

1973年創業の送風機メーカー、他社の物真似ではない独自の製品に徹して 「イニシャルコストは高くともランニングコストを安くする。これが私のモノづくり哲学です」

「コピーではなくゼロから製品を作ってきた。『価値』を完れば『価値』で買つてもらえる」——。日本機械技術は、性能が高くとも消費電力の少ない産業用送風機を製造する、日本でも数少ない専業メーカー。日本企業の多くが導入時の「イニシャルコスト」を気にする中で、西藤氏は「ランニングコスト」が下がるという「価値」を武器に大企業を含めた顧客を開拓。「風を一生の仕事にする」という思いを持つてのモノづくりである。

西ドイツの視察で衝撃を受ける

—— 西藤さんは1973年に日本機械技術を創業したわけですが、それ以前に送風機メーカーで実務を経験する中で、当時の送風機先進国・西ドイツ（現・ドイツ）の送風機技術に衝撃を受けたそうですね。

西藤 私の原点になってしまふが、まず驚いたのが西ドイツで5社とも送風機の外観が違っていたことです。翻つて日本は、10社も20社

も、みんな似たような外観をしている。これは何故かというと、真似のし合ひだったからです。自分で開発をせず、他社が作っているものを一台買ってきて、それを分解して似たような製品を作ってしまう。それが日本人でした。しかし、ドイツに行ったら各社全て違う。なぜなら、真似した製品ではお客様が買ってくれないからです。だから自分で開発する。

西藤 自分ならではのものを作り上げることが大事だと。

西藤 そうです。効率の面で

近隣にありました。そのため協力会社群が揃っていたのです。

西藤 最初は基本的な設計図面だけを作り、送風機メー

カーに生産を委託したんです。

この方式を15年間続けました。

そうして88年に初めて、自社の設計図をより正確に製造するため、静岡県富士市に富士工場を建設しました。

—— 初の自社工場に富士市を選んだ理由は何ですか。

西藤 工場誘致に熱心でし

たし、私自身が勤めていたメー

カーを含め、送風機メーカーが

になつたのです。

西藤 その時、送風機研究所を作り、研究開発をしたいと考えいましたが、88年の4月、5月と立て続けに周辺の送風機メーカーが倒産したんです。すると当社が送風機を手掛けているという話を聞きつけた企業から注文が殺到しました。研究所にしようと考えていた工場では対応できず、きちんと製造できる工場に移りました。それで当社は送風機メーカーという立ち位置になつたのです。

西藤 その3年という第一次オイルショックの中での起業でした。1バレル $\frac{1}{2}$ ド m^3 が4ド m^3 になり、8ド m^3 になり、世の中がティッシュペーパーを買いつつなつた時です。モノ不足の中で送風機の価格も倍になつてしまつたんです。私が他社に製造委託している原価はそこまで上がらず、製品価格が倍になつた。起業した途端に利益が出たわけです。

西藤 それは私の技術者としてのプライドがありますから、安物は作りません。やはり

はドイツは石炭火力発電が主流で単価が高いこともあり、国の方針として高効率の製品でないと認められません。それが共通認識になっていました。

日本に「トップランナー方式」（電気製品・自動車などの省エネルギーの基準を、現在最も優れた性能をもつ製品に合わせる方式）がありますが、70年代に西ドイツは近い考え方を探り入れていたのです。効率が高いければ送風機じゃないといふ考え方方が根付いていたのだと思います。

—— モノづくりの思想が違うという衝撃を受けたと。

西藤 はい。私は社会人になった時に最初に大阪に出たわけですが、その際、風を一生の仕事にしようと心に決めました。そう思って西ドイツにも行つたわけですが、これは頑張らなかったといけないと強く思いました。

日本のために頑張らないといけないという思いが芽生えてきたのはこの頃です。勤めていた送風機メーカーを辞めて、73年に36歳で起業しました。

—— オイルショックが追い風になつたわけですが、その後の販売はどうでしたか。

西藤 1年目で年商1億円になりました。現在約15億円ですから、年商自体は伸びていませんが、中身が全く変わっています。

西藤 今は製鉄所の生産ラインの重要な工程に使われる送風機を製造しており、他社の製品を当社の製品に置き換え、省電力化を図っています。

西藤 大阪に業界でも有数の送風機メーカーがありましたが、当社との競争で経営がおかしく

この人の発想は、なぜ、生まれたか？ 一人の物真似でない技術・サービスで勝負——



にじふじ・あきら
島根県立江津工業高校機械科卒業。
送風機メーカー勤務後、73年日本機械技術設立。

当社の製品に置き換える省電力化を

—— その時には西藤さんにに対する信用ができていたと。

西藤 正直言つて、当時まだそこまで信用があったとは思えませんが、送風機メーカーの倒産があり、お客様が作ることができる会社を探していたんですね。

西藤 それと73年という第一次オイルショックの中での起業でした。1バレル $\frac{1}{2}$ ド m^3 が4ド m^3 になり、8ド m^3 になり、世の中がティッシュペーパーを買いつつなつた時です。モノ不足の中で送風機の価格も倍になつてしまつたんです。私が他社に製造委託している原価はそこまで上がらず、製品価格が倍になつた。起業した途端に利益が出たわけです。

西藤 それは私の技術者としてのプライドがありますから、安物は作りません。やはり

日本機械技術社長
西藤 彰
Nishifuji Akira

この人の発想は、なぜ、生まれたか？ —人の物真似でない技術・サービスで勝負—

本機械技術ができるなら……」
といつて製品を持ち込んだわけ
ですが、作っては駄目、作っては
駄目で3回作り直して、やつぱり
駄目でお金を払つてもらえない
かったたようです。そういうこと
を続けたら、その会社はおかし
くなつてしましました。

——モノづくりの本質ですね。西藤さんのコストダウンへの考え方は?

