

OGUSU'S HISTORY

昭和41年～昭和50年

昭和41年〜50年

経営の優良性と進取の精神に裏打ちされ 引き続く成長の分米トル

ロータリーインデックスマシンの導入で

一足飛びに進展した合理化策

創業20周年を迎えた昭和41年の秋、相次ぐ増産に対応するため、第一工場西側が増設された。総面積1350平方メートル、それまで使用していた専用機を再編成し、さらにトヤマ機械㈱製のロータリーインデックスマシン（IT29）を導入して、設備の近代化をはかった。導入したインデックスマシンには、当社独自の改良が加えられ、一層の合理化に貢献したことは言うまでもない。

この時の増産対応は、まさにぎりぎりのラインで行われ、工場の骨組みができた時点で、その完成を待たずに工作機械が据付けられた。前述のインデックスマシンなどは、屋根すらない時から仮配線で試運転を行っていたため、雨露をしのぐためのブルーのシートがかけられていたという。

ロータリーインデックスマシンは、当時の業界の常識を破る画期的な性能を発揮した。それまで各工程が別々の専用機で加工していたものを、連携プレイで行えるようにしたのである。生産性は3倍以上がり、先端の生産体制を印象づけた。にもかかわらず、受注分のすべてをこなすことはできず、一割ほどの外注を出している。さらなる合

理化が早急に求められていたのである。

そこで、翌42年には、もう1台のロータリーインデックスマシンIT35が導入される。こちらには自社開発の自動切粉切断装置（インチングユニット）を取り付け、切粉を取り除く作業を自動化した。これが切削工具の寿命を10倍も伸ばすという副産物も生んでいる。

設備の近代化や生産性の向上に関する小楠剛一のコメントが残っているので挙げておく。

生産性をあげるためには新しく開発された合理化機械専用機を効果的に導入することが第一だ。新しい機械を導入することは専門技術者が苦心の末考え出した技術を買うということ、その機械を通じて会社の技術水準アップに直接つながりをもつものと考え、また新技術開発の糸口ともなる。

（遠州機械金属工業発展史／昭和46年発行より）



第一工場西側の増設途中で、その完成を待たずに設置したロータリーインデックスマシン（IT29）。



昭和40年頃の工場内と製造していた部品

時代は昭和40年不況をはさんで、高度経済成長期の後半に突入しつつあった。当社は、以前であれば決して導入することはなかった大型機械を積極的に取り入れ、日増しに増大する生産要請に対応していった。取引先である鈴木自動車の技術指導もあつたが、人と技術とが一体となって取り組まなければ、新しい合理化策はなかなか根付かない。この点で多くの企業が苦勞を重ねるなか、当社は比較的スムーズに技術導入を果たしていった。



当社独自のノウハウを盛り込み、設備機械を設計・製作した。

久保田鉄工との取引開始で 農業機械部品の立ち上げ

鈴木自動車とのパートナーシップが深まる一方、当社は独自の精密加工技術を、ほかの市場分野にも活かさないかと検討をはじめていた。独立系の企業としてその存続をはかるためには、複数社との取引を基盤にすることが望ましく、静岡県からも指導をうけていた。

昭和43年、共栄社の協力企業仲間のもつて、久保田鉄工㈱（現㈱クボタ）との取引がスタート。農業の近代化が急速に進む時代背景のなかで、バインダーや田植え機などの需要が急カーブを描いて膨らんでいた頃である。当社は他の企業がもてあました難しい加工を好んで受注し、そのために重宝がられた。

自動車部品で培った加工技術が基盤にあったとはいえ、農業機械部品の加工立ち上げ時は、スズライトの増産の頃と同じくらい忙しい日々が続いた。膨らむ一方の需要、難しい加工、慣れない製品……。増産対応に徹夜をする日も少なくなかった。翌昭和44年には旋盤工場（現第二工場）を増設し、農業機械部品の生産力の増強をはかった。

小楠熱処理工業を設立し、 ガス浸炭焼入れへ切り替え

久保田鉄工の協力企業となった昭和43年、資本金を約3000万円に増資。この年3月、本社西側に小楠熱処理工業株式会社を設立して熱処理部門を分離独立し、その充実によって小楠技術の精密度が一層向上することになった。

