

中小企業を活性化し、成功を探求する経営誌

理念と経営

CORPORATE
PHILOSOPHY

10

2015 October

小さくても繁盛店!

“物”ではなく“物語”を売ろう

湘南ストーリーブランディング研究所代表 川上徹也

徹底した“御用聞き営業”で地域と家族のような絆をつくる

峯田電器社長 峯田季志

地方の最前線を歩く——兵庫県神戸市

時代や場所を問わず企業が成長するキーワードは
「理念・連携・革新」だ!

兵庫県立大学大学院教授 佐竹隆幸

巻頭対談 志を貫く——創造の経営

「今」を生き切らないと、明日はつukれない

慶應義塾大学
名誉教授

嶋口充輝

VS

ジャパネットたかた
創業者

高田 明

時代や場所を問わず 企業が成長するキーワードは 「理念・連携・革新」だ！

兵庫県立大学大学院教授 佐竹隆幸

企業が永続するために成長を続けることは、同時に外部環境・内部環境の変化に機敏に対応し続けることでもある。それには、「企業のあるべき姿」を見つめて企業価値を定め、その価値で顧客の満足を引き出す努力が欠かせない。企業における価値観・倫理観を再考し、持続的成長可能な経営を実践する兵庫県神戸市の企業から、今こそ求められる企業経営のあり方を探る。

顧客価値創造経営の 実現に不可欠な三つの鍵

企業の持続的成長には、顧客価値創造経営の実現が不可欠である。顧客価値創造経営とは「従業員のモチベーションを高めることによって、顧客のニーズを適切に把握し、顧客に最高の商品・サービスを提供できる」経営のことである。すなわちES（社員満足）を高めることで、おの

ずとCS（顧客満足）が高まり、CSR（社会貢献）を高度に実践することでESを高めて、企業成長の循環を高度化していくことである。すなわち近江商人の行動哲学、「三方よし」の原則である。CSRを高度に実践し、企業の信用力創造を達成していくことが求められる。

今回は、企業の信用力を高め、持続的成長による顧客価値創造経営を実現するために不可欠な三つの鍵、いわゆる「理念型経営」「連携」「経営革新（第二創業）」を実践し、戦略的・持

続的に成長発展を遂げている兵庫県神戸市にある企業二社のケースから、これからの企業経営のあり方について探っていく。

時代の流れを読んで動き 業界のパイオニア的存在に

株式会社サンエースは、創業以来六六年間連続黒字を続け、自己資本比率は八〇割を超える。日本経済新聞「二〇一五卒関西地区就職希望企業ランキング」三七位にランクイン。関西の中小企業では人気ナンバーワンの企業へとさら

に躍進を続けている。

サンエースは、社名のとおり「太陽の光」のような企業を目指している。「皆そろって幸せになつてほしい」との願いは、仕事を通じて自己成長し、自分と自分のまわりを幸せにすること、すなわち太陽の光のごとく世の中を明るく照らす会社であり続けることがサンエースの根本思想である。まさに「理念型経営」を実践する理念の柱が確立されている。

そして、社員の人間力教育とチームワークの向上、さらに組織風土の確立のためにまとめた、いわゆる理念を伝える「サンエース物語」（成文化した経営指針書）によって全社で意思統一されている。つまり、全社員に経営理念を浸透させ、共有されているからこそ持続的な成長を可能にしているのだ。

サンエースは、一九四九（昭和24）年に現在の永来稔章会長の父が塗料販売業として創業した。六四（同39）年、大学卒業後、永来は父の会社に入社する。会社で見たものは、あいさつもできない、まともに働いていない社員たちであった。当時の日本は高度経済成長期に入り、いくらでも働き手の需要があった。次第に社員が減ってきて、社員一人、両親、そして永来だけになった。このとき永来は、ヒトがいなくてもできない、社員の存在の大切さを知るとともに、人材における「質」の大切さを学んだ。

七一（同46）年、永来は塗料販売からオートサプライヤー業（自動車の板金塗装をする会社に

塗料や材料を卸す専門商社）へ業態転換を図る。いわゆる「経営革新（第二創業）」である。きっかけは、営業先に三軒の自動車板金塗装工場（自動車の修理工場）があった。当時はマイカー・ブームであり、どんどん車が増える一方、事故も増えていた。板金塗装屋は忙しい。何もしないでもお客が来る。お客に偉そうにしても仕事が成り立っていた。永来は、これから日本でもペイントショップ（塗料販売店）は伸びると考えた。

六七年頃渡米し、アメリカの板金塗装屋の現場を調査、研究した。ペイントショップだけでは、専門の塗料や、自動車を修理するために必要なものがすべてそろわないのがわかった。こうして七一（同46）年、日本でオートサプライヤー事業を展開する。お客さまである板金塗装工場に必要な、自動車を修理するための機械設備・工具・副資材（接着剤・テープなど）、ありとあらゆる必要なものをアメリカから輸入した。日本でも独自に商品開発を行ない、自動車のボディを修理するのに必要なものをすべて届ける供給会社、いわゆるオート・ボディ・サプライヤーとしての事業を他社に先駆け確立した。

