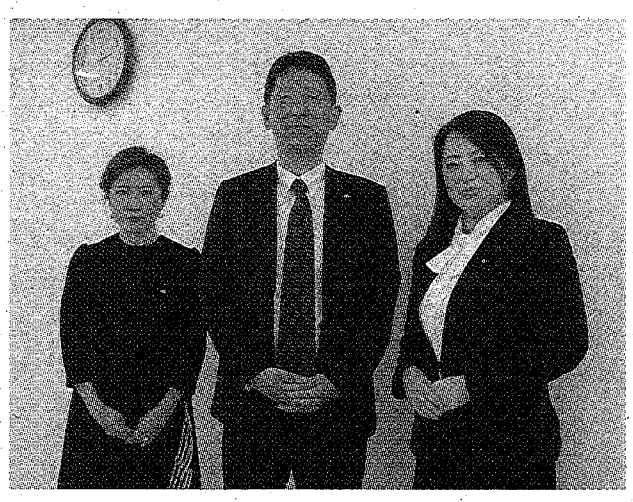
整備機器企業のトップに聞く／東洋精器工業

軽労化製品でニーズに応える

整備機器企業 将来に向けて進化



馬杉ゆかり代表取締役社長㊧、太田正彦専務取締役㊥、阿瀬亜希代表取締役㊨

東洋精器工業（兵庫県宝塚市）は以前から整備作業の軽労化に貢献する製品を提供し、ユーザーのニーズに応えてきた。「コロナ禍にあったこの数年は新製品の開発に一部制約があったものの、2023年以降は付加価値を高めた新モデルを複数投入して2ケタの成長を目指していく考えだ。さらに、これまで取り組んできた職場環境の改善も推し進めて魅力ある企業へと変革していく。馬杉ゆかり代表取締役社長、阿瀬亜希代表取締役、太田正彦専務取締役に2022年の振り返りと2023年以降の展望を聞いた。

――昨今の事業環境は。

太田専務「2021年4月から2022年3月に取り組んだ『75周年イベント』の効果もあり、2020年、2021年は主要カテゴリーの販売は順調に伸長しました。お客様へ利益を還元するためのキャンペーンでしたので利益面では大きくプラスになったわけではありませんが、台数は20年、21年とそれぞれ前年比でプラスとなり、22年も前年と同水準を維持できました。

一方で海外メーカーと新製品に関する議論の場が減り、一部で開発に遅れがありました。メーカーが開発した製品を日本で当社が販売するかどうかを決めるケースと、お客様のニーズを受けて当社側から『こういった製品を作ってほしい』と要望する場合とがありますが、後者の打ち合わせが減少しました。また、コロナ禍で現物確認や進捗確認のために海外へ出張するといった活動に制約があったため、新製品を発売する頻度が減っていました。

ただ、以前からタイヤメーカーを中心に軽労化商材へのニーズは高まっており、重点的に訴求して当社の研修センターで確認して頂くための時間は十分に取れました」

馬杉社長「スタッフの高齢化や若年層の人員確保に向けた軽労化製品に加え、省人化へのニーズも求められてきています。人手不足が課題となる中で、これまで2人で行っていた作業を1人で行えるようにといった省人化も今後必要になってくると思いますので、製品開発にも注力したいと考えています」

太田専務「当社の強みであるアフターメンテナンスは質・量ともに維持できています。メンテナンスは毎日要請が入ってきますので、その質を落とさないことが重要です。ただ、残業時間は減らしながら取り組む方針です。優先順位を見極めて、お客様と打ち合わせを行いながら、急がなくても問題がない場合は数日お待ち頂いて他の仕事と組み合わせて効率良く訪問することを推奨しています」

――職場環境の改善、従業員満足度向上への取り組み状況は。

馬杉社長「数年前から進めてきた営業所のリニューアルは2022年に広島営業所で実施しました。また、今年は札幌営業所のリニューアルを計画しています」

太田専務「コロナ以降、営業活動の中身が変化しており、当社では就業時間の適正化や残業時間の減少に取り組んでいます。

特に営業部門では場合によっては22時、23時に業務を終えるという営業所もありました。同業他社の方などと情報交換を行うと、同じように現場は遅くまで働いていることが分かりました。

若いうちはまだ良いのですが、年齢が上がってくると疲れが翌日まで持ち越し、仕事の質が下がったり、安全面に課題があったりと良いことはありません。こういった状況を変えるために、せめて19時には仕事を終えられるような体制を目指してきました。

ただ、それが実現できるかどうかはバラつきがありました。数字を維持してお客様の満足度も下げずに適正化が達成できている営業所をお手本にして、所長どうしでコミュニケーションを図ってもらい、徐々に早く終業できるようになってきています。

逆に言うと訪問先は早目に切り上げる必要が出てきますので、訪問時の内容の濃さを変えずに取り組むことも重要です。効率良くお客様を訪問するために、いかに予定を組み立てていくかなど改善できることは色々とあります。

営業職で週40時間以内にするのは難しい面もありますが、そこを目指していかなければと思います。他の業界から見れば、まだ改善すべき点はあるとは思っていますので、今後も労働環境を更に良くしていくことに継続して取り組みます」

変わる働き方と評価制度

――急激な円安や部品不足への対応は。

太田専務「取引先のある中国で頻繁なロックダウンがあり、また原材料高騰や輸送費高騰の中でロシア・ウクライナ戦争による仕入れ価格の高騰に見舞われ、製品調達そのものが計画的に進められない状況になりました。

