特別談座会

いかに創る？　販売店の新たな価値

持続可能なビジネスモデルへ　新たな商材・営業ツール活用

人手不足や配送問題、ＤＸへの対応など従来からの課題に加え、新型コロナの影響により展示会の開催や顧客訪問の機会も制限されるようになってしまった。この厳しい経営環境下、販売店としての新たな価値を創出し、理想の会社、理想の業界に近づくためにはどのようなアプローチが必要か。また有効なツールはあるのか。未来志向で課題に挑む3人が意見を交わした（司会・産報出版）。

福岡県志免町
朝日酸素商会
専務
杉谷知範氏

香川県高松市
高松帝酸
専務 営業本部長
太田貴也氏

大阪府東大阪市
マツヤ産業
社長
玉西陽二氏

—新型コロナが落ち着かないなか、半導体不足や急速な円安など、情勢は短期間で大きく変化していますね。各社の動向はいかがですか？

杉谷　大きなトピックスの一つは溶接材料などの価格改定です。営業メンバーが交渉に追われて、本来業務の提案活動がなかなかできず苦しみました。

太田　コロナ禍で行動が制限されて、面談にも時間がかかるケースもありますね。

玉西　もう一つ感じるのは、溶接業界の景況の回復が遅れていることです。当社の顧客は比較的小規模な会社が多く、コロナ禍による落ち込みから抜け出せていないと感じます。

杉谷　当社も同様に中小規模の顧客が多く、やはり疲弊されている様子です。

太田　顧客が必要な部品などを海外から入手できず、思うように生産を伸ばせない、というケースも見受けられます。

—販売店としても、調達コストの高騰や人手不足により、さらなる効率化が欠かせませんね。

■ＴｉｋＴｏｋを採用に活用

—朝日酸素商会では最近、顧客向けのメール配信サービスを始めましたね。

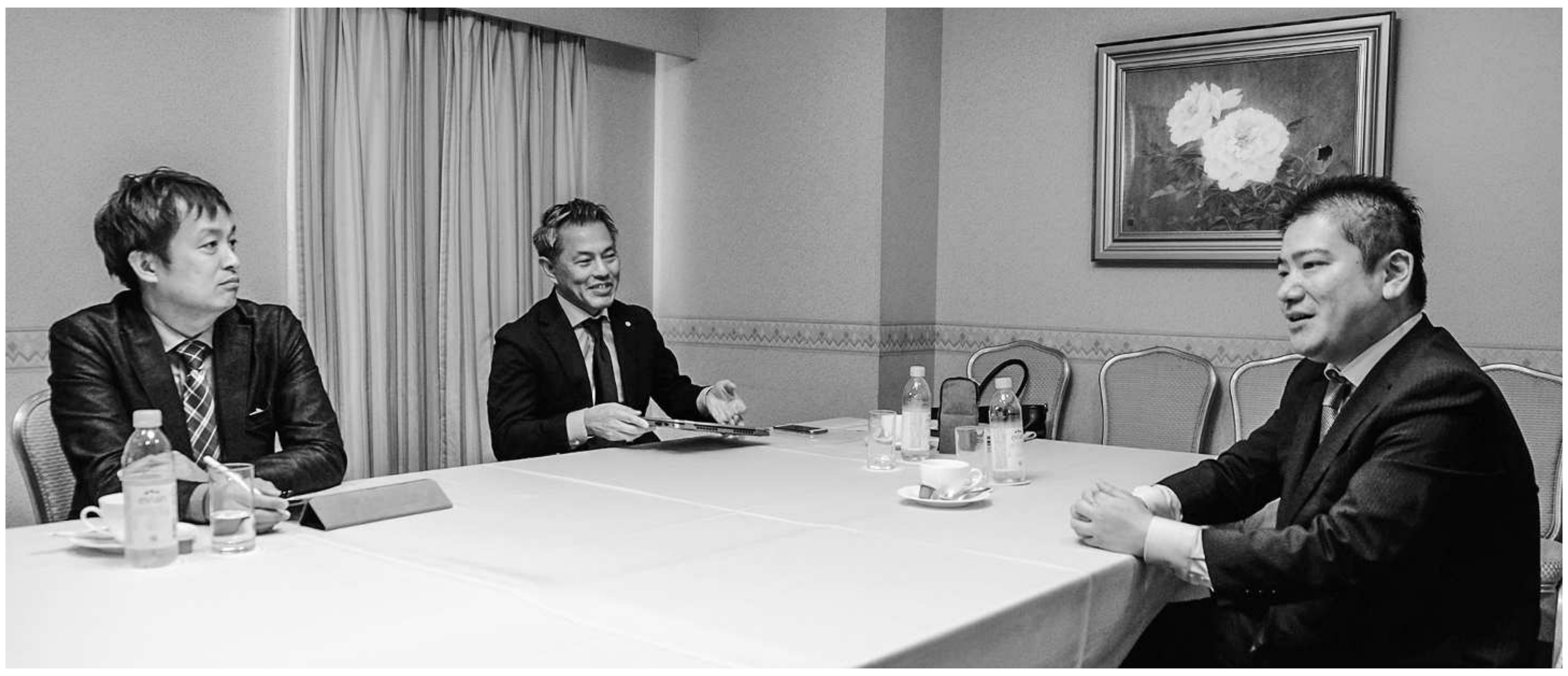
杉谷　はい。工具類や新商品などの案内を配信しています。当社の場合、中小規模の顧客を多数抱えているので、そこに1件ずつチラシを持参するのは難しかった。その上、コロナ禍で顧客を訪問できる機会が大幅に減ってしまいましたので。

