



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社タジマ (B) —創業期—

1951年(創業)～1969年(富士通長野工場から受注)

古くから長野県上田市は養蚕と絹糸が特産品で、明治初期になると器械製糸が始まり、明治30年(1897年)代には大規模な織物工場へと発展した。しかし、1929年の世界恐慌で生糸の価格が大正期(1912～1926年)の半額へと落ち込み、その後製糸業は衰退していった。

このため、当時の市は産業の転換を図るべく、工場の積極的な誘致を開始した。1939年に始まった第二次世界大戦は、上田の産業構造にも大きな影響を与えた。軍需産業の進出と、大都市の空襲による工場の地方疎開などにより、上田の産業は機械金属工業が主体になっていった。

そのような産業の歴史を辿っていた長野県小県郡丸子町(現上田市)に、1924年、タジマの現会長である田島正一(写真1)は産まれた。14歳で尋常高等小学校を卒業した正一は、上田市にあった金営社という社員数十二、三人の鉄工所に初期奉公に入った。

正一が学校を卒業した1938年は、上記の通り、長野県上田市が工場の誘致などを通じ産業の転換を図っている時代であった。工場だけでなく、工場において指導を行う技術者も工場長や経営者として多く招かれていた。金営社の社長も、上田市が産業の転換を期して招いた技術者であり、丁稚で入った大阪の工場で自動車の機械を覚え、職人が少なかった時代に冶金学という専門を身につけ、板金や鉄骨、鍛冶を業種としていた。

金営社へ入る際に口をきいてくれ、更に年季が明けると入社する事になった綿谷製作所の綿谷善蔵氏(写真2)も、そのような時代に招かれた技術者の一人であった。綿谷善蔵氏は舞鶴海軍工廠等に勤務し、そこで体得した精巧な技術を指導していたが、技術者を育成する傍ら自主独立

---

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科 M31 期生田島佳典、同博士課程 D19 期生山口 淳が、河野宏和教授の指導の下で作成した。本ケースはクラス討議の資料として用いるためのもので、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 河野宏和・田島佳典・山口 淳 (2010年5月作成)

を奨め、二十有余名の経営者を輩出し、地域の中小企業の基礎を築いた。田島正一会長も二十有余名のうちの一人であり、綿谷善蔵氏はいわば経営の師匠であり、タジマの社訓も綿谷善蔵氏の言葉である（写真3）。

5        まだ第一次産業が就業者の約40%を占め、第二次産業は25%にも満たなかった時代に、産業の転換を図る地域において、大阪と舞鶴から来た技術の師匠や先輩方から学んだ技術をもって、田島正一は独立した。約14年間に及ぶ技術の習得は非常に厳しいものであったが、もう一人の経営者と共同で始めた二輪製作所を2年で発展的に解消し、1953年、30歳で田島製作所を設立した。

10  
15        独立後は資金も無く設備投資もままならないので、機械商社などから機械を借りながら加工をしていた。創業後数年は金営社がアート金属から受けていた受注の手伝いをしていて、1956年からはアート金属から直接受注を受け、船舶用ピストンを月に数百個納入した。同時にオルガン針のミシン針の製造ラインを月に数百個、ブリヂストンの歯車の粗引き加工を月に300個納入しながら、設備投資を行うための資金を蓄えた。なお、アート金属も東京から工場を疎開させた会社である。資金が貯まり設備投資を行うと、更に多種多様な製品を受注し、人員を増員していった。1962年、管理体制がきちんと整っていないところに労働争議が起り、規模を縮小しての再出発という事になったが、この事を教訓にしながらもタジマは資金を貯め設備投資をし、さまざまな製品を受注することで少しずつ成長していった（表1）。

20        その後は泉工医科の手術用針や日信工業の車用ピストン、長野計器の油圧計器計測機器部品、三協精機から大手の設備ライン部品とユニットの組立まで、更に加工以外の板金・樹脂・バネ・焼入・表面処理等完成品を納入していた。その後、田中製作所の船舶甲板切断用溶断機や溶接機部品、ツガミ製作所の転造機部品のフレーム加工等受注するなど、少しずつ地域でのネットワークを構築していった。多くの受注は、10～15年と長く続いた。短くても数年から5年は受注するというのがタジマの基本的な受注スタイルであった。

25        1969年、大手メーカーである富士通の長野工場からの受注とキヤノンの各工場からの受注を受け、工場を新築移転した。2008年に新工場へ移転するまで、本社工場として約40年間業務を行う土台となる工場が出来たのである。さらに、1977年には、富士通、キヤノンからの高精度製品の受注増加と将来の多品種少量生産への移行を見込み、マシニングセンターを導入し、三次元測定機等、検査設備の充実に向けて積極的な投資を進めた。

【参考資料・URL】

- 【1】 <http://www.valley.ne.jp/~shokokai/kougyou1/guide/kouen100.htm>、丸子の工業HP内  
綿谷善蔵氏写真



写真1 創業者田島正一会長



写真2 綿谷善蔵氏

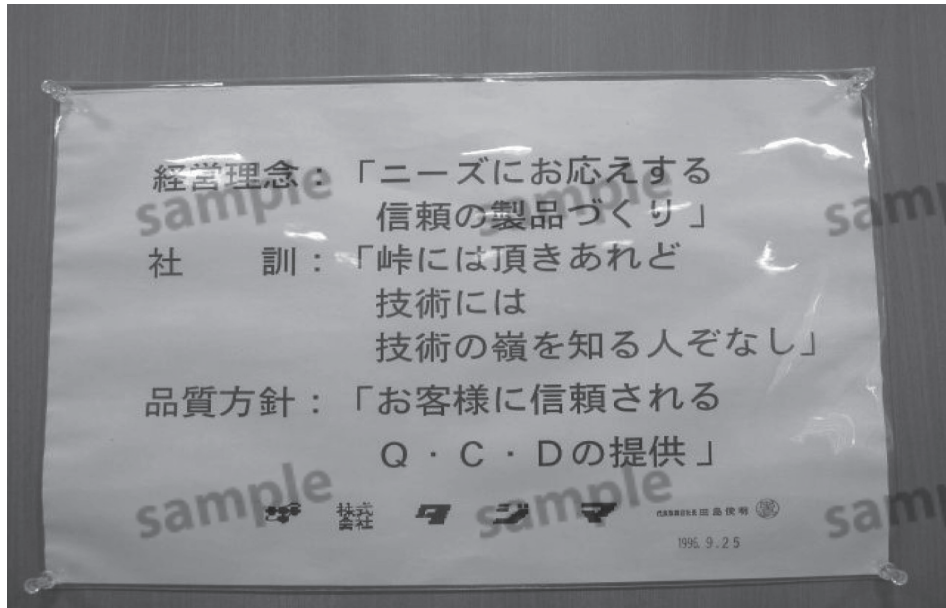


写真3 タジマの経営理念、社訓、品質方針

フェーズ	年	取引先	製品
創業期	1952	アート金属(金営社)	金営社のお手伝い
	1956	アート金属(直取引)	船舶用ピストン
		オルガン針	ミシン針の製造ライン部品
		ブリジストン	歯車の粗引き加工
	1961	泉工医科	手術用針
		日信工業	特殊車両用ピストン 車部品加工用専用機
		長野計器	油圧計器計測機器部品
		三協精機	大手生産設備ライン(組立までの一括受注)
	1967	田中製作所	船舶甲板切断用 溶断機
		ツガミ製作所	転造機部品 フレーム加工 ワイヤーカット機の加工層 ユニット組立まで

表1 創業期の取引先と受注年と受注製品

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---