

## 目指すは世界1 空洞化はねのける体質強化

東邦工業株式会社  
代表取締役社長

齊藤 大助 氏



ッパを視察して回りました。その中で、民主化したポーランドは日系企業の進出が始まっており、また現地の国営企業を買収した日本精工さんからお声がけを頂いたこともあり、2002年に(有)東邦ポーランドを設立しました。卒業し立ての若者を採用して教育し、今では経営を支えています。

インドは、私が入社した1996年に現地企業と技術提携しました。30年程前に当社で研修を受けた方がインドに帰国し、その後会社を立ち上げるようになって当社に教えを請われたことがきっかけです。同社とは2006年に合弁企業を立ち上げました。

**違う国の方を率いていく難しさは。**

宗教やバックグラウンドは基本的に関係ないと思っています。人は人。一緒にやろうと、どれだけ真面目に対応してあげるかです。海外進出は父から「何も言わないから一人でやれ」と任されたことと、立ち上げから若い現地スタッフと仲間のようにやってこられたことが良かったのかなと思います。ポーランドはまだ社会主義体質が残っていて国との折衝は面倒でしたが、前向きな苦勞なので楽しかったです。カソリック系が多い国なので、従業員は勤勉です。

**どのような供給体制ですか。**

自動車メーカーが世界各地に製造拠点を構え、軸受メーカーもグローバル展開しています。需要地生産に対応するため、ヨーロッパ圏はポーランド工場から、インドはインドの合弁会社。北南米と東南アジアは日本から輸出しています。滑川の中小企業ですが、世界19カ国に納めています。

インドの合弁を立ち上げた頃は、材料の鉄が世界的に不足し、

比較的入手しやすかったインドで半製品を作ってポーランドへ入れました。現在、ポーランド工場の技術が日本並みに成長し、鉄不足も解消してきたので、インドの合弁会社を2012年に一旦解消し、新たに日本の樹脂メーカーと3社で樹脂製リテーナ製造の合弁会社を立ち上げています。

**市場環境は？**

軸受は、歯医者さんのドリルから、洗濯機、自動車、さらにはミサイルまで、色々なものに使われていて、右肩上がり伸びていくのは確実です。ただ、10数年前から海外が新たな市場になってきて、再び厳しい競争にさらされています。軸受市場は中国を除いて寡占化が進み、その部品も寡占化され、インドの競合相手の世界展開や、中国メジャーの海外進出の前に、それらをどう押さえに行くかを考えているところです。

—寡占化市場を攻める—

**日本で培われた技術力と、コスト削減の力が武器になるのでは。**

もちろん我々の技術力も生産性も高いのですが、新興国の技術も追いついてきています。海外の安い人件費に対抗できるコスト構造にしなければいけません。海外のコンペティターが日本に入らないように、日本のものづくりの強みを磨いて、生産性をさらに上

げるしかありません。

逆に海外では、既存のお客様を取りこぼさないことと、現代の軸受を発明したスウェーデンのSKFさんとも2年前から取引をさせて頂いていますが、そのような新規顧客を増やして行くことです。**生産性を上げるために、どのような取り組みをされているのですか。**

中期計画を経営の柱にしています。鉄不足の時期に収益が悪化したため着手しました。3年後のビジョンを作り、それをみんなで共有し、達成するための予算を組み、年度ごとの方針を落とし込んで、各部署で実践し改善しています。

現在第3次のビジョンは「東邦グループ技術力による国内空洞化をはねのける体質強化と、グローバル競争を勝ち抜ける成長戦略の実現。世界一を目指しましょう」です。体質強化とは、海外のコンペティターの製品が入ってきたときに、打ち勝てる体質。生産性を上げ、材料歩留まりの向上、例えば我々の製品は四角い板から丸を抜くので、この丸をムダなく取ることが利益の根源なので、その材料歩留まりを向上させます。

**売上げの目標は。**

現在、日本とポーランドの生産量は同じくらいですが、売上高は日本が倍。今後、日本国内は伸び

ないので20億円弱に減収傾向。逆に海外は新規を取り込んで30%増を見込んでいます。

**6年前のリーマンショックはかなりの打撃があったのでは。**

中期計画第1次の3年目に遭遇し、すぐに2次へ切り替えました。今思えば、60年を超える会社で仕事は当然あるものだとダレてきていたところに危機が訪れ、みんな気を引き締め直して中期計画の目標を達成してくれました。スタッフ全員の意識改革になって体質強化につながったということで、ありがたかったです。

**今後の世界展開は。**

ヨーロッパとインドは押さえているので、後は東南アジア（タイ、インドネシア）と北南米をどう押さえるか。ヨーロッパが軌道に乗ったので、コスト面で勝てれば、大西洋経由で北南米地域が商圏に見えてきます。

タイに自動車製造が集積する中、競合企業がインドネシアとフィリピンに進出しているため、東南アジアの商圏をどう攻めるか検討しているところです。寡占化する市場で頭頭してくる新興国のコンペティターと戦いながら、世界を網羅できるように生き残りをかけて挑みます。

### 会社概要

#### 東邦工業株式会社

創 業：1948(昭和23)年  
所在地：滑川市下榎沢 526番地  
資本金：3,000万円  
事業内容：玉軸受部品、自動車部品製造  
従業員数：125名(2014年4月現在)  
売上高：37億円(2014年3月期、グループ全体)  
関連会社：伸和工業(株)、(有)東邦ポーランド、TMKIマシナパーツ  
U R L：http://www.tohogp.co.jp/



### 略 歴

1966(昭和41)年8月生まれ。滑川市出身。立命館大経済学部卒業、米国・東ミシガン州立大で経営管理学修士を修了し、1993年日本精工(株)入社。1996年東邦工業(株)へ入社し、総務・工場財務・海外案件を担当、2003年10月から代表取締役社長。

**国内有数の玉軸受用保持器(リテーナ)のメーカーです。**

1948年に祖父が生活用品向けの金属プレス加工業を興し、すぐに不二越さんとの取引が始まって以来、軸受(ベアリング)部品を製造しています。1964年には日本精工さんとも取引を開始。1967年に自動車部品製造を伸和工業(株)として設立し、現在、弟がその社長を務めています。

祖父の言葉「一番になれ」が社

是ですが、その時代からかなりの競争環境にあり、勝ち残ってきた国内主要数社の1つです。

—東欧とインドに拠点—

**ポーランドとインドにいち早く製造拠点を置かれました。**

1990年代後半から軸受部品メーカーの第2次海外進出ブームが起きました。その頃、私は軸受メーカーでの修業を終えて帰ってきたところで、中国とインドとヨーロ