

樹脂めつき工業化で世界初の先駆者

関東化成工業株式会社

元祖・大学発

ベンチャーが

経営危機を乗り越え復活

黒字転換は「攻め」のリーダーシップで!

祝
第34回
優秀経営者顕彰
優秀経営者賞
受賞

めつき研究で世界をリードしている関東学院大学の実習工場から生まれ、トヨタ自動車の出資も受けている

関東化成工業は、1962年に世界で初めて樹脂めつきの工業化に成功し、今や世界のスタンダードになっている。主にトヨタ向けにロゴマークやフロントグリルなどを供給。経営危機に陥ったが田中耕一会長の手腕で復活を遂げた。

設計から組立まで
一貫生産体制で
トヨタの「ティア1」に

自動車の顔ともいえる正面のフロントグリル、メーカー名を示すシンボルマークやエンブレム、あるいは車種のロゴマークなどをつくっているのが、横須賀市に本社を置く関東化成工業である。

同社は主にトヨタ自動車向けにこうした樹脂めつき製品を納めている。当然ながら高い品質精度を求められ、1つの製品に20ミクロンのキズ1個発生

までが許容範囲という。各工程で検査した上に、出荷前にも全量検査を行う。

めつきは通常、金属に対して行われるが、同社が得意とするのは樹脂へのめつきだ。1962年に世界で初めて樹脂めつきの工業化に成功し、今では世界中で同じ工法が利用されている。

剛性や硬度に優れているため工業製品に広く使われるABSと呼ばれる合成樹脂を材料として、この樹脂に含まれるブタジエンという物質をクロム酸などにより溶解させ、表面に微少な穴を形成（エッチングという）し、ニッケルによって表面を覆って導電化させ

る。こうして、金属と同じ特性を持たせて、電気めつきを施すわけだ。

樹脂めつき製品が売上全体の86%を占めるが、このほか、鏡面仕上げの高級めつきや一般的な金属めつき、耐摩耗性や潤滑性など金属素材を強化する機能めつき、めつき用治具の製造販売などに加えて、樹脂射出成形機用の金型製作、また、関連企業では多層プリント配線基板、樹脂成形品の製造販売も行っている。

樹脂製品に関しては、デザインから設計、金型製作、成形、めつき、塗装、組立まで一貫生産を行っており、トヨ

タに直接納入する一次サプライヤーである「ティア1」の地位にある。

同社の田中耕一会長はこう語る。「めつきは実は専業の方が利益は出しやすいのですが、それではティア1としてお客様に満足していただけません。一貫生産体制があつてこそそのティア1なのです」

工場は横須賀市の本社工場ほか、岩手県一関市にもあり、岩手工場はトヨタのコンパクトカー向けに樹脂めつき製品を納入している。

また、同社の高い技術力を活かして、めつき技術を教え、工場立ち上げなど

Profile

主な事業内容：自動車外装用樹脂および金属めつき製品、機能めつき製品の製造など

所在地：神奈川県横須賀市
会長：田中耕一
資本金：2億円
設立：1969年
従業員数：506名（2017年3月末）
会社HP：<http://www.kanto-kasei-kogyo.co.jp/>



田中耕一会長

1956年生まれ。神奈川大学経済学部を卒業後、1980年に関東化成工業に入社。2004年に取締役経営管理部長に就任。2010年社長に就任し、経営危機に陥っていた同社を再建。2016年、代表取締役会長に就任。



世界初の技術、少量多品種短納期で業容を拡大

輝くエンブレム。同社は世界で初めて樹脂めっき製品の工業化に成功し、その技術を軸に自動車部品メーカーとして成長してきた。

関東学院大学の 実習工場として誕生 大学発ベンチャーの元祖

を支援する「技術支援」事業を国内1社、海外5社を対象に実施している。「先方から依頼があって、支援を行っています。手間がかかるので、1年間で1社がやっと。ただし、いったん始めれば継続して支援し続けるので、安定したロイヤリティ収入が入り、今後の事業の柱にしたいと思っています。現在、新興国で需要が多いですね」と田中会長。

関東化成工業の成り立ちはユニークだ。もともとめっきの研究や開発で世界の先端を走る関東学院大学（当時は関東学院工業専門学校）の実習工場として1946年に誕生した。

48年には自動車製品のめっきを開始、54年にはトヨタペットクラウンの金属バンパーを受注。トヨタとのつながりを深めていく。後にトヨタからの出資も受け入れられている。62年には「プラ

