

中小・中堅建設企業等のための

# 事業 転換

## ケースブック

地域を支える  
建設業等の  
新事業展開

47  
ケース

第Ⅰ部 チームアドバイス支援

第Ⅱ部 ステップアップ支援

北海道

東北

関東

北陸

中部

近畿

中国・四国

九州・沖縄

## 「中小・中堅建設企業等のための事業転換ケースブック」について

本書は、「建設企業等のための経営戦略アドバイザー事業」として実施された重点支援のなかから、専門家チームを組成して支援を行った「チームアドバイス支援」、また新事業展開に必要な経費の支援を行った「ステップアップ支援」の2つの支援対象事例から47例を紹介したものです。

各事例では、建設企業等が直面した課題や苦境、そしてそれに対応して検討・実施された新事業展開や企業再編、転廃業の経緯等がまとめられています。

本書を経営についての課題解決のヒントとしていただければ幸いです。

平成27年3月  
一般財団法人 建設業振興基金



## CONTENTS

「建設企業等のための経営戦略アドバイザー事業」とは	2
---------------------------	---

第Ⅰ部 チームアドバイス支援	7
----------------	---

### 北海道

CASE01	太陽熱利用の給湯システム開発など、“省エネ・創エネ”で市場を開拓＜(株)Mr. ルーフマン＞……	8
CASE02	持株会社のメリットを活用した、グループ体制の確立を目指す＜(株)日栄工業＞……………	10

### 東北

CASE03	復興工事関係者向け宿泊施設を軸に、震災被災地の建設企業が団結し復興を推進＜大船渡・陸前高田地域再生事業協同組合＞……	12
CASE04	事業存続を支援するスポンサー候補が出現、円滑な事業承継を目指し準備に取り組む＜A社＞……	14

### 関東

CASE05	植物系残渣由来のペレット燃料を製造、エネルギーの地産地消を進める＜(株)タカノ＞……………	16
CASE06	メガソーラーの設置とメンテナンス、パッケージ化して収益向上を図る＜(株)中津工業＞……………	18
CASE07	自社の特許工法の活用方法を模索し、全国販売網の確立を図る＜エスティーキコウ(株)＞……………	20
CASE08	「直営部隊」の体制を見直し、維持補修管理工事への取組みを強化＜岩槻建設(株)＞……………	22
CASE09	業務管理資料の整備や定例的な会議等で、収益を出せる経営管理体制を構築＜(株)信成＞……………	24
CASE10	今後を見据えた経営戦略の指針となる事業計画を策定し、業績回復を図る＜F社＞……………	26
CASE11	利益管理の徹底と円滑な事業承継、経営立て直しの取組みがさらに前進＜B社＞……………	28

### 北陸

CASE12	地域の農家とのつながりを軸に、畜糞利用の「完熟堆肥」事業を計画＜(有)水落住建＞……………	30
CASE13	「消雪用井戸」を一年中活用できる、地中熱冷暖房システムの提供を事業化＜渡辺建設(株)＞……	32

### 中部

CASE14	自社開発工法の事業化に向け、体制の整備や補助金の獲得に取り組む＜(有)ライン工業＞……………	34
CASE15	事業承継を新たな経営手法の導入契機に民間受注の拡充や利益率改善等を目指す＜(株)宮崎建設＞……	36
CASE16	売上規模の拡大した農業部門、分社化による経営効率アップを検討＜(株)杉田組＞……………	38
CASE17	新築主体の事業方針をシフトチェンジ、鉄筋工事業者が維持改修事業に参入＜吹上鋼材(有)＞……	40

## 近畿

CASE18	間伐材をバイオマス発電に活用、林業分野における事業領域を拡充＜協栄建設(株)＞	42
CASE19	型枠のモジュール化を実現し、型枠工事の生産性向上に貢献＜(株)フォービル＞	44
CASE20	木質バイオマス供給で林業に参入、社内体制の整備を軸に準備を進める＜(株)田中工務店＞	46
CASE21	地域の山林資源を有効利用する、バイオマス燃料としての木質チップ生産＜(株)木栄＞	48
CASE22	独自開発した移動式仮設足場、関東進出などで普及と市場拡大を推進＜深田鉄工(有)＞	50
CASE23	「瓦」を雑貨やガーデニングに応用、発想の転換で新たな日本文化を創出＜孫七瓦工業(株)＞	52
CASE24	事業内容が二極化した個人の建設事業者、法人設立を軸に事業承継の準備に着手＜C社＞	54
CASE25	高品質で施工効率もよい鉄筋溶接の新工法、業界内での普及を期待し事業化を図る＜D社＞	56

## 中国・四国

CASE26	高付加価値商品「熟成黒ニンニク」で、農業部門を強化しさらなる収益を確保＜豊平建設(株)＞	58
CASE27	地域の工務店が自ら発信できる、地域に根差したブランド住宅の構築＜(有)小又工務店＞	60

## 九州・沖縄

CASE28	大株主である創業者の高齢化に伴い、事業承継対策のベストプランを検討＜E社＞	62
--------	---------------------------------------	----

## 第Ⅱ部 ステップアップ支援

65

### 北海道

CASE29	誰もが納得する見積を作成できる、建築業務見積ソフトの開発＜(株)住宅企画クリエーション＞	66
CASE30	軟弱汚泥を再資源化する画期的な工法で、環境リサイクル社会の形成に貢献＜(株)北海道アルファ＞	68

### 東北

CASE31	管路の劣化調査・診断と連動する、下水道管保守管理システムの構築＜(株)ワイズシステム＞	70
CASE32	コンクリート構造物のひび割れを、革新的な注入技術で効率的に補修＜(株)栄組＞	72

### 関東

CASE33	地域の小事業、個人事業の起業家を育成、シェアオフィス入居で空きテナント活用＜(有)レーベンデザイン＞	74
CASE34	環境管理会計手法、MFCAを活用、差別化された提案力で省電力対策を支援＜(株)上條電設工業＞	76
CASE35	技術力向上による業務効率アップで、地域のインフラの継続的な保全を図る＜共和コンサルタント(株)＞	78
CASE36	需要が縮小した事業の資源を活用、民間向け水回りメンテナンス事業に進出＜守屋建設(株)＞	80
CASE37	土木分野の建設生産システムを改革する、情報管理モデル「CIM」事業に参入＜昭和測量(株)＞	82
CASE38	バイオマスボイラーでエネルギーを地産地消、地球に優しく、顧客も自社も事業コストを低減＜鈴健興業(株)＞	84

### 北陸

CASE39	北陸新幹線の金沢延伸をチャンスに、金沢風情にこだわったホテルを開業＜(株)高田組＞	86
--------	---	----

### 中部

CASE40	造園緑化工事のノウハウを活かし、全天候対応型植物工場を研究開発＜(株)プラネット＞	88
CASE41	インフラ老朽化対策で貢献が期待される、マルチコプターによる構造物の調査・点検＜三信建材工業(株)＞	90
CASE42	放置竹林による環境問題の解決を柱に、「リサイクルループ」事業を推進＜(株)富田組＞	92

### 近畿

CASE43	アスファルト補修工事用の両面接着テープ、製品の拡充とPR強化で普及を促進＜(株)石川建設＞	94
CASE44	炭素繊維を用いた耐震補強工法、普及に向け公的認証の取得等に取り組む＜(株)川嶋建設＞	96
CASE45	独自開発の機械で木製型枠パネルの再生を事業化、需要の増加に応える体制を整備・強化＜(有)神工建設＞	98

## 中国・四国

CASE46	災害時に大きな役割を果たす建設業者、BCP運用の幅広い連携体制を構築＜(株)奥野組＞	100
CASE47	過疎・高齢化地域で生じる様々な困りごと、その解決を建設業の技術・ノウハウで事業化＜(株)羽田建設＞	102

# 「建設企業等のための経営戦略 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「建設企業等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月から実施され、平成26年度も引き続き、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・中堅建設企業等が取り組む、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「相談支援」と「重点支援」の2段階に分けることができます。「相談支援」は、幅広い企業を対象に専門家が電話や訪問によりアドバイスを実施するものであり、そのうち一部の企業を選定し実施された「重点支援」は、目標達成に向けて継続的にコンサルティングを行う「チームアドバイス支援」と、建設業のノウハウを活かした地域の課題解決に資する事業に要する経費の一部を支援する「ステップアップ支援」の二通りの支援が実施されました。本書に掲載した事業転換事例は、この「重点支援」の支援内容をとりまとめたものになります。

## 2 経営戦略相談窓口

本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、一般財団法人建設業振興基金及び各地方整備局等、詳しくはP6表1をご覧ください。

開設期間：平成26年4月1日(火)～  
平成27年3月31日(火)

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。

### 相談支援

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1回目は無料、2回目は自己負担額2,700円＋振込手数料  
(平成26年度、876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、相談企業に派遣し、アドバイスを実施。  
(平成26年度、785件)

### 重点支援

①相談支援を実施した建設企業の中から、他企業に対するモデル性の高いことを基準に審査し、支援企業を選定。重点支援は、チームアドバイス支援、ステップアップ支援の二通りの支援を実施。

②-1【チームアドバイス支援】  
(平成26年度 29件)  
複数の専門家からなる支援チームを組成して、目標達成まで継続的に支援を実施。(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・金融機関との調整等。

②-2【ステップアップ支援】  
(平成26年度 19件)  
建設業者の持つノウハウを活かした地域の課題解決に資する事業に要する経費の一部(上限300万円)を支援。概ね3年間の事業目標を設定し、その達成状況に随時フォローアップを実施。

## 4 都道府県・金融機関との連携について

これらの支援を効果的に行うために今年度も「パートナー協定」を締結しました。

36 都道府県、309 金融機関（地銀・第二地銀 85、信金信組 224）と、以下の事項等で連携し、企業の経営戦略の実現を図りました。

- ・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。
- ・パートナー機関の要請に応じて、建設企業等向けの経営支援のためのセミナー等に、エリア統括マネージャー等を無料で派遣する。
- ・パートナー機関は、重点支援候補となる建設企業を推薦することができる。また、重点支援対象として選定された企業については、可能な範囲で重点支援に協力する。
- ・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道府県(計36)

北海道	神奈川県	兵庫県	徳島県
青森県	山梨県	奈良県	愛媛県
岩手県	新潟県	和歌山県	高知県
宮城県	富山県	鳥取県	佐賀県
秋田県	石川県	島根県	長崎県
山形県	岐阜県	岡山県	熊本県
福島県	三重県	広島県	大分県
茨城県	福井県	山口県	宮崎県
千葉県	京都府	香川県	鹿児島県

### パートナーとなった金融機関(計309)

<b>北海道(19)</b> (株)北洋銀行 (株)北海道銀行 旭川信用金庫 北門信用金庫 空知信用金庫 北海信用金庫 北見信用金庫 遠軽信用金庫 網走信用金庫 稚内信用金庫 北空知信用金庫 留萌信用金庫 伊達信用金庫 札幌信用金庫 室蘭信用金庫 帯広信用金庫 函館商工信用組合 空知商工信用組合 札幌中央信用組合	あぶくま信用金庫 石巻商工信用組合 仙北信用組合 北郡信用組合 山形第一信用組合 山形中央信用組合 相双五城信用組合 福島県商工信用組合
<b>東北(41)</b> (株)みちのく銀行 (株)東北銀行 (株)岩手銀行 (株)仙台銀行 (株)七十七銀行 (株)秋田銀行 (株)北都銀行 (株)荘内銀行 (株)きらやか銀行 (株)山形銀行 (株)福島銀行 (株)東邦銀行 青い森信用金庫 東奥信用金庫 宮古信用金庫 盛岡信用金庫 一関信用金庫 水沢信用金庫 北上信用金庫 花巻信用金庫 石巻信用金庫 杜の都信用金庫 宮城第一信用金庫 仙南信用金庫 秋田信用金庫 羽後信用金庫 山形信用金庫 鶴岡信用金庫 米沢信用金庫 新庄信用金庫 郡山信用金庫 須賀川信用金庫 会津信用金庫	<b>北関東(21)</b> (株)栃木銀行 (株)常陽銀行 (株)筑波銀行 (株)東和銀行 (株)群馬銀行 足利小山信用金庫 烏山信用金庫 佐野信用金庫 鹿沼相互信用金庫 栃木信用金庫 桐生信用金庫 利根郡信用金庫 アイオー信用金庫 高崎信用金庫 しのめ信用金庫 茨城県信用組合 那須信用組合 真岡信用組合 ぐんまみらい信用組合 群馬県信用組合 あかぎ信用組合
	<b>中関東(27)</b> (株)武蔵野銀行 (株)千葉興業銀行 (株)京葉銀行 (株)千葉銀行 (株)山梨中央銀行 (株)長野銀行 (株)八十二銀行 青木信用金庫 川口信用金庫 埼玉縣信用金庫 飯能信用金庫 千葉信用金庫 佐原信用金庫 銚子信用金庫 東京ベイ信用金庫 甲府信用金庫 山梨信用金庫 長野信用金庫 松本信用金庫 上田信用金庫 アルプス中央信用金庫 諏訪信用金庫

飯田信用金庫 房総信用組合 銚子商工信用組合 山梨県民信用組合 長野県信用組合	塩沢信用組合 新米信用組合 協栄信用組合 興栄信用組合 糸魚川信用組合 新潟大米信用組合 三條信用組合	小浜信用金庫 京都北都信用金庫 大阪シティ信用金庫 大阪信用金庫 北おおさか信用金庫 神戸信用金庫 但馬信用金庫 中兵庫信用金庫 兵庫信用金庫 尼崎信用金庫 奈良信用金庫 奈良中央信用金庫 大和信用金庫 きのくに信用金庫 近畿産業信用組合 兵庫県信用組合	四国(16) (株)阿波銀行 (株)徳島銀行 (株)百十四銀行 (株)香川銀行 (株)伊予銀行 (株)愛媛銀行 (株)高知銀行 (株)四国銀行 徳島信用金庫 阿南信用金庫 観音寺信用金庫 高松信用金庫 宇和島信用金庫 愛媛信用金庫 幡多信用金庫 香川県信用組合
南関東(28) (株)八千代銀行 (株)東日本銀行 (株)横浜銀行 城南信用金庫 足立成和信用金庫 朝日信用金庫 城北信用金庫 さわやか信用金庫 青梅信用金庫 昭和信用金庫 東栄信用金庫 亀有信用金庫 多摩信用金庫 東京東信用金庫 かながわ信用金庫 巣鴨信用金庫 西武信用金庫 興産信用金庫 中南信用金庫 川崎信用金庫 平塚信用金庫 中米信用金庫 湘南信用金庫 さがみ信用金庫 青和信用組合 七島信用組合 大東京信用組合 小田原第一信用組合	中部(31) (株)大垣共立銀行 (株)静岡銀行 (株)名古屋銀行 (株)第三銀行 西濃信用金庫 岐阜信用金庫 大垣信用金庫 関信用金庫 高山信用金庫 島田信用金庫 沼津信用金庫 静清信用金庫 焼津信用金庫 浜松信用金庫 磐田信用金庫 しずおか信用金庫 豊田信用金庫 瀬戸信用金庫 いちい信用金庫 碧海信用金庫 西尾信用金庫 知多信用金庫 中日信用金庫 蒲郡信用金庫 豊橋信用金庫 北伊勢上野信用金庫 三重信用金庫 桑名信用金庫 飛騨信用組合 益田信用組合 岐阜商工信用組合	中国(36) (株)鳥取銀行 (株)山陰合同銀行 (株)島根銀行 (株)中国銀行 (株)トマト銀行 (株)広島銀行 (株)もみじ銀行 (株)山口銀行 (株)西京銀行 倉吉信用金庫 鳥取信用金庫 米子信用金庫 島根中央信用金庫 日本海信用金庫 しまね信用金庫 水島信用金庫 おかやま信用金庫 玉島信用金庫 備前信用金庫 津山信用金庫 備北信用金庫 日生信用金庫 吉備信用金庫 呉信用金庫 しまなみ信用金庫 広島みどり信用金庫 広島信用金庫 萩山口信用金庫 西中国信用金庫 東山口信用金庫 笠岡信用組合 信用組合岡山商銀 広島県信用組合 広島市信用組合 備後信用組合 両備信用組合	九州・沖縄(36) (株)北九州銀行 (株)西日本シティ銀行 (株)福岡銀行 (株)佐賀銀行 (株)佐賀共栄銀行 (株)親和銀行 (株)長崎銀行 (株)十八銀行 (株)熊本銀行 (株)肥後銀行 (株)大分銀行 (株)宮崎銀行 (株)宮崎太陽銀行 (株)南日本銀行 (株)鹿児島銀行 (株)沖縄海邦銀行 (株)沖縄銀行 大川信用金庫 筑後信用金庫 田川信用金庫 福岡ひびき信用金庫 大牟田柳川信用金庫 福岡信用金庫 伊万里信用金庫 唐津信用金庫 熊本第一信用金庫 熊本信用金庫 大分みらい信用金庫 大分信用金庫 宮崎信用金庫 鹿児島信用金庫 鹿児島相互信用金庫 奄美大島信用金庫 熊本県信用組合 大分県信用組合 鹿児島興業信用組合
北陸(25) (株)大光銀行 (株)第四銀行 (株)北越銀行 (株)富山第一銀行 (株)富山銀行 (株)北陸銀行 (株)北國銀行 長岡信用金庫 新発田信用金庫 新潟信用金庫 村上信用金庫 上越信用金庫 氷見伏木信用金庫 富山信用金庫 北陸信用金庫 鶴来信用金庫 のと共栄信用金庫 五泉信用組合	近畿(29) (株)福邦銀行 (株)福井銀行 (株)滋賀銀行 (株)京都銀行 (株)近畿大阪銀行 (株)関西アーバン銀行 (株)池田泉州銀行 (株)みなと銀行 (株)但馬銀行 (株)南都銀行 (株)紀陽銀行 福井信用金庫 敦賀信用金庫		

## 5

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/>

## 事業転換ケースブック 〈WEB版〉について

ホームページでは、本書掲載の 47 事例とともに、平成 23 年度から平成 25 年度に、支援対象となった事例を公開しています。公開事例は、経営テーマや地域、社名など、複数の軸で整理されており、課題解決に向けた事例データバンクとしてご利用頂けます。

## URL

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



- ※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。（P6表2をご確認ください。）
- ※2 建設業経営戦略アドバイザー：（一財）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	T E L 番号	F A X 番号
一般財団法人 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	011-738-0233	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	06-6942-1071	06-6942-3913
中国地方整備局 建政部計画・建設産業課	082-511-6379	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	098-866-0031	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	犬飼 あゆみ	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／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	平松 昌	中小企業診断士	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	砂口 たくし	中小企業診断士／社会保険労務士	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



## 第 I 部 チームアドバイス支援

## CASE01

(株)Mr.ルーフマン (北海道)

# 太陽熱利用の給湯システム開発など、 “省エネ・創エネ”で市場を開拓



エリア統括マネージャー：平野陽子

## 1、事業の概要

### 省エネ型技術開発力を活かし、市場の縮小傾向に対応する経営戦略の見直しが必要に

(株) Mr. ルーフマンは、北海道の道央地区で建設板金業を営む4社の共同出資により、平成17年に設立された企業である。

もともとは屋根板金工事の会社であるが、太陽光発電パネルの設置、外廻りリフォーム、資材販売などに事業領域を広げ、業績を伸ばしてきた。技術開発への取組みにも意欲的で、自前技術である「ルーフマン工法」は、社名に因んで命名されている。創意工夫を重ね、北海道特有の無落雪屋根に対応した、設計施工法であり、スガモリ屋根改修に導入するなど板金工事に取り組む企業ならではの技術とノウハウが集約されている。

同社の代表者は、一般家庭が直面する光熱費の軽減に寄与したいとの思いが強く、消費者の立場を尊重した経営スタンスを有しており、同社としても、近年、太陽光発電パネル等の設置、外廻りリフォーム、資材販売等の市場が縮小傾向となり、経営戦略の見直し時期にきていた。

### 太陽熱利用の給湯機器類等や外壁改修システム開発で寒冷地型の新たな省エネ需要の呼び込みを目指す

新たな顧客を獲得する経営戦略として、同社は太陽光発電パネルの普及を進めてきた経緯等もあり、省エネ型の住設機器類の実用化や、ローコストの外壁改修システムの開発等、“省エネ・創エネ”事業に力を注いでいくこととした。

省エネ型の住設機器類の実用化については、積雪寒冷地型仕様による「太陽熱を利用した給湯器」の試作品づくりに取り組んできた。こ

れは、積雪寒冷地の温度差に起因する電力アップによる熱効率に着目し、同社代表者の身内の住む住居に試作品を設置することになった。住宅関連機器メーカーの道内営業所等と連携して、積雪寒冷地仕様の給湯器の取り付け工事や性能の検証を行ってきた。壁掛式の太陽熱パネル（太陽光発電パネルではない熱パネル）から、太陽熱を取り込んで、試作品に至るパイプ内の不凍液を温めるシステムである。

給湯器の試作品は、想定よりも給湯水が温まらず、引き続き熱効率を上げる実証実験が必要である。寒冷地仕様型で省エネの太陽熱を利用する給湯機器の実用化は、引き続き性能面で技術改良に取り組んでいくことにしている。

ローコストの外壁改修システムについては、同社が既に開発している「アイアンウォール工法」（断熱改修を行った後に金属の壁材を設置する工法）により、高い断熱効果で室内の暖気を逃がすことなく屋内に留めておくことができ、設置が容易である。戸建て住宅の外壁改修工事費は、国や自治体のリフォーム関連の補助金を活用して、コストを抑えることもできる。従って、ローコストの外壁改修システム開発は、実用性が高く、新たな省エネニーズを見込める事業として、同社は期待している。

### 職人・技術者の育成・確保などに課題が残る

省エネ分野の市場開拓を進めるうえで、課題になるのは、給湯器の開発や外壁改修システムに関わる技術者が不足していることである。そのためにも、事業に対応できる職人の育成・確保に取り組むことが肝要と言える。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 外部機関との連携強化を行い、 開発試作品の実用化や販路開拓を推進

同社の代表者は、太陽光発電パネルの設置や外廻りリフォーム等の市場が縮小傾向となり、これまでのように継続した需要が期待できないことを懸念し、寒冷地を中心に、新たな省エネの市場開拓を求めている。

そこで本アドバイザー制度を活用して、専門家からなる支援チームは、企業戦略、事業計画の策定、関係企業・団体・機関との連絡調整、関連情報の収集・分析・アドバイス並びに市場動向の調査、開発品の販路開拓支援を行うため、支援目標として、①太陽熱を利用した給湯機器の実用化、②ローコストの外壁改修システム開発、③積雪寒冷地の市場開拓支援の3点を設定した。

### セミナーへの講師としての参加や、 コンクールへの参加等で周知の強化を図る

(一社)北海道エコエネルギー技術協会から、関連情報・収集を行うとともに、全道レベルでの啓発運動における支援提携に取り組んだ。試作品の熱効率アップや市場動向についても、住宅業界誌などから情報収集を行った。

同社の代表者は、上記協会主催の「普及啓発」セミナーの講師として参加し、地域への技術普及を図った。事業戦略・推進計画に反映させるため、セミナー参加企業から関連情報の収集に努めた。さらに、同社は北海道（経済部）が主催するコンクール、平成26年度北海道省エネルギー促進大賞」に応募、新エネルギー部門で、大賞を受賞した。札幌市内で参加企業の展示会が開催された際に、同社は展示会場で行われた「省エネルギー・新エネエネルギー促進大

賞」のPR活動に参加し、開発技術だけでなく、これまでの自社の取組み全体についてもPRを行った。

チームアドバイザーとしても、その会場を視察しながら、同社の展示に対する参観者の反応などの把握に努めた。

### 業界での知名度が一層高まり、販路開拓に弾み、 従業員のモチベーションも向上

前述のとおり、同社の「無落雪屋根に太陽光発電パネルを設置する取り付け工法並びに壁掛け式の手法開発、販売、普及促進」が評価されて、新エネルギー部門の大賞を受賞したことにより、一層業界での知名度が高まり、販路開拓に弾みがつくことになった。従業員へのモチベーション効果も大いに高まり、人材育成の大切さを学んだ。

以上の省エネ・創（新）エネ分野での取組みを通じ、職人や技術営業人材の育成・確保を目的に「技術営業研修会」を開催することとなり、定員一杯（50名）の参加者を集めることができた。

今後も、同社は関係団体や関連企業との連携強化を図りながら、製品開発に取り組んでいく方針である。

## PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)Mr.ルーフマン

所在地／北海道札幌市

資本金／20,000千円

従業員数／11名

売上高／366,102千円(平成26年9月期)

完工高／290,034千円(平成26年9月期)

営業利益／-476千円(平成26年9月期)

URL／<http://www.roofman.jp/>

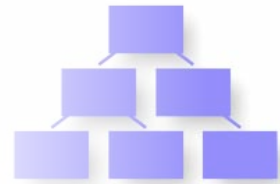
## 支援のポイント

- 自前技術力の開発成果を踏まえ、新たな需要を開拓するに当たり、関連企業・団体との連携は、企業単体では持ち得ない知識や情報を補完する意味でも非常に重要である。
- 経営者は、関連市場の縮小傾向に反応して、新たな事業戦略を立てることが肝要である。

## CASE02

(株)日栄工業 (北海道)

# 持株会社のメリットを活用した、 グループ体制の確立を目指す



エリア統括マネージャー：平野陽子

## 1、事業の概要

### グループ経営の効率化、後継者を含む

#### 現場人材・経営幹部の育成に取り組む必要性が増加

近年、益々、同業間の競争が激化する経営環境にあって、中小企業グループ経営の効率化や資金調達はもとより、後継者、現場代理人や経営幹部の育成に取り組む必要性が増加している。

平成22年に「グループ法人税制」が創設されて以来、財務・税務面でのメリットを視野に入れた「持株会社」による円滑な事業承継や組織再編に関心が高まっている。

### 企業グループの経営力を強化するため、 持株会社体制への移行を検討

北海道苫小牧市に本社を置く(株)日栄工業は、昭和52年に創業。翌年、有限会社を経て、同59年、株式会社に組織を改組し、冷暖房・換気・空調設備工事、給排水・衛生設備工事の設計・施工・監理を主力に事業を展開している。同社は、現在、浄化槽の管理を手掛ける子会社など4社からなるグループの中核企業である。

企業グループの経営力を強化する具体策として、以前から注目していた「持株会社」に着目し、上記「グループ法人税制」を踏まえ、手続上、既に平成23年には持株会社になっていた。

しかしながら、財務・税務面でのメリットを活かし、組織の効率的な運営に取り組むことが重要な課題であった。

持株会社の傘下に多様な分野の企業を配することによって、各企業が抱える社員の適性に合った業種・職種での就業や、企業間の人材交

流による社員間のモチベーション効果も期待される。

更に傘下企業が有する資源を有効活用した、新規分野進出や事業の再編も可能である。

同社では、これら持株会社ならではのメリットを活かし、建設企業を中心とする企業グループ企業の経営基盤を強化したいと考えていた。

### 持株会社への本格的なシフトに向け、 中長期的な視点から事業戦略を検討

最近、同社では現場代理人の高齢化による退職後、その補充に苦慮して、後継者、現場人材・経営幹部等育成の必要性に迫られていた。

そこで、自社の企業グループに強い経営力を発揮して、厳しい局面を開拓することとした。

グループ企業のN社は、4社の内、I社を吸収し、平成23年4月に設立された持株会社である。その際、上記持株会社は、有限会社から株式会社に組織変更し、企業グループの事業活動を支配、管理業務等が出来るよう、定款変更された。そのため、(株)日栄工業の代表者が、持株会社の代表を兼ねて現在に至っている。

また、持株会社の管理・運営費は、グループ企業の経営指導費で賄っている。

グループ間の役割分担や、後継者の育成、財務基盤の強化等については、今回のアドバイザリー事業の支援を受け、持株会社のメリットを活かせる企業に脱皮できるよう、中長期的な視点から、本格的なシフトを検討することとなった。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### グループ全体での売上高アップと、組織再編を目標に掲げる

今回の支援計画では、中小企業における持株会社へのシフト化モデルを視野に、(株)日栄工業のグループ企業全体で売上高を前期に比較し、5%アップさせる収益の向上並びに「グループ企業戦略会議」の開催による組織再編の促進を目標としている。

グループ企業を持株会社として、本格的にシフトさせる具体的な支援内容としては、①企業戦略・事業計画の策定 ②事業承継に活用できる「持株会社」へのシフト ③持株会社に係る関連情報の収集・分析・提言 ④後継者の育成に係る経営上の取組み ⑤関連機関（金融機関、北海道開発局等）との連絡調整を実施した。

### 「グループ企業戦略会議」を開催し、事業運営の推進体制を改善、整備

具体的な支援のうち、企業戦略・事業計画の策定については、企業グループ内各社の資本金、持株状況を基に、財務及び税務等の現状把握と分析に取り組んだ。また、建設企業の事業見通し並びに財務シミュレーションを基に、原価率の低減や借入金償還に係る後年度負担の問題などを指摘して、今後の事業展開に係る提言を行った。

持株会社内の体制・運営の整備については、N社（持株会社）の代表者、幹部、専門家（税理士、中小企業診断士）で構成される「グループ企業戦略会議」を設置・開催し、事業運営の推進体制を改善、整備した。上記戦略会議は5回開催し、グループ事業の見通し、各グループ企業の経営課題、組織の円滑な統括や財務、税務、営業企画等を検討した。

後継者の育成に係る経営上の取組みについては、「グループ企業戦略会議」の場で、後継者等に対して、グループ戦略並びに事業計画の重要性の認識を深めた。

関連機関との連絡調整については、取引先金融機関（信用金庫）に対し、持株会社へのシフトに伴う取組みへの理解を促すとともに、支払利息の低減を実現することができた。

### 事業承継に活用できる持株会社への本格的なシフトに向けて、人的交流活性化の期待も

今回の支援により、グループ企業間の役割分担等に課題はあるものの、事業承継等に活用できる持株会社へ本格的にシフトするための経営環境は徐々に整備されている。

「グループ企業戦略会議」の開催を重ねている間に、後継者を含む経営幹部の育成効果が出て、同社の幹部社員が持株会社に役員として異動することになった。今後のグループ企業間における人的交流の活性化に弾みをつける事例として期待される。現在、同社代表者が、オーナーとしてグループ企業全体を統括しているが、今後は、持株会社へのシフトが本格化するにつれて、後継者への円滑なバトンタッチとともに、幹部人材を増やしていくなど、更なるグループ企業の飛躍が見込まれる。

### キーワード解説

**持株会社**：持株会社（ホールディングカンパニー）とは、他の会社の発行株式を多数保有することによって、その会社の事業活動を支配することを本業とする会社を意味する。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)日栄工業  
所在地／北海道苫小牧市  
資本金／20,000千円  
従業員数／16名  
売上高／415,000千円(平成26年6月期)  
完工高／415,000千円(平成26年6月期)  
営業利益／5,000千円(平成26年6月期)  
URL／<http://www.sunprosper.com/>

### 支援のポイント

- 持株会社になると、円滑な事業承継、各企業間の役割分担、人事交流等に積極的に取り組むようになり、グループ企業全体の経営効率アップが期待できる。
- 持株会社への本格的なシフトに伴い、事業戦略の見直しが進み、税務面と財務面のメリットを活かして、経営の基盤強化のチャンスが増えると期待できる。

## CASE03

大船渡・陸前高田地域再生事業協同組合（岩手県）

# 復興工事関係者向け宿泊施設を軸に、 震災被災地の建設企業が団結し復興を推進

エリア統括マネージャー：高橋雅裕

## 1、事業の概要

### 東日本大震災からの復興を目的に、 被災地の企業一丸で事業協同組合を設立

大船渡・陸前高田地域再生事業協同組合の組合員が活動する岩手県の大船渡市と陸前高田市は、平成23年3月に発生した東日本大震災によって沿岸部が巨大津波に襲われ、壊滅的な被害を受けた。そのため、一日も早い復興の実現に向け多くの建設・土木工事が必要とされているが、人材や資材、機材の不足が深刻なこともあり、思うように進んでいなかった。

そうした状況の中、復興を円滑に進めるため、両市に本社を置く被災企業や、その関連企業23社が一丸となって復興工事に取り組むことを目的として、震災直後からグループとして連携した取り組みを開始し、平成25年7月に同組合を設立した。

被災地の復興を進めるにあたっては、特に人材不足が大きな妨げとなっている。同組合は、他地域からの建設業従事者を受け入れることを主要な事業目標として掲げていた。また、足りない資材や機材の共同購入、工事の共同受注、共同人材育成事業にも取り組み、地域の復興を前進させたいと考えていた。

### 他地域からの復興応援人材を受け入れる、 宿泊施設の建設・運営をスタート

人手不足の具体的な解決策として、同組合は他地域からの応援人材を受け入れる宿泊施設の建設・運営を中心に据えた事業展開を計画した。組合設立後、すぐに宿泊施設の建設に着手し、利用者の受け入れも始めた。その後、復興工事の増加に伴い、2棟目の宿泊施設も建設することになった。

宿泊施設の利用者は下請け企業や他県からの建設業従事者などに限定し、復興に関わる工事の関係者を対象としている。長期の工事に従事する応援人材が滞在することを想定し、シャワーなどの設備や食事の提供機能なども充実させている。

施設の建設費は、金融機関からの借入ではなく組合企業各社からの協力金でまかなっており、施設運営を行いながら、各出資企業に償還していく計画である。施設運営に関しては、専属の従業員を置いて担当させている。そのほか、資材などの共同購入なども行いながら、各社の弱みを補完することで、組合の活動を円滑に進めようとしていた。

### 震災後の混乱で運営計画が熟慮できず 計画全体に支障をきたす懸念が発生した

しかし、宿泊施設建設の協力金の償還計画についてまでは十分な検討がなされていなかった。その原因として、施設の建設を最優先としたため、償還計画を十分に練る時間がなかったこと、組合専属の経理担当者を置いたものの、その役割は予約受付や請求・入金管理に限定せざるを得なかったためである。

また、宿泊施設の運用についても、経理担当者1名では管理業務に手が回りきらないため、食事提供などの業務は外注していた。事業全体を統括する管理者も不在のため、組合運営全体を管理することはできていなかった。

このような状況の中、同組合はさらに3棟目の宿泊施設建設も計画していた。そのため、これから組合が進めていく事業運営について、早期に抜本的な見直しをすることが必要となっていた。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 組合経営・ホテル経営の経験を持つ、アドバイザーがチームで支援にあたる

以上の課題を鑑みて、今回の支援には、組合運営や宿泊施設運営の経験者が支援にあたることとした。そこで、組合の経営指導の経験が豊富な税理士・中小企業診断士と、ホテル勤務の経験がある中小企業診断士からなる支援チームを組織した。

支援チームは、宿泊施設の運営や組合経営のノウハウを確立させた上で、事業計画全体を見直す必要があると判断した。また、共同で行うグループ活動のあり方について助言することで、その運営構造を確立できると考えた。特に、利用者の増加から年間の売上が1億円近くになっており、会計システムの確立が急務であると考えた。

### “創業計画”的な既存の事業計画を、実績や見通しを踏まえ全体的に見直し

支援チームは、目標に掲げた運営ノウハウの確立や会計システムの導入を含め事業計画全体の見直しを行った。既存の事業計画は、組合設立時に策定されたものであり、事業運営のための計画と言うよりは、“創業計画”的な性格が強いものであった。そこで、中長期事業計画として事業計画を再検討した。策定できていなかった償還計画についても、毎年の営業キャッシュフローに応じた償還計画案を作成し、償還の目途がついた。

また、経理業務の確立を図るため、税理士であるアドバイザーがマンツーマンで指導を行った。その結果、経理担当者が作成した資料で理事会に報告できるレベルにまで、スキルアップを図ることができた。

さらに、共同事業や組合内のグループ活動についても、活動テーマ毎の小委員会単位で活動計画を作成し、組合員全体で取り組んでいく運営体制を整えた。

### 組合の管理体制が大きく改善され、今後の業務の円滑化が期待される

組合設立当初は組合の経理担当者を理事長の企業がサポートするなど、負担となっていた点も軽減され、組合の管理体制は大きく改善された。今後は、業務が円滑に進むことが期待される。また、宿泊施設は、運営体制が確立されたことで、工事関係者の受け入れが円滑に行えるようになった。

宿泊施設の建設協力金については、支出している組合員企業自体も被災企業であることを考えると、やはり早期の償還が望ましい。同組合では、今後事業計画の中に償還計画を策定し、来年度の定期総会に諮ることとしている。承認されればスムーズな償還が実施されるであろう。

なお、3棟目の宿泊施設の建設については、建設予定地である陸前高田地域の復興状況を踏まえ、当面、既にある2棟の宿泊施設の円滑な運営に重点を置くこととなった。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

大船渡・陸前高田地域再生事業協同組合  
所在地／岩手県大船渡市  
資本金／2,300千円  
従業員数／1名  
売上高／47,950千円(平成26年5月期)  
営業利益／22,913千円(平成26年5月期)

### 支援のポイント

- 大規模災害からの復興事業など、多額の投資が必要で、かつ期間も限られる事業に取り組むにあたっては、事業協同組合など、共同事業方式での取組みも効果的である。
- 業務効率の向上やコストダウンが図れるメリットがある事業協同組合だが、参加する各企業の利益や行動に制約が生じるため、できる限りそれらが緩和される運営が求められる。

## CASE04

A社（岩手県）

# 事業存続を支援するスポンサー候補が出現、円滑な事業承継を目指し準備に取り組む

エリア統括マネージャー：高橋雅裕

## 1、事業の概要

### 後継者がなく事業承継に悩む会社に、主要取引先から支援の申し出

道路舗装工事、上水道工事を得意分野とする土木建設企業A社では、事業承継が大きな課題となっていた。平成7年に社外から招聘されて代表取締役役に就任して以来、20年近く経営の舵取りにあたってきた60歳代前半の社長が病気がちとなり、仕事に専念できない状態が続いていたからである。だが、2人いる社長の娘は、両名とも結婚して会社を継ぐ意思はなく、社内にも経営を任せられそうな人材はいなかった。そのため、社長は一時期廃業も考えたが、金融機関からの借入残高が大きく、安直に決断することはできずにいた。

このように、事業の存続問題について苦慮していたところ、主要取引先の1社から、何らかの支援をしたい、場合によってはスポンサー企業になってもよいとの申し出があった。しかし、事業の存続に向けて有望な選択肢が提示されたものの、A社ではこれにどう対応すべきかわからず、スポンサー候補企業との間で具体的な話は進んでいなかった。

### 事業譲渡による支援を受けるため、自社の現状を把握、分析し計画策定へ

スポンサー候補企業は、A社と同じくB市に所在する土木建設企業である。上下水工事部門の強化を考えていたが、社内に有資格者が不足しており、早期に確保する必要があった。それゆえ水道工事の実績が数多くあり、有資格者が多いA社との連携は同社にもメリットのあることだった。

だが、スポンサー候補企業はA社について、

社長の体調不良と後継者候補がいなかったことは承知していたが、そのほかの経営実態についてはよく把握できていなかった。実際、A社には金融機関からの多額の借入があり、単年度損益では継続的に黒字を確保できているものの、業績は低下傾向で、営業キャッシュ・フローベースでは苦しい状況にあった。こうした状況も当然、スポンサー候補企業の知るところではなかった。そのため、スポンサー候補企業はA社に対し、支援の話を進めるにあたって、自社の経営状態、財務状態を客観的に評価して連絡してほしいと要望した。

そこで、A社はスポンサー候補企業の勧めもあって、当アドバイザー事業を活用することとなった。事業譲渡も視野に入れた形でスポンサー候補企業の申し出を受け入れ、A社の経営の安定と、事業の存続を実現するために、支援チームが、経営状態、財務状態の把握、分析や、そこで明らかになった問題等を踏まえた計画策定などを行った。

### 円滑な事業の承継、譲渡には、自社の企業価値を高める準備が必要

後継者不足や業況悪化のために事業譲渡を含めた事業承継を検討している建設企業は少なくない。しかし、そのような企業の多くが、赤字体質であったり、財務内容が毀損していたりして、それらが事業譲渡の妨げとなる。A社の場合も前述の通り資金繰りが苦しい状況があり、その例外ではない。円滑に事業承継を行うためには、自社の経営体質の改善、強化を図り、企業価値を高める準備が必要である。今回の支援は、そのことを十分に意識しつつ進められた。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 経営体質の改善、強化に向けて、 計画の作成や暫定リスクの要請を実施

