創立50周年 未来志向の記念座談会

関東コイルセンター工業会が歩んできた半世紀は関東地区のものづくり産業の変遷と重ね合わせることができる。高度成長期に飛躍を遂げ、オイルショックや円高不況を乗り越え、バブル崩壊以降は生産拠点の海外移転に悩まされてきた。こうした激しい変化の中にあって、懇談会などを通じて会員間の問題共有を促進し、事業に貢献する研修や講習を適宜開催してきた工業会の功績は大きい。

創立50周年を記念し、藤澤鐵雄会長（藤澤鋼板社長）、河田宏造副会長（スチールセンター社長）、遠藤重康副会長（和信産業社長）、新井意明副会長（マテックス社長）の4氏に集まってもらい、工業会の活動状況や業界が抱える課題、今後の発展、永続に向けた施策などを語ってもらった。（音成　泰文）

藤澤、河田、遠藤、新井の4氏

――最初に工業会の活動状況について。

藤澤「社員教育の研修会や経営者の懇談会など、年間を通じてさまざまな事業を行っている。鋼材流通の地区団体にも加入しているが、『教育』と『情報共有』の2点については、コイルセンター工業会が最も充実しており、このような組織があることで、助けられている部分も多い。時代の流れに合わせて、個社がどのような対策をとっていくべきかといったことを再確認できる場ともなっている」

河田「私も全く同じ意見ですね。当社は新入社員の研修については毎年、工業会にお世話になっている。また、経営者としても皆さんと交流することでリフレッシュできているし、会を通じて知り合った仲間から困った時にアドバイスももらえたりして、すごく助かっている。たとえば、東日本大震災の後に計画停電が行われた際、省電力のためにどのような工夫をされているかを情報交換したり、当社がタイの子会社が洪水被害に遭った際には、震災時に浦安で発生した液状化被害の対策に役立った機器を紹介してもらったりしたこともあった」

新井「実務的な事業が多いのが特長だと思う。当社では、近年スタートした『設備保全講習』をきっかけに自社にも講師の方に来てもらい、直接指導してもらっている。現場の従業員もいつも以上にやる気になって受講している。それと、やはり『安全』に対する取り組み。工業会で推進している会員間の『労災情報共有』によって、他社で発生した労災事故の原因や危険性を知らせてもらえるので、大いに参考になっている」

藤澤「鉄鋼製品の中にもいろいろな品種がある中で、コイルセンター工業会は同じ悩みを抱える仲間の会。だからこそ、問題点が身近に感じられる。同じ関東地区はさることながら、全国組織（全国コイルセンター工業組合）を通じて、他地区のコイルセンターの方とも知り合う機会が多く、みんなで『助け合う』ところは助け合う』ということができる有意義な組織だと思う」

藤澤「情報の共有という意味では、非常にオープン。その最たる例が『小集団活動・発表交流会』であり、自分たちで得たノウハウを惜しみなく披露している。互いに取り入れさせていただくことによって、『業界全体で発展していこう』という高い志を共有している」

――この50年の歩みを振り返って、改めて感じることや印象に残っている出来事とは。

藤澤「この10年だけを見ても、リーマン・ショックがあり、東日本大震災もあり、その少し前の2000年代初めには高炉メーカーや商社の再編も本格化した。そういった意味では、50年の中でも特にこの15年は激動の時代だったのではと感じる」

遠藤「工業会との接点を振り返ると、まだこの業界に入ったばかりで右も左もわからない時に、藤澤さんたちと一緒に若手の会をつくらせていただいた。その会で視察研修の一環として、当時の東京製鉄の旧千住工場跡地に造られたアミューズメントパークを訪れたのだが、それを見て『鉄鋼メーカーでさえ、こうした新しい事業を始めているのだから、われわれ流通も何か新しいことをしていかないといけない』と強く感じたことを今でも鮮明に覚えている。当社もコイルセンター業以外にさまざまな事業にチャレンジしてきたが、実は原点はその視察研修にあったりする」

新井「私が社会人になったのが70年で、ちょうど当社が栃木工場を開設し、コイルセンター業に乗り出した年だった。当時は弱電が主体で、80年代には『ウォークマン』などのポータブルオーディオプレーヤーやコンポ向けがよく出た。その後、弱電が海外移管などで減ってくると、デスクトップPCが新たな需要先となり、それも下火となった現在は自動車関連が最も多い向け先となっている。こうして見ると、最終製品が変わっても、使用する素材は鉄で変わっていない。コイルセンターも変わらずに日本のものづくりを縁の下の力持ちとして、支え続けてきたのかなと思う」

河田「新井さんがおっしゃるように、われわれコイルセンターは高炉メーカーさんが大ロットで生産した薄板をお客さまに小ロットで納入するといった重要なダム機能を果たしている。時にはキロ単位まで管理し、最短で受注から翌日には配送するケースもある。こまでお客さまのニーズにきっちりと応えられるコイルセンターは世界を見渡しても日本だけなのではないか」