当時の競合他社は、工具屋は工具だけ、塗料屋は塗料だけ、副資材屋は資材だけを板金塗装屋へ届けていた。サンエースは、すべての品をそろえるオートサプライヤー総合商社となり、業界のパイオニア的存在となった。



【神戸市】
人口/1,535,947人
(平成27年8月1日現在)
面積/557.02km²



ランドマークの神戸ポートタワーと、海の玄関口・神戸港

「サンエース物語」

仕事の目的とは

「売上目標や利益目標の達成、即ち会社の発展を手段として、自己の成長を目的として、サンエースというチームの中で自己実現を果たしたい。」

人は自分を本物の人間に育て上げるために働くのである。職場こそ本物の人間、まともな人間に鍛えあげ、育て上げるための道場である。

仕事を通じて自己の成長を図れ。

(サンエースホームページより一部を抜粋)

とつながっている。

つまり「売り方・やり方」の前に「生き方・考え方」があるということである。社風はひとつだが、組織風土は組織の数だけ存在する。営業・経理・工場など組織風土に差が出る。組織風土が良い順に営業成績のランクがみごとに相関している。それは、組織のリーダーで決まるものであり、まさしくヒトが価値を生み出す「ヒトづくり」が重要であるということである。

株式会社サンエース

【企業概要】

創業/1949(昭和24)年 資本金/4800万円 従業員数/128名
所在地/兵庫県神戸市 代表者/中山勇人 取締役会長/永来稔章

株式会社奥谷金網製作所

【企業概要】

創業/1895(明治28)年 資本金/1000万円 従業員数/50名
所在地/兵庫県神戸市 代表者/奥谷勝彦 専務取締役/奥谷智彦

教育は「売り方・やり方」の前に「生き方・考え方」が重要だ

次なる戦略は、「連携」である。連携を有効に機能させるには、連携各社の経営者自身が集う場が必須である。九七(平成9)年、販売エリアが競合しない地域のトップ企業をターゲットに連携組織を立ち上げた。

北海道・東北・東京・兵庫・九州のオートサプライヤー業界トップ五社で「トップネット」(会長はサンエースの永来)を設立。「トップネット」の目的は、競争力のある会社をつくること、相互啓発による人材共育(共に育てる)を行な

うこと、外部変化への機敏な対応力をつけること、である。特に情報の共有化として、経営実態(決算書の公開等)から営業ノウハウ(職場等の公開)に至る相互公開(会社のすべてを見せ合う)を行なっており、これは連携各社の深い信頼関係がベースになっている。

深い信頼関係を築け

た背景には、各社が今後の経営に関して強い「危機意識」を有していたのは当然とし、まずは親しくなることを連携組織の目的に掲げたことが大きい。総会は、五社持ち回りで行ない、幹事会社はすべての経費を負担することや、事業による損失の全社負担を取り決めた。

さらにトップ・幹部クラスの会合(2カ月に1回)、全国総会(年1回)や人材育成研修などを多数開催している。オートサプライヤーの生命線は商品力と人材力にあるが、五社が結集することで独自の「トップネット・ブランド」五九品目」を立ち上げ商品力での差別化を図り、もう一方で人材を共に育て企業経営の根幹として

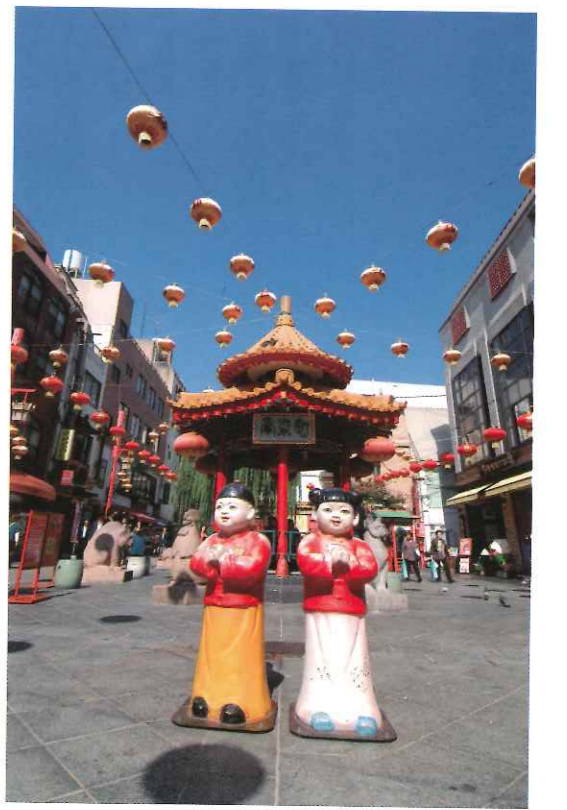
いる。近年、業界のマーケットは下降に振れており、残存勝者の傾向にあるが、地域ナンバーワンを

