

Title	バブル崩壊後から事業転換、支えたのは新卒社員だった
Author(s)	堂上, 勝己
Citation	年次学術大会講演要旨集, 36: 33-36
Issue Date	2021-10-30
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/17956
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

バブル崩壊後から事業転換、支えたのは新卒社員だった

○堂上 勝己（梅南鋼材株式会社）

donoue@bainan.jp

1. はじめに

1956年4月、弊社は鋼材の卸売業を生業として法人化されました。当時は商品不足で商品を手に入れる事が出来れば、販売には苦勞することなく、適当な利益もとれる時代でした。その後、高度成長期を経て事業は順調に発展してきました。

しかし、重厚長大産業の後退期に入り、日本の造船業界などの苦戦が報じられるようになりました。バブル崩壊後、産業の空洞化が著しくなりました。特に大阪は家電メーカーが多く、その大半が国内生産を海外にシフトしました。

また、鉄の業界も、鋼材販売の仕事が激減し、弊社の卸売業も価格競争に巻き込まれるばかりで、資本力に乏しい中小卸売業は倒産廃業の厳しい状況に陥りました。

そういう状況を打破するために弊社がとった戦略のうち、鋼材の加工販売と、それを支えた地元普通高校や大学の新卒採用について触れたいと思います。

2. バブル崩壊後の事業転換

2.1 加工販売プラモデル納品

バブル崩壊後、鋼材の販売では他社との競争で優位に立てない状況を打破するため、弊社は鋼材を加工したうえで販売することで、少しでも他社との差別化を目指しました。しかし、単一加工（特に鋼板をレーザーで切断して供給）では、すでに先駆者が多数出現していた中で、弊社がその存在意義や独自性をどのように強調するかを考えました。

弊社は以前から、少量でしたが鋼板の折り曲げ加工も手掛けていましたので、レーザー切断に加え、折り曲げ加工を複合しての商品提供なら、独自性を発揮できるのではないかと考えました。

また、それをどうアピールするか悩んでいたとき、あるセミナーで、中小企業は自社の特徴をアピールすることが得意ではないと聞きました。自社の強みは？と経営者に聞かけると、大体の経営者は品質や価格や納期などを挙げるが、世間が求めているのはそうではなく、それを乗り越えた価値を求めているので、それを一言で伝える方法を考えるべきだと学びました。また、キャッチコピーは解りやすいものでなくてもよい。何のことも相手が少し考えるくらいのほうが、DMなどを送った際にもゴミ箱直行を少しでも遅らせることができる、とも学びました。

そこで考えだしたキャッチコピーが「プラモデル納品」でした。鋼材をいろいろ前加工して、プラモデルの部品状態でお届けします。顧客はその部品を組み合わせ、溶接（さすがに金属ですから接着材とはいきません）すれば、完成品が出来るような状態にして提供することにしました。顧客にとっては当然、穴加工や溶接長さの削減にもなります。それを強調するために、普通、プラモデルは同じものを沢山つ

くるものですが、1個からやります、を追加しました。さらに、発注から納品まで72時間でお届けします、も追加して、「1個からプラモデル納品72H」のキャッチコピーとしました。ここまでやれば競合他社も追随できないのでは、後発者としての劣勢も補えるのでは、と考えました。

しかし、受注から納品まで72時間、は正直、その段階では対応できるか不安でした。どうしたらできるか考えました。そして、それを可能にする人材が必要だと考えました。そのことは、後で触れたいと思います。社内体制の仕組みづくりと、設備の導入が急務でした。

こうして、レーザー切断機1台あたり4000万円、ソフトウェアに500万円をかけて、自社生産に切り替えることにしました。相当の覚悟が要りました。機械を上手く動かせるか、ソフトウェアが期待どおりに仕上がるかなど、新しい仕事に取り掛かるのはすべてが挑戦でした。1カ月くらいかかってようやく期待した通りに稼働し始めたわけですが、経営者として、喉につかえてた物がスーッと下りる感じがしました。

次の課題は、価格の決め方でした。やったことのない仕事とはそういうもので、自社にデータの蓄積はありません。競合先はいくらくらいか、などと考え、独自の価格設定マニュアルを作成しながら、調整しつつ決めていくしかありませんでした。ただ幸いなことに、受注生産なのでリピート品は滅多になく、価格の改定はその都度行うことが出来ました。

2.2 鉄鋼・特殊鋼・非鉄金属まで

数年経つと、顧客の要望も多岐にわたるようになり、「このようなものは出来ますか?」と言ってくるようになりました。以前の鋼材卸販売では「オタク、なんぼ?」としか言ってもらえなかったのですが、ようやく、価格ではなくニーズを先に言ってもらえるようになりました。当然、なかには当時の当社では期待に答えられないことも多くありましたが、それがその次に設備を導入する際の強い動機付けと選択基準になりました。

機械もまた日進月歩で、次々と新しい性能の機械が販売されます。弊社の経営理念である「ものづくりのシンカ（進化と深化）を通して社会の発展に貢献します」を基本に、設備の選択をしてきました。材料の範囲も多岐にわたり、それまでは鉄とステンレスを主にやってきましたが、設備の更新で非鉄金属（銅、真鍮、アルミ、チタン）なども切断できるようになりました。厚みも多岐にわたり、材質にもよりますが0.1ミリから22ミリまで対応しています。

