

乾燥技術をコアに多彩な産業装置を提案
顧客と社員を大切にする経営で百年企業を目指す

TOP LEADER INTERVIEW

トップリーダー インタビュー

株式会社 大川原製作所
代表取締役社長
大川原 行雄 氏

OKAWARA YUKIO

PROFILE

1956年生まれ。吉田町出身。東海大学工学部卒業後、(株)大川原製作所に入社。1992年取締役、2005年に代表取締役就任。現在、一社) 日本食品機械工業会副会長、一社) 日本粉体工業技術協会理事、公財) 長崎県産業振興財団理事を務める。

吉田町に本社を構える(株)大川原製作所は、地場産業である製茶業向け乾燥機の製造からスタートし、現在では、食品、化学、医薬、環境向けへと事業領域を広げ、世界でもトップレベルの技術を持つ乾燥装置メーカーとして知られる。SDGsへの取り組みやダイバーシティ経営にも先駆的に取り組む同社の大川原行雄社長に、事業の現状や経営方針、今後の展望などについてうかがった。



磨き上げた乾燥技術を活かし 多様な産業装置を生み出す

—— 御社は1927年に創業し、当初は静岡県に縁の深い製茶の乾燥機の製造を手掛けていたとお聞きしています。一貫して乾燥技術にこだわって事業展開されていますね。

茶産地の牧之原が近いため、創業時は製茶工程に使用される棚式乾燥機や精揉機、艶出し機などを製造していました。その後、地元の水産加工業の方々から煮干しやしらす干しの乾燥機ができないかといった相談を受け、その都度、最適な装置を提案・提供してきました。そうした中で、改めて製造業界を見渡してみると、ほとんどで乾燥という工程があることに気づきました。また、液体を運ぶのは大変ですが、乾燥させて粉状にすれば運びやすいし、扱い

やすいため、創業者は、そこに商機があると考えたようです。

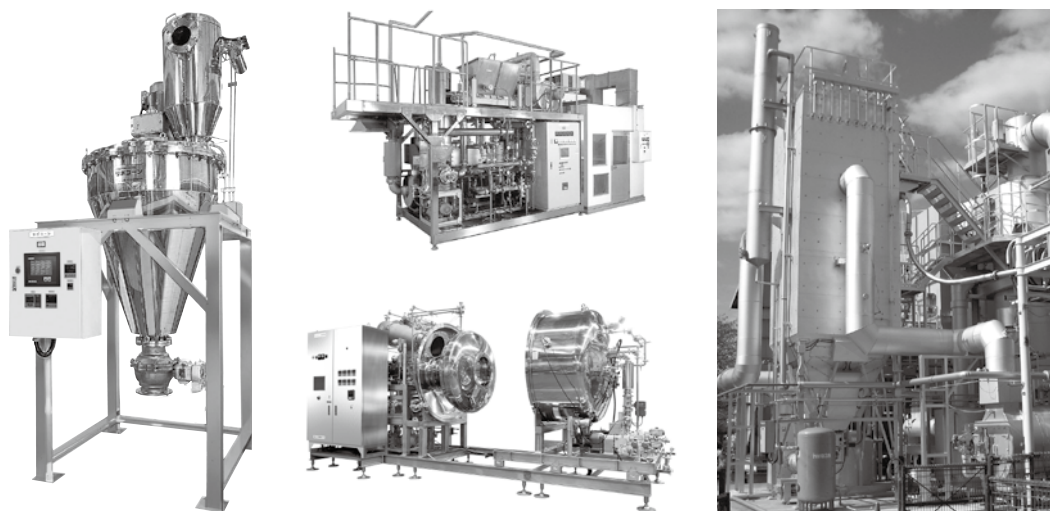
以降も、幅広く顧客のニーズに応える装置を提供し、現在では食品・飲料品のみならず、医薬品、化学品などの製造分野から、污泥乾燥、廃液濃縮、リサイクルなどの環境分野まで、乾燥技術を柱として濃縮、殺菌、造粒、焼却などさまざまな工程を担う装置を製造するまでになっています。

—— コロナ禍が続きますが、事業にどんな影響が出ていますか。

装置の販売は非常に厳しいです

が、収益的には増益を確保しています。というのも、メンテナンス事業が利益に寄与しているからです。こういう時期には、取引先も「コロナ後はどうなるかわからないので、メンテナンスで設備の延命を図りたい」という声が多く聞かれます。

取引先の属する業界によって、業績に大きな差が生じているのもコロナ禍の特徴です。全般的に厳しいのですが、日常的に使われるもの、たとえば、吸水材の原料加工装置を提供している紙おむつの



