

第8回「中部圏ものづくり企業の稼ぐ力」研究会

中部圏の企業の「稼ぐ力」研究

第8回研究会（2019年6月4日開催）では、機械加工部品を取り扱う商社として、全国7,400社の販売先と3,800社の仕入先のデータをシステム化して、収益を伸ばしている井上特殊鋼株式会社（大阪府大阪市）に講演いただき、意見交換を行ないましたので、以下の通り報告いたします。

公益財団法人中部圏社会経済研究所企画調査部部长 今村 諭司

特殊鋼・機械加工品ビジネスの稼ぐ力

井上特殊鋼（ISS）株式会社

広島営業所 課長 古岡 良太 氏



2008年 兵庫県立大学環境人間学部
卒業
2009年 井上特殊鋼株式会社
愛媛営業所
2016年 新規開拓件数全社1位受賞
2018年 井上特殊鋼株式会社
広島営業所1課 課長

Profile 会社概要

社名 (英語名)	井上特殊鋼株式会社 INOUE SPECIAL STEEL CO.,LTD
創業	1920年3月
設立	1951年7月
代表者	代表取締役社長 井上寿一
本社	〒650-0013 大阪府大阪市西区新町1丁目33番8号 (→MAP)
事業所数	国内15拠点 物流9拠点 グループ製造部門8拠点
資本金	150,000,000円(単体) 289,830,000円(グループ計)
従業員数	319名(単体) 587名(連結)
主要取引銀行	三井住友銀行・三菱UFJ銀行・みずほ銀行・りそな銀行

Outline



※2019年1月現在

1. 会社概要

井上特殊鋼株式会社は、1920年に井上長栄商店として大阪市で創業しました。昭和初期の混乱期に、鋼材を取り扱う商店として個人経営で起業しました。1951年に井上特殊鋼株式会社（以下、「ISS」）になり、来年創業100周年を迎えます。ISS単体で、資本金1億5,000万円、売り上げ443億円、従業員数319名です。グループ全体では、従業員587名、売り上げが511億円となります。当初は商社機能だけでしたが、現在は仕入先の鉄鋼メーカーを数社子会社化して、特殊鋼商社と特殊鋼メーカーの両面があります。1969年にリング鍛造品（直径3mのリング形の鍛造品で風力発電に使用）製造の富士鍛工株式会社（高知県室戸市）を買収し、1978年には鍛造品製造と機械加工を行なう、株式会社山崎機械製作所（滋賀県湖南市）を買収しました。さらに2012年には、医療器具の

微細穴加工を得意とする、株式会社ダイニチ（岐阜県可児市）を買収しましたが、この会社は、テルモ株式会社のカテーテル用部品を納入する会社で、現在は全国に顧客を拡大しています。顧客満足度の向上のために「品質管理室」、「納期管理コールセンター」などのセクションがあります。

全国7,400社の販売先に153,000アイテムの販売実績があります。一方、全国3,800社の仕入先から、年間218億円の鋼材、1次加工品を調達しています。鋼材の基本的な商流は、大手の鉄鋼メーカーのJFEホールディングス株式会社、大同特殊鋼株式会社、日本製鉄株式会社（旧新日鉄住金株式会社）などから、窓口商社の住金物産株式会社、伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社などを經由して、弊社などの鉄鋼商社に鋼材が卸されます。このように、鋼材メーカーから大手総合商社、鉄鋼商社を経て、完成品メーカーに材料が供給されます。

2. ISSの拡販活動

既存顧客と新規顧客の考え方

* 大きく顧客を分けると2つに分けられる。

* 1 既存顧客

従来からの顧客であり「2-8の法則」通り
上位2割の客先が、利益全体の8割を占めている。
広島1課データ添付

* 2 新規顧客

開拓まで時間がかかる上、営業としても取引口座開拓までに多くの労力を注ぐ。信頼を得られるまでに時間、労力がかかる。
※そのためインセンティブがあり、粗利の10%を個人賞与に付与される。

7,400社の販売先は、既存顧客と新規顧客の2つに大別されます。既存顧客は「2-8の法則」（上位20%の顧客が、利益の80%との理論）通り、リピート販売（定期的な販売）による利益の貢献が大きい。新規顧客（新規受注）は会社の成長には大切で、受注時は粗利益の10%が、営業へのインセンティブとして支給されます。

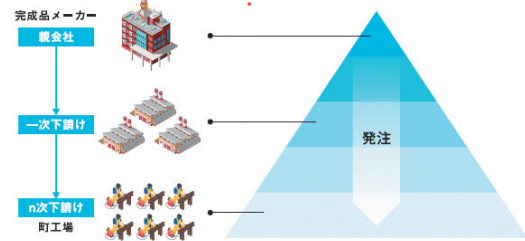
新規開拓・新規アイテムが必須

- * ISSデータより抜粋。(過去4年の新規データ)
- * 新規が無ければ成長できていない。
- * 既存顧客が日本国内で製造し続けるかわからない。
- * 既存アイテムだけでは、必ず衰退する。
- * 既存アイテムは製品の改良・新製品の切り替えの為、いつまでも動き続けない。

