

特集 中小企業診断士の新しい伴走支援

## 第5章

# 老舗企業の 次の100年への挑戦 —伴走支援で見えてきた真の経営課題



正木 一弘

埼玉県中小企業診断協会 コンサルティング・コーチング研究会

本章は、2021年以来、筆者が継続して伴走支援を行っている事業者の事例を通じて、どのように考えながら、どのように課題解決を図っているかを紹介する。

新井ハガネ株式会社は、東京都墨田区に本社を置く特殊鋼材卸売業である。現社長の祖父が1924年に創業、1954年に株式会社化し、現在は加工・物流センターを千葉県市川市・福島県田村郡三春町・群馬県太田市の3ヵ所に設置している。

特殊鋼とは、鉄から不純物を取り除いたうえで、炭素を加えた鋼にクロムやニッケルなどさまざまな元素を加え、各種各様の特性を向上させた合金鋼である。同社は、構造用鋼を中心に、バネ鋼・ステンレス鋼・工具鋼などをあらゆる産業分野に提供している。

戦前はスウェーデン製の鋼材の輸入販売を手がけ、戦後は大手国産メーカーの一次代理店として、多様な鋼材を関東地方の製造業に納入。特殊鋼の市場は、自動車、機械など日本の産業の発展に伴って、順調に拡大してきた。

## 1. 伴走支援前の状況

### (1) 「物流BCP基盤構築」が経営課題

2015年に代表取締役社長に就任した現社長が最初に取り組んだ経営課題は、「物流BCP基盤構築」である。

そのきっかけは、東日本大震災であった。

福島県田村郡三春町の郡山支店・物流センターにも軽微であるものの被害が生じ、BCPの必要性を強く意識した。

同社は「必要なときに必要な量を必要な形で供給する」というJIT物流を志している。国内サプライチェーンの寸断に直面したことで、日本の基幹産業を支えるサプライチェーンの中で、同社が果たしている役割の重要性を改めて認識した。

そのため、同社を起因とするサプライチェーンの毀損を生じさせることなく、お客様に安心・安全を提供できる物流BCP基盤を早期に構築する必要を感じたのである。

### (2) 災害時には物流体制を切り替える

同社はBCP基盤の中核となる新たな事業所・物流センターの立地を、運輸と安全の両面から検討し、群馬県太田市を選定した。

その理由は、下記のとおりである。

- ①都心から約100km圏内に位置し、北関東自動車道開通によりアクセスが向上する
- ②顧客の大多数から200km圏内で、災害時に配送が可能
- ③地盤が強固で自然災害が比較的少ない

そのため、災害時には「ヒト、モノ、情報」を太田に集約して、物流機能を継続して提供することを計画した。

その後、同社は経営革新計画を策定し、太田事業所に高精度・高速切断機を設備投資した。災害発生時の物流集約に向けた全社の生



太田事業所の建物と導入設備（画像提供：新井ハガネ株式会社）

産能力を高め、BCP基盤のハード面の整備は先行して完了した。

### (3) 支援に入るきっかけ

しかし一方で、ソフト面の整備は遅れていた。事業継続を運営するための文書が、事業継続計画（BCP）と事業継続力強化計画の2つに分かれていた。

東京商工会議所に相談したところ、専門家の活用によるBCP文書の一元化への支援を提案された。この折にBCP支援の経験者として筆者が派遣され、商工会議所のコーディネーターとともに支援にあたることになった。

解決を期待された課題は「BCP文書の一元化」である。一般的に考えると、事業内容を詳しくヒアリングして、BCPと事業継続力強化計画を見比べ、不足する記述を補って1つの文書を完成させれば、支援は完了になる。

しかし同社は、強固な物流BCP基盤を構築して、顧客に安心を与える供給体制を維持することを経営戦略の1つとして望んでいた。

## 2. 物流BCP基盤の支援

支援にあたって筆者は、同社の事業継続の課題から改めて把握し直すことにした。

「社長が不安に感じていることをお聞かせください」

「それは、実際に災害が起こった場合に、体制が整っていないことです」

従来計画は、災害リスクは本社の被害を

想定し、緊急体制も主に本社内の体制を考えたものであった。今回は、全事業所に適用できる内容の計画にすることが課題の1つであることがわかった。最初に全事業所の地震と水害のリスクを改めて洗い出し、全社共通で使用できる内容の検討を進めていった。