玉西　大型案件は面着で打ち合わせられても、工具や消耗品は難しいですよね。

杉谷　そうなんです。あとは保安に関する情報とか、展示会の案内も送っています。こまめに案内して「顧客とのつながりを増やす」「当社のことを覚えておいてもらう」のが狙いです。まだ試験段階ですが、今までリーチできてなかった顧客から連絡をいただくケースもありました。

—順調そうですね。

杉谷　このシステムの良い点は、どの会社の誰が、どのメールを開封したかが分かることです。メールのタイトルでも変わります。「このメールはあんまりウケなかったな」みたいに、はっきりと違う（笑）。保安の案内って結構見てもらっていて、実際に反響もありますね。



太田　ＩＴ技術は常に進歩していますから、これを利用しない手はないですね。

杉谷　医療ガスの方でも、保安に関する動画を作って病院に配布しました。これまでは対面で行っていた講習会が、コロナ禍でできなくなったので。

—動画の活用も今や欠かせませんね。

杉谷　最近は、動画のレベルを上げるため、社員を専門学校に入学させました。30万円ほどしましたが、クオリティが見違えるほど上がりました。

太田　当社も担当者が「メディアコンテンツ学校のデジタルハリウッドに行きたい」と言ってきましたね。

杉谷　すごい、意欲的な社員さんですね。

玉西　ちなみに、当社はＴｉｋＴｏｋ（ティックトック）をやっています。

（一同驚嘆）

—珍しいですね。

玉西　スタッフが始めてくれて、やり方も教えてもらいました。現在フォロワーが500人くらい。顧客へのピーアール目的もありますが、若手の採用につなげるのが狙いです。それまで有料の求人サービスを利用していたんですが、採用に苦戦していました。ところがＴｉｋＴｏｋをはじめるとすぐに反響があって、結果的に5人の採用に至りました。

杉谷　そうやって若い世代に直接つながれば、興味を持ってもらえそうですね。

玉西　抵抗なく新しいものを取り入れる会社だ、というメッセージにもなると思います。

太田　やはり広報は重要ですね。当社もこのほど、マーケティング広報グループを改編しました。当社の取り組みをメディアに取り上げてもらえれば、客観的な情報として顧客に見てもらえますし、間接的に本業の支えになるでしょうから。

