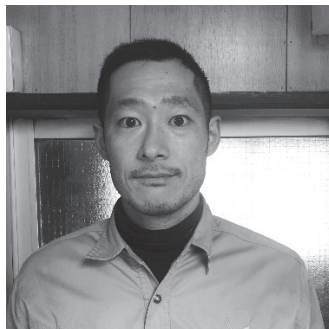




小林社長



小林常務

今回は、東京都墨田区立花にある扉や窓の取っ手・錠前、飾り金具など、主に建築用金属製品の鋳造加工を行っている東日本金属株式会社の小林謙一社長、小林亮太常務に、お話を伺いました。

社長プロフィール

小林謙一（こばやしけんいち）。墨田区生まれ。歴史的な建築金物の復元に取り組み、後世に砂型鋳物の技術を残すことを意識しながら、日々、安定した経営に努めている。

常務プロフィール

小林亮太（こばやしりょうた）。墨田区生まれ。幼少期から町工場で職人の作業をする姿を見て育つ。東日本金属（株）入社後は試行錯誤を繰り返しながら生産現場の改革を進める。

経営者インタビュー【東日本金属株式会社】

「ものづくりの町 墨田」で引き継がれる「町工場」の伝統と技術

「鋳物」へのこだわりとその歩み

沼口：創業以来の鋳造方法にこだわり、今も昔ながらの手作業による天然の山砂を使用した砂型鋳造法を用いた丁寧な仕事を心掛け、実践されている御社の歴史から、お話をお聞かせください。

小林社長：当社の創業者である小林剣二が1918年（大正7年）、墨田区に「小林合金鋳造工場」を創立し、



東日本金属株が製造している製品の一部

建築金物等の鋳造製作をはじめました。戦後、現在地となる墨田区立花に工場を再建し、昭和24年に創業者の後を継ぎ、小林容三が承継しました。

日本の戦後復興にともない船舶や遊覧船などの需要が高まり、ヨットブームもあり、窓周りや鍵関連の市場の伸びが期待できると判断し、新たに、船舶



本社に今も残る「有限小林合金鋳造所」のネームプレート

機装金物への取り組みをはじめました。

この取り組みによって、建築金物と合わせて、鋳造から組み立てまでを一貫して対応できる金物メーカーとしての道を歩み出すことになります。昭和43年11月に組織の変革に伴い、社名を現在の「東日本金属株式会社」とし、私が平成18年に代表取締役役に就任し、現在に至ります。

沼口：御社では、「鋳物」のどんな点にこだわっていますか。

小林社長：鋳物は「ものづくり」をする上での原点です。素材を溶かし、型に流し込み形を作る「鋳物」という加工技術は、「ものづくり」の基本であり、原点だと考えています。当社が、砂型鋳物にこだわるワケは、量産前の試作品製造や小ロット品の生産に向いており、なおかつ型作りのノウハウも兼ね備えたスピード感は、砂型鋳物ならではの考え方からです。

特に真鍮鋳物は、熱伝導性および電気伝導性に優れ、耐蝕性、耐磨耗性、耐圧性、軸受特性に優れています。そして、光沢感・装飾性があり、調合素材によって特性を変えられ、しかも、比較的安価で製造ができるという利点があります。

小林常務：当社の特徴は、鋳造から組立まで、一貫した製品づくりができる点にあります。鋳造以外のプレス・板金加工・メッキ加工・旋盤加工といった様々な「ものづくり」に応えられますし、小ロット多品種のニーズに対応した技術開発ができ、各専門分野に特化した協力工場と技術や材質を共有することで、多様化する取引先の要望に対応することができます。近年では、歴史的建造物の金物の復元といった難しい要望に、長年蓄積し、培った技術をいかして対応しております。

飽くなき「ものづくり」への探求

沼口：難易度の高かった歴史的建造物の金物の復元について、教えてください。

小林常務：歴史的建造物の金物は、当時の最高級品で、職人さんの手間暇かけたものであることが多く、とても勉強になります。

設備が進化しているなかで、復元の仕事をさせて



鋳物場の入口にさりげなく埋め込まれているリジナルの置き物

いただいている私達が、50年後、改修が必要になった金物を別の会社の職人さんが復元した際に、恥ずかしくない仕事をするように心掛けています。

復元は「質」を求めて、「素材」・「構造」・「見た目」のすべてを復元する製品と同じもののようには製造します。

当社は、協力工場とともに、どのように復元したら良いかなど相談できるネットワークを構築しているので、他社よりもスムーズに製造することができると思います。社長は、若い頃、取引先である金物メーカーで修行し、様々な現場を経験したことがあり、職人さんとのやりとりもスムーズで、長年培ってきたノウハウが役立つケースが多いです。

