

事例集

《事例1》本物の鰹節を、日本の食文化を守りたい

事例1の会社は、長年にわたり、鰹節を削った所謂「削り節」を製造し近隣の飲食店等に販売している。

同社は、その日の朝に削った新鮮で香りの良い削り節を提供することで顧客を獲得してきた。急ぎの注文の時は社員が自転車で届ける等の工夫もしている。

同社には、立地上の理由もあり以前からインバウンド客が多かったが、近年は、専門家並みの知識を持つ訪日外国人客が増えている。むしろ日本人の方が、鰹節の製造方法を知らないのではと社長は感じている。

その一方で、伝統的な製法で作られた鰹節はEU等の海外では流通が難しいという問題がある。このため、海外では電気乾燥の鰹節が主流になっている。しかし、その味は伝統的な製法で作られるものとは異なっている。

社長は、このままでは、本来のものとは違うものが、鰹節として海外に広まってしまうのではとの危機感を持っている。インバウンド需要を機に、この状況を変え本物の鰹節を知ってもらいたい、ひいては日本の食文化を守りたいと考えている。

(食品・飲料 10~20人 都心地域)

《事例2》飼料製造=SDGsを広くPR

事例2の会社は、飼料原料の製造事業者で、魚のアラ等を原料とした魚粉の製造・販売を主力事業としている。全国規模のグループ会社の一員であり、畜産農家から排出される動物性油脂や魚粉のリサイクルを担っている。

同社の強みは、創業70年を超えた畜産加工業者との長年の信頼関係と、全国規模のグループ会社の一員であるというブランド力である。

現在の課題は、主力事業であった魚粉の市場の縮小である。かつては、配合飼料に占める魚粉の割合は50%以上と言われていたが、近年では魚粉自体の価格高騰や代替原料の出現によって、減少傾向にある。

このため、これまでの既存顧客へのルートセールスだけでなく、新規顧客開拓を強化していく必要がある。また、新規事業の創出にも取り組む予定である。現在諸物価の高騰など条件は厳しいため、新規事業の実現までには地道に取り組む必要があると考えている。例えば、沿岸で廃棄されたホタテの貝殻やワカメの茎の活用等は、評判は良かったものの、コスト面で実現には至っていない。

最近巷では、SDGsの重要性が指摘されている。魚のアラ等を用いて魚粉を作るとは、SDGsに資するものであることから、その点を積極的にアピールすることが重要であると考えている。

(食品・飲料 21~50人 都心地域)

《事例3》IT化の進展がコミュニケーションの活発化にも貢献

事例3の会社は、ユニフォームやスポーツウエアなどへの背番号やマークのプリント加工を長年手掛けてきた。競泳用水着等の伸縮性の高い素材へのプリント加工技術を独自開発し、耐久性を高めることに成功している。また、従来は3か月から半年掛かると言われた納期の2～3週間への短縮も実現した。

同社は都内に本社、群馬県に工場があり、特に工場では人材確保・育成も重要な課題となっている。このため以前からパート社員の多能工化や、社員の表彰に際しては選定理由の説明を行うなど、モチベーションを向上し、社員の定着率を高める取組を行ってきた。また、工場見学等、人材確保の取組も進めている。

近年の課題としてはIT化の促進がある。既に業務管理システムを活用し、コロナ禍の少し前には本社と工場を結ぶ受注製造システムも導入していた。しかし、ECサイト企業の顧客も増え、またコロナ禍以降は顧客企業の従業員の在宅勤務が増えるなど、一層のIT化が求められることとなった。同社もテレワークを導入するとともに、毎年システムの変更・改修を進め、費用は発生したものの業務効率の向上につながった。

また、社内コミュニケーションツールとして、Microsoft Teamsを導入した。定期的にオンライン会議を開き、従業員が自由に意見を交換できる場を設けることで、コミュニケーションが活性化し、会社の方針を全員が共有できるようになった。従来から本社と工場間の意思疎通が課題であったが、IT化はその面でも貢献した。

(衣料・身の回り品 100人以上 副都心地域)

《事例4》生産体制を強化して、自社ブランドへの需要に応える

事例4の会社は、一人のデザイナーを中心に立ち上がった革製品ブランドで、革靴や革小物を製作、販売している。SNSに1日1回は動画や画像等を投稿し、新製品の発表にも活用するとともに、各地のイベントにも出店してきた。このため、現在多くの購入希望者がいる。

一方、同社は、在庫を持たない受注生産方式を採用している。これは革製品が作り置きに適さないことと、受注生産ならば必要な資本も比較的少額であるためである。

現在は、受注から納品までに8週間から12週間程度の時間がかかり、受注に生産が追いついていない状況がある。受注生産は、納期が長いと購入者の購買意欲が低下してしまうので、制作期間を短縮する必要があると考えている。

このため、現在はイベント出展よりも、生産に力を入れている。

同社は2024年秋に、現在の土地に工房を移転した。この地を選んだ理由の一つは、革、金具、金型等必要な材料が身近に揃っているため、生産のスピードを上げられるためである。

