

2020年以降見据え経営多角化 新規事業育成、顧客数を拡大

語る人；宇津野 嘉彦氏
(菊川工業(株) 代表取締役社長)

東京オリンピックまで、あと1年半。オリンピック施設、ホテルの新築・リニューアルも来年春竣工を目指している物件が目白押し。これから1年、建築業界は大忙しの時を迎える。今号の巻頭インタビューは、お台場にあるフジテレビのチタン球体とか、スカイツリーの展望台の金属パネルなど金属内外装を国内外で展開している菊川工業・宇津野嘉彦社長。同社は今年、昨年の1.5倍の仕事量を抱えているが、2020年以降を見据えて、積極的に新規事業にチャレンジ中。ブームはいつまでも続かない。足腰の強い会社を目指して、顧客数を増やす戦略を推進しており、現在約100社の顧客数を毎年倍増し、目指すは4桁の顧客数である。

聞き手；藤原 利彦 (本誌記者)

今年の仕事量は昨年の1.5倍

——まずは、金属工事業界の今年の展望を。

宇津野 金属工事の業界はこの数年、建設ブームもあって好調ですが、今年は特別。東京オリンピックを1年半後に控え、来年春までに完成させなければならない手持ち工事が各社とも多く、忙しい年になります。当社も今年中に片付けねばならない仕事が昨年の1.5倍もあります。これまでの経験から言えば工事が遅れそうになると職人を増やして、何とか間に合わせています。こうした状況で気を付けねばならないのが、施工スケジュールの変更です。予定されていた工事が後回しになったり、あとでいいといわれていた工事が早くなったりします。この混乱に巻き込まれると利益が吹っ飛ぶ可能性もあるので、工程管理をしっかり把握するように年初に指示しました。各社の悩みは、仕事量はあるものの、単価を上げるまでに至っていないこと。原材料とか職人の手間賃が上がっているのに単価アップを実現できてい

ないのが悩ましいところです。

——こうした状況の中で、今年はどんなことを重点に経営されるのですか。

宇津野 今年、全社的には生産性を上げたいと思っています。仕事量が少ない時に生産性を上げるのは難しいが、仕事量がある今年には生産性を上げるチャンス。実は2014年に生産性2倍という目標を掲げたのですが、その時は何をアホなことをと思った社員もいたと思いますが、5年を経過した今、生産性が1.8倍とか1.5倍になった部門も出てきました。今までやってきた改善・改革活動を定着させ、2014年比2倍を実現します。今年には仕事量が豊富にあるので、生産性を上げて競争力を強くしたいと思っています。

塗装仕上げ工程を内製化

——今年1月に塗装工場を増設されました。その狙いは？

宇津野 受注した海外のプロジェクトで選定された硫化イブシ仕上げを内製化するため、2014

年に塗装工場をつくりましたが、他の大部分の塗装は塗装専門会社に発注していました。お願いしていた塗装会社が廃業することになり、思い切ってアルミ仕上げの塗装工程まで対応できる塗装工場を増設しました。増設面積は414㎡で、既存工場を含めると1,062㎡の規模の工場になります。アルミ素材を、専用液が入った複数の槽に浸して、表面の油分を取り除き、汚れを除去して被膜を生成していきます。金属内外装の会社なので前々から塗装工場を持ちたいと思っていたのが実現したことになります。これまで品質管理上、一番苦労してきた塗装・仕上げ工程を内製化したことで、製作期間の短縮、これまで対応が難しかったアルミ材の塗装仕上げ、今後、増加が見込まれる粉体塗装にも対応できるようになったのは大きいですね。

—今後の投資はどんなことをお考えですか。

宇津野 毎年、1億円程度の投資は行っていますが、プロジェクトに合わせて行うことが多いのが特徴です。他社のベンダーは4mのところが多いが、当社は8mのベンダーがあります。お客様の要望に応えるために8mのベンダーを導入したのですが、これからの投資は設備のAI化と申しましょうか、そういった投資が必要になってきます。それというのも、最近3D-CADでデザインをする設計事務所が多くなっているからです。コンペで勝とうとすると、変形デザインの提案になります。

3D-CADで設計するようになっており、海外のお客様は3次元のデータを送ってくる事例が出てきました。複雑なデザインに対応するとなると、自動車の大型プレス機か、鋳物で型をつくる、あるいは板金で形を整えていくことになるが、これではコストは高いものにつく。建築の場合は型をつくっていたのではコストが合わないの、3次元のCADデータからパネルができるようにしたい。そういった技術投資が今後は中心になると思います。世界の金属内外装メーカーに対抗していくには、AIの導入が必要になると思っています。



