

ロケットに搭載される超精密金属管を創り、 金属のコーディネーターとして 新たな可能性を拓く



代表取締役社長
東成鋼管株式会社
岡部 耕喜 氏

創業 80 年になる東成鋼管株式会社は、金属材料から各種加工までワンストップ納入できる体制を整えている。4 代目社長 岡部耕喜氏 (51) はさらに他社とのコラボレーションで新たな可能性に挑戦中。「産官学公金」の連携で新たな金融サービスに取り組む柿崎昭裕取締役会長の対談は、自然と未来を見据えるものとなった。

メーカーと流通加工、2 つの機能がコーディネーターとしての幅を広げている

柿崎 スタートは、蒲田なんです。私は大森で支店長をやっていましたが、大田区あの辺りは中小のメーカーが集結していました。

岡部 祖父が昭和 10 年 (1935) に創業しました。問屋のみならず、ものづくりにも興味があったようで、当時まだ鉄が貴重な時代だったこともあって、材料を再加工したりしてのスタートと聞いています。

柿崎 「下町ロケット」というドラマが評判になりました。次々に圧力がかかる中、中小企業の「開発・技術力」がそのつど打ち克つ感動的なものでした。御社は長年ロケットの部材を提供しておられます。

岡部 1986 年 H1 ロケット 1 号機以来、現在までロケットの衛星切り離し用フェアリング分離機構に採用され、お陰様で「東成鋼管製の超精密金属管がないとロケットは飛ばない」と言われています。当社製造の超精密金属管は、内外径及び肉厚の寸法公差をミクロン単位で管理し、また面粗度、真円度、真直度などをはじめ特殊スペックに少量から対応できることで国内外を問わず各業界から評価をいただいています。

柿崎 オンリーワン技術なんですね。



東京都民銀行

取締役会長

かきざきあきひろ
柿崎昭裕

岡部 ありがとうございます。先日展示会に出展した際に気付いたのですが、お客様には技術力だけでなく、それと同等に品質管理体制も高く評価していただいていることを知りました。技術力はもとより、当たり前と思われる品質やデータ管理が実は当たり前ではない付加価値で、当社の強みだということに気づきました。

いるのが流通加工業、つまり間屋機能、そして加工機能です。日本橋箱崎町の本社、仙台、宇都宮、古河、浦安の各事業所・倉庫から、主に関東・東海一円・東北のお客様に対応しています。業種というと、自動車、トラック、建設、設備など多岐にわたって部品となる材料を納入しています。また最近では、各種鋼材や建材、それに関わる加工も積極的に取り扱っています。鉄・非鉄を問わず、あらゆる材料から様々な加工まで、お客様の独自の仕様に対し、必要に応じて提案しながら、フ

レキシブルにワンストップ納入ができることを常に心掛けております。毎日が厳しい競争の連続ですが、これらの積み重ねでポリウムや価格だけではない価値が見いだせたらと考えています。製造・流通と金融、また規模の大小の違いはあるかもしれませんが、メガバンクの集中する銀行激戦区東京で存在感を示している東京都民銀行さんの戦略や行動は、大企業と対峙する中小企業の生き方の指針となる点が多く勉強になります。

ニーズに的確で 細やかな対応を

柿崎 当行も立ち位置は御社と一緒です。八千代銀行と経営統合して規模は倍になりましたが、大手と金利やポリウムで体力勝負をするつもりはありません。結論を先に言うつもりはシヨン（つながり）です。お客様の会社の特徴は何か、どういうところに強みがあり、マーケットの中での位置付けはどうか、などをよく理解して「こういう方法があります」と、お客様のニーズを聞いてどこまで細やかに対応できるかだと考えています。しかし、低金利下でも経費がある程度まかなえるようにして、金利以外での手数料収入も加え両面でやっていかないといけない。そういう

意味で、当行、八千代に新たに新銀行東京が加わるわけです。そうしたプラットフォームを大きくしておいて、お客様の多様なニーズにお応えできる体制を強化していく、基本はそういう戦略です。

岡部 いろいろな産業で合併、あるいはM&Aなど規模拡大を目指す傾向も出てきています。鉄鋼や金属という業種も、ポリウムがクロースアップされがちです。しかしながらお客様のニーズは本当に多様であり、当社はポリウムだけでない分野で戦い、東京を中心とした当社の各事業所のネットワークでコラボ対応しています。

柿崎 それこそ東京にいる一番のメリットだと思います。互いに専門性、強さを活かせる環境は大事ですね。いま我々が力を入れていることの1つが「知的資産経営支援」です。メーカーも流通も、自社の強みを把握しきれていないケースが多いようです。話を聞いていく中で、強み、弱み、財務環境、内部環境、マーケット内の位置付けなどの分析を、現在30数社ですが、お手伝いしています。都立産業技術研究センターと組んで分析を進めているものもあります。また昨年、東京都と包括業務提携を結んでおり、今後も様々な施策で連携していく予定ですが、外添知事にお会いして意見交換を行ったときに言われたのが、「予算を付けて施策を進めて



