

Top

トップと語る

67

interview

(株)カケフホールディングス



株式会社カケフホールディングス 代表取締役社長

掛布 拓雄 氏

◎聞き手

十六総合研究所 取締役社長 高橋 義信

*KAKEFU Takuo*

Kakefu Holdings Co.,Ltd.

ふ えきりゅうこう  
「不易流行<sup>(注)</sup>」の「流行」に当たる社会の変化を敏感に感じ取り、  
「不易」に当たる不変的理念と鉄という素材を使ったソリューションで、新たな価値と「次代」を創造していこうと自発的に行動する組織にするのが私の夢です。

カケフグループは1948年の創業以来、「鉄一筋」に営んで今年75周年。住宅建材や鉄鋼建材、各種鋼板などへ事業を拡大してきました。「鐵の新しい需要と高付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」という経営理念のもと、単なる鉄製品のサプライヤーではなく、お客さまが抱える問題の解決策を提案する、いわば“ソリューション・サプライヤー集団”として、新たな「鉄の時代」を拓いていきます。

(注)いつまでも変化しない本質的なものを忘れない中にも、新しく変化を重ねているものを取り入れていくこと。

今回は株式会社カケフホールディングス本社をお訪ねし、代表取締役社長 掛布 拓雄氏からお話を伺いました。

## 戦後の社会復興に役立つ鉄で創業

—— 今年3月で創業75周年を迎えられました。創業からの沿革についてお話し願います。

●掛布社長（以下、敬称略） 祖父の掛布静雄がトタン板の販売を始めたことが当社の始まりです。もともと、祖父は戦時中、軍需工場で資材調達係として働いていました。終戦を機に退職した際、退職金の代わりに穴の開いた使い道のない鉄板100枚をもらったそうです。その鉄板をすぐにお米に換えて食べてしまえばそれまででしたが、そうはせず、鉄板をトタン板に交換し販売したところ、空襲で破損し、すきま風が吹く家の補修用として需要があり、これは商売になると思ったそうです。

祖父は軍需工場に勤めていた時から、鉄は産業の基盤となる重要な素材だと感じており、鉄の時代が来ると見込んでいました。また、自分

の工場が欲しいと考えていたそうで、借金をして、何とかちょっとした物置小屋程度の工場を建てました。明日食べるものさえ心配な状況で借金をするというので、祖母とは大げんかしたそうです。この工場でトタン板を切断して販売したのが当社の原点です。

—— 伊勢湾台風による被害からの復興のため、救援物資を配給したことが事業拡大のひとつのきっかけと伺いました。

●掛布 伊勢湾台風による大きな被害がでたのは、合資会社掛布金属材料店に改組した翌年でした。台風の被害で皆さんが困っている時、倉庫をすべて開放し、秩序立てて物資を配布しました。これが後々のお客さまの信頼につながったようです。倉庫を閉めきって物資を寝かせておき、価格が上がるのを待っていた業者もあったようですが、米騒動の時のように後でしっぺ返しが来ます。この判断ができたのは、ものがない時代を経験してきた祖父の強みであり、配慮だったと思います。草創期の有名な話だったようで、私が営業の仕事に就いたばかりの頃

に、家族や社員からではなく、高齢のお客さまからその話をお聞きしました。信頼を築きながら、何十年もお



創業者である祖父・掛布静雄氏(1953年撮影)



合資会社掛布金属材料店(1968年撮影)



株式会社カケフ住建  
本社工場

客さまとお付き合いが続いているのはありがたいことです。

## ホールディングス制で グループ会社が力を発揮



十六総合研究所  
取締役社長 高橋 義信

—— **グループ会社も増えてホールディングス制をとっていらっしゃいます。グループ各社の事業内容についてお聞かせください。**

● **掛布** 2017年9月にホールディングス制がスタートしました。ホールディングス制への

移行は父の発案でしたが、実行は私たち若い世代に任せられました。会社をこれまでの体制から脱却させ、より良いマネジメントシステムを構築するきっかけになりました。

グループ会社は、メトーカケフ、スタールカケフ、カケフ鋼板、カケフ住建の4社です。共通しているのは鉄を扱うことだけで、それぞれお客さまの業態も生産方法も異なります。

