

Top

トップと語る

53

interview

株式会社サーラコーポレーション



株式会社サーラコーポレーション 代表取締役社長兼グループ代表・CEO

神野 吾郎 氏

◎聞き手

十六総合研究所 取締役社長 秋葉 和人

Goro Kamino

SALA CORPORATION

社員を含めて当社に関わるすべての方々が常に社会課題、ビジネスのテーマを1つ1つ自分で見つけて、それを実現して達成感を味わってもらいたいです。それを繰り返していき、皆さんがそれぞれの自己実現をしていって欲しいと思っています。

株式会社サーラコーポレーションを持ち株会社として40社を超える企業で構成されるサーラグループは、1909年の創業以来、ガスエネルギー事業を基盤として、インフラ整備、ハウジング、輸入車販売など、地域の暮らしとビジネスを支える多彩な事業を展開してきました。事業エリアは愛知県と静岡県を中心に、地域に根ざした企業グループとして、総合力を生かし、顧客の課題解決をサポートしています。

神野 吾郎 氏

◎聞き手
十六総合研究所 取締役社長 秋葉 和人

本日は株式会社サーラコーポレーションをお訪ねし、代表取締役社長兼グループ代表・CEO 神野 吾郎(かみの ごろう)様からお話を伺います。

ガス会社から多角的に事業を展開

—— 1909年に豊橋瓦斯として創立されてから、昨年10月に110周年を迎えられました。創立から今日に至るまでの沿革についてお話し願います。

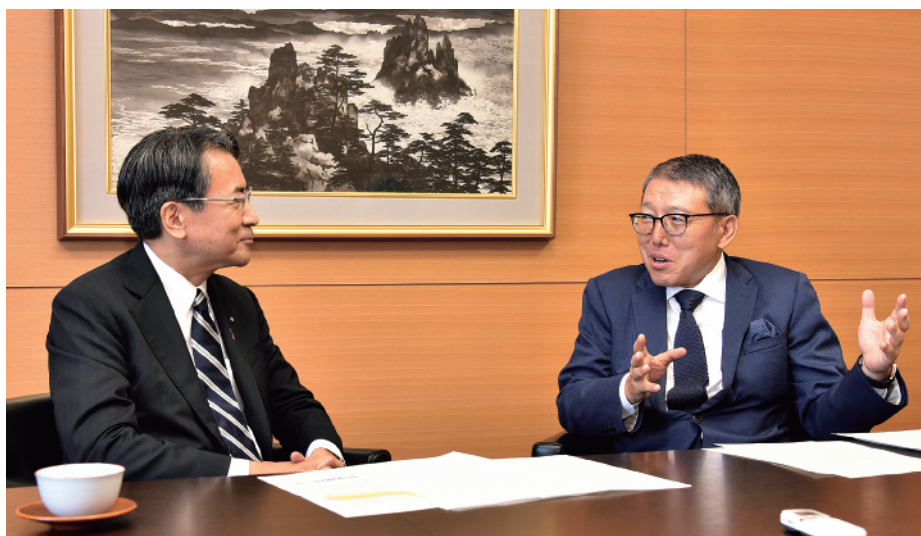
●神野社長(以下、敬称略) 1909年当時は全国にガス会社が誕生した時期でした。当初のガス会社はガス灯が事業の目的で、1909年に豊橋、1910年には浜松に設立され、まちに明かりを灯してきました。ちょうど同じ頃、エジソンが電気を発明し、明かりのエネルギー源は瞬間に電気にとって替わりました。ガスは、現在のように家庭で使うものではなく、火を使う工場に供給する用途で普及していったようです。1943年には、軍需品を製造していた豊川海軍工廠こうしょうにガスを供給していた豊橋瓦斯と、浜松に建設される軍需工場にガスを供給するため、技術面・資金面での援助を必要としていた浜松瓦斯が合併して、中部ガスが設立されました。経営者同士の交流もあり、県境を越えて合併し、経営基盤を固めることにした訳です。しかし、第2次世界大戦で豊橋も浜松も焼け野原となり、お客さまを失い、ゼロからの復興となりました。復興と整備に励み、段々とガスの民間需要が増えていきました。

