

産業用素材分野で「地域ナンバーワン商社」になる 戦略実行、そして新事業で「ものづくり商社」に挑戦

当社は創業から約400年の社歴があり歴代トップは金森藤平を襲名している。産業素材分野は成熟市場であるが、全社で力を結集する方法と実行力を養成し、基幹事業の成長性を高め、商社の枠を越えた新たな事業にも挑戦し独自の道を切り開きつつある。

関東本部 プロジェクトマネージャー 天野 俊基

企業名 金森藤平商事株式会社
業種 非鉄金属製品卸売業
本社所在地 東京都中央区
八重洲2-11-4
資本金 100百万円
設立 昭和13年12月
売上高 12,779百万円
(平成27年3月期)
従業員 98人(正社員94人)

当社は産業用素材の専門商社であり、国内インフラ需要に大きく業績が左右される事業環境にあるが、地域に目を向けると防災分野等で新たな需要もあり、地域の需要の取り込みと新たな事業開拓が当社の課題である。産業用素材分野に関しては、すでに全国に15の支店・営業所がある。この営業所の営業活動を如何に効果的に行っていくかを全社事業戦略と整合性を持たせて活動を行う管理手法を構築した。新規事業開拓に関しては当社の強みを活かしながら商社の枠を超えて、ものづくりを含めた新たな事業を展開中である。

企業概要

当社は1611年、加賀百二十万石二代目藩主前田利長公の高岡入城に際し、越中砺波郡西部金屋村の鋳物師7人を城下町に招き、鋳物工場の操業を始めたことを源流とする老舗企業である。産業用素材の専門商社で主な部門に、金属部

門、特品部門、機械部門、機能材部門、開発事業部門、液化ガス部門がある。

主な取扱製品は、金属部門は鋳造用銑鉄等、特品部門は特殊混和剤(セメント・コンクリートの機能向上の為に添加剤)等、機械部門は、鋳造プラント設備等、機能材部門は電子材料、ファインセラミックス等、開発事業部門は鋳物技術を活かした各種防護柵等、液化ガス部門はプロパンガスの供給等、国内産業インフラ分野が主力分野である。その他鋳物業に関連した各種製造設備、家庭用のプロパンガスの供給等、創業来の伝統を守りつつ新たなビジネスも手掛けてきた。当社の強みは、長い社歴と共に培われてきた厚い信頼である。公共投資に左右される事業環境は厳しさを増しつつある中、この信頼を横展開することに力を注ぎ始めた。具体的には地域の新たな顧客・需要の取り込みと大胆な発想による商社の枠を超えた新規事業開拓である。地域需要の取り込みは、地域の特長を活かしたきめ細かな営業活動が重要である

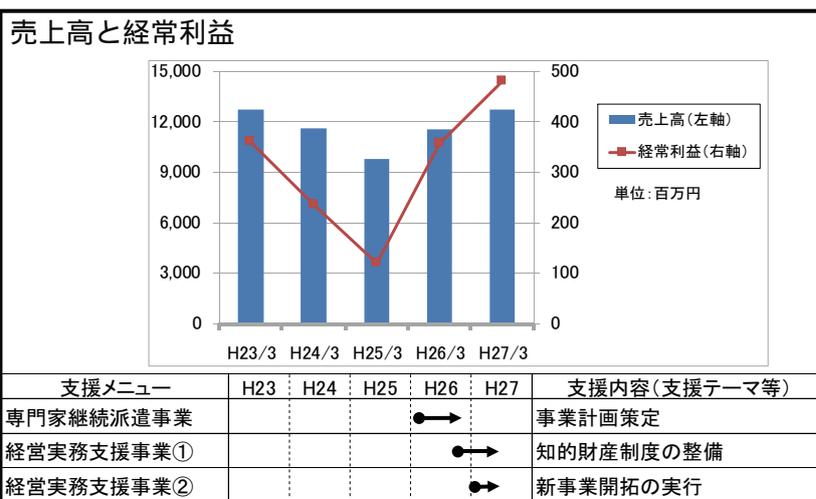
ことを踏まえ、全国に15ある支店・営業所の営業活動・体制の強化・再構築に取り組んでいる。また、新規事業に関しては鋳物技術を活かした各種防護柵等、自社製品の開発製造販売にもチャレンジしている。

