



建築部材をはじめ、多様な業界のオーダーメイドに対応する板金工程。7台のパンチングマシンが並ぶ

「孔あき材料」を通じて お客さまの課題解決に貢献

事業戦略の見直しとともにコーポレートサイトを一新

しょうよう
松陽産業 株式会社

パンチングメタル業界の最大手メーカー

しょうよう
松陽産業(株)はパンチングメタル業界の最大手メーカー。1985年に広島・四国の各工場を集約し、岡山県新見市(旧・阿哲郡哲西町)に岡山工場を新設、パンチングメタルの一貫生産体制を構築した。

その後、岡山工場の設備を增強し、自動車・オートバイ・農業機械などに使われるマフラー用部品の製造を開始。1997年には建築材料の専用製造工場を新設、防音壁に使うパネルなどをパンチングメタルで製造するようになった。2003年にはマフラー用部品の事業拡張のため、群馬工場(群馬県太田市)を開設した。

2008年の売上高は64億2,000万円に達し、創業以来の

最高売上達成の中、竹内和彦氏が3代目社長に就任した。

竹内社長は「父が創業し、兄と私が両腕となって事業発展に努力してきました。2代目社長の兄は2008年、安定的な右肩上がりの好業績で引退の花道を飾り、東京で営業をやっていた私が呼び戻されて、急遽3代目社長に就任しました」と振り返る。

ところが社長就任期の2008年9月に米国の投資銀行リーマンブラザーズが破綻し、リーマンショックが発生した。翌年、同社の売上は前期比3/4の49億円に落ち込み、その後も毎年売上が減少。2013年の売上高は37億円と、ピーク比40%減にまで落ち込んだ。



代表取締役の竹内和彦氏

ショッピングサイトの立ち上げを計画

減収減益にはなったものの利益は何とか確保していたが、そこで見えたのが同社の収益構造の課題だった。ピーク時は、マフラー用部品を中心とした自動車部品の事業が売上全体の60%を占め、利益率も毎年同程度を維持できていた。しかし、リーマンショック以後の経営数字とコスト分析の結果をみて、竹内社長は一定の加工度の商品群と特定の市場——特に自動車部品（マフラー用部品）のみに大きく依存した分野構成のリスクの高さを痛感した。

そこで竹内社長は、「孔あけといえば松陽産業」と得意先から評価してもらえるように、パンチング加工技術をコアコンピタンスとした新たなビジネスモデルの構築を考えた。

「方向性としては2つ。パンチングメタルの市場を富士山のようなかたちで捉えたときに、孔あけ加工の最高水準・最先端分野としての頂上部分と、営業がカバーできない裾野をもった裾野部分を攻略したいとイメージしました」。

竹内社長は“裾野”の攻略を目指して、Webを活用してパンチングメタル製品を販売できないかと考え、2010年にパンチングメタルのショッピングサイト立ち上げ計画を女性スタッフ1名とキックオフした。

コンテンツを考え、フレームデザインは外部のWeb制作会社に協力してもらって、ショッピングサイトはほぼ完成した。しかし、公開寸前になって、竹内社長は躊躇した。

「Webサイト自体はできましたが、代金回収の仕組みや権利関係の管理を含めた運用体制の検討が十分ではないことに気づきました。このまま公開すればお客さまにご迷惑をおかけしかねない。そうなれば当社の信用・信頼も失ってしまうと考え、サイトの開示を断念。運用の体制づくりから考え直すことにしました」（竹内社長）。

事業戦略を見直し、ショッピングサイトを開設

その後、竹内社長がサイトの運営に関して相談したのが現在の執行役員で事業戦略室長の大崎拓司氏だった。



2014年7月に公開した新コーポレートサイト。「コーポレートサイトの刷新は社内の“人財”育成に大きく貢献する取り組みでした」（竹内社長）



会社情報

会社名	松陽産業 株式会社
代表取締役	竹内 和彦
本社・関西営業所	大阪府大阪市中央区本町2-1-6 堺筋本町センタービル 16階 06-6262-7000
関東営業所	千葉県船橋市浜町2-1-1 ららぽーと三井ビル 723号
岡山工場	岡山県新見市哲西町八鳥 138-45 上室工業団地
群馬工場	群馬県太田市上田島町 427-6 太田沖野上田島工業団地
設立	1967年
従業員	141名
業種	パンチングメタル製造
URL	〈コーポレートサイト〉 http://www.shoyo-sangyo.co.jp/ 〈ショッピングサイト〉 http://punching-shop.com/

