

# 商工にっぽん

SYOKO NIPPON  
APRIL 2004 No.683

# 4

# 超 育 て る こ ひ い き 客 を

● 特集

CINQUIÈME

## 経営改善計画書をつくる!

ドキュメント  
利益計画から始める「増収増益への道」



顧客満足度up!

「経営品質」で会社の質を上げる…5

事例  
神島組

# うちにしかできないことを 考え抜く

「うちがなくなったら誰か困るのか……。  
誰も困らへん、競争相手が喜ぶだけだ」  
そう思ったときから、神島組にしかできないことを  
模索する苦悩の日々が始まった。



UFJ総合研究所  
コンサルタント 亀谷 剛

(かめたに つよし) UFJ総研にてさまざまな分野のコンサルティングに従事するが、「何をやっても、“風土”が変わらなければ会社は変わらない」と実感。どうしたら風土を変えられるのかを探求し、経営品質の考え方に着目する。宝の山である経営者との話の中から、特にキラリと輝く大きな一点を見つけ、会社の強みをあぶり出すルポには定評がある。  
tsuyoshi.kametani@ufji.co.jp

## 誰もが反対した 「特許取得」

「建設業の数は半分になると  
思うんですよ」

開口一番、業界の厳しさを  
そう表現する神島組・神島昭  
男社長。しかし同社は、多く  
の建設会社のように業界全体  
の構造不況に苦しみ、青息吐

息の企業ではない。

地元兵庫では老舗の建設会社だが、業績も安定し、無借金経営を実現している勝ち組企業である。順調な同社がなぜ経営品質に取り組む必要があったのかを聞いてみた。

「『あなたの会社は地域から本当に必要とされているのか?』と、ある取引先から言われましてね。うちがなくなったら

誰か困るのか、と考えました。ところが、誰も困らへん、競争相手が喜ぶだけじゃないか…」

と神島社長（以下、発言は神島社長）。

その瞬間から神島組の企業革新が始まった。

「社会から、お客さまから本当に必要とされる企業となるためには、“うちにしかできないこと”がないとダメだ」と考えた神島社長は、以来、社長室を立ち入り禁止にして、何をしたらよいかを悶々と考えた。

「とにかく、これまでうちがやった仕事を全部見直しました。何をやって、何ができなかったのか」

考え始めて3ヵ月経ったある日、突然、脳裏に「特許」という2文字が浮かんだ。自社独自の工法・工具などを開発し、特許をとることで他社と差別化すればよいと考えたのだ。

「土木で特許なんて聞いたことない」「金になるわけがない」「そもそも特許なんて取れないよ」と誰もが反対しました」

と当時を振り返るが、神島社長はあくまで自分の勘を信じた。

その日から、厚紙を切り貼

「特許や開発は企業の規模が問題なんじゃない」と語る神島昭男社長。



鉄筋を挿入したあとで“返し”が開く「ツレール君」。現場作業が格段に楽になり、「神島組でなければ」という存在価値を高めた。

株式会社神島組  
代表者/神島昭男  
設立/1940年  
従業員/19人  
売上高/5億1900万円(2003年5月期)  
事業/総合建設業  
URL <http://www2.ocn.ne.jp/~kamisima/>



りして小さなミニチュアを作る日々が始まった。

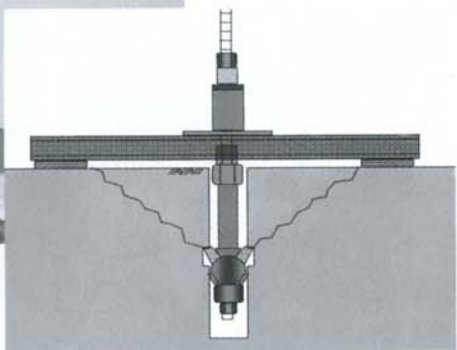
### 活路を見出したのは “岩”だった

土木工事では巨大な岩・岩盤を安全・迅速に除去することが重要だが、「実際の作業は“砕いて運ぶ”という、何百年

も昔からの作業がそのまま続けられていた」という点に神島社長は目を付けた。

「昔は今のように工事用モノレールもなく、砕いた岩を肩に担いで足場の悪いところを歩いて除去したものだ。本当に嫌な思い出」

3ヵ月間の苦悶のあいだに、昔の苦しみ、困難を思い起こ



地面を掘り起こしたり岩盤を砕く作業には、振動・騒音・粉塵、労働災害に悩まされていた。「芯割りジュニア」は芯材を岩盤に挿入し、芯割りジュニアを開いたあと油圧で引き上げることで振動・騒音問題を解消したヒット商品。