事業承継の前提となる経営体質の改善、強化に向けて、抜本的な改善項目を含む事業計画を策定するために、支援チームはA社の実態的な財務状態の把握（財務デューデリジェンス）と、事業内容についての精査（事業デューデリジェンス）を行った。そして、明らかとなった財務面、事業面それぞれについての問題点とその分析結果を踏まえて、収益性向上を図るアクションプランや、事業収支計画・財務改善計画の作成等、事業計画の策定に必要な準備を進めた。

ところで、A社は、当面の資金繰りを安定させる必要があった。事業計画や事業承継計画が固まるまでには時間を要することから、支援チームは「暫定リスク」を実現するため、各金融機関との交渉を行った。その結果、各金融機関の合意を得ることができ、早期の暫定リスクを実現することができた。

### 第二会社方式での事業譲渡を打ち出し、 株主対策にも取り組む

以上の取組みを受けて、事業承継計画の作成が進められた。スポンサー候補企業と、単純に資金協力や株式取得する方法から**第二会社方式**まで、いくつかの方法を念頭に検討を重ねたが、A社に多額の長期の未払金や、税金・保険の滞納等があることが判明したことから、第二会社方式を用いて、存続会社を事業譲渡する方向で原案を作成した。なお、スポンサー候補企業に対しては、協議を進める中で、事業承継にあたっての希望条件等のヒアリングも行った。

事業譲渡には株主総会で3分の2以上の賛成が必要である。しかし、前述の調査の結果、A社は社長と社長親族が所有する株式が半数に満

たず、しかもスポンサー候補企業と相反する利害を持つ株主もあることが明らかになった。そのため、事前の株主対策が必要となり、支援チームはその交渉等にもあたった。

事業譲渡の実現には、第三者機関の介入も重要であった。これについて、支援チームは商工会議所の経営安定特別室事業と、中小企業再生支援協議会の支援スキームを活用することを念頭に、必要な交渉を行った。

### 社長急逝で予定は一時棚上げとなるも、 事業譲渡実現への足掛かりを築く

こうして、円滑な事業承継に向けて様々な準備が進められていったが、チームアドバイス支援の終盤になって社長が急逝するという予期せぬ事態が発生した。そのため、A社は暫定的に社長の長女が新社長に就任し、事業を継続していくことになった。

今回の支援によって、事業譲渡実現への足掛かりを築くことができた。今後、社長の急逝に伴う社内外の混乱がひと段落したのちに、A社はスポンサー候補企業との折衝を仕切り直しするなど、あらためて円滑な事業承継に必要な取組みを進めていく予定である。

### キーワード解説

**第二会社方式**：収益性のある事業を会社分割や事業譲渡により切り離して他の事業者（第二会社）に承継させ、不採算部門や過剰債務は旧会社に残して特別清算を行う事業再生手法。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

A社  
所在地／岩手県

### 支援のポイント

- 企業間における事業の承継・存続支援は、支援を受ける側の企業の現状や今後の事業計画等について、支援を行う側、受ける側が正確な情報を共有した上で、準備を進めることが重要である。
- 事業譲渡は、通常の商品の売買と同じように、事業を譲渡する企業がいかに自社の企業価値を高められるかが成否の鍵を握り、結果を左右する。

## CASE05

(株)タカノ (栃木県)

# 植物系残渣由来のペレット燃料を製造、 エネルギーの地産地消を進める



エリア統括マネージャー：矢口季男

## 1、事業の概要

### 廃棄物処理残渣物を活用する肥料、 乾燥チップ事業は頓挫

栃木県さくら市を拠点に、地域の造園と土木工事業を柱に事業を展開する(株)タカノは、厳しい経営状況を打開する新たな事業として、平成19年に伐採木や剪定枝・刈り草を受入処分する「一般廃棄物処理業」を開始した。

平成22年、順調に拡大していた廃棄物処理事業の処理残渣の有効利用を図るため、これを原料とした肥料を開発し、その販売を開始した。ところが、平成23年3月の東日本大震災に伴い、福島県で起きた原発事故を受け、農産物の風評を避けるため地域内の植物系残渣を原料とする肥料の使用禁止を農協が決定、事業は頓挫した。

肥料事業の中断を受け、同社は間伐材等の残渣物の乾燥チップ加工を検討した。しかし栃木県内で間伐材を燃料とする大規模バイオマス発電プラントが2基稼働を開始し、一気に間伐材の需給状況が逼迫した。間伐材の持ち込みが少なくなり、乾燥チップの価格も数倍に上がった。このため、乾燥チップの加工、販売事業は断念せざるを得なくなった。

### 耕作放棄地に「エリアンサス」を栽培、 植物系残渣と混合しペレット燃料を製造

一方、一般廃棄物の処分基準厳格化が参入障壁となって処理事業者が増加しないため、林地残渣を除く伐採木や剪定枝等枝条、草本等の処理の引合いは増加傾向となっていた。このことは、粉碎能力に余力のある当社にとっては事業拡大の機会となる。だが、肥料事業の頓挫により処理残渣処分に目途がつかないため、安易に

受入量を増やすことはできなかった。

そこで、同社は耕作放棄地などに「エリアンサス」を栽培し、これを従来の植物系残渣と混合した、新たなペレット燃料の製造を計画した。そして、ペレット燃料の供給により、自治体等が設置している化石燃料ボイラーのバイオマスボイラーへの転換を促し、エネルギーの地産地消を進める、新たな事業を展開することとした。バイオマスボイラーのメンテを請負い、排出される焼却灰は、エリアンサスの肥料として活用することとした。

### 技術力とコスト競争力確立の他に 全社的ビジネスモデルの再構築も必要

事業の当面の目標は、植物処理残渣の肥料化に代わる「処理残渣の有効活用」の確立であり、具体的には、処理残渣とエリアンサスの混合ペレット燃料を製造、事業化することである。

そのためには、技術的課題として、①一般廃棄物処理残渣とエリアンサス混合物の燃料ペレット化、②エリアンサスの安定した栽培などを、市場競争における経済的課題として、①ペレットのコスト競争力確立、②バイオマスペレット用ボイラーの実用性・競争力確立などを、それぞれクリアしなければならない。

さらに、以上の課題に取り組むとともに、従来の事業の他にペレット燃料製造というエネルギー分野の事業が加わるので、同社の全体的なビジネスモデルを再度検討して、事業別戦略の再構築や、それに伴う重点経営課題の策定等を行うことも必要となる。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 調査、アドバイス、計画書を作成 公的団体などと連携し計画を作成、実施

本支援事業では、ペレット製造及びそのビジネスモデル確立のために、①各種調査、②各種アドバイス、③各種計画書の立案・作成、④外部機関との連携支援を実施した。

各種調査では、一般廃棄物処理残渣のペレット化の可能性や、今後新たなペレットが市販価格並みに販売できるかどうかについて、(独法)農業・食品産業技術総合研究機構(以下「農研機構」)に直接出向くなどして調査した。また、関連企業である(株)タカノ農園において、エリアンサスの栽培実験を行った。

各種アドバイスでは、生産工程の構築、財務面の検討、事業別戦略の見直しなどを実施し、それらの計画書を立案、作成した。また、各種計画書の立案・作成では事業収支計画、事業別費用、損益計画の作成を支援した。さらに、外部機関との連携では、前述の(独法)農研機構のほか、地域の信用金庫との連携を実現した。

### ペレットを製造する目途がつき コスト競争力も確認

(独法)農研機構に出向いて調査した結果、現状では草本類のみの原料でペレット化が成功していることを確認した。その上で当社から排出される植物系残渣について、機構から紹介された製造業者にペレットへの加工を依頼した。そこで実際にボイラーで燃焼試験を行い、何ら問題は発生しなかった。

この新たなペレットが市販価格並みに販売できるかどうかについては、(独法)農研機構から製造・加工に関する費用データを手直し、それに基づき検討した。その結果、木質系ペレットと同等の価格条件で出荷できることが判明した。

エリアンサスの栽培実験では、平成26年7

月に定植した大苗が、12月に約1mの高さまで成長した。今後はペレット原料としての質、価格、熱量、燃焼効率等を確認する予定である。

生産工程も確立した。具体的には設備投資を抑えるために既存建屋を活用すること、破碎機の稼働率を上げるためペレット製造にも利用すること、労務費を下げるため一人で全作業を行うことなどが、主な内容である。

このほか、財務面の見直し、成長戦略の策定を実施した。信用金庫からの、バイオマスペレット生産設備購入に対する資金援助も行われた。

### 事業別損益が明らかになり 思い切った事業再編が可能に

会社全体のビジネスモデルに関しては、ヒアリングや実査に基づいて、合理的な判断の下、このエネルギー事業を含む事業別損益を明らかにした。これによって、乏しい経営資源を、どの事業からどの事業にシフトしていけばよいかも明確になった。それを踏まえて、同社は思い切った事業再編に踏み切ることが可能となり、現在、策定した成長戦略に向け、具体的な構想を進めている。

### キーワード解説

**エリアンサス**：ススキに似たイネ科の多年生植物。大きく育ち、セルロース含有量が多く灰分が少ないので、高乾物が得られる。バイオマス収獲用植物として注目されている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)タカノ  
所在地／栃木県さくら市  
資本金／20,000千円  
従業員数／6名  
売上高／88,580千円(平成26年7月期)  
完工高／70,500千円(平成26年7月期)  
営業利益／2,722千円(平成26年7月期)

### 支援のポイント

- 一般廃棄物の植物性残渣を活用するために、その燃料ペレット化と耕作放棄地で栽培した「エリアンサス」との混合ペレット製造の事業化を支援した。
- (独法)農研機構や信用金庫との連携を実現し、併せて全社の事業別損益を明らかにしたことで、新規事業を主体とした実現性の高い成長戦略を策定することができた。

## CASE06

(株)中津工業 (栃木県)

メガソーラーの設置とメンテナンス、  
パッケージ化して収益向上を図る

エリア統括マネージャー:矢口季男

## 1、事業の概要

公共工事の減少で民間向けの事業を拡大  
メガソーラー設置事業が好調に推移

北関東の中央部に位置する栃木県鹿沼市は、市域の多くが自然に囲まれ、東京までの公共交通機関も整備され利便性が良いことから、県都である宇都宮市のみならず、東京都のベッドタウンとしての性格も持った都市である。

この鹿沼市内で建設業を営む(株)中津工業は、建築・土木工事を主体に、昭和40年から営業を続ける老舗企業である。創業以来公共工事で優秀な実績を上げてきた同社は、地域に貢献する事業運営が認められ、代表者が地元商工会議所の会頭を務めるなど、栃木県内での信頼も厚い。

しかし、公共工事の発注数減少に伴い、同社は従来の経営方針の転換を余儀なくされ、民間向けの事業領域を拡大して、経営の安定化を図っていた。民間工事も価格競争が激しく、なかなか安定した収益を確保できない状況が続いていたが、その中でメガソーラーの設置工事については、受注が伸びていた。

市場のニーズに応え、  
メンテナンス事業への進出を計画

メガソーラーは、東日本大震災以降、原発に頼らない新たなエネルギー供給原として注目され、全国的に設置数が増加している。同社もこの状況をビジネスチャンスと捉え、積極的にメガソーラーの設置事業を展開した結果、多数の受注を確保することができた。

設置工事後のフォローアップ体制は、特に設けていなかった。だが、受注先からメンテナンスの相談が寄せられることが少なくなかった。

その背景には、ソーラーパネルのメンテナンス事業を行う専門業者が少ないため、設置工事を施工した事業者へ相談を持ち込むケースが多くなる、という状況があった。同社はこうした市場のニーズに注目し、さらにソーラーパネルのメンテナンスも事業化することを考えた。

メンテナンス事業を行うことが可能となれば、設置事業とパッケージ化して提供することができ、継続的にメンテナンスの案件を受注することが可能になる。案件数の安定的な確保によって収益の向上を図ることができ、実現可能性の高い事業だった。

参考となる先進事例がないため、  
具体的な運営手法を決めることが困難

しかし、メンテナンス事業の実現に向けて調査を開始したところ、メンテナンスを専門に行う事業者が少ないため、参考となる先進事例が少なく、同社単独で具体的な運営手法を決めることは困難であることが分かった。

また、メガソーラーで発電した電力は国の買取制度を利用して売電されるが、買取価格は年々引き下げられている。さらに資源エネルギー庁が太陽光発電認定後のガイドラインを設けたことで、事業用地を確保できない企業は設置申請を行いにくなったため、メガソーラーの新規設置案件が減少していくことも予想された。

単にメンテナンス事業に進出するだけでは、想定していたパッケージ化による収益性が確保できるかどうかの予測は難しい。同社は、専門家による市場の予測や、事業の詳細についての検討と決定を必要としていた。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 通常よりも増員された支援チームで、 調査をもとに事業手法を慎重に検討・判断

今回の支援は、支援内容に先進事例が無いことなどから、通常2～3名程度で構成する支援チームを増員し、中小企業診断士など5名からなるチームで行われた。

支援チームは、メンテナンス事業へ本格的に進出するため、具体的なメンテナンスの手法確立や、事業の需要予測・競合他社の状況などを調査することとした。需要予測や、競合他社の状況が分かれば、同社はどの程度の設備投資を必要とするのかが判明する。また、事業の運営手法についても、どのような方法が最適か、調査結果などから検討・判断することとした。

### 営業力の弱さを克服するため、 別会社により事業を運営

支援チームによる調査の結果、既にメンテナンスを実施している業者は、施工とメンテナンスを一体化して行っているケースが多く、メンテナンスだけの需要はあまり無いと判断された。現在、同社に寄せられるメンテナンスの相談も、「施工会社だから」という傾向が強い。そこで、当初同社が想定していたように、施工と一体化したメンテナンスの実施が望ましいとの結論となり、施工とメンテナンスをパッケージ化することとした。

また、事業の運営手法については、フランチャイズ化するか、直営で行うかを議論した。同社は、新規案件に対する営業力が弱い。だが、フランチャイズ化を行えば、営業活動を行わなくても、一定の事業数を確保することができる。しかし、同社は既にメンテナンス事業を行っているデベロッパーやソーラーメーカーからの受注が多く、発注者と競合することは、設置事業に悪影響を出す恐れがある。そこで、メンテナ

ンス事業の受注対象者を、既存のサービスに満足できない売電事業者などに絞ることで、他業務に支障をきたすことなく一定の業績を上げられると考え、直営方式を採用することとした。

そのほか、営業力を強化するために、事業専属の従業員を採用・育成していくことが重要課題として浮上した。そこで、休業中だった同社の関連会社、(有)中津化学興業を太陽光発電に関する専門会社として復活させ、メガソーラーに特化して、事業を推進していく体制を整えた。

### 支援が奏功し受注数が増加、 予想以上の売上を達成

支援の結果、予想以上に受注数が増加し、メンテナンスサービスを含めたメガソーラー関連の事業売上は、平成26年10月から翌年1月までの間だけで、約4,000万円を達成した。

また、営業力の弱い同社であったが、今後は別会社である(有)中津化学興業の営業力が期待される。将来この別会社に、太陽光発電関連事業のみならず、建築・土木工事の営業も委ね、別会社の保有価値を高めることも考えられる。

### キーワード解説

**メガソーラー**：発電出力が1000キロワット以上の太陽光発電施設。ソーラーパネルを多数設置することから、事業用地の確保が難しい事業となっている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)中津工業  
所在地／栃木県鹿沼市  
資本金／20,000千円  
従業員数／11名  
売上高／666,000千円(平成26年12月期)  
完工高／666,000千円(平成26年12月期)  
営業利益／-10,000千円(平成26年12月期)

### 支援のポイント

- クリーンエネルギーの活用に関する事業は注目度が高い。だが、普及が十分とは言えない状況にあることから、今後の活動が重要視される事業となる。
- 優遇された制度の後押しなどもあって、急速に設置が進んだ太陽光発電だが、近年制度の見直しなど転機に差し掛かっており、事業として参入するにあたっては、慎重な検討と判断が必要である。

## CASE07

エスティーキコウ(株) (栃木県)

# 自社の特許工法の活用方法を模索し、 全国販売網の確立を図る



エリア統括マネージャー：矢口季男

## 1、事業の概要

### 「高粘度高圧注入法」を開発 特許を取得し、NETIS 登録も目指す

栃木市に所在するエスティーキコウ(株)は、コンクリート建造物のひび割れ補修、水漏れ防止、耐震補強、各種アンカー打ち込み等の工事を主力事業とし、北関東を中心に展開している。

コンクリートのプロ集団として実績を重ねる中で、同社は「高粘度高圧注入法」という、新たな工法を開発した。これは、コンクリート構造物の打継ぎ部、またはひび割れによる空隙部に止水効果のある充填材（高粘度注入液）を注入する工法である。従来の超高強度コンクリートに使われている鋼繊維を使用しないため、耐久性、施工性が大幅に改善される、プレキャスト部材のほか現場施工も可能である、鋼材を一切使用しないため、100年を大きく超える長寿命化が達成できるなどの特長を持つ。

同社はこの工法の **NETIS<sup>P45</sup>**（新技術情報提供システム）への登録を目指しており、その申請を行うため、現在大学に依頼して工法の効果を検証中である。なお、この工法は、充填材の注入に用いる「高圧注入ガン」とともに、既に特許を取得済みである。

### 将来的な経営の安定を図るため、 特許工法を活用した新事業を発意

高粘度高圧注入法には、特許を取得していることに加え、NETISの工法認定を受けることで、技術力の高さを客観的にアピールできる優位性がある。これによって発注者側の信頼が高まり、受注機会が拡大することが期待される。

折から、現状の耐震補強工事の需要がピーク

を過ぎたこともあり、同社はこの特許工法を活用した、新たな事業展開によって経営の安定を図りたいと考え始めていた。

もともと、同社は技術力の高さに評判があり、口コミ等により比較的安定して受注が確保することができたが、既存の取引先だけでは、いつ受注が減少するかはわからない。そこで、営業面に力を入れる必要があると考えた。また、全国的に耐震補強工事等の需要が減少しており、同社が得意とする耐震補強工事以外にも同社が保有する経営資源を活かし新規事業を開拓し、経営の安定を図る必要があると同社の経営者は考えていた。

### 全国的展開を念頭に、 販売網や販売方法等について検討

このような状況から、同社は所有する特許工法の有効活用を検討していたとは言え、その具体的な手段や進め方については、どのようなマーケットに対し、どのように展開していけば良いかがわからなかった。そこで、具体的な助言や指導を求めて、チームアドバイス支援を受けることとなった。

今後、老朽化した社会インフラの急激な増加が予測されており、その維持・補修工事等の市場は、確実に大きなものとなる。したがって、高粘度高圧注入法を活用した事業は、全国的な展開が期待できる事業であり、このことを念頭に、支援チームは販売網の構築や、販売方法の確立、具体的な活動の進め方等について検討していった。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 販売活動は代理店方式で開始し、 順次特約店方式に移行

販売体制については、「技術力はあるが、営業力がないので、仕事の現場を見つけるのが大変」という、同社の声を踏まえて検討した。その結果、**代理店方式と特約店方式**を採用することにした。

手順としては、まず主なエリアを設定し、最初は各エリアとも代理店方式でスタートし、エリア毎の市場の成熟度や、本社の営業基本戦略に則って、順次特約店方式に移行することとした。特約店方式には、販売元の流通・販売政策を強く反映させることで、各地の販売店を通して広く安定的に販売活動を展開できるメリットがある。なお、最初から代理店を全国に広げることは人的、資金的に難しいので、当面は栃木県を中心とした関東圏から始めることにした。

販売活動には、高粘度高圧注入法とはどのようなものかをPRするパンフレット、チラシ等の販促ツールも欠かせない。これらは同社が作成するが、それにあたって、支援機関（公益財団法人栃木県産業振興センター）によるフォローが受けられることを同社に説明した。

### 活動開始の前提条件を確認し、 事業の採算性についても検討

具体的な活動の進め方については、取組み内容ごとに活動前、3か月後、6か月後、1年後のタイムスケジュールを作成して進捗可能性の検討を行い、活動開始の前提条件として、①代理店の募集活動の開始までに、高粘度高圧注入法による工事の技術仕様等、商品としての要件がすべて確立し、整っていること、②NETISの認定が取得済みであること、③本事業に従事する専任、兼任の人的確保がなされ、社内における組織上の位置づけが明確になっているなどの体制が整備されていることの、3点を確認した。

また、事業の採算性を検討するため、既存

事業の3期分の実績から、新事業立上げ時のシミュレーションを行った。その結果、売上高は微増の傾向になること、利益、キャッシュフローは増加傾向になること、設備投資、運用資金の新規借入れは不要であることなどを確認した。

### 代理店と特約店の使い分けの仕方や、 PR活動の継続・強化が今後の課題

今回の支援によって、同社は高粘度高圧注入法を活用した事業について、おおよその方向性を見出すことができた。

販売戦略としては、代理店方式や特約店方式をとるが、今後は事業展開の進捗状況に応じて、両者を適切に使い分け、販売力をつけていくことが必要となる。また、巨大化が現実視されるマーケットの中で自社が選ばれるために、特許工法の優位性を前面に押し出して、PR活動をさらに継続・強化していくことが重要である。

### キーワード解説

**代理店方式や特約店方式**：代理店は、販売元の代理店として販売取引の代理を行う。商品等の売買契約自体は販売元と顧客とで締結し、販売はこれに対する報酬を代理店へ支払う。一方、特約店は販売元が特定地域における独占的販売権を与え、販売元の有する商標・ブランドのライセンスの下に特定の製品・機器・サービスなどを継続的・優先的に供給することを約した販売店である。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

エスティーキコウ(株)  
所在地／栃木県栃木市  
資本金／10,000千円  
従業員数／23名  
売上高／573,498千円(平成26年10月期)  
完工高／573,498千円(平成26年10月期)  
営業利益／37,129千円(平成26年10月期)  
URL／<http://st-kikou.com/>

### 支援のポイント

- 特許やNETIS登録等、技術の優位性を公的にアピールができるものがあれば大いに公開したい。発注者側の信頼性が高まり、受注に繋がる可能性が広がる。
- 技術力の高さで売上が安定している企業は、概して“待ちの営業”となりがちだが、将来の環境変化に備えて、経営状態が良い時こそ“攻めの営業”の必要性について考えておきたい。

## CASE08

岩槻建設(株) (埼玉県)

# 「直営部隊」の体制を見直し、 維持補修管理工事への取組みを強化



エリア統括マネージャー：犬飼あゆみ

## 1、事業の概要

### 社内に「直営部隊」保有する土木工事業者 今後の有望市場として維持補修管理工事に着目

さいたま市に所在する岩槻建設(株)は、下水道工事、道路維持補修工事を得意とする土木工事業者である。社内に工事の管理を行う技術者のみならず、重機等を操作し、工事の施工に直接的に携わる技能労働者として、「直営部隊」(3班、9名)を保有しており、小回りが利く事業形態をとっていることが特徴である。

だが、公共工事への依存度が高い同社では、市や県が発注する公共工事が減少したことで、受注環境の悪化が続いていた。しかも、その状況の中で資金繰りを回していくために、採算の取れない工事であっても無理に受注をしたことにより、結果、赤字となる工事もあった。

そこで同社は、業績を改善させるために、経営計画を作成し自社の進むべき方向性を明らかにした。その重点施策として同社が力を注いでいるのが、「維持補修管理工事」への取組み強化である。

### 直営部隊の能力を増強することで、 新たな収益構造を組み立てる

維持補修管理工事は、経済成長期に盛んに新設されたインフラ設備を対象として、近年そのニーズが高まっている。これらの施設は築後50年近く経過したことで、老朽化による損傷が深刻化している。だが、施設を取り壊して新たな建設を行うとなると、多額の費用が発生するため、補修によって耐用年数を延ばす対策が望まれている。しかし、全国的な建設業の担い手不足を背景に、多くの建設企業が外注労務単価の高騰や、人材確保が困難であることに悩まされ

ており、その対策がインフラ長命化を推進していく上で課題となっている。

このような状況から、同社は小回りが利く自社の直営部隊によって、維持補修管理工事への取組みが強化できれば、今後の継続的な需要が見込め、経営改善の実現に貢献すると考えた。

そこで、複数の工事に対応できるよう、人材の“多能工化”など、直営部隊の能力を増強することで、事業範囲をこれまで手掛けてきた土木工事だけではなく、ニーズの高まっている維持補修管理工事にも大きく広げ、新たな収益構造を組み立てていくこととなった。

### 社内のモチベーションが低下しており、 直営部隊のあり方を軸に体制整備を図る

しかし、直営部隊を有する同社の社内体制には、いくつかの問題があった。具体的には、経営者と直営部隊のコミュニケーションが不足していたほか、直営部隊の内部における風通しの悪さもあった。例えば、各班に所属する若手作業員と、ベテラン職長との間に壁があり、若手が現場の改善について提案しても職長に無視される、といったことが常態化していた。直営部隊の班同士の連携もなく、同じ社内でありながら協力体制が構築されていなかった。

こうした状況から、若手を中心に社員のモチベーションが低迷し、社内には閉塞感が漂っていた。そのため、本来、小回りの利く直営部隊であるはずが、その特性が十分発揮できていなかった。そこで、直営部隊のあり方を軸に、維持補修管理工事への取組み強化に向けた体制整備に取り組むため、同社はチームアドバイス支援を受けることとなった。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### やる気ある若手への権限移譲などで、 一層の活性化が実現できると期待

直営部隊の能力を増強し、その戦力化を進めていくにあたって、今回のチームアドバイス支援における目標として、直営部隊を活用し、維持補修管理事業で収益を上げていくための、実施計画等の作成を掲げた。

この目標を達成するためには、直営部隊のモチベーション向上が重要な要素となるが、同社にはモチベーションの高い若手社員が既に数名在籍している。やる気のある若手社員への権限委譲などを進めることで、一層の活性化が実現できると考えられた。

### 職長ポストの若手への段階的な移行や、 評価制度導入を検討することなどを決定

支援チームは、経営者や直営部隊の作業員などを対象に、個別のヒアリングを実施した。その結果、現職長のもとでは、班長同士のコミュニケーションがとれず、班を越えた協力体制の構築が難しいことがあらためて確認された。次期職長候補である若手3名の中には、「すぐにも職長をやりたい」という、やる気のある意見も聞かれた。だが、単に若手と現職長の立場を置き換えることだけでは、若手が職長としてのリーダーシップを発揮しづらい様子も伺えた。

また、現状では直営部隊の評価制度が存在せず、やる気が高まらないことなども問題点として抽出された。そこで、新人の採用を含めて今後の直営部隊の能力増強や、直営部隊の評価として、「工期短縮」を物差しとして利用することなどについて検討していくこととなった。

以上を踏まえて、同社の社長・役員（工事部長・営業部長）と、支援チームの間で直営部隊の班編成見直しについて議論を重ねた。その結

果、以下の4つの結論に至った。

①平成27年4月より段階的に職長を若手3名に移行させる。②班構成は、従来の固定班ではなく、現場に合わせて各人の資格や経験値等を考慮しながら、柔軟に変形させる。③現職長は、現場に応じて、これまでの経験値やノウハウが必要となる現場に配置する。その際に、新職長（若手）が現職長に対して指示を出しづらい等の問題がある場合には、役員である営業部長が相談役として間に入る。④工期短縮に対して一定の手当てを支給する評価制度の導入を検討する。

### 個々に合わせた資格取得計画により、 引き続き直営部隊人員の多能工化を推進

実施計画を、具体的な書面とするまでには至らなかったものの、若手社員と現在の職長の交代が実現する運びとなった。これにより、班構成が大幅に変更となることで、採算性向上につながっていくことが予想される。また、今後は各社員の評価制度も変わる。貢献率がしっかりと把握されるので、自身の活躍が視覚化できることから、社員の意識も向上していくことが期待される。その動きに合わせて、同社は若手社員それぞれに合わせた資格取得計画を策定し、直営部隊の能力増強方針の一つである、“多能工化”も進めていくこととしている。

#### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

岩槻建設(株)  
所在地/埼玉県さいたま市  
資本金/22,000千円  
従業員数/17名  
売上高/480,140千円(平成26年5月期)  
完工高/480,140千円(平成26年5月期)  
営業利益/67千円(平成26年5月期)  
URL/<http://www.iwa-ken.jp/>

### 支援のポイント

- 直営部隊の再編成や、評価制度の導入によって、社員に会社の期待を認識させる事ができた。モチベーション向上は採算性に直結する部分であるため、非常に大切な要素である。
- 社員らに対するヒアリングを入念に行った事で、その後の支援に明確な方向性を持たす事ができた。経営が低迷する要因を把握する事は、どの企業においても経営改善の基本となる。

## CASE09

(株)信成 (長野県)

# 業務管理資料の整備や定例的な会議等で、 収益を出せる経営管理体制を構築

エリア統括マネージャー：犬飼あゆみ

## 1、事業の概要

### 歴史ある地域総合建設企業としての実績を 活かしリフォーム・リニューアル事業に着目

(株)信成は、長野県松本市に所在し、民間の一般建築工事やメタル事業（下請鉄筋・鉄骨工事）等を主力に事業を展開する、総合建設業者である。

同社は、創業以来40年以上にわたり、地元の松本市を中心に地域のインフラ整備に貢献してきた。新築着工件数の減少に伴い、同社では地域で築いてきた顧客との信頼関係を活かしたリフォーム・リニューアル工事を成長分野として捉え、この分野での積極的な受注を経営計画の重点施策として掲げている。しかし、これまでの取組みにより、受注件数・金額ともに年々増加してはいるものの、それに伴って煩雑となった管理面の体制整備が追いつかず、十分な収益が上がらないことが、計画達成の妨げとなっていた。

### リフォーム増により予算・工期の 社内管理の方法にも変更の必要性

リフォーム工事は当然ながら、新築工事に比べて小額かつ工期は短期間となる。そのため、リフォーム工事を増やしていく中で、コスト管理面の強化やこれまでの管理基準からの見直しが必要となるケースが多い。同社でもリフォーム事業の強化に向けた管理面での問題点として、大きく分けて以下の3点があった。

まず、工事ごとの予算管理について、予算管理用のソフトは導入されているが、特にリフォーム工事においては、適切に運用されておらず、資材や外注費等の予実管理が行えてい

なかった。実行予算との対比を確認する社内会議や、資材置き場の在庫管理等も行っていなかった。こうした状況から、それぞれの工事でどれだけの利益が上がるのかを、工事が完成し、外注先等から請求書が到着するまで、経営者が把握できない状況もあった。

次に工期管理について、工程表の管理が不十分であることから工期が遅れがちになり、納期を間に合わせるための増員や残業が発生し、原価率が上昇していた。

また3年前に就任した現社長は、リフォーム事業を強化する方針を明確に打ち出した戦略的な若手経営者であるが、具体的な管理面においては専門家のアドバイスを必要としていた。

### 経営管理体制をあらためて構築、 組織力と収益力の強化を図る

リフォーム工事の強化による収益改善効果が一向に現れないことに大きな危機感を抱いていた同社は、問題解決の糸口を探るべく、当アドバイザー事業の経営戦略相談を利用した。

相談にあたったアドバイザーは、同社は長年勤務してきた現場監督者の技術力が高く、既存の顧客からの評価も高いこと、顧客リストを整備しそれに基づく訪問活動を行っているなど高い営業力を持つことに着目した。そして、これらの強みから、コスト管理面が強化され、それに伴う原価意識の醸成等ができれば、収益性の向上が期待できると判断した。

同社は、引き続きチームアドバイス支援を受けることで経営管理体制をあらためて構築し、組織力と収益力の強化を図ることとなった。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 経営管理体制整備の足掛かりとなる、業務管理資料を導入

支援チームは、同社について過去3期分のカテゴリ別利益率、固定費、工事管理フローを調査した。固定費の状況から、黒字化のための必要付加価値額を算出することができる。まずは、この付加価値額をどのように稼ぐのか、工事カテゴリごとの受注バランスを検討し、目標を設定した。そして、この必要付加価値額を確実に確保すべく、経営管理体制整備の足掛かりとなる、「業績管理資料」の導入を支援した。

#### ①工事別付加価値一覧表の導入

一本一本の工事について、すでに発生している原価と今後発生する見込みの原価について管理できるようにした。工事一本ごとの管理の重要性について、今回改めて確認し、毎月資料を更新していくことで、工事ごとの実行予算との乖離や、前月予測との差を検証していった。

#### ②営業見込み工事一覧表の導入

受注予定金額のみを管理していた従来の営業見込み工事一覧表に、付加価値予測を追加し、また期別に管理していくことで、受注がもたらす利益貢献を正確に、かつ期ごとに管理できるようにした。

#### ③全社損益見込み資料の導入

上記2つの資料をもとに、全社損益予測について計画との対比資料を作成した。

とした。また、その受注高・利益率を高めるために、顧客リストを確認し、築年数別に毎年ターゲットを設定して継続的に営業することの提案や、他社の成功事例の紹介などを行った。さらに、「簡単な修理等ではお金を請求しづらい」といった意識が現場にあることから、新たな販売形態として、年間メンテナンス契約の導入等についても議論した。

なお、ミーティングにはメインバンクの担当者も同席することがあり、その際には営業力の高さなど、同社の強みについて認識を深めてもらうことができた。

### 現場のコスト意識が変化し、幹部による経営会議も定例化

業績管理資料の導入等、経営管理面の整備を進めた結果、現場のコスト意識は次第に変化しつつある。特に、工事別付加価値管理一覧表の導入により、当初の実行予算との乖離が大きい現場については理由を検証し、必要に応じて外注先との追加交渉等を行えるようになった。

また、これまで経営会議を行っていなかった同社だが、常に決算時の着地を数字で見通せるようになったことで、計画値の不足分をどう埋めていくのかを経営幹部が毎月議論し、営業面での対策実施に繋げていくような体制が構築できた。来期には大型リフォーム案件が見えつあり、これも議論を重ねた成果だと言える。

### 月1回のミーティングを重ね、目標や必要な具体策等を検討

業績管理資料をもとに、平成26年8月から翌年3月まで、月に1回、同社の社長・専務と、支援チームメンバーでのミーティングを重ね、今後の目標や必要な具体策等を検討した。

リフォーム工事については、その付加価値率を約5ポイント改善することを、短期的な目標

#### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)信成

所在地／長野県松本市

資本金／20,000千円

従業員数／14名

売上高／641,446千円(平成26年6月期)

完工高／641,446千円(平成26年6月期)

URL／<http://shinsei-1971.co.jp/>

### 支援のポイント

- 受注や販路拡大に取り組むだけでなく、併せてそれに伴うコスト管理面の強化や従来の管理基準の見直し等にも取り組むことが、収益改善を進める上で不可欠である。
- 事業承継者が若く、経験が不足している場合、業績管理資料や適切な会議運営等、経営管理面について強化していくことが、経営の安定を図るために特に重要となる。

## CASE10

F社（神奈川県）

# 今後を見据えた経営戦略の指針となる 事業計画を策定し、業績回復を図る

エリア統括マネージャー：藤原一夫

## 1、事業の概要

### 最大発注先が突然撤退し、 経営の見通しが不透明に

F社は、神奈川県横須賀市でマンションの大規模修繕工事や、住宅・店舗改修工事などを手掛ける建設企業である。

横須賀市は、軍港の街として歴史があり、海と山に囲まれた豊かな自然や、温暖な気候にも恵まれた都市である。しかし、近年は深刻な人口減に直面し、その影響から空き家も目立ち始めている。だが、市が新婚・子育て世代の定住促進策を推進するなど、官民ともに流入人口の受け皿づくりと、流出人口の抑制を強化しつつあることから、改修工事に対する一定のニーズがあり、今後その伸びも期待できる地域である。

こうした状況を背景に、同社は2年程前までは順調に業績を伸ばしてきた。しかし、懇意にしていた不動産管理会社がマンションの大規模修繕工事から突然撤退、その会社からの受注が売上の6割を占めていたため、経営に大きな打撃を受けた。その後、マンションの大規模修繕工事は、住民が組織する自治会から直接受注する形となったが、入札資格が厳しくなったため、入札に参加できないことも増え、業績は低迷した。この間、受注拡大に努めたが、必要な利益を確保できず、さらに主力社員の退職などもあり、経営を安定化させるための見通しが立てられない状態に陥った。

### 必要な資格保有者を確保するなど、 受注機会を逃さない体制づくりが課題に

マンションの自治会から修繕工事を直接受注するには、工事の規模によって必要とされる資

格が異なる。同社では、5名の工事管理者のうち、2名が2級建築施工管理士の資格を保有しているが、さらに大規模な改修を請負える1級建築施工管理士の資格保有者は在籍していない。そのため、受注する案件を調整する必要があった。

受注件数を増やすには、現在よりも多くの入札に参加する必要がある。資格の有無による入札機会の損失が続けば、経営に大きな影響を及ぼすことになる。

そこで、同社は有資格者の確保や社員の資格取得などを考えた。それにより、今後も維持修繕が増加することを見据え、リニューアル事業を主体に業務を継続することも思い描いたが、その考えを明確にまとめることができなかった。

### 今後の具体的な方針が定まらないため、 経営改善に向けた取組みは停滞

社内体制を見直すことが必要であったのは、従業員の育成方針と数年先を見据えた経営戦略が連係しておらず、整理もされていなかったためである。経営者はビジョンを描いているが、現状の分析ができていないため、どのようにビジョンを実現させるのか、という具体的な施策がなかった。

また、経営者の熱意や経営革新に対する積極的な思いが、社員に具体的に伝えられていないために、浸透していないことが課題であった。

方針が定まっていないことは、今後の受注に向けて影響を及ぼしかねない。この点を危惧したメインバンクの助言により、同社は課題解決と経営改善を実現するため、チームアドバイス支援を受けることとなった。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 事業計画を策定することで、 今後の方向性を明確化させる

中小企業診断士から成る支援チームは、現在の事業内容や地域性などを精査したうえで、事業計画書を作成することが必要だと判断し、その作成を支援することとした。事業計画書は、従業員や下請企業などへ、明確な方針や計画を提示することになる。また、今後、リニューアル事業を継続していくためには、地元横須賀市等の市場分析を行い、ニーズ等を調査することもできる。

以上を考慮した結果、支援目標として、①事業内容の調査、課題の抽出と、②事業計画書の作成を掲げた。

### 従業員教育と下請の連携強化により、 組織力を向上させる

支援チームは、まず、現状の事業内容をチェックするため、受注先別受注高の推移等を調査した。そして、その結果を踏まえながら、今後の維持保全工事の増加に備え、営業エリアの拡大や事業体制の強化について検討した。

その上で、経営層・従業員・下請企業等との面談を実施した。また、施工体制を強化するためには、下請企業に所属する技能者の多能工化の推進や、一部職人の直庸化が必要であることをアドバイスした。さらに、従業員の資格取得、管理者育成の推進にも取り組みながら、下請との連携も強化し、組織力を向上させることが今後とも重要になるとの助言も行った。

一方、社内の管理体制を強化するためには、新規人材の採用が必要だと判断した。そこで、1級建築施工管理技士の資格保有者であり、従業員教育にも対応できる元ゼネコンの建築部長を紹介、営業力の強化も期待できる人材を採用することができた。

次に、これらの検討や助言を踏まえて、事業計画の策定に取り組んだ。今後、元請受注を目

指し、利益率の向上を図ることに主眼を置いた事業計画には、公共工事を受注するために必要となる、**特定建設業許可**の取得に向けたスケジュールなども具体的に盛り込んだ。これにより、今後の事業推進に一定の目途をつけることができた。

### 事業計画を着実に実行するため 社員・下請会社が連携して取り組む

今回の支援によって、5年先を見据えた経営戦略の指針となる事業計画を策定することができた。公共工事への挑戦、新規顧客の開拓、元請工事の受注等という営業戦略、管理者を中心とする人材育成、及び下請強化における各課題も浮き彫りとなり、今後の事業展開において留意すべき点を、あらためて認識することができた。