また、移転により工房の面積も広がったため、職人を増やすことも検討している。これまでも、同社の製品に愛着を持って入社を希望する人が多かった。こうした人の採用により生産体制を強化して、需要に応えていきたいと考えている。

(衣料・身の回り品 4～9人 城東都心近接地域)

《事例5》「日本人が作る日本製」の信念を持ち、自社ブランドを発信

事例5の会社は、メリヤス生地を使った洋服の製作を行う。古い年代のアメリカ製洋服を参考に復刻デザインをして製作し、自社ブランドで販売するとともに、他社のOEM製品の製造も行っている。

アパレル業界は元々分業制のため、先代社長の頃は縫製工程を主に行っていたが、現社長が二代目として引き継いで以降、パターン作成や生地自社調達も行うようになり、自社内製で製品化まで行うことを重視している。

同社は、半世紀以上前の縫い方や生地の時代背景等も常に研究している。このため、顧客の漠然とした要望に対して、具体的な提案をすることができる。社長は、買い手側のニーズを“聞き過ぎた”商品は、実は売れないと考えている。むしろ、「これこそが我が社の製品だ」と、精度と雰囲気を追及してモノ作りをした方が顧客の心を捉えることができるという。発注者の期待に応え、前回よりも良いものを提供しようと努力してきたことの結果が、売上等の数字となって表れていると考えている。

同社は、自社ブランドを立ち上げて発信することを重視している。日本国内で日本人が製造する事を社として、良い製品を提供していきたいと考えている。

(衣料・身の回り品 4～9人 城東周辺地域)

《事例6》増加した需要に応えられる職人の育成にも意欲

事例6の会社は、和包丁の柄の製造を専門としている。柄の峰部分には朴(ホオノキ)、刀身側の桂部分には牛の角と、いずれも天然素材を使用している。木材から牛の角まで全て自社で加工できることが強みであり、また、木製の柄に撥水機能を持たせたオリジナル商品も開発している。

現在は、既存顧客だけでなく、新規顧客からの問合せも増えている。また、インバウンド客を初めとして、昨今は和包丁がブームとなっており、柄の需要が増加している。実際に使ってもらうことで品質の高さや使い勝手などが実感できるため、一過性のブームには終わらないと社長は予測している。

一方、柄を作れる職人が、おそらく全国でも10軒程度というレベルで激減しており、需要に対応できる人材が不足している状況がある。また、職人が使う道具の入手も困難になってきている。

こうした中で社長は、職人育成の必要性を感じている。現在は、職人になりたい人がいても、家族や親族が職人でないと、中々職人になる道筋が存在しない。

同社はこれまで個人事業主として活動しており、従業員は家族のみであったが、現在法人化の手続きを進めている。それは事業を続けるとともに、同社が職人を目指す人の受け皿になりたいという思いからでもある。

(住宅・建物 4～9人 城東都心近接地域)

《事例7》徹底的なムダの排除と、御用聞きをモットーに

事例7の会社は、江戸時代創業の老舗企業であり、時代に合わせて事業を柔軟に変化させてきたことが特徴である。創業時は刃物製造を手掛けていたが、数回の業種転換を経て、現在は建築用換気部材の製造・販売を主力事業としている。特に風雨の逆浸入に強いベントキャップの開発・製造に注力しており、この分野では日本国内でのパイオニアとして、一定の地位を確立している。最近では、日本では海外に比べ導入があまり進んでいないと言われる軽量ダクトの普及にも取り組んでいる。

同社は、顧客のニーズを汲み取り、新製品の開発に活かす「御用聞き」の精神をモットーとしている。また、自社ブランド製品だけでなく、他社のOEM製品も手掛け、協力会社との連携を重視し安定的な収益を確保するなどして、売上高よりも利益率を重視している。

同社は、徹底的な「ムダの排除」を重視している。不必要な会議や書類をなくし、業務の優先順位をつけて効率化している。また、経営者自身が積極的に行動することで、社員を鼓舞している。そして、過去の経験や失敗から学び、経営に活かしている。

今後の展望としては、軽量ダクト事業の拡大、新製品開発、市場ニーズへの対応を掲げている。特に、軽量ダクトは、今後の主力事業として期待している。また、利益率重視の経営を継続し、安定的な収益確保を目指していくとしている。

(住宅・建物 21~50人 城東都心近接地域)

《事例8》デザインの忠実な再現と従業員の多能工化で更なる成長を目指す

事例8の会社は、平成6年に創業し、モータースポーツやフェス、アニメ等のイベントの装飾や、博物館等の企画展や常設展の装飾など、「ディスプレイ」の製作をメインに施工も手掛けている。売上の内訳は、イベント系が4割、展示会系が4割、施設系が2割であり、近年はアニメ系イベントの受注が増えている。

