

電業特報ロングインタビュー

【明日に向かって立つ】その10

ニッチを極めて新たな王道を拓く経営の秘密
泥臭い手法を柔軟な発想力でスマートに変換

《今月のゲスト》

株式会社ヨコモリ 代表取締役社長

横森 英俊 HIDETOSHI YOKOMORI

取材・本誌編集部（井口、遠藤、吉川）／2018.05.17



今回は電設資材の販社として70年以上の歴史をもつ、株式会社ヨコモリ（渋谷区笹塚）の横森英俊社長を訪問した。

ご承知のように近年、電設資材専門の販社は、厳しい経営環境下で苦戦しているケースが少なくない。その多くは従来通りの「待ちの営業」を買っているからこそその苦戦ともいえるが、半面「積極的な攻めの営業」が奏功し、新境地を開いている販社もある。

ヨコモリはその「攻めの営業」がハマって、多角的かつ多様な事業展開を実践し、成功を収めていると業界ではもっぱらの評判だ。

成功の原動力は市場動向に対する鋭敏なアンテナとその受信力。そしてニッチで多彩な商品を、痒いところに手の届くようなサービス体制で提供しているとする積極的な発信力にあるのではないかと。

そんな予感を持ちつつ、横森社長にお話をうかがった。

I. インターネットによる情報の受発信がもたらす多彩な業容

モノを扱う流通市場において、インターネットは今やいうまでもなく、売る側にとっても買う側にとっても必須のツールだ。

電気工事会社のように技術力をウリにしている業種にとっても、インターネットを活用した情報発信は、人材募集の重要なツールにもなっているだけに不可欠とみなされている。そのため実績を絵にしにくい電気工事会社でも、最近はなかなか凝った公式サイトをもつ事例が増えている。しかし、インターネットをとことん使いこなしているか否かということに関しては、公式サイトが商品見本・仕事見本にダイレクトに繋がりのやすいメーカーや販社の公式サイトの実績には、



電気工事会社のサイトはやはり敵わない。

なかでもヨコモリの公式サイトは内容が盛り沢山なだけでなく、盛り沢山の情報がよく整理されていると同時に、何よりも内側から発していると思われる《熱気》に満ちている。

メーカーや販社の公式サイトはおしなべて内容が盛り沢山だ。しかし、その沢山の情報量が整理されている上に、内側からの《熱気》も同居しているというサイトは意外に多くない。

販社の商いの在り方は、インターネットの普及で、いろいろな意味で確かに、根底から変わったと思います。というより、当社（および関連会社）の場合をいえば、社業は確かに電気設備業界における販社ということでスタートしました。しかし、ご承知のように、時代状況の変化とともに、業態は多様化の一途をたどってきています。そのため販社の性格を基盤に残しつつ、今ではもっと多様な立ち位置を構築し、より広範囲の仕事をおこなっているのが現状です。

例えば現在の当社の業容（目的）は、次の通りです。

電業特報ロングインタビュー

- ◇目的① 電池並びに電池に関する応用製品の製造および販売
- ◇目的② 電子・電気器具の製造・販売
- ◇目的③ 電気設備工事の設計、施工および保守
- ◇目的④ 管工事の設計・施工および保守
- ◇目的⑤ 電気通信設備工事の設計・施工・点検および保守
- ◇目的⑥ 消防・弱電気設備工事の設計・施工・点検および保守
- ◇目的⑦ 古物営業法に基づく古物商
- ◇目的⑧ 産業廃棄物収集運搬業
- ◇目的⑨ 企画・広告および業務コンサルティング業
- ◇目的⑩ 前各号の事業に関する商品・資材の製造・販売および輸出入業務
- ◇目的⑪ 前各号の営業を行うものに対する投資
- ◇目的⑫ 前各号に付帯または関連する一切の業務

これらの各業務は、必要に応じて少しずつ拡大してきたものの集積なのですが、いわゆる販社の枠組みを大きく越えている部分もあります。そうした傾向への胎動は、実は私が会社を父親から引き継いだ平成の初め頃からすでに始まっていたのかもしれませんが。

その後、PCとインターネットの普及にともない、それがよりスピーディーに、かつ幅広く展開してきて、現状のような「何でもやる・やれる」みたいな形に落ち着いたといえます。

