新·改善改革探訪記

No.40 創意社・山口 幸正

子供たちからも支持される 磁石専門商社

株式会社 二六製作所 横戸市中央区海岸通 3番地 従業員数 10人

ハウス営業の仕事に喜びとプライドを感じていた八田明彦氏は、ある日突然、二六製作所の経営を引き継ぐことになった。当初は戸惑いの連続だったが、殿様商売がまかり通っていた業界の中に1人ひとりのお客様を大切にするというビジネススタイルを持ち込んでお客様の支持を獲得。ネット販売を担うホームページ上では、磁石の魅力をわかりやすく紹介し、子供たちにも支持を広げている。

■磁石の不思議

「黄帝」という中国の伝説上の皇帝がいる。紀元前2600年頃,黄帝は,霧の中で方向を見失って苦戦した軍のために,方位のわかる「指南車」と呼ばれる方位磁石をつくらせたといわれる。二六製作所のホーム



八田明彦社長

ページ「マグネットワールド」の「磁石の歴史」の冒頭に出てくる話である。あくまで伝説だが、磁石はほとんど人間の歴史とともにあったらしいことがうかがえる。方位を知るうえでも、鉄を吸着するうえでも大きな役割を果たし、近年はエネルギーや動力を使いこなすうえでも、音や熱を電気的に発生させるうえでも、なくてはならないものである。

かつては「フェライト磁石」が主流だった。酸化鉄の粉末を焼き固め、電気を通じて着磁したものである。1982年、その原料をレアアースに置き換えた「ネオジム磁石」が日本のメーカー(住友特殊金属=現日立金属NEOMAX)によって開発されてからは、これが磁石の主流になった。フ

ェライト磁石の10倍以上の磁力を持つこの 磁石の出現によって、モーター、スピーカ ー、センサーなど、現代のありとあらゆる 工業製品の小型化が可能になった。携帯電 話には少なくとも3個以上の磁石が、自動 車には100個以上が使われているという。

古今の人間生活のさまざまな場面に浸透した「磁石」には、さまざまな不思議が秘められている。二六製作所のホームページ「マグネットワールド」には、1500種、32万7000個の磁石をネット販売する「26ショップ」のページと並んで「データベース」や「キッズルーム」のページがあり、そこではそうした興味深い話題が満載されていて、小学生を含む多くのファンがいる。その取り組みが評価され、過去に電子商取引優秀企業として、あるいはITの積極活用企業として表彰された実績を持っている。

■会社を引き継ぐ

もともと軍用機の計器に使う磁石のメーカーだった。創業者の由井二時三郎氏は現社長、八田明彦氏の夫人で取締役の八田順子氏の祖父に当たる人で、創業年の1940年が神武天皇即位から2600年目に当たるとされたことから、「二六製作所」と名付けられたという。

1952年からは、二時三郎氏の息子で八田順子氏の父、由井譲氏が跡を継いだ。滋賀県大津市内に工場を持ち、数人の従業員でフェライト磁石をつくっていたが、中国



二六製作所の各種磁石

産の磁石が出回りはじめた頃から業績が悪化。歯科医だった譲氏の兄のすすめもあり、磁石の販売と並行して歯科用金属製品の製作を手掛けるようになっていた。

由井譲氏には3人の娘があり、八田順子氏は三女に当たる。譲氏は3人の娘の婿に「3人のうちの誰か、この会社を引き継いでもらえないか」としばしば言っていたのだが、3人ともそれぞれに勤めがあり、金属や機械についてはまるで門外漢だったので、その誘いを固辞し続けていた…と現社長、八田明彦氏は言う。そして2002年6月に譲氏が急逝。遺族はこの会社を続けるかどうかの決断を迫られることになった。

葬儀を終えると、関東を住まいにしている長女夫妻と次女夫妻は帰ってしまい、神戸在住の八田さん夫妻が、会社の関係先への挨拶回りを引き受けた。そのとき「そうですか。やっぱり三女さんのご夫婦が跡を継がれることになったんですか?」と行く先々の得意先から言われたことが、八田さんの脳裏に焼き付いて離れなくなった。

八田さんは大手ハウスメーカーで,ハウス営業の仕事に就いていた。この仕事に面白さもやりがいも感じていて,若くして抜擢され,取締役支店長の地位にもあった。それまで義父の会社を引き継ぐなど,夢にも思っていなかった。

