

企業 訪問 *Interview*



代表取締役 けいとく たかゆき
慶徳 孝幸

COMPANY DATA

特殊精機株式会社

所在地 喜多方市岩月町宮津字堰東5466番地 2
T E L 0241-22-4331 F A X 0241-25-7355
設 立 1961年 資本金 3,200万円
従業員数 98名
U R L <https://www.tokushuseiki.co.jp>
事業概要 電気機械器具製造業・労働者派遣業



特殊精機株式会社

～「品質は上流より造りこむ」*を モットーにもものづくりに取り組む企業～

*「品質は上流より造りこむ」（モノ造りにおいて各工程毎にプロセス保障をしていき結果的に不良の発生を未然に防ぐ）をモットーにもものづくりに取り組む企業が、喜多方市にある特殊精機株式会社です。

一時は主要取引先の撤退という危機に直面した同社ですが、トップセールスや現場主導の IT・DX 化によってV字回復を成し遂げ、現在は地域の発展を見据えた企業間連携を模索しています。

今回、同社の本社・岩月工場を訪ね、これまでの歩みから現在の取り組み、そして今後の展望について、慶徳社長にお話を伺いました。

■会社の沿革についてお聞かせください

— 1991年に本社を東京から喜多方市に移転 —

1963年8月に東京都で、炭酸ガス消火装置や火災報知器などの防災システムの設計施工業として創業しました。当時は商社機能も有していましたが、本格的にもものづくりを行うには、コスト面で優位性のある地方に拠点を構えるべきだという結論になりました。当時、現在の喜多方市熱塩加納町出身の役員が在籍していた縁もあり、喜多方市であれば低コストでの生産体制を構築できると判断し、喜多方でのものづくりを決めました。

1966年に喜多方市に事業所を開設して電子計算機記憶装置の製造を開始し、その後はラジオ録音機やカラオケ機器などの製造（完成品）を手掛けました。そして1991年には、東京から喜多方市へと本社を全面移転しました。

現在は本社を置く喜多方市の岩月工場と栃木県的那須工場の2カ所を拠点としています。岩月工場は、高級ミラーレスカメラ用交換レンズや、オールラウンドレシーバー、高級ヘッドフォンアンプ、IoT製品（インターネットにつながり情報をやり取りできる製品、スマート家電）などの完成品が主力です。那須工場は、さまざまな電子部品をプリント基板に実装するSMT（表面実装）が主力で、放送映像・

医療・車載・産業機器・IoTから5G（第5世代移動通信システム）対応など高品質が要求される産業通信機器関連の基板を製造しています。

■社長に就任した経緯などについてお聞かせください

— どん底の状況からの社長就任 —

私は当社8代目の社長になりますが、創業家出身のオーナー社長ではありません。喜多方市に生まれ、1977年に特殊精機に入社して以来、この会社一筋で歩んできました。

私が社長に就任する以前、今から12年ほど前の前社長の時代は、国内大手メーカーのスマートフォン製造に関わっており、事業は極めて順調でした。しかし、国内市場におけるiPhoneの台頭などもあり、携帯端末の販売競争が激化し、当社の主要取引先が携帯端末事業から撤退することになりました。那須工場にその大手メーカー専用の請負製造ラインを抱えていた当社は、売上高の約6割を瞬時に失うという大変な状況になりました。

前社長は「二期連続赤字になったら私が責任を取る。全員で持ち直そう」と会社再建に取り組んでいましたが、心労も重なり、株主総会の前になって「健康面において不安がでてきた」と口にするように

なってきました。

その時、私は現専務たちと話し合いを重ねました。従業員やその家族を合わせれば500人規模の生活がかかっていること、そして前社長がこれまでに蓄積してくれた内部留保が手元にあることを踏まえ、「これらを活用すれば必ず再建できる」と決意を固めました。それで急遽、ピンチヒッターとして私が代表を引き継ぐことになりました。売上が激減し、赤字を抱えた、まさに「火中の栗を拾う・どん底」の経営状態からの事業継承でした。