—ほかに新たな取り組みなどはありますか？

杉谷　昨年、社内で新規事業の公募をしました。プロジェクトを組んで来期分で予算取りもして、実現できるものがあるか検討していくところです。半分くらいは当社が全く経験したことのない事業のアイデアでしたね。

太田　どんなものが挙がったんですか。

杉谷　大まかに分けると「ＩＴ」「農業」「飲食」「介護」の4分野です。私も新規事業の立ち上げ自体、経験がないので、まずは新規事業の運営について学ぶため大学院に通いはじめました。

■自動化ニーズにどう応えるか

—ものづくり現場の省人化・自動化ニーズは一層高まっていますね。

玉西　当社は協働ロボットを2セット購入して、自社で活用する予定です。購入資金として事業再構築補助金を申請し、昨年12月に採択されました。7月入荷予定で準備しています。顧客のワークを持ち込んでテストしたり、当社でも色々と実験したりしながら、より身近に購入を検討いただけるような環境をつくりたい。社内に簡単な展示スペースを設ける予定です。

杉谷　ロボットというと、これまでは30人以上くらいの顧客が導入されてきたイメージですが、最近だと20人以下の会社さんも「溶接ロボット、買おうかな」と言われますね。

玉西　我々の取引先もまさに20人以下くらいの規模が多いんですが、協働ロボットはこうした規模のユーザーに対し、ブレイクスルーを起こす商材になり得ると思います。

太田　当社も一般的な産業ロボットは多く納入してきましたが、協働ロボットはまだです。面白そうですが実際に使われる場面がまだ想像しにくいですね。

玉西　当社の場合、メーカーや有力販売店がリーチできないような、1、2台だけ導入するようなユーザーに向けてラストワンマイルの役割を果たせると思います。「マツヤが助けてくれるなら、やってみようか」と感じてもらい、前向きな気持ちを後押しできると良いですね。

—マツヤ産業が導入するのは溶接用の協働ロボットですよね？

玉西　1台は溶接用ですが、もう1台は組立用です。当社は溶材ガス事業のほかに加工・組立事業もやっていて、三重県伊賀市に工場がありますので、そこでトライアルしようと考えています。自分たちでトライ・アンド・エラーを繰り返しノウハウを蓄積すれば、ほかの販売店とは違う強みが出せるんじゃないかと考えています。

—溶接用も自社で使われるんですか？

玉西　基本的に溶接は自社ではやっていませんが、一部試せるものもあると思うので、まずは実験してみようと思います。

杉谷　私もぜひ視察させてもらいたいですね。

玉西　ええ、ぜひ。

—近年は「多品種少量生産でも自動化したい」というニーズをよく聞きます。

玉西　確かにニーズはありますが「費用対効果が合わないんじゃないか」とか「実際には使えないんじゃないか」という不安から導入に至らないケースが多いと感じます。協働ロボットは、当社が先んじてユーザーとなり試行錯誤することで、導入時の安心材料にしてもらえると思います。

—販売店ながら「生のユーザーの声」でもあるから説得力がありますね。

玉西　実は当社も1度失敗したことがあって、7年ほど前にアッセンブリの方で産業ロボットを導入したんですが、ほぼ未稼働のまま売却してしまいました。だからこそ、失敗しないための考え方も含めて提案できると思います。

杉谷　ロボットは溶接だけでなく研磨用途などもニーズがありますね。初期コストは必要ですが、だいたい作業者1人の1年分の人件費と同程度の費用感で導入できて、2年目にはペイできる。そう考えれば十分に視野に入るでしょうし、実際に引き合いも増えています。

太田　少し話は変わりますが、当社はガスボンベの充填を自動化する取り組みに挑戦しています。現状はオペレーターが容器を並べて1本ずつ充填作業をしています。

—いつごろから使われる予定ですか。

太田　今は技術的な課題の解消を進めているところで、実際に使われるのはもう少し先になりそうです。

杉谷　面白いですね。保安面で100％無人化は難しいでしょうが、休日や大型連休は人繰りが必要ですから、自動化できたら本当に楽だろうと思います。実際、もうそんな時代になるんでしょうね。

（7面に続く）

（6面から続く）

■持続可能なサービスを

太田　これは日本人の美徳でもあり、ある意味で癖だとも思うのですが、顧客からの要望はどんなことでも「承りました」と言って、無理をしてでも応えようとします。ですが、販売店が健全な事業活動を持続するためには、顧客と意思疎通を図りながら、ご要望にどこまでお応えできるのか、お互いの期待値を相談させていただく必要があります。

―具体的にはどうするのですか?

