



中讃第1・2・3支部、環境委員会 合同例会

いつやると？ 今やろうもん！ 環境への取り組みでV字回復 ～大匠建設が目指す100年企業とは？～

【報告者】 (株)大匠建設／代表取締役 **井上 真一氏**
(福岡同友会 環境経営委員長)

会社紹介

(株)大匠建設は職人集団の会社です。官公事業が主体の建設業で、福岡県から九州全域で沖縄に営業所を構え、売上はゼネコンの下請けが8、元請けが2の割合です。会社は総合建設業、一級建築士事務所を併設、不動産事業、環境事業を手がけていますが、家具職人から大工職人、管理設計、営業まで全て自社社員でこなしています。

生い立ちから創業まで

私の父は数寄屋建築では西日本で一、二といわれるほど腕のいい職人でした。父が経営する建設会社の次男として生まれ、小さい頃から現場に連れて行かれるなど、父の仕事の間近に見ていたので、将来は大工になると早くから決めていました。ですから当然のように工業高校の建築家に進みましたが、不幸にも高校3年生の夏休みに父の会社が倒産します。倒産を経験した方はわかると思いますが、本当に天国から地獄です。お金の怖さを嫌というほど知りました。アルバイトをしながらどうにか高校を卒業し、建設会社に就職しましたが、父親が迷惑をかけた会社だったものですから、給料の半分以上を借金の返済の名目で天引きされるという、悲惨な青春時代を送っています。

20歳のときに父親の会社に戻ったのですが、父親と長男と次男の私、三男が一緒に働いたのですが、4、5年はただ働きでした。お陰で根性と独立心だけはしっかり身に付きました。25歳で結婚し、同時に『井上建装』を立ち上げましたが、子供の頃から

大好きだった建築の仕事が、社会に出てみると立場や地位が低いことを嫌というほど味わわされてきた体験から、1995年に設立した㈲大匠建設は、大工のための大工の会社で、大工の地位を上げようという思いがいつぱい詰まった会社です。

決断と実行の大切さを教えてくれた 同友会との出会い

会社はスタートと同時に右肩上がりの成長で、職人も増えていったのですが、リーマンショックで売上が激減し、2年間で赤字決済、債務超過になりました。そんな状況に追い討ちをかけたのが東日本大震災です。倒産も考えましたが、絶対に逃げないと自分に言い聞かせました。国の制度を利用して8千万円を借り入れ、何とか乗り切りました。

同友会ですが、知り合いの経営者から例会上に誘われたものの、何となく億劫で、何となくしかたがないという感じで、何の期待も持っていませんでした。ところが、真剣な実践報告を聞いて目が覚めました。自分が変わらないと絶対に会社は変わらないと心底思いました。入会は2011年です。同友会ではいろんなことを教わりました。今でもしっかり覚えていますが、「すぐやる社長は成功するけん、すぐやらないと強く言われました。決断と実行です。」

そんな最中に偶然ですが、大型物件の依頼が2件ありました。熊本駅の工事と、もう1つは沖縄で、33階建てのマンション2棟です。ただ、この仕事を請けるには強い組織、社員が必要です。自社を振り返ると



借金を返すためだけの会社、夢も目標もない会社になっていたので、今のままでは大きな仕事ができるような会社ではありませんでした。

同友会のあすなろ塾に入り、徹底的に自分自身と向き合いました。創業時の熱い気持ちやほとんどん魁り、書ききれないほどの思いが溢れました。そして、社名の意味や自分は何をしたいと会社を立ち上げたのか、そんなことがはつきりと見えてきました。同友会に入会するまで、自分の経営を分析したり振り返ることは誰も教えてくれませんでしたし、もちろんそんなことをしたことはありませんでした。お客様、自分自身、仕事、環境、それらの全てを分析し、どこの企業を選ぶか、徹底的に向き合いました。その結果、仕事の8割を貰っていた2社を切ろうと決めました。

