

日本の宝、百年企業に聞く

～変化の激しい時代に守り抜くべき伝統とは～

変化の激しい時代にこそ何を伝え、何を伝統として守り抜くか。地域経済の発展を牽引し、愛され続けるための経営の秘訣はなにか。激動の100年を生きた経営者から、これからの100年を作る経営者へのメッセージ。



ヤシマ工業

「壊さないことへの挑戦」から 「建物に、健康寿命を。」へ

創業は江戸時代後期の文化元(1804)年。時代の流れとともに柿渋、塗料、そしてコンクリートと扱う「モノ」を変えながらも、創業当時から大切にしてきた「建物を長持ちさせる」という「コト」を一貫して追求してきたヤシマ工業。社長の西松みずき氏は、その7代目社長。220年の歴史を持つ企業の事業承継の舞台裏、独自の強み、そして未来への展望を聞いた。

柿渋問屋から 総合改修工事会社へ

「一昨年に創業220年を迎えたのですが、これまでの事業の変遷を教えてください。」

西松 創業は1804年(文化元年)。江戸で柿渋という塗料の間屋でした。柿渋は、天然の柿を熟成させて絞った汁を発酵させたもので、木材や布などに塗り、強度を高めた腐食を防いだりする材料です。

ところが明治になると海外から化学性の塗料であるペンキが輸入されるようになったことから、私たちもペンキの扱いを始めました。

店は業平橋(現在のスカイツリーのもと)にあったのですが、1945年の東京大空襲で店舗と自宅すべてを焼失。営業が再開できたのは49年のことでした。再開当時は、物資の不足やハイパーインフレのため、モノを仕入れて売るという従来の商売が難しくなったため、戦後復興の工事などに乗り出していきました。

現在のヤシマ工業の形に近づいたのは、高度経済成長期です。住宅不足を解消するため、国策として郊外

に次々と団地が建てられました。その団地の塗装や防水を請け負うようになったのです。そして50年ほど前に「今後、建てられた建物は間違いなくメンテナンスや維持修繕が必要になる」と考え、建物の「改修工事」を専門にやる会社に舵を切りました。

70年代には民間分譲マンションの供給戸数が増加したこともあり、以来、マンションの大規模修繕工事を中心に事業を展開してきました。ただ、現在はマンションの大規模修繕工事という分野にとどまらず、古い建物を壊さずに新築同様の機能と資

産価値を付加する「総合改修工事」まで手がけています。修繕だけではなく、古い建物の価値を再生させるというところにまで、事業の幅を広げています。

—— ヤシマ工業の強みはどこにあるのでしょうか。

西松 一番の強みは、マンションの黎明期から、コンクリート(RC)建物の時間経過を見続けてきていることです。そのため、劣化のメカニズムや補修方法に関する経験値は、当社の非常に大きな強みです。もう一つ、改修工事というのは、

人がお住まいになりながら、あるいはビルで営業しながら進めていくのがすべての基本です。その対応には相当な手間がかかります。

お客さまにとって、工事は非常にストレスがかかるものです。それをいかに軽減できるような配慮やサービスを提供できるか。身だしなみや言葉遣いも含めて、ここを徹底しているのが、私たちの強みです。

ですから私たちは、建設業ではあるものの「建設サービス業」だと考えています。お客さま対応が6割、技術が4割、と言っても過言ではあ

りません。例えば、100世帯のファミリーマンションであれば、400人のお施主さまがいらっしゃると考える。そこには小さなお子さまからご高齢の方まで、本当に幅広い方がお住まいです。その中で、どういった配慮をし、どういった目線を持って工事を進めていくべきか。これが私たちの強みです。

出産を経て入社も 跡を継ぐ意識はなかった

—— 伝統のある会社を引き継ぐ際には、大変なプレッシャーがあったのではないのでしょうか？

西松 帝王学のように、子供の時から「この会社を継ぐんだ」というような育てられ方をしたわけでは決してありません。祖父からも父からも「まずは自分に何ができるか、何がしたいかを自由に考える」というようなアドバイスをもらっていました。実際に、短大を卒業して30歳近くまで外で働いていました。

大きな転換期は出産です。子供を朝7時に保育園に預けてから会社で働き、夜の7時、8時に迎えに行く、というような状況だったのですが、



ヤシマ工業社長

西松みずき

にしつみずき 1979年東京都生まれ。2000年に短大卒業し建材メーカーに入社。04年から広告代理店での営業職勤務を経て、08年ヤシマ工業に入社。10年取締役、14年常務を経て、22年社長に就任した。