「今、事業の多角化を推進しており、お客様の数を毎年倍増しており、4桁の数を目標している」と語る宇津野社長。

—今、海外の比率はどのくらいあるのですか。

宇津野 多い時は5割ぐらいあります。海外の仕事は日本のプロジェクトに比べると一桁大きい金額のものが有りますからね。海外で仕事をするようになったのは、バブルが弾けて日本でのオーダー金属工事に対する需要が少なくなり、海外に出ていくしかなかったからです。昔はオーナーさんが気に入った建築家に依頼して、ランドマークになるような建物を建てることがあったのですが、バブルが弾けてからは少なくなりました。設計事務所もオーナーさんも、コスト重視になり、何年で回収できるか、回収年数が短いものを選ぶようになり、オーダーの金属内外装にお金をかけるケースが少なくなった。だから海外で仕事をするケースが増えたのですが、最近日本でも建物デザインを重視するトレンドが復活しつつあります。

—海外のマーケットは、競争は激しくないのですか。

宇津野 そんなことはありませんよ。海外はシビアな競争が展開されています。大型プロジェクトになると、同じ金属工事を3～4社で受注して行うこともあります。そこでは合理的というか技術がオープンになり、良い手法はすぐに取り入れ

ハーフオーダー建材も商品化

られ、変更されることもあります。海外でも競争は厳しいものがありますが、そうした中で評価されているのが日本のモノづくりの心。建築はトラブルが結構ありますが、まずは対応するという日本の姿勢が評価されています。今、日本食と日本のおもてなしが世界で注目されていますが、日本のモノづくりの心を大切にしていきたいと思っています。

——中期計画とか将来ビジョンについてはどんな考え方ですか。

宇津野 ビッグプロジェクトはどうしても波があります。オーダー建築を柱にしながらも、経営を安定させるためにはオーダー建築とは違った市場の開拓が必要ということで経営の多角化に取り組んでいます。例えば、インテリアとか改修事業。これだけビルが建っているのだから金属改修の需要は出てくるだろうということで、3年前に店舗のファサードやインテリア工事対応のチームをつくりました。この部門では金属にこだわらず、ガラスや石、木材など様々な素材を含めての一括受注を目指しています。ソリューションをテーマに展開し、昨年の売上高が6億円の売上げに育ってきたので今年から部に昇格させました。今年は8億円を計画しています。売上げが10億円規模の柱をいくつかつくりたいと思っています。

——他ではどんなチャレンジがあるのですか。

宇津野 昨年、ハーフオーダーの建材も商品化しました。地方の工務店とか個人のデザイナーに使っていただくようにするにはオーダーだと高すぎるので、半分は既製品、半分はオーダーで要望に応える製品として商品化したエクス・バンドメタルは、標準寸法と取付工法を定め、編み目と仕上げは数パターンを用意し、カタログ化にしました。当社ではオーダー建築建材のプロジェクト

統括1部、海外営業のプロジェクト統括2部、改修工事と新規市場開拓を行うのがプロジェクト3部、店舗のファサードやインテリア工事を一括で請け負うプロジェクト開発部、それと子会社のキクカワタクトでセミオーダー建材と環境建材を扱っています。

認知度アップへ広報活動強化

——最近、御社の広報活動が活発になっていますが、これはどういう狙いからですか。

宇津野 事業の柱をいくつか持ちたいと考えた3年前に広報チームを立ち上げました。3年前の当社のお客様はスーパーゼネコンとか準スーパーゼネコンなどでお客様の数は2桁でした。建物ブームの今は、売上げは上がっていますが、オリンピック後は少なくなるという危機感からお客様の数を3ケタにしたい、最終的には4ケタにしたいという想いから、事業の多角化方針を打ち出しました。広報に力を入れ始めたのはその時からです。積極的にプレスリリースを出すとともにウェブ広報にも力を入れています。ゼネコンとか準ゼネコンには当社の知名度はありますが、一般には知られていません。事業の多角化には知名度アップが不可欠。当社のことを知っていただくには広報が大切ということで力を入れることにしたのです。

——最後に外国人採用についてお聞かせください。

宇津野 高校生の採用が難しくなっており、ベトナムから技能実習生を受け入れています。今年6期目で。間もなく3人入ってくるので18人になります。今年から実習生という言い方をやめて、ベトナム社員という呼び方にしました。ベトナム人は器用なのでちゃんと教えれば戦力になります。ベトナム技能実習生を受け入れるため、社員寮をリニューアルしました。3年の研修期間が5年になれば、もっと戦力になるのは確かです。工場だけでなく設計要員とかデスクワーク、海外の営業要員として採用していくことにしています。