

平成22年度 調査研究資料  
中小建設業の新分野進出に関する調査研究  
報告書

平成23年2月

社団法人 中小企業診断協会 栃木県支部

## 目次

はじめに	2
第1章 国内と栃木県内建設業の状況	
1. 国内の建設業の状況	3
2. 栃木県の建設業	7
第2章 栃木県の建設業	
1. 調査対象	10
2. アンケート結果	10
第3章 建設業の新分野進出の事例集	27
第4章 建設業の新分野進出に対する課題と提言	
1. アンケート調査から見る新分野進出に対する成功要因の分析	57
2. 新分野進出のための提案	63
3. 上手な廃業方法についての提案	69
第5章 中小企業診断士の関わり方	
1. 建設業の新分野進出	77
2. 新分野進出の取り組みにおける中小企業診断士の関わり方	77
3. 計画の策定と実施における中小企業診断士の関わり方	78
4. 新分野進出に賭ける事業者との中小企業診断士の関わり方	79
おわりに	80
資料	

## はじめに

昭和 52 年から昭和 56 年までの建設投資は、日本経済の高度成長に伴い堅調に推移しました。一方で、平成 9 年から平成 20 年は景気低迷となり、民間、政府ともに年々建設投資は減少傾向が続きました（42.5%減）。その後、平成 21 年には景気刺激策として予算追加等により若干増加しましたが、以前として、現状の国内の建設業はとてもしんどい現実さらされているのが判断できます。

また、投資金額が少なくなるのと同時に事業者と従業員の数も削減されている結果もあります。平成 2 年から平成 11 年まではバブル経済の崩壊により民間投資が縮小しましたが、公共投資の増加により許可業者数は増加し、平成 11 年には 60 万社とピークになりました（18.1%増）。しかしその後の平成 12 年から平成 19 年までは、許可業者数は年々減少し（15.5%減）、平成 21 年は 51.3 万社となり、ピーク時の約 15%程度減少しております。

このような状況を見て、最近では国土交通省も建設業に対して新事業への進出に対して積極的に支援を行う姿勢を見せており、その影響もあり、最近の中小建設業では飲食店をはじめ、農業や環境ビジネス、場合によっては製造業など多種多様な異業種進出に乗り出しております。しかしながら、特異性のある建設業界から新分野に進出するにはソフトランディングで立ち上げられたところも多くはなく、決して一筋縄ではいっていないのも事実です。

そのため、中小企業診断協会栃木県支部では建設業の新分野進出に焦点を当て、調査を行いました。調査の中では、100 件を超える県内建設業へのアンケート調査による新分野進出についての現状分析を行い、また、ヒアリングを通して実際に新分野へ進出した建設業の事例分析を行うことで、新分野に進出する際に必要となるノウハウや経営資源について調査・分析を行いました。

これらが県内の中小建設業の新分野進出に対して、広く役に立つ情報として使用されることに期待し、調査報告といたします。

平成 23 年 2 月

(社) 中小企業診断協会 栃木県支部

建設業研究会 (五十音順)

伊東 勝、 大月 一男、 大堀 記美子、  
尾野 哲、 勝沼 孝弘、 須田 秀規、  
仲山 親雄、 半田 富男、 藤井 大介、  
水沼 啓幸、 矢口 季男

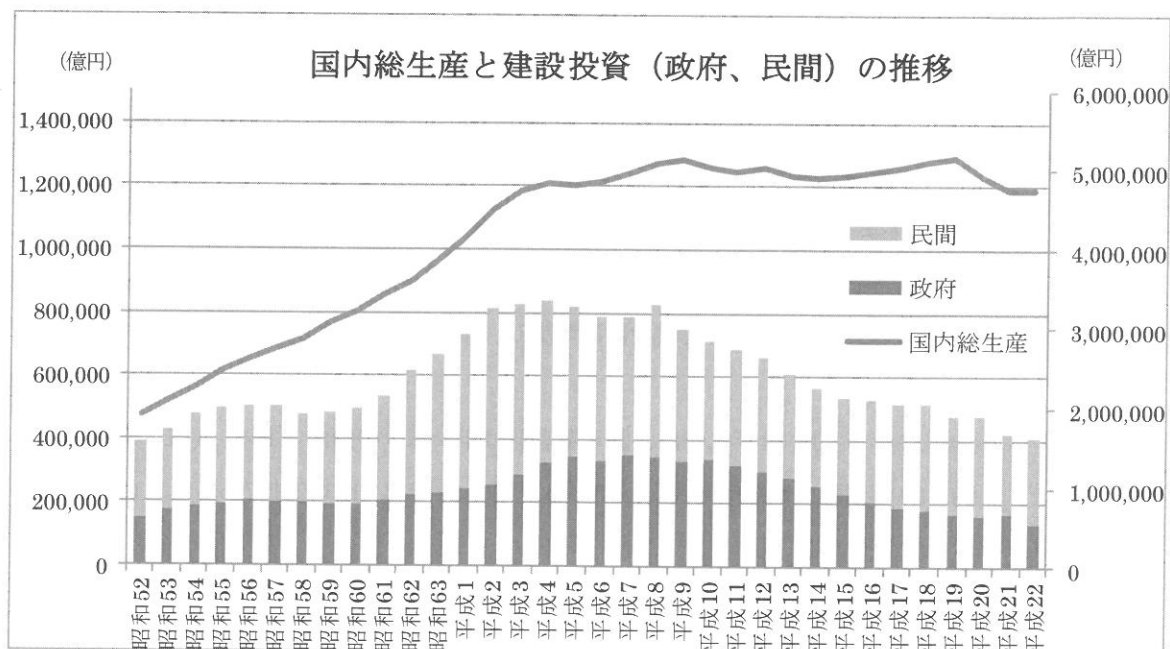
# 第1章 国内と栃木県内建設業の状況

## 1. 国内の建設業の状況

### (1) 建設業の変遷と統計

#### ① 建設投資の推移

図表1-1



- ・昭和52年～昭和56年までの建設投資は、日本経済の高度成長に伴い堅調に推移した。  
(29.4%増加)
- ・昭和57年～昭和58年に入ると米国の景気後退の影響を受け建設投資も縮小した。(5.2%減少)
- ・昭和59年～平成2年までは、昭和60年9月のプラザ合意による国際協調の必要から内需拡大策が展開され民間投資の拡大により、建設投資は大幅な伸び率を示した。(71.1%増加)
- ・平成2年～平成8年までは、建設投資額が80兆円台をキープし、平成4年には84.0兆円のピークを迎えた。バブル経済が平成2年に崩壊し民間投資は年々縮小しているが、政府の積極的な公共投資の拡大で景気の下支えを行った。(1.7%増加)
- ・平成9年～平成20年は景気低迷となり、民間、政府ともに年々建設投資は減少傾向が続いている。(42.5%減少)

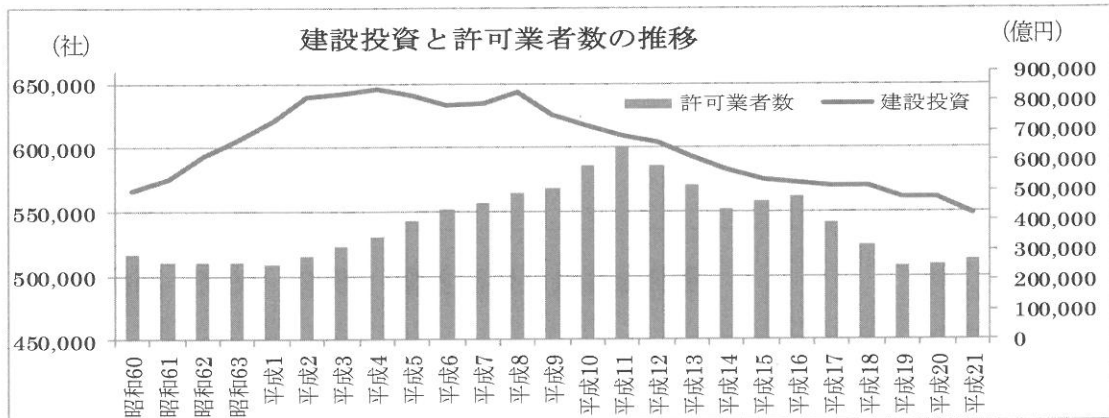
#### ② 政府の建設投資の推移

政府の建設投資は平成7年に35.2兆円以来、平成20年まで連続で減少している。平成21年には景気刺激策として予算追加等により若干増加したが平成22年は13.7兆円の見通しである。



③ 許可業者の推移

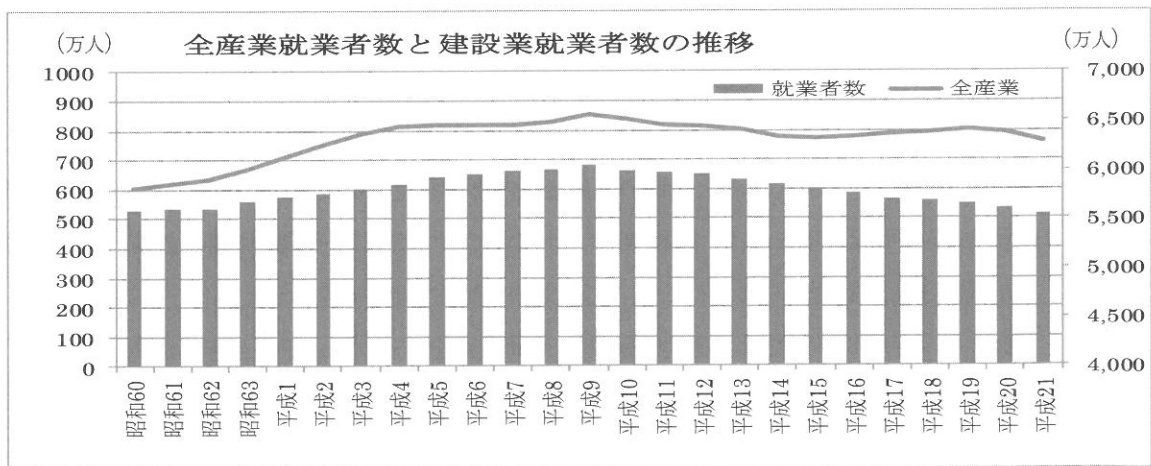
図表 1-2



- ・平成元年までは51万社前後と大きな変化は見られなかった。
- ・平成2年～平成11年までは、バブル経済の崩壊により民間投資が縮小しているにもかかわらず、公共投資の増加により許可業者数は増加し、平成11年には60万社とピークになった。  
(18.1%増加)
- ・平成12年～平成19年までは、許可業者数は年々減少の傾向である。(15.5%減少)
- ・平成20年以降は増加傾向となっている。平成21年は51.3万社であった。(1.2%増加)

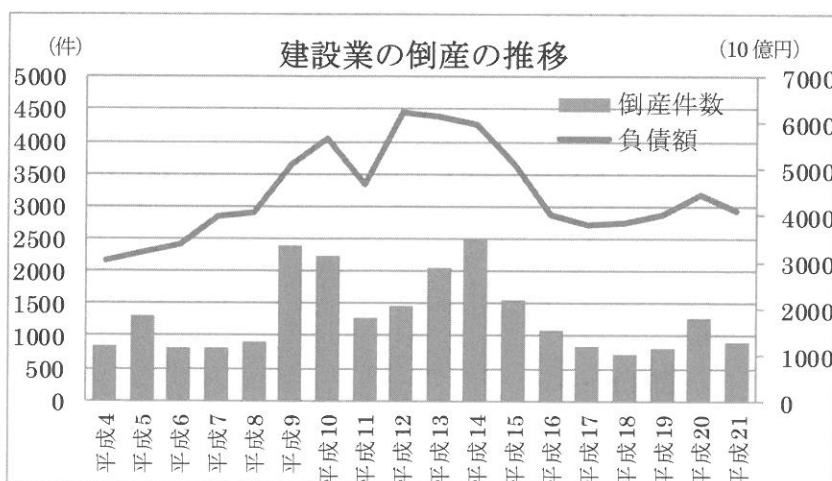
④ 建設業就業者数の推移

図表 1-3



- ・昭和60年～平成9年まで、就業者数は増加を続け平成9年にはピークの685万人となった。  
(29.2%増加)
- ・平成10年～平成21年まで、就業者数は毎年減少に転じている。(24.5%減少)

⑤ 建設業の倒産の推移 図表1-4



平成21年の建設業の倒産件数は前年比9%減。資材高騰の沈静化による工事採算改善や、公共事業の前倒し執行、緊急保障制度による中小企業の資金繰り支援等政策効果により、4年ぶりに減少した。

(2) 現在の日本の建設業を取り巻く現状

① 建設投資の動向

平成21年、平成22年は民間投資が落ち込み増々建設投資額は下降している。

GDPに占める建設投資の割合は、昭和54年の21.3%のピークに対し平成22年見通しでは8.6%で12.7%低くなっている。政府投資は極端に減って、昨年度後半からはリーマン・ショックの影響もあり民間投資も急激に減少している。

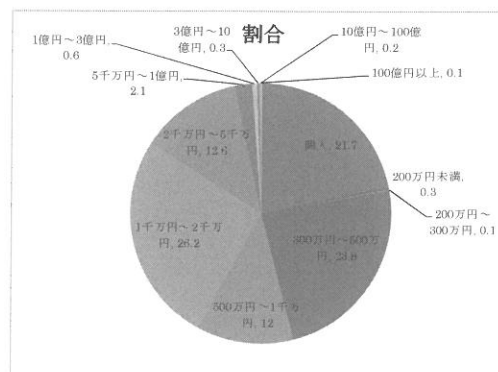
平成22年の政府、民間割合は政府33.8%、民間66.2%が予測される。ピーク時の平成10年の政府投資がピーク時は、政府47.6%、民間52.4%に対し、政府割合が13.8%減少している。

② 許可業者数の動向

平成21年の許可業者数が、ほぼ同規模である平成2年の建設投資と比較すると分かるように、許可業者数は供給過剰にあるものと思われる。

許可業者の資本金階層割合をみると個人の21.7%を含め資本金2千万円以下で84.1%を占めている。100億円以上は0.1%に過ぎない。建設業は小さな企業の集まりといえる。

図表1-5



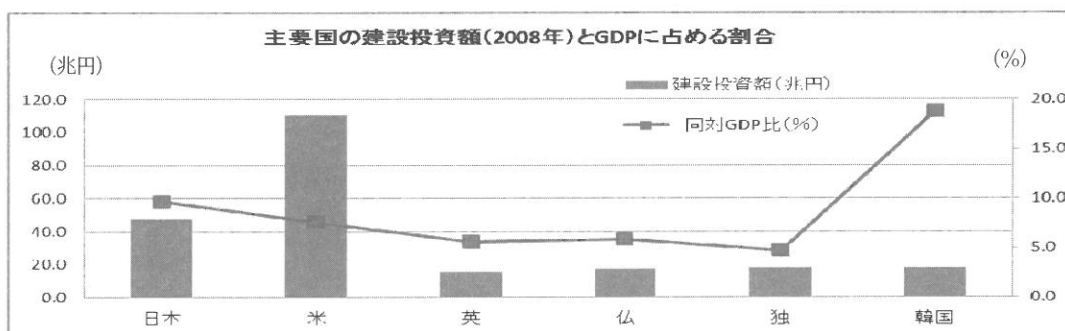
### ③ 建設業就業者数の動向

平成 21 年の就業者数 517 万人とほぼ同規模の昭和 62 年の建設投資と比較すると潜在的に余剰人員を抱えている状況と思われる。(平成 21 年 : 42.2 兆円、昭和 62 年 : 61.5 兆円) 全産業就業者数と建設業就業者数の割合は平成 9 年の 10.4% をピークに平成 21 年は 8.2% になった。

建設業就業者数は、平成 9 年のピーク時に 685 万人いたものが、平成 21 年には 517 万に減少している。しかし、建設投資が減少している割には、就業者数も減っていないのが現状である。

### ④ 主要国の建設投資と GDP の割合

図表 1 - 6



日本は、先進諸国の中では GDP の比率は高い割合になっていたが、平成 22 年度の予測では 9% 程度と先進諸国の投資規模ベースに近づいている。

## 2. 栃木県の建設業

### (1) 栃木県建設業企業数

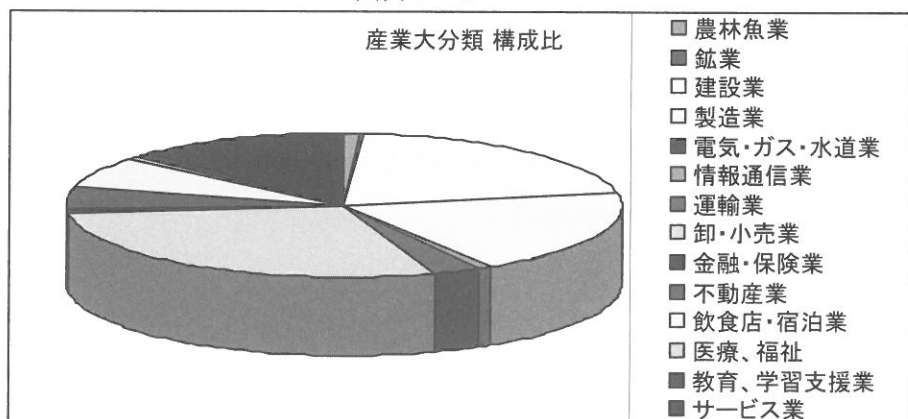
栃木県では平成18年度において建設業は5,491社・20.8%を占める。企業数では「卸・小売業」について第二位の産業である。栃木県において建設業は主要産業となっている。平成13年度と比較して、建設業企業数は△406社・△1.4%と減少傾向である。バブル経済破綻後の最悪期からは脱したものの、廃業・倒産企業数の高止まり状態が継続していると推測される。

