

公共工事・ゼネコン工事などの大口工事から ユーザー密着型小口工事に重点を移した会社

島根電工 株式会社

島根県松江市東本町5-63
従業員数：382人（グループ総数：582人）

1992年に84兆円を記録した全国の建設投資は、バブル崩壊後の2011年には42兆円に半減した。公共事業のピークは1995年の35兆円で、小泉政権による構造改革を経て2011年には17兆円と、これも半分になった。以来、オリンピック関連と震災復興関連を例外にして建設業界は冬の季節が続いている。役所や大手ゼネコンを相手に営業活動を展開し、大口の電設工事や水道工事を受注してきた島根電工は、この変化に対応して、一般企業や一般市民からの小口工事需要に重点を移した。2001年から「住まいのおたすけ隊」のTVコマercialを開始。お客様の要望に正面から向き合い、適切な提案ができる社員の育成に力を入れている。これにより、同社の業績は拡大を続けており、最近では全国の同業者を対象にフランチャイズを展開。その経営ノウハウを伝え、全国に「住まいのおたすけ隊」が広がっている。この体制をつくり上げた荒木^{あらききょうじ}恭司社長に話を聞いた。

■長かった平社員時代

人が財産の労働集約型の会社である。にもかかわらず、必ずしも人を大切にしてい



荒木恭司社長（右）と野津廣一常務

たとえは言えない時代がかつてあった。「人がよく辞めていきました」と荒木さんは言う。荒木さんと同期に入社した40人のうち、5年後まで残ったのは数人に過ぎなかった。

あるとき「遅刻者は入社におよばず」という事業部長名の張り紙を会社の正門玄関で目にした。上から目線の高圧的なもの言いで、取引先やお客様の目にまで触れるのは我慢できない思いがして、荒木さんは「あれはやめてください」と抗議した。しかし、聞き入れてもらえず、思い余って辞

表を提出したが、それも受け取ってもらえなかった。翌日から会社を無断欠勤し、1人で石垣島に渡った。どこまでも広がる美しい海を眺めながら、「自分とは何か?」「仕事とは何か?」「人は何のために働くのか?」と考え続けたという。

3ヵ月が過ぎ、あらためて辞表を懐にして会社に出向いた。社長が会ってくれることになり、「長い間、勝手にしてすみませんでした」と頭を下げた荒木さんに、社長は笑顔を見せ、「ところで、いつから出社できるのだ?」と聞いた。「この人は何もかもわかっていて、自分のことを許そうとしている。それなら、もう一度やり直してみようか…。何十秒かの沈黙の中で、そんなふうを考え直し、「明日から出ます」と答えた。

しかし、その後は周りから冷たい目で見られる日々が続いた。同僚が昇進・昇給していく中で、荒木さんだけ5年間、平社員のまま据え置かれた。30歳でようやく主任、32歳で課長、1983年、34歳で出雲営業所長になった。

■出雲営業所長時代

松江市に本社を置く島根電工は、島根県でトップ。グループ会社を含めると鳥取県でもトップシェアを誇る。しかし、島根県の2位以下の主な電気工事会社は出雲市に集中していて、この地域の公共工事関連の仕事は、それらの企業が押さえており、島

根電工はいつも苦戦を強いられていた。

そこで、荒木さんは一般企業と一般市民からの諸口工事に力を注いだ。商工会議所やライオンズクラブの集まりに積極的に参加し、地元の経済事情を勉強して、経営者1人ひとりと関係を築き、「どんな小さな工事でもかまいません。会社でもご自宅でも、工事が必要になったら、どうぞ声をかけてください」と頼んで回った。

お盆には、市の中心部で大蛇祭りが開かれた。地域の人々が浴衣姿で参加するのだが、営業所員の人数分の浴衣を用意する予算がなく、キズ物の白い反物を地元の紡績会社から分けてもらい、それで真っ白の浴衣をつくり、取引先からも応援を出してもらって、総勢150人で、素戔嗚尊すさのおのみことと大蛇に扮し、幟のぼりを掲げて練り歩いた。これが地域の人々に「島根電工」の名前を、好感を持って覚えてもらうきっかけになった。

