

特定顧客からの受注が激減した老舗鉄工所を 品質管理による信頼性向上を販路開拓に繋げ売上回復

支援の ポイント

- ① 支援テーマを明確に分担してアドバイザーと指導員がペア支援
- ② 県内支援機関ネットワークを活用して総合的支援体制確立
- ③ 工場での勉強会開催を指導することにより、所員の意識改革達成
- ④ 支援機関のきめ細かい販路開拓指導により大幅な売上回復

支援の経緯

支援先は、鳥取県鳥取市で明治30年から鉄工所を営む老舗事業所（個人事業）である。創業当初は、家具、謄写版などの金具を製造、その後大正に入り機械器具の製造を始めた。昭和31年に鋳物工場を建設し、鋳造から機械加工までの一貫生産体制を構築し現在に至っている。鳥取県では現在鋳造を行っている工場は数社となっている。現在の代表者は三代目であるが、先代の築いた永い伝統と信用を誇りに今後もこの一貫生産を継続していこうと研鑽を重ねている。近年は特定顧客向けに機械設備部材の製造が主な事業となっている。

100年以上の業歴を誇る支援先であるが、2008年後半に起こったリーマンショックの影響により、2009年度は過去に経験したことがないような売上げの落ち込みとなった。特定顧客からの注文が激減したことに危機感を抱いた代表者は2010年2月、所属する協同組合を通して鳥取県に支援を要請し鳥取県産業振興機構が対応することとなった。

ネットワークアドバイザーである千葉芳孝氏が支援の中心となって新規取引先からの信頼を得るための解決策として「生産・品質管理体制の確立」「鋳物欠陥対策」をテーマに指導を行い、並行して鳥取県産業振興機構が販路開拓支援を開始した。

支援のプロセス

まずは、鳥取県産業振興機構の企業取引コーディネーター（経営指導員）である土肥秀美氏が相談窓口となり対応にあたった。土肥指導員が対応できないものについては従来から関わりのある千葉アドバイザーに支援を依頼し、二人のペア支援が開始された。二人の役割は明確に分担されており、土肥指導員は展示会・商談会での販路開拓支援サポートが主体、千葉アドバイザーは新規取引先から信頼を得るための支援先社内での生産・営業体制の支援を主な支援テーマとしている。

また、鳥取県では県内中小企業の経営課題に対して、迅速かつ質の高い支援を提供するため、商工団体、金融機関、信用保証協会、産業支援機関及び県が連携して経営支援や金融支援を執行する「とっとり企業支援ネットワーク」を構築しているが、このネットワークの「チーム支援先企業」に支援先が選定され、鳥取県信用保証協会が中心になって金融面での支援も並行して行われることとなり総合的な支援体制が整備されることとなった。



（左から）千葉アドバイザー、土肥指導員

千葉アドバイザーが先ず着手したのは専門家派遣活用による「生産・品質管理体制支援」である。具体的には5S運動の定着化、不良品対策やコスト低減化を目指した勉強会の開催を行った。5S運動では数十年置かれたままの機械の処分や倉庫内在庫の整理や木型の整頓などによって工場内スペースの拡大などの効果が出てきている。代表者のお子様である専務と常務が主催する勉強会では毎回テーマを絞った課題解決が所内で討議され実施されている。この勉強会は現在も月2回開催され、所員の意識改革が行われ原価低減などに大きな効果をあげている。この品質管理支援が新規取引先からの信頼を向上することとなり販路開拓実現に繋がっている。また、支援先からの要請により専門家派遣による資金繰り支援も行われ、信用保証協会との効果的連携もなされている。

営業体制構築支援では、会社案内を改訂しユーザーに分かりやすい製品紹介を付け加えた。また、本格的な営業体制構築の前段階として常務が営業担当として企業訪問・商談会・フェアへ積極的に参加するよう働きかけ、訪問後の記録作成とフォローについてアドバイスをを行った。土肥指導員は、年3回開催される鳥取県内の商談会での商談先へのアプローチの仕方や、商談会後の連絡について細かく指導を行っていった。

このペア支援によって、本年度は新規取引先が8社程増加し既存特定顧客への依存度も低下してきており、リーマンショック後に落ち込んだ売上高に対して186%の売上げまで回復したのである。

フォローアップ活動

徐々に売上を回復してきた支援先であるが、千葉アドバイザーと土肥指導員の細かい指導によって営業担当の常務にも自信がついてきたことは大きな収穫である。本年9月には支援先単独の営業努力によって県内業者からポンプ部品の受注が得られた。代表者曰く「鳥取県産業振興機構さんのご支援により経営幹部を含む所員全員の意識が変わってきている。目に見える成果も出てきた。このご恩に報いるよう経営改善に取り組んでいきたい」とのお話をいただいている。

支援先にとって、取引先各社の製造する機械設備の部材供給という下請け体質から何とか抜け出したいのが重要課題である。そのため、次の段階として支援先の保有する鑄造技術を活用した独自の製品の研究開発がスタートしている。従来は代表者が一人で進めてきたが、現在は幹部を中心に県内の高等専門学校と共同で試作品を作成している。完成が近づいてきたら鳥取県産業振興機構として販路開拓支援を行っていく計画である。

OJTについて

支援機関である鳥取県産業振興機構は、千葉アドバイザーと密な連携体制を取っている。土肥指導員は千葉アドバイザーの支援企業との討議や専門家派遣にはできるかぎり帯同して、経営課題整理、専門的支援などのノウハウを吸収している。

千葉アドバイザーが作成した支援記録については振興機構内で情報の共有化が図られている。また、土肥指導員の支援記録についても同様の情報共有が図られており、創発的な意見交換を行える環境を整えている。必要な場合は随時ミーティングをおこない、千葉アドバイザーから支援のポイントや支援経過状況の説明がなされている。

アドバイザーと指導員による明確な役割分担の元にはこうした相互理解によるOJT支援体制が取られていることにより、効果的な支援に繋がっていると考えられる。



加工前の鑄物



加工された部品を前にする代表者(左)