主要設備（岡山工場・群馬工場）

- パンチングマシン：EMZ-3510NT+ASR-48M、EM-2510NT+ASR-48Mなど計7台
- ベンディングマシン：FBDⅢ-8025E
- プレス：SDE-1522、TPW-500
- シャーリングマシン：DCT-2565、M-2660
- 2次元CAD/CAM：AP100ほか多数（40台程度）



コイル材からレバラー、シャーリングとつながり、材料を切り出す



大量のパンチング金型とともに、改善項目などを「現場の声」として掲示している

竹内社長はショッピングサイトの公開により市場の“裾野”攻略を模索する一方で、“頂上”攻略のために、従来は対応できなかった薄板材料や小径孔の加工技術開発への展開を考えていた。こうした竹内社長の事業改革に対する想いに共鳴して松陽産業に入社していた大崎氏と竹内社長は、ショッピングサイトの開設はあくまでも“裾野”攻略の手段であり、また、その前提として松陽産業の事業目的をさらに明確にする必要性を確認した。その中で竹内社長は、依存率の高い自動車部品製造の割合を減らし、パンチングメタルを中核に、各種の市場分野で孔あけ加工であれば同社に任せてもらえる事業形態を模索することで、従来型の事業形態からの脱却と新たなビジネスモデルの構築を目指すことにした。

そこで、新しいゴールとそこに至るための戦略構築やロードマップの策定とともに、いったん公開を取りやめたショッピングサイトの中身が大崎氏が中心となって精査・改善し、2012年6月に業界初の試みである本格的なWebショップ「パンチングメタルの専門店」をスタートした。

ショッピングサイトの売上目標は、当初は1日5万円、1カ月100万円、年間1,000万円あれば上出来と考えていた。ところが意外なほどにレスポンスがよく、まったくのゼロのスタートから1年ほど経った段階で目標をクリア、その後は1日10万円、1カ月200万円、年間2,000万円の売上を目指すまでに成長した。

同社の通常の営業ルートでの顧客総数は約3,600社、これとは別にネットショッピングから獲得した新しい層の顧客が加わっていった。また、新規顧客がユーザー登録の際に入力する業種・業界分類などは、同社の新たな市場創造のための貴重なデータにもなっている。

コーポレートサイト刷新プロジェクトを発足

ショッピングサイトが順調に軌道に乗っていく中で、会社として新しく設定した戦略にふさわしいコーポレートサイトが必要となってきた。両氏は2013年11月、次代を担う若手世

代が同社の経営戦略やその視点、各種権利、顧客との電子コミュニケーションなどについて学ぶとともに、プロジェクトマネジメントを実践する“人財”育成の一環として、社内公募メンバーにより既存コーポレートサイトを刷新するプロジェクトを発足した。

「プロジェクト・コーポレート・ウェブサイト・リニューアル」

(PJ-CWR)と名づけられたこの企画で社内公募をかけると、予想に反して岡山工場、群馬工場、本社・関西営業所から19名もの応募があった。そこで、応募者を7つの役割のワーキンググループ(WG)に分けて計9回の全体ミーティングを実施。またその間に各WGは個々の討議・提案を繰り返し、全体との整合性を取りながら、コンテンツ制作を行っていった。

まずは、会社が志向している中長期の事業戦略を学び、新コーポレートサイトに期待された目的を達成するために、必要な画面の構成、掲載する内容の種類と相互の関連などを考えるところから始めた。次いで、Webサイトに掲載するための試作品の決定と製作、撮影や画像処理までを社内内で順次行ってコンテンツを固めていった。メンバーは岡山・群馬・大阪の各拠点に分散しており、それぞれ本務を日々こなしながらのプロジェクトだったため、そうそう集合して会議をするわけにはいかない。そこで約半年前に社内を導入されていたTV会議システムを最大限に駆使し、平日のどの日もいずれかのWGが打ち合わせを行っているという状況を経ながら、コミュニケーションを活発に行い、最終形に持ち込んだ。そして今年7月28日、当初の設定どおりの納期日で従業員たちのアイデアを盛り込んだサイトがオープンした。その間、参加メンバーに対する各所属部署からの配慮やバックアップがあったことも忘れてはならない。

