

5Sを徹底して高品質、短納期を実現しています。取引先の高い要求に応じていくのが、我々の責任であり、それが仕事です。

企業経営で肝心なことは、まず「人を大事にする」、それから「先を見る」ということ。挨拶は基本であり、経営者が率先すべきです。

株式会社トーマ 会長

当 麻 毅 氏



平成 24 年 4 月 5 日、同社会長室にて

▶ Vカット工法で逆境を乗り越える

— 御社のこれまでの歩みと、今日までの成長要因などについて教えていただけますか？

私の最初の仕事は、父親が独力で図面を見て試作した合板のラジオキャビネットを、私が徹夜で塗装して仕上げ、翌日の朝に電気メーカーに持っていくことでした。当時の寸法は一寸、二寸とか粗かったですが、木製品なのに 0.5mm の精度が求められていたので、図面を見て驚きました。

その後、生産の主流は、ラジオキャビネットからテレビのコンソールタイプ（床に置く大型）のキャビネットへと移っていきました。入社当時は 12 人の職人さんがいましたが、繁忙時の従業員は約 170 名で、毎日何百台と出荷していました。

— 本当に急成長で生産も大変だったでしょうね。

チャップリンの映画「モダン・タイムス」の中で自動化の製造ラインをやっていました。それを

見て流れ作業が面白いと思い、コンベアでモノを流す自動化をやりかけたのが初めてでした。

しばらくして、テレビキャビネットは、木製からプラスチック製への代替が急速に進みました。プラスチック製をやりたかったのですが、父から「あほなこと言うな。うちは木工所やないか」と怒られて、木での製造を続けました。

しかし、家電メーカーからテレビキャビネットの発注打ち切りが通告されて、数か月間で生産する製品を失い、会社は危機に陥りました。

— 急激な変化で大変だったでしょうね。

父が所有していた不動産を全部整理し、今で言うリストラを実行しました。最終的に 65 人の従業員が残りました。日頃から従業員側の視点に立って発言していたため、リストラの際には、私から組合を作ろうと言い出しました。連合からお金を借りてボーナスを払ったこともあります。

そういう経営状態を経験し、私は「企業は人なり」「会社というものは、絶対に人材だ。人材を大事にしないと伸びない」とその時に思い、これまで一貫してやってきました。

必死に新たな得意先を開拓しようとしたのですが、柱になる製品がなかなか生まれず、毎年、生産品目が変わるような状況でした。そして、ついにVカット工法を活かす製品分野として、住宅設備機器への応用に取り組みました。

* Vカット工法とは、化粧板の木目などを印刷した表面シート1枚(0.1mm前後)を残し、裏側からさまざまな角度のVカットを入れることで、自由に折り曲げられる画期的な加工方法。



— そもそもVカット工法の誕生のきっかけは？

Vカット工法は、収益の柱であったテレビキャビネットの製造コストを下げる加工法を模索する中で、機械メーカーと共同で開発したトーマ独自の工法です。

— 業態転換は大変だったと思いますが。

相当な苦労でした。塩ビシートに木目印刷した製品を作っていましたが、当時は木製というとな無垢の木を使ったものが普通でした。友人からは「そんなのを使って家が建つことがあるか」と笑われました。それで「なにくそ、何を偉そうに言いやがって」と、それからVカット工法のやり方が絶対やということまで頑張ってきました。

折からの住宅建設ブームに乗り、Vカット工法で生産した木質リビングドア、クローゼットドア等が次々と大手住宅メーカーに採用されました。

おかげさまで、取引先大手メーカーのクローゼットドアを日本で初めてVカットで作りました。うちの会社がこの30年以上伸びているのは、Vカット工法の技術が一つの基本になっています。

— Vカット工法が御社の躍進の源泉だったと

いうことですね。

Vカット工法は特許を取得し、他社から特許料をもらったこともあります。特許は、最大約120件を取得していましたが、今は数件です。特許を取得しても他社がすぐアイデアを真似るため、特許申請しないで先へ行けと言っています。

Vカット工法を自動化して製造したクローゼットドアが一つ当たりまして倍々ゲームで生産量が増え、10年程で随分収益をあげることができました。その時の収益で無借金体質を構築し、平成元年には約7,000坪の都祁工場を建設しました。

また、従業員にも還元せなあかんといい、長年にわたって待遇も改善してきました。それから少しずつ私が思っているような会社になってきた訳です。

一度リストラを行ってからは、一人も首にしたことがありません。人を大事にしない企業は、絶対に伸びないと思っています。

— 工場用地として都祁を選ばれた理由は？

県から工業団地を紹介されましたが、道も無いようなあんな所で商売やったらあかんといい、そこを買わずに都祁へ出ました。名阪国道からも近いですし、大型トレーラーも入れるので、大変役立っています。都祁工場では、二棟の建屋で生産していますが、手狭になってきたので三つ目の工場を作っており、年内には竣工予定です。



