

— 経営者に聞く —

21世紀に向け翔く企業群



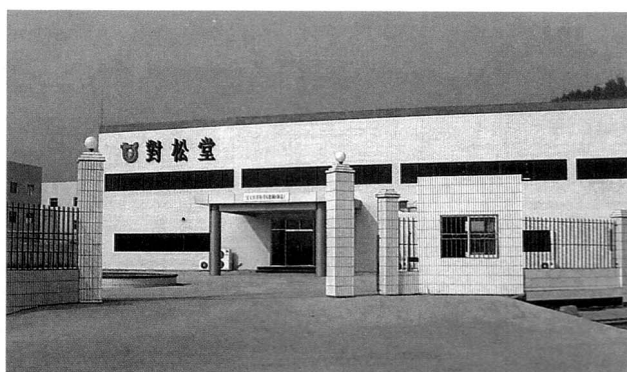
株式会社 対松堂（本社）



株式会社 対松堂
代表取締役 田中 辰治 氏
(豊川支店お取引先)



株式会社 対松堂精工
代表取締役社長 田中 寛孝 氏
(豊川支店お取引先)



對松堂香港有限公司（中国工場）

江戸時代、飯田街道の宿場町として栄えた牛窪の宿（現在の豊川市牛久保町）には、大きな松の木があった。その木の向い側で薬の小売業を営んでいた薬種商は、いつしか化学工業薬品などを取り扱う商社へと業態転換し、工業立国・愛知県を支える地場の商社へと変貌を遂げた「株式会社対松堂」。

一方、その経営センスを遺憾無く発揮し、時代の流れや、新たなチャンス、俊敏な機動力などでビジネスに結び付け、時代の最先端である電子部品業界でも、事業領域を確立した「株式会社対松堂精工」。

産業社会の“進化”と“真価”に思いを馳せながら、21世紀に向けて様々なビジョンを描く対松堂・田中辰治社長さんと、ボーダレスな競争社会を勝ち抜くための変革を目指す対松堂精工・田中寛孝社長さんを訪ね、お話を伺った。

—両社の事業内容などについて、簡単にご紹介いただけますでしょうか

「対松堂」は、愛知県や静岡県に立地するメーカーさんの工場に、金属表面処理剤、接着剤、試薬など、産業用の化学工業薬品や、包装材、機械器具類など、おおよそ生産活動に必要とされる資材、副資材を卸売する地場の商社であります。

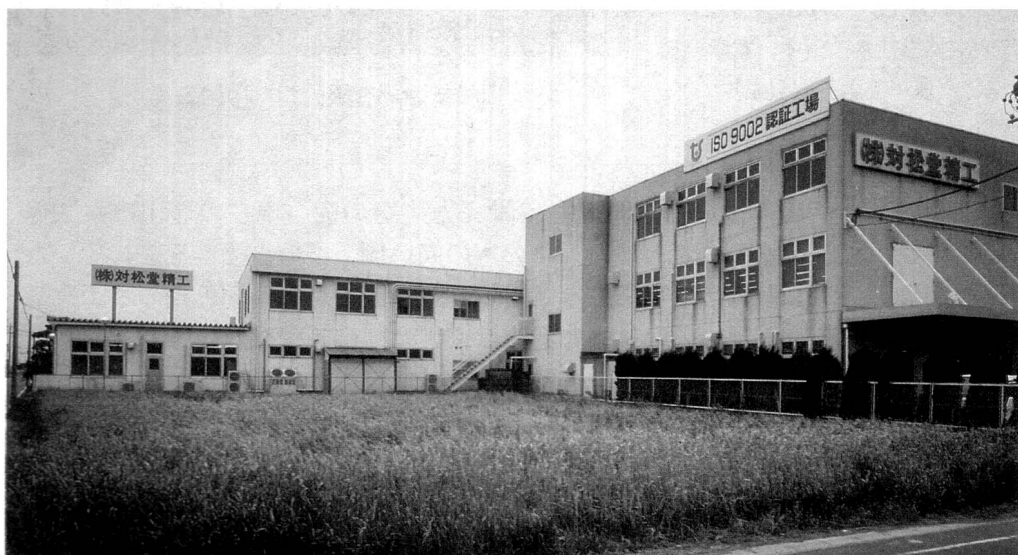
一方「対松堂精工」は、複写機などの電気回路に用いられるプリント基板の組み立てを行うため、昭和49年に設立した会社です。現在では、事務機器の他にも、医療機器、自動車部品、産業用ロボット、コンピュータといった多分野のプリント基板を手掛け、電気回路のパターン設計から生産まで行っております。

