

BIND

緊急特集！

号 外

2020.04.30

新型コロナウイルス感染拡大に伴い不安な状況が続く中、今回は特別企画として、池田愼二会長、池田洋一社長のお二人にダイニッセイの歴史を振り返り、この困難にどう立ち向かうのかお話を伺いました。

幾度となく困難を乗り越えてきたダイニッセイとして、そして一人の社員として自分達に今できることは何なのか。一緒に考え、この困難に立ち向かって参りましょう。



代表取締役会長
いけ だ しん じ
池田 愼二

一番に声が掛かる
会社であれば
どんな困難も
乗り越えられる

バブル期の影響

1980年代終盤バブルに入ると仕事量が増え、10億以下の売上が27～28億になりました。北海道や青森、大阪などから職人を集め、70～80名の施工体制も倍ほどに拡大。しかしバブルが崩壊すると、売上は半分以下に。当時、日本一だった会社も含め、鉄筋業者もバタバタと潰れてしまいました。特に社会保険が充実していた会社ほど、コストがかさんで潰れてしまったことが印象に残っています。それからの“失われた20年間”、当社も常に厳しい資金対応を迫られていました。

しかし我が社は利益が減っても、仕事量は減らなかった。当時からNo.1の安全安心高品質な仕事をする意識が根付いていたからだと思います。「良い仕事をしよう。それが次につながる」どんなに厳しくても社会保険に加入を続けてきた会社の姿勢に、従業員も一緒になって応えてくれました。また当時メインバンクだった大手都市銀行には断られてしまいましたが、地方銀行などは「ゼネコンから必要とされている会社ですから」と言って資金を融資してくれました。長いトンネルを抜け、2012年ごろから建設

業界が持ち直すと、国も職人の社会保険を義務化。下請けにも目を向けて、職人の給料が増えるように設計労務単価を上げた。建設業許可を社会保険に加入している会社にはしか出さなくなったことで、そのコストで同業他社に負けていた我が社としては、スタートラインが揃って助かりました。そこで次の世代、現社長にバトンタッチ。設備投資やジャバラユニット工法などを見つけ、実習生も多く入れて、健全な経営ができる会社に盛り返してきました。

まず我々がすべきこととは

まず1番に守らなきゃいけないのは、ダイニッセイで働く全ての社員、そしてその家族です。コロナにかからないように、あるいは命をなくさないように。手洗いうがいなど基本を徹底して乗り越えていきましょう。将来は見えづらいですが、とにかく良い仕事をする。1番に声がかかる会社になっていけば、どんな状況も乗り越えられるはずです！

※バブル景気時代：1988年～1991年のバブル崩壊までとされる。

コロナ・ショックに立ち向かう

今我々にできること

リーマン・ショックの痛手

2008年のリーマン・ショックの影響を受け仕事も半分に減り、値段も3～4割程下がるなど本当に苦しんだことをよく覚えています。当時、まだ建設業では、福利厚生制度が定着しておらず、苦しんだ人もたくさんいました。建設業の廃業も相次ぎました。ダイニッセイでは先代（現会長）が「皆社員だから、福利厚生をしっかりとしよう」という考えを持っておりましたので、多くの社員が雇用調整助成金や教育給付金を頂くことができました。今でもうちの会社を「人材が豊富」と評価していただけているのは、社員を大切にした雇用制度を長年続けてきたこと、その結果リーマン・ショックにおいても社員を残せたということが大きかったのではないのでしょうか。

このリーマン・ショックを経て、現場ごとに目標設定をすること、計画的に収益・利益をあげることは非常に重要だと感じました。また、建設は現場での一品生産物。現場の状況に応じて労働力の配分にも力を入れるようになりました。いわゆる省力化工法には会社を挙げて取り組んでいるところです。