本社・本社工場(上)と
都祁工場(右)



▶ 5Sを徹底して高品質、短納期を実現

— 工場内は、信じられないほどきれいですね。他所から来た人から「木工所と聞いてきたのに、

なぜこんなにきれいなのですか」とよく聞かれます。実際、木屑が落ちていることはまずないです。5Sは徹底してやってきましたから。

きっかけは、職人が30人程いた頃、南都銀行の高田支店長が工場に来られた時に私が呼ばれ、「工場の敷地に草が生えているような会社は成長できない」と言われました。それから草を刈り始め、整理・整頓・清掃を実践しています。その時の言葉は、未だに私の頭に残っています。当時は5Sではなく安全パトロールと呼んでいましたが、今で言う5Sを徹底しました。とにかく工場をきれいにせないかんというのが私のモットーです。



— 整理整頓とか、きれいにする意識が高いからこそ、製品の品質も良くなっていくのでしょね。

なぜ5Sをやかましく言ったかという、技術の良い職人は、道具を大事にし、きっちりと整理しています。一方、技術の悪い職人は乱雑です。

それを見た時に、良いモノづくりのためには整理整頓が必要であると頭に刻み込みました。

従業員によく言うのですが「料理屋へ行って板前を見よ。板さんは必ず切ったら**まないた**俎板をすぐに拭く。それに道具はきれいに整頓している。どこに何があるかみな分かっている」と。

— 生産の自動化も相当進んでおられますね。

注文を受けて2日あれば出荷していますので、大手メーカーは在庫を持たなくても良いです。工程順に最低単位の1セットで流すラインも組んでおり、注文はドア1枚から受けています。

今は機械さえあれば単純にVカットはできます

が、最初は機械がありませんでしたから大変でした。機械屋さんと特別に打合せをして開発し、機械屋さんと共に成長してきました。

ドア製造の自動化は、当社が最初です。Vカットの機械も自動で刃物が移動し、カットする幅の調整も全部機械化しています。組立・折り曲げや、ネジ締め、移動も自動で行っています。



— 精密加工品の製造ラインのようですね。

木製と言われても、とんでもない技術でやっているわけです。想像できないかもしれませんが。

ただ、まだまだ不良があったりしますから、従業員教育も大切です。ドアの高さが2.4m程ありますが、その中で3mm反ったらいかんのです(1000分の1が許容範囲)。5mm反ったら返品で戻ってきます。反りだけでなく、小さな傷も含め、大手さんの品質に対する要求はものすごく厳しいです。そういう高い要求に伝えていくのが、我々の責任であり、それが仕事ですから。

▶ 「100年企業」を目指して

— 木製品を扱う業界の中で勝ち残る条件は？

一時は年間百数十万戸の住宅が建っていましたが、今は約80万戸でこれからは増えません。このような業界の中で残っていくには、結局は品質第一、コスト第一を守ることが条件になります。

また、この先に住宅の構成がどう変わるかを見ていくことだと思います。ヨーロッパの家は、外観はほとんど変わりませんが、家の中はどんどん変わっています。日本でも100年住宅など耐震性の強い家が普及してきたら、建物はそのままでも

ドアや家具などの内装は変わるでしょうから、今後もドア一本に絞って作り続けようと思います。

— 4月1日に創業85周年を迎えられました。企業の将来像をどのようにお考えですか？

「100年企業」を目指しています。そのためには、5Sを徹底しながら、もっと品質を高め、コストを安定させ、安く作って顧客に喜んでもらうことが必要です。そしてまた、経営者、管理者、従業員が一つになるということが一番大切にしています。

私は、父から会社を引き継いだ際に、まず会社の内容を何もかもオープンにしました。社長がオープンにしないと、絶対に人は育ちません。

Vカットの機械を導入したからといって、精度があがるというものではありません。やはり使う人間が微調整しないとダメです。当社はVカットへの取組みが早いので、次々と色んなことを先行して行っています。機械を入れても人が大事だというのはそこなのです。ラインの途中で不良を見つけるのは人ですから、人の教育が大切です。

従業員に対しては「失敗はやれ」と言っています。失敗するから成長するのです。そういう意味での教育をやってもらわなアカンと思います。叩き込みだけではだめです。



▶ 奈良県は、先のことを考えた投資を

— 奈良県の経済・産業の現状と今後について、どのようにお考えですか？

奈良県は道の整備が一番遅れている。間伐材でモノを作ろうと考えたこともあったが、林道整備が遅れているために搬出コストが高く、生産を諦めました。また、吉野山があるのに、車で花見にも行けません。道を作らなアカン。