小楠熱処理工業は、2400平方メートルの敷地に鉄骨の工場528平方メートルを建設。ガス浸炭炉をはじめ焼戻設備など最新設備を完備した。この頃になると、高度経済成長で見落とされていた公害の問題が社会表面化し、当社でもそれまで使用していた液体浸炭炉の廃液問題に対処しなければならなかった。そこで小楠熱処理工業の設立を契機に、液体浸炭からガス浸炭への転向がはかられたのである。これによって作業環境も大幅に改善された。



昭和43年、熱処理部門を独立し、小楠熱処理工業を設立。最新の処理設備を導入した。

小楠剛一の手による「技術開発の概要集」によると、当時の新技術であるガス浸炭炉の導入にあっても、当社独自の創意工夫が活かされている。

技術開発成果の名称「滴注式ガス浸炭炉付帯装置の開発」昭和40年代に入り液体浸炭を使う加熱炉に代わり、專業メーカーからガス浸炭炉が発売されるようになった。そこで弊社としてもこの殆ど無公害のガス浸炭炉を導入した。導入した滴注式炉は、変成炉が不要なため設備費としては安価であった。しかし、品質を安定させ、生産性を上げるためには、更に工夫を要するところがあった。そこで弊社としては、トレーとバスケットの組合せを工夫し、同時に多種部品を効率良く浸炭させる付帯装置を考案した。これにより生産性は、3倍に向上させるところとなった。

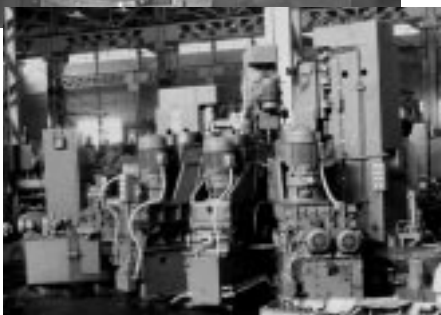


小楠熱処理工業に導入したガス浸炭焼入れ炉。この頃、有害なシアン系の廃液を出す液体浸炭からガス浸炭に切り替えた。

生産増大を支えた 大量生産向け技術の充実

多工程を連結し、画期的な効率化をもたらしたロータリーインデックスマシンIT29・IT35に続き、大量生産対応はなお加速度的に進んでいった。昭和44年にはナックルステアリング加工にライントランスファーマシンTRF35を導入。一部改良を施して作業効率を4倍に向上させた。この成功例を鈴木協（現ススキ協）理事会で発表し、その成果が大々的に報じられると、協力会の他企業も続々とトランスファーマシンを導入し、一気に普及することになった。当時小楠剛一は昭和42年から引き続き鈴木協力協同組合の理事長を務めており、大いに面目をほどこしたのである。

このトランスファーマシンをベースに、昭和47年には新たなロータリーインデックスマシンIT80を導入。低コストでコンパクト、さらに多機能を搭載した新マシンの登場で、月1万台以上という大量生産の記録をつくった。このマシンは当社で作成した仕様をもとに、機械メーカーが製作したものである。



独自の生産ノウハウを投入し、大量生産体制を固めていった。トランスファーマシンTRF35（上）とロータリーインデックスマシンIT35



昭和49年に増設した研削工場（現第三工場）

また昭和49年に増設した研削工場（現第三工場）では、オートローダー付研削盤8台に独自開発の自動ケレーを組み合わせ、ミツションシャフトの完全自動化生産システムを完成させた。この時の加工は做いであつたが、コスト削減と省人化に成功し、大量生産への対応力を大いに向上させた。ちなみに自動ケレーは豊橋の浜名エンジンリアリングと共同開発したもので、同社はのちに、この自動ケレーとオートローダーを組合せた装置を製作し、20台以上を外販している。

昭和40年代半ばの売上高を見ると

昭和43年 7億3100万円
昭和44年 9億1600万円
昭和45年 12億1700万円
昭和46年 14億8200万円

と、5年に満たない期間で売上げは倍増と、著しい成長を見せていた。しかし、この売上増に対して利益は逆に低下していた。その原因には設備投資による利子負担と賃金の値上がりがあったが、急速な設備武装を進める企業にあつては、やむをえない結果だった。それよりも自動車部品の将来的な伸びが高い確率で予測され、その展望のもとで長期的な戦略を実践していた時期であつた。

