

日中経済交流研究会 2025年4月訪問インタビュー 下請け製造業が創業の精神で切り開いた 「世界へはばたく町工場」への道のり

～つぶすか、伸ばすか… 3代目経営者の第二次創業～

開催日：4月25日（金）

報告者：神戸鋳金工業（株） 代表取締役社長 藤谷 良樹氏（兵庫同友会代表理事）



会社概要

所在地：兵庫県高砂市荒井町新浜2丁目11-25 / 事業内容：金属製品製造業 / 創立：1944年4月 / 資本金：3,000万円 / 年商：113億5,700万円（令和6年3月）

無謀と言われても、世界で勝てる町工場をつくりたかった

祖父が1944年に創業した神戸鋳金工業(KBK)の3代目藤谷良樹社長は、柔らかな笑顔でこう切り出した。バブル崩壊後の1991年入社、1998年には売上が3分の1、社員も80名から44名に。「ここで挑戦しなければ未来はない」と腹をくくり、中国進出の舵を切る。同じ投資をするならば日本よりも海外へ。海外への可能性にかけようと創業者のような思いだったのかもしれない。当時社長であった父から「ドブに捨てるつもりと思って」とあとから聞いた出資3億円、親子ローン3億円の投資を任される。

現在、売上113億円・自己資本比率50.8%。中国は無錫(KBW)と成都(KBC)の2工場、国内は兵庫・広島にあり、町工場の常識を覆すスケール感だ。

3年で累積解消、10年で投資を回収して15年で親子ローン完済

2003年、中国無錫に神戸鋳金(無錫)金属有限公司(KBW)を設立。SARS・円高・資金繰りに翻弄(ほんろう)されながらも、3年で累積解消、10年で投資を回収、15年で親子ローンを完済した。とにかく想定外のことが多すぎて一つ一つ解決するうちに、国内で起こる問題なんて些細なことと感じるようになった点も、藤谷社長の器とスケールの大きさであると感じる。「現地のトップに任せることは大切だがそれだけでは総経理の器以上に会社は大きく成らない」。だから早期に「任せる仕組みづくり」を考え実行した。

同友会で学んだ経営指針をベースにしたPDCAサイクルで常に検証し、月次損益を全社員と共有し、リモート全体会議で海を越えて距離の壁を突破しながらすすめてきた。

中国内で二つ目の工場を成都に設立

2010年、神戸鋳金(成都)金属有限公司(KBC)を立ち上げる。お客様とのJVで立ち上げたのだが、リーマン・ショック後の中国建設業界の構造変化、中国メーカーの台頭、当初のJV先との方向性の変化、度重なる環境規制への対応に悩まされている。特に廃水処理や塗装溶剤や排気について環境規制が変更される度に設備投資が必要になった。投資回収もまだ道半ばではあるが、現在は月6,000万円分を中国2社から輸入し、高砂本社と広島サテライトが最終組立を担う「24時間成形ライン」でコストと納期を両立している。

VALUE でつなぐ多国籍チーム

董事長からの願いは三つ。①経営理念は日本本社と同じに②現地法人の人事権すべては総経理、総経理の人事権は董事長③そのうえで投資に対する配当を支払うこと。行動基準は〈誠実・全員参画・挑戦〉。評価面

談に組み込み、優秀事例は社内でも共有している。2018年には75周年記念行事として本社と中国無錫と成都の3社合同社員旅行を実施。香港に全社員が集合し親睦をわかちあった。

参加率が9割を超えるという社内行事は今まで聞いたことがない。これだけ人が集まる秘訣(ひけつ)は藤谷社長の熱い思いと会社の経営理念が浸透しているからだと感じた。

2030年に向けての「ビジョン2030」は「モノづくり価値創造 人づくり人材開発 未来づくりDX&SDGs」日本本社において海外の人材が45%を超えていても、行動基準となる「誠実であること」「組織が個性を生かし全員で取り組む」「挑戦を楽しもう」が社員にしっかり浸透していることでビジョン2030へ向かって一緒に取り組んでいると理解し信頼ができています。

その核となるものは、すべて経営理念からビジョンへ、そして個人MBO(人事評価制度)へとわかりやすく一本の線につながっている素晴らしい指針があると感じた。

中小企業オーナーへの三つの処方箋

1. 仕組みで任せる——海外拠点は「下請け」ではなく「共同体」。数字と権限をセットで渡し、自走を促しグループ全体でMix upをめざす。
2. 数値は全員でオープン化——赤字は赤字のまま共有し、対策を社員が自ら考える土壌をつくる。
3. 挑戦のストーリーを共有——成功も失敗も常に共有し「挑戦が評価される空気」で離職率を下げる。

次の10年にむけて「焦らず・慌てず・諦めず」

「中国進出は今から思えば無謀だったかもしれないが、タイミングは間違っていなかった」「海外は日本の工場の延長線であり、小さな挑戦と失敗を10年分積み上げれば、誰でも世界と戦える」と振り返り、常に挑戦から学びそして勝ち得る連続の20年だったと語られた藤谷社長の姿が魅力的で輝いていた。

藤谷社長の背中には「町工場からスタートのグローバル戦略」の成功例が刻まれている。リスクを恐れず、勇気と仕組みで未来を切り開く——そこに私たち中小企業が生き残るヒントが詰まっていると希望を感じる取材であった。

文：日中経済交流研究会 広報委員会
(株)Pink Rose 廣瀬 みゆき

