e革命に「陰の主役」あり
セブンイレブンもドコモも彼らを欠かせない

新しい経営のキーワードが当てはまるのは、既存の産業だけでない。コンビニ、携帯電話などe革命ブームに沸く電子部品やサービス業界。ここでも、他社を凌ぐ強い企業の条件は同じ「柔・効・超・台」だ。

柔 効 超 台　エコス

コンビニのeコマースで決済のディファクト確立

「ケータイ・コンビニ」が牽引する、日本のeコマース（電子商取引）市場。しかし真の勝ち組はNTTドコモやセブン-イレブン・ジャパンではないかもしれない。彼らに不可欠な部品やソフトウエアなどを供給して成長する「陰の主役」こそ勝者に最も近い。そうした陰の主役に共通するキーワードも同じ「柔・効・超・台」だ。

セブンイレブンが昨年11月にソフトバンク、トーハンとともにインターネットでの書籍販売を始めたのを皮切りに、ローソンやファミリーマートも相次いで名乗りを上げ、参入競争が白熱するコンビニのeコマース。このうちセブンとローソン両方の顧客管理や代金決済のシステムを手がけた会社がある。ソフトウエア開発のエコス（東京・渋谷区、露木千尋社長）だ。

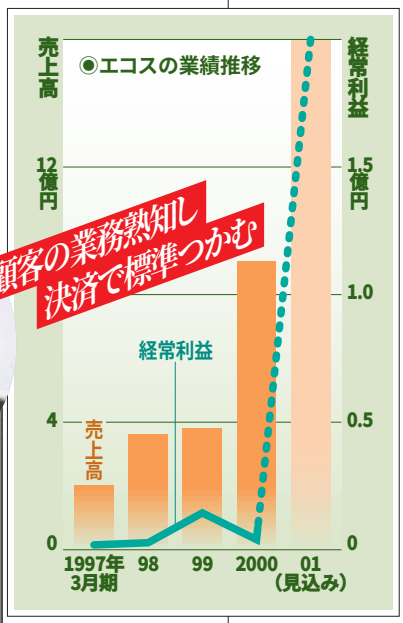
ネットを使った消費者向けのビジネスでは、ホームページそのものよりも、商品の注文や顧客情報の管理、代金決済の方法、商品の届け方といった部分が問題になる。

エコスのソフトウエアは、商品や顧客管理の核となるデータベースを中心に、ネットや携帯電話からの商品受注機能と代金決済機能の両方を1つにまとめてある。ネット上に出店する企業にとって、顧客の目に直接触れるホームページのデザイン以外の「後方業務」を一括して任せられる。

エコスのソフトの便利な点は、コンビニでの受け渡しはもちろん、クレジットカード、銀行の引き落とし、着払い宅配便、郵便局の代引き配達まで、あらゆる代金決済の手段に対応したことだ。最近は類似のソフトもいくつか発売されているが、エコスに匹敵する機能を持つものはない。もはやeコマースの決済ソフトではディファクト・スタンダード（事実上の業界標準）なのだ。

だがエコスの評価が高いのは、その豊富な決済機能のためだけではない。露木社長は「決済機能だけならクレジットカード会社でも真似できる。様々な業種ごとの顧客管理の方法や業務の知識がないと、こういうソフトウエアは作れない」と話す。

エコスは単にパッケージソフトを売るだけではなく、納入の決まった相手にその業界の業務知識を持った技術者を張り付ける。少人数だが業務知識の豊富な専任の担当者が、事業モデルに



セブンイレブンの店舗で決済できる「イー・ショッピング・ブックス」のホームページ（写真上）、「ロッピー」で決済するローソンチケット（同右）は、どちらもエコスのソフトを使う。円内は露木千尋社長

（写真下：村田 和聡）

応じてソフトを細かく修正するため、企業が考えたビジネスの仕組みが、驚くほど短期間で実現できるのだ。

エコスのソフトウエアを使って、今年2月にNTTドコモの携帯電話「iモード」の端末からコンサートチケットや航空券を予約・販売するサービスを始めたローソンチケット。同社の坂本良男・営業企画管理部長は、「昨年12月にシステムの開発を始めたが、エコスはわずか2カ月でドコモ側のコンピューターとの接続設定から顧客管理システムの構築までトラブルもなく終わらせた」と驚嘆する。ローソンでは2月以降、iモード経由のチケット販売が全体の2割近くに達し、ホームページには1カ月1000万回のアクセスがあるという。

