

80th
Anniversary

MUSASHI

來開往繼



継往開来

80 周年史「継往開来」発刊にあたって

武蔵精密工業は 2018（平成 30）年 4 月をもって創業 80 周年の節目を迎えることができました。この記念事業の一環として 80 周年史「継往開来」を発刊できる喜びを、ムサシグループすべての従業員の皆さんと分かち合いたいと思います。

また、長い歴史のなかで武蔵精密工業の礎を創り上げて頂いた諸先輩の皆様、お客様、お取引先様、そして株主の皆様に、深く感謝申し上げます。

1938（昭和 13）年 4 月、東京都品川区戸越に前身の「大塚機械製作所」が創立され 80 年の歴史を経た今、武蔵精密工業は、世界 14 ヶ国で 16,000 人を超える仲間が働く企業へと成長することができました。歴史を振り返ると、航空機部品を生産する工場として産声を上げ、戦後のミシン産業から自動車産業へ、武蔵精密工業の歩んできた道は、繰り返し訪れる急激な時代変化に対する決断と挑戦の歴史でもありました。

そして現在、私たちは「第四次産業革命」とも呼ばれる新たな大変革

期の最中にいます。自動車産業においては電動化や自動運転を実現する技術革新が進み、インターネットとの接続により利便性を飛躍的に高めるコネクテッドカーの登場や、シェアリングサービスの台頭など、自動車の価値そのものが再定義される変化がはじまっています。

これからの時代、イノベーションなくして更なる成長は望めません。しかし、変化が大きければ大きいほど新たなチャンスも生まれます。そして何より、失敗を恐れない果敢な挑戦が次なる飛躍を実現することを、武蔵精密工業の歴史が証明しています。私たちは今一度原点に立ち戻り、「質実剛健 至誠一貫」の精神のもと、武蔵精密工業の DNA を受け継ぎ、未来を切り拓いて参ります。

関係各位には、重ねて 80 年間のお礼を申し上げますとともに、今後一層のご支援とご指導を賜りますよう、心からお願い申し上げ、80 周年史発刊のご挨拶とさせていただきます。

代表取締役社長・社長執行役員

大塚 浩史

「継往開来」の由来

大塚浩史社長が座るデスクの後ろには、大きく「継往開来」と書かれた額装が飾られています。

継往開来には、先人の事業を引き継ぎ、発展させながら未来を切り開く、という意味があります。朱子学の創始者・朱熹が説いた言葉です。

贈ったのは、当時 MAP-CH の役員だった楊曉陽氏（現在 MAP-CH・MIZ 顧問）。社長就任の祝いに何がよいか悩んだ結果、ムサシの未来にふさわしい言葉であるとし、書道家にお願いして書にしたためたものでした。

2007（平成 19）年 4 月、本社にてこの書を見た浩史社長は大きく頷くと、「これがよい、これが私がやるべきことだ」と喜んで受け取りました。楊氏は、その意味を理解してくれたのだと認識しました。なぜなら、その言葉を贈る印象深い思い出があったからです。

それは 1995 年 7 月のこと。当時、九州ムサシに勤めていた楊氏は、2 代目の公歳社長とともに中国の成都に同行し、空いた時間に諸葛孔明の記念公園に向かいました。孔明のお墓の前で中国風に軽くお参りし、200m ほど通り過ぎたとき、公歳社長はパタリと足を止めこういいました。

「やっぱり参拝しないと気がすまない」

そういうと、もう一度お墓の前に立ち戻り、正式な参拝をしたといいます。帰り道で「劉備さまと孔明さまといった偉い方でも、3 代まで続くことはできなかった。会社の経営も長く続くことはなかなか難しい」といいました。

楊氏は、公歳社長に感銘を受け、その言葉を端的に表した「継往開来」を書にして 4 代目の浩史社長に贈ったのでした。



諸葛孔明像前にて



諸葛孔明記念公園にて

CONTENTS

80 周年史「継往開来」発刊にあたって	2
「継往開来」の由来	4

目で見える武蔵精密工業の 80 年	6
-------------------	---

〈1938 ～ 2017 年 80 年の歩み〉

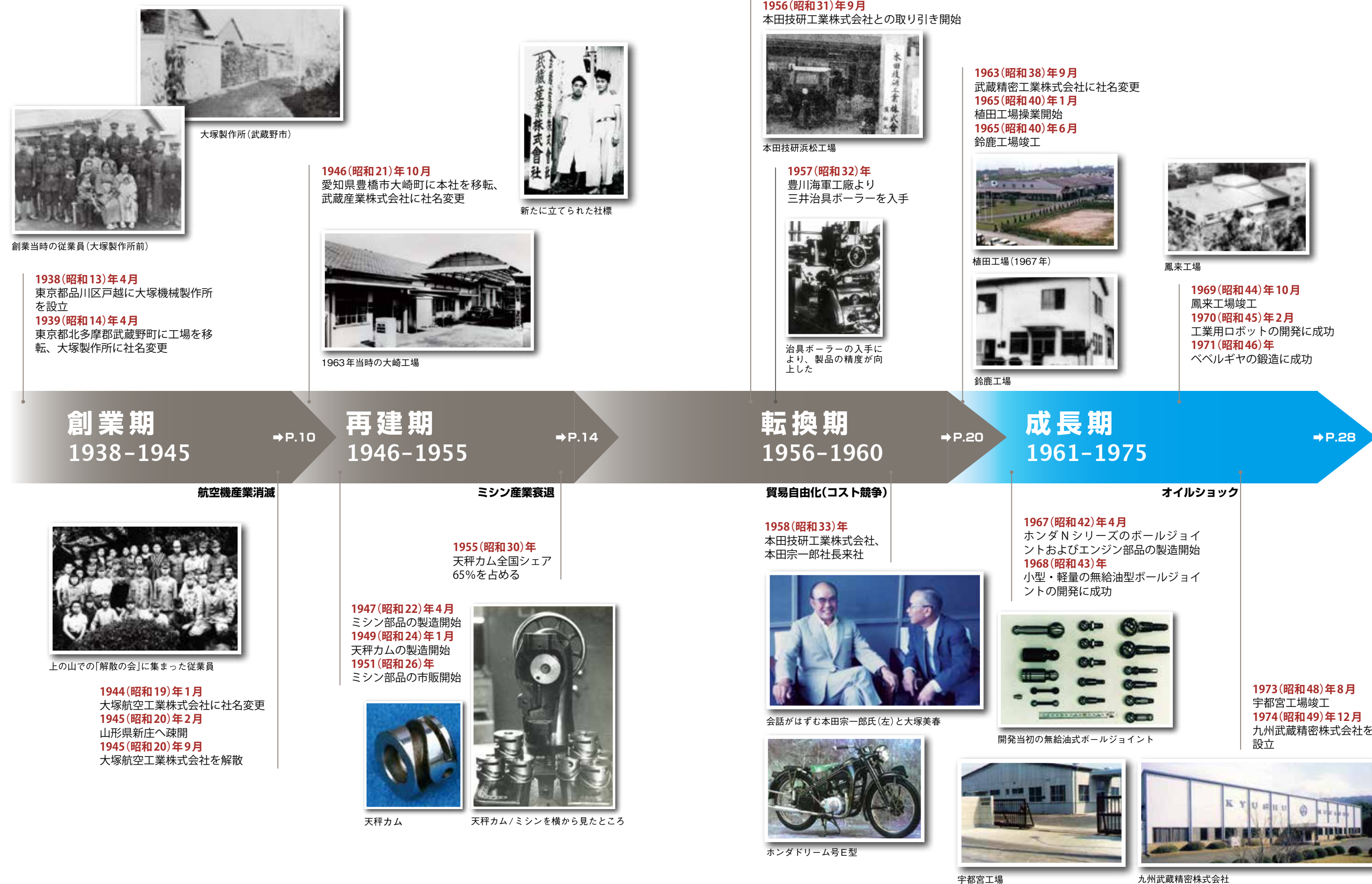
Part.1 創業期（1938-1945）	10
Part.2 再建期（1946-1955）	14
Part.3 転換期（1956-1960）	20
Part.4 成長期（1961-1975）	28
Part.5 拡大期（1976-1989）	42
Part.6 グローバル発展期（1990-2005）	56
Part.7 変革期（2006-2017）	72

〈2018 年〜〉

Part.8 未来へ	106
Part.9 世界に広がるムサシ	124

資料編	159
-----	-----

役員任期一覧	160
売上高推移	164
従業員数推移	165
主な生産製品	166
お客様からの表彰	168
新規受注	173
年表	176
「創業の地」めぐり	192



1982(昭和57)年8月
明海工場竣工



第1明海工場竣工披露式

1987(昭和62)年12月
タイ・パツムタニ県に MAP を設立



MUSASHI Auto Parts Co.,Ltd. 開所式
での集合写真(1989年4月28日)



能登工場



MAP-UK



MAP-IN #1



MAP-TH #2



MSB



MAP-CA

1991(平成3)年3月
能登工場竣工
1993(平成5)年7月
イギリス・サウスウェールズに MAP-UK を設立
1996(平成8)年3月
インドネシア・プカシ県に MAP-IN を設立
1996(平成8)年4月
タイ・プラチンブリ県に MAP-TH の第二工場を新設
1997(平成9)年5月
ブラジル・ペルナンブコ州の MSB に資本参加
1997(平成9)年6月
カナダ・オンタリオ州に MAP-CA を設立

2006(平成18)年12月
インドネシア・カラワン県に MAP-IN の第二工場を新設



MAP-IN #2

2010(平成22)年11月
ベトナム・フンイエン省に MAP-VN を設立
2011(平成23)年12月
インド・ハリアナ州に営業・購買拠点
として MID を設立
2012(平成24)年3月
メキシコ・サンルイスポシ市に MAP-MX を設立



MAP-VN



MAP-MX

2012(平成24)年4月
ムサシ・グローバル・ブランドスローガン
(Power to Value) 制定



2017(平成29)年10月
豊橋技術科学大学と包括連携
協定を締結
2017(平成29)年12月
工機事業部の開所式を実施



工機事業部

拡大期
1976-1989

→P.42

グローバル発展期
1990-2005

→P.56

変革期
2006-2017

→P.72

未来へ
2018~

→P.106

バブル崩壊

1978(昭和53)年7月
フォード社とボーレジョイント輸出契
約を締結
1980(昭和55)年8月
アメリカ・ミシガン州に MAP-MI を設立



フォード社来社(1986年5月28日)



MUSASHI U.S.A. INC
(現 Musashi Auto Parts Michigan)



MAP-MI



MSC



MHM



MDA

1999(平成11)年10月
アメリカ・サウスカロライナ
州に MSC を設立
2000(平成12)年2月
ハンガリー・エルチ市に
MHM を設立
2001(平成13)年1月
アメリカ・ミシガン州に
MNA を設立
2001(平成13)年1月
ドイツ・ミュンヘン近郊に
MEU を設立
2002(平成14)年3月
ブラジル・アマゾナス州に
MDA を設立
2002(平成14)年7月
インド・ハリアナ州に MAP-
ID を設立
2003(平成15)年1月
中国・広東省に MAP-CH を設
立
2003(平成15)年12月
タイ・バンコク市に MAS を設立
2005(平成17)年12月
豊橋市に第二明海工場を竣工



MAP-ID



MAP-CH



第二明海工場

リーマンショック



2007(平成19)年11月
ムサシ・グローバル・ビジョン 2020 を制定
2008(平成20)年9月
本社敷地内にムサシグローバルセンターを新設
2008(平成20)年10月
二輪レーシングチーム「HARC-PRO.」と
メインスポンサー契約を締結



ムサシグローバルセンター

さまざまな災害

2013(平成25)年6月
インド・カルナータカ州に
MAP-ID の第二工場を新設
2014(平成26)年6月
中国・江蘇省に MAP-NT を設立
2014(平成26)年10月
中国・広東省に統括会社として
MIZ を設立
2016(平成28)年6月
ドイツの HAY GROUP を買収
2018(平成30)年6月
HAY GROUP を MEU に統合



MAP-ID #2



MAP-NT



MEU

第4次産業革命
(電動化/自動運転/シェアリング/コネクテッド)



次世代ライダー

Part.1 創業期

日本は1904(明治37)年に勃発した日露戦争を皮切りに時代の混沌の渦に飲み込まれていきました。1914(大正3)年には第一次世界大戦が勃発し、これを契機に日本は中国に進出します。

1923年に起きた関東大震災では、10万人以上の死者・行方不明者を出し、首都機能が麻痺しました。そして1941(昭和16)年、真珠湾攻撃を引き金にはじまった第二次世界大戦で日本は敗戦し、焼け野原からの再出発となります。

日露戦争の翌1905年に生まれたムサシの創業者・大塚美春は、持ち前の積極性と先見性でめまぐるしく変化する時代を巧みに乗り切り、1938年4月、大塚機械製作所を立ち上げました。





■ 1938 年 / 大塚機械製作所創立 ■ 1944 年 / 大塚航空工業株式会社に改称 ■ 1945 年 / 会社解散

ムサシの原点

Prologue 創業者 大塚美春の生い立ち

創業者・大塚美春は、日露戦争中の 1905（明治 38）年 2 月 23 日、愛知県渥美郡高師村（現大崎町）で農家の六男として誕生しました。

1919（大正 8）年、14 歳の時、大崎機械製作所の見習工として上京します。体調を大きく崩して帰郷するなど、いくつもの試練と対峙しましたが、それを乗り越えて一人前の工員に成長します。

その後、関東大震災や不況の影響により会社は倒産してしまいましたが、培った技術力で熟練工として加藤製

作所に再就職します。働くと同時に、栄進学院の夜間部に通学し、より高度な技術と知識を身に付けました。昭和を迎え、飛行機の時代を予見すると、加藤製作所を退社し、中島飛行機に入社します。メキメキと頭角をあらわすと、部下 150 名を任される職場長に抜擢されました。

戦争の足音が近づくなかで中島飛行機は急成長を遂げますが、美春は突然退職届を提出します。時代の大転換を迎え、この変化をどう受け止めるべきか悩んだ結果、培った技術と経験を頼りに独立を選択したのです。

大塚機械製作所を創立

1938（昭和 13）年 4 月、大塚機械製作所は東京都品川区戸越に創立されました。資本金 4 万 5,000 円、従業員は、豊橋市で採用した新卒者 4 名と現地採用の 1 名でした。

設備は、フライス盤 3 台、6 尺旋盤 1 台、ボール盤 2 台と工具計器等を揃えました。最初の仕事は、旧大崎製作所の石渡社長が再建した石渡製作所からの航空機用プロペラベアリングの^{わく}框加工でした。

仕事が増えるにつれ作業場が狭くなり、翌年の 1939 年 4 月、中島飛行機武蔵野製作所から 1.5km 離れた武蔵野市関前の五日市街道沿いに新工場を建設し、会社を移転します。社名を大塚製作所と改称し、従業員を 15 ～ 16 名に増やしました。ちょうどその頃、中島飛行機がエンジンや部品を大量生産できる大工場を建設していたため、大きな仕事の受注を見込んだのもでした。

工場が完成すると、美春は中島飛行機の資材部を訪ねました。すると、航空気化器エアー調整用シャフトにトラブルが発生しており、長年取り引きのあった他社とその品質で競合してみないかと相談されます。

ムサシは、トラブルの原因を探し出し、加工方法に工夫を凝らし受注を勝ち取りました。これを契機にエンジンの重要部分であるベンコウカンを受注することになります。

この受注を機に大きく仕事量が増え、1940 年には仕上げ工場を 40 坪拡張しました。1942 年には工場 2 棟、翌年には 3 棟増やし、大塚製作所の規模は合わせて 340 坪になりました。ムサシは、当然ながら品質管理にもこだわり、早朝に納品物をチェックし、不良返品が発生しないように万全を期していました。



創業当時の従業員（大塚製作所前）

同時に、従業員の意識や仕事への意欲を高めることが重要であると認識し、若手社員を対象に青年学校を設立。集団就職で集まった少年たちに、社会常識や一般教養を学べる場を設けました。さらに食堂や独身寮、大運動場の増設、慰安旅行の開催など、福利厚生にも力を入れました。

第二次世界大戦の終結で 会社を解散

日本の軍事力強化を背景に、国内の飛行機産業は大きな発展を遂げます。中島飛行機の需要の伸びとともにムサシの業績も順調に伸びます。1944（昭和 19）年 1 月には、大塚航空工業株式会社への改組および改称をし、資本金を 25 万円に増資しました。

ところが、戦況は劣勢となり、11 月 24 日から中島飛行機武蔵野製作所への空襲がはじまりました。ムサシは急遽東北に工場の移転を決めました。翌年 2 月 23 日に山形県新庄に疎開すると、6 月には、そこから約 80km 離れた上の山温泉奥にも工場を設置しました。

しかし、8 月 15 日、美春は上の山駅へ向かう列車のなかで終戦の声を聞くこととなり、すぐに上の山工場に全従業員を集めて退職手当と旅費を支給し、解散の会を実施しました。



1944 年に描かれた大塚航空工業株式会社
右上は当時の社章



大塚航空工業株式会社があった、現在の武蔵野市八幡三丁目 3 番地（2018 年）

Column ① 創業者との思い出

創業メンバー（故・石黒辰雄さんへのインタビュー（2016 年 2 月 18 日）より）

創業当時は石炭ストーブのある工場で、美春さんが旋盤、石黒さんがフライス盤、ボール盤を担当していました。二代目社長の公歳さんは、石黒さんの自転車で小学校に通っていたそうです。自転車が来るのを待って後ろに乗り「飛ばせ!!」とせがみました。

石黒さんは講道館で柔道を修め 5 段の腕前。美春さんとは戸越の量の部屋でよく柔道をしました。当時は美春さんのほうが強かったそうです。美春さん、藤村さん（創業メンバー）と 3 人で、今川焼を買いに行って食べたこともありました。

創業 70 周年のイベントの際には、品川区戸越の創業の地を石黒さんにご案内を頂きました。町の様子もずいぶん変わっており、特定は難しかったと思いますが、当時を実際に知る石黒さんのおかげで、私たちが創業時の様子を鮮やかにイメージすることができています。

Part.2 再建期

1945(昭和20)年8月15日に第二次世界大戦が終結すると、日本は焼け野原の状態から復興に向け、経済の建て直しを図りました。

戦後復興期と呼ばれるこの10年間に、日本は、財閥解体、農地解放、労働民主化といった経済民主化政策を実施します。さらに、食糧物資などによる貿易赤字の解消と外貨獲得のため、繊維製品や鉄鋼等に力を入れ輸出の促進を図りました。

戦後の衣料品の不足で急速に発展したミシン産業は国内生産が増え、低価格高品質を武器に徐々に海外への輸出を増やしていきました。ムサシは、これまで培った機械加工の技術を活かし、ミシン産業に参入することを決意しました。



ミシン産業へ参入



豊橋市大崎町の地に新たな社標が建てられた

豊橋に帰郷し、 会社を再建

会社を解散した後、創業者の大塚美春は地元豊橋に帰郷しました。開墾農地を 3,600 坪購入し、大農場の開拓に踏み出しますが農地に適した土地ではなく、開墾作業は困難を極めます。将来への不安を抱えるなか、職を失った元従業員たちの「もう一度機械相手の仕事をしましょう」との声に、会社再建を決意します。

そして 1946(昭和 21)年 10 月、かつて会社のあった武蔵野に因み、社名を武蔵産業株式会社とし再建を果たしました。

当初はまとまった仕事がなく、「農機具製作修理一切」という看板を掲げ、近隣の漁船のエンジンや農機具などの修理をおこないました。町工場というより村の鍛冶屋のような存在でした。

当時、ムサシには営業経験者がおらず、社長自らが仕事探しに奔走しました。全国を駆け回り営業活動をおこなうなかで、ミシン産業が活況であることを聞きつけます。

戦後の日本は、食物だけでなく、衣服の不足も深刻で衣料用ミシンが不足していました。政府は、軍事産業から平和産業への転換先としてミシン産業を掲げ、外貨獲得を狙いました。

1946 年末には、戦前からあったブラザー、帝国ミシン（蛇の目）などに加え、新たに日本製鋼所宇都宮製作所（パイン）、中島飛行機浜松製作所（リズム）、東京重機（ジューキ）等がミシン産業に転換し、50 社あまりのミシンメーカーが乱立していたのです。



高校生向けの求人案内



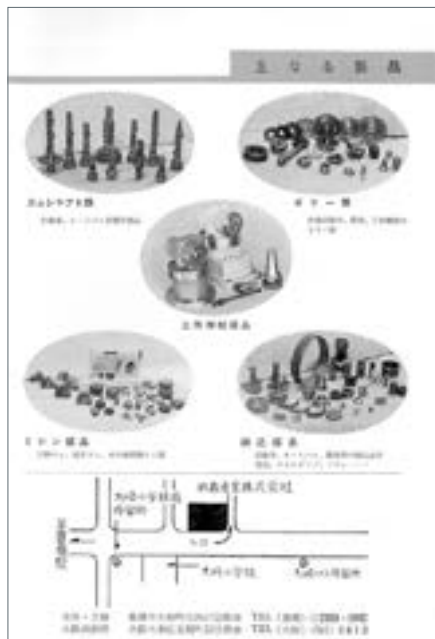
中学生向けの求人案内

地元ミシン企業のニーズを捉え、 受注を獲得

戦後、中島飛行機浜松製作所は富士産業浜松工場（のちの富士精密工業株式会社）として、ミシンの生産をはじめていました。美春は、旧中島飛行機で出会った友人がそこで技術部長を務めていることを知り、挨拶に向かいました。

富士産業の浜松工場では、当時天秤カムや針棒抱き、送り歯などのミシン部品を大阪まで買いに行っている状況でした。近くに任せられる下請けがないため、部品を製造してくれるのであれば依頼したいとの要望を受けます。

そしてムサシは、針棒抱き、送り歯、モーションプッシュ、上軸メタル、大ネジ等の製造を請負うことになりました。取引先は 1 社、生産数はわずか月 3,000 個ほどでしたがミシン産業進出への第一歩となりました。



会社案内に記された武蔵産業の概略地図



1963 年当時の武蔵産業。この年の 12 月に社名を武蔵精密工業へ変更(現:豊橋市大崎町)

Column ② 戦後の電力事情と自家発電への挑戦

戦後、日本は復興をかけてさまざまな産業が登場しますが電力の供給が追いつかず、停電が頻繁に起きました。電力は割当制で週に 2 日は停電日があり、それに加え毎日 30 分程度の停電がありました。受注が急増するなかでムサシは、独自で電力を発電す

ることを試み、風車塔を建設します。高さ 12m のアングルに直径 12m のベニア製の羽根をつけたものでしたが強風に煽られ失敗。次に発動機で主軸を回し機械を動かす方法を試みますが、音がうるさく、近隣に迷惑をかけるため中止せざるをえませんでした。

■ 1949 年 / 天秤カムの製造開始

日本一の天秤カムサプライヤーへ



天秤カム



天秤カム/ミシンを横から見たところ

音の静かな 天秤カムを開発

1947（昭和 22）年になると海外へのミシンの輸出がはじまり、ミシンの生産数は、1948 年には戦前の最高生産数を上回るようになりました。

ミシンメーカーや部品メーカーが生産数を伸ばそうと凌ぎを削るなか、ミシン業界で品質に関わる大きな課題がありました。当時は操作中に音が高くなるミシンは粗悪品だと認識されていましたが、音の高さは、糸を上下させてなめらかに動かす天秤カムの性能と大きく関わっており、どのメーカーも音の静かな天秤カムの製造に苦慮していました。ムサシは、「この問題を解決したものはミシン業界を制する」と考えました。

このような状況下で、ムサシは、富士産業から天秤カムの開発を依頼されたのです。実績のないムサシにとって千載一遇のチャンスでした。

早速、他社製品の分析や設備・加工方法の研究を重ね、問題点が支給材料と溝入加工にあると突き止めました。その後は素材の調達から、新加工方案を具現化する専用機的设计・製造まで社内で手がけました。

思い通りの天秤カムを製造し、量産体制をとるためには、一から自前の製造ラインを作り上げる必要があったのです。こうした作業のなかで、創意工夫が生まれ、技術が磨かれました。今日に至るムサシの伝統のはじまりでもありました。

開発からおよそ 1 年後、ようやく完成品を納品することができました。ムサシの天秤カムは高い評価を得て、他メーカーからの問い合わせ、注文を受けるようになります。



工場の様子

高品質を武器に 自社ブランド化

天秤カムの売り上げを伸ばすため、美春は自ら営業に出かけました。まだ全国でのムサシの知名度が低いことを実感すると、カタログを作り、天秤カムの広告を出します。「音が静かで縫い調子が良い」「1 個 5 円安い」というキャッチフレーズで売り出し、営業効率を高めました。

ミシンメーカーには、部品の多くを自社でまかなう大手と、組み立てに特化した業者があり、組み立て業者には多くの部品メーカーが関わっていました。

美春は、大手だけでなく、これら業者などへの営業活動もおこないました。毎週月曜日に出て、翌週の月曜日に戻ってくるという過密スケジュールをこなしたのです。

自ら全国を回り、直接ナマの声を聞くなかで、一般市場のムサシ製品に対する需要度の高さを実感すると、天秤カムの名称を「リズムのパーツ」から「ムサシのパーツ」に変更。多種扱っていた部品の生産を天秤カム主体に切り替え、天秤カムメーカーとして販路拡大を目指しました。

地道に全国を回る営業活動によってミシン業界内での知名度が高まり、天秤カムの売り上げを伸ばしていきます。1950（昭和 25）年では 283 万円だった売り上げが 1955 年には 2,552 万円に急増します。天秤カムの全国シェアは 65% になり、日本一の天秤カムメーカーへと成長しました。



天秤カムの広告（「リズムのパーツ」から「ムサシのパーツ」へ）



Part.3 転換期

朝鮮戦争(1950～53年)によって日本に特需がもたらされると、1954(昭和29)年末から神武景気をはじめとする高度経済成長期に突入しました。

1960年には池田勇人内閣による「所得倍增計画」が発表され、白黒テレビ・冷蔵庫・洗濯機が三種の神器として消費ブームを巻き起こします。

国民所得が急増するなかで、バイクや車の需要も拡大していきました。バイク業界をリードしたのはホンダでした。1952年、カブ号を発売すると、女性でも気軽に運転できる普及品として大ヒットしたのです。1954年に世界戦略を見据えたホンダが浜松市に本田技研浜松製作所を設立すると、ムサシは、1956年からホンダとの取引を開始しました。



1956年 / 本田技研工業株式会社との取り引き開始

ホンダとの取り引き開始

ムサシの技術を活かせる 事業の開拓

戦後間もなく、家庭用ミシンは、量産化で急速に一般家庭に普及するとともに、世界各国へ輸出されるようになりました。しかしその後、家庭用ミシンの生産量は、徐々に減少していきます。国内での世帯普及率が限界に達したことと、製造コストの上昇により国際競争力が弱まっていったからです。

常に時代を見据えて物事を捉えてきた社長の美春は、ミシン業界の行く末を不安に思い、天秤カムや送りカム製造の技術を活かせる新たな事業を探しはじめました。

まず、目を付けたのは自動車産業でした。ミシン部門で取り引きがある富士精密工業株式会社（のちのプリンス自動車工業）が四輪自動車の製造をはじめたため、1953年頃からムサシでも自動車部品の研究を開始します。2年ほど研究・試作に取り組みますが、取り引きまでには至らず断念することとなりました。

新たな飛躍への チャンス到来

ちょうどその頃、オートバイ市場で急伸していたのがホンダでした。1946（昭和21）年創立の本田技術研究所（以下ホンダ）は、1951年のオートバイドリーム号E型を発売すると、一般普及版ともいえる自転車用補助エンジンカブ号F型を立て続けに発売します。1952年には、業界生産の70%を占めるほど売り上げを伸ばしていきま

した。大量生産に追われるホンダは、二輪車用の部品を製造できる企業を探していました。

ホンダ浜松製作所の工場長が旧中島飛行機時代の先輩であることを知った美春は、20年ぶりの再会を果たします。中島飛行機時代に美春の誠実さや技術力を評価、信頼していた工場長はムサシとの取り引きを躊躇せずに受け入れてくれました。ここからホンダとの取り引きが始まります。



ホンダドリーム号E型

ホンダ浜松製作所から 受注獲得

1956（昭和31）年9月、ホンダ浜松製作所からベンリー型オートバイのカムシャフトとシフトドラムを受注します。これが、現在ムサシの主流となっているカムシャフト製造の第一歩です。

しばらくすると、ホンダ浜松製作所から工場の視察をしたいという申し出がありました。当時ムサシは、資本金200万円、従業員55名の小さな町工場でしたが、ムサシのものづくりに関心を示し、視察団が来訪されたのです。

白い作業服を身にまとったホンダ社員の皆さんは、治具の内部や専門機の構造、実際の作業風景を熱心に見入り、活発な質疑応答がはじまりました。そこにはホンダとムサシの関係なく、より良いものづくりを目指す技術者たちの熱気で満ちあふれていました。



本田技研浜松工場



1960年の工場風景① 機械工場入口



1960年の工場風景② ボール盤作業



1960年の工場風景③ 機械作業



1960年の工場風景④ 事務所前



1960年の工場風景⑤ 素材置場



1960年の工場風景⑥ 焼き入れ作業

1958 年 / 本田技研工業株式会社、本田宗一郎氏来社 1959 年 / 白い作業服を制定 1960 年 / 社内食堂完成

本田宗一郎氏との出会い

本田宗一郎と 大塚美春

1958 年（昭和 33）年になると、ムサシの評価を聞きつけた本田宗一郎氏が真っ赤なスポーツカーで工場視察に来訪されました。この年にホンダは、世界最多の量産・販売台数を記録する二輪車「スーパーカブ C100」を販売する計画でした。その部品供給元としてムサシを視察したのです。天秤カムの構造に興味を示したものの、回転の不足を改善できないかと提案。開発に関わる資金がないことを伝え、無条件で 1,000 万円の融資を受けることとなりました。

本田氏も 15 歳で上京して腕を磨いた職人の一人で、初対面でしたが美春との会話は弾みました。美春は、本田氏のものの考え方やそのカリスマ性に惹かれ、この出会いをきっかけに、ゆくゆくはミシン産業からの撤退を決意します。

以降、本田氏は多忙のなか、ヘリコプターで来訪されるなど、美春との交遊を深め、ゴルフを楽しむ仲になりました。



ヘリコプターで来訪された本田宗一郎氏



会話がはずむ本田宗一郎氏(左)と大塚美春

ホンダの支援により 工場の近代化が進展

本田氏の来社以降、ホンダとの取り引きが急速に拡大していきます。

1958（昭和 33）年 4 月、埼玉県白子（現・和光市白子）に 50cc バイクの量産のために新工場が建設されるとの情報を聞き、美春はホンダ本社資材部の紹介で白子工場を訪問しました。偶然にも、浜松工場の工場長だった竹島弘氏が白子工場長となっており、彼から試作品の依頼を受けました。ドライブギヤ、カムシャフト、シフティングギヤの 3 点を 1 週間で作ってほしいとのことでした。ただ、シフティングギヤを作るには設備が不足していることを話すと、即座に 3,000 万円の融資を受けることができました。この借入資金に加え、日本開発銀行株式会社からの融資によって、大量生産に対応できる宮野自動盤と日立製タレットを導入します。新鋭の設備を取り入れたムサシは、これを契機に町工場から脱却、部品メーカーへの道を歩むこととなりました。

1960 年にスーパーカブの生産数が 100 万台を突破する頃には、ムサシも休みを返上して生産。製品を満載したトラックが締め切りに合わせて納品に向かいました。

実績を積むことでムサシは、ホンダのダイヤ導入制度に加わり、ホンダグループの新顔として認められるようになりました。



宮野自動盤



Column ③ 価格との闘い

ホンダとの取り引きが拡大するなかで、常に求められたのは、値打ちのある製品を提供することでした。品質はもとより、価格も抑えた製品作りが求められていたのです。

1958（昭和 33）年に 3,000 万円の融資を受け、大量生産体制を整えた矢先、ドライブギヤはホンダ鈴鹿製作所で作るといわれたことがあります。5 円安く製作できるとのことでした。コスト競争に破れたのです。たしか

にムサシは、素材を提供され、工程のいくつかを外注していたため、その分コストがかかり割高になってしまっていました。

そこでムサシは、素材から完成品まで一貫して作ることに有利であることに気づきました。切削だけでは将来の展望が開けない、すべての工程を自社に取り込むことにより、コスト競争を勝ち抜く道が開けると考え、鍛造分野への進出に乗り出しました。

■ 1961 年 / 社内職業訓練所開設

新事業の受注拡大

生産拡大に伴う 体制作り

1956（昭和 31）年にホンダとの取引を開始し、その後取引量が急増したことで、ようやくマシン部門とバイク部門の両輪体制を築くことができました。1960 年頃になると、ムサシの生産状況は、天秤カムや送りカム等のマシン部門が日産 7 万台、ホンダ二輪部門の生産は F150 が日産 100 台、C100 が日産 3,300 台を生産するようになりました。

ホンダの躍進とともに、1961 年 5 月からムサシに月 10 万台の発注計画が提示されるとの情報を得ます。今後の社運をかけた大事業と捉えたムサシは、迅速に月 10 万台体制を作るため、歯切盤、タレット旋盤、パレル研磨機、旋削専用機、工具研磨盤等、多岐にわたる設備を導入しました。

この大量生産体制を維持するため、1961 年度には 70 名もの新規採用をおこない、従業員数は 230 名に増加しました。組織体制を強化するため、係長、班長、伍長制度を新設しました。

また、新規採用者の内 42 名は秋田県出身者を中心とした中学卒業生だったため、豊橋に青年学校を創りました。大塚美春社長が戦時中にお世話になった中澤長光氏を先生として招き、毎週土曜日と日曜日に 2 時間かけて国語、社会、製図、英語等の一般教育を教えました。



中澤長光先生

社内に職業訓練所を開設

1961（昭和 36）年 4 月には、青年学校とは別に社内に職業訓練所を開設し、大量生産においても品質の高い商品を提供できる体制作りを目指しました。第 1 期生は 37 名。訓練期間は、一般は 1 年、高等部は 3 年履修することで待遇を工業高校卒業生と同等にしました。中澤先生が校長に就任し、教員の免許を持った先生が教えるという体制を組みました。

設立当初には、ユニークな試みとして NHK でも紹介され、注目を浴びました。

その後、高卒者の入社が増え、会社の移転で施設の利用が不可能となったため、1965 年に閉所することになりました。



新入社員と記念撮影(1974 年)



社内職業訓練所



寮の子どもたち

Column ④ 貿易自由化で激化するコスト競争

戦後から数年間は国内産業を守るため、日本は外国からの輸入を規制していました。保護貿易で国際競争力を高めた日本でしたが、1956（昭和 31）年の国際連合加盟時に貿易自由化を要請されます。1960 年に貿易為替自由化計画が決定されると、海外のオートバイ等が輸入され、価格競争がはじまります。

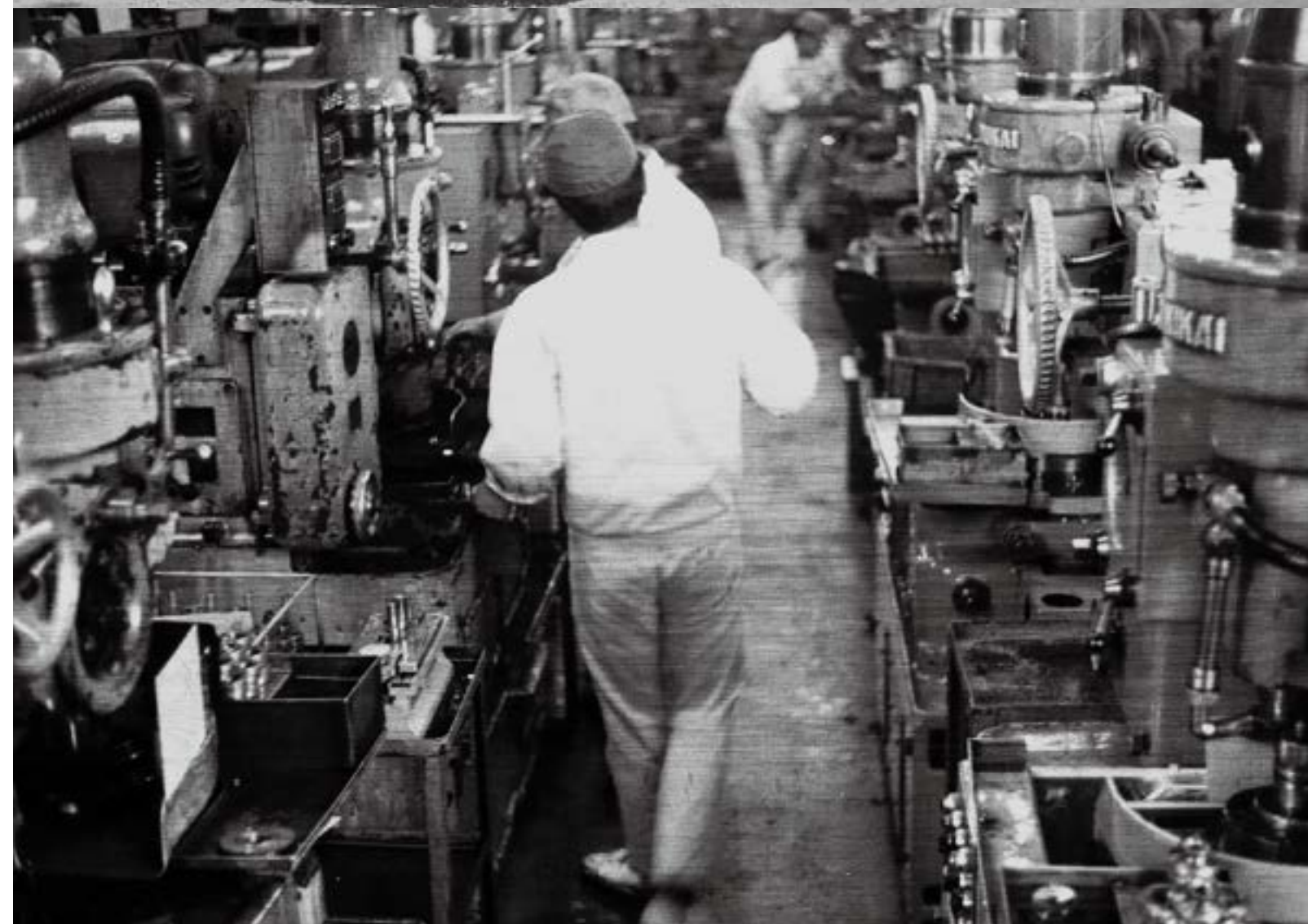
1964 年には国際通貨基金（IMF）8 条国に移行したことで為替制限もできなくなります。貿易の自由化により、ホンダをはじめとするメーカーは 1 円でも安く部品を調達する必要性に迫られました。ムサシを含め部品メーカーもまた貿易自由化に対応した、高品質低価格の生産体制が求められていたのです。

Part.4 成長期

1960年代半ばになると、日本は輸出主導型の経済成長を遂げるようになります。設備投資を進めた重化学工業分野は国際競争力が強化され、鉄鋼、電気製品の輸出が急増しました。

国内では、マイカー、カラーテレビ、クーラーの3Cブームが起き、一般家庭にも耐久消費財が普及していきました。この頃には、産業構造も高度化します。ものづくりの生産現場においては、組み立てロボットやオートメーション化が急速に進んでいきました。

ムサシにおいても、1963(昭和38)年の鍛造機の小松マイプレス、1965年には熱間鍛造機のダイナパックを導入するなど、低価格高品質の製品作りを目指して一貫生産体制を推進しました。



国内生産体制の拡充

武蔵精密工業株式会社に 社名変更

ホンダのスーパーカブ月産 10 万台計画に備えて準備を進めてきたムサシでしたが、計画の縮小を迫られます。1960（昭和 35）年 12 月道路交通法が施行されたため、オートバイの買い控えが予測されたことと、豪雪の影響でオートバイの生産が減産になったためです。

その補完策として、農業用機材等を製造する久保田鉄工株式会社、工作機械メーカーの遠州製作株式会社、株式会社大金製作所、神鋼電気株式会社等へ営業をかけ受注獲得に成功します。同時に、一時減産体制に入っていたミシン部品を増産することで、この危機を乗り越えました。

1961（昭和 36）年 2 月には、年々激しくなるコスト競争等に対応するため、ムサシは第一次合理化計画（1 年間）を実施しました。シフティングギヤ、カムシャフト、ドライブギヤ（各日産 2,000 個）の生産ラインの設定と集中研磨を確立し、工数も 26.5%～37%の削減をすることに成功しました。

1963 年 1 月からはじまった第二次合理化計画（1965 年 10 月まで）では、会社組織を改正しました。業務を職能別にし、業務、製造、技術、総務の各部門に大別しました。また総合計画の立案と経営状況の把握を任務とする企画室、製品研究部門の生産技術課、開発課の 3 つを新設。従業員の士気向上や適材適所への配置、個々の能力開発に役立つ人事異動を計画的に実施しました。

このように社内改革をおこないつつ、精密度の高い製品を作る会社であることを表すため、1963 年 9 月、社名を武蔵精密工業株式会社と改称。1966 年には本社を大崎から植田町に移転しました。

お客様のニーズに合わせて 各地に工場を新設

1966（昭和 41）年 1 月に本社機能を植田町に移転するのに先駆け、1964 年末に 1 期工場の完成とともに、製造部門を移しました。翌年 1 月に操業を開始しましたが瞬く間に増設され、用地が足りなくなってしまう。

そこでムサシは、各地に工場を拡張することにしました。まず建設を進めたのが鈴鹿工場です。1959 年の伊勢湾台風の影響を受けたホンダの鈴鹿製作所からの要請でした。1965 年 6 月、ホンダの近くに二

階建事務所および倉庫を建設し、7 月には部品の生産を開始しました。

1969 年 10 月には、鳳来町（現・新城市）の工場誘致もあって即座に進出を決定し、小学校敷地と民有隣地合わせて 6,421 坪の土地を購入しました。久保田鉄工の仕事を受注したのですが、植田工場は手一杯で余裕がないため、新たな工場用地を探していたのです。

さらに同時期、久保田鉄工より、バインダー操向ミッション組み立てを受注すると、新たに栃木県の宇都宮に工場用地を確保しました。ただ、ちょうどその頃、国による米の減反政策で農機具の生産が減少したため、工場の操業が開始されたのは 1973 年 8 月になります。1975 年 12 月には、工場を 400 坪に拡張しますが業績を伸ばせず、1981 年 7 月以降、ホンダ埼玉製作所狭山工場向けのロアーアームを組み立てることとなりました。



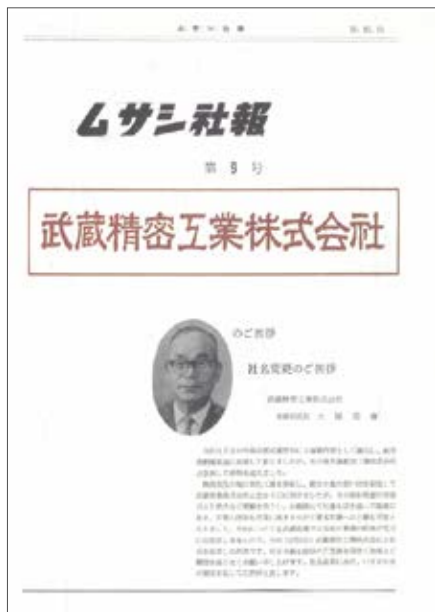
鳳来工場



宇都宮工場



植田工場(1967 年)



