

KEY
PERSON

「多くの人々の人生を背負う
その経営者としての責任を全うしたい」



サンエム工業(株) 代表取締役社長

南雲 政史

仁・義

・礼・智・忠・信・孝・悌

100人以上の社員や外注スタッフ、その家族の人生を背負うということ——会社を父親から引き継ぐとはそういうことだと、代替わりに際して考えた南雲社長。大きなプレッシャーを感じたと、当時を振り返る。バブル経済崩壊にリーマン・ショック、東日本大震災と、一難去ってまた一難、その度に危機に見舞われるも乗り越えた。創業時から主軸に置いていた事業にとらわれず、業態のシフトも厭わず敢行。管理体制の見直しなどにも時間を掛けて取り組んだ。その全ての原動力となったのが、会社を守りたいという想いだ。『サンエム工業』の歩みを、経営者としての責任を全うしようと奮闘する社長の努力が支えている。

柔軟な姿勢が功を奏する—— 時流を読んで業態をシフトし 断熱・防音・耐火工事で成長

防音工事を軸に1976年に創業した『サンエム工業』。時流を読みながら、断熱工事に軸を移し、現在は防音・耐火工事の3本柱で事業を展開している。都内においては業界NO.1の地位にあり、歴史を紡ぐと共に順調に成長。本日は俳優の志垣太郎氏がそんな同社を訪問し、二代目・南雲社長にお話を伺った。

父親が一代で大きくした家業を 継ぐ決意を固め歩み始める

志垣 まずは、南雲社長が御社を経営するに至るまでのお話からお聞かせ下さい。
南雲 当社は1976年に私の父である現会長が立ち上げた会社で、10名弱でスタートしたそうですが、現在は社員は約70名、外注の職人さんが約50名という規模で動いています。創業時、私は小学校3年生でしたから、後継ぎとしての意識はありませんでしたし、父からも後継の話は出ませんでした。そんな中で、転機となったのが、会社が創業15周年を迎え、社員の方々と一緒に行ったハワイ旅行です。その時に参加者の数に驚きましてね。150～160人ほどもおり、自分が知らない間に父はこれほどまで事業を大きくしたのか、と。その時に、父を尊



代表取締役社長 南雲 政史

東京都練馬区出身。小学生の時に父親が『サンエム工業』を創業した。大学時代はアメリカ留学を経験し、卒業後の進路として家業への入社は考えていなかった。創業15年の記念旅行に参加したことで意識が変わり、その後、父親の勧めで後継を視野に入れて同社に入社。8年ほど前に二代目に就任した。

人材は事業経営の原動力であり、会社の財産

▼『サンエム工業』が最も大切にしていることは、「働く人の安全」。建設現場は、事故やケガなどに見舞われる危険性が潜んでいる。そのため安全対策を徹底し、法令等の改訂に合わせたタイムリーな講習も実施。本社では毎月、安全衛生協議会を行い、本人任せ、現場任せにしない安全管理に取り組んでいる。「建設業の中でも、断熱・防音・耐火工事は専門性の高い分野。社員や外注スタッフの大半が現場に立つ職人です。彼らがいるからこそ、お客様の要望にお応えすることができますし、当社は成り立っている。皆の安全を守るのは、会社として最も大切で、当然のことだと思って

います」と南雲社長は話した。

▼人材一人ひとりを大切に同社では、人材育成にも力を入れている。業界全体が人手不足の今、どの企業も求めるのは即戦力になるベテランだが、同社は敢えて若手を採用。“仲間”として迎え入れ、チャンスを与えることで当事者意識を養い、前面に立てる人材へと育てている。それが質の高い施工を生んで顧客満足度を高め、また次世代を担う人材の育成は末永い事業継続の原動力となるのだ。人材は会社にとって大きな財産——社長は“仲間”たちに大きな期待を寄せている。



敬する気持ちが芽生え、家業を意識しました。そして、100名以上いる社員や外注スタッフ、それぞれの家族の生活や人生を背負う覚悟を決め、大学卒業後に当社に入社しました。