栃木県 企業産業別企業数 図表1-7

産業大分類	平成18年		平成13年度		平成13～18年度	
	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	増加率
総数	26,407	100.0%	28,744	100.0%	-2,337	-8.1%
農林魚業	208	0.8%	204	0.7%	4	0.0%
鉱業	68	0.3%	71	0.2%	-3	0.0%
建設業	5,491	20.8%	5,897	20.5%	-406	-1.4%
製造業	5,104	19.3%	5,877	20.4%	-773	-2.7%
電気・ガス・水道業	8	0.0%	8	0.0%	0	0.0%
情報通信業	191	0.7%	193	0.7%	-2	0.0%
運輸業	734	2.8%	724	2.5%	10	0.0%
卸・小売業	7,578	28.7%	8,519	29.6%	-941	-3.3%
金融・保険業	217	0.8%	185	0.6%	32	0.1%
不動産業	1,265	4.8%	1,321	4.6%	-56	-0.2%
飲食店・宿泊業	1,808	6.8%	2,039	7.1%	-231	-0.8%
医療、福祉	194	0.7%	84	0.3%	110	0.4%
教育、学習支援業	219	0.8%	206	0.7%	13	0.0%
サービス業	3,322	12.6%	3,416	11.9%	-94	-0.3%

出典：栃木県統計課

図表1-8



### (2) 栃木県の就業状況

平成19年度栃木県の建設業従事者比率は、全国平均より0.8ポイント低い値となっている。関東地方の他の都県比較でも東京都に次ぐ低い水準である。建設業従事者割合の高い茨城県と比較すると1.1ポイントも低い値となっている。

栃木県単独では、建設業で7.8%・約8,400千人が建設業に従事している事になり大きな雇用創出の場となっていることも事実である。

図表1-9

## 主な産業別有業者数及び割合

都道府県	単位:千人	割合(%)						
		建設業	製造業	運輸業	卸売 小売業	飲食店 宿泊業	医療 福祉	サービス業 (他に分類 されないもの)
全国	65,978	8.6	18.2	5.1	18.0	5.5	9.3	13.6
栃木県	1,073	7.8	26.4	5.0	14.9	5.5	7.7	13.3
茨城県	1,553	8.9	23.3	5.6	16.6	4.5	7.7	12.8
群馬県	1,046	8.0	26.4	4.6	16.9	5.0	8.8	11.4
埼玉県	3,728	8.3	19.3	6.0	18.3	5.0	7.6	14.5
千葉県	3,180	8.4	13.5	6.7	18.5	5.2	7.8	15.1
東京都	7,149	6.7	12.1	4.5	18.3	6.8	7.6	18.3
神奈川県	4,723	8.4	16.9	5.6	18.1	5.3	8.1	15.9

出典：総務省統計局「就業構造基本調査」

## (3) 栃木県の現状

栃木県の建設業界も全国と同様に、公共事業の縮小と新規住宅着工件数の鈍化などによる建設投資の減退を受けて大変に厳しい経営環境にある。県内における建設業の経営規模は、中小・零細企業が多数を占めている。多くが親企業の「下請け」や「孫請け」と言う厳しい環境に置かれている。その中でも、同業他社と合併を繰り返し利益獲得している企業も存在する。

しかし、多くの企業は脆弱な「経営資源」の中で、業態変更や異業種参入などの変化を起こせないまま倒産・廃業していくケースが多々見られる。リーマンショックを機に、多くの建設業が淘汰されたが、未だに供給過剰状態が継続している。

栃木県は着工ベースで平成21年度工事費計は745,836百万円であった。栃木県は、関東地方の中でも公共事業比率が45.3%と一番高い。同じく北関東3件は公共比率が高い傾向にある。東京に近づくにつれて民間工事費が高くなる傾向がある。

図表1-10

## 都道府県別・種類別一年度計工事費（着工ベース）

（単位：百万円）

都道府県別 種類別	栃木県	茨城県	群馬県	埼玉県	千葉県	東京都	神奈川県
総計	745,836	936,172	665,481	1,673,877	1,734,463	5,457,341	2,632,307
1. 民間	407,752	544,388	381,665	1,276,223	1,106,241	4,066,363	1,947,809
2. 建築	324,547	455,061	289,094	1,111,432	881,253	3,367,535	1,547,974
3. 居住用	237,134	306,410	211,085	876,700	674,637	1,770,840	1,036,011
4. 鉱業、建設業、製造業用	20,040	29,327	18,955	44,600	27,347	157,615	144,866
5. 商業、サービス業用	65,104	107,569	54,903	179,130	165,914	1,433,072	352,785
6. その他	2,269	11,754	4,151	11,002	13,355	6,008	14,312
7. 土木	83,205	89,328	92,571	164,790	224,989	698,829	399,835
8. 公共	338,084	391,783	283,816	397,654	628,222	1,390,977	684,498
9. 建築	43,022	65,854	35,816	51,241	71,265	421,188	127,073
10. 居住用	3,902	3,360	3,542	15,704	7,671	106,624	36,518
11. その他	39,120	62,494	32,274	35,537	63,594	314,564	90,555
12. 土木	295,062	325,929	248,000	346,413	556,957	969,790	557,425
13. 一般	238,353	271,169	224,264	247,652	305,962	576,397	363,676
14. 企業	56,709	54,760	23,736	98,761	250,995	393,393	193,749
15. (再掲)建築計	367,570	520,915	324,911	1,162,673	952,518	3,788,722	1,675,047
16. (再掲)土木計	378,266	415,257	340,571	511,204	781,946	1,668,619	957,259
公共比率	45.3%	41.8%	42.6%	23.8%	36.2%	25.5%	26.0%

出典：国土交通省「建設総合統計年報」

## (4) 建設業の異業種参入（栃木県）

栃木県の建設市場が縮小する中で、環境・リサイクル、リフォーム・リニューアルなど市場の成長が見込まれる分野、あるいは農業県として異業種進出することが求められている。

## ① 環境・リサイクル市場

環境・リサイクル分野は、リサイクル、廃棄物処理、土壌汚染対策、新エネルギー、環境保全など、多岐にわたっている。環境問題に対する意識の高まりから、将来、市場の成長が見込まれるが、中小建設業者の持つ人材・ノウハウ・技術等が即戦力になるか問題も多い。

## ② リフォーム・リニューアル市場

リフォーム・リニューアルには、老朽化に伴う一般的なリフォーム・リニューアルのほか、バリアフリー、オール電化など高齢化に対応したものがある。省エネルギーに対応したもの、健康志向に対応したものなどがあり、将来、市場の成長が見込まれる。リフォーム・リニューアル分野は、建設業者が比較的進出しやすい分野である反面、競争が厳しくなることも予想され価格競争などの過当競争に巻き込まれる危険性がある。

## ③ 農業市場

農業県の栃木県では、農業の担い手の減少や高齢化が進んでおり、農業の持続的な発展のためには、多様な担い手の確保・育成が課題となっている。農業分野に進出する場合、農地について権利を取得する方法、農作物の植え付けや収穫など農作業の一部を受託する方法などがある。市場参入は容易であるが、採算ベースに乗せることは非常に厳しく畑違いの業務に従業員が対応できるか、参入後に支障が多い市場である。

## 第2章 栃木県内「建設業の新分野進出」におけるアンケート調査結果

### 1. 調査対象

#### (1) 調査対象企業

次の要件で栃木県建設事業者を調査対象とした

- ① 栃木県内に本店を置く建設事業者
- ② 中小企業基本法において中小企業に該当する事業者

#### (2) サンプル数

100社

#### (3) 調査期間

平成22年8月～10月

#### (4) 調査方法

訪問によるヒアリング調査及び郵送によるアンケート調査

### 2. アンケート結果

#### (1) アンケート企業の建設業の許可業種について（複数回答可）

調査企業100社の中で「土木工事業」が47社と最も多く、次いで「建築工事業」41社、「とび・土木工事業」31社と続いている。

図表2-1

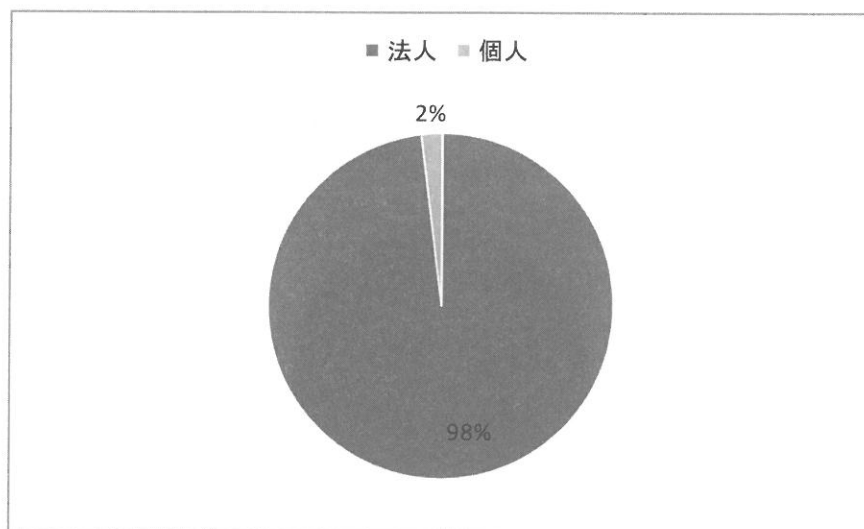
1. 土木工事業	2. 建築工事業	3. 大工工事業	4. 左官工事業	5. とび・土木工事業	6. 石工事業	7. 屋根工事業
47	41	5	3	31	8	5
8. 電気工事業	9. 管工事業	10. タイル・レンガ・ブロック工事業	11. 鉄鋼造物工事業	12. 鉄筋工事業	13. ほ装工事業	14. しゅんせつ工事業
13	23	4	6	2	25	2
15. 钣金工事業	16. ガラス工事業	17. 舗装工事業	18. 防水工事業	19. 内装仕上工事業	20. 機械器具設置工事業	21. 熱絶縁工事業
1	0	5	3	7	1	0
22. 電気通信工事業	23. 造園工事業	24. さく井工事業	25. 建具工事業	26. 水道施設工事業	27. 消防施設工事業	28. 清掃施設工事業
3	15	0	2	18	0	1

(2) 各質問項目の調査結果

① 経営形態

経営形態は「法人」企業が98%を占めている。

図表2-2

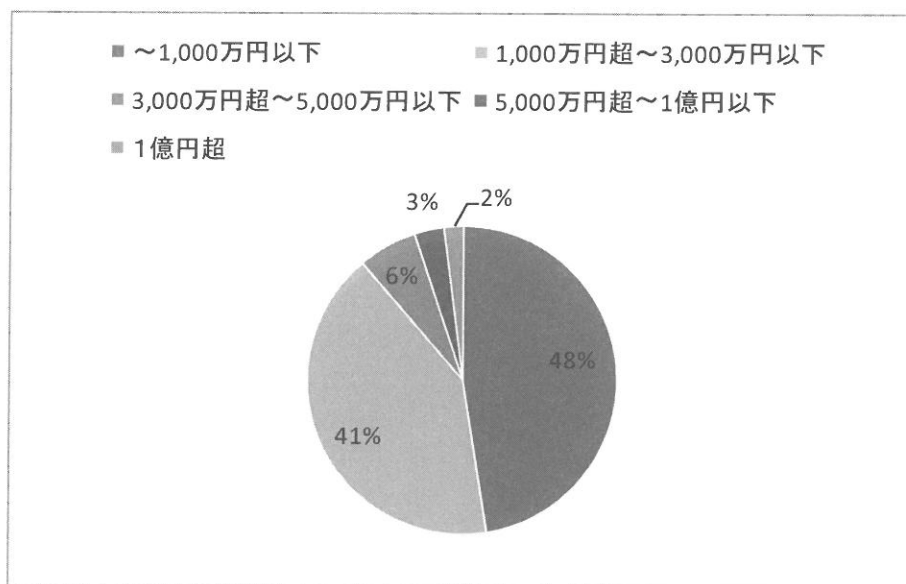


(n=100)

② 資本金の金額

資本金の額は「1,000万円以下」が48%と最も多く。次に「1,000万円～3,000万円以下」が41%と続く。全体の9割近くを資本金「3,000万円未満」の企業で占めている。

図表2-3



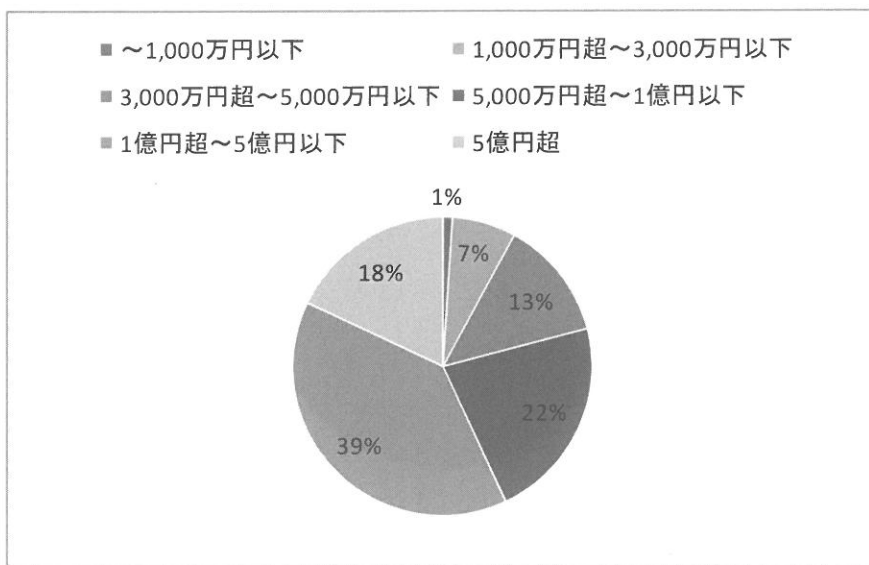
(n=97)



③ 売上高規模

売上高は、「1億円～5億円以下」の企業が約4割を占めている。「5億円超」の企業も18%を占めている。逆に売上高「5,000万円以下」の企業は約2割となっている。

図表 2-4

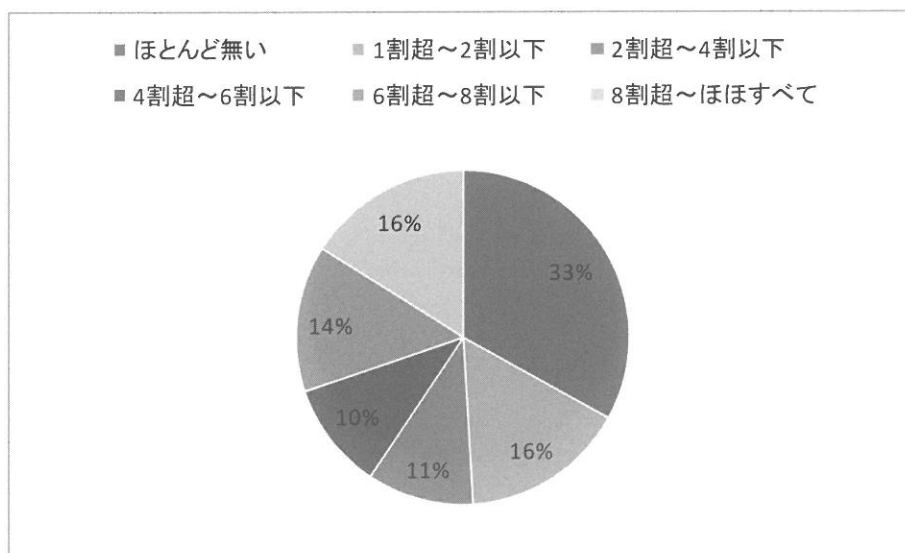


(n=100)

④ 公共工事受注の比率

「6割～8割」の企業が33%、「8割超～ほぼすべて」の企業が16%と合計すると約半数を占めている。それに対し、「ほとんど無い」が14%、「1割～2割以下」が16%と合計すると約3割を占めている。

図表 2-5

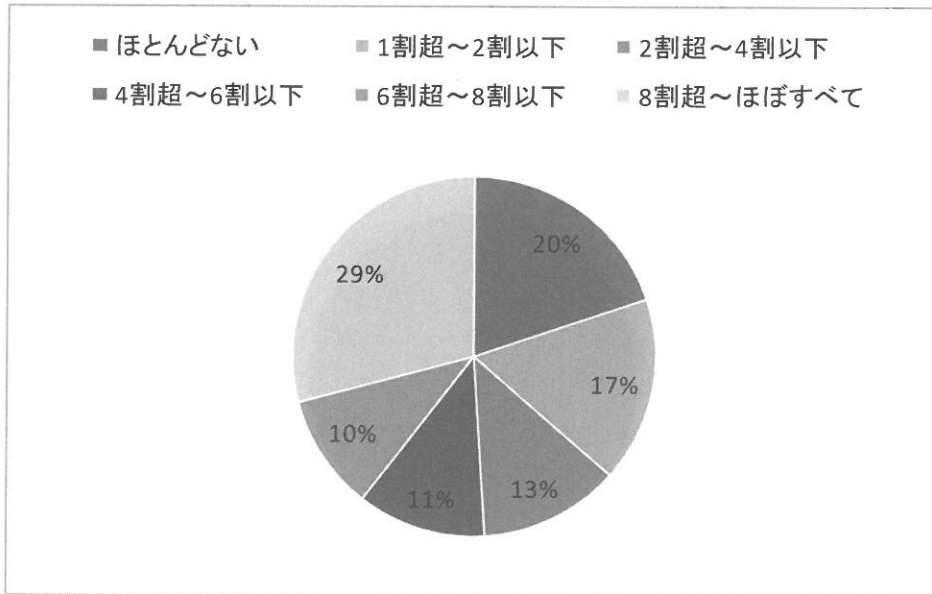


(n=100)

⑤ 民間受注時の元請の比率

「8割超～ほぼすべて」の企業が29%、「ほとんどない」企業が20%と両極端な結果となっている。

図表2-6

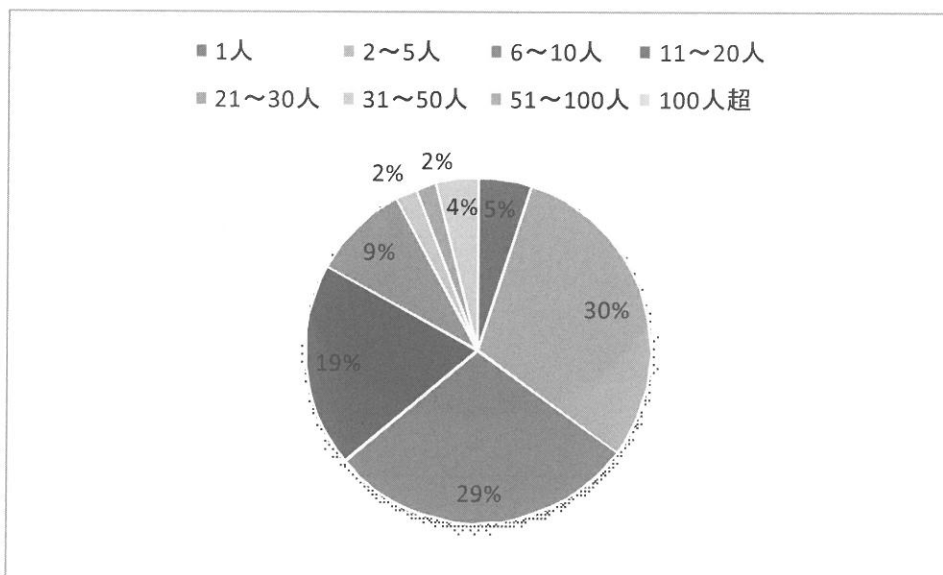


(n=96)

