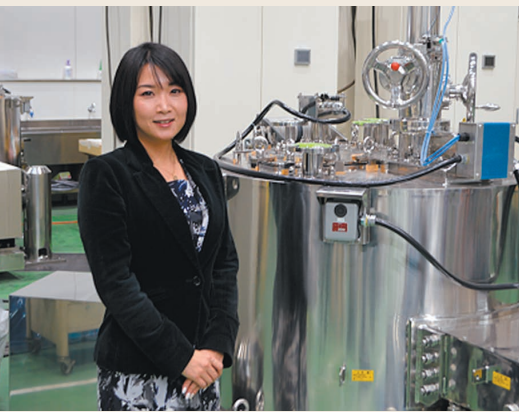


## 社員の自主性を育む

# 「一緒に成長」で機械現場を継いだ女性社長の挑戦

## 株式会社 松本機械製作所

株式会社 松本機械製作所  
MATSUMOTO MACHINE MFG. CO., LTD.



### 株式会社 松本機械製作所

代表取締役社長：松本 知華氏  
本社：大阪府堺市堺区三宝町6丁326番地  
創業：1939年（昭和14年）9月  
従業員数：50名  
事業内容：各種遠心分離機の開発、製作  
上記機械に付属する化学機械  
ならびに装置の開発・製作



本社社屋

堺市で創業し、今年82年目を迎えた株式会社松本機械製作所。医薬品用の遠心分離機で高い技術力を誇る同社の製品は、ひとつひとつお客様の希望に合わせたオーダーメイドで製造されます。今回は、4代目にあたる代表取締役社長の松本知華氏に、創業の経緯や社長就任後の改革、創業100年に向けての目標を伺いました。

### — 軍需工場から 遠心分離機メーカーへの転身

当社の創業は曾祖父の代で、戦時中には戦闘機のプロペラや部品をつくる軍需工場として稼働していました。戦後は工場が空襲で焼けたため、跡地から部品や機械を拾い出して、再出発を目指すことになりました。そのとき目を付けたのが、近くにあった米軍の駐屯地で使われていた洗濯機です。家電メーカーで洗濯機の製作に携わっていた方が働いていたので、その修理ができるのではと考えたのです。「洗濯機修理できます」という張り紙を掲げたところ、それを見た製薬メーカーで働く方から外国製の遠心分離機の修理ができないか、という問い合わせがありました。当時、国内には先発で遠心分離機のメーカーがありましたが、高性能で要求水準が高い医薬品用の機械は扱っていませんでした。「うちは後発なので、大変でも引き受けよう」と医薬品用の遠心分離機を手掛け始めました。お客様と密にやり取りして手探りで取り組むうちに、医薬品用の遠心分離機に特化していきました。

### — 後継者として

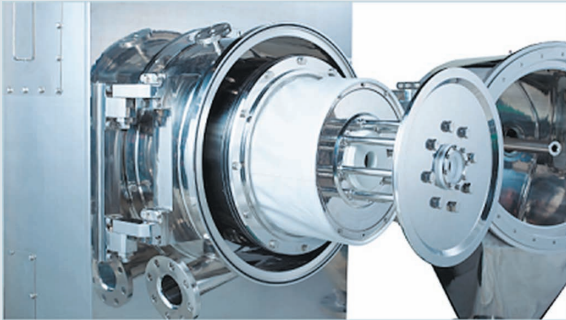
子供の頃から出入りしていたので、松本機械製作所は私にとって身近な存在でした。当然後を継ぐものと考えていたので、進路もそれを考慮して選択しました。そして就職活動の頃に、広告につい

て勉強することを考えました。当社は技術力があるのにPRの仕方が下手でもったいない、と感じていたからです。そのため、就職先の条件は広告業界で、営業職、中小企業にしたいと思いました。中小企業にこだわったのは、社長がどう考えどう動くのかを間近で見たいと思ったからです。大企業だと社長の一部分しか見えません。また、内向的だったので営業職に就いていろいろな繋がりをつくらうと思いました。この3つを軸に就職先を決め、入社した会社で経験を積んでからこの会社に帰ってきました。