BCPは一般的に、通常営業時間に被災し、災害対策本部長である社長が在社中である想定が多い。しかし、この時間帯に災害が起こる保証はないため、社長不在時や就業時間外にも非常体制が取れるよう、代行者も含めた責任者・担当者や連絡方法を設定していった。

「災害発生時に優先するのはどのような業務ですか」

これはBCPでは避けて通れない課題である。「判断が難しいですね」

「しかし、決めておかないと、緊急時の検討に時間がかかるリスクがあります」

検討した結果、災害時の状況を踏まえて判断することとしたが、決定権者をBCPの中に明記した。また、想定される被害状況ごとに代替戦略を検討し、復旧の具体的な手順を記載しておくこととした。

また、緊急対応時のフローチャートを図版に整理したことで、誰が・どの手順で・何をを行うかが、1枚でわかるようになった。

新たなBCP文書を完成した同社は、令和4年度の「東京都経営革新優秀賞」奨励賞を受賞した。東京都は、承認した経営革新計画に基づき新事業に積極・果敢に取り組み、顕著な経営向上を果たした企業を表彰している。同社の受賞理由は、「取組概要：震災および

新型コロナウイルス感染症などの拡大によるサプライチェーンの寸断に対応するためにお客様対応型の物流BCP基盤を確立し、売り上げを向上させた」ことである。これは、計画の実現状況、創意工夫や経営指標などを審査いただいた結果である。

### 3. 新規経営理念実現の支援

社長は創業以来、明文化された経営理念がないことを残念に思っていた。

そこで、先代社長の経営方針を踏まえながら文章化し、ミッション、ビジョン、6つの「経営指針」からなる「経営理念」を社内外に明らかにした（図表）。

図表 新井ハガネの経営理念

#### I. ミッション

取引して良かった、勤めて良かった、わが社に係る全ての人の「良かった」を最大にします。

#### II. ビジョン

時代に選ばれる会社となり、永続します。

#### III. 経営指針

1. お客様の要望の実現に向けて最善を尽くします。
2. 私たちの知識、知見、経験、ノウハウで、お客様の課題を解決します。
3. お客様のために最後までやり抜く、強い意志を持ち、最大限の努力ができる人材を自ら育てます。
4. 社員にとって、仕事を通じて、充実感と働き甲斐を感じる職場を作ります。
5. お客様の課題解決のため、助け合い、協力し合う組織をつくります。
6. 地域製造業のハブとして、地場企業の生産性向上に貢献し、地域の競争力の強化を実現します。

出所：新井ハガネ株式会社の資料を基に筆者作成

社長は次に、従業員向けに示す「行動指針」（案）の作成に着手し、引き続き支援を希望された。

最初に筆者は、行動指針づくりに取り組む背景を理解しようと考えた。

「社長が今、最優先に考えていることは何ですか」

「人づくりです。技術革新・商品の高度化・素材の多様化が進み、競争がグローバル化する中で、環境の変化を先取りするためには、人が最も重要です」

「行動指針の目指すところはどこですか」

「組織の成長です。私が方向を与えれば、自ら動く組織にしたいです」

同社は、この基盤を構築するために、社員の健康管理を経営的視点からとらえ、健康経営を実践している。同社は以前より残業を行わない、仕事と家庭生活とのワーク・ライフ・バランスを保つ働き方を推奨してきた。2022年には健康優良企業「銀の認定」を取得、続いて「健康経営優良法人2023」にも認定された。