ムサシ社報(1963年3月発行)で
社名変更を告知



鈴鹿工場



武蔵精密工業の建設設計図をムサシ社報(1964年3月発行)に掲載

■ 1967 年 / ホンダ N シリーズのボールジョイントおよびエンジン部品の製造開始 ■ 1970 年 / 社内報「武蔵ニュース」創刊

四輪市場への挑戦

四輪に挑む ホンダとムサシの決意

連合国軍最高司令官総司令部（GHQ）によって禁止されていた乗用車の生産が 1950（昭和 25）年 10 月で解禁されると、戦前に操業していた日産自動車株式会社、トヨタ自動車工業株式会社（現・トヨタ自動車株式会社）が生産を開始します。1955 年には、日本の乗用車の年間生産台数は 2 万台を超え、とくにトヨタと日産は大きくシェアを伸ばしていきました。

市場におけるメーカーのシェアが定まりつつある 1960 年代半ば、果敢に四輪市場に乗り込んだのがホンダでした。1966 年にバイクの世界グランプリで 5 クラスを制し、世界一のオートバイメーカーとしての名声を手にしたホンダの新たな挑戦です。「ホンダは二輪メーカーにすぎない」と冷ややかな目で見える人も多くいましたが、将来を見据えた本田宗一郎氏の四輪への挑戦に、時を同じくムサシも挑戦することを決意。美春社長が本田氏に尋ねたところ、足廻りをまとめる協力メーカーがないということで、ムサシが名乗りを上げたのです。

N360 大ヒットにより 工場がフル稼働

1967（昭和 42）年 3 月、ホンダは、軽四輪自動車「N360」を市場に投入しました。他社が 20 馬力約 40 万円の軽四輪自動車を販売していたなか、31 馬力の高回転・高出力で最高速度 115km、価格も 10 万円安い 31 万 3,000 円で売り出したため、瞬く間に大ヒット。他社の人気車に代わり、軽四輪自動車の王者に踊り出ました。

ムサシは、二輪カムシャフトの実績が買われ、N360 のカムシャフト製造を任されていました。N360 の大ヒット以降、既存の設備では対応できなくなり、1972 年 8 月に、ホンダ鈴鹿製作所にある専用加工機がムサシに移管されました。移管後の立ち上がりは順調でしたが、供給が追いつかない状況が続きます。2 ヶ月近く徹夜が続いたのもこの時期で、N360 は、ホンダにとってもムサシにとっても大きな成功事例となりました。



ホンダ S500 (1964 年)



武蔵ニュース第 1 号の表紙写真 (1970 年 1 月 31 日発行)



ホンダ N360 (1969 年)



ホンダ CIVIC (1972 年)

Column 5 戦後の自動車産業の発展

戦後、禁止されていた乗用車の生産が許可されると、日産、トヨタ以外にも複数の自動車メーカーが開発を進めました。当初は、小型の 1000cc クラスの「トヨタクラウン」や「日産セドリック」が 100 万円前後で販売されましたが、月収が数千円の庶民にとっては高嶺の花でした。

1955（昭和 30）年 10 月、鈴木自動車工業株式会社（現・スズキ株式会社）が 360cc で 4 人乗りの乗用車「ス

ズキ・スズライト」を開発。1958 年 3 月には、富士重工業株式会社（現・株式会社 SUBARU）が大人 4 人乗り「スバル 360」を発売し大ヒットします。その後、東洋工業株式会社（現・マツダ株式会社）「マツダ・キャロル 360」や三菱自動車工業株式会社の「ミニカ」、ダイハツ工業株式会社の「フェロー」などが軽四輪自動車市場に相次いで参入。庶民にも届く価格帯となったため、自動車は広く国内に普及しました。

■ 1963 年 / 小松マイプレス導入 ■ 1967 年 / 三菱ダイナパック実用化に成功 ■ 1974 年 / 熱間鍛造の専門工場を新設

一貫生産体制のはじまり



小松マイプレス

1 円でも安く、鍛造加工への挑戦

四輪市場で後発だったホンダは、「ライバルより 10 万円安い」という低価格を武器に挑み、徐々に四輪市場でのシェアを拡大していきました。そのため、ホンダは 1 円でも安い部品を求めており、ムサシはより安い部品の研究を進めていきます。四輪車の足廻り部品であるボールジョイントの開発に注力すると共に、鍛造加工分野への挑戦をはじめたのです。外部からも情報を取り入れるなかで、ムサシが目にしたのが株式会社小松製作所のマイプレスでした。鍛造をおこなえば、切削工程が従来の 3 分の 1 で済むため、ドライブギヤを安く作れるとの思惑から導入を決めたのです。

1963（昭和 38）年 8 月、「小松マイプレス」を導入すると、さっそくシフティングギヤの試作に取りかかりました。ところが圧力が強すぎて良品に恵まれず、実践で活用されることはありませんでした。それでも担当者は試作をあきらめません。1 年数ヵ月、肩身の狭い思いで試作を続け、研究に研究を重ねました。そして 1964 年 12 月、従来のフライス加工より優れた製品、キックピニオン・キックラチェットの冷間鍛造量産化に成功します。加工時間も 1 個当たり 7～8 秒と飛躍的に短縮しました。

この成功は 1 ラインのコスト削減、時間短縮のみならず、ムサシが塑性加工に進む発端となった画期的な出来事でした。

コストにこだわった革新的な鍛造機の完成

1965（昭和 40）年 12 月に導入した「ダイナパック」も導入から実用化まで 2 年を要しました。三菱重工株式会社が開発した高速、高エネルギーの熱間鍛造機で、ムサシへの導入が初めてとなる第 1 号機でした。

ダイナパックは、打ち下ろす際の加速度が地球重力の 1,000 倍もあったため、その衝撃が機械本体や油圧装置、金型等の稼動に影響をおよぼすという大きな問題を抱えていました。三菱重工の技術者も日参し、ムサシの関連部署が一体となって改善を試みますが、全例のない問題に直面し、苦戦を重ねます。それでもやる気が途切れることなく、熱意を持って取り組みました。一緒に作業をおこなった三菱重工の担当者は、



三菱ダイナパック

ムサシマインドに心を打たれたと後に語っています。

そしてついに 1967 年 11 月、ダイナパックの実用化に成功し、これまでの苦難に報いる大きな成果をもたらしました。従来、型作り用の丸い鋼材を切り出して削り、形を作るまで 5 工程かかります。それがダイナパックでは金型に鋼材を入れて打ち込むだけの 1 工程で済みます。まさに革新的な鍛造機が完成したのです。

金型～組み立てまで内製化の実現

ダイナパックの導入により、ベベルギヤの鍛造化に着手しました。また、久保田鉄工株式会社からの受注拡大と増産には、ダイナパック 2 台体制で操業をはじめることとなりました。

1974（昭和 49）年 11 月には、熱間鍛造の専門工場を新設しました。新たに 1,600t プレス、2 つのプレスラインを設置し、高周波加熱炉や均熱焼準炉を自動連結させました。これまで手作業でおこなっていた素材投入を「熱鍛素材自動供給装置」によって自動化しました。さらに、これまで外注していた金型を自社生産できるように、放電加工機等の金型生産設備を設置しました。

その結果、「金型－鍛造－機械加工－熱処理－仕上げ－組み立て」という一連の流れが社内でも可能となり、ようやく一貫生産体制の基礎ができ上がったのです。

手作りで完成したこの製造ラインがモデルとなり、後に九州武蔵精密や海外工場の一貫生産体制ラインとなっていきました。

中堅企業に仲間入り、創立 35 周年



武蔵ニュース(第10号・1971年1月1日発行)

中堅企業への躍進と誓い

自動車部品を中心に売り上げを伸ばしてきたムサシは、1970（昭和45）年10月、資本金を1億円から1億5,000万円に増資しました。同年度の売上高は31.4億円、従業員も約540名となり、いわゆる中堅企業への仲間入りを果たしました。社内報『武蔵ニュース』（第9号・1970年12月10日発行）においても「ムサシもいよいよ中堅企業へ」と題した記事を掲載しました。

また、第10号（1971年1月1日発行）では「武蔵マン精神」について次のように書かれています。

「1. お得意本位で 2. 誠実を尽くし 3. 工夫をこらして 4. 努力をおしめず 5. 皆んな力を合わせて 6. 権利義務を忘れずに」

さらに、「質実剛健」「至誠一貫」という文字が、この号に初めて掲載されました。

美春社長は、「私どもは、史書においても、また、長い生涯の間にも多くの企業の盛衰を見てきた。至誠一貫の精神で結ばれた人間集団で質実剛健の気風を持つものが、滅びたものは少ない。私どもは、この事実を忘れてはならない」と語っています。

創立以来、ものづくりへのこだわり、熱意、互いの絆を育み培ったムサシマン精神の永続的な必要性を再確認しました。

35 周年を振り返り、従業員への感謝を示す

1973（昭和48）年11月、ムサシは創立35周年を迎えるにあたり、「創立35周年記念式典」を厚生会館にて開催しました。この年の従業員は574名、北海道から鹿児島・種子島まで全国から集まり、県人会も発足していました。

式典に先立ちおこなわれたのは「35年の歩み」のスライド上映でした。ゼロ戦の模型や空襲警報のサイレンなどで戦時中の雰囲気や操業時の苦難等を再現、凝った演出に会場は大いに沸きました。

美春社長は、壇上で創業当時から35年の足跡を振り返りつつ、「今日を一つの節目としてよい伝統を培い、新しい技術を探り、英知を集めて未来への成長発展に一段の努力をお願いしたい」と挨拶しました。

20年以上の永年勤続者29名が表彰されると、県人会による郷土色



創立35周年記念式典で披露された「武蔵小唄のおどり」の武蔵美女連

豊かな演芸、独身寮や武友会、部門ごとに出し物を披露し、会場は大きな拍手や笑い声で盛り上がりました。



創立35周年記念式典



表彰される20年以上の永年勤続者

Column ⑥ 無給油式ボールジョイントの開発に成功

1968（昭和43）年、ものづくりへのこだわりを推進するムサシは、社内の生産部に技術開発担当者を任命し、技術研究所を設置しました。自社製自動車部品の開発を目的としたもので、主な開発ターゲットとなったのがボールジョイントでした。

ボールジョイントとは、車体とタイヤをつなぎ、ドライバーの意志をタイヤに伝えるもの。人体にたとえると手や足の関節の役割を果たす部品です。当時は、ボールジョイントとそれを支えるハウジングは金属製で、それらの境界面の摩擦を抑えるために定期的にグリース（油）を給油しなければなりませんでした。

そこでムサシは、1968年にボールジョイントとハウジングの間に樹脂シートを挟み込みました。摩擦抵抗を極力低減することで無給油式ボールジョイントの開発に成功したのです。

ムサシが開発した無給油式ボールジョイントは、低摩擦、耐摩耗、耐衝撃に優れ、50万km走行しても劣化が見られません。耐久性が高く、構成部品数も従来の半分です。この際に特許トラブルを防ぐために、特許担当部門を設置しました。

1980年には、日本石油株式会社とともにローフリクショングリースとG874を完成させました。ボールジョイントの機能や寿命の向上と摺動抵抗を減らすもので、このグリースは20%以上のトルク低減を実現。日本のみならず米国でも特許が認められ、国際的に高い評価を得るとともに競合他社からの使用申請が相次ぎました。



技術研究所(現・本社 製造事務所)



開発当初の無給油式ボールジョイント

■ 1970 年 / 新入社員、自衛隊に体験入隊 ■ 1971 年 / アタック 11 開始 ■ 1972 年 / 技能検定に初挑戦

「品質のムサシ」の基礎を確立



武蔵ニュース(第11号・1971年2月1日発行)に掲載された「アタック11」の記事



品質勉強会



新入生講習会(1971年)

階層別教育による意識改革を推進

社員が増え年齢層も幅広くなるなかで、ムサシは、階層別研修等を実施しました。新入生をはじめ管理職まで、それぞれの意識改革をおこなったのです。

1970(昭和45)年以降、新入社員には自衛隊への体験入隊や豊橋市内にある「^{すせ}高山の正宗寺」での座禅研修、「石巻青年の家」では品質管理のイロハ研修がおこなわれました。係長と課長に対しては、北設楽郡東栄町の「東栄青年の家」で2泊3日の研修会を実施。1974年からはチームワークや人間関係をスムーズに深める目的の「下田研修」や「徹夜行脚」(会社から伊良湖までの40km歩行)がおこなわれました。管理職は、始業前の朝7時から、「武蔵マン精神」の6項目を唱和するようになりました。唱和の後は訓示を受け、現場では班ごとに点呼してから始業することとなりました。

また、この頃から年度別生産目標を立てるようになりました。1971年度の目標「アタック11」では、生産価値を月1億1,000万円、売り上げ11%増、生産性11%アップ、経費11%節約、工廃は月110万円へ軽減することを目標としました。

1971年、QC勉強会がムサシで初めてはじまりました。ものづくりはどうあるべきか、品質はどうあるのか、ものの見方や気づき方等について勉強会がおこなわれるようになります。隔週土曜日に勉強会が開催され、ホンダより講師を招き、講習会をおこないました。現地で実践し、その実績をまとめるという作業をおこない、1つのテーマを3ヵ月かけて学びました。

QCサークルの誕生と技能検定への挑戦

1972(昭和47)年2月には、ホンダ主宰による意識改革セミナーがおこなわれました。「第1回ホンダ品質管理トップセミナー」と題し、協力工場50数社のトップが招かれました。ムサシからは社長以下3名が出席し、受講しました。主題はTQC(Total Quality Control=全社的品質管理)で、製品の企画設計段階から製造販売、アフターサービスまでの全プロセスにおいて、関連企業が総合的に品質管理をおこなうというものでした。

これは、ホンダと直接やり取りする担当者だけでなく、経営者を含め全社員が「よい製品を、より早く・安く」という認識を持って取り組む、意識の改革が求められたのです。6月には、東海支部第239QCサークル大会が開催され、ムサシの参加者は、意識改革の重要性を再確認しました。

また、同年8月には技能の習得レベルを国が評価・認定する技能検定にムサシからは初めて20名が挑戦し、8名が合格しました。技能検定制度は1956年に定められたものですが、ムサシからの参加者はありませんでした。しかし、社員の意識改革やTQCを推進するなかで、その重要性を認識し、挑戦することにしたのです。



刃物を取り付ける受験者(MEL工機工場)



技術検定での出題作品 ①円筒研削②旋盤加工③ボール盤④治工具仕上げ



第1回ホンダ品質管理トップセミナーの受講風景

■ 1974 年 / 九州武蔵精密株式会社設立

二輪部品のマザー工場「九州武蔵」の誕生

二輪事業のビッグチャンスに 九州進出を決意



竣工式の様子①



1976（昭和 51）年 1 月、ホンダは熊本県大津町にオートバイ生産工場「熊本製作所」を設立しました。ホンダの国内事業所のなかで最も広い敷地を持ち、現在では二輪車（2018 年時点）と ATV や汎用商品向けの部品を量産しており、国内はもとより海外に製品を輸出しています。ムサシは、このホンダの九州進出の案件をビッグチャンスと捉え、大きなリスクが伴うなか、熊本県球磨郡錦町への進出を決定します。ホンダ熊本製作所の設立約 1 年前、1974 年 12 月 5 日には、ホンダとの合併会社「九州武蔵精密株式会社」（九州ムサシ）を設立し、大塚公歳が代表取締役役に就任しました。

1975 年 6 月に起工式、翌年 4 月 26 日に竣工式が行われ、機械 150 台が動きはじめました。当初の計画では、月産 15 万個の歯車を生産予定でスタートしましたが、翌年には二交代制で月産 50 万個をフル生産するまでに至ります。鍛造、機械加工、熱処理加工、組み立てまで一貫加工がレイアウトされた九州ムサシは、海外進出時の模範的モデルとして、ムサシグローバル展開の大きなステップとなりました。

HY 戦争を乗り越え、 ムサシの二輪マザーへ

しかし、九州ムサシは、右肩上がりに成長したわけはありませんでした。受注量が定まらず、作業の内容が売り上げに見合わない等でしばらくは赤字が続いたのです。また当時は、九州自動車道や人吉 IC も開通していなかったため、ホンダ熊本製作所まで片道 3 時間かかりました。必要な工具や部品の調達が遅れてしまうこともありました。

そこでムサシは、1978（昭和 53）年に「困難な環境を乗り越えチー

ムワークで目標利益を達成しよう」という方針を立て、生産目標を達成するため次の 5 つの目標を掲げました。

- ①管理体制の確立 ②生産性アップ 15% ③クレームゼロ運動
- ④安全の 3S（整理、整頓、清掃）運動
- ⑤サークル活動で働きやすい環境作り

5 年目の 1980 年には、従業員 20 名をホンダ狭山工場へ 6 ヶ月間派遣する等の対策を講じましたが、なかなか赤字解消には至りませんでした。そのような状況のなか、危機に瀕した九州ムサシを再建する力ギとなったのが一貫生産へのこだわりでした。九州ムサシを完全一貫生産体制にし、それを武器に販路拡大を目指したのです。ムサシのネットワークを活かし、ホンダの鈴鹿製作所や浜松製作所から仕事を受注した結果、財政は徐々に回復していきました。

1983 年に二輪車部門でホンダ・ヤマハによるシェア争い「HY 戦争」がはじまり、ホンダは 1 年間に 45 種の車種を立ち上げました。そのため、九州ムサシの受注は多機種少量生産となりました。ミッションギヤはすべてを九州ムサシで受注することになっていたため、徹夜での生産が続きましたが、作業効率が悪く収益性は悪化していきました。

さらには、1985 年 9 月のプラザ合意による翌年の円高の影響で大量減産が迫られ、1986 年、九州ムサシの社員は一時的に豊橋に派遣されるようになりました。それでも 1987 年から四輪部品の受注、加工に乗り出すと、再び生産高は飛躍的に向上しました。長らく続いた赤字や HY 戦争の余波を乗り越え、1996（平成 8）年、ムサシはホンダが所有していた九州ムサシの株式をすべて買い取り、九州ムサシを 100% 子会社としました。こうして九州ムサシは、ムサシグループの二輪部品のマザー工場として、海外拠点での技術指導や社員教育にリーダーシップを発揮するようになりました。

Column ⑦ 九州ムサシの作り方を基本に、それを世界に広げる

九州ムサシの最初の印象は「作りが追いついていない」、ものを作る体制が不十分だと感じました。部分的に外注であったり、本社から仕入れたりして時間と調達コストがかかっていたのです。そこでとにかく一貫生産体制にこだわる。九州ムサシが世界の見本になるような生産体制を目指そうと思いました。技術面では、本田技術研究所にもご協力を頂きながら、最新の技術で作りに上げていく生産体制を目指しました。

その一方で、二輪はホンダ熊本製作所だけではなくと販路を広げる営業活動をおこなったのです。おかげでホンダ鈴鹿製作所などとの取り引きも広がり、また一緒に働くなかで信頼を頂いた本田技術研究所からは、二輪の新車が出るたびにトランスミッションギヤ・シャフトなど重要機能部品の見積りが九州ムサシに依頼されるようになりました。ミッション関係であれば 100% 九州ムサシが受注する関係を築いたのです。（談・清水 徹）

Part.5 拡大期

1970年代に入ると、いわゆる団塊世代（1947～49年生まれ）が結婚や出産ラッシュを迎え、第2次ベビーブーム（1971～74年生まれ）が訪れます。首都圏に団地、周囲には大型総合スーパーが造られました。ファミリーレストランやファストフード店が誕生したのもこの頃です。

1964（昭和39）年の東京オリンピックを契機に高速道路が整備され、休日は家族で出かけるなど、マイカー時代が到来します。

1973年には第一次オイルショックで不況に見舞われますが、この時期に唯一勝ち組となったのが自動車産業でした。石油高騰や燃費に対する技術革新と好調な輸出に支えられ、日本を代表する産業に成長していきました。



■ 1977年 / 物流プロジェクトチーム発足 ■ 1982年 / 明海工場竣工 ■ 1983年 / 創立45周年

物流改革と鍛造・二輪事業の拡大

物流プロジェクトチームが生んだ成果

九州ムサシを設立した3年後の1977（昭和52）年1月、ムサシは、物流プロジェクトチームを発足させました。生産拠点が広がるなかで、本社工場から各工場やお客様への輸送といった物流において、輸送、荷役、保管、包装、情報の流れを効率的におこなうことを目的としたものです。物流は、工場の全生産活動でも大きな比重を占めています。物流数を減らして生産を円滑におこなうことで製品の品質・低価格を実現できるわけです。

ムサシでは、物流プロジェクトチームによる啓発をはじめ、現場で働く社員から改善案を提案してもらう等の活動を推進しました。徐々に改善提案も増え、提案の質も向上し、物流に対する社員の意識も高まってきました。

これら物流効率化に関わる試みは、国内および海外へと拠点が広がるなかで大きな役割を果たしています。

明海工場、能登工場の操業開始

1981（昭和56）年、ムサシは、明海工場団地に鍛造用の工場を建設することに決定しました。そもそも当初、本社工場内に熱間鍛造プレスを一基増設する予定でしたが、消防法により建物全体の改造が求められることになったのです。そこで他所を探すなか、明海工場団地が選ばれたわけです。翌年8月に明海工場が完成し操業を開始。鋸^{のこぎり}屋根方式を採用したことで、自然採光と換気に優れた工場となりました。

1983年10月、創立45周年記念にあわせて工場の披露式がおこなわれ、大運動会も開催されました。1989（平成元）年6月には、運動場や駐車場があったスペースに第三工場が完成し、3つの工場が稼働することとなりました。

1990年1月には、石川県経済振興室からの誘致もあり、石川県羽咋郡志賀町に能登工場の建設を決定します。石川県への自動車関連企業の進出はムサシが初めてで、二輪カムシャフトの生産拠点を目的としたものでした。能登地域には、石川県工場試験場、金沢大学、金沢工業大学といった高度な技術を持った機関も多く、優秀な人材確保への優位性や用地を割安で入手できることも決定の大きな理由となりました。5月には操業記

念式典がおこなわれ、仮操業が開始されました。1991年3月に工場が正式操業され、3月に能登工場竣工披露式がおこなわれました。



第一明海工場竣工披露式



能登工場



創立45周年記念撮影



創立45周年記念祝賀会での挨拶

初の海外展開、フォード社との取り引きを開始

オイルショックが契機となった ムサシの海外進出

1973（昭和 48）年に勃発した第 4 次中東戦争に端を発した第一次オイルショックは、原油価格の高騰をはじめ、世界の経済を混乱させました。

日本の自動車産業は、不景気と原油高で新車販売台数は減少し、市場は縮小します。さらに円高によって国際競争力が低くなり、企業の倒産が相次ぎました。一部では、海外からの部品購入を計画する自動車メーカーも現れました。コスト低減の一施策として部品価格を抑える要請がくるなど、部品メーカーにとっては存続の危機が襲ってきたのです。

このときムサシは、これを一つの契機だと捉えました。国内市場だけを見ていては発展は望めない。ムサシの生産技術と品質をもってすれば海外への道は拓けると考えたのです。

ムサシの技術が お客様の信頼を勝ち取る

1976（昭和 51）年 11 月に日本のフォード支社を通してムサシのボールジョイントを見せてほしいとの打診がありました。そこで、営業担当が無給油式ボールジョイントを持って渡米し、フォード社を訪問しました。

ところが、フォード購買部との交渉は難航します。エンジニアたちの評価は高かったのですが、購買部からの発注は量産となるため、即決できないというものでした。

それでも経営陣から全権を任された担当者は、試作品を持っては何度も訪問し丁寧に説明しました。ムサシ製品の品質の高さと熱い情熱により、技術担当者の信頼を勝ち得ることに成功します。そして、彼らが上司に掛け合い、メーカー、設計、購買部の 3 者を交えた会議の席が設けられたのです。

それまでフォード社は、アメリカを代表する自動車部品メーカー・TRW と取り引きをしていましたが、検討の結果、フォード社はムサシを選択します。1978 年 7 月、フォード社と正式にボールジョイント輸出契約の締結をしました。



フォード社の Mr.VELTE 氏来社（1978 年 4 月 7 日）



フォード社の Mr.VELTE 氏歓迎会（1978 年 4 月 7 日）



フォード社来社（1986 年 5 月 28 日）

Column ⑧ アメリカ・ビッグ 3 との提携成功の秘訣

ボールジョイントは、ブレーキ等と並ぶ自動車の重要保安部品です。いわばメーカーの存続にも関わる重要部品を無名な部品メーカーと取り引きすることは、業界の常識では考えられないことでした。ではなぜ、アメリカのビッグ 3 の 1 社であるフォード社とムサシが契約を交わることができたのでしょうか。

一つは、ムサシの交渉が日本的でなかったことが上げられます。部品メーカーの場合、ほとんどが日本の商社

を通して交渉するケースが多く、相手メーカーから技術的なことを指摘されてわからない場合は「一度日本に持ち帰って検討します」と間が空くことも。ムサシは、全権を受けた担当者の根本明がその場で対応したことが信頼感につながったようです。

また、ムサシのボールジョイントが特許面で専門部署を配置していたことも、フォード社に大きな安心感を与えました。

■ 1980年 / MUSASHI U.S.A. INC. 設立 ■ 1982年 / フォード Q-1 賞受賞 ■ 1984年 / TAP 設立

グローバル企業への第一歩



MUSASHI U.S.A. INC.



フォード Q-1 賞の受賞楯

世界基準の ものづくり基盤を構築

1980（昭和 55）年、ムサシは、アメリカ・ミシガン州のデトロイト近郊に販社「MUSASHI U.S.A. INC.」（後に MAP-MI）を設立し、フォード社とボールジョイント販売の契約締結をしました。

一方、フォード社からは、監査のために何度も技術者が来日し、ムサシの生産工程の確認や試験がおこなわれました。たとえば、ボールジョイントのグリースのなかに鉄粉を入れるなど、これまでムサシが経験したことのない耐久テスト等がおこなわれました。

フォード社の審査を受けるなかで、ムサシは 100 年もの歴史を持つフォード社の FMEA やプロセスチャートといった品質管理のノウハウを入手することができました。世界基準の生産技術や品質管理技術に触れ、吸収することで、技術のムサシ、品質のムサシへの自信を深めていきました。

1982 年 12 月、ムサシはフォード Q-1 賞を受賞します。この賞は、フォードの高い品質要求を満たした企業だけに与えられるもので、重要保安部品で受賞した日本企業はムサシが初めてでした。このことは、ウォール・ストリート・ジャーナルでも取り上げられ注目を浴びました。



ミシガン州バトルクリークの使節団がムサシに来社（1984年4月3日）

アメリカでの 現地生産を開始

1987（昭和 62）年 11 月、ムサシは、ミシガン州バトルクリークに MUSASHI U.S.A. INC. の現地生産工場、TAP（Technical Auto Parts）を設立し、翌年から生産を開始しました。コスト低減のため、フォード社より現地生産を勧められたからです。

主要取引先であるホンダも四輪ではアメリカに工場がなく、当初はフォード社のみの取り引きでした。従業員 6 名によってボールジョイントの生産がおこなわれました。1 日の生産数は 200 個程度で、3 年程赤字が続きます。それでもムサシは、自ら開拓したアメリカでの生産を閉じることなく、勝機を目指しました。

1988 年 8 月、赤字ながらも継続を続けた TAP は、オハイオ州のホンダのアメリカ現地法人、HAM（ホンダ・オブ・アメリカ・マニュファクチャリング）との取り引きを勝ち取ります。そして 2 年後には HAM から品質優良賞を受賞しました。220 社にもおよぶ協力会社のなかでトップ 10 にランクされたのです。

これを機にムサシは、国際的な企業を目指すとともに、国際的な人材を育成するため、海外への従業員派遣を推進することとなりました。



工場起工式



MUSASHI U.S.A. INC.（現 Musashi Auto Parts Michigan）

海外で一貫生産体制を実現



MAP 開所式



来賓者による工場見学



MUSASHI Auto Parts Co.,Ltd. 開所式での集合写真 (1989 年 4 月 28 日)

Column 9 1980 年半ば、日本企業は相次ぎ東南アジアへ

1980 年代に入るまで、東南アジアは、ベトナム戦争やクーデターの勃発等で政治は混乱し、経済は低迷を続けていました。各国とも外貨獲得、輸出型の工場建設を目指しますがうまくいきませんでした。

転機は 1985 (昭和 60) 年のプラザ合意からはじまります。日本では円高により、メーカーは国内での生産維持が困難になりました。多くの日本企業が生産拠点の移転先を検討するなかで、東南アジアが浮上したのです。

東南アジアの二輪市場に挑戦

1987 (昭和 62) 年 12 月、ムサシは、タイ・パツムタニ県のナワナコン工業団地に、AP ホンダ、住泰インターナショナルとの合弁現地法人 MAP (Musashi Auto Parts Co.,Ltd.) を設立しました。アメリカで工場を立ち上げてから約 3 年後のことです。

当時のタイは、ホンダのスーパーカブ号が爆発的にヒットした昭和 30 年代後半の日本と様相が似ていました。オートバイ市場は年間 30 万台と推測されており、タイをはじめ東南アジアでの二輪車需要に期待が持たれたのです。

ムサシは、アメリカで培った工場設置と運営の経験から、現地で生産拠点を持つ方が競争力で優位に立つと考えました。また、将来的にムサシのグローバル化を進める上で、国際的な感覚を持つ人材育成の場として大きなメリットがあると判断したわけです。社長に若手を抜擢したのもムサシの未来を考えてのことでした。

6 項目の経営理念がタイ進出の成功を支える

1989 (平成元) 年 4 月 28 日、MAP の開所式がおこなわれました。3 ヶ月後には、ホンダがタイに新工場を建設しました。

タイの現地法人の立ち上げには、土地の確保、資金の算段、現地資本の受け入れ、設備の導入等、日本との環境の違いに苦労することもしばしばありました。ときには労働争議が起き、ロックアウトや団交で生産予定が危うくなることもありました。異国の地で起きる難題に直面した際、美春社長が書き記した 6 項目からなる経営理念が大きな指針となりました。

現地の人たちと融和を図りながら真摯に業務に取り組むうちに互いに信頼を深め、次第にスムーズな運営ができるようになりました。当初は二輪車用ミッションギヤの切削加工、熱処理、組み立てでしたが、一貫生産体制を目標として運営を進めました。

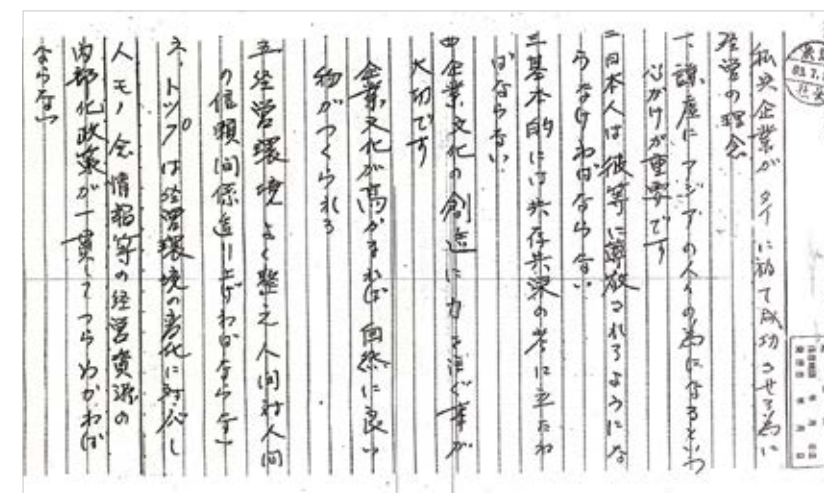
この年、MAP より 5 名のタイ人研修生を呼び、植田工場に配置しました。1991 年 10 月にはタイ人 8 名を九州ムサシに迎え、鍛造ライン新設に備えた人材育成をおこないました。

そして 1992 年 2 月にタイ工場に最新機器を導入し、鍛造設備を整え、操業を開始しました。これによってタイ工場は、歯車の鍛造、加工、熱処理、仕上げ、組み立ての一貫生産体制を持つ工場に成長しました。

1996 年 4 月には、タイのプラチンブリ県の 304 工業団地に第二工場を建て (第一工場・第二工場間は車で 2 時間ほどの距離)、ホンダ、スズキ、FCC、トヨタ等と取引を開始しました。



第二工場



美春社長が託した
MAP・TH 初代社長牧野への金言

トップの心構えを箇条書きにし、牧野に託した美春社長直筆の便箋。ムサシ文化を損なうことなくその地の文化を組み、高い創造性を実現するための金言が書き記されています。

■ 1988 年 / TPM キックオフ式典を開催 ■ 1988 年 / 創立 50 周年記念式典開催 ■ 1989 年 / ホンダより優良感謝賞受賞

グローバル化を支えたムサシ独自の品質管理体制

部品メーカーに求められた 体質改善

1988（昭和 63）年 11 月、ホンダは、シビック系生産車のワイパーモーターに不具合が発生したことによるリコールを、全世界で実施することを発表しました。この機会にホンダは、部品メーカーに対して品質管理の徹底および企業体質の改善を呼びかけました。ムサシも、ホンダより生産管理、品質管理、製造、保全、技術担当の専門家が業務改善指導に訪れました。

すでにムサシでは、1972 年に企画・製造からアフターサービスまでを総合的に品質管理をおこなう TQC 活動を推進するなど、品質改善には積極的に取り組んできました。1975 年には、クレームゼロの企業体質改善を図った 150 作戦、1980 年には ABC 作戦を実施し、工場、食堂、通路にもスローガンを掲げた垂れ幕や看板で社員の意識向上を図りました。1983 年には国際化に適應する機器メーカーを目指した ABC 作戦パートⅡを実施しました。

TPM 活動による ムサシ独自の品質管理体制

しかし、グローバル企業を目指すムサシとしては、自動車ユーザーや消費者までを意識した意識改革の徹底が必要と考えました。下請け意識

を脱し、町工場的慣習からの脱皮が求められたのです。

そこで 1988（昭和 63）年、経営コンサルタントを招き、企業体質の改善の指導、TPM 活動（Total Productive Maintenance）を柱とした運動を展開することとしました。

小さな部品でも、その一つが組み込まれ量産されたら製品の商品価値を損ない、計り知れない損失を生む。それを回避するためには、まず第一に不良品の流出を防止する。最終的には不良品が産出されない仕組みを作ることが必要だとする活動です。

これまでムサシでは、設備が大規模化、自動化するなかで保全マンだけでは手が足りず、しばしば作業員による保全が必要になることもありました。TPM 活動では、作業員が基本的な設備部品の機能・構造・システムとその取り扱い方や保全法を理解して総点検し、最終的には自主管理できるようにすることを目的としました。

設備の掃除が徹底的に推奨され、実践を通して、どこが壊れやすいのかを習得していくことができました。油污れや切粉が飛んでいる過程の作業ストーリーを作成し、機械設備の精度や品質保証を維持する体制を作り上げました。

美春社長は、これらの品質改善活動に対し評価しつつも、人間の本質に基づいた改善へと活動を高めることを求めました。マニュアルに沿って行動するのではなく、ムサシが培った従業員間、部門間の高いコミュニケーション体制にうまく組み込んでいく。そしてムサシ独自のムサシらしい品質管理体制を作り上げることの重要性を説いたのです。



新入社員研修(1987年)



ホンダの川本社長が来社し、品質管理についての打合せ(1991年4月2日)

■ 1986年 / CAD&CAM システム始動 ■ 1987年 / 栃木テクニカルカンター新築地鎮祭

新たな時代に向けた体制の変革

空前の自動車ブームに 全力でホンダをサポート

1986（昭和61）年頃から日本では、株式や不動産を中心に資産価値が急騰し、バブル景気ははじまりました。財テクとともに消費は活発化し、自動車業界にも恩恵がもたらされます。F1を中心とした空前のモータースポーツブームが巻き起こり、外国輸入車や国産高級車が飛ぶように売れたのです。

ホンダは、需要の増大に対応すべく新車種の発売やモデルチェンジを頻繁におこない、大增産体制を敷きました。ホンダグループの部品工場も、急増する部品の生産要請に目一杯に対応する日々が続きました。

そこでホンダはムサシに対して、生産体制に合わせて生産ラインを敷いてほしいと要請します。ムサシは、これまで取り引きのあった他メーカーの仕事を断り、ホンダの要請に応えました。新しくバランスシャフトやギヤの生産も受注するようになると、事業規模も拡大されていきました。

ホンダは、オハイオでの第二工場を稼働しはじめると、カナダの生産を含めてアメリカ進出の日本メーカーの生産台数トップを記録します。日本でも軽四輪を除く総販売台数が1988年には500万台に近づき史上最高へ。翌年には650万台のエンジンを生産し、世界最大規模となりました。ムサシは、この記録的な生産台数をサポートするため大幅な投資をおこない、全力で応えました。



CAD&CAMが初めて導入され、作業の強い助っ人に(1986年)



かつてない需要をバネに さらなる発展へ

記録的な増産が続くなかで、1989（平成元）年8月、ムサシは生産非常事態宣言をおこないました。鳳来工場灯油流出対策以来、二度目の宣言でした。バブル景気によって高級車のみならず大衆車も売れに売れたために、需要に対する生産が追いつかなくなってしまったのです。設備の手配のメドがついても設置する場所がなく、慌てて建物を準備することもありました。非常事態宣言は9月、10月にもおこなわれました。アコードの全面モデルチェンジに伴う新技術へのチャレンジと慣れない生産工程への対応、さらには増大する生産と好景気の影響で人材の不足が深刻になっていました。

従業員採用が見込めないなかで、ムサシは自動ライン化を目指しました。歯精鍛ギヤ、バランスシャフト、アンカーボルト等の新規部品を新しい製法で量産できるように土地・建物を確保し、加工設備を設置しました。投資額は100億円近くに上りました。

グローバル化を推進するムサシは、ここ数年、九州やタイなど、国内外に生産拠点を増やし、大規模な投資を試みました。時代の潮流に乗り、全力投球してきましたが、そのことで諸経費の膨らみ、新規事業の開発、金型費の増大など、予算がオーバーしてしまうこともありました。生産現場にもゆとりがなく、創業以来、ムサシが誇ってきた人と人との強い関係にも影響が見られるようになりました。

ムサシは、次の変革に取り組みははじめました。



1989年よく売れた車 上よりホンダ「インテグラ」「アコード」「ビガー」「インスパイヤー」



ホンダ車展示会(本社食堂前)



Part.6 グローバル発展期

1986(昭和61)年から続いたバブル景気は、1991(平成3)年を最後にはじけました。インフレを心配した日本銀行が公定歩合を引き上げたことがきっかけに株価と地価が下落したのです。日本政府は、公共投資等で景気回復を図りますが赤字財政を引き起こす結果となり、1990年代は「失われた10年」と呼ばれるようになります。

一方、多くの民間企業は、バブル崩壊後、リストラと海外への進出および海外生産にシフトすることで経営の立て直しを図りました。1993年頃から円高ドル安が進むなかで、ムサシもまた海外拠点の拡大を掲げ、イギリス、インドネシア、ブラジル、カナダなどに相次いで進出しました。



■ 1990 年 / 大塚公歳社長就任 ■ 1991 年 / リフレッシュ休暇制度導入 ■ 1993 年 / 創立 55 周年

現状維持を打破、未来への道を開く



大塚公歳社長の書(1993年に佳和から公歳と名前を変更)



「武蔵精密工業 55 年史」表紙



「武蔵精密工業 55 年史」本文・総扉

旗色鮮明(きしよくせんめい)

－大塚公歳談－

態度や主張を明確にするという意味で「旗色鮮明(きしよくせんめい)」という言葉があるが、「旗色鮮明(きしよくせんめい)」は私の言葉である。

「旗色」とは「旗の色」であり、全ては「敵・味方をはっきり目に見えるように区別することからはじまる。」と考えている。

この厳しい時代は、課題を明解にし、目標に向かって心をつにして戦わなければ生き残れない。自分の立場をはっきりさせると同時に、「プロはプロとして中途半端であってはならない。」という思いを込めた言葉である。



大塚公歳社長

ムサシの原点に立ち戻る

1990(平成2)年6月、大塚公歳が代表取締役役に就任しました。59歳のことです。1957(昭和32)年の入社以来、公歳は、九州ムサシ、アメリカ、タイの工場、能登工場など、大きな節目となる場面で主導的役割を果たし、ムサシの飛躍に大きく貢献してきました。時はバブル景気絶頂期、来るべきバブル崩壊を控え、国際感覚に長けた公歳の社長就任は、ムサシにとってターニングポイントになったともいえます。

公歳が社長に就任した時、ムサシはホンダの業績とともに大きく成長を遂げ、能登工場の建設や海外での生産強化など、国内外で大規模投資を進めていました。しかし、急速に拡大する市場への対応に追われ、ムサシの原点である、ものづくりへのこだわりやチャレンジ精神が失われつつあると公歳社長は大きな危機感を感じていました。人や組織が活性化してこそ、企業は成長できるし、時代の変化にも対応できるのです。「将来への展望を開くカギは、何事も現状維持が好きな大集団に立ち向かい、それを打ち破ることからはじまる」と決意し、ムサシの改革に乗り出します。

「クリーン&アクション」で人・組織を活性化

公歳社長は、1993(平成5)年の創立55周年記念にて、「ものづ

くりの原点は良いものをいかに安く作るかが勝負です。この目標を達成するには、原動力である人、そして組織をいかに活性化させることが大切です」とその決意を語りました。

従業員に対しては、スローガン「クリーン&アクション」を掲げました。目の前の課題に対してやることを明確化し(クリーン)、ムサシ精神でこだわりをもって賢明に取り組む(アクション)というものです。具体的な行動指針としては、ビジネスの基本といわれている「ホウレンソウ(報告、連絡、相談)」を徹底する。独自のアイデアや技術、人の潜在能力を掘り起こす環境にする。問題意識を持って自ら解決に向かう中間管理職を育成することを目指しました。

新しい機械の導入についても、現場の判断に任せました。自分で考え、モノがいえるムサシの精神を掘り起こす、これこそ公歳が求めた社内改革でした。



創立55周年記念ムサシフェスタ(1993年)



社長工場巡視



創立55周年記念ムサシフェスタ(1993年)



創立55周年記念、労働組合結成25周年記念式典(1993年)

Column ⑩ 現場で問題があれば、その場で解決案を出して対処する

人事では、生産現場に明るい長島敬吉を専務取締役とし、階層的乖離の解消を図りました。長島自身、ホンダの現場から叩き上げられてきた技術者でした。長島は出社するとまず総務に出向き、前日のトラブルの有無を聞きます。その足で経理へと向かい、問題点やその進捗を確認します。

