

中小・中堅建設企業のための

# 事業 転換

## ケースブック

専門家チームによる

44の

コンサルティング

### 第I部 企業・事業の再生

- 第1章 事業再生
- 第2章 組織再編
- 第3章 撤退・廃業

### 第II部 新事業展開

- 第1章 維持管理・リフォーム
- 第2章 環境・リサイクル
- 第3章 サービス
- 第4章 農林業
- 第5章 その他

## 「中小・中堅建設企業のための事業転換ケースブック」について

本書は、「建設企業のための経営戦略アドバイザー事業」に寄せられたこの一年の相談案件のなかから、継続コンサルティング（出口支援）として、専門家チームが、建設企業の生き残りのための経営改善と再生支援に具体的に携わり、支援を行った44事例を紹介したものです。各事例では、建設企業が陥った苦境の原因、そしてそれに適した再生の手法の検討・実施された経緯がまとめられています。

本書を建設業経営についての課題解決のヒントとしていただくとともに、今後「経営戦略アドバイザー事業」を利用される際の参考としていただければ幸いです。



平成 24 年 3 月  
財団法人 建設業振興基金

# CONTENTS

建設企業のための経営戦略アドバイザー事業とは 2

## 第 I 部 企業・事業の再生 7

### 第 1 章 事業再生

CASE01	月商10カ月分の債務を抱えた老舗、意識を変え「利益生む現場」を創る <A社> .....	8
CASE02	従業員参加型でベクトル合わせ、「売上から利益へ」経営転換 <B社> .....	10
CASE03	事業承継の前提＝相続税に目途、第三者関与で親族の利害を調整 <C社> .....	12
CASE04	どんぶり勘定から計数管理へ、事業計画の実現性を高める <D社> .....	14
CASE05	「抜本的経営改善計画書」を策定、金融機関との協調関係維持を図る <E社> .....	16

### 第 2 章 組織再編

CASE06	被災企業同士で合同会社を設立、業務を早期再生、雇用・復興に貢献 <佐藤工業(株)> .....	18
CASE07	鉄道一筋・高い技術の専門業者、従業員に経営をバトンタッチ <F社> .....	20

### 第 3 章 撤退・廃業

CASE08	事業承継の可能性を見極め、資金枯渇前に円滑に廃業 <G社> .....	22
CASE09	採算部門譲渡後の廃業を支援、取引先紹介し経営者が再起へ <H社> .....	24

## 第1章 維持管理・リフォーム

CASE 10	既存工法の単価引き下げ競争に、メーカーと組んだ新建材開発で対抗<(株)大同ポリマー> ……	28
CASE 11	駐車場工事に一体的な役務の提供方式を導入、新しいマーケットの開拓を目指す<(株)シモダ道路> ……	30
CASE 12	自社耐震工法の市場内ポジションを把握、販路開拓に向けた指針に活かす<(株)北栄建設> ……	32
CASE 13	受け身姿勢を転換し「攻め」の受注へ、民間向けに「住まいの支援サービス」を展開<大津建設(株)> ……	34
CASE 14	会計管理を強化して経営の無駄を省き、 マンションのスケルトンリフォームを推進<オオイコーポレーション(株)> ……	36
CASE 15	データや実証実験で優位性を確認、明確な差別化で「断熱塗料」の販路を開拓<平安座総合開発(株)> ……	38

## 第2章 環境・リサイクル

CASE 16	「もみ殻」の有効活用によるエコ燃料の製造販売<外山建設(株)> ……	40
CASE 17	酪農家から出る家畜の排せつ物をメタン発酵させ、新エネルギーに活かす<(株)北土緑化> ……	42
CASE 18	自然エネルギーを活用し、開発メインの取組に事業性を<工藤建設(株)> ……	44
CASE 19	地中熱エネルギー活用事業と輸入システムキッチンの販売事業の拡大<クラフトワーク(株)> ……	46
CASE 20	シーズ先行だった事業化プロセスを再構築、 エビデンスを示しニーズに対応する体制へ<初野建材工業(株)> ……	48
CASE 21	エコツーリズム事業(サンゴ養殖)で、地域の活性化を図り需要喚起を目指す<(株)間仁田建設> ……	50
CASE 22	新事業進出で経験した危機・不振を教訓に、安定した財務体質づくりと経営の改善<(有)寄棟瓦工事店> ……	52
CASE 23	消費者ニーズを捉えた「水ビジネス」、他社の成功事例を学び、事業戦略に活かす<東海鑿泉(株)> ……	54
CASE 24	顧客と共に新商材販売を具体化、ソーラーパネル販売事業の再構築を図る<(株)浜田工務店> ……	56
CASE 25	既存事業と関連の深いソーラーパネル事業、 屋根工事業者が「強み」を打ち出し取り組む<孫七瓦工業(株)> ……	58
CASE 26	本業の金属加工技術を活かして熱交換装置の製造・販売・メンテナンスを一貫サービス<(株)メタル・テクノ> ……	60
CASE 27	廃棄木材を家畜舎の敷料に活用、 回収して堆肥化するバイオマスリサイクルにも取り組む<有嶋建設(株)> ……	62

## 第3章 サービス

CASE 28	国内有数の馬産地という特性を生かし、 輸出馬検疫事業等への進出で地域活性化の一翼担う<ケイセイマサキ建設(株)> ……	64
CASE 29	親会社依存で赤字の子会社、「自前の営業」強化で経営革新<J社> ……	66
CASE 30	原価管理厳格化、赤字体質脱却と共にマンション建設・管理・仲介一括事業確立へ<I社> ……	68
CASE 31	建設業で培った自社の「強み」を活かし、地域に貢献する福祉・介護分野を強化<(株)斉藤工務店> ……	70
CASE 32	商材と運営形態を大きく見直し、不振の新分野(惣菜事業)の再構築を図る<中谷ホールディングス(株)> ……	72
CASE 33	「建築サービス業」で業績好転の建設企業が、 今後の展開に向けて事業戦略を見直し<(有)小坂田建設> ……	74

## 第4章 農林業

CASE 34	高品質アスパラガスの生産増、販売の促進による収益の安定化<幌村建設(株)> ……	76
CASE 35	自社のバイオ燃料を生かして、北国でマンゴー栽培に挑戦<(株)更別企業> ……	78
CASE 36	ビニールハウス用薪ストーブの製造販売で、新分野に進出<(株)斉藤鉄工建設> ……	80
CASE 37	「自然薯」の生産、加工、販売までの事業、「6次産業化」を視野に戦略を見直す<(有)仙石組> ……	82
CASE 38	地元にも多く生育する孟宗竹を使った、竹炭・竹酢液製造販売事業の販路拡大<(株)佐藤興業> ……	84
CASE 39	未知の新分野、食品加工販売事業のプロモーション基盤を固める「ブランド化」<(株)竹之内組> ……	86

## 第5章 その他

CASE 40	生肉加工や唐揚げ移動販売を展開、被災地の雇用創出を目指す<(有)高橋鉄工所> ……	88
CASE 41	内装用作業ロボットの安全性を検証、操作法をマニュアル化し現場導入を加速化<萬産業(株)> ……	90
CASE 42	外国人技能者育成の豊富な経験から、成長続く海外市場への進出を計画<(株)ヤマシタ> ……	92

CASE 44	営業実績の積み上げが最優先、案件紹介など直接的な支援を実施<(株)白石工業> ……	96
---------	---	----

# 「建設企業のための経営戦略 アドバイザー事業」とは

本書で取り上げている事業転換事例は、国土交通省による「建設企業のための経営戦略アドバイザー事業」の支援内容の一部をとりまとめたものです。同事業は、平成23年4月から、以下の要領で実施されました。

## 1 事業の概要

同事業は、中小・中堅建設企業が取り組む、新事業展開、事業承継、企業再編・廃業などを後押しし、企業の経営戦略の実現を支援することを目的としています。

支援内容は、大きく「入口支援」と「出口支援」の2段階に分けることができます。「入口支援」は、専門家が電話や派遣を通じて、幅広い企業を対象にアドバイスするものであり、「出口支援」は、そのうち一部の企業を対象に、目標達成に向けて継続的にコンサルティングを行うものです。本書に掲載した事業転換事例は、この「出口支援」の支援内容を取りまとめたものになります。

## 2 経営戦略相談窓口

同事業に関する問合せや申込みを受ける窓口として「経営戦略相談窓口」を全国11ヶ所に設置しました。設置場所は、財団法人建設業振興基金及び各地方整備局等、詳しくはP5表1をご覧ください。

開設期間：平成23年4月18日(月)～  
平成24年3月30日(金)

開設時間：平日 午前10時～午後5時

## 3 本事業による支援の流れ

各支援の流れは以下の順序で行われました。

### 入口支援

①相談を希望する企業が、経営戦略相談窓口に申込みを行う。1企業あたり2回まで無料。  
(平成23年度、770件)

②経営戦略相談窓口の担当者が、建設企業から受けた相談について、その企業の所在地の「エリア統括マネージャー」※1に対応を依頼。

③エリア統括マネージャーが、電話にて企業の相談に対応。必要に応じて、各分野の専門家である「建設業経営戦略アドバイザー」※2を選定し、派遣する際のアドバイスも実施。  
(平成23年度、724件)

### 出口支援

①入口支援を実施した建設企業の中から、審査により支援効果が見込めること等を基準に継続支援企業を選定。  
(平成23年度51件 第1回選定組は9月、第2回選定組は12月より支援を開始)

②専門家や金融機関など複数の専門家からなる支援チームを組成して、目標達成に向けて継続的支援を実施。

(支援例・内容例)

到達目標の設定、経営戦略・実現プランの策定支援、支援策アドバイス、販路開拓・金融機関との調整など。

## 4 都道府県・金融機関との連携について

これら支援を効果的に行うために「パートナー協定」も新設しました。32都道府県、82金融機関と、以下の事項等で連携を図って、企業の経営戦略の実現を図りました。

- ・パートナー機関の要請に応じて、パートナー機関で行う建設企業向けの経営支援のためのセミナー等に、建設業経営戦略アドバイザーを無料で派遣する。
- ・パートナー機関の要請に応じて、適切な建設業経営戦略アドバイザーを選定・紹介する。
- ・パートナー機関の要請に応じて、予算の範囲内で、パートナー都道府県が独自のスキームで支援している建設企業を、エリア統括マネージャーが事業性評価を行った上で、本事業のスキームで引き継ぎ、出口支援を実施する。
- ・パートナー機関は、各種手段を通じて、本事業の周知・普及を実施する。
- ・その他、本事業により支援する企業について、パートナー間の協力を推進する。

### パートナーとなった都道府県(計32)

北海道	山梨県	奈良県	愛媛県
青森県	新潟県	和歌山県	高知県
岩手県	富山県	鳥取県	佐賀県
宮城県	石川県	島根県	長崎県
秋田県	岐阜県	岡山県	熊本県
山形県	福井県	広島県	大分県
福島県	京都府	山口県	宮崎県
神奈川県	兵庫県	徳島県	鹿児島県

### パートナーとなった金融機関(計82)

<b>北海道</b> (株)北海道銀行 (株)北洋銀行	<b>近畿</b> (株)福井銀行 (株)滋賀銀行 (株)京都銀行 (株)近畿大阪銀行 (株)池田泉州銀行 (株)南都銀行 (株)紀陽銀行 (株)福邦銀行 (株)関西アーバン銀行 (株)みなと銀行
<b>東北</b> (株)東北銀行 (株)秋田銀行 (株)北都銀行 (株)荘内銀行 (株)東邦銀行 (株)仙台銀行 (株)きらやか銀行 (株)福島銀行 (株)山形銀行	<b>中国</b> (株)鳥取銀行 (株)山陰合同銀行 (株)山口銀行 (株)島根銀行 (株)トマト銀行 (株)もみじ銀行 (株)西京銀行
<b>関東</b> (株)常陽銀行 (株)筑波銀行 (株)武蔵野銀行 (株)千葉銀行 (株)千葉興業銀行 (株)横浜銀行 (株)山梨中央銀行 (株)八十二銀行 (株)栃木銀行 (株)東和銀行 (株)京葉銀行 (株)東日本銀行 (株)長野銀行 (株)群馬銀行 (株)八千代銀行 西武信用金庫 多摩信用金庫 三浦藤沢信用金庫	<b>四国</b> (株)阿波銀行 (株)百十四銀行 (株)伊予銀行 (株)四国銀行 (株)徳島銀行 (株)香川銀行 (株)高知銀行 (株)愛媛銀行
<b>北陸</b> (株)第四銀行 (株)北越銀行 (株)北陸銀行 (株)富山銀行 (株)北國銀行 (株)大光銀行 (株)富山第一銀行	<b>九州</b> (株)福岡銀行 (株)西日本シティ銀行 (株)佐賀銀行 (株)十八銀行 (株)親和銀行 (株)肥後銀行 (株)大分銀行 (株)宮崎銀行 (株)鹿児島銀行 (株)佐賀共栄銀行 (株)長崎銀行 (株)熊本ファミリー銀行 (株)宮崎太陽銀行 (株)南日本銀行
<b>中部</b> (株)大垣共立銀行 (株)静岡銀行 (株)静岡中央銀行 (株)名古屋銀行 (株)第三銀行	<b>沖縄</b> (株)沖縄海邦銀行 (株)沖縄銀行

## 5 ホームページ

本事業のポータルサイトを開設しています。事業の概要紹介がご覧頂けるほか、相談申込みなども、ここから行えます。

<http://www.yoi-kensetsu.com/advisory/>

### 被災した建設企業のための ホットライン

本事業の一環として、平成23年3月11日の東日本大震災で被災した建設企業のためのホットラインを開設しました。

経営・資産状況の把握、債権債務関係の再整理や中長期的な経営計画の策定等について、支援メニュー等の情報を提供し、エリア統括マネージャーや弁護士が電話でアドバイスをを行うものです。必要に応じて、経営戦略アドバイザーを無料派遣します。

※震災関係の相談については何回でも利用可能

#### ホットライン電話番号

**0120-292220**

(フリーダイヤル)

- ※1 エリア統括マネージャー：地域ブロックごとの相談案件を統括する者です。全国を11の地域ブロック（北海道、東北、北関東、中関東、南関東、北陸、中部、近畿、中国、四国、九州・沖縄）に分けて、建設業経営戦略アドバイザーの中から選定しています。（P5表2をご確認ください。）
- ※2 建設業経営戦略アドバイザー：（財）建設業振興基金に登録している中小企業診断士や公認会計士等の専門家です。

表1 経営戦略相談窓口一覧

経営戦略相談窓口	TEL番号	FAX番号
財団法人建設業振興基金 構造改善センター	03-5473-4572	03-5473-4594
北海道開発局 事業振興部建設産業課	011-709-2311	011-738-0235
東北地方整備局 建政部計画・建設産業課	022-225-2171	022-227-4459
関東地方整備局 建政部建設産業第一課	048-601-3151	048-600-1921
北陸地方整備局 建政部計画・建設産業課	025-370-6571	025-280-8746
中部地方整備局 建政部建設産業課	052-953-8572	052-953-8606
近畿地方整備局 建政部建設産業課	06-6942-1141	06-6942-3913
中国地方整備局 建政部計画・建設産業課	082-221-9231	082-511-6189
四国地方整備局 建政部計画・建設産業課	087-851-8061	087-811-8414
九州地方整備局 建政部計画・建設産業課	092-471-6331	092-476-3511
沖縄総合事務局 開発建設部建設産業・地方整備課	098-866-1910	098-861-9926

表2 エリア統括マネージャー一覧

担当ブロック	マネージャー	主な保有資格	管轄都道府県
北海道	平野 陽子	中小企業診断士	北海道
東北	高橋 雅裕	中小企業診断士	青森県／岩手県／宮城県／ 秋田県／山形県／福島県
北関東	矢口 季男	中小企業診断士／一級販売士	茨城県／栃木県／群馬県
中関東	藤井 一郎	中小企業診断士	埼玉県／千葉県／長野県／ 山梨県
南関東	藤原 一夫	中小企業診断士／一級建築士／一級建築施工 管理技士	東京都／神奈川県
北陸	大橋 克己	中小企業診断士／社会保険労務士／一級建築 施工管理技士／一級土木施工管理技士	新潟県／富山県／石川県
中部	井戸 三兼	中小企業診断士／宅地建物取引主任者	岐阜県／静岡県／愛知県／ 三重県
近畿	高槻 仁志	中小企業診断士	福井県／滋賀県／京都府／ 大阪府／兵庫県／奈良県／ 和歌山県
中国	黒江 正行	中小企業診断士／一級販売士	鳥取県／島根県／岡山県／ 広島県／山口県
四国	後藤 吾郎	公認会計士／税理士	徳島県／香川県／愛媛県／ 高知県
九州・沖縄	吉永 茂	公認会計士／税理士／行政書士	福岡県／佐賀県／長崎県／ 熊本県／大分県／宮崎県／ 鹿児島県／沖縄県

# MEMO

A large rectangular box with a thin black border, containing 25 horizontal dashed lines for writing. The lines are evenly spaced and extend across the width of the box.





# 第 I 部 企業・事業の再生

第 1 章 事業再生

第 2 章 組織再編

第 3 章 撤退・廃業

## CASE01

A社 (栃木県)

# 月商10カ月分の債務を抱えた老舗、 意識を変え「利益生む現場」を創る

エリア統括マネージャー:矢口季男

## 1、経営課題

### 公共工事依存で売上激減 実質は約1億円の債務超過

A社は、栃木県にある公共工事を主体とする昭和20年創業の老舗建設企業である。

山間部を中心に砂防工事や河川工事で実績を重ねてきたが、公共工事の激減により、ピーク時には約15億円あった完工高が、平成23年6月には4.4億円にまで落ち込んでしまった。

過去3期に渡って営業利益・経常利益ともに赤字で、直近期の長短借入も多額にのぼる。一般に、借入月商倍率が6カ月を超えると経営は厳しく、赤信号となる。

毎年の赤字は資産を毀損していく。同社の直近期の貸借対照表(B/S)は資産超過ではあるものの、返済能力のない子会社への仮払いや未収金が約2億円、それに未成工事支出金の修正等を行うと、同社は実質約1億円の債務超過という状況にあった。まさに完工高の減少→利益幅の減少→赤字という悪循環を経て資金繰りが困窮し、会社の体力が奪われていく、典型的な例であった。

### 中小企業再生支援協議会の支援で返済猶予も 震災も響き資金繰り難づく

そこで同社は、メインバンクをはじめとした数行の協力のもと、平成22年3月から県**中小企業再生支援協議会**<sup>P21</sup>の支援により経営改善計画を立て、1年間の返済猶予をしてもらう。その間に経営を立て直し、2年目からは営業キャッ

シュフロー(営業CF)の80%以内を返済していく計画であった。

しかし震災の影響も受け、完工高の増加が見込めない中、計画と実績に大きなズレが生じた。当初の計画とは異なり、返済原資がまったくない状況が続いた。

### 地元に着目し手堅い実績 トップにも強い改革意欲

もともと、同社は地域の国道や観光道の除雪作業やがけ崩れ保全等の維持管理に経験と実績があり、地域の信頼を得ていた。とくに山岳工事については他社の追随を許さない実績と技術を誇っていた。

また、社員の8割以上を地元から採用するなど、地域の雇用創出にも貢献してきた。地元採用の従業員は会社に定着して働き、若い後継者も承継を視野に経験を積んでいて、人事の面でも長期的な事業継続が十分に可能である。事業の実績と能力については、共に問題ない。社長にも、具体的な道筋をつけて事態を必ず好転させるという、改革に向けての強い意欲があった。

同社の経営構造をよく見てみると、この3年間に約85%で推移していた原価率を3%下げることができれば黒字転換が可能である。その黒字から返済原資も生まれる。同社のケースでは、それらを基礎に、実現可能性の高い改善計画書の見直しを行えば、金融機関からある程度の資金調達もでき、今後の資金繰りも安定すると考えられた。

## 2、支援計画とその成果

### 「利益を生む現場」づくりをめざし、 従業員の意識改革も促進

公共事業は今後も増加が見込めず、安定的受注も容易ではない。業者間の競争も激しく、積算・見積段階で利益を十分加味して受注が決まることはほとんどない。利益の多寡は、工事現場の施工管理等における原価管理をする時に決定される傾向が強くなっている。

したがって「利益を生む現場」づくりをめざすためには、管理における仕組みやシステムの問題もさることながら、最も重要となるのは従業員、とりわけ原価管理や管理監督を行う現場代理人の意識の問題である。現場代理人の意識が同社の利益に与える影響は、特に大きいと思われた。

### 原価管理を徹底し

#### 現場から利益を出す仕組みを構築

今回の支援においては、この構造を前提としていかに利益を出すのが問題となった。具体的には完工高が約5億円の場合、外注費などの管理で工事原価を83%に抑えたとともに、積立保険（生命保険等）の見直し等で経費を7,000万円以内に抑え、利益を確実に出すことが今後の中心的な課題となった。

そのため、原価管理委員会を社内を設置して原価管理を徹底し、「利益が上がる実行予算の作成」を行うとともに、「現場における工期短縮」「現場管理の強化」を進めることで時間比例費（時間に比例してかかる労務費や建機のレンタル料など）を削減し、「現場で利益が上がる体制」の確立を図った。その結果は、工事ごとに総括し、原価管理委員会で確認。次の実行予算の作成や現場管理に活かすPDCAサイクルを回して

いくことにした。

営業面では、同社の強みを活かしながら、地元密着の営業展開、民間工事、修繕やリフォーム工事を受注するための営業を強化した。

### 現場代理人を中心とした 意識改革を実践

これまで老舗ということもあって社内の雰囲気は甘く、危機意識の乏しい傾向が見られたが、「現場の社長」である現場代理人を中心に、意識改革に取り組んだ。

会社が置かれた状況や課題についてレクチャーを実施し、意識の改革も進めていくなかで、現在、代理人を中心に、より強い危機感を持って業務改善が図られていった。

経営改善計画書の見直しはこれからになるが、その骨子となる原価の見直しは実施した。このような意識改革と原価削減によって、赤字体質から脱し、利益を生み出す可能性が大きく見えてきた。

### キーワード解説

**現場代理人**：現場において元請業者を代表する人。請負者の代理人として請負契約履行のため現場に常駐して、工事現場一切の事項を処理しその責めを負う。（出典）「公共工事標準請負契約約款」中央建設業審議会

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

A社  
所在地／栃木県  
資本金／50,000千円  
従業員数／22名  
売上高／594,034千円（平成22年6月期）  
完工高／594,034千円（平成22年6月期）  
営業利益／-51,504千円（平成22年6月期）

### 支援のポイント

- 厳しい経営環境の中で、建設業の利益は、原価管理の良し悪しによって決定づけられる。
- 原価管理を直接担うのは現場代理人であり、その意識改革が重要である。

## CASE02

B 社 (神奈川県)

# 従業員参加型でベクトル合わせ、 「売上から利益へ」経営転換

エリア統括マネージャー:藤原一夫



## 1、経営課題

### 内装工事の草分けとしての実績 仕事はあるが利益が出ない状況に

B 社は、内装仕上、造作家具、オフィス什器などを手掛ける、神奈川県にある内装専門工事業者である。昭和 13 年の創業から、インテリア業務の草分けとして歩みを重ねてきた。優秀な職人を育て、有名な建築物の内装を手掛けるなど、大手ゼネコンの下請工事を中心に、神奈川県内トップクラスの実績をあげている。

また、早い時期から木製家具製作工場を立ち上げ、その後家具販売センターを開くなど、地域製造業者としての別の顔も持っている。

ところが近年、発注者であるゼネコン自身の経営が厳しくなってきた。同社にとっても、ゼネコンからの仕事は「量」こそあるものの、その仕事からは「利益」を確保できず、むしろ赤字になってしまった。そうした状況下、平成 21 年以降 3 年ほど、会社全体として経常赤字が続いている。

### 急な職人手配で前期赤字に リフォームの伸び悩みも課題

赤字の一因は、仕事が一時期に集中して「施工能力以上の受注」となって職人が足りなくなり、急な応援外注を作業所サイドで手配し、予想外のコストがかかったことである。なお、前々期（平成 19 年度）は原価意識を高め、外注先にも指導を徹底した結果、経常利益を出すことができた。外注先への配慮は必要だが、黒字転換は可能である。

同社が経常赤字に転落した原因としては、「ゼネコンの下請」工事が赤字になったことに加え

て、原価率の高いリフォーム工事にも問題があった。

同社は、10 年ほど前に子会社を設立し、地元住民（エンドユーザー）からリフォーム工事を受注してきた。しかし、同子会社は設立当初から経営不振が続いていた。その結果、2 年ほど前に子会社を閉鎖し、その事業を同社内の部署でひきついだすが、その事業分野の業績は依然として伸び悩んでいる。

### 一人ひとり優秀だが 従業員のベクトル揃わず

こうした課題を解決していく基礎となる、従業員のベクトルも一つになっていなかった。

同社の社員はそれぞれ優れたスキルをもっており、担当者レベルまで、個々人で数値管理ができることが強みとなっている。反面、個々人がもつ目標（ノルマ）は理解しているものの、それが「会社全体の目標」とどう関連するのかに今ひとつ関心が薄い。そのうえ、会社による業績評価基準も従業員に開示されておらず、人事評価の従業員へのフィードバックもなされていなかった。

年間事業計画の実施事項にも、「いつまでに」「誰が責任を持って」ということが明記されていない。また、3～5 年スパンの戦略的事業計画も作成されていない。社長の後継者も決まっていない。

こうした経営課題を解決しつつ事業を再生するため、同社ではある金融系コンサルタント事務所に依頼して事業計画書を作成した。しかし、その事業計画書は単なる数字合わせで、具体性に乏しかった。

## 2、支援計画とその成果

### 専門家の分担が有機的に機能

#### 説明会で役員が従業員参加型経営を目指すとの弁

上記の現状をふまえ、今回の出口支援は、①戦略的事業計画の作成、②リフォーム工事部門の黒字化、③後継者の選定・育成スケジュールの明確化を目標とした。

中小企業診断士2名とメインバンクの担当課長の3人で支援チームを組成し、協力・分担して支援を進めた。計画づくりの前提となるヒアリングについても、メインバンクの担当者が日頃の人間関係や会社でのポジションを把握する一方、2人の診断士が、それぞれ対象者の年齢に応じてヒアリングを分担することで本音を引き出した。このようなヒアリングの仕方によって、実情に即した事業計画作りをめざした。

ヒアリング、事業内容調査、後継者選定調査等、さらに業績はじめ内部環境分析をふまえ、「中期事業計画書(案)」作成支援を行い、同社の「中期事業計画書(案)」を作成した。その後、社内で説明会(報告会)を開いた。

この説明会で、同社の牽引役である役員が、「会社の方針や業績評価など『人がやる気を起こす』部分に従業員の参加が少なかったことが古い経営だった」と大いに反省。「これからは従業員参加型で経営再生をめざします」という発言を行った。会社の中心的な役員のこの発言は今回の出口支援の大きな成果であった。

社長からも、「従業員、家族も含め、後継者の選定を早急に進める」との発言があり、事業承継を含めて、同社の将来への希望が見えてきた。

### リニューアル工事に再チャレンジ

#### 後継者選びにタクスフォース活用

今後は、経営体質を「売上志向」から「利益

志向」に転換していくことが同社の課題となる。そのためには、利益率の高いリニューアル工事部門の黒字化が鍵となる。

その実現のためには、営業スタイルも、ゼネコンの担当者への営業だけでなく、地元住民に向けた営業が必要である。それに向け営業マンの育成期間が1年程度必要であるが、すでに営業マンの意識改革も相当進んでおり、順調に営業体制が構築されつつある。

他方、同社の将来に関わる後継者の選定は、今回の出口支援において、適当な人材がすぐには見当たらなかった。今後3～4名を後継候補とし、5年程度の期間をかけて選定を進めることを事業計画書に明記した。

具体的な施策としては、当事業計画(3カ年計画)の実行部隊として「経営タクスフォース」(仮称)を設置。後継候補達もそこに入れて、活動状況を見ながら後継候補を絞っていく。

リニューアル工事の発展(売上の50%をめざす)を軸とした、下請依存からの脱皮と後継者の選定・育成が同社の大きな課題だが、今回の支援で経営層から従業員までがベクトルを揃え、課題解決のスタートラインに立つことができた。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

B社

所在地/神奈川県

資本金/14,400千円

従業員数/30名

売上高/1,881,449千円(平成22年10月期)

完工高/1,881,449千円(平成22年10月期)

営業利益/ 60,646千円(平成22年10月期)

### 支援のポイント

- 後継者づくりは社長の役割の1つであり、時間をかけて準備していく必要がある。
- 下請依存からの脱皮を図るには、エンドユーザーからの直接受注が不可欠。それに向けてスキルの習得など、自社独自の営業力を確立、強化していくことが求められる。



## CASE03

C 社 (兵庫県)

# 事業承継の前提＝相続税に目途、 第三者関与で親族の利害を調整

エリア統括マネージャー：高槻仁志

## 1、経営課題

### リフォームやコンビニ関連工事 脱・公共事業で業績が回復

C 社は、神戸市にある総合建設企業であり、昭和 42 年の創業以降、地元に着実に主として土木工事を手掛けてきた。

しかし近年、公共事業が減った影響で利益が減り、財務も毀損していく。

そうした困難にも負けず、後継者候補である専務（社長の息子）は、大手ゼネコンに営業職として勤めた後、平成 14 年に同社に入社し、一級土木施工管理技士や一級造園施工管理技士の資格を取るなど、前向きに同社の経営革新に取り組んできた。

専務が中心になることで、事業面では、公共事業中心から、個人や一般事業者からの受注に切り替わり、成果が上がり始めた。

具体的には、個人宅の住宅リフォームや大手コンビニエンスストアの改築・改装に伴う駐車場整備や外構工事を継続的に受注できる可能性が出てきている。住宅基礎工事に関する新工法の開発業者とも提携できる見通しとなり、それらが収益構造の改善につながることで、同社の業績は上向きつつある。

### 財務と原価の管理がバラバラ 経営管理のしくみに弱さ

民間工事は小規模なものが多い。そこでは、きめ細かい対応と短工期での仕上げが必要になる。同社はそのための施工体制を持つはいるが、従来は公共工事を主体としていたために、その体制は未だ十分とはいえない。「小さな仕事」を確実に利益につなげるための営業体制（施工主との的確な折衝など）にも未整備な面がある。

さらに、財務管理と原価管理を別々の担当者が行っていたが、共通のルールがないため金額に乖離があった。せっかく作成した管理資料を誰も見ておらず、活用もしていないことがあるなど、経営管理体制に弱さがあった。この点の克服も、同社の財務の安定のためには、急務の課題であった。

### 後継者候補は決まっているが 相続税や会社の将来などに不安

相続を含む事業承継を円滑に進めることも大きな課題だった。

同社の場合、後継者候補は専務に決まっていた。そのために後継者を捜したり、これから後継者を育成するという悩みはなかった。しかし、専務には次のような不安があった。同社は債務超過の恐れがあるのではないかと。金融機関からの借入の担保となっている土地に対する相続税がどのくらいになるかわからない。同社がリスクスケジュール中なので、今後も業績が安定し借入を返していけるのかどうか、等々。後継者と自他共に認めている専務にも、今一步、今後の会社の経営革新に意欲的になれない悩みがあった。

一方、会社は専務にひきつぐことで全員の認識は一致しているものの、社長夫妻は「個人資産は自由にしたい」との思いからか、専務にまだ開示していない情報も多々あった。専務としても、その部分は突っ込んだ話がしにくかった。経営管理についても、専務、その妻、母、叔母など、おもな関係者が親族であるため、互いに言いにくい部分があった。

## 2. 支援計画とその成果

### 相続税を試算し支払い方針立てる 財務と原価に共通のルール作成

財務と原価管理の基準が異なっているのは、経営の実情がわからないため、これまで引き渡し時に計上していた売上高を、進行基準により月次で計上するなど工事進行基準にルールを統一した。

また、相続が重要なウエイトを占める経営課題に取り組むため、支援を統括する中小企業診断士のほか、診断士と税理士両方の資格を持つ専門家2人の計3人で支援チームを組んだ。税理士は、一人が財産評価に必要な事項を調査、ヒアリングし、もう一人がその結果をもとに税額を試算した。

遊休不動産のうち処分でき、そのほうが有利なものは処分することになった。処分不能なものは相続税が発生するが、税額を試算したところ、延納によって支払えることがわかったので、延納することとし納税資金にも目途を付けた。

**中小企業の特性**を考慮した同社の実態財務諸表は資産超過であることもはっきりした。

後継者である専務は、相続や債務超過をめぐる不安が晴れたので経営改善に打ち込めるようになった。経営管理については、すべてを専務が抱え込むのではなく、資金繰り表の作成を従業員に依頼するなど、経営管理に関わる仕事の分担ができるようになった。

専門分野が異なる中小企業診断士が協力し、課題を整理しつつ優先順位を付けた支援を行うことで、3ヶ月間という短期間とはいえ、具体的な成果をあげることができた。

### 不安めぐい経営にも前向き 承継の決意にはなお課題も

今回の出口支援では、後継者候補は決まっ

ているものの、候補者が不安を抱えている場合に、不安の「核」の部分を確認し、そのつかえを取り除くことにまず取り組んだ。その結果、事業承継が促進され、後継者が経営に対していっそう前向きに取り組めるようになった。

ただし、社長夫妻の個人資産の詳細を開示することは今後の課題であり、専務自身が事業承継計画を固め、進めていく段階の問題として残されている。

本件は親族間の利害が絡んだデリケートな問題を第三者＝専門家の関与で解きほぐし、前に進めた実例として他の承継事案においても参考になろう。一方で、経営管理体制は改善に歩み出したが、まだ多くの情報が専務の頭の中だけにある暗黙知にとどまっている。これを可視化し、業務を従業員にシェアしていかなければならない。従業員間でも重複している作業があるので、会社全体のルール作りも求められる。

### キーワード解説

**(財務を評価する際の)中小企業特性**：中小企業では、企業の資産と経営者の個人資産が一体となっていることがよくある。そこで、経営者からの会社の借入金を、負債ではなく自己資本とみなすことができる。経営者の支援意思があれば、個人資産を企業の返済能力に加える。(出典)「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」金融庁

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

C社  
所在地／兵庫県  
資本金／30,000千円  
従業員数／13名  
売上高／159,341千円(平成22年5月期)  
完工高／159,341千円(平成22年5月期)  
営業利益／ 8,838千円(平成22年5月期)

### 支援のポイント

- 中小企業では事業承継の際、親族間の利害が絡んだデリケートな問題も生じやすい。円滑な事業承継のため、必要に応じて税理士、弁護士、中小企業診断士など、専門家の助言を受けることが望ましい。
- 経営に関する情報をオープンにし、社内の風通しを良くすることが、業務の効率向上につながる。