現在、社長に同行して、様々な現場を経験し、そのノウハウを学んでいます。

小林社長：当社は、取引先・協力工場の皆様に恵まれており、「何か困ったことがあれば東日本金属さんに相談しよう」と、今まで地道に培ってきた信頼関係から、様々な仕事をさせていただいております。

小林常務：一番嬉しかったことは、取引先から、「分からないことがあったら、東日本金属さんに何でも相談するようにと、新人に伝えているので、勉強させてやってください」とのお話をいただいた時です。私は、フロンティア墨田塾の6期生で、墨田区の工場とも交流があり、当社ではできない仕事をコーディネートすることもあります。

探求・切磋琢磨した「若手後継者」の集まり

沼口：小林常務は、地元墨田区のさまざまな取り組みに参画され、地域に貢献していると聞いていますが、どのような活動をされていますか。

小林常務：墨田区は、昔、9,000 社を誇る「ものづくり」の事業者が多い「ものづくりの町」でしたが、時代の流れとともに、工場を閉め、3,000 社を切る状況となりました。売上や利益は計上しているのに、後継者が不在のため、仕方なく廃業する事業者さんがとても多かったようです。このような地域の課題を解決するため、行政だけではなく、民間企業も協業して、地域産業の次代を担う若手人材の育成を目指す私塾形式のビジネススクールだったフロンティア墨田塾がはじまりました。

私は、墨田区の出身ですが、当時、地元の若手経営者とのつながりが希薄でした。約 17 年前、フロンティア墨田塾を知り、入塾してから、行政も含め、異業種の若手後継者とのネットワークづくりが進みました。

沼口：フロンティア墨田塾では、どのようなことを学びましたか。

小林常務：後継者として必要な座学を学びましたが、知識の習得とともに、友人には話せないような中小、小規模事業者の同じような境遇にある後継者の仲間と出会えたことが、かけがえのない財産となっています。

当時 20 代だった私は、次代を担う「経営者」というよりも、現場の「職人さん」といった意識が強く、日々「ものづくり」と向き合っていました。フロンティア墨田塾に入塾してからは、「後継者」としての自覚を持つようになりました。約 1 年間、フロンティア墨田塾にお世話になり、改めて、「後継者」としての道を歩む覚悟を決めることができました。

鋳物場の環境改善に努めた日々

沼口：小林常務は、学校卒業後、見聞を広めるため、様々なアルバイトをし、20 歳の時、家業を継ぐため、東日本金属㈱さんに入社されたと聞いていますが、入社してから学んだことなどについて教えてください。

小林常務：現社長のように外で修行をすることなく当社に入社した経緯ですが、今は亡き 2 代目の前会長が、鋳物職人の高齢化が進み、鋳物がなくなことを懸念し、前会長が元気なうちに、「3 年間で



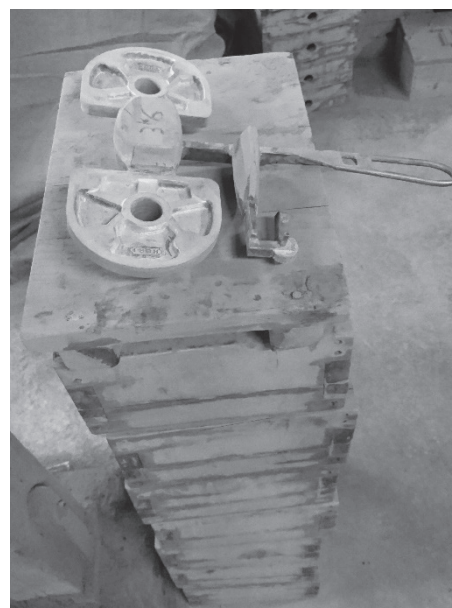
数値の管理により実現した状態の良い「砂」

技術・ノウハウなど全てを引き継いでほしい」という話からでした。当時、私の父である 3 代目も含め、前会長の「3 年間で技術・ノウハウなど全てを引き継いでほしい」という話には、とても驚いたことを今でも覚えています。

