

激動の経営

小径丸物加工

2022年10月期まで17期連続で増収増益を続けるモノづくり企業が茨城の北部にある。福島との県境にも接する茨城県常陸太田市の里美地区に工場を構える瑞井精工がその

瑞井精工

①

企業。シャフトやコロなど小径丸物部品の高精度加工に特化した事業を展開し、卓越した技術力で自動車や半導体製造装置、工作機械など多様な分野に取引の幅を広げている。

会社を指揮するのは08年に31歳で2代目の社長に就任した井上雅弘。就任以来、「外部環境に左右されない永続的に強い企業になる」という目標を掲げて新規開拓を積極的に行い、現在の取引先の企業数は約300社に上る。取引先は精度の高い加工を求める業

多様な顧客ニーズに対応



界のトップレベルの企業が中心で、取引業界も多岐にわたる。特定の業界に依存しない売り上げ構成とすること、景気の波に左右されにくい企業体質をつくり上げた。

幅広い技術保有

その基盤にあるのが技術力だ。井上は「どこのことを、どこでもやらないレベルでもやらないレベルできちんとやり続ける」と方針を掲げる。

さらに小径丸物加工という特定分野に特化しながら、多様な加工技術を保有し、顧客ニーズに柔軟に対応できる生産体制を構築する

名将の教え 経営に生かす

術を保有するのが同社の強みとなっている。

と持論を掲げる井上。その考えのヒントは高校時代に会得した。

厳しい言葉をかけたり練習試合でプレッシャーのかかる場面で使ったりして反応をよく観察し、どんな場面でもの選手が活躍できるかをすべて把握して試合に臨んでいたという。

工場には切削、研磨、鏡面仕上げから熱処理までの一貫体制を整備する。切削加工の工程でも数値制御(NC)切削、カム式切削、海外製の特長な機械による切削など複数の加工方法に対応。研磨加工もセンターレス研磨、端面研磨、パッチカル研磨、球面研磨など幅広い技術を保有し、これらを組み合わせて精度や形状など多様なニーズに応えている。

高球児だった井上は茨城の強豪、常総学院高校の出身だ。名将として知られる故・木内幸男監督の教え子で、3年生の時には主将も務めた。

「当時は怒られてばかりだったが、監督からは多くを学んだ」と、井上は名将の教えを企業経営に生かしている。(敬称略)

木内野球と言えば、相手の意表を突く作戦や選手起用で「木内マジック」と評される采配が有名人だが、井上によれば「どんな場面でも選抜肢を常に持っていることが木内監督の偉大なところ」であり、そこにはしっかりと事前準備があった。例えば選手に対して

「選抜肢は常に豊富に備えておくべきだ」

▽所在地 茨城県常陸太田市折橋町8255
 代表者 井上雅弘氏
 設立 1967年(昭和42)10月
 資本金 200万円
 従業員 52人
 売上高 8億9000万円(22年10月期)

激動の経営

一代で事業成長

「自分には靈感がある」。瑞井精工（茨城県常陸太田市）社長の井上雅弘は時々不穏なことを言う。ある種の勘が働くというところが、元々関心のな

瑞井精工

②

かった家業を継ぐきっかけは、その勘によるものだったという。

瑞井精工はピン形状など金属部品の高精度加工を手がける。井上が2代目を継いだ2008年以降の業績は右肩上がりだが、売上高で見ると同社の最盛期は80年代から90年代の初め頃となる。当時はビデオデッキのテープガイド関連部品の量産を手がけ、売上高はピーク時で15億円。複数の工場を構え、現在の2倍の100人規模の社員が働いていた。

発展と低迷



創業者は雅弘の父の井上新。雅弘によると「相手の懐に入る天性の才能があり営業力が高く、人間味があつて

社員からも慕われていた」という新は、60年頃に個人事業として創業し、一代で事業を大きく発展させてきた。しかし、ビデオデッキ部品は90年代半ばに供給先の海外生産移転で受注が激減した。その後、90年代後半には

瑞井精工は事業拡大のため現在本社工場を1987年に建設した

外部環境で業績が変動

携帯電話向け振動モーターのシャフト部品の生産で業績は上向くが、部品のコモディティ（汎用品）化で競争力が低下。外部環境に左右されやすい企業体質が原因で、その後の業績は低迷していく。

悪い予感

「父は家で会社の話をもったくしなかった」と雅弘。77年生まれの雅弘は高校から実家を離れて寮生活を送り、大学を経てテレビ局に就職。家業の状況には関知せず、継ぐつもりもなかった。

ところが、雅弘が社

会人になって5年がたった頃から、たまに帰省する実家での父の様子に気がなりはじめた。まだ老け込む歳でもないのに足腰が弱くなり妙に怒りっぽい。雅弘には父が仕事に行き詰まっているように見えた。「父に何か悪いことが起るのではないか」。そんな予感がした雅弘は思わず、「一度工場を見せてほしい」と父に願ひ出した。

父の下で働く

雅弘が初めて工場を訪れたのは06年春。実際の現場を見て、「自分も何か父の力になれ

るのではないか」と感じ、その年の6月には父の下で働き始めた。現場の仕事を覚えながら営業に携わり、「当時は見聞きするあらゆるものが新鮮で、父の下で働いた日々は非常に充実していた」と雅弘は振り返る。手探りながら新規開拓に取り組んでみると感触は良好で、新規受注獲得のための監査の受け入れ準備を進めるなど、社内にはわかに活気がついてきた。しかし、08年6月、雅弘の悪い予感的中してしまう。父・新が心臓病で急死。71歳だった。（敬称略）

