TYPE 02 ［ 新市場顧客開拓 ／ 新しいお客様に既存の商品サービスを提供する ］

商圏と注力分野を見極め セールスエンジニアを育んで 地域内トップシェアへ

［ 三重県四日市市 ］ シャッター製造販売

長谷川シャッター工業 株式会社

代表取締役 長谷川 達智氏

Before

- 建築会社や工務店経由の受注を中心にアルミサッシの仕入販売等で拡大を図った。
- 2005年に発生した構造計算書偽造問題（通称:姉歯事件）で売上30%減を経験し今までのビジネスモデルの限界に気づく。
- その後の2008年のリーマン・ショックでも売上減に見舞われる。

After

- 車で30km圏内の直接受注顧客シェアを高めるため工具店とのタイアップ営業や目視によるシャッターの件数マッピングの市場調査、訪問営業での取換の潜在需要の把握等を実施し、利益率が向上した。
- 商圏を区切ったことで迅速なメンテナンス対応が可能に。セールスエンジニアによる御用聞きと他社との連携による受注の相互協力を実施している。

■ 自社と私

自社の始まりは1927年に祖父が「長谷川ブリキ店」として始めた建築板金業です。その後、先代の父が「職人家業のままではのれん分けの連続で企業にならない」と考えて、オリジナルバケツや風呂桶等を手掛けるようになり、その後付き合い先の工務店の方から「これからの時代は建築物では高級なシャッターをつくっては？」と提案され、本格的にシャッターの製造販売を行って現在に至ります。

私は親に育ててもらった恩返しと純粋に親の役に立ちたいという想いで、学校を卒業するとすぐに入社しました。入社時には既に工場や倉庫、農業倉庫、水産加工倉庫等の仕事を数多く手掛けていて、35歳で事業承継をして社長に就任しました。

■ 姉歯事件による売上減で感じた将来不安がビジネスモデル見直しのきっかけに

社長就任後、シャッターの需要に付随するアルミサッシも仕入販売する等で売上を拡大していった矢先の2005年に「構造計算書偽造問題（通称:姉歯事件）」が発生し、建築案件の予定がストップしたことで売上30%減に直面しました。それ以前から「下請けの限界」を感じて座学ではビジネスモデルの見直しの勉強をしていたので、「今こそ取り組むべきタイミングだ」と痛感し着手しました。そもそもシャッター製造販売業界は大手3社で全売上の9割を占め、あとの1割を各地域の中小企業が担うという構造で、「地域内競合」が存在しない専門性の高いニッチな業界なので、「シャッターをつくる・直す・売る」という一貫体制を持つ自社にとっては、本社のある旧・楠町（現・四日市市）の地域内でしっかり顧客を確保すれば良いと気づきました。また、「建築関係経由での受注」と「法人顧客からの直接受注」の2つを比べて、利益率が高い直接受注の割合を相対的に増やすという進むべき道筋が決まりました。

■ 工具店とのタイアップによる実証実験と地道な市場調査で見出した可能性

旧・楠町（現・四日市市）及び周辺には地場産業である製造業が集積しています。一方で、大手が頂点の建築関係経由の下請け受注に依存しては競争原理が働くだけです。そこで、会員である三重県中小企業家同友会の工具店の経営者仲間とタイアップし、工具店ルートでの製造業向けのシャッターの取換や修理の需要を新たに開拓しました。互いのノウハウをオープンにできる信頼関係があったので「顧客ルートの相互共有」ができたのです。これをきっかけに桑名市でも同じことを試みました。次に、経営パートナーの弟に頼んで四日市市を中心とするエリアで「目視」でのシャッターを伴う工場倉庫の件数を地図にマッピングする市場調査を約3年行いました。また、1件ずつ直接訪問してシャッターの具合を確認して、取換の潜在需要枚数を把握しました。突然の訪問営業トークは上手くいかないので、以前から学んでいた「段階的な営業トーク」を地道に続けました。そして、シャッター保有数の多い上位企業から直接受注すれば地域内シェアの7〜8割を確保できると確信しました。それらが現在の直接受注50%と地域シェアの高さに繋がっています。

■ 敢えて「やらない」「増やさない」ことも明確に

一方、建築関係経由の受注の将来も約2年のヒアリング調査等で把握しました。受注量の大きい下請け受注はメリットはありますが、結局「どの大手を頂点とするか？」に大きく左右されること、またアルミサッシ需要は工場等での需要が少ないことを再認識し、「ここは増やさずに相対的に縮小させよう」と決めました。また、一般個人客向けの仕事は対応方法や価格帯も異なるので、信頼する仲間の会社にお任せしています。

■ なぜ事業再構築・業態転換ができたのか？

もともとの製造業で培った「人員の最適配置や高効率の工程管理」とサービス業の考え方を取り入れた「第5次産業」という基本姿勢で、セールスエンジニア（営業+技術）として活躍する人材の採用と育成をしてきたこと、また女性のパート社員の活用が成果に繋がっています。また、集中すべき商圏を決めたことで、大手には真似できないスピード対応や「途中で立ち寄れる」効率の良さに繋がりました。シャッターは地場産業の製造業なら必ず持つ倉庫の最重要な機能です。「工場で働く人たちのより良い相談相手になる」という信念で、シャッターを切り口に様々な相談を気軽にしていただける信頼関係を築きながら他社とも協力していこうと考えています。コロナ・ショックの影響はありますが、直接受注比率を高めてきたことで利益率では小さい影響で推移できています。

▶ 地域概要（三重県四日市市）

［都道府県人口］178万2,000人

［市町村人口］31万283人

▶ 産業構成の特徴

石油化学・繊維・電子機器等の製造業中心の工業都市

▶ 会社概要

［ 創　業 ］1927年

［ 設　立 ］1977年

［資 本 金］5,000万円

［従業員数］24名

［事業内容］

シャッターの製造及び販売

①建築会社や工務店経由での受注

②法人顧客からの直接受注

売上構成比 ①50% ②50%

まとめ

1. 売上減をきっかけに受注経路別の利益率を分析し「強化すべき受注形態」を明確にした。
2. 地道な実証実験と市場踏査によって「注力すべき商圏（営業エリア）」を明確にした。
3. 上記と同時に「自社でやらないこと」も明確にして他社の協力連携を図った。
4. 長年培った「製造業」のノウハウにサービス業の考え方を付加して「セールスエンジニア」の育成に取り組んでいる。
5. 強化した直接受注体制は利益率の向上に繋がり、商圏（営業エリア）を区切ったことでスピーディかつ「お客様優先」の対応体制を確立できた。