太田　今、状況把握のためSFA（営業支援システム）を使って分析しています。SFAにデータを登録していくと「いつ」「誰が」「どこに」「何を持っていったか」が抽出できる。そして売上と粗利が一覧で分析できます。これを見ていると、ある担当者がある顧客に対して年間１００回以上も、納品のために訪問しているんです。事情を確認すると「工具が壊れたから見にきて」とか「急ぎの発注で単品で持ってきて」といった内容で、週に何度も、片道1時間ほどかけて訪問していた。

杉谷　あぁ、そういうケース、ありますよね。

太田　こういった場合は、サービスの水準を維持するためにも、相談や調整の余地があると思います。顧客にお願いして納品の頻度を減らしてもらうとか、あるいは遠隔システムでガスの残量を確認して配送時期を調整する方法が考えられます。残念ながら、例えば年間１００回の納品に対して数十万円の粗利だとビジネスとして厳しいですね。

杉谷　やはり利益も見ないといけませんよね。配送の回数を減らした分経費が抑えられれば多少安くしてもいいし、その分多めに入れてもらうという考え方もできる。顧客と話し合ってお互いの落とし所を決めればいいんですが、当社の社員もそのあたりが苦手なようです。

太田　誤解されると困るのですが、今までお世話になったお客様に対してサービスの質を低下させる、ということではありません。より良いサービスを提供するために、力の配分を最適化するということです。

杉谷　当社の社員にも、少しずつで良いのでそうした発想で仕事をしてもらいたい。ただ、今まで「毎日訪問することが仕事」という世界でやってきましたから、なかなか難しいですね。ちなみに、SFAの最終的な顧客情報の定義は、やはり管理職や役員が決めるんですか?

太田　ええ。そこは密着度と将来性を軸にしています。例えば、名刺交換や訪問の頻度から密着度を決められますし、業態や売上の推移などから成長性が推測できます。この2軸で可視化することで、当社のメンバーを適切に振り分けることができ、当社も成長することができます。経常利益が上がらないことには、次の手が打てませんから。現場側にしても、ただ「売上を上げろ」とばかり言われても困りますよね。

杉谷　その通りです。

太田　こうしたことが、ようやくSFAなどのデジタルで分析できるようになりつつあります。ただしSFAの罠というか、入力する担当者の傾向には注意が必要ですね。真面目に入力する担当者ほど納品回数が多いんですが、一方で、入力してもらわないと訪問回数が低くなる。そのまま鵜呑みにすると間違いのもとなので、分析には現状に合わせた塩梅が必要と思います。

玉西　遅ればせながら、我々も同じフェーズに入ろうとしています。SFAは3年前に導入していましたが、なかなか活用できていませんでした。いざ分析してみると、まさにお二人が言われたようなことが当社でも見えてきて、今後どうすべきか考えている段階です。大変参考になりました。

―ところで、皆さんは「若者に無理させない風潮」についてどう思いますか。

杉谷　まぁ今の時代、当然といえば当然だと思います。ブラックだけでなく、グレーもアウトでしょうから。

太田　そうですね。気合・根性を否定するつもりはないですが「無理して利益を出す」のではなく「無理せずに利益を出せる」こと、平時に8?9割の力でも利益を出せるような構造が必要だと思います。

杉谷　災害時などいざという時に社員が頑張れる構造ですね。

太田　平時から無理をさせていると、非常時に120%の力を出せるだけの余力がありません。いざという時のために、しっかり部下を休ませておかないと良い仕事はできないと思います。

