

OGUSU'S HISTORY

昭和61年～平成8年

昭和61年〜平成8年

創業の精神に新たな意味を付け加え 21世紀へのよりなる飛躍を願う

新社長による

新生小楠金属のスタート

昭和61年10月、先代社長のとを継いで小楠倫嗣が第2代社長に就任。先代社長が制定した社是社訓の意思を引き継ぎながらも、時代に適した新しい意味が加えられて、新生小楠金属が走り出した。

就任後初めて発行された社内報で、新社長小楠倫嗣は先代社長の偉業を讃えながら、改めて社是社訓を解説し、その精神を浸透させようとしている。多少長くなるが、社内報から新社長就任の挨拶と決意の全文を転載する。

「新体制になって」

取締役社長 小楠倫嗣

時が過ぎるのは早いもので、昭和61年も残すところわずかになり毎日あわただしい昨今です。例年になく12月に入り暖かな日が続いています。創業者前社長が9月2日に逝去し早や百か日も過ぎました。心からご冥福をお祈りし生前の功績に感謝します。

8月28日当社株主総会で皆様の総意により代表取締役副社長になり、そして10月20日に代表取締役社長に就任することになりました。入社以来18年目でまだまだ未熟で経験不足な私ですが、力の限りを尽くし、身を粉にして会社運営をしていきますので、皆さんのご

指導・ご協力をお願いします。昨年来の円高・ドル安そして対米貿易摩擦の厳しい時期、産業構造の空洞化現象、全世界不況色の強いこの時期に社長交替という非常な重責を身にかけています。これも健全なるお取引先の鈴木自動車工業(株)・久保田鉄工(株)を始め多くの取引先、そして優秀なる管理監督者、真面目な従業員の皆様があり、一人一人の協力一致をもって会社運営をしていけば必ずやこの難しい不透明な時代を切り抜けることができることを確信しています。

さて先代社長の偉業を振り返ってみますと、昭和20年にたった4人で戦後の焼け野原でマシン部品の製造に着手し、材料から機械加工、熱処理、研磨まで一貫加工をし、お客様に販売してしました。時代の変化に対応して昭和28年よりオートバイ部品、そして4輪車へと飛躍し、昭和43年には農業機械部品の加工へと変革しました。その間幾多の難関を突破し現在の小楠金属を創り上げ、業界での揺るぎない地位、お取引様として社会に対する信用を成し遂げました。昨年9月の先進国5ヶ国蔵相会議により円高・ドル安になる以前に、2階建工場の改築に着手し、創業以来、最大のプロジェクトを成し遂げられ、本年1月に完成を見ました。工場の中身をこれから充実させようとする時であり今後は私達が研鑽努力し、りっぱな企業体質を維持発展させて初めて、創業者社長の偉業、偉大さが、生きてくると確信しています。

これらを成し遂げるには何といつても基本に忠実に、原点に立ち返って考える必要があると思ひ、社是・社訓を見直し、新たな気持ちでスタートしたいと思ひます。

社是・社訓

誠実……真心をこめて仕事にはげもう

協調……和を尊び明るい職場を作ろう

向上……品質能力の向上に努力しよう

誠実・協調・向上を社是として全従業員が一丸となり努力してください。

第1番目に、各職場・各持場で、誠心・誠意・真心をこめて、自分のやっている仕事に自信と誇りをもち、毎日の仕事に取り組んでください。すなわち作る品物がすべて良品であり、早く、安く作ることが必要です。第2番目に職場・家庭・友人との和を尊び、コミュニケーションを良くし、明るい職場そして働きがいのある働きやすい環境を建設し、全社的な協調体制を確立して下さい。一人一人の力はわずかですが、全従業員が同じ方向に目をむけて協力一致すれば非常に大きな力となります。

第3番目にQCサークルの活性化、小集団活動により自己啓発、相互啓発をして全従業員のレベルアップをはかり、品質の向上、自己の能力向上に努めるようにしてください。

以上

(社内報「おくす」20号・昭和61年12月発行より)

