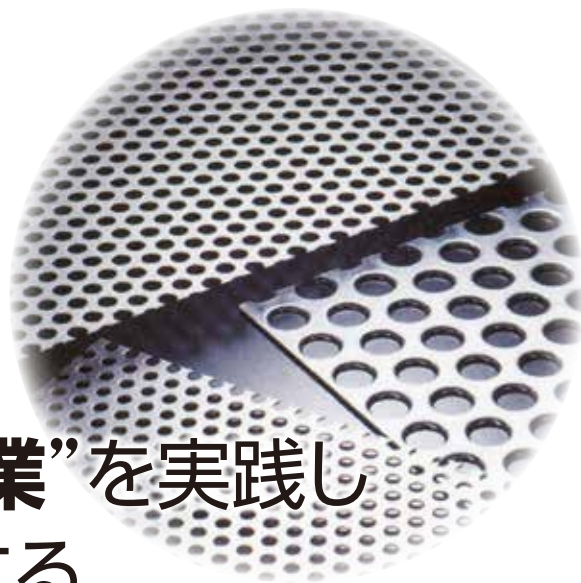


松陽産業株式会社

パンチングメタル業界のリーディングカンパニーとして、
国内トップシェアを誇る松陽産業株式会社。
従来の常識を破る直径100ミクロンレベルの微細孔加工など
技術を究めるとともに、
インターネットでの販売など市場拡大にも取り組む。
15年後の企業像を描き、
事業戦略の見直しに取り組む竹内和彦社長にうかがった。



“孔あけといえは松陽産業”を實踐し 顧客の課題解決に貢献する 開発型企業を実現する

会社概要	所在地	大阪市中央区本町2-1-6 堺筋本町センタービル16階
		TEL 06-6262-7000
	設立	1967年11月
	従業員数	146名
	資本金	4,500万円
	年商	44.5億円(14/7月期)
	事業内容	パンチングメタル、パンチングパネルなど 2次加工品、太陽光発電など
URL	http://www.shoyo-sangyo.co.jp	



中心となる樹木の緑色と水の青色、太陽の赤色を組み合わせた松陽産業のコーポレートマーク。挑戦を続ける意思を流れ続ける水であらわし、実行する勢いを昇る太陽で表現しています。さんさんとふり注ぐ太陽の光と豊かで清らかな水を得ながら、松陽産業という樹木が大きく育ち、成長してゆくさまを示しています。

Products

業界最大手の 充実した設備・人員で 幅広い業界から受注

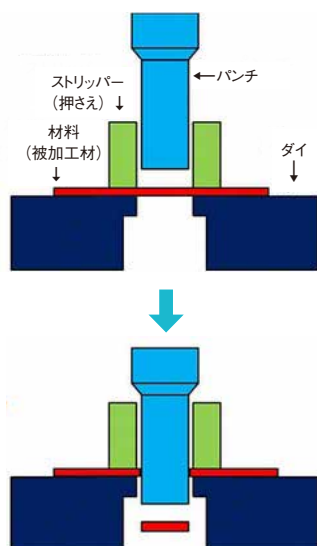
パンチングメタルとは、どのようなものか。それを知るなら松陽産業のホームページにある「誰でもわかるパンチングメタル」を見ていただくのが、一番早いだろう。そのサイトから引用させていただくと、パンチングメタルとは「パンチング加工(孔あけ)が施された板状やシート状の金属材料」、パンチング加工とは「パンチとダイと呼ばれる金型を使って板状やシート状の材料を打ち抜く加工方法」で、「一般的に他の加工方法に比べて加工時間が短く、安価で規則正