## CASE04

D社

# どんぶり勘定から計数管理へ、 事業計画の実現性を高める

エリア統括マネージャー:後藤吾郎



## 1、経営課題

### 地域で評価される専門工事業 受注減と緩い管理から連続赤字に

D社は昭和35年に四国で創業、同45年に設立された型枠工事を主とする専門工事業の会社である。地域の型枠業では名が通っていて、実績もあったが、近年、公共事業の減少などから受注が低迷したうえ、工事の採算性も落ちていた。

損益分岐点を超える受注がなければ利益は出ないが、原価管理をきちんとしていれば赤字を抑えることはできる。ところが同社では、月次での損益管理が不適切で、赤字が膨らんでしまった。受注計画表と工事台帳は作られているが、社内で情報が共有されず、またそれらが毎月の試算表にも反映されていなかった。

そのため、その月の受注が落ち込んだり、それぞれの工事でも赤字が出てしまったりしても、リアルタイムで把握し手を打つことができなかった。そのため工事の赤字への対応が遅れがちになり、結果、同社では、過去3年連続で赤字決算が続いた。

### 新分野進出事業も採算とれず 自前の事業計画は数字に甘さ

同社は、新分野進出の一環として、自社で出る型枠の廃材などから木質ペレットを作って販売するバイオマス事業に乗り出した。環境面で社会的貢献ができ、経営者にも思い入れがある試みだったが、経営上の位置づけがはっきりせず、この部門でも赤字が続いている。

同社は、こうした厳しい経営状況を脱するため、自ら事業計画書を作成していた。

その計画は、経営理念や行動計画など定性的な情報に大きな問題はなかったが、数値計画が甘かった。たとえば計画では「売上高5億円」となっているが、「採算にのるためにはこれだけの売上が必要」というところから逆算して「採算がとれる売上目標」を立てた面がある。計画とは異なって、実際には同社の受注は落ち込んでおり、背伸びした売上目標の実現可能性には疑問があった。

### 経営管理と数値計画練り直し 金融機関への説明も課題

そこで、経営管理面では受注高、工事利益率の目標を立て、目標とその達成をリアルタイムで全社的に共有し、もし目標が未達なら直ちに問題点を解明し、業務改善に役立てなければならなかった。

次にバイオマス事業については、期限を切って、その時まで採算に目途が立たなければ原則撤退とする、現実に対応した措置が必要になるであろう。

最後に事業計画については、数値計画の精度を高め、売上については、目標数値を実現可能な線に引き上げた上で、収支が均衡する計画に練り直なければならない。そして、こうした具体的な経営改善の取組と、実現可能性の高い事業計画について、金融機関に納得してもらうことも不可欠である。

幸い金融支援（元金の返済ストップなど）が必要となるほどの財務内容ではなかったため、まずは、経営改善計画の内容についてメインバンクに理解と協力を求めることが当面の目標となった。



## 2、支援計画とその成果

### 計数管理を記帳の仕方から確立 新分野事業には「撤退基準」

今回の出口支援では、同社に赤字が続いているため、早急な経営改善をめざして、公認会計士・税理士と中小企業診断士の2名が支援チームを組み、連携して支援することにした。

経営管理面では、毎月の計数管理ができるよう、会計帳簿の入力の仕方、工事台帳の作成方法、受注計画の作成方法などを指導した。その結果、経営者の意識が変わり、計数管理のしくみも整っていった。計数管理は経営の状況をいち早くつかみ、経営改善に役立てるためのツールである。

バイオマス事業については、平成25年1月をデッドラインに設定し、採算に目途が立たなければ原則撤退するという明確な「撤退基準」を決めた。はっきりした基準がないままでは、赤字を垂れ流し続ける恐れがあるからである。

事業計画は上記の考え方をもとに策定。平成25年6月期以降の事業計画では、売上目標を見直し、完成工事高3億5,000万円（全社売上約4億円）で採算がとれるよう計画を立てた。将来的には、効率化、コスト削減をさらに進め、完成工事高が3億円でも会社の収支が均衡するような強靱な経営体質づくりをめざすことにした。

### 経営者が勉強し、経営改善に努力 金融機関も好意的理解

支援チームは、公認会計士が全体を統括しつつ、工事台帳などを利用した経営改善の方法を指導し、中小企業診断士が経営の実情と課題を事業計画書に落とし込むことで、専門知識を活

かした支援を行い、実現可能性の高い事業計画書を作成した。

経営者も現状の問題点をよく認識し、本出口支援のほかにも商工会議所が主催する勉強会に参加するなど、経営理念、事業戦略、事業計画書の作成方法などの知識習得に努め、経営改善に前向きに取り組んだ。

こうした努力が結実した事業計画書を持って金融機関への説明を行ったところ、相手先も好意的に受け止めてくれた。計数管理の実際の運用、事業計画の着実な実現は今後の課題であるが、事業計画の作成と銀行への説明という初期の目標は達成することができた。

専門工事業では、下請の仕事はある程度安定して入ってくるものの、職人気質の経営者が多く、試算表や工事台帳などを用いた計数管理が苦手の経営者も多数みられる。

そうした状況では、受注が落ち込むと、会社はすぐ赤字になってしまう。しかし、一定の受注さえあれば、計数管理をきちんとすることで売上減のもとでも採算をとることが可能になる。このような経営を行えば、厳しい経営状態になったとしても、即時に対応して、会社を守ることができることを経営者に理解してもらった。

### キーワード解説

**計数管理と原価管理**：計数管理とは、カンや経験によって経営活動を行うのではなく、客観的な経営数字によって、科学的に行おうとする管理手法。特に利益が総利益となる建設業では、現場のコストダウンや原材料の購入費圧縮、外注費の見直しなどの、原価管理の徹底が重要とされている。

### 支援のポイント

- どんぶり勘定では、企業の財政状態や経営成績の真実の姿がわからず、経営改善につながらない。
- 自社の財務や経営の状況を正確に把握するためには、毎月の計数管理が重要。金融機関にも説明しやすい。

## CASE05

E社

# 「抜本的経営改善計画書」を策定、 金融機関との協調関係維持を図る

エリア統括マネージャー：吉永茂



## 1、経営課題

### 公共工事の減少に現場での事故も重なり、 大きく落ち込んだ完工高

九州の北部に本社を置くE社は、昭和30年に創業し、同41年に法人化された総合建設企業である。「誠実を旨に、顧客に信頼感を与える品質を提供する。」という品質方針のもと、各種の土木・建築工事の実績を積み重ねてきた。地域貢献活動等にも積極的に取り組むなど、発注者だけでなく近隣の住民からも厚い信頼を得ている企業である。

しかし、近年、国・地方共に進められている建設投資の抑制が、公共工事を主体とする同社の業績にも確実に影響を及ぼし、平成12年度には57億円あった完工高は、18年度には32億円、20年度には22億円と減少の一途を辿った。このような状況の中、平成20年2月に施工中の現場で事故を発生させたことにより1ヵ月間の指名停止措置、および総合評価型入札における技術点の評価減などのペナルティが課された。このことが営業上の大きな支障となったため業績はさらに悪化、平成23年度の完工高は12億円と、11年前の2割強程度まで落ち込むこととなった。

### 大幅な受注減で経営の効率性も著しく低下、 関連事業も赤字で業績改善に寄与せず

大幅な受注減のため、完工高に対して「人」、「物」、それぞれの面で過剰傾向となり、経営の効率性も著しく低下していた。当然、人員削減の取組も進められたが、予想以上に急激な売上減少に追いつかず、人員過剰の傾向は続いたままであった。

こうした状況において期待されるのが、本業

以外の関連事業によって、会社全体としての経営改善を図るという方策である。しかし、同社ではクレーン作業・重機回送・ダンプ輸送等の関連事業も赤字に陥っていてその健全化も進んでおらず、本業の改善に寄与する状態ではなかった。

そこで、所有する不要資産の売却を進める、という策をとり、その結果一時的に赤字を回避することはできた。しかし、これは本質的な課題の解決を単に先送りしただけに過ぎなかった。

### トップは未熟、サポート人材もなく、 専門家に支援を要請

以上のような難局から脱するために、強力なリーダーシップによる経営改善が必要とされていた。しかし、同社の代表者は前任から経営を引き継いで6~7年しかたっていないため、経営面でまだ改善の余地があった。また、トップをサポートする人材は内外に見当たらなかった。

そこで、第三者である専門家の手を借りることによって、経営改善しようと決意したことが、今回の出口支援のきっかけとなった。

経営再建を進めていく前提条件として欠かせないのは、メインバンクとの協調関係を維持していくということである。そのためには、まず現状の経営分析を行い、会社の現況を十分に理解したうえで、銀行との協議を重ねながら経営改善計画を策定すること、さらに、全社をあげて改善計画に挙げられた各課題を着実にクリアしながら、体系的な収益改善を実現することが必要であった。

## 2. 支援計画とその成果

### 金融機関に継続的支援を要請するため、 「抜本的経営改善計画書」策定に取り組む

金融機関は取引先企業を金融検査マニュアルに沿った基準により分類する「**債務者区分**」を行っている。同社はメインバンクによって「要管理先」に区分されていた。この状況でメインバンクに対してリスケジュールに応じてもらい、継続的支援を要請するためには、その区分を少なくとも「要注意先」にワンランクアップさせなくてはならない。その際、メインバンクへの提出が必要となるのが、実抜計画（実現可能性の高い抜本的な経営再建計画）としての要件を備えた「抜本的経営改善計画書」である。その策定作業を支援することが、今回支援チームに課された主な役割となった。

通常、経営改善計画書の策定は3～4ヵ月程度かけて行われるが、今回は公認会計士2名を含む会計・監査の専門家6名で編成された支援チームにより、1ヵ月で集中的に実施した。これには改善のスタートを早め、手遅れにならない支援を実現するという、モデル的手法の意味合いも込められていた。

### 事業をセグメントで分け、 利益のウエイト、成長の可能性を分析

同社の置かれた事業環境には、営業基盤である地元の県・市において公共工事が拡大・維持傾向にある、社内に資格取得者（1級土木施工管理技士等）を多数有し、県内での格付けにおいて上位の位置を確保しているというプラスの要素もみられる。

そこで、これらの要素があることを踏まえ、計画の実現可能性を高めるために、会社全体の事業を、「公共事業・民間事業」あるいは「土木分野・建築分野」のセグメントに分け、セグメント別にどの分野・事業で利益が上がっているかという「利益のウエイト」、および成長分野・事業はどの分野で、逆に頭打ちになっている分

野・事業はどこかという「成長の可能性」についてのデータを分析した。その結果をもとに、同社に対して「事業の選択と集中」についてアドバイスが行われ、これらは計画の中で設定する目標にも反映されることになった。

### 事故による売上ダウンも織り込み、 現実性のある計画で金融機関と交渉開始

今回の出口支援では、同社が事故を起こし、ペナルティを受けたことで公的な評価が下がり、会社の経営状況がより困難になっていた、ということが重要なポイントであった。

これについては、受けたダメージが公共工事に絡んだ問題であることから、次年度の公共工事の売上高を前年度からかなりダウンして設定するとともに、稼働率が下がった状況に見合った人員削減、給与ダウン等の見直しを行うことにした。具体的には人件費等をある程度下げて、損益の赤字を減らすこと、また今年度はギリギリの赤字程度に抑えて、来年以降、少し利益が出るような形に持っていくことを狙いにして目標を定めた。このように、計画の中にはあくまでも実現性のある数値を盛り込むよう、注意を払った。

こうして「抜本的経営改善計画書」を取りまとめたうえでメインバンクとの交渉に臨んだ。その結果、まずは長期借入金についての元本据置などの約束を取り付けることができた。今後も引き続き、メインバンクとの協調を維持しながら、「抜本的経営改善計画書」に従いつつ、経営改善に向けた取組を進めていく予定である。

### キーワード解説

**債務者区分**：金融機関が融資先の決算書などに基づいて返済能力を格付けしたもの。「正常先」、「要注意先（「その他要注意先」、「要管理先」）」、「破綻懸念先」、「実質破綻先」、「破綻先」に分けられ、「要管理先」以下になると、通常融資は受けられない。（出典）「金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）」金融庁

### 支援のポイント

- 債務者区分のランクが低い場合、金融支援を受けるには「抜本的経営改善計画書」の作成・提出が求められる。
- 利益の状況や将来性を分析し、的確な「事業の選択と集中」を行うことが必要。

## CASE06

佐藤工業(株) (宮城県)

被災企業同士で合同会社を設立、  
業務を早期再生、雇用・復興に貢献

エリア統括マネージャー:高橋雅裕



## 1、経営課題

半世紀を歩んだ老舗業者  
大震災ですべてが流され

宮城県女川町にある佐藤工業(株)は、昭和35年に創業して以来、道路、港湾、上下水道など土木を中心に事業を展開。その後、産業廃棄物処理業、さらに間伐材を有効利用する事業に進出した。また近年、同社は山林伐採材やコンクリート廃材等の再利用を通じて環境分野にも参入し、事業の多角化を図ってきた。

ところが、平成23年3月、東日本大震災により女川町では町内3,000棟以上の建物が全半壊するという未曾有の被害が発生、同社も本社を津波で流されるなど、大きな痛手を受けた。

しかしその後、被災地では、復旧に向けた建設・土木需要が拡大しようとしている。この需要増に対応した体制を取りたいが、建設機材・資材なども流失したうえ、新規の採用も難しい。そこで、自社だけでなく他の業者と連携し、協力体制を取れないかと考えた。

地域の同業者と手を携え  
「合同会社」の設立構想

被災地の同業者同士による「合同会社」という形の連携を考え、地域の建設企業から賛同を得られる目途も立った。

社長は、地域内のリーダー的存在で、復興や地域活性化のための地元組織の長だった。同社は被災後、いち早く現地に仮設事務所を設立し、復興事業と同業者の事業再開への支援に踏み出していて、連携への現実的基盤はすでに築かれていた。

しかし、同社を含め地域の企業には、合同会社という会社方式に必要なノウハウがないうえ、連携への意識に温度差もあった。「相互協力により受注機会が増大する」と期待する企業のほか、「補助金等の支援が受けやすくなる」、あるいは「被災したので廃業を検討しているが、応援があれば頑張れるかもしれない」と考える企業など、各社の思惑の違いがあるなか、共通の目的のもとに結集・連携できる体制の整備も必要であった。

連携には大きなメリット  
地域の復旧・復興に貢献も

被災地の建設企業が合同会社を設立して再生に取り組むことには、次のような意義がある。

- ①被災により経営資源を失った企業が連携することで再建への共同の力となる。
- ②体制整備によって、参加企業全体の経営の安定化が図られる。
- ③今後増加が見込まれる復興住宅の需要等に積極的に参加できる(参加者には個人事業者もいるが、個人事業者単独での入札参加はできない)。
- ④連携体とすることで各種支援が受けやすくなる(支援の受け皿機能)。

以上のような連携した会社へのメリットに加えて、復旧・復興需要への連携した対応で地域貢献につながり、今後、組織体を大きくしていけば合同会社に参加しない他の被災企業の再建にも寄与するなど、大きな社会的な意義もある。



## 2、支援計画とその成果

### 「事業協同組合」か「合同会社」か メリット・デメリットを見極め選択

当面の目標は、同社をメイン企業とした被災地域の建設企業による合同会社の設立と、早期の受注体制の整備を図ることである。

今後2～3年程度は復興需要の拡大が見込まれるが、現在の個別の法人・個人単体の受注体制には限界がある。今回の支援計画でも、ヒアリングや現状把握をもとに、採用すべき連携体組織の検討、そしてその設立の準備が主要業務となった。

連携体の組織形態としては、「事業協同組合」と「合同会社」(LLC)に的を絞り、比較しながら検討を進めた。事業協同組合は、税制上、公共工事の受注に際してメリットが大きい。組合員の取りまとめが難しい。合同会社は、株式会社に最も近いので組織上のガバナンスを取りやすいが、社員等の入れ替えなどは定款の変更が必要で、容易にはできない。このような比較検討を経て、合同会社形式での組織化を決定した。

支援チームでは、引き続き会社設立の実務支援を行い、「リビルド・女川合同会社」として無事設立。8ヶ月の支援期間内に、早くも受注を確保、業務量も増加した。合同会社、参加事業者ともに一人も解雇することなく、今期決算の状況も好転した。

さらに、合同会社の社員（各社の経営者）が、十分な連帯意識を構築するのに必要な打ち合わせなどの時間の確保し、実際の組織運営面では、事務局機能の強化や責任体制、当事者意識の醸成なども必要である。また、復旧・復興の需要が一段落した後の経営のあり方も、いずれ直面する課題である。

本事例は、未曾有の災害に遭った建設企業が手を取り合って再生を図った先例であると同時に、さまざまな経営課題に直面している建設企業が「合同会社による連携」で再生を目指す一つのモデルケースといえる。

各事業体の比較

	建設組合 (民法組合)	有限責任組合 (LLP)	合同会社 (LLC)	事業協同組合
目的	営利・非営利	共同事業による営利	営利	組合員の利益の実現
責任	無限責任	有限責任	有限責任	有限責任
法人格	なし	なし	あり	あり
対外的信用	×	△	○	◎
加入脱退	原則自由	全員一致	定款による記載	原則自由
コメント	LLPが存在する現在においては、選択肢としては×	許認可事業においては、原則全組合員が取得する必要がある。	株式会社に最も近い。登録免除税等が安い。	組合員の取りまとめが難しい。税制上、公共工事の受注に際してメリットが大きい。
総合評価	×	△	○	○

### 復旧業務に追われ収益好転 協議の時間乏しく運営に課題も

しかし、協力体制は、当初の目標であった共同受注・連携体による業務推進の実現までには至っていない。それは、瓦礫処理等の復旧業務や、被災した住宅の修理・建替業務に追われたため、各社に時間的、人的な余裕がなかったからである。今後は、人員不足に対応するために隣県などと連携が求められている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

佐藤工業(株)  
所在地/宮城県牡鹿郡女川町  
資本金/30,000千円  
従業員数/14名  
売上高/255,464千円(平成22年9月期)  
完工高/255,464千円(平成22年9月期)  
営業利益/209千円(平成22年9月期)  
URL/http://www.satocc.com/

### 支援のポイント

- 企業体力が消耗している場合、複数社で取り組む事業体（この場合はLLC）の活用も検討すべきである。
- 「合同会社」は、組織運営が簡素化されており、スピードを要する事業に適している。

## CASE07

F社（神奈川県）

# 鉄道一筋・高い技術の専門業者、 従業員に経営をバトンタッチ

エリア統括マネージャー：藤原一夫

## 1、経営課題

### 独自の建機と優秀な技術者 強みを次世代に引き継ぎたい

高度経済成長期に創業された中小企業の多くが、事業承継という課題に直面している。創業社長の家族には、適切な後継者が見当たらない企業も少なくない。

昭和41年の創業以来、鉄道関連事業一筋で経営してきた神奈川県F社でも、社長が82歳と高齢になったにもかかわらず、身内に後継者がいなかった。

鉄道関連に特化した同社は、とくに、杭打ち工事全般と地中障害物撤去工事を主業務としてきた。高度経済成長を通じて鉄道工事が増える、建機メーカーの協力を得て、低空頭杭打機等の建機を改良しながら順調に業績を伸ばしてきた。

あまたある杭打業者、障害物撤去業者とは違って、「特殊改造された建設機械の開発経験があり、また改造機を持っている」ことと、「鉄道工事に熟練、特化された優秀な職長、職人を直接雇用している」ことが、同社の強みである。この強みを活かして公共交通の維持・発展、安全に貢献してきた。それゆえ、現社長には、「今後も会社が存続し、雇用を守りながら社会的役割を果たしたい。そのために事業承継を成し遂げたい」との強い思いがあった。

### 社長の身内に後継者見当たらず 従業員への承継めざす

しかし、受注量の70%を依存してきたスー

パーゼネコンの事情もあり、公共事業の受注が激減した。そのため、受注も10億円から6億円に激減し、営業収支で赤字を出してしまった。

現社長は危機感を抱き、メインバンク、県の**中小企業再生支援協議会**に相談。その枠組みの下で事業再生計画を策定し、金融機関の協力も得ながら再生をめざした。同計画の課題は、「業績の改善」と「経営者のスムーズな交代」であったが、それを引き継ぐ本出口支援では、後者の実現をサポートした。

同社では、すでに平成23年10月から、実質的な社長業務を、次期社長候補にバトンタッチしていたが、名実ともに経営権を移すにはいくつかの課題があった。

### 豊富な人脈を持つ営業担当役員 経営をはずれ、顧問として処遇

現社長と一緒にやってきた経営陣の処遇について、役員の一人はすでに退職していた。もう一人は、豊富な人脈を持っていることから、対外的には営業担当役員の肩書を残すが経営会議メンバーからは外れ、近くいったん退職し、営業顧問になってもらうことになった。

中小企業の事業承継では、代表取締役の権限だけでなく、会社の所有権＝株式も新社長の下に移さなければならない。そこで株式価格の算定と購入、社長家族の同意、また銀行借入への個人保証の扱いなども事業承継の課題となる。身内でない後継者への事業承継には、解決しなければならない独自の課題もあった。

## 2. 支援計画とその成果

### 税理士が株式の価値を算定 説明会で金融機関に理解求める

今回の出口支援では、中小企業再生支援協議会への相談から関わっている中小企業診断士に、事業承継に詳しい税理士と弁護士を加え、3人の専門家チームを組成した。

後継候補者の従業員ら（代表取締役候補と取締役候補2人の計3人）から、高齢である社長の不測の事態に備え、トラブルが発生しないようにとの意見があり、弁護士のアドバイスを受けながら、現社長と後継候補3人で、事業承継を確約する「覚書」を交わした。

また、スムーズな承継のため、社長候補と支援チームの専門家の中で社長の相続人に、事業承継の計画について説明し、相続人3人の理解を得ることができた。

旧経営陣（社長、役員2人）の持ち株は、会社で買い取ることにした。そのため、株の価値を支援チームの税理士が評価（[囲み参照](#)）。純資産がマイナスのため、「株の評価はゼロ」との結論で、企業に無償譲渡してもらうことになった。

経営者の交代に伴い、同社の銀行借入について、連帯保証人を現社長から新社長に移すこともめざした。再生支援協議会の協力を得て、今年度の決算予想の報告も兼ね、金融機関に対し説明会を開いた。

金融機関からは「連帯保証人の入れ替えは、目標数字を達成してからにしてもらいたい」等の意見が出され、各社持ち帰って検討することになった。

連帯保証人の変更を除いて、予定していた事業承継の課題はほぼ達成することができた。

#### ★取引実績のない株価の時価の評価方法

法人税法上、株式の売買については「時価による」こととされている。時価の算定に当たっては、取引実績のない株式については、課税上弊害のない限り、相続税の評価方法によることを認めている。

具体的な計算式は次のようになる。

①純資産価額

②類似業種比準価額×50%＋純資産価額×50%

①と②のうち低い金額を時価とする。

※純資産価額⇒資産・負債を時価評価して算出した株価

※類似業種比準価額⇒同業他社の株価と比較して算出した株価

### 経営者が若返り業績向上 連帯保証人の交代は今後の課題

経営者が実質的に交代してから半年、平成23年度の業績予想は、震災の影響もあって目標に届かなかったが、営業黒字、経常黒字を確保し、業績は確実に上向いてきた。

連帯保証人の変更は今後の課題だが、変更できていない原因が目標数字の未達だと実感できたことで、現場の工事管理だけでなく、金融機関との交渉、相続人との関係、株所有者との関係など、「経営者の仕事（責任）」のありかたを自覚するよい機会になった。

### キーワード解説

**中小企業再生支援協議会**：中小企業の再生を進めるために、産業活力再生特別措置法に基づき各都道府県に設置された公的組織。窮境にある中小企業者からの相談を受け付け、解決に向けた助言や支援施策・支援機関の紹介や、場合によっては弁護士の紹介などを行い（第一次対応）、事業性など一定の要件を満たす場合には再生計画の策定支援（第二次対応）を実施している。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

F社  
所在地／神奈川県  
資本金／15,000千円  
従業員数／31名  
売上高／590,642千円(平成22年4月期)  
完工高／465,000千円(平成22年4月期)  
営業利益／-4,403千円(平成22年4月期)

### 支援のポイント

- 中堅・中小企業の事業承継は、代表取締役の権限だけでなく「自社株式や事業用資産の承継」にも重点を置くこと。
- 覚書締結や株式価値の算定など、必要に応じて外部機関や外部専門家を活用すること。

## CASE08

G社（東京都）

# 事業承継の可能性を見極め、 資金枯渇前に円滑に廃業

エリア統括マネージャー：藤原一夫

## 1、経営課題

### 民事再生後も経営不振 受注途絶え資金枯渇も

昭和56年創業の同社は、高速道路、一般道路関連工事を得意としてきた。近年は、高速道路の耐震補強工事の受注が多く、道路公団の民営化後も、東京都関連の共同溝工事や地盤改良工事を請ける実績を持つ。数年前までは毎年10億円前後の売上をあげてきたものの、2年前に経営破綻。支援を開始した平成23年9月現在、**民事再生**中にある。

民事再生で、10億円を超えていた債務は1億円近くまで圧縮されたが、会社の建て直しは、経営破綻という事態を招いた経営体質の改善までには至らなかった。

その後、公共工事のみを行ってきたが、民事再生中のため民間会社からの履行保証を受けられず、現金による契約保証金の納付には資金が足りないため、1年以上も新規契約できていないという状況が続いた。

平成23年11月現在、現金残が3,000万円ほどあるとはいえ、破綻後に社長の知人から借りた金の返済と、会社の維持費が必要で、このままでは早期に資金が枯渇する可能性が高い。

### 下請依存で追加が頻発 どんぶり勘定で原価割れも

直前の決算は2,000万円の営業赤字で、その原因は受注減とともに経営の在り方にもあった。

同社は社長を中心に、技術者5名と経理担当者1名で活動している。技術者は経験者を即戦

力として採用しているが、定着率が低い。また、受注工事の下請け依存度が高い。

以前には、腕も良く信頼できる下請けもあったが、強引な値引き交渉などのために離れたこともあって、良い下請けを見つけるのが難しくなっている。低価格での落札のため、優良な下請けに発注できないこともあり、追加工事が頻繁に発生し、原価割れも起きている。

そもそも、建設企業の生命線ともいべき原価計算が不十分で、実行計画が事前に十分検討されていないことも、一つひとつの工事から利益を出せない原因となっている。

### 社長交代・再建か会社整理か 早めの決断が関係者の利益に

こうした現状に社長は強い危機感を持ち、「廃業も含めて今後の方針を決めたい」と考えていた。

同社の経営は、建設需要が多かった時代に適合したもので、現在の厳しい経営環境にはそぐわない面があった。だが、高齢な現社長のもとでは、大胆な経営革新は見込みにくい。

このまま赤字が続くと、債権者に迷惑がかかり、社員も再起のチャンスを遅らせ、競業他社の健全な経営をも阻害しかねない。一方、今なら、東北大地震の復興支援事業があるため、土木関係の再就職は比較的容易だ。

そこで、本出口支援では、まず社長交代による早急な再建をめざし、それが無理なら、即座に円滑な廃業の支援へと支援内容を切り替えることにした。



## 2. 支援計画とその成果

### 抜本的改革による再建か廃業か 限られた時間のなか、的確に判断

社長交代による抜本的経営再建のためには、事業再生計画書の作成、そのための全従業員ヒアリングの実施、後継者の選定、金融機関との取引の正常化を図り、それらが不調な場合には、年内にも廃業支援に切り替える。しかも、平成24年早々には資金が枯渇する可能性が高い状況にあり、決断までに残された時間は限られていた。

従業員にヒアリングしたところ、自社の技術力や将来性に対する評価は全員が低かった。事業承継についても消極的意見がほとんどで、後継者は見つからなかった。

公的金融機関にも、支援者が社長に同行して運転資金（契約保証金）の融資について相談したが、「融資実行は難しい」との答えだった。目標が未達の民事再生企業への金融機関の評価は、やはり厳しいものだった。

### 極めて厳しい経営環境のため 民事再生をあきらめ廃業に

以上の事情とその後の受注および資金繰りの状況も踏まえ、11月末に「廃業への切り替え」を社長が決断。そこで、チームの法務担当である弁護士に指導を仰ぎ、支援内容を切り替えた。具体的には、民事再生手続きの廃止を申請することとし、手続きを早く進めるため、「調査報告書」を作成、提出した。

同弁護士により、民事再生中断手続きを開始。翌週、従業員に対し、手続きはどう進むか、給料と退職金の支払いなどを説明した。

支援にあっていた専門家の連携の結果、翌24年1月、東京地裁から「包括的禁止命令」（再生手続廃止後、破産手続の開始まで、債権者による同社財産への強制執行等を禁止するもの）が直ちに交付された。

### 専門家の連携と社長の英断かみあう 民事再生中の資金繰りには課題

従業員はもとより下請関係にも支払い残がなく、途中の工事もなく、きれいに廃業できたことは社会的にも大きな意味がある。従業員2名も、幸いなことに、ほどなく再就職することができた。

オーナー企業は経営が行き詰まっても決断が遅れがちで、気が付いたときには各方面に借金を抱え傷が深くなることもある。同社の場合は専門家の支援と社長の決断がかみ合って、下請等の取引先には極力迷惑をかけずに廃業することができた。

民事再生は中堅・中小企業の再生の有力な手法だが、再生手続き中の資金繰りは容易ではなく、経営体質の改善が重要になる。また事業承継については、後継者の選定と育成を早いうちに行っているかどうか鍵になる。

### キーワード解説

**民事再生**：経営難の企業が事業を立て直すための法的手続き（個人版もある）。裁判所が認めた再建計画どおり返済すると、残りの借金は免除される。経営者が交代しないのが特徴だが、頓挫して廃止決定が出ると破産に移行する。認可後の廃止は、現在まで8%（※）ほどとみられている。（※）帝国データバンク「民事再生法申請企業の動向調査」（平成24年3月）

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

G社  
所在地／東京都  
資本金／75,200千円  
従業員数／11名  
売上高／325,000千円（平成23年3月期）  
完工高／641,000千円（平成23年3月期）  
営業利益／-20,000千円（平成23年3月期）

### 支援のポイント

- 事業の拡大や新事業展開だけが経営ではない。自社の状況次第では、廃業、撤退、縮小など判断することも戦略的な考え方である。
- 経営者の決断と専門家の連携次第で、利害関係者に迷惑をかけない形での廃業が可能である。

## CASE09

H社（東京都）

# 採算部門譲渡後の廃業を支援、 取引先紹介し経営者が再起へ

エリア統括マネージャー：藤原一夫

## 1、経営課題

### 公共事業中心の経営が 受注減・競争激化で債務超過に

東京で半世紀以上の歴史を刻んできた老舗建設業のH社は、さまざまな公共事業で実績をあげ、最盛期の年商は73億円にのぼった。社長は業界団体役員を歴任、地域に根ざした事業活動を展開してきた。

しかし、公共事業が指名競争入札から一般競争入札に変わった平成18年頃から、受注が減少し、工事単価も下落。赤字工事が多くなった。

平成21年以降は一気に悪化し、同社は債務超過に陥った。直近決算では、長期借入は多額になった。当然、金融機関の返済要求も厳しさを増した。

### 採算部門事業譲渡で債務圧縮も 今後を担うべき若手社員が退職

当時、公共事業のほかに、有名なコンビニエンスストアの店舗開発も手掛けていた。この事業は年商約3億円で、利益も出ていた。

同社は、あるコンサルタントの紹介を受け、コンビニ店舗開発部門を従業員とセットで事業譲渡した。このことによって従業員の雇用を確保するとともに、譲渡代価約1,200万円から、税金など公租公課などを除いた残額を、遊休不動産売却益とともに金融機関への返済に充てた。

さらに本業においても社員のリストラ（従業

員数を22人から5人へ）も実施し、債務を圧縮しつつ事業再生をめざした。しかし、再生の担い手にと考えていた30代の社員5人に揃って退職され、会社経営は一段と厳しい状況に追い込まれた。

### 人的資源失われ再生は困難 円滑な廃業は会社内外に意義

以上の段階で出口支援に入った。社長は経営状況を悪化させたことに対して重大な責任を感じており、廃業や自身の破産も辞さない覚悟もできている、とのことであった。支援チームとしては同社を再生したかったが、負債が大きく、採算事業もすでに手放している上、再生のための人的資源が失われていたため、廃業方向の支援とせざるをえなかった。

廃業方向の支援であっても、利害関係者の損失を軽減し、重い決断に直面する経営者をケアし、支援することには、大きな社会的意味があると考えた。このケースでも、社長は廃業や自身の破産も覚悟する、と言いながらも、歴史ある建設企業を自分の代で閉ざしてしまうということは忍び難く、事業再生にもまだ未練を残していた。そんな心の葛藤と自己矛盾を整理して、納得のうちに退場できる「出口」探しに手を差し伸べることで、それが支援チームに課された使命であった。

## 2、支援計画とその成果

### 1 ヶ月の期間かけ社長自ら決断 廃業手法は「特別清算」を選択

支援チームは、再生が困難なことを説明した上で、「辞めた社員のうち2～3人でも復帰すれば、過去に建設したビルのリニューアル、リフォーム工事など再生の可能性は残る」とアドバイス。メインバンクからは、「銀行としては、倒産するならば法的整理しか考えられないが、従業員を引きもどしてでも再生をしてもらいたい」との意見が出された。

「従業員の復帰を説得するなど、可能性を探ってみたい」との社長の意向を尊重し、期限を確認した上、約1 ヶ月、結論を保留することとした。それは、経営者が重い経営判断を下すために「必要な時間」でもあった。

その結果、社長から「それぞれ現状で頑張っており、復帰は難しい」「OBも、生活を捨ててまで戻ることにはできない」との報告があり、再建は難しいと最終決断をされた。

弁護士を含め支援チームで検討し、法的整理の方法としては、社長の再起に際しての外部への印象も考え、「特別清算」を選択した。特別清算は、破産より費用は安い、債権者集会で「協定」が可決される要件（「債権者の過半数」かつ「総議決権数（総債権額）の2/3以上」というハードルがある。

本件ではほとんどの債権者が金融機関なので、丁寧に話をしていくことでクリアできる可能性が高いと考えられた。

### 法的整理・引っ越し後の再起へ 「個人の営業力」売り先を紹介

社長は同社の債務に対して連帯保証をしていたが、返済できるほどの個人資産はなく、会社清算後、社長個人も自己破産手続きをせざるをえない。今後年金以外にも収入が得られるよう、社長個人の再起も支援した。

支援チームは、社長の人脈や信用力を活かし、建設案件の営業をして建設企業に紹介し、成功報酬によりフィー（3～5%程度）を得ること

を提案。チームメンバー（中小企業診断士）が顧問先などの建設企業等に社長を同行させ、紹介した。いずれも好感を得て、社長の負担軽減にも寄与したと思われる。

### 再建には「人」が不可欠 下請等への配慮は再起にプラス

本件では再生を図る段階を過ぎていたが、事業再生には人材、顧客の確保が大事だという点が教訓に挙げられる。特に、経営者が65歳以上なら、後継者の存在は不可欠である。経営危機に陥った場合には、選択と集中戦略で、「儲かる事業だけを残すことを眼目とし、「決断」⇒「実行」へ果敢に挑戦すべきである。

本件では、下請業者や仕入れ先に迷惑をかけるよう努めた。これは経営者や社員の再起にも有利に作用すると考えられる。

再生はもちろん廃業の場合でも、金融機関だけに委ねるのではなく、建設業界が主導することで、よりスムーズな従業員のひきつぎも含めた事業譲渡（雇用確保）も可能になるであろう。

## キーワード解説

**特別清算**：株式会社の清算手続きの一方法。解散して清算手続きに入った株式会社について、債務超過などで清算の遂行に著しく支障をきたす場合などに、裁判所の下で清算手続きすること。清算型の倒産処理でありながら、破産ほど手が厳格でなく、簡易、迅速に会社を清算できる。[会社法 第510条]

## PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

H社  
所在地／東京都  
資本金／100,000千円  
従業員数／5名  
売上高／1,877,731千円(平成22年9月期)  
完工高／1,877,731千円(平成22年9月期)  
営業利益／ -12,714千円(平成22年9月期)

## 支援のポイント

- 経営者はその思い入れから廃業を回避したが、客観的な数値や状況に基づいて、自社の今後を検討することが必要である。
- 廃業の場合であっても、取引先への返済や従業員への退職金など、人間関係の面において深く配慮すべきである。このことは経営者や社員が再起する後押しともなる。

# MEMO

A large rectangular box with a thin black border, containing 25 horizontal dashed lines for writing. The lines are evenly spaced and extend across the width of the box.



