

変革の時代であるからこそ、自ら変わる努力が必要です。

私自身が挑戦することはもちろんですが、挑戦しようとする社員に対し、より多くのチャンスや機会を提供し、成長の環境を整えることが、経営者として果たすべき役割だと信じ、実践しています。

大阪精工株式会社 代表取締役社長

澤 田 展 明 氏  
のり あき



2020年10月8日、奈良工場にてインタビュー

### ▶ 鋼線から鍛造部品までを一貫生産

— 御社の事業内容を簡単にお教えてください。

当社は、鉄鋼メーカーから供給される高品質な素材を用いて、冷間圧造用鋼線や冷間鍛造部品を製造する線材二次加工メーカーです。鉄鋼メーカーと連携した素材開発力と、鋼線から鍛造部品まで一貫生産できる強みを活かし、高品質・高機能な製品をお客さまに提案しています。

冷間鍛造は、熱間鍛造に比べて、加工のしやすさでは劣るものの、加工精度は高いという特徴があります。特に、熱間鍛造につきもののスケール（酸化鉄）を落とす工程が不要で、ニアネットシェイプ加工（完成品に近い形までの加工）が可能であるため、切削等の後工程等が少なく、生産リードタイムを短縮できる強みがあります。

— 現在の業界の動向について伺います。

冷間圧造用鋼線の国内出荷量は約150万トンで、

粗鋼全体の1.5%程度というニッチ市場です。主要マーケットである自動車産業は、国内生産台数こそ頭打ちとなっていますが、グローバルでは年々増加しています。信頼性から主要部品は国内調達とされ、冷間圧造用鋼線業界も成長を享受できていました。

しかし、今後は新興国メーカーが競争力を高め、現地調達の流れが加速する中、一層の競争激化が予想されます。コストリーダーシップ戦略で競争優位を築くことは難しく、価格に見合った価値を認めて頂けるよう製品・サービスの質、価値を向上させる必要があります。価値と価格とのバランスを取り、値ごろ感を感じて頂ける製品展開を図りたいと考えています。

— 自動車産業は今、転換期にありますね。

自動車業界は、CASE（コネクテッド、自動運転、シェア・サービス、電動化）が進展し、「100年に一度」と呼ばれる大変革期を迎えています。

ガソリン車の特殊鋼の使用量が1台あたりおよそ186kgとされていますが、EV化することで45%減の103kgになるとされています。これは当社のような鉄鋼製品を扱うメーカーにとって脅威です。

ただし、事業環境の変化の中でも、当社の存在価値や果たすべき役割は大きくは変わらないと考えます。むしろ、軽量化や電動化で新たなニーズを見出せば、と前向きに捉えていきたいです。

— 今後の事業戦略について、簡単にお聞かせ下さい。

お付き合いさせていただくお客さまの幅をいかに広げるか、にかかってくると思います。その際には、「素材提案×加工技術」の組み合わせによる価値提供が重要だと考えます。

鉄は、非鉄金属に比べてコスト面やリサイクル面で優位性があり、鉄鋼材料を活用できる場は多くあります。例えば、鉄ではなく価格の高いステンレスを使っている理由をお客さまに尋ねると、「磁気特性が優れているから」と仰います。しかし、実は鉄でも同程度の磁気特性のものがあり、ある程度耐食性を許容していただければ代用できお客さまにもコスト面でメリットがあるのです。そんな切り口も考えています。

最近、鉄だけでなくアルミの鍛造を始めたところ、引き合いが増え、量産化の目途が立ってきました。素材提案と加工技術でお客さまの課題を解決していきたいですね。

## ▶ 時代の変化に果敢に挑戦し、自らを変革する

— 沿革についてお伺いします。

当社は、伸線メーカーの役員だった祖父・澤田喜代一きよいちが、神戸製鋼からの線材の販売拡大要請に応えるため、1960年に現本社で独立・創業したことがはじまりです。ねじメーカーへの納入実績があったこと、国産の圧造機が普及することで、需要自体も大きく伸びることが期待できたことから、冷間圧造用鋼線に注力したそうです。

当初は建築、住宅等向けのねじ用鋼線が主体でしたが、国内自動車メーカーの成長とともに冷間圧造用鋼線のニーズが高まりました。本社工場が手狭となったことで、1969年に川西町の唐院工業団地内に土地を取得し、73年から操業を開始しました。これが現在の奈良工場です。川西町を選んだ理由としては、創業者が香芝市に転居予定で通勤に便利であるからという話も聞いています。

