

時流の変化を見据えて着実に 変容へと導いた3代目社長！

コロナ禍の影響で13年前のリーマン・ショック以上に社会環境が激変していますが、その状況下で私のクライアントM社は、顧客視点・高付加価値サービスを展開しています。同社の1代目に、昭和22年から続けてきた物品納入業からの変容を語っていただきました。「道半ば」と1代目は謙遜しますが、アフターコロナに向けて確かな手応えを感じつつ前進しています。

M社の歩みと事業領域の シフトチェンジ

- ▼ M社（本社、京都府）
- ▼ 昭和22年創業
- ▼ 老舗機械工具販売業

創業74年の歴史を誇るM社ですが、京都を中心にした有力企業への物品納入業は多くの製造業者の構造変換で、滋賀県や海外へ工場をシフトする流れに翻弄されました。さらに、大阪や名古屋の大手

卸売業が直販化して有力顧客が侵食され、必然的に体質転換が急務の課題になっていったのです。

● 激務！ 彦根への営業活動

図1は、同社の営業エリアマップです。平成22年9月に彦根に営業所を開設するまで京都本社で全エリアをカバーしていました。すでに、顧客の主力企業が彦根に移転しており、当時はI専務（現3代目社長）が毎日のように彦根に納品を兼ねて、大手メーカーと関連企業を訪問して営業活動を展開していました。

ちなみに、私が紹介を受けてM社と契約を結んだのも平成22年で、これまでHPの作成やFAXマーケティングを中心にコンサルティングを展開してきました。

彦根に営業所を開設する契機となったのは、2代社長の「I専務の彦根営業の負担を減らしたい」という相談からで、私は迷わず彦根営業所開設を提案したのです。

彦根をネットワークで結び伝票を現地で出力して、納品係が在庫

図1 M社の営業エリア



からピックアップして納品するというシステムを構築しました。

当時はリーマン・ショック後で倉庫兼事務所が比較的安い家賃で借りることができ、しかも、パート従業員を時給1千円で募集したところ、優秀な人材に出会うことができたため、納品ミスもなく現地顧客の大手メーカーの品質管理部から好評価を得られました。

これにより、I専務は納品の激務から解放され効率的な営業活動が可能となったのです。

● 好タイミングの新規開拓

その後M社は、平成25年に京滋地区エリアで京都と彦根の中間地

に栗東営業所を開設しました。

その背景は、京都本社エリアの主力顧客が工場を移設しビジネスが縮小傾向にあり、一方、取引のある仕入先からは「自社ブランド品を開発したので拡販をサポートしてほしい」という依頼が寄せられました。そして、このタイミングで新商材を武器に栗東エリアで新規開拓を手掛けるという戦略が浮上したのです。

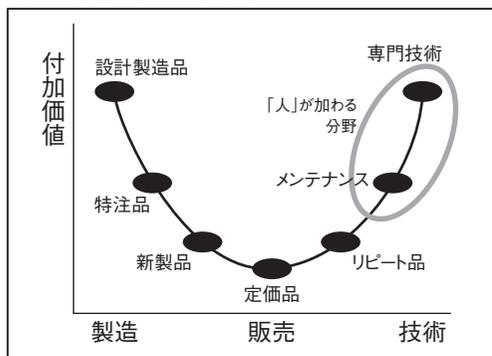
若手社員2人が新規開拓に励んだ結果、比較的大口の案件が受注でき、切削機械を中心にメンテナンスと消耗品のビジネスがスタートしました。

●チャンス後のピンチを回避

この間、大阪や名古屋の大手卸売業が彦根の大手メーカーに何度も安値攻勢をかけピンチを迎えましたが、

- ・彦根営業所の優秀なスタッフの機転で、価格競争を切り抜けることができた
- ・袋詰め作業だけの受注が、入札業者に加わり物件入札をするこ

図2 付加価値のU字曲線



とが可能になった

- ・配膳（タイミング良く、作業手順に沿って、作業しやすいように部品・部材を出す）作業のサポート業務を受注した
 - ・ブレインがスタッフを派遣してくれて業務変動に、柔軟に対応できるようになった
- などにより、M社はピンチを回避することができました。