戦略的なITの活用で技術の強みを確実に生かす

株式会社奥谷金網製作所は、一八九五(明治28)年に創業で二〇〇年の歴史がある。創業以来、金網の仕入れ・販売・加工業務を行ってきた。一九六七(昭和42)年にパンチングメタル(金属等の板をパンチングプレスの金型で穴を開けて加工した板のこと)の製造に着手して以降、金網の各種亜業種部門に事業展開した。同社の強みは、金網関連製品品の豊富な品ぞろえ、徹底した品質管理によって他社製品との差別化を図り、納期の迅速化を含め取引先からの信用力創造に努めてきた結果、価格よりも同社だから選ばれるという訴求点を確立したことである。

「経営革新(第二創業)への取り組みは、九九(平成11)年から取り組んだホームページの開設がきっかけとなった。当時の危機感、中国の台頭や構造不況などの要因で、受注が大幅に減少するなか、インターネットの普及により同業他社に顧客を奪われることであった。そこで、奥谷金網製作所は顧客の流出を防ぐために、IT企業との「連携」を図り、五つの異なるインターネットサイトの運営を始め、具体的な戦略をもつて取り組んでいる。

さらに革新的な取り組みを実現するうえで、「経営革新計画」の必要性を認識し、二〇〇四



異国の空気が漂う南京町広場

目指し、五社は拠点数・従業員増加を図るなど攻めの経営を維持し、トップネット・ブランドの確立とマンパワーこそが競争優位性と差別化につながっている。なによりも連携がうまくいっている最大の要因は、会社の利益が全社で増加傾向にあることである。

永来が経営のあり方に対し、最も基本にしていることは「あいさつ」「整理整頓」「時間厳守」の三つである。いくつかのエピソードが残っている。各支店を回っては、整理整頓ができていない店舗で「店を閉める!」と言って帰った。あいさつができていないと支店長であってもその場でやり直しをさせた。永来は来客の前でも社員教育をその場で実践している。こうしたことから、お客さまの側から見たサンエースに対する印象は良くなり、高い評価を得、信用力が増すというこ

(同16)年、「中小企業経営革新支援法(現在は「中小企業新事業活動促進法」)に基づく「中小企業経営革新計画」の認定を受ける。認定を受けた事業計画の内容は、ホームページ(WEBサイト)を活用した販路開拓・新規顧客獲得の事業展開によるものである。

ホームページを活用した企業の情報発信戦略は、一般的に普及しているものの奥谷金網製作所にとっては新たな情報発信戦略としての新規性が評価された。いわゆる単なる企業紹介や販売中心のホームページではなく、他の企業では対応できない特殊な技術力を強みとしたホームページ設計である。すぐれた検索適合性による利便性、製品・サービスに魅力を感じる豊富なコンテンツ、説明も親切丁寧でわかりやすく、工業用金網・パンチングメタルのポータルサイトとしての独自性が評価された。

さらに、このホームページの事業展開によって、全国どこへでも出荷対応可能とし、各種加工品製作の提案型営業システムにおける事業の効果性・実現性も評価された。ホームページをツールとして、情報を発信するだけでなく、情報を受信し適切な対応まで行なうことが営業力の強化、企業の信用力を高める戦略となっている。単なる金網だけでなく、高度な技術を結集した専門性の高い数千種類に及ぶ豊富なパンチングメタル製品を取りそろえ、多種多様な注文に対応することで全国から幅広い顧客層を獲得している。

奥谷金網製作所7つの戦略

- ① 2年目以降の新規受注が毎月売り上げの5%を達成すること
- ② サイトの検索順位がヤフーとグーグルにおいて上位を達成すること
(約13年間検索トップを維持している)
- ③ 知的所有権に対応すること
- ④ 新規の仕入先を拡充すること
- ⑤ 定期的なサイトの更新を行なうこと
(1カ月に1回は協議し、数年に1回を基準にサイトの全面更新を継続している)
- ⑥ 全国展開を前提に取引先を拡大すること
(大企業をはじめ地方の地場企業ともビジネスを拡大し、大企業と特許共同出願申請も行なっている)
- ⑦ 製品別専門サイトを拡充すること
(5種類のサイトを展開している)

「アドック神戸」の仲間から 直接に学んだ経営の手法

また、〇五(同17)年には近畿経済産業局より、企業間連携組織「アドック神戸」*を軸に「新連携」の認定を兵庫県中小企業家同友会の五社共同で受けた。このように公的機関からの認証を得ることで、信用力の創造に努めている。

