先代が嗜好品としてオーダーし、塗装を施した真田氏の甲冑。こちらにも複合塗装の技術が使われている

父から継承した金属塗装で革新を続ける。「設備投資による自動化」が事業の要

有限会社大栄工業

代表取締役
中村嘉孝

1983年上田市生まれ。20代から父が設立した大栄工業に入社し、営業担当として経験を積む。先代の急逝によって2019年に２代目の代表取締役に就任。趣味はキャンプ、旅行。

自動車や船舶の部品となる鋳物製品にカチオン電着塗装を施す。塗料を溶かした槽に製品を浸し、電気の力で塗膜を形成する

既存の建屋を改装してアームロボット２基を設置し、作業員１名がつく。レーンを回ってきた部品に動いたまま塗装を施す

新たに導入したアームロボット。均質な塗装とスピードアップを実現する

リーマンショック、震災の苦境を乗り越えて

上田市真田に本社を構える大栄工業は、創業50年を数える金属塗装のプロフェッショナル。カチオン電着塗装、粉体塗装、それらを組み合わせた複合塗装の技術で、自動車部品や駐車場用品、住宅ドアの蝶番など多彩な製品加工を手がけています。

同社の方針は「常に最新設備を導入し自動化を図ることで、生産効率を向上させる」。一般塗装業として創業しましたが、初代社長の舵取りでカチオン電着塗装のラインを構築し、自動車部品で急成長を遂げました。しかし2000年代後半のリーマンショックを境に売上が落ち込み、さらに東日本大震災によって海外へ発注が流出したことも追い討ちとなって苦境が続きました。

会社が最も苦しかったのは2017年前後。初代社長が体調を崩して入院し、二人三脚で歩んできた常務も倒れるなどさまざまなことが重なり、売上は好調時の1/4程度まで落ち込みました。現在２代目の代表を務める中村嘉孝さんは当時、営業部長として会社を立て直すべく奔走したと振り返ります。

「当時は営業部と総務部を兼任し、経営や数字の見方を必死で学びました。覚えなくてはならないことが山積みで、ほぼ徹夜の日々（笑）。辛かったですが、当時苦労して覚えたことが今に役立っています。数字から現場の問題点を読み取って改善していけるようになったのも、あの経験があったからですね」

その後、信用保証協会を通じて中小企業庁の制度「中小企業119専門家派遣制度」を活用し、中小企業診断士に相談。原価管理や採算管理の課題についてアドバイスを受けるようになりました。

「やりたいことはやってみる」

再起を目指してスタートしたのが、県内でも実践している業者が少なかった「複合塗装」の分野でした。従来取り組んでいたカチオン電着塗装の上から、粉体塗装を施すものです。カチオン電着塗装では仕上がり色が２色に限られましたが、複合塗装によって色のバリエーションが格段に増加。製品分野が飛躍的に広がりました。例えば、コインパーキングで使われるフラップ。複合塗装によって進出した分野で、現在も事業の要です。こうして自動車部品以外にも分野を広げることで、少しずつ売上を回復させていきました。

「自動車産業は生産体制が安定せず、かねてから不安要素もありました。当社は100%生産に対応できる体制を用意していますが、60%になれば人件費が赤字になるし、150%になれば外注せざるを得ず苦しかった。売上の９割を占めていた自動車部品を４割まで落とそうと決め、住宅部品やパーキング部品など分野の分散を図りました」

新規開拓のためみずから車を走らせ、地道に営業を続けた中村さん。転機になったのが「山梨戦略」です。市場調査で山梨は塗装業界が小さく開拓の余地があると分かり、週に一度は山梨に通って営業活動。飛び込み営業も積極的に行いました。当時は上田地域から山梨への交通アクセスは良くありませんでしたが、将来的に高速道路が整備されることが分かっていたため先手を打ったのです。「取引が安定するまで10年かかりましたね」と笑いますが、今や売上の1/3を山梨のクライアントが占めるまでに。当時の地道な種まきが身を結びました。

「厳しい状況だったので、やるしかなかったというのが正直なところです。代表に就任する前から、『やりたいことはやってみる』を心がけてきました。当たるか当たらないか、やってみなければ分からない。常識通りにやっていても、新しいものは生まれませんから。人と違うことを、人より早く始めなければ差別化は図れない。もちろん、失敗の方が多いですよ。従業員に言わせれば、成功例なんて一つもないと（笑）。数年前にも1000万ぐらいかけて新しい設備を導入しましたが、当たらなくて撤去しました。設備投資も色々とチャレンジしていますが、なかなかうまくいきません（笑）」

ロボット導入、そして人材育成

2023年には、経済産業省の事業再構築補助金を活用して新しい設備の導入に踏み出しました。複合塗装を担うアームロボットとオペレーションシステムです。従来は手作業で行っていた複合塗装のオートメーション化によって、人の手ではどうしてもムラができてしまう膜厚を均一に仕上げ、質の高い加工を行えるように。ポイントは、ラインを止めずに塗装を行う点。生産スピードを高くキープできるため、量産にも対応可能です。創業以来の方針である「最新設備による自動化」の新しい挑戦となりました。

「製造をピラミッドに例えるなら塗装は最下層に位置する業界で、真っ先にコストの削減対象になってしまう。差別化を図るために塗装の価値を上げ、当社に依頼したことを自慢できるような存在にならなくてはと考えています」

人材育成にも力を入れています。2022年には信用保証協会から紹介を受けて公的相談窓口「長野県よろず支援拠点」を活用し、社会保険労務士から人材育成や人事評価の課題についてアドバイスを受けました。

「人材に選ばれる会社になるためには、全体の給与水準を上げることが必要です。そのために従業員のキャリアアップを図り、個人のスキルを高めることを目指しています。研修を受けた従業員には手当を支給し、ステップアップしていける環境をつくりたい」

法改正によって残業時間の上限規制が厳しくなった背景もあり、今後は人材を増やしていく必要があると考えています。外国人技能実習生の受け入れや障害者雇用を実施し、体制を構築しています。

「代表になってからは、経営状況の分析を強化しています。現在５年間の長期計画を立てているのですが、文章にすると自分がイメージしていることがはっきり見えてくるんですよ。数字目標に対してどう動くべきか、逆算して現場とすり合わせることで分析力が高まりました」

外部機関のアドバイスを受けることで現状を的確に分析し、目標に向かって成長を続ける。先代から継承した技術に革新を加え、さらに価値を高めていきます。

上田市丸子に工場を構える。現在は正社員、パート、外国人実習生などを含めて48人が働く

有限会社大栄工業
創業 | 昭和48年
事業内容 | 電着塗装・静電塗装・粉体塗装
〒386-2202 上田市真田町本原694-1
Tel 0268-72-2293　HP http://www.daiei-kougyo.co.jp