表彰制度
受賞企業
特集

従業員と共に真の顧客貢献を追求 目的や意義の共有に重点を置く

神威産業 株式会社（東京都中央区）

受賞を機にさらなる成長を図る
十万幹雄代表取締役社長

船舶や発電所、半導体製造装置など、幅広い分野で利用される熱交換器を製造している神威産業株式会社は1970年以来、現在にいたるまで業界で高いシェアを誇り、事業を通じて多種多様な産業の発展に寄与している。日刊工業新聞社が主催する「優秀経営者顕彰」に公庫から推薦し、優秀経営者賞を受賞した十万 幹雄・代表取締役社長へ取組みや今後の成長戦略などについて伺った。

オーバーホール経験を礎に熱交換器メーカーを設立

――貴社創業の経緯についてお聞かせください。

十万社長 創業者の渋谷久雄は北海道出身で、地元で定期航路を運営していました。朝鮮戦争時に所有船を失ったことから会社をたたみ、東京で再起を図ります。この際、着目したのが熱交換器です。船舶に搭載した熱交換器を自身でオーバーホールしていた経験から、仕組みを熟知していたからです。当時の熱交換器は輸入品が主流で、修理時やメンテナンス時にはすべてを完全に分解する必要があるのですが部品を取り出すことができず大変な手間でした。そこで1960年に神威産業を立ち上げ、独自に熱交換器開発へ乗り出しました。ちなみに、社名の「神威」は船会社時代に拠点にしていた積丹半島の神威岬が由来です。

私も開発に携わりましたが、先代社長は非常に研究熱心で、また発想力に大変優れており、内部機構を簡単に抜き出せる熱交換器の開発に成功しました。当社の製品を数社の大手企業に採用していただき、その実績を聞いた他社が後に続き、事業を拡大できました。その後、現在も当社が開発した中身を分解できる構造が業界基準として採用されています。特許申請が叶わなかったことが悔やまれますね。

多数の優れた技術者による対応力でトップの座を継続

――50年以上トップシェアを維持し続けていられる要因はなんでしょう。

十万 当社が擁する技術者の数は、どこよりも多いと思われます。また当社は専業メーカーとして長年培ってきた知見が蓄積していますので、数だけではなく設計などの技術力も大手企業にも劣らないと自負しております。熱交換器はトラブルが起きた際の原因特定が困難で、それゆえに根本的な解決策を見出すのに時間がかかります。現場に急行した技術者は迅速に問題へ対処します。このような点で高い信頼を寄せていただけている面もあると思います。幅広いニーズに対応する技術力と、納品後に問題が生じた際のレスポンスの速さが強みとなっています。

経営の難局を成長の糧にし従業員の理解を得て経営改革

――社長に就任されて以降、特に印象に残っているのは。

十万 2001年に就任しましたが、2代目ですので創業者とは異なります。就任前から当社について改善した方がいいのではと思う点はありましたが、急に変えても従業員が戸惑うこともあるかと思い、1年ほどかけて一人ひとりと話をして関係づくりに努めました。私の考えを説明し理解してもらい、2年目以降にやり方を変えていきました。ちょうどバブルがはじけたタイミングで変えざるを得なかったというのもあります。先代の「金策に苦労しなければ一人前の社長とはいえない」という考えから、多額の借金をした状態で舵取りを引き継ぎましたが、就任直後からバブル経済崩壊による打撃が深刻化したのです。製品原価の見直しや社長車保有の廃止、果ては新聞購読の解約まで、削れる部分はとことんカットしました。当時は生きた心地がしませんでしたが、今振り返れば、経営者として成長する貴重な機会だったと思います。この経験のおかげで、リーマン・ショック時には動揺することなく対処できました。

印象的だったのは、経営の立て直し中に、公庫と面談している際に原価管理や経費削減等の対策を褒めていただいたことです。当時まだ経営者となって数年で不安ばかりでしたが、努力の方向性は間違っていないのだと背中を押してもらった気がして大きな励みになりました。

