

(2020年10月12日ご講演録)

浜野製作所 事例報告

株式会社浜野製作所 代表取締役 CEO
浜野 慶一 委員

墨田区の沿革 (スライド2)

私どもは、東京の墨田区で小さな町工場を経営している。東京都全体の地図で見ると、墨田区は東京23区の中でも東のほうに位置している。人口が27万8,000人。東西5キロ、南北6キロの、端から端まで歩いて2時間半ぐらいで行けてしまう本当に小さな地域である。

東京都の工場分布割合 (スライド3)

東京都の工場分布割合を円グラフで示したものである。墨田区は、工場の集積地としては誰もが知っている大田区に次いで、東京都内第2番目の工場の集積がある地域である。

墨田区の業種別工場構成比 (スライド4)

墨田区の業種別工場構成比を調査した数字が載っている。墨田区の産業集積の特徴は、多種多様な業種がバランスよく集積していることである。ちなみに、大田区だと6~7割ぐらいが金属加工という業種なので、狭い東京の中でも地域が変わると産業の集積が大きく変わってくるのが、この調査のグラフからも読み取れるのではないかと思っている。

プロフィール (スライド5)

1枚だけ私のプロフィールを持ってきた。主に経済産業省、特に中小企業施策の委員会の委員等を幾つか仰せつかっている。2年前に小池都知事が鳴り物入りで「東京の中小企業振興を考える有識者会議」というものを立ち上げた。座長が早稲田大学商学部の鶴飼先生、委員は主に大きな団体、組織の方、東京都の商店街連合会の会長さんや工業会の会長さんなどで、その中に民間の委員が何人かいるが、その一人としてやらせていただいている。

経産省や東京都などの委員会のほか、地元地域、例えば商工会議所は23区の各区に1支

部あるが、墨田支部の副会長、地域活性化委員会の委員長など、そのようなお役を少しばかり拝命している。

企業概要（スライド6）

続いて、少しばかり弊社の企業概要をご案内させていただく。社名は株式会社浜野製作所。所在地が東京の墨田区。昭和53年（1978年）9月に創立し、今期で44期目を迎える。金属の部品加工をしている小さな町工場である。私は2代目の経営者であり、創業者は私の父親である。従業員が現在60名。

私の父親は、北陸の福井県、日本海側に面した南越前町という小さな漁村の出身である。浜野家の四男坊ということもあり本家の実家を継がなくてもいい立場にあったので、親戚、知り合いを頼って東京の大田区に出てくると、大田区や品川区辺りの工場で量産の金属の部品を作成するプレス加工の金型の職人をしていて。母親が墨田区の出身で、縁があって一緒になった。母親の実家のすぐ近くに、昭和の時代には土間付き一軒家の住居が一体になった貸し工場が多くあり、そこを借りて中古の機械を1台入れ、プレスの金型屋を始めた。創業当初は金型屋として立ち上がったのが浜野製作所の発足になる。

景気のいい高度経済成長最盛期だったので、金型だけを作るのではなくて、部品の加工もしてほしいとお客さまから依頼・支持をいただき、量産の金属の部品加工と、金型の設計製作をしていた。当初は良かったが、われわれを取り巻く環境や時代が大きく変わってきた。量産の部品はどんどん海外生産工場へ移っていく、コストもどんどん厳しくなってくるということで、2000年を少し過ぎた頃から、あえて戦略的に量産の部品加工、金型を残しながら、金型を使わないいわゆる少量多品種向けの金属の加工製作のサービス、われわれの業界では精密板金という手法があるが、そういうものをやり始めた。

これもやり始めたときは良かったのだが、時代が大きく変わってきて、ITインフラがどんどん国内中に整備され始める。ヤマトさん、佐川さん、ゆうパックさんなどのデリバリーインフラが国内中に網羅されるようになった。目に見えない競争相手がたくさん出てきた。なかなか部品の加工だけでは企業を存続していくことが難しいということで、最近は装置開発やロボット開発、設計開発、さらにもものづくり周辺のコンサルティングなどのサービスを展開し、比較的多種多様な業界、業種のお客さまと取引をいただいている。

弊社は墨田区八広でものづくりをしている会社である。外観は何となく町工場らしくはないのだが、5つの工場が数十歩の距離にある（スライド7）。今年7月に、東京スカイツリーから徒歩7～8分の所にあるJTさんの倉庫を一部改装した施設に、「Garage Sumida 研究所」というものを立ち上げた。これは社内のメンバーも研究員になっているが、社外の方にも研究員に就任いただいている。例えばローランド・ベルガーの社長さんや元三菱総研の特許庁の部長さん、11月には山形大学から1人出向を受け入れる予定だが、そういう外部の方々に就任いただいて、ものづくりの可能性、市場創出をしている。12月には、この