2.3 パイプ・形鋼切断まで

従来の、鋼板を切断して折り曲げる加工では、金型の強度と折り曲げ形状によっては出来ないものがありました。しかし、プラモデル納品と掲げている以上、対応しなければなりません。その解決に苦慮していたところ、それを解決できる機械（ファブリギア）の存在を知り、早速、導入しました。この機械は、形鋼（H形、L形）や鋼管（丸や角のパイプ）を三次元で切断することができます。金型の強度や折り曲げ形状に制限がないどころか、穴やタップ加工も正確にできる機械でした。これこそプラモデル納品の更なるシンカ（進化、深化）でした。

しかし、この機械の存在はあまり知られておらず、「この様な加工が出来ますよ」と顧客に広く知ってもらうことが先決でした。レーザー切断の頃は、競合他社との差別化が重要課題でしたが、ファブリギアの現在は「この様な加工が出来ますよ」を広めることが課題で、それは競合他社との差別化よりもっと大変なことだと痛感しています。今はDMやバーチャル展示会などを通して、いかに顧客に広報する

かを考えています。

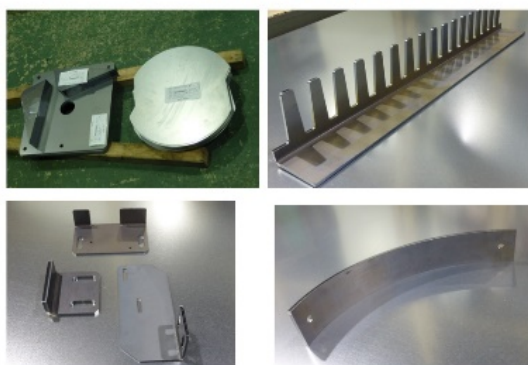


図1 レーザー切断と曲げ加工品



図2 ファブリギアの形鋼切断

3. 新卒採用と育成

3.1 魅力ある企業ブランド

卸売業から製造に事業転換するためには、それを支えてくれる人材が必要でした。新しいモノづくりを進めるに、新卒採用をしていこうと思いました。2004年ごろの弊社は、従業員13名ほどの小さな会社でした。その様な会社が募集を出しても、地元普通高校から若干応募がある程度でした。何とか工科高専卒を入れたいと思ってもかきませんでした。

どうしたら応募者が増え、技術専門の学校から応募してもらえるかを考えました。率直に考えて、弊社に魅力がないからだと思い、魅力ある会社とはどのような会社かを考えました。1) 福利厚生が充実している、2) 企業ブランド力のある会社、3) 社員教育が充実している、4) 将来展望(10年ビジョン)がある、などではないかと考えました。

- 1) 福利厚生は、経営状況の制約で、出来るものと出来ないものがあります。現在の社員から要望を出してもらい、出来るものと出来ないもの、将来的に検討していくもの、に分けて、段階的に改善していく計画を立てました。
- 2) 企業ブランド力のある会社とは、社内でのやりがいがあり、社会的にも評価される会社、だと考えました。
- 3) 社員教育の充実は、システム化を図り、特に新入社員教育を強化することとし、新入社員研修500時間を確保することにしました。
- 4) 将来展望(10年ビジョン)については、毎年、経営指針(経営理念、経営方針、10年ビジョン、経営計画)を経営指針書に取りまとめて、全社的に発表しています(図1、図2参照)。発表会には社員全員はもちろんのこと、顧問の先生方、金融機関、新卒の新入社員の父兄も参加していただいています。さらに、経営指針の実践についても、その進捗状況を毎月、全体(全社)会議で社員全体に周知し、PDCAにもとづく進捗管理を実践しています。

このような取り組みの成果として、現在、従業員数52名、社員の平均年齢29.8歳までになりました。

3.2 定着率の向上

新卒採用を始めてから苦労したのは社員の定着でした。2004年から新卒採用を始めましたが、その年の12月までもてば良いほう、最短は早くも5月の連休明けには退職してしまいました。経営者としては、今

の若い奴は、などと考えがちですが、グッとこらえて、何が不足しているのかと考えました。思い悩む日々でしたが、少しずつ働く環境を改善していくうちに、振り返れば、定着率も少しずつ改善していきました。

決定的な答えはありませんが、社員が自分の存在価値を見出せる会社になることではないでしょうか。一例をあげますと、新入社員の教育は、前年度入社社員が丁寧に教えてくれています。教える側のやりがいと成長にも結びつくと思います。



図3 梅南鋼材のSDGs活動



図4 当社のビジョン

72時間納品は掲げたものの、業界の常識からすれば相当の速さです。謳っている限り守らなければなりません、どのようにするかを社内で検討しても、なかなか完璧に守り切ることが出来ませんでした。しかしこれも、お客様から指摘されながら社内で検討して改善を重ね、少しずつ社内体制が整い、守ることが出来るようになっていきます。

また、以前は工科高専卒をと考えていましたが、普通科卒の方でも図面の見方をしっかり教えさえすれば遜色なくやりこなせています。経営者の側の思い込みも見直す必要を感じました。

4. おわりに

企業の持続可能性は、時代の変化に対応できたものが存続できるように思います。しかし、現在の目まぐるしい変化に対応するためには、経営者一人で出来るものではありません。

全社員の能力をフルに発揮してこそ、激動の時代の変化に対応できるものです。そのためには、社員の絶え間ない成長を促すとともに、絶えず社員がその能力を発揮できる社風が重要です。弊社では、経営指針（経営理念、経営方針、10年ビジョン、経営計画）を柱として、社員の役割や将来展望を指し示すことで、全社一丸体制に拠って、時代変化を楽しみながらやっていきたいと思っています。現在、新型コロナウイルス蔓延の状況下ではありますが、視線を高く保って突き進みたいと思っています。