⑥ 従業員数

従業員数は、「2～20人」の企業が約8割を占めた。「30人以上」では、企業数は減少する結果となった。

図表2-7



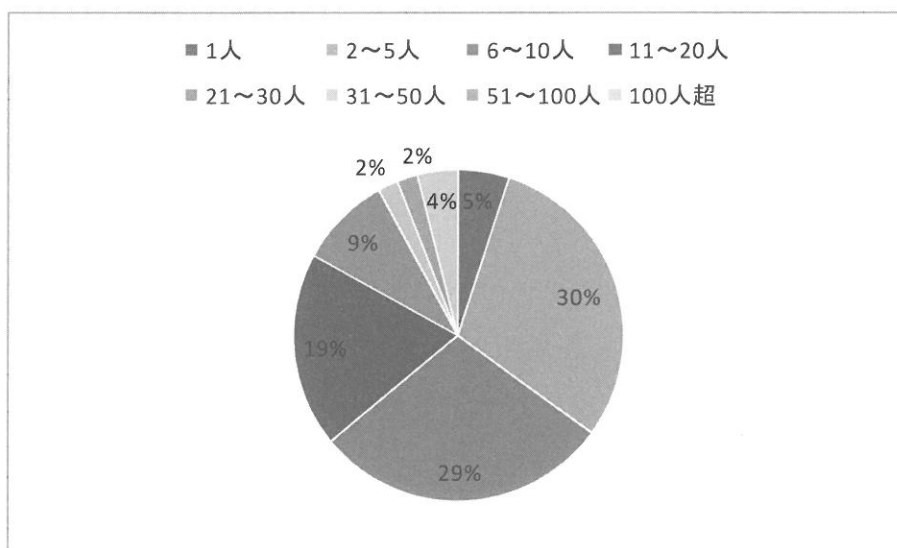
(n=100)

⑦ 代表者の年齢及び性別

1) 代表者の年齢

代表者の年齢は「61～70歳」が約4割となった、次に多いのが「51～60歳」であり、合計すると約7割に上る。建設業においても、代表者の年齢が高齢化していることがうかがえる。

図表 2-8

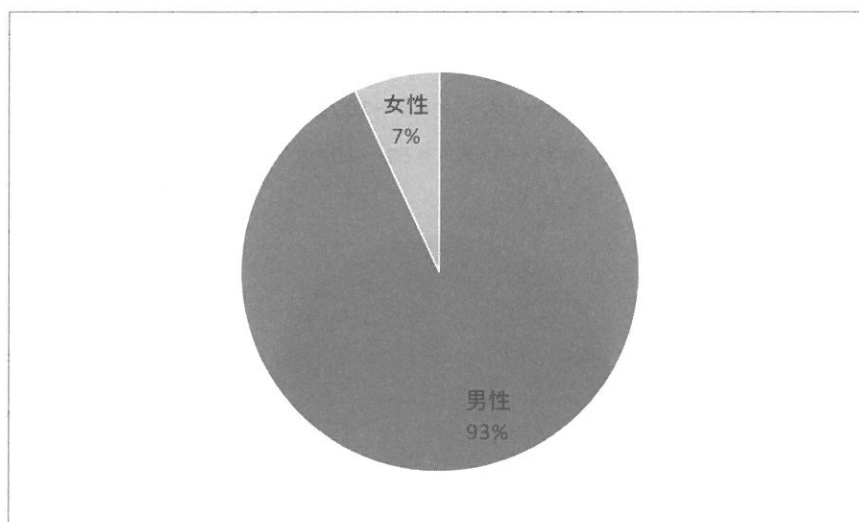


(n=98)

2) 代表者の性別

代表者の性別は、「男性」が93人、「女性」が7名となっている。

図表 2-9

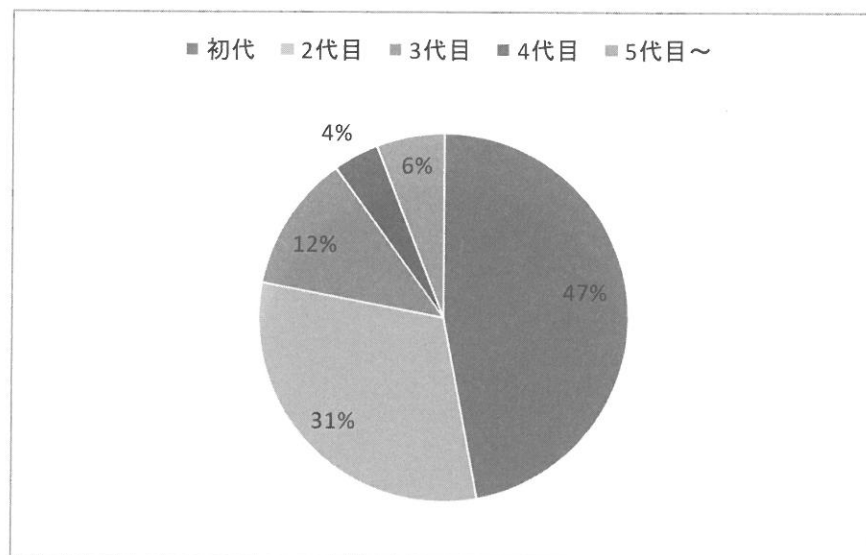


(n=100)

⑧ 何代目の代表者か

現在の代表者が何代目かについては、「初代（創業者）」が最も多く、47%を占めている。次いで「2代目」が31%となっている。「創業者」、「2代目」が合計で全体の8割弱を占める結果となった。

図表 2-10

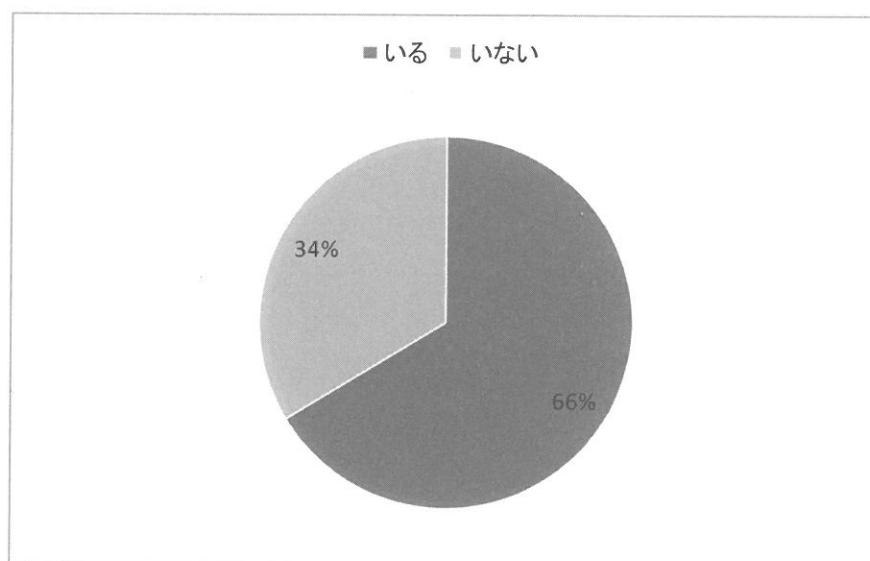


(n=100)

⑨ 後継者はいるか

後継者の有無については、「いる」と答えた企業が66%と2006年版中小企業白書のデータ（49%）よりも多かった。

図表 2-11

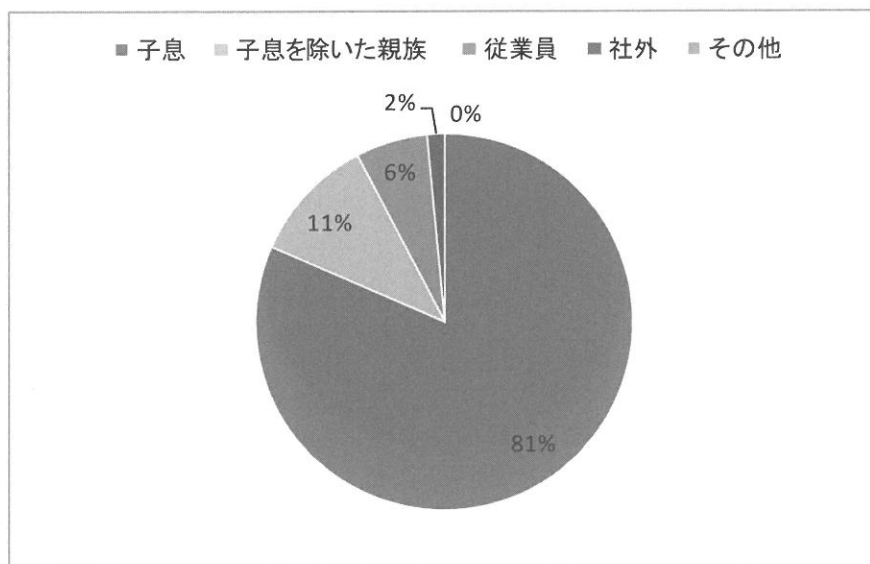


(n=98)

⑩ 後継者がいる場合の後継者の続柄

後継者が「いる」場合の後継者の続柄は8割の企業で「子息」と答えている。「子息を除いた親族」は1割強であり、栃木県内の建設業においては親族が承継するのが一般的となっている結果となった。

図表 2-12

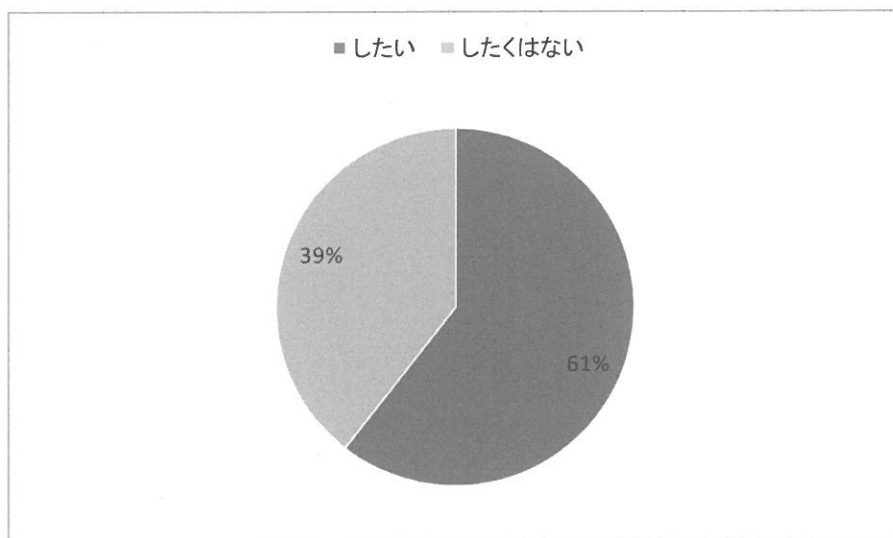


(n=65)

⑪ 新分野に参入したいか

新分野には、約6割の企業が参入の意欲を示している。

図表 2-13

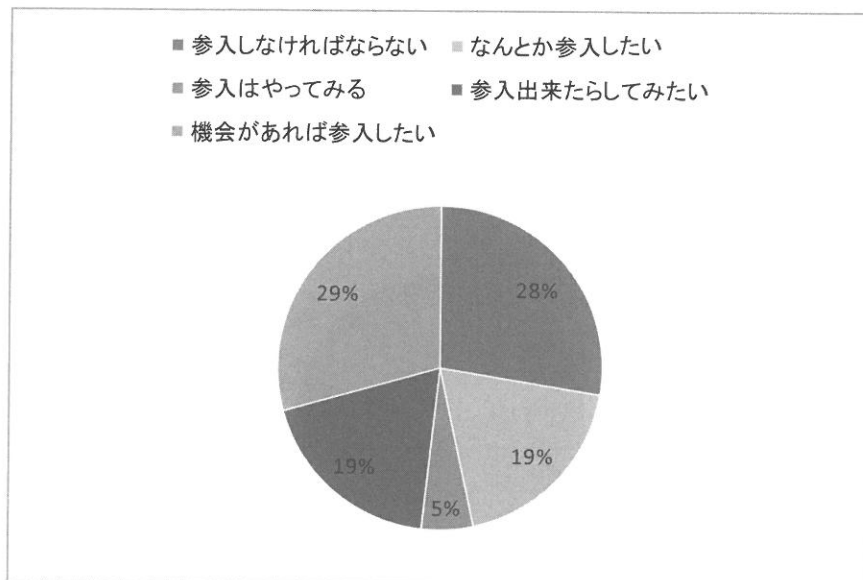


(n=99)

⑫ 参入したい企業の参入意欲の状況

約3割の会社が「参入しなければならない」と考えているのに対し、同じく約3割の企業においては、「機会があれば参入したい」と参入意欲に温度差があることがうかがえる。

図表2-14

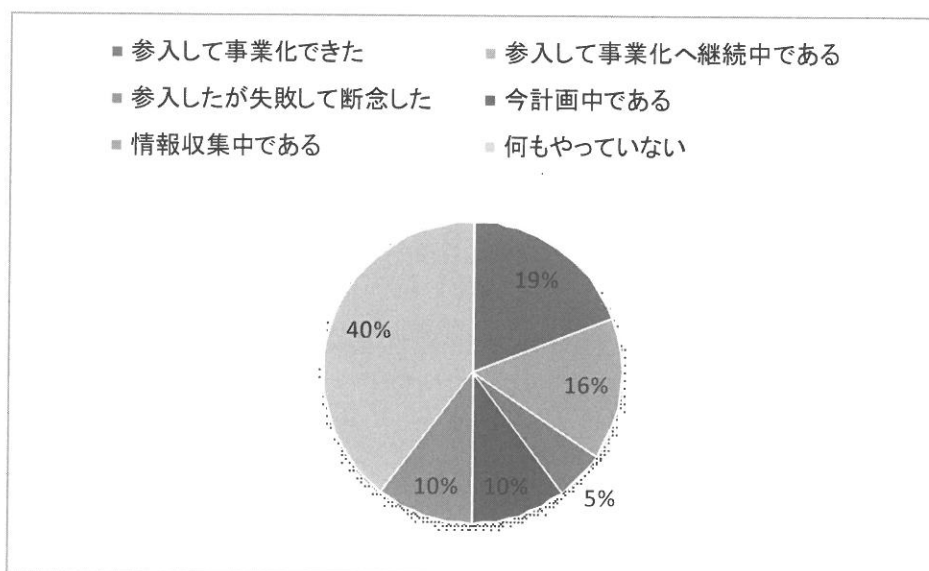


(n=58)

⑬ 参入に対する状況

参入意欲がある企業において、約4割が「何もやっていない」状況であることがうかがえる。これに対し実際に行動を起こした企業は「事業化できた」企業が19%、「継続中である」企業が16%と合わせて35%に上る。「失敗して断念した」企業は5%と少ない結果となった。

図表2-15

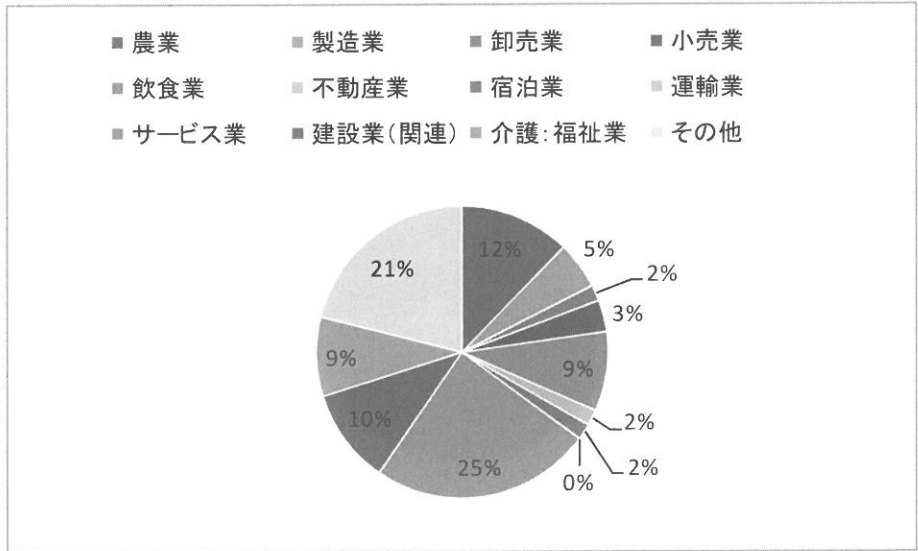


(n=58)

⑭ 参入したい業種

参入を考えている、したい業種は「農業」12%、「サービス業」25%、「建設関連」10%、「その他」21%と多分野にわたっている。その他分野においては、「環境関連」が5社、「貿易」1社等となっている。

図表2-16

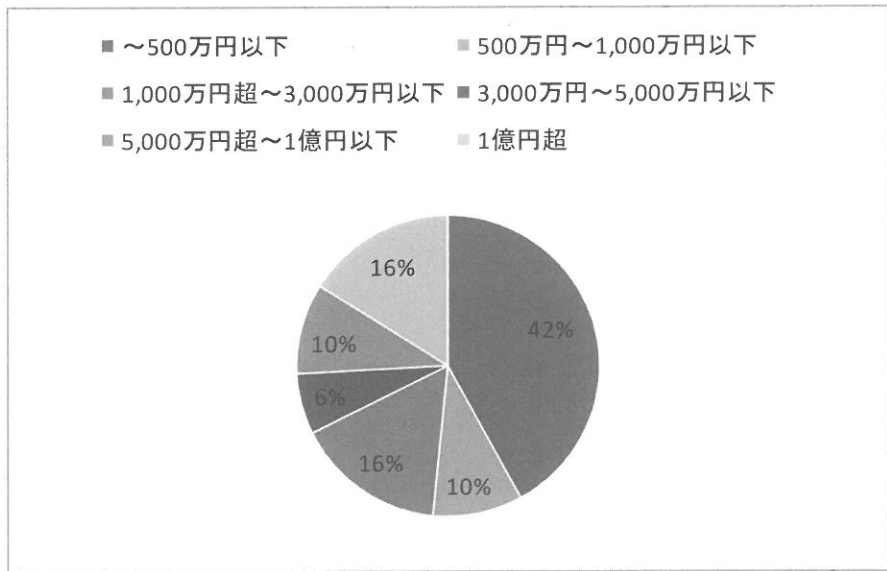


(n=57)

