

苦境に立たされた

卸売業から“現場に最も近い”

メーカーへの挑戦

[宮城県仙台市] 総合衛生プロデュース業

東洋産業 株式会社

代表取締役 玄地 学氏



Before

- ・ケミカル産業(株)でM&Aした東洋産業(株)の再建に着手も主力商品の床用ワックス等の需要減等で将来に不安を持つようになる。
- ・卸売業として強みと信じていたアイテム数が在庫増による資金繰り悪化になっていた。
- ・自ら「経営者は先頭切って全てやるべき」と信じ込んでいた。

After

- ・10年ビジョンを考えた先に自社の強みは「情報」であると気づき「メーカー」への挑戦の可能性に気づく。
- ・地域産業の「観光」「温泉」への使命感から独自の浴場管理システムを考案し商品化。
- ・社員の成長機会を重視し総合衛生プロデューサーとしての自立を後押しする。

■ 自社と私

私は大学卒業後、大手化学品メーカーの業務用製品部での6年の勤務を経て、先代の父が1966年に創業した山形県山形市にあるケミカル産業(株)へ1994年入社しました。その後、当時はケミカル産業(株)の競合であった東洋産業(株)を縁あってM&Aすることになり、1999年から専務として企業再建に入りました。当時の東洋産業(株)は、財務諸表上には表れない社内環境整備や経営者と社員とのコミュニケーションに大きな問題を抱えていましたが、当時は業界としても革新的だった同業複数社による海外メーカー商品の共同購入や研修会の相互乗り入れ等も実施しながら、企業再建を進めていきました。清掃用品資材業界は、価格決定権はメーカーか大手輸入商社にあり、こうした同業者との連携は、「業界に一石を投じる取り組みだ」と意気込んでいましたが、会員の宮城県中小企業家同友会(以下「同友会」)のセミナーの中でこの話をしたら、講師の大学の先生から「共同購入は仕入価格が多少安いメリットだけでそれ以上はないですよ」と指摘され、将来に不安を感じるようになりました。

■ 市場縮小の先にある現実から目をそらしていた自分に気づく
2000年頃から、ビルメンテナンスの主力商品の床用ワックスの売上が、床材の変化等の理由で毎年4～7%減少し、不安だった私は同友会の「経営指針を創る会」という勉強会に参加しました。そこ

で「10年先のビジョンが見えない」と悩み、会員の先輩経営者に相談したら「玄地さん、『見えない』と言っているけど『見えている』よね? 崖を転げ落ちるように潰れていく自分の会社の姿が。そうならないよう考えて実行しなさい」と激励されました。行き先も分からぬまま3年先の計画を立てようとしていた自分に気づき、今では「見えないからこそ10年先を描いてその逆算から計画を立てられてそこに価値がある」と実感しています。

■ 強みが弱みで自社にとっての当たり前が実は本当の強みだった
当時の私は自社の強みを「豊富な品揃えでお客様が求められた商品を提供できること」と考えていましたが、ある日来社したお客様から「いや～たくさん商品があるけど欲しいものがない」と言われて愕然としました。実際は、「強み」と思い込んでいただけで、在庫が増えて資金繰りが悪化して会社を疲弊させているだけでした。考え込んでいたら、金融機関の方が「御社の強みは『情報』ですね」と言ってくれました。つまり、川下の実際に商品を使うお客様の「もう少しこうだったら」、川上のメーカー等の「このくらいの需要が見込めないと」というような声、つまりお客様・メーカー・市場全ての「量」と「質」と「スピード」が伴う良質な情報が入ってくるのが「強み」だったのです。当たり前過ぎるこのことが「強み」だったと気づいた時は「目からウロコ」でした。

■ 市場調査と自社の強みと使命感から生まれた自社ブランド



▶ 会社概要

[創 業] 1985年
[設 立] 1985年
[資 本 金] 1,800万円
[従業員数] 13名

[事業内容]