急速に成果を現す 効率追求の試み

昭和61年、ナツクル旋盤加工にNC機を導入、それ以降NC武装化が一挙に進み、省人化をならんだ効率化が加速していく。昭和63年にはNC制御で従来の4倍の速さを実現する高速ギヤシェーパーを導入。同じ年、ロッカーシャフト自動歪取り機を導入して、歪取りを自動化した。翌年にはCADを5台導入し、専用機や治具の図面、加工図のデータベース化をスタート。続いて平成2年には、多品種少量生産に対応する自動搬送装置を導入した。

また平成3年には、熱処理工場に新型ガス浸炭炉を2基設置。熱源にプロパンガスを利用し、コンピュータで温度と雰囲気制御する先端技術で、徹底した省エネ、省力化を追求した。さらに2年後の平成5年にはパンオフ炉を導入し、熱処理設備の全自動化を実現するとともに、製品精度の向上とコストダウンを両立させた。



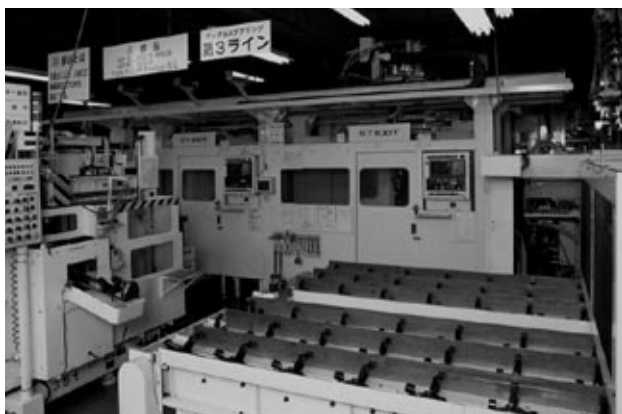
設計室にはCADを導入し、専用機や治具の設計効率を向上させるとともに、データベースを構築。



平成3年に導入した新型ガス浸炭炉（上）と炉に火を入れる「点火の儀」。



昭和53年からスタートした段取時間ゼロへの挑戦も、ここにきて一気に加速した。ナツクルステアリングラインの一部に導入した小ロット1個流しの生産ライン（第1世代）は、昭和61年、ナツクルインデックスマシン1号機の導入によって第2世代に進化。第1世代が「マントランスファー」すなわち人手の搬送に頼っていたのに対し、第2世代は8ステーション連結で人手の大幅削減に成功した。続いて、平成元年と平成3年にそれぞれ第3世代、第4世代の全自動無人化ラインを導入。第1世代と比較すると6分の1という画期的な省人化を果たした。



ナツクルのFTL（フレキシブル・トランスファー・ライン）加工箇所や設計変更などに柔軟に対応する。



ロッカーアーム全自動ライン（機械加工、洗浄、検査、組立）

省人化とあわせて段取時間の大幅な短縮も実現していった。昭和53年当時、シングル段取、すなわち10分に満たない一ヶ台の段取時間を目標としたのに対し、平成2年には3分以内の目標を達成。異種の製品を段取なしで流す第5世代、第6世代の全自動化ラインが実現すると、究極のゼロ段取に到達した。特に平成6年に完成した第6世代のゼロ段取ラインは、複数のNC旋盤とマシンニングセンターおよびトランスファー装置で構成されたFTL（フレキシブルトランスファーライン）で、加工箇所や寸法の変更、設計変更などに柔軟に対応。多品種少量フレキシブル生産の重要な担い手となっている。

現在、これらのラインは製品の種類と量によって使い分け、最も効率良く稼働するよう計画されている。今後も別の観点から生産効率の向上を探っていく方針である。

第三の柱を求め 取引先の拡大が続く

鈴木自動車工業(平成2年10月よりススキ)、久保田鉄工(平成2年よりクボタ)の両社を取引先の二本柱としながらも、新たな取引先開拓が急速に進んでいった。昭和59年の栃木富士産業との取引開始に続いて、昭和61年には日本軽金属(株)との取引がスタート。翌62年には、電機分野への進出を期して(株)日立製作所との取引がはじまり、スクロール式ビル用エアコン部品などを製造して清水工場に納入を開始した。