●「人」に関するサービスへ

昨今、物販業に限界を感じ「物づくり総合支援業」というコンセ

プトで、大手企業の場合内加工業者の一員に加わり、組立作業を請負うようになっていきます。図2の付加価値のU字曲線にカコミで示す「人」が加わる分野です。

定価品のような会社規模の格差で勝敗が決まる分野から、事業領域をシフトさせる戦略・戦術に方向転換したのです。元来、M社は物品納品業なので「人」に関するサービスを「100%粗利の世界」と表現しています。

これまでは仕入量で価格が決定されていましたが、この領域は人件費なので競争相手との差は大きくなく互角に戦える状況で、地道にビジネスを拡大しています。とはいえM社は、この高付加価値領域で業界内に新風を吹き込んだことになるため、競合他社の追従を視野に入れる必要があります。

また、他にも大きく変化したのは、トップ営業で共通の趣味を通じて顧客との関係性を深め、顧客ニーズをいち早く察知できるようになったことです。これで新たなビジネス戦略が期待できます。

コロナ禍の真つ只中で 仕事とお金動く

●山あり谷あり、ドラマチック

M社はトランプ前米国大統領時代の米中貿易摩擦の影響で、主力顧客が中国ビジネスで停滞し関連企業を含めて大きく打撃を受けましたが、その時期に顧客企業で加工現場の要員が不足し、人員派遣の話が飛び込んで来たのです。

前述したように脱物品納品業を模索していたので、派遣会社の協力のもと自社要員として場内下請に取り組むことになりました（厳密には派遣業法に触れる可能性があるが、労務管理と指揮系統を自社に置くことで顧客企業も納得）。そして、この取り組みから創発進化が始まりました。

実は、派遣会社から人材を調達するとコストが高くなり利益率が減り、また、人的つながりが薄いこともあって十分なコミュニケーションが取れず、モチベーションを持続できなかったため見事に失敗したのです。

M社―社長へのインタビュー―

筆者／1年を振り返って―社長の率直な感想をお聞かせください。

―社長／一昨年から大手企業の不振により経営環境が悪化しましたが、本業を直視するのではなく、栩野先生（筆者）が説く「お客様をプラットフォームとして見直す」ことで、色々なビジネス・チャンスがあり、それのがむしゃらに挑戦し続けた1年というのが実感です。でも、まだ道半ばです。

筆者／本当に苦しい時期を乗り越えられましたね。

―社長／栩野先生は「閃きをできると直感して着手することが大切だ」と語っていました。私が現場で拾ってきた情報に「それ、ええやん」と後押ししてくれたことで踏ん切りがつき着手できました。それと、コロナ禍で先生と会う機会が減ると思っていました。Zoomで毎週土曜日に時間を設定して「〇〇は、どうなっているの？」とアドバイスももらい、オンラインで悩み事の相談ができたことが、くじけなかった大きな要因です。感謝しています。

筆者／そうですね。貴社へ訪問するには片道2時間、ほぼ1日を費やしていましたが、Zoomでの2時間はとてもパフォーマンスの高いものになりました。PDCAサイクルを回すと言いますが、毎週のオンラインチェックは、―社長に心理的負担を与えてはいませんでしたか。

―社長／確かに、毎週土曜日の2時間は厳しいときもありました。社員や同友会（ビジネス勉強会）の仲間にも相談できない悩みもあり、聞いてもらえるだけで充分という意識でしたが、そこで、解決

しかし、この取り組みを見ていた彦根の人材派遣会社から「一緒に加工会社を作りましょう」と声かけがあったのです。

タイミングよく新たな人材（H君）を雇用できたのと、廃業寸前のお客様から機械設備と人材を借りることができたので加工業にチャレンジしました。でも現実には奥が深く、廃業寸前の会社の作業を手伝うレベルに留まったのです。

とはいえ「塞翁が馬」の通り、H君の評判がすこぶる高く、大手企業の関連会社でサポートの作業が入り仕事をつなげたのです。

この時期にコロナ禍の影響が顕著になり、大手メーカーや関連会社が派遣人員を減らす流れになり、非正規雇用者の不安が高まり転職する人が多くなりました。

ところが、逆転、大手企業は中国依存度を低くして国内製作の比率を高める方向に転じました。すると既存の場内下請企業の人員が不足する状況になり、M社を場内下請業者に認定して人員増の要望が来たのです。

