

# 中日本産業が挑む“圧倒的な町工場”



自動車業界の構造転換が進むなか、エンジン関連部品を主力とする企業には、大きな変革が迫られている。そうした環境下で、2024年の外部承継に伴い取締役として参画し、2025年にCEOへ就任したが、[中日本産業株式会社](#)の松井憲太氏だ。銀行、M&A支援という“ものを生み出さない”立場から、ものづくりの現場へ。逆境とされる市場環境を前に、松井氏は「圧倒的な町工場」を目指すと宣言する。その言葉の背景には、数字と現場の両方を見据えた、静かだが確かな熱があった。

## 顧客にくらいつく——創業から続くDNA

中日本産業は、愛知県に本社と工場を構える金属パイプ加工メーカーである。創業は、名古屋銀行出身の創業者が30歳前後で独立したことに始まる。銀行員として製造業の財務書類を見続けるなかで、ものづくりの魅力を感じ、退職して立ち上げた。

当初は、機械も十分にそろっていない時代。金属パイプを手で曲げる“手曲げ”の内職からスタートしたという。自動車部品メーカーとの取引を通じ、顧客の要望に応えながら、徐々に設備と工程を拡張してきた。

松井氏が強調するのは、創業以来変わらない文化だ。

「お客様が求めることに対して、会社としてくらいついていく。その姿勢は昔も今も変わっていません」

他社では手を出さない設備や工程でも、ニーズがあれば取り込む。受け身ではなく、応える姿勢を持ち続ける。このDNAこそが、同社の基盤だと松井氏は語る。

## 逆境を“機会”と捉えた決断

松井氏は銀行、そしてM&Aコンサルティングを経て、製造業の現場に入った。支援する側として数多くの製造業を見てきたが、「ものを生み出す仕事」そのものに魅力を感じたという。

「銀行やM&Aは、有機物を生み出すわけではない。製造業は、実際にものが出来上がっていく。その過程に強い魅力を感じました」

異業種からの転身は、周囲から見れば異例のキャリアだったかもしれない。しかし松井氏にとって、銀行・M&Aで培った「財務の読み方」「企業価値の見極め方」は、製造業経営において明確な武器になると確信していた。数字で企業を見る目と、現場でもものが生まれる過程への関心。その二つが重なったのが、製造業という選択だった。

製造業の経営を学ぶため三重県の企業に入社。しかしその後、現在の株主による中日本産業買収に伴い、社長就任の打診を受ける。32歳での決断だった。当時、同社の主力はエンジン周りのパイプ部品。EV化の進展を考えれば、市場縮小は避けられないと見られていた。外部からの視点を持つ松井氏の目にも、それは明らかだった。

「逆境と言われる状況でした。でも、それを機会に変えられるのではないかと。失敗しても経験になる。そう考えて飛び込みました」

若さゆえの挑戦ではなく、将来を見据えた意思決定だった。逆境を正確に認識したうえで、それでも飛び込む。そこにはM&A支援で培った、企業の可能性を見極める目線があった。

## 最初の100日間——組織を“ひとつ”にする

就任前、取締役として入社した松井氏は、まず現場の声を聞いた。そこで見てきたのが、知立工場と岡崎工場間に存在する心理的な分断だった。

もともと法人が分かれていた経緯もあり、同じ会社でありながら「知立は」「岡崎は」といった意識の壁が存在していたという。経営としても、工場別の収益把握が難しい構造になっていた。

2025年5月、両法人を合併。物理的にも心理的にも「一つの会社」へと再編した。

同時に進めたのが、数字で語る文化の浸透だ。

「設備を入れたい、効率が上がる、という話はあっても、どれくらい上がるのか、何本増えるのか、定量的に説明できないことが多かった」

銀行出身の松井氏は、徹底して定量思考を求めた。経済合理性だけでなく、投資回収の見通し、工程改善効果を数値で示すことを徹底した。その積み重ねにより、現場の数字リテラシーは確実に向上しているという。