奈良県は、もうちょっと先を読み、奈良県を発

展させるような方針を考えないといけません。

奈良県は、吉野の桜など自然や観光資源が豊かなのにそれを活かしていない。苦勞しないで昔の人が残してくれたものを守っているだけではあきません。攻めが無いと思います。

古都奈良を残すのは良いことですが、奈良県はもっと積極的に動いて、新しいことや若い子が参加するようなイベント、場所づくりなどをやれば、もっと奈良は発展します。それから工場です。

— 働き場所を確保するということですか？

企業は、工場を作って人を雇い、税金を納めま。地域にお金が落ちます。それなのに市によっては行政がもたもたすることで、企業に機会損失を招くことにもなります。都祁工場の拡張工事の許可手続きでは、昨年8月に申請してから、許可が下りたのが今年の4月です。早く着手したかったのですが、このようなことをしては全然アカンと思います。ただ、これはもう政治も含め、日本全体に共通することです。

— 業績をあげて税金もちゃんと納めてもらえ。企業ももっと増えてもらわないとだめですね。

お金を集めるようなことを考えないと発展しません。奈良県人は、相対的に裕福というか、ゆとりがあります。一方、悪い所はハングリー精神がないことです。先を読み苦勞して大きくなろうという人が少ないと思います。

当社では、補修も含めて毎年1億円の設備投資を続けているからこそ、いろいろとやっつけられるのです。社長は、やはり率先してリーダーにならんと会社は繁栄しないし、県や国も繁栄しません。やはりリーダーが大事だと思います。

▶ 挨拶が基本、経営者から率先を

— 3月に代表取締役を退かれたとのことですが。

入社して今年で60年になります。私がここにこうして座っているのは女房のおかげですわ。いや本当ですよ。本当に奥さんというのは、経営者には絶対大事です。

この3月に代表取締役を退きましたが、私が歩んできた歴史を従業員に教えていかないとあかんと思ひ、会長として残り、折を見てそういう話をしていきたいと思っています。



代表取締役を勇退した当麻会長に感謝の花束を贈呈
(創業 85 周年の記念日において)

— 座右の銘は何でしょうか？

自分の立場とともに変化してきました。若い時の「有言実行」に始まり、ある程度経ってからは「誠実」に変えました。そして、今は「道」「My Way (道)」というのが気に入っています。

翻^{ひるがえ}って自分がこの60年間に何をしたのかと考へた時に、そやな、道を誤らなかつたなと思つたのです。人使用の原点を守り、従業員とともに経営をするという、それが道やなと思つて、つい最近に「道」になりました。

— 「元気で明るく前向きに!!」というスローガンを掲げておられますが。

うちの会社方針では難しいこと言うな、とにかく、まず挨拶をさせるようにと言っています。朝礼時は体操の後、職場朝礼「誓い」の言葉5項目を唱えています。

挨拶がなっていない会社は、経営者が悪いと思ひます。それはやらしているからです。自分からやらなあかん。私は、朝に社内を回つても自分から大きな声で「おはよう」と挨拶します。そうすると必ず挨拶してくれます。自分もやらんのに、人にやらそうなんでもつてのほかです。

— 最後に、会長が考へておられる企業経営のあるべき姿について教えて下さい。

繰り返しになりますが、やはり企業経営で肝心なことは、まず「人を大事にする」、それから「先を見る」ということです。経営者は、自分が経営する地域だけではなく、これからは世界を見て判断し、経営していかなければいけない。

●プロフィール ^{とう ま つよし} 当麻 毅 氏

■主な経歴

昭和8年(1933年)生まれ、79歳。

昭和27年株式会社当麻木工所(現株式会社トーマ)入社、昭和51年株式会社トーマ代表取締役社長に就任、平成19年代表取締役会長に就任。奈良県人事委員会委員、大和高田商工会議所副会頭、公益法人葛城納税協会高田支部長などを務めた。

■座右の銘、好きな言葉

「道」「Way (道)」…全ての流れの元となる

■大事にしていること

人…家族はもちろん従業員も全て

■趣味

仕事一筋できたが、強いて言えば旅行

■私のモットー

有言実行にて信頼を築き、家族(従業員)を大切にす

■好きな食べ物

果物(特にりんご)、魚類

■私のストレス発散法

人と話をする事

■奈良県内で一番好きな場所(よく訪問される場所等) 奈良公園

■所属企業・団体等の概要

- ・本 社：奈良県大和高田市東雲町13番4号
- ・創 業：昭和2年(1927年)4月
- ・設 立：昭和35年(1960年)4月
- ・資本金：5,000万円
- ・事 業：住宅設備機器・住宅部材・木製製品の企画・開発・製造
- ・従業員数：135名
- ・主要納入先：大建工業(株)、積水化学工業(株)

ほか

(聞き手・文責：島田清彦)