

全鍍連経営委員会－「先輩経営者との意見交換会」を開催（2017.09.27）

全鍍連経営委員会主催の「先輩経営者との意見交換会」は、めっき業界における先輩経営者を講師としてお迎えし、次世代のめっき業界を担う若手経営者に対しご講演頂き、講演後ダイレクトに意見交換を行う企画です。第9回目を迎えた今回は、塚田理研工業株式会社代表取締役下島康保氏（全鍍連相談役／長野県鍍金工業組合元理事長）より、約1時間にわたりご講演を頂いた後、参加者との活発な意見交換が行われました。

2017.09.27 平成29年度全鍍連経営委員会「先輩経営者との意見交換会」出席者一覧

	講師	組合	氏名	社名	役職
		長野	下島 康保	塚田理研工業株式会社	代表取締役
1	若手経営者	東北・北海道	椎谷 学	株式会社シイヤムキ	代表取締役
2	若手経営者	群馬	入江 邦成	株式会社光陽	常務取締役
3	若手経営者	群馬	後藤 洋介	八幡鍍金有限会社	代表取締役
4	若手経営者	埼玉	饗場 功治	株式会社潮工業	社長
5	若手経営者	埼玉	吉田 幸司	有限会社吉田商店	社長
6	若手経営者	埼玉	甲斐野嘉彦	株式会社甲斐野テックス	常務取締役
7	若手経営者	埼玉	島田 昌潔	有限会社島田工業所	専務取締役
8	若手経営者	埼玉	眞子 岳志	株式会社真工社	社長
9	若手経営者	神奈川	高村 将名	有限会社高村工業所	代表取締役
10	若手経営者	神奈川	大森 薫	株式会社薄衣電解工業	取締役営業所長
11	若手経営者	神奈川	近藤 雄介	有限会社洋洋工業	代表取締役
12	若手経営者	神奈川	二宮慎一郎	株式会社コーケン	代表取締役
13	若手経営者	神奈川	眞木 洋平	さくらGS株式会社	代表取締役
14	若手経営者	東京	金子 明德	金子工業有限会社	代表取締役
15	若手経営者	東京	志田啓太郎	株式会社ヒロオ	常務取締役
16	若手経営者	東京	梅田 吉男	株式会社梅田製作所	専務取締役
17	若手経営者	東京	鈴木 信夫	千代田第一工業株式会社	代表取締役
18	若手経営者	東京	八幡 義一	八幡鍍金工業株式会社	常務取締役
19	若手経営者	東京	蝦名 一輝	シルベック株式会社	
20	若手経営者	東京	入内島 正悟	誠鍍金工業株式会社	業務部長
21	若手経営者	長野	清水 光吉	宮田アルマイト工業株式会社	代表
22	若手経営者	長野	岡部 憲一	株式会社ハイライト	代表取締役
23	若手経営者	長野	服部 俊直	信越理研株式会社	代表取締役
24	若手経営者	長野	實吉 敏朗	株式会社マルジョウアルマイト	代表取締役
25	若手経営者	静岡	山岸 伸二	三光製作株式会社	専務取締役
26	若手経営者	静岡	松浦 隆明	株式会社エムイーシー	工場長
27	若手経営者	静岡	神谷 公彦	神谷理研株式会社	営業技術部長
28	若手経営者	愛知	伊藤 亮	太陽電化工業株式会社	代表取締役
29	若手経営者	愛知	水野 善仁	株式会社ダイワエクスセル	代表取締役社長
30	若手経営者	石川	西 章洋	小松電気化学工業株式会社	取締役専務
31	若手経営者	京都	杉江 秀生	株式会社ハイビック平田	代表取締役社長
32	若手経営者	大阪	寺内 亮一	日本電鍍工業株式会社	代表取締役
33	若手経営者	大阪	野村 邦博	アルファメック株式会社	
34	若手経営者	兵庫	古塚恵太郎	近畿防蝕株式会社	代表取締役社長
35	若手経営者	中国	小野 雅明	オーエム産業株式会社	取締役業務部長
36	若手経営者	九州	御船 隆	株式会社正信	専務取締役
	特別受講	兵庫	永田 晋也	株式会社サーテック永田	代表取締役
1	全鍍連役員	大阪	森脇 隆	会長	
2	全鍍連役員	大阪	池田 伸一	副会長	
3	全鍍連役員	埼玉	黒澤 久	経営委員長	
4	全鍍連役員	中国	吉田 忠弘	経営副委員長	
5	全鍍連役員	愛知	鈴木 泰造	経営副委員長	