## 第Ⅱ部 新事業展開

第1章 維持管理・リフォーム

第2章 環境・リサイクル

第3章 サービス

第4章 農林業

第5章 その他

## CASE10

(株)大同ポリマー (東京都)

# 既存工法の単価引き下げ競争に、 メーカーと組んだ新建材開発で対抗

エリア統括マネージャー:藤原一夫

## 1、経営課題

### 実績ある防水の専門業者 建設不況で価格競争が激化

東京都日野市にある(株)大同ポリマーは、平成6年に防水材メーカーの指定工事代理店として創業され、その後法人化した。FRP防水工法の草分け的存在の防水工事専門業者である。

創業当初、FRP防水といえば、「建物の防水材」よりも「船舶の防水材」というイメージが強かったが、メーカーの営業戦略とも相まって、戸建住宅を中心に評価が高まり利用も拡大、業績も順調に推移してきた。

ところがこの5年ほど、建設不況もあって防水工事に新規参入が多くなり、単価競争が一段と激しさを増した。

### 新防水材を開発中の企業と 出会い、共同開発を決意

単なる施工の効率化だけでは生き残りに限界があると考え、3年前に、事業再生のための「事業計画書」を作成した。その内容は、内部直雇職人の大半を外注化することによる固定費の削減、材料仕入れ先の複数化による仕入コストの削減、営業力の強化等である。

この計画を実行した後、業績も持ち直してきたが、同社はこの回復をさらに確かなものとするため、新規事業等を模索していた。

その時、アドバイザーから首都圏のある建材専門研究開発型中小企業を紹介される。その会社が新防水材の開発に着手していることを知り、新規事業として共同開発に踏み切ることを決意したのである。

### 雨でも施工でき、リフォームにも適合 防水材コストの半減も可能

共同開発のパートナーとなった相手会社は、すでに新しい防水材の開発をある程度進めていた。新しい防水材を実際の施工に用いるには、公的機関の「耐火性能評価」の認証取得が必要であった。しかしそれができれば、防水材の価格は、これまでのFRP防水で用いられるもの(以下、従来材という)の材料費が半額程度となることが見込まれた。大幅なコストダウンである。

新しい防水材はモルタル(砂・セメントに水を加えて練り上げた建築材料)系なので、下地材(内外装に使用する床材、外壁材を構造的に支持する基材。主にコンクリート型枠用合板(コンパネ)の場合が多い)が雨で濡れていても防水材を塗布することができる。また、従来材を用いた場合には雨の翌日等の施工は出来なかったが天候に関係なくできることになり、現場作業員の労働可能日を大幅に増加させることができる。その結果、施工期間の短縮も大いに期待できる。

従来材と比較して、材料中に占める石油系の原料も大幅に減少し、環境問題にも寄与する可能性がある。また、さまざまな下地材にも密着しやすいため、特にリニューアル工事に適している。

共同開発を進めるには、共同開発の進め方、公的機関での新防水材の「飛び火性能評価」取得など、今後、多くの課題を解決していかなければならない。しかし、専門工事業が建材メーカー(研究開発型中小企業)と新建材を共同開発し、競合他社との差別化を図ることは、建設不況を打開して活路を拓く一つのモデルになる可能性が高い。



## 2. 支援計画とその成果

### 「共同開発契約書」でトラブル防止 試験施工では作業性などを確認

支援チームの支援により、まず、①共同開発のための「商品共同開発契約書」を交わした。契約書の目的は、お互いの役割、権利、義務等々を明確にすることはもちろん、開発途中、開発終了後のトラブル防止などである。開発作業開始前に書面で契約書を交わしたことは、その後の分担・共同作業をスムーズに進める基礎を築いた。

次に、②施工性の確認及び防水性能・耐火性能の自主実験の支援については、同社支店の駐車場に戸建ベランダの模型を作り、社長、開発担当次長及び共同開発者、支援チーム（3名）の立ち会いで試験施工を実施した。その結果、「作業性は良いがやり直し修正が難しい」という新防水材の特性が確認された。

### 専門家の連携により 短期間で防火認定を申請

③従来防水とのコスト比較も行った。材料費は「従来材の約半分程度」であることが確認できたが、新防水材を使った場合の職人の施工効率がわからないため、施工ベースでのコストはすぐには確定できず、課題を残した。

④「公的機関での防火認定」については、担当機関への事前相談に同行し、「性能評価申請図書」作成を支援。申請書提出を行い、受け付けられた。

事前相談から申請書受理まで約5ヶ月という短期間に実行できたのは、支援チームの専門家が、それぞれ得意分野で協力し合えたことの成果である。

### 共同開発の進捗で業績回復に展望 新規採用（内定）は昨年比6名増

今年度の業績が予想より良かったこともあるが、新防水材共同開発の進捗で将来に光がさし、経営陣の士気が上がり、来年度の新規採用として営業担当3名（大卒）、作業員5名（工業高校卒等）を内定した（昨年度は営業2名）。今回の出口支援は雇用拡大にもつながった。

今後の課題としては、公的機関から認証を速やかに得て、一方では、新防水材の施工に合わせた作業手順の作成、施工職人の育成等、施工面の実用化を図りつつ、他方では、「営業に使用するパンフレット等の作成」「工務店等への販売戦略の策定」など、「すぐれた新防水材を使った防水」を売り込んでいく諸方策の実施が挙げられる。両者がかみ合って施工実績が重なれば、業績回復にも寄与することが期待される。

今回の出口支援は、過剰供給構造の業界の中で、材料供給先分散、労働効率向上、職人の単価削減等のオーソドックスなコスト削減策のほか、「建材の共同開発によるコストダウン」という手法も採りうることを実証した。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)大同ポリマー  
所在地／東京都日野市  
資本金／10,000千円  
従業員数／59名  
売上高／1,425,000千円(平成22年9月期)  
完工高／1,425,000千円(平成22年9月期)  
営業利益／369,000千円(平成22年9月期)  
URL／<http://www.daido-polymer.co.jp/>

### 支援のポイント

- 自社の強みがないプロセスについては、他社と連携することで、機能や価格面における差別化を図る方法がある。
- 他社と共同での開発・研究を行う場合、トラブル防止の観点から着手前にお互いの役割、権利、義務などを明確にし、書面で契約を交わすことが必要。

## CASE11

(株)シモダ道路 (岐阜県)

# 駐車場工事に一体的な 役務の提供方式を導入、 新しいマーケットの開拓を目指す

エリア統括マネージャー:井戸三兼

## 1、経営課題

### 駐車場舗装の『診断・補修・維持管理』を 一体的に請け負うシステムを企画・立案

舗装工事業者である(株)シモダ道路は、年々減少する売上高を補うため、新たな工法の開発や、舗装用工事器具を開発し販売するといった取組を行ってきた。しかし近年、これらの売上高が伸び悩み、これまでの事業展開の限界を感じるようになっていた。

そこで同社は、新しいマーケットを開拓するために、これまでの事業で培った知見を生かして、駐車場内の舗装路面に関して『診断・補修・維持管理』の業務を一体的に請け負うことを企画・立案した。この新しいサービスは、とかく日本では軽視されがちなインフラの補修や維持管理に目を向け、補修工事前の「事前対策」を講ずることで補修工事自体の費用の低減をはかるとともに、路面の欠陥から生じる災害発生をも抑止する優れた事業システムである。この事業は、施主に経済的利益をもたらすとともに、安全な地域づくりにも貢献することができ、今後の展開が大いに期待される事業といえる。

### 新事業の構想と関連用品はできたが 事業展開の具体的な方法がわからず足踏み

同社は、これまで、新たな工法を積極的に導入したり、市場販売されていない工具を自社で作出したり、舗装工事において意欲的な経営を進めてきた企業である。今回の場合も、公共工事の減少が続く中で、路面舗装に求められるニーズにどのような変化があるのかに気づき、進むべき方向のひとつをいち早く見出したのである。

社内に商品企画開発・販売の人材を擁しており、新たな販売システムの構想、およびこれに関連する舗装修理用品の開発までは自社でできた。しかしこれらの新しいシステムを、どのようにして具体的に事業展開していけばよいのかわからず、新事業は、これまで「方向はわかっているが歩き出せない」足踏み状態となっていた。

### 市場性や収益性の分析と見極め、 社内の情報共有体制構築などが課題に

同社は、これまで日本の多くの工事業者と同じように「造ること」を主眼に経営を進めてきた。そのため、アフターフォローや維持管理に着目した、新規性の強いこの販売システムに、どの程度の市場性や収益性を見込めるのかを確かむことができないでいた。まずこれらについての明確な分析と事業の見極めが必要であった。

また、この事業の販売方法の特徴である見積りから管理までの一連のトータルなシステムの中に後のトラブルの種となる問題はないかどうか、どのような販売促進体制をとればよいのか、新システムの販売に関して社内における情報共有体制をどのように構築するのか、などの点を従来から検討課題として挙げていたにもかかわらず、つめ切れないまま具体化できないでいた。

さらに、売上も経常利益も減少する中、新規事業資金を手当てすることができるのかという大きな問題も、依然として解決されないまま残されていた。



## 2. 支援計画とその成果

### 対象となりうる物件の状況や件数を調査し、市場の特性と規模を把握

新事業の具体的な展開方法を示すために、市場調査、販売システムの見直しと展開方法、販路開拓、さらに資金調達についての指導をした。

市場調査では、まず会社の近隣にある駐車場を地図上にプロットして、件数とその位置関係を明らかにし、自社施工物件、他社施工物件の別や、設置されてからの経過年数の別を色分けすることで、近隣エリア市場の特性を把握した。

さらに、当面の営業対象エリアとなりうる立地地方（県内の行政圏）の駐車場路面件数を調査した。その結果、同社が立地する市内の4,973件をはじめ、合計7,909件の対象物件が営業圏内にあり、1件あたり8万円とした場合、約6.3億円の市場規模が見込めることがわかった。

### 事業の新規性や市場調査の結果を踏まえ、販路開拓活動に取り組む

だが、一定の市場規模があるとはいえ、顧客にとって、初めての利用はハードルが高いのが一般的で、特に新規性が強い当販売システムでは、その傾向はより顕著だと思われた。そこで、ハードルの高さを引き下げる方法として「駐車場の無料診断」など、リピーターの確保につながるユーザー目線での提案を打ち出した。

このような方針を踏まえて、同社の販路開拓活動が始まった。工事費用をわかりやすく説明した販促チラシを持っての訪問営業を主とし、ゼロからの取組ではあったが、営業活動とともに実績も上向き、受注成約は4件に達した。

### 業務フローを見直し現場を「見える化」支援策を利用しやすくする「経営革新計画」

業務フローの見直しも行った。同社ではこれまで実行予算を現場サイドの判断で組んでおり、現場で損失を計上しても会社としてはわからないという欠点があった。そこで、工事情報から最終入金管理までを、実行予算管理ソフトの活用により完全にIT化し、見積書、実行予算、請求書の各段階で社長の決裁を必要とする「看板方式」に改め、現場の「見える化」を徹底した。これによって新事業のみならず、すべての業務について、社内でお互いが状況を確認しながら進めて行く体制が整うことになった。

また、資金調達については、「**経営革新計画**」を作成し、県に提出した。この承認を得ることで補助金や低金利の融資など、多様な支援策を利用しやすくなり、新事業の展開に一層弾みがつくことが期待される。平成24年3月末時点では未承認だが、計画承認の後、県の「地域活性化ファンド事業費助成金」を受けるべく、すでにその準備にとりかかっている。

### キーワード解説

**経営革新計画**：中小企業が新しいサービスの開発または提供など、4つのタイプの「新事業活動」を行うことで、経営の相当程度の向上を図る計画。その承認を受けることで、さまざまな支援措置の利用が可能となる。[中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律 第9条]

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)シモダ道路  
所在地/岐阜県高山市  
資本金/16,000千円  
従業員数/11名  
売上高/304,170千円(平成22年3月期)  
完工高/265,159千円(平成22年3月期)  
営業利益/3,566千円(平成22年3月期)  
URL/<http://www.shimoda-douro.co.jp/>

### 支援のポイント

- 新事業計画段階においては、予算規模、市場規模、購買能力など顧客について分析する「顧客分析」を行うことで、事業構造分析を明らかにできる。
- 「新事業活動」に取り組もうとする中小企業者は、「経営革新計画」への申請も可能。承認を受けた場合、政府系金融機関から低利融資を受けられる。

## CASE12

(株)北栄建設 (岐阜県)

# 自社耐震工法の市場内ポジションを把握、 販路開拓に向けた指針に活かす

エリア統括マネージャー:井戸三兼

## 1、経営課題

### 防災への貢献に意欲的に取組み、 木造住宅の耐震補強工法を独自開発

岐阜県に所在する(株)北栄建設は、かねてから災害を軽減するための研究・開発に意欲的に取組み、社業を通して国の防災に貢献することを目指している。

その開発成果のひとつが、住宅の簡単な耐震補強工法である。それは、揺れを吸収する耐震金具を柱と梁の仕口部に取り付けて、既存の木造住宅の耐震性を向上させるというもの。耐震金具は特殊鋼で作っている。この工法は、金具の構造が単純で、施工も簡単であるなどの特徴を持ち、平成22年1月に(財)日本建築防災協会による「住宅等防災技術評価」も取得している。

阪神・淡路大震災以降、住宅の耐震補強へのニーズが高まっていることから、同社ではこの工法を、全国に広く普及させていきたいと考えていた。

### 補助金対象にならないことなどから、 一向に伸びない販売実績

しかし、自信を持って送り出されたこの耐震補強工法、「耐震スプリング工法」は、その期待に反して販売実績が一向に伸びなかった。この工法を使用して木造住宅の耐震改修を行った場合、**耐震診断**による強度評点を0.8まで高めることが可能である。ところが、同社の所在する岐阜県をはじめ、多くの自治体では、耐震改修工事を行う場合、工事後の耐震強度が耐震診断の評点1.0以上という条件を満たす場合のみ補助金支給の対象となるという制度を設けている(例:岐阜県建築物等耐震化促進事業によ

る「木造住宅耐震補強工事費補助制度」)。そのため、この「耐震スプリング工法」により耐震改修を行っても補助金が得られないというケースが大半である。通常の場合、他の耐震補強工法と組み合わせなければ、強度評点を1.0以上に高めることができなかった。このことは「耐震スプリング工法」を使用した耐震改修工事の販売伸び悩みの大きな原因となっていた。

さらに、建築基準法の規定により、この新しい工法は既存木造住宅の任意補強にのみ適用可能で、新築住宅には利用できないということも、工法の適用範囲を狭め、販路拡大のうえでのネックとなっていた。

これらの壁は乗り越えられないものなのか、もし乗り越えられないとすると、どのように新工法の販路拡大を進めればよいのか、これらの点を明確にしなければ今後の事業展開は難しいと思われた。

### 公共工事削減で売上が大幅にダウン 財務状況が一段と悪化

同社は主に官公庁の工事を受注している。最近までほぼ横ばいで推移してきた売り上げは、公共工事削減により、前期(平成23年11月期)対前年比55%と大幅に減少した。

このような事態に加え、収益性確保の一環としても位置付けられていたはずの耐震補強工法についても、先に述べた通り売れ行き不振で開発費用や在庫費用等の回収すらおぼつかないという事態となり、財務状況は一段と悪化した。先行きの不透明さとさらなる業績低下への懸念から、同社は販売の強化策など、収益力のある企業への転換を図る、具体的な方策を求めている。

## 2. 支援計画とその成果

### 競合と比較検討し自社のポジションを確認、販路開拓の指針とする

販売が思うように進まないことについては、「耐震スプリング工法」が補助金の対象とならないことが大きな原因である。支援チームはこの工法で実現できる強度を、補助金の対象になるように引き上げられないか、と検討した。その結果、耐震金具に使用する特殊鋼の厚みを増すことで強度を高めることは可能だが、特殊鋼のコストが高くつき、販売価格が「売れる金額」を超えてしまうことが判明した。

そこで当面は、補助金の対象となるよう「耐震スプリング工法」で実現できる強度を上げるのではなく、在庫の利用・削減を優先することになった。そのため、競合品（工法）との比較検討である。耐震補強に使用されている主な補強材、5製品について、耐震性能と価格、および施工のしやすさとの整合性、という視点から調査した。その結果、自社工法の優位性が、価格面と施工のしやすさにあることが明確になった。

### 当面の資金繰りを安定させるため、取引銀行に借入金返済の猶予を申込み

一方、財務面については、自己資本額こそプラスであったが、資金繰りに支障をきたしかねない状況になっていたため、緊急対応が必要と判断、取引銀行に借入金の返済猶予を求めることとした。この時点で同社には大きな借入金があったが、支援チームではその銀行別の借入金内容を分析、依頼にあたっては銀行に説明するための資料の整理、助言を行った。これらにもとづいて同社では「資金繰り予定表」を作成、メインバンクに提出して返済猶予を申し込んだ結果、承認を得ることができた。

こうしてひとまず当面の資金繰り安定の目途はついたが、支援チームでは同社の財務資料をさらに分析。その結果、今後抜本的な経営改善を行うために自助努力を強化すべき点として、未収金の回収強化、役員報酬の減額と役員借入

による資金調達、遊休不動産の有効活用（売却を含む）などをあげ、喫緊の課題として取り組むよう助言した。

### 販促活動の結果、引き合い獲得に成功、本格販売開始への期待が持てる状況に

その後同社は、自社のポジショニング調査にもとづく販路開拓の指針に沿った販促活動に着手した。施工の手間や単価面での優位性を訴求し、住宅建設業者、リフォーム業者からの聞き込み調査なども行いつつ活動を進めたところ、中堅・大手企業の2社から引き合いを得ることに成功、1社については販売単価、取扱数量、販売形態について相当具体的な商談内容となり、本格的販売開始への期待が持てる状況となった。

今後は、現状維持が限度である土木建設事業分野と、これから積極的に進める耐震補強事業分野の、それぞれの業績貢献度に応じた経営資源の分野ごとの集中と分配のバランスを見極めつつ、引き続き経営改善に取り組んでいく予定である。

### キーワード解説

**耐震診断**：既存構造物を調査して、地震に対する安全性を診断すること。周辺地盤の状態、建物の基礎の構法や状態、耐力要素の量や配置、経年による建物の劣化などを考慮し、現在の構造工学を基に行われる。

### PROFILE

業績は支援開始の直前事業年度分

(株)北栄建設  
所在地／岐阜県郡上市  
資本金／30,000千円  
従業員数／5名  
売上高／221,492千円(平成22年11月期)  
完工高／191,289千円(平成22年11月期)  
営業利益／ 2,349千円(平成22年11月期)  
URL／<http://www.kkhokuei.com/>

### 支援のポイント

- 優位性が認められなければ顧客は購入しない。同社は自社品（工法）の市場内での差別化できる点を明確にし、販路開拓の指針とした。
- 資金繰りの困難を一時的に乗り切る対応策として、銀行への借入金返済猶予の申請がある。承認されれば当面は資金繰りが安定するので、その間に財務面の抜本的な改善策を講じることができる。

## CASE13

大津建設(株) (広島県)

# 受け身姿勢を転換し「攻め」の受注へ、 民間向けに「住まいの支援サービス」を展開

エリア統括マネージャー:黒江正行



## 1、経営課題

### 間近に迫る公共工事の減少に備え、 建築リフォーム分野参入で民需増加を狙う

広島県の中山間地に所在する大津建設(株)は、公共土木工事を中心に事業を営んできたが、大型案件として工事にかかわってきた高速道路の開通や、2~3年後に市町村の合併特例債による事業が終了することなど、公共工事の減少が目前に迫ってきた。

确实視される売上の落ち込みに対して先手を打つべく、同社は新たな収益の確保策を検討していた。その結果、軸足はこれまで通り公共工事の土木・建築・舗装の分野に置きながらも、民間需要を増やし、売上減少の補填を図るという方針が打ち出された。その結果選ばれたのが建築リフォームであり、初めてこの分野に参入することになった。その中でも重要視したのは、今後その需要の拡大が期待されている民間建築リフォーム事業であった。

### 意気込んで始めた新事業だが、 売上が振るわず不本意な結果に

平成22年、同社は満を持して建築リフォーム事業をスタートさせた。

同業他社との差別化を図るため、自社系列の不動産会社を活用して、競売物件のリフォームを中心に営業するなどしたものの、売上は振るわなかった。新事業分野である建築リフォーム事業の初年度の売上は約2,000万円にとどまった。そのなかで、同社がこれから特に伸ばしていきたいと考えていた民間リフォーム建築工事の売上は約400万円と新事業分野の5分の1、同社全体の年間売上高の1%にも満たない額に

とどまった。公共工事の減少を民間分野の開拓で補完する、というもくろみは、最初から脆くも崩れ去ってしまった。

このように、スタートから1年を経過した時点の建築リフォーム事業の結果は、同社にとってまったく不本意なものであった。新分野への進出ということで、意気込んで始めた事業ではあったが、やはりそれだけでは思うような実績をあげられるはずがなかった。

### 民間分野向けの確かな営業力の定着と、 協力業者との関係見直しが課題に

また、これまでの公共土木工事分野においても、工事量の減少により、同社は元請の立場で長年つきあい続けてきた電気、水道、大工、左官などの協力業者についても、見直しの必要を感じ始めていた。しかし協力業者の大半は、元請からの受注に依存しているため、独自に営業をしたことがない。そのため、協力業者だけの力で新たに民間工事分野へ参入していくことは困難だと思われる。

このような事情に対しても、これまで建設業を通じて地域を守る、雇用を守るという使命感を持って営業してきた同社としては、しっかりと配慮していきたいと考えていた。共に新しい民間分野の事業に取り組むことで、将来的にはそれぞれが自立して事業展開できる力量もつけてほしいと考えていた。

以上のことから、今回の支援は営業力の確立による業績の立て直しを図ると同時に、協力業者からの自立も視野に入れた、事業スキームを再構築することも考慮しながら進められることになった。



## 2. 支援計画とその成果

### 公共工事の「受け身」意識を転換し、他社との明確な差別化を図る

公共工事を手がけ、常に受け身で仕事をしてきた企業が、民間工事へ進出するにあたっては意識の転換が必要である。自社の既存客や地域のネットワークを最大限活用し、他社との明確な差別化を図っていく積極性が求められる。

そこで同社でも、単なる「建築リフォーム事業」から一歩進んで、「健康と環境に配慮したリフォーム」と、「緊急時対応メンテナンス」をコンセプトにした「住まいの支援サービス事業」に取り組む方針を打ち出し、他社との差別化を図っていくことになった。子会社、および協力会社7社とも連携体を組んで営業していく考えで、支援チームではその業態や具体的な展開方法に関するアドバイスをを行い、事業計画の策定をサポートしていくことになった。

### 協力業者との連携体制を整え、きめ細やかなユーザーサポートを実現

住宅リフォームを行おうとするユーザーの最大の関心事は、工事業者が「どんな空間を作ってくれるのか」ということであり、そのため業者を選定する際には期待だけではなく、不安も大きい。そこで「住まいの支援サービス事業」の営業窓口を、「住まいに関するあらゆる困りごとが相談できる」窓口と位置づけ、相談案件に応じて同社、または同社の協力業者により、専門的なノウハウ・技術がスムーズに提供される体制を整えるよう助言した。このような体制にすることで、協力業者各社に「元請け・下請け」の殻を破って事業に参加させ、将来的に自立できるような力をつけさせる、という狙いもあった。

これに加え、初めての商談を皮切りに、その後ユーザーとの付き合いが続いていく中で持ち

かけられた相談については、その都度「電子カルテ」に記録し、同社および協力会社各社が共有、ユーザーのニーズを分析し、よりの確で細やかなサービスを提供するためのツールとして活用するよう勧めた。

### ユーザーが立ち寄りやすい雰囲気づくりで、双方向コミュニケーションを密にする

営業力を強化する具体的な方法として、ユーザーの利便性を考慮して、商圏の中心地に「サービス提供拠点」を開設することにして、そのスタイルについても支援チームから提案をした。具体的にはこれまでの建設業、工務店のイメージを捨てて、ファサード（建物の正面をなす外観）を透視性の高いデザイン構成にして「入りやすく出やすい」雰囲気とする、内部もユーザーが自由に出入りできて、資料・パンフレットなどを自由に持ち帰ることができるレイアウトにする、といった内容である。ユーザーとの垣根を低くして、住まいのさまざまな情報に気軽に触れてもらうというわけである。

従来の「待つ営業」が「生活提案型の営業」に転換され、ユーザーに潜在ニーズを気づかせるなど、確実な需要喚起を図る場として、「サービス提供拠点」を十二分に活用した営業展開が期待されている。

#### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

大津建設(株)  
所在地/広島県三次市  
資本金/20,000千円  
従業員数/23名  
売上高/638,348千円(平成22年12月期)  
完工高/638,348千円(平成22年12月期)  
営業利益/5,497千円(平成22年12月期)  
URL/http://www.otsu-co.jp/

### 支援のポイント

- 民間工事へシフトするためには、公共工事などの「待ちの受注」から、顧客開拓や差別化など「攻めの受注」へ意識の転換が必要。
- 店舗のデザイン・レイアウトといったハード面も含め、「立ち寄ってみたい」雰囲気のある営業拠点を持つことが、顧客とのコミュニケーションを密にするうえで効果的である。

## CASE14

オオイコーポレーション(株) (愛媛県)

# 会計管理を強化して経営の無駄を省き、 マンションのスケルトンリフォームを推進

エリア統括マネージャー:後藤吾郎



## 1. 経営課題

### リフォーム事業の低迷の影に 会計管理の甘さが

オオイコーポレーション(株)は、住宅設備工事業として平成9年に創業し、最近までは、住宅新築事業50%、住宅設備業30%、リフォーム業20%の事業内訳であった。

しかし、経営者の業績管理が甘かったなどの理由で住宅新築事業で赤字を計上し、現在休業状態にある。そのようなこともあって、財務内容が悪化したという問題が生じた。

そこで、本業である住宅設備の強みを活かし、システムキッチン、ユニットバス、洗面化粧台、トイレの水周り機器4種類を中心としたリフォーム工事を強化したいと考えた。とくに、分譲マンション向けの**スケルトンリフォーム**の取り扱いを増やそうと取り組んではみたが、思うように受注が伸びず、悩んでいた。

支援チームが現状を調べたところ、リフォーム事業は、膨大なストックが存在するため、今後、市場の拡大が大いに見込めることがわかった。たとえば、子どもが独立した後、夫婦2人用に改造したり、中古マンションを購入して思い通りにリフォームするなど、**スケルトンリフォーム**は時代の変化やニーズに適合しており、潜在的需要は大きい。

だが一方で、同社の会計管理の甘さが発覚した。原価管理をしていないため、工事ごとの利益率があいまいで、建築部門、設備部門ともに工事の損益が把握できていなかった。

そこで、スケルトンリフォーム事業を強化す

る計画を立てると同時に、原価管理を徹底することで、キャッシュが残る経営を目指すことにした。

### 売上の低迷を 営業マンのやる気に求める経営者

スケルトンリフォーム事業分野は、同社が所在する愛媛県内ではまだ競争企業も少なく、成長を期待できる余地はあるのに、同社の売上は伸び悩んでいた。社長は、営業マンのやる気不足が売上の伸び悩みを招いているのではと考え、歩合制など成果に見合う報酬にすべきかどうかを検討していた。

しかし、支援チームは必ずしも営業マンのやる気不足だけが原因ではないと判断した。同社はこれまで、社員が個別に顧客へ営業するスタイルを取っていたが、それでは営業効果も薄い。

そこで、営業戦略を立て直したうえで、経営者も従業員も納得する報酬体制にすれば、より高い効果が得られると考えて、必要な対策を取ることになった。

### 経営改善に向け、 社内コミュニケーション不足がネック

また、社長の時間が現場作業に取られるため、営業・内部管理がおろそかになっていること、また、社内のコミュニケーションが不足していることが、同社の経営改善を進める際のネックになっていた。

## 2. 支援計画とその成果

### スケルトンリフォームに重点を置いた事業計画を策定

リフォーム事業は、今後、伸びる可能性のある分野であるが、同社はその具体的な推進方策がわからずに困っていた。そこで建築士の資格を持つ支援チームメンバーがスケルトンリフォーム事業の戦略立案に関してアドバイスをを行った。

現在までは、個人の顧客を訪問してスケルトンリフォームを勧める営業手法を取っていたが、それでは労多くして功が少ないため、営業マンのやる気の低下も招いていた。

そこで、今回の支援では地元の不動産業者と連携して販路を拡大することにした。最近のマンションはオートロックの導入などで個人客との接触が難しくなっているため、不動産業者と連携することで、自社開発のマンション物件だけでなく、中古を含む他社物件などへの営業も可能になる。

このリフォーム（全般）分野を平成24年3月には売上高5%アップを目指す計画を立案した。

### 財務状況を見直し、改善を図る

財務に関しては、一方で事業ごとに原価管理を行い、まずは損益を目に見えるようにした。

さらに、毎月会計資料をもとにした営業会議を行い、受注量や原価率、コストなどを見直すよう提案、問題点を次月にフィードバックすることにした。

それによって経営をスリム化し、無駄な経費を洗い出し、確実にキャッシュが残る経営を図ることになった。

また、社内のコミュニケーション不足を補うために、毎週、定例会議を開催することにした。

### 支援のポイント

- 少子高齢化社会が到来するなかで、新しい生活ニーズにあわせてリフォーム市場は受注に結びつく可能性が高い。
- 商品特性にあった営業体制が構築できれば効果的である。本件ではマンション販売のノウハウを持つ不動産業者との連携を持った。

### 今後の課題は営業力の強化と報酬体制の見直し

愛媛県内には、木造建築のリフォーム会社は多いが、RC系（鉄筋コンクリート）建築のリフォーム会社は少ないことがわかった。このことは同社にリフォーム受注のチャンスが多々あることを意味する。

そこで、販路開拓を2名の営業マンだけに任せるのではなく、同社の設備工事職人なども、工事現場周辺で見込み客を発掘するなど、販路開拓のための各社員のフットワークの良い対応が重要になる。それらの活動を促すためにも、個人個人の成果に見合う報酬体制を作ることが必要である。

また、今後は優良協力業者の確保・育成も課題の一つである。

### キーワード解説

**スケルトンリフォーム**：特にマンションなどの室内を一度、骨組（スケルトン）だけの状態にし、天井、壁、床の下の地、給排水、ガス管などの配管にいたるまで、設備や間取りなどを大幅に換えるリフォームのこと。間取りが自由に変えられるのが大きな特徴で、新築と同じような仕上がりになることから、注目を集めている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

オオイコーポレーション(株)

所在地/愛媛県松山市

資本金/10,000千円

従業員数/9名

売上高/224,402千円(平成23年2月期)

完工高/224,402千円(平成23年2月期)

営業利益/ 818千円(平成23年2月期)

URL/http://www.ohi1997.com/

## CASE15

へんざ  
平安座総合開発(株) (沖縄県)データや実証実験で優位性を確認、  
明確な差別化で「断熱塗料」の  
販路を開拓

エリア統括マネージャー:吉永茂

## 1、経営課題

公共工事の減少に苦戦、積極的な受注の  
取り組みもかえって経営を圧迫

平安座総合開発(株)は沖縄県うるま市に所在する、従業員数120名ほどの総合建設企業である。地域の建設業界では老舗とされている存在であるが、やはり長らく続いている公共工事の減少には苦戦を強いられていた。「総合評価落札方式」において、入札参加資格要件となる実績の不足が否めないことから、採算性の悪い工事案件も実績づくりのため積極的に取り込もうとしていたが、こうしたこともかえって経営圧迫の要因となっていた。

このような状況の中、同社は新規事業分野への参入を決断した。できれば、本業の強みを活かしつつ、新たな分野の売上を確保し、さらに、本業における今後の安定した受注につなげたいと考えていた。言うなれば、一石二鳥から三鳥にもなる新規事業分野への参入を考えていた。

リスクが少なく積極的に営業展開できる、  
断熱塗料の「代理店」になることを選択

同社としては、新分野進出に伴うリスクは抑制したい。そこで選択されたのは、断熱塗料の「代理店」になるということであった。これならば設備投資や人件費などは本店の負担となるため同社の負担は抑えられ、また、売上の動向を見極めながらの対処できるため、在庫を大量に抱え込む心配もない。つまり、営業した結果、売上が向上すればよいが、仮に売れなかったと

しても会社に与えるダメージが少ない。これならばリスクに対する懸念も少なく、積極的に営業展開できると、同社の首脳たちは判断した。

「塗料の販売」は、塗装も手掛ける建設企業としてこれまで培ってきた防水技術が活かせる、ということも有利だと考えられた。

実績が乏しく、しかも同種商品は多数、  
販路拡大のための、効果的な戦略が必要

同社が代理店として販売に取り組もうとしている断熱塗料、「キルコート」は、塗るだけで優れた遮熱・断熱・保温機能が発揮される、次世代型のハイブリッド塗料である。建物の塗装に用いれば冷暖房の使用を低減できるため、CO2削減による地球温暖化防止への貢献、昨今不安視されている電力供給不足への対応といった点で効果が期待される商品である。