メトーカケフでは、鋼板の加工を行っています。主に工場や倉庫の屋根や壁に使用されるほか、今まであまり使われていなかった住宅の屋根にも採用されています。太陽光パネルは、従来の瓦屋根には取り付けにくかったのですが、



株式会社カケフホールディングス  
代表取締役社長 掛布 拓雄氏

金属屋根には金具で簡単に取り付け可能なので、外装で金属の採用が増えています。

スタールカケフは、一般鋼材やステンレス鋼材など、幅広い材料を取り扱っていて、鋼材の切断から曲げ、孔あけなど、お客さまからのさまざまな加工のご要望にお応えしています。一次加工の設備がそろっているので、小ロット・多品種・短納期での対応が可能です。

カケフ鋼板は、ロール状に巻いてある鉄板やカラー鋼板などを家電メーカーやガス機器メーカー向けに小さな鉄板にカットして販売しています。高炉メーカーが製造する鉄は、ワンロットで15トンにもなります。そのような大きなサイズのままでは、家電メーカーなどで使用することができないので、当社でカットしてひずみを取り、きっちりサイズをそろえてお届けします。

カケフ住建は、鋼板をC型鋼という鋼材に加工して付加価値を付けています。C型鋼は、建物の下地材や、スチールハウスという住宅工法の骨組み材として多く使われています。最近では太陽光パネルの架台にも使われて、太陽光発電の普及とともに需要が増えました。



—— 最近はどのようなニーズが多いですか。

●掛布 鉄の用途はさまざまですが、多くは建築、建材といった建設関連です。最近では、一部のお客さまから建設工事までやってほしいという要望があります。あるゼネコンさんからは、職人さんをマネジメントして工事を実施してくれるなら材料も買うと言われました。スチールハウス工法の部材を販売する際にも、部材だけではなく、ハウス全体をパッケージとして販売してもらいたいという要望があります。このような需要に応えるべく、グループ4会社のうちカケフ鋼板を除く3社は工事部門を持ち、職人さんと連携して、建物の一部もしくは完成品まで手がけます。市場のニーズを把握できず、下工程を知ることで上工程の品質向上、さらには商品開発にもつながります。

信頼とコミュニケーションで  
取引先と良好な関係を築く

—— 海外情勢の影響により、鉄鋼製品をはじめ、



対談風景 / 株式会社カケフホールディングス 代表取締役社長 掛布 拓雄氏 (右)、  
十六総合研究所 取締役社長 高橋 義信 (左)

さまざまな分野で原材料が高騰した時期がありました。事業へはどのような影響がありましたか。

●掛布 一時、鉄は販売価格や量に制限が設けられ、戦時中の配給制に戻ったかのようでした。ただし、条件はどこも同じで、当社の購入価格だけが上がった訳ではありません。鉄鉱石や石炭の価格変動の影響を受ける相場は変えようがないので、その価格でもお客さまが買いたいと思う付加価値やサービスを作り出すことが大切です。

—— 値上がりをどう価格に反映するか、難しいご判断だったのではないですか。

●掛布 価格を上げることで、お客さまから反発やお叱りを受けることもありますが、事情を丁寧に説明するほかありません。ある人に聞いたのですが、人間のいさかいの半分以上はコミュニケーション不足から起きるそうです。仕入先も喜んで価格を上げている訳ではなく、やむを得ず上げる場合がほとんどです。仕入先と販売先、両方と向き合ったコミュニケーション

が必要です。また、鉄は価格が下がる時もある相場ものですので、下がっている時にコミュニケーションを怠ったり、価格をさらに下げよう横柄に言ったりすると、また上がったときに痛い目にあいます。販売に