同社の強みは、顧客からの受注に基づき、詳細な図面がない場合でも、デザイン提案から製作まで一貫して対応できることである。これは、以前から新卒採用者には現場でのOJTを中心に、グループ会社での研修や、加盟している組合の研修も活用して人材育成に取り組んできたことの成果でもある。なお、自社で対応できない部分があっても、信頼できる多数の協力会社と連携し、ワンストップでサービスを提供できる。また、プリンター類の種類を豊富に揃えており、デザイナーが示したイメージを忠実に再現できることも強みである。

コロナ禍では、イベント関連が全て自粛となり、同社の売上も大幅な減少となったが、現在は自粛の反動もあってか、イベント再開に伴い売上が回復している。

一方、コロナ禍により、技術をもつ社員が出勤できないというリスクを改めて認識し、これをきっかけに、一人一人の多能工化を目指すようになった。誰かが急な欠勤になっても作業が止まらないようにするためである。作業場に「多能工表」を作成掲示し、誰がどの工程が出来るかを「見える化」している。「多能工」の判定には、自己評価に加え、マネージャー(部署リーダー)からの評価も必要な仕組みとしている。多能工の手当は現在特に設定していないが、「査定」には反映させている。

同社では、強みを活かして、コロナ禍以降の需要の増加に対応し売上目標達成を目指すとともに、事業拡大も検討しているところである。

(住宅・建物 21~50人 城西地域)

《事例9》得意分野に特化し、高い品質を維持

事例9の会社は、1960年代創業の印刷会社で、主に中学校向けを中心とした学校教材の印刷を手掛けている。

印刷業界は、近年は紙からデジタルへの流れもあり、競争が厳しく利益率も低下傾向にある。同社も以前は幅広い分野の印刷を手掛けていたが、こうした状況を踏まえ、学校教材に特化した経緯がある。教材の印刷は厳格な印刷仕様が存在しているため、競争相手が少ないニッチな分野である。同社はこの分野に特化することで、他社との差別化を図り、会社をスリム化することで利益率を高めてきた。

コロナ禍の2019年には売上も大幅に減少したが、同社が手掛ける学校教材はある程度確実な需要があるため、比較的早い時期に業績を回復することができた。

同社は、事業分野を絞る一方、高品質の維持に力を入れている。印刷オペレーター個人の技術に依存するのではなく、独自のチェックリストを活用し、誰がやっても均一な品質に仕上がるように工夫をしている。品質維持のため、最新鋭の印刷設備も導入した。その結果、不良率も限りなく0%に近づき、顧客からの信頼を得ている。

今後も教科書のタブレット化等、厳しい状況は続くと予想されるが、高い品質と顧客からの信頼を維持することで乗り越えていきたいと考えている。

(紙・印刷 10~20人 副都心地域)

《事例10》社内のあらゆる工程を数値化し正確なコストを把握

事例10の会社は、都内に本社工場含め3つの拠点をもち、商業印刷を主力とする印刷会社である。販促用印刷物と業務用印刷物を中心に、企画提案からデザイン、印刷、製本加工まで手掛けている。近年は、価格競争が厳しくなってきたこともあり、企画やデザインといった付加価値の高い仕事を増やし、利益率の向上を図っている。

同社は、社内のあらゆる工程を「見える化」し、数値化することで、正確なコスト算出を可能にしている。コストとして紙やインク等の物品の費用だけでなく、各部署の必要な作業時間とそれに伴う人件費も算定している。これによって、営業担当者は依頼を受けた業務について、正確なコストを算出したうえで見積書を作成し、顧客に示すことができる。

また、各業務のコストが明確であることを活かし、営業担当者の人事評価では、受注額だけでなく、受注案件の利益率も考慮している。このため営業担当者は価格交渉にも熱心に取り組んでいる。

このように営業職の仕事は他社と異なる点も多いことから、営業職の採用は新卒を原則とし、自社で一から教育することとしている。一方、現場で製作に携わる社員の採用は経験者が中心である。

同社は、今後は、企画段階から請け負う仕事をさらに増やすとともに、立体印刷物の設計、デジタル分野への進出に取り組んでいきたいと考えている。

(紙・印刷 51~99人 城東都心近接地域)

《事例 11》後継者候補中心の新たな取組で、顧客ニーズ対応を強化

事例 11 の会社は、紙以外への印刷（特殊印刷）を手掛ける。これまで主に 3 種類の印刷技法を駆使し、玩具、化粧品チューブ、パチンコ台の部品、販促品など、様々な製品に印刷を行ってきた。

コロナ禍ではパチンコ台の部品等で受注が減少したが、外出自粛による巣ごもり需要からか玩具関連への印刷は堅調であった。現在の売上は玩具、化粧品、パチンコ関連がそれぞれ 1 ～ 2 割を占めている。

同社は、顧客との関係を重視している。小ロットの注文にも柔軟に対応するとともに、自社では対応が難しい相談を受けた際には、対応可能な企業を探して案内するように心掛けている。

また、後継者候補の入社が、同社に新たな動きをもたらした。これまでは既存顧客への対応で精一杯なところもあったが、後継者候補は、新規顧客の開拓にも積極的に取り組んでおり、問い合わせも少しずつ増えてきている。

