

激動の経営

最初の営業マン

谷口光雄が大学を出て入社した1974年当時、三明製作所に営業マンはいなかった。「頑固な技術者」(光雄)だったという父・秀雄は戦時中にネジメ

ーカーで生産設備として転造機を開発し、52年の起業でも当初から完成品を製造した。社長を継いだ長兄も技術中心の経営を変えず、営業は販売代理店に任せていた。

「文系だから居場所がなかった」という光雄は、顧客の工場を訪ねてまわった。顧客は、光雄が10歳の時に亡くなっていた父・秀雄を懐かしがり、光雄に話をしてくれた。顧客はさまざまに困りごとを抱えていた。当時の転造機業界は

三明製作所

②

ユーザーに寄り添う



創業者の谷口秀雄が開発した転造機「TH4A型」のレプリカ

製品単体の売り切りが常識で、使いこなせるよう調整し工夫するのは顧客の責任だった。そこで光雄は、例えば顧客の課題解決のために最適な部品供給装置を自ら探す、今で言う

ソリューション提案を実践した。

納品後も責任

当時の同社の転造機は「高速で生産性が高く部品の互換性もあつたが、業界で一番高か

課題解決提案を40年以上

った」(光雄)。注文が来るのは他社が嫌がる難しい仕様ばかり。「手間をかけなければ売れない」と光雄は考えた。

しかも73年の第1次オイルショックの影響で、倒産する販売代理店が出てきた。不渡りもつかまされ、経営は苦しくなった。直接営業は避けられず、同社は営業マンを増やした。

資金繰りのため納品時の現金決済も「恥を忍んで」(同)頼んだ。「トラックに機械を積んで納めに行き、現金をもらって帰った」と光雄は苦笑す

る。顧客責任が一般的だった納入後の調整や、試運転も担当。「ちゃんと加工ができるまで責任を持った」(同)。

さらに、顧客先が良品を作り設備稼働率を上げる方法を考え抜いた。生産状況の見える化や、不良の原因特定・改善を支援。部品の停滞(チヨコ停)を検出するシステムまで自社で開発した。

苦境去る

数年後に「いつまで納品時の現金決済を続けるのか」と顧客にからかれた時には、すでに苦境は去ってい

た。顧客の困りごとに寄り添う課題解決提案が、同社の営業スタイルとして定着していた。80年代以降は海外展開も主導。96年に米

光雄は4人兄弟の末っ子で「社長になるとは想像すらしなかった」という。しかし自ら始めた直接営業は同社を変えた。かつてライバルの背中を追い、資金繰りにあえいだ同社。課題解決提案を40年以上続け、今では転造機で国内6割のシェアを持つ。

(敬称略)