

りそな一れ

6

2019
June

TOPの決断

株式会社山之内製作所

山内慶次郎氏

「少子化の時代には、クリエイティブな人間を育てなきゃいけない。ワークはロボットとコンピューターがやればいいんです。AIがやればいいんです」



講演録

京都産業大学現代社会学部教授 元読売テレビアナウンサー

脇浜紀子

「AIが行うディープラーニングの肝は画像・映像解析ですから、今後もAIの活用において、映像情報は重要になっていくでしょう」

特集

人生100年時代に向けた市場戦略

人生100年時代を拓くデジタルヘルス革命
人生100年時代のエイジングビジネス

3
TOPの
決断

株式会社山之内製作所

代表取締役社長 山内慶次郎氏

社長はみんなを引っ張らなきゃいけないという姿勢から、180度変えたわけです。もう僕は一切口を出さない。

7
特集

人生100年時代に向けた市場戦略

Part 1 人生100年時代を拓くデジタルヘルス革命 遊間和子

Part 2 人生100年時代のエイジングビジネス 木村靖夫

16

使える話のアンソロジー 75

商売をするうえで重要なのは、—— 渋谷栄一

18

幕末維新151年目の弁明 15

小松帯刀 安田清人

20

きになる企業

ユイコムネットワークス(株)／(株)SOWAS Inc.

24

旬祭散歩

とうかさ大祭

28

誌上法律相談Q&A 195

盗難に遭った車両が事故を起こした場合、保有者が責任を問われるのはどんなケースか
大澤孝征

30

講演録

映像メディアと都市間競争 脇浜紀子

34

時の言霊

西成活裕 数理論理学者／渋滞学者

36

情報交差点 わが社の一押し!

(株)双葉製作所／(株)にしみ／(株)アルファ・マネジメント

39

使える! 旬店GUIDE

匠苑 にくいち 東京・銀座

スマート 今 サルティング

15

BUSINESS TREND 景気ウォッチャーズEYE

人材サービス会社による新たな一手——
来たるべきリスクへの備えが進む

26

Let's ソリューション

経営探偵・佐山涼子の事件帖 1

33

りそな一れ新耳袋

令和の時代に思いを込めて

38

退職金・企業年金講座

簡易型DC(簡易企業型年金)



分け入れば水音

種田山頭火

表紙「川原の石たち」(山形県東根市関山)
2017年6月 あべとしゆき www.abety-art.com

りそな一れ

2019年6月号 第17巻第6号 通巻387号 発行所 りそな総合研究所株式会社 発行日 2019年6月1日(毎月1回1日発行)

定価 1500円+税 年間購読料 1万8000円+税(送料込み。会員の購読料は会費に含まれます)

●編集室 中村美喜子・浅壁二郎 ●編集協力 株式会社フリープレス ●デザイン creative design ADARTS ●印刷 株式会社大成美術印刷所 ●URL <http://www.rri.co.jp>

©りそな総合研究所 本誌掲載の写真・記事の無断転載および複製複製は、著作権法上の例外を除き、著作者・発行者の権利の侵害となります。また乱丁・落丁は、お取り替えいたします。

TOP の決断

株式会社山之内製作所
代表取締役社長

山内慶次郎氏

Keijiro Yamauchi



平成27年7月



社長はみんなを引っ張らなきゃいけない
という姿勢から、180度変えたわけです。
もう僕は一切口を出さない。

写真／岩尾克治 (p3、p6上)

山之内製作所は切削技術を得意とする、精密部品メーカー。横浜市に本社を置き、製造拠点として新潟(新潟市・田上町)に工場を構えて、常に新しい技術・製品を生み出している。半導体機器、電機製品、バルブなどの製造で培った技術と知識を生かし、いち早く航空産業に参入。現在では航空機や防衛特機、医療機器、宇宙開発機器など高精度を要求される分野で精密部品を提供し、技術力が高く評価されている。聞き手／りそな総合研究所代表取締役社長 氷坂智晶

