女性／高齢者

株式会社天彦産業　（卸売業、小売業）

≪女性社員の潜在能力を引き出し新規チャネル開拓に成功、新規顧客の大幅拡大で収益源を獲得≫

◆ダイバーシティ経営の背景

国内産業の空洞化を背景に、新たなビジネスチャンス獲得のために海外展開を検討し、語学力の堪能な人材の獲得を試みた。しかし、中小企業では大卒や英語力のある人材の採用は難しく、相対的に就職が難しい大卒女性に目を向けたことにより、2001 年に国立大学を卒業した語学力の堪能な女性社員を獲得でき、その女性社員を中心メンバーとして海外ウェブ販売サービスを立ち上げた。

・ 従来、国内の顧客に特殊鋼販売を行っていたが、国内産業の空洞化が現実味を増し、マーケットの縮小が懸念されるようになったことから、海外への事業展開を検討し始めた。そこで必要になる語学堪能な人材の確保を試みたが、大卒男性は大企業志向が強く中小企業では採用が難しかった。そこで、男性に比べ相対的に就職が難しいとされていた大卒女性にターゲットを絞り、2001 年に国立大学卒の語学力の堪能な女性を採用することができた。

◆取組内容

上記女性社員の育休復帰をきっかけに、かねてより検討していた海外販売強化に向けたウェブ販売サービスの立ち上げを指示し、「TWS（Tenhiko Web Sales)」チームを立ち上げた。

TWS 発足に際しては、ベテランの男性営業が、専門鋼材の知識やノウハウなどを伝授しサポートしたことで、女性社員が自らの語学スキルを発揮しながら営業職としてスキルアップしていくことが可能になった。また、その下地としては、透明性の高い人事制度や、必要に応じて整備した両立支援の制度、また自発的に助け合う組織風土等があり、これらによって優秀な人材が能力を発揮して活躍できる環境が少しずつ構築されていった。

・ 国立大学卒の女性社員には、入社当初、その能力を活かして貿易事務業務を担当させたところ、期待以上の働きであったことから、女性の採用を拡大し、貿易事務以外にも徐々に業務の範囲を拡大していった。2005 年にバンコク駐在事務所、2007 年に上海現地法人、2008 年にバンコク現地法人を立ち上げたことと前後し、海外事業も軌道に乗り始めた。
・ そうするうちに、最初に入社した女性社員が育児休業を取得し、育休からの復帰にあたって復帰ポストを作る必要が生じてきた。一方で、海外展開を加速化するための販売チャネルの拡大を検討していたこともあり、その両者を結び付けて、育休復帰後の業務として、海外向けの営業力強化の事業構想検討を指示した。その構想を実現させ、2008 年にはその女性をチームリーダーとした、女性 4 名による「TWS（Tenhiko Web Sales)」チームを立ち上げ、ウェブ販売事業を開始した。
・ TWS は WEB 販売事業を担当する専任チームとして発足したが、従前の営業職とは区別し、数値目標や売上ノルマ等を課さずに試行的にスタートした。メンバーは皆、特殊鋼営業は未経験であったが、専門知識や取扱いのノウハウなどは経験豊富な男性の営業スタッフが伝授しサポートする体制をとっていた。多品種少量生産の特殊鋼について、その素材の特性や用途などを把握しながら、そ

れぞれの顧客の問い合わせに適した商品をマッチングさせていくスキルは、熟練を要するものであったため、個別の対応に対して国内の男性営業担当者が一つずつ知識を教授することで、ウェブ販売チームのスキルアップを図っていった。

