



株式会社 トキワ

安心・安全・便利な都市ガスで人々の暮らしを快適に 65年の実績でお客さまを全力サポート



株式会社トキワ 代表取締役社長

すぎしま よしはる
杉島 芳治 氏

沿線に埼玉大学があることで「埼大通り」という別名を持つ国道463号線のさいたま市西部を走る区間は、埼玉県の木である「ケヤキ」が合計2,417本も植栽されており、「日本一長いケヤキ並木」として有名だ。そして、その始点に当たる北浦和公園と道路を挟んだ向かいの地で、終戦からまもなく10年というときに創業した株式会社トキワは、ガスの導管・設備工事やガス機器の販売などを展開する、東京ガスグループの有力な工事指定会社でもある。ガスを扱う仕事だけに、安全面での配慮は欠かせないが、どのような社員教育に取り組んでいるのか。またガスは電力と同じように、市場の自由化という「荒波」が押し寄せており、どのように乗り切っているのか。2008年11月の社長就任以来、同社の経営をリードしてきた杉島芳治氏に伺った。

LEADER'S PROFILE

1948(昭和23)年生まれ。71年3月東北大学工学部金属工学科卒業後、東京ガスに入社。工場用やビル用の冷暖房設備の営業に携わった後、天然ガスへの熱量転換の技術開発に従事する。そして日本ガス協会出向などを経て、北部支店長を務める。2002年7月(株)トキワに顧問として出向、同年11月取締役役に就任。04年常務取締役管理部長を経て、08年11月現職の社長に。趣味は50年ほど前から始めたゴルフ。読書は『三国志』や『水滸伝』などの中国古典の本をよく手にしたが、最近では時代小説を読む事が多くなり、お気に入りの作家は葉室麟。つくば市内にある自宅から北浦和の本社まで、電車で片道1時間40分かけて通う時間を読書にあてている。

ガス工事業業にかけた創業者の思い

——御社の歴史は古く、1954年3月30日に創業されたそうですね。

東京ガスに勤めていた須田忠三が、定年退職を迎える1年前に同僚ら3人とともに発起人となり、トキワ工業の管工部門を譲り受け、当社の前身となるトキワ管工を創業しました。当時の資本金は30万円です。ただし、須田はまだ東京ガスの社員だったため、発起人の一人、荒木唯光が一時的に代表取締役社長となり、翌年の55年に定年退職をした須田がその職に就いたのです。

そうまでして創業を急いだのには大きな理由があります。東京ガスの営業畑や経理畑を歩んでき

た須田は、戦後の復興期にお客さまがせっかく「ガス使用の申し込み」をされても、ガス工事が追いつかず利用できるまで何カ月も、ときには1年近くも待たされている状況を憂慮していました。そして、「ガス工事会社が少なくお客さまにご迷惑をおかけしているのなら、自分でガス工事会社を立ち上げて解消しよう」と決意したのです。

——手元にある東京ガスの資料を見ますと、お客さま件数は戦前の35年に約86万件でしたが、その後の戦災の影響で一時は約34万件にまで減少しています。しかし、御社が創業された翌年の55年11月には100万件の大台に乗り、都市ガスに対するニーズが急速に拡大していったことがよくわかります。

人間が生きていくうえで食事を摂ることは欠か



LEADER'S INTERVIEW
COLUMN

東京ガスグループの有力な工事指定会社

快適な「都市ガスライフ」をお客さまに迅速にお届けします！

(株)トキワは「東京ガスグループ」の一員として、「安心・安全・信頼」のブランドのもと、家庭用から業務用まで様々なガス・電気・リフォーム・導管のご提案や、設計・施工・メンテナンスを通して、皆様のニーズにお応えしていきます。

導管工事



●都市ガスは、道路の下のガスパイプラインを通して、ご家庭に運ばれるのですが、そのガスパイプラインの施工などを行うのが導管工事です。

(株)トキワでは、新規ガス管の埋設工事、補強工事、古いガス管の入替工事、保守点検業務が主な事業内容になります。

設備工事



●道路下のガス管から、住宅やマンション、工場などの敷地内へ引き込み、ガス機器をつないで、ガス機器を利用できるようにするのが設備工事です。また、暖房給湯設備工事（TES）、ガス空調設備工事（GHP）、エネファーム設置工事などを行っています。

リフォーム



●お客さまの快適な「都市ガスライフ」を実現するため、浴室やシステムキッチンの水回りをはじめ、浴室暖房乾燥機や温水床暖房など、お客さまのライフスタイルにあったリフォームプランも積極的に提案をさせていただいております。

