



事業改革へのアプローチ ビジネスモデルを磨き上げる戦略と人材力

荒川 豊氏 ●キーパーソン
藤沢紙工(株) 取締役営業部長



マーケティングの基本理論に“Marketing Mix (マーケティングミックス)”という考え方がある。ターゲットとする市場に対して、Product (製品)、Price (価格)、Place (販路)、Promotion (販促) という4つの「P」からアプローチしていく手法だ。神奈川県茅ヶ崎市に本社を構える藤沢紙工は、この4Pの視点を具体的な営業戦略に落とし込み、小規模ながら強靱な営業部隊を構築しようとしている。

藤沢紙工の主戦場である神奈川県、及び東京都南西部という市場は、日産自動車、富士ゼロックス、キリンビール等を筆頭とした大企業の生産拠点や、専門性の高い工業製品を製造・加工する中小企業が集積する京浜工業地域。大手一貫メーカーと地場の中小企業が乱立する全国でも有数の激戦区だ。この市場において、藤沢紙工は中小ロット案件にターゲットを絞り、段ボールの製函專業ながら、月平均170万㎡という取扱量を誇る。

今日までの段ボール事業運営に関し、同社の取締役営業部長である荒川豊氏は、1990年以降のバブル崩壊やユーザーの海外移転など、取り巻くビジネス環境が激変してゆく中、当社は会社の存続を賭けた必死の戦いを続けていたが、半ば無意識的に、『小ロット案件に対する対応力』と『営業担当者のフットワーク』の2点に競争の軸を絞り込んでいった、と言う。

「昆虫の中には、外敵から身を守り、より効率的に獲物を捕らえるために、木の葉の様な形に擬態する種類があります。90年以降の当社は、正にそれに近い状況だったと思いますね。企業としての生存本能が、自分達の営業スタイルを知らず

知らずの内に変えていったのだと思います」

“ビジネスモデルを戦略で磨き上げる”

大手段ボールメーカーでの修行を経て、同社に入社した豊氏は、当時、経営トップから現場サイドまで一貫して、『危機感』を共有していることに驚きを感じた、と言う。同氏曰く、「この『危機感』こそ、当社の特徴である小ロット対応力とフットワークに共通する『スピード感』の源泉でしょうね」

豊氏は現在、これら2つの特徴を、持続可能な強みにまで昇華させようとしている。それは、企業としての生存本能に突き上げられて出来上がった、ともすれば荒削りなビジネスモデルを、より戦略的に磨き上げる試み、と言えるかもしれない。その取組みを象徴するのが、冒頭の「Marketing Mix」だ。

「Marketing Mixと言っても、大層なことをしている訳ではありません。例えば、Priceに関しては価格の最低ラインを決め、Placeに関しては重点攻略地域を設定し、Promotionではホームページや製品案内のリニューアルを計画的に実施し、Productでは、私達の本当の商品・サービスとは何かをきちんと定義し、お客様にもそれをしっかりとお伝えしていくことです。」

高度な戦略を組んでも、継続的に実務に落とし込めなければ意味が無い、と主張する同氏は、営業戦略は、可能な限りシンプル且つ柔軟にし、寧ろ、進捗管理や定期的なレビューといった運用面に力を入れている。

豊氏は、Marketing Mixを社内に浸透させる



に際し、自分のポリシーを社員に浸透させることに注力してきた。それは、「営業は、売り歩くのが仕事ではなく、利益が出ない仕事に対しては、勇気を持って退くこと、即ち、『売らないこと』こそ、営業マンの本当の仕事だ」ということだ。

同社が「小ロット案件」と「短納期」に特化する以上、価格設定は通常より高い粗利率が確保されていなければ、事業として存続し得ない。営業部隊を磨き上げる過程において、Marketing Mixの「Price」で定める最低価格を下回る案件については、価格改定や納品ロットの変更、支払条件の改善等を定期的にお願ひすることになっている。時にはお客様の理解を得られず、受注を打ち切られることもあるが、それは非常に稀なケースだと言う。

“お客様は同一線上のパートナー”

「お客様には、私達をご起用頂くことで享受出来るメリットがあり、私達は、お客様に継続的に商品を提供する責任があります。この点において、私達とお客様は、上下のない同一線上のパートナーですから、当たり前のことをお願いしているだ

けなのです」と豊氏は語る。本人は全てを語らないが、同氏のこの姿勢を支えるのは、父である荒川健社長が作り上げた効率的な生産体制と、それが生み出す小ロット対応力やスピード感、そして何より、10年という時間を費やして高度化を図ってきた人材力に違いない。

「お客様とWin-Winになることを目指して、お客様に辛抱強く、当社をご起用頂くメリットをご説明申し上げています。当社には、それを着実に実行出来る人材が育っていますし、この数年間で、優秀な人材を外部からかなり集めてきたと考えています。当社のMarketing Mixは、私達の基本的な営業方針を分かり易く取り纏めたチャートに過ぎません。しかしながら、この『常にぶれない指針』があるからこそ、お客様側からは、当社の『顔』が見え易いのだと思います。これは、当社の主張をご理解頂けるお客様が非常に増えてきている理由の1つでしょうね」

昨年末には3号機となるFFG(新幸機械製作所)を導入し、生産体制の更なる強化も図った。厳しい経済環境の中でも諦めることなく続けてきた人材育成・強化が、大きく花開く時期も近いのかもしれない。☎