1960年頃には復興が一段落し、高度成長期の中で、当時の幹部はエネルギー供給だけでなく、地域の発展をけん引することが必要だと考えました。豊橋、東三河、浜松の地

域開発、エネルギーに関連する総合生活産業を多角的に展開し、チャレンジ精神でお客さまの役に立っていかうと思ったそうです。中部ガスグループとして、さまざまな業態の新しい事業が自立し、「遠心力経営」と呼んでいました。

—— それぞれの領域を深堀して会社を作っていった訳ですね。

●神野 中部ガスの他に、LPガスや石油などを扱うガステックサービス、エンジニアリングと建設業の中部、住宅会社のサーラ住宅が上場しました。私は30歳の時、1990年に豊橋に戻ってきて入社したのですが、バブルが崩壊し始めた頃で、90年代はそうした高度成長期のひずみを直すことが経営の課題でした。39歳の時にガステックサービスの社長に就任しましたが、遠心力経営から再びコアに集約して各事業をきっちりやっていくというグループ経営にシフトしていきました。2002年にガステックサービス、中部などが共同でサーラコーポレーションという持ち株会社を設立し、サーラコーポレーションが上場会社になりました。中部ガス、サーラ住宅と共に3つの上場会社がそれぞれのグループを形成する体制です。2000年代には成熟化社会、IT社会の中で、さらに



株式会社サーラコーポレーション 代表取締役社長兼グループ代表・CEO 神野 吾郎氏(右)、十六総合研究所 取締役社長 秋葉 和人(左)



豊橋駅前再開発ビル「東棟」完成パース図(2021年7月竣工予定)



暮らしのSALAを具現化する新たな拠点「サラープラザ豊川」



王位戦 対局会場となったチャペル「音楽堂」

グループ経営の総合化が求められ、2016年に中部ガス、サーラ住宅が、サーラコーポレーションの傘下に入ってグループ一体化が完成しました。

こうして、昨年、110周年を迎えることができました。今では事業の構成は都市ガス20%を含めてエネルギー全体で約45%、エネルギーから派生したエンジニアリング&メンテナンス、ハウジング、アニマルヘルスケアなどの事業がそれぞれ20%近くあります。社員の登用、昇格などの人事制度はサーラグループとしてサーラコーポレーションで統括しており、共通の仕組みで運用しています。

「サーラ」として快適な空間づくり

——「サーラ」という名前はさわやかな印象を受けます。社名に込めた思いをお聞かせください。

● **神野** もともと豊橋駅の西側には石炭でガスを作っていた工場があったのですが、1977年にその跡地を利用して建てた本社ビルを「ガスビルディングサーラ」と名付けたのが最初です。父が「サーラ」に決めたのですが、ラテン系の言葉で、英語では「サロン」であり、「みんなが集うところ、中庭」といった意味があります。それと共にSpace(空間)、Art(美しさ)、Living(暮らし)、Amenity(快適さ)の4つの頭文字を取って、「美しく快適な空間づくり」というグループのブランドメッセージを表現しています。最初はビルの名前だったのですが、社員にも親しみをもってもらえていたようで、いろいろな施設、会社を作る時に徐々にサーラを使うようになり、2004年にはグループ名をサーラグループとしました。その後、中部ガスとガステックサービスを統合する時に、「サーラエナジー」という社名にしましたが、ガス会社で地域とガスの名がないのは例のないことです。

——神野社長のご経歴についてお聞かせください。

● **神野** 1960年生まれで、この間還暦を迎えたところです。18歳までは地元の小中高校で、大学は慶應

義塾大学でした。卒業後、三井信託銀行に入行、最初の5年間は本店営業部で信託取引、法人担当などに従事しました。87年にニューヨーク支店に転勤、プロジェクトファイナンスなどの仕事を行いました。ニューヨーク勤務の後半は運用、ディーリングなどを担当しました。そして、90年、父がわざわざニューヨークまで来て日本に帰ってくるように言われ、30歳を機に銀行を辞めて当社に入社した訳です。ニューヨークから豊橋に帰ってきた時のカルチャーショックは大きかったですが、ニューヨークでは貴重な3年間を過ごせました。

地元を愛し、駅前再開発にも関わる

——地域のまちづくり、地元を発展させることに尽力していらっしゃいます。

● **神野** 基本的に「地元愛」でできている会社だと思います。そして、自分が住んで仕事をしているところが、明るく豊かであるために何をすればいいのか社員の皆さんと一緒に考えています。曾祖父の時代から豊橋に住み、私は4代目になるのですが、それぞれの時代にそれぞれの個性でいろいろな事をやってきて、今につながっています。それぞれの代で時代は大きく変わってきましたが、地元が豊かになって欲しいという思いは同じです。

