

技術・営業の連携で 成長市場を攻める

**開発力を強化するため
製品開発センターを新設**

自動車や航空機などの部品として欠かせないベアリング（軸受け）は金属製が主流だが、1964年に世界初のプラスチックベアリングを世に送り出し一躍、名を馳せたのが、東京都板橋区のTOKだ。38年の創立以来、研究開発志向の部品メーカーとして発展してきた。これまではベアリングが主力だったが、コピー機などに使われるワシウエイクラッチ、炊飯器の蓋やトイレの蓋を緩やかに開閉するように制御するロータリーダンパーなど、多彩な部品を手がけるようになった。そのため、2017年に、社名もトックベアリングからTOKに変更した。

その5年前の12年、同社では技術開発力を強化するため、既存の開発部を拡充し「製品開発センター」を新設する。これにより研究開発に携わる専任

エンジニアを1名から3名に増員し、アイデアをすぐに形にできる試作室も備えられた。その狙いについて、吉川桂介社長はこう話す。

「一つ目は、新規市場を攻略するためです。例えば、主要取引先の一つだった家電メーカーは、いわゆる白物家電の市場の成熟化などに伴い、生産拠点を海外に移転しています。過去においては当社の稼ぎ頭だった製品分野ですが、時が経ち、外部環境が変化したことで、従来の飯の種が、飯の種であり続けることは難しくなってきました。

そこで、新たに差別化できる付加価値型製品を開発し、需要を開拓する必要性が高まってきたわけです」

もう一つの狙いは、新製品の研究開発に専念できる環境を作ることだ。

「当社ではこれまで、お客様のニーズを形にし続けてきました。しかし家電などの既存市場では、イノベーションが起こりにくくなり、新たな技術的要求が減りました。そのため、部品も用途変更などのマイナーチェンジが多くなってしまったのです。そこで、画期的な新製品を生み出せるよう、既存市

場にとらわれずに、研究開発に集中できる体制を整えることにしました」

**R&Dと営業が連携し
顧客のニーズを共有**

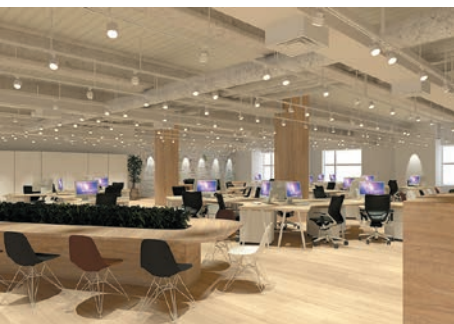
もちろんセンターも、市場のニーズを見据えていることに変わりはない。研究開発を担うR&Dグループと、新規市場の営業を担う事業推進グループ（1名）が連携し、社内の知的財産グループなどとも情報交換しながら、新製品の開発に当たっている。とはいえ、具体的な顧客の声が聞けない中で、ど



2012年設立の製品開発センターで開発された製品のひとつが、この新型の風向風速計。多くの気象関係者が、既存品の寿命の短さに悩んでいると聞き、開発に着手した（提供：TOK）



新規開発案件の進捗状況を社内でも共有するため、毎月1回「技術討論会」を開いている（提供：TOK）



3月20日に移転した新オフィス。カフェをイメージした空間で、活発な意見交換がされるよう配慮している（提供：TOK）

株式会社TOK

主な事業内容：
メカニカル制御部品の設計・製造・販売
本社所在地：東京都板橋区
社長：吉川桂介
資本金：1億円
創立：1938年
従業員数：172名（単体）
会社HP：
<http://tok-inc.com/>



吉川桂介社長

図表●TOKの攻守「二正面作戦」

新製品					
ロータリーダンパー				●	●
ワンウェイクラッチ、トルクリミッター		●			
ベアリング	●			●	
製品	鋼製家具、冷蔵庫など	複写機、ATMなど	トイレ、楽器など	建材、住宅設備など	新規市場

既存の市場を守る一方、新規市場を開拓するべく顧客のニーズに合わせた新製品開発に取り組んでいる。風向風速計は「新規市場の新製品」の一つだ（TOK提供資料から編集部作成）

