

「見つめ直す」経営学

—可視化で殻を破った
中小企業の事例研究—



日本政策金融公庫総合研究所 編

事例 6

オンリーワンの 開発型ストローメーカーを目指して



シバセ工業(株)
 代表取締役社長 磯田 拓也
 [代表者] 磯田 拓也 (いそだたくや)
 [事業内容] ストローの製造、モーター検査装置の開発
 [創業] 1926年 [資本金] 1,000万円
 [従業員数] 35人
 [所在地] 岡山県浅口市鴨方町六条院中3037
 [電話番号] 0865(44)2215
 [URL] <http://www.shibase.co.jp>

わが社の見つめ直す経営

- 付加価値額を高める方法： 売上増加 経費削減
- 何を見つめ直したのか： 販売戦略(ストローの用途)
- どうやって見つめ直したのか： IT アナログツール 外部支援
- 成果：1.業績 売上増加 利益率向上
 - 2.職場環境 コミュニケーション ワークライフバランス 能力開発
 - 3.波及効果 地域貢献 業界への波及

取材メモ

自社の経営を見つめ直す際に、忘れてはならないのは、弱みとともに強みにも光を当てることだ。大手との取引が揺らいだ当時、同社には営業のノウハウが不足していた。しかし、成熟したストローの市場を開拓できる余地は乏しく、その弱みを補うだけでは経営の立て直しは見込めなかった。同社の磯田拓也社長は、1件の問い合わせに「ヒントを得て、取り組むべき課題を見出し、自社の強みを見つめ直した。それが「工業用ストロー」というまったく新しい市場を生み出すことにつながったのである。

「これまで国内で新規参入しようという企業はない点も、ストローの強みでしようか」と苦笑いする磯田社長。製品の固定観念を打ち破り、他社の気づかない商機を見出したその目には、ストローのもつ大きな可能性が映っている。

(渡辺綱介)

5 見詰め直した先にあるもの

38

- (1) 業績の向上 39
- (2) 職場環境の改善 40
 - ① コミュニケーションの緊密化 41
 - ② ワークライフバランスの向上 42
 - ③ 能力開発の促進 43
- (3) 社外への波及効果 44
 - ① 地域貢献 44
 - ② 業界への波及 46

6 見詰め直す経営を成功させるポイント

47

- (1) 自社の独自性をはっきりさせる 49
- (2) 目的や対象を共有する 50
- (3) カスタマイズする 51
- (4) 必ずしも資金は必要としない 52

第Ⅱ部 事例編

事例1

独自の製法を守り続けるために 61

(株)アオヤマ (香川県高松市、惣菜の製造)

事例2

多能職の短時間勤務者が活躍する仏具店 75

(株)お佛壇のやまき (静岡県静岡市、仏具の製造・販売)

事例3

モノの流れの先に見えたもの 87

(株)オープンロジ (東京都豊島区、物流業務のアウトソーシング支援)

事例4

全員参加の経営で成長する会社 101

(株)鐘川製作所 (福岡県粕屋郡須恵町、精密板金)

事例5

映像を用いた生産管理システムで経営改善 113

(株)小林製作所 (石川県白山市、精密板金・塗装、生産管理システムの開発・販売)

事例6

オンラインワンの開発型ストローメーカーを目指して 125

シバセ工業(株) (岡山県浅口市、ストローの製造、モーター検査装置の開発)

事例7

可視化が導いたV字回復 137

芝園開発(株) (東京都足立区、駐車場・駐輪場の運営管理)

大手との取引が激減

——御社の企業概要を教えてください。

当社は、皆さんご存じのストローを製造しています。

ここ浅口市は日本におけるストロー発祥の地とされています。温暖で雨量の少ない岡山県南西部では、古くから麦が栽培されていました。その麦を使って製麺業が起り、当社のある鴨方町周辺で生産される麺は備中手延べ麺として知られています。1900年前後には、収穫後の茎を使ってストローや麦わら帽子が生産されるようになりました。そのころ、ストローは麦わらからつくられていたのです。プラスチック製になったのは戦後のことです。

1926年創業の当社は、もともと精米やそうめんの加工を手がけていました。69年に2代目がストローの生産を始め、その後、大手飲料メーカーとの取引を得て、現在の当社の基礎を築きました。80年代から90年代前半にかけては、外食産業の拡大の波にも乗って安定した経営が続いた時期です。

妻が創業家の親戚に当たる縁で、わたしは98年に入社しました。誘いがあつたのは、95年

に工場長が退職した折のことです。先代に後継ぎがいなかったため、声がかかったものでした。当時わたしはエンジニアとして日本電産㈱に勤めていたので、区切りがつくまで待つてもらい、3年後に入社することを決めたのです。

しかし、当社の業況は3年の間に様変わりしていました。約5億円で安定していた売り上げは、わたしが入社するころには急降下を始めていました。その後も流れは変わらず、結局、2002年には約1億2000万円にまで落ち込んでしまいました。

