

ITはなぜ必要だったか

多品種微量生産だからこそ 営業のあり方が力ギになる

現在の東海パネ工業と取引するようになる！

もし自分が特殊な機械を製造するため、特注のパネを3個だけ求める顧客だったとする。そんな要望に応えてくれるパネ会社はあるのか？不安になりつつインターネットで検索したら、いくつか会社が出てきた。Webサイトを覗くと「1個から対応できる」という会社を発見。問い合わせのメールにはすぐに丁寧な返答が届いた。「ほ、いい会社じゃないか」。要望にあったパネを作ってくれるという。何度か打ち合せをして発注。製造が順調かどうかは専用のWebサイトで確認できるから安心だ。そして納期予定日には、パネが3個きちんと届いた。「おお！頼んだパネだ。助かった。ありがとう」。

どんな仕様のパネだったっけ？。でも心配は無用だ。わが社専用のサイトを開けば過去に注文したパネが一覧表示されるのだから。「あ、これこれ、このパネだ」。もう夜中だったが、Webから発注が完了。電話注文でも「10年前に頼んだあれ」と言えばわかるそうだ。「いやー助かるな。特注パネを頼むなら東海パネさんに限るな！」。

営業効率を上げ、お客様に喜んでもらう方法を発見

東海パネ工業は、優れた技術とツールオーダーメイド生産体制を強みにパネの設計・製造・販売を手がける企業。先代社長がこの方向を定めたとき「何をバカなことか」と同業他社は冷ややかだった。しかし、ニーズは確実にあった。時には喧嘩も起きるほど、腕を競い合い技術を磨いたパネ作りの達人たちの力で、同社は業界内での地位を獲得していく。「圧倒的な優位性があれば、価格競争にも巻き込まれないはず」——30年ほど前に2代目社長となった渡辺良機氏は、職場環境の整備とサ

ービスの強化で、「パネを高く買っていた」経営を目指した。1品当たりの粗利益率が高くなれば、多品種微量生産でも採算が取れる。まずは「質」だ。ただ、安定した経営に至るには、もう一つ、越えなくてはならない壁があった。それは、「営業」である。「うちは1件あたりの注文金額が平均5万円程度。新規受注が欲しい

営業は本来何をすべきなのか

当時「よい営業マン」と評価されていた人物は「3年前に頼んだパネが欲しいと言ったときに、すぐに思い出して過去の設計図を出せる」点



代表取締役 渡辺良機氏

が顧客に重宝されていた。つまり、注文情報を記憶していて迅速な対応ができればリピート注文が得られやすい。そこで「記憶ならコンピュータの方が得意だし、こうした問い合わせへの対応は女性の方が上手

半分の営業人員で 同じ売上をキープ

パソコンなどまだない時代。渡辺社長の要求に応じてくれるベンダーはなかなか見つからなかった。本シ

証言1 たゆまぬ改革意識に驚嘆

一番最初の要望は「パネの図面情報をデータ化できないか」というものでした。まだCADなどないころですから、採算を省みず必死で形にしましたね。それから酒屋さんの事例を紹介して、受注履歴を記録する「前情報システム」を作るに至りました。

パートナーベンダーから

す。渡辺社長に先んじて提案しようと思っていますが、なかなか迫りつかないですね。西岡IT塾への参加を勧めたのは、これまで弊社を信じてくださりいっしょにやらせていただいていたのだから、本当に東海パネ工業さんが勝残るためにいろいろの方の意見を聞きサポートが得られる機会を持つのは良いことだと考えたからです。



栗菱コンピューターズ 西岡IT塾への参加を勧めた栗菱 哲雄代表取締役 (写真右) と、IT化当初からともに歩んできた吉田雅弘取締役

東海パネ工業さんは休むことがない会社。バージョンアップごとに確実に課題を解決しているんで

「心につたえる」営業手法ともいえるだろう。注文情報にはパネの設計データも含まれるので、受注から作業開始までの時間短縮にも役立つているそうだ。課題の営業効率はどうなったのか。試みは見事成功。営業人員は約半



数の20人、そしてその80%が女性、しかし売上は同じラインをキープ。パネの営業にITと女性が活躍——同社と長年の取引関係がある天彦産業の樋口友夫専務は「女性の能力を上手に活用し、営業効果を上げているのは立派」と賞賛を寄せる。



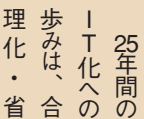
「究極のシステム」のその先に
まだ未開拓の世界があった

顧客満足と社内の合理化。「ITのシステムを作った」(渡辺社長)。しかし…。既存顧客の満足は得られない。

証言2 判断力、行動力に優れた会社

渡辺社長は事を起こすときには必ず全社員に明らかにし、同じ方向にペクトルを合わせることを心がけておられます。社長のモットーは「グリーン・フェア・オープン」。感受性も豊かで、気付いたことに關しての判断力と行動力も優れておられます。