▲乾燥、濃縮、殺菌、造粒、焼却など、さまざまな技術を用いて最適な産業装置を作り出す
左：リボコーン（混合・乾燥）、中上：粒専用殺菌機、中下：エバポール（濃縮）、右：バイオマスボイラー

業界などは堅調です。そのほか、リチウムイオン電池の材料の生産に当社の装置が活躍していますが、DXが注目される中、同業界では非常に引合いが強いですね。

—— 海外では中国・上海に子会社をお持ちですが、現地の状況はいかがでしょう。

上海は非常に元気で、活発に営業活動を行っています。コロナの影響で電子部品が入りづらいのは日本と同様ですが、日本人とは違う感性、考え方で積極的な投資が行われています。

とはいえ、当社の海外売上比率は5%程度にとどまっています。少子高齢化が進む中で日本の市場は長期的に縮小していくでしょうし、今後を見通すと、海外にも目を向けていかないと生きていけないと思います。売上の3割を海外で稼いでいる同業者もいますから、まだまだ開拓の余地は大きいと考えています。

また、東南アジアもコロナ禍で

苦しんでいます。メンテナンス需要には対応しています。各国との往来は制約がかかっていますが、社員数名がインドネシアに出張しています。10数年前に納入した装置で、本来なら2年前にメンテナンスする予定でしたが、コロナ禍で延期されていました。しかし、これ以上延ばせば使用に耐えられないということで、社員を向かわせています。東南アジアは、コロナ後に経済成長が見込める地域ですから、業況の回復を待って現地の営業にテコ入れを行うつもりです。

高い技術力は顧客の期待に応えることの積み重ねから

—— 国内外問わず、顧客の期待に応えることで技術力に磨きをかけられてきたのですね。

当社は一品一様の受注生産がメインで、かなり挑戦的な装置の製造を引き受けることも少なくあり

ません。前例がないため、多少なりとも問題点が出ることもあります。その度に“このまま引き下がるのはいやだ”という思いで技術を磨き、顧客が満足する装

置を作り出してきました。経営理念として「品質・安全・環境に関わる技術」を掲げていますが、この理念にそって、“こつこつ”、そして“とことん”やるというのが当社のモットーです。

こうした取組みを積み重ねつつ、すでに200を超える特許を取得・申請していますが、2022年に始めた3カ年の中期経営計画では、さらに特許取得に積極的に動こうと取り組んでいます。

—— 他社との技術連携も活発に行われています。御社がオファーしているのか、それとも、先方から依頼があるのでしょうか。

どちらのケースもありますが、当社が連携を検討するのは、社内の開発部で市場ニーズを分析し、具体化する中で、社内で一からやると時間がかかる場合です。できるだけよいモノを、できるだけ早く顧客に提供するための手法といえます。たとえば、2019年にヒートポンプのメーカーと組んで開発した乾燥装置は市場投入が早すぎた感がありましたが、原油高が続く中でニーズが顕在化する可能性もあり、改めて取引先に提案していくことも考えています。

—— 顧客からの信頼は事業上、大きな資産になりますね。

おかげさまで、取引先の業界が広がる中でもリピート注文をいただく割合は75%と、高い水準を維持しています。正直に言えば、当社の装置の価格は、競合先と比べ



▲産業装置の開発・製造から据付、メンテナンスまで一貫したサービスを提供

て高い傾向があります。これも心配だ、あれも心配だと、技術者がいろいろなリスクを考えてつくり込むため、どうしても価格が高くなってしまいます。しかし、当社の装置を使っただけならば、その良さをわかっていただければ、購入後のメンテナンスもとことんやりますので、リピートしていただけるのです。リピート注文とありますが、「以前と同じ装置が欲しい」という依頼でも顧客を取り巻く環境の変化を踏まえた上で、提案と打合せ、試験を繰り返して行いますから、実際はまったく違う装置を納入することも珍しくありません。

また、2021年には本社研究棟をリニューアルし、リモート対応できるようにしました。具体的には、取引先が加工したい材料と当社の装置の適合性を確認するための試験を、遠隔地でも画像と音声で確認できるようにしました。コロナ禍で対面が難しくなったこと

もありますが、取引先は立合いの負担を軽減でき、商談もスムーズになっています。

—— 最近では、話題の“昆虫食”に関わっていると聞きました。

医薬業界向け装置の生産子会社が長崎県諫早市にあるのですが、長崎県の仲介を受けて、ベンチャー企業、大学などと組んで取り組んでいます。原料となるのは西洋コオロギです。高たんぱくで栄養価が高いそうです。注目されている分野ですし、事業領域を広げるという意味でもチャレンジしていこうと思います。