5つの工場から徒歩4~5分ぐらいの場所に、「ガレージスミダベンチャーラボ」を地元の墨田区行政と立ち上げる予定をしている。

経営理念（スライド8）

〃「おもてなしの心」を常に持って
お客様・スタッフ・地域に感謝・還元し、
夢（自己実現）と希望と誇りを持った
活力ある企業を目指そう！”

安定した生活の基盤をつくる場・スタッフの人生が輝ける場・
充実した人生が送れる場・自分自身が成長できる場としての
浜野製作所であり続けたい。

弊社の経営理念である。「感謝・還元し」とあるが、何を還元していくのかを下の3行に謳っている。そして、こういう会社を目指していく中で、社長、経営者を筆頭に、弊社のスタッフが日頃の仕事の中で心掛けようというものが、次の5つの行動指針である。

1. 速い事

何事においても「後でやろう！」「時間が出来てからやろう！」ではNG。良いと思った事・言われた事は 即時実行の事。

2. 行動に移す事

いくら良い考えがあっても行動に起こさなければやっていないのと同じ。例え失敗しても良いのでやってみる事。一番ダメなのは議論だけして「やっている気」になってしまっている事。これでは何も変わらないし、何も生まれない。

3. 努力・工夫をする事

自分の心と頭で考え常に「これが最良か？」と創意工夫をする事。そしてこれを習慣づける事。

4. 協力する事

スタッフ同士で協力をし合い相手の気持ちになって助け合う事。自分だけ良ければ・・・そんなやつとは一緒に働かない。

5. 継続していく事

上記4項目を一時の事だけでなく継続していく事。

われわれは、この経営理念にそぐわないことは一切やらないということが基本的な考え方であり、方針である。私は2代目なので、本来であれば創業者である私の父親が作るものなのかなと思いつつも、会社を引き継いだ当時はこの経営理念はなく、私が社長になってから作った。この経営理念を作った大きな出来事、きっかけがあったので、弊社の沿革も含

めながら、少しばかりご案内させていただく。

沿革（スライド9）

冒頭にお話しさせていただいたとおり、昭和53年（1978年）9月に、私の父親が墨田区で、1人で金型屋を始めたのが浜野製作所のスタートである。1993年、私が29歳の時に、創業者である父親が病気で他界したため、私は外で働いていたが、戻ってきて家業を引き継いだのが私の社長業のスタートである。

今でも小さな町工場だが、当時は父親が社長、母親が経理をやりながら現場の手伝いをして、時期によっては職人さんが1人か2人いた。自宅兼工場という規模の工場を引き継いだ。父親が亡くなってから戻ってきたので、父親から経営のことや仕事のことを教えてもらったことはなかった。幸いにも、創業来現場の手伝いと経理をやっていた母親がいたので、ある意味母親が師匠代わりということで、いろいろ教わりながら仕事をしていた。だが、父親が亡くなった2年後に母親が病気で亡くなった。父親が52歳、母親が54歳だった。

母親が亡くなった4年後、今から20年前の話になる。本当に家族経営でやっていた小さな規模の町工場だった。当時もそう思っていたし今もそう感じているが、ある意味両親が命を懸けて僕に譲ってくれた、そういう工場だと思っていた。だが、その工場が隣からのもらい火によって全焼してしまった。今から20年前、2000年6月30日の出来事だった（スライド10）。

火事に遭ってどうなったのか。会社が大きく傾いた。当時、私の他に従業員が1人しかいなかった。父親と母親が亡くなったあと、高齢の職人さんがリタイアして一時期私だけで仕事をしたこともあったが、その時は私の5歳年下の金岡という板金の職人がいた。私は大学を卒業して板橋区の町工場に丁稚奉公に行ったのだが、その現場で一緒に働いていたのが彼だった。たまたま連絡をした時に、いま会社を辞めて転々としていると聞いて、だったら手伝いに来てくれないかということで、彼がいた。

工場は写真のような様子になってしまったが、燃えているのをただ茫然と見ても何も変わらないし何も始まらない。この火の勢いだと多分工場は全焼してしまうと思って、その場からすぐに不動産屋さんに行き、貸し工場を借りた。帰ると火が消えていた。幸い工場はすぐに貸していただいた。プレス機械はさすがに火事ぐらいの温度では、焼け落ちたり溶け落ちたりはしない。ただ、煤だらけ、消防の水で錆だらけになってしまって、ほぼ使い物にならなかった。

新品の機械を買えれば一番いいが、当時はお金がなくて、中古の機械屋さんに行ってみた。値段を聞いたら30万円と言われた。40年落ちぐらいの中古のプレスの機械だったと思う。本当にお恥ずかしい話だが、そのお金が当時なくて買えなかった。1台1万円の足踏み式の機械のようなものがたまたま2台あったので、それを買って2人で仕事をした。古典的な足踏み式の機械なので、なかなか生産性が上がらない。お客さまの仕事をストップして