した。そこにヒントがあった。

浮かんだアイデアはシンプルで、「岩に細い穴を開けて鉄筋で吊り上げる」というもの。

アイデアさえ浮かべば実用化は早かった。鉄筋を挿入したあとで“返し”が開く「ツレール君」を考案し、みごと特許を取得したのだ。

この発明を生み出したもの。それは、「過去の困った仕事。苦勞した仕事。それだけ」と神島社長は言う。

次に生み出したヒット商品「芯割りジュニア」もきっかけは同じだ。地面を掘り起こす作業は、とかく騒音被害を発生しがちである。公共土木から民需へと新しい事業に進出した際に、住宅地での仕事が多く、ほこりと音に対する苦

情をかなり受けた。

「最後は、ブレーカーに布団をかけて工事してましたから」とその苦闘を振り返る。

「特許は現場に落ちている。気が付くかどうかだけ。なんとかせなあかん、という心を持つかどうかだね」

刈った草をそのまま腐葉土にするという「草刈君」も、土木業は夏に仕事が少なく毎年苦勞したことへの対策として開発したものだ。


同社が開発する工具・工法に関する業界内での評価は高い。国土交通省が主催する新技術の論文発表会においても、大林や鹿島といった企業と並んで開発技術の発表を行う。大手企業が多額の予算を注ぎ込んだ技術の発表をするなか

で、同社だけが“100万円程度”の発表を行うことになる。

「特許や開発は企業の規模が問題なんじゃない。実際、芯割りジュニアの開発についても、大企業は“岩よりも硬い鉄”を開発することしか考えなかったから」

## 現場と向き合う、 お客さまと向き合う

現在、神島組が取得した特許は19件にもものぼる。だが、特許取得を考え付くことは誰でもできるが、実際に取得を果たすことは誰にでもできることではない。なぜ、同社では次々と特許取得が可能になり、しかも商品化までできるのか。


 会社の質を上げるポイント

亀谷 剛

## 自社がなくなったら、 お客さまは困るだろうか

「うちの会社がなくなったらどうなるだろう?」  
と考えたことがあるだろうか。果たしてお客  
さまは困り果てるだろうか。他社と取引を始める  
だけだろうか。

経営品質においては、顧客本位であることと  
同等に“独自能力”の形成を重視している。

他社と同じことを他社よりうまくやる、ある  
いは安く行うのではなく、他社とまったく異な  
るやり方で独自の価値をお客さんに提供するこ  
とが大切であるという考えだ。

それが実現できていないならば、お客さまが  
選ぶのは貴社でなくてもよいことになる。

「うちの“コレ”がないとお客さまが困り果て  
るもの」

それを考えることから始めよう。

「何もない」と思う方がいるかもしれない。そ  
んなはずはないが、もし思いつかないのであれ  
ば、それをいかに生み出すかを考え抜くしかな

い。

正解があるわけではない。絶対的なものもな  
い。独自の試行錯誤の繰り返しだ。その繰り返  
しの結果の集大成が、自社独自の“コレ”とな  
るのだ。

トヨタ生産方式などの極めて独自能力の高い  
“コレ”もおそらく、現場で日々発生する問題・  
課題にひとつずつ対策を考えていった結果とし  
てオリジナルとなったのだろう。

もうひとつは「続ける」ということだ。

わかっている、これがなかなかできない。  
しかし「うちにしかないもの、うちにしかでき  
ないこと」を生み出し続けることができなくな  
れば、近いうちに負け組入りは決定的になる。

負け組には、その先はない。自社独自の強み  
を追求し続けた企業だけが勝ち組に入ることが  
できるのだ。

「特許を取ることは、むずか  
しいようで簡単なんですよ。  
いままで苦労したこと、辛か  
ったことの対策を考えるだけ  
ですから。現場で仕事と、そ  
してお客さまと真面目に向か  
い合っていれば、苦労したこ  
とがないなんてことはありえ  
ないでしょ」

同社は特許だけでなく、お  
客さまへの対応でも独自力を  
発揮している。ゴルフ場への  
「24時間即対応」もそのひとつ

だ。

台風が鬼門のゴルフ場。台  
風一過の後には、次の日のプ  
レイに向けて荒れたコースを  
1分1秒でも早く回復したい  
ところだ。

しかし、契約しているゼネ  
コンなどでは、土日はもちろ  
ん台風が通過した直後の真夜  
中での対応は不可能。同社で  
はそんなときでも常時連絡が  
つながるような体制をとって  
いる。顧客に対する他社との

明確な差別化だ。

必要とされる会社となるた  
めに、特許を中心に徹底した  
差別化を試みてきた神島組。  
その成果は大きい。

「合い見積もりを取られるこ  
ともなくなったね。うちの技  
術・商品の比較相手がいなし  
から。『地元から必要とされる』  
を目指していたが、地元どこ  
ろか四国からも福岡からも声  
がかかってくるようになって」と神  
島社長は目を細める。 ■