⑮ 参入時の投資額

参入時の投資額については、「500万円以下」が42%と多い。「1億円強」も16%に上り、次に多い結果となった。

図表2-17

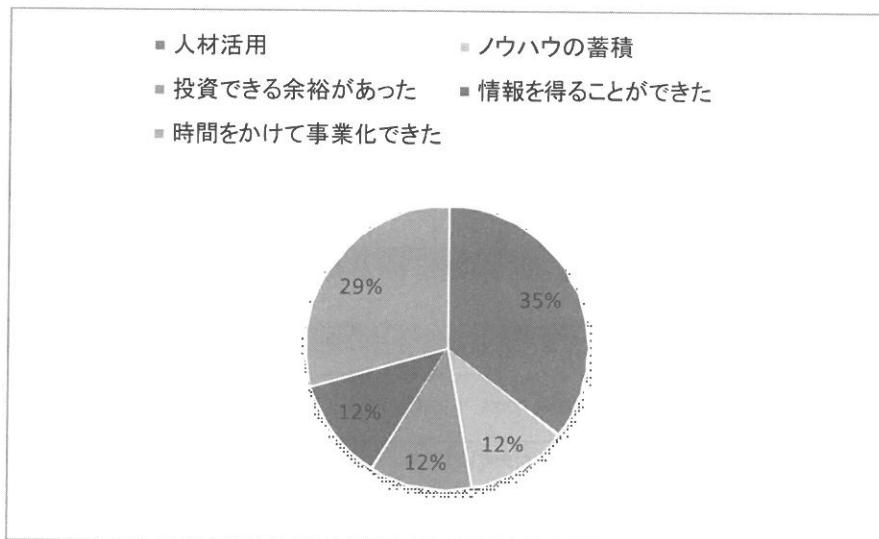


(n=31)

⑩ 事業化できた理由

事業化できた理由については、「人材を有効活用できた」という答えが最も多く 35%に上った。その他に「時間をかけてできた」という答えも 29%に上った。

図表 2-18

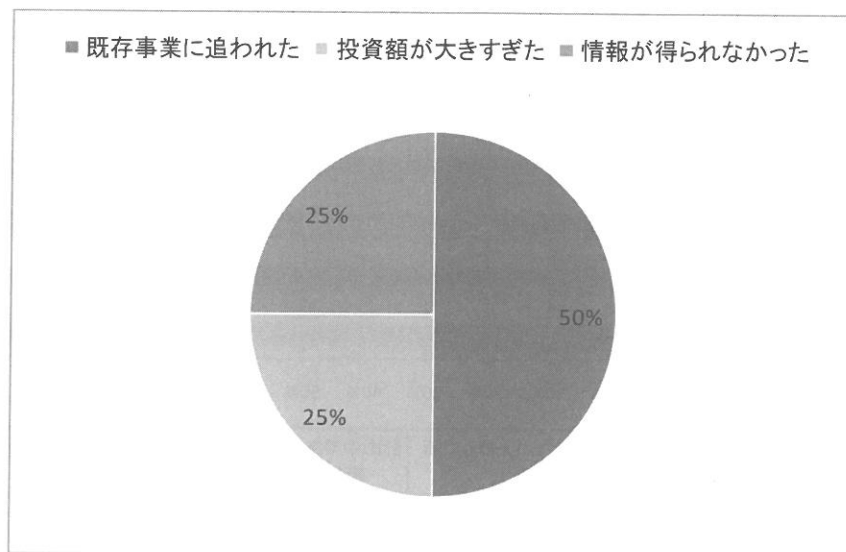


(n=17)

⑪ 参入に失敗した理由

参入に失敗した理由は「既存事業に追われたこと」がうかがえる。

図表 2-19



(n=4)

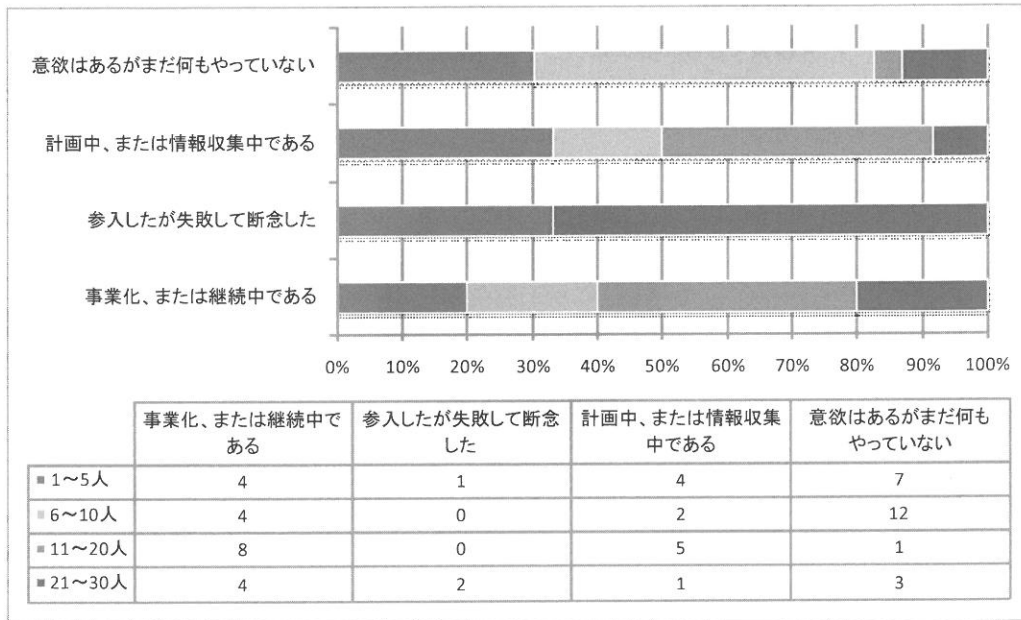


(2) クロス集計分析結果

① 従業員規模別の参入状況

栃木県内の建設業の新事業への参入状況を従業員規模別に見ていくと、従業員規模が「11人以上」の規模の企業において事業化しやすい結果となった。

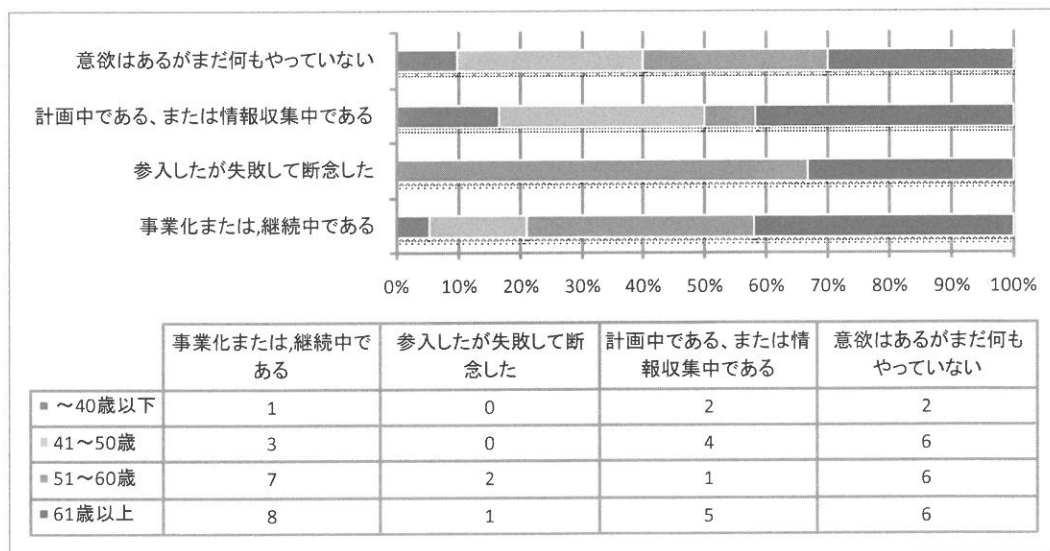
図表2-20



② 代表者の年齢別参入状況

新規事業への参入状況を代表者の年齢別に見てみると、年齢が高いほど参入して事業化できた。参入して事業化へ継続中の代表者の年齢は「51～60歳」の年齢代表者が多い。

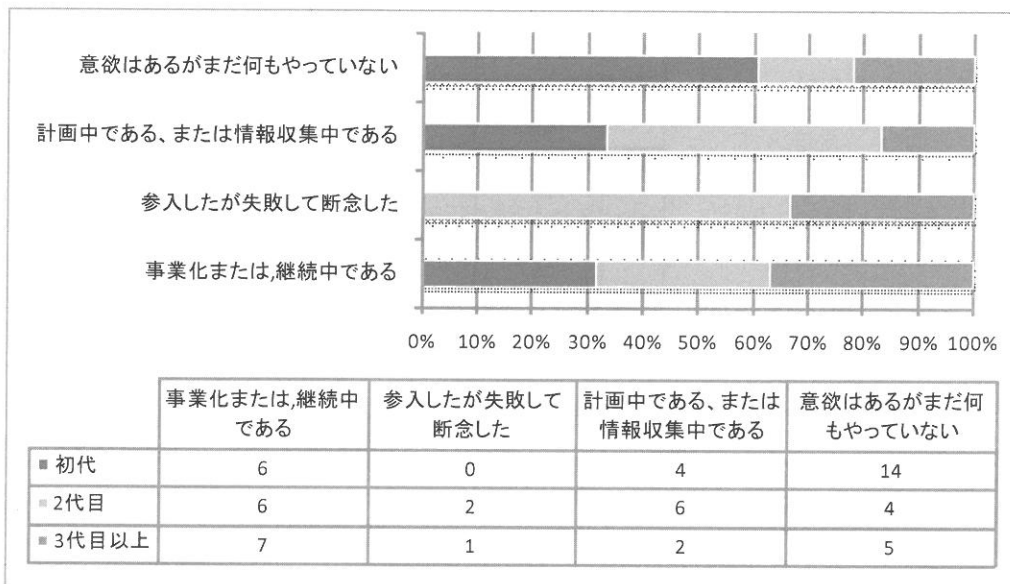
図表2-21



③ 代表者の代ごとの事業化状況

代表者が何代目かによって、事業化の状況がどう違うかを見てみると、「3代目」以降で事業化出来た企業が多い。また、「初代」では参入して事業化出来た割合は小さくなっている。

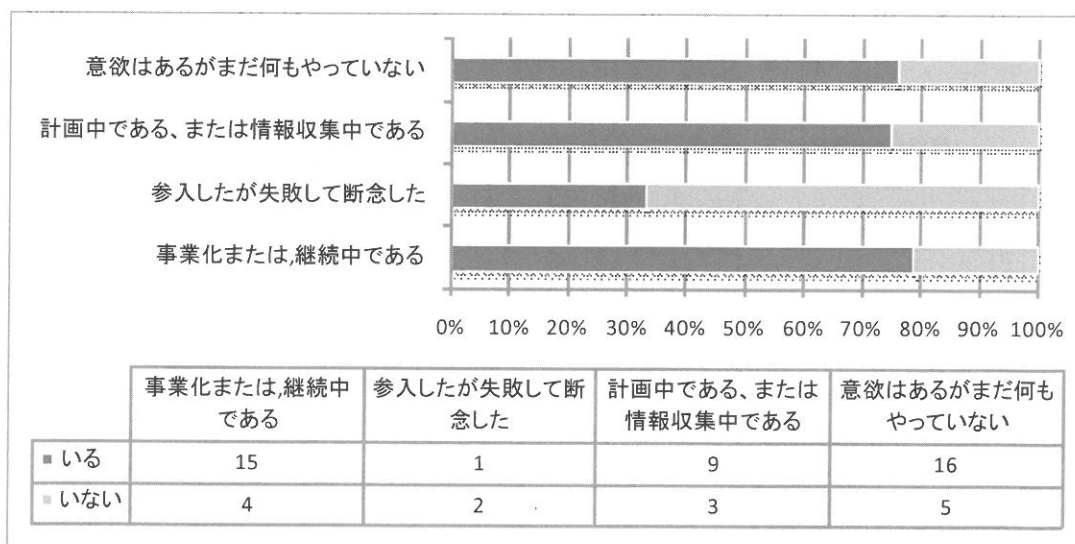
図表 2-22



④ 後継者による事業化の状況

後継者の存在が新規事業への取り組みにどのような影響を与えるのかを調べてみると、「事業化を継続中」の企業を含めると後継者が存在する企業の方が新規事業に対する取り組みは、より具体的になっていることがうかがえる。

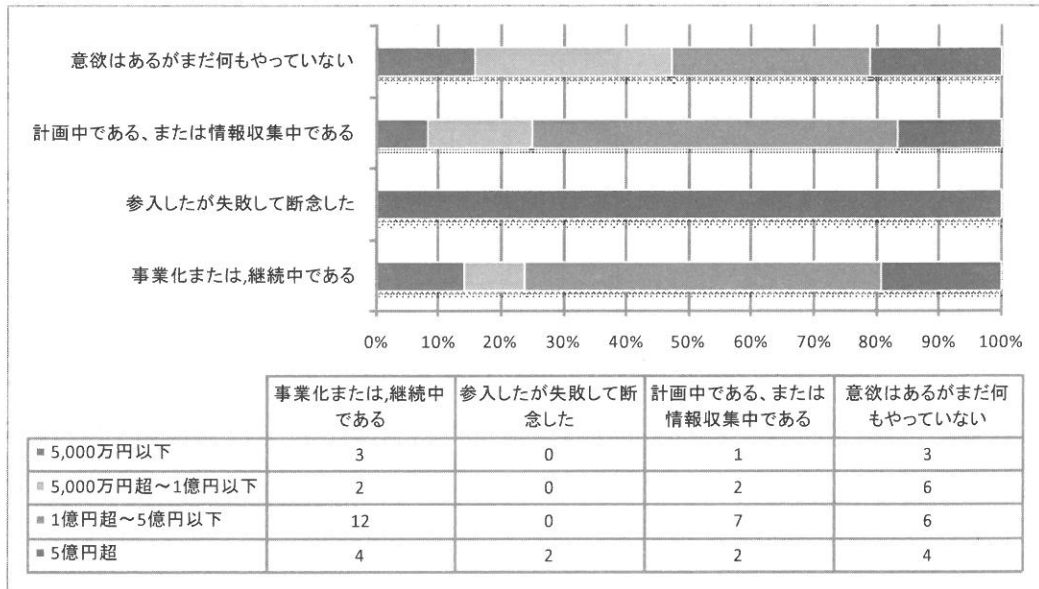
図表 2-23



⑤ 売上高別の参入状況

売上高ごとに参入状況にどのような違いがあるのかを調査してみると、売上高が大きい企業の方が事業化しやすい傾向にあることがうかがえる。

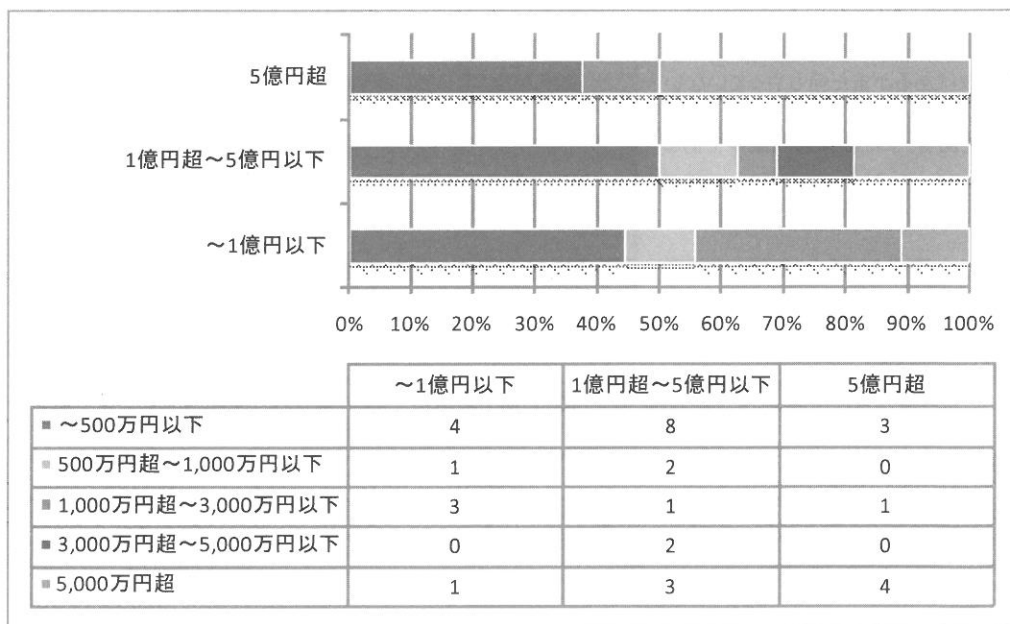
図表 2-24



⑥ 売上高規模別の新規事業投資額

売上高規模別の新規事業投資額については売上高が「5億円超」となると「5,000万円以上」の投資金額も多い。

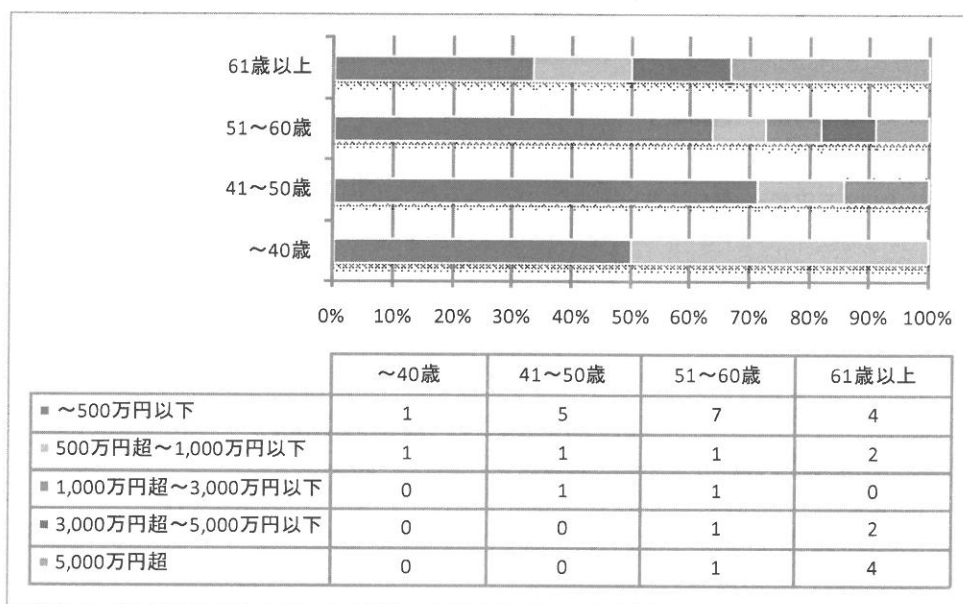
図表 2-25



⑦ 代表者の年齢別の新規事業投資額

代表者の年齢別の新規事業投資額を見てみると、年齢が上昇するほど投資できる金額も大きいことが判断できる。逆に、40歳以下の代表者では、投資金額が「1,000万円以下」の企業のみであった。

