

中小メーカーにおける成功事例 ～安定成長の秘密にせまる～

株式会社ユーエイ 経営管理部人材開発課 課長 岡田 有生

●はじめに

緊急事態宣言の関係で、本日は皆さまと直接お会いすることができず、とても残念です。ですが、この Web 動画を通して、少しでも皆さんの中小企業研究に役立てるよう、本日の講演では、YUEI の考え方から取り組み事例まで、ギュッと詰め込んでお話をさせていただきます。少し長い時間にはなりますが、ぜひ、よろしくお願いいたします。

●YUEI 会社案内

今日はスペシャルゲストにお越し頂きました。大阪商業大学卒業生の本田さんです。よろしくお願いいたします。

本田：2018年、総合経営学部を卒業しました、本田です。母校の授業ということで参加しました。よろしくお願いいたします！

YUEI は、キャストを製造しているメーカーです。皆さん、キャストはわかりますか？台車や椅子の足元に使われているコロの事です。当社はカスタムメイドを強みとし、現在では6,000種類ものキャストを生産しています。安定成長を続け、現在では国内トップの売り上げです！

岡田：ありがとうございます。緊張しました？

本田：はい。とても…

岡田：ちなみに本田さんって、何でYUEIを選んで入社したの？

本田：私は、面接のときの面接官の方の人柄で選びました。

岡田：何かすごい、言わせてる感が(笑)実際どうですか？

YUEI に入社してみたの感想は。

本田：雰囲気もいいと思いますし、優しい方がたくさんなので、楽しくやらせてもらってます。

岡田：ありがとう。また本田さんにもご参加をいただいて製品のことについても、お話も頂けたらと思っています。じゃあ後ほど、よろしくお願いいたします。

●YUEI 創業期～

岡田：では、場所を移しまして。もう少し詳しく、YUEI という会社についてお話をしていきます。本社は、東大阪市役所の北側、機械卸業団地の中にございます。創業は45年前の1977年。当時は高度経済成長期を経て、生産や輸送、そういったものが一つの山を越えたタイミングです。何でキャストメーカーを設立したのか、当時の創業者に直接伺ったのですが、結論「やりたかったん」という、シ

ンプルな回答が返ってきました。当時は、おじま興商という、工具の卸売り。今で言う、専門商社で生業を行っていました。さまざまな企業様と取引させていただき中で、当時のキャストメーカー様から事業の立て直しを依頼されて、一からお手伝いをさせて頂いたことがあったそうです。

代理経営者自身として色々関わっていく中で、1からではなくて、0（ゼロ）から自分の好きにやってみたく考えるようになり、自分で機械であったりだとかを買集め、おじま興商の中に、新たにメーカー部門を新設して、ゼロから立ち上げた。そして、その部門を独立させた。これが結果的に、国内最後発のキャストメーカーYUEIの誕生となります。

●YUEI 強さとは

キャストメーカーは国内に数十社あり、中でも東大阪には、ハンマーキャストさんという、今でもお強いメーカーさんがおられます。2年前に当社は売り上げ面でやっとなり追いついたとは言え、まだまだブランド力、品質面等は勉強させていただかないといけない、そういう素晴らしい企業さまです。

当時の生まれだてのYUEIでは、もちろん全く比にならないわけですが、それでも少しずつ追いつこうと、他社製品を取り寄せては研究し、部品ひとつひとつの公差を0.1mm単位で見直していき、製造面での試行錯誤も繰り返しながら、先頭集団との差を詰めていきました。

また、営業面で言えば、設立当初は、まずは受注を取ることが至上命題なわけです。故に、何でもやりますと。他社がやりたがらないような小ロットの特注品を数多く受注し、対応してきました。そういうものづくりが当たり前だと思いついてきたので、多品種、小ロットに見合った生産設備や生産ノウハウを磨くこととなります。結果、現在はなんと、6,000種類以上のキャストを生産しており、多様なマーケットに提供しています。うち、中でも70%は、お客さまそれぞれのカスタムメイドの特注品でもあります…