もちろん、それは私だけの才覚ではありません。その間には例えば私の息子が一緒に仕事をできるようになりました。付随して社員全体の割合に、若い人の比率も増えてきました。

そういう若い人たちの既成の常識に囚われない柔軟な発想力と行動力が次々加わり、加速度的に幅が広がってきたという感じです。それは同時に、社業の推進力の新たな柱の一つとして、インターネットというもの



「出勤態勢はいつでもスタンバイ」の雰囲気濃厚に漂うアクティブ感あふれる本社正面



を思い切って主軸に据える大きな転機になったとも思っています。

ヨコモリの企業理念は「お客様のニーズに的確にこたえ、お客様の利益になることで社会貢献したい」という比較的オーソドックスなものだ。しかし、その理念を体現するための「経営方針」が、非常に平明かつ具体的で面白い。それは以下の通りだ。一読してわかるように、現在の多様な業容に至った「秘密」が垣間見えてくるかのようだ。

- ◇経営方針① 規範意識をしっかりと持ちながら行動をとること。
- ◇経営方針② 現状に疑問を抱きながら、より良い方向性を常に模索する。
- ◇経営方針③ 何かに挑戦する姿勢を常に持つこと。
- ◇経営方針④ 楽しく仕事を行うこと。

読んでいて思わず「わくわく感」を覚える企業理念である。

そしてこうした会社概要、企業理念などの説明がなされている公式サイト各ページの右横には必ず、取扱商品や各業容への窓口として《ネットショップ電池屋》《ヨコモリネットショップ よこでん》《中止品バッテリー作成 組電池は電池屋新館》《パナソニック、古河電工、アイホン、ミツワ、東芝、他取引先多数》《こんなものまで売ってます ベルデン、イラックスチューブ、医療用モニターマウント》といった各ボタンが設置されている。

さらに「家庭向けサービス」としての《つける .COM》、「法人向けサービス」としての《つける .COM for BUSINESS》という窓口もある。まさに多種多様。というよりも、その「何でもある感」が前述



の内側からの《熱気》を醸し出す、大きな要因の一つになっているのではないと思われる。

当社では島根県を拠点に全国に展開する島根電工さんの「住まいのおたすけ隊」の東京唯一のフランチャイズ企業として、電球 1 個の交換から「電気のトラブル」に関することなら何にでも対応する家庭向けサービス・システムの延長線上に「つける .com」を構築しています。

それと同様に、法人向けサービス「つける .com for BUSINESS」も実施しており、例えば鉛蓄電池の交換サービス、オフィスや倉庫の照明の LED 化、業務用エアコンなどに関する各種サービス体制なども構築しています。

メールや電話をいただければ、最低条件の審査はありますが、基本的に即座に対応しています。しかし、こうした業務は、手間がかかるなどの理由で大手業者さんが手を出したとらない、ニッチな仕事の典型ですよ（笑）。

東京市場では「これは絶対に需要がある！」と思いました。当社の得意なインターネットを通じて事業展開すれば「どれだけ広い市場があることか！」と思い、ホームページを充実させながら事業展開をしました。「電球一つからの交換、お任せください」というキャッチフレーズを付けて行いましたが、結論的にはこの事業は失敗。インターネットをみしてくれる人は、賃貸マ

ンションにお住まいの、電気を触ることが苦手な女子学生のような人が多いのです。

こちらの目算では、次につながる需要家さんとのキッカケになればとの思いで始めたわけですが、来る注文はそうした、本当に電球交換だけのようなお客様ばかりでした（笑）。

そのあたり、まさに電気工事材料店の感覚を抜け出せないままに、新規事業に向き合ってしまったということなのでしょうね。したがって現在は、この事業はひとまず地域限定という形で継続しています。

また、島根電工さんの「住まいのお助け隊」は全国でフランチャイズ展開していますが、フランチャイズのほとんどは電気工事会社です。ウチがこの事業に参加するようになったのは、あるお客様からの紹介があったことで、そのときのウチはほぼ純粋に電材会社であり、電気工事は正直やっていませんでした。

やるとなれば電気工事のための人材も確保し、許可ももらわなければならない。だけど以前から、実は電気工事もやりたかった。それならこの機会に仲間の一員に加えていただき、若葉マークではあるけれど、電気工事もやれるようになろうじゃないかと（笑）。