豊富な在庫を備えた
浦安事業所

いるが、その意図が本当に中小企業まで伝わっているのか実感が無い。銀行の目で施策が有効なのか、政策提言も含めてやってほしい」と。このあたりは、岡部社長から見てどうですか。

岡部 短期的な見方と長期的な見方があると思います。例えば、中小企業助成金や補助金などは「この際だから設備投資をしておこう」と新しく機械を買う企業もあるかと思いますが、助成金は短期的にはカンフル材にはなりません。需要見合いの設備投資だけでは無い場合、長期的には過剰設備による加工賃のデフレを引き起こすのでは、という考え方もあるかもしれません。グローバル化が進んで景気刺激策が国内生産の



(左) 製品検査、(上) 各種製品

《各メーカー取扱品目》

- 鋼管 (溶接・鍛接・シームレス) 一般構造用鋼管、機械構造用鋼管、角パイプ、配管用鋼管、圧力配管用鋼管、異形管、高耐食性めっき鋼管ほか
 - 鋼材 構造用鋼、平鋼、アングル、チャンネル、ロールフォーミング、鉄粉線材、H形鋼、C形鋼、冷延鋼板、表面処理鋼板、酸洗鋼板ほか
 - 機材 継手、バルブ、ポンプ、空調機器、水槽、タンクほか
 - 材質 普通鋼、ステンレス、アルミ、チタン、銅、インコネル、ハステロイ、タンタルほか
- 《当社加工内容》 切断、三次元プラズマ・ガス切断、曲げ、穴あけ、旋盤加工、ボルト、ナット、スエージ、バルジ、溶接、ホーニング、引抜ほか
- 《当社超精密管製造》 外径 ϕ 30mm 内径 ϕ 3mm (細管についても対応)、内外径及び肉厚公差、面粗度、真円度、真直度など 1/1000 μ m管理
- 《主な納入業種》 自動車・トラック・建設機械・農業機械・産業機械などの部品メーカー、鋼製家具、土木、建設、設備など

増加とリンクしなくなり、政策も難しい時代になったといえるのではないのでしょうか。

柿崎 工場の増設、設備投資が本当に必要な時、例えば100万円を銀行から借りなければいけないが(返済は)なかなか難しい。しかし、そのうち2割は助成金を使うとその分は返さなくていいとか、都の融資で有利な条件のものとか、要は組み合わせを考えてご提案します。ところが、手続き面で手間ひまがかかる。せっかく予算も施策もあるのに「ほとんど使われずに終わっているな」というケースが多いようです。それに対してこれまで新銀行東京が

「水先案内人」という形で行っている情報提供のサービスを、これから東京TYFGの160以上の店舗で行えるようになり、それに多くの専門家が加わり、「産官学公金」と言っているのですが、コラボで適切な情報をお届けできればと思っています。舛添知事からも「やるやらないは別にして、どんどん提言してほしい」と言われています。都がやりたいこと、当行がやりたいことのすり合わせをやっていますので、岡部社長からそういうお話を聞かせていただけて大変有難いです。

岡部 とみんな銀行さんとお付き合いさせていただいて良かったと思うのは、こんなふうには会長とお話ができたり、役員さんにも自然な形でお会いできることです。担当者、管理職、役員、トップそれぞれの顔が見えることが、とみんな銀行さんを身近に感じ、取引をする上で安心、信頼につながっています。当社もお客様に対してそうありたいと思っています。

柿崎 若い行員に《とみんな銀行らしさ》と言ってもピンとこないようですが、いくつかの《らしさ》の要素の中で《親しみ》や《敷居は低く》などは「特に大事だよ」とよく言っていることです。メーカーさんと作業着でふらふらと入ってきて「おつ、支店長」と挨拶される感じですね。

企業の目的は長期の維持発展と
働き甲斐のある職場

柿崎 社員の方とのコミュニケーションはどのように行っていますか。

岡部 私は日報はやらないのです。書く方も読む方も必要以上に手間と時間がかかります。形式的な日報より、お取引先の動向に応じてその都度直接ヒアリングをした方が有効に時間を使えます。それに加えて2、3週間に1度個別に面談をしています。お互いに表情を見ながらざっくばらんに意見交換を行った方が、今起きている問題点や必要なことを共有し理解できるだけでなく、全社展開を含めスピード感のある具体的な対応が可能です。