そして、これまでの 3 種類の印刷技法に加え、後継者候補が中心となって新しい印刷技法の導入を積極的に進めており、そのための機械も購入した。この方法により、アクリルキーホルダーやステンレスボトルへの印刷（キャラクター関係製品）の需要にも一層応えらえると予想している。今後は、技術の範囲を広げることで、より幅広く顧客ニーズに対応していきたいと考えている。

（紙・印刷 10～20 人 城東周辺地域）

《事例 12》業界外では知名度の低かった主力製品の有用性を積極的にアピールへ

事例 12 の会社は、自社工場で珪酸ソーダを製造している。同社製品の主な用途先は土木建築関連向けで、工事現場の地面を掘削する際に地盤の崩れを防止する地盤改良材として、あるいは、トンネル工事の際に掘削した地山とトンネルの外壁の間に生じた隙間を埋める裏込め材として使われることが多い。

その他、同社は紙パルプの漂白剤や段ボールの成形剤、溶接棒の結合剤や洗剤向けの製品も製造出荷している。

珪酸ソーダの用途は数多く、上記の他にも、ホワイต์カーボン（無水珪酸）、窯業、鋳物、繊維、接着剤等幅広い業種で使用されているが、珪酸ソーダ単体で店頭販売される事はなく、また専門的な業種で使用されることが多いため、一般には馴染みがなく知名度が低かった。

販売先も固定されており、営業的には新規顧客開拓よりも、既存顧客への深耕営業に注力してきたため、これまで HP の必要性をそれほど感じていなかった。

しかし、近年の業績伸び悩みの打開策として、新規顧客との接触機会を増やす目的で HP を製作することとし、最近社内プロジェクトを立ち上げて検討したところ、改めて珪酸ソーダの有用性の一般消費者へのアピールが不十分なこと気がついた。

気がつけばインターネット上では、珪酸ソーダの有効性能に関する書き込み、あるいは有機薬品と比較した安全性に関する書き込み等が見られるようになっていた。

同社としては、この機会に珪酸ソーダの有用性等を自社 HP も活用して普及していくとともに、一般消費者が気軽に購入できる安価な新製品の開発にも力を注いで行こうと考えている。

（材料・部品[非金属] 21～50 人 副都心地域）

《事例 13》取引先との信頼関係を構築し、裏方として社会に貢献

事例 13 の会社は、ゴム製品を製造しており、既存顧客からの受注生産が中心である。製品は主に自動車部品や電気部品などに使われている。

コロナ禍で売上が減少したが、半導体関連の需要増の影響もあり、現在は回復している。一方、業界全体の課題として、主力製品である自動車用ゴム部品は、ガソリン車向けのゴムから電気自動車向けのシリコンゴムへの需要のシフトが緩やかに進んでおり、今後は対応が必要になってくると考えている。

同社は、納期を確実に守ることを常に心がけている。昨年、新型のスーパーカッターを購入したが、古い設備が故障すると納期が守れず顧客に迷惑がかかることを踏まえての判断である。

今後についても、現在の取引先との信頼関係を維持・強化していくことを重視している。自社ブランドを作って知名度を上げるよりも、裏方としての役割を着実に果たすことで社会に貢献していきたいと考えている。

(材料・部品[非金属] 10～20 人 城東都心近接地域)

《事例 14》付加価値のある製品と I T による生産管理で他社との差別化に成功

事例 14 の会社は、江戸時代創業の老舗ローソクメーカーである。主に蜂蜜を原料とする蜜蝋を使った神仏用ローソクを製造している。

巷で販売されているパラフィンを使用する安価なローソクは炎が白色系であるが、同社の蜜蝋を使用したローソクは、ススが少なく、暖色系の炎が特徴である。同社が約 40 年前に初めて神仏用として開発した。ローソクの絵柄が綺麗に見えるように工夫しているのが特徴である。

同社製品は開発当初は売れない時期もあったが、今では高価格にも関わらず、多くの顧客に求められるようになった。成功の理由は、高価格に見合う付加価値があったからであると考えられる。社長は、付加価値は生産者の自己満足ではなく、消費者に求められることで生まれると考えている。

伝統的な製法を大切にする一方、生産管理は I T 化を進めている。製造計画は前年データを踏まえて作成し、また日々東京の事務所と千葉県の工場でオンライン会議を開催し、生産数量を調整している。販売状況もデータ化して、全社員が閲覧できるように情報を共有している。

近年は海外からも購入したいという話が来るようになった。今後は輸出にも積極的に取り組んでいきたいと考えている。

(材料・部品[非金属] 10～20 人 城東周辺地域)

《事例 15》他社が敬遠する難製品に積極対応、新製品開発で市場獲得を目指す

事例 15 の会社は、1920 年代創業の老舗砥石メーカーである。砥石という分野に特化し、多品種少量生産に対応できる強みを持つ。同社は、海外製しかなかった細かい目の砥石の国産化を目指し、都内で創業したのがはじまりである。現在は、茨城県に工場部門を移設し、自動車部品や金属部品加工、グラビア印刷ロール研磨、電子部品製造工程、ベアリング加工など、幅広い用途の砥石を製造・販売している。