技術と対応力の 強化を目指し グループ企業を設立

昭和47年、新たに資本金1500万円でグループ企業を設立。タツミ工業株式会社と名付けた。名前の由来は辰巳川東南で、小楠金属本社の東南の位置に528平方メートルの工場を設け、将来の発展を期した。新設タツミ工業の社長には、永年小楠剛一の片腕として活躍した小楠保司が就任した。

一方、小楠金属の第二の柱である農業機械部品では、久保田鉄工が茨城県にトラクターの新工場を開設。それに伴い、昭和52年に資本金2000万円で新利根小楠工業株式会社を設立し、協力企業が集合する「新利根農機部品工業団地」に参加した。団地の敷地面積は3万6874平方メートル。A棟とB棟の2棟から成り、新利根小楠工業はB棟に676・5平方メートルを確保した。事業開始時の社員は現地採用の新卒を含む計6名。単能盤やフライス盤、自社製専用機など30台を据付けて順調に滑り出した。



タツミ工業は昭和62年に浜松馬郡工業団地に移転し、現在は小楠金属東工場として操業中。（写真は現小楠金属東工場）



昭和52年設立の新利根小楠工業は「新利根農機部品工業団地」に参加。

中小企業モデル工場、 申告納税優良法人と 栄誉ある指定が続く

昭和46年、当社は中小企業庁の合理化モデル工場に指定され、以降現在にいたるまで数回にわたる更新を経て指定が継続している。中小企業合理化モデル工場となるためには、堅実な財務数字の裏付けと取引先構成などの評価項目をクリアしなければならず、その指定はまさに優良企業を実証するものであった。記録によると、この頃の機械装備額は従業員一人当たり200万円。当時の水準からすると大企業レベルにいたっていた。一方、工場内の冷房設備にも3000万円を投じるなど、従業員への配慮も忘れてはいなかった。

この年浜松でモデル工場の指定を受けた企業はわずかに4社。県内でも16社にすぎず、大変な栄誉であったことがわかる。ちなみに当社以外に浜松で指定を受けたのは、榑新光製作所、サクラ工業㈱、榑桜井製作所だった。



昭和46年には中小企業合理化モデル工場に指定された。

同じ年、浜松税務署から納税申告の優良法人に指定され、モデル工場と同様、対外的な信用獲得に役立つ。また昭和40年からは「品質・納入実績優秀工場」としてほぼ毎年、鈴木自動車からの金賞・銀賞の表彰を受けている。

このような経営の優良性には、トップの堅実性とともに従業員の日常的な心掛けが反映していた。ひとりひとりがひとつひとつの製品の重みを理解し、その積み重ねが安定経営を裏付けてきたのである。よく引き合いに出される例に、以下のようなものがある。一日に500個製造しなければならぬところを、たとえば499個でやめてしまったとする。その日一日のトータルで見れば1個足りないだけのだが、これを1年、10年といった単位で見ると、その重みは歴然とする。すなわち一工程の経費を平均10円とし、月間25日稼働して200人が働いていたとすると、1カ月では200人×10円×25日＝5万円の損失。これが1年になると5万円×12＝60万円、10年で600万円という膨大な金額をみすみす失っていることになるのである。真面目に計画どおりの製造を行うことが会社の利益に直接結び付くこと、そして労働環境の改善に必ず実を結ぶことが繰り返し強調され、それにより社員の生産性に関する意識は高いレベルに維持されていたのである。



スズキ自動車から授与された「品質・納入実績優秀工場」のトロフィー。



昭和45年、浜松税務署から納税申告の優良表彰を受ける小楠剛一(上)。昭和50年のオールスズキ新年総会では、「品質・納入実績優秀工場」として表彰された(左)。



企業としてのまとまりをつくる

社内報の発行と

社是・社訓の制定

昭和46年、初めて従業員数が200名を超えたこの年、現在にも生き続ける当社の精神が社是・社訓として明文化され、社内報「おぐす」創刊号の巻頭を飾った。

社是 社訓

- 一、誠実 真心をこめて仕事にはげもう
- 二、協調 和を尊び明るい職場を作ろう
- 三、向上 品質、能力の向上に努力しよう



社是の前で新年の記念撮影（昭和46年）

少人数の所帯であればトップの目の届く範囲ですべての企業活動が行われたが、従業員数が増えれば、それもままならない。それまでも毎週月曜日の朝礼や、役付者を対象にした勉強会などの場で、全社の意思統一をはかっていたが、ここに来て、さらに確固とした求心力の必要性が感じられていた。そこで、全社の方向性を明確にした社是・社訓が制定され、社内情報の流通をスムーズにする社内報の発行がスタートしたわけである。社内報の創刊にあたり小楠剛一は以下のようなあいさつ文を寄せている。

