

『新事業活動の取組みの現状と展望』シリーズ 第1編

中小建設業における 新たな事業展開の方向性

- I. 建設需要の変化、建設業界を取り巻く環境の変化と建設業者の動向
- II. 中小建設業者における新事業活動の具体的な取組み
- III. 中小建設業者における新事業活動の取組みポイント

要 約

第1章 建設需要の変化、建設業界を取り巻く環境の変化と建設業者の動向

近年、わが国の建設需要は減少傾向にあるとともに、その内容も大きく変化している。具体的には、住宅需要については「一戸建→マンション」「持家→賃貸」「新築→リフォーム」、企業の設備投資需要については「製造設備→研究開発・販売・物流設備」「新設→既存設備活用・改良・補修」、公共工事については「土木→建築」「新設→維持補修」「農林水産・道路等→他用途」、建設需要全体においては「官公需→民需」というようなシフトが生じている。

建設需要の減少は、景気低迷、所得減少、企業業績悪化といった一時的要因だけではなく、①政府(国・地方公共団体)の財政事情の悪化のほか、②産業構造の変化(第2次産業から第3次産業、重厚長大産業から軽薄短小産業への転換)、③少子高齢化等に伴う消費者の属性(年齢、世帯人員構成等)の変化、④消費性向の変化(多様化・高度化、財からサービスへの転換)や企業の経営方針の変化(コストダウン・効率化、選択と集中、アウトソーシング活用の推進等)、⑤技術革新・技術向上の進展による設備・住宅等の品質向上、更新期間の長期化、⑥インフラ整備の進展、といった構造的な要因が強く影響している。

他方、建設業界の動向をみると、建設需要が減少する中で、建設業の事業所数・就業者数は1991年当時とほぼ同水準にあり、供給過多の状況が顕在化している。また、就業者1人当りの付加価値額(付加価値生産性)も1991年以降落ち込んでおり、多くの建設業者において生産性の向上や高付加価値化が図られていない。

資本金規模別に付加価値生産性をみると、2003年以降、資本金1億円以上の中堅・大規模建設業者が改善基調であるのに対し、資本金1億円未満の中小建設業者は低迷しており、足元では両者の格差が広がりつつある。また、中小建設業者の中でも、受注や付加価値生産性について企業間格差が拡大しつつある。

建設業界の厳しい現況と将来の見通しに対し、縮小均衡を志向したり、市場からの撤退を余儀なくされる業者が多数存在する。しかしながら、経営環境変化をうまく利用し、あるいは逆に捉え、コストダウンを推進するとともに新事業・新分野への進出、業種・業態転換等を図り、他社との差別化や高付加価値化を進めている企業も少なくない。

当公庫の経営革新資金を利用した建設業者について、新事業活動の取組み効果を分析してみると、次の点が指摘される。

- ① 業種や取組内容、経営体制等によってバラツキがあるが、概ね5～6割の企業において経営革新計画実施による付加価値額増加効果がみられる
- ② 「新生産・販売方式の導入等」といった本業における技術高度化や効率化など本業の延長線上の取組み、自社のコア・コンピタンスを活用できる取組みの方が成果を収めやすい
- ③ 従業員規模が大きいほうが取組効果が期待でき、現有の経営資源を最大限に活用しつつ、コア事業や経営革新事業に重点的に資源配分を行うとともに、実施体制と仕組み・仕掛け・システムを確立し、計画に沿って戦略的に新事業活動に取り組んでいくことが肝要である

第2章 中小建設業者における新事業活動の具体的な取組み

当公庫の経営革新資金を利用した建設業者のうち、高い効果をあげ成果を収めている事例10社を、次頁図表のとおり抽出し、具体的な新事業活動の取組みを分析して、成功のポイント等について考察を行った。

	新工法・新技術の導入	新分野・関連分野への進出	現行事業の効率化・高度化・高付加価値化
土木工事業等	(株)カコー(無発破土木・解体工事、特殊構造物の解体工事の強化)	ジオテック(株)(住宅地盤情報提供システム「GEODAS」の開発・情報提供、宅地リスク情報提供サービス「GEOERIS」の実施)	(株)オノコム(機構改革、新たな業務システムの導入)
建築工事業等	(株)U建築(新工法による高品質ローコスト住宅「テクノUホーム」建築事業への進出、リフォーム事業の強化) 郡建設(株)(KJP外張壁断熱工法の開発、設計・施工)	A社(混合廃棄物のリサイクルシステムとその有効利用方法の確立等)	(株)槇(顧客のライフスタイルにあわせた住まい・インテリア等のトータルコーディネート提案)
職別・設備工事業	アルファ工業(株)(アルファV工法、ひび割れ浸透接着工法の開発・事業化による土木建築物補修工事への進出)	(株)誠工社(温泉事業への進出・事業拡大)	田島工業(株)(3次元CADシステムを活用した特殊構造物・建築物への特化、ISGWの共同開発・事業化)

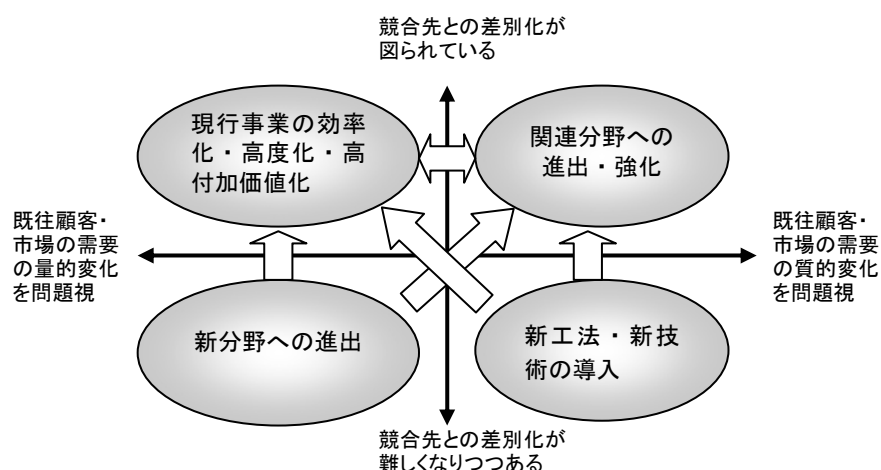
第3章 中小建設業者における新事業活動の取組みポイント

第2章の事例企業の分析・考察から導き出された新事業活動の取組みポイントをまとめると次のとおりとなる。

- ① 現業の対象市場や今後の業界動向、現状の課題・問題点、自社の特徴・強みを的確に把握し、今後の経営方針・事業展開の方向性を明確にする
- ② 今後の経営方針・事業展開の方向性を踏まえ、新事業活動の企画立案、事業設計、計画策定を行い、新事業活動の実施効果(現業への相乗効果を含めて)、新事業活動実施上の課題・問題点、新事業活動実施に必要な資源・活用可能な資源・不足する資源を綿密に分析・検討する
- ③ 新事業活動のコアとなる新商品・新工法等の開発、設計・試作にあたっては、スピードとコストを重視し、現有資源の活用、専門の外部資源の活用を十分に検討して、経営資源の最適投入・最大限活用を図る
- ④ 新事業活動の実施体制を確立し、円滑な実施を確保する
- ⑤ 新事業活動の実施にあたっては、次の点に留意する
 - 1) パートナー等との「共存共栄」が図られるような「仕組み・仕掛け」の構築
 - 2) パートナー等間での「役割分担・ルールの明確化」「情報等の共有化」「コミュニケーションの緊密化」
 - 3) 迅速、的確かつ不断の改善・改良・見直しの実施による「新事業活動の進化」の促進

また、「新事業活動の取組みの方向性」の見定めにおいては、「既往顧客・市場の需要動向」「競合先との差別化の度合」に対する取組企業の考え方が影響していると考えられるが、新事業活動の発展過程の中で、取組みの方向性が変化・転換しているとみられる(下図)。

成功企業においては、闇雲な新分野進出ではなく、自社の特徴・強み、課題・問題点、対象顧客・



市場の需要の変化を的確に捉え、自社のポジションを再確認した上で、次なる展開の方向性を見定めている。そして、「本業や当初の新事業活動の延長線上での取組み」を連続的かつ戦略的に展開し、新事業活動の発展を図っていることがわかる。

目 次

第1章 建設需要の変化、建設業界を取り巻く環境の変化と建設業者の動向	1
1 バブル崩壊後のわが国における建設受注・施工の動向	1
2 建設業界の動向	6
3 中小建設業者における新事業活動への取組み	9
第2章 中小建設業者における新事業活動の具体的な取組み	14
(株)カコー	16
A社	36
(株)U建築	20
(株)誠工社	40
郡建設(株)	24
(株)オノコム	44
アルファ工業(株)	28
(株)楨	48
ジオテック(株)	32
田島工業(株)	52
第3章 中小建設業者における新事業活動の取組みポイント	56
1 新事業活動の取組みポイント	56
2 新事業活動の進化 ～連続的かつ戦略的な取組み～	67
おわりに	71

第1章 建設需要の変化、建設業界を取り巻く環境の変化と建設業者の動向

1 バブル崩壊後のわが国における建設受注・施工の動向

(1) 公共工事の減少

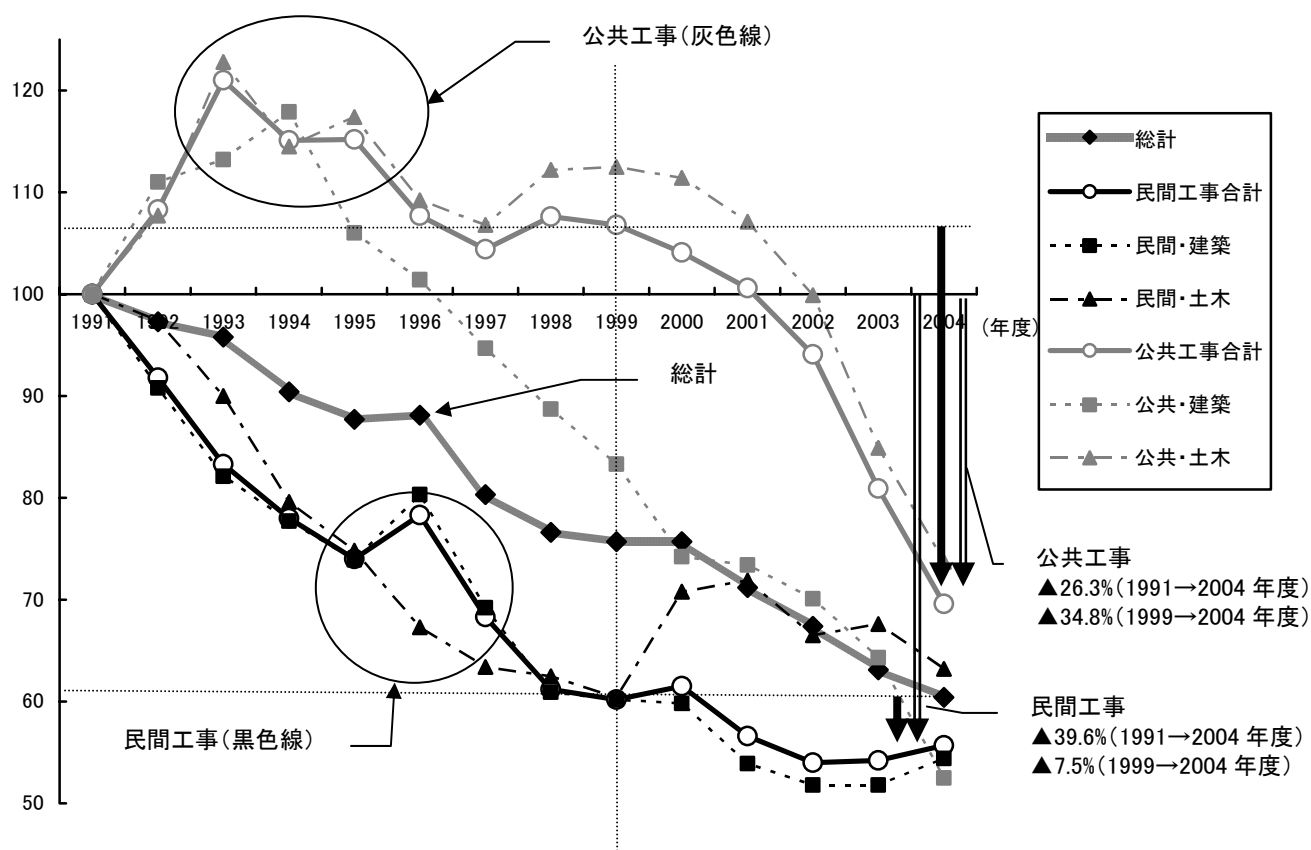
国土交通省「建設総合統計（出来高ベース）」に基づいて 1991 年度以降の工事出来高の推移をみると、民間工事と公共工事では異なった動きとなっている（図表 1）。

すなわち、民間工事が 1991 年度以降概ね対前年度比マイナスとなっているのに対し、公共工事は、主に総合経済対策・緊急経済対策関連の土木工事増加が寄与して、1993 年度及び 1998 年度の 2 度のピークを迎え、1999 年度以降対前年度比マイナスが続くという動きになっている。

その結果、バブル崩壊以後の長期的な視点でみると、民間工事の減少幅の方が大きくなっている（民間工事：▲39.6%（1991 年度→2004 年度）、公共工事：▲26.3%（同左））が、2000 年度以降の最近 5 年間でみると、公共工事の減少幅の方が大きくなっている（民間工事：▲7.5%（1999 年度→2004 年度）、公共工事：▲34.8%（同左））。

足元（2003 年度→2004 年度）をみても、民間工事がわずかながら増加に転じているのに対し、公共工事は 10%を超える対前年度比マイナスとなっており、民間工事に比べ公共工事の出来高の落ち込みが顕著となっている。

図表 1 わが国の民間工事及び公共工事の出来高推移（1991 年度＝100）

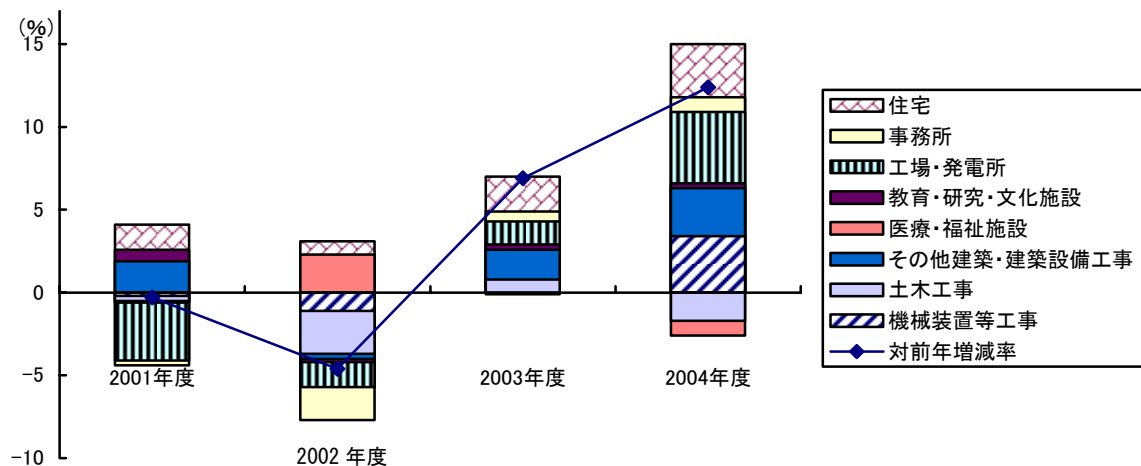


出所：国土交通省「建設総合統計（※）」

※建設総合統計は、平成 12 年 3 月以前は「公共工事着工統計調査」及び「民間土木工事着工調査」を基礎統計調査として利用していたが、平成 12 年 4 月以降、当該 2 調査を再編・統合した「建設工事受注動態統計調査」を利用して作成している。

2000 年度以降の民間工事の工事種類別受注状況をみると、増加に転じた 2003 年度以降においては、住宅、工場・発電所、機械装置等工事が主にプラスに寄与しており、前記図表 1 にみる民間工事出来高の底固い動きは、住宅投資及び企業の設備投資の増加が支えていると考えられる（図表 2）。

図表 2 民間工事の工事種類別受注増減の寄与度の推移

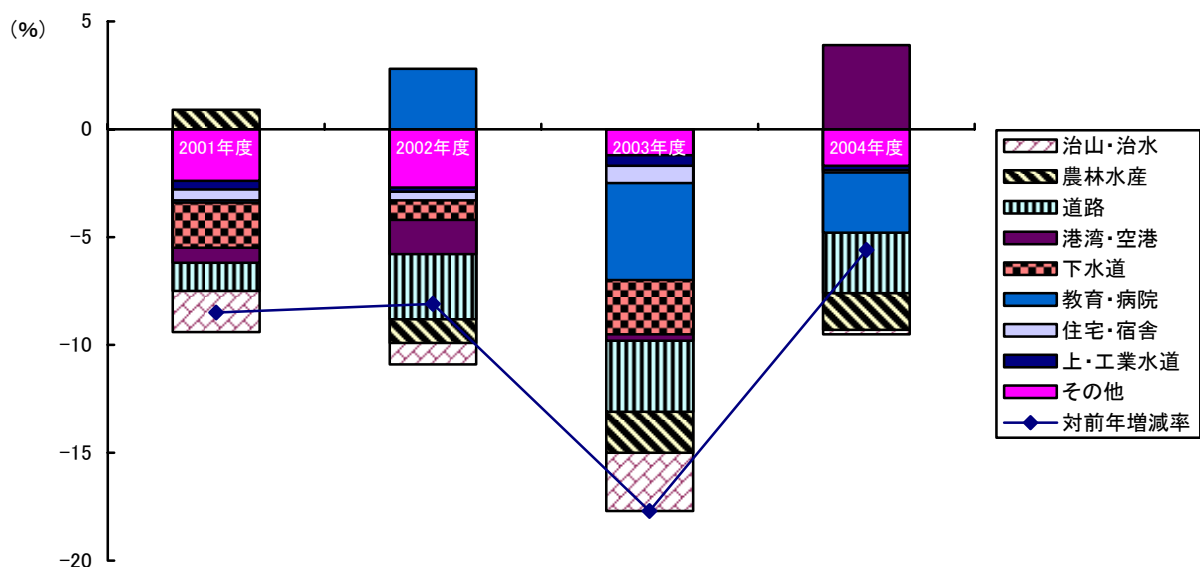


出所：国土交通省「建設工事受注動態統計調査 III.民間等からの受注工事 発注者別・工事種類別請負契約額」に基づき作成

※ 建築・建築設備工事については、1 件の請負契約額が 5 億円以上の工事、土木工事及び機械装置等工事については 1 件の請負契約額が 500 万円以上の工事について調査対象としている。

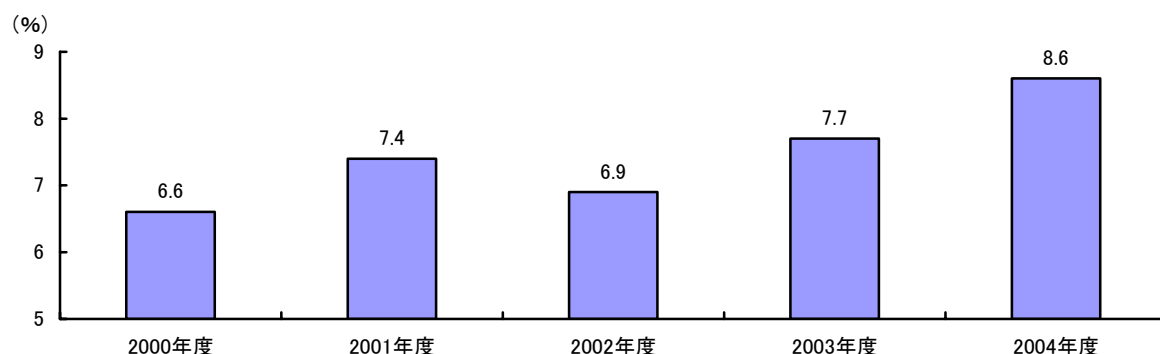
これに対し、公共工事については 2000 年度以降全般的に減少しているが、道路、治山・治水、農林水産、下水道等が主にマイナスに寄与しており、財政構造改革が推進される中、産業構造の変化やインフラ整備の必要性等を踏まえた優先順位をつけた工事発注が行われていると考えられる（図表 3）。また、既存インフラの維持補修工事のウェイトが高まっているといった動きがみられ、こうしたことも公共工事出来高の減少に影響していると考えられる（図表 4）。

図表 3 公共工事の目的別受注増減の寄与度の推移



出所：国土交通省「建設工事受注動態統計調査 II.公共機関からの受注工事（1 件 500 万円以上の工事） 発注機関別・目的別工事種類別請負契約額」に基づき作成

図表 4 公共機関からの発注工事（1 件 500 万円以上の工事）に占める維持補修工事の割合



出所：国土交通省「建設工事受注動態統計調査 II.公共機関からの受注工事（1 件 5 0 0 万円以上の工事） 発注機関別・目的別工事種類別請負契約額」に基づき作成

このように、わが国全体の最近 5 年間の動向としては、住宅投資及び企業の設備投資の回復等を背景に民間工事が足元で底固い動きをみせる一方、公共工事については財政構造改革の推進に伴って急速に減少しており、建設需要全体でも規模縮小を余儀なくされている。

また、「官公需→民需」、「土木工事→建築工事」並びに公共工事における「新設工事→維持補修工事」といった発注者・工事内容の変化が生じていることがわかる。

（２） 民間建設需要の内容変化

民間の建設需要に関しても以下のような変化が生じている。

第 1 は、新設工事から維持補修・リフォーム工事へのシフトである。国土交通省「増改築・改装等調査」に基づき、民間建築出来高の最近のピークである 1996 年以降の改装等工事⁽¹⁾の工事実施額の推移(暦年ベース)をみると、改装等工事実施額は、1999 年にピークを迎え、2000 年以降急落したが足元で増加基調にあるとみられ、2003 年は 4,738 億円で対 1996 年比▲2.6%と小幅減少にとどまっている。この改装等工事実施額の推移と前記国土交通省「建設総合統計」の民間建築工事出来高(暦年ベース)の推移を比較すると、1997 年以降、民間建築工事全体では出来高が通減し落ち込んでいるのに対し、改装等工事については増減幅が大きいものの工事実施額が概ね 1996 年当時の水準にあり、工事全体に占めるリフォーム工事のウエートが高まりつつあるものとみられる（図表 5）

第 2 は、一戸建から共同住宅へのシフトである。国土交通省「建築着工統計調査」に基づき、1996 年度以降の一戸建・長屋建・共同住宅⁽²⁾別の住宅着工戸数の推移をみると、1999 年度までは同様の動きをみせていたが、2000 年度以降、一戸建が減少基調をたどる一方、共同住宅等については緩やかな増加傾向にある（図表 6）。

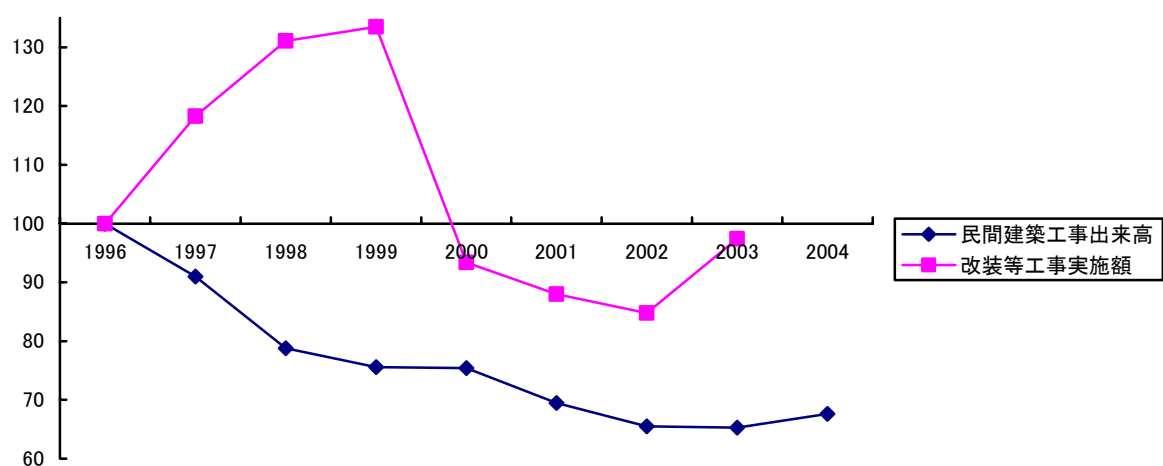
第 3 は、持家から貸家へのシフトである。「建築着工統計調査」に基づいて利用関係別⁽³⁾の住宅着工戸数の推移をみると、持家・分譲住宅については 2000 年度以降減少基調にあるが、貸家・給与住宅については緩やかな増加基調にある（図表 7）。

(1) 改装等は、内装の模様替え・屋根の葺き替え・間取りの変更等既存建築物の修繕、変更及び模様替えの工事をいう（新築や床面積を増加する工事（増築）、用途・規模・構造の著しく異なる建築物を建てる工事（改築）を含まない。出所：国土交通省HP）。

(2) 一戸建は 1 つの建物で 1 住宅であるもの、長屋建は 2 つ以上の住宅を 1 棟に建て連ねたもので各住宅が壁を共通にしそれぞれ別々に外部への出入口を有しているもの（テラスハウス等）、共同住宅は 1 つの建築物内に 2 戸以上の住宅があって広間、廊下若しくは階段等の全部又は一部を共用するもの（出所：国土交通省HP）。

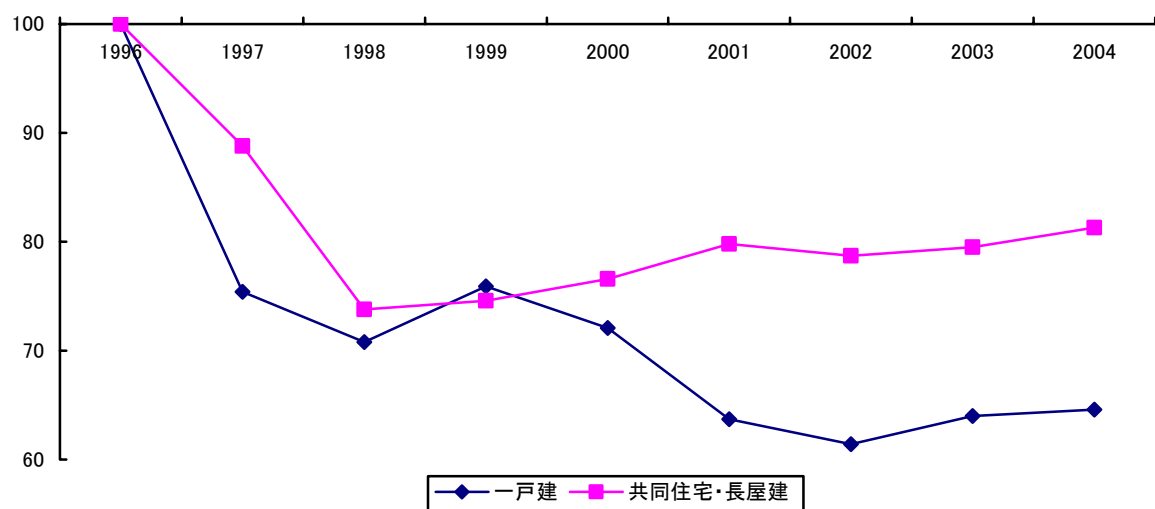
(3) 持家は建築主が自分で居住する目的で建築するもの、貸家は建築主が賃貸する目的で建築するもの、給与住宅は会社、官公署、学校等がその社員、職員、教員等を居住させる目的で建築するもの、分譲住宅は建売又は分譲の目的で建築するもの（出所：国土交通省HP）。

図表 5 改装等工事実施額及び民間建築工事出来高の推移（1996 年＝100）



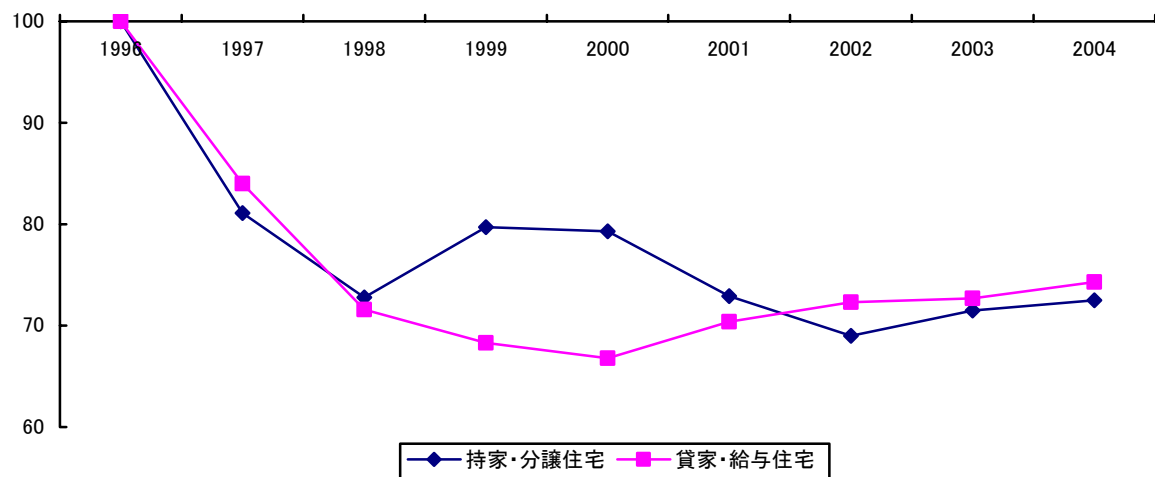
出所：国土交通省「増改築・改装等調査」、「建設総合統計」に基づき作成

図表 6 建て方別にみた住宅着工戸数の推移（1996 年度＝100）



出所：国土交通省「建築着工統計調査」に基づき作成

図表 7 利用関係別にみた住宅着工戸数の推移（1996 年度＝100）



出所：国土交通省「建築着工統計調査」に基づき作成

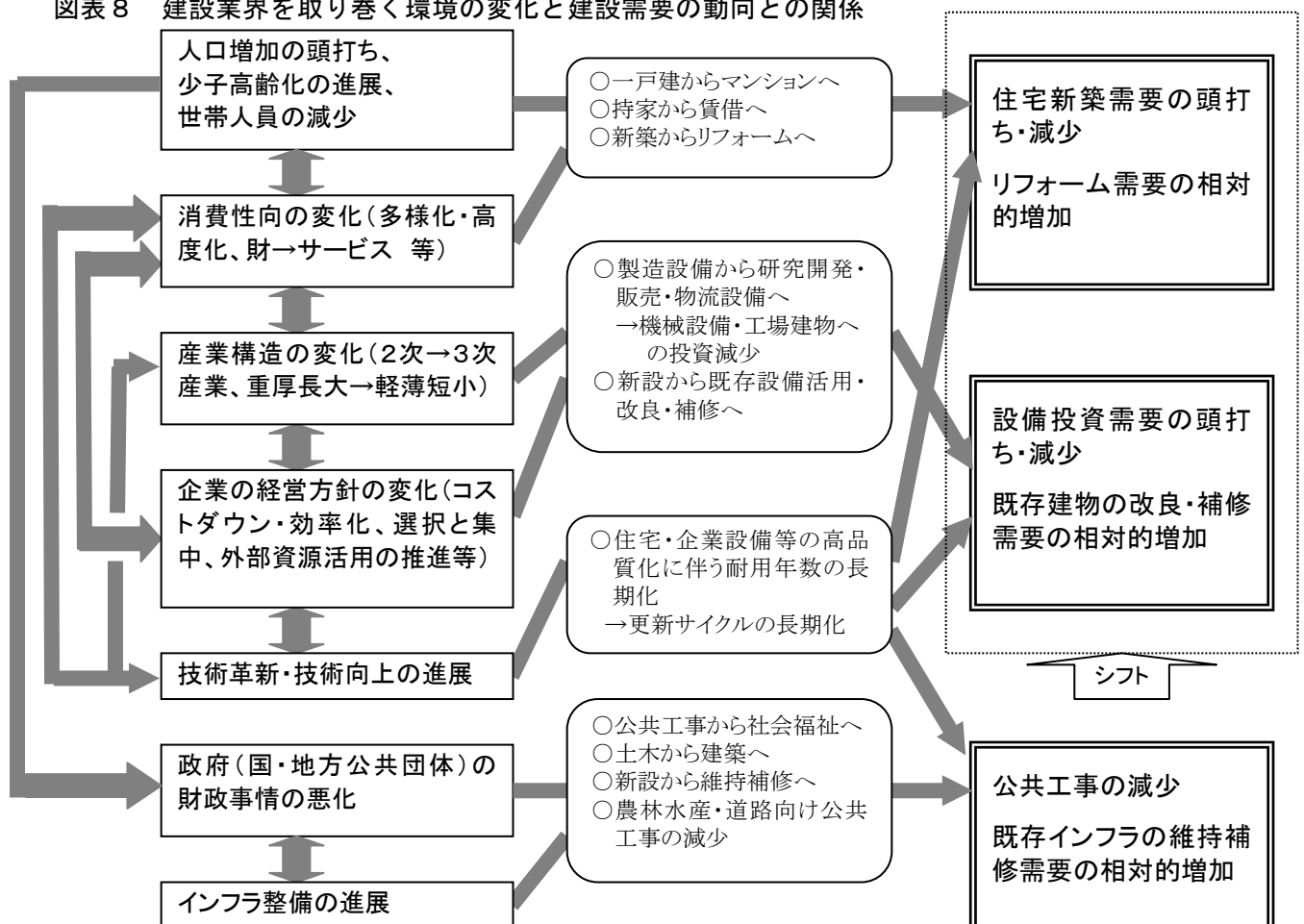
このように、特に最近5年間に於いて、建設需要の規模自体が縮小するとともに、「官公需→民需」「土木→建築・設備工事」「新設工事→維持補修・リフォーム工事」「一戸建→共同住宅」「持家→貸家」というように、工事内容や発注者、用途等も変化してきている。

以上のような近年の建設需要の量的・質的变化には、図表8に示すようなわが国経済の構造的な変化が大きく影響していると考えられる。

すなわち、住宅建設や設備投資、公共工事の減少は、景気低迷、所得減少、企業業績悪化といった一時的要因だけではなく、①政府(国・地方公共団体)の財政事情の悪化のほか、②産業構造の変化(第2次産業から第3次産業、重厚長大産業から軽薄短小産業への転換)、③少子高齢化等に伴う消費者の属性(年齢、世帯人員構成等)の変化、④消費性向の変化(多様化・高度化、財からサービスへの転換)や企業の経営方針の変化(コストダウン・効率化、選択と集中、アウトソーシング活用の推進等)、⑤技術革新・技術向上の進展による設備・住宅等の品質向上、更新期間の長期化、⑥インフラ整備の進展、といった構造的な要因が強く影響しているとみられる。