――経営を立て直した後に注力なさったことは。

十万 急な変革を行って、従業員の理解が得られなければ意味がないと思い、係長以上を対象に、財務諸表の読み解き方の勉強会を開催しました。これは、改革を進めるための下準備です。私は社長に就任する前から「改善すべき」「見直すべき」と感じた点があると、手帳にメモしていました。一例としては、かつては売上重視で「製品販売で赤字が出ても、納入後の保守サービスとの抱き合わせで黒字になればいい」という感じでした。いわゆる〝どんぶり勘定〟が容認されていたわけです。しかし、製品販売も保守サービスも、個別にビジネスとして成立させるべき――つまり売上高より利益率を重視すべきだと思っていたのです。ただ、社長に就任したからといって強権的に新

主力製品のシェルアンドチューブタイプ（上）とラジェータタイプ（下）の熱交換器

たな価値観を押し付けては効果が上がるとは思えませんでした。まずは勉強会を通じて経営の視点を養ってもらい、その次に個々と面談して自身のビジョンを伝えていったのです。従業員が客観的に合理性を感じ取れる環境を整えたうえで納得・賛同を得ることが重要だと考えたのです。

手帳のメモをすべてやりきるまで5～6年を要しましたが、従業員の誰もが課題を前向きに受け止めて推進してくれたと感じています。数字面でも、経営強化につながったという実感を得られました。

真に大切な目的を見据えて価格競争からは一線を画す

――反対に、神威産業として守り通している部分は。

十万　ひと言で表現するなら〝お客さまのため〟を最優先するということです。当社はトラブルが発生した際、まず現場に駆け付け対処します。原因追及はその後です。お客さまが困っていたら第一に解決することを行います。

また、当社は約8割が受注生産です。お客さまの仕様を読み込み、それぞれ合わせた対応を基本としています。当然、コストは上がりますが、熱交換器の用途や設置場所はケースバイケースです。高効率と安定稼働を目指すうえでは、各案件に適した熱交換器を創出する必要があると考えています。

熱交換器は使用期間が長くなるほど性能が低下しますので、当社では性能低下を視野に入れた想定で提案します。使っているうちに汚れる物なので、初期状態での数値が重要となります。そのため当社の提案する見積りが他社に比べスペックが高い、金額が高いと言われることもあります。ご理解をいただけずに難しいという場合は、無理な価格交渉をせず引き下がるようにしています。お客さまのなかには、当社にお願いするのは緊急時の現場対応やフォローをしてくれるから安心感があると言ってくださる方もいます。価格競争に身を投じて製品スペックを下げて何か問題があっては本末転倒です。何よりお客さまとの信頼関係の構築が重要と考えています。

従業員には、成功は個人の功績、失敗は会社の責任、だからすぐ私に言ってほしいと伝えています。社長の役目は失敗をカバーすること。早めに対応すれば、事なきを得ることが多いです。また、問題が発生した場合は必ず次につながる学びがあります。クレームやトラブルが発生したら、解決にあたって対応することで成長する機会となります。お客さまのトラブル解決は最優先、このことを考えて信頼関係を構築することが重要です。

「人が財産である」と考え、技術力と情熱を未来に伝えたいと語る十万社長

厚い信頼に技術で応える作業スタッフ

生産拠点の千葉工場

受賞は顧客と従業員のおかげ今後もさらなる成長を目指す

――「優秀経営者顕彰」で優秀経営者賞を受賞された感想をお聞かせください。

十万　正直に言うと、公庫から推薦の打診をいただいた際は、「自社のPRにつながるなら」くらいの軽い気持ちでした。しかし実際に賞をいただき、考えが変わりました。先ほど触れたように、当社の場合は受注生産で対応するケースが大半です。問題発生時の原因特定が難しいことも含め、私たちにとっては案件の一つひとつが学びの場になっているのです。成長の機会を与えてくださったお客さまと、各案件に真摯（しんし）に向き合ってくれる従業員に支えられたからこそ受賞できたのだと、感謝の念を深めました。

――今後の成長に向けて、どのような取組みを実践していますか。

十万　現在、九州の大学と共に、熱交換器の解析を進めています。誰もが、熱交換器は完成の域に達していると目しているため、性能ばかりに着目し、どのような作用で熱交換されるのかという仕組みについては関心が向けられていません。しかし、厳密に分析してみると、熱交換に有効だと考えて確保していたスペースが、実際にはほとんど機能していないことが判明するなど、新たな発見が多々あります。つまり、小型化や省コスト化のヒントを見出せるわけです。専業メーカーとして、現在供給している製品は本当にベストなのか？　という視点を持ち続け、さらなる改良に邁進したいと思っています。