り駄目でお金を払ってももらえないかたつたようだ。そういうことを続けたら、その会社はおかしくなつてしましました。

オイルショックがあり、エネルギーコストが高騰していった時期です。それで産業界界全般で省エネの機運が高まりましたから、電気の「効率」に対する意識が強まつたわけです。

起業当時から、電気使用的効率を上げるという意識を持つていたわけですか。

西藤ええ。ずっとその考え方でやつてきました。これも大阪に以前あつた中堅の送風機メーカーは、「当社が1,000万円で見積もりを出すと、経営が危なくなつた送風機メーカーは50万円で見積もりを出してくる。日本機械技術は2,000万円で見積もりを出してくる。しかし、省電力分の価値が入つている」と

せん。送風機を使われるお客様のランニングコストが下がりますから、下がった分だけ料金を頂戴するという考え方です。

例えば原価の積み上げで100万円かかったとしても、製品を販売する時に300万円でも買っていたら、これはランニングコスト重視だからこそできることです。また、社内にはそういう製品を開発しないと言っています。

「失われた20年」という時代がありますが、私はなぜそういう事態になつたのかを考えています。かつて日本が戦争に負けたわけですが、そこからすぐに産業を立ち上げなければならなくなりました。日本人は頭がいいですから、欧米にキャッチアップすることを考えました。

その方法は「技術提携」と称して、欧米が開発した図面を買

です。「コピー文化」ですから、これでは全く面白くありません。よく中国もコピー文化だとか、われますが、中国がお金を払わないのに対して、日本はお金を払っている。それだけの違いで、コピー文化であることに変わらないかもしれません。

30年ほど前、日本の賃金は欧米に比べて半分くらいの水準でした。ですから当時は買つてしまふまで製品を作ればどんどん売れたんですね。それを「失われた20年」の直前までやつていたのが日本の実情です。それが、「失われた20年」の時代は、韓国、台湾、中国のコピー文化が追い付いてきました。

一失敗は許されない 日本企業の弊害

彼らの賃金は安いです

ところが、コピー文化では、例えばチューリップの種を蒔き、葉が伸び、茎が伸び、花が咲いてきます。そうすると、なぜ花が咲いたかはわかりません。冈田：面をいくら貰つててもなぜそういう製品になつてゐるかはわからないということです。

ただ、岡面通りに作れば性能はいいですから、賃金が安くコストが低いですから当時は売れたんですね。それを日本はやり続けてきました。岡面通りに作つて失敗するのは相当の大惨敗が者だと思いますが、大企業で失敗は許されない」という言葉が流行つたんです。

例えば発明王のトーマス・エジソンは失敗の連続だったといいます。私自身も連続ではありませんが失敗することもありました。しかし、私は企業のオー

けるという意識を持っている」とが悲しいですね。ですから給与も大企業が高くて、中堅企業は業界で低いという序列ができてしまっています。私はこの元凶は終戦直後から始まつたコピー文化だと考えてあります。

3年連続1億円の 設備投資の理由

—— 今の日本を見ていて、
状況は変わつたと見ますか。

そこで我々のような小さい会社を例にすると、送風機をゼロから開発しました。売価は原価積み上げ方式ではなく、価値の分だけ頂戴する。その結果、売上高に対する経常利益率を見る限り、日本の多くが3～5%、歐米は15～20%です。当社は今、後は15～20%に高めようとしているところです。

—— 日本は一度失敗した人の再挑戦に寛容ではないと。西藤ええ。コピー文化を統けてきた日本ですが、20年前に頭打ちになり、打つ手がなくなってしまいました。そうして韓国や中国が追い付いてきた。「失われた20年」の間に、何も手が打てていません。

西藤 そうですね。先ほどランニングコストの話をしましたが、対するものとしてイニシャルコストがあります。重工アラントメーターなどを見ていると、ランニングコストではなくイニシャルコストで競争しています。

いわゆる安売り競争、叩き合いであります。これが日本の商売です。

大型プランを受注して、何とかまとめてなければならないと、いう時には、関連する機器メーカーに安値納入を要求することになります。送風機メーカーもそうでした。激しい安売り競争にさらされ、倒産する企業も多く出来ました。その結果、デフレスパイクに陥りました。

一方でドイツは、あまり下請け叩きという話を聞きませんね。機械導入のイニシャルコストは高くとも、動かすランニングコストが安くなければ、結果的にその機械を導入したところはコストダウンにつながるということですね。

西藤 ええ。ドイツで面白いのは、大学卒業者は一流メーカーに入らないんです。一流企業と小さい企業との給与や待遇がほとんど同じですから、どちらかと言えば中小企業に入った方が仕事が面白いというわけです。

日本は中小企業自身が大企業にぶら下がつていれば食ってい

そこで我々のような小さい会社を例にすると、送風機をゼロから開発しました。売値は原価積み上げ方式ではなく、価値の分だけ頂戴する。その結果、売上高に対する経常利益率を見る限りと、日本の多くが3～5%、歐米は15～20%です。当社は今、10～15%で推移しています。今後は15～20%に高めようとしているところです。

―― 高利益率の要因は？

西藤 価値を売れば価値で買ってくれるということです。15億円の売上高に対し、2億円の経常利益が出来ますから、1億円の設備投資ができます。当社は3年連続で1億円設備投資をしています。やはり企業は利益を上げなければ駄目です。

自分のやっている仕事から、日本の欠陥と思えるものが見えてきた感じです。我々は年間1億円の設備投資を3年続けていますが、全部の会社がやったとしたら日本の景気は一度によくなるでしょう。

では日本製品に追い付き、追い越していく面もありますね。

では日本製品に追い付き、追い越していく面もありますね。