—まず、「対松堂」さんのルーツなどについて、簡単にお聞かせください

その昔、吉田（現在の豊橋市）から飯田までを結ぶ飯田街道の宿場町であった牛窪（現在の豊川市牛久保町）には、宿場の目印になるような大きな松の木がありました。

その松の木の向い側で、行き交う人々に薬を販売する薬種商を営んでいたことが、そもそものはじまりで、現在の社名“対松堂”の由来になっております。

といっても、大番頭さんを置くような組織だった商いではなく、ごくごく小さな店であったことから、当時のことを克明に記すようなものは、ほとんどありません。代々語り継がれている話によれば、少なくとも江戸時代末期



株式会社 対松堂精工（本社工場）

の慶応年間(1865～1868年)には、事業としての形態を確立していたようです。

その後、明治、大正、昭和と時代は移り、薬種商の経営は、慶応年間から数えて4代目となる私、田中辰治が受け継ぐことになりました。そして、薬剤師の免許を取得した後、昭和28年に田中对松堂薬局を開局、一般の消費者に医薬品などを販売しておりました。その一方で、事業所などに医薬品を納入するための法人営業も積極的に展開し、企業としての形態を整えていきました。

—化学工業薬品などを取り扱う商社へ転身されたキッカケについては、いかがでしょうか

昭和30年代に入り、「もはや戦後ではない」と、戦後の復興完了が宣言

(昭和31年)され、日本経済は高度成長時代の幕を開けました。

こうしたなか、医薬品をメーカーさんに納入しておりますと、工場で大量に使われる様々な化学工業薬品があることに気が付き、「これは新たなビジネスになる」と感じ、様々な準備を行い、昭和36年に化成品部門を開設しました。当時の日本経済は、成長率が年平均10%を超える高度成長期にあったことから、化学工業薬品などの取扱いを順次、拡充させて行くことができました。また、製造業の生産状況を概観してみても、愛知県は、製造品出荷額等が20年以上も日本一であり、静岡県も上位に名を連ねるなど、大変魅力的な地域であります。こうした地の利を活かし、地域に根差した営業展開を行ってきたことも功を奏し、医薬品の



伊藤常務理事

対松堂精工・田中寛孝社長
対松堂・田中辰治社長 小林豊川支店長

小売業から化学工業薬品などを取り扱う商社への業態転換は、比較的スムーズに進みました。

そして現在、1,000点くらいの豊富な製品を取り扱う地場の商社として、確固たる地位を築いていると自負しております。

また、「お客様第一主義」、「信用第一主義」という信条の下、お客様の多様化・高度化したニーズにお応えできるよう、日々努力を重ねております。

一時代の変遷を読み、手堅い経営をされてきた訳ですね。しかし最近では、「商社冬の時代」と揶揄されるなど、環境は厳しさを増しているようですね

確かに、激動する世界情勢や、急変する経営環境のなかで、業種・業態を問わず、大半の大企業・中小企業が、多くの経営課題を課せられているよう

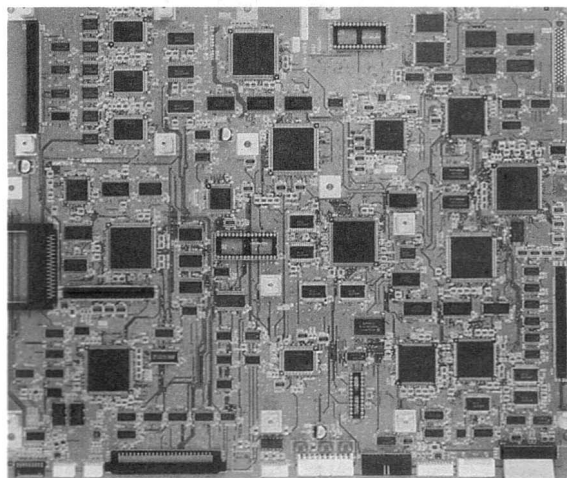


中国工場の作業風景

です。

私共が取り扱う化学工業薬品の最大のユーザーである製造業の動きをみても、国際競争力の維持、確保という名の下、生産の海外シフトが推進され、産業の空洞化現象が確実に進行しております。このことは、安定した需要家さえ確保していれば“御用聞き営業”で商売ができたという時代の終焉を意味し、旧態依然とした商社経営に対し、警鐘を鳴らしているようです。また、これからの企業に求められるキーワードのひとつ“エコロジー”というテーマも考慮し、その責務を果たさなくては、企業としての存在価値を問われることになるかもしれません。