■社長に就任されて、取組まれたことをお聞かせください

—「リストラしない」決断と、トップセールスの覚悟—

手元に残された内部留保金の存在を踏まえ、私は専務とともに会社の再建に向けた「四力年計画」を策定しました。

まず行ったのは、「リストラは絶対にしない」という意思決定です。自社の優秀な人材を失ってしまえば、仮にトップセールスで新しい仕事を受注できたとしても、事業を急いで立ち上げる局面で戦う武器がなくなってしまう。熟練の技術者がいない中で、背伸びをして仕事を取ってきたところで、最終的に信頼を失うだけです。そのため、従業員には「賞与は出せないかもしれないが、その代わりリストラは絶対にしない。会社を大きく変革していくから、力を貸してほしい」と訴え、理解を得ました。



本社・岩月工場

並行して、雇用の維持と地域貢献を両立させる新たな挑戦も始めました。私は以前から少子高齢化を見据え、個人的に介護の資格を取得していました。ちょうどその頃、地元の介護施設が深刻な人手不足に直面していることを知り、社内から手先の細かな製造作業が厳しくなってきた50代後半から60代の社員を対象に「介護に挑戦してみたい人」を募ったのです。結果、10名の方より応募があり会社負担で介護スクールに通わせて資格を取得してもらい、当社の派遣事業スキームを活用して介護施設へプロの介護ワーカーとして派遣しています。これもまた、地域社会との共存共栄だと考えています。

本業の立て直しのため、私自身トップセールスを行いました。那須工場に常駐し、約3年間、営業活動を行いました。当初は仕事がないため、採算ギリギリの「指値（顧客側の提示価格）」であっても引き受け、工場の稼働率を上げていきました。営業活動における最大の武器は、これまでの実績です。当社には、国内大手電機メーカーのパートナーとして、スマートフォンのメイン基板という極めて難度の高いコア部品の製造を担ってきた技術力と、各種設備、品質管理の優位性がありました。この実績を武器に営業を続けるうち、取引先からも「なんで特殊精機さんはこれほど不良品が出ないのか」「この品質でこの価格は安すぎる、もう少し単価を上げてもいい」とのQCD（品質、コスト、納期・デリバリー）実績を評価していただけるようになり、良好な信頼関係を築いていきました。

—新規お客様との大きな出会い、本気でチャンスを掴みに行く—

当社の再建において、新たにお取引いただいた会社の先代会長（故人）との出会いは極めて大きな転機となりました。この会長は会津のご出身で、白虎隊をこよなく愛する方でした。

ご紹介をいただき営業へ伺ったのですが、通常、このような飛び込みに近い営業でトップにお会いできることはまずありません。しかし、会長が「会津の喜多方から来た」と聞き、「同郷の者なら会ってみよう」と、面会が叶ったのです。私は、仕事が激



岩月工場社員 集合写真

減して大変な現状を包み隠さずお話ししました。すると会長から、「実は、うちも新規の委託先を探している最中だ」と切り出されました。ただ、実際にはすでに別の委託先を検討されていたそうです。それにもかかわらず、会長は、「一度、工場を見せてほしい」と言ってくださいました。その後、実際に喜多方、那須まで足を運んでいただき、工場をご案内したところ、「素晴らしい会社だ」と評価を受け、最終的にわずか3カ月で新規取引を開始することができました。

同郷のご縁に助けられたことは間違いありません。しかし同時に、人生や経営というものは、ただ待つだけでなく、本気でチャンスを掴みに行き、自ら運を引き寄せる挑戦をして初めて道が開けるのだと確信しました。

現在も当社の主要な顧客様となっています。当時の会長には心から感謝しており、「私もいつか、このような懐の深い経営者にならなければならない」と、今も強く思っています。

■その他の取組みについてお聞かせください

— 中小企業基盤整備機構の支援で事業再生を加速 —

社長就任後、3年間にわたり自社独自の経営努力を続けてきましたが、中期計画の最終年度を迎え、「このままでは経営再建のスピードが足りない」と感じました。そこで、高度な専門支援を受けられる中小企業基盤整備機構のハンズオン支援事業（専門