柿崎 社長は大変ですが、トップにいろいろ話を聞いてもらえると従業員の方は精神的にいいでしょうね。

岡部 また各事業所で行われる会議の前には必ず企業理念、経営ビジョン、信条行動規範を全員で読み合わせます。これは私が社長に就任する際にその内容も含めて決めたのですが、日々の仕事に追われると忘れがちなることを改めて読み合わせることで基本に立ち返り会議に臨もうという狙いがあるのです。当社の企業理念等の内容を簡単に言えば「社会に貢献し長期維持発展をすること」です。その実現には、お客様へ



本社外観

の心構えと社内の心構えと2つのアプローチがあると思っています。お客様への心構えとは「お客様に満足していただくこと。常に1番を目指し、他社ではなく当社と取引してよかったと思われれること」。社内の心構えとは、「ここで働いていてよかったなと思える仕事を皆で作りに上げていくこと」です。私は、儲けることは必要条件であるけれど、いくら儲かっても取引先を欺いたり、ギスギスした仕事場では何の価値もないと思うのです。

そういう標語で言えば、御行に貼られていたポスター、会長が身長ほどの筆を持って「志事」と書かれている。インパクトがありますね。

柿崎 もちろん「仕事」の当て字です（笑）。仕える仕事は担当者レベル、使役者がマネージャーレベル、経営者レベルは志を持って志事をする——と、それぞれ意味を持たせています。載せ

てはいいませんが私の私事、それと死んでる死事はダメです。

岡部 イメージづくりができていいですね。使わせていただきます（笑）

可能性を広げるために 挑戦を続ける

柿崎 初めにお聞きしたロケット用の金属管のほかには、どういうものがありますか。

岡部 超精密管製造の分野では、用途では重要部品である原発用の燃料棒支持金具、MIケーブールなどに使われる金属管、また材質では99.999%の超高純度アルミの伸管加工など、特徴的なものでもご案内しきれないほど、他にもいろいろあります。あと、分野は全く違いますが、TPPも見据え、鉄粉を利用して稲作の省力化や低コスト化を目指した、鉄粉コーティング種子といるものを取り扱っています。稲の種子に鉄粉をコーティングし、苗からではなく直播き用にするものです。まだまだ拡販中ですが、こういったことにチャレンジして、引き出しをたくさん作っておいて、可能性を広げたいという意識を持ってやっています。

柿崎 新しいことに、常に取り組んでおかないと、いつ何が起るかわからないし、時代も変化しますから。継続



岡部社長(左)より説明を受ける柿崎会長

は力なりますよ。

岡部 どの分野でも我々は、お客様の求めている直前どころまでワンストップで納入することで、もっと存在感を出していければと思います。

柿崎 可能性を広げるとい意味でビジネスマッチングに期待される会社さんはすごく増えていますね。

岡部 よくわかります。とみん銀行さん主催のマッチングは、御行のお取引先に元気のいい地域の中小製造業や加工業が多いこともあり、出合いの可能性をいつも楽しみにしています。お陰様で当社は、御行のビジネスマッチングを介して数社とお取引を始めることができましたし、現時点でも取引開始に向け継続している企業もあります。

柿崎 出合い、連携、ネットワーク、とても大事です。当行も、様々な形でバックアップできればと考えています。

岡部耕喜社長には、創業時の様子から、将来へ向けての心構えに至るまで様々なお話を伺うことができ、大変有意義な対談となりました。有難うございました。

1986年8月打上げのH-1ロケット1号機から現在までのロケットすべてに「東成鋼管製の超精密金属管の技術」が供給されており、今回の訪問で、改めて「中小企業の開発力・技術力」の素晴らしさを実感することができました。

岡部社長は、就任後、金属材料から各種加工までワンストップ納入ができる体制を整えられ、さらに加工技術を駆使した「ものづくり」に挑戦されています。これも創業者・岡部耕平様はじめ歴代の社長様の思いをしっかりと引き継がれているからでしょう。

現在、鉄鋼業界も厳しい状況とのことですが、耕喜社長の持ち前の明るさ・探究心・チャレンジ精神を以てすれば、乗り切られた後にはもっともっと素晴らしい企業へと成長されていることと思います。そして、そのお手伝いをするために、弊社も東成鋼管様のご期待にお応えできるよう、役員一同、頑張つて参ります。

(柿崎昭裕)

東成鋼管株式会社

代表取締役社長 岡部耕喜
 創業 昭和10年4月
 設立 昭和24年3月
 資本金 2,000万円 従業員 約45名
 売上高 26億円
 事業内容 各種鋼管・鋼材・配管機材の販売及び加工、超精密金属管の製造販売
 本社 東京都中央区日本橋箱崎町18番10号
 事業所 倉庫 仙台・宇都宮・古河・浦安
 電話 03-3668-0381(代)
<http://www.tohsei.co.jp>
 (東京都民銀行 本店営業部会員)