



## 中小は「自社だけで打開」と思い過ぎ

# ホールディングスは攻めるため

東日本を中心に中小の製造業12社をグループに持つ由紀ホールディングス(HD、東京都中央区、大坪正人社長)。同じく西日本を中心に8社を持つシンク・アイHD(TQIHD、福岡市博多区、京谷忠幸社長兼最高経営責任者)。両社は昨年12月に業務提携を発表した。それから1年。今改めて、中小製造業のHD体制を志向した背景やその難しさを、東西の雄といえる両社長に聞いた。今後、日本の中小製造業が生き残るために、重要なこととは。

### 中小企業には、ない

——まず、両社の概要を簡単にお願いします。

**大坪正人** 由紀HDは2017年10月の設立です。構想は10年前からありました。家業の由紀精密(神奈川県茅ヶ崎市)に入社した際に、やはり中小企業には、いろんな機能がなないんです。営業も経理も財務も、社長が1人で担う。中小企業には、同様の例が多いと思います。由紀精密では苦戦しました。自分でやれる物事は自身で、足りないところは社員を增強して、なんとかしました。本当に大変でした。



#### Profile

おおつば まさと  
2000年東京大学大学院工学系研究科産業機械工学専攻修了。同年ベンチャー企業のインクス(現SOLIZE<ソライズ>)に入社し、「世界最速の金型工場」の設立に関わる。06年、父が経営する由紀精密に常務として入社。13年社長。17年にグループ持ち株会社の由紀ホールディングスを設立し現職。1975年神奈川県茅ヶ崎市生まれの46歳。

——その通りですね。

**大坪** ただ、何社か集まれば、そういった機能を共有できます。技術力の高い中小企業がグループに属し、共有の機能を使って事業を伸ばせるプラットフォーム(基盤)を作りたいと思い、具体的にHD体制を検討し始めました。先に製造業のグループ化を進めた方から事業承継の形で8社を丸ごと引き取り、その後もグループ化を進めて今は12社になりました。12社といえど、製造分野では5種類ほどです。

——京谷社長はいかがでしょうか。

**京谷忠幸** TQIHDは20年5月の設立です。もともとはピーエムティー(福岡県須恵町)を創業して事業を続けてきました。しかし、自社だけで事業を横に広げるのは限界があります。事業承継も社会課題でした。そこで10年前から新たな事業領域を開拓したく、グループ経営を意識して研究する中で、結果的にHD体制になりました。大切なのは、一般によくある、資産管理のためのHD体制ではなく、攻めるため、連携促進のための取り組みにすることです。

### 中小と高級ブランドの共通点

——「攻めるためのHD」はキーワードですね。

**京谷** 企業買収(M&A)の言葉は、昔は大変ネガティブな印象でした。今でも払しょくされて

いません。ですから、あまりM&Aの言葉を使いたくない。あくまでもバトン承継の一つの形です。

**大坪** HDの立ち上げは、由紀HDの方が早いですが、グループ化の取り組みは京谷社長の方が長いです。いろいろと勉強させてもらっています。私がもう一つ参考になっているのは、モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン(LVMH)の取り組みです。一見、世界的な高級ブランドの企業グループと、日本の中小の集まりには共通点がなさそうですね。ただ、中小企業のオーナー会社には、ブランド企業と同じマインドがあると思います。長年経営をして会社にこだわりがあり、買収はありえない。要は、外部に立ち入れずに自分たちの文化を守りたい。そういう思いはブランドに近いと感じています。そう考えると、まとまるのが難しい中小と、誇りが高いブランドの集まりは共通点がありそうですね。