代表取締役社長

竹内 和彦氏

パンチング加工



しい配列で孔をあけることができます」とある。同社のホームページでは、図や写真を使って丁寧に説明されているので、文字通り誰でもわかるようになっている。

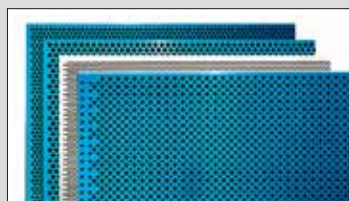
このパンチングメタルには遮音・吸音、通気・通風、放熱、意匠などさまざまな機能がある。例えば遮音・吸音では自動車や二輪車などのマフラーや、道路や線路のわきに施工されている防音壁などが代表的な使用例となる。業界最大手である同社は、国内最大級の自動化ラインを備え、自動車業界や建設業界などの大手取引先からの注文はもちろん、インターネット上のパンチングメタルの専門店「松陽産業株式会社ショッピングサイト」では1枚単位からの注文も受け付けている。

竹内和彦社長は、松陽産業の強みについて「パンチングメタルはニッチな業界ですが、あらゆる産業分野で使っていただける素材です。当社は幅広い顧客ニーズに応えることができます」という。

業界では自動車部品や建材などそれぞれに特化している会社が多いが、松陽産業の顧客は多種多様な業界に広がっている。それは、技術系を含めて豊富な人員を擁し、素材としての供給にとどまらず、自由な形に加工したり、

パンチングメタルの種類

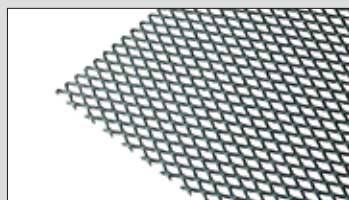
一般パンチングメタル



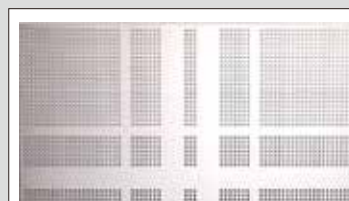
クロスパンチング



エキスバンドメタル/金網



デザインパンチング



デザインエンボス



用途に応じた各種材料



表面処理、塗装などの2次処理、各種の製作や組み立てなどにも対応できるなど、社内体制の充実が背景にある。また、岡山県と群馬県の東西2カ所に生産拠点を備えていて、万が一の大規模災害でも安定供給できることも大手顧客から評価されている。

「パンチングメタルという言葉はご存知なくても、『孔あき材料といえば、松陽産業』と一番に思い浮かべていただけるような会社になりたい」。

その思いを実現させつつあるのが、ショッピングサイトである。2012年6月に業界初の試みとして開設し、当初は1日5万円、1か月100万円、年間1,000万円程度の売上を目標にしていたが、現在は年間売上2,000万円を超えている。「お陰様で、毎日2、3件の新しいお客さまからご注文をいただいています」。

従来から取引のある業界だけでなく、新たな業界にも松陽産業の名が知

られるようになってきた。

History

兄弟二人が両輪となって事業を拡大

同社は、1967年に竹内現社長の父である竹内三郎氏が設立した。1975年に広島工場、1979年に香川県に四国工場を開設し、事業を拡大し始めた時、後に2代目社長となる兄の竹内正章氏と弟の現社長の竹内和彦氏が父の事業をサポートするために戻ってきた。共に営業畑の出身であった兄弟が両輪となって営業活動に励み、事業発展のスピードはさらに加速した。

「業界では後発であった当社が仕事を獲得していくには、短納期でお客さまに応えるしかなかった」。そのため、休日でも工場を稼働することが多かったという。

1985年、広島工場・四国工場を集

松陽産業株式会社

約し、岡山県新見市に岡山工場を新設し、パンチングメタルの一貫生産体制を構築した。生産体制が大幅に強化されたことで、思う存分営業活動に取り組むことができた。1990年頃から竹内現社長は関東の市場開拓を担当し、2003年には群馬工場を新設。2008年には、過去最高となる好業績で兄の2代目社長が花道を飾り、3代目社長として竹内和彦氏が就任した。

ところが、就任とほぼ同時にリーマンショックが勃発。業績は大きく落ち込むことになった。「経営は父と兄に任せて営業一筋で来ていたので、社長と言っても、当初は従業員に何を発信すればよいのか、わからない状態でした」。

