

株式会社松尾商行

森 大樹 社長

株式会社松尾商行は、松尾秋夫氏（現代表取締役会長）が昭和44年5月に現在本社を構える相模原市で創業した。以後、得意先との厚い信頼を礎にして拠点を拡大するとともに、電材卸業界ではいち早く大卒者の定期採用に踏み切り、営業基盤の拡充を図り続けている。

今年5月に創業50年を迎え、新たなスタートとともに、森大樹氏が松尾商行2代目社長として5月1日に代表取締役社長に就任した。森社長の抱負の一端を伺った。



今年5月、松尾商行2代目社長に就任した森大樹氏

顧客が繁栄し、地域が繁栄しなければ、自らの繁栄もあり得ない

――7月20日に横浜ロイヤルホテルで開催された50年祝賀式典の締め挨拶で、森社長は、『国内外で様々な変化が起こっており、松尾商行を取り巻く経営環境においても同様の変化があるなかで、どのように自らが変化を追求し、自らを再定義することができるのか今後問われてくる』とお話していました。

森 一つの変化として、モノからコトへという動きがあるなかで、メーカー様とお客様の間に位置している電材問屋として、単純にモノを卸して販売するにとどまるのではなく、同時にお客様に対して様々な価値を提供していくことができる、存在価値がある問屋を目指したいと考えています。

お客様が抱える課題について、解決のお手伝いをす

ることは、私たちにもできると思っています。電気工事会社様のほかハウスメーカー様や工務店様など、電材商品を取り扱っていただくすべての方がお客様になるわけですが、それぞれのお客様が抱えている課題はまちまちです。

ただ、新卒、中途にかかわらず社員を採用することが難しくなっている、あるいは仕事はあるものの工事をするにあたって人手（協力業者）が足りない、といったことは共通的な課題として挙げられています。私たちが培ってきた取引先のネットワークを活用することによって、課題の解決で、少しでもお手伝いができるのではないかと捉えています。

いろいろな地域に様々な得意先様がいらっしやり、それぞれ得意な仕事や得意な分野をお持ちです。そうしたお客様を結び付けていくことは十分できるこ

とですし、その起点といいますか中間点に立たせていただくなかで、お客様の課題を解決するために、私たちがどのように行動するかが重要になってくると思います。まさにお客様とメーカー仕入れ先との間に立って、触媒としての機能を果たしていきたいと考えています。

—顧客が、自ら抱える課題や問題を解決するにあたり、電材卸会社としてその手伝いをする事で顧客との信頼関係がより強まり、自らの付加価値を高めることにつながるということでしょうか？

森 たしかにそうしたこともあると思いますが、基本的な捉え方として、お客様がより良くなり、またその結果として地域が良くならなければ、私たちの仕事は生み出されませんし、私たちの繁栄や発展もない、という価値観は持っています。

お客様と一緒に成功の果実を取っていく

—現状の得意先に関して教えてください

森 お客様の口座数としては約3000社あります。全体の70～80%程度が電気工事会社様で、残る約20%～30%が工務店様やハウスメーカー様、およびリフォーム店様などとなっています。お得意先が電気工事会社様だけではなくてきていることは、同業他社の多くの方の動きと同じだと思います。

—得意先層が多岐にわたるに連れて、それぞれが求めるニーズが変化してくると思われそうですが、営業戦略においてどのようなベクトルをお考えなのでしょう？

森 電設資材を取り扱っていただくあらゆる業態の方々のお役に立てる、という自負は持っています。

当然、得意先のなかには工場なども含まれてくると

は思いますが、工場には電気工事会社様が常駐されているケースが少なくありません。ですから既存のお客様に迷惑がかかるような営業はいたしません。あくまでも、既存のお客様と一緒に成功の果実を取っていく、ということが営業の基本的な姿勢です。

ですから、私どものお得意先である電気工事会社様が工場に常駐しているとすれば、お客様の仕事の領域を広げるためにどのような営業方法が考えられるのか、あるいは工場が抱えている課題をどのようにして解決できるのか、といったことに対し、お客様と一緒に考えていくことになるわけです。

具体的には、あるエリアで工場内の仕事を請けている電気工事会社様の営業的な動きや仕事の進め方などを一つのアイデアとして、異なるエリアで工場の仕事を行っている電気工事会社様へ提供することは十分可能だと思います。私たちが培ってきた価値を発揮できる場がまさに増えるわけです。

—そのきっかけを作り出すのは、営業マンの情報収集能力になるわけでしょうか？

森 お客様から相談を受けるといった信頼関係を構築することが、営業マンのあるべき一つの姿だと思いますが、まずは営業マンが得意先のニーズや抱えている課題などを正しく理解し、具体的な行動を起こす必要があると思います。

ですから、営業マンはお客様との信頼関係を構築したうえで、情報収集をしっかり行うとともに、情報を精査する力を持ち合わせることで、提案営業に昇華させていくことが重要になってきます。

見て覚える式の教育は、教える側の言い訳に過ぎない

—松尾商行さんでは大学生の定期採用を長年続けて

おり、しかも定着率が高いと伺っています。採用・教育・定着が一つのセットとして捉えられているなかで、どのような社員教育を行っているのでしょうか？

森 社員教育は、基本的にはOJTしかないと思っています。ですから外部の教育機関にお願いしたり、あるいは講師を呼んでセミナーを設けるといったことはしません。OJTのなかで自らが見だしていくというのが、社員教育に対する基本姿勢です。