同社の砥石は、PVA 製法、ビトリファイド製法、レジノイド製法という、結合剤や焼成温度の異なる 3 種類の製法で主に製造されている。特にビトリファイド製法の砥石の中でも目が細かい製品は、製造が難しく割れやすいため、他社が敬遠する分野であるが、同社は対応が可能である。

販売先は大手企業が中心で、上位 5 社で売上の約 90% を占めるが、スイスの時計業界向けの他、インドネシア、台湾などへも輸出も行っている。

同社は、現在大手メーカーと共同で砥石の新製品開発を行っている。感触も良好であり、成功すれば大きな市場の獲得が見込めるため、期待しているところである。

(材料・部品[非金属] 10~20 人 城西地域)

《事例 16》高い技術とネットワークにより、業界トップを目指す

事例 16 の会社は、ステンレス、銅、ニッケル、チタン、アルミなど多岐にわたる金属箔を扱い、大学や研究機関、メーカーの研究開発部門などを主要顧客としている。

現在、金属箔は電子部品、電池、自動車部品など幅広い分野で使用され、特に次世代電池や高性能電子部品の開発に伴い需要が拡大している。こうした中で同社も年間約 150 社の新規顧客を獲得している。

同社の強みとしては、0.01mm という大手メーカーでも出来ない極薄金属箔の製造技術と短納期対応、豊富な種類の在庫が挙げられる。

加えて、様々な協力会社との強いネットワークも強みである。スリット加工、鍍金、プレス加工等の企業であり、例えば金属箔への鍍金のように、協力会社を通じて多様な加工への対応が可能である。また、協力会社の存在は、アルミ等の材料の確保の際にもメリットがある。

同社はホームページを活用した新規顧客獲得に力を入れており、SEO 対策や見やすいホームページの作成、問い合わせのし易さなども工夫をしている。研究者が金属箔を探す場合等はまずホームページを見ると考えられ、ホームページでの工夫は特に重要と考えている。

同社は今後も、新規顧客の獲得により、金属箔業界でのトップを目指して成長していきたいと考えている。

(材料・部品[金属] 10~20 人 城東都心近接地域)

《事例 17》労働環境の改善で社内の活性化に成功

事例 17 の会社は、1950 年代の創業以来、金属加工の分野で着実に成長を遂げてきている。現在では自動車部品の機械加工を主に手掛けている。

同社は、都内の本社工場のほか、茨城県に工場がある。本社工場では単発型のプレス加工と金型製作を、茨城県の工場では順送型のプレス加工と溶接加工を主に担当している。

茨城県の工場では、周辺に大規模物流企業が進出し採用活動を行っていることもあり、採用がなかなか難しい状況がある。

こうした中で同社は、社員の能力向上と労働環境の改善に力を入れている。社員の教育に際しては、「見て覚えろ」という昔ながらのやり方から脱却するために、指導に関するチェックシートを作成し、OJTできめ細かく学べる仕組みを構築した。また、資格取得を推奨するなど、社員のスキルアップを積極的に支援している。

さらに、月 1 回「レベルアップ会議」を開催し、クレームや不良損失金額の共有、作業手順書の更新、5Sの実施状況などについて全社員が議論する場を設けている。

労働環境面では、社員からの要望に応え「半休制度」を導入し、また、がん保険に加入するなど「健康経営」にも力を入れている。これらの取り組みは、社員の満足度を高め、会社全体の活性化に繋がっている。

今後は、同社は自社製品の開発を模索しつつ、まずは品質管理の徹底など、できることから着実に進めていきたいと考えている。

(材料・部品[金属] 21~50 人 城東周辺地域)

《事例 18》バネ製造技術の次世代への継承を目指す

事例 18 の会社は、昭和 30 年代創業の金属バネ製造会社である。創業者が戦時中にバネ製造に携わっていたことに端を発する。国内大手メーカー複数社の、電子部品に使われるバネ部品を製造している。

同社の主な製品は、規格品ではなく、顧客からの図面に基づいて製作するオリジナルなものであり、受注してから 1 週間程度で製造できる高い技術力を持っている。過去には（量産化が難しく断念したが）自社開発した自動車部品がプロドライバーから好評を得たこともある。

また、品質管理にも優れ、1 年間返品ゼロを達成している。検査と品質管理に時間をかけ、不良品を出さないように徹底的に取り組んだ成果である。また、朝昼夕と一日 3 回、10 分ほどのミーティングを通じ、従業員間の情報共有や連携を密にしていることも品質管理や業務運営に貢献しており、社員からの評判も悪くないとのことである。

今後の課題は、技術を次の世代に継承していくことである。同社の技術は試行錯誤によって身につくものであり、マニュアル化して教えることが難しい側面もあるが、技術を継承していくために、動画や写真等で作業記録を残すことを始めている。