そんな感じで次々と「あれもやろう、これもやろう」という感じで手を広げていき、ついには先ほどの①～

②まである業容（目的）にまで広がってきたわけです。

そして、例えば電気工事に関していえば、この「住まいのお助け隊」の仕事をキッカケにお付き合いの生じたマンションの電気工事をその後手掛けることになったりした例もあります。そこの取引は今でも続いています。

II. キッカケは電気工事士受験キット

電球 1 個、電池 1 個の交換から応じるきめ細かな、ある意味「泥臭い」ともいえるサービス体制は、しかし、法人向けの分野でもとても面白い効果を引き出しているようだ。

具体的な社名はちょっと公開できないのですが、例えば「誘導灯・非常灯用の電池を 1 個持ってきて」というようなお話から、いっそのこと「LED 交換をあちこちの店舗でもやってよ」というような話に発展した、衣料品の量販店チェーンで有名な A 社さんの事例もあります。あるいは、やはり電池などの配達でキッカケになって、大手自動車メーカー B 社さんの仕事をコンスタントにいただくようになったというような事例もあります。

いろいろな仕事をやっている、何でもやるといっても、日本の業界をそれぞれ代表するような A 社さんといい、B 社さんといい、なんだかウチの身の丈には合わないような取引先でしょ？（笑）

同じような事例は他にもあります。でも、それは決して偶然のことだとは思っていません。キッカケそのものは偶然ですが、お客様の要請があれば何でも応えようとする当社の姿勢がまずあり、企業として生きていくための知恵を懸命に絞って、体を泥臭く動かしてやってきたからこそその結果なのだと思います。

ウチのような小さな会社は、だから立ち止まったらダメなんですよ。自らの努力で懸命に出来ることを、少しずつ広げていって、さらに仕事も広げていこうに努力をし続けなければいけないんです。

□幅ったいことをいうようですが、業界の販社さんの多くが苦戦しているといっても、じゃ、そうした泥臭い努力を続けてきた結果として苦しいのかと問われれば、そうじゃない事例も多いのではないのでしょうか。同じようなことは工事会社さんにもいえますよね。





業容の幅を大きく広げる結果をもたらす、インターネットをフル活用する営業方針へとココロがシフトするようになった契機は、今から5年ほど前に発せられた、「電気工事士受験キットを売り出したらどうか」という息子さんの一言にあったという。

例えば電気工事士（第2種）の試験には毎年約15万人もの受験者が挑戦するとされています。そのうちの何割が電気工事会社の社員なのかも分かりません。でも、第2種電気工事士の試験には学生さんをはじめ、社会人も含め、一般の人がかなり含まれているとみていいでしょう。

資格試験ブームのなかでも電気工事士試験というのはかなり人気があるようで、例えばユーキャンなんかの通販でも、電気工事士受験キットはかなりの数が出ていて人気ようです。「それをうちでもやったらどうか」と息子がいったわけです。しかし、私の考えは「そんなもの売れるはずがないよ」でした（笑）。

それにそもそも電気工事士受験キットなんて、販社にとって「やりたくない部類の仕事」の典型といえます。なぜか？ キットに必要な電線は1mとか2m単位

です。販社の常識でいえば、電線なんて基本的に100m単位です。それを1mだの2mだのに一つ一つ切っていかなければならない。

しかも最初は200箱ぐらいからキットを作り始めたのですが、200箱作るのに電線は何本必要だと思えますか？ 200本切れればいいというものではありません。大体10種類から20種類の電線を切断しなければならない。なおかつ1種類につき3本切るのが基本です。それが20種類だと計60本の電線を切って、1キットとする。今は機械で切断しますが、当初は手でやっていました。

そんな七面倒臭いこと、やってられないというのが、これまでの常識でした。ところが、これがけっこう売れる（笑）。

それは実際にやってみて「目からウロコ」でした。ユーキャンやアマゾンなどの通販大手とは、もちろん桁が違いすぎますが（笑）。

今ではキットを作るのにもアウトソーシングに出しているため、すべてを内製化していた初期の頃に比べると、そんなに利益は出ないという。

だが「ここで重要なのは、そういうことではない」

と横森社長は強調する。

まず重要なのは、自分たちのアイデアで商品を決めた。そして自分たちの工夫でキットの内容を決定し、自分たちで価格を付けた。これはかつての販社の仕事の範疇には、なかったことですね。

