

修了生 OB
が語る

経営幹部養成塾 の魅力

ぶぎん地域経済研究所は、次世代の経営者および経営幹部の育成を目的とする事業後継者セミナー「経営幹部養成塾(旧ぶぎん若手経営塾)」を2011年から毎年、開講(共催:武蔵野銀行)してきました。企業経営に必要な知識や知見、判断力や先見性など多様な経営センスを磨いて頂く機会を提供するもので、座学研修にとどまらず、企業活動の現場を訪問するなど実践的な学びの機会を提供して参りました。今号と次号では、旧若手経営塾の修了生OBに、本講座への参加経緯やその魅力、また講座で学んだことを自社事業にどのように生かしているのかなどについて伺います。第1回目は2017年度の修了生で、株式会社サイオーの橋本一憲社長に話を聞きます。

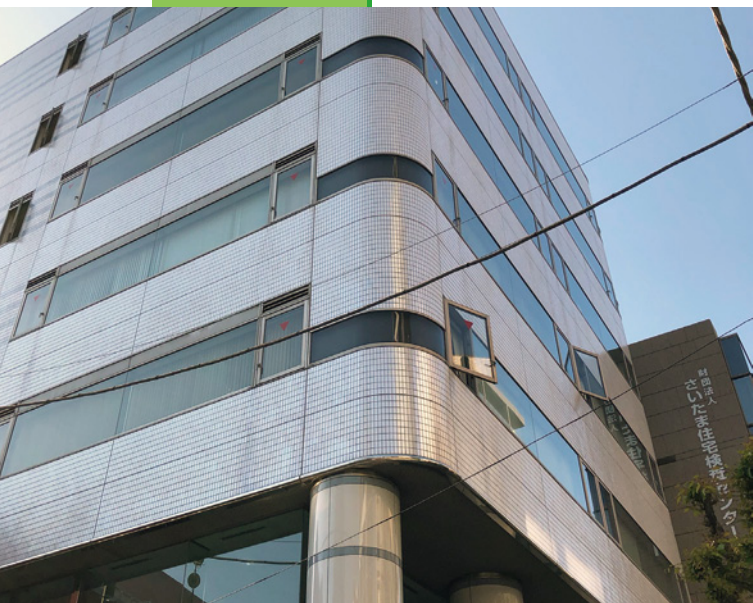
第1回

株式会社サイオー
代表取締役社長
橋本 一憲 氏

■若手経営塾に参加されたきっかけを教えてください。

私 は父から社長業を引き継いで16年になるのですが、就任当初は、まずは新規顧客を獲得しなければならないと考えて営業先行で経営に取り組んできました。お陰様で、次第にお客様が増えて業容を拡大することができました。しかし一方では、会社が大きくなるにつれて、様々なお客様と取引をするようになり、“経営”について、当社には未熟な点がある事に気付きました。

例えば、決算書や月次のBS(貸借対照表)について、それまでは自己流でしか見ていませんでした。経営者としてどういう数字を見ていくことが大切なのか正しい見方を知る必要があり、そうした状態から脱却していくためには、経営についてあらためて学ばなければいけないと意識するようになりました。そうした矢先、『ぶぎんレポート』に挟まっていた若手経営塾のチラシを見て、その存在を知り、“このタイミングでしっかりしないとダメだ”と思い、参加させて頂きました。



本社が入るニチモビル(浦和区)

■数多くのビジネスセミナーの中で当社の「経営塾」をお選び頂きまして、ありがとうございます。特にどのようなプログラムに関心を頂いたのでしょうか？

中期経営計画を立案するというプログラムに魅力を感じました。当社は官公庁の入札関係の仕事が多いのですが、近年、官公庁の受注は単年度事業にくわえて、複数年度にまたがる案件が増えています。例えば、PFI(プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)事業は期間が長い案件で15年近くにも及びます。

会社としても、従来の単年度事業への対応だけではなく、中長期的なビジョンを持たなければ、今後は案件の受注が難しくなるかもしれないと危機感を感じていました。お恥ずかしい話ながら、当社はそれまで中期経営計画を持っていませんでした。足元の業績が毎年伸びていたこともあり、経営計画では大まかに対前年度比で売上を10%目指すという程度の計画立案しかありませんでした。毎期業績が伸びていたのでも、キチンとした根拠ある数字も組織も作ろうとしませんでした。私も会社の全体像が見えないため、お金をどこへどれだけ投入していいかが分かりづらい面もありました。私自身に問題があったと考えています。しかし、営業環境が変化する中で中期経営計画を作ることが、当社の今後の経営には一番必要であると考えて、若手経営塾に参加し勉強させて頂こうと思いました。

