

巻頭言「顧客接点技術プラス 標準化されたオペレーション」	石井 淳 蔵 神戸大学大学院 教授	1
---------------------------------	----------------------	---

流通業の役割変化と新ビジネスモデル

事例 わが社の果たすべき役割とビジネスモデル		2
(事例Ⅰ) 社員の「自己実現」を最優先、 130年の歴史誇る企業のユニークな取り組み	樋口 克彦 株式会社天彦産業 社長	2
(事例Ⅱ) 共に働く「パートナーシップ経営」を芯に 「きっちり」運動で顧客の信頼を	寺脇 康祐 株式会社日本電商 社長	5
(事例Ⅲ) 情報整理のプロデューサーとして、 小売・卸・製造3段階「すべて良し」の環境を	西川 雅夫 株式会社セキセイ 社長	8
寄稿 『新しい流通業の役割と新ビジネスモデル』	春江 泓 株式会社エム・アイ・シー 社長	11

講演録 中堅企業経営者フォーラム2004 基調講演 「グローバル・ベスト・カンパニーを目指して」	船井 哲良 船井電機株式会社 社長	14
--	----------------------	----

トップ対談／信頼の喜びを共有できる関係づくりを目指して	松井 宏信 株式会社松井製作所 社長	17
-----------------------------	-----------------------	----

ITよもやま話 第3回 「ITでビジネスモデルをつくる」	小島 康男 小島総合研究所 所長	19
---------------------------------	---------------------	----

表紙説明

「墨 絵」

日本的なイメージを、躍動感のある墨の跡で表現しました。
墨の一部分にデジタルなイメージの写真をはめ込み、新しさも表現しています。
シンプルさと、一日で印象に残るインパクトの強さに重点をおいてデザインしました。
月ごとに月の数字バックの色を変更していきます。

ワイドレンズ	渡辺 優 渡辺泰樹株式会社 社長	目次裏
--------	---------------------	-----

事例 わが社の果たすべき役割とビジネスモデル(Ⅰ)

社員の「自己実現」を最優先、130年の歴史誇る企業のユニークな取り組み

(株)天彦産業

〒559-0032

所在地 大阪市住之江区南港南5-5-26

TEL 06(6613)2361 FAX 06(6613)2367

設立 昭和19年3月 資本金 2,083万円

年商 31億円 従業員 35名

業務内容 特殊鋼鋼材卸(国内・貿易)



社長

樋口 克彦

■会社が人生の場と心得る者だけの集団

当社は来年の1月に130周年を迎えます。初代が明治8年に前挽鋸の製造販売所「天彦」を開業。現在は特殊鋼の販売会社として流通の一端を担い、私は4代目です。

当社は多分、少し変わった会社だと思います。まず、「会社で何のために働くのか」ということを社員に問いかけ、「そこから入ろうじゃないか」というスタンスを徹底しているからです。

「生活の糧を得るためだけに仕事をするのならうちの会社には入らないでくれ」と入社時点でははっきりと姿勢を打ち出し、「多分、アナタの人生の一番長い時間を過ごすのが会社で、そこで人生をつくっていく気がなければ、この会社にいる意味がないと思う」と話します。

かつてのように、人間はアクセク働かなくてもよくなってきています。では何のために働くのか、というと「自己実現」です。これは永遠の課題ですが、それに向けて積み上げていくことは大切です。

社員の人生が豊かになるためなら、私は少々利益をロスしてもよいと考えています。

企業としての利益目標を達成したときには海外旅行に全社員で行くと決めています。

去年の3月にはオーストラリアに行きました。123周年のときはハワイで、このときは各々の家族も1名、一緒に行きました。

私の望みは社員の笑顔です。それでなければ、企業経営をしている意味がない。決して大きな利益を出しているわけではありませんが、できることはやりたいのです。

■3年かけ4万4925キロメートルを全員で走り抜く

当社では昭和55年から、週に3回、全員で朝7時20分からジョギングをしています。8時30分から朝礼なので、それまでに走ってシャワーを浴びて、朝食を摂る。私は7時から走っています。