わずか50人余りの社員で、顧客の業務に合わせてソフトをどんどん作り替える。顧客の業務に合わせた仕組みを即座に作るという「柔」の体制こそが、エコスの第1の強みだ。

自分自身もOA販売会社、インターネット接続提供業者と企業を渡り歩いてきた露木社長は、社員に「どこの企業でも仕事をしていける社員になれ」といつも話している。「エコスという会社は、そこで何かができると思う人が集まる場のようなもの。自分がやりたいことができなければ、別のところに行けばいい」と、露木社長は言う。

業績を誇張し、大口を叩きたがる経営者や社員の多い情報技術（IT）業界で、エコスの社員は露木社長以下、自分の業績は誇示せず、常に控えめに語る人が多い。それは、裏返せば大言壮語しなくても、実力を示せばいいという同社社員の“職人気質”を示す。この、社員一人ひとりの高い実力と仕事に対する強烈な自負が、土台としてエコスの第2の強さを支える。

新興のソフト会社としては財務基盤も強固だ。開発費はすべて経費にし、無駄な資産は一切計上しない効率的な財務を貫く。ナスダック・ジャパンへの株式公開も視野に入れている。

今後はeコマース用のソフトを、他のシステム構築業者にもライセンス付与して稼ぐ一方、「受注管理や顧客管理をもっと進化させたソフトを開発する」（露木社長）。決済機能で握ったディファクトの技術とカード会社とのパイプも、エコスを次世代決済システムへの最短距離に位置させる。一騎当千の技術者集団と彼らを生かす柔軟な組織が、社員わずか50人の企業をeコマースの陰の主役にしたのだ。

ユニオンツールの超硬ドリル（写真右）と、それを作る自前の生産設備

柔効超台 ユニオンツール

工作機械から自社で内製、超硬ドリルで独走

エコスがソフトウエアなら、携帯電話やゲーム機などのハードウエアでも圧倒的な強さを誇る企業がある。1996年9月に東証第2部に上場したユニオンツール（東京・品川区）だ。

といっても、同社が携帯電話を作っているわけではない。同社が作るのは、直径わずか0.1mm前後の穴を開けるための超硬ドリル（PCBドリル）だ。小型化が進む情報機器の高密度プリント基板を作る際に欠かせない機械で、ユニオンツールが国内市場50％、世界でも35％のシェアを握る。

携帯電話市場の急拡大やプレイステーション2のヒットという追い風に乗り、2000年11月期は6期連続の増収増益を見込む。売上高経常利益率は約35％。競合メーカーの東芝タンガロイや三菱マテリアルの売上高経常利益率が2％前後なのに比べ驚異的だ。

その極めて高い利益率の秘密はどこにあるのか。それは、技術力を保つための徹底した自前主義と、自前主義を支える「人員削減は絶対しない」という信条だ。人員を削減し組織のスリム化を図る企業が多い中、同社の経営はそんな常識を超越してしまっている。

ユニオンツールの最大の特徴はPCBドリルの生産設備をすべて自社で開発・製造していること。主力の長岡工場（新潟県長岡市）ではPCBドリルの生産ラインの一角に、生産設備の組み立て工場が備わっている。製造業の分野では工場を持たず生産委託する「ファブレス」経営を取り入れる企業も増えているが、ユニオンツールは生産設備の設計から最終的な組み立て

までも自社内で一貫して行っている。

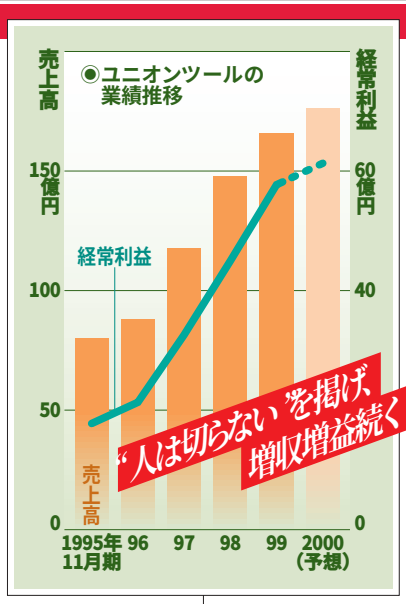
片山貴雄社長は自前主義の利点を、「設備投資額が競合メーカーの3分の1程度で済むし、注文が急激に増えても、当社はすぐ生産を増強できる」と話す。

