

## ■□要旨■□

## 1. 東海バネのポジショニング

- 多品種微量生産を特徴とする独特のビジネスモデル
  - ・多様な用途(巨大プラント、高層建築物、精密機械、宇宙開発等々)に対応するオーダーメイド製品
  - ・平成20年にポーター賞を受賞
- バネ業界の市場規模は約2,500~4,000億円
  - ・うち、85%(自動車・家電・弱電・情報通信業界)は約3,000社のバネメーカーが競合
  - ・“単品”ビジネスは、大手との競争をしないスーパーニッチなマーケット(約100億円の市場規模)
- 顧客は約800社、年間3万件の発注のほとんどがリピート発注
  - ・少量発注に対応するために、材料の在庫負担が必要
  - ・人件費は将来への投資であり、コストダウンは構造的に困難

## 2. ビジネスモデルのヒント

## (1)ヨーロッパのバネ工場

- ・値決めのプロセス  
損はしないが儲からない水準まで値引きしていた →ドイツのバネ工場は値引き販売はしない!
- ・現場作業員への報酬  
人が嫌がるような厳しい職場環境 →それに見合う高い報酬を与えることが必要!  
「言い値で買っただけのようにするには?」⇒ ビジネスモデルを模索する取組みに着手した。

## (2)コンピューターを活用する酒屋

- コンピューターベンダーの紹介で案内された酒屋の話  
「商品(酒やビール)ではなく、システム(顧客データベース)ごと買ってもらっている」

## 3. ITの活用

## (1)顧客データベースの構築

不定期・少量のリポートオーダーに対応するため、コンピューターを活用して顧客データベースを構築し、顧客の信頼・安心を拡大した。

## (2)Webによる受注システムの構築

西岡塾長の指導の下、Webによる受注システムを構築したことで、新規顧客の拡大に成功し、売上・利益の拡大につながった。

## 4. 職人・従業員に対して

- ・職人の暗黙知が東海バネの無形資産
- ・年間600名もの工場見学者が来てくれることは、職人のモチベーション  
「会社にとって都合のいい人間ではなく、家族にとってええ人間になりやあ!」

## ■□今回の学び ひとことという■□

コアコンピタンス(職人の技術)を信じて徹することが、優れたビジネスモデルの根幹にある。さらに、職人の技術と顧客のニーズをマッチングすることを追及し、ITの活用によって、優れたビジネスモデルの構築に至った。

社長の姿勢には、厳しい職場で働く職人・従業員に対する感謝・誇り・愛情が溢れている。



## ■□感想■□

渡辺社長のソフトな大阪弁でのお話は、大変謙虚で、かつユーモアを感じさせるものでしたが、その裏には、優れたビジネスモデルを築き上げるに至ったプロセスのご苦労がうかがわれました。厳しい職場で働く職人さんを信じ、その技術をどうやったら活かせるのかを考え抜くことは、まさに、職人さんへの愛情なのだろうと思います。