

北陸 経済研究

2005

No.322

ISSN 0386-8583

4

北陸の産業天気図

〈調査〉北陸新幹線が走る前に
考えておきたいこと

〈わがまちの戦略〉石川県七尾市

〈チャレンジ〉デスタン株式会社

〈企業紹介〉晩化学工業株式会社

財団法人 北陸経済研究所





ローテク商材をハイテクオペレーションで デスタン株式会社

「笹ずし」「ますのすし」、あるいは「笹団子」のおいしさを引き立てるササの葉。商売繁盛や家内安全などを願って神棚に供えるサカキ。デスタンはこれらを中国から開発輸入し、食品製造小売業者、スーパーマーケットやホームセンター向けに卸している。特に、サカキでは国内市場の30%を超えるトップシェアを取っており、従業員1人当たり経常利益も700万円を超える収益力の高さである。

強さの源泉は、①着眼点よく事業を選択②売れるシステムづくりへの情熱③従業員のモチベーション（動機付け）を高く保持——である。

●売れるシステムづくりへの情熱

北本社長は、事業選択よりもシステムの重要性を強調する。

第1には、ノルマで売り込むのではなく、お客さんの悩みに焦点を当てること。

サカキを販売している店頭では、葉落ちや変色があると、手を掛けなければならないし、歩留まりも落ちる。品質劣化を抑えるには、保管中も運送中も一定の低温で、サカキを冬眠状態にするのが一番との結論に達した。

その実現のために、厚さ2.5cmの発泡スチロール箱で氷とともに封入配送することとした（外気温30度下で、箱の中は24時間以上5度以下を保つことができる）。

また、配送前に変色葉などを取り除いてこん包しているので、ユーザー先での品質は高い。品質に対する自信の表れが、「到着当日に不具

合があれば交換を受け付ける」旨を記した紙の添付であり、ユーザー先に安心を与えている。

第2には、洗練された顧客対応である。当社では5年ほど前に、注文先を間違えて届けてしまったことがある。このようなミスなくする方法はないか思案したところ、電話番号は必ず1先に1つ対応していることに着目した。

電話番号を鍵にさまざまな情報をつなぐことで、受注内容を転記せずに、物流センターへ配送指示が出せるようなシステムをつくり込んだ。転記がなくなったことで、以前は2分22秒かかっていたものが、23秒に短縮された。

開発した電話とコンピューターをつなぐ受注システム（CTI）により、これまでの受注履歴や交渉履歴も電話中に表示されて、リピート客は「いつもどおり」などと数量を言わなくても受発注できる。利便性がここまで高まると、他社へのくら替えはまず起こらない。

またクレームの情報は、コンピューターに登録されるとともに、定期的に解析される。例えば、運送ミスが散見されるときに、その旨運送業者に改善要求しても、謝ってくるだけで具体的な改善にならない。しかし、どの配送地域で、いつミスが多発しているか特定できると、改善

概要

本 社	金沢市駅西本町1の6の8
代 表 者	代表取締役 北本政行
設 立	1976年2月
資 本 金	3000万円
従 業 員 数	14人（パート2人含む）
売 上 高	7億2200万円（2004年3月期）
経 常 利 益	1億300万円（同期）
事 業 内 容	ササ、サカキの開発輸入・販売

要求も具体的になる。当社ではそこまで詰めて解析できるシステムをつくって改善をかけるので、クレーム件数は減少している。

こうして、品質や配送に対する信用が形成されると、市場シェアはおのずと上昇し、知名度が上がる。そのため、広報費を軽減しても売れるという好循環に乗っている。

●従業員を大切にすることは強い

サカキ事業の繁忙期は夏（品質管理が難しいから、デスタンに声が掛かる）と正月前であり、逆に閑散期もある。デスタンは賃貸ビルを複数保有しており、閑散期に従業員が内装工事や電気系統の点検ができると、外注せずともよい。

デスタンの年報酬は「新入社員は一律320万円」だが、工事などの特技を生かせたら400万円にアップする。生産性に対応する明快な報酬体系をもって、従業員に報いている。

また、職場環境は大変良好である。事務所は、階段状（まるで宇宙ロケットの管制室のよう）に一人ひとりのオペレーションブースが設けてあり、従業員同士の視線が合わず、仕事に集中できる。机が広く、業務ファイルを幾つも開いて複数の仕事を同時進行できることから、生産性が上がる。

さらにトイレが大変きれいである。内装が温かい感じで、温水洗浄装置付きである。



オペレーションブースが階段状に設置された当社事務所
これらは、従業員を大切にすることはモチベーションが高い、との北本社長の信念による。

●ササ、サカキそして小菊へ

北本社長はサカキ事業が十数年以内に成熟化するとみている。次世代を担う新事業としては、仏壇や墓に供える小菊を選択している。

ササ、サカキ事業を成功に導き、小菊に掛けるデスタン流・事業成功の方程式を整理すると、表1のようになる。

一方、見えざる新規参入者も同様の戦略を立てている可能性がある。北本社長は、慢心はいけないが、自社の現有能力には次の競争優位があるので勝てると判断を下している。

- ①サカキと小菊は保存温度管理が似ており、現有設備に大きな改変を加えなくてもよい。
- ②サカキでユーザーから信頼を得ており、小菊市場への新規参入でも浸透しやすい。

（調査研究部主任研究員 浅井修平）
E-mail: asai@hokukei.or.jp

表1 デスタン流・事業成功の方程式

ポイント	例え
1 「心」に着目する。そうすれば、値ごろで、良質なものが選ばれる。	ササではおいしそうという「心」、サカキではお供えする「心」、小菊では先祖にお供えする「心」をターゲットにしている。
2 生活そのものの中で、グローバルな視点から価格差に着目する。	（事業に直結する例ではないが）社長は乗用車を中古（新車の半額）を東京で調達した。東京では平日は電車通勤で、週末に自動車に乗る人が多く、3年落ちで走行距離が1万km未満の自動車が見つかる。中国では、同1万km未満は新車同様の扱いであり、日本の3年落ちで半額は実質価値は高いと判断。
3 市場について、勘でなく、買ってでもデータに基づいて分析すること。	小菊は現在10億本消費されている（単価は45~47円）。これはサカキの15倍の市場規模に当たる。また、花屋の電話帳掲載件数を見ると、足元減少に転じている。
4 市場への供給システムがどうなっているかを、押さえる。	ササ、サカキ、小菊に共通するのは栽培、採取にかかる人件費が大きく、年金を受け取る高齢者が片手間に行っている点。それでも人件費が重いコスト構造。また、小菊の種苗業者は代金の受け取り条件が「益・暮れ」と企業的ではない、と指摘。
5 日本の現状をみて、システムやモチベーションについて他社ができない工夫を当社ができることとみたら、参入する。	