

一つの分野で生き抜く覚悟が 築きあげた競争優位



菊川工業(株)

代表取締役社長

宇津野 嘉彦

うつのよしひこ

《企業概要》

代 表 者 宇津野 嘉彦
創 業 1933年
資 本 金 1億円
従業者数 192人
事業内容 金属建材の設計、製造、施工
所 在 地 東京都墨田区菊川2-18-12
電話番号 03(3634)3231
U R L <https://www.kikukawa.com>

企業が収益をあげ続けるためには、他社には模倣できない強み、競争優位が必要だ。特許やブランド力など、その形はさまざまである。長年かけて蓄積された技術やノウハウもまた、競争優位となり得るだろう。だが、事業環境は絶えず変化する。一つの分野にとどまり、強みを磨き続けるのは、簡単なことではない。

誰もが知る建築物を 金属で彩る

フジテレビ本社の球体展望室や東京スカイツリー®の展望台の外壁。日本武道館の屋根を飾るタマネギのような形をした金色の飾り。誰もが知る建築物を彩るこれらの金属建材は、同じ企業の作品である。東京都墨田区の菊川工業(株)だ。同社は、意匠を凝らした金属建材の世界における、リーディングカンパニーである。

設計から施工まで、ワンストップで対応する。量産品はほとんど扱わない。9割以上が、ロット1桁のオーダーメイド品である。その活躍は国内にとどまらない。近年は、ルイ・ヴィトンなどの高級ブランドショップや、英国にあるブルームバークの新社屋の内外装なども手がけている。

金属建材を扱う企業は、数多く存在する。しかし、オーダーメイド品、それも意匠を凝らした金属建材に特化した企業は少ない。競合相手は、国内および欧州などの中小企業数社にすぎない。競合が少ないのには理由がある。建築の意匠にこだわる建築主は少数派で、市場規模は小さい。景気変動による売り上げの波も激しい。そして何より、製造に手間がかかる。一定以上の規模を維持しながら生き残るのが、難しい市場なのだ。かつてはしのぎを削った同業他社も

あったが、多くは廃業か量産品への転換を余儀なくされた。

生き残りを可能にした 三つの強み

同社の強みは、大きく三つに整理できる。一つは建築家が描いたデザインを形にする力だ。建築家のもとへ足を運び、素材の提案から始める。モックアップと呼ばれる試作を何度も作成し、頭のなかのイメージを製造可能な形に落とし込む。建築家は金属の専門家ではない。だから、金属の性質や加工ノウハウに通じた同社は、心強いパートナーとなる。

二つ目は、細部へのこだわりと、それを支える技術だ。ブルームバーク新社屋のシンボルである、巨大な螺旋階段をみてみよう。側面のパネルには、一枚一枚、形の異なる曲げ加工が施されている。加工の種類は

数百に及ぶが、その精度は図面から寸分の狂いもない。また、一枚のパネルは数枚の銅板からつくられているが、接合面が肉眼では判別できない。その秘密は、航空機や鉄道などで使われる技術を応用したことにあ
る。回転するピンを押し当て、摩擦熱により金属を接合する、摩擦攪拌かくはんという技術だ。こうした緻密さが、わずかな妥協も許さない建築家の心をとらえる。

三つ目は、80年余りの業歴のなかで培った、数々の蓄積である。これまで同社が手がけた、誰もが知るランドマークは、技術をアピールする格好の「ショールーム」となっている。工場に並ぶ数々の設備も、長年にわたる蓄積のたまものである。摩擦攪拌装置や8メートルもの長さに対応できる曲げ加工機は、同業者にはま
ずみられない。稼働率の低い機械も少なくないが、それらがあるからこそ、多彩な加工が可能となる。

前例のない意匠に挑戦するため、失敗も少なくない。その経験はノウハウとして蓄積され、次の挑戦に活かされる。同社では、過去の加工事例を失敗も含めてデータベース化し、検索できるシステムを導入している。事例は写真付きで解説されており、経験の少ない社員でも、過去のノウハウを共有できる。先人たちの知恵は、難題を解く際の糸口になる。

強みを守るために弱みを補う

これらの強みは、創業以来、オーダーメイド品に特化してきたからこそ、獲得できたものだ。もっとも、事業を取り巻く環境が大きく変わるなかで、一つの分野にとどまるのは簡単ではなかった。バブル崩壊後は、同社も苦境に立たされた。建築主の関心は意匠からコストへと移り、建築単価は下落の一途をたどった。そして、売り上げはピーク時の3分の1まで減少した。

量産品に転換する道もあっただろう。だが、「オーダーメイドの分野で生き抜く」という同社の覚悟は揺るがなかった。量産品への転換は、これまで築きあげた強みを損なうことになりかねないからだ。

何も変えなかったわけではない。変えたのは、コストに関する従業員の意識だ。同社への注文には、一つとして同じものがない。常に試行錯誤が必要のため、製造の段取りを立てにくく、コスト管理も甘くなりがちだ。「いくらかかるか、やってみなければわからない」が、従業員の決まり文句だった。

4代目社長である宇津野嘉彦さんは、その思い込みを覆した。生き残るためには、少ない売り上げでも利益を出せる、筋肉質な組織へ生まれ



曲げ加工機を用いた作業風景

変わる必要がある。そこで、5Sの徹底、ジャスト・イン・タイムシステムの導入など、機械工業の分野における生産管理の手法を金属建材の世界へ応用していった。その結果、進捗中の案件でも、かかったコストを把握できるようになり、採算は徐々に改善していった。

創業者である父は、職人かたぎの強い人だった。対照的に、嘉彦さんは入社以来40年近くにわたり、管理畑を中心に歩んできた。だからこそ、誰よりも内部管理の重要性を理解していた。「以前のままだったら、今頃は赤字で苦しんでいたでしょう」と嘉彦さんは振り返る。強みを守るために弱みを補う変革を断行したからこそ、現在の同社がある。

手がける作品の華やかさとは裏腹に、取り組みの一つ一つは地道なものである。だが、事業環境の変化に対応しながら、一つの分野にとどまり、強みを磨き続けることで、他社には模倣できない競争優位を築きあげた。これからも、その歩みを止めることはないだろう。同社は今日も、建築物を彩り、人々の心を魅了する作品をつくり続けている。

(山口 洋平)