

ACTIVITY REPORT

活動レポート

柏陽鋼機株式会社



鋼材加工の付加価値を高め、製造業として更なる飛躍を！ GOAL85を達成し、必要とされ続ける 企業・人材育成の実現へ

現代産業における機械設備や構造物、機器などに使用されている鋼材。スプーン、包丁、スチールラック、ソファなどの日用品や家具をはじめ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、薄型テレビといった家電製品から自動車、鉄道、産業機械、高層ビルなどの建築物まで、私たちの身の回りにおけるさまざまなものに用いられている金属素材である。鋼材には数多くの種類や形状があり、例えば、圧延鋼材や機械構造用鋼材といった鋼材そのものの種別から、鋼板、鋼管、形鋼（H形鋼や山形鋼等）、線材などの形状、さらには孔明け、切断、ショットブラスト、胴縁加工、塗装といった加工方法まで、その用途や目的に合わせて、多岐にわたり製造されている。

柏陽鋼機株式会社は、戦後間もない1946年（昭和21年）に鋼材卸販売業として創業し、新潟県の柏崎・刈羽地域における唯一の鋼材特約店として70年以上の歴史を積み重ねてきた。「鉄は面白い!」の精神に基づき、鉄が持つ可能性やその価値を高めながら、創意工夫を重ね、顧客満足を実現するサービスの提供に努めてきた。

時代の流れとともに鉄を取り巻く業態にも変化が求められる中、従来の鋼材卸販売から素材に付加価値をつける加工販売へと大きく舵を切った同社。製造業として更なる飛躍をめざす中、85期の目標達成へ向けて掲げられたGOAL85の推進、そして社会から必要とされ続ける企業、人材育成を実現すべく導入された活動について、代表取締役社長 佐藤 二三昭 氏、取締役 小林 一明 氏、事務局活動メンバーの方々からお話を伺った。

鉄鋼需要の先細りとともに、 経営継続のために選んだ付加価値を 高める鋼材加工の製造業務

◆事業内容についてお聞かせください

佐藤氏 1946年(昭和21年)の創業以来、鋼材卸販売業ということで、地元である柏崎・刈羽を中心に経営を営んできました。時代の変化、また鉄鋼需要が先細りする中、いかにして経営を継続していくか、そのために当社の付加価値をどう高めていくのかを突き詰めた結果、そこで選んだのは鋼材の加工業務、製造業務でした。販売兼製造業ではなく、会社を存続していくためには製造業だと。「製造業の傍らで鋼材も販売する」という意識を切り替えないとダメだということで、そこで独立していた子会社を吸収合併し、新たに柏陽鋼機の加工事業部として「鋼材加工センター」をスタートさせ、完全に加工業へと舵を切りました。経営者の立場では、製造業としての会社をいかに今後進化させていくか、意識変革に戸惑っている社員をどうやって参加させるか。これらを含めながら、すでに当社は鋼材加工製造業という業態で運営しています。



代表取締役社長
佐藤 二三昭氏

◆大切にされている考え方や方針があればお教えください

佐藤氏 どこの会社も一緒ですけれども、会社が存続していくためには、必要とされる会社であり続けると

ということが基本になります。また、社員は世代交代しますから、そういった意味でも常に必要とされる人づくりが大切です。時代の変化とともに考え方は変わってくると思いますが、やはり社会に必要とされ続けなければ、生き残っていけないということですね。

