



老舗鍛造メーカーの人を大切にする経営

～近江商人の精神で見せる SDGs 経営～

1. シャフト鍛造日本一を目指すミヤジマの強み

(株)ミヤジマは 1929 年創業の、各種シャフト形状部品の熱間据え込み(アプセット)鍛造を行う鍛造メーカーです。アプセット鍛造とは、軸方向に加圧して高さを減少させると同時に断面を増大させる成形方法で、シャフトのアプセット鍛造に特化し、各種設備を取りそろえることで、生産率向上、低コスト、短納期を実現し、材料調達から、鍛造、各種熱処理、機械加工を一貫して行うことができ、同社のシャフトは、建設機械や工作機械、農業機械、各種バルブ、自動車、鉄道車両などさまざまな業界に納められています。



鍛造の様子



同社が鍛造したシャフト

創業当初は彦根の地場産業であるバルブの弁棒の鍛造を専門に行っていました。しかし、多くがインフラ設備の部品で公共事業が減って需要が先細りしていくなか、現 4 代目社長宮嶋俊介氏の兄で現会長の宮嶋誠一郎氏が 3 代目社長だった時代に、業界には特化せず、応用の利くシャフトの鍛造という分野に特化した業態に転換し、幅広く取引先を開拓し、現在では年間約 200 社との取引を行っている他、2015 年には小物量製品のシャフト鍛造を得意とする東名鍛工(株) (所在地：静岡県静岡市) の事業を承継し、生産能力の強化を図っています。これにより、BCP の観点からも、生産拠点を 2 拠点にすることで万が一の事態にも生産・供給を止めることなく対応できるような体制が整備されています。

これらは全て SDGs が提唱される以前から取り組まれてきたことですが、事業の持続性を高めるために取り組んできた SDGs の取り組みそのものです。通常は、まず専用の金型

を作り鍛造製品を作るところを、標準金型の組合せにより金型レスを図る「ミヤジマ式弁棒鍛造方式」という特許技術を基にした鍛造方法の開発により、1 個からの多品種少量生産にも対応可能としている他、削り出し加工に比べ素材を無駄にせず、また、標準金型による金型レスなどは、専用金型を製作する必要がなく短納期で納品ができるため、効率的な金属資源の活用やエネルギーの節約に結びついています。これらの取り組みは持続可能な生産消費形態を確保する SDGs の目標 1 2「つくる責任つかう責任」はもちろん、エネルギー効率の改善の点で目標 7「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」大きく貢献しているといえます。

同社と中小機構の関わりは、リーマンショックで売上げが大幅に減少した際に、当機構の専門家継続派遣事業を利用し、ターゲット顧客の洗いだしや PR 資料の整備、DM でのアプローチなどの経営改善策に取り組んだことですが、現在、同社会長の宮嶋誠一郎氏には当機構が委嘱する「中小企業応援士」として、さまざまな課題を抱える中小・小規模事業者を各地で地域支援機関とともに支援・応援していただく活動にもご協力いただいています。

2. 人材への投資と「ミヤジマ ism」

同社は品質管理にも力を入れており、この品質管理の取り組みは、1995 年に大手建設機械メーカーの仕事での重大クレームがきっかけで始めました。当時、長年の慣例や職人の勘に任せていたものを、品質管理の専門家のアドバイスを受け、品質管理体制の抜本的な見直しを行い、1998 年に近畿の 100 名以下の鍛造中小企業として初めて ISO を取得。完全カスタマイズの社内生産管理システムは、IT の力で人為的ミスを防ぐ工夫が凝らされ、簡単な操作で扱うことができ、多品種少量生産にも対応した品質の標準化や、いつ、どこで、だれが製造したのかのトレーサビリティ管理を徹底しています。

こうした品質管理体制を構築するためにも、同社は、教育や福利厚生などの人材への投資を惜しみません。

教育については、各階層別に必要なスキルをマップ化し、OJT や OFF-JT を活用する他、会社の指定する資格は、外部研修費も受験費用も合格するまでは全額会社負担、自身のスキルアップのための能力・資格取得については、初回の研修受講料、受験料費用を会社で負担するなど、細かく棚卸され体系化された教育訓練体制を構築しています。これにより、国家資格である「技能検定」については、「特級」「一級」「二級」の資格取得延べ数は 50 を超え、様々な資格をもった技能士を育成しています。

