

# わが社の 経営品質向上

TOP INTERVIEW

株式会社小林製作所 代表取締役社長

Vol.10

## 小林俊雄 氏

Toshio Kobayashi



聞き手  
大興電子通信(株)  
代表取締役副社長  
山本泰久

—御社は昭和22（1947）年に創業されていますが、当初から製紙機械の製造をメインにされていたのですか？

もともと静岡県には地場産業の一つに製紙業がありました。県内には大小合わせて50社近い製紙会社がありますから、製紙機械類へのニーズも多いのです。創業者である小林忠自身、製紙関係の機械を手掛ける鉄工所に20年ほど勤務した後に独立し、小林製作所を設立しました。設立後間もなく長網抄紙機（紙をつくる機械）の製作据え付け工事を受注し、以来、製紙機械を中心に製造を手掛けてきました。最近では液晶に使用される光学フィルムの製造機械なども含めた産業用機械の開発、製造を行っています。

—製紙機械分野では、老舗とって差し支えないだけの歴史と実力をお持ちですね。

紙には新聞紙や印刷出版用紙に用いられる「洋紙」、段ボール原紙や白板紙などの厚手の「板紙」、トイレットペーパーといった「家庭用紙」の3種類がありますが、弊社で扱っているのは主に板紙生産用の機械です。品質を維持しつつ生産性を飛躍的に上げることを可能にした新型抄紙機を開発するなど、板紙用の製紙機械の分野では現在、世界でもトップクラスの技術力とシェアを誇っていると自負しています。

この製紙機械で培ったノウハウから、紙以外のシート状製品の製造機械も開発に着手し、フィルム用機械の分野にも進出したのです。

## 生き残れるのは 変化に対応できる組織

戦後すぐに創業し、製紙用機械の製造では世界トップクラスの技術とシェアを誇る(株)小林製作所。国内外の製紙メーカーに板紙用抄紙機（紙をつくる機械）を納入しており、国内の板紙生産の現場の9割以上で同社製品が稼働している。60年代当時から、海外市場も視野に入れた発展的な経営を続けている。

——御社で扱ってられる産業用機械、特に製紙機械は、長期間稼働することが前提となっているかと思います。それだけに、納品後の顧客へのフォローが重要になるのではないのでしょうか。

まさにそのとおりです。日本の製紙機械の平均使用年数は20年と言われており、なかには半世紀以上稼働している機械もあります。新規導入はごくわずかですから、納品後のメンテナンスや性能向上のための改造の提案等こそが重要になってくるのです。

弊社は、顧客企業一社一社のニーズに合わせ、オーダーメイドの製品を提供する“一品受注”型の企業であり、納品した機械のすべてを隅々まで知り尽くしているというのが、何よりの強みです。技術の進歩や時代に応じて変化する顧客のニーズをいち早く的確にとらえ、機械に独自の改良を加えることで、ユーザーの経営課題の解決をサポートできるわけです。

そのためには情報の管理が重要になってきます。よく「企業にとって大切なのは人・モノ・金・情報」と言いますが、弊社では特に「情報」を重視しています。社内での情報の共有化が、業務のスピード化と製品のクオリティの維持に役立つのです。

情報を活用する際に一番の問題となるのは履歴管理でしょう。例えば改良した製品にさらに別の改良が発生した場合、当然のことですが最新の図面上で設計しなくては意味がありません。弊社では2001年に大興電子通信の協力を得て、社内のCADシステムをリプレースするとともに、オリジナルの図面検索システムを開発しました。このシステムにより、正確かつスピーディに図面管理が行えるようになり、顧客の信頼度も増しています。

——そのほかに、顧客とのコミュニケーションなどで工夫されている点は？

なんといっても納期（デリバリー）の厳守が第一です。ユーザーは弊社からの納期に合わせて、その他の設備も立ち上げますから、納品が遅れては全体の工程を大幅に変更せざるをえなくなります。それでは、長年にわたり培ってきた信頼を一気に失うことにもなりかねません。求められるクオリティとコストをクリアしつつ、納期を守る。



ワインダーと呼ばれるフィルムを巻き取るための機械の組み立て風景。写真の製品は、台湾に輸出する光学フィルム巻き取り用のもの。



製紙機械のフレーム部分を加工するためのNCマシン。

それが基本中の基本でしょう。そのために、機能的に優れたCADシステムを導入するなど、業務のスピードアップのための努力は惜しんでいません。

また、弊社は技術力を誇る会社ですから、顧客に向けて様々な最新技術などの紹介も積極的に行っています。情報を提供することでユーザーの抱える課題を浮き彫りにし、それを解決するための機械の改良を提案しているのです。現在、国内では新規の製紙機械設置の計画はほとんどありませんから、こうした提案型の営業戦略が非常に重要となってきます。

さらに「安心」を提供することも心がけています。20年、30年と稼働させる製品を取り扱っていますから、「10年後には会社がなくなってしまう、メンテナンスが頼めない」という状況になりかねない会社では、ユーザーも安心して仕事を依頼できません。納品した機械が稼働を続けている限り、メンテナンスを続けられる状態を維持することは私たちの使命なのです。

私は今年3代目の社長に就任しましたが、前社長が「2、3代目は大変だ」と語っていたことを今、身をもって実感しています。製紙機械製造は小林製作所の“家業”ともいえるべき仕事ですから、初代が築き上げたものを、自分たちが守り育てていかなければなりません。それは大きな重責でもあるわけです。

