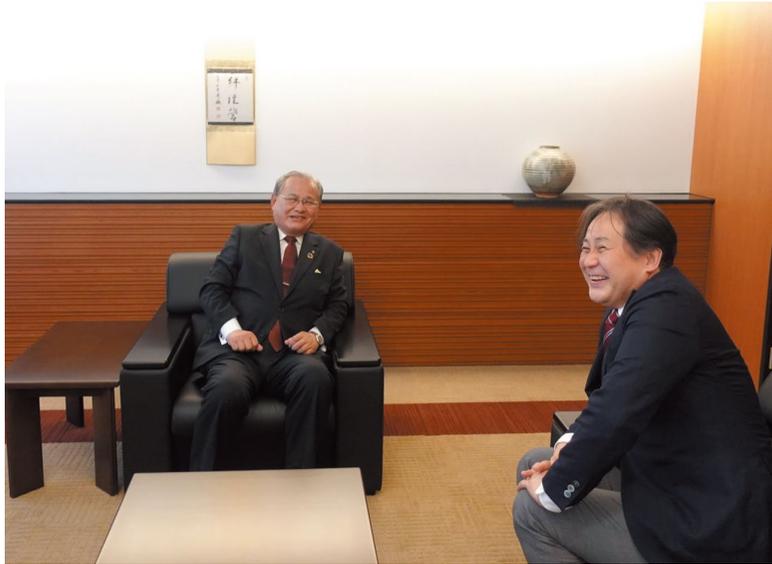


現状維持は最大のリスク。 M&Aで締結技術を相互補完する

～ケーエム精工のM&Aの背景を業界紙で紹介いただきました～

先日、金属産業新聞社の大槻隼一代表取締役社長が当社を訪問され、当社代表取締役社長材木正己とケーエム精工株式会社の北井啓之代表取締役社長を取材いただきました。

本年4月1日に、当社がケーエム精工から株式を譲渡され、同社ならびに同子会社の株式会社ピニングが日東精工グループに加わりました。その戦略的背景を、6月27日号の「金属産業新聞」で大きく掲載いただきました。今号のニュースレターでは、取材時にふたりの社長が語った内容を構成し直してお届けします。



ケーエム精工(株)北井啓之代表取締役社長(右)と日東精工代表取締役社長材木正己



金属産業新聞 6月27日号
ねじ・ばねの情報を扱う業界紙。1946年創刊、週に1回発行し日経テレコンなどにも記事提供をしている。電子版もあり

<http://www.neji-bane.jp/>

世の中の変化に スピーディに対応していく

～今回のM&Aの経緯についてあらためてご説明いただけますか？

材木正己当社代表取締役社長(以下 材木) 私は常々「弥栄経営が大事だ」と言っています。企業にとって現状維持というのは最大のリスクで、変わらないのはじつは後退に等しい。昨日より今日、

今日より明日と少しずつでもいいから成長していかなければなりません。社員をはじめお客様、株主の方々のためにも、成長路線を守っていきたいと思っています。ここ2年ほどコロナ禍もあり厳しい経済環境でもありましたが、当社では経営の低重心化を図り、おかげさまで一定の収益を上げることができています。経費などを見直し、いままで慣例で必要だと思っていたことがじつはそう



でないということなど整理ができたわけです。ただそれはそれで残しつつも、設備投資なども含め、前向きにいろいろなことへチャレンジしていかなければなりません。自分たちで成長していくことももちろん大事ですが、世の中の変化を嗅ぎ取ってよりスピーディに対応していくことも大事。人と時間を節約できるM&Aも有効に活用していければと思っています。

ねじの会社がねじの会社といっしょになってもバッティングするだけではないかと思われる方もおられるかもしれませんが、ねじはほんとうに幅広く奥深い。当社が精密ねじ、極小ねじをメインとするのに対し、ケーエム精工は建築用のドリリングねじやナットなどを得意としています。日東精工グループには太モノを得意とする協栄製作所もあり、グループ全体で幅広く、お客様へ提供できるラインナップを増やしていける。ケーエム精工が日東精工グループに加わることで得られるシナジーはとても大きいと思っています。

