

小松電機産業

—「売させてほしい」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

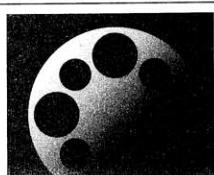
資 本 金：1億円

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、防寒性など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年時点での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。八雲村の下水道の畠田

回線を通じ、コンピュータ・システムによって監視・制御するシステムである。この商品はバージョンアップが重ねられ、現在では、総合水処理プラント制御システム「パッケージ型やくも水神」として売り出されている。そして、同社はこの水処理技術で95年4月「科学技術庁第54回注目発明選定証」を受証した。

現在、小松電機産業は「門番」と「やくも水神」を2本柱に事業を展開している。96年7月の決算では、従業員85名で売上高38億500万円。「門番」の96年度年間出荷台数は約8,100台と過去最高を記録し、シェア・トップを快走している。

「金も技術もない、人もいない、ないないづくしのなかでどうやって事業を起こすか、これが私の原点」という小松社長は、いかにして事業を伸ばしてきたのか。その過程はドラマに満ちているが、ここでは「門番」の販売戦略に光を当ててみる。

共感の渦に巻き込む

「当社の成長の鍵はまさに戦略にあります。売れる仕組みと状況をつくりあげていくことが販売戦略ですが、商品と会社のイメージが自転し始め、雪だるまのようにどんどん大きくなっていく、そんな仕掛けを私は工夫しました」。

シートシャッターのマーケットをゼロから創造してきた小松社長の言葉には重みがある。

「仕事をして何がうれしいかといえば、人に喜んでもらったときではないか。喜んでもらえれば、次もよろしく頼むと言わせて事業を伸ばす。これが会社の経営

喜びの輪を広げよう』という社是をかかげたのは81のことでした。この目的を具現化するための手段として事業を行うのだということを社内外に明確にしました」(小松社長)。

この社是が販売戦略の隅々にまで貫かれているのが、小松電機産業の大きな特色である。

「要は、経営者の人生の目的と会社の目的、そして一人一人の社員の目的とがリンクするようにもっていくことなのです。そうすると、共感を覚えて巻き込まれる人がだんだん多くなり、結果として1つの大きな渦となるわけです」(小松社長)。

その渦こそが、同社の成長を支えた力の源なのである。

販売での外部資源活用戦略 —広報を重視

「ないないづくし」だった同社では、「門番」の販売に当たって、最初から外部の経営資源を活用した。販売は代理店を募り、施工も電気工事店にゆだねることにしたのである。

そのとき、小松社長は「上下関係ではなく、相手から販売をさせてくださいと言っていただける状況をつくりだし、第一歩を踏み出すことが大事だ」と思った。

そこで打ち出したのが、宣伝ではなく、新聞などのマスメディアを通じた広報を重視して、商品と会社の認知度を高める作戦であった。

同社では86年にシートシャッターで、大手の「文化シャッター」とOEM提携に踏み切るが、その際の条件は、東京と

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」も得て的中する。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。それに本当にお客様に配っているんだろうかと、人を

疑いの目で見るようになって、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。

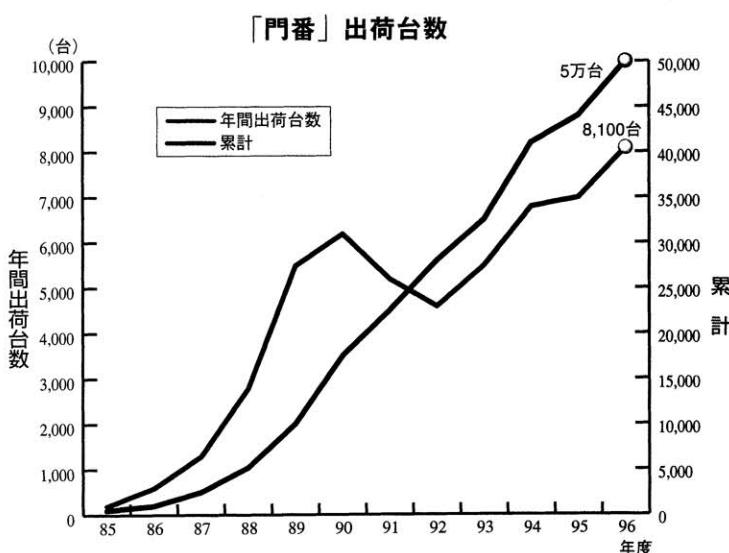
また、メーカー責任による商品へのクレームに対しても「部品は当社で出すが、労務費と経費は代理店でもつといふんでもない話」(小松社長)を基本契約書に1行書き込んだ。

「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いました」(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ヶ月に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、そこからも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。そうなると管理など必要なくなり、自らすすんで売るようになる。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。そうなると、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ました。のために、お客様から希望納期を聞き、その後でこちらから、あと1日待ってもらえば、あるいはあと3日早めで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ました。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るようになりました。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1万1,400m²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。

その是非をめぐって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なるなど、「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、特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。



マーケティング・ クリエイター研究

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