

トップ インタビュー

先を見通すことが困難な時代にマルチ戦略で対応

～新工場建設で設備を刷新し、あらゆるサイズの部品に高品質な塗装を可能に～

株式会社五和製作所

代表取締役社長 **安藤 尚司 氏**

●インタビューー

名古屋中小企業投資育成株式会社
専務取締役 **五十嵐 健二**



株式会社五和製作所 会社概要 (2024年5月期)

本社所在地：愛知県豊田市花本町井前114-1

その他事業所：勘八工場(豊田市)、
九州工場(福岡県嘉麻市)、
東北工場(岩手県奥州市)、
北米工場(アメリカインディアナ州・
ケンタッキー州)

事業内容：自動車部品の塗装(カチオン電着塗装・
樹脂塗装他)および洗浄、塗装設備製造

設立年月：1973年6月

売上高：7,498百万円

従業員数：160名

安藤 尚司 氏 プロフィール

1959年 愛知県豊田市生まれ

1980年 当社入社

1995年 専務取締役

2012年 代表取締役社長就任

趣味：ゴルフ

〈新工場を建設しマルチ戦略で対応〉

【五十嵐】 昨年、創業50周年を迎えられました。誠にありがとうございます。まずは、事業内容や沿革をお聞かせください。

【安藤】 自動車部品メーカーに勤務していた創業者が兄弟で自動車板金塗装業を独立起業したのが始まりです。創業者以降、創業者の弟、創業者の従兄弟と代替わりして、私で4代目になります。

事業内容は、自動車部品の機能塗装を主体に、一部塗装設備の製作も手掛けています。自動車の塗装と言いますと、ボディの塗装を想像される方が多いと思いますが、当社では、車の表面には出ない部品、例えばエンジンルーム周りの部品やハイブリッド車(HEV)のバッテリーケース等に対する黒色の塗装をメインに行っています。技術面から見ると、カチオン電着塗装(電気メッキ塗装の一種)と静電塗装、樹脂塗装と言われる分野です。

自動車板金塗装で創業したのですが、創業後間もなく、創業者の体調面から調色作業が難しくなり、調色作業が不要な分野に事業転換しました。住宅建材も多かったですし、私の若い頃には、室内で使う子供用の鉄棒や、ぶらさがり健康器等も作っていました。しかし、なかなか長続きする商売はないもので、得意先であった住宅建材メーカーが倒産したことを機に自動車部品塗装メインとなって現在に至っています。



〈新本社工場全景〉

【五十嵐】 2024年には豊田市の花本産業団地に新工場を建設され、本社も移転されました。

【安藤】 取引先の皆さまに可愛がっていただき、受注も少しずつ増加するなかで、旧本社工場(勘八工場)が手狭になり、現場の動線も複雑で、生産効率も悪くなっていました。また、設備も老朽化してきたことに加え、周辺道路が狭く、大型トラックの出入りも不便を伴うといった事情もあり、以前から新工場の建設の構想は持っていました。

それでも、当社としてはかつてない大規模な投資であることから踏み出せずにいたのですが、豊田市の花本産業団地の分譲があったことと、投資育成会社を含め周囲の方々の後押しもあって踏み出すことができました。

【五十嵐】 新工場を拝見しましたが、大変すばらしい工場ですね。工場建設の狙いについても教えてください。

【安藤】 自動車業界は、少し前まで欧州および中国を中心に急速に電気自動車(BEV)化が進んでいましたが、昨年後半から急にトーンダウンしているのはご承知のことと思います。このように近年の自動車業界は、変化のスパンが非常に短く、また先を見通しにくい状況にあります。しかし、その中であって当社も生き残っていかなければなりません。そこで、当社が手掛ける“塗装”という仕事において、どのような仕事が残ри、どのような仕事が新たに発生して来るのかを予測しつつ、あらゆる可能性に幅広く対応するための準備をしておく必要があると考えました。

具体的に申しますと、当社の製品の最終納入先はその多くがトヨタ自動車です。そのトヨタ自動車がマルチパスウェイ(全方位)戦略を取っているのに合わせて、ガソリン車やHEVは当然のこととして、PHEV、BEV、燃料電池車(FCEV)の全てのパワートレインの部品に対

応できるような、今まで以上に精度の高い仕事ができる体制を取る必要があると考えています。

さらに、自動車の生産現場では生産効率化のためにギガキャスト等の新しい技術も取り入れられ、部品の大型化が進んでいます。一方で当社のような塗装という仕事はいわば装置産業ですので、装置によってできる加工が限定されてしまうという宿命があります。新本社工場は、敷地面積は勘八工場の半分ですが、延床面積は2倍とすることができました。また、複雑な作業動線を整理することで、生産能力を50%増加させることもできましたので、勘八工場では不可能であったPHEVやBEV用の大型のバッテリーケースの塗装と洗浄に対応可能な大型設備を導入することが実現しました。これにより、大型～小型部品まであらゆるサイズの塗装と洗浄に対応できるようになりました。