北井啓之ケーエム精工代表取締役社長（以下北井）
日本のモノづくり一般にいえるのかもしれませんが、儲かりそうだからと新規参入しても、付け焼

刃のモノマネではうまくいきません。長年培われた技術や知見があって成り立っているもので、得意なところを磨いて掘り下げているところが生き残っているわけです。ねじは次から次に新しい製品を提案していくことよりも、お客様が求められるものを安心安定して供給できることが大事です。今まではそうして成り立たせてきました。ただ次代を見据えると、日本はどんどん少子高齢化が進む一方で、グローバル化も加速していきます。こういったことへの舵取りがうまくいかないと、せっかく先人が積み上げてきた技術や知見を生かせなくなってしまいます。かといって中小企業単体では資金力もマンパワーも足りません。ヨーロッパなどのねじ業界の動向をみていると、グループ化して相互補完し合いながら発展しています。日本もそういう方向にならざるを得ない。そういう意味で、今回のお話はとてもありがたいと思っています。

モノづくり、人づくりへの姿勢が 共鳴できてこそそのM&A

材木 もちろん、モノづくりや人づくりに対する考え方、経営理念に共感できるかどうか肝心です。ケーエム精工はその点、理想的です。ケーエム精工は長年、関西のねじ業界を束ねて、リーダーシップをとられています。先日、創業者の方がお亡くなりになられたのですが、400社以上から花が届きました。それだけを見ても、いかに多くの方々、会社からの信頼を得られているかがわかるでしょう。

北井 じつは私が入社した35年前から日東精工とはお付き合いがありました。そのころは高速道路も綾部まではつながっておらず、大阪からは数時間、遠いところだなと思いつつも、モノづくりへの真摯な姿勢に共鳴していました。

材木 ケーエム精工は従業員も気持ちがいい人が

多く、よく教育されていると思います。そして工場見学をすると高い技術力をもっておられることがわかります。一般の方にはなかなかわかりにくいかもしれませんが、ねじ一つひとつを見ると、ねじ山がほんとうに美しく仕上がっている。これは設計、生産現場、生産管理が一体となっていていいチームワークができあがっている証でもあるでしょう。

北井 そういうモノづくり、人づくりの根幹をなすところをしっかりと見て評価いただけるのはありがたいですね。じつは「休み、どうしている？」っていうのが他社の社長さんと会ったときの挨拶代わりのようなもので、いまは働き方改革、ワークライフバランスとか女性活躍といったことに留意しなければいけません。しかし、とくに中小企業の場合、理想と現実のギャップもあるわけです。しっかり仕事の結果を出しながら、そういった点の一つずつ改善していく。働きやすい環境づくりを通じて、社員のモチベーションを上げていかないといけないと考えています。

材木 経営者はこういう会社にしていくというフラグを立てて社員のベクトルを同じ向きにすることが大事。そのための環境づくりが大事です。社員一人ひとり、現場力が会社を成長させていくわけです。日東精工は東京証券取引所と経済産業省から「健康経営銘柄」と「なでしこ銘柄」に認定されています。じつはこのふたつの銘柄を同時取得しているのは、上場企業約4000社のなかのわずか9社だけで、高い評価を得られていることはありがたいです。もちろん、こういった認定や評価はそれ取得することが目的ではなく、取得しようとアクションを起こすことで、逆にそのために今足りないものが整理され明確になっていく、それを一つずつ改善していった積み重ねの結果です。

北井 もともとしっかりしたベースがあったからこそ、そこに2割3割と取り組みを加えていった

ものが評価されているのですね。そういうノウハウも今後、吸収させていただければと思っています。

材木 日東精工は地元の商工会議所や銀行などが出資して立ち上げた会社、一方、ケーエム精工は創業家があるオーナー企業です。そういう点ではまったく違うわけですが、だからこそ学べるものも多いと思っています。たとえばケーエム精工では新卒者にまず現場経験をさせていますが、日東精工では直接各職場に配属することがほとんどでした。いままではそれでよかったとしても、変える必要がいずれは生まれてくるかもしれません。そういったときにケーエム精工の人財教育が参考になると考えています。

