

2025 年 10 月 8 日 東海バネ工業株式会社を見学

今回は、「人を大切にする経営」を実践する東海バネ工業株式会社様（本社 大阪市西区）の豊岡神美台工場（兵庫県豊岡市）を見学させて頂きました。同社の渡辺良樹顧問（先代、二代目社長）から過去からの取り組み、若手社員の皆様から会社概要をお聞きし、工場見学をさせて頂きました。

同社はコイルバネ、皿バネ、板バネなどのバネの製造業者です。東京スカイツリーの制振バネや H2・H3 ロケット搭載のバネ、明石海峡大橋の支持バネも同社製です。ここからわかるように、普及品ではなく特殊なバネを製造しています。国内のバネメーカー約 3,000 社の中でも、このようなバネを製造できるのは数社と言われています。その数社のうちの一家が同社なのです。

<同社のロゴ>



【同社の事業概要】

バネの国内市場規模は約 3,500 億円、そのうちの 85%が自動車や情報通信の需要先と言われています。これらの需要先ではバネの大量生産が求められ、大規模バネメーカーが有利な領域です。そのため、中小バネメーカーは低価格を武器にした受注になりがちで、受注できても儲からない、いわゆる”レッドオーシャン”の領域です。

しかし同社は、一般的な大量生産志向ではなく「ニッチな市場のニッチな需要」を顧客の中核に据えています。自動車や情報通信等の需要先は相手にせず、それ以外の需要を顧客としています。例えば、工作機械に使われるバネ、エネルギー分野（蒸気調整弁や油筒シリンダーなどに使われるバネ）、社会インフラ分野（建造物の制振バネなど）、個人の需要（楽器のバネなど）などに特化しています。これらの需要は、数年に一度の発注で、かつ一度の発注数は数個ということも珍しくありません。

同社の理念「単品のバネでお困りの方々のお役に立つ」に基づき、他社が嫌がる少量・多品種・高難度の依頼を積極的に引き受ける点が事業の特徴です。

【独自ビジネスモデル】

先の通り、同社は「ニッチな市場のニッチな需要」を顧客の中核に据えています。これらを対象顧客とすることから、①極めて少量の注文数、②高度な加工技術力、③納期遵守、に対応することが求められます。そのため独自のビジネスモデルを構築しています。

同社のビジネスモデルを一言でいえば、『多品種微量*需要に、オーダーメイド（職人の手作り）

で応える』です（※「少量」より少ないとの意味で「微量」と表現しているそうです）。具体的には、

- ①多品種微量生産。生産ロットは平均 5 個。「微量生産」を支えるのが、完全受注生産です。規格品を大量生産するスタイルとは一線を画します。また、微量生産なので、生産工程の自動化・機械化は向きません。むしろ、同社が大切にしている「職人の技術、手作り」がより輝く生産量です。
- ②価格決定権を持つ。他社が作れない（手間がかかるので、作りたくない）バネを提供するため、同社の提示価格が受け入れられやすい状況にあります。また、そもそも同社では「いくらで作って欲しい」等といった注文や「他社との競争見積もり注文」は、基本的には断っているそうです。
- ③高い納期遵守率。特殊なバネのため、客先でも予備のバネを在庫している例は多くありません。バネは、単体でなく何かに組み込まれて使われますので、確実に納期を遵守することが求められます。当社の納期遵守率（＝納期内納入件数 ÷ 受注件数）は99.97%と極めて高い納期遵守率を誇ります。
- ④高い技術力。国家資格「ばね製造技術士」を持つ社員が多数います。そのうえ当社独自の社内資格制度を制定し、より高度で精密なバネ製造の根幹ノウハウを保持しています。また、図面がなく「こんな機能のバネが欲しい」だけの注文もあります。その場合、同社の技術者が顧客の要望を聞き取り、具体的な図面、製品に仕上げて行きます。これも高い技術力があればこそ可能です。
- ⑤職人の技術とデータベースを擦り合わせてオンリーワン。職人の技術を向上させることと並行して、IT 技術を高度に活用しています（受注・設計・製造・検査に至るまでの全履歴をデータベース化されています）。これにより、「職人技×IT システム」の融合を図っています