しかし、この商品は国内での使用実績が乏しく、沖縄県内での認知度もまったくないに等しい状態であった。さらに、「キルコート」のように、断熱効果の特徴とする塗料は、ほかにも多くのメーカーから発売されている。次世代型のハイブリッド塗料といっても、他の断熱塗料との違いは、多くの消費者には全くといってもよいほどわからない。

このような状況下で、新たな販路を開拓するためにはどうすればよいのか、新事業を開始するにあたり、その効果的な販売戦略が必要とされていた。



## 2. 支援計画とその成果

### 「沖縄で使用するからこそ、この商品」という、優れた特徴の明確化に取り組む

沖縄県は、亜熱帯気候の地域であり、厳しい気象条件のため、断熱塗料への潜在的なニーズは高いと思われる。しかし、いずれの断熱塗料も、もっぱら「屋根等に塗れば、夏場の室内温度上昇を抑え、冷房費を節減できる」ことを売りとしているため、消費者には「どれも同じ」と捉えられがちである。そのため、「キルコート」の販路開拓・拡大の検討にあたっては、この商品の他の同種商品にはない優れた特徴を明確にして、それを「沖縄県で使用するからこそ」の付加価値として訴求できる、ということが望ましい。

その特徴を探るため、支援チームでは同社による「キルコート」の販売開始に先立ち、同商品、および競合商品の概略や物性の詳細などについて調査を行うことにした。加えて同商品の競合製品に比した優位性を明らかにするために本格的な「実証実験」の計画を作成するなど、商品の差別化に向けたデータの収集、整理を中心として支援を進めた。

### 性能を調査しその優位性を明らかに、引き続きデータ分析、実証実験でも確認

競合商品の概略については、同種商品の主なメーカーについて、商品名とそれらの性能をカタログ、およびホームページ等で調査した。その結果、「キルコート」は、他社製品と比べ熱反射率、および耐用年数ともに優れていることがわかり、経済的に優れた商品であることが明らかになった。

また、「キルコート」の物性データについては、メーカー等から既存の試験データの情報収集を行った。これらのデータについては、今後専門

家によって分析され、競合商品と比べて、主に耐久性の観点からどのような優位性があるのかが明らかにされる予定である。

実証実験については、断熱性能実験装置を有する地元の大学で行う計画を立てた。この実証実験は、実験準備から報告書作成までに1年間かかる長期試験となるが、耐熱性のほか、沖縄特有の強い紫外線下における耐候性についても確認する予定である。この実験の結果は、商品販売の強力な武器になると考えられる。

### 商品価値が明確になったのちは、イベント等での積極的なPRを実施の予定

物性データの分析や、実証実験により「キルコート」の優位性が確認できれば、日本一紫外線が強く過酷な気象条件下の沖縄県において、もっとも適した省エネ商品として広くPRできる。

今回の支援では、商品価値を明確化する途上だったため、PRおよび認知度アップの支援は後手に回ったが、今後は県内で数多く開催されているエコ住宅等の紹介イベントにも、積極的に取り組むよう助言した。パネル展示等のほか、断熱性能を体感できるような実験装置を設置して優位性を示す、といったPRができれば、来場者の関心を効果的に集めることができる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

平安座総合開発(株)  
所在地/沖縄県うるま市  
資本金/35,000千円  
従業員数/122名  
売上高/1,793,206千円(平成22年6月期)  
完工高/1,535,084千円(平成22年6月期)  
営業利益/205,134千円(平成22年6月期)

### 支援のポイント

- 利益を確保するためにも、中小建設業では価格による競争はできるだけ避けたい。価格以外での価値(本商品では、厳しい条件下での商品使用の実績)を打ち出していくことが効果的である。
- 競合製品が多い分野では、新商品について「必要性」や「重要性」、「費用対効果」など、実績やデータを中心に、消費者が比較できる方法で紹介することが必要。

## CASE16

そとやま  
外山建設(株) (北海道)「もみ殻」の有効活用による  
エコ燃料の製造販売

エリア統括マネージャー:平野陽子



## 1、経営課題

道産燃料「もみ殻ブリケット」の  
実用化に向けた課題

外山建設(株)は、公共工事・住宅新築を通じて「豊かな未来を築く」をモットーに、地域社会の環境づくり、雇用維持に積極的に取り組んできた。今後も地域への貢献をさらに拡大させたいと、それをなし得る新たな事業への進出を検討していた。

同社が所在する北海道瀬棚郡今金町は、米やジャガイモ、大豆などの産地として知られる農業地域にある。そのため、地元の米作農家から大量に「もみ殻」が発生する。同社ではこれを新規事業に活用できるのではないかと考え、3年前からそれらを再利用したエコ燃料「道産もみ殻ブリケット」の製造販売に取り組んでいる。この燃料はもみ殻を乾燥させて圧縮したものでバイオブリケット(石炭と農業廃棄物を原料に使う省資源型燃料)の一種である。

この燃料の製造販売事業は、これまで廃棄処分となっていたもみ殻を再利用することで環境に貢献することなどから、地元製造業の雇用促進にもつながる取組と期待されている。

しかしながら、この道産もみ殻燃料ブリケットの普及にあたっては、

- ・燃料そのものに重量がある
  - ・含水性による着火に難点がある
  - ・使用するストーブの価格が高い
  - ・輸送コストがかかる
- などといった弱点を抱えている。

もみ殻やブリケット製造時の灰を  
活用するため検証、土作りにも挑戦

同社は、「道産もみ殻ブリケット」の製造販売に取り組む一方で、もみ殻の新たな再利用方法として、もみ殻をすりつぶして家庭菜園用の培養土としたり、ブリケット製造時に発生する灰を土壌改良剤にするため、試作品の性能や効果を検証することが不可欠であった。

そのためには主に技術的側面からのアプローチを確立させる必要があると思われる。

エコ燃料用ストーブとのセット販売が必要  
知名度不足の克服も課題

「道産もみ殻ブリケット」の製造販売にあたっては、エコ燃料に適した燃えやすく、低価格のストーブとのセット販売が必要である。消費者に良いストーブを手軽に購入してもらわなければ、ブリケットの使用も難しい。

このことは自社だけでは解決できなかった。次いでエコ燃料ストーブを都市部で使用する場合は、使用後の燃焼灰の処理が難しいという問題も見えてきた。

さらに、商品の輸送コストがかかるという現状も、これから改善しなければならない。

これまで、この燃料は試作段階でもあったためPRが不足しており、「ブリケット燃料」とは何であるのか、ほとんどの人に知られていなかった。

今後、「道産もみ殻ブリケット」の製造販売を安定軌道に乗せるためには、各種展示会などの場に出展するなど、効果的なプレゼンテーションの場を検討する必要があった。

## 2. 支援計画とその成果

### エコ燃料型ストーブ開発を含む 事業戦略・推進計画づくりへの支援

支援チームでは、「道産もみ殻ブリケット」の普及・販路拡大並びに製造時に発生する灰を再利用する土壌改良剤の実証、実用化に向けて、事業戦略、商品開発、販売に至るまで、研究機関とのコンタクト、アドバイスを通じ、事業戦略・推進計画づくりの支援を行うこととした。

これによって同社は、事業戦略の中で、道産もみ殻ブリケットは、「エコ燃料型ストーブ」と抱き合わせで、販売する必要性を認識し、効果的な事業推進へ弾みをつけることとなった。

### ストーブの開発を道外メーカーに打診 技術面でもさらなる取組

技術的側面の支援で力点を置いたのは、製品の改良にフィードバックできるデータを得ることである。道産もみ殻を固形化する際の製造能力や、製造コストなどに関する情報を収集し、併せて他のバイオ燃料材料である「稲わら」のペレット・ブリケットと製造コストや、使用に際しての経済効果を比較した。

また、「道産もみ殻ブリケット」の普及のカギを握る「エコ燃料型ストーブ」の開発にあたっては、ユーザーのライフスタイルを考慮することが大切である。そこで、ストーブ本体の価格や燃料の燃えやすさなどを改善するため、道外のストーブメーカーにも打診し情報を収集した。地元大学で、「道産もみ殻ブリケット」の燃焼実験を行ったが、さらなる検証が必要となっている。

道産もみ殻を培養土や土壌改良剤として有効活用することに関しても、地元の農業試験場から焼却灰の効用試験結果を入手した。その結果、道産もみ殻の土壌改良資材としての活用方法は、引き続き、今後の課題にとどめた。

### 支援のポイント

- 環境・リサイクル分野の事業では、ライフスタイルの変化やニーズの多様化などについての検討が重要である。
- 新たな開発製品の普及販売には、各種展示会への出展など積極的なPR活動やホームページを充実させる手法が効果的である。

### 中小企業総合展での展示を働きかける ホームページも充実させ、PRに努める

同社の取組を成功させるには、積極的なPRが不可欠である。2011年に開催された中小企業総合展 JISMEE2011（幕張メッセ）のプレゼンテーションに当り、**(独) 中小企業基盤整備機構**のブースに同社の「道産もみ殻ブリケット」が展示されるようアドバイスした。また、ブリケット製造機を製造している広島県の企業ブースにも共同展示されることになった。

これらの取組が功を奏し、中小企業総合展では、その場で企業1社から商談が持ちかけられるなどの反応が見られた。さらにホームページを充実させて、「道産もみ殻ブリケット」（商品名：「もみ薪っ子」）のエコ燃料性などをPRするなど、知名度の向上に取り組んでいる。

### キーワード解説

**(独) 中小企業基盤整備機構**：中小企業者等の事業活動の活性化のための基盤整備を行うことを目的とした独立行政法人。中小企業総合展の開催を始め、ベンチャー対策、第2創業（経営革新、経営改善）、再チャレンジなど、中小企業のライフステージや課題に合わせた支援体制を整えている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

外山建設(株)  
所在地／北海道瀬棚郡今金町  
資本金／35,000千円  
従業員数／11名  
売上高／345,318千円(平成23年3月期)  
完工高／339,793千円(平成23年3月期)  
営業利益／ 318千円(平成23年3月期)  
URL／<http://www.sotoyamakensetu.co.jp/>

## CASE17

(株)北土緑化 (北海道)

酪農家から出る家畜の排せつ物を  
メタン発酵させ、新エネルギーに活かす

エリア統括マネージャー:平野陽子

## 1、経営課題

自社所有の関連特許で  
発酵槽システム開発

開発企業の(株)北土緑化は、甜菜・馬鈴薯・小麦の産地として有名な北海道網走郡の美幌町で、河川の緑化工事や公園・道路などの土木工事に取り組んでいる。しかし平成17年以降、公共工事が激減し、また得意先であるホテル業界からのメンテナンス工事も減少していることから、新たな収益源として、本業の傍ら、環境技術の開発に力を注いできた。

平成17年には、間伐材を活用して河川の生態系の回復を図る多機能護岸工事を手掛けた。さらに平成22年には、本支援事業である家畜のふん尿の効率的な「多段式分離型高効率メタン発酵促進システム」を開発、「発酵設備と設置法」についての特許も取得した。

多段式の発酵システムは  
メタンガスの回収効率がカギ

広大な酪農地が広がる北海道では、家畜の排せつ物が年間2,000万トンにも達している。近年、「家畜排せつ物の管理の適正化及び利用の促進に関する法律」が本格施行された。しかしながら、未熟な堆肥を農地へ還元すると、窒素過多や河川の水質汚染、悪臭などの環境問題を発生させてしまうため、下記のような課題がある。

- ・現時点の発酵槽では、エネルギー回収効率が悪い(メタンガスの抽出の効率性が低い)
- ・排せつ物の悪臭や、水質汚濁の問題がなかなか解決できない。

・排せつ物の回収システムを確立するため、発酵槽の設置コストが高い。

その解決法として、同社は、多段式高効率メタン発酵促進システムに基づく「小型発酵槽」を考案した。

従来の発酵方法は「槽」が一つだけで、未発酵のふん尿が槽にたまるなどの難点があったが、この多段式方式の場合、槽が階段状に複数設けられ、上から下へとふん尿を流しながら、徹底的に発酵させることができる。

これにより、臭いが消えて良質な堆肥となるほか、発酵段階で発生したメタンガスを効率的に回収し「バイオマス発電」も可能という、まさに、再生可能エネルギーの時代にふさわしい技術といえる。

実用化へ向けた資金確保のため  
補助金・助成金制度の活用策を検討

これまで考案・開発してきた発酵槽のシステムを促進し、実用化につなげていくためには、試作品による実証実験シミュレーションはもとより、フィージビリティスタディ(事業の可能性調査)、事業採算性、普及啓発、販路拡大まで、継続的に広く取り組む必要がある。

今後は、地元大学や研究機関、関連企業から専門家の派遣・指導・アドバイスも受けながら進めていくことになるが、それには相応の資金の確保が必要である。

同社には、国あるいは自治体、団体を含む補助金や助成金制度の活用策を検討することも急務となっていた。



## 2. 支援計画とその成果

### 発酵槽の実用化、助成金、地域への普及啓発活動の3本柱で支援を実施

従来の発酵槽はエネルギー回収率が低く、しかも導入コストが高いという難点があった。

しかし、家畜の排せつ物による悪臭や水質汚濁など、地域が抱える喫緊の状況に迅速に対応するため、既に同社で開発した新しい技術の最大限の活用をめざし、下記の3点に重点を置いた支援を実施した。

#### ①メタン発酵促進システムの実用化

酪農地域の課題を把握するために家畜排せつ処理の最近の動向や酪農家のニーズなどを調査し、関係者会議を開く。その上で、地元大学と連携し、試作品を製造するスケジュールを策定することにした。

#### ②NEDO、その他の助成金の積極的活用

小型のメタン発酵促進システムを開発するには、資金面の課題をクリアする必要がある。そこで、NEDO（新エネルギー・産業技術総合開発機構）の「新エネルギーベンチャー技術革新事業」補助金採択に向けて、テーマの再検討、事業内容の精査、発酵槽の性能、構造、酪農地域の普及度などの視点から、技術開発の見直し、小型装置の開発によるコストダウンの効果、採算性の試算などの検討も提起された。更に採択されない場合に備えて、他の各種助成金なども検討することになった。

#### ③地域の酪農家への普及啓発活動

現在、家畜排せつ物を利用した再生エネルギー化に向けて、酪農家との懇談会・試作品のキャンペーン等を通じた啓発活動も必要であるが、平成25年度中に高効率メタン発酵システムの促進を図るため、試作品づくりに取り組み、地元酪農家などの要望を踏まえて、発酵槽の実用化を目指している。

### 酪農家のニーズに応えるために産官学が連携

同社の取組は、技術面やコスト面でも課題は

多いが、家畜排せつ物から発生するメタンガスの再生可能エネルギー化を通じ、地域の環境改善に貢献し、酪農家の抱える悩みを解決するものである。

今回、支援チームに地元大学を始めとした工学系・農学系の学者や、建設・上下水道の技術士など、技術系の専門家も多く参加しており、産官学連携がうまく機能した。

特に、地元大学の学識経験者から強力なバックアップを仰いだことは、今後事業を進めていくうえでの大きな原動力となった。

同社の社長は、酪農家の抱える悩みを解決したいという強い思いがあり、今まで国土交通省のワンストップサービスセンター事業などを利用しており、アドバイスを受けてきた。これまでも環境や土木に関する特許をいくつも取得しており、これらの実用化に向けて粘り強く取り組むなど、地域の課題解決を新ビジネスの芽に転じ、育てていこうとする姿勢が見られる。この度、技術開発の専門家たちにより編成されたチームによる多角的な検討内容が実施され、企業の社会的責任（CSR）と相まって、地元酪農家への普及啓発を促進するものになると期待されている。

### キーワード解説

**メタン発酵促進システム**：生ごみや家畜の排せつ物を発酵槽に入れるとメタン菌がゴミの中の養分を食べてメタンというバイオガスを発生させるシステム。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)北土緑化  
所在地／北海道網走郡美幌町  
資本金／30,000千円  
従業員数／25名  
売上高／261,589千円(平成23年3月期)  
完工高／261,589千円(平成23年3月期)  
営業利益／4,128千円(平成23年3月期)  
URL／<http://www.13.plala.or.jp/hok-ryok/>

### 支援のポイント

- 地元大学や開発企業との真摯な討議の場を設置し、専門家の適切なアドバイスを得ることが、自社単独では解決できない技術的課題の解決に役立つ。
- 資金調達には、公的な助成金制度を活用できる技術、専門家チームが不可欠である。



## CASE18

工藤建設(株) (岩手県)

# 自然エネルギーを活用し、 開発メインの取組に事業性を

エリア統括マネージャー:高橋雅裕

## 1、経営課題

### 自然エネルギーに着目し、 新事業部を始動

工藤建設(株)は創業以来50年、東北地方で公共土木を中心に事業展開してきた。一方、公共事業の減少に対応して、平成9年から自然エネルギーの活用に着目。自社製品の開発に取り組み、平成18年には新規事業部門である「新エネルギー部」を立ち上げている。

この新事業の展開にあたっては、2名の開発専属担当者を配置。大学や行政との連携を図り、社長自ら東北大学大学院(通信制)で自然エネルギーに関する博士号取得に取組むなど新事業に対し非常に積極的である。

### 開発したオリジナル商品を活かさない 営業力と事業計画

自然エネルギーの活用方式としては、太陽光発電や風力発電など自然界のエネルギーを熱源に変換する「熱変換方式」が多い。同社の「新エネルギー部」でも太陽光発電、風力発電、さらに雪氷活用等への取組を進めてきた。しかしいずれの取組についても、「第2の事業」として確立されるまでには至らない状況であった。

そこで、同社では新エネルギーについての検討領域を拡大、その結果導入することとなったのが、地中の熱を活かす「ジオサーマルシステム」である。熱変換方式は環境の温度などの条件によって生成されるエネルギー量が左右されるが、対してジオサーマルシステムは、安定したエネルギー量を生成できるのが優れた特徴である。このジオサーマルシステムについては、環

境省の「地球温暖化対策技術開発等事業」の補助など公的な支援を受けることも可能である。

ジオサーマルシステムの導入により、同社の新事業の領域は拡大した。しかし、従来から扱っている他方式、すなわち太陽光発電や風力発電などを併存させていることにより、注力する事業を決められず、せっかくのオリジナル商品を活かさきれていない、という問題が浮かび上がってきた。しかも今なお開発に重点を置いているために、営業に力を入れられないという点も、今回の継続コンサルティング(出口支援)を通して明らかになった。その背景の一つとして、同社がこれまで主に入札により公共工事を獲得するというスタイルで営業してきたため、新規の販路開拓に取り組むという意識が希薄な体質であることも指摘された。

### 新事業に対して社内の不安が募り 事業の進行にも影響が

新事業をスタートさせてから10年が経過した今も大きな成果が上がっていないことから、社内では新事業に対する不安も芽生えていた。そのようなこともあり、新事業の方向性や、個々の自然エネルギー商品について顧客志向で再整理してみることと共に、従業員全員に新事業の意義を今一度浸透させることも、今回の支援の課題であった。

また、自然エネルギーの活用において、特に東北地方では震災復興の点でも今後大いに需要が期待できるだけに、支援の対象とする価値があると考えられた。

## 2. 支援計画とその成果

### 商品開発重視だった事業を 顧客目線で見直した販売戦略に重点

10年以上かけて商品開発をしたが、販路開拓が不十分であり、営業体制もつくれていなかった。

今回の支援では、顧客目線に立った販売戦略の検討がされ、社内での新事業の位置づけの再検討も行った。

その結果、「風力発電・太陽光活用・雪氷エネルギー活用・ジオサーマルシステムの各商品の見直しと相乗効果を狙った展開の策定」、「既存の土木事業との連携を図った新規事業計画の策定」、この2点を支援目標として支援を開始し、具体的には、次のような支援を実施した。

#### ①自然エネルギー商品と事業の再整理

各商品の取組と課題を整理し、基本戦略やマーケティング戦略の見直し、市場の見直しを通じて同社の自然エネルギー商品のコンセプトを再検討した。

#### ②ジオサーマルを中心とした復興住宅の取組み

東北という地域がら、震災復興住宅のニーズが高まっている。そこで、ジオサーマルシステムを取り入れた省エネ型ハウスを、全国中小企業団体中央会が募集する被災地復興支援事業にエントリーした。その結果、平成24年2月に採択され、補助金を受けることができた。

#### ③全従業員を交えたワークショップの実施

「収益を出す仕組みづくり」をテーマに、全従業員を対象に7時間のワークショップを3回実施した。

### 社内整備で全社一丸となり 新規事業が円滑に進行

社内の新事業は社長と新エネルギー部の担当

者だけが取り組むものという意識を変革し、社を挙げて取り組むという意識を持たせるために全従業員でワークショップを実施した。このワークショップは大変好評で、当初1回だけ開催の予定が3回の開催となり、全社一丸となって新規事業に取り組む体制を構築するうえで、大きな原動力となった。

また、当初の計画にはなかったが、新事業の成果を生かして被災地復興支援事業にエントリーし、採択されることになった。しかし、それ以外の事業については、具体的な事業計画の策定まで至っていない。その点での課題は残るものの、新事業に対する従業員の意識が高まったことや、省エネ型住宅案が採択されるなど明るい兆しは多い。今後は、実現に向けてのアクションプランを立てることで事業が前進することが大いに期待できる。

### キーワード解説

**ジオサーマルシステム**：地中の熱は外気温に左右されないため年間を通じてほぼ一定に保たれている。地中に埋めたパイプに水や不凍液を循環させて地中の熱を取り入れエネルギー源にするシステム。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

工藤建設(株)  
所在地/岩手県奥州市  
資本金/20,000千円  
従業員数/36名  
売上高/1,647,410千円(平成22年4月期)  
完工高/1,580,000千円(平成22年4月期)  
営業利益/39,075千円(平成22年4月期)  
URL/http://www.ecokudo.com/

### 支援のポイント

- 新エネルギーといっても、民間市場であれば、提案力やアフターサービスの充実など顧客の視点に立った営業が欠かせない。営業は全社挙げて取り組むという強い意識が必要。
- 中小建設業における新事業は、社員の危機意識の共有化と経営への参画意識の向上が大切である。

## CASE19

クラフトワーク(株) (栃木県)

# 地中熱エネルギー活用事業と 輸入システムキッチンの販売事業の拡大



エリア統括マネージャー:矢口季男

## 1、経営課題

### 従来のリフォーム業と新規事業の バランスが課題

住宅設備販売・施工を行う栃木県のクラフトワーク(株)は、景気低迷を受け、**地中熱エネルギー**を利用した事業や、ドイツ製システムキッチンの販売・設置に取り組んでいる。

過去3年間(平成20-23年度)の同社の売上内訳は、エコキュート部門が約50%、地中熱部門が約17%、キッチンリフォームが約16%、その他のリフォーム事業が11%であったが、原発事故の影響で、メインのエコキュート部門が平成23年度には、50%から35.5%に激減した。

それを補完する事業として着目したのが、省エネの関心の高まりを受けて今後ニーズが高まるであろう地中熱エネルギーの活用事業、そして、従来のキッチンよりも品質の高い機能やデザインを求める需要に応えた「ミーレ」「アルノ」といったドイツのシステムキッチン販売・設置事業である。ドイツ製キッチンを同社は20年前から取り扱っているが、戦略的な事業として位置づけたのは、これが初めてであった。

どちらの事業もまだ緒に就いたばかりで、本格的な軌道に乗っていないため、当面は、従来の事業で同社の売上を維持しつつ、新事業の発展をはかることにした。

### 地中熱エネルギーシステムは、 特許申請中

太陽光発電と太陽熱、地中熱の3点を組み合

わせた独自の住宅用地中熱エネルギー利用システムは特許申請中で、その結果を受けて本格的な事業展開を図りたいと考えていた。

また、これまで同システムの設置件数が4件と少ないため、現場経験の不足による設置技術面での不安もある。さらに、同システムに対する顧客ニーズや、省エネ住宅市場の動向なども調査が必要であった。

### ドイツ製システムキッチンの優秀さは 地中熱エネルギーシステムとも関連

ドイツ製システムキッチンは、高性能で高品質だが、同レベルの日本製品に比べると約3倍の価格になる。しかも同製品は、日本の一般消費者になじみがないのが現実だ。今後、この製品を同社の主力販売商品に育てるためには、市場のニーズを見極めた上での販売促進戦略が必要になる。

なお、ドイツキッチンと地中熱エネルギーシステムは関連している部分が多い。それは、ドイツキッチン製品は、インテリアとしての要素だけでなく、高性能、省エネ、耐久性、省電力という面でも大変優れていることである。ドイツキッチンの販売・設置と地中熱エネルギーシステムの活用、ともに今後の再生可能エネルギー志向の社会を実現するために寄与する、これら2つの事業についての経営戦略が同時に検討されることは、大変理にかなっていた。

## 2. 支援計画とその成果

### 新時代に呼応したシステムの 優れた点を周知させる

オール電化事業の落ち込みをカバーするために、これからのエネルギーとして期待される地中熱利用エネルギーシステムと、ドイツシステムキッチンをいかに多くの人々に知らしめるか、その点を中心に支援した。

#### ①地中熱利用エネルギーシステム 市場調査から対策を

同社は、地中熱利用エネルギーシステムを一般住宅だけでなく、農業のビニールハウス用冷暖房や畜産関係施設、老人ホームや幼稚園、保育園などへ導入することも考えている。しかし、技術面でのノウハウを蓄積するには、時間も経費もかかるため、他社との連携をアドバイスした。

一方、地中熱利用エネルギーの採熱方式にはいくつかの方法があるため、それぞれの特徴や市場での普及状況などの調査をした。それを踏まえて、設置が容易で効果が大きく低コストの方式を検討し、メリットの高い方式の選定アドバイスも行った。

#### ②システムキッチンの販促に重点 顧客管理の強化と営業ルートを確認

長年住宅リフォームに携わってきた同社だが、顧客名簿が未整理であった。そこで顧客の地域や年代、家族構成、購入時期などを改めてデータベース化し、見込み客の洗い出しを行った。

同時に、新規顧客獲得のためのアドバイスも行った。パンフレットやホームページを作成し、商品のメリットをアピールすることやリフォームイベントを開催することなどである。その際には、ドイツ製の商品だけでなく、低価格の国産品を販売することも視野に入れて、国内メーカーとの連携を図り、集合住宅や問屋にも営業網を広げるように指導した。

### 資金の確保と後継者問題を検討しながら 数値目標達成を目指す

イベントの開催やパンフレット制作など営業活動強化の資金を確保するためにも、上記の2つの事業が軌道に乗るまでは、既存の事業もおろそかにできない。そこで、将来、どの事業から撤退するかを視野に入れながら、中長期的な事業計画を策定した。

今回の支援は3人の中小企業診断士が担当した。建設業の原価管理に強いアドバイザーが、企業全体の経営状況を鑑み、事業の方向性をアドバイスし、事業再生やマーケティングに強いアドバイザーが、ドイツシステムキッチン事業を担当し、市場調査や競合状態などを調べたうえで指導を行った。そして、農業分野に詳しいアドバイザーが地中熱エネルギー事業を担当し、技術面や市場調査、業界の動向などを踏まえたアドバイスを行った。

同社は、新分野で自社の事業の強みを活かして社会のニーズに応えようとしたものであり、本支援事業例は、新分野進出を検討している企業が自社の専門性を活かす上で大いに参考になるものとなった。

### キーワード解説

**地中熱エネルギー**：地熱は地中深くにある熱源に由来するエネルギーだが、地中熱エネルギーは地中と地上の温度差を利用したもの。地熱ほど深く掘らなくてもいいため、工事が簡単で費用も安い。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

クラフトワーク(株)  
所在地/栃木県宇都宮市  
資本金/3,000千円  
従業員数/9名  
売上高/177,440千円(平成22年6月期)  
完工高/155,845千円(平成22年6月期)  
営業利益/ 2,167千円(平成22年6月期)  
URL/http://www.kraftwerk75.co.jp/

### 支援のポイント

- 新事業は、自社の経営資源や企業文化と適合性の高いテーマから選定したい。特に本件のように複数の取組がある場合も、テーマとしては一つの流れにあることが望ましい。
- 新事業展開の足掛かりとなるのは既存顧客。その情報は日頃からデータベース化しておくべき。



## CASE20

はつの  
初野建材工業(株) (埼玉県)シーズ先行だった事業化プロセスを再構築、  
エビデンスを示しニーズに対応する体制へ

エリア統括マネージャー:藤井一郎

## 1、経営課題

六価クロムによる汚染が社会問題化、  
自社の商品についても対策の必要が

一般的な建設用骨材として使用されている**再生コンクリート砂**から、発ガン性物質でもある六価クロムが土壤環境汚染基準値を超えて検出されるという事例が、平成18年頃からたびたび報道されるようになった。六価クロムは、強力な酸化能力をもつ不安定な物質で、強い毒性がある。

初野建材工業(株)は建築外構工事をはじめとする土木事業のほか、砂利・砂・土などの建材販売も行っている建設企業である。ある時、自社の販売する再生コンクリート砂について検査を行ったところ、環境基準を超える六価クロムを含む製品があることが明らかになった。予想していたこととはいえ、自社の製品から有害物質が検出されたことは、やはりショックであった。

以上の事態をふまえ、同社は再生コンクリート砂の供給者として、社会的責任の面からも早急に六価クロム対策を講じなければならないと考えた。

大学との産学連携による研究で、  
六価クロム浄化剤を開発

同社は六価クロムの除去技術を多方面にわたって探したが、満足がいくものを見つかることができなかった。ならば自社で技術を開発するしかない、六価クロム除去技術の独自開発を決意した。

開発のヒントをつかもうと、各種の勉強会や講演会などに積極的に出席するうちに、東京工

科大学の研究室が、バイオ技術を応用した六価クロム除去技術を持っていることを知った。これがきっかけとなって、この大学の研究室との産学連携の取組である、「コンクリートの六価クロム抑制方法に関する研究」がスタート。その結果、六価クロムを還元処理して無害化する浄化剤が製品化されることになった。

この製品開発の成功を受けて、同社の社内には「環境事業部」が設置された。社会的責任を果たすという趣旨に加え、六価クロムの浄化剤の製造販売を自事業の新たな柱の一つとして成長させることをめざして、製品の販売を開始することになった。

実際の工事での有効性が実証されておらず、  
製品の売上が伸び悩む

この六価クロム浄化剤については、研究機関による学術評価でその性能が認められ、関連特許も取得することができた。これらの注目点に加え、同社ではさらに新聞記事等によるパブリシティに力を入れ、各種の展示会に出展するなど、その販売促進を図った。

しかし、期待を持って送り出した製品ではあったが、その売上は伸び悩んだ。技術的には画期的な製品であるにもかかわらず、実際には、思ったほど売れなかった。

その主な理由として、学術評価で認められたこの製品の性能は、いわゆる「ビーカー試験」レベルの結果にとどまるものであり、実際の土木工事に適用した場合の有効性が未だ実証されていないこと、また、六価クロム対策への社会的ニーズが、実際には想定していたほど高まっていたわけではないこと、などがあると考えられた。



## 2. 支援計画とその成果

### 製品の性能を実証することで、 市場ニーズに対応する販売体制を再構築

新素材や新しい技術を開発する場合は、「企業ができること・やりたいこと」の「シーズ」に重点が置かれがちだが、同時に「顧客や取引先が求めていること」すなわち「ニーズ」にも目を向けることが必要である。同社の場合、事業化までのプロセスの中で、ニーズに関する検討や情報の整理が不十分だった。

そこでこの事業については、研究開発レベルの「ピーカー試験」で確認されたに過ぎない製品の性能について、実証実験により土木工事のレベルの処理量でも扱えることを明らかにし、それにもとづいて製品の用途を提案、ニーズに対応するというプロセスで、体制の再構築を支援することになった。

なお、市場と技術に関する高い知見が要求されることから、市場に詳しい大手建設企業出身者、製品の共同研究・開発にあたった大学准教授や、実績と知見が豊富な鉱業会社の元参事、といった専門家たちに加え、新事業戦略で多くの実績があるコンサルタントが、支援チームのメンバーとして招集された。

### 製品がもつ性能の「エビデンス」を明確化、 自社本業の信頼性向上も図る

実証実験は、再生砕石製造企業のコンベア等での処理システム、および建設土木施工業者の現場での散布処理システムと、2種類のシステム構築について行った。その結果を分析・評価し、製品が持つ性能のエビデンス（証拠・根拠）を明確にした。

こうしたエビデンスは、外部に広く発信していくと同時に、同社の本業である再生コンクリート砂販売事業の中でも活用していくことに

した。これによって、本業の信頼性が向上すれば、発注者や生活者の間で再生砂を使った土壌に対する安全・安心感が醸成され、将来的には同業の再生砂事業者などに対し、販路が拡大される可能性を期待できる。

### 従来と同じ販路での販売実績を積み上げ、 さらに製品を改良、販促をレベルアップ

このように、六価クロム浄化剤販売事業については、開発した製品で本業の信頼性を向上させながら、これまでと同じ販路での販売実績を積みあげ、さらに製品の改良と販売促進のレベルアップも図っていく、という方向性が定まった。この方法では「本業に味付けした製品」という位置づけが有効であると思われる。

同社は、将来的には再生砕石製造会社と連携し、六価クロム還元対策を共同で行うような組織づくりを行うことも視野に、引き続きこの事業を進めていく予定である。

### キーワード解説

**再生コンクリート砂**：省資源と資源のリサイクルを図るために、解体工事に伴い発生するコンクリート塊を原料とした細骨材。主な用途は、上・下水道管、浄化槽などの埋戻し材料。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

初野建材工業(株)  
所在地/埼玉県川越市  
資本金/20,000千円  
従業員数/10名  
売上高/599,447千円(平成22年6月期)  
完工高/433,180千円(平成22年6月期)  
営業利益/4,220千円(平成22年6月期)  
URL/http://hatsuno-kk.com/

### 支援のポイント

- 廃棄物処理法、建設リサイクル法などの環境関連の法規をきっかけとした新分野は、土木技術など企業のノウハウが活かせる有望分野である。
- 新技術の開発では、「顧客目線」での開発が重要である。またその普及には、顧客に訴求するためのエビデンスを用いた営業活動を行う手法を導入する必要もある。

## CASE21

(株)間仁田建設 (東京都)

# エコツーリズム事業(サンゴ養殖)で、 地域の活性化を図り需要喚起を目指す

エリア統括マネージャー:藤原一夫

## 1、経営課題

### 所在する島の経済活動が停滞、 市場も限られており受注競争が激化

(株)間仁田建設が所在するのは、太平洋上に浮かぶ人口約8,300人、世帯数約4,600の島、八丈島である。この島では温暖な気候や澄んだ海、豊かな水といった、大自然の恩恵に支えられながら観光業、水産業などを主とする経済活動が営まれてきた。

しかし、島の基幹産業に位置づけられてきた観光業において、平成21(2009)年度の観光客数は、平成10(1998)年度と比べおよそ3分の2まで減少するなど、近年、島内の経済活動は停滞している。こうした状況に加え、建設業の場合、市場が決して広くない島の中だけに限られてしまうこともあり、同社は激化する受注競争の中で、完成工事高の減少という状況に悩み続けていた。