入社してからは、職人の世界で基礎から様々なことを現場で試行錯誤を繰り返しながら、勉強しました。

まず、鋳物で大切な砂型の「砂」の水分量を毎日計測して、データを取るようになりました。今までは、手の感覚で何となくこのぐらいといった基準で管理していた「砂」を数値で管理するようになり、「砂」の状態が格段によくなりました。

昔ながらの感覚的な管理から、数値での管理にやり方を変え、定着させるまでは、私より経験の長い



製造途中の製品

従業員である職人さんに理解し納得してもらうまで時間がかかりました。「職人の世界」で認められるため、必死になって勉強したことを覚えています。今でも覚えています。工場が一番頑固な当社の従業員である職人さんが、ある時、私に、「この仕事だけど、どうやったら良いと思う」と相談された一言で、私も変わることができました。この出来事があってから、徐々に工場内の雰囲気が変わり、円滑なコミュニケーションがとれるようになりました。



5Sに取り組んでいる鋳物場

スムーズなコミュニケーションがとれるようになり、鋳物場の2Sからはじめ、工場の中のムダな作業の改善に取り組みました。「型」の見直しも行い、不良率を大幅に下げることにも成功しました。当時、当社の従業員である職人さんは皆、一定数の不良品が発生することは仕方がないことで、「なぜ、不良品が発生するのか」、「どのようにしたら、不良品を減らすことができるのか」など、改善方法を考えることもなく、昔ながらのスタイルを守り通していました。しかし、型数が減っても、不良品が減少すれば、効率性が高まることを実感した当社の従業員である職人さん達の意識が徐々に変化し、今では、QC活動も定着するようになりました。

また、「材料」の配合も記録し、工夫するようになりました。例えば、融点の低い亜鉛は先に溶けるため、どの程度の配合が適しているのか日々、研究しました。

これらの取り組みは、日報として記録し、前会長との交換日記のような形式で、試行錯誤した情報を残し、様々な経験やノウハウを積むことができた私の財産となっています。

前会長、現社長がともに、「失敗」を責めず、その「失敗」をどのようにして、次の取り組みにいかすのか一緒に考えてくれたことが大きかったと思います。今でも、当時の日報は大切に保管しています。

私も若い頃に経験した教訓は心に残りますので、若手を育成する際には、敢えて「失敗」させ、なぜ「失敗」したのか経験させることもあります。

「後継者」としての自己研鑽の日々

沼口：当時、「ものづくり」の勉強・研究に明け暮れていた小林常務ですが、フロンティア墨田塾に入塾した際に、自社のことを他の人にうまく伝えることができなかった時期があったとお聞きしましたが、どのように克服されたのでしょうか。

小林常務：当時の私には、人前で話をする機会が少なかったため、人前で話をするに対して苦手意識を持っていました。苦手意識を克服しようと、行政や関係機関の皆様のご支援をいただきながら、フロンティア墨田塾 14、15 期の会長を拝命し、墨田区の代表として、様々な地域活動などに参加させていただきました。会長としての活動をさせていただいた結果、全国の中小、小規模事業者の経営者や後継者の方とのネットワークを構築することができました。今でも、そのお付き合いは続いています。

沼口：当時、フロンティア墨田塾の会長の活動をやるにあたって、どのような点について心掛けていましたか。

小林常務：墨田区のことはもちろんですが、私を支えてくれた事務担当の方とのコミュニケーションが一番、大切にしました。社内でもそうですが、円滑なコミュニケーションがあつての組織活動だと考えているからです。

