

トップは語る

細やかにかつスピーディーに お客様ニーズをくみとる

北海道
支部

北ガスジェネックス株式会社 杉岡 正三 氏
代表取締役社長



東日本大震災に端を発したエネルギーに対する人々の意識の変化、さらには目前に迫った電気・ガス事業の完全自由化など、エネルギーを取り巻く状況は大きな転換期を迎えている。北ガスジェネックス株式会社は北海道ガス・グループのLPガス部門として創業し、ガスや灯油の販売をはじめ近年は大規模太陽光発電を行うなど、消費量の多い北海道のエネルギー事情を多方面から支える。2014年に就任した杉岡正三社長のもと、個別のお客様ニーズを細やかにすくいあげることで自由化の波を乗りきる社内体制を再構築している。

すぎおか しょうぞう / 1956年生。弘前大学人文学部卒。1979年北海道ガス株式会社入社。ホストコンピュータの業務システムや営業サービス業務システムの開発などに携わる一方、営業企画でお客様に接するサービス業務を経験。同社人事部長、札幌支店長、営業副本部長、常務などを経て、2014年北ガスジェネックス株式会社 代表取締役社長に就任。座右の銘は「礼記」にある『日日に新たなり』。毎朝40分のウォーキングで出社するが、その間に脳内をリセットしクリアに。日々新鮮な気持ちで仕事に挑む。

北ガスジェネックス株式会社

- 所在地：〒007-8733
北海道札幌市東区伏古8条2丁目7番1号
- TEL：011-782-5111(代)
- http://www.kg-genex.co.jp
- 設立：1967(昭和42)年
- 資本金：8,000万円
- 売上高：8,383百万円(2015年3月期)

- 従業員数：173名(2015年3月末現在)
- 関連会社：北海道ガス株式会社、北ガスジブレックス株式会社、北ガスサービス株式会社、株式会社エナジーソリューション、株式会社北海道熱供給公社、北海道LNG株式会社、株式会社日石プロパン供給センター、株式会社サップロエネルギーサービス、北ガスフレアスト 他

常に危機感を持ち挑戦者の気概を忘れない

当社は創業して50年近くになりますが、歴史が長いといふ見過ごしてしまうこともあります。現在およそ8万件のお客様にご契約いただいておりますが、長年積み重ねたこの実績をともしれば当たり前のように捉えてしまうのです。2016年・2017年に予定されている電力・ガスの小売全面自由化では、私たちガス事業者ばかりでなく流通業者や通信事業者の参入も考えられ、競争がより熾烈になることは避けられません。今までのやり方を踏襲するだけでは事業を存続していくことが容易ではないのです。

私が社長に就任して真っ先に必要だと考えたのは、“受け身”から“攻め”の営業体制へ転換することです。それには、社内の風土を変え社員の意識を変える必要があります。長年のうちにそれぞれの業務スタイルが固定化されてくると縦割りの組織になりがちです。ガス器具を売っている人、修理をする人、保安をしている人、ガス料金の業務をする人など、それぞれが自分のノルマや目標をもって仕事に従事していても、横のつながりが希薄になってしまうのです。器具修理の仕事で伺った先でお客様が浴室のリフォームを検討されていることを知ったとしても、それを担当部署へ伝えうまくサポートできるような組織でなければ、せっかくのビジネスチャンスをついに失ってしまいます。自由化を目前にした今こそ、いままでのやり方を見直し・再構築し新たな挑戦への一歩を踏み出す良い機会なのです。

横のつながりを強化し風通しの良い組織にするために、まず手がけたのが社内のレイアウトの変更です。道路に面した表玄関があるビルは、保安や営業など直接お客様に接する職種を配した

フロントオフィス、その裏手のビルに総務や経理などの事務系をまとめバックオフィスにしました。さらに双方のオフィスともパーティションをできるだけ少なくして視界が広がるようにしました。当社にはお客様が直接来社されることもありますので、お客様にとって入りやすい環境、社員にとっては垣根の低い連携のしやすい仕事環境をつくったのです。

個別のお客様を即座に頭に思い描けるように

もちろん当社には歴史が育んできた強みがたくさんあります。その一つが保安レベルの高さ。ライフラインを扱う企業として安全・安心を第一に考えるのは当然です。地中に埋めた導管のチェックや家屋に引き込んであるパイプの異常の有無をはじめ、LPGIに関する安全対策についてのお客様への啓蒙活動も定期的に行っています。妥協しない保安体制が設立以来の安全・安心を支えています。

代々受け継がれてきた徹底した保安の枠組みは社員のモチベーションの高さがあってこそ継続してきたと言えますが、こうしたことはなかなか外からは見えにくいものです。お客様にしてみれば、自由化になって少しでもガス代が安価になるのであればそちらのほうへ心が動くでしょう。選んでいただく企業となるために、どのように当社のサービスの優位性をお客様にアピールするか、それが現在の大きな課題なのです。

