小野谷機工株式会社

社長　宇田公郎氏
常務執行役員　中林一浩氏
取締役　大河内栄誉氏

企業理念を実践し オンリーワン企業めざす

高機能商品が好調推移 円安・コスト増カバー

――24年8月期の業績は。

宇田　連結ベースでは24年8月期は減収増益で着地しました。内訳は小野谷機工単体では増収増益でした。北陸リトレッドは店舗販売で健闘したものの、昨年の値上げの反動減が重荷になり、また、リサイクル部門でも円安で廃タイヤが集まらず、需要に応えきれませんでした。

小野谷機工の好調の要因は、人手不足や「より安全に」という意識から、TBタイヤチェンジャーでは自動で脱着可能な「APFシリーズ」、PCではレバーレス機能がついた「EXCEED」シリーズなどの高機能商品の販売が好調に推移したことによるものです。

また、負担軽減をサポートする商品にも多くの受注をいただき、タイヤ積上げ機のような軽労化・省人化を支援するような商品も好評で、従来のタイヤ販売店だけでなく内製化を進める運送会社からもニーズをいただいています。繁忙期には作業の連続で腰痛になることが多く、そういった困りごとに対応できる商品だと自負しています。

これら商品が好調に推移したことが、円安・インフレによる原材料高騰や賃上げ等による人件費上昇というアゲンストの風をカバーする最大の要因となりました。

中林　タイヤ積上げ機の好調は予想以上でした。実は、今期は前期に比べて計画を大幅に上積みしていたのですが、年内までの受注でこれを上回っています。この商品はお客様に認知していただくために時間がかかったのですが、利便性や価値を認識していただき、受注量が一気に増えました。

現在の課題はお客様のもとに早く届けることです。納期を短縮するために、スペックを向上させながらスピードアップをできる生産体制を構築していく必要があります。

高付加価値商品にニーズが集まっているので、当然生産時間も長くなり、受注から納品までのタイムラグも発生していると感じます。この課題を解消し、タイムリーに製品を届けることができるようにしたいですね。

――円安環境やタイヤ需要の弱含みと経営環境は厳しい。そのなかでの戦略は。

宇田　少子高齢化でタイヤ需要そのものが縮小傾向にあります。そうなるとタイヤ販売店の数も縮小すると予想しています。当社の国内ビジネスを維持し成長軌道に乗せるために、伸びる商品やチャネルに重点を置いていく必要があります。商品でいえば軽労化や自動化商品であり、チャネルでいえば、量販店やカーディーラー店、メーカー系のタイヤ専業店などへの提案が重要になっていくとみています。

大河内　外国人は将来の海外展開のうえで中核になる人材なので、今後も門戸を広げて採用していきたいと考えています。

北陸先端科学技術大学院大学を中心に博士課程の外国人在籍者は10数カ国から来ています。こういった人材に活躍していただくために、当社ではまず工場で製造とは何かを学んでいただいています。もちろん言葉の壁があります。そこでマニュアルを映像化して母国語をテロップでいれるプロジェクトを立ち上げました。

また長く当社で勤務してもらいたいので、5年前から「つぼみプロジェクト」を実施しています。外国人社員に日本の文化や生活習慣を身につけてほしいという意図から、茶道などの日本文化に触れていただく体験、防災や防火などについて知識をつけていただくことなどをプログラムに組み込み、就業時間中に取り組んでもらっています。

3年間のプログラムで、修了後はさらなるキャリアアップを図ってもらうための企画を考えており、対象者には11月から一人ひとりが社長と個別面談し、どういったことを仕事でやっていきたいのかについてヒアリングしてもらっています。

上場で増す社会的責任 ウェルビーイング満たす

――上場を振り返って、改めて感想と想いを。

宇田　上場したことで取引先や地元からの注目度や期待が高まったと感じています。こうした期待に応えられる会社に成長していかなければ、という思いをより強くしています。社員にとっても上場を通して、仕事への自信と誇りが高まったと感じています。