精密工具であることから、PCBドリルは消耗が激しい。例えばプレステ2を1台製造するために1本を使う。昨年末から今年初めにかけて、競合メーカーの増産が追いつかない中でも、ユニオンツールは月産800万本体制を一気に1200万本へと引き上げ、シェアを伸ばすことができた。

自前での生産設備開発には、独自の技術力を培う意味もある。例えば、ユニオンツール独自の製品技術の1つに「焼きばめ」がある。通常のPCBドリルは銀と並ぶほど高価な素材であるタングステン合金を使っているが、同社は柄の部分に比較的安価なステンレスを使い、タングステン合金のドリルを特殊な技術で接合させることでコストを削減できた。外部任せではこうした生産技術の高度化は実現しにくい。

独自の先端技術という土台を持つことが、競合他社の追随を許さない要因だ。「焼きばめの技術開発には2年ほどかかったが、これによって原材料費を他社の3分の2程度に抑えられた。競争激化で単価は10％程度下がっているが、競合メーカーに比べて製造コストを削減できるので、高い利益率を維持している」と片山社長は指摘する。

これらの独自技術を支えるのが、技術・技能を伝承する社員だ。従って同社は雇用調整には極めて慎重。バブル後に従業員の余剰感が出たこともあったが、製造工程の見直しや生産設備の改良、品質向上といった研究・開発にこれらの人材を振り向けることでしのいだ。



「企業の成長は尺取り虫。（市場が）縮むときは次に伸びるときの準備をすべきだ」と語る片山社長は、今後もリストラなしの超高利益率を堅持できる、と自信を見せている。

柔効超台 EC物流

トヨタ直伝のカンバン方式 社員10人でe物流担う

e革命に欠かせない要素である「物流」。社員たった10人の会社が大手物流や倉庫会社に抗してディファクトを取ろうとしている。今年7月に生まれたばかりのEC物流（東京・杉並区、吉田友也社長）だ。

トヨタ自動車名誉会長の豊田章一郎氏と、長男でインターネットでの自動車販売サイト「ガズー」を立ち上げた章男・現取締役。連れ立って取引先を訪れることなど滅多にない2人が今年2月、東京・杉並区のマンションの1階にある面積約1000m²の小さな物流倉庫に姿を見せた。

その時、EC物流はカタログなどの投函サービスを手掛ける日本宅送（東京・新宿区）の一部門に過ぎなかった。同社は56万人に及ぶガズーの会員誌の宅配を請け負っており、その関係でガズーの物流にも参画することになった。

そこで昨年10月から、トヨタから生産管理の専門家を受け入れ、物流加工にトヨタ式生産管理を取り入れた。豊田親子の訪問はその成果を見るのが目的。「今はおもちゃみたいな設備だが、いずれ大きくなる。基本を忘れずにいてほしい」。倉庫を見た章一郎氏は、吉田社長にそう声をかけた。

ガズーはカーアクセサリーのほか書籍、CDなど6000点以上の商品を扱う。倉庫ではそれらの商品の取り揃えから箱詰め、梱包、発送作業までを一括して請け負う。実際の配送はヤマト運輸や西濃運輸に任せるが、複雑で多量の作業を少人数でこなす。そのノウハウをトヨタから直伝されたのだ。

ガズーに入った注文は直接EC物流に送られ、注文内容や配達指定日、顧客情報などを記した指示ビラに印刷される。このビラが倉庫内を回ることで、発送する商品が集められて梱包される。

トヨタと日本宅送のチームは、在庫置き場、作業台の位置を測り、作業スタッフの歩数を数え、作業時間をストップウオッチで計測しながら、独自の効率的な加工の手順を作り上げた。

