

# 時代に合わせ、変化を進める

# 私たちの時代

17



村上木材社長

## 佐原 謙次氏

佐原 謙次氏 1969年生まれ、大阪府中央区出身。95年村上木材入社、本社経理部(ネットワーク)、96年製品部(倉庫担当から営業担当に)、98年東京支店勤務(営業担当)、07年本社営業部、16年3月代表取締役就任。

### 顧客の求める商品を適正価格で提供

私が村上木材(大阪)に入社したのは1995年11月で、それまではシステム会社で鉄鋼業界のCADシステム開発を行っていた。当時の村上木材では本社と営業所間のネットワーク化を進めていたため、システム会社勤務の私に白羽の矢が立ち、一般社員の立場で経理部に所属しながらネットワークを構築する仕事を約1年間行った。当時の村上木材の売り上げ構成は70%が丸太(米加材主体で一部南洋材)で、残り30%は輸入製材品(米加材色物)だった。また、丸太商売では高級材を得意とし、色物と呼ばれる。一方、輸入製品は米材主体だったが、時流として増えつつあった欧州材も扱うようになってい

た。また、倉庫作業には空白の時間があり、週に数回、製品の在庫表を持って米加材製品を売り歩く仕事を会社も承諾してくれた。それが最初の営業だった。大阪市内で木3のシェアNo.1へ1998年に東京支店

へ転勤となり、主に木材製品を販売していた。2007年には大阪本社に戻り最初は営業を行っていたが、プレカット(PC)会社のプレテック(大阪府)が倒産の危機に陥り、村上木材を含めた4社出資の新会社として再スタートを切るようになったため、私はその立て直しメンバーとして出向を命ぜられた。出向したプレテックは、実際に多くの問題を抱えていた。特に管理がずさんで、PC工場としては、05年に横架材加工機を宮川工機のMPSV15から新機種MPSV18に入れ替えただけでなく、斜め加工もできる口

ボット加工機も導入し加工精度の問題はなかったのだが、投資に対する回収計画は思うように進んでいなかった。また、新体制となる前は、複数の出資会社が経営者のような存在であったため、管理や経営面での責任の所在が不明確になっていった。そこで、責任の所在を明確にすべく私がプレテックの取締役となり、村上木材から出向した管理担当者と2人で立て直しを図った。といっても、実際に行っていたのは、営業と工場の連携強化のため会議を密に行ったり、機械の稼働時間を少しでも長くする。さらには3Sの実行など小さなことの積み重ねであったが、私たちが出向して1年目でプレテックの業績は黒字化した。

ただ、村上木材の当時の営業本部長には「あかさん、お前ら2人の人件費が出ていない」と怒られていたため、小さな改善を繰り返していった。以前「だるう仕入」が余りにも多かった。営業担当者が売りたい商品を売りたい価格で仕入れている。強い疑問を感じ、「得意先に売りたい商品を売るのはなく、得意先が買いたい商品と一緒に探して、適正価格で提供する」のが当社の仕事やで、社内では言うており、その取り組みは現在も続けている。18年には、ムクの一枚板のテーブルを展示する事務所「OFFICE M's」を開設した。付加価値の高い商品を取り扱うM'sの取引形態を当初

第一線の勤務経験を持ち、営業にも工場運営にも詳しい人材を採用し、プレテックは、他のプレカット会社に負けるどころがたくさんあり、それほど強い会社ではない。そのため、地の利を生かして大阪市内での木造3階建て向けPCでシェアNo.1になることを目指し、日々悪戦苦闘を繰り返している。

木にこだわった事業展開を 私が村上木材の社長に就任したのは16年3月で、当時の業績はあまり良くなかったが、その後5年間の業績は伸長している。ただし、20年度のみ減収となったが、これは粗利率の低い取引を戦略的に減らし、薄利多売の商材からの脱却を図ったためである。現在は確実に実需が見込め、必ず売れる物を仕入れる仕組みに変えている。以前は、売れるだろうに伴う「だるう仕入」が余りにも多かった。営業担当者が売りたい商品を売りたい価格で仕入れている。強い疑問を感じ、「得意先に売りたい商品を売るのはなく、得意先が買いたい商品と一緒に探して、適正価格で提供する」のが当社の仕事やで、社内では言うており、その取り組みは現在も続けている。18年には、ムクの一枚板のテーブルを展示する事務所「OFFICE M's」を開設した。付加価値の高い商品を取り扱うM'sの取引形態を当初

はBtoB主体で考えていたが、ふたを開けてみるとBtoCの割合が多くなっている。SNS等を見て、直接ユーザーが買いに来られる。新業を考えている施主にプレカットとM'sの一枚板を併せて販売・提供することを想定していたのだが、その商いだけでなく、一般消費者に多く来店・購入してもらっていることは大変ありがたいと思っている。当社は、1894年に創業し127年目を迎えた。初代の村上庄次郎社長が大阪府木津川町で村上庄商店を設立し、戦時物資の造船用材の供給から始まった。その後、輸入原木を取り扱っていたが、時代の流れに逆らうこととなり輸入材製品へ転換を図った。そして次にPC事業にも進出した。いつの時代でも業態を変えようという事は社内外から非難を浴びていたはずだが、次の時代の流れや、顧客の要望に合わせて会社を変化させてきたことが、当社が今まで生き残ってきた要因とされている。やはり時代に合わせた変化していくしかないと考えている。未来に向かって、今後はどう変わるかが、正直なところ難しい課題である。ただし、木材会社なので、木にこだわった事業を展開してきたい。鉄やプラスチックなどから、木材に戻してもらう提案も今後は積極的に進めていきたいと思っている。 〓次回は17日、木脇桂太郎 木脇産産社長 〓