自動車の高機能化が要請され、エレクトロニクス技術がそれを実現するようになると、先端のエレクトロニクスを支える複雑精緻な機械加工のニーズが発生した。当社はこのニーズをとらえて、昭和63年には、鳥羽神鋼電機(株)に納入するABS(アンチロックブレーキシステム)のモーターシャフトの生産をスタート。平成2年からは日本精工(株)との取引がはじまり、電動パワステの部品生産を開始した。またロストワックス品やダイカスト品の2次加工にもノウハウを發揮し、旭日産業(株)と三菱マテリアル(株)への納入がはじまっている。



新たな取引先を得て生産開始したエアコン用オルダムリング(右)とABSモーターシャフト

自動車部品から農業機械部品へと対象分野を広げた当社は、新たな市場を求めながらも、自動車部品分野のニーズを掘り下げ、現在、機能部品の専門メーカーとしての道を探りつつある。

南工場の建築で 業容の拡大を バックアップ

平成2年から3年にかけては、軽四輪車の枠拡大によるモデルチェンジで、自動車の生産量が回復し、二輪車の生産も順調に推移した。その追い風を受けて当社の受注量も増え、さらなる効率追求を目指して、新たに南工場の建設に着手した。相次ぐ取引先の開拓で、技術と生産力を拡充する必要にも迫られていた。



南工場の完成式典。操業の無事と小楠金属の繁栄を祈って玉串を供える。



南工場の全景。
昭和40年完成の独身寮「楠寮」を取り壊し、その跡地に建設した。

南工場は敷地面積3300平方メートルで、東西60メートル、南北30メートルの総二階建。1階を機械工場とし、それまで第一・二・三・四工場に分散していた工程を統合してNC旋盤、フライス盤、NCボール盤、歯切盤、転造盤、マシニングなどの設備を効率的にレイアウトした。2階には食堂やロッカールームを備えて職場環境の充実をはかることにした。

南工場が完成した平成3年は、熱処理工場に新型ガス浸炭炉を設置し、また全自動加工ラインを導入するなど、従来にも増して設備投資に力が注がれた。その額、年間5億円ほど。しかし独自の技術をベースとし、導入効率を優先した開発を行ったため、通常よりも抑えた金額で効果の高い設備を実現することができた。

コンピュータによる 受注・生産・納品管理と 設備稼働率の向上支援

昭和63年、情報技術の進歩を背景に、その活用を競争力の強化に結び付けようと、鈴自協（現スズキ協）によるコンピュータネットワーク（鈴自協標準システム）の構築が始まった。当社はこのモデル工場に名乗りをあげ、スズキおよび協力企業間を結んで、受注から生産管理、出荷までを一括管理するシステムの実用化に取り組みはじめた。モデル工場として当社がなすべきことは、システムを検証して誤りを正すことだったが、データの収集に不慣れなことや、プログラム自体の誤りに翻弄されて、導入直後は困難な時期が続いた。しかし、全社への啓蒙活動やシステムのメンテナンスなどを重ねた結果、現在では資材所要量計画や生産計画、機械負荷計算等の標準システムが順調に稼働している。またスズキだけでなく、クボタとの間にもオンラインのネットワークを構築し、リアルタイムの情報伝達を実現している。

