



# 株式会社協和精機

代表取締役社長 立松 徳昭氏

## 絶妙の父子承継が進み、「新しい息吹」に満ちた 金属部品製造業



代表取締役社長 立松 徳昭氏

取材・構成 ● 西原 勝洋  
経済評論家

埼玉県川越市に拠点を置く株式会社協和精機は金属部品の加工・製造専門だ。電車のドアを開閉する空気圧縮制御用の空気圧縮バルブの製造が得意の分野だが、油圧機器、医療機器、自動車部品など、毎月の生産アイテムは2千に達する。いや、それだけなら単なる金属部品メーカーだが、「金属加工Ⅱ3K（きつい、汚い、危険）仕事」の現状打破を目指してIT化を進めている。ISO取得はもちろん、事業継続計画（BCP）も策定した。「新しい息吹」に満ちた中小企業だ。



## 立派な1代記ができる業績から2度目の起業へ

個人だろうと、法人だろうと、良いものを見たら、真似をしようと思う。どうしても真似ができないと、良いものをそのまま自分のものにしたくなる。協和精機の創業者である立松和雄氏が経営していた金属部品工場は、そうした意味で、まさに「良いもの」だった。戦争直後の物資不足の時代だった。練馬にあった実家が営む万屋（よろずや）、その古い倉庫の中に、友人から譲り受けた古い旋盤を据えて、火箸の製造を始めたのが、協和精機の本当のルーツだ。

物資統制の時代であり、原材料がなかなか手に入らない。そこで大手企業の下請けになり、金属部品の加工・製造業になった。苦しくても「信義を重んじる」和雄氏の姿勢が取引先から評価され、やがて栃木県に建てた工場は400人を超える従業員を雇った。そこまでで立派な1代記ができるだろう。

コンピュータ制御技術などもちろん想定もできなかった時代だ。熟練した職人の勘が何よりも重要だった時代だ。そうした中でも、汎用工作機にキヤスターを装着して、自在に動かせるよ

うにするなど独自改善、工程の合理化を進めた。大手メーカーの下請けとしては、収益性でも生産性でも「抜群の存在」になった。

だからこそ、大手メーカーから、欲しがられてしまったのだろう。

先日、「大手企業の下請けに対する横暴」を告発する韓国の中小企業の話を目にした。

その会社は、新技術の開発に成功して、受注が伸びる一方で、順風満帆を謳歌していた。

設備を拡張し、人員を増やしたところで、納品先からの最大というより、圧倒的な発注が途絶えた。たちまち経営危機に。そこへ、くだんの納品先が「うちが資金援助してやろう」。

そして納品先が最大株主になり、社長は放逐されてしまったという韓国・中小企業の話だ。

和雄氏の場合は、副社長の座を保證されたが、よしとはしなかった。自ら退社し、地縁のある川越市で2度目の起業に挑んだ。1971年のことだ。

栃木の工場から何人かの社員が「社長の下で働く」と付いてきた。工作機メーカーが「ある時払いでいいから」と、必要な工作機を設置してくれた。「信義の男」への報償だ。

新たに発足した協和精機は、10人ほ

どのスタートだったが、2年後には株式会社として登記した。

「部品の中を使う金属部品」を製造する業態であることは昔と同じだが、これまでの経緯を省察して、①たくさんの納品先を確保して1部門、1社に

偏らない②景気変動が激しい納品先は極力遠慮する——ことを基本方針とした。

空気圧機や釣り具メーカーが、当時から今に続く得意先だ。

依然として中小企業だが、まるで大企業のように協力会社の組織である「協和会」ができたのも「信義の男」が経営する企業だからだろう。

基本的には、協和精機が協和会の加盟社に発注するのだが、加盟社同士の取引も斡旋している。年に一回総会を開くが、今年で既に38回になる。

## いやいや入社の3代目、飛び込んできた4代目

今日、金属部品の納品の際には、精密な検査データの添付が必要だ。検査データがないと納品を受け付けてもらえない。

協和精機が使っている3次元測定装置は、ミクロン単位の誤差も見逃さない。

ところが、検査機械は高価だ。零細企業では、どんな優秀な部品を製造しても、検査データを添付できない。そこで、協和精機が協和会加盟社の製品の検査を引き受けている。

3代目社長の立松徳昭氏は「いい腕



東京ビッグサイトの展示会風景



代表取締役副社長 立松 和也 氏  
きらぼしコンサルティング 第10期トップスクール 在籍中

の技術者が1人で造っているような家内工業は、この業界にはたくさんあります。彼らの製品が、検査データがないからと納入できなくなったら、日本のモノづくり、日本経済の大損失ですから」と言う。