はいけないと、なんとか納期どおりに納めなければいけないと工夫をしながらやっても、やはりどんどん会社の状況が傾いてくる。最後のほうは、質の悪い取り立て屋が毎日来るようになった。とうとうたった 1 人しかいない従業員に給料が払えなくなって、本当に明日、明後日つぶれてもおかしくない状況になってしまった。

そのような時に、大きな朗報が 1 つ舞い込んできた。大田区は城南島や京浜島という工業専用地域があるが、墨田区は工業専用施設が一つもない。高度経済成長最盛期には、区内に本当に小規模な町工場が 9,800 社存在していた。だが、令和 2 年の現在は 1,600 社しかない。非常に景気のいい時代も、令和になった今も、1 社当たりの工場の従業員数、いわゆる工場規模は大体昔から同じである。全工場の 8 割は従業員 5 人以下、うち 50%は従業員 3 人以下ということで、本当に家族経営規模の小さな工場が大半を占めている。大田区だと若干規模は大きくなるのかもしれないが、大体似たり寄ったりの状況である。また、自宅兼工場のようなところが町中に点在しているということも墨田区の工場集積の一つの特徴になっている。同様に、われわれのところも普通の住宅街の中に自宅兼工場が建っていた。隣の普通の民家が古くなり建て替えのために解体工事をしていて、壁と屋根を取って、残った鉄骨の柱をガスバーナーでザッと焼き切っていた。その時に、ガスバーナーの火が解体くずに燃え移って、引火してしまった。これはうちだけではなくて、周りの 17 軒ぐらいが燃えてしまったそれなりの規模の火災だったが、幸いなことにけがをされた方、亡くなった方は誰もいない。

そもそもの火事の原因は解体作業会社の従業員の作業ミスだが、大本の元請けは東証 1 部上場の住宅メーカーで、しっかりと補償をしてくれるというお話を頂いていた。だが、われわれは朝から晩まで仕事をして、夕方になるともう一人の従業員の金岡と、次の日の仕事に必要な治具や工具などの金型を掘り出しに行った。煤だらけ、錆だらけの金型の錆落とし、煤落としをとにかく毎日した。今であれば労働基準監督署の方に目を付けられるが、土曜、日曜、祝日全く関係なく、毎日従業員の金岡と夜中の 2 時半、3 時半まで金型磨きをしていた。それでも状況がどんどん悪くなっていく。

そういうことをしていたので、なかなか火事の補償額を決められずにいたところ、翌年の 1 月 16 日の朝 9 時に本社に実印を持って来てくれと連絡があった。書類にはんこを押してサインをしたら、16 日の午前中に今回の火事の損害賠償金として 6,000 万円を口座に振り込むと。これで補償は全て終了させてくれということが、住宅メーカーからの条件だった。私からすると、家屋敷が全部なくなって、機械が全部なくなった。父親、母親の形見も、病気で亡くした娘の形見も全部なくなってしまったので、たったの 6,000 万円かという思いで納得できなかった。しかし、その 6,000 万円が火事の代償として見合っているか見合っていないかは別としても、たった 1 人しかいない従業員に給料が払えない。30 万円の中古の機械が買えない。取り立て屋が毎日やって来る。そのような状況だったので、とにかくいったん 6,000 万円をもらって一回つなごうと、やむを得ず分かったと回答した。

前日の 1 月 15 日、金岡と仕事をしていた。時計を見て、そろそろお昼ご飯を食べようと

声を掛けた。当時は、工場の隅に置いた油まみれの汚い長テーブルで、NHKのお昼のニュースを見ながら2人で仕出し弁当を食べていた。テレビのスイッチを入れると、ちょうどNHKのニュースが始まった。1月15日、正午のニュース。その最初のニュースが、東証1部上場の住宅メーカー殖産住宅が倒産したというものだった。そのニュースを見た時に、本当に衝撃が走った。頭の中が真っ白になって、いろいろなことが数秒の間にぐるぐると回った。

1人しかいない従業員の金岡に言った。金岡、俺はこれから殖産住宅に行って見てくると。少しでも回収できるようなものがあればもらいたいと思う。ただ、今後何をしないといけないか、何ができるかは今全く思い付かない。おまえもずっと長い間休みなく、極端に短い睡眠時間で僕に付き合ってくれていたから、しばらく体を休めておいてくれと。これからどのようにするか回答が見つかるのが1週間後か、2週間後、1カ月後かもしれないし分からないが、とにかく死に物狂いで僕が考えると。必ず連絡をするから、それまでしばらく体を休めておいてくれ、午後からもう帰ってくれと。ただ、工場の電気だけ消して帰ってくれと言って、殖産住宅に行った。