志垣 覚悟を決めて入社されるとは、責任感がおありです。社長の入社後も事業は順調に？

南雲 私が入社したのは1992年で、バブルの好景気が続いていたころでした。そこから5～6年は良かったのですが、1997年から景気が低迷。防音工事をメインに手掛けてきましたが、防音工事の需要が減ったため仕事が減り、当社は窮地に陥りました。そこで、断熱工事にシフトしていったんです。その後、断熱工事の需要が増えたので、業績は回復。現在は断熱工事をメインに、防音工事・耐火工事の3本柱で事業を展開しています。

志垣 判断が正しかったのでしょうか。その後は順調に歩んでこられた？

南雲 いいえ、それがバブル崩壊後の不景気にも泣かされてね。でも、それ以上にきつかったのは、リーマン・ショックの時。ただ、そういう時は親子で仕事をできることが、こんなにも心強いのかと思いました。代替わりは、父が65歳を迎えた8年前に行ったのですが、東日本大震災が起きるなど、一難去ってまた一難という感じでした。

安定的な仕事量を確保し得る今 人材育成と攻めの姿勢を重視する

志垣 景況などに翻弄されながらも、業態のシフトを柔軟に行いながら事業を継

続してこられたのですね。

南雲 そうした中でも、一步一步、前進しなければなりませんから、代替わり前から管理体制の見直しとデータ化に取り組みました。これが完全に機能するようになるまでには10年を要しましたが、その取り組みの成果が当社の今を支えています。それに、景況が落ち込んで苦しい状況に陥っても、それを乗り越えられるという自信はあったんです。

志垣 それは培ってこられた技術があったからでしょうね。

南雲 そうですね。施工にあたる職人の技術力に差があると、仕上がりの品質に差が出ますから、職人の習熟度を数値化して技術力を底上げするなど、人材育成にも力を入れています。それから、当社の主要取引先は、社名を言えば皆さんが知っているような大手ゼネコンなんです。それもあって、ここ数年は業績が非常に安定していますね。この分野なら、都内では一番の実績ですよ。

志垣 それは素晴らしいですね。建設業界は、東京オリンピックによる特需があると言われていますが、御社もその恩恵を受けておられて？

南雲 ええ。ただ、確かにオリンピック特需に湧いていますし、当社も受注がありますが、その後が肝心ですよ。2020年に東京オリンピックが行われた後に仕事が激減するようでは、安心できません。ここ半年ほどはオリンピック後の仕事が動き始めていて、2022年ぐらいまでは仕事の予定が見えています。

志垣 オリンピックが終わった後が大変だとおっしゃる方が多い中で、安泰ですね。

南雲 それはやっぱり、主要取引先が大手であることが大きいですね。主要取引先とは定期的に打ち合わせをしており、ある程度の受注予定を予測できる状況です。そうして安定的な仕事量を確保し得る今だからこそ、人財に投資する必要があるでしょう。今、政府が働き方改革の実現に向けて動いていますが、それに伴う人事制度や就業規則の改定、職人の社員化などを行い、キャリアパスの見える化などに取り組んでいます。どのような仕事をどれくらいの期間経験し、どの程度の能力が身につけばどのポストに就けるのか——それを明確にすることは人材育成において大切ですから。

志垣 社員の方々の成長を後押しする社風が整っているようですね。

南雲 若手の確保・育成にも力を入れ、社員全員が自覚と責任を持ち、一丸となって業界内の真のトップリーダーを目指す会社でありたいんです。社員が夢を持てる会社であるためにも、新規事業を常に考え、新たな挑戦に向けて諦めずに攻める姿勢を貫きます。

(2017年10月取材)

志垣 太郎

会長と南雲社長は大変な時代に『サンエム工業』を守ってこられました。バブル崩壊後の不景気、リーマン・ショック、東日本大震災など、様々な危機を乗り越えてきたことは、企業として大きな自信につながっているそうです。これから何があっても、御社ならきっと大丈夫。そんな力強さを感じました。