一つの教育制度としては、入社後3年間を育成年次として位置付けまして、育生年次中は一人の若手インストラクターが3人までを教育するシステムで、インストラクターは育生年次中の社員が在籍する所長が任命します。

若手のインストラクターは育生年次中の社員に年齢的に近い、会社の営業理念をきちんと理解している社員が就きます。やはり年齢的に近い方が何かと話しやすいですし、話を聞く側にとっても聞きやすいと思います。年齢的に近いと、時代感覚も共有できますし、いろいろな悩みを共有できるのではないかとみています。

ひと昔のような、先輩の言動を見て覚えろ式な教育は、教える側に理屈のないことの単なる言い訳でしかないわけで、例えば入社して1年が経ち、何かよくよして誰に相談すればよいのか分からない時にしかるべき人がアドバイスをしてあげる、といったようなことがとても重要なのだと捉えています。この教育制度を始めてから3年になりますが、育生年次中の社員をきめ細かく、しっかりと見ていくために、そうした制度があるわけです。

もう一方で、インストラクターとして指導をする側にも、新入社員への指導の過程において様々な気づきを得ることができるはずで、人に何かを伝えるには、

その事柄を理論としてアウトプットする必要があるもので、教える側の成長の機会にもなるわけです。

――各営業所にインストラクターは必ずいるのですか？

森 育生年次中の社員がいる営業所には必ずいます。

――入社後3年以内の社員がいない営業所にはインストラクターがいないことになりませんが、新入社員をどの営業所へ配属するのかといった、新入社員の配属に関する営業所の線引きはどのように行っているのでしょうか？

森 個々の営業所が持っているポテンシャルとか、営業所ごとの地域特性や生産性を総合的に捉え、判断しています。当然、営業所の立地条件によってポテンシャルに差が生じ、ポテンシャルが小さい営業所に関してはなかなか新入社員が配属されない、といったことは起こり得ることですが、そうした均質性が担保されないことに対しては、転勤による人材の異動で質的な変化を生み出し、営業所としての全体最適を求めることで対処しています。

そうした動きのなかで、自分自身が磨かれていくと、いいですか、自分自身を磨いていくことが大切だと思います。部下からすれば上司を選べないわけですから、必ずしも良い上司の下で働けるとは限らないわけです。いろいろな経営者と話をしても、自分自身が最も成長できた時というのは一番しんどい時だったりすることが多いわけですから、辛いとかしんどいといった時期は常にポジティブに捉えていくことが大切ではないでしょうか。

リーマンショックを境に人生観が変わり、社会との強固なつながりを求めた

— 森社長は昨年、横浜青年会議所（横浜JC）の理事長に就任し、1年間多忙な日々を過ごされたようですが、横浜JCにはいつ入られたのですか？

森 10年前です。JCは、年齢が20歳から40歳までであれば誰でも入会できるため、私の地元が横浜だったこともあって、様々な方々から入会を以前から勧められていたのですが、当時は仕事（野村証券勤務）が忙しく、時間も取れなかったので辞退していました。

でも、2008年のリーマンショックを境に経済情勢が混沌とし、お客様にも迷惑をかけているなかで、投資銀行がリーマンショックを惹起した一端を担ってしまったのは事実でありまして、自分自身の仕事は社会の役に立つという自負が徐々に薄れ始めたときに、このままだとまずいな、という思いはありました。

そこで、社会としっかりと接続をして、自分自身を見直そうと心に決め、JCに入ったわけです。

— その思いは、松尾商行之森社長にどのように生かされているのでしょうか？

森 社会に役立つ仕事でなければ対価を得ることはできませんよね。ですから、いかに利益をあげるとか、いかに売上を上げるとかいうことを考えるよりも、人のために何ができるとか、社会のために何ができるとかを考えた方が、結果的に近道だと捉えることができるようになりました。

同じように、お客様のために松尾商行として何ができるのか、ということがとても重要なことになってくるわけです。これは、なにもきれいな事ではなくて、お客様のためにならなければ選んでいただけませんし、お客様のためになることが、自分たちが良くなることにつながるわけで、そういった意味では、お客様のためになることと、自分たちが良くなることとは

まったくパラレル（相似関係）なんです。

このことは、社員に対してめちゃくちゃ言います。自分が何をすれば、目の前のお客様の役に立つことができるのかをもっと真剣に考えなければいけない、と常々言っています。

— 電材卸会社のなかには、社員に電気工事士の資格を取得させることで、他社との差別化を図ろうとしている会社もあります

森 電気工事士の資格や知識を得ることにに対しては様々な捉え方があると思いますが、私は、資格を取得したり、知識を得ることが目的となってしまう、経営の自己満足に陥ってはいけないと思っています。あくまで目的は、お客様役に立つことなので、手段が目的化すれば本末転倒になってしまいます。

むしろ、以前から実行されていますが、お客様の現場へ商品を何度も運び込む、何度も真剣なやり取りを繰り返していき、一緒になって現場を作り上げるといった一体感や達成感を共有するといったことに向き合うことの方がより大事なような気がします。

— 現在、拠点数は12カ所ですが、今後、新たな計画はあるのでしょうか？

森 今年秋頃に横浜市港南区に出店（不動産を所有）し、来期は東京での出店を計画しています。

— 今期の売上はどの程度を見込んでいるのでしょうか？

森 前期（2018年3月期）の松尾商行単体での売上が109億円、グループ全体で130億円でしたが、今期はそれぞれ120億円、140億円を見込んでいます。