こうした構造的な要因が複合的に働き、住宅需要については「一戸建→マンション」「持家→賃貸」「新築→リフォーム」、企業の設備投資需要については「製造設備→研究開発・販売・物流設備」「新設→既存設備活用・改良・補修」、公共工事については「土木→建築」「新設→維持補修」「農林水産・道路等→他用途」、建設需要全体においては「官公需→民需」というような質的变化がそれぞれもたらされ、量的にも頭打ち・減少を余儀なくされていると推察できよう。

図表8 建設業界を取り巻く環境の変化と建設需要の動向との関係



2 建設業界の動向

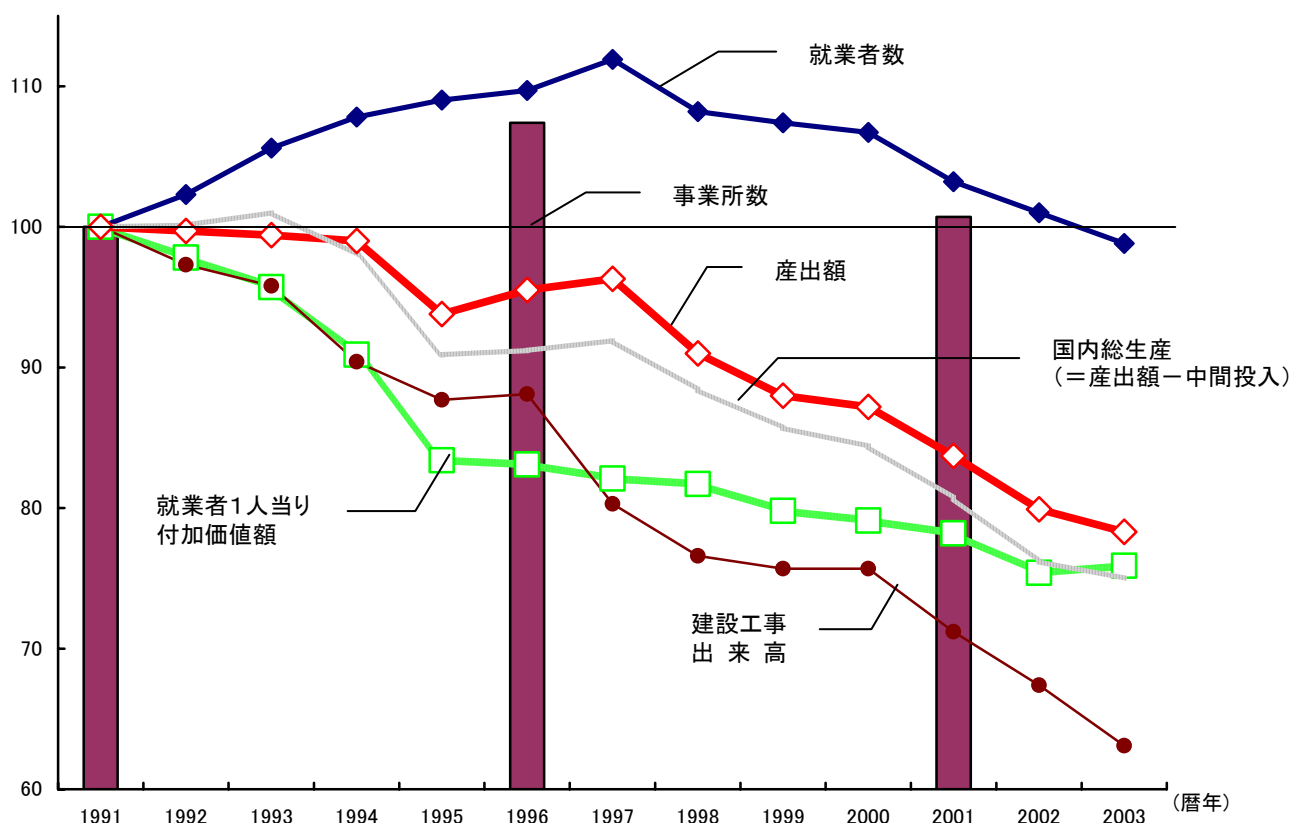
(1) わが国全体の建設業界の動向

建設業界を取り巻く環境が大きく変化し、建設需要の量的・質的变化が顕在化する中で、建設業界はどのような状況にあるのだろうか。

内閣府「国民経済計算年報」等に基づいて、バブル崩壊以降の建設業の就業者数、産出額、国内総生産等の推移をみると、需給のアンバランスが生じていることを窺わせるような動きとなっている。すなわち、建設需要の減少に伴い、建設業の産出額・国内総生産が漸減傾向にあるのに対し、事業所数・就業者数は、1996、1997年頃をピークに減少しているものの、2003年時点で依然として1991年当時とほぼ同水準にあるとみられ、供給過多の状況が顕在化している(図表9)。

したがって、就業者1人当りの付加価値額(=国内総生産÷就業者数)は1991年以降落ち込み、近年も低迷が続いており、建設需要が減少する中で、多くの建設業者において生産性の向上や高付加価値化が図られていない現状が浮き彫りになっている。

図表9 建設業における就業者数、国内総生産等の推移(1991年=100)

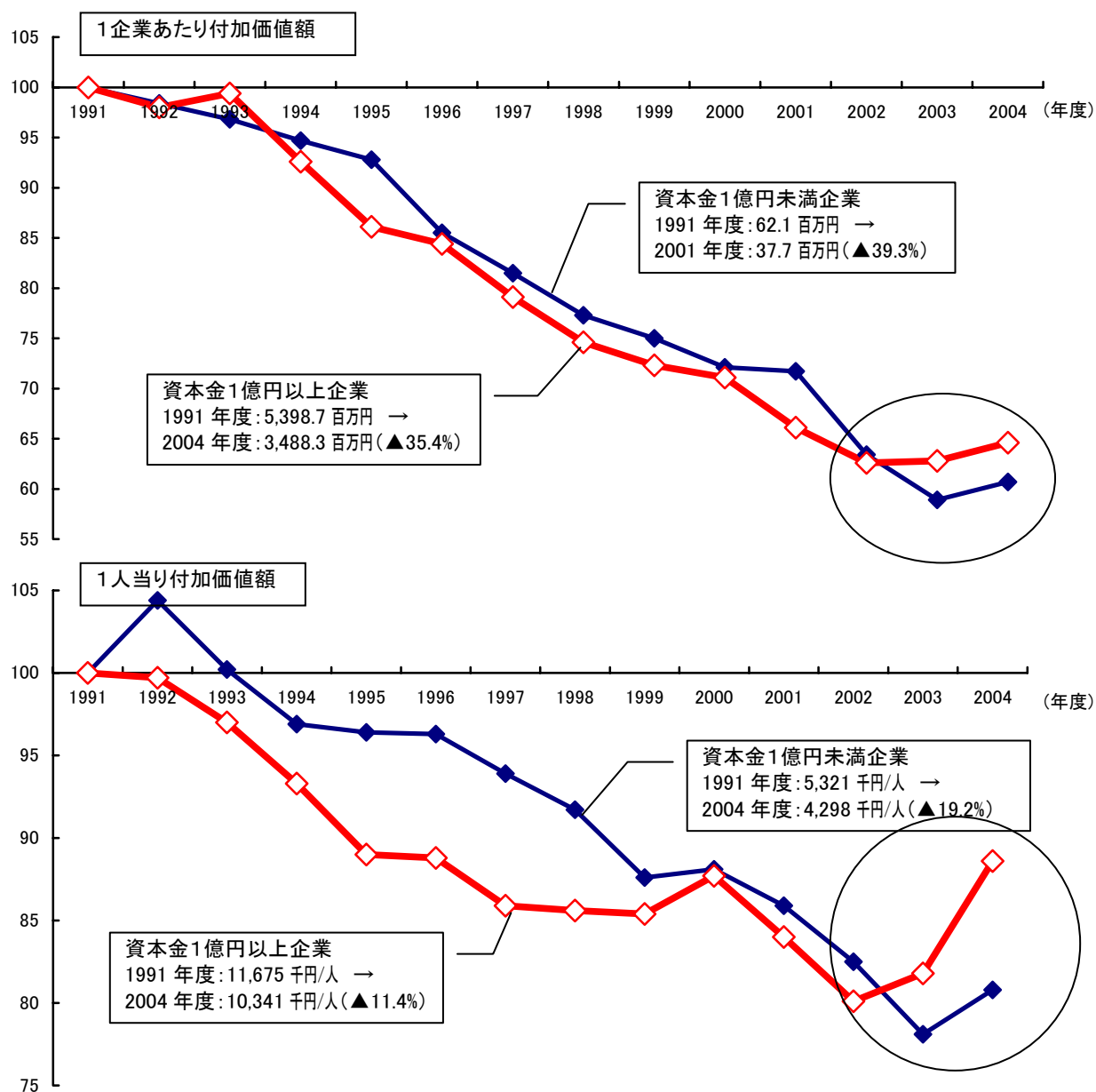


出所：内閣府「国民経済計算年報(平成17年版) 付表2. 経済活動別の国内総生産・要素所得(名目)、付表3. 経済活動別の就業者数・雇用者数、労働時間数」、総務省「事業所・企業統計調査」に基づき作成

また、財務省「法人企業統計年報」に基づいて資本金規模別に建設業の1企業当たり及び1人当たり付加価値額⁽⁴⁾を算出し、1991年度以降の推移をみると、いずれも概ね漸減傾向にあるが、2003年以降においては、資本金1億円以上の中堅・大規模建設業者が改善基調であるのに対し、資本金1億円未満の中小建設業者は低迷しており、足元では付加価値生産性における両者の格差が広がりつつある(図表10)。

こうした点を考えると、建設需要が減少する中、中小建設業者を中心に各企業における効率化や高付加価値化が思うように図られず、棲み分けや差別化が進まないまま同業者間の競合が激化し、受注額の減少、採算の悪化を余儀なくされているものとみられる。

図表 10 建設業における1企業あたり及び1人当たり付加価値額の推移（1991年度＝100）



出所：財務省「法人企業統計年報」に基づき作成

(4) 付加価値額＝営業利益＋減価償却費(特別償却除く)＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費
 1企業あたり付加価値額＝付加価値額合計/母集団数
 1人あたり付加価値額＝付加価値額合計/(期中平均役員数合計＋期中平均従業員数合計)

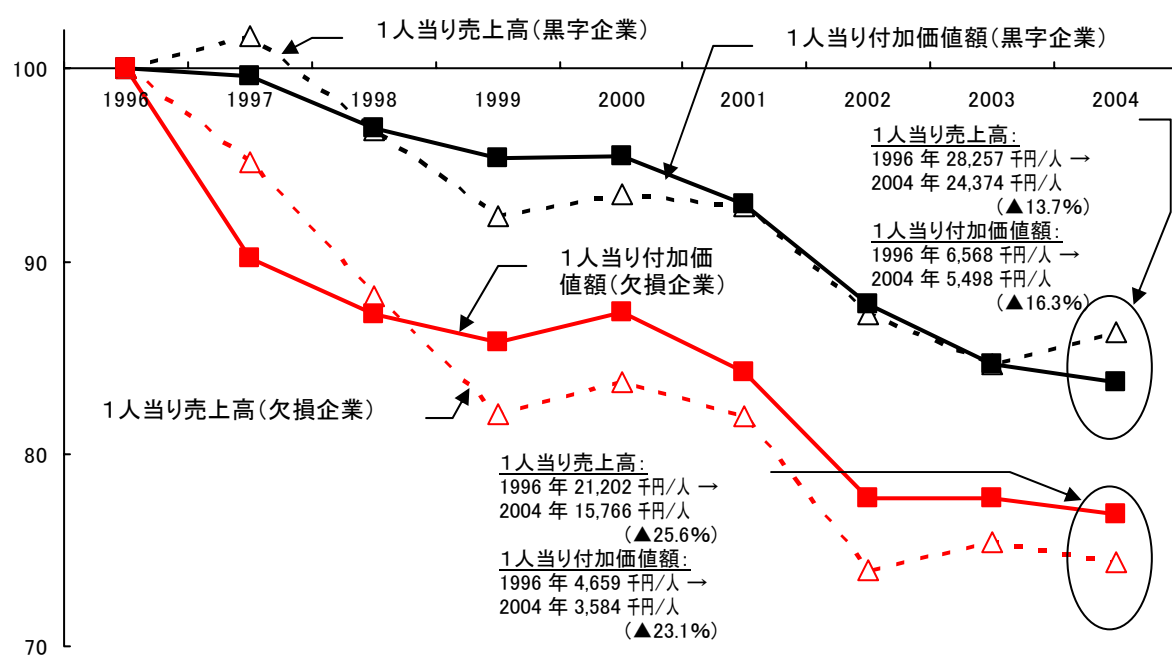
(2) 中小建設業者の業況の企業間格差

しかしながら、業況の悪化は、均一的にすべての建設業者にみられるわけではない。TKC全国会「TKC経営指標」に基づき、黒字企業・欠損企業⁽⁵⁾それぞれについて1人当り売上高及び1人当り付加価値額（以下、単に売上高、付加価値額という）の推移をみると、1997年以降、企業間で受注や付加価値生産性について格差が拡がりつつあることがわかる。

すなわち、総合工事業者について、1997年以降の黒字企業と欠損企業の売上高及び付加価値額の推移を比較すると、いずれも漸減傾向にあるが、2004年の売上高及び付加価値額は対1996年比で、売上高：黒字企業▲13.7%、欠損企業▲25.6%、付加価値額：黒字企業▲16.3%、欠損企業▲23.1%と、黒字企業の方が売上高・付加価値額とも減少幅が小さくなっている。

その結果、売上高における黒字企業と欠損企業との差は、1996年時点で7,055千円/人であったのが2004年には8,608千円/人に拡大。また、付加価値額における両者の差は、1996年時点で1,909千円/人であったのが2004年には1,914千円/人とわずかながら拡がっており、建設需要が減少し競合が激化する中、受注や付加価値生産性の企業間格差が拡大しつつあるとみられる(図表11)。

図表11 総合工事業者の黒字企業及び欠損企業における1人当り売上高等の推移（1996年＝100）



出所：TKC全国会「TKC経営指標（平成9年～17年指標版）」に基づき作成

建設業界を取り巻く環境が大きく変化し、建設需要の規模縮小と質的变化が同時に進展する中で、中小建設業者は、他の業界以上に「革新」「転換」を迫られていると言える。

こうした厳しい現況と将来の見通しに対し、縮小均衡を志向したり市場からの撤退を余儀なくされる業者が多数存在する一方、経営環境変化をうまく利用し、あるいは逆手に捉え、コストダウンを推進するとともに新事業・新分野への進出、業種・業態転換等を図り、他社との差別化や高付加価値化を進めている企業も少なくないと考えられる。

上記黒字企業の中には、そうした「革新」「転換」に取り組み、成果を収めている中小建設業者が多数含まれるとみられる。

(5) 欠損企業は黒字企業以外の企業、すなわち、①決算期末の自己資本がマイナス(債務超過)、または②決算期の当期損益がマイナス、のいずれかに該当する企業をいう。

3 中小建設業者における新事業活動への取組み

旧中小企業経営革新支援法に基づき経営革新計画の承認を受けて、2004年度までに当公庫の経営革新資金を利用した建設業者⁽⁶⁾のうち、経営革新計画の詳細な内容把握が可能な170社をベースに、中小建設業者における新事業活動への取組状況と取組効果等についてみてみよう。

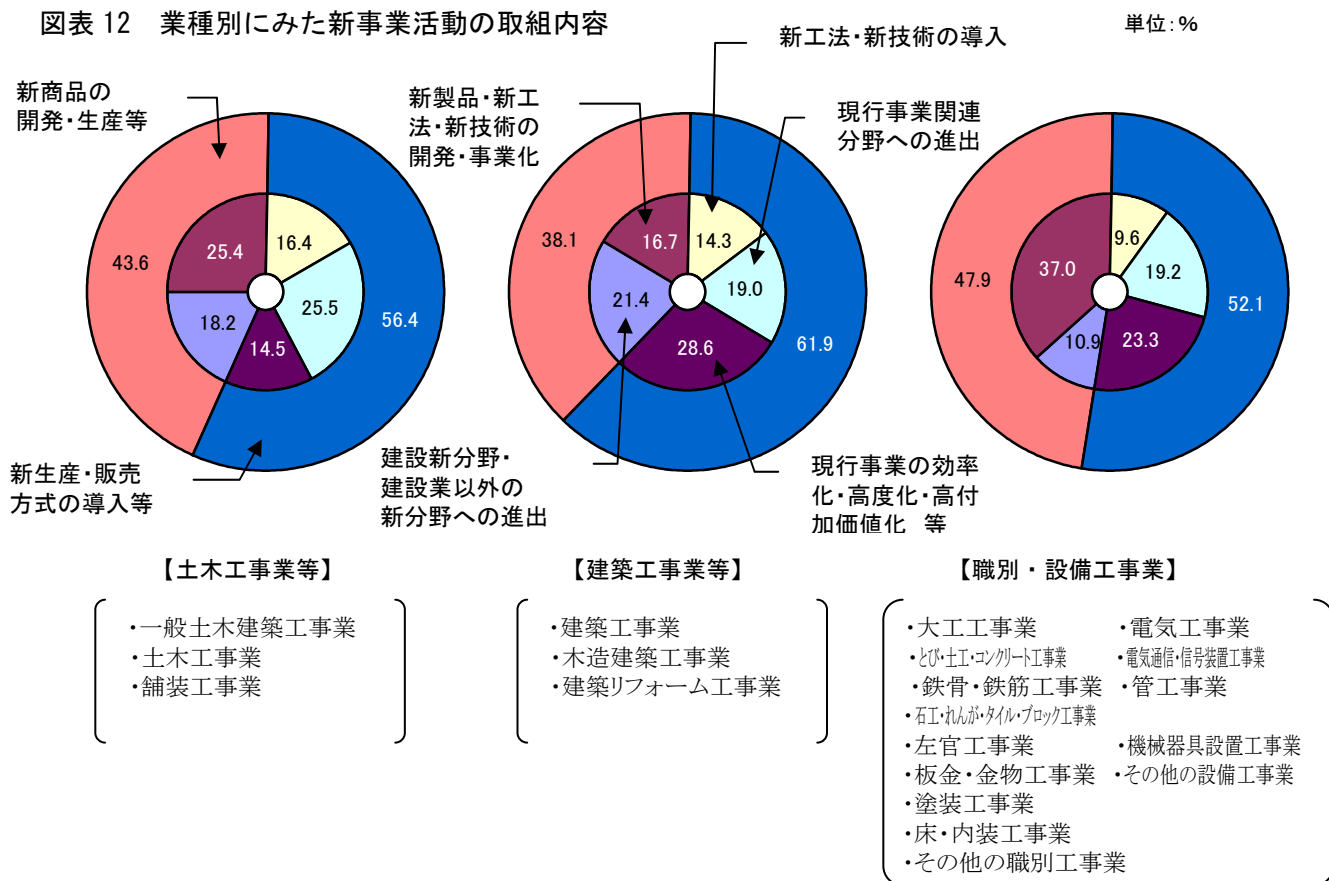
(1) 業種別にみた新事業活動の取組状況

土木工事業等(55社)、建築工事業等(42社)、職別・設備工事業(73社)に大別して、それぞれの具体的な取組内容をみると、いずれも「新生産・販売方式の導入等」⁽⁷⁾が過半を占めている。

中でも「現行事業関連分野への進出」「現行事業の効率化・高度化・高付加価値化等」が全体の4割以上を占めており、本業の延長線上の取組みが多くなっている(図表12)。

また「新製品・新工法・新技術の開発・事業化」「新工法・新技術の導入」が3～4割程度を占め、本業における技術の高度化等により他社との差別化・高付加価値化を推進する企業が多くなっている。

図表12 業種別にみた新事業活動の取組内容



(6) 日本標準産業分類に基づき「大分類E-建設業」を対象とする。

(7) 本レポートでは、旧中小企業経営革新支援法の対象事業の区分に基づき、「①新商品の開発又は生産、②新役務の開発又は提供」と「③商品の新たな生産又は販売の方式の導入、④役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動」に大別して、それぞれ「新商品の開発・生産等」、「新生産・販売方式の導入等」と呼ぶこととする。

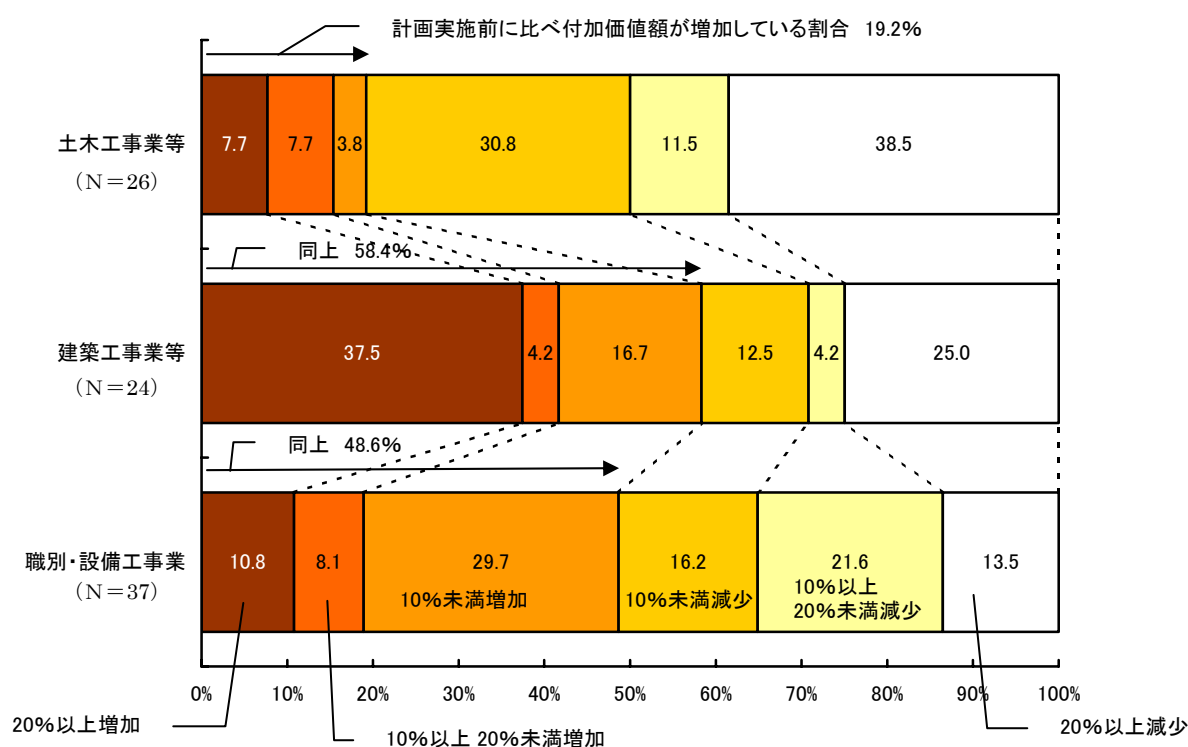
(2) 新事業活動の取組効果

1) 業種別にみた取組効果

業種別に、経営革新計画の実施前3期と実施後3期（実施後3期未経過の場合は2期。以下同じ）における平均付加価値額⁽⁸⁾を対比させたのが図表13である。

これをみると、土木工事業等では19.2%、建築工事業等では58.4%、職別・設備工事業では48.6%の企業において、経営革新計画実施前に比べ付加価値額が増加している。

図表13 業種別にみた経営革新計画実施前後の付加価値額の増減状況



出所：当公庫総合研究所で作成

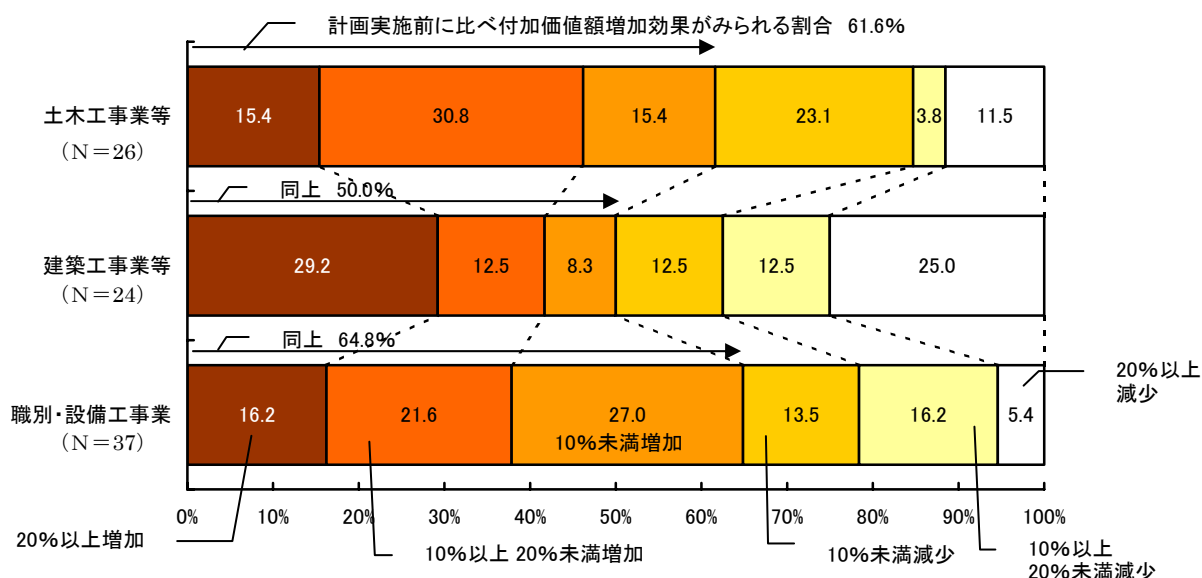
また、経営革新計画実施前後6期（実施後3期未経過の場合は実施前3期・実施後2期の計5期）と同時期の同業者における平均付加価値額の増減を加味した「付加価値額増加効果」⁽⁹⁾を推計して、業種別にみると、土木工事業等では61.6%、建築工事業等では50.0%、職別・設備工事業では64.8%が「付加価値額増加効果」を享受している。

特に、2001年以降の厳しい収益環境下におけるマイナス効果を考慮すると、経営革新計画の実施に取り組んだ中小建設業者の5～6割において、高付加価値化の効果があると認められよう（図表14）。

(8) 付加価値額＝営業利益＋労務費＋人件費＋普通減価償却費

(9) 付加価値額増加効果＝ $\frac{[(\text{当該企業における経営革新計画実施後3期(又は2期)の平均付加価値額} \times 100) - \{(\text{当該企業における経営革新計画実施前3期の平均付加価値額} - 100)\} - \{(\text{同業者における前記経営革新実施後3期と同期の平均付加価値額} \times 100) - \{(\text{同業者における前記経営革新実施前3期と同期の平均付加価値額} - 100)\}}}{\{(\text{同業者における前記経営革新実施後3期と同期の平均付加価値額} \times 100) - \{(\text{同業者における前記経営革新実施前3期と同期の平均付加価値額} - 100)\}}$

図表 14 業種別にみた経営革新計画の実施による付加価値額増加効果の状況



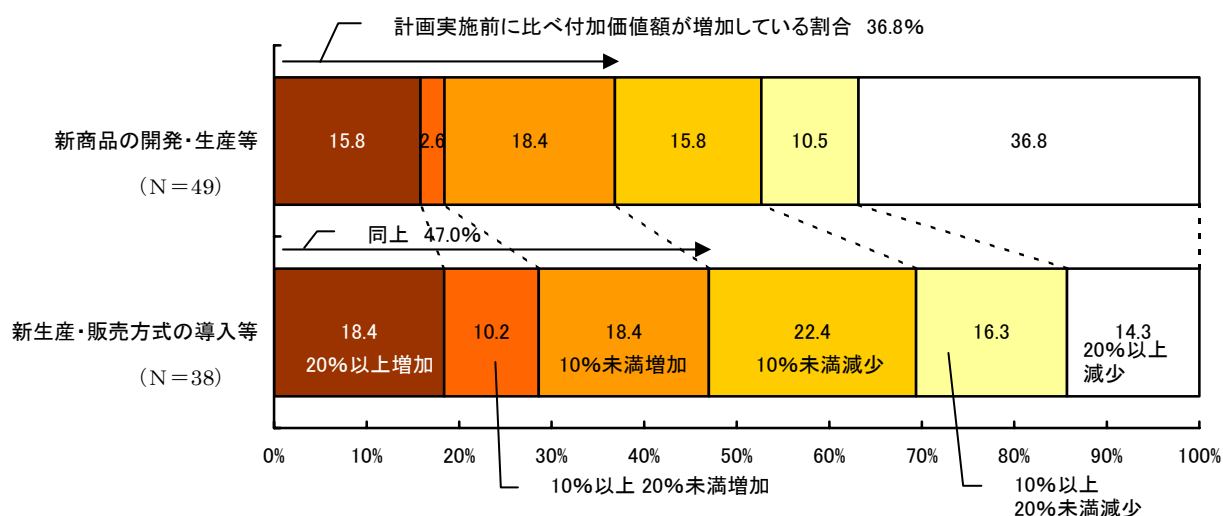
出所：当公庫総合研究所で作成

2) 取組内容別にみた取組効果

「新商品の開発・生産等」と「新生産・販売方式の導入等」に大別して、それぞれに取り組んだ企業における経営革新計画実施前後の付加価値額の増減状況をみると、「新商品の開発・生産等」については36.8%、「新生産・販売方式の導入等」については47.0%の企業において、経営革新計画実施後に付加価値額が増加している（図表15）。

前記のとおり、「新生産・販売方式の導入等」については本業における技術高度化や効率化など本業の延長線上の取組みの色彩が強く、こうした自らの守備範囲における取組み、本業との関連性が高い取組み、自社のコア・コンピタンスを活用できる取組みの方が、成果を収めやすいと考えられる。

図表 15 取組内容別にみた経営革新計画の実施による付加価値額の増減状況



出所：当公庫総合研究所で作成

3) 従業員規模別にみた取組効果

当公庫融資時の従業員数により、30人以下、31～70人、71人以上に大別して、経営革新計画実施前後の付加価値額の増減状況を比べると、30人以下では39.6%、31～70人では45.2%、71人以上では46.2%の企業において、経営革新計画実施前よりも付加価値額が増加している(図表16)。

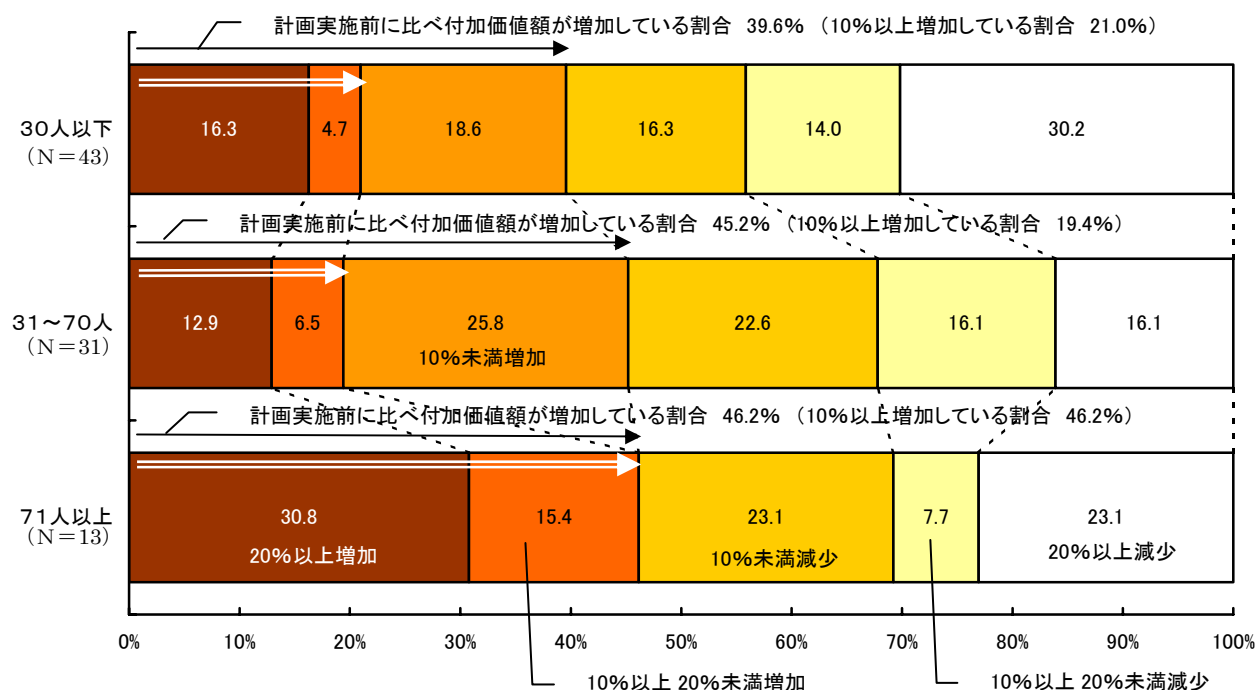
さらに、取組効果の大きさをみると、10%以上の付加価値額増加がみられる企業の割合は、30人以下で21.0%、31～70人で19.4%にとどまっているのに対し、71人以上では46.2%にのぼり、従業員規模が大きい企業の方がより大きな効果を享受しているとみられる。

経営革新計画の実施にあたっては、現有の経営資源を最大限に活用しつつ、コア事業や経営革新事業に重点的に資源配分を行うことが肝要と言えるが、人的資本を中心に投入すべき資源を確保していることが不可欠である。

30人以下の小規模企業においては、機動力がある反面、経営資源の乏しさが否めない。50人前後の企業においては、経営資源が拡充される反面、徐々に機動力・統率力が失われ、組織・機構、得意先や協力会社との取引関係・連携といった経営体制の再構築が必要なケースが少なくない。

このように経営資源の制約や経営体制の未成熟さが残る中で、中小建設業者が本業の円滑な実施とあわせて新事業活動を着実に推進していくためには、実施体制と仕組み・仕掛け・システムを確立し、計画に沿って戦略的に取り組んでいくことが不可欠と言えよう。

図表 16 従業員規模別にみた経営革新計画実施による付加価値額の増減状況



出所：当公庫総合研究所で作成

以上の点を踏まえ、新事業活動の取組効果について概括すると、次の点が指摘される。

- ① 業種や取組内容、経営体制等によってバラツキがあるが、概ね5～6割の企業において経営革新計画実施による付加価値額増加効果がみられる
- ② 「新生産・販売方式の導入等」といった本業における技術高度化や効率化など本業の延長線上の取組み、自社のコア・コンピタンスを活用できる取組みの方が成果を収めやすい
- ③ 従業員規模が大きいほうが取組効果が期待でき、現有の経営資源を最大限に活用しつつ、コア事業や経営革新事業に重点的に資源配分を行うとともに、実施体制と仕組み・仕掛け・システムを確立し、計画に沿って戦略的に新事業活動に取り組んでいくことが肝要である

第2章 中小建設業者における新事業活動の具体的な取組み

第1章では、厳しさが増す建設業界にあって、現業の高度化・高付加価値化や新事業の実施、新分野進出、業種・業態転換等によって他社との差別化を図り、付加価値額を増加させている中小建設業者が少なくないことを紹介した。

