

2024

日本を支える主役・中小企業を応援する

おかげさまで
50th
Anniversary

8

AUGUST

商工ジャーナル

S H O K O J O U R N A L

特集： 工芸品ビジネスで地域を活性化

第2特集： 商工中金全国ユース会第37回全国交流大会 in OSAKA

今を語る： 竹村彰通氏「データサイエンスの力で日本を強くする」



私の承継

笠谷昌宏氏

(株)カサタニ代表取締役社長
梅田中金ユース会 代表幹事構造改革を急ぐさなかに先代が急逝
創業回帰を果たし会社を守る

先代の突然の逝去で、予定より1年早く2013年に社長に就任した(株)カサタニ(大阪市)の笠谷昌宏社長。リーマンショックの影響が続くなか、スマートフォン等の普及によって、旧来の携帯電話関連製品を主力としていた同社は、構造改革を迫られた。夜も眠れないほど悩み抜いたが、祖業である自動車部品に事業を原点回帰させることでその苦境を乗り切った。受け継がれてきた技術力を活かし、軽量化のために航空機や自動車で使用される炭素繊維強化プラスチック(CFRP)や、マグネシウム合金などの難材料の加工に挑み、新たな成長戦略の構築に励んでいる。

—事業内容からお伺いします。

笠谷 当社は、1954年に祖父が、自動車部品の板ばね製造で創業しました。私は2013年12月、社長に就任した3代目です。一時は家電向けの部品製品で売上を伸ばしましたが、現在は祖業である自動車関連製品が売上の9割近くを占めています。主力は自動車の電装部品で、ブレーキ部品やハイブリッド車向けの部品を金属プレス加工や樹脂成形加工で作っています。マグネシウム合金などの難加工材、さらに炭素繊維強化プラスチック(CFRP)のプ

レス加工にも挑戦しています。

—23年秋、日銀の植田和男総裁が就任後初めて大阪を訪れ、関西4経済団体との懇親会が開催された際に、地域の中小企業を代表して、円安は正について意見表明されたことが新聞記事になりました。円安の経営環境への影響はいかがですか。
笠谷 影響は大きいです。エネルギー関連の費用は、お客様が配慮してくれて価格転嫁がほぼできました。ただ、今でも人件費や仕入部材、加工油など、消耗品の値上がりで収益が圧迫されています。賃上げ分は

企業データ
(株)カサタニ

本社 大阪市淀川区
三津屋中3-2-34
☎06-6308-0031
<https://www.kasatani.co.jp/>
事業内容 精密金属製品・精密プラスチック製品製造
創業 1954年6月
資本金 9800万円
年商 約48億円
従業員数 約280名

価格転嫁を認めるよう経済産業省が推進してくれていることもあり、お客様と協議をしている最中です。

ユース会データ
梅田中金ユース会

代表幹事 岩崎圭祐・(株)阪神住建代表取締役、笠谷昌宏・(株)カサタニ代表取締役社長、中川晃一・中川運送(株)代表取締役社長
会員数 92名(うちシニア会員44名)
設立 1982年9月
・2022年度に設立40周年を迎え記念式典を開催。
・23年度に同記念行事としてベトナム(ハノイ)への海外企業研修旅行を実施。
・パーティの開催等、会員みならず会員家族の交流も行う。

「甘えるな!」と
祖父から入社を断られる

大阪万博が開催された1970(昭和45)年に生まれ。甲南大学では体育会アメリカンフットボールに打ち込んだ。バブル経済崩壊直後の卒業で、就職活動は厳しかったが、アパレル企業と大手プレス機械メーカーの2社から内定を得た。服が好きだったのと関西勤務が約束されていたことからアパレル会社に入社した。

笠谷 アパレル企業には5年間在籍しました。祖父が体調を崩し、祖父がいる間に入

社して安心させたいと思い相談すると、祖父は「甘えるな!」と言って認めてくれませんでした。祖父はそれから数カ月後に亡くなりました。父からは、一度商社で学んだこと、人脈を通じて電子部品を扱う兼松の子会社に採用していただき、98年に松下電器産業(現パナソニック)さんのテレビやビデオを担当しました。韓国からの電子部品の輸入や販売、パナソニックさんの海外工場へ、日本から電子部品を送る業務でした。物を右から左へと流すだけでなく、お客様へさまざまな情報提供や品質問題が起きれば対応したり、ものづくりに関して大いに勉強になりました。

当時のパナソニックさんは、当社のメインのお客様で、笠谷という名字から社長の息子であることがすぐにバレて、「カサタニはいい会社だぞ」と多くの方に褒めていただき、一層当社に興味が高まりました。2年後、戻ってこいと言われて、2000年1月によく入社できました。

—入社後は、どのような仕事を?