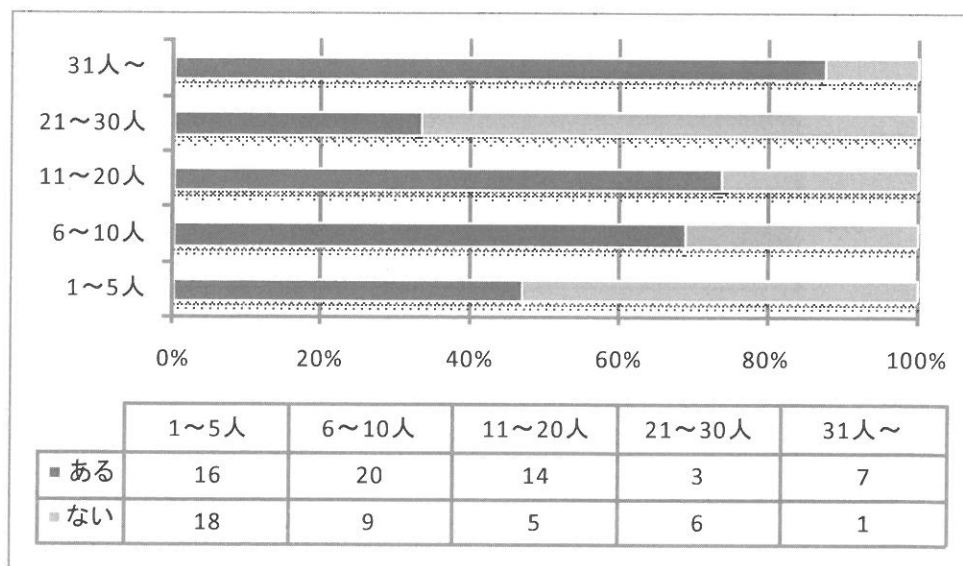
図表2-26



⑧ 従業員規模別の新規事業参入意欲

従業員規模別の新規参入意欲を見てみると、従業員規模が「11~20人」の企業と、「31人以上」の企業において新規参入の意欲が高いことがうかがえる。

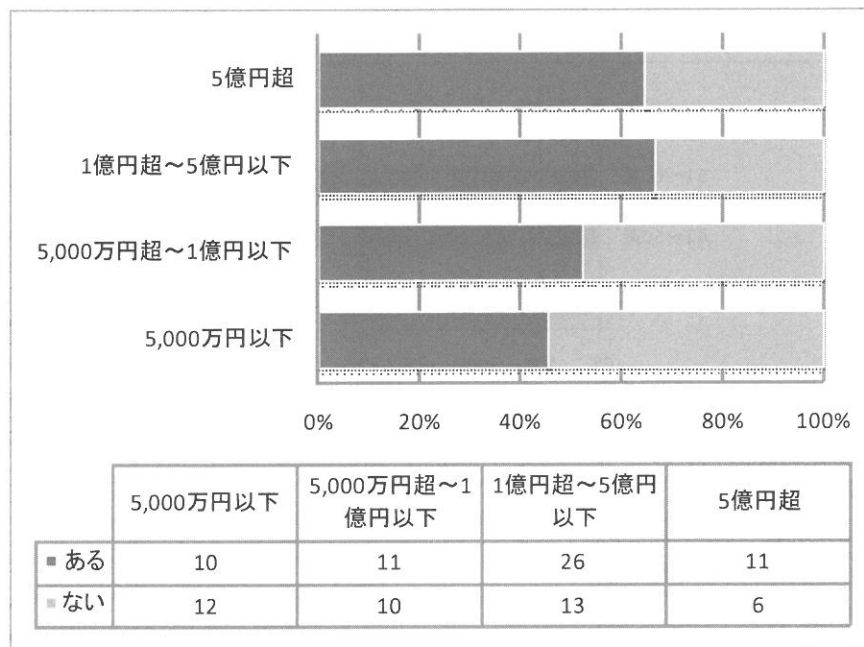
図表2-27



⑨ 売上高別の新規事業参入意欲

売上高別の新規参入意欲をしてみると、企業の売上高規模が大きいほど新規参入意欲があることがうかがえる。

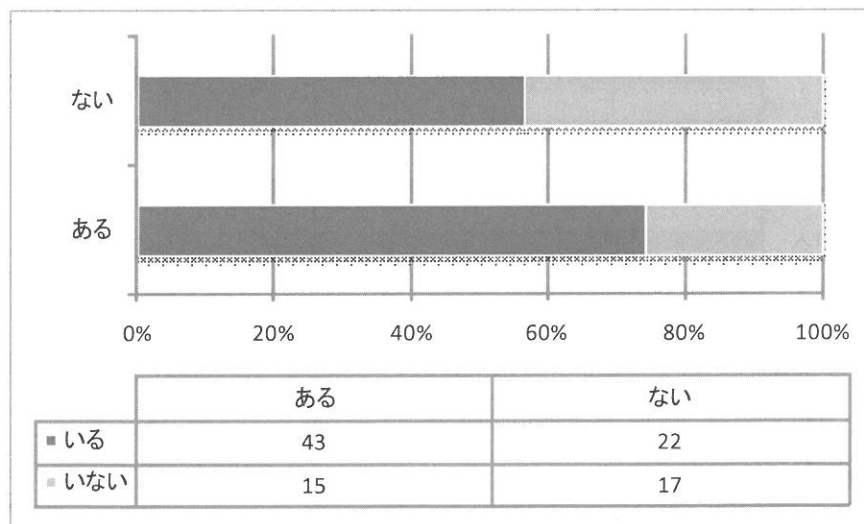
図表 2-28



⑩ 後継者の存在による新規参入意欲のちがい

後継者の存在ごとに新規参入意欲をみると、「いる」場合の方が「いない」場合に比べて意欲が高いことがうかがえる。

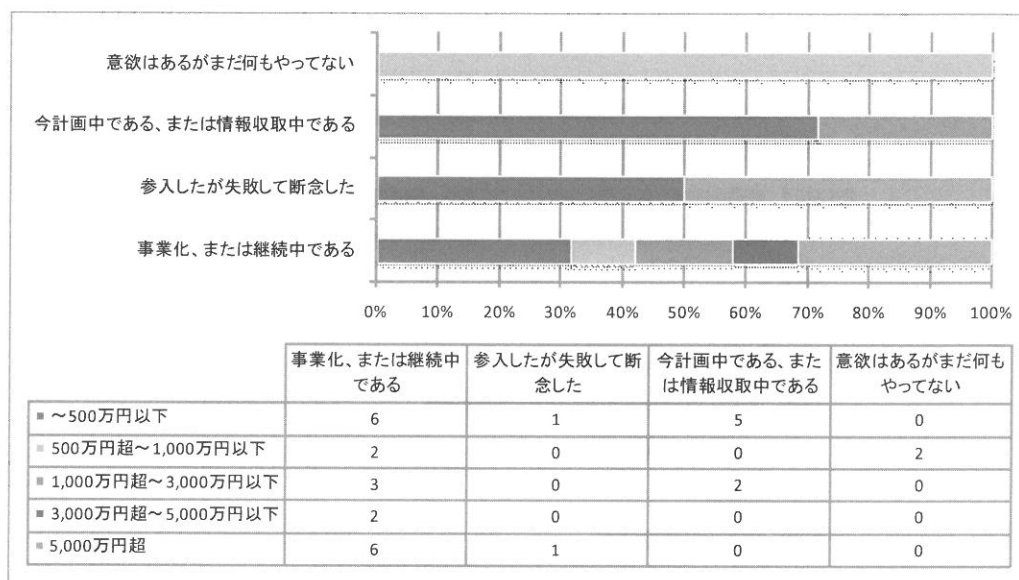
図表 2-29



⑪ 投資金額別の事業化状況

新規事業に対する投資金額ごとの事業化状況については、投資金額が大きいほど事業化出来る可能性も高まってくることがうかがえる。金額の少ない企業では事業化に至らないケースも多い。このことから、一定の投資を行うことにより、事業化の可能性は高まることがうかがえる。

図表2-30

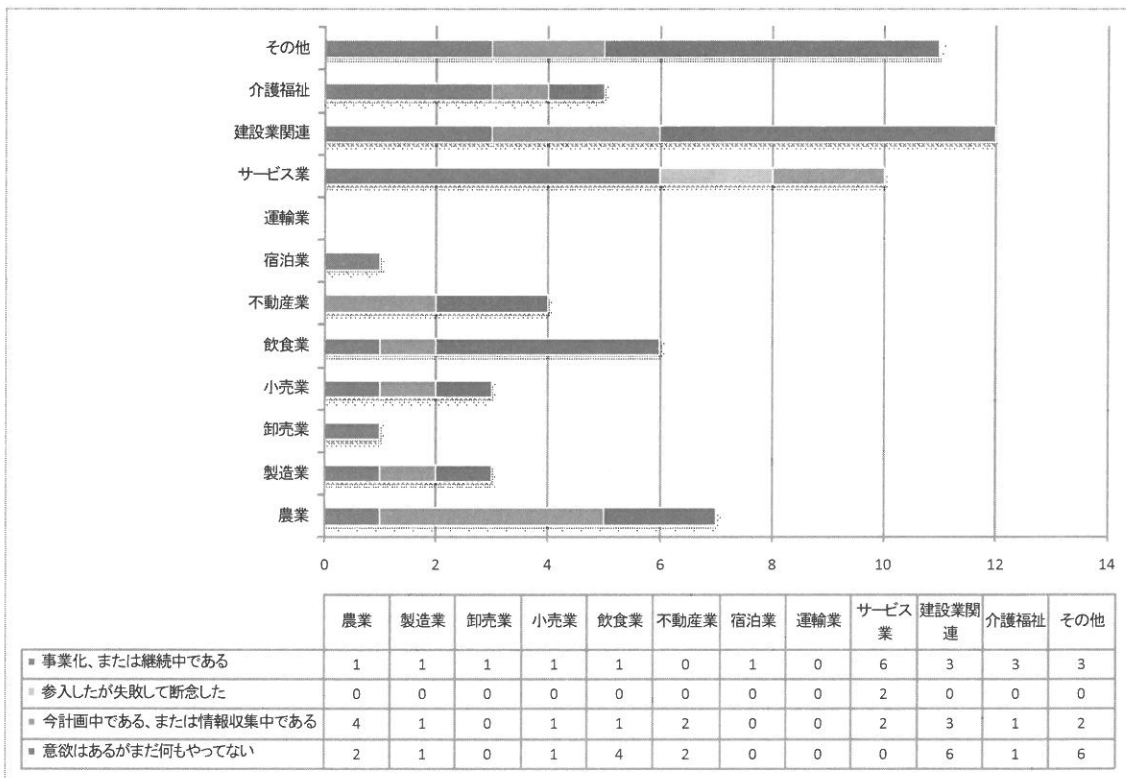


⑫ 「参入した」、「したい」業種ごとの新規参入の状況

「参入した」、「したい」企業の新規事業の業種を見てみると、「参入して事業化できた」業種に多いものは「サービス業」、「建設関連」、「介護福祉」が多くみられる。

また、参入したい業種としても「建設関連」が多く、周辺事業への参入を希望していることがうかがえる。

図表 2-31



### 第3章 建設業の新分野進出の事例集

#### 1. 事例企業 造園から一般廃棄物処理

企業名	(株) タカノ		
代表者氏名	高野 誠	住 所	さくら市喜連川 1095
資本金	2,000 万円	創業年	平成 4 年
売上規模	1,200 万円	従業員数	12 人
事業内容	建設業 (土木・造園)	新規事業の内容	環境事業 (一般廃棄物処理)
会社沿革	<p>平成 4 年 (有) 高野造園を設立し造園と土木業を始めた</p> <p>平成 15 年 会社名を株式会社 タカノ造園とした</p> <p>平成 17 年 会社名を株式会社 タカノとした</p> <p>平成 19 年 環境事業の構想を計画</p> <p>平成 20 年 一般廃棄物処理、収集運搬の許可証を受領</p>		

##### (1) 既存事業の内容、新事業を立ち上げた場合はその経緯

社長が建設不況により今後も建設業として存続していくことには厳しい現実が待っていることを認識し、新事業を模索していた。一方で、全く別の事業を行うことは困難だということも認識して悩んでいた。自社では造園業を営んでいたが、造園業で出てくる植物残渣の廃棄物処理で金銭を払って処理していることに困っており、また、処理をお願いするのはいいのだが、その植物残渣は最終的に焼却されて CO2 の排出に繋がるために疑問を感じていた。そこで社長は、自社で抱えているこのような植物残渣の処理についての疑問は他社においても困っていることだと考え、一般廃棄物処理の許可を取得した。そして、その植物残渣を受け入れてリサイクルして再度利用すれば、地域の循環型社会が作れるのではという想いがあった。

##### (2) 新規事業を立ち上げた場合の事業化までの流れ

一般廃棄物処理の許可を取得した後は、多くの地域の公的機関や一般企業などからの植物残渣の受け入れ依頼がきた。一般家庭にも徐々に知られていき、一般家庭の庭の手入れなどによる植物残渣も入るようになってきた。そして、受け入れていく量が多くなってくるとその植物残渣をどのようにリサイクルしていくかが課題になってきた。そのため、地域





のニーズに当てはまるように加工方法を考え始めた。そこで最初に考えたものが、ペレットによるバイオ燃料化である。ただし、調査を進めていくと、ペレットの普及の難しさと、ペレット化のための設備投資の費用面から事業化が厳しかった。そこで次に考えたのが堆肥化によるリサイクル化であった。理由は地域には農家が多く、畜産農家も多いため、牛糞と組み合わせれば植物残渣が十分に堆肥化できると考えた。また、公園や家庭の庭などにある庭木を伐採した植物残渣には有害物質もないため、時間をかけて十分に堆肥化したものであれば、良質な堆肥を作れると判断したからである。その後、宇都宮大学との連携なども行いながら堆肥開発に成功し、県の経営革新も認定された。堆肥も特殊肥料として届け出をして販売できる状態になり、経営革新を取得した後、新聞各社にも循環型を目指す会社として載った影響もあり、順調に堆肥の販売による売上も推移した。

### (3) 異業種参入の要因分析

#### ① 経営資源の大きさ

- ・ 従業員規模・資金、

会社の規模は12名と大きくはないが、立ち上げた時期では新事業を興すための企業の体力を十分に有していた。そのことを認識した社長はその時期を逃すまいと新事業を興すことを判断した。

- ・ 設備

今回の堆肥化のための設備は有していなかったが、既存事業の造園の機械はそのまま利用することができた。

- ・ コア技術、人脈のネットワーク

機械を使用できる資格や人を有していた

#### ② 組織の体制と意識

- ・ 社長の新規事業への想い

新事業を興す前はそのままと数年後に会社がつぶれるという業界への危機的な思いがあった。

- ・ 下請け構造から脱却している自立性

土木事業では経診のポイント取得するために利益にこだわらず仕事を取っていたが、その赤字を造園業でカバーしていた。造園では個人の取引も多く、元請けも少ないため、小規模でも下請け構造とは違う体質を持っていた。

- ・ 後継者の存在

特になし

- ・ 地域に対する思い

植物残渣の廃棄方法に疑問を感じており、地域に対する循環型社会への思いがあった。

⑤ 企業としての金銭感覚

造園業では個人のお客さんも多く、小規模な取引も多いため策感情的な考え方はなく、また土木においてもしっかりと実行予算などを組んでいたため、金銭感覚は十分に持ち合わせていた。

(3) 経営課題

今後も事業を大きくしていくための設備投資について課題がある。また、土木工事業における取引先の倒産によって大きな債権が回収できなくなったため資金繰りが悪化した。

(4) 今後の方向性

造園業と環境事業に集中し今後も事業を拡大し地域貢献を行っていく。また、堆肥販売をさらに順調に伸ばしていく。



## 2. 事例企業 電気工事から避雷設備工事

企業名	光産業（株）		
代表者氏名	高村悦子	住 所	栃木市城内町 2-26-73
資本金	2,070 万円	創業年	昭和 24 年 4 月
売上規模	2,000 万円	従業員数	5 人
事業内容	電気工事請負業	新規事業の内容	避雷設備工事
会社沿革	昭和 24 年 高村電気商会設立 昭和 41 年 (有) 高村電気商会法人化 昭和 57 年 商号変更 (有) 光産業となる 昭和 57 年 組織変更により光産業（株）設立 平成 7 年 「受雷針及び受雷装置」を発明		