行ってみると、さすがにNHKのテレビで報道されている状況なので、貼り紙がされテープが張られていて中に入れない。人もたくさんいた。誰に聞いたらいいのか、話したらいいのか分からず3~4時間ほどその場をうろうろしていたが、どうにもならず仕方なく工場へ戻った。すると、近隣のおじさんやおばさんが寄り集まっていた。あるお宅にお邪魔して今後どうしようかと話をしていたら、夜の11時半ぐらいになってしまった。もう今日は遅いので、取りあえず一回帰ろうと。また明日からみんなで協力して、少しでも補償してもらるように頑張ろうと励まし合って散会した。

そのまま自宅に戻ってもよかったのだが、工場に戻った。もう夜中の12時半を過ぎていたと思う。金岡に電気だけ消して帰ってくれと頼んで工場を出たのに、電気が付けっ放しになっていた。消し忘れたのだと思って、取りあえず電気だけ消して帰ろうとガラガラと扉を開けて中に入った。すると、金岡がたった1人で金型の錆落とし、煤落としをキコキコやっていた。その後ろ姿を見たら金岡がかわいそうで、気の毒で、自分自身も情けなくなって、いたたまれなくなった。ダーッと走り寄って、金岡に言った。もうやめよう。この会社の後始末は俺ひとりでやるから。おまえも生活があるだろうから、明日から他の会社に行ってくれと。これまで借りていた給料は今は払えないけれども、必ず何としてでも返すから、しばらく僕に預けておいてもらえないかと言った。すると金岡は、「社長、俺は金が欲しくてここに来ているんじゃない。あんたと一緒に仕事がしたいからここにいるんだ。悪いですけどね、浜野製作所、まだつぶれてませんよ」と言ってくれた。毎日、夕方の悪い取り立て屋が来て心も限界を超えていて、数時間の睡眠で何カ月もやってきて体もほぼ限界を超えていた。最後の頼みの綱であった殖産住宅がつぶれたその夜に、彼はそういう言葉を掛けてくれた。

本当に明日つぶれてしまう会社かもしれないし、明後日にはこの世に存在しない会社に

なってしまうかもしれない。だが、もしもこの会社が何とかなあって、そういう思いで働いてくれる従業員、スタッフが、たったの 1 人でもいいのでいてくれるような会社のできるのであれば、そういう思いで働いてくれている従業員、スタッフに常日頃から感謝の思いを持って一緒に働かせていただこう。そして、いつしかそういう思いで働いてくれている従業員、スタッフに、しっかりと還元ができるような会社になっていこう。併せて、われわれ自身が夢と希望と誇りも持った活力ある企業になるのだと。そういう覚悟をその時に決めた。これが弊社の経営理念の元になる出来事である。

そして、お客様、地域という 2 つのキーワードもある。お金を頂いたとかそういうことはないが、一番大変な時にいろいろな方々に背中を押していただいて、応援をしていただいて、お声掛けいただいて今の浜野製作所があるということ、本当に日々感じている。そういう思いを還元していくということも含めて、この気持ちにはうそ偽りないことを明文化したものが、火事の 3 年後、2003 年に私が作った弊社の経営理念である。

その後、会社は何とかなった。なぜ何とかなったのかとご指摘いただくかと思うが、あえて何とかなったということで割愛させていただく。

受賞歴 (スライド 11)

その後、外部から評価されるようなことが少しばかりあった。2003 年から 2007 年のあたりでは、例えば地元の墨田区や東京の城東地域での地域の賞を幾つか頂いた。その後、経済産業省や東京商工会議所の賞、東京都からもものづくり人材育成大賞等を頂いた。また、産学連携で「江戸っ子 1 号」という深海探査艇を造った関係で、2014 年に内閣総理大臣表彰、中小企業庁長官賞、日本産業技術大賞等を頂いている。2018 年、当時経済産業大臣だった世耕さんが鳴り物入りでつくった「地域未来牽引企業」の初年度に、この認定を頂いた。同年、第 7 回のもものづくり日本大賞で「経済産業大臣賞」を頂いた。これは多分、日本のものづくりの賞の中で一番大きくて権威がある賞だと思う。幾つか分野はあるが、われわれがエントリーした分野の中では、経済産業大臣賞が日本 1 位である。ちなみに、第 2 位が京セラ、第 3 位が豊田自動織機だった。

それから、2018 年 6 月 15 日には、現上皇陛下に、ご在位中の最後の企業視察ということで、弊社をお選びいただき、浜野製作所に行幸いただいた。約 2 時間ご滞在いただき、私からもいろいろと事業のご案内をさせていただいた。

また、国連の大きなテーマに SDGs がある。分野がいろいろあるが、その活動の中で、現在われわれの活動している内容が、世界でも最前線でやっているいい事例であるので報告をしてくれということで、昨年 2019 年の 6 月 27 日に国連本部から招待いただいた。6 月 27 日は国連が定めた中小企業デーだが、その日に、ニューヨークの国連本部で講演させていただいた。