しかしながら、建設需要の減少と質的变化が顕在化するとともに、①財政改革のさらなる推進、②産業構造の変化（重厚長大産業から軽薄短小産業への転換）、③消費者やユーザーの属性（年齢や趣味・志向等）の変化、④消費性向や企業の経営方針の変化（持家志向から借家志向へ、内製からアウトソーシング活用へ 等）等々中小建設業者を取り巻く経営環境は大きく変化している。

また、こうした需要構造の変化に対し、供給サイドにおいては、技術革新の推進や新たなビジネスモデルの構築等によって供給力・対応力が強化されており、あらゆる業界・分野で競争は激しさを増している。

したがって、経営資源やネームバリューに制約・限界がある中小建設業者が経営革新等新事業活動に取り組むにあたっては、計画的・戦略的に事業を実施し、最小限の資源で最大限の効果を引き出す工夫や仕組み・仕掛け作りが不可欠と言える。

本章では、経営革新計画に基づいて新事業活動を実施している前掲の中小建設業者170社の中から、高い効果をあげ成果を収めている事例10社を、第1章第4項での取組内容の区分を踏まえて下記図表17のとおり抽出し、具体的な新事業活動の取組みを分析して、成功のポイント等について考察を行う。

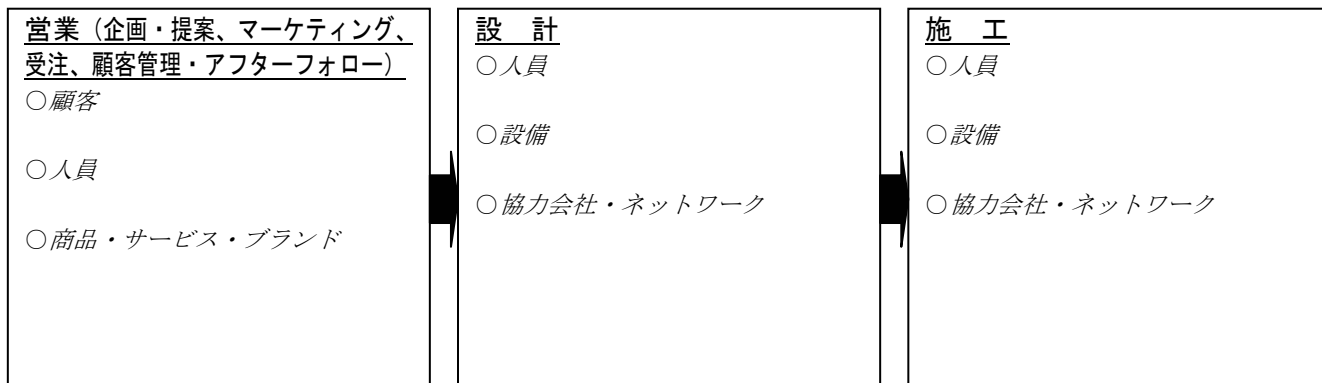
なお、事例の分析は、図表18に示すフォーマットに基づいて行う。

図表17 先進事例一覧

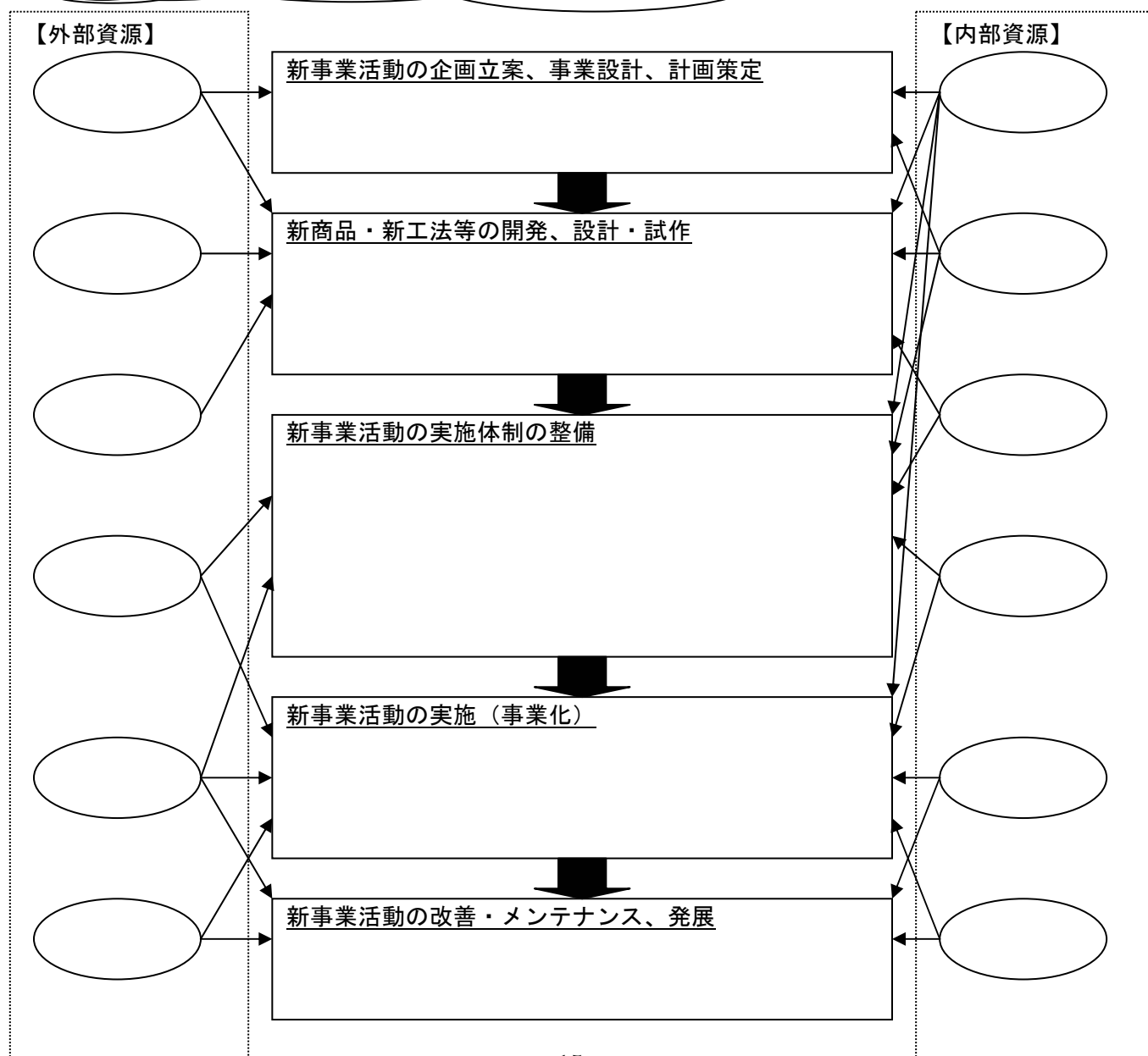
	新工法・新技術の導入	新分野・関連分野への進出	現行事業の効率化・高度化・高付加価値化
土木工事業等	(株)カコー(無発破土木・解体工事、特殊構造物の解体工事の強化)	ジオテック(株)(住宅地盤情報提供システム「GEODAS」の開発・情報提供、宅地リスク情報提供サービス「GEOERIS」の実施)	(株)オノコム(機構改革、新たな業務システムの導入)
建築工事業等	(株)U建築(新工法による高品質ローコスト住宅「テクノUホーム」建築事業への進出、リフォーム事業の強化) 郡建設(株)(KJP外張壁断熱工法の開発、設計・施工)	A社(混合廃棄物のリサイクルシステムとその有効利用方法の確立 等)	(株)槇(顧客のライフスタイルにあわせた住まい・インテリア等のトータルコーディネート提案)
職別・設備工事業	アルファ工業(株)(アルファV工法、ひび割れ浸透接着工法の開発・事業化による土木建築物補修工事への進出)	(株)誠工社(温泉事業への進出・事業拡大)	田島工業(株)(3次元CADシステムを活用した特殊構造物・建築物への特化、ISGWの共同開発・事業化)

図表 18 事例分析フォーマット

【現有経営資源】



新事業活動（新事業、経営革新）に取り組んだ理由、背景事情、経緯



【現有経営資源】

営業（企画・提案、マーケティング、受注、顧客管理・アフターフォロー）

- 顧客
大手ゼネコン 等
- 人員
火薬取扱保安責任者等の資格を有する多数の技術者 等
- 商品・サービス・ブランド
発破・無発破土木、解体工事に係る専門工事業者としての知名度、実績

設計・施工

- 人員
火薬取扱保安責任者等の資格を有する多数の技術者 等
- 設備
発破・無発破土木、解体工事に係る重機・設備 等
- 技術・ノウハウ
発破・無発破土木、解体工事に係る高度かつ独自の技術・工法・ノウハウ
- 協力会社・ネットワーク
全国約 10 社(スタッフ約 30 名)の協力工事業者

新事業活動(新事業、経営革新)に取り組んだ理由、背景事情、経緯

- ・近年、公共工事や大型の宅地造成事業の減少に伴って、発破工事の受注が減少。こうした受注環境の悪化に対処するため、「無発破土木・解体工事、特殊構造物の解体工事の強化」を進め、同業他社との差別化を企図

【外部資源】

中堅油圧機器メーカー

国土交通省
「新技術情報提供システム」

全国約 10 社
(スタッフ約 30 名)の協力工事業者

温泉開発事業に係る共同出資会社

新事業活動の企画立案、事業設計、計画策定

- ・既存の技術・工法・経験・ノウハウを活用するとともに改良を加え、「無発破土木・解体工事、特殊構造物の解体工事」に係る新たな技術・工法を開発し、多様な顧客ニーズに対応できるよう体制の強化を狙って、計画を策定

新商品・新工法等の開発、設計・試作

- ・油圧機器メーカー等と連携しつつ、既存の技術・工法・経験・ノウハウを活用して「スーパービッガー工法」「桁下鋼管矢板の水中切断工法」等を開発

新事業活動の実施体制の整備

- ・顧客のニーズ等に応じて、ケース・バイ・ケースで技術・工法の開発・提案を行う業務実施体制をさらに強化
- ・公共工事等での受注拡大を狙って、国土交通省「新技術情報提供システム」へ登録
- ・協力工事業者等との連携の強化

新事業活動の実施（事業化）

- ・無発破土木・解体工事、特殊構造物の解体工事等の強化

新事業活動の改善・メンテナンス、発展

- ・溶鉱炉の解体工事等独自の技術・工法・ノウハウを要する工事に特化
- ・温泉開発事業を軌道に乗せ、新たな事業の柱に

【内部資源】

火薬取扱保安責任者等の資格を有する多数の技術者

重機・設備等

発破・無発破土木、解体工事に係る高度かつ独自の技術・工法・ノウハウ

杭・鋼管矢板等の切断・撤去作業を確実かつ効率的に行うことができるSPC工法（鋼管水中切断工法。※2。①、②は大手ゼネコンとの共同開発）、③鉄鋼建築・構造物の切断・解体を可能とするV型成型爆破線を活用したVコード工法（※3）、などがあげられる。

こうした技術・工法は、個別のニーズや施工環境等にあわせてケース・バイ・ケースで工法の開発・提案を行い施工していく中で、確立されてきた。すなわち、親会社の大手火薬メーカーからの高性能火薬及び爆破に係るデータを活用しつつ、長年にわたる発破・解体工事の実績により蓄積された経験・ノウハウに基づいて多様なニーズに対応し、その中で試行錯誤が積み重ねられ、多様かつ高度な技術・工法が培われてきたものである。

また、独自工法の開発や技術・ノウハウの蓄積がなされると同時に、多数の発破士や火薬取扱保安責任者といった技術者の養成、協力工事業者のネットワーク（全国に約10社、スタッフ約30名）の形成が図られ、その結果、現在では、全国に40社前後ある発破工事専門の工事業者の中で上位に位置付けられるまでになっている。

ところが、近年、公共工事や大型の宅地造成事業の減少に伴って、発破工事の受注が減少してきた。カコーでは、こうした受注環境の悪化に対処するため、「無発破土木・解体工事、特殊構造物の解体工事の強化」を進め、同業他社との差別化を図るべく、新事業活動に取り組んだものである。

Ⅱ 新事業活動実施上のポイント

○ ニーズに応じて既存の技術・工法を改良・強化

カコーの強みは、前記のとおり、長年にわたる発破・解体工事の実績により蓄積された経験・ノウハウ、多数の有能な技術者、独自の技術・工法を有することである。同社では、この点を踏まえ、多様な施工ニーズに対し、蓄積された施工データ・経験・ノウハウ等を活用して既存の技術・工法に改良を加え、低コストかつ高品質な施工を行い、的確にニーズに応えている。

例えば、「発破が困難な現場で、従来以上に低コスト・低騒音・低振動の岩盤破碎工事ができないか」というニーズに対し、従来のKNBB工法や他社のビッグー工法をベースにしつつ、さらに改良を加えたスーパービッグー工法（無発破岩盤破碎工法）を中堅油圧機器メーカーとの間で共同開発した。

この工法は、上記KNBB工法と原理は同じであるが、①従来のカウンターウェッジ・パワーウェッジに換えて、機械化・アタッチメント化されたビッグー（油圧シリンダー・ウェッジ（クサビ）・ウェッジライナーで構成される）を油圧ショベルに装着する方式を採用し、「打撃によりパワーウェッジを貫入する」方式から「油圧力でウェッジライナーを押し込む」方式に転換するとともに、②穿孔径を従来の100mmから125mmに拡大する等、KNBB工法や従来のビッグー工法に改良が加えられている。

※2 ウォータージェットに研磨剤を混入させたアブレイシブジェットを用いて鋼管パイルを水中で切断する工法。研磨剤供給装置と給水装置が連結された切断装置を鋼管内部に取り付け、ジェット噴射するノズルを切断部に合わせて周方向に移動させることで切断する。①危険な水中作業から解放される、②水中切断作業の効率化が図られる、といった点のほか、③ノズルの移動速度を調整することで薄物から厚物まで切断できる、④パイプの変形にも対応できる、⑤火気厳禁の場所など作業環境を選ばない、⑥切断装置が軽量小型で狭い施工場所にも対応できる、といった特長を有する。

※3 V字形の金属性ライナーが装着された爆薬を爆破することにより、金属性ライナーが崩壊し金属粒子が放出されることによって生じる金属粒子のジェットを切断物（鉄鋼構造物等）に衝突させることにより、切断物に穿孔を生じさせ、切断する工法。切断物の形状等に応じて、棒状のVコード（Linear Shaped Charge）、形状を変えられるFLSC（Flexible Linear Shaped Charge）、パイプの内面から切断する鼓型のVカッター等がある。

その結果、①従来の無発破岩盤掘削工法に比べ、低騒音化・低振動化・安全性向上が図られ、作業環境・周辺環境がより改善されるほか、②機械化・アタッチメント化による穿孔部のセッティング作業の大幅な削減、穿孔・割岩・2次破碎の連続化の実現、穿孔の大口径化による破碎力のアップ・穿孔箇所への削減など、作業性が格段に向上し、工期短縮による低コスト化が図られる、③汎用油圧ショベルの活用により狭い現場でも対応ができる、といった従来工法を上回る施工環境の改善、低コスト化、対応可能な現場の拡大が実現されている。

また、「橋桁の下など、施工スペースの制約された現場での鋼管止水壁切断・撤去工事を円滑に低コストで実施したい」というニーズに対しては、従来のSPC工法に改良を加えた「桁下鋼管矢板の水中切断工法」を開発し、応えている。

具体的には、SPC工法でも使用する切断装置を鋼管矢板内部に設置し、ノズルを周方向及び上下方向に移動させることによってアブレイシブジェットで円周及び縦方向に切断。円周方向に切断する際、鋼管矢板の継ぎ手管も「半切り」の状態になるが、同様に隣接の鋼管を円周及び縦方向に切断する。こうして、半円筒状の鋼管2つが背中合わせで継ぎ手管でくっつけられたような状態に切断されたものを、橋桁など上部に障害物のない場所まで横引きし、水面上に引き上げ撤去する。これらの作業を繰り返し行うことで、鋼管矢板等の切断・撤去を行うもので、従来の水中アーク切断等に比べて施工の安全性が向上するほか、効率的に切断・撤去の作業が行われることから工期の短縮化が図られ、低コスト化も実現する、といったメリットも享受できる。

これらの工法は、試行錯誤の結果に基づき新工法として工程の標準化や施工性・安全性・経済性等について検証が行われ、KNBB工法、SPC工法等とともに国土交通省の「新技術情報提供システム」に登録され（いずれも2002年）、今後、公共工事等での活用拡大が期待されている。

Ⅱ 今後の経営、事業展開の方向性

「公共工事の減少に伴って、土木工事関連の受注は、今後、ますます減少する。低コスト・高品質の施工が難しい分野、他社では対応できない分野に特化したい」と、カコーでは、受注環境が一層厳しくなると危機感を強め、さらなる差別化の推進を目指している。

具体的には、ニーズの多様化・厳格化に対し、無発破工事を中心に新たな工法を開発・提案しニーズに応えていくとともに、Vコード、Vカッター等を活用した橋梁や煙突、鉄塔、熔鉱炉といった特殊構造物の解体工事への取組みを強化していく方針である。

特に、熔鉱炉の解体工事については、独自の爆薬と工法が不可欠なため、同社でしか手掛けられず、重厚長大産業の構造転換の進展に伴って、こうした既存の設備・構造物の解体工事の需要が増加するとみられる中で、技術力にさらに磨きをかけ受注を確保したいと考えている。

また、事業多角化の一環として、大手鉄鋼メーカーの関連会社等3社との共同出資で、別会社を設立し、温泉開発事業に取り組んでいる。地質探査を行った上で独自の掘削技術によって温泉掘削を行い、湧出後に揚湯給湯設備を施工販売する事業で、健康・レジャー施設、農業（温室栽培）、養殖業、地域暖房・道路融雪、医療施設（温泉療養）などをターゲットとしているが、発破・無発破の岩盤破碎・解体工事、鋼管加工に次ぐ第3の事業の柱として、育てていく方針である。

会社名		(株)U建築			所在地	長野県飯田市	
資本金	20 百万円	従業員数	30 名	業種	木造建築工事業		
事業概要					組織・陣容		
木造建築工事 （在来軸組工法・2×4工法の木造住宅、店舗、医院、集合住宅、事務所ビル等の設計・施工・アフターメンテナンス）					【有資格者】		
新事業活動の概要 ・新工法による高品質ローコスト住宅「テクノUホーム」建築事業への進出 ・リフォーム事業の強化					1 級建築士		5 名
					2 級建築士		8 名
					1 級建築施工管理技士		5 名
					2 級建築施工管理技士		4 名
					1 級建築大工技能士		4 名
					大工指導員		4 名
					1 級土木施工管理技士		2 名
					1 級管工事施工管理技士		1 名
					等		

Ⅱ 新事業活動の取組みに至る経緯、背景事情

(株)U建築は、大手ハウスメーカー等に勤務していた現社長が独立し、1983年に建築事務所を開業したことに始まる。

当初は建築物の設計を主に手掛けていたが、建築業者の施工技術・品質に疑問を抱き、「高品質建築」の実現を目指して、建設業許可を取得し、1984年から施工についても社内で行うようになる。以来、木造（在来軸組工法、2×4工法等）を中心に、住宅・店舗・医院・集合住宅・事務所ビル等の注文建築を手掛けてきた。

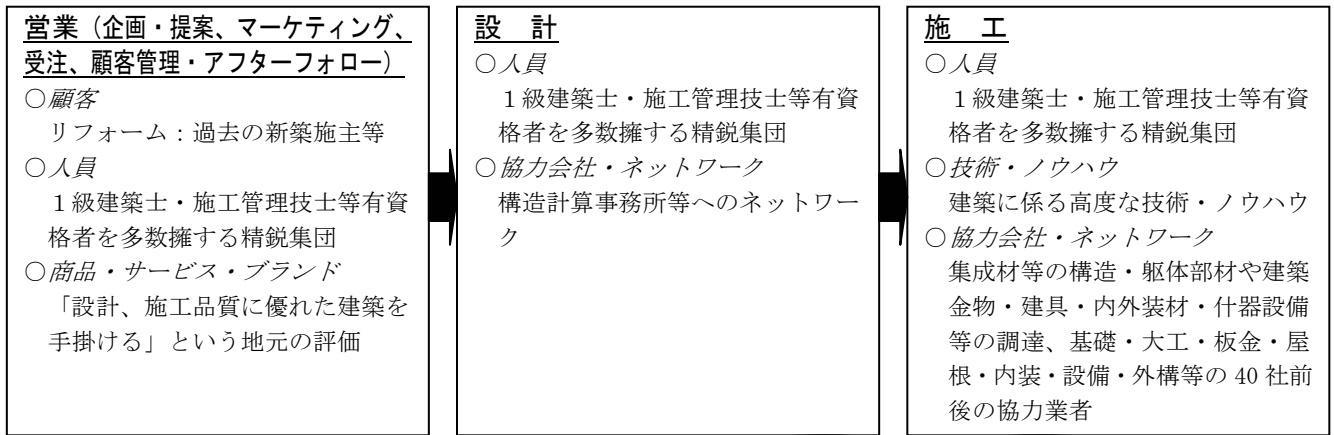
現在は、1級建築士・1級建築施工管理技士各5名をはじめスタッフの大半が有資格者であり、高度な設計力・施工管理能力を有するほか、集成材等の構造・躯体部材や建築金物・建具・内外装材・什器設備等の調達、構造計算、基礎・大工・鉄骨・鉄筋・左官・板金・屋根・瓦・内装・設備・外構等の工事について40社前後の協力業者を有しており、設計から施工・アフターメンテナンスまで一貫して高品質な対応ができる体制を築いている。

また、同社では専属の大工職人(約10人)のほか、正社員として5人の大工を抱えている。これは、施工技術・能力の高い経験豊富な技術者を社内に置くことによって、1)高品質の施工を確保するとともに、2)若手技術者への技術・技能伝承の円滑化、3)リフォーム等アフターサービスの迅速化、4)施工に係る改善提案の促進、といったことを狙ったものである。このような措置を講ずることにより、高度な設計力・施工管理能力とともに高い施工品質の維持・向上が図られている。

こうしてU建築では、創業以来、事業体制・受注基盤を着実に強化・拡大して、地元を中心に顧客満足度の高い設計・施工を手掛けてきたが、顧客ニーズの変化に伴って、それへの対応が必要になってきた。すなわち、従来、高品質・高性能な高級住宅等を中心に手掛けてきたが、①建築コストへの意識が高まり、「高品質・高性能でしかもローコスト」の住宅に対するニーズが強まる、②過去に同社が施工した建築物を中心に既存建築物の増改築の需要が高まる、といった顧客ニーズへの対応が不可欠となってきた。

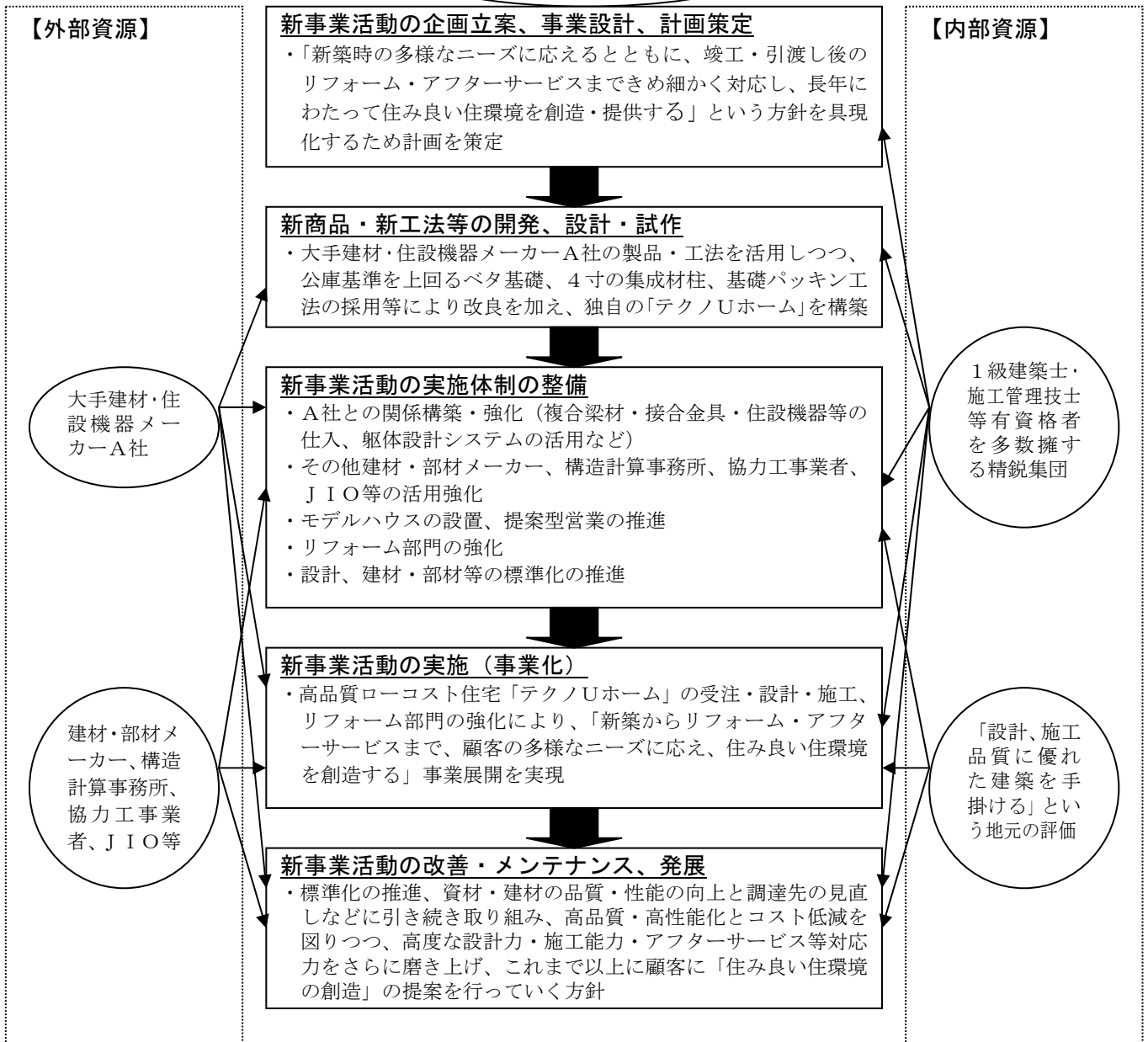
このような顧客ニーズの多様化に対し、「新築時の多様なニーズに応えるとともに、竣工・引渡し後のリフォーム・アフターサービスまできめ細かく対応し、長年にわたって住み良い住環境を創造・提供する」という方針を具現化するため、U建築は、新たな事業展開に取り組んだものである。

【現有経営資源】



新事業活動（新事業、経営革新）に取り組んだ理由、背景事情、経緯

- ・「高品質・高性能でしかもローコスト」の住宅に対するニーズが強まる、既存建築物の増改築の需要が高まる、といった顧客ニーズの変化が顕在化



Ⅱ 新事業活動実施上のポイント

① 大手建材・住設機器メーカーの製品・工法の活用等により高品質・ローコスト化を実現

U建築では、「高品質・高性能でしかもローコスト」の住宅の施工を可能にするため、1) 大手建材・住設機器メーカーA社の製品・工法の活用を図ったり、2) 一定の設計自由度を保ちつつ標準化可能な部分を拡げ、設計の効率化、資材・建材調達コストの低減、工期の短縮化等を図っている。

1) A社では、集成材と軽量鉄骨の複合梁材、独自の接合金具・集成材柱・床束等の高強度部材を開発し、これらを用いつつ、独自の躯体設計システムに基づいて構造計算、強度・バランスの解析を行うことによって、高い耐震性（震度7にも耐えられる）を実現する新工法を構築している。U建築が主要エリアとする飯田地域は、活断層が走る全国有数の地震発生地帯で、顧客の耐震性に対する意識は非常に高い。こうしたニーズを踏まえ、同社では、A社製の複合梁材・接合金具等の建材や躯体設計システムを活用しつつ、i) 公庫基準を上回るベタ基礎の採用、基礎内の地窓(通気孔)の廃止、ii) 4寸の集成材柱の採用（通常は3.5寸）により、強度・耐震性のさらなる強化を図っている。そのほか、iii) 集成材の活用拡大による木造建築物の構造計算の精緻化、性能評価の提示を実施したり、iv) 日本住宅保証検査機構(J I O)による地盤調査のほか4回の現場検査（配筋検査、構造体検査、外装下地検査、完了検査）を実施することによって、施主に安心と信頼をもたらしている。

また、v) 基礎パッキン工法(基礎と土台の間にパッキンを挟む)を採用し、土台の防腐効果を高めるとともに従来の地窓式に比べ1.5～2倍の通気量を確保する、vi) 対候性が高く色あせしにくいセラミックコート外壁材、気密性・耐風圧性・断熱性・遮音性に優れた複合構造サッシ、バリアフリー仕様、特殊珪藻土を使った調湿壁材、メーターモジュール(廊下・階段・ドア開口・天井高のサイズアップ)等を採用することによって、強度・耐久性の向上とともに快適な居住空間の形成が実現されている。

2) 従来U建築で手掛けてきた建築物は、顧客の要望を100%反映した自由設計による注文建築であるが、高い顧客満足が得られる反面、高コスト化は不可避であった。

同社では、企業や高所得者層を中心とするハイグレードの建築物については自由設計を維持しつつ、ローコスト住宅についてはグリッド・プランニング(ある基準寸法でできた格子の上に合わせて建物の平面設計を行うこと)等により躯体・構造材、部材の規格統一・標準化を進めており、A社製の建材・住設機器等の使用標準化の効果とあわせて、建材・部材の仕入コスト低減が図られている。

また、住宅の標準化を進めることによって、設計におけるロスが減少し設計工程の合理化・効率化が図られるとともに、施工の標準化もある程度進展し、工期短縮にもつながっている。

さらには、広告宣伝費等の削減を狙って、モデルハウスは単独で出展し、しかも展示期間は半年程度の短期間としている。大型の住宅展示場への展示は、出展コストが割高な上に、口コミや紹介を通じての受注が多いU建築にとっては、新規顧客獲得の効果も少ない、といった点が単独で個別出展する理由である。加えて、モデルハウスは原則として割安で顧客に販売しており、こうしたことによっても出展のロスを抑えている。

以上のような、高品質・高性能化に向けた新製品・新工法の活用、改良と広告宣伝・営業から設計・建材部材調達・施工までの全工程におけるコストダウンの積み重ねによって、高品質ロー

コスト住宅「テクノUホーム」が具現化されたのである。

②リフォーム部門の強化によるアフターサービスの充実

U建築では、これまで、増改築工事を含めて約 600 棟の施工実績があるが、こうした過去に同社が施工した建築物を中心に既存建築物の増改築の需要が高まりつつある。

このような需要の多様化を受けて、同社では、2004 年に A 社系列のリフォーム事業を開始。リフォーム業者が多数参入してくる中で、長年にわたって築いてきた地元での知名度・信頼をバックに、増改築工事の受注は順調で、また、高品質・高性能の A 社製建材・住設機器の仕入が割安でできることもあり、現在では、同社完工高の 2 割程度を占めるまでになっている。

こうして、従来的高级注文建築に加え、テクノUホーム、リフォーム事業を並立することによって、「新築からリフォーム・アフターサービスまで、顧客の多様なニーズに応え、住み良い住環境を創造する」という同社の事業方針が、幅広い顧客層において実現されている。

Ⅱ 今後の経営、事業展開の方向性

U建築では、創業以来、着実に施工件数を伸ばしてきたが、エリアの拡大は志向せず、飯田地区中心の受注・施工、「地元密着・地元志向」を貫いている。

今後に向けては、標準化の推進、資材・建材の品質・性能の向上と調達先の見直しなどに引き続き取り組み、高品質・高性能化とコスト低減を図りつつ、高度な設計力・施工能力・アフターサービス等対応力をさらに磨き上げ、これまで以上に顧客に「住み良い住環境の創造」の提案を行っていく方針である。

ただし、ターゲットとする顧客は、あくまで地元中心であり、今後も地域に根ざした事業展開を志向していく意向である。

会社名		郡建設(株)			所在地	千葉県旭市			
資本金	100 百万円	従業員数	9 0 名	業種	木造建築工事業				
事業概要					組織・陣容				
木造注文住宅等の設計・施工・アフターメンテナンス 木造注文住宅（在来軸組工法が中心）が主力、アパート、店舗、病院等の設計・施工・アフターメンテナンス・リフォーム					営 業		50 名	保証・修理	4 名
					設 計		9 名	総 務	6 名
					施工管理		10 名	製造加工	11 名
					1 ・ 2 級建築士 19 名 他				
新事業活動の概要									
K J P 工法の開発、設計・施工									
木造在来軸組工法と外断熱パネル工法を組み合わせた「K J P 工法」（(財)日本住宅木材技術センター 認定第 14B-1 号）を開発。①高強度(壁倍率 2.5～5.0)、②防火性能(準不燃・防火構造認定)、③高耐久性(防腐性、抗白蟻等)、④透質性能(内部結露防止)、⑤ゼロアスベスト・低ホルム等の高い性能を有する「無機質エンジニアリングパネル」を独自開発し、これを下地パネルとする外断熱パネルを標準仕様化することで、高耐久性・耐燃焼性能等とともに高い断熱性能・省エネ効果を実現。また、檜 4 寸柱・土台の軸組、42mm の剛性床、防湿ベタ基礎等を標準仕様とし、断熱パネルを柱・桁・土台の間に組み込むことによって、①躯体がモノコック化され、高い強度・耐震性・耐久性が得られる、②外壁・胴縁が躯体にしっかり支持される、③断熱材を基礎の内側に貼るため白蟻の食害及び侵入を防止できる、といった特徴がある。									

Ⅱ 新事業活動の取組みに至る経緯、背景事情

「私たちは、住宅の販売会社ではありません。技術屋集団としての責任とプライドを強く持ち、腕の確かな専属職人による直接工事と、地域に密着したメンテナンス対応でお客様の家づくりをお手伝いしている会社です。」