今後は、同社は社員と下請協力会社が一丸となって、事業計画を着実に実行へと移していく。これにより、組織基盤の充実を図り、業績回復・拡大を達成していきたいと考えている。

### キーワード解説

**特定建設業許可**：発注者から直接請け負った1件の工事代金について、3,000万円（建築工事業の場合は4,500万円）以上となる下請契約を締結する場合に必要となる許可。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

F社  
所在地／神奈川県横須賀市  
資本金／18,000千円  
従業員数／12名  
売上高／270,866千円（平成26年2月期）  
完工高／270,866千円（平成26年2月期）  
営業利益／3,301千円（平成26年2月期）

### 支援のポイント

- 事業方針等の変更を迫られた場合、戦略的に対応することが必要である。そのためには、経営者が経営方針を整理しながら事業計画書を策定することが有効である。
- 企業が直面する課題を解決するには、経営者一人ではなく、組織力で対応することが必要である。そのためにも、経営情報、営業情報等を社内で共有化することが不可欠である。

## CASE11

B社（神奈川県）

# 利益管理の徹底と円滑な事業承継、 経営立て直しの取組みがさらに前進

エリア統括マネージャー：藤原一夫

## 1、事業の概要

### 平成26年度のチームアドバイス支援で、 赤字体質を脱し次期社長候補も決定

B社は、神奈川県で内装工事業を営む専門工事業者である。「番頭」とも呼ぶべき、社内の工事責任者たちがそれぞれ強固な営業人脈を持っていること、創業以来多くの専属外注職人を抱えていることが大きな特徴で、中堅ゼネコン、地場建設企業、内装リノベーション専門企業等、元請各社からの信頼も厚い。

しかし、元請各社からの発注単価が建設投資額減少のあおりで厳しくなっていることや、主要取引先が倒産したことなどで、B社の業績は、平成13年をピークに年々悪化する一方であった。ここ数年間の決算も、営業利益段階で赤字を計上する状況が続いていた。さらに高齢の社長の体調が悪化しており、事業承継をどうすればよいかも、切実な悩みとなっていた。

これらの問題を解決すべく、B社は平成25年度にチームアドバイス支援を受け、アドバイザーの指導の下、個別工事ごとの利益管理体制への移行や事業計画書の作成、さらに次期社長候補の選任等に取り組んだ。その結果、平成26年4月期決算では営業利益、経常利益ともに黒字となり、次期社長候補も「番頭」の中から決定し、経営の立て直しに向けて第一歩を踏み出すことができた。

### 前年度に引き続きさらなる業績の改善と、 速やかな事業承継の実現を目指す

ところが、チームアドバイス支援の成果で改善傾向に転じた業績も、これまでの推移等を踏まえて検討すると、順調な回復軌道に乗せるために

はまだ不十分だった。具体的には、平成26年4月期に約1千万円計上できた営業利益を、4千万～5千万円程度（売上5%程度）まで増加させる必要があった。また、次期社長候補が決まったとは言え、社長の健康状態がさらに悪化してきたため、早急な事業承継がより一層急がれる状況となっていた。こうした状況に対し、B社の経営陣は前年度に支援を受けて行動した結果、業績回復が数字に表れたことで、経営立て直しへの自信と熱意を高めており、メインバンクもB社が地域の健全な建設企業として再生し、事業を継続していくことを強く期待していた。

そこで、B社はさらなる業績の改善と、次期社長候補への速やかな事業承継を実現するため、前年度に引き続いて2度目のチームアドバイス支援を受けることとなった。

### 「管理会計システム」を構築し、 売上比5%の営業利益確保に取り組む

営業利益をさらに伸ばすためには、利益管理の基本である、個別工事の実行予算管理等を徹底させる必要がある。そこで、今回の支援では利益を明確に数値化して工事管理を行う「管理会計システム」を構築することで、売上に対し5%程度の営業利益が確保できる、社内体制の確立に取り組むこととした。

また、スムーズな事業承継については、創業者と次期社長候補の間での株譲渡、及び経営権譲渡における「対価」等の調整や、新経営陣メンバーの決定、臨時株主総会の開催など、必要となる一連の手続きを支援することとした。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### こまめな現況確認を行う事で、 個別工事ごとの利益管理体制を強化

前年度の支援では、見積り時の自社原価の算出、実行予算の作成を中心にアドバイスを行い、一定の成果が上がった。今回はさらに実行予算の精度を向上させる方法や、社内で毎月現況報告会を開催し、現場別に利益確保状況の確認をすること、工事完了後に精算書を作成し、反省会を行うことなどをアドバイスし、これら一連の取組みをサイクルとして回す「管理会計システム」の構築を図った。その中で工事の現況管理表を毎月作成することや、その作成の仕方等についての指導を行った。また、「管理会計システム」の効果を高めるため、各工事責任者に良い意味での競争意識を持たせるようアドバイスし、これを踏まえた業績評価の手法と実施の仕方について、それぞれ案を作成した。

これらの取組みに、「番頭」たちは積極的に協力した。その結果、個別工事ごとの利益管理体制が昨年度以上に強化され、平成27年4月期決算において、7,000万円を超える営業利益を計上できることが確実となった。

### 「株式譲渡等に関する覚書」を、 創業者と新経営陣との間で締結

一方、事業承継のため必要な手続きについては、支援チームの弁護士が創業者と次期社長候補者ら新経営陣との間で取り交わす、「株式譲渡等に関する覚書」の作成にあたった。その中には、創業者夫妻が所有するB社の株式を新経営陣に無償譲渡すること、創業者夫妻が業績不振の責任を取り、B社に対する個人貸付金約3,700万円を債権放棄する一方、B社は経営者の退職金として、毎月の延べ払いで2,500万円を支払うことなどが盛り込まれた。なお、株式譲渡の対価を無償としたのは、支援チームの税理士が行った企業価値評価を踏まえて検討した結果である。

「覚書」は創業者、新経営陣双方の同意を得て滞りなく締結され、その後の臨時株主総会、新取締役の選任に関する手続きも問題なく実行することができた。新取締役の登記等の事務手続きも平成27年1月までに完了した。

### 競争力を維持・強化していくため、 今後は人材の確保も大きな課題に

B社では「管理会計システム」が構築され、業績回復の状況が見えるようになったことで、新経営陣、各工事責任者ともに、より一層の自信を持ちつつある。しばらく支給のなかった賞与も、業績の回復を反映して平成27年7月には全員に支給されることとなり、このことも社員の士気を高めている。

これからも業績の改善・向上に取り組んでいくためには、建設労働力の不足が進む中、いかに人材を確保し、競争力の維持・強化を図るかが重要となる。多くの職人（専属下請）の雇用維持や、技能の伝承のためにも、B社には若手従業員の採用や、外注先の一人親方の組織化（企業化し、社会保険への加入等を促進する）等が、今後大きな課題になるものと思われる。

### キーワード解説

**臨時株主総会**：営業譲渡・合併・解散などの非常的事項を審議するために、必要に応じて招集される株主総会。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

B社  
所在地／神奈川県川崎市  
資本金／10,000千円  
従業員数／6名  
売上高／880,940千円(平成26年4月期)  
完工高／841,475千円(平成26年4月期)  
営業利益／10,429千円(平成26年4月期)

### 支援のポイント

- 業務を進めていく過程で、実行予算と実際の費用の支出状況をこまめに確認することが、コスト意識を高め、利益の増加を後押しする。
- 事業の円滑な承継を実現するには、社内外の関係者の協力が必要不可欠である。したがって、関係者がお互いに十分納得できる、利害関係の調整が重要となる。

## CASE12

みずおち  
(有)水落住建 (新潟県)地域の農家とのつながりを軸に、  
畜糞利用の「完熟堆肥」事業を計画

エリア統括マネージャー：大橋克己

## 1、事業の概要

地域の高齢・過疎化で  
経営の先行きが懸念される状況に

新潟県の南部に位置する十日町市は、日本有数の豪雪地帯として知られている。この地域では、寒暖の差が激しい気候や広大な平野を利用して、コシヒカリなどの米作が広く行われているほか、良好な自然環境を活用した、養豚などの畜産業も盛んである。

(有)水落建設は、この十日町市で平成2年に創業した、注文住宅建設やリフォーム工事を主力事業とする企業である。冬季には数メートルの積雪がある地域性を考慮して、1階部分を通常の住宅よりも高くした「高基礎3階建ての家」の、高品質、かつリーズナブルな価格での施工を得意としており、地元住民から好評を得ている。

しかし、同社の事業エリアである十日町市とその周辺地域では、住民の高齢化・過疎化が深刻化しており、今後の人口減少が大きな問題となっている。その影響により、同社も今後収益の減少が続く、継続的な会社運営に支障が生ずることを懸念していた。そこで、建設業以外での収益も確保することで、経営状況の悪化を防ぎたいと考えていた。

畜糞利用の堆肥製造から野菜の卸販売まで、  
一貫して行う新規事業を構想

新規事業として、同社は地域で盛んに行われている、農業への参入を検討していた。

前述の通り十日町市では畜産業が盛んで、発生する畜糞の処理が問題となっている。そこで同社は、畜糞を原料に「完熟堆肥」を製造して農家に販売し、その堆肥で生産された農産物を

自社が買い取り卸販売する、という事業を構想していた。既に、堆肥製造で技術的優位にある、静岡県有機肥料の製造業者から技術指導を受けて、ノウハウの習得にも取り組んでいた。また、この有機肥料製造会社、及び完熟堆肥を使った安心安全な野菜づくりの支援に取り組んでいる、(社)全国住環境改善事業協会との調整を図り、農家から買い取った野菜の卸販売先についても目途が立っていた。

同社は、地域に密着して営業を行ってきたことから地元での信頼が厚い。そのため、地域の農家等からの、事業への協力が得やすいと思われる。また、完熟堆肥の販売先農家等から、本業の住宅建設やリフォーム工事を受注できる可能性も高い。こうしたことから、同社は構想を進める完熟堆肥の事業について、実現の可能性が高く、本業への波及効果も見込める事業として期待していた。

事業開始の条件は整いつつあるも、  
中長期的な事業計画に課題が残る

完熟堆肥の事業は、新潟県から「平成26年度建設企業経営革新支援事業」に採択され、補助金対象事業として認定を受けるなど、事業の開始に必要な条件は整いつつあった。

しかし、中長期的な事業計画では、いくつかの課題を残していた。それらの主なものとしては、堆肥の製造過程で発生する強い臭気についての対策、堆肥及びそれによって生産する作物の品質確保、栽培を委託する農家の確保と拡大、それらの農家との間で結ぶ、栽培委託契約における取引条件の整理などがあった。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 品質確保のためのマニュアル作成や、社内体制の整備などに取り組む

臭気対策に関しては、同社が技術指導を受けている有機肥料製造会社でも研究が進められており、解決の糸口はある程度つかめていた。そこで支援チームは、それ以外の課題の解決に取り組んでいくこととなった。

同社の新規事業では、完熟堆肥と、それを使って生産する農作物の品質について、一定以上の水準を保てなければ、現在確保している販路を維持できない可能性もある。そこで、完熟堆肥の製造と、農作物の生産について、マニュアルを作成することで、品質の確保を図ることとした。ほかにも、提携先農家の増加について、必要な取組みを進めることとした。

今後は本業の住宅建設・リフォーム工事について、新規事業も足掛かりとして、提携先農家などからの受注増に取り組んでいく必要がある。現在は社長が新規事業・本業のいずれにおいても、中心となって業務を進めているが、事業が本格化すれば両立が難しくなる。そこで、社内体制の検討と整備にも取り組むこととなった。

### 初めて完熟堆肥を知る農家にも、わかりやすいパンフレットを作成

マニュアルの作成は、有機肥料製造会社などの協力も得ながら進めた。完熟堆肥については、品質レベルを一定以上に保ちつつ、製造効率を継続的に向上できる試験製造条件を整理・設定し、今後見込まれる課題も踏まえたマニュアルを作成した。

農作物については、栽培未経験の農家でも一定品質の栽培ができるよう、栽培の手間が少なく、従来の育成作物の休耕時期に合わせて栽培できる、タマネギとニンジン栽培マニュアルを作成した。これらの作物について市場取引価格が高くなる時期を調査し、それも記載するな

ど、形骸化したマニュアルにせず、実業務に有益な情報をまとめたマニュアルとなるよう心掛けた。

これらのマニュアルの存在や、完熟堆肥を使用した農産物の販売までのシステムを、わかりやすく伝えることができれば、農作物栽培の委託先農家を開拓しやすい。そこで、初めて完熟堆肥を知る農家にも理解できるよう、支援チームが詳細な項目を助言して事業パンフレットを作成した。また、委託契約書については、契約上のリスクを洗い出し、リスクの少ない内容とした契約書(案)を作成した。

社内体制整備では、大工の修業から戻ってきた社長の次男が経営に参画し、本業をサポートする体制を構築した。新規事業にも、新たな人材を専属の従業員として採用し、2つの事業を、滞りなく同時展開していくことが可能となった。

### 地域の協力体制がますます強固に栽培委託先の拡大も進む

補助金を得て行う堆肥製造工場の建設も、地元の酪農家が組織する「堆肥利用組合」と協力して行うことが決定し、今後地域において、事業への協力体制がますます強固なものとなっていくことが期待される。パンフレットの作成などが功を奏して栽培委託先も増加しており、同社の社内では、新事業に対して目的意識を持って取り組む雰囲気が高まっている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(有)水落住建  
所在地／新潟県十日町市  
資本金／3,000千円  
従業員数／13名  
売上高／246,789千円(平成26年3月期)  
完工高／246,253千円(平成26年3月期)  
営業利益／7,652千円(平成26年3月期)  
URL／<http://www.mizuochi-jyuuken.com/>

### 支援のポイント

- 地域の課題を基にした新規事業は、地域全体との協力体制を築きやすい。建設業は地域密着の事業体系がほとんどであり、その点でも協力企業を作る事が難しい。
- 品質の維持はどの事業においても問題となる項目である。誰が行っても同じ結果とできるプロセスを構築する事は、事業拡大の基礎となる要素である。

## CASE13

渡辺建設(株) (新潟県)

# 「消雪用井戸」を一年中活用できる、 地中熱冷暖房システムの提供を事業化



エリア統括マネージャー:大橋克己

## 1、事業の概要

### 消雪用井戸を活用した 冷暖房システムの提供を検討

渡辺建設(株)は、新潟県中越地域における公共土木・建築工事で実績を重ねており、中でも下水道工事を得意としている。

近年、下水道事業は新設工事が一巡したことから、その保全事業のウェイトが高くなっており、同社でも市場の変化に合わせ、カメラを活用した管路調査事業などに力を注いでいる。だが、同社が所在する小千谷市は、下水道の新設事業終了後から間もないため本格的な保全事業が始まっておらず、同社にとって市場は縮小している状態にある。そのため、新たな収益源となる、新規事業を必要としていた。

そこで、同社は小千谷市内だけでなく、「消雪用井戸」が利用されている豪雪地域全体を市場として、既設の井戸と地下水を利用した地中熱交換システムを設置し、住宅、オフィスや工場向けに地中熱冷暖房システムを提供することを検討している。冷暖房機器はメーカー品を利用し、要となる熱交換設備の井戸設置工事を事業の軸にして実施予定である。

### 事業化に不可欠な実証実験について、 地元企業の協力も得て研究・開発

消雪用井戸を活用した新規事業への進出は、以前より豪雪地域である小千谷市で事業を行ってきた経験と実績から、冬期の消雪問題を熟知している同社ならではの発想と言える。

この事業は、消雪用井戸を夏期にも利用できるもので、維持費がかかる遊休資産<sup>P81</sup>の有効活用を提案でき、地域の潜在ニーズの掘り起こし

につながると考えられる。また、地中熱交換システムの設置では、通常井戸の掘削費が総コストの大半を占めることとなるが、掘削が不要な既設井戸のみをターゲットに絞ることで事業リスクも軽減され、同社にとってメリットとなる。

消雪用井戸に地中熱交換システムを組み込むためには、その施工方法や、地中熱から獲得できるエネルギー量の計測など、綿密な実証実験が必要である。これについて、同社では、小千谷市内で電気工事業や水道施設工事業、管工事業などを営む企業2社に協力を依頼して、地中熱冷暖房システムにおける各設備の調達・設置や、実験データ計測・収集方法等について、共同作業を行ないつつ研究と検討を重ねていた。

### 実証実験の資金計画策定と 知的財産権侵害の確認も必要

このように、事業開始前に実証実験を進めていくにあたっては、一定の資金が必要になる。だが、同社は財務状況を考慮した資金計画の試算が甘く、助成金活用を視野に入れた実験計画の策定が必要であった。また、工事の施工実験についての計画は立てられていたが、地中熱から得られる熱エネルギーを計測する具体的な手法がまだ確立されておらず、省エネ効果の測定や計算方法について、施工実証実験前に策定する必要もあった。

さらに、本格的な事業展開に向けて、この事業がユニークなアイデアを含むため、同社の施工方法が他社の知的財産権を侵害しないことを、事前に確認しておくことも求められていた。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 施工費 200 万円以内のシステム構築や、知的財産権の調査などに取り組む

地中熱冷暖房システムの事業化に伴う課題の解決に取り組むため、今回のチームアドバイス支援では、以下の通り目標が設定された。

①既設の消雪用井戸を活用して、施工費 200 万円以内で地中熱を取り出す仕組みを構築する。そのために、これまでの検討内容などを実証実験し、データ取得を通して実地に確認する。

②平成 26 年 9 月末までに先行事例の調査をする。また、同社の新規事業が他社の知的財産権侵害にならず、円滑に実施できるよう確認する。

③補助金を活用して地中熱の詳細な採熱試験を実施する。そのために、財務状況を悪化させずに新規事業を実施するため、活用可能な助成金を調査・申請する。

### システムについての基本データを収集、知的財産権を侵害しないことも確認

一つ目の目標については、平成 26 年 8 月に同社が行った、既設井戸への熱交換器設備設置施工試験の結果から、材料費・労務費・経費にかかる基本データを収集することができた。しかし、データ計測方法や分析については検討不足であり、このため、次年度の実証実験項目に加えることとした。また、熱交換システムの仕様と「ニュートンの冷却法則」を組み合わせで省エネ効果のシミュレーションモデルを提示し、施工データの付加資料とした。

二つ目の目標については、特許調査の結果、「消雪パイプ利用のヒートポンプ」の先行特許は発見されなかった。既製品に独特のカスタマイズを施すことについても、抵触する知的財産権がないことが確認された。

最後の目標については、同社は施工試験を平成 26 年 8 月に済ませたため、助成金を活用した実証実験は次年度に実施することとした。そ

こで、今年度は活用可能な助成金の抽出と、「平成 26 年度補正ものづくり・商業・サービス革新補助金」の申請書類作成を行ったほか、作成した申請書類が他の助成金申請でも活用できるよう、汎用的な項目を整理・作成して提示した。

### 今後は地熱エアコンの機能追加や、シミュレーションモデルの精度向上が課題

今回の支援を進める中で、地熱エアコンの初期投資額の大きさが課題であることが判明したため、今後、エアコンメーカーからの情報収集・関係性構築が最大の課題となっている。そして同社自身にも単なる設置施工だけでなく、付加価値を提供できる機能追加の検討が必要である。

また、今回作成したシミュレーションモデルの精度向上のためには、未計測である「空気中における不凍液の熱伝達率」の調査が必要となる。そのため、年間を通じた大気温度、地下水温の温度変化傾向の把握も課題となっている。

### キーワード解説

**地中熱**：地下の定温熱源のこと。火山などによる地熱とは異なる。地下では、地表に比べて土や地下水の温度は比較的一定であり、冬は地上よりも高く、夏は低い。この温度差を利用して、地上の冷暖房が出来る。熱を運ぶ媒体としては地下水や不凍液を直接、循環したり、ヒートパイプなどを利用する。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

渡辺建設(株)

所在地／新潟県小千谷市

資本金／21,000千円

従業員数／14名

売上高／242,815千円(平成26年6月期)

完工高／166,516千円(平成26年6月期)

営業利益／-10,387千円(平成26年6月期)

URL／<http://www.wataken.biz/>

### 支援のポイント

- 本事業における「消雪用井戸」のような、地域独自の歴史や伝統、風土、自然などと、自社の経営資源をコラボレーションさせることは、新規事業としての検討価値が高い。
- 独創性が高いと認識している事業であっても、事業開始後の法的トラブル発生回避を確実にするため、知的財産権侵害の可能性について確認しておくことが必要である。

## CASE14

(有)ライン工業 (岐阜県)

# 自社開発工法の事業化に向け、 体制の整備や補助金の獲得に取り組む

エリア統括マネージャー：平松昌

## 1、事業の概要

### 集成材と金物から構成する 「囲柱ラーメン木構造」

(有)ライン工業は、岐阜県多治見市に所在し、鋼構造物工事業、及び機械器具設置工事業を営んでいる。溶接、組立精度、仕上がりについて高い技術力を有しており、既存事業の売上や利益も順調に推移していたが、建設業界を取り巻く環境の変化に備え、さらに新たな事業を手掛けたいと模索していた。

新たな事業とは、集成材と金物から構成する「囲柱ラーメン木構造」の事業である。「ラーメン構造」は、広々とした空間を作ることができる特徴を持ち、鉄骨造、鉄筋コンクリート造、鉄骨鉄筋コンクリート造の建築物に広く用いられているが、木質の建築物においては応用が難しく、これまでほとんど用いられていない。この状況に対して同社の社長が、自社が保有する金属加工技術、溶接技術、鉄骨造技術のノウハウを、集成材と組み合わせることで、木質の建築物においても耐震性にすぐれた大空間が作りやすくなるのではないかと発想したのが、囲柱ラーメン木構造であった。

### 新技術の研究と開発を進め、 事業化に向けた最終段階に到達

同社はかねてからその新技術の研究と開発を、1級建築士の資格を有する社長を中心に、集成材メーカーや公的機関とも連携しながら意欲的に進めていた。その取り組みにあたっては、岐阜県産木材の集成材を活用することから、「地域資源を活用した、地域密着型ビジネスの開業・経営革新」を図る事業として、「平成23年度

第4回岐阜県地域活性化ファンド事業費助成金」を得ることもできた。

この工法は、第三者機関による耐久性試験を受けている。その結果、囲柱ラーメン木構造を用いた建築物には、従来工法の木造建築物に比べ高い耐久性があることが実証された。これによって、「耐震性強度にすぐれ、大きな空間を備えた木質の住宅」を市場に投入する新たな事業の構想は、実現に向けての最終段階を迎えた。この段階ではモデルルームの建設や、全国に展開していくための施工業者・販売店の募集、新事業に従事する人材の確保など、事業を運営していく上で必要な体制の整備や、具体的な計画づくりに取り組むことになる。その取り組みを、同社はチームアドバイス支援により、専門家のアドバイスや指導を受けながら進めることとなった。

### 囲柱ラーメン木構造の事業化支援、 補助金による資金調達も主要テーマに

同社には、この事業を推進するため、中小企業庁の「**ものづくり・商業・サービス補助金**」を申請したが、採択されなかったという経緯がある。研究開発中のこの事業が、補助事業として採択されれば、事業化を効果的に進めることができる。さらに、その中で市場ニーズ、市場規模、競合優位性等を明確にした事業計画を策定できれば、明確な目標を持って、事業に取り組むことが可能となる。そこで、今回の支援においては、事業計画の作成および運営体制の確立に加え、補助金による資金の調達も、主要な取り組みテーマの一つとなった。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 事業計画や経営改善計画を策定 新規事業の運営のための社内体制も整備

支援チームは、まず新規事業や同社全体の現状について調査を行った。囲柱ラーメン木構造の技術面については、開発担当者からのヒアリングや、耐震性検査が行った総合確認検査の内容を検証し、問題はないことを確認した。また、財務面について調査したところ、借入金があり設備投資資金、運転資金等が不足することが判明した。そのため、新規事業のスタートに向けて、補助金等を活用した資金調達が喫緊の課題であることを確認した。

調査の結果を踏まえ、囲柱ラーメン木構造の事業計画策定についてアドバイスを行った。営業面、プロモーション面から戦略を立案する支援等も実施した。一方、借入金が発生した原因として、本業である建築資材の仕入れ管理や、人件費の抑制等コスト管理が整備されていない状況があったことから、効果的に経営資源を集中させる地道な作業・管理を行うことの重要性をアドバイスした上で、会社全体の経営改善計画書の策定についても支援を行った。

また、新規事業に係る運営体制を確立するため、開発リーダーと経理部門責任者に対し業務内容についてヒアリングを行い、それらをもとにプロジェクトチームの発足等、社内体制の整備を行った。

### 補助金ที่ไม่採択となった原因を追究、 申請書の記載を見直し獲得に成功

資金調達に関しては、新規事業に係る設備投資計画、資金調達計画策定のためのプランを提案し、財務戦略を立案するよう提案した。その上で、「ものづくり・商業・サービス補助金」を再度申請することとし、申請書の作成について支援を実施した。前回の申請で不採択となった原因を追究し、今回の申請書には前回記載のな

かった重要項目（ラーメン構造、特殊器具等の内容）を記載した。そして、申請の結果、「革新的な接合技術により耐震性と間取り等の自由度が高い設計を実現する建築物の開発及び製造・販売事業」として、無事補助金の採択を受けることができた。これで課題となっていた設備投資、運転資金の調達に目途がつき、新たな事業のスタートに向け弾みがついた。

### 事業化まで1年の取組みをスタート、 今後は営業体制のあり方などが課題に

事業計画や経営改善計画が整い、補助金も獲得できたことで、囲柱ラーメン木構造の事業化に向けた最終段階の取組みは、本格的なスタートを切った。同社はおよそ1年かけて様々な取組みを遂行し、事業化まで漕ぎつける予定であるが、その後は、営業戦略をいかに的確に実施できるかが、事業成功の鍵となる。そのため、営業体制のあり方や人員の確保策などが、引き続き重要な課題になると思われる。

### キーワード解説

**ものづくり・商業・サービス補助金**：革新的な設備投資や、サービス開発・試作品の開発を行う中小企業を支援する補助金制度。中小企業庁が所管する。申請にあたっては、「認定支援機関」（地域の金融機関や公的な支援機関、税理士や弁護士、中小企業診断士など国の認定を受けた機関）によって、事業計画の実効性等が確認されている必要がある。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(有)ライン工業  
所在地／岐阜県多治見市  
資本金／10,000千円  
従業員数／7名  
売上高／58,121千円(平成26年9月期)  
営業利益／1,285千円(平成26年9月期)  
URL／<http://lineindustry.ehoh.net/>

### 支援のポイント

- 新規事業への進出にあたっては、様々な補助金の利用を検討できる。さらに資金の調達だけでなく、財務面の適正化も重要であり、現状に問題があれば早急に是正策を講じるようにしたい。
- 「ものづくり・商業・サービス補助金」では、事業計画の「革新性」が採択の重要なポイントとなる。申請書の作成にあたっては、革新性について具体的に記載することが必要である。

## CASE15

(株)宮崎建設 (愛知県)

# 事業承継を新たな経営手法の導入契機に 民間受注の拡充や利益率改善等を目指す

エリア統括マネージャー：平松昌

## 1、事業の概要

### 社長はじめ社内の世代交代が進まず、 新たな経営手法の導入が阻まれる

公共事業の削減、リーマンショック、東日本大震災、政権交代等、建設企業を取り巻く経営環境は、今世紀に入ってからいくつものターニングポイントを迎えている。これら乗り越えるために、またはビジネスチャンスとして活かすために、中小・中堅建設企業はつねに新たな経営手法を導入し、経営基盤強化や経営革新等を図っていくことが求められている。現に、多くの建設企業が民間市場の開拓、提案型営業、新技術の導入・開発や優秀な人材の確保といった活動に積極的に取り組んでいる。

だが、こうした取組みの必要性を認識しながら、自社が置かれた状況により、その実行が困難な中小・中堅建設企業も少なくない。愛知県稲沢市で半世紀にわたり、公共工事の受注を中心に土木工事業を営んできた(株)宮崎建設も、そうした建設企業の典型であった。社長が75歳で従業員にも60歳を超える者が多いなど、社内の世代交代が進んでいないため、新たな経営手法の導入がままならない状況があった。

### 事業承継による経営者の若返りで、 古い経営体質からの脱却を目指す

同社は創業以来、常に地域経済に密着し、納期を確実に遵守するなど、堅実かつ誠実な経営を続けてきた。その結果、公共工事の発注元から「優良企業」の指定を受けるなど、顧客からの信頼も厚い企業である。しかし、自力で民間企業や個人等から工事を受注する仕組みが整っ

ておらず、公共事業に依存した体質から抜け出せない状況があり、これが経営上の弱点となっていた。

こうした状況を打開するためには、事業承継によって経営者の若返りを図り、それを足掛かりに新しい経営手法を積極的に導入することで、公共工事への依存度を下げていく必要があった。このことについて、同社の社長は十分認識しており、また、同社の現場管理責任者を務める社長の長男(45歳)にも、事業を承継する意思があった。だが、具体的にどのような手順や手法をもって承継を実施すれば良いかが分からないため、具体的な取組みは進んでいなかった。

そこで、事業承継に必要な手順や手法を明らかにし、新たな経営に向かう契機となるトップの世代交代を実現させるため、同社はチームアドバイザー支援を受けることとなった。

### 事業承継計画を策定・可視化し、 利害関係者の合意を得ることが不可欠

具体的に事業承継を進めていくためには、段階的に綿密な準備が必要となるほか、各種の支援策等の活用も視野に入れる必要がある。また、承継後の事業計画についても、同様に計画しておく必要がある。これらが事業承継計画として可視化できた時点で、金融機関や株主といった利害関係者の合意を得ることで、初めて事業承継が開始されることになる。

以上を踏まえ、同社に対する今回の支援は「事業承継計画の策定、及び利害関係者の合意」を目標として実施された。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 新たな経営手法による改善策等を盛り込んだ、事業承継計画を策定

支援チームは、現在の経営状況等について把握するための調査を、現在の社長、承継候補者（社長の長男）、経理担当者、事務担当者に対するヒアリングにより実施した。そして、その調査結果を踏まえて、事業承継に必要な株主構成、相続対策、納税準備、資産の整理等について準備を実施した。

また、事業承継後の新たな経営手法として、ホームページ等を活用した民間工事の受注やリクルート活動の実施等を、事業承継計画に折り込むことをアドバイスした。加えて、民法特例や税制といった、中小企業の事業承継に係る支援制度の活用についてもアドバイスした。さらに、事業承継後の人員体制について検討し、従業員の高齢化対策として、新たな人員の確保と育成が不可欠であることを確認した。

以上のアドバイスや確認事項を反映させて、事業承継に係る準備事項、公的支援制度活用の検討、承継後の事業計画における新たな経営手法の導入による民間工事比率の拡大と利益率の改善等について盛り込まれた、事業承継計画を策定した。

### 策定した事業承継計画に基づいて、社内外に事業承継の意思と計画を明示

事業承継を実施するにあたり、親族、社員、株主、金融機関といった利害関係者の合意は不可欠である。だが、同社では社長の承継意思は明確であったものの、対外的に意思表示をしておらず、利害関係者の明確な合意を得られていなかった。そこで、今回の支援では、策定した事業承継計画に基づいて、社長の親族、社員、株主、金融機関等の利害関係者に内容説明を実施し、事業承継の意思と計画を明確に示した。

これによって事業承継について社内外の合意を得ることができ、事業承継に係る具体的な活動を開始することが可能となった。

また、支援チームは、同社のメインバンクに対し、事業承継計画の確認と継続的な支援を依頼した。その結果、社長の長男が不安を感じていた承継後の借入金の返済等について、具体的なアドバイスをすることができた。

### 今後は社内体制の強化や、企業 PR 手法の強化等も課題に

現社長と後継者という、両者の視点からアドバイスが行われたことで、バランスの取れた現実味のある事業承継計画が策定された。公的支援策等の活用や、インターネット等を活用した新たな経営手法の導入など、事業承継後の活動についても計画内に反映することができた。

利害関係者の合意も得られ、事業承継計画に沿って活動を開始した同社だが、今後は後継者が新たな経営手法を導入するとともに、それを確立・安定させていくことが必要となる。そのためには、支援を通じて脆弱性が判明した社内体制の強化、不足する企業 PR 手法の強化、金融機関との良好な関係性の維持といった具体的な活動が必要となる。今後は、公的支援制度の活用や金融機関の支援を受け、後継者の経営能力の向上を図り、これらの課題を解決していくことが求められる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)宮崎建設  
所在地／愛知県稲沢市  
資本金／10,000千円  
従業員数／9名  
売上高／248,459千円(平成26年5月期)  
営業利益／6,909千円(平成26年5月期)

### 支援のポイント

- 旧来の公共事業依存や親会社依存といった受身の経営から、民間工事の受注や提案型営業といった攻めの経営へ転換していく上で、事業承継は新たな経営手法を導入するチャンスとなる。
- 代表者、後継者それぞれの立場と主張を反映した事業承継計画を策定することで、両者が同じ目標と方向性で活動できる環境が整備され、円滑な事業承継が実現する。

## CASE16

(株)杉田組 (愛知県)

# 売上規模の拡大した農業部門、 分社化による経営効率アップを検討

エリア統括マネージャー：平松昌



## 1、事業の概要

### 経営改善のために始めた農業が、 独立採算が見込めるまでに成長

愛知県の旧稲武町は長野、岐阜両県境に接する人口 2,545 人（平成 27 年 4 月 1 日現在）の山村である。平成 17 年に行われた市町村合併で、現在は自動車産業で知られる豊田市の一地区となっているが、山間部に位置する当地区では、観光や農業が主な産業となっている。

(株)杉田組は公共土木工事を中心に、この地で半世紀にわたって地元に着目した営業を続けてきた企業である。同社は公共事業の減少に伴う売上低迷による将来への不安と、地元の荒れ果てた農地を元に戻し、農地の保全に繋がたいとの思いから、耕作放棄地を活かした農業への参入を決意し、平成 17 年、休耕田を借り受けブルーベリーの栽培を開始した。作物としてブルーベリーを選択した背景には、初期投資が比較的に少ないこと、建設業の仕事量が少ない 5 月～8 月に労働力を有効活用できることなどがある。

同社は、農林水産省の 6 次産業化認定を受けて、収穫したブルーベリーの加工品（パイやマフィン）の製造・販売にも取り組むなど、農業部門の育成と拡大に力を注いだ。その結果、農業部門はブルーベリーの栽培、及びその加工品の製造販売だけで、独立採算が見込める売上規模（年商 3,000 万円程度）にまで成長した。

### 本業と農業との両立に限界を感じ、 農業部門分社化のプランが浮上

しかし、今後も本格的に販路開拓や体制整備を実施し、農業部門の拡大を図ろうと考えるうちに、同社は本業と農業の両立に限界を感じ始

めていた。具体的には、農業部門において、農業や食品加工等に特化した人材の雇用や育成に取り組んだり、販路開拓のためパイヤー等と商談したりする際に、「建設業」という印象を相手に与えてしまうことがあった。また、財務状況や損益状況等について、事業別に明確化されていないことで、重要な経営判断の時期を見落とす可能性が懸念されていた。

このように、本業の建設業と農業とを同一組織で経営していくことには課題が多くなってきたため、同社では農業部門を分社化して独立させる、というプランが浮上していた。

### メリット・デメリットを十分考慮し、 分社化の是非、今後の方向性を検討

分社化には、各事業の採算性が明確となるとともに、採算性の高い事業が不採算事業の影響を受けることがなくなる、現在の財務状況の影響を受けることなく新会社として他社との連携や、金融機関からの融資、公的支援等の申し込みが可能となるといったメリットがある。一方、経営資源が分散するため、個々の会社の体力が一時的に低下する可能性がある、農業部門への建設機材や建設人員の一時的活用等を行う場合にも 2 社間の取引となり、現在より事務等の手続きが煩雑となるといったデメリットもある。

これらのメリット・デメリットを十分考慮した上で、農業部門を分社化により拡大するのか、社内事業部として維持するのかを判断し、今後の方向性を見定めるため、同社は専門的な視点からのアドバイスを受けることとなった。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 将来的な分社化を想定した 事業計画の策定に取り組む

建設部門、農業部門それぞれについて事業計画を策定するとともに、その計画に基づいて分社化の是非を判断することで、分社化によるデメリットを最小限とした事業展開が可能となる。これにより、異分野事業を展開する農業部門のさらなる拡大・発展が期待できるとともに、本業を行う建設部門についても採算性の見直しを実施する機会となり、事業内容の好転に繋がる可能性がある。

支援チームは、まず土木・農業両事業部門の事業内容や経営状況等を把握するため、現地確認やヒアリング調査を実施した。農業部門については、出展した展示会の展示内容等についても確認を行った。そして、これらの結果を踏まえて、農業部門における独立採算への移行手順についてのアドバイスや、将来的な分社化を想定した事業計画の策定支援などを行った。

### 社内の経営資源や負債を、 部門ごとに切り分け

独立採算性や分社化による部門の独立を実現するためには、社内の経営資源や負債を部門ごとに区分する必要がある。同社の場合も今までは、機材や人材といった経営資源の相互利用、社内部門間での運転資金融通、資産の合算計上が可能であったが、今後は、これらを正確に区分するとともに、その影響を把握する必要がある。このことについて、支援チームは同社について把握した情報をもとに、保有する経営資源及び負債の切り分けや、各部門の収益性を正確に判断するための基礎となる部門決算の仕方についてアドバイスをを行った。

以上の支援やアドバイスを受けて、各事業部門における社内体制の整備を進めた。また、同社の財務状況に厳しい状況が見られたため、メインバンクと連携した支援を実施することとし

た。その結果、同社はメインバンクから財務状況改善に係るアドバイス、及び資金面の支援を受けることができた。

### 事業計画と新たな社内体制に基づき、 分社化に向けた行動をスタート

策定された事業計画と、新たに整備された社内体制に基づいて、同社は建設、農業それぞれの部門について、分社化に向けた行動をスタートさせた。現在、建設部門では財務状況を改善するとともに、利益率を確保できる工事の受注に向けた取組みを実施している。また、2年後に売上高と利益をいずれも2倍に伸ばすことを目指す農業部門では、独立採算により分社化の準備期間に入っている。

なお、建設部門、農業部門ともに事業計画に方向性を定めたものの、まだ安定的に収益が確保できる体制を確立できたとは言い切れない状況である。特に建設部門については、今後の受注状況や受注内容が、会社の財務状況に大きな影響を及ぼすことも想定される。

### キーワード解説

**分社化**：事業や地域などの単位で、部門を組織から切り分け、独立子会社を設立すること。コスト低減を目的とする場合と事業分野の拡大・強化を目的とする場合がある。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)杉田組  
所在地／愛知県豊田市  
資本金／30,000千円  
従業員数／37名  
売上高／317,142千円(平成26年9月期)  
完工高／288,845千円(平成26年9月期)  
営業利益／-30,093千円(平成26年9月期)

### 支援のポイント

- 経営改善のために取り組んだ新規事業も、一定規模まで成長を遂げると、本業である建設業と同じ会社での運営が負担となる場合がある。その解決策として独立採算や分社化が検討課題となる。
- 分社化の実施にあたっては、単に一部門を切り分けるという漠然とした思いだけでなく、事業計画として可視化することで、本体である建設業への影響等も十分に考慮した経営判断が必要である。

## CASE17

吹上鋼材(有) (三重県)

# 新築主体の事業方針をシフトチェンジ、 鉄筋工事業者が維持改修事業に参入

エリア統括マネージャー：平松昌

## 1、事業の概要

### 新築工事数の減少で主力の鉄筋工事が低迷、 企業努力するも懸念される経営への支障

建設業界では、かつて好景気の下、盛んに行われていた公共施設の新築工事数が大幅に減少しており、多くの企業で、新築から既設建築物の維持・修繕へと、事業方針のシフトチェンジが進んでいる。三重県伊勢市の吹上鋼材(有)も、新築工事数の減少を受け、新たな事業への参入で経営の改善を図ろうとしていた。

同社は、これまで鉄筋工事を主力に事業を展開してきた。鉄筋工事は、鉄筋をワイヤーなどで組み上げ、コンクリートを流し込んで建物の基礎を造る工事である。したがって、業務の多くが新築工事に伴うものであるため、その減少は、同社にとって経営を根幹から揺るがしかねない脅威となっていた。従業員数の削減や作業の内製化、原価管理の徹底などで、なんとか利益を出してはいたが、それにも限界があり、いずれ経営に支障が生じることが懸念されていた。

