

KNOWLEDGE FOCUS

經營與管理

東野材木店

文＝劉仁傑 老師

小時候住在農村，進入街道鬧區，斗大的「製材所」映入眼簾。這個有濃厚日文味道的名稱，在尚未工業化的年代，應該是鄉鎮轄區的最大企業。猶記得製材所的景象：橫置堆高的大型原木、幾個人一起操作的鋸切現場、完成的凌亂成堆木料。

因此，當我懷著兒提記憶，到達距離大阪市御堂筋線地鐵站只有 8 分鐘步程的株式會社東野材木店，卻立即被先進的辦公室、提案中心、豎置木材的精緻倉庫，以及堆放整齊的配套出貨店面，所深深吸引。這個占地僅 300 坪、從業員 11 名的企業，2022 年締造了營業額 5.4 億日圓、營業獲利率超過 20% 的佳績，打破了日本小型企業低獲利的一般常識。



東野材木店 (大門口右側是出貨店面，圖右為辦公室入口)



作者簡介

現任東海大學工業工程與經營資訊學系暨研究所教授
曾任日本大阪市立大學商學部客座教授
美國賓州大學 華頓商學院訪問學者
研究室 04-23594319-130

兩代的傳承與創新

迎接我的是創辦人東野孝司，以及 2015 年接任社長的東野壯也。

東野孝司 1951 年生，在東京大企業工作 3 年後回大阪祖籍地創業。在當時，製材業被認為是大男人產業、有地就可以開店。沒想到行業趨於飽和、欠缺固定客群，吃盡了苦頭。他說，人脈與信任關係的建立需要時間，創業二十年才真正賺錢。他相信日本傳統的三方受惠，也就是有利於賣方、買方與當地社會，才能存續與發展。

他回顧當公務員的父親，給他最大的資產是教養，也就是 5S，創業 45 年間一脈相承。已經退居二線的東野孝司非常謙虛地說，他只留給第二代 5S 與三方受惠的經營理念，最近十年的成長與獲利提升，來自現任社長的勇於開創。

1976 年次的東野社長，使用精緻的大型面板做簡報，如同他壯碩的身材與炯炯的眼神，充滿自信。學生時代熱中美式足球，讓他練就好體魄、熟知團隊互動，大學畢業任職富士通 4 年後，轉職到 Panasonic 歷練 1 年。這是松下集團專門為經銷商二代接班的特別職務安排，擔任中階



創辦人東野孝司與社長東野壯也

主管的助理，目的是歷練大型企業的視野、熟悉松下產品的品質與特色。

從小耳濡目染，深知父親創業辛苦，相信提高顧客價值才能兼顧企業獲利與顧客滿意。他一直努力將 300 坪空間充分活用。他得意地說，如果空間擴大到 1000 坪，即使能夠提升營業額，卻可能腐蝕獲利。每年兩次的盤點，成為他檢討不必要的庫存的機會。從簡報、現場參觀與訪談，我看到了最近 10 年的三大創新，亦即導入銷售資訊系統掌握顧客變化、現場物流與配套供料變革，以及解決方案事業變革。

掌握顧客價值 發展解決方案

2009 年，也就是接班的 6 年前，他負責銷售資訊系統的導入。他說：「過去嚴格說沒有營業，完全靠客人口耳相傳；資訊系統告訴我們銷售內容與變化趨勢，我們可據此深入了解顧客的使用目的為何？目前使用上有那些困擾？這正是擴大獲利的關鍵。」

2011 年，他將廠區車道改為後進前出的單行道，調整進出貨的物流，大幅提升空間的利用率。基於這個變革違反後門通前門不留財的傳統風水思想，父親曾極力反對。然而，這項變革卻奠定了配套出貨的基礎，提供小型建商卓越的解決方案「縮短備料暨出貨時間」。

這兩項努力，奠定了解決方案事業變革的基礎，使東野從過去的木材供應商，逐漸轉型為木材解決方案提供者。

以日本最為常見的獨棟木造房屋為例，木材原料、電熱供應系統、廚房與衛浴等器材，大約占總建物成本的兩成。對於這些小型營建商（日文稱為工務店）而言，最大的痛點在於無法一次購足、以及難以搭配施工配套供料。東野為他們量身打造了一次購足與配套供料的解決方案，一舉提升到營業額的 40%，成為最大的營業項目，價值在於透過營建商滿足最終顧客的縮短交期需求。

同時，在大廳設置了提案中心，強化直接對最終客戶提供設計與施工服務的營業項目，目前已經接近營業額的 20%。其中，包括結合政府補助款，設計與監造幼兒園，開發設計木製玩具、沙坑等，具備從幼兒開始接觸木製器材的推動樹木教育意義。

與此相對地，傳統木材銷售則已經降至營業額的 40%。基於行情公開、競爭激烈，非常依賴採購能力與信任關係。雖然獲利在三項中最低，卻是公司事業發展的原點。

2018 年東野材木店獲頒大阪木材大賞，是一項重要的里程碑。這個獎項以創意與活絡產業做為評審基準，前述三大創新無疑為業界樹立了典範。2022 年 12 月再度傳來佳音，締造了 4 年間兩度獲頒木材大賞首例，實屬當之無愧。

參與保育環境百年變革

日本的木造建築歷久而彌新，耐震、耐久，以及塗裝技術帶來的耐火特性，建築用木材供給量、公共木造建築仍然逐年增加。文化傳承結合技術創新，日本新建築的木造比例已接近 6 成，森林環境稅的補助金，正從活用木材，帶動林業、建築、工匠與再生技術的蓬勃發展。

東野社長在簡報中，特別提及參加大阪百年森林共同企業體與大阪樹木教育推動事業的意義。他並列舉自身參與的保育事業，以及讓木製房舍翻新的再生技術創新，強調用保育代替保護的重要。他說：造林 50 年、使用 50 年的百年循環，不僅是一種從使用木材做起的保育環境革命，也是提倡節能減碳的可持續實踐。



大廳（右為提案中心）