

# 極め、変化し、進化するための 可能性への挑戦

「小ロット製造代行サービス」を通じてグローバルな企業連携を目指す

株式会社 三松

代表取締役 田名部 徹朗 さん



1972年に煙草乾燥機および乾燥室の製作を行う会社としてスタートした同社は、企業を取り巻く環境や産業構造が劇的に変化していく中で、時代やニーズに対応し進化を遂げてきた。今では大型の半導体・液晶製造装置から微細な電子部品に至る金属部品の製造だけでなく、開発・設計、ソフト開発、人材教育、各種管理など、モノづくりに関わる様々な分野で独自の取り組みを行い、企業価値を高めている。2010年に4代目社長に就任した田名部徹朗社長は、お客さまの夢やアイデアをお客さまと社員が一緒になって製品につくり上げていく「小ロット製造代行サービス会社」のビジネスモデルに挑戦。そして「日本経済は踊り場にさしかかっている。2020年の東京五輪が終わるとともに、落日が待っている可能性もある。それまでに三松の体質を強固なものにしなければならぬ」として、国内外で同業者を含めた関連企業との間でアライアンスを強化、事業再編に積極的に取り組んでいる。「今がラストチャンス」と語る田名部社長に、これからのビジネス展開について話を聞いた。

——2年前から御社は積極的な事業再編を進めておられます。特に、昨年10月10日に日創プロニティ様(社長・石田徹氏、本社・福岡県福岡市)\*との資本・業務提携を発表されたことは、九州の業界でビッグニュースになりました。まず、この提携の狙いからお話ください。

田名部徹朗(以下、姓のみ) 実際の資本・業務提携は10月31日に株式譲渡が行われてからスタートしました。今回の資本・業務提携の狙いは、両社が手がける金属加工分野の加工技術や範囲を拡大し、顧客のニーズに合わせたモノづくりを積極的に進め、相乗効果を獲得していくことを主眼とし“加工価値”を追求、高品質・低コスト・短納期という強みを活かし、持続的な成長と企業価値の向上を図っていくことです。当社が日創プロニティ様を買収されたのではないかと、という憶測もあったようですが、それはありません。取得された株式は14.3%。当社はもともと、1991年に株式を4,000万円から8,500万円に増資するときに、ベンチャーキャピタルである大阪中小企業投資育成株式会社に、発行株式の32%を引き受けていただきました。2007年にこの株式を自社株として買い戻し、直前では大阪中小企業投資育成株式会社の比率が20%台となっていました。今回はこのうち14.3%分を日創プロニティ様に購入していただきました。実質、株式としては名義が変更されただけで、当社の経営に変化が生じるものではありません。大事なことは、資本提携することで両者の信頼関係が強固になり、相互の企業価値向上に役立てていこうという認識が高まったことです。

\*日創プロニティ 株式会社

建築材料の金属加工メーカー。メガソーラー用架台の特需で業績が急拡大。建築パネルも手がける。2007年に福岡Q-Boardに上場。2014年8月期決算で売上高78.2億円、経常利益28.4億円



ファイバーレーザー複合マシンLC-2515C1AJ(2連棚付き)

——御社のビジネスが九州にとどまらず、全国に拡大されていることも要因のひとつですね。

**田名部** 当社のお客さまは600社余り。商圏は九州のみならず、関西、中部、関東、東北と日本全国に広がっており、売上に占める割合は九州以外が50～60%となっています。もともと当社は半径100km圏内にあるお客さまと取引していましたが、エリア内の商流を見ていると、圏外から流れ込んできているモノも多く、とりわけ関西・関東のサプライヤーからのモノが圧倒的に多かったのです。まさに九州は輸入超過状態だったといえます。資材を発注、調達する部門も本社機能のある関西・関東が中心、そこで発注が行われるため、納品先は九州でも、調達は近場のサプライヤーを通じて全国展開することが主流でした。そこで、地産地消ニーズを掘り起こすため、当社も従来の商圏の外へ打って出て、関西・関東にまで営業活動を拡大するようになりました。

——そうして全国展開が進んだことで、日創プロニティ様との協業へと発展していくのですね。

**田名部** 得意先が拡大すると、お客さまは同じでも納品先は九州とは限らず、そうした仕事までもそのたびに、本社工場で加工、デリバリーしていたのでは物流コストや納期対応が大変です。しかも受注する製品は掌サイズから肩幅サイズ、さらに4'×8'、5'×10'サイズの建築パネルのような大型製品まで幅広い。最近では東日本大震災の復興需要や2020年の東京五輪開催を見越した首都圏での建設需要が増えており、当社で製作している建材、アルミ製の外壁パネルへの需要も増えています。こうした製品を九州で加工していたのでは大変です。日創プロニティ様は昨年、福島県石川郡に東日本地区の需要に対応するため、アマダの最新設備を導入した新鋭工場を竣工されたばかりです。でき