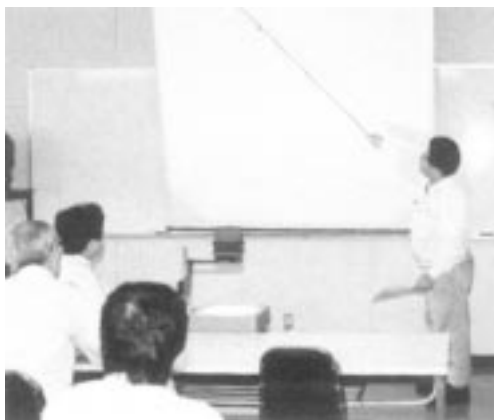


スズキ協標準システムのターミナルとなった
コンピュータールーム

平成4年、当社は浜名湖国際頭脳センターに発足した生産管理システム開発研究会に参加し、コンピュータによる生産管理の有効性を模索しはじめた。この研究会は翌々年の平成6年に、生産実績収集プログラム（POTATO）を開発。当社はナックルステアリングラインの一部にこのプログラムを導入して成果を確認すると、順次他のラインにも導入していった。

頭脳センターの生産管理システム開発研究会は翌年、さらに機能を充実したPOTATOを開発。このプログラムの導入により、正確なデータの把握や設備停止の要因説明が一層容易になった。また収集したデータをもとに自動的に日報ファイルが作成されるので、それまで実施していた手書き日報を廃止した。

現在POTATOは、二輪フォークギヤシフト切削ラインをはじめ合計13ラインに設置されており、各ラインの端末で表示および入力が可能となっている。



浜名湖国際頭脳センターが開発した「POTATO」の機能を
説明する社内報告会。

国際化時代を背景に 海外からの労働者を 受け入れ

昭和から平成にかけての好況期には海外から多くの労働者が流入し、国内労働力の需要と供給のギャップを埋めた。特に浜松近辺には、日系外国人が大量に押し寄せ、平成4年3月末時点の浜松市在住ブラジル人は6132名。この数は浜松市の人口の1%以上にものぼった。

こうした背景のもと、当社は平成2年から外国人労働力の採用をはじめた。他企業における外国人労働者の不法就労や、劣悪な職場環境が社会問題化するなか、当社は賃金や生活環境などを国内の季節労働者と同等にして彼らの有効活用をはかった。

このような外国人労働者の実態を把握しようと、平成3年にはブラジル大使館から視察団が来社した。工場内や外国人労働者の宿舍となっていた新設の独身寮「OKKパレス」を見学し、整った居住環境に関心を寄せていた。



ブラジル人労働者の実態を把握しようと当社を訪れた
ブラジル大使館員。



外国人労働者実態視察のため、労働大臣来社。
(近藤鉄雄氏 平成4年当時)
静岡県日中友好協議会を介して、中国浙江省
から工場見学団が来社。(右)

また翌年には当時の労働大臣である近藤鉄雄氏が来社。外国人雇用について労働大臣が初めて視察するということで、マスコミにも大きく取り上げられた。

平成4年当時当社には日系ブラジル人20名、ペルー人2名の合わせて22名があり、彼らと直接話をした大臣は「日系外国人の方は皆、満足して明るく働いているようだ。特に外国人だからといって特別扱いしない小楠金属の方針には印象づけられた」と感想を述べている。

同じ年、当社では日系ブラジル人6名を加えたサッカー部「OKKゾンビ」が発足。ことばの壁を越えた文化交流が注目を集めた。



ブラジル人従業員もメンバーを含むサッカーチーム「OKKゾンビ」。

海外への 技術支援体制が整う

平成2年からは、インドネシア技術研修生の受け入れがはじまった。数百名の希望者のなかから日本インドネシア協会の選考にパスし、さらに通産省の外郭団体である海外技術者研修協会の審査を経て選ばれた優秀なインドネシアの若者が、毎年2名ずつ、当社の技術を学ぶことになった。

また平成6年には、インドのサクティーシユガ1(SS)社から研修生を受け入れ、技術援助を開始した。同社はススキの現地合弁企業であるスズキインドマルチ社にナツクルやブレーキドラムなどを納入しており、当社は技術や設備、製造ノウハウなどの援助を買って出た。SS社は砂糖の生産が70%以上を占める企業で、多角化の一環として鑄造と切削加工を手掛けており、インド国内の急激なモーターリゼーションの発展をとらえて、自動車分野のノウハウを早急に必要としていたのである。