せません。そして、その食事を作るのに必要なのが「火」であり、安全かつ安定した燃料である都市ガスは日々の生活を支える重要な「ライフライン」の一つなのです。そうした都市ガスを供給する仕事に誇りを持っていた須田だからこそ、定年退職後に保証されていた安定した生活を投げ打ってまでも、自らガス工事会社の創業という道を選んだのだと思います。

——当初から東京ガスの工事指定会社に認定されたこともあって、順調に業績を伸ばしてこられたのだと思います。

そんなことはありません。どのような会社でも大なり小なり浮き沈みはあり、当社も同じです。68年に資金繰りが急速に厳しくなり、須田が所有していた不動産に数千万円の根抵当権を設定して融資を受けたそうです。

——現在の価値にしたら1億円を超える巨額な私財を投じられた計算になります。

それだけガス工事業業にかかる必死な思いが社員にも伝わり、全社一丸となって危機を脱するこ

とができました。2002年に東京ガスから出向の形で入社した私は、73年に急逝した須田の警咳に接したことはありません。ですが当社の歴史を振り返ることで、彼が情熱に溢れ、類まれなるリーダーシップを兼ね備えた経営者であったことがよくわかります。いまトキワ（92年1月1日に社名変更）は、さいたま市内にある本社のほかに、上尾市、熊谷市、高崎市、藤岡市、宇都宮市、甲斐市（甲府市隣接）に事業拠点を持っていますが、その礎を築いたのは、創業者の須田であり、また彼を支えた諸先輩方だったのです。

安全面での綿密な社員教育システム

——御社は事業の原点として、「クリーンで安心・安全・便利な『都市ガス（天然ガス）』を、さらに快適な『都市ガスライフ』を一人でも多くのお客さまに、迅速にお届けします」ということを掲げています。具体的な事業の内容について教えてください。

大きく分けて「導管工事」「設備工事」「ガス機器販売」が3本柱になります。都市ガスは道路に並行して埋設されたガスパイプラインを通して、お客さまの家庭や工場、ビルなどに運ばれています。そのガスパイプラインの施工を行うのが導管工事です。新規のガス管の埋設工事だけでなく、補強工事、古くなったガス管の入替工事、保守点検なども行っています。東京ガスの工事指定会社である当社は、主に東京ガスからこうした工事の受注を請け負っているのです。

そして、その道路に埋設されたガスパイプラインから、住宅やマンション、工場などの敷地内にガス管を引き込み、ガス器具につないで都市ガスを利用できるようにするのが設備工事です。ここには、暖房給湯設備やガス空調設備、普及が進む家庭用燃料電池コージェネレーションシステムである「エネファーム」の設置工事なども含まれます。発注先はマンションや工場などであればゼネコン、戸建ての住宅であればハウスメーカーや地元の工務店になります。

また、東京ガスグループの一員として、ガスコンロをはじめとするガス機器の販売を行っています。そのなかでお客さまの快適な「都市ガスライフ」を実現するため、浴室やシステムキッチンの水回りをはじめ、浴室暖房乾燥機や温水床暖房など、お客さまのライフスタイルにあったリフォームプランも積極的に提案をさせていただいております。

——ガスを取り扱う仕事だけに、安全面での対応が重要になってきます。

まさに当社の行動基準に掲げているのがそのことであり、「安全第一で、質の高い仕事を、お客さまの身になって真摯に取り組む」ことを信条にしております。具体的な施策として、現場の工事担当者を全員集めた「技能向上研修会」があります。3月年度末までの工事が一段落した4月第1週の土曜日に毎年開催をしていて、今年で10回目になります。東京ガスから技術者の方を講師として招いて新しい安全面での手法などを学んだり、与えられた模擬の導管や供給管工事の課題に

施工班ごとに取り組みます。そして、その出来栄を採点し、優秀な班を表彰しています。いい意味での競争を促して、技能の向上を図っているわけです。

しかし、それ以上に大切なのは、たとえば手順が間違っただけで採点結果が悪くても、そのことを素直に認めて改善につなげていくことです。どんなに小さなミスでも見逃してしまえば、「蟻の穴から堤も崩れる」の故事が教えるように、重大な事故につながりかねません。そこで先の行動基準を12年4月に改定し、その後に「行き違いがあっても偽らない、隠さない。改善に繋げる」を加えたのです。

——「内管技能エキシビション」にも参加されているとか。

これはガス内管設備工事に関する品質の維持向上や、技術力の継承を図っていくために、東京ガスが2007年から開催しているもので、2～3年に1回のペースで開催されています。直近では18年7月に行われ、宇都宮営業所から監督者1名、施工者2名のチームで参加しました。課題は標準的な戸建住宅の室内と室外に1カ所ずつ新しくガス栓を付けるというものでした。毎回いろいろな工事指定会社が参加していて、そうした他社のチームの段取りや仕上がりを見ることで、今まで気づかなかった作業の手順での効率面やチームで声の掛け合いでの連携面の工夫など、大きな学びを得て、全社にフィードバックしてくれています。

