



株式会社京江シャーリング 下河原英道 社長

江戸川区船堀で創業し、浦安鉄鋼団地に移転後はJFE 協力会社の中でもコイルセンターとしての確固たる地位を築いた株式会社京江シャーリング。その2代目社長であり、昨年からはアジアの鉄鋼市場に向けて挑戦を開始した、下河原英道氏にお話を伺いました。

社長プロフィール

下河原英道（しもかわら ひでみち）。1973年4月東京生まれ。学校卒業後すぐに家業である株式会社京江シャーリングに入社し製造現場に勤務、その後22歳で営業職に移り、32歳で社長に就任した。従業員へ大幅に利益を還元し、多くの決定事項を社員に権限移譲するという、画期的な人事政策により、社員全体のモチベーションを大幅に向上させる。そして、社員が活躍できる環境を与えてくれたことに感謝する気持ちで働くという組織を構築し、その後、昨季の年商が38億円に達する高収益企業に成長させた。まさに現在の働き方改革の先鞭といえる。また、兄の下河原忠道氏は「株式会社シルバーウッド」を設立し介護業界を牽引、弟の下河原征道氏は「株式会社朋コーポレーション」でスポーツジム向けの自販機での大きなシェアを獲得するなど、産業界での3兄弟の活躍が注目されている。

経営者インタビュー【株式会社京江シャーリング】

人を大切にする積極経営により、シャーリング業からコイルセンターへ躍進する

シャーリング業からコイルセンターを目指す

大塚 本日は、お忙しい中、インタビューに応じていただきありがとうございます。まずは、御社の創業とこれまでの事業の経緯をお聞かせください。

下河原 父が創業したのが52年前、その当時、父は22歳で大学卒業後すぐのことでした。名前の由来となっている「シャーリング」という機械一台から始め、最初は委託・加工のみでスタートしました。父と母で始め、その後、仕事量が増えて従業員を雇えるようになりました。創業地は船堀でしたが、浦安の北栄という場所に移ってきてシャーリング三台で営業を続け、昭和52年に今の土地（浦安第一鉄鋼団地）に移りました。「京江」という名前の由来は東京と江戸川区（船堀）から来ています。最初は工場の敷地が狭く、現在の工場の敷地の3分の1しかなかったため、レベラーという機械で操業しました。広い用地を求めてバブルの頃（平成元年）に坪250万円という高値で3分の1を購入し、その後、私が社長になってから、平成20年に残りの3分の1を坪60万円で購入することになりました。用地問題は一段落したのですが、高値で買った用地もあったため返済が重荷になった時期もありました。



社屋全景

理想的な時期の事業継承

早瀬 工場用地の確保などご苦労があったようですが、先代から引き継がれた経緯と何かエピソードがあればお聞かせください。

下河原 入社したのは18歳の時です。18歳で現場に入り、22歳で営業に移りました。その当時は兄も一緒に営業していました。スチールハウスという物を作った

い、ということで兄は独立しました。最初はスチールハウスでコンビニや個人住宅を扱っていましたが、あまりうまくいかず、その後、集合住宅を手掛けました。老人ホームの建設途中に施主が倒産したのをきっかけに、「ヒューマンアート」という高齢者集合住宅を始めました。兄の会社は8年間で大きな赤字を抱えましたが、その後、「株式会社シルバーウッド」という介護会社を創立し、「サ高住（サービス付高齢者向け住宅）」の業績が伸びて、借金を返済しました。そんな事情もあり、父が60歳、私が32歳の時に社長になりました。その後、父は会長へ就任しました。父はコイルセンターを作るのが夢だったようです。44歳の時にはそれを成し遂げたので、その後はあまり事業をやる意欲がなくなったように見えました。そのため早く世代交代が行われたのだと思います。引き継いだ後も数字についてもほとんど言われたことがなく、仕事の引継ぎもなかったのです。

コイルセンターとしての機能を整備する

大塚 シャーリング加工業からコイルセンターへと積極投資して業態を拡大していった時期の世代交代だったのですね。それでは、コイルセンターとはどのような製造形態なのか教えてください。

