

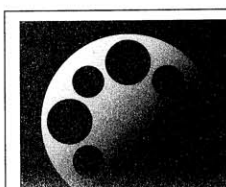
# 小松電機産業

## — 「売らせてほしい」と言われる仕組みを創る

本誌

### 小松電機産業株式会社

本社：島根県八束郡八雲村  
創業：1973（昭和48）年2月  
資本金：1億円  
社員数：85名  
売上高：38億500万円（96年7月期）  
事業内容：シートシャッター「門番」の開発・製造・販売、集落排水計測・制御・監視システム「やくも水神」の開発・設計・施工・販売など。  
受賞：1990年「中小企業センター賞」、91年「ニュービジネス大賞」、93年「優秀経営者顕彰地域社会貢献者賞」、95年「科学技術庁・注目発明選定証」、96年「地域活性化貢献企業賞」



マーケティング・  
クリエイター研究

### 注目発明選定証受証

「志の中から生まれた高い目標を掲げ、それに向かって競争と共生が矛盾なく混在する状態をどうやってつくるか、それがこの24年間の私の経営でした」。

シートシャッター「門番」でシェア60%を誇る小松電機産業の小松昭夫社長は、冒頭から独特の経営哲学を展開する。

小松電機産業は、島根県松江市近郊の八雲村に本拠を構える。創業は1973年。

社員は社長と実弟の2人、10万円の資金で、農業用ポンプの修理業からスタートした。やがて、建築関係の配電盤の製作、水道給水施設のコンピュータによる自動制御システムの開発などへと事業は拡大していった。

そして、85年に開発したシートシャッター「門番」が大ヒットする。この商品は、ビニール製のシャッターがセンサーにより高速で自動開閉するもの。防塵、防風、防寒性に優れている点が高く評価され、自動車・印刷・食品などの業界から引き合いが相次いだ。

これにより、86年時点で6億4,000万円だった売上高は、90年には32億円に達した。その業績は「ニュービジネス大賞」（91年10月）として讃えられた。

続いて92年には、集落排水処理施設を遠方監視・制御する「やくも水神」を開発する。公費でつくられた下水管の修理



## 小松電機産業 — 「売らせてほしい」と言われる仕組みを創る

のだった。この例が示すように、同社では折に触れて記者会見を設定し、活発な情報発信を行っている。

また、顧客に納入したシートシャッターには必ず「門番」というシールを張り付けることにした。これも「商品自身が広告塔になり商品の自転が始まる」ことをもくろんだ小松社長のアイデアである。

こうした広報重視の作戦は、85～86年当時の不況という「天の利」も得得の中する。既存の商品が売れなくなっていたので、新商品の「門番」に注目が集まり、「売りたい」という会社が続出した。

### 代理店営業マンの有効活用 — 三方一両得の仕組み

小松社長のユニークな作戦はさらに続く。同社では、「門番」のカタログを代理店にA4判1部20円で有料販売した。

「タダだと粗末にされる。それに本当にお客に配っているんだろうかと、人を

疑いの目で見られるようになって、こちらのストレスもたまるから有料にした」と、小松社長はこともなげに言うが、かなり珍しい事例だろう。

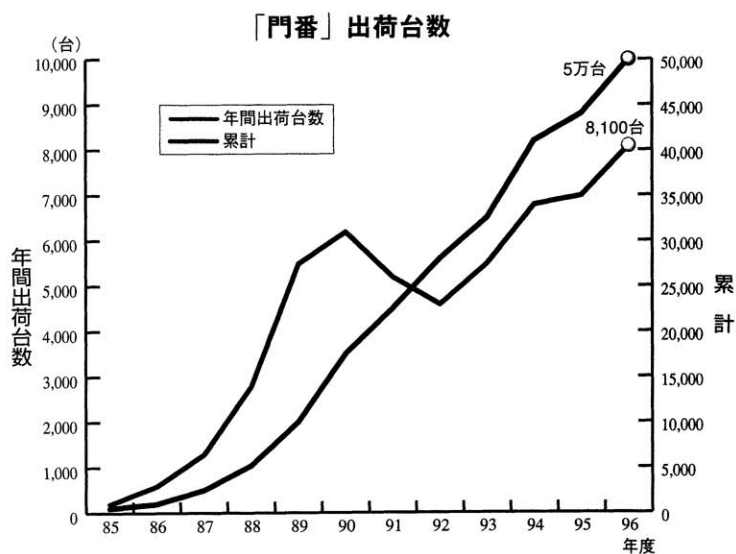
また、メーカー責任による商品へのクレームに対しても「部品は当社で出すが、労務費と経費は代理店でもつというところでもない話」（小松社長）を基本契約書に1行書き込んだ。