そうしたことを考えますと、新たな価値を創造できなければ、淘汰される企業、あるいは負け組企業とのレッテルを貼られる時代に来ているといえるようです。



プリント基板

一では、どのように新たな価値を創造して行こうとお考えでしょうか

例えば、お客様の工場廃水の処理について、その浄化効率の向上や、環境に対する負荷を軽減するため、様々な薬品の効果的な使用方法を提案する商社、あるいは生産現場から収集した情報を化学メーカーの製品開発にフィードバックさせるなど、情報収集能力に長けた商社といった展開が考えられます。そして、これまで以上に、ユーザーさんとメーカーさんを強力にサポートし、“産業現場のエコロジカルな提案”、“ヒューマン製品開発へのアプローチ”といった切り口で、環境や人に優しい企業活動で、新たな価値を見出せるよう、社員教育の一層の充実を図りながら、全社一丸となって取り組んでいきたいと考えております。

産業社会の“進化”と“真価”に思いを馳せながら、「物流は交流」という緊密なコミュニケーションを活かし、歩みは遅いかもしれませんが、今日から明日へ、そして未来へと、「夢の橋渡し」ができれば、幸いかと考えております。

一なるほど、よくわかりました。地場の商社として、更なるご活躍を期待しております。

一それでは続いて、「対松堂精工」さんについて、その沿革などを簡単にお聞かせください。

昭和40年代後半のことですが、工業薬品などを納めさせていただいていたある大企業さんでは、複写機の製造もしておりました。そして、その複写機部門の将来性を見込み、キーパーツとなるプリント基板の組み立てを一手に引き受けてくれる協力工場を探していたようです。

こうしたなか、プリント基板の組み立てを行う従業員10人程のある町工場が売りに出され、「その経営を引き継がないか」と誘われました。全くの畑違いで困惑もいたしました。時代の最先端をいく電子部品業界であり、いろいろな可能性を探るためには有用であろうと考え、引き受けることにいたしました。

当初は、納入先企業さんからの技術指導を受けながら、半導体などを手でプリント基板に一個ずつ差し込み、ハンダで固定し組み立てておりました。しかし、電子部品の進化、技術革新には、目を見張るものがあり、日進月歩で新しい技術が生まれ、生産方法なども、次から次へと開発されていきました。技術指導を受けているとはいうものの、高度化する技術などを町工場の生産現場にマッチさせていくには、幾

多の試練や苦勞がありました。

そして四半世紀の時が流れ、現在では、1ヵ月当たり1,000万点ほどの部品を加工・出荷しております。また、中国の広東省にも生産拠点（平成6年）を設け、グローバルな展開も行っております。

一海外生産を決意された経緯などについては、いかがでしょうか

昭和60年に、ドル高を是正するという“プラザ合意”が先進5カ国の蔵相会議でなされました。その後、拡大する日本の貿易黒字や、日米貿易摩擦などの国際問題もあり、円高・ドル安基調は続き、昭和60年の1ドル=200円くらいから、平成6年には100円を突破する展開となりました。こうした円高の影響を受け、平成6～7年頃をピークに、メーカーの海外進出というものが盛んに行われるようになりました。

ご多分に漏れず、弊社の主取引先も、中国へ進出することを表明し、「このままでは、我が社の経営は、立ち行かなくなるかもしれない……」と、不安の念に苛まれる日々が続きました。

こうしたなか、中国のプリント基板工場へ視察に行ってみると、チップ部品の取り付け作業は、若い女性が手作業で行っており、生産コストは1個当たり日本円で30銭くらいと言われまし

た。弊社の工場では、最新鋭の実装機を使っても60～70銭のコストが必要であったことから、その驚きを隠せませんでした。

一方、「取引先の海外展開に追随すれば、何とかなるのではないか……」という甘えた考えも打ち碎かれ、それだけでは生き残って行けないという国際社会の厳しさも学びました。

そこで、“世界という現場感覚で、製品の競争力を育む”というグローバルな経営戦略の構築を模索するようになりました。

一なるほど、国際競争力を維持する必要性を痛感された訳ですね

製造業には、技術革新という側面に加え、メガ・コンペティション（大競争）という激しい潮流のなかでも、常に高い競争力を維持できる生産拠点を持つことが不可欠です。

当時の中国における製品や、その品質レベルなどをみて、“玉石混淆”といった不安定さを感じていたことから、弊社がこれまでに培ってきた“コスト・品質・納期”というバランス感覚を磨き極め、生産ノウハウなどを武器に、広く世界の市場を対象に展開すれば、新たなビジネスチャンスを創り出せるという結論に至り、不退転の決意で中国に進出することにいたしました。

