

取引先を 車で1時間の範囲に限定した会社

スズキ機工 株式会社

本社：千葉県松戸市松飛台316-3
従業員数：17人

産業用自動機械を受託設計製作する会社である。近年はその一方で、潤滑剤「ベルハンマー」、工業用ハサミ「ベルシザー」、掃除機ノズル「ベルスマート」、電線ケーブルの収納装置「パケットレールシステム」などのオリジナル商品を開発・販売している。とりわけ潤滑剤「ベルハンマー」はテレビで紹介されたことをきっかけに爆発的な売上げを記録。年々売上げを伸ばしており、近年はオリジナル商品の売上げが受託事業売上げを大きく上回り、タイに現地法人を設立するなど、海外にまで販路を広げている。父が創業した18ℓ缶製造機械の修理メンテナンス事業が凋落しつつあった会社を引き継ぎ、多くの困難を乗り越えて会社を飛躍させた鈴木豊^{すずき ゆたか}社長に話を聞いた。

■18ℓ缶製造機械の凋落

スズキ機工は、鈴木さんの父、道弘氏が1971年に創業した会社である。製缶メーカーから18ℓ缶製造装置の修理メンテナンス

を請け負っていた。一時は18ℓ缶の製缶施設を自社開発し、韓国やマレーシアにまでプラント輸出していたが、1991年のバブル崩壊後、18ℓ缶の価格が下落。事業は次第に縮小していった。

18ℓ缶は戦後に灯油、食用油、醤油、海苔、煎餅などの容器として使われたブリキ缶である。JIS規格なので、缶自体に独自の付加価値を付けることはできない。このため缶メーカーは価格を下げることで競争を勝ち抜こうとし、価格破壊を招き、体力のないところから順に倒産していき、スズキ機工の得意先は徐々に減っていった。



鈴木豊社長

窮地に陥った会社の立て直しを手伝ってほしいと、鈴木さんは父から懇願された。会社の帳簿を手伝っていた母は息子を巻き込むことに反対したが、鈴木さんはあえて困難を引き受けることにした。1997年、鈴木さんが28歳の時のことだった。

■食品製造装置への事業転換

鈴木さんは大学の経済学部を卒業して、食品原料の輸入商社に就職。輸入食品原料を食品メーカーに卸す営業の仕事を担当していた。機械については門外漢だったが、スズキ機工に入社して現場を手伝い、観察するうちに、自社にどんなことができ、どんなことができないかはわかるようになっていた。やがて、以前の会社で営業を担当していた当時のある得意先の社長が力になってくれ、その人の紹介で食品メーカーを営業に回り、食品製造装置の設計製作の仕事がもらえるようになった。

こうして、18ℓ缶関連の注文が下降線をたどるなか、食品製造装置、その他産業機械の設計製作の仕事が少しずつ入ってくるようになり、赤字と黒字の境界線を行きつ戻りつしながら、会社はなんとか命脈を保っていた。

2001年、ある会社から引き受けた仕事の代金が踏み倒されるという事件が起きた。裁判沙汰になり、勝訴したものの、先方の資産はすべて抵当に入っていて、代金400万円が回収不能になった。その上に、この

仕事にかかりっきりになっていた設計技術者と電気技術者が、倒産前のこの会社に引き抜かれ、中心となる技術者を失った。加えて、創業当時から付き合いのあった最後の製缶メーカーが倒産。18ℓ缶事業の最後の灯がこのとき消え、先の展望が見通せなくなった。

営業だけは自信があった。しかし、モノをつくれる技術者がいない。鈴木さんは昼間営業に出かけ、夜は自らCAD設計と電気制御を独学で勉強し、残った社員と一緒に、自分が受注した仕事をつくりはじめた。力量不足で取引先から見限られたこともあったが、やがて鈴木さんの気迫とやる気が伝わり、少しずつ取引先が増えていった。

■社員の心を1つにする

2007年、父、道弘氏が会長に退き、鈴木さんは社長に就任した。新しい社員も徐々に増えた。しかし、鈴木さんが営業に出ている間、社員たちは怠けていて、鈴木さんが帰ってくるとようやく働き出している…という話が耳に入ってきた。1日も早くこの会社を安定させ、発展させたいという鈴木さんの必死の思いは、社員にはまるで共有されていないことを思い知らされた。