### 需要喚起のためにはまず地域の活性化をと、 エコツーリズム事業に参画

建設需要を喚起するためには、まず基幹産業である観光業を活性化させて、島の経済活動に元気を取り戻す必要がある、と考えた同社は、島の商工会や観光協会で組織する「活性化協議会」が立ち上げたエコツーリズム事業に参画し、平成22年より風力発電機で充電した電動アシスト自転車を貸し出し、観光名所を回るエコツーリズム事業に取り組んできた。

坂の多い八丈島では、普通の自転車では上り

にくい坂道などを電動アシスト自転車で手軽に観光できるため、観光客に好評で貸し出し実績も順調に推移している。さらに風力発電を活用した電気自動車のレンタカー事業の実証実験なども行ってきた。

また、ツアーコースには景勝地や歴史名所のほか、地熱発電所や地熱を利用して育てた野菜の直売所などを盛り込んできた。そして、さらなるツアーのメニューとして着目したのがサンゴ養殖の植え付け体験であった。

### サンゴ養殖で観光資源価値の向上を狙うも、 ノウハウの確立に向けた情報が不足

島を挙げてサンゴの養殖に取り組もうとする背景には、サンゴの植え付け体験を観光資源とするほか、火山地帯特有の火山灰の黒い砂浜をサンゴやそれにより生じる白い砂で覆い、海水浴場を白い砂浜にすることで、景観上のハンデを克服し、この島の観光地としての魅力を向上させようという狙いもあった。

同社は、サンゴ養殖の進め方として、焼却灰を原料として使用できる「環境コンクリート」にサンゴを植え付けたい、などの考えを持っていた。しかし、そのノウハウ確立に必要な具体的な情報はあまり持ち合わせていなかった。

そこで、新しい事業計画を具体化するために、サンゴ養殖に関する情報収集を行い、今後の新しいエコツーリズム事業の方向を定めるために専門家による支援が必要になった。

## 2. 支援計画とその成果

### 各種機関等へのヒアリング調査を実施、可能性を検討し方向性をアドバイス

本事業は、八丈島のNPO法人の協力を得ながら行う予定であったが、支援チームは同社やNPO法人では限界があり、各種機関等へのヒアリング調査を実施し、事業化の可能性の検討や方向性のアドバイスなどを行っていくことにした。

具体的には、技術的検証のために「海岸のテトラポッドでサンゴの養殖実験を行うにはどのような手続きが必要か」地方自治体からのヒアリング調査を行った。その上で、行政機関・地域関係者等との間で調整すべき点を確認し、対応した。

また、焼却灰を利用できる「環境コンクリート」について、その導入の適否を見極めるため、開発メーカーにヒアリング調査を行った。

### 期待した技術の導入に難があることを確認、早い段階で方針の軌道修正を行う

「環境コンクリート」は、廃棄物を資源化するので環境にやさしいだけでなく、耐酸性・強度・耐摩耗性・耐塩性にも優れている。下水道のパイプやマンホールなどで多くの施工実績があり、魚礁としても有効との研究結果が報告されている。これらのことから、同社はサンゴ養殖に適しているのではないかと想定していた。

しかし、実際に同製品を開発したメーカーに対しヒアリングしたところ、同製品に一般のコンクリートに比べた価格面での優位性、海洋で使用した場合の長所などを見出すことができず、海洋用途向けの研究も現在はされていないことが明らかになった。また、開発メーカーから本事業に対する協力を得ることは困難であることも判明した。

### 支援のポイント

- 観光事業への進出には、直接顧客に働きかけて収入を得るだけでなく、周辺地域の経済を活性化させることで自社もその恩恵に預かるという、副次的な効果も期待できる。
- 観光事業は成果が出るまで時間がかかる。一方で、本業を取り巻く状況の悪化なども視野に入れ、それを見越したうえで中長期計画を取りまとめることが必要である。

想定していた製品が今回計画している事業への導入には適さないことが明確になったため、通常のコンクリート製テトラポッドを使用する方向へ軌道修正を図った。

### 今後は、長期的視野に立った事業計画の取りまとめが課題に

関係機関との調整方法や、技術の導入方針が定まったため、サンゴ養殖の技術的検証を目的とした栽培実験が始まった。その結果が確認されるまでには、相当の期間が必要である。

このように、本事業はその成果が1～2年のうちに自社の業績回復につながるような取組みではない。そのため、観光事業の運営主体の検討や、集客・売上の見込みといった短期の事業計画とは別に、養殖されたサンゴによって美しい景観が形成されるまでにどれだけの費用と時間を要するのか、といった長期的な事業計画を取りまとめることが今後の課題として残されている。

### キーワード解説

**エコツーリズム**：自然・歴史・文化など、地域固有の資源を活かした観光を成立させること。地域資源の健全な存続によって、地域経済への波及効果を実現することを狙いとしている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)間仁田建設  
所在地／東京都八丈島八丈町  
資本金／20,000千円  
従業員数／14名  
売上高／167,232千円(平成22年9月期)  
完工高／167,232千円(平成22年9月期)  
営業利益／1,479千円(平成22年9月期)  
URL／<http://shoden.ddo.jp/manita/>

## CASE22

よせむねかわら  
(有) 寄棟瓦工事店 (岐阜県)新事業進出で経験した危機・不振を教訓に、  
安定した財務体質づくりと経営の改善

エリア統括マネージャー:井戸三兼

## 1、経営課題

日本瓦葺き工事への需要が減少し、  
古瓦のリサイクル事業に進出

阪神・淡路大震災以降、住宅の屋根は軽量化を図るため、泥を使用しない「平板瓦葺き」で施工されるケースが増加している。そのため、本格的な日本瓦葺き工事を得意とし、これまで和風家屋や寺社仏閣の工事を中心に手掛けてきた瓦工事業者である(有)寄棟瓦工事店の受注は、年々減少の一途を辿っていた。

そこで同社は、これまで産業廃棄物として埋立て等により処理されていた古瓦に着目、これを破碎し、丸砂利や再生砕石等の代用品を製造する新事業を発案した。

平成20年4月、廃棄物中間処理業として新事業を開始、その製品は平成22年7月、県の「**リサイクル認定製品**」となった。

思うように販路の開けない新事業  
運転資金を投入したため、財務も悪化

資源の再生は、昨今の社会的要請とも言えることから、廃棄物中間処理業の展開は有望であろうと期待がかけられていた。しかし、古瓦をリサイクルした製品は、用途のひとつである路盤材としての利用が、同社の所在する岐阜県では許可されていないという事情などがネックとなり、販路は思うように開けなかった。製品は、公共事業向けに販売できず、民間向けに少量が流通するにとどまっていた。そのうち在庫だけが次第に増加していった。

また、産業廃棄物処理業立ち上げの資金として投入されたのは、長期資金ではなく、瓦工事

業の運転資金であった。このことが、本業である瓦工事業の不振にさらに追い打ちをかけ、財務状況が以前にも増して悪化していった。新事業を開始した当初は、日々の運転資金にも事欠く状態で、同社はまさに企業存続の危機に瀕していた。

ひとまず経営状況を立て直したのを機に、  
今後の財務安定と、販路の拡大を目指す

この危機から脱すべく、借金返済猶予など、金融機関をはじめとする関係者からも協力を受け、経営を立て直すための取組が進められた。その結果、収益構造は次第に改善され、2期連続で単年度黒字を計上できるまでになった。この収益の改善には、産業廃棄物処理業の売上の増加も寄与していた。

しかし、収益構造が改善されたとはいうものの、いまだ金融機関への返済猶予中である。近々その返済の再開が予定されていたことから、同社では運転資金を新事業の立ち上げに投入して失敗した過去の過ちを繰り返さないよう、安定した財務状況のもとで、事業を進めていきたいと考えていた。そのため、これまでの財務状況の再検討と、それも踏まえた新しい事業計画の策定が必要になった。

一方、古瓦のリサイクル製品の販売については、一定の売上増加がみられたとはいえ、大量需要が見込める販路が見つからないため、将来的な展望はまだ開けないままであった。この状態を抜本的に改善するために、リサイクル製品の新たな販路の開拓策を確立することも急務としていた。



## 2. 支援計画とその成果

### 借入金の返済金額・条件の妥当性を検証、返済方針・計画を踏まえて事業計画を策定

返済猶予を受けていた同社の借入金は、猶予期間の経過と収益性の向上により、返済再開を要求されることが確実な状況となり、メインバンクより返済金額の提示を受けていた。しかし、それが妥当なものであるかどうかの評価・検証はできていなかった。

そこで金融アドバイザーが、借入金等の内容を再確認し、返済金額・条件の妥当性を検証する一連の手順を支援し、銀行と交渉するにあたっての環境を整えた。

こうして借入金返済の方針と計画が定まったことを受けて、販路開拓・採算性・費用対効果などについて、事業計画を策定、財務が安定した企業の実現を目指した。

### 成り行き、ロコミ任せの販路開拓から脱却、公的分野での販路拡大の可能性を調査

一方、古瓦のリサイクル製品の販路開拓については、これまで既存の顧客を中心に、もっぱら「成り行き」「ロコミ」のみで行ってきたに過ぎなかった。

このため、支援チームは「販路を拡大するために、具体的な方策を立てる」という意識づけを行った。製品の優位性を明確にしていき、この製品ならではの用途（駐車場での使用、雑草対策など）を訴求するPR活動を充実させる、といった取組の必要性をあらためて認識させた。

需要の拡大には、公的分野でこの製品が使用されることも効果的である。今のところ同社が所在する岐阜県で、古瓦のリサイクル製品を路盤材として使用することは認められていないが、支援チームでは公共事業向けの販路拡大の

可能性を検討するため、岐阜県、および隣接の愛知県、滋賀県におけるリサイクル事業の内容確認、およびリサイクル品の活用状況の調査を実施、公的機関を重点ターゲットとする販路開拓について、情報の分析と課題の抽出を行った。

### 金融機関への「逆提案」能力で、今後、設備投資を視野に入れた計画も可能に

財務の安定と販路の拡大の2つの大きな目標を定めて支援を行った結果、前期比36%アップの売上と繰越欠損金を71%解消することができた。

財務面については、金融機関が提示した内容を検討することにより、同社としての基本的な対処の考え方、将来への展開方針などを金融機関に対し「逆提案」する能力も備わってきたと思われる。

販路についても、展示会への参加や園芸業界など新規の業界とのつながりの確保など、「今、必要なことを実行する」積極的な取組姿勢が定着してきた。

### キーワード解説

**リサイクル認定製品：**リサイクル製品の利用促進、リサイクル産業の育成を図るため、各都道府県が独自に設けているリサイクル製品認定制度にもとづき、認定された製品。（名称は都道府県により異なる。制度のない県もある。）

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(有)寄棟瓦工事店  
所在地／岐阜県揖斐郡大野町  
資本金／5,000千円  
従業員数／6名  
売上高／57,164千円(平成22年9月期)  
完工高／23,786千円(平成22年9月期)  
営業利益／15,077千円(平成22年9月期)

### 支援のポイント

- 借入金は資金繰りに大きな影響を及ぼす。金融の専門家のアドバイスを受けて方針を定め、計画に従って上手に返済していくこと。
- 成り行き任せ、経験とカンによる販売は民間市場では通用しない。製品の優位性を明確化し、同製品ならではの用途などをPRする取組が必要。



## CASE23

とうかいさくせん  
東海鑿泉(株) (大阪府)消費者ニーズを捉えた「水ビジネス」、  
他社の成功事例を学び、事業戦略に活かす

エリア統括マネージャー:高槻仁志

## 1、経営課題

産業構造の変化などで需要が減少  
本業と関連する新しい事業展開を模索

創業120年を超える東海鑿泉(株)は大阪府にあり、さく井工事・地下水資源調査を社業とする老舗建設企業である。特に工場で使用する工業用水源、畑地・稲作に使用する灌漑用水源や、上水道水源などのさく井の受注工事を得意とし、着実に実績を重ね、経営基盤を固めてきた。

しかし、近年、事業環境は年々悪化していた。産業構造の変化や工場の海外移転、水使用の合理化、工業用水道への転換などにより、さく井工事への需要は減少の一途をたどっていた。同業者との受注競争の激化も収益低下につながり、経営を圧迫してきた。

同社はこうして新たな収入源を確保する必要に迫られ、今後取るべき方策を模索しはじめた。できれば自社の技術を活かしつつ、有利に展開できる新しい事業に進出したい、ということ念頭に検討が進められた。

健康志向や自然志向の高まりに注目し、  
天然水販売事業を発案

そこで注目されたのが、飲料水としての水に対する人々のニーズの変化である。最近では健康志向、自然志向の高まりから、単なる水道水ではなく、あえて多くの費用や手間をかけても「おいしい水」「自然の水」を購入したい、飲みたいという消費者が確実に増えつつある。

こうした検討を進めるなか、同社代表者が所有する兵庫県の遊休地(原野)を調査したところ、良質の地下水が湧出しており、安定した場

水量を確保できることが判明。すでに同県では、地場の天然水を自動販売する施設が運営されていて、そこで良質な飲料水がよく売れている、という実績もあった。このことも刺激となって、地下水を活用した「天然水販売事業」への参入を決定。新事業を準備するための活動が開始された。

地域コミュニティの理解と協力が不可欠  
地域貢献と両立させたい意向

しかし、この事業を進める上で大きな課題となったのが、地下水が湧出する遊休地の用途制限であった。この遊休地は、地域住民との合意事項として、景観維持のため、事務所・住宅の利用に限るとその用途が制限されていた。つまり、新事業の展開を図るためにはこの用途制限の解除が不可欠であり、この事業に対する地域コミュニティの理解と協力を得ることが必要であった。

そのため同社は、天然水を自らの収入源とするだけでなく、広く地域に提供して地域貢献につなげていくことが有効と判断。その戦略の第一歩として発案されたのが、天然水とともに地元の農産物や特産品の販売なども同時に行うような、地元の観光資源にもなる販売所の開設であった。

以上のプランは新事業と地域貢献を同時に追求しようとするものであるが、その具体化には、地域業者や住民との折衝等、様々な課題が想定された。新たな「水ビジネス」の展開にあたって、この面からも、経験豊かな専門家の助言と指導を必要としていた。

## 2. 支援計画とその成果

### マーケティング戦略策定、地域連携体制の構築、ビジネスモデル具体化の目標を設定

支援チームでは、約1年半後に予定する天然水販売所の開設に向け、最初の半年でまず達成すべき目標を、以下のように設定した。

#### ①成功事例の調査を実施し、マーケティング戦略を策定する

兵庫県神河町で他社が営業している地場天然水の自動販売施設について、同事業での成功モデルとして調査を行った。当該施設の立地やアクセス状態の調査、および来訪者へのアンケート調査を行うことで、成功要因を抽出、それらのデータを基に「水ビジネス」を成功させるポイントを探った。こうした分析、考察を踏まえたうえで、販売目標の設定、投資計画、資金計画、収益性の検討を行い、今後検討すべき課題も抽出した。

#### ②地域行政機関や企業グループ、コミュニティとの連携体制を構築する

新事業と地域貢献との両立については、新事業の推進上、有益と思われる連携先候補を抽出し、連携の方向性を検討することにした。具体的には、地元商工会を訪問しての事業構想の説明と地域の現状に関するヒアリング調査や、地域自治会に事業開設の承認を求めるための説明機会の確保などを行った。

#### ③ビジネスモデルを具体化する

天然水販売所の開業には、食品衛生法に定める「食品営業許可」が必要であるため、必要な各種行政手続き等についての調査・整理を行った。また、天然水販売所の設備機器の使用の検討・決定、設備供給先の比較検討・決定、さらに施設の建物配置や外観の検討を行い、これらについての概算価格も算定した。

### 客観的に事業を評価・推進する体制が整う 今後は人材育成、本業との連携などが課題

新事業を成功に導くための重要ポイントや具体的な目標、プロセスなどが明確化され、これらをもとにした事業計画書がとりまとめられたことで、客観的に事業を評価・推進する体制が整った。

現状では天然水販売事業への取組は、同社の代表者が単独で推進している。そのために、社内にもこの新事業を維持・継承するための人材が確保されておらず、天然水販売所事業を担う人材の確保・育成についても、具体策が検討されているとは言いがたく、今後はビジョンにもとづく計画的な人材の採用・育成が望まれる。

また、周辺地域だけでなく、本業のさく井事業との連携や相乗効果も、さらなる事業戦略の明確化を図るうえで、検討すべき課題である。

### キーワード解説

**天然水：**地下水を原水とする飲料水を一般にミネラルウォーターと言う。その中には人間の手によって加工されたものがあるが、天然水（ナチュラルウォーター）は自然のろ過作用だけで何年もかけて作られた水で、自然にミネラルを豊富に含んでいるものもある。

### PROFILE

業績は支援開始の直前事業年度分

東海鑿泉(株)  
所在地/大阪府大阪市  
資本金/45,000千円  
従業員数/15名  
売上高/207,237千円(平成22年7月期)  
完工高/207,237千円(平成22年7月期)  
営業利益/ -8,399千円(平成22年7月期)  
URL/http://www.toukaisakusen.co.jp/

### 支援のポイント

- 事業に踏み出す前に、類似事例、特に成功事例を調査・考察することで、自社で展開予定の新事業の実現可能性や維持可能性を確認できる。
- 新事業を地域活性化の一端を担う新分野進出事例とするためには、地元商工会や地域自治会の理解や協力が必須である。

## CASE24

(株)浜田工務店 (兵庫県)

# 顧客と共に新商材販売を具体化、 ソーラーパネル販売事業の再構築を図る



エリア統括マネージャー:高槻仁志

## 1、経営課題

### 「業務請負」の新分野を軌道に乗せた企業が、 安全と環境がテーマの新事業をスタート

(株)浜田工務店は、大手メーカーの工場内における建築・土木工事を皮切りに、メーカーの要請のもと、工場の製造ラインの業務請負に進出した企業である。この業務請負部門は、売上高が本業のそれを上回るまでに拡大し、主力部門の座を占めるまで成長した。しかしこの部門においても、近年では長引く不況のあおりを受けて、収益面で厳しい状態となってきた。

こうした状況が招く収益悪化を懸念し、新たな成長戦略を模索していた同社が注目したテーマは、社会的なニーズが年々高まる「安全」と「環境」であった。平成22年、同社は、これら2つのテーマに関する設備・機器の販売と施工を行う新たな事業部を立ち上げ、新事業をスタートさせた。

### 営業経験者がいない新事業の担当部署 ノウハウがなく販路開拓に苦戦

安全・環境に関する設備・機器の販売と施工を行う事業において、主力として位置付けられたのは、ソーラーパネルの販売・設置施工であった。これは、業務請負部門の最重要顧客であるソーラーパネルメーカーからの販売協力要請に応えたビジネスであるが、同社としても将来的にはこれを会社を支える重要事業に育てたいと考えていた。

当初は一般住宅用のソーラーパネルを主要ターゲットに、その後は業務用を主要ターゲットにして営業していた。

しかし、将来の重要事業として期待がかけられたビジネスであるにも関わらず、この事業を担当する新たな事業部には、営業経験のある社員が一人もいない、という状況であった。そのため、顧客の新規開拓に関するノウハウが大幅に欠けており、事業は思うように軌道に乗らなかった。

### トップ営業中心で社内に営業人材が育たず、 事業承継者の常務もノウハウを吸収できず

こうした営業経験の不足については、常務以下、ソーラーパネル担当事業部の社員がそろって痛感していた。常務は社長の息子であり、社の後継者でもあるが、停滞する新事業の状況を見かねて、トップセールスマンを他社から引き抜くことも辞さない意気込みを見せていた。だが、この強化策は同社にとって異例の採用方法であり、費用負担の割にリスクが大きいと判断されて却下された。

そもそも同社の営業スタイルは、基本的には社長や常務など役員クラスによるトップ営業が中心だった。そのうえ、業務請負部門の瑣末な管理業務などが常務に集中し、会社の中心となりつつある常務が新規営業開拓、経営管理など経営者の本来業務に十分な時間を割くことができず、このことも新事業の営業力が育たない原因のひとつになっていた。

さらに、次期社長に内定している常務が、会社の営業や経営についてノウハウを吸収する機会を十分に得ていない状況では、数年後に予定される事業承継の際に、顧客や取引先を取りこぼしてしまう恐れもあった。

## 2. 支援計画とその成果

### 新商材販売の打診を受け、 それに特化した事業の再構築を支援

当初、支援チームは新規事業（ソーラーパネルの販売・施工）の本格的な事業展開に向けた中長期経営計画の策定を目標としていた。しかし、ほぼ同時期に取引先であるソーラーパネルメーカーとの商談の中で、外観に若干難があるが、通常使用ではまったく問題のない製品（準一級品）を販売する計画が持ち上げられた。そこで、当初の予定を変更して、当該製品を販売することに特化した事業の再構築を支援していくことになった。

まず、アドバイザーがソーラーパネルメーカーの本社工場に同社の常務と同行訪問し、フィジビリティスタディ（実現可能性調査）を行い、価格や仕様について交渉・確認した。その結果、「外観上の若干の難」は、素人には一見してわからない程度のもので、発電能力、保証期間についても正規品とは変わらない、さらに正規品ではないため低価格で納入される、などについて約諾が得られたため、準一級品のソーラーパネルを新たな商材として取り扱うことにした。

### これまでの不振の経緯を踏まえ、 事業のリポジショニングを実施

同社は当初、住宅用を主要ターゲットとしてソーラーパネル事業を進めていた。しかし、家電量販店やホームセンターなどの大手企業、ネットを中心とした専門業者やリフォーム業者などの低価格帯に強みを持つ業者ともバッティングして振るわなかったため、産業用にシフトしたが、かわらず業績が上がらなかった。

そこで、それらの経緯を踏まえた、事業の「**リポジショニング**」を行い、商材のメインに準一級品のパネルを据えることにした。今回の準一級品の販売権獲得により、産業用として低価格

帯・中小規模をメインターゲットと捉え、主に近隣の中小規模の工場・事務所・介護施設などに、低コストを訴求して営業していく、という方針が打ち出された。

### 営業分掌を確立し、従業員教育の環境を整備、 常務の事業承継に向けた、基礎固めの場にも

準一級品の営業については、事業部を担当している常務が中心となっているが、これまで扱ってきた正規品については国の補助金等を絡めた提案営業に特化のうえ、近隣の大手企業等に対して、一般の営業マンが中心となつてあたる、という分掌を確立することにした。これによって、従業員教育が行き届きやすい環境が整うことになり、同社は今後、請負先工場のラインにいる社員などの営業人材化も積極的に進めていこうと考えている。

また、同社の常務にとって、準一級品に的を絞って営業にあたるのが、来るべき事業承継に向けての基礎を固める、有益な経験になるものと期待されている。

### キーワード解説

**リポジショニング**：すでに存在している商品の持つ特長が、ターゲット市場の変化などで低下した場合、ブランドはそのままで市場を変える戦略。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)浜田工務店  
所在地/兵庫県高砂市  
資本金/10,000千円  
従業員数/200名  
売上高/877,943千円(平成23年1月期)  
完工高/171,722千円(平成23年1月期)  
営業利益/ 32,835千円(平成23年1月期)  
URL/<http://www.hamada-net.co.jp/>

### 支援のポイント

- 外観不良がある準一級品など、大手での本格的な取り扱いがない商品は、競合も少なく価格面でのアドバンテージもあり、事業化しやすい。
- 次期トップ候補者を腰を据えて営業にあたらせることは、将来の円滑な事業承継にもつながる。



## CASE25

まごひかわら  
孫七瓦工業(株) (奈良県)既存事業と関連の深いソーラーパネル事業、  
屋根工事業者が「強み」を打ち出し取り組む

エリア統括マネージャー：高槻仁志

## 1、経営課題

300年続く老舗の屋根工事業者が、  
他業種からの参入、新築戸数の減少に苦戦

孫七瓦工業(株)は、瓦の製造・販売を通じ、江戸時代から300年続く老舗の瓦屋としてのブランドを築いてきた。現在は瓦の製造からは撤退し、7名の従業員で屋根工事の専門業者として営業している。

近年、屋根の素材が従来の和瓦、洋瓦に加えて、板金、銅板など、多様化してきたことで、他業種から参入する際のハードルが低くなった。そのため、屋根工事を請け負う業者が増えている。加えて少子高齢化が進行していることから、新築戸建て住宅の着工戸数も減少している。屋根工事の専門業者が生き残っていくには年々厳しい情勢となっている。

同社にとって、従来からの屋根工事に加えて、新たな市場の開拓と収益源の確保は必須の状況となっていた。

屋根との関わりの深さから、  
ソーラーパネル設置事業に注目

住宅の建築件数が減少傾向にあり、今後増加に転じる見込みもないのに対し、戸建て住宅のリフォームの需要は年々増加している。なかでも震災後の電力需給問題への関心の高まりから、エネルギーや省エネについての意識がかつてなく高まってきており、今後、リフォーム市場は「創エネ」、「省エネ」をキーワードに成長していくと期待されている。

「創エネ」については、ソーラーパネルによる発電が屋根と深く関わっている。ソーラーパネルを屋根に設置する条件は多種多様であるが、屋根の改修が必要になるケースもある。そ

の場合、単にソーラーパネル設置を請け負うだけでなく、付随する屋根改修工事の受注も見込める。屋根工事について同社は、いうまでもなく数々の実績と優れた技術を誇っている。こうしたことから、同社では新たな収益源として、ソーラーパネル設置事業に高い関心を寄せていた。

実績ゼロからのスタートで多くの不安、  
社員の認識と理解も不十分

ソーラーパネル市場には、家電量販店や工務店など他業種からの参入も多い。今後激戦になることが見込まれるが、屋根工事の専門業者であれば、より有利な条件でソーラーパネル市場に参入し、新たな市場を切り開いていけるのではないかと考えられた。

しかし、屋根に関わる工事とはいえ、これまでにソーラーパネル設置工事の実績がまったくないことで、新たな事業をスタートさせるというのに、多くの不安要素が残されたままだった。従業員たちの間でも、ソーラーパネル事業に向けての設置工事資格の取得など準備は進めていたものの、この新たな事業に対する認識と理解は、十分には浸透していないようであった。

こうした状況の中で、折しも同社は次年度に現社長の息子である専務取締役が新社長として就任することが内定していた。このことを視野に入れた、社内体制の整備や事業計画の策定が3年ほど前から進められており、事業は問題なく承継されると思われた。ソーラーパネル事業についての戦略検討、事業計画の策定は、新体制移行に向けた一連の準備の中で、終盤に残された課題のひとつに位置づけられることになった。



## 2. 支援計画とその成果

### 自社の「強み」を反映させた販売コンセプトを打ち出す

環境リサイクル市場は、拡大傾向にあるが、競争環境が厳しいことから、自社の優位性をいかに発揮・認知させるかが事業成功のポイントになる。そこで、同社の「強み」を反映させた販売コンセプトを打ち出し、ユーザーへの訴求力を高めることをアドバイスした。

ソーラーパネルの設置については、素人が設置すると雨漏りなどの不具合が生じやすい、また、メーカーごとに設置のための資格が必要になるので、業者によってはメーカーを選択できないなどの課題がある。これらに対し、同社は屋根工事の専門業者として、トラブルの無い設置が可能であり、社員が各メーカーの製品について設置資格の取得を進めた結果、計8社の製品への対応が可能となった。また、長年地域重視で営業してきたので、安心のサポート体制を提供できるという自信もあった。

### 老舗としてのイメージを保つことを前提に、事業の周知徹底策を検討

このような「強み」をあらためて確認した結果、「地域一番の安心・安全の太陽光パネル設置業者」という販売コンセプトが打ち出され、これに沿った営業を進めていくこととなった。

次に、同社が営業ターゲットとして考えているエリア内で「老舗としてのイメージを崩さない」ことを前提条件として、販売戦略を描いた。

#### ①既存客を対象とした口コミ

まず既存の顧客、および過去に取引のあった顧客へのアプローチから始め、その延長線上にソーラーパネルを設置した顧客から新規顧客を紹介してもらう仕組みや、DM等を通じた継続的な仕組みを構築する。

#### ②メディアを利用した告知

ホームページ作成、ポータルサイトへの登録や、プレスリリース、タウン誌への掲載、集合住宅へのポスティングなどを行う。

#### ③キャラクターを利用したブランド構築

オリジナルキャラクターを作成し、これを通じた会社のPRを行う。

#### ④業者との提携

ソーラーパネルを扱っていない電気工事業者にも、消費者からの問い合わせが寄せられるという状況があるので、それらの業者と提携し、顧客を獲得する。

### 今後は「シナジー効果」を活用したビジネスモデルの構築も課題に

屋根工事業とソーラーパネル事業は、「屋根」という共通のベースを持つことから、必然的に「シナジー効果」も生まれる。この新規、既存両事業の関わりについては、この「シナジー効果」を活用したビジネスモデル構築も、ぜひ検討したい課題である。

### キーワード解説

**シナジー効果**：相乗効果、共同作用の意。2つの要素が組み合わせることで、1つの効果以上に結果が上がり、低コスト、高効率の事業展開につながる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

孫七瓦工業(株)  
所在地/奈良県生駒郡斑鳩町  
資本金/15,000千円  
従業員数/7名  
売上高/62,720千円(平成22年11月期)  
完工高/60,556千円(平成22年11月期)  
営業利益/ 2,690千円(平成22年11月期)  
URL/http://www.magohichi.com/pc/

### 支援のポイント

- 施工を受けるだけの営業ではなく、最初の企画や提案の早い段階で他社との差別化を図ることで、受注につながりやすい。(本件の場合、幅広いメーカーの製品への対応など)。
- 地場建設企業として、顧客に対して小回りの効くアフターサービスなどを提供する事で、口コミ営業の期待も高まり、新分野進出としての成功率も高まる。

## CASE26

(株)メタル・テクノ (宮崎県)

# 本業の金属加工技術を活かして 熱交換装置の製造・販売・ メンテナンスを一貫サービス



エリア統括マネージャー:吉永茂

## 1、経営課題

### 本業の金属加工が低迷 熱交換装置で新分野に乗り出す

ステンレスやスチールなどの金属加工や金属製品の製造、塗装などを行っている宮崎県の(株)メタル・テクノは、平成13年創業の若い会社だが、多くの空港や工場の金属建具や製作金物を製造する実績をもつ。

しかし、近年は売上高が減少し、平成20年には54,600万円(営業利益851万円)あった売上高が、翌21年には30,603万円に下がり2,760万円の赤字に転落、22年にも回復せず、という状況である。

このような事態を受けて、同社は新分野事業を求め、さまざまな業種交流を行ってきた。その中で、熱交換システムの発明者との出会いがあった。熱交換装置の設置には、配管設備等の付帯工事も必要であり、本業の建設業との連動も期待できる事業分野であるため、省エネ型の熱交換装置の開発という新事業に取り組むことを決意した。

### 技術の応用で用途が広がるが 資金と販路開拓に弱点

同社が着目した熱交換装置は、社外の発明者が特許申請を検討していた。発明者は、有効な利用法や販路が見つかることができず、同社に相談をもちかけたのである。そこで同社が調査したところ、このシステムの大型化が実現できれば、清酒メーカーやドリンクメーカー等への販売や、また、農業用ボイラーの補助装置とし

ての応用も可能であることがわかった。このように多方面でのニーズが潜在しており、この発明は商品化に値するものであると判断した。そこで、同社が特許を申請し、この装置に関する開発と販売の一切の権利を取得した。

ただ、同社の取引先は官公庁や工場などが多く、この装置のエンドユーザーへの開拓はこれからの課題であった。また、実用的な製品開発の費用不足なども課題として見えてきた。

そこで今回の出口支援では、まず、温泉施設で高温の源泉を適温に冷やすことを目的とする熱交換装置の開発に焦点を絞って、この技術を活かすようアドバイスした。

### 温泉への活用へ狙いを定めた 製品開発を推進

熱交換技術が確立すれば、同社所在の隣県、大分県の大温泉地(別府温泉郷)の温熱が回収可能であることが判明している。隣県で設置可能な温泉源泉は、別府温泉郷だけでも2,561カ所もあり、そのうちほとんどが42度以上の高温温泉源のため、設置が必要である。近辺に大温泉地が控えていることを考えれば、高温の源泉を適温に冷やす製品の需要は高いであろう。

また、販路開拓、販売促進及び融資に関するアドバイスも行った。今後は、ホットコーヒーを瞬時にアイスコーヒーに変換する装置や、豆腐製造過程で出る熱いにがりを瞬時に冷やす製品など、多方面での活用が可能であると判断し、計画を策定している。

## 2. 支援計画とその成果

### 試作から製造、見込み客の開拓まで トータルな支援を実施

今回の出口支援では、まず市場調査を行い、同様の製品の開発状況や流通状況を調べた。

その結果、従来の密閉式隔板式（プレート式）熱交換器がもっとも多く流通していることがわかった。この方法は、隔板を隔てた閉流路内に高温と低温の流体を交流させるもので、波状のプレートの間を液体が通るために、高い熱交換効果が得られる。しかし、伝熱板の表面の汚れや水あかの付着など、衛生面での問題や熱伝導率の低下などの問題があることがわかった。

一方、同社が扱う流下液膜式熱交換器は、ステンレス製のため、丈夫で衛生的であり、故障が少ないなどのメリットが多くある。そこで、この方法の特長を多くの消費者にアピールすることが重要であると判断した。

以上の調査をもとに、試作から製造、見込み客の開拓まで、トータルな支援を実施した。

### 販路を絞って見込み客を獲得 温泉地での活用からスタートし、飲食業にも

同社は九州内に多くの温泉地があることから、ターゲットを温泉施設にしぼり、源泉の冷却に活用できる製品を開発した。その製品開発にむけて、次のような支援がなされた。

製造に関しては、CAD/CAMシステムを使って、よりユーザーのニーズに即した製品開発を目指した。そのためにモニター調査を実施、その調査をもとに製品の改良を繰り返した。

また、レーザー・タレットパンチや溶接機の購入、三次元CADシステムの導入などの運転資金が必要で、これらの資金を調達するための融資に関するアドバイスも行った。

次に、販売促進について、仕様書やパンフレッ

ト、カタログの制作をして、展示会への出展を薦めた。

今後の販路開拓については、温泉施設だけでなく、水耕栽培の液肥の温度管理や焼酎製造過程での温度管理、アイスコーヒーや豆腐など食品製造分野での活用を目指し、この熱交換方法の適用分野を順次拡大するようアドバイスした。

### 自社の強みを活かしたサービスをアピール 県のトライアル購入事業者に認定

同社は、ただ製造をするだけでなく、製品を顧客のニーズに合わせて改良ができる強みを持っている。さらに製品のメンテナンスや修理も自社でできるため、きめ細かなアフターサービスが可能であることを顧客にアピールできた。

