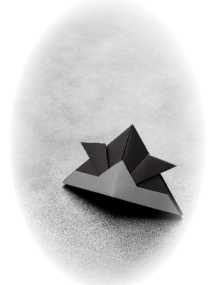


特集 「独特経営」の社長たち

第3章

ロボット競技会を主催する 超短納期の歯車製造会社

埼玉県 小原歯車工業株式会社



齋藤 徹也

東京都中小企業診断士協会

会社名：小原歯車工業株式会社
代表者：代表取締役社長 小原 敏治
資本金：9,900万円
従業員：250名（グループ総数）
所在地：埼玉県川口市仲町13-17
TEL：048-255-4871（代）
URL：<https://www.khkgears.co.jp/>

歯車は、さまざまな機械、設備に組み込まれているが、その多くは設備に合わせて個別に設計されている。ところが、今回注目した小原歯車工業株式会社（以下、KHK）は、創業以来各種の歯車の標準化に取り組み、今や3,500種の標準歯車の在庫を持ち、超短納期を武器とする独特の歯車製造会社である。



小原敏治社長（撮影：長山萌音氏）

本章では、同社のさまざまな独特経営戦略について小原敏治（こはらとしはる）代表取締役社長に伺った。

1. 「信頼と満足の提供」とは何か

最初に、KHKの独特経営を支える経営方針「信頼と満足の提供」について伺った。

小原社長は、「我々は単に歯車を製造・販売するだけではありません。お客様、従業員、取引先、さらには社会全体に対して信頼と満足を提供することが使命です」と語る。

では、「信頼」と「満足」は具体的にどのような形で提供されているのだろうか。

(1) お客様への「信頼と満足」

KHKの強みは、標準歯車を取りそろえているだけではなく、単品でも追加加工や特注品を超短納期で提供できることである。これが、顧客からの厚い信頼を生む要因となっている。

たとえば、全国のJRの自動改札機にはKHKの歯車が使われている。そのメンテナンスでは、「この歯車を〇〇個、□□日までに納めてほしい」と即納が求められる。

「お客様は値段ではなく安定供給できるところとして当社を選んでくれています」

①工場営業

毎年、川口本社工場には、500名を超える見学者が訪れるという。「北海道から九州ま

で、毎週のように来場者がいらっしやいます。人を見てもらう、設備を見てもらう、会社を見てもらう。その中で『あの会社ならうまくやってくれそう』という信頼の輪を広げたい。それが当社の工場営業の考え方です」と小原社長は語る。

実際に見学すると、工場内は5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）が徹底され、いわゆる3K（きつい、汚い、危険）とは無縁の製造現場である。また、見学中、従業員の方々から元気なあいさつを何度もいただき、工場営業の現場への定着がうかがえた。



5Sが徹底された工場内の様子（撮影：長山萌音氏）

②歯車工房

KHKでは顧客の要望に合わせて、標準歯車の追加加工に対応している。平成バブルが崩壊した1992年頃から、ロットサイズがピーク時の1/4～1/5になり、場合によっては1個、2個を加工して納品するというような需要も出てきたという。KHKはこれをチャンスととらえ、単品から短納期で対応できるライン「歯車工房」を立ち上げた。

この歯車工房は、ジット経営研究所株式会社の指導を受けて立ち上げたラインで、JIT（ジャストインタイム）ラインとして、KHKの強みになっている。

③歯車計算・設計ソフトの公開

KHKでは、歯車計算ソフトおよび歯車作図ソフトを開発し、オンラインで利用できるように公開している。驚いたことに、同社HPでユーザー登録をすれば誰でも無料で使

用できるのだ。これでは、競合他社も使えるのではないかと聞くと小原社長は、「いろいろと使われているようです」と一笑に付す。

この歯車計算ソフトは、もともと日本歯車工業会の歯車計算式を基に開発したソフトウェアで、開発当初は販売していた。その後、普及し一般化したことと、さらに詳細な計算ができるソフトが市販され始めたため、公開したものである。