### 担い手不足の維持改修事業に参入し、 一定のニーズと自社の優位性を確保

こうして新たな収益の確保に迫られていた同社は、今後の需要が見込める、社会インフラの維持改修事業に新規参入することで、収益構造を立て直したいと考えていた。

橋梁などのインフラは、50年が寿命であるとされ、本来は耐用年数を超えた時点で新たに造り替えることが望ましい。しかし、そのための予算は多くの自治体で削減されており、費用のかかる造り替え対応は難しい状況にある。そこで、定期的に点検などを行い、早期に補修を行うことで、本来の耐用年数を伸ばして使用する

施策を国が進めている。この施策に関し、橋梁については、各自治体で「長寿命化修繕計画」の策定が行われている。だが、維持改修事業に対応できる技術者の数は少ない。計画はあっても、十分な対策ができていないのが現実である。

このように、現状では担い手が少ない市場であることから、新規事業として維持改修事業に参画すれば、一定のニーズが確保できると考え、同社はその準備を進めていた。自社の事業エリアである伊勢市近辺には、同様の事業を行う企業がないことから、市場での優位性も備えた事業になることも期待していた。

### 資格を持った人材の育成・確保や、 自社及び事業内容の認知度向上が課題

同社が保有する鉄筋工事や土木工事の技術や設備等の経営資源を活用すれば、橋梁等の構造物について、一貫した補修メンテナンスを行うことは可能であり、基本的に新たな投資は不要と考えられた。だが、維持改修事業に参入するためには、技術や設備だけでなく、「コンクリート診断士」などの資格を持った人材を、育成・確保することが必要であった。

また、同社は元請けとしてではなく、下請けとして維持改修工事を受注したい考えであった。そのために、発注者や元請け会社などに、自社の存在、及び維持改修事業を行っていることについて、認知度を高める必要もあった。

このように、維持改修事業への参入には様々な課題があり、同社はそれらを念頭においた、適切な事業計画を必要としていた。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 市場の状況を調査し事業計画に反映、 売上高確保のための認知度向上に取り組む

維持改修事業における事業計画作成のため、支援チームはまず維持改修事業の市場調査を行うこととした。具体的には同社の事業エリアである、三重県内におけるインフラ老朽化の状況把握を中心に調査を実施し、事業計画に反映させることとした。

また、売上高を確保するための、同社及び事業の認知度を向上させる取り組みについて、発注者・元請業者への広告・宣伝の方法を中心にアドバイスすることとした。

### 急速に高まる維持改修への需要 それを踏まえつつ事業計画を策定

調査の結果、事業エリアである三重県においても、橋梁の老朽化の進行が著しく、長寿命化修繕計画を策定し、橋梁の長寿命化並びに橋梁の修繕及び架替えに係る費用を縮減する観点から、これまで行われていた事後的な修繕・架替えから、予防的な修繕及び計画的な架替えへと転換を図る計画であることが判明した。

事業計画は、このように維持改修への需要が急速に高まることを踏まえつつ策定した。今後、案件数が増加すると、人材の育成・確保が切実な問題となってくる。そこで事業計画には、維持改修に関わる研修やセミナーに社員が積極的に参加していくことを盛り込んだ。また、将来人手不足となり、受注数を調整しなければいけない事を回避するため、毎年2名程度増員していくことも決定、収益面と人件費を考慮した計画とした。

売上確保のために認知度を向上させる取り組みについては、有効な方法を検討するため、社長からヒアリングを行ったところ、同社のホームページはウイルスに感染したため停止状態であることが分かった。インターネットでのPR

は、多数の対象者に訴求するのに非常に有効であり、ホームページを停止状態であることは好ましくない。そこで、認知度向上のための取り組みは、ホームページのリニューアルを最優先で行っている。

なお、事業計画策定の過程で、維持改修事業の工程において必要な設備が、自社の保有分だけでは不足することが明らかとなった。そこで、追加に必要な設備等を購入するにあたって、過大な負担をせずに事業に参入できるよう、補助金の利用等を盛り込んだ資金計画を作成した。

### 取り組むべき事項・必要事項が明確に 補助金の有効活用も期待される

事業計画を立案したことによって、取り組むべき事項や必要事項が明確となった。資金関連の部分でも明確なスケジュールリングを行っており、資金確保時期や経営資源の準備・投入時期も明確に記されている。人材面についても、社員2名の新規採用が決定した。

また、これまで利用した経験がないため、補助金についての知識に乏しく、活用方法も知らなかった同社だが、今回の支援において補助金の活用について提案されたことを受け、その申請を行うこととなった。今後、補助金が有効活用できれば、金融機関からの借入れ負担も減少し、同社の経営改善に貢献すると思われる。

## PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

吹上鋼材(有)

所在地／三重県伊勢市

資本金／8,000千円

従業員数／17名

売上高／257,822千円(平成26年11月期)

完工高／231,182千円(平成26年11月期)

営業利益／6,142千円(平成26年11月期)

## 支援のポイント

- 事業計画の策定では、今後何年もの将来を考慮した計画でなければいけないため、現況の調査が非常に大切である。今回の支援では、全体を把握できた事で効果的に計画に盛り込むことができた。
- 社員の能力が大きな影響を持つ建設業では、採用と教育の2つが欠かせない。計画性のある採用を行うことと、体系的な社員教育制度を確立することが望まれる。

## CASE18

協栄建設(株) (京都府)

# 間伐材をバイオマス発電に活用、 林業分野における事業領域を拡充

エリア統括マネージャー：高槻仁志

## 1、事業の概要

### 本業の技術と経験を活かし、 森林の維持管理に取り組む土木建設企業

**中山間地域**<sup>P103</sup>に居住する住民の過疎化や高齢化に伴い、森林の維持管理が全国的に大きな問題となっている。京都市に本社を置く協栄建設(株)は、その課題を解決するため、森林整備で発生する間伐材の活用など、本業である土木事業と共に林業への進出にも取り組んできた。

森林整備では、間伐を行うことによって発生する間伐材の活用が、運搬などに関わるコストとの兼ね合いから難しいとされている。特に、通常の木材よりも小径の間伐材は、高密度な路網整備が施されていないため、搬出コストがかかる。そのため、焼却炉やボイラーなどの助燃剤として使用されることもあるが、収益性が非常に低い。したがって、間伐材の利用が進まず、山林内に放置されるケースも少なくなかった。そこで、同社は森林にアクセスしやすい森林作業道の整備を行うなど、新たな施策システムの構築を行い、この問題の解決に取り組み、土木事業だけにとどまらない、多角的な経営を進めてきた。

### 安定した利益が出ない森林整備事業、 林業分野のさらなる事業領域拡大が課題に

森林作業道整備は、平成23年度には国土交通省のフロンティア事業として認められ、現在まで同社の森林整備事業の中心的な取り組みとなっている。また、この森林作業道整備から発展した事業として、搬出された小径間伐材を加工した木杭を、戸建て住宅の地盤補強材として活用

する事業(地盤補強工法)にも取り組んでいる。これら森林作業道の開設・間伐という運搬コストの削減から、小径間伐材の加工による収益性を上げる活用までを、同社は一貫したシステムとして提供している。

だが、森林整備事業については、その取り組みについて一定の評価を得ているものの、同社は本業において、公共工事発注数の減少、厳しい価格競争による利益率の低下、収益の柱であった事業の受注量・利益率の減少など、収益力が大きく低下していた。また、こうした本業の不振を補うことが期待されていた森林整備事業も、現状では投資段階のため、安定した利益にはつながらっていない状況であった。そのため同社では、林業分野における、さらなる事業領域拡大が課題となっていた。

### 木質バイオマス発電の燃料として、 小径間伐材を活用する事業を構想

林業分野の新たな取り組みとして、同社は、東日本大震災以降高まっている再生可能エネルギーへの期待に着目、木質バイオマス発電用の燃料として未利用間伐材を供給し、その活用を図る事業を構想した。

木質バイオマス発電は、クリーンエネルギー供給と林業の活性化の両面で注目を集めており、今後の発展が期待されている。だが、社会的にも新しい分野の取り組みであることから、同社が構想する木質**バイオマス燃料**<sup>P49</sup>の供給事業についても、十分な情報を収集した上で、参入に向け慎重に準備を進めていく必要があった。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 新規事業に関するデータ不足を補うため、 現地視察など情報収集に力を注ぐ

木質バイオマス発電は、1社が単独で取り組める事業ではなく、企業や団体が連携・協力し合うネットワークが大切となる。今回、同社に対してチームアドバイス支援を実施するにあたり、関係者や行政、団体などとの調整が行える中小企業診断士などが支援チームに加わった。

支援チームは、まず、同社が取り組んできた森林整備事業の経過や状況などについて確認を行った。その結果、同社の持つ木質バイオマス発電に関するデータが不足しており、事業への参入意思も漠然としていることが判明した。未利用の間伐材が売れば、経営的にも貢献するだろう、という程度の認識であり、事業化に向けた具体的な調査がなされていなかった。

そこで、セミナーの聴講や、関係企業・団体などとの意見交換やヒアリング、他社の先行事例やエネルギー自給率100%を目指している地域の現地視察などを行い、事業化にあたって必要な情報を収集した。そして、それらを参考に計画書の立案や作成の支援を行った。

### 同じ事業の確立に取り組む県外企業と連携、 お互いの強みを活かすネットワークを構築

情報収集のための現地視察を通じて、協栄建設(株)と同様、木質バイオマス発電所向けの燃料供給事業に取り組もうとしている兵庫県の建設企業と、今後も交流を深めながら共に事業推進を行うことで合意に至った。両社は今後情報交換などを続けていくこととなり、森林作業道整備や原木の加工などにおいて、それぞれの強みを活かした広域ネットワークが構築されることとなった。また、同社は森林作業道整備の作業員を養成する「路網整備オペレーター養成講習」の開講を予定しているが、この講座に、前述した兵庫県の連携先企業の社員が参加する

ことも決定した。

他県における先進事例や技術的・経営的な課題については、支援チームアドバイザーが分析・助言を行った。このことも木質バイオマス燃料供給事業へ参入するための、計画の方針決定における一助となり、事業の今後の方向性について、糸口を見出すこととなった。

### 今後の事業展開に期待される、 クリーンエネルギー普及への貢献

広域的ネットワークが構築された事で、経営層の意気込みはさらに強いものとなっている。実際に、連携先企業の社員が同社の講習に参加することもあり、従業員たちにも以前より熱心な取組姿勢が整ってきている。

また、地元紙に同社の進める森林整備事業が取り上げられたほか、綾部市における、同社と連携している森林所有者団体との取組みが京都府知事の表彰を受けた。これらは、地域ぐるみで計画的・効果的な森林整備を進める同社の取組みが、高く注目されていることを表す結果だが、新規事業の展開も後押しするPRとなった。

木質バイオマス発電は、クリーンエネルギーとして有望視されているが、まだ成熟した技術ではない。今後、同社の取り組みがクリーンエネルギーの普及に、良い影響を与えていくことが期待される。

## PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

協栄建設(株)  
所在地/京都府京都市  
資本金/45,000千円  
従業員数/72名  
売上高/1,221,803千円(平成26年9月期)  
完工高/1,221,803千円(平成26年9月期)  
営業利益/-34,164千円(平成26年9月期)  
URL/http://kyoue-kensetsu.jp/

## 支援のポイント

- 他企業との連携が必要な事業の場合、協働企業の選定が重要になる。今回の支援ではその後の事業推進を共に行える企業を紹介できたことで、事業の実現性が大きく向上した。
- 地域性や社会的な課題を考慮した事業は、メディアや地域の注目が非常に高い。事業PRにもつながることから、積極的に推進することが重要となる。

## CASE19

(株)フォービル (大阪府)

# 型枠のモジュール化を実現し、 型枠工事の生産性向上に貢献

エリア統括マネージャー：高槻仁志

## 1、事業の概要

### 人材不足を補う型枠工事の新技术開発で、 業界が抱える問題の解決を目指す

(株)フォービルは、大阪府で主力事業とする型枠工事をはじめ、建築工事、躯体工事等を手掛ける建設企業である。

型枠工事業は、構造物の基本となる柱・梁・壁・床版等の形成に関わる重要な役割を担っている。そのため品質や精度の高さが問われる業種であり、職人には高度な技能が要求される。

だが、人手不足に悩む建設業界において、それが最も深刻なのが、型枠工事業など躯体系の業種である。同社でも若手職人を確保・育成するため、人事制度の見直しによる社員化や、外国人技能実習生の活用などを試みたが、期待した成果は得られなかった。そこで方針を転換し、熟練者に頼らずとも生産性向上が図れる新工法、システム、部材等の研究開発を進め、業界が抱える問題の解決に取り組むこととした。

### 型枠のモジュール化を実現し、 生産性向上とコスト低減を図る

同社が目指したのは、型枠の転用回数を増やすることができる部材を開発して、型枠のモジュール化を実現することである。この技術を確認することで、型枠工事の生産性の向上、コストダウンを図りたいと考えた。

型枠の素材として、同社は繊維強化プラスチック (FRP) に注目した。ガラス繊維などとの複合・組み合わせにより、高い強度と軽量化を実現でき、腐食しにくく保湿性もよいため、型枠工事に適している。このことから、早速、FRP 樹脂にて様々な寸法に対応できる型枠部材の開発に

取り組み、汎用 FRP 型枠の実現に成功した。

汎用 FRP 型枠は、型枠工事の作業効率や安全性の向上に役立ち、省資源にもなるなど、高い汎用性を備えている。さらに、3次元の凹凸を有した複雑な形状にコンクリートを打設する型枠として利用できること、工場で予め組み上げて現場に搬送できること、再使用できることなど、類似の樹脂製型枠に比べ優位点が多い。

同社は、製品の実用化を急ぐため、平成 24 年 11 月に特許出願を行うとともに、試作品を大手ゼネコンの現場で試験施工し、それを成功させた。こうして、同社の新規事業は、実用品の試験施工を行う段階まで進んでいた。

### 開発までは順調に進展したが、 生産面や販売面に課題を残す

だが、開発までは順調に進んできたものの、事業を本格的にスタートさせるためには、生産体制の整備、リース方式等で販売する価格施策や販売促進策、作業員の教育・指導、施工要領等の作成など、検討・解決すべき課題がまだ数多く残されていた。その一つに、国内メーカーへの製造委託を考えていた生産計画を、コスト面で折り合わずに断念せざるを得ないこともあった。納期の遅れ、発注仕様と異なる形状や欠品など、生産体制や製造技術に不安がありつつも、中国で生産するほかに方法はなかった。

そこで、中国での生産など多くの課題を残しながら、開発製品のマーケティングや販促活動について検討していく状況となった同社は、専門家の助言や指導が不可欠と考え、チームアドバイザー支援を受けることとした。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 新製品である FRP 型枠の普及に向け、知名度向上を軸に販売戦略を方向づけ

開発して間もない FRP 型枠を普及させるには、何より現場に周知して、利用してもらうことが重要である。支援チームは、知名度を向上させる効果的な方法を探り、販売戦略を方向づけるため、①事業展開のためのアクションプランの策定、②販売促進と顧客へのアピールを目的とする、営業システム、価格施策、販売促進策、PR 方法などの検討、③産業界・官庁・学会に向けた最も効果的な情報提供や周知方法の探索・検討の、3つの目標を掲げて支援を行った。

### 最大の特徴“3 次元対応可能”を強調した、差別化戦略が知名度向上に有効と判断

支援チームは、まず有効な周知方法を探るために、類似技術の調査を実施した。具体的には **NETIS** 登録技術などの類似技術・競合製品との比較検討から、汎用 FRP 型枠の優位点を探った。その結果、最大の特徴であり、強みでもある、3次元対応が可能ということを強調する差別化戦略が、知名度の向上に有効であると判断した。このことから、NETIS への登録を急ぐこととし、登録に必要となる工事実績の積み重ね、性能評価データの取りまとめを準備するように助言した。

また、既成の型枠市場へ新規に参入するための基本的なスタンスについても検討した。これにより、木材・合板型枠や類似型の樹脂製型枠などとの競合を考慮して、先発製品との競合は避け、新規需要を起こし市場を獲得することが有利であることを確認した。

一方、技術や工法の周知については、高い効果が見込まれる、土木学会や日本建築学会等が主催している評価・表彰制度への申請を検討することとした。また大手ゼネコンの施工現場での試行テスト等によるアピールの強化、同社が

web を通じて関係者向けに発行している「社報」での継続的な PR 活動など、業界・官庁・学会に対する周知活動に向けた準備も進めた。

同社は、支援期間中に特許を取得することができ、商標登録も完了させた。中層マンションでの試験施工など実績も増え、事業化のゴールである、NETIS 申請のすぐ手前まで到達した。

### 展示会出展や学会への表彰申請等、引き続き周知の拡大に取り組む

今回の支援で、知名度向上への道筋が整った。引き続き同社は、1～3年の間に NETIS への正式申請から登録完了、展示会出展、学会への表彰申請等により、周知を図っていく予定である。

中国における生産体制の整備等にはまだまだ問題を残しているものの、早期に改善に取り組み、高品質の型枠を現場に浸透させることにより、同社は一日でも早く業界が直面する人手不足問題の解消に貢献していきたいと考えている。

### キーワード解説

**NETIS**：新技術情報提供システムの略称。国土交通省が運用するシステムで、民間企業が開発した新技術に係る情報を共有・提供する。公共工事などで活用・評価し、技術開発の促進を図ることを目的に公開されている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)フォービル  
所在地／大阪府大阪市  
資本金／24,500千円  
従業員数／20名  
売上高／639,054千円(平成26年4月期)  
完工高／567,185千円(平成26年4月期)  
営業利益／21,437千円(平成26年4月期)  
URL／<http://www.forbuild.co.jp/>

### 支援のポイント

- 独自に開発した新製品を実用化し普及させるためには、まず既成市場を知り、新製品の訴求ポイントを整理したうえで、販売戦略等を立てることが重要である。
- NETIS（新技術情報提供システム）への登録や、業界関係学会・団体が主催する権威ある表彰制度での受賞は、社会的な信用が得られ、知名度の向上が期待される。

## CASE20

(株)田中工務店 (兵庫県)

# 木質バイオマス供給で林業に参入、社内体制の整備を軸に準備を進める



エリア統括マネージャー：高槻仁志

## 1、事業の概要

### 公共工事の縮減等で売上が減少、案件の低価額化等もあり経営が苦境に

(株)田中工務店は、昭和23年に木造住宅の建築を主力事業として創業、その後、建築と土木の両面で公共工事分野にも進出し事業規模を拡大してきた。

現会長がもともと宮大工であったことから神社・仏閣の建築等も手掛けるほか、大工技能士の育成に取り組む一般社団法人「大工育成塾」の受入れ工務店となるなど、技術力に自信を持っている。また、土木分野でも舗装機械を自社保有するなど、下請任せでなく極力自社施工をするなど技術面を重視した経営を行っている。しかし、近年は公共工事の縮減等の影響を受けて売上高が減少し、ここ数年の年間売上はピーク時の約6割、6億円前後まで減少していた。

得意とする注文住宅分野においては、伝統工法を継承してきたことが逆に高額イメージにつながり、受注機会を逃す原因となっていた。また、土木、舗装分野においては、受注高を確保するために低価額、低利益率の案件をやむなく受注するなど、悪循環に陥っていた。

### 地元のバイオマス発電事業計画に着目、燃料供給源となる林業への参入を決意

同社は、苦境を打開すべく新たな収益源の確保について検討を進め、その結果、林業への参入を決意した。地元の兵庫県朝来市内で、未利用間伐材等を燃料として活用した木質バイオマス発電事業を行う計画が、兵庫県、朝来市、電力会社等の協力で、平成28年の稼働開始を目的に進められており、これをビジネスチャンスと

捉えたのである。

林業への参入について、同社は大きく分けて木材を運び出すための森林路網の整備、未利用間伐材のバイオマス発電施設等への供給という、2つの取組みから成る事業モデルを構想していた。路網整備には本業で培った土木技術の応用や所有する重機の使用が可能であり、人員についても、仕事量の季節変動が大きい土木部門の従業員を中心とした実施体制が組める。

このように、既存の経営資源を有効活用でき、さらに、販路についてもバイオマス発電施設という、有力な需要先が明確にされている事業は、低リスクでの新規事業参入という観点からも、同社にとって理想的なものであった。

### 林業へ参入するためには、既存事業の効率化など多くの課題が

ところが、林業へ参入するためには地域の林業者との連携や、木質バイオマス発電事業を推進する県や市、電力会社等への対応等、取り組むべき課題が多かった。社内においても、既存の経営資源を活用できるとはいえ、新分野に経営資源を配分するにあたっては、既存事業の効率化が必要であり、そのためには実行体制の整備や人材育成の方法などが課題であった。

同社は林業への参入について、既に一部準備にとりかかっていたが、前述した様々な課題についての認識が十分とは言えず、事業化への道のりには困難が予想された。そこで、事前の体制整備等を確実にし、事業の成功確率を高めることを目標に、チームアドバイス支援を受けることとなった。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### まず伐採作業の手伝いから林業へ参入、手応えや課題を掴んでから本格展開へ

支援は①路網整備を通じた林業分野への進出と**バイオマス燃料**<sup>P49</sup>としての未利用間伐材の供給体制整備、②木質バイオマス事業参入に向けて兵庫県・朝来市・電力会社・林業関係者との連携体制の構築、③木質バイオマス事業への参入と実行に向けた社内体制の構築・整備、④既存事業強化と新規事業参入に係る総合的事業計画策定の、4点を目標にして進められた。

路網整備を通じた林業分野への進出については、まず伐採作業の手伝いから始めて手応えや課題を掴み、その後本格的な作業に展開していくこととした。未利用間伐材の供給体制については、計画中の発電所にバイオマスエネルギー材や燃料用チップ（be 材）を安定供給していくために、兵庫県森林組合連合会が県内林業関係者等に呼びかけて設立した「兵庫県 be 材等供給協議会」（平成 26 年 11 月設立）に加入することで、木質バイオマスの供給業者として林業に参入する条件を整えることとした。

事業参入に向けた連携体制の構築については、兵庫県林務課との連携体制を実現させるため、支援チームが県と（株）田中工務店双方に働きかけ、連携体制を実現させた。前述の「兵庫県 be 材等供給協議会」への加入も、この連携により実現の運びとなった。また、協議会加入をきっかけとして、他の関係事業者との連携体制も構築されていくことが期待される。

### 全社的な経営状態を抜本的に見直すため、各部門別に事業計画を策定

社内体制の構築・整備について、支援チームは新事業の人員体制を、個人名を記載した組織図を作成して明確化することと、今後の人員計画について、部門別の人数を「5 年全社経営

計画」（後述）に盛り込むことをアドバイスした。さらに、これらの組織図、人員計画について、根拠や想定する役割等を確認し、事業計画との整合性を確認した。

既存事業強化と新規事業参入に係る総合的事業計画策定については、支援を進める中で、既存事業を含めた全社的な経営状態を抜本的に見直す必要があると判断されたことから、重点的な支援項目とされた。具体的には、5 年全社経営計画の策定を通じ、新規事業をはじめ各部門別の事業計画を策定した。

### 利益管理体制の脆弱さが課題となり、その対策についての取組みも進む

今回の支援により、新規事業への具体的な参入条件と、既存事業を含め全社で経営の効率化、強化を図るための計画が整った。林業分野への進出については、予定通り平成 27 年春から実行段階に踏み込んでいる。

また、5 年間の数値計画を作成する際、部門別・項目別に切り分けて課題を分析・検討する中で、特に利益管理体制の脆弱さが浮き彫りになったことから、同社はその対策についても取組みを始めた。その結果、建築部門において、利益率が低いことが見込まれる案件については、受注を見送る方針が固まるなど、体制の改善が進みつつある。

#### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

（株）田中工務店  
所在地／兵庫県朝来市  
資本金／20,000千円  
従業員数／26名  
売上高／615,160千円（平成26年9月期）  
完工高／615,160千円（平成26年9月期）  
営業利益／11,012千円（平成26年9月期）  
URL／<http://www.tanaka-net.jp/>

### 支援のポイント

- 新たな分野への参入にあたっては、建設業の技術やノウハウ、自社の経営資源を活用できる事業から入っていくことが、リスク分散の意味からも重要である。
- 新規事業の成功率を高めるには、自社が持つ経営資源や体力を十分に知り、それらの問題点の改善策と合わせて事業の進め方を検討することが必要である。

## CASE21

(株)木栄 (兵庫県)

# 地域の山林資源を有効利用する、 バイオマス燃料としての木質チップ生産

エリア統括マネージャー：高槻仁志

## 1、事業の概要

### 間伐材や廃材等を有効利用する、 エネルギーの地産地消事業へ参入を決意

(株)木栄は、兵庫県丹波市で地元の山林の管理から、製材、加工、木造建物の設計・施工、管理、土地分譲までを一貫して行う建設企業である。創業以来、地元の山林・立木の整備や素材生産を担う企業として、森林資源の地産地消を促進することで山の活性化に貢献してきた。

売上高は概ね計画通りに推移している同社だが、収益面では競争激化に伴う単価低下や、電力・燃料費の高騰、営業エリアの広域化等に伴う経費の増加によって、収益力が低下している。このような事態に対応し、将来的にも経営を安定させるため、将来構想を踏まえた最適な事業内容と組織体制を再構築し、強化を図ることが課題となっていた。

そこで、同社は原価管理面の強化による生産性・収益力の向上や、社員教育・育成などの経営改善に取り組むと同時に、地域の実情とニーズに着目して、自社の製材業での収益基盤の拡大・強化を目指すべく、新規事業として、間伐材や廃材等の有効利用を推進する、「**バイオマス燃料**としての木質チップ生産」を軸とした、エネルギーの地産地消を図る事業に参入することとした。

### 木質バイオマス燃料としてのチップ生産 既存事業との相乗効果も重要と認識

同社は、既に製材業の事業の一環として、紙パルプ向けのチップ生産設備を保有していることから、自社で木質バイオマス燃料としてのチップ生産を行うことを計画した。そのためには、

生産設備の新たな投資に見合った収益を確保することが必要となる。このことについて、具体的には、兵庫県朝来市や赤穂市で近々稼働を開始するバイオマス発電所での、燃料用チップ調達を主要ターゲットとすることで達成したいと考えていた。

併せて、同社は新規事業への参入にあたって、既存事業（建設業、製材業及び山林管理業）との相乗効果を生み出す仕組みを構築することが重要だと認識していた。これについては、従来からの事業に加え、時代に合わせた新たな業態での市場拡大を図ることで、生産体制・販売力を強化したいと考えていた。

### 販路開拓は比較的容易と思われるが、 事業参入には少なからぬ課題も

森林資源の整備と有効利用を図る、「バイオマス燃料としての木質チップ生産」について、兵庫県や京都府等の行政機関と電力会社等によるバイオマス発電事業の推進状況も鑑みて、元々地域密着型の事業展開を行ってきた同社としては、比較的容易に販路を開拓することが可能であると判断した。この事業が軌道に乗れば、同社の収益基盤の拡大・強化にとって、大変有意義な収益確保の柱となるだけでなく、地元の環境保全や森林資源の保護・育成、林業の活性化等への貢献も期待できる。

だが、新規事業に参入するための生産体制や品質管理体制、販売体制などについては課題も少なくない。それらを解決するため、同社は専門家による助言を受けることとなった。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 新規事業参入へのリスク軽減をする、 行政や関係各社との連携構築などを支援

支援チームは、まず事業の実現可能性を評価し、事業目標と行動計画を明らかにした上で、バイオマス燃料の木質チップ生産設備等について、投資計画を具体化することとした。

また、地元行政機関の動向を正確に把握し、関係各社と連携して事業を行うことで、新規事業参入へのリスク要因の軽減を図るため、地元行政機関（兵庫県、京都府等）、及びバイオマス発電事業を計画している企業グループ等との連携体制構築について検討することとした。

さらに、各種公的支援制度活用を含む経営計画の策定、社内実行体制の整備と人材育成、既存事業の強化と新規事業参入に関する全体的な手順と実施スケジュールの確立等についても助言することとした。

### 幹部社員と経営戦略検討会議を実施、 明らかになった課題を経営改善計画に反映

事業目標としては、地域のバイオマス発電の状況を調査し、兵庫県朝来市に建設されるバイオマス発電所及びチップ製造工場に林地残材を供給することとした。赤穂市のバイオマス発電所への供給は、供給木材チップ量や運送費等、採算が合わず見送ることとした。このため、木質チップ生産設備等への投資は、予定のチップ生産量を確保できないため保留することにした。

各種計画の立案・作成についてはバイオマスエネルギー関連事業に関する方向性等を事業計画書としてとりまとめた。

社内体制の整備については、経営目標の共有化を図り、事業参画意欲を醸成するため、幹部社員と支援チームの経営戦略検討会議を実施し、その中で明らかになった従業員の意識や部門間連携の課題を、経営改善計画に反映した。

既存事業強化と新規事業参入については、チップ生産だけでなく、山林管理業務や山林・立木の整備・素材生産も含めた協業・連携の可能性を探るために、京都府にある間伐材の活用に取り組む建設企業、及び森林保有団体と、定期的な協議の場を設けた。また、木質バイオマスボイラーの導入については、公的支援制度の利用として、経済産業省の「ものづくり・商業・サービス革新補助金」を活用した。

### 人材・後継者等の計画的な育成や、 事業戦略の明確化等が今後の課題

今回の支援により、同社の新規事業の基盤は概ね固まった。だが、既存事業に新規事業を加えた会社全体の事業運営方針については、まだ曖昧な部分が残されている。その是正を図るため、人材・後継者等の計画的な育成と権限移譲、事業戦略の明確化等に、いかに取り組むべきかが、これからの課題である。

### キーワード解説

**バイオマス燃料：**植物資源から作られる燃料。バイオ燃料とも呼ばれる。狭義では、とうもろこしやさとうきび等の搾りかすを発酵させて作るエチルアルコール等を指すが、広義では間伐材や廃材の燃料利用が含まれる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)木栄  
所在地／兵庫県丹波市  
資本金／23,000千円  
従業員数／42名  
売上高／1,196,756千円(平成26年4月期)  
完工高／283,988千円(平成26年4月期)  
営業利益／15,821千円(平成26年4月期)  
URL／<http://www.mokuei.co.jp/>

### 支援のポイント

- 環境・リサイクル事業は、拡大傾向ではあるが参入後の競争も激しい。本事業における間伐材・廃材のように、自社の強みが発揮できる資源を活用し、競争上の優位性を構築することが重要である。
- 新規事業への進出にあたっては、リスク分散の観点からも、行政機関や企業・団体等と連携できないか、地域での情報を収集した上で、十分検討したい。

## CASE22

深田鉄工(有) (兵庫県)

# 独自開発した移動式仮設足場、 関東進出などで普及と市場拡大を推進

エリア統括マネージャー：高槻仁志



## 1、事業の概要

### 独自開発の移動式仮設足場を製品化、 「パーフェクト工法」の販路拡大を目指す

深田鉄工(有)は兵庫県神戸市で建設足場の設計・施工を営む建設企業である。同社は建設足場の設置工数削減を目的として独自に開発した移動式仮設足場(パーフェクト工法)を製品化(パーフェクト足場)し、建設足場市場への参入を果たした。

パーフェクト工法の特徴は、パーフェクトビーム(450×450トラス支柱)をモジュール化し、その組み合わせにより、足場を自由設計できる点にある。個別設計を可能にするとともに、使用資材の縮減や工期短縮を実現し、建設現場のコスト削減に大きく寄与する。また、足場の支柱間にある梁にワイヤーを張ることで強度を持たせる張弦工法で支柱間の距離を広げることが可能にしている。大規模倉庫・工場、体育館、などの仮設足場や、複雑な形状の社寺仏閣等の素屋根施工で、特にその強みが発揮される。

同社は、このような特徴を持つ「パーフェクト工法」の普及と市場の拡大を図ることで、経営基盤をさらに強化したいと考えていた。

### 関東地域をはじめ全国への展開を計画 必要な経営改善や組織の再構築等を進める

スーパーゼネコン等から継続的な引き合いがある同社は、概ね安定した受注量を確保しているものの、主要な受注案件は関西エリアから中部・北陸エリアが中心であり、活動エリアは限定的であった。そこで、事業拡大に伴う収益力強化を目的に、自社開発した移動足場(パーフェクト工法)の全国、特に関東地域への建設器具

の仮設レンタル会社や建設会社への普及促進、販路拡大を計画していた。

そのためには、収益・原価構造改善を軸とした経営改善施策の確立・実行と、「パーフェクト工法」の体系化・標準化や知的財産権による保全、販路拡大に備えた組織の再構築を同時並行して実行する必要があることを十分に理解しており、後継者(現・専務取締役)が積極的に取り組んでいた。

### 関東地域進出の達成に向けて、 組織力と管理力の強化などが不可欠

関東地域進出の第1ステップとして、まず都心部に事務所を開設し、技術者兼営業担当者を常駐させることを計画していた。だが、具体的な運営方法や費用積算が具体化していなかった。加えて、事業拡大に伴って増加が予想される資材や人員の管理業務に対し、対応できる管理体制、販売体制が未整備であった。

関東地域進出の目標を達成するためには、組織力及び管理力の強化を図ることが不可欠であり、生産管理体制・販売管理体制・労務管理・財務・会計管理体制を再構築することが喫緊の課題であった。さらに、安定した経営基盤のためには、将来構想を踏まえた事業内容と、事業承継を含めた組織・事業実施体制の再構築を図ることも不可欠である。自社の管理能力だけでは活動範囲に限界があるため、遠隔地では施工管理を代行できる建設資機材の仮設レンタル会社などを開拓し、現場の増加に対応できる体制を構築することなどが課題となった。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 事業エリア・販路拡大のための計画具体化や、知財管理・組織体制の設計などに取り組む

今回の支援においては、①販路拡大（関東地域進出）のための調査と事業エリア拡大計画・販路拡大策の具体化、②将来を見据えたパーフェクト工法及び周辺技術の知財管理体制、組織体制の設計と、事業承継計画の作成、③パーフェクト工法の効果訴求、普及促進方法の検討・構築と、事業全体の方向性の確認・販売促進計画の作成、④事業承継、販路拡大を含めた組織構築における重要ポイント・注意点の整理・確認の、4点を目標に掲げた。

### ターゲットとなる顧客を明確化にし、広告宣伝活動の目標や方向性を定める

販路拡大については、同社が保有する知的資産やネットワーク等の事業資産を明らかにすることで、事業の差別化要因を特定したうえで、当面の営業戦略と重点顧客開拓目標を明らかにした。また、関東地域の営業拠点を確保し、事務所開設に向けての準備作業に着手した。なお、関東方面での営業活動を開始した結果、このエリアでの新規案件の問い合わせが増え、そのうち数件の受注が確定した。今後は関東エリアでの仮設足場の資材保管場所も確保すべく、候補地選定を進める予定である。

パーフェクト工法及び周辺技術の知財管理体制、組織体制の設計と事業承継計画の作成については、メインバンクの支援により、パーフェクト工法関連特許等の第三者評価を実施し、「パーフェクト工法」の資産価値を明らかにすることができた。また、組織体制については、関東地域進出に伴う組織の拡大を前提に、新たな体制整備の方向性を明らかにすることができた。なお、事業承継計画については、諸事情により具体的な計画の作成までには至らなかった。

パーフェクト工法の効果訴求、普及促進方法の検討・構築と、事業全体の方向性の確認・計画の作成については、製品別の特性を整理する

ことでターゲット顧客が明らかになり、広告宣伝活動の目標や方向性を定めることができた。フランチャイズによるリース事業の拡充に向け、克服すべき課題も明らかにすることができた。

事業活動については、管理面では仮設足場の「製造部門」と「工事部門」に分け、製造と工事原価の管理体制を整備する仕組みを構築した。収益面でも「機材リース事業」と「仮設足場施工工事」に分類して営業活動を整理し、営業目標を設定して管理する体制が整いつつある。

### 全国的な建設業従事者の高齢化進展を受け、新たな人材の採用・育成も今後の課題

今後の展開として、関東地域だけでなく、全国への販路拡大にはリースのフランチャイズシステム等の導入が考えられるが、そのためには、協力業者を増やすことが求められる。そのため、取組みとして、パーフェクト工法を誰でも組立・解体ができる仮設材にすることが必要であり、そのための研究開発が課題となっている。

また、全国的に建設業従事者の高齢化が進展しているが、同社でもベテラン技術者の廃業・退職に伴って技術力の低下や人員調達力の低下が懸念される。現場代理人の高齢化に伴う退職などに備え新たな人材の採用・育成も、今後の課題である。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

深田鉄工(有)  
所在地／兵庫県神戸市  
資本金／3,000千円  
従業員数／21名  
売上高／362,711千円(平成26年9月期)  
完工高／362,711千円(平成26年9月期)  
営業利益／20,094千円(平成26年9月期)  
URL／<http://www.ftk-kobe.com/>

### 支援のポイント

- 新たな地域へ展開しようとする場合、既存の営業エリアでニーズが高くても、進出予定のエリアにおいて同じことが言えるのか、満足な営業体制がとれるのかを、十分に見極める必要がある。
- 地的財産権の保護は、本事例における「パーフェクト工法」のような、中心的技術のみならず、工法などの周辺技術についても検討・実施しておくことが重要である。

## CASE23

まごひち  
孫七瓦工業(株) (奈良県)「瓦」を雑貨やガーデニングに応用、  
発想の転換で新たな日本文化を創出

エリア統括マネージャー：高槻仁志

## 1、事業の概要

かつて瓦製造の老舗であった企業が、  
「瓦文化」を創出する新たな事業を開始

孫七瓦工業(株)は元禄7(1694)年の創業で、瓦製造の老舗であったが、昭和39(1964)年、法人化を機に屋根工事業へ参入し、以来事業内容の転換を図ってきた。既に瓦の製造はしておらず、現在の主力事業は、地元の奈良県斑鳩町<sup>いかるが</sup>を中心にした神社・寺院、及び戸建て住宅の屋根工事全般である。ほかに付随事業として、屋根の診断・点検・掃除、雨樋掃除、外装リフォーム工事、太陽光発電ソーラーシステムの販売・施工などを手掛けている。

瓦の市場が成熟状態となったことから、その製造からは撤退した同社だが、社長は社業の原点であり、日本の伝統産業である瓦文化を後世に残したいとの想いを常に抱き続けてきた。そこで、瓦を雑貨やガーデニングといった、形を変えたサービスとして提供する事業を開始した。同社は、「瓦とガーデニングのコラボレーションによる新たな日本文化の創造」のテーマで、中小企業庁の「中小企業・小規模事業者ものづくり・商業・サービス革新事業(ものづくり補助金)」の採択も受け、この事業を進めていた。

「瓦雑貨」と「瓦ガーデニング」を企画  
ノウハウのない販売体制の構築が課題に

瓦文化を創出するために同社が企画した事業には、瓦コースターなどの瓦雑貨の企画・製造と、瓦ガーデニングの施工の、2つがあった。瓦雑貨に関しては、既に瓦素材を生かしたコースターを開発し、これ以外にも、キッチン雑貨、傘立て、花瓶など、様々な商品を検討していた。瓦

ガーデニングに関しては、平成26年度中に試作・施工を行い、実績を作ることを目標としていた。また、屋根工事では地域密着をポリシーとしている同社だが、瓦雑貨の販売については、全国・海外へ展開することを模索していた。

自社の身の丈に応じた、この事業の企画・計画は、既に平成26年度の経営計画に盛り込まれ、前述の通り商品もある程度具体化されていた。また、「ものづくり補助金」のほかに、「小規模事業者持続化補助金」の事業認定も受けており、事業資金面では大きな心配はなかった。

だが、同社は建設業としてのノウハウと経営資源しか持たない。既に瓦を使っているいろいろな雑貨の企画・製造・販売を行っている業者が淡路島にあり、その成功事例やノウハウの提供を受けてはいたものの、販路に関しては従来の同社の顧客層は異なるため、販売体制ができていなかった。そこで、販売体制を構築することによって新たな事業の成功率が向上するとの考えから、今回の支援となった。

