

1. 賃上げ等に対する企業の対応事例(社員を大切に、やる気を引き出す職場環境の創出)

**株式会社 光機械製作所**

- 所在地：三重県津市
- 創業：1946年(昭和21年)
- 資本金：4,000万円
- 従業員数：98名

**☆ 事業者概要**

主な事業：専用工作機械(研削盤)の設計・販売  
切削工具(ドリルなど)の加工

基本理念：Be Professional!; プロ意識に徹する  
人材方針：3G (Gender-free, Generation-free, Global)  
現社長の就任(2001年)を機に、多様な人材による働きやすい環境づくりを進めている。

**目指すべき企業像**

**なるほど(工夫)文化の創造**

「なるほど!」と言われるアイデアと技術と感性で、世界の工場に向けて、生産技術を高める製品とサービスを提供する。そして、それを通じて、

1. 社員の幸せ
2. お客様のよごび
3. 社会への貢献

「なるほど!」の言葉をお聞きできるのは、お客様とのニーズやお悩みに対し、よい意味で期待を裏切る新しいアイデア、高度な技術力、確固たる品質のすべてが揃った時だけ。ものづくり企業として、何よりもの評価を考えています。

**社長の社員への接し方**

- 可能な限り、毎日工場に足を運び、社員とコミュニケーションをとる。こうしたなかで社員の個性に応じた適材適所の人材配置を進める。
- 会社が利益を上げると、社員自身にどう還元されるかを具体的にイメージできるように伝えるよう心がける。
- 自社のものづくりが社会にどのように役立つのかといった視点で、事業と社会との関わり、事業の社会的意義を繰り返し伝えていく。

**☆ 社員自身に関すること**

**◇ 賃上げの状況**

- 人手不足が深刻化するなか、当社でも採用活動は徐々に困難に。
- 設計、営業両部門で技術的な知識が必要であり、理系人材は特に不足。

**◇ 人材育成**

**<経営塾>**

- 管理職への登用を目的とした社内の人材育成プログラムとして、社長主導の「経営塾」を開催。

**<ものづくり改善塾>**

- QC活動をベースに全社員を対象にして月2回外部講師からのものづくりの基本と改善について、指導会を開催。

**☆ 職場環境に関すること**

**◇ 女性活躍・ダイバーシティ**

- 工作機械メーカーであり、以前は理系、男性社員が多数を占めていた。
- 性別、国籍、年齢ではなくスキルややる気により採用選考。男女区別なく適材適所に配置転換。
- 結婚、出産、育児など社員の個別事情・希望を考慮して果たすべき役割や勤務時間を柔軟にカスタマイズ。

女性社員の活躍が拡がり、メーカーの中核である設計・開発部門の女性比率は2割

**◇ 女性社員の目線で開発した工作機械** [ユニバーサルデザインの考え方を取り入れ]  
軽くて簡単に回せるハンドル、手元に集められたスイッチ、一目で分かる操作インターフェース  
⇒ 当社のみでなく、当社製の工作機械を導入した企業における女性活躍にもつながる。

**◇ 健康経営**

- 健康事業所宣言を発信し、社員の心と体の健康づくりに取り組み、「プライト500」に連続3年認定されている。

**☆ 社会的責任に関すること**

- 自社の事業が環境や社会に及ぼす影響を社員に伝え、仕事と社会とのつながりや社会的責任への理解を深め、やる気やエンゲージメントを向上。  
(例：品質不良の低減→省エネ・エコ貢献→資源エネルギー不足の緩和)

経営理念や事業の社会的意義をしっかりと社員に伝え、働きやすい職場環境を整えて人材育成にも力を入れるなど、社員一人ひとりを大切にしている。やる気を引き出す取り組みを地道に続けることで、労働生産性やエンゲージメントを向上させている。

2. 東海地域における新規事業等への取組事例(コア技術を応用した異業種参入)

**株式会社ファインシスター**

(企業概要) 自動車部品メーカーで、粉末冶金技術に特徴がある。事業別売上では自動車焼結事業が9割。エンジン部品、ショックアブソーバー部品が各20%、トランスミッション部品、電動関連部品が各15%。