「しかし、お義父さんはそこまで思っておられて、得意先にまでそう言っておられたのだ」と知ったとたん、「それが自分の運命なのかもしれない」と思ったという。

ハウス営業の仕事は好きだが、この先、50才、60才と年を重ねたときにどんな仕事と生活が待っているか、わかるような気もしていた。収入も社会的地位も多分それなりのものが得られるだろう。しかし、それだけのことである。もしもこの会社を引き受けたとしたら、その先に何が待っているかは、まるで未知数だ。その道をすすむことは、人生をもう一度やり直すのに等しい。しかし、だからこそチャンスといえるのではないか。ほとんどの人が遭遇することのないチャンスが、自分の前に開けている。そう考えて「わかりました。私が二六製作所を引き受けます」と宣言した。

■それまでの常識が通じない世界

「あれから12年。ずっと戸惑いの連続で した。それまでの常識がまるで通じない世 界でした」と八田さんは言う。

先代の譲氏は、この会社の唯一の頭脳だった。10人の従業員は譲氏の命じるまま仕

事をしてきた人たちで、彼らを率いてきた 唯一の頭脳が、突然失われたのである。会 社の中はいったいどうなっているのか。誰 がどんな仕事をしているのか、何がどうな ってこの会社は収益を上げているのか。ま ずはそれらを見極めなければならなかった。

歯科用金属製品というのは歯に被せる金属冠や歯を支える金具のことで、医療機器として薬事法にもとづいて製作工程を明らかにし、それを標準化し、そのとおりにつくることが求められている。そのことを確認するために外部の監査を受けなければならなかった。譲氏の時代にはさほど厳しく言われなかったようでもあり、また、譲氏の頭の中にはそれに対応するのに必要な知識・情報はいつもきちっと整理されていただろう。しかし、代替わりしたいま、監査に対応するためには、従業員1人ひとりに毎日の自分の仕事を手順書に書き出してもらうしかない。だが、それを求めたことが大きな火種となった。

「私はまるで進駐軍でした」と八田さんは言う。「なんでそんなもの書かなあかんのや。 先代からそんなこと言われたことはない。 たしかに先代には世話になった。先代のお 嬢さんも小さいときから何度も会ってる。 しかし、お前なんか知らん…と言うのです」。 それまでのハウス営業の仕事では、1人 ひとりが会社の看板を背負ってお客様と向 き合っていた。営業マン自身が戦略と戦術

を立てねばならなかった。お客様との商談

は、ご主人が帰宅してからになるので、夜の9時、10時、あるいは土日ということが多い。そんな商談を何ヵ月も重ねてお客様との関係をつくり上げても、最後の最後に他社に持っていかれることもしばしばあった。それでもめげずに前にすすんできた。

そんな戦いを1人で戦い抜いていくこと こそ,八田さんにとっての仕事の面白さだ ったし,プライドでもあった。しかし,そ うした仕事の面白さやプライドとは無縁の 人たちが目の前にいた。毎日黙々と言われ たとおり仕事をしているだけの,それまで 知らなかった世界の人たちだった。

ともあれ、なだめすかして手順書をつくり上げ、薬事法の監査はなんとかクリアした。しかし、トップが理解しきれていない製品を世の中に出し続けるわけにはいかない。金属加工と歯科医療技術を熟知した先代だからこそできる仕事だった。従来どおりの品質を維持できたとしても、万一医療事故が起きたら、責任の取りようがない。

断腸の思いで撤退を決め、業務を磁石の 販売に一本化して磁石専門商社となり、そ れとともに大津の工場を引き払い、近代的 で明るくおしゃれな神戸のビジネス街に移 転した。八田さんがこの会社を引き継いで から6年目、2008年のことである。

■1人ひとりのお客様を大切にする

いまの主流のネオジム磁石は,日本の3 社が製造を独占しており,世界中の自動車



二六製作所のオフィス

メーカーや部品メーカー、家電メーカーは、この3社から直接ネオジム磁石を購入している。しかし、3社は何十万個、何百万個という大量のオーダーには応じるものの、小口の注文には一切応じてくれない。その需要に応えているのが、二六製作所など中小零細の専門商社である。これらの専門商社はそれぞれに、ネオジム磁石を調達する独自のルートを持っているが、それは一般にはオープンになっておらず、新規参入が困難である。このことが「売ってやる」という殿様商売を長くまかり通らせていた。八田さんは、その中に1人ひとりのお客様を大切にするというハウス営業で培った自分なりのビジネススタイルを持ち込んだ。