再スタートを切った QC活動

現在に続く大きなうねり

小楠倫嗣が2代目社長に就任して以来、QCサークルの活動が一気に活性化しはじめた。これに先だって昭和57年にはすでに、職制でQCサークルが再発足。製造部門でふたつのQCサークルを立ち上げ、その成功を基礎として全社的に導入していくことになった。

2年後の昭和59年にはQCサークル活動推進委員会をつくり、60年からは年2回の社内大会を開催。鈴木協(現スズキ協)QCサークル大会に参加して優秀賞を受賞するなど着実に実績を重ねていった。昭和63年にはQCサークルに当社の独自性を盛り込もうと名称を公募。オグスサークルをはじめいろいろな名前が寄せられた中から、「GOサークル」という名称が採用され、現在も使われている。ちなみにGOサークルのGOは、「限りなく前進する」のGOであるとともに、創業社長小楠剛一のイニシャルのGOでもあり、これにより当社のQCサークルは、先代の精神を受け継ぐ活動として改めて位置付けられ、浸透していくことになる。



活発に活動する社内QCサークルの発表会

GOサークルは毎年目標を高くしながら活発に活動した。その頂点をきわめたのが、平成3年の全スズキQCサークル世界大会への出場である。この大会には国内の15サークルと海外14カ国20サークルが参加。いずれも各地のQCサークル大会で選抜されたチームで、当社はスズキ協加盟企業84社の代表として招待され発表した。この時の発表テーマは「工具管理のパソコン化」であった。

QCサークルと並ぶボトムアップの改善活動としては、提案制度が平成元年にスタートを切った。「1・1・1作戦」と名付けられた提案制度には、「1個でも多く、1秒でも速く、1円でも安く品物を作ろう」という意味が込められており、従業員一人当たり月2件の提案が目標である。「1・1・1作戦」の立ち上げ時には、その早期の浸透を期してキックオフキャンペーンを展開し、最初の1件を提案した従業員全員にテレホンカードを配布した。その後も社内報に提案例を連載するなど、啓蒙活動が続いている。



全スズキQCサークル世界大会に参加。
スズキの鈴木社長とともにカメラにおさまった。

全員参加の生産保全活動 TPMがスタート

平成元年11月、定例のGOサークル大会で、TPM導入キックオフ宣言が発表された。生産システムの効率化を極限まで追求しようというTPMが、この時から当社の全体活動に取り入れられ、GOサークル、提案制度と合わせた3本柱で企業力の向上を目指すことになった。

この頃、周辺企業が相次いでTPMを導入し、故障や不良の低減と職場環境の改善の両面から目覚ましい成果を挙げていたことから、他社の動きに追い付き、追いつくための、従業員意識の向上に力が注がれた。

GOサークル大会で発表されたTPM導入キックオフ宣言の中から、基本方針を抜粋すると

TPMの基本方針

- ・ 全員参加の活動で『災害ゼロ、不良ゼロ、故障ゼロ』に挑戦し、設備総合効率の極限を追求
- ・ 設備で品質を作り込み、使い易い良い設備づくり
- ・ 設備に強い人材の育成と人間の能力を最高に発揮
- ・ 働きがいのある、また活気のある職場づくり

それまでも、整理、整頓、清掃、清潔、躰けの頭文字をとった5S運動で、社内環境の改善と生産効率の向上がはかられていたが、この運動が発展し、新たに設備ロスの徹底排除を目標とする体質改善運動として、新しい時代に対応することになった。

昭和から平成への変わり目は、バブル景気と呼ばれた好況期から、その崩壊がもたらした構造不況へと、経済環境が大きな振幅を描いて揺れ動いた。この不透明な時代を生き抜くために、当社はこれまで以上の積極的な設備投資で生産合理化を追求する一方、全社挙げての活動を推進。「きつい・きたない・きけん」の3Kと言われ、若者を中心に製造業離れが進むなか、「クリーン・クリエティブ・コミュニケーション」の3Cをスローガンとして、企業としての成長と職場環境の改善・洗練を、強力に進めていったのである。この3Cには、以下のような説明が加えられている。