ねじ用鋼線の輸出が、一時は売上の約30%を占めるまでに伸びていましたが、1985年のプラザ合意による円高進行を受け、その後の輸出減少を見越して新たに冷間鍛造部品に進出したことが転機となりました。

2003年には、神戸製鋼の依頼を受けて軸受鋼線材の二次加工を開始。2006年には冷間圧延機を導入し、太径圧延材の内製化を図りました。

これまでにオイルテンパー線、海底ケーブル用異形線、チタン細径材とさまざまな製品の開発に取り組みました。実を結ばなかったものも多いのですが、その製造ノウハウや設備は経営資源として活かされていると思います。

また、自動車メーカーの海外展開が急速に進み、部品の現地調達気運が高まった2000年過ぎには、



本社 (上)  
奈良工場 (右)



九州工場 (左)  
冷間鍛造部品の一例 (下)



海外に合弁会社も設立しています。海外供給体制を構築したことは結果的に、国内販売における競争力強化にもつながっています。

— 貴社の経営理念や、企業経営において特に重視してこられたことは何でしょうか。

経営理念は『ユーザー、取引先、社員にとって魅力ある企業体を目指して時代の変化に果敢に挑戦し、自らを変革し、チャレンジ精神を忘れずに、日々誠実に、かつ着実に精進していくものとする』であり、先代が決めました。

規模を追い求める「大きな会社」ではなく、「良い会社」を目指しています。具体的には、①社員が安心して、やりがい、生きがいを持って働ける会社、②自社ならではの価値を提供し、社会が良くなることに貢献していける会社、③継続性を大切にして事業を行う会社ではないかと考えています。

「変化を常態化する」というのも、先代から引き継いだ言葉です。環境変化に適応するためには、市場やお客さまのニーズ、価値観の変化に気づくことのできる、情報収集力や感性を養う必要があります。そして、変化に適切かつ柔軟に対処するために必要なのが“変化をチャンスに変えるチャレンジ精神、企業文化”だと考えています。

今、世界はコロナ禍に見舞われています。このような危機の時代にあっては、一人ひとりが自ら物事に対処する力を持つことが重要です。学ぶ力を磨き、新しいことを学び続け、その学習スピードを上げることが変化対応力を上げると考えています。そのためには、人材育成の活性化、組織能力を高めることが欠かせません。

## ▶「学習する組織」が根付いた企業文化を目指す

— 新中期経営計画において、特に力を入れておられる取組はありますか。

常に「組織とはどうあるべきなのか」を考えています。それは、会社のためというよりは、ご縁あって当社で働いてくれている社員の皆さんに、

いかに成長してもらえる環境をつくるか、いかにその成長を実感してもらえるか、ということを経験として構築したいと考えています。

関心があるのはモチベーションマネジメントです。「ハーズバーグの二要因理論」では、職務の不満足に関わる「衛生要因」と、満足に関わる「動機付け要因」の2つを満たす必要があると説いています。

このうち、衛生要因の面からは、健康経営の取り組みを進めることで働きやすい職場環境の構築を図っています。

一方、動機付け要因においては、仕事を通じた自身の成長や達成感を満たし、「自己マスター」(『学習する組織』で説かれている、自分自身が心の底から望むビジョンや目的の実現に向けて、真剣に生きようとするプロセスのこと)を絶えず発展させる土台づくりに力をいれています。具体的には、社員のエンゲージメント(理解度、共感度、行動意欲)を高める仕掛けとして、自己成長、自己肯定感を感じる人事評価への転換を図っているところです。

組織のビジョンや目標が、各人に腹落ちした状態で共有できていることが理想的であると考え、21年から始まる新中期計画では、各部門に目標や戦略を練ってもらっています。このプロセスを通じて、戦略を考える楽しみや、成り行きではなく意図を持って活動を進めることで結果が出たときの大きな手ごたえや達成感を得てほしいと考えています。たとえ結果が出なくても、計画的に活動を進めることで成長があるし、現実とのギャップを振り返り、反省することで、必ず新たな取組や次の活動につながると感じています。

ドラッカーの言葉に「企業文化は戦略に勝る」という言葉がありますが、当社も「学習する組織」が根付いた企業文化の構築を目指しています。自律的な組織になれば、私自身もより仕事が楽しくなるだろうな、と思います(笑)。

— 人材育成面では、どのような工夫をされて

いますか。

当社では、スタッフの5つのポジションごとに、会社として期待する要件を明文化し、上司と面談を行う中で、自分の強み、克服すべき課題を認識してもらおう仕組みにしています。