——御社は昭和39年（1964）のご創業ですが、まずその経緯を教えてくださいませんか。

山内 父の兄が大手電機メーカーに勤めていた関係で、戦後、兄弟3人でその下請けの部品工場をつくりました。そこから独立し、父が横浜で始めたのが当社です。

——では、御社もそのメーカーの下請けとしてスタートされたわけですね。

山内 はい。1次下請けでしたが新参者で、父は営業も得意なほうではありません。それでも、「なにか仕事はありませんか」と言うと、話があるのは、だいたい同業他社が置いていった仕事なんです。まず安い。もう一つ言えば、どうやって加工しているかわからない。

——難しい仕事しかなかったと。

山内 ですから、刃物がなければ自分でつくる。機械がなければカスタマイズする。工法もどう削るか寝ずに考える。それが功を奏して、「困ったら山之内」という評判につながっていった。そうなる、「安いものももういいから、難しいものを」となって、それを専門的にやってきたのが当社の強みですね。代が替わって僕になっても、人の嫌がるものを率先してやるというスタンスは変わりません。

今話題の「はやぶさ2」など 人工衛星の部品にも進出

——御社が得意としているのは、切削加工で

すよね。

山内 一時は、量産前の立ち上げ段階の組み立てもやっていた。僕が入社した頃は、ICチップをプリント基板にワイヤ

ードで接続するボンディングマシンを、機械加工から組み立てまで請け負っていました。あとは電子レンジ。その基幹部品である

マイクロ波発生部品は内部が難削材で、当時だれもうまく加工できなかったんですが、父が精度よく加工する方法を編み出したことで、じゃあ組み立てもやってほしいと、月数千個単位でつくっていました。もう一つ、CDドライブの光ピックアップ用品の、ピッチ5μで鏡面仕上げという加工法は、僕ががんばって編み出したものです。あとは、人工衛星の部品とか。

——今話題の「はやぶさ2」にも入っているんですか。

山内 はい。それから、「おりひめ」「ひこぼし」「ひまわり」、初代の「はやぶさ」。あと、国際宇宙ステーションの「きぼう」の中の部品とかいっ



製造の主力である5軸マシニングセンター



製造現場は、搬送ロボットなど自動化が進む

ぱいっくりしましたし。

当時最先端の同時5軸の加工機を導入。 航空機エンジン部品の世界へ

——そういうアイデアは、ある程度技術の勉強をすれば出てくるものなんですか。

山内 いや、とにかく諦めずにいろんな人から情報を得ていろんなことをやってみて、失敗の連続で最後にうまくいく。宇宙産業に入った時、お客さまから「宇宙やらない？」と言われてたんですが、その頃日本の下請けでは1社しか持っていなかった同時5軸の加工機が必要でした。でも、そのCAD・CAMソフトが



社員のクリエイティブ性を高めるため、役職なしのフラットな体制を構築。社員教育システムなども、社員が中心となって計画する

高い。検査する3次元測定機が高い。もちろん加工機も高い。だから、だれも買わなかったんですが、社長だった父に当時の年商の3分の1もする一式を「買ってこれ」と。もちろん父からは怒られましたが、それでもなんとかしたいと、入れた場合の積算をしたんです。それで、リース会社と父を説得して導入しました。——その設備はうまく稼働したわけですね。

山内 はい。24時間稼働できちんとリース代を払って、その5軸が今の当社の基本的な技術仕様にもなっています。それで宇宙産業に入り、そこからロケットエンジン、防衛関係の認証をいただいで、サプライチェーンにも入ることができました。

——それから、航空機産業へと。

山内 そうです。お客さまがアメリカの旅客機やエンジンの共同開発・製造を担当されるというところで、当社を含め防衛関係のサプライヤーの何社かが、お客さまの指導を受けて民間航空機の国際認証を取得し、航空機や航空機エンジン部品の製造を始めました。