——LVMHのどこに注目していますか。

**大坪** まず、どの機能は個社で持って、どこはグループで共有するかです。HD体制では、分け目が難しいです。例えば、展示会に出展する際に、「HDがやる」と言えば、これまで出展の経験がない事業会社は関与しづらくなります。そうではなく、小間のトータルデザインや展示方法のノウハウは、もちろんHDから支援し、具体的な内容は各社で頑張ってもらう。その線引きは難しく、分け方に今も困っています。由紀HDのグループ企業は、数人から数百人まで規模が全く違うので、提供すべきサービスや内容も異なりますし、ルールをどこまで統一するかも課題です。それもあって、LVMHでバイスプレジデント(部門長)を経験した方に由紀HDの顧問に就いていただきました。オペレーションやマネジメントの方法は、かなり参考になりました。

**京谷** 大坪社長はメディアによく出ていて、記事を拝見します。私と志向性が近いと思います。目指す頂上は同じで、右から登るのか左から登るかみたいな、登り方が少し違うだけでしょう。



#### Profile

きょうたに・ただゆき  
2018年山口大学大学院理工学研究科システム設計工学系専攻博士課程修了。1981年日本タングステン入社。91年精密部品加工、加工機製造のピーエムティーを設立し社長。2020年にグループ持ち株会社のシンク・アイホールディングスを設立し現職。1962年福岡市生まれの59歳。博士(学術)。

——登り方の違い、ですか。

**京谷** 大坪社長は技術を追求して新しい物を作られます。その上で「精密コマ」など技術を提示するブランディング能力にたけています。良い製品を作るだけでなく、ブランディングも必要な時代です。その先行モデルを大坪社長は実践しています。私も精密など加工のこだわりはあるんですが、そのこだわりをどうとがらせるか。優れた技術を組み合わせ、新事業を創出したいと考えています。いずれにしても、個社では生き残りにくい時代です。グループ化は時代の要請です。

### 技術指向か、ニーズか

——グループ化は大切ですか。

**京谷** 連携はどうしても必要です。新技術の開発や風土の変革が、個社の中で自発的に起こればいいですが、なかなか起きない。わが社でも大坪社長と同じように、どこを共有してどこを個社に持たせるかを、HD体制にした現在も常に議論しています。仕組みを厳格に作るには時間が掛かる。それよりは試行錯誤しながら挑戦して、行動しながら自社流を作り上げます。

**大坪** 京谷社長は機械商社からの創業ですよ。最近、頻繁に交流し始めて、商社の目線は





必要と感じています。TQIHDは営業部門が強いなど。これを言うと社内から怒られるのですが、私は作り手が作りたいものを製品にする「プロダクトアウト」が好きなので、営業よりも技術指向の考えが強いと思います。顧客が多くなり要求レベルの高いニッチな市場だったらプロダクトアウトでもよい。なので「グローバルニッチトップ」を標榜して良い物を作り、ニッチなニーズを発掘しようと取り組んでいます。

——営業が強いということは、京谷社長は顧客ニーズに応じて製品にする「マーケットイン」の考え方ですか。

京谷 プロダクトアウトが良いのか、マーケットインが良いのか。私は両方あって良いと思います。当然、顧客ニーズから製品を考える場合もある

由紀HDの拠点は東日本に多く、欧州にも  
——由紀HDの主な子会社——

| 社名                 | 本社所在地    | 分野                           |
|--------------------|----------|------------------------------|
| 由紀精密               | 神奈川県     | 精密部品加工                       |
| 明興双葉               | 東京都      | 電線製造、ワイヤハーネス製造、アルミニウム合金鋳造・加工 |
| オーフジ電興             | 山梨県      | ワイヤハーネス製造                    |
| JETEC(ジーテック)       | 長野県      | ピストン製造・販売                    |
| 昭和金型製作所            | 長野県      | 金型設計・製造                      |
| 国産合金               | 東京都      | 超硬合金製造・加工                    |
| 仙北谷                | 神奈川県     | 精密切削加工                       |
| YUKI Précision SAS | フランス・リヨン | 精密部品販売                       |
| 明興電工(深圳)有限公司       | 中国・深圳    | 電線・電気導体販売                    |
| 明興電工(香港)有限公司       | 中国・香港    | 電線・電気導体販売                    |