世間からの期待と同時に求められる社会的責任も高まったと感じています。だからこそリーダーカンパニーでなければなりません。事業だけでなく会社全体をより良くしていくために、働き方改革を進めています。

――働き方改革の取り組みについて具体的に。

大河内　自信と誇りをもって仕事に取り組むことが重要になるなかで、社員のウェルビーイングを満たして、働きがいを感じられるような会社づくりをしていく必要があると考えています。

特に生産年齢人口が大きく減少するなか、女性やシニアの活躍を広げていくことが課題です。現在の女性社員は30名で比率は16％ほど、シニア社員は12名で6・4％と、いずれも一般的な中小企業に比べるとかなり少ない。人材活用の余地は大きいと考えています。

――ワークライフバランスの実践はチャレンジングな取り組みです。

大河内　確かに両立はむずかしい。しかし優秀な女性も多く、当社としても補助的な業務にとどまらず開発や営業など、あらゆる部門で活躍してもらいたいところです。

女性と並んでシニア人材の活用も重要です。これまで蓄積してきたノウハウを定年で終わらせてしまうのは、当社としても損失です。現在、当社は60歳定年制ですが希望者に対しては65歳まで継続雇用できる制度を持っています。さらに65歳以降は会社が必要とした場合という条件はありますが、70歳まで再延長という制度を設けています。

女性社員はこれまで補助的業務につくことが多く、女性側も家庭での時間を確保するために、そのような働き方を望むことが多くありました。

女性に働きがいやエンゲージメント、やりがいを感じてもらうためには、自分がもっと活躍しているということを実感できるようにする必要があります。そのためには自発的・自律的に仕事をしていくことです。そこで外部から専門の講師を招聘し、キャリアコンサルティングに取り組んでいただいています。このなかでは、仕事は自ら考えてやっていくということを意識づけして、どこでも活躍できるようにジョブローテーションを回していくということを考えています。

タイヤ整備機器 TOPに聞く①

宇田社長（中央）、中林常務（右）、大河内取締役（左）

ここでもエンゲージメントや働きがいを考慮して、人事制度の改定を行います。改定のポイントは三つあり、ひとつは定年後の処遇です。一律で60歳の定年になると処遇がダウンするのではなく、評価や働きぶりによって処遇に変化をつけていくことが重要です。

つぎに、働き方の自由度を確保します。60歳以上になると健康第一ですので、たとえば週休3日や時短などを含め、選択肢の拡大を図る予定です。

そして、ポスト不足の解消にも取り組みます。具体的にはマイスター制度の導入です。専門職を中心として、これまで培ってきた技能を発揮したり、それを後進に伝承していくことを中心にマイスターとして活躍していただくことを想定しています。自分の持っている専門性が評価され給与に反映できる仕組みをつくっていきます。

これらの施策によって生産能力を確保していきたいと考えています。

ひと目でわかるONODANIブランドへ

――25年の抱負は。

宇田　ビジネスを取り巻く環境は急速に変化しています。そのなかで持続的な成長を実現したいということを社員には伝え、100年企業を目指して創造性あるチャレンジをしていこうと言っています。

これから取り組むべきは、ハイブリッド戦略だと考えています。顧客重視の課題解決と商品の価値創造の両立で、お客様第一の活気ある事業活動を展開していくこと。それが当社の成長を盤石にすると考えています。

顕在化しているお客様のニーズに対応するのはソリューション提案営業活動などで自信を持っていますが、お客様が欲しいと思えるような新たな価値提案はもっと強化していく必要があります。そのために、とくに開発では産学連携や協力会社と連携しながら、商品開発力の強化に取り組んでいます。

商品面では人手不足や安全性重視などのニーズに対応する戦略商品を充実させていきます。そのなかで当社の強みを明確にしていき、ブランド力の向上に努めていきます。

中林　ブランド力については、ここ数年かけて製品を通して「ONODANI」ブランドを前面に出してきましたが、来年から製品のカラーをつや消しのブラックにレッドという配色で統一します。ひと目見れば「この製品はONODANIだから、安全安心だね」と選んでいただける環境にしていくのが狙いです。