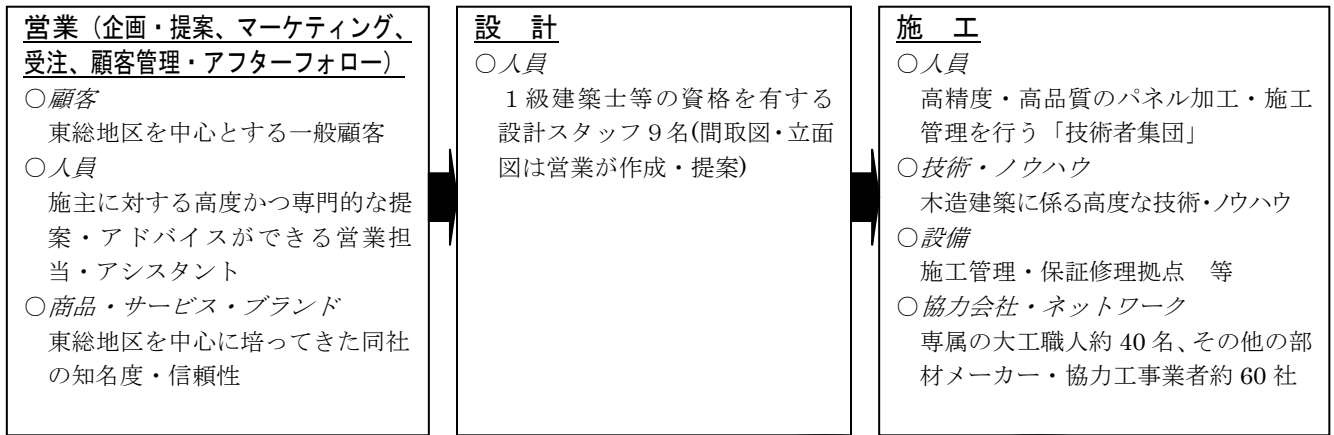
郡建設(株)は、「良質で保証の行き届いた住宅を適正価格で提供し社会に貢献する」という経営理念を掲げ、技術屋集団であることを強みに、地域密着型の家づくりを志向している。

同社は、1967 年、現社長によって創業され、当初は、ガソリンスタンドやガス充填所等の工事を手掛けていたが、住宅需要の増加を見据えて、1977 年頃、木造住宅の建築に転換した。当時は、木造建築に係る技術・ノウハウが乏しかったため、大工職人等協力会社を募りつつ、数多くの木造建築の施工現場を訪ね、技術・ノウハウを習得したり、施主の要望・ニーズ、他の工事業者の施工状況等に係る情報収集を行い、それを糧にして自社の営業・施工の基盤形成を推進した。社長は、現在でもできるだけ社内外の住宅建築現場や同業者を訪ね、施主の要望・ニーズや同業者の現況等の把握に努めており、それを経営に活かして、上記の経営理念を実現するという姿勢は、今も変わらない。

郡建設の一番の強みは、営業担当者や協力工事業者を含めて、「技術屋集団」を形成していることにある。90 名の社員のうち 1・2 級建築士 19 名をはじめ有資格者を多数擁するほか、営業担当者・アシスタントにおいても、社内研修のほか建築等に係る自己研鑽にも積極的に取り組み、施主に対する高度かつ専門的な提案・アドバイスを رفتたり、施主の要望に応じて間取図や立面図を自ら作成し企画提案を行うことができるようになっており、スタッフ全員の建築にかかる技術レベルが高いと言える。

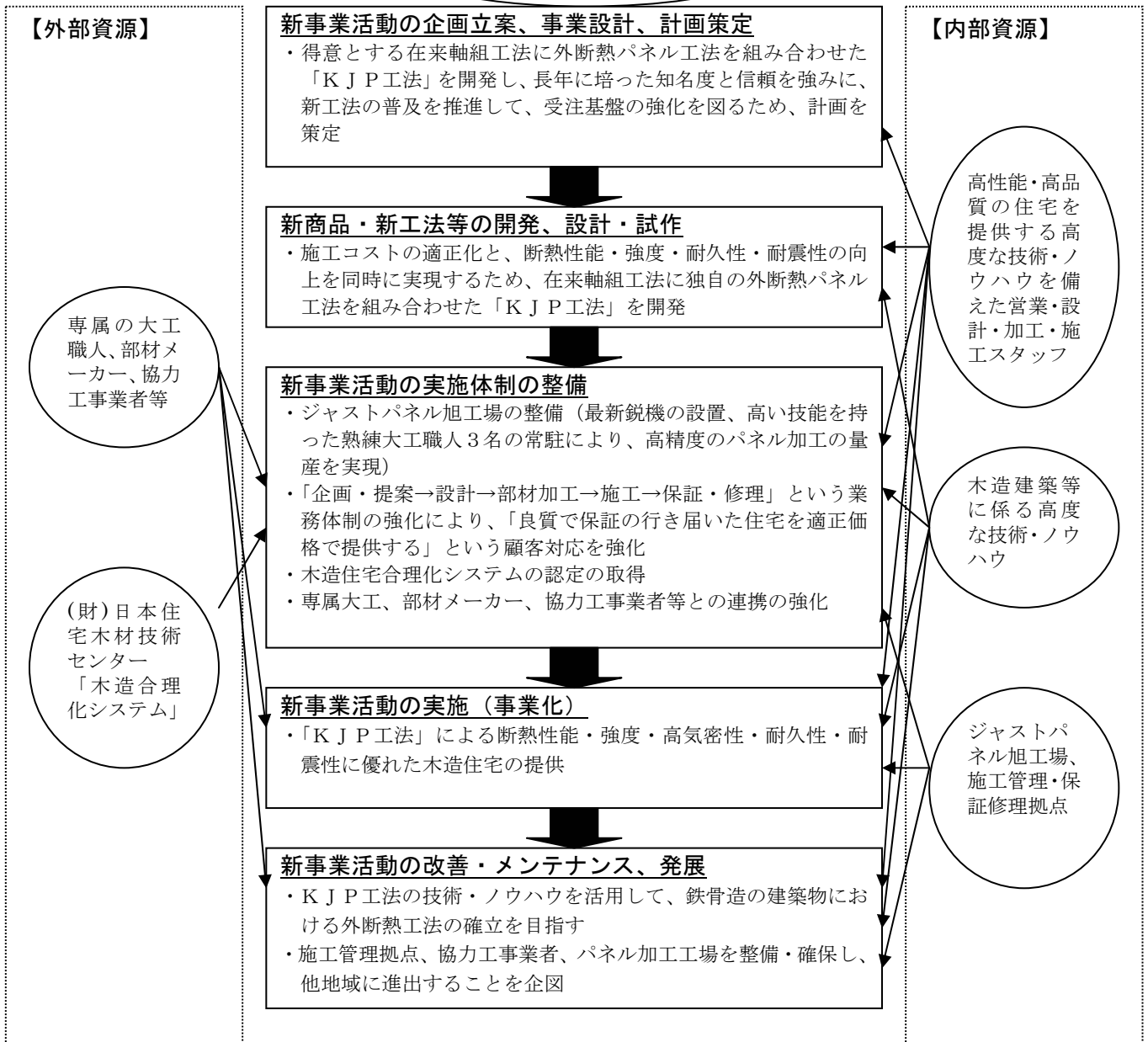
また、協力工事業者等については、専属の大工職人を約 40 名、その他の部材メーカー・協力工

【現有経営資源】



新事業活動（新事業、経営革新）に取り組んだ理由、背景事情、経緯

- ・特にバブル崩壊・阪神淡路大震災以降、光熱費の削減、耐久性・耐震性の強化に対する顧客のニーズが強まってきた



事業者を約 60 社抱えているが、大半が同社創業以来の取引歴を有し、同社の厳格な指導のもと研鑽が積み、品質面・納期面いずれにおいても高度な要求水準をクリアする施工能力と技術を誇っている。同社では、こうした高い施工能力や技術力を評価して、協力工事業者に対する値引きは一切行わず、工事代金も現金払いとしている。このような措置は、協力工事業者にとっても受注・資金繰りの安定化、採算確保につながることから、同社と協力工事業者との関係は非常に緊密になっており、いずれも概ね同社の専属業者として位置付けられ、同社の「技術屋集団」の一翼を担っている。

こうした優秀な人材と協力工事業者を核にして、「企画・提案（顧客の要望に応じた住宅のデザイン、間取・立面図の提案、マニュアルに基づく見積もりの作成等）→設計（工事用図面、パネル・部材図面、役所提出用図面の作成等）→部材加工（自社工場でのパネル製造、協力会社からの構造材等の調達）→施工（専属の大工・協力工事業者による施工）→保証・修理（有料メンテナンス条件なしの 15 年保証、地域限定の修理対応）」という業務体制を確立。①高精度・高品質の住宅を適正価格で提供していること、②迅速な修理工事を実施するため、本社から半径 50km 圏内に施工を限定し、長期間にわたって良質な住環境を保証していること、等が評価され、50 万円/坪程度の高級注文住宅を主体にしているにもかかわらず、郡建設の主力である戸建て注文住宅では対象エリア内でのシェアが約 7 %に達しており、確固とした受注基盤が構築されている。

また、①現場監督が毎日施工状況をチェックするとともに、目の行き届いた専属協力工事業者が高精度・高品質の施工を行い、工事不良・不具合が生じた場合に担当や協力工事業者にペナルティを課していることから、手直し工事がほとんどない、②部材を社内加工や協力会社（こおり木材㈱）からの仕入で調達していることから、材料費が割安である、③見積もりマニュアルに基づいて正確な原価・施工単価の積算を行っていることから、ほぼ当初見積もりどおりに竣工する、といった点を背景に、同業者平均に比べ高い採算確保を実現している。

ところが、特にバブル崩壊・阪神淡路大震災以降、光熱費の削減、耐久性・耐震性の強化に対する顧客のニーズが強まってきた。郡建設では、こうしたニーズに応えるため、得意とする在来軸組工法に外断熱パネル工法を組み合わせた「K J P 工法」を開発したものである。

Ⅱ 新事業活動実施上のポイント

① 独自パネルの開発等により既往の外断熱工法の問題を克服

従来の外断熱（外張断熱）工法は、建築コストが嵩む上に、耐久性や基礎断熱部のシロアリの食害・侵入対策の問題（※）などがあった。

これに対し、郡建設では、他社の取組み等を参考に 1～2 年にわたって試行錯誤を重ね、独自の断熱パネルを開発。この断熱パネルを高精度で量産する体制を社内に築くとともに、木造軸組工法と外断熱パネルを組み合わせた独自工法を構築することにより、施工コストの適正化と、断熱性能・強度・耐久性・耐震性の向上を同時に実現している。

具体的には、まず、①高強度（壁倍率 2.5～5.0）、②防火性能（準不燃・防火構造認定）、③高耐久性（防腐性、抗白蟻等）、④透質性能（内部結露防止）、⑤ゼロアスベスト・低ホルム等の高い性能を有する「無機質エンジニアリングパネル」を採用し、これを下地パネルとする外断熱パネルを、自社工場において較差 0.5mm/m という高精度で製造することを可能にした。

※ 従来工法では、外壁・胴縁と主要構造材との間に断熱材が取り付けられているため、地震発生時や時間の経過に伴って、外壁・胴縁とともに断熱材が下がってしまうという問題があった。また、基礎の外側に断熱材があるため、しばしばシロアリの食害及び侵入の原因となっていた。

そして、この高精度の断熱パネルを、標準仕様の檜4寸の柱・土台・梁（いずれも超乾燥材）の間にはめ込み、さらに、42mmの剛性床（床倍率3.0倍の強度）、立ち上がり幅・高さが公庫基準を大幅に上回る防湿ベタ基礎等を標準仕様化する。これによって、①パネルと構造躯体がモノコック化（一体化）され、高精度・高気密性・高断熱性とともにより高い強度・耐震性・耐久性が得られる、②外壁・胴縁が躯体にしっかり支持され、断熱材が垂れ下がらない、③断熱材を基礎の内側に貼るためシロアリの侵入を防止できる、④地熱を利用した基礎断熱工法の採用により保温・断熱効果があがる、といった品質・性能の向上が実現されることとなった。

このような優れた住宅性能が評価され、KJP工法は、2003年、木造住宅合理化システムの認定を受けている。

② 高度な技術力・施工能力、培ってきた業務推進体制をフルに活用

KJP工法のポイントの一つとして、自社工場において較差0.5mm/mという高精度の断熱パネルを製造している点があげられる。

ジャストパネル旭工場には、コンピューター制御の壁パネルコンポーネントマシン等最新鋭機を揃えとともに、高い技能を持った熟練大工職人3名を常駐させ、合計11名で高精度のパネル加工の量産を実現している。これにより、①パネルを規矩として柱・土台・梁といった構造躯体を高精度に組むことができ、高気密性・高断熱性・高耐久性を生み出せる、②高精度のプレカット材の導入とあわせて、現場での施工効率化・施工品質向上が図られ、工事の低コスト化・適正化が図られる、③パネルの量産化により、材料費の低減が図られる、といったことが実現され、同工法の普及・受注拡大につながっている。

また、新工法の普及については、「企画・提案→設計→部材加工→施工→保証・修理」という業務体制を確立し、長年にわたって東総地区を中心に高品質・高性能の木造注文住宅を提供してきたことによって、知名度と地元からの信頼が培われ、確固たる受注基盤が築かれていることが、大きく寄与していると評価される。

こうした取組みにより、郡建設では、値引き0円での受注を実践し粗利益の均一化を実現している。

Ⅱ 今後の経営、事業展開の方向性

郡建設では、今後、さらなる新工法の開発と事業エリアの拡大を考えている。

新工法については、KJP工法の技術・ノウハウを活用して、鉄骨造の建築物における外断熱工法の確立を目指している。現状、鉄骨造の建物は結露の発生が著しく、耐久性の面で課題を抱えている。同社では、鉄骨に表面処理（亜鉛メッキ）を施すとともに、外断熱を導入することによって結露を防止し、鉄骨造の建築物の耐久性・耐蝕性の向上を図り、木造以外の建築物への事業拡大を推進していく方針である。

また、将来、主要事業エリアである東総地区で目標のシェア（主力の戸建て注文住宅のシェア10%）が確保された場合には、他地域への展開を図ることも考えている。ただし、その際には、進出前に施工管理拠点、協力工事業者、パネル加工工場をまず整備・確保し、新たな地域においても、当該地域限定の地元密着型の事業展開という同社のビジネス・スタイルを貫く方針である。

今後も事業の拡大を目指す、あくまでも、自社の強み・特徴を活かし、他社との差別化を推進する方向性には変わりはない。

会社名		アルファ工業(株)			所在地	神奈川県横浜市		
資本金	24.8 百万円	従業員数	20 名	業種	機械器具設置工事業			
事業概要					組織・陣容			
○機械器具設置工事 約40% (エポキシ樹脂を主成分とする接着剤・グラウト材を使った大型ポンプ・発電機等の産業用機械の設置工事) ○土木建築物の補修工事 約60% (アルファV工法 (コンクリート片剥落防止)、ひび割れ浸透接着工法 (マイクロクラック補修) によるコンクリート構造物等の補修工事)					開 発			3 名
					製造・施工管理・営業・総務			17 名
新事業活動の概要								
○アルファV工法、ひび割れ浸透接着工法の開発・事業化による土木建築物補修工事への進出								
①アルファV工法：高機能ビニロン繊維シート、エポキシ接着剤を用いたコンクリート剥落防止工法。下地処理した被施工物上にプライマー(アルファテック 380)、ビニロン繊維用下塗接着剤、ビニロン繊維三軸ネット・二軸シート、ビニロン繊維用上塗接着剤を塗付・貼付けし、4層構造を形成することによって、高い耐久性・変形追従性を生み出し、コンクリート構造物の耐久性を高めるとともに高い剥落防止効果を実現する。								
②ひび割れ浸透接着工法：浸透接着性能に優れるエポキシ樹脂接着剤（アルファテック 380）を塗付してコンクリートのひび割れを補修する工法。現場でアルファテック 380 の主剤・硬化剤を攪拌・混合し接着剤を製造。ひび割れ部分の調査、粉塵・水分等除去を行った上で、コンクリート表面に塗付し、初期硬化後表面仕上げを施すことで、従来の注入工法では対応が困難であった0.2mm以下の微細なひび割れの補修が可能となるほか、工程の簡素化・工期の短縮・コスト低減・無溶剤施工による安全確保が実現される。また、湿潤したコンクリートのひび割れにも高い接着性能を示す。								

Ⅱ 新事業活動の取組みに至る経緯、背景事情

アルファ工業(株)は、産業用機械の輸入商社に勤務していた現社長が独立し、1977年に設立した機械器具設置工事業者である。

機械器具の設置工事は、当時、コンクリートの基礎部分に平滑な設置面を形成した上で、モルタル製等のグラウト材(※)によって基礎と機械を接着し、アンカーボルトで固定する工法が採られていた。これに対し、同社では、品質・性能・コスト面で優位な、エポキシ樹脂製のグラウト材を採用した新たなグラウト改修・基礎注入補修工法「アルファ工法」を開発し、後発組として他社との差別化を図りつつ、産業用機械の設置・補修工事に進出したものである。

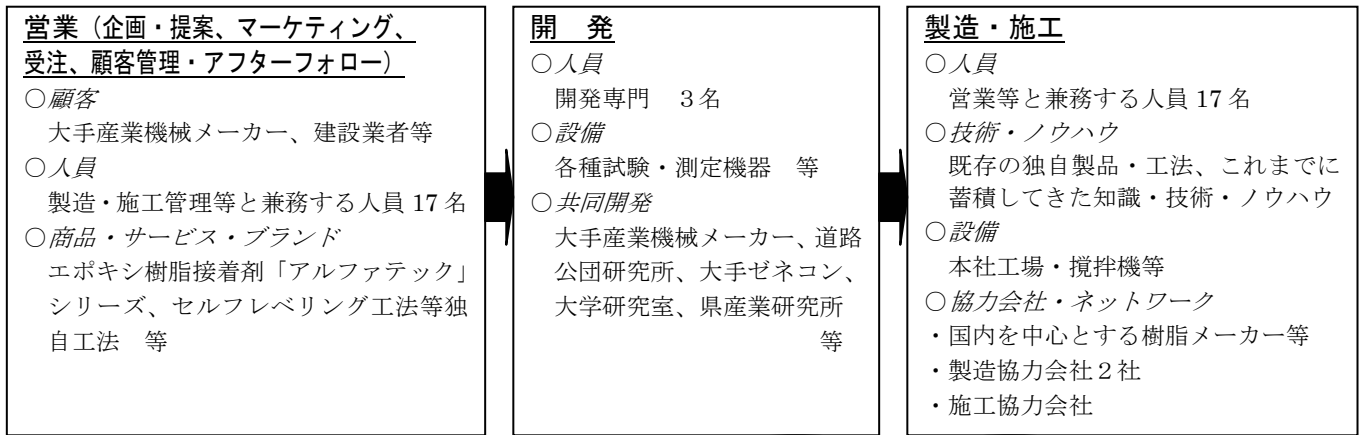
エポキシ樹脂製の接着剤・グラウト材については、米国では普及していたが、わが国ではほとんど例がなく、当初は強度・耐久性等について疑問視されていたが、「コンクリートの3倍の強度」が実証され認知度が高まるにつれて、徐々に受注・引合いが増加してきた。

その後、機械や用途の多様化、施工品質・性能及び施工コストに対する要求の高度化・厳格化から、製品や工法の開発・改良の必要に迫られ、実証試験など試行錯誤が重ねられる。

その結果、高強度エポキシグラウト材「アルファテック 800」、超速硬化エポキシグラウト材「アルファテック 110」、水中接着エポキシ樹脂「アルファテック 340」、高強度エポキシセルフレベリング材「アルファテック 150」、高靱性高流動エポキシグラウト「アルファテック 830」等の新製品のほか、マイクロメートルレベルの高精度とグラウトレス等工程の簡素化・工期短縮を実現した「セルフレベリング工法」(特許取得)等の新工法が次々と開発された。

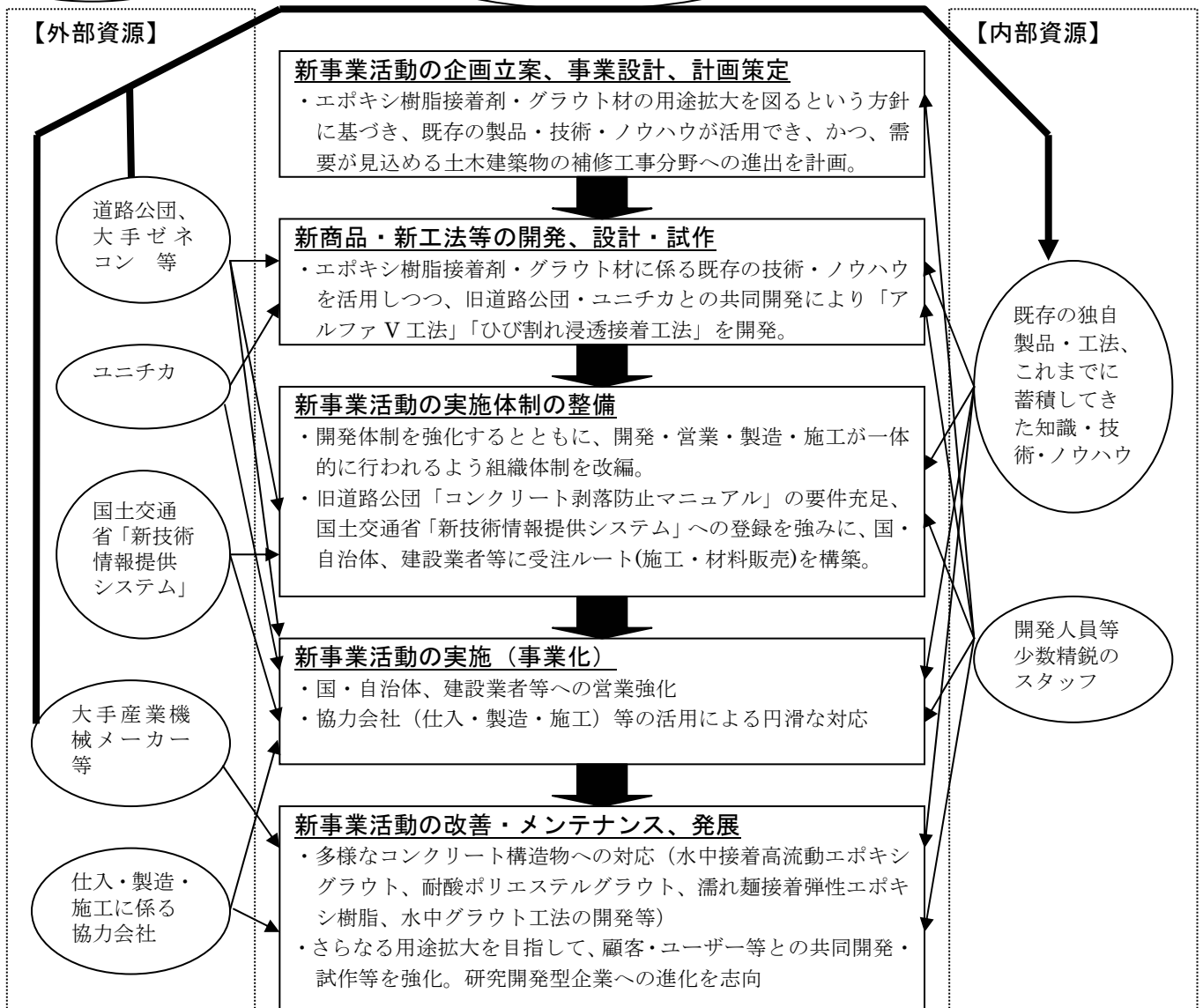
※ 基礎と機械の間やコンクリート構造物のクラック等に、支持力増大・漏水防止等を目的に注入される接着・補修材

【現有経営資源】



新事業活動（新事業、経営革新）に取り組んだ理由、背景事情、経緯

- ・機械設置工事の受注が伸び悩み、エポキシ樹脂接着剤・クラウト材の用途拡大を図る必要性が高まってきた。
- ・耐震性強化やコンクリート構造物の補修工事の需要が増えつつあった。



そうした新製品・新工法の開発の過程で、同社には、材料・添加剤の組成や配合割合等に係る高度な知識・技術・ノウハウが蓄積され、機械設置・補修工事の分野で、他社との差別化が図られた独自の基盤が構築されることとなった。

しかしながら、国内での設備投資の低迷に伴って、機械設置工事の受注が伸び悩むようになり、エポキシ樹脂接着剤・グラウト材の用途拡大を図る必要性が高まってきた。

他方、高度成長期に建設したコンクリート構造物や建築物の劣化が深刻化し、補修工事の需要が増加しつつあることに加え、阪神・淡路大震災等に伴い耐震性強化のための補強工事のニーズも増えつつあり、土木・建築分野での需要拡大が期待される状況にあった。

こうしたコンクリート構造物等の補修・補強工事の需要拡大を踏まえて、アルファ工業では、1990年代以降、土木建築物の補修工事分野への進出を行い、事業の多角化を順次進めてきた。新事業活動は、その事業拡大・高度化の一環として取り組まれたものである。

Ⅱ 新事業活動実施上のポイント

① 既存の独自製品・工法、蓄積してきた知識・技術・ノウハウを十分に活用

機械設置工事については、前記のとおり、用途の多様化、施工品質・性能・納期及び施工コストに対する要求の高度化・厳格化に対応するため、新製品・新工法の開発が行われ、そうした取組みの積み重ねによって、エポキシ樹脂を活用した接着・補修工事に係る知識・技術・ノウハウの蓄積が図られてきた。

中でも「セルフレベルング工法」は、①グラウト材注入・レベル調整等が不要で、工程の簡素化・工期の短縮化が図られ、コストダウンが実現される、②据付レベルを0.05mm以内の高精度で確保できる、③高い圧縮・曲げ・引張・接着強度、水・油・薬品に対する耐蝕性、繰返し荷重の耐久性に優れている、といった特徴を有し、東京大学物性研究所の中性子スピンエコー装置床に採用されるまでの施工品質・性能を実現している。

また、土木分野については、1991年に超速硬化エポキシングラウト、水中硬化エポキシングラウト、濡れ面接着パッチング材を開発し、コンクリート構造物の補修・補強工事に進出。その後、大手ゼネコンとの共同開発（特許共同出願）により炭素繊維シート用含浸接着剤の製品化に成功するなど接着剤・グラウト材の開発を次々に行うとともに、連続繊維シート補強工法、コンクリート対磨耗工法を開発し、コンクリート構造物の補修・補強工事に係る製品・知識・技術・ノウハウが蓄積されてきた。

今回の新事業活動において、自己浸透型エポキシ接着剤「アルファテック 380」等の新製品とこれらを活用した新工法（アルファV工法・ひび割れ浸透接着工法）の開発には、こうした既存の独自製品・工法、豊富な知識・技術・ノウハウが最大限活用されている。

② 開発・新規受注ルート構築等において国・旧道路公団等を活用

アルファV工法・ひび割れ浸透接着工法の開発は旧道路公団試験研究所と共同で行われた。アルファ工業においても、上記のとおり、コンクリート構造物の補修・補強工事に係る製品・工法・知識・技術・ノウハウの蓄積があったが、旧道路公団の定める「コンクリート片剥落防止対策マニュアル」の要件を満たすためには、さらなる品質・性能の向上が不可欠であった。

こうした中、旧道路公団からコンクリート構造物の補修に係る技術的なアドバイスを受けるとともに、評価方法の設定や試験測定機器の利用等について協力を得ることができ、プライマーや

浸透接着剤として使われるエポキシ樹脂接着剤「アルファテック 380」と新工法の共同開発が円滑に行われた。その結果、同マニュアルの要件を満たすことができ、旧道路公団等での新製品・新工法採用の道が拓かれることとなった。

また、2004年には国土交通省「新技術情報提供システム」にアルファV工法が登録され、国・自治体等が行う公共工事での採用が円滑に行われるようになり、国・自治体や元請建設業者等への製品販売、補修工事の受注が拡大することとなった。

③ 多様なコンクリート構造物への対応を可能にすることにより受注を確保・拡大

しかしながら、「新技術情報提供システム」等に登録され、技術・工法が公開されると、類似の工法が次々に現れ、競合が激しくなることから、アルファV工法だけでは受注の伸び悩み、採算の悪化を余儀なくされる。

そこで、ひび割れ浸透接着工法等同システムへの登録を次々に行うとともに、建設業者等顧客・ユーザーとの共同開発を推進するなどして新製品・新工法の開発を進め、多様なニーズへの対応を実現し、受注の確保・拡大を図っている。

具体的には、水中接着工流動エポキシグラウト、耐酸ポリエステルグラウト、濡れ面着弾製エポキシグラウトなどの製品開発により、多様なコンクリート構造物への対応が可能になるとともに、これらの製品を組合わせた「水中グラウト工法」を確立することにより、水中接着性能に優れるエポキシ樹脂を用いて、水中におけるコンクリート構造物の高品質・高性能・低コストの補修・補強工事を実現している。

Ⅱ 今後の経営、事業展開の方向性

アルファ工業では、機械設置工事、土木建築物の補修・補強工事の分野で、エポキシ樹脂接着剤・グラウト材の開発・製品化と、それら製品を活用した独自工法の開発を次々と行い、差別化された事業基盤の構築と、エポキシ樹脂性品等に係る知識・技術・ノウハウの蓄積を図ってきた。

今後、同社では、さらなる用途拡大を目指して、顧客・ユーザー等との共同開発・試作等を強化していく方針である。具体的には、工法の簡便化・マニュアル化を進め、施工のアウトソーシング化を推進して、既往分野の深耕と新分野への拡大を図り、「研究開発型企業」として「製品の開発・製造」に特化していくことを目指している。

会社名	ジオテック(株)			所在地	東京都渋谷区
資本金	50百万円	従業員数	96名	業種	土木工事業
事業概要	地盤補強工事 約60% 表層改良工法(※1)、ジオコラム工法(※2)。柱状改良方法またはソイルセメントコラム工法)、小口径鋼管杭工法(※3)、SMD杭工法(※4。回転貫入鋼管杭工法)等による地盤補強工事 地盤調査・地質調査・測量 約30% スウェーデン式サウンディング試験(※5)、ボーリング・標準貫入試験(※6)、平板載荷試験(※7)等による各種土質試験(一軸・三軸)、現況敷地測量、真北測量、高低差測量、不同沈下物件沈下測量 建物不同沈下修正工事(※8)、地下室・擁壁等土木工事、土壌汚染調査修復事業(※9)、ジオダス・ジオエリス事業 等				
組織・陣容	地質調査技士 3名 他				
新事業活動の概要	①住宅地盤情報提供システム「GEO D A S (ジオダス)」の開発、情報提供 基盤地図(国土地理院 数値地図 25000、1/25000 土地条件図)上に、過去14年間に実施したスウェーデン式サウンディング試験及び地盤補強工事等に係る全国10万件のデータを登録してデータベース化し、Webを活用して住宅地盤情報を提供するシステムを開発。工務店・ハウスメーカー・不動産業者等に対し、「住宅地盤簡易診断書」を提供する ②宅地リスク情報提供サービス「GEO E R I S (ジオエリス)」の実施 一般顧客や不動産業者等に対し、「地盤・土地・土壌の診断書」を提供するサービス。具体的には、地盤の軟弱診断、土地の履歴情報、土壌の分析調査等を行い、報告書を作成・提供する				

Ⅱ 新事業活動の取組みに至る経緯、背景事情

ジオテック(株)は、地方銀行に勤務していた現社長が、住宅の地盤改良ビジネスに着目し、一念発起、銀行を退社し、設備機器商社に勤務することになったところから歴史が始まる。

その当時は、軟弱地盤による建物沈下問題が深刻化する一方、地盤補強工事の技術・工法等が確立されていない状況であった。そこで、社長は、入社した設備機器商社において地盤補強・改良工事の事業化に取り組むことになり、他社に先駆けて技術・工法等の研究開発を進めるとともに、「地盤調査→補強工事→保証」の3点セットで対応するというビジネスモデルを逸早く構築するに至った。

こうした取組みは功を奏し、当該商社における地盤工事部門は、短期間のうちに主要事業の1つに成長した。ところが、事業方針等について既往経営陣と食い違ってくるようになってきたことから、社長は、独立を志して当該商社を退社。その際、同時に退社した15名の社員とともに、1989年、新設会社ジオテックを立ち上げることとなった。

したがって、同社には、設立当初から、設備機器商社時代に培った地盤補強工事に係る技術・ノウハウと「地盤調査→補強工事→保証」の3点セットで対応する独自のビジネスモデルという強みがあり、他社との差別化が図られていたため、ハウスメーカー・工務店・不動産業者等に対する地盤補強工事の普及啓発の推進によって、受注は着実に拡大していった。

-
- ※1 セメント系固化材を軟弱地盤に散布して、原地盤の土と混合・攪拌・転圧を行い版状の固結体を作る工法
- ※2 軟弱地盤の土にセメントミルク(セメント系固化材と水を混ぜたもの)を注入攪拌して、地中に柱状の改良杭を作る工法
- ※3 柱状改良工法では対応できない場合、杭先端のみで建物の荷重を支持する場合に、一般構造用炭素鋼管を用いて小規模住宅を支える支持杭工法
- ※4 3階建、RC造、地下室・擁壁等のある建物など、高い先端支持力や沈下抑制を要求される場合に用いられる杭工法で、先端に外翼・内翼を装着した鋼管杭を地中に回転貫入する工法
- ※5 スクリューポイントを地盤に貫入させ、その時の貫入に要する荷重と回転数から抵抗値を測定する地盤調査方法
- ※6 ボーリングで孔を開けて、レイモンドサンプラーを地中に打ち込む打撃回数(N値)を測定する地盤調査方法
- ※7 直径30cmの鋼板に荷重を段階的に載せて、沈下量を測定する地盤調査方法
- ※8 不揃いの沈下が生じた建物について、傾斜状況、上物の状態、基礎・外構状況、地盤データ、埋設物当を調査・測定した上で、鋼管杭圧入工法、建物移動・新設杭施工、耐圧版工法、地盤陥没充填工法(セメントミルク注入工法)によって建物の不同沈下を修正する工事
- ※9 対象の土地の過去の利用履歴の調査、土壌汚染調査(概況・詳細)を実施した上で、浄化・修復工事を行う

【現有経営資源】

営業（企画・提案、マーケティング、受注、顧客管理・アフターフォロー）

- 顧客
ハウスメーカー・工務店・不動産業者等
- 人員
約 70 名の技術スタッフ等
- 商品・サービス・ブランド
地盤調査・補強工事、土壌汚染調査・修復工事におけるリーディング・カンパニーとしての知名度
- 協力会社・ネットワーク
J・G業者会、SCSCネットワーク 等

調査、施工

- 人員
地質調査技士3名を含む約 70 名の技術スタッフ等
- 設備
各種地盤・土壌調査分析機器、社内システム等
- 技術・ノウハウ
地盤調査・補強工事、土壌汚染調査・修復工事に係るデータ、技術・ノウハウの蓄積
- 協力会社・ネットワーク
J・G業者会、SCSCネットワーク、SCSC研究会、JASERA 等

新事業活動（新事業、経営革新）に取り組んだ理由、背景事情、経緯

- ・「エンドユーザーに直接アプローチし、地盤調査・補強工事の提案を行って、受注を確保する」システムを新たに構築する必要があると痛感

新事業活動の企画立案、事業設計、計画策定

- ・同社を含むJ・G業者会、SCSCネットワークにおいて過去実施された地盤調査・補強工事、土壌汚染調査・修復工事に係るデータ、技術・ノウハウ等を活用した住宅地盤情報提供システム、宅地リスク情報提供サービスを開発し、エンドユーザーへのサービス提供を実施することにより、地盤調査・補強工事等の受注拡大を図ることを狙って、計画策定

