

T.G. Press

Vol. **40**
Spring

特集

小さな町工場がどん底で見つけた
「ものづくり営業」という強み



写真/清水亮一

02 **スペシャリストの視点**
株式会社エース

西村 修氏

05 **孫子の兵法に学ぶ リーダーの戦略**
疲弊する泥沼の長期戦は避け、短期決戦で勝負を決める

06 **嘶家直伝! ビジネスに活かす「落語力」**
声が変われば、会社が変わる! **ビジネス ボイストレーニング**
これは助かる! **東京おみやげセクション**

07 **T.G. Focus**
株式会社SOW

08 **T.G. Information**
ニーズ別 信用保証メニューのご案内

町工場の“営業窓口”として、 日本全国のものづくりの力を発信



西村 修(にしむら・おさむ)
1971年、大田区生まれ。専門学校卒業後、大手自動車メーカーの営業マンとなる。2001年に株式会社エースに入社。営業マンとして研鑽を積んだ後、2007年に社長に就任。町工場から「ものづくり営業」の会社へと体制を転換し、地域のものづくりをサポートしている。

[第12回]
スペシャリストの視点
● Specialist's viewpoint ●

技術担当と営業担当、事務担当をあわせ、全社員は13名。「営業担当の社員たちは今日もお客さまのところに行っています。『ものづくり営業』という会社の方針をはっきり打ち出してから、社員みんながより意欲的になってくれました」と西村社長(左から4人目)。

て企業に納品する。いわば全国町工場の「ものづくりの営業窓口」というポジションだ。

「工場から協力を得るには、信頼関係が最重要。利益の薄いものは自社でこなし、高いものほどシェアをして『エースからくる仕事は、いいものばかりだ』という形にしなければ、信頼してもらえません」

**「人生は一度きり」
その言葉に、事業承継を決意**

エースの創業は、1974年。機械商社の営業マンだった西村さんの父が、独立して興した。

当時の大田区には町工場が1万社近くあり、勝算は十分にあった。「最初は卸売り一本でしたが、売り先で『こんな部品がほしい』『こんな機械はないか』と言われることがよくありました。工業高校の機

械科を出ていた父は、自社で工場を構えるのが一番であると判断し、金属加工業へと舵を切りました」

父の工場で、西村さんはよくアルバイトをしていたという。

「会社を継ぐべきなのかな、と漠然と考えつつもはつきりと決意できぬまま、就職活動をしました」

大企業の営業マンとなり、それなりの実績を上げるも、年功序列で張り合いのない仕事に対し、徐々に関心を失っていった。そんななか、営業先だった浅草の老舗企業の社長から、こう諭された。

「人生一度きり。社長業ができる人は、そういない。今の仕事を辞める気なら、家業を継いで、チャレンジしてみたらいい」

そうして30歳のころ、西村さんはひらの営業マンとして、エースに入社した。

株式会社エース

もともとは金属加工をメインとする町工場だったエース。2代目の西村さんは、「ものづくり営業」という新たな事業軸を打ち立て、営業力で勝負する会社へと変えてきた。時代の波に翻弄され、リーマンショックでどん底に陥った会社の復活劇のなかに、今後の町工場の新たな可能性を見た。

インタビュー・文/國天俊治
写真/清水亮一

企業情報

商号/株式会社エース
創業/1974年
資本金/1,600万円
代表者/西村修
事業内容/金属加工・工作機械販売
所在地/東京都大田区城南島2-5-1
URL/http://ace-tech.jp/

自社ではあえて 手のかかる仕事を受け

工場に並んでいるのは、確かに最先端の金属加工機械である。削りや穴あけなどを1台で行えるマシニングセンタに、研磨機、切断機……。一通りの金属加工が高い精度でできる体制が整っている。しかしその規模は、ずいぶん小

さい。機械は全部合わせても10台もない。そこで働くのは、オペレーター13人に、検査員が1人。工場というよりも、どこか研究室のような雰囲気がある。

「自社で手掛けるのは、ロットが少なく加工精度の高い仕事や、急ぎの仕事。一般的に見て手のかかる仕事ばかりを、この工場で行っています」

西村修さんはそう言って、謎めいた笑みを浮かべた。

エースが得意としているのは「ものづくり営業」。大手メーカーから専用機械部品や試作部品などの依頼を受注し、全国の協力企業や地元大田区に点在する技術力の高い町工場に発注、完成品を引き取つ