クロム」という名で、樹脂めっき製品の工業化に世界で初めて成功した。64年には関東学院の事業部久里浜工場を建設、現在は関東化成工業の本社工場となっている。

69年に関東学院から独立し、関東化成工業を設立した。いわば、大学発ベンチャーの元祖的存在である。

現在でも同大との連携は続いており、関東学院大学材料・表面工学研究所とめっき技術の研究開発を進めるとともに、社員と研究者の交流を図ってきた。関東化成工業出身で2名ほどが准教授になっており、また大学からインターンも受け入れている。

同研究所の本間英夫所長（関東学院大学特別荣誉教授）は、めっきでは世界的な権威として知られている。

かつては、両者で共同特許も多く持っていたが、関東学院大学が特許をオープンにして、ロイヤリティを得る方針に変えたので、特許を研究所に移譲したという。

こうした背景を持つ同社は、トヨタの拡大とともに成長を遂げ、1990年には売上131億円を記録した。だが、このバブル時がピークだった。バブル景気が崩壊すると、売上が減り始め、1993年にはついに赤字に転落してしまった。

「そのころ、私は組合の委員長をしていました。当社は労使関係がうまくい



**部品製造のプロとして
自動車メーカーを支える**

京浜急行北久里浜駅近くの広大な本社工場。社訓「人になれ 奉仕せよ」は、母体となった関東学院大学の建学の精神でもある。



っており、組合も経営に参加。私も経営会議に出席していました。バブル崩壊後も経営陣は有効な手が打てず、右肩下がりが続きました。私は、組合を出て人事課長になり、賞与カットや昇給凍結など社員にとってはつらい仕事

をしなければなりません。賞与についてはバブル期と比較して、いきなり60%減ですから、不満が強く、仲間がどんどんやめていきました。このときのつらさが、社長就任後の原動力になりました。もう、あんなことは二

度とごめんだと思ったのです」

2期連続で赤字の後、95年にはなんと黒字に戻したが、売上は一時上がったものの、また減少。結局、2002年まで10年以上も減り続けた。

田中会長は当時の状況をこう振り返る。

「右肩上がり時代には黙っていても仕事がどんどん入ってきました。だから、何も考えなくても、ただ目の前の仕事をこなしていればいいという状況だったのです。生産性や稼働率の向上などへの取り組みが甘かったと言わざるを得ません。忙しいのに5月や8月など長期の休暇中は赤字になっていました」

少しでも売上がほしいからと、毎月30人ほどトヨタに応援に出し、労務費を稼ぎながら、自社ではムダな残業を行っている。そんな泥縄式の対応を見ながら、田中会長は自分なりの再建策を秘かに練っていたという。

ようやく業績も回復し始めたが、2008年のリーマンショックによって再び赤字に転落する。田中会長はそんな状況下で、先代社長の指名によって社長職を引き継ぐことになった。

**週単位で損益を計算
問題点を把握し
翌週には改善策**

2010年、田中会長は社長に就任。

真っ先に取り組んだのが、損益計算のスピードアップと精度向上だった。

「それまで、月次の収益は翌月の5日にならないと分ならず、それから解析結果を待つと月の中ごろになっていました。つまり45日経たないと分からないのです。これでは、問題があってもすぐに有効な手は打てません。そこで、週単位で損益を把握できるように変えました。でも最初から完全を目指すとなかなかできないので、90%でいいから変えようと、すぐに行動を起こし、その後2年かけて精度を上げました」

それまで使っていたオフコン（オフイスコンピュータ）の生産管理システムをあつさり捨て、市販のパッケージソフトを導入、翌週には収益や原価など経営分析指標が分かるようになった。

田中会長はかつて働いていた事業部門で自主的に損益計算書をつくり、トップから「お前の事業部は収益は悪いが、解析はすごいな」と妙な褒め言葉をもらっていた。当時からオフコンのプログラミングができるスキルを持っていたことも幸いした。

週次で指標を明確にしたことで、ムダや非効率率はつきりと見えてきた。たとえば、不要な材料を余分に調達していたり、市価より高値で買っていたり、不良品を報告せずに廃棄していた。そこで、田中会長は社員の意識を変

えるために、総原価の5%を削ろうと号令をかけ、個人でもチームでも目標を立て5%落とすことができたなら、賞金を出す！と打ち出した。すると、続々と手が挙がり、みな競ってコスト削減に取り組んだ。

