

R I. 第2620地区 静岡第2分区
三島西ロータリークラブ

週報

第2111号

事務所 静岡県三島市中央町4番9号 2F
TEL(055)976-6351 FAX976-6352
例会場 静岡県三島市本町6-35 呉竹
TEL(055)975-3210
会長 西本 和夫 幹事 宇田川 茂



広重版画より 三島 朝霧

第2174回例会

2017.8.24晴

司 会

柴崎恵子君

ロータリーソング

「日も風も星も」
指揮 赤池克斗君

会長挨拶

副会長 佐野宏三君

皆さんこんにちは、今年の夏も残すところあと1週間あまり、昨日の三島の最高気温は36.6度、やっと本来の夏が戻って来たように感じられます。8月に入り東北や関東地方を中心に記録的な長雨と日照不足が続き、ビヤガーデン、海の家は閑古鳥、夏物商品は売れない、農家は農作物の生育不良や病気発生を危惧し、また日本各地から「記録的短時間大雨情報」のニュースが度々届く異常気象の夏でした。

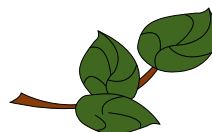
さて、先日の夜間例会は会員増強についてテーブルミーティングでした。各テーブルからの意見発表は時間の都合上出来ませんでしたが、増強のアイデアや入会候補者の名前が増強委員会に多数寄せられました。この結果を増強委員会だけに、まかせてよろしいのでしょうか？今年度、西ロータリーの会員の平均年齢は、私と同じ66才です。今後、何も手当をしないと毎年1才ずつ平均年齢が上がっていき、5年先10年先は、当クラブも日本の超高齢社会に似通ってきます。「RIは増強、増強と言っているけど、人頭分担当が欲しいだけ」「ロータリーは数より質だよ」と増強を否定するような声をよく耳にします。私も以前は同じような考えでしたが、来年会長の順番が回って来ますので、勉学のためにネット上で色々なロータリークラブの情報を検索することが多くなりました。その結果、考え方が少しずつ変わってきました。会員増強と言うと「増」の部分の数を増やせ増やせと思いがちですが、「クラブ組織の強化」の「強」の部分に注目してほしいのです。マンネリを防止して組織として絶えず成長するには新会員が絶対

必要です。せっかくA～Gの7つテーブルから会員増強の貴重な情報が集まったのです。11月の席替えまでに、あと2ヶ月あります。各テーブルから1人、新会員を入会させてクラブを活性化しましょう。ことわざに「言うは易く行ふは難し」があります。道は険しいけど会員皆様方の実行力を期待しています。

出席報告

	出席総数	出席率	メークアップ	修出席正率
前々回	32/39	82.05%	34/39	87.18%
今回	33/40	82.50%	会員総数	45名

欠席者 窪田君、諏訪部(照)君、野田君、橋本君、花房君、古屋君、米山君



幹事報告

幹事 宇田川茂君

- ①8月19日(土)献血運動に17名の会員に協力していただきました。
- ②本日は須田治夫さんの卓話です。
- ③九州北部豪雨災害の被災者支援募金活動に協力し、募金総額34,000円の振込完了しました。
- ④日本赤十字社より、事業貢献の感謝状をいただきました。
- ⑤三嶋大社より初穂料の御礼がございました。
- ⑥会場入り口に当クラブの立看板が立ちました。

2017～2018年度
国際ロータリー会長
イアンH.S.ライズリー

ロータリー：変化をもたらす

歯車の“戦略的サプライヤー”をめざして

須田治夫君

私がこのロータリークラブになかなか入れなかった理由には三つの問題があったからです。その一つは、沼津のロータリークラブから、私の永年のお付き合いで、私にとってはかなりウェートの高かった人から、その沼津ロータリークラブに入るように熱心に誘われていた事。二つ目が、脳梗塞と糖尿病を患ってしまった為健康面の自信を持つまでに時間が必要だった事。病気の前は83kgありましたが、発病時には右手の握力が無くなり言葉がうまくしゃべれなくなってしまうほどでした。大好きなゴルフのハンディキャップも11から28に落ちてしまい公私ともに落胆をしたものです。しかし懸命にリハビリを行い、一年後には糖尿病を治し、頭部の手術も受け、その結果ゴルフのハンディキャップは17にまで回復し元気になりました。三つ目が、会社の経営がおもわしくなかった事です。本日は、この三つ目の理由の苦労話や少し手前味噌ですが、立ち直ってきた過程 海外進出などについてのお話をしたいと思います。