■講演「会社 55 年の歴史」



塚田理研工業(株)代表取締役下島康保氏

●はじめに

本日は遠いところからお越し頂きありがとうございます。私は言わば長靴を履く、めっき屋のおやじであり、実はこういうところでお話するのが「大嫌い」なのですが、考えてみますと、今年で 80 歳になり、これまで多くの先輩の皆様にお世話になりました。今回は業界に対する恩返しのため、講師を引き受けさせていただきました。

●会社概要について

1963 年 6 月より創業しております。2017 年 4 月現在で従業員は 186 名（平均年齢 35 才）です。また現在国内では東京、横浜、岩沼に営業所を構えております。岩沼営業所は東日本大震災時に津波の被災を受けてしまいました。また後述しますが中国にも事業所がございます。

会社のスタンスとしては、1 つの業種にこだわらず、現在 300 社ほどの顧客をかかえています。かつて婦人用のボタンに金めっきを

するお仕事をしておりましたが、女性ボタンの流行り廃りの関係で、ある日仕事量が 0 になったことがあります。こうした教訓から、今では車の内装を中心に、プリント基板、カメラ、オーディオ、水洗金具など、様々な商品を扱っております。

弊社では、分析装置も多く揃えておりますが、最近海外でのトラブル・不良品等の分析依頼も頻繁に受け入れております。これが案外商売になるような気がしていますね。ところで、今では優れた装置が増えました。かつてニッケルの光沢剤など、サッカリンを直接舐めながら調整していたのが懐かしいです（笑）。

●環境対策と経営理念

めっき = 3 K のイメージがどうしてもついていたので、逆手にとって、弊社では環境への取組みを戦略的に PR しています。

私どもはかつて材木屋をしておりました。ですから工場内の特徴として、人の作業している検査・引っ掛け・通路等の床を板張りにはしています。従業員からは腰が冷えない、また膝への負担が軽いと好評です。

経営方針

創造と革新に熱意で挑戦

経営理念	平成 29 年度目標
1. 技術主導型	・アンテナを高く積極的な営業活動
2. 変化に敏感に対応型	・変化に対応 新技術に挑戦
3. 利益 3 分割方式 賞与、税金、内部保留	・継続的な改善 品質向上
4. 非常識挑戦型	
5. 成果主義 終身雇用 家族主義	

塚田理研工業株式会社
Tsukada Riken Industry Co., Ltd.

経営方針（プレゼンテーション資料より抜粋）

また、弊社では排水処理場とは言わず、あえて、リサイクルセンターと呼んでいます。昭和46年時から、排水リサイクルに重点を置いており、特にイオン交換式排水リサイクル設備を導入していました。当時は水濁法（＝昭和45年）が制定されたばかりであり、酸化還元、中和を行わない手法は、当時は行政から奇異の目で見られました。弊社では、「非常識挑戦型」を一つの経営理念としておりますが、この例はその一ついえるでしょう。今日では、イオン交換方式も「常識」になりましたが。

ところでイオン交換方式は、ドイツの研修旅行で工場見学时に初めて目にし、国内で設備メーカーに相談しテストプラントで試行錯誤し実用化に成功しました。海外視察というのは、昼も夜も好奇心を持ち、是非アンテナを高く張り情報収集をして頂きたいと思えます。

ちなみにめっき排水はお金をかければ「完全無排水化」も実現可能というのが私の持論です。目下、老化した無電解ニッケルめっき廃液から高純度のニッケルを回収して有価物として販売しています。その残渣物の亜リン酸の再利用の問題に取り組んでいます。今リンは多くを輸入に頼っており値段も上がっていますが、下水道・汚泥に含まれるリンの回収が実現できれば、日本にとっても1つの資源になると考えています。

