

## 顧客の要望に応える創業

創業者である豊岡氏のお父様は、化学物質を取り扱う商社に勤めていました。かねがね顧客より使用材料がくっつかない素材を探してほしいとの要望を受けていました。米国出張時に見つけたのが、フッ素加工（通称：テフロン加工）したフライパンでした。

早速、世界最大手の素材メーカーに掛け合い大阪での製造販売のライセンスを得ました。これを事業化するために1964年に創業したのが、日本フッ素工業の前身です。同社は、フッ素樹脂の焼付コーティングをはじめ表面処理技術で顧客の課題解決に貢献しています。



本社受付

## 明確な方針

創業時から、下請けの仕事はできるだけしないことを方針としてきました。これは、現在も貫かれています。豊岡氏は、下請けをすると「価格決定権が無くなる」「顧客の声が聞こえなくなる」から、できるだけしないと明確です。創業当初に取り組んだ主な製品は2種類でした。一つ目は、ベニヤ板（薄板を重ねて加熱圧縮して接着した木質ボード。合板）の製造工程で木板と接着剤を加熱圧縮する熱板の表面加工です。接着剤が熱板にくっつかなくなったので生産性が劇的に向上したそうです。二つ目は染色機の糸ガイドの表面加工です。加工により糸切れが減り、こちらも生産性向上に貢献しました。

事業が拡大し取引先も増えるにつれて、扱い商品も増加していきました。一時期、大手家電メーカーのホットプレートや炊飯器内釜のフッ素コーティングを請負うようになっていました。ところがある時、同メーカーはフッ素コーティングを内製に切り替えました。下請けの仕事は完全に途絶えました。幸い、下請け比率が高くなかったことと企業努力により、経営危機は回避できました。同種の仕事を続けていた他社は、バブル崩壊後、家電製造の中国移転にともない国内の仕事が無くなってしまったそうです。

## ピンチはチャンス

ベニヤ板製造装置の熱板表面加工は、独占状態だったため非常に良い商材で順調に業績を伸ばすことができました。しかし、創業から5年目に古参を中心に従業員の半数近くが退職するという事態が発生しました。しかも、元従業員は熱板加工の会社を奈良に設立したのです。

強力なライバル会社の出現です。これには、営業拠点の全国展開や品質管理、価格競争で徹底抗戦しました。この戦いはライバル社が事業を停止するまで、数年におよびました。この時、日本フッ素工業に残った若手社員が大変な努力で社業を守るとともに、彼ら自身が成長しました。同社の特徴である技術営業や顧客との共同開発に取り組む姿勢は、この時期に基礎が整えられました。



フッ素コーティング用の大型炉

## 戦わずして勝つ

開業当初、日本フッ素工業は独自の研究開発には積極的に取り組んでできませんでした。素材仕入先が世界で指折りの大企業であることから、この会社の技術を使わせてもらえばいいというスタンスでした。しかし、顧客から営業が吸い上げてきた新たなニーズに対して、常に適切な技術が供与されるとは限りません。そこで、現場に近いところの研究は自社にて行うことにしました。

営業と技術から8名ほどが2週間に1回、戦略会議を開催し独自開発を進めていく体制を整えました。それによって開発されたもののひとつに帯電防止フッ素樹脂があります。これは、静電気を嫌う現場で重宝されています。

同社は、これから伸びる特定分野のナンバーワン企業と連携して研究開発を行い、問題を解決します。するとライバルの居ないシェア100%の仕事が創出できます。このようにして、同社は、優良企業と協業して事業を拡大してきました。豊岡氏いわく「これは同友会の先輩から学んだ、孫子の『戦わずして勝つ』戦略です」と誇らしげでした。

## 海外展開

現在、日本フッ素工業には韓国とタイにグループ会社があります。以前は、米国で半導体製造装置にフッ素コーティング技術を活用するために、シリコンバレーに現地法人の工場を設立していました。残念ながら工場経営は順調でなく撤退しました。しかし、遅れていると思いついていた自社の技術がパイオニアであることが分かりました。



NFタイ工場

また、世界最大の展示会に毎年出展することで、業界での認知度は大きく向上しました。この成果により現在では、半導体製造装置トップの日本法人2社などと取引を行っています。

韓国のグループ会社は、99年にあまり経営状態のよくなかった韓国企業に、素材メーカーの仲立ちで出資することで設立しました。当初は出資だけで現地の同族経営陣に経営を任せていました。すると、利益率が良くないのに無駄な経費が多である状態が続き、増資を繰り返しても債務超過の恐れが出てきました。当初半分だった出資比率が9割になったので、社長以外の役員を日本から送り込むことにしました。また、従来人間尊重の経営から程遠く、社員教育も全くしていませんでした。一転して、社員さんを大切に、社員教育を充実させました。半年で月次が黒字に転換でき、現在では自己資本比率も上昇しています。

日本フッ素工業は、かねがね韓国トップ企業との取引に興味がありました。しかし、韓国国内調達の観点から同社による直接取引は困難でした。現在は、現地グループ会社を通じて取引が可能となっています。また、豊岡氏は代表取締役会長となり、韓国人社長が経営陣に残っていただいています。社長には、地元の名士として財界活動や短期の資金繰りなどで貢献いただいているとのこと。

タイには、16年に法人を設立しました。リーマンショック以降、石油化学関連企業の工場海外進出（＝国内の空洞化）が盛んになりました。種々の条件を検討した結果、タイに工場を作ることにしました。タイから、シンガポール、マレーシア、ベトナムなど東南アジア全域に製品を供給しています。すると、従来独占していると思っていたメンテナンスが他社に流れていることが分かってきて、新たな展開への課題も見えてきました。

## これから

長きにわたり、会社を支えてきた人たちが、今後定年を迎えます。世代交代を考えた人材育成を考えていかなければなりません。これは、経営トップも含めてのことです。また、これからの事業展開にあたり、何を強め、何を捨てていくかを考えて、他社との協業なども進めながら、新たな市場創造に邁進していきますとのこと。



本社社屋

## ～取材を終えて～

取材を始めるに当たり「ホームページで事業内容が分かりにくい」と少々失礼なことを伝えました。すると豊岡氏は、いつものとつとつとした口調で「あまり他社と競争しない仕事をしていきたい」「目立つものをつくと競合が現われてコスト競争になる。そんな仕事はできるだけ避けたい」「分からない、誰も知らないニーズで、お客様に喜んでいただきたい。目立たないところで複数のチャンネルを持ちたい」と畳み掛けるようにお話を始めてくださいました。「自立的で質の高い企業づくり」を実践している経営者が目の前にいました。情報化・広報部員冥利につきる2時間の取材でした。

（情報化・広報部 大山・廣岡 文：菱田 写真：木許）

## Profile

企業名：日本フッ素工業 株式会社

所在地：堺市美原区木材通

創業：1964年5月

資本金：3,500万円

売上高：20億円

社員数：100名

業務内容：フッ素樹脂焼付コーティング、ライニング業務、

コーティング、ライニング機材のエンジニアリング業務