平成6～7年に中国進出ラッシュに

沸いた日系企業は、それから5年ほどの生産実績を積み、様々なノウハウなどを習得しています。そして現在、日本で生産されているような付加価値の高い製品を中国で生産しようと考えている企業も少なくないようで、今まさに第二次中国投資ブームといった様相を呈しております。この1~2年くらい間に、日本からの技術移転が加速するものとみられ、工場の拡張、生産能力の増強などが図られるとみています。

—そうした時代の変化を感じ、御社も工場を拡張された訳ですか

弊社の場合は、平成6年8月に広東省に730㎡の工場を借り、従業員10数人でスタートいたしました。広東省は経済成長の著しい地域であり、家賃が2年毎に引き上げられています。これでは、自社工場を有する競合他社にコスト面で勝てなくなるのは明白であります。

そこで、平成11年に13,000㎡の土地を手当てし、自社工場を建設したという訳です。また、日本の工場と同じく、高品質の製品を供給できる生産システムを確立することが不可欠であり、中国工場でも「ISO9002」を認証取得（平成11年）いたしました。

そうした生産拠点の整備を、中小企業の持ち前の機動力を活かし、ボーダ

レスな競争時代に対応できるよう果敢に挑戦し、「お客様の満足」というものを追求して行きたいと思えます。

—では、日本の工場が果たすべき役割などについては、いかがでしょうか

エレクトロニクスの技術革新と、製品のライフサイクルの短命化傾向は、ますます加速しております。

例えば、複写機ひとつをとっても、“アナログ方式でコピーする”という従来の方式は変貌を遂げており、デジタル化・高速化しております。また、パソコンのネットワークに接続され、プリンターとしての機能が付加された機種も発売されています。当然、プリント基板の回路パターンなども複雑化し、高度化していきます。

こうした最先端の技術を取り入れるためには「開発」「設計」「試作」「生産技術の確立」など、高品質な基板作りを支えるためのノウハウを習得する工場、技術力と開発力などを結集した製品作りの中核を担う“マザー工場”を有しなくてはならず、日本の工場には、このマザー工場化という新たな使命が課せられております。

なお、本社工場では現在、開発・設計に関する要求項目を含んだISO9001への格上げ申請を行っております。また、環境マネジメントシステムに関する国際規格、ISO14000シリーズの認

証取得に向けた取り組みも行っているところ です。

—最後に、21世紀に向けさらに躍進するための対策などをお聞かせください

一説によれば、中国人の視力は3.0が普通といわれ、“地平線を歩く羊が数えられる”というくらい目の良い人材が豊富で、そうした人材を社員としても比較的簡単に確保できます。こうした日本人に持ち合わせていない能力を活用し、プリント基板の目視検査を充実させるといったことや、廉価な人件費を活用し、部品の受け入れから徹底した全数検査の実施を遂行することで、更なる品質レベルの向上を図るなど、様々な施策を講じることが可能となります。

“半導体は産業のコメ”といわれ、より高速化、高機能化、ミクロの高精密化が要求されており、品質も極限への挑戦が常に求められています。そうした要求をひとつひとつ実現させるための生産技術などを育むマザー工場、そして、東南アジアをひとつのフィールドと捉えた生産拠点の整備が、必要な時代になって来たようです。

未来への扉を開くキーワードは、「クオリティ」「イノベーション」「グローバル」であり、様々な変革を推し進めながら、21世紀を見据えたマ

インドと組織で、新たな躍進を目指していきたいと考えております。

—本日は、大変お忙しいなか、貴重なお話をいただき、誠にありがとうございました。

株式会社 対 松 堂

本 社：豊川市新桜町通3丁目18番地
Tel (0533) 86 - 7123
営業内容：化学工業薬品などの卸売業
創 業：慶応年間
設 立：昭和40年12月
資本金：9,600 万円
従業員：33 名
営業所：豊橋、安城
関連会社：(株)対松堂精工

株式会社 対松堂精工

本 社：豊川市川花町1丁目34番地
Tel (0533) 84 - 4011
<http://www.taishodo.co.jp/>
営業内容：プリント回路基板の設計・製造など
設 立：昭和49年12月
資本金：7,000 万円
従業員：126 名
工 場：本社工場、穂ノ原工場(豊川市)
海外拠点：對松堂香港有限公司(香港・九龍)、中国工場(広東省)