エコプロジェクトの立ち上げと始動

2012年7月、初めての決算会議を開きました。同友会で学ぶまで、決算会議を開くことすら知りませんでしたし、社員に理念を伝えたり、浸透させることも同様で、それまでそんなことは全然知りませんでした。それらの全てを同友会で教わりました。

学びを仕事に反映させ、社員の前で理念を強く語り、大型物件を請ければ会社は立ち直るかもしれない。そのために孫請けでこき使われてきた2社とは縁を切るという計画を立てました。そして、エコプロジェクトとして、徹底的に経費削減を訴えました。そのときは正直ビクビクものでした。社員に反対されればこれで終わりだと思いつながらの報告でしたが、部長長の「一致団結しようや」「皆で乗り越えよう」の声に皆が頷いてくれました。ここから新しいスタートへの一歩が始まります。

まず3つの改革の実行を決断しました。1つ目は、何をにおいても利益を出したい。会社の体質を変えなければ生き残っていけない。そのために、何をやっても赤字体質だった会社をしっかりと見直そうと考えました。2つ目は、求人です。大型物件を請け、仕事を拡大していくには、社員や職人を増やしていかなければなりません。どう取り組むか。その計画を立てました。3つ目は、社員教育です。私自身、教育を受けたことがなかったのが、社員をどう教育すればいいのか見当が付きませんでした。ですから、まず私自身の学びからということになったのですが、そこで学んだことは、「肥えた畑でない」と、いくらい種を蒔いても育たな

い」ということです。求人をする前にまず自社の社員の教育に取り組み、人が育てられる環境をつくらないと、いくらいい人が入ってもうちの会社では育たないわけです。以上の3つを大きく改革しました。

1つ目の利益ですが、経営指針セミナーを受けられた方はわかると思いますが、基本は固定費の出し方です。材料・メーカー・業者には限界があります。社員、職人の人件費もただ落とせばいいのかという問題ではありません。落とせばやる気をなくします、レベルも落ちます。何かというと経費です。経費を徹底的に分析しました。ガソリン代、電気代、廃棄物とゴミ処理代、電話代、都市高速利用代金もしゼロにできれば、業者や社員と職人をいじめないで利益が出るのではないかと思いました。そこで環境委員会に入って勉強をしながら、まず電気代削減のために太陽光発電を取り入れました。きっかけは「太陽光にしてみましたらどうですか」の社員の一言です。早速、会社の建物の上に太陽光パネルを取り付けました。その結果、今までなんとなく使っていた電気を「もったいない」と使わなくなるなど、いつのまにか節電が習慣になっていました。続いて工場、そして住宅など、7棟に太陽光パネルを設置した結果、年間200〜220万円かかっていた電気代が、逆に380万円が入ってくるようになりました。ゼロ以上にお金を生むようになったわけです。ガソリン代は、それまでのカードに代わって、1キロ10円で、距離数で計算するようにしました。社内で誰が一番ガソリンを使っているかを調べたら私

でした。燃費のいい車を探していたところ、社員から「社長、電気自動車がありますよ」と言われ購入しました。200数十万円の車でしたが、補助金が74万円出ました。ただ、充電しても走る距離が限られているので、毎日行動計画を立てざるを得なくなり、その結果例えば、昼食を食べながら充電するというふうには、効率良く動くようになりませんでした。その後、社員からの要望もあって順次電気自動車に買い換えていき、現在12台保有しています。おそらくこれだけの数は九州では我が社だけではないかと思っていますが、社員には自家用車としても使っていることになっているので、実質給料アップになっていきます。今年4月で全ての電気自動車の走行距離が100万キロを超えました。これはコツコツと積み上げた成果だと思えます。ガソリン代にして1500万円ほどの節約ができました。

産業廃棄物は、40万円をかけて分別場を設置し、ゴミを細かく分けました。その結果、それまで年間400万円かかっていた処理代が200万円以下に減り、売却できる金具類は分別した社員に代金を還元することにしたところ、工場長が社員の親睦のために使ってくれているようです。