どうしたら思いを共有し、社員の積極的なやる気を引き出せるか。そのヒントをつかむために経営書を読み漁った。そして、会社として社員のことをどうとらえている



工場内の作業風景

のか、みんなで何をを目指すのか、そのために当面何に力を注ぐのか…をはっきりと社員に伝えなければならないと気がついた。

こうして2011年から「経営計画書」を作成し、社員1人ひとりに配布。その内容を逐一説いて聞かせた。最初のページに「スズキ機工は、社員とその家族の安定した幸せな家庭を実現し、物心ともに活力に満ちあふれた、皆が集う大切な場所になることを目指します」という経営理念を掲げている。続いて、将来ビジョン、社長と社員に求められる行動、中期5ヵ年計画、人事と処遇の方針、教育訓練の方針などを書き込んだ。「経営計画書」は毎年改訂され、最近では、それに基づいて次のようなことを取り決めている。

- 人事・処遇・教育訓練の方針に基づいて、毎年、就業規則を改定更新。社員の代表者が署名捺印して労働基準監督署に届け出ている。
- 上司は3ヵ月に一度、部下と面談して仕事ぶりを評価。足りない部分を補って努力目標を設定している。

- 社員は互いに「さん」づけで呼び合い、互いにリスペクトし合う関係を目指している。
- 月1回、夕方5時から7時まで食事会を開催している。当初は全員で食事をとっていたが、それだといくつかのグループに分かれてしまい、同じメンバーだけでコミュニケーションしてしまう。そこで、ランダムに組み合わせた3人ずつで食事会を行うことにした。参加は強制とし、時間外手当を支払っている。
- 教育訓練には可能な限り予算を組んでいる。業務命令に基づく教育訓練は時間外手当を支払い、自発的な教育訓練の場合でも、受講料、参考書は会社負担としている。
- 毎日始業前30分（所定時間内）を「整理整頓」の時間としている。全員で不要品を処分し、必要なモノを所定位置に置き、誰が見てもわかるよう表示し、清掃する。この作業の中で、その日の予定を思い浮かべ、どんなふうに取り組むか、頭の中で整理したうえで仕事にかかる。

■取引先を車で1時間の範囲に限定

「経営計画書」をつくりはじめた頃、ひとつの事件が起こった。茨城県北部にある大手食品工場から、ある装置を急いでつけてほしいという注文があって、車で2時間半かけて図面と見積書を届けた。しかし、その注文が突然キャンセルになった。

たまにはそういうこともあると諦めていたが、次にその工場を訪問すると、キャンセルされたはずの装置が据えつけられ、稼動していた。「どういうことですか?」と問い質すと、スズキ機工がつくった図面で、近くの同業者に製作を依頼したとの答えだった。「小さな会社だと思って馬鹿にするのか。お宅とはもう二度と取引きしない」と、鈴木さんは席を立った。

煮えたぎる怒りを沈めて、なぜそんなことが起こったのか考えてみた。その工場まで車で2時間半。しかし、工場からもっと近い同業者が足しげく通っていたのだ。彼らは担当者からスズキ機工の図面と見積書を見せられ、「これ、ウチにやらせてください。もっと安くつくりますから…」と言ったに違いない。工場が安いほうに発注するのは、ごく自然の成り行きだった。2時間半をかけてそこまで通う自分たちは、1時間で行ける同業者のように頻繁で緊密なコミュニケーションはとれない。対等の立場で競争できると考えたところに無理があった。そこまで考えたとき、「以後、車で1時間以上かかるところとは取引しない」という方針が決まった。

これにより取引先の3分の1を失った。しかし、車で1時間以内の取引先には、鈴木さんのほか、設計製作の担当社員も足しげく通うようになり、先方の事情を十分理解し、困難な問題を一緒に考え、要望に沿って提案することができるようになった。

取引先の数も、1軒当たりの注文も、劇的に伸びた。

■オリジナル商品の開発販売

車で1時間以内の取引先の現場に入らせてもらって、その現場が抱える問題を一緒に考えて考え、問題解決していくなかで、いくつものオリジナルの工夫が生まれた。そのなかに、これを一般市場で売り出せば売れるのではないかというものがいくつも出てきた。たとえば…、