「WGでは、『孔あけといえば松陽産業』という考え方、コーポレートスローガンである『Perforated Material Solutions®』(孔あき材料を通じてお客さまの課題解決に貢献すること)をコーポレートサイトでどのように表現し、お客さまを含むサイトへの訪問者と、どのようなコミュニケーションを持つべきかという課題に対して、具体的な提案をすることを使命としました。新しいWebサイトでは『Perforated Material Solutions®』を進めるために、お客さまに当社の商品とその加工の自由度を知っていただき、Webのコンテンツをお客さまの創意工夫に役立てつつ、最終的に当社に問い合わせいただくというモデルの実現を目指しました」。



デジタル電動サーボプレス
SDE-1522



薄板・小径孔の加工に対応する
精密パンチング工程



規格品のパンチングメタルを加工するダブルクランクプレスTPW-500 (500トン)

「具体的には『種類からえらぶ』『2次加工をみる』『機能でかんがえる』というメニューからパンチングメタルの概要と特徴を理解していただき、『会社情報』『用語集』『孔あけ瓦版(ニュース)』『便利ツール』『画像コンテンツ検索』などの情報や機能で信頼性や利便性をバックアップ。また、ニッチな材料であるパンチングメタルに関して理解を深めるための初心者用ページも用意しました」(大崎氏)。

従業員が目的を共有し、それぞれの役割を認識

コーポレートサイトは開示したばかりで、レスポンスを得られるのはこれから。しかし、このプロジェクトは、当初意図したように社内に新風を吹き込んだ。

「コーポレートサイトの刷新は、社内の“人財”育成に大きく貢献する取り組みでした」と竹内社長は語る。

課長職以上の経営職を除くメンバーが従業員5人に1人の割合で参加したことで、プロジェクトの進捗を通じてメンバー以外にもいろいろな情報が伝播していった。Webサイトの更新とは別に進めている各種の社内改革の取り組みとあいまって、同社の新たなビジネスモデルと事業目的が従業員に共有・理解され、共通の目的に向かってそれぞれがどんな役割で臨むべきかを、全従業員が考える気運がしっかりと根づいてきている。

それとともに、自動車部品製造からの脱却が進み、売上比ではピーク時の60%から20%程度にまで減少。それに代わって新たな事業分野が拡大し、今期(2014年7月期)の売上は44億円と、前期比19%の増収が見込めるまでに業績が回復した。特にパンチングメタルでパネルを製作し、それを防音壁や建築部材、サーバーラック側面の通気板に応用するなど、様々なビジネスが生まれてきている。

「当社は孔あけ材料を通じてお客さまの課題解決に貢献することを目的にしているので、考えるべきは用途——市場

の創造です。そのことを従業員が理解するとともに、お客さまが孔あけに関する様々な課題を当社に相談されるようになってきつつあります」(竹内社長)。

2030年までの経営目標を公表

竹内社長は「48期が始まった8月1日、創業50周年を迎える2016年と、16年後の2030年までの中・長期の経営目標を全従業員に発表しました。従業員1人ひとりが自分たちの会社がどこへ向かい、どのように発展していくのかを理解し、安心して働くことができるからこそ、力を発揮してくれると思います。そのためにも、従業員をはじめとしたステークホルダーに会社の戦略をディスクローズしていくことが大切だと思っています」と語っている。

岡山工場が竣工して30年、設備の老朽化、ビジネスモデルの変遷にともなう設備・装置の入れ替えも計画しなければいけない。1年前には、環境負荷低減や省エネ・創エネの視点で出力1MW(1,076kW)の太陽光発電所を岡山工場の敷地内に開設した。「人財」をはじめ、あらゆる面で同社は大きく変わろうとしている。



2013年に開設した出力1MW(1,076kW)の太陽光発電所