今はコロナでお忙しい西村経済再生担当大臣も、内閣改造後、初の企業視察が浜野製作所

だった。先般は、小池都知事にも弊社の視察をいただいた。

事業概要 (スライド 12)

大体ものづくりは、1 番「相談」から、2 番「設計・開発」、3 番「試作・検証」、4 番「量産加工」、5 番「組込・組立・検証」へと、工程が流れていく。まずはアイデア出しやデザインなど、そういうものも含めて設計をしたり、それを形にしてみようということで試作をする。設計に不具合があれば、そこでもう一回設計をやり直して検証する。こういうサイクルで、ものづくりの工程は多分流れていくのだと思う。

私も日本全国に中小企業経営者の友達がたくさんいるが、やはりほとんどの人は、4 番の「量産加工」の工程で仕事をしたいと考えているようだ。どんどん厳しくなってくる時代ではあるが、できる限り大手企業さん、大手メーカーさんのフェーズに近いところで、できる限り安定して継続した量産の仕事を取りたいということが、考えとしていまだに多く残っているようである。

われわれは工場が全て東京にある。人件費や土地代は東京が一番高い。土地代が高いところは固定資産税も高いし、その他社会保険料などもろもろの労務費用も一番高い。うちの工場もそうだが、隣がすぐ民家なので、騒音や振動の問題もある。そのようなこともひっくるめて総合的に考えると、もしかしたら日本の中で一番ものづくりに適していない地域でものづくりをしているのかもしれない。そうであれば、他の地域や海外の生産拠点と同じことをやっても、とても太刀打ちはできないだろう。しかし、最大のデメリットに思えるこの東京の地域性も、見方や枠組みや目線を変えることによって最大のメリットになるような、そういうものづくりがこの地域で展開できるのではなかろうかという仮説を立てて、今仮説検証をしているのが **Garage Sumida** という施設になる。

産学官連携事例 (スライド 13)

そのような中で、われわれは産学連携を幾つかチャレンジさせていただいた。一つは早稲田大学と造った電気自動車である。葛飾北斎の生誕の地なので「HOKUSAI」という名前が付いている。墨田区は東京 23 区内で唯一大学がなかったのだが、今年度、初めて専門職大学ができた。地元、地域に大学があると、そこでの産学連携を優先的に進めざるを得ないが、逆になかったということが、いろいろな大学とのご縁ができるような形につながったのかもしれない。キャンパスはさすがに早稲田から持ってこられないので、いろいろな交流や産学連携の中でプロダクトをつくっていきこうと開発したものが、この電気自動車である。

もう一つは、先ほど沿革の中でお話しさせていただいた「江戸っ子 1 号」という深海探査艇。これは芝浦工業大学、東京海洋大学、海洋研究開発機構 (JAMSTEC)、地元の金融機関、東京東信用金庫と、5 社の中小企業が連携して造ったものである。2013 年 11 月には深

海約 8,000 メートルでの実験が成功して、その 3 年後にマリアナ海溝 1 万 2,000 メートルの実験に成功している。今は日本海域の排他的経済水域の中に約 20 基これが沈んでいて、JAMSTEC との共同検証やデータ取りをしている。

多くの工場や中小企業では、今までは何とかやってきたけれども、これから時代、環境がどんどん変わって、このままで本当に食べていけるのだろうか、3 年後、5 年後、10 年後このままのビジネス形態でいいのかと。大学と連携をして何とか新たな商品開発、製品開発をしよう。そういう、いわゆる新たな売り上げの柱や事業の柱をつくっていく中で産学連携をされる方々が圧倒的に多いと思う。

例えば電気自動車は、造れるか造れないかという、基本的には造れる。だが、売れるか売れないかという、確実に売れない。大手競合他社があるし、造っておしまいのものでないので、売れるか売れないかというやはり売れない。では、なぜそういう売れないようなものを造ったのか。最大の理由は、浜野製作所の事業構造を変えたかったから。われわれは創業来、金型屋から少量多品種生産の板金加工など、加工の中での事業改革はしていたが、いずれにしても加工屋さんであることは間違いない。冒頭からご説明している通り、やはりどんどん海外にもものづくりの生産拠点が移って、いわゆる加工の部分だけであると、コストもどんどん厳しくなってくる。そうではありながら、長年やってきたわれわれのコアな技術は、加工の技術なのだと思う。加工さんはなかなか儲からないので何か新たなビジネスを始めようといっても、それはそれで競合相手はたくさんいるし、素人がぼっと思い付きでやっても成功するわけではない。強みは何だろうと考えると、やはり加工の技術、経験、今まで蓄積されたノウハウであることは間違いない。ただ、単品、単体の加工だけだとなかなか展開が難しいので、加工の技術をコアとして、その周辺の技術を取り込んだ事業構造に変えていく、広げていく。これが、電気自動車、産学連携をやろうと思った大きなきっかけだった。結果として、今の装置開発、ロボット開発、設計開発等につながってきている。