(材料・部品[金属] 4~9 人 城東周辺地域)

《事例 19》受注先の信頼に応えつつ、自社製品の比率向上も目指す

事例 19 の会社は、金属加工の町工場で、NC 旋盤と汎用旋盤を用いた金属加工を行っている。主な製品は食品製造ラインで使用される機器である。同社の強みは納期を厳守することであり、取引先からの信頼も厚い。

受注は既存顧客からのものが大半だが、新規案件も随時獲得している。かつては主要取引先への依存度が 90% 以上と高かったものの、近年は他社との取引を分散させ、依存度は低下している。

近年は自社製品の開発・販売にも注力しており、現在、売上全体の約 20% を自社製品が占めている。以前ある受注先からの依頼を受けて社内で開発に取り組み成功した際に、そのプロセスの中で社員の開発意欲が高まり、自社製品を作ることへのモチベーションが高まったという経緯もある。

また展示会への出展や自社 HP からの問い合わせを通じて、積極的に販路を拡大しつつある。さらに城南地域の製造業を中心に多数の企業が参画するプロジェクト型共同事業体に参加したことで、情報交換やリソースを補完でき、いままで個社で受注できなかった案件も獲得した。

こうした流れを受けて同社は、現在は 20% 程度である自社製品の売上比率を、将来的には 50% まで引き上げることを目標としている。

(材料・部品[金属] 4～9 人 城南地域)

《事例 20》高い技術力で安定した取引先を確保する一方、自社ブランドの育成にも取り組む

事例 20 の会社は、多摩地域で精密板金部品の加工を行っている。主な取引先は 10 社弱で、いずれも大手メーカーの 1 次下請けである。取引先の業種は分散しており、景気の波に左右されにくいのが特徴である。

1 次下請け企業が大手メーカーから受注したものの、技術的・時間的に対応が難しい案件を、対応できる同社が引き受けるというビジネスモデルを 20 年以上継続し、1 次下請け企業との強固な信頼関係を築くことができた。こうした信頼関係のため、適正な価格での受注ができている。また、一定の受注が確保できるため、受注獲得の営業活動に時間を取られず、製造に専念できる点もメリットである。

一方で、こうした受注状況は、将来的には大手メーカー自体の業績悪化や、製造の海外シフトによる受注減等のリスクを内包している。このため、並行して、自社ブランドの育成等も進めていく方針である。

例えば、5 年ほど前からは、板金加工で生じた端材をキャンプ用品に加工し、町工場発のアウトドアブランドとして販売している。アウトドアブームの周期などにも目配りしながら計画的に売上を伸ばし、収益源の多角化を図るとともに、企業価値を高めていきたいと考えている。

(材料・部品[金属] 10～20 人 多摩地域)

《事例 21》顧客の声に応えることで、新たな事業展開に成功

事例 21 の会社は、創業 25 年を超えるメーカーであり、主力製品の「殺菌消臭水生成装置」は 20 年前から改良を続け、現在は 8 代目になる。主な納入先は食品等の製造業者である。

同社は、顧客の要望に応えることを心掛けており、製品改良後に顧客から「この機能が欲しかった」等の評価を得られることを励みとしている。

20 年を経て導入事業所数は 900 に達し、既存顧客へのメンテナンスは新規販売と並ぶ主要業務となっている。顧客からの相談に対応することで、食品ごとの薬液の濃度や殺菌時間等のノウハウを身につけ、それが他社との差別化につながっている。

また、食品工場の社員からの自宅でも殺菌消臭水を使いたいとの要望を受け、殺菌消臭水を一般消費者へも販売するようになった。その結果、コロナ禍の時は食品工場が稼働停止し、法人向けの機器類の売上が減少したが、一般消費者向けの殺菌消臭剤の売上が増加し、黒字を維持することができた。

このように、顧客の声に応えることで成長してきた同社は、今後はそこで得たノウハウを活かして、工場のライン構築等も含めたコンサルティングにより、一層顧客の事業に貢献していきたいと考えている。

(一般・精密機械 10~20 人 都心地域)

《事例 22》徹底した品質管理で機器メーカー等の信頼を獲得

事例 22 の会社は、ステンレス素材に限定した旋盤加工により、研究機関向け、一般検査用装置、医療機器にのみ使用される超高精度部品ユニットを製造している。

同社は、加工する素材と得意技術を徹底的に絞り、ニッチな市場での存在感を高めることで、規模の大きな競合他社に埋もれないよう活路を見いだしている。また、生産を協力工場に依存すると目が行き届かなくなるおそれがあることから、出荷量は自社で生産できる範囲にとどめている。数年間も不良返品がないなど、高品質を維持し、大手機器メーカーから製造の逆指名を受けるほどの厚い信頼を得ている。

高品質の理由は、外観の美観維持のため金属材料を磨き上げ、各製造工程で各所寸法の全数検査を実施した上で、更に出荷前にも再チェックをしていることである。

また、工程の細分化も高品質に寄与している。業界の主流は「1 台の機械で完成品加工」による省力化であるが、同社はその方法をほとんど採用していない。これは、各工程での「いつもとは違う些細な変化」を見逃さないためである。

