

## 現場を起点とした 経営改革への取り組み (2016年3月号)

～コンベアのものづくり経験を活かして～

大阪市鶴見区の花博記念公園鶴見緑地の南側にある株式会社大西製作所は、昭和34年設立以来、株式会社椿本チエインの出資企業として、「ツバキばらものコンベヤ」の設計・製作をしています。2015年2月には、本社の敷地内に新工場を竣工され、その外観は白と青色に黄色のアクセントが爽やかな建屋です。

大西製作所のものづくりは、営業見積・設計から製作・出荷までの一貫生産体制が特徴で、品質・価格・納期を統合された高いレベルで提供をされています。研究開発室の室長である大西さんに、大西製作所の技術力・設備力・生産力を活かした事業展開と経営改革の取り組みについてお聞きしました。



(株)大西製作所  
研究開発室 室長  
大西 隆裕 氏  
(京阪支部)



本社に隣接する旧工場と新工場



新工場の板金加工ライン



セメント生産設備の設計

### ●ものづくりのノウハウを蓄積

大西製作所は、大西さんの祖父が株式会社椿本チエインからコンベヤ装置の製作を中心とする製缶溶接作業の仕事を下請けする子会社として創業しました。現在も、30数社ある関連会社の1社としてマテハン事業(マテリアルハンドリング)の1分野である粉粒体搬送コンベヤの製作をしています。そこで培った知識・製造技術を活かし、お客様のニーズに沿ったさまざまな産業機器の受注生産を行っています。また、創業当初から携わっているコンベヤなどの機械装置完成品だけでなく、板金部品の製作にも大西製作所の持つものづくりのノウハウが活かされています。

大西製作所の現場の強みは、鉄(金属)を、「切る」・「曲げる」・「つなげる(溶接する)」・「塗る」のコア技術が内製化されていることです。これらの技術を組み合わせ、さまざまな金属製の構造物を製作しています。こうして作った箱形などの金属構造物を本体として、モーターや歯車、チェーンなどを組み込み、コンベヤを作っています。セメントなどの窯業や鉄鋼・非鉄金属などの素材産業プラントを中心に、24時間稼働などで故障により止まることが許されない現場の設備を扱うため、簡単に壊れない信頼性の高いものづくりが何よりも大切にされています。また設計も自社でしているので、それぞれの現場に合わせたバリエーション豊かなものづくりのノウハウを蓄積しています。

### ●経営危機からの経営改革の取り組み

この10年ほどの経営を遡ると2005年頃に材料である鉄の価格が高騰し売上げが減少しましたが、2008年には自動車業界が好調になり、それに伴い仕事が急増し景気が良くなりました。ところが、2009年にリーマンショックの影響で再び荒波が来て、新規の受注が1年ほど止まってしまうという事態になります。耐え忍ぶ中で、さらに2011年3月の東日本大震災がありました。

素材産業であるお客様のプラントは、原材料を海外から輸入してきて物をつくり、国内外に船で出荷するという一方で、青森から千葉にかけての東日本の太平洋沿岸に数多くありますが、この震災で大きな被害にあいました。この状況では、新しい仕事の見込みも厳しくなり、もう耐えるのも限界だということで、工場の土地を売って大阪市外へ移転するという計画も出ましたが、現在地で変革に取り組み新たな道を開拓することを選ぶのです。30数名の社員の雇用を守るためにも、経営改革へ本格的に取り組みました。

社長であるお父さんと共に親子で過去のしがらみを捨てて、会社を変えようという決意がなんとかできたのが、続けていけた理由でした。その中で、大きな人件費であった高齢の幹部社員にも辞めてもらいました。また社長の給与も大幅ダウンさせ、大西さんと同年代の若い主任や係長の育成を行い、二人三脚で現場を切り盛りしました。幹部社員を育てる取り組みに並行して、社員を巻き込んだ経営指針を確立し、親会社に頼らない自立した経営をできる会社しようという方向性です。

今までは親会社の経営計画に従っていましたが、2013年に同友会の経営指針セミナーを受け、独自の経営戦略に基づく、3カ年の中期経営計画を2014年に作成しました。全社員が、経営をわかった上で仕事をしていく体制を作らないといけないということで、経営指針書もつくりました。こうして幹部社員を育てることに注力することで、さまざまな意見もでるようになったので、次回の中期経営計画は幹部社員と一緒に作る予定だそうです。



レーザーによる鉄板の切断加工



機械組み立ての作業風景

### ●一貫生産の体制を強化

中期経営計画に沿った経営改革として、既存事業のテコ入れと新事業への取り組みが大きな柱となっています。大西製作所でのものづくりの仕事は、これまではプラント設備などの完成品を受注生産にて作る事が中心でした。そのため、会社組織や設備もそれを念頭に置いた構えです。しかし最近の仕事は、短納期の仕事も多く含まれるために現場の工程に隙間ができやすくなっていました。そこを補うべく、完成品より一歩手前のプラント設備の半完成品や、さらに細かく分けられた部品づくりなどの仕事の受注に取引先を巻き込んだ自社営業で力を入れています。

自社の強みである複数工程の作業を内製する体制を強化すべく、金属板の切断や曲げ加工の生産ラインを新設備の導入や新工場の竣工と共に一新しています。各工程が離ればなれになっていた現場を、ものの製作順序に沿った一連の流れに再構築し、一貫生産の体制を強化しています。それに伴って今まで取り扱っていなかった分野の仕事を受注し、これまでのコンベヤを中心としたものづくりの経験を活かした新しい仕事に取り組んでいます。

### ●技術継承の取り組み

大西製作所のものづくりの現場は、職種別に大きく分けて5つのグループです。その中で技術継承をそれぞれ進める必要があるため、基本的には2人1組での作業体制を組み、若手がベテランから直接学ぶスタイルをとっています。外部経営環境の厳しさから10年近く現場の新卒採用を控えていましたが、昨年より再開し、来春も1名が入社予定です。同友会でもよく話題になりますが、受け入れ体制の整備を通じて既存の社員の日常業務のさまざまな見直しにつながっているとのこと。

大西さんが自社へ入社する際、父である社長からこのままでは安定した経営と将来に対する希望は持てないので、第2創業をするように言われたそうです。大西さんが取り組んでいる環境関連機器の自社製品開発も、もう少しで日の目を見そうとのこと。これからの大西製作所は、さまざまな取り組みが相乗効果を発揮し、安定した経営が実現することで、将来に希望が持てる会社になっていくと感じさせられました。

取材/情報化・広報部 今井

## Profile

企業名：株式会社 大西製作所

所 在：大阪市鶴見区横堤

創 業：昭和34年9月

資本金：4,600万円

社員数：30名

事業内容：搬送機器(チェーンコンベヤ)・各種産業機器の設計製作、鋼板加工