

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記9

第4章

診断土工場長の挑戦 ——製造と販売の一体化

サイバル株式会社 亀井 周斗 氏



中島 正浩

長野県中小企業診断士協会

タオル工業の始まりの地として知られる、大阪府泉佐野市。同市を中心とした泉州地区では、タオル製造工業、小売業が盛んである。

先代からタオル卸業を引き継ぐ形で始まったサイバル株式会社は、タオルのオンライン販売に特化し、事業を拡大してきた。製造パートナーにも恵まれ、品質の高いタオルを手頃な値段で提供し、累計17万枚を販売している目玉商品もある。

現在では、タオル以外に生活雑貨やレザー（革）製品などの販売を手がけるほか、タオル製織工場を事業承継し、製造から販売までを一貫して行っている。取扱商品とそのコンセプトに合わせて、5つのブランド（事業部）を運営している。

同社の製造工場長、また、経営企画室の一員として活動する、企業内診断士の亀井周斗氏に話を伺った。



サイバル株式会社の亀井氏
(画像提供：本人、以下同じ)

1. 若手社員の試行錯誤

(1) 売れるものと思っていたが

新入社員としてサイバルに入社した亀井氏は、レザー商品を取り扱うASO事業部に配属された。事業部内では、ショッピングモールごとに担当を設けている。モールごとに客層が違い、商品戦略も訴求方法も異なるためだ。亀井氏は、ASO事業部で新たに展開する楽天ショップのWeb企画担当者となった。経験はなかったが、心意気だけはあった。

「ほかのモールの真似をすれば、簡単に売上が立つだろう」

サイバルには、「チャレンジをすること」を大切にする文化がある。失敗をいとわず、自分の裁量で新しいことにチャレンジできる。試行錯誤が許される環境であった。

さっそく、他社のECサイトをくまなく調べて、有効そうな手段はすべて実行に移した。スタッフによる商品説明、X、ブログなど。だが、成果にはつながらなかった。

「何が間違っているのか、わからない」

亀井氏の苦悩の日々が始まった。

(2) 暗中模索

手元にあった取扱商品を触っていると、亀井氏は同じ商品なのに革の質感が異なることに気がついた。「どうして違うのだろう。そもそも素材のことを全然知らない」と、自身

の知識不足を痛感した。

会社からの勧めもあり、レザーソムリエの資格を取得した。皮革の種類、手入れ方法など、皮革の基本を学ぶことができた。メーカーとの企画会議では、初めて共通理解を持たせた気がした。地力がついたことを実感した。

すぐさま、商品説明ページをブラッシュアップした。革のうんちくを盛り込み、より具体的に品質を訴求できるようになった。しかし、売上は変わらなかった。

「失敗の本質はどこにあるのだ」

思うように結果が出ず苛立ちを感じた亀井氏は、必死に打開策を模索した。手当たり次第に関連資格を取得。ウェブデザイン技能検定、通販エキスパート検定、ビジネスマネジャー検定。通販の仕組み、通販ビジネスの経営戦略を学び、これで事業はうまくいくはずだった、理屈上では。しかし、手応えはなかった。

2. 転換期を迎えて新たな挑戦を決意

(1) 中小企業診断士との出会い

非対面での販売といえば、テレビショッピングが挙げられる。テレビショッピングではお客様が直接商品に触ることはできない代わりに、出演者が商品を手にとり、手触り、デザイン、重さを巧みに言語化する。

ECでも同様の仕組みがある。YouTuberによる商品PRだ。手練れのYouTuberも巧みな技で商品の特徴をとらえる。ヒットすれば、100万回を超えるほどの再生も見込むことができる。

亀井氏があるYouTuberにPRを依頼した時だった。過去の制作動画を見ていると、中小企業診断士の勉強をしている動画が目にとまった。その動画に誘われるように、飽くなき好奇心が、自然と診断士試験の受験へと向かわせた。法務や経済学など、これまで触れることのなかった分野には手を焼いたが、1次試験を突破し、2次試験まで無事受験できた。