とくにウチのような 2 次店の場合は、注文のあった商品を 1 次卸店から仕入れて、それを右から左に流してマージンをいただくというのが主な仕事でした。

その範囲内で生き残ろうとすれば、価格競争に血道を上げるしかない。より薄利にするしか、競争に生き残れないわけです。ついには利益を度外視した商売をせざるをえなくなる。

正直なところ、そこには企業としての発展性や、将来への希望を見出すことはできません。

ところが息子にいわれて、反対したい気持ちを抑えつつ踏み切ってみたら、自分たちの才覚で価格を付け、利益をちゃんといただける世界が目の前に現れたわけです。

先ほど「目からウロコ」といったのは、売上もさることながら、そうしたこれまでにない仕事の仕方だとして、自分たちにはできるのだということが実感できた。それが「目からウロコ」だったのです。

当社の歩みは、それ以前と以後では大きく違います。繰り返しになりますが、それが今へと至る、大きな第一歩だったわけです。

息子さんの一言から始まったとはいえ、しかし、これまでの業界の常識を疑い、現状を打破しなければ、販社（とくに第 2 次店）は生き残れないだろうという思いは、実は業界に入った当初から抱いていたと横森社長は語る。

株式会社ヨコモリは 1946（昭和 21）年、私の父・横森利納が電設資材を扱う個人商店として「横森電気商会」を始めたことを、そもそものルーツとしています。その後、1967（昭和 42）年に法人化して有限会社横森電気商会とします。さらに 1991（平成 3）年に株式会社ヨコモリへと組織変更します。

私が入社したのは法人化された横森電気商会時代の後半の頃で、23 歳前後でした。

入社するにあたっては、父親からの指令で、大阪の小川電機さんに修行に行きました。私自身には学生の

頃、商社マンになって海外で活躍したいという淡い夢がありました。しかし、当時の総合商社は花形でしたし、入社試験の競争率も非常に高かった（笑）。

それに家業を継がなければいけないという気持ちもどこかあって、大学を出るとすぐ父親の会社に入り、大阪へ修業に行ったわけです。

それで計 2 年半ぐらい、大阪で業界についていろいろと見聞することができました。大阪では当時、小川電機も含めて大体 5 社ぐらいが大手の 1 次卸として君臨し、他は 2 次卸でした。東京はまだそこまで少数の 1 次卸が席巻する感じではありませんでした。でも、いずれそうなるのだろうなということは、私のような若輩者からもみえていました。実際問題、今はそうなっていますよね。

そして横森電気商会とはいえば、紛れもない 2 次卸店であり、したがって先行きはなかなか厳しいという悲観的な予感を持たざるをえなかった。

そういうなかで大手電材店にない私たちの特質があるとすれば、大小さまざまな規模のエンドユーザーと直接のお付き合いがあるということ。

そのため種々雑多なご要望に応じる機会の多さなどから培われた商品知識の優位性がある。

私としても東京に帰ってきてからは、そういう部分での差別化を図りつつ、ニッチな部分に手を広げていくなど、小さい 2 次卸店として大手になんとか対抗していくための努力を続けていきました。

しかし、これはどこの業界でもいえることですが、景気が悪くなれば大手が中小零細のフィールドにまで手を伸ばしてくるのは自明です。

電設資材の世界も実際、そのようになっていった。ニッチと思っていた部分が、ニッチではなくなっていたのです。

東京首都圏にはさらに、不況になればなるほど、地方からの進出も相次いできます。競争が厳しくなるばかりで、これまでのように安閑としていたのでは、いよいよ座して潰れるのを待つしかない。

横森電気商会からヨコモリへと組織変更する時期は、まさにその渦中であり、やがて私は父親から経営権を引き継ぎ、2 代目経営者となったわけです。大阪の修行から帰ってきて、5～6 年目ぐらいのことでした。

電気設備業界の市場の性格が時代とともにいろいろな意味で変わってきた。電気工事会社・メーカー・販

社という明確な区分も随所で曖昧になってきた。工
会社であろうとメーカーであろうと、また販社であ
ろうと、大手業者が中小零細企業と共生するための境界
線はもはや、ほぼ有名無実化している。