本社：愛知県春日井市  
創業：1950年  
資本金：2,203百万円  
従業員数：2,123名

**コア技術**

コア技術は粉末冶金。金属の粉末を「金型」に入れて圧縮して固め、高温で「焼結」して精度の高い部品を作る技術。

配合 → 混合 → 成形 → 焼結・熱処理 → 製品

**異業種参入**

自動車業界は100年に1度の変革期(急激に進むBEV(電気自動車)化、ギガキャスト等)。

エンジンやハイブリッド車の部品がメイン ⇒ 強い危機感

2019年に30名程度のタスクフォースを立ち上げ、将来会社を担う意欲ある若者が主導し、30年後の会社について議論。

今後もなくなる「食料」「環境」「高付加価値」について新規事業を検討。栄養価の高いコオロギの昆虫食にたどり着く。

**新規事業**

コオロギを使った**昆虫食事業**を展開。粉末にしたコオロギパウダーを販売。商品化も行っており、「コオロギスナック」、「国産コオロギラーメン」、「焙煎コオロギ粉」、「コオロギクランチ」を発売。

焙煎 → 粉化 → 配合・混合 → コオロギパウダー

**コア技術の応用**

コオロギパウダーの製造は粉末を配合・混合・熱処理という粉末冶金の技術を活かしている。焙煎による風味出しや熱殺菌に加え、粉砕や配合を通じて顧客のニーズに合わせられることが強み。

**課題への対応**

- ✓ 食品衛生への知見不足 ⇒ HACCP(食品衛生基準)は市、保健所、コンサルと連携して対応。
- ✓ 昆虫食の出口戦略 ⇒ FUTURENAUT(高崎経済大の昆虫食ベンチャー企業)など企業や地元地域との連携を主体とした営業活動。
- ✓ 想像以上に大きい昆虫食への不信感・抵抗感 ≠ B to B 的な品質勝負 ⇒ 「春日井産コオロギ」として地域ブランド化、消費者の抵抗感をなくす。昆虫食セミナーも実施。

### 3. 東海地域における新規事業等への取組事例(社内発スタートアップの取組)

#### 武蔵精密工業株式会社

(企業概要) ホンダ系の自動車・自動二輪部品メーカー。トランスミッションなどパワートレインを製造。自動二輪のトランスミッションでは世界シェア約30%。



(本 社) 愛知県豊橋市  
(資本金) 5,458百万円  
(従業員数) 16,316名 ※連結  
(業 種) 輸送用機械

#### 直面する課題

- 【自動車業界は100年に一度の大変革期】
- ・トランスミッションを手がける当社にとって、電動化対応は避けられない課題。
- 【SDGsの概念の拡がり】
- ・売上金額の大きさだけでなく、環境へのインパクトや社会での存在意義を問われるようになってきている。

#### 戦略の変更

【部品メーカーからテクノロジーの会社へ】

- ・SDGsに対応するためには事業領域の拡大が必要と判断。自社を自動車部品メーカーではなく「テクノロジーで社会を支える会社」と位置付け。

#### 【イノベーションへの強い思い】

“Innovate or Die” イノベーションを起こさないと死ぬぞという気持ちで取り組む。

コア事業の深堀り  
-ものづくりの技を磨く-

新規事業の創出  
-オープンイノベーションで新価値創造-

#### 【新規事業への取組】

- ・二輪向けE-Axle
  - ・エネルギーソリューション事業
  - ・AIソリューション事業
  - ・植物バイオ事業
- ※社内プロジェクトを経て、スピノフするケースも

最近では、新規事業にもチャレンジできるという理由で入社を志望する学生も増えている。

#### ☆ 社内発スタートアップ

- ・新事業に取り組みたい職員を募り、社内プロジェクトとして実施  
⇒ 1年単位で継続判断し、目標達成状況を見ながら事業化
- ・スタートアップは成功率が低いという定説を覆したい  
⇒ 社内リソースを集中的に投入 (メンター、経理・法務等のサポート)
- ・スピノフを人材流出とは捉えない  
⇒ 様々な新規事業が創出される企業として、より企業価値が向上する



#### 【スピノフした企業】… IPOを目指している

##### Musashi AI (634AI) (AI技術を活用した搬送工程と外観検査工程の自動化)

- ・「AIで工場の課題を解決」を目指してたどり着いたのがAMR開発と外観検査自動化
- ・事業を進める上での課題は地域でのAI人材の採用
- ・「検査は目視で」という業界の常識を変える技術開発・提案を行ってきた
- ・IPOを目指す中で、今後の課題は上場承認に見合うガバナンス態勢の構築



##### icuco (乳幼児突然死症候群防止のための午睡チェックサービス)

- ・社会課題解決のために企画した事業をどのようにビジネスに昇華させるかに苦労
- ・母体企業による出資は創業時点では強みだが、地方自治体等からの補助金等が受けづらい面があり、資金繰りに苦労する場面もあった
- ・製造業とは異なるバックボーンの人間の集まりで、会社をどのように機能させていくかが課題