そのため、同社は、平成23年から25年にかけて、県のトライアル購入事業者に認定された。それによって、県及び関係団体は随意契約で同社の製品を購入できるという成果が得られた。

### キーワード解説

**熱交換技術**：高温の源泉を水道水との熱交換器に通すことで、冷やすことができる。熱交換だけのため、水で薄めずに源泉100%のかけ流し温泉が可能になる。また冷媒に使用して高温になった水道水はボイラーに再使用可能。ひいては、省エネ、燃料費の削減にもつながる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)メタル・テクノ

所在地／宮崎県都城市

資本金／50,000千円

従業員数／44名

売上高／422,100千円(平成22年6月期)

完工高／386,000千円(平成22年6月期)

URL／<http://www2.ai-link.ne.jp/metal/>

### 支援のポイント

- 民間市場での製品開発分野を選定する場合、競合他社の取組み状況を調べ、得意分野を強化し、違いを明確にアピールすることが大切。
- アフターサービスの実施は、顧客サービス（顧客の固い込み）とともに、後日のトラブルを最小限に抑えることにもつながる。

## CASE27

有嶋建設(株) (宮崎県)

# 廃棄木材を家畜舎の敷料に活用、 回収して堆肥化するバイオマス リサイクルにも取り組む



エリア統括マネージャー:吉永茂

## 1、経営課題

### 廃棄物処理のノウハウを活かして 廃棄木材の有効活用に着手

創業50年近くになる有嶋建設(株)は、土木工事業及び管工事業を手掛けており、平成17年に一般廃棄物中間処理業の許可を取得した。同社が所在する宮崎県串間市は、森林資源に恵まれた地域で林業が盛んであった。従来は、木材伐採工場や製材工場で発生する木材チップの多くが利用されないまま廃棄されており、それらの有効活用が急務となっていた。そこで同社は、間伐材や木造家屋の解体時に出る廃棄木材を回収して、自社内のリサイクルセンターでチップに加工し、そのチップをボイラー燃料として販売してきた。

一方、燃料として利用できなかった木材廃棄物をおが屑に加工して販売する事業も始めた。おが屑は、主として牛や豚などの畜産舎で使う敷料として利用する。さらにその事業に関連して、家畜の糞が混じった使用済みの古い敷料を回収し、堆肥にして再利用する事業にも取り組んでいる。

ただ、これらの取組は始まったばかりであった。廃棄木材の有効利用からおが屑の製造販売、堆肥の製造販売まで、一連の関連した事業を有機的かつ効率的に運営するような新しい事業システムの構築は、これからの課題として残されていた。

### 無農薬野菜の需要が高まり 肥料としての価値がアップ

同社が有機堆肥作りに取りかかった背景には、無農薬野菜の需要の拡大にある。国民の間

で健康志向や安全志向が高まり、無農薬や無化学肥料の野菜が求められているためである。そのような状況の中、平成19年には「特別栽培農産物に係る表示ガイドライン」が改訂され、従来の無農薬野菜や減農薬野菜は、呼び方が特別栽培農産物に統一された。また、この法律により農産物を特別栽培農産物として出荷する場合には、使用した農薬の使用回数の表示が義務づけられている。

農家は、自家の農産物を特別栽培農産物と表示をするため、また消費者の健康のためにも、農薬や化学肥料の使用回数を少しでも減らしたいという強い要求がある。同社が製造する堆肥は、微生物菌が多い有機堆肥で、土壌の活性化や植物の根の張りを助け、多実の成果が期待できるため、農家の切実なニーズに対して十分に 応えられるうえに、農産物の増収にも寄与することがわかった。

### 保守的な農家対象の販路開拓

建設業として創業し、産業廃棄物処理業にも進出した同社だが、農家に向けて販売経験はなかった。異分野に向けて販路開拓をしなければならぬが、農家は保守的で新しいものを取り入れる積極性が薄く、今まで自分たちが扱ったことがないものをなかなか新規購入してくれなかった。いずれも優れた性能をもつ製品ではあったが、同社の農家向けの製品であるおが屑や堆肥の販路開拓は難しかった。

そこで、経営戦略・販路開拓に重点を置いた支援が開始された。



## 2. 支援計画とその成果

### 木材の加工からおが屑の製造から堆肥まで一貫システムの構築を目指す

同社の事業は、廃棄木材の活用を起点として3つに分類することができる。①廃棄木材の有効利用、②おが屑の安定供給と畜産の振興、③使用後のおが屑を肥料として使った農産物栽培、である。

支援計画では、これら各事業を個別に考えるのではなく、「一石三鳥」の循環システムとしてとらえて効率的、かつ統合的な運用を提案した。

市場情報の不足から、まずは、見込み客への販促やマーケティング調査を実施した。支援計画の目標には、おが屑、堆肥、堆肥を使った甘藷（サツマイモ）のモニター販売で実績達成を掲げた。

なお、本事業では生産から販売まで広い範囲のノウハウが必要となるが、支援計画にあたっては、同地に縁のある様々な経験を持つ専門家がチームを結成した。農業コンサルタントが有機堆肥製造のアドバイスを、酒造会社の営業部長が販路開拓のアドバイスと利用先の紹介を担当したほか、中小企業診断士が事業計画を策定するなど、総合的な支援を行った。

### 地元スーパーでの野菜の販売や菓子原料として採用が決定

家畜舎の敷料は近年、国内の木材需要の減退とともに、良質なおが屑の安定供給が難しく

なっており、同社の所在する地域においてもニーズが高いと思われる。

しかし、農家の方に信頼してもらうには実証結果も必要である。支援計画ではその実績づくりを兼ねてモニター販売を実施したところ、十分な手応えが得られた。おが屑、堆肥ともに2件の販売に成功した。特に堆肥については、購入した農家から、「農作物が順調に生育し、味が良かった」と感想が寄せられた。また、同社自ら栽培・販売した甘藷も同様に評価が高く、地元のスーパーが「県内安心野菜」として販売することに決定した。さらに、他県の菓子メーカーが視察に訪問、同社製品の甘藷を原料として採用することが決まった。

このように各製品の性能は有望であるが、課題となるのは、顧客・販路の確保と供給スケールの拡大である。特に販路・顧客としては、流通業者や企業、団体を対象にリストアップを進め、組織的な営業を仕掛けていく予定である。また、おが屑、堆肥の安定供給に向けて、農林業者との連携を図りつつ、長期的には農業法人設立も視野に入れていくことを計画している。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

有嶋建設(株)  
所在地/宮崎県串間市  
資本金/2,100千円  
従業員数/6名  
売上高/85,007千円(平成22年6月期)  
完工高/18,000千円(平成22年6月期)

### 支援のポイント

- 廃棄木材の有効利用、おが屑の安定供給、敷料の堆肥化のように循環システムが構築できると、事業の効率的な展開が期待できる。
- モニター販売は、消費者が実際に商品の性能・効果を体験した感想が入手でき、これらが今後の戦略を検討するうえで役立つ。モニター客を介した宣伝効果も期待できる。



## CASE28

ケイセイマサキ建設(株) (北海道)

# 国内有数の馬産地という特性を生かし、 輸出馬検疫事業等への進出で 地域活性化の一翼担う

エリア統括マネージャー:平野陽子



## 1、経営課題

### 雄大な自然と馬産地を活かした 軽種馬の検疫施設の開設構想

北海道・日高地方に立地するケイセイマサキ建設(株)は、日高及び十勝管内で土木建設工事を中心に、一部、札幌やモンゴルでもマンション建設を手掛けている。

また、関連会社「トド岩高原銀河農場物語有限公司」(平成23年12月に社名変更)を通じ、牧場関連施設の設計、施工、管理などにも実績がある。今後は**検疫施設**の運営を通じて、地元馬産地の振興に寄与することを目指している。

日高地方は全国一の軽種馬の生産地であり、国内の軽種馬の80%が生産されているが、長引く景気停滞、レジャーの多様化、地方競馬の衰退等が競走馬需要の減少と取引価格の低下を招き、生産頭数はこの20年間で約半分まで減少した。

こうした軽種馬をめぐる厳しい経営環境を打破するため、関係者は、日高馬産地の活性化、とりわけ海外の販路開拓に取り組んでいる。

同社社長は、チャレンジ精神旺盛で地域貢献への思いが人一倍強く、地元日高地域活性化の一翼を担おうと、関連機関の協力を得ながら、**軽種馬(アラブ種やサラブレッド種など、主に競走用・競技用として使われる馬)の検疫施設**を開設することを決意、必要な関連情報の収集に努めてきた。

### 軽種馬の検疫施設開設に伴う諸課題

軽種馬輸出に関しては、JRA(日本中央競馬会)

が平成17年から中国への販路拡大の方向性を示している。

同国間の政府レベルでも協議が進み、農水省で軽種馬の輸出と、日本式競馬の仕組み自体の輸出について検討中である。

このような方向性を受け、日高地方でも生産農家により馬輸出組合を設立するなど、海外への輸出事業が始まっており、検疫施設の拡充の必要性が高まってきた。そこで、同社は、**新分野進出事業に、検疫施設の建設並びに管理運営を位置づけることにした。**

しかし、この検疫施設の開設構想については、①海外、とりわけ中国購買者との交流拡大、関連情報の把握、②国、地元自治体、農協、JRA等との調整や連携の強化、③施設設備の資金調達、④本検疫施設の疫病防止はもとより、経営に伴うリスク管理の徹底等、解決すべき課題が少なくなかった。

### 馬産地のメリットを活かす、 トレーニングセンターの活用にも課題

軽種馬に関連し、道内外から観光客を呼び込める事業として、競走馬の管理や調教を行う場である「**トレーニングセンター**」を活用することにも目が向けられた。しかしその実現にあたっては、観光客のニーズを把握し、馬主の施設活用をいかに図るかなど、検討すべき課題が多い。ホースセラピー(馬を使った心身療法で、身体障がい者の身体運動機能回復促進や、心のケアなどに有効)効果の導入手法も含めて、課題といえる。

## 2. 支援計画とその成果

### 検疫施設の開設に係る 事業計画の策定

同社は、馬産地の雄大な自然の中で、検疫施設を開設し、中国向け軽種馬の販路開拓をめざしていた。

当アドバイザー事業支援として、軽種馬を取り巻く環境や市場の動向を踏まえながら、戦略立案し、その間、関係機関との調整を行い、事業計画の策定に結びつけた。

検疫施設の開設支援にあたり、下記のような課題に取り組んできた。

#### ①資金調達

当初、地元軽種馬農協が策定した「馬流通活性化事業」とタイアップし、助成金を受ける戦略を立てたがクリアできない条件が多く、すべての要件を満たすには時間がかかることが判明。そこで、一次・二次の検疫施設建設には自己資金を充てる戦略に切り替えた。

#### ②関係機関との調整

検疫施設の建設並びに環境整備は、日高軽種馬農協はじめ、周辺農協・関連団体、動物検疫所、北海道日高振興局、地元町等の支援、連携が不可欠である。

助成金を検討する段階から国（動物検疫所）、地元振興局、自治体、軽種馬農協、関係企業、行政書士、経営アドバイザー（中小企業診断士）を含めたメンバーで合同会議を開催。さらに、同地方の状況、軽種馬セールの視察などを行い、関連情報収集に努めた。

#### ③トレーニングセンター施設の活用検討

馬産地の観光振興に資するトレーニングセンター施設の活用可能性調査の一環として、札幌市盤溪にある障がい者用ホースセラピー施設を視察し、現況把握に努めた。

### 検疫施設を増設し 軽種馬の地元市場活性化に寄与

策定された事業計画によって、平成23年12月には検疫施設が竣工し、平成24年1月に国から検疫施設の場所指定を受けた。同年3月には検疫施設に軽種馬16頭が入所、検疫関連施設（飼料倉庫、パドック等）の整備も進んだ。

今回の事業では、まず検疫施設を設置し、平成23年度中に16頭の輸出用検疫を行うことを目標に掲げたが、これはすでに達成された。以後、平成24年度に36頭、25年度に54頭と順次増やす計画を立てており、地元日高地域の軽種馬市場の活性化が期待されている。

今後は、中国に限らず、広く顧客動向を探り、検疫馬を増やすルートの確立が必要である。同社は計画立案時から中国に対して活発に交渉を進めていたこともあり、海外人脈を強化することで、実を結んでいくことと思われる。

### キーワード解説

**検疫施設**：海外から感染症や病害虫が持ちこまれること、または持ち出されることを防ぐために検疫を行う施設。国の検疫施設は家畜の輸出入で一杯なため、軽種馬の検疫は民間委託により、実施されている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

ケイセイマサキ建設(株)  
所在地/北海道新冠郡新冠町  
資本金/50,000千円  
従業員数/60名  
URL/http://www.s-masaki.co.jp/

### 支援のポイント

- 地域の建設業には、地元が存在する資源を有効に活用し、臨機応変かつ柔軟に対応していく経営戦略の導入が不可欠である。
- 地域資源の活用には、その地域内における関係機関との連携を強め、調整・協力関係の構築に取り組むことが重要である。

## CASE29

J社 (栃木県)

# 親会社依存で赤字の子会社、 「自前の営業」強化で経営革新

エリア統括マネージャー:矢口季男



## 1、経営課題

### 地元密着で信頼は高いが 親会社の下請仕事に依存

J社は、首都圏にある不動産関連会社の子会社で、親会社から土地造成や住宅建設などを受注し、経営を成り立たせてきた。

親会社は、何かあればすぐメンテナンスに駆けつけられる対応を考え、住宅建築は車を使って30分以内の圏域の施工を基本とするなど、地元重視の姿勢を崩さず、地域での信頼も厚く、実績も豊富である。グループ会社を含め、土地から建物までトータルで対応できるワンストップサービスが「売り」である。

親会社が顧客に土地を売り、同社がその土地の造成や、その土地に建てる住宅建設を手掛ける（施工は外注を使う）という形で、ビジネスを展開してきた。そのために、公共事業は別として、同社は独自の営業担当者をおいていなかった。

### 顧客ニーズの変化で「強み」薄れ 「営業の弱さ」が顕在化

ところが近年の経営環境の変化によって、こうしたビジネスモデルが壁にぶつかった。

すなわち、顧客の住宅建設に対するニーズが、価格、デザイン・設計能力などの個別要素にウエイトが大きくなっており、強みとしてきたワンストップサービスの魅力が薄れてきたのである。

新たなニーズに答えているのは、低価格、ブランド、個別の設計提案力などに強みを持つ大手ハウスメーカーや新興住宅メーカーなどである。親会社のグループ企業は、この面で競争力

が弱かった。

この問題を同社の側から考えると、「営業力不足」として浮かび上がってくる。

専門の営業担当がいなかったため、市場環境や顧客の変化をいち早く捉え、それに対して機動的かつ、きめ細かな活動を展開できずにいたのである。つまり、それだけ「お客様から遠い存在」になっていたと言える。これでは、顧客の住宅建設に対する価格、デザイン・設計面での要求に十分に答えることができない。

これまでは、地元で土地取引や多くの建築工事で実績をあげ、信頼を得てきたが、顧客や競合企業の変化に即応した経営展開、とくに営業戦略が弱く、その面で後れを取っていた。

### 直近決算で最終赤字に転落 リフォーム市場には希望も

財務的にみても、経営の危機的状況ははっきりしている。売上高はこの3期で年平均18.5%落ち込み、直近の決算期には営業損益は1,000万円の赤字、当期決算も1,300万円の純損失を記録した。財務面からも、経営改革が迫られていることは明らかであった。

しかし、これまでの信頼と実績を活かしながらビジネスモデルを適切に転換する経営革新を進められれば、危機から脱出することができ、雇用確保にも寄与できると考えられた。そのポイントは、営業力の強化である。

また、リフォーム市場は拡大の一途で、平成32年に9兆円規模になると予測されており、そのことは既存顧客が多いという特徴をもつ同社に追い風といえる。

## 2. 支援計画とその成果

### 親会社依存のビジネスモデルを転換 「自前の営業力強化」軸に改革

従業員からのヒアリングや、財務分析の結果より明らかになった営業力不足や、顧客や競合企業の変化に即応できない、などの問題点を改善するため、短期集中で親会社が手掛ける自由設計型耐震住宅の営業強化、小商圏（地元密着）による強力な営業展開、リフォーム分野の強化、などをめざすことにした。

### リフォームへの注力 給与体系変更でインセンティブ

新築の場合、リフォーム需要は築10年から20年に多く潜在している。

そこで、初年度から3年間は既存顧客へのアプローチを中心に営業し、3年目以降に他社顧客への営業を行い、営業活動の幅を広げることにした。顧客への直接のアプローチによって、建て替え提案への情報収集等も行えることが期待された。

より具体的な施策として、リフォーム部門の新設（営業マンを2名採用）、既存顧客（過去新築した住宅）のフォローの開始を決めて、実施していった。こうした支援の結果、親会社と同社との営業のあり方、柱となる事業などが明確になり、同社は自ら営業マンを雇用し、リフォーム分野に力強く進出することになった。

また、営業体制の活性化も必要である。そこで、主に営業スタッフのモチベーションアップの観点から、営業スタッフの動機づけやモチベーションアップに直結すると考えられる給与・報奨の体系やその在り方を検討した。具体的には現在の給与水準、固定給・歩合給のそ

れぞれについて分析を行い、これにもとづいて固定給の引き下げ、歩合給（営業報酬）率の引き上げを行うことにし、営業活動へのモチベーションが上がりやすい給与体系が整えられた。

### 期待される「営業の好循環」 中核人材や外注業者確保に課題

支援の結果、社長自身うすうす感じていた問題点等を支援チームが指摘し明確化することによって、社長の経営革新への意識がより積極的なものになってきた。

従業員も社長の前向きな取組や新たな事業展開（自由設計型耐震住宅の取扱）などを評価、意識の変化がみられるようになった。

リフォーム事業は、既存顧客のフォローであるため大きな成果が期待でき、住宅の建て替えにもつながる可能性もある。

また、先にふれたように、営業マンの給料体系の見直しを行い、総人件費を抑えつつ歩合給を増やしたことで、「動機づけられた営業活動→効果的な実践→確実・優良な成約→業績（実現した実績）のみに対する適正報酬+会社の余剰利益」という好循環が期待できる。

今後の課題としては、ある程度リフォームを任せられる優良な外注業者の確保、営業の中心を担う人材の確保・育成、社長のリーダーシップのさらなる発揮、をあげることができる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

J社  
所在地／栃木県  
資本金／30,000千円  
従業員数／9名

### 支援のポイント

- 親会社や元請けからの脱却のためには、自ら「営業力」を身につけ、攻めの姿勢で行動していくことが重要である。
- 営業社員のモチベーション向上のため、これまで以上にインセンティブを刺激し、利益アップに努力するような施策も必要。



## CASE30

I社（東京都）

# 原価管理厳格化、赤字体質脱却と共に マンション建設・管理・仲介一括事業確立へ

エリア統括マネージャー：藤原一夫

## 1、経営課題

### 主力である工事部門の不振により 「売上の低迷」と「収益性の悪化」に直面

I社は、中小規模のマンションを中心とした民間建築工事を主体に営業している建設企業である。リーマンショック前には年間5億円を超える売上があった。しかし、主力である工事部門の不振により、平成21年度には売上が4億円台を割り込んだ。売上は、22年度にはいったん回復を見せたものの、23年度には再度大きく落ち込んでいる。

50年以上にわたる事業の継続、地元とその周辺地域における豊富な施工実績、顧客の多くが長年の取引関係にあるなど、地域における一定の知名度を得ている同社ではあるが、近年は「売上の低迷」「収益性の悪化」という2つの問題に直面し、苦境に立たされていた。

### 会社としての組織的な営業活動がなく、 工事を受注しても原価割れの状態が続く

同社では、工事受注のほぼ全てを社長の個人的な人脈に依存しており、会社としての組織的な受注や新規顧客開拓を行ってこなかった。そのため営業チャネルが狭く、リーマンショック以降の景気低迷の中で、安定的に受注を確保することができずにいた。しかも、工事を受注しても原価割れの状態が続いて利益を生み出せていなかった。

また、工事以外の事業として不動産部門があるものの、工事に付随する仲介業務を細々と手掛けている程度で、とても会社の収益源とはいえない状況であった。すなわち「組織的な営業

活動がない」うえに「工事収入に依存し過ぎている」ことが、売上低迷にあえぐ主な原因となっていた。

このように、主力事業である工事部門で利益を確保できないため、営業利益も、直近6期中4期が赤字となっていた。

### 受注量の安定と確実な利益の確保、 建設市場縮小に対する備えが課題に

こうした状況を打開するため、まず必要なのは、工事部門における受注量の安定と確実な利益の確保である。とりわけ同社の場合、受注後の工事管理がずさんで、担当者による原価管理もしてこなかったために収益性の悪化が顕著であった。業績の回復を図るためには、このような現状を早急に改める必要があった。

また、今後の建設市場の縮小に備えて、新たな収入源を確保することも喫緊の課題であった。これまで主力業務としてきたのは、地域の資産家や実業家が所有する土地への賃貸マンションの建設であるが、今後もそれだけに頼り続けるようでは売上の低迷は避けられない。

そこで、同社がこれまで手がけてきた不動産仲介や建物管理を含むソフト業務を事業として確立し、従来事業と連携させることを検討。単なるマンション建設業から、ハードとソフトの両面を備えた総合サービス業への転換を図り、収益性を改善させようということである。この方向性が具体化できれば、地域社会に根付いた中小建設企業のあり方のひとつの典型例にもなる。こうした意義のもと、支援が開始された。



## 2. 支援計画とその成果

### 原価管理を厳格化するルールを整え、 工事部門を自律的に運営される部門へ

まず目標としたのは、工事部門の赤字体質から脱却することであった。支援チームは過去6年間の財務諸表の分析、部門別・分野別の損益計算書の作成を行い、収益構造やその問題点などを明らかにし、改善点について順次示唆を与えた。

これを受けて、同社では一時的に受注を縮小するとともに人員も削減、社長が自ら各案件の進捗と支払いのチェックを行うことにした。その結果、一時的に売上が減少しながらも利益を確保できるようになった。しかしこれは過渡期における措置と成果に過ぎない。赤字体質の根本的な変換をはかるために社内では支援チームの示唆を踏まえて、原価管理を厳格化するルールを整え、工事部門が自律的に運営される部門として再始動する環境づくりを進めていった。

### 社長一人に依存する体質を改めるべく、 各部門長が自らの手で事業計画を作成

工事部門では、新たに30代の社員を部門長に抜擢し、社長に代わって工事の進捗や支払いをチェックする体制への移行を準備した。今後、総合サービス業を目指すためには、受注活動や利益管理などを社長一人に任せるのではなく、各部門長が自部門の業績に責任を持つ体制を確立することが重要である。支援チームでは各部門長の責任意識を醸成することを狙い、部門長自らの手で、今後の3カ年についての部門別事業計画を作成するよう、助言した。

社長に対しては、自身の経営方針と部門別の事業計画とを融合させた全社的な事業計画を立

案できるように、その取りまとめ作業の支援を行った。

### 高まった部門経営の責任意識

#### 黒字化達成後に、新事業体制の確立を目指す

自部門の事業計画をとりまとめたことがきっかけとなり、各部門長はそれぞれに部門経営についての責任意識を高めた。工事部門については、案件ごとの原価管理を実施するとともに、原価低減にも積極的に取り組む姿勢が現れ始めている。また、部門の明確な目標が示されるようになったことで、今後、他の従業員たちにも同様の責任感の芽生えが促されるものと、その成果が期待される。

今後は、工事部門の黒字化が達成されたのちに、「建設工事」「不動産業務」「建物管理」の、3つの事業を組み合わせた同社ならではの総合サービス事業のスキームを確立し、売上向上につなげていくことが計画されている。

不動産部門については、不動産会社に勤務していた30代の人材を即戦力として採用したうえで本格的な営業に着手しており、すでに成約確度が高い案件が現れ始めている。

さらに同社は、主として地域内の潜在顧客にアピールするようホームページの内容を改善するなど、広告宣伝活動の強化にも取り組んでいく予定である。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

1社  
所在地/東京都  
資本金/30,000千円  
従業員数/14名  
売上高/699,497千円(平成22年11月期)  
完工高/640,000千円(平成22年11月期)  
営業利益/-34,745千円(平成22年11月期)

### 支援のポイント

- 過当競争が厳しい昨今の建設業界において、利益の源泉は、コストダウンによるところが大きく、原価管理の良し悪しによって利益は決定づけられる。
- 建設業の原価管理は、現場の判断に負うところも大きい。現場責任者の意識を高め、コスト削減を進めるため、思い切った権限委譲を進めることも視野に入れたい。

## CASE31

(株)齊藤工務店 (兵庫県)

# 建設業で培った自社の「強み」を活かし、 地域に貢献する福祉・介護分野を強化

エリア統括マネージャー:高槻仁志



## 1、経営課題

### 経営安定のため福祉・介護分野に着目し、 「ケア事業部」を立ち上げ

(株)齊藤工務店は民間住宅建築工事、および公共土木工事を主業種として営業する、兵庫県淡路島にある建設企業である。近年、公共工事が激減していることや、ハウスメーカーの進出により受注機会が減少し、受注できても採算性の低い工事が多いことによって経営が圧迫されていた。平成21年度から3期連続で赤字を計上するなど、有利子負債こそないものの厳しい状況に苦戦を強いられていた。

そこで同社は、経営の安定を図るため新たな収益源として福祉・介護分野に目を向けた。平成22年11月、同社は介護保険事業の許可を取得して、「福祉用具貸与」と「高齢者向け住宅改修工事」を行う「ケア事業部」を立ち上げ、新事業を開始した。

### 整った運営体制を確保するも、 予定した収益が上がらないまま推移

最近、建設企業が福祉・介護部門に進出する事例はよく見られる。同社は福祉・介護事業の推進にあたって、建設業からこの分野に進出した他社の事例を調査・研究し、その結果を参考に事業を開始した。調査・研究の上で、新事業のターゲットを「福祉用具貸与」と「高齢者向け住宅改修工事」に絞ったのである。

さらに県の「建設業新分野進出支援事業」に認定されたことによる助成や、地域のケアマネージャーの協力などもあり、新事業としては比較的整った運営体制が確保されていた。

この事業部門の立ち上げ時、2年後には全社の売上の1割を確保できる部門とする、という目標が掲げられた。しかし実際には、この部門の業績は、予定していたような収益が上がらないまま推移し、累積赤字だけが增大していくのも、当然の成り行きであった。

### 地域密着経営を行ってきた事業者として、 新たな貢献ができる事業基盤の確立を思索

淡路島は、県内でも特に急速に高齢化が進んでいる地域であり、こうした背景からも、同社の経営陣は「お年寄りに快適な住環境を提供したい」という、地域に対する高い貢献意欲を持っている。この地には、商圈として十分な販路が存在していることも確認済みである。

しかし、福祉・介護事業は、少子・高齢化の進行に伴って新規参入する事業者が急増し、競合が激化している業種でもある。「ケア事業部」の業績が低迷したのも、大手介護用品サプライヤー(株式上場企業)の進出により競合が激化したことが大きな原因のひとつとなっていた。

そこで同社は、こういった競合激化の状況を勝ち抜き、これまで地域密着型の経営を行ってきた建設企業としてさらに地域に新たな貢献をするために、福祉・介護部門の事業基盤を確立しつつ、今後の事業展開の方向を明確にしたいと考えた。折しも淡路島は経済特区に指定され、それを受けた「淡路島環境未来構想」が実施されている。その中で持続可能な高齢者に優しい「健康長寿島作り」の推進が提唱されていることから、それに貢献する事業に育つことも期待された。

## 2. 支援計画とその成果

### 既存事業の「強み」を活かせる、事業計画の作成を支援

新規事業は既存事業と遠くかけ離れた分野では成功しない。新規事業を行うにも既存事業の「強み」を活かし、既存事業との相乗効果を意識する必要がある。支援チームでは、建築工事での設計施工の実績・技術力によって培われた同社の「強み」が、同業他社との差別化や競争優位を明確にした事業展開につながるよう、事業計画作成の支援を行った。

#### ①事業性分析

外部環境の市場と競合の分析から成功要因を見つけ出し、自社の戦略を活かすためのフレームワークである「3C（市場・競合・自社）分析」を行った。これにより商圏の人口動態、市場の経済と地域風土・習慣、顧客ニーズ、競合の動向などを明らかにし、自社の成功要因を見つけ出すうえでの手掛かりとした。

さらに経営全般や組織力、サービス力など、同社の現状についての「SWOT分析」を実施した。これにより「長年住宅を提供してきた実績から、地域の風土にマッチした高齢者の暮らしをハード（住宅）とソフト（介護用品等暮らし方）を合わせて提案・提供する」という事業テーマを打ち出した。

#### ②マーケティング戦略

「国勢調査及び市のデータを基に中学校の学区別に老人人口・老人世帯数、および介護用品レンタル使用状況（競合状況）をエリアマップとして作成する」、「重点エリアの地域コミュニティマップを作成し、営業戦略を立て顧客カードを作成し、地域振興・信頼構築のネットワークを築く」、「住宅建築の実績及び地域ネットワークを活かし、介護用具貸与事業は住宅改修・

リフォーム事業の入り口と考え、競合との事業提携の道も検討する」という基本方針を打ち出した。

### 地域の在宅介護事業者、要介護者個人から、施設系介護事業者向けの展開も視野に

今回の支援で、「ケア事業部」の短・中長期的な介護用具貸与販売事業の方向性が定まった。

平成24年度後半の農閑期から顧客向けのセミナー・相談会を実施していくことにし、年度前半には市場調査、既存顧客情報の整理、営業ツールの整備、地域・行政との関係構築、セミナー・相談会のコンテンツ作成などの準備を行う。

現状の事業計画は、地域の在宅介護事業者や要介護者個人を対象にした展開を目指すものだが、そのノウハウをもとに、同社は今後、地元に長年根づいてきた建設企業としての「強み」をさらに活かし、施設系介護事業者（各種老人ホーム等）の施設維持・管理、改修工事などの受注につながるよう取り組みたいと考えている。

### キーワード解説

**SWOT分析:** 目標を達成するための意思決定を必要としている組織や個人が、自らが持つ強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) を総合的に評価すること。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株) 斉藤工務店  
所在地 / 兵庫県南あわじ市  
資本金 / 40,000千円  
従業員数 / 8名  
売上高 / 132,536千円(平成22年7月期)  
完工高 / 132,536千円(平成22年7月期)  
営業利益 / -1,673千円(平成22年7月期)

### 支援のポイント

- 事業環境分析ツールとして、「3C分析」、「SWOT分析」がある。これまで既存事業で培ってきた「強み」を活かせる事業を検討するために有効な手段である。
- 新事業（福祉・介護事業）は、いずれはその枠を超えて本業（関連する施設の施設維持・管理・改修工事など）にも受注が及ぶことが期待できる。

## CASE32

中谷ホールディングス(株) (山口県)

# 商材と運営形態を大きく見直し、 不振の新分野(惣菜事業)の再構築を図る



エリア統括マネージャー:黒江正行

## 1、経営課題

### 一般の個人消費者を顧客とすべく、 持ち帰り惣菜の市場に進出

中谷ホールディングス(株)は、昭和26年に創業し、昭和58年に法人化した、山口県の郡部にある土木・建築企業である。地元の町が発注する公共工事のほか、地元で大手メーカー2社の工場があり、いずれからも工場内メンテナンスなどの発注があるため、これらを取り込むことによって、業績は比較的安定して推移してきた。

しかし、平成に入ってから、公共工事の発注が減少し、その受注に多くを依存してきたため経営が悪化し、事業展開について抜本的な改革が必要となった。

そこで同社は、地域で生活する一般の個人消費者を顧客として取り込むために、「持ち帰り惣菜」の市場に着目した。平成13年、社内に飲食事業部を立ち上げ、バイキング方式で商品を提供する惣菜専門店「まな板のおと」の営業を新たに開始した。

### スーパー、コンビニ、弁当店… 周辺事業者との激しい競合で業績が悪化

同社は本業が土木・建築業者であることを活かして、新店舗を建築しつつ、チェーン化して事業展開することを計画した。平成20年までに県内と隣接の2県で、6店舗(うち1店舗はフランチャイズ<sup>PS9</sup>店)をオープンさせるなど、惣菜専門店「まな板のおと」は順調に発展していった。

しかし、平成19年6月期に約1億9,600万円あった惣菜部門の売上高は、平成22年8月期には約1億1,000万円になり、最盛期から44%

も大きく落ち込んだ。そのため会社全体の売上も同時期に32%減少し、新規事業がかえって会社の資金繰りを悪化させる結果になってしまった。

それぞれの店舗は、市場調査のうえ、地元で持ち帰り惣菜の事業分野が未開発であることを把握したうえで開いていたが、新規開店後、周辺に食品スーパーやコンビニエンスストア、弁当店が進出すると、想像以上の激しい競合に巻き込まれ、顧客の減少を食い止めることができなかった。

### 成長が期待される中食市場、 商品提供方法の開発などで再挑戦を目指す

「まな板のおと」では、多品目の商品を一店で提供できることを売りにしていた。このことは、店舗に多くの顧客を集めるうえで重要な要素であったが、実際に顧客が減少した場合、製造コストを高める弱点が露呈し、事業の利益を急速に減少させる要因に転化してしまった。

そこで、採算のとれない店舗の閉鎖をはじめ、さまざまなコスト削減策を実行したが、依然として、新規部門の厳しい経営状態に改善の兆しは見えなかった。

しかし、外食・内食産業の市場がここ数年、縮小していく一方、**中食**産業の市場は、安定的に推移しており、今後の成長も期待されている。このような市場は、他にはなかなか見出すことができない。このことから同社は、顧客ニーズに合った商品提供方法の開発などにより、**中食産業に的を絞った事業を再構築し、再び発展軌道に乗せたい**と考えていた。



## 2. 支援計画とその成果

### CS強化とコストの抑制が両立する アクションプランを設定

同社の惣菜専門店の商品は、品ぞろえや、価格が食品スーパーやコンビニエンスストア、弁当店の商品と変わらないというマンネリ感があり、購入動機の決め手に欠けていた。皿から自由に商品を取るバイキング方式も、近年では、さほど魅力的なものではなくなっていると思われた。

これらの点を改善するために競合他社との明確な差別化を図るCS（顧客満足）強化と、コストの抑制を両立させる、新たな惣菜販売事業のアクションプランを設定し、実行に移すことにした。

### 商品を「焼鳥」に絞り込むことで、 コスト面、販促面などでの弱点を克服

総花的なメニュー展開では、調理・販売の標準化が難しく、コストの上昇を招き、販促プロモーションもしにくい。この弱点を克服するために、食育インストラクターのアドバイスを得ながら検討を進めた結果、アクションプランの目標として据えられたのが、テイクアウトの「焼鳥」専門店の新規展開であった。「单身男性やお父さんの酒のつまみ」、「手軽で栄養価の高い夕食のおかず」、「お腹をすかした学生のおやつ」をコンセプトに、商品を5種類の焼鳥だけに絞り込んで販売するというものである。