さらに生産管理ではお客様とのトラブルの有無をたずね、現場に入ると従業員たちに声をかけました。そして最後に公歳社長に会い、30分ほど話をしました。長島曰く「現場で問題があがれば、その場で解決案を出して対処する」それは、公歳社長と同じ思いでした。

■ 1992 年 / 第二営業部を新設 ■ 1995 年 / 本社建屋に新ロゴマーク（情熱・知恵・調和）設置

世界への挑戦を可能にしたムサシの四極体制

グローバル展開を加速する 3つの戦略

大塚公歳社長は、営業と開発、そしてムサシのグローバル化推進に力を注ぎました。

1994(平成6)年4月、公歳社長は、営業68期のスタートにあたり、次の3つの戦略ポイントを発表しました。

- ①研究開発の充実
- ②第二営業部を中心とした他社販売
- ③海外拠点の拡大と充実

研究開発においては、さらなるムサシの強みを活かすため、独自で研究開発を継続することが重要であると考えていました。これまでムサシは、エンジンや足廻りの各部品について、メーカーが数社に分けて依頼していた鍛造、機械加工、熱処理、仕上げ、組み立てを一貫加工できる体制を作り上げてきました。このことで高品質・低価格はもちろん、スピーディーで安定供給を実現しています。また、メーカーからの設計図面に沿って作るだけでなく、顧客ニーズに合わせて提案する開発体制を整えてきました。つまり、さらなる研究開発の充実こそが、他社の追随を許さない大きなメリットにつながると考えました。

自動車は、約2万点の部品で構成されており、その70%が外注されているのが現状です。ムサシとはまだ取り引きがない自動車メーカーや部品メーカーに対して販路を拡大することは、経営的にも安定化することができます。そこで第二営業部が中心となり、他社販売にも注力することとしました。

1993年頃から急速な円高ドル安に陥ると、対外国製部品との競争

力の低下が心配されました。また、この頃にはじまった日米包括経済協議における自動車・自動車部品構造協議で、アメリカが日本製部品の流入を抑える危惧も高まってきました。そのためムサシは、国内のみならず海外拠点の拡大と充実を目指しました。

四極体制が生み出す ムサシの優位性

世界経済がグローバル化し変革が著しいなかで、円高リスク、戦争や災害といった環境リスクなどを抑えることは、安定的な企業運営をおこなうためには欠かせない条件の一つです。部品メーカーであるムサシにとっても高品質・低価格を実現・維持するためには、国内だけに留まっでは競争力を失います。

そこでムサシは、グローバル展開を推進する上で、ムサシの優位性を活かせる拠点を中心にマーケット拡大を図ることとしました。

まず、1996(平成8)年、九州ムサシを100%子会社にし、一元管理をすることにしました。同年、タイにおいて第二工場を建て、ホンダ以外のメーカーにも販路を広げました。アメリカでは、1984年に現地生産をはじめたTAP(Technical Auto Parts)が軌道に乗りはじめました。また1993年、イギリスに設立したTAP-MFG(TAP-manufacturing Ltd.)は、ホンダにサスペンションやステアリングの部品を提供しました。

ムサシは、実績を積み上げてきているこれら日本、アメリカ、イギリス、タイの4つの拠点を中心に四極体制を確立し、グローバル展開を進めることとしました。



武蔵ニュース(第298号・1994年4月15日発行)に掲載された「3つの戦略ポイント」の記事



研究開発の仕事風景



技能習得のため日本を訪れた研修生(左)TAP-MFG(右)MAP-IN

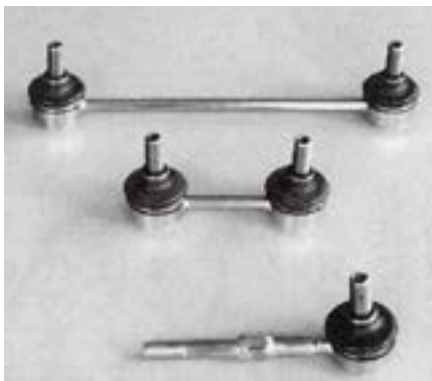
欧州へ進出、「ムサシブランド」が浸透

欧州自動車メーカーとの 取り引きが拡大

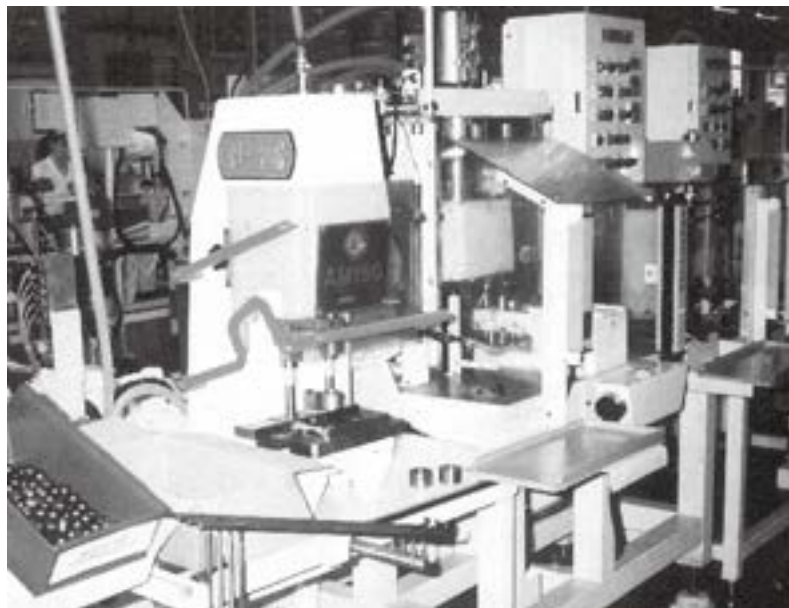
1993（平成 5）年 7 月、四極体制の一翼を担う拠点として、イギリスにムサシの 100%子会社 TAP-MFG(TAP-manufacturing Ltd.)を設立しました。欧州地域への初めての進出となります。当初の取引先はホンダ・オブ・UK（英国）とローバー社で、サスペンションとステアリング部品を納入しました。

同時期にオランダ政府、三菱自動車工業株式会社、ボルボ社が設立したネッドカー（NEDCAR）社から仕事を受注しました。1997 年には、ネッドカー社への量産納入が開始されました。フロントおよびリアのスタビライザーリンクアッセンブリで、「CARRISMA」（三菱）と「S40」（ボルボ社）に使用されることとなりました。ホンダ・オブ・UK、ローバー社に加え、第三の柱となる客先開発の成功はムサシグループの欧州戦略にとって大きな意義となりました。

これを機にムサシは、アウディ社などの自動車メーカーおよび大手一次メーカーとの取り引きを増加していきました。



スタビライザーリンクアッセンブリ



ネッドカー社のスタビライザーリンクアッセンブリライン

ISO9002 を取得し、 国際企業の仲間入りを果たす

ヨーロッパをはじめ、北米、中南米市場へとビジネス拡大を目標としたムサシにとって、1994（平成 6）年 12 月、TAP-MFG が ISO9002(国際品質保証規格)を取得したことは、国際企業として欠かせないものでした。世界基準の品質保証システムを獲得することで、国内外にあるメーカーとの取り引きの拡充を目指したのです。

TAP-MFG が軌道に乗り、欧州の一流メーカーとの取り引きが始まると、1999 年 9 月、社名を MAP-EU (MUSASHI Europe Limited.)に変更しました。さっそくムサシは、ドイツ・ミュンヘンでおこなわれた部品展示会「MATERIALICA99」に初参加しました。ドイツの主要メーカーをはじめ、多くの部品メーカーからも熱い視線を浴びます。具体的な見積りの話も出るほどの好況で、以降の営業活動にも大きくプラスになりました。さらに 2001 年 7 月、社名を MAP-UK (MUSASHI AUTO Parts UK Limited.)に変更しました。

ムサシブランドが欧州の市場で徐々に認知度が高まると、客先数が 10 社を超えるようになりました。MAP-UK として、ホンダ以外への売り上げが 80%を占めるに至りました。



MATERIALICA99 出展のブース（1999 年）



MAP-UK

Column ⑪ 海外では予期せぬトラブルが発生する

海外で事業を展開する場合、その国の法律、習慣などにも気を配る必要があります。

TAP-MFG（TAP-manufacturing Ltd.）の立ち上げ時にも大きな危機がありました。ネッドカー社との取り引きを開始して間もなくのこと、生産ラインが思うように動かず、部品の生産供給がストップしてしまったのです。ネッドカー社の製造ラインまでもが停止寸前になり、違約金が発生するピンチを迎えました。急遽、真夜中まで機械を回す必要に迫られました。日

本なら各生産ラインの人員がすぐに集まるのですが、イギリスは違っていました。現地の従業員は、夜になると帰ってしまいます。そこで日本から TAP-MFG の立ち上げの支援にやってきた社員の平洋州、現地駐在員、イギリス赴任中の大塚浩史らが集結し、夜遅くまで機械を回しました。皆が一丸となり、ようやく危機を乗り越えました。首の皮一枚でネッドカー社との取り引きをつなぐことができましたが、海外では思わぬトラブルに留意することが大切だと認識した一件でした。

世界の二輪市場へ、インドネシア、南米進出



MAP-IN グランドオープニングのセレモニー



工場外観



来賓者による工場見学

アジア通貨危機を グループの連携で生き抜く

日本、アメリカ、イギリス、タイでの四極体制を確立したムサシは、1996（平成 8）年 3 月、インドネシアに MAP-IN(P.T.MUSASHI Auto Parts Indonesia) を設立しました。人口 2 億人の大マーケットを持ち、東南アジアをカバーする好立地にあるのも進出の大きな理由です。ムサシの最先端のノウハウが詰まった一貫生産体制を誇る拠点として大きく期待されました。同年 5 月には、インドネシアから研修生 35 名が来日。本社と九州ムサシの二班に分かれ、二輪用ミッションギアー ASSY の製造技術を習得しました。

万全な体制で稼働に臨みましたが、1997 年 7 月、タイの通貨が急落したことをきっかけに、アジア諸国の通貨が次々と暴落しました。アジア通貨危機と呼ばれた金融・経済危機で、タイ、インドネシア、韓国は国際通貨基金（IMF）の支援を受けることになります。

1998 年 5 月になると、インドネシア経済は破綻状態になり、各地で暴動が発生しました。商店や銀行での略奪や放火が勃発し、日本企業の駐在員の多くは帰国の途についたほどです。当然、工場を動かすこともできず、MAP-IN は、半年後には倒産寸前の状態に陥りました。売り上げはルピア、支払いはドルでおこなっていたことも赤字の大きな要因となっていました。そこで、九州ムサシやイギリスから仕事を受注し、試作品を作って納品をすることにしました。その後、アメリカのホンダへの納入もはじまりました。

このようにグローバル化の負の部分を経験しながらも、拠点同士の連携で危機を乗り越える経験を積んだことは、ムサシグループの大きな財産となりました。

地球の裏側で 一貫生産を実現

1997（平成 9）年、ムサシは、ブラジルのモトギア社に資本参加しました。広大なブラジルの最東部、大西洋に面したペルナンブコ州に位置し、年中常夏の気候で快適な生活が望める観光地としても知られています。ムサシ初の南米進出です。

モトギア社の歴史は古く、創立は 1935（昭和 10）年にまでさかのぼります。創業以降、二輪の歯車を作っていました。ホンダとの取引引きがはじまりました。その後ホンダのギヤー工場となり、ムサシが資本参加することになりました。さらに 1997 年 5 月からムサシの子会社 MGN（Motogear Norte Industria de Engrenagens Ltda.）となり、MSB（Musashi do Brasil Ltda.）に社名変更して現在に至ります。ムサシグループとしては当時唯一、板金プレス、板金加工、メッキ装置等を保有し、スプロケットやディスクブレーキなどの一貫加工をおこなうようになりました。

MSB が軌道に乗ると、2002 年 3 月、ムサシはブラジル北部、アマゾン森林の真ん中に進出します。アマゾナス州マナウスに、MDA（Musashi da Amazonia Ltda.）を設立しました。

四極体制からはじまったムサシの世界戦略は、1 年ほどで日本の裏側に位置する南米へ、そしてアマゾンにまで拡がり、その地と融和を図りながらムサシの精神を根付かせていきました。



CHBF（ホンダ・ブラジル・メーカー・サークル大会）初参加で最優秀賞獲得



MSB

Column 12 インドネシア危機への対応

アジア通貨危機で MAP-IN もまた仕事がなく、現地従業員は自宅待機となりました。このままでは倒産しかねません。そこで私は、待つだけではダメだ、「機械もある。人もいる。全部そろっている」と考え直し、仕事を探しました。九州ムサシやイギリスに仕事をお願いし、仕事をもらいました。その後、ホンダのアメリカ工場にも営業をかけました。

ところがアメリカでは、実績がないために断られてし

まいます。そこで MAP-IN で作ったものを日本で仕上げる形をとってアメリカの MAP-MI へ。そこからアメリカのホンダに納品する形を取りました。こうして 2001（平成 13）年には、何億円もの膨大な借金はゼロになり、以降、安定操業を続けています。ムサシ伝統の「わずかな機転を利かせる」「知恵を絞って前に進む」ことで MAP-IN は息を吹き返しました。

（談・須貝光利）

■ 1997 年 / カナダに MAP-CA 設立 ■ 1999 年 / アメリカに MSC 設立

現地生産体制を拡充、カナダ、アメリカ新拠点



MAP-CA



進出地への地域貢献を趣旨として大塚公蔵社長から寄付を贈呈



工場で働く従業員の昼食風景



東西南北どちらに走っても隣村まで20分以上。ひたすら空と道が見えるのみ

地元密着で 一体感・自立心を醸成

ブラジルへ進出するとともにムサシは、カナダに進出を決めます。「ニーズがある場所に工場を建てる」という公蔵社長のグローバル戦略のもとでプロジェクトが進みました。

1997（平成9）年7月、オンタリオ州アーサー村という人口2,000人という小さな村で MAP-CA（Musashi Auto Parts Canada Inc.）の鋳入れ式をおこなうと、翌年2月より稼働しました。ムサシグループでは、世界で7番目の拠点となりました。

MAP-CA は従業員40名を有し、ホンダのシビックのボールジョイントコンブの製造から操業がはじまりました。8月になると、アキュラ向け部品なども製造を開始しました。

MAP-CA の特長の一つは、海外拠点でありながら創立当初から地元密着で成長をし続けていることにあります。

ムサシは、村一番の大企業として迎えられました。従業員は顔見知りも多く、アットホームな雰囲気です。仕事が進められてきたのです。良いことも悪いこともすぐに村中に広がるため、赴任した駐在員たちもコミュニケーションを心がけました。

古くから住む地元民だけでなく、移民の方々も含め、一緒に働くことを心がけたことで、いつしか MAP-CA 内に、自分たちでムサシを育てるという自立心が生まれました。

また MAP-CA は、独自の技術や改善点が多いのも大きな特長です。



アーサー村でおこなわれた鋳入れ式

ATV 市場に ムサシブランドを展開

1990年代になると、貿易摩擦への対応として現地生産が進み、日本の自動車メーカーは次々とアメリカに進出しました。

そこでムサシは、アメリカの ATV 市場の旺盛な需要拡大を見越し、1999（平成11）年4月、サウスカロライナ州に全額出資の新会社、MSC（Musashi South Carolina Inc.）を設立しました。MAP-MI とともに、大きく伸びるアメリカ市場でのムサシ・ブランドの拡大を目指すことにしたのです。

2001年6月には、サウスカロライナ州知事や上院議員、ホンダをはじめ、地元の名士にご臨席いただき、MSC の開所式をおこないました。当初は、ホンダ向けの ATV トランスミッションの組み立てとフォード社向けの ATV ピニオン／リングギヤの加工からスタートしました。

MSC 設立と同時期、2001年1月には、ミシガン州のデトロイト郊外に MNA（Musashi North America Inc.）を設立しました。MSC を含めた北米3拠点の営業所として戦略的に営業サポートをおこなうためです。その結果、2007年頃になると、MSC は、SUZUKI やアメリカの部品メーカー・DANA（Dana Incorporated）とも取引を開始するようになりました。



MSCの開所式(2001年6月8日)



地元の方々も招待した



MSC

欧州事業基盤の強化、インド市場の開拓

欧州戦略を支える 体制を構築



創業当時のMHM



進出先であるエルチ市との調印式（2000年11月8日）

四極体制の一つ、イギリスを補完し、欧州市場への拡充を目指すため、2000（平成12）年2月、ハンガリー共和国にMHM(Musashi Hungary Manufacturing.Ltd)を設立しました。

首都ブタペストから南方35kmのエルチ市に7万5,000㎡の敷地を取得し、同年11月から工場建設に着手。この新しい工場では、欧州全域の需要に応えるための体制を敷き、部品市場への新たなビジネスチャンスの拡大を目的としました。

さらに、欧州市場で包括的に事業戦略を進めるため、2001年、欧州の営業拠点として、ドイツのミュンヘン郊外にMEU（Musashi Europe GmbH）を設立し、営業を開始しました。これはホンダの海外市場拡大戦略に対応したもので、2004年度目標は連結売り上げ1,000億円達成を目指しました。

MEUは、MHMの稼動を促進するため、フォルクスワーゲン社、アウディ社、フォード社、フィアット社などへアウトソーシング部品の取り込みや、ユニット、アッセンブリー受注の営業活動をおこないました。

その結果、2004年4月には、ムサシが独自に開発したアウディ社向けアルミアームの生産を開始しました。また、ダイムラー・クライスラー社およびフィアット社向けに、カムシャフトの生産もするようになりました。

急伸する インド二輪市場に進出

2002（平成14）年7月、ムサシは、インド・ハリアナ州バウル地区に海外12拠点目となるMAP-ID(Musashi Auto Parts India Pvt. Ltd)を設立しました。急伸するインドのオートバイ需要に、ホンダからの要請もあって進出を決めたのです。オートバイ市場への進出としては、タイ、インドネシア、ブラジルに続き4拠点目となりました。

現地では、当初22名の管理監督者を採用。その管理監督者がインド全国から2,500名ほどの希望者を募り、一般職員220名を採用しました。採用後は、2003年9月の工場の完成まで、HMSI（Honda Motorcycle And Scooter India Pvt.Ltd./ホンダ現地法人）に実習生として派遣しました。そして同年11月末、インド工場は4直3交代の体制で稼動をはじめました。

2008年には、ホンダのみならず、HHML（ヒーローホンダ/ホンダの現地合併会社）、SMIPL（スズキ・モーターサイクル・インディア/スズキの二輪現地法人）へも販路を拡大します。その結果、創立当時46万台だった年間生産台数は100万台を超えるほどまでに発展しました。振り返ると、1980（昭和55）年のアメリカ・デトロイトでのMAP-MI設立を皮切りに、果敢にグローバル化を推進し、挑戦し続けました。2000年代に入ると、四極体制を主軸に南米ブラジルやハンガリー、そしてインドへと開拓は続いています。



MAP-IDの初出荷式（2002年11月18日）



MAP-IDの初出荷式（2002年11月18日）

Column 13 ムサシのグローバル化へ積極推進した大塚美春との別れ

ムサシのグローバル化へ転換を推進したのが、創業者である大塚美春でした。1973（昭和48）年のオイルショックを経験するなかで、国内市場だけでは今後のムサシの発展は見込めない。経営はグローバルであるべきだ、と考えた美春の一言が現在のムサシの原点となっています。その開拓精神が、バブル崩壊、リーマンショックなどをとする時代の混沌期においても退くことなく、ムサシのグローバル化を押し進めてきたのです。

退任後、美春は、たびたび各工場を訪れては若手従業員にねぎらいの声をかけました。1938年に創業して以降、会社を育てるのは若い力であるとし、共に過ごし、共に学びながらムサシの未来を切り開いてきた思いは消えることはなかったのです。

しかし、2001（平成13）年6月8日、美春は人生の幕を降ろすことになります。享年96でした。



大塚美春[お別れの会]

鍛造技術の発信基地、ムサシのコア技術を世界へ



第二明海工場



工場内部

鍛造技術のすべてを 第二明海工場へ

2000 年代に入ると、自動車業界は、固有の先進技術を裏付けとした高品質・低コストの製品を世界どの地域にもタイミングよく提供できる企業のみが生き残れる時代になりました。部品メーカーも例外ではありません。

そこで 2005（平成 17）年 12 月、蓄積したコア技術力や製造における独自ノウハウを世界に向けて発信する戦略的基地として第二明海工場の操業を開始しました。塑型技術開発の進化、金型から量産までの一貫生産、環境負荷低減を目的とする最先端技術を集約した工場です。第二明海工場は、植田工場と第一明海工場の鍛造を集約し、一貫生産体制を作ること競争力を高めました。鍛造技術の開発、金型設計・製作、試作、量産に至るすべての工程がこの工場で完結できるようになったのです。

また、地球環境保全活動を推進するなかで、環境と人にやさしい工場造りを目指しました。たとえば、自然採光や換気効率による排熱性の向上を図りました。広窓オープン食堂は二酸化炭素の排出量を削減する設計にし、開放的な食の環境を作ること、地球環境や働く人にやさしい工場として高い評価を得ています。

高い品質を維持するため ISO の認証を取得

グローバル化を推進するなかで、海外拠点の増設や工場の近代化を進める一方、高い品質を維持するための努力も怠りませんでした。その代表的な取り組みが ISO・TS の認証取得です。ムサシは、まず 1995（平成 7）年にイギリスの TAP-MFG が「ISO-9002」（製造、据付けおよび付帯サービスにおける品質保証モデル）の認定を受け、欧米での拡販に大きく役立つこととなりました。また翌年には、本社、第一工場、第二明海工場が「ISO-9001」（設計、開発、製造、据付けおよび付帯サービスにおける品質保証モデル）の認証を受けました。これをきっかけに、現在ではムサシグループの全工場で、お客様の要求に応えられる認証の取得が実現しています。

グローバル企業として、 東証一部上場へ

2000（平成 12）年、ムサシの成長を支え続けた大塚公歳社長が退任し、小林由次郎が代表取締役役に就任しました。

公歳は、1990 年に社長に就任して以降、ムサシの体質強化と積極的な海外展開によって 10 年間増益を実現。退任した 2000 年度のグループの売り上げは、連結決算でついに 1,000 億円を実現しました。

海外展開を重視してきたムサシは、2001 年、ドイツフランクフルト国際モーターショーに初参加。同年 10 月には第 35 回「東京モーターショー 2001」に出展し、世界の自動車関連産業にムサシを認知、印象づける活動を進めました。

多角的な海外戦略を押し進めた結果、2004 年に東証第二部へ上場し、2005 年には東証第一部上場を果たしました。



フランクフルト国際モーターショー



東京モーターショー 2001

Column 14 一部上場への布石をつくった大塚公歳との別れ

偉大な創業者の後を受け継いだのが二代目、大塚公歳社長です。

海外への積極進出とコスト競争力強化を図るとともに、徹底的なムダの排除や財務体質の改善など、バランスを持った会社運営でムサシの発展に大きく貢献しました。「人間万事塞翁が馬」という言葉を好み、良い時も悪い時も右往左往しない。粘り強く目標にチャレンジす

ることで結果は生まれる、と信じてやってきた成果でもありました。

退任後は、地元豊橋市との親交を深め、豊橋商工会議所常議員や豊橋市民愛市憲章協議会の会長を務めるなど、地域の発展を念頭に置いた市民運動に情熱を傾けました。しかし、2004（平成 16）年 1 月 14 日、惜しくも 72 歳で生涯を終えることとなりました。



Part.7 変革期

1991（平成3）年、日本経済はバブル崩壊でそれまで続いた主役の座を追われ、代わって台頭してきたのがアメリカでした。IT革命による新ビジネスの創出、情報処理技術による仕事の効率化や生産方法の革新などで好況を実現します。アメリカの個人消費は急速に拡大し、日本経済もアメリカ向け輸出の拡大で景気回復の兆しが見えてきました。

ところが2008年、サブプライムローン問題をきっかけにリーマンショックが発生。アメリカは不況に陥り、不況の波は世界に広まりました。グローバル化を推進していたムサシは大きな打撃を受けましたが、ムサシの原点に戻り果敢に立ち向かっていきました。



■ 2006年 / 大塚浩史が代表取締役役に就任 ■ 2006年 / 豊橋技術科学大学自動車研究部に支援開始

グローバルムサシを牽引する新たなリーダー



社長離就任式の様子①



社長離就任式の様子②



社長離就任式の様子③

世界中で生き残りをかけた競争が激化

2006（平成18）年5月、小林由次郎社長の退任の後を受け、大塚浩史が社長に就任しました。海外売り上げ比率が63%に増えるなど、ムサシの国際化が進むなかで、イギリスをはじめとする欧州の駐在経験豊富な浩史社長は、さらなるグローバル企業へとムサシを牽引する指導者として大きく期待されました。

それは国内景気の低迷のみならず、海外においても二輪および四輪市場で生き残りをかけた競争が起きており、ムサシの未来を左右する難しい舵取りが控えていたからです。

たとえば、北米の四輪市場では旧ビッグ3社は経営の危機にさらされ、世界有数の部品メーカーも経営破綻に追い込まれていました。アジアの二輪市場では、原油高の高騰の影響を受け、インドネシアを中心にオートバイの販売が不振に陥りました。

さらに中国や韓国、インド、台湾といった進展国のメーカーが力をつけてきており、品質のみならず、熾烈な価格競争を強いられていたのです。

その年、ムサシグループは、国内7拠点、海外の営業拠点を含めると10カ国14拠点を有し、従業員8,000名、売上高1,200億円を超えるグローバル企業に成長していました。

未来の発展に向け「一本の柱」を創る

社長就任後に取り組んだのが、世界に広がるムサシの各拠点の情勢を捉えてどのように対応すべきなのか、俯瞰的視点からマクロで分析することでした。

その一方、時間軸でムサシの進展を再検証することに浩史社長はこだわりました。創業からおよそ70年、美春をはじめとする先達の歴史を学び、何を基軸としてムサシは成長し続けてきたのかを探究するグループを立ち上げたのです。約2年間の研究期間を経て、ムサシの未来に向けた新たな哲学「ムサシフィロソフィー」が2007（平成19）年に制定されました。2008年の社長年頭所感「継往開来」において、浩史社長は、世界中のムサシの仲間がムサシフィロソフィーに基づいて行動を共にすることを促しました。



小林由次郎社長・大塚浩史社長の「社長離就任式」（2006年4月22日）



社長離就任式の様子④



社長離就任式の様子⑥



社長離就任式の様子⑤

Column 15 大塚浩史社長と「継往開来」

ムサシが誕生して80年、創業者大塚美春から四代目浩史に受け継がれた精神が「継往開来」という言葉に凝縮されています。歴史の転換期において創意工夫で徐々にムサシ独自の一貫生産体制を築き上げ、それを礎に躊躇

することなく、次なる世界、未来へ邁進する。浩史社長は、2008（平成20）年の年頭所感で「先人が醸成した企業文化を継承し、熱い志を持ったムサシらしいユニークな取り組みをどんどん進めていきたい」と語りました。

■ 2007 年 / ムサシフィロソフィー制定 ■ 2008 年 / 創業 70 周年記念式典 “Be Unique Festa” 開催

ムサシフィロソフィーの制定

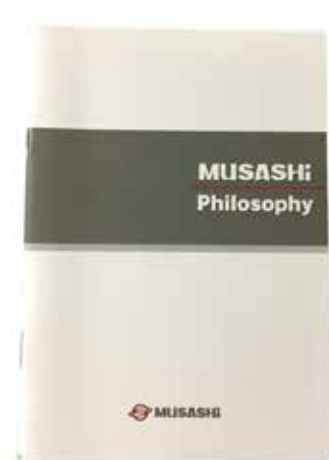
現在に引き継がれる ムサシの DNA を再確認

2007(平成 19)年 8 月に、ムサシフィロソフィーが制定されました。翌年の年初、大塚浩史社長は新年式典で次のように述べました。

「今回、改めて我社の歴史を振り返り、ムサシ成長・発展の DNA を確認した。さまざまな価値観を持った世界中のムサシの仲間が心を一つにして動くためには、その基軸となる企業理念を認識し共有する必要があると感じたからだ。我社の 70 年にわたる歴史には、時代の荒波を乗り越えてきた先人の知恵がつまっている。創業の精神『質実剛健・至誠一貫』そして『武蔵マン精神』には、それが端的に表現されている」

「我社の創業者である大塚美春は、『私どもは、史書においても、また私の長い生涯の間にも多くの企業の盛衰を見てきた。至誠一貫の精神で結ばれた人間集団で、質実剛健の気風を持つもので滅びたものは少ない。私どもはこの事実を忘れてはならない』と語った」

「事実、自立心、ものづくり・品質へのこだわりや、将来を的確に判断する先見性、お客様を第一に考えた行動の蓄積が、今日のムサシグループの礎になっている。そこで、武蔵が社会に対してどのような貢献をしていくかを新たに『社是』として明文化し、『創業の精神』『武蔵マン精神』と合わせ、3つをまとめて『ムサシフィロソフィー』とした」



冊子「MUSASHI Philosophy」

【武蔵マン精神】

一、お得意本位で
二、誠実を尽くし
三、工事をこらして
四、努力をおします
五、みなで力を合わせて
六、権利義務を忘れずに
武蔵マン精神

【創業の精神】

至誠一貫
質実剛健

【社 是】

わたしたちは
独創的なものづくりを探究し
世界の人々に信頼される
魅力的な商品の提供を通して
地球社会の発展に貢献します

「ムサシフィロソフィーは、国や文化、言語・風土を超えて共有・共感できるもので、それを愚直に実践している限り、私たちは成長・発展し続けることができる。大切なのは、言葉の理解ではなく実践することにある。世界で働くムサシの仲間一人ひとりがムサシフィロソフィーを実践し、社是の具現化に邁進することを期待する」

「それ、おもしろそう！」を カタチに

2007(平成 19)年 11 月、2020 年に実現したい姿を具体的イメージにした、ムサシ・グローバル・ビジョン 2020 を制定しました。

「Be Unique!! ～ユニークで行こう!!～」は、ムサシ流の独創性（ユニーク）を探究し続ける姿勢を示したキャッチフレーズで、屋外広告やムサシの各種コミュニケーションツールには、その旗印であるビジョンフラッグが掲載されました。

豊橋駅前のビルの屋上や壁面には、巨大広告看板が立てられ、「同じ夢にチャレンジする生き生きワクワク感」を演出。ムサシが独創的でものづくりを楽しむ企業であることを広く印象づけました。



豊橋駅前の屋外看板

Column 16 陸上部による 300km 駅伝

2008(平成 20)年 4 月 5 日、冠名を「“Be Unique Festa”」とした創立 70 周年記念式典が実施されました。式典の 2 日前には、陸上部員 10 名がムサシ誕生の地、東京の戸越公園に集まり、豊橋の式典会場までの 300km を「質実剛健・至誠一貫」と書かれたタスキをつなぎながら走り続けました。このように「ユニークで行こう!!」を具現するイベントを通して、参加者の多くが創業の精神を体感しました。



ゴール目の駅伝アンカー

Musashi Global Vision 2020

Be Unique! ～ユニークで行こう!!～

「それ、おもしろそう!」をカタチに、世界に信頼されるムサシブランド商品を創造、提供します。

-Keyword-

Differentiation【創造】

Integration【融合】

Growth【成長】

ユニークで行こう!!
Be Unique!

■ 2008 年 / ムサシグローバルセンター新設 ■ 2009 年 / 能登工場閉鎖

世界金融危機とムサシの決断

大幅な減産による 存続の危機

2008（平成 20）年 9 月 15 日、全世界を襲うリーマンショックが発生しました。ドル安円高とアメリカ市場への輸出が激減したことで、自動車メーカーを筆頭に日本企業も大打撃を受けます。それはムサシも例外ではありませんでした。

半年前の 3 月の決算では、売り上げ、利益ともに過去最高の数字を誇りましたが、北米とヨーロッパ市場が大きく冷え込み大幅な減産へ。急成長を誇ったアジアと南米の二輪市場も大幅な生産調整を余儀なくされてしまいます。

国内でも、ほとんどの自動車メーカーが生産を休止したため、ムサシの製造ラインもストップ。11 月には従業員は掃除をする以外なにもやることのない状態でした。400 億円あった国内の売り上げは約 3 分の 1 に減り、2008 年末には資金繰りも厳しくなりました。翌 2009 年 3 月には転換社債の償還額の支払いが控えていたため、まさにムサシは存続の危機にさらされたのです。

ムサシは苦渋の決断を迫られました。従業員のリストラです。2009

年 1 月、100 人を目処に正社員の希望退職者を募集。再雇用の予定だった 40 名には雇用の延長中止を伝えました。

また、工場が稼働せず勤務日数も少なかったため、社員の賃金は半分ほどになりました。そのためにムサシは、従業員の生活援助を決めました。無利子で生活補助金を貸付し、休業中の副業を認めるなど、会社としてできるかぎりの支援策を実施したのです。

また当時、入社式を控えた学生たちに内定取り消しをする企業も多く、テレビや新聞で大きく取り上げられました。ムサシも例外ではありません。社員にも十分な給与を払えないなかで、新卒内定者を採用してもよいのか、役員会で大きな議論となりました。前年度の業績がよかったこともあり、例年以上の内定を出していたのです。

熱い論戦が続くなか、浩史社長が次のように切り出します。

「これから将来に向かっていく若い人たちを切りません。こんな状況であっても将来を見据えて採用する。ムサシが誇ってきた職人技を傳承する若手をどんどん採用していきます」

会社の存続とよき未来の到来を信じての決断でした。

3工場の閉鎖

不安を乗り越え次なる飛躍を目指す

止まらぬ景気後退が世界を襲い、ついにムサシも大きな決断を迫られました。2009（平成 21）年 1 月、リストラの敢行と同時に 3 工場を閉鎖することを決断します。MSC、MAP-UK そして石川県の能登工場でした。3 工場の閉鎖がグループの各社にも大きな不安をもたらすなかで、トップである浩史社長は、ムサシフィロソフィーの原点に立ち返り、次のように語りました。

「市場は縮小していますが、なくなるわけではない。いまだ自動車市場は成長産業で、中国やインドなどの新興国での成長が期待されています。二輪市場においてもアジア新興国やアフリカ市場で新たな需要が生まれつつあります。この転機をチャンスと捉え、次なる飛躍を目指しましょう」

太平洋戦争、オイルショック、バブルの崩壊など、さまざまな危機をバネに飛躍してきたムサシがここで立ち止まるわけにはいかない。常に前向きに「質実剛健・至誠一貫」を貫いてこそムサシの DNA なのです。「今こそムサシフィロソフィーを基軸に行動すれば必ず道は開けます」と訴えました。



リーマンショックの影響で、工場が稼働しない日もあった



能登工場

■ 2009年 / 総費用削減プロジェクトを新設 ■ 2010年 / ムサシフィロソフィー小冊子を発行

ムサシフィロソフィーの実践で企業体質を革新

燃えるムサシで未来を創る M3 プロの発足

ムサシは、厳しい経済環境で戦うための体質の改善を図ります。

2009（平成21）年2月には「総費用削減プロジェクト」（通称「M3 プロ」）が発足しました。M3 プロは、専任3名を含め21名で組織された全社横断のプロジェクトで、彼らが主体となって「スリムで筋肉質な企業体質」への改善を目指しました。生産現場、品質、技術、開発、生管、購買、営業、財務、総務などのすべての領域でロスの排除をおこないました。

たとえば生産現場では、古い機械を刷新して効率を図り、設備は自らバラしてメンテナンスするなど、一つひとつ課題を塗りつぶすように改善していきました。

このように各部署でムリ・ムダ・ムラの徹底的な見直しをおこなったことで、3億円以上の削減につながっていきました。2008年の年頭所感で浩史社長が語った「大切なのは言葉の理解ではなく実践すること」、つまりムサシフィロソフィーの実践の結果が、目に見える形で表われてきたのです。

景気回復の兆し スリムで筋肉質な企業体質の実現

2009（平成21）年2月にはピーク時の3割にまで落ち込んでいた生産高が、3月になるとホンダから数ヵ月先の生産計画が出されるようになり、徐々に景気回復の兆しが現れてきました。6月になると、人材を採用しなければ生産が回らないほどになりました。

日本や北米、欧州の市場では回復にやや遅れが見られましたが、インドやインドネシアの二輪市場、中国の四輪市場においては回復基調となったのです。同年9月になると、ムサシグループの生産高は、全体の7割程度まで回復しました。

リーマンショックを変化のチャンスだと捉え、総費用の削減が進められたことで早期の収益回復を果たすことができたのです。これを受け、企業体質の強化を進めてきたM3 プロはその役目を果たし、9月末に解散することとなりました。一度立ち止まりながらもスリムで筋肉質な企業体質に変容したムサシは新たな挑戦へ、再び立ち上がることとなりました。2010年11月にはベトナムに新拠点を設立し、インド・中国では生産能力の拡大に着手することになります。



MMMプロジェクトメンバー



真剣に会議するMMMプロジェクトメンバー

■ 2006 年 / MAP-IN が第二拠点としてカラワン工場設立 ■ 2010 年 / MAP-VN 設立

好調なアジアの事業基盤を強化、ベトナム新拠点

世界に先駆け、 アジア市場で成長を実現

ムサシは、いち早く東南アジア市場に注目し、1987（昭和 62）年にはタイのパツムタニ県に MAP（Musashi Auto Parts Co.,Ltd.）を設立、2003 年には首都バンコクにアジア地域の営業統括として MAS（Musashi Asia Co.,Ltd.）を設立するなど、戦略的重要地域として拡大路線を続けてきました。

タイに引き続き、インドネシアにおいては、1996（平成 8）年 3 月に設立した MAP-IN(P.T.MUSASHI Auto Parts Indonesia) のチカラン工場（第一拠点）で二輪部品を生産してきましたが、インドネシアおよび東南アジアの四輪市場の拡大を見込み、2006 年 12 月、カラワン県に第二拠点としてカラワン工場を設立。HM 向け四輪トランスミッションギヤ、プラネタリー COMP、ダイハツ向けカムシャフトなどの生産を開始しました。

2008 年 9 月にはリーマンショックが発生し、一時期業績は低迷しましたが、企業体質の強化を図り、1 年後には業績が回復しました。旺盛な東南アジア四輪市場の成長により、2013 年には、約 2 倍にもおよぶ工場の拡張をおこないました。



カラワン工場

アセアン戦略の新拠点 ベトナムへの進出

タイやインドネシアで成功を収めたムサシは、次なる東南アジア市場の開拓を目指し、ベトナムへの進出を企画しました。成長著しい東南アジア諸国連合（ASEAN / 通称アセアン）の二輪事業への参入を狙ったものです。

2009（平成 21）年時の事前調査では、アセアン加盟 10 カ国（インドネシア、カンボジア、シンガポール、タイ、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオス、）は、世界総人口（68 億人）の 9.3%にもおよび、二輪車は 8 人に 1 台、四輪車は 46 人に 1 台保有していました。豊富な労働力を背景に、世界から新たな生産拠点として有力視されており、かつ各国民の生活水準の向上によって二輪、四輪の需要が見込まれていたのです。なかでもベトナムの二輪市場は、右肩上がりの成長を維持しており、ホンダも周辺諸国への輸出を含め、ベトナムでの生産拡大を図っていました。



MAP-VN開所式の様子

また、中国 ASEAN 自由貿易協定（ACFTA）により、各種部品や材料の関税コストを抑えることができ、協定内の地域の部品供給基地として大きく期待されたのです。さらに、経済連携協定（EPA）によって日本からの資材や部品調達の面でも関税コストを抑えることも大きなメリットでした。

そしてついに 2010 年 11 月、ベトナム・フンイエン省にある第二タンロン工業団地内に MAP-VN（Musashi Auto Parts-Vietnam Co.,Ltd.）を設立しました。敷地面積 5 万㎡、建屋面積 7,000㎡、ハノイ中心部から通勤圏 1 時間以内の位置にあり、スタッフ確保には好条件の場所となりました。

2011（平成 23）年 8 月に MAP-VN の新工場が完成すると、KMS（九州ムサシ）、MAP-TH（タイ）から設備移管、ホンダベトナムからカムシャフトラインの移管をおこないました。二輪車用部品（カムシャフト、CUB 系 / スクーター系のミッション）の製造を開始し、12 月には、MAP-VN 製品の納入がはじまりました。

2012 年 2 月には、MAP-VN の開所式がおこなわれ、120 名もの参列者が集い、盛大な式典となりました。2013 年になると、本社・九州ムサシの協力のもとで世界初のカム研レスのカムシャフトを立ち上げるとともに、二輪部門のコストダウンに取り組みました。

2014 年には、パーツフォーマーが導入され、素材の内製化と輸出が開始されました。レイアウト改善などでコスト削減を実現し、品質・価格的にも競争力のある商品をベトナム国内だけでなく、海外に向け提供できる体制を整えました。いくつもの課題を積極的に克服したことで、MAP-VN はいち早く黒字化に成功しました。



水口芳典 MAP-VN 社長の挨拶



工場見学

■ 2011年 / MAP-TH 第一工場が洪水により被災

タイを襲った大規模洪水



写真はすべて浸水の様子



タイの第一拠点 ナワナコン工場を襲う

タイの MAP-TH (Musashi Auto Parts Co.,Ltd.) は、1987 (昭和 62) 年 12 月に首都バンコクから北 60km 先のパツムタニ県に海外拠点の 2 番目として設立されました。以降、四極体制の一角としてムサシのグローバル化を支えてきた優良拠点です。設立当初は、ホンダ、スズキ、カワサキ向けの二輪を製造していましたが、徐々に四輪向け製品を製造するようになりました。1996 (平成 8) 年 2 月には、バンコクから東へ 120km に位置するプラチンブリ県で第二工場を稼働するようになります。

しかし 2011 年 7 月 31 日に思わぬ大災害が発生しました。タイの山岳地帯で発生した鉄砲水が洪水となってじわじわと南下したのです。最大水位は高さ 3m にもおよびました。発生から 3 ヶ月後には、第一工場があるパツムタニ県のナワナコン工場団地に到達し、多くの工場が水没しました。

工場が冠水 ムサシの底力が試される

10 月 17 日になると、工場団地から 1 回目の避難勧告が出され、従業員は全員避難しました。翌日には水位が 30cm に上がりましたが、入

口に土嚢を積んだおかげで工場内への浸水を防ぐことができました。

しかし、水位は日々刻々と高まっていきました。工場内が浸水しても外部に排出できるように、プラチンブリ県の第二工場に吸水ポンプの提供を要請しました。その間はフォークリフトで工場入口の土嚢を抑えるなど、思い浮かぶ対策を試みました。それでも 1 時間に 3cm ずつ水位が上昇し、ついには水位の圧力に工場を囲む塀が耐えきれずに決壊しました。会社を守ろうと必至に対処した従業員 40 名でしたが、なすすべもありません。2 階へと緊急避難する頃には、またたく間に大量の水が工場内に流入してしまったのです。水位は上昇し、その高さは 2m20cm にもおよびました。

工場には 1 週間前に搬入したばかりの 1 億円もの機械が配備されていました。それに加え、移動不可能な大型プレス、500 台もの機械、トラックが、押し寄せる洪水に沈んでいきました。

