＜採択事業者インタビュー＞

危機を乗り越え、自動車業界のサプライチェーン強靭化に貢献するオンリーワンのものづくり企業

株式会社カネミツ

代表取締役社長: 金光　俊明

常務執行役員　業務本部副本部長　経営企画部部長：寺坂　孝雄

業務本部経営企画部　関係会社管理グループリーダー：松村　理沙

はじめに

自動車のエンジンに使われている「プーリ」をご存知だろうか。プーリは、自動車のエンジンの動力を他の機械部品に伝達するための滑車である。そのプーリを製造する世界有数の企業が、兵庫県明石市に本社を置く株式会社カネミツだ。

同社は 2021 年 2 月、「サプライチェーン対策のための国内投資促進事業費補助金（以下「サプライチェーン補助金」）を活用し、兵庫県加西市に加西第四工場を建設し、増産に向けて設備を増強した。

補助事業を実施した背景は、トランスミッション部品の増産のほか、同社製品の物流上、重要な拠点となっていた子会社の工場が水害リスクを抱えていたことであった。代表取締役社長の金光俊明氏は、「加西第四工場の建設により、災害リスクの低減を図れただけでなく、物流コストをゼロにすることができた。」と話す。

多くの自然災害リスクを抱える日本において、災害対策は、どの企業においても喫緊の課題である。同社において災害対策を意識するようになったエピソードや、補助金事業を活用してどのように効率的なサプライチェーンを構築したのか、また、電気自動車やハイブリッド車の台頭をはじめとして、刻々と変化する自動車業界の中で、同社が描く今後の展望等をじっくり語っていただいた。



自動車エンジンを支える「プーリ」とは

―会社概要について教えてください。

（金光）1947 年に、兵庫県明石市で会社を創業し、そこから国内 3 ヵ所の工場、子会社 2 社に事業を展開しています。創業当時は、明石市の港で、創業者であり祖父の社長が、川崎航空機工業株式会社（現在の川崎重工株式会社）に勤めていたのですが、戦後の財閥解体により解雇されたのです。それで、溶接等の技能仕事が好きな祖父は、明石の港に金光銅工熔接所という会社を立ち上げて、船の修理事業を始めました。その後、明石港の港湾拡張が計画され、現在の本社の場所に移転することになりました。そこからが、今のカネミツのスタートかと思います。

現在の主力商品は、自動車エンジンに使用されるプーリです。プーリの納入先は、日系自動車メーカーや大手自動車部品メーカーになり、国内シェアは約 4 割にもなります。

―プーリについては、あまり聞きなじみがない方も多いと思います。具体的にどのような部品なのか教えてください。

（金光）プーリとは、エンジンの動力を、回転運動を利用して色々な機能部品に伝える重要な部品です。色々な機能とは、車内の空調を調整するエアコン、ハンドル操作を軽くするパワーステアリング、そしてエンジンを冷やすポンプなど、エンジンで走る車にとっては必要不可欠な部品といえます。



金光 俊明社長



製造現場の様子





プーリ

―「先行開発室」という部署も設置されていますね。

（金光）受注前でも、いったん先行的に物を作れるように「先行開発室」をつくりました。新しい世界に挑戦する場合、新規事業への参画が確定するまでの間にも、競合他社と取引先の取り合いもありますし、先行して物を完成させたら、「あの会社もできるのだ」と取引先となりうる会社と認識してもらえることになります。「開発企画会議」という会議を月 1 回実施していますが、そこで、まだ受注がない場合でも、試作に係る金型代等は開発費用として予算に計上しようということにしました。

―今回の補助事業を実施した加西工場以外にも複数拠点があると伺いました。

（金光）創業地である明石市に本社機能こそはありますが、明石工場は完全に閉鎖しました。今回、補助事業を実施した加西工場は、中核拠点の位置付けで、開発拠点であるテクニカルセンターも併設しており、プーリに続く新商品はこの工場で生産される機会が多くなります。近隣の三木市にある三木工場とも一体的な運用をしています。それから、長崎県にも事業所があります。なぜ長崎県にあるのか、社員からもよく聞かれるのですが、私が長崎大学工学部出身であるご縁から、長崎大学とシミュレーション解析等の共同開発を進めていました。このような関係から、長崎に事業所を開設することになりました。