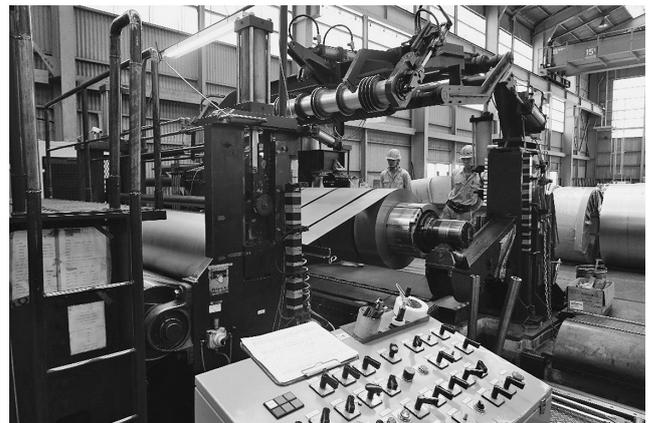
下河原 私どもが取り扱う鋼材は、コイル状に巻き取られた鋼帯であり、それを切断加工することを主に行っております。設備機械としては、スリッター、レベラー、シャーリングなどの設置が必要で、その用地の確保ができたことで、平成18年にレベラーシャーラインが完成しました。ここで初めてコイルセンターとして稼働できたのです。コイルセンターでは、レベラーやシャーリング機械によるコイルを所定の寸法に切断加工するばかりでなく、スリッターにより、コイル幅を分割してより狭幅のコイルにして納めることも多いのです。場合によっては、同業者に加工を一切加えず販売することもあります。このため、JFE商事等から購入したコイル母材を船橋にある倉庫に入庫・保管し、加工の必要に応じ、こちらの工場に移動することで、工場内の在庫の調整とお客様の早急な注文に応じています。ある意味、卸売流通機能を担っていると言えます。

大塚 コイルセンターとは、設備ラインが大がかりであり、装置産業的な色彩を持つことがわかりました。設備面で意識していることがあれば教えてください。

下河原 おっしゃるとおり装置産業的な色合いもあります。当社の敷地は830坪ありますがスリッターラインは約25m、レベラーラインは約30mあり、両ラインが一直線上に配置されておりますが、スリッターラインは南方向で加工され、レベラー加工は南から北の方向で逆になっております。これは私どもの加工がスリッター、レベラーそれぞれ単一のものが多く両工程を経由するものが少ないためです。加工後の製品を北側、南側の入出庫口に置くことで効率的に加工を行っています。このように設備については、常に前向きに捉え、工夫を凝らしています。今年の秋には、レベラーラインの新規入替を行う予定です。

大塚 製造現場が広い割に、工場現場の管理がかなり行き届いていると思われませんが、特別気を配っている点がありますか。

下河原 私どもの原材料や製品は、その重量から主に天井クレーンを使用して運搬を行っています。運搬と出荷の担当者を配置し製造担当と情報を共有することで、搬入から出荷まで行っていますが、一步、間違えると大きな事故に繋がります。このため工場内の通路については、オレンジ色に塗装し、油の飛散などに注意を払っています。安全の確保と品質の向上には、現場がきれいではなくてはだめです。それは最も基本的な、現場の整理、整頓といった5Sによる現場環境の整備が大切と考えています。



スリッターラインの機械装置

仕入れ先との強い絆

大塚 コイルセンターで扱っている原料鋼材はどこから仕入れるのですか、また、どういった点が強みですか。

下河原 メインは薄板の鉄鋼材です。JFEスチール、JFE商事から全体の90%を仕入れております。最も関係性を大事にしているのはこのメーカーとこの商社です。商いとして扱っているのは鉄であり、鉄はリサイクルできるエコ素材です。このサイクルの一部にいられることが嬉しく、鉄を扱う商いは自身やっつけて楽しいものです。加工といってもやっているのは切ることだけです（一次加工）。JFEから仕入れた高品質な鉄鋼母材を適正価格でタイムリーに販売できることが強みです。

早瀬 一次加工としての強みを生かした商売であるということですね。現在の経営面の問題はこういったことでしょう。

下河原 コイルセンターの加工賃が30年間変わっていないことが、問題になっています。コイルセンターの加工賃を上げていかなくは生き延びていけません。理由としてよく言われているのは、鉄を一番よく使う自動車メーカーと鉄鋼メーカー（商社）で価格を決めてしまうからです。その決定事項が我々のような会社に下りてくるということです。

