戦略性を有する業種複合化で、新たな受注を切り開く

～『売る商社』から『創る商社』へ変革を果たした南海鋼材株式会社～

調査研究部　松下 隆

企業名	南海鋼材株式会社　（南海モルディ株式会社に社名変更）
事業内容	特殊鋼材の卸売、金型の製造
代表者	福原　實晴
資本金	1,600万円
従業員数	127名
住所	堺市堺区北庄町２丁２番10号
URL	http://www.nankaikozai.co.jp

1　事例企業の概要

南海鋼材(株)（以下、同社）は昭和25年に個人創業して以来、金型などに使用される特殊鋼を扱う「専門商社」として卸売業態を営んできました。現在では特殊鋼に関する卸売にとどまらず、製造機能を付加して製造卸売へ業種複合化しています。

本稿ではこの業種複合化について同社の事例からその成功要因等について検討したいと思います。

2　特殊鋼専門商社として確たる地位を築いた時期

同社は広島出身の先代が創業し、金型加工業者向けに特殊鋼を販売し、昭和40年から昭和61年の間に名古屋営業所、広島営業所、福山営業所、浜松営業所を開設し広域をカバーする販売体制を整えてきました。そのころ納入先から金型加工の依頼が出され、ある金型加工業者に外注することで対応していました。現社長曰く「その頃は自社では加工のノウハウなどなく、切断しにくい特殊鋼を試行錯誤で切断や加工し ていたような状況だったので、受注した『精度にうるさい』金型加工は外注に頼っていました。」とのことです。

また「他社から金型を受注し始めたのは、当時オーストラリアの特殊加工刃物を日本国内代理店として扱っていたが、代理店制度解消に伴い新たな収益の柱が必要となったため。」で、これが新たな業務領域へ踏み出したきっかけだそうです。

この頃は特殊鋼の専門商社として確たる地位を築き、更なる成長のために次の収益分野を模索した時期であったことがうかがえます。

3　商社が製造部門をもち金型加工に乗り出すきっかけと意思決定

この後、さらにあるきっかけで本格的に金型を内製加工することに意思決定する機会が到来しました。それは金型の外注をしていた金型加工業者が倒産したことです。この業者の技術レベルは高く、代替可能な外注先も少なく、事業モデルの実現が困難となりました。

そこで、現社長は最大の意思決定をしました。「外注先を探すよりも、これまで取引することで技術面に信頼できる倒産した業者の技術者を自社に受け入れて解決できるんじゃないか。」と考え、早速技術者への条件提示など招聘活動を実施したようです。金型は相手先のものづくりに不可欠なものであり、精度保証ができなければ損害も請求されるなどシビアな世界であることを認識し、相当の覚悟をもって製造部門の設置を決意したようです。

要求の厳しい世界である金型製造に乗り出す業種複合化はまさに、この時決断されました。社長はそのときの意思決定を楽観的なものではなく、「本当に大丈夫か、設備や人件費など５億円の投資を回収できるのか。」など慎重に検討したとのことです。取引先の技術者を招聘することは、外注先と常日頃から接し、相手の技術や技術者の人柄等を把握していたから成功したことであり、それが業界情報を十二分に把握できていた専門商社の「強み」なのでしょう。

▶▶ 4　高い戦略性をもつ行動

この業種複合化によって、利益幅の大きい加工を取込み収益性が改善されたこと、受注内容に自由度が高まったこと（例えば、使用状況に合わせた鋼の提案とそれに応じた加工方法の検討等）など効果が得られています。

しかし、それ以上に得られた効果は金型加工に関する発注者の情報を誰よりも早く仕入れられる強固な情報との接点が構築されたことであろうかと思います。これに関して社長は、「大手自動車メーカーには材料の話だけでは営業困難だが、製造をもつことで受注に加工が加わると門戸が開いた。つまり参入障壁が低くなった。」と考えるとともに、「発注者の最重要項目である金型の耐久性、経済性について加工レベルから対応し、完成品について発注者と一緒になって品質や実現精度を造りこんでいくことが可能となったことが信頼と強固なパートナーシップ感を生んだんじゃないか。」と考えているようです。

このように卸売からみれば川上にあたる製造機能を付加した業種複合化は、発注者の利便性や意向、技術面の擦り合わせによる信頼関係保有などの効果を生み、それが功を奏して、情報を真っ先に仕入れられる情報先取体制に実を結び、確度が高い情報を早い段階から入手し、さらにそれらが集約されるという好循環サイクルを作り出したのではないかと考えます。社長は、このような業種複合化によって目指す道筋、つまり戦略性が明確になったと感じているそうです。

図　ものづくりの流れと関与者

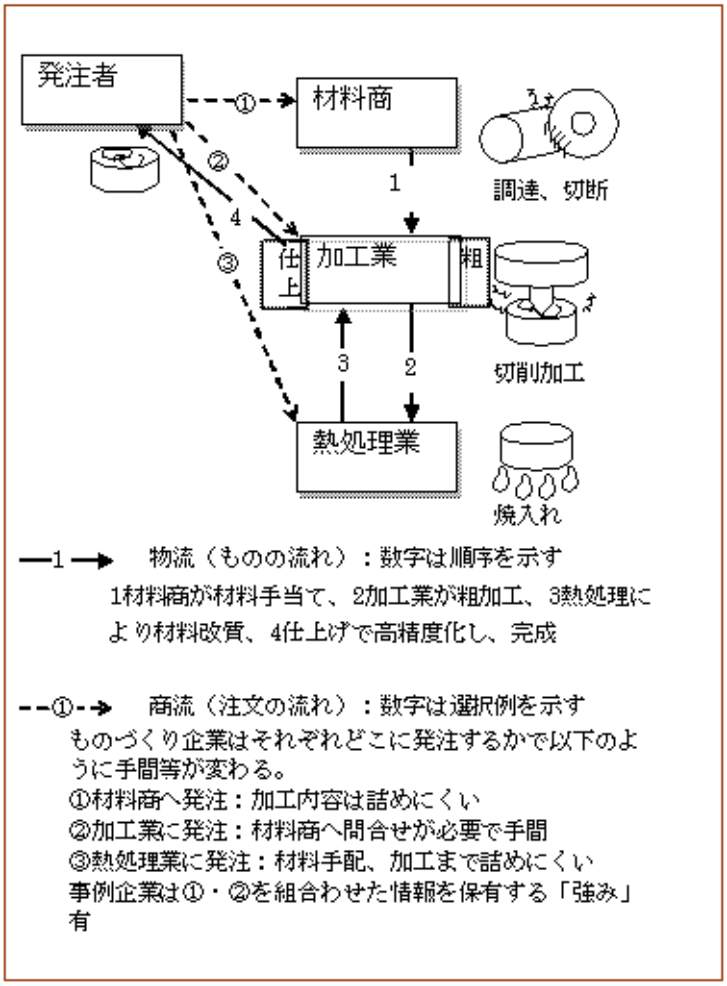
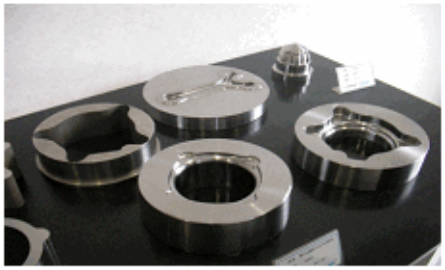


図　各種金型加工物



おわりに

最後になりましたが、本稿執筆に当り取材の快諾をいただきました福原社長と政兼専務には大変感謝いたしております。この場を借りて厚くお礼申し上げます。経営革新事業が進展し、今後益々発展されることをご期待申し上げます。