建設企業が「発想の転換」を図り、  
新たなアイデア考える上で参考となる事業

屋根資材の多様化により、素材としての瓦の需要が減少している。そのため、伝統文化である瓦の製造から施工までの技術を承継する人材や企業も減少している。このような状況を打破するために、新たな瓦の用途を考えて市場を創造する同社の取組みは、建設企業が「発想の転換」を図り、新たなアイデアを考える上での「建設資材や技法の転用事例」として、他社にも参考になると期待された。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 国内・海外市場を調査・把握、 それに基づき販促計画と行動計画を作成

瓦雑貨、瓦ガーデニング事業を軌道に乗せるため、まず、瓦雑貨、瓦ガーデニングにおける国内・海外市場の状況について調査・把握し、その分析結果に基づいて中長期の販促計画を作成することとした。また、国内における瓦雑貨の販売実績を、現状の2倍にするという具体的な目標を設定し、その実現に向けた行動計画を立てて実行することとした。

同社は当初、瓦コースターのターゲット市場として、海外（主に欧米）の裕福層を考えていたことから、海外進出のための販売チャネルを構築することも検討課題とした。

また、かねてから目標としていた、平成26年度中における瓦ガーデニングの施工実績づくりについては、具体的な件数を2件と設定した。

### 国内の裕福層をターゲットに販売を計画 外国人観光客の「訪日みやげ」需要も狙う

国内市場の状況を調査したところ、瓦コースターはネットで既に販売されていて、価格は1,000～3,000円と幅広いことなどが判明した。海外市場については、ジェットロ等から得られる情報のほか、支援チームアドバイザーのネットワークによって、日本人に感性が近いとされるフランスにターゲットを絞った調査を行った。その結果、定番商品を好む保守的な傾向が強いこと、新商品の販売には強いブランド力が必要であること、希望購入価格は5～10ユーロ（700～1,400円）程度であることなどが判明した。

これらの結果を分析し、中長期の販促計画を策定した。瓦コースターは、国内向けには裕福層をターゲットとして、東京銀座等の高級店・ブランド店と提携した上で、贈答品などとしての販売を目指すこととした。また、外国人向け

には、国内の観光地・施設における、「日本のおみやげ」としての販売を狙うこととした。

瓦雑貨の販売実績を、現状の2倍にするという目標に対しては、瓦コースターのチラシ作成や、「瓦雑貨ネットショップ」の開設など、PRに力を注いだ。プレスリリースを作成して、地元新聞社への持ち込みも行った。

なお、海外進出については、展示会への出展、商社を通じての販売、直接販売などを検討したが、適切なチャネルが見つからないことや、海外に不安定な政治・経済情勢があることなどから、いずれも困難であるとみて断念した。

### 高級品、贈答品、日本みやげとしての、 販売チャネル確保が今後の課題

瓦コースターの販売に関しては、販促計画は策定されたが、高級品や贈答品、日本みやげとしての販売チャネルの確保は、これからの取組みとなる。同社は引き続き百貨店や土産物店などと繋がりを持つアドバイザーなど、適任の専門家による指導を受けていきたいと考えている。

瓦ガーデニングに関しては、目標を上回る3件の施工実績ができ、来年度からの販売に向けた土台ができた。今後は、多種多様な施工条件について標準の形を作り、顧客が理解しやすい販売形態を作ることなどが課題である。

### 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／奈良県斑鳩町  
資本金／15,000千円  
従業員数／7名  
完工高／84,438千円(平成26年5月期)  
営業利益／1,773千円(平成26年5月期)  
URL／<http://www.magohichi.com/>

### 支援のポイント

- 自社がこれまで扱ってきた商品について、本来の機能に捉われることなく、全く発想を変えてその用途を検討してみることで、新たな市場が開ける可能性がある。
- 近年、海外から日本を訪れる観光客が大幅に増えている。こうした訪日客をターゲットとしたビジネスモデルも、今後の“海外展開”を考える上で、一つの取り組み方として期待される。

## CASE24

C 社（兵庫県）

# 事業内容が二極化した個人の建設事業者、 法人設立を軸に事業承継の準備に着手

エリア統括マネージャー：高槻仁志

## 1、事業の概要

### 親子で別々の事業を展開する個人事業者が、 事業承継の検討時期を迎える

C 社は、主として戸建木造住宅の新築・増改築・リフォーム工事等を手掛ける個人の建設事業者である。父親である代表者は戸建住宅の新築・増改築を手掛けており、兵庫県小野市の地域住民を顧客対象として事業を展開している。

一方、後継者である代表者の次男は、神戸市の幹線道路沿いに住宅設備、住宅関連雑貨などのショールームを開設し、リフォームや内装工事、オール電化工事等を主力として、代表者よりも広範囲の顧客を対象として事業を展開している。

このように、実態としては親子が別々の事業を営む状況にある同事業所の代表者は、まだ引退するつもりはないものの、既に 60 歳代後半である。そのため、中長期的に取り組むべき課題である事業承継について、具体的に考えなくてはならない時期を迎えている。だが、代表者及び後継者ともに、以前から事業承継をどのように進めるか、という問題意識は持っていたものの、特に対策等は講じていなかった。

### 事業用資産の引き継ぎや、 今後の事業形態の設計等が課題に

長年にわたって地域に密着して事業を営んできた個人事業の建設企業においては、事業承継についての課題を抱えているケースが少なくない。特に C 社の場合では、現代表者（父親）と後継者（次男）が異なるスタイルの事業を展開している状態であったことから、対応策の検討が複雑化することが予想された。主な課題とし

ては、現在は全て代表者の個人所有となっている事業用資産をどのように後継者に引き継ぐのか、両者の事業が併存する形で継続するのか、継続する場合には事業形態をどのように設計すべきか等があった。加えて、営業エリアにおける建築需要が減少傾向にあることから、後継者は伝統的工法の良さをとり入れた古民家リフォーム事業の拡大など、受注増加を図るための構想を描いており、そのことも踏まえた検討を行う必要があった。

そこで、事業承継に係る適切な手法や実行手順等を明確にするとともに、事業の将来像を見据えた事業戦略を確立することで今後の不安を打ち消し、それぞれの事業を一層前向きに展開できるように、同事業所は専門家による支援を受けることとなった。

### 中長期的な視点から、 事業の承継に係る方針を検討・支援

支援チームは、地域、顧客層が異なる事業を、全て代表者の個人事業の中で展開していることが、将来の事業承継の方向性を固める上で大きな妨げになると判断した。そして、そのような状況の解消に向けて、代表者が営んでいる戸建住宅の新築・増改築の事業や、顧客対応の方向性について、中長期的な視点から事業の承継に係る方針を検討・支援することとした。

また、全て代表者名義である事業用の固定資産等について、事業の承継と合せてスムーズな継承を行うためには、法人化しておくことが有利であることから、その支援にも取り組むこととした。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 代表者の事業は個人事業のままとし、 後継者の事業だけを法人化

まず、事業承継を具体化させる手法を検討するために、現代表者（父親）と後継者（次男）が担当する、それぞれ異なったスタイルの事業について、その内容と今後の方針を確認した。これを踏まえて、両事業を一体で法人化する手法と、後継者の事業だけを法人化する手法を検討することとした。その結果、事業の実態と両者の希望から、代表者の事業は当面は個人事業のまま継続し、後継者の事業だけを法人化することになった。そこで、後継者の事業を法人化するために必要な手続きを時系列的に列挙した上で、法人設立を支援した。

新たに設立される後継者の法人では、代表者の個人事業（新築・増改築）も継続することになるため、あらためて建設業許可を取得する必要がある。このことに関しては、支援チームのアドバイザーが兵庫県の担当部署に手続きについて確認するとともに、C社に対して司法書士を紹介した。また、法人設立にあたっては、後継者ととともに事業に携わってきた人材の、社会保険等への対応も必要であり、それについても検討した。その結果、当該人材の意思を尊重して、新法人の業務委託先として仕事を継続してもらうこととなった。

### 事業用資産の新法人への承継は、 相続税の問題を考慮しつつ段階的に実施

次に、資産承継の税務面の課題や、代表者が引退する場合に備えて想定しておくべき、将来の顧客・事業への対応等について、幅広くアドバイスをを行った。その結果、事業用の資産については、相続税の問題を考慮しつつ、新たな法人が段階的に承継することとした。

なお、資産の承継にあたっては、事業所が保有する資産の状況を明らかにしておく必要があ

る。これについては、今回の支援に先立って事業用の建物、土地、及び個人保有の建物、土地、金融資産等をリスト化した上で、不動産については固定資産税を納付したときの評価額を、その他の資産については取得原価等で大まかな金額を把握している。

受注増加に向け、伝統工法を活かした古民家リフォーム事業を拡大するなど、新たな法人の差別化を図る事業の進め方についても調査、検討した。その結果、伝統工法の活用には、建築基準法に基づく耐震基準等を満たすことが難しい面があるなど、現状では伝統工法を市場展開していくことは困難と判断された。そのため、まずは円滑な事業承継を成功させることに最優先で取り組み、差別化を図るための事業については、将来新体制が軌道に乗った時点で、あらためて検討することとなった。

### 事業承継を完成させるため、 今後父親の顧客の引継ぎについて検討

後継者が担当する事業についての新会社は、当初予定より1カ月早く、平成26年12月設立することができた。今後は、父親（前代表者）が仕事を引退する前に、後継者の会社が父親の顧客をいかにして引き継いでいくかが、事業承継を完成させるための検討課題である。資産の承継についても、中長期的に承継する形ができあがり、毎年継承を重ねていくことによって、問題なく達成できるものと見込まれている。

#### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

C社

所在地／兵庫県小野市

従業員数／4名

売上高／183,972千円(平成26年1月期)

完工高／181,332千円(平成26年1月期)

営業利益／-6,547千円(平成26年1月期)

### 支援のポイント

- 建設業において新設会社が事業承継する場合、建設業許可は継続せず新規取得となる。この場合、経営業務管理責任者など、建設業許可に必要な人的要件を確認する必要がある。
- 構築済みの経営基盤を引き継ぐ2代目の経営者には、昔からの顧客や長年勤めている従業員など、それまでに蓄積した“財産”を活かしつつ、新しいことを実行するバランス感覚が重要である。

## CASE25

D社（兵庫県）

# 高品質で施工効率もよい鉄筋溶接の新工法、 業界内での普及を期待し事業化を図る

エリア統括マネージャー：高槻仁志

## 1、事業の概要

### 自社の人材不足等を背景に、 鉄筋溶接の新工法を独自に完成

兵庫県に所在するD社は、社員数10名の小人数ながら土木、建築、とび土木、造園、塗装、水道施設、舗装、管、鉄筋の各工事を手掛ける、非常に事業の幅が広い総合建設企業である。

D社は鉄筋建築における継手工事も担っているが、溶接作業に対応できる人材に限られており、品質の確保と施工効率の向上が課題となっていた。約3年前、現場で鉄筋溶接が必要になった際も、他社の手法を用いて取り組んだ際にも、溶接品質を安定させることは容易ではなく、また担当する職人の経験・技量による差も大きいことをあらためて認識していた。

以上のような背景があって、D社は職人の経験・技量に左右されることなく、品質のよい溶接を効率よく施工できる、新たな工法の研究と開発に取り組んだ。その結果、溶接に用いる「裏当て金」の形状に独自の工夫を凝らすことで、現場作業時間を短縮し、かつ品質を大幅に安定させる、鉄筋溶接の新工法を完成させた。

### 自社の施工で活用するだけでなく、 新規事業として業界内への普及も目指す

現在、建設業界では現場の作業を担う人材の不足に悩んでいる企業が多い。D社が開発した鉄筋溶接の新工法（以下「新工法」）は、業界が抱えるそうした問題の解消に一役買う工法であり、その普及が期待される。近年の公共事業の減少を補うべく、さらなる事業の拡大を考えていたこともあり、D社には新工法を、単に自社の施工で活用するだけにとどめず、この工法専用に開発した独自形状の「裏当て金」とともに、

広く建設業界内に普及させたい意向を持っていた。

一般に、土木・建築分野において新たな技術の商品化し、普及させていくためには、一般的な販売促進の手法はもとより、第三者機関による性能評価、技術認証を受けるなど、施主や元請業者に対する信頼性の担保が不可欠である。また、D社の場合、新工法に用いる「裏当て金」を製造・供給する体制の確立も必要となる。

新工法を普及させていくために、今後何が必要であり、何を決めていかなければならないのか、そのアドバイスを心得て事業化に取り組むため、D社はチームアドバイス支援を受けることとなった。

### 新工法の確立・検証、販促策の具体化や、 効果訴求方法の検討等に取り組む

今回の支援の目標として、まず、「新工法の確立・検証、販売促進策の具体化」を掲げた。具体的には、新工法の特徴・利点を再確認し、公的な評価機関の評価結果の検証などから、訴求すべき販促内容を整理することとした。また、D社及び外部企業で新工法が利用された実例を蓄積し、それらの内容を整理して紹介することで普及を図ることを想定した、「新工法の施工事例の蓄積、効果訴求方法の検討・構築」も目標に掲げた。

このほかにも、「裏当て金」の製造設備の導入、生産体制の構築、品質管理体制の確立と、製造・販売の両面を踏まえた、新事業全体の方向性の確認・事業計画を作成することを、支援の目標に位置付けた。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 性能評価「A 評定」取得の取組みと、 新たな施工ネットワークの構築を目指した活動

「新工法の確立・検証、販売促進策の具体化」に向けた支援としては、以下のような取組みや検討を行った。

- ①（一財）日本建築センターによる性能評価において「A 評定」を取得しなければ、施主・元請け等から新工法採用の合意が得られないとの認識から、必要な手続きを進めた。
- ② D 社が単独で新工法を普及させるには、限界がある。このため D 社は各地域の同業者に対して、D 社と同様に新たな工法の A 評定を取得してもらい、施工の幅を広げる手段を選択した。
- ③ 未だ小規模で狭い範囲での活動ではあるが、D 社の理解者により、この普及に協力するネットワークもでき、今後は A 評定取得のノウハウの提供や、新工法の教育プログラムを提供し、近畿を越える範囲への普及を実現させる仕組みが構築されつつある。

### 補助金の申請について、 事業の進捗見込みを踏まえて再考

「新工法の施工事例の蓄積、効果訴求方法の検討・構築」については、まず地元兵庫県で D 社が施主になって実績を示しながら、周辺企業および大手ゼネコン等に紹介していくことを方針とし、検討を行った。

『「裏当て金」の製造設備の導入、生産体制の構築、品質管理体制の確立』については、「ものづくり・商業・サービス革新補助金」の活用を提案し、制度の制約、制度上の必要事項等を確認し、設備投資に関して補助金申請に備えた。だが、前述の性能評価についての認証が遅れており、新工法の普及がどのようなスピードで進むのかも不透明な状況となった。補助金の事業

期間が平成 27 年 6 月までであり、それまでに設備の導入・検収・支払いを終了させなければ、補助対象経費にならない。このため D 社は改めて新事業の普及を促進させる時期を設定し、補助金で定められた事業期間内にこだわらず、最適な時期に設備投資を実行すべく、現在は先送りしている。「製造・販売の両面を踏まえた、新事業全体の方向性の確認・事業計画を作成」については、具体的な数字を伴う事業計画を策定する段階までには至らなかったが、今後の必要な取組活動を設定した。

### 事業を開始する体制が整い、 具体的な行動計画の枠組みも完成

新工法の性能評価に係る認証の取得が遅れたため、支援期間中には普及のための具体的な活動を開始することはできなかったが、認証が取得でき次第、事業を開始する体制を整えることができた。まずは自社施工を優先し、その後新工法の普及に努めること、外部協力者のネットワークを構築し、新工法の溶接技術の教育体制を作ること、「裏当て金」の製造については、いきなり多額の設備投資をするのではなく、既設の試作品製造設備を活用して作り置きをしながら進めることなど、今回の支援によって、D 社は具体的な行動計画の枠組みを持つことができた。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

D 社  
所在地／兵庫県西脇市  
資本金／30,000 千円  
従業員数／10 名  
売上高／138,005 千円(平成26年6月期)  
完工高／136,258 千円(平成26年6月期)  
営業利益／-3,158 千円(平成26年6月期)

### 支援のポイント

- 業務を通して必要性を感じた技術を、他社に先駆けて現場に応用することができれば、事業上の優位性を確保できる。一方、新たな技術の普及には、1 社での活動にこだわるだけでなく、同業者ネットワークを作る外部協力も有効な手段となり得る。
- 「ものづくり・商業・サービス革新補助金」をはじめ、各種補助金には事業期間の定めがある。その活用にあたっては、進めようとする事業の進捗見込みを、正しく見極めることが重要となる。

## CASE26

豊平建設(株) (広島県)

# 高付加価値商品「熟成黒ニンニク」で、 農業部門を強化しさらなる収益を確保



エリア統括マネージャー：砂口たくし

## 1、事業の概要

### 中山間地の建設企業が生き残りをかけ、 観光農園事業で農業に進出

広島県西部に位置する北広島町は、山に囲まれた盆地であり、農業を主要産業とする地域である。冬は積雪が多いことからスキー客で賑わうなど、観光産業も盛んである。米、野菜、果物と、バラエティ豊かに行われている農業も、農産物の直売などで観光客の集客に一役買っている。この北広島町で土木事業などを行う豊平建設(株)も、平成24年にイチゴ狩りやブドウ狩りのできる「豊平どんぐり農園」を開園するなど、地域産業である農業への進出を図ってきた。

「豊平どんぐり農園」は、公共事業が急激に落ち込み、**中山間地域**<sup>P103</sup>における建設企業の生き残りが難しくなる中、雇用の維持には農業しかないとの、同社の判断から生まれた施設である。観光客向けの運営が行われており、同社の収益確保の一端を担う事業となっている。開園時には北広島町の町長もテープカットに参加するなど、地域の注目度も高い。季節によって収穫できる農産物が変わるように栽培計画が組まれており、概ね1年を通しての集客が可能である。作物の品質の高さにも定評があり、観光客の来園も継続して確保できている。

だが、観光農園事業だけでは、低迷する経営の立て直しにはまだ足りなかった。同社は農作物の“ヒット商品”を生み出して、さらなる収益の確保を目指したいと考えていた。

### 自社栽培のニンニクに着目、 高付加価値商品に加工しての販売を計画

ヒット商品の素材として同社が着目したのは、観光農園で栽培していた「ジャンボニンニク」である。

ジャンボニンニク自体はさほど収益性のある農作物ではないが、これを加工して高付加価値商品として販売し、観光農園事業との相乗効果で収益を上げることを計画した。具体的には、一定の温度と湿度、期間のもとでジャンボニンニクを熟成させた「熟成黒ニンニク」、及びその加工品を販売することを検討していた。

同社は、農作物の加工を手掛けることで地域の雇用が創出されることや、商品流通ネットワークの広がりから広域連携が生まれることも期待していた。実行面についても、初期投資が小さいこと、既に生産しているものを利用すること、「豊平どんぐり農園」への来園客に対しても、同農園の生産加工品として提供できることなどから、事業化は可能との判断を下した。

### 「熟成黒ニンニク」販売の取組みは、 農業進出検討の際の良き参考事例に

建設業から農業に参入した企業は数多くあるが、成功事例は少なく、一般に採算性が高いとは言えないのが現状である。

だが、同社はイチゴなどを中心とする観光農園事業により、着々と農業部門を軌道に乗せつつある。そのビジネスモデルは、自社栽培の農作物を消費者に直接販売することで、採算性を高めた成功事例と言える。事業拡大意欲も強く、今回、チームアドバイス支援を受けることで、付加価値の高い熟成黒ニンニクの販売を、新たな事業メニューに加えることができれば、地方での農業進出を考える、他の建設企業にとって、良き参考事例になるものと思われる。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 新規事業の強化と同時に、 本業の経営改善に取り組むことも必要

だが、ヒット商品の開発に成功しても、経営全体から見ればインパクトは小さい。本業の経営改善と、観光農園事業強化の双方が、同時にバランスよく行われることが必要である。

そこで、中小企業診断士が本業の支援と全体の戦略策定を、販売戦略や商品開発の専門家が商品の開発をそれぞれ担当し、本業と新規事業の双方について、同社に総合的な支援を行うこととした。支援の目標としては、①本業の黒字化、②観光農園の収益性向上、③新商品の黒字化、④新商品加工品の事業化、の4つを掲げた。

### 熟成黒ニンニクの生産体制を整え、 本業黒字化に向けた環境づくりを進める

熟成黒ニンニクの商品開発を進めるため、支援チームは、広島市場（広島・福山・尾道）における競合他社の状況（販売店、メーカー、規格、価格）等を調査、その結果を商品企画や価格設定、販路開拓に活かすこととした。同時に生産設備と生産方法についても調査・検討した。生産設備については、黒ニンニク製造専用の機械もあったが、予算の関係で汎用の電気湿温蔵庫を導入することとした。その上でニンニクのテスト熟成を行い、熟成黒ニンニク製造における温度や日数の最適値などを探った。

次に、熟成黒ニンニクの販売を事業化するにあたっての方向性を明確にした。具体的には商品の規格・形状のほか、味を左右し差別化のポイントとなるニンニクの糖度や、原価、販売価格、包装費などについて検討を行った。

なお、熟成黒ニンニクをさらに加工した商品としては、「熟成黒ニンニクドレッシング」を開発することとした。市場調査や試作品の評価、

生産体制の検討などを行い、トマト味のドレッシングとすることや、レシピの作成や商品の生産については外注することなどを決めた。

本業の黒字化支援では、現社長から後継者への事業承継も見据えた。事業承継予定者である専務に経営者としての自覚を促すため、事業計画を策定させ、徐々に経営に関する業務を任せていった。その結果、専務は自らが主導しての案件受注なども達成し、今後の実行予算の立て方なども理解することができた。このほかにも、積極的な情報収集など営業方法についての助言や、経営理念の策定など、経営陣への働きかけを軸とした支援を行い、本業の黒字化達成に向けた、社内の環境づくりを進めた。

### 新規事業を開始する体制が整う 雇用創出の早期実現も期待される

支援を通じて、熟成黒ニンニクを生産設備が整い、実際に熟成させ、生産に至るところまでこぎつけた。包装やラベル、価格などについてもほぼ決定している。品質の安定が今後の課題ではあるが、ドレッシング加工用としては安定的に生産できる体制ができた。本業についても事業承継候補者の意識づけや事業計画の改善などが行われたことで、黒字化に向けての第一歩を踏み出すことができた。今後は、同社が構想した、雇用創出の早期実現が期待される。

#### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

豊平建設(株)  
所在地／広島県山県郡北広島町  
資本金／30,000千円  
従業員数／11名  
売上高／91,328千円(平成26年7月期)  
完工高／77,166千円(平成26年7月期)  
営業利益／3,866千円(平成26年7月期)  
URL／<http://www.donguri-farm.jp/>

### 支援のポイント

- 本業の不振を補うために新規事業に進出するケースは多い。その際、新規事業の進め方だけでなく、併せて本業の改善についても検討してみることが望まれる。
- 既存の生産物を活用するなど、リスクの少ない事業創出は、事業化においては重要な部分である。事業計画の策定時にリスクを意識できれば、実現の可能性を上げることができる。

## CASE27

こまた  
(有)小又工務店 (広島県)地域の工務店が自ら発信できる、  
地域に根差したブランド住宅の構築

エリア統括マネージャー：砂口たくし

## 1、事業の概要

技術はあるが「商品」がなく、  
苦戦を強いられる地域の中小工務店

最近の住宅市場では、地域の中小工務店が全国展開するハウスメーカーの営業攻勢に押され、苦戦を強いられている例が少なくない。その理由の一つとして、地域の中小工務店は、技術はあるが目に見える「商品」を持っていないことが挙げられる。

かつては、家を建てる際に、地域において信用と実績のある作り手（棟梁・工務店）に任せておけば良いと考え、家のづくりにはさほどこだわらない消費者も少なくなかった。しかし、今日の消費者の多くは、それぞれ自分の生活スタイルを自覚、確立しており、それに合った“住まい空間”を提供してくれる工務店を求めている。だが、これに対し、地域に根差した多くの中小工務店の営業スタンスは、未だに消費者が“地縁、血縁、信用、実績”に重きを置いて、家の作り手を選んでいく頃とあまり変わっていない。自社がどのような“住まい空間”を提供できるのかを提示することもなく営業している。そのため、消費者としては、どの工務店を選べばよいかという基準もなく、評価する商品も目にすることができない。こうした状況では、住まいづくりに自分のこだわりを反映させたい消費者の支持を得ることは難しい。

人脈頼りでこだわりに乏しい営業のため、  
顧客を奪われる状況が顕著に

広島県安芸高田市に所在する（有）小又工務店も、そうした地域の中小工務店のうちの一社であった。これまで地域の人脈による紹介のみで営業を続けてきたが、近年はハウスメーカー

に顧客を奪われる状況が顕著となっていた。

同社は住宅に対するこだわりが乏しく、木造住宅であれば何でも対応できる、というような設計事務所タイプの営業スタイルをとっていた。意匠や間取り等の提案能力には、他社と差別化できる要素が少なく、本来ならば住宅のプロとして指摘すべき部分も指摘せずに、顧客の要望通りに作り上げていく傾向もあった。また、もっぱら知り合いからの引き合いを頼りにしてきたことで、営業ツールが洗練されておらず、“夢を売る”ような提案力が確立されていなかった。そのため、安く建てられれば良い、といった客層しか掴めなくなってしまうていた。

“実力以下”の評価を払拭すべく、  
住宅のブランド化に取り組む

同社は、施工力そのものはハウスメーカーにまったく劣ることはない。だが、前に述べたように顧客へのアプローチ面が整備されていないことから、“実力以下”に評価され、顧客を獲得する機会を逃していた。

こうした評価を払拭するため、同社は特色のある住宅をブランド化することで、ハウスメーカーとの差別化を図りたいと考えていた。同じように顧客離れに悩む市内の住宅関連業者を集めて「安芸高田市ブランド住宅事業協同組合」を設立するなど、地域で連携した取組みも進めていた。しかし、自社や地域の連携による取組みだけでは、ブランド化に向けた具体策をなかなか打ち出すことができなかった。そこで今回、専門家による支援を受けることとなった。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 地域ブランドを確立・発信するため、事業を取り巻く社内外の環境を把握

全国展開するハウスメーカーのブランド住宅とは一線を画した、地域の気候、風土に合った特色あるブランド住宅を確立し、発信していくためには、事業を取り巻く社内外の環境を、的確に把握した上での検討が必要である。

内部環境の把握としては、自社の「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」の、4つの情報をクロスさせる分析（SWOT分析）を行った。その結果を踏まえて、同社が提供するブランド住宅の構造、デザインと外観、品質、設備等について、基本的な考え方を確認した。

### 調査結果に基づきコンセプトを明確化、HPと営業ツールもブラッシュアップ

外部環境の把握としては、同社が営業エリアとする広島県備北地域について、人口動態や気象条件、持ち家比率など、地域の特性を調査した。また、消費者に対し街頭での聞き取りやアンケート葉書の配布等を行い、顧客のニーズについても調査した。

これらの結果を分析し、①顧客ターゲットは「30代の夫婦、子ども2人」及び「55～65歳の夫婦、リタイア前後世代」とする、②暖房機器を使用する日が多いことから「薪ストーブ」など暖房器具に特徴を持たせる、③カーポートは2台を標準とする、④外観を特定せず、「耐震性・耐久性」を印象付ける、⑤間取り・採光については注文住宅で「自由設計」であることを前面に出す、などの方針を打ち出した。これに基づいて、ブランド住宅の基本的な考え方についての再確認と必要な軌道修正を行い、コンセプトを明確化した。

顧客が家づくりのプロセスにおいて、良い「夢」を持ちたいと願うのは当然であり、家の作り手としては、その入口から洗練された物を見せることが重要となる。そのことを念頭に、ホームページや営業ツールのブラッシュアップ

にも取り組んだ。ホームページについては、既にブランド化を成功させている、広島県内の同業他社3社のホームページなどを参考にしながら、「自由設計」がイメージできるトップページへの変更、会社概要ページにおける工場や竣工写真の追加、施工例写真の追加などを実施した。また、今後の手順をわかりやすく説明するツールの作成や、「見積書を単にホッチキス止めて渡さない」、「施工図は製本して渡す」、「施工途中の工事報告書には、見えない部分の写真も添える」など、顧客に渡す各種書類について「見える化」を工夫することなどもアドバイスした。

### 今後はアプローチのさらなる強化、自社の強みの十分な訴求等が課題に

ブランドコンセプトを「コミュニティ」「安心」とし、アプローチ面の体制も整ったことで、同社は「安芸高田 暖らんの家」と名付けたブランド住宅の販売事業を開始した。

見える形にすることの効果を実感してもらい、意欲を高めてもらうことが今回の支援の最重要課題であり、それができれば「夢」を丁寧に扱うアプローチの実践も自ずとできてくる。プレカット工場を持つ強みなど、ブランドの洗練化に向けて活かすべき要素はまだある。やっとスタートラインに立ったばかりだが、同社の社長は意欲に目を輝かせている。

## PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(有)小又工務店  
所在地／広島県安芸高田市  
資本金／3,500千円  
従業員数／3名  
売上高／67,095千円(平成26年8月期)  
完工高／66,859千円(平成26年8月期)  
営業利益／1,422千円(平成26年8月期)  
URL／<http://komatakoumuten.jimdo.com/>

## 支援のポイント

- 消費者の支持を得るには、自社の提供する商品を“見える化”して消費者に訴求し、消費者が安心・納得して注文出来る一連の仕組みを構築することが必要である。
- 顧客に対し上手なアプローチができないことは、自社イメージの実力以下の評価に繋がる。“ブランド化”は、顧客へのアプローチを洗練させるための、有効な取組みとなる。

## CASE28

E社（熊本県）

# 大株主である創業者の高齢化に伴い、事業承継対策のベストプランを検討

エリア統括マネージャー：吉永茂

## 1、事業の概要

### 会社オーナーが高齢となり、懸案事項となった事業承継対策

熊本県に本社を置くE社は、測量設計を主力に事業を展開する企業である。

昭和30年代後半の創業以来、常に業績は順調に推移しており、株価も上昇している。現在の社長は二代目であるが、先代社長であり大株主である創業者は、社長職を譲った後も、代表取締役会長として会社オーナーの立場から経営に参画し続けてきた。

だが、社長交代から十数年を経て、創業者は80歳代の高齢となった。そのためE社と、傘下にあるグループ会社について、会社法や資産税に配慮しつつ、今後の事業承継の方向性をどのように取り決めていくかが、懸案事項となっていた。

### 事業承継者の株式買取り資金や、事業承継時のリスク分散等が課題に

E社では、創業者の次女の配偶者が既に社長に就任しているが、その株式は依然として創業者が過半を所有している。会社は順調に利益を獲得し続けており、内部留保も潤沢であることから、株価は高水準となっていた。それゆえ創業者が所有する株式の、事業承継者である社長への譲渡について、社長が負担する買取り資金等が、特に検討すべき課題となっていた。

また、E社にはグループ会社が6社あり、事業内容も多岐にわたっているが、その一つに熊本県内で旅館業を営むF社がある。E社の創業者の長女が旅館の女将を務めるF社は、E社の100%子会社であるが、親会社であるE社に

対する多額の負債を有するとともに、土地もE社から賃借している。E社の創業者は、現在は自らが社長を務めるF社を長女に承継させる意向であるが、その際、E社から賃貸している土地を買い取って、経営の独立性とリスク分散を計りたいと考えており、このことも検討課題となっていた。

以上のような課題は、オーナーの高齢化が進んでいる多くの建設関連企業に共通した課題であるが、オーナーの存命中に各種の専門家と協力して対策を講じることにより、妥当な解決を図ることができる。そこでE社に対して、税理士・公認会計士、弁護士による支援が行われることとなった。

### 相続について十分な検討を行い、決定した内容を遺言書に反映させる

今回の支援については、E社の社長が創業者から株式を買い取る資金の個人融資について、メインバンクから全面的な支援の意思表示がなされたことから、親族間の意思の統一がなされさえすれば、助言や指導により円滑な事業譲渡が実現すると判断された。

支援の進め方としては、まず、今後の方向性を見出すために、E社をはじめ全てのグループ会社について財務内容を把握することとした。次に、円滑な事業承継を行う上で特に問題となる、「相続」の部分について十分な検討を行い、その内容を決定することとした。そのために、弁護士が指導を行い、決定した相続の内容を反映させた遺言書を作成することとした。さらに、以上の支援内容を十分考慮した上で、今後のグループ各社の経営方法を決定することとした。

## 2、本年度の支援計画とその成果

### 将来の相続に備えた土地の取得、 2通りのプランを比較検討

支援の核となる事業承継・相続に関しては、費用等を中心にあらゆる手段を検討した。

F社がE社から賃借している土地を、F社を長女に相続させるためにE社の創業者が一旦取得する方法として、支援チームは、①「**持株会社**<sup>P11</sup>」を立ち上げて、創業者が保有する株式を持株会社へ譲渡し、その譲渡代金で土地を取得する」、②「創業者が保有する株式をE社の社長個人へ譲渡し、その売却代金で取得する」という、2通りのプランがあることを説明した。

検討の結果、持株会社を設立するプランでは、納税額及び費用はもとより、時間も掛かり過ぎると判断されたことから、後者のプランを採用することとした。だが、創業者の株式をE社の社長個人へ譲渡し、譲渡に係る所得税を差し引くと、得られる資金は取得する土地の代金に対して不足することが判明したため、創業者が所有する別のグループ会社（ホテル）の一部土地を売却し、資金の不足分に充ててことを決めた。

なお、E社がF社に賃貸している土地の時価は現在かなりの「**含み損**」を有している。そのため、これを実現させることになれば自社株式の株価引下げによる、社長の買取り株式数の増加、法人税の合法的な引き下げなどのメリットが期待される。

### 遺言書の作成について、 弁護士が指導・助言を行う

E社の創業者はE社から取得した土地、及び個人資産を、将来F社の承継候補者である長女に相続させることとなる。この件に関して遺言書を作成しておくこととなり、弁護士がその指導と助言にあたった。創業者がまだ健康ということもあり、支援期間中に遺言書の完成までには至らなかったが、今後随時内容を吟味しながら、なるべく早い時期に完成させる必要性があることを説明した。支援期間終了後も、引き続き弁護士が指導していく予定である。

このほか、創業者から株式の譲渡を受けるために、メインバンクからその資金の個人融資を受けることとなったE社の社長に対する支援として、メインバンクに今回の創業者引退に伴う一連の計画を説明し、融資された資金の返済方法について、E社の社長に対して具体的な提案をしてもらった。

### 名実ともに事業承継が進み、 経営の意思決定に関する透明度も向上

支援に従って創業者から社長への株の譲渡を行ったことで、E社は名実ともに事業承継を進めることができた。このことは、経営の意思決定に関する「**グレーゾーン**」の縮小にも効果があり、より一層本業に精進できるようになった。

また、F社も、仮にE社の経営が破たんしたとしても営業の継続が可能なりリスク分散ができ、E社同様に本業に精進することとなった。

なお、他のグループ企業については、財務内容を確認したところ各社とも経営は良好で、今回の支援で特に手段を講ずる必要はなかった。

### キーワード解説

**含み損**：会社の保有する土地や有価証券の時価が取得原価に対して値下がりし、買ったときの値段より安くなった場合の、時価と取得価格の差額。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

E社

所在地／熊本県熊本市

資本金／10,000千円

従業員数／105名

売上高／1,217,961千円(平成26年12月期)

完工高／1,217,961千円(平成26年12月期)

営業利益／142,741千円(平成26年12月期)

### 支援のポイント

- 遺言を作成しておくことで、事業の後継者に株式等を集中させることが可能となる。その際、紛争が生じないよう、全ての相続財産の分割方法をもれなく指定しておくことが必要である。
- 含み損のある資産は抱えたままにせず、事業承継を機に売却することを検討したい。これによって、自社株式の株価を引き下げることができる。





## 第Ⅱ部 ステップアップ支援

## CASE29

(株)住宅企画クリエーション (北海道)

# 誰もが納得する見積を作成できる、 建築業務見積ソフトの開発

## 1、新事業の概要

**業界に対する悪いイメージを払拭し、  
信頼回復の対策を講じることを企画**

北海道札幌市の(株)住宅企画クリエーションは、平成23年創業の、戸建て注文住宅の設計施工、積算などを手掛ける工務店である。札幌市内を中心に、小樽市・岩見沢市・千歳市など、車で1時間以内の距離にある地域を営業エリアとして事業を展開している。「エコでストレスのない空間」をコンセプトに、デザインと構造を重視したこだわりの家づくりに取り組む。全国展開する住宅コンサルグループの一員である強みを生かし、北海道の標準的な住宅にはないテイストを提供することでも注目されている。

道内の住宅業界はリーマンショック以前から不況下にあり、現在もなお、受注低迷が続いている。この間に住宅建築事業者は大きく減少、淘汰が進んだ。一方で、受注競争が激化したことで、ダンピング受注や一部の心ない企業による、下請業者や発注者との契約上のトラブルといった問題が顕在化している。

このように、業界全体のイメージに悪影響を与え、地域の建築業に対する信頼が損なわれつつある事態を憂慮した同社は、顧客の信頼回復につながる対策を講じ、同時に業界の地位向上にも貢献する取り組みが必要であると考えた。

**後悔しない家づくりが提案できる、  
“原価が見える” 見積ソフトづくりを計画**

同社の狙いは、顧客の要望と受注する業者側の業務遂行に係る条件等を調整する機能を持つソフトを開発し、顧客が満足するサービスを提供することにあった。家づくりを依頼する顧客が抱く不信や不満の多くは、価格の不透明さに

由来している。内訳が明示されていないため判りにくい見積りが原因となって、事前に説明されたものと出来上がりが違うことに不満を感じる顧客は少なくない。

こうした状況を背景に、後悔しない家づくりを顧客に提案する必要があると感じていた同社は、“原価が見える見積り”ができれば、顧客が安心して注文できるようになると判断した。そのため、大雑把で建築会社にとって都合のよい見積りではなく、家づくりの実際を担う職人が納得する金額を見積り、それを価格に適正に反映した見積りに代える必要があると考えた。それを具現化するため、同社は、職人が業務見積を書き込めるフォーマットをベースとする、住宅建築用の業務見積ソフトづくりを計画した。

**パソコンに不慣れな職人でも使える  
簡単な操作で積算できる機能を重視**

一般に利用されている見積・積算用ソフトは、図入力を基本とするCADをベースとするものが主流である。しかし価格が高額であるために、小さな工務店や一人親方等の職人には普及していない。さらに、CADで図面を描くことができなければ利用できず、線の一本一本が材料の数量を拾い出す基準となるため、時間をかけてきっちりと描かないと正確な見積りにならない。このことから、既成ソフトをそのまま利用することには問題があった。

これらの課題を解決するため、同社は独自のソフトづくりを決断、パソコンに不慣れな職人でも使えるような操作性の簡易化や、実際の現場の作業等に則して積算できる機能を搭載することを前提に、開発を進めることとした。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### 住宅建築の業務見積、住宅購入資金管理の2種類のソフトを試作する

ソフト開発を進めるに当たり、今年度はソフトの基本設計から試作品づくりまでを目指すこととした。そのため、売上・利益等の数値目標は設けず、2種類のソフトの試作品づくり（住宅建築の業務見積ソフト・住宅購入資金管理ソフト）を目標とした。

地域貢献については、これらのソフトの開発・普及が、良い品質の住宅を適正価格で提供できることになるとの思いから、ソフトの実用化を目標に定めた。

### 専門家集団からなる「戦略会議」を組織、作業を分担して開発を急ぐ

同社では、住宅建築に関わる様々な業務について顧客の真の要望を承知し、それに対応するため、社内に「ソフト商品開発戦略会議」を設置した。これによって、1級建築士、SE、IT技術者、中小企業診断士、工務店経営者、専門工事業者、建材卸売業者など、社内外の専門家や業者と連携して事業を推進する体制を構築した。

早速、顧客ニーズを調査するため、同社は顧客面談を実施し、設計、資材、デザイン、家具類、コスト、融資、返済資金、建築期間、登記業務などについて要望を把握した。併せて協力事業者・職人に対してもヒアリングを行った。

