

「唯一無二のパートナーを目指して」  
～お客様にとって、なくてはならない存在に～

ミトクゴム株式会社 会社概要

本社所在地：名古屋市南区要町4丁目30番地  
事業内容：自動車用ゴム部品製造業  
創立年：1947年  
売上高：5,782百万円（2019年12月期）  
従業員数：120名



●インタビューー

名古屋中小企業投資育成株式会社  
常務取締役 五十嵐 健二

【五十嵐】創業当時は商社だったとお聞きしましたが、事業の沿革や製造業への転換についてお聞かせ下さい。

【築山】ずいぶん前の話ですので、すべて聞き伝えとなりますが、1947年の4月にゴム製品の販売を3名の合同出資で開始したのが始まりと聞いております。その内の1人が、私の叔父にあたります。

その時資本参加した3名の苗字の頭文字を

ミトクゴム株式会社

代表取締役社長 築山 順氏



築山 順氏 プロフィール

1973年 愛知県生まれ  
1996年 当社入社  
2013年 インドネシア工場  
(ミトクラブインドネシア)を  
立ち上げ、同社の社長に就任  
2017年 ミトクゴム株式会社の代表取締役に就任  
趣味：スキー、ゴルフ

とって、「ミトク」商会という名の商社としてスタートしました。

【五十嵐】「ミトク」の由来は、そこにあったわけですね。当初も今と同じように、自動車のゴム部品を販売していらっしたのですか。

【築山】当初は自動車部品では無く、洗濯機の部品でした。当社の主要取引先である大手自動車部品メーカーは1950年代、

洗濯機を製造しており、一時期は日本のトップシェアを誇っていたそうです。ホースや駆動ベルトなどのゴム部品をそこに納入した事が事業拡大の転機となり、現在の取引のきっかけとなったそうです。

《商社から製造業へ》

【五十嵐】洗濯機の部品を納入していたことが、現在の売上の大部分を占める取引先との取引経緯とは意外でした。

【築山】はい。白物家電の競争が激化する中で、1958年にその取引先が洗濯機の事業から撤退され、その後、自動車部品メーカーへ事業展開される形になったのですが、1962年に、買って売るマージンだけではもったいないから、製造もやってみようかとアドバイスをいただき、同年に「ミトクゴム工業」という、製造会社を立ち上げたのが、製造業への転換経緯です。その取引先への納入は、洗濯機の部品から、主に自動車用のエアコン系部品へシフトしていきました。

【五十嵐】製造業としては、自動車のエアコン系の部品からスタートされたのですか。現在も売上に占めるシェアは多いのですか。

【築山】1980年代はその部品が、売上高の70%以上を占めておりましたが、現在は5.3%となっております。自動車の軽量化に伴うゴム部品の樹脂化や、人件費の安い海外へ生産が移転したことなどが減少要因です。当社は日本国内でしかできないような、付加価値の高い材料や部品に拘った結果、現在のシェアに至っています。

《お客様のニーズに応える》

【五十嵐】なるほど。創業以来、一貫して「ゴム」というのは変わらないのですね。次に、御社は自動車の「ウインドウォッシャーホース」で国内トップシェアを誇っておられますが、取引経緯などを教えて下さい。

【築山】当社売上の39%が、ウインドウォッシャー液のバイパスホースという部品です。これを発注いただけるようになったのも大きな転換点です。元々、取引先が内製していた仕事なのですが、製造過程で非常に手間がかかって、不良品も多くできてしまいます。また、製品の特性上、一つ一つに使われる原材料が安い材料のため、出来上がったものも安物と思われがちで、加工コストが非常に安く見積もられます。加えて、自動化しにくいという背景がありまして、当社に流れてきたというのが始まりです。

【五十嵐】そうですか、手間がかかる、自動化しにくいというのは、何故なのでしょう。

【築山】色々なユニットを設置した後に、どうホースを這わせるかということで、車両設計の一番最後にまわされるのです。設計変更が非常に多いこと、納期が非常に短いこと、自動車メーカー直納のため、品質管理が厳しいこと、この3点が主な理由です。

【五十嵐】それは自動化し辛いんですね。国内トップシェアに至った経緯をお聞かせ下さい。

【築山】自動車メーカーに直接納めますので、不良があると生産ラインに影響します。かつ、加工費があまりいただけないという事で、各メーカーがやりたがらなかったのです。コスト面など条件は非常に厳しかったのですが、そこを、当

社が何とかしようと知恵を振り絞り、工夫してやってきたことが、トップシェアを獲得できた事に繋がっています。具体的には、最低賃金で通常通りの組付けをしていると成り立たないコストだったので、内職の歩合制を活用し、さらに品質を100%保証するというビジネスモデルを確立しました。他社が追従できない中で、当社がお客様のニーズに応えることができた事が今に繋がっていると思います。