持ち込まれた仕事は、難易度が高くても断らない。西村社長は「迷惑をかけない程度にいろんなことに首を突っ込んでいきたい」と笑う。

「最初は大田区中の工場を回って仕事を見学し、勉強させてもらいました。それが私の『ものづくり営業』の原点。お世話になった会社の方々には、今でも感謝しています」

営業成績をどんどん伸ばし、3年ほどで会社に欠かせない存在になった。そして2007年、36歳で会社を引き継ぎ、社長となった。「父は社長交代の翌日から、まったく会社に顔を出さなくなりました。見事な引き継ぎでした」

しかし、就任後1年も経たず突然、大きな嵐がやってくる。

積み上げてきた資金も全部消え、西村さんも1年間無給で、自らの貯えを切り崩した。

ただ、そのころの西村さんにはまだ希望があった。

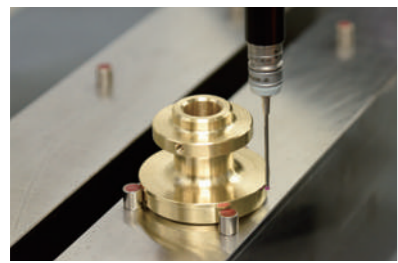
**「どん底で出会った
下町ボブスレー」が転機に**

2008年に起きた「リーマンショック」のあおりで、エースの売り上げは7割以上も減った。35年

「お客様だって暇をしているに違いない。今こそ営業をかけよう。仕事はなくとも、雑談をして親睦を深めるチャンスだ。そう考えて、客先を回り続けました」

私のこだわり

エースのもうひとつの強みは「安心」。大手メーカーのグローバル展開に伴って品質と納期の厳守がより重要になる昨今、ニーズは高い。



エースでは、最終工程だけでなく加工の各工程で検査を導入。徹底した管理が行われている。



1.エースは大田区から働きがいのある労働環境などを表彰する「優工場」認定を受けている。この認定は社員たちのモチベーションにも繋がっているそう。 2.AIを利用した最新の機械もそろえ、仕事の精度に磨きをかけている。 3.エースで作られる部品の一部。このうち、写真左と左手前の部品は「下町ボブスレー」の際に使われたものだ。

これからの時代、中小企業が生き残るには 自分たちの得意な領域に特化するしかない

そのコミュニケーションが功を奏し、また仕事が少しずつ来るようになった。そうして光が見えた矢先のことだった。2011年、東日本大震災が日本列島を襲った。多くの製造業が打撃を受け、またもや仕事がなくなった。「このころは、社員の給料をどうやって支払うかしか考えていませんでした。パブル崩壊時も製造業全体の仕事が減ったのは数カ月。この不況は前代未聞の長さだったのです」

将来の目標など持てない、苦しい日々を過ごしていたとき、思いがけない出会いがあった。「大田区のPR活動の一環として、ボブスレーの日本代表チームが使用するそりを作るプロジェクトがありました。気分転換のつもりで説明会に出かけ、やってみることにしたのです」

2012年9月から参加し、3つの部品を無償で提供。するとそ

の3カ月後に、自分たちが作ったそりを使ったチームが、全日本選手権で優勝した。

下町の工場の技術を結晶させ、ボブスレーのそりを作るという取り組みは、「下町ボブスレー」としてメディアに取り上げられ、エースの知名度も一気に上昇。全国の町工場のグループから講演依頼が来るようになった。

2013年には、プロジェクトから製作の取りまとめを任せられ、参加企業の工場を回るようになった。「町工場にとっては、技術こそが宝です。普段は絶対に見せたりしません。ボブスレーという同じ目標を目指している間、どこも自工場の技術を見せてくれました。それを1年、2年と積み上げていくうち、各会社の強みと弱みがわかってきました。そんななかで、自社の強みについても考えました」

エースは、一体何ができるのか

……。自問自答の末たどり着いた答えは「ものづくり営業だった。「技術はあるのに営業力のない会社はたくさんあります。そこに對し、エースが仕事を持つてくる。それが地域における役割だ。そう決めると、やるべきことがクリアになり、会社がどんな方向に変わっていききました。グローバル化が進む現代において、資金も人的リソースも乏しい中小企業が生き残るには、得意なことに特化するしかないと思います。今後、弊社の役割をまっとうし、お世話になってきた地域の方々と共に成長していきたいです」

Specialist's rules - 視点の先に -

- どんな逆境のなかでもできることを探して行動を起こす
- 他社を知るなかで自社の強みを考え、果たすべき役割を明らかにする
- それぞれの得意分野を活かし、地域の企業全体で勝負をかける

