

サプライヤーに聞く

## 国内外の技術強化図り スピード重視の改革にチャレンジ

(株)小林製作所 代表取締役社長

小林 俊雄氏

一社長に就任され1年ほど経過しましたが、振り返られての印象を。

小林 現在のような経営判断のスピードを求められる時代にあって、経営者のビジョンやアイデアなどをダイレクトに具体化できるというオーナー系企業の強みを発揮していますが、それだけに経営者としての責務の重さも実感しています。社長就任時に、伊藤忠商事・丹羽宇一郎会長の『人は仕事で磨かれる』を読みましたが、そのなかに「汗出せ、知恵出せ、もっと働け」が大切だと述べている箇所がありました。大変印象深い言葉ですが、これは従業員への叱咤激励ではなく経営者へのメッセージと捉え、日々自分への戒めとしています。

当社のこの1年を振り返ると、産業機械部門に比べ製紙機械部門は必ずしも順調ではありませんでしたが、会社全体では売上が当初目標をクリアし利益も出しました。経営戦略が狙い通りの成果をもたらしたと言えますが、われわれ機械メーカーにとってはさらに厳しい状況となっており、自動車やITなどが牽引役となり国内景気の回復傾向は強まっているものの、為替変動などのマイナス要因も目立ちます。円安の影響もありますが、昨年のように1ドル100円から120円へと振れ幅が大きいと、受注から納入までの期間が長い機械メーカーにとって為替変動は経

営上無視できないリスクとなっています。

また製紙業界にとって為替変動と原油価格高騰のダブルパンチを被っている格好であり、設備投資への影響が懸念されます。事実、最近の大型投資ではエネルギー関係が先行しているように思われます。製紙機械の投資が活発化するには原油価格の動向も影響しているということですが、これも為替変動と同様、政治的な問題が絡んで先が読みにくい状況です。

### 海外展開

#### 理文から新規2ラインを受注

一製紙機械への投資も出てきたのでは。

小林 当社の製紙機械部門は確かに昨年不調に終わりましたが、今年になって仕事量も増え順調な動きを見せています。もちろん国内の板紙分野では新マシン建設という話は出ていませんが、比較的規模の大きな改良工事が出はじめており、全般的に受注量は回復傾向を見せています。経済全般が回復基調を見せ紙の需要も微増ながら伸びて板紙メーカーのマシン稼働率も上がってきており、小・中規模の改良・改造工事受注が今年後半に向けても期待できます。ただ、当社にとって問題となってくるのは受注をこなすためのキャパシティであり、産業機械案件と国内の改良工事受注に加え大きな海外

案件も抱え、それらをどうやりくりしていくか苦労しているところです。

#### 一海外案件とは一

小林 タイとインドネシアからそれぞれ中古マシン1ラインの移設を受注しており、この6月には現地へ納入することになっています。中古マシンと言っても、ドライバー新作や新規部品への更新があり、仕事量としては大きなボリュームとなります。これから現地への設置の段階に入りますが、今年製紙機械部門ではこうした輸出案件が中心的な仕事になっていくでしょう。今回の案件は中古マシン設置ではありますが、タイへのマシン1式納入は初めてなので、これを足がかりとし紙需要拡大が予測されているタイおよび隣国のベトナムにおいて事業拡大を図っていく方針です。

また、当社がすでに2ラインの抄紙機を納入したリー&マン（理文造紙）から新規2ラインのサクセスフオーマも同時に受注しました。この抄紙機は理文造紙の標準機と位置づけられましたので今後も期待できます。

一中国での展開も大きな成果をもたらしているようですね。

小林 04年に台湾の機械メーカーである裕力機械との合併で始めた中国江蘇省の無錫裕力機械有限公司（Wuxi Yueli Kobayashi Machinery）も昨年、所期の売上目標を達成しまし

