

世のため人のためになる経営

◆◆◆ 今月の有識者 ◆◆◆



西浦 道明

にしうら・みちあき
1949年生まれ。公認会計士。「人を大切にする経営学会」副会長。81年にアタックスを創業。中堅・中小企業経営の専門家として「社長の最良の相談相手」をモットーとする

「ほかにない価値」追求のすすめ VII

経営には、「あり方」と「やり方」がある。ほかにない価値を生み出すにはあり方が大切である。今回は、生産・販売を社内で一貫できる体制をつくり上げてお客様の難しいニーズに対応したり、業界の硬直した分業体制に背を向けたりすることで「池クジラ」を実現した会社を紹介してみよう。池クジラとは、小さい市場ではあるが、その市場で圧倒的な存在感を持つ企業を指す造語だ。

まずは大和合金を紹介する。高品質な特殊鋼合金を開発、製造、加工、販売する会社だ。合金とは、異なる2種類以上の金属を高熱で溶かし、カクテルのように混ぜ合わせて生まれる、全く新しい特徴を持った金属だ。こうした銅合金を少量多品種生産できるのが大和合金の強みとなる。

中でも、大和合金が開発した「NC合金」は、化学物質のベリリウムを使わずに熱伝導性、電気伝導性、耐摩耗性、耐食性、硬度などに

優れる合金で各産業で使われている。ほかにも、レーシングカーや光ファイバー海底ケーブルの中継器、地震計、航空機のランディングギア向けなど、高い品質が求められる分野で、大和合金の製品が多く使われている。

大和合金は、合金製造のために必要な溶解、鍛造、熱処理、検査、加工までを自社で手がける一貫生産体制を持つ。この一貫体制こそが大和合金の研究開発能力、超短期対応、少量多品種生産などを支えている。競合となる会社の多くは一部の工程に特化しており、どうしても動きが鈍くなるからだ。

一貫した生産・販売体制により、同業他社のどこに頼んでもやってももらえないような、超短期納品、少量生産、特殊な用途に特化した合金が欲しいといったニーズに応えられるのが大和合金だ。核融合発電や宇宙産業分野など、特殊かつ高性能な銅合金が必要な会社にとって、大和合金はなくてはならない存在

一貫体制が競争力になる

右:大和合金の熱処理加工工程に立つ萩野源次郎社長。
核融合発電や航空宇宙産業向けなども手掛ける
下:ふらここが販売する、伝統的な顔つきとは異なるひな人形。顧客ニーズに沿った商品を作り上げるため、ゼロから製販一貫体制を築き上げた



となっている。

大和合金は研究開発に売上高の1%以上を投下する数値目標を持ち、国内外の大学と連携し、新たな製品を開発し続けている。海外の幅広い分野の先端企業・プロジェクトと積極的に関わり、新たなニーズも生み出している。海外進出の武器として特許の取得にも積極的だ。

分業体制を打破した人形販売店

次に紹介するのは、ふらここだ。ひな人形・五月人形を中心とする日本人形の製造販売を手がける会社だ。

日本人形の業界は、製販分離はもちろん、ひな人形ひとつを取っても、人形や棚などをそれぞれ別の職人が作る分業体制となっている。個別の作品を販売専門店が組み合わせる形で自社商品としてきた。

そんな業界で当たり前に商売をしてきたふらこここの原英洋代表はあるとき、若い母親から「両親からもらったひな人形を返品したい」との電話があったと知らされた。若い母親は、瓜実顔(色白で面長の、日本人形における典型的な顔立ち)の人形を自分の家のリビングに置きたくないのだという。

そうは言っても、既に日本人形販売店では瓜実顔以外は用意できない。人形師がつくらないからだ。同様のキャンセルが重なったのをきっかけに、業界の考えるニーズとお客様の実際のニーズの乖離を確信したという。

さっそく、若い母親が求める人形づくりを

目指した。しかし、伝統的なものではないデザインの人形をほとんどの職人は作りたがらない。そこでふらここは、製販分離の業界常識を覆し、賛同する数少ない職人を探して、若い母親が求めるふらここオリジナルの人形をつくる一貫生産・販売体制を採用した。多くの職人から反発があったものの、現代に合った人形を作るにはこれしかないと推し進めた。さらに、制作を依頼した職人だけでは限界があったため、人形購入の決定権を持つ母親世代の女性を社員として採用。若手の職人と積極的に連携して、業界常識に縛られない商品作りを進めた。

その結果、人形を、従来とは全く異なるおまんじゅうのような幼い顔つきにしたり、赤ちゃんの手足に似せたり、マンションに置けるコンパクトなサイズにしたりと、これまでの業界常識を打ち破る、若い母親たちに好かれる人形を創り上げた。

ふらここが製作する人形はすべて自社企画かつオリジナルの部品で生産されるようになった。販売手法も、実店舗での値引き販売を前提としたものではなく、インターネット通販による定価での販売主体に変更した。

ふらここは製販一体のスタイルを確立させ、乖離していたものづくりの現場とお客様のニーズをつないだ。結果として、業界にイノベーションを引き起こし、お客様から高い支持を受け、年々成長を続けている。

11