タイは平地が多いために水位が下がる速度は遅く、工場から完全に水がなくなるまでおよそ 1 ヶ月かかりました。復旧作業は 12 月 6 日から始まりましたが、操業の再開は翌年の 5 月まで遅れに遅れてしまいました。

第一工場は、ホンダ、スズキ、トヨタなど、18 社のメーカーに製品を納入しており、当時の売上高は 80 ～ 100 億円に上っていました。操業再開後の対応によっては、お客様の信頼を大きく失うこともありえます。これからムサシの真価を問われる闘いがはじまる、このことに気づく余裕はその当時ありませんでした。



■ 2012 年 / MAP-TH の早期復旧を目指し、特命担当を設ける

ムサシフィロソフィーを基軸にピンチを脱出



写真はすべて復旧作業の様子



誰も経験したことがない 難題に挑む

復旧から操業再開まで約半年、受けた受注品の納入に向けてさまざまな難題が待ち受けていました。工場と生産設備の復旧、製品の品質と生産量の確保、そのための最適な費用と時間の見積もりを出して問題なく実施できるか、そのすべてを滞りなくおこなうことが求められました。洪水被害による納品の遅れは正当な理由にはなりません。

これまでのムサシの歴史は、いわばお客様の要望に応え続け、信頼を勝ち取った歴史でもあります。たとえば、戦後すぐの電力不足の時期、自前の風車塔や発電機で電気を起こして操業を試みました。1958（昭和33）年にはホンダ向けシフティングギヤの大量受注に対し多額の融資を受けて新鋭の機械を導入。間髪入れない決断力を発揮して要望に応えました。独創性と実行力、創業の精神「質実剛健・至誠一貫」を持って取り組んできたわけです。

ここタイにおいてもお客様の信頼を失うわけにはいきませんでした。ところが当時の MAP-TH にとって、重要なお客様であるトヨタから催促の問い合わせがきたのです。

全社を挙げて 代替生産に奔走

洪水が起こった第一工場では、毎日 2,000 台生産されているトヨタ・ピックアップトラックのほぼ同数のギアを納入していました。トヨタはその部品をタイとアルゼンチンに振り分けて組み立てており、在庫がなくなれば工場の生産ラインを停止することになってしまいます。ところがトヨタ用のギアは製造技術が難しい商品であったためすぐに生産の対応ができず、納入が遅れていました。

タイにあるサイアム・トヨタに出向くと、社長から「サプライチェーンは絶対に崩せません。必要であれば人であれ機械であれ、トヨタが全面的にバックアップします」との提案を受けました。

MAP-TH ではトヨタの 8 精密部品を製造していましたが、4 部品を日本の本社へ、残りをプラチンブリ県の第二工場代替生産をすることに決めました。

ところが相次いでトラブルが発生します。まず第二工場では、トヨタ用の製造ラインを作るのに必要な部品が揃っていませんでした。また、

代替生産の設備に関しては、日本からタイへ機材を送るための空輸の手配にも戸惑いました。これらの課題に対し、トヨタの遊休機の提供とともに、生産技術や保全、電気などの現場に 20 名のスタッフの派遣を受けました。空輸については、当初はチャーター機を手配、その後、搬送に対応できる航空会社に依頼することで無事に輸送は完了。生産設備が整うと、さっそくギヤの生産がはじまりました。

一方、日本での代替生産は植田、第一、第二明海工場内に配置され、総務、経理、生産、品質、生産技術から集められた 40～50 名による緊急チームが結成されました。通常の立ち上げに 3 ヶ月かかるラインを 3 日で仕上げ、1 ヶ月 24 時間フル稼働で臨むというハードスケジュールとなりました。

当初は納入に値する良品ができず、500 個必要だった製品が 10～20 個ほどしかできませんでした。最大の原因は工程能力を熟成する時間を取っていなかったことにありました。トヨタ担当者からの「それでは良品ができるはずがありません」との強い言葉は、ムサシへの不信の表れでした。

大きな危機感を感じたムサシは、ラインの不具合の原因を徹底的に追求するため、関連部課長を緊急召集しました。曖昧になっていた工程と各部署の役割や責任が明らかにされていきました。

総合力の発揮で お客様の期待に応える

成果は徐々に数字として表われてきました。1 日の良品生産数が当初数十個だったものが 100 個、200 個へと増えていきました。2011（平成 23）年 12 月 17 日、タイ工場の復旧が落ちついたため、タイから熟練の従業員 30 名が支援にやってきました。

要領よく作業を進めたこともあり、良品は日産 2,000 個を上回るようになりました。「お客様の期待にお応えする」。従業員の意識のなかにおのずと目標ができていました。現場で働く者同士、お互いに深い絆が生まれていました。「質実剛健・至誠一貫」を持って取り組む姿がそこにありました。

生産が軌道に乗った頃、ムサシの担当者がトヨタ本社を訪れました。通された応接室にはトヨタの役員とムサシと交渉にあたった担当者が待機していました。「ムサシさんの力、本当に感心いたしました」と、心からの感謝とねぎらいの言葉を受けました。



TOYOTA ライン 2008 年当時

■ 2011年 / MID 設立 ■ 2013年 / MAP-ID の第二拠点、バンガロール工場設立

インド事業の拡大、バンガロール工場の設立

インドのNo.1 サプライヤへ 営業・購買の戦略拠点

東南アジアとともに急速に拡大を続けるインド市場において、ムサシは2002（平成14）年にMAP-ID（ハリアナ州）を設立。二輪部品を主軸に生産を続け、ホンダの二輪車生産・販売現地法人HMSIをはじめ、HHMLやSMIPLなどにも販路を拡大していきました。

2011年12月、人口12億人を超える大市場のさらなる売り上げの拡大を見越し、ハリアナ州グルガオンにMID（Musashi India Private Limited）を設立。既存顧客の新事業を確保するための営業力の強化と、インド・サプライヤの開拓および購買機能の拡大を図りました。

営業においては、既存顧客であるHERO（ホンダ）、SMIPL（スズキ）、MULTI（スズキ）への販売展開を加速し、ヒュンダイ、フィアット、ニッサン、トヨタなどへの受注活動を実施し、MAP-IDの売り上げ拡大を目指しました。

購買に関しては、インド市場は未知な部分が多く、二輪・四輪の部品会社だけでも5,000社ほどあります。これらインド・サプライヤから安価で適切な品質の部品や設備をムサシの製造ラインなどに取り入れることで、低価格高品質の製品作りを維持し、ムサシグループの競争力を高めることを目指しました。

インドのポテンシャルを 引き出す先進工場

2013（平成25）年6月には、カルナータカ州にMAP-IDの第二拠点となるバンガロール工場を設立しました。

同月に、ホンダはHMSIの第三工場（初年度生産能力180万台）を稼動し、2014年には四輪車生産・販売現地法人HCILの第二工場（初年度生産能力12万台）を稼動させる予定となっていました。また、各工場の生産能力拡大や新工場の稼動も予定されており、ハリアナ州にある第一拠点だけでは対応できなくなっていたためです。

ホンダの新工場をはじめ、インドの二輪市場は拡大の一途であり、バンガロール工場は、インド二輪市場でシェアNo.1を目指したものとなりました。そのため、設備総合効率や工程編成率、自動化率などの製造の効率化を図り、現地調達での原価低減などを推進し、中国メーカーなどに負けないコスト体質を実現。将来のエキスパンションを考慮した建屋仕様、レイアウトとなっています。さらに自然光や自然風を最大限取り込んだ職場を実現、地球環境にやさしい先進工場となりました。



バンガロール工場の祈禱



バンガロール工場オープニング



渋滞が慢性化しているインドの交通道路事情

高層アパートからの景色。スモッグで視界が不透明



バンガロール工場外観

■ 2012年 / MAP-MX 設立 ■ 2014年 / MAP-NT 設立 ■ 2014年 / MIZ 設立

世界最適生産体制を再構築、メキシコ、中国新拠点



メキシコらしくあちこちにサボテンが



工場内

メキシコへの進出で 北米再編を実現

日本国内の自動車市場が縮小する一方、新興国を中心に拡大し続けている二輪、四輪市場を踏まえ、2011（平成23）年、第11次中期計画では、グループの経営方針として「“真の”グローバル企業への飛躍」を掲げました。そして、重点施策の一つ「グループ総合力を最大化するグローバルオペレーション機能の強化」と世界最適生産体制の再構築を実現するため、2012年3月、メキシコのサン・ルイス・ポトシ州にMAP-MX（Musashi Auto Parts Mexico,S.A.de C.V.）を設立し、2014年1月より稼働しました。

従来、欧米市場では、主に日本から部品や完成品を納入していましたが、メキシコから完成品を供給することで輸送の効率化を図ることとしました。メキシコは北南米や欧州へのアクセスがよく、政府が世界46カ国と自由貿易協定（FTA）を締結して製造業の輸出を後押し、自動車部品の優遇税制を敷いています。また勤勉で低賃金な労働力、有効的な労使関係で知られており、良好なビジネス環境が整っていました。

世界最適生産体制の再構築の一環として、MAP-CAはカムシャフトに注力、MAP-MIはデファレンシャルをメインにそれぞれ北米北部地域へ、MAP-MXはボールジョイントをメインに北米と欧州、南米への供給拠点化することで、北米再編を実現しました。



MAP-MX

成長市場で 勝負するための布石

世界の自動車市場のなかで、大きな魅力を有しているのが中国市場です。2011（平成23）年の自動車保有台数はすでに日本を超え、アメリカに次いで世界2位となっています。その一方で、人口1,000人あたりの保有台数は118位に甘んじていました。それでも中国の自動車生産台数の推移は、1,800万台（2013年実績）から2020年には3,000万台に急伸すると見込まれており、ムサシにとっても大きな市場です。

またホンダも、市場の急成長に対応するため、中国での生産台数を大幅に伸ばしていくことを計画中です。外販事業の拡大も加味し、MAP-CH（2003年1月設立）に引き続き、2014年6月、新たに江蘇省南通市にMAP-NT（Musashi Auto Parts (Nantong) Co.,Ltd.）を設立しました。近隣には、調材メーカーや部品メーカーが集積しており、自動車部品事業を展開する上で最適なロケーションとなっていました。

さらに中国広東省に統括会社として、2014年10月、MIZ（Musashi Seimitsu Investment (Zhongshan) Co., Ltd.）を設立し、MAP-CHとMAP-NTの運営の効率化を図り、メーカーとのスムーズな対応を目指しました。



MAP-NT



工場内



植樹をおこなう(MAP-NT 2015年12月)



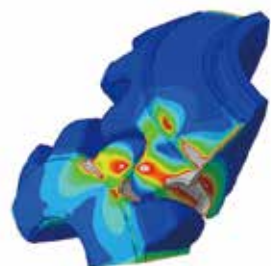
大塚社長巡視の際の集合写真(MAP-NT 2015年12月)

■ 2011年 / ホンダから N-BOX に適用されるデファレンシャルアセンブリ、カムシャフトを受注

世界戦略商品 デファレンシャル ASSY の開発



デファレンシャルアセンブリ (2ピニオン)



CAE 解析(デフギヤ)



CAE 解析(デフ ASSY)

デファレンシャル（正式にはデファレンシャルギヤ）とは、車がカーブを曲がる時に内輪と外輪のタイヤに発生する回転数の差を吸収・調整して、スムーズな走行を促す差動歯車で、略してデフギヤ、デフと呼ばれることがあります。1つのエンジン出力を2つの異なる回転速度に振り分けて伝えることができ、スムーズな走行感を味わえます。一般的には、駆動輪に1組のデファレンシャルギヤが設置されています。ムサシでは、このデファレンシャルの周辺部品を含めて総合的に小型化、軽量化したことで強度が同じでも重量を約10%軽減する高付加価値商品として高い評価を得ました。

EV 時代を見据え、地道な開発に取り組む

タイの洪水を克服する鍵となった創業の精神「質実剛健・至誠一貫」と、社是である「独創的なものづくりを探究し、魅力的な商品を提供する」姿勢は、同時期、開発の現場でも見られました。

2012年（平成24）年、1999年から研究開発部で設計・開発を続けていたデファレンシャルがホンダ N-BOX に採用されたのです。

1980年代に設置された研究開発部は、2つの使命、EV時代でも生き残れる高機能商品の開発と安く軽く造る技術の開発を目指していました。そのターゲットとして開発を進めたのがデファレンシャルでした。

それまでムサシでは、増速や減速、回転軸の向きや回転方向の変更などを調整する傘を広げたような形状の歯車・ベベルギヤを製造していました。一貫加工をおこなって納品していましたが、お客様の図面に基いた賃加工部品であったため、売り上げは10億円程度でした。また、ベベルギヤ金型用電極は外部から購入していたために、安定的な品質や調達などに不安を残し、販路拡大にも影響をおよぼしていました。

これらの状況のなかで、電極の自前加工、オリジナルベベルギヤ、そしてデファレンシャルの開発へと突き進んでいったのです。

1999年、電極加工の自前化にメドがたつと、さらなる付加価値を持ったオリジナルのベベルギヤの開発に着手。2001年になると、ベベルギヤの試作をおこないつつ、評価設備などを導入し、客先提案から試作評価まで可能な体制を整えました。初期の試作品では目標の半分以下の強度にしか達成しませんでした。試行錯誤を繰り返すうち、グリーンソndeフギヤに対し、1サイズダウンで強度が同等のMS45、MS48の開発が完了しました。オリジナルのベベルギヤの量産化がスタートします。2005年からは、オリジナルベベルギヤの量産適用を受けて、デファレンシャル（デフ ASSY）の開発を進めますが、コスト的に優位性がなく、さらにベベルギヤのみのテストしかおこなえずに機能保証体制が確立していなかったため、客先から採用に難色を示されました。

2008年になってグローバルセンターができると、3軸ダイナモ試験機を導入し、デフ ASSY の開発が加速します。ちょうどその頃、主要顧客のトランスミッションがATからCVTに移行するにあたって、新規トランスミッションの開発が本格化。このタイミングでムサシは、2件の新規デフ ASSY 開発の依頼を受けることになりました。

コスト優先の観点からギヤの背面部をフル球面形状にし、MS のベベ

ルギヤを内蔵したMSデフ ASSYの開発をスタートしました。ここでもしばらくは足踏みを強いられ、お客様を満足させられる商品の開発には至りませんでした。競合他社比で10%の軽量化に対して一定の評価は得たものの、剛性や耐焼付性不足などの問題が多発し、失注することとなったのです。ゴールが見えないほどの難題の数々を前にして、担当者たちは大きな壁にぶちあたったのでした。

ムサシオリジナル商品で「Be Unique!」を体現

それでもムサシは開発をあきらめませんでした。ムサシの伝統ともいえるチャレンジ精神と団結力が発揮されたのです。開発をはじめ、品質、生産技術、工機部門が一丸となって対策にあたりました。

具体的には、対策品の検討から試験まで、PDCAを1日単位で実施しました。また品質を高めるために設備構成や加工法案に工夫を凝らすことで、求められていた精度のミクロン台（1mmの1000分の1）を実現しました。内製検査機の製作、トレーサビリティ（ロット追跡）システムの構築にも取り組み、品質保証のノウハウが蓄積されました。

サイドクリアランス、カシメ荷重、圧入荷重など、製品の出来栄を管理するためのさまざまな規格値も独自に設定し、数千台におよぶ量産のなかで入念な検証が進められました。さらに、加工時に発生する多くの難題に対しても、試行錯誤を繰り返す一つずつクリアしていきました。

そしてついに客先評価で基準をクリアする評価を獲得、デフ ASSY がホンダ N-BOX に採用され、量産化につながったのです。2013年以降は、インド専用車のBRIOやFit、STEP-WGNなどにも搭載され、主要顧客のほとんどの自動車に採用されました。また海外OEMやトランスミッションメーカーからも高い評価を得るようになり、ついには売り上げ300億円を誇るヒット商品に成長しました。

これは、2008（平成20）年に浩史社長が年頭所感で掲げた「Be Unique!!」の代表的な成功事例となりました。独創的なアイデアであれば、それらをどんどん具体的なカタチにしていく。そのことで社員自身の達成感や喜びにつながり、会社の成功を牽引していく。そしてそれを会社が全力でバックアップする。その成果の最初の一つがデファレンシャルの開発だったのです。



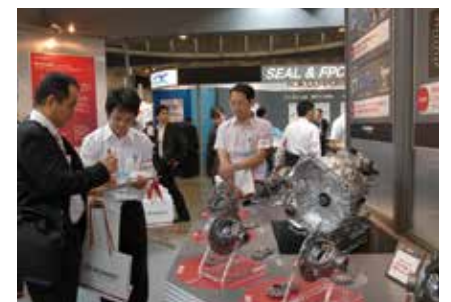
Diff レースライン



Diff レースライン



Diff ASSYライン



「人とくるまのテクノロジー展」でデファレンシャルギヤを展示(2012年)

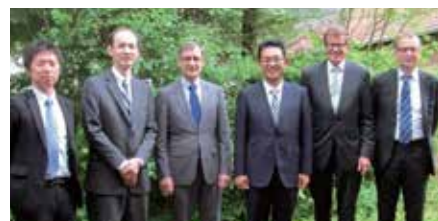
■ 2016年 / HAY Holding GmbH の株式 100% を取得 ■ 2016年 / HAY GROUP のグループマークを刷新

HAY GROUP の買収



HAY GROUP 本社

世界のメガサプライヤーと戦える 企業グループへ



左から鹿野駐在員、宮田常務執行役員、オンケン HAY GROUP CEO、大塚社長、ゴチャック HAY GROUP 会長、ロアーズ HAY GROUP CFO



HAY (Bockenau 工場) の従業員に対する大塚社長のスピーチが、ボッケナウ(ドイツ)のタウンホールで行われ、組合、従業員など 600 人がムサシのオーナーシップに対し歓迎の意を表しました

1973 (昭和 48) 年のオイルショックを契機にグローバル戦略を推進したムサシは、1978 年のフォード社との提携を皮切りにアメリカに進出しました。以降、タイ、イギリス、インドネシア、ブラジルへと次々に海外進出を果たしました。大塚浩史が社長に就任した 2006 年には、10 カ国 14 拠点、売上高 1,200 億円、従業員 8,000 名を擁するグローバル企業に成長します。

しかし、ムサシにとってまだ踏み込めていない、深く踏み込まなければならぬマーケットがありました。欧州市場です。

ムサシは欧州市場で 20 年以上営業してきましたが、売り上げに占める欧州の割合は 2016 年現在においても 3.4% ほど。フォルクスワーゲン社、ダイムラー社、BMW 社などの世界有数のメーカーがあるにも関わらず、他地域と比べて伸び悩んでいました。

イギリス・サウスウェールズ(1993 年)とドイツ・ミュンヘン(2001 年)の拠点設立に立会い、9 年間欧州に駐在した経験を持つ浩史社長は、進出の難しさを熟知していました。欧州には独自の「伝統的な技術」「見えない系列」があったからです。この大きな壁を打ち崩すには欧州市場の内部から上げていく。そのためには買収しかないと考えていました。

欧州事業の 基盤強化が実現

2007 (平成 19) 年頃から企業買収を検討していたムサシに、2015 年、条件に見合う案件が持ち込まれました。ドイツの HAY (1925 年創立) という会社です。ムサシにはないハテバー社製の高速鍛造機を保有し、使いこなしていました。2012 年のアメリカの投資ファンドの買収をきっかけに、ドイツ、スペイン、ハンガリーに拠点を持つグローバル企業に成長し、2015 年には中国にも鍛造会社を設立します。フォルクスワーゲン社をはじめ欧州の主要な OEM と強いコネクションがあることも大きな魅力でした。まさにムサシが求める「同じ鍛造素材がくれる。ムサシ製品の付加価値を高める。欧州の顧客基盤が強化できる」会社だったので。

2016 年 6 月、ムサシは HAY GROUP の持株会社 HAY Holding GmbH の株式 100% を取得。これにより HAY の保有する 4 カ国 9 工場 (従業員 2,650 名) がムサシグループに加わりました。

Column 17 ハテバー鍛造

HAY はハテバー社製の「横型高速鍛造機」を保有し、大型で歩留りの高い鍛造品を高速で大量に生産しています。ハテバー鍛造とは素材を切断・据え込み・成形などを一貫して加工できる鍛造技術で、全工程の一貫加工を目指すムサシにとっても魅力的な工法の一つです。



HAY GROUP が誇る設備と技術①
高速鍛造 (ハテバー鍛造)



旧 HAY のロゴマーク



HAY GROUP の新しいグループマーク。
ムサシのシンボルマーク (三つの輪) とコーポレートカラーを共有し、見た目にもムサシとひとつになった姿をアピールしています



HAY GROUP が誇る設備と技術②
大型鍛造 3,000 ～ 5,000 トンの大型縦型鍛造プレスを保有し、熱間、温間、冷間のさまざまな鍛造ができます



HAY GROUP が誇る設備と技術③
ローリング鍛造 ハテバー鍛造にローリング鍛造を組み合わせた加工は、歩留まりがよく、競争力が高くなっています

■ 2017年 / ムサシと HAY 共同でフランクフルトモーターショー（IAA2017）に出展

HAYの歴史と「100日プラン」の実行

鍛造と機械加工の名手 HAYを襲った世界的大不況



創業当時のBockenau工場



創業者Johann Hay氏

HAYはムサシより古く、創立は1925（大正14）年になります。ドイツのフランクフルトから西へ100kmのこじんまりとした小さな町にヨハン・ハイ氏が興した会社です。鍛造と機械加工を主として発展し、その後2つの工場を持つに至りました。2007（平成19）年には、工場が手狭になっていたため、工場の拡張と新しい設備の導入を検討していたところに鍛造工場の売却話が舞い込んできます。スウェーデンのベアリングの大手、SKFが鍛造工場を切り離して売りに出したのです。その工場では、模型のハテバー社製高速鍛造機を8台所有しており、HAYにとって魅力的な案件でした。

そこでさっそく買収し、Hay Speedを設立しますが、翌2008年にリーマンショックが襲いました。資金繰りが悪化したHAYは、2009年に銀行の管理下に入りました。その後、アメリカの投資ファンドに買収され、2016年にムサシグループの一員となったのです。

リーマンショックは多くの優良企業も飲み込み、倒産へと導きました。HAYもその典型的な会社で、技術力や競争力が劣って行き詰まったわけではありませんでした。ムサシは、HAYが培ったその技術力やものづくりへの精神をいかにスムーズにグループ内に取り込み、活性化するか、大きな課題となりました。

HAYとの融合を目指した 「100日プラン」の実行

「鉄は熱いうちに打て」

HAYの買収後、さっそくムサシはPMI（Post Merger Integration）の「100日プラン」を実施しました。2つの会社を一つにするにはどうすればよいのか。どのような相乗効果が見込めるのか。将来の展望など、双方が対等に議論し、統合の効果を最大化するためのプランです。仕事への考え方や言葉と文化の違いなどについても理解を深め合いました。技術者同士の議論も交わされ、HAYの鍛造技術をムサシの商品に入れ込むためのプランの作成もおこなわれました。

「100日プラン」の実施により、企業文化の違いも浮き彫りになりました。本音でものをいう自発提案型のムサシに対して、HAYではトップダウン方式で仕事が進められていたなど、仕事の進め方や考え方、職

場環境の違いが見受けられたのです。

そこでムサシは、企業文化の違いを解消するため、HAYのなかにムサシフィロソフィーを浸透させる研究会議を実施しました。2017（平成29）年には、HAYのマネージメント担当者にムサシフィロソフィーを理解してもらい、広くHAY内に浸透する試みを実施しました。

実務においては、HAYの工場のラインを改善し、自動化への投資も積極的におこないました。また、HAYの技術者を招聘し、ムサシの商品開発や技術への理解を深めてもらいました。

HAYの買収後、ムサシは欧州が求める製品の製造とコネクションを築き、念願であった欧州市場での事業拡大を図っています。

買収から2年後の2018年7月には、ムサシの欧州子会社Musashi Holdings Europe GmbHが出資するHAY Holding GmbHとその子会社（HAY GROUP）各社の商号を順次変更、統一していきましました。グローバル市場においてムサシブランドの一層の浸透とHAY GROUP各社との統合強化を図ることを目的としたものです。



Metallumform(現・Musashi Hann.Muenden)にて



技術者の交流



HAYの工場を視察



ブランド統合後、Musashi Luechowにて

■ 2012年 / ムサシの森づくり活動が愛知県民の森（新城市）を完了し、高師緑地公園（豊橋市）で開始される

サステナビリティの実現に貢献



地域と連携した交通安全普及活動 (KMS)



出前授業・土曜講座 (MSI)



夏祭り (MSI)



健康サポートプログラムの提供 (MAP-INI)



地域住民向け飲料水供給施設の設置 (MAP-ID)

地域のニーズに合わせた社会貢献活動

社会との共通価値の創造を目指すムサシグループの大きな役割は、燃費や安全性などの機能向上を実現し、安心・安全な二輪や自動車の普及および持続的な地球社会の発展に貢献していくことです。企業の責任として、従業員、お客様、お取引先、地域社会など世界中のステークホルダーの皆様とともに、より良い社会の実現に向けて取り組んでいく必要があると考えています。

またグローバル企業としての責任という観点から、社会やコミュニティが抱える課題の解決に向けた社会貢献と環境保護活動は、ムサシが継続的に取り組むべき責務と考えています。

たとえば「交通安全普及活動」もその一つ。KMS（熊本）では、地元の交通安全協会や小学校と協力し、春・秋の交通安全週間にあわせ「街頭指導」をしています。通学中の小学生の安全確保や、ドライバーへの安全運転の意識付けを図るなど、交通安全につながる啓発活動をおこなっています。MSI（豊橋）においては、2014（平成26）年より、地域の小学生や従業員の家族を対象に「親子交通安全教室」を開催しています。地元警察の協力のもと、交通事故のさまざまなケースを実演し、安全意識の高揚に努めています。

海外拠点においては、MSB（ブラジル）で「交通安全キャンペーン」、MAP-CH（中国）で「春節の帰省の交通安全運動」など、交通安全意識の啓発を促す活動をしています。

「次世代育成・地域コミュニティ支援」は、ムサシが拠点とする各地域社会との親睦とムサシへの理解を高めるとともに、地域の発展に貢献することです。MSIでは、近隣の小・中学校のニーズに応じて出前授業や工場見学会を実施。豊橋市内の公民館で開催される土曜講座（文部科学省推進）への講師派遣などもおこなっています。

MSI 本社敷地内でおこなわれる「ムサシ夏祭り」は1993年から開催されている恒例行事です。屋台、キッズコーナー、餅投げ、手筒・打ち上げ花火などが会場を賑わし、毎年1,500人以上もの地域の住民との活発な交流の場として高い評価を得ています。

海外では、拠点周辺地域のニーズにあわせた支援活動をおこなっています。MAP-IN（インドネシア）では、工場近隣の住民、特に経済的に恵まれない人々を対象に健康診断や健康セミナーを実施しています。MAP-ID（インド）では、地域住民のための飲料水施設を設置し環境衛

生の向上に努めています。MAP-VN（ベトナム）では、低所得者向けの学校に奨学金の提供、生活困窮者や傷痍軍人への義援金の寄付など、地域社会への支援をおこなっています。

この他にも、MAP-TH（タイ）の従業員ファミリーへの半日間の工場開放、MAP-MX（メキシコ）のチャリティマラソンへの参加と地域社会への寄付、MAP-CA（カナダ）による噴水公園への寄付活動などを推進しています。



地域の噴水公園への寄付 (MAP-CA)

未来に向けた地球環境の保全に寄与

ムサシは、地球社会の企業市民として、事業活動と環境保護活動を通して地球環境の保全に努めています。

事業活動においては、環境マネジメントを全社に展開するために中央環境委員会を中心とした体制を定め、「製品」と「生産活動」の両面から環境負荷の低減に取り組んでいます。たとえば、グローバル環境マネジメントを推進するため、各拠点でISO14001への適合を基盤とした生産活動をおこなっています。また、環境負荷低減や省エネ関連に関わる技術の共有化や施策などにも積極的に取り組んでいます。

環境保護活動においては、地域社会とともにさまざまなイベントを開催することで環境の保全に貢献し、社員や家族の環境意識の向上を図っています。

その活動の一つが「ムサシの環境づくり」プロジェクトです。愛知県豊橋市と田原町にまたがる三河湾の汐川干潟の保全活動で、干潟の清掃活動などをおこなっています。そこに生息する生き物や植物を観察し、自然とふれあいながら生物多様性の実態を知ってもらうことを主な目的としたものです。生息するカニなどが活動する初夏に開催し、2017（平成29）年におこなわれたこのイベントには参加対象となる従業員やその家族約140名が参加しました。子どもたちの笑顔や驚きに溢れたその光景は、東愛知新聞や豊橋市のホームページにも取り上げられ、大きな反響を呼びました。

この他にも「公園・市街緑地保全」「森林、里山保全」「海岸保全（ウミガメ観察）」「河川保全（梅田川清掃）」「湿地保全（葦毛湿地）」「周辺道路等地域緑化」などの活動もあわせておこなっています。

2018年、こうしたムサシの環境保全活動について、豊橋市から感謝状が贈呈されました。



ムサシの環境づくり (MSI)



参加した従業員やその家族 (MSI)



豊橋市より感謝状を贈呈

■ 2016年 / ムサシハーベスト株式会社に社名変更

ムサシグループを支えるムサシハーベスト

ムサシグループの 福利厚生を担い再出発

ムサシハーベスト株式会社は、ムサシグループの福利厚生を担う会社です。創立は古く、1968（昭和43）年8月にさかのぼります。ムサシの運送部門を独立し、ムサシ梱包運輸株式会社として事業を開始します。資本金は250万円、保有車両6台からの出発となりました。当初は、運輸事業のほか損害保険代理店業務などのサービスを主な業務とし、初代社長には、矢貫昇が就任しました。

一方、1972年10月には、ムサシグループの福利厚生の一部（工場食堂、寮管理、土地建物斡旋業など）を推進する目的でムサシ開発株式会社を設立。資本金1,000万円、代表取締役には春美社長が就任しました。1976年1月よりムサシ内に食堂業務を開始したほか、1981年には豊橋市中野町に48戸のマンションを建設（株式会社大蔵屋と業務提携）し、翌年に販売を開始して完売させました。さらに1987年10月には、旅行斡旋業務や冠婚葬祭関連事業およびマンションや寮、娯楽施設などの運営・管理業務、不動産関連業務などをおこなうハーベストラライフ株式会社を設立。資本金1,000万



2017年のMUSASHI夏祭りに出店



穂の国マラソン大会に参加



One Musashi Danceの撮影風景

円、代表取締役には大塚昌明が就任しました。翌1988年3月にはムサシ開発より売店関連の営業権の委譲を受け、4月にムサシ内の売店業務を開始します。1989（平成元）年には、「グリーンガーデン」（植田）や「マリンプール」（明海）の喫茶業務をはじめました。

1996年、ムサシ梱包運輸は、これらムサシ開発とハーベストラライフを吸収合併し、給食、売店業務、旅行代理店業務を開始します。2015年になると、運輸事業を撤退するとともに、独創寮の運営と緑化・清掃受託事業を開始しました。

また2015年には、容器洗浄受託と労働者派遣事業をはじめますが、同年、業用の変化に伴い、「ムサシハーベスト株式会社」に社名変更。ムサシに関わる食堂や売店の運営、寮管理や清掃・緑化活動、保険・旅行業務を専業とすることになりました。

グループを支え続けた 50年の歴史

ムサシハーベストの前身ともいえるのが武友会です。

武友会は、1967（昭和42）年に設立されたムサシ全社員による福利厚生部門で、レクリエーションや文化事業などを企画・推進することを目的としていました。当時、昭和の高度経済成長期の真ただなかで、各企業は福利厚生に力を入れる風潮になっていました。

武友会には、総務・経済・レクリエーション・体育・文化の各委員会を設けました。その事業の一つに「売店の受託運営・共同購入」があり、この部門が後にムサシ開発に引き継がれたのです。

ムサシハーベストは創立50年を迎え、いわば古巣に帰ってきたようなもの。これからもムサシとともに、その家族とともに「安心・安全・快適」なサービスと「笑顔と元気」でムサシグループを支えていきます。



2016年の新社名披露式典



植田食堂の調理風景（給食部門）



植田食堂の売店（売店部門）



安全衛生研修会の様子



植田食堂の給食メンバー



ムサシハーベストの営業メンバー

二輪レーシングチーム「HARC-PRO.」とスポンサー契約



「HARC-PRO.」契約調印式

2010 鈴鹿 8 耐

2013 鈴鹿 8 耐～2014 鈴鹿 8 耐

モータースポーツ文化が社内に浸透

ムサシは、技術力の向上や社会参加を目的に、モータースポーツへの参加を積極的に進めてきました。

2007（平成 19）年、ホンダのワークスマシンに搭載されるギヤの提供を皮切りに、翌年 6 月 1 日には、株式会社ホンダ・レーシング（HRC）と「2008 年度ワークスマシンスポンサー契約」を結びました。マシンには、九州ムサシ製のトランスミッションが搭載され、マシン・チームトラック・チームピット内備品の他、「鈴鹿 8 時間耐久ロードレース（鈴鹿 8 耐）」用大型ポスター（HRC 制作）にもムサシのロゴが大

きく表示されました。

2008 年 10 月になると、ホンダのマシンによるレーシングチーム「HARC-PRO.」のメインスポンサー企業になりました。「HARC-PRO.」は 1984 年に設立され、1989 年から全日本選手権ロードレースに参加し、常に上位にランキングされるトップチームです。契約締結前まで、全日本ロードレース選手権チャンピオン 9 回、ST600 クラスで 4 連覇、鈴鹿 8 耐では表彰台の常連となっていました。

同年 12 月には、東京都内のホテルにおいて駆けつけたプレス関係者らを前に「MuSASHi RT ハルク・プロ」体制を発表。翌年には鈴鹿 8 耐や全日本ロー

ドレース選手権などに参戦することなどが告知されました。この発表と同時にムサシのモータースポーツサイトがオープンしました。「HARC-PRO.」のメインスポンサー企業となったことで、ムサシブランドが一般に広く知られるきっかけとなりました。

鈴鹿 8 耐で念願の初優勝

2009（平成 21）年 7 月、待ちに待った第 32 回の鈴鹿 8 耐がはじまりました。「MuSASHi RT ハルク・プロ」チームは、予選では皆の期待どおり、チームベストタイムで 2 位通過を果たします。ところが豪雨や転倒などのアクシデントが重なり、鈴鹿 8 耐

初戦は 43 位という成績で終わってしまいました。

2010 年 7 月、2 度目のチャレンジとなった第 33 回では、決勝戦は 4 番目のスタート。路面温度が 60 度を超えて転倒が続出するなかでスタートライダーの高橋巧選手が 2 位に浮上、続く清成龍一選手は 28 周目でトップに立ちました。ピットインのタイミングでいったん 2 位に順位を落とすこともありましたが終盤は独走態勢。ついに「MuSASHi RT ハルク・プロ」は念願の鈴鹿 8 耐を制覇しました。以降、2013 年、20014 年と優勝を重ね、名実ともに「MuSASHi RT ハルク・プロ」は、鈴鹿 8 耐に欠かせない有力チームに育ちました。

鈴鹿 8 耐への挑戦と次世代を担うライダーの育成



2015 鈴鹿 8 耐～2016 鈴鹿 8 耐

2017 鈴鹿 8 耐～2018 鈴鹿 8 耐

グループ全体で鈴鹿 8 耐を応援

2010（平成 22）年の優勝から 2 年後、2012 年の鈴鹿 8 耐には優勝を期待して、社内応援団がメインスタンドから声援を送っていました。決勝レースがスタートして 5 時間がたった頃、トップ争いをしていた「MuSASHi RT ハルク・プロ」は勝負に出ます。ところがピットからコースに飛び出した清成選手がデグナー 1 つ目の立ち上がりで転倒してしまいました。炎上しながら転がっていったのです。ムサシの応援団からは大きな悲鳴とため息が上がりました。皆が心配するなかでモニターに映し出されたのは、焼け焦げた

レーシングスーツ姿の清成選手が燃えたマシンを押しながらピットに戻ろうとするシーンでした。

無線で「ピットに戻る」と耳にしたチームは、総勢 20 名がスペアパーツを用意し、すぐに作業できるように待機していました。駆けつけていた浩史社長が見守るなか、1 時間でマシンを復活させます。奇跡的にコースに戻るマシンの勇姿に、ピットクルー、ムサシの社内応援団、そして一般の観客から大きな拍手と声援が送られました。

この時の社内応援団数は 180 名にもおよびました。2008 年にホンダさつき会主催の「鈴鹿 8 耐応援バスツアー」を組み、全社を上げて応援団を送る

試みは、夏の風物イベントとしてムサシに浸透していきました。2014 年には、その数過去最高の 253 名が参加し、ビッグフラッグで声援を送る試みがはじまりました。2015 年には、豊橋市応援団を含め、270 名もの大応援団を結成してスタンド観戦するなど、モータースポーツがムサシの文化として徐々に根付いていきました。

次世代のライダーを育成する

ギヤやトランスミッションの提供やスポンサー契約などに留まらず、広くスポーツ界に貢献すべく、2014（平成 26）年からスタートさせたのが「ムサ

シスカラシップ」です。優れたパフォーマンスによってモータースポーツをさらに盛り上げる能力を秘めたエリートを育成することを目的とし、ハルク・プロが中心となって展開しています。世界トップレベルの講師陣がマンツーマンでバックアップすることで、すでに大きな成果を生んでいます。

2016 年のスカラシップ生からはシリーズタイトルを獲得したライダーも誕生しています。たとえば 1 期生名越哲平選手は、2016 年の全日本 ST600 で優勝し、ランキング 3 位を獲得。他にも ATC で活躍する國井勇樹選手や山中琉聖選手など、有望な若手ライダーを続々と輩出しています。

Part.8 未来へ

空飛ぶ車や宇宙エレベーターなど、夢の実現に向けて今さまざまな近未来プロジェクトが動いています。人工知能 (AI) はすでに身近な技術となり、自動運転の実験走行はすでに実現しています。複合現実 (MR) は生産現場での効率化を高める技術として自動車産業でも大いに期待されています。

ムサシもまた未来に向けて、動き出しています。AI を導入した生産体制の実現はもう目の前に迫っています。さらに超高齢者社会の日本で危惧されている農業への支援、子育て支援のプロジェクトなどを発足させています。既存事業の枠組みを超え、テクノロジーの活用による社会課題の解決にも取り組みはじめています。



未来に向けた取り組み

2018年（平成30年）4月、ムサシは創業80周年を迎え、未来へ向けて新たなスタートをきりました。記念パーティにはじまり、未来に向けた多くの取り組みが加速しています。

ムサシの魅力をさらに社内外に伝えるため、エントランスや食堂が改装されました。豊橋駅前には、「ムサシイノベーションラボ」がオープン。地域発のイノベーション創出を目指した環境作りが進みます。新たな事業創出にも積極的に挑戦。「AIプロジェクト」や、「Musashi Innovator's Gate2017」から誕生したビジネスアイデアの事業化にも取り組み中です。

工機事業部は明海の専用工場を軸に事業拡大に着手、電動化時代の主力部品を生産する植田の新南工場も稼働を開始しました。7月には新生 Musashi Europe が誕生し、欧州地域でブランド統合が加速しています。今後さらなる市場成長が見込まれるインド、中国では新工場の建設が決定しました。



Honda NSX を
社有車として導入



Musashi Innovation Lab オープン



植田総合事務所、食堂を改装



80TH ONE MUSASHI FESTA

⇒実行委員メンバーのコメント（P.119～121）

未来へ 2018～



豊橋技術科学大学との包括連携協定



植田 新南工場が稼働



社外向け販売強化のため
事業部 Web サイトをオープン

工機事業部新工場（明海）



ホンダ八郷社長ご来社
⇒ムサシ若手メンバーとの
特別座談会（P.123）



新規事業創出の取り組み
⇒新規プロジェクトの現場（P.110～117）



MAP-ID 第三工場（バフル）
MAP-NT 工場拡張

〈新規プロジェクトの現場〉Ⅰ

AI プロジェクト

AI プロジェクト

(村田宗太、藤田圭佑、神谷文久、三浦智、Arman Muhammad Chowdhury)

ものづくり×AIで生産現場にイノベーションを！

インターネットが経済や社会に発展とグローバル化をもたらして久しい現在、次なる汎用技術として注目を浴びているのが人工知能（AI）・ディープラーニングです。ディープラーニングとは、データの特徴をコンピュータが自ら学習する技術で、人の感覚による判断を機械で実現する手段として

期待されています。

ムサシでは、2017（平成 29）年 1 月、AI に関わるプロジェクトが動き出しました。社長を筆頭に、社内の有志が集結。年齢や役職、部署を越えて議論を続けた結果、取り組むべきテーマが決まりました。検査の工程における AI 化の推進でした。

ムサシの未来を見据えて発足した AI プロジェクト

当初は、設備や IT 部門などから総勢 10 数名が兼業で取り組んできましたが、2017（平成 29）年 6 月になると、ディープラーニング（深層学習）の基礎知識を持った者を中心に研究に取り組むことになりました。

村田：製造業の外観検査工程では、これまで人間に依存するところが大きく、自動化へのニーズが高まっていました。そこで、必要な画像解析

とディープラーニング技術で実績のあったベンチャー企業の ABEJA と協業することで AI による検査の自動化を目指したのです。対象となったのはベベルギヤの検査工程で、6 月から 10 月まで、完成品の自動検査をおこなうための机上試験を実施しました。ある程度の成果が見込めると、ムサシの強みを活かし、設備のエンジニアなどとともに自前

による検査設備を作りました。

2018 年 1 月に「AI プロジェクト」が発足し、村田、神谷、藤田の 3 人が専任メンバーとして活動することとなりました。

村田：藤田と神谷がディープラーニングに必要なデータを集め、それを加工して AI に学習させて実用レベルの精度を目指す作業をおこなっています。その AI と設備をつないで、スムーズな運用を可能にするプログラミングなどをおこなっているの



作業風景

が 2018 年 4 月から仲間に加わった三浦です。私は、もともと設備のエンジニアだったこともあり、3 人が構築したソフトとハード側の設備との融合を図るとともに、このプロジェクトの全体的な運用を進める役割を担っています。

藤田：現在は、ムサシのベベルギヤの外観検査が可能となる AI 作りを目指しています。外観検査の基準としてキズ・打痕などがないことですが、これまでの判断は作業者の目に依存しており、明確な基準がありませんでした。ギヤなので歯先と歯底の距離の違いや照明の当たり方の違いなどの悪条件のなか、作業者と同

じ目視感覚を持つ AI を目指しています。

神谷：具体的なプロセスとしては、自動検査に最適な環境状態を自社内で製作し、そこから画像データなどを取得。それらのデータを AI に学習させて、それがどれだけの精度なのかの確認作業を繰り返します。運用可能になるまで精度を高めなければならず、プロジェクト発足後の 1 月から 3～4 ヶ月で集めた画像データは 8 万 6,000 枚にもなりました。それらの画像 1 枚 1 枚をチェックして傷の位置を種類別にラベル付けするなど、当初は手作業で大変でした。現在は自動化されてラクになりましたね。設備作りを自社でおこなっているのも、このように随所で自動化できるのはムサシの強みだと思います。

三浦：藤田と神谷が深層学習させた、いわゆる脳みそを生産設備と連携してラインに組み込む作業をやっていきます。ロボットやコンベアなどたく

さんの構成要素があり、どこにどのように設置すればよいのか、常にシステム全体をイメージしなければなりません。しかもゼロからのシステム作りでしたので土台がなく、取り掛かりですごく戸惑いました。ただ良かったのは、現場は社内であり、ちょっとしたことで設備担当者と密に連携を取り合えるので、時間ロスもなく進められたことです。

村田：3 月頃になると具体的に、自動車向けギヤ 1 個当たりの検査サイクルを生産ラインを止めない 2 秒とし、人の目視検査と同水準の精度を目指して開発を加速させていきました。現状では、机上での精度は基準値に達する状態にきていますが、現場ではまだ目標数値に至っていません。AI のアルゴリズムもさまざまなものがあるので、いろんなやり方でかけ算することが大切で、一つひとつコツコツと試して目標値に近づけていくことが近々の課題になっています。



AI カンファレンス「SIX2018」で成果を発表

「AI・人工知能 EXPO」で見たムサシの強み

2018（平成 30）年 4 月 4 日から 3 日間、ムサシは、東京ビッグサイトで開催された「第 2 回 AI・人工知能 EXPO」に参加。ブースにおいてのプレゼンテーションや実機によるデモなどをおこないました。

村田：AI エキスポの開催はまだ 2 回目で、参加社の多くはベンチャー企業でした。その多くがパネルを使ったシステム紹介などで終始していたわけですが、ムサシは実機でデモを実証。「人工知能の眼による検査の自動化」をテーマに、技術的な

プレゼンテーションをしたこともあり、わかりやすいと高い評価を得ました。

藤田：自動車部品メーカーの方々はもちろん、医薬品や食品メーカーといった違うジャンルの方からも「こんなこともできるんだ」と声をかけていただきました。この時、それまで当たり前と思っていたが、これがムサシの「一貫生産の強み」だと、あらためて認識しました。参加した他のベンチャー企業はアイデアを文章やシステム図などで説明できても、



実際に実物を作って見せることは容易にできないことだったからです。

村田：AI という最先端の分野で活動しながら、ここという時によく遭遇するのがムサシの伝統です。「技術革新がなければ明日はない」とか「日々革新の積み重ね」など、迷っ

ているときなどにふと先達の教えが頭に浮かんだりします。一歩踏み出す勇気をもらえるわけです。

AI はまだまだ未達の領域で、多くの企業や研究者などが技術革新に凌ぎを削っています。とくに自動車

業界はお客様が求める精度が厳しく 100%安全なものでなければなりません。全社を挙げてスピード感を持ち、ムサシ伝統のものづくりの精神を活かして取り組むことが成功を導くものだ確信しています。

ります。「自動車の EV 化などでムサシの主力製品が必要なくなる時代がくるかもしれない。いま、その先を見据えて行動しなければならない」というものです。AI の事業化に取り組むなかで、ものに替わる新しい価値観を産み出すこと、これが大きな目標となっています。

三浦：現在取り組んでいることも 20 年後には遅れた技術になりそうな予感しています。ただ、それを古くさい技術に留めることなく、できればそれが「ちょっと古いけどムサシの AI システムがあるよ」といわれるような業界のレガシーになる技術に育て上げていきたいですね。

村田：AI の目的は、やはり人のためのものであって、人の作業を奪うというだけのものではないけません。たとえば、人手不足ならその労働力を AI で補い、本当に人がやるべき事に人材を投入することで経済や社会が活気づく。新しい価値観を提供していくことがわれわれ AI プロジェクトの大きな目標でもあります。

AI プロジェクトの未来。そしてムサシの未来へ

日本経済は、現在、人材の高齢化とそれに伴う労働力の不足などが問題になるなかで、AI による効率化が期待されています。AI の導入で期待されるのは、人の五感に頼っている作業を自動化すること。

作業を AI に任せることで人材を他の新たな分野に投入でき低コスト化を実現し、新たなイノベーションを加速するパワーを秘めています。

村田：社内でも生産ラインの自動化は進んでいますが、検査という分野ではまだ十分ではありません。社内の検査工程だけでも約 20% の工程を占めています。これらの検査工程を AI に置き換え、世界の拠点に設置できれば大幅な効率化につなが

りますし、安定的な持続力をもって検査ミスを減らすこともできます。培った AI 技術を他の事業や他分野に活かすことも可能になるはずです。

藤田：製造現場においては、画像のほか、振動や音など時系列のデータも活用の可能性があります。将来的に、AI プロジェクトが事業として独立するとしたら、医療分野への進出など、人間の五感を AI に置き換えて生まれるテーマを開拓することで、大きく事業が拡大するかもしれません。

神谷：現在はものを作り売ることによって会社が成り立っていますが、開発部在籍中に常にいわれていたことがあ



ムサシのブース



来客で賑わうブース

村田宗太（2006 年入社）
【前所属部署：工機事業部 工機課 専用機セクション】次の世代にムサシのイノベーションの伝統を引継いでいきたい。成功事例と共に



藤田圭佑（2016 年入社）
【前所属部署：研究開発部 技術開発課】AI が当たり前になった世界でも、価値を生むエンジニアになる



神谷文久（2016 年入社）
【前所属部署：研究開発部 技術開発課】笑顔が絶えない家庭構築 Plus Ultra !!