この習慣はもう25年ほど続いています。123周年のときには、「4万4925日＝キロメートル」達成ということで祝いました。123年を日数に直すと4万4925日になります。これをキロメートルにして、全員で走って、そのゴールをハワイにしたのです。メートルではなく、キロメートルですから、3年かかりました。

ジョギングだけでは足りないので、あらゆるスポーツを距離換算して足していくことにして、たとえばゴルフやテニスをするなどどれだけと換算の仕方も決めました。

しかし、それでも足りなくて、社員の家

族に協力を仰ぎ、まだ足りなくて、とうとう取引先にも要請しました。スポーツをしている人に“距離”を貸してもらい、達成した暁にはお返しをしますと約束しました。

このとき毎月毎月どれだけ距離を稼いだかデータを取っているうちに、不思議なことを発見しました。距離数が伸びたときは業績もぐっと上がり、距離数が落ちたときは業績も下がるのです。気持ちが前向きだと両方伸びるということがわかって、ますますみんなが熱心に走り込むようになりました。

■ハツラツ委員会やヒラメキ委員会などが活発に活動

金剛登山は夏と冬の年に2回、実施して取引先にも呼びかけます。冬はふもとで、しいたけ鍋とバーベキュー、夏は山の上で焼き肉をします。

こういうことを実践していくのは、当社の「ハツラツ委員会」という委員会です。

委員会というのは、社員が自ら考えて、行動をしているもので、スポーツや健康などに関わる「ハツラツ委員会」のほか、自己形成などに関わる「ヒラメキ委員会」社内の安全・美化を担当する「スッキリ委員会」などがあります。

それぞれ取り組みは違いますが、委員会の趣旨はみんなが健康で、しかも自己の成長に意欲的で、良い環境の中で仕事をするための活動です。

たとえば、朝礼のテーマを決めるのはヒラメキ委員会です。月曜以外は社員が自分の考えを人前で堂々と主張できるようになる訓練の場に、ということでテーマに従って交代で意見を述べ合います。「今朝の朝刊から」「私の尊敬する人」「わが社に必要なことは」といったさまざまなテーマについて、全員が話すように1サイクルずつ進めていきます。読書登録もあります。1カ月に1冊、この本を読みますと登録をして、レポートを出します。

年に2～3回、「ノーマイカーデー・飲もうかデー」があって、この日は車に乗ら

ずに出社して、退社後、5、6人ずつの小集団に分かれて飲み屋に行き、酒を飲みながら議論をします。もちろん、議論するテーマもスッキリ委員会が決めます。

こうした委員会活動はアフター5のことが多いのですが、業務と委員会活動は同等の価値と認めています。委員会活動をおろそかにするとボーナスの査定に響きます。

当社では成果配分システムをはっきりと決めてしています。税引利益の2分の1は内部留保、残り2分の1を株主・役員・社員の3等分にします。社員はいくら利益が出たら、自分の報酬はどれだけ分かるわけです。毎月、業績を発表し、何もかもガラス張り経営です。利益が出ないときは役員の報酬カットをしますが、現在、いくらカットしているかまで発表しています。

時代に逆行していますが、当社は「全員参加、同一価値観」がモットーで、私は「大いに公私混同すべし」という考え方です。

「私」を「公」のためにどんどん犠牲にしても、結局は「私」のためになるから同じだ、と私は思っています。

■企業活動、人材そのものがブランドという発想

大阪の特殊鋼流通業者は協会に加盟している会社だけで110社強あり、非加盟のところも100社はあります。そのなかで生き残っていくには差別化しかありません。企業としての特色を打ち出すしかないのです。

