

TOP の決断

国産バネ工業株式会社
代表取締役

樫山慶次氏

Keiji Haseyama

平成26年9月

↓
**アジアナンバーワンの
グローバル工場を目指すべく、
最新技術でベトナム工場を稼働させました。**

写真／高田ますみ (P3、P5下)

80年近く前、バネの専門メーカーとして創業した国産バネ工業。今や日本の自動車産業のインテリジェント化を支える、先端的な金属加工部品メーカーへと成長した。機器の電子化に欠かせない次世代部品に、独自の生産技術を発揮する同社は、顧客の厚い信頼を集めてモノづくりの未来を切り開いている。

聞き手／りそな総合研究所代表取締役社長 松井浩一

——創業が昭和14年（1939）。大阪市内でスタートされたとお聞きしました。

樫山 祖父の樫山重則が、大手バネメーカーの工場長を勤めたのち起業しました。当時は戦時下で、軍需工場として航空機用のバネの製造に励みましたが、昭和20年の敗戦で工場を一時閉鎖。翌年、再出発しました。

——戦後はどのような製品を？

樫山 父の樫山繁の代になり、家電製品用の小型バネ、産業機器や電車車両などに使用する大型バネなど、多種多様なバネを製作するようになりました。バネの専門メーカーとして、順調に成長したのですが、転機を迎えました。

世界初のハイブリッド車に使用する高電圧用端子を、独自の技術で開発

——転機とは、どのようなものでしょう。

樫山 昭和50年代後半から、顧客の大きな柱だった家電メーカーが、製造部門の海外移転を加速させたのです。新たな顧客分野の開拓が必要になりました。それで、当時もう一つの柱になりつつあった自動車部品を伸ばそうということになりました。

——自動車用のバネですか。

樫山 いえ、力を入れたのはバネ製品ではなく、金属プレス製品。バネ以外の分野を育てて、企業体質を強化しようと。

自動車向け精密コネクタ端子



バネは大きく分けて線状のバネと板状のバネがあるので、板バネの製造は熱処理や表面処理など、プレスによるモノづくりに通じる部分が多いのです。新鋭のプレス機を導入しプレス事業部を置いて、大手ワイヤーハーネスメーカーへ営業に回りました。

最初は金具で留める安全ベルト、つまりシートベルトなどを受注し、そこから製造技術を磨いて、自動車の神経・血管にあたるワイヤーハーネス（組電線）の接続端子など、より精密な金属プレス製品を受注できるようになっていきました。

するとある日、取引先の大手ワイヤーハーネスメーカーの方が、あわただしくやってこられて、トヨタさんからえらい宿題をもらったおっしゃるんです。ハイブリッドという車に使う端子が必要で、それをつくってほしいと。今か



ハイブリッドカー等に使用される高電圧端子の各種部品

ら20年ほど前のことです。世界初のハイブリッド車の開発をトヨタさんが始められ、そのプロジェクトの一翼を当社が担うことになったのです。依頼されたのは、エンジンルームへ通電させながらノイズをシャットアウトする端子の開発でした。ノイズは電子機器に悪影響を及ぼす敵ですから。

具体的な話になって驚きました。従来の自動車用端子は、12V程度の電圧に耐えればよかった。ところがハイブリッド車では、600Vの高電圧、150Aの高電流に耐えないとい



端子製造用高速プレスマシン



先進の金型製造用工作機械

けない。接続が完璧でないと端子自身がノイズの発生源になりかねないし、電流・電圧の変な負荷が発生すれば、端子が溶ける可能性もある。こんな端子は不可能だと誰もが思いました。

そこから開発に2年かかりました。当社を指名していただいた大手ワイヤーハーネスメーカーさんの教えを受けながら、試行錯誤を繰り返した結果、真円に極めて近い円筒に縦のスリットを入れ、バネのような密着度で接続する端子を開発し、要求をクリアしたのです。

顧客からの厳しい要求が、系列の枠を超えて使用される優れた製品づくりへとつながる

——誰もが不可能と思った端子の開発を成功させた力ぎは、何だったのでしょうか。

櫛山 あらゆる困難な仕事に通じることですが、1人でいいから「できる」と信じることです。そうすれば1歩踏み出せ、どんなことも必ず実現できます。

——「できると信じる1人」というのは、勇気というか自信が必要ですよ。それは、どこからくるものですか。

櫛山 「どこにもないモノをつくりあげる」というのは、経営者にとってこのうえない喜びですから。すごいチャンスを与えてもらったと気がつき、燃えたんですよ。

これまでにない高電圧用端子の開発に成功したことで、いろいろな部品製作のご要望をいただくようになり、当社のプレス加工技術は独自の発展をしていきました。

例えば「超深絞り成型」。これまでプレス加工では不可能とされてきた複雑な形状、途中に段差があったり、微妙な曲線を描いたりする形状を、切削や溶接なしでつくれます。従来のアルミダイカスト製品に比べコストも重量も3分の1になり、トヨタさんに採用され、新たに大手ワイヤーハーネスメーカーさんと取引ができるようになり販路も広がりました。