―国内のほか海外拠点もありますが、海外展開された経緯を教えてください。

（金光）当社の主力商品プーリは、私の先代やその関係者で開発しましたが、私の代になって世界各地に拡大しました。当時、日系自動車メーカーは海外生産を拡大中でしたので、私自身も海外の情報を直接現地で入手したいとの思いで、日系自動車メーカーの多くが進出していたタイを最初の進出地に決めました。タイの工業化にも貢献したいとの思いもあり、タイ人スタッフの育成にも注力し、製品製造から輸出管理まですべての業務をタイ人が中心になって実施することができるようになりました。その後、中国やインドネシアにもプーリ製造拠点を広げていきました。

サプライチェーン補助金との出会いはコロナ禍での情報収集から

―世の中、多くの補助金がありますが、サプライチェーン補助金の情報はどのようにして入手したのでしょうか。

（金光）補助金については、私自身が 20 代のときに、商品開発で国の補助金申請書類を作成して提出したことがありました。しかし残念なことに、提出しても全然通りませんでした。その頃は、私たちがめざしていた事業と、国がめざす政策的方向とが合っていなかったと思います。しかし、今回は、私たちと国の想いが最初から同じ方向でした。サプラ

イチェーン補助金の情報に気付いた当社の寺坂部長が飛びついてくれて、準備して、申請してみようということになりました。

―日頃から、補助金の公募情報を探していらっしゃったのでしょうか。



寺坂　孝雄氏

（金光）当時は、一生懸命探していたわけではありませんが、たまたまこのような補助金があるという情報を見つけました。
（寺坂）コロナ禍に伴う休業補償等を調べているときに、偶然見つけたのですね。そこから詳細な補助金の情報を得ました。
（金光）実は、この補助金を活用した経験を積んだ後の方がもっと探しています。今は、投資を検討する際には、まず、何か適する補助金事業はないか探しています。投資は、開発や顧客の動向によって実施するのですが、その計画が国、県や市が実施する支援事業と関連がないかなと、全件チェックしています。

会社の転機となった阪神･淡路大震災、東日本大震災、台風、そして決断

―補助事業の目的の一つとして、災害対策を挙げられておりましたが、きっかけとなった出来事について詳しく教えてください。

（金光）最初に災害対策を意識したのは、たまたま今日と同じ日付（インタビュー実施日の 1 月 17 日）ですが、29 年前の阪神・淡路大震災がきっかけです。明石工場は、本州では恐らく震源地に一番近いところなのですが、それまで当社には、災害マニュアルも、その他それに類するものは、何もありませんでした。震災後、防災マニュアルを作成し、その後は常に地震対策を考えていました。しかし、2011 年には東日本大震災で東北地方が津波災害に遭いました。もし明石市の海で津波があったら、明石工場は壊滅するということが分かって、これはダメだと思いました。その当時、明石工場はすでに老朽化しており閉鎖することを心で決めていました。2018 年 9 月、台風 21 号が襲い、明石工場の建物の一部が吹っ飛んだのです。1995 年の阪神・淡路大震災、2011 年の東日本大震災における津波リスクへの気付き、そして 2018 年の台風による建物被害があり、明石工場を引き続き稼働するのは、災害リスク上、あり得ないことだと感じました。ついに創業の地である明石工場の閉鎖を実行しました。



金光 俊明社長

　現在、国内に拠点がある三木工場も加西工場も長崎工場も、すべて災害対策を考えています。サプライチェーン補助金を活用し新設した工場の場所についても、災害対策の考え（川の氾濫・津波等）から、加西市の事業用地を選択しました。

―今回の補助事業では、工場を建設されて、設備を 2 台導入されたということですが、事業実施期間を通して大変だったことはありましたか。

（金光）自社の判断だけで勝手に事業計画の変更はできないということでしょうか。補助金を受けた後に、例えば入口の場所や、電気室の場所の変更等も、計画変更承認申請をしなければ、自社の独断で自由にはできないことが分かり、国のお金をいただくのは大変だと実感しました。
（松村）事務局とのやり取りは結構大変でしたが、結果的に当初の目的通り、このように事業ができているので助かりました。最初に申請するときの事業計画がどれだけ精度が高いものができるかどうか次第で、後の苦労は少なくなるのかもしれないですね。



