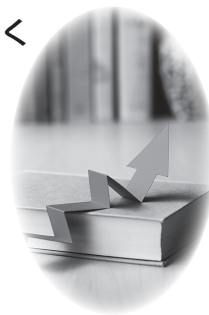


特集 『はばたく中小企業・小規模事業者300社』を読み解く
——キーワードで見る成長戦略

第3章

第五電子工業の成長戦略

——情報を武器に市場ニーズを実現



片岡 英明

神奈川県中小企業診断協会 湘南診断士ネット

選定年：2018年度「はばたく中小企業」
企業名：株式会社第五電子工業
事業：金属加工業（製造業）
代表者：水田 光臣
所在地：神奈川県相模原市南区
従業員：78名
設立年：1960年

第五電子工業は、神奈川県のJR橋本駅に近い「相模原機械金属工業団地」内に2つの工場を所有している。両工場とも、主に半導体製造装置メーカーや真空装置メーカー向けの金属部品加工やその組み立てを行っている。

社名を「電子工業」としたのは、創業者が取引先を金属加工業界ではなく、先進的なイメージのある電気・電子業界にしたかったから、という話から水田光臣社長へのインタビューが始まった。



第五電子工業の水田光臣社長

同社は、創業者である前社長（水田社長の義父）が1960年に金属プレス加工業として創業した。プレス用の金型を自社生産していたことから、部品加工、精密板金加工、溶接加工に順次事業領域を拡大し、1997年には売上高が6億円に達した。

水田社長は、もともと鉄鋼メーカーに勤務し、土木技術者として土木用資材の開発を行っていたが、1997年に先代社長に請われ、同社に入社した。

ところが、2003年にITバブルが崩壊すると、大口顧客の移転などもあって受注が激減し、売上高が約2億円にまで落ち込み、倒産の危機に直面した。

この危機を、事業転換や新規顧客開拓などの水田社長の行動力と同社の優れた加工品質で乗り越え、2006年には売上高約8億円まで回復できた。

2009年に先代から事業を承継。リーマンショックや2011年の東日本大震災などの事業危機も、厚い内部留保や取引先の早期復旧等により業績へのダメージは小さく、素早く回復することができた。

近年はさらに売上高を伸ばしており、2018年には念願の売上高2桁億円となる約12億円を達成し、新（第二）工場の稼働を開始した。現在は2022年の売上高20億円を目標に、生産能力と人員を増強中である。

筆者らは、「はばたく中小企業」の同社事例から、成長戦略のキーワードを次のように

選定した。

課題キーワード

- ・生産性向上
- ・人材確保・育成

施策キーワード

- ・ロボット活用
- ・欠品率低減
- ・コミュニケーション

1. 成長戦略への取組み

(1) 水田社長の経営の原点

2003年のITバブル崩壊後、大口顧客が岩手県に移転し、地元の金属加工業者との取引にシフトしたことで、同社は倒産の危機に陥った。

水田社長は入社後、それまでの土木技術とはまったく異なる金属加工領域の業務を必死で学び、業務の流れを理解したばかりという状態だった。

それでも打開策を求めて、岩手県の顧客と競合の現状を調査したところ、同社の加工価格は岩手県の競合の価格よりも2～3割高く、これが顧客離れの原因とわかった。このままでは、顧客は当社を選ばない。しかし、話を聞いてみると、顧客は今の発注先に満足しているわけではないこともわかった。

そこで、金属加工業にしがらみのない水田社長は、顧客の求める外注加工先を探してマッチングすることを業務にできないかと考えた。社内の冷たい視線も感じたが、顧客の代理人となり顧客の信頼を得ることを優先した。

価格競争力のある外注加工先を探すため、全国の商談会を精力的に回り、約100社の外注先を確保するとともに、ピーク時には約150社の新規顧客を開拓した。新規受注をこなすために外注先のネットワークを駆使し、水田社長自身が商社機能を担うことで売上を増やした。

このときに獲得した顧客起点の考え方や対外コミュニケーション力が水田社長の経営の原点となり、新たな大口顧客の開拓や顧客と

の連携を重視する推進力となった。

(2) 生産性向上：ロボット化の推進

同社の主力製品に、半導体製造工程の真空装置用の部品がある。真空装置の性能を確保するためには、溶接は非常に重要な工程であり、従来は職人が手作業で行っていた。

溶接品質の安定化に最も重要な「一定速度での溶接」を行うには熟練の技が必要だった。そのため、溶接のスキルを身につけるには非常に時間がかかり、人の手では短期間での生産能力向上は困難であった。