地域連携事例

地域との活動である。

・配財プロジェクト (スライド 14)

墨田区は工場がすごく多い。特にいろいろな業界、業種の工場があるので、毎日生産活動をしているとスクラップが出る。そういった破棄してしまう「廃材」を、配る財産、「配財」に変えようということで、地元の小さな町工場と連携をして「配財プロジェクト」を立ち上げた。私が代表理事で今活動している。このプロジェクトは、2020 年内閣府の新規ビジネスプランコンテストの最優秀賞を頂いたモデルであり、今でも継続している。

・アウト オブ キッサニア in すみだ (スライド 14)

キッズニアという、子どもたちの職業体験施設との連携がある。東京の豊洲と兵庫の甲子園にあって、子どもながらも働く体験、作業体験ができる施設だが、全ての業界、業種の仕事を網羅できているわけではない。そこで、工場体験や職人体験のそういうものを何かできないかというオファーをキッズニアさんから頂いた。ただ、ものづくりに必要な設備や工作機械を豊洲のららぽーと施設内に運ぶのは非常に手間が掛かる。ならば、逆転の発想で、子どもたちに工場に来てもらったかどうかということで、キッズニアと提携をして、JTBさんに職業体験プログラムを有料で販売していただいている。

このプロジェクトには、主に入社 5 年目ぐらいの若手のメンバーが携わっている。小さな工場ながらも入社後の配属で、加工の仕事、営業の仕事と分かれてしまうことが多い。しかし会社の中には、営業をして、物をつくって、検査をして、それをしっかりと回収をして、帳簿を付けてという工程があって、一つの仕事やビジネスは成り立っている。なるべく広範囲の仕事を知ってもらう、自分たちの部署以外にもこういう仕事があって会社は成り立っているということを体験してもらう意味で、若いスタッフを主に付けている。企画も値段の設定も当日のオペレーションも全て若い子たちがアイデア出しをしてやっている。お金を頂いて社員教育をさせていただいているという非常にいいプロジェクトである。

・スミファ（すみだファクトリーめぐり）（スライド 17,18）

今年で 9 年目になる「スミファ（すみだファクトリーめぐり）」という工場見学ツアーがある。毎年、秋口の 11 月の第 3 週に開催している。今年は 11 月 21 日、22 日の 2 日間で、オンライン限定。昨年まではオフライン、リアルな工場見学だった。

墨田区の工場は企業規模が小さいので、いわゆるサプライチェーンの中では 5 次下請け、6 次下請けの工場が圧倒的に多い。非常にいい技術を持ちながらも、自分たちの独自の技術の価値がまず理解されていない。営業も社長が配達がてら事務所に少し顔を出して、これをまたつくってくれないか、見積もりをしてくれないかという形で、20 年も 30 年も 35 年も成り立ってしまっている。特に自分たちから情報を発信していくとか、自分たちの技術を客観的に整理してみるとか、そういう工程がほとんどないまま、長年それですと成り立ってきた。だが、どんどんネットが発達して、海外に生産拠点が移っていく中で、墨田区の工場も 5 分の 1 以下になってしまっている。軒数が減っているのは墨田区だけに限ったことではない。大田区も東大阪も工場の集積地域は皆どんどん減っていつている状況である。だから、職人さんの技術だけではなく、思いや情熱など、そういうものを実際に工場に来て感じていただいて、それをまた一つのきっかけとして、町工場の販路拡大をしたいという意味も含めて、9 年前からやっている。

今年はコロナの関係でオンライン開催にしようかと考えたが、オンラインにしたらほとんどの会社さんが参加しないのではないかと心配だった。おじいちゃんとおばあちゃんが 2 人でやっているような小さな工場や、お父さんと息子さんが 2 人でやっているような工場もあって、ネットなど使ったことがない、中にはメールアドレスを持っていない、スマホを

持っていないといった工場主さんも実は結構いる。もちろん、中には創業 100 年になる、従業員 100 名を超えるような規模の会社さんもあるが、そういう会社さんは既に商売として独自にされていたりする。ただ、このスミファに参加する三十数社の企業さんは小規模企業の方々の方が圧倒的に多いので、オンラインだったらできない、やめますという話になるのかなと思っていた。そこで、しっかりとこれを機会に勉強会をしましょうと、説明会を開いた。われわれもサポートをしますと。既にやっておられる会社さんには、まだやっていない、分からないという会社さんと 1 on 1 でいいのでつながって、横の串を刺してくださいと。困ったときはお互いさまなので、こういうときに持ちつ持たれつで、いろいろなことを教え合ってくださいというお願いをした。それでもやはり何十社もやめてしまうかなと思ったら、ありがたいことに全員がチャレンジしてみると。ガラケーしか持っていなかったハンコ工房のおばあちゃんから、「昨日スマホを買いに行きました」という嬉しい報告も頂いた。