若手従業員の育成と組織力の強化

沼口：フロンティア墨田塾の会長だった頃のお話を聞くと、会長職を全うする中で組織を動かす「いろは」も学ばれたんですね。

小林常務：当社の従業員の半分は、20～30代です。「ものづくり」に対する意識は高いですが、個性派揃いですので、一人ひとりアプローチを変えて、従

業員教育を行っています。

若手の従業員が増えたことで、工場内の雰囲気が一番変わったと感じます。工場内の新陳代謝が進んだこともあるかもしれませんが、若手の従業員を指導する立場になった中堅の従業員が、本当に、努力して変わってくれたと思います。いままで、「モノ」と向き合い、自分の仕事をこなし、仕事の品質と効率を高めることで評価されていた立場から、従来どおりの仕事に加え、苦手意識を持つコミュニケーションをとりながら、若手の従業員を育成する役割が増えたことで、苦勞することも多かったと思います。例えば、いままで挨拶をしなかったり、声の小さな中堅の従業員が、若手の従業員の育成を担当するようになり、自発的に、明るく元気良く挨拶してくれるようになりました。工場の第一印象が良くなり、取引先からは、「清々しい気持ちになり、来るのが楽しみになる会社だね」とお褒めの言葉をいただくようになりました。

中堅の従業員が、若手の従業員を指導する際には、「失敗」をしながら、無駄な「失敗」をすることなく、仕事を繰り返し覚える姿勢を継承していますが、時々、若手の従業員が、「失敗」してはいけない仕事を「失敗」し、納期が近い仕事が中断され、たまたま中堅の従業員が怒鳴ってしまったような場合があります。そんな時は、私が中堅の従業員と若手の従業員の間に入ることにより、怒鳴ってしまった中堅の従業員には、その怒鳴ってしまったことに対して反省をしてもらい、若手の従業員には、なぜ、怒

鳴られてしまったのか理解してもらうことで、次の「失敗」を減らす勉強の「場」としてしています。私が間を取り持つことで、工場内の雰囲気も悪くなることもなく、組織としての一体感が醸成されることもあります。どうしても注意し、しっかりと相手に伝えなければならないことも、最近は、コミュニケーションがスムーズにとれるようになったこともあり、中堅の従業員が若手の従業員に、ちゃんと伝えることができるようになったと感じています。

10年先を見据えた「町工場」の「経営」

沼口：コロナ禍においては、取引先や協力工場、従業員の皆さんとは、どのようにして、コミュニケーションの円滑化を図っていますか。

小林常務：やはり、新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、取引先の皆さんとは会う機会が



木造建物は醤油工場を移築した鋳物場



社長を中心に社屋での家族写真



熱を逃すのに適している屋根の高さ

減りました。いままでの顔を合わせて打ち合わせができる時間がとても貴重だったと感じています。コロナ禍では、電話などを利用して、取引先の皆さんと情報交換を行いながら、不足しがちなコミュニケーションをとるように心掛けています。

従業員に対しては、コロナ禍において、受注が減っているの、コロナ収束後に当社がステップアップするための準備期間として、いままで取れなかった時間を確保することができることをプラスと捉え、協力会社をお願いしていた組み立てや加工の内製化ができる体制と一緒に構築するように話をしております。

コロナ禍で、従業員が会社に対する心配を抱かないように、当社の情報をしっかりと伝え、モチベーションを維持しながら、内製化ができる体制を構築するため、可能な限り、コミュニケーションをとっています。

小林社長：経営陣の言動などが従業員に与える影響力は、我々が感じている以上に大きなことから、業界の動向などしっかりとした情報をもとに、企業経営をするように努めています。

沼口：最後に、今後の抱負について教えてください。

小林社長：当社には跡取りがおりますが、5年10

年と先を見据えると、後継者が不在で、工場を閉める協力工場も多くなると思います。当社としては、製品を安定供給するため、後継者のいない協力工場の技術を承継し、内製化に努めるとともに、内製化ができない部分については、新たな協力工場を探す必要性があると感じています。

当社の置かれている現状を客観的に分析して、墨田の良さである様々な職業が混在するそこで働く人たちが奏でる色々な「音」がする街で、安定した経営を一步一步着実に実践できるように日々、自己研鑽に努めたいと思います。

沼口：本日はありがとうございました。

■会社概要

会社名……………	東日本金属株式会社
本社所在地………	〒131-0043 東京都墨田区立花2-6-4
資本金……………	1,000万円
創業……………	1918年
事業内容……………	非鉄金属の鑄造及び加工
年商……………	4.5億
従業員……………	17名(役員3名)

■インタビュー及び原稿執筆

沼口一幸……… 千葉商科大学経済研究所客員研究員
中小企業診断士