

トップ インタビュー

エンジンバルブ国内トップメーカーの次なる挑戦

フジオーゼックス株式会社
代表取締役社長 辻本 敏 氏

聞き手

帝国データバンク 浜松支店長 森 晴朗



東証スタンダード上場企業のフジオーゼックス株式会社は1951年12月、エンジンバルブの製造を目的に設立されたもので、大同特殊鋼、TRW社（米国）との協力関係を背景にエンジン用小型バルブの製造を中心とする総合動弁系メーカーとして、その技術力は国内のみならず海外においても高い認知度を保っている。大同特殊鋼の資本系列下にある中、同社との共同による素材研究に基づく製品開発で優位性を保ち、エンジンバルブやコッタについては国内トップメーカーとして他社の追随を許さない状況を維持している。材料から完成品までの一貫生産を進めており、生産に必要な生産設備は基本的に自社内で設計しているほか、最適な生産手順や手法を組み込むなど効率的で高品質な加工を実現している。加えて、独自の難削材鍛造技術や精密研削技術を駆使し、他社との差別化が図られている点を強みとして自動車業界をはじめ、内燃機関を利用する製品の製造を行っており、各業界から安定した需要を確保している。今回のトップインタビューではフジオーゼックス株式会社の代表取締役社長である辻本敏氏にお話を伺った。

【ポイント】

- ・ 既存事業を活かしつつ新規事業100億円に向けての取り組みを
- ・ 生産体制を最適化して出来るだけ投資せずに受け皿に
- ・ 材料に強く、加工研磨技術がある強みを活かす

——代表就任から6年経過したご感想（経営者としての信条など）についてお聞かせください。

代表就任時は、自動車産業が絶好調で史上最高という状況でしたが、私が社長になった途端に方向が変わり始めるという時期でした。当時は借入金も多かったのですが、まるで借金を返済するために代表就任したのかと思うくらいの状況でしたが、6年経って基本借入金は実質ゼロにすることが出来ました。ただ、この6年間はコロナやEVといった激変の要因が数多くありましたので、これまでとは違う方向を変えた方針を出さなければいけないということで新事業に舵を切りました。

EVによって2030年にはエンジンは今の半分になるという前提で考えなければなりません。ですから最初の中期経営計画を作成するときにはかなり悩みました。いわゆる焼け太り、つまり最後に生き残ると残存者利益が得られるという既存事業を大事にする方向性が一つあり得るということです。もう一つは、やはりそうはいっても株主には理解されにくいので、新規事業をやるということになります。2030年には売上が200億円を下回るようになって代わりに100億円の新事業をやりたいと打ち出しました。そのために構造改革をする部署をつくりました。今のところM&Aだ

けで合計すると17~18億円の買収した事業があります。この方向性で当社が生き残るということが定まってきました。我々の主要なお客様であるカーメーカーさんから見るとエンジン部品をやっている会社というのは今後も供給してくれるのだろうかという不安感が高まってきていますが、当社は供給してくれる会社だという評判が立ってきた結果、当社に受注が集中する環境にあります。お陰様で今年は史上最高売上高になり、来年は更に増収を見込んでいますので、うまく舵取りは出来たのではないかと考えています。あまり増産投資はしたくないのですが、全体のマスは減っている中で当社のシェアが増えているという環境において次の3年というのは非常に難しいです。お客様のニーズに応えようとすると投資が必要なレベルまで来てしまっていますので、そこをどうするのかという課題があります。M&Aは部署をつくって未経験から100件以上の案件を検討させて、オファーしたのは10件に満たない状態から2件が成約しました。その結果、経験が出来て今はもうあれこれ言わなくても自分たちで動けるようになりました。この部署を育てて将来的にも色々やっていけるようにしたいと思いましたが、そのかたちも出来たかと思っています。それから当社の上場している意味についても考えています。株式会社の究極の姿は何だろうかと考えましたが、一番良いのは役員や従業員が多くの株を持っているという状態で還元出来るのが理想だと思います。

——現在の御社を取り巻く業界環境についてお聞かせください。

私どもは自動車用を中心にエンジンバルブを毎月1000万本程度つくっていますが、売上高は220~230億円という小さい業界です。それで結果的に何か起こってきたかというサプライヤーがどんどん集約されてしまいプレイヤーが少なくなりました。そうした業界の中でEVという100年に一度といわれるものがどういう影響を与えるのかというと、前向きにシェアアップにかかっているところは当社ぐらいしかいません。皆さん縮小撤退をしているイメージですね。そんな時に当社が増産していますので我々に受注が集まりすぎてしまっているという状況です。何故そのようなことが起こっているかというと、EVもあります。特に北米においてコロナで一旦生産が落ち込みましたが、日本のサプライヤーはぐっと我慢して人員削減もせず



に耐えていました。ところが米国ではすぐにレイオフして、そこにインフレが起きて賃金が急上昇しました。そうすると米国のサプライヤーの給料では人が集まらず、レイオフしたスキルのある人達が誰も帰ってこないということが起きて供給が2~3割落ちています。その結果、困ったカーメーカーが供給出来る会社を探して当社にそうした需要が集中しているというのが現状です。今、当社で議論しているのは、集中している受注を全て対応するよう生産体制を最適化して出来るだけ投資せずに受け皿になるということをやろうとしています。