しても仕入にしても、信頼とコミュニケーションが最も大切だと思います。

## 経営企画部を設置し、 SDGsの取組を推進

—— 2022年には新たに「経営企画部」を発足されていますが、その狙いは何ですか。

●掛布 これはホールディングス制開始と密接につながっています。ホールディングス制では、事業子会社がそれぞれ売上げや利益の向上を目指すのが最も大切なことです。加えて、この数年でガバナンスやグループ全体の戦略設計の重要性を実感し、直接的な売上げを追い求めるだけではなく、社会貢献を通じて知名度を向上させないと今後の成長が見込めないと思いました。そこで、グループを横断的に統括する経営企画部を作ったのです。経営企画部の最初の仕事として、SDGsの取組をスローガンに掲げました。

—— SDGsの取組はどのように進められたのでしょうか。

●掛布 全社から選抜したメンバーによるSDGsプロジェクトチームを立ち上げ、外部講師を招いて月に1度のペースで勉強会などを行いました。1年から1年半かけて、メンバー自身の手によって、当社のビジネスモデルの振り返りやバリューチェーンの分析、事業活動が社

会に与える影響の洗い出しなどが行われ、それに基づいたKPI（重要業績評価指標）の策定まで行ってもらいました。その際、メンバーが普段感じることからSDGsにつながることを考えるように指示しました。何のために働くのか、どう働きたいのか、自分が働くことによって世の中がどう良くなるのか、といったテーマだけを与えて、私は見守る姿勢に徹しました。

—— 徹底したボトムアップによって取組を進められたのですね。

●掛布 現場で働く社員がSDGsの取組を主導することで、グループにおける真に重要な課題を抽出し、実情に沿った計画を策定することができたと思います。また、SDGsの取組はコミュニケーションにもよい効果がありました。グループ各社の工場や事務所は、互いに離れた場所にありますので、横の連携を取ることが難しいのですが、SDGsという共通キーワードで社員間のコミュニケーションが図れました。普段工場で働く社員が本社に来たり、私自身もグループ会社に出向いたり、工場を見たりして交流しています。

—— KPIを拝見しますと、2030年までに商品を二つ開発するなど高い目標を掲げていらっしゃいます。

●掛布 ありがたいことに、金属加工業の新商品開発にはあまり費用がかかりません。金属、鉄業界の強みとして生産ラインの共有化があり



太陽光パネル架台 多雪地域や特殊な地盤への設置にも対応できる高い技術力を誇る

ます。新しい商品を作る時に、生産ラインを増設しなければならない業種もありますが、金属加工業は既存の設備で新商品の開発・生産ができますので、開発費用を比較的安価に抑えられます。例えば、当社の太陽光パネルの架台を作る生産ラインは、実はスチールハウス工法の部材を作るラインと全く同じものです。同じラインで全く違う商品が作れますので、新商品開発のハードルは低いと言えます。

### 社員教育で資質を向上し、 企業の生産性もアップ

—— 人材育成についてお聞かせください。女性の活躍も進んでいらっしゃると思っています。

●掛布 女性の活躍については、まだ発展途上の段階です。女性社員比率は20%を超えていますが、女性管理職比率は12%程度です。女性社員の多くは、感性豊かでデザインセンスに

優れているほか、建設関係の図面をきれいに見やすく描くことなどに長けているように感じます。男性、女

性がそれぞれの得意分野で活躍すれば、企業の生産性向上につながります。

また、私は常々安全と社員教育には手を抜かないと言っています。社員教育で社員の資質が向上し能力が上がれば、会社としても売上げが伸び、利益率が上がりますし、社員は高い能力を社会から認知されて、処遇が改善するというプラスのスパイラルに入りますので、会社と社員の双方にメリットがあります。社員教育は日常業務の忙しさに埋没しがちですから、きちんと制度を整えて、社員を育てることに力を入れたいと思っています。