玉西　もう一つ言うと、「無理」と「成長の機会」は表裏一体の側面があると思います。成長の機会をどれだけ自分自身で捻出できるかが大事です。

杉谷　同感です。自主性がある社員が一番良い。

玉西　若い人に求めることがあるとすれば、成長意欲を持つことです。「誰かがどうにかしてくれる」ではなく「自分がなんとかする」と考える自立した社員になってほしい。特に、最近入社した20代の社員たちに、このことを伝えています。

杉谷　意外に年配世代に「待ち」の姿勢があるとも感じます。会社がこれまで「言われた通りのことをしろ」と言って社員を押さえつけてきた影響かもしれません。

太田　確かに、当社でも「自分で考えて行動できる社員を」と言いながらも、部下の報告に対して「君、それは違うやろ」と否定的な意見を出すこともあります。そうしたら部下は「余計なことを言ったら心証が悪くなるから、黙って上の指示に従っていよう」と思ってしまいますよね。

杉谷　少し状況は違いますが、私どもも以前はパワハラが常態化していた事がありました。今だから言えますが…。

太田　社会全体にもそういう風潮がありましたからね。

杉谷　今思えば、個人というより会社全体としての問題ですね。

太田　部下を萎縮させてしまうと、どうしても自主性を阻害してしまいます。報告に問題があるなら「この部分はこんな懸念があるから、上長とも相談して進めてね」みたいに伝えれば、部下も自分なりに考えてくれると思うんです。私自身も部下の報告を聞く態度には注意しています。

杉谷　当社もその頃から全体的に若返りましたから、これからどうしていくかが問われると思いますね。

太田　あと、最近はよく「多様性」と言われますが、当社の社員にも本当に色々な人がいます。当社は四国の会社ですが様々な出身地の方がいますし、中途採用の人も多くて経歴も様々です。色々な人がいるとどうしても他人に色々と言いたくなることもあるでしょう。でも、違うところを攻撃するのではなく、違った部分をお互いポジティブに認め合ってほしい。多様な持ち味が合わされば、もっと良い会社、強い会社になれると思います。

■多様性を認め、誇り持てる仕事へ

―高松帝酸ではこのほど経営ビジョン「V2030」を策定し、多様性について打ち出しましたね。

太田　ええ。定着には時間がかかるかもしれませんが、まずは打ち出さないと始まりませんから。

―策定は太田専務が発案されたんですか?

太田　そうです、ずっと前からやりたかったんです。というのも、以前に社員同士でも派閥のようなものがあって、これは良くないと思って個人的に社内コミュニケーションに関するプレゼン案を作ったことがありました。でも、それは発表できずじまいになって、悶々としていました。そんな時にアメリカ空軍のシルベリア中将という人がスピーチする動画を見たんです。

杉谷　ユーチューブで見られる動画ですね。

太田　ええ、胸に刺さりました。どういう動画かというと、空軍の士官学校に人種差別的な落書きがされて、中将が学校の人全員を集めるんです。中将は皆の前で「私達はいろんな経緯でいろんな国・地域からいろんな人が集まっている。その多様性があるからこそ我々は強くなる」と語りかけた。これは良い言葉だと思い、V2030のリーフレットにもこの言葉をお借りしました。

杉谷　V2030の策定は社員のみなさんが参加されたんですか。

太田　ええ。コンサルタントを入れず、全て自分たちで試行錯誤したので大変でした。

杉谷　それはすごい。どうやって進めたんですか。

太田　まずは社員の皆さんから「10年後こんな会社になって欲しい」という短いキャッチコピーを出してもらいました。80人分くらい集まったのでそれをもとに、理想とする会社になっていくためにはどうすれば良いか、現状評価も含めて、「経営デザインシート」という形にまとめました。このシートも、いきなり「作ってね」と言っても難しいので、まずは作り方の勉強会を何回かやって、結果的に50枚くらいシートが出来ました。

玉西　50枚も。すごいですね。

太田　リーダーの方々にも「みんなが積極的に参加できるように支援してください」とお願いして引っ張ってもらいました。そして、提出されたシートを取りまとめて、ジャンルごとにユニット討議を行なって深掘りしました。

杉谷　プロジェクトメンバー自体は何人でしたか。

太田　私を入れて9人です。

杉谷　それは選抜ですか?公募したんですか?

