

品川合成製作所の 過去・現在・未来

佐藤 貴

(株式会社品川合成製作所 代表取締役)



■会社沿革

当社は1971年に東京・品川区に創業者の根岸利(さとし)氏が自宅をプラスチック製品加工場として創業、有限会社を経て1984年に株式会社化しました。

1986年には秋田県平鹿町(現横手市)に秋田工場を設立し、根岸利社長が東京で財務、経理等の経営の中枢を統括し、兄の根岸正氏が専務として秋田工場のコネクターの生産活動を統括する体制で事業を開始しました。そして秋田工場は順調に受注を拡大し、1989年、1998年、2006年、2008年と4回の工場増設と設備投資を行い生産能力の増強に努めました。また同時に、顧客満足の向上と地球環境を考慮した生産活動を推進するために2002年にISO9001、2007年にはISO14001の認証を取得しています。

その後の2013年には、更なる受注増に応えるために道川1工場を設立し車載ハーネス部品工場として稼働を開始し、同年10月には東京から本社機能を秋田工場に移転しました。そして2016年には、コネクタ製造に偏った事業構成から脱却するために産業機器製品の受注拡大を狙いとして道川2工場を新設し、空圧機器部品の増産を開始しました。翌2017年には、SGMホールディングスを設立して全株式を創業者より取得し、私が品川合成製作所の全事業を承継しております。

2018年には、安定した受注とそれに合わせた管理レベル向上を狙いとして車載事業進出を決定し、十文字工場を設立して、本社工場内で生産していた民生主体のコネクタ組立に車載コネクタのラインを導入し稼働を開始しております。また、それに伴い2021年には自動車業界の国際規格であるIATF16949認証を取得しました。

現在は、産業機器向けコネクタ、車載コネクタ、医療向けコネクタ、空圧機器部品と製造形態を増やして受注を拡大し、品質の高さと安定した納期対応には顧客からも格別の評価を頂けるまでに成長しており、顧客である大手メーカーを通じて、スマートフォン、タブレット端末、エンジン自動車、電気自動車、内視鏡、VR製品などに使用されて全世界で販売されています。



本社工場



道川1工場 道川2工場



十文字工場

■新体制／決断

根岸社長が70歳を超えて後継者の指名を考えるようになった際、息女はおりましたが、常々「身内は後継者にしない」ことを明言していたために、外部からの経営者候補招聘やファンドへの売却など多角的に検討していました。一方、秋田工場を統括していた根岸専務は「当社の社員は99%が秋田県人で地元に着して事業を拡大しているために地元採用者から候補者を指名し経営を任せてはどうか」と進言されて、根岸社長もそれに同意し、親族以外の私を代表取締役指名した上で根岸社長は代表権を持つ会長に就き、根岸専務は退任し相談役に就いて2008年9月に新体制で経営が始まりました。

しかし、直後の2008年からリーマンショックの影響が世界中に広がり当社でも受注が激減し、同年度の決算は前年度比で40%弱の売上減となり、経費の削減、ワークシェアリング、一時帰休を行い、倒産を回避するために支出の削減を図りましたが、事業環境は一向に改善せず最後の手段として30名のリストラという苦渋の決断を行いました。なお、その際の対応については、今でも別の手段を選択できたのではないかと自問自答しています。その後、「自分がやって見せなければ会社は変わらない」ことに気づき、自ら営業活動を繰り返した結果、徐々に受注が回復し2013年度にリーマンショック前の売上高まで回復できました。

なお、この危機を乗り越えられたのは、長年培ってきた顧客満足度向上活動によって得られた信頼が「品川合成を潰してはならない」ということに繋がり、優先的に顧客から受注を確保できたからであり、これが良かった点です。逆に、リストラに対しては痛切な反省があります。この反省のもとに、競合他社に勝る技術を開発することで大きな付加価値を得られる企業体質を構築しなければ、同様な恐慌が発生した際に従業員の雇用を守り抜けないという教訓が生まれ、現在の新技術の開発に繋がっております。

■事業承継

本社移転を無事済ませた翌年、根岸会長から株式譲渡の話が初めて持ち出されました。当社の株式は創業時から根岸夫妻が100%保有していたのですが、そのすべてを現経営陣に譲り、完全に経営から離れるという申し出でした。（事業承継までの課題等は割愛）

試行錯誤を重ねて出てきた案が、3名の役員が株主となって持株会社を設立して全株式を創業者より買い取り、持株会社はその資金を金融機関から期間10年で借入れ、その返済原資として品川合成製作所から株主配当を行うというスキームでした。

法人が買い取る場合の株価は法人税法上の評価額とする必要があり、個人間での取引に用いられる相続税評価額より割高になるものの、役員個人には大きな資金負担は生じません。創業者も交えて話し合った結果、合意に達し株式売買の契約書に調印する運びとなりました。検討開始から4年後となる2017年6月に事業承継は無事完了しました。今後も、品川合成製作所は秋田県人の親族外事業承継を続け、企業の存続を図っていきたいと考えています。

■技術開発

・顧客満足

前記「新体制／決断」の項でも述べているとおり、私の目標は、外部環境が変化しても「従業員の雇用確保は絶対」ということです。その目標を達成するためには、高品質で高付加価値の製品を効率的に生産できる工程を作ることが第一の課題であるとの結論に至りました。それをクリアできれば、当社の利益に繋がると同時に、高品質の製品を安定的に提供することで顧客およびエンドユーザーから信頼が得られリピート受注を確保できるということを改めて認識させられ、まずは社員に周知することから始めました。