新規顧客の獲得を重視する理由は、「既存の顧客だけでは生き残れない」との大きな危機感が背景にあります。弊社製品の最終顧客である産業機械、自動車、建機など、いずれの業界もグローバル化の波にさらされています。顧客が業容を変更したり、海外生産に切替えたり、巨大企業のビジネスですら、安定的なものはありません。「無くなるリスク」が高いと同時に、「獲得するチャンス」も広がっています。若手営業マンのやる気を高めるため、インセンティブに加えて「新規顧客獲得レース」、「商売の達人」など、ゲーム感覚の表彰制度を始めました。表彰者へのインタビューで勝因（受注要因や日頃心がけている事）を語っ

てもらって、他の営業マンへのノウハウの横展開を図っています。上司やベテランによる教育に加えて、同年代の活躍は大いに刺激を受けると考えています。

日本の「ケイレツ」モデル

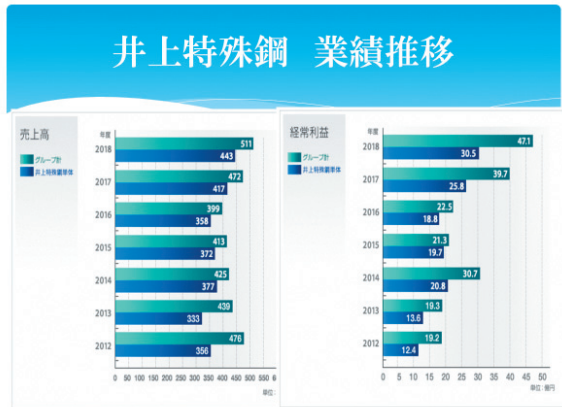


販売拡大の背景について説明します。日本の製品が世界的に競争力を獲得できた要因は、「ケイレツ取引」という独自のサプライチェーンです。完成品メーカーは、特定分野で技術を保有する町工場と、強固なネットワークを築いてきました。町工場は1社依存の場合、営業活動が不要で品質の安定と生産の効率化に注力できました。1990年代に入ると、完成品メーカーは、グローバルな競争の激化で、更なる品質・価格・納期をレベルアップする必要に迫られました。町工場は新技術への対応やグローバル化までは余裕がなく、「ケイレツ取引」は崩れ始めました。長期安定的なケイレツ取引に安住していた弊害で、完成品メーカーの発注先開拓力や情報収集力、町工場の営業力は失われていました。

弊社は小口取引を長年積み重ねた経験があり、町工場の営業をサポートできると考えました。顧客のニーズを聞き、仕入先を探して「こんな仕入先がありますよ」と提案し、商談をリードしていきました。顧客は、建設機械、農機具、航空機、造船、鉄道車両、医療、食品、電子部品、エネルギー、鉄鋼用製造設備など多岐の業界に渡ります。

3. 業績拡大の要因

2012年と2018年の収益を比較すると、グループ全体で、売り上げは476億円から511億円（7.3%増）、経常利益は19億円から47億円（2.5倍）と、大幅な利益増になっています。リーマン・ショック



ク前のレベルに、もう少しで追いつくほどです。業績拡大の要因は、ここ数年の営業活動の成果です。

新規顧客の獲得のためには、提案能力を高めて営業効率を上げる必要があります。2015年は、新規顧客への訪問回数は31,581回で、開拓社数は481社でした。必要訪問回数は約65.7回であり、失注も含まれますが1件の新規受注のために65回の訪問が必要でした。2018年には、必要訪問回数は約55.2回と16%減少しています。仕事が16%効率化できたわけです。

この背景の1つに、2015年から営業部門でも時間外労働の削減を進めたことがあります。営業部門は、従来は男性中心でしたが、人手不足で女性社員の登用を進めてきました。現在は女性営業は20人となり、全体の10%を超えていますが、家庭を持つ女性もいるので、残業は減らす方向です。働き方改革で過度の残業、休日出勤を減らさざるを得ない状況で、2012年から2018年にかけて総訪問件数が、96,746件から79,352件に減少しています。結果的に開拓社数は同期間に481社から491社に増加しています。活発な訪問活動が重要であることは変わりませんが、質の向上にも力点を置いています。訪問件数の減少が受注の減少にならないように、「ヒアリングの強化」(顧客の要望をつかむ)などの、研修を実施しています。研修の成果で、女性の営業力が伸び、社内表彰の1位は、2年連続で女性が獲得するまで戦力化に成功しました。

4. ビジネスモデルの変革 (平成を振り返る)

