

MONTHLY MAGAZINE

ビッグライフ

# BigLife21

2011年7月号

企業経営の進化を考える エグゼクティブのための人間情報誌

<http://www.biglife21.com/>

定価500円

BigLife21 107

2011年7月号 通巻156号  
平成23年7月1日発行

発行人 総編集長 編集人 副編集長 田中洋二郎  
発行 株式会社 ビッグライフ

〒107-0062 東京都港区南青山1-32番ビル  
TEL 03-5464-3360 (代) FAX 03-5464-3390

定価 500円 (本体477円)

逆境こそバネに!!  
プレス部品メーカー  
の雄が未来を語る  
株式会社産栄工業  
代表取締役社長  
高野太作氏

未来を担う経営者・テクノロジストのための  
実務者から見たドラッカー  
プラスエンジニアリング創業者 海野光三郎氏

職と住居、暮らしをバックに集団リクルーティング  
東日本大震災被災者対象に  
川口新郷工業団地協同組合

07  
2011  
July

ものづくりであるならば、  
日本一を臨め!

# 人質向上こそ最大のチャレンジ 世界12カ国で特許取得の 「小さな大企業」

鑄物産業で知られる埼玉県川口市。その中でもひと際、日本の近代史に名を刻んだ中小企業がある。挑戦を繰り返し、今なお国内最高レベルの技術を維持し続けている経営者の胸中にあるものとは何か。

## 幕末から受け継がれるチャレンジ精神

**同** 社を訪ねるとまず最初に目を引くのが、正門前に置かれた一台の大砲である。

「こちらはレプリカですが、18ポンドカノン砲と言って、幕末の嘉永5年（1852年）に当社初代の増田安次郎が津輕藩の依頼で製造したものです。当時日本では大型砲の製造は不可能とされていたのですが、日用品の鍋、釜、といった鑄物製品を作っていた初代が、

どういう経緯を辿ったのか、西洋に負けない大砲を作り、黒船から国を守らなければならぬと立ち上がった、その慧眼とチャレンジ精神には心から感服しますし、今、私の体の中にもそのDNAは生き続けています」

と、現在9代目の社長である増田幸也氏は語る。座右の銘は「一所懸命」。一つの場所を命をかけて守る。という意味だ。



18ポンドカノン砲（レプリカ）

## 増幸産業株式会社 代表取締役社長 増田幸也氏

りませんが、そういう生き方は我が家系の伝統なのかもしれません。私の父もどちらかというと町の発明家タイプで、いつも新しいものができないかと考えている人でした」

幸也氏の父である8代目社長の恒男氏は増幸産業のコア技術である超微粒粉砕機の基礎をつくり上げたまさにパイオニアである。

「父のことで一つ忘れられない思い出があるのですが、昭和30年代当時は、父が開発したお豆腐屋さん向けの製造設備が、たいへん人気があって売れていました。増幸産業（当時は増幸商店）といえば、全国に知らない豆腐屋はな

い、と言われていたほどだったのですが、後にとある代理店の方に話を聞くと『増幸さんの機械は売りたいくても売れなかった』と言うのです。なぜかと尋ねると、修理するために部品を取り寄せても、穴が合わない、別のものを取り寄せても、それも合わない。だから結局修理できずに仕方なく他のメーカーのものを売ろうになったと言うのです。他にも同じような話を聞いて

いたものから、17年前に私が社長に就任してからは、とにかく品質向上はもちろん、標準化を図ることに注力しました。我が社は会社としての歴史は創業1922年と古いのですが、いわゆる製造業によくあるQC（品質管理）であったり、5S活動（整理・整頓・清潔・清掃・躰）といったことは私の代から始めたことなのです」