三浦智（2017 年入社）
【前所属部署：工機事業部 工機課 専用機セクション】FISM に出る！



Arman Muhammad Chowdhury
（チョウドウルムハマドアルマン）
（2018 年入社）【2018 年 7 月配属】イノベーションを通して人々の顔に笑顔を与えたいです



〈新規プロジェクトの現場〉Ⅱ

Musashi Innovator's Gate 2017 アグリトリオ（石川浩之、小林勇太）

農業の労働力不足を解消する「農How」サービス

少子高齢化により、大きく影響を受けているのが日本の農業です。農業従事者の減少、後継者不足、国際競争力の不足など、日本の食を守るためにも克服しなければならない問題が山積しているのが現状です。

これらの問題に対し、不足する労働力の提供を

中心に新しい事業を展開しようとしているのがアグリトリオです。

製造業の強みを活かし、作業をマニュアル化することで、農家と求職者の垣根を低くする。ムサシが培ったノウハウを活かし人と人をつなぎ、日本の農業への貢献を目指しています。



農家を救う。大きな志をビジネスにつなげる

新規事業プロジェクトの公募で集まった3人、当初目指したのは福祉関連事業でした。

石川：福祉関連を事業化として考えた場合、NPO 的な活動からどう脱却し、先行する福祉ビジネスとどう差別化するのか。その事業は本当に求められているのか、答えが出ませんでした。そこでムサシの地元、ここ豊橋はどのような町なのか考えたところ、自動車と農業の町であると思ったんです。

小林：社員の実家が農業をやっている、いずれは農業を継いでもいいよと話しました。すると、農業は

肉体的にも大変だからと反対されたそうです。現状を見ると、農家の多くは高齢化が進み、後継者が減っている。豊橋の農業の実態はどうか調べてみました。

石川：今働いている方には 70 ～ 80 代の人も多く、腰が痛いけど、繁忙期は休めない。お金を払って臨時で誰かを雇いたいと思って人も集まらないのです。派遣サービスを利用して人も送るだけで、はじめから手取り足取り教えずにはならない。効率が悪く、トラブルが発生するケースもあるようです。ならばその差を解消する方法を提供すれば

ビジネスとして成立するのではと考えたわけです。

小林：それに農家を救いたい、単純にそう思えたんです。こうして誕生したのが「農 How」でした。

石川：収穫時の繁忙期に人手に困っている農家に、空いた時間を利用して働きたい学生や主婦をマッチングする。ムサシが得意とするマニュアル作りなどを活かして、農業の単純作業をマニュアル化する。それを事前に読むことで、初めての現場に行ってもスムーズに作業ができる。そのようなシステム作りを目指しました。農家とワーカーの方々の互いの垣根を低くすることで継続性を高めるわけです。

農家と人をつなぐビジネスを立ち上げるにあたり、チームの役割分担はどのように決めましたか。

石川：私がまとめ役として、集まった情報を整理したりするほか、実際に農家や農業関係の方と会い、情報収集などをおこなっています。商工会議所や市議会議員、国会議員の方々ともお会いして「農 How」の主旨や今後の展開を説明し、ご理解とご協力をお願いしています。

小林：農家の方々と密なやり取りをし、作業をしながらマニュアル化しています。初心者の方でもわかるように、作業の進め方を静止画と動画を使って説明しています。農家の方の説明を噛み砕いて解説していますが、実際にそれをユーザーの方に体験してもらい、修正する日々が続いていますね。

石川：そのほかに宣伝と広報活動もしています。農作業体験イベントなども企画・開催し、楽しんでいただくとともに「農 How」のサービスの周知を進めています。基本は人と人、コミュニケーションを深める手伝いをすることで本音も聞けてより細やかなマニュアルができます。感触がよければ、その方々が SNS などを使って「農 How」を広めてくださる。いかに共感を得ることができるかが大きなポイントです。



イベントの開催

「Be Unique !」 チャレンジ精神で世界を目指す

今後の展開と豊富についてそれぞれどのように考えていますか。

石川：今後は、農家とワーカーさ

ら双方に喜んでもらうサービスを作り、そこからマッチングフィーやプラットフォーム使用料として収入を得

石川浩之（2001 年入社）
【前所属部署：経理部 原価管理課】今は農業分野で地域を活性化できるようチャレンジしていますが、農業分野に留まらず新規事業をバンバン立ち上げ、グローバルでイノベーターを養成していきたいです



小林勇太（2007 年入社）
【前所属部署：工機事業部 試作課 試作セクション】その時自分のしたい事に興味を持ってってくれる人たちとしてい事をできるようにしていきたいです



作業風景

るシステムを形作ることが課題だと考えています。時給の設定、ワーカーの確保と業務マニュアルなど、細部を構築していくことが求められています。将来はムサシが持つ AI 技術を活かし機械やロボットを使って日本の農業の効率化を図りたいですね。

小林：ムサシは一時期農機具の製作や修理もしていました。それから二輪、四輪へ進出し、地元にも多くの雇用をもたらしてきました。お伺いした農家の方々にもムサシに親近感を持っていただいており、好意的に対応してもらえました。この「農 How」もこの豊橋の地元はもちろん、日本の農業を活性化し喜んでいただける、グローバルなネットワークが作れるビジネスに成長させたいです。

石川：日本の課題に向き合い、ゆくゆくは世界で社会課題の解決に貢献できるような事業に拡大していきたいと思っています。

〈新規プロジェクトの現場〉Ⅲ

Musashi Innovator's Gate 2017 株式会社 wkwk（柳瀬陽一、都築淳、玉谷幸代）

“個育て”を“Co - 育て”に!!

既存事業の枠にとらわれない全く新しい事業の創出と、イノベーションを起こす人作りを目指し、ムサシが進めた新規事業プロジェクト。そこで高い評価を得た柳瀬、都築、玉谷の3人が向かった先は東京。ミッションは「東京に行って自分たちのビジネスアイデアをカタチにすること」でした。ムサシとは離れた環境でゼロからプランを練り、事業をはじめるといふものです。

手探りの状態で、何を見つけ出し、それをどのような形で事業に結び付け、利益を生み出すのか。東京に放り出された3人にとって大きな挑戦です。あるのはプロジェクトを通じて見つけたアイデアと強い気持ちのみ。2018（平成30）年9月現在、いまま自らのアイデアを事業化するため奮闘中です。

まっさらな状態。ヒントは身近なところにあった

株式会社 wkwk は、話し合いのなかで「子育て」をキーワードに事業プランを練り、2018（平成30）年4月から専任体制となり東京で活動しています。

柳瀬：東京で事業を興すとしたら……。スポーツジム、高齢者に向けたビジネスなど、いろいろ調査した結果、子育て関連のビジネスがいいのではないかと思います。私自身も子どもがいて、子育ての問題で夫

婦間でトラブルになったことも多々ありました。調べてみると、せっかく子どもを授かったのに、子どもの問題でぎくしゃくする夫婦が多いこともわかりました。

都築：3人でよく話していたのが、家族関係をどうしたらよくできるかということでした。核家族化が進むなかで、介護や子育てなどさまざまな問題があっても、誰にも相談できなかったりするじゃないですか。そ



ミーティング

こで、家族の関係をポジティブに変えていけるサービスができないかと考えたわけです。

玉谷：家族の日々の生活、とくに子どもを持った若い夫婦が日々ワクワクできるサービスを目指そうと、社

柳瀬陽一（2011年入社）
【前所属部署：研究開発部 技術開発課】常に新しい「価値」を世界中の人に届けられる会社にする



玉谷幸代（2017年入社）
【前所属部署：研究開発部 技術評価課】仕事も子育ても楽しくチャレンジできているママ社員になりたい！



都築淳（2012年入社）
【前所属部署：サステナビリティ推進室】人のココロに響く、気持ちが豊かになるような仕事をしたい！



名も「株式会社 wkwk（ワックワック）」にしました。そしてサービス名を「Babying」と名付け、事業化に向けて活動をはじめました。

既存の育児代行などのサービスとの違いや「Babying」の特長は？

柳瀬：ベビーシッターなどと違い、僕らが扱うのは心の問題です。子育てをはじめた夫婦間のコミュニケーションのズレに注目したのです。結婚して子どもができると、そこに3人の関係性や責任が生まれてきます。たとえば、新米のパパさんはよかれと思って皿洗いやオムツ替えをやって、ほら頑張ったよという。しかしママさんの方は、自分の状況やその日やったことに共感してほしいとか、一緒に考えてほしいと思って

いる。こういったズレが日々ストレスになり、溝が深まるわけです。

都築：ではズレの本質はなんだろう、ということでその答えをずっと探索しています。インタビューや取材を進めて、さまざまなサンプルとなる回答を得ています。

玉谷：当初は誰に何を聞けばよいのかもわかりませんでした。都内の公園にいる方にお話を聞こうとして警戒されたり、公園の管理人さんに許可がないとダメだよといわれたり。それでも、徐々に参考となる事例が増えていきました。育児休暇をとった男性社員が周囲から白い目で見られて辛いという話などを耳にすると、なんとか助けてあげたいと思いますね。

への対処法などを「Babying」が家族や親戚の代わりとなってサポートする。現在外へと発信するコミュニケーションツールが多いなかで、もっと密で身近で、なくてはならないツールにしたいと思っています。会社からは時価総額でムサシを超えるといわれていますので、ぜひ実現したいです。

玉谷：ムサシの時価総額を超え、家族サービスのムサシだよねと認知される会社に育てていきたいです。

都築：ムサシは良くも悪くも人に任せる会社で、東京に出てくるときも上司に「なんか面白いことをやってこい」といわれただけです。職場も家族的な雰囲気である会社で、そういう社風のなかでこのような新規事業に取り組めるのは本当にやりがいがあります。

最先端のITを研究している技術者たちに会う機会も増え、AIエンジンで無数のオプションからいろんなサービスを実現できることもわかり、私たちの提供するサービスにどう活かせるのか。考えるだけでもワクワクしますね。

目標は「時価総額でムサシを超える！」

夫婦間のズレを解消するために、ITを活用したツールを使って夫婦間のコミュニケーションを高めるサービスの開発に努めるなかで、幅広い知識も求められました。

玉谷：今では座談会を開かせていただいたりしていますが、参加者の方々の気遣いとして心理学を学んでいます。いざという時、心のケアも必要になると思うからです。

柳瀬：都心部に住む夫婦の特徴の一



座談会

つが核家族化で、周りに頼れる家族や親戚がいないことです。このことにも注目していて、悩みやトラブル

baby
ing

80th One Musashi Festa

～絆を強める・誇りを持つ・未来を見つめる～

【開催日】2018（平成30）年4月7日 【会 場】ロワジールホテル ホリディ・ホール

15時30分
開場

・展示コーナー



17時00分
オープニング

・マッピングショー
・社長挨拶
・乾杯
・食事



大塚浩史 社長

宮田隆之 取締役

18時10分
余興

・One Musashi
Dance
・記念グッズ発表
・抽選会



One Musashi Dance
振付け：ラッキィ池田さん

文具ソムリエール
菅未里さん

19時45分
エンディング

・武蔵小唄
・閉会の挨拶



森崎健司 上席執行役員



これからも皆様に愛されるムサシに！

ムサシの海外拠点の方々、従業員、OBの皆様方、ご家族と1,000名を超える80周年記念式典にご参加いただき、厚く御礼申し上げます。

継往開来に相応しい、素晴らしいイベントとなりましたことは、皆様のご協力があったからこそと考えております。誠にありがとうございました。これからも多くの皆様方に愛されるムサシを目指してまいります。



80周年実行委員会
統括 森崎 健司

「One Musashi」最高！！

80周年の開催に際して、海外拠点の皆様および実行委員会のメンバーに多大なるご協力を賜りましたことを厚く御礼申し上げます。

ムサシで働く仲間と最高のひとときを過ごせたことを幸せに感じるとともに、ムサシの確固たる礎を実感することができました。「One Musashi」最高です！！



80周年実行委員会
委員長 西村 直哉

ムサシらしく！次の10年に向けて！！

80周年イベントが皆さんの心に残るものになるよう、準備から当日まで多くの方に参加いただきながら皆で作りに上げていきました。その過程では、意見のぶつかり合いもあり、大勢で一つの物を作り上げる苦労もありましたが、多様な視点とアイデアが集まったことでプロジェクト開始時には想像もできなかった素晴らしいイベントが完成したと思っています。

イベントを通じ、仲間の輪はより大きく、より強くなったのではないのでしょうか？そんな仲間たちとの楽しい思い出として、80周年イベントが強く心に残ってくれていると嬉しいです。

「皆で作りに上げる」という響きは素敵ですが、簡単なことではありません。ですが、それをできるのがムサシであり、そうしてでき上がるものがムサシらしいものだと思います。今回の委員の皆さんへ、ぜひとも繋ぎたいと思います。



80周年実行委員会
副委員長 森 裕之



80th One Musashi Festa



演出担当 河野欣也

光と音楽が融合した迫力あるプロジェクションマッピングと大塚社長のクールな登場シーンを演出することで、皆さんに驚きと感動を与えることを目指しました。ムサシ 80 年の歴史の重さと One Musashi でつなぐ未来へのイメージをいかに表現するかの苦労もありましたが、多くの来場者の関心をメイン会場につなぎ留め、皆さんの記憶に残る演出ができたと思います。こうした成功は、職場の枠を越えて広がった仲間の輪がもたらしたものと強く感じています。

今後も、ムサシの歴史や先輩方々の功績のなかに息づくムサシフィロソフィーを次代へ伝えたいと思います。



展示担当 藤原 拓也

全体の印象を左右する入り口ゲートは特にこだわり、迫力ある COOL なデザインを目指しました。また、インスタパネルはムサシ商品をカラフルに配しインスタ映えと女子受けを狙っています。

老若男女、人種を問わず来場者の心をつかむために、デザインの考案には苦労を重ねましたので、当日多くの皆さんがパネル前で楽しく撮影されている様子を目にした時は、本当にうれしかったです。そして、武蔵ニュース全号の表紙展示は朝方までかかる大仕事となりましたが、仲間の協力のお陰でとても良い思い出となりました。



Dance 担当 河辺 淳一

ムサシ 80 周年を記念するに相応しいカッコいいキレキレダンスの披露を目指しました。

本格的な取り組みが本番数か月前からとなり、多少のバタバタ感是否めませんでしたが、世界中のムサシの仲間たちとダンスを通じて「One Musashi」を実感できたことは、何にも増して大きな成果であったと思います。

この機に、ムサシの今後を担う若い世代には、ムサシの原点（質実剛健・至誠一貫）がブレないように、また、日々の仕事のなかで進化していくムサシを 10 年、20 年後も常に活かしてほしい（継往開来）と伝えたいと思います。



Dance 担当 田中 孝

「One Musashi Dance」は 80 周年記念事業の目玉のひとつでしたので、遅れなくやり切ることはもちろん、最大の目標である「ダンスでムサシをひとつに！」を実現するために「グループ全体で」にこだわってビデオ作りに心血を注ぎました。拠点とのやり取りや撮り直しなどでスケジュール調整に苦慮しましたが、ラッキー池田さんのご指導で無事に撮影は終わり、目指したとおり世界の仲間と一体となって作り上げることができました。

次回の 100 周年に向けても、これまで以上に One Musashi にこだわった取り組みをしていただきたいと思います。



鍛造の歴史冊子担当 村田 真一

歴史を伝えることでムサシのさらなる未来が描ける。感じ取れる。そんな鍛造の歴史冊子を作ることが私のミッションだと考えました。それが「ダイナバック物語」です。複数の先輩方々に尋ね回り、断片をつなげる作業が、私にとっては人生のみそぎのように感じ、かけがえのない時間となりました。先人に感謝しながらも、個人名を出さずに物語を完結することをルールとしました。そこに見えてくるのは「進化」、常に困難に挑む鍛冶屋魂。読み終わった時にタイトルの意味が伝わる仕掛けにしています。じわじわと勇気があふれ出る、若者へのメッセージも込められています。



グッズ担当 新庄 右典

多くの一般の皆様が、ムサシ製品に目を留め興味をもっていただけるような記念グッズを作ろう、そんな思いでムサシ製品を使った文具作りがはじまりました。多様なターゲットを喜ばせるグッズ作りは非常に難しいので、コンセプトやこだわりをしっかり持ち取り組みました。どのような文具が良いか、文具ソムリエの菅末里さんと共にアイデアを絞り出し、どこでも使えて持ち運びやすいミニチュアベベルギヤ付きのしおりに決定しました。ベベルギヤとしおりをチェーンでつなぐという、地味だが大変な作業に多くの仲間が手を貸してくれたお陰で、無事に皆さんにお届けすることができました。



事務局 榮 香保里

自分が楽しめなければ、楽しいものはでき上がらないとの思いから、まずは楽しむことを第一としました。企画の段階では、多くの方の意見を取りまとめることの難しさを痛感しましたが、意見がぶつかるほどに良いものができたと思います。

パーティー当日、皆さんの楽しそうな表情を目にした時には、達成感とともに「やってきてよかった！」と心から思いました。なにより、部門や拠点を越えたたくさんの方々とのつながりや実行委員との強い絆ができたことは、私にとって一番の宝となりました。今後も、世界の仲間と「ムサシフィロソフィー」でひとつにつながっていることを忘れずにいましょう。



事務局 鈴木 貴子

全拠点を巻き込むこと、みんなが楽しめることを常に意識しました。海外など直接会えないメール相手には早いレスポンスを心がけたり、One Musashi Dance では理解をいただくために実際に足を運びダンスの意義をご説明することもありました。そんななか、海外拠点から驚きの速さで届いたダンスムービーは、クオリティの高さにおいても素晴らしいものでした。国内では練習場に溢れるほどの仲間が集まり、熱心に楽しそうに踊る姿に胸が熱くなりました。

100 周年もまた One Musashi で作る、今の私たちの想像を超えるイベントに参加できることを願っています。

80周年 SPECIAL PRESENT

2018（平成 30）年 9 月 10 日～ 11 日、本田技研工業株式会社 代表取締役社長 八郷隆弘様がムサシ 80 周年を祝し、2 日間にわたりご来社されました。植田工場、第二明海工場、鳳来工場をご視察された他、ムサシ若手社員との座談会も開催されました。



工場見学



第二明海 鍛造工場



第二明海 ベベル AI 検査機



植田 製技工場 AGV 自動搬送



鳳来 4R カム 改善事例紹介

ムサシ 80 年のものづくりの力と将来に向けて積極的に AI や IoT を取り入れ、技術改革をおこなっていることを見ていただきました。ムサシが培ってきたものづくりの力とノウハウがこれからのムサシの競争力になることを実感していただきました。

また、自分たちが生産している製品とその製品が車のどの部分に組み込まれているかを紹介し、世界一のものづくりを実現できるよう日々挑戦し続けている様子を直に感じ取っていただきました。

八郷社長からムサシへの言葉

創業 80 周年を迎えられたことは、皆さんのこれまでの努力の成果であり、大変素晴らしいことです。心よりお祝い申し上げます。

自動車産業は 100 年に一度の大転換期を迎えています。この時代のなか、創業から続くものづくりのさらなる進化と、AI・IoT などの新技術にも積極的に取り組み、「ムサシが世界一のものづくりを実現する」という熱い想いを持ってチャレンジしていることに感激し、また安心しました。これからもチームホンダの一員として一緒に頑張っていたいだきたいと思います。

特別座談会 本田 TOP の経験を聞く

八郷社長のご来社を機会に、燃えるムサシの若手社員 9 名と座談会を企画・開催しました。



ムサシ 大塚社長



研究開発部
園原詩野 さん



L&S 事業部
杉田憲昭 さん



工機事業部
岡田 陽 さん



PT 事業部
寺田竜也 さん



営業部
全 太勲 さん



研究開発部
落合一憲 さん



品質保証部
山口展由 さん



PT 事業部
赤石直也 さん



第 1 製造部
菅谷彩乃 さん



ホンダ 八郷社長

【座談会の内容（抜粋）】

園原■これまでの経験のなかで、一番ご苦労された事は何ですか。また、それをどう乗り越えましたか。

八郷社長■チームワーク！ 入社直後ブレーキ設計に配属されたときです。ブレーキは色々な技術を合わせて作りますので、自分一人の力だけではなくいろいろな人の協力が必要でした。これを身をもって学び社長になった時「チームホンダ」という声かけを積極的におこなうようにしました。

落合■今でこそ注目されているホンダジェットですが開発には大変長い時間をかけたと聞いています。芽が出ないときはどのようにモチベーションを保ってきていましたか？ また会社の雰囲気はどうでしたか？

八郷社長■当時、同じ時期にジェット以外の研究開発も手がけましたが、すべてが日の目を見たわけではありません。ジェットは、いつか自分がこういう事を成し遂げたい、という担当者の強い思いがモチベーションの元になったと思います。そして、その強い思いにつられてホンダファンの方や社内の従業員が応援したことが、大きな励みとなり成功の大きな要因となったと思います。

寺田■なぜ、今回私たちと座談会の機会を設けてくださったのでしょうか。

八郷社長■ホンダに対する思いを聞きたいからです。私が Face to Face で話したことを一人でも理解してくれると、その人が周りに伝えてくれたり、チームホンダの考えが広がっていったりするからです。

山口■10 年後、20 年後の未来のイメージがあればお聞かせ下さい。

八郷社長■私たちが必ずやらなければならないことは、環境への対応と交通事故ゼロへの取り組みです。それに加えて、人々の生活と移動を楽しくさせたい思いがあります。お客様に喜んでいただけるものの姿がどうなっていくかは、ぜひ若い世代の皆さんに提案してもらい形にしていきたいです。皆さんも誰かに指示されて動くのではなく自らの意志で行動してください。

岡田■ホンダさんのイメージは「ホンダの常識は世間

の非常識」です。世のなかが変化していくなかで、本田宗一郎さんの考えをどこまで引き継ぐのでしょうか。

八郷社長■創業者の思いは非常に大切です。ホンダの基本理念は、若い世代にもきちんと伝えるべきだと思っています。しかし、時代に沿って進化していくことも必要です。若い世代には、創業者の思いを引き継いでもらい、その上で時代に沿った新たな価値を考えてほしい。「ホンダの常識は世間の非常識」というのは時代に合っていない非常識ではなく良い意味での非常識であってほしいと思います。

赤石■これから車はどう進化していくと思われますか？ または、どう進化させていきたいですか。

八郷社長■「自由な移動」と「移動する楽しみ」をコンセプトに新しいものを作りたいです。「自由な移動」というと、完全自動運転かもしれませんが「移動する楽しさ」も残したいと思っています。とくに二輪は、四季を感じたり自然を感じたりするのが楽しくて意味もなく乗ってしまうもの。日常生活では得られない刺激も必要だと思っていて、それが実現できる新たなモビリティの提案を考えています。

全■八郷社長は設計とマネジメントの領域を経験されています。将来ジェネリストになるためには、どのように行動したらよいでしょうか？

八郷社長■プロジェクトに関わってきたなかで、一緒に仕事をする人たちといかに目標や思いを一つにするかを常に考えてきました。まず、人間的な魅力を感じてもらえる人になることが大切です。そして、自分が苦しい時に助けてくれる仲間を多く作り、たくさんコミュニケーションをすることです。

大塚社長■八郷さんが社長に就任されてから、「チームホンダ」と積極的にお声かけをしていただき距離が縮まったと感じています。最後は人間対人間なので、距離が近くなればなるほど信頼にお応えしたくもなり、また大いに応援したくもなります。チームホンダがよりよいつながりでより強固に、そして大きくなっていくことを期待しています。



八郷社長から贈られた色紙

Part.9 世界に広がるムサシ

グローバルに広がるネットワークが世界最適生産・供給体制を実現しています。
Global network makes optimal production and supply system achievable.

Musashi Global Network

Europe

Musashi Europe GmbH
ドイツ パート・ゾーベルンハイム／設立:2011年9月
Bad Sobernheim, Germany
Established : Sep, 2011

Musashi Hungary Manufacturing, Ltd. (MHM)
ハンガリー エルチ市／設立:2000年2月
Ercsi, Hungary
Established : Feb, 2000

Musashi Auto Parts UK Ltd. (MAP-UK) ▲
イギリス サウスウェールズ／設立:1993年7月
South Wales, UK
Established : Jul, 1993

Musashi Bad Sobernheim GmbH & Co.KG
ドイツ パート・ゾーベルンハイム／設立:1965年
Bad Sobernheim, Germany
Established : 1965

Musashi Bockenau GmbH & Co.KG
ドイツ ボッケナウ／設立:1925年
Bockenau, Germany
Established : 1925

Musashi Luechow GmbH
ドイツ リュッホ／設立:1961年
Luchow (Wendland), Germany
Established : 1961

Musashi Grolsheim GmbH & Co.KG
ドイツ グロルスハイム／設立:2003年
Grolsheim, Germany
Established : 2003

Musashi Hann. Munden Holding GmbH
ドイツ ハン・ミュンデン／設立:1971年
Hann. Munden, Germany
Established : 1971

Musashi Leinefelde Machining GmbH & Co.KG
ドイツ ライネフェルデ=ヴォルビス／設立:1999年
Leinefelde-Worbis, Germany
Established : 1999

Musashi Spain Villalba S.L.
スペイン コジャード=ビジャルバ／設立:1917年
Collado Villalba (Madrid) , Spain
Established : 1917

Musashi Hungary Fuzesabony Kft.
ハンガリー フェゼシュ／設立:2000年
Fuzesabony, Hungary
Established : 2000

Asia

Musashi Auto Parts Co.,Ltd. (MAP-TH(#1))
第一工場 タイ パツムタニ県／設立:1987年12月
Pathumthani, Thailand
Established : Dec, 1987

Musashi Auto Parts Co.,Ltd. (MAP-TH(#2))
第二工場 タイ プラチンプリ県／設立:1996年4月
Prachinburi, Thailand
Established : Apr, 1996

P.T.Musashi Auto Parts Indonesia (MAP-IN(#1))
インドネシア プカシ県／設立:1996年3月
Bekasi, Indonesia
Established : Mar, 1996

P.T.Musashi Auto Parts Indonesia (MAP-IN(#2))
インドネシア カラワン県／設立:2006年12月
Karawang, Indonesia
Established : Dec, 2006

Musashi Auto Parts India Pvt. Ltd. (MAP-ID(#1))
インド ハリアナ州／設立:2002年7月
Haryana, India
Established : Jul, 2002

Musashi Auto Parts India Pvt. Ltd. (MAP-ID(#2))
インド カルナータカ州／設立:2013年6月
Karnataka, India
Established : Jun, 2013

Musashi Auto Parts (Zhongshan) Co.,Ltd. (MAP-CH)
中国 広東省／設立:2003年1月
Guangdong, China
Established : Jan, 2003

Musashi Auto Parts (Nantong) Co.,Ltd. (MAP-NT)
中国 江蘇省／設立:2014年6月
Jiangsu, China
Established : Jun, 2014

Musashi Auto Parts (Tianjin) Co. LTD
中国 天津／設立:2013年
Tianjin, China
Established : 2013

Musashi Seimitsu Investment (Zhongshan) Co.,Ltd. (MIZ)
中国 広東省／設立:2014年10月
Guangdong, China
Established : Oct, 2014

Musashi Auto Parts Vietnam Co.,Ltd. (MAP-VN)
ベトナム フンイエン省／設立:2010 年11月
Hung Yen, Vietnam
Established : Nov, 2010

Musashi Asia Co.,Ltd. (MAS) ★
タイ バンコク／設立:2003年12月
Bangkok, Thailand
Established : Dec, 2003

Musashi India Pvt. Ltd. (MID) ★
インド ハリアナ州／設立:2011年12月
Haryana, India
Established : Dec, 2011

North America

Musashi Auto Parts Michigan Inc. (MAP-MI)
アメリカ ミシガン州／設立:1980年8月
Michigan, USA
Established : Aug, 1980

Musashi Auto Parts Canada Inc. (MAP-CA)
カナダ オンタリオ州／設立:1997年6月
Ontario, Canada
Established : Jun, 1997

Musashi Auto Parts Mexico, S.A. de C.V.(MAP-MX)
メキシコ サンルイスポトシ州／設立:2012年3月
San Luis Potosi, Mexico
Established : Mar, 2012

Musashi North America Inc. (MNA) ★
アメリカ ミシガン州／設立:2001年1月
Michigan, USA
Established : Jan, 2001

South America

Musashi do Brasil Ltda. (MSB)
ブラジル ヘルナンポリ州／設立:1997年5月
PE, Brazil
Established : May, 1997

Musashi da Amazonia Ltda. (MDA)
ブラジル アマゾンナス州／設立:2002年3月
AM, Brazil
Established : Mar, 2002

●:生産拠点 (production)
★:営業拠点および営業・購買拠点 (sales office, sales / purchasing office)
▲:物流センター (distribution center)

MUSASHI
Power to Value

国内7つの生産拠点は
世界のマザー工場として
高効率生産を追求しています。

7 domestic production sites are pursuing high-efficient production as the mother plants of overseas facilities.

武蔵精密工業株式会社 / 植田工場
Musashi Seimitsu Industry Co.,Ltd. Head Office /
Ueta Plant

愛知県
Aichi

鳳来工場
Horai Plant

第一明海工場
Akemi Plant #1

第二明海工場
Akemi Plant #2

工機事業部
Machinery &
Tools Business Unit

本社／植田工場
Head Office / Ueta Plant

株式会社浅田可鍛鉄所
Asadakatan Chutetsusho Co.,Ltd.

本社工場
Head Plant

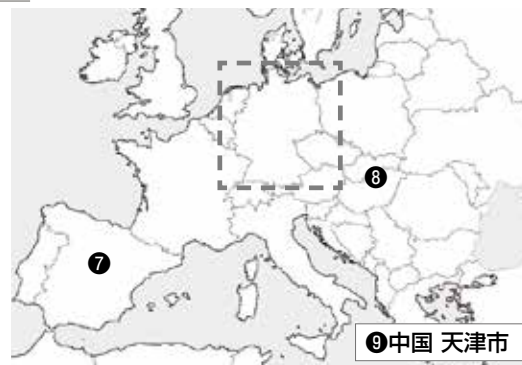
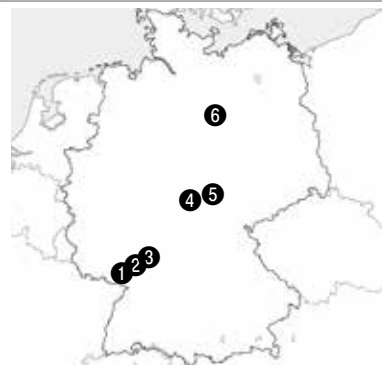
三和工場
Miwa Plant

鈴鹿工場
Suzuka Plant

九州武蔵精密株式会社
Kyushu Musashi Seimitsu Co.,Ltd.

歴史ある欧州市場にムサシブランドを展開

【所在地】	ドイツ バート・ゾーベルンハイム	【社長】	Ulrich Mehlmann
【沿革】	1925 年 Johann Hay により設立 (現在の Bockenau 工場) 2016 年 武蔵精密工業が買収 2018 年 商号を変更 Musashi ブランドに統一	【従業員数】	2,329 人 (2018 年 3 月)
		【売上高】	573,426 千ユーロ (2018 年 3 月)



⑨中国 天津市



① Musashi Europe GmbH



Musashi Bad Sobernheim GmbH & Co. KG

1925 年
HAY 創業の地

② Musashi Bockenau GmbH & Co. KG

【Musashi Europe GmbH の魅力】

ムサシヨーロッパは 90 年を超える長い歴史があり、地元・地域とも深く結びついています。

多様性がありながら、アットホームな雰囲気のある会社です。

【Musashi Europe GmbH のチャレンジ】

2018 (平成 30) 年 7 月、ムサシの欧州拠点としてブランド名が "Musashi" に統一され、旧 HAY GROUP 各社の商号が変更されました。

現在、Musashi Europe のビジョン「Wir formen die Zukunft」(we form the future) を

掲げ、ムサシのフィロソフィー、ものづくり精神やカルチャーを浸透させるための Culture Renewal Program を展開。グループ全体で One team になることを目指しています。



③ Musashi Grolsheim GmbH & Co. KG

④ Musashi Hann. Muenden Forging GmbH
Musashi Hann. Muenden Machining GmbH

⑦ Musashi Spain Villalba S.L.

⑤ Musashi Leinefelde Forging GmbH & Co. KG
Musashi Leinefelde Machining GmbH & Co. KG

⑧ Musashi Hungary Füzesabony Kft.



⑥ Musashi Luechow GmbH



⑨ Musashi Auto Parts Tianjin Co., Ltd.