「誰が悪いというわけではない」と横森社長は語る。
「しかし、市場の性格や在り方などが変わってきたと
きに、我々はどう生きるのかということが一番のテー
マになってくる」ということなのだ。

ヨコモリはまさに「生きるため」に、ダイナミック
な業容の転換を遂げたのだった。

膨大な数の商品を扱ってきた膨大な知識も販社の大きな武器だ



Ⅲ. 生きるための努力が培った新たな夢を実現するた めの「芽」

話が前後しますが、株式会社ヨコモリは 2006（平
成 18）年に、株式会社電池屋を新たに立ち上げていま
す。

電池屋とは文字通り、非常灯・誘導灯の交換バッテ
リーなどをはじめ、パネルの複雑な組み合わせや終了
品の復活などの他、考える限りの関連商品を扱って
います。登録電気工事業者票を所有しており一般電
気工作、自家用の電気工作なども行っています。

先ほどお話しした「電気工事士試験用キット」も電池
屋の扱い商品です。その他、防災用品、車両用品、工
事用の消耗品、各種測定機器や音響製品など、当社（ヨ
コモリ・電池屋）の主力は今や電池屋にあります。

社員数もヨコモリが役員 4 名を入れて 7 名なのに対
し、電池屋は役員やバイトも入れて 36 名の体制になっ
ています（今年 5 月末現在）。売り上げも電池屋がヨコ
モリ（電材卸）の約 3 倍になっています。

とくに電池関係の商品に焦点を合わせたのは、一つ
にはインターネットで扱いやすい商品だということが
あります。同様にネットで扱いやすい商品としては照
明器具の関係もありますが、ご承知のように照明器具
はすでに厳しい価格競争にさらされていて、改めてや
るには旨みが少ないのではないかと感じました。

そしてもう一つ、電池に着目した大きな要因として
は、防災関係の業者さんとのお付き合いがあったこと
が大きいですね。

防災関係では非常灯・誘導灯の専用電池はかなりの
市場性があります。ご承知のように非常灯・誘導灯は
どのような建物、施設にも常備が義務付けられていま
すし、災害があってもなくても、常に点灯しておかな
ければ意味のない設備です。したがって電池の消耗も
激しい。

そのことを最初に痛感したのが、防災関係の取引先
からある大学の誘導灯のパネル交換を依頼されたとき
のことでした。数百枚というまとまった注文が来た。
その延長線上で交換用電池の依頼もあった。

電気工事会社とのお付き合いだけにシフトしてい
たら、恐らくそういう需要があるということにも、気づ
かなかったと思います。

とくに電池屋を立ち上げた当時は、交換用の電池が
高く、最初から 7 掛け・8 掛けが当たり前でした。

利幅がその分、かなりあるわけです。また特定の地域に限れば、そんなにたくさんの注文がしょっちゅうあるわけではない。しかし、インターネットを通じて 47 都道府県が商圏だと考えれば、それなりの広がりが見込める。

実際にはそんなにうまくはいきませんでした(笑)、そういった連鎖的な発想が重要だということです。さまざまな商品にその論法をあてはめていけば、一つ一つの利益は小さくとも、まとまってナンボになる。

また仕入れ値も、非常灯・誘導灯の電池に特化することで、扱い量も膨大なものになり、他社さんよりも少し有利な条件で抑えることも可能になります。このように手の内を明かしてしまうのは、あまり得なことではありません(笑)、我々だっていつまでも一ヶ所に止まっているわけありません。

競争相手が増えたり大手が参入してきたりしても大丈夫のように、常に新たな方向性を模索している。

とくに電池屋を立ち上げてもう 12 年が経過します。その間に培ったインターネット・ビジネスのノウハウや、延長線上のその他もろもろのノウハウを駆使して、常に新たなビジネスに目配りをしているという自負があります。そのぶん、これまでに構築したものに拘泥することなく、新陳代謝が絶えず図られていることも実感しています。

ニッチな部分でのパイオニア的な取り組みは、業界が何であれ、常に後続グループからの追い上げに合うのが宿命といえるだろう。生き残るために模索を続け、例えば電池という分野に着目して業績を上げてきた電池屋(ヨコモリ)は今まさに、そのパイオニアの苦しみを感じているのかと思いきや、横森社長はあまり意に介していないようだ。