激動の経営

仕事が激減

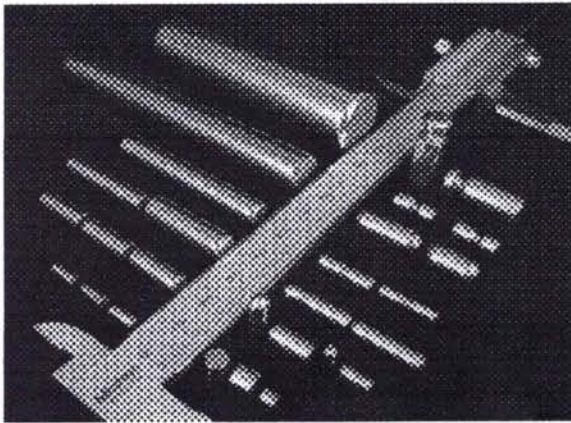
小径丸物部品の高精度加工を手がける瑞井精工（茨城県常陸太田市）。社長の井上雅弘は、2008年に先代社長だった父の急死をきっかけ、31歳で会社を引き継いだ。その直後のリーマン・ショックによる不景気で苦境を味わいつつも、自分なりの戦略を模索して打ち立て、会社を成長軌道に乗せていく。

先代が亡くなったのは08年6月。その2年前に入社したばかりで当時は製造業の経験が浅かった井上は、自分が社長で良いのかと迷いながら社長就任を決めたという。同年10月期の決算を何とか乗り切ると、11月から徐々に世の中の景気が悪化し始め、リーマ

瑞井精工

③

成長軌道へ戦略模索



社長の井上は取引先の新規開拓を進め、要望に柔軟に対応できる技術力を磨き、事業を拡大した（製品サンプル）

ン・ショック後の不況で仕事が激減する事態に陥った。当時の社員数は20人ほど。「仕事は従来の7割も減少し、3人ほどが出社していれば十分」などと、井上は新規開拓を進め、要望に柔軟に対応できる技術力を磨き、事業を拡大した（製品サンプル）

新規開拓で不況を克服

拓のための営業活動に奔走した。

取引先を拡大

毎日のように1日4、5件の企業回りをするなど、井上は休みなく働き続けた。ただ、新規開拓は社長就任後に初めて取り組んだわけではなく、先代の下で働いていた2年前から徐々に進めてきたことだった。そうしたことも奏功し、当時ターゲットにしていた自動車分野などを中心に新規の受注獲得は順調に進み、徐々に仕事量は増えていった。

さらに、取引先が特定の業界や企業に偏つ

ていたために、業績が外部環境に大きく左右されていた従来の状況からの脱却を目指し、そこで多様な工法を探り入れたたり、協力会社に頼っていた加工の一部を内製化したりと試行錯誤を重ね、顧客の要望に柔軟に対応できる技術力を磨いてきた。

「顧客と同じ熱量で仕事に向き合って顧客のニーズに応える『魂を込めたモノづくり』を積み重ねてきた」と井上。その結果、現在では08年時点に比べて売上高と社員数は約2倍に増えている。

の結果、短納期が自社

（敬称略）

激動の経営

厳しい見直し

小径丸物部品の高精度加工に特化しながら、顧客の多様なニーズにこたえるモノづくりを実践する瑞井精工（茨城県常陸大田市）。井上雅弘が社長に就任

瑞井精工

④

してからの期連続で増収増益を続けているものの、2023年に関してはやや厳しい見直しを示す。その一方、将来の発展に向けた基礎づくりを着実に進める方針を掲げる。

同社は例年、1月の仕事始めの日に全社員を一同に集めてミーティングを開き、その年の目標や経営見直しなどを伝えている。今年度のミーティングで井上は、「23年の売上高は現状で何も手を打たなければ前期比15%のマインスとなる見直し。

業務・組織見直し推進



「今年の取り組み内容が今後の礎になるかもしれない」と期待する社長の井上

これを何とか改善し、前期比はいいまでもっていく。利益面では前期比5%の成長を目指す」と社員に伝えた。その後、「あいさつを皆でしっかりしていこう」と基本的なことを

呼びかけた。数字をシビアに井上は計画の数字の達成を非常にシビアに捉えている。無理な目標を立てず、取引の状況を精査して実現可能

成長に向け地盤固める

な数字を算定、その数字を確実に達成することとで毎年のプラス成長を実現してきた。

23年に関しては主要取引業界の一つの自動車分野の生産調整の影響で前半の苦戦が想定され、後半での挽回を狙う。ただ、井上は

「売り上げ見直しは厳しいかもしれないが、先々を見たら今年の取り組み内容が大きな戦力として今後の礎になるかもしれない」と冷静に現状を分析する。

「ネクスト10」

井上の社長就任から10年がたった19年に、同社は20年まで10年間

の事業方針「ネクスト10」を定めている。その中では、営業や製造を含め属人的になつてきた従来業務を見直し、仕事を円滑に進める仕組みを構築することを掲げている。

例えば営業面では、従来は井上のトップセールスに頼っていたが、デジタル技術などを活用しながらノウハウを社内蓄積し、受注活動をシステム化するようなことを検討する。また製造面では、人材の多能工化に取り組む方針で、仕事量に余裕がある今年が多能工化を推進する上で最適な期間となりそう

だ。取り組みの推進に向けた組織変動も視野に入れる。社内の複数の部門の社員同士が折衝する機会が増えると思定されることから、コミュニケーションの基

本となるあいさつをいま一度しっかりしていこうと井上は社内呼びかけたのだ。今秋には新たな事務棟の建設や、手狭になつていた生産や検査のスペースの拡張なども計画し、将来の成長に向けた地盤固めに注力する考えだ。（敬称略）

（この項おわり。茨城・陶山陽久が担当しました）