- このような新たなチャレンジを進める上で、女性社員の両立支援は必要に応じてフレックスタイム制度や在宅勤務制度など両立支援制度の導入を行い、環境を整備していった。最初から制度ありきで進めるのではなく、社員のニーズと業務の状況をみながら、最も効率的に働けるようにするための制度を、その都度検討し導入することで、スムーズな運用が行われた。また、女性社員のネットワークとして組成された「ひまわり会」で、業務を行うにあたって困っていることなどを相談し合い、経営層に改善提案をすることで、例えば女性更衣室の拡張など、働きやすい環境を少しずつ整備していった。
- 一方で、企業文化作りのための委員会活動を重視し、すべての社員が自己啓発や広報、美化など一つのテーマにチームで取り組むことを義務付け、評価の対象としている。これらの活動が積み重ねられ、互いに情報を共有し合い、また助け合う社風が醸成されてきたことも、ＴＷＳの立ち上げでは、男性営業社員を含めた周囲からの積極的なサポートが率先して行われることとなった。
- 更に、職種や属性が多様化する中で、納得性の高い評価や処遇を行っていくために、評価制度の見直しにも取り組んでいる。各部署の業務内容の棚卸と職務の明確化を徹底して実施し、社員の業務実績に応じた評価を可能にする透明性の高い人事制度を構築、2010 年に本格導入し、改訂を重ねながら 2012 年度末までかけて評価体系を完成させた。

【「TWS（Tenhiko Web Sales)」チーム】

◆成果

新卒採用の応募者が激増、特に女性を中心に優秀な人材の獲得に成功しており、毎年の定期的な採用を実施している。

TWS は現在、国内外にまたがる顧客とメーカーとを橋渡ししながら効率的な営業を実施、また、WEB という新たなチャネルを獲得したことで引き合い、小口発注が増加し、業績拡大に寄与している。

（優秀な人材の獲得）

- 社員における女性比率は 35 名中 11 名と 30％を超え、業界の中では圧倒的に高い。中小企業であり、しかも“３K”の職場であるとのイメージから、従来女性は敬遠しがちの職場であったが、「語学力を活用できる職場」として知名度が上がったことで、これまでの新卒採用における応募者数が

20~30 名程度であったものが、この 1～2 年はウェブエントリーだけで 2,000 名が応募する規模になっている。現在、女性社員 11 名のうち、8 名が英語や中国語が堪能な人材であり、2011 年春には海外の大学卒の学生も含む優秀な 4 名が入社した。

・ また、女性社員の定着率も著しく向上し、TWS 組成前の 2006 年には平均勤続年数が 3.1 年であったものが 2012 年には 6.7 年へと倍に伸びた。また、新卒者の定着率も高く、TWS 組成後に入社した女性社員は誰も辞めることなく、貴重な戦力として活躍している。

（ウェブチャネルを活用した事業拡大）

・ TWS は現在、海外取引の交通整理役も担っている。インドネシアやマレーシアなど東南アジアにおける自動車産業が成長する中で、特殊鋼へのニーズも高まっており、ウェブを通じて TWS へ問合せが相次いでいる。従来は日本国内の営業部隊が仲介して案件化していたが、TWS がキー・ステーションとして機能し、日本本社と上海とタイの、どの拠点で受けることが最も効率的かを判断し振り分けていくことによって、顧客対応のスピードを上げていくことに成功した。それが顧客満足度向上にもつながっている。

・ また、TWS は基本的に小口受注が中心であるが、成約率は極めて高い。従来の男性中心の「飛び込み営業」方式による新規開拓では 1000 件回って 1 件契約が成立するかどうかといった割合であったが、ウェブサイトへの問い合わせから契約につなげるため、極めて効率の良いビジネスモデルとなっている。

・ 業界では通常 10 トン、100 トン単位の取引規模であるところ、TWS にくる発注は小ロットの試作品向けに 0.5 トン～1 トン程度と小口のものであり、単体では十分な収益が上がらない。しかし、市場に出回っていない商材の注文が来た場合にも断ることはせず、専門知識等を生かしながら逆に顧客に対して提案を行う（別の商材を利用方法とともに勧めるなど）ことで、顧客からの信頼も増し、継続的な受注につながっている。

・ 2012 年現在、売上全体に占める海外売上の割合は 25%、TWS が関与した売上の割合は 5%にまで上っている。

＜企業概要＞

設立年	1944 年	資本金	20.8 百万円
本社所在地	大阪市住之江区南港南 5-5-26		
事業概要	特殊鋼加工・素材販売		
売上高(※)	3,534 百万円 （※)直近決算期(2012 年 3 月)		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	35 人(うち非正規 0 人)
属性ごとの人数等	【女性】11 人、女性管理職比率 0% 【65 歳以上】0 人
正規従業員の平均勤続年数	男性 17 年 女性 6 年