粗利益率推移 平成を振り返る

- * 平成元年 粗利益率 11%
「いかに安く売るか」「いかに多く売るか」
- * 平成30年 粗利益率 20.3%
「いかに高く売るか」⇒「何を求めているのか」

ISSの事業形態が「モノの販売」から「価値の販売」へと転換を遂げた時代であった。

粗利益率(売り上げー仕入/売り上げ)は、1988年11%から2018年20%になり、30年間で倍増しました。商社としては、全国平均よりも高い利益率を達成しています。開発費・投資負担が少なく、従業員数は300名弱で固定費は少ないのですが、これに加えて独自の営業活動を展開しています。

この営業活動とは、利益率重視の営業方針への変更です。バブル経済の1988年当時は、「いかに安く売るか、いかに多く売るか」に傾注した時代です。日本全体がデフレに陥り、多くの企業が量を追い求めて、いかに安く大量に売るかを考えていました。その後、バブルの崩壊、通貨危機、リーマン・ショックと好不況の波が続くなかで、弊社は、量を追いかけるのではなく「いかに高く売るか」を模索してきました。単に見積りの利益率を高くするだけでは受注できないので、取扱商品や営業の方法を見直しました。高く売るためには「顧客が何を求めているのか」をよく聞くことです。弊社は「物の販売」から「価値の販売」への変革にチャレンジしています。

自己資本推移 平成を振り返る

- * 平成元年 19億円
- * 平成30年 229億円

H1-12年では10億円の増加、残りH12-30年の18年間に200億増加した。ターニングポイントであった2001年に加工品粗利益が50%を超えた。
収益の主力が素材から加工品に変わり、収益構造が大きく変化した。

自己資本(資本金+内部留保)は、1988年19億

円から2018年229億円に急増しました。2000年にはまだ29億円でしたので、その後の18年間に200億円増加しました。この要因は、2001年に取り引きの主体が、材料から利幅の高い機械加工品に変化したことによります。単純に材料だけで販売することに競争優位性がなく、金額勝負になってしまうので、機械加工を施すことで参入障壁を作り、販売金額が高くなることで、利幅を上げられます。

2018年の、広島支店の例を説明します。売り上げ実績72社のうち、上位17社の利益が2億1,200万円、その他55社の利益が5,200万円で、全体の粗利益率は26.1%でした。粗利率は5%から50%までばらばらですが、顧客や商品などの要望を見極めて、会社平均より高い利益率を達成しました。

弊社全体の売り上げ実績は3,427社で、月間の粗利合計10万円以上の顧客は、1,000社（29%）でした。29%の顧客の粗利益が91%を占めており、残り70%の顧客の利益はわずか9%でした。但しその9%の顧客の取り引きが伸びる可能性もあり、その見極めも大切です。

5. モノ販売からコト販売へのシフト

見積方法のシフト ISS

＊「もの」の販売から「こと」の販売へシフト
 ⇒ 製造原価 から 販売価格 へ視点の変化
 ⇒ 価格競争 から 客先からのヒアリング強化 へ変化
 ※量的増加での利益増が見込めない市場に対しての戦略

＊ 材料 から 加工品 への販売へシフト
 ⇒ キロ単価いくら? から 単価いくら? へ変化
 ⇒ 売上いくら? から 利益いくら? へ変化

⇒ 出荷量(トン数)いくら? から利益いくら? へ変化

「もの」の販売から「こと」の販売へのシフトとは、製造原価から販売価格への視点の変化です。「もの」の販売とは、「いくらでつくれるのか、だからいくらで売る」という、原価+利益=販価という考え方です。一方「こと」の販売とは、「顧客がいくらで買いたいのか、だからいくらでつくらないといけない」という、利益=販価-原価という考え方です。これを実現するために、「価格

競争の販売」から「顧客へのヒアリング強化」を徹底的に行ないました。供給≧需要の時期には、市場の流通量が多くても、利益率が低くなります。いわゆる買い手市場への対応策としてスタートしました。

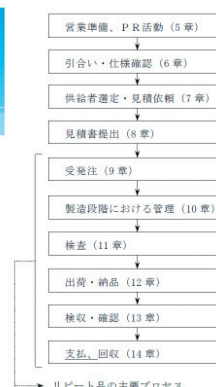
また、販売品目が、1kg当たり単価で計算する材料から、1個当たり単価で計算する加工品へシフトしていきました。材料販売では、1kg100円を100kg売って販売価格が10,000円、この材料をいかに1kg102円で売るかを考えていました。加工品の販売になり、いかに11,000円、12,000円で売るかを考えるようになりました。つまり、安易に11,000円の商談を進めず、12,000円で販売できる顧客を探すということです。材料の商流が、大手の総合商社の既得商権の色彩が強いのに比べて、加工品は商流が比較的フレキシブルで顧客が多岐に渡り、販価、仕入額をコントロールし易い状況にありました。加工品販売になり、管理項目が売り上げから利益に変わりました。売上金額は重要視せず、利益額を常に社内で考えます。「井上特殊鋼」という社名ですが、主要商品は加工品に移行しています。