**【五十嵐】**取引先のニーズに対して一生懸命応えることで、高い納入シェアを獲得しつつ、御社として付加価値をつけながら現在に至っているんですね。

**【築山】**生産部品のほぼ100%が自動車向けです。その内、製品売上の95%が1社の自動車部品メーカー向けです。残りの5%も同社グループ企業向けですので、実質は1社との取引となっています。その中で、1つのユニットに特化せず、様々な製品を製造していますので、取引先を1社に絞っても、比較的リスクが少ないと判断しています。

**【五十嵐】**一般論ですと、リスクヘッジのために、取引先は分散した方が良いという戦略がある一方で、グローバル展開している優良企業との取引に絞っていることが、御社では逆に大きな強みとなっておられるわけですね。

**【築山】**その通りです。今は車に対する要求が変わってきています。減っていく部品もあれば、クリアランスソナー部品の様に、大きく伸びているものもあります。車両台数が減少したとしても、1台あたりの搭載点数が多い部品を受注していけば、売上を増やしていけると考えております。

**【五十嵐】**一貫生産体制が整っている事も強味だと思うのですが、その辺りをお聞かせ下さい。

**【築山】**既製品の原材料は、多くのケースが、各メーカーが作りたいもの、作り易い物、売りたいものです。これは、決して当社にとって加工し易い原材料ではありませんので、原料を配合して材料を作るところからスタートしました。材料コストが高くなっても、後工程で競争力のある作り方ができるのであれば、最終部品としてはトータルコストが安くなり、お客様の真のニーズに合った製品を提案できるのです。例えば、競合他社が、図面や製造工程の要求特性を満たしていたとしても、当社製品はそれ以上に割れにくい物が作れたりすることです。そういったところで優位性を発揮して、お客様に評価をいただいております。その結果、高級車には当社製品が使われるようになっています。車の分野で、競争が緩くなる事は考えにくいです。寧ろ、激化すると思っています。そんな中で、他社に負けない技術力向上に向けた投資や、社員教育に力を入れています。



《ウインドウォッシャーホース》

## 《インドネシアへの進出》

**【五十嵐】**39歳の時、インドネシアの工場を立ち上げられて、代表者を経験されておられますが、様々なご苦労があったのではないのでしょうか。

**【築山】**実は2006年以降、リーマンショックの影響もあり、売上が漸減傾向だったのです。何故そういった状況に陥っているかを考えたところ、やはり、お客様の要求に対して、十分に答えることができていないのではと感じていたのです。打開策を模索している中で、得意先様である自動車部品メーカーに、1年間出向する機会を得ました。色々教わりながら分析した結果、当社に対する期待値が低いという、非常に残念な結果でした。これを打開すべく、どう期待に答えていくかといったところの一つとして、グローバルに部品を生産し、供給できるサプライヤーにならないといけないと考えたのです。そこで、当時一番ニーズが強かったインドネシアに工場を作りました。

**【五十嵐】**取引先の期待に応えるためのロケーションが、インドネシアだったわけですね。インドネシアで製造している製品は、日本国内向けのものでしょうか。

**【築山】**実は、インドネシア国内の仕事を期待して出たのですが、図らずもインドネシア国内の伸びが悪く、計画通りにいきませんでした。一方、ゴム部品の製造はどうしても労働集約型で人手を掛けざるを得ない部分があり、日本の労働人口減少と相まって、インドネシアで作って日本に輸入するというのがたまたまマッチしました。ちょうど、2014年～2015年頃、中国で大量生産していた競合先が、生産放棄された部品があったのです。当社が受注しても、日本国内ではとても対

応できない個数だったのですが、得意先様もお困りのようでしたので、当社の営業が受けてきたのです。そこで、どう生産すべきかという話しになった時、実績のなかったインドネシア工場を活用しようということになり、製造に必要な設備を全部購入し、従業員を雇い、必死に生産したというのが、インドネシアの立ち上がりです。2013年～2016年頃までは、ほとんど売上も無かったのですが、これを契機に受注をいただき伸びていきました。今は設備を追加しないと生産しきれない程お仕事をいただいております。

**【五十嵐】**インドネシアでの経験が現在の経営の基礎になっているのでしょうか。

**【築山】**いいえ、実は、私の経営の基礎となったのは、得意先様に出向した1年間です。そこで基礎ができ、実践としてインドネシアでやれたというところですね。本当に、1年間みっちり教えていただき、色々な事をやらせていただきました。それが、役に立ちました。出向した時は、定年間近の方が教育係として付いてくださったのですが、その方が、「当社は、サプライヤーに部品を作ってもらい、それを組付けて作っている会社だから、サプライヤーに支えられている。恩返しをしたいんだ」と、おっしゃっていただいたのです。これは自分の価値観をガツンと変えられましたね。そこまで期待していただいているのか、それに答えられないわけにはいかないぞと。自分のはのし上がって社長になったわけではなく、先代が父親だったので社長にさせていただいたというありがたみと、先代、先々

