

タカハ機工株式会社

中小企業

市場が縮小する中、若手女性社員を中心に新規事業に取り組む積極的な試みにより下請から攻めの営業へと転換、全世界へ取引を拡大

企業情報	
会社設立年	1979年
資本金	50百万円
本社所在地	福岡県飯塚市有安 958-9
事業概要	モーターの様な駆動部品である DC ソレノイドの製造・販売
売上高	691百万円(単体:2016年3月期)

従業員の状況(単体:2016年6月期)		
		うち正規従業員数
総従業員数	79人	25人
女性	58人	8人
外国人	0人	0人
チャレンジド	0人	0人
高齢者	27人	0人
正規従業員の平均勤続年数	12年(男性 13.7年 女性 7.3年)	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

市場が縮小傾向の中で海外との競争が激化、新たな市場開拓が必要に

タカハ機工株式会社(以下「同社」)は、1979年に設立された、「ソレノイド」(電磁コイルに電流を流すことにより発生する磁力を応用し、可動鉄芯を直線運動させる電気部品)を一貫生産する専門メーカーである。ソレノイドは、自動販売機の自動硬貨払い出し(コインメック)、安全装置やセキュリティなどのロック機能、複合機やプリンターの給紙装置の部品など、様々な機器に使用されるもので、同社は創業当初から大手メーカーなどを顧客として受注生産を行ってきた。同社の強みは、金型から各部品の製造、組立てまで行う一貫生産製造システムであり、試作品開発や短期での受注にも応じながら業績を拡大してきた。

しかし、2000年頃から顧客である大手企業の生産拠点が中国などに移転する中で、安価な中国製品などとの厳しいコスト競争を強いられるようになってきた。さらに近年では、ソレノイドの需要が低下し、モーターに対する競争力が失われつつあった。ソレノイドは製造過程を自動化できず、モーターに比べ製品単価が高いこともあり、同社の受注件数、受注額は、リーマンショックを経てさらに悪化していった。

一方、直線的な動作であればモーターより速く、制御も単純であるという製品特性の強みがあることから、ソレノイドの認知度を向上させ、利用シーンを拡大していくことで、売上増加に繋げられる可能性があった。そこで、ソレノイドの特性、製品の仕様、利用の可能性などを技術的に広く訴求していくこととしたが、受注生産が主であったこと、エンドユーザーの大半は関西、東海、北関東にあり、九州という立地では通常の訪問営業は不利であったことから、新たなマーケティング活動の展開が必要となっていた。

新市場開拓のため、女性社員をはじめとする全社員によるイノベーション創出と幹部候補育成

ソレノイドの市場自体を拡大することでビジネスを立て直すには、受注生産に慣れた既存の社員だけではなく、業界慣行に縛られない多様なアイデアや新鮮な視点に基づいた新しいアプロ

チが必要になる。一方、同社の社員構成をみると、正社員の管理職はベテランの高齢者層、製造を担う技能者は中途採用、女性社員は経理や事務などの業務に専従しており、企業全体として新たな動きを生み出す人材も組織体制も十分ではなかった。

会社の成長を担う次期管理職の獲得・育成に加え、組織を活性化させ、社員のイノベーション創出を促すために、2013年に入社した女性社員を初めて製造部門に登用した。従来、製造現場の正社員は数値管理や計画作成などを主に行っていたが、この社員は現場の技能者とのコミュニケーションも重視し、製造前の部品の準備、作業記録、作業者の効率性などを考慮した現場作りなども積極的に実施、作業効率の改善に貢献した。

この社員の活躍をきっかけに、新卒採用、とりわけ女性の採用を積極的に行うことになった。若手の発想力と熱意を原動力として、会社のイメージチェンジと製品の認知度向上に注力し、マーケティング活動を進めることとした。また、若手社員の育成、登用を積極的に進め、様々な経験を積み重ねることで、次期管理者候補の育成にも繋げていくこととした。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

女性役員が働きやすい環境整備を進め、会社の知名度を向上

前述の女性社員に続き、同社では毎年新卒採用を実施している。専攻にかかわらず多様な人材を採用し、特性やスキルに合う業務に配属している。2014年には文系、理系1名ずつの大卒女性社員を採用、語学が堪能であったことから、営業部、新規事業部、海外事業部に兼務配置され、活躍している(後述)。

女性の正社員増加に伴い、その活躍を支援するための環境整備にも取り組む必要が生じてきた。経営トップの妻である取締役・執行役員は、かつて米国企業に勤めた経験があり、その時の経験や気づきを活かしながら積極的に女性社員の勤務環境の整備を進めていった。産休・育休制度の整備と取得の促進、育児などの事情を勘案し勤務時間の変更などにも対応することにより、結婚、出産を経ても女性社員が就労継続できるような環境改善を図っていった。