※リーマン・ショック：2007年～2008年の金融恐慌。

「技術力No.1」

今こそそれを見せるとき

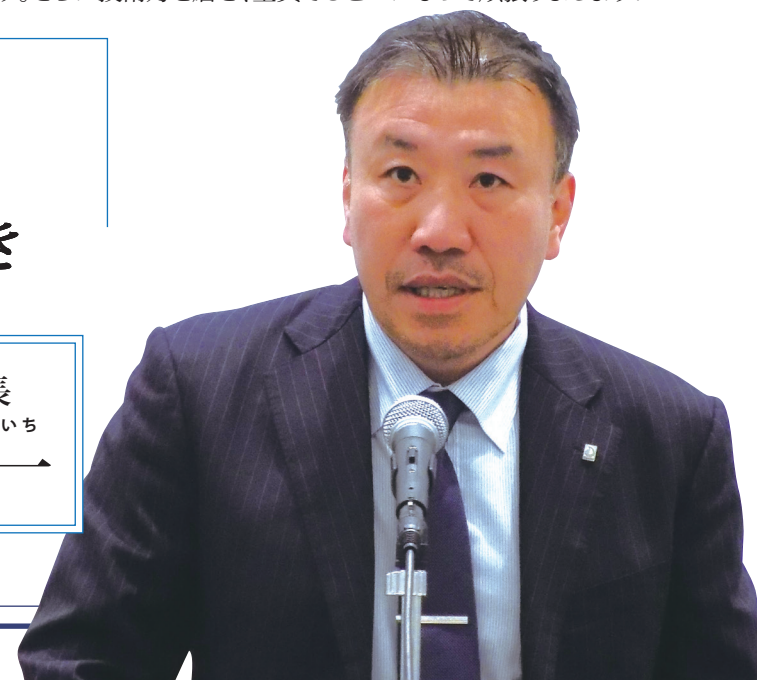
代表取締役社長
いけ だ よう いち
池田 洋一

この困難を乗り越えるために

今回の新型コロナウイルスによる不況を乗り越えるにあたり、長年築いてきた顧客との信頼関係、そして他社を圧倒する技術力が肝になってきます。現場の閉鎖に伴い、皆さんに休業してもらうこともあると思いますが、休業補償はしっかり行います。もちろん会社は大きな打撃を受けます。今後、予定していた工事計画が中止になることもあるでしょう。しかし、雇用は必ず継続しますので安心してください。社員、そして協力業者も一致団結して、高い技術力を見せていきましょう。

さらなる技術力の向上を目指して

幸い我々には施工中の現場があり、今のところ差し迫った不安を感じることはあまりないと思います。しかしながら、これから苦しい時期が来るということを覚悟してください。いつも私は「技術力No.1になろう」と言っていますが、今こそそれを見せるときです。この不況を乗り越えるためにどうするか、皆で知恵を出して考えていきましょう。乗り越えることができれば、それが成長に必ず繋がります。さらに技術力を磨き、全員でひとつになって頑張りましょう！



あの経営者、あの企業のあの社員たちは、 かつての大不況をいかにして乗り越えたのか？

新型コロナウイルスの感染拡大が進むと同時に、経済への深刻な影響が顕になりつつあります。もともと日本経済は2019年時点から景気が落ち込んでいると言われており、たとえば民間設備投資の先行指標である「機械受注統計」は、2019年12月の数字が前月比12.5%と大きく下落していました。コロナウイルスの感染拡大の影響を受ける前に、すでに2ケタの減少になっていたのです。日本経済が弱含みのときに、この新型コロナウイルスショックに襲われたと言え、その影響たるや私たちの想像を遥かに超える恐れがあります。このリーマンショック級とも、東日本大震災級とも言われる景気後退リスクに対し、私たちはどう考え、どう対応していくべきでしょうか。参考までに、今回はかつての大不況時に敢えて攻めの一手を打ち、その後の攻勢に繋げた事例を紹介します。

アパホテルの飛躍

今や国内のホテルマーケットにおいて飛ぶ鳥を落とす勢いであるアパホテル。実は、飛躍の転機になったのは、リーマンショック後のことだと言われています。この年は、ゼファーやスルガコーポレーション、創建ホームズなど、10社を超える上場不動産会社が破綻した年です。

元谷代表が当時を振り返ります。
「他の不動産デベロッパーが物件を手放す中、われわれは積極的に買っていった。銀行が他社に回収攻勢をしていたが、ウチは借入金も返していたし、全部自己資金で賄った。今、それらはすべて含み益になっている」。この時期、量だけでなく、質の面でも進化させました。従来のビジネスホテルと言えば、サラリーマンが出張時で泊まるだけの簡素な1ルーム。駅近で便利な反面、「ただ寝るだけのために泊まる」場所で、「安かろう、悪かろう」のイメージも強くありました。一方、アパホテルは、ビジネスマンのために、無線LANのWi-Fiサービスを東京・大阪・名古屋の全室に設置。他にも40インチの大型TVや卵型の風呂、米シーリー社と共同開発したオリジナルベッドなどを導入しました。今ではアパカードの会員数が570万人を超え、ユーザーの多くがリピーターとなっているうえ、稼働率は東京ならばほぼ満室状態で、

宿泊単価も従来の7000～8000円から、今では1万円前後までアップしています。これも、リーマンショック直後の投資によって実現したことです。元々、2020年に開催予定であった東京オリンピック後に懸念されていたオーバーホテル現象(ホテルの供給過剰)に対しても、「そんな時こそ絶好のチャンス」と変わらぬ拡大路線を示していた同社。売上高経常利益率約30%という驚異的な収益力は、その逆張りの戦略によって裏打ちされていることでしょう。

Apa Hotel



コマツの独自戦略

不況時の攻めの一手によってむしろ業績向上に繋げた事例は、何も設備投資に限った話ではありません。例えば、建設機械メーカーのコマツ。リーマンショック直後に業績を落としたものの、それでも営業利益670億円は確保し、その翌年となる2011年3月期の連結営業利益は2229億円とリーマンショック前年を上回る実績を残しました。その後も成長を続け、2019年3月期の決算では3978億円の営業利益となっています。