新商品・新工法等の開発、設計・試作

- ・GEODAS: 基盤地図上に過去に実施した地盤調査・補強工事等に係るデータを登録してデータベース化。Webを活用して住宅地盤情報を提供するシステムを開発
- ・GEOERIS: 地盤の軟弱診断、履歴情報、土壌分析調査等を行い、地盤・土地・土壌の診断書を作成提供するシステムを開発

新事業活動の実施体制の整備

- ・過去に実施した地盤調査・補強工事等に係るデータを登録してデータベース化するとともに、up-to-date でデータ更新・蓄積
- ・J・G業者会、SCSCネットワークの協力体制を強化
- ・エンドユーザー等への対応体制の整備・強化

新事業活動の実施（事業化）

- ・GEODAS、GEOERISの運営・実施

新事業活動の改善・メンテナンス、発展

- ・GEODAS、GEOERISの運営・実施を通じて「エンドユーザーから直接受注し、エンドユーザーに施工業者を選択してもらった上で、その施工業者と共同で地盤と住宅の一体的な設計・施工を行う」という受注システムの確立を目指す
- ・「地盤調査→補強・改良工事→保証」という3点セットの対応を業界標準とし、住宅品質確保促進法、土壌汚染対策法等に基づいて、質の高い地盤・土壌調査、補強・修復工事を業界全体とし行う
- ・既存建物の地盤補強・耐震性強化工事が可能になるような技術・工法の研究開発に取り組む

【外部資源】

SCSC
研究会 等

システム
開発会社

J・G業者会
SCSCネット
ワーク

国土交通
省 等

【内部資源】

約 70 名の
技術スタッフ
等

地盤調査・補
強工事、土
壌汚染調査・
修復工事に
係るデータ、
技術・ノウ
ハウの蓄積

1) 地盤補強工事については、軟弱地盤対策や耐震性強化に対する旺盛なニーズを背景に、同社の業務推進体制の整備を上回るペースで受注・引合いが増加し、同社単独での円滑な対応が困難となってきたことから、同社では、全国に代理店網を築くことを構想。導入・改良・蓄積してきた技術・工法・ノウハウをマニュアル化し、1992 年よりフランチャイズ展開を開始して代理店を募り、徐々に拠点作りを進めてきた結果、現在では北海道から鹿児島県まで全国に 21 拠点(ジオテック直営を除く)が形成されている。また、フランチャイズ網のほか、全国に協力業者ネットワーク(9社)が形成され、全国に 30 拠点を有する住宅地盤事業ネットワーク「J・G 業者会」が構築されるまでになっている。

技術・工法については、表層改良工法、ジオコラム工法(柱状改良方法)、小口径鋼管杭工法、SMD 杭工法(回転貫入鋼管杭工法)等を導入するとともに、全国規模で多様な地盤補強工事を重ねることによってデータ・ノウハウが蓄積され、施工品質の高度化が図られた。現在、約 100 名の社員のうち、約 70 名が技術スタッフとして地盤調査・分析、工法選定、施工管理を行っているが、各技術スタッフが手掛けた様々な地盤調査・工事に係るデータ・ノウハウについては、社内システムを通じて情報の蓄積と共有化が図られ、施工品質の向上と顧客ニーズへの対応力を高めることにつながっている。

さらに、2000 年には ISO9001 の認証を取得。これによって、地盤工事に係る技術・ノウハウ・工法のマニュアル化・システム化がさらに徹底され、高品質かつ標準化された「地盤調査→設計・補強工事→保証」の 3 点セットの対応が「J・G 業者会」を通じて全国的に行われることとなり、現在、地盤補強工事のトップ企業としての基盤が築かれている。

2) ジオテックでは、このほか、土壌汚染調査・修復工事、建物不同沈下修正工事、地下室・擁壁等土木工事など geology(地質)に係る多様な事業展開を行っている。

土壌汚染調査・修復工事については、1993 年に環境事業部を立ち上げ、住友海上リスク総研(現インターリスク総研)が主宰する地層汚染調査簡易化研究会(SCSC 研究会)に参画したことから始まる。翌 1994 年には、地盤補強工事と同様、フランチャイズ展開を開始。その後、土壌汚染に対する関心の高まりを背景に、順次、代理店加盟が行われ、現在、全国 26 社の加盟企業網「SCSC ネットワーク」が形成されるまでに拡大している。

同ネットワークでは、SCSC 研究会や JASERA(日本地盤環境浄化推進協議会)との間で調査・浄化技術の開発、研鑽に取り組みつつ、ネットワーク加盟企業を通じて土壌汚染調査・報告・提案(調査計画立案、土壌・地下水サンプリング、地質観察、オンサイト分析、公定分析、汚染機構解明、調査報告書作成、次ステップ提案書作成、浄化・修復の提案)を行っている。ジオテックは、2003 年に土壌汚染対策法に基づく指定調査機関の認可を受けており、SCSC ネットワークを活用して土壌汚染調査・修復工事についても確固とした事業基盤を構築している。

そのほか、既存建物の不同沈下に対する修正工事を手掛けている。具体的には、不同沈下(不揃いの沈下)が生じた建物について、傾斜状況、上物の状態、基礎・外構状況、地盤データ、埋設物等を調査・測定した上で、建物をジャッキ・アップし、鋼管杭圧入工法、建物移動・新設杭施工、耐圧版工法、地盤陥没充填工法(セメントミルク注入工法)によって建物の不同沈下を修正する工事を行っており、地盤調査・補強工事で培った技術・ノウハウが活かされた取組みとなっている。

このように、ジオテックでは、地盤調査・補強工事、土壌調査等において業界のリーディング・カンパニーとして安定した事業基盤を築いてきたが、他方で将来的な受注拡大に限界を感じ始めていた。すなわち、これまでの直接の顧客は工務店等が中心でエンドユーザーとの接点が少なく、受注の如何が工務店等の施工方針に左右されがちなため、ユーザーニーズに的確に応えているとは言い難い状況であった。

こうした状況を打開するためには、「エンドユーザーに直接アプローチし、地盤調査・補強工事の提案を行って、受注を確保する」システムを新たに構築する必要がある。新事業活動は、こうした受注システムの構築を目的に行われたものである。

Ⅱ 新事業活動実施上のポイント

「GEODAS」は、基盤地図(国土地理院 数値地図 25000、1/25000 土地条件図)上に、過去に実施したスウェーデン式サウンディング試験及び地盤補強工事等に係るデータを登録してデータベース化し、Webを活用して住宅地盤情報を提供するシステムで、工務店・ハウスメーカー・不動産業者等に対し、「住宅地盤簡易診断書」を提供するものである。

また、「GEOERIS」は、一般顧客や不動産業者等に対し、地盤の軟弱診断、土地の履歴情報、土壌の分析調査等を行い、「地盤・土地・土壌の診断書」を作成・提供するサービスであるが、これら情報提供システム・サービスには、次のようなポイントを見出すことができる。

① 過去のデータ、技術・ノウハウの蓄積、ネットワーク等を活用したシステム構築

「GEODAS」については、上記のとおり、ジオテックを含む「J・G業者会」において過去 14 年間に実施された地盤調査・補強工事に係る全国 10 万件のデータが登録され、データベース化されている。このデータベースは、地盤調査・補強工事が行われたり住宅地盤簡易診断が行われるごとにデータ更新・蓄積が実施され、住宅地盤情報の多様性・精度が増す仕組みとなっている。

「GEOERIS」については、ジオテック並びに「SCSCネットワーク」において実施された地盤調査・補強工事及び土壌汚染調査・修復工事に係るデータ・技術・ノウハウが集約化された情報提供システム・サービスと評価され、「GEODAS」同様、「調査→施工→保証」の3点セットでの対応が可能な点を前面に押し出している。

② エンドユーザーへのアプローチを仕掛ける仕組み

Web上で「GEODAS」にアクセスすると、工務店等向けの会員専用サービス(住宅地盤情報提供システム)とエンドユーザー等向けのフリーサービス(地形で見る軟弱地盤マップ)の 2 種類のサービスがある。住宅地盤簡易診断等の情報提供サービスは、直接的には工務店等の会員に対して行われるが、エンドユーザーに対しても、「ジオテックで住宅地盤情報提供サービスを行っている」という情報を発信する仕組みになっている。すなわち、これは「地盤補強・改良に関心のあるエンドユーザーが、工務店等に対して地盤調査・補強工事を依頼する」という仕掛けを作っているものと評価される。

また、「GEOERIS」については、不動産業者等向けだけではなく、エンドユーザー(土地の売り手・買い手)でも利用ができる仕組みとなっており、よりエンドユーザーに近づいたシステムになっている。

Ⅲ 今後の経営、事業展開の方向性

「GEODAS」「GEOERIS」によるエンドユーザーへのアプローチは、徐々に効果が現れ始めている。ジオテックでは、こうした流れをさらに加速させるため、「エンドユーザーから直接受注し、エンドユーザーに施工業者を選択してもらった上で、その施工業者と共同で地盤と住宅の一体的な設計・施工を行う」という受注システムを確立したいと考えている。これには、「地盤対策と基礎工事・建築工事を一体的に行うことで、耐久性・耐震性をさらに高めることができる」という狙いもある。同社では、今後、「エンドユーザーのニーズに直接応え、より高品質なサービス提供を行う」というスタンスをさらに強化していく方針にある。

また、業界のリーディング・カンパニーとして、業界全体の改革・構造転換の必要性を痛感している。例えば、「地盤調査→補強・改良工事→保証」という3点セットの対応を業界標準とし、住宅品質確保促進法、土壌汚染対策法等に基づいて、質の高い地盤・土壌調査、補強・修復工事を業界全体とし行い、業界全体のレベルアップ・健全化や地盤補強、改良工事の普及・拡大を図ることを考えている。

さらには、地盤補強工事については、現状、住宅等の新築前の工事に限定されているが、建物不同沈下修正工事とあわせて、既存建物の地盤補強・耐震性強化工事が可能になるような技術・工法の研究開発にも取り組んでいる。これは、「地盤補強工事は1度実施すると、そのエンドユーザーからは2度と注文が来ない。新築住宅の対応だけでは限界がある」という認識に基づくもので、膨大な需要が見込まれる既存建物の耐久性・耐震性強化工事への対応により、一層の事業拡大を目指した取組みである。

会社名	A 社			所在地	
資本金		従業員数		業種	建築工事業
事業概要	建築工事 (プレハブ・在来軸組工法住宅の新築、リフォーム、古家再生) 産業廃棄物収集運搬・中間処理 (木屑・紙屑・石膏ボード・金属屑・廃プラ・ガラス・陶磁器屑・繊維屑・瓦礫類等の収集運搬、選別・破砕・焼却。瓦礫類・ガラスのリサイクル)				組織・陣容
新事業活動の概要					
①混合廃棄物のリサイクルシステムとその有効利用方法の確立（泥・瓦礫・ガラス屑・陶磁器屑等が混在し選別が困難な混合廃棄物の効率的な選別システムを確立する）					
②廃石膏のリサイクルシステムとその有効利用方法の確立（破砕・分別により粉状になった廃石膏を、焼却炉の廃熱利用により加熱・焼成して半水石膏化させて硬化剤（セメント材料）や含水率の高い残土・汚泥等の安定化材（水分吸着により調質と残土安定化を図る）にリサイクルする）					
③廃ガラスの有効利用方法の確立（廃ガラスを砂化し、山砂・海砂・マサ土の代替品としてリサイクルする）					
④木屑（木・草類）の有効利用及び販売システムの構築（木屑類の中の木・草類を破砕等処理を加えることによって堆肥用材料等としてリサイクルする）					
⑤紙屑・廃プラスチック類の有効利用方法の確立（選別された紙屑・廃プラ類に破砕・切断・圧縮等の処理を加えて再生紙原料やR P F 原料等としてリサイクルする）					
⑥廃棄物焼却炉のダイオキシン類対策（廃棄物の燃焼効率を向上させ高温域での燃焼を実現するとともに燃焼ガスを急冷・中和させることによりダイオキシンの発生を抑え、補修効率の高いバグフィルターの採用によりばいじん等の捕捉率を高め環境負荷の低減を図る。また、廃熱を廃石膏の焼成用に再利用する）					

Ⅰ 新事業活動の取組みに至る経緯、背景事情

① 建築部門

A社は、家業の大工工事を営んでいた現社長が、1975年にハウスメーカーB社の指定工事店となったのを機に、1977年に設立した建築工事業者である。

設立当初からB社元請の住宅(軽量鉄骨造が中心)の大工・内装・設備・外構工事等の請負を主体とし、そのほかに一般個人向けに木造の在来軸組工法の住宅の建築工事を手掛けてきたが、その後、リフォーム需要の増加に伴って住宅リフォーム工事や古家再生工事も手掛けるようになり、建築工事の多様化が図られてきた。

現在では、地元設備工事業者等協力会社20社を擁し、担当エリアにおけるB社の住宅工事の7割程度を請け負うまでになり、新築で年間約100棟、リフォーム工事を含めて年間約200件の施工を手掛けており、同エリアでは有力建築工事業者としての基盤を構築している。

② 環境事業部門

A社の事業の双壁のもう一つは産業廃棄物の収集運搬・中間処理・リサイクルを手掛ける環境事業部門である。

同部門の発端は、建築部門の事業拡大に伴い副産物的な弊害が顕在化してきたことにある。すなわち、建築工事の増加に伴い、建替工事や増改築工事を中心に建築廃材の発生量も同時に増加する一方、環境問題に対する関心の高まりを背景に、こうした廃棄物を環境保全に配慮しつつ適正に処分することが求められるようになってきたことが事業化の契機となっている。

【現有経営資源】

営業（企画・提案、マーケティング、受注、顧客管理・アフターフォロー）

- 顧客
 - 建築：ハウスメーカーB社、一般顧客
 - 環境：ハウスメーカー・地場工務店、廃棄物収集運搬業者 等
- 人員
 - 特になし
- 商品・サービス・ブランド
 - 建築：ハウスメーカーB社の指定工事店としての事業基盤
 - 環境：「焼却、ガラス・瓦のリサイクルが得意」という知名度

施工、収集運搬・処理

- 人員
 - 施工管理要員、中間処理・収集運搬要員
- 技術・ノウハウ
 - 多様な廃棄物に係る知識・処理技術・ノウハウ 等
- 設備
 - 焼却施設（木屑・紙屑）1基、破碎施設3基、選別施設1基
 - ユニック車4台 等
- 協力会社・ネットワーク
 - 建築：協力工事業者20社、環境：同業者間のネットワーク

新事業活動（新事業、経営革新）に取り組んだ理由、背景事情、経緯

- ・中間処理の引合いの増加、環境規制の強化、最終処分コストの増加に対し、能力増強・処理効率化・リサイクル推進を図る必要性が高まってきた

【外部資源】

機械メーカー

産業廃棄物協会のメンバー等

ハウスメーカー・地場工務店等

新事業活動の企画立案、事業設計、計画策定

- ・中間処理の引合い増加等に対し、既存設備の増強・改良により処理の効率化・高度化とともにリサイクルの推進を実現する計画を策定

新商品・新工法等の開発、設計・試作

- ・機械メーカーとの間で焼却・選別・破碎設備のスペックを決定し、計画の処理能力を実現する
- ・リサイクル品の用途開発（廃石膏→土壌安定化材、廃ガラス→人工砂、木屑→堆肥用材料 等）を推進
- ・同業者のシステムエンジニアと共同でマニフェスト・システムを独自開発

新事業活動の実施体制の整備

- ・産業廃棄物協会での同業者間のネットワークを中心に、横の連携を強化し、中間処理の分業体制を強化
- ・ハウスメーカー・地場工務店への建築廃材の収集ルート強化
- ・焼却・選別・破碎設備の増強・改良
- ・リサイクル品の販売ルートを構築
- ・社員や協力会社の環境保全に対する意識向上を図る

新事業活動の実施（事業化）

- ・混合廃棄物の選別強化、廃石膏・廃ガラス・木屑・廃プラ等の処理効率化・高度化、リサイクル推進

新事業活動の改善・メンテナンス、発展

- ・「リサイクル品の販売推進」から「処理の効率化・高度化等による最終処分の減量化」へと重点をシフト
- ・ハウスメーカー等に対するゼロエミッション化の提案等により、建築部門へ波及効果

【内部資源】

多様な廃棄物に係る知識・処理技術・ノウハウ等

環境事業を中心とするスタッフ

焼却・選別・破碎設備等

同社では、こうした課題に対応するため、1989年に産業廃棄物の収集運搬、1994年に中間処理(焼却)の許可を受け、まず、自社工事に伴う発生分の中間処理を社内で行うようになった。ところが、環境問題に対する意識がさらに高まり、産廃処理に対する需要が急速に拡大してきたため、同社では、設備の増強を図り、産廃の収集運搬・中間処理を事業化することを企図。1998年に焼却施設(2号炉)を増設するほか、1998年～2001年に破碎施設3基、2000年に選別施設1基を設置し、木屑・紙屑・石膏ボード・金属屑・廃プラ・ガラス・陶磁器屑・繊維屑・瓦礫類等の収集運搬、選別・破碎・焼却処理事業が本格的に行われるようになり、建築部門と並ぶ新たな事業の構築が図られた。

廃棄物の引き受けについては、当初、大半がB社工事に係る建築廃材であったが、他のハウスメーカーや地場工務店に収集ルートを構築するほか、産業廃棄物協会の会員企業を中心に同業者間のネットワーク化を図り、各社の設備・能力に応じた中間処理の分業体制を構築して、安定的な廃棄物の受け入れが可能となった。

このようにして産業廃棄物の収集運搬・中間処理事業は着実に拡大し、環境事業部門は建築部門と並ぶ事業の柱になった。しかし、廃棄物処理の適正化に向けた規制が強化されてくると、産廃処理事業から撤退する業者が相次ぎ、産廃処理需要の拡大とは裏腹に処理能力の不足感が強まってくる。また、中間処理の増加に伴って最終処分に係るコストアップが顕著となり、能力増強・処理効率化・リサイクル推進による最終処分の減量化を図る必要性が日に日に高まってきた。

こうした事業環境の変化を受けて、A社では、既存設備の増強・改良により処理の効率化・高度化とともにリサイクルの推進を実現する新事業活動に取り組むことになったものである。

Ⅱ 新事業活動実施上のポイント

① 多様な廃棄物に係る知識・ノウハウ等これまでに蓄積・形成された内部資源と既存の廃棄物収集ルート(ハウスメーカー・地場工務店、同業者間のネットワーク)等外部資源を融合化させて、十分に活用

新事業活動の実施にあたり、1)既存設備の増強・改良、新規設備の導入、2)リサイクル品の用途開発、3)中間処理システムの効率化、4)リサイクル品の販売ルート構築、を実現することが必要であった。

まず既存設備の増強・改良、新規設備の導入については、具体的には、i)ダイオキシン対応のための焼却炉の改良(燃焼温度の高温化、補助バーナーの導入、急冷システム・燃焼ガス中和システムの導入、バグフィルター導入等による残留ダイオキシンの捕捉強化)、ii)焼却炉の余熱を利用した廃石膏の焼成設備の導入、iii)混合廃棄物等の選別設備の増強・改良、iv)廃ガラスの砂化技術の確立、v)廃ガラス・木屑等の破碎に係る設備の増強・改良、といった取組みである。これらについては、これまで取り扱ってきた多様な廃棄物の処理に係る知識・技術・ノウハウと外部の機械メーカー等の処理設備に係る知識・技術・ノウハウの融合化により、自社独自仕様の処理設備が具現化された。

廃ガラス、廃瓦、木屑、廃石膏等の中間処理製品の再利用化については、リサイクル品の用途開発と販路構築が課題であったが、社内での開発とあわせて同業者間のネットワーク等外部資源を活用して、廃石膏→土壌安定化材、廃ガラス→人工砂(路盤材等)、木屑→堆肥用材料、廃瓦→園芸用土(苗床用等)、といったリサイクル品を開発し、販売ルートの構築を順次図っている。

また、中間処理システムの効率化については、既存設備の増強・改良を進め処理の効率化・高度化を図るとともに、同業者のシステムエンジニアと共同で独自のマニフェスト・システムを

開発し、事務処理の効率化をあわせて進めている。具体的には、2次マニフェスト（中間処理業者→運搬業者→最終処分業者→中間処理業者）の情報を1次マニフェストのE票（中間処理業者から排出事業者へ返送される産業廃棄物管理票。最終処分終了を通知するもの）に反映させるとともに、排出事業者ごとの月間処理量・処理費を積算し請求書を作成する、という手続きを一元化するシステムで、従来のマニフェスト・請求書の作成、発行に係る手続きに比べ格段に適正化・効率化が図られるようになった。

②建築事業部のスタッフ・協力会社を含めた社内全体の環境保全に対する意識を向上させる

A社では、収集運搬を担当するスタッフも固定給の正社員としている。これは、正社員として環境保全に対する企業責任の自覚を促し、「トラックを運転し廃棄物を運搬するだけでよい」という意識を、「適正に運搬するだけでなく工事現場をきれいにすることも心掛ける」というように改めさせることを狙ったものである。

同様に、建築事業部のスタッフに限らず協力会社を含めて、建築部門においても現場の美化を徹底し、同社の環境保全に対する企業コンセプトの全社への浸透、建築・環境事業双方の事業円滑化が図られるよう努めている。

同社では、以前から建築現場で発生する廃材を4m³・2m³のクリーンボックスの中に投入し、ユニック車に積み込んで収集運搬を行うことによって、現場の美化・廃材の収集運搬の適正化・円滑化が図られるよう取り組んでいるが、こうした日頃の地道な取組みをベースに、主力受注先等に「現場のゼロ・エミッション化」を提案したところ、これが採用され、同社に寄せる信頼がますます厚くなったとのことである。

担当エリアにおけるB社元請工事に占めるA社のシェアは、近年、増加傾向にある。高品質・短納期が要求される工事でも着実にこなす仕事振りに加え、このような現場の美化・環境保全に対する取組みが評価されていると考えられるが、こうした動きは「環境事業部門での取組みが建築部門にもプラスの波及効果をもたらしている」とみることができよう。

Ⅱ 今後の経営、事業展開の方向性

A社では、今後も建築部門・環境事業部門の2本柱で事業を展開する方針である。このうち新事業活動関連の環境事業部門については、選別能力を中心に中間処理能力の一層の強化を図るとともに廃石膏等のリサイクルを推進し、処理の効率化・高度化、リサイクル比率の向上・最終処分の減量化をこれまで以上に進めていく意向にある。

ただし、リサイクル品の販売については、価格面等がネックになって当初計画ほどの成果が収められず、苦戦を余儀なくされている。同社では、こうしたリサイクル品販売の現状にかんがみ、リサイクル推進の目的・方向性を、「リサイクル品の販売推進」から「処理の効率化・高度化等による最終処分の減量化」、「売上確保」から「処分コスト削減」へと転換している。

同社には、いわゆる営業マンが存在せず、販売力がコア・コンピタンスとは言えない。同社の強みは、「地域では有数の選別・破碎・焼却能力を有している」点であり、同社は、強みをさらに強化し得意分野に特化することで、他社との差別化を図ることを志向している。

限られた経営資源をメリハリをつけて再配分・重点投入し、得意分野をより強化して差別化を推進するというA社の経営方針は、参考となる点が多いと言えよう。

会社名		(株)誠工社			所在地	熊本県山鹿市	
資本金	50 百万円	従業員数	30 名	業種	一般管工事業		
事業概要			組織・陣容				
管工事等 空調工事・給排水衛生工事、土木工事等 温泉事業 「檜の迫温泉・いやしの湯」の運営（別会社）			設備事業部		ミストサウナ部	4 名	
			図面作成・施工管理		8 名		
			工 事		8 名	総務部	2 名
			維持管理事業部		6 名		
			営業部		2 名		
			1 級管工事技術者		12 名、2 級管工事技術者	5 名	
			1 級土木施工管理技士		4 名		
新事業活動の概要							
温泉事業への進出・事業拡大 旧本社敷地内で湧出した天然ラドン温泉を活用して、「湯治型温泉」の入浴施設を設置し、温泉事業を始める。 また、臨床試験等により効能が確認された温泉及び温泉ミストの一般家庭への普及を図るため、家庭用温泉ミストサウナ器を開発し、一般家庭向けに機器の販売・施工、温泉の供給を行う事業を立ち上げる。さらに、病院・高齢者福祉施設向けの温泉ミストサウナ事業に進出し、温泉事業の拡大を図る							

Ⅱ 新事業活動の取組みに至る経緯、背景事情

(株)誠工社は、1977 年に現会長が創業した管工事業者で、熊本県内を主力に各種建築物の空調工事・給排水衛生工事、既存建物の設備保守・メンテナンス等を手掛けている。

1 級・2 級管工事技術者 17 名、1 級土木施工管理技士 4 名等有資格者を多数擁し、大手設備工事業者でもなかなか描けない管工事に係る設備工事図面を描き、有能な技術者のもと高品質の管工事等を手掛けるなど、技術力の高さでは定評があり、熊本県内ではトップクラスに位置付けられている。

誠工社の実質本社・技術センターは熊本県山鹿市にあるが、同市には山鹿温泉、鹿本温泉など温泉が数多くある。同社では、社員用の福利厚生施設とするため、1992 年に旧本社敷地内に温泉を掘削したところ、36 t/時と非常に湧出量豊富な「アルカリ性・弱放射能・単純泉」（ラドン温泉）が湧出した。泉質・効能を分析すると、鳥取県の三朝温泉に次ぐ高濃度の天然ラドン温泉で、喘息・アトピー・リウマチ等に高い効能が期待できるとの結果を得、温泉事業として活用した方が得策と、方針転換を図ることとなった。

温泉事業への進出を検討していた当時、官公需の減少が顕在化し、管工事においても受注の減少、採算の悪化を余儀なくされ、現状の打開を迫られていた。

こうした状況の中で、同社では、土木部を山鹿市内の別の場所に移転するとともに、旧本社敷地内において温泉事業を開始し、事業の多角化を進めることになったものである。

【現有経営資源】

営業（企画・提案、マーケティング、受注、顧客管理・アフターフォロー）

- 顧客
官公庁、ゼネコン、大手設備工事業者、一般施主 等
- 人員
高度な専門技術を有する営業スタッフ
- 商品・サービス・ブランド
管工事技術者等を多数擁し、高品質の施工を行うという地元での知名度・信頼

設 計、施 工

- 人員
管工事技術者、施工管理技士等を多数要する「技術者集団」
- 設備、技術・ノウハウ
管工事等に係る各種設備、高度な技術・ノウハウ
- 協力会社・ネットワーク
地元協力工事業者を中心とするネットワーク

新事業活動（新事業、経営革新）に取り組んだ理由、背景事情、経緯

- ・官公需の減少が顕在化し、管工事においても受注の減少、採算の悪化を余儀なくされ、旧本社敷地内に湧出した温泉を活用した事業多角化を考えた

【外部資源】

岡山大三朝医療センター、西熊本病院

機器メーカー等部品の仕入・外注先

地元協力工事業者を中心とするネットワーク

新事業活動の企画立案、事業設計、計画策定

- ・旧本社敷地内において温泉事業を開始し、事業の多角化を進めることを狙って計画を策定

新商品・新工法等の開発、設計・試作

- ・大学病院等のアドバイスを受けて、良質な天然ラドン温泉を活用した「湯治型温泉」のビジネスモデルを構築
- ・本業の管工事並びに温泉事業での技術・ノウハウ等を活用して一般家庭用温泉ミストサウナ機器を独自開発

新事業活動の実施体制の整備

- ・湯治型温泉施設「ならの迫温泉・いやしの湯」の設置、温泉ミストサウナを中心とした設備拡充
- ・同施設の活用をメインとする一般家庭用温泉ミストサウナ機器の広告宣伝の実施、アトピー・喘息患者等向けの販路構築
- ・社内外での機器製造体制の構築（断熱カーテン等の内製化、ノズル部等の製造委託）

新事業活動の実施（事業化）

- ・ならの迫温泉・いやしの湯での温泉事業の実施
- ・一般家庭用温泉ミストサウナ機器の製造販売の実施

新事業活動の改善・メンテナンス、発展

- ・一般家庭用温泉サウナミストの販路拡大（美容向け等）
- ・病院や高齢者福祉施設への温泉療養施設の導入推進による本業への相乗効果（管工事の受注拡大）

【内部資源】

官工事等に係る高度かつ専門的な技術・ノウハウを有するスタッフ

官工事・温泉事業に係る高度かつ専門的な技術・ノウハウ

良質かつ湯量豊富な天然ラドン温泉、ならの迫温泉・いやしの湯

Ⅱ 新事業活動実施上のポイント

① 外部資源と官工事に係る社内の蓄積を活用した新事業への進出

こうして温泉事業への進出を企図したが、近隣には山鹿温泉をはじめ、集客力を誇る有力温泉が数多く存在することから、独自性を打ち出し、既存の入浴施設や温泉旅館との差別化を図ることが必要であった。そこで、同社では、優良な泉質に着目し、「湯治型温泉」として入浴施設を整備することを思い立つ。

前記の三朝温泉には、温泉療養を手掛ける岡山大学医学部附属病院三朝医療センターがあり、気管支喘息・閉塞性気管支炎など慢性疾患の患者が温泉等を利用した物理療法を受けているとの話を聞いたことから、まず、同医療センターを訪れ、温泉療養に係るアドバイスを受けた。

温泉の効能を得る方法としては、①入浴により皮膚から吸収する、②飲用により胃から吸収する、③呼吸により鼻腔・喉等から吸収する、という主に3つのものがあるが、このうち最も効果的なのは、呼吸により鼻腔・喉等から吸収する方法であるとのことであった。

同社では、この点に着目し、温泉施設として入浴湯、歩行湯、寝湯、伏せ湯、打たせ湯、飲用湯とともに「温泉ミストサウナ（足湯付き）」を導入することを決め、2000年10月、「ならの迫温泉・いやしの湯」をオープンした。

温泉ミストサウナの施設としては、ガラスの壁で密閉され、天井部近くに配管が巡らされたサウナ室が設けられた。配管には1mm未満の微細な孔が開けられ、その配管に屋外設置のポンプを使って温泉湯を圧送することにより、ミスト化された温泉湯が天井部近くから噴霧され、利用者の全身に温泉ミストが付着するとともに、呼吸によって温泉ミストが吸引される仕組みとなっている。ミストを発生させる技術については、管工事に係る既存の技術・ノウハウを活用しつつ、ミスト粒子の大きさを最適にするための「配管の孔の口径」や「温泉湯を送る圧力」等の選定に試行錯誤を重ね、技術の確立に漕ぎ着けることができた。

また、豊富な湯量を活かして、水を混ぜない、湯を循環させない「100%天然ラドン温泉のかけ流し」を実現。源泉は47℃であるが、独自の熱交換技術により、44℃の「あつ湯」と30℃の「ぬる湯」を用意し、各施設に利用方法と効能・効果を明示して、温泉療養に資する施設整備を行っている。

同社では、施設内に調査用紙を置き、利用者における症状改善状況や効果について調査を行うほか、西熊本病院の協力を得て、約半年間、この天然ラドン温泉の療養効果について臨床試験を行ったところ、喘息・アトピー・リウマチ等に改善効果があることが明らかになり、「湯治型温泉」という温泉事業のコンセプトが確立されることとなった。

② 温泉ミストサウナの利用拡大に向けて、一般家庭向け、病院・高齢者福祉施設向け等に進出

天然ラドン温泉の効能・効果が確認され、ミスト発生技術の確立が図られたことから、誠工社では、温泉ミストサウナの利用拡大を目指すことになり、まず、一般家庭向けの機器等の開発に取り組んだ。

一般家庭向けのミストサウナは、他社でも手掛けられているが、「温泉ミスト」を供給するミストサウナは今までなかった。同社では、既存の浴室に後付けすることを念頭に、これまで蓄積してきたミスト発生技術を応用しながら機器等の開発に取り組んだが、最大の課題は、「狭い浴室の一部に、どのようにしてサウナ室を設けるか」という点であった。

湿気等の問題やランニングコストの問題から、1坪程度の浴室全体をサウナ室にできないため、

「浴室の一部をどのように仕切り、その空間内の保温効果を確保するか」が具体的な開発のポイントだったが、同社では、独自の断熱カーテンを開発・採用することによって、この課題を解決した。

この断熱カーテンは、シート状の断熱材を両側から樹脂製のカーテンで挟む3層構造となっており、これを天井から吊るし、床あるいは浴槽内上部(足湯との併用にする場合)まで垂らすことによって、密閉された空間が確保される仕組みになっている(使用しないときは、断熱カーテンをたたむ)。

また、断熱カーテンで仕切られるスペースの天井部にはノズル部が取り付けられ、屋外タンク内に貯留された温泉水が、屋外機によって加熱・浴室内に圧送されて、ノズルから温泉ミストが発生する機構となっているが、こうした機器等の開発によって、一般家庭向けに温泉ミストサウナを提供することが可能となったものである。現状、機器等の製造については、断熱カーテン・屋外機の製作は社内で行い(部品は仕入調達)、ノズル部は機器メーカーに製造を外注しているが、今後の受注拡大を見据えて、徐々に外部の製造体制を強化していくこととしている。

機器等の販売・施工については、開始後1年余りの短期間ながら、福岡県内のアトピー患者を中心に約40台の実績を有している。広告宣伝は、現在、ならの迫温泉・いやしの湯でパンフレット等を配布したり、同温泉のHPに掲載するほか、2005年10月に同温泉に温泉ミストサウナが併設された家族湯をオープンし、そこで温泉ミストサウナを体験できるようにしているが、今後、九州内の情報誌等で取り上げてもらうことによって、アトピー・喘息患者だけでなく美容を目的とする女性にも普及するよう、広告宣伝の強化を図っていく方針である。

また、利用者に対しては、機器等の販売・施工を行うだけでなく、1ボトル(20ℓ入)2,200円の温泉湯を宅配・供給している。平均的には、1件当たり月2ボトル程度の消費があり、温泉湯の継続利用による収入確保が見込まれ、事業の安定化に資すると期待されている。

現在の一般家庭向け温泉ミストサウナの利用者の大半は、ならの迫温泉・いやしの湯の利用者であり、温泉ミストの効能・効果について深く理解している。すなわち、熊本県のみならず北部九州でも知名度が高まりつつある「湯治型温泉『ならの迫温泉・いやしの湯』」のブランド力を背景に、一般家庭向け温泉ミストサウナの販売拡大が図られていると評価される。

同社では、このように温泉のブランド力を高め、温泉事業の基盤構築を進めるとともに、そのブランド力を活用して、用途拡大・事業の多角化を推進しているのである。

Ⅱ 今後の経営、事業展開の方向性

こうして、ならの迫温泉・いやしの湯における温泉事業が軌道に乗り、一般家庭向け温泉ミストサウナの開発によって温泉事業の多角化が図られているが、誠工社では、今後、さらなる用途拡大・事業の多角化を推進していく方針である。

例えば、同社では、蓄積された温泉事業に係る技術・ノウハウや温泉療養の効果に係る実証データに基づいて、病院や高齢者福祉施設への温泉療養施設の導入を、施主やゼネコン、設計事務所等に提案していくことを企図している。こうした施設の建設ニーズは比較的堅調であるが、温泉療養機能が付加できることを強みに他社との差別化が図られ、管工事全体の受注拡大につながると期待される。