従業員への大幅な賃金アップで会社が成長

大塚 社内を拝見して感じるのは、現場も営業もきびきびと働いており、コミュニケーションが組織の隅々まで行き渡っているようですが、そのコツをお聞かせください。

下河原 工場長も私と同一年で、同年代の社員が多いというのはコミュニケーションが良いことの理由です。それが社内全体の日々のコミュニケーションがうまくいっていることに繋がっているのだと思います。

大塚 確かに同年代の社員が多いというのはコミュニケーションの強化に役立っているようですね。その他にも、下河原社長の人材活用に関するお考えをお聞かせください。

下河原 先代が社長だった頃からの社員はとてもよく仕事のことを理解して働いていました。ただ、その当時は給料がとても安かったので、私が社長になった時に最初に行ったのは給料を上げることでした。いきなり全社員の基本給を3万円アップしました。「自分が社長になって従業員がついてきてくれないのでは」という心配もあったから、というのがあります。その結果として、人件費が上がっても、その分社員は生き生き働いてくれていて、それが業績アップに繋がっています。

大塚 日本の中小企業の給与は低く抑えられているようですが、かなり思い切った改革ですね。次に営業人材育成に関するお考えをお聞かせください。

下河原 営業マンは会社の業績がよくなると、それに伴って自分達の給料もよくなると考えているので、それが原動力になっていると思います。営業には細かな事は指示していません。

決算書（一年間の会社の利益）が、自分達の基本給やボーナスに反映されることを営業マンはよく知っています。現場より営業の方が「いくら売っていくら儲かっている」ということを理解しています。営業は仕入れにも絡んでいますが、仕入れは私一人で行っています。

大塚 多様な人材を積極的に活用しようとする気運が出てきましたが、女性の活用についてお聞かせください。

下河原 女性も製造現場で働くという流れもありますが、営業補佐・もしくは営業で活躍してもらいたいと考えています。現場は女性にとってはやはり危ないからです。現在、営業補佐に6名いますが、彼女たちはとても能力が高く、ある面では男性営業マンより能力が高いと思います。営業マンに負けない働きをする女性もいて、電話対応などは彼女達に任せています。納期も把握しているし、対応が早いです。

早瀬 新卒の活用法についてもお聞かせください。

下河原 高卒で初任給21万円という給与の優遇面以外では、あまり考えられません。給与水準を上げることで、新人社員のやる気と責任感が出てきます。

現在の課題と克服に向けた動き

大塚 現在、事業運営面や仕入関係で、一番苦労されていることは何ですか。

下河原 年々、利益率が下がっていることです。加工賃が変わっていないのに、人件費や副資材の値段は上がっています。お客様にはそれを転嫁できません。そこを今後どうしていったらいいのか悩んでいます。また、仕入面では、国内のJFEスチール・商社は簡単に値段を下げないようにしていることが悩みです。昔は簡単に相場が下がったが、今の時代はそう簡単には上がりません。中国から安い物が入ってきますが、それにすぐ飛びつくわけにはいきません。仕入れ・売りの環境がかなり難しいのです。半年ほどJFEスチールの高炉の調子が悪くなり、鉄が入ってこなくなりました。仕入れが全くないということですから、その時期は本当につらかったです。

大塚 利益率の減少は停滞気味の鉄鋼業界全体の悩みでもあります。ただ、御社の場合、レバラーの新規入れ替えによる生産効率のアップ、製造原価の把握による値上げノウハウの共有などの取り組みが徐々に効果を上げてくると思います。仕入課題においても、JFEスチール・商事との更なる取引強化と連携体制づくりにより解決の糸口が見えてくると考えられます。



レバラーラインの機械装置

販売強化に向けた新営業所の開設

早瀬 私は群馬県桐生在住でして、太田に行って実際に北関東営業所を拝見させていただきました。コンパクトで明るく機能的なオフィスでした。積極的に営業拠点を新設された経緯と現況についてお聞かせください。