研修制度としては、組織人として必要なスキルを養う階層別研修と、職種ごとに必要となる専門知識を学ぶ職種別研修の2本立てとしています。

階層別研修、特に管理職研修では、知識を身に付けるだけでなく、相談できる関係づくり、考えや成功事例を共有することで切磋琢磨できる仲間づくりを目的としています。当社は3つの工場があり、部門も2つに分かれています。あまり顔を合わせる機会がない社員同士でも研修で互いにキャラクターを知り、困った時に相談できる仲間を見つけてもらえればと思っています。

職種別研修のうち、専門技術の知識や技能の習得には、大阪府工業協会などの公的機関を活用させていただいています。

資格取得支援では、対象資格は限定しているものの、取得に関わる費用（研修・教材費用、受験費用）は全額補助とし、資格を取得できれば奨励金や手当を支給することで、資格取得や学ぶ機会のきっかけづくりをしています。「特殊鋼販売技士」の資格を営業部員が取得していますが、資格を名刺に載せておくことで、お客さまが興味を持って話が広がることもあるようです。

— 社員の活躍に向けて、工夫されているポイントはありますか。

広い視野でいろいろな経験ができる環境、成長の機会を提供するとともに、個々人の強みが活かせる多様なキャリア形成や育成支援を整えることで、社員が自らキャリアを選択できるようにできると考えています。

目標は与えられるものではなく、自ら思い描くものだと思います。個人ビジョン（ありたい姿）を思い描いてもらう道標として、人事考課、評価制度を活用してもらいたいです。

— 奈良工場を更新されたそうですね。

奈良工場は、当社工場の中で唯一冷間鍛造部品や軸受鋼を取り扱う専門性の高い工場ですが、年数がかさみ、動線も悪くなっていました。

そこで、設備の更新とともに、自動搬送ラインや立体倉庫の活用やレイアウト変更による物流・作業環境の改善、生産能力の向上を目的として、敷地を拡張し、設備も増やしました。

働き方改革の一環として基幹システムの更新に取り組んでおり、既存業務を単にデジタルに置き換える「デジタイゼーション」ではなく、デジタル技術を活用してルールや業務そのものを見直す「デジタライゼーション」を目指しています。

業務プロセスの見直し、ペーパーレス化・電子データ化による業務改善の他、工場の稼働状況や販売実績など情報の見える化、原価・損益などの経営指標を正確かつタイムリーに共有することでモニタリングの精度を高め、意思決定の質を高めることを目指し、全社を挙げて進行中です。

プロジェクトには中堅社員にも参画してもらい、他部署も含めた仕事・業務の全体像を把握し、人をうまく巻き込んで仕事を進める経験を積んでもらうことで、彼らの成長の機会になればと期待しています。

— 環境経営や健康経営にも力を入れておられますが、狙いや効果は何でしょうか。

環境経営については、事業を継続するうえで環境への配慮は会社としての使命であると考えています。活動内容は九州、本社工場での太陽光パネ

奈良工場の  
冷間鍛造設備（右）



自動搬送ラインと連携した立体倉庫（左）

ルの設置、工業用水の再利用、硫酸再利用による廃棄量削減、日々の省エネ活動などです。

「持続可能な開発目標（SDGs）」が注目を集めていますが、資源の Reduce・Reuse・Recycle、エコ製品の展開等の活動を通して、少しでも社会や地域に貢献できればと思いますし、社会的課題を解決していくことが会社としての存在意義であると考えています。また、社会との繋がりに気づき、社会への貢献を実感することで社員のやりがいの向上に繋がればと思っています。

健康経営については、社員全員が心身ともに健康に、最高のパフォーマンスを発揮して働き続けてもらうため、安全な職場の構築や社員の健康増進に資する取り組みを進めています。また、家族の支えがあって仕事に集中でき、パフォーマンスも上がります。ライフワークバランスにも配慮し、生活も仕事も充実したものにしてほしいと思っています。

### ▶社員が活躍でき、成長を実感できる場をつくる

— 先代から事業を引き継がれた経緯についてお伺いできますか。

今の会社に入った時点で、いずれこうなるだろうな、と思っていました。大学時代、就職活動を進めていましたが、その時に先代から「まずは神戸製鋼に入らないか」と。当社に入ることを前提に、修行に行っておこうと言うんですね。正直、悩みましたが、いずれ会社を継ぐなら、早いうちに業界に入った方がいいかと思い、神戸製鋼さんに3年間お世話になりました。そこで様々な方と知り合うことができたことは、非常に今に活きているなと思っています。当時、私がお世話になった方々が、現在は部長や役員になっておられ、気にかけていただけるので、いいタイミングでいい経験を積ませていただいたなと。