これは地域の工場の販路拡大のためにやっており、経済産業省の地域活性化事例の一つとして取り上げていただいた。区外、都外、海外からも多くの方にお越しいただいて、工場を見ていただき、そこから販路が広がっている事例が数多く発生している。ツアーを組んで、午前中に 3 社、午後 3 社と工場見学をして、ほぼ一日中墨田区内を歩いていただく。いろいろな地域からお越しいただくが、そこでお昼ご飯を大手チェーン店でさらさらと食べてというのはあまりにももったいない。そう思って、墨田区の商店街連合会の会長に話しに行った。自分は商業課だ、工業の行政だ、商店街連合会、工業会だと、そういう縦割りなことはもうやめないかと。みんなで一緒にこの地域を盛り上げようということで、例えば買い物ツアーや物販ツアー、ここに行くとおいしいお蕎麦が食べられるといったような案内もして、墨田区全体を巻き込んで、このような活動にチャレンジしている。

インターンシップ (スライド 19、20)

弊社のインターンシップでは毎年 30 人ぐらいの大学生、高専生を受け入れている。高校の新卒の学生は採っていないが、インターンシップは基本的に新卒の導線として、会社側としては新卒採用の一つの柱としてやっている。

インターンシップというと、大体受け入れる企業側がいろいろなカリキュラムを作るが、われわれは一切準備をしない。数多くあるインターンシップ先の中で浜野製作所を選んでくれたのであれば、選んだそれなりの理由があるはずで、ここに来て何をやりたい、何を知りたいということがあるのだから、それぞれ考えてカリキュラムを自分で作りなさいと。結構一生懸命頑張って作るので、ボリュームがある。10 日、2 週間の期間では絶対的にやり切れない。やる気がある子や、ぜひ継続してやりたいという子は、引き続き残ってもらう。ディズニーランドと同じようにキャスト制度と呼んで、われわれの実際のプロジェクトやプロダクトにそのまま関与してもらって、卒業したら浜野製作所に入社してもらう。

私が 1 人でやっていた時は、68 歳の未経験の方が面接も受けずに帰ってしまうといっ

たような状況が続いていた。今は一橋、慶應、早稲田、立命館、北海道大学など、技術系は国立高専の子たちが集まってきて、60人の従業員の平均年齢が30.4歳。部長と役員も全員30代である。

メディア掲載（スライド21、22）

このようにいろいろとやっている中で、独自にメディア発信、オウンドメディアを作って立ち上げている。

メディア掲載の一例では、フジテレビの「奇跡体験！アンビリバボー」という番組で、5月7日木曜日のゴールデンタイム、19時～20時の1時間、浜野製作所の特集を組んでいただいた。

また、NHKの「魔改造の夜」という、市販の家電製品を改造してどこが一番パフォーマンスを多く出せるかチームで競技をする番組がある。第1回目の放送で、浜野製作所、トヨタ自動車、東京大学で競技をしたところ、浜野製作所が第1位になった。競技が2つあって、1位と2位だった。非常に反響をいただいて、新たな取り組みにも活気を帯びている状況である。

Garage Sumida

冒頭にお話をした Garage Sumida は、世界のものづくりイノベーションを支える開発拠点でありたいと思って、2014年4月16日に立ち上げた。現在は写真（スライド26）のような施設だが、当時は倉庫の半分を改装した掘っ立て小屋のようなところで始めた。それが今でも継続している。

これをやろうと思った大きなきっかけは、日本全体で進んでいる工場集積地域での工場数の減少にある（スライド24）。この状況は東京だけではなくて、他の地域も全く一緒である。われわれのような3K、きつい、汚い、危険に当たるような、お給料も他の業界、業種に比べればよろしくはないかもしれない、そのようなことも含めて環境があまり良くない業界、業種に、新たに入ろうという子はやはりあまりいない。できればITやクラウド、AIなど、そのような仕事をやりたいという子たちが多い。工場がなぜなくなっているかというと、一番大きな理由としては、事業承継が大きく絡んでいる。それから、生きることや働くことの価値観がどんどん多様化している。一生懸命勉強していい大学に入って、大手企業に入って、役職が上がって、お給料がどんどん増えていくというのは、昭和の時代の人生の成功モデルであり、今はそこだけを目指している人たちばかりではないと思う。