※アドック神戸…各社の技術力・開発力・ノウハウを融合して、新たなビジネスチャンスをつくり出すための受け皿になることを目的として、一九九九(同〇〇)年設立。設立の母体は阪神・淡路大震災後の九六年に兵庫県中小企業家同友会の有志メンバーで、「製造部会」を立ち上げたことに始まる。

専務の奥谷は、「アドック神戸」のメンバーから経営の思想や哲学について多大な影響を受けた。例えば、「モノを作るのとモノを売るのとは、まったく違う」。これはすなわち、作り手の自己満足だけでは、決して売れない。つまり、良いものだから売れるとは限らないということである。こうした教訓を受け、経営に生かしたわけである。

奥谷金網製作所は、大きく次の三点で存立基盤を強化している。第一に、組織面では平均年齢三九・九歳で一〇代から七〇代の社員がバランスよく配置されている。事業承継も完了しており、専務の奥谷が大株主である。第二に、技術・経営環境面では神戸・播磨地域で競合他社が少なく、パンチングメタルの加工では業界トップの特殊技術を保持している。商標等の知的財産



港みはらし台から見た神戸

権も保持し、業界初の金網・パンチングメタル専門のショールームも開設した。こうしてバーチャルとリアル融合を図っている。第三に、情報発信力を有していることである。インターネットで全国的に情報発信をして毎月の新規顧客が約五〇件あり、ロングテール**効果を図っている。また、マスコミや公的機関への情報提供で第三者の評価も向上している。このような取り組みから信用力創造を展開している。

※ロングテール…販売数量の少ない商品群であっても販売方法を工夫することで予想外に大きな売上高を占める様子を表す。インターネットを通じた通信販売などに特有の現象。ニッチ商品までそろえれば、幅広い顧客層を長期にわたってつかみ、収益力が高まるという考え方

るのである。

「なくてはならない企業」へと 進化するためにすべきこと

今、日本の企業に精彩がなくなりつつある。これからの企業経営のあり方について再考すべきときである。企業の持続的な成長の実現には、「理念型経営」を前提に「連携」「経営革新(第二創業)」を進め、企業を「進化」させ、「経営品質」の向上を目指すことが不可欠である。

企業の持続的成長戦略としてあげた三つの鍵、第一に、「連携」とは、不足する経営資源を相互に補充し、それぞれの強

みを生かし、参画する企業の本業で業績を上げるといふ戦略である。つまり「連携」を通じて、自社のブランド力・信用力が向上し、企業そのものの存立基盤が強化され、自社の経営力が高まるのである。第二

に、「経営革新(第二創業)」は、経営資源を戦略的に集中させ、新たな価値を創造する取り組みである。いわゆるイノベーションの創出であり、「新製品開発」(プ

ロダクト・イノベーション)、新たな生産の工程をつくり出すこと(プロセス・イノベーション)であり、加えて企業間連携・産学連携といった連携組織をつくり出すこと(組織のイノベーション)、人材育成・後継者育成・事業承継への取り組みを進めること(資源のイノベーション)、ブランド力の強化などによる信用力の創造(ブランディング・イノベーション)といった五つのイノベーションが自社の経営力を高めていくのである。

第三に、こうしたイノベーションの創出には、従業員の自社への忠誠心・所属意識・仲間意識が不可欠であり、そのための戦略として、「理念型経営」の実践が必要である。いわゆる、ES・CS・CSRを高め、これをPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルを活用することで自社に根付かせ、利益に直結させるメカニズムを構築することにはかならない。よって経営理念を再考し、徹底することで事業を再定義し、本業を通じた社会貢献、つまり理念型経営企業を体現することで、地域内における経済循環、すなわち地域内再投資力を高め、「地域にとってなくてはならない企業」へと進化することが求められる。

(敬称略)

さたけ・たかゆき 1960年大阪市生まれ。関西学院大学経済学部卒業。同大学院経済学研究科修了。兵庫県立大学教授などを経て2010年の現職。専門は中小企業経営、地域企業育成、地域経済振興など。日本中小企業学会(JASBS)副会長として西日本の責任者を務める。主な著書に「地」的経営のすすめ「人」財経営のすすめ(ともに神戸新聞総合出版センター)、「中小企業存立論」現代中小企業の海外事業展開(ともにミネルヴァ書房)がある。

「アドック神戸」で得た経営の教訓

(奥谷金網製作所)

「客先の言う通りにして作っているから、ダメなんだ。もう一癖、二癖、何かを変えて提案しなければならぬ」

単なる下請けにはなるな

「この忙しいときにこそ、次の手を考えろ、実行せよ。現状に満足するな、何事も優先順位を考えて取り組め」

気づいたときには遅い。

余裕のあるときこそ次の戦略を検討すべき