中小機構との出会い

当社は従来から関東本部の窓口相談を活用していた。当社本社から近く、アドバイザーの専門分野も法律、税務・会計、マーケティング、人事・労務、海外ビジネス等多岐に渡り、その時々相談テーマに対してタイムリーに的確なアドバイスが得られること等がその理由であった。窓口相談を活用する中で、当社の抱えている本質的な経営課題である地域需要の取り込みと新規事業開拓にはプロジェクトを組んで社内で行う支援が必要であることを認識し、相談した。その際、ハンズオン支援事業を紹介され、この事業こそが当社にとって本質的な経営課題を解決する最適な事業であると考え、急ぎコンタクトを取ったのがハンズオン支援の契機となった。

プロジェクト推進体制

プロジェクト体制は、金森社長を中心に、取締役東京営業所長を窓口とした受入れチームを編成した。この受入れチームは、経営陣全員と全国の営業所・支店の長からなる総勢約20名の大所帯で編成された。これは、従来の事業構造を大きく変える事業計画を策定す



るという意義の重要性と事業計画策定を通じて全社の活性化を図りその事業計画実行力を高めたいという社長の強い思いがあったからこそである。支援は、月2回のペースで行われるが、多忙な業務の中、チーム全員が支援期間全て出席する覚悟がキックオフミーティング時に表れていた。

支援内容と支援成果

< 専門家継続派遣事業 >

(平成26年1月～8月：支援期間8か月)

支援テーマ：新規事業開拓を含めた全社事業の成長戦略、経営計画及び事業計画の策定、その実行の仕組み作り

当社は毎年「経営計画書」を纏めている。そのかなりの部分は経営の根幹に係る経営基本方針に割かれている。そのことで当社が如何に企業文化浸透を重視しているかが理解できる。また、当該年度の経営目標も全体、各営業所・支店ごとに明確に策定されている。但し、その目標達成の為に解決し

なければならない課題の抽出と対応策を含めた目標達成のプロセスの策定に関しては敢えて特定していなかった。この理由は、営業所・支店が全国にあり、各拠点の特長を最大限に引き出す為の具体策は各拠点が最も熟知しているものであり各営業所・支店に任せられた方がよいとの経営者判断であった。しかし、支援が進むうちに、次第に需要が減少する中では各部署で培われてきた知見を全社で共有・活用していくことが地域需要の更なる取り込みに繋がる重要な課題であると判明した。そしてその情報資源の活用を図ることを経営計画の中に反映する工夫をしなければならなかった。

第1の工夫は各支店・営業所のプロジェクトメンバーが常に支援日には一堂に会し議論することであった。経営計画作成は、目標の設定、その目標と現状のギャップによる課題の抽出、対策の検討と決定等のステップを踏まなければならない。その作成ステップをどう踏んでいくかが、実効性のある経営計画ができるかどうかにかき

く影響する。

第2の工夫はプロジェクトメンバー全員が同一テーマについて議論し経営計画を立案していくことであった。経営計画策定に当たって用いたのが「経営計画作成シート」である。本シートは、経営計画策定に必要なステップ毎に各検討項目（外部環境分析、自社経営資源分析、経営ビジョン、全社戦略、経営戦略、事業戦略、組織戦略、経営課題と解決策、経営目標、利益計画、資金計画等）が網羅されたものである。このおかげで、各支店・営業所が同じ作成ステップを踏み、実行性の高い経営計画

いて、各部署（支店・営業所）の経営計画に、全社としての方向性・戦略とがリンクされない懸念が浮上した。そこで、これを解決する為に、部門別事業計画も同時に立案し、この計画と各支店・営業所の計画との整合性をとることに取り組み、さらにはその過程から「地域NO1サプライヤー」を目指す」という目標も出来た。

中間層を中心とする経営計画は、初めての作成だったが、自分達で策定した経営計画は自分達で達成していくという支援前にはなかった意識改革も伴った支援であった。さらに、経営計画実行にお

援を行うことにした。

<経営実務支援事業 >

（平成26年11月～平成27年3月）
支援テーマ：特許等の知的財産権に係る社内管理規定の整備・構築
当社は長年商社として事業を行ってきたことから知的財産の保護・育成に関しては余り注力する必要がなかった。しかし、自社製品として製造販売を行う「ものづくり商社」としての機能を取り入れた新規事業の開拓には、知的財産権に関する知識を習得し、製品開発・販売に関する知的財産戦略、並びに自社の知的財産の保護、育成を図ることが大変重要であることに前述の経営計画作りの議論の中で気がついた。専門家継続派遣事業の終了後、知的財産に関する支援の依頼があった。

そこで、知的財産に関する基礎知識の習得、当社の新規事業を開拓する上で必要となる知的財産戦略策定、必要な知的財産管理規定の抽出・策定、知的財産権の創出(奨励)と職務発明に係る社内規定の構築を主な支援テーマとして支援を行うこととし、プロジェクトは、経営陣並びに新規事業に関わる新規事業部責任者、新事業推進部責任者を中心に支援プロジェクトに熱心に取り組んだ。

