

高い技術開発力と提案営業で下請け体質から脱却

三和ゴム工業株式会社 奈良県磯城郡田原本町

多様な用途の工業用ゴム製品を生産

デフレ不況が進行するなか、売上げを維持するためには自社製品の価格も切り下げているがざるを得ない。大手メーカーの製造部門として位置づけられる下請けの中小製造業の場合ほとんど商品に合った価格交渉はないに等しい。

そのようななか、これまで蓄積した自社の高い技術力を活かして提案営業を行い下請け体質から抜けだし業績を上げているのが、今回紹介する三和ゴム工業株式会社だ。どんな形にでもなるのがゴムの特性だが、自社製品を相手企業のニーズに応える形にして提案し、需要を創造している。

同社の主力製品は工業用ゴム製品。工業用ゴム製品というと、自動車や工業用機械などの部品、あるいは鉄道、道路などの社会インフラに使用される製品などが中心で、一般には馴染みがうすいかもしれない。たとえば、瀬戸大橋をサビから守る止水ゴムや新幹線車両の振動防止部品、高速道路のジョイント部に使われるエキスパンションジョイントといったらわかるだろうか。その他、各種ホース、クッションゴムなど数え上げたらきりが無い。素材がゴムだけに、形態や用途により大小さまざまな製品を製造している。

会社概要

会社名：三和ゴム工業株式会社
 所在地：奈良県磯城郡田原本町阪手610
 電話：07443-3-2345(代)
 創業：1941年10月
 設立：1958年10月
 資本金：1,000万円
 代表取締役社長：太田 嗣 郎
 従業員：80 名

事業内容：工業用ゴム製品製造及び販売、プラスチック製品の販売（天然ゴム、合成ゴム、シリコン、ウレタン製品等）

URL:<http://www.sanwagomu.co.jp/>

関連会社：SANWAGOMU(M)SDN BHD（マレーシア）



工業用ゴム製品の本命ともいえるべきプレス製品

創業は 1941 年。先代社長（現会長）が大阪でゴム製品の販売を行ったのが始まり。戦後の 46 年に田原本町に工場を建設し、工業用、医療用ゴム製品の製造を開始。60 年代の高度経済成長期に入ると、家電メーカー向けの洗濯機ホースや工業用ゴムの量産体制に入った。以後、65 年に製鉄用ゴムロール部門を新設、68 年には大型プレスを設置しプレス製品の大型化に対応、74 年にはウレタン部門を新設するなど、日本の工業化、高度経済成長とともに業容の拡大を図ってきた。

相手メーカーの示す仕様に従い製品をつくるとともに自社内に技術力を蓄積し、同時に受注高も伸ばすことができた。また、生産能力増強のため大型プレス機の増設、プレス工場の新増設など設備投資も積極的に行ってきた。

ところが、生産はあくまでも大手メーカーなどからの下請けの受注生産。相手メーカーの仕様に



本 社 工 場

従い製品をつくることができれば受注量は確保できるが、価格は相手先希望に合わざるを得ず、高度経済成長時代にはそこそこの利幅をとれたが、80年代以降、経済のグローバル化、大競争時代への突入で、受注単価はコストぎりぎりまで押し下げられ、同社は苦境を迎えることとなった。



鉄鋼・製紙・繊維等各種製造業で使用するゴムロール

経営戦略を180度転換

90年10月に現社長が社長に就任。太田社長は人員削減や工程改善など徹底した業務の再構築に踏み切った。なかでも最も力を注いだのが、既存取引先の見直し。これまで相手先意向による受注生産を続けてきたが、利益が上がらない体質になってしまった。そこで、自社では採算の合わない商品と合理化して合わせる商品とを選別し、選択と集中に取り組み、採算の合わない商品の受注は受けないこととした。しかしそうすると、取引先も仕事量も減少してしまう。

そこで、考えたのが“提案営業”。当時、仕事は相手から転がり込んでくるものとして、それまで同社は営業力に乏しかった。お客様の仕様で物を作るのであれば、時代と共に利益が上がらなくなる。新たに専任の営業担当を置き、それまでの「待ち」の姿勢から「攻め」の姿勢に経営戦略を180度転換、積極的に新規開拓にあたらせた。こうしたことで、ユーザーがどんなことで困って、何を望んでいるかがわかるようになった。

ここで実力を発揮したのがこれまで蓄積してき

た同社の技術力。新規先でユーザーのニーズを聞いた営業担当は、同社の技術力を使えばニーズに合った製品が提供できることをアピールし、積極的に新規受注を獲得していった。こうして、ある先で問題解決型の提案営業が実を結べば、クチコミで新たな引き合いが舞い込んで次の受注につながり新たな取引が増加していったのであった。

タイミングも良かった。太田社長が業務再構築に取り組んだのはバブル崩壊直前の90年10月。バブル崩壊後本格的に景気が悪くなった頃には主要な社内体制の立て直しが完了。世間がバブル崩壊で苦しみだした頃には既に「攻め」の体制に入っており、同業他社が投げ出した仕事もおかげで吸収していくことができた。95年の阪神・淡路大震災で起こった、道路、ビルなどの免震ゴム特需もフォローの風となったのであった。



内面にセラミックを焼付接着し超耐久性を発揮するセラホース

「提案営業」でさらに業容拡大
「ユーザーの所へ営業が足を運んだことによって、市場のニーズがつかめるようになった。当社のこれまでに蓄積してきた技術力、商品開発力でお客様のニーズに応え、新規受注の拡大を図ってきた。今後も提案営業でさらに業容を拡大・強化していく」と太田社長は経営への熱い思いを語る。

高い技術力、生産能力を活かした提案営業で顧客需要を創造していく同社の未来は、さらに堅固なものになると確信した。

(井阪、武村)