それからもう一つ新規事業については、先ほど話したM&A以外に自社内でもネタを作ってスタートするように、関連子会社でもやるようにと指示したところ、色々なことが始まっています。その中でも特に面白いのは移動コンビニ、ドローンの太陽光点検、ブランドミニトマトなどです。ブランドミニトマト栽培の農業を事業化するために自社の空いている土地にビニールハウスを建てて実験栽培を始めており、収穫したものを販売していますがこれが結構な値段で売られています。これの事業拡大を今年は進めています。このような取り組みを通じて従業員に起業家精神が醸成されつつあると感じています。社内的には3Dプリンターで樹脂部品を内製化出来ないかということにも挑戦しています。それが上手くいけば外から購入せずに済みますのでコスト削減にもつながります。色々考えて芽吹いてきたかなと感じていますが、まだこれらの新規事業売上高は18億円ぐらいなので新規事業目標売上高100億円にはほど遠い状況でそこが課題と思っています。2030年の目標が売上高300億円にしていますが、既存事業が200億円に縮小する想定で新規事業100億円を目標としていました。ところが、既存事業が縮小せずに拡大しそうな状況のため、売上高300億円の目標達成は十分可能となっています。

——御社の独自性、特徴を踏まえた将来展望についてお聞かせください。

当社は親子上場で親会社は大同特殊鋼ですから、特殊鋼の専門メーカーとしてありとあらゆる鋼をつくっています。そんな当社の特徴は第一に「材料に強い」ということです。必要に応じて大同特殊鋼に並んで開発会議にも同席しています。そういうことが出来ますのでお客様が困った時に色々な提案をすることが可能です。これが非常に大きな強みだと思います。物づくりとしても色々強みはありますが、競合する他のサプライヤーさんとの差別化という意味では材料メーカーがついているという強みはどこにもないので色々なことが起きます。例えば水素エンジンが注目されますが、水素は最も小さい元素なので何にでも進入することができます。特に当社が扱う鋼は、水素から見ればある意味隙間だらけですから浸透し易い訳ですが、水素が浸透した鋼は非常に脆くなります。それを防ぐためにどうするかというと材料の知識が無いと分かりません。水素は燃えると水になりますが、冷えて水に戻ると酸性になりますので金属を腐食します。そんなときにどうすれば良いかというのも「材料に強い」ことが活かされる訳です。もう一つの例として、ガソリンは油で潤滑性がありますが、エンジンバルブにおいて水素だと摩耗の問題が必ず起きます。先ほどの腐食とこの摩耗の問題を解決するには「材料に強い」当社ほど心強いパートナーはいないと思います。

第2の特徴は研磨加工のノウハウがあることです。この研磨加工技術を使って自動車以外にも何か出来ないかと模索していますが、M&Aした機械加工会社でもつながりを持って活かすことが出来ると思います。当社は供給元が大同特殊鋼で鍛造が出来ますから、完全垂直統合が可能という流れがあります。ですから我々はこれらの強みを合わせて最終垂直統合した部品加工会社を目指したいと思います。

——読者である地域企業に向けたメッセージをお願いします。

当社は色々M&Aを検討する中で後継者に困っている企業が実に多いということに改めて気づきましたが、これは静岡県内も同じだと思います。日本は100年企業が世界一多く存在する国と言われていますが、その半分が年間売上高1億円以下です。要するに零細企業が代替わりしながら経営を存続しているという状態になっています。現在は少子高齢化が進んでいますが、働き場所も

増えて多様性があるので小規模企業が後継者を育てて存続していくことはこれからの時代は困難になると思います。ですから皆で考えて企業の集約をしていくという方向性を探ることが必要になります。もう一つは先ほど話した農業です。農業も後継者不足ですし、例えばこの地域でも手入れされていない大きい茶畑が増えており非常にもったいないと思っています。これを企業として何か出来ないかということのを皆で考えてやる時期が来ているのではないかと思います。ただ、皆で仲間になって一緒にやろうというのは実際には相当に難しいので、県内中堅規模の企業であれば我々がやっているようなM&Aによって企業集約して一つの事業にまとめていくという視点で地域に貢献することを考えていくことがこれからは重要ではないかと思っています。

——本日はありがとうございました。

辻本 敏 氏 プロフィール

1958年8月19日生まれ 64歳
1982年3月 同志社大学卒業
4月 大同特殊鋼(株)入社
2004年4月 鋼材事業部知多工場副工場長
2005年7月 鋼材事業部知多工場技術部長
2007年6月 技術企画部長
2009年3月 鋼材事業部海外事業部海外企画管理部長
6月 海外事業部海外企画管理部長
2011年6月 取締役海外事業部長
2014年6月 常務取締役研究開発本部長
2016年6月 取締役常務執行役員
2018年4月 取締役
6月 フジオーゼックス(株)
代表取締役社長執行役員

会社概要

フジオーゼックス株式会社

本店：菊川市三沢1500-60

代表取締役社長：辻本 敏氏

業種：各種エンジンバルブおよび付帯部品の製造

URL：https://www.oozx.co.jp

T D B 企業コード：985733507

法人番号：4080401014950