し、技術優先での製品開発もあります。ただ、どちらも当初の想定通りに進展しないことが多いです。では、どう対処するか。結局は組み合わせるインテグレーション力で、事業まで昇華して収益モデルを作れるかに懸かっています。まずは、付加価値を生み出せないといけないので、製品開発ではプロダクトアウトもマーケットインも双方とも有効です。ただ、戦術が偏り、多様性がなくなってしまう。マーケットインが苦手ならば、ニーズを捉えた時にどう作るかが問題。そこが自社になれば、連携して組み合わせれば良いと思います。

### 「ガラパゴス化」しないために

——最近、社長がトップエンジニアではない会社、経営面での強さを感じています。大坪社長に、この話をして良いのか分かりませんが。

大坪 耳が痛い話です。けど、その通りです。すご腕のエンジニアが社長に就き、けん引するので、技術はすごい。ただ、経営はボロボロ。そんな会社こそ、HDの利点を生かせると思います。確かにエンジニアではないトップが経営する企業は強い。ですので、私は早く最高技術責任者(CTO)になりたいです。

京谷 私は現場からのたたき上げで、技術を推して創業する理想もありました。しかし、それだけで継続して経営を続けるのは、ちょっと難しかった。少人数の規模までは問題ないですが、数百人になると経験と勘と度胸のKKD経営で、職人的に直感を振るう経営はできない。従業員の生活が懸かってますから。片方を捨て、経営やマネジメントに特化しないと無理です。日本の製造業はどんどん空洞化します。だから、いち

## 由紀HDは3事業が同一拠点で生産開始

由紀HDは、18年に買収した電線とワイヤハーネス製造の明興双葉(東京都中央区、向井博史社長)の長野県上田市にある工場「上田ハイブリッドファクトリー」の設備投資を進める。投資額は非公表で、今年4月に本格稼働した。

上田ハイブリッドファクトリーはアルミ合金の鋳造と加工を担う同社の主力工場。余剰していた工場や設備を利用し、電線やワイヤハーネス事業も集約した。各事業で相乗りして使う。特に需要の高まる電線やワイヤハーネス事業の生産体制を増強する。



明興双葉の「上田ハイブリッドファクトリー」

また、各事業の製造に対応するハイブリッドな人材の育成と多能工化による安定した雇用の創出を目指す。

分野に依存せず、得意分野を広げるしかない。社会が変わったと思います。変化に対応するために、経営者は経営に特化して広い視野を持つことが必要です。

——変化のスピードがもっと速くなる。

京谷 そうですね。私が今持つ感覚では、もう次の大きな変化には付いていけないと思います。家庭で見ていると、子供の世代や孫の世代とは、やっぱり感覚が違う。人工知能(AI)などの新しい技術をどうやって取り込むか。もはや、社員に勉強させて対応できる代物ではないです。製造業から製品を基にしたソリューションサービスに移行し、国内は空洞化しているので海外でも勝負しなければいけないと感じます。最近新たに神戸大学と連携して、企業の資金を外部のスタートアップ企業に直接投資する「CVC投資」の準備段階として大学の研究や発明から事業を創出する取り組みを始めました。

大坪 研究機関との連携はうらやましいです。新しい技術に挑戦する時は誰かとタッグを組むのが鉄則です。目指すなら自分が1番と思うものではなく、こういう組み合わせだったら1番の物を作れると、誰が見てもそう思わせる組み合わせで研究開発を進めるべきです。自分たちだけで

はひとりよがりの開発で「ガラパゴス化」してしまいます。企業間も同じだと思います。中小企業の閉塞(へいそく)感は「自社でなんとかしなきゃ」と思い過ぎている部分もあります。現場に張り付かざるを得ない社長は少なくない。顧客からの仕事を待つ「待ち工場」になって、外に出る力を失っている企業もあるでしょう。それでも、今も事業継続するということは、きっとすごい技術を持っていると思います。