こうした取り組みが浸透して、諸口の注文の電話が入るようになり、荒木さんが着任した当時3億円だった出雲営業所の売上げは、13年後、本社に帰任する直前には、諸口工事を中心に24億円になっていた。

■住まいのおたすけ隊

1996年、荒木さんは営業担当常務として本社に帰任した。すでにバブル経済が崩壊して建設工事の需要が急速に縮小しつつあり、役所や大手ゼネコンに向けた必死の営業努力は、それに見合う成果をあげなくな



住まいのおたすけ隊のTV コマーシャル

っていた。

同社では、1件100万円以上の工事を件名工事、100万円未満を諸口工事と呼び、飛び込み営業で諸口工事を取ってくるのは新入社員の仕事、大口の件名工事を取ってくるのはベテランの仕事とされていた。ベテランたちはそのために、役所や大手ゼネコンの担当者とコネクションをつくり、しばしば酒を酌み交わし、一緒にゴルフをすることで関係を確かなものにし、同業他社に先んじて契約を取り付けることに全エネルギーを注いだ。そのようにして契約を取ってくる営業マンはまさにヒーローだった。そんな営業スタイルが過去のものになろうとしていた。

出雲営業所長時代に諸口工事を開拓した経験から、荒木さんは、これからは件名工事だけでなく、諸口工事にも重点を置いた営業戦略を展開するという方針を打ち出した。といっても、飛び込み営業だけで諸口工事の十分な注文を集めるのは難しい。そこでTVコマーシャルを打った。作業服姿の社員が「たすけたい、たすけたい」と声

を合わせて行進する映像を流し、「照明器具の取り換え、コンセントの増設、水道の蛇口の交換、エアコンや換気扇の掃除など、1件1000円から出動します」と訴えた。「住まいのおたすけ隊」の映像と名前が浸透するにつれ、次々と注文の電話が入ってくるようになった。

諸口工事はお客様を選ばない。コンセントひとつを取り付けてほしいという依頼でも引き受ける。そのうえで、お客様の立場に立って、お客様に喜んでもらえるような提案をする。たとえば、蛍光灯をLEDに変えれば電気代が安くなりますとか、屋上に太陽光発電装置を取り付ければCO₂削減に貢献できますとか、最近では、スマホを活用すれば遠隔地からエアコンや炊飯器など家電のスイッチのオンオフができるようになります…など、お客様の事情に合わせて魅力的な提案をすることで、仕事をつくり出す。

大口の営業活動が、大きな獲物に狙いを定め、罠を仕掛け、獲物を追い込んでいく狩猟型だったとすれば、諸口工事の営業活動は、広大な農場にタネを撒き、時間をかけて大きく育て、一斉に収穫する農耕型とってよかった。

■サットくん

諸口工事を支える「サットくん」という端末装置がある。何万点もの部品資材の単価とその取付工賃のデータがこの中に入っ

ていて、お客様宅で現場を確認すると、この端末装置を取り出して、その場で見積書を打ち出すことができる。それまでは、いったん会社に帰り、以前の受注実績から単価と取付工賃を確認して見積書を作成し、あらためて先方を訪問する必要があったが、「サットくん」を開発したことで、その場で見積書を発行できるようになり、諸口工事の営業の効率が上がった。

それまでは営業担当と施工担当の仕事は明確に分かれていたが、営業も施工もこなす社員が出てきて、仕事の幅が広がり、仕事の面白さと達成感が大きくなった。

■社員が1番

お客様からの支持を集めるには、会社が信頼されねばならない。会社が信頼されるためには、社員1人ひとりがお客様から信頼されなければならず、そのためには、何よりも会社が社員を大切にすることだと、荒木さんは考えている。

2010年、社長に就任した荒木さんは、社員が1番、取引先が2番、お客様が3番、地域が4番、株主が5番…と宣言した。

具体的には、育児休業制度、子ども看護休暇制度、誕生日休暇制度、週3日のノー残業デー、育児のための時間外労働免除制度…などを整備。毎月末の金曜日はプレミアムフライデーとして夕方3時に仕事を終え、4000円ずつ入った封筒を渡し、同僚や友人や家族との時間を過ごすことを奨励し



