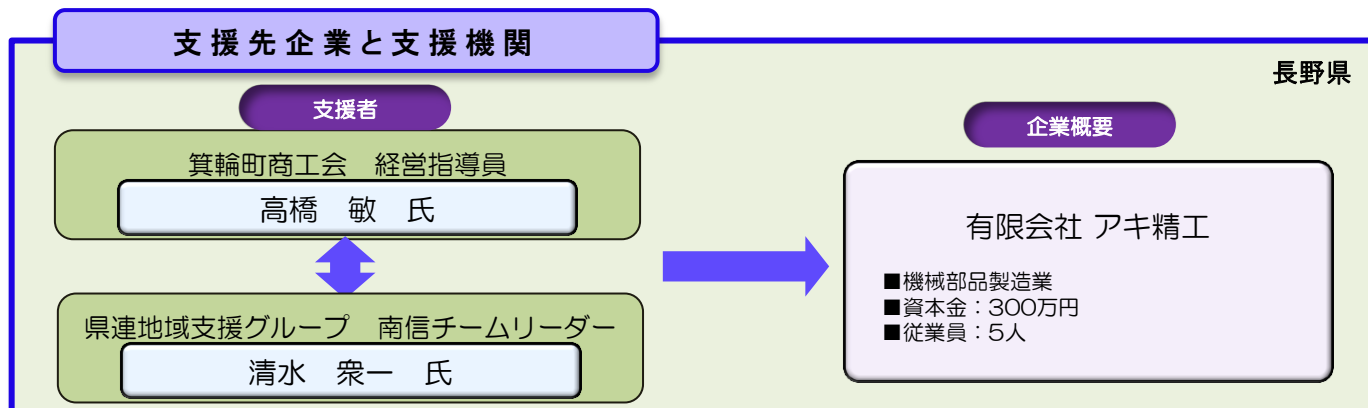


経営革新支援(商品の新たな生産方式の導入) ②

持続的な生産効率化・生産体制強化と受注拡大を目指した機械部品製造業の伴走型成長支援。



支援概要

◆企業概要と支援の経緯

支援先企業は昭和42年創業の精密機械部品製造業である。簡単な旋盤加工からスタートし、切削加工部門でNC（数値制御による機械加工）、MC（マシニングセンター）、フライス盤などの機器を増設しつつ、電気組立て部門を開始するなど、事業のリスクの分散と積極的な事業展開を図っている。機械部品の切削加工は、特注対応の1個物が多く、1万点に及び部品を製造する。経営者の営業活動が功を奏し、業容も順調に発展している。ただ、多品種少量生産の業種特性上、部品1点1点の生産履歴のデータベース化は不可欠であるが、経営者がエクセルで作成した仕組みがあるのみで、スピーディな対応が困難なため納期遅れも発生していた。更に、天井高が低く狭隘な現工場建屋では、新規に大物や難加工物の加工を受注することは難しい状況であった。こうした問題を解決するため、箕輪町商工会の工業部会担当の高橋経営指導員に相談した。

高橋指導員は、課題を整理した結果、問題が顕在化している「新たな効率的な生産管理の方法とITを活用したシステムづくり」から着手することにした。その上で、長野県連の清水氏に相談、支援要請した。清水氏は中小企業支援ネットワーク強化事業の内部アドバイザーであった。支援テーマが特定分野であるため、情報システム構築支援の専門家を派遣することにした。

◆経営課題へのアプローチ・支援手法

高橋指導員、清水AD、専門家の3名でチーム支援を行った。専門家は、情報システム構築・導入の基本的な考えを整理し、見積管理から製造指示書発行までの具体的な管理方法を支援した。煩雑な管理業務を整備し、体系化することにより、生産加工履歴に基づいた見積の精度アップとスピードアップが図れる効果が得られた。

更に、工場建屋の問題に関しては、設備資金が必要になることから、「ものづくり補助金」も検討していたが、高橋指導員は経営者との話し合い

の結果、経営革新計画の承認を目指すことで合意した。経営革新テーマは、「新工場取得と機械設備の機能アップにより、難加工物及び大型加工品受注への対応を図る」とした。基本類型としては「商品の新たな生産方式の導入」である。

経営革新計画作成支援に関しては、工業部会を担当し、製造業の現場知識に精通する高橋指導員が直接支援を行うことにした。高橋指導員は、経営革新計画作成支援経験も豊富にあった。