6. 販売、調達の実務について

ISS見積フロー

・供給者選定・見積依頼
 仕入先情報検索システム3000社
 商品検索システム20,000アイテム

・見積書提出
 価格の付け方は営業判断
 新入社員でも自分で値決めを行なう



見積り提出までの流れを説明します。まず新規顧客の事前調査は、株式会社帝国データバンクで与信額の設定可否など、取り引きの可否を判定します。次に、顧客を訪問する際は、目標価格や納期打合せに加えて生産現場を見て、品質管理や生産状況を確認します。稼動状況が極端に低い現場、

在庫が多い現場は注意が必要で、その要因を現場で確認します。また、納期の要望確認、例えば「機械が停まると数千万円の損害が出るので、この部品は基準価格以上でもいいから至急欲しい」など重要事項を確認します。仕入先選定では、見積り用の図面、仕様書、目標価格などを提供します。図面、仕様書に基づく見積りに加え、VE提案（コスト低減提案）の検討も依頼します。商談を進めるにあたり、新入社員1年目から値決めする権利が与えられています。若手への権限委譲、育成に加えて、担当者が目標金額を聞き、利益額を見込んだ値決めをすることで、より利益志向の値決めが可能になるからです。決定価格により、利益率は5～50%と大きくバラツキます。さらに高いケースもありますし、赤字で販売するケースもあります。赤字でも取らないといけない仕事、取るべき仕事、その後に見えている大きな商談まで見越して値決めを行ないますが、これも営業担当に権限が委譲されています。複雑な加工品の場合は、納入前に受注品の試作評価、品質評価、生産工程評価などを顧客と行います。納入後には、売掛金の回収確認まで、担当営業が責任を持って実施します。

仕入先検索システム、商品検索システム、顧客検索システムなどの弊社独自のシステムを開発して、各営業がパソコンに入れて、常に携帯しています。仕入先検索システムでは、例えば「刃物」で検索すると、約100社出てきます。また刃物メーカーへの、納入仕入先も検索できます。データ情報に加えて、各営業が「得意分野」などを、口コミとして書いています。例えば「福田刃物工業株式会社は、超硬以外の刃物は価格の優位性があります。品質も安定して、薄くて細長い製品の加工技術はすばらしいです」など特徴が記載されています。また、当社との取引実績、例えば愛媛支店1,590万円、福岡支店520万円などが検索できて、担当者名も調べられます。このシステムにより、担当者間で仕入先の情報、例えば保有設備の情報、部品の製造可否などを確認できます。

商品検索システムでは、商品の形状、機能、仕

様部位が調べられます。例えば、ラビリンス（ベアリング等に使用されるシール材）は63件ヒットしました。こういった専門的な部品を製造できるメーカーは少ないので、キーワードから検索して、商品の特性、必要な技術、品質上の留意点、仕入先、得意先、過去の取引実績、年間の粗利益まで検索できるシステムは、営業に貴重なツールになっています。

7. 「脅威」となる競争相手

「脅威」とは、既存概念での競争相手ではなく、全く新しい競争相手です。設計、調達、製造、販売の工業製品のプロセスにおいて、設計ではiCAD（工作機械など部品点数が多い少数生産用のソフト）、製造ではロボット化、販売ではAI、ビッグデータ、RPA（Robotic Process Automation：認知技術を応用したデスクワークの自動化）などのイノベーションが起きています。調達ではイノベーションが起きていないと言われていましたが、CADDi（キャディ株式会社が運営する金属加工品の受発注サイトで、3次元CADをアップロードすると即時に見積りを出すシステム）の登場で、全世界で120兆円ある調達の市場でイノベーションが起きると言われています。Linkers（リンカーズ株式会社が運営するものづくり系マッチングサービス）は、発注企業のニーズをヒアリングして、産業コーディネーターと連携して、全国ネットで候補を検索するシステムです。最適なパートナーが選定されてから、発注企業と受注企業が直接接触を始めます。顧客企業から手数料100万円を徴収しますが、調達額が年間数千億円規模の企業にとっては、有効なシステムになり得ます。まだ一般的ではありませんが、マッチングが機能するようになると、弊社のような営業を介したビジネスモデルが不要になる「脅威」があると考えています。

