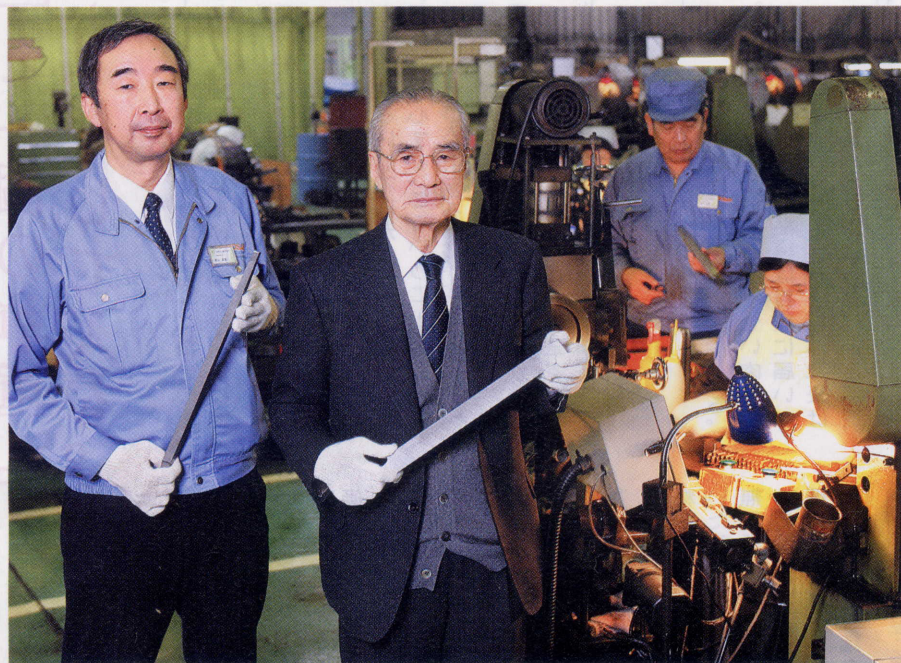


ツボサン (やすりの製造・販売)

# 人を削らず職人技の幅広げる

伝統ある産地でやすりを77年間作り続け、国内シェア4割を占める。顧客の注文に応じて、どんなやすりでも製造できる職人の技が強みだ。中国で生産した普及品のやすりで、世界市場の開拓も目指す。



梶山重雄副社長(左)と梶山隼史社長(中央)。親子2代でシェアを拡大してきた

瀬戸内海を望む静かな海辺の町、広島県呉市仁方。広島駅から呉線で1時間ほどのこの町では、100年以上前からやすりの製造が盛んだ。海に面した工業団地には、やすりを製造する業者が40社ほど集まり、国内で使用されるやすりの9割以上を生産している。カタカタと乾いた音が響く工業団地で、ひととき大きな工場を構えるのが業界トップのツボサンだ。

ツボサンは創業77年を迎える老舗企業だが、やすりの製造では後発組に属する。他社とは異なる戦略を取ったことが功を奏し、同社だけで国内シ

アの約4割を占める。2代目社長の梶山隼史氏は85歳と高齢なため、現在は長男の梶山重雄副社長(51歳)が経営を担う。3代目の陣頭指揮の下、同社は売上高を順調に伸ばしており、「今期(2005年3月期)は前年比3割増の8億3000万円になる見込み」(梶山副社長)だ。

## 難しい注文もすべて受ける

ツボサンは、ホームセンターなどで販売される普及品のやすりだけでなく、楽器や竹刀の製造に使うやすりや、骨を削る医療用やすりなど、専門職が

使う特殊なやすりの製造なども手がけてきた。そのため、製品ラインアップは約600種類に上る。「やすりと名のつくものなら何でも作る。技術的に不可能なもの以外、お客様の依頼は断らない」と梶山副社長は話す。こうした姿勢が売上高の伸びを支えてきた。

経営効率を第一に考えれば、生産品目を集約し、製造工程をできるだけ自動化するのが定石だろう。しかし、特殊なやすりを少量生産するためには、職人の技が必要だ。その技術は、容易に機械に置き換えられない。何より、従業員の意向を無視した経営は、梶山副社長の最も嫌うところだ。

特殊なやすりの製造を請け負えるのも、ツボサンに受け継がれたやすり職人の技術があるためだ。梶山副社長は「モノとカネがあっても、ヒトがいなければ工場は動かない」と話す。実際、工場で働く60人のうち10人は、既に定年退職した60代の従業員だ。

熟練工を再雇用して、活躍の場を与える。若い従業員はこうしたベテランから技術を受け継ぐ。同社の応接室の壁には、赤茶けた白黒写真から最近のものまで、社員の集合写真がずらりと並ぶ。同社が設立以来、従業員とのつながりを大切にしてきた様子が、時代の流れを通してうかがえる。

ツボサンの創業は1928年にさかのぼる。初代社長の梶山喜瑞<sup>きずいち</sup>氏が、2人の兄弟とともにツボサンの母体となった壺三<sup>やすり</sup>製作所を設立した。梶山社長が2代目に就任したのは54年のこと。父である初代社長が交通事故で急