■橋本社長は全てのカリキュラムにご参加されていますが、その中で特に勉強になったと思う講座があれば教えて頂けますでしょうか。

一番印象的だったのは最後に行った経営発表会です。自分で考えた中期経営計画を他の参加者の前で発表するというところで、大変良い経験になりました。社内では社長である私が何か



株式会社サイオー 代表取締役社長 橋本一憲氏

1973年4月生まれ。1993年浦和市立高校(現さいたま市浦和高校)卒業後、神奈川大学に進学。大学卒業後、ビルシステム会社で経験を積み、2001年にサイオーに入社。趣味はスノーボードで、冬はパウダースノーを求めて天気予報と睨めっこの毎日。座右の銘は「損して得とれ」。

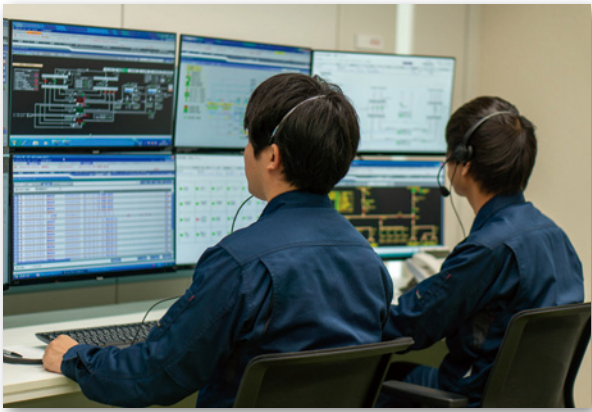
株式会社サイオー 会社概要

所在地 : さいたま市浦和区岸町 7-12-4 ニチモビル
 代表者 : 橋本 一憲
 事業内容 : ビル総合管理、設備・警備・清掃、施設運営
 資本金 : 4,000万円
 電話 : 048-710-5588
 URL : <https://www.saio.co.jp/>
 取引店 : 戸田西支店

言えば、社員との意思疎通は難しくないのですが、社外の方の前で経営の話をするのは初めてのことでした。サイオーという会社がどのような会社なのか、ビルメンテナンスとは何かなど、その特徴を簡潔に話すことがすごく勉強になりました。若手経営塾でスピーチしたことが、別の交流会で会社のことを話す際に大いに役立っています。

もう1つは秩父で行われた合宿研修です。合宿研修は、他人との距離感が縮まるので非常にいい機会でした。若手経営塾の参加者は異業種の方々でしたが、経営者として同様の悩みを抱えていることが分かりました。部下の育成の仕方や会社の認知度など、腹を割って話すと言えば大げさですが、みんな誰かに相談したい、相談相手が欲しいということを感じました。

日常のサービスと組織づくりというのは別個でキチンと頭を切り替えてやらなければ出来上がらないというのは、業界に関係なく共通なんだと



サイオー遠隔監視センター

思って勉強になりました。

■**スクールで学んだことを実際の経営で生かしていることがあれば教えてください。**

若手経営塾を修了後、講師を務められタナベ経営とコンサルタント契約を結びました。若手経営塾では私一人で事業計画を策定しましたが、今度は社内の全部署に声を掛けて、本当の意味でサイオーの事業計画を作ることになり、1年間かけて初めての中期経営計画を作り上げました。3カ年計画で現在、2年目です。

当社として初めてだったので非常に手間取り、大変でした。私がリーダーになり、社内から各部門の部門長や営業の人間など10人ほどメンバーを集めてプロジェクト形式で中期経営計画を策定しました。当初は社内から反発もありました。“こ



空調設備保守点検

んな計画作っても意味がない”とか“自分の考えを文書に書くのは腹を見せるようで嫌だ”といった声が多数ありました。かなり苦労しましたが、作成して良かったと思っています。

一番はトップの考えや意思を伝えることができたこと、そして、部門間の悩みや日常業務のポイントなどを文章で簡潔にまとめられたことです。社内が一致団結することができました。また、毎年の事業計画について、無理強いしなくても、決めたことをきちんと積み重ねていけば計画は達成できるという説明材料に今後していければと考えています。