その結果、知的財産に係る必要な知識の習得と、当社新事業関連に関する今後の知的財産に係る基本的な方針、保護・育成制度・手続き、職務発明規定・手続き等必要と思われる知的財産に係る社内制度の基盤が出来上がった。今まで知的財産部門は無く必要に応じ



創業から400年以上の長きに渡る商社活動によって培われた信頼を武器に、上手く当機構の支援を活用し、「ものづくり商社」という新たな経営目標実現に向けて着実に歩み出している。

天野 俊基 関東本部 プロジェクトマネージャー

の作成が進行した。更に、各部署が進捗を競うようになり、各部署間で議論も活発化し、より地域の強みが反映された経営計画ができつつあった。

これにより、当初は、プロジェクトメンバー全員で経営計画を策定することに戸惑い気味であったが、次第に自主的に立案する喜びが芽生え、メンバー全員がより責任感をもって積極的に議論を行うようになっていった。

そして、現状分析フェーズを終了し方向性を決めるフェーズにお

いても、この意識改革と社内会議方式の見直しによって、更に実行力が高まったと考える。

また、新規事業に関しては、防災分野への進出準備を行っていた。具体的には金属材料商社の強みを活かせる防護ネット用金具、並びに海外から素材を購入し自社にて施工を行う防災用途に用いるポリウレタコートを中心とする事業を展開する計画であったが、いずれの分野も新たにもの作りに挑戦するもので、当社のみでの推進は難しく経営実務支援事業にて支

て個々に対応していたが知的財産に関する担当者が任命され継続的・組織的に対応できるようになった。特に職務発明の社内規定に関しては、難しい事項も多く、多大な調査、議論を行った結果、一部継続検討課題として残った事項もあったが、社内手続き面も含めて職務発明規定を策定することができたのは大きな成果だった。

< 経営実務支援事業 >

(平成27年1月～平成27年5月)
支援テーマ：新事業（ポリウレアコート事業）開拓実行支援

東日本大震災を受け、全国で安全・防災意識が高まっていた。これを背景に、当社が日本国内の総代理店となっていたNUKOTE社のライニング材の引き合いが急増していた。本ライニング材は、樹脂化合物の一種で、速乾性、耐薬品性、防食性、柔軟性に優れた特性を有しており、沿岸の液体タンク、防油・防液堤等の補修に優れた性能を有していることがその理由であった。

この引き合いを事業としてどのように進めていくかが課題であり、前述の専門家継続派遣事業にて、施工も含めた取り組みを行うという事業戦略を構築していたが、「効果的な営業活動を行っていく仕組み作り」が急務の課題になっており、経営実務支援事業にて支援を行うこととした。

本支援では、市場把握、ビジネスモデル検証、営業の見える化（キーマンリストの作成等の営業管理の基盤整備）と計画策定、月次PDCAによる課題対応への取組み

支援を行った。その結果、ターゲット分野、ターゲット顧客が明確になり、営業に関して管理方式の策定とその進捗記録、営業ツールの整備、成果目標の設定と達成状況の管理等一連の営業活動の管理体系の仕組みを構築できた。また当社の特長を出せるビジネスモデルを特定することもでき順調に売り上げを伸ばしている。

新規事業は順調に売り上げを伸ばし新たな事業の柱に成長しつつある。

今後の課題

経営計画の全社レベルでの策定ができたこと、自分たちが策定し実行していくという強い意欲・意識の醸成が図れたこと、「ものづくり商社」としての新規事業開拓の道が開けたこと、更には新規事業を推進していく為に必須となる知的財産に係る保護・育成の社内制度基盤ができたこと等支援によって新たな成長基盤ができた。

この新たな成長基盤を実際の事業経営に活かしていくことが当社の今後の課題であるとする。既に、支援後の当社努力もあって、

経営者のことば

産業用資材の卸を本業とする当社は、以前から事業の多角化を図り、新規事業への進出に熱心な会社です。多くの事業を効果的に推進する為には、経営計画が有用な役目を果たしますが、その作成方式をミドル経営層中心に変えることによって意識改革が実現し実行性の高い経営計画が策定できました。そして新規事業に関しては海外製品の日本総代理店として始めたポリウレアの販売は、当社がメーカー機能を担わないといけなかったため、客先とのトラブルなどもありましたが、今回の支援事業で、販売戦略の見直し、改善を行った結果スムーズに販売活動ができるようになりました。支援のおかげで、有力な販売先も見つかり、業績向上につながりました。



代表取締役 金森慎太郎社長