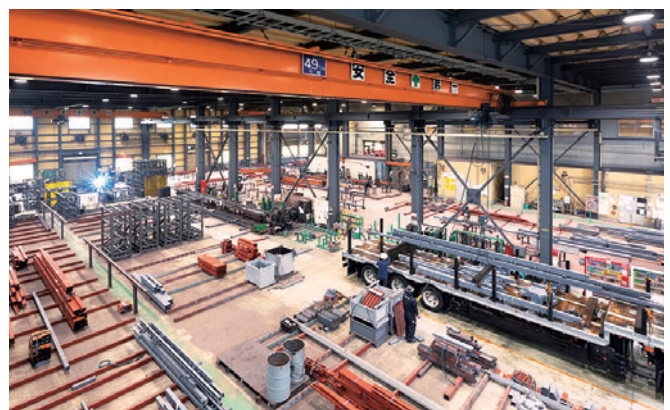
◆独自の強みはどういった部分にありますか

佐藤氏 創造性じゃないですかね。新たなものを創り出す発想力みたいなもの、それがすべて会社の実績に寄与しているかはわかりませんが、強みだと思います。当社の精神に「鉄は面白い!」という考え方があるのですが、ではいったい鉄は何が面白いのか。例えば、鉄の販売にはたくさんの選択肢があり、そこに深みがあって面白いですし、鉄はいろいろな形に変えられるので、そういった意味でも面白い。こうした考えから、社員の発想で0から1を生み出すという意味を込めて「0-1 PROJECT(ゼロワンプロジェクト)」という企画を立ち上げました。この企画は、焚き火台などのアウトドア・キャンプ用品やフラワースタンドなど、鉄を用いたオリジナルのグッズ販売、いわゆるB to Cビジネスで、当社の強みである創造性や鉄は面白いといった精神に基づいて実現した企画となります。

また、今はもう取り扱っていませんが、2~30年前に会社の業績を回復するため、中古鋼材の買い取り販売を行っていました。このアイデアも社員から上がってきたもので、最初は「そんなもので……」という思いはありましたけれど、意外と面白いというか、各方面へ飛び込みで営業に行っても、皆さん興味を持って話を聞いてくださいました。鋼材屋がこうしたリユース業を展開しているのは滅多にありませんでし



鋼材加工センター



たので、取引先の皆様にはメリットがあり、また我々にとっても買い付けから始まるものの、最終的には本業である鋼材販売にまた結びついていくといった効果を生んでいました。今でもお付き合いのある大手のお客様で、じつは最初のきっかけがそのリユース業だったというケースもあります。このように、当社独自の強みを活かして、これまでもさまざまな取り組みを行っており、現在では鋼材加工業をメインに、県内でも他にないような独自の付加価値を高めています。

きっかけは銀行様の紹介とセミナー視聴

◆どのような経緯でテクノ経営を知ったのでしょうか

佐藤氏 最初は、大光銀行様からテクノ経営さんで実施されているセミナーのパンフレットをご紹介いただいたのがきっかけだったと思います。タイトルが面白かったといいますか、まさに製造業としてのという意味で非常に興味のあるタイトルでしたので、オンラインで拝聴させていただきました。その後、1日工場診断のサービスを無料でできるというお話をご提案いただき、当社の工場がどういう診断になるのかという興味もあって実施していただき、そこから始まったという感じですね。

思うように付加価値が高まらず、社員一人あたりの作業効率の比較も課題に

◆弊社のコンサルティングを導入する前に、どのような課題をお持ちだったのでしょうか

佐藤氏 2022年に、当社の85期（2027年6月30日）をゴールとして達成すべき目標を掲げ、5か年におよぶ

中期経営計画『GOAL85』を策定しました。こうした明確な目標のもと、さまざまなことに取り組んでいきましたが、思うように付加価値が高まっていかなかったという状況に陥っていました。第三期設備投資を予定しており、それに携わる人材育成が急務でしたし、ハード、ソフト両面をバランスよく評価して計画を進めていかなければ、目標の達成は難しいと感じていました。

また、以前からですが、社員一人あたりの作業効率や生産性を比較しづらいといった認識がありました。当社の作業効率はどうくらいのレベルなのか、第三者の専門的な目で見えていただいて、その上で指導していくといった必要性を感じていましたし、標準化していくことで会社全体の生産性や効率を上げていくというのが1つのテーマだという課題で捉えていました。

想定以上の指摘に加え、具体的な数字の提示で違いを感じた1日工場診断

◆弊社の1日工場診断を受けた印象はいかがでしたか

佐藤氏 1日工場診断の当日、工場内を案内した事務局のメンバーに聞くと、ある程度は事前に指摘されると思われるポイントを想定した上でアテンドしたそうです。案の定、その部分はしっかりと指摘を受けながら、さらに想定をこえた部分での指摘をはじめ、内容や根拠を具体的な数字で提示いただきました。過去にもコンサルティングを受けたことはあったのですが、テクノ経営さんからの提案は分かりやすく、説得力のある診断結果で、以前とは違うと感じたようです。