社員旅行などで社内の意識統一を図る

——現場の工事担当者だけでなく、事務や営業担当の方もガス工事について学ぶ機会を設けているそうですね。

技能向上研修会に見学という形で参加してもらうようにしております。電話でお問い合わせを受けたり、営業の現場でお客さまに説明する際に、肝心要のガス工事のことを知らないと、お客さまとの信頼関係の構築など遠く及びません。そうした意味で、入社1年未満の「新人研修会」でも、



工事現場を担当していく者、事務の仕事に就く者などの区別なく、全員に「トキワの基本である配管作業」を経験してもらっています。昨年11月の新人研修会での課題は「PE（ポリエチレン）管で作るループ配管」で、5人の新人が先輩の指導をおおぎながら、管を切ったり、融着機を使って管と管を繋げる作業を行いました。実は、こうした取り組みには、社内の意識統一を促進する狙いも込められているのです。

——御社のように広範囲のエリアに事業の拠点がある会社では、特に重要なことだと思います。そうした点において、社員旅行を積極的に行っていることも大きな特徴ですね。

60周年記念行事として14年5～6月に、全社員を4班に分けて北海道への2泊3日の旅行を実施しました。社員の費用負担はなく、家族も半額負担で参加していただいたことで大変盛況で、普段はなかなか一緒にならない他の事業所の仲間との交流も深めることができました。それからは毎年、事業所ごとに社員旅行を開催するようになったのですが、次第に「皆が一体感を得られるものを何かしたい」との声が社内のおちこちからあがってくるようになりました。

そこで始まったのが「全社統一ボウリング大会」です。各事業所で予選を行い、スコア上位者たちが集まって事業所対抗の本選を戦います。優勝した事業所を表彰することで、対抗意識を持ちながらも和気藹々と楽しいゲームが毎年繰り広げられています。結果的に社内の意識統一や仲間意識の醸成につながっています。

——杉島社長のお話を伺っていますと、トキワという会社と社員の皆さんに対する経営者としての愛情を強く感じます。出向という形での入社でいらっしゃるようですが、東京ガスにご在籍のときから接点をお持ちだったのでしょうか。

私の2代前の社長の甲斐崎充典も東京ガスのOBで、私が天然ガスへの熱量変更の技術開発に携わっていた際に、それらを統括する役職に就いていました。また、甲斐崎が開発を指揮していたガス空調設備を、私が子会社で営業を担当していた

安全への取り組み

株式会社トキワでは、安全第一で、質の高い仕事を、お客さまの身になって真摯に取り組んでいます。

技能向上研修会



トキワグループ全員が技能の向上を図り、より良い製品と作業を生み出すことができるようになる事を目的に、毎年4月第1週の土曜日に開催。昨年は、総勢160名余りが参加し、『基本作業』をテーマに実技や座学を行いました。

内管技能エキシビション 2018



ガス内管設備工事に関する品質の維持向上や、技術力の継承を図るために、東京ガスが2007年から開催している（2～3年に1回のペースで開催）。毎回いろいろな工事指定会社が参加していて、他社のチームの段取りや仕上がりを見ることで、いままで気づかなかった安全面での改善のアイデアなど大きな学びを得ることができる。

新人研修会



新人教育の一環で、「トキワの基本である配管作業」を経験。現場作業担当者だけでなく事務担当者も一緒に取り組むことで、社内の意識統一を図ることができる。

という間柄でもあり、96年11月にトキワの社長に就任された甲斐崎からどんな会社か話を聞いておりました。東京ガスグループであることも相まって、次第に親しみを感じるようになっていったのだと思います。

県内を中心に関東エリア7営業所で事業展開

●宇都宮営業所



●エネスタ高崎北



●埼玉営業所



●群馬営業所



●エネスタ藤岡高崎



●熊谷営業所



●甲府営業所



ポイントは既存顧客の満足度アップ

——甲斐崎氏の後に社長の職を継がれたのが、創業者である須田忠三氏の子息の忠彦氏で、杉島社長は08年11月にその職を譲り受けられています。いま、杉島社長が経営者として大切になさっているのはどのようなことですか。

一人ひとりの社員がいきいきと働ける職場にしていくことです。これは、須田忠彦前社長が05年4月に提唱した「新しいトキワを目指して——トキワ『第2の創業』」のなかで掲げられた経営基本方針の一つ「トキワの基盤は社員です。社員がいきいきと満足度に溢れて働くことが第一です。そのためには、仕入先満足、お客さま満足も大事にします」という考えを受け継いだものでもあります。いきいきと働ける職場づくりで社員満足度が上がっていけば、自ずと接し方も変わって顧客満足度や仕入先満足度も上がっていくもの。それが売上増やコスト改善につながり、業績アップへ反映されていきます。そして、社員に報いることで、さらなる社員満足度の向上へというような好循環が生まれてくるわけです。