福利厚生に関しては、半年ごとに 3 日間の有給休暇を取得する「リフレッシュ休暇」があり、各部署で半期の計画を立て、工場のラインを止めずに対象者が必ず取得できるよう工夫するなど、実効的な取組みとなっています。

他にも毎月、誕生日の従業員を集めて誕生日会を開き、併せて「親孝行手当」を支給するなどのユニークな制度もあります。これは、自分の誕生日を祝ってもらうと同時に、親への

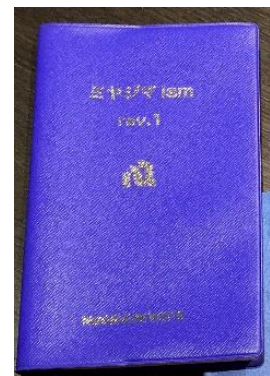
感謝の気持ちを忘れないようにとの考えから始められたものですが、同社の従業員だけでなく、その家族も含めて責任をもつという考え方がこうした取り組みによく表れています。

また、月に決めた目標に対し、達成すれば金一封を渡す「努力賞」等、利益をしっかりと従業員にも還元する経営を行っています。

このような社員の満足度向上につながる取り組みにより、人手不足が課題となりやすい中小企業で、かつ、3K（きつい・汚い・危険）のイメージのある鍛造メーカーにもかかわらず、同社は人材の獲得や定着につながっており、従業員の平均年齢は36歳と若い力が活躍しています。

そしてこの同社の企業哲学をまとめたものが「ミヤジマ ism」です。「第1章 経営のこころ」から「第9章 人生を楽しむ」までの全9章126項目からなるこの手帳を全従業員に配っています。

この「ミヤジマ ism」は前社長の時代に制作委員会を立ち上げ、当時常務であった宮嶋社長が委員長となり、社内から委員を募り議論しながら制作したものです。経営陣からの押し付けではなく、ボトムアップでの意見を募集し作成したことで、従業員の共感を得やすく、また、朝礼などのたびに、この「ミヤジマ ism」を一項目ずつ読み共有することで、社内に広く浸透しています。



ミヤジマ ism

この「ミヤジマ ism」は、同社の全社員が同じ方向を向くための、行動や価値判断のブレない軸となっています。

こうした取り組みは、技術的・職業的スキルの習得だけでなく、「心の偏差値」を上げ、働きがいのある仕事につながっており、SDGsの目標4「質の高い教育をみんなに」や、目標8「働きがいも経済成長も」に貢献しているといえます。

3. 環境と経営の両立への取り組み

同社はまた、環境省が定めた環境経営システム「エコアクション21」の認証を取得しており、環境に対して従業員にも意識してもらえるように取り組んでいます。環境への負荷を下げるため作業を効率化するなど本業に直結する取り組みもありますが、事業継続の上では、法令順守はもちろん、環境や周辺住民への配慮も必要となります。産業廃棄物の適切な処理や、同社では油圧装置を多く使用しているため、防災訓練の際に油流出防止訓練を行ったり、また、導入した大型の油圧装置を設置する際には、油が万一漏洩した際にも、構造上外部には漏れ出ないように設置するなど、外部環境に配慮した経営につとめています。



また、水も有限な資源であると認識し、工場内で水を循環させるろ過システムを導入したり、漏水感知のセンサーの導入や、地下水を使いすぎないように、水位センサーを導入するなどの取組みも行っています。工場の屋根には太陽光パネルを設置しており、現在は電力会社への売電のみですが、電力生産量としては自社で使用する電力の 1 割程度を賄うことができます。

こうした取組みは、基本姿勢としての SDGs の目標 12「つくる責任つかう責任」の他、目標 6「安全な水とトイレを世界中に」、目標 7「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」、目標 11「住み続けられるまちづくりを」に貢献しているといえます。

また、より身近な環境を守る取組みとして、月に一回の地域の清掃活動や、5S 活動など、身の回りからきれいにすることで、従業員の環境意識に加え、生産性も向上する上、地域住民等外部からの評価も高まり、従業員のモチベーションやモラルの向上にも寄与しています。