そろそろ集中力が切れてくる時間かなあと思うんですけど、今、さらっと私がお話をした中で、大事な部分がありますね。皆さん、分かりましたでしょうか。

6,000種類以上のキャストを生産していること。うち

70%の 4,000 種類以上がカスタムメイドの特注品であるという部分です。複数のパーツを組み合わせてつくっている、そういう複合品で、それでいて、当社規模の中小企業がこの種類を対応できているということは、本当にすごいことなんです。

提案営業と技術開発。そして、設備投資など、こういったものをバランス良く、いずれも高める必要があり、苦難の連続です。本授業のテーマになりますけれども、中小企業の戦い方において、当社 YUEI は一つの成功モデルだと私は考えています。ここからはもう少し、具体的な話題に入っていきます。

●YUEI の製品について

キャスターの国内市場についても、少し触れていきたいと思います。今、キャスターの、いわゆる国内規模というもので言いますと、大体 260 億から 300 億円規模と言われています。中でも、物流分野が 3 分の 1 の 100 億円程度と言われています。物流以外で言いますと、例えば、機械装置、OA 機器、店舗什器、さらに言うと、建築関係の仮設建機から、また、医療関係など、さまざまな分野で利用されています。

使われるキャスターは、用途によって仕様も大きさもかなり違っており、もちろん金具や車輪の材質も異なります。例えば、食品分野で使われているもので言いますと、水洗いができる、また、さびないなどの理由から、ステンレス製のボディが求められます。口頭だけではイメージしづらいと思われましたので、さまざまなタイプのキャスターをご覧いただこうと思います。

ということで、再び本田さんに来ていただきました！

本田：よろしくお願ひします！

岡田：普通のキャスター…。普通のというか、よく使われるのは、こういうキャスターですね。金具の材質は鉄で、車輪がゴムという、いわゆる、よくあるキャスターです。ですが、ちょっと普通の製品を紹介しても面白くないので、変わり種を紹介していこうかなと思います。

どれから行きますか？

本田：まず、これから。

こちらは牽引とかに使う、大きいやつですね。

岡田：ゴツイよね。どこで使うキャスターかと言いますと例えば何十 kg もする車のエンジンパーツを運ぶとか。

か弱い僕ら 2 人だと運べないじゃないですか（笑）

また工場も広いので、トレーラーみたいな車を使った動力で引っ張るんですけども、そのときに使われる。

本田：この製品の特長は青く見えてると思うんですけど、バネが付いてるんです。

岡田：これがあると、ショックが全然違う。

本田：と思います（笑）

岡田：実際バネって言ってもゴツイ鉄の塊だし、何十 Kg もの荷重がかからないと動かないので、絵的には分かりにくいのですが…

次に、この製品でもいっちゃいます？

本田：はい。段差乗り越えキャスターと言います。

岡田：今 YUEI として、売り出し中の製品ですね。これ、4cm までの段差であれば、跳び箱みたいなイメージで乗り越えられるんです。跳び箱を跳ぶときは手で箱を押さえまますよね。前輪のところが、駆動するように出来ていて、段差を押さえて、ポンッと乗り越えるというような、構造になっています。キャスターではこういう変わった構造、厳密には機構と言うんですけども、そんな製品は本当に珍しいです。

この製品どこで売れてるかというところ…

台車を道路で使った場合、車道と歩道とのちょっとした溝とか段差に引っ掛かっちゃうので。段差を乗り越えられる製品を使っただくと、すごくスムーズです。

じゃあ、続いてこれ、行っちゃいますか。

本田：プレミアムウレタン

岡田：何がプレミアムかと言うと、値段がプレミアム（笑）車輪の材質がプレミアムなんです。数百 kg の台車を動かそう思ったときに、普通のゴム車輪だと沈み込んで、動かせなくなるんですけど、これだと何と本田さんみたいに、一般的な女性でも動かせるという、そんな画期的な商品なんです。