そして、前の会社と比較して、緩いと感じる所や非効率な部分の改革を始めました。



改革を進める中で社員からの反発もありました。広告業界とメーカーは違う、と。急進的に変えようとしても無理だなと感じたので、最初はこちらが教えてもらう姿勢でのぞみました。しかし、それぞれの部署が自分の言い分を通してバラバラに動き出してしまったため、今はやり方を変えています。



## ■全自動全量回収型遠心分離機 FLOWM

製品には一定のモデルはあるものの、一回使ってみると「あしたい」「こうしたい」という改善点が出てくる。そのため、納品後も顧客の希望に合わせてカスタマイズしていく。



遠心分離機の出荷前チェックの様子。1台1台の検査、きめ細やかな対応こそ、松本機械製作所の強みである。

例えば、「目標を達成するにはどうしたらいいと思いますか?」と問いかけて社員から言葉を引き出します。言葉にすることで、自分が言ったのだからやらないと、という気持ちになってもらうようにしています。

### —より効率的な現場を目指して

社長に就任して始めた改革のひとつが、図面や金額の管理のIT化です。IT化と言っても、大それたものではありません。以前は見積りを出すにも、昔の紙の図面を参考にしていたのですが、アナログ媒体であるがゆえに探す手間がかかり非効率的でした。また、オーダーメイドなので一つ一つ機械の仕様が異なります。納入してからさらに改良を重ねますので、同じように見えても中身は全く異なる機械です。ある部品を1個使っている計算で見積りを出しているのに、実際の手配では3個だった、ということもありました。そうなると金額は全く合いません。そこで、Excelでデータ化して、その機械に使われている部品全部が簡単に検索できるようにしました。そうすれば次に同じ機械をメンテナンスするときにも明確化されてスムーズに作業できます。

また、作業手順書の作成も始めました。勘と経験に頼っていると、製作メンバーがいなくなった時に仕事が滞ってしまいます。そこで熟練の人の作業を動画で

撮って、動画を見ながら熟練者、工場長、中堅と新人と4~5人で「なぜこうしたか」「このやり方ではだめか」と議論し、ノウハウをわかりやすく文章に落とし込んでいます。最初は通常業務をこなしながら手順書の作成もするのは難しいという声も現場にありました。社員の年代によって考え方も違います。年配の社員さんたちにとって、技術は盗むものでしたので、わざわざ動画に撮って教えることに違和感があったようです。新たな仕組みの歯車を回しだすまでが一番大変でした。実際にやってみると、教える手間が省けて便利だと認識されました。今では自主的に作成してくれています。

### —社員のモチベーションについて

私が社長になって5年、社員のモチベーションは変わってきていると思います。会社の利益は上がっていますし、新しく問い合わせをいただく機会も増えました。就任直後は厳しい目で見られていましたが、給料やボーナスが頑張った分増え、残業が減り、実感が伴うようになってからは社員の目も変わったように思います。ついてきてもらうにはやはり実績をあげることが大事だと実感しました。

将来的には、スキルの到達点に応じて等級や称号を与えるマイスター制度をつくりたいと思っています。称号が上がればバッジをつけたり制服が格好良くなったりするようなゲーム性を持たせて、仕

事の中にも楽しみを見出せるような制度にしたいです。

### —創業100年に向けての目標

今後は、医薬品以外の分野でも当社の製品を使用してもらえるようになりたいと思います。最近では、異物混入に厳しい食品メーカーからの受注も増えています。医薬品の製造に使える品質の高さを買っていただけたようです。

お客様が新しい製品を開発しようとしたとき、設備がないとやりたいことができません。当社では、お客様の希望に合わせて新製品を開発します。その開発のスピードに合わせて、当社も機械を一から開発し、新しいものを生み出すお手伝いができるような会社にしていきたいと思っています。

当社は、断らない会社を目指しています。金額的に断りすることはありますが、できるだけお客様の希望が叶うように、できることを提案していくようにしています。何年もかけて手直しを繰り返し、大きな損失を出したこともあります。でも、共同開発のように寄り添って機械をつくり、最終的には満足していただけたので、その後も当社に発注してもらえました。お客様と歩んでいくというスタンスで今後も事業を行っていききたいと思います。

—貴重なお話をいただき、  
誠にありがとうございました