

# 塩野博万

塩野製作所代表取締役  
「いまでも機械をいじっているときが一番楽しい。社員からは嫌がられるけど(笑)」と語る現場育ちの社長、塩野博万。仕事を通じて実感するのは、モノづくりがダメになれば日本という国が成り立たなくなるという危機感だ。塩野にモノづくりの楽しさ、会社経営の汗と涙、人材への熱い想いなど、豊かな体験の数々を語ってもらった。



経営者インタビュー  
INTERVIEW

航空機部品やリニアモーターなどを製造する最先端企業

# 技術と営業の融合が高付加価値を生み出す

**Profile** 塩野 博万 (しおのひろかず)  
1961年、東京都立川市生まれ。工学院大学専門学校を卒業後、産業能率短期大学の経営者二世コースで経営を学ぶ。1983年、塩野製作所に入社。フライス盤、汎用機、CAD/CAMと一通り現場を体験した。30代後半になって経営に関わるようになり、38歳で専務取締役就任。その3年後、父が病に倒れ、会社の業績がどん底のタイミングで社長に就任。「エンジニアリングセールス」を合言葉に会社の立て直しをはかり、取引先を一新するなど軌道に乗せる。

入社当初は休憩なしでフラフラになるまで仕事

塩野さんは2代目社長ですが、ずっと製造現場を歩んできたんですね。

塩野：入社したときから痛烈な洗礼を受けましたよ。いま工場長をやっている2人はとくに厳しくて、「お前なんか教えねえよ」という態度。こっちは「お前なんか聞かぬえよ」と言い返す(笑)。みんな創業当時の人たちで、私が子供の頃から知っている、そういう仲でしたからね。

まず汎用機からスタートしましたが、早く仕事を覚えたいと、とにかく夢中でした。会社に泊まり込んで家に帰らないという日が続いたこともあった。昼飯を食うだけで休憩もとらず、フラフラになるまでやりましたよ。とにかく「2代目は何もできない」というレッテルを払拭し



たいという、持ち前の負けん気でしたね。そういうわけで、フライス盤をやって、マシニングセンターをやって、生産技術をやって……。CAD/CAMの導入も全部、自分でやりました。このときの、メーカーと共同開発した2次元のソフトは応用に優れていたもので、正式バージョンとして発売しました。これはかなり売れましたね。

38歳で専務に就任。ここで初めて製造現場を離れたのです。まず手始めにやったことは何ですか？

塩野：99年当時、従業員数が90人。それなりの規模ですが、事務管理がまったく出来ていなかった。事務所にはパソコンが1台しかない。書類はほとんどが手書きで、営業がお客様からメールをもらっても返信が出来ないありさまでした。

これは大変ということで、まず社内でのIT化、ネットワーク化に取り組みました。LANを整備して、名刺にメールアドレスを記載し、メールが日常的に使われるようになったのは、つい最近のことかな(笑)。

次に生産管理のIT化に手をつけました。当時は生産の進捗状況をつかむのに、女子社員が「どこまで進んでいますか?」「ここにきていますか?」という具合に聞いて回っていた。それでみんなに呼びかけてプロジェクトを組んだわけです。15人くらい参加して大掛かりなものになりました。基幹ソフトを入れて進捗状況が目に見えるようにしました。半年くらいかかりましたが、お客さまから問い合わせがあると製品を検索して、進捗状況がすぐに答えられる

入社したときから痛烈な洗礼を受けましたよ。「お前なんか教えねえよ」という態度には、こっちは「お前なんか聞かぬえよ」と言い返す(笑)。みんな創業当時の人たちで、私が子供の頃から知っている、そういう仲でしたからね。

技術力の高さを営業の幅を広げる

3年後、社長に就任。いろいろ苦労があったようですがね。塩野：モノづくりの姿勢とか情熱

ようになりました。それから文書管理。航空機関係は図面を20年間保管する義務があるんですが、10何年も前の図面を即座に取り出さなきゃいけない時があるんですね。これも電子データ化して、すぐに取り出せるようになりまし



では父も私も同じ。だけど、会社の経営はそればかりじゃないです。いろいろな意見とかセンスとかズレが出てくる。私が社長になった頃は経営が一番のドン底、苦しかった時期ですね。そういう時期に社長交代です。従業員の間でも不安があった。また2001年頃に、大きな機械を入れたのに、これが大はずれ。大手の取引先からの仕事がかつそり海外に持っていかれた。それを埋める仕事もすぐには見つからない。機械が遊んでいるという状況になりました。