野路社長(当時)は、「ライバルに回復力で差をつけた背景には、人材投資の違いがあったのではないかな。不況期に採用した人材が大活躍している」と話します。不況時には、新卒採用、中途採用ともに、多くの会社が採用を控える傾向にあります。それは他社からすると、優秀な人材を招聘するチャンスともなるのです。またコマツは、リーマンショック時の金融危機によってピークの2～3割まで仕事が減っても、期間従業員を正社員として登用し続けました。社内には反対論もあったといいますが、将来必ず増加するであろう需要に向けて、予め従業員に十分な研修を施していたのです。案の定、2010年春から、中国を中心に建機需要が急増しはじめ、コマツの業績はV字回復を成し遂げました。

「注文を受けてから慌てて採用しても生産性は上がらない。あの時の研修は、後の成長を牽引してくれた」。投資の質が企業の競争力を決めます。「どこに」「どれだけ」に加え、「いつ」が厳しく問われることでしょう。もちろん、リスク覚悟で先行利益を狙う先手必勝があれば、状況を見極めてから安定利益を確保する後手有利もあります。一つ確かなことは、企業や社員、それぞれが知恵を絞る必要があります。ただ不況を傍観していることは得策ではない、ということではないでしょうか。

Komatsu



不況に陥ると、多くの企業は利益を維持しようとしてコストを削減し、投資を中止します。社員も思考停止に陥りやすく、ディフェンシブで受け身の姿勢になりがちです。一方、このような不況期をチャンスと捉え、アパホテルやコマツのように成長している企業もあります。このような事例から勇気をもらいつつ、この大不況に打ち勝つべく、社員一丸となって取り組みましょう。



参考文献

- ・アパホテルの飛躍
東洋経済オンライン
[<https://toyokeizai.net/articles/-/14060>]
- ・コマツの独自戦略
日本経済新聞, 2011 年03月07日付朝刊, 001.

コロナウイルス を予防しよう！

コロナウイルスもかぜやインフルエンザなどと同様に、「飛沫感染」「接触感染」の二つが主な感染ルートと言われています。この二つを防ぐためにWHOが推奨しているのが、「手洗い」と「咳エチケット」です。



手洗い編

様々な所を触っている手を洗うことが重要です。専門家の教える「手洗い」のポイント3つを実践しましょう。

- ①せっけんをたっぷり使う。
- ②指の一本一本から、手首までしっかり洗う。
- ③洗い終えたあとは使い捨てのペーパータオルなどで拭き、水道の蛇口やレバーに直接触らない。」

ただし、外出先などで手が洗えない際は、十分な量のアルコールを指先から手首まで行き渡らせて消毒をすることも予防につながるそうです。



＋せきやくしゃみをする時の3つの正しい咳エチケット

1. マスクを着用する。

マスクをつけるときは取扱説明書をよく読み、正しくつけましょう。鼻からあごまでを覆い、隙間がないようにつけましょう。

2. ティッシュ・ハンカチなどで口や鼻を覆う。(マスクがない時)

ティッシュは使ったらすぐにゴミ箱に捨てましょう。

3. 上着の内側や袖(そで)で覆う。(とっさの時)

マスクやティッシュ・ハンカチが使えない時は、袖や上着の内側で口・鼻を覆いましょう。

＋悪い事例

●せきやくしゃみを手でおさえる

せきやくしゃみを手でおさえると、その手で触ったドアノブなど周囲のものにウイルスが付着します。ドアノブなどを介して他の人に病気をうつす可能性があります。

●何もせずにせきやくしゃみをする

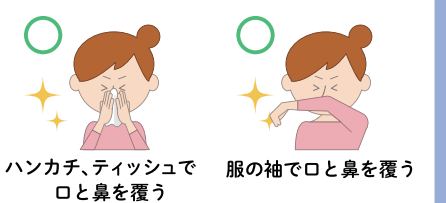
せきやくしゃみをするとき、しぶきが2mほど飛びます。しぶきには病原体が含まれている可能性があり、他の人に病気をうつす可能性があります。



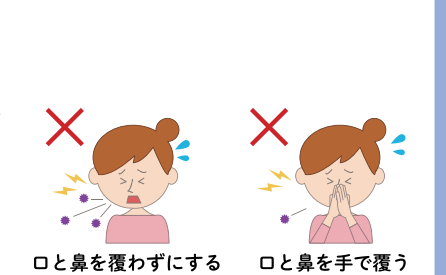
咳エチケット編



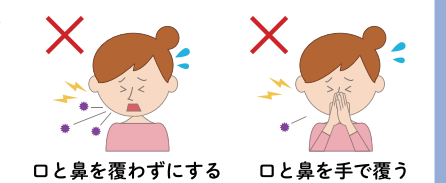
マスクで口と鼻を覆う



ハンカチ、ティッシュで口と鼻を覆う



服の袖で口と鼻を覆う



口と鼻を覆わずにする



口と鼻を手で覆う

簡単なことばかりですが、日常の細かい予防が大切です！より一層予防に力を入れていきましょう！