



研究

昭和電機

(大阪府・製造業)

昭和電機 代表取締役社長
柏木 武久氏

昭和電機の売上高(2006年)は72億8000万円、経常利益17億3000万円。経常利益は前年比23%アップ。(参考・2002年度の売上高:約45億円)

作る人より
売る人が多い製造業
経営の本質踏まえ、
型を破る



2006年度、ITを戦略的に活用した経営とその実績が評価され、様々な賞を受賞した昭和電機。好業績を上げた裏側にどのような考え方と歩みがあったのか。「ITを上手に使える会社」の経営戦略を掘り下げる。



関西IT百撰の受賞者を代表して挨拶。

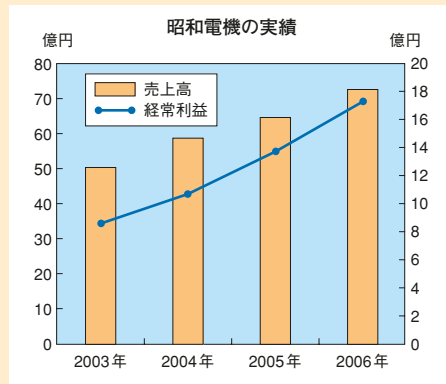


経済産業大臣賞IT経営部門を受賞



IT経営百選では連続して最優秀賞

その理由を尋ねると、柏木武久社長は淡々とした口調だ。「納入先の一つである半導体業界が安定しており、その好景気に支えられたのだと思います。景気が下降線をたどっても伸びるなら実力があると言えますが…」しかし、いくら市場環境が良好とはいえ、当然競合他社が存在する世界。戦いを勝ち抜くために昭和電機は何を重視してきたのか。「二見、型破り。しかしよく見るとセオリーに忠実」——そんな例えがふさわしいかもしれない。日本の製造業はひたすらものづくりに励み、資金、営業などは技術の次、というイメージが強い。



ところが、同社はきちんとしたもののづくりを行う一方で、冷静かつ大胆な経営判断を行ってきた。製造業が構造的に抱える課題——取引慣習や営業、設備投資といったテーマに、「常識」とは逆の動きをとる。手形取引をやめ現金取引へ。代理店や商社を通した販売形態でありながら営業に多くの人員を投下する。そして機械設備の

投資は極力せずに(買うなら中古機械)生産性を上げるといふものだ。

この3つの取り組みは、そのまま昭和電機の特徴を映し出すものでもある。そこで、柏木社長へのインタビューをもとに、3つの観点から経営改革の詳細とIT活用について考察していく。

財務基盤

現金取引へ——取引慣行を変え、業界をリード

「ものづくりの利益はモノでしか出ない苦しさがある。借入金0、自己手形発行0を経営者としての目標に据えた」

製造業は機械設備への投資や在庫を必要とする業態ゆえ、書類上の利益は出ていても運転資金の課題をかかえやすい。創業者である父が手形や借り入れで苦労する姿を見て育った柏木社長は「あの苦しい状況から脱するために、現金取引を実現したい」と考えていた。

そのチャンスは私募債発行が実現した1992年に訪れた。4行から借り入れた計10億円を運転資金に、まず自社の支払いを現金に

変更。2年後、今度は回収を手形から現金にするべく取引先の説得を開始した。1社目は社長自ら交渉に臨んだという。

当然反対を受けたり、逆に資金難を疑われたりもした。しかし現金歩引を提案するなど取引先にもメリットが出る提案をしていると、その様子が新聞に好意的に報道された。これが追い風にもなり、順次現金取引に置き換わっていた。

現在では達成率100%。当時の

機械工業界では例をみない取り組みだったという。

時機を捉えた大英断でキャッシュフローの課題を一つクリア。ただ「お金」は永遠の課題でもある。

「中小企業は現金をあまりもっていない。しかし現金が流出する理由はある。利益が出れば納税のために借り入れが増えることもあるのですから」

財務の「あるべき姿」は追求し続けていかねばならない。

ちなみに昨年度の利益配分は、社員3、留保3、納税4とのことだ。

会社概要

昭和電機株式会社

大阪府大東市新田北町1番25号

設立: 昭和31年

従業員数: 171名

事業内容:

- 「産業用送風機」、「産業用環境機器」等の製造・販売
- Showaブランドの送風機として業界に定着
- ミストレーサは国内シェアトップ
- 受注生産ながら標準品は4日で納品
- 代理店、商社、直販など350社と安定取引
- 加工工程、組み立て工程それに一人一個流し生産方式を採用。

URL: <http://www.showadenki.co.jp/>

<会社のトピックス>

- 毎月第一月曜日に財務資料を全部門に公開
- 工場の屋上に庭園を設け一般公開している
- 6000冊の蔵書を持つ図書館を設置
- 他部門の改善を促す「おせっかい提案制度」を設けている
- 発電出力100kWの太陽光発電装置を設備



屋上に庭園を設けている

<主力製品の例>



送風機



国内シェアトップのミストレーサ

売上

社員の半数が営業 —エンドユーザーの心を掴む!

「良いものを作っても安くしても、売れなかつたらどうするのか? それを戦略的に考えていくと、売れる人の数は作る人より多くて当たり前前」

昭和電機の製品は、販売代理店、商社などを通じての販売が主流。取引先は350社ほどだ。にもかかわらず、営業系の人員は80名、社員数の約半数に上る。製造業の場合、生産部門に人を増やすのは理解できるが、なぜここまで多いのか。

「確かに全国でもあまりないですね」柏木社長は笑う。「でも、技術屋ばかりいても売れなければ会社は伸びないでしょう」

この方針は創業時から貫かれていたという。

売る工夫によって、優れた製品はもともと売れる。営業畑を歩いてきた柏木社長には、その価値が鮮明に見えているのだろう。

エンドユーザーへの直販は控え、代理店を通す販売形態だが、同社

の営業担当者はエンドユーザーへの知名度向上が重要任務。1日の目標値は、有効面談時間を200分、7社訪問のうち60%をエンドユーザーと定めているそうだ。

「お金を払うのは誰かと考えれば、エンドユーザーにまず好かれなくては。さらに、ユーザーを訪問していなければニーズもシーズもつかめません」(柏木社長)



送風機に関するQ&Aサイトを顧客向けにも公開「風力のis工房」
http://www.is-kobo.com/

2つの改善プロジェクトが 目指したもの

岩佐修二氏、森下勉氏の2名のITコーディネータの協力を得て進めたIT活用による改革プロジェクトは、2つのテーマで進行。営業、設計部門から担当者が2名ずつ参加した

＜技術図面をスピーディに出す仕組みづくり＞

送風機は機械に組み込まれて使われるため、顧客から取引の前に設計図のデータを求められることが多い。営業部門は設計部門に図面を依頼するが、顧客が増えると処理が追いつかなくなり、なかなか回答がこないという問題が生じていた。

本プロジェクトでは設計と営業社員が同じテーブルについてこの問題を議論。設計部門が所有している過去の技術データを営業部門に開示し、紙、FAX、データいずれでも簡単に引き出せるようにした。昭和電機の送風機は受注生産だが、過去に製造した製品を参考にできるケースが多いので、データが活かせるのだ。

議論の中で技術に詳しくない営業部門が間違った図面を出すことが懸念されたが、設計部門が営業部門を信頼する形で共有に踏み切った。

技術部門は技術部門でなければできない特注品の図面作成に専念でき、営業は顧客への素早い図面提供を実現した。



写真左から プロジェクトリーダー 栗山隆史氏
＜顧客のつばやきを聞く仕組みづくり (is 工房)＞宮本宜昌氏、阪田康文氏
＜技術図面をスピーディに出す仕組みづくり＞安本亜矢氏、田中雅規氏、鎌谷純治氏