顧客の目の前で1本1本焼くパフォーマンス要素も加えたファーストフード的販売と、どの商品も全て税込1本80円という低価格設定、加えて他社に負けない味とボリューム感と、顧客の購買意欲を掻き立てるポイントが明快なため、販促プロモーションが行いやすく、成果はより確実になることが期待される。

また、この焼鳥専門店は、ちょっとした空き地や駐車場の隅などでの展開を念頭におき、1

店舗あたり3坪程度のスペースで、150万円程度の予算があれば設置できる形態にした。

### 1号店の実績から得たノウハウを集約、 直営・FC合わせて30店舗の展開を目指す

アクションプランを具体化した焼鳥専門店「福どり本店」の第1号店は、平成23年12月、岩国市内にある「まな板のおと」店舗に隣接して開業、1日あたり約4～5万円の売上を出し、約1万円の利益が上がる順調な推移を見せた。

この1号店の営業実績をベースにマニュアルを作成するなど、ノウハウの整備・集約を行った。今後、新規事業に経営資源を集中、順次店舗を増やしていく予定である。直営店舗のほかに、少ない投資と少人数（1店舗あたり常時1.5人）で一定の利益が確保できるビジネスモデルであることをセールスポイントとするFC展開も進めて行く予定で、5年間で30店舗の開業を目指している。

### キーワード解説

なかしょく  
**中食**：家庭外で調理された食品を購入して持ち帰り、家庭などで食べる、「調理される場所」と「消費される場所」が異なる食事形態のこと。飲食サービスである「外食」と、自分で食材を調達して家庭で調理して食べる「内食」の中間に位置することからこのように呼ばれる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

中谷ホールディングス(株)  
所在地/山口県玖珂郡和木町  
資本金/44,000千円  
従業員数/46名  
売上高/143,951千円(平成22年8月期)  
完工高/33,048千円(平成22年8月期)  
営業利益/ -9,952千円(平成22年8月期)  
URL/http://www.manaitanooto.co.jp/

### 支援のポイント

- 惣菜販売を本業とする企業と同じ土俵に立つと、厳しい競争となる。自社に優位性が見込める分野をみつけて集中投資すること。
- 焼鳥販売で得られた実績・ノウハウを整理してビジネスモデルを確立する。自社直営だけでなくフランチャイズ展開で、さらなる拡大のチャンスにもつながる。



## CASE33

(有)小坂田建設(岡山県)

# 「建築サービス業」で業績好転の建設企業が、今後の展開に向けて事業戦略を見直し

エリア統括マネージャー:黒江正行

## 1、経営課題

### 中山間地域で営業する小規模な建設企業 公共工事の削減で業績が下降、倒産寸前に

(有)小坂田建設は昭和30年の創業以来、「地域に根ざした建設企業」を目標に掲げ、岡山県の山間地域にある町(今は県庁所在地である岡山市に編入)で、生活インフラ整備工事などを中心に営業を続けてきた建設企業である。

地方の小さな市町で営業する多くの小規模な建設企業の例に漏れず、同社も公共工事を主要な収入源としていたため、工事予算の削減に連れて業績も下降線の一途をたどった。赤字決算が10期も連続するなど財務体力も非常に脆弱となり、平成20年末にはまさに倒産一步手前の状況にまで追い込まれていた。

### 暮らしの困りごとに何でも対応する、 「建設サービス業」をスタート

「思い切った手を打たなければ生き残ることはできない」と、同社は暗中模索を重ねた。そしてたどりついたのが、「小さなことはやってもらえない」という建設業のイメージを全面的に変えることで、民間の需要を取り込む戦略であった。

そして平成21年春、「お家周りの町医者さん」というキャッチコピーを掲げ、「建設サービス業」をスタートさせた。この新しいサービスは、トイレ詰まりや雨どいの修理、雨戸の張り替え、庭の雑草取りなどといった家まわりのことから、お墓を掃除する、田んぼに水を入れやすくする、蜂の巣を撤去するなどといったことまで、地域住民の日々の暮らしの中での困りごと

を全般に、本業である建設業に捉わられることなく、ワンストップで対応するものである。このサービスは地域住民に好評で、順調に浸透していった。

### 新規事業により業績は上向きに転じたが、 今後の事業戦略を見直したいと思索

この新しいサービスは、顧客からの要望は全て聞き入れる、という方針で進められた。このことが功を奏して業績は上向きに転じ、2期連続で黒字を計上するまでになった。

しかし、同社では要望の多い建築リフォームや農業分野については、必ずしも満足のいくものではなかった。これらの分野については顧客の要望が特に多様化し、また多方面にわたったため、十分に応えられない状況がしばしば発生していたのである。

さらに、現在の取組を継続しているだけでは、将来にわたって現在以上の売上高や利益を確保することはできないのではないか、との懸念も持ち上がってきた。しかし、今の「建設サービス業」以上の新たな事業展開への道を独力で切り開いていけるのかどうか、その見当もつかなかった。

このように、「建設サービス業」に取り組み始めてから3年近くを経て、今後の事業戦略について再度見直す時期が到来していた。まずは平成24年7月の時点で、現状の「建設サービス業」の売上を20%増加させる定量的目標を掲げ、これを実現させる具体的な取組を検討していくことになった。

## 2. 支援計画とその成果

### 民間顧客の要望に満足 100%で応える、サービス提供体制を再構築

建築リフォーム、農業分野への対応が十分でなかったことについては、やはり「地域密着型建設サービス業」への事業転換で生き抜いていくためには、民間顧客の要望に100%の満足で応える仕組み作りが必要である。

そこでまず、建築リフォーム分野については、想定されるニーズを整理し、それに合わせた顧客へのアプローチ方法と、必要とされる技術の習得などを中心テーマに据えた社員教育を実施し、体制の再構築を図ることにした。また、地域内の異業種の建設業者と連携を強化することで、サービスの売りである「どんな要望も断らない」ことの堅持と、顧客に対しての提案力の向上を図り、より高品質なサービスを提供できる体制を整えるようにアドバイスした。

### 「農業生産法人」の立ち上げにより、農業分野への本格参入を図る

農業分野については、田んぼの入口を改修するなどの依頼だけにとどまらず、水田を耕作してほしいという依頼も発生していた。少子高齢化が進み、農業の担い手不足に悩む中山間地域ならではのニーズであるが、そうなると長期スパンで取り組む必要があるため、農業生産法人を立ち上げて、その支援を行うことにした。

農業分野への進出では、農家に対する国や地方自治体の支援施策を理解しておくことが必要である。支援チームは同社に対し、所在する県における農業経営の現状や、平成24年度における国の主な農業施策などを調査し、学んでおくべき点を示唆するとともに、建設業の農業参入の事例紹介も行った。

### 支援のポイント

- 建設サービス業のセールスポイント、「どんなことでも断らない」を堅持できる体制を整える。地域の民間顧客からの要望に確実に応えられることが重要。
- 長期的な取組となることの多い農業分野へは、「農業生産法人」を立ち上げることで本格的な参入が可能となる。

### たとえ公共工事がゼロでも、自助努力で事業が継続できる業態を目指す

このほか、新たな事業として、同社取締役が大学院で学んだ地質工学を活かして開発中の「石積み工法」の商品化、ガソリンスタンド事業の譲受などについても、今後、俎上に載せる予定だが、まずは先行する建築リフォーム分野と農業分野の取組で、新たな顧客に、同社のファンになってもらえるような取組を継続して行っていくという方針を確認した。

また、これら一連の取組を進めていくためには、若手人材の技能者の確保・育成が望まれる。それに向けて「魅力的な就職先」をアピールできる職場環境と情報発信体制を確立していくことが今後の課題である。

### キーワード解説

**農業生産法人**：農地の所有権や賃借権が取得できる農業法人。農地法に定める一定の要件を満たす農事組合法人と、株式譲渡制度のある株式会社、合名会社、合資会社、合同会社の5形態がある。[農地法 第2条の3]

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(有)小坂田建設  
所在地/岡山県岡山市  
資本金/25,000千円  
従業員数/14名  
売上高/191,595千円(平成22年7月期)  
完工高/191,595千円(平成22年7月期)  
営業利益/13,253千円(平成22年7月期)  
URL/<http://www.osakada.co.jp/>

## CASE34

ほろむら  
幌村建設(株) (北海道)高品質アスパラガスの生産増、  
販売の促進による収益の安定化

エリア統括マネージャー:平野陽子

## 1、経営課題

高規格品のため  
通常の販売ルートでの出荷に課題

北海道新ひだか町にある幌村建設(株)は、昭和32年の設立以来、公共工事を中心に事業を展開してきたが、数年前から新たな事業として、自社の遊休地を活用した高品質アスパラガスの栽培に取り組んできた。国産アスパラガスの端境期である冬期間でも出荷できることを差別化の狙いとする高収益農業を目指したものである。

平成17年には営農集団を設立し、さらに平成22年には農業生産法人<sup>P75</sup>として本格的な農業分野へ進出。北海道大学、北海道立農業試験場の指導のもと、栽培ノウハウを培い、本格的なブランド化の取組を続け、通年栽培も可能となった。

同社のアスパラガスは高規格品のため、ホクレン農業協同組合連合会の共撰規格(一般的な農家が栽培できる中級品)として出荷できない。

このため、通常の販売ルートにのせることが難しいことから、首都圏の高級ホテル・高級スーパーなどを対象に直販してきた。収益を上げるには、信頼できる道内の他地域の建設企業や農家との協力体制を図り、高品質アスパラガスの計画的な栽培、生産、販売体制を構築して、安定供給することが喫緊の課題となっていた。

増産のため他企業との協力体制  
栽培ノウハウの流出対策

同社のアスパラガスは、直販の高品質で「太く、柔らかく、甘い味」で、繊維筋のサラリ感に人気があり、高価格であっても、多方面からの注文が入ってくる。

しかし高品質アスパラガスは、自社のみで生産しているため、生産量に限りがある。増産のため、協力企業を募ってはみたものの、これまで培った栽培ノウハウが流出することを懸念し、信頼して生産を任せる企業が見つからなかった。

そのため生産体制の拡大を図ることができず、せっかく首都圏から受注を受けても、それに応えられないという状況にあった。

今後とも、計画的な増産と安定供給のためには、企業機密の遵守義務を盛り込んだ協定を締結し、協力企業との連携を強化することが不可欠である。

本アドバイザー事業の支援期間中、相手企業を幾つか模索しているうち、道内自治体(夕張市)の理解を得て、道内の建設企業との連携話が持ち上がった。

これを機に、当該建設企業との間で協定を結ぶ大筋の合意を得たので、協定の詳細な内容を詰め、条文を用意するという準備作業が進められることになった。

以上の経過から、高品質アスパラガスの栽培技術・生産・販売まで含めた協定書案の作成並びに協力企業との締結が急がれている。

営業人材の育成、  
有望な顧客獲得に向けての取組

また、営業・販売体制の強化という面では、高品質アスパラガスの販路開拓・拡大に役立つ人材の育成・確保も重要となっている。

とりわけ、道外市場への展開を推進できる営業人材が不足しており、首都圏の有望な顧客を獲得するためには、早急に営業人材の育成に取り組む課題が残っている。

## 2. 支援計画とその成果

### 生産地拡大・販売会社設立など 事業計画を作成

まずは、高品質アスパラガスの生産販売に関する経営戦略を検討し、事業計画を作成した。経営戦略は、①生産・出荷・流通システム、②組織編成システム、③顧客管理システムの3つの視点から見直した。具体的な計画は下記の通りである。

- ①生産・出荷・流通システムに関しては、生産地を拡大することで計画的な生産・出荷・販売体制を確立していく。
- ②組織編成システムに関しては、販売会社を新たに設立し、営業などの人材育成を図る。同時に、契約取引先を拡大する。
- ③顧客管理システムに関しては、首都圏等の顧客を把握して、関連情報を管理する。また、ホームページ等による効果的なネット販売を構築する。

計画の推進にあたって、コアとなる事業推進責任者を本社に置く一方、生産部門の農業生産法人とは別の販売会社の設立に取り組んだ。

一方では、販路拡大するための営業活動に本格的に取り組む体制を構築した。他方では、社内教育研修や営業力のある人材のスカウトなどを通して、営業人材の育成を図り、人材面からの営業活動の強化を図った。

### 協定書作成で、安心して 協力企業との連携が進む

協力企業との連携（販売会社の共同設立を視野）でネックとなっていた企業機密の扱いにあたり、栽培技術ノウハウに関する協定書案の条

文規定等を弁護士に相談しながら作成することができた。これにより、従来からの連携に関する話の具体化が、確実なものとなった。

本支援を受けて、早くも次のような成果が生まれてきた。高品質の農作物（アスパラガス）に係る事業計画の策定により、農業分野の本格的な事業展開がしやすくなった。加えて栽培技術・ノウハウに関する協定書案を作成したので、安心して相手企業との交渉が可能となった。

さらに平成24年には、高品質アスパラガスだけでなく、道内の他地域企業とチコリの生産販売について連携事業が前進し、具体的な打ち合わせの段階に入った。同社のビジネスモデルは、従来のアスパラガスについての事業にとどまることなく、他の農産物に関する事業にも拡大していく可能性が出てきた。

### 依頼者の要望に配慮した 支援体勢が組まれる

今回は同社からの要望で、他企業等に栽培技術ノウハウが流出する恐れがあり、本事業のアドバイザーは1名にしてほしいとの要望があったので、とくに支援チームは編成しなかったが、深い信頼関係を構築し、連携先企業とのコンタクトなどもスムーズに行うことができた。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

幌村建設(株)  
所在地/北海道日高郡新ひだか町  
資本金/98,000千円  
従業員数/42名  
URL/<http://www.horo.co.jp/>

### 支援のポイント

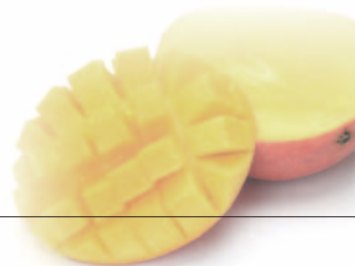
- 首都圏等の顧客需要に応じていくためには、計画的な栽培地を確保するとともに、営業・販売体制の強化を図る必要がある。
- 技術ノウハウの流出するリスク防止にあたり、弁護士等の専門家と相談して、関係者間で協定書案を作成しておくことが、連携の具体化や強化につながる。



## CASE35

(株) 更別企業<sup>さらべつ</sup> (北海道)

# 自社のバイオ燃料を生かして、 北国でマンゴー栽培に挑戦



エリア統括マネージャー:平野陽子

## 1、経営課題

### 同業者が協力して異分野に進出 マンゴーの栽培・加工・販売に取り組む

北海道十勝地方の南部、更別村に位置する(株)更別企業は、土木・水道・下水道施設工事や産業廃棄物処理などを主要な事業として取り組んできた。一方で、**バイオディーゼル燃料**の開発や販売にも力を入れてきた。

同社の経営者は、以前から異業種交流や地元自治体との連携などに熱心で、その取組は他業界からも高い評価を得ている。十勝のまちづくりを考える経済人の集まり「とかち街なか文化機構」にも参加しているが、たまたま宮崎県のマンゴー農家から需要期の冬に北海道でもマンゴー栽培が可能であることを聞いたことがきっかけとなり、地域の新たな産業に仕立て上げようとプロジェクトを計画。早速、同機構のメンバーである地元建設業3社(異業種交流会等を通じ、新事業の展開を企画してきた企業)を含む企業等が出資して株式会社を設立し、マンゴーの栽培、加工、販売を行う新しい異分野事業に乗り出すこととなった。

この事業を成功に導くポイントは、寒冷地、北海道で南国の果実、マンゴーを栽培するという、いわば逆転の発想をどのように有効に生かし、事業化に向けて取り組んでいかにあった。

### 寒冷地での安定した収穫と採算性 流通に乗せるための戦略が課題に

寒冷地でマンゴーを安定して収穫するためには、その栽培・収穫手法を確立することが重要な課題となってくる。

栽培事業に導入するエネルギー源として、雪

水冷熱・温泉熱・太陽光・バイオディーゼル燃料(BDF)等を活用できるよう、冷暖房完備のビニールハウスの設置が不可欠である。

また、マンゴー栽培・加工・販売事業の採算が見込めるようにするためには、さらなる実証実験や、具体的な事業計画の策定が必要である。

この計画を遂行するにあたっては、マンゴー栽培に係る研究機関、関連業界等が参加する検討の場や、円滑な連絡役(コーディネーター)の存在が不可欠である。

各参加企業の役割分担に配慮した推進体制の強化も課題となっていた。

### 多様なエネルギー活用の一環で バイオディーゼル燃料(BDF)の導入を視野に

今後、ビニールハウス内で、温泉熱・雪水冷熱・BDFなど多様なエネルギーの実証実験を行い、完熟マンゴーの販路拡大、加工食品の開発を目指していく。

同社としては、自社で扱っているBDFをマンゴー栽培に要するエネルギー源の一つに有効活用していくこととしている。

マンゴー栽培・販売事業が本格的に展開されるようになると、BDFの需要が高まるので、一石二鳥の効果が得られると考えられる。

販売面に関しては、今後、全国的な販路開拓・販売キャンペーンを企画・実施することにより、当地域の冬の観光資源化など、地域活性化の効果も期待できる。

以上のように、今回の出口支援では、マンゴーの栽培から加工、販売に至るまでの各事業段階を追って、きめ細かな支援策を講じることにした。



## 2. 支援計画とその成果

### 「創業計画書」との調整を図りながら 事業計画を策定

十勝地域の建設企業が中心になって、平成22年4月、マンゴーの本場である宮崎県日南市の生産者と交流、現地調査を契機に、マンゴー苗木を搬入し、温泉熱によるマンゴーの越冬実験を開始した。

今回の出口支援では、前述した法人（地元建設業3社を含む企業等で構成）の「創業計画書」の内容を踏まえて、現状分析を行うとともに、下記の目的に向けて、事業計画を策定し、必要なコンサルティングを行った。

1. 多様な地域エネルギーを活用するマンゴー栽培
  2. 十勝地域の新たな産業の核となる完熟マンゴーの生産体制の確立
  3. マンゴーを原料とする新たな商品開発
  4. 特産地（宮崎県日南市の栽培農家）との提携による完熟マンゴーの販売拡大
- 具体的には、6つの実践プログラムを提案した。
- A 北国マンゴーの栽培・収穫・加工
- ・マンゴーを樹上で完熟させて、食味、外觀（品位・階数）、糖度（15度以上）の向上を図ること。
  - ・冬の収穫に合わせて6月から7月の地温を10℃近くに下げ、品質の向上を図ること。
  - ・多様な地域エネルギーを導入した施設でモニタリングを実施すること。
- B 栽培の実証・検証
- C 販路開拓・販売キャンペーン
- D BDFの活用
- ・同社（株）更別企業）の関連会社で製造するBDF（原料：廃食油と菜の花）の活用を図ること。
- E 冬の観光資源化
- ・北国での完熟マンゴー収穫体験やマンゴーの食メニューを提供し、冬の観光資源に寄与すること。

### 支援のポイント

- 多様な地域エネルギーを活用する異分野事業には、各参加企業の培った技術力の結集が必要である。
- 実施計画の実践には、関係企業、業界等との企画調整を行うコーディネーターの役割が重要である。

### F 顧客ニーズ・情報管理

以上のように、温泉熱や雪氷冷熱、BDFなど多様なエネルギーを導入して、事業の採算性を更に高めることが期待されている。

### 「逆転の発想」から クリスマス時期の出荷を目指す

平成23年12月、マンゴー栽培に関わる研究機関や農業者、地元自治体、国からの関係者などを招いて、マンゴー試食会（試験栽培に成功し、収穫できたマンゴーは高い糖度が好評で、今後の栽培出荷が見込まれた）と検討会が実施された。

北国で南国のフルーツを栽培し、クリスマス需要期に合わせて首都圏への販売量を増やすという逆転の発想が、商品に大きな強みを与え、地域の活性化にもつながりつつある。

これを契機に、「北海道産の南国フルーツ」が、クリスマス時期に出荷できるよう、更に栽培技術の向上が期待されている。

### キーワード解説

**バイオディーゼル燃料 (BDF)**：生物由来油から作るディーゼルエンジン用の燃料。菜種油やパーム油、大豆油、オリーブ油などが原料になる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)更別企業  
所在地/北海道河西郡更別村  
資本金/60,000千円  
従業員数/13名  
売上高/118,809千円(平成23年3月期)  
完工高/33,616千円(平成23年3月期)  
営業利益/2,421千円(平成23年3月期)  
URL/<http://sarabetsu-kigyoo.com/index/>

## CASE36

(株) 齊藤鉄工建設 (茨城県)

# ビニールハウス用 薪ストーブの製造販売で、 新分野に進出



エリア統括マネージャー: 矢口季男

## 1、経営課題

### 受注型から営業型へ 川上分野への事業転換を図る

茨城県の鉄骨工事業者である(株) 齊藤鉄工建設は、公共工事・民間工事等を受け持つ大手建設業からの受注を主とする下請け企業である。しかし、8年前(平成15年)に鉄骨建設の大型受注を受けた際、今後の運転資金も含めて約7,000万円の借入れをしたにもかかわらず、工事価格が大幅に引き下げられたうえ、未払いも発生、返済に苦しむなど経営は年々悪化。設備の効率的な稼働や、製造加工技術を有する従業員5名の雇用についても不安が浮上していた。

下請けであるかぎり安定した利益の確保は難しいとの判断から、これまでの受注型から脱却し、自社で営業販売も担う川上分野への転換を図ろうと決意した。これまで培った鉄工業の技術と地域のネットワークを活かして、営業形態を変えていくことが検討された。その結果、新しく取り組む事業として選定したのがビニールハウス用の薪ストーブの開発であった。

薪を使ったストーブは、豊富な森林資源を活用でき、また、石油価格の高騰対策や地球温暖化の防止に貢献するものとして再評価され、需要が伸びていることに着目した。

### 試作品が完成、展示会出展も果たすが 実用化にはまだ課題あり

薪を使うロケットストーブの開発は、以前から行っており、これまで6作の試作品を製作、展示会に出展もしている。

実用化まではあと一歩という段階まで来ているため、現場で実際に新型ストーブの性能をテストし、使用者のニーズに合ったさらなる改良を進めるために冬季での使用テストなどに協力してくれる農家のモニターが必要だった。

そのため、入口支援においては、モニター先の募集とモニター実施によって発見された問題点の解決と改良が、今後に向けたアドバイスの一つになっていた。

さらに、採算が合う安い薪の購入先を見つけることも課題である。これがクリアできれば、農家がビニールハウスの温度を保つために使っていた重油代などの大幅な経費削減が期待できる。

### 行動力のある経営者を支える 幅広い支援体制

すでに一年ごとに受注が減少しつづけている会社であるが、それゆえに同社の経営者は強い危機感を持っており、新事業に対する意欲や行動力は高い。今回の支援に先立って、社長と事業承継予定である専務の2人が、自ら先頭に立ち専門家や関係企業を対象に意欲的にヒアリングを行うなど、積極的に市場調査を行ってきた。

出口支援でも、同社の行動力を支えるためにフィールドの異なる4名の中小企業診断士が参画し、事業推進や特許関係のアドバイス、試作品の開発、原価管理、IT全般、販路開拓など多方面から支援を実施した。また、地元自治体の公的試験研究機関や工業技術センターも開発に協力するなど、幅広い協力体制を構築することになった。

## 2. 支援計画とその成果

### 製品を改良、安価な薪を調達し 販売促進につなげる

支援は、次の3点について重点的に行われた。

#### ①モニターの使用結果を検証・改良につなげる

支援は、薪ストーブを長期間使用してくれるモニター先を探すことから始まった。幸い、地元の工業技術センターなどの斡旋で、県内の農園とモニター契約ができた。その結果、モニターによる冬季の使用結果を得ることができたので、問題点に対し、その改良を図ることになった。

具体的な改良点としては、夜間でも長時間燃焼させるために薪を追加投入できる投入口の新設や、薪を二段に重ねるよう挿入部に工夫をこらすことで、約10時間連続燃焼が可能となる。さらに、顧客自身が重いストーブを設置する際の手間を軽減し、人力で運搬できるようにストーブを組み立て式にした。

また、モニター農園では、県の工業技術センターによる薪ストーブの効果測定を実施し、ハウス内の時間経過による温度変化や燃焼中のストーブの表面温度などを測定した。

#### ②薪ストーブと重油ストーブの 燃料代を比較明示

ビニールハウス内を一定の温度に保つためには、燃料代が大きな問題になる。従来の重油ストーブを薪ストーブに替えることで燃料代がどれくらい節約できるかを明らかにするため、薪ストーブと重油ストーブ、それぞれを使用した場合の燃料代を算出し、薪ストーブのメリットを訴求した。また、安価な薪の購入先も選定した。

#### ③ホームページの制作や パンフレット作成などで販売促進

販売を促進するために、ホームページや販売説明用の詳しいパンフレットを作成した。

並行して、岩手県大槌町役場、常陸太田森林組合、茨城県南農林事務所など、8社4団体の企業を訪問して、販路拡大を申し入れた。また、東北の被災地に対し、瓦礫を暖房用に使用する提案も行っている。

さらに、今回の支援チームは、何か突破口を開きたいが、何をしたらいいのか分からないという、「開発テーマの模索」から関わった。このようなケースは相談事例のなかでも数少ない。アドバイザーの提案で、薪ストーブと重油ストーブを組み合わせたハイブリッドを利用して開発したこと、お金をかけずにリスクを最小限にした開発であったことは特筆すべきである。

### さらなる改良を加えて 販売目標達成に向かう

支援当初に立てた販売目標30台には達しなかったが、モニターや効果測定を通して、ハウス農家の重油代が大幅に節約できることがわかった（年間200万円の重油を消費する農家の場合、設備償却費・人件費を含めても年間50万円のコストダウンが可能）。また薪ストーブの使用によって、森林間伐で発生する大量の端材の有効活用も期待できる。

今後は、さらに改良を加えるとともに、販売促進に力を注ぐことで、着実に販売数を伸ばしていくことが可能である。

### キーワード解説

**ロケットストーブ：**一斗缶やドラム缶などを使って薪やおが屑などを燃料にするストーブ。同社の製品は、薪を割らずに投入することで、現状では約6時間連続で燃焼できる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株) 斉藤鉄工建設  
所在地／茨城県かすみがうら市  
資本金／10,000千円  
従業員数／5名  
売上高／46,978千円(平成22年9月期)  
完工高／46,978千円(平成22年9月期)  
営業利益／3,569千円(平成22年9月期)

### 支援のポイント

- 消費者の潜在的な需要は、企業側から一方的に推測することは難しい。モニター調査を通して、個人の視点から見たニーズや問題点を解決することが付加価値を生む。
- まずは投資額が少額ですむ事業から取り組むことで、リスクを最小限に抑える。

## CASE37

(有)仙石組<sup>せんせき</sup> (広島県)

# 「自然薯」の生産、加工、販売までの事業、 「6次産業化」を視野に戦略を見直す

エリア統括マネージャー:黒江正行



## 1、経営課題

### 公共分野だけでは生き残れないと判断、 新たな分野への進出を模索

(有)仙石組は、公共土木工事の請負を中心に営業してきた従業員5名の小規模な総合建設企業であり、広島県三原市に所在している。ここでも近年、公共工事の予算削減が顕著であり、近隣の道路、河川、圃場などの整備もほぼ完了していることから、将来的に公共土木工事の件数が増加に転じるということは、ほとんど見込めない状況であった。

このように自社を取り巻く環境が厳しくなるなかで、同社は将来的に公共土木工事に依存した建設業だけでは生き残れないと判断、新たな事業分野への進出について模索していた。

### 建設業の特徴を活かせる取組として、 自然薯の栽培事業をスタート

建設業の特徴を活かしたい、ということを念頭に、取り組むべき事業を検討した結果、たどり着いたのが、「自然薯の栽培」であった。元々日本などに自生していた自然薯は、消化機能を助け、滋養強壮や美容に効果があるとされる。中高年や女性に根強い人気があり、ナガイモ(長芋)などに比べると単価が高いことも魅力となった。

農業の経験はあるが、自然薯は未分野の領域であった。だが、自然薯は春に作付けの時期を迎えることから本業の閑散期を埋めるのに適しており、畑の土の天地返しや畝づくりなどの作業も自社の土木機械を活用すれば比較的簡単にできることから、新たに取り組む事業としてふさわしいと判断した。自社が所有している農地

の有効利用も自然薯栽培への進出の動機となっていた。

同社は、自生植物である自然薯の栽培方法を確立した山口県にある農園(政田自然農園)で栽培の知識とノウハウを学び、平成21年3月、同社に隣接する50アールの田んぼを自然薯畑として開墾、翌21年4月には2,200本の種芋を植栽し、自然薯栽培事業を本格的にスタートさせた。

### 消費者から好評を得ているものの、 未だ利益は出ず、県の補助金も終了

その後、自然薯栽培事業は独自のブランド名「せんちゃんファーム」として展開した。地元や隣町のお店と共同で自然薯を使ったアイスクリームや大福餅などの加工品を開発したり、自社の敷地内に直売所を設置したり、様々な販促策を打ち出していった。自然薯を使ったアイスクリームは、かすかな自然薯の風味と香りが魅力的でユニークな製品に仕上がっている。こうした様々な販促策の結果、滋養強壮や美容などに関心の高い中高年や女性を中心に、自然薯販売事業は好評を得ながら推移した。

しかし、初期投資が多いため、まだ利益を出すまでに至っていない。さらに、これまでは県の「建設業経営革新支援補助金」に支えられながら事業を進めてきたが、これが終了するため、今後はもっぱら自助努力による事業展開が必要な状況であった。

これらの課題に直面し、自然薯生産販売事業を将来的に安定して続けていくための戦略づくりが必要となっていた。



## 2. 支援計画とその成果

### 「6次産業化」を視野に入れ、 自助努力で取り組む販売の方策を検討

同社が取り組む自然薯栽培事業の目指すところは、農産物を生産するだけでなく、自社でそれを加工し販売するところまでを視野に入れた事業展開、いわゆる「6次産業化」である。そこで、今回の出口支援にあたっては、6次産業化プランナー、および6次産業化コーディネーターが支援チームに加わるようになった。

2人の専門家が商品の企画・開発、ブランド化、販路開拓、および販売展開などの支援を担当した。その中で同社が今後「自助努力で」事業展開に取り組み、自社の強みが前面に出せるように、具体的には「飲食店（麦とろ店）の開店」と、「貸農園の開業」という目標を示し、アドバイスを行った。

### 体験型企画の「麦とろ店」、「貸農園」で、 販路の拡大と自社ブランドの確立を図る

現在、自然薯の販売はインターネット通販と直売所での販売が主であるが、安定した売上にする仕掛けとして「麦とろ店」、「貸農園」のアイデアが浮上したのである。

「麦とろ店」については、麦とろ（麦飯にすりおろした自然薯の汁をかけて食べる料理）の研究を重ねて商品はほぼ完成、飲食業の営業許可も取得したことから、まず毎月1回のペースで営業をスタートすることになった。また、貸農園については、同社からやや離れた県庁所在地の広島市など、都市部在住の中高齢者層をターゲットに、25㎡の区画を年間1万円程度の料金で貸し出し、あわせて農機具のレンタルや農業指導なども行う、という内容で検討に取りかかった。

一方、従来からのインターネット通販、直売

所における販売について状況を確認したところ、顧客管理が不十分である弱点が明らかになったため、顧客名簿管理システムの構築を支援し、リピーターの増加を狙える下地を整えた。

### 今後は費用対効果の「見える化」や、 高付加価値の追求も課題に

このほか支援チームは、同社の財務面について、社員の労務費が本業と自然薯栽培事業で按分されておらず、自然薯栽培事業における費用対効果が確認できない状態であったため、按分基準を設けて、儲かっているのかどうか「見える化」をするように、などの助言を行った。

今後、同社では接客サービスのノウハウを習得し、もてなしやサービスにも高付加価値を追求することで、さらに販路を拡大していくことも検討すべき課題だと思われる。

## キーワード解説

**6次産業化**：農業や水産業などの第一次産業が食品加工・流通販売にも業務展開している経営形態。第一次産業の「1」と第二次産業の「2」、第三次産業の「3」を足し算、あるいは掛け算すると「6」になることに由来。[六次産業化法（地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律）]

## PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(有)仙石組  
所在地／広島県三原市  
資本金／30,000千円  
従業員数／5名  
売上高／79,638千円(平成23年2月期)  
完工高／76,182千円(平成23年2月期)  
営業利益／2,407千円(平成23年2月期)  
URL／<http://www.jinenjosenchan.com/>

## 支援のポイント

- 消費者に人気の商材を選択しても、それだけで事業は持続・発展していかない。つねに独創性や新規性、地域性を取り入れ、顧客への訴求力を低下させないことが大事。
- 官庁営業から民間営業に移行するには意識の転換が必要。顧客リストや既存ネットワークを最大限活用し、他社との差別化を図っていくこと。



## CASE38

(株)佐藤興業 (宮崎県)

# 地元<sup>もうそうちく</sup>に多く生育する孟宗竹を使った、 竹炭・竹酢液製造販売事業の販路拡大

エリア統括マネージャー:吉永茂

## 1、経営課題

## 農耕地を侵食し、農家が伐採に 困っていた孟宗竹に着目

昭和33年創業の(株)佐藤興業は宮崎県高千穂町にあり、各種土木事業に携わってきた。しかし、建設産業の停滞等の影響で経営が厳しくなり、地域の特性を活かした新分野事業への進出を模索していた。

そのようななかで、地元<sup>もうそうちく</sup>に多く生育する孟宗竹が農耕地を侵食するため、農家<sup>農家</sup>がその伐採に苦慮していることを知る。そこで、農家が困るほど豊富にある孟宗竹を、何とか役に立てないかと考え、竹を使った「竹炭」と「竹酢液」の製造販売を始めることにした。

さっそく、隣県である熊本県の専門業者を訪ねて視察研修を受け、炭焼事業のノウハウを学んだ。現在は、土窯を4基設置し、竹炭、竹酢液の製造を手掛けるまでになった。

## こだわりの土窯で 高品質の竹炭生産

竹炭の品質は、材料の竹の質はもちろんのこと、窯の種類に大きく左右される。耐火煉瓦、鉄窯など様々あるなかで、同社が採用した土窯は800度～1,000度の高温にも耐えることができ、高品質の竹炭を作り出す。4基の土窯は、火入れ乾燥を行い現在、窯の精度を上げているところである。

竹炭には、温度調整や消臭効果の他、空気を浄化しマイナスイオンを増やすなどの効果があるといわれている。床下に敷いたり、枕の中に入れていたり、置物などのエコグッズの炭商品も好