激動の70年代も早一年が過ぎ、企業状況もますます激しくなりつつある中で、71年を迎えました。一年先はおろか半年先の事も確実な予想が困難である今、われわれにとつて今一番何をなすべきかを真剣に考える必要があります。

生産の大規模化・自動化・又一方安全対策・コストダウン・品質管理・さらに公害問題に至るまで、種々様々の試練が待ちかまえています。「よい製品を早く安く作る」この条件を備えない企業はどんどん淘汰されつつあります。

このたび社是を明文化したのもこういつた状況に、耐えぬぎ打ち勝っていく心構えとして持たねばならないことと考えるからです。また、この社是の精神に即し、社内報を発行することにしました。明るく楽しい職場をつくり、一致協力して向上を計る」この役割が果たせることを望むものであります。

1971年(昭和46年)1月1日
取締役社長 小楠剛一



社内報「おぐす」の創刊号。「おぐす」の文字は先代社長の直筆である。



品質意識の徹底を目指して QCサークル発足

企業規模が大きくなり、トップの意向が伝わりにくくなることは、品質管理上にも影響を及ぼすおそれがあった。そこで昭和45年暮れ、社是・社訓を明文化したのと同時期、役付者対象にQCサークルの必要性が説かれ、サークル結成が呼びかけられた。それに応え、その後半年間で18サークルが発足。手探りながらQC活動の歴史がスタートした。



鈴自協のメンバーを集めてQC手法の勉強会が開かれた。

QCサークルの導入は、2つの重要な意味をもっていた。ひとつは言うまでもなく、ボトムアップの自主的な品質管理である。組織が大規模化し生産形態が複雑化すれば、上からの管理は行き届かなくなる。となると、現場の目線で不具合やムダ、生産効率を下げる要因を突き止め、その解決をはかることが、生産性と品質向上への近道となる。その成果はもちろん取引先への信頼獲得に結び付くが、勤務時間の短縮など従業員の待遇改善にも大きなメリットがある。

QCサークル導入のもうひとつの重要な意味は、下請け意識をぬぐい去り、当社がさらに発展するための基礎を固めることにあった。取引先企業との密接なパートナーシップをより強めるためには、これまで以上に信頼感を培う必要がある。そのため、自社ブランドを送り出す心持ちで仕事に臨む意識付けが求められていた。自信と誇りをもつて「よい製品を、より早く、より安く作る」という永遠のテーマを、全社的に追求する必要があったのだ。

QCサークルは、その後何度かの中断・再開を経て現在のスタイルに落ち着き、類まれな実績を残すことになるが、その詳細はあとの章で紹介する。

永年勤続者を賛え 海外旅行制度がスタート

昭和40年代には職場環境の整備が着々と進んでいた。昭和41年、第一工場の西側を増設した年、念願の工場内の冷暖房を完備。翌年には鉄筋2階建ての事務所を建設し、事務部門の拡充をはかった。また、昭和46年には雇用促進事業団篠原宿舎南側に1150平方メートルの用地を求めて2DKの「浜表社宅」5棟を建築。楠寮の寮生が所帯を持つ年齢になってきたための措置で、引き続く人手不足の時代に、福利厚生充実で対処しようという一策であった。



昭和42年、鉄筋2階建ての事務所を建設した。



事務所内の仕事風景。

昭和50年には永年勤続者への感謝として、海外旅行制度がスタート。第1回目は30年の永年勤続者を筆頭に4名が、東南アジアへ1週間の旅行にでかけている。この永年勤続者を対象にした旅行制度は、一度中断したのち昭和63年から再開し、現在にいたっている。

勤務外のレクリエーションではソフトボール大会やボウリング大会、将棋大会や盆踊りなど有志を集めて盛んに行われていた。ソフトボールやボウリングの大会は職場対抗で、勝ち負けを競うよりも、日頃あまり交流のない従業員同士の親善という意味から楽しいものになった。盆踊りは楠寮の寮広場で開催され、スイカ割りやゴーゴーなどの余興もあって大いに盛り上がった。



永年勤続者の海外旅行制度で出発前の従業員。



生け花や卓球などクラブ活動が盛んだった。