下河原 北関東は国内製造業の拠点多く存在しており、我々の製品を必要とするお客様がいらっしゃるのではないかと思います。営業所を設置しました。まずは、オフィス用スチール家具大手「プラス」の前橋工場が取引先になりまして、まだまだ北関東は開拓する余地のある地域であるという手ごたえを感じました。また、地元の情報に明るい営業人材を獲得し、今後の展望が見えてきたところです。

新会社設立による鋼材輸出の新展開

早瀬 今後の事業展開として、M&Aや新規事業についてお聞かせください。

下河原 大阪に新たな会社として「株式会社大江スチール」を昨年の11月に設立しました。先々週、大江スチールを通して輸出した材料を見るためにインドに行き、現地のパイヤーにも会ってきました。用途として、建材が全体の7割、パイプ等のインフラ整備需要がほとんどでした。道路を舗装する下地に鉄板を使う等、日本では考えられない使い方もありました。このことをJFEスチール・商事に報告すると、とても喜ばれました。「海外に輸出した鉄がどう使われてるか」ということにとても興味はあるが、自分たちではわからないからです。

早瀬 日本の鉄鋼材は現地ではどのように評価されていますか。

下河原 中国でもインドでも作れない高品質のハイテン材（高張力鋼板）に対する評価は高いです。特に車の材料にはなくてはならないものです。日本以外でつくれるところはほとんどありません。実はそれこそ国内で販売しにくくなっている理由なのです。

早瀬 どうして販売しにくくなっているのですか。

下河原 ハイテン材がすごく固いからです。固くて軽い素材であることが売りですが、あまりに固くて我々でも加工できないくらいです。非常に高価な素材ですが、そういうものを新設した会社ではリーズナブルな価格で輸出しております。インドに行って、はじめてハイテン材が面白い使われ方をしているのがわかりました。

大塚 やはり、そういった素材というのは韓国や中国では生産できないのですか。

下河原 韓国の「ポスコ」はかなりできるようになってきました。台湾の「CSC」でもある程度できるようになってきました。でもここぐらいまでですね。車産業中心ですが、どんどん日本の鉄鋼の技術開発は進んできています。

早瀬 企業と企業の技術開発の追いかけっこですね。でも、日本の技術に関する情報量はすごく多いので、難しくなればなるほど日本の技術は追いつかれないという可能性も高いですね。



出荷待ちの加工済み鋼板

取引先に認められるナンバーワンの会社を目指す

大塚 最後に今後の御社の方向性（ビジョン）をお教え

ください。

下河原 実は先のことは考えられないです。自分のなかでは、今やるべきことに集中して取り組んでいるため、将来こうしたいというビジョンはありません。

大塚 そうは言っても、昨年インドに輸出する会社を大阪に創ったりして、着実に先を見て行動しているように見えますがどうなのでしょう。

下河原 今度の新会社の設立はJFEとの関係をきちんと続けていくことで可能となりました。ビジョンというより現実的な対応課題なのです。今はこうしたことをやっていくしかない時期なのかなと思っています。

早瀬 やはりJFE関連のなかでの動きを捉えて行動していくのが大事なのですね。

下河原 自分でこうありたいというのはありますが、まず、JFEスチール・JFE商事の取引先のなかで認められる存在になることが大事であると認識しています。出来たら取引先のなかでナンバーワンの会社になりたいです。それほどこのJFEスチールというのは魅力ある素晴らしい会社です。次に、仲間業者やエンドユーザーのお得意先からも認められ信頼される会社を目指して努力していきたいと考えております。

大塚 厳しい鉄鋼関連業界のなかで、人を活かす働きやすい経営環境を実現し、今できる手法で改善策を打ち出すという経営姿勢に多くのことを教えられました。本日はお忙しい中、本当にありがとうございました。



左から早瀬・下河原社長・大塚

■企業概要

企業名……株式会社京江シャーリング
本社所在地…千葉県浦安市鉄鋼通り 1-2-11
資本金……30,000 千円
創業……1966 年（昭和 41 年 10 月）
事業内容……鉄鋼シャーリング業
（冷延・表面処理鉄鋼の加工及び卸売業）
年商……38 億円（平成 30 年度）
従業員数……45 名

■インタビュー：大塚慎二…千葉商科大学経済研究所運営委員

■インタビュー及び原稿執筆
：早瀬達…千葉商科大学経済研究所客員研究員
中小企業診断士