

—自動車部品メーカーの70年

西 川 勉*



この8月日本は、敗戦後70年目の、節目ともいべき月を迎えた。当社も、現在の株式会社に組織変更して来年で70年目を迎える。戦後の失意と荒廃から立ち上がった日本と、ほぼ歩調を合わせるように成長し、あるいは時代の波を経験しつつ今日に至った。おそらくこの間の歩みと重なる会員諸氏も少なくないと思われるので、まずは振り返り話におつき合い願いたい。

当社は、戦後一貫してドアトリム、トランクトリム、ヘッドライニング等の自動車用内装部品の開発、製造事業を続けてきたが、その歩みは、空襲によって焼失した工場を再建するところから始まった。当初の工法は、木材、ベニア、綿等の天然素材を基に、曲げ加工やねじ止めなどを手作業で行う組み立てが中心だった。今から考えると信じられない話だが、初期のドアの内装は、低質のボール紙にビニールレザーを張っただけの代物だった。このため、雨が降ってドアの内部に浸入した雨滴に濡れると外側に反って湾曲し、逆に乾くと内側に反り返り、これを繰り返すうちにボール紙がぼろぼろに朽ちてしまう、という欠点があった。あらゆる物資が欠乏していた頃なので、やむを得なかったのであろう。幸いにもこれは早々に、住宅用建材として出回り始めたハードボードに取って代わられた。

以後、時代の移り変わりとともに、安全性への配慮、軽量化とデザイン性、快適性の向上を目指して、ポリプロピレンなどの樹脂が用いられるようになった。工法も手作業を脱し、射出成形、押出成形、発泡成形などの設備機械による大量生産へと移行していった。

かかる成形設備は国内に存在しないものが多かったため、当初は欧州企業から技術を導入し、発展の基礎とした。時には、万全を期したはずなのに生産直前で製品化ができない事態を招いてしまい、急遽技術導入元のイタリアの会社に型製作を懇請し、型を空輸して乗り切ったこともある。また、スラッシュ成形技術を習得するために、東京下町にあった人形製造会社の扉をたたいたこともあった。

内装部品の場合、その性質上、顧客である自動車メーカーの工場近くに立地して製造し、納入する形態をとるのが一般的である。その結果、顧客が現地生産に乗り出すと、それに合わせて当社も現地に工場を設けることになった。ただしグローバルな部品供給を目指しているものの、工場を設けがたい国もある。そういう国においては、現地にある同業者にて製造してもらうよう計らった。そして近年はアジア勢の追い上げを受けており、なお一層の努力を求められている。

* 河西工業株式会社 専務執行役員 Tsutomu NISHIKAWA

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

このように、およそ輸出型業種の会員諸氏が直面するであろう事案に一通り遭遇し、変化を余儀なくされてきたが、それにもかかわらず当社に変わらないものがあるとしたら、ものづくりへの想いであろう。周囲を見渡してみると、「工業」を名乗る会社は少なくなったし、最近では、開発と生産を分離した事業形態も登場している。しかし人に心地よく、かつ手仕事で仕上げたような繊細で正確な表現は、開発と生産が協同してものづくりに当ってこそ実現できるように思う。将来どのようなビジネス革新が起きたとしても、当社の基が、ものづくりから離れることはないであろう。

日本においては、アベノミクスに支えられて一定の景気が回復したものの、長期的には少子高齢化の進展が重荷になろう。一方で海外の自動車需要は旺盛であり、この産業で働く意欲をもった人たちもいる。そうになると、ものづくりの現場が、日本と海外にまたがるグローバルな体制をとることになる。そうした場合、ものづくりに必要な情報や技術を、地域や国を越えてもバイアスがかからないようにしながら現場同士が確実に伝え合えるかどうか、がカギになる。一つの例だが、肝心な事柄ほど当事者にとっては当たり前に見えてしまい、相手に伝えるべき対象になりにくいことがある。

知的財産管理の一つの目的は、知的財産を特許や図面などに形式知化して企業の財産として蓄積し、戦略的に活用することだと思う。しかしものづくりの現場には、形式知にしようともできない知的財産が存在する。それを次の世代にどうやって伝えていくか、現場同士でどうやって共有するか、どうやって外部の脅威から守っていくか、を考えることが必要になってくる。そこは知的財産管理の視点だけでなく、人や物の管理も通して実現していくことになる。これは知的財産管理の限界を言っているのではなく、知的財産を人、物、金といった企業の経営資源と同格に考え、事業目的に活用していく、ということである。

当社のようなものづくり主体の会社においては、活動の中心は現場である。知的財産管理部署は、形式知に限らず、知的財産全体を考えることによって、さらに経営に貢献できる可能性があるのではないだろうか。たとえば時として、事業上の課題の扱いを巡って、社内の最適解を見出しにくくなることがある。そういうとき、知的財産の観点から論点を整理して、解決の筋道を示してもらえるとありがたい。しかしそのためには、現場を知らないといけない。

日本の次の70年に向けて、専門性の枠を広げた活躍を期待したい。