ワークショップ、技術交流を通じてムサシフィロソフィーを共有



フランクフルトモーターショーへの出展



旧 MEU、ミュンヘンオフィスメンバー



Gruppenbild Firmenlauf 2019



MUSASHI グループのロゴマークを掲げた Musashi Europe 本社



Musashi Europe とのシナジーで事業拡大を目指す



【設 立】	2000（平成 12）年 2 月	【沿 革】	2015 年 BSS Perform. 金賞 2016 年 BSS Perform. 銀賞
【所 在 地】	ハンガリー エルチ市	【歴代社長】	2001 ～ 2007 年 G. Giorgetta 2007 ～ 2009 年 榊原 信良 2009 ～ 2012 年 堀部 浩司 2012 ～ 2016 年 又賀 晶 2016 ～ 2018 年 福田 雄介 2018 年～ Andras Nagy
【敷地面積】	74,000 m ²		
【従業員数】	194 人（2018 年 3 月）		
【売 上 高】	38,082 千ユーロ（2018 年 3 月）		
【沿 革】	2007 年 工場拡大 2013 年 BSS Perform. ブロンズ賞 2014 年 BSS Perform. 金賞		

主な生産製品



Differential Assembly



Wheel Hub



Camshaft Assembly



Suspension Arm Assembly

【MHM の魅力】

MHM は“ドナウの真珠”と称されるハンガリーの首都ブダペストの南西約 35km、エルチ市にあります。
2000（平成 12）年に設立され、Audi 社向け

ボールジョイントをはじめ、MUSASHI ブランド製品を世界的に有名なヨーロッパの自動車メーカー Daimler 社、Jaguar-Land Rover 社、BMW 社、FIAT 社などに提供しています。

【MHM のチャレンジ】

MHM の 2020 年戦略では、事業の安定化と成長により“勝ちのサイクル”に入ることを目指しています。これを成功させるためにも、第一に、ユニークな技術を開発し、Musashi Europe とのシナジーを活かして事業を拡大することを目指します。

第二は、効果的な管理システムによって支えられているファーストクラスの品質と財務の安定性を構築していきます。
第三に、積極的・自発的な“Musashi people”になるように改善していきます。

ファミリーの日



病気の子どもの夏キャンプの支援



One Musashi Dance



アジアの長男としてグループの成長を牽引



【設 立】	1987 (昭和 62) 年 12 月	【沿 革】	2014 年 デーナ社からフォード向け ベベルギア受注
【所 在 地】	タイ パツムタニ県	2015 年	タイ いすゞ自動車からエン ジン部品を受注
【敷地面積】	43,520m ² (ナワナコン工場) 120,000m ² (プラチン工場)	【歴代社長】	1997 ～ 1998 年 牧野 育男 1999 ～ 2002 年 森川 文夫 2003 ～ 2004 年 斉藤 秀誉 2005 ～ 2008 年 石塚 誠一 2009 ～ 2010 年 丸山 哲世 2010 ～ 2012 年 左右田 卓 2012 ～ 2013 年 松本 直弘 2013 ～ 2016 年 牧野 育男 2016 ～ 2017 年 和泉 竜二 2017 年～ 増尾 一幸
【従業員数】	1,502 人 (2018 年 3 月)		
【売 上 高】	5,672,148 千 THB (2018 年 3 月)		
【沿 革】	1987 年 設立 1996 年 プラチンブリに第二工場設立 2007 年 ニッサン向けベベルギア および B/I を受注 2008 年 タイホンダから Cost Award 賞受賞 2009 年 スズキからデファレンシャル ギア受賞 2011 年 大洪水によりナワナコン工 場浸水		

主な生産製品



【MAP-TH の魅力】

MAP-TH の魅力は、30 年の歴史とグループ No.1 の OEM 数に裏付けられた技術力、また、これまで MSI および KMS から多くの駐在員を受け入れてきたローカルの人たちの寛容さ、従順さと懐の深さではないかと思います。これまでもさまざまな改善事例を発信し、グループ拠点に貢献しながら常

に独自でのマーケティング拡大を展開し売り上げを伸ばしてきました。今後もさらなる新規開拓と技術革新を全員一丸となって取り組んでいきます。

その基盤となっているのは、さすが“微笑みの国”。全従業員が屈託のない笑顔で何事にも取り組む姿が最大の魅力といえるかもしれません。

【MAP-TH のチャレンジ】

MAP-TH は、「難題と対峙したときほど発揮する全員一丸となって踏み出す強い力とスピード感がありとても素晴らしい行動力と団結力」があります。できるかできないかではなく、ムサシフィロソフィーを基軸に常にやりきる！思考で行動を起こします。

MAP-TH のこの力をさらに増幅させ、強化し、魅力ある製品作りを永遠にメンバー一同追求していきます。

世界の人々に喜ばれるムサシブランドをさらに拡大進化させ、ムサシグループを業界世界 No.1 に押し上げていきます。

HONDA Quality Award 2017



30 周年記念式典



圧倒的な競争力でインドネシアの発展に貢献



【設 立】	1996（平成8）年3月	【沿 革】	2006年 カラワン工場設立
【所 在 地】	インドネシア プカシ県		2015年 カラワン工場拡張
【敷地面積】	55,000 m ² （チカラン工場） 60,000 m ² （カラワン工場）	【歴代社長】	1996～1999年 川端 邦裕
【従業員数】	1,121人（2018年3月）		1999～2003年 須貝 光利
【売 上 高】	2,697,126 百万 IDR（2018年3月）		2003～2006年 安部 康弘
【沿 革】	2003年 第二工場設立 2004年 第三工場設立		2006～2010年 岡田 憲和
			2010～2017年 朝倉 英明
			2017年～ 高橋 航史

主な生産製品 (生産台数 2W : 5,786,264 Unit 4W : 3,581,851 Unit)



【MAP-IN の魅力】

「スラマッパギー !!!」工場に入ると元気な挨拶でお客様をお迎えします。
MAP-IN は若さ溢れる活気のある会社。すべて

のステークホルダーに企業の価値を提供し続け、インドネシアの発展に貢献するため、日々全員参加で QCD 競争力の向上に取り組んでいます。

【MAP-IN のチャレンジ】

——私たちの事業の持続的な発展を通じて、人を幸せにするモビリティの普及に貢献し、インドネシアの人々の暮らしを豊かにする——
この Vision 達成に向けた目標は、
1 自動化技術を生かした高効率生産ラインの自前構築
2 ツール・金型内製化技術を生かした高付加価値

生産体質の構築
3 IoT、AI 技術を活用したオペレーションシステムの構築
4 これらを支える人財育成を継続的に展開
以上の 4 アイテムです。
インドネシア Number1 PT サプライヤーを目指し、日々進化するためにチャレンジしています。

MMC 世界大会



Family day



世界有数の成長市場で "Number 1" を目指す



【設 立】	2002（平成 14）年 7 月	【沿 革】	2012 年 バンガロール第二工場着工
【所 在 地】	インド ハリアナ州		2013 年 HMSI へ初出荷
【敷地面積】	59,724Sq.Mtr.（パワール工場） 115,217Sq.Mtr.（バンガロール工場）		2013 年 Exedy Clutch India との取引開始
【従業員数】	1,645 人（2018 年 3 月）		2016 年 Maruti Suzuki 品質賞受賞
【売 上 高】	11,859,621 千 INR（2018 年 3 月）		2017 年 TVS へ初出荷
【沿 革】	2004 年 Hero HONDA Motor との取引開始 2005 年 Suzuki motorcycle との取引開始 2008 年 鍛造工場竣工 2011 年 四輪工場建築	【歴代社長】	2002 ～ 2007 年 山並 勝志 2007 ～ 2010 年 田川 充仁 2010 ～ 2013 年 斉藤 秀誉 2013 ～ 2015 年 堀部 浩司 2015 年 ～ 前田 大

主な生産製品



2W & 4W Cam Shafts



2W SC Transmission Shaft



2W Transmission Assembly



4W Ball Joints



4W Differential Comp



4W Transmission Gear

【MAP-ID の魅力】

2002（平成 14）年 7 月に設立され、現在はインド北部に第 1（パワール）工場、南部に第 2（バンガロール）工場の 2 工場体制で、順調に事業を拡大しています。

製造部品も二輪スクーターおよびモーターサイクルのエンジン、トランスミッション部品から、四輪

のエンジン、トランスミッション、足廻り部品まで多岐にわたります。

材料、工具・金型、生産設備の現地調達化を進めるとともに、他のアジア拠点との交流、改善水平展開、ベンチマーク活動を実施して、競争力の継続的強化を進めています。

【MAP-ID のチャレンジ】

二輪で世界最大、四輪で世界 4 位のインド市場は、今後の成長が最も期待される市場でもあります。

このインドでの継続的な事業成長を目指して、MAP-ID では【ムサシグループで “Number 1”

の成長性】を目標に、新規顧客・事業の開拓を強化しています。事業成長を支えるローカルマネジメント人材の育成、システム基盤の整備も併せて推進し、スピードある成長を実現していきます！

アジアロードレースチャンピオンシップ・インドラウンド



15 周年記念



One Musashi Dance



積極的な改善活動でコスト競争力を発揮



【設 立】	2003（平成 15）年 1 月	【沿 革】	2008 年 ギア立ち上げ
【所 在 地】	中国 広東省		2012 年 2 期拡張工事竣工
【敷地面積】	65,341 m ²		2015 年 GHAC 表彰
【従業員数】	1,048 人（2018 年 3 月）	【歴代社長】	2003 年 辻 達好
【売上高】	968,513 千元（2018 年 3 月）		2003～2007 年 川端 邦裕
【沿 革】	2003 年 BJ 立ち上げ		2007～2009 年 伊藤 広貴
	2007 年 新工場竣工		2009 年～ 大塚 智久

主な生産製品 (生産台数 121 万台)



Differential Assembly (2 Pinion) Planetary Assembly (for compact cars) Suspension Ball Joints



Steering Ball Joints (Tie-Rod End) Transmission Gear (for Automatic)

【MAP-CH の魅力】

2003（平成 15）年、中国で初めての工場として設立した MAP-CH は現在 1,000 名以上の従業員が働く工場に育ちました。設立当時中国はまだ人件費も安く、すべて手動による設備でしたが、ここ 10 年で平均給与が 5 倍近くになり、世界で最も厳しいコスト競争のなか、積極的に自動化を推進し、事業を拡大していくことができました。

現在、ムサシの中国事業は南通工場の設立、Musashi Auto Parts Tianjin との融合などで大きく広がりましたが、中山ではその中核会社として、皆と一緒に頑張っていきます。また、新規のお客様とビジネスをしていく上で、さらなる進化が求められています。この大変な時期に、ムサシの中国メンバーは「Smile」を忘れず努力していきます。

【MAP-CH のチャレンジ】

まず第一に目標とするのが、中国市場での Number1 基盤作りです。
つぎに、世界最高の QCD 体制と安定した新機種

の立ち上げ、業務の効率向上、管理体制の強化をしつつ、見える経営を目指すことです。

従業員貢献活動



15 周年記念



ムサシフィロソフィーを基軸に事業拡大に注力



【設 立】	2014（平成 26）年 6 月	【沿 革】	2015 年 工場着工
【所 在 地】	中国 江蘇省		2015 年 量産開始
【敷地面積】	60,000㎡		2018 年 2 期工事開始
【従業員数】	288 人（2018 年 3 月）	【歴代社長】	2014 ～ 2015 年 大塚 智久
【売 上 高】	226,271 千元（2018 年 3 月）		2015 ～ 2017 年 梶原 誠記
【沿 革】	2014 年 会社設立		2017 年～ 大塚 智久
			（現地責任者：小林 達也）

主な生産製品 (3,364 千台)



HD DIFF



ZF DIFF



ZF DIFF

【MAP-NT の魅力】

武蔵精密自動車部品（南通）有限公司は、ムサシグループで中国 2 番目の工場として、2014（平成 26）年 6 月中国江蘇省南通市に設立されました。現在は DIFF CASE の加工の専用工場です。

南通工場は毎月 30 万個以上のケースを 24 ラインで加工しており、ケース加工ではグループ最大の工場です。現在はギア部品を受注し、2018 年 12 月初物出しをするため、2 期工場建築をはじめ

とする準備の真っ最中です。

南通市は本社のある愛知県豊橋市と友好都市関係にあり、豊橋、南通両市長が工場を訪れるなど、南通市で非常に注目度の高い工場となっています。

まだ設立 3 年半、実稼動 2 年ほどの若い工場ですが、ムサシフィロソフィーを基軸に自らが主体者となり、新規業容の立ち上げや生産の安定を、従業員一同笑顔でやりきっていこうと皆張り切っています。

【MAP-NT のチャレンジ】

中山から南通に設備移管および新規ライン導入により、量産化に成功。また、中山移籍者と新規募集者の力を合わせて楽しく、やりがいを実感できる会社を目指しています。さらに、政府や取引先と良い関係を構築できました。

今後は、①世界で「Number 1」の人材育成を目指すこと。② No.1 のシェア・現場・品質を目指すこと。③既存業務の維持拡大と新規業務の開拓に注力していくこと。

この 3 本柱を目標に頑張っていこうと思います。

豊橋中学生訪問団



竣工式



若いエネルギーが成長の原動力



【設 立】	2010（平成 22）年 11 月	【沿 革】	2012 年 CUB 系 MISS 納入開始
【所 在 地】	ベトナム フンイエン省		2014 年 PF 導入し素材内作開始
【敷地面積】	50,000m ²		2015 年 自動化展開開始
【従業員数】	375 人（2018 年 3 月）		2016 年 CAM-PI ライン導入
【売 上 高】	1,091,329 百万 VND（2018 年 3 月）	【歴代社長】	2011～2015 年 水口 芳典
【沿 革】	2011 年 CAM SHAFT COMP 納入開始		2015～2016 年 増尾 一幸
	2012 年 SCOOTER MISS 納入開始		2016 年～ 守永 政明

主な生産製品 (1,500,000unit (2W))



AT Mission (For scooter)



Transmission Assembly



Camshaft

【MAP-VN の魅力】

2010（平成 22）年 11 月ベトナムのフンイエン省に二輪部品（MT/AT のミッション GEAR・CAM COMP）製造工場を設立、操業 7 年目を迎えました。従業員 500 名、平均年齢 28 歳と若く

勤勉でモチベーションの高い従業員の集まりです。各拠点の BM 展開をさらに進化させた取り組みで、MUSASHI Number1 を目指し体質改革に結びつけています。

【MAP-VN のチャレンジ】

＜勇往邁進＞（恐れることなく、自分の目標、目的に向かって元気に前進すること）をスローガンに、若い MAP-VN 全従業員への 5S への意識強化・体質改革への挑戦を実施しています。

また、Q 領域の安定化展開で客先 PPM（GQI）の守りきりにより信頼性が生まれました。

さらに、M-QCD 展開 /New Model の QCD 展開を学び収益体質強化を図ることができました。

社内サッカー大会



女性の日



誕生日会



One Musashi Dance



社内 MMC



ファミリーデー



盤石の開発・生産体制でムサシのデフ戦略を加速



【設 立】	1980（昭和 55）年 8 月	【沿 革】	2016 年 ホンダのデリバリ領域賞
【所 在 地】	アメリカ ミシガン州		2017 年 ホンダの品質領域賞
【敷地面積】	53.1 エーカー	【歴代社長】	1980 ～ 1986 年 大塚 美春
【従業員数】	576 人（2018 年 3 月）		1987 ～ 1990 年 高橋 守雄
【売 上 高】	189,604 千 US\$（2018 年 3 月）		1991 ～ 2000 年 岩瀬 務
【沿 革】	1984 年 バトルクリーク工場建設完了		2001 ～ 2003 年 牧野 育男
	1989 年 ホンダのトップサプライヤー賞		2004 ～ 2005 年 大塚 晴久
	1997 年 ホンダ向け自動車用トランスミッションギア事業開始		2006 ～ 2010 年 牧野 育男
	2003 年 GM デリバリ領域賞		2010 ～ 2013 年 宮田 隆之
	2007 年 ホンダ向けベベルギア事業開始		2013 ～ 2014 年 小幡 敏広
			2014 ～ 2015 年 加藤 修
			2015 ～ 2018 年 William H.Hewitt
			2018 年～ Tim Osterhouse

主な生産製品



Balance Shaft Comp



Differential Assembly



Differential Gear

【MAP-MI の魅力】

1980（昭和 55）年、デトロイト近郊に販社「MUSASHI U.S.A INC.」としてフォード社とボールジョイント販売の締結をしました。1984 年、ミシガン州バトルクリークに現地生産工場「TAP（Technical Auto Parts）」を設立、現在に至っています。MAP-MI はムサシ初の海外工場として自

動車部品の製造および販売をおこなっています。

生産製品は、自動車用トランスミッションギヤ、バランスシャフト、デファレンシャルなどで、現在 MAP-MI は、デファレンシャルアッセンブリメーカーとしてはアメリカ最大です。

【MAP-MI のチャレンジ】

北米でのデファレンシャルアッセンブリのシェア 20%超えを目指し、2016(平成 28)年にデファレンシャル開発部門を立ち上げ、新規顧客を開拓しています。

また、ムサシ最大のデファレンシャルの生産拠点として、自動化の進化、生産の効率化、金型設計製作の強化に重点を置き、常にグループのなかで先頭に立つべく全員で頑張っています。

Awards



One Musashi Dance



品質サークル



先進技術の導入で高効率な生産体制を構築



【設 立】	1997（平成 7）年 6 月	【沿 革】	2005 年 Plant2（CAM）稼働
【所 在 地】	カナダ オンタリオ州		2010 年 B/J localize full process
【敷地面積】	37.59Acres（2017 年度）		2015 年 Waterloo Tech center open
【従業員数】	434 人（2018 年 3 月）	【歴代社長】	1997 ～ 2003 年 大塚 晴久
【売 上 高】	179,716 千 C\$（2018 年 3 月）		2004 ～ 2005 年 辻 達好
			2006 年～ 大塚 晴久

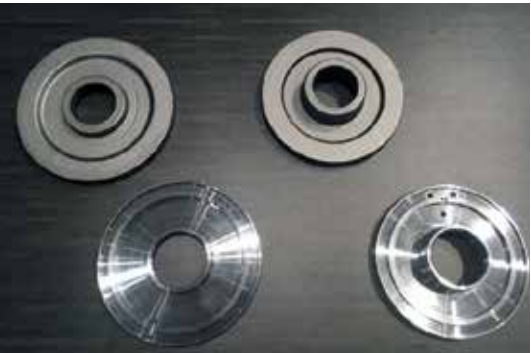
主な生産製品



Aluminum Arm



Camshaft



Clutch piston



Steering B/J

【MAP-CA の魅力】

1997（平成 7）年、人口 2,000 人のアーサー村に設立されました。場所はオンタリオ州の南部（北海道の旭川市と同じ緯度）、冬は寒く、夏は過ごしやすい所です。カナダ最大の都市トロントまで 130km です。
業務内容は L&S、カムシャフトが主力で生産規

模はムサシ最大です。
L&S は自社開発した自動ラインで一貫加工をおこなっており、カムシャフトは全自動ラインによる最効率の工場です。移民受け入れが積極的なカナダの政策があり、MAP-CA も色々な国の出身の人が働いています。

【MAP-CA のチャレンジ】

会社管理システムの導入を創業時よりおこなっており、グローバル SAP のシステムをグローバルでサポートしています。
また、設計開発を 2003（平成 15）年からスタートしており、2015 年には Tech Center を設立

し、AL ARM 業容を中心に営業、購買、設計、解析、テスト、試作、ライン設計、設備製作と一貫した営業、開発、生産技術システムを構築して、スピードを意識した、ビジネス拡大を目指しています。

Company moral boosting ①



アースデイは、清掃と植樹とバーベキュー



Company moral boosting ②



世界初の 10 速 AT 向けプラネタリを供給



【設 立】	2012（平成 24）年 3 月	【治 革】	2014 年 Planetary
【所 在 地】	メキシコ サン・ルイス・ポトシ州		2015 年 Differential
【敷地面積】	66,320㎡		2017 年 10speed AT
【従業員数】	278 人（2018 年 3 月）	【歴代社長】	2012 ～ 2014 年 舘沼 淳
【売 上 高】	75,191 千 US\$（2018 年 3 月）		2014 ～ 2016 年 杉浦 元秋
【沿 革】	2014 年 Ball Joint		2016 ～ 2018 年 松井 正幸
			2018 年～ Mario Santiesteban Lopez

主な生産製品 (生産台数 3,904,799)



Steering Ball Joint (Rack End)



Steering Ball Joint (Tie Rod End)



Suspension Ball Joint



Planetary Assembly



Differential Assembly



Planetary Assembly (10speed - AT)

【MAP-MX の魅力】

会社はメキシコのサン・ルイス・ポトシ州にあります（メキシコのほぼ中央部、標高 1,850m の高地に位置します）。
2012（平成 24）年 3 月に会社設立、2014

年 1 月に Ball Joint 部品の量産開始。以降、Planetary、Differential の生産を開始し、2017 年 2 月に世界初の FF 用 10AT-Planetary の生産を開始しました。

【MAP-MX のチャレンジ】

ムサシグループ初のスカイピングマシンによる高精度穴開け、機械加工から組み立てまでの一貫ト

レーサビリティシステムの導入、クリーンルーム設置により高精度、高品質の生産をおこなっています。

従業員貢献活動



母の日

従業員の子どもを交えたさまざまなイベント



工場見学

地域貢献活動



ゴミ拾い



医療機関での配給



チャリティージョギング

新規業容を開拓し地域最高の四輪部品メーカーへ



【設 立】	1997（平成9）年5月	【沿 革】	2017年	GMB サプライヤー品質 優秀賞
【所 在 地】	ブラジル ペルナンブコ州		2017年	GM/FIAT に Diff Comp 生産開始と販売開始
【敷地面積】	60,099 m ²	【歴代社長】	1997～2005年	清水 徹
【従業員数】	675人（2018年3月）		2005～2006年	牧野 育男
【売 上 高】	127,949千BR（2018年3月）		2006～2009年	福井 清隆
【沿 革】	1997年		2009～2014年	加藤 修
	2001年		2014～2018年	天野 康則
			2018年～	Elton Baggio Vieira

主な生産製品



Engine Gear



Brake Disk



Differential Assembly



Brake Disk



Balancer Weight

【MSBの魅力】

MSBはムサシの最初の南米工場として、ブラジル市場に投入する、二輪と四輪の部品を製造してい

ます。金型設計から製造、鍛造、機械加工、熱処理までの製造工程を持っています。

【MSBのチャレンジ】

これまでにチャレンジしたことは、既存顧客および新規顧客の新規業務のニーズを満足させるために、Diff Assemblyの生産ラインを導入したことです。また、ブラジルの歴史上最大の経済危機のなかで生き残るために、組織を再構築したことです。

MSBのこれからのチャレンジは、ブラジルの景気回復のなかで自身の競争力を向上し、四輪を中心とした工場にすること。さらに、地域で最高の品質・コストを実現し、ステークホルダーの利益を最大化することです。

地域貢献活動



スポーツイベント



従業員イベント

幸せに働けるための環境作り



和気諸々の職場環境

広大なブラジル全土に良質な二輪部品を供給



【設 立】	2002（平成14）年3月	【沿 革】	2012年 第三期工場拡張 200万 2015年 ホンダのQ&DNO
【所 在 地】	ブラジル アマゾンナス州	【歴代社長】	2002～2003年 清水 徹
【敷地面積】	65,871 m ²		2004～2006年 伊藤 忍
【従業員数】	377人（2018年3月）		2007～2010年 西本 憲治
【売 上 高】	130,250千BR（2018年3月）		2010～2014年 丸山 哲世
【沿 革】	2003年 量産開始 2006年 第一期工場拡張 140万 2008年 第二期工場拡張 150万		2014～2015年 田中 宏治 2015年～ 水口 芳典

主な生産製品 (生産台数 759.056 parts)



【MDAの魅力】

陽気でポテンシャルのあるメンバーが、マナウスという大自然のなかでトランスミッションを一貫加工で生産しています。

【MDAのチャレンジ】

経済環境の厳しいブラジルに適応するため、常に獲得とQ&DグループNo.1を目指していきます。高い志をもって体質改革をおこない、新ビジネスの

教育



2018年度 環境週間



運動会



グローバル二輪事業のマザー工場



【設 立】	1974（昭和 49）年 12 月	【沿 革】	2004 年 創立 30 年記念式典開催
【所 在 地】	熊本県 球磨郡		2005 年 工機工場完成
【敷地面積】	123,003 m ²		2008 年 完成工場完成
【従業員数】	558 人（2018 年 3 月）	【歴代社長】	1974 ～ 1996 年 大塚 公歳
【売 上 高】	11,695 百万円（2018 年 3 月）		1996 ～ 1997 年 多田 斉
【沿 革】	1975 年 第 1 工場起工式		1997 ～ 2000 年 小倉 武
	1981 年 第 2 工場起工式		2000 ～ 2002 年 小原 世輝
	1983 年 九州武蔵豊橋出張所開設		2002 ～ 2006 年 千々松 純夫
	1988 年 第 3 工場（鍛造工場）起工式		2006 ～ 2013 年 笠井 昭輝
	1990 年 創立 15 周年記念式典開催		2013 ～ 2016 年 松本 直弘
	1993 年 厚生棟落成		2016 ～ 2017 年 堀部 浩司
	2000 年 創立 25 周年記念式典開催		2018 年～ 河合 哲伸

主な生産製品



Transmission Assembly（DCT）



Transmission Assembly ①



Transmission Assembly ②

【KMS の魅力】

設立当初より小型二輪製品をはじめ二輪事業の拠点として活動してまいりました。
現在は、国内業容の変化に伴い二輪 FUN 系（大型）の拠点として、オートバイや自動車に組み込ま

れるトランスミッションを生産しています。
世界中の人々に、運転する喜びを伝える製品を作り続けていければと思っています。

【KMS のチャレンジ】

常に九州ムサシから世界のムサシ二輪生産拠点へ発信していくと同時に、COM 系から FUN 系への進化を遂げていきます。

目指すは、大型二輪トランスミッション供給で世界シェア“Number 1”になることです。

秋祭り



錦友会活動



錦友会活動



親子交通安全教室



AMI サークル活動



Musashi Auto Parts UK Ltd. (MAP-UK)

15

欧州事業の継続的成長を牽引



【設 立】	1993（平成5）年7月
【所 在 地】	イギリス サウスウェルズ
【従業員数】	5人（2018年3月）
【売上高】	5,837\$（2018年3月）
【歴代社長】	1993～2001年 大塚 浩史 2001年～ Graham Hill

Musashi India Pvt. Ltd. (MID)

16

巨大なインド市場でお客様のニーズを掴む



【設 立】	2011（平成23）年12月
【所 在 地】	インド ハリアナ州
【従業員数】	9名（2018年3月）
【売上高】	57,013千INR（2018年3月）
【沿 革】	2013年 第1機械のTHへの輸出 2015年 THへの切削工具の輸出 2017年 TVSに供給開始 2017年 MX、VNからの機械受注 2017年 MAP-INからの新しい切削工具の受注

【歴代社長】	2011～2015年 井本 忠治 2015～2017年 姫嶋 康輔 2017年～ Arvinder Gill
--------	--



Musashi North America Inc. (MNA)

17

北米自動車市場でプレゼンスを高め、ビジネスを拡大



【設 立】	2001（平成13）年1月
【所 在 地】	アメリカ ミシガン州
【従業員数】	5人（2018年3月）
【売上高】	1,192千US\$（2018年3月）
【歴代社長】	2001～2002年 岩瀬 務 2002～2010年 伊作 猛 2011～2014年 阪野 敬 2014年～ 大塚 晴久

Musashi Asia Co.,Ltd. (MAS)

18

アジア地域事業の最大化に邁進



【設 立】	2003（平成15）年12月
【所 在 地】	タイ バンコク
【従業員数】	12人（2018年3月）
【売上高】	71,698千THB（2018年3月）
【沿 革】	2003年 アジア営業活動開始 2015年 アジア統括業務開始（購買・技術・品質業務） 2018年 アジア連結管理業務開始
【歴代社長】	2003～2010年 丸山 哲世 2010～2012年 左右田 卓 2012～2015年 伊藤 広貴 2015～2016年 堀部 浩司 2016年～ 増尾 一幸



Musashi Seimitsu Investment (Zhongshan) Co., Ltd. (MIZ)

19

中国市場で“Number 1”の基盤を創る



【設 立】	2014（平成26）年10月
【所 在 地】	中国 広東省
【従業員数】	38名（2018年3月）
【売上高】	19,438千元（2018年3月）
【歴代社長】	2014年～ 大塚 智久



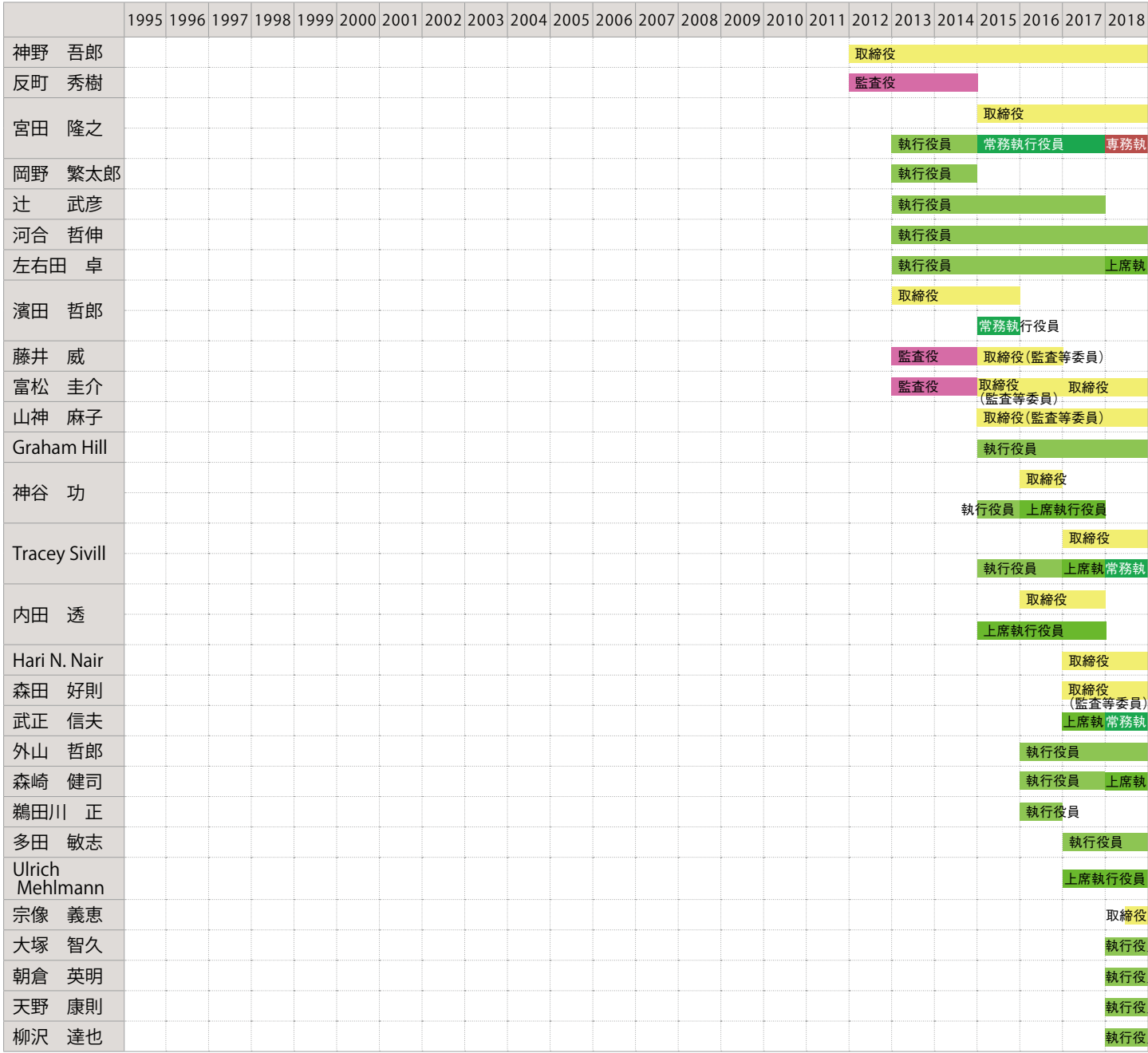
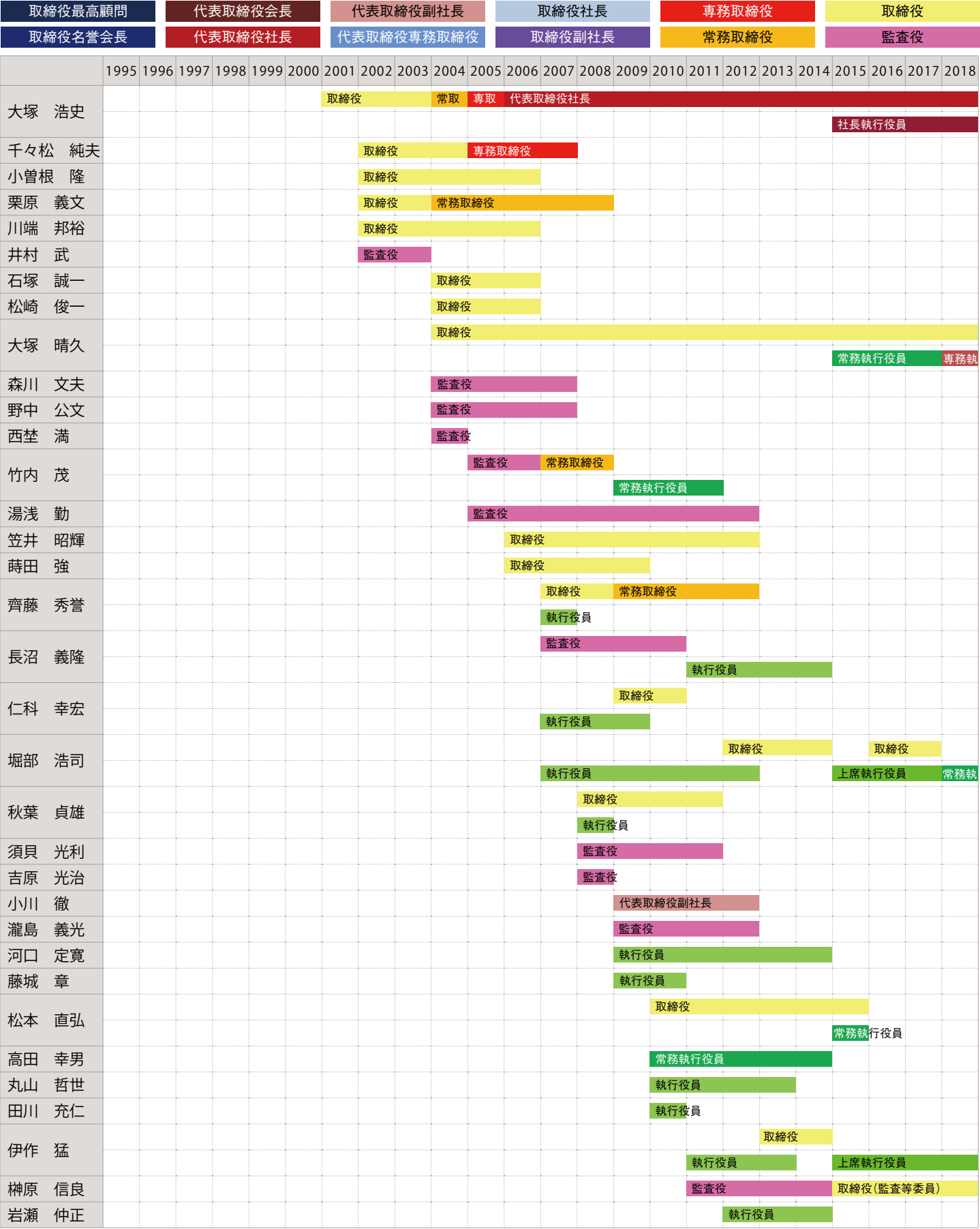
資料編

■役員任期一覧

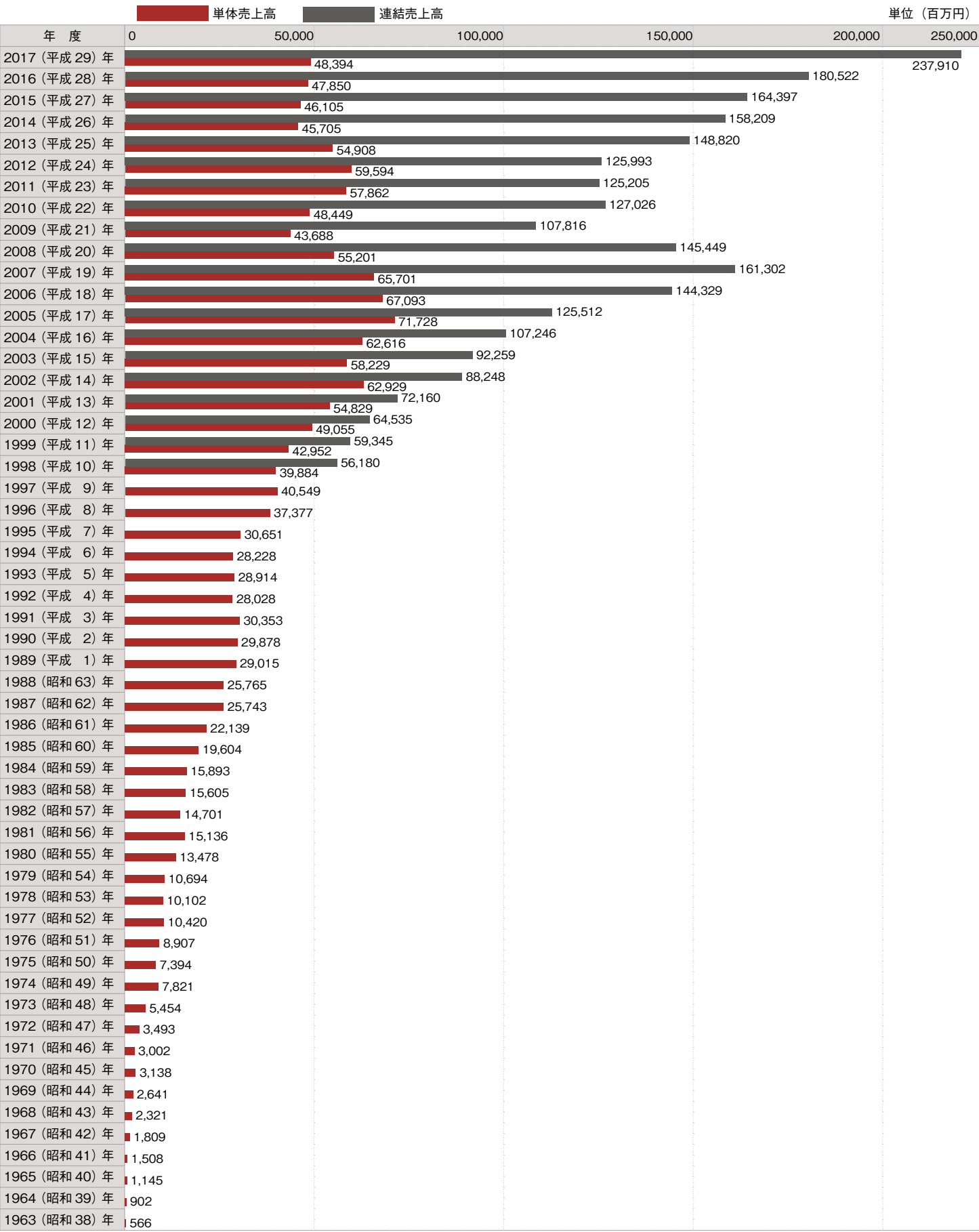
取締役最高顧問	代表取締役会長					代表取締役副社長					取締役社長					専務取締役				取締役																		
取締役名誉会長	代表取締役社長					代表取締役専務取締役					取締役副社長					常務取締役				監査役																		
	西 暦	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989												
大塚 美春	取締役社長																		代表取締役社長																			
矢貫 昇	常務取締役														専務取締役				取締役相談役																			
大塚 公歳 (佳和)	取締役			常務取締役										専務取締役				代表取締役副社長																				
茂木 基	取締役														監査役																							
大塚 昌明	取締役																		常務取締役		専務取締役		代取専務															
池浦 不二郎	取締役																																					
鈴木 信衛	取締役										監査役																											
大塚 武弘	監査役																																					
仲沢 長光	監査役																																					
岩瀬 實										取締役										常務取締役																		
高橋 守雄											取締役										常務取締役																	
根本 明											取締役										常務取締役																	
榊原 亮一															取締役				常務取締役																			
多田 斉															取締役																							
小林 義孝															監査役				取締役										取締役									
幾老 敏之																			取締役				監査役															
中林 正																			取締役																			
鈴木 昭三																			監査役																			
鈴木 英夫																			取締役					常務														
石黒 辰雄																			監査役																			
田崎 晴夫																								常務取締役														
浦野 豊																								取締役														
福村 光康																								監査役														
寺田 政夫																								取締役														
清水 徹																																						
西 章																																						
長島 敬吉																																						
濱口 康典																																						
住田 勝太郎																																						
山本 宏																																						
亀崎 隆																																						
森下 詞永																																						
鈴木 清公																																						
中塚 久和																																						
鈴木 宜克																																						
小倉 武																																						
東條 準之																																						
武田 健志																																						
保坂 允																																						
小原 世輝																																						
小林 由次郎																																						
牧野 育男																																						
新谷 満																																						
藤井 隼夫																																						

取締役相談役				専務執行役員				上席執行役員																				
社長執行役員				常務執行役員				執行役員																				
1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
代表取締役会長				名誉会長最高顧問																								
代表取締役社長										代表取締役会長																		
代表取締役副社長				取締役																								
専務取締役				取締役副社長																								
専務取締役																												
監査役																												
								監査役																				
				常務取締役																								
				監査役																								
取締役																												
				常務取締役																								
取締役																												
監査役																												
専務取締役				取締役副社長				代表取締役副社長																				
				取締役								常務取締役																
				取締役				専務取締役																				
				取締役																								
				取締役				監査役																				
				監査役																								
				監査役																								
				取締役				常取				専務取締役																
				取締役								監査役																
				取締役																								
				取締役				常務取締役																				
				常務取締役				専務取締役																				
				常務取締役				専務取締役																				
				取締役																								
				代表取締役副社長				代表取締役社長																				
				取締役								常務取締役				専務取締役												
								監査役																				
								常務取締役				専務取締役																

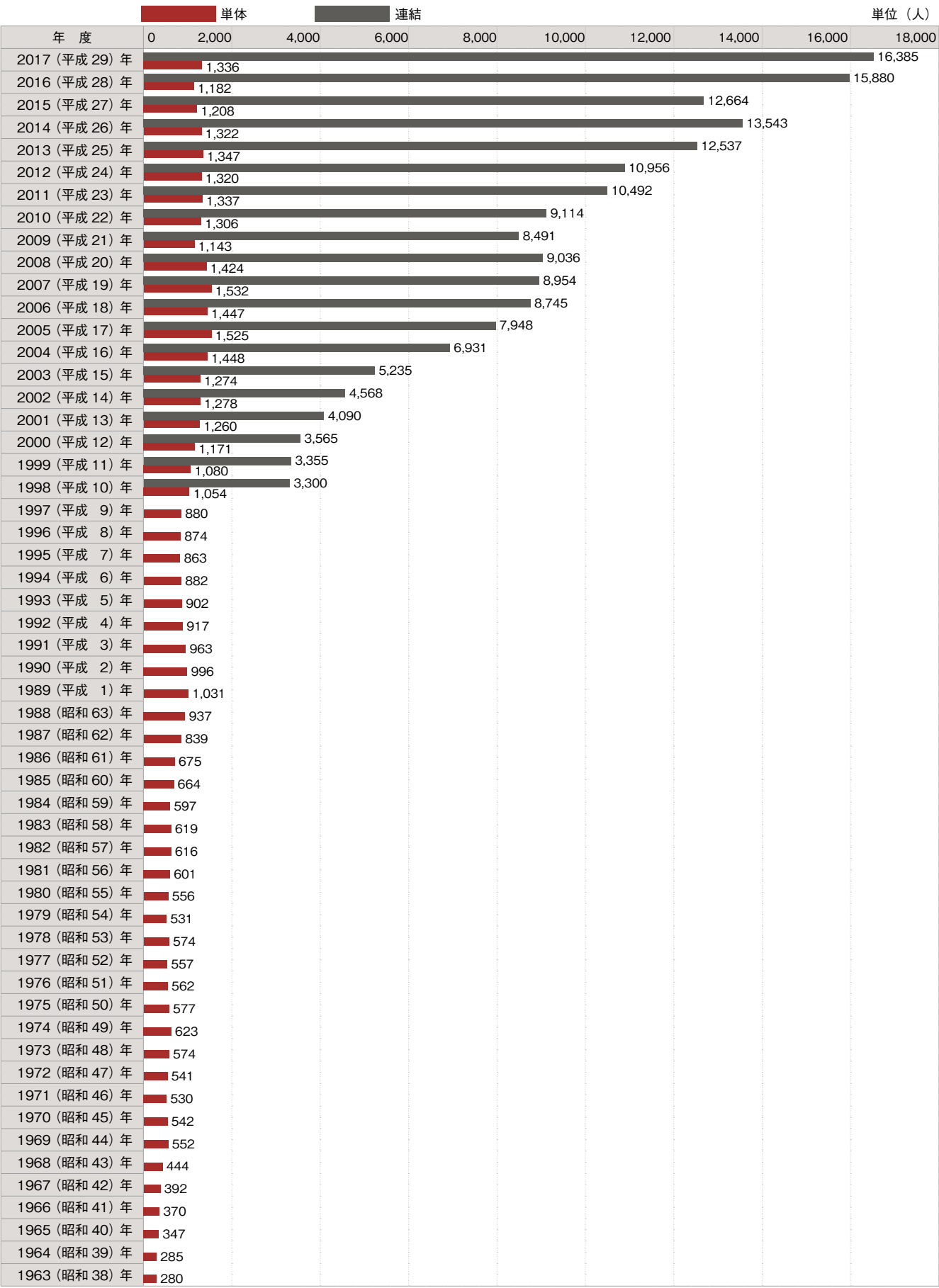
役員任期一覧



売上高推移



従業員数推移



■主な生産製品



Differential Assembly
デファレンシャル アッセンブリ



Differential Assembly (Oil Seal)
デファレンシャル アッセンブリ (封入タイプ)



Differential Gear
デファレンシャルギヤ



Transmission Gear
トランスミッションギヤ



Planetary Assembly (CVT)
プラネタリィ アッセンブリ (CVT用)



Planetary Assembly (AT)
プラネタリィ アッセンブリ (AT用)



Camshaft
カムシャフト



Balance Shaft
バランス シャフト



Gear Box Cover Assembly
ギヤボックス カバー アッセンブリ



Dual Clutch Transmission Assembly
デュアルクラッチ トランスミッション アッセンブリ



Transmission Assembly (For CUB)
トランスミッション アッセンブリ (CUB用)



Automatic Mission (For Scooter)
オートマチック トランスミッション (Scooter用)



Suspension Arm Assembly
サスペンション アーム アッセンブリ



Suspension Ball Joint
サスペンション ボールジョイント



Steering Ball Joint (Tie Rod End)
ステアリング ボールジョイント (タイロッドエンド)



Steering Ball Joint (Rack End)
ステアリング ボールジョイント (ラックエンド)

■お客様からの表彰

拡大期

- 1978（昭和 53）年.....
- 2 月 本田技研工業株式会社より品質部門で感謝状を受賞
- 1979（昭和 54）年.....
- 2 月 本田技研工業株式会社より品質部門で感謝状を受賞
- 1982（昭和 57）年.....
- 1 月 本田技研工業株式会社より商品愛用部門で感謝状を受賞
- 12 月 フォード社より Q－1 賞受賞
- 12 月 川崎重工株式会社より優良賞受賞
- 1983（昭和 58）年.....
- 1 月 本田技研工業株式会社より品質、商品愛用部門で感謝状を受賞
- 1984（昭和 59）年.....
- 1 月 本田技研工業株式会社より商品愛用部門で感謝状を受賞
- 1985（昭和 60）年.....
- 1 月 本田技研工業株式会社より商品愛用部門で感謝状を受賞
- 1986（昭和 61）年.....
- 本田技研工業株式会社より品質改善展開、商品愛用、カーオブザイヤー受賞アコード開発・生産部門で感謝状を受賞
- 1987（昭和 62）年.....
- 1 月 本田技研工業株式会社より品質、商品愛用部門で感謝状を受賞
- 4 月 本田技研工業株式会社より搬入部門で感謝状を受賞
- 1988（昭和 63）年.....
- 1 月 本田技研工業株式会社より品質、サービスパーツ、商品愛用部門で感謝状を受賞
- 1989（平成元）年.....
- 1 月 本田技研工業株式会社より優良感謝賞（品質部門・搬入部門）を受賞