◆コンサルティング導入の決め手はありましたか

佐藤氏 現場の当事者たちから「ぜひ実施したい」という意見が強く、そこが決め手になりました。過去に



フラワースタンド



ロストル



焚き火台



コンサルティング指導風景

コンサルティングを受けた時は、トップが「これはいいな、やってみよう」という感じで決めて、そこから準備や根回しをしつつ、最終的にある程度の役員が同意したら、そのまま実施されるという形でした。今回は、どちらかといえば私からではなく、小林をはじめ賛同するメンバーから実施したいといった声が多く上がって、私は「どうしたいのか」とボールを投げた方になりますね。もちろん、最終的には役員会に委ねて判断されましたが、決定打的な部分でいくと、実務を担当している当事者たちからの希望だったと思います。

思っていたよりも変化することに対する抵抗を強く感じた導入当初

◆コンサルティングを導入した当初はいかがでしたか

小林氏 冒頭に佐藤から同様の話がありましたけれど、やはり企業が存続していくためには変化に対応していく必要があります。そういった部分の理解は社員に浸透していると思っていたので、コンサルティングの導入に対してはある程度の抵抗は想定していましたが、そこまで強いものではないだろうと考えていました。

しかし、いざ導入してみると、こんなにも変化することに対してアレルギーを感じるのかと、想定以上の反応や、その抵抗の強さに驚きました。突き詰めた根本的な議論というか、教育といったものがうちの会社には足りていないのだというのを、今でも毎日のように思います。一方で、1年間の活動を経て、徐々にではありますが、変化を受け入れていく、変わるということが日々、市民権を得ているようにも感じています。

意識が変わり、目的を見据え、ポテンシャルを発揮し始めた社員たちも

◆ちょうど折り返しになりますが、コンサルティング導入の成果をどのように感じられていますか

佐藤氏 2年間という期間の中で、当社の状況をはじめ、社員の意識なども把握しながら、急ぎ過ぎず、きちんとプランを立てて進められているというのをすごく感じています。年明け以降、2年目に突入すれば、また少し、アクセルが踏み込まれていくのかなという気がしますけれど、当事者である社員たちがだんだんと腹を括るといふか、理解が進み、「そうなんだよな」

と分かってくる状態になったのが最初の1年だったのではないかと思います。

個々によってそれぞれではありますが、活動のリーダーに抜擢され、意識が変わっていき、今まで見せなかった部分を見せるというか、ポテンシャルを表し始めたような社員もいますね。以前から思っていたけどなかなか言えなかった、行動できなかった状態から、意識が少しずつ変わっていき、それが発言や行動に移せるようになった。反面、まだどうすれば良いかわからないという社員もいて。自分たちがやろうとしている仕事の目的、目標がしっかりと落とし込まれているか、理解できているか、そこができていれば、自ずと



指導会の様子

課題は見えてくるはずですので、やはり変わっていかなければ、前には進んでいけない。何年も前から伝えていますが、現在取り組んでいる活動はそういった意味でも良い機会になっていると思います。

小林氏 管理職ではありがちだと思いますが、1人では管理できる限界があると思います。そういった部分でリーダーを育成していくというのは大切だと思いますし、悩んでいました。小集団活動で小さなリーダーたちを育てていかなければいけないということを漠然と思っていたところ、テクノ経営さんとのご縁というか、今回の活動がズバリ当てはまったと感じています。工場を1つとして捉えるのではなく、工場を構成しているいくつかの業務に分けて考え、そしてそこにはリーダーの設定が必要になってくる。今度はそのリーダーを中心に、各チームの中で意識や行動の変化につながっていく。これまではどうすればいいのかを質問するだけだったものが、「こうしたいので、この手段を取っていいですか」とか、「ここを改善するためにこうしました」といった変化がすごく増えています。

以前は上位の意思決定が強く、トップダウンの経営スタイルでしたが、だんだんと自分たちが考えていることやその責任を自分たちが持たなければいけないといった意識がミドルに降りてくるといえるか、会社の重心が上の方から六、七合目くらいまで下がってきているように感じています。だからこそ、リーダーやメンバーの成長につながりますし、やりがいや責任感、会社の方針といったものを伴いながら一緒に向かっているのを感じ、すごく嬉しいです。