――公庫に期待するところは。

十万　融資面では運転資金を中心として支援いただいていますが、今回「優秀経営者顕彰」優秀経営者賞を受賞できたのは、公庫担当者から推薦の打診をいただいたことがきっかけです。資料の準備など、大変お世話になりました。以前、業界団体の海外視察に赴いた際、思いがけずかつての担当者と十数年ぶりに再会し大変うれしく思ったこともありました。私のなかでは大きな存在なので、今後も、心のよりどころにさせていただきたいと思っています。

新規採用するとともに働きやすい職場づくり

――全国の中小企業経営者に向けてアドバイスをお願いします。

十万　当社では今年度に6名の新入社員を迎え入れましたが、いずれも第二新卒と呼ばれる若手です。彼らと話してみると、大手企業を経験した社員もいますが「居心地がいい」と言ってくれます。世間一般にコンプライアンス面で厳しい視線を注がれるようになっている昨今ですので、働きやすい職場づくりに努めたいと思います。また、少子高齢化で人材確保の難しさが顕著になっているため、特に中小企業にとっては、従業員一人ひとりが貴重な戦力で財産です。いかに辞めずにいてもらえるか〝今いる従業員〟が「この会社で頑張り続けたい」と思ってくれるような環境づくりが大切だと感じています。

大切なのは「この会社の一員だからこそ日々の職務や生活に張り合いを感じられる」と思ってもらうこと。この部分を大切にしたいと思います。

（聞き手　ライター　竹内 太郎）

神威産業に学ぶ3つのポイント

Point 1　従業員一人ひとりに説明を行い、納得・賛同を得たうえで、経営改革を実行

Point 2　自社の強みを貫き、問題発生時の迅速な対応で顧客と信頼関係を構築

Point 3　「現在供給している製品がベストか」との視点を持ち続け、さらなる製品改良に邁進

KAMUI

神威産業 株式会社

本　　社：東京都中央区築地2-10-6 Daiwa築地駅前ビル
代表者名：代表取締役社長　十万 幹雄
資 本 金：1億円
従 業 員：250名（海外現地法人含むグループ合計 2024年4月現在）
事業内容：熱交換器の製造及び販売
会社設立：1960年
ホームページ：https://www.kamui.co.jp

第41回「優秀経営者顕彰」公庫推薦による受賞者

優秀経営者賞 受賞

吉永機械株式会社

池永　憲明　代表取締役会長

当社は、建築・土木工事向け建設機械の製造を行っており、超高層ビル建設や複雑・難工事に対応できる特注建機の開発製造を得意としています。とりわけ「タワークレーン用クライミング架台」は業界トップシェアを誇っています。そのため、数々の建設・土木の難プロジェクト工事に携わってまいりました。今回の受賞は、大変光栄であると共に、関係者の皆さまや従業員に感謝します。今後も業界の成長・発展に貢献できるような優良で強い会社になれるよう、日々邁進する所存です。

本　　社：東京都墨田区緑4-4-3
資 本 金：7,500万円
従 業 員：49名（2024年３月現在）
事業内容：クレーン・建設機械・作業船装置・ウインチ等の設計・製作・販売・レンタル鋼構造物工事・機械器具設置工事
設　　立：1967年３月３日
ホームページ：https://www.yoshinaga.co.jp/index.html

日刊工業新聞社賞 受賞

森鉄工株式会社

森　孝一　代表取締役社長

当社は、各種プレス機の開発製造専業メーカーです。主力の「ファインブランキングプレス」は、精密打ち抜き加工により二次加工不要で、平滑な剪断面を得られることを強みとしています。グローバル・ニッチトップ企業として、ユーザーと工法開発・ニーズに応じた製品づくり・品質向上徹底等に努めています。今回の受賞は、会社としても評価をいただき大変うれしく思います。お客さまや社員あってこその企業ですので、今後も地域貢献・製造業の技術発展のため尽力していく所存です。

本　　社：佐賀県鹿島市大字井手2078
資 本 金：5,000万円
従 業 員：123名（2024年７月現在）
事業内容：各種液圧プレス・鍛圧機械の設計・製作並びに、これに付帯する業務
設　　立：1922年３月20日
ホームページ：http://www.moriiron.com/