私の会社は精密歯車を作っている会社ですが、近年 エレクトロニクス技術の急速な進歩で、動力の伝達が歯車からサーボモーターに置換えられて歯車の需要はすごく減少しました。いわゆるNC化です。私の会社の歯車は、工作機械という機械を作る機械、よく「マザーマシン」と言われますが、この工作機械向けの歯車からスタートしました。工作機械のNC化によりまして、例えば一台の旋盤に使われる歯車は大小合わせて88個、フライス盤（今はマシニングセンターと呼ばれていますが）このフライス盤では220個の歯車が使われていましたが、それが一気に2個か4個しか、もしくは0になってしまったからです。さらに工作機械のNC化が本格化し、歯車の国内需要数が激減した事に加えバブル崩壊による大幅な受注減により、国内の先行きが不透明になってきました。バブル崩壊前までの景気の動向としては、4～5年好景気で1年不況 また4～5年好景気で1年不況と、要するに何だかんだと右肩あがりに推移してまいりました。国内でのバブル大不況の中、企業の設備投資は一気に減少し、当社の納入先である工作機械業界は設備機械であることから、そのあおりを正面から受けてしまいました。

皆様の会社でもご経験があるかもしれませんが、親工場では「数量は減少するが値段はそのまま頼む」と言う事が多く、本来ですと生産単価が上がるべき状況であってもそれを認めてもらえないということが多く、こういう事も経営を圧迫する一因でした。私自身 どうしたものかと迷ってしまいました。歯車を作るには15工程から20工程が必要です。その全ての工程において工作機械が必要で、そのため過去の設備投資が大変大きかった為、工場を縮小するわけにもいかず、加えて歯車の製造は特殊な技術は必要な為、従業員を解雇する事も出来ず本当に行き詰ってありました。当社のメイン銀行である大手地方銀行の担当者からは、我が社の当時の経理担当者に向かって「エスアイジーは箱根の山道をブレーキの効かない車で下りてくるようなものだ」と言われたり、女房からは「何だか変な人が外から家をみていて気持ちが悪い」と電話が入り 家に帰ってみると「銀行から頼まれた」と言って写真を撮りに来た人間がいたのです。要するに新規担保が必要だったのです。当時の私とその銀行の支店長との関係は二代に渡り喧嘩状態でした。私にしてみれば、世の中の流れなのだからしかたがない という気持ちもたしかにありました。

そんな時に銀行の支店長が代わり、新支店長が弊社の工場を見学し、所有している設備機械を見てその将来性を高く評価してくれました。「これならいける」と言って「エスアイジーを助けて」と本部に直接掛け合い、色々と助けていただきました。前任の支店長らは工場の現場すら見てくれなかったのですから この支店長と出会えた事が私にとって大きな大きな幸運でもありました。この時期でのひとつのエピソードですが、私から今後の計画をお話しておりました折、この「呉竹」で、支店長はじめ担当の人と夕食を共にする機会がありました。その歓談の最中に担当の方がコクリコクリと眠ってしまいまして、私も見て見ぬ振りをしておりまして、突然支店長が、私の方を向いたまま、テーブルの上にありました焼酎の入ったコップを、隣の席に座っておられたその担当の方の頭からぶっつけたのです。びっくりして目が覚めた担当者の方にはお気の毒だったのですが、その方は後日浜松の田舎へ転勤となりやがて退職されたようですが、支店長のこのような厳しい姿勢にも驚かされました。この時の支店長は後に頭取になられ、今年会長となられました。今思うと 出世される方は違うなあと感じるところです。当社が取引していた他の商工中金・日本政策金融公庫も、メイン銀行がそういう状況ならと貸付の枠を広げてくれるようになり、資金調達もそれまでに比べ大分容易になってきました。