一方、戦略会議では、デザイン、価格、仕様等に関わる見積数値の入力を繰り返し行い、顧客の要望に見合う選択ができる機能を持つフォーマットを検討した。そして、その結果をSE、IT技術者が中心となって、基本設計に反映させるという手順で開発を展開した。

さらに、顧客が住宅購入を検討する際に重要となるものに資金計画がある。無理のない月々の返済額や税金など、お金にまつわる情報を平易に説明するローンシミュレーションは、購入

者の不安を解消することになる。顧客をサポートし、顧客獲得にもつながる営業支援ツールとして活用できる資金管理ソフトも必要と考え、その開発も並行して行った。

家づくりには、大工、左官、タイル、屋根、外壁、電気、設備など20数種の職人が関わっている。それぞれに使われる材料等はサイズや素材が異なり、多岐にわたる。ソフト開発では、これらの膨大な情報を入力し、さらに地域特性等の条件も加えることにより、材料や施工などの見積りを行う項目を工種毎にまとめる方向で作業を進めた。

### 顧客・工務店・職人の“三方”が喜ぶ、ソフトの実用化を目指す

目標とするソフトの試作は、一部計画の変更が生じたため未達成に終わった。しかし、業者との受発注業務で試験的に運用した結果は良好で、従来作業を大幅に軽減するものになった。ワードとエクセルを使用して行う従来作業では、重複が多かったのに対し、同一フォーマットの積算ソフトの使用では受発注数量の間違いがなくなり、しかもチェックの必要もなくなるなど、作業効率が大きく向上することが証明できた。

このソフトは、顧客に安心感を与え、工務店・職人には見積業務の作業を軽減するものになる。そのため、同社は“三方良し”を実現するソフトの試作品を早期に完成させ、その実用化へ向けて事業を進めていきたいと考えている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)住宅企画クリエーション

所在地／北海道札幌市

資本金／5,000千円

従業員数／8名

売上高／337,637千円(平成26年2月期)

完工高／337,637千円(平成26年2月期)

営業利益／1,673千円(平成26年2月期)

URL／<http://casa-casa.co.jp/>

### 事業のポイント

- 個社での開発が難しい場合、外部人材の活用は開発を確実にするうえで有効な方法である。専門家集団を組織し、それぞれの強みを統合することができれば、期待を上回る開発が達成できる。
- 業界に対する不信や不満を払拭するため、顧客目線で考える健全な事業に着眼した。その方向性から、顧客志向のサービスの提供と業務の効率化を実現できた。

## CASE30

(株)北海道アルファ (北海道)

# 軟弱汚泥を再資源化する画期的な工法で、 環境リサイクル社会の形成に貢献



## 1、新事業の概要

### 酪農農家からの相談をきっかけに、 牛舎の泥寧化対策に取り組む

(株)北海道アルファは、帯広市の南方約60kmに位置する大樹町に本社を置く。創業は昭和41年で、大樹町のある十勝管内で最も老舗の浄化槽工事専門業者である。同社は給排水設備工事・土木工事へも事業領域を拡大させながら、地域の生活環境の保全や公衆衛生の向上に貢献する会社として、現在の地位を築いてきた。

人口の3倍(約18,000頭)の乳牛が飼育される大樹町では、酪農王国と呼ばれる十勝地方の中でもトップクラスの品質の生乳が生産されている。この高い品質を維持するため、地域の酪農農家は、飼育されていることに起因するストレスを軽減させるなど飼育環境を改善整備し、乳牛を健康に育てることが求められている。ところが、飼育環境改善の取組みは、牛舎内外の泥寧化やふん尿処理などに関する問題が伴って、一筋縄ではいかない。

それらの問題の一つに、病気の原因ともなる牛床やパドックのぬかるみを抑えるために利用されているコンクリート等が、冬場の厳しい冷え込みのために凍上して割れてしまうことがある。この件について同社は相談を受け、対策方法の探索に取り組んだ。そして、たまたま知人から紹介された「ボンテラン工法」の活用によって、解決の糸口を見い出そうと考えた。

### 従来の常識を覆す画期的な工法として、 注目を集める「ボンテラン工法」

「ボンテラン工法」は、建設汚泥や浚渫土砂に古紙の破砕物とセメント系固化材を添加・混合して、優れた強度と高い耐久性を持つ地盤材

料等を生成する再資源化工法である。東北大学と民間企業の共同研究により開発されたもので、「軟弱汚泥は使い物にならない」という従来の常識を覆す画期的な工法として注目を集めている。盛土材や緑化基盤材として既に利用されているが、液状化対策や砂丘地農業への適用等の研究も進む。平成19年に国土技術開発賞、平成20年には産学官連携功労者表彰における国土交通大臣賞を受賞、**NETIS<sup>P45</sup>**にも登録されている。

同社は早速、工法の普及を進める「ボンテラン工法研究会」(山形県新庄市)に加盟、技術を習得して泥寧化対策への活用を目指した。同時に、産業廃棄物処理(移動式造粒固化施設)の許可を取得し事業化にも備えた。しかし、本工法は有機質が混ざる汚泥には適していないことが判明し、牛舎の泥寧化の解決には繋がらなかった。だが、この新たな挑戦がリサイクル分野へと事業領域を拡大させる足掛かりとなった。

### 試験施工の成功を実績として、 新たな事業展開の可能性を見い出す

転機となったのは、東日本大震災の津波の影響が残る漁港(えりも町)の浚渫土対策工事と、新宝浜トンネル工事(広尾町)である。これらを本工法の有効性検証の好機と捉え、試験施工を実施した。その結果、広尾町の現場では含水比400%の汚泥の固化に見事な効果を発揮、元請のゼネコンから高い信頼を得ることができた。

試験施工の成功を踏み台に、同社は事業体制の整備と工法のさらなる周知を図り、事業の拡大に取り組むこととした。折しも、北海道開発局主催の技術研究発表会で本工法が紹介され、そのことも普及に弾みをつけるものと期待した。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### 事業を早期に軌道に乗せるため、 受注が見込まれる地域に事業所を開設

建設汚泥のリサイクル事業に本格的に参入し、事業を早期に軌道に乗せるため、汚泥の排出元に近い地域に事業所を新設することを、今年度の目標に設定した。また、新たな人材の雇用と事業体制の強化により受注獲得に努め、売上目標 1,000 万円（利益額 250 万円）を目指すことを計画した。

さらに地域貢献に関する目標として、各種工事にポンテラン工法を活用し、地域における環境リサイクル社会の形成に寄与することとした。

### 道内唯一の会員企業であることを強みに、 受注に向けた営業・周知活動を推進

事業体制は、社長を最高責任者（営業・技術兼務）とし、技術・開発部長、施工責任者、事務責任者の 4 人が担う。本社事業所の他に、むかわ事業所（胆振振興局内）を増設、技術・開発部長を配置した。外部連携先のポンテラン工法研究会からは、各種アドバイス、PR 活動の支援や古紙の調達等で協力を得ている。

本リサイクル事業の特徴は、建設汚泥を発生現場で改良し、現場内で再利用することにある。汚泥を特殊車両で運搬、処理施設で時間をかけて改良している工程が省かれるため、大幅なコスト減と時間短縮が可能となる。この極めて大きなメリットを持つ工法を道内で唯一活用できる立場を強みとして生かし、受注獲得を図った。

まず、東日本大震災の影響から泥状化が進行している太平洋沿岸部の漁港の浚渫土対策工事や北海道新幹線工事が今後増大することに備え、地理的に近いむかわ町に所有地を取得し、事務所を開設した。平成 26 年 11 月には、北海道胆振振興局から設置許可を得て建設現場内に移動式固化施設を配備、十勝地域はもとより、室蘭・苫小牧・日高方面で発生する建設汚泥のリサイクル事業を開始した。

東日本大震災でも被害がなかったことから評価が高まっているポンテラン工法だが、北海道において知名度はそれほど高くない。そこで、建設汚泥を排出する専門業者等に向けた直接営業や、ダイレクトメールによる営業を展開した。大手ゼネコンや北海道開発局各建設開発部に対しては、処分料金公表単価への掲載の依頼を兼ねた営業も行った。

並行して、北海道リサイクル製品認定に向けた申請手続き（平成 26 年 12 月）のほか、研究会も北海道開発局での工法発表等で PR に協力するなど、官民への周知活動を徹底して行った。

### 公的機関から受注、問い合わせも増大、 道内での工法定着に期待も高まる

新事業所開設と一連の営業・周知活動が奏功し、室蘭開発建設部浦河港湾事務所発注工事で発生した、無機性汚泥受入の受注という成果に結び付いた。十勝管内河川事務所等からの問い合わせやゼネコン大手、専門業者からの見積依頼などの引き合いも増えており、次年度に向けてかなりの手応えを得ることができた。

本工法は、北海道の寒さにも耐えうる性能が確認され、凍上対策としての活用にも目途が立ったことから、今後、道内での普及が確実なものと予測される。そのため、同社は課題として残る専門人材の雇用と施工体制の強化に努め、目標とする地域における環境リサイクル社会の実現に向けて、取組みを進めていく予定である。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)北海道アルファ  
所在地／北海道広尾郡大樹町  
資本金／25,000千円  
従業員数／7名  
売上高／138,925千円(平成26年4月期)  
完工高／133,938千円(平成26年4月期)  
営業利益／1,822千円(平成26年4月期)  
URL／<http://www.h-alfa.co.jp/>

### 事業のポイント

- 地域の困りごとを解決するために行った調査が、自らの事業領域を拡大するきっかけになった。目標に掲げる地域の環境リサイクル社会の形成に貢献するうえで役立つものとなった。
- 建設技術や工法の開発・普及を進める団体等に加盟し、アドバイスを得ることは、個社では難しい技術的課題の解決に有効な方法である。

## CASE31

(株)ワイズシステム (秋田県)

# 管路の劣化調査・診断と連動する、 下水道管保守管理システムの構築



## 1、新事業の概要

### 事業の広範な展開に向けて、 最新技術 GIS に注目し、事業に活用

雪国秋田を代表する伝統行事、「かまくら」で知られる横手市に拠点を置く(株)ワイズシステムは、基準点測量、路線測量、用地測量等を主力とする測量事業者である。

同社は従来の測量業務を行う傍ら、事業を広範に展開するため、常に業界の最新動向に意識を向けてきたが、その中で近年目覚ましい発展が続く先端技術、地理情報システム (GIS) に注目した。

その過程で、同社は地元横手市の下水道台帳が未整備であることに気づいた。具体的には工事台帳、管理台帳、マンホールの位置情報等が紙のままで、しかもバラバラに保管されていた。そこで、平成 19 年、横手市に対して施工工事の履歴管理や図面、書類のデジタル化、事故や苦情情報など、行政が管理し保管すべき膨大な情報を一連のシステムに整備する、「下水道台帳システム」の構築について提案を行った。

### 国の動向を先取りして行った、 地方自治体への提案営業

地方自治体の下水道事業と簡易水道事業については、国が公営企業会計の適用を推進している。既に下水道事業の経営健全化に向けて検討を開始していた横手市にとって、下水道台帳システム構築の提案は、国の要請にも対応するタイムリーなものとなった。同社はこれを契機に、平成 20 年には「固定資産調査」を、平成 24 年には「地方公営企業会計の法適用事業」のシステム導入支援、及び固定資産台帳整備等業務を横手市から受注した。

こうして、横手市の下水道台帳システム構築業務を通じて本格的に下水道事業に関わるようになった同社は、市内の下水道管渠施設に多くの問題があることを発見した。特にコンクリート管の老朽化は深刻であった。地域の下水道を維持管理していくためには、計画的で迅速、かつ安価な補修の仕組みづくりが急がれる。そう判断した同社は、自らが下水道管の劣化診断を実施し、GIS と連動した「下水道管の保守・維持・管理システム」として高度化させたいと考えた。

### 目視できないところを“可視化”する、 超広角レンズと衝撃弾性波解析

通常、管径 800mm 以上の中大口径の管路調査は、目視調査を基本に、強度や鉄筋腐食等を確認することで劣化状況を調査している。しかし、800mm 未満の小口径管路ではこれらの方法が採れず、テレビカメラを使用した「見た目」の調査しかできない。そのため、調査結果は定性的で検査員によってバラつきがあるなど、正確に確認することが困難であった。

この問題を解決するため、同社は管内全周を撮影できる超広角レンズを搭載するテレビカメラに、衝撃弾性波を解析するシステムを組み合わせ、連結型テレビカメラロボットの活用を構想した。動画を確認しつつリアルタイムに管路状況を診断でき、しかも管路に機械的衝撃を与え発生させた振動を解析して、劣化状況も測定できる。目視では判らないクラックが発見でき、診断結果の数値化で判定のバラつきも解消されるこのシステムを早期に完成させ、県内全域・東北エリアに展開することを計画した。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### 県内・近隣自治体への導入を目指し、市場調査、実証実験に取り組む

「下水道保守管理システム」を早期に確立し、その普及を図るため、平成26年度の事業目標として、①秋田・岩手・山形各県の、主要自治体の下水道管理状況等についての調査、②技術職員の育成、③試行的な管路調査、を掲げた。自治体についての調査は、地方公営企業法の適用状況及び下水道管理台帳システム導入やカメラを活用した劣化診断事業に対する市場調査も兼ねて行われた。

### 実績づくりとして実証実験を試行、好評価を得て、本格的調査へ

事業を推進するため、同社は「管路情報部」を新設し、事業責任者である管路情報部長、営業担当の空間情報部長、開発担当の空間情報係長を配置した。また、下水道管路施設の維持管理業務に従事するには、資格取得や技術の向上が必要である。そこで、自社の技術者に下水道管理技術認定試験等を受験させたり、下水道管路施設維持管理講習を受講させるなどした。

自治体についての調査では、秋田県内の13市6町1村はじめ、3県で計60の市町村を訪問した。その結果、多くの自治体は管路の破損や亀裂発生の危険性は認識しているが、遅れている公共下水道の整備の完了を優先するあまり、維持管理には関心が高くないこと、また、予算の確保が難しいことを理由に、地方公営企業法の適用には消極的であることも判った。

一方、様々な自治体に下水道保守管理システムを提案するためには、実証実験の実績を作る必要があった。これについては、幸いにも横手市で県道歩道内部本管の破損状況調査を試行的

に実施することができた。市役所下水道職員の立会いのもとに行われたが、堆積物が多い困難な状況でも異常を発見し問題解決に寄与できたことで、今後に繋がる好評価が得られた。

### 県内唯一の企業として 精力的な提案営業を展開

老朽化の状況を予め把握できる同システムは、地方自治体の下水道事業において、「事故対応」から「事故の未然防止のための保守」を可能とするものである。同時に、費用縮減や維持管理の効率化につながることも大きな特徴である。

高度成長期に整備されたインフラが寿命を迎えつつある現状から、下水道保守管理システムに対する要請は今後拡大するものと期待される。同社は今後、管路の劣化診断と管理システム構築のトータルサポートが可能な、秋田県内唯一の事業者であることを強みに、県内全域や近隣自治体への提案営業を推進していく予定である。

### キーワード解説

**公営企業会計の適用**：複式簿記や減価償却管理によって経営状況を明確化する、民間同様の会計手法を公営企業に適用すること。経営基盤と財政マネジメントの強化を促すため、現在総務省が平成27年度から31年度までを強化期間と定め、自治体に対して適用の推進を要請している。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)ワイズシステム  
所在地／秋田県横手市  
資本金／5,000千円  
従業員数／16名  
売上高／162,000千円(平成26年3月期)  
完工高／162,000千円(平成26年3月期)  
営業利益／26,500千円(平成26年3月期)  
URL／<http://www.yzsystem.co.jp/>

### 事業のポイント

- 下水道事業への企業会計制度の適用が要請される前から事業を準備していたことが、すみやかな本格業務への移行を可能とした。
- 県外の大手企業に委託されるケースが多い事業でも、地元企業がノウハウを持つことができれば、コスト面や対応スピード面を強みに事業を有利に展開することも可能である。

## CASE32

(株)栄組 (岩手県)

# コンクリート構造物のひび割れを、 革新的な注入技術で効率的に補修



## 1、新事業の概要

### 50種類以上の新事業候補から 成長が見込める事業を絞り込む

(株)栄組は、昔懐かしい日本の原風景が残る岩手県遠野市を拠点とする総合建設企業である。昭和30年の創業以来、主に岩手県発注の土木、舗装、建築工事を手掛けてきた。作業員が河童をイメージしたヘルメットやベストを着用して、東日本大震災からの復興等に取り組む姿が近年話題となった、「遠野かつば工事隊」にも参加しており、建設業のイメージアップや地域活性化推進の一翼を担っている。

岩手県ではバブル崩壊後、経済立て直し策として、高水準の公共投資がしばらくの間維持されていた。だが、それも2000年代に入り急減、その後東日本大震災まで続いた不況の中、公共事業に依存する同社でも業務量が激減した。

新分野に挑戦しなければ、近い将来仕事がなくなると危機感を募らせた同社は、50種類以上の新事業を検討した。そして、現状の分析から課題を整理し、時代のニーズ、将来性、付加価値などを見極めつつ検討を重ねた結果、最終的に2つの事業(環境システムとコンクリート補修)に絞り込んだ。コンクリート補修事業を選んだのは、ひび割れ補修を行う施工現場に見られた、従来工法の不具合を解消するためであった。

### 注入圧の調整により、 補修材を自由自在に注入

従来から行われているひび割れ補修技術には、ひび割れ被覆工法、注入工法、充填工法がある。中でも、ひび割れ箇所へ補修材料を流し込み、ひび割れを閉塞させる注入工法が補修施工に採用されることが多い。しかし、施工環境や施工条件によってはひび割れへの注入が困難

な場合もあり、現場では注入不足や接着不良等の施工不良による再劣化も問題となっていた。

現在、高度経済成長期に整備されたコンクリート構造物は更新時期を迎えている。今後急増する、高齢化した構造物を安心して利用するためには、適切な補修等によるコンクリートの長寿命化技術が必要不可欠となっている。

このような背景のもと、既存工法の課題を解決し、構造物の長寿命化に貢献することこそが今後の歩む道と決断した同社は、技術と経験を結集して「圧力調整注入工法」を確立した。

この技術は、低圧から高圧まで注入圧力を自由に調整しながらコンクリートのひび割れに補修材を注入するもので、真空吸着型、ノズル型と、異なる2種類の注入機構を持つ。①接着養生が不要、②低圧から高圧まで注入圧力が調整可能、③補修材(無機・有機)を選ばない、④複数の材料を連続して注入可能、⑤ひび割れの深部から表面部までの確に注入可能、⑥注入機を繰り返し使用するため廃棄物が発生せず、環境負荷が低い、という特長を備え、これらが大きく評価されている。

### 10年目を迎える現段階を節目に、 さらなる飛躍を目指す

これまでの取組みにより、本工法は岩手県・東京都・横浜市・千葉県などの新技術登録、NETIS<sup>P45</sup>登録、特許申請などを完了した。施工件数も150件(平成26年7月末)を超える実績を達成するなど、事業は順調に推移している。

そこで、まもなく事業開始後10年目を迎える現段階を節目として、更なる販路の拡大を図るため、事業のブラッシュアップと、効果的な販促活動を展開していくこととなった。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### 補修に有効な工法の普及を図るため、 技術の高度化、普及活動の強化に取り組む

補修に有効な本工法を普及させ、全国にあるインフラの長寿命化に貢献したいと考える同社は、補修技術の高度化と、普及活動の見直し・強化に取り組むことを計画した。平成26年度の数値目標としては、全国で開催される技術展示会等を利用した、工法説明の実施6回、施工協力店の新規契約3社、新規取引先開拓3社を設定し、売上3,000万円を目指すこととした。

地域貢献については、施工担当者1名の雇用と施工協力店の増加による雇用の拡大、また事業をより一層推進するため、経営革新計画の申請承認を目標に掲げた。

### 販路を拡大するため展示会を活用し、 品質を証明するため評価法を確立

社内体制は、「コンクリート補修事業部」を中心に展開、責任者である社長、技術研究・販路拡大等を担う専務の他、7名（営業2名、施工3名、総務・経理各1名）が担当する。外部では材料メーカーや、取引銀行から取引先の紹介等の協力を受けている。

これまで取引先を個別に開拓してきた同社が、さらなる販路拡大の実現に向け、営業方法を見直すにあたって注目したのが、全国各地で開催される技術展示会や見本市である。施工に課題を抱える同業者や行政担当者等が集まる場でPRできれば、販路拡大や取引先の獲得が見込まれる。このことを期待して、全国各地で開催される展示会等に積極的に参加、北海道から九州まで飛び回り、各地で工法の説明を行った。

一方、工法の普及は、工法の信頼性に大きく依存することから、補修効果を客観的に評価する仕組みが不可欠である。誰もが認める方法で

品質を証明する評価法を確立するため、同社は高性能のサーモグラフィカメラを導入し、コンクリート内部の浮きやひび割れを検出することで、補修材料の充填状況（ひび割れの閉塞状況）を確認する方法を発案した。これを、超音波測定機でひび割れ深さと厚さを測定する、既存の方法と併用することによって、高精度の品質証明を提示できる体制を整備した。同時に、注入機の改良、注入作業の効率化、補修効果の異なる材料を連続注入できる施工方法等にも改良を加えるなど、施工協力店が利用しやすく、かつ客観的な評価を提示できる仕組みを備えた、体系的な補修工法を確立した。

### 技術の差別化から高度化まで達成、 今後はその標準化を目指す

ステップアップ支援事業で予定した活動は滞りなく完了した。施工協力店の新規契約、新規取引先の開拓、雇用面、売上高における目標もほぼ達成し、経営革新計画も無事に承認された。

同社は、コンクリート事業のこれまでの展開を「差別化」の段階（ホップ）、現状を「高度化」の段階（ステップ）と捉えている。そして今後、目指すべきところを「標準化」の段階（ジャンプ）に置き、標準示方書・技術書に記載される工法に仕立てるべく事業の発展に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

(株)栄組  
所在地／岩手県遠野市  
資本金／50,000千円  
従業員数／31名  
売上高／452,770千円(平成26年6月期)  
完工高／446,079千円(平成26年6月期)  
営業利益／42,648千円(平成26年6月期)  
URL／<http://www.sakaegumi.jp/>

## 事業のポイント

- 将来有望な新規事業を見極めるため、時代のニーズ、将来性、付加価値、リスク等々の判断材料となる情報をできるだけ多く収集・分析し、自社にとって最適な事業を突き止めた。
- 開発した技術や工法を普及させるため、活用効果を客観的に証明する仕組みを整備し、技術や工法の信頼性を確保する体制を確立した。

## CASE33

(有)レーベンデザイン (栃木県)

# 地域の小事業、個人事業の起業家を育成、 シェアオフィス入居で空きテナント活用

## 1、新事業の概要

### 全国的に増加する空き家や未利用地、 その活用には市場を創出する積極策が必要

近年、少子高齢化や地域の人口減少により、空き家や未利用地など、適正な管理がされない不動産の増加が全国的な問題として顕在化している。空き家や未利用地は、地域の衰退につながる要因となるため、できるだけ早期に、適切な利用状態に復帰させることが望まれる。

しかし、それを建築・不動産市場の、単なる不動産紹介、空き家・空き部屋提供といった、従来型のメカニズムに委ねているだけでは、新たな顧客やニーズの発掘は困難である。こうした“待ち”の姿勢ではなく、建物や土地など、不動産の利用者や使用者を自ら発掘、育成して市場を作るという積極的な姿勢がなければ、事態の改善はなかなか進まない。

### 遊休不動産の利用者を発掘する、 起業スタートアップの支援事業

その積極策に打って出るための、具体的な取組みを模索していた(有)レーベンデザインが着目したのは“起業家”であった。

現在、国によってベンチャー・創業支援や女性の活躍推進・支援、地方活性化施策が進められている。ところが、資本投下型や先進型の事業には比較的手厚い支援があるものの、個人事業の創業や小規模起業などへは効果的な支援が薄いのが現状である。しかし、起業時の手元資金不足や事業の不透明さから過剰な資本投下のできない個人創業や小規模企業にとって、そのサポートを行う仕組みは非常に重要である。

そこで、同社はその“仕組み”づくりに取り

組んだ。具体的には、創業時～創業初期に必要なとされる①ハードウェア（場所・施設・機器類レンタルなど）の供給、②付随提供が可能な支援サービス（私書箱・秘書代行・事務局代行・広報業務代行など）の提供、③起業・創業のアドバイス・フォローアップのサービス、の3点を主体としながら、本業である建築・不動産事業で現在対応している、遊休物件や未利用物件の再活用提案、利用者・使用者と所有者のマッチング、事業運営マネジメントの支援を行う事業を立ち上げた。

### 利用者や使用者を自ら“育成”し、 地域にある未利用の建物や場所に供給

人口や世帯数の減少が、新規着工件数の減少にもつながり、今後の建築不動産業は事業全体が縮小していくことが懸念されている。また、今後増加していく空き家や未利用地を活用しようとする人材と手段も減少していくため、対象者も目的もない不動産や建築物にはますます資金が投下されなくなり、さらに地域の衰退に拍車がかかっていくこととなる。

このような少子高齢化や、その先にある人口減少、中心部の空洞化、空き家や未利用地の増加など、構造的な課題に対して、利用者や使用者を自ら“育成”して地域にある未利用の建物や場所に供給し「目的」と「資金」を生み出していくことが、地域活力の維持・発展を支えるひとつのモデルになりうる。こうした観点から、同社の新規事業は、インキュベーターとして地域に貢献する、建築不動産業の新たな事業モデルとして期待される。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### 未利用物件を「シェアオフィス」とし、テナント入居の確保に取り組む

本事業の初年度目標として、200万円の売上を掲げ、その達成のために、創業希望者向けの講座・セミナーや、顧客の要望・動向調査などを実施し、本業の建築不動産業における未利用物件を「シェアオフィス」として、5件のテナント入居を確保することとした。

また、地域企業・団体との連携を構築することで起業者の掘り起こしと育成サポートを行い、空きテナントの有効活用需要の創出と、地域経済の活性化を図ることとした。主な連携・協働先には（一社）とちぎニュービジネス協議会、NPO法人とちぎユースサポーターズネットワーク、宇都宮市まちづくりセンターなどがあった。

### 社長が創業支援アドバイザーとして活動、社員の起業支援技術の向上も図る

シェアオフィスは、同社が入居しているオフィスビル内の空きテナントの一部を所有者から賃借し、必要な区画工事を施して提供することとした。ここに本事業の連携先でもある、中小企業の経営支援事業を行う企業が入居し、テナント第一号の確保と同時に、創業支援における連携の強化を図った。また、同社では社長が「創業支援アドバイザー」としての活動を行うとともに、自社社員の起業支援技術も向上させるため、専門家を講師に迎えて、コミュニケーション・スキルアップの連続講座を実施した。

シェアオフィスの利用希望者・見込者の意識や動向、要望については、社会事業を行う若者の人材育成事業などを手掛けるNPO法人、とちぎユースサポーターズネットワークに依頼して調査を実施した。

以上のように事業を進めた結果、シェアオフィ

スのテナントについては1件（連携先企業）が確保できたほか、来年度に向け引き続き交渉を行う見込み客2件が確保できた。なお、初年度の売上はテナント料収入と創業支援事業を合わせ、約100万円となった。

### 起業支援・指導にはマンパワーが必要 その充実が今後の重要課題

今年度の事業の取組みにより、創業支援を空き建物利用に繋げる道筋が確認できた。また、本事業では施設整備よりも、対象者の起業支援や指導でのマンパワーが必要とされることも確認できた。そのため、今後同社は、社内外のバックアップ体制の強化や分業体制の構築などを、重要課題に据えて事業を進めていく考えである。

今回の取組みで発掘したテナント入居者・見込者の中には、専門技術や資格を持っている対象者も多かった。そこで次年度は、そうした事業者たちに調査研究活動を委託し、さらに地域での協業連携を深めていくことも計画している。

### キーワード解説

**インキュベーター**：元来は、生まれたばかりの乳児を育てる保育器を意味する英単語（incubator）であるが、これから転じて起業に関する支援を行う者、さらに広義には既存事業者の新規事業を含む起業支援のための制度、仕組み、施設を指す言葉として用いられている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(有)レーベンデザイン

所在地／栃木県宇都宮市

資本金／6,000千円

従業員数／3名

売上高／71,075千円(平成26年9月期)

完工高／58,636千円(平成26年9月期)

URL／<http://i-leben.com/>

### 事業のポイント

- 地域の個人・小規模事業の起業家を育成して、空きテナントを活用したシェアオフィス入居を促進し、遊休不動産の活用を軸に地域の活性化を図った。
- 起業を支援する事業では、いかに十分なマンパワーを投入できるかによって成否が左右されることがあらためて確認された。その充実が今後の重要課題である。

## CASE34

(株)上條電設工業 (長野県)

# 環境管理会計手法、MFCAを活用、 差別化された提案力で省電力対策を支援

## 1、新事業の概要

### 提案型営業を強化するも、 その成果は減少傾向

長野県のほぼ中央、諏訪湖の西岸に面し、精密機械工業が盛んなことで知られる岡谷市。この地を拠点とする(株)上條電設工業は、電気部門、設備部門の2部門体制で、電気工事、管工事、水道設備工事を主力に事業を展開している。

バブル経済の崩壊以来、工事の受注減少による業績の低迷が続いていた同社は、経営の立て直し策として、平成18年から提案型の営業スタイルを強化した。特にオール電化工事や太陽光発電工事については、効果的な提案ができるよう、社屋の一角にショールームを設けるなどしてその展開に力を注いだ。

しかし、その後ほどなく起きたリーマンショックの影響などもあり、提案型の営業も成果は減少傾向を辿ることとなった。

### 省電力対策支援事業に MFCA を活用、 提案力の差別化を図る

提案型で営業を進める事業の一つに、工場向けの省電力対策支援事業があった。これは、工場内の電気設備や電力使用量等の状況を調査・分析した結果をもとに、それぞれの工場にふさわしい省電力対策を提案、設備の販売や工事の受注に繋ぐというものである。この取組みにあたって、同社は一般社団法人長野県環境保全協会が実施する「無料省エネ診断」を、調査・分析ツールとして利用していた。だが、この無料診断は個々の工場の課題が明らかにならないことも多く、提案型で営業するための支援ツールとしては不十分、という状況があった。

このように、提案型営業の成果が思い通りに上がらない原因は、単に景気の低迷だけでなく、営業手法の中にもあった。これに気づいた同社は、省電力対策支援事業のテコ入れ策を模索、「マテリアルフローコスト会計 (Material Flow Cost Accounting、以下 MFCA と表記)」という環境管理会計手法に着目した。そして、これまで利用してきた「無料省エネ診断」に代え、MFCA の手法を調査・分析に用いた、新たな形の省エネ診断を行うことで提案力を強化し、同業他社に対する差別化を図ろうと考えた。

平成24年度、同社は当アドバイザー事業に応募、チームアドバイス支援を受け、専門家を招いたセミナーの開催による顧客企業の発掘など、MFCA を活用した省電力対策支援事業のビジネスモデル確立に取り組んだ。このチームアドバイス支援の成果を踏まえ、引き続き今年度のステップアップ支援を利用して、事業を軌道に乗せる取組みを進めていくこととなった。

### “見える化”で問題を解決、 省エネへの貢献が期待される MFCA

MFCA は、もともと原材料に着目し無駄を省くという環境管理会計手法であり、製造段階で発生する原材料の廃棄物、及びその処理コストを“見える化”し、それを問題の解決と状況の最適化に繋ぐものである。近年では単に製造コストの削減という観点だけでなく、広く社会的な要請である、省エネルギーへの貢献という観点からも注目されており、特に岡谷市のように、製造業が集積する地域での普及が期待される。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### 製造業が集積する地域特性を踏まえ、 省電力支援事業の普及に取り組む

平成27年7月期の数値目標として、2件、1,500万円の売上を掲げた。また、地域貢献に関しては、地元に多くの電力を消費する製造業が集積することを踏まえ、省電力対策支援事業を普及させていくことを目標とした。具体的には自社及び外部講師による顧客向けセミナーの開催や、計測装置の設置によるデータ収集とそれに基づく電気使用設備の改修提案など、チームアドバイザー支援をきっかけに開始した取組みをさらに実践、強化していくこととした。

### 技術力の補完やデータ解析等について、 県工業技術センターの支援を得る

社内の事業体制としては、最高責任者として社内及び外部との調整役を担う社長と、営業開発責任者である専務の2名による省エネ推進部門を設置した。“見える化”の作業、すなわち電流や電圧、エアー流量等のデータ計測及びそれらのグラフ・図表化作業と、省電力対策工事の施工等は本業の技術が活用できる部分であり、電気部門の従業員がその都度あたることとした。

分析と提案については、中小企業診断士の協力も得て行うこととした。また、長野県では、県の工業技術センターが中小企業へのMFCAツール普及を推進していることから、技術力の補完及びデータ解析等について、同センターの環境部門から支援を得た。さらに、セミナーについてはMFCAの専門家に講師を依頼。平成27年2月に開催したのを皮切りに、今後月1回程度、定期的に開催していくことを目指している。

以上のような取組みにより分析・提案力の強化と、見込み客の発掘を進めた結果、MFCAを活用した省電力対策支援事業の周知は徐々に進

んだ。その結果、今期は地元岡谷市の精密機械製造会社などから3件の受注を確保することができ、売上額も当初の目標には届かないものの、約1,000万円を確保できる見通しである。

### 今後に向け知識や技術力の向上を図る 営業戦略の見直しにも着手

同社は今後、電力のみならず、エネルギー全般について分析と提案が行えるよう、燃料や水についての知識や技術力も向上させていく考えである。ソーラーパネルの遠隔監視システムなど、技術的に競合する商品・サービスとの差別化を図ることも、今後の検討課題である。

一方、販路の開拓については、セミナーの開催や通常の営業活動が、まだ十分に成果を上げていない状況もある。そこで同社は、見込み客により関心を持ってもらえる方法について、中小企業診断士を中心にブレインストーミングを行うなど、営業戦略の見直しを始めている。現状では製造業が中心の営業ターゲットを、他業種へも拡大していく取組みなども、今後の事業展開における鍵となりそうである。

### キーワード解説

**見える化**：現場における問題等の早期発見や、業務の効率化・改善に役立てることを目的として、可視化されづらい業務の流れを映像・グラフ・図表等によって、誰にも分かるように表すこと。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)上條電設工業

所在地／長野県岡谷市

資本金／30,000千円

従業員数／15名

売上高／313,936千円(平成26年9月期)

完工高／279,437千円(平成26年9月期)

URL／<http://www.kdk-inc.jp/>

### 事業のポイント

- MFCAを導入したことで同業他社と差別化された提案力を実現。個々の企業により適した省エネルギー対策が提供できるようになった。
- エネルギーを大量に消費する製造業が集積する地域ならではのビジネスモデルであり、地元経済界において、広く経営改善に貢献することが期待される。

## CASE35

共和コンサルタント(株)(埼玉県)

# 技術力向上による業務効率アップで、 地域のインフラの継続的な保全を図る



## 1、新事業の概要

### 「まちづくり」で培った経験を、 社会インフラの維持管理・改良に活かす

平成24年に閣議決定された、国の第3次社会資本整備重点計画において、「社会資本の適確な維持管理・更新」が重点目標の一つに位置付けられるなど、近年、日本の社会インフラ整備施策の重点は、これまでの「まちづくり」から、「維持管理」へと移行しつつある。

共和コンサルタント(株)は、さいたま市に本社を置き、埼玉県内を中心に40年以上の実績を持つ建設コンサルタントであり、これまで「まちづくり」に関連する事業を得意分野として手掛けてきた。だが、前述のような社会インフラ整備を取り巻く状況の変化を受けて、都市計画系の業務を中心とした事業スキームを見直し、土木系コンサルタントへ転換すべく、維持管理・改良の分野において、これまでに培ってきた技術力を発揮する事業展開を目指している。

### 高齢化が進む橋梁の長寿命化や、 平面交差点の改良などに力を注ぐ

社会インフラの維持管理・改良について、同社は特に以下のような事業に焦点を絞り、力を注いでいる。

- ①橋梁長寿命化のための調査・耐震設計…橋梁の寿命は50年～100年と言われているが、埼玉県内に約1,500ある15m以上の橋梁は、大半が築後40年以上経過しており、それら高齢化していく橋梁の効果的・継続的な維持管理が課題となっている。的確な管理や補修のためには橋梁の詳細な内部データが必要であり、そのための調査を行う。また、既存橋梁の多くが古い基準に基づいた設計震度に基づいて構築されている。そのような橋梁について、耐震補強設計を行う。

づいて構築されている。そのような橋梁について、耐震補強設計を行う。

- ②交通シミュレーション…平面交差点が道路交通のボトルネックとなっている状況がある。交通渋滞は環境への影響、物流と一般利用者の時間損失等を招くことから、適切な交差点計画による交通流の円滑化が望まれている。そこで、交差点計画にあたり静的な需要予測に加えて動的なシミュレーションを行い、円滑な整備推進に資する。

なお、橋梁長寿命化のための調査・耐震設計は、平成16年から全国で進められている「橋梁長寿命化修繕計画」にも則した事業となっている。交通シミュレーションも、同じく全国で進む「ゾーン30」(自動車事故抑止のため、市街地の住宅街など生活道路が密集する区域を指定し、その区域での車の最高速度を時速30キロに制限する交通規制)導入の取組みなどを踏まえた事業である。

### 継続的な補修や点検の重要性が認識され、 永続的なビジネスモデルの構築に繋がる

土木系コンサルタントを志向し同社が取り組む事業は、“地域の道路ネットワークの強靱化”というキーワードで括ることができる。交通シミュレーションは、主にゾーン30や自転車通行レーン等の調査・計画から設計を行うことで地域の状況に応じた計画を可能とするものである。

また、橋梁長寿命化については、継続的に橋梁の補修設計や再点検、計画見直し等を実施することの重要性が認識され、永続的なビジネスモデルの構築に繋がることが期待される。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### 経済政策による事業数増加を背景に 事業初年度の数値目標は高めに設定

平成 26 年度の数値目標として、作業員の技術力向上を図り、新たな資格・免許の取得を促すことで、2 億 4,800 万円(対前期実績 37.3%アップ)を受注し、利益率 17%を確保することを設定した。なお、この目標の設定にあたっては、交通シミュレーションソフトの上級版導入による受注の増加も考慮した。

### 社員の免許取得やマルチ対応体制を進め、 業務の効率アップ、採算性向上を図る

作業員の技術力向上や資格・免許の取得促進を図る取組みとしては、橋梁関係の事業におけるオペレーターの外注を解消するため、自社の社員に点検作業車の免許取得を促した。その結果、6 人が新たに点検作業車の運転免許を取得した。また、点検作業において、これまで現場に赴くことのなかった設計技術者を現場に派遣して、“点検と設計の両方を担当できる社員”の養成にも取り組んだ。この取組みでは、設計技術が近接目視点検を実施し、現場を肌で感じることで、これまでよりも精度の高い設計ができるようになることも狙っている。

さらに、交通シミュレーションソフト上級版の導入では、これによってさいたま市内の「ゾーン 30」に関わる交通計画全てに関与することが可能となり、受注の増加が促された。なお、このシミュレーションソフトは、導入している企業自体が全国的に少なく、現在、埼玉県内では同社のみである。そのため、県内の官公庁から相談が寄せられるなど、今後の受注件数増加を示唆する動きも見られるようになった。

このほか、住民・行政・警察などが、交通計画の見直しが必要な箇所を現地踏査して交通計

画を確認・検討する作業に、オブザーバーとして参加した。交通のボトルネックとなる箇所や原因を探り、それについての地域の声も拾いあげるなど、これまでに培った経験を活かした活動を行い、社会インフラの維持管理・改良に取り組む企業としての評価を高めた。

### 今後はインフラ維持管理の包括受注や、 新たな事業の開発等に取り組む

年間売上（平成 27 年 3 月期）の実績は、3 億 2,635 万円と、目標額の 131.6% を達成できた。また、経常利益は 9,720 万円 で年間売上の 29.8% と、目標とした 17% を大きく上回り、業務効率化、採算性向上の効果が顕著に表れた。実際に点検した橋梁数も 330 橋と、平成 26 年度に埼玉県内で行われた橋梁点検数の約 13% を占めるなど、単独受注では県内でも屈指の件数となった。