「社長は現状の従業員の行動をどのように評価されていますか」

「その行動は、どのように改善してほしいと期待しますか」

「良いと思った行動もお聞かせください」

筆者は、ヒアリングに時間をかけて、このような問いかけを繰り返していった。

ヒアリングが一段落した頃、次の問いかけを行った。

「これまで御社で行ってきた教育について、お話しいただけますか」

「創業以来『必要な人材は自ら育てる』を方針として、各職場で個別のOJTに委ねていましたが、仕事に取り組む姿勢など、統一した教育を行う機会は設けていませんでした」

社長は本質的な課題に気づいた様子である。しかし、現在も教育ができる人材が不足しているかという、そうではない。近年はベテランの営業部員の中途採用を始めており、従来と異なる仕事のやり方や指導法が紹介され、営業部門の情報共有や活性化が始まっている。こうした新たな良い変化も、行動指針に取り入れていくことになった。

「行動指針という名称は、従業員にはどう響くと思いますか」

指針には会社から一方的に与えるようなイメージがあるが、今回の指針の背景には、経営サイドが啓発や教育を推進しながら、楽しく仕事ができる仕組みを作るという決意も含んでいる。社長からアイデアが出た。

「『新井ハガネの仕事の流儀』はどうでしょう」

完成までに約1年をかけ、幹部社員の意見も繰り返し聴き取り、文章はセルフチェックに使えるように問いかけの文体とした。こうして完成した6つの「仕事の流儀」を、社長が各事業所を巡回し、期待する従業員像を自らの言葉で伝えることで浸透を図っていった。

#### 4. 新規中期経営計画の検討

社長が第3期の伴走支援として希望したテーマは、新たな経営革新計画の策定である。特殊鋼は今後、自動車のEV化をはじめ、需要の変動が予測されている。それを先取りする形で、創業100周年を前にして中期経営計画を策定することを考えた。

予測される外部環境の変化を踏まえると同時に、同社の取引関係の強みや、新規経営理念によって強化される人材を生かし、従来の延長線上ではない中期的な計画を約半年かけて具体化していく予定である。

支援は、現状の把握と今後の環境の変化を踏まえた「SWOT分析」による経営環境の見直しから始めた。続いて既存事業の内容の棚卸し、新たな取組みの具体化、と続けていく予定である。

#### 5. 伴走支援のポイント

同社は100年間、自走してきた。しかし、今後走るルートに坂道や障害物が存在する可能性がある場合、そのリスクや越え方を知っている伴走者は、あらかじめギアシフトやコース選択を助言する役割を果たせる。

BCPは実際に災害が生じた場合には、策定の支援者が近くを伴走できるとは限らない。だからこそ、未然に同社の課題を踏まえた計画の策定が重要となる。

また、新規経営理念実現の支援においては、「聴き役に徹し（傾聴）、そのうえで質問する」ことを心がけた。社長に想いを十分に語っていただくために、社長が話している間は、できる限り聴き役に徹する。情報の整理は後でもできるが、話を引き出すのはこの時がベストと考え、たくさん語っていただいたうえで、課題を整理するための質問を行った。

直接語られなかった問題点以外にも、潜在的な課題が存在することを改めて認識した。社内では遠慮があって口にされなかった言葉も、伴走支援の場で社長が気づくことによって、言葉として現れてくる。

また、社長が日常業務で忙しい時は、支援の時間を取ることによって、本来、優先すべき取組みを後回しにする恐れがある。あらかじめ支援のスケジュールを合意しておくことで、伴走者はタイムキーパーの役割を担え、状況に応じてスピードを調整するペースメーカーの役割も果たすことができる。

新規中期経営計画の策定支援は現在も継続中であるが、現時点で想定している経営課題は「顧客基盤の充実」、「収益率の向上」、「組織の成長」である。このほかにも今後、新たな「真の課題」が明らかになってくる可能性もある。社長の想いを十分に引き出しながら、計画書の上に具体化していく支援を続けていきたい。

#### 正木 一弘

(まさき かずひろ)

印刷、画像処理システムの製造・小売業にて、営業、マーケティング、サービス、購買・在庫管理などを担当。2015年中小企業診断士登録。経営相談、計画策定の支援、セミナー講師、執筆を中心に、BCP・事業継続力強化計画策定支援、SDGs経営推進、創業支援などに携わる。