工程の細分化の理由としては、管理項目を単純にし、不慣れな機械でも短時間で作業内容を習得できるようにすることもある。従業員はパートタイマーが多い一方、勤務日数や時間帯は家庭の事情に合わせて本人の希望通りに選べるようにしている。それでも、工程の細分化により、その時に出勤しているメンバーで対応できる仕組みとなっている。

(一般・精密機械 10~20 人 城東周辺地域)

《事例 23》部品の在庫確保と多能工化により、速やかな納品を実現

事例 23 の会社は、小荷物専用昇降機の製造・販売、設置・保守点検を主な事業としている。創業当初は、人が乗るためのエレベーターも手掛けていたが、後に小荷物専用に変化した。近年この業界では、大手企業は自社で大型のエレベーターを生産する一方、小型のものは中小の製作会社がOEM生産（委託元のブランド名の製品の生産）をする傾向が強い。同社も、売上の過半数がOEM生産である。

同社の強みは、受注から納品までを最短2週間で対応できることである。

理由の一つとしては、小荷物専用昇降機はシンプルさ、耐久性、低価格が重視されるため、設計内容が大きくは変わりにくく、技術の蓄積のある同社は対応しやすいことがある。

二つ目の理由は、部品の在庫を一定量確保していることである。近年は、ステンレス、モーター、電気部品など多くの部品価格の上昇や、半導体不足等もあったが、仕入先から情報提供を受け、多めに仕入れるなどにより、部品を確保している。

また、新規採用が難しく人員不足が課題であるが、製造工程の社員の多能工化に早い段階から取り組んできたことで、受注に対応できている。

今後も、事業規模や範囲を拡大するよりも、顧客の注文への迅速かつ誠実に対応に一層着実に取り組んでいきたいと考えている。

（一般・精密機械 10～20 人 城南地域）

《事例 24》ニッチな分野で高い技術力を発揮。大手企業と住み分け

事例 24 の会社は、創業当初からダイヤモンドダイスを手掛けてきた。線材料がダイス孔を通ることと希望の穴径の伸線ができるが、その絞り込むところにダイヤモンドが使われている。加えて、30 年ほど前には、ダイヤモンド取扱の技術を活かしてダイヤモンド工具の製造に成功し、以降工具も手掛けるようになった。

ダイヤモンド工具は、切削工具と耐摩耗工具の2種類に大別されるが、市場規模は、切削工具が9割を占め、大多数の企業は切削工具を主に扱う。一方、同社は他社があまり扱わない耐摩耗工具を主に製造している。

耐摩耗工具は非常に高い技術力を要求されるため、新規参入が難しい。例えば、バネを巻くためのコイリングピンを、同社は髪の毛の太さの3分の1という極めて細い溝を作り磨くことができる。このレベルが出来るのは世界でも類例がないとのことである。ニッチな分野で市場があまり大きくないこともあり、大手メーカーも自社では手掛けずに、同社に外注している。高い技術力で大手企業との住み分けに成功した例である。

（一般・精密機械 21～50 人 城南地域）

《事例 25》半導体需要の増減に対応し、持続的な成長を目指す

事例 25 の会社は、半導体製造装置関連の機械加工を専門としており、中でもマシニング加工が大きな比重を占める。主要顧客は自動車向けのパワー半導体関連の製品を扱う会社である。

半導体の需要の増減の波が激しく、同社も影響を受ける。世界的な半導体不足が言われたコロナ禍の頃は、同社も過去最高の売上を記録した。その後、需要は落ち着き、半導体関連企業の売上も減少したと言われる。ただし、自動車向けの半導体は比較的堅調なため、一般的な半導体関連企業ほどの落ち込みは見られていない。

ただ、半導体は4年周期で需要の増減を繰り返す「シリコンサイクル」の存在が言われ、需要の増減への対応が課題となる。同社では、同規模の企業は通常購入しないような高性能な生産設備と3次元測定機などの検査装置を導入しているが、需要減少期にこれらを有効活用するためには新規顧客の開拓も必要である。一方、需要が多い時期に確実に応えるため、設備投資や協力企業との関係構築にも日頃から取り組んでいる。労働時間規制の強化への対応も課題となる。また、社員の定着率を高めることも重要であり、ミスマッチがないように採用面接時に業務内容を詳しく説明する等の工夫をしている。

同社では、このような業界の特性を踏まえつつ、高度な技術力と柔軟な対応力で変化する市場環境に適応し、持続的な成長を目指していきたいと考えている。

(一般・精密機械 10~20人 多摩地域)

《事例 26》高度な技術で付加価値の高い製品を海外の大学等に輸出

事例 26 の会社は、1998年に創業の、主に大学や研究機関向けに光を使った計測装置を開発・製造・販売している会社である。主力製品の一つは、脳の神経活動を光で計測する装置で、主な販売先はアメリカを中心とした海外の大学や研究機関である。