〔ものづくりの歴史(岩月工場)〕



昭和50年代 ラジカセ生産



昭和57年 ビクターカラオケ生産
(量産1号機 寄贈頂く)

カラオケ神社（歌が上手くなる！）



カラオケ生産10万台達成を記念して、
全て社員の手造りで敷地内に建立

家支援)の活用を決定し、そこから段階的に計4年ほど継続的な支援を受けることになりました。この支援のタイミングは、当社の創業60周年という還暦の節目でもありました。私はこれまでの当社の強みを活かしつつも、既存の固定観念をゼロベースで見直し、「筋肉質な企業体質へと変わる！」をスローガンに経営改革に取り組みました。

この改革が、その後のコロナ禍において成果をもたらしました。市場活動が停滞するなか、当社が耐え抜くことができたのは、中小機構との改革を通じてあらかじめ経営の改善効率化を進めていたからです。

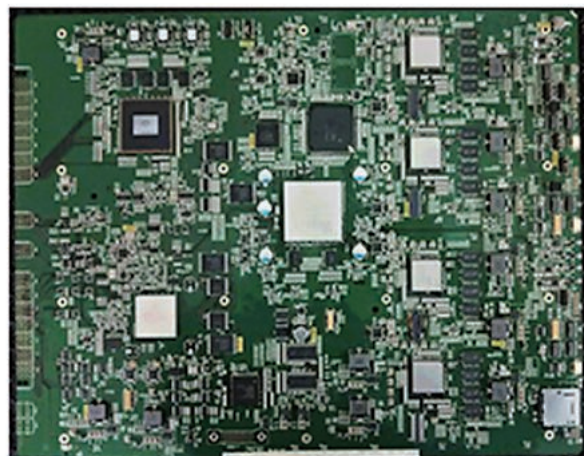
その後、生産効率のさらなる向上が不可欠で、IT・AI化の活用が必要であるということで、先行で、那須工場においてIT化による生産の効率化を進めることとしました。

■那須工場と岩月工場のIT・AI化について、具体的に教えてください

— 現場が手塩にかけた「自社製IT・DX」—

那須工場では基板の実装を行っていますが、その特徴は「多品種小ロット」生産にあります。従来はExcel等を用いて生産段取りを組んでいましたが、コロナ禍において部材の遅延や半導体不足が大きな課題となりました。急な計画変更に対し、複雑な生産条件を考慮しながら手作業で代替計画を組むのは至難の業でした。この課題を解決するため、当社は導入したシステムパッケージを、自社の実務に最適化させるためにゼロベースで徹底的に那須工場仕様

(那須工場 製品一例)



通信用Lサイズ基板 (t=2.6mm)
両面実装点数:9,500点 部品種:290種

にカスタマイズしました。現場メンバーで半年以上議論を重ね、生産管理システムを作り上げ「P.S. Pro management system」と命名しました。「P」はプロセス、「S」はスケジュール、「Pro」はプロGRESS、進行を意味します。これにより、部品が届かなかった場合でも、次に着手すべき製品が一瞬で判別できるようになりました。リードタイムが大幅に短縮した結果、1カ月あたり20%の生産効率向上が図られました。

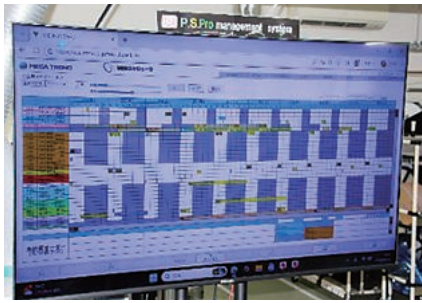
岩月工場のIT化は、社員の声を収集するリーン生産方式(生産のムダを徹底的に省き、短期間・高品質・低コストを目指す管理手法)の手法の一つである「つぶやきアンケート」に寄せられた「生産進捗の見える化をしてほしい」との要望からでした。