評である。

竹酢液は、竹を焼く際、窯の煙突から出る煙を採取し、冷却し液化させたものである。消臭・殺菌・害虫予防などに有効で、竹酢液を使うことにより通常の農薬の使用が減ることから、ヒトと環境に優しい作物づくりにつながると、園芸や農業などで多用されている。農業以外にも、皮膚病の治療や化粧品、食品添加物等への配合などの研究が進んでおり、今後も多様な需要が期待できる。同社は、任意団体の竹酢液認定証協議会からの認証マークも取得できたので、自社製品に付加価値を付けることができた。

また、竹炭・竹酢液の製造販売事業について、宮崎県に経営革新の認定申請をしていたが、ヒアリング調査などの結果、本年に認定を受けることができたので、本事業に弾みがついた。

## 販路の開拓、新製品の品揃え、 適正化価格などに課題

ようやく本格的に製造を開始した竹炭・竹酢液だが、今後は販路開拓を進め、PR方法も検討していかなければならない。同社の所在する高千穂町は山間地域であるため、営業社員が消費地に移動する際に時間がかかるなど、交通面で不利な条件を抱えている。そのため、販路開拓、営業活動の方法も、工夫が求められる。

また、竹炭の特性を活かした炭皿、アクセサリー等のエコグッズも製造・販売していく予定だが、消費者ニーズの把握とともに、それら商品の品揃えの適正化、適正価格などの検討も必要とされた。

## 2. 支援計画とその成果

### 売れ筋の竹枕を中心に 竹炭効果を活かした製品を品揃え

竹製品の利用者の需要を把握するため、モニター販売などを実施し、近隣の直販店で売れ筋商品なども調べた。その結果、現在、最も売れる商品は「炭枕」で、地元ではすでに300個程度販売し、地元直販所でも月に50個程度の売上げになっていることがわかった。

そのため、製品の品揃えとしては、定番の竹炭枕と、それ以外に炊飯用竹炭、靴の消臭用竹炭、炭入り化粧石けん、住宅用床下湿気取り竹炭、竹炭座布団等、竹炭の消臭・殺菌効果等を活かした日用品を基本として、竹炭の花飾りや竹炭アート、竹炭植木鉢等、マイナスイオン効果が期待できる製品の開発にもチャレンジした。

蒸留竹酢液は、徳用の1,000mlタイプの他、手頃な量の400mlタイプ、使い勝手の良い50mlスプレータイプなどを用意し、一般消費者向けの他、業務用も揃えた。

### ネット販売を開始し 常設展示場も確保

販路については、すでに一定の実績を積み上げている。地元の物産センター等からの引き合いもある。また、商品を購入した人からの紹介で、果物農家が動物用虫よけのために竹酢液を購入するなど、口コミが広がっている。

また、支援チームに近隣の直売所職員と、隣県で村おこしにつながった農業法人の責任者を招いたことで、販路開拓の貴重なアドバイスをもらうことができた。その結果、同社製品の常設展示場を新たに2カ所確保することもでき

た。これを核として、周辺地域への波及効果が期待できる。

さらに、ネット販売のためホームページも開設した。同社のような「地の利の悪い」企業でもネット販売によって売上を伸ばすことが十分期待できる。ネットでは、期間限定のプレゼントや贈答用セットなども用意した。今後もさらに多様な売り方を工夫していく予定である。

### 販売チャンネルを新たに作るだけでなく 顧客の信用を得るための地道な営業活動が基本

今後の課題としては、広告活動とマーケティング活動が不十分な現状を抜本的に改善するために、消費者や流通業者等へのテスト販売、景品提供、値引き、イベント出店などのプロモーション活動も展開していく必要がある。

企業向けの卸売は一般消費者向けに比べ、1回あたりの販売単価が高い。そのため、企業向けの卸売も今後、一般消費者向けと並んで、販売の一つの柱にしていくべきである。

ただ、販路拡大といっても、販売チャンネルを新たに作るだけでなく、顧客の信頼を得ることが必要になる。それにはやはり地道な営業活動を重ねていくしかない。これが販路開拓の基本である。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)佐藤興業  
所在地/宮崎県西臼杵郡高千穂町  
資本金/15,000千円  
従業員数/10名  
売上高/60,782千円(平成22年5月期)  
完工高/60,568千円(平成22年5月期)  
URL/<http://takesumi-nagomi.com/>

### 支援のポイント

- 農産物の販売は、農協、ネット販売、直売場、スーパー、市場外（卸を通さない）流通など選択肢は複数ある。自社の進出形態に応じて最良となるチャンネルを模索すること。
- 商品販売において広報やマーケティングが果たす役割は、極めて大きい。これまで建設業ではあまり重視されなかった側面だけに、気持ちを入れ替えて取り組みたい。

## CASE39

(株)竹之内組 (鹿児島県)

# 未知の新分野、食品加工販売事業の プロモーション基盤を固める「ブランド化」

エリア統括マネージャー:吉永茂



## 1、経営課題

### 市のプロジェクトから成果の移転を受け、 地元農産物を加工、販売する事業を開始

(株)竹之内組は、土木工事を主とする建設企業で、鹿児島県垂水市に所在している。温暖な気候に恵まれた垂水市では、昔から農業や水産業が盛んであり、市でも地元農水産物を活用した商品開発の推進に力を入れている。同社代表の実妹も、市が実施した地元農産物を活用した商品の開発プロジェクトにメンバーとして参画していた。

このプロジェクトは、開発成果を地元企業に移転し、地元での雇用機会の拡大を図るもの(垂水市「地域雇用創造実現事業(農産物を活用した二次加工品の開発)」)であったが、建設業の市場規模の縮小が続くなかで、新たな事業テーマを模索していた同社がその移転先として選定され、地元農産物を活用した食品の加工販売事業に進出することになった。

### 生産設備、販売チャネルなど、 経営資源を持たずに異分野へ進出

移転を受けた開発プロジェクトの成果は、「インゲンのポタージュ」の製造技術であった。垂水市は、インゲンの生産が盛んなことで知られている。この商品は地元産のインゲンを丸ごと使用したもので、本格的なポタージュが、お湯を注ぐだけで手軽に楽しめる。

食品の加工販売事業は、まずはこの商品の販売からスタート、その5か月後には「インゲンの粉末」、「インゲンのドレッシング」の2品も

ラインナップに加わった。

当然ながら、これまで建設業だけで営業を続けてきた同社は、食品の加工販売事業に必要な原料調達ルートや生産設備、販売チャネルなどをまったく持っていなかった。そこで原料の調達先には地元青果業者を選定し、製造は九州内の食品メーカーへの外注や、地元の加工センターを賃借するなど、異分野進出のための新規投資によるリスクをできるだけ負わないように意識しながら事業を進めていった。急速な事業拡大を目的とせず、手堅い事業運営をめざした。

### 商品は市場から注目されており、 その販売事業を本格化させたいと検討

販売についても、投資をなるべく抑える方策から、もっぱら地元の道の駅や、県の特産品協会などで取り扱われるにとどまっていたが、その一方で「インゲンのポタージュ」が平成23年度に県の「新特産品コンクール」で入賞したことなどから、同社のインゲン加工製品は市場から注目されていた。

このような状況では、この機会にさらに広範囲に販売に向けて取組を行うことでより大きな成果が期待できる。最小限の経営資源でスタートさせた食品の加工販売事業ではあったが、販売促進や新商品投入の方法について、再度検討してみることによって、より戦略的なビジネスモデルを構築し、本業である建設業を補完するために十分な本格的な新規事業として確立させたい、と同社は考えた。

## 2. 支援計画とその成果

### 販売に関する取組強化に向け、 事業の「ブランド化」に着手

販売チャネルがほぼ道の駅だけに限られているため、売上は月商10万円程度に過ぎない状況であり、同社と支援チームは、まず売上増強を図ることが重要と判断した。そこで、プロモーション基盤を確立し、販売に関する取組を強化することを支援の中心課題として据えた。

主要商品である「インゲンのポタージュ」のパッケージには、「たるみず畑」と表示されている。同社が所在する垂水（たるみず）市が、「食の宝庫」（畑）であるということ表現したものである。そこで、地域の豊かな食材を提供する、というメッセージが簡潔、明瞭が示されたこの言葉を核として、同社の食品加工販売事業のブランド化を進めていくことになった。

### 「30代、働く大人の女性」をターゲットに ロゴやデザインを作成し、ネットで展開

ブランド化にあたっては、メイン商品である「インゲンのポタージュ」が持つ特長を検討し、その結果「30代、働く大人の女性」を、主な販売ターゲットと定めて組み立てていく方針を立てた。「買いたい人」を絞り込むことは、リピート購入を促すための取組を検討する上でも有効であり、この方針によって、ブランドイメージを作り上げていくうえで方向性が定まった。

ブランド発信の方法はWebの活用を前提にした。支援チームに加わったWeb技術者が「たるみず畑」のウェブサイトを構築し、ここにネットショップを開設して、全国に向けて新たな販売チャネルが開かれることになった。

同じく支援チームメンバーであるデザイナーが、商品のロゴやパッケージのデザイン、およ

びコピーの作成にあたり、「大人の女性のための、上質な美容野菜の加工食品」という基本コンセプトが貫かれている。例えば、商品ロゴは「葉っぱの中に手がある」というイメージで手作り感を表し、流線形のラインで華やかさも添えるなど、「上質感のある女性」に好まれることを意識したデザインに仕上げられた。

### ブランド化戦略で統一的な動きを確立、 他社の商品やチャネルの取り込みも視野に

同社はインゲンのほかにも、地域の優れた食材を発掘し、その都度「たるみず畑」ブランドの商品ラインナップに加え、紹介していこうと計画している。支援の実施前は個別の商品をどのように販売していくか、ということに目が向きがちであったが、一連のブランド化戦略によって統一的な動きができるようになったことで、商品ラインナップへの新たな追加がしやすくなった。

今後は不足する製造と販売チャネルを補完するため、他社の開発した商品の取り込みや、他社の販売チャネルを利用することも想定される。その場合にも今回構築されたブランドが確実に定着していれば、地元の企業や農業生産者との連携がよりスムーズになると期待される。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)竹之内組  
所在地/鹿児島県垂水市  
資本金/15,000千円  
従業員数/7名  
売上高/94,500千円(平成22年7月期)  
完工高/93,039千円(平成22年7月期)  
営業利益/718千円(平成22年7月期)  
URL/http://tarumizubatake.com/

### 支援のポイント

- リピーターを確保するうえでブランド化は有効。ただし、それを支える商品イメージや機能、情報発信が不可欠である。
- 自社商品の強みで勝負できるターゲット客層を特定化し、差別化集中による切り込みを図ることが有効（本件の場合は「30代、働く大人の女性」）。



## CASE40

(有)高橋鉄工所 (岩手県)

# 生肉加工や唐揚げ移動販売を展開、被災地の雇用創出を目指す



エリア統括マネージャー:高橋雅裕

## 1、経営課題

### 生鶏肉の前処理加工、及び唐揚げの小売り販売に参入

岩手県紫波町で、一般鉄骨建設や各種溶接、建築、鳶、土木工事などに営む(有)高橋鉄工所は、バブルが崩壊した平成3年頃より売上高が減少したため、建設業を補完する新規事業を模索してきた。そして平成20年には、地域の食肉加工企業からの誘いにより、生鶏肉の前処理加工の一部を受託、さらに、賃借店舗で唐揚げの試験的な小売り販売に取り組むなど、新分野に参入することになった。

前処理加工の委託元である食肉加工会社は、県を代表する大手企業であり、その取引を通じて必要な専門的指導や助言を得ることが出来たことは、その後の事業展開に大いに役に立った。

そして唐揚げの小売り販売では、店舗の確保や維持が予想以上に経費がかさむことがわかり、事業化にあたっては、店舗ではなく移動販売スタイルで販売することを計画した。その後、東日本大震災により事業はやむなく中断したものの、地域の窮境を前にし、むしろ本事業を推進することこそ、被災地の雇用再生に役立つと判断して、今回の支援依頼に踏み切った。

### 食という異分野への進出に対してノウハウ不足が最大の課題

移動販売は、被災地、高齢者、体が不自由な人、自動車を運転できない人など「買い物弱者」のサポートする手法として注目されている。同社の移動販売も、将来的にはフランチャイズ化を

にらむとともに、東北の被災地のニーズに応えるために、食料品や日用品、ラーメン、おでんなど、食全般への事業拡大も視野に入れている。

しかし、この移動販売方法はもちろん、唐揚げの小売りも試験販売止まりで、実践としての唐揚げの移動販売は同社にとってまったく未経験であることが最大の不安であった。そこで、新分野に進出するにあたっての留意点を含めた事業計画の策定、フランチャイズ化に向けた具体的なアドバイスや資金計画の指導が必要であった。

### 既存事業への力の入れ方をどうするか？ 新規事業への転業の決め手を探る

震災復興工事の需要があるため、今の時期であれば、建設業として一定の受注を確保するのも可能かもしれない。ただ、同社としては、一時的なニーズに合わせて事業拡大や取引先を増やすのではなく、むしろ長期的に企業を維持し成長させる選択肢を採用したいと考えている。

ただ、将来的に建設業と食肉加工のどちらに重点を置くのかは大きな問題であり、社内でもまだ結論は出ていなかったため、本業と新事業をどう位置づけるかが、今回の出口支援のポイントになった。

今回の新規事業が成功すれば、同じように方向性を見いだせず新事業の展開をためらっている小規模の建設企業にとって、実施に踏み切るきっかけとなる可能性がある。



## 2. 支援計画とその成果

### 新規事業とフランチャイズ化 既存事業の3点で問題点を整理

支援チームは下記の3点の問題点を整理し、それぞれアドバイスや取組方針の指導を行った。

- ① 唐揚げ専門店の展開について
- ② フランチャイズ化の進め方について
- ③ 本業のあり方について

#### ①唐揚げ専門店の展開について

唐揚げや串揚げなどの食の移動販売では、今後フランチャイズ化を検討しているが、開業準備支援や研修、スーパーバイジングなど本部の負担が大きく、フランチャイズシステムは利益率が低いことが大きな問題である。そこでまず移動販売の直営店をオープンさせ、しっかりと利益を上げながらフランチャイズ化を進めることになった。その場合の資金計画や損益構造の整理を行った。

#### ②フランチャイズ化の問題点の整理と進め方の指導

フランチャイズ展開時に問題になるのが契約の手続きである。トラブル防止のために専門家を招いて契約関係の指導を受けるようアドバイスした。また直営店の運営ノウハウを元にしたマニュアル作成指導やフランチャイズ展開の戦略を検討した。

#### ③本業のあり方を検討

本業（建設業）の従業員は4名であることや借入状況、現在の売上水準などを踏まえ、現状のままでは返済が困難であることがわかった。既存事業については、現状の規模の維持にとど

め、新規事業の拡大に向けた事業計画を策定することにした。

### 唐揚げ店とフランチャイズの課題を再認識 リスクを抑える取組を優先

支援が始まって問題点を見直したところ、直営店をスーパーなど量販店内に出店するには販売手数料などが必要で、フランチャイズ化するには加工費、保管料、製造ロスなどの問題や配送センターが必要など、さらなる課題が発生したため、現段階では、具体的な事業計画の完成には至っていない。

しかし、長い目で見れば、本格的な実施に先立って知識、資金面、設備面など総合的な準備を整えることが重要である。

同社は、すでに唐揚げ販売についての実績があり、鶏肉の商標登録も済ませていることから、準備を整えば、鶏肉ブランドを前面に出した事業展開が可能である。

### キーワード解説

**フランチャイズ**：本部（フランチャイザー）が持つノウハウや商標、商品を利用する権利を加盟店（フランチャイジー）に提供するシステム。低コストで事業拡大ができるが、利益率が低いこと、加盟店によって質のバラつきが生じるなどの問題点もある。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(有)高橋鉄工所  
所在地／岩手県紫波郡紫波町  
資本金／3,000千円  
従業員数／4名  
売上高／36,617千円(平成23年3月期)  
完工高／29,332千円(平成23年3月期)  
営業利益／-7,070千円(平成23年3月期)

### 支援のポイント

- 新規事業と本業との間で、経営資源配分のバランスを見極める。
- フランチャイズ化には契約手続をはじめ、さまざまな問題が発生する場合がある。トラブル防止のためしっかりと知識の習得、ノウハウのマニュアル化などが必要。

## CASE41

よろず  
萬産業(株) (神奈川県)

# 内装用作業ロボットの安全性を検証、 操作法をマニュアル化し現場導入を加速化

エリア統括マネージャー:藤原一夫

## 1、経営課題

### 重い内装ボードの作業負荷の軽減化など 現場の問題解決に向けた取組

横浜市にある萬産業(株)は、昭和52年に創業した関東圏有数の内装専門業者である。これまで大手ゼネコン関連事業などを手掛け、安定した経営を続けてきた。しかし昨今、従業員の高齢化に伴い、一定の生産性を確保することや人材不足が課題となってきた。

特に、内装工事で使用するプラスターボードは重さが50kgもあり、人力で持ち上げるのは相当の負担になる。従業員の高齢化などから、作業の安全性や効率アップなど、作業環境の改善が必要な状況にあった。

同業他社にも同じ悩みがあると見た同社は、約12年前から大手ゼネコンと共同で、内装ボード張りロボットの研究開発を推進し、その実用化を目指してきた。

### 作業ロボットの安全性の確保と アピールが急務

業界の激しい価格競争を勝ち抜くには、作業効率を上げコスト削減を図ることが重要な課題である。作業ロボットの導入が、価格面でも、効率面でも競争力強化につながると判断した同社は、先のゼネコンから共同開発権を取得し、完全な自社製品として、作業ロボットの製造・販売事業を展開し始めた。

さまざまな試作を繰り返した結果、ロボットに作業すべてを行わせるのではなく、あくまで作業の「道具」の一つとしてロボットを使うと位置付けた。つまり、ロボット作業を職人の手

作業と併用することで、内装工事の作業効率を上げることをアピールしたのである。内装工事の作業効率が十分に上がれば、長期的には、ロボットを導入する費用以上のコストダウンが可能になり、ひいては職人の人件費抑制にもつながる。このことも顧客に対する大きなアピールポイントであった。

一方で、安全性の検証や作業マニュアルの作成などが不十分であり、今後、より強力で売出すためには、ロボット使用の訴求ポイントを整理し、明瞭にする必要があった。

### 国際特許取得を含めた知財化と 海外展開を含めた事業の方向性の確立

12年間にわたる研究開発の結果、3代目となったロボットの作業能力は、当初目標の完成域に達していた。

この支援の前に行われた入口支援では、新規事業計画として自己資金とメインバンクからの借り入れで設備投資を実施し、平成23年12月までに7台の「ボード張りロボット」を製作、自社での試験施工を行っている。今回は、この資金を早期回収するための事業計画の策定が求められた。

また、開発・販売担当としてゼネコンOBを迎えているが、建設機械の専門家ではないため、法的な対策や営業に関する課題の多くが残されたままになっていた。国際特許を含めた知財化を進め、さらに海外に展開すれば、同社の業界への貢献度はさらに高まるであろう。

## 2. 支援計画とその成果

### 作業ロボットの安全性と作業性を検証し メリットをアピール

これまで、社内では若手従業員を中心に作業ロボットチームを結成し、作業性・安全性の検証などを含めた改良、開発に取り組んできたが、今回の出口支援で、それを確固たるものにすれば、高齢化に悩む建設業界での作業の省力化に貢献できる。また、受注単価を現在と同じ（従来作業方法による単価と同じ）と考えた場合、生産性が飛躍的に伸びて、一人あたりの出来高が上がり、作業員（機械オペレータ等）の支払単価を上げることができる。そこで、以下のよう流れのもと、支援が実施された。

- ① 安全性を検証
- ② 生産性を検証
- ③ ロボット普及に向けた取組

#### ①安全性の検証

内装張りロボットが遵守すべき建設機械関連法を調査し「機械包括安全指針」に沿った「ロボット操作要領書」を作成することで、安全性を検証した。操作要領書はロボットを使用するオペレーターの教育に使用できるよう、作業員がロボットを使用する際を目線で作成されており、営業等の場面でも活用できる。

#### ②生産性の検証

ボード1枚を貼る作業時間を計測したところ、ロボットの所要時間は、人間が手作業で行う場合の8分の1程度であった。電気工事など他業種の作業が入った場合の作業など、様々な環境での検証はこれからだが、ロボット使用による生産性向上の可能性は高いと思われる。

#### ③ロボット普及に向けた取組

支援チームの弁護士の支援を受けながら二次下請けに貸与する場合の「賃貸借契約書」を作成したことで、外注先への普及の準備が整った。また、それと並行して、「工法特許」に関する知識習得の支援も実施され、平成23年度末ま

での特許出願が完了した。契約面や知財面が整備されたことで、安心して営業ができるようになった。

### ロボットの開発と同時進行で 営業対策に取り組む

今回の支援で得られた成果としては、次の点があげられる。

- ①「操作要領書」を作成することで、作業の安全性が明確になった。それにより、今後のオペレーター教育の実施やロボット普及の営業活動がやりやすくなった。
- ②契約時に「賃貸借契約書」を結ぶことで、自社グループ内や外注先に対して契約・義務・責任関係が明確になり、トラブル回避が可能になった。
- ③残る課題は、現場の各状況に応じたロボットの使い方のさらなる検討であるが、設計段階から石膏ボードメーカーと協力することで、きめ細かな対応が可能なロボットの開発が期待できる。また、工法特許取得のための申請も必要であり、海外進出を視野に入れた事業計画や海外特許取得なども今後、取り組む課題である。それらを推進することで、近い将来、海外の建設市場でも、同社ロボットが活躍することが期待できる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

萬産業(株)  
所在地/神奈川県横浜市  
資本金/32,000千円  
従業員数/45名  
売上高/6,012,132千円(平成22年4月期)  
完工高/6,012,132千円(平成22年4月期)  
営業利益/ 66,551千円(平成22年4月期)  
U R L/<http://www.yorozu-sangyo.co.jp/>  
<新事業関連>  
売上高/255,230千円(平成22年4月期)  
総利益/ 4,220千円(平成22年4月期)

### 支援のポイント

- 「安全性」「生産性」の確保は、建設業各社にとって大きな課題である。その2つの向上を図る製品は、建設業界にとって大きな意義がある。
- 自社の抱える悩みを解消するため開発した製品ならば、同業他社への営業も行いやすい。

## CASE42

(株)ヤマシタ (大阪府)

# 外国人技能者育成の豊富な経験から、 成長続く海外市場への進出を計画

エリア統括マネージャー:高槻仁志

## 1、経営課題

### 多数の外国人技能実習生を受け入れ、 鉄筋工として育成してきた専門工事業者

(株)ヤマシタは、大阪市に本社を置き、鉄筋工事・建物解体工事・重機土木工事などを手掛ける専門工事業者である。これまでにフィリピン人を中心に延べ約160人以上の外国人技能実習生を受け入れ、鉄筋工として育成してきた。訓練を受け、鉄筋工となったフィリピン人たちの多くは、帰国した後も習得した技術を活かして活躍を続けており、母国の建設業界に貢献している。

同社は、このような優れた実績を評価され、平成22年度には(社)日本建設業連合会、(社)海外建設協会共催の、「**外国人技能実習制度ベストプラクティス表彰**」を受けるといった栄誉にも輝いた。

### 自社で育てたフィリピン人鉄筋工により、 需要が伸びている国・地域への進出を計画

以上のような実績を踏まえ、同社では日本人技術者と自社で教育されたフィリピン人鉄筋工とを組み合わせ、海外市場において鉄筋工事を受注する、という事業の方向性に注目した。日本式の品質管理を提供することで、海外に進出している日系建設業などが求める品質水準を満たし、需要を取り込んでいこう、というわけである。その際、外国人であるフィリピン人鉄筋工を育てた経験、また、自社で働いているフィリピン人技能実習生の自在な英語力という経営資源を新しい事業方向に十分に活用できるとも考えた。

現在、中国やインド、東南アジア諸国などでは、日系製造業の工業団地開発が各地で進められており、日系製造業・元請建設業(ゼネコン)が、海外の工業団地における新築・メンテナンス案件に対応できる日本の専門工事業の進出を待ちわびている、という状況がある。同社ではこうした旺盛な海外の需要を新たに取り込むことで、国内工事の需要減少などにより、停滞している業績のテコ入れを図りたいと考えた。

### 沖縄からグアムへの米海兵隊移動に伴い、 現地で発生する工事の受注を目指す

海外進出の第一弾として検討されることになったのがグアムへの進出である。沖縄駐留のアメリカ軍海兵隊員とその家族、合計約17,000名がグアム(米国自治属領)基地への移動する予定になっており、それに伴う移動先での軍施設建設や、インフラ整備に伴い発生する鉄筋工事を、現地で手掛ける日系大手ゼネコンから受注しよう、と計画した。英語が公用語であるグアムへの進出は、フィリピン人技能実習生の英語力が活かせるという点からも有利であると考えられた。

しかし同社は、外国人技能者育成の豊富な実績があり、またかねてから海外への高い関心を持っていたとはいえ、これまでに海外での工事を手掛けた経験は全くなかった。もちろん現地で必要となる諸手続きなどについての情報、知識も持ち合わせておらず、海外進出に伴う諸問題を解決するための具体的な指導・助言を必要としていた。



## 2. 支援計画とその成果

### 海外赴任経験を持つ人材が、「海外展開アドバイザー」として支援

海外進出の支援にあたっては、国際経済の動向を分析し、対象とする国や地域の経済情勢について理解を深めることが重要である。スムーズな支援を実現するために、支援チームには2名の「海外展開アドバイザー」が参加した。いずれも大手ゼネコンで長い海外赴任経験を持つ人材であり、その経験から得た専門性を発揮して指導・助言を行うことにした。

#### ①資料の収集と、それにもとづく事前検討

まずは日本国内にある種々の研究機関やインターネットを通じ、でき得る限りの資料を収集したうえで、グアムでの事業展開方法を予め検討した。具体的には米軍移転関連工事を中心とするグアムにおける建設市場の現況調査、グアムにおける建設関連の制度（建設業ライセンス・査証・法人設立）の調査・検討を行った。

#### ②ベトナム進出へ、方針を転換

調査・検討された事項は現地での確認や裏付け作業が必要であり、第二のステップとして現地へ赴き、調査を行うことになっていた。しかし、その直前に海兵隊グアム移転に関する予算が米国上下両院で凍結となり、同社がグアムに進出できる可能性は低いものになった。

同社がグアム進出計画と並行して、ベトナム・ハノイ周辺の工業団地を中心とする日系メーカーの工場建設に、日系ゼネコンの下請けとして進出することも検討していたことから、支援チームは急遽支援の対象をベトナム進出に変更することにした。一旦グアム進出について調査・検討を行った経験が活き、ベトナムでの事業展開方法について調査・検討もスムーズに行うことができた。

### 支援のポイント

- 海外の建設市場は有望な成長市場として期待されているが、現地に関する情報が少ない。その国の事情に詳しい専門家を活用し、現地との「距離感」を縮めることが進出成功のポイントとなる。
- まずはリスクの低い手法で取り組んでみる選択もある。従来の事業展開から殻を破ってみることで、新たな可能性が見えてくることもある。

### リスクが低い「駐在員事務所設置」を選択、ベトナムでの業務をスタート

その後、ベトナム・ハノイへの進出に関し、ゼネコンからの打診により具体的な営業案件への見積り対応が発生した。事業展開方法の調査・検討の成果を踏まえ、いよいよ念願の海外進出が実現することになった。

当初は現地法人を設立することが考えられていた。しかし、支援チームは法人設立から撤退までの諸手続きや固定費の増大に、まだ多くを見込めない工事入手の可能性では耐えられないと判断し、リスクの低い駐在員事務所設置による対応を勧め、同社はこれに従った。

現在、日本人エンジニア1名と、同社で鉄筋工事の技能を習得したベトナム人エンジニア2名、合計3名が現地での対応にあたっている。将来的には、ベトナム人技術者と日本との双方向の人材派遣事業への進出も検討されていて、駐在員事務所はそのプレスタディ拠点としても活用されることが期待されている。

### キーワード解説

**外国人技能実習制度ベストプラクティス表彰**：外国人技能実習制度の活用に関して積極的な取組を行い、優れた実績を残している事業者、個人に対する表彰制度。平成22年度から実施されている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)ヤマシタ  
所在地／大阪府大阪市  
資本金／80,000千円  
従業員数／23名  
売上高／4,393,088千円(平成23年3月期)  
完工高／4,393,088千円(平成23年3月期)  
営業利益／5,997千円(平成23年3月期)  
URL／<http://www.yamashita1921.com/>



## CASE44

(株)白石工業 (愛媛県)

# 営業実績の積み上げが最優先、 案件紹介など直接的な支援を実施



エリア統括マネージャー:後藤吾郎

## 1、経営課題

### 自社の資源・人材が活用できる 「第2の事業」を模索

愛媛県西条市にある(株)白石工業は、昭和41年の創業以来、土木、建設工事、管工事を中心に手掛ける建設企業である。

従業員数10名と規模は小さいながら、厳しい基準を自社で設け高品質の仕事を徹底している。自然環境に配慮した「無足場アンカー工法」など、新たな工法の導入にも積極的で、その技術力の高さから、地元からも厚い信頼を得ながら事業を行ってきた。

しかし、近年では地方で営業する多くの建設企業と同様、同社も公共工事の削減を主な原因とする売上の落ち込みに苦戦するとともに、経営効率の低下が目立つようになっていた。

そこで、新たな収益の確保、および生産性の向上を図るために、自社の持つ資源・人材を有効に活用できる、「第2の事業」への進出が検討されることになった。

### 関連業者との接点があり、 今後の拡大も期待できる「LED」に着目

「第2の事業」の検討にあたっては、なるべく自社の強みが活かされる事業であることが望まれた。その結果選択されたのが、主に業務分野・産業分野に向けてLED蛍光灯を販売する事業であった。LED照明は電気工事で扱われる分野であり、同社にとって全く未知の領域であるが、本業の土木、建設工事において電気工事業者などの関連業者とは接点があるため、その人脈やノウハウが使えるのではないかと考え

た。また、「工事委託」に対し「物品調達」との違いはあるものの、営業先として公共分野を対象とすることも可能である。

このようなことから、経営資源を活かしながら新分野に進出するという点において、LED蛍光灯は最適な商材であると判断したのである。しかもLED蛍光灯を普及させるということは、環境の保護・保全への関心が高まっていく時代の流れとも合致しており、この市場は今後も順調に拡大していくことが確実であるため、新たな事業として取り組んでいくうえで、大変魅力的なものであった。

### 後発組であり「販売」の経験もないため、 参入にあたっては解決すべき課題が

幸い同社経営者の親族に本事業に明るい人物がいて、知識だけでなく仕入先についても支援や指導を受け、早期に複数社からの仕入れが可能であるという、事業開始にあたっての有利な条件も整っていた。

しかし、将来を有望視されているからこそ、LED市場にすでに参入している、または参入しようとしている事業者は多い。そのため、事業への参入にあたっては、どこで競争優位を勝ち取るかが重要な課題であった。

また、LED蛍光灯を「販売」するという点について、これまで同社は物品を売るという経験をほとんどしてこなかったため、見込み客へのアプローチの方法、販売価格の設定の仕方といったノウハウをほとんどもっていない。このことも、「第2の事業」を確立させるうえでのネックとなっていた。

## 2. 支援計画とその成果

### まずは営業することが最優先 案件紹介、営業同行など直接的な支援を実施

すでにLED蛍光灯を販売するという明確な目標が設定されていたことから、今回、支援チームに課せられた最大の使命は、この目標に対して、同社がスピーディーに具体的なアクションを起こしていくように、促すことであった。

組織的な整備、協力業者の育成、ネットワークの構築等やるべきことは多いが、最優先すべきは営業である。支援チームではその直接的な支援として、ビジネスホテル、および物販店舗の改修に伴う照明設備工事の案件を直接紹介した。

また、地元にある市民病院や近隣市にある食品工場と2件の営業訪問に同行、顧客との接点づくり、見積りの作成方法などについて、実地でのアドバイスをを行った。

さらに営業支援ツールとして必要な宣伝パンフレットやホームページについて、その構成企画案のアドバイスをを行った。中でもLED蛍光灯の特徴について、消費電力がどれくらい下がり、年間でどのくらいの電気料金が削減できるのか、何年で投資回収できるかなど、モデルケースを設定して試算した資料の作成が重要であり、これがないと商談までたどり着かないということを強くアドバイスした。

### 「営業を兼ねた市場調査」として 公共物品入札へ参加

営業戦略の一環として、「公共物品入札」への参加も推奨し、早速具体化することになった。

LED蛍光灯は同社にとって新たな事業領域の商材というだけでなく、それ自体が新しい産業分野でもある。そのため、販売にあたっては取り扱う商品の価格競争力を把握し、適切な戦略を練らなくてはならない。価格戦略を立てるの

に最良の方法は、市場調査を行うことであるが、ノウハウや費用、時間などの面で簡単に実施できるとは限らない。その点、入札に参加することで、どのくらいで勝ったのか、負けたのかを知ることができ、さらに他社との価格差を把握することもできる。入札への参加は、もちろん案件の獲得も目的であるが、今回の支援においては、「営業を兼ねて市場調査を行う」戦略としても位置づけられていたのである。

### 早期に軌道に乗ることをめざし、 とにかく営業実績を積み上げるよう支援

今回は綿密な事業計画を立てるよりも、行動を優先して事業に着手し、問題点にぶつかった場合には、対策を講じながら事業を前に進めるという支援手法がとられた。厳しい競合が予想される分野であるため、小さなものでもとにかく営業実績を積み上げ、早期に軌道に乗せることをめざしたのである。

この方針や、直接の案件紹介が功を奏し、出口支援期間（約4ヵ月）中に1件の成約ができたほか、商談も多数寄せられるようになった。

今のところLED蛍光灯の販売事業については経営者が一人で活動している。早い時期に体制を整備し、社員を巻き込んだ活動に発展させていくことが今後の課題である。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)白石工業  
所在地/愛媛県西条市  
資本金/30,000千円  
従業員数/10名  
売上高/204,768千円(平成22年6月期)  
完工高/204,768千円(平成22年6月期)  
営業利益/7,598千円(平成22年6月期)  
URL/http://shiraishikogyo.com/

### 支援のポイント

- 進出予定の事業分野が有望と目されていれば、当然ライバルも多い。その中でどのように自社を認めてもらうか、説得力のある戦略づくりが重要。
- 公共物品入札への参加を「営業を兼ねた市場調査」と位置づけることで、価格戦略策定などに資する情報を収集できる。



## 中小・中堅建設企業のための 事業転換ケースブック

～専門家チームによる44のコンサルティング～

発行：平成24年3月発行  
**(財)建設業振興基金 構造改善センター**

〒105-0001  
東京都港区虎ノ門4丁目2番12号  
虎ノ門4丁目MTビル2号館