半年前に訪問したときと比べると受注する製品が大型化してきている

れば当社で受注した仕事を福島工場でお手伝いしていただけでも助かります。当面は関東・関西での共同営業や、こうした製造支援から資本・業務提携の実績を上げていきたいと考えています。

——昨年は愛媛県・松山市に本社がある制御盤メーカー、愛健電工(株)(社長・高橋献樹氏、本社・愛媛県松山市)、ベトナム・ハノイにある板金加工企業Indeco社の3社でアラ

#### 会社情報

会社名	株式会社 三松
代表取締役	田名部 徹朗
住所	福岡県筑紫野市岡田3-10-9 (岡田工業団地内)
電話	092-926-4711
設立	1972年
従業員	131名
業種	精密板金加工、金属加工、各種機械装置の組立・電装組込
URL	<a href="http://www.sanmatsu.com/">http://www.sanmatsu.com/</a>

#### 主要設備

- ファイバーレーザー複合マシン：LC-2515C1AJ+AS-2512NTK+ULS-2512NTK
- 工程統合マシン：LC-2012C1NT+AS-2512C1
- レーザーマシン：LC-3015F1NT+ASF-3015F1
- パンチングマシン：EM-2510NT、PEGA-357
- ベンディングマシン：HG-8025、HDS-1303NT/2204NT、FBDⅢ-3512NT/5012NT/5020NT、FMB-062/286
- タッピングマシン：CTS-900NT
- 3次元CAD：SolidWorks×12台
- 3次元ソリッド板金CAD：SheetWorks×2台
- 2次元CAD/CAM：AP100×4台
- 曲げ加工データ作成全自動CAM：Dr.ABE\_Bend
- 溶接ロボット×3台
- 塗装ライン



「三松大学」をつくり技能教育や教材作成を行うなど、社員教育に熱心に取り組む。ボードには溶接工程の有資格者が紹介されている



アルミ製の建築用外壁パネル製品。同製品は、昨年10月に連携した日創プロニティの同社・福島工場へ生産を依頼する計画がある

**イアンスを組み、御社が受注した仕事をIndeco社の工場  
で、加工から塗装、組立、電装・組込、完成品にするビジネス  
も展開されました。この目的は何ですか？**

**田名部** 愛建電工様の高橋拓行専務と話し合っ、3社によるアライアンスを実現しました。もともと愛建電工様は2011年にハノイに事務所を開設し、日本からASEANへ生産移転された仕事を現地で受注して製造する拠点として、2012年からIndeco社と連携、Indeco社の生産合理化や品質管理を指導し、Indeco社で製造した制御盤をASEAN市場向けに出荷されていました。当社も2013年に、ハノイに設計・作図業務の請負、企画・開発・設計業務の受託、板金技術コンサルティングを行うハノイ事務所を開設しました。当初はこの事務所の業務を拡大して営業・製造などを行おうと考えたのですが、ライセンスを取得するまでの手続きに相当な時間と資金が必要になることがわかり、それならベトナムで協業できる板金サプライヤーを探そうと考えました。そうして2013年に探し当てたのがIndeco社でした。伺ってみると、すでに愛建電工様と協業され、同社から技術指導を受けておられること、キーマンが日本で教育を受けていることを知りました。愛建電工様のことは九州シートメタル工業会の工場見学会などを通じて存じていたので、高橋専務といろいろお話をする中で「一緒にやりましょう」ということになりました。

——具体的な取り組みの内容を教えてください。

**田名部** 最初にお願したのは、高速道路に設置する道路情報表示ユニットでした。この表示ユニットは6基あり、最初の2基を当社工場で作成してOKをいただき、残りをIndeco社を含むローカル企業2社で製造していただくことになりました。Indeco社の溶接作業員に2週間ほど当社に来ていただいて教育し、2013年12月

頃までに納品できました。この仕事は昨年3月まで継続しましたが、「テストプラント」だったため、本格的な仕事は1年後のスタート。その間、ほかの仕事として、日本へ輸出する防犯関連のユニットの仕事をお願いしています。当初は日本への輸出までは考えていませんでしたが、できあがってきた製品の出来がまずまずだったので、お願いすることになりました。当社からも品質の担当者が出張してIndeco社の社員を指導し、製作、納品にこぎつけました。また、Indeco社は今年、区画整理の関係で新工場へ移転しなければならなくなったため、これを機に設立する新会社に愛建電工様と当社で17%ずつを出資、両社で計34%の株式を取得する方向で話しているところです。愛建電工様はベトナム事務所に2名の日本人が常駐して技術指導されておりますが、当社は当面、出張ベースに必要な人材を送り込んで、指導にあたっていきたいと思います。