のように新規開拓を進めるのか？

「当社は幸い、お取引先の幅が広いので、そのネットワークを活用することが多いですね」（吉川社長）

最近の具体例では、ドイツの技術系専門商社からの紹介で、医療機器メーカーへの案件を進捗させている。専門商社としても、自社のビジネスチャンスの拡大につながるわけで、パートナーとともに新規開拓を図るのは、一つの成功モデルになりそう。そのほか、展示会に出展し、今まで取引のなかったメーカーとの接点を増やすといった

工夫もしている。

実際に、センサーは成果を上げ始めている。代表例が15年にリリースした新型の風向風速計。気象観測機器の領域は、同社にとってまったく未経験だったという。開発のヒントは、「気象関係機関が風速計で困っているという業界の内部情報を知り合いから得たことでした」と、吉川社長は明かす。

「既存の風向風速計は回転数が非常に多く、ベアリングの耐久性も低いため、1年ほどで壊れてしまうとのことでした。そこで、ベアリングの強度を上げるとともに、プロペラやセンサーも改良して、同じ風量でも回転数が少なくなるようにしたのです」（同）

センサーでは現在、医療や気象、ロボットといった新規市場に注力。三つのプロジェクトが同時進行しているという。「例えば、気象観測機器は、ニッチな市場ですが、技術革新の余地が大きい。学会発表での訴求などを通じて、新規開拓を進めています」（同）

一方で家電や住宅設備といった既存の事業領域については、15年から市場別のグループに再編。技術者と営業担当者が同じグループに所属し、二人三脚で顧客に対応している。

「営業担当者が定期的にお客様を訪問し、ニーズをくみ取って技術者に伝え、製品開発や販売拡大に生かしています。必要があれば、営業担当者が担当の技

術者を帯同して、お客様から直接ご相談を受けているので、ソリューションにつながりやすいと好評です」（同）

住宅設備のように、高機能化・高級化によって技術開発の余地が大きい領域も、市場別グループが製品開発を担う。ただし、市場別グループではフォローできないような技術革新を要求される場合、製品開発センターが対応することも。一方で、風向風速計のように、既存の製品となつて、市場別グループに移管されるケースもある。

「守り」と「攻め」の投資で持続的な成長を目指す

既存市場では、顧客から値下げの要求も強まっているため、コストダウンを目的とした生産技術の開発にも取り組んでいる。17年には「グループ利益戦略室」（エンジニアなど3名）を設置し、工場ラインの「ゼロ人化」といった生産効率化を進めている。成長に向け新規市場を「攻める」一方で、利潤の基盤となつている既存市場も「守る」両面作戦を、展開しているわけだ。

全社では、年間売上高の数%を研究開発費（人件費を除く）として投入。稟議の通った年間予算の使途は、各グループのマネジャーの裁量に委ね、顧客にスピーディーな対応ができるようにしている。「新製品は、すぐにはキヤッシュを生まないの、売上高など

の数値目標は求めません。ただし、新規の開発案件は毎月の技術討論会で、開発の進捗をきちんと管理しています」（同）

新製品の研究開発は、技術者の力量によるところが大きい。そのため、優秀な人材の獲得と能力開発が重要なカギになる。吉川社長は15年の就任以来、自ら大学へPRに訪れたり、大手求人媒体に出稿したりするなど、新卒採用に力を入れてきた。そうした甲斐あつて、採用難と言われる18年度も、大卒理系3名、文系4名が入社する予定だ。入社後は、マンツーマンで先輩社員が指導するメンター制度、週報による上司とのコミュニケーションなど、じっくりと育成。また、半年に1回、全社の技術者が参加する「成果報告会」でも若手社員に積極的に発表させ、自己成長が感じられる仕組みになっている。6年間の新卒離職率がゼロという驚異的な数値からも、同社の人材戦略が成功していることがうかがえる。

「機械部品が中心でしたが、IoTの普及などにもらんで、将来は電気関係の部品も手がけていきたい」と抱負を語る吉川社長。18年3月には心機一転、カフェテリアも備えた新社屋に本社を移転した。「これまでにない動きで社会に貢献する」という経営理念のおり、TOKは、これからの新機軸を続々と打ち出していきそう。