その結果、見事に1年間で5%削減でき、それで生まれた利益の20%を社員達に還元した。

「経営とは結局、売り方と買い方のバランスを取ることであります。安く売らずぎていたら適正価格で売り、高く買わずぎていたら、より安く買うように努力する。それを全社員で実行しただけですよ」と田中会長。

各事業ごとの収益構造を分析することで、本業のめつきは利益が出ているが、塗装や成形事業の収益性が極端に低いことがわかった。そこで、それまで技術者の手吹きが中心だった塗装を全面的にロボット化した。

また、樹脂成形品をつくる射出成形機を最新型20台に入れ替えた。結果、生産性は15〜20%上がった。

こうして、2部門とも収益力が大幅に上がって行く。

削るだけでなく、積極的な投資にも動き、2011年には岩手工場を建設、トヨタとの関係を強化。13年にはインドネシアにトヨタ車体との合弁会社を設立した。

あわせて製造工程も見直し、コスト

削減を図った。たとえば、エンブレムの裏に貼る粘着テープを貼りやすい形状に変えるなど、30項目近くも工程を改善した。

毎期1億円ずつ

コストダウンを実現

高収益企業に変身

製造現場の改善では現在の小峯優社長が主導してトヨタ生産方式を徹底させた。製造現場を重視し、必要に応じて間接部門も課長や部長の管理職も応援に入った。全社一丸となって現場を改善してきたのだ。

「目標設定は社員に任せずトップダウンで決めてきました。任せると、可能な範囲でしか挑戦しないからです。できる範囲ではなく、トヨタがやっているようにトップレベルをベンチマークにして品質や原価を追求していかねばなりません。7〜8年経って、ようやくそれができるようになりました。樹脂めつきでは多分、国内では価格と品質の競争力は一番でしょう」

田中会長が社長就任後、毎期1億円ずつコストダウンを行い、経常利益は就任時より最大7倍以上に増えた。借入額も3分の1以下にまで減った。

社員への賞与も今ではバブル期並みの水準に戻った。

過去2年間は経常利益が減ったが、それは設備投資を行ったからだ。古く

なっていた金型の加工機を最新鋭機に交換し、検査機も新たに開発・導入予定だ。

未来に向けて、投資を加速しているのも今後、自動車向け製品が安泰というわけではないからだ。

「今後、国内での自動車生産が減る可能性もあり、受注量はよくて現状維持で、伸びることはないと思っています。海外進出しようにも、海外ではめつき製品は現地のローカル企業が握っています。そこで、われわれとしてはこうしたローカル企業などに対する技術支援を事業の柱の1つにしたい。10年後に向けて、力を入れていきたいのは、ハウジングとアミューズメントとこの技術支援の3本柱です」と田中会長。

ハウジングとは建物内の金具類、アミューズメントは娯楽分野の製品部品のめつきだ。自動車向けで過酷な品質と価格要求に耐えてきた同社としては、こうした既存業界への参入でも競合他社に充分勝るととらえている。

田中会長は再建のめどが見ついたとして、2016年に59歳の若さで社長職を譲り、会長に就任した。

「やるべきことを全力でやりきったという思いがあったので、なんの未練もなく現社長にバトンタッチしました。もう大丈夫でしょう」

優秀経営者顕彰の受賞に対しても「自分というより社員全員でもらったもの」と語る。その思いは小峯社長も受け継いでいることだろう。

東京中小企業投資育成へのメッセージ

「社長に就任する2期前には赤字、前期もわずかな利益しか出ていませんでした。その状況で、出資してもらったのは本当にありがたいと思いました。その上、経営には口出ししないというのですから、助かりました」



投資育成 担当者が紹介!

この会社の魅力

田中会長は10年先を見据えて経営に取り組んでいます。従業員時代からどうすれば再建できるか思い描き、その目線で体制をつくってこられたことが今の成功につながっているのでしょう。当たり前のことを当たり前にやる、実は非常に難しいことですが、シンプルに経営に向き合うことで、顧客、そして従業員の信頼を得ています。トヨタは目の前の利益ではなく長い目でパートナー企業を見えています。そのトヨタから継続的に評価を受けていることも納得できます。深いところで両者の信頼関係を築いているのでしょう。



業務第四部
(神奈川県担当)
上席部長代理
チームリーダー
飯田越史