

# 新時代の建設業経営 転換期の経営学

5

おおくま やすたけ  
経営コンサルタント 大熊 康文 (米田雅子&建設支援リーグ メンバー)

## 1. 経営の転換期

経営の転換期はいろいろなことをきっかけに訪れるものである。

一つには経営を取り巻く社会情勢がある。いま、多くの建設会社は転換期にあるか、あるいは転換期を過ぎつつあるのではないだろうか。前号までの連載にもあるように、建設業を取り巻く環境はここ数年間で激変し、多くの業者において規模を変えたり、やり方を変えたり等、いやおうなしに「転換」を迫られている。

また「事業承継」も大きな要因の一つである。戦後の高度成長期を担うべく急増した建設業者においては、ちょうどいまごろ「3代目」あたりの人選で悩んでいるところが多いのではないだろうか。後継者問題もさることながら、経営者の交代は、中小企業においては極めて大きなイベントであり、たとえすんなりと後継者が決まったにせよ、経営の転換期であることには違いない。

過去に背負った「借金」により転換を迫られるケースも多いだろう。金融行政の改革は、地方銀行や信用金庫といった地域金融機関にまで浸透し、かつてのように取引先の過大債務を放置しておくことはできなくなった。このため、財務状況の悪い貸出先に対しては経営の大幅な転換や、場合によっては清算を迫らざるを得ないこととなり、その影響で余儀なく「転換期」を迎えている会社も多いのが現状だ。

## 2. 転換期の目標設定

経営上の目標設定は平時においても重要である

が、経営の転換期においてはことさら重要であるし、また設定に対する制約条件もより厳しいものになる。

### (1) 「あるべき姿」「ありえる姿」「ありたい姿」

目標設定に際しては「\*年後のあるべき姿を描きましょう」といった言い方がされることがよくあるが、「あるべき姿」というのは、その会社の成り立ちや経営者の思い、市場環境や社会情勢等を勘案したうえで、まさに「どうあるべきか」の理想的姿であり、一般的には、現在地点よりもいろいろな意味で高い位置にあり、現在地点から「あるべき姿」に向かうまでの道のりを具体的に組み立てるものが経営計画、行動計画といったものになるわけである。

創業時や順調に事業が進んでいる局面であれば、その会社の資質、事業背景からして「ありえる姿」はある意味無限大であり、よって基本的には経営者の思いである「ありたい姿」を「あるべき姿」として設定したうえで「ありえるように」計画を立てる、というのが一般的構造になるのであるが、転換期における目標設定においては、内部の経営資源や外部的な利害関係において制約条件が大きくなり、各種利害関係者に配慮した「あるべき姿」といま置かれている状況からみたときの「ありえる姿」を調整することが最重要課題となり、必ずしも経営者の思いである「ありたい姿」と一致しないことが往々にしてある。

よって、経営の転換期における目標設定においてはこのことをよく理解し、平時とは違う観点での目標設定、計画策定をする必要があることを認

識する必要がある。

### (2) 「あるべき姿」を認識しよう

前述のとおり「あるべき姿」というのは、様々な要素から将来においてその事業が「どうあるべきであるか」という理想形であり、およそ計画を立てるときにはかならず必要な要素である。

転換期においては、転換を迫られている原因をよく見つけ、各種利害関係に配慮した「あるべき姿」を認識し、設定する必要がある。

例えば、借金が増えすぎたために財務の健全化という転換を迫られているのであれば、「7年後には必要最小限の借入水準になっていること」といったものが一つの「あるべき姿」であるし、公共事業の激減から民間受注を増やすことが事業の継続上不可欠という状況にあるのであれば「3年後の官民受注比率は2:8にすべき」といった設定が一つの「あるべき姿」である。

「あるべき姿」は決して一つの要素に限らないので、いろいろな要素=制約条件から組み立て、さらに一つの大きな上位概念としての「あるべき姿」を作り上げることが現実的である。

いずれにしても転換期においては各種利害関係に基づく制約条件を認識し、その条件から導かれる「あるべき姿」を認識することが重要なのだ。

### (3) 「ありえる姿」を検証しよう

制約条件は利害関係からもたらされるものだけでなく、いまおかれている状況や持っている経営資源からして可能な範囲、すなわち「ありえるか否か」という観点からももたらされる。

例えば、財務体質が悪くなつて、もう金融機関から新規の借入ができない状況である場合に、いくら受注拡大のために新規投資を「すべき」といってもそれは「ありえない」のである。

よって、「あるべき姿」を設定したら、同時に「ありえる姿」を検証することが重要である。いくら「こうあるべき」といっても「ありえない」のであれば、考え直さなければならず、特に転換期においては「ありえない

い」ことが多いということを認識しなくてはならない。

### (4) 「ありたい姿」を思い出そう

以上のように、転換期においては制約条件が大きく、とかく経営者の思いである「ありたい姿」は蚊帳の外におかれがちである。

しかしながらおよそ経営をしていくうえで、「ありたい姿」がないのであれば、もはや経営をすべきでないし、そもそもうまくいかないであろう。

さまざまな条件を乗り越えて、転換期を切り抜けた暁には「こうしたい」「こうありたい」という根本的な目標、あるいは「夢」を今一度考え、思い起こすことを忘れてはいけないうらう。