グローバル発展期

- 1990（平成 2）年.....
- 4 月 TAP（後に MAP-MI）がホンダオブアメリカ・マニユファクチュアリングより品質優良賞を受賞
- 1991（平成 3）年.....
- 2 月 TAP がフォード社より Q－1 賞を受賞
- 1992（平成 4）年.....
- 12 月 本田技研工業株式会社よりサービスパーツ部品搬入協力感謝賞を受賞
- 1993（平成 5）年.....
- 1 月 本田技研工業株式会社より優良感謝賞（品質部門）を受賞
- 1994（平成 6）年.....
- 1 月 本田技研工業株式会社より優良感謝賞（品質部門）を受賞
- 12 月 本田技研工業株式会社より優良感謝賞（パーツ総合賞）を受賞
- 12 月 本田技研工業株式会社より関係会社企業努力賞を受賞
- 1995（平成 7）年.....
- 1 月 本田技研工業株式会社より優良感謝賞総合賞、優良感謝賞（品質部門、原価部門、開発部門）を受賞
- 6 月 TAP-MFG.（後に MAP-UK）がホンダオブザユー・ケー・マニユファクチュアリングより優良感謝賞（搬入部門）を受賞
- 12 月 本田技研工業株式会社より優良企業賞を受賞

- 12 月 本田技研工業株式会社よりパーツ原価改善感謝賞を受賞
- 1996（平成 8）年.....
- 1 月 本田技研工業株式会社より優良感謝賞（原価部門・開発部門・VE 部門）を受賞
- 5 月 TAP-MFG. がホンダオブザユー・ケー・マニユファクチュアリングより優良感謝賞総合賞、搬入部門、品質部門を受賞
- 12 月 本田技研工業株式会社より関係会社優良企業賞を受賞
- 1997（平成 9）年.....
- 1 月 本田技研工業株式会社より優良感謝賞（開発部門・VE 部門）を受賞
- 12 月 本田技研工業株式会社より優良企業賞を受賞
- 1998（平成 10）年.....
- 3 月 本田技研工業株式会社より優良感謝賞（グローバル部門、品質部門）を受賞
- 12 月 本田技研工業株式会社より優良企業賞、株式公開記念賞を受賞
- 2000（平成 12）年.....
- 4 月 本田技研工業株式会社（二輪事業）より 感謝賞を受賞
- 5 月 MAP-CA がホンダ・オブ・カナダ・マニユファクチュアリングより品質優良賞を受賞
- 6 月 本田技研工業株式会社より企業優良賞、連結企業努力賞を受賞
- 2001（平成 13）年.....
- 6 月 MAP-UK がホンダオブザユー・ケー・マニユファクチュアリング・リミテッドより搬入努力賞を受賞
- 2004（平成 16）年.....
- 2 月 本田技研工業株式会社より優良感謝賞（原価部門）を受賞

変革期

- 2007（平成 19）年.....
- 1 月 川崎重工工業株式会社より特別協力賞を受賞
- 4 月 MSB がゼネラル・モータース社よりサプライヤーメリットアワーズ（パワートレイン部門）を受賞
- 2008（平成 20）年.....
- 6 月 本田技研工業株式会社より優良企業賞を受賞
- 6 月 MAP-TH がホンダオートモービルタイランドより Best Cost Award を受賞
- 株式会社エフ・シー・シーより感謝賞（原価部門）を受賞
- KMS が富士重工業株式会社より品質改善賞を受賞
- MAP-MI がホンダオブアメリカ・マニユファクチュアリングより D 賞を受賞
- MAP-MI がアメリカンホンダモーターよりサービスパーツ QD 賞を受賞
- MAP-MI がアイシン AW ノースカロライナより D 賞を受賞
- MAP-CA がエフ & ピー・マニユファクチュアリング・カナダより Quality Award を受賞
- MAP-CA がヒュンダイ・モーター・マニユファクチュアリング・アラバマより総合賞を受賞
- MSB がモトホンダ・ダ・アマゾンニアより企業優良賞を受賞
- MAP-TH がタイホンダ・マニユファクチュアリングより Cost Award を受賞
- MAP-TH がコーヨーステアリングタイランドより Good QCD Award を受賞
- MAP-TH がサイアムアイシンより Q&D 部門優秀賞を受賞
- MAP-TH がトヨタモーターアジアパシフィックエンジニアリング&マニユアファクチュアリングより Performance Improvement を受賞
- MAP-TH がトヨタコーポレーションクラブより Safety Activity（Silver Certificate）を受賞
- MAP-IN がピーティー・ホンダプレジジョン・パーツ・マニユファクチュアリングより品質優良賞を受賞

—	MAP-IN がピーティەر・アストラダイハツモーターより QD 優良賞を受賞
—	MAP-CH が東風本田汽車有限公司より優秀サプライヤー賞を受賞
—	MAP-CH が本田汽車 (中国) 有限公司より品質達成感謝状・搬入無異常感謝状を受賞
■ 2009 (平成 21) 年	
1 月	本田技研工業株式会社より優良感謝賞 (原価部門・パーツ部門) を受賞
3 月	MAP-TH がタイホンダ・マニユファクチュアリングより Cost New Model Award、Delivery Award を受賞
—	MAP-MI がアメリカンホンダモーターよりサービスパーツ賞を受賞
—	MAP-CA がアメリカンホンダモーターよりサービスパーツ賞を受賞
—	MAP-TH がトヨタコーポレーションクラブより Safety Activity (Silver Certificate) を受賞
—	MAP-IN がピーティەر・カワサキモーターインドネシアより品質優良賞を受賞
—	MAP-CH が東風本田発動機有限公司よりサプライヤ品質向上賞を受賞
■ 2010 (平成 22) 年	
3 月	MAP-TH がサイアムトヨタより品質優良賞を受賞
—	MAP-MI がアメリカンホンダモーターよりサービスパーツ優良賞を受賞
—	MAP-MI がエイ・ダブリュ・ノースカロライナより品質優良賞を受賞
—	MAP-CA がアメリカンホンダモーターよりサービスパーツ優良賞を受賞
—	MAP-CH が本田汽車零部件製造有限公司より搬入優良賞を受賞
—	MAP-IN がアストラダイハツモータよりベストコストパフォーマンス賞を受賞
■ 2011 (平成 23) 年	
2 月	本田技研工業株式会社より優良感謝賞 (原価部門・パーツ部門) を受賞
—	MDA がホンダ・ダ・アマゾニアより QCD 優良賞を受賞
—	MAP-CH が本田汽車 (中国) 有限公司より品質優秀賞を受賞
—	MAP-CH が本田汽車零部件製造有限公司より優良コスト低減感謝状を受賞
—	MAP-CH が広州昭和汽車零部件有限公司より納入保証賞を受賞
—	MAP-TH がアイシンより QD Award を受賞
—	MAP-TH がタイスズキモーターより C Award を受賞
—	MAP-IN がピーティەر・ホンダプレジジョンパーツ・マニユファクチュアリングよりベストコストパフォーマンス賞を受賞
—	MAP-IN がピーティەر・スズキインドモービルモーターより VA/VE Award を受賞
—	MAP-IN がピーティەر・アストラダイハツモーターよりグッドコストパフォーマンス賞を受賞
—	MHM がジャガーランドローバーより Q Award を受賞
—	MHM がアウディ・エー・ジーよりロジスティック部門 A Grade Supplier を受賞
■ 2012 (平成 24) 年	
6 月	MAP-MI がエイ・ダブリュ・ノースカロライナより搬入優良賞を受賞
—	MAP-CA がアメリカンホンダモーターよりサービスパーツ優良賞を受賞
—	MDA がモトホンダ・ダ・アマゾニア・リミターダより QCD 優良賞を受賞
—	MAP-ID がホンダモーターサイクルアンドスクーターインドニア・プライベートリミテッドよりコスト賞を受賞
—	MAP-ID がスズキモーターサイクルインドニアプライベートリミテッドより搬入品質優良賞を受賞
—	MAP-IN がピーティەر・アストラホンダモーターより Best Cost Supplier for New Model を受賞
—	MAP-CH が広汽本田汽車有限公司より供給＋佳賞 (搬入優良ベスト 10) を受賞
—	MAP-CH が本田汽車零部件製造有限公司より優良搬入感謝賞を受賞
—	フォード社より Q1 賞受賞

■ 2013 (平成 25) 年	
2 月	本田技研工業株式会社より優良感謝賞 (パーツ部門) を受賞
—	MAP-CA がアメリカンホンダモーターよりサービスパーツ優良賞を受賞
—	MAP-MI がアメリカンホンダモーターよりサービスパーツ優良賞を受賞
—	MAP-IN がピーティەر・カワサキモーターインドネシアより品質優良賞を受賞
—	MAP-IN がピーティەر・エフシーシーインドネシアより搬入優良賞を受賞
—	MAP-ID がスズキモーターサイクルインドニア・プライベートリミテッドより特別賞を受賞
—	MAP-CH が本田汽車零部件製造有限公司より品質優良賞を受賞
■ 2014 (平成 26) 年	
5 月	ダイハツ工業株式会社より仕入先表彰貢献賞を受賞
—	MAP-IN がピーティەر・アストラホンダモーターより BEST NEW MODEL DEVELOPMENT (開発・技術部門) を受賞
—	MAP-IN がピーティەر・アストラダイハツモーターより SUPERIOR QUALITY & DELIVERY AWARD (QD 部門) を受賞
—	MAP-IN がピーティەر・スズキインドモービルモーターより SUZUKI BEST PARTNER AWARD (QCD 部門) および The Best Vendor Performance (パーツ部門) を受賞
—	MAP-IN がピーティەرカワサキモーターインドネシアより The Best of All Category (QCD 部門総合 1 位) および The Best Quality Performance (Q 部門) を受賞
—	MAP-IN がピーティەر・エフシーシーインドネシアより Best Partner Award (QCD 部門) を受賞
—	MAP-ID がスズキモーターサイクルインドニアプライベートリミテッドより Special Support Award (特別賞) を受賞
■ 2015 (平成 27) 年	
2 月	本田技研工業株式会社より優良感謝賞 (環境賞) を受賞
5 月	KMS がダイハツ工業より安全活動優良賞を受賞
—	MAP-CA がアメリカンホンダモーターよりサービスパーツ優良賞を受賞
—	MAP-CA がホンダオブアメリカ・マニユファクチュアリングインコーポレーテッドより Supplier Excellence in Value Award を受賞
—	MSB がジェネラルモータース・ド・ブラジルより Supplier Quality Excellence Award を受賞
—	MSB が AAM サウスアメリカより Supplier Award を受賞
—	MDA がモトホンダ・ダ・アマゾニア・リミターダより Excellence Quality and Delivery を受賞
—	MAP-IN がピーティەر・ホンダプロスペクトモーターより Best Delivery Award (D 部門) を受賞
—	MAP-IN がピーティەر・スズキインドモービルモーターより Best Partner Award (QCD 部門) を受賞
—	MAP-IN がピーティەر・カワサキモーターインドネシアより The Excellent Quality Performance (Q 部門) を受賞
—	MAP-IN がピーティەر・アストラダイハツモーターより CSR Award (CSR 部門) を受賞
—	MAP-IN がピーティەر・アストラホンダモーターより Best Innovation Team (開発・技術部門) を受賞
—	MAP-ID がホンダシエルパワープロダクツリミテッドより Best Delivery 賞を受賞
—	MAP-CH が本田汽車零部件製造有限公司より優秀サプライヤー賞 (D 領域) を受賞
■ 2016 (平成 28) 年	
3 月	本田技研工業株式会社より優良感謝賞 (原価賞) を受賞
5 月	KMS がダイハツ工業より安全活動優良賞を受賞
7 月	MAP-ID がマルチ・スズキ・インドニア・リミテッドより品質改善賞を受賞
—	MAP-CA がホンダオブアメリカ・マニユファクチュアリングインコーポレーテッドより Excellence in Value Award を受賞
—	MSB がジェネラルモータース・ド・ブラジルより Supplier Quality Excellence Award を受賞

—	MSB がモトホンダ・ダ・アマゾニア・リミターダより Supplier Awards（環境賞）を受賞
—	MAP-MI がホンダオブアメリカ・マニュファクチュアリングインコーポレーテッドより Excellence in Value Award を受賞
—	MAP-CH が広汽本田汽車有限公司より優秀サプライヤー賞（QCD 総合領域）を受賞
—	MAP-CH が本田汽車零部件製造有限公司より優秀搬入賞（D 領域）を受賞
—	MAP-CH が東風本田汽車零部件有限公司より品質優良賞（Q 領域）を受賞
—	MAP-TH がタイホンダ・マニュファクチュアリング・カンパニーリミテッドよりデリバリー表彰を受賞
—	MAP-TH がタイスズキモーター・カンパニーリミテッドよりコスト表彰を受賞
■ 2017（平成 29）年	
1 月	川崎重工業株式会社より品質優良賞を受賞
—	MAP-IN がピーティー・アストラダイハツモーターより SUPERIOR QUALITY & DELIVERY AWARD を受賞
—	MAP-IN がピーティー・スズキインドモビルモーターより Best Performance（QCD 総合領域）を受賞
—	MAP-IN がピーティー・カワサキモーターインドネシアより Best Production Support を受賞
—	MAP-CH が東風本田汽車零部件有限公司より品質優良賞を受賞
—	MAP-CH が捷太格特（中国）投資有限公司（ジェイテクト）より品質優良賞を受賞
—	MAP-TH がミツビシモーターズ（タイランド）カンパニーリミテッドより品質改善賞を受賞
—	MAP-CA がアメリカンホンダモーターより American Honda service parts award を受賞

■新規受注

グローバル発展期	
■ 2004（平成 16）年	
4 月	欧州において、ダイムラークライスラーグループから 1.3 ～ 1.5 リッタークラスに適用されるカムシャフトを受注
4 月	北米において、ダイムラークライスラーグループから 2 リッタークラスのワールドワイドカーに適用されるカムシャフトを受注
4 月	北米において、現代自動車からカムシャフトを受注
4 月	ホンダからレジェンド（北米向け＝アキュラ RL）に搭載される世界初の四輪駆動システム「SH-AWD」の構成部品であるプラネタリアッセンブリィを受注
■ 2005（平成 17）年	
10 月	MSC が、フォード社からトラック系ベベルギヤを受注
変革期	
■ 2007（平成 19）年	
4 月	MAP-TH が、ニッサンからピックアップトラックのベベルギヤおよびボールジョイントを受注
4 月	MAP-IN が、アストラダイハツモーター社から 1 リッタークラスのエンジンに使用される四輪カムシャフトを受注
4 月	MAP-ID が、ヒーローホンダ社からワンウェイクラッチを受注
4 月	MHM が、アウディ社から A4 向け四輪サスペンション部品（ボールジョイント）を受注
4 月	MAP-UK が、フォードグループから V8 エンジンに使用される四輪カムシャフトを受注
■ 2008（平成 20）年	
4 月	MAP-TH が、ニッサンから小型車向けステアリングボールジョイントを受注
4 月	MAP-ID が、ヒーローホンダ社から 100cc モーターサイクルに適用されるミッションシャフトとギヤを受注
4 月	MHM が、BMW 社から中型車向けステアリングボールジョイントを受注
4 月	MHM が、アウディ社から A4 向け四輪サスペンション部品を受注
4 月	MAP-MI が、ホンダから北米で現地生産される 08 モデルアコードに適用されるベベルギヤ（自社戦略商品）を受注
4 月	MAP-CA が、ヒュンダイ社から L4（直列 4 気筒）カムシャフトを受注
■ 2009（平成 21）年	
10 月	MAP-TH が、スズキから四輪車向けデファレンシャルギヤ（自社戦略商品）を受注
10 月	フォード社から新機構パワートレイン部品のデファレンシャルギヤを受注
10 月	ヒュンダイ社から北米市場向け L4（直列 4 気筒）組立カムシャフト（自社開発商品）を受注
10 月	ホンダから四輪車用オートマティックトランスミッションギヤ（ATG）、軽量デファレンシャルアッセンブリィを受注
10 月	ホンダから大型二輪車用新機構 DCT に適用されるトランスミッションアッセンブリィを受注
10 月	ホンダから二輪車用新機構 CV マチックに適用される関連部品（ギヤおよびシャフトなど）を受注
■ 2010（平成 22）年	
4 月	MAP-TH が、ニッサンから世界戦略車に適用されるステアリングボールジョイントを受注
4 月	MAP-TH が、フォード社からピックアップトラックに適用されるデファレンシャルギヤを受注
4 月	MAP-ID が、ヒーローホンダ社から 100cc モーターサイクルギヤを受注
4 月	MHM が、ジャガーから V6DOHC エンジンに適用されるカムシャフトを受注
10 月	BMW 社から大型二輪車（R シリーズ）に搭載されるトランスミッションギヤアッセンブリィを受注
■ 2012（平成 24）年	
4 月	ホンダから新型軽自動車（N-BOX）に適用されるデファレンシャルアッセンブリィ、カムシャフトを受注
4 月	ホンダから国内向けステップワゴンに搭載される新型 CVT のプラネタリアッセンブリィを受注

4月 KMS が、ホンダから 700cc クラス新型二輪車（インテグラ・NC700X）に適用されるトランスミッションアッセンブリ（DCT）、 balanサーギヤ、カムシャフトを受注

4月 MAP-IN が、スズキから 1400cc クラス四輪車に適用されるエンジン部品を受注

4月 MAP-TH が、三菱自動車工業からグローバルコンパクトカーに適用されるカムシャフトを受注

4月 ジャトコからアジア市場向け小型四輪車用 CVT に適用されるギヤ部品を受注

4月 MSB が、GM 社から 1 ～ 1.8 リッタークラス四輪車に適用されるトランスミッションギヤ部品を受注

10月 ホンダから北米向けアコードに適用される新型 CVT のプラネタリアッセンブリを受注

10月 MAP-ID が、ホンダカーズインディア社からインド向けプリオに適用されるマニュアルトランスミッション部品、足廻り部品、エンジン部品を受注

10月 MAP-IN が、アストラ・ホンダ・モーター社から 110cc スクーターに搭載されるカムシャフト、シャフト、ギヤ部品を受注

10月 MAP-ID が、ホンダモーターサイクルアンドスクーターインディア社から 110cc モーターサイクルに適用されるトランスミッションギヤアッセンブリを受注

10月 MAP-ID が、ヒーロー・モト社から 100cc モーターサイクルに適用されるトランスミッションギヤアッセンブリを受注

10月 MAP-MI が、ゼットエフ社から新型トランスミッションに適用されるデファレンシャルアッセンブリを受注

10月 MAP-CA が、ゼネラルモーターズ社から主要グローバルブランドの四輪車に適用されるカムシャフトを受注

10月 MAP-IN が、アイシン・インドネシア社からトヨタの世界戦略車に適用されるトランスミッション部品を受注

■ 2013（平成 25）年

4月 MAP-ID が、ホンダ・カーズ・インディア社からインド向けプリオ アメイズ（ディーゼル車）に適用されるエンジン部品、足廻り部品を受注

4月 MAP-IN が、ホンダ・プレジジョンパーツ・マニュファクチャリング社から CR-V に適用されるデファレンシャルアッセンブリを受注

4月 MAP-VN が、ホンダベトナム社から 125cc モーターサイクルに適用されるトランスミッション部品を受注

10月 ホンダから新型フィットに適用されるトランスミッション部品、エンジン部品、足廻り部品を受注

10月 ホンダからアコードハイブリッドに適用されるトランスミッション部品、エンジン部品、足廻り部品を受注

10月 MAP-CH が、ジャトコからアジア市場向け小型四輪車用 CVT に適用されるギヤ部品を受注

10月 MAP-TH が、トライアンフ社から中型モーターサイクルに搭載されるトランスミッションギヤアッセンブリを受注

■ 2014（平成 26）年

4月 MAP-ID が、ホンダ・カーズ・インディア社からシティに適用されるマニュアルトランスミッション部品、エンジン部品、足廻り部品を受注

4月 MAP-MI が、クライスラー社からチェロキー・200・その他主要車種に適用されるデファレンシャルアッセンブリを受注

4月 MAP-CA が、フォード社から F150 向け新型エンジンに適用されるカムシャフトを受注

4月 MAP-TH が、デーナ社からタイ・南アフリカ・アルゼンチンへの輸出を含むフォード社向けベベルギヤを受注

4月 MAP-IN が、アストラ・ダイハツ・モーター社から小型車両に適用されるトランスミッション部品を受注

4月 MAP-TH がタイ・ホンダ・マニュファクチュアリング社から 650cc モーターサイクルに適用されるトランスミッションアッセンブリ、カムシャフトを受注

■ 2015（平成 27）年

4月 MAP-TH が、タイ国いすゞ自動車からエンジン部品を受注

4月 MHM が、ゲトラグ社からデュアルクラッチトランスミッション用のデファレンシャルアッセンブリを受注

4月 MSB が、フィアット社から主要小型車に適用されるデファレンシャルアッセンブリを受注

4月 MSB が、デーナ社からトヨタ・ハイラックスに適用されるベベルギヤを受注

4月 MSB が、アメリカン・アクスル・アンド・マニュファクチャリング社からベベルギヤを受注

4月 MAP-IN が、アストラ・ホンダ・モーター社から BeAT FI 110cc クラスに適用される AT ミッション・カムシャフトを受注

10月 MAP-MI が、フォード社から小型～中型車種に適用されるデファレンシャルアッセンブリを受注

10月 MSB が、アメリカン・アクスル・アンド・マニュファクチャリング社から四輪駆動システム部品を受注

10月 KMS が、富士重工業から A T V に適用されるカムシャフトを受注

■ 2016（平成 28）年

8月 ホンダから NSX に適用されるプラネタリアッセンブリを受注

8月 ホンダからクラリティフューエルセル（燃料電池車）に適用されるデファレンシャルアッセンブリを受注

8月 富士重工業から中型車に適用されるベベルギヤを受注

8月 MAP-MI が、フォード社から中型車に適用されるベベルギヤを受注

8月 MAP-MI が、ゼットエフ社から中型～大型車に適用されるデファレンシャルアッセンブリを受注

11月 MAP-IN が、アストラ・ダイハツ・モーター社から小型車に適用されるカムシャフトを受注

11月 MAP-TH が、デーナ・インコーポレイテッド社から中型車に適用されるベベルギヤを受注

11月 エフ・シー・シー社からハーレー・ダビッドソン・二輪車に適用されるプライマリードリブン/リングスターターを受注

■ 2017（平成 29）年

5月 アイシン・エイ・ダブリュ社から FF 用オートマチックトランスミッションに適用されるトランスミッション部品を受注

5月 MAP-CH が、BYD 自動車販売社から四輪車に適用されるボールジョイントを受注

5月 MAP-IN が、アストラ・ホンダ・モーター社から新型スポーツモデル CBR250RR（250cc クラス）に適用されるトランスミッションアッセンブリ、カムシャフトを受注

11月 MAP-TH が、トライアンフ社からモーターサイクル Bonneville に適用されるトランスミッションアッセンブリを受注

11月 MAP-ID が、TVS 社からモーターサイクル STAR CITY に適用されるプライマリギヤを受注

11月 MAP-VN が、ピアッジオ・ベトナム社からスクーター Liberty/Vespa に適用されるカムシャフトを受注

11月 MAP-MI が、フォード社から小型～中型ハイブリッド車に使用されるデファレンシャルアッセンブリを受注

■ 2018（平成 30）年

2月 ホンダから世界初の FF 用 10 速オートマチックトランスミッションに適用されるデファレンシャルアッセンブリ / プラネタリアッセンブリを受注

2月 アイシン・エイ・ダブリュ社から FF 用 2 モータハイブリッドトランスミッションに適用されるトランスミッション部品を受注

■年表

ムサシの取り組み	業界・一般事項
創業期 ■ 1938 (昭和 13) 年…………… 4 月 大塚美春が東京都品川区戸越に大塚機械製作所を設立 ■ 1939 (昭和 14) 年…………… 4 月 東京都北多摩郡武蔵野町に工場を移転、商号を大塚製作所に変更 ■ 1941 (昭和 16) 年…………… — 鋸屋根工場増設工事開始 — 独身寮完成 ■ 1944 (昭和 19) 年…………… 1 月 法人化および商号を大塚航空工業株式会社に変更 4 月 軍需会社に指定される ■ 1945 (昭和 20) 年…………… 2 月 山形県新庄へ疎開 6 月 山形県上の山へ疎開 9 月 大塚航空工業株式会社を解散 再建期 ■ 1946 (昭和 21) 年…………… 8 月 企業再建整備法の適用を受ける 10 月 愛知県豊橋市大崎町に本社を移転、商号を武蔵産業株式会社に變更 ■ 1947 (昭和 22) 年…………… 4 月 ミシン部品の製造開始 ■ 1948 (昭和 23) 年…………… 12 月 ムサシ材料待ち方式に変更 12 月 動力直結方式へ — 風車塔の建設失敗 ■ 1949 (昭和 24) 年…………… 1 月 天秤カムの製造開始	■ 1938 (昭和 13) 年…………… 4 月 国家総動員法発布（1 日） ■ 1939 (昭和 14) 年…………… 9 月 第二次世界大戦勃発（1 日） ■ 1940 (昭和 15) 年…………… 9 月 日独伊三国同盟（27 日） ■ 1941 (昭和 16) 年…………… 12 月 太平洋戦争勃発（8 日） 12 月 自動車統制会設立 ■ 1942 (昭和 17) 年…………… 5 月 日野重工業設立 ■ 1943 (昭和 18) 年…………… 10 月 軍需会社法成立（31 日） ■ 1944 (昭和 19) 年…………… 11 月 東京大空襲（24 日） ■ 1945 (昭和 20) 年…………… 8 月 太平洋戦争終結（15 日） — 中島飛行機（株）、富士産業（株）と改称 ■ 1946 (昭和 21) 年…………… 10 月 本田技術研究所創設 11 月 日本国憲法公布（3 日） ■ 1947 (昭和 22) 年…………… 4 月 労働基準法公布 11 月 本田、自転車用 A 型補助エンジン生産開始 ■ 1948 (昭和 23) 年…………… 4 月 自動車工業会設立 9 月 本田技研工業（株）設立 11 月 極東国際軍事裁判（12 日） ■ 1949 (昭和 24) 年…………… 4 月 単一為替レート実施（25 日） 8 月 本田ドリーム号生産開始 11 月 湯川秀樹博士ノーベル物理学賞受賞 ■ 1950 (昭和 25) 年…………… 4 月 トヨタ自動車販売（株）設立

ムサシの取り組み	業界・一般事項
■ 1951 (昭和 26) 年…………… — ミシン部品の市販開始 ■ 1952 (昭和 27) 年…………… — ブラザーミシン株式会社と取引開始 ■ 1953 (昭和 28) 年…………… — 台風 13 号による被害を受ける — プリンス自動車株式会社の試作品を手がける ■ 1955 (昭和 30) 年…………… — 天秤カム全国シェア 65%を占める 転換期 ■ 1956 (昭和 31) 年…………… 9 月 本田技研工業株式会社との取り引き開始 ■ 1957 (昭和 32) 年…………… — 作業標準表を初適用 — 豊川海軍工廠より三井治具ボーラーを入手 ■ 1958 (昭和 33) 年…………… 3 月 大崎工場が火災に遭う 4 月 日本開発銀行株式会社の融資により宮野自動旋盤を購入 10 月 初の鉄骨工場完成 — 本田技研工業株式会社、本田宗一郎社長来社 ■ 1959 (昭和 34) 年…………… 4 月 本田技研工業株式会社への納入が、月末納入からダイヤ納入へ 4 月 白い作業服を制定 ■ 1960 (昭和 35) 年…………… — 社内食堂完成	6 月 朝鮮戦争勃発（25 日） 7 月 自動車税創設 ■ 1951 (昭和 26) 年…………… 9 月 日米安全保障条約調印 12 月 発動機製造、ダイハツ工業と改称 ■ 1952 (昭和 27) 年…………… 3 月 本田、自転車用エンジンカブ号を量産 5 月 血のメーデー事件（1 日） ■ 1953 (昭和 28) 年…………… 2 月 NHK、テレビの放送開始（1 日） 6 月 ホンダベンリー号誕生 11 月 ホンダジュノー号発表 ■ 1954 (昭和 29) 年…………… 2 月 マリリンモンロー来日（1 日） 4 月 第 1 回全日本自動車ショー（20 日） ■ 1955 (昭和 30) 年…………… 9 月 GATT に加盟（10 日） 11 月 第 1 回全日本オートバイ耐久ロードレース開催 ■ 1956 (昭和 31) 年…………… 2 月 自動車損害賠償保障法施行 12 月 国連加盟（18 日） ■ 1957 (昭和 32) 年…………… 8 月 国産乗用車の対米輸出開始（25 日） 11 月 日本に原子力発電所を設立 ■ 1958 (昭和 33) 年…………… 3 月 関門トンネル開通（9 日） 3 月 富士重工業、軽乗用車スバル 360 発表 5 月 本田、スーパーカブ号を発表 12 月 東京タワー完成（23 日） ■ 1959 (昭和 34) 年…………… 4 月 皇太子・美智子さまご成婚（10 日） 6 月 ホンダ、T・T レースに出場 9 月 伊勢湾台風（26 日） ■ 1960 (昭和 35) 年…………… 5 月 初の外車ショー開催（14 日） 7 月 株式会社本田技術研究所設立 10 月 三輪車の輸入自由化 12 月 道路交通取締法が廃止され、道路交通法が施行 — この年、二輪車生産が世界 1 位となる（147 万台）

ムサシの取り組み	業界・一般事項
成長期 ■ 1961 (昭和 36) 年…………… 2 月 第一次合理化計画を実施 4 月 社内に職業訓練所開設 4 月 交替勤務制を導入 ■ 1962 (昭和 37) 年…………… ― 第 1 回運動会開催 7 月 久保田鉄工・堺製作所と取引開始 ■ 1963 (昭和 38) 年…………… 1 月 第二次合理化計画を実施 4 月 部制を採用 6 月 改善提案制度を導入 8 月 冷間鍛造部門へ進出 9 月 商号を武蔵精密工業株式会社に変更 ■ 1964 (昭和 39) 年…………… 4 月 退職年金制度導入 12 月 キックピニオン・キックラチェットの冷間鍛造量産化に成功 ■ 1965 (昭和 40) 年…………… 1 月 植田工場（愛知県豊橋市植田町）操業開始 4 月 中小企業投資育成会社の投資対象企業に選定される 6 月 鈴鹿工場（三重県鈴鹿市平田町（現鈴鹿市大池））竣工 ■ 1966 (昭和 41) 年…………… 1 月 愛知県豊橋市植田町に本社を移転 7 月 第三次合理化計画を実施 7 月 本田技研工業株式会社、本田宗一郎社長来社 ■ 1967 (昭和 42) 年…………… 4 月 ホンダ N シリーズのボールジョイントおよびエンジン部品の製造開始。ミシン部品製造打ち切り 5 月 労働組合結成 9 月 高松宮殿下視察 9 月 資材センター完成 10 月 武友会設立 11 月 三菱ダイナパックの実用化に世界初の成功 ■ 1968 (昭和 43) 年…………… 7 月 ムサシ梱包運輸株式会社設立 9 月 川崎重工株式会社と取引開始 ― 久保田鉄工株式会社宇都宮工場と取引開始 12 月 技術研究所完成 ― 小型・軽量の無給油型ボールジョイントの開発に成功	■ 1961 (昭和 36) 年…………… 1 月 ケネディ米大統領誕生（20 日） 4 月 トラック・バス・オートバイ貿易自由化 8 月 ベルリンの壁構築（23 日） 10 月 ホンダ、世界 GP レースでメーカーチャンピオンに ■ 1962 (昭和 37) 年…………… 8 月 堀江謙一ヨットで太平洋単独横断（12 日） 9 月 鈴鹿サーキット完成 ■ 1963 (昭和 38) 年…………… 5 月 第 1 回 GP 自動車レース開催（3 日） ■ 1964 (昭和 39) 年…………… 3 月 ホンダ、ドイツ GP で F-1 初出場 10 月 東海道新幹線開業（1 日） 10 月 東京オリンピック開催（10 日） ■ 1965 (昭和 40) 年…………… 7 月 名神高速道路全線開通 10 月 ホンダ、メキシコ GP で F-1 初優勝 ― いざなぎ景気 ■ 1966 (昭和 41) 年…………… 6 月 ビートルズ来日（29 日） 8 月 日産とプリンスが合併（1 日） 9 月 ホンダ、二輪世界 GP で 5 種目完全制覇 ■ 1967 (昭和 42) 年…………… 3 月 ホンダ、軽乗用車 N360 発売 4 月 日本自動車工業会発足（3 日） 7 月 EC 発足（1 日） 11 月 トヨタ、ダイハツと業務提携 ■ 1968 (昭和 43) 年…………… 7 月 自動車取得税実施（1 日） 10 月 川端康成、ノーベル文学賞受賞 12 月 大気汚染防止法発布（1 日） 12 月 3 億円強奪事件（10 日）

ムサシの取り組み	業界・一般事項
■ 1969 (昭和 44) 年…………… 5 月 厚生会館完成 6 月 宇都宮営業所設置 7 月 久保田バインダー操向 10 月 鳳来工場（愛知県南設楽郡鳳来町（現新城市長篠））竣工 ― Assy 生産開始 ― 輸出貢献企業に選ばれる ■ 1970 (昭和 45) 年…………… 1 月 社内報「武蔵ニュース」創刊 2 月 工業用ロボットの開発に成功 4 月 新入社員、自衛隊に体験入隊 6 月 ドラピンスプロケット歯の精鍛に成功 10 月 ムサシ SDC 協会設立 11 月 従業員持株制度導入 ■ 1971 (昭和 46) 年…………… 4 月 アタック 11 開始 5 月 連続温度測定装置完成 8 月 東京営業所設置 9 月 株式会社ムサシエンジニアリングが独立 11 月 IBM コンピューターの導入 ― ベベルギヤの鍛造に成功 ― 小型人工腎臓装置の開発に成功 ■ 1972 (昭和 47) 年…………… 8 月 技能検定に初挑戦 10 月 ムサシ開発株式会社設立 12 月 本社南工場を建設 ■ 1973 (昭和 48) 年…………… 8 月 宇都宮工場（栃木県宇都宮市）竣工 11 月 創立 35 周年記念式典を開催 ■ 1974 (昭和 49) 年…………… 1 月 熱鍛素材自動供給装置誕生 6 月 DTM 専用機完成 11 月 熱間鍛造工場を建設 12 月 特別高压変電所を建設 12 月 熊本県球磨郡錦町に九州武蔵精密株式会社を設立 ■ 1975 (昭和 50) 年…………… 1 月 1600 t 大型熱鍛プレスを導入 3 月 豊橋署にパトロールカー寄贈 4 月 150 作戦開始	■ 1969 (昭和 44) 年…………… 5 月 ホンダ、1300 セダン発売 7 月 アポロ 11 号月面着陸（20 日） ■ 1970 (昭和 45) 年…………… 3 月 日本万国博覧会、大阪で開催（14 日） 6 月 三菱自動車工業発足 7 月 光化学スモッグ問題化 12 月 米国で大気汚染防止法（マスキー法）成立（31 日） ■ 1971 (昭和 46) 年…………… 2 月 ホンダ、低公害 CVCC エンジンを発表 2 月 三菱自工、クライスラーと業務提携 4 月 自動車の資本自由化実施（1 日） 6 月 沖縄返還協定調印（17 日） 7 月 いすゞ、GM と業務提携 8 月 円、変動相場制採用（28 日） ■ 1972 (昭和 47) 年…………… 1 月 横井庄一、グアム島で発見される（24 日） 2 月 札幌冬季オリンピック開催（3 日） 10 月 全日本自動車産業労働組合総連合会を結成（3 日） 10 月 パンダが上野動物公園に到着（28 日） 10 月 本田、CVCC エンジンを発表 ■ 1973 (昭和 48) 年…………… 4 月 低公害車優遇税制措置スタート 10 月 第 1 次オイルショック（23 日） ■ 1974 (昭和 49) 年…………… 1 月 ホンダ、フォードとの販売提携結ぶ（9 日） 10 月 佐藤栄作、ノーベル平和賞受賞（8 日） ― 自動車輸出世界一に ■ 1975 (昭和 50) 年…………… 3 月 トヨタカローラ世界一の量産車に 4 月 ベトナム戦争終結（30 日） 7 月 沖縄国際海洋博覧会開催（19 日）

ムサシの取り組み	業界・一般事項
11 月 鳳来工場、灯油流出事故発生 拡大期 ■ 1976 (昭和 51) 年…………… 9 月 大型工具顕微鏡・万能金属顕微鏡を導入 ■ 1977 (昭和 52) 年…………… 1 月 物流プロジェクトチーム発足 2 月 カムシャフトを九州武蔵精密株式会社へ移管 ■ 1978 (昭和 53) 年…………… 7 月 フォード社とボールジョイント輸出契約を締結 ■ 1979 (昭和 54) 年…………… ― スコッチヨーク型の多目的コンプレッサー開発 2 月 切断工場を建設 6 月 MKP プロジェクト発足 12 月 省資源・省エネプロジェクト発足 ■ 1980 (昭和 55) 年…………… 4 月 ABC 作戦開始 7 月 本社総合事務所完成 8 月 アメリカミシガン州にムサシユーエスエー・インコーポレーテッド (現 ムサシオートパーツミシガン・インコーポレーテッド (MAP-MI)) を設立 9 月 ローフリクショングリースを日本石油と共同開発 ■ 1981 (昭和 56) 年…………… 7 月 ロアーアームの組み立てを外注より宇都宮工場へ移管 ― 三次元測定機、形状測定機、真円度測定機購入 11 月 終末総合排水処理装置運転開始 ■ 1982 (昭和 57) 年…………… ― クランクシャフト、ロボットライン新設 7 月 第 1 回歩行ラリーを実施 8 月 明海工場 (現第一明海工場・愛知県豊橋市明海町) 竣工 ■ 1983 (昭和 58) 年…………… 2 月 計測オリンピック開催 4 月 ホンダ車社員紹介制度開始 10 月 創立 45 周年記念式典を開催 ■ 1984 (昭和 59) 年…………… 4 月 第 1 回東海エレクトロニクスショーに出品 12 月 ムサシユーエスエー・インコーポレーテッドのバトルクリーク工場を建設	8 月 軽枠拡大 550cc 以下に ■ 1976 (昭和 51) 年…………… 2 月 ロッキード事件問題化 (4 日) 11 月 天皇在位 50 周年記念式典を挙行 (10 日) ■ 1977 (昭和 52) 年…………… 9 月 王貞治、本塁打世界最高記録・756 号を達成 (3 日) ■ 1978 (昭和 53) 年…………… 3 月 自動車輸入関税ゼロに 5 月 新東京国際空港開港 (20 日) 8 月 日中平和友好条約調印 (12 日) ■ 1979 (昭和 54) 年…………… 1 月 初の共通 1 次テスト実施 (13 日) 6 月 東京サミット開幕 (28 日) 12 月 ホンダ、BL との技術提携に調印 ― ホンダ、米国オハイオ州に工場を建設 ■ 1980 (昭和 55) 年…………… 1 月 ホンダ、米国での乗用車生産を発表 3 月 都市銀行のオンライン提携開始 (10 日) 9 月 ホンダ、ファミリーバイク・タクト発売 9 月 イラン・イラク戦争勃発 ― 自動車生産世界一 ■ 1981 (昭和 56) 年…………… 3 月 神戸ポートピア開幕 (20 日) 4 月 輸入車に対する排ガス規制適用 ■ 1982 (昭和 57) 年…………… 7 月 トヨタ自工、トヨタ自販が合併し、トヨタ自動車に 11 月 上越新幹線開通 (15 日) 12 月 テレホンカード使用開始 (23 日) ■ 1983 (昭和 58) 年…………… 2 月 トヨタ、GM 社と合弁生産に調印 4 月 東京ディズニーランド開園 (14 日) 7 月 新車車検 3 年に延長 ■ 1984 (昭和 59) 年…………… 5 月 衛星放送開始 11 月 新札発行 (1 日)

ムサシの取り組み	業界・一般事項
■ 1985 (昭和 60) 年…………… 3 月 科学技術賞を受賞 8 月 豊橋みなとフェスティバルに製品出品 10 月 ムサシユーエスエー・インコーポレーテッドで部品の組み立て作業開始 11 月 大塚美春、勲五等瑞宝章受章 ■ 1986 (昭和 61) 年…………… 2 月 CAD/CAM システム起動 3 月 本田技研工業株式会社、久米是志社長来社 4 月 大塚美春の勲五等瑞宝章受章を記念し、本社に胸像を建立 (「叙勲を祝う会」より受贈) 4 月 大塚美春社長胸像除幕式 12 月 ムサシリース株式会社、ムサシトレーディング株式会社、ムサシメンテナンスサービス株式会社設立 ■ 1987 (昭和 62) 年…………… 2 月 米国 SAE--SHOW に製品を出品 3 月 ムサシフェスティバル '87 を開催 4 月 自社製ロボットコントローラー、MDL-001 起動式 9 月 栃木テクニカルセンター新築地鎮祭 10 月 ハーベストライフ株式会社設立 11 月 ムサシユーエスエー・インコーポレーテッドの商号をテクニカルオートパーツ・インコーポレーテッド (TAP) に変更 12 月 タイパツムタニ県にムサシオートパーツカンパニー・リミテッド (MAP) を設立 ■ 1988 (昭和 63) 年…………… 8 月 TPM 活動キックオフ式典を開催 ― 創立 50 周年記念式典を開催 ■ 1989 (平成元) 年…………… 4 月 ムサシオートパーツカンパニー・リミテッド (MAP) より 5 名の研修生を受け入れ 4 月 ムサシオートパーツカンパニー・リミテッド (MAP) 開所式を開催 11 月 大塚美春、錦町の名誉町民に選ばれる グローバル発展期 ■ 1990 (平成 2) 年…………… 4 月 中期 3 ヶ年「PM-2 作戦」開始 4 月 間接部門、TPM 自主保全支援スタート 5 月 能登大島工場 (仮工場・石川県羽咋郡志賀町) 操業開始	■ 1985 (昭和 60) 年…………… 3 月 つくば科学博覧会開催 (17 日) 4 月 NTT、日本たばこ産業発足 (1 日) 12 月 トヨタ、米工場をケンタッキーに建設 ■ 1986 (昭和 61) 年…………… 4 月 ソ連チェルノブイリ原子力発電所事故 (26 日) 7 月 東北自動車道全線開通 (30 日) 9 月 四輪車のシートベルト着用が義務化 ■ 1987 (昭和 62) 年…………… 4 月 国鉄、分割民営化 (1 日) 10 月 利根川進博士、ノーベル医学・生理学賞受賞 (12 日) 10 月 ニューヨーク株式市場、株価大暴落 (ブラックマンデー) ■ 1988 (昭和 63) 年…………… 3 月 青函トンネル開業 (13 日) 4 月 瀬戸大橋開通 (10 日) 6 月 リクルート事件発覚 (18 日) ■ 1989 (平成元) 年…………… 1 月 昭和天皇崩御 (7 日) 1 月 元号を平成と改元 (8 日) 4 月 消費税スタート (1 日) 7 月 ホンダ、タイに新工場を建設 11 月 ベルリンの壁撤去 (9 日) ■ 1990 (平成 2) 年…………… 3 月 三菱グループ 4 社、ダイムラーベンツ社と提携 3 月 ソ連、ゴルバチョフ大統領就任 (12 日) 8 月 イラク軍がクウェート侵攻 (2 日)