——なるほど。

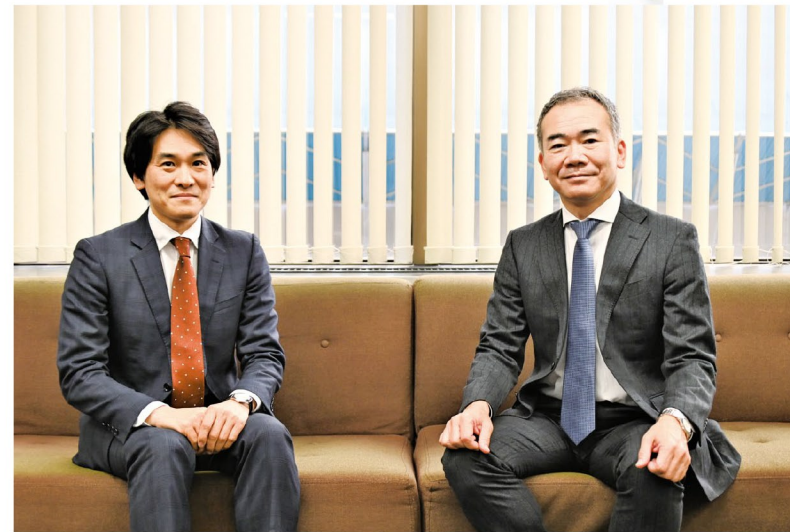
大坪 誰かがそれを「解放」してあげて、世界中に技術を広げられれば、その会社はもっと活躍できる。アンテナを広げるのは、非常に重要です。大手メーカーは競合とのシェアの奪い合いを常に考えています。ただ、中小企業は売上規模が小さい。同業との競合を意識するより連携して市場ごと広げたほうが良いと思います。

### 自由度や柔軟性ならHD

——「解放」の方法は多い中、なぜHDを。

大坪 HDを始めた時に、その疑問を持つ人が多かったですね。「なんで、やるの」や「由紀精密がもうかりすぎたのか」とか。全然違います。金銭に関係なく、中小企業の足りない部分をなんと





かしたい一心で進めています。由紀精密を15年ほど経営し、本当になにものだらけで苦労しました。他の企業も困ってると確信しています。別に株を持たない方法も、たくさんある。でも株を持つメリットもあります。例えば、顧客から共同受注する窓口を作るケース。A工程とB工程を2社で組んで仕事を取ったとしましょう。最初はうまく連携できた。でも金銭の取り分や工程の境目があやふやになり、片方の負担が増えて、散り散りになる例が少なくない。では、契約で縛ればよいかもしれませんが、自由度や柔軟性はなくなります。

——なるほど。

大坪 でも同じ利益の傘の下の会社だったら別にどちらが多く取ろうが、最終的な会計は一緒です。ですから、資本提携した方が連携の自由度や柔軟性が高いと考えています。資本を注入する、株を持つという、過激なドラマや小説のようなイメージをする。そんなことはなくて、資本

TQIHDの拠点は西日本やアジアに多い  
—TQIHDの主な子会社—

| 社 名                    | 本社所在地       | 分 野                   |
|------------------------|-------------|-----------------------|
| ピーエムティー                | 福岡県         | 製造分野自動化システム・産業ソリューション |
| エヌテック                  | 徳島県         | 大型プレス機製造・ロボットシステム構築   |
| ケイ・エス・ケイ               | 大分県         | 精密金型・部品加工             |
| シルックス                  | 埼玉県         | 医療機器製造・販売             |
| 品夢提(上海)貿易有限公司          | 中国・上海       | 半導体・電子業界向け生産設備販売      |
| PRETEC WORLD CO., LTD. | ベトナム・ビンズオン省 | 自動機設計、装置部品加工          |