[パケットリールシステム] 各種電気コードをすっきり収納し、必要なだけすぐに取り出せる。

[ベルハンマー] 金属表面の凹凸に浸透し滑らかにして、驚異の潤滑性能を発揮する特殊な潤滑剤。

[ベルシザー] 抜群の切れ味でささくれができないハサミ。普通のハサミで薄いビニールや紙などを切るとささくれができる。その破片が食品に混入するとクレームの原因になるが、その問題を解決した。

[ベルスマート] ドリルで穴開け加工したときに発生する切り粉が飛散すると、後処理が大変だが、切り粉を飛散させず確実に吸い取ることのできるリング形状の掃除機ノズル…など。

ちなみに「ベルハンマー」「ベルシザー」「ベルスマート」の「ベル」は「スズキ機工」の「鈴」からきた命名である。

取引先を車で1時間の範囲に限定すると



ベルハンマー



ベルシザー



ベルスマート

いう戦略で、スズキ機工の業績は上向きはじめ、若い社員も増えていった。彼らは、これから結婚し、所帯を持ち、子供を生み育てていこう。そこまで考えると、会社はもっともっと収益力を高めていかねばならない。

装置製作のプロである鈴木さんたちが、得意先の現場で問題解決に取り組むなかで生まれたこれらのオリジナル商品は、受託製作の装置のように納入したらそれで終わり、というのではない。いずれも消耗品で、商品の良さをわかってもらえれば、多くの人たちに繰り返し買ってもらえる。会社の知名度を高め、そういうオリジナル商品を次々開発していけば、会社はもう一段高いステージに上がる…鈴木さんはそう確信した。

2016年、自分たちの商品を全国のお客様に知ってもらうために、東京ビッグサイトの国際展示場に出展した。潤滑剤「ベルハンマー」の効果を実証するために、極圧性能試験器を作成。レバーを引けば回転体に

ブレーキがかかる仕組みである。通常の潤滑剤をつけてレバーを引くと、かなりの力を加えてようやく回転が止まるが、「ベルハンマー」だと、1人がどれほど力を込めても回転を止めることができない。この極圧性能試験器を展示場に12台持ち込んだ。黒山の人だかりができ、テレビに取り上げられ、爆発的に売れて、以来今日に至るまで途絶えることなく注文が続いている。

■ マツボックリ3兄弟お仕事シール

プロジェクト

2013年、スズキ機工は現在の場所に新工場を建設し、それまでの工場の建物を「あゆーる」という障害者施設に賃貸することにした。以来、この施設との交流が続けてきたが、そこで障害者たちが行う内職仕事の加工賃が想像以上に低いことを知った。スズキ機工として何らかの支援ができないかと考えた結果、「マツボックリ3兄弟お仕事シールプロジェクト」がはじまった。

潤滑剤「ベルハンマー」の容器にバーコ

ードシールと免責シールを貼る仕事を「あゆーる」に発注。その仕事をしてもらったことの証として、さらにもう1枚「マツボックリ3兄弟お仕事シール」というシールを貼ってもらうことにした。社内でデザインした「マツボックリ3兄弟」のキャラクターのついたシールで、このシール1枚について30円を支払う。障害者たちが受け取る加工賃は当初月に2000～3000円に過ぎなかったが、これにより現在では3～4万円にまで改善している。

「マツボックリ3兄弟お仕事シール」によって「バルハンマー」を購入した人たちは間接的に障害者たちを支援することになり、スズキ機工は企業イメージを高めることになる。その対価が「あゆーる」に支払う30円であり、2017年度、その総額は460



「あゆーる」の作業場

万円に上った。中小企業にとって利益の中から460万円を寄付するのはかなり厳しい。将来に備えて内部留保に回したほうが…という発想にどうしても傾く。しかし、商品にシールを貼ることで、売上げが伸びれば伸びるほど寄付が増えるという形なら、乗りやすいと感じてくれる中小企業は多いのではないか。鈴木さんはそう言って、このプロジェクトへの賛同者を募っている。

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