そのタイミングでH君が従兄弟のN君に状況を説明して応援要請することで、大手企業の要望に応えることができ、割り当て作業が増えて期待度も高まるというドラマが待っていました。

●資金調達の現状

実は、M社の本業はコロナ禍で売上が減少しており雇用調整助成金を受ける状況でしたが、取引のある3行から融資の話があり、年商6億円の同社が2億数千円円の融資を得ることができました。

毎月の不足は百万円程度なので雇用調整助成金で、ある程度は埋められます。今回の融資は有り余る金額ですが自社の融資枠の限度がわかったことになりました。

これまで、大手企業のファクタリング（3カ月）を使い資金調整をしていたので、銀行からは優良な融資先に見えており、制度融資を含めて長期借入が可能になりました。M社は、この資金余裕と雇用調整助成金を活用して従業員の雇用を確保しています。

策をアドバイスしてもらい、より前向きになりました。

筆者／「事業再構築の補助金（中小企業などが事業モデルの転換を図る際に、必要な資金の一部を国が補助してくれる制度）について、率直な意見をお聞かせください。」

―社長／栩野先生から提案された「補助金」ですが、私には青天霹靂のアイデアでした。即、銀行に相談したところ、銀行は興味を持つてくれましたが、同席した申告書を作成するコンサルタント会社の担当者が十分に理解できないまま、ネガティブ思考だったこともあり私も意欲が冷めました。

筆者／大切なのは「一念岩をも通す」で、かの松下幸之助氏もトーマス・エジソンも「失敗は諦めたとき」と言っています。トコトン粘る執念が大切です。補助金の申請書は書き方が大きな要素なので、例えば、知り合いの診断士の方に依頼して、作文してもらい補助金の窓口機関から申請する手もあります。

―社長／「失敗は諦めたとき」先生もいつもおっしゃっていますね。どうも、私は熱しやすく冷めやすい…。今回の補助金は、まだじっくりと腑に落ちていないので、今一歩踏み込みません。

筆者／機が熟していませんね。時期が来て、チャンスがあれば再度チャレンジしてみましよう。ところで、H君やN君は「一樹百穫」の逸材ですね。

―社長／はい。「相場より高い待遇で良い人材を獲得することが結局は儲けにつながる」と言いますが、実感です。10年前、彦根に営業所を開設する際にも、栩野先生は「パート従業員の方がいい。時給千円で良い人材を得る方が、長い目では良い結果につながる」とアドバイスをしてくれましたが、その通りでした。

筆者／「よい経営者の特長は『素直、プラス発想、勉強好き』と『時流適応力相応一番主義』の2つ（船井幸雄氏）です。―社長がアドバイスを素直に聞かれて、自分で咀嚼し前向きに対応してくれるので私もやり甲斐があります。

―社長／様々な勉強会に参加して知識を学びますが、それをどのように実践するか悩んでいると、栩野先生のアドバイスがヒントになります。基本は、同友会理念「自主的近代化と強靱な財務体質構築」であり、Know-HowではなくDo-Howが重要だと考えます。

筆者／ありがとうございます。最後に、アフターコロナの取り組みなどを教えてください。

―社長／去年からH君やN君が手掛ける場内下請けのビジネスを、さらに事業化するのは言うまでもありません。また、本社や栗東の物販業においては、お客様をプラットフォーム・フォームと位置付けて高付加価値サービスを伸ばし、競争の激しい定価品は低利で勝ち残り、粗利ミックスの考え方で設備工事や加工サービスなどで利益を上げる、このようなトータルで儲かる体質にしたいです。もう一つ、栩野先生にお願いしているメールで行うマーケティングを成功させたいです。ユニークな商品の代理店になってジェットプロテクター※のように無人で販売してみたい…。とはいえ、先般も展示会に行ったのですが、なかなかユニークな商品を見つけれませんね。

筆者／船井先生が仰る「びっくり・本物」、ジェットプロテクターはそんな商品ですね。HPに詳細説明を入れておき、メールを送信して、リンク先（HP）を深く理解してもらう方式ですが、今後は動画にもチャレンジしたいです。コロナ禍は長期化しそうですが、やることは沢山ありますね。お互いに頑張りましょう。

※ジェットプロテクター／防錆、防食、耐候性にすぐれるフッ素樹脂を主成分とした塗料スプレー