弊社では年に2回、改善会議を行っていて、営業担当が一つひとつの製品について改善点を出し合って議論しています。

またお客様に使い勝手をお聞きして新しいニーズに対応するためのマイナーチェンジも積極的に行っています。

こういった活動を積み重ねて、お客様の声を一つひとつ製品に反映していくことで、機器を使用する人が「使いやすい」「便利」なモノを提供できたと自負しています。

今回のカラー変更でそういったONODANIならではの価値を、見るだけでわかるようにしたいですね。6月のオートサービスショーまでに完了することを目指しています。

――事業を進めるうえでの課題は。

宇田　社内ですべてを企画してモノづくりに取り組んでいくうえで、技術力を高めていかなければなりません。そのために多くの人的リソースと長い時間をかけた教育が必要です。

製造現場では人手不足で苦労しています。海外人材の積極採用もこのことが背景のひとつになっていますが、人手不足の解消に努めると同時に生産の変革も進める必要があります。

中計のなかでは、第二工場の新設と現在の本社工場のレイアウトを変更し、工程を見直す計画を立てています。これにより生産性と生産能力の向上を目指します。特に高付加価値製品を増産できる体制をつくります。自動化にも取り組み、人的リソースをより効率的に運用できるようシフトの変更も検討しています。

ニーズを先読みし創造性ある商品の開発を

――CASEの時代になるなかでタイヤ整備機器にも新しいニーズが出てくることが予想されます。

宇田　CASEの時代になりタイヤも変化するなかで、サービス機器に対するニーズも変わってきました。当社の直営店でもSUV用タイヤの需要がはっきりと増えています。タイヤの重量も重くなり、女性スタッフはもちろん、男性スタッフでも負担のかかる仕事です。このような中で、軽労化装置であるサポートリフトは必需品になってきています。

このような変化はとどまらないでしょう。TPMSを用いて積み荷や運行状況など、さまざまな情報を取得できるようになりました。こういった進化をすることで付属の機器が増えるとともに、作業内容も変わってきます。そういった変化について、私たちが予想できないようなことが現場では起こっています。

だからこそ、現場のきめ細やかなニーズをお聞きして、「これは必要だね」という機能を組み込んだ製品の開発や、既存製品のアップデートが必要でしょう。

当社が過去から取り組んできたTBタイヤのオートチェンジャーは30年前に創業者の三村義雄が「やろうよ」といって開発した機器です。現在は5世代目まで数えました。当初は大きく売れる商品ではありませんでした。現在は人手不足のなかで、人に代わる機械へのニーズが高まっています。

未来のニーズに先駆け、お客様に提案できるような機械をいかに見出すかということも必要です。メーカーとしてニーズを先読みして開発を進めていくことも重要だと考えています。

――現場の声を吸い上げる拠点として、地方の営業所が機能している。

宇田　お客様との一番の接点になっており、今後も強化していきたいですね。24年1月の大阪営業所移転もその狙いで着手したもので、次の計画も進行中です。国内の物流状況も考慮した拠点開設も検討しています。お客様が機器の研修に活用でき、デモンストレーションも行えるような拠点を拡大していきたいですね。

――創業以来の精神をどのように後進に伝えていきますか。

宇田　創業精神は企業理念のなかに組み込んでいます。創業者が常々言ってきたフレーズや考え方を盛り込んでいます。

そのエッセンスとは、お客様の声をしっかり聴いて行動する、創造性のある商品開発を行い、丈夫で長持ちするモノづくりを行っていこう、ということです。

これらを実践することで、オンリーワンの企業をめざす、これが創業者の考えであり、われわれがこれまで受け継いできたものです。それによって会社が成長して、社会貢献や社員の幸せにつながる。

当社のこれからの戦略は創業精神を組み込んだ企業理念のなかにあるのです。