岡田：続いてこのキャスター。珍しいでしょ。

本田：見たことない。

岡田：何とこれ、金メッキです！ちなみに本田さん素手で触っていますけど、触ると錆びるので、お触り厳禁です。

本田：えっ、やばっ

岡田：お金さえいただければ、こういう金メッキなんていうものも作れます。これが YUEI のカスタムメイドの強みであり、面白さです。

本田：どこに使うんですか？

岡田：例えば学校さんに使われているとすると、ピアノの足元とか。動かす目的だけでなく装飾面も加味して。ただ、当社の中でも相当珍しいものになります。

最後に一番珍しい製品を持ってきてまして、それがこちらなんですけど。車輪中側を開けてみると、何と！半導体の基板が入ってます！

本田：これも初めて見た。

岡田：今まさに開発中で、全部はお見せできないんですけども…

キャスターが動くたびに発電をして、その発電した電気を使って、いろんな IoT 領域のものを対応していこうという、

最先端の製品になります。さまざまな情報を吸い上げて、その情報を通してコンサルティングまで行っていくというのが今後の展開です。製造メーカーの概念や枠組みを自分たちの製品を通して超えていきます！

本田：岡田さん熱いですね（笑）

岡田：熱さが取り柄ですから。本田さん、今日はありがとうございました。

本田：いえいえ。こちらこそありがとうございました。

●YUEI 強さの秘密 ～設備・内製化～

岡田：多品種少ロットのものづくりというものを磨いていく中で、当社が強みとして挙げているのが、内製率の高さです。内製率の高さとは何かと言うと、いわゆる、自社で、自分たちでつくっていくことができる、そういう比率のことを言います。

先ほどお話ししましたように、キャスターは用途によって、金具や車輪の形状、材質が多岐にわたります。例えば、車輪の材質一つを取ってみても、ゴム、ナイロン、ウレタン、エラストマー、ポリカーボネートなどなど、10種類以上ございます。そうした多岐にわたる部品の加工や組み立てにとどまらず、当社の場合は、金型というものまで内製化をしています。

金型とは何かと言いますと、例えばクッキーを焼く前に、生地を星型とかハート型とか、（金属の）枠で打ち抜いてつくっていきますよね。金属プレス加工も同様です。薄い金属の板を、金属の型で打ち抜いていくんですね。また、溶かしたチョコレートを流し込んで固めるイメージで、ゴムや樹脂（プラスチック）を流し込んで固める、成形用金型もあります。いずれにせよ、形状が複雑でかつ金属も硬いため加工が非常に難しい分野です。同業者に対して金型の内製化をお話すると、みなさま驚かれるポイントです。

改めてYUEIの強さの秘密は、キャスターづくりに必要としているプレス加工、樹脂成形、ゴム成形。また、金型製作まで技術面で網羅し、自分たちで作る＝内製化する事で、お客さまの要望にきめ細かくお応えできている、また利益率・利益額も高くなっている、という部分です。他社さんでは、一朝一夕では真似しづらい、YUEI独自の強みです。

●動画視聴 YUEI 関東工場

このあと、関東工場の動画も少しご覧いただきますけれど、先程お話しした金属プレス加工。その時に加える重量は400t！音とか、振動とか、すごいんですね。鼓膜を守る為に、防音用ヘッドフォンも着用するようにしています。ぜひコロナが落ち着けば、工場見学をして体験いた