ちなみに、緻密な3次元測定装置を見たあと、圧巻の加工装置を見ることが。巨大なボックス状の装置の中には、無人で作業が行われているという。操作は離れた場所からパソコンで行われる。もはや、3Kとは無縁の世界が始まっているのだ。

カメラが大好きな3代目は、カメラの部品メーカーに就職が内定していた。ところが父親は「お前は、うちの会社の営業をすることに決めているの

だ」と雷を落とした。「自分で、内定を返上してこい」と。

いやいや、父の会社に入れられてしまった。

4代目は既に決まっている。長男の立松和也氏で、現在は副社長。

4代目は京セラに勤めていた。稲盛和夫氏の経営哲学に深い感銘を受けながら、営業畑で働いた。

稲盛哲学からすると「オヤジの会社は、このままではいけない。いや、金属部品加工の業界そのものが、このままではいけない」と思われているからだ。父親とは逆に、自ら協和精機に飛び込んできた。

金属部品製造業は、昭和40年代をピークに、減少が続けている業界である。人手不足も深刻だ。大きな理由は「金属加工＝3K仕事」と思われているからだ。

熱い使命感に燃えて父親の会社に飛び込んだわけだが、「毎日のように父子ケンカ」が続いた。

「創業者である父は信用を重視しつつも、ともかく儲けが大切」という発想があり、私もそれに感化されてきた。ところが息子は「他人にも良いことを。それは、いつか戻ってくる」と言う。いわば方法的な違いがあり、口論が続いた。しかし、創業者も「儲けが



五軸制御縦型マシニングセンタ D300 牧野フライス製作所

大切」とは言っても、実は「信義の男」だった。その子と孫はやがて自然に融和した。

### 「社員食堂がある会社に」と答えた温かさ

副社長の新しい方針がジワっと社内を変えていった。

最初は、社是と経営理念の作成だった。経営者が考え、ある日の朝礼で突然、「これがわが社の社是・経営理念だ」と張り出す——そんな手法は取らなかった。

全社員に社是・経営理念に関する意

見を出してもらい、討論を重ねてからまとめ、名のある書道家に揮毫してもらった。こうした経緯があるから、社員は「この社是・経営理念は自分たちがつくった」という意識を持っている。そして、BCPの策定だ。どんな災害に見舞われても、あるいは経営者がどうなるうとも、企業活動を継続させるトータルプランだ。

ある企業が新規の発注をくれた時だった。「福島の発注先が地震で破綻してしまった」というのが、その理由だった。「大震災に襲われたら、うちは……」との不安がBCP策定に踏み切らせた。



例えば大地震の発生を想定しただけでも、なすべきことは山ほどある。協和精機は社内の整理整頓から始めた。社屋の一部リニューアルに併せて、高さがあがる機械装置や什器には耐震固定を施した。

機械が故障したのに、修理業者が来られない事態を想定した社内メンテナンス体制の強化、さらに様々な業務の代行者の選定と教育などだ。「その過程を通じて、社内融和が一層進みました」と和也副社長は振り返り、「3Kからの脱却」の夢を語った。「10年後は、どんな会社になっていくことを目指しますか」と父子に尋ねた。

「この部門では日本一の技術を持った会社」といった答えを予想していたのだが、まったく違った。

「社員食堂があり、社員が温かい昼飯を食べられる会社に」が徳昭社長の答えだった。

川越市と言えば「小江戸」と呼ばれ、「蔵の街」が有名だ。が、協和精機は蔵の街からさらに車で10分ほど。水田に囲まれた地域にある。近くにコンビニもない。昼休みの時間内に、温かい昼飯と思ったら……これは、とても難しい。

「信義の男」は1990年代に、定年を事実上65



1 2 製造部 3 4 品質管理課 5 物流課

歳に延長し、社員に有給休暇の消化を進めた。その息子も、本心に社員思いだ。

「社長、それならカフェ形式にして、地域の会合にも利用できるようにしてはどうでしょうか」と、和也副社長が言った。

社長が頷いた。連日、ケンカばかりしていた父子は、すっかり息が合っていた。（にしはら かつひろ）

株式会社協和精機

- 代表取締役社長 立松 徳昭
- 設立 昭和46年1月
- 資本金 1000万円
- 社員数 45名
- 売上高 15億400万円
- 事業内容 金属切削加工業、精密加工業
- 本社 東京都練馬区春日町1-5-2
- 電話 049-224-4197
- <http://kyowaseiki.co.jp>

きらびし銀行 練馬支店会員