引き続き同社は、インフラの維持管理を包括的に受注するビジネスモデルの確立や、交通安全対策と交通シミュレーションを複合させた、新たな事業の開発に取り組んでいく考えである。

### キーワード解説

**近接目視点検**：橋梁にロープワークや高所作業車などで張り付き、打音や目視で異常がないか確認する点検手法。異常が見つければ、橋梁内部を専門の非破壊検査機器などで調べ、鉄筋が腐食していないかなどの調査も行う。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

共和コンサルタント(株)  
所在地／埼玉県さいたま市  
資本金／90,000千円  
従業員数／50名  
売上高／549,401千円(平成26年3月期)  
完工高／549,401千円(平成26年3月期)  
営業利益／31,968千円(平成26年3月期)  
URL／<http://www.kyowanet.jp/>

### 事業のポイント

- 点検車の免許を社員に取得させる、設計技術者に現場も担当させるなど、作業の効率化を図った。これらの取組みは採算性の向上だけでなく、現場での意思疎通を容易にする効果も上げた。
- 新たに事業を始めるのではなく、これまでの経験を大いに活かす事で、地域に貢献した。建設コンサルタントの専門性も高いことから、他の事業者では実現できない領域を拡充した。

## CASE36

もりや  
守屋建設(株) (長野県)

# 需要が縮小した事業の資源を活用、 民間向け水回りメンテナンス事業に進出

## 1、新事業の概要

### 公共下水道網の工事が一段落し、 完工時検査の需要が減少

長野県伊那市に所在する守屋建設(株)は、主に市内や近隣市町で行われる公共土木工事の受注・施工を柱に、地域密着で事業を展開する総合建設企業である。同社が手掛ける事業の一つに、地元伊那市内にある公共下水道の管路を、カメラを使って検査する事業がある。これは、下水道管の中に入れた自走式の小型カメラをリモコンで操作し、下水道管内の状況をモニターに映し出して確認するというものである。

伊那市の近隣市町村では、公共下水道の管路検査にカメラを用いる方式を採用していない。そのため、同社は伊那市内のみを対象にこの事業を行っている。また、その発注の大半は、新たに敷設された公共下水道の、完工引き渡し時の検査である。だが同市内では、これまで進められてきた公共下水道の敷設がほぼ一段落し、計画された下水道網の完成が近づいたことから、完工引き渡し時に行う検査の発注は減少している。下水道管の定期的な検査の発注も、もともと件数はさほど多くないことから、同社の、カメラを使った公共下水道の管路検査事業は、先細りの一途を辿っていた。

### カメラを使った下水道管検査事業の、 ノウハウ・資機材で民間市場へ進出

同社は自走式の検査用小型カメラ、モニターや調査機器を搭載する専用のカメラ車、さらに検査に付随して行う下水道管内のメンテナンスの際に必要な高圧洗浄車、バキュームカー等を所有している。これらはカメラを使った公共下

水道の管路検査事業には欠かせない資機材であるが、使用の機会が大幅に減少したことで遊休資産と化しつつあった。

折から公共土木工事の減少で、業績が低迷の傾向にあったことから、同社にはこれまでの公共土木工事依存型の体質を変えたいという意向があった。具体的には、毎月一定の売上が確保できる、製造業のような事業モデルで民間市場に進出したいと考えていた。

そこで同社は、カメラを使った下水道管検査のノウハウと資機材を活用した民間向けの下水道(施設内配管)メンテナンス事業への進出を決意。平成25年度に当アドバイザー事業のチームアドバイス支援を受け、新規事業の展開を軸に据えた経営改善計画の作成や、新規事業の具体的な戦略についての方向性の確認などを行った。その成果を踏まえ、今年度はステップアップ支援を活用し、民間向け下水道メンテナンス事業の確立に取り組むこととなった。

### 水回りのトラブル予防で市場性を期待 遊休資産が活用できるメリットも

施設内の下水道メンテナンスは、問題の発生後に対処を行うケースがほとんどであるため、費用の負担が大きくなりがちである。このことから、カメラを使って下水道管内を検査する技術をベースとする民間向け下水道メンテナンス事業の、施設内の水回り設備に発生するトラブルを未然に防ぎ、安心・安全を提供するという事業モデルには十分な市場性が期待される。併せて同社にとっては、遊休資産の活用というメリットももたらされる。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### 水回り設備を洗浄する技術力も向上させ、 価値あるサービスの開発を目指す

民間向け下水道メンテナンス事業により、平成26年度は、売上1,000万円、利益率20%を上げることを数値目標として掲げた。また、高圧洗浄機を用いた下水道管路、農業用暗渠、一般住宅の宅内排水設備などを洗浄する技術力の向上と習得に取り組み、これまで培ってきた、カメラによる下水道管の検査技術と組み合わせ、商品価値の高いメンテナンスサービスを開発することを、地域貢献に関する目標として掲げた。

### これまでの民間顧客のリスト化、 ネット上のPRなどで販路開拓を進める

事業の展開にあたっては、特に専門の部署・人員は置かず、社長を最高責任者として現在の下水道事業のメンバーを中心に取り組んでいる。技術の向上や習得については、地元の、下水道維持管理事業の協同組合における研修会や、検査用小型カメラのメーカーによる指導などを踏まえながら進め、これまでの受注作業の確認や、試行実験なども行った。

また、販路の開拓にも取り組んだ。同社が施工実績等を持つ民間顧客から、約500件を見込み先リストに整理し、これをもとに民間顧客獲得のための基礎資料を作成した。同時に客先でのデモンストレーションを実施したり、アイタウンページで「下水の詰まり」で検索できるようにしたりすることで、PRも進めた。さらに、会社のホームページの新規開設に向けた準備を、民間向け下水道メンテナンス事業のPRを十分意識しながら進めている。

以上が民間向け下水道メンテナンス事業を推進するため、平成26年度中に行った主な取組みである。だが、実際は社会情勢の変化によっ

て本業の受注が好調に推移し、多忙な状況となったため、新規事業については十分な関与ができなかった。そのため受注は1件にとどまり、売上も目標を大きく下回ることになった。

### 今後は状況の変化を見据えた、 会社全体での事業体制確立も課題に

本来、本業の業績低迷打開と、資産を遊休状態にしないことを大きな目的にスタートさせた民間向け下水道メンテナンス事業であったが、当面は本業の付帯事業としての位置づけで推移していくことになりそうである。しかしながら、本業が好調な時期こそ、再度業績が下振れした場合に備える意味合いからも、引き続き多角化された事業の体制を固めていくことが望まれる。

その具体的な取組みとして、今後同社は購入から十数年を経た検査用小型カメラ、カメラ車等必要な資機材の更新、試行作業・実験を通じての、本事業に従事可能な人員の育成・増強とノウハウの蓄積、フランチャイズ参加の検討や、他社との差別化を図るサービスモデルの研究などを進めていきたいと考えている。

### キーワード解説

**遊休資産**：事業使用目的で取得したものの、何らかの理由によりその使用・稼働を休止している資産のこと。遊休資産が事業目的に活用できない状態になると、税法上減価償却対象外となる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

守屋建設(株)  
所在地／長野県伊那市  
資本金／22,500千円  
従業員数／16名  
売上高／446,443千円(平成26年7月期)  
完工高／446,443千円(平成26年7月期)  
営業利益／38,383千円(平成26年7月期)  
URL／<http://www.moriya-con.co.jp/>

### 事業のポイント

- 需要の減少した事業の資機材を活用したことで、それらが遊休資産と化することが回避され、新規事業への投資を抑えることもできた。
- 社会情勢の変化により、当面は本業が好調に推移していく見込みであるため、多角化された事業体制について、再度の情勢変化を見据えて整備を進めていくことが、主要な取組課題となった。

## CASE37

昭和測量(株) (山梨県)

# 土木分野の建設生産システムを改革する、 情報管理モデル「CIM」事業に参入



## 1、新事業の概要

### 建設生産システムを効率化・高度化する、 土木分野向け情報管理モデル CIM

近年、建設業において、ICT（情報通信技術）を活用した建設生産システムの効率化・高度化が注目されている。既に建築分野においては、コンピューター上で作成した3次元形状情報に加え、フロア等の名称、仕上げ、材料・部材の仕様・性能や、コスト情報等などの属性も併せ持つ情報管理モデル、BIM（Building Information Modeling）の活用が広がりつつある。

この BIM の手法を土木分野に応用し、事業の計画から維持管理までの各段階において、3次元モデルと連携させた情報を関係者間で共有できるように一元管理し、建設生産システムの効率化・高度化を図ろうとする情報管理モデルが CIM（Construction Information Modeling）である。CIM の実用化はまだ緒についたばかりであるが、品質の確保、環境性能の向上、トータルコストの縮減などの効果が期待されており、国土交通省も平成 24 年度から、実モデル構築を通じた課題の抽出、対応の検討等、CIM の導入に向けた様々な取り組みを行っている。

### 自社の業態から CIM に着目、 ビジネスチャンスと捉え事業化を決意

甲府市に本社を置く昭和測量（株）は、山梨県内を主な営業エリアとし、測量事業をはじめ、建設コンサルタント事業、補償コンサルタント事業、地質調査事業等、多岐にわたる内容で土木建築サービスを提供している。事業の多くを土木建築に係る情報の取得、解析、加工等を軸に展開していることから、同社は土木分野の情報管理モデルである CIM に着目、その導入に

向けた動きをビジネスチャンスと捉え、CIM に係る一連のサービスを事業化しようと決意した。

同社が構想する当面の事業スキームは、建設生産プロセスでの最初の段階である調査・測量における3次元データでの情報取得・解析・加工を一元化するシステムを構築し、社会インフラのメンテナンスに必要な図面作成、及び公共土木工事の CIM 化支援を行うというものである。将来的には、建設生産プロセス全体をトータルマネジメントするシステムを確立し、CIM 化、BIM 化された構造物を大型 3D プリンターで立体模型化するなど、自社技術の差別化を図るサービスを開発、提供することも視野に入れている。

### システム開発の優れた実績があり、 それらを築いた技術を活用

近年、社会インフラについて、老朽化した構造物の急増もあり、その維持・管理のあり方がクローズアップされている。特に山梨県では急峻な地形が多く、地震や風水害でインフラが被災する懸念も大きいことから、インフラの適切な維持・管理体制の確立は急務である。そのため、構造物の新たな図面の作成等が必要となるが、これは CIM を導入する好機であり、そのことによる大きな効果も期待される。

また、同社は自治体の全庁型 GIS（地理情報システム）を構築し、防災情報 WEB 上に立体ハザードマップを組み込むなど、システム開発における優れた実績を有している。CIM のシステム構築にあたっては、それらの実績を築いた技術の活用が可能である。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### 地上観測、空撮測量業務を行い、 CIM化のための図面作成システム構築を目指す

CIMの導入を推進するためには、3DCAD等に対応できる人材を社内で育成することが不可欠である。そのため、今年度の事業目標として、必要とされる操作技術の習得を掲げた。

また、自社で所有する測量機器等を活用した、山梨県の急峻地形での地上観測、及び空撮による測量業務を行い、CIM化のための図面作成システムを構築することを、地域貢献に関する目標とした。

### 自社の社員に技術を習得させ、 十分な数の3DCADオペレーターを確保

事業は社内の測量部門、設計部門、事業推進部門の連携により進めた。人員については新規の採用は行わず、既存のマンパワーを活用することとした。なお、機械設備については、自社所有の機器等に加え、中小企業庁の「平成25年度中小企業・小規模事業者ものづくり・商業・サービス革新事業」に採択されて得た補助金により、高スペックワークステーション、CIM用3DCADソフトなどを購入している。

CIMに係るサービスを事業化するにあたって、そのベースとも言うべき技術が、CIM用3DCADソフトの操作技術である。まだ普及が進んでいない、新規性の高い技術のソフトであるが、ソフトメーカーの専門家による社内講習を進めたところ、自社でシステム開発を行っていることもあって、社員の技術習得がスムーズに進んだ。その結果、平成27年2月までに社内で十分な数のオペレーターを確保することができた。

空撮による測量については、ドローンを3機購入し、早速実際の業務に取りかかった。中でも、平成23年の台風で大規模な深層崩壊が発

生した現場での測量設計業務は、崩壊面積が2.6haまで拡大し、斜面も45度以上と、人が立ち入っての測量が困難な現場であったため、ドローンの使用が大きな効果を上げた。空撮データを基に作成した成果物も、発注者の要求精度以上の精度を確保したものとなった。

今後、中小企業庁の補助金で導入した機械設備は、成果活用型生産転用をおこなうために財産の処分承認申請を行う予定である。5年後には、ドローンや地上レーザースキャナーを活用したCIM(3D)図面等関連業務として、1,500万円を受注したいと計画している。

### 日進月歩で発展する関連技術 動向を見極めつつ技術力の向上を目指す

平成26年度の取組みにより、同社が進めるCIMサービス事業の構築は一定の進捗を見た。だが、最終的な目標である、3D土木設計、施工管理、積算、維持管理までをトータルに行う事業スキームは、現在、国土交通省がCIMの制度・基準の策定と、一般化に向けた検討を行っていることもあり、完成までにはまだ時間が必要である。

その間にも測量技術、ITC技術は日進月歩で進んでいくことから、その動向を見極めながら、同社は引き続き、自社の人材が多く資格を有していることなどを活かし、技術力を向上させていきたいと考えている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

昭和測量(株)

所在地/山梨県甲府市

資本金/33,000千円

従業員数/55名

売上高/476,216千円(平成26年9月期)

完工高/476,216千円(平成26年9月期)

営業利益/23,247千円(平成26年9月期)

URL/http://survey.co.jp/

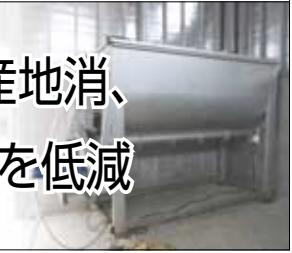
### 事業のポイント

- CIMではITCを核として施策と要素技術を統合することで、計画から維持管理までのトータルマネジメントが行われ、工事の受発注者が一体となったインフラ整備を実現する。
- つねに新しい技術開発が行われている、測量や建設コンサルタントなどの分野をベースとした事業であり、最新の機器やソフトを導入することで、直ちにその効果が現れる。

## CASE38

鈴健興業(株) (山梨県)

# バイオマスボイラーでエネルギーを地産地消、地球に優しく、顧客も自社も事業コストを低減



## 1、新事業の概要

### 産業廃棄物の徹底した再利用のため、研究開発に力を注ぐ

山梨県笛吹市に本社を置く鈴健興業(株)は、解体工事と産業廃棄物のリサイクルを柱に事業を展開している。建築物の解体、現場から出る廃棄物の回収・運搬、自社プラントでの資源化処理を、一貫して手掛けるリサイクルシステムを有することが、同社の大きな特徴である。

近年、地球規模で進む環境破壊が、極めて深刻な事態となっている。その中でとりわけ問題視されているのが、様々な事業活動の対価として発生する産業廃棄物である。産業廃棄物は水質汚濁、土壌汚染等を引き起こす原因となることから、適切に処理することが必要だが、その際、単に廃棄物を捨てることを考えるのではなく、廃棄物の量を抑制することや、廃棄物の中から使える資源を回収し、再利用する取組みが求められる。こうした社会的要請に応えるため、同社は「廃棄物はゴミではない。なくてはならない資源である。」という考えのもと、産業廃棄物の徹底した再利用を推進するための研究開発に力を注いでいる。

### 木質の廃棄物を燃料として活用、バイオマスボイラーでエネルギーを提供

その取組みの一つとして、同社が現在進めているのが、バイオマスボイラーによるエネルギー提供の事業化である。

バイオマスボイラーとは、「再生可能かつ生物由来の有機性資源」である「バイオマス」を燃料とするボイラーである。笛吹市は、生産量日本一を誇る桃の生産をはじめ、農業が盛んな

都市であり、また、石和・春日居温泉郷を擁する観光都市でもある。同社はこうした地元の地域特性に着目し、バイオマスボイラーによるエネルギー提供の事業化に向けた取組みを進めている。具体的には農家や温泉施設等にバイオマスボイラーを、ビニールハウス内や温泉の加温装置として導入してもらい、その燃料として解体工事や山林作業の現場から受け入れた木質の廃棄物(建設廃材や間伐材等)を破碎したチップを供給するビジネスモデルで、事業を確立したいと考えている。

### エネルギーの地産地消により得られる、環境への負荷軽減などのメリット

バイオマスボイラーは、その運転により排出されるCO<sub>2</sub>が、燃料であるバイオマスの成長過程で光合成により大気中から吸収したCO<sub>2</sub>に由来することから、結果的に大気中のCO<sub>2</sub>を増加させず、環境に負荷を与えないという長所を持つ。顧客にとっては燃料が重油に比べ安価で入手でき、ボイラーのランニングコストを低減できることもメリットである。

また、同社はこれまで受け入れた木質廃棄物を破碎したチップの多くを、東海地方の大手紙パルプメーカーに原料として出荷してきたが、今後、それらがバイオマスボイラーの燃料として、地域の農家や事業者へ供給されることになる。これによってエネルギーの地産地消が実現し、運搬車両の削減で輸送時に排出されるCO<sub>2</sub>も大幅に減ることから、環境への負荷軽減に貢献する。輸送のためのコストが低減されることも、事業展開上有利なポイントである。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### ボイラーの性能確認やリスクの排除、 一層のリサイクル推進等が事業目標に

ランニングコストは低廉なバイオマスボイラーであるが、本体価格や木質チップの貯蔵庫など、導入にかかるイニシャルコストは、地元農家の平均的な所得から見ると、現状ではかなり高額である。そこで同社は、当面はまず温泉施設等を販売先の主要ターゲットとして、バイオマスボイラーの性能についての実証確認や、PR体制の整備を進めることとした。

また、事業リスクの排除と一層のリサイクル推進の観点から、建設廃材等に由来する木質チップを、バイオマスボイラーで燃焼させた際に発生する灰やガスを分析し、それらが環境に影響を及ぼすことがないか、灰を堆肥の原料として活用できるかの検証に取り組むこととした。

さらに、将来の事業展開を見据え、顧客におけるイニシャルコストの低減策についても研究することとした。

### 燃料コストの大幅な削減を実証、 PR に向け視察の受け入れ施設を整備

事業化に向けた取り組みは、同社の事業企画室と、環境事業部の社員4名を中心に進めている。

バイオマスボイラーの性能の実証や、燃焼灰・ガスの分析、及び事業PRなどは、実機を1台購入した上で、協力会社にある農業生産法人と連携して行った。その結果、重油ボイラーを同条件で運転する場合に比べ、バイオマスボイラーでは燃料コストを9割近く削減できることや、発生する燃焼灰・ガスについても安全であることが実証された。燃焼灰の、堆肥の原料としての活用にも目途がついている。

PRの進め方については、連携先である農業生産法人のビニールハウスにバイオマスボイ

ラーを設置、そこで実際に花卉栽培や養鶏などを行い、その様子を見込み客等に視察してもらう取り組みを進めようとしている。このビニールハウスについては休憩スペースやトイレ、ミニキッチンを設置するなど、視察に訪れる見込み客等が快適に過ごせるよう整備を行っており、同社は本事業のいわば“ショールーム”として、有効に活用していく考えである。

### 今後は農家における導入促進が課題 イニシャルコスト低減等に取り組む

すでに地元の温泉施設からの引き合いがあり、本事業のスタートは間近となったが、今後、エネルギーの地産地消をさらに地域に浸透させていくにあたっては、農家における導入を促す取り組みが課題となる。

イニシャルコストの低減については、同社はメーカーに依頼して、ボイラー本体の低価格化を図るほか、木質チップは大きな貯蔵庫を必要とし、その設置費用が嵩むという問題を解決するため、新形状の貯蔵庫の開発や、チップの配達サービスの検討に取り組んでいく予定である。また、バイオマスボイラーを使うことで可能となる収量アップ（二毛作など）について、具体的な事例と提案を研究し、農業経営におけるコストパフォーマンスのさらなる向上という面からも、事業をPRしていきたいと考えている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

鈴健興業(株)

所在地／山梨県笛吹市

資本金／30,000千円

従業員数／66名

売上高／2,495,285千円(平成26年4月期)

完工高／1,450,611千円(平成26年4月期)

営業利益／70,590千円(平成26年4月期)

URL／<http://suzuken8888.com/>

### 事業のポイント

- バイオマスボイラーを普及させることにより、エネルギーの地産地消と環境への負荷軽減を実現しつつ、燃料の高騰に悩む農家や温泉施設等の事業コスト低減にも貢献する。
- 自社においても、既存事業である木質産業廃棄物の処理において、運搬車両の削減という形で環境への負荷軽減をしつつ、事業コストの低減というメリットがある。

## CASE39

(株)高田組 (石川県)

# 北陸新幹線の金沢延伸をチャンスに、 金沢風情にこだわったホテルを開業

## 1、新事業の概要

### 北陸新幹線開業に沸く金沢だが、 公共事業投資は減少傾向が続く

悲願の北陸新幹線開業で大きな盛り上がりを見せる金沢市。構想から実に半世紀をかけてようやく実現した夢の新幹線が、観光やビジネスに与えるインパクトには計り知れないものがあると、地元の期待感は高まっている。市内では新幹線の開業に合わせ、民間施設が相次いで整備され、建設ラッシュの様相を呈してきた。

だが、その一方で、石川県内における公共事業投資は、1社あたりの年間完成工事高がピーク時の半分となるなど、減少が続いていた。

### 製造拠点跡地の有効利用も念頭に、 新規事業としてホテル事業への進出を決断

(株)高田組は、金沢駅にほど近い場所に本社を置く、土木・建築工事施工を主力とする総合建設業者である。生コンクリート製造販売の高田産業(株)と舗装工事施工・アスファルト合材製造販売の(株)金沢舗道の3社で高田産業グループを形成し、「砂利からビルまで」をコンセプトに石川県内の様々な建設事業に携わっている。だが、同グループでも公共事業投資の減少による影響は顕著で、近年は売上が低迷していた。そこで同社は、建設業界を取り巻く環境が大きく好転する見込みが立たない状況を踏まえ、様々な業種を模索、新規事業を検討していた。

異業種参入の検討には、遊休地の再利用も関係していた。環境・騒音問題を解決するために、本社敷地内から製造拠点(生コン・アスファルトプラント)を移転させた跡地の有効利用である。

そこで同社は、敷地が金沢駅西口から1.5kmと近く、かつ広大であるというメリットを踏ま

え、保有している建設技術・資材を活用でき、雇用の創出によって地域に貢献できる事業ともなることを条件として、経営の安定に寄与する事業の検討を進めた。

その過程では高齢者福祉施設の建設や、宅地・マンションとして分譲販売するなどの案も浮上した。だが、最終的には北陸新幹線の開業を千載一遇のチャンスとして生かすべきと判断し、ホテル事業への進出を決断した。

多額の設備投資が必要であることから、ホテル事業は「装置産業」と言われる。しかし、同社はホテル建設の施工能力を備え、完成後の維持管理も自社で実施できる強みがある。社員を活用する場合でも、庭園管理や施設管理において技能・技術を発揮できるし、高齢者の再雇用の受け皿にもなり得ると考えた。

### 風情ある宿が意外に少ないという声から、 “金沢らしさ”にこだわったホテルを目指す

「小京都」とも称される金沢市だが、市内にはそれにふさわしい上質な空間や時間が感じられる、風情あるホテルが意外と少ない、という指摘がしばしばなされている。そのため“金沢らしいホテル”を開業することができれば、そのこと自体が金沢の魅力を高め、宿泊客の増加にもつながるものと期待された。

同社にとってホテル業は全くの異業種であり、“金沢らしさ”へのこだわりをはじめ、価格面やサービス内容等について検討すべき課題は少なくなかった。だが、幸いにもホテル業務経験者をスカウトできたこと、またメインバンクから支援の確約を得られたことで、事業の円滑な推進が可能となった。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### 新幹線開業前のオープンが至上命題、 地元から大量雇用して社会貢献を果たす

北陸新幹線の開業に合わせ、平成27年3月までにホテルをオープンさせることを最大の目標とした。観光客の急激な増加による宿泊施設の不足を見込んで、オープン日は平成27年3月14日の新幹線開業直前に照準を定めた。同時に、地域貢献のための目標として、地元から20名以上を新たに採用することを掲げた。

### 他にはできないモデルルームを製作し、 コンセプトの“金沢らしさ”を検証

事業体制としては、社長を最高責任者として「新事業開発室」を新設したほか、ホテルの運営にあたる「(株)金沢彩の庭ホテル」を設立した。事業実施責任者には、金沢市内の都市ホテルで豊富な経験を持つ人材を、新規事業開発室の室長・支配人として迎え入れた。また、同じくホテル業務の実務に精通する人材を副支配人兼客室・教育担当、ホテル営業経験者を営業マネージャーとして外部からスカウトした。

オープンに向けた準備では、主に宿泊予約システムの整備と具体的な宣伝広告の実施、並びにマーケティング戦略の検討に取り組んだ。まず、宣伝用リーフレットを作成し、開業半年前から旅行会社等へ配布した。次に仮ホームページを開設して宿泊予約の受付を開始、同時に新聞・旅行雑誌等への広告掲載を行った。さらにホテル本体の完成に合わせて、外観や客室等の内部の写真を組み込んだ公式ホームページを開設するという手順で実施した。

一方、ホテルのコンセプトである“金沢らしさ”を検証するため、他のホテルではなかなかできない、客室のモデルルームを製作し、社員や外部招待者約200名に実際に体感してもらう見学会を実施した。これを参考にいかに金沢風

情を演出すべきかを検討し、部屋の大きさや備え置く調度品・備品等について研究した。

以上のような準備を経て、ホテルは平成27年3月9日、無事オープンした。「加賀五彩」を基調とする客室は、1部屋約40㎡と市内最大級の広さで、グループ客用にはコネクトルームも備える。館内の展示スペースや全客室前には、市内の若手作家が手掛けた伝統工芸品（加賀友禅、加賀漆器等）を展示するなど、金沢市の伝統工芸品をPRする粋な計らいも見られる。また、敷地内には4つの庭園や用水が配され、金沢の街並みや町家をイメージさせる“和モダン”が漂う。

雇用面では、新たに25名（うち女性15名、高齢者5名）を採用。建設業では難しかった女性や高齢者の積極的な活用を実現した。

### 開業2年目以降の宿泊者減少を防ぐため、 Webや雑誌等を活用した情報発信を継続

新幹線の開業効果により、初年度に観光客が増大するということはほぼ間違いないが、2年目以降は観光客の減少が懸念されることから、2年目以降の販路開拓が最大の課題である。そのため、今後Web・SNSのさらなる活用や旅行雑誌等への記事・広告の継続掲載による新規宿泊者の獲得と、既宿泊者に対する情報発信・宿泊料の優待といったリピーターの増大策に、手を緩めることなく努めていく。

## PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)高田組  
所在地／石川県金沢市  
資本金／80,000千円  
従業員数／37名  
売上高／1,068,000千円(平成26年9月期)  
完工高／1,066,749千円(平成26年9月期)  
営業利益／-6,288千円(平成26年9月期)  
URL／<http://www.tk-g.co.jp/>

## 事業のポイント

- 建設業ならではの取組みとしてモデルルームを製作した。これにより利用者の意見を集めることで差別化のポイントとなる“金沢らしさ”を検証し、ホテルのコンセプトづくりに役立てた。
- 優秀な人材を採用するために、余裕を持って募集活動を開始した。経験者からパート従業員まで、ほぼ計画通りに採用することができた。

## CASE40

(株)プラネット (愛知県)

# 造園緑化工事のノウハウを活かし、 全天候対応型植物工場を研究開発



## 1. 新事業の概要

### 施設園芸の市場縮小で受注減が深刻化、 収益確保に向け新たな事業を開始

愛知県東三河地方は、国内有数の施設園芸の産地として知られ、東三河地方の中心都市、豊橋市に拠点を置く(株)プラネットも、その有力な地場産業をベースに事業を展開している。地元農家や自社で生産した観賞用植物を使った屋内外の造園緑化工事を主力事業とし、創業は平成2年であるが、昭和40年から観賞用植物の生産を手掛けてきた企業を設立母体としており、半世紀にわたって培われてきたノウハウを有している。

しかし、長らく続いた景気の低迷等により、施設園芸の市場は縮小傾向にある。同社でも造園緑化工事の受注減が深刻化しており、燃料代など生産コストが上昇していることもあって、近年は収益の確保に悩む状況が続いている。

そこで同社は、自社の経営資源を活かしながら収益確保の新たな柱となり得る事業を模索した。その結果、平成25年にスタートさせたのが「全天候対応型植物工場」の事業である。

### 導入条件に応じてカスタマイズ可能な、 植物工場の販売・施工事業

植物工場とは、温度、光、炭酸ガス、養液などの環境条件を自動制御装置で最適な状態に保った施設内で、植物を計画的に生産するシステムである。地球温暖化、異常気象、環境破壊やエネルギー不足、さらにライフスタイルの変化等で、食糧の安全と安定供給への不安が高まっていることから、新しい食糧生産のあり方として近年関心を集めており、同社はそのこと

をビジネスチャンスと捉えた。自社の敷地に植物工場を設置、実際に生産を行って研究開発や地元消費者へのテスト販売に取り組み、その成果をもとに植物工場の販売・施工を進めている。

施設の設備方式としては、太陽光のみを利用する太陽光型植物工場、人工照明のみを利用する閉鎖型植物工場、両者の機能を併せ持つ太陽光併用型植物工場の3方式がある。同社は導入地域、導入場所、コストに応じて3方式のいずれの植物工場でも提案できるように開発を進めている。栽培トレー自体を養液タンクとした「自動灌水機能付きトレー方式」という特徴も備え、これによって従来型の植物工場で必要とされる、定期的な養液の入れ替えや使用済み養液の下水処理を不要としている。この方式により“少量多品種”の栽培も可能としている。

### 本業の植物栽培技術を活用

#### 「楽しさ」の視点も造園業者ならではの

観賞用植物の生産から造園緑化工事までを一貫して手掛ける同社には、植物の特性把握とそれに適した管理について、豊富な実績とノウハウがある。これらには植物工場の研究開発に活用できるポイントが多く、例えば「自動灌水機能付きトレー方式」には、観賞用植物から発生する虫や臭い、排水を抑える“水耕栽培”の技術が応用されている。

また同社は、食用となる植物を生産する目的だけではなく、「見て楽しむ・育てて楽しむ・収穫を楽しむ・食べて楽しむ」という新しい視点からも、植物工場事業の設計、栽培、運用方法の提案を行っている。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### PRの機会が不足していたことから、 販路の開拓、市場調査の強化を目指す

植物工場の事業は、研究開発を進めつつ行っているため、これから解決すべき様々な課題が少なくない。その一つに、事業をPRする機会の不足という課題があり、同社はステップアップ支援を活用し、各種展示会への出展など販路の開拓、市場調査を強化することとした。

平成26年度における具体的な目標としては、売上額3,000万円、2～3名の新規雇用を掲げた。

### 展示会に出展し、見込み客の発掘と、 ニーズや要望の把握を行う

事業は、平成25年に設置した「新規事業推進室」（人員5名）が進めている。人員のうち2名は地元からの中途採用であるが、植物工場事業に携わる人材を固定化したくない、専門外の人材をどこまで育てられるか検証したい、との考えから、あえて植物に関して専門外の人材を採用している。技術開発については、地元の国立大学など3つの大学、及び環境制御工学が専門の技術士事務所と連携し進めている。

販路開拓、市場調査の具体的な取組みとしては、平成26年11月に東京ビッグサイトで開催された「アグロ・イノベーション2014（農業・園芸生産技術展/青果流通・加工技術展）」など、3つの展示会に出展した。

展示会を通じて発掘した見込み客に対しては、自社植物工場の見学案内をはじめ、提案書や見積書の送付、さらに具体的な商談と、順次営業活動を進めた。また、展示会場で実施したアンケートや個別のヒアリングから、植物工場の導入ニーズ（工場跡地の活用、オフィスビルの有効活用等）、設備やシステムについての要望や提案などを把握、それらを今後の商品、サービス

の改良に活かすこととした。具体的には、環境制御システム等のサポート体制が整っていると導入しやすい、との意見がいくつか寄せられたことから、それに基づいて、いつでも離れた場所から植物工場の状況確認や内部環境の制御ができる、環境制御装置の開発を行った。

### 今後は導入・運営の低コスト化と 高機能野菜栽培への対応などが課題

発掘した見込み客へのフォローが功を奏し、平成26年度は売上目標を達成できなかったが、平成27年度当初に、新たに2件の納入が決まった。問い合わせも増加しており、同社では展示会出展などによる、PRの手応えを感じている。

植物工場は、効率的な生産ができる反面、インシヤルコスト（LED照明の設置など）やランニングコストがやや高く、生産する野菜の価格も高くなりがちという弱点がある。同社は、引き続き研究開発を進めていくにあたって、導入・運営の低コスト化や、従来品との差別化に有利な、特定のビタミンやミネラルの含有量が高い高機能野菜の栽培への対応等について、特に力を入れたいと考えている。

### キーワード解説

**施設園芸：**ビニールハウスやガラス室などの施設内に、各種作物の生育条件に合うように、温度、湿度、照度などの栽培環境を人工的に作り出し行う植物栽培。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)プラネット  
所在地／愛知県豊橋市  
資本金／20,000千円  
従業員数／40名  
売上高／300,000千円(平成26年9月期)  
完工高／300,000千円(平成26年9月期)  
営業利益／20,000千円(平成26年9月期)  
URL／<http://www.g-planet.com/>

### 事業のポイント

- 観賞用植物から食用植物へと、同じ“植物栽培”の枠の中でベクトルを動かした新規事業であり、本業の要となっている技術を十二分に活用することができた。
- 展示会への積極的な出展は、見込み客の発掘だけでなく、市場の動向やニーズを把握でき、商品やサービスの改良に繋がったという点でも大きな効果をあげた。

## CASE41

三信建材工業(株) (愛知県)

# インフラ老朽化対策で貢献が期待される、 マルチコプターによる構造物の調査・点検



## 1、新事業の概要

### 建設後 50 年超の社会インフラが急増 その老朽化対策強化の動きが顕著に

我が国では高度成長期以降、集中的に道路、橋梁、トンネルなどの社会インフラが整備された。そのため、今後耐用年数の目安とされる、建設後 50 年を越えた社会インフラが大量に発生することとなる。橋梁を例にとると、全国に約 70 万ある橋梁（橋長 2m 以上）のうち建設後 50 年以上経過した橋梁の割合は、2013（平成 25）年時点では 18% であるが、10 年後の 2023 年には 40%、20 年後の 2033 年には 65% と、加速度的に増加すると試算（平成 25 年 4 月国土交通省道路局）されている。三信建材工業（株）が所在する愛知県豊橋市でも、市が管轄する主要 331 橋において、50 年以上経過した橋梁の割合は 2011（平成 23）年から 2031 年までの 20 年間で、6% から 64% へと激増する見込みである。

このような背景から、橋梁については平成 26 年の道路法施行規則改正で、5 年に一度の近接目視による全数監視の実施が義務付けられるなど、社会インフラの老朽化対策を強化する動きが、近年顕著となっている。

### 長年手掛けてきた構造物調査工事、 ニーズは高まるが様々な問題・課題も

同社は、昭和 38 年の創業以来、愛知県東三河地方を中心に防水工事、外装塗装工事を主力事業として展開してきた。昭和 60 年代からは建築・土木構造物（コンクリート）の劣化状況・要因を客観的に捉え、改修工法の選定を行う構造物調査工事も手掛けている。前述のように、地元でも全国的にも社会インフラの老朽化とそ

れについての対策が大きな課題となっており、「橋梁の、5 年に一度の近接目視」義務化などもあって、構造物の調査・点検へのニーズは、急速に高まりつつある。

しかし、構造物の調査・点検を実施するにあたっては問題も多い。具体的には足場の仮設や高所作業車の使用等に多額の費用がかかること、工期が長期化しがちであることのほか、近年の建設業就業者の減少に伴い、作業に必要な人員が絶対的に不足していることなどがある。また、コンクリートの打音検査等、調査手法について確立されたガイドラインや資格制度がなく、目や耳が頼りの調査には、人によって結果に差異が生じるなど、技術上の課題も少なくない。

### 自律飛行型マルチコプターを用いた、 構造物調査システムの開発に着手

そこで同社は、コスト及び工期の削減を実現し、精度の高い調査結果を安定的に得られる、新たな構造物調査システムの開発に着手した。

このシステムは、自律飛行型マルチコプターに搭載したカメラや空中伝播超音波機器を用い、これまでに同社が培ってきた構造物調査工事のノウハウを融合させて、熟練した経験を持つ調査人が行うものと遜色のない調査・点検を行うものである。具体的には、高所作業が削減されることで、仮設工事のための費用と工期が削減されるほか、電子機器等を用いた定量的な調査により、調査人の削減と、常に精度の高い調査結果を得ることも可能となる。作業時において高所からの転落等、事故発生の危険性が大幅に低減されることも、本システムの特長である。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### 国交省が行う技術の現場検証での、システム実証実験等を目標に掲げる

平成26年度の数値目標としては、2,150万円の受注及び売上を目指すこととした。また、地域貢献の目標としては、調査・施工の人材を新たに1名雇用すること、国土交通省が行う「次世代社会インフラ用ロボット開発・導入に向けた現場検証」の対象技術公募に応募し、システムの実証試験を行うことを目標に掲げた。

### 先進技術を確認した外部連携企業が、その技術を応用する研究開発に取り組む

事業の実施体制として、2年前に立ち上げた社長直属の「開発室」が、社員2名で事業の開発・推進にあたった（平成26年10月に1名を新規採用したが、当該人員は年度内に退職）。

本システムで使用する自律飛行型マルチコプターは、基本的には予め指定したルートを、GPS信号をもとに飛行する。リモコンでのマニュアル操縦なしで、誰もが簡単に飛ばせることは、本システムの主要な特長のひとつである。反面、構造物の直近ではGPS信号が正常に受信できず、意図したルートを飛行できないという弱点もある。そのため、非GPS環境下において自己位置を認識し自律飛行する技術が、システム確立の上で重要なポイントとなる。これについては、関東地方にある大学発のベンチャー企業（日本初の自律飛行型マルチコプターを開発した大学教授が設立）が、既に開発されている非GPS環境下での自律飛行技術を、建築・土木分野に応用するための研究開発を行った。なお、このベンチャー企業は、機体に搭載する調査機器の制御システムの研究開発にも、今後取り組むことを予定している。

また、「次世代社会インフラ用ロボット開発・導入に向けた現場検証」への応募が採択され、

平成26年10月、静岡県浜名大橋において、人手による近接目視調査の代替としての、本システムの機能を公開実証することができた。

さらに、本事業のビジネスプランを発表し、拠点となる東三河地区に広く周知すると同時に、賛同やビジネスマッチングの機会を得るために、地域産業支援などを行う地元の第三セクターが主催する、ビジネスプランコンテストへ応募した。その結果、最優秀賞を受賞し、周知ならびに賛同を得る上で、大きなプラスとなった。

### 調査から改修工事までオールインワンパッケージとしての展開を目指す

自律飛行型マルチコプター（GPS機）の納入遅れなどにより、平成26年度には受注、売上ともに実績を上げられなかったが、本システムを構造物の調査・点検に用いた事業を展開していくにあたっての、主に技術的な方向性を確認することができた。

今後、同社は非GPS環境下で自律飛行可能なマルチコプターの試験飛行による適用条件の見極め、空中伝播超音波により様々な深度の探査を行う技術の開発、異常部の状況を画像処理し図面化できるソフトの開発などに力を入れ、システムの確立と充実を図っていく予定である。販売の方法については、本システムを用いた調査から改修工事までを、オールインワンのパッケージとして提供していきたいと考えている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

三信建材工業(株)

所在地／愛知県豊橋市

資本金／36,000千円

従業員数／11名

売上高／456,703千円(平成26年5月期)

完工高／327,492千円(平成26年5月期)