太田　メンバーは私が選んで、目的や計画の策定、運営推進などをサポートしてもらいました。ですが、経営陣が一方的に考えるのではなく、あくまでも皆さんの意見を集めて作る形をとりたかった。なので、取締役や幹部は口を挟まない、という進め方になりました。僕からの要望は「みんなで考える」「幸せな未来に向けて」「多様性に感謝」の3つだけです。

―一大プロジェクトですね。

太田　1年半くらいかかりました。途中で行ったり来たりして、プロジェクトメンバーも不安だったと思いますが、最終的に上手く着地できてよかったです。面白かったのは、V2030で決まった方針は大きく①「次世代の付加価値創造」、②「従業員やその家族の幸せ」、③「地域社会との共生」の3つで、どれも30年ほど前に作られた当社の経営理念とおおよそ一致しています。つまり本質は変わらなくて、表現が今風になったんです。

杉谷　当社も2〜3年前に経営指針を見直したんですが、トップダウンで作ってしまったのでなかなか浸透しないという状況でして。今のお話をお聞きして、時間がかかっても社員と一緒になって作らないと浸透しないよなぁ、と反省しました。改めて見直そうかなと思います。

―マツヤ産業はいかがですか。

玉西　当社はあと2年で創業100周年を迎えますので、機運は高まっていますしこのタイミングをうまく活用したいなと思っています。今一番に考えているのは、社員が誇りを持てる会社にしよう、ということです。その一丁目一番地として目指したいのが、当社が顧客の下請けという主従関係のようになるのではなく、ビジネスパートナーとして扱っていただけるよう頑張って地位を向上しよう、ということです。

―最後に、「こんな業界はいやだ」というと、どんな答えが思い浮かびますか?

杉谷　やっぱり魅力のない業界にはしたくないですよね。でも、あまり対外的なピーアールをしてこなかった業界なので一般層には認知されにくいですが、決して悪くない業界だと思うんです。みんな楽しそうに仕事をしていて、中小企業にしては激務もないですし、給料も悪くはないんじゃないかと。

太田　令和にもなって、昭和の概念を引きずったままの業界にはしたくないですね。販売店には「配達する仕事」のような部分もありますが、それだけでは先進性のあるプロ集団という意識が薄れます。このような雰囲気だけでは業界が弱体化するかもしれません。

玉西　確かに「顧客に言われたことだけ応えればいい」という姿勢はある意味で楽ですが、プロ意識を持ちにくい。先ほど言ったように、顧客との関係性をもっと対等なものにしていきたいです。そのためには我々がプロ意識を持ち、付加価値を提供していかなくてはいけません。

杉谷　いわゆる「御用聞き」にも良い部分があるので、それを否定するわけではないですが、販売店側がより高度な知識や対応力を身につける必要がありますね。

玉西　はい、そうしないと会社のプレゼンスは上がっていかないと思います。実際に、大きな課題を抱えられた顧客がいて、その解決を我々がお手伝いしたら「よくやってくれた」と頭を下げられたこともあります。今後はSIerの講習を受ける予定ですし、より技術的なアドバイスができるようにしていきたいです。

太田　当社もSIer事業は強化していく方針です。すでに専門のロボットエンジニアが在籍していますが、プロのSIerからも技術を学んでいきたいです。

玉西　協働ロボットにしても、まだ山頂の高さがわからない山を登るようなものですが、頑張っていきたいですね。今、その裾野に立ったところだと思います。

―新しい価値を創造するには挑戦することですね。本日はありがとうございました。