

## ■□要旨■□

## 1. 本気は通じる、本気しか通じない

28歳で縁戚が経営する町工場に入社し、研修で6か月間生産現場で研修に入った際、先代社長は職人たちに「しっかり鍛えてやって」と言った。その後数か月、食事も喉を通らなくなるほどのしごきを先輩職人達から受けたが、4～5か月経った頃から年上の職人達から敬語で話しかけるようになった。研修を適当にこなすのではなく、諦めずに本気でバネ作りに取り組んだことで、職人達の理解が得られるようになった。

## 2. 商品ではなくシステムを売る、値引きはしないが値切りもしない

いつでも注文を受け付け、職人が手作りで製作するビジネスモデルは、大量の材料在庫と高い人件費を固定費として持つことを意味する。このような原価構造の元で価格競争を行ったら、利益がほとんどなくなる。固定費に適正な利益を乗せ、言い値で買ってもらえる方法を追求した結果、「商品ではなくシステムを売る」という発想に至った。すなわち生産・受注データをシステム管理して納期を即答できるようにしたほか、Webサイト上で受注を受け付けられるようにした。

## 3. 多品種微量のオーダーメイド、競争しない戦略

日本のバネの市場規模は3,000億円で、業界としては成熟・衰退期にある。見込み発注の全量買取が業界慣行であるが、大量生産商品で価格競争が激しい。その中で受注単価5～6万円、平均受注個数5個のオーダーメイドは他社が手がけたがらない領域であり、その結果価格競争に巻き込まれない。「バネにお困りのお客様をお助けする」ことが従業員のモチベーションにも繋がっている。

## 4. 従業員満足最大化を最優先

職人のモチベーションの高さが技術力の高さに直結する。すなわち従業員が満足していないと顧客を満足させることはできない。東海バネでは受注ごとに新しい挑戦の機会があり、社内技能検定や資格試験受験を推奨している。また、相対評価ではなく絶対評価を導入することにより、従業員にとって納得感のある人事評価が行われている。年間500名以上の方が向上を訪れることも、作り手のモチベーション向上に繋がっている。

## 5. 使い物にならない人はいない

最近では有名大学出身者も入社するようになってきているが、大企業と比べると、一般的な指標で「優秀」な社員は少ない。しかし、入社した社員は社長がピッカピカに磨き上げる。社員には不本意な思いを持ったままで人生を終わらせて欲しくない、というのが社長の思い。バネの技術の最高峰「プラチナ賞」を持つ職人は全国で23人しかいないが、うち16人が東海バネの社員である。社内には自然に人を育てる風土があり、決して従業員を孤立させない。「使い物になる人」とは、周囲に対する配慮ができ、思いやりを持てる人である。

## 6. 日本経済を下支えする中小・零細企業

東海バネは景気や為替が変動する中で、74期連続黒字を計上している。これは揺るぎない技術を持っているためであり、このような中小・零細企業が日本の大企業が拾いきれない人材を雇用してしっかり教育し、労働力の質的低下を防止している。

## ■□今回の学び ひとことという■□

バネという一見地味でローテクな部品が、売り方や生産方法、そこに携わる人のモチベーション次第で、高収益でオリジナリティの高い商品に変わる。成熟産業にも高収益のビジネスの芽が眠っている。



■□感想■□冒頭で渡辺社長が「従業員は宝物」とおっしゃったが、社員に対する愛情と信頼が言葉の端々から感じられた。このような社長がいるからこそ、社員達が自然と助け合うような企業風土が維持されているのだろう。元議事録隊で現在東海バネにお勤めの吉原さん、小松さんのプレゼンからも、同社で働いていることを心から誇りに思っていることが、伝わってきた。