- 1 CLEAN(クリーン)
きれいな職場づくり
気持ち良く仕事を
- 2 CREATIVE(クリエイティブ)
創造的な心、考えを持つ
改善の目、考えを持つ
- 3 COMMUNICATION(コミュニケーション)
職場、会社全体の情報の伝達を良くする
何でも話のできる職場環境づくりをする
小集団活動の活性化



平成元年にキックオフ宣言したTPM活動は、発表会や技能コンクールなど多彩な活動実績を残している。



「蟹が甲羅を脱ぐように」 福利厚生 目覚ましい充実

昔から「蟹は甲羅に似せて穴を掘る」というように、
分相応な自分の能力に応じた住まいを作ると言われて
います。蟹も成長し大きくなれば脱皮し、更に大きな
穴を掘ります。企業においても従来の固定観念や古い
考えでは成長・発展が出来ません。現代若者の気風を
先取りしなければ、時代に取り残されてしまうのです。

静岡経済研究所「経済月報」の平成3年2月号
に小楠倫嗣が寄せた文章は、この前年から始まっ
た大掛かりな福利厚生の充実に触れたものである。
平成2年、それまでの独身寮が老朽化し、新た
な独身寮を新築するにあたって、当社は大手企業
並の設備を目指し、ワンルームマンション形式の
寮とすることを決定。10年以上は陳腐化しないよ
うにと、バス・トイレはもろろんのこと、ミニキ
ッチンや冷暖房装置、衛星放送の受信設備や電話
などを取り付け、プライバシーを重視する若者気
質を汲んで電子ロックの施設とした。

好景気を反映して依然人手不足が続くなか、首
都圏からのUターン学生などを確保し入社後の定
着を良くしようと、「蟹が甲羅を脱ぐように」一念
発起したのである。

新築の独身寮「OKKパレス」は3階建て、延
べ床面積1485平方メートル。6畳間を基本と
した独身者用の部屋が36室と、2DK8室、それ
に地域に開放するミニユニテリアムの全45室か
ら成り、駐車場も設けた。「高級社宅」という冠つ
きで新聞などに取り上げられ、見学者が後を断た
ない状態だった。

翌年、南工場を新築するにあたり、その2階に
食堂を配して、働きやすい環境を充実させた。特
に食堂はメニューが選べるようにし、できたての
温かい食事が楽しめるようになった。

平成4年には浜松市坪井町の浜松共同団地南西
側に約9000平方メートルの土地を取得して、
坪井グラウンドが完成。テニスコート2面と球技場
1面を設け、社内の交流と健康づくりに役立つ空
間ができた。同じ年、社有艇としてクルーザーを
購入。小楠金属の「楠」を英訳して「カンファ
ートリー号」と名付けた。

国際化経済の進展を背景に、地球的なスケール
で思考する人材を育てようと、昭和62年からは青
年リーダー海外研修もスタート。社内では英会話
教室も始まり、海外からの来訪者や、海外工場
の視察などに備えはじめた。



南工場2階の食堂では、栄養バランスに
配慮した温かい食事が用意されている。



「小楠」の「楠」を英訳して命名した社有艇「カンファートリー号」。

創業50周年 半世紀の足跡を振り返り、 新たな飛躍の時を迎える

平成7年、創業50周年を翌年に控えたこの年、
当社は企業の顔であるロゴマークを変更し、新た
な時代に踏み出す準備を開始した。戦後間もない
バラック小屋の時代に、急ごしらえでしつらえた
OKKの看板。それから半世紀近くの時が過ぎて、
OGUSUという文字が当社を象徴するようにな
るまでには、ひたすら誠実に良いものを作ろう
とした、努力の足跡が残されていた。その事実
に思いを馳せながら、改めて新しい時代の飛躍を期
す次第である。

OGUSU

株式会社 小楠金属工業所