総合衛生プロデュース業
①ビルメンテナンス資機材販売
②食品衛生資機材販売
③ヘルスケア製品販売
④自社ブランド事業「浴場管理システム」ハイジェニックスフォームクリーニングシステム

売上構成比

①70% ②③で10% ④20%

その後、自社の事業定義を「清掃用品総合卸」から「総合衛生プロデュース業」と定義し、「何をするか?」と考えた時に、「自社の強みの情報を活かした商品づくりができるのでは?」と考えました。なぜなら、メーカーにて商品開発まで多くの工程が介在することで完成した製品は現場のニーズとはかけ離れたものになるようなことがあったからです。温泉地の山形県は観光産業が中核ですが、レジオネラ菌による死亡事故の発生を見て、「こんなことがあってはならない」という使命感で浴場の洗浄システムを構想しました。以前からお客様先にて清掃スタッフの方の苦労と、汚れが落ちず研磨剤を使って蛇口が劣化する場面を見ており、「何とかならないか?」と考えていました。また、「業務用」バスクリーナーの市場規模は20億円、「家庭用」は100億円と試算したものの、浴場が伴う老人ホームやゴルフ場やスポーツジム等の施設件数を考えると、業務用も潜在的には100億円の規模があり、その10%を獲得しても十分だと考えました。約2年をかけて、浴場洗浄に最適な泡の質感、酸性和アルカリ性の相互洗浄で汚れが良く落ちるという現場から得たヒント、塩素と酸性が混ざると塩素ガスが発生するリスク回避のための「洗浄利用ルール」の明示、ほか薬機法や品質表示法等を踏まえての説明書作成等を経て、「浴場管理システム・ハイジェニックスフォームクリーニングシステム」を開発販売することができました。製造は研究開発に長けた信頼できる協業先に依頼していま

まとめ

- 1 将来のネガティブな市場予測結果から逃げずに「現状認識」を徹底しビジョンを打ち立てた。
- 2 「強み」と「弱み」を自分一人で考え込まずに他の人との関わりの中で発見していった。
- 3 自覚した「強み」を前提に裏づけとなる市場調査を実施しつ

- ▶ 地域概要(宮城県仙台市)
[都道府県人口] 228万1,769人
[市町村人口] 109万2,659人
- ▶ 産業構成の特徴
卸売業・小売業・サービス業
中心の支店経済都市



す。また、当初は東北エリアのみでの展開を考えていましたが、全国各地に共通した課題を解決できると考えて、販売代理店による全国展開を図っています。以上によって、自社として、ものづくり・販売・教育・調査・分析・コンサルティングという一貫通貫の事業が可能になりました。

■ 単なる拡大を目的化せず総合衛生プロデューサーたる人材育成を重視して

同友会で学んだ時、「あなたの経営理念から社員の笑顔が見えない」という指摘があり、思い悩んでいた自分、そしてそれまで一人でやっていたお客様向け教育研修講師ができなくなった自分を見て、社員が助けてくれ、成長していく姿を目の当たりにしました。「全て私が」と突っ走っていた自分が社員の成長を阻害していたのかもしれないと気づいてからは、自社ブランド事業も含めて単なる拡大を追うのではなく、総合衛生プロデューサーとして計4つの事業を総合的に取り組める人材を時間がかかっても育んでいこうと考えています。実は、これらの4つの事業を1つの会社で手掛けているのは業界では珍しいのですが、4つ全てを理解しないと「商品の最適な使い方」の提案ができないのです。よって、自社ではお客様の顔が見えずに「使い方」の提案ができない「通信販売」は「しない」と決めています。つまり、こうした「総合力」が、このコロナ・ショックにおいてもリスク分散となり、業績維持に寄与しています。

- 4 つも、地域的、社会的課題を解決するという「使命感」を持って商品開発や販売戦略立案に取り組んで実行した。
- 4 単なる拡大を目的化せず、事業の本質を成り立たせ得る「人材」を重視し、事業定義に合致する「総合衛生プロデューサー」の育成に努めている。