【質疑応答】

新宅：引き合いに際して、図面提供があるケース

と無いケースがあると思います。「図面はできていないが、こんなの欲しいんだ」という要求資料だけがあるケースは、どのくらいの比率ですか。

古岡：件数ベースでは9対1です。開発から頼む、というのは10%です。但し、この10%は受注の成功率、利益率が高い。競争相手がいないからです。

新宅：逆に、図面のある引き合いは、どこが安くできるか、という競争になりますか。

古岡：そうです。研究開発費で購入する開発部門は、開発が終了した部品を発注する調達部門に比べて、予算が引き出しやすいと感じています。

今村：「2-8の法則」について、取引額が多い会社というのは継続取引の会社で、少ない会社は1回限り、もしくは少ない会社と思います。従って、利益率は「8」の取引が高く、利益額は「2」の取引が多いという事ですか。1個単位の商売は、絶対赤字を出すようなことはせず、利益率が高いということですね。貴社は、量産の仕事と単発の仕事と比べるとどちらが多いですか。

古岡：量産は多くても1,000~2,000個/月程度で自動車関係などより少ないので、いかに顧客がリピートするかに着目しています。

今村：A社は、毎月100件プラスマイナス20個、B社は、200件プラスマイナス20個の引き合いがある。こんな顧客がC社、D社と多くいると思いますが、単品物の仕事だと、ある会社から突然引き合いが来なくなるケースもあると思います。電気メーカー、半導体メーカーが製品を5年間造るので、量産を依頼されるようなケースと比較すると、単発と比べてどちらが多いですか。

古岡：単発の商売が多いです。

今村：新規の単発の仕事で、製造会社を探すのは忙しすぎてやりきれないケースが多々あり、貴社のように全国にネットワークがある会社に、引き合いが大量に舞い込んでくるということですね？

古岡：大量に舞い込んでも当社が対応できる理由は、5~10人の極小規模の仕入先に、毎月100~150万円の仕事を発注して信頼関係ができています。1社の発注が減少しても、他社の仕事でカバーして、仕入先への発注が途切れないよう

に配慮しています。そんな仕入先は、1点だけの仕事も嫌がらずに対応いただけます。訪問回数も減少はしていますが、営業マンの人数からして圧倒的に多いと思います。

藤井：主要販売先には大手メーカーがありますが、大手のTire1は系列や総合商社が多いでしょうから、株式会社日立製作所、三菱重工株式会社（以下、「三菱」）などへの営業はどのような立場で入っていますか。

古岡：広島の子三菱向けには、三菱の協力会に入っています。競争入札のような大型案件ではなくて、短品の取引もあります。「図面があるからとりに来てとか、ファクスを入れるから来てね」などの依頼です。指名ではなく5~6社のコンペが多いです。

中沢：3,000社のネットワークには同業他社が多いと思うが、切削加工の技術力、製造現場の対応能力、品質能力など把握できていますか。

古岡：実際には、納期が遅れがちな仕入先などは、「納期遅延のおそれあり」となどと、検索システムで注記されています。

中沢：貴社の仕入先は、従来の1~2社取り引きから営業力が伸びているわけではなく、貴社の営業力が加わって受注が拡大したという事ですね。最初の問題提起にあった、営業力がないから技術力を高めていくしかない、との構造そのものは変えられないということなのか。バブルの頃は、技術力のみで専念すれば良かったが、崩壊後は全体量の減少で、良いものが造れても、営業力がなければやっていけないという事です。

GAFAsなどビッグデータを持っている会社は、ハブ・アンド・スポークでプラットフォーム（以下、「PF」）が個々の法人や個人とつながっているが、個々の個人なり法人は、つながっていない。何千社あろうとPFとの取り引きで、横のつながりは遮断されている。顧客同士の関係というのは生まれません。貴社もPFという事になるのか？顧客同士が結びつけば良いものが造れる場合は、貴社がその仕組みを提案することがあるかもしれませんね。

古岡：そうですね。但し、基本的には競合関係にあるので、「結びつきたくない」と言われます。仕入先には、「仕事の範囲を広げてまで結びつきたくない、ここから先はISSで考えてもらえばよい」という意見が多い。例えば、「成型メーカーにメッキまでやりますか？」と提案しても、「メッキはISSで探して欲しい」と断られるケースが多い。知見の無い工程は品質のリスクがあるので、責任をとりたくないという意識が強い。

大久保：品質問題が起きた際に、加工の責任かメッキの責任か、要因がわからなくなることが問題です。熱処理したものが割れたときに、加工屋が悪かったのか熱処理が悪かったか、仕入先間で直接やり取りすると、どちらが責任を取るかでもめる。ISSに調整して頂ければうまくいく。

中沢：完成品メーカーも責任の所在が分からないので、ISSが柔軟に対応して解決できればありがたい。特に、1回の取り引きで、新規の仕入先や部品の場合は完成品メーカーとしては仲介しづらい。新規開拓は、受注の確率が低い、やはり飛び込み営業をするのですか？

古岡：飛び込みもあるが、紹介が多いです。例えば、客先や仕入先から「こういう会社があってこういうものが売れている」という情報をいただき、受注するケースが多い。

藤井：商社の機能の一つはそのような仲介機能だが、ISSの他の商社との違いは何ですか？

古岡：従来の商社機能では、仲介して利益5%など、定率で顧客と仕入先が材料の協定ルールを決めています。燃料費がこれだけ上がったら、単価がkg 2円上がり、そのうちISSの取り分が1円上がるというものです。これでは弊社で利益をコントロールできないので、2001年に加工品ビジネスに変えました。既存ビジネスも残っていますが、利益の貢献は少ないです。

