



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社タジマ (D) —縮小期—

1995年（最高売上を記録）～2001年（ITバブル崩壊）

1995年、タジマは過去最高の売上を記録し、正社員147名、派遣社員80名を数える規模になった。1951年に独立してから43年、1994年に社長が田島俊明社長（写真7）に交代し、今後更なる発展を期していた。

1995年まで、HDD部品や半導体製造装置部品などを受注し、それらの業界の発展と共にタジマも急成長を果たした。しかし、HDD部品を受注していた富士通長野工場からは部品製造がフィリピンへ移管されると同時に受注が途絶え、半導体製造装置の量産品組立は規格変更を機に受注が途絶えた。1985年には設備能力は整いつつも球が無かったが、柱としていた受注が途絶え、1996年からは新たな受注の開拓に注力せざるを得なかった（表4）。

1996年、自動車部品の話があり、試作にトライしたが価格が合わなかった。また、デンソーから旋回ロボットの部品の話が出たが、これも自動車部品と価格帯は同様であった。急成長後にさらに発展しなければという焦りと、なかなか良い仕事に直面しない事で、役員会ではイライラが募っていた。その中でも半導体製造装置関連の注文は受けていた。これは住友金属からの受注であり、住友金属の撤退後、TE社が購入することになる部門からの受注であった。この頃、製造業の工場が集まっており、今後の製造業の中心になっていくであろうという見込みから、愛知県名古屋に営業所を設けた。営業所と言っても実質は専務（写真8）一人が働く営業拠点であった。

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）

1998年にはJR東海が開発中のリニアモーターカーのハニカムプレートを東芝府中から受注したが、3年後の2001年の不況で受注が途絶えてしまった。この受注は元々懇意にしていた工具商社の社長からの紹介で、2001年以降復活の話があったが、先の見えない注文であるため、タジマ側から受注を断った。半導体関係では、京セラの半導体の個別半導体の難削材を受注したが、非常に安い部品の上コストダウン要請が多く、数年で生産を中止した。古河電機工業からも同様の部品を受注したが、同じく数年で中止した。1999年には光洋電機からLCD洗浄機の部品を受注し、2009年現在も受注し続けている。以上のように、1996年以降はさまざまな営業活動に注力したが、1998年には実質的に人員整理が始まってしまい、どんなに忙しくても人員削減という方針が実行された。

以上のような状況で迎えた2001年1月5日の仕事初め、TE社よりFAXで注文キャンセルが入り、受注は一気に3分の1に減ってしまった。この年はシリコンサイクルの低迷とITバブル崩壊が重なった年であり、タジマにとっては設立以来の危機となった。フォーキャストや各種情報源から受注が減る事は予測していたが、この注文キャンセルは予想外で、大きな影響を与えた。ここからはなりふり構わず、会社存続のためにあらゆる手段を実行した。まず役員報酬や接待交際費を減らし、リスク回避のために積み立てていた現預金を半分にした。社長は家庭環境等を考慮して、比較的余裕のある家庭の社員から退職してもらおうと家回りを回った。当時を振り返り、社長は「家を回って、退職のお願いをしていると泣かれることも多く、眠れない日が続く、体重は10キロ近く落ちた」と辛そうに話している。売上最高を記録した1995年に147名いた正社員は、2001年には80名になった。

1981年に初めて受注して以降、ブラウン管製造ラインやHDD実装機、旋回ロボット等を受注したソニーも経営陣が変わる毎に方針が変わり、2001年の大リストラでソニーの下請け企業数は3分の1になった。タジマもソニーとの取引を続ける事が出来ず、危機に拍車がかかった。

2001年には松下電器産業（現パナソニック）へ営業活動に行ったが、大不況の最中であり、どこへ行っても仕事が無かった。自動車と食品業界は状況が良かったため、渋谷工業からの受注を受けて何とか凌いだ。その後、以前より知り合いであった松下の製造部長が工場へ来て、同じ設備を持っているという事で、エッチング装置等短納期でまとまった注文を受ける事ができた。慣れない表面処理や短納期に苦労したが何とかこなした。この松下からの注文は危機を救った受注であり、松下甲府などの工場からも受注したが、価格が厳しくコストダウン要請が多かったの

で、数年で撤退した。

同じく 2001 年、双葉鑄造より JR 東海の N700 系ブレーキユニットを受注し、試作開発から初期量産をこなしたが一時生産がストップし、その後また量産というように目まぐるしく変化した。しかし、同時期に TE 社グループの受注量が大増産となったため、ブレーキユニットの注文は断る事となった。こうした結果、2001 年には TE 社グループからの売上が全体の約 8 割という 2009 年現在と同様の比率まで上がり、2001 年以降の半導体業界の復活と共にタジマの状態も落ち着いていた。

半導体業界は 1996 年に前年比マイナス 20%、1998 年に前年比マイナス 18%、2001 年に前年比マイナス 49%という落ち込みを記録した。タジマは 1995 年から 2001 年にかけての業績不振、縮小を受け、売上はピーク時の 3 分の 1 に減少し正社員は 140 名から 67 名減った。目先の受注で凌ぐ時期が続き、社員も減っていく中で、社内の雰囲気は段々に悪くなっていった。



写真 7 田島俊明社長



写真 8 田島富美雄専務

縮小期	1996	大信精機	実装機(チップマウンター)ユニット組立(ソニーマックスより製造移管)
		住友金属	エッチャー(数年後事業撤退し、TELが撤退部門購入)
	1998	東芝府中	JR東開発中のリニアモーターカーのハニカムプレート
		京セラ	半導体個別半導体難削材
		古河電工	京セラと同様部品
	1999	光洋電機	LCD洗浄装置

表4 縮小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