### (5) めざす道の決定

「あるべき姿」と「ありえる姿」がみえたら、その両者の調整を「ありたい姿」を見据えながら行うことにより、めざすべき道のりを決定することが重要である。

平時であれば「あるべき姿」≒「ありたい姿」≒「ありえる姿」であり、現在地からそこまでの道のり、方法論を考えればよいのだが、制約条件の大きな転換期においてはまずは「あるべき姿」と「ありえる姿」の折り合いをつけ、短時間で実行に移さなければならないのである。

転換期においては「時間軸」も重要な制約条件の一つなのである。

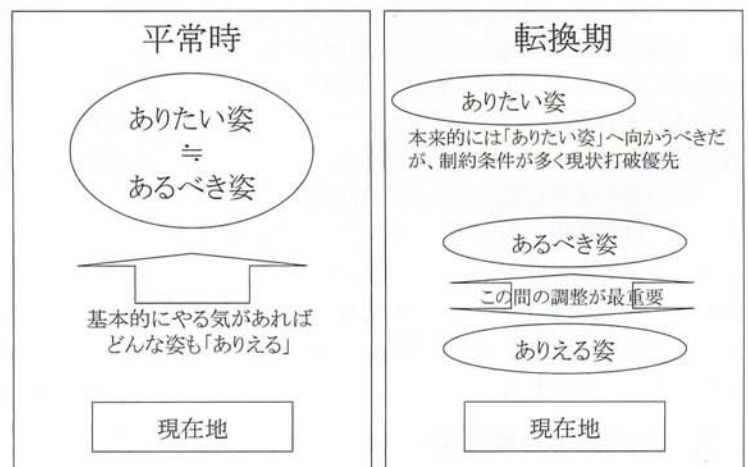


図-1 目標設定の考え方

### 3. 転換期の方法論

目標設定がなされたら、あとは一目散にその目標に向かって進むことが肝心である。以下、実行段階での考え方、気持ちの持ち方に触れて今回のまとめとしたい。

#### (1) プロジェクトベースで考えよう

「プロジェクトマネジメント」という言葉は少なからず耳にされていることであろう。建設に伴う企画、設計、施工という行為はすべて「プロジェクト」であり、つまり建設業はプロジェクトを実行する事業といえるだろう。

経営の転換期においては、ことさらこの本質をよく認識するとよいだろう。

「プロジェクト」の定義は一般的には

- ・有期であること
- ・個別の目的が明確に設定されていること
- ・資源に制約があること
- ・成功の可否が明確になるものであること

等といった特徴を持つものといった言い方がされているが、転換期の経営活動はまさに同様の特徴をもっており、よって「経営の転換」を一つのプロジェクトとしてマネジメントしていくことが有効なのである。

また、事業全体が個別の工事や設計業務といった「個々のプロジェクトの集合体」であるということを再認識することにより、たとえば大規模な業務のリストラを行う場合や、M&Aを伴う事業転換を図るような場合にその対象がより明確になり、実行しやすくなるのである。

元来、建設業に携わる者はプロジェクトをまとめる力があるはずなので、妙な組織論や継続企業

的な発想から離れ、ものごとをプロジェクトベースで考えることで大きく展望が開けることが期待できるのだ。

なお、プロジェクトマネジメントに関する各論はここでは割愛するが、以下にてポイントを図示するので参照されたい。

#### (2) あらゆる手立てを考えよう

転換期においてはある意味「非常識」にならなくてはならない。「転換」というくらいであるから、これまでの延長線上を進むだけではものごとが解決しないのである。

例えばコスト削減をするのに、「2割カット」といってもなかなか具体策がまとまらないし、仮にできたとしても、成果はあまり大きくないが、「8割カット」を必達条件とした瞬間に発想もやり方もすべて変わって新たな展望が見えるものである。

また、場合によっては自分の力だけでなんとかしようとしなくて適切な場合もある。自社の力に限界があれば、外部連携やM&Aも視野に入るし、借金の問題であれば、債権者と協議して、あるいは法的な手段をもって債務圧縮する方法もあるのである。

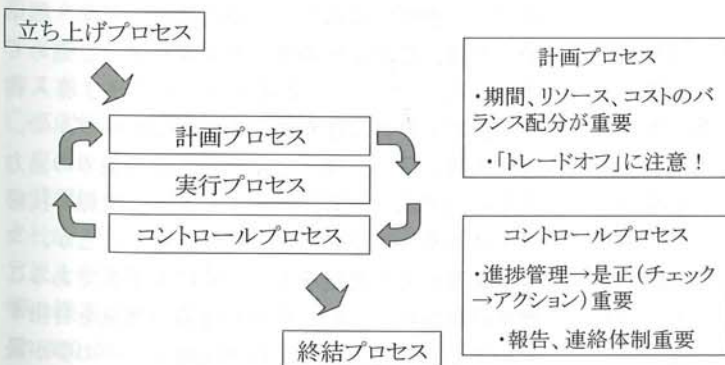
#### (3) 覚悟を決めて、やり抜こう

転換期において最も重要なことは「気合」と「覚悟」である。

原因はなんであれ、「平時」でないことだけは確かなのであるから、混乱期を乗り越えるための「有事対応」が必要なのであり、決めた以上はどんな苦難にも耐えてやりぬく精神が経営層のみならず事業を支える全ての関係者に必要である。

言うは易しだが、このことができないために思い切った舵取りができなかったために沈んでいった会社をいくつも目にきている。

まずは経営者が身を持って認識を新たにし、固い決意をすることが先決なのである。



図一2 プロジェクトサイクルと留意点