営業利益／35,053千円(平成26年5月期)

URL／<http://sanshin-g.co.jp/>

### 事業のポイント

- 増大する社会インフラの老朽化対策ニーズに着目、低コストかつ的確な実施を主眼とし、人手を大幅に省き、かつ精度の高い結果が得られる構造物の調査・点検システムの開発に着手した。
- 自社が保有する既存の技術と、新規性の高い技術とのベストミックスを実現するため、技術開発を分担する連携先の探索と選定に力を注いだ。

## CASE42

(株)富田組 (愛知県)

# 放置竹林による環境問題の解決を柱に、 「リサイクルループ」事業を推進

## 1、新事業の概要

### 雑木林、竹林の伐採・整備事業を開始、 伐採した木や竹の再利用事業にも進出

(株)富田組は愛知県田原市で、土木事業を主体に総合建設業を営んでいる。売上がピークだった平成8～9年頃には、官公庁関連の工事が受注の約6割を占めたが、公共工事削減の影響で平成25年度には約4割まで減少した。官民合わせた年間売上高も同様に減少しており、近年ではピーク時のおよそ3分の2にあたる、10億円を若干下回る額で推移している。

工事の受注減少が顕著となった頃から、同社は事業の多角化へ舵を切った。その取り組みの一つとして、平成12年に移動式樹木破砕機を導入し、雑木林の伐採・整備事業に進出した。その後、下請受注した河川敷整備事業において取り組んだことをきっかけに、樹木だけでなく竹の伐採も手掛けるようになり、伐採した木や竹を利用した木質チップ、堆肥の製造も開始した。さらに、平成24年には、食品残さを加工した飼料の製造にも乗り出した。

### 会社の経営基盤強化を経て、 竹林伐採・整備を柱に環境事業の拡大へ

これら一連の事業は、①食品残さから飼料を製造→②この飼料で畜産農家が養豚→③豚の糞尿と、伐採・整備事業で発生した木質チップから堆肥を製造→④この堆肥で農家が野菜を有機栽培→⑤出荷された豚・野菜から食品残さが発生と、「リサイクルループ」で無駄なく繋がっているという、大きな特徴がある。

そのような特徴も活かしながら、同社は環境事業をさらに拡大し、経営改善に結び付けたい

と考えていた。しかし、会社全体の経営戦略や営業体制が十分に整っておらず、新規分野である環境事業が赤字を出すような状況もあった。

そこで、同社は平成25年度に当アドバイザー事業のチームアドバイス支援を受け、自社の認知度とイメージの向上、経営改善計画の作成などに取り組んだ。そして、こうした経営基盤強化の取り組みが軌道に乗ったことを受けて、今年度はステップアップ支援を足掛かりとして、かねてからの念願である環境事業の拡大を、竹林の伐採・整備を柱に進めていくこととなった。

### 本業の資源を有効に活用 依頼主の負担を軽減し普及を図る

近年、放置竹林の拡大が、全国各地で大きな問題となっている。道路に覆いかぶさって通行の邪魔になる、地下茎が雨水の地中への浸透を妨げ耕作地を荒廃させる、さらに地下茎の枯死や腐食が土砂災害発生の危険も高めるなど、環境に及ぼす様々な悪影響が指摘されている。

こうした状況から、竹林の伐採・整備への需要は高まりを見せているが、竹を伐採し搬出する作業は手間暇がかかる。この問題を、同社はバックホーのアタッチメントを竹や樹木の伐採に適したもの（林業用）に換装の上使用することで解決、作業の省力化を実現している。

このように、重機、さらにオペレーターともに本業の資源を有効に活用し、伐採後の竹も「リサイクルループ」の中で堆肥の原料となることで、事業コストの抑制が図られている。これによって依頼主の負担が軽減され、放置竹林問題の解決が進むことが期待される。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### 地域における放置竹林整備の推進と、モデル的な作業システムの確立を目指す

平成26年度は、放置竹林5,000㎡の整備、耕作放棄地2,000㎡の復元により、1,500万円を売り上げること为目标に掲げた。また、地域における放置竹林整備を推進するため、伐採竹を加工した竹チップ形状の検討や、それを原料とする有機堆肥の第三者機関での性能評価、事業PRの推進などに取り組み、事業の定着を図ることとした。さらに、モデル的な作業システムを確立するため、竹林作業から有機堆肥製造までの作業方法全般についても検討することとした。

### 社内におけるポジションを問わず、常に前向きに行動できる人材を育成

竹林伐採・整備事業の推進にあたっては、担当者1名置いているが、特に専門の部署は設けていない。土木事業では多くの資格が必要となるが、配置できる人員には限りがあるため、同社は以前から、社員一人一人に多くの資格取得を奨励するなど、オールマイティに業務をこなせる人材育成と社内体制づくりを進めている。

こうした背景から、同社は竹林伐採事業についても、自社の各事業の繁閑状況に応じて、臨機応変に人材を投入し対応できる作業システムの確立を目指している。だがこの場合、社員が竹林伐採・整備事業を「本業ではない、自分は応援要員」と捉えて、モチベーションが低下することも懸念される。そこで同社は経営コンサルタントに依頼して、竹林伐採事業のみならず、社内でどのポジションにあっても常に与えられた役割をポジティブに捉え、行動できる人材の育成プログラムを導入。作業システム確立の前提となる、社員の意識改革に取り組んだ。

事業PRについては、平成26年10月に開催された「ものづくり博2014 in 東三河」に、環境ビ

ジネスを研究する企業として出展、翌年2月には中部地方のブロック紙に、「里山再生」を呼びかける広告を掲載した。その後、さらにPRを推進すべく、新聞折込広告や会社パンフレットの刷新、マスコミのバブリシティなどについて計画や準備を進めている。

### 今後は竹林の整備とリンクさせた、6次産業化の推進も視野に

ソーラー発電用地に転換するための耕作放棄地復元を受注できたことなどから、平成26年度は施工面積、売上高とも、目標を上回る実績を上げることができた。

今後、同社は新規顧客の開拓を強化していくに加え、竹林の整備とリンクさせた、6次産業化の取組みも推進していく考えである。近年、タケノコを収穫しないために竹林が荒廃する状況があることから、関連会社が運営する観光農園の資源やノウハウを活かし、タケノコの生産や、観光客向けのタケノコ狩りなどを事業化することが、具体的な構想として浮上している。

### キーワード解説

**食品残さを加工した飼料：**その多くが焼却処分される食品残さを、環境問題や資源の有効活用の面から、飼料に加工処理する取組みが近年進んでいる。農林水産省は「飼料自給率向上戦略会議」「食品残さ飼料化行動会議」を設置している。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)富田組  
所在地／愛知県田原市  
資本金／45,000千円  
従業員数／34名  
売上高／949,836千円(平成26年9月期)  
完工高／949,836千円(平成26年9月期)  
営業利益／5,955千円(平成26年9月期)  
URL／<http://www.tomidagumi.co.jp/>

### 事業のポイント

- 放置竹林の拡大が環境に及ぼす悪影響に着目、自社が展開する一連の環境事業と有機的に結びつけることで、社会における事業価値を高めた。
- 自社にある既存資源（機械・人員）の有効活用や、処理後の竹の再利用などによって料金を抑えることで、事業の利用が広まり、環境問題の解決促進に繋がることが期待される。

## CASE43

(株)石川建設(京都府)

# アスファルト補修工事用の両面接着テープ、 製品の拡充とPR強化で普及を促進



## 1、新事業の概要

### 発火の可能性や場所の確保問題など、 危険・困難な従来型アスファルト補修工事

道路のアスファルト舗装は、経年劣化によるわだち掘れ、ひび割れなどが発生すると交通の危険を招くため、適時補修を行う必要がある。その工事には、これまでアスファルト原液をガスバーナーなどで加熱して溶解し、これにより元からあるアスファルトと補修用アスファルトを接着させる、という工法が用いられてきた。

しかし、アスファルトは加熱すると発火する危険がある上、都市部などで補修工事を行う際は、加熱する場所の確保が難しい場合もある。そのため、トラックの荷台でアスファルトの加熱作業を行うことも多いが、アスファルトをこぼして作業員が火傷を負う、トラックに火が燃え移るなどの可能性があり、危険が伴う。また、危険な工事の施工現場は、周辺環境や景観にも悪影響を及ぼし、特に観光地等においては大きなイメージダウンとなる。

### 両面接着テープ「アステープ」を開発、 火を使わないアスファルト補修工事を実現

土木工事・舗装工事を手掛ける、京都市の(株)石川建設は、このような、アスファルト補修工事に伴う危険を除去する技術の研究に取り組んだ。そして、乳剤のアスファルトなどを塗布した両面接着テープを開発、これによってアスファルトを溶解せずに接着する工法を実現させた。

火を使わない上に短時間、低コストでの施工を可能とした、このアスファルト補修工事用の両面接着テープを、同社は「アステープ」の商標で商品化した。アステープは平成22年に特許

を取得、平成25年にはNETIS<sup>P45</sup>にも登録され、有用な新技術としての地位を確かなものとした。

実際に使用した顧客からも安全な作業が実現できた、施工時間が大幅に短縮できた、良好な仕上がりが確保できたなど、多くの好評が寄せられていることから、アステープには今後もさらなる普及が見込まれる。また、普及が進めば、ユーザーの要望に合わせカスタマイズされた製品の展開も求められる。同社はアステープを粘着剤メーカーに外注して生産し、関西圏を中心に、舗装工事を行う建設企業や建設資材を扱う企業と代理店契約を結び、その普及事業を進めているが、期待される将来の展開を見据え、製品の改良やさらなる販路の拡大など、その事業体制の強化に着手した。

### 舗装補修工事における負担を軽減し、 道路構造物の予防保全・老朽化対策に貢献

我が国では、高度経済成長期に集中的に道路整備が進んだこともあり、その時期から約半世紀を経た昨今、道路構造物の予防保全・老朽化対策が全国的に喫緊の課題となっている。だが、その対応にあたる建設業界では、公共事業の縮小や労働力の不足等により、経営に苦勞している企業も少なくない。こうした状況において、市町村道から高速道路まで、全ての道路舗装の維持・補修について、短工期、低コスト、すぐれた安全性と施工性で施工業者の負担を軽減するアステープは、使用の拡大が期待される製品である。アスファルトを入れた一斗缶など、従来工法において発生を余儀なくされていた産業廃棄物もなくなり、環境保全にも貢献する。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### ユーザーの要望に応える製品の拡充と、知名度のアップによる販促を図る

平成26年度は、アステープ1,000巻を提供し、道路の維持・補修工事の延長50km分に貢献することを目標に掲げた。これを達成するために、“冬季用、超夏季用”のアステープの試作・開発、アステープを取り扱う代理店向けの営業マニュアル作成、(株)高速道路総合技術研究所(NEXCO総研)の新技术・新工法データベースへの登録、展示会への出展など、ユーザーの要望に応える製品の拡充と、知名度のアップによる販売促進を図ることとした。

### 低温・高温でも使用可能な製品を開発、展示会出展等により引き合いが増加

アステープには、気温5℃以下では固くなりパリパリと割れてしまう、また気温が36℃を超え、路面温度が55℃以上となる場合には貼り付け時にアステープが溶け出してしまう弱点があった。それらを克服した“冬季用、超夏季用”の製品の開発が、ユーザーの要望であり、当社にとっては課題となっていた。これについて、冬季用は樹脂量を増やし、低温時でも柔軟性が保たれるようにする、超夏季用は剥離紙表面に塗布してあるシリコーン量を増やし、剥離をさらに向上するなどの改良を行うこととした。試作品を製造し、同社が元請として工事した民間の駐車場等において粘着度、透水性、耐久性、耐熱・耐寒性、劣化などについて自主実証試験を実施、その結果に基づいてさらなる製品改良を進めた。

公共性の高いNEXCOグループのNEXCO総研は、民間が開発した道路事業に関する最新技術・材料・工法等をNEXCO各社の社員に提供するデータベースを運営している。そこで、

NETIS登録の実績を活かしてアステープを当該データベースに登録した。さらに、その登録後、高速道路の建設管理技術に焦点をあてた(公財)高速道路調査会が主催する展示会、「ハイウェイテクノフェア2014」に出展した。その結果、展示会に来場したNEXCO関係者等との円滑なコミュニケーションが促され、アステープに対する関係者のニーズを把握することができた。同業者等から代理店となる条件や、アステープの試験施工などについての電話問い合わせも多く、引き合い件数がこれまでよりも2割ほど増加した。

### 「いつでも提案できる」体制の構築や、「丁寧な説明」などが今後の課題

今年度におけるアステープの提供実績は、目標の70%程度であったが、製品改良と知名度の向上等については好ましい成果を上げることができた。これをベースに、同社はさらに販売促進と製品の改良・開発に取り組んでいく予定である。販売促進では、販売マニュアル等を充実させ、顧客に対して「いつでも提案できる」体制の構築が重要だと考えている。また、アステープは新製品なので「丁寧な説明」も重要なポイントになるものと見ている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)石川建設  
所在地/京都府京都市  
資本金/3,000千円  
従業員数/8名  
売上高/163,137千円(平成26年4月期)  
完工高/158,801千円(平成26年4月期)  
営業利益/1,660千円(平成26年4月期)  
URL/<http://www.ishikawakensetsu.jp/>

### 事業のポイント

- 舗装工事に伴う危険の除去という、本業における問題の解決に取り組み、その成果を製品化することで、自社だけでなく広く同業者へも普及させることを目指した。
- 新規性の高い製品であるほど、消費者には使い方やその良さが伝わりにくい。そのため、NEXCO総研のデータベースへの登録とその後の展示会出展など、わかりやすいPRに力を注いだ。

## CASE44

(株)川嶋建設 (兵庫県)

# 炭素繊維を用いた耐震補強工法、普及に向け公的認証の取得等に取り組む



## 1、新事業の概要

### これまでの地震災害を教訓に、喫緊の課題とされる建築物の耐震性強化

平成7年1月に発生した阪神・淡路大震災では、6,434名の人命が失われ、そのおよそ8割の死因は、倒壊した家屋の下敷きになったことによる圧死であった。この阪神・淡路大震災の事例をはじめ、これまで発生した地震において、建築物の倒壊が大きな人的・物的被害をもたらした例は少なくない。

こうした経験を教訓に、我が国では建築物の耐震性を強化する取組みが官民間問わず進められている。昭和56年5月以前の「旧耐震基準」で建てられた民間建物や一般住宅など、耐震性が低く、大地震で倒壊、崩壊する危険が大きい建築物も未だ多く残されていることから、その取組みは喫緊の課題となっている。

### 軽量・高強度なハイテク素材、炭素繊維（カーボンファイバー）に着目

そこで、多くの耐震補強工法が考案され、普及が進められているが、兵庫県豊岡市に所在する(株)川嶋建設は、近年航空機の機体などに使われている軽量・高強度なハイテク素材、**炭素繊維（カーボンファイバー）**に注目し、それを用いた耐震補強工法を開発した。この工法は、炭素繊維主材とした骨組みブレースのたすきがけ工法である。そしてこの工法を主に鉄筋コンクリート造及び鉄骨造の耐震補強に用いる「ACM ブレース工法」と、この工法を木造建築向けにアレンジした「耐震ブレース X」の2本立てで実用化し、普及を目指すこととした。

いずれの工法も製品（骨組みブレース）が軽

量であり施工が容易、製品の面積が小さく、建物の外観を損なわない、外部で施工するので居住者の転居が不要、施工期間が短く、コストが抑えられるという特長を備えている。

### 「ACM ブレース研究会」を組織し、産学協働で開発・製品化・販売を進める

同社の耐震補強工法は、豊岡市からほど近い京都府舞鶴市に所在する、舞鶴工業高等専門学校が行っていた研究を元に開発したものであり、地域にある研究開発資源を活用した成果だと言える。具体的には、産学協働で組織した「ACM ブレース研究会」により、以下のような役割分担でその開発、製品化、販売等が進められた。

○舞鶴工業高等専門学校…工法の提案、技術指導、耐震実験の実施 ○(株)川嶋建設…工法の改良提案、販売、研究会事務局 ○樹脂加工メーカー M 社…炭素繊維の改良と資材提供 ○接着剤製造・販売 K 社…炭素繊維を繋ぐ接合部接着剤の改良・開発と資材提供

豊岡市は、古くからの温泉地として知られる城崎地区などに木造建築物が多い。また、同市が位置する兵庫県但馬地方では、大正14(1925)年に発生し、400名以上の死者を出した「北但大地震」の再来が懸念されている。こうした状況から、同社はこの工法が、地元における住民の安全確保と建造物の保全に対して、大きく貢献するものと考えている。現に、豊岡市では市の助成による耐震診断が年間100件程度行われており、そのうち10件程度には耐震改修に対する助成も下りているなど、具体的なビジネスチャンスもうかがえる。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### 工法の普及を図るためには、 公的機関による認定が必要

耐震補強工法として「ACM ブレース工法」と「耐震ブレース X」の普及を図るためには、公的機関から工法の認定を受けることが必要であり、その実現を平成 26 年度の目標として掲げた。また、「ACM ブレース工法」については、特許の取得にも取り組むこととした。なお、販売面の目標としては、「ACM ブレース工法」では売上 1,000 万円、粗利 200 万円、「耐震ブレース X」では売上 500 万円、粗利 100 万円を掲げた。

### 「ACM ブレース工法」は特許を取得 「耐震ブレース X」は地元の幼稚園で採用

「ACM ブレース工法」については、実験等に要するサンプルの費用、並びに施工手間が木造に比べて過大で、認定取得まで少なくとも 3～4 年掛かることが判明したが、それに先んじて平成 26 年 12 月に特許を取得した。

「耐震ブレース X」については、国土交通大臣の認定を受けることを前提に、評価機関である（一財）日本建築総合試験所（以下「試験所」）を訪問して事前相談を行い、「性能評価」ではなく「性能証明」を取得する活動を行った。その際、兵庫県の建築指導課に、評価機関の「性能証明」が取得できていれば、県が実施する「わが家の耐震改修促進事業」における補助対象工事に含まれる旨、確認を行った。その後、試験所との性能証明取得に向けて打ち合わせを行った。そして製品改良を加えた上で、追加の実験を舞鶴工業高等専門学校にて数回行ったが、性能証明を得るためには、試験所での実験が必要となることが判明し、今後の課題となった。

販売面においては、「耐震ブレース X」が地元の公立幼稚園の木造園舎の耐震補強工事に採用

され、目標額に近い 475 万円の売上を確保できた。「ACM ブレース工法」については、耐震補強工事を検討中の私立大学に対して営業展開した。しかし、公的補助金を申請するため、認定工法でなければ採用できないとのことで、売上には結びつかなかった。これにより、あらためて認定取得に向けた取組みの重要性が確認された。

### 耐震補強工法としての認証取得が、 引き続き今後の最優先課題

今後、両工法ともに、耐震補強工法としての認証を受けることが最優先課題となる。「ACM ブレース工法」については、申請（実験）に多くの経費と期間を要するため、同社は当面の間、現在ある実験データを信用し、採用してくれる民間企業に営業展開し、中長期的視点から認定取得を目指す考えである。「耐震ブレース X」については、固定金具の形状やビスの改良など、最大耐力を高める工夫を軸に、引き続き性能証明取得のための取組みを進めていく予定である。

### キーワード解説

**炭素繊維**：カーボンファイバーともいう。アクリル繊維やピッチ（石油、石炭などからの副産物）を高温で炭化して作った繊維。「軽くて強い」という特長があり、耐摩耗性、耐熱性、熱伸縮性なども優れている。航空機、自動車などに広く利用されている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)川嶋建設  
所在地／兵庫県豊岡市  
資本金／98,000千円  
従業員数／169名  
売上高／7,147,901千円(平成26年9月期)  
完工高／6,991,352千円(平成26年9月期)  
営業利益／490,458千円(平成26年9月期)  
URL／<http://www.kawashima.gr.jp/>

### 事業のポイント

- 炭素繊維という優れた材料を用いて、軽量、ローコスト、効率的、かつ建物の外観を損なわない耐震補強工法を開発した。
- 開発に当たっては、近くに所在する舞鶴工業高等専門学校、及び技術を有する企業と連携して、地域の技術資源をフルに活用した。

## CASE45

(有)神工建設 (京都府)

# 独自開発の機械で木製型枠パネルの再生を 事業化、需要の増加に応える体制を整備・強化



## 1、新事業の概要

使用後は廃棄されていた木製型枠パネル、  
その再生が環境保護や地域活性化に貢献

コンクリート建造物の建設における、一連の工程の中でも特に重要な型枠工事。流し込まれたコンクリートの壁面の出来栄えと品質を確保するため、ミリ単位の仕上がり精度が求められる。そのため、この工事に使用される木製型枠パネルは、撤去後放置されてキズがついたり、腐食したりして精度に狂いが生じていることから、従来は再利用されることなく廃棄されていた。

この木製型枠パネルが再利用できれば、天然資源である木材の節約になる。ひいてはCO<sub>2</sub>削減や自然環境の保護につながり、**3R**が実現できる。同時に廃棄型枠がなくなること、地域の景観も改善できる。そこで、使用後の木製型枠パネルを痛めることなく、しかも素早く木枠からベニヤ板をはがすことができれば、リサイクル利用の量がこなせ、安価で新品同様の型枠供給が、ビジネスとして十分に成立する。この型枠再生事業が軌道に乗り、拡大すれば、地域の雇用や建設業をはじめとする経済の活性化にも寄与でき、まさに一石二鳥である。

木製型枠パネルのベニヤ板を効率よくはがす、  
「ペラペラくん」を独自に開発

このような廃棄型枠の再利用ビジネスを着想した(有)神工建設では、型枠パネルの釘で打ちつけられているベニヤ板を木枠から自動的に効率よく、しかもキズつけることなくはがす機械、「ペラペラくん」を独自に開発した。型枠パネルとは、通常、木枠にベニヤ板を50本程度のスクリーニングで打ちつけているものである。その釘を作業員が一本ずつバールで抜いて

はがすとなると時間がかかり、ベニヤ板にもバールでキズがつく。そのため、これまで木製型枠パネルの棧木やベニヤ板部分の再生は困難とされてきたが、「ペラペラくん」の開発により、その再生事業が現実のものとなった。

「ペラペラくん」を使って再生された木製型枠パネル(600mm×1,800mm)は、1枚1,640円で提供される。新品の型枠が1枚2,750円前後するのに比べ4割も安く、建設業者のコストダウンに大きく貢献する。また、この型枠再生事業は、建設業者から持ちこまれた使用済み型枠パネルを再生し、返却するというスタイルをとっている。これまで、使用済みの型枠パネルは、施工した業者が廃棄まで自社で保管しなければならなかったが、その必要もなくなり、このことも建設業者にとって、大きなメリットとなっている。

## 型枠パネル再生ラインを設置し事業を展開、 今後も期待される需要の伸び

同社は「ペラペラくん」のほか、ベニヤ板をはがし終えた棧木の枠にオイルを塗布し腐りを防ぐ機械や、棧木の枠に新たに購入したベニヤ板を自動的に釘で打ち付ける機械も導入し、型枠再生作業の効率化を図った、一貫体制のラインを整備している。

現状、大阪、京都、兵庫、滋賀など、主に近畿地方の建設業者から使用済み型枠が持ち込まれているが、ホームページでのPRや口コミの効果もあって、事業は軌道に乗っている。新品型枠パネルの価格はこのところ上昇傾向にあるため、そのことも追い風となって、需要はさらに増加していくものと期待されている。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### NETIS 登録や再生ラインの増設、 宣伝・広告の強化などを目標に掲げる

型枠パネル再生事業をスムーズに拡大させていくため、同社は再生型枠パネルの **NETIS<sup>®</sup> 45** 登録、再生ラインの増設、商標登録、宣伝・広告の強化などを、平成 26 年度の目標として掲げた。

また、この事業の推進なども踏まえ、同社はインドネシアからの技能実習生を受け入れることとなった。その準備の一環として、地元にある空き家を買収して改築し、技能実習生の宿舎として整備することとしたが、このことも地域貢献の一助になっている。

### 商標登録で商品価値を防衛・向上、 併せて知名度アップと販路開拓に取り組む

NETIS 登録申請については、型枠パネル品質管理マニュアルの作成など必要な作業を進め、平成 27 年 3 月 9 日、国土交通省の近畿技術事務所に NETIS 申請書類一式を送信し、Web での手続きを完了させた。また、品質管理マニュアルを作成したことで、作業のやり直しを避け、製品の歩留まりを上げる生産体制の向上も実現した。

再生ラインの増設については、資金を調達するため、中小企業庁所管の「中小企業・小規模事業者ものづくり補助金」の申請を行い、採択された。これにより「ペラペラくん」をはじめ必要な機械を導入し、平成 27 年 2 月までに新たな再生ラインの増設と、試験稼働を完了した。

「ペラペラくん」は、すでに特許取得済みである（平成 26 年 3 月、特許 5503932 号）が、商品価値の向上と防衛のため、特許事務所に委託して商標登録を行った（平成 26 年 10 月、登録第 5706970 号）。この商標登録と併せて、知名度アップと販路開拓を図るべく、車のボディに貼りつける「ペラペラくん」のカッティングシー

ト広告を作成し、知名度アップに取り組んだ。ほかにも、「ペラペラくん」を PR するホームページも更新し、宣伝・広告の強化を図った。

### 今後の課題は機械のみのリースや、 市場特性を踏まえた他都県進出など

型枠パネル再生事業の売上高は、平成 25 年度には 4,200 万円であったが、事業拡大に向けた取組みを進めた結果、平成 26 年度（平成 27 年 2 月期）には 6,100 万円と、45% の大幅増を達成することができた。

この事業では、型枠再生サービスの利用だけでなく、「ペラペラくん」本体への引き合いも増えている。これに対し、同社は機械の販売ではなく、リース方式を検討している。リースやレンタルであると、購入よりも資金が少なく済むというメリットが生かせる。

また、今後は近畿一帯だけでなく、関東地方など、他都県への進出も検討中で現地視察も行っている。ただし、関東地方では型枠パネル工法の違いがあるなど、地方ごとに市場特性があるので、同社は慎重に検討を進めている。

### キーワード解説

**資源有効利用の3R**：CO<sub>2</sub> の削減など、地球環境を維持するために有効とされる、廃棄物発生の抑制（Reduce）、使用済み製品の再使用（Reuse）、使用済み製品の再資源化（Recycle）の、3つの取組み。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(有)神工建設  
所在地／京都府城陽市  
資本金／3,000千円  
従業員数／2名  
売上高／140,593千円(平成26年3月期)  
完工高／98,593千円(平成26年3月期)  
営業利益／8,852千円(平成26年3月期)  
URL／<http://www.shinko-tech.co.jp/>

### 事業のポイント

- これまで廃棄、放置されていた木製型枠パネルの再生を着想、確実にニーズがありながらこれまで存在しなかった事業を、環境保護と経済的メリットを両立させたビジネスモデルで実現させた。
- 今後も需要の増加が続くことを見越し、それに確実に対応し得るよう、再生ラインの増設をはじめ、事業体制の整備と強化を進めた。

## CASE46

(株)奥野組 (岡山県)

# 災害時に大きな役割を果たす建設業者、BCP運用の幅広い連携体制を構築



## 1、新事業の概要

### 発災時の緊急対応や企業自身のため、求められる建設業者の BCP 構築

地震、台風、豪雨、豪雪など、自然災害が多発する我が国では、被災時の緊急対応や復旧作業において、地域の建設業者が大きな役割を果たしている。

だが、近年は公共事業の減少や少子高齢化、過疎化など、経営環境の悪化を背景に、地域の建設業者は数を減らしている。このままでは、災害時における地域の初動対応が十分、かつ迅速に行われず、社会インフラに甚大な被害が生じる危険性がある。また、発災時の初動対応以前に、建設業者自身も被害を受け、事業を継続することが困難になる可能性も高い。これらの状況を踏まえ、地域の建設業者において、実効性のある **BCP (事業継続計画)** を構築しておくことが求められている。

しかし、BCP の作成や運用には時間と費用がかかり、ノウハウも必要である。また、定期的な訓練実施も欠かせない。このため、地域の建設業で BCP に取り組んでいる企業はあまり多くない。取り組んでいても、目に見える成果を上げている企業は少ないのが現状である。

### 業種を越え地域も限らない、BCP 広域連携の枠組みづくりを進める

このような状況を好転させるためには行政、地域、建設業者の密接な連携が必要である。同時に業界同士や異業種間の、地域を限らない広域の企業間連携も視野に入れた BCP 構築が有効と考えられる。これが実現すれば、個別の建設業者が重機等、全ての資機材を持たなくても、連携の中で融通ができ、発災時の対応が可能に

なる。

岡山市に所在する(株)奥野組は、このような BCP 運用における広域連携の枠組みづくりを進めている。平成 24 年から BCP の運用を開始し、他社に比べて先行した立場にある同社は、まず自社が中心となって、岡山県内の有志建設業者でグループを形成し、BCP 広域連携の基本的な枠組みとなる「共同研究会」を組織することとした。次に、こうした連携を他業種、他地域、さらには海外にも拡大し、それとともに実際に資機材を分担できる体制を構築していこうとしている。併せて、BCP に関連したコンサルティング事業や、関連商品の開発・販売なども検討している。

### 幅広い連携による BCP 運用は、企業全体の防災力・事業継続力向上の基礎

従来、BCP と言えば、「単独の企業に閉じた緊急時の行動計画」に留まっている会社が大多数であった。だが、平成 23 年に起きた東日本大震災によって、単独企業の BCP だけでは対応できない限界、すなわち他企業や他地域との連携の必要性が、あらためて認識されることとなった。

緊急時において、企業・地域間の連携による BCP 運用は、それら企業全体の防災力や事業継続力向上の基礎となるものである。また、大規模な災害が発生した際に重要となる「自助・公助・共助の連携」のうち、「共助」を強化・担保する枠組みとなる。さらに、平時においても予防の取組みなどを通じて、河川、道路、エネルギー供給網など、地域の社会インフラ保全に大きく貢献することが期待される。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### 自社 BCP の見直しと改善を行った上で、広域連携の枠組みづくりに取り組む

BCP 広域連携の枠組みづくりを進めるにあたって、同社は平成 26 年度において、まず自社が運用する BCP の見直しと改善に取り組むこととした。具体的にはソーラーパネルの設置等、発災等に自然エネルギーを自社や地域活動に利用できる体制づくりや、岡山県内外の先行事例についての研究調査等である。

また、岡山県内の企業数社と「共同研究会」を立ち上げることとした。初年度においては、まず 5 社の参加を得ることを目標とし、各々の企業の状況に合った、分かりやすく実行しやすい BCP マニュアルの作成や、広報用パンフレットの作成・配布等に取り組むことで、活動の普及・拡大を目指すこととした。

### 県内外、海外合わせ 11 社の連携が実現、情報交換や視察、検討会議等に取り組む

同社は、(公財)岡山県産業振興財団より BCM (事業継続マネジメント) 普及推進協力企業の委嘱を受け、BCP 広域連携の枠組みづくりを進めた。その結果、“コアメンバー”となる岡山県内の企業については、自社を含め 7 社(うち異業種 2 社)による連携体制を「岡山お互い様 BC 連携ネットワーク(建設グループ)」として立ち上げることができた。加えて県外 2 社(宮城県の建設業者、島根県の工務店)、海外 1 社(タイの建設業者)との連携も実現している。これらの連携の中で、平成 26 年 8 月から翌年 3 月まで、コアメンバーによる「BCM 研究会」を 6 回開催するなど、情報交換や演習などに取り組んだ。また、それぞれの地域性や得意分野や新規事業等をお互いに共有し、視察や検討会議等も行った。

BCP マニュアルについては、緊急時に書類参

照では間に合わないことから、管理項目(手順、連絡先、備蓄品など)を見やすくした、1 枚シートのパネルを試作中である。また、広報パンフレットについては、連携の成果や参加各社等の意見も取り入れ、建設業向けとそれ以外向けの 2 種類を作成中である。

### 連携のルールづくりが今後の課題 訓練の方法についても検討が必要

平成 26 年度に 7 社体制を実現したコアメンバーを 10 社まで増やすことが、同社の当面の目標である。だが、引き続き連携を広げていくにあたっては、自社の業務内容や能力、その他プライバシーに属する事項をどこまで他企業に開示するかが問題となる。そのため、連携の仕方についての「ルール」が必要であり、それを検討し構築することが今後の課題となる。また、BCP には実地訓練が重要である。これについては、マニュアル完成後、毎月 1 回の訓練を行うことを想定している。さらに、ネット上でのシミュレーション訓練も検討している。

### キーワード解説

**BCP (事業継続計画)**: Business Continuity Plan の略。天災など不測の事態でも、企業が事業を中断させずに継続するための計画。中断した場合にも損害を最小にして、速やかに中核事業を再開する計画も含む。国土交通省は建設会社における災害時の事業継続力認定制度を設けている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)奥野組  
所在地/岡山県岡山市  
資本金/21,000 千円  
従業員数/14 名  
売上高/770,693 千円(平成 26 年 6 月期)  
完工高/749,205 千円(平成 26 年 6 月期)  
営業利益/83,085 千円(平成 26 年 6 月期)  
URL/http://okunogumi.com/

### 事業のポイント

- 発災時における自社の事業継続のためだけではなく、適切・迅速な社会インフラの復旧も視野に入れて、異業種、他地域の企業とも広く連携した BCP の運用体制を構築した。
- BCP 運用の広域連携体制をさらに拡大していくにあたって、連携による成果や参加各社の意見等を盛り込んだ広報パンフレットを作成することとした。

## CASE47

(株)羽田建設<sup>はだ</sup>(愛媛県)

# 過疎・高齢化地域で生じる様々な困りごと、 その解決を建設業の技術・ノウハウで事業化

## 1、新事業の概要

### 過疎化と高齢化が著しい地元で、 懸念される地域の弱体化

(株)羽田建設は、愛媛県の最南端、愛南町の一本松地区(旧一本松町)に所在し、一般土木工事を主力として事業を営んでいる。

一本松地区では、平成12年に4,256人であった人口が、平成22年には3,751人(いずれも国勢調査結果)と、10年で10%以上減少している。また、地区にある約1,300戸のうち、およそ半数は高齢者(65歳以上)の単独世帯、もしくは夫婦世帯となっている。このように、同社の地元では過疎化と高齢化が著しく、地域の弱体化が懸念されている。

### 地域の「困りごと」を解決する 「個人財産のインフラ整備業」を着想

人がいない、若者がいないという状況は、高齢者の暮らしに様々な不便をもたらす。また、一本松地区のような中山間地域では、農地や山林の荒廃の要因ともなる。

こうした地元の状況を憂慮していた同社は、過疎の中山間地域で、高齢者をはじめとする住民が、安心して生活し続けることができる環境づくりを、新たな事業とすることを着想した。いわば、地域の「困りごと」を解決する、「個人財産のインフラ整備業」である。

このような事業は、岡山県の(株)小坂田建設が他社に先駆けて進めており、売上高を伸ばしている。そのことを同社の社長が知り、調査したところ、(株)小坂田建設の所在する地域の特性が愛南町一本松地区と似ており、自社でも事業化できる可能性が高いと判断した。

また、同社は公共事業削減の影響を受け、公共工事の受注量を計画通り確保できない状況が続いている。したがって民間からの受注を伸ばす必要に迫られており、そのための取り組みとしても、新規事業に期待をかけていた。なお、同社は建設業の他に、ガソリンスタンドや賃貸マンション、喫茶店などを系列企業として経営している。そのため地域での知名度と信頼度が高く、このことは民間需要を発掘していく上で、強みになると考えられた。

この事業における具体的な取り組み内容としては、庭の草刈り、家周りの木の伐採、墓の掃除など、日常生活のちょっとした手助けから、無人化した家の解体、荒れた田畑の管理、裏山の崩壊防止、鳥獣被害対策、損壊した石積壁の復旧、田畑への下り道拡張、山道の整備など、個人の手に余る土木作業まで、幅広く想定した。

### 過疎集落の高齢者等が安心できる生活を、 建設業の技術・ノウハウを活用し実現

今回展開する事業は、現在手掛けている公共工事の、小規模版(付帯工事)的なものである。これまでは公共工事の付帯的なサービス工事として実施していたものを、新たなビジネスとして個人の民間工事に営業展開するものであり、建設業の技術・ノウハウを、過疎集落の高齢者等が、安心して生活し続けることができる環境を作るために活用するものである。

全国各地で少子高齢化、過疎化が進み、地域の生活をいかに維持していくかが重要課題となる中、同社の新規事業は、その先行的な取り組みとして注目される。

## 2、本年度の事業展開とその成果

### まずは年間 30 件の相談対応を目指し、PR 活動の推進を軸に事業を展開

平成 26 年度の事業目標として、地域住民から 30 件の困りごと相談を受け、それらを 400 万円の売上に結びつけることを目標に掲げた。この目標を達成するために、チラシの作成と配布、ホームページの作成、住民向けのイベント開催等、PR 活動の推進を軸に新規事業を展開していくこととした。

### チラシ、ホームページ、イベントなどで、事業を行っていることの周知向上を図る

同社は地域において高い知名度を持つが、民間向けの事業分野に進出したことはあまり知られていない。そこで PR 活動は、事業を行っていることの周知向上を主眼に進められた。

チラシの配布については、新聞折り込みのほか、全社員総出によるポスティングを実施した。ホームページについては、事業内容の案内だけでなく、「愛南町のおいしいもの」を紹介するコーナーを設けるなど、閲覧者に興味をもって見てもらえるよう工夫した。

また、イベントについては、同社の駐車場を利用して「感謝祭」を開催。バックホーに来場者の子どもと従業員が一緒に乗ってお菓子を掴むゲームやじゃんけん大会を行ったり、食べ物・飲み物を全品 100 円で販売したりと、子どもに喜んでもらえる内容にすることで、ターゲットとなる子どもの親、祖父母等への訴求強化を狙った。さらに、地域柄口コミによる営業も重要と考え、経営するガソリンスタンドや喫茶店にチラシを置くとともに、同社への来客に新規事業の内容を積極的に語りかけ、地域コミュニティの中での口コミ効果を期待した。

このように PR 活動に力を注いだ結果、平成

26 年度は、住民から 35 件の困りごとなどの相談を受け、1,120 万円の売上（1 件あたりの工事費が大きい太陽光発電設置工事が多く、目標を大幅に上回った）に結びつけることができた。

### 顧客が安心して相談できる環境づくりや、利益の出る事業規模への拡大が今後の課題

このように、事業の滑り出しは順調であったが、同社にとって民間個人の案件は不慣れなこともあって価格が分かりにくく、受けた相談の対応に躊躇することもあった。このため、今後営業活動を進めていくにあたって、事例や価格の目安を載せた資料を作成し、顧客が安心して相談できる環境づくりを行う予定である。

また、今年度は売上高は達成したものの、利益は出ていない。このため、同社は営業ターゲットを一本松地区の隣接地域に居住する、人口約 1 万人に対しても拡大し、利益が出せる事業規模に育てていきたいと考えている。そのために、さらなる営業人員の育成が必要であり、その育成も今後の課題である。

### キーワード解説

**中山間地域**：農林統計における地域区分の一つ。都市や平地以外の、中間農業地域と山間農業地域の総称。平地から山間地にかけての傾斜地が多い地域で、一般に農業の生産条件が不利である。日本の国土面積の 73% が中山間地域とされる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)羽田建設  
所在地／愛媛県愛南町  
資本金／88,650千円  
従業員数／36名  
売上高／530,836千円(平成26年8月期)  
完工高／471,981千円(平成26年8月期)  
営業利益／-9,550千円(平成26年8月期)  
URL／<http://yhada.web.fc2.com/>

### 事業のポイント

- 地域の過疎化や高齢化によって生じる「個人の困りごと」に対して、建設業の技術・ノウハウを活かして「個人財産のインフラ整備」を行う、民間需要をターゲットとする事業を開始した。
- 新既事業を浸透させるには、まず事業を行っていることを知ってもらうことが必要であり、チラシ、ホームページ、イベントなど、様々なアプローチで周知の向上・強化に取り組んだ。





## 中小・中堅建設企業等のための 事業転換ケースブック

～地域を支える建設業等の新事業展開47ケース～



発行：平成27年3月発行

**(一財) 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