これが発展して、事務所でもゴミの分別をするようになり、社員の意識も高くなり、廃プラ問題の勉強会もするようになっていきます。

「エコアクション21」の認証取得は社員からのすすめがあつてのことですが、これを取ってわかったことは、効率がアップすることです。材料の無駄をなくし、時間の無駄をなくします。また、木材を使うこともエコです。長い間建築に携わってきましたが、木を使うことは環境破壊ではないかと、何となく罪悪感のようなものがありました。「エコアクション21」で、木は成長過程でCO2を吸収しているので伐採して使わなければならない。循環するから木は使ってもいいということでした。今でも、木造に徹底しています。

2015年に「エコアクション21」に出した数値を、同友エコに出したところ、同友エコ大賞を受賞させてもらいました。建築は全国で2社だけだったそうですが、仙台で行われた授賞式に出席した際、被災地を巡りましたが、その経験は今でも生きています。受賞式で北海道も先生から初めてエネルギー



シフトで持続可能な社会をつくるという話を聞きました。石油、石炭、ウランなど地中にある燃料はいずれ無くなる。だから、水や光など再生可能なエネルギーに変えていきませんかというのがエネルギーシフトです。

物を大事にするということで、社員と話し合い、在庫をやめて物を大事に扱うようになりました。以上のような取組みで、社員1人当たりの経費が76万円から26万円までに下がりましたが、今はおそらく1人当たり17万円くらいになっていると思います。それは全て利益になります。

エコへの取組みが思わぬ効果を

共同求人委員会が福岡にもあります。大学生向けの会社説明会に参加しましたが、我が社のブースに来てくれたのは半日でたった1名でした。これではどうしようもありません。社員と相談して、我が社は環境問題に取り組んでいる会社だということをお客様からの紹介など、採用に困ることはなくなりました。我が社がどういう姿勢で、どういう考え方で、どういう教育をしているかをアピールしているだけです。興味を持つてくれる人が増えています。

今年の8月にインターンシップで6名が来ましたが、環境問題への取組みときちんとした社員教育が魅力だったようで、感想文で「もったいないと無駄をなくす考え方を教えてくれる会社にしか行かない」と述べていました。

社員教育で何よりも大切なことは、まず

現社員がレベルの高い、人間性の高い、人を育てる能力がないと、どんな社員が入っても育ちません。我が社に人が育たず、定着しない理由はそこにありました。経営者の私自身がそれに気付かず、教え方もわからなかったのですから、もちろん社員がわかるはずがありません。それがわかってからは真剣に見直しました。私をはじめ社員たちの人間力が向上しないと、人を育てることはできません。そして、仕事の効率を良くし、無駄をなくして生産性を高め、IT化で時間削減を図るなど、いろんなことを考え、それらをどう実践していくか。携帯をスマホに変え、タブレットを取り入れることで、出先で仕事ができるようにしたところ、残業が激減しました。個々の社員の生産能力アップのために、補助金制度を使って外部講師を招き、勉強会を行いました。また、毎週の会議で会社の理念の勉強をしています。

技術力アップで会社が変わった

我が社の強みは技術力なので、それを高めるために毎年、技能競技大会を開催しています。入賞するのは、身だしなみ、整理整頓、挨拶ができている職人です。そんなところからいろんな気づきがありました。

体力向上、健康維持を図って全社員が70歳まで働くことを目指しています。それから、兄弟弟子制度を設け、若手が入ってきたら年の近い順に弟子を付けます。社員に資格を取らせたかったのですが、それがなかなか実現できませんでした。理由は時間がないからです。そこで、毎年一人を指名