顧客の 9 割までが法人で、名だたる大企業から零細企業までが含まれる。モノづくりの開発、試作の段階では、何十個、何百個という単位の磁石が必要になるが、先の3社はそんな小口の注文には応じてくれない。だから大手といえども、二六製作所のようにあらゆる種類の磁石を取り揃えていて、小口の注文にいつでも応じてくれる専門商社を必要とするのである。



磁石の出荷場

顧客の1割は、個人でモノづくりしている人や、趣味の創作活動で磁石を必要とする人たちである。一般には、法人相手のビジネスをBtoB、個人相手をBtoCと呼んで対応を分けるが、法人であっても先方の担当者は1人だからと、お客様1人ひとりを大切にし、お客様の要望に沿うように努めていこうと決めた。そのように社員にも求め、それに沿った提案を出させ、改善をすめながら、次のような仕事のやり方をつくり上げてきた。

- ●自分たちの都合よりも、お客様の都合を 優先させる。そのため、電話やメールによ る顧客からの問い合わせにはすぐに返事す る。調べるのに時間がかかる場合は、途中 で進捗状況を伝える。
- ●お客様の要望を聞き、それに応える。要望された商品がなかったら、可能な限り取り寄せ、次回からそれを品揃えに加える。 事務所を神戸のビジネス街に移したことで、磁石を実際に目で見て手で触って確かめたいというお客様が足を運ぶケースが増え、お客様がどんな目的で何を求めているか、具体的にわかるようになった。それにより、

さまざまな用途への対応能力が高まった。

- ●注文のほとんどは電話, FAX, ネットから入ってくる。その日の午後5時までに入った注文は,その日のうちに発送する。当初は作業手順によって,翌日発送になることがあったが,受注管理と請求書の作成,梱包作業の合理化をすすめ,まず午後2時までの受注分を当日発送する体制をつくり,次いで,午後5時までに入ってきた注文は,すべて当日発送できるようにした。
- ●送料と代引手数料は二六製作所が負担する。いちばん安いものでは1個29円というフェライト磁石があるが、その場合でも送料と代引手数料を無料にしている。当初は北海道、沖縄、島嶼部については送料を負担してもらっていたが、すべてのお客様を公平に扱っているというイメージこそ大切だと考え、そのように改めた。
- ●磁石を発送するとき、プチプチ(気泡緩 衝材)にくるみ、セロテープで止める。それ を開梱するときテープの端が見つけにくく、 剥がすのが大変だった。そこで"THANK YOU"と印刷されたテープを使い、その端を 必ず折り返しておくことをルール化した。

■さらに大きな未来を開く

「売ってやる」という殿様商売が多い中で、こうした対応は評判を呼んだ。それを評価し、発信してくれたのが個人のお客様だった。「磁石1個を買ったら、こんな対応をしてもらった」「きめ細かい心配りに

感動した」といった感想が個人のブログやフェイスブックで広がり、「二六製作所」というキーワードで検索すると、そうした感想がいっぱい出てくるようになった。

二六製作所を発信する最大のツールは、ホームページ「マグネットワールド」である。その中の「データベース」や「キッズルーム」のページが、多くの子供たちを惹きつけていることは冒頭で触れた。たとえば、磁石はどのようにしてつくるのか、どのように利用されているか、磁石を使ったおもしろ実験…などを紹介し、実験キットの販売もしている。子供のファンが増えることは、子供たちの磁石への興味関心と

「二六製作所」の名前がそのまま直結する ことになる。

もうひとつ,ホームページづくりには社 員全員が関わっている。明るい職場,残業 の禁止,全員参加の経営,お客様満足を最 大化するための改善・合理化の追求…など, 社員を取り巻くあらゆるES(従業員満足) 施策もまた,いまの「二六製作所」のイメ ージを形成する大きな要素となっている。

八田さんが引き継いだこの会社の業績は 順調に伸びている。CS(顧客満足)とE S(従業員満足)の追求によって,新たな 発信力を手に入れたことが,さらに大きな 未来を切り開きつつある。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ http://www.souisha.com 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中