同社は光学技術を応用した独自の技術を持っていることが強みである。コロナ禍で売上は落ちたが、技術を活かして脳科学以外の医療分野やトンネル掘削時の検査機器など新たな分野に進出したことで回復した。

脳科学や医療分野はニッチな市場であり、そのことのメリットとしては、大企業にとって参入メリットが少なく競争相手になりにくいことがある。一方、デメリットとしては、海外からの電子部品の調達の際に、品数が少ないことから需要と供給のずれによる価格の変動が大きいこと、部品生産者の採算性が低くなると生産中止されてしまうリスクがある。このため、在庫や代替品の確保に努めている。

今後も、研究者が研究を続けられるよう、着実に必要な機器を提供していきたいと考えている。

(電機・電子 4~9人 都心地域)

《事例 27》組織改革と業務改革により生産効率の向上を実現

事例 27 の会社は、1950 年代に創業したメーカーである。プラスチック製品の製造販売を主に行い、特に鉄道関連に強みを持っている。また、近年は半導体関連事業も手掛けている。

同社は、2000 年代に、神奈川県内のとあるメーカーのグループ会社となった。その当時は業績もあまり良好ではなかったこともあり、親会社から経験豊富な社員が派遣され、改革が行われた。

具体的には、まず組織改革を行い、工場長一人に全てを任せるのではなく、営業、製造、品質の各部門に責任者を配置した。これにより、情報が各部門から集まりやすくなり、伝達もスムーズになった。

また、残業時間を原則ゼロとした。これは時間内に業務を完了できるよう工程を見直すなど、従業員の意識改革につながった。

製造現場でのトレーサビリティを強化し、紙の指示書だけでなく、画面での製造状況の確認やバーコードシステムによる製品の追跡ができるようにした。ヒューマンエラー防止のため、図面に注意すべきことを書き込む等の対策を実施した。品質管理部門の人員体制を強化し、全数検査を実施した。

こうした取組と並行して、従業員の給与体系を改善し、残業が無くても一定の収入が得られるようにした。また、トイレの改修を初めとして、労働環境を改善した。

これらの改革により、同社は生産効率を向上させ、今まで以上の高品質を確保し、従業員が働きやすい会社へと変化することができた。

今後も、人材の確保と育成に取り組み、社員が安全に長く働ける環境づくりに一層取り組んでいきたいと考えている。

(電機・電子 10~20 人 城南地域)

《事例 28》高い技術力でカスタム品に強みを発揮

事例 28 の会社は、操業 50 年を超え、主に医療機器用のトランス製造を行っている。病院内の医療機器、超音波診断装置やレントゲン撮影、MRI などの画像診断装置に特に多く採用されている。

同社は、自社製品を持っているが、それとともに、顧客企業のカスタム品を製造している。顧客から要望を受けたら、自社で設計、製造している。カスタム品の製作は、試作品をブラッシュアップしていく作業であり、技術力の高い同社の社員にとっては、こうした作業の方が量産品の製造よりも向いていると社長は考えている。

大手のトランスメーカーから、新製品開発や改良の相談や、技術者の退職に伴う相談を受けることもあるが、社員の技術力が高いため、対応することができる。また、同社は製品の品質評価装置を保有しているが、それらを適切に使用する技術を持っていることも他社にはない強みであるという。

今後は、高周波トランスという、50Hz や 60Hz 等の電源周波数を変換する装置の製造を増やしていく予定である。これは対応する周波数に合わせて設計を都度変える必要があるので、大量生産には向いていない。従って、同社が強みを発揮できる分野だと考えている。

(電機・電子 21~50 人 多摩地域)

《事例 29》長寿命の電源装置の製造で社会のインフラを支える

事例 29 の会社は、創業 70 年を超える電源装置メーカーで、電力会社や通信会社、鉄道会社など社会インフラを支える企業向けの「保護継電器用電源」を主力製品としている。保護継電器用電源は、送電線など電力系統の設備に発生した事故（落雷など）を瞬時（数十ミリ秒）に検出し、事故区間を切り離し、停電時間を極小化するものである。電力の安定供給のために大変重要な役割を担っている。同社の製品は「高品質・高信頼性」を誇り、15 年以上の長寿命、電力会社向けに至っては 25 年もの稼働が求められるものもあり、長期にわたり同じ製品を作り続けることもある。

同社の特徴は、顧客の要求に合わせたフルカスタムでの電源製造で、設計から製造、販売まで一貫して行っている。本社工場で新規開発や品質保証を、地方工場で製造を担う 2 拠点体制である。業務用電源市場はニッチであり、競合他社が少ないため、価格競争が起きにくいという側面もある。

長寿命製品故の課題もある。長寿命の既存製品のメンテナンスの際には、アナログ回路の理解が必要であるが、近年はデジタル回路の技術者が多く、アナログ回路の技術者がなかなか見つからない。同社としては、人材の確保・育成を進め、技術を確実に承継し、引き続きインフラを支えていきたいと考えている。

（電機・電子 10～20 人 多摩地域）