ワークはロボットとコンピューター。社員はクリエイティブな仕事へ

——優れた製品には、設備だけでなく社員のみなさんの技術力も必要ですね。

山内 社員はすごく優秀で技術もあるし、素直ですし、本当によくやってくれます。ですから社長になるまでは、自分たちで楽しんでわくわくどきどきして、お客さんができないものをつくって、びつくりするのを見るのが、社員も私も楽しくてしかなかった。

ところが社長になってからは、心では褒めているんですけど、口では「なにやってるんだ」しか言っていないかったです。社員を罵倒している部分では僕も楽しくない。それが今は、社員を褒めてしかいないんですよ。

社長はみんなを引っ張らなきゃいけないという姿勢から、完全に180度変えたわけです。もう僕は一切口を出さないと。自分は客観的にコンサル的な立場で「君たちが楽しめるには、どうすればいいか考えなさい」と言っている、利益が20%上がった。社員を認める仕組みを会社の中につくれば、会社がどんどんどんどんよくなるということが分かりました。

——平成27年(2015)には「攻めのIT経営中小企業百選」に選ばれています。

山内 少子化の時代には、クリエイティブな人間を育てなきゃいけない。ワークはロボットとコンピューターがやればいいんです。AIがやればいいんです。

——そうすると、昨今はやりの働き方改革は、

山内 終わっています。

航空機部品のクラスターを形成しその中核企業としてともに発展

——最後に、これからの事業展開についてお話しいただけますか。

山内 航空産業はこれから伸びていきますが、今後は民間航空機よりもプライベートジェット



りそな総合研究所
代表取締役社長 氷坂智晶

とか空飛ぶ車に移行していく時代なので、それらの技術や認証、サプライチェーンをどう構築していくかを考えています。しかも、1社で考えるだけでなく、中小企業でクラスターをつくってその情報を共有することで、受注額が多くなり産業化にもつながっていく。

—— 御社はそれを新潟で実現されて、いい先行事例になりますよね。

山内 航空産業はお金もかかるし、部品であっても全部を1社ではできないので、ティア2である当社だけでなく、ティア3、ティア4を担うクラスターが必要です。それらをつくるために、地元の企業に対して自動化の手法などを含めたコンサルティングをし、中小企業の場合、それぞれで技術はあっても品質保証の仕組みまでは持てないので、平成16年に非破壊検査や精密3次元測定などを行うJASPA株式会社も設立しました。僕はこの話を九州か



平成25年、新潟市に竣工した巻工場。同じ敷地内には、航空機器およびエンジン部品製造を行う関連会社YSEC、JASPAの工場も建つ

ら北海道まであちこちでしていますので、新潟以外でも、地域に根差したクラスターで産業化しようという話が出てきています。

—— クラスターを組むことで、余計な事業領域に手を伸ばす必要がなくなるわけですね。

山内 そうなんです。餅は餅屋で、そこに特化して伸ばしていくことによって、薄利多売ではないクリエーティブな企業になることができるはずですから。

—— なるほど。中小企業にとって、大きな夢のあるお話です。今日はありがとうございました。

PROFILE

- 創業 昭和39年(1964)7月
- 設立 昭和40年(1965)6月
- 資本金 32百万円
- 従業員数 130名
- 事業内容 航空・宇宙機器、防衛機器、医療機器などの精密部品の加工～組み立て
- 所在地(横浜事業部)
〒231-0016
横浜市中区真砂町4-43 木下商事ビル3F
TEL 045-264-4492
FAX 045-264-4493
URL <http://www.ysec.jp>
- 取引店 りそな銀行新横浜支店

interview後記

“町工場の社長”をイメージして今回の対談にうかがうと、お迎えいただいたのはアーティストのようないでたちの洒脱な紳士でした。それが、ロケットのエンジンなどに使われる超精密部品製造の山之内製作所・山内社長です。4度の大きな決断のお話も、いでたち同様、芸術的と思えるほどの感性と美意識にあふれていて、「10年先を読む男」と言われていることに納得なっとくのインタビューでした。(氷坂)