那須工場



那須工場内部



P.S.Pro management system



P.Q.Pro management system（岩月工場）

※モデル名等あるのばかり加工しています。

当社の生産ラインは約50メートルに及ぶため、ライン前後の進捗状況が把握しづらく、夕方近くになると作業員が「今日のノルマは達成できているだろうか」と不安を抱えながら作業をしていました。

そこで、約1年をかけて、現場が本当に必要とする岩月工場仕様の進捗管理システムをゼロから構築しました。このシステムを「P.Q.Pro management system」と命名「Q」はクオリティを意味します。工場内に大型モニターを11台とタブレット5台を設置し、各工程の生産・品質進捗がリアルタイムで見える化ができて、順調なら「青」、遅れが生じていれば「ピンク」と誰もが一目で視認できるように可能な限りシンプル化を図りました。この仕組みにより、岩月工場でもやはり1カ月あたり15%の生産・管理の効率化を実現することができました。那須、岩月のシステムは共にDXにも対応可能となっています。

さらに、新人の早期戦力化を目的とした「デジタル手順書」も自社で開発しました。タブレット端末を活用し、AI音声とテキストによる自動解説で新入社員が自立学習できるシステムです。従来のOJT指導では、指導役のリーダーが付きっきりになるため、教わる側も十分に理解できていないのに気を使って「分かりました」と答えてしまう弊害がありました。このデジタル手順書であれば、納得がいくまで自らのペースで復習できます。

もう一つの成果は、AIを活用した「外観検査装置」の内製化です。外部から導入するには約100万円規模の投資が必要でしたが、当社に在籍するAIに強い社員が、オープンソースのソフトウェアと汎

用Webカメラを組み合わせ、実質数万円というコストで高性能なAI検査装置を自社開発してしまいました。

他社が開発した完成品をそのまま買い与えても使い勝手が悪いと現場はすぐに使わなくなってしまいますが、自分たちで手塩にかけて作り上げたシステムや設備は、愛着心が有り現場に定着します。「自分たちの手で考え、自分たちで良いものを作ろうという文化」を大事にしています。



喜多方市 ふるさと納税
返礼品対象モデル

社員、一人一人の小さな創意工夫（改善）を具現化し生産効率化を図りながら、共に認め合い成長し、やりがいのある利益のでる会社にしていく事が、今後の中小企業の成長に求められる姿であると考えています。

■経済産業省から表彰を受けられたそうですね

— はばたく 中小企業・小規模事業者300社」に選定 —

当社は、経済産業省が主催する2025年度「はばたく 中小企業・小規模事業者300社」^(※1) に選出されました。2025年度の受賞ですが、表彰式は今年5月に授与式が行われました。

IT化・DX化を駆使した独自システム「P.Q.Pro management system」「P.S.Pro」等を開発し、デジタル技術の積極的な活用と、ものづくりの基盤技術の高度化を推進したことにより、劇的な業務効率化と品質向上を全従業員参画にて実現した取り組みが高く評価され、「DX部門」において表彰を受けることができました。

(※1) 経済産業省 中小企業庁が主導する表彰制度。日本経済の活力の源泉であり、地域社会の重要な担い手である中小企業・小規模事業者のうち、特に優れた取り組みを行っている企業を選定し、その功績を広く社会に周知することを目的。

■人材確保はどのような工夫をされていますか

—「ホームページ」が最強の営業マン＆採用ツール—

現在、会津地方における新卒採用の現状は中小企業には、非常に厳しい状況です。そうしたなかで、当社は自社ホームページのコンテンツを充実させ、徹底的に活用することで成果を上げています。ホームページの写真選定、原稿執筆、レイアウトの設計などは、すべて私とプロジェクトチームの社員で手掛けています。ホームページは会社の顔であり24



2025年度「はばたく 中小企業・小規模事業者300社」受賞式

時間稼働する「最も優秀な営業マン」です。私たちはこのサイトを「3カ月に1回」必ず見直すルールを作り、情報を更新しています。どれほど立派なホームページを持っていたとしても、更新が途絶えていれば信頼を失い、かえってマイナスのイメージを与えかねないからです。この活きた情報発信を見て、先輩社員の働く様子や温かみのある職場環境がリアルに伝わり、若い世代やUターン、Iターン希望者からの応募に繋がっています。