孫子の兵法に学ぶ リーダーの戦略

守屋淳・もりや・あつし

作家として「孫子」「論語」などの中国古典や近代の実業家について執筆するかたわら、グロービス経営大学院客員教授として教鞭をとる。

第四回 疲弊する泥沼の長期戦は避け、短期決戦で勝負を決める

今回の言葉は、日本でも「兵は拙速を聞く」という形でよく使われています。ただし、少し注意が必要なのが「拙速」という言葉の意味。現代では、「少々準備不足でも、チャンスと見たら思い切って行け」といった感じで使われますが、もとの「孫子」の意味はまったく違いました。

原文で「拙速」と対比されているのが「巧之久」、つまり「長期戦」なのです。「孫子」には、こうもあります。

兵聞拙速、未睹巧之久也

書き下し

兵は拙速を聞くも、いまだ功の久しきを睹ざるなり

現代語訳

短期決戦に出て成功した例は聞いても、長期戦にもちこんで成功した例は聞かない

『孫子』作戦篇

では、この「長期戦」の対極にあるのは何かといえば、「短期決戦」に他なりません。「拙」という字がついているのは、「ちょっと早く終わらせ過ぎてしまった」というくらいスピードで終わらせろ、という意味だと解釈できるのです。やり過ぎて泥沼にはまるよりは、やり足りないくらいで終わらせる方がいい、と。

実際、歴史上には、二つの勢力が泥沼の争いを続けたため、ともに疲弊し、最終的に第三者勢力が漁夫の利をさらうという構図があふれています。

このいい例が、戦後日本のビール業界。アサヒビールとサッポロビールといえ、今はライバル同士の企業ですが、実はもともと「大日本麦酒」という同じ会社でした。ところが戦後、占領軍総司令部の命令によって大企業が解体されるといふ流れのなかで、アサヒとサッポロという二つの会社に分離しました。そして、もとは同じ会社だったこともあり、お互いに強いライバル意識を持ってしまい、「あそこだけには負けたくない」と熾烈な争いを続けたのです。

その間隙をぬったのがキリンビール。二社が力をあまり入れていなかった、酒販店から各家庭への配達ルートを開拓し、一挙にシェアナンバーワンに躍り出たのです。

前に触れたように、「孫子」が前提としていたのは、ライバルが多数いる状況でした。こうなると、下手に長期戦になってしまえば、自国がボロボロになって漁夫の利をさらわれかねません。長期戦はなるべく避けたいのです。



イラスト：江口修平

落 語をやってきて、これはテクニクだけでは追いつかないなあ、と思うネタがあります。それが「百年目」という落語です。

このネタは、故・三遊亭圓生師匠が十八番として鳴らした落語です。よく我々の間で「笑いがMAXになった時に起きる拍手」のことを「中手」と言いますが、圓生師匠は泣かせの場面でそれを起こすほど、感動の極致を発生させる名人でした。私は師匠のこの落語をCDで聴きました。彼が嫉妬しそふになりました。

「のれん分け間近に迫ってはいたものの、まだ主人の元に仕える番頭さん」が噺の主人公です。この人、店の主人から全幅の信頼を置かれるほどの実直さですが、実は裏に回るとかなりの遊び人でありました。桜が満開の時分、この人が替間持ち（男芸者）や芸者らを多数引き連れて豪華な花見を仕切ります。そして酒に酔い、浮かれていたところ、一番会いたくない主人に遭遇してしまいます。

最悪の醜態を見せてしまい、一気に信用はがた落ち。その晩一睡もできず、翌朝主人に呼び出されます。確実にクビを言い渡される……と思いきや、主人はまず日頃の労をねぎらい、昨日の大遊びについて一切咎めず、なんと翌年店を持たせることを優しく伝えるのです。

何べん聞いてもほればれするこのシーン。テーマは上に立つ者の「許容」でしょうか。機を見るに敏こそが求められている時代、これはなかなか身に付けない資質かもしれません。この主人の言動に通底するのは、どこまでも番頭さんを信じる姿勢なのであります。

この落語をやることはなかった談志にもこの主人のような部分がありました。前座突破に九年半かかった私でしたが、今思うとそれは談志が腹を据えて信じて待っていてくれた時間だったのだろう、と改めて感謝しています。