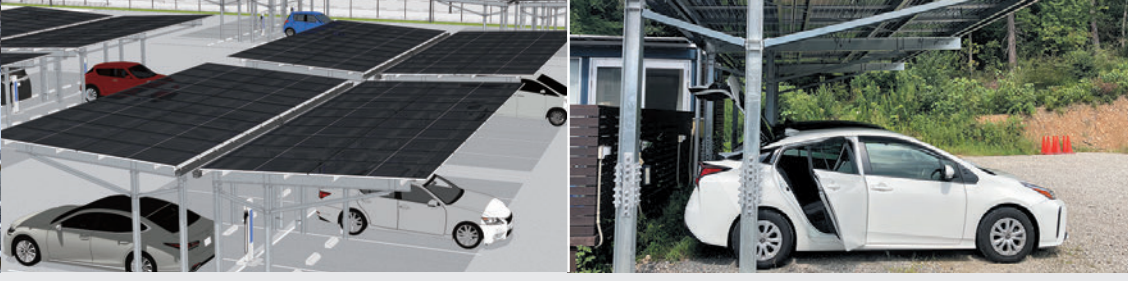
人材育成の究極の目的は、社長になる人材を育てることです。ホールディングス制にしたからには、昨日入ってきた新入社員でも頑張れば社長になれると鼓舞し、実際に目指してほしいです。もちろん全員がなれる訳ではありませんが、経営においてはリーダーが大勢いる方が、事業領域が広がり、深掘りもできますので、社長候補となる人材の育成が重要です。グループ会社の中には、現在、私が社長を兼務している会社もあります。数年のうちに人材を育てて社長を譲っていきたいです。

### 「不易流行」を体現して、 シェアを伸ばす

—— 今後の経営の中で実現したい事や、展望、社長様の夢などをお聞かせください。



グループの魅力を発信すべく、新入社員が毎年ポスター作成を手がける(2021・2022年度作成)



自家消費型発電設備として注目されるソーラーカーポートは、スムーズなドア開閉が可能なデザイン

●掛布 創業100年を超える世界の企業のうち、6割は日本企業だと言われています。まず100年続く企業となるための経営基盤の整備が、私の使命だと思っています。

鉄は社会のインフラ素材であるうえに加工が容易で、私にとっては非常に探究心を満たしてくれる素材ですので、鉄の用途を探求し続けていきたいです。鉄のマーケットは日本国内だけで何兆円もありますが、当社の連結売上高は170億円ぐらいの規模に留まっています。自分たちの知恵と工夫でシェアを伸ばしていかなければなりません。

「<sup>ふえきりゅうこう</sup>不易流行」という言葉がありますが、「不易」が鉄という変わらない素材だとすると、「流行」は売り方や売る方法、売る商品を変えることによる需要発掘と言えます。売り方を変える手段として、DXの推進やAIの活用に取り組んでいますが、どんなに発達してもAI自身は商売ができません。商売をするうえでは、社員がしっかりお客さまに向き合う必要があります。

また、「不易」の部分は鉄素材のほかに、社

員を育てることやお客さまにソリューションを提供することも含まれます。社会課題やお客さまの困りごとを解決するために寄り添っていくのが企業の使命だと、多くの方に教わりました。「不易流行」の「流行」に当たる社会の変化を敏感に感じ取り、「不易」に当たる不変的理念と鉄という素材を使ったソリューションで、新たな価値と「次代」を創造していこうと自発的に行動する組織にするのが私の夢です。また、建設機能を強化するために、「共創」の理念のもと、アライアンスやM&Aという手法の活用も大きな選択肢の一つと考えています。

—— 本日は貴重なお話を聞かせていただきありがとうございました。

(対談日：2023年3月7日)



本社 正門にて

## 会社概要

- 本 社／岐阜県可児市二野1979-150
- 創 業／1948年3月
- 設 立／1989年12月
- 事業内容／
  - 鋼板製折版、屋根、壁、成型加工および販売
  - 住宅資材加工（住宅メーカーのオーダー製品）および販売
  - 一般建築資材卸販売
  - 家電メーカー部材加工・販売
  - 建築板金金属工事
  - 鋼材一次製品卸・加工
  - 鉄筋・土木工事・ガードレールフェンス工事
- 関連会社／株式会社メーカケフ、株式会社スタールカケフ、株式会社カケフ鋼板、株式会社カケフ住建