

シリーズ「変革への第一歩」⑥

少しずつ常に改良～ 厳しい経営環境を生き残る秘策 ～



我が社の得意技を磨く

100年企業創り合同会社

小野 知己・日高 安則・林 浩史

1. 今回の着眼点

経営資源の限られている中堅中小企業では、顧客価値を生み出す独自能力を認識し、その強化に取り組むことが重要である。そして、独自能力は常に検証、革新し、競合他社と「戦わずして勝つ」環境を実現していく必要がある。

今回は“我が社の得意技を磨く”というテーマで、変えずに磨き続けている独自能力と事業環境によって変化させる独自能力について学ぶ。

なお弊社では、「独自能力」とは、顧客価値を提供し続けている“ノウハウ・仕組み・企業文化などが複合的に組み合わさって形成されている知的能力”と定義している。

※本寄稿文においては、企業名の敬称を略させて頂く。

2. 事例企業の概要と歴史

(1) 企業の概要

今回の事例企業	地方都市にある金属部品製造会社E社		
年商	約4億円	従業員数	約30名

(2) 企業の歴史

① 創業の時代

昭和30年ごろから先代社長が個人商店で金型や金属部品の製作、修理を行っていた。当時の顧客は近隣の一次下請けメーカーや自動車修理工場であった。先代社長は大手メーカーでの勤務経験があり、そこ

で得た設計ノウハウや品質へのこだわりを武器に、精密で安く製作できる加工業者として顧客から厚い信頼を得ていた。

昭和49年には法人化し、社員は10名程度まで増えた。ただ同年10月ごろからオイルショックが始まり、3か月近く仕事がほとんどない状態となった。このような環境の中で、全く採算の合わない仕事を受けて、大きな赤字を出すこともあったが、難易度の高い加工に時間を掛けて取り組むことができる良い機会となり、設計、加工ノウハウの蓄積や知識の強化ができた。

② 半導体メーカーとの取引

その後も地元で腕の良い加工業者として事業を続けていたが、昭和56年に半導体メーカーの工場が隣町に移転してきたことを受けて、メーカーとの直接取引を目指すことを決めた。

そのメーカーに訪問したところ、工場では生産設備用部品の製作、加工ができる業者を探していることを知った。そこですぐに部品を製作して届けたところ、その高い品質が認められ、直接取引が始まった。

当時は第1次パソコンブームが始まった頃で、設備部品の提供量も多く、一方で短納期も求められ、連日残業で対応していた。また、一定期間で出荷可能性のある部品は作り置きし、時には夕方に注文を受けて、翌朝に納品することもあった。

こうした超短納期が求められたときでも設計図のチェックや部品製作後の品質確認を行うことで高品質の部品を納品できていたため、多くの注文が来るようになった。

③ 経営危機と新たな事業参入に向けて

平成に入ると半導体の生産が一段落し、受注の低迷が続いた。さらにバブルの崩壊もあり、経営はかなり厳しい状態であった。そこで社長の交代を機に半導体メーカー依存の下請け経営から脱却することを目指し、全社員で自社の独自能力や今後の方向性について、話し合った。

その話し合いで、社員からは短納期への対応力が独自能力であり、それを活かそうという意見が出された。しかし、社長や経営幹部は短納期だけではいずれ限界が来てしまう、自社ならではの独自能力を創