

自社ブランドの更なる浸透を狙った営業体制の再構築と生産の効率化

国内市場への新たな営業戦略としてパートナー店の開拓・育成を意図し、営業マンの能力向上と職人集団による高品質なめがね作りを効率よく行うための生産体制の強化を支援した。また、この支援を通して管理職のマネジメント能力を高める取り組みも行った。

北陸支部 統括プロジェクトマネージャー 増森 正樹

企業名 増永眼鏡株式会社
業種 眼鏡製造業（高級眼鏡フレームの製造及び販売）
所在地 福井県福井市今市町4-15
資本金 72百万円
設立 明治38年6月
売上高 1,770百万円
(平成21年6月期)
従業員 171人

福井の眼鏡産地は中国の技術力向上に伴う環境変化に見舞われている。当社は早くから環境変化を予測し、自社ブランドの開発・販売とめがね作りの技術強化にこだわってきたが、大きな課題も抱えていた。国内へのさらなる自社ブランドの浸透を図るため、直営店に加え新たにパートナー店を開拓・育成するための営業マンの能力向上と職人集団による高品質なめがね作りを如何に効率よく生産するかの支援を行った。

会社の創業者、現社長は4代目になる。

福井のめがね産地は、国内外の有名ブランドのOEM生産と生産効率を高めるための分業体制で伸びてきた。しかし、中国の技術力向上により1990年代後半から産地にとって大きな環境変化が起こった。

増永社長は、早くから環境変化を予測し、県内他社がOEM生産で売上げを伸ばして行く中で、自社ブランドの開発・販売とめがね作りの技術強化にこだわった。

創業当時の社是は「当社は、良いめがねをつくるものとする。出来れば利益を得たいが、やむを得なければ損をしてもよい。しかし常に良いめがねをつくることを念願する」。福井県内のめがね職人が競い合い腕を磨き分業独立が進む中で、自社で全工程を一貫生産し品質の良いめがねを提供することにこだわってきた。

営業力を持たずOEM生産に重きを置く他社に対して、当社は早

企業概要

福井県は眼鏡フレームの国内生産95%以上を誇る一大眼鏡産地であるが、その産地化は、明治38年（1905年）、増永五左エ門が農閑期の副業として眼鏡枠作りに着目、大阪や東京から職人を招き、製造技術を伝えたことから始まった。増永五左エ門は増永眼鏡株式



創業100周年事業として、昭和8年に昭和天皇に献上品として送られた眼鏡を当時の形のまま復刻した限定モデル



本社工場

い段階より自社ブランドの直営店を設けただけでなく、昭和59年のヨーロッパ（スイス）進出を皮切りに、マレーシア、香港、米国、中国などに子会社を設立し、販売と生産の拠点展開を果たした。国内では、直営店3店舗のほか、パートナー店での販売により全国網を構築している。ペイリン米共和党副大統領候補（2008年当時）が愛用したモデルなどデザイン性の高い高品質製品は国内外の著名人にも多数の愛用者があり、受賞歴も多数ある。

中小機構との出会い

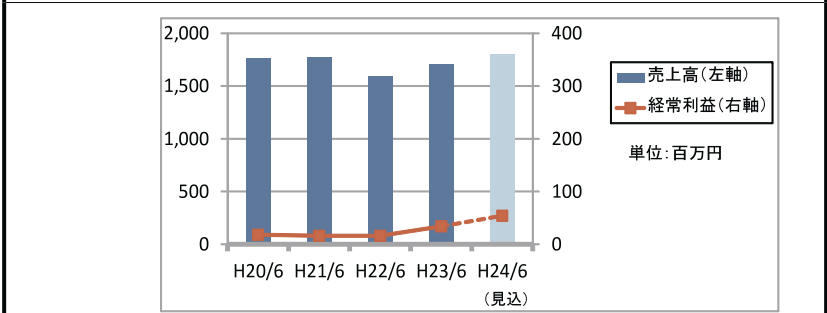
平成21年「元気なモノ作り中小企業300社」（経済産業省）に選定されたことが、キッカケとなり訪問した。

増永社長との面談の中で、今後の事業展開に話が及んだ際、取組みを進めて行きたいが困っていることがあるとの相談があった。詳しく聞いてみると「漠然と営業している営業マンとコスト意識の薄い職人集団の生産現場」の話であった。

増永社長からは「良い解決策はあるのか」と質問があり、中小機構の「専門家継続派遣事業」での支援を紹介した。

特徴として1.中小機構の全国ネットワークで最適のアドバイザーが紹介できる。2.オーダーメイド支援で経営課題に合せ派遣計画を作成、プロジェクトとして管理者

売上高と経常利益



支援メニュー	H20	H21	H22	H23	H24	支援内容(支援テーマ等)
専門家継続派遣事業		●→				新たな営業戦略の構築支援
専門家継続派遣事業			●→			生産体制の強化

を置き、成果がでるように支援する等を説明したところ、「ぜひ、利用したい」との返事をいただいた。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

後日再訪問し、増永社長、営業部長、工場長とのヒアリング、工場見学を行った。

営業体制については、営業日報等の帳票類や営業部長からのヒアリングで現状を把握した。増永社長の指摘どおり、目標・目的を持った営業活動は実行されておらず、漠然と訪問するスタイルであった。