お客さまから必要とされること 信頼されることを目指して

～日東精工とケーエム精工の理念が、モノづくりにおいても人づくりにおいても、だいたいにおいて一致していることは理解できました。今後は人事交流や技術協力が盛んになるということでしょうか？



材木 もちろんそうです。ただ、アリバイづくりのように、なにかをやりさえすればいいということでは時間もお金も無駄にしまいます。たとえば、どういった技術があるか、どんな人材がいるかといったことをグループ全体で共有しつつ、戦略をもって進めていくことも大事でしょう。

北井 一つの例ですが、建築現場は慢性の人手不足で内装を仕上げるのに手間がかり、引き渡し日が遅れるといった話がたくさんあります。そこで、日東精工のねじ締め機やねじ締めロボットの技術とケーエム精工の建築用ねじで培った知見を合わせて、建築現場用のねじ締め機を開発していくということも考えられますね。

材木 日東精工グループは海外現地法人を含めて36社となりました。金太郎飴のようにどこを切っても同じではつまらない。それぞれが持ち味、個性を生かしながら発展していけばよいと思っています。もちろん、相互補完しながら大きなシナジーを生み出していくことも必要です。お客さまから常に必要とされる、信頼されることを目指すこと、社会にしっかり貢献していくという点におい

ては、日東精工グループ共通のフラグであることはいうまでもありません。



ケーエム精工は、ボルト・ナット、冷間圧造パーツ、各種ファスナーの設計、製造、販売を手掛けるメーカー。主に自動車業界や建築業界の優良企業や海外企業との取引実績をもち、幅広く安定した顧客基盤を有しています。売上収益は32億9200万円（2021年9月期）。またケーエム精工の子会社で、製品の輸出入・販売を行うピンゲも本年4月1日より当社の完全子会社となりました



「HANNOVER MESSE 2022」出展で 欧州市場を拡大へ

5月30日から6月2日までドイツ・ハノーバーで世界最大級、製造業のための国際展示会「HANNOVER MESSE 2022」が開催され、当社も出展しました。コンタミネーション（ホコリなど）対策のねじ・ねじ締め機をはじめ、異種金属接合、セルフタッピンねじなど日東精工の技術力、製品を欧州市場に訴求することができました。

当社ではこれまで中国や東南アジア、北米などの展示会に出展してきました。今回、ドイツでの展示会初参加により欧州市場を拡大し、グローバル化をさらに加速させてまいります。



マレーシアの現地法人が 省エネ対策の優秀企業に選定される

当社のマレーシア現地法人MPM (MALAYSIAN PRECISION MANUFACTURING SDN. BHD.) が、同国セランゴール州クアラランガット地区（第二次産業を中心とした経済活動が盛んで、MPMのあるエリア）から、省エネルギー対応への優秀企業に選ばれました。これは過去3年の電気・水道などの消費量削減が高く評価されたものです。対象企業100社以上のなかから同社が選ばれ、本年5月26日に賞状が授与されました。当社はサステナビリティ経営を国内だけでなく、海外においても推進していきます。



本年度はMPMを含め7社が受賞

ねじを通して「SDGs」を考える プレゼントキャンペーン実施中

当社では「わたしの身近な再利用」をテーマにイラストや写真作品を募集しています。6月1日の「ねじの日」から募集を告知しており、優秀作品にはオリジナルの「ねじの装飾品」を景品としてプレゼントいたします。検査で人の手に触れたねじはそこで一旦役目を終えますが、今般、このねじをこれまでとは違った形に生まれ変わらせることができないかと考え、キーホルダーやピアスなど、ねじの装飾品として新しい価値を付与したものです。ねじを通してSDGsを考える一助になればと願います。締め切りは7月29日です。



