

## 第 42 期 3rdQ 部会スピーチ

2014 年 10 月

### 『NO と言えるフロウエル』

以前我が社は「NO と言わないフロウエル」という標語を掲げて難易度の高い特注品などの注文に前向きな姿勢で挑戦し、見事に形にすることで顧客の信頼を勝ち得る戦術をとっていました。零細企業だった頃は、それが正しい方法といえます。特注品をゼロから作図して小回りの利く協力企業に短納期製作依頼が可能で、しかも顧客側は多少の傷・異物・金属イオン・精度不良にも現在よりずっと寛容な時代でした。ルーティン業務をやりながら特注品対応業務をこなして残業になってもサービス残業が当たり前だったのでコストも上がらない世の中でした。しかし特注品は一見粗利が多めにとれているようで、営業の対顧客打ち合わせや社内打ち合わせの工数、検査工数、クレームリスクの大きさ、クレーム対応工数、それによって毀損する信用、クレーム対応をやっている間本来できたはずの業務を先延ばしにすることによって将来的に発生する損失などを勘案すると安易に利益が出ていると言っている代物ではないです。私はこれまでも戦略製品の開発スケジュールを阻害する一品製作品や特注対応製品の取り扱いには反対してきました。今後はより明確に指示を出します。70s、80s 及び将来的に開発する予定の 90s の邪魔になるものは却下ですよと。裏ルートで突っ込むような行為も発覚したら断罪します。

中小企業の置かれている状況は厳しいです。我々は選択と集中を続けて無駄な工数・コスト・リスクをそぎ落とさなければなりません。ニッチな業界なので我々の競合企業は少ないですが、いずれ劣らぬ大企業です。経営の資源である「人・物・金」で勝負しても勝ち目はありません。最近これに付け加えられるようになった「情報」もありますが、情報は人物金に吸い寄せられる性質のものでやはり勝負しづらいです。中小企業にも平等に与えられている「時間」で勝負しなければならぬのです。時間効率を極限まで上げて行くことが唯一の勝機です。戦略製品群を他社が真似できないスピードでラインナップすることが最重要課題であり、それを遅らせるすべての要因を検証して排除していくことを強い決意を持って実行しなければ、もう一度シェアトップを取り戻すことは不可能です。目先の利益に飛びつくことや主流から外れる製品の特殊開発を無理に行うことは、長期的に見て会社の利益になりません。NO と言わないことが売りになるのは、ベンチャー企業が名前を憶えてもらうまでのステージです。今フロウエルは沢山の顧客企業とお取引をさせてもらっています。特定のお客様の難しい要求を実現するために人・物・金・時間を割いてし

まうと他の多くのお客様に迷惑がかかり、より良い製品の開発は遅れ、本来お客様が享受できたはずのベネフィットを提供することが後にずれ込む結果となります。断るべき事はキチンと断って尚且つ相手の感情を害さない営業スキルが必要なのです。今のフロウエルの規模で顧客から真に評価されるポイントは、通常品の性能・信頼性、短納期、着荷適合率です。この 3 つに総務部以外のすべての部署がかかわっており、その業務スキルの高さが真価を問われる部分なのです。我々にとって唯一の活路は、この 3 つを競合他社から差別化できるほどに高めていくことで価格という要素を横に追いやれるようにすることです。資本力の劣る中小企業にとって、価格勝負に勝機はありません。彼我の規模と実力を良く踏まえ、その現実と戦略と戦術がズレてしまわないように社員一人一人そこに意識を持って下さい。

宜しく申し上げます。