サットくん

ている。さらには、家族ぐるみの大運動会、事業所単位の社員旅行を毎年開催。そして、地域への奉仕活動として、清掃奉仕や海岸のゴミ拾い、老人ホームや幼稚園での電気設備の点検・修理…などを行っている。

株主の利益を最後に位置づけるのは、従業員持株会と役員持株会とで同社株の90%以上を保有しており、会社を離れるときには従業員も役員も額面どおりの金額で、持株会に株を売却する決まりになっているからである。

■社員教育

諸口工事は少人数でお客様の個人宅を訪問する。お客様は、そのとき、いい社員に来てもらえればいいなと思っている。笑顔で、嘘がなくて、お客様の立場に立って親身に相談に乗ってくれる社員を期待している。そんな社員を育成するために、社員教育にはかねてから力を入れていた。

従来の教育は、上位下達式に目標達成の



研修風景

ための戦略を考えさせることに重点が置かれていたのに対して、荒木さんがはじめた教育は、人としての質を高めることに重点を置いている。

具体的には、新入社員教育は20日間に及ぶ泊まり込み研修を行う。1年生社員はその後3ヵ月ごとに2泊3日の研修を実施、2～3年生社員は4ヵ月ごとに2泊3日の研修を実施する。計10回の研修を通じて、何のために生きるのか、どう生きて、どう死んでいくのかを考えさせる。最終的には自己実現のために働くということに気づかせ、その自己実現に近づくために、仕事の位置づけ、会社との付き合い方、お客様との接し方を自ら考えさせ、身につけさせる。さらに、その合間に、初級営業員教育、初級施工者教育、初級総務教育…など、職種ごとの技能教育を実施。その後、中級、上級へとすすんでいく。

■フランチャイズ事業

件名工事から諸口工事に重点を移し、そ

のための社内体制を整えてきたことで、島根電工の業績は、バブル期以降、拡大を続けている。その一方で、同業他社は、公共事業や大規模工事への依存から抜け出せないでいた。公共工事の規模は年々小さくなり、利益のほとんどは元請会社が確保してしまっており、中小の下請工事会社に回ってきたときには、ほとんど利益幅がなくなっている。荒木さんはそんな仕事を「腐った肉」と呼ぶ。「腐った肉」を食べ続けると、新規採用も新規事業の試行もできなくなり、やがて立ち直れなくなる。

荒木さんが同業者の集まりに行くと、「景気、悪いですね」という話ばかりだった。はじめうちは「そうですね」と受け流してしていたが、あるとき「そうですか？ うちの業績、上がってますよ」と言うと、みんなが島根電工の経営を知りたがり、見学を受け入れるようになった。そして、2010年頃から、島根電工の経営を学びたいという同業他社によってフランチャイズ組織を立ち上げることにした。現在、全国で50社がこのフランチャイズ組織に参加しており、島根電工が主催する経営者教育、社員教育に参加。さらに島根電工の幹部社員がフランチャイジーを1社ずつ担当し、経営のコンサルティングに当たっている。

フランチャイジーには「住まいのおたすけ隊」のブランドと「サットくん」などのシステムの使用を認めており、これにより荒木さんがすすめてきた統一ブランドの全

国展開がすすみつつある。

「これから先、どんなことを考えておられますか？」と最後に聞いてみた。荒木さんの答えは次のようなものだった。

「わかりません。いまは通信も、自動車も、住宅も、どんどん変化している。やがて配線しなくても照明器具が勝手に光るようになるだろうし、配管しなくても空気中の水分を水に変えて、蛇口をひねれば出るようになるかもしれない。私たちはそうなくても電気が必要な人に電気を提供し、水が必要な人に水を提供する仕事をするので



電気工事作業

よう。そして、お客様に快適な環境を提供する。そういう時代にも適応できる社員を育てていきたいと思っています」。

* 本稿の執筆に当たっては、荒木恭司著『「不思議な会社」に不思議なんてない』（あさ出版、2016）を参考にしました。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

● 創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中