◆2年目の活動に向けた想いをお聞かせください

佐藤氏 基本的に会社の仕事というのは1人では完結できず、チームで行われるものばかりになります。しかも前工程や後工程が必ずある。売上は、営業が締め日までに上げれば良いという問題ではなく、その日のうちに成約したものはすべて売上を計上していく。その後請求書の発行などといった事務処理があるわけで、自分さえ良ければいいといったものではありません。最終的にはお客様へ請求して代金をいただき、利益を上げていくのですが、すべての工程で約束通りに製造～加工し、ミスがないように納める、これができ

て初めてお客様から代金をいただける。すべてチームで工程をつないでいく、連携していくということが大事で、それを実現していくために何が必要かといえば、やはり仲間同士の感謝と信頼ということですよ。だんだんと信頼関係を築きながら、チームワークを高めていき、仲間を尊重しながらチームで仕事を成していくことが理想です。

野球で例えるなら、ドラフト1位で入ったルーキーがいて、でも入ってきたばかりだからチャンスで打てない。エラーもする。だからといってすぐに外すのではなく、良いものを持っているから、レギュラーで使っていく。それをベテランや他のチームメイトが責めるようではチームとして成り立たない。優勝という目標に向かって、お互いを尊重し合い、少しでも皆のレベルを上げていく。新人でも、後輩でも、キャリアは全員違うのですから。

チームワークを構築していくためには、当社の社是でも感謝と信頼というのは対になっていますが、まさにそこが一番大事な部分で、2年目の活動でも皆に意識して取り組んでもらいたいと思います。

小林氏 原点に帰り、生産性を上げていくという目標

の中で、ハードかソフトか、どちらが大切かを考えた時、やはりソフト面の方が重要だと思います。人の教育、人の成長という方法で、生産性を向上していきたい。その中で、手法がマッチしたテクノ経営さんとの活動を実施させていただいているのですが、とにかく人に注目し、人の成長にかけるといえる、「人」特化型の1年を過ごしたいと思います。

必要とされ続ける企業であるために

◆今後の目標やめざすべき姿があればお聞かせください

佐藤氏 常に、どの時代においても当社が存続していくためには、必要とされ続ける会社でなければなりません。簡単に言えばそうですが、当社がそれを実現していくためには、時代の変化に合わせて変わっていく必要があります。当然社員も入れ替わっていく中、各世代がしっかりと技術や考えを継承させながら、常に必要とされ続ける会社をめざしていく。ひょっとしたら、鋼材販売ではなく、住宅メーカーになっているかもしれないし、古い工場を買い取って野菜工場みた



発表会の様子

いなこともやっているかもしれない。生き残っていくためには、さまざまな選択肢が出てくるでしょう。ただ今は間違いなく、鋼材の加工、これをやはり強化していきたいですね。お金を積めば新たに工場や設備を作れますが、人材はお金だけでは集められないし、育

てることはできないので、そこは熱い思いを持った中で、牽引していくというのが一番大事なことなのだろうなと思います。

◆本日はありがとうございました



代表取締役社長 佐藤 二三昭 氏

インタビューにご協力いただいた方

柏陽鋼機株式会社

代表取締役社長 佐藤 二三昭 氏

取締役 小林 一明 氏

活動事務局メンバーの皆様



企業概要

社 名 柏陽鋼機株式会社
 代 表 者 代表取締役社長 佐藤 二三昭
 創 業 1946年(昭和21年)2月
 所 在 地 新潟県柏崎市藤井1497
 事 業 内 容 鋼材販売、鋼材の加工販売(孔明け・切断・胴縁加工・塗装等)、土木・建築資材販売、オリジナル鉄製品の製作販売



柏陽鋼機株式會社

担当コンサルタント

株式会社テクノ経営総合研究所 和田 開

鉄鋼関連会社の生産技術部門にて、設備の新規導入・改造・保守業務に従事。主に製造ライン、クレーン、自動倉庫の設備を担当。その後コンサルタントに転身し、現在では幅広い分野の製造業に対し、生産性向上・意識改革指導を行っている。