## 超微粒粉砕（摩砕） 無気孔グラインダー 技術を支える、

**増** 幸産業が、粉砕機メーカーとして大きく飛躍することとなったのは、昭和30年代に入り、石臼で豆腐を作る際の粉砕工程に目をつけた東京大学生産技術研究所からの相談で、人造アスファルト開発プロジェクトに参加したのが契機であった。

「アスファルト材の研究のため、石炭を1000分の5ミリ（5マイクロメートル）まで微粒化できないか、という依頼でしたが、当時使用していた石臼は、砥石内部に40%近い気孔があった。砥石の表面温度と内部温度の差が40℃を超えるとその気孔が災いし、熱膨張により砥石が割れてしまいます。



石臼式粉砕機スーパーマスコロイダー

そこで代用できる石臼を世界中探しましたが、そんなものはいくつにもありませんでした。すると父は、だったら自分で作ればいいじゃないかと、持ち前の技術屋魂に火がついて、そこから試



（上） 同社主力商品のスーパーマスコロイダー  
（左上） 超精密カッティング・ミクロマイスター  
（左下） 気流式粉砕機セレンミラー

行錯誤が始まったのです。そして10年の歳月をかけて、ようやく完成させたのが、現在も我が社の主力商品である「スーパーマスコロイダー」の心臓部であり、世界12カ国で特許を取得した無気孔グラインダーなのです」

当初は1分間に1500回回った回転数も開発を重ねるごとに3000回転、7000回転と進化し、現在では12000回転に到達、さらにこれまでは食品をグラインダー（砥石）にかけた場合、細かい気孔の内部に食材が浸透し、細菌の温床となる恐れがあったが、特殊な加工を施すことで砥石を無浸透にすることに成功、食品用超微粒粉砕機ではなんと国内シェアの70%を誇るという。

また、超精密カッティング方式や気流式による超微粒粉砕機を開発すること、対応できる素材の幅が格段に増

え、ダイヤモンド以外のすべての物質が粉砕可能となった。

「プロのメーカーとしてせっかくお

## 「ISO」から「TQM」へ

そうした標準化への取り組みの中で同社が着目したのは、当時としてはまだ珍しかったISO取得への挑戦だった。

「当時はISOって何？という人が圧倒的で、知っている人でも大企業でなければ難しくて取得することはできないというのが常識でした。それを我々20人足らずの会社が挑もうというのです。まさにチャレンジ精神以外の何物でもありません。私は、やはり小さくてもいい、やっていることや製品は大企業にも負けない、小さな大企業になりたいと常々語ってきました。だからこそ、我々はISO取得に挑戦したのです」

結果として取得までには5年間を要することとなったが、同社がISO9001を取得したことは当時、周囲からたいへん驚かれたという。

「嬉しかったのは、従業員のモチベーションが上がったことです。それから協力工場さんの見る目が変わり、お客

問い合わせ頂いたのに、その原料では対応できないとお断りすることだけは避けたかったのです」

様からの信用も得られるようになりました。実際、最初にISOを取得したいと思ったのは、私自身ISOの何たるかを知っていたわけではないのです。品質の世界標準について勉強していくうちに、これを習得できれば我が社にはないものがあり、これを構築できるのでないかということ、だんだんと本気モードになっていったのです」

同社ではその後、ISOの理念を展覧させる形でISO9000ならぬTQM(総合的品質管理)9000活動を打ち出し、さらに5S活動に「しっかりとした仕組み」を加えた「6S活動」とし、超ISO企業となるべく、研鑽に励んでいる。

そして「5S活動」といふ言葉を使います。人質(ヒトジチ)

「私はよく「人質(ジンシツ)」という言葉を使います。人質(ヒトジチ)

ない」と指摘する。

「右向け右と言われた時に全員が一斉にバツと右に向く機動力、小さな会社にはこれがないと必要です。そ

## 会社改革のために、自分改革を断行！

我々は現在かなりのレベルまで来

同時この程度の会社は探せば他にもまだあるとも思っています。さらにワンランク上の会社になるためには、皆で変わる必要がある。そのために何をすべきか。結論から言えば、それにはまず、私自身が変わらなければならぬということです。だから今年の私の目標は「自分を変える」なのです」