笠谷 まずは現場に入って実力を付けると言われて、現場の各部署を2カ月ずつ回りました。2年目には営業に行きましたが、当時、一番売上が大きいのがパナソニックさんの携帯電話関連製品で、横浜営業所が担当していたため、転勤して担当になりました。その翌年には、天津に工場を出すから行ってこいと命じられて、まだ工場は設計段階でしたが、02年11月に製造担当者とともに赴任。初めての土地で、そこそ鉛筆を買う店を探るところからスタートしました。翌年には工場が完成、06年の秋までの4年間、現地法人の社長をしていました。当時の中国は成長真っ盛りで、日系企業も中国にどんどん進出しており、営業すればするだけ仕事が取れて1年日から利益を出せました。本当は帰りたいなかったくらい仕事が面白かったですね。

日本には購買部長として戻り、主に当社に協力をいただいている仕入先の材料メーカーさんを担当しました。そこで情報の大切さを教えられるとともに、のちに繋がる



PROFILE

笠谷昌宏(かざたに まさひろ)氏

1970年、兵庫県生まれ。甲南大学経営学部に進学。卒業後、関西のアパレル企業に就職。その後、兼松電子貿易(現在は兼松(株)に統合)で松下電器産業(現パナソニック)を担当。2000年に(株)カサタニ入社。02年から中国・天津市の現地法人天津笠谷精密機械有限公司の社長を務め06年帰国。13年社長就任。大阪商工会議所中堅・中小企業委員会副委員長等を務める。22年5月より梅田中金ユース会代表幹事。

多くの人間関係をつくることができました。

業績が最悪の時期に 突然の事業承継

——事業承継の経緯をお伺いします。

笠谷 父からは、70歳になつたら社長を譲ると言われていました。ただ、父が70歳になる翌年の2014年が、当社の創業60周年に当たるので、「60周年に合わせるのいいのでは？」と言うと、そうしようということになりました。ところが、13年11月に父が心筋梗塞で突然亡くなってしまい、結果として予定より1年早く社長に就任することになりました。だから、万全な事業承継とはいきませんでした。

——承継当時はどのような状況でしたか
笠谷 リーマンショックが起きた08年から売上が減少するなど、経営状態が一番厳しい時期でした。現在の売上は48億円程度ですが、ピークの07年度は174億円あり、従業員も、派遣社員も含めて800人ぐらいました。当時はいわゆる「ガラケ」が主流でしたから、各メーカーの充電用卓上ホルダーをほぼ当社が製造。携帯電話事業だけで約100億円を売り上げていました。それがスマホに取って代われ、国内メーカーの携帯電話事業撤退が続き、当社もみるみる厳しくなりました。構造改革のために、12年度は希望退職者を募集し、

工場の売却等も進めていた時期でした。

幸い、父が亡くなる前の株主総会で、代表権を持つ専務になっていたことから、ガバナンス面では特に問題ありませんでした。ただ、私は営業をずっと管轄していたことから、銀行の担当者さんとは繋がっておらず、就任直後は苦労しました。売上より負債のほうが多く、撤退など事業の見極めを行う必要がありました。大阪近辺だけで九つの工場があり、どう集約するか、借入返済をどう進めていくかなど、夜も眠れないくらい頭を悩ませました。

——どのように克服されたのですか。

笠谷 社長就任の翌年、主力となつてくれそうなメンバーと1人ずつ面談をしました。「今の危機的な状況を何とか乗り越えて、みんな幸せになろう」と言うと、みんな涙を流して「やりましょ」と言ってくれました。工場集約や徹底した無駄の排除、生産性向上に取り組みました。あのときはワンチームとして一体感がありましたね。