「機械を回せるだけの仕事を探してこい」と、みんなに言うだけでなく自分でもあちこち探し回りました。「みんなの食いぶちを稼ぐための仕事は取ってくる」と約束して、昼間はあちこち駆けずり回って、夜は取ってきた仕事で機械を回す。そういう私の姿を従業員も見ていたから、信頼してついてきてくれました。

その苦境から抜け出す突破口は何だったのですか？  
塩野：「エンジニアリングセールス(技術営業)」を旗印に、営業の方向を思い切って転換しました。安い仕事をいくらやっても利益は残せない。利益率の高い仕事をどう取ってくるか。そこで技術力を前面に出すことにした。技術力の高さをアピールして営業の幅を広げていく。それ

今は売上の3割が航空機関係。そのほとんどが、社長就任後に開拓した取引先だそうですね。

塩野：現在、航空機関係の取引は7社。1社を除くとすべて私の代になってからのお客さまです。それまでは航空宇宙分野といっても、A社のエンジンのほんの一部をやっていた程度なんです。世界的に見て、これからますます航空機産業が忙しくなっていくという予測から、この分野へ力を注ぎました。

ところが、仕事は来るようになったが、こんどは資金繰りで苦労することになる。それまで材料を支給さ

日は付加価値製品、夜は量産品の24時間工場

が功を奏して、もつと上のプロジェクトに関われるようになった。そのうちに、ある会社からアレやってくれ、コレやってくれと声がかかって、大忙しになってきた。1社がそうなる、次々とい関係ができるようになり。相手先も資材調達部門だけだったのが、設計、開発部門まで入っていくことができました。

整然と並ぶ様々な役割の治具



だということ。その言葉があったから、厳しい修業時代を乗り越えてきたんだと思う。それに私自身モノをつくるのが好きだったから、その厳しさを一度も不満に思ったことはありません。今になって、自分のどこが売り物なのかと考えると、やはり技術しかないです。今、社長として技術をいかに売り込むか、毎日やっているわけですが、その根拠になっているのは、自分は技術者としてかなりエキスパートの部類に入っているという自信。とくに「治具やプログラムの構想という分野ではトップレベルにある。若い人もそういう技術力がないとついてきませんし、それはマネジメントの上でも大いに役立っていますね。極端に言うと、時間さえかければいいものはどこでも出来るんです。でも短時間でいいものを作るからウチは利益率が高い。その違いは」

れる下請け的な立場から、材料調達も自前でやる開発の立場になったものだから、およそ3カ月間は材料費の分を持ち出しになるんですね。これが苦しい。我慢、我慢でこらえて、なんとか乗り越えて、それから順調に回りましたけどね。

——航空機の分野はさらに伸びるんですか。

塩野「もつと伸びるでしょうね。日本でも国産旅客機の開発が始まり、「エコ・エンジン」の開発が試作段階まで進んでいる。ウチの社員も、生産技術や現場のスタッフが関わって、24時間稼働の工場がうまく使えるようになってきました。昼はこういう付加価値の高い仕事をやって、夜は量産品の加工という具合に生産性を上げていきたいですね。

航空機以外では、産業用のリニアモーターも伸びています。標準仕様のリニアモーターはコストが抑えられてしまっていますが、当社が担当しているユーザー仕様の高性能リニアモーターの仕事は、付加価値が高い。これなんか、エンジンリアリングセールスで同った先で、「塩野さん、ステンレス得意?」こんな出来ないかな」と部品を見せられた。

「出来る?」とかじゃなく、なんで出来ないの?」と問い返すと、

「いや、だつて薄いから」

「じゃ、削ればいいでしょ」

「そうか。じゃ、やってよ」と(笑)。そんな感じで始まったんです。2、3日で作り上げて持っていくから、かなり驚かされて。それ以来、この種の仕事は塩野に回そうということになったらしいですね。



1.24時間稼働する広大な工場(東京都羽村市) 2.図面データからCAD/CAM、機械入力までをネットワーク化 3.マシニングセンターによる複雑な切削加工 4.塩野製作所の技術力を示す部品の数々 5.精密部品は機械設備だけでは完成しない

こにもシッポを振って仕事をしない」ところにあると思う。どこも対等な立場で話す。私はそういう姿勢を先代の社長から受け継いでいる。「ウチはどこにでもある下請企業じゃないんだ。プライドをもって仕事をしろ」と。

——モノづくりの魅力って何でしょうか?