詳しい内容、
応募方法などは
◀こちら

「由良川クリーン作戦」に ボランティア参加しました

5月15日、由良川河川敷を歩きながら自然に分解されないプラスチックや金属類のゴミを拾い集める「由良川クリーン作戦」が開催されました。京都府立綾部高校分析科学部主催、300人余りの市民が参加するボランティア活動です。当日は日東精工と子会社の日東公進から併せて23名が参加しました。集めたごみの重量では、当社新入社員が上位になるなど熱心に活動しました。当社では環境に配慮した事業活動を推進しています。今回の社会貢献活動を通して、ゴミ分別廃棄の徹底など、環境保全について考える機会となりました。



社名ロゴ入りのおそろいのベストを着用して清掃活動



ゴールに向かって走っているから、パスがまわってくる

世

界で「はじめて」を経験した人のことばは示

唆に富んでいます。高橋政代さんは眼科医で再生医療の第一人者^{※1}。2014年に世界ではじめて、iPS細胞からつくった網膜細胞を、患者さんに移植する臨床研究を成功させた方です。

彼女が雑誌のインタビューで「イノベーションの種を見つけ芽を育てるのには何が大切か？」という質問に対し、「ご自身が学生時代にしていたバスケットボールを例にしてこう答えておられます。

「ゴールに向かって走っているからパスがまわってくる。次のボールの動きを予測して走るからパスがまわってくる。常にスピードを出して走っていないとボールはまわってこない」。

学問、研究の分野においても、人生においても、ビジネスにおいても、大切なことはゴールや目的がブレないこと、何を指すかを明確にすること

とでしょう。それが大前提です。ただし、手段についてはフレキシブルに変えていく、状況に応じたフットワークの軽さをもっていること、常に動いてスピードを維持することが肝要というわけです。

「計画を立てている間に状況が変わるから、まず走る。走りながら計画を立てて、走る。そのスピードがあつて初めて障害物がきても回避できる。走っている人には『静止摩擦』がない。動いているからこそ展開が早くなり、毎日、さまざまな案件が飛び込んでくる、障壁もかわすことができる」とも高橋さんはおっしゃっています。

直線的に過去・現在・未来と見るのではなく、未来（先に見据えたゴール）から遡って今なすべきことへフレキシブルに対応していく。未来にたどりつく道をいくつももっているけれど、最後に到達するところは変わらない……。つまり「行き当たりばったり

（その場しのぎ）」ではなく「行き当たりバッチリ！」というわけです。素敵なことばですね。そして「一般論にすると世の中動かなくなりますが世の中を動かすには事例をつくることです」とも。

★

当社、日東精工もメディカル分野に新規参入しています。人の命に直結する分野ですから臨床データを積み重ねていくなど、安全安心をいちばんにおくことはいうまでもあり

ませんが、と同時に命にかかわることであるからこそ、チャレンジを忘れずよりスピード感をもって進めていきたいと思えます。

※1 高橋政代さん。京都大学大学院医学研究科博士課程修了。2014年に自家iPS細胞由来の網膜色素上皮シート移植手術に世界で初めて成功。その後、研究成果の臨床応用に注力するために、2017年に神戸アイセンターを設立し、2019年に代表取締役役に就任。理化学研究所の客員主管研究員でもある。※2 『Diamond Harvard Business Review』2022年1月号参照

連載50

あやべ ちよつと寄り道

ひまわりで笑顔を！

数年前、40代で亡くなった市の職員の方が闘病中、ひまわりの咲いている姿を目にすることでたくさんの人に笑顔になってほしいという願いを込めて、自宅近くの田んぼにたくさんひまわりの種を蒔きました。そのひまわりは毎年咲き誇るとともに「ひまわり笑顔だね（種）プロジェクト」としても発展しています。

あやべではひまわりがいろいろな形で、笑顔のシンボルとして少しずつ広がっています。当社制御システム工場でも有志が種をポットから育て、今年は150株のひまわりを工場の農道側に植えています。これからの植季節、道行く人の目を楽しませる予定です！

写真上は「ひまわり笑顔だねプロジェクト」のひまわり。下は綾部ふれあい牧場のひまわり。約4000km²の丘に約50,000本のひまわりの花が咲き誇ります