ここからが本当の意味で海外展開の始まりになります。私がアメリカのグリーソンという歯車機械の製造会社へ出張した際の話ですが、先方の社長に「歯車業界はもう駄目だ。御社もつぶれてしまうんじゃないか？」と言ったところ、「ミスター須田、君はなんて事を言うんだこの世界に歯車ほど伝達効率の優れたものはないんだ。それに、アメリカは、工作機械の市場は日本にとられてしまったが、歯車業界は一社もつぶれてはいない。よく内容をみて回れ。」と言われ、歯車業界の視察をいたしました。そこには、ロボット用歯車、その他減速機・増速機など、工作機以外に使われる歯車の市場がたくさんありました。これならやれると思いました。そこでまずはじめに、調達できた資金を使いアメリカの工作機械業界紙に広告掲載を出しました。当社のホームページの英語版も立ち上げエスアイジーという会社を知ってもらうことからはじめました。その結果 ヨーロッパなどから多くの問合せが入ってきました。その中でも、欧州最大企業のひとつで、アセア・ボベリー・ブラウン、略してABBという従業員20万人を超える会社のスウェーデンにあるロボット事業部門から、産業用ロボットの引き合いをいただきました。ロボットに使用する歯車はハイボイドギヤーという特殊なギアで、ロボットの歯車は正確かつ滑らかな動きを求める高品質なものでなくてはならないものであり、そのギアを加工する能力を弊社が備えていた事が高く評価されての事でした。当時のABBの担当者がスウェーデンから来社し、当社との取引をはじめる交渉の際、「国際品質マネジメント規格のISO認証を持っているか？」と問われました。当社は未だそのような認証を取得していませんでしたので「持っていません」と答えましたら、「持っていなくてもこの設備なら品質も問題なしで発注はできる。けれども、ゆくゆくはISO規格の品質認証をとらないと将来の発注の広がりに支障がある。ぜひ取得してほしい。」といわれました。それから我が社はISO品質規格ISO-9000を取得して、産業用ロボットへの進出を図ったわけです。

この分野では、日本が最大のロボット産業国ですが、当時我が社は、その中でも国内最大のメーカーである ファナックにも歯車の納入をしていました。しかしファナックとABBは、お互いがライバル社であり両社からの受注を継続することは難しく、事実ファナックの部長からも呼び出されて、「ABBと仕事をするのであれば、

ファナックから注文は出せない」といわれまして、苦渋の選択でしたが、ABBとの取引に焦点を絞ることを決めたのです。次に引き合いをいただいたのが、ドイツのZFという非常に大きな動力伝達装置メーカーでした。このメーカーはあの有名な飛行船のツェッペリン号を作った会社で、社名の由来は頭文字のZがドイツ語のZeppelin(ツェッペリン)の頭文字であることと、ドイツ語で歯車の“歯”がZahn(ツアーン)と言う事で、その両方からにまたがっているわけです。今はBMWのオートマチック・トランスミッションを始め、船舶・飛行機・産業機械の動力伝達装置など、とにかく従業員5万人以上の歯車製造の大企業です。この企業もABB同様、ISOをもっと厳しくしたZF社の品質規格に対応が必要 というほどの高品質なメーカーです。さすがは工業国ドイツというような厳しい品質体系、品質保証を求めてきて 弊社は否が応にも品質体系の大幅なレベルアップをせざるをえない状況でした。とにかく、色々と勉強させられたものです。結果的には、テーパギヤというロボット用歯車のオーダーを得まして、第一ロットは色々と問題もありましたが、最終的には全て合格し、現在ではロボット用歯車のみならず、印刷機械・エレベーター・一般減速機で使用される歯車を納品しています。