当社に入社後は、アメリカ駐在や、九州工場の立ち上げ等、色々な経験をさせていただきました。

私は2016年に、40歳で社長に就任しました。

創業者が68歳で先代に譲ったことに倣い、先代も「68歳で辞める」と決めていたそうです。36、7歳ぐらいの時にそのことを言われて、「ちょっとやばいな」と思いました。今まで、そんなに経営を考えたことなかったな、と。どういった経験をすればいいのか全く思い当たらず、経営の勉強のために大学院に行って、まず知識だけは増やすことができたと思っています。

— 夜に大学院で勉強されるのは、大変だったと思いますが。

大変でしたが、2年間楽しかったです。今やれと言われたら、ちょっとやれないですが（笑）。

体力的には40歳前に取っておいて良かったなと思いましたが。当時、50歳過ぎた方もおられましたが、授業のあと一緒に遅くまで飲んで、よく終電を逃して帰っていました。

仲間とともに経験を積む中で、自分は決して優秀ではないからこそ、「準備だけは絶対にしないと」と思っていました。2年間大学院に行き、2016年3月に卒業、経営管理修士（MBA）を取得して、4月から社長になれたという意味では、いいタイミングだったんじゃないかなと思っています。

— これまでに、苦勞されたことはありますか。

…あまり思いつかないですね。苦勞ではないですが、アメリカ駐在時代に、現地の人たちと接する中で、仕事に対する考え方について悩んだことはあります。キャリアを築く上で、彼らにとっては転職することがステップアップです。そうなったときに、いつまでこの会社にいてくれるんだろうと。彼らは自身のキャリア形成を一生懸命に考えているという意味では納得できるのですが、立場を変えて見ると非常に難しいな、という思いがあります。

また、アメリカでは教育水準に格差があり、やっていただく仕事についても、相手の力量を見ながらきちんと判断していかないといけなくて、そこが日本と違うなと思いましたがね。

— 逆に、嬉しかったことはありますか。

九州工場も、奈良の新工場もそうですが、自分が思い描く工場が形になった時というのは嬉しいですよ。それだけでなく、それを運営してくれる社員が成長してくれること、工場がよりよくなっていく姿を見るのが、何より嬉しいですね。

自分が想いをもって採用した人材が活躍してくれていることも、励みになります。社員それぞれがどうすれば活躍できるか、組織設計を考えることは好きかもしれないですね。

— 今後に向けた一言をお願いします。

当社は今年、創業 60 周年を迎えました。お客様に恵まれ、取引先に支えられ、厳しい環境下でも社員一丸となつてうまく変化に対応してきたことで迎えられた 60 周年であり、多くの方々のサポートに感謝しています。

変革の時代であるからこそ、自ら変わる努力が必要です。私自身が挑戦することはもちろんですが、挑戦しようとする社員に対し、より多くのチャンスや機会を提供し、成長の環境を整えることが、経営者として果たすべき役割だと信じ、実践しています。

企業理念として掲げている「時代の変化に果敢に挑戦し、自らを変革し、チャレンジ精神を忘れずに」を体現するため、組織の活性化を図ることのできる 10 年、またその先も持続的な成長を実現できるように取組を進めています。

## ▶ 学び続けるうえで重要な「間思修」「守破離」

— 奈良県の経済・産業・観光等について、期待されることやお考えなどをお聞かせください。

今の住まいは大阪市内ですが、生まれてから小学校 1 年生までは、奈良工場からすぐ近くの結崎



駅付近に住んでいました。

奈良県への期待としては、一つには恵まれた観光資源をうまく PR し

て、地域活性化を図っていただければ、ということ。そしてもう一つは、人材供給の面です。大阪の本社近辺には、工業高校が藤井寺と城東の 2 校、九州工場のある北九州市内だけでも 3 校あり、毎年何人か入ってきてくれています。しかし川西町周辺には工業高校が少なく、人材も集まりにくいのです。

