

読んでみたい この一冊

大阪産業経済リサーチ & デザインセンター
主任研究員 竹原 康幸

『どこにでもある会社の どこにもない魅力』 地方建設業の成功事例に学ぶ 勝ち残り戦略』

●荒木 恭司 著 株式会社幻冬舎 1,500円+税



鳥根県松江市に本社を置く、ゼネコンから大型工事を受注し、事業を拡大してきた電機設備工事会社がこの本の舞台です。立地場所や業界の置かれた状況からかなり厳しい経営環境にあることがうかがえます。

この会社は2020年にはバブル期を超える売上を達成しています。その謎解きが本書の内容となります。

現在の社長である著者は、東京で就職していましたが、故郷に戻ることを余儀なくされ、父親の紹介で当社に入社します。4年目に遅刻常習者を戒める貼り紙で当時の事業部長と衝突、辞表を出し、3ヶ月石垣島に旅立ちます。退職が認められていた訳ではないので、無断欠勤です。その後、退職の挨拶をすべく、社長に挨拶に行くと、「いつから出てくるのか」と言われ、再び会社に戻ることにになります。ただし、無断欠勤により、最初の昇進が遅くなりました。このように著者の経歴を記すのは、創業家出身ではなく、かつ、マイナスからのスタートのなか、自らの努力で会社の改革を成し遂げてきたことをお伝えしたいからです。

襖を済ませた著者は、提案営業で頭角を現してきます。さらに、「二段階上の役職の仕事をする」を心掛け、その努力が認められ、最も若い営業所長に昇進します。営業所管轄では、地元市の事業者が公共事業を独占しており、アウェイの中での営業となりました。そこで、役所やゼネコンではなく、ゼネコンや工務店に工事を発注する施主（エンドユーザー）に営業活動することで活路を見出します。1件当たりの受注金額はこれまでより小さな金額にとどまるものが多くなりましたが、エンドユーザーの重要性、同業者と直接競合しない新たな顧客の獲得法を学びます。

常務取締役として本社に戻り、営業所長時代の経験を基に、大口工事中心から小口工事中心への事業体制の刷新を図ります。しかし、社内の反応は思わしくなく、別途、小口営業部隊を作り、実績を積み重ねていきます。新たに就任した社長が数少ない理解者であったことが取組への追い風となりました。

社内風土を変えていくために、小口工事の受注を皆の前で褒め、大口工事の受注は個別に褒める、社名は出さず、「住まいのおたすけ隊」とアピールするテレビCMで事業の知名度アップを図

る、効率よく数多くこなすために見積もり積算用ソフトを開発する、工事担当者に見積もりや集金を任せる、施工用部品在庫を7割削減するなど、社内の体制や風土を変えていきました。

さらに、「真実の瞬間」という本をヒントに、「建設業ではなく、サービス業。お客様さまが喜び感動するサービスを、お客さまの幸せのために提供する」というコンセプトを確立します。このコンセプトに基づいた取組を積み重ねることで、リピートオーダーが増え、それが、次のお客様の困りごとの解決や隠れたニーズの掘り起こしにつながっていきました。コンセプト実現のために、社員、取引先（卸売業者や外注先）、お客さま、地域社会、株主という優先順位も明確になり、「売上高やその対前年比」ではなく、社員に十分な給料を払えること（一定の利益の確保）を考えるようになりました。ただし、利益の急激な拡大は、業務多忙によるもので、社員へのしわ寄せを懸念し、「頑張らなくてもいい」と伝えることもあります。また、地方の建設業を盛り上げ、業界全体を元気にするためにフランチャイズ制度を開始し、同業他社を支援しています。

社内体制では、情報の共有化と活用の仕組みを構築しています。顧客の家族構成やライフステージ、電気機器の設置時期等、提案につながる情報のほか、受注するためのキーパーソンやキーパーソンに影響を与える人を見出すための人脈図、営業活動状況を共有しています。情報の活用では、営業活動の段階別に実現可能性の係数をかけた売上や原価の見込額算出などがあります。これらに加え、紙面の都合上触れていませんが、人材育成面、福利厚生面なども含め、当社のノウハウが本書で詳しく記されています。

厳しい経営環境のなか、更なる躍進に向けたヒント、刺激を得るためにも本書をお勧めします。

[著者略歴]

鳥根電工株式会社代表取締役社長

公共工事主体から「住まいのおたすけ隊」による小口工事の受注拡大に成功、右肩上がりの成長を続け、バブル期よりも売上を3倍に伸ばす。介護・育児、半日休暇などの有給休暇制度を充実させる一方、ノー残業デーを週3日実施し、離職率1%を誇る。また業界活性化を目的とした全国フランチャイズ展開により、同業者50社以上の経営支援を行う。公職にも多数就任している。