2003年に西武百貨店が閉まると、いろいろな縁で物件を所有して再開発に関わるようになり、本社は駅の東側に移りました。デベロッパーとしてホテル、レストランを経営し、デザイン、空間まで企画するようになりました。農業、畜産、漁業関係の食料生産者との関係が10年以上にわたって続いたのも新しい財産です。東三河地区は日本でも有数の農産物の生産拠点なのですが、ホテルを手がけることで結びつきができました。私はこれからの日本における1番の成長産業は食の世界だと思っています。日本は輸出産業が強いですが、輸入はエネルギーと食料が多いです。食料はここ何十年間、輸入に頼っていますが、



藤井棋士が召し上がった「三河鮮魚の海鮮丼」



今年で17回を数えるジュニアサッカー大会「サーラカップ」



環境・地域貢献が期待される「東三河バイオマス発電所」

日本食を求めて世界中から人が訪れるので、今後、日本はその分野で付加価値の高いものを開発すれば、食の先進国になる可能性があります。実際にこの地区の農村には若い生産者も多く、豊かな農業で十分やっつけていけるようです。

藤井聡太棋聖のおかげで海鮮丼が好評

—「ホテルアークリッシュ豊橋」が藤井聡太棋聖の王位戦第1局の会場となり、明るい話題を提供されました。

●神野 このホテルを建てたきっかけは、東三河は有力な工場が多くて約5兆円の製造品出荷額があり、エグゼクティブや外国人がビジネスで訪れるからです。東京から新幹線で来た彼らは食事をして1泊する施設がないので、日帰りで戻っていました。そこで、ホテルを作り、エグゼクティブや外国人に泊まって満足してもらい、地域の人々との親交も深めていただける場にしようと思いました。ただ、岐阜のように近くに岐阜城や長良川はないので、食事売りにしたのです。農家に納入をお願いすると、最初は東京の有名レストランと契約していると断られましたが、社員の頑張りで見取できるようになりました。

こうして12年間ホテルをやっていると、外国人を含めいろいろなお客さまに来ていただきたり、地域のイベントも開かれたりするようになり、日本将棋連盟から王位戦の相談を受けました。畳の部屋はないが音楽堂に畳を敷けばできると提案したところ、面白いということで開催が実現しました。その後、藤井棋聖が4連勝で王位戦のタイトルを取った時のインタビューで、「豊橋で食べた三河の海鮮丼がおいしかった。対局の時に海鮮丼は好手」と、将棋に例えて「好手」と表現していただいたので、問い合わせが殺到しました。1か月近く開いた海鮮丼フェアの間に1,500人もの方々が食べに来てくださいました。食材にこだわり、ウニとイクラ以外は三河湾で捕れた地魚の海鮮丼です。

地方を豊かにするフードクリエイターの聖地

—豊橋駅前大通2丁目の再開発も始まりました。

●神野 建設中のツインタワー東棟は来年7月に完成予定で、最終的にツインタワー全体が完成するのは2024年の予定です。ツインタワーの真ん中に公園広場を設け、図書館や東三河の食の情報発信基地、インキュベーション施設を造る計画もあります。農業者、みそやしょうゆで味付けする加工業者、料理人らを集めて「フードクリエイターの聖地」を目指します。地域の価値向上に結びつけていきたいです。

—今年6月には災害時に帰宅困難者を受け入れる設備なども備えるコミュニティー施設「サーラプラザ豊川」をオープンされました。

●神野 当社はプラザ構想といって、事業を展開する地域ごとに、サーラプラザを設置して、ショールームやカルチャースクール、料理教室など地域のコミュニティーのお手伝いをしています。豊川は工場があり、人口も増えて発展していますが、コミュニティーの場があまり存在しなかったようで、地元で喜ばれています。公民館、体育館などはあっても、暮らしや住まいを考える場がなかったようです。コロナ禍の中で、家で過ごす時間が増えたので、暮らしの空間、暮らしを豊かにする工夫について考える方も多いと思います。そのお手伝いをさせていただき、地域を豊かにしていくのもサーラプラザの役割です。