事務局メンバーとの座談会 ～活動1年目を振り返って～

2年間という活動期間でまもなく1年目が完了となる中、事務局として活動を推進するメンバーの方々と座談会を行った。普段はそれぞれの部署で業務を行いつつ、活動チームのサポートに回っている。ミーティング時の書記やチームごとのレポート発信を担当したり、エクセルを用いたデータ集計などのフォローを実施したり、その役割は多岐にわたる。

■ 活動1年目の印象や成果について

コンサルティングの導入にあたり、最初の印象をたずねると、「普段の業務が忙しく、時間が無いというか面倒だなというイメージがありました。一方で、もう一段上をめざしていくには、良いきっかけになりそうだなといった期待もありました」といった意見や、「導入しなくていいという人もいれば、実施した方が良かったという人もいて、だいたい半々という感じでした」という話だった。

実際にコンサルティングが始まった際に苦労した部分や大変だったことを思い起こしてもらくと、「これまであまり接触が無い人もたくさんいて、まずは顔と名前を覚えることが大変でした」「現場の方に、慣れないパソコン作業というか、エクセルなどのソフトを使用してもらうにあたり、やはり操作や数字が苦手といった方もいて、そこをどう説明して、フォローしていくのかといったところに最初はとても力を割きました」「現場の作業を数値化することがとても難しく、しかし数字でないと客観的な評価ができないため、そこは苦労しました」といった話を聞くことができた。やはり、これまでとは違う変化を加えていくには、当然だが相応のパワーが必要となってくる。

次に、1年間の活動を経て感じる変化や成果を聞いたところ、「5W1HやPDCAサイクルといった考え方を指導していただいた結果、自然とそこを意識した発言が出てきているのは成果の1つですね」「チーム同士の問題点を出して話し合う機会があったのですが、今まで言えなかったことを意見交換し、改善につなげていくといった事例が見受けられたので、この活動を通じて良い方向へ進んでいると感じます」「自分たちの仕事には何が付加価値になるのだろうかといった発言など、新しいワードというか、考えが広がりがつあります。これまで自分たちの世界でしか作業を行ってこなかった中、外部からの情報や客観的な意見を取り入れることは必要だなと思いました」など、着実に変化をもたらしている状況がうかがえた。

続いて、意識して取り組んだ内容を発表してもらおうと、「簡単な挨拶でも良いから、積極的にコミュニケーションを取るようになりました」「お昼を頼む際、皆さんにも声掛けすることで、自然とコミュニケーションが取れるようになりました」「活動を始めれば、何らかの影響が必ず出てくるため、その調整や修復に最も注力しました」といった関係性がまだ浅い中での工夫や、「数字を使って管理や調整を続けることで、現場の方にもその方法が浸透し、具体的に相談やキャッチボールができるようになり、求めていた部分ではありますが、頑張った結果が出てきたかなと感じます」「これまでは営業担当が個々の感覚で戦略を練っていた部分があったのですが、そこを数値化して、何回アプローチを行うのかといった細部までかみ砕いて計画を立てられるようになりました」などの具体的な成果につながった事例もあった。いずれにしても、推進メンバーとしてそれぞれが尽力したことによって、確実に成長へつながっていると感じた。

■ 2年目の活動に向けた目標や抱負

最後に次の1年に向けた目標や抱負を聞くと、「30%アップの生産性向上を掲げていますが、実現のためには人の育成、特にリーダーの育成が必要なので、そこに焦点を当てて取り組みたい」「自分たちで何かを成そうと思った時、やはり第三者的な考えや意見が大切になるので、もう一度気を引き締めて臨みたい」といった人材育成に関する意見をはじめ、「2年間がゴールではなく、5年、10年先をめざした活動として、きちんと定着できるような1年にしていきたい」という未来を見据えた目標や、「数字も大切ですが、そこだけにとらわれず、楽しく生産性を改善していけるように協力したい」「皆の足並みをそろえるためのフォローや、ポジティブな方向へ向かっていけるようサポートしたい」といった前向きな抱負も聞くことができた。簡単な道ではないが、きっと2年目の活動も成功へとつながられる、そんな力強さを感じる座談会だった。