このように、同社では、新事業と本業との間に相乗効果が生まれるような事業展開を狙っており、参考となる点が多いと評価されよう。

会社名		(株)オノコム			所在地	愛知県豊橋市	
資本金	242 百万円	従業員数	90 名	業種	一般土木建築工事業		
事業概要					組織・陣容		
建築工事 (住宅、マンション、学校、工場、病院、オフィスビル、店舗等の新築・増改築。建築の企画・設計・施工・アフターケア)					建築事業部 11 グループ		
					住宅事業本部		
					総務部・経理部		
					開発企画室		
					品質管理室		
新事業活動の概要					【有資格者】		
機構改革 （建築事業部を機能別組織からグループ制組織に変更） 新たな業務システムの導入 （原価管理システムの開発、原価管理・個別入出金管理・資金繰り計画の各システムの一元化、ISO9001・14001 の取得・推進）					1 級建築士 3 6 名		
					1 級建築施工管理技士 4 0 名		
					2 級建築施工管理技士 9 名		
					1 級土木施工管理技士 2 名		

Ⅱ 新事業活動の取組みに至る経緯、背景事情

(株)オノコムの歴史は、1 級建築士の資格を持ち、宮内庁の営繕工事等も手掛けていた現社長の実父が、1934 年に独立創業したことから始まる。

当時は建築技術者が少なかったため、設計から施工管理まで手掛けられる数少ない地場建築業者として評価され、地元鉄道会社等から駅舎の建築や沿線団地における住宅建築等を請け負い、東三河地域を中心に事業基盤を着実に築いてきた。

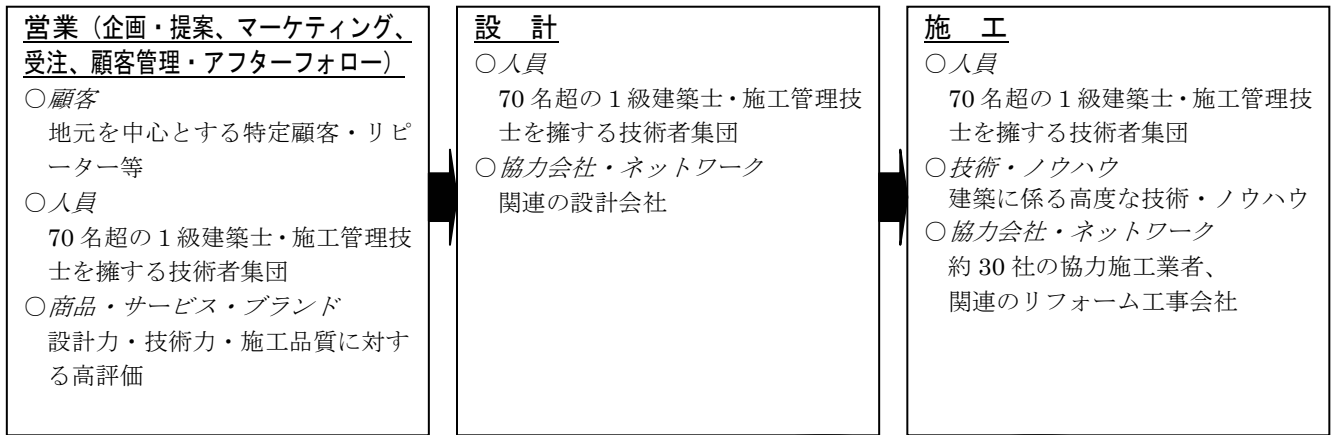
同社では、現在、建築全般を手掛け、約 9 割が民間工事となっている。施主は大半が事業者で、マンション、オフィスビル、病院、店舗、工場等多様な建築を手掛けている。また、住宅については 2×4 工法の木造住宅が主体となっている。いずれも企画提案から設計・施工・アフターサービスまで一貫して行い、東三河地域の地場の総合建設業者としてはトップクラスの施工能力・実績を有している。

代々経営陣は、技術者の育成に力を入れ、新入社員を先輩の下につけて現場での指導・教育を行いつつ建築士や施工管理技士の資格を取らせるという「ブラザー制度」を推進し、社員の設計・施工管理能力を高めることに注力してきた。その結果、現在では、延べ 70 名を超える 1 級建築士・1 級施工管理技士を擁する技術者集団が形成されるまでになっており、請負工事の多くが特定顧客・リピーターからの特命であることから窺われるように、顧客から設計力・技術力・施工品質について高い評価を受けている。

このように事業を拡大し組織が大きくなってくると、いろいろな弊害が生じてくる。すなわち、メインの建築事業部については、従前、支店ごとに営業部・工事部（協力会社管理等）が置かれ、セクト主義や部間のコミュニケーション不足が顕在化するようになってきた。また、工事案件ごとの原価管理・資金管理が徹底されず、ムダの発生・採算の悪化等の問題が生じてきた。

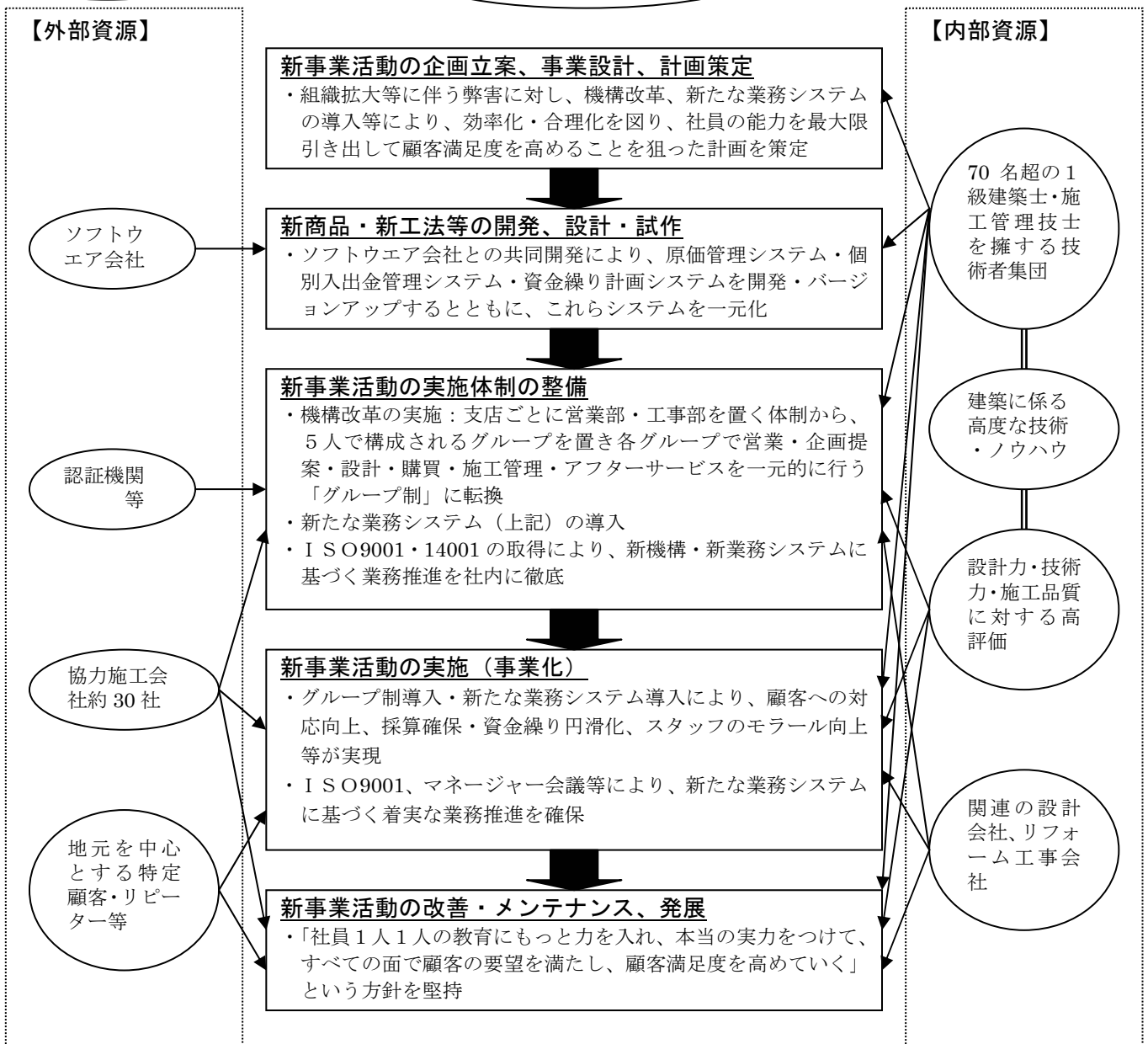
オノコムの経営革新は、こうした組織・業務システム上の課題を解決しつつ、社員の能力を最大限引き出し顧客満足度を高めるため、全社的な機構改革、新たな業務システムの構築に取り組んだものである。

【現有経営資源】



新事業活動（新事業、経営革新）に取り組んだ理由、背景事情、経緯

- ・組織拡大等に伴って、セクト主義や部門コミュニケーションの不足、ムダの発生、採算の悪化等の弊害が顕在化してきた



Ⅱ 新事業活動実施上のポイント

① グループ制の導入

オノコムの業務革新の第 1 歩目は、機構改革による社内活性化である。従前の建築事業部は、前記のとおり、支店ごとに営業部・工事が置かれ、受注管理と発注管理が別々に行われていたが、これを「グループ制」に改め、各グループがそれぞれ営業・企画提案・設計・購買・施工管理・アフターサービスを一元的に行う体制を導入したものである。

具体的には、建築事業部の業務を担当エリア・顧客別に 11 のグループに分け、建築士・施工管理技士 2～3 名を含む 5 名のスタッフで 1 グループを構成する形をとる。各グループは、あたかも 1 企業のごとく担当エリア・顧客に係る業務全般の実施の責任と権限を与えられ、グループマネージャーのもと、1) 上記の一連の業務の円滑な実施と 2) 受注管理・原価管理・資金管理の着実な実施による採算確保が求められる。また、実績を上げれば、各スタッフの報酬・給与に反映される。さらに、隔週金曜日にマネージャー会議が開かれ、目標・計画の進捗状況のチェックと課題・問題点の確認等が行われ、各グループの円滑な運営とグループ間の緊密なコミュニケーション・情報共有化が確保される仕組みをとっている。

こうしたグループ制の導入によって、1) グループ単位、あるいは、個別案件単位で工事状況の管理や原価管理・資金管理が着実かつ円滑に行われ、顧客への対応の改善・向上、採算確保・資金繰り円滑化が実現されるほか、2) グループ間の競争・切磋琢磨が活発になり、スタッフのモラルの向上が引き出されている。また、3) 営業・企画提案・設計・施工管理等を一元的に行うことによって、現場での経験・ノウハウや高度かつ専門的な技術に裏付けられた提案営業「セールスエンジニアリング」がさらに強化・推進されるようになっており、受注の拡大につながっている。

② 新たな業務システムの導入、ISO9001・14001 の取得

上記機構改革と一体的に、業務システムの抜本的な改革を行っている。具体的には、まず、ソフトウェア会社との共同開発により、原価管理システム・個別入出金管理システム・資金繰り計画システムを開発・バージョンアップするとともにこれらシステムを一元化し、原価管理・資金管理の適正化・効率化を実現している。

オノコムでは、比較的早い時期から 1 人に 1 台パソコンを持たせていたが、こうした新たな業務システムの全社的導入により、リアルタイムの情報伝達・共有化に加え、工事の進捗管理、原価管理・資金管理が円滑に行われるようになり、ムダの排除、採算向上、資金繰り円滑化が図られるようになった。

また、ISO9001（品質マネジメントシステム）の取得により、業務の標準化、効率化が図られるとともに社員の意識向上が図られ、協力業者管理の徹底、施主への工事進捗情報の提供の強化等が実現されている。

例えば、同社は約 30 社の協力施工業者を有するが、現場マニュアルを作成しその実施徹底を指導するとともに、協力業者ごとに所定のチェック事項について採点・評価し、定期的に会議を開催して全協力業者について公正かつ厳格な総合評価を行っている。評価結果は、その後の受注に影響してくるので協力業者としても真剣となり、結果として、施工品質の維持・向上と現場での対応の向上がもたらされている。

また、オノコムでは、1)工事内容や工事進捗状況について週1回程度、施主にFAXで通知し、施主とのコミュニケーションを緊密に行うほか、2)社内での工事検査を多段階で実施することにより、手直し工事の削減とともに顧客からの信頼確保が図られている。さらに、3)竣工・引渡し後のアフターサービスを強化・徹底しており、これらの施主への対応をISO9001によって標準化・マニュアル化することで、これまで以上に顧客満足度が高まるように努めている。

オノコムは、70名を超える1級建築士・1級施工管理技士を擁し、設計力・施工品質の高さが強みとなっているが、この強みを設計・施工だけでなく顧客への提案にも最大限発揮されるよう、機構改革や業務システムの改革が行われ、それら改革が実を結んでいると評価されよう。

Ⅱ 今後の経営、事業展開の方向性

2005年度におけるオノコムの経営方針は次のとおりである。

お客様の満足を第一とし、お客様にバラツキのない高品質の建築物を提供する。

そのために品質に対する全社員の意識向上を図るため、社員教育を徹底する。

◎ キーワードとして「有言実行」を掲げ、全社員とともに勇気をもって、目標を必達する。

◎ 古い企業体質からさらなる脱皮を図り、「三質経営」を進める。

1. 経営体質の改善、強化…財務構造の改善推進

2. 国際規格所有企業として、バラツキなき「質」のレベルアップ…品質並びに環境のマネジメントシステムの全社的高度な展開

3. 特質の発揮…自立・自活システム（グループ制度）の定着。信賞必罰、公平の不平等の排除、成果主義の達成

◎ 社員教育プログラムの推進

同社における「社員1人1人の教育にもっと力を入れ、本当の実力をつけて、すべての面で顧客の要望を満たし、他社よりも顧客満足度を高めていく」という方針は、今後も変わらない。

会社名					(株)榎	所在地		福岡県志免町				
資本金		20 百万円		従業員数		3 5 名		業種				
事業概要					木造建築工事業							
木造注文住宅等の設計・施工・リフォーム85% 木造注文住宅（在来軸組工法）の新築、戸建住宅・マンション・店舗等の増改築 インテリア等の販売10% 家具、小物、住設機器、建具・建材、カーテン、カーペット、ガーデニング用品等の販売 不動産の仲介・管理、有効活用支援5% 不動産売買の仲介、不動産管理、遊休不動産の有効活用提案、アパート・マンションの設計・施工					組織・陣容							
					営業		9 名		リフォーム		2 名	
					設計		7 名		インテリア		5 名	
					工務(施工管理)		2 名		総務 他		6 名	
					特建(不動産有効活用の提案・設計・施工)					4 名		
					1 級建築士		4 名		1 級建築施工管理技士		2 名	
					インテリアコーディネーター		6 名		他			
新事業活動の概要												
顧客のライフスタイルにあわせた住まい・インテリア等のトータルコーディネート の提案												
「デザインホームセンター」を設置し、顧客の世帯構成・ライフスタイル・趣味志向に基づくオリジナルの居住空間を提案。「家具・小物から入る住まい作り」、「住まい・インテリア等のトータルコーディネート」を標榜し、完全注文住宅の企画・設計・施工・アフターケア、独自の住宅建材・建具・カーテン・カーペット・家具・インテリア小物・ハウスウエア等の展示販売を総合的に実施する												

Ⅱ 新事業活動の取組みに至る経緯、背景事情

(株)榎（マキハウス）は、1987 年に先代社長によって設立された木造建築工事業者で、木造注文住宅等の設計・施工・リフォーム、インテリア等の販売を主力事業としている。

同社では、当初、不動産代理・仲介業を営み、住宅建築については、設計及び施工を外部の設計事務所・工務店等に全面的に委託して、宅地の造成及び住宅の建売・分譲を手掛けていた。ところが、こうしたやり方では、住宅のデザイン性が乏しくなる上に、顧客に対するアフターフォローをきめ細かく行うことができず、その結果、販売の伸び悩み、クレーム多発を招くことになった。

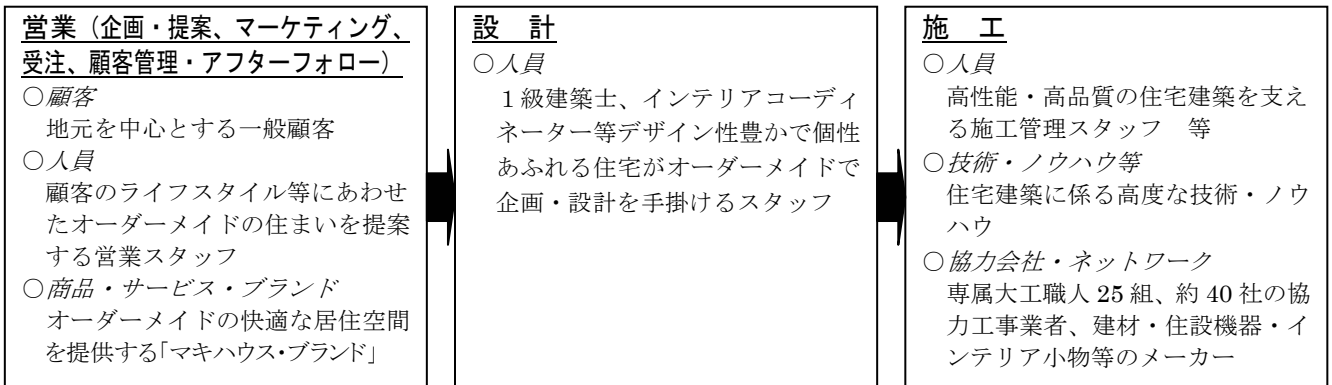
こうした点への反省から、同社では、「顧客との会話を緊密に行い、顧客ニーズにきめ細かく対応する」ことを標榜して、順次、設計と施工を社内で手掛けることができる工務店への転換を図るとともに、「注文住宅の建築への特化」を推進し、現在の事業体制へと進化を遂げている。

マキハウスでは、こうした事業転換を図る中で、「顧客の要望や志向、ライフスタイルに基づく機能性・デザイン性の優れた住宅の企画・設計」というモダンな面と、「大工の手刻みによる無垢の構造躯体にこだわった家作り」という伝統的な面の両面を兼ね備える独自の事業スタイルが確立され、地元福岡を中心に、個性豊かな高級注文住宅の「マキハウス」というブランドが醸成されるようになった。

「家を建てるのは、オーダーメイドで服を作るようなもの。それぞれ違うカタチの生活があるのに、それを知らずに建てた家はどこか居心地が悪い。ずっと快適に暮らしていただくためにお客様と設計担当がゆっくり話し合う。時間と手間を惜しまず、理想と夢に近づいてもらう。それがマキハウスの家づくりです」（同社HPより）。こうした理念に基づいて、営業担当及び 1 級建築士等の資格を有する設計担当が、「テレビは、どんな格好で見ますか？」というような「顧客のライフスタイル」等に係る質問を 100 項目以上行って一つの空間の企画・設計を行う。

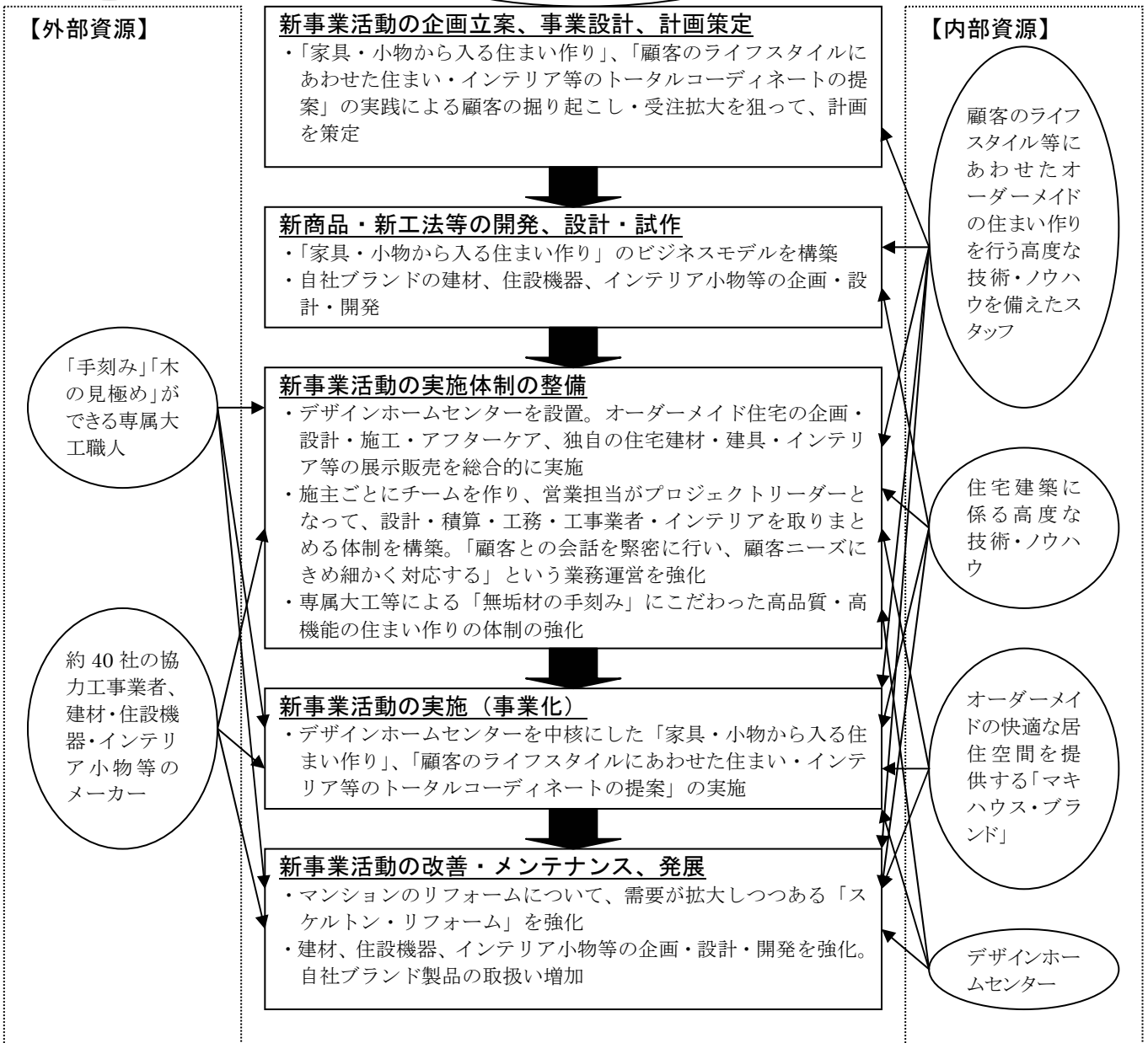
したがって、一軒の家を建てるのに、1000 項目以上について顧客の声を聞き、詳細にライフスタイルやニーズ等を把握することとなる。その上で、予算や敷地等の制約を勘案しながら、リビ

【現有経営資源】



新事業活動（新事業、経営革新）に取り組んだ理由、背景事情、経緯

- ・住宅需要が伸び悩み、大手ハウスメーカーや地元工務店との競合が激化してきたため、住宅新築・増改築の潜在需要を掘り起こし新たな顧客獲得の仕掛けを作る必要性が高まってきた



ング、ダイニング、浴室等各空間が機能的に配置・構成され、デザイン性豊かで個性あふれる住宅がオーダーメイドで設計される。

7名の設計担当者は、毎週水曜日に九州内を中心に建物の視察を行うほか、年1回程度海外への視察を行い、常にセンスを磨き、自己研鑽に努めている。

このように、デザイン・設計能力の高い担当がきめ細かく顧客ニーズに応えることによって、いずれの住宅も独創的かつモダンな居住空間・外観が創出されることとなり、「The design for a good life（快適な生活をデザインする）」という同社の理念が、一軒一軒に体现されている。

また、現在では、材料費や加工・施工の手間の削減が図られるため「プレカットの集成材」が木造建築の構造躯体の大半を占めているが、同社では、①集成材には耐久性・強度や形質変化等について問題がある、②100%オーダーメイド住宅を手掛けるため、部材の規格化や工場生産には不向きである、という理由から、「大工の手刻みによる無垢材」の使用にこだわっている。

人が住み始め、時を重ねていくにしたがって、木材は変化していく。したがって、長年にわたって快適な居住空間を維持していくためには、「木の性質・機能が十分に引き出される無垢材を使用すること」「熟練の大工が、部材一品一品を高精度で加工するとともに、各躯体材等の個性を見極めて、『おさまり』よく部材を組み付けること」が不可欠となる。

同社では、乾燥設備による木材の強制乾燥を嫌い、製材所で1～2年の間自然乾燥させて形質が安定化した木材しか使わない。

また、現場において墨付・手刻み作業ができる大工が少なくなる中、同社では、こうした手刻みができる専属の大工職人を25組も抱えている。中には、墨壺を使わずに精密に直線を引いたり、手で触って部材の精度を正確に把握する大工もあり、専属大工職人の技術・技能・熟練・ノウハウのレベルは極めて高いと言える。

こうした「材料に対するこだわり」や「専属の大工職人のほか、約40社の工事業者等を含めた施工技術・能力の高い協力業者の存在」が、高機能・高品質な家作りの源泉となっている。

マキハウスでは、モデルハウスを持っていないが、「マキハウスで家を建てたい」と自ら同社に足を運んでくる顧客が大半を占める。広告宣伝といえば、HPを開設したり、現場に「マキハウス」の看板を立てる程度のものであるが、顧客は、実際の現場や施工建物を見、過去の施主や近隣住民、同業者からの口コミによって、同社を訪れるとのこと。顧客のライフスタイルやニーズに基づいてオーダーメイドの快適な居住空間を提供する「マキハウス・ブランド」が、集客のポイントとなっていると言えよう。

しかしながら、近年、住宅需要が伸び悩み、大手ハウスメーカーや地元工務店との競合が激化してきたため、住宅新築・増改築の潜在需要を掘り起こし新たな顧客獲得の仕掛けを作る必要性が高まってきた。新事業活動は、こうした環境変化に対応するために、実施されたものである。

Ⅱ 新事業活動実施上のポイント

マキハウスの新事業活動「顧客のライフスタイルにあわせた住まい・インテリア等のトータルコーディネート」は、「家具・小物から入る住まい作り」、「住まい・インテリア等のトータルコーディネート」を標榜し、新設する「デザインホームセンター」を中核に、オーダーメイド住宅の企画・設計・施工・アフターケア、独自の住宅建材・建具・カーテン・カーペット・家具・インテリア小物・ハウスウエア等（大半が伊・仏・独等からの直接輸入品）の展示販売を総合的に実施するもので、主なポイントとしては次の2点があげられる。

① 家具・小物から入る住まい作り

住まいに関する用品で最も集客できるのは「生活雑貨」であると考えられるが、「なぜ、生活雑貨を購入するのか」といえば、「暮らしをよくしたい」「快適な生活を送りたい」という欲求があるからであろう。すなわち、生活雑貨を購入する顧客は、潜在的に「快適な居住空間を作りたい」という需要を持っている。したがって、機が熟せば、住宅の新築・増改築のニーズが顕在化するので、そうした潜在需要を持った顧客を囲い込んでおくことが得策であろう。

マキハウスでは、このように考え、「家具・小物から入る住まい作り」による新たな顧客開拓を推進すべく、2002年に「デザインホームセンター」を設置した。

同センターは、商談・打ち合わせのスペースを有するが、大半が住宅建材・建具・カーテン・カーペット・家具・インテリア小物・ハウスウエア等の展示スペースとなっており、訪れる顧客の多くは、インテリア小物等を購入するために来店する。同社では、こうした来店客にポイントカードを発行しているが、カード発行時に、当該顧客の住まいやライフスタイル等に関する情報を入手することができ、それに基づいてDMで住まいに係る情報等を当該会員あて発信することで、住宅需要の掘り起こしを図っている。

また、打ち合わせに訪れた施主が気に入った家具や住設機器があれば、そうしたインテリアをベースに空間作りを企画・設計することもあり、「住まい・インテリア等のトータルコーディネート」が実現する。

「最初にまず箱ありき」ではなく、「ライフスタイルやインテリアから箱を決めていく」という発想での住まいの提案である。

② 営業担当をプロジェクトリーダーにした住まい作り

「顧客との会話を緊密に行い、顧客ニーズにきめ細かく対応する」という理念を体現するため、マキハウスでは、施主ごとにチームを作り、営業担当がプロジェクトリーダーとなって、設計・積算・工務・工事業者・インテリアを取りまとめる体制をとっている。

具体的には、営業担当が施主の要望・ニーズをきめ細かく把握し、それに応じて設計担当・工事業者・インテリアコーディネーター等を選定し、チームを結成する。営業担当は全体を取りまとめるとともに、担当したプロジェクトについて責任を負う。

若手の営業担当が多いため、ベテランの設計担当や協力工事業者等のサポート・アドバイスを受けることもしばしばであるが、「顧客第一」という意識を徹底させ、一丸となって「ライフスタイルにあった快適な住まい作り」を推進していくという点で、こうした体制の効果が現れている。

Ⅱ 今後の経営、事業展開の方向性

マキハウスでは、年間80～100棟の住宅建築を手掛けているが、施工品質を維持するためには、100棟が限界であると考えている。営業を強化すれば、受注を拡大することは容易であろうが、高品質のオーダーメイド住宅を提供することが難しくなり、「マキハウス・ブランド」に傷が付く。したがって、顧客対応力・設計能力・施工能力等をさらに向上させ、規模拡大よりも現在の経営スタンスをさらに強化していく方針である。

また、今後に向けては、既存建物の増改築工事、並びに、インテリア事業の強化を図る意向である。具体的には、①マンションのリフォームについて、需要が拡大しつつある「スケルトン・リフォーム（構造躯体だけを残した全面改装工事）」を強化する、②建材、住設機器、インテリア小物等の企画・設計・開発を強化し、自社ブランド製品の取扱いを増やす、ことによって、受注拡大・採算向上を図る考えである。

会社名		田島工業(株)			所在地	北海道旭川市	
資本金	60百万円	従業員数	52名	業種	鉄骨工事業		
事業概要					組織・陣容		
鋼構造物、鉄骨建築物の設計・製造・施工 約70% エアドーム、美術館・文化館、ビジターセンター、ホール等の鋼構造物・鉄骨建築物の設計・製造・施工 金属造形物のデザイン・製作・施工 約10% 環境造形物（モニュメント、照明柱、各種サイン等）の企画提案、実施設計、製作・施工 農業用合理化機械の設計・製作 約20% 農業用合理化機械（水門、農業用水路用除塵機等）の開発、製作、設置施工					鉄構事業部 39名（うち設計7名）		
					マテリアル事業部 4名（うちデザイン1名）		
					マシナリー事業部 9名（うち設計5名）		
					1級建築士 2名、2級建築士 5名、 1級施工管理技士 3名、溶接管理技術者 16名、鉄骨製作管理技術者 9名 1級構造物鉄骨技能士 3名 他		
新事業活動の概要							
3次元CADシステムを活用した特殊構造物・建築物への特化 業界内で導入例の少ない3次元CADを導入することで、特殊構造物・建築物の設計能力を強化し、特殊構造物等の受注拡大を図る。 ISGW(Interior Shear Glass Wall)の共同開発、事業化 大手ガラスメーカー、デザイン・設計会社、コンストラクション・マネジメント会社等と連携して、鋼板・ガラス・緩衝材によって構成され高いデザイン性と耐震性を有するパネルユニット「ISGW」を共同開発し、事務所・店舗のリフォーム、耐震改修工事向けに販売・施工する事業を実施する							

Ⅱ 新事業活動の取組みに至る経緯、背景事情

田島工業(株)は、1953年、先代社長の創業になる鋼構造物、鉄骨建築物の設計・製造・施工業者である。

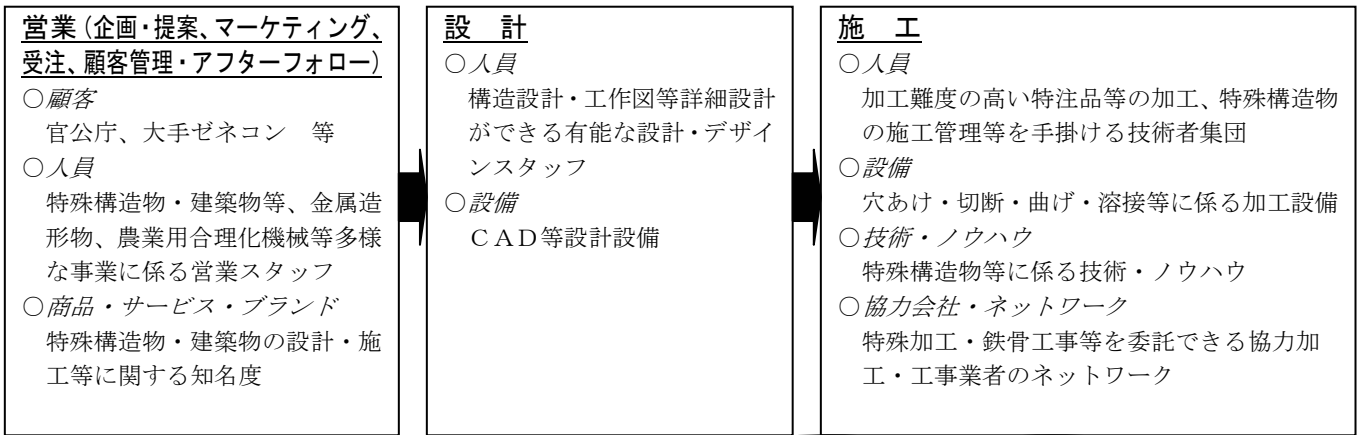
当初は、鉄工所としてガレージ、鉄製納屋、猫車(手押しの一輪車)等の製造を手掛けていたが、1968年に現在地に本社工場を移転した頃から建築用鉄骨の加工を開始し、以後、鉄骨の加工・施工が主業となってきた。

現社長には1988年に代替わりしたが、現社長は、その当時から「季節変動や景気変動の影響を受ける一般の建築用鉄骨の仕事のウエートを下げたい」という意向が強かった。また、「提案型の仕事がしたい」「鉄以外の素材(ステンレス、アルミ、銅等)も扱いたい」「下請や中間製品だけではなく、自社ブランドの最終製品を作りたい」という意向も強く、代替わりを機に、新規分野への事業展開を積極的に模索した。

その結果、1990年にマテリアル事業部(環境造形物(モニュメント、サイン、児童遊具、公園施設、照明柱、フェンス等)の企画・設計・製造・施工)、1993年にマシナリー事業部(水門、除塵機、流量調整計等の設計・製作)を立ち上げるとともに、特殊構造物・建築物の設計・製造・施工に乗り出すこととなった。