(2) 従業員への「信頼と満足」

KHKは、従業員の教育や健康維持にも力を入れている。特に、技能資格取得の奨励や、健康維持のための設備を充実させている。

①社員教育

KHKの経営方針は全体で15項目あるが、その1つ目に「KHKグループで働くすべての者は、教育訓練を受け、『経営方針』を理解し、『心・技・体』の充実を図り、最善を尽くして、業務を遂行いたします」とある。

教育が1つ目に来る理由について小原社長は、「社員が成長し、誇りを持てる会社でなければ、お客様に本当の満足を提供することはできません」と語る。

製造業では、しばしば技能承継が課題になる。KHKでは、標準化や動画による技能承継に加え、職場ごとに必要な技能検定や危険物取扱者などの資格を定め、その取得を奨励している。本社の入口には、30数名の資格取得者の名前が貼り出されていた。技能承継にも抜かりはなさそうだ。

②健康経営

KHKは、社員の健康にも目を配る。川口本社工場、野田工場には、フィットネスジムや仮眠室を備えている。また、健康診断の結果を電子データ化し、自分の健康診断の結果をいつでも見ることができるようにしている。

野田工場には、トレーニングジム、卓球台3台、ゴルフ練習設備2面に加え、ボルダリング用設備も設置されている。そして、アスリート支援としてスポーツクライミングの本間大晴選手（川口市出身）を応援している。

こうした施策が評価され、KHKは2025年の健康経営優良法人認定制度の中小規模法人部門において7年連続で表彰されている（そのうち、上位500法人のブライツ500は2年連続）。

(3) 取引先への「信頼と満足」

KHKは、2020年8月にパートナーシップ構築宣言を行い、歯車の材料や設備メーカーとの共存共栄を図っている。「サプライヤーの方に対して、常に感謝の気持ちを忘れないように指導しています」と小原社長は語る。

サプライヤーとの良好な関係は、同社の成長に欠かせないものになっている。

(4) 地域社会への「信頼と満足」

KHKは1935（昭和10）年、川口市で創業し、今年創業90周年を迎える。映画「キューポラのある街」が公開された1962年頃は、川口市内に600～700軒の鋳物屋があったが、現在は40軒となっている。その後、周辺に徐々に商店、住宅が増え、騒音対策が必要になってきた。そこで1993年、千葉県野田市の工業団地に株式会社KHK野田（野田工場）を設立し、大きな音が出る設備をそちらに移動した。

現在、野田工場では標準歯車の製造、川口本社工場では標準歯車の追加加工とオーダー歯車の製造という形で役割分担をしている。

①ロボット格闘技大会（KHK杯）の主催

KHK杯は、KHKが主催するロボット格闘技大会で、かわさきロボット格闘技大会（主

催：川崎市産業振興財団）に準拠している。

かわさきの大会に出場した経験がある学生が入社し、彼の意見を取り入れて自社でチームを編成し、優勝したこともある。

KHK杯は、毎年10月に川口機械工業協同組合、川口商工会議所、地元町会などの協賛を受けて開催され、地元住民は観戦自由で、弁当も無料となっている。

②ワークショップ

KHKでは、木の歯車バッチを作るワークショップも開催している。このワークショップは、親子12組を無料招待しており、その都度満席になるという。

ロボット格闘技大会と並び、地域社会への貢献の一環である。

2. 不況時こそ設備投資を

KHKの独特な経営で特筆すべき点の1つが、「不況時こそ積極的に設備投資を行う」という逆張り戦略である。

一般的に、企業は景気が悪化すると設備投資を控えがちになる。しかし小原社長は、「設備投資は、将来の成長のための種まきです。競争が弱まる不況時こそ、投資の絶好のタイミング」と考える。