——いきいきと働ける職場づくりという点での具体的なお取り組みを教えてください。

17年5月に策定した中期経営計画で、利益確保よりも優先して筆頭の課題にあげたのが「社員満足度の向上への取り組み」でした。そのなかで

も緊急に対応しなければならなかったのが、時間外労働のあり方を含めた働き方の改革だったのです。特定の社員が毎月長時間の時間外労働を行っていて、それが2～3カ月も続いていることが大きな問題になっていました。

もちろん、会社として時間外手当の総コストを削減することが目的ではありません。「トータルの時間外手当が減らなくても構わない。特定の人に偏っている時間外の労働を、周囲の者たちでシェアをし、皆が気持ちよくいきいきと働ける職場にしていこう」と呼びかけました。しかし、笛吹けど踊らずで、目に見える改善が一向に進みませんでした。

そこで、18年9月の当社の新年度入りから、「規定以上の時間外労働が2カ月続いたらレッドカードを発行する」といった、サッカーと同じような警告カードを本人と上司に発行する制度を始めました。本人だけでなくチームの問題として意識するように促したのです。すると、この問題に対する当事者意識が全社員に芽生えるようになりました。これまで発行したレッドカードは1枚もなく、3、4年前と比べて時間外労働の問題は格段に改善しました。

——心身ともに余裕が生まれれば、既存のお客さまの潜在ニーズを掘り起こして、さらなる顧客満足度の向上にもつながります。

その通りです。会社は「粗利」で生きていて、その粗利をもたらしてくれるのはお客さまだけ。



そうしたお客さまには、新規のお客さまと既存のお客さまがいらっしやって、新規のお客さまを獲得するのは時間もコストもかかります。しかし、諸先輩から引き継いだ既存のお客さまを維持していくのは、工事で伺った際に困りごとや悩み事を聞いて解決したり、ガス機器を購入していただいたお客さまにアフターフォローのお電話を入れながら信頼関係を構築していくことなどで、比較的容易に実現できます。そうしたなかで、新規のお客さまをご紹介していただける可能性だって高まります。

17年4月からガスの小売自由化がスタートしました。導管工事については自由化の荒波は直接的には押し寄せていませんが、会社全体で見ると自由化の影響をさまざまな形で受けるでしょう。しかし、もともと当社の営業力は高く、東京ガスグループの感謝の集いで、17年、18年と2年連続で最優秀賞をいただく快挙を成し遂げています。今後さらに、既存のお客さまという財産を大切にしていくことで、十分に乗り切っていくことができるはずです。

——グループ強化や新規事業にも手を打たれたそうですね。

12年7月に宇都宮にあったエネスタ旭町を分割し、販売店の業容拡大のため、地元の同業社で

取材後記

武蔵野銀行北浦和支店
長島 支店長



創業以来65年の歴史と伝統に裏打ちされた誇りと強い使命感をもって、県内を始め、北関東地域を中心にガス供給のインフラ整備に取り組まれている優良企業です。「会社の基盤は社員。社員の満足がお客様の満足度向上への好循環を生む」という杉島社長の経営哲学の一環で、社員教育にも大いに力をいれています。そこから高品質の技術力が生まれ、発想力豊かな人材が輩出されています。

今後ともトキワ様の課題解決、業績拡大に向けメインバンクとしての期待に応えて参ります。

ある株式会社サトーと合併して、株式会社トキワ・サトーを設立しました。今まで以上に規模が大きくなったこともあり、経営資源を集約して効率化を図りながら、エリア内でのお客さまとの密着度を高めて、リフォームやガス機器販売の地盤強化を進めているところです。また、16年8月に桐生市内にある水道工事会社の桐生水道株式会社を子会社化しました。ガス管と水道管の工事は親和性が高く、ノウハウを蓄積しながら官公需の受注拡大を目指すのと同時に、他のエリアでの同ような展開も模索していきたいと考えております。



株式会社トキワ 概要

設立：1954年3月
 資本金：4,400万円
 従業員：154人（2018年4月現在）
 本社：〒330-0061 さいたま市浦和区常盤9-30-16
 電話：048-831-7511
 事業所：宇都宮営業所、群馬営業所、エネスタ高崎北、エネスタ藤岡高崎、甲府営業所、埼玉営業所・エネフィット埼玉、熊谷営業所・エネフィット熊谷
 ホームページ：<http://www.k-tokiwa.com>
 グループ企業：株式会社トキワ・サトー、桐生水道株式会社
 取引店：北浦和支店