お客様へのアピールの一歩として、まず当社が身近な存在であることが必要です。そして誰にでも一様のサービスをご案内するのではなく、個別の事情に即したサービスをタイミング良くご提供すること。これがお客様との強い結びつきを生みます。現在展開しよ

うとしていることのひとつに、1,000～5,000戸を対象にしたエリアマーケティングがあります。一人ひとりのお客様と対話できる規模で密接なコミュニケーションを図りながら、ガス器具などの安全な使い方をお伝えするとともに、新しいサービスのご案内をしています。

ライフラインであるエネルギーを供給しているのですから、サービスがお客様から遠くならないように、一人ひとりのお客様のニーズをしっかりと掴みながら、いつでも気軽に声をかけていただける存在でありたいと思います。「8万件のお客様に8万通りのサービスをする」これをキーワードに、的確なサービス提供を目指して、全社一丸となって取り組んでいます。

モデル地区の分析をもとに 全社的サービス体制へ

お客様のニーズをくみとり、情報を社内でも共有しながら、効果的な営業アプローチを行うため、まずモデル地区を設定して徹底的にデータを収集・分析することにしました。エリアマーケティング部を新設し、本社周辺の3,000件を対象にモデル地区に設定して、実際に訪問しながら、お客様の要望を伺ったり、新しいチラシや販促物をお持ちしたりして、どんどん情報を集めました。訪問して、ちょうど相談したかったと喜んでいただけることもあれば、以前にクレームを放置していたことがあったというお叱りを受けることもあります。その一つ一つの情報を大切に、ご家族の状況、器具の設置年数、将来的に希望されていることなど、どんな小さなこともデータとして蓄積しています。

また、それとは別に従来よりお客様と非常に良好な関係を築いている地域があります。札幌のベッドタウンでもある恵庭市にある団地です。当社は団地が建設された35年前からおつきあいを始めており、「地元の北ガスジェネックスへ」という声をいただいている地域です。

モデル地区の分析と恵庭地区のデータを分析・融合して、これからのサービスとしてどういう形で提供するのが望ましいのか、新たなやり方を検討しているところです。ICTをうまく活用して情報をリンクさせながら、利便性・正確性を向上させ、お客様に喜んでいただけるサービスをタイミング良く提供できる組織へ育てていきたいと思っています。



▲北ガスジェネックス社員とともに



「知的体育会系」を掲げ社内を活性化していく

私が北海道ガスに入社して最初に従事したのはシステム関連の仕事ですが、大学で理系を専攻したわけでもなくコンピュータを見るのも初めてでした。三カ月ほどメーカーさんの教育研修を受け、最初にCOBOLを習い、わけもわからず特訓されました。文系の私にはまったくの畑違いで会社を辞めようかとさえ悩みました。ただ一通り覚えた時に、プログラムを組んでJCL（ジョブ制御言語）を作る作業を自分一人でやってみたらこれが面白かったんです。そこから様々なシステム開発に携わるようになりました。こういう自分の経験から言うのですが、若い人には勝手に苦手意識を持って自身の可能性を狭めないでほしいと願っています。

社長就任後はすべての社員とのグループ面談を行い、仕事の状況や希望などを聞きました。当社は若年齢層が少なく年齢構成がアンバランスになっています。そのため部署ごとではなく、年齢別に行い、世代ごとに抱えている課題を整理しました。50代のベテランが多く会社に安定感をもたらしている一方で、40代以下の社員が活躍する場が少なくなっているのではないかと懸念もあります。それぞれの部署で年代を超えて、より活性化するような組織づくりを開始したところです。


そのために人事評価制度も個人の目標設定からチームでの貢献度評価に変更しました。個人の目標を達成すればいい、というのではなく、チーム目標達成に貢献するという一体感、連帯感を成長させ、横のつながりを強固にするためです。評価時期のタームも一年から半年に変更し、よりスピーディーな対応力を求めています。

経営学者である野中郁次郎さんは、変化の激しいビジネス環境では「知的体育会系であれ」と言っています。つまり、状況が激しく動いて瞬時に判断を求められることが多い現代のビジネスシーンでは、頭も体も使って、今できる最上の手だてを繰り出さなければなりません。判断を保留にしていたらビジネスチャンスを逸するからです。とにかく現時点でのベストの判断を下す。私はこの「知的体育会系」を引用し「走りながら考えろ」「とにかく動け」ということを徹底して言っています。

また、直接の業務ではありませんが、健康づくりに役立つよう全員に万歩計を配ったのです。ジェネックスでスポーツ、略して「ジェネスポ」。この活動は全員の歩数が毎日入力されるほか、札幌市内花見ウォーキングやスポーツ大会を企画したりしています。

このように就任後1年半で様々な変革を行ってきましたが、会社全体での積極的なムードが高まってきたのを感じます。これから自由化という一つの難しい局面を迎えますが、当社にとっては楽しみな展開になってくるのでは、と自負しています。

トップは語る こぼれ話はウェブサイトへ

eふぁみり もあわせてご覧ください! 

<http://jp.fujitsu.com/family/honbu/family/>

杉岡社長が一目惚れし、いまだに心を捉えて離さないものは?