

## 建設業界の激変時代に利益を出す体質へ改善

愛媛県西条市で土木・建設業を営む丹下建設工業。代表取締役の丹下喜代範氏が先代から引き継いだのは16年前、創業者で父親の丹下虎雄氏が体調を崩したため急遽、バトンタッチすることになった。丹下社長が40歳のときだった。当時をこう振り返る。

「私が引き継いだのは2003年ですが、00年に『入札契約適正化法』が公布されて建設業界は激変の時期でしたね」

入札契約適正化法は、公共工事の入札や契約の適正化を目的としたものだが、下請け企業には厳しい制度変更となった。

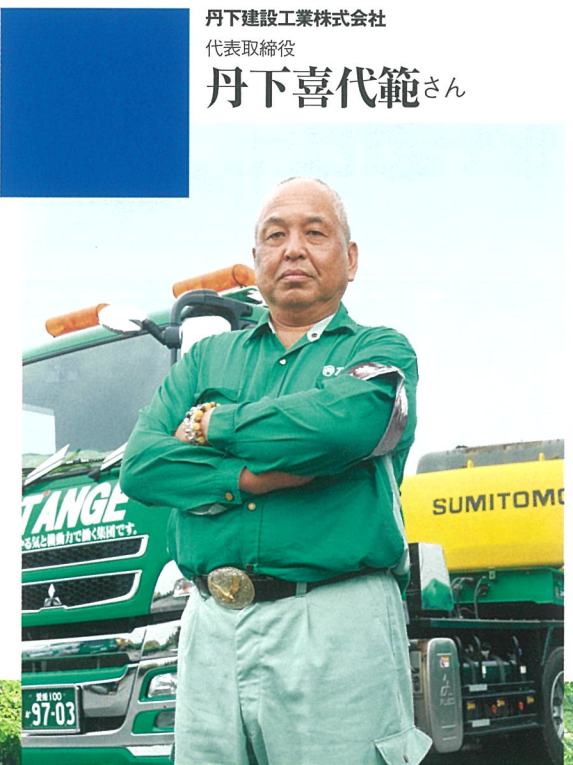
それまで公共工事の下請け企業は、材料費なども「込み」で引き受けていた。しかし、新法では材料を元請けが手配して下

請けに支給する。下請けが受けるのは人件費だけとなり、売上が激減。工夫の余地も小さくなって利益を出しにくくなった。

「社長になって1週間で髪が真っ白になりました」

丹下社長は大学卒業後、東京のゼネコンに就職し、東京湾の海底トンネル建設などに携わった。2年ほどすると、父親に呼

丹下建設工業株式会社  
代表取締役  
丹下喜代範さん



丹下建設工業株式会社	
●所在地	愛媛県西条市
●設立	1967年
●資本金	3000万円
●従業員数	14名
●事業内容	土木工事業、建築工事業、 とび土木コンクリート業、 水道施設工事業、造園工事業・宅地造成業など

# 「10年先」をにらむ業務革新で生涯働ける労働環境を創造!

## My Angle 私の視点

愛媛県で建設業を中心にリース業や農業まで手掛けるマルチングループ。その中核となる丹下建設工業の丹下喜代範社長は、存続の危機に瀕していた事業の再構築に着手。大胆な内部改革を断行し、今日の発展の礎を築いた。

び戻されて丹下建設に入社するが、意見が合わずに飛び出してしまう。

「父親はスコップ一本で事業を立ち上げた。たき上げ。私は技術屋ですから、水と油のような関係でした」

会社を飛び出した丹下社長は、本州四国連絡橋公団に再就職し施工管理の仕事をした。収入にも仕事の内容にも満足していたが、父親の体調が思わしくないことから、再び家に戻ることに

なった。30歳のころだ。

戻って最初に手をつけたのは、決算書の勉強だった。書籍を購入して基礎を学び、自社の決算書に当てはめてみた。

「わかったのは、このままじゃ潰れる」ということでした」

すでにバブルが崩壊して10年以上が経っていたが、社内風土はまったく変わらず、経費が膨れ上がっていることが数字として表れていた。社員の賃金制度にも課題が見えた。資格を持つ

同社は東北の被災地をはじめ、各地で災害復興支援のボランティア活動に尽力している。この河川改修は昨夏に愛媛地方一帯を襲った「平成30年7月豪雨」復旧工事の一環だ。



社員とともに。「自分たちの仕事の先に必ずいらっしゃる人々を思う気持ち」と「自分たちに与えられた仕事の意義」を深く理解し日々研鑽を、と丹下社長は常に説く。

社員にも持たない社員にも高い報酬を支払っていたからだ。

正式に社長に就任するのを待って改革に着手した。03年に丹下重機械リースセンターを立ち上げ、資格を保有していない社員には移籍してもらい、仕事の内容に合わせた報酬体系を整備した。先代は会長に就任したが、役員報酬が高い水準だったので、のちに退任してもらった。

### 一人も辞めさせない。その宣言で社内が連帯

とはいえ、やみくもに人件費を削減したわけではない。06年には農業生産法人のだんだん村を設立している。

「65歳を超えると建設現場では働きにくい。定年退職した人が安全に働けるように農業を始めました」

10年先、20年先の会社、社員を考えた上での改革だったといえる。「出会った人たちとの縁を何より大事にする」という丹下社長ならではの事業展開だ。

業績はようやく回復し始めたが、08年のリーマンショックで再び落ち込む。周辺企業にはリストラの嵐が吹き荒れ、同社の社員にも不安が広がった。それを知った丹下社長は社員を集め「一人も首は切らない」と宣言した。保有資産を売却してでも社員を守る決断をしたのだ。

3年後には東日本大震災が起きる。即座にゼネコンから「仙台まで燃料と食料を運んでほしい」との依頼があった。「すぐにも駆けつけたい」と考えていた丹下社長は二つ返事で引き受け、社内でも有識者を募ったところ、「リストラされなかった感謝を被災地に返したい」という社員が殺到した。人を大事にする丹下社長の想いが社員を通じて周囲に広がっているのだらう。

丹下社長は5人の子どもに恵まれた。いまは自身が苦労しながら身につけた帝王学を、やがて後を継ぐわが子のためにまわしている。



## 丹下建設工業と住友建機

両社はすでに50年ほどの付き合いがある。きっかけは、丹下建設工業が住友重機械工業の東予製造所（現愛媛製造所）から仕事を依頼されたことだ。

「大企業の工場内にうちの事務所まで持たせてもらい、名誉なことでしたね」（丹下社長）

それから住友建機との取引も始まり、丹下社長が先代から引き継いでからは、住友機をメインに使っている。丹下社長の「縁を大事にする」経営方針がここにも生きている。忘年会で住友の担当者と飲み比べをして、酔いつぶれた担当者を見かねた丹下社長がその場でハイブリッド機を発注したこともある。

一方で社内の若手整備士を住友に派遣し、6カ月ほど研修を受けさせている（写真下）。本人からさまざまなマシンの修理を経験したいとの希望が出たため、住友建機販売に相談したところ、四国支店で受け入れてくれることになったのだ。千葉県のトレーニングセンターでも実習した。



「人」への投資こそ大事ですから、今後も続けていきたいですね」

住友建機販売四国支店でサービス研修を受ける、丹下重機械リースセンター整備士・森内 隼（れん）さん。

河川改修工事の現場で稼働するSH135X-6A。川に浸かりながらの作業も力強くこなす。