

品質に徹して経営改革 素直な心で愚直にやりきる

ファインプラス株式会社
代表取締役社長

三宮 悟治郎 氏



今年、設立50周年を迎えられます。
会社の沿革を教えてください。

1967年に「滑川プラスチック工業」として創業しました。高岡市にあった大木樹脂工業の親族が独立し、県東部向けに樹脂成形を始めました。しばらくは電化製品の普及に伴い好調でしたが、1980年代に家電メーカーの海外移転が進んで受注が激減し、赤字経営が続いていました。

そんな中、私はSMKの富山工場に赴任し、樹脂部品を発注して技術

指導をしていたご縁で、請われて1991年に入社しました。

当時、取引先が全国に広く散らばって効率が悪く、なにより国内の家電が落ち込むことは分かっていたので、自動車関連に経営資源を集中させることにしました。自動車部品は単価が安く、品質管理が厳しいですが、一定量が見込まれ、改善活動が行いやすく、付加価値を生むことができます。経営陣を説得し、取引先の中で自動車向けワイヤーハーネス

を手がける住友電装との関係を強化していきました。現在では売上の95%が同社向けのコネクターやプラスチックカバーです。

―いち早い中国進出を成功―

2000年に中国に進出されました。

住友電装が90年代なかば、「2000年には部品の国内調達率を6割に下げる」と発表したのを受け、中国進出を決めました。2000年に深圳市で金型製造を始め、2004年に成形部門を合併し、現在は住友電装の工場に近い惠州に移転して操業しています。2012年には資本参加の形で蘇州でも製造を開始。2013年にASEAN市場へ向けてタイ工場を創業しました。

中小企業の中国進出はリスクが高かったのではありませんか。

私のSMK時代からの知人（日本人）が香港で経営する肇英実業有限公司と共同で合弁会社を設立しました。彼は中国でのビジネスに精通しているので財務を担当してもらい、私は製造技術という役割分担をしています。当社のような中小企業が単独でもダメだったでしょう。実際、お金の回収ができずに、失敗した企業も多く見てきました。

2013年には経済産業省の「がんばる中小企業・小規模事業者300社」に選ばれました。

以前は住友電装に納める同業者は十数社ありましたが、今は半分以下になっています。当時、中国に進出する中小企業はほとんどありませんでした。いち早く進出したことが今に繋がっています。中小企業が中国でこれだけ成功した例は珍しいと言われます。

思い切った改革をどのように進められましたか。

まず掲げたのが「品質経営」です。私はSMKで品質の勉強をしてきましたので、色々な経営指標はありますが、「品質」優先を浸透させました。また、住友電装はやる気のある

会社にノウハウを指導してくれます。お陰でコンサルタントを雇うことなく、品質管理を徹底的に実践しました。

社内に抵抗はありませんでしたか。

ベテランを中心に反発があり、私が工場を回ると「また品質ですかあ」と渋い顔もされました。役員や幹部を含め辞めた人もいます。それでも若手が住友電装の厳しい指導に付いてきてくれました。私も「失敗しても、どんどんやって直していけばいい」と言い続けました。その若手が今の幹部です。

今も「素直な心で愚直にやりきる」を当社の標語にしており、この考えは中国でも浸透しています。

中国人の教育はどうされましたか。

設立当初は1年間滑川で研修してから中国に帰し、こちらからも課長を1ヵ月交代で現地に派遣して指導に当たりました。研修生の半数くらいは帰国後すぐに給料の高い会社に移ってしまいましたが、そういう文化だと思ってやるしかありませんね。

その時から残っている人が現地の幹部になり、現地採用から教育までできるようになっています。

中国で成功のコツは何でしょう。

やはり基本は人間関係です。私は中国出張の際には、富山の美味しいものをたくさん持っていきます。彼らは楽しみにしていて、一緒に食べ

ながら昔話や今後の事業についても話し合っています。

―女性管理職が活躍―

工場では女性も多く見られますが、管理職はいらっしゃいますか。

本社では女性管理職比率は4割です。私は能力主義で、性別・学歴は不問。会社の方針に従い、目標管理ができ、部下を引っ張る能力のある人を登用してきました。

富山の女性は働き者でまじめです。また、私もしっかりものを言いますが、女性もしっかり言いますね。お互い言いたいことを言って、目標を達成させれば、賞与にもしっかり反映させています。

今後の展望をお聞かせください。

自分たちで考えて、提案する力が必要でしょう。車を利用する人が何を考え、何を求めているのかによって、作る部品も変わってくるのではないかと思います。自動運転など新しい技術が出てくる中で、下請けの感覚だけでは時代に遅れてしまうでしょう。

具体的な取り組みはありますか。

常務直轄の「特別プロジェクト」を設けました。やってみようという人は手を挙げてもらい、その発案に対して部署を問わずに賛同者を募って実行するものです。例えば、最新の成形ラインのレイアウトは部

署を横断して意見を出し合い考えました。また、3Dプリンターで金型を作るに当たり、成形機自体を使いやすくできないか、工作機械メーカーも巻き込んで考えています。

あと、中小企業で遅れているのがIT化です。女性社員の発案で各部署にタブレット端末を導入しましたが、個人の生産活動が分かるようになりましたが、大切なのはそのデータをどう活用していくかです。製造業も単なる技術屋の集団ではなく、文系の人も入れて、新しいアイデアを出していかなければいけません。

座右の銘をお聞かせ下さい。

大学時代の恩師から言われた言葉「性格は人格で変えられる」です。性格は持って生まれたものですが、人格は努力によってレベルを上げることができる。そして、性格は人格でコントロールできます。お山の大将にならず、常に上を目指して、色々な事に知識を求めることが大事ですね。

略歴

1945(昭和20)年7月生まれ。北海道夕張市出身。武蔵工業大学(現東京都市大学)卒業、昭和無線工業(株)(現SMK株)入社。韓国や台湾などの工場勤務、本社生産部長などを歴任。1991年滑川プラスチック工業(株)(現ファインプラス株)入社、工場長に就任。取締役、常務、専務、99年代表取締役専務を経て2001年2月から社長。

会社概要

ファインプラス株式会社

設立：1967(昭和42)年12月
所在地：滑川市追分3545番地
資本金：3億2,336万円
事業内容：工業用プラスチック製品の製造
従業員数：国内約200名、惠州工場230名、蘇州工場150名、タイ工場50名
売上高：約65億円(2016年度)
グローバル計110億円
工場：滑川、七尾、惠州(中国)、蘇州(中国)、タイ
子会社：平成工業(株)
URL：http://www.fineplas.jp/



製品検査部門を率いる課長、課長代理と