スポーツ、文化活動を支援、環境問題にも取り組む

—音楽・演劇など文化活動への支援のほか、ジュビロ磐田や三遠ネオフェニックスをスポンサーとして支援していらっしゃいます。

●神野 生活を楽しくするために、自ら文化、スポーツ活動をすると共に、応援するチームがあるといいと思います。地域に誇りを持つことができます。スポーツというと、私は「ぎふ清流ハーフマラソン」に2回出

場しました。きっかけは50歳を超えたということと、東日本大震災の津波を見て、10kmぐらゐは走って逃げられないとダメだと思ったからです。当社が「穂の国・豊橋ハーフマラソン」のスポンサーをやっていたこともあります。社員もよく走っていますし、何百人もの社員がそのマラソン大会のボランティアをやっています。私は地元で走るのには恥ずかしいので、岐阜に行き行って走りました。

— 電力の地産地消や、資源の循環にもつながる「東三河バイオマス発電所」での取組みなど、環境問題にも多岐にわたって取り組んでいらっやいます。

●神野 当社はエネルギーを取り扱っている会社なので、環境問題を重視しています。農家の方たちが、温暖化、気候変動で栽培がうまくいかなかったとおっしゃるのを聞き、こういった問題の影響を痛切に感じています。現在の豊かさは化石燃料を使って得られる部分もあり、人間の営みは簡単には変えられないかもしれませんが、当社として環境問題に対する方針をきちんと打ち出すことで、できるだけ温暖化を遅らせたり、少しずつ社会を変えたりしていければと思います。SDGs(持続可能な開発目標)も重要で、当社ではこれを経営の基本コンセプトとして、専門の部署を設けて取り組んでいます。これ自体が経営をサステイナブルにするポイントだと思っていて、これからも知見を深めながら継続していきたいです。

知恵を結集し、利益と売り上げを伸ばす

— 社長の夢や社員への思いなどをお聞かせください。

●神野 1番は、社員を含めて当社に関わるすべての方々が常に社会課題、ビジネスのテーマを1つ1つ自分で見つけて、それを実現して達成感を味わってほしいです。それを繰り返していき、皆さんがそれぞれの自己実現をしていって欲しいと思っています。地域、会社としては、より発展を目指します。

「私のまちにSALA、暮らしとともにSALA」をブランドメッセージに据えた第4次中期経営計画を策定したのはコロナの前ですが、この事業戦略の方向性で間違っていなかったと感じています。むしろコロナ禍の中で、より必要性が増し、スピード感が求められ

ています。ただ、今の仕事をお客さまに満足していただけるようにきっちりやりながら、新しい変革も考え、クルマの両輪のごとく展開していかなければならないので結構大変です。

— そのビジョンの中で営業利益120億円を目標に掲げていらっやいます。

●神野 私は昔から、売り上げは「元気」、利益は「知恵」と言っています。規模ばかりを追うのは今の時代には合わないし、意味がないと考えています。利益は結果であり、知恵の結晶なんです。私は構造改革と、人の行動改革・発想の転換が重要だと考えていて、デジタルトランスフォーメーションなどシステムを含めて大きく変われば、お客さまに満足のいくサービスを提供しながら利益率も確保できます。以前は原価、管理費、コストなどを単純に考えて利益を計算していましたが、現在はもっと複雑になっています。多品種多毛作というような考え方で、利益を上げられるシステムを他のビジネスに活用できれば、システム構築のコストをかけずに利益が増加します。お客さまには多種多様な生活のニーズがあって、それに対応するために、例えばパッケージの方がお客さまの満足度があがる、というような総合的なサービス、商品を提供していきたいと思っています。

— 本日はありがとうございました。



本社エントランスにて
(神野社長のドイツ連邦共和国名誉領事就任に伴い本社内
に名誉領事事務所を開設)

〔会社概要〕

- 本社 / 豊橋市
- 創業・設立 / 1909年10月
- 従業員数 / 約4,500名(サーグループ)
- 上場市場 / 東証1部・名証1部
- 事業内容 / エネルギー&ソリューションズ(エネルギー・生活サービス事業)
エンジニアリング&メンテナンス(土木・建築・設備事業)
ハウジング(住宅建設・販売事業)
カーライフサポート(輸入車販売事業)
アニマルヘルスケア(動物用医薬品販売事業)
プロパティ(不動産関連事業)など
- 資本金 / 80億円(単体)