——不況とはいえ、ずいぶん急激な落ち込みでしたね。

当社が開発した2段式の伸縮ストローが取引先の手飲料メーカーに採用されたため、取引量が激減したのです。大手との長年の取引関係に甘えて開発や販路開拓を怠っていた当社は、変化に完全に置き去りにされてしまいました。

新たな販路の開拓はなかなか進みませんでした。昭和



同社の社屋と倉庫

の喫茶ブームも今は昔。個人経営の喫茶店はめっきり減り、そうした店に店名入りのストローを納めていた同業者も廃業して少なくなっていました。そのうえ外国製品の流入もあって、環境は厳しさを増していました。

好転の糸口がつかめないなかで、わたしは経験を生かしてモーター検査装置の開発を始めました。元の勤務先に納めるものです。ゆくゆくは事業の柱の一つになればと取り組みましたが、すぐに大きな成果が出るわけありません。やはりストロー事業のてこ入れが急務でした。そうした状況のなか、2005年に社長に就任しました。

ストローの新たな価値を創出

——ストロー事業を立て直す勝算はあったのですか。

微かながら光明はあると考えていました。あるとき、「こんなものはできないか」と取引のない企業から問い合わせがあったのです。極端に短くカットしたものなど、ストローとしては用をなさないものでした。わたしが目にしたのは、問い合わせの電話を断る従業員の姿

でした。そうした特殊な加工をする機械がないために断ったようです。聞けば、以前にも同じようなことがあったのだといいます。

わたしは一筋の光を見た思いでした。ストローは、要はプラスチック製のパイプです。「飲む以外の用途があっても不思議はないと気づかされたのです。企業の声を吸い上げ、ニーズを掘り起こす。現状を打開するために取り組むべき課題が見えてきました。

まずは、社内全体で二つのことを確認しました。一つは、社社の立ち位置です。企業からの問い合わせを断る従業員の対応を見て、当社の体質はまだ大手1社に依存していた時代のままだと痛感していました。皆、頭では状況を理解しているはずですが、それでも動けないのは、目指す先が定まっていらないからです。先を示し、従業員が自分の立ち位置をつかめるようにするのは、社長であるわたしの役目でした。

ストローの新たな用途開発を推し進め、飲料用ストローに並ぶ経営の柱に育てていく。経営方針発表会を開いて、その方針を打ち出しました。急な坂を下ってきた当社がこれからどんな坂を登っていかなければならないのか、売り上げの実績と見通しのグラフなどから現在の立ち位置と目標を確認し、何をすべきかを共有したのです。この発表会は、全員が参加して毎年開いています。

もう一つは、当社の強みは何かということ。ストローはありふれた製品ですが、異なる角度から見つめ直してみると、製品や自社のもつ技術の強みが見えてきました。

——どんな強みが見つかりましたか。

一つは、製品そのものの強みです。強度は出ないものの、薄く、軽く、安いという特長があり、使い捨てに適します。当社では、口径は1・4～13・2ミリメートル、厚みは0・08～0・7ミリメートル、長さは3メートルまでのストローを製造でき、飲料用だけでもシェイク用やピオカジュース用など200種類以上を扱っています。

もう一つは、製造プロセスに関する強みです。ストローの原料は、プラスチックの一種であるポリプロピレンです。大まかにいえば、その樹脂を熱で溶かして筒状に押し出し、水槽の冷却水で固め、適宜の長さにカットするとストローが出来上がります。金型を用いずに成型するため、試作にあまり時間とお金がかからないのです。

こうした製品の特長や製法を、どう社外に伝えるか、営業のかけ方には工夫しました。やみくもに営業に回っても人手と経費がかかりすぎます。そこで、ホームページに「その他のストロー」というカテゴリーを設け、商社や食品工場など各方面に電話をかけました。」と

にかく一度ホームページを見てください」。そう伝え、何にストローが役立つのかは各企業に考えてもらう作戦です。効果はあり、ぼつぼつと問い合わせが入るようになりました。

——実際にはどんな用途があったのでしょうか。

例えば、バネの梱包材です。片側を閉じたストローに縦列にバネを収納しておけば互いに絡まず、保管や輸送に適します。軽く、場所も取りません。ほかにも、ニール筆などの毛先を守るキャップからカテーテルのカバーまで、「包む」という新しい機能に注目したストローの活用は広がっています。

使い捨てが利く点も重宝されています。一例が、アルコール検知器に用いられるマウスピースとしての用途です。血液分析装置の分注機にもストローが使われている例もあります。分析のために採血管から血を取り分ける際、スポイトの役割を果たしているのです。安価で使え捨てができる点が関心をひき、すぐに試作品をつくったところ、受注につながりました。

こうした用途の多くは当社では思いも寄らないものですが、一つ一つ企業の声を吸い上げ、実績をつくることで、さまざまな場面でのストローの活用を当社から提案できるようになってきました。