塩野「今でこそCADや3Dですが、ついこの間までカタチは紙の上しかなかった。どんなに複雑なカタチのものでも、それを紙に書ける技術者がいたんです。円とか、紙面上のデータが立体で見えて、すべて決まった寸法で収まっているとか、そういう感動を味わえるのがモノづくりです。

ウチのマシニングセンターでも、横型のものが主流ですが、図面を見てすぐに裏側の形状が分かるような感覚を持たなければならぬ。考え込んでしまうような、まだまだだつてことです。夢中で勉強して5、6年。そこまで頑張ればモノづくりは楽しい。そこから先はセンスの問題。どんな差がついていきます。

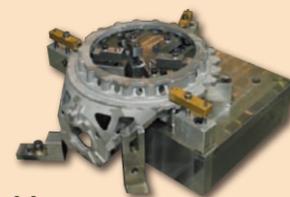
最近の若いコは、私たちの子供の頃のようにプラモデルを作ったり、時計やオートバイやクルマをバラシて組み立てるなどの遊びはしないようですから、そういうセンスはどんどん落ちてきているかもし

れませんね。それは匠の国としては由々しき問題。工業高校で機械科出身のコがドライバーを持って「ネジをどっちに回せばいいか分からない」と言ったくらいですから話になりません。



売上げの3割を占める航空機関係の部品

「エンジニアリングセールス」を旗印に、  
営業の方向を思い切って転換して、  
航空・宇宙分野に力を入れた結果、今では航空機関係の取引は7社。  
1社を除くと、すべて私の代になってからのお客さまです。



営業も技術も分かる人材を育てるのが目下の課題

——技術的に出来る、出来ないという判断は難しいでしょうね。

塩野「うちの営業が一番難しいのはその部分です。エンジニアリングセールスを専任で担当しているのは5人ですが、やはり経験がものを言う判断ですから、まともに答えられるのは少ないです。私は若いときから長く製造に携わってききましたから、それが今になって役立っている。だから、しょっちゅう「社長、一緒に来て」と声が掛る。また客先もちょっと複雑なものになると「社長を呼んで来い」ということになる。

だけど、いつまでも社長がやっているわけにいかないのですからね。営業も技術も分かるという人材を育てるのが目下の大きな課題です。先日、銀行が主催するセミナーの講演で「自分の会社が何をやるうとしているのかをハッキリさせて、それがブレないようにしなければいけない」「そこがブレたら何をやってもうまくいかない」という話がありました。塩野製作所は「エンジニアリングセールスでいく」という方向でブレないと思います。そのためにも人材の育成を急がなければいけません。

「ウチはどんなにでもある下請企業じゃない。プライドをもって仕事をしろ」

——モノづくりについては、初代の社長から影響を受けていますか。

- ※ フライス盤[milling machine] フライス盤とは、主軸の先端に取り付けた、「フライス」と呼ばれる工具を高速回転させて、素材に平面や溝、穴などを切削する工作機械。
- ※ マシニングセンター[machining center] 複合的な加工を行なう工作機械の一種。おもに切削加工を目的としている。多数の切削工具を有し、コンピュータ数値制御により加工工具の交換、機械加工を自動で行う。
- ※ CAD[Computer Aided Design] 「コンピュータ支援設計」の略。建築物や工業製品の設計にコンピュータを用いること。製図作業・図面作成など、これまで人の手に頼っていた作業がコンピュータの利用によって短時間で正確に処理できるようになった。製図作業の大幅な効率化をはたし、設計・製図作業における「革命」とも言われている。
- ※ CAM[Computer Aided Manufacturing] 「コンピュータ支援製造」の略。工場の生産ラインの制御にコンピュータを応用すること。
- ※ 治具 精密機械をはじめ自動車、家電製品などの部品を製造する際に使用される、特殊で専門的な工具や基準の総称。

The Management Data File  
経営者データファイル

生年月日	1961年4月18日 東京都生まれ	家族	妻、息子(高校3年)
身長	173cm	年収	4000万円
体重	82kg	今までに訪れた国	3カ国
平均睡眠時間	5時間	座右の銘	夢をあきらめない、見続ければ必ずかなう。
平均起床時間	午前5時半	読書雑誌	カメラ関係の雑誌
趣味	カメラ(風景写真)、ドライブ	尊敬する人	父
乗っている車	LEXUS/LS460	今日の財布の中身	25万円
		好きな食べ物	寿司
		嫌いな食べ物	なし

会社概要 株式会社 塩野製作所

所在地 ● 東京都羽村市神明台4-4-16  
設立 ● 1960年(昭和35年) 資本金 ● 3,500万円  
事業内容 ● 精密機械部品の製造(航空機用精密機械加工部品、宇宙開発関係、人工衛星搭載用機器、コンピュータ機器用機械加工部品、艦船、油圧機器、電子制御、携帯電話の基地局部品、半導体製造過程の機器の部品など)  
従業員数 ● 85名  
URL ● <http://www.shiono-mfg.co.jp>



就職情報は  
コテラ