中沢：熱処理、メッキ、最終組み立てまでの工程を依頼されるようなケースはありますか？その工程で4~5社が必要になります、その流れをISSがコーディネートするケースです。

古岡：そのようなケースも最近増加しています。

顧客からそのような機能を期待されています。多くの取り引きが発生するので全体の利益も多くなります。物流は弊社の便を使いますが、当然外注の物流業者です。売ればもちろん固定で持っていた方が安い、売れない時に固定費になります。

藤井：顧客が営業機能を強化して、仕入先となった場合に、ISSが競合するケースがありますか？営業機能を強化して自社で行った方が良いと考えるケースもあるのでしょうか。

大久保：バッティングするケースはありますが、ISSは最終顧客を開示しているので、ある程度ぶつからないようにはなっています。

古岡：顧客と仕入先が競合関係にあり、直接営業しづらい場合にISSを通すケースもあります。

竹野：顧客がバッティングした場合、ISSの見積りより福田刃物の見積りが安くなり、ISSが受注できなかったというケースは問題になりますか？

古岡：問題ではあるが、変わっていきます。簡単な製造でも、「この機械が稼働していない、埋めたいので、仕事はないかな」と探していて、見積りすらなく商談が決まる、買い手側よりも売り手側、仕入先側のニーズで決まるケースは「脅威」になると考えます。ISSが見積りや交渉をしている間に、「見積りせずに空いている機械を埋めてもらえるから、そっちのほうが良い」と考える仕入先が出現してくる可能性があります。特に世代が変わり若い経営者になった時に、変革していく可能性が脅威です。

竹野：工程管理についてのアドバイスは、どのように行いますか？

古岡：2点あります。リピートの製品で何年か続くケースでは、生産工程を顧客と取り決めます。弊社の計画に対して、顧客から要望を聞いて、細かい工程の打ち合わせを行います。また、検査をせずに納品した不適合の製品について、原因解明の「不適合製品の取り扱い」を仕入先が書かない場合に、弊社が作成します。弊社の品質管理室は中途採用で大手メーカーの品質担当を採用しており、仕入先への品質造りこみについて、アドバイスを行なっています。検査治具の作成や工程把握

による効率化などの改善活動のサポートも行っています。

新宅：リピートの取り引きで、2回目からは貴社を外して、直接取り引きに変わったりすることがありますか？

古岡：全くないわけではないです。「お行儀の悪いお客さん」として、その会社との取り引きは控えます。そのような仕入先とも取り引きすべきでないので、社内システムに記載して情報を従業員間で共有します。

竹野：品質のサポートなど受けられないので、最終的には仕入先も販売先も、損することになると思います。レッドカードで退場させられると、今後のビジネスも見つけられないという事でしょう。

藤井：2,000～3,000社の顧客は管理するには多いので、スクラップ・アンド・ビルドも必要ではないか。競争力のある100～300社程度に絞った方が良いのではないのでしょうか。

古岡：むしろ、なくなってしまう仕入先が増加して困っています。困って当社に依頼してくる新規顧客も多い。「ビルド」をしていかないといけない状況です。経営者が高齢になり、後継者がおらず廃業する会社が多い。鋳造メーカーは、職場環境から特に採用が難しく、人手不足が深刻です。

中沢：2010年の中小企業白書で、地域別の廃業の数と率を調査しましたが、土地価格と廃業の数が一致しています。東京都大田区などは、この傾向が顕著です。駅から近いところから廃業していき、駅から10分以内は、現在はほとんど廃業している。土地が値上がりしたから、売却して引っ越すということです。土地が高いので、建屋の拡張、新規の設備導入ができない。あるいは、かつては工業団地であったが、住宅が増えて騒音等で、近所から文句が出たりする。結果的に地価が高いところから、工場はなくなっています。

後継者の不在に加えて、今廃業すれば息子に廃業者利益が残るので廃業する、幸いなことに従業員は高齢で廃業に納得してもらえ、という状況です。大阪府尼崎市などで顕著だが、技術力があり経営が安定している会社は継続している。2000

年以降、20年間の減少は特に顕著で、メッキ屋、熱処理屋など職場環境が厳しい業界が減ったが、全体の出荷額は変わっていない。1社当たり売り上げ額は増加しており、廃業した会社の仕事が、生き残った会社に流れています。