プロフィール  
増田 幸也氏

(ますだ さちや)

1956年、埼玉県川口市生まれ。

明星大学機械工学科を卒業後、増幸産業に入社。1995年、新工場竣工と同時に39歳で社長に就任。現在に至る。

増幸産業株式会社

〒332-0012

埼玉県川口市本町1-12-24

TEL 048-222-4343

URL <http://www.masuko.com/>

増田氏には昨年、大反省したことが一つあったという。

「今までは自分が、コーチングをしているつもりだったのが、全てティーチングに過ぎなかったと気付いたのです。仮に私が「これをやろう」と言ったら、従業員はその場ですぐに嫌とは言わない。すると私は全てわかってくられたのだと勘違いする。1ヵ月後に再度打ち合わせをしてみると、こちら

ではありませんよ(笑)。物に質があるように、人にも質があるのです。電話のとおり方一つ、郵便の送り方、宛名書き一つにしても質がある。例えば、誠意のない文字、文章で手紙を出してしまったり、受け取った相手はその手紙の封さえ開けないかもしれない。行為の全てには、その人自身の質が試されているという意味です。

心が変われば、態度が変わる。態度が変われば、習慣が変わる。習慣が変われば、人格が変わる。人格が変われば、人生が変わる。

これは、会社のトイレにも貼ってあ



同社ショールーム(上)と実験室(下)

の満足行く結果とは程遠いものしかできていない。その人が力不足な訳ではない。それでいい「やる気がないのか」と口に出してしまう。だから今までは職場にもビリビリとした雰囲気があったと思います。その点に関しては、私自身、本当に反省しています」

そこで増田氏を中心に会社全体で新たに取り組み始めたテーマが「遊び心」だ。

「正確さを求めるのは大事ですが、とすると、四角四面、杓子定規になりがちです。すると傍から見れば「素晴らしいけど、大変そう」に見えてしまう。それを「素晴らしい、しかも楽しそうだ」に変えていきたい。そこで皆に協力をしてもらい、アイデアを出し合って勉強会を開いています。考えてみれば勉強会というネーミングがすでに硬いですよね(笑)。この間も私と管理職も含めて、ワークショップでかぶり物をかぶってみました。皆、一所懸命でしたよ。みんなが笑ってくれないでもないんです。私たちが本気で何かを変えようと努力していることが伝わればまずは大成功だと思っています」

同社では6年前にアンケートをとって就業規則、賃金体系から退職金規定まで、すべてを見直し、年功序列でも完全成果主義でもない、その中間でい

こうと決めた。その理由が、中小企業と大企業との大きな違いは何かと考えたときに、中小企業は社員同士の競争が少ないということだった。

「大企業は決められた数のポジションを目指して何人も切磋琢磨します。そこで私は皆に「うちは大相撲型組織だと思ってくれ」と言っています。つまり、大相撲は一番上の横綱になれば陥落しないけれども、大関でも二場所負け越せば陥落してしまう。でも翌場所でも10勝以上あれば復活できる。役職でも同じことです。成功しても失敗してもずっとポジションが変わらなければ、皆、嫌になっってしまうし、その人にとっても励みにならない」

緊張感があるからこそ頑張れる。不幸にして降格してしまったとしても、また次に頑張るぞと言えるような風通しの良い風土をつくっていききたい。そういうしなやかな中小企業はまたないのではないかと、増田氏は提案する。

「私も本心では降格なんて言いたくないのですが、一度皆の総意で決めた以上、それを行なわなければ組織として強くなっていかない。逆に昇格した人達もいるわけですから、上を目指す者にとつては大きな励みになっています」

経営者自ら先陣をきって生き様を見せつけるその姿に、中小企業経営のあり種の理想を見た気がした。