そのような中で、大学を卒業してすぐにベンチャー企業を立ち上げたり、学生でいながらベンチャー企業を立ち上げる子たちがたくさんいる。ソフトウェアやクラウドでは僕らが

絡むところはないが、若干ハードウェアが絡むところがある。ものをつくるのに設備がないし、技術がないし、誰に相談したらいいか分からないという子たちがたくさんいる。やはり東京なので、高度人材、いろいろな方々が集まってくる（スライド 25）。そこには情報もある。いろいろ発信していける都市型・先進ものづくりができるのではないか。そのために、業界や業種など縦割りのようなものを全て取り払って、仕事をずっと請負で頂いているような町工場でありながらも、自らが市場を創出していく、自らが仕事を生み出していくような活動をしていこうと立ち上げたのが **Garage Sumida** である。

スタートアップ支援

・株式会社オリィ研究所（スライド 26）

最初に訪ねてきたのが、今非常に有名になったオリィ研究所の吉藤健太郎君。彼は当時早稲田大学の創造理工学部におり、非常に高い志で、日本にもこういう若者がまだいるのだと、日本はまだ捨てたものではないと、まんざらではないと思った。お互いに夢を語ったり、一緒にご飯を食べたり、創業時の1年半くらい僕のマンションに住み込みでいた。NTTさんと連携できるというようなニュースが先日あったが、彼が最初にやって来た。

・WHILL 株式会社（スライド 27）

その他のスタートアップ支援事例では、羽田の第1ターミナルで実証実験をしている、自動運転のパーソナルモビリティ、いわゆる車いすを開発しているWHILL。量産は海外でやっているが、試作や開発、新規の機種に関しては、ほぼ全て浜野製作所でやっている。

・株式会社チャレナジー（スライド 28）

羽のない風力発電機を造っているチャレナジーという会社では、今ユウグレナの石垣島の研究所に30メートルの実機を置いて開発をしている。チャレナジーは起業する前から浜野製作所と連携してやっており、本社は今でも浜野製作所にある。

・inaho 株式会社（スライド 29）

画像解析やAIを使って、成長しているアスパラガスだけを収穫するロボットを造っているinahoというベンチャー。今、佐賀の農場で実証実験をやっているが、この試作開発は全て浜野製作所がやっている。

・株式会社ポケットチェンジ（スライド 30）

最近空港や一部の外国の方が多く集まるところに置いてあるポケットチェンジは、海外旅行で余った外貨を電子マネーにチャージする製品。これも全て浜野製作所で造っている。

その他、東大発のベンチャー、ネイチャーアーキテクト (スライド 31)。エアロネクストは、今日本の中で一番ユニコーンに近い会社といわれているベンチャーかもしれないが、以前 Garage Sumida に入居していただき、今一緒に仕事もしている。

・株式会社ローランド・ベルガー (スライド 33)

先ほど申し上げたとおり、ローランド・ベルガーの社長には Garage Sumida の主任研究員にもなっていたが、今日本で一番大きいインダストリアルデザイン会社の GK デザイン、ドイツのベッコフという制御の会社、京都の家具職人さんとで、4 カ月で自動運転型の EV を開発した。多分、大企業さんだと 4 カ月では稟議も上がらない。要は、中小企業、小さな会社であっても、それぞれ独自の、特有の、得意な技術を持ち寄ってやると、4 カ月でこういうプロダクトが完成してしまう。これは東京モーターショーにも出展している。京都の山下副知事にご来社いただき、説明させていただいた。

その他、今ドバイで展開している株式会社未来機械 (スライド 36) という香川大学発のベンチャーとは、ソーラーパネルのお掃除ロボットといったプロダクトもつくったり、Blue Industries 株式会社 (スライド 37) という筑波大学発のベンチャーとは、小型血液分析デバイスのようなものも開発している。

3 年前だが、『Forbes JAPAN』(2017 年 1 月号) が「日米厳選 世界を変える！スタートアップ 100 選」を選出したところ、弊社から出したプロダクトが 11 社あった。

スタートアップ製造支援の枠組み

その他、今経産省さんと同じ補助制度なども、独自ではなくて、僕らは知り合いが多いので、一緒にやろうということでやっている (スライド 39)。

ベンチャーとのつながりの源泉となるのが、ちょうど 9 月から 10 月にかけて行う 8 本のベンチャーコンテスト (スライド 40)。弊社と資本提携のあるリバネスというところがやっている。大手の会社さんがスポンサー企業さんになって、アグリテックグランプリや、いわゆる医薬品やバイオ系など 8 本にテーマを絞って、毎週末にコンテストをやる。そこで出てきたプロダクトの開発をわれわれが手伝っている。

大学とのコラボレーション・試作支援 (スライド 43)

それから、主に国立大学さんが多いが、大学の研究室の研究装置などもわれわれが開発したり、共同特許を出したりしている。

海外とのつながり（スライド 46）

海外とのつながりも最近は多くいただいている。今年はさすがにいなかったが、ハーバード、MIT、ウォートンは、新入生が入ると必ず弊社の工場見学をしていただくというありがたい関係にある。

本当に小さな工場だが、僕らの技術やものづくりを通じて社会課題を解決したいと思っている。