そこで水田社長は、溶接の品質安定と生産能力の拡大には自動化しかないと考えた。ものづくり補助金を利用して資金調達をし、産業用ロボットメーカーと連携して、業界でも例のない溶接作業のロボット化に踏み切った。

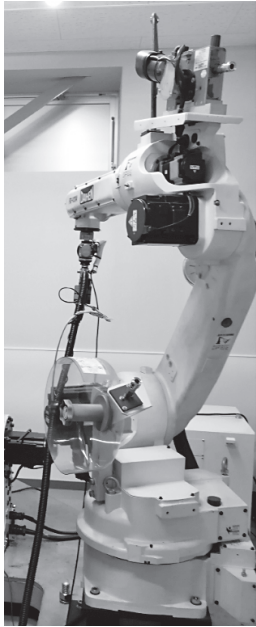
しかし、設備を導入するだけでは生産能力の向上につながらない。溶接時間だけを見ると、ロボットは人の3倍の速度で溶接できる。ただし、ロボットの場合には段取りに非常に時間がかかるため、段取り時間を含めた溶接作業時間全体では、人のほうが早い場合も多かった。この問題の解決のためには、設備を使いこなすノウハウを持った人材が欠かせなかった。

同社は以前から若い人材の確保と育成に注力していたため、ロボットメーカーからロボット活用のノウハウを吸収する人材が育っていた。彼らは段取り時間の短縮化を課題として、解決アイデアを発想し、実現した。

その結果、段取り時間の短縮化に成功し、効果を確認して溶接ロボット工程を実用化できた。具体的には、溶接ステージを複数設け、溶接を行いながら空きステージで段取り替えを行うという外段取りを取り入れた。

ロボット活用による溶接動作の均一化は品質の安定につながり、稼働率の向上による生産性向上を実現できた。また、生産計画に余裕ができたため、欠品率もほぼゼロとすることができている。

この間、競合他社は人材と資金の制約から



溶接ロボット

溶接のロボット化には踏み込めず、同社の優位性が確立できた。

また、半導体業界の急激な需要変動に対応するため、先の市況を見越して設備投資を行い、大口の受注に対応できる生産キャパシティを確保して発注元にアピールし、大口受注を継続的に増やすことができた。

(3) 人材確保・育成

①人材の確保：インターンシップも活用

水田社長が社長に就任した2009年は、リーマンショックで売上が激減したが、それまでの内部留保が厚く、金融機関からの資金提供の提案もあり、資金繰りには余裕があった。また、翌年からの半導体業界の回復により売上も増加していた。そのような時期に、新卒採用のための合同会社説明会に参加したところ、これまで採用できなかった大学新卒者などの応募が殺到し、優秀な人材を多数確保できるようになった。

それ以降は毎年、大卒や高卒社員を採用し、全社員の約1/4は20代社員が占めるまでになった。4年前からは理系大学生のインターン

シップを行い、採用に結び付いている。今後は2ヵ月間の給与支給型のインターンシップを計画しており、同社やものづくりに興味を持つ人材の確保・育成を進めている。

②管理人材の育成：社外教育の導入

一方で、2012年頃から大手取引先のサプライヤーに対する品質要求が厳しくなり、ふるい落とされるサプライヤーが続出するようになった。

今後も大手企業との取引を続けるためには、生産管理面や人事管理面の強化が重要と判断し、管理部門の人員増強とマネジメント教育を開始した。社内教育とともに社外教育として、毎年5～6名が中小企業大学校で生産管理や人事管理などを学んでいる。

③従業員はすべて正社員

水田社長は、新規開拓などで訪問した大手企業でも従業員が会社への不満を口にするのを耳にし、社員が会社に不満を持っている会社は伸びないのではと感じた。

そこで、同社では従業員をすべて正社員とし、雇用は絶対に守ると従業員に約束した。派遣社員や有期契約社員ではなく、正社員として末永く働いてもらえる環境整備に注力し、社内のコミュニケーションを活発化させることで離職者はほとんどいない。