「そのかわり、営業マンに研修を受けてもらうんですが、そのとき、わが社に人の少ないことを見せて、『いざというときすぐに人を割けないので、お客様に迷惑をかけることになるから』と説明すると納得してもらえました」（小松社長）

代理店側は最初は、工事店に頼んでメンテナンスしていたが、その分粗利益が下がるので、次第に営業マン自身が修理するようになった。1カ月に1回くらいは同社の社員を派遣すると、「ありがとうございました」と営業マンから逆にお礼をいわれるようになった。

修理する営業マン自身も、今時、技術がわかりメンテナンスまでできる営業マンは珍しいというので、「『門番』は本当にサービスがいい」と感謝される（小松電機、顧客、代理店の三方一両得）。

その評判は、「門番」を取り付けた部署から、まだ付けていない部署へと伝わり、いわば社内リピートが発生する。さらに、その会社への出入り業者にも伝わって、そこからリピートが発生する。「これでは営業マンの笑いは止まらない。しかも、ありがとうという相互の感謝のなかで気持ちよく商売できる。そうになると管理など必要なくなり、自らすすんで売られるようになる。まさに営業マン自身



注：会計年度は6月～7月。

資料：小松電機

が自転を始めるわけです。そして、さらに当社への共感の渦が大きくなっていく」(小松社長)。

## 納期重視か、低コスト重視か —顧客を教育する

もう1つ、納期の点でも独特の仕組みをつくりあげている。

「門番」の場合4mを超える商品が多く、通常の路線便が使えず、自前の物流を構築する必要があった。そうすると、コストがかさむ。

「私は、コストを前面に出した仕組みを考えました。なるべく地域ごとに、トラック1台で運べるようにしたのです。そのために、お客から希望納期を聞き、その後でこちらから、あと1日待ってもらえれば、あるいはあと3日早めてもらえれば助かりますと伝え、相手とのすり合わせをする中で確定納期を決めるようにしたのです。それが次第に浸透し、『門番』はそんな商品だと理解していただけになりました。いわば、お客様を教育してしまったのです。これによりコストダウンが実現し、島根という地方にあることのハンデも克服できました」。

小松社長の販売戦略に耳を傾けていると、そこから同社が急成長を遂げた理由や、利益率の高さの秘密が浮かび上がってくる。

## キーワードは、販売の仕組み

さらに、今回のケーススタディからの示唆としては、「客に媚びる」、「顧客満足」のみが、販売戦略ではないということがある。キーワードは、まさに「仕組

み」なのである。

「シートシャッターはこれからが普及期」と見る小松社長は、それに備えた体制づくりに余念がない。松江湖南テクノパーク内に取得した約1万1,400㎡の敷地に新工場および研究所を建設することに踏み切ったのである。今年5月に着工し11月には完成の予定という。

「経営トップの任務は売れる仕組みと環境の創造です。その際、大事なことは世の中のトレンドを見極め、それを利用することです。危機という言葉には、危険とチャンスが同居しています。世の中で起きている大きな変化を好機と捉えて行動することが大事です」。

こう語る小松社長だが、腹の内では様々なプランが沸騰している。

その是非をめぐる議論の高まっている、島根県が計画中の中海・本庄工区の干陸事業に対して、代替案を打ち上げている。それは、干陸予定の中央部は水面のまま残して海洋牧場とし、逆に周囲の一部を埋め立てて有機農業の拠点とするなど、「21世紀の新産業興し」のプロジェクトを推し進めようというものだ。

さらに、国際社会、殊にアジア諸国と共生していくために、日本を歴史のフィルターを通して見つめなおそうと主張する小松社長は、総事業費2兆円、第1期工事5,000億円をかけ、歴史の陽(国際交流)と陰(戦争)の両面を学べる研究開発型の集客施設「人の縁と感謝の歴史記念館」を建設しようと呼びかけている。すでに構想を発表し、出資者を募るなど、具体的な動きが始まっている。

小松社長の志のありかがうかがえよう。 ■



このシリーズは、従来の「元気企業の売り方」を改題したものです