一方、前述の新卒女性社員とそれまで勤めていたベテラン社員とのコミュニケーションの活性化も企図して、社内環境整備の一環として2014年10月に「トイレプロジェクト」を立ち上げた。同社のトイレは35年間改修されておらず老朽化していたが、豪華な改装を行うだけの予算はなかった。そこで、若手を中心とした女性社員のチームが、社内外の様々なネットワークを駆使しながら、デザイン、機器選択、照明などを全て企画・立案し、2015年1月に完成した。ホテルのパウダールームを思わせる空間に変容したトイレは、女性社員が世代を超えて交流する場となっている。交流する場であり、業務に対する活力を養う場となっているこの「トイレプロジェクト」を、自らが企画・立案し、実現させたこの経験が、同社の社内の空気を一新し、新しいことへのチャレンジを歓迎する風土に徐々に変化していった。

また全国放送のテレビ番組に取り上げられ、日本各地から問い合わせがあり、参考にしたいという企業からの視察を受入れるなど反響が大きく、同社の知名度向上にも貢献した。

若手社員を中心としたインターネット販売で新規顧客開拓

一方、若手女性社員の機動力に期待して立ち上げられた新規事業部は、インターネットショップ、海外展開、イベント・展示会という大きく3つの領域から成り、相互に関連させながら、ソレノイドの利用シーンを広げていくこととした。

同社はすでに2007年にはインターネットショップを立ち上げ、それまでの受注生産に依存するビジネスからの脱却を図っていた。ただし、当初は単に直販の窓口になっていただけで、注文はほとんど来ない状況だった。

新たに担当になった若手社員は、同社の一貫生産の強みを生かし、ソレノイド1台からでも注文でき、10台までであれば即日出荷にも対応するという小回りの利く直販体制を大きく打ち出した。さらに、ソレノイドの用途などをイラストも交えながら解説するコンテンツを加えたり、SNSを利用して顧客からの公開コメントに丁寧に対応したりする対応が奏功し、徐々に利用者は増えつつある。担当者の語学力を活かし、2013年には海外向けネットショップも運営を開始した。

若手女性社員を中心に独自のイベントを開催するなど社外の力を巻き込みイノベーションを創出

また、ソレノイドの認知度を高める新たなマーケティング活動においても、若手社員が活躍している。国内外の展示会などへの出展に際しても、来場者に足を止めてもらうための工夫を凝らし、明るく親しみやすくなったブースにこれまで接点のなかった業界や同業他社メーカーなども立ち寄るようになり、情報交換や商談などが成立しやすくなってきた。

さらに、2013年から同社製品を使った発明品のアイデアと技術を競う一般向けの「タカハソレノイドコンテスト」を開催しているが、2014年には入社したばかりの女性社員をイベント当日の司会に抜擢、翌年以降はイベントの企画運営の担当として、社外の有識者との連携を実現させイベントを成功させた。応募者やイベント来場者の約半数は工学系の学生であり、年齢が近く親しみが持てる女性が担当者となったことで、同社への親近感を高めタカハファンを増やすことに貢献している。2013年の1回目は22作品、2回目は24作品であった応募総数も、3回目の2015年は54作品と倍増した。一度コンテストに応募した学生がそれ以降も継続的に同社製品を購入したり、同社のSNSで試作品の報告をし合ったりするなどの展開に繋がり、同社にとってソレノイドの新たな用途展開や製品化のアイデアを得られるようになってきた。



▲「トイレプロジェクト」の成果

ダイバーシティ経営による成果

下請から攻めの営業に転じ取引は全世界へと拡大、好循環が生まれ継続的な人材確保が可能に

従来、受注生産が中心で新たなビジネスや取組にチャレンジする機運も風土も薄かったが、新卒採用の若手社員に新たな役割を与え、その活躍する姿を目の当たりにする中で、社員の新品作りに対するモチベーションも高まってきた。

また、入社間もない若手社員にとっても、会社にとって将来の基幹事業である責任ある部門を任せることによって経験を積み、会社への貢献意識を高め、次期管理職としての育成に繋がっている。攻めの経営に転じたこと、社内の人材育成と権限委譲を進めたことなどが好循環を生み、新卒での入社希望者が1年で倍増するなど優秀な学生の採用が可能となってきている。

新規事業部の新たなマーケティングの一環で facebook、twitter、youtube などの SNS での発信が活発化し、顧客は年々増加している。試作依頼への丁寧で素早い対応なども奏功し、インターネット販売を通じた新規量取引先は2013年度3社、2014年度6社、2015年度は10社と順調に拡大した。英語対応も可能にしたことで、現在では米国をはじめ、オランダ、イタリアなどのヨーロッパ、アジア諸国など、世界30か国から注文を受けることになった。

新規事業部の活動が軌道に乗り始めたことで、受け身の下請け業務から徐々に攻めの営業へ転換を果たし、売上(収益性)も安定してきている。製造工程も同社が大部分をコントロールできるようになったことで社員の働き方も改善され長時間労働が削減される効果も現われている。

2016年4月には、自社敷地内に、3Dプリンターやレーザーカッターなどのデジタル機器を設置した「タカハイノベーションパーク(TIP)」を開設した。業務用の高価な工作を一般向けに広く開放しつつ、設計や加工、製品化をサポートできる体制を整えた。若手社員や技術者を中心に、ベンチャーの育成やものづくり企業との連携など新しい動きを生み出している。



▲「タカハイノベーションパーク(TIP)」の様子