当地区で塗装を手掛けている中小企業でこれだけの設備を有している企業はないと自負しておりますので、製品の大小はもちろん生産対応力も含めて、幅広いご要望にお応えできる体制にできたのではないかと考えております。

【五十嵐】新本社工場ではカーボンニュートラル実現に向けての環境対応も積極的に行っていると伺いましたが、具体的にはどのような取り組みを行われているか教えてください。

【安藤】2025年の二酸化炭素排出量を2019年と比較して50%削減するという目標を掲げています。この目標は取引先から要請されたものではなく、自主的に設定しているものです。

達成に向けての取り組みとして、塗装設備そのものの更新によるエネルギー効率のアップに加えて、新本社工場では工場・事務所内の照明は全てLEDとしたり、工場内で使用するフォークリフトの全量をバッテリー式に入れ替えたりしました。これらの取り組みによって、ガソリン等の燃

料使用量は半減し、CO₂排出量も2019年比で40%減少させることができました。また、来年には想定消費電力量300kWを上回る500kWの太陽光パネルを導入して、自社の太陽光パネルで作出した電気で、電動フォークリフトの充電もできるようにしていきたいと考えています。

カーボンニュートラルそのもので直接付加価値が増加するものではないと思いますが、長い目を見た場合、対応できた企業とできなかった企業では受注環境に大きな差が付くであろうと思っています。



＜新本社工場の電着塗装ライン＞

《非同族承継と人材育成》

【五十嵐】話は変わりますが、安藤社長は創業者以外から初めて社長に就任された、いわゆる非同族承継をされています。非同族承継の経緯等について教えてください。

【安藤】私自身は創業して7年目で20才で入社しました。従業員数10名前後の零細企業です。入社して7年目の27才の時に取締役に就任しました。当時は従業員数が少なく、創業者もまだ30代と若かったことから、このような若さで取締役に就任することになったのだと思います。取締役に就任後は、とにかく食べていくために仕事をしなければなりませんので、常に新規事業を考えていましたし、そのための設備投資についても考えました。ちなみに、採算が合わない製品の代わりに、当時主流となりつつあった自動車部品のカチオ

ン電着塗装をやるうと言いだめたのは私です。

自分自身で必要と思ったことは積極的に勉強しつつ、新規案件を受注した際には自分で見積りの作成から、塗装設備の設計製作、ラインの立ち上げまでを全て行うことで、受注した仕事に対してどのような先行投資を行えばよいかを学ぶことができ、いい勉強になりました。1993年に九州工場を新設した際にも、自ら九州へ赴任したりもしました。

その後、創業者の子息が会社を継がないことが確定的になったこともあり、2012年(52歳の時)に当社初の創業家以外の社長に就任しました。就任早々はリーマンショックの後遺症もあり、事業の立て直しが必要となる場面もありました。しかし、「とにかく先を想像し、先手を打って環境変化に対応できる状況を整えることで受注を得ること」を胸に、創業者とも意思疎通を図りつつ、東北や北米への進出等もしながらここまで来ました。

【五十嵐】社長就任以降、組織作りや人材育成にはどのように取り組まれていますか。

【安藤】私自身は、「役員は4年後(将来)を考える、課長以下は現在ある仕事をいかに効率的に進めていくかを考えながら、次の仕事を覚えること」が重要だと考えています。

役員は従業員に「この経営陣にはついていけない」と不安を与えないようにしなければなりません。そのために、いかに先を見て具体的なビジョンを持つかが重要です。そして、具体的なビジョンを描くためには利益を出し続けることができ、先行投資や世代交代を適切に行うことのできる体力を持つ必要があります。この考えを次世代の経営陣に継承していきたいです。

従業員については、若手社員にはまず仕事を覚えて将来に繋げて貰うために、指導役をつけて勉強させています。課長クラスの従業員には現在ある仕事の維持と改善に加えて、自社以外

との接点を作ることで新たな分野について勉強できる機会を増やしています。

このような組織作りと人材育成を続けることで、経営陣か従業員かを問わず積極的にアイデアが出るような組織にしていきたいとも考えています。



<当社製品例>

【五十嵐】最後に貴社の今後の展望をお聞かせください。

【安藤】新工場を建設し、大型設備を導入して生産能力を増やしたりしたことで、ガソリン車からBEVまでの全てのパワートレインに対応し、大型～小型まであらゆるサイズの部品の塗装・洗浄を可能とし、全方位戦略を実現する体制を作ることができました。この結果、今までできなかった案件のお問合せもいただくようになってきました。今後BEV化が進んでいくと絶縁や冷却に係る部品が増えていくと予想されるため、それらの分野も伸ばしていきたいと思っています。

「お客様のニーズに合うものがあります」と言えるように絶えず先行投資を行い、全方位に対応可能な体制を維持しながら、先の見通せない時代の中でも生き残れるように努めていきます。

【五十嵐】変化する環境に柔軟に対応できる体制を整えることが飛躍に繋がるということですね。今後の更なる発展を祈念しております。本日はありがとうございました。