顧客の注文に応じて商品を詰め合わせ、発送する

（写真：清水 真帆呂）

例えば通常の物流加工では、商品を詰め合わせた後で検品をする。だが、日本宅送は各工程で正確な作業をすることで検品作業を省き、加工スピードを上げた。また、在庫は極力抑える一方、一定の残高数になったら発注をかけるなど、在庫管理にカンバン方式を取り入れた。指示ビラには顧客の情報がバーコードで添付してあり、そのバーコードと運送会社の伝票を照会すれば商品の追跡もできる。

トヨタ流生産管理方式を物流の現場に応用するとの発想によって、従来の物流加工の常識を超えることに成功。eコマースにふさわしい、全く新しい物流加工の仕組みが生まれたのだ。

ネット販売に伴う物流加工という市場には大手物流も目を付けていた。トヨタが決して規模が大きくない日本宅送と組んだ理由について、吉田社長は「大手は自社倉庫で物流加工を請け負うなど自前で体制を築いており、高コストの部分もある。当社はトヨタという顧客の注文に合わせて仕組みを作ったので、低コストで請け負える」と説明する。

だが、新たに作り上げた仕組みは、他の物流にも応用が利く。既に百貨店のネット通販など、問い合わせが相次いでいる。

日本宅送はガズーの会員誌を請け負った効果もあり、1999年11月の売上高が前年比20％増の19億円、今期は30億円を見込む。また、分社化したEC物流は急激な売り上げの伸びが期待できるため、2001年には東京証券取引所・マザーズへの株式上場を狙い、物流加工の拠点整備を進める。

柔軟超台 スミダコーポレーション

小回りの利く組織で究極のコスト削減

携帯電話やノートパソコンなどの電子機器が爆発的に普及する陰で、それを支える電子部品業界の競争は激しい。そんな中で、コイル専業大手のスミダコーポレーション（旧・スミダ電機）は「究極のコスト削減」（八幡滋行社長）を武器に、5年間で株式時価総額を5倍以上に増やしている。

同社の主力製品は音響機器の信号処理や電子機器の電圧変換などに使われるコイルやトランス。700種類以上にも及ぶ製品のほとんどは、1個当たり数十円から数百円という廉価品だ。

スミダは、もともと海外の人件費の安い場所を求めて工場を作ってきた。かつて1989年には、韓国で現地従業員の解雇に絡む労働争議に巻き込まれ、「コスト削減だけを目的とした『渡り鳥経営』は限界」と批判を浴びた。当時海外事業部長だった八幡社長は、「進出した地域の企業になりきらないと成功しないとの考え方が全社に根付いたという点で、韓国の経験は幸いだったかもしれない」と振り返る。

そんな苦い経験を経たスミダは今、海外現地法人への権限委譲をコスト削減の切り札にしている。幹部クラスに現地の人間を就け、「現地の社員全員に『自分の会社』という意識を持ってもらう」（八幡社長）ことで、ぎりぎりまで原価低減を進める。

実際、現地法人には原価低減ができなければ、その製品の製造は他の国に移ってしまうとの危機感がある。この緊張感がスミダの効率の追求を支える。

スミダの強さを支えるもう1つの要素は、大半の事業活動をプロジェクトごとに行う機動的な組織にある。

例えば昨年暮れ、営業担当の鈴木政孝氏（現・国内販売会社のスミダ電機社長）はある液晶用部品メーカーから相談を受けた。「2カ月後までに、液晶パネル部品の薄型電圧変換器用のコイルを作れないか」。液晶を動かすために大きなパワーを必要とするが、なおかつ薄型という相反する条件だ。

鈴木氏は12月20日に注文を受けるとすぐに、技術担当や購買担当者、さらに量産ラインのある中国の担当者と連絡を取り合った。数々の作業の後、翌年2月14日には納品にこぎ着けた。

「23年間の営業経験でも、新製品の納期が2カ月を切ったのは初めて」と笑う鈴木氏だが、「当社は稟議書もなく社内調整に余計な時間がかからないため、仕事への対応が速い」と話す。

現地法人同士が競争しながら、小さな組織ごとに迅速に動く。スミダの組織の柔軟さは、生き残ることができる部品メーカーの在り方を示している。

▼現地法人の工場風景（中国）