松村　理沙氏

補助事業で物流環境が大きく改善、地域雇用にも大きな効果

―実際に工場や設備を新設されてみて、補助金事業を活用した効果、変化は何かありましたか。

（金光）当社の事業目的であった災害対策もさることながら、サプライチェーン強化の面で、物流が随分と改善されました。加西工場で作った製品の後工程を、子会社である松本精工株式会社が敷地内の工場で担っています。部品をトラックに積んで運ばなくていいので、経済的メリットは非常に大きいと感じています。

―経済的な効果も大いにあったかと思います。

（金光）今まで通りの物流でやっていたら、初期投資費用はかからなかったかもしれませんが、見積上、製品 1 個あたりに 2 ～ 3 円の運賃分の費用が上乗せされますし、輸送中の様々なリスクもありました。仮に、月に製品を 20 万個製造したとして、往復にすると 40 万個分ですから、1 個あたりに 2 円分をかけたら、80 万円の上乗せになります。その価格を顧客が受け入れてくだされば問題ありませんが、そうでなければ当社の経済的損失になります。計算すればもっと精緻に数値化できるかもしれませんが、目に見えない経済効果が大きいと感じています。初期投資よりも、その後のランニングコストの削減によって、初期投資を大きく上回るようなメリットを享受できていると思います。

―工場や設備を投資したことによる、新たな地域雇用への影響はいかがでしょうか。

（金光）ちょっと人を採用しすぎたくらいかもしれません（笑）。地域の方を多く採用しています。働いている人は、このエリアに在住の方が 8～9 割ぐらいです。地域雇用にも大きく貢献できました。

丸い物を加工する技術から、新たな可能性を創り上げたい

―今後の会社の展望についてお聞かせください。

（金光）自動車が、ガソリン車から電気自動車にどんどん変わってきています。当社の売上の 9 割強は自動車関連ですので、世の中の急変についていくのが大変です。電気自動車に変わると、プラモデルと一緒で、モーターとバッテリーだけで動くようになってしまいます。ただ、最近少し風向きが変わってきて、やはりハイブリッドやプラグインハイブリッドといった電動車も非常に人気が高くなっています。ハイブリッド車は使い勝手が良いので、燃費が良いですし、少量のガソリンで済みます。さらに電気も発電するので、そうなるとトランスミッション等は一部必要になります。マイルドハイブリッドという、エンジンも併用するようなハイブリッド車は、プーリも必要です。その意味では、現行部品も生き残ることができます。生き残りといっても、それほど後ろ向きになることもないですが、やはりできれば自動車一本足打法ではなくて、自動車以外の新しい事業にも取り組みたいと思っています。

―現時点で自動車部品分野以外への事業展開については、何かお考えのものはあるのでしょうか。

（金光）今は BtoB のビジネスモデルなので、BtoC へ展開してみたいと思っています。当社には「絞り」という、鉄をシューっと絞る技術や、厚くしたり、薄く加工したりする技術があります。そういった技術を使えば、大きな事業になるかどうかは未知数ですが、様々なものが横展開できる可能性を秘めていると思います。全然知らないことをやるのではなく、保有している技術を活用して、新しい商品や新しい分野に進出する方向を考えています。

―今後、補助金活用等を考えている企業が結構あると思いますが、そういった企業さんへのメッセージをお願いします。

（金光）補助金事業にチャレンジする場合、自力でも本当にこれをやりたいという思いがなかったらダメですが、本当にこれをやりたいという事業計画があれば、採択や交付決定に向けて、書き方について、補助金の事務局等と相談しながら進めるといいと思います。また、補助事業の事業期間中も、進め方等については、どんどん事務局等に相談をすべきだと思います。

（インタビュー実施日：2024 年 1 月 17 日）

筆者 社会レジリエンス推進チーム　渡邊　勇太