

KBC TIMES

VOL. 85

特集 Report

“数字”を仕事に活かそう P.11

KBC
interview



歴史に学ぶ

三国志に学ぶ

「上司のあるべき姿」(下) P.21

管工資材卸を軸に
ダイナミックな多角経営で飛躍

株式会社 ハヤシ
代表取締役社長 林 秀光氏



東海逸品カタログ

sasasa

株式会社 深山

2013.11 Vol.85 会員限定

管工資材卸を軸にダイナミックな多角経営で飛躍

株式会社 ハヤシ

本 社 滋賀県彦根市高宮町1666-3

事業内容 管工資材・住宅設備機器の卸売業、不動産業他

従業員数 100名(グループ社員含む) 創 立 1966年

T E L 0749-23-1101 U R L <http://www.hayashi-1101.co.jp/>

1. 立脚点は、顧客第一主義

株式会社ハヤシは、管工資材(水まわり・空調まわりの設備機器に取り付けられる機材・機器と、それらをつなぐ配管機材の総称)および住宅設備機器の卸売を営み、滋賀県内トップクラスのシェアを誇る企業。本業を最大限生かした不動産業や住宅リフォーム業も展開するほか、2011年(平成23年)には、M&Aによって岐阜県大垣市に進出するなど、攻めの経営を進める。その強さを支えるのは、いかなる時にも揺るがない「顧客第一主義」という立脚点。代表取締役社長の林秀光氏に成長戦略と経営哲学を聞いた。

2. 地域密着の倉庫兼店舗

国宝彦根城を擁する城下町、滋賀県彦根市。JR彦根駅から車で5分ほど走った幹線道路沿いに建つハヤシ本社物流部門の始業は午前7時30分と早い。始業と同時に、建設工事現場へ向かう途中と思しき作業着姿のお客様が本社建屋隣の「倉庫兼店舗」を次々と訪れ、慣れた様子で管工資材を購入していくのも毎日の光景だ。倉庫内に整然と陳列された商品アイテムは、多種多様なパイプ類からバルブ類、継手類、さらには工具やセメントといった副資材まで実に30,000点以上。ここに来れば、主要な管工資材メーカーのほぼ全品目と、施工に関するあらゆる副資材が手に入る。商品は独自に構築したコンピュー

ター管理システムによって常に最適在庫が保たれ、品切れを起こすこともない。「一般的に管工資材は“少量・多頻度・短納期”が求められる市場。工事現場は資材を保管する場所が少なく、工事の進捗に合わせて都度、必要な資材を必要な量だけ調達するためです。当社ではもちろん、営業配達による工事現場への即納体制を整えています。こうして倉庫へ日々自ら足を運んでくださるお客様も多い。倉庫の存在が、リードタイムのさらなる短縮と、一度きりではない継続的な取引に結びついているのが特徴です」と林社長。

2008年のリーマン・ショックを発端とする建設不況、公共事業投資額

の減少などの影響から業界環境が決して芳しくない中、同社の経常利益はリーマン・ショック前の水準を維持しているというが、それを可能にしたのは林社長の経営手腕にはかならない。そして、滋賀県内3カ所のハヤシ各営業所に展開する、同業界では他に類を見ない整然とした倉庫はまさに林流経営の象徴だ。

3. 在庫を“見える化”

大学卒業後、すぐにハヤシに入社し、10年間一貫して営業畑で仕事をしてきた林社長が実父の一雄氏から事業を受け継いだのは1995年(平成7



代表取締役社長 林 秀光氏

年)。社長就任後、真っ先に着手したのは業務の効率化である。「それまで受注管理は紙ベースで行っており、手間がかかるうえに正確な在庫をつかむことができませんでした。リアルタイムの数字が把握できないので、どうしても過剰在庫になったり、逆に在庫を絞りすぎて欠品が発生してしまう。あるいはお客様の希望する納期に対応しきれない。そんな課題を解決しようと導入したのが、受注・在庫情報を一元化するシステムです。同時に倉庫レイアウトを一新し、棚番地を入れるなどして誰でも商品を探せるようにしました」。その後も「お客様にとって、より便利な存在に」という発想で倉庫の改善は続け

られ、少しずつ現在のような地域密着型の倉庫兼店舗へと進化。工具などの副資材を充実させたのも、顧客の声を吸い上げた結果だ。

業務の効率化に加え、林社長が押し進めたのは、従業員の意識改革。「上司からの指示を待つだけではなく、常に自分が会社を経営しているつもりで、何が必要なかを考え行動する。こうした“全員経営”が大切だと考えています。具体的な施策として、原価管理、販売管理、倉庫管理、事務作業の効率化、資材倉庫のイメージを売場として見せる店舗化計画の5分野の小委員会を新設し、従業員主体の改善活動に取り組み始めました。この取組は、部署や役職

の壁を超えたコミュニケーションの活性化や、コスト意識の向上にもつながっています」。

4. 不動産業は安定収益基盤

ハヤシの成長要因をひも解くと、本業の管工資材卸を軸に、常に将来への布石を打つ新領域に挑戦してきたことが分かる。とりわけ分岐点となったのが、1988年（昭和63年）の不動産業への参入だ。彦根市内に自社物件の貸倉庫を建設したのを皮切りに不動産賃貸管理事業を開始し、1994年（平成6年）には草津市内に7階建てワンルームマンション（全83