## 一貫加工という競争優位

中日本産業の強みは、パイプ加工の一貫体制にある。切断、曲げ、端末加工、接合、ゴムホースの組付までを社内で完結できる。

工程ごとに専門業者へ発注する場合、物流コストや管理工数が増加する。一貫体制であれば、品質管理もリードタイムもコントロールできる。

特に象徴的なのが、真空熱処理炉だ。1台あたり1.3～1.5億円規模の設備を複数保有する。自動搬送による無人化も可能なこの設備は、創業者が将来性を見込んで導入したものだ。

「当時、炉を使う接合ニーズがあったわけではありません。でも、今後伸びると判断して導入した」

その先行投資が、現在の競争力につながっている。

## 設計段階から入り込む営業戦略

従来は、一次メーカーから図面を受け取り、その通りに加工する“図面受注”が中心だった。しかし松井氏は、営業アプローチの上流化を進めている。

「設計の段階から入り込めば、量産時の受注確率は高まります」

この発想の背景にあるのは、パイプ加工という仕事の特性だ。パイプの形状や仕様は、設計段階で決まる。一度決まった仕様で量産に入れば、その後の変更は難しい。逆に言えば、設計者と早い段階で関係を築き、加工の専門知識を提供できれば、量産受注への道が自然と開ける。

「図面が来てから動くのではなく、図面を一緒につくる立場になりたい」

パイプ加工の専門知識を活かし、設計担当者に対して加工上の課題や改善提案を行う。形状変更や仕様提案が採用されれば、そのまま受注へとつながる可能性が高い。IT業界でいう“要件定義段階からの参画”に近い戦略だ。

この営業スタイルは、単なる受注拡大にとどまらない効果もある。設計者との対話を重ねることで、同社の技術力や提案力が取引先に浸透していく。それが中長期的な関係構築にもつながると、松井氏は見ている。いわば、「売る営業」から「設計に貢献する営業」への転換だ。

## 2035年ビジョン——“圧倒的な町工場”とは何か

同社は2035年に向け、「圧倒的な町工場」を掲げる。

圧倒的とは何か。松井氏は二つの軸を示す。

一つは、パイプの相談ならまず中日本産業にファーストコールがかかる存在になること。もう一つは、DXと自動化の先行実装だ。生産年齢人口の減少が進むなか、早期から自動化を進め、持続可能な生産体制を築く。

興味深いのは、あえて定義を固定しない姿勢だ。

「圧倒的の中身は、従業員それぞれが考えてほしい。自分で定義して、実現する楽しさや難しさを体感してほしい」

抽象度を残すことで、主体的な思考を促している。

## 技術継承と挑戦の文化

製造業に共通する課題が、技術継承だ。同社も例外ではない。

「見て学べ、の文化があった」

現在は、熟練者の作業を動画撮影し、AIによる動作分析も活用しながら教育に活かそうとしている。まだ試行段階だが、体系化への第一歩を踏み出している。

採用面では、ホームページ刷新後、若手の応募が増加した。掲げたミッションやビジョンに共感した応募者も現れている。求める人物像は明確だ。

「一回の失敗でくじけない人。何度でも立ち上がれる人」

失敗を許容し、その責任は経営が負う。挑戦を後押しする文化づくりを進めている。

## 「青臭さ」を失わない経営へ

取材の最後、松井氏はこう語った。

「若い段階で青臭いことを語れなくなったら終わりだと思っています」

経営者としての経験はまだ浅いと自ら言う。それでも、2035年に向けた明確な意志がある。逆境とされる市場環境のなかで、設備投資、組織改革、営業戦略の再構築を進める。

数字で語り、現場に学び、挑戦を促す。“圧倒的な町工場”という言葉の裏には、現実を直視しながらも前に進む覚悟があった。中日本産業の挑戦は、これから本格化する。