して忙しいときは彼の仕事をカバーすることを決め、1年間やったところ、見事に資格試験に合格しました。長い間、挑戦し続けても取れなかった資格が取れたので、取得した社員が次の年に受験する社員の面倒をみるという形で、様々な資格を持つ社員がこの5年ですいぶん増えました。これは社員の生産能力を高めるために資格を取らせた。それにはどうすればいいかを考え、即実行した結果です。

このような改革がよく考えると、理念に繋がりが、今振り返ると自分が創った理念を実践していく中で、エコをプラスし、他社がやっていない電気自動車や太陽光発電の導入で経費を削減しましたが、それが他社との差別化に繋がりが、赤字体質から脱却し、社員の技能アップで生産能力が上がりました。一昨年、国産杉材で造った環境に素晴らしい工法で事務所を建設しました。

また、一昨年の熊本地震のときは、全社員がボランティアに参加しましたが、いろんなことを考えさせられる体験でした。例えば、もともと水の道があったふところの家を建てたので被害に遭ったことと、戦後植林された森林が伐採されずに残っている、それが流木になって被害が3倍になったこと、温暖化によって降水量が増えたことなど、全て人災だと思っています。

最後になりますが、100年会社を持続するには、あらゆる環境の変化に耐えられる会社にするのが最も重要です。そのためにこれかも頑張っていきたいと思っています。

座長のまとめ

合同例会で学んだこと

今回の合同例会では、(株)大匠建設／代表取締役の井上真一氏をお招きし、『いつやる？ 今やろうもん！ 環境への取り組みでV字回復』というテーマでご報告頂きました。

プレ報告で感じたこと

例会を行うにあたり、プレ報告で(株)大匠建設を訪問するにあたり、博多南駅で新幹線を降りてタクシーの運転手さんに「(株)大匠建設さん」と行き先を告げるや否や「ああ、電気自動車で有名な(株)大匠建設さんね！」と即答されたことに驚かされました。それだけ地元に着した、環境への積極的な取り組みで有名な企業なのだと納得したものです。

そして、実際にお邪魔した本社社屋は九州産杉によるCLT工法で建設され、自社での太陽光発電システムや何台も並ぶ電気自動車等、私の想像を良い意味でことごとく覆す素晴らしい取組みに心を奪われました。

井上氏の報告

井上氏は、幼少の頃から大工さんに憧れてその道を志すも度重なる経営危機に見舞われ、その危機を脱出するためにこれまで奮闘されてきたことは誰もが知るところです。

その際、まずは経費削減に取り組むため

に電気自動車や自社での太陽光発電システム等を導入し、その目標を達成すると同時に経営体質の強化に成功されました。そして、100年続く経営体質、ひいては100年後の、つまり子や孫の世代までの地球環境を考えるようになりました。

そのことは、井上氏が経費削減について「何円削減できたか」ではなく「ドラム缶何本の原油を将来に残せたか」と表現されることに表れていると思います。また、同時に、これらの取組みによって社員一人ひとりの意識が変わり、社員教育の一助となっていることにも驚かされました。

学んだこと

私はこれまで、自社の製粉製麺・小麦粉等卸売販売業にとって環境経営はおろか、環境への取組みは正直言ってあまり関係ないと思っていました。

しかし、今回の例会で学んだことは、子や孫の世代、将来を見据えた経営をするのであれば、環境への取組みは逆に必要不可欠であるということです。

何のために経費削減をするのか、何のために経営体質を強化するのか、何のために100年続く経営体質を築くのか、そして何のために子や孫の世代の地球環境を考えるのかということです。

それは間違いなく、家族や社員の幸福の

ため、つまり愛する人々のためであると断言できます。このことは、経費削減といった表面的なことはもちろん、環境への取組みだけに囚われるのではなく、経営の本質的な部分を指していると言っても過言ではないでしょう。

最後に

井上社長、改めまして本例会では多くの学びをありがとうございました。まずは実践、私も経営者として、父親として、出来ることから一つずつ取り組んでいこうと思います。

座長

日讃製粉(株)

代表取締役 景山 篤弘／記
(中讃第2支部)