ムサシの取り組み	業界・一般事項
5月 九州武蔵精密株式会社の創立 15 周年記念式典を開催 5月 日本塑性加工学会賞（三井精密技術賞）受賞 6月 能登工場にて地鎮祭を実施 6月 大塚美春会長、大塚佳和（のちの公歳）社長就任 ■ 1991（平成 3）年…………… 3月 能登工場（石川県羽咋郡志賀町）竣工 4月 リフレッシュ休暇制度導入 4月 本田技研工業株式会社、川本信彦社長来社 6月 エコノカーイベント参加 11月 代表取締役社長の大塚佳和が大塚公歳に改名 ■ 1992（平成 4）年…………… 1月 第二営業部を新設 2月 ムサシオートパーツカンパニー・リミテッド（MAP）にて日鍛マッセ 750 t プレス、ビレットヒーター、無酸化焼準炉、小松 110 t プレスの鍛造火入れ式を実施（社内一貫生産体制の確立） 4月 九州武蔵精密株式会社よりドラピン・デフピンを移管 4月 豊橋ハイテクフェアに出展 4月 530 クリーン作戦実施 5月 第 1 回豊橋善意フェスティバル '92 に参加 12月 ムサシオートパーツカンパニー・リミテッド（MAP）にて日鍛マッセ 750 t プレス 2 号機火入れ式を実施（二輪ギヤの一貫生産体制整う） 12月 テクニカルオートパーツ・インコーポレーテッド（TAP）よりスペインのエデラン社へ出荷開始 ■ 1993（平成 5）年…………… 5月 創立 55 周年記念式典を開催 6月 創立 55 周年を記念して、豊橋市へ 100 万円を寄付 7月 イギリスサウスウェールズにティーエーピーマニュファクチュアリング・リミテッド（TAP mfg.、現 ムサシオートパーツユーケー・リミテッド（MAP-UK））を設立 8月 KM 計画（四輪ギヤを九州武蔵精密から植田工場へ移管する 3 ヶ年計画）第 1 ステップ完了 9月 ムサシ倶楽部（OB 会）設立総会を開催 12月 H-TPM 審査に合格 12月 冷鍛設備を植田工場から明海工場へ移管 ■ 1994（平成 6）年…………… 3月 ティーエーピーマニュファクチュアリング・リミテッド（TAP-MFG.）の棟上げ式を実施 6月 植田鍛造工場にて小松 1600t プレス火入れ式を実施	10月 東西ドイツが統一、ドイツ連邦共和国が誕生 ■ 1991（平成 3）年…………… 2月 湾岸戦争終結（26 日） 5月 横綱千代の富士が引退（14 日） 6月 ホンダの電動バイク試作実験者 CUV-ES プロトを公開 ■ 1992（平成 4）年…………… 3月 JR 東海道新幹線に新型車両「のぞみ」が最高時速 250km で運転開始（14 日） 5月 国家公務員の完全週休 2 日制がスタート（2 日） 5月 ホンダが上海市にホンダ二輪車技術学校開校 7月 山形新幹線「つばさ」が開通、東京～山形間を 2 時間半で結ぶ（1 日） 9月 毛利衛、日本人で初めてスペースシャトル・エンデバーに乗船（12 日） ― バブル経済崩壊 ■ 1993（平成 5）年…………… 1月 EC 統合市場発足（1 日） 1月 チェコスロバキア連邦が消滅、チェコとスロバキアの 2 共和国に分離独立（1 日） 2月 日産自動車が座間工場での乗用車生産を 95 年春までに中止を発表（23 日） 4月 日本初の屋根開閉式ドーム・福岡ドームオープン（2 日） 5月 J リーグ（日本プロサッカーリーグ）開幕（15 日） 7月 東京サミット開幕（7 日） 7月 ホンダコレクションホール開館 ■ 1994（平成 6）年…………… 3月 ホンダは電動スクーター CUVES を 200 台限定発売 5月 自動車 F 1 人気ドライバーのアイルトン・セナ（ブラジル）が激突死（1 日）

ムサシの取り組み	業界・一般事項
6月 植田西工場から明海工場へラックエンドコンプラインを移管 8月 KM 計画（四輪ギヤを九州武蔵精密から植田工場へ移管する 3 ヶ年計画）第 2 ステップ完了 12月 テクニカルオートパーツ・インコーポレーテッド（TAP）が ISO9002 認証取得 ■ 1995（平成 7）年…………… 1月 KM 計画（四輪ギヤを九州武蔵精密から植田工場へ移管する 3 ヶ年計画）第 3 ステップ完了 4月 ファミリー感謝制度導入 7月 ティーエーピーマニュファクチュアリング・リミテッド（TAP-MFG.）が ISO9002 認証取得 8月 本社建屋に新ロゴマーク（情熱・知恵・調和）設置 ■ 1996（平成 8）年…………… 3月 インドネシアブカシ県にピーティー・ムサシオートパーツインドネシア（MAP-IN）を設立 4月 タイブラチンプリ県にムサシオートパーツカンパニー・リミテッド（MAP-TH）の第二工場を新設 5月 ISO9001 認証取得 10月 テクニカルオートパーツ・インコーポレーテッド（TAP）が ISO9001 認証取得 12月 ピーティー・ムサシオートパーツインドネシア（MAP-IN）の開所式を実施 ― ティーエーピーマニュファクチュアリング・リミテッド（TAP-MFG.）がオランダのネザーランドカーと取引開始 ■ 1997（平成 9）年…………… 5月 ブラジルペルナンブコ州のモトギヤノルテインダストリア・デ・エングレナジェンズ・リミターダ（現ムサシドブラジル・リミターダ（MSB））に資本参加 6月 カナダオンタリオ州にムサシオートパーツカナダ・インコーポレーテッド（MAP-CA）を設立 7月 ムサシオートパーツカナダ・インコーポレーテッド（MAP-CA）の鋳入れ式を実施	6月 欠陥商品による消費者被害の救済目的の製造物責任（PL）法が成立（22 日） 7月 日本人初の女性宇宙飛行士、向井千秋搭乗のスペースシャトル打ち上げ成功（9 日） 9月 大阪・泉州沖に関西国際空港が開港（4 日） 10月 大江健三郎、ノーベル文学賞受賞（13 日） ― 大型不況、深刻化 ■ 1995（平成 7）年…………… 1月 WTO(世界貿易機関) 発足（1 日） 1月 阪神大震災・震度 7・M 7.3・死者 6,433 人（17 日） 2月 ホンダがハイブリッド自転車ラクーン発売 3月 地下鉄サリン事件発生（20 日） 8月 米マイクロソフト社の最新基本ソフト Windows95 が世界 25 カ国で一斉発売（24 日） ― 景気低迷で就職難、失業率上昇 ― インターネット急速に普及 ■ 1996（平成 8）年…………… 2月 将棋の羽生善治名人が史上初めて公式 7 タイトルを独占（14 日） 4月 世界最大の東京三菱銀行が業務スタート（1 日） 4月 マツダが米フォード社の傘下に（12 日） 5月 2002 年サッカー・ワールドカップの日韓共催決定（31 日） 6月 病原性大腸菌 O -157 感染、全国的に広がる 9月 大型二輪車免許・普通二輪車免許新設 9月 米メジャーリーグのドジャース・野茂英雄がノーヒット・ノーラン達成（17 日） ■ 1997（平成 9）年…………… 1月 日本二輪車協会設立 4月 消費税率が 3% から 5% に（1 日） 6月 改正男女雇用機会均等法と関連法が成立（11 日） 7月 香港が中国に復帰。中国、155 年ぶり主権回復(1 日) 8月 ホンダがツインリンクもてぎ開設 10月 長野新幹線が東京～長野間で営業運転開始（1 日） 11月 三洋証券が会社更生法の適用を申請（3 日） 11月 北海道拓殖銀行が破綻、北洋銀行に営業譲渡(17 日) 11月 山一証券が自主廃業決定（24 日） 12月 トヨタ自動車がハイブリッド車プリウス発売 12月 神奈川県川崎市と千葉県木更津市を結ぶ東京湾横断道路（アクアライン）開通（18 日）

ムサシの取り組み	業界・一般事項
■ 1998 (平成 10) 年 2 月 ムサシオートパーツカナダ・インコーポレーテッド (MAP-CA) 操業開始 8 月 ISO14001 認証取得 12 月 日本証券業協会に株式を店頭登録 ■ 1999 (平成 11) 年 3 月 テクニカルオートパーツ・インコーポレーテッド (TAP) が ISO14001 認証取得 5 月 QS9000 認証取得 9 月 ティーエーピーマニュファクチュアリング・リミテッド (TAP-MFG.) の商号をムサシオートパーツヨーロッパ・リミテッド (MAP-EU) に変更 9 月 ムサシオートパーツヨーロッパ・リミテッド (MAP-EU) が MATERIALICA99 (開催地：ドイツミュンヘン) に初出展 10 月 アメリカサウスカロライナ州にムサシサウスカロライナ・インコーポレーテッド (MSC) を設立 ― オリジナル 3D ベベルギヤーの開発に成功 ■ 2000 (平成 12) 年 2 月 ハンガリーエルチ市にムサシハンガリーマニュファクチャリング・リミテッド (MHM) を設立 4 月 ムサシサウスカロライナ・インコーポレーテッド (MSC) の工場建設着工 6 月 小林由次郎が代表取締役社長に就任 11 月 ムサシハンガリーマニュファクチャリング・リミテッド (MHM) の工場建設着工 11 月 ピーティー・ムサシオートパーツインドネシア (MAP-IN) が ISO9002 認証取得 11 月 ムサシオートパーツヨーロッパ・リミテッド (MAP-EU) が QS9000、ISO14001 認証取得 ■ 2001 (平成 13) 年 1 月 アメリカミシガン州に営業拠点としてムサシノースアメリカ・インコーポレーテッド (MNA) を設立 1 月 ドイツミュンヘン近郊に営業拠点としてムサシヨーロッパ・ゲーエムベアー (MEU) を設立 2 月 アメリカ・ピステオン社と取引開始 4 月 テクニカルオートパーツ・インコーポレーテッド (TAP) の商号をムサシオートパーツミシガン・インコーポレーテッド (MAP-MI) に変更	■ 1998 (平成 10) 年 2 月 郵便番号 7 桁制スタート (2 日) 2 月 第 18 回冬季オリンピック、長野で開催 (～ 22 日) (7 日) 4 月 明石海峡大橋が開通 (全長 3,911 m) (5 日) 5 月 ベンツとクライスラーが合併に合意 (7 日) ■ 1999 (平成 11) 年 1 月 欧州連合 (EU) の単一通貨「ユーロ」誕生 (1 日) 2 月 米グッドイヤー・タイヤ・アンド・ラバーと住友ゴム工業が、全面提携で合意 (3 日) 3 月 日産自動車とフランスのルノー社、資本提携で調印 5 月 「瀬戸内しまなみ海道」開通 (広島県尾道市～愛媛県今治市) (1 日) 8 月 国旗・国歌法が成立 (9 日) 8 月 第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行が金融持ち株会社を設立、事業統合すると発表 (20 日) 10 月 東海銀行とあさひ銀行が合併。総資産は約 99 兆円 (7 日) 12 月 ポルトガル統治のマカオが中国に返還 (20 日) ■ 2000 (平成 12) 年 7 月 二千円札が発行 (19 日) 8 月 i モード、加入者が 1,000 万人突破 (6 日) 9 月 東海集中豪雨。名古屋市や周辺の住民約 58 万人が避難 (11 日) 10 月 KDDI が誕生 (京セラ系新電電 DDI、トヨタ自動車系携帯電話会社の日本移动通信 IDO、国際電話 KDD が合併) (1 日) 10 月 日本初のインターネット専業銀行「ジャパンネット銀行」が開業 (12 日) 12 月 BS (放送衛生) デジタル放送開始 (1 日) 12 月 地下鉄大江戸線が開通 (12 日) ■ 2001 (平成 13) 年 1 月 1 府 12 省庁スタート (6 日) 2 月 宮崎シーガイア、第三セクター倒産 (19 日) 3 月 サッカーくじ「t o t o」販売開始 (3 日) 4 月 情報公開法が施行 (1 日) 9 月 ニューヨークの世界貿易センタービル、米国防総省に旅客機が突っ込む。対米同時多発テロ事件発生 (11 日) 9 月 狂牛病、日本で初めて確認される (21 日)

ムサシの取り組み	業界・一般事項
6 月 ムサシサウスカロライナ・インコーポレーテッド (MSC) にて開所式を開催 6 月 創業者で最高顧問の大塚美春逝去 (享年 96) 6 月 大塚公歳が代表取締役会長を退任し、最高顧問に就任 7 月 ムサシオートパーツヨーロッパ・リミテッド (MAP-EU) の商号をムサシオートパーツユー・ケー・リミテッド (MAP-UK) に変更 9 月 国際モーターショー (開催地：ドイツフランクフルト) へ初出展 10 月 第 35 回東京モーターショー 2001 (開催地：千葉・幕張メッセ) に初出展 ■ 2002 (平成 14) 年 3 月 ブラジリアマゾナス州にムサシダアマゾニア・リミターダ (MDA) を設立 7 月 インドハリアナ州にムサシオートパーツインディア・プライベートリミテッド (MAP-ID) を設立 ― 低コストで耐摩耗性に優れたカムシャフト (=超低フリクションカムシャフト) 新製造方案を確立 ― 事業本部制を導入 ■ 2003 (平成 15) 年 1 月 中国広東省に武蔵汽车配件 (中山) 有限公司 (MAP-CH、現武蔵精密汽车零部件 (中山) 有限公司) を設立 1 月 2003 年 1 月～ 5 月武蔵ニュース休刊 3 月 宇都宮工場 (栃木県宇都宮市) を閉鎖 (ボールジョイント事業本部へ集約) 10 月 北米において初の海外巡回 GTM 実施 10 月 ムサシオートパーツインディア・プライベートリミテッド (MAP-ID) の工場竣工、祈禱式を実施 11 月 ムサシオートパーツインディア・プライベートリミテッド (MAP-ID) の初出荷式を実施 12 月 タイバンコク市に営業拠点としてムサシアジアカンパニー・リミテッド (MAS) を設立 ■ 2004 (平成 16) 年 1 月 最高顧問の大塚公歳逝去 (享年 72) 3 月 東京証券取引所市場第二部および名古屋証券取引所市場第二部に上場 3 月 2004 年 3 月～ 2005 年 10 月武蔵ニュース休刊	10 月 野依良治・名古屋大学教授がノーベル化学賞受賞決定 (10 日) ― イチロー、米メジャーリーグで大活躍 (首位打者、塁王、新人王、ゴールデングラブ賞、最優秀選手賞を獲得) 12 月 ホンダ、シビック・ハイブリッドを発売 ■ 2002 (平成 14) 年 1 月 欧州 12 カ国で「ユーロ」流通開始 (1 日) 2 月 スズキとカワサキが二輪車の相互 OEM 開始 4 月 みずほ銀行誕生 (第一勧業・富士・日本興業) (1 日) 4 月 公立学校の週 5 日制がスタート (1 日) 5 月 日韓共催のサッカー・ワールドカップが開幕 (～ 6 月 30 日) (31 日) 7 月 自動車リサイクル法施行 12 月 東北新幹線の盛岡～八戸間が開業 (1 日) 12 月 巨人の松井秀喜、米メジャーリーグのニューヨークヤンキース入りへ (19 日) ■ 2003 (平成 15) 年 3 月 宮崎駿監督アニメ映画『千と千尋の神隠し』が米アカデミー賞を受賞 (28 日) 5 月 個人情報保護法が成立 (23 日) 8 月 住民基本台帳ネットワークが本格稼働 10 月 日本産のトキ、絶滅 (10 日) 11 月 イラクで日本人外交官 2 人、殺害される (24 日) 12 月 地上デジタル放送開始される (1 日) ■ 2004 (平成 16) 年 1 月 山口県の採卵養鶏農場で鳥インフルエンザが見つかり後に全国へ拡大 (12 日) 5 月 北朝鮮拉致被害者の家族 5 人が帰国 (22 日) 6 月 道路交通法改正法案可決 (二輪車の高速道路 2 人乗り規制見直しなど)

ムサシの取り組み	業界・一般事項
4月 フォルクスワーゲンアウディ向けサスペンションアームの生産開始（MHM） ■ 2005（平成 17）年…………… 1月 ISO/TS16949 認証取得 3月 東京証券取引所市場第一部および名古屋証券取引所市場第一部に指定替え 12月 第二明海工場（愛知県豊橋市明海町）竣工、これに伴い、従来の明海工場を第一明海工場に改称 変革期 ■ 2006（平成 18）年…………… 4月 代表取締役社長交代の記者会見実施 5月 小林由次郎が代表取締役社長を退任し、大塚浩史が代表取締役社長に就任 5月 取締役による「統括制」を導入 — 豊橋技術科学大学自動車研究部（TUT フォーミュラ）に支援開始 12月 インドネシアカラワン県にピーティー・ムサシオートパーツインドネシア（MAP-IN）の第二工場を新設 ■ 2007（平成 19）年…………… 3月 石川県羽咋郡の能登工場が能登半島地震により被災 4月 執行役員制度導入 8月 ムサシフィロソフィー（創業の精神・社是・行動指針）制定 10月 武蔵汽车配件（中山）有限公司（MAP-CH）の商号を武蔵精密汽车零部件（中山）有限公司（MAP-CH）に変更 11月 ムサシオートパーツカンパニー・リミテッド（MAP-TH）の創立 20 周年記念式典を開催 11月 ムサシ・グローバル・ビジョン 2020 を制定	9月 プロ野球選手会、球界再編をめぐり史上初のスト決行（18 日） 10月 イチロー、米メジャーリーグ年間最多安打記録を更新（1 日） 11月 新札登場（千円札は野口英世、五千円札は樋口一葉）（1 日） 11月 パ・リーグの新球団、楽天に決定（2 日） 12月 20 世紀以降最大級のインド洋スマトラ島大津波発生、25 万人超死亡（26 日） ■ 2005（平成 17）年…………… 2月 二酸化炭素等温室効果ガスの削減を義務付けた京都議定書が発効（16 日） 2月 中部国際空港が開港（17 日） 3月 愛知万博が開幕（～9 月 24 日）（25 日） 4月 個人情報保護法が全面施行（1 日） 6月 イチロー（マリナーズ）、大リーグ通算 1000 本安打達成（14 日） 10月 道路 4 公団、6 社に民営化される（1 日） 10月 郵政民営化法が成立（14 日） ■ 2006（平成 18）年…………… 1月 三菱東京 UFJ 銀行が発足。東京三菱銀行と UFJ 銀行が合併（1 日） 3月 ソフトバンクが 1 兆 7,500 億円でボーダフォン日本法人を買収（17 日） 4月 再建中の米ゼネラル・モーターズ（GM）が、いすゞ自動車株を売却（11 日） 5月 トヨタ自動車の 2006 年 3 月期連結決算、売上高 21 兆 396 億円。米フォード・モーターを抜く（10 日） ■ 2007（平成 19）年…………… 1月 「防衛省」が発足（9 日） 2月 改正公職選挙法成立。国政選挙で認められた政権公約（マニフェスト）の配布が地方首長選でも解禁（21 日） 3月 大丸・松坂屋が経営統合発表（9 月に J フロントリテイリングに）（14 日） 5月 トヨタが 2007 年 3 月期連結決算で営業利益が 2 兆 2,386 億円と、過去最高益（9 日）

ムサシの取り組み	業界・一般事項
■ 2008（平成 20）年…………… 3月 JR 豊橋駅新幹線コンコースに広告看板を掲出開始 4月 創業 70 周年記念式典“Be Unique Festa”を開催 4月 ムサシコーポレートマーク（社章）を変更、ムサシコーポレートカラーを制定 4月 ムサシグローバルセンター地鎮祭を実施 5月 中国の四川大地震（5/12 発生）に対し、中日新聞に義援金を寄託 6月 創業 70 周年を記念し、豊橋市に福祉車両（エリシオン）を寄贈 6月 株式会社ホンダ・レーシング（HRC）と 2008 年度ワークスマシンスポンサー契約を締結 6月 JR 豊橋駅西口のダイワパーキング（愛知県豊橋市白河町）壁面に広告看板を掲出 6月 JR 豊橋駅東口の豊栄ビル（愛知県豊橋市広小路）屋上に広告看板を掲出 9月 本社敷地内（愛知県豊橋市植田町）にムサシグローバルセンターを新設 9月 ムサシポータルサイト「MUGNET」運用開始 10月 二輪レーシングチーム「HARC-PRO.」とメインスポンサー契約を締結 ■ 2009（平成 21）年…………… 1月 4 日間の全社計画有給休暇取得促進日を設定 2月 ムサシ開来計画（MKP）を策定 2月 総費用削減プロジェクト（通称「M3 プロ」）を新設 2月 6 日間の全社一斉休業を実施 3月 6 日間の生産部門休業を実施 3月 能登工場（石川県羽咋郡志賀町）を閉鎖。国内の二輪部品事業を九州武蔵精密を中心に集約 3月 希望退職者募集（100 名） — 四輪車向け組み立てカムシャフトの独自製造方案を確立（軽量・高強度・低コストを実現）	5月 国民投票法が成立。憲法改正に限定し、18 歳以上が投票可能。施行は 2010 年（14 日） 8月 三越と伊勢丹が経営統合を発表。売上高 1 兆 6,000 億円で業界首位に（23 日） 10月 郵政民営化スタート。持株会社「日本郵政」と傘下の郵便事業、郵便局、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険に（1 日） 12月 トヨタが初の世界生産 1 位へ。2007 年の実績見通し（25 日） ■ 2008（平成 20）年…………… 1月 男子ゴルフの石川遼がプロ転向を表明（10 日） 3月 世界フィギュア女子で浅田真央が金メダル（20 日） 5月 中国・四川大地震発生。マグニチュード 7.9～8.0、死者 6 万 9,142 人、行方不明者 1 万 7,551 人(6/10 現在）（12 日） 6月 新東京タワーの名称が「東京スカイツリー」に決定（10 日） 6月 第 66 回将棋名人戦で羽生善治が勝ち、永世名人に（17 日） 7月 トヨタ自動車の 2008 年上期の全世界での自動車販売台数が米ゼネラル・モーターズ（GM）を上回り、上期では 2 年連続の世界首位となる（23 日） 9月 リーマンショック（15 日） 10月 松下電器産業がパナソニック株式会社に社名を変更（1 日） ■ 2009（平成 21）年…………… 1月 天皇陛下即位 20 年（7 日） 3月 第 2 回ワールド・ベースボール・クラシック（WBC）で日本が連覇（23 日） 4月 米自動車大手のクライスラーが経営破綻（30 日） 5月 トヨタ自動車が 3 月期連結決算で営業利益が 4,610 億円の赤字と発表（8 日） 5月 裁判員がはじまる（21 日） 6月 米自動車大手のゼネラル・モーターズが経営破綻（1 日）

ムサシの取り組み	業界・一般事項
— 四輪車向けデファレンシャルアッセンブリの従来比 10 ～ 15% 軽量化を実現 — 二輪車向けカムシャフトの新製造方案の確立（鍛造後の機械加工工程を約 30% 削減） 4 月 本社（愛知県豊橋市植田町）敷地内にムサシ開来道場を開校 4 月 4 日間の全社一斉休業を実施 5 月 3 日間の全社一斉休業を実施 5 月 愛知県と「企業の森づくり」協定を締結 6 月 1 日間の全社一斉休業を実施 6 月 本社（愛知県豊橋市植田町）の代表電話番号を変更（局番 47 → 25） 6 月 愛知県民の森（愛知県新城市門谷）にて「ムサシの森づくり」を開始 6 月 九州武蔵精密の二輪商品開発機能を武蔵精密工業に集約 7 月 M-TPM キックオフ大会を開催 8 月 社会環境報告書（現サステナビリティレポート）を Web Site で公開開始 9 月 総費用削減プロジェクト（通称「M3 プロ」）を発展的解消 10 月 体質革新推進室を発足 — イギリスサウスウェールズのムサシオートパーツ・ユークー・リミテッド（MAP-UK）を閉鎖。欧州の四輪部品事業をムサシハンガリーマニュファクチャリング・リミテッド（MHM）を中心に集約 ■ 2010（平成 22）年…………… 4 月 ムサシフィロソフィー小冊子を発行 5 月 人とくるまのテクノロジー展（神奈川県・パシフィコ横浜）に初出展 7 月 MuSASHi RT HARC-PRO. が鈴鹿 8 耐優勝 8 月 プロバスケットボールチーム浜松・東三河フェニックス（現・三遠ネオフェニックス）とスポンサー契約を締結 11 月 ベトナムフンイエン省にムサシオートパーツベトナムカンパニー・リミテッド（MAP-VN）を設立 12 月 ムサシサウスカロライナ・インコーポレーテッド（MSC）を解散。四輪事業を MAP-MI（ミシガン）および MAP-CA（カナダ）に集約。ATV（バギー車）事業は MSI（日本）および MAP-TH（タイ）に移転 ■ 2011（平成 23）年…………… 4 月 2 日間の全社一斉休業を実施（東日本大震災による客先休業の影響）	9 月 マリナーズのイチロー選手が大リーグ史上初の 9 年連続 200 安打を達成（13 日） ■ 2010（平成 22）年…………… 1 月 トヨタのプリウス（ハイブリッド車）が 2009 年の国内新車販売で首位に（8 日） 5 月 米アップル製タブレット型情報端末 iPad が上陸（28 日） 7 月 パナソニックが三洋電機の株式公開買い付け発表（29 日） 12 月 東北新幹線が新青森まで延伸（4 日） 12 月 日産・三菱自、軽自動車で合弁会社（14 日） 12 月 東京一名古屋のリニア直線ルート決定（15 日） ■ 2011（平成 23）年…………… 3 月 東北新幹線に「はやぶさ」デビュー（5 日） 3 月 東日本大震災発生、世界最大級の M9、死者・行方不明者 27,490 名(2012 年 3 月 26 日現在)(11 日)

ムサシの取り組み	業界・一般事項
5 月 3 日間の全社一斉休業を実施（東日本大震災による客先休業の影響） 6 月 1 日間の全社一時帰休を実施（東日本大震災による客先休業の影響） 6 月 マネジメントマインド・スキルの養成と部門業務効率の向上を目的として、グルーブリーダーを導入 10 月 タイパツムタニ県のムサシオートパーツカンパニー・リミテッド（MAP-TH）第一工場が洪水により被災、操業を一時停止 12 月 タイ洪水被害による代替生産のためにムサシオートパーツカンパニー・リミテッド（MAP-TH）より支援者（31 名）が派遣される 12 月 インドハリアナ州に営業・購買拠点としてムサシインディア・プライベートリミテッド（MID）を設立 12 月 MAP-TH（パツムタニ）の洪水被害に対し、敷地内の排水が完了 ■ 2012（平成 24）年…………… 2 月 MAP-TH（パツムタニ）の洪水被害からの早期復旧を目指して態勢強化を図るため特命担当（取締役業務担当）を設ける 2 月 ムサシオートパーツベトナムカンパニー・リミテッド（MAP-VN）の開所式を実施 3 月 メキシコサン・ルイス・ポトシ州にムサシオートパーツメキシコ・エス・エー・デ・シー・ブイ（MAP-MX）を設立 4 月 2012 年 3 月期連結決算において、2,505 百万円を特別損失に計上（タイ洪水浸水被害 2,230 百万円、東日本大震災による MAP-MI の稼働日調整中の固定費など 275 百万円） 4 月 ムサシ・グローバル・ブランドスローガン（Power to Value）制定 4 月 グループリーダー制度を改訂し、LM 制度を導入 9 月 ムサシの森づくり活動が愛知県民の森（新城市）を完了し、高師緑地公園（豊橋市）で開始される 10 月 第 1 回改善オリンピックを開催 11 月 ムサシオートパーツインディア・プライベートリミテッド（MAP-ID）が NHC 全インド大会に出場 ■ 2013（平成 25）年…………… 3 月 豊橋商工会議所より第 1 回環境経営賞最優秀賞を受賞 6 月 インドカルナータカ州にムサシオートパーツインディア・プライベートリミテッド（MAP-ID）の第二工場を新設 7 月 MuSASHi RT HARC-PRO. が鈴鹿 8 耐優勝（2 度目）	3 月 津波により東京電力福島第一原発の緊急炉心冷却システムが停止、初の原子力緊急事態を宣言し避難命令（11 日） 3 月 九州新幹線が全線開通（博多～鹿児島）（12 日） 4 月 パナソニックが三洋電機とパナソニック電工を完全子会社化（1 日） 7 月 FIFA サッカー W 杯女子ドイツ大会でなでしこジャパンが優勝（18 日） 7 月 地上デジタル放送に完全移行（岩手・福島・宮城を除く）（24 日） 11 月 環太平洋経済連携協定（TPP）交渉へ参加を表明（11 日） ■ 2012（平成 24）年…………… 5 月 東京スカイツリーが開業（22 日） 10 月 沖縄に米新型輸送機オスプレイ配備（1 日） 12 月 流行語大賞に「ワイルドだろぉ」（3 日） ■ 2013（平成 25）年…………… 1 月 東京築地市場でマグロ初競りで、1 億 5,000 万円の史上最高値（5 日） 1 月 48 代横綱大鵬が死去（19 日）

ムサシの取り組み	業界・一般事項
12月 武蔵精密自動車零部件（中山）有限公司（MAP-CH）が創立10周年記念式典を開催 12月 Honda グリーン大会本選に優秀事例発表企業として出場 12月 タイの洪水被害に係る保険金の受領完了。総額 2,301 百万バーツ（約 6,316 百万円）	3月 JR 各社や私鉄などの交通系 IC カード 10 種類の相互利用開始（23 日） 5月 長嶋茂雄・松井秀喜両氏に国民栄誉賞（5 日） 8月 イチローが日米通算 4,000 安打（21 日） 10月 JR 九州の豪華寝台列車「ななつ星」が運行開始（15 日） 12月 流行語大賞に「じぇじぇじぇ」「今でしょ！」「お・も・て・な・し」「倍返し」（2 日）
■ 2014（平成 26）年	■ 2014（平成 26）年
6月 中国江蘇省に武蔵精密自動車零部件（南通）有限公司（MAP-NT）を設立 7月 MuSASHi RT HARC-PRO. が鈴鹿 8 耐優勝（3 度目） 8月 日本政策投資銀行による環境格付 A ランクを取得 10月 中国広東省に統括会社として武蔵精密企業投資（中山）有限公司（MIZ）を設立	2月 ソチ冬季五輪開幕、フィギュアスケート男子の羽生結弦が金メダル（7 日） 3月 日本一の高層ビル「あべのハルカス」（大阪市）全面開業（7 日） 4月 消費税、5%から 8%に（1 日） 6月 4K テレビ試験放送開始（2 日） 6月 家庭向け電力が自由化（11 日） 9月 御嶽山が噴火、死者・行方不明者 63 人（27 日） 12月 トヨタ、世界で初めて市販の燃料電池車を発売（15 日）
■ 2015（平成 27）年	■ 2015（平成 27）年
2月 武蔵精密自動車零部件（南通）有限公司（MAP-NT）にて着工式典を開催 3月 ムサシ独創寮 1 号棟（愛知県豊橋市大清水町）竣工 6月 本田技研工業、八郷隆弘専務執行役員来社（社長就任内定後） 6月 監査等委員会設置会社に移行 6月 第 1 回グローバルリーダーズカンファレンスを開催 9月 第 1 回 BCP 机上訓練実施 10月 ムサシ梱包運輸株式会社の商号をムサシハーベスト株式会社に変更 10月 日本政策投資銀行による環境格付 A ランクを取得	1月 阪神・淡路大震災から 20 年、6,434 人が死亡（17 日） 3月 北陸新幹線の長野―金沢間が開業（14 日） 5月 トヨタ自動車、2,015 年 3 月決算で純利益 2 兆円突破（8 日） 5月 トヨタ自動車とマツダ、業務提携（13 日） 6月 改正公職選挙法成立、選挙権年齢が 20 歳から 18 歳以上に（17 日） 10月 環太平洋経済連携協定（TPP）が大筋合意（5 日） 10月 マイナンバーの通知カードの配達はじまる（23 日）
■ 2016（平成 28）年	■ 2016（平成 28）年
2月 MAP-SAP システム導入プロジェクトキックオフを実施 3月 ドイツに特別目的会社であるムサシホールディングスヨーロッパ・ゲーエムベーハーを設立 3月 ムサシ独創寮 2 号棟（愛知県豊橋市大清水町）竣工 4月 九州の熊本地震に対し、熊本県に義援金を預託 6月 ハイホールディング・ゲーエムベーハー（本社所在地：ドイツ）を買収 7月 武蔵精密自動車零部件（南通）有限公司（MAP-NT）が竣工式および生産開始式を開催	2月 日本の総人口が初めての減少（26 日） 3月 北海道新幹線（新青森―新函館北斗）開業（26 日） 3月 台湾の鴻海（ホンハイ）精密工業がシャープ買収を決議（30 日） 4月 電力小売りが全面自由化（1 日） 4月 熊本県で最大震度 7 の地震を観測（14 日） 5月 伊勢志摩サミット開幕（26 日） 6月 選挙年齢を「20 歳以上」から「18 歳以上」に引き下げる改正公職選挙法が施行（19 日）

ムサシの取り組み	業界・一般事項
8月 本社に SAP を導入 9月 ハイグループのグループマークを刷新 10月 社長巡視時の 5S チェックを開始 10月 ムサシとハイ共同で国際サプライヤーフェア（IZB）に出展 12月 サステナビリティに関するムサシグループの基本方針を制定 12月 ホンダ FCV（燃料電池自動車）クラリティフューエルセルを社有車として導入	10月 ノーベル文学賞に米ミュージシャンのボブ・ディラン（13 日） 10月 日産自動車が三菱自動車を傘下に（20 日） 10月 訪日外国人が初の年間 2,000 万人突破（30 日） 11月 113 番元素、「ニホニウム」に決定（30 日） 12月 カジノ解禁法が成立（15 日）
■ 2017（平成 29）年	■ 2017（平成 29）年
1月 日本政策投資銀行による環境格付 A ランクを取得 5月 ムサシグループ中国 4 拠点（MIZ,MAP-CH,MAP-NT, 天津 HAY）共同の社内報を創刊 6月 メンバー公募型新規事業創出プロジェクト「Musashi Innovator’s Gate 2017」を公示 6月 「ムサシの森づくり」を終了し、愛知県豊橋市～田原市の汐川干潟において「ムサシの環境づくり」を開始 7月 ムサシインディア・プライベートリミテッド（MAP-ID）が設立 15 周年記念式典を開催 8月 本田技研工業の松本宜之専務取締役来社 9月 ムサシとハイ共同でフランクフルトモーターショー（IAA2017）に出展 10月 豊橋技術科学大学と包括連携協定を締結 12月 工機事業部（豊橋市明海町 2-79）の開所式を実施	1月 ドナルド・トランプが第 45 代米大統領に就任（20 日） 3月 東芝の米原発子会社のウェスチングハウスが経営破綻（29 日） 5月 将棋の名人、佐藤天彦名人が人工知能「PONANZA」に敗れる（20 日） 6月 将棋の中学生棋士の藤井聡太四段が 29 連勝（26 日） 8月 トヨタ自動車とマツダが資本提携（4 日） 10月 ノーベル文学賞にカズオ・イシグロ（5 日） 11月 米国を除く環太平洋経済連携協定（TPP）が大筋合意と発表（11 日） 12月 羽生善治棋聖が史上初の「永世七冠」を達成（5 日）
■ 2018（平成 30）年	■ 2018（平成 30）年
1月 AI プロジェクト発足 3月 ホンダ NSX を社有車として導入 3月 穂の国とよはしハーフマラソン 80 周年記念参加 88 名 4月 80 周年記念式典“One Musashi Festa”開催 4月 One Musashi Dance 完成！ 4月 地域統括制（地域 CEO 制）導入 4月 スモールチーム制（グループマネージャー制）導入 4月 AI プロジェクト 第 2 回 AI・人工知能 EXPO に出展 6月 はじめて社外取締役が過半数に 7月 HAY グループの商号を変更、Musashi ブランドに統一 9月 AI プロジェクト NVIDIA 主催 GTC Japan 2018 に出展 9月 本田技研工業 八郷隆弘社長来社 10月 株式会社浅田可鍛鑄鉄所（本社所在地：京都府福知山市）を買収	4月 三菱東京 UFJ 銀行が三菱 UFJ 銀行に変更（1 日） 7月 埼玉県熊谷市で気象観測史上最高気温 41.1 度を記録（23 日） 8月 ホンダのスーパーカブ発売 60 周年（1 日） 8月 第 100 回全国高等学校野球選手権大会開催（5 日） 9月 北海道胆振東部地震発生、震度 7 を観測（6 日） 9月 全米オープンで、大坂なおみが優勝（8 日） 9月 歌手の安室奈美恵が引退（16 日）

「創業の地」めぐり

「創業の地：戸越」

訪問日：2018（平成30）年7月20日



私たち「プロジェクトメンバー3人（清水、松宮、中西）」は、ムサシ創業の地「戸越」を訪れました。この場所は区画整理され昔のイメージは一切残っていません。創業の地もマンションの奥に位置していたところとのことで、そのマンションの隙間から奥を覗いてみましたが、なにも見ることはできませんでした。（事前調査にて場所は特定していました）ただ、創業の地を訪れることにより、昔ここに「ムサシ」があり、ここで先人の皆さんが働いていたと思うと、感慨深い思いが湧き上がってきました。

■東京都品川区戸越4丁目11



現在の創業の地付近



マンションの奥に位置

「ムサシ（社名）ゆかりの地：武蔵野」

訪問日：2018（平成30）年7月20日



戸越と同日、ムサシ（社名）ゆかりの地、武蔵野を訪れました。こちらは戸越と違い、工場跡地に関する情報が少なく、記録にある住所のみが頼りでした。事前に武蔵野市役所に連絡して、当時の住所から現在の住所を調べ（武蔵野市役所の窓口担当者さま、協力ありがとうございました）、この道路沿いであることのあたりはつけていましたが不安はいっぱい。しかし偶然にも近隣の方の情報にて当時の大塚製作所／大塚航空工業(株)の正確な場所を突き止めることができました。また、その隣の大沢螺子研削所（現オーエスジー(株)）跡地の場所も知ることができました。

■東京都武蔵野市八幡町3丁目3



武蔵野の工場付近



工場跡地

「豊橋最初の地：大崎」

訪問日：2018（平成30）年8月22日



現在の植田工場から車で5分程度、豊橋で最初にムサシの工場を建てた、大崎町の工場跡地を訪問しました。普段から明海地区へ移動する時に通る道沿いで、現在は倉庫が建っています。あまり広くない土地ですが、戦後、創業者が仲間とともに再出発した場所だと思ふと、いつもと違う景色に思えてきました。従業員のみなさんも、明海地区へ行く途中の場所です。時間がある時に少し立ち寄ってみて下さい。

■愛知県豊橋市大崎町北出口51



大崎の工場付近



工場跡地

「武蔵野で会った親切な近隣の方」井口齊さん

武蔵野の工場跡地付近まできたプロジェクトメンバーですが、場所がわからず右往左往。そこで近隣の方にインタビュー。「井口さん（地元の名士）ご存知かも」とのありがたいお言葉、井口さん宅へ。井口齊さん、83歳。大塚製作所のことを聞くと「ああ、大塚さんとかね、あそこだよ」と、ピンポイントで教えて頂くことができ、井口さんが神様に見えました。そして、昔話や戦時中の話など話題がつかみませんでした。

井口さん、ご協力、ありがとうございました。



井口さん宅



井口齊さん(左)

編集後記

ムサシ創業80周年の記念事業の一つとして社史を発行することになりました。

今回の社史編集は2017（平成29）年10月に8名の有志でスタートしました。社史編集に関することは、よほどのチャンスがなければ経験できないことで、大変光栄であるとともに、ムサシの80年の歴史を未来に残すプレッシャーを感じながらの編集作業でした。

この社史のテーマは「継往開来」です。この言葉に相応しい社史になるように、かつ皆様が手に取って読んでいただけるようにこだわりました。できるだけ、その瞬間の写真をたくさん掲載し、簡潔な文章でムサシの歴史を伝えられるよう心がけました。また、特集ページや若手座談会、海外拠点の特色をビジュアルで伝える紹介ページなど、一般的な社史ではあまりないスタイルにもチャレンジしました。これもムサシのDNA、「Be Unique!」の精神あってこそだと思います。

ムサシの社史は、創業55周年が最初の発行で、今回は2回目の発行です。前回は、史実の検証に大変苦労をされたそうですが、我々も同様に、史実を理解、検証するために膨大な資料を紐解きました。そのような活動の最中、ムサシの創業の地を確認するために訪れた武蔵野では、ムサシ創業当時の様子を知る方に出会い、貴重なお話を聞くことができました。これは、この編集活動のなかで最も感動的な出来事の一つです。

編集にあたり、世界中の拠点の皆様や先輩方にインタビュー、資料確認・作成などにご協力をいただきました。無理なお願いもたくさんしてしまいましたが、最後までご協力いただき社史をカタチにできたことは、ONE MUSASHIのパワーを実感する貴重な経験でした。この場をお借りし、厚く御礼を申し上げます。そして、未来のムサシグループの方々に、次の社史編集委員の方々に、このパワーが引き継がれていければ幸いです。

80周年史編集プロジェクトメンバー 一同

80周年史編集プロジェクト

PL	清水 洋国
	津山 誠二
メンバー	松宮 重信
	金田 敏
	中西 素子
	小林 由佳理

協力者

〈OB〉	清水 徹	〈従業員〉	高森 直宏
	牧野 育男		西村 直哉
	須貝 光利		地家 和浩
	楊 暁陽		河野 欣也
〈役員〉	宮田 隆之		鹿野 隆行
	左右田 卓		ムサシグループの皆様
		〈資料提供〉	株式会社東雲座カンパニー
			豊橋市こども未来館ここにこ



継往開来 武蔵精密工業 80 周年史

編纂 武蔵精密工業株式会社 80 周年史編纂プロジェクト
発行 武蔵精密工業株式会社
愛知県豊橋市植田町字大膳 39-5
発行日 2019 年 1 月 1 日
印刷・製本 共同印刷株式会社
本書の記載内容の無断転用・複写、転載を禁じます