＜顧客のつばやきを聞く仕組みづくり＞

スタート時は、日報の改善を検討していたが、目的が見えなくなり迷走したことも…。最終的に技術情報のQ&Aデータベース構築で、技術情報やノウハウの共有を目指した。

データ入力に当たり最も時間をかけるのが質問文の設定。相手が質問した意図を正しく理解して表現するのは難しいのだという。ITシステムといっても実際はかなり人手を要する業務だ。

現在では約3000件のQ&Aが蓄積された。新人でもわからないことがあればすぐ調べられ、重宝されている。

このデータベースから顧客のどんなつばやきを聞き取り、次の企画に反映していくのだろうか。



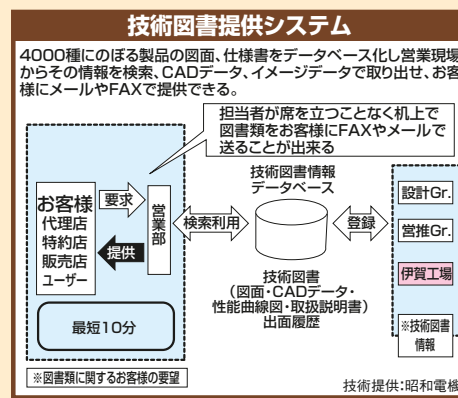
「is工房」を運営する営業推進グループ

ITも顧客に近づくために使う

IT活用も目的は営業支援だ。営業推進グループ栗山隆史氏による本誌連載でも伝えている通り、ITコーディネータの協力を得て「顧客への迅速な技術図面提供」と「お客様のつばやきを聞く」の2つのシステムを作り出した。

前者は、お客様から求められた図面を設計部を通さずに営業担当者を取り出し加工できる仕組み。過去の設計図データをサーバーに蓄積し、全国の各営業所から検索によって取り出せるようにしたのだ。

営業部大阪支店のチーフ安本亜



矢氏は「従来は設計部門に全部依頼していたため図面が間に合わず機会損失することもありました。今は過去に製造したことのある製品の図面なら、自分で探して10分程度でお客様に提示できます」とその効果を語る。

後者は、顧客から受けた技術的な質問と回答をデータベース化し、社員が自由に利用できるようにした「is工房」。

これらの仕組みで顧客対応はスピードアップ。また効率化により営業担当者の訪問数も増加している。しかし、柏木社長は「本当にお客様のつばやきを正しく聞けているか」という点ではまだまだ」と

コスト

スピードアップ —設備投資より、生産方式の改善

「仕入れの値下げは誰かを犠牲にしよう。1台にかける生産時間を短縮することで、コストを4割下げた」

製造現場では、改善活動が続けられている。生産性の向上によって納品スピードを早め、結果的に4割のコストダウンを実現した。製造業では「必須」の高性能マシンの設備投資も近年は特に行って

いない。設備投資は結局費用を増やし、コスト削減にならないからだ。「現場からの要望を取り入れて設計部門が図面を改善。現場では滞留・停滞・重複を片っ端から取り除く。これが現在行っている生産革新活動です」。人の知恵で業務改善を行ったのである。

この結果、標準品なら受注から4日で納品できるスピード化を実現し、これが同社の製品力の大きな要素にもなっている。

と上げたい」という声もあり、仕組みの生かし方が次の課題と言えそうだ。

財務、売上、コストそれぞれにおいて、何をすべきか突き詰めた上での改善。そこにITの力も加わり相乗効果を見せている。

不安材料を探すとすれば、経営者の世代交代、社員数増加に伴う縦割り化や業績の好調さによる危機意識の薄れなどが挙げられるだろう。このあたりはやはり意識されておられ、最近では幹部社員の中途採用を積極的に行い、社内揺さぶりをかけているそうだ。「中小企業は穴だらけ。トップが自分の会社の穴に気づかなくなったらおしまいです」——「非上場の優良企業を目指す」昭和電機の躍進は、まだまだ続くことだろう。