特殊な市場には、同業他社、特に大企業も進出できません。これは、「競争しない競争戦略」といえます。また「一品もの」なので標準価格が存在しません。また顧客にとっては価格より必要性が高い場合が多く、「高く買ってもらえる」市場でもあります。

【独自のビジネスモデルを支える仕組み】

極少量のバネであっても顧客の需要に応じ、これを高品質で提供することで厚い信頼を得てきました。この姿勢は「完全オーダーメイドの職人氣質と高度データ活用の融合」に支えられています。具体的には以下の取り組みが独自のビジネスモデルを支えています。

●IT 化とデータベースの活用

前述の通り、同社では 1970 年代から IT 化に注力し、受注・設計・製造・検査に至るまでの全履歴をデータベース化しました。これにより、

- ・過去案件の即時再生産が可能。10 年前の注文でも再生産・即対応可能という仕組みを構築しています。顧客が 10 年ぶりに電話しても、受電した担当者はコンピューターで 10 年前の製品

仕様・図面・加工のポイント・生産個数などが即座にわかる仕組みになっています。「10 年前のヤツと同じもの」と言われても対応できるのです。これが、顧客満足度をあげる要因の一つになっています。

- 最適価格算出と納期提示の迅速化。見積管理システムを営業支援システムとして活用し、最適価格の算出（見積金額の提示）と、納品提示（いつ納品できるのかを的確にはじき出す）をすばやく行うことが可能になっています。適切な納期を提案できるため、高納期遵守率を実現できています。
- 設計支援システム。過去のあらゆる設計図面がすべてデータベース化されており、受注した製品の仕様から、参考になる図面を検索、検討すべき項目を確認して新たな設計を行えます。あわせて、作業者に必要な情報が「製作指示書」によって提供されます。この設計支援システムを活用することで、適正な仕様をそなえた高品質なバネを、用途に依じて的確に、すばやく提案する事が可能です。このシステムも顧客満足度向上に寄与しています。
- 原料となる鋼材の大量在庫。バネ材料の鋼材は一般市場に流通していないため、受注生産を行なう同社に注文が入ってから調達したのでは間に合いません。そこで、過去のデータを基に、約 2,000 種類の鋼材を常時在庫しています。大量の原料在庫は、キャッシュフローや財務的観点からは「悪」です。しかし、当社は、それを個性、特徴と考えています。
- 仕入先とは対等関係。同社の仕入れニーズを満たすため、仕入先企業との関係は対等の精神で臨むことにしています。同社では仕入先を「仕入客先」と呼び、支払いも翌月現金払い。新年会は仕入客先を招いて接待します。
- 生産設備の内製化。製造現場の技術を形式知化し、独自に開発した「スーパーコイリングマシン YUKI」によって匠の技術を機械化・標準化することに成功しています。これにより、熟練職人の技を再現しつつ、生産性と品質を両立させています。
- 技術を磨く仕組み。技能伝承の仕組みとして、技能伝承館「啓匠館」を設けています。啓匠館では、若手職人の技能習得と品質教育を体系化しており、現場の匠の技を次世代へ継承する体制を整えています。また研究開発をするための R&D センター（東海ラボ）も設立しました。

＜啓匠館＞



＜啓匠館にある匠の手形＞



- ISO9001・14001・9100 の認証取得

【ビジネスモデルの転換・深化のきっかけ】

多品種微量生産に特化する姿勢は、創業時からあったそうです。ただ、渡辺顧問が入社して数年の間は他の一般的な中小バネメーカーと同じで、顧客との価格交渉では弱気で安値受注が常態化していたと言います。赤字ではないが薄い利益で我慢していたそうです。また、職人の職場環境も良くなかったと言います（古い職人氣質も残っており、全員のモチベーションが高い訳ではなかったと想像されます）。さらに、当時の主要顧客は造船業・鉄鋼業の大手企業でしたが、成熟期を迎え将来の需要拡大は望みにくい需要先でした。

そのような中、視察で行ったヨーロッパ企業経営者の話を聞いて衝撃を受けたと言います。視察で得た「人の技術は年々価値が上がる」という考えを基に同社は値引きを行わず、適正価格で販売することを決意します。

帰国後、社内幹部を前にこの決意を説明しますが、聞いていた幹部は「そんなことできる訳がない」「それができたら苦労しない」など冷やかな反応だったそうです。そのなか、社長が「やってみい」と背中を押してくれたと言います。ここから安値受注から脱却し、適正価格、言い値で買ってもらえる製品・会社になれる取り組みが始まりました。

