

第4回

新時代の建設業経営

中小建設業は外部との連携強化で勝ち残り

ファイブ・コンサルティング 代表 いがらし 五十嵐 ひろかず 博一 (米田雅子&建設支援リーグ メンバー)

不二家の不祥事と山崎製パンの支援

洋菓子メーカーの不二家が、不祥事によって経営不振に陥った。「雪印の二の舞か」と騒がれる中、山崎製パンが支援に名乗りを上げた。

想定外の出来事で急速に経営が悪化する状況に歯止めをかけるために、不二家は他社の力を借りる道を選んだ。

「洋菓子の老舗ブランド」という無形の資産や、全国に広がるフランチャイズ・チェーンという販売力は、不二家が100年近くかけて築いたかけがえのない経営資源だ。他社が真似をしても、一朝一夕に手に入れることはできない。窮地の不二家を支援することで、山崎製パンは、不二家が築いてきたブランドと販売力を傘下に収めるチャンスを得る。

山崎製パンによる不二家の支援は、不二家にとっても、山崎製パンにとっても、メリットのある選択といえる。

自力でなんとかするか？

外部の力を借りるか？

経営者が自社の経営上の課題を認識した際、取るべき道は二つに分かれる。「自力でなんとかする」という道と「外部の力を借りる」という道だ。

個人の能力が優れた経営者は、何でも自力で解決しようとする。中小企業の経営者には、「自力派」が多い。何でも自分でコントロールできると思っているし、コントロールしたいと思っているからだ。

大企業の経営者は、必然的に「他力派」になる。ある事業部門のトップから社長になったとしたら、出身部門のことはよく分かるが、他部門のことはよく分からない。よく分からない部門は、それぞれの部門の生え抜きに任せるしかない。大企業の中には、諸々の分野の専門家がいるから、経営者は自分ができないことはそれぞれの専門家に任せられる。結果的に、経営者個人の限りある能力に頼るより、他人の力を有効活用する方が効率よく経営できるのだ。

個人の能力に限りがあるように、一つの会社の能力にも限りがある。自社内で解決できない課題は、速やかに外部の力を借りて解決するのが賢明な選択だ。

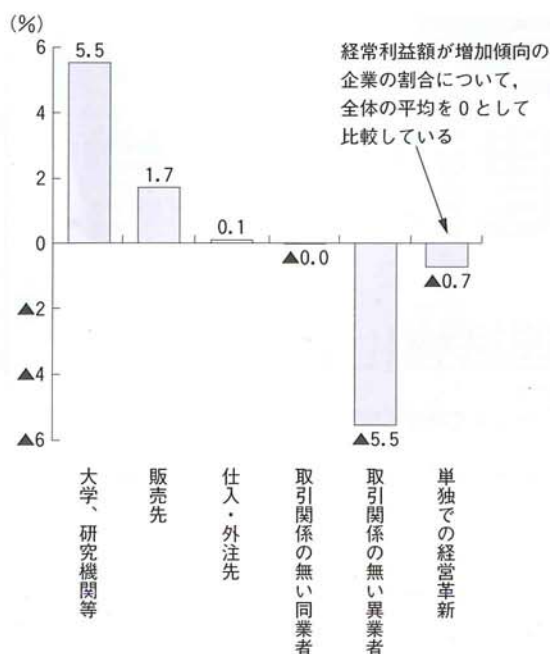
難しい課題に直面したとき、自力でなんとかしようともがく中小企業は、なかなか窮地を脱することができない。あっさりとして外部の力を借りる大企業の方がいち早く課題を克服する。

外部の力を有効活用した企業が
経営革新に成功している

中小企業金融公庫「経営環境実態調査」(図一)によれば、大学などとの共同開発や、取引関係のある他社との提携に取り組んでいる企業は、そうでない企業よりも利益を伸ばしていることが分かる。

業績アップのためには、自社単独でなんとかしようとするより、外部の力を有効活用する方が効果的なのだ。

中小企業研究所「製造業販売活動実態調査」(図



資料：中小企業金融公庫「経営環境実態調査」(2004年11月)
 (注) 1. 製造業のみ集計している。
 2. 1998年以降に経営革新に取り組んだ企業の経常利益額が増加傾向の割合を比較している。
 3. 取引関係の無い異業者の中には「自治体・官公庁」、「デザイナー等の各種専門家」、「取引関係の無い異業者」を含んでいる。

図一 事業連携による経営革新の効果

出典：中小企業白書2005年版

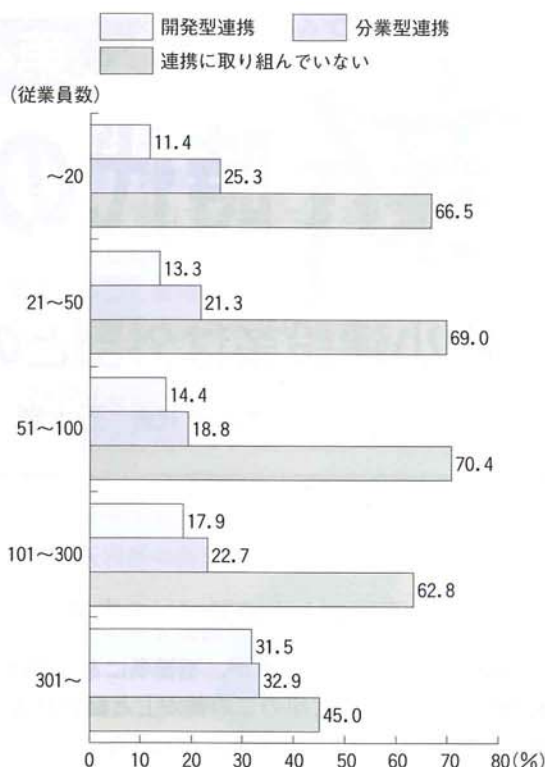
(<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h17/hakusho/index.html>)

