

■□要旨■□

1. 本当の顧客満足

東海バネ工業は、単品のバネでお困りの方のお役にたつことを目的に多品種微量生産を行っている、創業74年のバネメーカーである。業界の常識に立ち向かい、言い値で買ってもらえる(値引きをしない)バネ屋として、一度も赤字を計上せず今日に至っている。

昨今は顧客満足の名のもとに不当な値引きがまかり通っているが、社員の生活を犠牲にしてまでやることではない。そもそも値引きによる満足は1回目にはしか提供できない。安売りでは本当の顧客満足は得られない。他社が受けたがらない依頼でも断らず、システムを活用したスピーディーな対応をし、納期を受注時に約束し、納期を守る(順守率99.8%)ことにより、「次もお願いします。」とってもらえている。

2. 入社当時の状況

渡辺良機氏は2代目の社長である。先代が跡継ぎを求めたが近親者らに断られ、遠い親戚であったため話が回ってきた。25年赤字がなく、重厚長大産業の大企業を顧客とし、いい職人がそろっているという口説き文句であった。3年口説かれ、28才のときに不本意ながら入社した。入社後に、多品種微量生産ゆえの材料在庫コストや、熟練工を必要とするゆえの人件費など、固定比率が高く、もうけがほとんど出ない体質であることがわかった。また重厚長大産業は時代の終焉を迎えつつあった。

3. 高収益・高報酬企業へ

やめるきっかけばかり考えていた時、先代からヨーロッパ視察団への参加を命じられた。ドイツで東海バネと同様に手作りで何でも作る会社を視察した際、社長から「手作りのバネ屋が値引きで利益を削ったらビジネスとして成り立たない」と説明を受けた。これをきっかけに言い値で買ってもらえるバネ屋を目指す。帰国報告会で先代や懐疑的な幹部に力説し、プロジェクトを立ち上げた。

まずはコンピューターの導入を模索し、受注データなどをすべて格納したシステムを構築し、「いつでもすぐに対応できるけど少し高くなります。」という受注体制を整えた。その後、西岡塾長と出会い、攻めのシステムにするようアドバイスを受け、情報を公開し、ネット受注を開始したところ、毎年100社以上の新規顧客と出会うことができるようになった。営業利益率40%の企業になった。

4. 人づくり

普通の人がある普通の仕事をすれば業績が良くなる会社を作るのが社長の役目。世の中に使い物にならない者はいない。絶対評価により個々の成長に目を向ける。ほったらかしにしてはいけない。賞与面談などで徹底的に叱咤激励する。

サラリーマンでもリスクをとらなければいけない。会社や上司に都合のいいことばかりやっていると、価値ある仕事をしているか、力の出し惜しみをしていないか自問して欲しい。

■□今回の学び ひとことという■□

リーダーの本気によってすべてが変わる。



■□感想■□

渡辺社長が業界の常識に立ち向かう過程から多くのことを学ぶことができました。サラリーマンとしてリスクを取り、力の出し惜しみをせず、価値ある仕事をしていくためには、まずは成し遂げるべき大きな目標を設定し、その達成を公約(コミットメント)することが第一歩だと感じました。