

## 塗料流通特集

前近代的な会社から変貌  
システム刷新で次代へ布石

松本薬品(三重)

「この2~3年で社員の世代交代が一気に進んだ」と、三重県の塗料ディーラー・松本薬品の松本信吾社長。定年退職などベテランのリタイアと若手社員の新規雇用が重なり、約40名の社員のうち「半数ほどが入れ替わった」と世代交代がドラスティックに進んだ。この新陳代謝を好機と捉え、遅れていた社内業務のIT化を推進、次代へ向けた動きを加速させている。

◇

同社は昭和12年、歯科医療品の製造販売で創業。その後、工業薬品や塗料の販売へと業容を広げ、現在は塗料が5割、薬品関連と医療用高圧ガスがそれぞれ2割、その他1割といった売上構成となっている。伊勢支店をメインに松阪、津、上野に拠点を展開、三重県内の広い商圏をカバーする。

松本信吾社長が経営を継いだのは8年前の36歳のとき。長い歴史を持つ会社によくあるように、「硬直化した仕事のスタイル」に就任当時から問題意識を持っていた。ベテラン社員が仕事を仕切り、「ウチのやり方はこうだから」といった頑なな仕事の進め方、担当者の裁量に任せられた属人的な営業スタイルなど「景気の良い時代には回っていても、市況の厳しさが増し、環境変化のスピードが一層速くなるこれからの時代には通じない」との危機感だ。

ただ、同社の前時代を支えたそれらのベテラン社員たちも定年退職や延長雇用の終了でここ数年の間に多くの人がリタイア。代わって若い人材の採用

が進み、「全社員のうちの半数ほどがこの2~3年の間で入れ替わった」と急速に世代交代が進んだ。

これを機に同社がまず取り組んだのは業務システムの刷新。「ウチのやり方」にこだわり業務のIT化が進まなかった前の世代から、パソコンに慣れ親しんだ若い世代にシフトしたことで「業務システムがもっと高いレベルで活用できる」(松本社長)と踏んだためだ。

このため、売上管理のみにしか対応できていなかったそれまでのシステムから、受発注から在庫までの業務全般でシステム管理できるようシステムの刷新を決断。業界で最も普及しているニューマネジメントシステムの塗料販売専用パッケージソフト「スーパー塗料」の導入を決めた。「塗料販売業の仕事に精通しており打ち合わせもスムーズに進んだこと、同業の活用事例など導入後の効果的なアドバイスも期待できる」(同)ことから、ニューマネジメントシステムをパートナーに選んだ。

## 新システムで社内の雰囲気も刷新

導入したのは「スーパー塗料」のクラウドタイプ。それまで拠点ごとに別管理していたデータを、クラウドを利用して全社で一元管理できるようにした。

機能的には、基本機能の売上管理の他、仕入・受発注・在庫・計対比・見積作成など塗料販売業務全般を管理できる機能をオプションで導入。ただ、業務



松本信吾社長(左)と坂口豪監査役

に混乱をきたさないよう一気に運用することは避け、段階的にシステム管理へ移行していった。

昨年1月、まずは売上管理からスーパー塗料を稼働し、平行して商品合併作業も進めた。支店ごとで自由に商品登録ができ、バラバラだった旧システムのデータベースをまとめる作業。スーパー塗料の「商品合併機能」を使って商品のデータベースを全社的に統合し、システムによる仕入管理や在庫管理に進めるようにした。

また、拠点ごとに1人、マスタの整備担当としてスーパー塗料担当を配置。Google+を利用してシステムに関する通知、意見、要望を全社的に共有化するなど、業務システムをより高度に利用するための環境を整えていった。

稼働2カ月後には仕入管理をスタート。「手書きの台帳にチマチマと転記することもなくなり、商品の引き当てなど入荷処理も格段に早くなった」(同社監査役・坂口豪氏)とメリットを即実感。その後、発注管理、受注管理、見積管理、在庫管理へと順次拡張し、業務全般の仕事の効率化と精度を高めた。

同社の場合、塗料販売に関しては建築塗装の町場の顧客が主流で、担当営業を介して受発注する慣習が業務を複雑化する一因でもあった。「いつものアレを持ってきて」など、お客さんと担当者間でしか成立しない属人的な営業スタイルも近代化の妨げになってい

た」と松本社長。受発注といったルーチンの作業は社内の業務に分担させ、営業マンは需要開拓など売上拡大のための本来の仕事に向かわせるのもシステムを刷新した大きな理由だ。

「新システムは、商品の検索機能が充実しているの、お客様からの断片的な情報でも商品の特定と価格回答が素早くでき、ストレスを与えません。この検索機能により新人を即戦力化できるのも大きなメリット」(坂口氏)と「スーパー塗料」に信頼を寄せる。

新システムを導入して1年半が経過。「まだまだポテンシャルを引き出せていない」(松本社長)としながらも、「以前より少ない人員で仕事が回るようになった上、残業時間も確実に減った」と具体的なメリットを実感。

更に、ベテランが仕切っていた属人的な仕事から、システムを活用した標準的な業務へと変わったことで、「仕事を進めやすくなった」と社員のモチベーションが高まり、更なる改善の要望が自発的に出てくるなど会社の雰囲気まで刷新した。我々経営側も業務全体が可視化できるだけでなく、戦略・戦術立案へのデータベースが蓄積できていくことも大きい。厳しい経営環境へ向かう一方の時代の中で、前近代的な仕事のスタイルから脱し、次代へ向けた社内体制がようやく整ってきた段階」と気を引き締める。

同社は3年前に遊休地に新社屋を建設した。打ち放しコンクリートと木材あらかしの屋内空間はモダンなカフェのような雰囲気でも、働く人たちの気分も乗りそうだ。「システムの導入も新社屋の建設も社員のパフォーマンスを高めることが目的。働きやすく、働きたくなる環境整備、職場づくりは人材難の時代における最優先事項」と次代へ向けた布石を打つ。