藤澤「品質に関しては、常にお客さまのニーズを後追いしているような印象を受ける。それまでは許容範囲だったものが、ある時期から『もっと寸法公差が良くないとダメですよ』と言われて、そこで設備投資に踏み切る場合も少なくない。できることなら、われわれの方から積極的に品質を上げて、提案していきたいところだが、なかなかそれだけの十分な対価を得られないという現状もある。シビアな要求に必死についていくことで、われわれも競争力が磨かれてきたのも事実だし、それについていくことができたところが今日まで残ってきたのだろう」

――会員数は残念ながらピーク時から大きく減少してきました。コイルセンター経営の難しさを浮き彫りにしているようにも見受けられます。

藤澤「現在、会員数は37社で、ピークである90年の66社からは半分近くになっている。その中でオーナー企業は19社しかない」

遠藤「当然、商社系のコイルセンター同士が合併して減っている部分もあるが、会社数もオーナー系の数も昔に比べると随分減ってきた」

河田「鉄鋼メーカーに在籍していた時代から、この業界には長く携わらせてもらっているが、以前はオーナーさんが大半だったと思う」

藤澤「コイルセンター経営で一番大変なのはイニシャルコストがかかることだろう。高額な機械も広い土地も必要になる。オーナー系は再投資に見合った収益が上げられないと判断して、事業から撤退していったケースがほとんどだ」

遠藤「一方で、新規参入がない点は恵まれている。今、ゼロからこれだけの設備投資をして、元を取るのは難しい。言い換えると、われわれは過去の遺産で食っているということになる。これからは設備保全などに積極的に取り組み、工場設備をできる限り長持ちさせて、持続可能な企業体質に移行していくことが課題となっている」

河田「われわれの業界も再編統合の流れがさらに進むかもしれないが、日々の商売というのは変わらないわけで、それを大会社にして、管理を強化したからといって、従来通りの短納期やきめ細かい顧客対応が同じようにできるのかどうかといった問題はこの先出てくるだろう」

――加工賃の是正も業界にとって長年の課題。

藤澤「いいものを造ろうとすると、どうしてもコストはかかる。『あの会社は機械の償却が終わっているから、コスト競争力がある』というのはおかしな話で、最新鋭がいいかどうかは別として、絶えず設備を良い状態にして、いいものをつくっていくというのが本来のものづくりの姿勢だと思う。あまりにもコストを安く上げるという点に重きを置くと、品質がおろそかにされ、ものづくりが根底から揺らぐことにもなりかねない」

遠藤「償却が終わると、コストは下がるけど、品質は悪くなっていく。品質を維持・向上させるためには定期的に設備投資をしなければいけない。そして、それができるぐらいの加工賃はいただきたいということ。品質もコストも両方を求められると、どこかで立ち行かなくなる。今は各社とも、なんとか生きながらえている状態だと思う」

新井「ただ、悩ましいのは固定費が変わらないので、能力が余っているのなら、少しでも多く受けたいという考え方になってしまう。そういった余力があるところが存在するうちは加工賃もなかなか上がらないのだろうなと思う。10年以上前の話になるが、自動車部品メーカー向けの賃加工を2000ヘ受けていた時に、鉄鋼メーカーのシェア変動に伴い、それが突然ゼロになった。まったくの寝耳に水で、新聞で見て知ったような状況だったが、その時に賃加工に頼らず、自社販売で生きていかなければと考えさせられた」

遠藤「コイルセンターに求められる機能は2つあると思う。1つは自動車を中心とした量産対応。商社系のコイルセンターに多く、コストセンター的な要素もあるかもしれない。一方でわれわれオーナー系は財力も限られるので、量よりも利益を求めていかなければいけない。一口にコイルセンターと言っても、進む道が分かれてきているように感じる」

〝鉄のプロ〟業界に貢献

藤澤　鐵雄氏

河田　宏造氏

関東コイルセンター工業会　歴代会長

初代	関　昇氏	芝浦シヤリング社長	1966―69
2代	柑谷　信義氏	柑谷スチール社長	69―70
3代	鈴木　良三氏	鈴木スリッター社長	70―71
4代	村山　文雄氏	村山鋼材社長	71―75
5代	鈴木　正治氏	五十鈴鋼材会長	75―81
6代	村山　文雄氏	村山鋼材社長	81―91
7代	新井　吾三郎氏	マテックス社長	91―97
8代	鈴木　貴士氏	五十鈴社長	97―2004
9代	村山　和雄氏	村山鋼材社長	04―10
10代	西山　寛氏	西山鋼業社長	10―16
11代	藤澤　鐵雄氏	藤澤鋼板社長	16―現在

※肩書き、社名は当時のまま。右端は在任期間