室）を建設。現在、自社物件のアパート・マンションは彦根市内を中心に12棟を数え、「賃貸館」の名で他社物件も含めた賃貸仲介事業を展開する。主力は、滋賀大学・滋賀県立大学の学生をターゲットとしたワンルームマンション。「大学生向けマンションは、卒業生が退去すれば新入生が入居します。現在は、エリア内の管理物件は800室、毎年250件の新入生の契約が取れますので、例年入学シーズンに入居者が4年サイクルで理想的に回転していますね。ただし、あぐらかいては空室が埋まりません。賃貸館の店舗を彦根駅前構え、2台の路線バスに賃貸館のラッピング広告を出稿するなどして認知度と



彦根市にある本自社屋外観及び隣接する倉庫兼店舗。



彦根市とその近郊の住宅リフォーム市場で存在感を示すライファ小泉。

集客率のアップに努めています」。また、管工資材と住宅設備機器を低コストで仕入れることができる強みを生かし、快適性・機能性の向上など、物件そのものの質を高める取組にも余念がない。「たとえばトイレなら、シャワー機能付きはもはや当たり前。最新の物件では、オート開閉機能やリラクスマジック、マイナスイオン機能も備えています。その他、屋根に太陽光発電システムを設置した物件もあり、長期安定の売電が見込める。外出先からスマートフォンを使ってエアコンや照明のスイッチを遠隔操作するといったこともでき

る、こうしたスマートハウス対応の物件はやはり注目度が高いですね。賃料が高額であっても、実は早々に空室が埋まっていくんですよ」。ハヤシでは不動産業を安定収益基盤と位置づけ、今後もファミリー向け賃貸マンションの建設や、宅地分譲地の開発などにも注力していく方針だ。

5. 多角経営も、軸足は本業

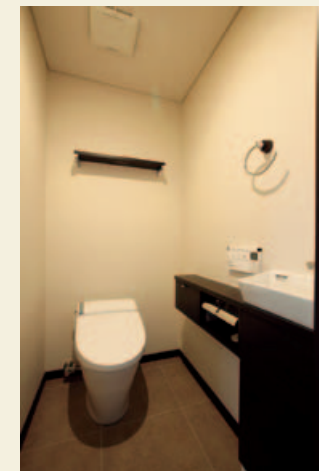
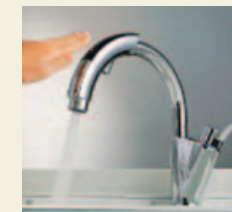
ハヤシの多角経営の柱として、もうひとつ挙げられるのが住宅リフォーム事業。2001年(平成13年)に

建材住宅設備機器大手のリクシルが展開するリフォームチェーンとフランチャイズ契約を結び、「LIFA(ライファ)小泉」を設立。キッチンやトイレ、バスルームといった水まわりを中心に、順調に施工実績を重ねている。「住宅リフォーム市場は団塊世代

の大量リタイアが底上げとなって、まだまだ伸びる可能性が高い。当社はあくまで本業の管工資材卸に軸足を置きながら、周辺サービスとしてリフォーム事業の充実に努め、業界全体の活性化に貢献していきたい」と意欲を燃やす。



ハヤシが所有するアパート・マンションは、建築コストを抑えられる自社の強みを生かし、設備面を充実させているのが特徴。



ワンルームマンションでは珍しい、広々としたバスルームやキッチンを完備している物件も。

6. 念願の他地域進出

滋賀県内ではトップクラスの実績と知名度を有するハヤシにとって、他地域への進出は念願であった。それを実現したのは2011年(平成23年)。経営難にあった岐阜県大垣市の同業他社、大垣管材株式会社をグループに迎えた。「地元根付いた歴史のある企業ですから、反発も覚悟していました。しかし結果は杞憂で、各方面の皆様温かく迎え入れていただき、感謝の気持ちでいっぱいです。そのことは、大垣管材の再建に対す

る期待でもあるととらえ、会社を譲り受けて以来、スピード感を持って経営改革を実行しています」。

職場に潜むあらゆるムダを排除してコスト意識と業務効率を高めることや、高精度の在庫管理を保つハヤシ流の手法を、地道に一人ひとりに理解してもらうことで大垣管材の社内に一体感が醸成され、徐々にではあるが、従業員に「気づき」「小さな成功体験の積み重ね」が生まれてきたという。「経営者の仕事は、従業員が心地よく働ける環境を整えること、達成感を持って仕事に邁進できる風土を作ること、努力した人にはそれに

値する待遇を用意すること。その3つを守れば従業員は育ち、自ずと会社も育ちます」。言葉通り、林社長は大垣管材の再生にあたって、まず社屋外壁を塗り替え、床暖房を設置。ハヤシの社員5名を送り込み、現場で一緒に働いて問題点を改善しながらハヤシ式を浸透させていった。林社長も定期的に早朝から出社して、自らの言葉で経営理念や目標を語り、従業員の士気を鼓舞している。再生のキーワードは「人」とであるとよく言われるが、大垣管材もまた、従業員全員が意識を変え、行動を変えることによって、確実に業績を伸ばし始めている。

そして今秋、ハヤシは愛知県三河

地区に進出を果たそうとしている。今後も営業網を点から線へ、線から面へと結び、シェア拡大を図っていく方針だ。

経済危機において、建設産業は打撃を受けやすい。それは一面で事実ではあるが、定説に目をとられると本質を見失うということ、同社は教えているようにも思える。「ビジネスは、立ち止まったらそこで終わり。どうしたらもっとお客様に喜んでいただけるか、どうしたらもっと会社が成長できるかを従業員と一緒に考え、新たなチャレンジにもスピード感を持って取り組んでいきたい」と力を込める林社長。その表情は自信に満ちあふれていた。



車体に「賃貸館」の広告が掲載されたラッピングバス。広告効果は絶大とか。



林社長は「大垣管材が歩んできた歴史も大切にしたい」との考えから、M&Aによる事業承継後も会社名を残した。