けるといいなあと思っています。

（動画視聴）

YUEI 関東工場のプレス・組立加工の様子をご覧いただきました。2017年に出来た新しい工場ですので、とても設備はきれいです。

●地域社会への貢献

さて、この辺りで今回の授業のテーマでもある、地域社会への貢献にも触れていきます。私からは、前提として2点お伝えしたい事があります。1点目、特定地域に貢献したいから、その地域に工場をつくるということはありません。顧客であったり、仕入れ加工業者との物理的な距離。または、その地域からいただける補助金であったり、雇用する際の採用難度、こういった情報を社内の基準、規則に当てはめながら、複合的に思考して、出退店を決めていきます。もちろん、日本国内だけに固執する必要はなく、去年2月には、ベトナム工場も新たに立ち上げました。2点目、収益がきちんと出るようになったことで、初めて出来る地域貢献もあるということです。中小企業の多く、また、ベンチャー企業の多くは、こういうコロナ禍も相まって、明日どうやって食い繋いでいくのか。毎日毎日が真剣勝負なわけですよ。そういう中で、周りを見て気遣う余裕など、あるわけがない。そういう厳しい社会の状況とも、皆さんご理解いただきたいとも思います。

YUEIが関わっている地域貢献は大きく5つ。1つ目は、税。2つ目は、雇用。3つ目が、障害者の支援。4つ目が、地域の清掃活動等々。そして5つ目が、スポーツ推進です。

1つ目の税の話は、ありきたりではありますが、会社として税金をもちろんお支払いをしています。そして、2つ目の雇用。これが、その地域に与える影響としては、特に大きなものになるかと思えます。このあと奈良池沢工場の動画をご覧いただけます。この工場1つで、100名強の社員を雇用しています。金額的にもかなり大きく、比例して地域に与える非常に影響としては大きいです。3つ目の障害者支援という部分でいきますと、当社福岡工場の、すぐそばに障害者支援施設がございます。そちらから知的障害者の方を複数名受け入れております。ただし、実際に受け入れをしてみると、現場の担当者は正直、大変なわけです。ですので人の面においても、一定の余裕があって初めてできる貢献です。4つ目の地域清掃に関しては、今、私がおりますこの本社の周辺、東大阪機械卸業団地で、地域の清掃活動を毎月実施しておりますので、そちらに参加もしております。5つ目のスポーツ推進に関しては、この東大阪はラグビーの街ということで。例えば、スクラム・ジャパン・プログラムという、ラグビーに関係した団体に加盟しております。またサッカー、FC大阪のスポンサー

も行っています。正直言うと、宣伝効果以上に純粋に費用がかかるので、それなりのお金面の余裕がなければ難しい地域貢献と言えます。

●キャスター業界の現状と当社の実態

さて少し話を戻して、また工場についてのお話をしていきます。YUEI 誕生以降 45 年にわたり、新しいキャスターメーカーが誕生していない理由ですが、キャスターそのものは、ローテクに分類をされる製品です。ただし新規参入という点は、ある意味難度が高いと言えます。

例えば、製品の設計・製造品質などは、最低でも JIS 規格をクリアしていないといけません。こういう設計だけでも難しい中で、製造設備が必要となってきます。先ほどご覧いただいた関東工場のプレス機。あれ 1 台何千万もする機械がずらっと並んでいるわけですね。設備面においては多額の投資が必要な割に、つくった製品の売値が…国際的にも非常に価格競争が厳しくなっています。スケールメリットや、当社のようにカスタムメイドで、若干単価が高くても買って頂ける等、そういった場合でなければ、利益を見込むというのが難しく、改めて一般的な町工場というレベルでの参入は、非常に難度が高い事が背景です。

このあと、奈良池沢工場と、関東工場にある最新設備の動画も見ていただきます。中小企業における工場イメージが変わると思います。

●動画視聴 YUEI 奈良池沢工場・関東工場

奈良県大和郡山市にある、奈良池沢工場に来てみました。こちらの工場ではキャスターの組立を行っております。さて今回は、大阪商業大学の卒業生にもお越しをいただいております。自己紹介をお願いします。