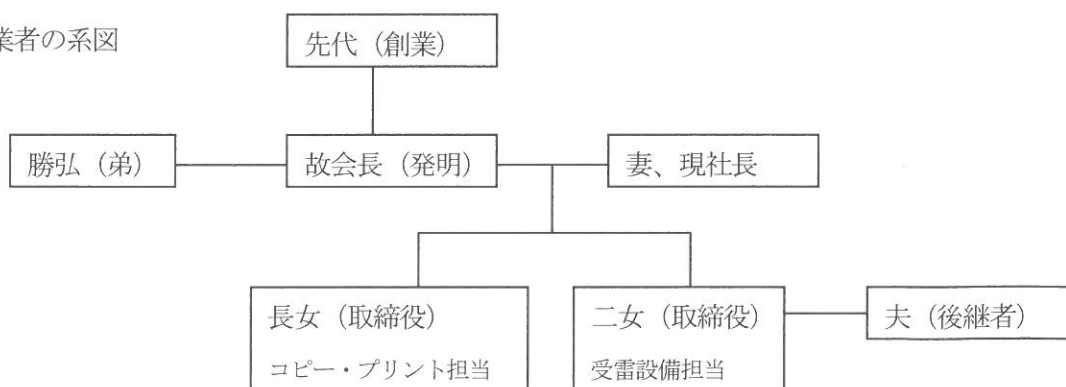
(1) 既存事業の内容、新事業を立ち上げた場合はその経緯

先代が創業した高村電気商会の時から一般家屋から工場・ビルの電気工事請負業を営んできた。その後倒産によりコピー、プリント関係の現社長の高村悦子代表の光産業（株）に吸収合併され、電気工事請負業を継続した。

平成 7 年、故会長の発明による自社ブランド「受雷針」で新規参入を企て、避雷設備工事専門業者として運営を開始した。

故会長が亡くなった後、工事部門を故会長の弟が中心となり現社長のもとで継続してきたが、受注が減少してきた。弟は、定年退職による人員削減や、役員無給など経費削減を図るとともに、「受雷針」の名を上げるため営業活動を行い、芝浦工大の奥村元教授に「避雷針」との比較試験をして頂くなど企業再建の功労者となり、何とか安定するかのように思えたが、平成 18 年 9 月に闘病の末死去した。

事業者の系図



二女の夫が3年前に当社に入り現在営業・設計・施工担当として現業業務にあたっている。公共の建物、団地、神社仏閣、山小屋と広い範囲で避雷設備の設計、施工を行っている。

一方、コピー・プリント部門も規模は縮小しているものの継続されている。

## (2) 新規事業を立ち上げた場合の事業化までの流れ

故会長が大学生の時から、避雷針の研究をしてきたが、後継者として事業を引き継ぐ為に研究は中断された。しかし、病気療養中に研究を再開し、H7年に「受雷針及び受雷装置」を発明し、新規事業を立ち上げた。その後、電気工事請負業から脱却し、避雷針設備工事専門業（広くは電気工事業ではあるが）へと事業を転換した。

2003年のJIS改正により、従来の外部雷対策に内部雷対策が加わり施工方法が広がっている。特許を持ち優位に業務が可能であった外部雷対策に対し、これからの内部雷対策についても意欲的に取り組んでいるところである。

## (3) 異業種参入の要因分析

### ① 経営資源の大きさ

- ・ 従業員規模

5人（役員3、従業員2）

- ・ 資金

新規事業の研究から事業化の実験まで長期間にわたっている。

- ・ 設備

銅版を切断・加工、溶接する機械等所有している。

アース部分は、自社で製作した。

- ・ コア技術、人脈のネットワーク

「受雷針及び受雷装置」はコア技術である。既に特許も取得し、他社に真似される事が無いといえる。独自製作の「受雷針」は複雑な構造であるので特定な外注で製作している。受注は設計から施工までという形態で、よりシステムの効果を上げるため施工の技術にも独自ノウハウがあり、他社とは異なっている。人脈ネットワークは、故会長から引き継がれている協力会社で今でも非常に協力的である。また、営業や紹介などで新規取引を始めた会社など相互協力が得られるネットワークが広がりつつある。

### ② 組織の体制と意識

- ・ 社長の新規事業への想い

故会長が、高校球児が落雷で亡くなったことに強い衝撃を受け、雷に対する対策への思いが強くなった。大学で雷の研究をしてきたが、家業を継ぎ一時研究を中断した。病に倒れ入院中に研究を

運命的に再開した。試行錯誤の末、現在の「受雷針」の形状となり完成した。故会長自ら実用新案、特許申請など手続きを行った。

各マスコミに取り上げられた事で知名度も上がり、実際に設置するなど実用化したが、グッドデザイン賞選定の表彰後、特許取得を知らないまま死去した。

現社長は故会長の奥様で、その精神を引き継ぎ管理統括している。

2女の夫が3年前より技術的なものを継承している。

- ・ 下請け構造から脱却している自立性

前年度のデータから算出すると、公共受注が全体の24%で、電気工事はゼロで避雷工事が100%である。山小屋、団地、道の駅等で町や市からの仕事である。

民間からの受注の中で元請は17%である。お寺から直に受注をとることもある。建設業者からの紹介もある。

設計・施工と自立性は保持されている。

- ・ 後継者の存在

2女の夫が後継者として、営業・設計・施工担当として修業中である。

#### ④ 地域に対する思い

先代から地域の電気業者として地域密着型の商売をしていた。

2女が地域の商工会議所の経営者会議などに積極的に参加しているが、父の名前を知っている人が多く、地域との交流の大切さを実感している。

#### ⑤ 企業としての金銭感覚

納税や借入金返済に対して遅滞なく収めている。

無駄を省くことに留意し、経費削減を積極的に実施している。

経理担当が資金繰りや採算管理に詳しく、安定経営を目指している。

#### (4) 経営課題

工事は雷という季節がら、夏季に受注が集中する傾向がある。この季節変動が大きいのが問題である。世間の感覚は、夏にならないと避雷針を思い出さなく、雷が鳴って慌てだす。

建設不況は、顕著に自社の売り上げにも表れている。安くするために避雷針の設置は後回しになることが多い。

「外部避雷」に加え「内部避雷」の規格化が始まっている。外部避雷は特許を持ち強みであるが、内部避雷はこれから技術的にも研究をしていかなければならない。

#### (5) 今後の方向性

① 防雷対策のエキスパートとして、防雷対策の研究にまい進し、広く社会に貢献する。

② 「受雷針」の可能性を広げる為、異業種との協力体制により、新たな販路を開拓する。

- ③ 避雷器の会社と「販売店取扱い契約」を結んだので、自社の「受雷装置」による外部避雷のほかに、内部避雷の受注を受けられるよう技術力を高める。
- ④ 「受雷針」の制作コストの低減を図る。
- ⑤ 年に1度のメンテナンスは法的に定められているので、「メンテナンス契約」により今後の売り上げ向上と定期的な売り上げを目指していく。
- ⑥ 更に経費削減を進め、広告宣伝費等に回し営業活動を推進していく。

### 3. 事例企業 建築工事から環境事業

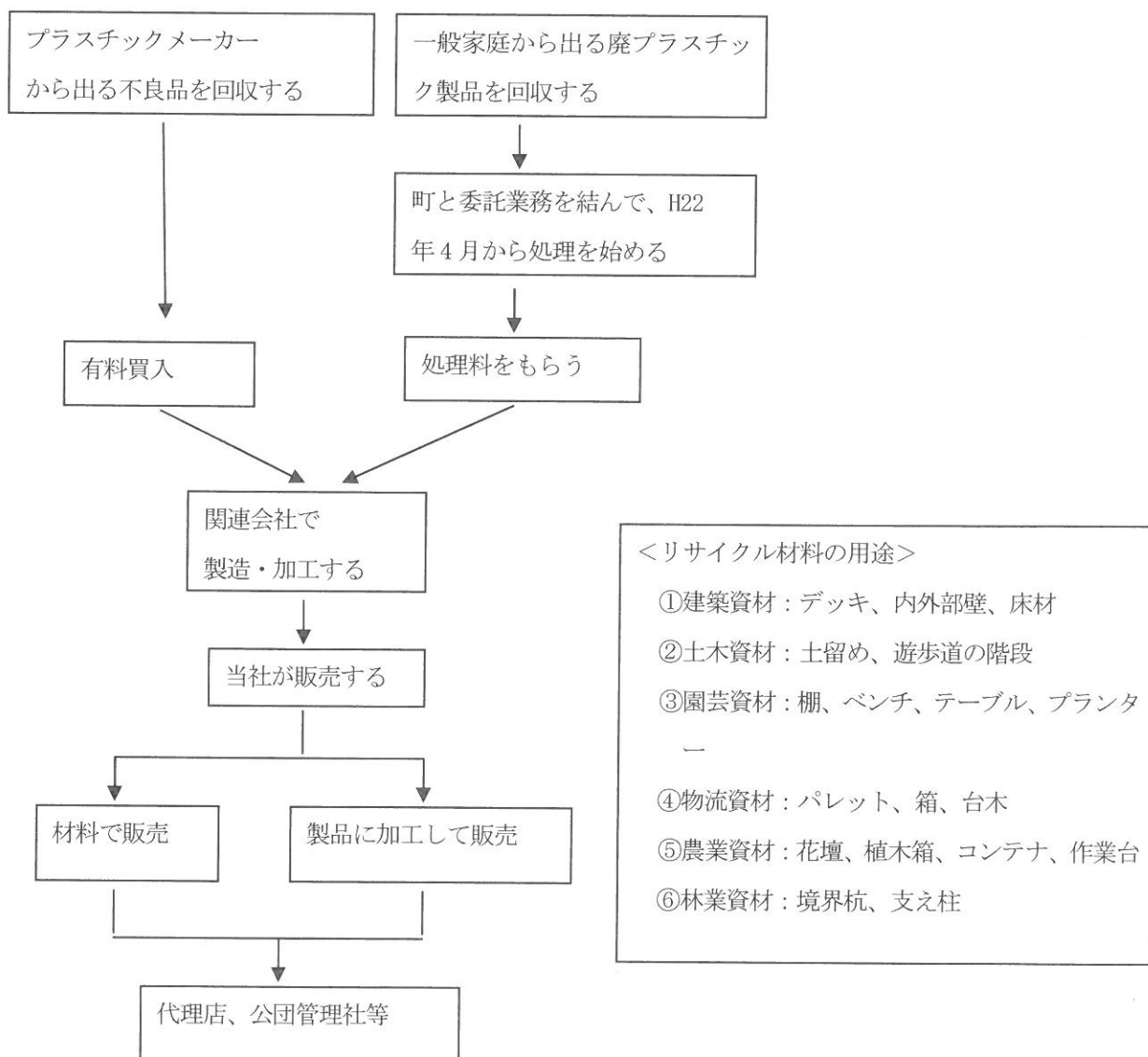
企業名	(有) 豊技建工業		
代表者氏名	苫米地 豊	住 所	宇都宮市氷室町 1277-6
資本金	500 万円	創業年	平成 13 年 10 月
売上規模	7,000 万円	従業員数	3 人
事業内容	建設業 (内装仕上工事・建築工事)	新規事業の内容	環境事業 (リサイクルプラスチック製造・加工・販売)
会社沿革	<p>平成 13 年 現社長が (有) 豊技建工業を設立</p> <p>平成 15 年 プラスチックリサイクルの研究を始める</p> <p>平成 19 年 プラスチックリサイクル事業を開始</p> <p>平成 21 年 (株) プライクル (長男が設立) が製造・加工を分担</p>		

#### (1) 既存事業の内容、新事業を立ち上げた場合はその経緯

建築工事、内装仕上げ工事をメインに、建物の内部造作を行ってきた。具体的には、工場や事務所、スーパー等の壁、天井、床の工事である。そんな中で、プラスチックゴミの処理に苦慮している様子を見て、何とかならないかとプラスチックの再利用を思い立った。プラスチックの知識が全くない中、溶かして板状にするという情報を得た。使用できる形状にして、安く提供できるように本を読んだりプラスチック会社を定年退職した人に聞いたり、インターネットで勉強をした。プラスチックリサイクル品を、鉄とかアルミと同じく、資源材料として使いたいという考えをコンセプトにして製品づくりを開始した。押出し機、破碎機、混合機等を自己資金と借入金でそろえ、社長と長男で試作を重ねた。将来と環境を前向きに考えた時、量産を含め工業団地が一番と思い製造・加工工場を、新規で芳賀工業団地内に設立した。製造と販売を分離した体制にした。設備導入に約 2,000 万円かかり、人件費、材料費を含めると約 3,000 万円がかかったが、借入金で賄った。

(2) 新規事業を立ち上げた場合の事業化までの流れ

<事業化の流れ>



(3) 異業種参入の要因分析

① 経営資源の大きさ

・ 従業員規模

社長、長男

・ 資金、

2,000~3,000万円

・ 設備

押し出し機、破砕機、混合機、キューピクル、金型等、建物は借用



- ・ コア技術、人脈のネットワーク

同じ原材料でなければリサイクルできなかったプラスチックを分別することなく、そのまま再生材として加工・成形する新技術を開発した。長年プラスチックにかかわってきて、定年退職した人に教わった。その他参考書やインターネットで独学にて知識を得た。

## ② 組織の体制と意識

- ・ 社長の新規事業への想い

プラスチックを鉄やアルミと同じように使えるようにしたい。未来の子供たちに資源として残しておきたい。一般の市民生活から排出される各種の廃棄プラスチックを塩ビ、POMを除いて一定の比率で配合、熔融することにより新たなプラスチック材料を製作することを目的に、廃棄プラスチックの完全リサイクルを可能にしようとするのである。

- ・ 下請け構造から脱却している自立性

建築内装工事は下請け作業も多かったが、リサイクルプラスチック製造・加工・販売業になつてからは、見込み生産、受注生産の形態に変わってきた。

関連する人々が長く仕事にかかわれる様うまく回転すればよいと考えている。

- ・ 後継者の存在

長男が製造・加工の工場を運営しているが、将来的には総合的な運営システムとし、製造、販売を任せていく予定である。

- ・ 地域に対する思い

地産地消を基本的な考えとし、地域で発生した廃プラスチックをリサイクルし、建築物、土木、農業や公共の公園のベンチなどに使ってもらうようにしたい。

また、作業が容易に行えることで、高齢者の方やハンディキャップを持った方でも従事でき、新しい雇用の場を提供することが可能である。

- ・ 企業としての金銭感覚

建築内装をやっていたときは、儲からなかった。材料費、人件費が多かった。新事業を行うにあたり設備投資の為、借入をした。現在は、損金をしたものが徐々に取り返せている。人件費や経費の削減など税理士さんと相談しながら借入返済を行っている。今後の設備投資に関しても、見通しを十分に検討して慎重にやっていく。

## (4) 経営課題

- ① 営業力が足りない・・・社長は技術屋で営業活動が不十分である。
- ② 売掛金が残っている・・・取引先も不況でなかなか払ってもらえない
- ③ 負債の削減・・・建築、内装工事と設備投資の借入金が多額に残っている

(5)今後の方向性

- ① 製造と販売部門を分け、効率的な業務を行うことで営業力を強化するとともに、人件費、経費削減を図っていく。
- ② 企業のライフサイクルは成長期であり、細かい話でなく、ニーズがあるものを作る、地域密着、地産地消、地域の人材活用等の方向性を明確にしていく。
- ③ 借金を一歩ずつ返済していく。売掛金の回収に努める。

#### 4. 事例企業 屋根工事から太陽光電

企業名	(株) 銅藤		
代表者氏名	佐藤辰男	住 所	宇都宮市西刑部如来堂 1277-2
資本金	1,000 万円	創業年	昭和 48 年 10 月
売上規模	22,000 万円	従業員数	15 人
事業内容	建設業（屋根工事）	新規事業の内容	太陽光発電取り付け具
会社沿革	<p>昭和 48 年 宇都宮市内で屋根工事の専門会社として(株)銅藤を設立。</p> <p>平成 15 年 完成工事高約 6 億円となるが、粗利率が低く板金加工も手掛ける。</p> <p>平成 19 年 建設業受注は大幅に減少させ、板金加工業に特化する。</p> <p>平成 20 年 国交省の新分野モデル事業事業として「太陽光発電取り付け具」の開発に取り組む。</p>		

##### (1) 既存事業の内容、新事業を立ち上げた場合はその経緯

当社は昭和 48 年 10 月創業、栃木県を中心に創業以来屋根工事を手掛けてきた。地元中堅建設業や官庁等からの受注を中心とし、当社から地元屋根業者に下請けとして発注する形で展開してきた。受注の拡大に伴い板金工場を設置し、板金加工も含めた総合屋根工事業へと拡大したが、バブル崩壊後、屋根工事が労働集約的な作業が中心となることから外注費負担増で利益が圧迫した。

屋根工事業界は、単純作業であり、また労働集約型であるため、当社のように比較的多くの従業員や設備を抱える企業には向かず、家族的経営で人件費が主体の単純作業では太刀打ちできない。そのため、付加価値の高い加工業へのシフトを強化し、大手空調機メーカーの下請けとして今日に至っているが、下請け中心では景気に左右され安定的な経営ができない。このことから、当社の保有する機械設備と経験豊富な人材、それに長年蓄積してきたノウハウを活かした新製品の開発（太陽光発電取り付け具）となった。

##### (2) 新規事業を立ち上げた場合の事業化までの流れ

当社が開発した太陽光発電取り付け具は、一般家庭住宅の屋根ではなく工場やスーパーマーケットなどの大型屋根（波型）への取り付け具である。

###### ① 従来の工法

- ・ 取り付けたい位置に穴をあけ、ボルト等（取り付け具）を固定し、その上部に設置。



###### 問題点

- 1) 強風などに対する強度の不安定、及び屋根全体の負荷が大きい。  
(屋根の継手に取り付けるため、強風時に屋根がめくられた例もある)
- 2) 雨漏りの心配がある