「いい設備も人が動かす」の信念の下、従業員は正社員で固め、大手取引先の高い要求に応えようとしている。

2. 成長戦略の成功要因

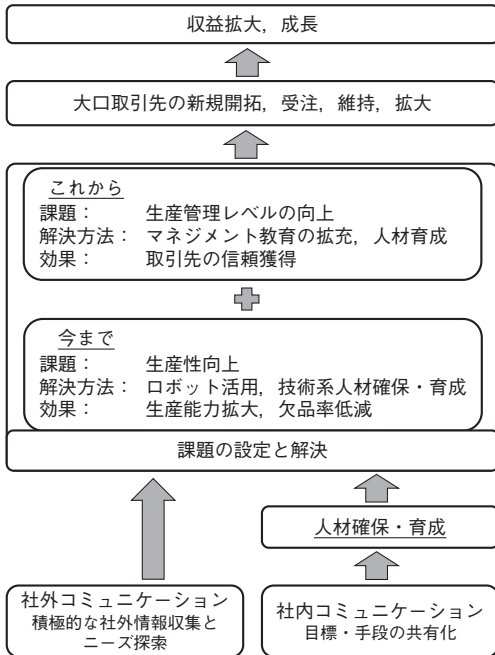
水田社長は、専門性のない金属加工分野に飛び込み、外注先の開拓や新規顧客開拓を通して社外の情報の重要性に気づき、情報を武器に市場の見通しや価格交渉などを進めてきた。トップが社内にいるのではなく、広く外部のステークホルダーと交わり情報を集めるべきと考え、中長期的な視点に立って戦略的に事業を拡大している。

ビジネスは、どれだけ情報を得るかがすべてと考え、顧客と会っても自社のPRはせず、

ひたすら相手の話を聞いて情報を集める。そして、顧客の思いやニーズを実現するために社内を変えることをいとわない。

集めた情報から半導体市場の拡大を確信して設備投資や社員採用を行い、大口の受注に対応できるだけの生産能力を備えたうえで受注活動を行っている。短納期で多量の受注に応えられる体制を整えてきたことが、ここ数年の急成長の要因である。

図表 第五電子工業の成長戦略



最近では、顧客が管理面の強化に関心を向け始めていることに対応し、人材教育面を機敏に改善している。このように、その時々顧客の思いを敏感に察知し、応えることが成長戦略になっている。

社長の戦略を具現化するのは社員であることを水田社長は十分に理解しており、働きやすい環境を作り、高い目標を掲げて社員にチャレンジさせることで、人材育成を行っている。

3. 今後の展開

当面の目標として、2022年には2018年の約2倍となる売上高20億円を目指している。この実現のためには、生産規模の拡大と、規模の拡大を担う管理面の人材の確保・育成が課題と考えている。水田社長は、管理部門の人員増強や教育の成果が今後現れてくる、と期待している。

また、現在は半導体業界向けの受注が主力であり今後も市場拡大が期待できるが、好不況の波による売上への影響が大きい。中長期的には、取引先の近接する業界の市場情報を聞き取り、それをもとにして新規の見込顧客のニーズを先取りする形でほかの市場にも参入し、好不況の波を受けにくい安定的な事業構成を実現したいと考えている。

水田社長は自らの信念、成功体験や反省点を熱く語った。「いい設備も人が動かす」「情報がすべて」「生産キャパシティの拡大優先、受注は後からついてくる」「人材も仕事も先を見据えて」等々の言葉には、経験に裏付けられた重みと、その言葉どおりにやってきた自信を感じることができた。それは水田社長だけではない。自社の成長過程とともに歩み、経験した社員の方々も同様の自信を持っていると感じられた。

工場の床や工作機械には油污れがなく、清潔が保たれていた。5Sが行き渡っており、すれ違う社員のあいさつも気持ちよく、全社員を正社員で固めることの長所を改めて見返すことができた。水田社長が社員を鼓舞し士気を高めて、社長以下一丸となって進んでいる会社であることを強く実感した。

片岡 英明

(かたおか ひであき)

2017年中小企業診断士登録。主に製造業の経営支援に活動中。メカ系技術者としてメーカー勤務中には商品や工程の開発から生産まで、現場での失敗や成功経験多数。

