

独自技術を活用した新たな自社商品事業への取組による経営革新 電子部品製造装置分野で多様な展開を図る株式会社木田精密機械

大阪府立産業開発研究所 主任研究員 小野顕弘

企業名：株式会社木田精密機械
事業内容：電子部品、液晶、半導体、その他部品の組立製造装置開発設計製造販売事業
従業者数：43人
住所：大阪府摂津市鶴野1丁目6番22号
URL：http://www.kida-seimitsu.co.jp



1. はじめに

経営の安定という観点から、取引先の分散化は重要な方策となりますが、中小企業においては、特定の企業との取引関係を強化することも多く、その場合、経営資源面などから新たな取組が難しくなるケースも見られます。

そこで今回は、特定企業との取引依存率の高い状況から、独自技術による新たな自社企画商品の開発事業によって、経営の安定化、経営体質の革新に取り組んでいる企業事例を紹介することで、経営革新に関する一つの方向性を提案したいと思います。

2. 企業の概要

今回事例として取り上げる株式会社木田精密機械（以下K社）は、昭和52年創業の電子部品製造装置メーカーで、創業者がそれまで勤務していた企業の取引先から、製造装置の設計などの受注を受ける形で個人事業として事業を開始し、事業規模の拡大に伴い昭和56年に法人化、昭和61年には松阪工場を設立しています。事業内容は、スピーカーの製造装置の開発設計から始まり、その後、市場環境の変化に合わせて多様な商品・部品の製造装置に事業を展開する中で、現在では、電子部品を中心に液晶・半導体部品などの製造装置などを取り扱っています。K社は、創業からの経緯もあって、特定取引先との取引を積極的に推進したため、比較的順調に事業を発展させることができましたが、一方で業界の景況による受注の不安定さがあるなど、事業リスクも感じていました。

そのため、将来の事業展開を検討する中で、経営体質の改善を目指して、会長・社長を中心に目標管理の手法を取り入れ、計画的な事業運営を行うことを決意し、ISO14001やISO9001の認証取得に取り組むとともに、新たに装置メーカーや商社との連携による独自の商品開発にもチャレンジしました。

3. 経営革新への取組

K社では開発商品として、技術ノウハウ面などK社の強みを生かせる電子部品製造関連商品の中から「加熱加圧接着装置」と「樹脂成形関連装置」としました。加熱加圧接着装置は、液晶パネル関連の電子部品の溶着を行う装置ですが、加工部品の高精度化が進んでいることから、ヘッドの平行

度の手動調整や加圧時の過圧力低減機構、加工全工程のモニタリング機能を備えることにより、一定の価格優位性を維持しながら、3ミクロンの高精度加工が行える独自商品としました。

また、樹脂成形関連装置は、受注ロットの少量化や開発期間の短期化というニーズに対応して、加工の都度、樹脂の溶解から成形加工を一体的に行える装置としました。

これらについて、これまでに関連商品を取り扱っていた実績があったことから、まず加熱加圧接着装置について先行して取組を開始し、次に樹脂成形関連装置を開発することとしました。その結果、加熱加圧接着装置は開発も比較的順調で、特許取得の手続きも進めていきました。

しかし、この段階において、設備の導入や販売促進費用など、一定の資金需要が発生し、有利な資金調達方法を検討する中で、地元の摂津市商工会から中小企業新事業活動促進法に関する情報を得、それに取り組むことを決意しました。その後、同商工会の経営指導員や三島地域中小企業支援センターのサポーターの支援を受けることにより、1年間程度の期間は要したのですが、無事計画承認に至りました。

その結果、大阪府の制度融資などを活用した資金の調達を実現するとともに、販売面について展示会への出展補助制度を活用し、そこから新たな受注を獲得するなど、各種支援施策を活用しながら、事業を推進していきました。その中で、取引していた商社が新商品のカテゴリ商品にK社のものに一本化したこともあり、受注も順調に推移しました。その結果、財務面でも平成19年5月期の実績で、経常利益額、付加価値額は経営革新計画を上回る優秀な成績を収めており、また今期も既存事業が減少傾向の中、新事業の受注は着実に確保し、全社売上げの15%程度を占める事業の柱の一つに成長しています。また、現在もワークの位置調整の自動化やより精密な圧力調整など、さらに機能性を向上した新商品開発に取り組んでいます。

4. 経営革新の課題と対応

一方で、K社の新事業における最大の課題は、業務負荷の増大への対応でした。というのも、近年主要取引先からの受注が順調に増加しており、社員の増員で対応していたのですが、それに加えて新事業に取り組むこととなったため、特に中心的人材の業務負荷が高まり、それが事業推進の課題となっていました。そのため、人的体制の再構築を図るとともに、工場の移転・集約化や新設備

の導入などにより、生産現場の生産性の一層の向上を図り、さらに、新事業についても加熱加圧接着装置に集中的に取り組むなど、計画を変更して実施することによって、難局を乗り越えています。

そのように取組を推進できたのは、会長、社長を中心とした新事業への強い意欲でした。どうしても、既存事業の受注が増えてくると、現場は目前の日々の業務に流されがちになるのですが、その中でも新商品開発や展示会への出展など、新事業への取組を優先的に実施するよう指示を行うなど、リーダーシップを発揮して、一つずつ事業を進めていきました。

5. 経営革新活動のポイント

K社の計画は、自社企画商品事業への取組で、従来の受託開発事業と異なり、商品の企画開発から、製造、販路の構築まで、すべて自ら計画実施していくこととなり、自由度の高い取組である半面、変動要因も多く、リスクの多いものでした。そのため、十分に検討した計画であっても、必ずしも計画どおりに進むとは限りません。実際、K社でも、事業体制の問題や樹脂成形関連装置の開発・販売面などに問題が発生していますが、事業計画の変更対策によりいち早く対応しています。

新事業活動促進法においては、経営革新計画の承認を受けると各種支援施策を利用することが可能となり、それも一つの目的とはなりますが、本来は計画管理への取組の促進が大きな目的となっています。計画管理は、一定の前提に基づき作成した計画について、定期的に進捗状況を確認し、計画の見直しや新たな対策の検討などを行いながら、効率的に目的を達成する手法であり、新事業のような不確定要素が多く、リスクの高い取組に対して、効果の高い方策です。K社でも、当初計画では想定していなかったいくつかの課題に直面していますが、早期に対応することで、上手く解決し、最終的な目的の達成に成功しています。また、特にK社では、経営層の強いリーダーシップがあったことも重要なポイントではあるのですが、それが上手く機能したのは、当初から社員が目標や計画を理解していたことも重要なポイントと思われる。

6. おわりに

今回の事例作成に当たっては、年度末の業務多忙な時期に、木田社長、石井顧問には大変丁寧に対応いただきました。この場を借りてお礼申し上げます。また、K社の今後のますますの発展をお祈りしています。