またISO規格の認証を取得した頃、ニューヨーク・ロチェスターにありますSPXグループの産業用ミキサーを造っている会社より引合いをいただきました。産業用ミキサーには大中小様々な歯車を使用され、SPXグループはそれまで英国の大手歯車メーカーから輸入していましたが、品質・納期面に問題が生じていた時期で、当社にコンタクトを取ったとのことでした。早速取引を始めたところ、品質・納期とも申し分なしとの評価をいただき、現在でも我が社の主要取引先となっている状況でございます。SPXグループの産業用ミキサーは、塗料・薬品・食品・下水処理等を始め、近年は金や銅、ニッケル等の貴金属を原石から取り出す工程、即ち資源開発用に使われており、更には「とうもろこし」から代替燃料であるバイオエタノールを抽出する製造工程にも使われなど、米国製造業の中で、グリーン政策とも相まって売上を伸ばしています。

このような経過の中で役にたちましたのは、設備機械でした。特に直径が20mm位の小歯車から直径2mまでの大型歯車を研削して仕上げる歯車研削盤と歯車検査設備です。日本は工作機械 いわゆるマザーマシンの生産では世界トップレベルではありますが、こと歯車を製造する機械と試験機では欧米には及びません。特にベベルギヤという特殊な傘型歯車や、普通歯車でもそれらを速く精密に砥石で研削仕上げをする歯車研削盤は、ドイツ・スイス・それにアメリカには及びません。例えば、トヨタ・日産・ホンダなどの自動車メーカーで、自動変速機の中にある歯車の研削仕上げや、後輪駆動用傘歯車を製造する機械は、すべて欧米の機械と言っても過言ではないと思います。しかし、そうした設備は概して大変高価です。高価ではありますが、その高い信頼性が世界的な共通性を持っており、例えば当社とZF社との取引が早く進展したのは、ZF社が使っている歯車検査機と当社の検査機が同じドイツ製のクリンゲンベルグ社というメーカーだった為、検査データを評価するのにお互い異論はありませんでした。設備機械には長期的・継続的にずいぶん投資してきましたことが、結果的にこれが海外との取引に大変有効でした。しかし同時に、言うまでも無いことですが、設備機械の優秀さだけではなく、その上には材料や特殊加工の外注先を含めてしっかりと品質管理体制が無いと海外では通用しない事を改めて教えられました。

私が考えるところ、“グローバル化”とは製造拠点の海外進出の

意味のみならず、世界の供給ネットワークに入り込む 即ち国を超えたサプライヤーチェーンに入り込むことでもあります。先程述べた海外の大企業の継続的サプライヤーになる事は、戦略的サプライヤーに位置づけられる事であります。具体的に言いますならば、例えば、お客様が新製品開発で試作品を製作する場合、その試作品製造に選ばれることなどです。当社はそうした戦略的サプライヤーに位置づけられて今までやって参りました。またこうして長年継続して取引をしても、毎年1回ISOの認定書の有効期限を確認されますし、不定期ではありますが、来社され工場の状況を確認されています。日本と欧米の大きな違いというと、一般的に日本ではお客様が上位で売り手は下位という風土。要は値段と納期、品質がいいのは当たり前、これだけで全て済んでしまいます。しかし欧米企業との取引では、基本的に権利と義務は対等、お客様が無理難題を押してくる様な事は全くありません。その代わりバイヤーは売り手の品質管理体制や安全管理体制にまで立ち入って来ます。そうする事で安定供給を確保するという長期的取引関係を大事にする とそのように思います。契約内容についても、先ほど数量と価格のお話をいたしました。製造業において数量の増減と価格の上下に関しては、国内に比べ海外のお客様の方がしっかり認識しており、数量が変更になると価格が変更になるのは当たり前で、この点はとても合理的な考え方です。実際にドイツのZF社の購買部長と話した際に、「片方だけ利益を得て片方が不利益を被るようでは、継続的な付き合いは出来なくなるので無理な発注・受注 エスアイジーが受けたくないような仕事を作らないでほしい」と言われました。この事は、日本では全く聞かれない新鮮な言葉でした。ようは理屈にあてていけば、言いたい事はお互いにしっかり言うという事です。