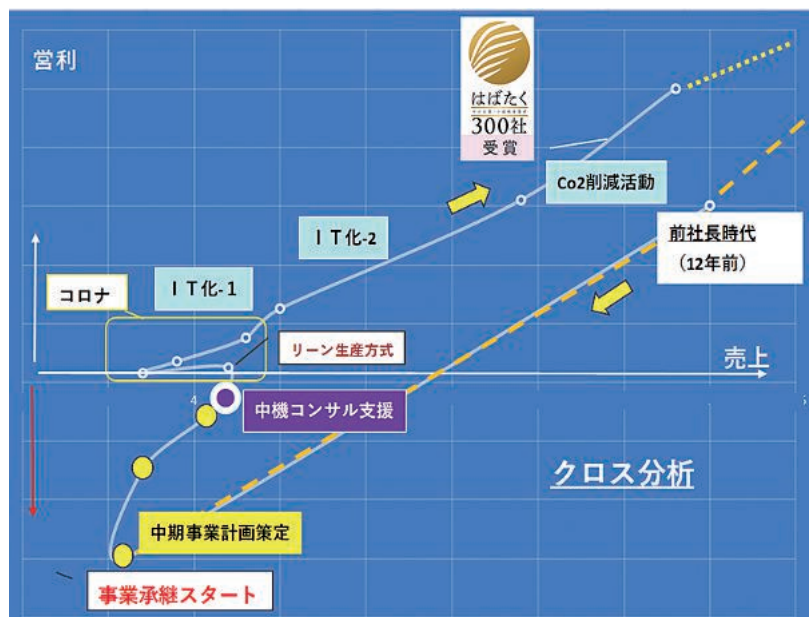
さらに、実際の職場環境や製品の魅力をビジュアルで伝えている点も強みです。高級ミラーレスカメラ用交換レンズの組み立てを担う岩月工場は、精密な作業を行うため通年、温湿度管理（25℃、50%前後）された作業環境となっています。これは働く社員にとっても極めて快適で優れた就業環境です。また、世界に誇る高付加価値製品を自らの手で完成品まで作り上げている様子など、臨場感のある写真を掲載しています。こうした発信こそが、当社の営業活動とリクルートになっています。

■今後の会社の方針や、夢についてお聞かせください

— 喜多方に「地域連携の会社」を作る —

私見ですが、今後のビジョンとして見据えているのは、中小企業庁が推し進める「企業間連携の強化」です。地方の中小企業が単独で売上高100億円を達成するのは厳しいと思います。それなら、喜多方地域内の企業同士が手を取り合い、売上高30億～50億円規模の「連合艦隊」を結成することで、地域全体の生産効率を上げるべきだと考えています。将来的には地域内に総勢500人規模の協業体制を構築することができれば、物流や資材の共同購入、設備のシェアリングなどを通じて、2割以上の経費を削減することも決して不可能ではありません。また産官民の知恵を駆使した連携による MADE IN AIZU の付加価値ある製品開発は、地域経済の活性化や雇用の創出につながると考えています。

将来的には、「多世代共生型のスマート工場」を作りたいと考えています。充実した社員食堂を整備し、その隣に託児所や高齢者ケアスペースも併設し、誰もが生き生きと働きながら、安心・安全・安定した収入を得られる好循環型のビジネスモデルを作っていければと考えています。



中小企業基盤整備機構の支援で事業再生を加速



取材に応じる慶徳社長

インタビューを終えて

厳しい状況の中で社長に就任し、リストラを行わず、トップセールス、DX化などにより会社の立て直しを図っていった慶徳社長の姿勢、行動力、アイデアに感銘を受けました。社長の目指している地域の企業連携により地域の経済が活性化し、雇用が増えることを願いたいと思います。

(担当：嵐 俊勝)