先駆的に ダイバーシティ経営を実践

—— 2017年に経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」、2020年には静岡県「働き方改革アワード」を受賞されています。実際に職場を拝見しても、若い方々を中心に風通しの良さを感じ

ます。

さまざまな業界との取引が広がる中で、社内にも多様な視点からの発想が必要と考え、2007年ごろから女性技術職の採用を本格化させ、20～30歳

代の若手技術職の3割は女性が占めるまでになりました。そうした状況を踏まえ2016年、女性の活躍の場づくりをテーマに「OKWomen※」プロジェクトを開始しました。翌17年には、性別や国籍にかかわらず“誰もが能力を最大限に発揮できる”職場環境を目指す「OKWoMen」と名称を改め、ダイバーシティを推進しています。

まず、女性トイレや休憩室などを改修するとともに、目指す姿や理念を共有するため、携行できる「行動指針カード」を作成。座談会やアンケートで集めた社員の声をもとに、“会議の面積”（回数×時間×人数）の削減や社内インターンシップを実施したり、社員がお互いを褒め合う「いいねポイントカード」を導入しています。小さな改革を重ねることで、経営層だけでなく社員の間で何かを“変える”ことへのハードルが下がったことは、大きな成果だと感じています。

また、開発担当だった女性社員が結婚して大阪にいたのですが、現在は営業企画担当としてリモートで働いてもらっています。さらに、1年間の育休をとっている男性社員がおり、これからも取得する社員が増えてきそうです。こうした柔軟な働き方、ワークライフバランスの実現は、組織の活力を維持するために重要だととらえています。



▲本社研究棟はデジタル化され、リモートで試験の様子が確認できる

SDGs、脱炭素という潮流にいち早く対応

—— S D G s（持続可能な開発目標）が注目されていますが、御社では環境経営レポートを公開するなど、環境を意識した経営に早くから取り組まれていますね。

環境分野の製品を扱う当社が環境経営を実践するのは当然という意識があって、当初、S D G sを知った時、我々がやっている仕事そのものがS D G sの目標に当てはまるなど確認してはいました。

ただ、それだけでは社員や取引先に伝わらないので、宣言することにしたわけです。現在は、委員会を設けて改めてバリューチェーンを整理した上で、今後、当社が取り組まなければならないことは何かを分析中で、そこから具体的な数値に落とし込もうとしています。

—— また、世界的にカーボンニュートラルが話題になっていますが、御社ではどのようにとらえていますか。

環境分野や廃棄物処理、バイオマスは当社の事業領域であるため、そこをさらに深掘りしてカーボンニュートラルに貢献していきたいですね。実際、最近引合いがあった大手の取引先からはニュートラルどころか「カーボンネガティブに協力してほしい」との要望も聞かれます。こうした先を見据えた取引先のニーズに、積極的に応えていきたいと考えています。



▲モノづくりの現場で、女性が生産職や技術職としていきいきと働く



まじめで、元気で、さすがと言われる会社に

—— 地域にはどのような思いをお持ちですか。

60歳くらいまでは経営に集中しており、地域や業界に貢献しようという余裕はあまりなかったのですが、今は、創業の地である吉田町を何とか盛り上げたいと思っています。というのも、子会社を立ち上げた長崎県で、県の外郭団体である公財）長崎県産業振興財団で理事の職を仰せつかったのですが、現地の人たちと意見を交わす中で、造船業界が支える長崎県産業が置かれている厳しさ、地域産業がなくなってしまうという危機感を共有し、地域の大切さを改めて感じたからです。

現在はサッカーの「藤枝MYFC」をスポンサードしていますが、そうした地元根付く取組みの支援が、地域の元気につながればと期待しています。もちろん、その

ためには健全な経営が欠かせません。このコロナ禍を乗り越え、創業100年を見据え、次代にバトンをつなぐためにも、挑戦を続けていきます。

—— 最後に、社長の経営哲学についてお聞かせください。

社員一人ひとりが分かる言葉で伝えたいと考え、「まじめで、元気で、さすがと言われる会社にしよう」を経営哲学としています。

たとえば取引先で何か困ったとき、クレームが発生したとき、社員には、先方に「さすが」と言ってもらうには何をすればよいかを考え、行動してほしいのです。その行動のために余分にお金がかかっても、私が決裁印を押しますよと社員たちに伝えています。

—— 創業時から挑戦を重ねてきたゆえの御社の強み、大いに腑に落ちました。本日はありがとうございました。

聞き手 当所理事長 馬瀬和人