■**中期経営計画を策定されたことで、経営として一段上のステージに上がるきっかけになったということなんですね。**

はい、そうです。現在、当社は利益率の向上に取り組んでいます。業界内でも恐らく売上上位の企業と比べて当社の利益率は大きく変わらないと考えています。ファイナンスの観点から見た時、収益率の高さが当社の魅力になればと取り組んでいるものです。

お客様の立場からすると、どうしても売上規模が大きい大手企業に仕事を発注する傾向になりがちですが、中小企業であっても、大手に負けない利益率を確保すれば、お客様に一目置かれる存在になるのではないかと、日々、経営の中身も、業績も磨いています。

■**講座のカリキュラム以外に、若手経営塾に参加して良かったと思うことがあれば教えてください。**

協業で成果を上げることができました。参加に際して、実を言うと異業種との協業をすごく意識していました。異業種の企業と一緒に仕事をしたいと考えていて、若手経営塾に参加する他のメンバーのことが気になっていました。たまたま講義の際、私の隣に関東食糧株式会社の

役員が座られていて、色々と話をする中で、翌年に埼玉県と桶川市から公募が予定されている「さいたま文学館及び桶川市民ホール」の指定管理者に共同事業体の構成企業として参画をお願いしたところ、「おもしろそうですね、ぜひやりましょう」と快諾を頂きました。

この指定管理者への公募に参加するにあたって、市内事業者と協業したいと考えていたので、桶川に本社を構える関東食糧様とコンタクトを取ることができて良かったと思います。そして関東食糧、埼玉新聞社とご一緒に、当社が代表企業として桶川地域文化共同事業体を構成し公募に参画し、念願がかない、2019年4月から指定管理者として施設運営をスタートすることができました。まさに、異業種との協業の場を模索する私にとって、最良の機会となりました。

■サイオーさんのビジネスモデルについて教えてください。

当社はもともと1970年に機械警備を専門とした「埼玉警備」として発足し、父が1993年に譲り受けたことを期に「サイオー」と社名変更しました。

ちょうど、機械警備大手企業の寡占化が進んだころであり、父は機械警備事業をJR系列の警備会社に譲渡する一方、同社から清掃業務を受託し、清掃中心のビルメンテナンス会社へと事業転換してまいりました。そして、私の代になってからは、遠方監視業務に主軸を置きました。

遠方監視業務とは、建物の広さが5,000㎡以上の規模になると、空調などの機械設備を制御する中央監視装置（BEMS）が設置されており、その装置と当社の遠隔監視装置をネットワークで結び、その運転操作を遠隔操作で代行し、機械設備の故障などの際に、緊急対応を行うサービスです。

このサービスを行うきっかけは、父のすすめで



舞台特殊設備運用管理

修行させていただいた都内の大手ビル管理会社から、父が新しいサービスを一緒にやろうとお誘い頂き、既に購入してました。

修行から戻り営業を始めたころは、契約先や多くの自治体から「東京と違って埼玉県内の公共施設でそんな管理はどこもやってないからダメだよ」と言われました。ならばと、都内の物件を少しずつ受注して実績を上げてから、埼玉県に広めようと考えました。最初の5年間は正直、あまり実績が上がりませんでした。東日本大震災が発生した2011年以降からビルメンテナンス業界でも「省エネルギー」が意識されるようになり、遠隔監視センターから適切な省エネ対策が可能なが起爆剤となり、遠方監視業務の契約数が増えて参りました。さらに、中央監視装置は10年で改修工事の周期を迎えることに着目し、既設の装置と比べて機能が同等以上でコストが半額程度の、オープンネットワークシステムの販売施工に着手しました。

■2020年3月、設立50年を迎えられましたが、今後の事業についてお聞かせください。

私が代表取締役になってから遠方監視業務を中心にやってきましたが、これからは指定管理者業務にも力をいれていきます。これまで、スポーツ施設の実績しかありませんでしたが、この若手経営塾をきっかけに参入することができた、文化ホール施設の受注を拡大したいと考えています。実は、弊社には文化ホール施設に欠かせない、舞台管理技術者が30名以上在籍しており、