「相手を許す、信じる」。覚悟がなければできないことです。それを感じられる圓生師匠の名演、ぜひお聴きください。

—東京の元気な社長さん—
T.G. Focus

異色の経歴の「現場を知る作り手」が作る、個性豊かな七色のアイウェア

Vol.40



洗練されたブランドイメージ(上)を打ち出す[VioRou]のメガネは、色も形もひと味違う(下)。

株式会社SOW
代表者 ●小野寺慎吾
所在地 ●東京都大田区北千束1-4-20
G-FLAT305
URL ●http://sow-eyewear.co.jp/

T.G.Focus では登場企業を募集しています。希望される方は、企画部広報課までどうぞ。応募者多数の場合は、抽選とさせていただきます。



小野寺社長は「メガネは今の自分から一歩踏み出すためのアイテムです」と微笑む。

福井県鯖江市で製造される世界最高品質のメガネ。その高い機能性と、海外ブランドのような個性的でオシャレなデザインを併せ持ったメガネは、東京から発信されている。フランス語で紫を意味する「Violet(ヴァイオレット)と赤を意味する「Rouge(ルージュ)」、の2語を掛け合わせたメガネブランド「VioRou(ヴィオール)」は、七色のアイウェアがコンセプト。様々な色や形で作られたメガネは掛けていただけで楽しくなると評判で、国内にとどまらず世界16か国・地域、200店舗以上で販売され、オシャレなオトナのメガネブランドとしての地位を確立している。

このブランドを生み出したのが、株式会社SOWの小野寺慎吾社長だ。メガネ業界では誰もが知るデザイナーだが、その経歴は異色。小野寺社長のキャリアはメガネ小売店の販売員から始まった。20年近く販売員を経験した後、思いがけずメガネのデザインに携わることになったが、当時デザインの知識は皆無に等しく、まずは鯖江に向き、見よう見まねでメガネの製造を学ぶことからスタート。下積みを経て、メガネ業界では珍しい販売員から企画・デザイン、さらには営業までこなす「現場を知る作り手」が誕生した。「お客さまのニーズを汲み取ってカタチにすることが、私のメガネ作りの原点だと思っています」と語る小野寺社長は、作り手になり10年が経った2015年に独立。それまで描いていたイメージをさらにブラッシュアップした「Basic series」を企画したところ、都市圏の顧客を中

心に一定の手ごたえを得た。一方で、1期目が終わり2期目を迎えるときに最も苦しかったという。「事業計画は現実的な数値を算出していたはずが、その通りにはいきませんでした。自分に足りない部分は何か。自問自答を繰り返しました」そこで小野寺社長はデザインの原点に立ち返ったという。取扱店に足を運び、顧客の声に真摯に耳を傾け、自身と顧客の間に生じているギャップを洗い出した結果、もともとの主力商品「Basic series」に比べてシンプルなテイストの「Standard series」が生まれた。このモデルは幅広い顧客層から支持を受け、取扱店も百貨店やチェーン店にまで拡大、成長の原動力となった。

いずれは自社ブランドだけで構成するアンテナショップを立ち上げる計画だ。ショップを訪れた多くの人が、小野寺社長がデザインしたメガネで「色」が変わり新たな一面を引き出される、そんな姿が目に見え。

ビジネスボイストレーニング
声が変われば、会社が変わる！
表情筋を鍛えて滑らかな発声に
ビジネスボイストレーニング「ビジュオ」代表 秋竹朋子

ビジネスがうまくいく発声法
日本実業出版社 好評発売中

顔のこわばりを解消する
「イ」の発音をするときに、口を横に引っ張るイメージで行おう
アイーン
顔を上にに向けて顎を突き出し、1回1秒かけて「アイーン」と発声。これを5回繰り返す。志村けんさんの「アイーン」と同じようにぐいっとなら顔を上げて顎を出し、顎の下や首筋が突っ張るのを感じながら行う。人と話す前のストレッチに最適。
イラスト：高山千草

声に豊かな表情を持たせる
口を思い切り動かすが、表情筋をほぐすうえでのポイント
ウーア
口をすぼめて突き出し「ウ」と発声。次に大きく口を開けて「ア」と声を出そう。繋げて「ウーア」と発声するのを3回繰り返す。これを朝や話す前に5セット程度行くと、口周りの筋肉がグッとほぐれる。笑顔が作りやすくなるので印象もアップ。
イラスト：高山千草

東京 おみやげセレクション
センスあるおみやげは、ビジネスツールのひとつといっても過言ではありません。今回は、気持ちまでふわっと華やかになる「春を味わう梅のスイーツ」をご紹介します。