新宅：ISSの売り上げは、新規開拓がなければ減少しましたか？

古岡：材料販売の取り扱いが減少し、売り上げは減りましたが、加工品販売の新規受注で利益は増えています。また、加工品販売でも、20年前から継続している顧客との取り引きは、利幅の少ない価格が継続している。以前の取り引きは、顧客に目標価格を聞かずに、原価プラス数%の利益で受注していたからです。新規案件では、顧客の必要性（どれだけの価値があるか）を把握して、値決めしており利幅が大きい。

今村：顧客との間で、定期価格改定の仕組みが無く、材料の市況変動、労務費のアップを販価に乗せ切れなかったからですね。

古岡：顧客に価値のあるものだが、継続している商品は価格改定できていなかった。

新宅：福田刃物は、リピートでも必ず見積もりを出し直しますが、ISSはいかがですか？

古岡：リピート品でも、大量に在庫をかかえている場合は、古い価格で仕入れできていることもあり、価格を変更できていない。最初の値決めが重要です。

新宅：日本の製造業全体の出荷額は増加していないが、ISSや福田刃物は業績を伸ばしている。その理由は、製造業間で直接取引できるのに、発注元に仕入先選定の余裕が無く、その情報と調達機能が優れたISSの受注が伸びている、総じて営業、調達（ものづくり）が優れていれば、商社であっても業績を伸ばしていけるという事ですね。

古岡：そのとおりです。さらに、ISSの場合は、日立、三菱など既存顧客に加えて、2008年のリーマン・ショックのときに、設備メーカーへの営業を開始しました。化学プラントメーカーには、鉄の需要は無いと考えていたが、鉄加工品（歯車、リング）などの需要があることがわかりました。

これをきっかけに、他の化学メーカーへも販売できました。また、製塩メーカーに、製造用の大型の釜を販売するなど営業努力を強化してきました。これらは、いずれも顧客ニーズに基づく、利幅の大きな商談になっています。

中沢：2008年のリーマン・ショックのときには、製造業は平均して70%仕事が減り、中小企業も毎日機械の掃除ばかりして、仕事が全然なかった時代です。

古岡：「どんな仕事でも良いから欲しい」という時に、化学メーカーの設備保全のために、1つの部品に対する需要がありました。「1個壊れたから欲しい。すぐに欲しい」という単品商売をISSが始めたきっかけの年です。短納期のオーダーに対して、「加工屋も暇なので、2日で造れます」という商談が成立して、従来2万円で製造したものを、5万円で製造し販売しました。そのようなビジネスができるきっかけの年でした。

大久保：福田刃物では、岐阜県関市では一般的な価格が、全国的には競争力のある価格であるとわかってきました。ISS経由で他地域に販売すると利幅が高い。ISSはそのような各地域の特性を活かして、全国3,000社の取引先に利益率の高いビジネスを展開している。

古岡：最初に福田刃物と取引したのは、ウェットティッシュを製造する顧客向けの刃物の仕事でした。ウェットティッシュのメーカーとの取り引きは、弊社にとり初めてでした。

今村：研究会では、稼働力のための見積り力について研究しています。ISSは、「いかに高く売るか」を考えた場合に、「相手が何を求めているか」を把握するという事ですか？部品を調達できる良い仕入先が見つからずに困っている顧客を探す、という事でしょうか？「いつも出しているところに頼んだが、もうこれは作れない」と受注拒否されたり、仕入先から「納期3カ月かかります」と言われて困っているような、顧客を探すという事ですか？

古岡：顧客要望は、QCD（品質・価格・納期）はもちろんですが、さらに詳しく把握する必要があります。

あります。例えば、業務改善であったり、顧客の手間であったり、品質が悪かったり、ケース・バイ・ケースです。ただ、その問題に気づいていないケースもあります。商談は本社で行い、納品は工場に直接入るので把握しきれずに、「満足しているんだよ」と聞いても、高い買い物をしていたり、他社では製造工程が違い、溶接から鍛造化してコストダウン提案したりしています。

今村：「競争力」には多くの意味があり複雑です。製造工程の指示が最良でなかったり、メーカーを見つける能力のない人、その手間のない人など事情は異なります。高買っていたが、その価格で社内を回っているから交渉が不要であれば、良い利益率で販売できるし、見積り力には、いろいろな意味があります。

古岡：設備メーカーへの販売では、顧客が工場の工務課や保全課の担当で、価格には比較的寛容ですし、新規に受注しやすい業界です。

中沢：部品の価格にも地域特性はありますか？この地域は高いけど、この地域は安いとかです。

古岡：そうです。愛媛県四国中央市は紙の製造が盛んですし、静岡県富士市も盛んな地域です。製紙用の機械メーカー、例えば紙巻きとり用の機械などの製造業者がたくさんあります。東大阪の周りでは、土地価格が高いため、小さい部品の製造メーカーが多い。広島、岡山それぞれ地域の特色があり、「ここでしかできない」など見極めていきます。