奥野：大阪商業大学 経営学部卒業の奥野です。

岡田：何かすごい固いですね。普段はもっと明るいキャラなんですけど（笑）

奥野：緊張しています。よろしくお願いします。

岡田：このあとは場内を一緒に見てまいりたいと思います。

改めまして、池沢工場の場内にやってきました。では、奥野さん、場内案内をお願いできますでしょうか。

奥野：はい。こちらは S シリーズ（S はスモールの略。手のひらに乗る中小型の製品）のキャスターをつくる設備になります。

台車に取り付ける部分を、角座（かくざ）と言います。1 工程目でグリス（滑りを良くする油）を乗せます。2 工程目で、グリスの上にスティールボール（パチンコ玉を小さくしたような部品。これがある事で回転が良くなる。）を置いていく作業になります。3 工程目で、本体・ふた皿・角座を組み合わせて置き、プレス機でくっつけます。

（別の映像に変わって）

プレスを打って出てきたモノがこちらになります。半分完成品なので半完と言われます。車輪を半完の中に入れて、軸を通し軸をプレス機でかしめる（留める）とキャスターの完成です。

（別の映像に変わって）

最後は検品作業です。アイテムによって異なりますが、車輪の外観であったり、タイヤの旋回を確認します。先程の製品ですと、回転センサーで、角座がちゃんと回るかどうかの確認や、ストッパータイプですので、ブレーキを下ろして車輪が止まることも確認します。

岡田：解説、ありがとうございます。

（別の映像に変わって、関東工場の自動機）

各工場をご覧いただきましたが、どのような感想をお持ちでしょうか。自動化による少人化が進んでいるとお感じになられた方も多いのではないのでしょうか。改めてパートさんの雇用も、地域社会における影響の中では大きい為、自動化を進める方がいいのか、それともパートさんを雇用をしていく方がいいのかは、非常に難しい問題です。今後も中小企業においては、そういう悩みともずっと向き合い続けていくのかなあとも思います。

●YUEI 強さの秘密～ひとりひとりの想いの強さ～

YUEI の強さの秘密として『ひとりひとりの想いの強さ』を挙げたいと思います。YUEI は創業当初より、世の中になくはならない製品をつくる会社でありたい、と考えていました。それには少なくとも、10%の市場占有率が必要と考え、意識して「GET10」というキャッチフレーズを掲げて日々頑張ってきました。ここでのポイントは、経営者だけが目標を掲げているのではなく、全社員に浸透している事。さらにその浸透というのは、理解をしてくれるだけでなく、目標達成のために自分が何ができるのかと考えて、ひとりひとりの社員が、ベクトルを合わせている事。これこそが本当の強さの秘密です。

（中小企業の空洞化適応—日本の現場から導き出されたモデル）こちらの書籍を拝読しましたが、後半部分に書かれている「事業を大きくできるかどうかは、自らの意識と経験次第」という一文がございます。とてもじっくりくる部分で、最終的にどうありたいかという、理念や意思によって、着地点が変わってくるものだと私も考えています。

例えば、大商大さんで申しますと、建学の理念というものがある、そのために柱となる 4 つの行動指針があるわけですね。同様に、当社にも柱がございます。YUEI の経営理念は『事業の発展を通じて、全従業員の物心両面の幸せを追求すると共に、広く社会に貢献します』という理念を持っています。

ありがたいことに、今では占有率は27%にまで高まり、国内TOPの売り上げにはなっていますが、そういう状況下でも、皆おごることなく、地道に一人一人が頑張っています。毎朝朝礼でこの内容を唱和するとともに、自分がどうあるべきか、それを考え続けている。そして、考え抜いている。これが本当の意味で、なかなか他社さん、これはキャスター業界に限らず、真似をすることがとても難しい、ユーエイとしての本当の強さの秘訣です。

●最後に

改めまして、皆さんの身近で使われているキャスター。なくてはならないこのキャスターを通して、足元から世界を支えていきたいと思います。長い時間になりましたけれども、今日はお時間をいただき、本当にありがとうございました。また、皆様の中小企業を学ぶ機会、きっかけになっていただければというふうにも思います。