今後の事業展開の中で、各県1店舗を目標に「顧客に愛されるパートナー店」を開拓・育成していくためには、御用聞き型ではなく、提案・支援型の営業マンを育成する必要がある。

一方、生産現場では1本のめがねができるまで、約200の工程があるが、いくつかの工程、特に仕上げ工程での仕掛品の多さが目立ち、手直し作業が5人で行われていた。

生産指示書等の帳票類の確認も行ったが、納期遅れを頻繁に起こしていた。

仕上りの微調整にこだわるという職人氣質は理解できるが、一方で納期遅れにより納入先やお客



増永眼鏡が展開する3つのブランド

様に迷惑をかけることは問題である。

これを解決するために、高品質を維持しつつ、手直しの発生防止を行い、納期厳守と無駄なコストを削減する生産体制の構築が必要と判断した。

こうした状況を踏まえ、営業向けには「営業体制の再構築」、生産向けには「生産の効率化」と各々にテーマを設定し、2つのテーマでほぼ同時期に専門家継続派遣事業を実施した。

部門は違うとはいえ、2つのプロジェクトを同時に行うことは会社や従業員にはかなりの負担とな

プロジェクトチームとは別に、専務をリーダーに3つめのプロジェクトチームを立ち上げた。これは、間接部門も含めた全管理職（課長以上）が参加して、2つのプロジェクトの内容を学ぶプロジェクト、自らのマネジメント能力向上に役立てられるようにと考えたものである。

支援内容と支援成果

「営業体制の再構築」プロジェクトチームには、7名が参加。

いままで受け身であった営業に対しては、受け持ち範囲をパート

した。

「生産の効率化」プロジェクトチームには、11名が参加。

生産に関しては経営者、管理職、現場従業員の意見が分かれ、社長の意図した生産計画が浸透しない状況からスタートした。予想通り職人集団である現場従業員からの反発は強く、プロジェクト開始にあたっては、アドバイザーがこのプロジェクトを行う意義や目的を一人一人粘り強く説明した。その結果、現場作業員から理解を得られ、顧客納期の厳守を第一目標とし、顧客満足につながらなければ、自己満足の製品づくりにすぎないことを共通認識とできた。生産計画数が未達成の日もあったが、生産量に見合った人員配置計画と日々の生産量を繰り返し検討した。品質管理に関しては特性要因図などのQC手法により、手直しの発生原因を追究し、改善する手法をOJTで伝えた。

営業、生産体制ともに半年間の限られた期間であったが、経営幹部が主体的にマネジメントレベルを向上させてゆく取組みも行い、業務の中で発生する様々な課題に対して継続的に改善活動を実行し、達成すべき目標をクリアできるレベルまでになった。

職人集団をまとめ上げる仕上げ課の課長はこのプロジェクトの実施にあたり、課員に理解してもらうのに大変苦勞した一人であるが、支援の感想として以下のように述べている。「キックオフミー



顧客満足につながらなければ、自己満足の製品づくりにすぎないことを共通認識とできた

増森 正樹 北陸支部 統括プロジェクトマネージャー

るが、会社全体に改革の機運が高まり、従業員のモチベーションも高まると考え、私が発案して増永社長に理解を求め、スタートした。

プロジェクト推進体制

この2つのテーマを実施するために、専務をプロジェクトリーダーとし、2つのプロジェクトチームが始動した。

さらに、全社的な改革機運を盛り上げ、支援の成果を出すためにも私からお願いして、この2つの

ナー店に限定させず、一般小売店向け取引も含めた営業体制の構築を目標とした。小売店、パートナー店のサポート・組織化、自社ブランドの浸透など基礎的なマーケティング知識を修得することで、営業活動の視野を広げた。サポート業務については標準化と調査表の作成などツールを整備し、実行しやすい仕組みを構築した。個人任せになりがちな営業活動を科学的かつ組織的に行うために、計数管理を導入し、行動項目の重点化と目標管理を推進できるよう支援

ティングでは、一体何が始まるのかみんな不安な表情であったが、プロジェクトレビュー会では、晴れ晴れとした表情であった。自分も今まで、自分のやり方に自信と誇りを持っていたが、専門家の先生と一緒に考え、実行していくなかで正しかったことと間違っていたことが良く理解できた。」

今後の課題

支援で構築した営業・生産体制とも、維持するだけでなく、発展させていくことが肝要である。実際、この支援で社内が活性化され、新たな製品の開発プロジェクトが進んでおり、製品の完成も間近である。

さらに支援後の成果として、リーマンショックによる景気後退や安価なめがねに負けずに、当社は売上げ、利益率とも伸ばしている。

東京青山の直営店 (MASUNAGA1905 AOYAMA)



2008年の米国大統領選挙ではペイリン共和党副大統領候補に着用され日米で話題に



経営者のことば

中小機構北陸と出会い、自分目線から「当たり前」と捉えていたものが、他人目線からは「それは特別」と教えられた。(生産技術の多岐、技術レベルの高さなど。)

この新たな目線からの人材登用、人材教育を挑戦しています。

私の意図を理解し、支援していただいた専門家の先生方には感謝しています。



代表取締役 増永 悟社長