就任当時、同社はマフラー用部品を中心とした自動車用部品の事業が売上全体の60%以上を占めていた。竹内社長はこうした事業構造のリスクを痛感するとともに、新たな事業戦略を打ち出さなければ、会社の将来はないと考えた。しかし、それを従業員に伝えるためにはどうすればよいのかを悩んだという。就任2年目の2010年、竹内社長は富士山の図を使って新たなビジネスの方向性を従業員に示した。

Management

コーポレートサイトの刷新を通して“人財”を育成する

「パンチングメタルの市場を富士山の形に見立てたときに、我々が現状でカバーしているのは中腹の部分になります。確かにある程度のボリュームがあるが、孔あけ加工技術の最高水準である“頂上部分”と、より大きな面積を占めるすそ野の部分である単位枚数の小さな“定尺”市場はまだカバーしていない。つまり、我々の方向性としては、技術的には極みである頂上の部分をめざし市場を創造していくこと必要があり、営業的には大きな広がりを持ったすそ野の



岡山工場

未開拓となっている“定尺”市場を獲得していく必要があります。それを富士山というビジュアルで訴えました」。

竹内社長がこの方向性を示したのは、20年後の2030年の企業像を描き、そこからバックキャストイングして、いま何を始めないといけないかを考えたからだという。

「2030年には、ガソリン車はなくなりにしても、その比率は現在よりもずっと少なくなっているでしょう。現状のメイン事業であっても、そこの技術を追求するより、同じやるなら新しいことにチャレンジし、市場を創造していきたい」。

そこで、より薄い材料に微細な孔をあけるという極みの技術へのチャレンジを始めた。その研究開発は、2014年6月に「金属等の薄膜に直径100～数百マイクロンの微細孔を形成する方法を開発」というプレスリリースで発表した。従来、こうした微細な孔の加工はフォトケミカルエッチングなどの化学的な手法で行われていた。パンチングメタルによる機械加工では、化学薬品等を使わず、露光や洗浄に係る廃液処理なども不要となるため、コスト的にも有利になるという。

技術的な頂点を究める一方、前述のショッピングサイトの開設ですそ野の部分である“定尺”市場のさらなる開拓をスタートさせた。ショッピングサイトが順調に軌道に乗り始めた2013年11月、同社ではコーポレートサイトを刷新させるプロジェクトをスタートさせた。その狙いは「次代を担う若手の“人財”育成のた



群馬工場

め」という。

そのために、プロジェクトメンバーを社内公募にした。竹内社長は「どれだけの人が集まるか」と心配したが、公募してみると岡山工場、群馬工場、本社・関西営業所など各事業所から19名が自ら手をあげて参加した。「課長職以上は除いていたので、約100人が対象でしたから、5人に1人が参加してくれたことになります」。会社を変えなければいけないという竹内社長のメッセージは、確実に従業員に届き始めていた。

応募者は7つのワーキンググループに分かれて、個々の討議・提案を繰り返し、計9回の全体ミーティングで全体との整合性を取りながらコンテンツを制作していった。Webサイトに掲載する内容を検討するだけでなく、掲載するための試作品の決定と制作、さらに撮影や画像処理まで行った。その過程を通して、メンバーは会社の経営戦略やその視点、権利関係などの法務知識、顧客とのコミュニケーションの方法などを学ん



C O L U M N

提案を通して 成功体験を積む 「アイデア玉手箱」

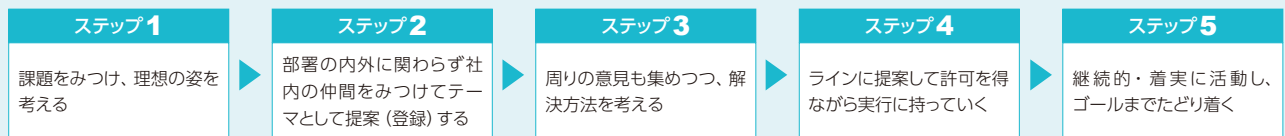


松陽産業の社内活動「アイデア玉手箱」は、一般に行われている提案制度とは少し違う。まず、上司から「何か課題を出しなさい」と言われて提案するのではなく、従業員が自主的に手を挙げて発案し、テーマ起案から計画・実行までを総合的に進めていく。その流れは、下記のようになる。