- 3) 工事の時間と手間とコストがかかる
- 4) 工事業者の腕に頼る点が大きく、一定の仕上がりできない
- 5) 古い屋根は取り付けが難しい

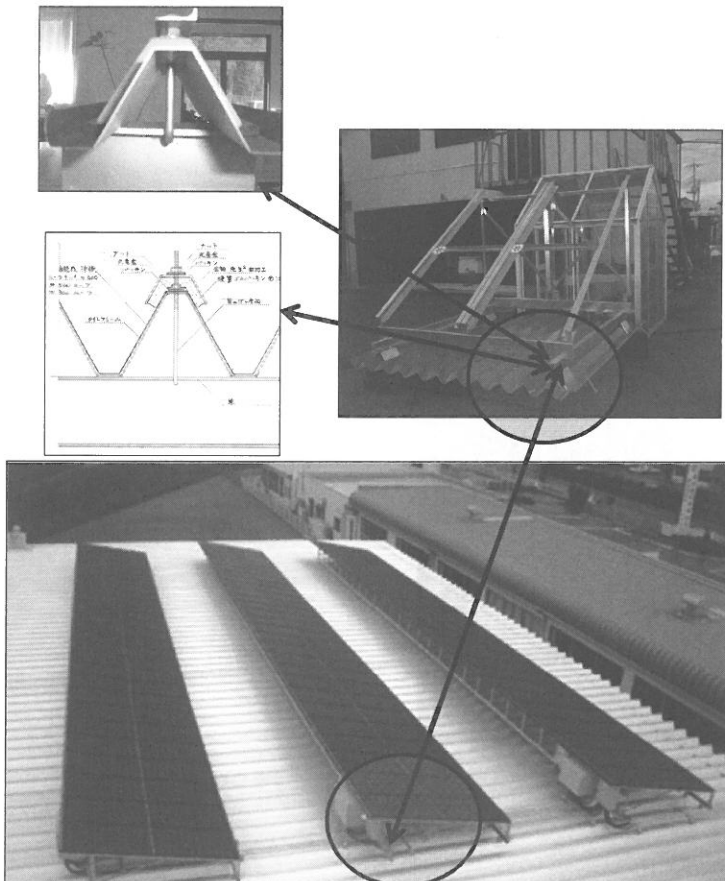
② 当社の開発した工法

- ・ 建物の梁（H鋼）を利用して、屋根への負担が少ない取り付け具。



特徴

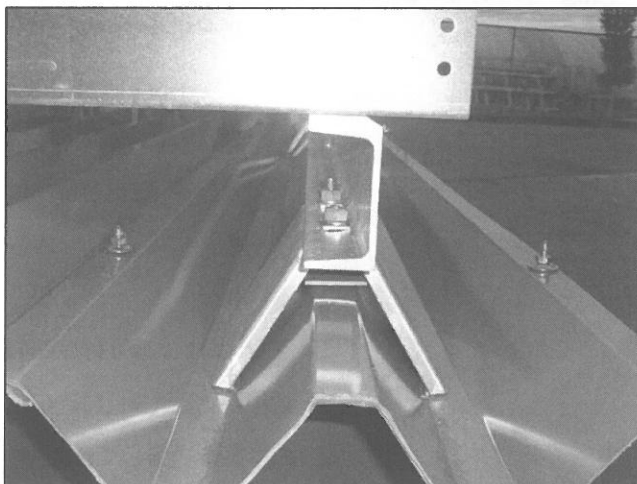
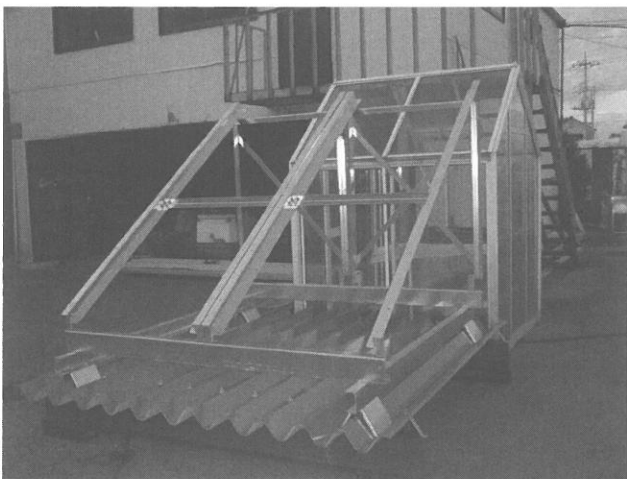
- 1) 建物の梁を利用して取り付けるため、屋根への直接的な負担が大幅に軽減される
- 2) 規格化された取り付け具なので、工事が容易である
- 3) 量産が可能であるので比較的安価で提供できる
- 4) 特殊ゴムパッキンを使用しているので雨漏りの心配がない
- 5) 太陽光発電以外にも活用できる（たとえば看板など）



・ 工場など業務用の「太陽光発電装置」を取り付けする金具の開発であり、図の○内が取り付け部となっている。

・ 取り付け部を拡大したのが上図であり、屋根を取り付けるH鋼を活用したのが特徴である。

・ 今までに取り付け部の設計、試作、強度試験、特許申請などの事業を展開してきた。



### (3) 異業種参入の要因分析

#### ① 市場の縮小傾向と競争激化への対応

- ・ 建設投資の縮小

公共投資の縮小など建設工事の市場は年々縮小しており、当社においても売上減にとどまらず

利益率にも影響している。このまま建設業を継続することは企業の存亡にかかわるとの危機感から新分野進出を検討してきた。

- ・ 競争激化への対応

建設業界においては、需要をはるかに上回る供給過剰のため価格競争に陥り、当面はこの状態が続くものと判断しており、いかに早くこの業界からの脱皮をはかるかが当社の大きな課題であった。

② 経営資源と取引先の有効活用

- ・ 人的資源と設備の有効利用

当社には板金工や機械工など経験豊かな人材が多く、また最新鋭のレーザーマシンなどの設備と比較的大きな工場を有することから、これらの資源を有効に活用することが当面の課題であった。

- ・ 取引先の活用

当社は工場などの屋根工事を主体としていたため、金属に関する材料や資材の購入が多かった。これら仕入先企業は多方面の企業と取引から豊富な情報等を有しており、新分野進出においてもこれらの情報等を活用することができる。

③ 下請からの脱皮とオリジナル製品開発

- ・ 下請からの脱皮

バブル崩壊やリーマン・ショック以降、売上高は約 50%以下に落ち込み、下請の厳しさを体験した。このことから下請けの脱皮を検討してきた経緯がある。

- ・ オリジナル製品の開発・販売

下請からの脱皮に伴い当社オリジナル製品の開発を検討しており、いくつかの試作品の中から今回の製品の開発となった。

(4) 経営課題

当事業（新分野進出）は工場等の太陽光発電取り付け具であるが、実績等はほとんどないため受注の段階でつまづくことが多い。強度計算などは十分に行っているが、大規模受注などでは実績が重要視されるので軌道に乗るまでにかかなりの時間を要するものと思われる。

(5) 今後の方向性

国や自治体などでは一般住宅に対する太陽光発電の補助を行っており、今後は工場等に対しても補助対象が見込まれる。また環境ビジネスの高まりも追い風となって、加速度的な普及が期待できる。

## 5. 事例企業 総合建設業から配水池ロボット調査清掃

企業名	中里建設 株式会社		
代表者氏名	中里 聡	住 所	佐野市栃本町1051
資本金	2,000万円	創業年	大正9年
売上規模	38,000万円	従業員数	17名
事業内容	土木・建築業等の総合建設業	新規事業の内容	配水池ロボット調査清掃・水道管内特殊洗浄・水理調査・管網解析・オゾン洗浄等
会社沿革	<p>大正 9年 中里土建として土建業を創業する。</p> <p>昭和44年 中里建設に商号変更</p> <p>昭和49年 資本金300万円で、中里建設株式会社へ法人成り</p> <p>平成 4年 資本金を1,000万円に増資</p> <p>平成 9年 資本金を2,000万円に増資</p> <p>平成19年 新規事業として、「水理部」創設</p> <p>平成21年 「水理事業」に係る経営革新の承認を受ける。 同年より、本格的な新規事業を開始して現在に至る。</p>		

### (1) 既存事業の内容、新事業を立ち上げた場合はその経緯

既存事業は、「土木・建築業」を中心に合計11種類の建設業許可を持つ総合建設業で、公共事業を主体としている。

新規事業を立ち上げたのは、公共事業主体では今後の事業展開が難しいとの危機感からである。ある時に受講した「経営研修」から、「理念経営」の重要性を習得し現業から脱皮する術を掴んだ。「いのちを護り、生命を創る」の経営理念から再度事業を見直し、今後の方向性として「水理事業部」を立ち上げ現在に至っている。

### (2) 新規事業を立ち上げた場合の事業化までの流れ

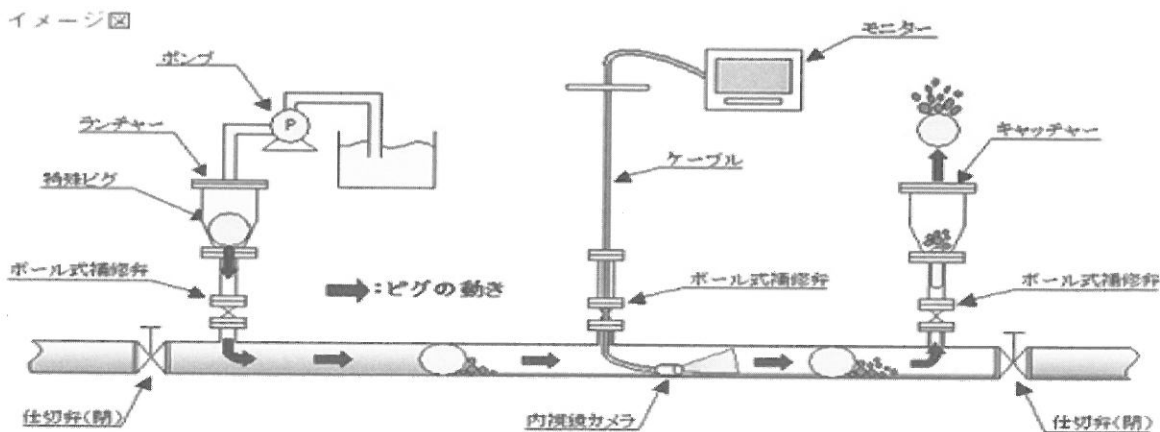
他府県の青年会議所（JC）メンバーから配水池ロボット清掃を紹介され手伝ったのがきっかけとなる。後に自分でやるべく「経営理念」を確立し「水理事業部」を創設した。栃木県の「経営革新の承認」を得た。関連する各種協会にも加入し、理事にもなっている。

水道事業は公共的な部分が多いので、「水理部」を中心としたDMでの全国各公共団体への周知徹底を図るようにした。その後、経営革新認証後自社のHP上でも施工実績等のPRに努める。

現在では、水道管の老朽化等から全国各地の公共団体からその実績を買われ受注が入ってきている。

## SCOPE工法の概要

本工法は、既設の地下式消火栓下にあるボール式補修弁を利用して、洗管対象管路上の二点から不断水内視鏡カメラによる管路内調査、及び超圧縮性特殊P Cボールによりピグ洗管を行う工法である。



### (3) 異業種参入の要因分析

#### ① 経営資源の大きさ

- ・ 従業員規模、資金

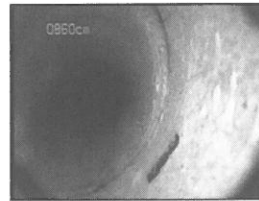
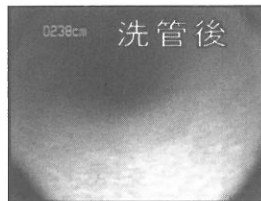
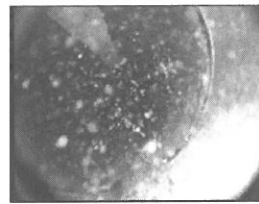
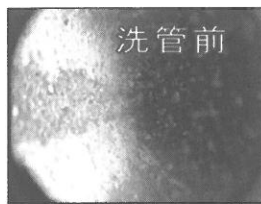
会社は、従事員数17名（内役員4名）と多くはない。この内新規事業は、4名（営業を含め）体制で臨んでいる。少人数ではあるが、新規事業が順調に推移しており、将来は土木建築部門の従業員の新規事業への異動も考慮中である。資金面では、多少大きな額（3千万円超～）を必要として自己資金で賄うのが厳しかった。そのため、「経営革新承認」を受けての融資で賄った。

- ・ 設備

専用の機械を必要とし、上記資金で導入した。







- ・ コア技術、人脈のネットワーク

上水道設計に関わってきた人材がいて、その経験を応用し研鑽することで技術を身に付け、更に研究開発を重ねることで新規事業に問題なく参入できた。また、従来からの事業で公共団体後の人的ネットワークが活用できた。

② 組織の体制と意識

- ・ 社長の新規事業への想い

経営理念を明確化して、危機感から現状打破を考えて不退転の覚悟で臨んだ。

- ・ 下請け構造から脱却している自立性

独自技術による自社施工のため下請け割合が少なく、特になし。

- ・ 後継者の存在

特になし。

- ・ 地域に対する思い

地域密着志向が強いが、従来の公共事業では地域密着度は少なくなる傾向である。

- ・ 企業としての金銭感覚

公共事業減少と共に採算性は意識しており、以前にも増して“採算割れ”の仕事は受注しないようにしており、むしろ付加価値を高める商品開発を行っている。

(4) 経営課題

現在、新規事業の仕事が増大傾向にあり仕事をこなし切れない傾向にある。この仕事ができる従業員や協力会社が欲しいが、自社の経営理念を十分理解してくれないと任せられないジレンマがある。

(5) 今後の方向性

従来からの仕事と新規事業の比率を逆転させていくことが重要になる。今後は、売上げ規模追及でなく“利益確保できる”仕事への転換を図る。

## 6. 事例企業 土木公共工事から貸農園

企業名	菅谷建設株式会社		
代表者氏名	菅谷 恭久	住 所	芳賀郡芳賀町西高橋 3483-2
資本金	2,000 万円	創業年	昭和 22 年
売上規模	年商約 550 万円	従業員数	16 人
事業内容	建設業（土木・建築・とび・管工事・舗装）	新規事業の内容	貸農園
会社沿革	<p>昭和 22 年 祖父が菅谷木材業を創業</p> <p>昭和 41 年 法人化し有限会社菅谷建設となる。資本金 500 万円</p> <p>昭和 53 年 増資し資本金 1,000 万円</p> <p>昭和 59 年 株式会社菅谷建設となる</p> <p>平成 9 年 増資し資本金 2,000 万円</p>		

### (1) 既存事業の内容、新事業を立ち上げた場合はその経過

当社は公共事業受注 100%の土木施工会社であったが、公共事業減少傾向の中で、新たな事業を立ち上げるべく永年に亘って企画していた。その際に土木事業の経験が豊富にあったので、土木事業に関連する事業を行うことを考えていた。

当社の位置する周辺は農業者が多くあり、田園地帯であるが、最近農業者の高齢化や後継者難等で休耕田や、耕作放棄地が増加しつつあり、これらを新たな事業に結びつける事を企画し実行する事になった。

その事業は休耕田を貸農園として整備して区画割りし、年間契約で貸し出す事業のビジネスモデルを作り、それを普及させていくことである。

この事業ならば、本業である当社の経営資源を十分生かせるし、これからますます増加するであろう休耕田や高齢化・後継者不足に陥っている農業者の新たな生存領域に繋がる事業になると予想した。

当社の考えた貸農園は、農地として整備するだけでなく、区画ごとに水道を設置したり、トイレ設備や農業器具の貸出し、肥料や種苗の即売施設を農園内に整備していることで、農園に付加価値をつけている。



### (2) 新規事業を立ち上げた場合の事業化までの流れ

ビジネスモデルを作ってPRするためにも、県の経営革新計画を自分で作成し、県の承認を受けることが出来た。それに伴い補助金も得られこの事業の大きな推進を加速させた。

事業地は父親の所有している2,000㎡の土地を利用し貸農園として49区画割りにし整備し一般に貸し出すことにした。1区画の広さは10㎡が4区画、20㎡が45区画の2種類とした。

その場合、この農園のPR方法はホームページとチラシであった。チラシは専らマンション住まいの住人に対するのポスティングや現地農園でのチラシ配布を利用した。最も効果のあったPR法はホームページであった。事業化から2年経過し現在契約している区画は16区画である。

### (3) 異業種参入の要因分析

#### ① 経営資源の大きさ

- ・ 従業員規模・資金

現在会社従業員は16名であるが、この事業にかかわっているのは、社長とその夫人である。毎夕方貸農機具を置いてある倉庫の管理に出向くほどである。資金は自己資金500万円と県補助金280万円、合計で780万円を要した。

この資金の使途は農地の整備費と土地改良費及び労務費である。

- ・ 設備

土地の整備費に使った什器設備は、自社の什器設備を利用した

- ・ コア技術、人脈のネットワーク

この事業を対上げる際に様々なノウハウを伝授していただいたのが埼玉県越谷市のファミリー農園がある。

#### ② 組織の体制と意識

- ・ 社長の新規事業への想い

この事業をビジネスモデルとして確立させ、長期視点に立って会社の大きな柱にしたい

- ・ 下請け構造から脱却している自立性  
特になし
- ・ 後継者の存在  
特になし
- ・ 地域に対する思い  
荒れ放題の休耕田を再利用させ、そこで出来た農作物の販売で地場産業との連携を深め農業の新たな活路を見出したい。
- ・ 企業としての金銭感覚  
公共事業が主体の土木事業を行ってきたため、積算や見積もり等細かい計算も多く、施工においてもしっかりと実行予算などを組んでいたため、常識的な金銭感覚は十分に持ち合わせていた。

#### (4) 経営課題

現在整備された 49 区画の内、年間契約しているのが 16 区画であり、この契約区画数を増やしていくこと

#### (5) 今後の方向性

現在行っている貸農園をビジネスモデルとして採算ベースに乗せ、多くの休耕田を貸農園にして、事業として確立させて行きたい。

## 7. 事例企業 機械・器具設備工事から空気圧縮暖房機の開発・販売

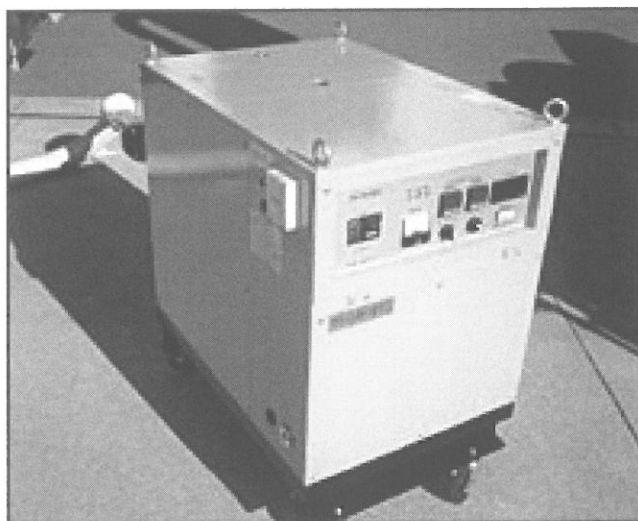
企業名	株式会社鈴木電機サービス		
代表者氏名	鈴木 英世	住 所	宇都宮市宝木本町 1258-7
資本金	1 0 0 0 万円	創業年	平成 8 年
売上規模	2 0, 0 0 0 万円	従業員数	9 人
事業内容	建設業（機械器具設置工事業）	新規事業の内容	空気圧縮暖房機「クリーンサーモワン」の開発・製造・販売
会社沿革	<p>昭和 5 3 年 個人事業として開業</p> <p>昭和 5 9 年 法人成り（有限会社）</p> <p>平成 2 年 上河内工場新設</p> <p>平成 4 年 機械器具設置工事業許可登録</p> <p>平成 1 2 年 新里事業所新設</p> <p>平成 1 8 年 株式会社に組織変更</p> <p>平成 1 9 年 「クリーンサーモワン」の開発・製造・販売で「経営革新計画」県知事承認 資本金 1000 万円に増資</p>		