●中国江門に企業進出

弊社は2013年広州の江門市に工場を進出致しました。車のメーカーが多い地域ですね。中国では排水処理で苦労されているめっき事業者さんの話を聞きますが、私どもは幸い大

型排水処理施設を完備しためっき専門の工場団地に立地していますので、その点とても安心です。一般に「中国進出は3年で元をとってこい」などといわれます。弊社では設備投資に約13億円かけたのですが、自動車部品ということでお仕事が長く続いたこともあり黒字化、3年以上かかりましたが、ようやく採算が取れるようになってきました。ちなみに弊社では1983年頃にオーディオ部品を扱っていた時代に、中国進出の話被打診されたことがあったのですが、継続的な受注が見込めるか確信が持てず、進出をことわりました。



中国工場外観

●塚田藤一氏からめっき指導を仰ぐ

冒頭でも触れましたが、弊社では元々材木屋をやっておりました。当時長野は「材木県」でした。輸入材がほとんどなかったのですが、私が高校を卒業した頃、輸入材が解禁となり、一気に不況になるのを目の当たりにし、材木屋から、弱電業界に転職しました。当時、ソニーのトランジスタ、プリント基板が出始めた頃でした。そのプリント基板をエッチング方式から部分プラスチックめっき方式で出来ないかと考えていました。その頃父の友人の塚田藤一さんと元陸軍研究所の化学者がおり、その方と父と私で、プラメッキ工場を立ち上

げました。当時 76 歳だった塚田氏は半年後、病に倒れられてしまい、そこからは一人で研究をしなければならず、試行錯誤で大変苦労したのを覚えています。当時無電解ニッケルめっき液は販売しておらず、全部自分で建浴していましたね。武蔵工業大学の先生が書かれた書籍などを参考にし、研究に没頭していました。

● 1 億円もの自動めっき装置を設置



昭和 48 年に、当時は年間売り上げ 1 億円くらいだったと思いますが、総工費 1 億円を投じてコンピュータによる自動めっき装置を導入しました。これは大変でした。当時銀行からはバカにされ、お金を貸してくれません。地元の代議士の紹介で、日本政策金融公庫から何とか融資を受けることが出来ました。当時テープ制御自動機はあったのですが、決まった仕様、製品しかできず、カメラや水洗金具、車など、多品種に対応できるものはありませんでした。そんな中、当時では画期的なコンピュータ制御（ランダム制御）の自動機を導入しました。このような過剰設備で会社がつぶれるのではないかと冷やかな目で見られ

た時期もありましたが、この自動機のおかげで、車、釘、家具、漆器、テレビ、AV、カメラ、水洗金具など、多品種のめっきが可能となり、結果的にその時の決断が今日まで会社を大きくすることができた一つの要因になったのではと考えています。

● 技術開発の重要性とクレームからのヒント



技術開発はとても大事だと思っています。大学や研究機関との連携、特に工業試験場の積極的な利用や、薬品メーカーとの共同開発も良いと思います。また異業種研究会などに参加したこともいい経験でした。工場を互いに見せ合い「批判」し合うのです。かつて「便所の汚い会社は潰れるぞ」と言われたのが印象的であり、その通りだと思っています。クレーム対応もまた良いチャンスだと捉えるべきです。クレームをきっかけにお客様に対し逆に色々つつこんで聞くことができますから、敢えてチャンスだという意識を持つべきです。ところで、クレームとは違いますが、昨今日本自動車メーカーの外観検査基準がユーザ目線から見ると必要以上に厳しすぎる。例えば海外（中国）では日本では外観不良でも、良品として判定されているのが現状のよ

うです。(もちろん機能的に問題があるのはアウトですが) 品質にこだわることは大切ですが、意味の無い過度な品質追求もまた問題があるのではと考えています。市場ニーズのミスマッチは、日本の競争力のマイナスといえるでしょう。例えばインド向けエアコンなど、日本製のものでは、リモコンスイッチに余計な機能が多く、生産コストもかさんでいますね。こうした例は、韓国のメーカー等海外製に大きく負けている要因の1つといえそうです。