(2) 地場を守るということ

2022年10月、時を同じくしてサイバールの社長のもとに、タオル製織工場の買収提案があった。工場オーナーが高齢となり、事業承継を銀行に相談したのだった。

「この先、泉州はどうなるのだろうか。後継者不足は明白で、地場産業のタオルは衰退の危機を迎えるかもしれない。自分たちが地場に恩返しをする番だ」

社長は、工場の買収を決意したが、組織体制には悩んだ。すでに多忙な社長自身が工場長を兼務することは現実的ではない。工場長を公募することにした。「果たして、チャレンジする人材はいるだろうか」と思いながら。



買収した製織工場

(3) 学びが生きた

打開策を打てども成果が出ない中、亀井氏は何かを変える必要があると考えていた。

「お客様とはずっと向き合ってきた。しかし、絶対的に足りていないことがある。それは、ものづくりの経験だ。実際にものづくりをしていれば、その苦労も工夫も、自分ごととして伝えられる。生きた言葉でお客様に伝えることが重要ではないか」

迷うことなく、亀井氏は工場長に名乗り出た。社長は逡巡した。

「亀井はまだ若い」

それでも診断士試験の受験結果はまだ出ていないものの、常に前のめりで知識を吸収してきた亀井氏のポテンシャルを信じて、託すことを決めた。

亀井氏はスムーズな承継を目指し、さっそく準備に取りかかった。これまではマーケティング一辺倒で、工場のことをまったく知らないに等しかった。しかし、持ち前の勉強意欲で、工場長就任前に機械のことを覚えた。

金融機関とのミーティングにも同席した。その過程で手にした決算書は、何の違和感もなく「読めた」。今までは数字の羅列にしか思えなかった決算書。診断士試験の勉強が生きたことを、実感した瞬間だった。

3. 製造現場でのリアル

(1) 理想と現実とのギャップ

診断士試験にも無事に合格し、自信を持って工場長に就任した亀井氏。しかし、工場の商習慣に当惑した。

「生産計画がないなんて」

バイヤーからは希望生産数量は伝えられているものの、生産できた数量だけ、バイヤーが数えて持って行く。希望数量をこなすために残業をすることもない。逆にバイヤーが、今のキャパシティからどれだけ作れるかを考慮したうえで、注文をしてくれていたくらいだ。

「これが現実か」

勉強してきた世界とはまったく異なる現状に面食らったが、生産管理のあるべき姿を学んだこともあり、目指す道に迷いはなかった。

まずは、商習慣には手をつけず、技術伝承を最優先課題とした。幸いにも前工場長は、そのまま工場に残ってくれた。マンツーマン



タオルの製織工程作業

での指導により、いつしか亀井氏自身で機械を動かせるまでになった。

その過程で意識したことがある。SECI(セキ)モデルだ。亀井氏は、前工場長からの教えを形式知化することに努めた。工場での勤務経験がない自分だからこそ、1つひとつ手順を確実に、丁寧なマニュアルを起こすことができた。作業手順の標準化、マニュアル化ができた後、いよいよ生産計画に着手した。亀井氏の中で、理論と実践が融合し始めていた。

(2) 地道な改善活動

「生産計画を立てる前に、まずは工場の生産能力を把握することが必要だ」

スプレッドシートを利用し、日次生産量、在庫量を記録するようにした。記録を始めて気づいたことがある。生産量にばらつきは生じていたのだ。

一日の行動を突き詰めていくと、段取り、機械の稼働順番の影響であることがわかった。ただ、現在の人員では対応が難しいため、あえて着手はしないことにした。

次に亀井氏は、原価管理に着手した。スプレッドシートを改良し、仕入原価を投入できるようにした。リアルタイムで生産原価を算出できるようになった。誰かに教わるのではなく、自分たちで試行錯誤するこの時間に充実感を覚えた。