——そのために、どのような努力をなさっているのでしょうか。

そもそも国内の製紙産業はすでに成熟していますから、その中で弊社が大きく成長を続けるのは難しい状況と言

わざるをえません。そこで海外市場の開拓やフィルム製造機械分野への進出など、積極的な取り組みを行ってきました。それらを成功させたことで実現した経営基盤の安定こそが、顧客への「安心」の提供につながっていると考えております。

——海外進出はかなり前から視野に入れておられたようですね。

最初の輸出は昭和35（1960）年のインドネシア政府向けの抄紙機プラントでした。この仕事が海外向けプラントの貴重な体験となり、輸出に対し自信をつけました。引き続いて昭和37（1962）年には弊社発展のターニングポイントとなるソ連向け大型製紙プラント2式を納入しました。

その後も、生産性をアップさせた新型抄紙機「ウルトラフォーマー」を開発し、製紙先進国であるアメリカをはじめ各国へ輸出しました。もちろん、こうした海外の製紙会社とも、国内のユーザー同様、長年にわたるおつきあ



## TOP INTERVIEW

いをさせていただいています。

このほか東南アジアなど、世界各国の企業との取引があり、全体売り上げの4割が海外となっています。

——現在、最も注目しておられるのは、どの国でしょう。

やはり中国でしょう。他分野の企業も数多く進出しており、今一番ホットな市場ではないでしょうか。昨年2月には、台湾の製紙・段ボール機械メーカーと共同で設立した現地法人「無錫裕力機械有限公司」が本格的に稼働を開始しました。

中国進出のメリットは、売上伸長だけにとどまりません。中国では様々な産業が急激に成長している真っ最中なので、どのような分野にも最新技術が求められています。しかしコスト的には厳しい要求を突きつけてくる企業も少なくありません。そうした市場に挑戦することは、企業にとって非常にいい刺激となり、技術的な研鑽に大いに役立っているのです。

また、技術者の教育という面でも効果をあげています。本来、技術者は自分の手で新しい製品をつくることで様々なことを学び、成長していくものです。しかし国内の製紙機械の分野では、既存の機械を改良していく業務に終始し、若い技術者が新しい機械をつくるチャンスがないのが現状です。それだけに



中国での経験は、彼らが成長するいい機会となっています。

——こうした数々の挑戦が、さらなるいい流れを引き寄せているのではないのでしょうか。

創業当時からある、様々なことに挑戦したいというチャレンジ精神がしっかりと根づいているのかもしれない。

生物進化論には「生き残る種は知恵のある種や強い種ではない。環境に応じて素早く変化を遂げられる種だ」という説がありますが、私は企業も同じではないかと思うのです。企業は時代やユーザーの要請を受け、変わっていかなくてはなりません。そしてその変化に対応できる柔軟性のある企業だけが、生き残っていけるのではないのでしょうか。

——“スピーディな対応”は多くの企業に共通して言える課題ですね。

私は常々、社員に対して「スピード、スピリット、ストロング」の「3S」が重要だと言っています。

まず「スピード」。これは今お話しした“変化への素早い対応”といった広い意味でのスピードとともに、「社内の意思伝達や決定を素早くすべし」という意味も込めています。あれこれ考えて決定を先延ばしにするよりも、とにかくやってみる。それでうまくいかないのなら、そこでまたスピーディに軌道修正を行えばいいだけのことなのです。失敗を恐れて慎重になりすぎるあまり、ビジネスの好機を逃すようでは意味がありません。

そして「スピリット」。これは、社員一人一人にしっかりとした目的意識を持って仕事に取り組んでもらいたいということ。私が自ら率先して仕事に

取り組むことで、社員の意識が変わればと考え、海外での商談をはじめ現場に出向くこともしばしばです。特に中国に関してはトップセールスは重要であり、自分が道筋をつけなくてはという思いもあります。トップが出向くことで、こちらの意気込み、つまりスピリットも伝わりますから。

また、社長就任前に私自身が中心となって認証取得したISO9001も社員の意識改革を大きく促進したと自負しています。品質マネジメントシステムを経営に取り込んだことで、製品の品質目標ひいては社員の目標も定まったと思います。

こうした改革のポイントとなるのはやはりトップダウンでの意思伝達です。現場の社員を動かすためには、部課長クラスに働きかけなければなりません。彼らに望んでいるのはトップの指示どおりに動くだけではなく、主体性を持って動いてほしいということ。そのため、要となる彼ら一人一人との直接の打ち合わせも密に行っています。

最後に「ストロング」。より強くパワーのある企業となり、利益を出し続けること。それはひいては地域への貢献にもつながり、それこそが企業の存在意義とも言えます。また、先にもお話ししましたが、ユーザーへの責任を果たすためにも、企業は存在し続ける義務があります。そのためには、どのような時代にも生き残れる強さが必要なのです。

——ユーザーとの長いタームでのおつきあいという点で、弊社と類似点の多い御社のお話は、非常に興味深いものでした。本日は貴重なお話をありがとうございました。

## 会社概要



### 社名

株式会社小林製作所

### 創業

昭和22(1947)年7月

### 資本金

1億円

### 事業内容

製紙機械・産業機械・環境機器等、各種産業機械の開発・設計・製造・販売、その他技術サービス

### 事業所

本社工場／静岡県富士市

### 関連企業

(株)ホテルブランド富士

(株)プライムペーパー

(有)小林商工

(株)山英加工紙

### URL

<http://www.kobayashieng.co.jp>

### 売上高

65億円(2004年12月期)

### 従業員数

282名

### 代表者

代表取締役会長

小林省吾

### 経営理念

創業の精神である「和」を基に、「ユーザーのニーズに応え、利益をもたらす機械づくり」をモットーに常に邁進・飛躍していく企業を目指しています。