25年間のIT化への歩みは、合理化・省



佐伯祐司氏
ITコーディネータ
西岡IT塾を契機に東海パネ工業のコンサルティングを担当。Webを使った新規顧客開拓を指し、同社の新しいIT活用を指す。佐伯氏は現在、関西のプロフェッショナルコンサルタントメンバーと、年商50億円規模の企業を対象にした「007コンサルティング」を展開中。
http://www.bizsupp.jp/

ITコーディネータから

力化のためであり、良いものを作ることに向けられていたようでした。社員の方々の収益の拡大が大きくなり、そろそろストレスがたまりはじめていた時であったことも改革が加速するには好都合だったと思います。

インターネットの開かれた社会でこれまでの強みが強みといえるのか、ということまで考えてくれたのが良かったのでしよう。

これらの偶然の出会いが大きな成果への礎になりました。今後は、攻めの手を緩めさせなければ右肩上がりの成長が望めることでしょうか。

証言3

真摯な思いが周囲を引き付ける

多田知佐子氏
2002年当時、大阪産業創造館で西岡IT塾を運営。中小企業とITコーディネータとのマッチングに力を注ぐ。現在はITコーディネータ協会に勤務。

皆さんが目を見ながらキラキラさせながら「うちのバネはとにかくスゴイねん」と熱く語られるのを見て、「ここまですべて社員が会社に誇りを持っているのは珍しい」と感じた

●西岡IT塾の関係者から
ことが印象に残っています。社長の決断の下、一丸となって進んでいく社員がいっぱいいたことは、成功の一つの要因になったと思います。

また、栗菱コンピュータズさんやITCなど、無い物を作り上げること協力してくれるパートナーの存在も大きいですね。社長の真摯な思いが人々を引き付けているのではないのでしょうか。

2004年10月に開始したリピートオーダー向けサービス「リ・オ・ダ」システム。
登録を申し込むとIDとパスワードが発行され、過去の注文履歴を利用した発注、納期確認などが行える。登録企業数は順調に増加中。長年蓄積してきた取引情報データベースが本システムを支えている。

場である天彦産業の樋口専務は「渡辺社長はそれほどITに詳しいわけではないのだから、自分の中の何かを取り払わないとできない決断だったと思う」と語る。過去の成功に囚われず、周囲の意見に耳を傾ける。そして最善の策を考え、実行する――

顧客の利便性を上げる
「リ・オ・ダ」システム

そして2004年10月にはWeb上の新しい顧客サービス「リ・オ・ダ」

証言4

商売のベースは「人の心にある」に共感

●取引先はこう見る
渡辺社長が「ITは道具」と強調するのは、その怖さを知っているからではないでしょうか。

弊社は流通業ですから人が商品。最近ではメーカーの方でも売れているからそれでいいと錯覚する会社もありませんが、お客さんの役に立たない企業は存在できないはず。渡辺社長は、経営者の仕事を「心のあり方」を考へることだととらえており、大いに共感するところがあります。私どもは流通のロマンを追求しながら、相互信頼を深めていきたいと思っています。



天彦産業 専務取締役 樋口友夫氏
「ITを使って成長しているのは素晴らしいと思います。ただ、ITは万能ではないので、それがすべからず、ITは道具です。私どもは流通のロマンを追求しながら、相互信頼を深めていきたいと思っています。」



経費倒れにならない
新規顧客開拓が実現

東海パネ工業の現状を分析した西岡氏、そして佐伯祐司氏、岡田修一氏の2名のITコーディネータは、

「事業の特性上やむを得ない。でもこのままではいけないのか」。課題意識は募るものの、解決策を見出せないでいた2002年5月、栗菱コンピュータズの芥川哲雄社長が大阪産業創造館が主催する「西岡IT塾」への参加を持ちかけた。西岡IT塾は、西岡郁夫氏やITコーディネータ（ITC）がアドバイザーを行い、ITを活用した経営課題解決を支援しているというプロジェクトだ。

渡辺社長はITを使った新たな改革を決断する。ITCの薦めで新規顧客開拓の重要ツールとして選ばれたのはWeb。インターネットの力を利用すれば、営業経費も低く抑えられる。

Webページ内容の充実や検索エンジンで公開されることで、「バネを作る側の納期意識もさらに高まる」(夏目氏)という副次効果もある。

このようなサービスが短期間で構築できたのは、渡辺秀治氏が言うように「25年間にわたる注文情報データの蓄積があったからこそ」。IT化の歴史と、

ITCとの出会いによる新機軸の取り組みとがうまくかみ合った結果といえるだろう。



会社紹介 株式会社天彦産業
本社：大阪府大阪市住之江区 南港南5-5-26
創業：1875年
社員数：35名
URL：http://www.tenhiko.co.jp/

2005年に創業130年を迎えた伝統ある企業。特殊鋼の流通を中心に、最近ではシリコロンなどの機能性新素材の素材販売・加工販売を手がける。取引先は台湾、香港などアジア圏に広がっている。滋賀県を創業の地とする同社は近江商人の「三方よし」の精神にのっとり、顧客の役に立つ会社であることを追求している。また、3つの委員会活動を行うなど社員の能力開発にも努めている。

▲社内に掲示されている理念と目標