【当社の独自性を実現するための人材育成、組織のあり方】

- 最大の強みは人材力。創業以来、「人件費は費用ではなく投資」という考えを貫き、社員の育成と自律性を最重要視しています。その結果、金属ばね製造技能士など国家資格保持者が多数在籍しています（製造現場の社員だけでなく、女性事務職員も資格を持っているそうです）。さらに、社内独自の技能認定制度も整備しています。手作りでしか実現できない高品質のバネ製造を支える職人文化が根付いています。
- 資格取得支援と技術者育成。資格取得支援も手厚く、金属ばね製造技能士や社内技能検定の合格者には報奨金を支給します。最高ランクの「プラチナ賞」受賞者が多数在籍しており、技術者としての成長が会社の誇りにもなっています。また、社員のキャリアパスは単線的でなく、技術・営業・設計の横断的ローテーションも行い、全社的な視野を持つ人材を育成しています。
- 「人格と技術の両輪」を重視した教育。人材教育は「人格と技術の両輪」を重視しています。新入社員は入社後3年間を「修行期間」と位置づけ、徹底した現場研修を通して「約束を守る・本気で向き合う」姿勢を学びます。教育担当者や経営者が社員一人ひとりに寄り添う指導を行います。これにより、技能の伝承とともに、職人としての誇り・責任感を養っています。
- 理念経営を支える社内制度。理念経営を実践するために「ひとづくり委員会」や「技能認定制度」などの社内仕組みを構築しています。同委員会は、社員間の教育・評価・改善活動を主導しています。
- 充実した評価・報酬制度。経営陣が社員と年3回の面談を行い、評価・期待を伝える文化を維持しています。人事評価は他者比較ではなく「絶対評価」で、個人の成長を重視します。待遇面では、報酬・福利厚生も業界平均を上回ります。賞与は半数以上が100万円超、結婚祝い金100万円、子ども4人目の出産で100万円支給など、極めて手厚い福利厚生になっています。

す。こうした待遇は単なる優遇ではなく、社員を「未来の共同経営者」として育てるための戦略的投資であると捉えているからです。

- 「社員のモチベーションが10%上がれば会社は儲かる」という経営哲学。教育の根底にあるのは、この哲学です。そのため、評価・報酬・福利厚生・株式制度のすべてが社員の意欲を高めるよう設計されています。理念教育も重視され、経営理念を体現する行動を評価基準に組み込み、「他者支援」「自己研鑽」「自律行動」といった姿勢を明確に定義しています。

以上の通り、同社の人材教育は単なるスキル育成ではなく、「技と心を磨くことで会社とともに成長する仕組み」となっています。これらの取り組みの結果として、社員のモチベーションと技術力が企業競争力に直結しており、「人が辞めない会社」「顧客が離れない会社」を同時に実現しています。人材の定着と技術の深化が相互に作用し、持続的な高収益構造を可能にしています。

【その他の特徴】

- 経営情報の透明化も同社の特徴です。
- 社員が自主的に改善提案を行い、現場発信で業務効率化を推進する文化が根付いています。このような「自律的組織構造」が、高い品質保証と迅速な問題解決を支えています。
- 今後の海外展開を見据えた「グローバルサポートグループ」を新設し、オンライン工場見学や国際見本市への出展などを推進しています。こうした活動は、社員が自らの技術を世界に発信する機会となり、モチベーション向上にもつながっています。

【まとめ】

同社の「人を大切にする経営」は、単なる理念に留まらず、実際の成果に直結しています。社員満足度は高く、離職率はほぼゼロ。働きがいの高い職場環境を実現しています。また、社員持株会による共同経営体制を確立し、株式の過半数を社員が保有しています。これによって全員が「自分たちの会社」という当事者意識を持って働くことができます。こうした仕組みは、社員の経営参画意識を高め、組織の自律性を支えています。

渡辺顧問のお話の最後に、「使い物にならない人（社員）はいない。見つめて、期待して、（適切に）叱れば。」というのがありました。経営者のこの信念を起点として会社の仕組みに発展していることが、当社の一番の強みと感じました。「経営者の信念」なく、仕組みだけ真似てもうまくいきません。