提携の方が逆にシンプルです。

京谷 HDでないと、運営しにくいですよ。各社には、それまで一緒に働いてきたスタッフもいるし、それぞれの企業に固有の文化があります。あまり手を入れすぎたり、上下関係を作るとグループのバランスが崩れます。だから、私も持ち株会社を作り、自分で創業した企業も含め、事業会社は並列にしました。事業会社がグループのトップになると、優先順位ができる。会話の中に無意識に、親会社と子会社って出ちゃうんです。

### 連携できる資質を

——日本の製造業や中小の今後のあり方はどうみえていますか。

京谷 やはり、海外の技術進歩は早いです。権利関係に問題があったとしても、製品を簡単にコピーできる時代です。その中で優れた競争をするには、付加価値を高め続けなければなりません。独創性や新技術をベースに、いかに組み合わせ、簡単に追従できない製品やサービスを作れるかが問われます。その中でやはり、形はどうであれ連携は大切です。連携できる環境や資質は常に整えた方が良いでしょう。オープンイノベーションで失敗が多いのは、自社の利益ばかり追求するケース。相手優先の姿勢がないと建設的な関係にはならないと感じています。逆に連携に抵抗がなくなれば、技術はいくらでも獲得できる。あとは組み合わせだけです。

——大坪社長はいかがでしょう。  
大坪 やはり耐久性のある

## TQIHDはストレス測る健康ソリューション

TQIHDグループ企業のピーエムティーは昨年10月、企業や研究機関などと連携して生体センシング機器「セルフファインダー」を開発し、中小企業向けに健康経営のソリューション事業を始めた。

セルフファインダーは自律神経のバランスや活力などの精神面の状態と呼吸数、心拍数、体温などの身体の状態を1人当たり90秒で計測する。自律神経のバランス、活力はストレスや疲労の指標の一つ。これらを客観的にとらえ、評価する。

精神面の見える化では、OA機器と光学機器



「セルフファインダー」の製品写真

大手のリコーが開発した「疲労計測」の技術を搭載。また、身体状態の計測は、東京都立大学の松井岳巳教授の研究成果に基づく機能で実現した。

機械を作れるのは、世界でも優位ですよ。自動車や工作機械はトップレベル。多くの工業製品での強みです。それでいて、世界は資源不足。今後は物品を可能な限り長く使う方向に、世界が動くでしょう。国ごとの平均で見ると日本の工業製品の耐久性や品質は間違いなく上位です。量産品で単価の安い物でも品質保証をする。その品質を作り出す機械や金型、保証するための測定器も国内で作っています。その技術を伸ばすと、まだまだ世界で役に立てると思うんです。国内で今、適当に生産している中小企業なんて生き残っているわけがない。今、事業を続けられているならば、強みはある。あと必要なのは、優れたプロモーションか、経営の知恵です。

——両社が提携されて1年。改めて、どういう経



緯で提携したのですか。

大坪 もともと、由紀精密が九州で人工衛星を検査する際に人手や設備が足りず、既知のピーエムティーに協力をお願いしたりなどの関係がありました。その上で私がHD経営を始めた記事を京谷社長が見て、すぐに会いに来られた。話しているうちに志が近くて盛り上がり、資本関係以外の連携でも、事業を広げたいと思いました。東日本と西日本で得意な地域も違うので、特に営業施策で効果が高い。互いに新たな難しいビジネスモデルなので、課題も類似だろう。その解決策も多いので、提携して情報を交換しましょう、となりました。そのうち、一緒に展示会に出たら面白いかもしれません。

京谷 こういう対談の場があると、どんどんアイデアが浮かびます。展示会は良いですね。両HDがどういうことを思考して、何に挑戦するのか。反対にちょっとしたがりの違いなんかも展示会で示して発信すると、またアンテナが広がっていろいろと情報が集まってきそうです。発信は大切です。

大坪 なにか来年に企画できたらいいですね。一緒に出しましょうね。

(=敬称略、司会・八角 秀)