たし、今年もすでに中芯の大型マシン 4 ラインを受注しさらに当社の受注した理文造紙の中国製作分を加え来年春までの仕事を抱えフル生産状態にあります。

中国では中央政府の金融政策により紙パの設備投資も鈍ってくるのではないかと予測されましたが、実際にはブレーキはかからず引き続き投資意欲が旺盛です。これは板紙分野で言えば、ナインドラゴン（東莞玖龍）やリー＆マンなどの数社の大手“プレイヤー”が新規投資を活発にしてきたという事情もあるでしょう。こうした動きに対応するため、無錫ではさらに工作機械の追加導入により生産能力を強化します。当初立てた長期設備建設計画のスピードを速めざるを得ないほど中国マーケットが好調だということです。

#### 生産体制

##### 設備増強し大型高速化に対応

一国内でも能力増強をされている。

小林 今後の企業展開において製造能力アップが必要と判断し、昨年既設設備を処分して最新設備に置き換えました。具体的には大型 NC 旋盤 1 台、大型 5 面加工機 2 台を導入、能力増強とともに大幅な効率化も果たしました。引き続き今年 4 月には複合 CNC 旋盤 1 台を入れ、さらに 8 月 5 面加工機をもう 1 台追加します。

このほか大型クレーンも今夏の導入予定ですが、これは日立造船富岡機械から譲渡されたシュープレス（現在“サクセスプレス”関係の製造能力向上が目的です。受入態勢としても、昨年シュープレスのオーバーホールなどの経験を通して同技術を継承できたと自負しており、大型クレーン導入により新規受注に加えて大型で重量のあるもの

もメンテナンスがスムーズにできるようになります。また製造設備以外では、昨年ホストコンピュータの入れ替えを行い、今年は設計部門で CAD の更新を行っていきます。

一能力増強により海外展開の幅も広がってくるでしょうね。

小林 当社の技術展開には 2 つの方向性があります。1 つは中国はじめ海外から受注する大型高速マシンへの挑戦であり、“サクセスフォーマ”をどのように高速大型化していくかです。つまり、高速大型化への技術課題は解決済みですが、実際に製作する場合どのような取組みが求められるかということです。それはこれまで当社が蓄積してきた技術の延長線上にあるものです。

もう 1 つは、CP 制御のストックアップローチシステム“オクトパス”によるヘッドボックスやシュープレス、それからエア通紙、“ファイラーリング”などの通紙装置や IB フォーメーションシステムなど各種の周辺機器も揃えましたが、製紙機械のコンビニエンストア的に顧客が求めている便利な技術を揃えるという方向です。今後とも海外の優秀な技術を提供していますが、当然、原料事情や品質面で海外とは異なる国内製紙向けに適合するようアレンジしアフターサービス体制を整備して顧客に満足していただけるようにするのが当社の役割だと確信しています。

いずれ国内でも S&B は行われるでしょうから、その時に当社が提供できる技術の範囲を極力広げておきたいし、以前のようにマシン本体だけを納入すればいいという時代でもなくなってきました。周辺機器も含めて提案し効率化向上のニーズにも応えられるような

態勢にしておきたいわけです。

#### 今後の企業展開

##### 創業 60 周年迎え更なる貢献期す

一今後の企業展開については。

小林 マシン 1 式となると少なくとも今年は海外を事業展開の中心に置かざるを得ません。ただし、国内での品質対策や効率化向上を目的とした改良工事にも積極的に対応していきます。機械メーカーとしては、部品などの調達について今まで以上に海外の開拓をしなければならないと思っています。国内では大型ロールや鋳物関係でマシンの大型高速化に設備対応が進んでおらず、大型の部品は次第に海外でつくらざるを得なくなりつつあります。コスト対策の側面もありますが、そうした事情により調達先をもっと広げていく必要があるのです。

一宮土地区板紙メーカーに設備投資の動きは出ていませんか。

小林 以前に比べ各種状況は改善傾向にあるようですから、S&B まではいかなくても中規模の改良工事は増えていくのではと期待しています。また、その際に最新技術が提供できる体制づくりも行ってきました。海外展開をするなかで技術を磨き、日本のマーケットや顧客ニーズを熟知している機械メーカーとして、今後とも国内製紙に貢献していければと願っています。

来年当社は創業 60 周年を迎えますが、今年は「スピードを重視して改革にチャレンジする」を掲げ、これまでの「顧客とともにものづくりを進める」という姿勢を基本としながらも、この節目を生まれ変わった新たな創業と受け止め、さらに努力を重ねていきます。