「基本的に、自分で発案して、最後まで面倒をみていきます。例えば、ある伝票が使いにくいと発案して、誰かが同意すれば、その伝票を変えるというプロジェクトを始めることを社内ネットワーク上にあるブログスタイルのフォームに入力して、宣言します」(執行役員・事業戦略室長 大崎拓司氏)。

発案者は、状況進捗を月次レポートなどで報告して、従業員同士の相互アドバイスを受けたり、上司からアドバイスを受けたりしながら、課題解決をめざしていく。社内ネットワーク上には常時30テーマほどのアイデアが登録されており、業務のプロセス改善だけでなく、部門の枠を超えるグループ活動を通じてノウハウ・情報共有も可能となり、社内コミュニケーションの活性化にも役立っているという。

「自分で発案し課題を解決することでプロジェクトマネジメントの勉強になりますし、小さなことでも成功体験を積むことが、従業員の成長につながっています」(代表取締役社長 竹内和彦氏)。



でいった。

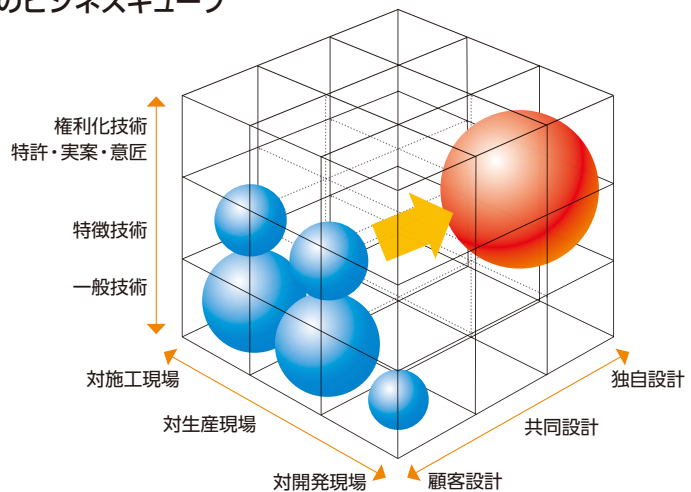
Future

開発型企業として 自ら市場を創造する企業を目指す

会社の将来像として、竹内社長は2030年に売上高100億円を掲げる。「ニッチな業界ですから、現状の市場にしがみついているだけでは、とても100億円の売上は達成できません。開発型企業となって、自ら提案し、市場を創造していかなければならない。そのためにはやはり人財育成が必要です」。

そのビジョンとして、同社では図のような「ビジネスキューブ」を掲げている。技術的には一般技術から他社が真似できない権利化された技術までを網羅し、大手企業の開発部門に対応でき、独自設計を提案できる企業をめざしていく。そのためにも、大手企業のユーザーにもしっかりと対応できるような従業員の育成に取り組んでいくという。企

松陽産業のビジネスキューブ



業の顔となるコーポレートサイトの制作でも、権利関係には徹底してこだわり、掲載するための試作品も自社のオリジナルのもので、撮影も独自に行っている。「大手企業の法務担当者がみても、この会社なら情報面の管理も大丈夫と言ってもらえるようにしました」。

「西鉄ライオンズの黄金期を築いた三原脩監督は『アマは和して勝つ、プ

ロは勝って和す』という名言を残しています。私たちはプロですから、まず勝つこと。勝つためには一人一人がどういことを意識して仕事に取り組んでいかなければならないかを考えられる従業員を育てる。それを徹底していきます」。

2030年の企業像を描き、それをめざして、従業員の意識改革に取り組む松陽産業。その成果は着実に現れている。