——田名部社長のブログを拝見すると、日創プロニティとの提携に関して「ラストチャンス」と書かれていました。この言葉には深い意味があるように感じました。

**田名部** 私は日本の現実には厳しいものがあると感じています。日本の総人口はすでに減少に向かっており、日本人の平均年齢は45歳と世界最高齢です。イギリスが40歳、アメリカは37歳、中国が36歳です。世界一の長寿国だからこそですが、逆に言えば高齢化が進むことで、生産年齢人口も減少し、労働力が失われていることになります。さらにモノづくり大国とはいうものの、最近では新興国の追い上げもすさまじく、家電の世界ブランドは「Sony」「Panasonic」ではなく、今や「Samsung」「LG」であり、Japanブランドの凋落が始まっています。その意味で2020年の東京五輪を頂点に日本が落日を迎え、日本経済も下り坂になっていくのではないかと、という漠然とした不安があります。その時に

踏ん張れる企業は、かなり少なくなっていると思います。そうすると、残された5~6年で三松の企業体質をさらに強化し、「小ロット製造代行サービス会社」として、坂道でもグッと踏ん張れる企業にしなければいけないと考えました。

——そうした危機感はいつ頃から持たれていたのですか。

**田名部** 私は早稲田大学政経学部を卒業後、大手重工メーカーを経て、外資系銀行に入行、海外支店勤務を経験して、1996年、安岡貞勝現会長が私の父に代わって3代目社長に就任したときに当社へ入社しました。当初は安岡社長の下で事業企画を担当し、中・長期の経営計画を考え、翌1997年に“ある計画”をまとめました。企業を取り巻く環境変化、お客さまの変化、三松に対する期待の変化、そうした“変化”に対応するために、三松はどう変わらなければいけないか、というところからまとめました。もともと当社は精密板金加工技術をコアに、SS材・ステンレス・アルミの板・パイプなどの鋼材を使って、筐体・缶体を製造してきました。そこでより広い顧客ニーズに対応するため、川上に遡って設計やソフト開発を手がけ、川下へ下って筐体・缶体などの箱の中に機械・電気部品などを組み込んで各種機械・装置を製造する、いわゆる「製造代行サービス業」へとシフトしていきました。しかし、他地域へ進出しようとする、立地する顧客によって地域ごとに様々な製品の特徴があり、難しい。それならば同じような企業形態を各地域に生み出していけばいいはず。年商で10億、20億という規模の企業が10社集まれば100億円、100社集まれば1,000億円のビジネスになる。そうした企業連合体を全国展開できればおもしろくなる、と考えました。いろいろな方々とお話をすると、「総論賛成」でも「各論」となるとなかなか前へは進まない。M&Aも計画しましたが、来る案件はネガティブな企業救済的な話が大半でした。ならば後継者難で事業継承が難しい企業はどうか、と探しましたが、実際にはなかなか出てこなかった。そうこうするうちに時間ばかりがどんどん経って、三松単独でそうした企業連合体をつくるのは難しいと思うようになりました。思うような展望が描けず、進捗スピードに物足りなさを感じるようになりました。

——それで、いろいろな地域から企業が参加するエンタープライズを立ち上げて、そこに御社のような企業が参画していこうとされたのですか。

**田名部** 地域の企業連合体を組織し、ホールディング化して、そこに各社がぶら

下がるといったビジネスモデルを構想しました。ホールディングカンパニーの社名を「United Metal Fabricator of Japan」(UMFJ)にすることまで考えていました。当社が「三松大学」をつくり、溶接をはじめとした技能教育や教材作成を行ったり、シミュレーションソフトの開発・販売をしているのも自社だけのためだけではなく、企業連合体が発足したときの人材教育に役立てたい、という考えがありました。しかし、三松に入って17年が経過し、連合構想に目立った変化がなく、いよいよ2020年の東京五輪終了後から日本経済は厳しくなると考えると、「残された時間は少ない」と焦りを感じるのは当然のことと思います。そのためにスピードをもって、少なくとも2017年までには企業体制を変えなければならない、と強く思うようになったのが、2013年頃からです。単にトップが意気投合しても、企業体が合わなければ前へは進めない。そんな中で提携交渉が進んだのが、国内では日創プロニティ様であり、海外では愛建電工様だったのです。

——田名部社長が17年前に策定されたビジョンが、ようやく動き始めたということですか。

**田名部** 基本は17年前の考えがベースですが、三松単独ではなく、コアとなるアライアンスを組んだうえで推進していくところが大きく変わったところ。2020年の東京五輪後も踏ん張れる企業体質を備えた企業と連携しておきたいということです。その際も、当社にとっては「小ロット製造代行サービス」がベースであり、現在の本社工場がマザー工場となります。それをアジア・ASEANへと拡大していきたいと思っています。本気で取り組んでいきたいと考えています。



可視検証シミュレーションソフト「SMASH」の検証ができる模擬ライン。製造ラインでの複数制御機器の設計・事前調整などを行うことができる



同社が自社ブランドとして製造販売する「金属王」シリーズ