一2)によれば、製造業の場合、企業規模が大きくなるほど、外部と何らかの連携に取り組む企業の割合が増えていることがわかる。

本来、経営資源の乏しい小規模企業ほど、積極的に外部の力を有効活用すべきなのだが、実際には、規模が小さくなるほど外部との連携に消極的というのが実態だ。中小企業の経営者は、もっと外部との連携強化を考えた方がよい。

大企業は他社との提携に積極的

大手企業同士の業務提携や合併の話題が後を絶たない。昨年11月にキリンビールとメルシャンが業務提携した。ビールとワインというそれぞれの強みを活かして、酒類業界No.1の地位を確立するという。同じく11月にはトヨタといすゞが提携した。トヨタはいすゞからディーゼルエンジンの供給を受けるという。12月には日清食品と明星食品が提携した。材料調達や配送、研究開発などで



資料：中小企業研究所「製造業販売活動実態調査」(2004年11月)
 (注) 1. 複数回答のため、合計は100を超える。
 2. 分業型連携は異業種、同業種を含めた分業的連携について集計している。

図二 中小製造業の連携の状況

協力していくという。

これらの提携には、強者が弱者を救済するという意味合いがあるものの、同業者同士が手を組むことで、お互いが自分ない相手の力を有効活用する結果となっている。双方がメリットを享受しているのだ。それぞれの企業が業界での勝ち残りを考えた末、外部と連携する道を選んだと考えられる。

建設業界も例外ではない。清水建設、鹿島建設、大成建設の3社は、1999年から基礎技術の共同開発に取り組んでおり、いくつかの成果をあげている。

今年1月には、橋梁大手のオリエンタル建設と白石が、10月に合併することを発表した。両社はこれまで技術提携を行っていたが、厳しさを増す橋梁業界での勝ち残りを賭けて合併に踏み切ったのだ。

中小建設業の外部連携の取り組み

中小業者にとって建設市場は厳しさを増す一方だ。そんな中で、中小建設業でも外部との連携を強化しようという取り組みが増えてきた。

公共工事に依存していた複数の建設業者が、共同出資で新会社を設立し、民間向けリフォーム工事に進出した事例や、同じ地域の中小の専門工事業者が、LLP（有限責任事業組合）を設立して、共同受注に取り組む事例、さらには、同業者同士が合併して、互いの強みを活かして弱みを補完しようとする事例も見られる。

厳しい環境で競争に勝ち抜くためには、外部との連携強化で受注高と企業規模の維持拡大を図ることが有効なのだ。

なお、国土交通省は、建設業の再生を推進するため、建設業者の淘汰・再編を促している。その一環として、合併などの経営統合に対して、資格審査における点数加算措置などを設けている。

産学連携という外部連携もある

外部との連携とは、同業者同士の提携や合併だけを指すものではない。技術開発における産学連携も外部連携にはかならない。建設業界において「技術開発」というと、大手の独壇場と思われがちだ。しかし、環境分野などニッチ分野の産学連携で成果をあげている中小建設業者もいる。

大学との共同開発により既存ビル向けの屋上緑化工法を確立した企業や、大学だけでなく他社とも業務提携して、自然エネルギーを利用した街路灯を製品化した企業も存在する。

中小企業が技術開発や製品開発に取り組む場合、経営者個人のアイデアや思いが原動力になることが多い。開発を成功に導くためには、アイデアや思いを経営者がひとりで抱え込まずに、社員の中から開発メンバーを選抜したり、外部に提携先を求めたりすることが有効だ。

技術開発や製品開発で、具体的なアイデアはあるが、今の人材や設備では実現できそうにないという場合には、産学連携を積極的に活用したい。各大学や各地の産業振興公社などには、産学連携の相談窓口が設置されている。

中小建設業の共同受注組織として活用できるLLP(有限責任事業組合)

大手、中小を問わず、複数の企業がLLP（有限責任事業組合）を設立して事業に取り組むケースが増えている。NTTファシリティーズは、長野県や高知県で地元企業と手を組み、太陽光発電事業に取り組むLLPを複数設立している。大塚製薬は、自販機管理のための子会社をLLPで設立した。本文で触れたように、建設業者がLLPを設立する事例もある。

LLPは、平成17年8月に施行された「有限責任事業組合契約に関する法律」によって設立できるようになった新しい事業組織形態である。個人や法人が複数集まって、何らかの共同事業に取り組む際に活用できる。

LLPには、次のような特徴がある。

- ① 出資額までの有限責任
- ② 出資比率と異なる利益配分が可能
- ③ 内部自治による自由な組織運営
- ④ 設立登記手続きが簡単

LLPは組合組織であり法人格はない。そのため、LLPには法人税が掛からないというメリットもある。中小建設業者同士の共同受注や共同事業の組織体としても、LLPを活用することができる。なお、LLP自体で建設工事を請負うこともできるが、建設業のような許認可事業の場合、LLPの各組合員が個々に許認可を取得している必要がある。