この時私は、売上比率を国内50% 輸出50%で生産していることと決めました。国内の機械メーカーだけを対象とすると好不況が一緒にやって来る為、景気の波によるリスクは避けられません。一方で円高・円安による為替相場の変動による為替リスクも背負います。が、国内と海外の不況が一緒になるということは、一度もありませんでした。それから これは海外に限らず全てのことですが、品質と納期です。今、「品質と納期」と言いますと、「品質が良いのは当たり前ではないか?」という方がおります。たしかにそうではありますが、歯車の場合、どうしても「経験」「技」の要素が必要とされるケースが多いのです。例えば傘歯車の場合、同じギアを10セット製作しても、1セット毎(ごと)に歯面の接触マークを目で判定しつつ、一方の歯車が他方の歯車に一番滑らかに回転を伝えるように百分の一ミリの単位で組み立てる必要があります。その結果 例えばロボットの場合、速く滑らかに且つ正確に作動することが出来ますが、常にこのような品質を維持してやって参りました次第です。私の会社では、これら得意先のいう事に対してかなり困難な問題も全て聞き入れました。その結果が良好な取引関係を継続できたということかと思います。以上が我が社の海外進出についての話です。現在はこの他に 台湾・韓国・イギリス・オーストラリアにも輸出をしています。

最初に戻りますが、関本様との付き合いは 私が体育協会の会長をしている時、関本様のお父上の時代より大変お世話になり、地元商工会の会長としても、現在私が務めさせていただいてますが、前々の会長として色々ご助言をいただいたりしております。また、前田様や遠藤様にも地元商工会を通じて大変お世話になっております。そんな縁もありこちら三島西ロータリークラブに入会させていただいた次第です。本日は長い時間 私のお話にお付き合いくださりありがとうございました。

スマイルボックス

- ◆ 鈴木(正)君、13時半に警察署に来いということなので早退いたします。逮捕ではなく感謝状をいただけるとのことですので。
- ◆ 藤江君、議員活動報告をポケットに入れさせていただきました。その中に、献血運動も載せさせていただきました。一読していただければ幸いです。
- ◆ 社会奉仕委員会、去る8月19日(土)の献血推進活動へのご協力ありがとうございました。午前・午後通して一日中お手伝い戴いた5名の方をはじめ、総勢17名の方にお手伝い戴きました。おかげで41名の受付、36名の献血の実績を残すことができました。翌日の静岡新聞にも掲載され、三島西RCのPRにもなりました。ご協力に感謝致します。



ROTARY NEWS

故サム・オオリ氏を称えるポリオ基金

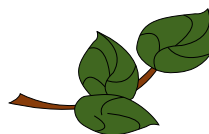
サム F. オオリ氏は、2018-19年度国際ロータリー会長に選出され、アフリカ出身では2人目、ウガンダ人としては初の会長となる予定でした。しかし、7月13日、手術後の合併症により、76歳で逝去されました。

ウガンダでは、オオリ氏が地区ガバナーを務めた1988年同時、クラブ数は9でしたが、今日では89クラブにまで成長しており、これはオオリ氏の尽力によるところです。

オオリ氏は、チャック・ケラー会長の年度(1987-88年度)に地区ガバナーを務めました。この年、世界ポリオ撲滅推進活動(GPEI)と最初の募金キャンペーンが始まりました。アフリカ地域ポリオプラス委員会ならびにインターナショナル・ポリオプラス委員会委員として、オオリ氏は揺るぎない善悪の観念をロータリーで貫き、これは同氏がCEOを務めたInstitute of Corporate Governance of Ugandaやそれ以前に勤務したアフリカ開発銀行での仕事でも同様でした。

オオリ氏は、レスター大学から労働法の修士号、カリフォルニア・コースト大学から経営管理の学士号、ハーバード大学ビジネススクールから経営管理の修士号を取得しています。

ノラ夫人との間に、アドリン・スティーブンさん、ボニー・パトリックさん、ダニエル・ティモシーさんの3人の息子さんと、3人のお孫さん(ケイトリンさん、サムさん、アダムさん)がいます。



(週報担当:伊丹秀之)