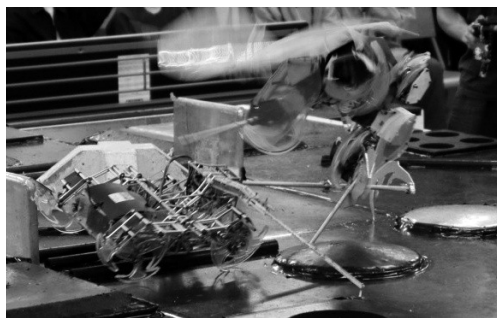
(1) 2008年リーマン・ショック時の決断

リーマン・ショックの際、多くの企業は設備投資を凍結した。しかし、この時にKHKは、生産設備の刷新に踏み切った。この決断が功を奏し、景気回復時の需要増をとらえ、業績を伸ばせたという。

(2) コロナ不況時の決断

コロナ禍においても、自動化技術を積極的に導入し、生産能力を向上させている。これが現在、高品質な歯車の安定供給を支えている。

「コロナ禍に導入した設備が順調に立ち上がっており、コロナ後の需要増をとらえることができました」



KHK杯で格闘するロボット
（画像提供：小原歯車工業株式会社）

こうしてKHKでは、毎年売上の10%以上にあたる数億円レベルの設備投資を行い、生産性の向上、製品の高精度化に取り組み、強みの多品種少量短納期の対応力を磨いている。

3. 国際市場へのアプローチ

KHKの直接輸出は売上の15%程度だが、国内顧客の製品の多くが海外に出荷され、KHKの歯車もそれに乗って海外顧客に利用される。こうした需要に応じて昭和40年代から海外代理店を徐々に増やし、同社ホームページによると現在では国外約20カ国、26カ所に代理店（営業所を含む）を持つに至っている。

米国の代理店と中国の営業所の運営については、小原社長の人脈を生かした独特のものがある。

米国には、直営の代理店（KHK USA,Inc.）と現地資本の代理店がある。直営代理店の社長は、もともと現地の代理店の部長で、小原社長とはツーカーの仲だそうである。KHKのブランド強化のため直営代理店が必要となり、直営代理店の社長に迎えた。

また、中国には、複数の代理店と1つの営業所を置いている。この営業所の所長は、もともとKHKに勤務していた中国国籍の社員である。この社員が帰国することになり、聞いてみると就職先が決まっていなかったという。そこで現地に営業所を設立し、所長としたのである。コロナ後の中国は不況で失業者が多い中、KHKは雇用を維持したばかりか給料もアップしたため、地元で評判になっているという。

今後、米中摩擦の拡大が予想される中、こうした人脈がKHKを支えていくことが期待される。

4. 中小企業診断士の視点

以上、KHKの独特経営について紹介して

きた。本節では、中小企業診断士として経営が厳しい中小製造業を支援する際の視点をまとめた。

(1) 従業員満足度向上で顧客満足度も向上

KHKの従業員教育方針は、従業員満足度が顧客満足度の向上につながるというサービス業のマーケティング理論（サービストライアングル）の考え方と同じである。また、標準歯車の追加加工や特注品の製造対応は、製造業のサービス化の好例ともいえる。

(2) 強みを生かし機会をとらえる

KHKは、超短納期という「強みを生かし」、そこに集中して投資し、景気の上昇という「機会をとらえ」続けている。経営戦略理論の基本を地で行く格好の事例である。

(3) 差別化集中の競争戦略

競争戦略においては、KHK標準の歯車とその追加加工やオーダー歯車という多品種少量の製品に集中し、超短納期を強みとして差別化することで価格競争に巻き込まれることを避けている。

(4) 不況期の設備投資

これはリスクも高く簡単には勧められないが、同様の戦略を取る企業がほかにもあり、成功例の1つとして参考になると考える。

今回紹介したKHKの事例は、経営戦略理論を独特の手法で展開した好例と考えられる。中小製造業支援の参考として役立てていただければ幸いである。

齋藤 徹也

(さいとう てつや)

東京工業大学卒業後、凸版印刷株式会社のエレクトロニクス事業部に勤務。2024年中小企業診断士登録。現在、執筆活動、製造業の生産性向上、製品開発、販路開拓を支援している。