まずは身近な環境をきれいにしていくことが、より広い環境への意識の向上にもつながってくるのかもしれません。



同社従業員による清掃の様子

4. 異業種分野への進出「ミヤジマファーム」の設立と地域との共存共栄

同社の工場周辺には田んぼが広がっていますが、ご多聞に漏れず、農家の高齢化や担い手不足により、工場に隣接している田んぼも耕作放棄地となってしまうような状況がありました。耕作放棄地となってしまうと、土地の手入れがされず、雑草や害虫の増加や、洪水などの自然災害による被害の拡大を招くなど工場運営にも悪影響が考えられます。そこで、こうした隣接した田んぼを同社が取得し、事業として稲作を継続し行うことで、地域貢献ができないかと考え、同社は 2020 年に農業法人(株)ミヤジマファームを設立しました。実家で稲作を行っている従業員等の指導を受けながら、実際に会長等が田植えから収穫までを行い、初めて収穫したお米は、良い土壌と良い水のおかげもあり、非常に美味しく好評ですぐに売り切れたそうです。

本業の鍛造事業で B to B 取引を行っている同社では、お客さんの喜ぶ顔を直接見る機会は多くありません。ゆくゆくは従業員にも農業に携わってもらうなど



宮嶋会長と稲作を指南する従業員

して、「直接お客さんの喜ぶ顔をみることで感動を与えたい。また、おいしいお米を作るためには、土地と水を守っていかなければならないため、環境意識向上にもつながる。」と宮嶋社長は語っています。

また、「将来的には、ミヤジマファームのお米だけでなく、周辺地域のお米をブランド化し、当社の人脈などを活用しながらミヤジマファームが中心となって販路を拡大したり、レストランやマルシェを開いて、周辺の農家の農作物なども売るなど、地域に貢献することが

できないか考えている。」という夢も持っておられる**宮嶋社長**—こうしたミヤジマファームの取組みや構想は、SDGs の目標 8「働きがいも経済成長も」や目標 11「住み続けられるまちづくりを」、目標 15「陸の豊かさを守ろう」、目標 17「パートナーシップで目標を達成しよう」への貢献につながる取組みといえます。

5. SDGs に貢献する取組みを次々展開する(株)ミヤジマ～今後の展望～

宮嶋社長は、経営に強く SDGs の視点を取り入れていく必要があると考えて、様々に取り組んできていますが、ほとんどは SDGs という言葉がない時から取り組んできたことが後から「SDGs の取組み」としてマッピングされたものです。

同社のように、意識せずとも、SDGs の考え方につながる取組みを数多く行っている企業は多いのではないのでしょうか。SDGs を念頭に置いた新しい取組みや、新しい価値の創造だけでなく、持続可能な社会を形成する一員として、既存の取組みを整理し、より発展させていくことでも SDGs に貢献することができます。

「今後、より会社を大きくしていくためには、トップダウンではなく、従業員に支えてもらい、社内外の協力者を増やしていくことが大切である。」と語る宮嶋社長。多くの協力者と共に企業の発展を目指す中で、壁に直面した際には、「「ミヤジマ ism」の 126 項目にある「率先垂範」で書かれているように「Let's go! (前へ進め)」でなく、「follow me! (俺に続け)」」の精神を実践していきたい。」—本インタビューの節々で、「社員の満足」「お客さんや地域の方が喜ぶ顔」という言葉が数多く語られた**宮嶋社長**が率いる「人を大切にする経営」に邁進する同社の今後のますますの発展を当機構も陰ながら支えていきたいと思います。



(株)ミヤジマ 宮嶋社長

6. 会社概要

- (1) 企業名：株式会社ミヤジマ
- (2) 代表者：宮嶋 俊介
- (3) 創業年月：1929 年 4 月
- (4) 資本金：10 百万円
- (5) 従業員数：47 名（役員・パート含む）
- (6) 事業概要：各種シャフト形状部品の熱間据え込み(アプセット)鍛造および各種金属熱処理加工および機械加工
- (7) 所在地：滋賀県犬上郡多賀町多賀 1008 番地
- (8) URL：<https://www.miyajima-jp.com/>

構成／福田 康平
(令和 4 年 3 月時点)