(3) 製造小売の強みを生かす

生産計画を立てながら、ふと気づいた。

「このまま工場の生産性を向上させても、逆に製品在庫が増えて収支が悪化する」

工場の生産計画はもちろんのこと、その前に自社製品の販売計画が必要だと気づいたのだ。思い返せば自分自身が担当していた時も、「セール前だから多めに在庫を積んでおこう」と目の前のことしか考えていなかった。

亀井氏は、全社にリクエストを出した。「年間の販売計画を立案したうえで、必要数量をオーダーしてほしい」と。シーズンやセールなどのイベントに応じた販売予定数量を定め、

その時期までに納品できるように、スケジュールを立案した。2,3ヵ月先までのオーダー予定情報があれば、工場の資材管理もしやすくなる。製販一体であることの強みが少しずつ見えてきた。

(4) 未来を描く

サイバールではブランドごとにインハウスデザイナーを抱え、商品デザインを内製化している。しかし、試作品製作はメーカー主導となり、協業者であるべきデザイナーがお客様扱いの場合もある。亀井氏はもどかしさを感じていた。

「製販一体の動きをさらに発展させたい。次なる一手はサンプル製作だ。モチベーションの面でも、トライアル&エラーの回数でも、自社でサンプル製作ができる意味は大きい。試作用の機械導入費のめどは立っていないが、成功させる」

亀井氏は、新たな目標を立てた。

4. 視座を高くもつ

(1) 改革を止めない

亀井氏は、この春から経営企画室を兼務することになった。社長の指名だ。「これまでのチャレンジは間違っていなかった」と、ようやく安堵した。マーケティングはもちろん、人事組織に関する相談も受けるようになった。

亀井氏はASO事業部に所属していた時から、情報の共有化に課題を感じていた。今は自分が発信して会社を変えていける自信がある。Notion（ドキュメント管理アプリ）を全社に導入し、徹底的な情報共有を求めた。EC事業が主軸の会社だけあって、デジタルに精通している。プラットフォームさえ用意すれば、そこから先は自律的に事が運んだ。

セールの準備や、納期確認時の留意事項、スケジュールに関しても全社で共有化が進んだ。企画部門だけでなく、物流部門の社員までプラットフォームに参加しているため、一体感が醸成された。

工場長に就任して2年もたたないが、すでに後進受け入れの準備も進めている。自分の役割はあくまでフロンティアだ。自分が切り開いた道を整備し、次の工場長にバトンタッチする。これまで暗黙知だった情報を見える化してきたのも、このためだ。

(2) 立場が人を育てる

企画担当の時は担当するブランドだけを見ていればよかった。言い換えれば、自分の範疇しか見えていなかった。しかし、工場長になり、他部署とのコミュニケーションが増えたこともあって、亀井氏は、全社的な視点で物事をとらえられるようになった。

周りの社員からも頼られる機会が増えた。応えた時の、ダイレクトな反応が心地よい。それがまた責任感を育み、立場ある人間としての充実感につながっていた。

「人に貢献してなんぼだな」

資格取得も含めて、自分が目立つことを中心に考えていた亀井氏には、いつしかサーバントリーダーシップが芽生えていた。

企業内診断士には、企業を内部から支えられる良さがある。長期的視点で会社の成長をとらえられる、一番身近な伴走者なのだ。

亀井 周斗

(かめい しゅうと)

サイバール株式会社入社後、Web企画職としてEC販売を担当。2023年中小企業診断士登録。現在、工場長と経営企画室のメンバーとして、工場運営のDX化や、実際に現場で動き技術の継承などに取り組む。「作り手」と「売り手」両方の視点を生かした商品開発を目指している。



中島 正浩

(なかしま まさひろ)

大学院生命環境科学研究科を修了後、スタートアップ数社を経て、長野県飯田市内の情報通信業に勤務。2022年中小企業診断士登録。現在は、デジタルスキルを強みに社内の業務フロー構築や、総務経理部門のDX化を推進している。