Berry UPI! 表参道店
ベリーアップ おもてさんどうてん
いちごボルボローネ 6個入 1,296円(税込)
Berry UPI! は、2019年7月にスタートした新しいスイーツブランド。一番人気の「いちごボルボローネ」は、苺本来の程よい酸味が効いた味わい。練乳とマスカルポーネチーズを合わせた生地が口の中でほろほろと崩れる。
〒106-0031 東京都港区南青山5-1-25 ☎03-6803-8185
営業時間 11:00～20:00 不定休
☎銀座線・千代田線・半蔵門線表参道駅B3出口より徒歩1分

末広町 苺大福の専門店 苺庵
いちごだいふくのせんもんてん いちごあん
抹茶あん(右)、練乳あん(左) 各270円(税込)
一年を通して苺大福が買える専門店。苺のさわやかな風味が際立つ「抹茶あん」や、上品な甘みが特徴の「練乳あん」など、品ぞろえは豊富。使っている苺は産地直送で、いつでも新鮮なものが味わえる。
〒100-0005 東京都千代田区外神田6-14-2
☎03-6803-0097(たいやき神田達磨 秋葉原店)
営業時間 12:00～19:30 無休 ☎銀座線末広町駅4番出口より徒歩1分、千代田線湯島駅6番出口より徒歩4分、JR御徒町駅南口、秋葉原駅電気街口より徒歩7分
※上記では、定休日のみを表示しています。年末年始や夏期などの臨時休業日につきましては、各店舗にお問い合わせください。

編集後記

「自社の強みを把握する」。どんな企業にも必要なことですが、決して容易にはできません。そのなかで自社の強みを自覚し、同業他社の強みまで把握し営業を担う株式会社エースは、全国の町工場にとって欠かさない存在に違いないと思います。(T)

小野寺社長は「愛着を持ってもらいたい」という思いをこめ、手掛ける眼鏡一つひとつに「名前」を付けていらっしゃいます。どんな名前か、ぜひ株式会社SOWさんのHPでご確認ください。(W)

取材現場におじゃまします！
まるガモ応援隊
工場内は、機械と働く人々の熱気に包まれている。



メルマガのご案内
当協会のメルマガジンに登録していただいた方には、いち早く「オスメ情報」をお届けします。経営に関する無料講座の受講募集など、たくさんのお役立ち情報満載。当協会ホームページよりご登録ください!!

T.G. Information

がんばる中小企業を応援する
まるがも応援隊

ご存じですか？

ニーズ別
信用保証メニューのご案内

当協会では、経常の運転資金に対する保証はもちろん、お客さまの事業目的や経営方針に合わせて、さまざまな保証メニューをご用意しています。

1 取引先の倒産、災害などにより
経営の安定に支障が生じている方へ

セーフティネット保証

- 融資限度額……2億8,000万円
※すでにご利用中のセーフティネット保証を含みます
- 融資期間……10年以内
※通常の申込書類のほかに、区市町村長の認定書が必要です

2 資金ニーズに合わせた
お借入、ご返済を希望される方へ

当座貸越根保証 ※ご利用は100万円以上からとなります

- 融資限度額……2億8,000万円(当貸1)
2,000万円(当貸2)
- 融資期間……1年または2年

3 「売掛債権・棚卸資産」を活用して
資金調達を行う方へ

流動資産担保融資保証(根保証・個別保証)

- 融資限度額……2億5,000万円
- 融資期間……1年以内
※根保証の場合は、融資期間は1年となります

4 資本市場から
資金調達を行う方へ

特定社債保証(私募債)

- 発行最高限度額……5億6,000万円
- 1回の最低発行額……3,000万円
- 融資期間……2年以上7年以内

5 保証付き融資を1本化して
月々の返済負担を軽減したい方へ

東京都制度融資 特別借換

- 融資限度額……既往の保証付き融資残高、および
事業計画実施に必要な資金の範囲内
- 融資期間……10年以内
※所定の事業計画書の作成が必要です

このほかにも、

- 東京都・区市町の「制度融資」
- 確定受注や季節資金に対応するための保証
- 最長20年の設備資金のための保証
- 手形割引や電子記録債権割引の保証
など幅広いメニューをご用意しています

※ご利用いただくメニューによっては、財務状況などの要件を満たしていることが必要となる場合がございますので、ご注意ください。



お気軽にご相談ください

当協会の全12支店の窓口では、お客さまからの直接のご相談を承っております。
保証メニューの詳細や、信用保証のご利用に関してご不明な点がございましたら、
お気軽にお問い合わせください。
各支店のお問い合わせ先につきましては、当協会ホームページをご覧ください。



新商品の情報など、お得で役立つ最新情報をお届けするメールマガジンを毎月配信中です。
当協会ホームページより、ぜひ登録ください。

東京信用保証協会

検索