奈良県は産業振興に力を入れておられ、工業団地をたくさん整備されていますが、人材供給という意味でもこれから期待したいと感じています。

— 奈良県内でお気に入りの場所があれば教えてください。

東大寺や奈良公園の辺りに足を運ぶことが多いです。最近、奈良はかき氷を推していますよね。

だんだん生意気になってきている中学生の娘と小学校高学年の息子も、「かき氷やったら行くわ」と。千壽庵吉宗さんの「ずんだミルク氷」が特に気に入ります。

おいしいお店を見つけて行くのも、奈良の歴史を紐解いて一緒に目線で勉強するというのも一つの社会勉強かなと思います、巡っています。

— ストレス発散や、気分転換などのためにされていることはありますか。

気分転換に 1 時間ほどジョギングをしています。…というよりはウォーキングに近いですが。以前はジムでしたが、今は家から 3 キロぐらいの大阪城まで行き、大阪城の石垣の造形美を楽しみながら走っています。

あとはゴルフでしょうか。アメリカ駐在時が一番熱心に取り組んでいましたね。一緒に駐在していた先輩と毎週末のように回っていました。プレー料金も安いので気軽に回れますし、休憩を挟まないスループレーなので、朝早く行けば昼ごろに戻ってこられます。

— 企業経営者としてのあるべき姿、リーダーシップのあり方について教えてください。

「誠実」、「前向き」、「学び続ける姿勢」、「フェアであること」、「本質をつかむ習慣」が大事だと

考えています。これらすべてを実践できているかどうかはわかりませんが、「前向きに学び続ける姿勢」は、持っているのではないかと思います。大学院で一緒に学んだ仲間とよく会う機会があるのですが、皆さんよく勉強されていて、話題についていくのが大変です。

特に親しくしている3人は、44歳の私のちょうど一回り上の56歳。辰年生まれなので「ドラゴン会」という名前で集まっていますが、お二人は博士課程まで進まれ、うち一人はすでに大学院で教えておられます。そんな人たちを「凄いな」と思いながら、自分も同じモチベーションで学び続けられるか、と考えると内心焦ってしまいます。

— 若いビジネスパーソンに対するメッセージをお願いします。

多くを語れるほど経験を積んではいないと思いますが、学び続けるうえで“聞思修”と“守破離”という言葉大切にしています。

“聞思修”とは、物事を習得する手順のことです。“聞”は教えを聞く、セオリーを学ぶこと、“思”はなぜそれをするか、何のためにやるのかを考えること、“修”は実践修行することを指しています。

“守破離”とは、徹底的に基本を学ぶことで物事の本質を理解する“守”、そこから自分で少しずつ改良を加えて流派を変えていく“破”、すべてマスターできたとき全く新しい“離”が生まれるということです。

最近、基本を飛ばして、自分の考えだけで突っ走ってしまう人が多い気がしています。基礎をおろそかにせず、物事を徹底的に理解して追求することの大切さを教えてあげる機会が必要なんだと考えています。



## ●プロフィール 澤田 展明 氏

### ■主な経歴

1976年生まれ。1999年、近畿大学理工学部卒業、株式会社神戸製鋼所入社。

2002年、大阪精工株式会社入社。2004年～2007年、米国・サウスカロライナ州駐在（Aiken Precision Technologies, L.L.C勤務）。2009年、大阪精工株式会社 取締役就任。2011年、常務取締役。2013年、専務取締役。2016年、関西学院大学大学院修了（経営管理修士）。

2016年、代表取締役社長就任、現在に至る。

### ■座右の銘、好きな言葉

積小為大、大事をなさんと欲せば小さなる事を怠らず勤しむべし

### ■大事にしていること

すべては、考えることから始まる。続いて、その思考を秩序立てて整理し、アイデアを計画の形にする。その次に、計画を現実に変える。要するに、出発点はあなたの想像力なのである。（ナポレオン・ヒル）

### ■趣味

読書、ゴルフ

### ■私のモットー

機警虚明（私心のない澄み切った心で物事に対すれば、その機の本質を見抜き正しい対策が立てられる）

### ■お勧めの本（自身の経営の指南書）

『学習する組織 システム思考で未来を創造する』ピーター・M・センゲ著、『リーディング・ザ・レボリューション』ゲイリー・ハメル著

### ■私のストレス発散法

ジョギングなど運動で汗をかく

### ■所属企業の概要

- ・会社名：大阪精工株式会社
- ・本社：東大阪市中石切町 5-7-59
- ・創業：1960年3月14日
- ・資本金：4,400万円
- ・従業員数：280名（2020年10月現在）
- ・事業：冷間圧造用鋼線、軸受用鋼線、異形鋼線・鋼棒、冷鍛スラグ、冷間鍛造部品、精密二次加工部品等の製造

（聞き手・文責：太田宜志）