代への敬意、従業員への感謝といったところが醸成されて、それが経営の基礎になっています。

**【五十嵐】**まさに、お客様の期待に応えるという思想の原点になられたわけですね。

**【築山】**そうですね。出向が終わって戻った時に、教えていただいたことを早く実践したくて仕方がなかったのですが、まだトップは先代でしたので、ジレンマが3年程あって、それがいい具合に噴出したのが、インドネシアでした。ここなら、教わった事が全て出せる。教わったノウハウと、自分の価値観で工場を作ってきて、その実績が認められて社長に就任と、非常に良い流れが作れたと思います。工場を一から立ち上げたことで、社員の見る目も変わりました。



《インドネシア工場》

## 《43歳で社長就任》

**【五十嵐】**インドネシアでの経験後、2017年に社長に就任されて、経営理念や考え方など、ど

んな取り組みをされてきたかを教えてください。

**【築山】**まずは、何をしようか、私の考えをロードマップにして、従業員に向けて発信することになりました。いい機会なので、得意先様にも提出しました。やりたいことはずっとありましたので、まずは見える化して、皆と意識を共有することから始めました。あとは、労働環境の改善に取り組みました。やはり“企業は人なり”という言葉の通り、人に色々動いてもらって、いい結果を出さなければいけません。良いパフォーマンスを出すには、良い環境作り、処遇がないといけないところから、職場環境の改善を進めました。マネージャーが4人しかいなかったため、これを10人に増やし、組織再編に必要だと思う人材を途中で12人採用しました。サービス残業の撲滅も実施し、労働環境を改善させました。効率化、無駄を排除することも並行して進めましたので、人件費も、昨対比で減少しました。

**【五十嵐】**社内改革をやられて、会社の風土も変わってきているということなのですね。

**【築山】**そうですね、会社の雰囲気は非常に良くなってきていますし、退職者も減ってきて定着率が上がり、採用コストの削減にも繋がりました。一人当たりにかかる採用コストが増加したため、良い人材も確保できるという好循環が生まれてきています。

**【五十嵐】**社長に就任されてから、新工場も建築されていますね。

**【築山】**2019年に、金型工場、エラストマーホース生産工場を立ち上げました。エラストマーというのは、半樹脂製品でして、ウインドウォッシャーホースに使われるものなのですが、これが非常に

伸びてきています。材料の使用量は国内トップクラスになっていたのですが、これは外部への製造委託製品だったのです。これからは、こういった競争力のある製品が出てくるか分かりませんが、製造のノウハウも自社に溜まっていきません。協力工場も減少していく中で、供給リスクを鑑みて、内製化した方がいいという判断に至り、工場を立ち上げました。金型も同様です。

**【五十嵐】**なるほど、色々先を見通して、先手、先手の経営をされているのですね。常にお客様のお役に立つということを意識して行動されたことが、好調な業績に表れているわけですね。まさに、お客様にとって、なくてはならない存在ですね。



《新設した上浜工場》

## 《ミトクゴムの今後》

**【五十嵐】**現在（取材10月時点）、コロナ禍により経済活動に大きな影響が出ております。

**【築山】**9月実績で、昨対比売上高は約6%減、通年では17%程度の落ち込みではないでしょうか。しかし、足元は回復してきています。固定費の圧縮や、助成金などを活用しました。車がなくなるわけではないので、全く心配はしておりません。厳しい経済環境下で、人材が市場に流出していますので、当社の求めるニーズと合致す

る方と巡り合えれば、積極的に採用したいと考えています。逆に、この機会を活かせればと思っております。

**【五十嵐】**業種によってかなり状況は違いますね。最後に、御社の展望、具体的な方策を教えてください。

**【築山】**大きく4つあります。1つは、ノウハウの蓄積化を進めたいことです。開発に厚く投資をしております。2つ目は、外国人研修制度の活用です。ゴムメーカーが、ようやく技能認定を受けられるようになりました。ずっと待ち望んでいましたので、先んじて寮を建てる土地を確保しておりました。日本の人口は減っていきますので、人材の確保を行います。3つ目は、画像検査装置など、ハイブリット化への投資です。日本国内の人口減少に併せて、機械に頼れるところは機械へと思っています。4つ目は海外戦略です。現在、インドネシア工場のキャパシティも限界にきています。インドネシア工場を拡大するのか、または、他の国に生産工場を作るのか、車の変化をみながら検討しています。

**【五十嵐】**ありがとうございました。今後もさらに発展されることを祈念しています。



《本社外観》