・検査に代わる可視化技術の採用

続いて、当社および顧客の高付加価値に繋がる技術的課題を抽出するために、Q（品質）・C（コスト）・D（納期）が大きく影響している製造原価の内訳を分析しました。その結果、製造コストに対して圧倒的に評価コストが高く、製造コストは人員1名当り成形機を4台稼働するのに対して、評価コストは成形機1台で製造された数量を検査員2名で検査するために8倍の工数が必要でした。また、目視検査のために検査員のコンディションによっては検査漏れによる不適合品が流出し、クレームになり顧客にご迷惑をかける場面もありました。更に、製品を作った後に目視検査があるために、検査工数分の製品が滞留し最短で24時間もD（納期）に影響を及ぼしていました。

そこで、目視検査をしなくても製品品質を保証する技術が課題となり、検討している最中に、顧客から車載コネクタの新規受注案件の引き合いとあわせて、成形品質の「可視化技術」の紹介がありました。因みにこの技術は、理論的には目視検査をしなくても、ある製造条件に「しきい値」を設定し、その範囲内に収まれば良品判定し、範囲外を不適合品判定するというものでした。これにより「外観（目視）検査レス」が可能となり、評価コストを15%以下にすることができる画期的な技術でした。従って、この技術を採用することで高付加価値・リピート受注を確保でき、最終的には雇用確保に繋がることを管理監督者に周知し、2017年に技術開発の開始と採用を宣言しました。そして2018年には量産化できる見込みが立ち、本格的に採用を決定しました。

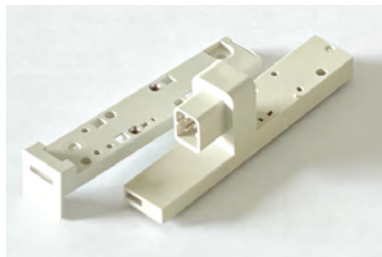
・コロナ禍の中での投資決断とパフォーマンス

それから、2018年末には顧客から安定的な品質と供給が評価されて次々に新規案件を確保できました。2019年末からコロナ禍の影響で受注が激減した中で、この可視化技術に対する多額の設備投資をするか本当に迷いましたが、「コロナ禍が収束すると必ず自動車販売は回復し、車載コネクタの受注は伸びる」ことを信じて投資を決行しました。その結果、受注は2020年10月から大幅な上昇に転じ、2021年に入り過去最高額を記録し、直近の2022年6月には更に最高額を更新しています。そして、当技術の採用により車載コネクタの売上高は2017年比3倍強の伸びを達成し、製造原価は10%以上の低減を達成しました。また、この技術を車載コネクタ以外の民生品にも転用し、会社全体として7%強の原価低減の達成に繋がり、今期は売上高、経常利益ともに過去最高を更新する見込みです。

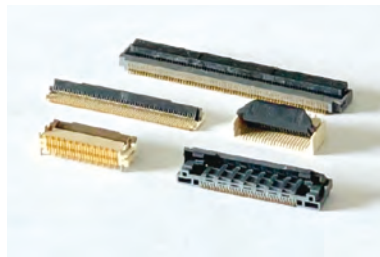
■新技術開発／上昇志向

今になって考えると、リストラの痛切な反省から学んだことは、売上またはQ・C・Dを低下させないという現状維持の考え方は「組織のモチベーションを蝕む」ことになり、徐々に会社のパフォーマンスが低下していくということです。

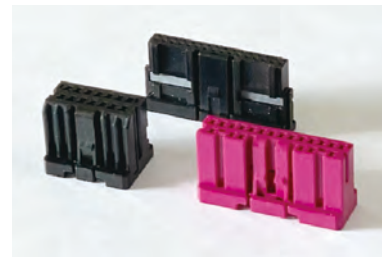
従って、成功体験が残っているうちに（モチベーションが上昇している時に）、更に次の技術的課題を抽出するということを続けています。現在もこうしたプロセスで研究を進めており、今年末には新技術を投入できる見込みです。



空圧機器部品



車載/民生用コネクター



車載用コネクター

■座右の銘

「一所懸命」

かつて武士が主人から賜った「一ヶ所」の領地を命がけで守って生きたことから「ひとつのことを命がけでやり遂げる」という意味で、私も品川合成製作所を先代創業者から引継ぎ従業員の雇用と生活を守るのが責務であると理解しています。

会 社 概 要

- | | |
|------------|---|
| 1 会 社 名 | 株式会社品川合成製作所 |
| 2 代 表 者 | 代表取締役 佐藤 貴 |
| 3 所 在 地 | 〒013-0106 秋田県横手市平鹿町中吉田字上藤根192 |
| 4 電 話 番 号 | 0182-24-2181（代表） |
| 5 F A X | 0182-24-2183 |
| 6 U R L | https://sinagawagousei.com |
| 7 創 立 | 1971年（昭和46年）5月 |
| 8 設 立 | 1977年（昭和52年）4月 |
| 9 資 本 金 | 1,100万円 |
| 10 売 上 高 | 40.9億円（2021年8月期） |
| 11 従 業 員 数 | 295名（2022年6月現在） |
| 12 事 業 内 容 | コネクターの製造、精密プラスチック部品の製造 |
| 13 経 営 理 念 | 株式会社品川合成製作所は、主体的に真の価値を追求し顧客、社会に信頼される会社になる |