——他社がまねできない技術

なのでですね。だからだと思っておりますが、御社の部品は系列の枠を超え、国内の全カーメーカーで使用されているとお聞きしました。

櫛山 そうです。全カーメーカーの未来の電気自動車、プラグインハイブリッド車、燃料電池車にも幅広く採用されておりまして。系列間で競争する時代ではもうありません。カーメーカーさんも大手ワイヤーハーネスメーカーさんも、世界で勝ち抜くためにモノづくりのあり方を変え、技術開発にすさまじい努力をされています。そうしたお客さまからの厳しい要求こそが、私どもの成長のエネルギーです。

——御社のスタッフを、直接お客さまに叱っていただく場を設けているとお聞きしました(笑)。

櫛山 工場にこもっていると、社内の論理だけで考える、甘さが出る。そのためお客さまに

りそな総合研究所
代表取締役社長 松井浩一



工場へ来ていただき、現場のリーダーたちの問題を、直接指摘してもらいます。社長の私が叱るより、絶大な効果があります。そうした改善活動を通じて褒賞制度を設けたり、社員の話をよく聞いてあげること、すなわち聞く力を大事にして、モチベーションを上げるようにしています。

海外市場の拡大と顧客ニーズへの対応のためベトナムへ初の工場進出

——お父さまの跡を継がれて社長に就任されたのは、平成18年(2006)ですね。

樋山 私は会社に入るときから、経営を担うと覚悟を決めていました。父は厳しくて、私も相当しごかれましたが、反発するより学ぶことのほうが多かった。祖父、父、先輩社員の皆さんが築いてきたこの会社を、より大きくするのが私の使命です。

——社長に就任されて10年になられます。この間に大きな決断もあったのでは？

樋山 平成24年2月に、ベトナムのホーチミンへ、工場進出を決めたことですね。

理由は2つあります。第1は、海外市場の拡大が今後期待できること。第2は、お客さまのニーズにお応えするため、グローバルな展開でコスト競争力を高めること。

初の海外進出でしたから、現地の法律や財

務のルール、工場建設地の選定など、多くの課題が発生したのですが、りそな銀行ホーチミン駐在員事務所が、解決に導いてくれました。お陰で、現地法人を平成25年に設立し、翌年に工場を稼働できました。初めての海外工場でしたが、当初予測していなかった現地大手ワイヤーハーネスメーカーさんから仕事の依頼があり急遽最新設備を導入しました。

——りそなグループの一員として、とてもうれしいお話で、大いに励みになります。

グローバルな企業価値創造により、発展するエコカー分野で売り上げを倍増する

——最後に事業の展望をお聞かせください。

樋山 今後もお客さまの要求に100%お応えするため、人材の育成に努力し、製品の品質向上と新技術の開発に邁進します。

具体的には、中期経営計画として「GVC (Global Value Creation) 2020」を策定し、グローバルな企業価値創造を目指しています。発展するエコカー分野でより高機能な端子を開発し、2020年に売り上げ倍増を実現する。さらにはベトナム工場を、アジアナンバーワンのグローバル工場に成長させる。それが夢です。

——グローバル企業への飛躍が、とても楽しみです。本日はありがとうございました。

PROFILE

- 創業 昭和14年(1939)4月
- 設立 昭和34年(1959)11月
- 資本金 98百万円
- 従業員数 98名
- 事業内容 自動車、航空機、建設機械、精密機器、産業機器等に使用される、金属製品および複合製品の製造販売
- 所在地
〒532-0036
大阪市淀川区三津屋中3-1-1
TEL 06-6309-3551 FAX 06-6301-3552
<http://www.banec.jp/>
- 取引店 近畿大阪銀行十三支店
りそな銀行歌島橋支店

interview後記

東海道新幹線の米原駅から車で5分程の地に国産バネ工業の彦根工場があります。玄関では、人懐っこい笑顔で樋山社長自らお出迎えいただきました。この工場ではハイブリッド車のエンジンには欠かせない部品が生み出されました。バネで培った技術と、やればできるという熱い熱い情熱で生み出された画期的な産物です。日本の技術力を支える“バネ王”との、まさに楽しく飛び跳ねそうな対談でした。(松井)