見えてつつある企業としての成長

——医療の分野でも使われるとなると精度が求められますね。

口径のばらつきを抑える必要がありました。ストロー製造ではそこが難関でした。熱で溶かした樹脂を固める冷却水の温度は、高速で製造を続けるうちに徐々に上昇していきます。すると、ストローの口径は水温の上昇に合わせて膨らんでいってしまうのです。飲料用に使うのであればコンマ数ミリメートル程度の誤差は支障ありませんが、医療用では命取りになりかねません。

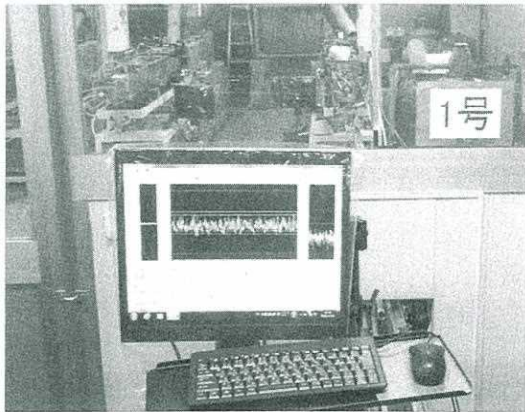
従来は手作業で抜き取り検査を行っていましたが、効率が悪いうえ不良の発生を完全には防げません。そこでわたしが開発したのが、製造中のストローの口径などをレーザーセンサーで測定するシステムです。品目ごとに定めた許容限界を超えると、製品を自動排出します。口径の変動はグラフにしてモニターに常時映しており、膨らんでくる様子が視覚的にわかるので、不良が出る前に対処できます。

口径の微調整は、主に、筒状に押し出される樹脂の内側に吹き込むエアの圧力を変えることで行います。その加減は職人の経験が頼りでしたが、蓄積した計測データに基づいて管理を行えるようになりました。

——エンジニアとしての経験が生きましたね。

自分の強みである電子関係の技術が思わぬ形でストロー製造に役立ちました。その技術を社内にも根づかせるべく、後進の育成にも取り組みはじめ、現在は2人の若手技術者が腕を磨いています。

ストローの用途が広がるにつれ、飲み口を閉じたり、ラップ状に広げたりとさまざまな加工を施す必要が出てきています。そのため加工機械、例えば超音波振動による加熱でストローを圧着する装置なども、技術者が育ってきたことで、すべて自社で製作できるようになっています。どんなオーダーにも「やってみます」と応えられる体制が整ってきたと

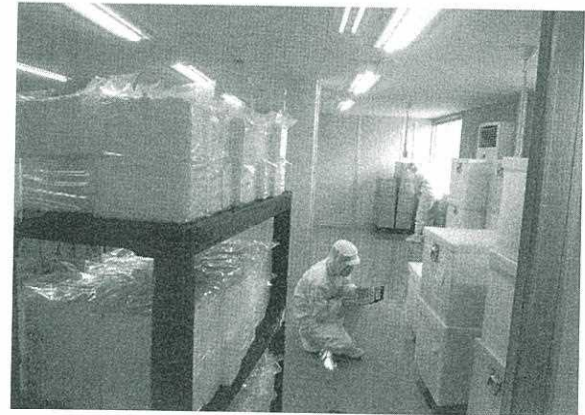


ストロー口径の測定システム

実感しています。

営業面では、飲料用以外に用いるストローを「工業用ストロー」と名づけ、展示会にも積極的に出展しています。営業ツールは、何気なくページをめくってもらえるよう、手書きのイラストでストローの意外な用途を解説したパンフレットです。工業用ストローという選択肢をまずは頭の片隅に置いてもらうことを狙って、営業担当が発案したものです。

衛生管理の強化にも取り組んでいます。医療分野向けの取引増加をにらんで2016年にクリーンルームを設けたほか、いわゆる5Sは社内のみだけでなく見落としも多いと考え、専門家の指導の下で総チェックを行いました。清掃は毎朝30分、勤務時間中に行っており、工場内に落ちている髪の毛の数を報告するなど、数値で管理するようにして高い意識を保っています。



同社のクリーンルーム

—— 成果はどうですか。

売り上げは3億円を超えました。工業用ストローがその2割を占めるまでになっており、今はそれをより大きく育てていく段階です。

飲料用ストローについても市内の同業者を合併し、てこ入れを図りました。販売・在庫管理などのシステムを導入し、午前中の注文は当日出荷するというように、急な注文にも迅速に対応できる体制を整え、取引先の利便性を高めています。

90年代前半の売り上げにはまだ及ばないものの、単価の高い工業用ストローの割合が伸びることで、利幅は徐々に改善してきています。また、片手で数えられるほどだった取引先数は千を超えており、リスク分散の面でも経営の体質は改善しました。何より、工業用ストローを手がけるオンリーワンの企業として、従業員が誇りをもてるようになったことは大きな成果です。

工業用ストローの分野では、日々新規の問い合わせがあり、未知の用途がまだまだ眠っていると感じています。当社は、これからが成長期です。