篠山工場で働く従業員

当時の主力製品だった携帯電話の卓上ホルダーは、人気機種は売れるものの、それ以外は在庫が山のように残るといふ商売でした。そこでこの分野からは撤退し、創業の原点に戻って、利益は薄くても安定している自動車部品に力を入れる方針にしました。ハイブリッド車が全盛で、今後は環境にやさしい電気自動車や水素自動車が登場すると言われていましたので、電気自動車の部品を攻めようとターゲットをリストアップして、手分けして営業をかけました。成約まで時間はかかりましたが、うまくEV車にも使われる部品の注文を獲得でき会社は安定。創業時の事業だった自動車部品の加工を継続してきた実績があったからこそで、創業者には感謝しています。

——創業者や先代社長から学ばれたことや尊敬している面は？

笠谷 祖父は、本当に真面目で従業員思いでした。昔のプレス加工の職人さんは手も作業服も油で真っ黒、指が欠けたら一人前と言われ、安全に対する意識も低い風潮がありました。その中で祖父は従業員第一に考えて、作業の安全に一所懸命取り組んでいました。休日出勤している従業員に、お菓子やケーキを差し入れたりもしていました。父も祖父と同様に従業員をとて大切にしています。私も機会があるごとに、「会社は従業員を幸せにするためにある」と言っています。

桐生選手の靴の底裏を アシックスと共同開発

東京2020オリンピックの前、同社は短距離走の桐生祥秀選手のピンレススパイクシューズをアシックスと共同開発した。当時、画期的なシューズの開発は難航。大阪商工会議所のビジネスマッチングでそのことを知った笠谷社長が手を挙げ、同社の加工技術を活かしたCFRP材を底裏に使用し、実現した。自動車部品は自分たちの製品がどこに使われているか見えないが、靴の底裏は実感できる。プロジェクトへの参画で、従業員のモチベーションは大いに上がった。

——現在、危機感を持っていることは？

笠谷 人を募集しても集まらず、新卒採用も難しいことです。業績が厳しかった時期は新規採用ができず、将来幹部として会社を支えてくれる30代前半の世代が欠けています。中途採用でバランスを良くしようと思



自動車（HV・EV）接続端子（写真上）と、CFRP材の成形品（写真下）

「大阪ものづくり優良企業」等、認証を取得する活動を積極的に行っていました。20年には、経済産業省の「地域未来牽引企業」に選定されています。競合他社とは違う強みをつくろうと、軽量かつ高強度なCFRP材のプレス加工の実用化も進め、自動車部品や航空機部品

つていますが、なかなか集まりません。——難加工材料やCFRP材のプレス加工の事業化は、自ら手がけたのですか？
笠谷 そうです。当社は技術を持っているのに、第三者にあまり知られていませんでした。そこで、先代が健在だった2013年に、難加工材料であるマグネシウム合金のプレス加工技術で「第5回ものづくり日本大賞」に応募。従来マグネシウムは軽くて硬く奇麗な材料なのに、すぐ酸化して錆びるため、塗装して金属感のない状態で使われていました。当社は以前から金属感のある表面処理を研究し、意匠性の高い製品が実用化できました。この技術が評価され、特別賞を受賞しました。ものづくり日本大賞はなかなか取れない賞ですから、技術力のある会社として箔がつけました。第三者から評価される会社になろうと、その後も

等に活用されています。現在、量産できるのは当社だけだと聞いています。業績が厳しい時期も研究部門を維持して、新しい取り組みを継続して行ってきた成果だと思います。

——事業計画として目指すことは？

笠谷 第一に、環境に貢献することです。環境に関わる事業をされているお客様の仕事を請け負っていく。自動車ではEV車や水素電池車など環境対応車の部品を、もっと扱っていききたいと思っています。

次に、健康寿命を延ばすことに関連する事業です。いろんな技術を持つ企業と一緒に動いていきたいと考えています。アシックスさんのソールの開発で炭素繊維を使ったのは、軽く、強度も高く、バネ性のある材料だったからです。たとえば、ソールメーカ！と組み当社の技術で、高齢者の方が杖等の補助器具を使わず、自分の足で歩くことで健康寿命を延ばすことに貢献していきたいと考えています。

近時の廃業する企業の増加を受けて、「技術を持つものづくりの会社の廃業は、日本にとって大きなマイナスだ」と言う笠谷社長。今後は、M&A等の手法も活用しながら、日本の企業が持つ技術の継承にも積極的に取り組んでいく方針だ。

商工研究員 加藤年男