##### アグロリオ (人手不足に悩む農家のためのマッチングサービス)

- ・農業が盛んな当地で人手不足に悩む農家を支援したいと思い起業
- ・収益化のためのモデル構築に最も苦労し、現在も試行錯誤しながら繰り返し修正している
- ・自社のみによる顧客開拓には限界があり、関係団体との連携も徐々に進めている



#### ☆ 地域におけるイノベーションの創出



- ・東三河発のイノベーション創出を目指しMUSASHI Innovation Lab CLUEを開設 (2018)
- ・東三河スタートアップ推進協議会等と連携した起業家向けプログラム等を実施

### 4. 東海地域における人的資本の高度化や生産性向上への取組事例

#### 浜松ホトニクス株式会社

(企業概要) 「受光」「発光」に関する高い技術を持つ。主要製品は光電子増倍管、イメージ機器、光半導体素子等。光電子増倍管の世界シェアは約90%で、ノーベル物理学賞の受賞に貢献した「カミオカンデ」「スーパーカミオカンデ」などにも製品を提供。

#### HAMAMATSU

PHOTON IS OUR BUSINESS  
本社：静岡県浜松市 創業：1953年  
資本金：35,095百万円  
従業員数：4,071名  
※2023年9月末時点

#### 主な事業内容

##### 電子管事業

真空技術を用いた光電管や光電子増倍管などの超高度感度光センサをはじめ、イメージ機器、光源、X線源といった電子管デバイスを提供

製品用途例  
・血液検査  
・半導体検査



##### 光半導体事業

ガンマ線・X線から遠赤外線までの広範囲な光を検出できる受光素子や発光素子、回路設計などを加えた応用製品を提供

製品用途例  
・CT/PET装置  
・ロボット掃除機  
・車のオートライト



**現状**

- ・光技術の応用分野は多岐にわたっており、顧客ごとにカスタマイズした製品を提供するため、取り扱う製品数が非常に多い
- ・各事業部が最先端の専門技術の研究を重ねており、高い技術の蓄積がある一方で、事業部ごとの“タテ”割りが進行

**方針**

- ・多様化する社会的ニーズを的確に捉えて製品化するために、事業部を跨いで活躍するゼネラリストを育成
- ・成長市場へのアプローチを強化するとともに、“ヨコ(事業部間)”の連携を深めてシナジー効果を生み出し、応用産業の幅を一層広げる



#### 成長分野への設備投資 (EV関連)

##### リチウム電池検査

- ・EV化の進展に伴い、リチウムイオン電池の非破壊検査装置向けにマイクロフォーカスX線源の需要が急拡大
- ・需要増に対応するため、豊岡製作所に新棟を建設



【非破壊検査】  
素材や製品を破壊せずに、内部のきずの有無・その存在位置・大きさ・形状・分布状態などを検査する方法

##### LiDAR

- ・自動運転の「目」であるLiDAR向けに光半導体センサや半導体レーザを生産
- ・市場拡大を見越した生産能力増強のため、都田製作所に新棟を建設



【LiDAR (ライダー)】  
対象物にレーザ光を照射し、その反射光を光センサで捉えて距離を測定する「ToFセンシング技術」

#### 人材の強化

##### ソフトウェア人材の育成

- ・電気電子・情報系のソフトウェア人材は近年その重要性が増しており、どの事業部においても共通して必要な人材
  - ・一方、社内には物理系の研究者が多く、応募者も同様の傾向
- ↓
- ・新横浜にソフトウェア人材の確保・育成を行う拠点を設置
  - ・新入社員向けの3年間の集中プログラムでソフトウェアエンジニアを育成
  - ・ソフトウェア人材は事業部横断的な人事とし、全社的な目標を醸成

##### “ヨコ”連携の活性化

- ・5年に一度、自社技術の展示会「フオンフェア」を開催
- ・事業部横断的なチームで企画することで社内の連携を深め、コミュニケーションを活性化
- ・開発担当者に展示の説明を任せることで、人材の育成にもつなげる



##### 社内ベンチャー

- ・持続的な成長のため、社員に既存事業の枠にとらわれない挑戦を促す
- ・光技術を活用したアザリの餌料プラットフォームの培養など、新たな事業領域を開拓

##### 大学との連携

- ・光産業創成大学院大学を設置
- ・光技術を活用した新たなビジネスを創出する人材を育成