例えば電池なども、経験を積むうちに、今では廃止された商品の復活などについても技術的にできるようになってきています。大手メーカーは例えば量産ラインに乗らないような商品は、復活させることもできないわけですが、ウチのように小口の要請にも応えられる技術を蓄積してくると、そうした電池を今でも使っている旧タイプの防災用品その他のユーザーさんたちにはとても便利な存在になるわけです。

例えば東南アジアやアフリカ、中南米、旧東欧圏などでは日本の昔のラジカセがいまだに人気を誇ってい

ますよね。そうした国々では、もう何十年も前のラジカセを懸命に修理しながら使い続けている。

それと同じように、旧タイプの電池を使う日本製の電化製品なども世界中で使われている。

そういった需要も含めれば、旧タイプの電池を作れる技術というのは非常に大きな武器になります。

同時に、これもまだ商談が進められている最中なので、あまり具体的なことはいえないのですが、ウチの会社のそうした技術に目をつけてくれて、まったく新規の電池開発のお話なども、最近は海外などから引き合いがくるようになりました。

こうした状況も、最初に電池を 1 個届けていた頃には考えられない話ですよ(笑)。

まさに先ほどの横森社長の言葉にもあったように、一つの商品を扱って成功したからといって、その場所に決して「立ち止まらず」に、常に新しい可能性を模索し続けてきたヨコモリ・電池屋における、事業展開の大いなる「循環」をそこに感じざるをえない。

それは我々に先見の明があったから、ということなことよりも、これまでに繰り返しお話ししてきましたように、つまるところ、それは危機意識の持ち方の問題だと思うのです。

父親の会社に入り、初めて電材業界、その主要取引先である電気工事業界の状況を詳しくみたとときに感じた「このままではまずい」という危機意識は、今も引き続き持ち続けています。

私の代もいずれ終わりを告げる時期がくるでしょう。しかし、息子も含めて、若い社員たちともみんな、常に模索し続けながら、会社を切り盛りしてきた。そのときどきの課題を乗り越えてきたという意識を失わずにいてくれれば、それを次世代に次々と承継していつてくれれば。まあ、会社の舵を今のような形に切り替えた私としては、不満はありません(笑)。

実際問題、ウチの会社の置かれている今のポジションというか、いろいろなことが循環しはじめている現況は、「悪くないぞ」(笑)という自負を持っていますから。

その悪くない状況を維持しようと思ったら、私は逆に「冒険の精神は常に忘れてほしくない」と、若い社員たちにいいたいです。

それと同じことは、現状で苦しい状況にあると考え

電業特報ロングインタビュー

ておられる電材会社さんにもいえるのではないかと思います。電材だけに限っても、扱っている商材は膨大な種類になるわけです。私はそのなかの特定の商材などに着目し、特化したりすることで、新しい展開の糸口をつかむことができたわけです。

意識の持ち方ひとつで、それはあらゆる販社にも可能性があるということではないでしょうか。生意気なようですが、本当にそう思います。

◇取材後記

本文にもご紹介したように、横森社長の言葉のなかに「学生時代に総合商社の商社マンになる夢を持っていた」という趣旨の述懐があった。この記事のまとめを担当した取材者も横森社長と同世代なので、自分たちが学生時代の「商社マン」の人気ぶりは今もよく覚えている。

しかし、商社マンといっても、強力なブランド力をもって世界を股にかけていた商社マンもいれば、後ろ盾もほとんどないままに、カバン一つで世界中を回っていた弱小商社の商社マンもいた。

もちろん扱う商品の種類や分量は、巨大総合会社とは比べるべくもないが、むしろ強力な後ろ盾もないままに世界を駆け巡った弱小商社の商社マンのほうに、取材者はより大きなロマンを感じる。

ヨコモリ、そして電池屋を束ねる総帥として、本文では触れられなかったものの、横森社長は今、世界をも相手にできそうな大きな「契機」を、電気工事士受験キットの販売開始以来の積み重ねのなかで、つかみかけているように思われる。

横森社長はそういう意味で、今まさに、かつての商社マンへの夢を凌駕するような「新しい夢」を、我が物にしようとしているのではないだろうか。そんな気がしてならない。