新宅：他地域では手に入りにくい部品を全国ネットで価格を下げて、利益を大きくできますか？

大久保：西日本は重厚長大な工作機械を保有するメーカーが多いが、逆に小さいものを造ろうとすると、機械のチャージが高くなります。

古岡：地域によって得手、不得手があることは感じていたが、「この地域のこれをこの地域に売ってみよう」という発想まで考えなかった。今後トライしていきたい。

新宅：新規仕入先の開拓はどう進めていますか？

古岡：全国各地で開催される商談会を利用します。

今村：インターネットを使った検索システムが出

てきて脅威ではあるが、営業の人がやらないとやれないことがたくさんあって、インターネットのシステムの普及は限られると思います。

古岡：そう思います。但し、簡単なものでその価値に合わない価格の仕事は、すぐになくなってしまいかもしれません。

大久保：新規顧客を探すより、新規仕入先を探すほうが3～5倍難しい。新規顧客は10社のうち4～5社は受注できるが、新規調達先は20社のうち実現できるのは1社くらいです。

今村：秋田県、宮城県などの遠隔地の工場に、どんなプレス機がある、熱処理の機械があるというのを、調査するのが難しいからですか？

古岡：新規仕入先の現場確認は必須なので、遠隔地でしかできないような仕事は、出張費は関係なく、飛び回っています。粗利20%ですが営業経費が上回るケースもあります。弊社の仕入額を全国マップにすると、創業地の大阪が多かった。高知県に鍛造の会社があり、製造拠点として活用する方針でしたが、実際は大阪が一番多くなりました。会社としては、大阪の中で一貫して製造できるように「関西ナビ」というシステムを立ち上げて、関西ナビに登録された仕入先に、発注を集約しようとはしています。弊社の取り扱い部品が小型で、大阪の仕入先が適しているからです。

中沢：大阪の仕入先に適したサイズの部品を目安にしているわけですか？

古岡：そうです。仕入先におけるISSの額が増えるほど、見積りや納期で無理を聞いていただけです。そういう構造を作ろうと、全社的に取り組んでいます。何社にするかは未定で、各社に協力してもらえるのかを聞いています。ある会社の社長からは、「私の仕事だけで80%というのはまずいですが、他の営業所も含めて10%ずつの合計が80%であれば問題ない」と言われています。依存度を高め過ぎるのも、よくないことは理解しています。「仕事を出し続けないといけない」という義務意識はあります。

今村：山崎機械というのは買収した会社ですか？

古岡：そうです。大口の顧客でしたが、財務内容

が悪く、1978年に買収するか損をするか、という選択に迫られ買収しました。現在はISSから社長と従業員を出向させています。建機メーカー向けの鍛造品を製造しており、弊社の強みの1つになっています。

浜松：営業マンの働き方について、何か目標を設定していますか？また、新規と既存の顧客を比べると、新規顧客を受注すれば粗利の10%のマージンが出るのでモチベーションが違ふと思います。営業がどのように日々活動していますか？

古岡：目標については、対前年比の利益で営業は評価されています。考課や賞与の査定は、既存顧客50%、新規顧客50%です。例えば、全国で100億円利益があり、広島営業所は5%でしたら、5%の中の何%を自分の既存が占めているのか、という査定です。5%が2,000万円であれば、1,000万円のベテラン社員、100万円の新入社員がいます。1,000万円のベテランは時間的に新規ができませんし、100万円の新入社員は新規に行きやすい。そのように公平感のある仕組みにしています。目標を1人1人で立てるのが弊社の特徴です。目標が未達の営業でも、訪問回数などで評価する仕組みがあります。訪問にあたっては、事前に顧客の購入品目と価格を把握しておきます。

新宅：営業は個人体制ですか？

古岡：以前は個人でしたが、3～4人のチーム体制に2年前から取り組んでいます。個人商店化して情報の共有が進まず、また最近の若手はチームで仕事することを望んでおり、仕組みを変更しました。

チーム営業に変更して、新規受注は増加しています。残業時間も少なくなっています。専門的課題で、若手営業が内容を完全に把握できない、といった問題もなくなりました。チーム制で互いに任せて当事者意識が希薄にならないように意識しています。

山城：営業マンの教育についてお伺いしたい。トップセールスのノウハウを、OJT、研修などで教えると思うが、どのように底上げを図っているのか？

古岡：「2－8の法則」でトップセールス2割が利益の8割を稼いでいると考えています。私は教える立場ですが、1つずつ行動を分解して教えることが必要と感じています。「行動の教科書（石田淳著）」に従って、行動を1つ1つ、営業を1つ1つ分析して、やらないといけない事、やってはいけない事をそれぞれ基本から教えています。

中沢：ものづくりの現場で、スキルマップを作るのは当然ですが、営業は仕事を分解しにくいと思いますがいかがですか？

古岡：分解するのに苦労しました。外部講師のサポートも得て、72ステップに分解しました。見積り取得する前の段階から細かく分解して、各人の弱点に応じた教育ができるようになってきました。