経営革新計画では、工場を新設し、レイアウトを変更する計画を立案するとともに、機械設備の面でMCにNC円テーブルを付加したり、クレーン、NC複合旋盤の新設などで、難加工物及び大型加工品への対応を実現し、今まで外注化していたものを内製化することを目指す。これにより付加価値を上げ、短納期化を図るのである。高品質・短納期・低コストは、機械部品製造業にとって受注拡大への大きな武器になる。高橋指導員は、経営者の考え方をヒアリングしながら、こうしたシナリオを共に描いた。

◆支援成果

- ①見積書作成のスピードアップ・精度アップ。
- ②商工会主催「中央アルプスビジネスフェア」出展による商談で3件受注。
- ③経営革新計画承認による企業信用力アップ。
- ④ワンストップ対応を強みに1社から一括受注。

支援プロセス

県連と連携しながら、平成24年8月に情報システム構築支援を開始し、専門家派遣により実際のシステム構築支援を行った。見積書作成のスピードアップが実現することにより、経営者の受注拡大意欲が一層向上し、新工場取得の動機付けになった。展示会出展等、継続的に支援する高橋指導員のタイムリーな施策提案により、経営革新計画作成支援に着手した。高橋指導員は県窓口との調整役を担いながら、計画作成支援を行い、平成25年6月に申請、同月に承認を得ることができた。そして経営革新計画実行のフォローアップとして、新工場レイアウト設計の支援を行うことにした。

フォローアップ

高橋指導員は県連と相談し、エキスパートバンク事業を活用して、工場新設計画の立案について専門家派遣を行うことにした。経営革新計画承認後、即行動することにより、経営者のモチベーションが高い状態の中で支援を行うことを心掛けた。

専門家からは、次の提案がなされた。

- ・現生産ラインの問題点、課題の抽出
- ・新ライン構想を、目的、経営者のイメージ、従業員からの要望から考えること
- ・机上レイアウト図のシュミレーションによる配置検討

その結果、現状の生産ラインの問題点抽出と新工場のアイデア出しを社員全員で行い、意識向上を図る機会となった。また新工場を建てる意味を考え直した。今後の会社規模拡大を考えて、顧客が視察に訪れても信頼される生産の場とすることを社員全員

の意思とすることができた。更に、機会を逃さず社員全員で取り組むことが、モチベーションアップの方法であることを経営者自身が認識した。

新工場用地は、工場に隣接する土地を取得し、平成26年6月稼働を目標とする。工場レイアウトを一新し、見通しが利くように変えることで、今までできなかった多台持ち加工や、繁忙箇所への救援活動ができるようになる。更に、企業継続を見据えて若手の雇用を拡大し、あらゆる加工をOJTで多能工として育成することが可能となり、技術の伝承ができるようにする。こうした結果、①加工コストの削減、②大物や難加工物への挑戦、③短納期化、④若手技術者の育成、を図ることができた。

こうした将来ビジョンを、高橋指導員の支援により経営者が明確に描くことができた。当面、設備資金調達支援等、継続的な伴走支援が続く。



経営革新計画実行策として新規導入されたNC円テーブル



工場隣接地に取得した新工場用地



左から木村社長、高橋氏、清水氏

注目ポイント

- ① 日常的な良き相談相手として信頼され、企業経営者の悩みやニーズを把握して、課題を整理・抽出し、的確な施策提案と情報提供、支援実行による支援現場のリーダー的なプロジェクトマネージャー型支援を経営指導員が行っていること。
- ② 企業に寄り添う良き支援者として商工会経営指導員が位置付けられ、企業の成長段階に合わせた、展示会等の情報提供、施策提案をタイムリーに行うことにより、伴走型成長支援を行っていること。
- ③ 支援現場のニーズを的確に吸い上げ、施策情報の提供、的確な専門家選定・派遣のコーディネートと側面支援を行う県連指導員との連携。

支援機関としての取組み(体制等)

長野県連では平成25年に「商工会中期マスタープラン」を策定し、「会員に寄り添った新しい支援体制」を構築する。具体的には、経営相談内容に応じた支援体制を明確化し、ステージⅠ「経営改善普及事業」、ステージⅡ「経営支援事業」、ステージⅢ「専門的支援事業」とした。経営指導員・補助員による個別支援⇒複数の経営指導員による地域グループによる支援⇒専門家や専門グループの経営指導員がチームで支援、の3つの支援ステージに応じた支援体制となっている。