今、世の中で売れているモノは高級ブランド品です。しかし、特殊鋼は鉄鋼メーカーがつくるもので、卸のブランドにはなりません。

それでは当社のブランドとは何か、というと当社の企業活動そのものです。しかし、「いいモノを早く持って行きます」では、既にどこでも実践しているので、これだけでは勝てません。となると、この会社を好きだと思っただけの何かを会社としてもつ以外にないのです。それは結局、社員の質ということになります。社員一人ひとりが好かれて、尊敬される人材になれば、

どうせなら「あそこから買おう」と思っていただけるはずです。それが当社のブランドであり、20数年、それを目指してあれこれとやってきた、というのが実情です。

「天彦の社員と交流しているとうちもよくなる」あるいは「元気になる」と思っていただけるようになることが目標です。

■国内では専門店方式、海外ではデパート方式提案

特殊鋼とひと口にいても、品種だけで200以上あります。そこに寸法、形状が変わるので、大変な数になります。しかも、メーカーが大量生産しますので、1品種・1形状を10トン以上買わなければなりません。これら全部を網羅して在庫するわけにはいきませんので、各社が専門特化して、融通し合って生き延びていくしかない。

特殊鋼においても、流通段階で加工して付加価値をつけることが盛んになっています。一次加工、二次加工をこちらで引き受け、流通加工業と自らを位置付けていく傾向があります。

特殊鋼の需要の半分は自動車です。今は自動車が好調だからいいのですが、いつまで続くかはわかりません。弱電、雑貨、刃物など特殊鋼を使うものはほとんど生産を中国にシフトしています。しかし、我々特殊鋼の流通企業1社で海外進出は難しい。私は全日本特殊鋼流通協会大阪支部の支部長を務めているのですが、そこで「国内では専門店形式で、海外へはみんなが協同してデパートメント方式で進出したらどうか」と提案をしています。

当社の場合は、売り上げの25%が輸出で、今後は安い労働力で加工されたものを逆輸入する道も検討したいと思っています。これは為替リスクを軽減することにもなります。

■提言—「社員第一主義」が真の顧客満足につながる

今後、ネットワーク化が進むと思いますが、それにはまず自分のところが専門特化していなければならないと思います。まず

は、ある分野において「お宅しかない」と頼られる立場にならなければなりません。

それと、流通業においてブローカー的な役割を考えていたのでは明るい未来はないと思います。単なるブローカーを超える存在として、どのようにして技術や知識、経験をつけ加えていくかが鍵です。加工、あるいは製品づくりにまで踏み込んでいく、何かもっと新しい付加価値をつけていく努力をすることが我々の業界でも不可欠だと思います。

非常に幸いなのは、特殊鋼の業界には大企業が進出してこないことです。それほど大きなマーケットではないため、彼らにとって魅力がない。資本を投下して、資本が勝負のビジネスではないからです。だから、特殊鋼は1,800万トンほど流通しているのに、商社は扱いません。顧客に対して、材料や加工方法までアドバイスする必要がありますが、彼らには専門知識がなく、アフターフォローのサービスができない。2、3年で社員が転勤していくような商社にそんなことができるわけがありません。半永久的にその社員がいる、というような中小企業にこそ向いている業界なのです。

鉄鋼全体の中で特殊鋼は2割ぐらいのシェアを占め、どちらかというスキ間産業です。それだけ専門特化がしやすいという強みを我々中小企業がどう生かしていくか。私は「大きいことはいいことだ」という時代はもう終わった、「小さいことはいいことだ」と思っています。ですから、当社も規模の拡大は求めず、中身の充実に邁進しています。中身の充実とはイコール社員の幸せです。

「顧客第一主義」というのは間違っていると私は考えます。顧客は第二主義、第一は社員です。それが結局、真の顧客満足につながるのです。経営者が顧客のことばかり考えて、社員をないがしろにしているビジネスがうまくいくはずがありません。社員が幸福であって初めて顧客に尽くそうという気持ちになるのではないのでしょうか。

(インタビュー取材・文責在編集部)