

価格競争力と製品の専門性を同時に実現する経営戦略

～作業工具事業と作業工具以外（クレーンなど）の新たな事業を柱にして企業成長を図る～

特別嘱託員 武中照夫

企業名	株式会社 スーパーツール	代表者	代表取締役 吉川 明
事業内容	工具等の製造販売		
資本金	1463百万円	従業者	180名
住所	堺市見野山	ホームページ	http://www.supertool.co.jp

▶▶ はじめに

昨今、作業工具の市場でも、海外で生産された製品が流入し、価格低下の波にさらされている。とりわけ海外製品は、国内製品の安価なコピー製品が多く、原価低減や品質向上などの対策如何が、企業経営の明暗を分けている。株式会社スーパーツール（以下「同社」という）は、このような経営環境の中で、徹底したコストダウンを追及するとともに、得意先が悩んでいる問題を解決するニッチな市場の製品を開発して、顧客満足度を高めることにより、業績を伸ばしている。

▶▶ 企業概要

同社は、昭和17年に設立され、長年にわたり一般作業工具類および特殊専用工具の製造に携わってきた。なかでもボルトの締め付け、取り外しに用いられるラチェットレンチは同社の得意な製品であり、長期にわたるヒット商品でもある。このラチェットレンチの売上増大を契機として、昭和40年に社名を現在の株式会社スーパーツールに変更した。現在、一般作業工具、配管工具類を中心に、機械設備保守整備用具類、機械工作用治具器具類、吊具マテハン機器類といった工場内の各種作業工具を取り扱い、さらに土木・住宅等建設関連器具・機器などの新分野の製品へと積極的な範囲拡大を図っている。

同社の強みは次の4つにある。その第一は、数ある製品の中から戦略製品を数点に絞り込んで、徹底してコストダウンを追及し、価格低減を実現していることである。これを可能にしているのは、新しい専用設備や金型を自社で製作できる技術力であり、作業方法の改善を常に追及していることである。第二は、作業工具のデパートといわれるほどの多品種な製品の品揃えである。品種・サイズが豊富であることが、業界の中でも高い評価を受けている。第三は、優秀な代理店を抱えている点である。代理店を通じた製品の販売のみならず、代理店から市場ニーズに関する情報を入手し、製品開発のヒントを獲得している。第四は、ニッチ市場の製品開発を常に心がけている点である。ニッチ市場の製品開発は簡単にできるものではない。役員のみならず従業員全員が常に問題意識を持ち、アイデアを集約して新製品に結びつけるシステムが同社に存在しているのである。

同社は、以上のような企業経営の結果、平成6年にジャスダック市場に株式公開を果たし、現在、資本金は1,463,274千円で、売上高は40億円を達成している。

▶▶ 経営革新と今後の展開

同社は、これまで作業工具の製品開発により企業成長を遂げてきたが、今後の更なる発展のため、作業工具以外の分野の製品開発を行うことにより、事業の二本柱を構築し、安定した企業経営を目指すというのが経営革新計画であった。この計画の概要は次の通りである。

ここ数年来、同社は、安価な中国製品などに対処するため、技術力の高い製品開発の必要性にせまられていたところ、得意先から特殊クレーン製作の依頼があった。これに対応するため同社は、開発部門を強化し、開発に取り組んだ。この結果、特殊クレーンでは半導体や液晶パネル製造のためのクリーンルーム用クレーン、クレーンの落下防止装置・過負荷防止装置、曲線走行レールにも対応可能な（建屋形態に合わせた設置ができる）天井走行型クレーン、更に走行レールが平行で無くても走行可能なフリークレーンなどを開発することができた。特に、クリーンルーム用クレーンは、半導体や液晶需要の増大により、IT業界向けに売上を伸ばし同社の基幹製品に育ちつつある。

この製品は今後、医薬品や食品分野においても需要が見込まれ、更なる売上増大が期待できるもの

である。また、クレーンの落下防止装置と過負荷防止装置は吊荷の落下事故防止などの安全対策に優れ、隠れた人気を得ている。さらに、曲線型天井走行クレーンであるフリークレーンは、敷地や建屋が変形の工場では便利なもので、まさしくニッチな製品として好評である。このような経営革新計画実施の結果、同社の売上の構成内容は、作業工具65%、非作業工具35%となっており、理想とする事業の二本柱による売上構成に年々接近しつつある。

ところで現在、売上高に占める輸出の割合は25%であるが、今後はこの比率が上昇するものと思われる。韓国では同社の製品は圧倒的な人気があり、大きなシェアを握っているが、今後は海外の販売重点を韓国から中国に移し、中国向けの拡販を計画している。スーパーツールは中国語でブランド名「世覇工具」として現在、中国の見本市に出展しているが、引き合いが多く、この戦略の正しさが近い将来証明されるものと思われる。

▶▶ おわりに

以上紹介したように、同社は攻めの経営に徹し、常に現製品の原価低減を追及し、ニッチな市場の製品開発を心がけている。原価低減について詳述すれば、同社は製品の国際競争力を高めるために、重点戦略製品を数種類に絞り大量生産による徹底したコストダウンを追求しこれを実現している。他方、国内における作業工具のデパートとしての総合性を図るため、製品の品揃えを豊富にする戦略をたてている。このような大量生産による価格低減と多品種の品揃えという一見矛盾するような生産の調和を図ることに成功している。これが、同社を現在まで成長させてきた秘訣である。

このような経営姿勢が、新しい製品を生み出し、この製品が新たな収益をもたらし、このことが従業員を育てるとともに、新しい活力をも生み出している。まさしく歯車が滑らかに回転している状態といえる。

経営革新により同社は、売上高、付加価値、営業利益とも大幅な増大を達成している。

謝辞

末筆ながら、本稿執筆にあたり、ご多忙なか何かと御協力頂きました吉川社長ならびに篠畑経理部長には大変感謝しております。この紙面を借りまして厚くお礼申し上げます。同社の発展を心からお祈り申し上げます。