欠品を極力回避するために、特に中国メーカーには即出荷できるように一定数の完成品備蓄を要請して中長期の欠品は生じさせていません。幸い、メンテナンスが必要な既存製品の部品もほぼ通常通りに入荷できています。

価格面では昨年2回の価格改定を実施しました。ただ、コスト増をそのまま価格転嫁せず、可能な限り値上げ率を抑える形で対応しました。円安やコスト増が急速に進む中で、値上げをする際には相当悩みましたが、落ち着くまで辛抱して価格面でお客様を混乱させない形が一番良いと考えています。

今後、製品をリニューアルする際に新たな価値を付加して価格ゾーンも一新できると考えています。現行機種の価格を単に上げるというのは避けたいと考えており、新製品を早めに投入することが重要だと思っています」

――以前からウェブサイトを活用した商品訴求を行ってきましたが、その成果は。

太田専務「新しく発売した製品の動画には全てキャラクターを採用して特徴を説明するようにしています。その結果、動画再生数は2、3割伸びています」

阿瀬代表「これまでのようにテキストを表示するだけではなく、キャラクターが喋って説明することで、製品の中身や特徴が分かりやすくなってきたと感じています」

太田専務「評価制度の見直しにも着手し、長時間労働による好成績を良しとはしない方針にしています。遅くまで働いて数字を出すというのはこれまでのやり方です。今は極力早く帰りつつ、数字はクリアしましょう、そのために皆で考えてくださいというスタンスです。

また、どういうプロセスにチャレンジしていくかを重視しています。トライしても結果が出ない場合もあるかと思います。ただ、何もやらない人よりも結果が出なくてもそれに向けて取り組んでいる人が評価されるようなシステムにすることが大切です。結果オーライではなく、皆が同じモチベーションを持てるように、プロセスを評価する制度に変えていきます」

馬杉社長「コロナ禍でリモート会議が増え、本社からの要請ではなく部門ごとに自主的に会議を開催しているのは良いことだと思っています。皆でベクトルを合わせ、モチベーションが上がってきていると感じています」

阿瀬代表「コロナ前は直接顔を合わせるのは年に1回程度という方もいました。新入社員の紹介など、画面越しでも分かりやすくなったと思いますし、コミュニケーションが密になってきました」

――様々な業界で人手不足傾向が続く中、自社の魅力を高めるための活動は。

阿瀬代表「求人への応募は地域で差がありますし、人手不足感は否めないですね。ただ、ベテランから若手へスキルを伝授して頂き、引き継ぎが上手くいけばと考えています」

太田専務「処遇面での改善が重要だと思います。休暇が取得しやすく、残業が少ないような環境にするためにはベテランの方に意識を変えてもらい、利益が出る体質にしていくことが求められます。

そのため、社内では地域差や個人差を極力減らすために、業務の3本柱――商品知識・機器操作技能・メンテナンスのスキルを高めてもらう活動に取り組んでいます。またベテランと新入社員とで対応力の差を小さくして高い水準のサービス提供を目指す各種勉強会を実施しています」

阿瀬代表「日々の就業時間の短縮、有休や振替休日の取得など各部門が改善に取り組んでおり、特に有休取得に関しては会社として奨励日を設けて、消化率が向上してきています。できるだけ残業をしないで仕事をする形になってきています」

台数、利益とも2ケタの成長へ

――2023年以降の事業環境の見通しは。

太田専務「ここ数年、当社の販売台数は伸長していますが、営業利益は横ばいとなっています。これは利益を還元することに重点を置いた『75周年イベント』、さらに仕入れコスト増がある中で価格転嫁を抑えた施策が要因になっています。

2023年は製品構成の再構築を軸に営業所と本社の連携を強めることで台数、利益ともに2ケタの成長に向けた動きを加速していきます。新製品の準備は着実に進行しています。今年は実際に新モデルとしてご紹介できる製品が複数あり、営業活動でも活性化できると思っています。また、既存製品の顧客サポートに注力して、引き続き軽労化機材への転換と訴求を進めていきます。

拡販に注力する製品をカテゴリー別に定め、全国の拠点が同じ方向を向いた営業活動を進めます。自動車の進化、タイヤやホイールの進化が加速する中で常に業界動向にアンテナを張り、その時々で求められるものをご提供できる体制を強化していきます。

さらに、本社から有益な情報をタイムリーに提供できるよう業務関連情報はクラウド上で確認できるように充実させていきます」

阿瀬代表「営業支援ツールは積極的に導入していくことがパフォーマンス向上にもつながっていくと思います。一人ひとりのスキルアップを本社側もサポートして、お客様とのより良い関係を構築するためのサポートをしていきたいと思います。

社員には将来もやりがいを感じてもらえ、ゆとりある生活設計が立てられる環境を提供するべく見直すべきことは見直し、進めるべきことは進めていきます。

限られた人員ですので無駄を無くして私生活も含めて時間を有効に確保できるようにワークライフインテグレーションに取り組みます。ワークライフインテグレーションはワークライフバランスの先にある姿であり、仕事と私生活が充実している会社、風通しの良い会社であれば、若い世代の方も働きやすくなると思っています」

馬杉社長「こういった改革に取り組んだのは2020年に前社長が亡くなったことが背景にはあります。今まで無かったような組織編成を行い、そこから色々と変わってきたと思います」

太田専務「今は皆が前向きに動いてくれています。必ず数字を取ってくれるだろうという前提で、色々な改革を進めています」

（林　岳史）