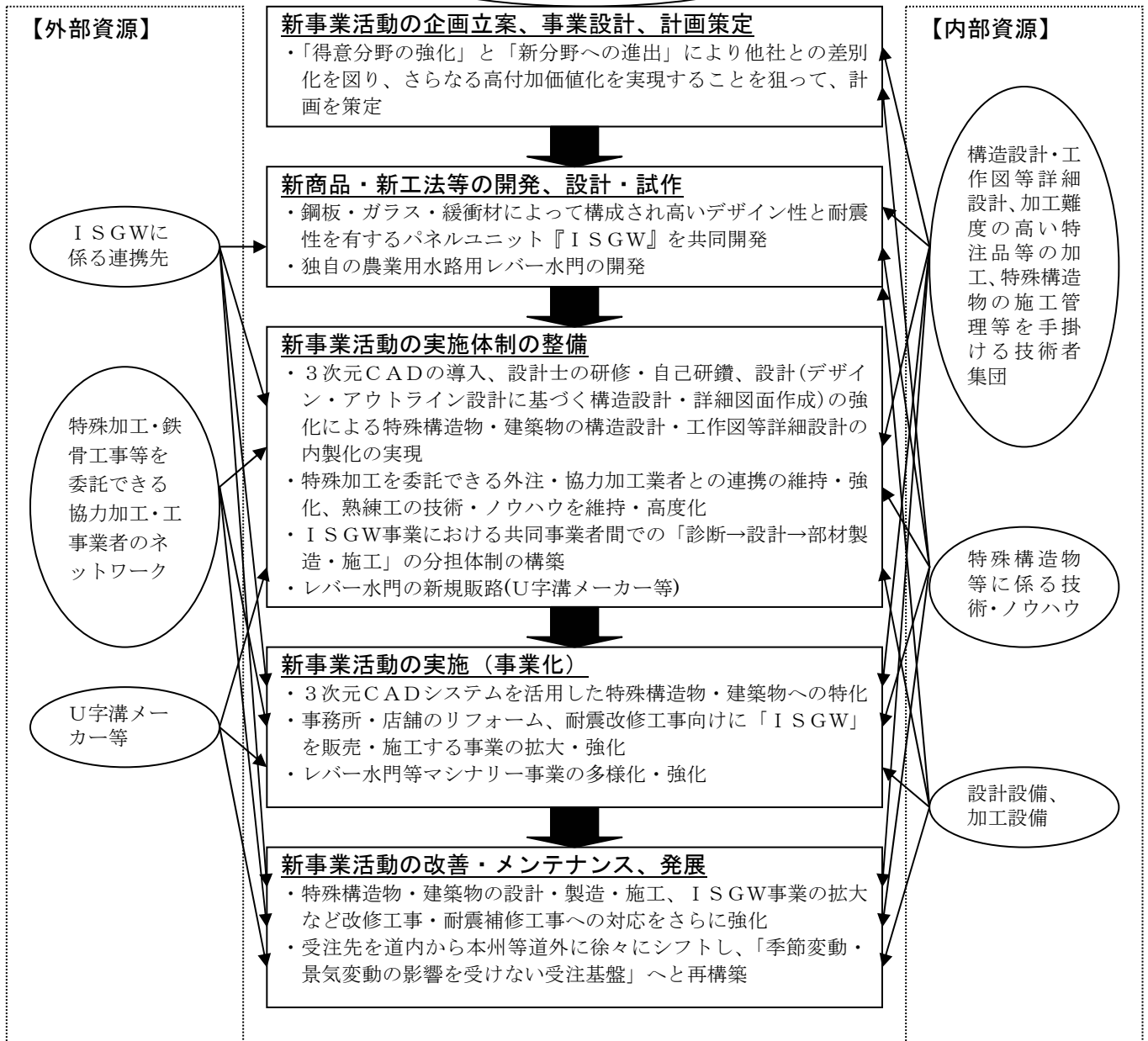
いずれの事業についても、鉄鋼を含む金属製の部材の加工は社内で可能であったが、3次元特殊構造物の設計については、当初、なかなかできず、外注に依存していた。しかしながら、特殊構造物・建築物を手掛ける上で、設計能力の強化が不可欠であると痛感したことから、その後、有能な人材の採用・育成を積極的に推進。その結果、現在では、鉄構事業部だけで7名の設計士

【現有経営資源】



新事業活動(新事業、経営革新)に取り組んだ理由、背景事情、経緯

- ・一般建築物については、公共工事を中心に需要が減少する一方、鉄工所間の過当競争が顕在化し、受注減少・採算悪化。



を擁しており、デザインや構造のアウトラインは外部の設計事務所で行うものの、構造設計や工作図等詳細設計については社内で行うようになっている。特殊構造物・建築物のデザインは、往々にして強度がおざなりにされがちであるが、現在では、同社において、デザインを活かしつつ構造設計を大幅に見直し提案することもあるほど、同社の設計力は向上している。

また、特殊構造物・建築物の設計・製造・施工に乗り出すにあたり、現社長が注目したのは「主たる市場である本州の鉄工所には、職人技をもった熟練工が少なく、特殊構造物等の分野では競争が少ない」という点である。すなわち、1990 年前後において、多くの鉄工所が最新鋭の設備を導入するとともに労働コストの削減のため熟練工を削減していたことから、規格物や量産物が得意な鉄工所が増える一方、加工難度の高い特注品等の加工ができる鉄工所が少なくなっていた。部材の加工は、穴あけ・切断・曲げ・(表面処理・開先加工)・組立・溶接等の工程を経るが、加工難度が高く手間のかかる特殊品・特注品ゆえ製造のライン化ができず、高度な技術・熟練・ノウハウが加工に不可欠となる。したがって、熟練工の技術・ノウハウが不可欠な特殊構造物等の分野に乗り出していっても、他社との間で十分差別化が図られるという勝算はあった。

こうして、①高度な設計能力と②熟練工の技術・ノウハウ等を活かした高度な加工能力を強みに、「道北中心の受注」から「本州での事業展開」へと転換が図られることとなった。

しかしながら、近年、従来の共同住宅、事務所ビル、店舗、公共施設といった一般建築物については、公共工事を中心に需要が減少する一方、鉄工所間の過当競争が顕在化し、同社も受注減少、採算悪化を余儀なくされるようになってきた。

こうした問題を打開するため、田島工業は、「得意分野の強化」と「新分野への進出」により他社との差別化を図り、さらなる高付加価値化を実現するため、新事業活動に取り組んだものである。

Ⅱ 新事業活動実施上のポイント

① 自社のコア・コンピタンスをさらに強化

田島工業における新事業活動の第一は、「3次元CADシステムを活用した特殊構造物・建築物への特化」である。同社のコア・コンピタンスは、前記のとおり、①高度な設計能力と②熟練工の技術・ノウハウ等を活かした高度な加工能力であるが、新事業活動は、このうちの高度な設計能力をさらに向上させようとする取り組みである。

3次元CADは、一般建築物の設計には必要とされないため、道内では大手を除きほとんど導入されていなかった。しかし、3次元CADの導入によって複雑な3次元構造物の詳細設計が可能となり、①従来外注していた設計を内製化できるほか、②完成状況を画面上で立体表示でき、部材の寸法・形状等の不具合を机上で修正できることから、施工現場での調整作業が不要となる、③設計変更等施主の要望にきめ細かく対応できる、といったメリットを享受できるため、工期短縮・低コスト化や受注確保の円滑化が期待できる。

こうした点を考慮して、3次元CADを導入したものであるが、適性がある設計士でもこれを使いこなすのに1年近くを要する。同社では、研修と自己研鑽により、設計士7名のうち4名が3次元CADを使いこなせるようになり、特殊構造物・建築物の構造設計・工作図等詳細設計の内製化を実現。設計に係る外注費の削減とともに、設計(デザイン・アウトライン設計に基づく構造設計・詳細図面作成)の強化が図られ、受注の拡大にもつながっている。

加工能力の強化については、特別の措置は講じていないが、大口径鋼管の曲げ加工等同社ではできない特殊加工を委託できる外注・協力加工業者との連携を維持・強化するとともに、熟練工の技術・ノウハウを維持・高度化を図るため人材の育成にも注力している。

② 新連携により新分野へ進出

新事業活動の第二は、「鋼板・ガラス・緩衝材によって構成され高いデザイン性と耐震性を有するパネルユニット『ISGW』を共同開発し、事務所・店舗のリフォーム、耐震改修工事向けに販売・施工する事業を実施する」ことである。

この新事業は、田島工業のほか、A大(耐震診断)、B社(コンストラクション・マネジメント)、C社(耐震診断・設計会社)、D社(デザイン監理)、E社(ガラス部材製作)、F社(エポキシ樹脂供給・工事)、G社・H社・I社(施工協力企業)の異業種間連携により、①製品及び事業プロセスの開発、並びに、②「診断→設計→部材製造・施工」の事業展開の分担が、共同で行われている。

特徴としては、①構造躯体にユニットをはめ込む工事のため、施工が簡便・低コストで、日常業務を行いながら耐震改修でき移転費用等が不要なことから、優れたトータルコストパフォーマンスが実現される、②ガラスの使用で、室内・外観に明るく開放的な空間・イメージが創出される、③ガラス・エポキシ樹脂製緩衝材・鋼板で構成され、高い耐震性能を有する、といった点があげられ、事務所・店舗のリフォームや耐震改修工事においてISGWの採用拡大が期待される。

このほか、田島工業では、マシナリー事業部においても受注ルートの構築・強化に取り組んでいる。例えば、農業用水路用のレバー水門(特許取得済)は、地元農家の「安価で耐久性の高く、メンテナンスフリーの水門がほしい」との要望に応じて開発した製品であるが、当初は、販売先を農家や各土地改良区とし、既設のU字溝に取付施工していた。

しかし、U字溝を製造するコンクリート2次製品メーカーに対し、U字溝製造時にレバー水門を取り付けることを提案したところ、U字溝に付加価値を付けたい同メーカーの琴線に触れ、新たに同メーカーへの販路構築が実現。これによって、主たる販売先が農家・各土地改良区からコンクリート2次製品メーカーに切り替わり、量産化による売上増加・原価低減、個別配送・施工が不要になることに伴うコスト削減が図られることとなった。

現在、道内のほか、東北・北陸等稲作の盛んな地域への新規販路構築を進めており、今後、一層の受注基盤強化が期待される。

Ⅱ 今後の経営、事業展開の方向性

田島工業では、今後、道内需要・官公需を中心にますます建築需要が減少してくると危機感を募らせている。その一方で、新築に代わって既存建築物の維持・メンテナンスの需要が拡大してくるとみており、特殊構造物・建築物の設計・製造・施工を強化するとともに、ISGW事業の拡大など改修工事・耐震補修工事への対応強化を図る方針である。

また、こうした事業展開を通じて、今後とも、受注先を道内から本州等道外に徐々にシフトし、「季節変動・景気変動の影響を受けない受注基盤」へと再構築を図っていくこととしている。

同社では、今後も4部門体制を堅持し、各部門が相互補完しつつ相乗効果を生み出すような事業体制へと進化させることを狙っている。

第3章 中小建設業者における新事業活動の取組みポイント

1 新事業活動の取組みポイント

本章では、第2章で採り上げた事例10社における新事業活動の具体的な取組みについて、次の観点から分析を行い、それに基づいて「新事業活動の取組みポイント」を抽出してみる。

- ① 経営方針・事業展開の方向性の明確化
- ② 新事業活動の企画立案、事業設計、計画策定
- ③ 新商品・新工法等の開発、設計・試作
- ④ 新事業活動の実施体制の整備・確立
- ⑤ 新事業活動の実施、改善・メンテナンス、発展

(1) 経営方針・事業展開の方向性の明確化

まず、事例企業における新事業活動に取り組んだ理由等についてみると、いずれの企業においても、顧客・市場の現状と今後の動向、業界の現状と今後の動向について、冷静かつ客観的に捉えられ、自社の課題・問題点が的確に認識されていることがわかる。

すなわち、取組み理由としては、「公共工事を中心とする建設需要の減少、同業者間の競合激化に対処する」といった理由のほか、「顧客・施主のニーズの多様化・高度化への対応」「既存市場の深耕」「社内の業務体制の再構築」といった多様な点があげられているが、各社の業種・業態・事業内容、置かれた現況、取り巻く環境等に応じて、自社特有の課題・問題点が正確に捉えられていることが窺われる（図表19）。

図表19 事例企業における事業概要と現状の課題・問題点

企業名	業種・事業概要(本業)	現状の課題・問題点
(株)カコー	土木工事業（発破・無発破土木、解体工事、鋼管加工 等）	公共工事や大型の宅地造成事業の減少に伴って、発破工事の受注が減少
(株)U建築	木造建築工事業（在来軸組工法・2×4工法の木造住宅、店舗、医院、集合住宅、事務所ビル等の設計・施工・アフターメンテナンス）	「高品質・高性能でしかもローコスト」の住宅に対するニーズが強まる、既存建築物の増改築の需要が高まる、といった顧客ニーズの変化が顕在化
郡建設(株)	木造建築工事業（木造注文住宅等の設計・施工・アフターメンテナンス）	特にバブル崩壊・阪神淡路大震災以降、光熱費の削減、耐久性・耐震性の強化に対する顧客のニーズが強まってきた
アルファ工業(株)	機械器具設置工事業（産業機械の設置工事）	機械設置工事の受注が伸び悩み、エポキシ樹脂接着剤・クラウト材の用途拡大が必要
ジオテック(株)	土木工事業（地盤補強工事、地盤調査・地質調査・測量、建物不同沈下集成工事、地下室・擁壁等土木工事、土壌汚染調査修復事業）	「エンドユーザーに直接アプローチし、地盤調査・補強工事の提案を行って、受注を確保する」システムを新たに構築することが必要
A社	建築工事業（住宅の新築・リフォーム、古家再生）、産業廃棄物収集運搬・処分業（木屑・紙屑・石膏ボード・廃ガラス・瓦礫類等の収集運搬、選別・破砕・焼却、リサイクル）	中間処理の引合いの増加、環境規制の強化、最終処分コストの増加に対し、能力増強・処理効率化・リサイクル推進を図る必要性が高まってきた
(株)誠工社	一般管工事業（空調工事・給排水衛生工事・土木工事 等）	官公需の減少が顕在化し、管工事においても受注の減少、採算の悪化を余儀なくされてきた
(株)オノコム	一般土木建築工事業（住宅、マンション、学校、工場、病院、オフィスビル、店舗等の新築・増改築。建築の企画・設計・施工・アフターケア）	組織拡大等に伴って、セクト主義や部門コミュニケーションの不足、ムダの発生、採算の悪化等の弊害が顕在化してきた
(株)楨	木造建築工事業（木造注文住宅等の設計・施工・リフォーム、不動産の仲介・管理・有効活用支援）	住宅需要が伸び悩み、大手ハウスメーカーや地元工務店との競合が激化してきた
田島工業(株)	鉄骨工事業（鋼構造物、鉄骨建築物の設計・製造・施工、金属造形物のデザイン・製作・施工、農業用合理化機械の設計・製作）	一般建築物については、公共工事を中心に需要が減少する一方、鉄工所間の過当競争が顕在化し、受注減少・採算悪化

こうした多様な課題・問題点を抱える事例企業では、新事業活動の実施にあたって、いずれも自社の課題・問題点とともに自社の特徴・強み、他社との間で差別化が図られている点が的確に把握されている。

自社の特徴・強みとしては、いずれの企業も本業の中にそれらを見出している。すなわち、特徴・強みの源泉となる経営資源として、本業で培った高度な技術・ノウハウや受注基盤、協力工事業者等とのネットワーク等が、すべての企業であげられている（図表 20）。

そして、大半の企業において、こうした自社の特徴・強みが活かされる「本業の延長線上の取り組み」が行われている、という点が指摘される（図表 21）

図表 20 事例企業における特徴・強みとコア・コンピタンスとなる主な経営資源

企業名	特徴・強み	コア・コンピタンスとなる主な経営資源
(株)カコー	発破・無発破土木、解体工事等について独自の技術・工法・ノウハウを有し、当該分野で差別化が図られている	・発破・無発破土木、解体工事に係る高度かつ独自の技術・工法・ノウハウ ・火薬取扱保安責任者等の資格を有する多数の技術者
(株)U建築	「設計、施工品質に優れた建築を手掛ける」という地元評価を得ている	・1級建築士・施工管理技士等有資格者を多数擁する精鋭集団 ・建築に係る高度な技術・ノウハウ ・建材・部材メーカー、構造計算事務所、協力工事業者等へのルート
郡建設(株)	地元を中心に「良質で保証の行き届いた住宅を適正価格で提供」し高い評価を得ている	・高度な設計能力、高精度・高品質のパネル加工 ・施工管理等を行う技術者集団 ・木造建築に係る高度な技術・ノウハウ ・専属の大工職人、部材メーカー・協力工事業者
アルファ工業(株)	コンクリートの3倍の強度・耐久性を誇る独自のエポキシ樹脂接着剤・クラウト材を活用した補修工事で、他社との差別化が図られている	・エポキシ樹脂接着剤・クラウト材 ・上記製品の製造・施工に係る独自技術・ノウハウ ・開発・製造・施工管理を担うスタッフ
ジオテック(株)	地盤調査・補強工事、土壌調査・修復工事等において業界のリーディング・カンパニーとしての安定した事業基盤を築いている	・地質調査技士3名を含む約70名の技術スタッフ等 ・地盤調査・補強工事、土壌調査・修復工事に係るデータ、技術・ノウハウの蓄積 ・各種地盤・土壌調査分析機器、社内システム ・J・G業者会、SCSCネットワーク、SCSC研究会等へのネットワーク
A社	・ハウスメーカーB社から住宅施工の安定的な受注を得ている ・B社を中心にハウスメーカー・地場工務店等に建築廃材等の収集ルートを構築するとともに、地域では有数の選別・破碎・焼却能力を有している	・ハウスメーカー・地場工務店等へのルート ・多様な廃棄物に係る知識・処理技術・ノウハウ ・収集運搬・選別・破碎・焼却に係る設備 ・環境事業に携わるスタッフ
(株)誠工社	・高度な技術力・施工能力に基づき高品質な管工事等を行う設備工事業者として、熊本県内で上位クラスに位置付けられる ・旧本社敷地内で良質かつ湯量豊富な天然ラドン温泉が湧出した	・管工事技術者等を多数擁する技術者集団 ・管工事等に係る高度な技術・ノウハウ ・地元協力工事業者を中心とするネットワーク ・良質かつ湯量豊富な天然ラドン温泉
(株)オノコム	地元を中心に、設計力・技術力・施工品質に対する高評価を得ている	・70名超の1級建築士・施工管理技士を擁する技術者集団 ・建築に係る高度な技術・ノウハウ ・約30社の協力施工業者等
(株)楨	顧客のライフスタイル等に基づいてオーダーメイドの快適な居住空間を提供する「マキブランド」が地元浸透し、他社との差別化が図られている	・高機能・高性能・高品質なオーダーメイド住宅作りを担う高度な技術・ノウハウを備えたスタッフ ・住宅建築に係る高度な技術・ノウハウ ・専属大工職人、協力工事業者等
田島工業(株)	特殊構造物・建築物の設計・部材加工・施工を手掛け、他社との差別化が図られている	・加工難度の高い特注品、特殊構造物等の設計・加工、施工管理等を手掛ける技術者集団 ・特殊構造物等に係る技術・ノウハウ ・特殊加工・鉄骨工事等を委託できる協力加工・工事業者のネットワーク

図表 21 事例企業における今後の経営・事業展開の方向性

企業名	今後の経営・事業展開の方向性
(株)カコー	「無発破土木・解体工事、特殊構造物の解体工事の強化」を進め、同業他社との差別化を図る
(株)U建築	「新築時の多様なニーズに応えるとともに、竣工・引渡し後のリフォーム・アフターサービスまできめ細かく対応し、長年にわたって住み良い住環境を創造・提供する」という方針を具現化する
郡建設(株)	「良質で保証の行き届いた住宅を適正価格で提供する」という経営理念に基づき、顧客の多様かつ高度なニーズに応え、受注基盤のさらなる強化を図る
アルファ工業(株)	エポキシ樹脂接着剤・クラウト材の用途拡大・高付加価値化を目指して、研究開発型企業への進化を図る
ジオテック(株)	「エンドユーザーに直接アプローチし、地盤調査・補強工事の提案を行って、受注を確保する」システムを新たに構築する
A社	中間処理の引合い増加等に対し、既存設備の増強・改良により処理の効率化・高度化とともにリサイクルの推進を実現する
(株)誠工社	旧本社敷地内に湧出した温泉を活用した温泉事業への進出により、事業の多角化を進める
(株)オノコム	機構改革、新たな業務システムの導入等により、効率化・合理化を図り、社員の能力を最大限引き出して顧客満足度を高める
(株)楨	住宅新築・増改築の潜在需要を掘り起こし新たな顧客獲得の仕掛けを作る
田島工業(株)	「得意分野の強化」と「新分野への進出」により他社との差別化を図る

自社の課題・問題点並びに今後の経営・事業展開の方向性を取組内容の区分別にみると、①新工法・新技術の導入及び関連分野への進出（ジオテック(株)、A社）については、「顧客ニーズの変化・高度化」といった『需要の質的变化』に伴う課題・問題点が多くあげられ、これに対応することで建設に係る新たな市場を開拓・構築していくことを狙っている。

他方、②現行事業の効率化・高度化・高付加価値化及び新分野への進出（(株)誠工社）については、「受注の減少」「同業者との競合激化」といった『需要の量的変化』に伴う課題・問題点が多くあげられ、対応力の強化により既往市場におけるシェア確保・拡大や建設以外の新たな市場の開拓・構築を図っていくことを狙っているところが多い。

このように、「既往市場の需要の変化と今後の見通し」の捉え方によって、新事業活動を含めた今後の事業展開の方向性が多様なものとなる点は、注目される。

(2) 新事業活動の企画立案、事業設計、計画策定

前章で採り上げた事例企業は、いずれも新事業活動の実施にあたって経営革新計画等の計画策定を行っているが、その新事業活動に係る計画の中で、図表 22 に示す新事業活動の実施による効果（現業への相乗効果を含めて）の試算を行い、まず、新事業活動の実施の妥当性について検討を行っている。

図表 22 事例企業における新事業活動の概要、趣旨・目的

企業名	新事業活動の概要	新事業活動の趣旨・目的
(株)カコー	無発破土木・解体工事、特殊構造物の解体工事の強化	他社では手掛けられない分野に特化し、受注の拡大・高付加価値化を図る
(株)U建築	新工法による高品質ローコスト住宅「テクノUホーム」建築事業への進出、リフォーム事業の強化	新築時の多様なニーズに応えるとともに、竣工・引渡し後のリフォーム・アフターサービスまできめ細かく対応し、長年にわたって住み良い住環境を創造・提供する
郡建設(株)	K J P 工法の開発、設計・施工	施工コストの適正化と断熱性能・強度・耐久性・耐震性の向上をともに実現することにより、受注拡大・採算向上を図る
アルファ工業(株)	アルファ工法、ひび割れ浸透接着工法の開発・事業化による土木建築物補修工事への進出	既存製品・技術・ノウハウの活用により需要の見込める新分野に進出し多角化・高付加価値化を図る
ジオテック(株)	住宅地盤情報提供システム「GEODAS」の開発・情報提供、宅地リスク情報提供サービス「GEOERIS」の実施	エンドユーザー向けの情報提供サービスの実施により、エンドユーザーへの直接アプローチを実現し、地盤調査・補強工事の受注拡大を図る
A 社	混合廃棄物等の選別の強化、廃石膏・廃ガラス・木屑・廃プラ等の処理効率化・高度化・リサイクルの推進、廃棄物焼却炉のダイオキシン類対策	既存設備の増強・改良により処理の効率化・高度化とともにリサイクルの推進を実現する
(株)誠工社	温泉事業への進出・事業拡大(ならの迫温泉の整備、一般家庭用温泉ミストサウナ機器の販売)	湧出した天然ラドン温泉を活用して新分野に進出することによって、事業の多角化を図る
(株)オノコム	機構改革（建築事業部を機能別組織からグループ制組織に変更）、新たな業務システムの導入（原価管理システムの開発、原価管理・個別入出金管理・資金繰り計画の各システムの一元化、ISO9001・14001の取得・推進）	機構改革、新たな業務システムの導入等により、効率化・合理化を図り、社員の能力を最大限引き出して顧客満足度を高める
(株)楨	顧客のライフスタイルにあわせた住まい・インテリア等のトータルコーディネート提案	「家具・小物から入る住まい作り」「住まい・インテリア等のトータルコーディネート」を推進し、住宅新築・増改築の潜在需要を掘り起こす
田島工業(株)	3次元CADシステムを活用した特殊構造物・建築物への特化、ISGWの共同開発・事業化	自社の得意分野を強化するとともに新製品の開発・事業化を共同で実施することにより、受注拡大・高付加価値化を図る

また、実施効果の検討とあわせて、新事業活動を実施する上での課題・問題点の把握が的確に行われている（図表 23）。

具体的には、新事業活動の企画立案・事業設計が行われる中で、研究開発から受注、設計、施工に至る各プロセスごとに課題・問題点が洗い出され、点検が行われている。

事例企業においては、新たな製品、技術・工法、サービス等の開発・普及（新規販路構築等）を課題・問題点としてあげる企業が多いが、経営資源が制約される中で、コア・コンピタンスとなる現有の経営資源の投入・活用だけでは解決・克服できない課題・問題点があることが浮き彫りになっている。

図表 23 事例企業における新事業活動実施上の課題・問題点

企業名	新事業活動実施上の課題・問題点
(株)カコー	新たな工法の開発・普及
(株)U建築	新たな工法の導入・普及、コストダウンの推進、リフォーム部門の強化
郡建設(株)	新たな工法の開発・普及、パネル工場の新設等設備の増強
アルファ工業(株)	新たな技術・工法の開発・普及
ジオテック(株)	新たなシステム・サービスの開発・普及、協力会社・ネットワークとの連携強化
A社	既存設備の増強・改良、リサイクル品の販路構築
(株)誠工社	新たな機器の開発・普及
(株)オノコム	機構改革、新たな業務システムの導入・徹底
(株)榎	新たなビジネスモデルの構築、インテリアコーディネート等の強化
田島工業(株)	新たな機器を活用した設計能力の強化、新製品に係る共同開発・事業化の体制の構築

すなわち、実施上の課題・問題点が把握された上で、研究開発・営業・設計・施工等各プロセスについて、新事業活動の実施に必要な資源の見極めが行われ、現有資源の活用で対応可能かどうかという検討が行われている。

その結果、多くの事例企業において、「活用可能な資源は、設計・施工等に係る知識・技術・ノウハウ、スタッフ・設備といった内部資源と協力工事業者等の外部資源に限定される」一方、「新製品・新技術・新工法等の開発に必要な知識・技術・ノウハウ、スタッフ・設備、新製品等の生産・加工・施工、普及促進、販売・受注の拡大に必要なシステム・ツール、ルート・ネットワークといった資源が不足している」とされている(図表 24)。

このように、実施上の課題・問題点を解決・克服するために必要な「経営資源の補強」についても、各社で明確にされていることが窺われる。

図表 24 事例企業における新事業活動実施に必要な資源、活用可能な資源、不足する資源

企業名	新事業活動実施に必要な資源	活用可能な資源		不足する資源
		内部	外部	
㈱カコー	①新工法（スーパービッガー工法、桁下鋼管矢板の水中切断工法等） ②発破・無発破土木、解体工事に係る知識・技術・工法・ノウハウ ③無発破土木に係る機器の開発に必要な技術・ノウハウ ④発破・無発破土木、解体工事の実施に携わるスタッフ、協力工事業者 ⑤顧客のニーズ等に応じて、ケース・バイ・ケースで技術・工法の開発・提案を行う業務実施体制 ⑥国土交通省「新技術情報提供システム」、受注ルート	②、④、⑤	④	①、③、⑥
㈱U建築	①高品質ローコスト住宅「テクノUホーム」 ②木造建築に係る知識・技術・ノウハウ ③大手建材・住設機器メーカーA社、その他建材・部材メーカー、構造計算事務所、協力工事業者、JIO等 ④営業、設計、新工法部門、リフォーム部門のスタッフ・設備	②、④	③	①、③、④
郡建設㈱	①「KJP工法」 ②木造建築に係る知識・技術・ノウハウ ③「企画→提案→設計→部材加工→施工→保証・修理」の業務体制、各プロセスのスタッフ・設備 ④ジャストパネル旭工場（最新鋭機、熟練大工職人等） ⑤新工法普及のための「木造住宅合理化システム」 ⑥専属大工、部材メーカー、協力工事業者等	②、③、④	⑥	①、④、⑤
アルファ工業㈱	①新工法（アルファV工法、ひび割れ浸透接着工法等） ②エポキシ樹脂接着剤等に係る知識・技術・ノウハウ ③土木建築物の補修工事に係る知識・技術・ノウハウ ④3軸の高機能ビニロン繊維シート等の素材 ⑤開発・営業・製造・施工を一体的に行う体制、スタッフ・設備 ⑥国土交通省「新技術情報提供システム」、受注ルート等	②、⑤	③	①、③、④、⑥
ジオテック㈱	①住宅地盤情報提供システム「GEODAS」、宅地リスク情報提供サービス「GEOERIS」 ②地盤調査・補修工事、土壌調査・修復工事等に係る知識・技術・工法・ノウハウ、過去のデータ蓄積、設備・スタッフ ③J・G業者会、SCSCネットワーク、SCSC研究会等へのネットワーク ④システム開発に係る技術・ノウハウ・スタッフ等 ⑤エンドユーザー等への対応体制	②	③	①、④、⑤
A社	①選別・破碎・焼却等設備に係る知識・技術・ノウハウ ②多様な廃棄物に係る知識・処理技術・ノウハウ、収集運搬・選別・破碎・焼却に係る設備、環境事業に携わるスタッフ ③マニユフェスト・システム、システム開発に係る技術 ④廃棄物の収集ルート、中間処理の分業体制 ⑤リサイクル品の販売ルート	②	①、③、④	④、⑤
㈱誠工社	①天然ラドン温泉、「湯治型温泉」のビジネスモデル、温泉施設、一般家庭用温泉ミストサウナ機器 ②管工事等に係る知識・技術・ノウハウ、設備・スタッフ ③温泉療養に係る知識・ノウハウ ④温泉事業の実施体制（温泉施設運営、温泉ミストサウナ機器販売） ⑤一般家庭用温泉ミストサウナ機器の社内外の製造体制	①、②		①、③、④、⑤
㈱オノコム	①システム開発、ISOに係る技術・ノウハウ・スタッフ等 ②協力施工会社 ③建築全般に係る知識・技術・ノウハウ、営業・設計・施工管理・アフターフォローに係るスタッフ等 ④新たな業務実施体制（グループ制） ⑤効率的かつ高いCSを実現する新たな業務システム、ISO9001・14001	③	②	①、④、⑤
㈱楨	①「家具・小物から入る住まい作り」「オーダーメイド住宅の企画・設計・施工・アフターケア、独自の住宅建材・建具・インテリア等の展示販売を総合的な実施」のビジネスモデル構築、自社ブランドの建材・住設機器・インテリア小物等、デザインホームセンター ②住宅建築・インテリアに係る知識・技術・ノウハウ、スタッフ・設備 ③営業担当がプロジェクトリーダーとなって、設計・積算・工務・工事業者・インテリアを取りまとめる体制 ④専属の大工職人、協力工事業者、建材・住設機器・インテリア小物等メーカー	①、②、③	④	①
田島工業㈱	①パネルユニット「ISGW」 ②鉄骨加工に係る知識・技術・ノウハウ、設備・スタッフ ③ISGWの鉄鋼部材製作以外に係る知識・技術・ノウハウ、設備・スタッフ ④特殊構造物等・ISGWの受注ルート ⑤特殊加工を委託できる外注・協力加工業者、ISGW事業における共同事業者間での「診断→設計→部材製造・施工」の分担体制	②、④	⑤	①、③、④、⑤

(3) 新商品・新工法等の開発、設計・試作 ～新事業活動のコアの形成～

新事業活動の業務プロセスのうち、開発・設計・試作においては、スピードと低コストが要求される。すなわち、日進月歩の技術革新、市場の細分化・規模縮小、製品ライフサイクルの短縮化が進展する中、開発コストの抑制、開発期間の短縮が不可欠となる。

したがって、経営資源に制約のある中小建設業者においては、①現有の技術・ノウハウや人員・設備等の活用をまず検討した上で、②現有資源だけでは開発等が困難な場合には、専門の外部資源の活用を積極的に検討することが肝要である。

事例企業においては、新技術・新工法・新製品の開発に加え、新業務システム、新サービス、新たなビジネスモデルの開発・構築に取り組んでいるが、自社に不足する資源については、いずれも、高度かつ専門的な技術・ノウハウ・設備・能力等を有する外部資源を積極的に活用している（図表 25）。

図表 25 事例企業における新商品・新工法等の概要

企業名	新商品・新工法等の概要	新商品・新工法等の開発、設計・試作に活用した資源	
		内部資源	外部資源
㈱カコー	「スーパービッガー工法」「桁下鋼管矢板の水中切断工法」等の開発	②発破・無発破土木、解体工事に係る知識・技術・工法・ノウハウ、設備・スタッフ	③無発破土木に係る機器の開発に必要な技術・ノウハウ
㈱U建築	高品質ローコスト住宅「テクノUホーム」の構築	②木造建築に係る知識・技術・ノウハウ	③大手建材・住設機器メーカーA社、その他建材・部材メーカー、JIO 等
郡建設㈱	在来軸組工法に独自の外断熱パネル工法を組み合わせた「KJP工法」を開発	②木造建築に係る知識・技術・工法・ノウハウ、設備・スタッフ	
アルファ工業㈱	エポキシ樹脂接着剤・グラウト材に係る既存の技術・ノウハウを活用して「アルファV工法」「ひび割れ浸透接着工法」を開発	②エポキシ樹脂接着剤等に係る知識・技術・ノウハウ ⑤新工法開発のための開発スタッフ・設備	③土木建築物の補修工事に係る知識・技術・ノウハウ ④3軸の高機能ビニロン繊維シート ⑤新工法開発のための開発スタッフ・設備
ジオテック㈱	住宅地盤情報提供システム「GEO DAS」、宅地リスク情報提供サービス「GEOERIS」を開発	②地盤調査・補修工事、土壌調査・修復工事等に係る知識・技術・工法・ノウハウ、設備・スタッフ	③J・G業者会、SCSCネットワーク等 ④ソフトウェア会社等
A社	・焼却・選別・破砕設備のスペック決定、計画の処理能力実現のための試作・開発 ・リサイクル品の用途開発 ・マニフェスト・システムの開発	②多様な廃棄物に係る知識・処理技術・ノウハウ、環境事業に携わるスタッフ	①選別・破砕・焼却等設備の増強・改良に係る知識・技術・ノウハウ ③マニフェスト・システムの開発に係る技術
㈱誠工社	良質な天然ラドン温泉を活用した「湯治型温泉」のビジネスモデル構築、一般家庭用温泉ミストサウナ機器の開発	②管工事等に係る知識・技術・ノウハウ、設備・スタッフ	③温泉療養に係る知識・ノウハウ
㈱オノコム	新たな業務システム（原価管理システムの開発、原価管理・個別出入金管理・資金繰り計画の各システムの一元化）の開発	③建築全般に係る知識・技術・ノウハウ、新たな業務システムの開発スタッフ 等	①ソフトウェア会社、認証機関等
㈱楨	「家具・小物から入る住まい作り」のビジネスモデル構築、自社ブランドの建材・住設機器・インテリア小物等の企画・設計・開発	②住宅建築・インテリアに係る知識・技術・ノウハウ、スタッフ	
田島工業㈱	パネルユニット「ISGW」の共同開発	②鉄骨加工に係る知識・技術・ノウハウ、設備・スタッフ	③ISGWの鉄鋼部材製作以外に係る知識・技術・ノウハウ、設備・スタッフ