株式会社サイオーの経営理念と行動指針

■ 経営理念

「誠実」と「チャレンジ」で最適なサービスを提供し、
地域社会に貢献します

■ 行動指針

顧客・サービスへの姿勢

ニーズに応えるサービスで、お客様の満足を追求します。

プラントづくり

私たちは、チャレンジ精神でイノベーションを追求し、オンリーワンを目指します。

人づくり

成長を支援し活躍を評価することで、仕事に社会に誠実な人材を育成します。

その相乗効果が期待できるからです。そして、近年増加傾向にある PFI 事業に都内大手企業とコンソーシアムを組成しての参画に繋げていきたいと思えます。

従来、ビルメンテナンス業界は建物ビジネスの中では“末席”に位置していますが、もう少し違った価値がある企業になればいいなと思っております。例えば、セキュリティという概念は、犯罪者へのセキュリティが中心であり、少し前からは、IT 環境におけるセキュリティが求められています。そして新型コロナウイルスの世界的な流行により、これからは公衆衛生におけるセキュリティの重要性が指摘されます。

これから必要なセキュリティは、犯罪、IT 環境、公衆衛生など、多角的に建物を守るという意味であらゆるビル関連サービスを提供していく事によって、ゼネコンや設計会社と対等に話の出来るパートナーを目指していけば、おのずと世間一般に付加価値が認められ、この仕事で働いている社員が今まで以上に胸を張っていける業種にしていけると思えます。

株式会社サイオーの中期経営計画中の事業環境（～2020年）

	環境変化と予測	市場機会	脅威
地域	①内閣府がPFIを推進 ②既存建物の廃止、既存設備の更新 ③少子高齢化の拡大 ④新規物件の減少 ⑤外国人利用者の増加 ⑥最低賃金の上昇 ⑦高齢者の雇用幅の拡大	①オリンピック及び震災関連施設の新規受注機会の拡大 ②施設の統廃合による見直し ③新規案件の東京集中化 ④広域での複数施設管理需要の増加	①建設・不動産大手企業の進出 ②政治力の介入 ③人材採用難 ④現入札ルールの崩壊 ⑤労働人口の減少 ⑥人件費の増加 ⑦外国人対応
業界	①人手不足の深刻化 ②IoTやロボットの採用 ③外国人研修生の受け入れ ④施設の統廃合 ⑤政府の指定管理（PPP/PFI）の推進 ⑥年間契約の増加 ⑦大手による寡占化	①新築案件で大量の人材が必要 ②IoTやロボットを活用した提案 ③外国人研修生の緩和 ④インバウンドによる新たな需要	①人材不足と人件費の高騰 ②異業種の参入による人材、顧客の競争激化 ③外国人雇用に伴うトラブル ④大手による寡占化 ⑤価格競争 ⑥入札ルールの制限
ライバル	①事業継承やM&A ②建設・不動産大手との提携 ③異業種の参入 ④価格競争の激化 ⑤提案営業型と競争入札型の2極化	①PFIへの参画 ②PPP（包括管理）への参画 ③オープンイノベーションによる新たな顧客価値の提供 ④経営の多角化or集中戦略	①受注機会の喪失 ②下請け受注による利益率の悪化 ③価格競争に巻き込まれた単価の下落 ④PFI案件への取り組みの遅れ ⑤警備員の確保が難しい ⑥外国語対応者の必要性
商品	①省力化への取り組み ②省エネの義務化 ③技術革新による提供サービスの変化	①ロボットによる警備員や清掃員の削減 ②遠方監視による設備員削減 ③エコチューニング契約の拡大 ④オープンネットワークにおける中央監視装置設置	①大手企業の寡占化・ビッグデータの活用 ②AIやIoTに関する新技術 ③水道光熱費の高騰 ④人材不足による業務不履行
顧客	①発注業務を簡素化 ②経年劣化に伴う改修工事費の増加 ③コスト意識の高まり ④契約書類の簡略化（法務上？） ⑤ニーズの多様化（コスト、品質、技術、対応力）	①メンテ・改修修繕を一括発注 ②オープンネットワークシステムによるコスト削減が拡大 ③既存顧客の追加発注への期待 ④コスト意識高まりによる、遠方監視装置導入のチャンス	①大手サブコンやメーカーによる囲い込み ②地域要件の緩和・強化 ③低価格×高品質を求める ④警備業務の高難度化 ⑤サイバー犯罪、テロ等への対応