●新聞を活用し、情報をものにする



時代の変化を先取りし、情報をスピーディにキャッチすることが、企業が生き残る秘訣だと思います。高いアンテナを張るために、新聞を読むこと、特に異業種の記事や広告などに目を通すと良いと思います。日刊工業新聞など良いと思います。今インターネットでもニュースが読める時代ですが、インターネットでは、目的をもって調査するには便利ですが、新聞ですと思いがけない情報が目に入りますので、思わぬ形でビジネスに生かせるケースがあります。弊社ではビニルハウスで用いられる農業用の暖房器具を、工場内

の暖房として使っております。これによりコストを3分の1におさえることができました。これも新聞広告からヒントを得たものです。

●競争は「価格」ではなく「技術」で

値下げの過度な競争は業界にとって良くないですね。競争するのであれば、価格ではなく是非「技術」で競争すべきだと考えています。海外メーカーの技術も昔に比べレベルが高くなっています。是非皆様には海外との競争を意識し、日本の技術力・競争力を高めていってほしいと思います。

●仕事は一生懸命に

二宮尊徳の言葉で「道徳なき経済は犯罪である。経済なき道徳は寝言である」という言葉があります。大事な言葉だと思っています。お互いに工場を見せ合って刺激しあうことは勉強になると思います。色々なところを見て歩き、いいところを吸収し、自分の文化にすることは大事ですね。私もこれまで様々な苦労を経験しましたが、何事にも前向きに挑戦しました。若い皆様にも好奇心をもち何事に挑戦して下さい。

●全鍍連を大切にしてください

皆様には今後、全鍍連を大事にして頂きたいと思います。数の力は大きいです。排水問題等の環境諸課題には、個々での交渉は無理ですが全鍍連という団体の力は、大きいと思います。是非全鍍連をお辞めにならず、むしろ積極的に組合員企業を増やし、共存共栄を目指して頂きたいと思います。

● 一生勉強、死ぬまで努力

人生というのは、一生勉強、死ぬまで努力だと思います。80歳になりましたが、前向きな姿勢でいつまでも社会に貢献して参りたいと思っています。「好奇心と挑戦がある限り、青春です」。ご清聴ありがとうございました。

■ 意見交換会の主な質疑

Q1. 従業員に対する教育やモチベーションについて、日頃どのようにご指導されていますか

A1. とにかく繰り返し言い続けることだと思います。普段から現場にも積極的に入るようにし、従業員とコミュニケーションをとるようにしています。



Q2. ご自身の様々な経営判断の場面において、何か基準となるものがあるのでしょうか。

A2. 基準ではないのですが、日頃からアンテナを張り、高感度の情報収集を行うことが大事だと思います。例えば学会などの大学の先生の話など、大事な情報がつまっていると思います。世の中、時代の変化に敏感になることが重要です。

Q3. 現在ご子息とともに会社を経営されているということですが、将来を見据える中で、現在ご子息に対しどのような経営ビジョンを語っていますか。

A3. 息子には、俺の目が黒いうちに早く中国でしっかり儲けて、お金が回収できるようにと発破をかけています(笑)。実際中国でのビジネスは大変だと思いますが、息子には苦労させたほうが良いと思います。

■ おわりに (事務局より)



「新聞を活用し、アンテナを高く張り続ける」「教育とはなんども同じことを伝え続けること」など、シンプルなお話を一生懸命続けることの大切さを、エピソードを交えて、平易な言葉で語って頂きました。

大変充実した講演会となりました。

この度、講師を引き受けて頂いた下島社長にはこの場を借りて心よりお礼を申し上げます。

下島康保氏プロフィール

昭和12年12月10日生まれ(79歳)

昭和34年丸信工業(有)に入社。昭和52年塚田理研工業(株)工場長として20年間勤務。平成9年に代表取締役役に就任し、現在に至る。全鍍連では広報委員・技術委員などを務められた。長野県鍍金工業組合においては、理事長3年、約17年にわたって理事を務められた。

《塚田理研工業株式会社ホームページ》

<http://www.tukada-riken.co.jp/>