(4) 新事業活動の実施体制の整備・確立

新商品・新工法等の開発に成功し、「新事業のコア」が構築されれば、次に、新事業活動の実施体制の確立が必要となる。

「新事業のコア」ができて、それを事業化するためには、社内体制・システムの再構築、人員・設備の増強、販売・受注ルート of 構築・強化、仕入・外注・物流・経営管理等の再編・強化などが不可欠である。

事例企業では、図表 26～28 に示すとおり、社内体制・システムの再構築等を着実にを行い、新事業活動の円滑な事業化を実現しており、次のような点に留意しながら、新事業体制の整備・確立を図ることが重要と考えられる。

- ① 社内体制（組織・機構）・事業システムの強化・再構築を図る
- ② 「選択と集中」を念頭に、現有人員・設備の再配置、必要な人員・設備の増強を図る
- ③ 既往販路・受注ルートの強化・見直し、新規販路・受注ルートの構築を推進する
- ④ 仕入・外注・物流・経営管理等について、既往外部資源の活用強化・見直し、新規外部資源の活用・連携構築を図る
- ⑤ 外部資源の活用にあたっては、リスクと費用対効果、要求される Q（品質）・C（コスト）・D（納期）、社内での位置付けを考慮し、「最適化」を図る

図表 26 事例企業における社内体制・システムの再構築、人員・設備の増強

企業名	社内体制（組織機構）・システムの再構築	人員・設備の増強
㈱カコー	顧客のニーズ等に応じて、ケース・バイ・ケースで技術・工法の開発・提案を行う業務実施体制をさらに強化	発破・無発破土木、解体工事に係る人員・設備の能力強化
㈱U建築	・設計、建材・部材等の標準化の推進 ・テクノUホーム部門・リフォーム部門の新設・強化	テクノUホーム部門、リフォーム部門の人員増強
郡建設㈱	「企画・提案→設計→部材加工→施工→保証・修理」という業務体制の強化により、「良質で保証の行き届いた住宅を適正価格で提供する」という顧客対応を強化	ジャストパネル旭工場の整備（最新鋭機の設置、高い技能を持った熟練大工職人3名の常駐により、高精度のパネル加工の量産を実現）
アルファ工業㈱	開発体制を強化するとともに、開発・営業・製造・施工が一体的に行われるよう組織体制を改編	既存スタッフ・設備の強化を図る
ジオテック㈱	・過去に実施した地盤調査・補強工事等に係るデータを登録してデータベース化するとともに、up-to-date でデータ更新・蓄積 ・エンドユーザー等への対応体制の整備・強化	各部門の人員等増強
A社		既存設備の増強・改良、社員の環境保全に対する意識向上を図る
㈱誠工社	ミストサウナ部の新設	・温泉事業に係る人員増強 ・湯治型温泉施設「ならの迫温泉・いやしの湯」の設置、温泉ミストサウナを中心とした設備拡充
㈱オノコム	機構改革（グループ制の導入）、新たな業務システムの導入、ISO9001・14001の取得	
㈱楨	施主ごとにチームを作り、営業担当がプロジェクトリーダーとなって、設計・積算・工務・工事業者・インテリアを取りまとめる体制の構築・強化	・デザインホームセンターの設置 ・インテリアコーディネーターを中心とした人員増強
田島工業㈱	・	・3次元CADの導入 ・設計士の研修・自己研鑽、設計（デザイン・アウトライン設計に基づく構造設計・詳細図面作成）の強化 ・熟練工の技術・ノウハウを維持・高度化

図表 27 事例企業における販路・受注ルートの構築・強化

企業名	既往販路・受注ルートの強化、見直し	新規販路・受注ルートの構築
(株)カコー	公共工事等での受注拡大を狙って、国土交通省「新技術情報提供システム」へ登録	
(株)U建築	提案型営業の推進等により既存顧客等のリフォーム需要を掘り起こし	モデルハウスの設置・強化、提案型営業の推進等により新規顧客を獲得
郡建設(株)	新工法の普及拡大を狙って、木造住宅合理化システムの認定の取得	
アルファ工業(株)	旧道路公団「コンクリート剥落防止マニュアル」の要件充足、国土交通省「新技術情報提供システム」への登録を強みに、国・自治体、建設業者等に受注ルート(施工・材料販売)を構築	
ジオテック(株)	J・G業者会、SCSCネットワークの協力体制を強化	新たなシステム・サービスによる情報提供を通じて、エンドユーザーへの直接アプローチを図る
A社	・同業者間のネットワークを中心に横の連携を強化し中間処理の分業体制を強化 ・建築廃材等の既往収集ルートを強化	リサイクル品の販売ルートを新規構築
(株)誠工社		・温泉施設の広告宣伝強化 ・温泉施設の活用をメインとする一般家庭用温泉ミストサウナ機器の広告宣伝の実施、アトピー・喘息患者等向けの販路構築
(株)オノコム	新たな業務システムに基づき、顧客とのコミュニケーションを緊密化し、セールスエンジニアリングを推進	
(株)楨	オーダーメイド住宅の企画・設計・施工・アフターケア、独自の住宅建材・建具・インテリア等の展示販売を総合的に実施し、「顧客との会話を緊密に行い、顧客ニーズにきめ細かく対応する」ことによって受注基盤を強化	
田島工業(株)	特殊構造物等の受注強化	I S G Wの新規受注ルートの構築

図表 28 事例企業における仕入・外注・物流・経営管理等に係る外部資源活用強化、連携構築

企業名	既往外部資源の活用強化、見直し	新規外部資源の活用、連携構築
(株)カコー	協力工事業者等の活用強化	
(株)U建築	・大手建材・住設機器メーカーA社の活用強化 ・既存の建材・部材メーカー、構造計算事務所、協力工事業者等の活用強化	大手建材・住設機器メーカーA社（複合梁材・接合金具等の仕入、躯体設計システムの活用）、J I O等の活用
郡建設(株)	専属大工、部材メーカー、協力工事業者等の活用強化	
アルファ工業(株)	既存の協会社（仕入・製造・施工）等の活用を強化	3軸の高機能ビニロン繊維シート（ユニチカ）の活用
ジオテック(株)	J・G業者会、SCSCネットワークの協力体制を強化	
A社	同業者間のネットワークを中心に横の連携を強化し中間処理の分業体制を強化	
(株)誠工社		社内外での機器製造体制の構築（ノズル部等の製造委託）
(株)オノコム	協力施工業者への管理・指導を強化	
(株)楨	専属の大工職人、協力工事業者、建材・住設機器・インテリア小物等メーカーとの活用の強化	
田島工業(株)	特殊加工を委託できる外注・協力加工業者との連携の維持・強化	I S G W事業における共同事業者間での「診断→設計→部材製造・施工」の分担体制の構築

(5) 新事業活動の実施（事業化）、改善・メンテナンス、発展

事例企業においては、新事業活動の実施にあたり、協力工事業者、同業者ネットワーク、異業種企業等との連携を活用している企業が多くみられる。

こうした企業間連携においては、特に同業者間の場合、力関係にアンバランスが生じたり、利害得失が一致しないなど、円滑な連携関係を阻害する要因が強く影響するケースがしばしばある。

したがって、取組み事例にみられるように、新事業活動の実施にあたっては、実施体制の整備・確立とともに、次のような運営上の配慮が重要と言える。

- ① 販売・受注先、仕入・外注先、共同開発先などパートナーや連携先の現況や利害得失を理解し、パートナー等との「共存共栄」が図られるような「仕組み・仕掛け」を構築する
- ② パートナーや連携先との間で「役割分担・ルールの明確化」「情報等の共有化」「コミュニケーションの緊密化」を図り、円滑な協力関係を構築する

また、図表 29 に示すとおり、事例企業においては、P（計画）→D（実施）→C（検証）→A（改善）のサイクルを社内外に確立し、迅速、的確かつ不断の改善・改良・見直しを実施しているが、さらに、新事業活動の高度化・多様化を推進し、「新事業活動の進化」を目指しているところが多くみられる。

こうした新事業活動の進化は、「当初の新事業活動の実施によって構築された経営資源をさらに活用した取組み」「当初の新事業活動と関連性の強い、延長線上の取組み」「本業との相乗効果を狙った取組み」など、戦略性に富んだものとなっていることが注目される。

図表 29 事例企業における新事業活動の改善・メンテナンス、発展

企業名	新事業活動の改善・メンテナンス、発展
(株)カコー	・溶鉱炉の解体工事等独自の技術・工法・ノウハウを要する工事に特化 ・温泉開発事業を軌道に乗せ、新たな事業の柱に
(株)U建築	標準化の推進、資材・建材の品質・性能の向上と調達先の見直しなどに引き続き取り組み、高品質・高性能化とコスト低減を図りつつ、高度な設計力・施工能力・アフターサービス等対応力をさらに磨き上げ、これまで以上に顧客に「住み良い住環境の創造」の提案を行っていく方針
郡建設(株)	・KJP工法の技術・ノウハウを活用して、鉄骨造の建築物における外断熱工法の確立を目指す ・施工管理拠点、協力工事業者、パネル加工工場を整備・確保し、他地域に進出することを企図
アルファ工業(株)	・多様なコンクリート構造物への対応（水中接着高流動エポキシグラウト、耐酸ポリエステルグラウト、濡れ麵接着弾性エポキシ樹脂、水中グラウト工法の開発等） ・さらなる用途拡大を目指して、顧客・ユーザー等との共同開発・試作等を強化。研究開発型企業への進化を志向
ジオテック(株)	・GEODAS、GEOERISの運営・実施を通じて「エンドユーザーから直接受注し、エンドユーザーに施工業者を選択してもらった上で、その施工業者と共同で地盤と住宅の一体的な設計・施工を行う」という受注システムの確立を目指す ・「地盤調査→補強・改良工事→保証」という3点セットの対応を業界標準とし、住宅品質確保法、土壌汚染対策法等に基づいて、質の高い地盤・土壌調査、補強・修復工事を業界全体とし行う ・既存建物の地盤補強・耐震性強化工事が可能になるような技術・工法の研究開発に取り組む
A 社	・「リサイクル品の販売推進」から「処理の効率化・高度化等による最終処分の減量化」へと重点をシフト ・ハウスメーカー等に対するゼロエミッション化の提案等により、建築部門へ波及効果
(株)誠工社	・一般家庭用温泉サウナミストの販路拡大（美容向け等） ・病院や高齢者福祉施設への温泉療養施設の導入推進による本業への相乗効果（管工事の受注拡大）
(株)オノコム	「社員 1 人 1 人の教育にもっと力を入れ、本当の実力をつけて、すべての面で顧客の要望を満たし、顧客満足度を高めていく」という方針を堅持
(株)楨	・マンションのリフォームについて、需要が拡大しつつある「スケルトン・リフォーム」を強化 ・建材、住設機器、インテリア小物等の企画・設計・開発を強化。自社ブランド製品の取扱い増加
田島工業(株)	・特殊構造物・建築物の設計・製造・施工、ISGW事業の拡大など改修工事・耐震補修工事への対応をさらに強化 ・受注先を道内から本州等道外に徐々にシフトし、「季節変動・景気変動の影響を受けない受注基盤」へと再構築

以上、第1節から第5節における事例企業の分析・考察から導き出された新事業活動の取り組みポイントをまとめると次のとおりとなる。

- ① 次の点を的確に把握し、今後の経営方針・事業展開の方向性を明確にする
 - 1) 現業の対象市場や今後の業界動向
 - 2) 現状の課題・問題点
 - 3) 自社の特徴・強み
- ② 今後の経営方針・事業展開の方向性を踏まえ、新事業活動の企画立案、事業設計、計画策定を行い、次の点を綿密に分析・検討する
 - 1) 新事業活動の実施効果（現業への相乗効果を含めて）
 - 2) 新事業活動実施上の課題・問題点
 - 3) 新事業活動実施に必要な資源、活用可能な資源、不足する資源
- ③ 新事業活動のコアとなる新商品・新工法等の開発、設計・試作にあたっては、スピードとコストを重視し、次のように経営資源の最適投入・最大限活用を図る
 - 1) 現有の技術・ノウハウや人員・設備等の活用をまず考える
 - 2) 現有資源だけでは開発等が困難な場合には専門の外部資源の活用を検討する
- ④ 新事業活動の実施体制を次のとおり確立し、円滑な実施を確保する
 - 1) 社内体制（組織・機構）・事業システムの強化・再構築を図る
 - 2) 「選択と集中」を念頭に、現有人員・設備の再配置、必要な人員・設備の増強を図る
 - 3) 既往販路・受注ルート強化・見直し、新規販路・受注ルートの構築を推進する
 - 4) 仕入・外注・物流・経営管理等について、既往外部資源の活用強化・見直し、新規外部資源の活用・連携構築を図る
 - 5) 外部資源の活用にあたっては、リスクと費用対効果、要求されるQ（品質）・C（コスト）・D（納期）、社内での位置付けを考慮し、「最適化」を図る
- ⑤ 新事業活動の実施にあたっては、次の点に留意する
 - 1) 販売・受注先、仕入・外注先、共同開発先などパートナーや連携先の現況や利害得失を理解し、パートナー等との「共存共栄」が図られるような「仕組み・仕掛け」を構築する
 - 2) パートナーや連携先との間で「役割分担・ルールの明確化」「情報等の共有化」「コミュニケーションの緊密化」を図り、円滑な協力関係を構築する
 - 3) P（計画）→D（実施）→C（検証）→A（改善）のサイクルを社内外に確立し、迅速、的確かつ不断の改善・改良・見直しを実施して、「新事業活動の進化」を促進する

2 新事業活動の進化 ～連続的かつ戦略的な取組み～

前節において、新事業活動の取組みポイントについて触れてきたが、本節では、新事業活動の取組みの方向性等を的確に見定めるためのポイントについてみてみよう。

(1) 新事業活動の取組みの方向性

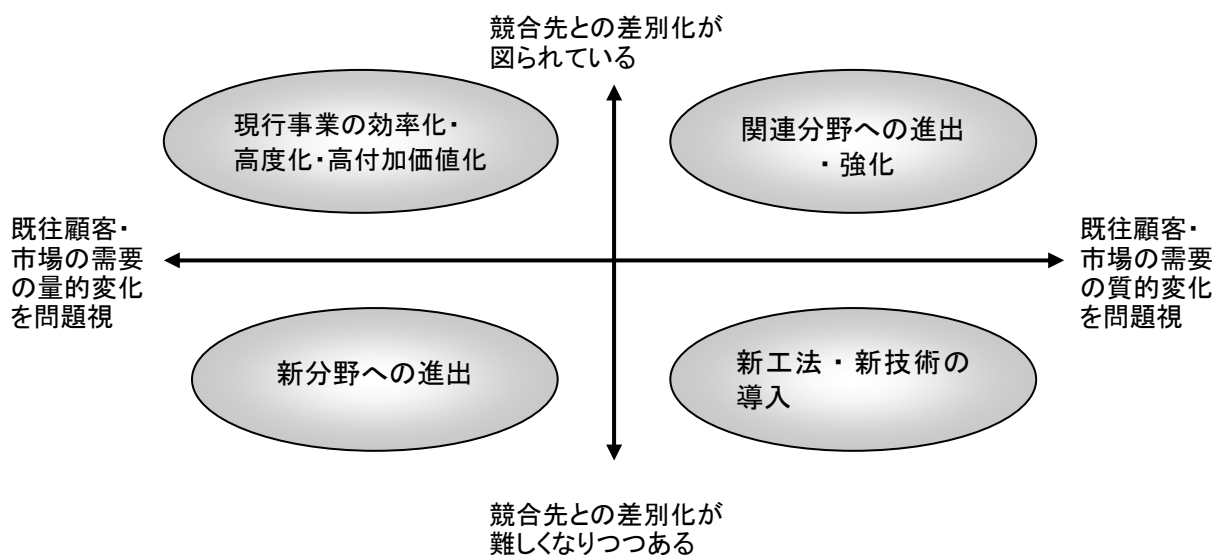
前節でも触れたように、「新事業活動の取組みの方向性」の見定めにおいては、「既往顧客・市場の需要動向」及び「競合先との差別化の度合」に対する取組企業の考え方・捉え方が影響していると考えられる。

まず、「既往顧客・市場の需要動向」についてみると、「新工法・新技術の導入」「関連分野への進出・強化」に取り組む企業では、主として需要の質的变化（多様化・高度化）を問題視し、建設に係る新たな市場を開拓・構築している。他方、「現行事業の効率化・高度化・高付加価値化」「新分野への進出」に取り組む企業では、主として需要の量的変化（減少）を問題視し、既往市場におけるシェア確保・拡大や建設以外の新たな市場の開拓・構築を図っている。

また、「競合先との差別化の度合」についてみると、「現行事業の効率化等」「関連分野への進出・強化」に取り組む企業では、競合先との差別化が比較的図られており、現行事業及び関連事業の強化・効率化等により競争力を維持・向上できると捉えているところが多い。これに対し、「新工法・新技術の導入」「新分野への進出」に取り組む企業では、競合先との差別化が難しくなりつつあり、他社ではできないこと、他社ではまだ手掛けていないことに取り組むことによって、差別化を図ることが不可欠と考えているところが多い。

以上を総合すると、図表 30 に図示するように、①「需要の質的变化を問題視しているが、競合先との差別化が十分図られていない」と考える企業は「新工法・新技術の導入」を、②「需要の質的变化を問題視しているが、今のところ競合先との差別化が図られている」と考える企業は「関連分野への進出・強化」を、③「需要の量的変化を問題視しているが、競合先との差別化が十分図られていない」と考える企業は「新分野への進出」を、④「需要の量的変化を問題視しているが、今のところ競合先との差別化が図られている」と考える企業は「現行事業の効率化等」を、それぞれ志向しているとみられる。

図表 30 中小建設業者における新事業活動の方向性

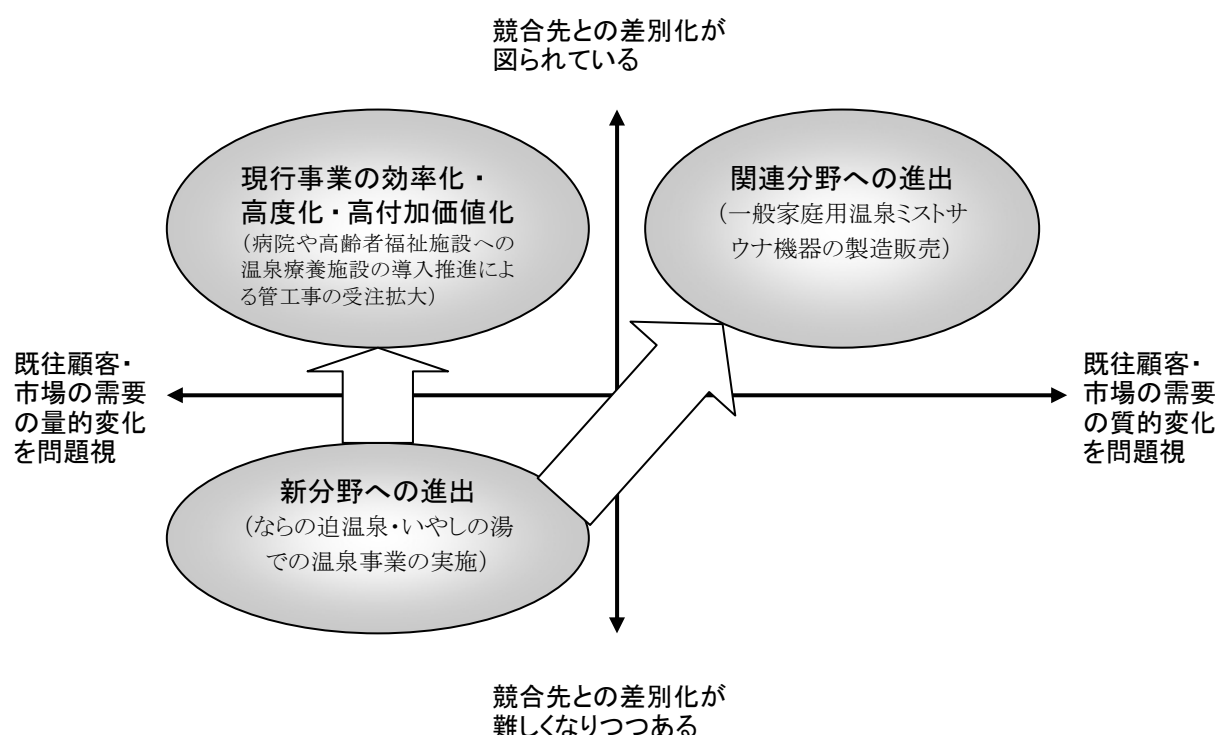


（２） 発展過程における新事業活動の方向性の変化・転換

次に、「新事業活動の発展過程」において、新事業活動の取組みの方向性を見定めが、どのように変化しているか、いくつかの事例に沿ってみたい。

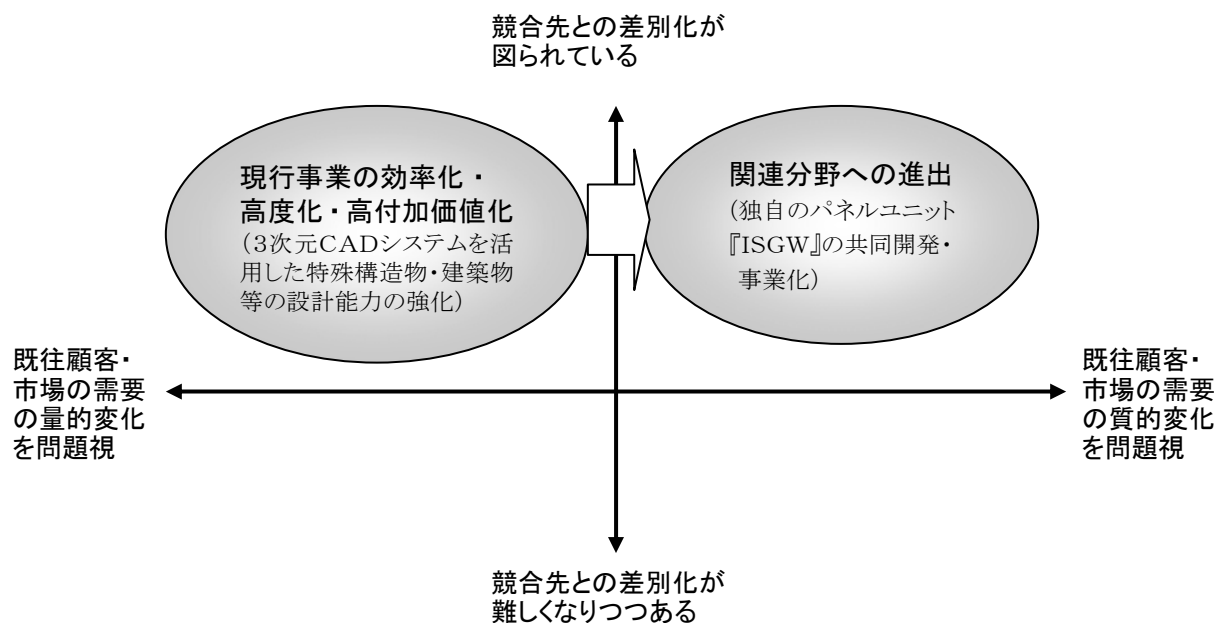
例えば、(株)誠工社の場合、当初の取組みは「ならの迫温泉・いやしの湯での温泉事業の実施」で、「新分野への進出」に該当する。同社では、温泉事業の実施を通じて、温泉療養及び温泉ミストサウナの製造販売に係る知識・技術・ノウハウ、スタッフ・設備といった経営資源を獲得・蓄積することになったが、こうした経営資源を活用して、さらなる新事業活動への取組みを行っている。すなわち、新事業活動による経営資源の獲得・蓄積により、当該分野での競合先との差別化が十分に図られることとなり、①「温泉ミストサウナを一般家庭でも楽しみたい」という顧客需要の質的变化を捉えて「一般家庭用温泉ミストサウナ機器の製造販売」へ進出（関連分野への進出）するとともに、②温泉事業等により蓄積された経営資源を活用して「病院や高齢者福祉施設への温泉療養施設の導入推進による管工事の受注拡大」を図る（現行事業の高度化・高付加価値化）こととしている（図表 31）。

図表 31 (株)誠工社における新事業活動の展開



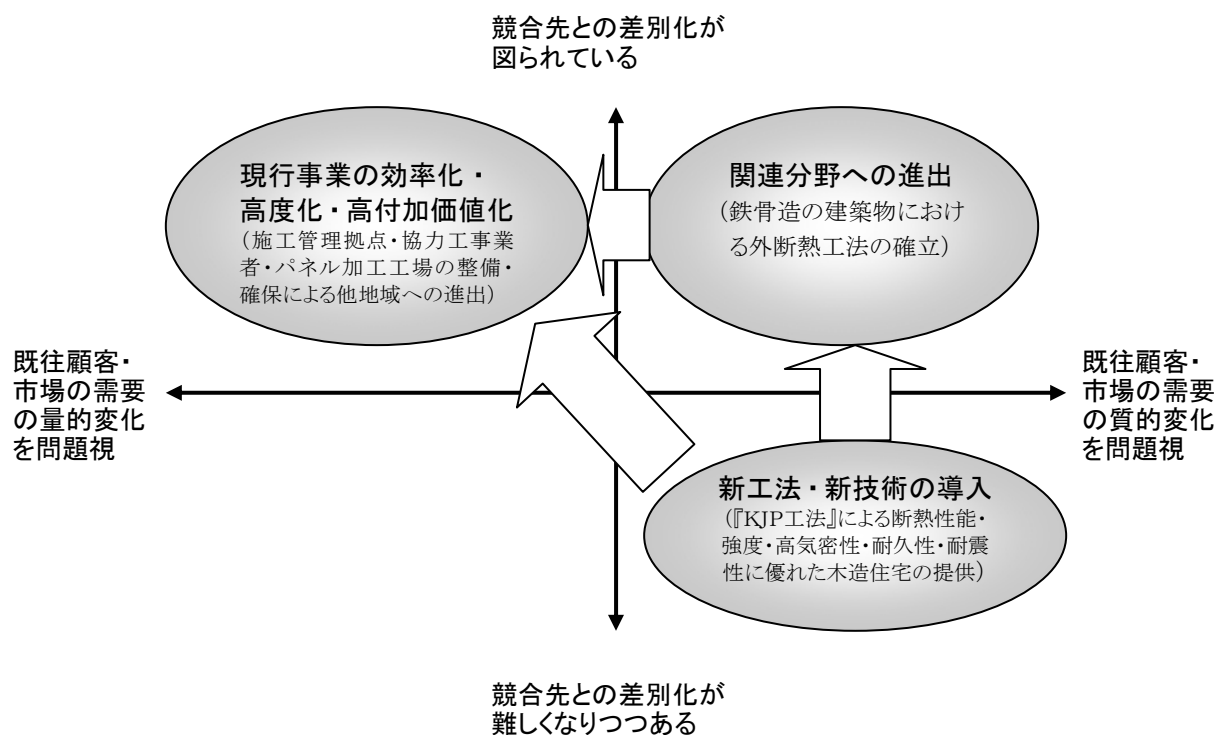
田島工業(株)の場合、当初の取組みは「3次元CADシステムを活用した特殊構造物・建築物等の設計能力の強化」（現行事業の効率化・高度化等）であったが、高度な設計能力等を強みに特殊構造物等の設計・製造・施工を数多く手掛ける中で、耐震診断・設計会社やガラス部材メーカー等と接点生まれ、デザイン性・耐震性・耐久性・コスト等の面で優れたリフォーム・耐震改修工事の需要が強まっていることを捉えた。そして、特殊構造物等の設計・製造・施工によって培われた経営資源を活用しつつ、異業種間の連携により、「独自のパネルユニット『ISGW』の共同開発・事業化」（関連分野への進出）を果たしている（図表 32）。

図表 32 田島工業(株)における新事業活動の展開



また、郡建設(株)の場合、『K J P工法』による断熱性能・強度・高気密性・耐久性・耐震性に優れた木造住宅の提供(新工法・新技術の導入)という当初の取組みにより、技術・ノウハウの蓄積、パネル工場等人員・設備の強化や新工法の普及という成果が得られた。同社では、これらを活用して、競合先との差別化を推進するとともに、「鉄骨造の建築物における外断熱工法の確立」(関連分野への進出)を目指すほか、既往市場の量的限界を見据えて「施工管理拠点・協力工事業者・パネル加工工場の整備・確保による他地域への進出」(現行事業の効率化・高度化等)を企図している(図表 33)。

図表 33 郡建設(株)における新事業活動の展開

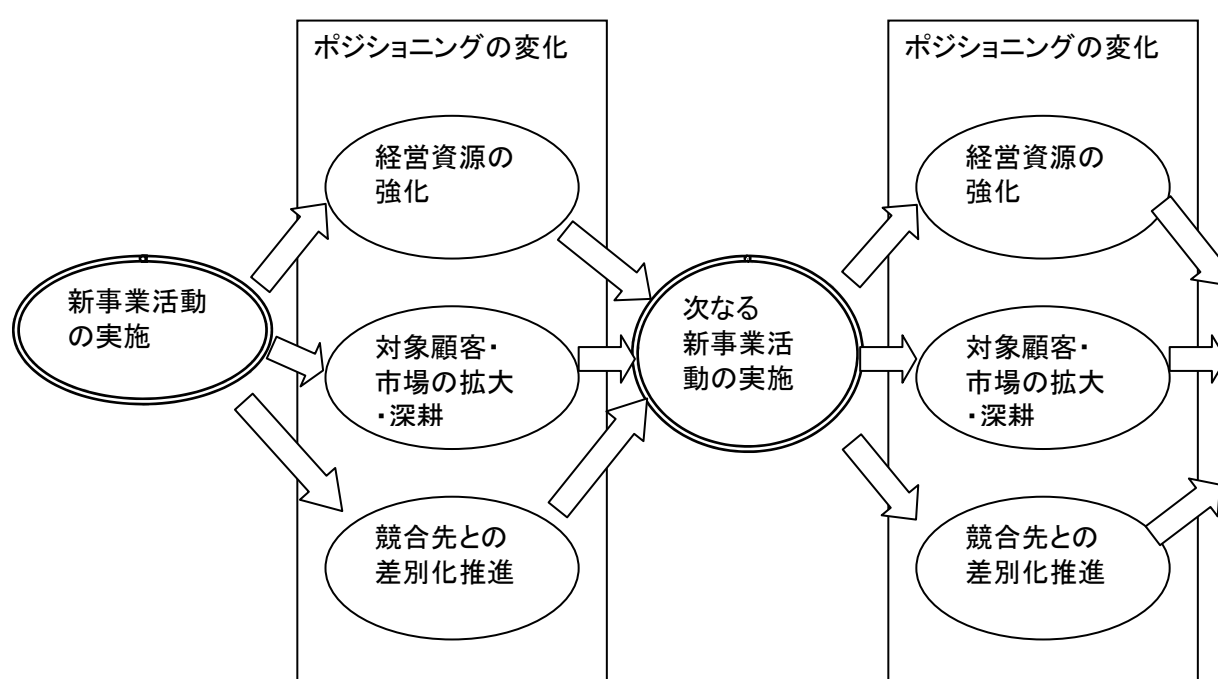


このように、新事業活動に取り組んでいく中で、事業基盤・経営資源の強化が図られ、その結果、自社のポジショニングが変化し、次なる展開の前提条件が変わることから、新事業活動の発展過程においては、新事業活動の方向性が変化・転換していることがわかる。

事例企業においては、いずれも「新事業活動の発展」がみられるが、闇雲な新分野進出ではなく、自社の特徴・強み、課題・問題点、対象顧客・市場の需要の変化を的確に捉え、自社のポジションを再確認した上で、次なる展開の方向性を見定めている。

そして、次なる展開は、「当初の新事業活動において蓄積された経営資源を活用した取組み」「当初の取組みの延長線上での取組み」となっており、こうした連続的かつ戦略的な展開によって、新事業活動の発展が実現されていると言えよう（図表 34）。

図表 34 新事業活動の発展



おわりに

近年、①政府の財政事情の悪化、②第2次産業から第3次産業、重厚長大産業から軽薄短小産業への産業構造の転換、③少子高齢化・核家族化等の進展、④消費者の属性・性向の変化、⑤技術革新・技術向上の進展に伴う設備・住宅の品質向上、更新期間の長期化、⑥インフラ整備の進展、といった構造的な変化に伴って、建設業界を取り巻く環境は大きく変化している。

すなわち、建設需要が縮小しつつあると同時に、「官公需→民需」「土木→建築」「農林水産・道路等→他用途」「一戸建→マンション」「持家→賃貸住宅」「新築→リフォーム」といった需要の質的变化がみられる。

こうした中、多くの中小建設業者においては、受注減少・採算悪化を余儀なくされているが、その一方で、経営革新等に取り組み、付加価値生産性を向上させている中小建設業者も少なからず見受けられる。

このような中小建設業者においては、自社の特徴・強みや課題・問題点を的確に把握し、上記のような建設需要の量的・質的变化を踏まえて、本業の延長線上の取り組みなど自社のコア・コンピタンスが活かされる分野における新たな事業展開の方向性を明確に打ち出している。

そして、綿密に新事業活動の企画立案・事業設計・計画策定を行い、内部資源を最大限投入しつつ、外部資源を積極的に活用して、経営資源の制約を克服し、計画的・戦略的に新事業活動を実施する。さらには、日常的に新事業活動の改善・改良・見直しを進めるとともに、新事業活動の成果・経験を活かして「さらなる進化」を目指す。

成功事例にみるこうした計画的・戦略的な新事業活動の取り組みは、少ないチャンスの中で「乾坤一擲」の取り組みを成功に導くための有効なポイントを明示しており、建設業者だけでなく、多くの企業において参考となるものと言えよう。

(総合研究所 鋸屋 弘)

【参考文献等】

1. 国土交通省「建設総合統計」「建設工事受注胴体統計調査」「建築着工統計調査」
2. 総務省「人口推計」「国勢調査」「事業所・企業統計調査」
3. 内閣府「国民経済計算年報(平成17年版)」「県民経済計算年報(平成17年版)」
4. 経済産業省「工業統計表(産業編)」
5. 財務省「法人企業統計年報」
6. TKC全国会「TKC経営指標(平成9～17年指標版)」
7. 中小企業金融公庫総合研究所「中小企業動向トピックスNo.26、30、38 注目される「新連携による新事業活動」part1～3」

中小公庫レポート No.2005-4

発 行 日 2006年1月31日

発 行 者 中小企業金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-8-2

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)