逝し、35歳で急遽社長に就任した。父とともに会社を設立した叔父2人は、既に独立していたため、重責を一身に背負うこととなった。

若かった梶山社長は、やすりに様々な工夫を凝らす。例えば、当時柄がなかったやすりに、ゴムや木の柄をつけた製品を開発。使いやすさを向上させる改良を重ねて、売り上げを大きく伸ばした。

経営を軌道に乗せた梶山社長は、新規事業に乗り出す。大手製鉄会社からの出資を受け入れ、鉄筋コンクリートに使用する鉄の丸棒などを製造する鉄鋼資材事業を立ち上げた。社名を中国製鋼と改め、呉市の海軍基地の跡地に工場を建設。日本経済の成長を追い風に、この新事業は大きく伸びた。

64年には事業の効率化を図るため、鉄鋼資材とやすりの製造を分離し、壺三鉦<sup>やすり</sup>を設立する。その後、提携先の製鉄会社と意見の相違が生じたため、中国製鋼の持ち株を相手に売却した。梶山社長は壺三鉦の新拠点を現在の仁方に定め、鉄鋼資材とやすりの2本柱で事業を展開する計画を立てる。

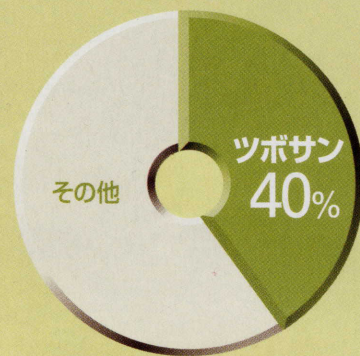
しかし、誤算が生じた。新工場を建設する予定だった工業団地の造成の遅れや地盤沈下などで、鉄鋼資材の製造に必要な機械を設置できなくなった。「やすりだけで生き延びるしかない」と梶山社長は腹をくくる。

だが、一時は鉄鋼資材事業にかなり注力していたので、やすりの販路開拓は進んでいなかった。工具店には懇意にしているやすりメーカーがあり、そこに割って入るのは難しい。そこで、梶山社長は機械工具を専門に扱う商社に目をつける。

早速、大手の専門商社に営業攻勢をかけた。やがて、大阪に本社を置く杉本商事との大口取引が決まった。杉本商事の当時の社長は、若い頃に大阪のやすり工場<sup>やすり</sup>で修業した経験があった。

## 品揃えが最大の武器

やすりにおけるツボサンのシェア



注：本誌推定

### ツボサンの概要

本 社 広島県呉市仁方棧橋通1511-26  
 創 業 1928年3月  
 資 本 金 6500万円  
 社 長 梶山隼史(85歳)  
 売 上 高 6億6000万円(2004年3月期)  
 従 業 員 65人  
 事業内容 やすりの製造・販売

そうした縁から、「作った分だけ買い取る」という好条件の取引が始まる。「本当に目いっぱい作らせてもらった」と梶山社長は振り返る。

## 逆張り経営で苦境を乗り切る

その後も販路を拡大し、ツボサンのやすりは、玩具などを生産する工場などで広く使われるようになった。しかし、納入先の工場が賃金の安い海外に移転するようになると、やすりの市場は次第に縮小した。

やすり製造業者の多くが減産と人員削減に躍起になった。その結果、次の世代を担う職人が育たず、廃業せざるを得ない業者が相次いだ。60年代には120社以上あった仁方のやすり工場は、バブル崩壊後には40社に減った。80年代半ばから経営に携わり、厳しい状況をつぶさに見てきた梶山副社長は、他社とは逆張りの戦略を取った。梶山副社長の頭には、社長が築き上



楽器用、医療用などあらゆる分野のやすりを製造する

げた専門商社との関係を最大限に活用する戦略が浮かんでいた。周囲が在庫を減らす中、ツボサンは3カ月分の在庫を常に確保した。やすりは流行に左右される商品ではない。しかし、必要な時には大量の注文が入る。

在庫を確保しておけば、迅速な対応ができる。梶山副社長の読み通り、不況の影響で小売店の多くは、在庫を減らしていった。大量の製品を短納期で納められるツボサンと取引する業者は、自然と増えた。「『ツボサンでなければ間に合わない』と思わせることが狙いだった」と梶山副社長は話す。

従業員を大切にするツボサンの伝統も守った。従業員の削減を回避するため、梶山副社長は新たな需要の掘り起こしを命じた。スキー板の加工に使うやすりや、ギター<sup>やすり</sup>の製造に使うやすりなどを次々と開発。その噂を聞きつけ、刀の鞘の中を削る特殊なやすりの注文が舞い込んだこともあった。

今後の同社の課題は製造コストの低減だ。現在、中国に量産品の工場建設を計画している。普及品は中国で製造し、世界市場で販売する体制の構築が当面の目標となる。

世界では年間2億本のやすりが生産される。国内では40%を占めるツボサンも、世界市場でのシェアは1%ほど。「いずれは世界市場で5%ほどのシェアを取りたい」。梶山副社長が3代目社長の座を名実ともに継ぐ頃には、夢のような話ではなくなっているかもしれない。(江村 英哲)