私自身が体を壊すなど、いっぱい
っぱいになった時期がありました。

その時に父が、「そんなに必死にな
って働くのなら、家業のために力を
尽くさないか」と声をかけてくれた
ので、ヤシマ工業に転職しました。

—— 入社当初から、跡を継ぐと考
えていたのですか？

西松 いえ、最初はそうは考えてい
ませんでした。ただ、異業種を経験
した私の目には、当時のヤシマ工業
は革新的な取り組みを行ってはい
るものの、「自分たちの常識が、世間
の非常識ではないのか」と感じる部
分がありました。「もつとこうやっ
たらお客さまに伝わりやすいだろ
うな」「もつとこんな工夫ができるだ
ろうな」ということがいくつもあっ
たのです。

しかも父の働く姿を近くで見ると
とができた。私が子供の時は寝た後
に帰ってきて、起きる前には会社に
行くような生活でした。しかし30歳
を過ぎて改めて父を見ると、社員と
その先にいる家族の幸せを考えてい
る姿がありました。

ただ、その父も高齢になり、会社
や社員を守り抜く立場に、ずつとい

ることはできない。ならば私もこの
家に生まれた者として、社員を、会
社を、そしてビジネスパートナーと
呼ばれる協力会社の方々の今と将来
を守っていききたい、という思いが芽
生え、ふくらみ、今に至ります。

—— これまでで最も大きな「壁」
は何でしたか。

西松 私にとって一番大きな壁は、
父が上司だったことです。甘えたこ
とを言えば、「血がつながっている
のに、こんなに伝わらないものか」
というような苦しみ、悲しみ、があ
りました。もつとも今となつては、
私自身が血のつながりに甘えて、父
の本当の想いというところを深く知
ろうとしてみなかつたのではないかと
いう反省もあります。

—— 4年前には父親の後を継いで
社長に就任しました。

西松 社長になってからは毎日のよ
うに壁にぶつかっています。すべて
で完璧を目指してはいるものの、や
はり日々、ちよつとしたトラブルが
あります。最前線に対応しているの
は、当社の現場代理人であり、その
もとで働いてくださる何十人ものビ
ジネスパートナーさんたちです。

ですから彼らとのコミュニケーション
は不可欠です。だからこそ、私
たちの思いをどういった表現をすれば、
どう言語化すれば伝わるのか悩んで
います。日々、「あ、これも伝わら
なかつたか」と自分の言語力の少な
さに反省しているところです。

「建物に、健康寿命を。」 パーパス実現に向けた未来

—— 今後の事業展開についてはど
のように考えていますか？

西松 創業220年の2024年を
迎えるにあたり、今まで掲げていた
「壊さないことへの挑戦」というビ
ジョンの先に、自分たちがどうあり
たいかということを考え、「建物に、
健康寿命を。」というパーパスを新
たに立てました。そこから私たちが
何をできるかを考えると、「工事」
というファクターだけでは、パーパ
スの一部しか叶えられないと思つて
います。「工事の技術力」を一番の
強みにしながら、建物の将来を一緒
に設計していけるような、コミュニ
ティ形成やファイナンス、管理まで
提供しようと考えています。

—— 将来的にどんな会社になつて

いきたいですか。

西松 「古い建物こそ価値がある」と、
私たちは考えています。「新しけれ
ばいいだろう」「新築のほうが安心
だろう」という考えは根強くありま
す。賃貸マンションでも、マンシヨ
ン購入や、ビルを見る際でも、新築
のほうが安全性が高いと考えて選択
される方が多いように思います。

しかし人口も減るなどの社会情勢
を考えると、古い建物にどうやって
価値を与えるかは非常に重要です。
その力になりたい、と考えています。

今の若い人たちにこの魅力に気づい
てもらい、「この仕事かっこいいか
ら就きたいな」と思ってもらえるよ
うな、そういう業界にしていかなけ
ればならないと思つています。☑

ヤシマ工業

創業は江戸時代後期の文化元(1804)年。
時代の流れと共に柿渋→塗料→コンクリ
ートと扱う“モノ”は変わったが、「建物を長持ち
させる」という“コト”は創業以来変わっていない。
マンションやビルの大規模修繕、建物診
断、耐震補強、建物再生リノベーションとい
った事業を展開する総合改修工事会社として、
建物を長く大切に使う「壊さないことへの
挑戦」を続けており、創業220年を期に『建物
に、健康寿命を。』というパーパスを掲げた。

<https://www.yashima-re.co.jp/>