### (1) 既存事業の内容、新事業を立ち上げた場合はその経緯

植物栽培用の温室ハウスの暖房は主に重油ボイラーが使われているが、重油価格の変動が農業経営の不安定要因の一つになっている。こうした中、当社は排水処理施設の排水処理槽に送るブロワの圧縮空気の熱（100℃前後）に着目し、これを利用することを考えた。

そこで、試作機を用いて施設園芸の温室（日本蘭科植物園）で蘭の栽培実験を行ったところ、ダニの発生もなく、植物の生育に有効であるとともに、重油燃料の節約になり暖房コストが大幅に削減できることがわかった。

本暖房機の動力は電気であり、燃料費の節約のみならず、二酸化炭素CO<sub>2</sub>を排出しないこと、暖房効率も良いことから多用途に多くの需要が期待できる。



## (2) 新規事業を立ち上げた場合の事業化までの流れ

当社の扱う新明和工業のブロワは排水処理槽への圧縮空気送風用として製品化されたもので暖房用としての発想はなかったこと。圧縮空気の温度が100℃近くまで上昇すること。ヒートポンプとしての家電機器などで利用されているが本暖房機のような大型のものはないこと。本暖房機のように吸入した空気を圧縮し温度を上げて、そのまま排出し暖房利用する装置はこれまでになかったなどから、特許出願し、平成22年3月に特許が確定した。因みに施設のような設置工場の必要もない。

今後は改良を進め、蘭のほか、イチゴ、トマト、などの農業用温室ハウスの暖房機器として製造販売していくこととした。

## (3) 異業種参入の要因分析

### ① 経営資源の大きさ

- ・ 従業員規模・資金

研究段階から社長を中心に開発に取り組んだ。また、資金的には、民間金融機関の支援を得た。

- ・ 設備

日本蘭科植物園の協力を得てハウスでの暖房試験を行った。10月から4月までの約6ヵ月を掛けて、本暖房機を暖房補助機としてボイラーとの併用運転でエネルギー費（電気代+重油代）の使用量（料）比較を行うと共に、植物育成上の効果や機器操作性などの比較も行い、いずれも本暖房機の優位性が確認できた。

- ・ コア技術、人脈のネットワーク

本暖房機では主要部を成すブロワーを使用しているが、製造・供給については製造元の新明和工業の許諾を得ている。

### ② 組織の体制と意識

- ・ 代表者の新規事業への想い

冬季のハウス栽培における重油代の高騰による暖房費の増加に悩む農家をはじめとして、農・畜・水産業から工業分野、さらに公共分野に至るまでの広い用途で本暖房機の効用を活かしたいと考えた。

- ・ 下請け構造から脱却している自立性

当社の顧客は、機器メーカー、サービス業ほか民間企業、地方自治体に及んでいる。

- ・ 後継者の存在

子息が将来の後継者となるべく、現在、専務取締役の職に就いている。

- ・ 地域に対する思い

長く県内・宇都宮市内で経営を行ってきた関係上、地域において、農業での生産環境の改善・生産性向上・生産コストの引下げ、農業生産の現場の臭気改善や衛生管理、製造業等での製造現場の環境改善などに今回の新技術を活用したいと考えている。

- ・ 企業としての金銭感覚

経営計画、予算など計数管理をよく行っており、利益管理の考え方による適切な金銭感覚を持っている。

#### (4) 経営課題

事業を共に進められる提携業者（ビジネスパートナー）の発掘と、それらとの関係構築が急がれる。

また、本格的な事業化に向けて、市場開拓、量産化の体制作り、製品改良と次世代製品の開発、そして販売ルートの確立など多くの課題がある。そして、将来の人材の確保も重要な課題である。

また、熱風発生機「クリーンサーモワン」の補完的組合商品として農産物乾燥機「エコドライヤー」を開発済みであるが、こうした次世代製品の研究・開発の継続のための資金調達も課題として残っている。



エコドライヤーで作った乾燥果実（例）  
かぼちゃ・レモン・りんご・パパイヤ

#### (5) 今後の方向性

「クリーンサーモワン」の今後の開発について新明和工業と協議中であり、共同製作や製造についても連携構築に向けて協議していく予定である。

将来的には当社製品をさらに普及させるべく、県内の農機メーカーや機器メーカーなどとの連携もしながら、商圏を県内から関東、全国へと広げることを目指している。

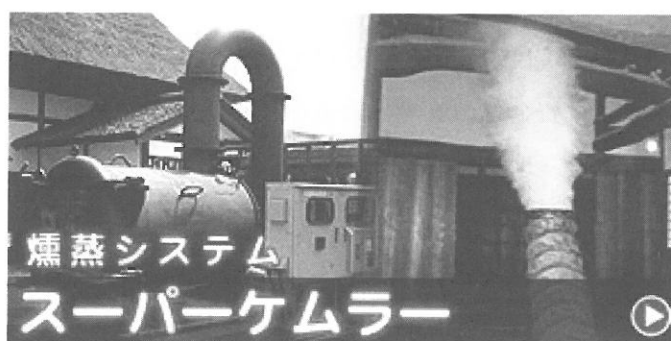
また、韓国やベトナムなどアジア諸国への進出も行いたいとしている。

## 8. 事例企業 一般建築工事から茅葺屋根施工・メンテ

企業名	株式会社茅葺屋根保存協会		
代表者氏名	水野 暁彦	住 所	下野市大光寺1-5-11
資本金	1300万円	創業年	平成8年
売上規模	9,500万円	従業員数	8人
事業内容	建設業（建築）	新規事業の内容	「エコ茅キット」の開発と建設資材としての販売
会社沿革	<p>平成8年 (株)茅葺屋根保存協会を発足し、茅葺屋根の葺き替えと維持管理を事業化</p> <p>平成11年 栃木県ベンチャーモデル企業指定</p> <p>平成12年 「煙による燻蒸結果評価法」で宇都宮大学との共同研究終了</p> <p>平成14年 「茅葺屋根の燻蒸装置の自動制御システム」で特許取得</p> <p>平成20年 「エコ茅キット」の開発と販路開拓で「経営革新計画」県知事承認</p>		

### (1) 既存事業の内容、新事業を立ち上げた場合はその経緯

当社は本業の茅葺工事として見ると、現存する茅葺建物は全国に約4万棟（平成14年都市農山漁村交流活性化機構調べ）あるが、建築基準法第22条の規制により新築はほとんどできないため市場の拡大が期待できない。平成12年度に「燻蒸装置スーパーケ



ムラー」を開発し、これを使った茅葺屋根の新しい保存方法で経営革新の承認を得ていたが、将来的には当社が保有する茅葺の技術・ノウハウを活用し、さらに難燃茅を開発して、製造販売することが必要と判断した。

茅葺建物に使用する材料は天然素材である茅（ススキ、葦、スゲ、萩など）を利用するため環境や人体に優しいことから、近年その活用が見直されている。但し、建築基準法の規制から新築はほぼ不可能であり、他方、葺き替えに使用する茅も年々減少傾向にあるため茅生産農家からすると生産過剰になる。こうした中、難燃茅材を開発し、需要が増えれば茅の生産意欲を促すことに繋がる。

### (2) 新規事業を立ち上げた場合の事業化までの流れ

茅葺は断熱・防音効果が高く、天然素材のため環境や人体への影響が少ないが、新築の茅葺建物での利用はほとんどできない。このため、県内で生産される茅材は一部が茅葺屋根の補修に使われる程



度で、大半が雑草として処分されている。つまり、茅材であるススキ、葦、スゲ、萩などは建築材料として「断熱」・「防音」の効果が高いにも関わらず、建築基準法のためにそのまま使用することはできず、資源としてよりのゴミとして邪魔者扱いされてきた。

雨天時にも使用できる難燃処理をした建築資材としての茅材は製品化されておらず、また、難燃処理だけでは工業製品として J I S 認定を受けることができない。そこで、屋根副資材会社と連携し、自然材である茅を難燃処理し、経済的で環境に優しい、J I S 認定の建築資材として「エコ茅キット」を開発することとした。



### (3) 異業種参入の要因分析

#### ① 経営資源の大きさ

- ・ 従業員規模・資金、

研究段階から現会長、現社長をはじめとする社内在籍する8人の人材の能力を活かした。また、資金的には、設備改造などに「建設業の新分野進出・経営革新モデル構築支援事業」等の補助金・助成金を活用した。

- ・ 設備

難燃処理機材は加圧器、減圧器、反応釜、ガスボンベからなり、これらを開発してきた業者（吉成産業）からのリースを利用した。

- ・ コア技術、人脈のネットワーク

かつて、当社で不燃・難燃茅の開発はホウ酸系薬剤を利用した方法で試みたが、品質保持の点で問題があり失敗した。そこで、難燃処理の方法、使用薬剤などを種々検討した結果、吉成産業の難燃薬剤の技術、仁平製作所の機器製作の技術を活用することにした。

### (4) 組織の体制と意識

- ・ 代表者の新規事業への思い

茅葺建物は建築基準法の規制により新築はほとんどできず、市場の拡大が見込めないため難燃茅の開発が急を要していた。そこで、同業者も長年に亘って試みたが失敗に終わっている難燃茅開発を当社が保有する茅葺の技術・ノウハウを活用して開発したいと考えた。

- ・ 下請け構造から脱却している自立性

当社の事業構成は、建設事業 80%、サービス業 20%の割合であるが、その顧客のほとんどは市町村（教育委員会等）、個人、工事業者などであり元請として独立している。

- ・ 後継者の存在

代表者は既に交代し、現在の取締役会長（元社長）、代表取締役・社長（元専務）となっている。

- ・ 地域に対する思い

栃木県内で生産される茅材は一部が茅葺屋根の補修に使われるだけで、大半は雑草或いは廃棄物として扱われ、生産過剰となっている。そのため、茅生産農家の立場からも年々減少する茅需要を用途開発で増加に転じさせたいとの思いがあった。

- ・ 企業としての金銭感覚

経営計画、予算など計数管理の考え方があり、いわゆるザル勘定でない金銭感覚を持っている。

#### (4) 経営課題

茅葺建物は維持費がかかるため顧客（所有者）の減少原因となっている。他方、茅葺工事を手掛けられる同業者は高齢化と元々の要員不足のために、その減少に拍車がかかっている。

このため、将来的に当社の仕事量の増加が見込めるが、担い手となる人材の量的確保が重要であり、プールする人材、人員・能力の平準化、人員を維持できる副業の確保などが課題である。

また、茅材の調達・確保、不燃茅の研究継続、これら経営活動を維持するための資金調達なども課題として残っている。

#### (5) 今後の方向性

茅建物などの文化財関連の業者としてトップを目指している。

経営理念：「日本古来の茅葺屋根の文化とその技術を継承し後世に伝える」

そこで、技術・ノウハウを維持するため、給与システム（平成 16 年稼働済）と連動した技術・技能の認定・向上の仕組みを構築すること。これと共に社員・スタッフのやる気の維持・向上を図っていく。

## 9. 事例企業 建設資材販売から雑草処理機械の開発

企業名	(有)ビーエスケイ		
代表者氏名	福田啓二	住所	宇都宮市宝木町2-2658-3
資本金	300万円	創業年	2001年8月
売上規模	数千万円	従業員	2人
事業内容	建設資材販売	新規事業	グラスロック工法
会社沿革	<p>2001年 企業設立 建設資材販売</p> <p>2003年 グラスロック工法の研究開発</p> <p>2006年 新技術承認の申請</p> <p>2007年 新技術承認の認定</p> <p>2008年 新連携認定 (宇都宮精機株と(有)ビーエスケイ)</p> <p>2010年 現在、実施実績 約100箇所等 (官公庁)</p>		

### (1) 既存事業の内容、新事業を立ち上げた場合はその経緯

建設資材の販売からロードサイドの雑草処理がいい加減であり、完全に雑草が生えない方法が無いかと思考をしていた。

そこで、栃木県産業振興センターに相談をして、宇都宮大学の先生を紹介して頂き本格的に開発にとりかかる。

### (2) 新規事業を立ち上げた場合の事業化までの流れ

- ① 思いの実現をする思考→各種の実験をしてきた。

どのようにすれば、雑草が生えないようにできるか？基礎実験を行う。

- ② 実用化の検討をした。

宇都宮大学の先生や宇都宮共和大学の先生を紹介していただき、本格的な研究開発にとりかかる。また、実証研究をしかつ、事業としての単価や価格などの検討をした。

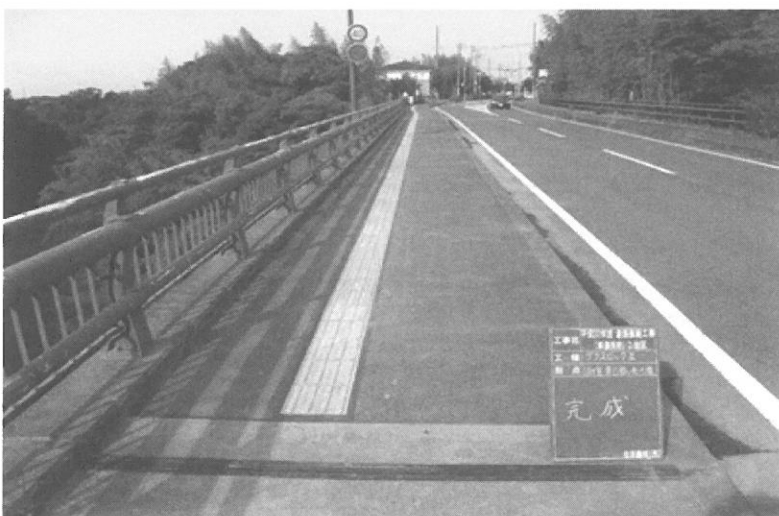
- ③ 実際に施工には機械化が必要になるので、その開発を行った。

- ④ 本格的には、2008年より事業を開始した。

実際の作業前



完成後の様子



1週間経過



### (3) 異業種参入の要因分析

- ① 経営資源の大きさは、新市場であり潜在市場は多く存在するが、その必要性のレベルの認識が高くできるかが課題である。
- ・ 従業員規模2名であるが、グラスロッカーという役割を設定している。
  - ・ 資本金は300万円ではあるが、新技術であり補助金支援から大学の支援など多くの支援を受けることができる多くの要因があった。
  - ・ 設備  
機械化の作業にして、安価で安全などを確保した。
  - ・ コア技術、人脈のネットワーク  
成功のための人材を大学やその他で確立した。  
(産業振興センターや大学の共生センターを活用した)
- ② 組織の体制と意識
- ・ 社長の新規事業への想い  
建設事業の展開をすることから、まだ、未開発の市場を発見したので興味をもった。  
植物残渣の廃棄方法に疑問を感じており、地域に対する循環型社会への思いがあった。
  - ・ 研究会の設立  
事業のために、いままでの技術研究をそのまま組織化をして信頼を構築した。  
会長は宇都宮大学の先生で、協力企業までを確立をした。
  - ・ 新連携で機械化  
機械加工企業との連携で作業の簡素化と品質の保証をした。
  - ・ 新連携で充填材の改良  
新しい充填材を開発して、品質にレベルアップをした。

### (4) 経営課題

受注を拡大する必要がある。認知度の向上が経営の課題となる。  
情報提供をして、雑草の駆除の必要性の認識を理解してもらう。

### (5) 今後の方向性

雑草の課題をいかに解決するかが問題であるが、  
交通の阻害や歩行の阻害など多くの課題を訴えて、住民の生活を確保したい。  
新市場の開拓をすることが大きな方向性である。

## 第4章 建設業の新分野進出に対する課題と提言

### 1. アンケート調査から見る新分野進出に対する成功要因の分析

建設業の新分野進出の成功要因とはどのようなものだろうか。ここでは、アンケートデータから新分野に進出し「事業化できた」「事業化へ継続中である」企業を「成功企業」として、調査結果から見える新分野進出の成功要因について分析・検討したい。

#### (1) アンケート調査結果による事業別成功要因の分析

「成功企業」の属性を従業員の規模別にみると、新分野進出の意欲を持つ企業のうち成功企業および計画中とする企業は総じて11人以上の企業が半数以上を占め、従業員規模10人以下の企業では未着手である傾向が強く（図4-1-1）、中規模以上の従業員を抱える企業ほど具体的に新分野進出に乗り出す必要性を感じていることが分かる。そのなかで「成功企業」は小規模から中・大規模全体的に分布しており、逆に失敗とした企業も（サンプルは少数ながら）従業員規模との関連性は認められないなど、従業員規模と「成功企業」については明らかな有意性は認められない。

一方、売上規模別でみると、「成功企業」21社のうち16社（76%）が売上1億超の企業と、従業員規模による分析に比べ中規模以上の企業が成功している明らかな傾向を示しており、現時点で「成功企業」には比較的売上規模の大きな企業が多いことがわかる。しかし、この値についても、昨今の建設業不況にあって一定規模の従業員・売上規模を抱えている企業ほど新分野進出の必要性に迫られ小規模企業に先んじて新分野進出に取り組んだ結果と見るべきであり、これを持って売上規模の大きさが新分野進出の成否を分ける要因とは言い切るのは危険であろう。

では、進出分野、投資額について「成功企業」に何らかの有意性が抽出できるだろうか。

図4-3は「成功企業」と「計画中」企業との進出分野の比較である。これによるとこれまでに新分野進出を果たし継続中である「成功企業」では「サービス業」「建設関連事業」「介護福祉事業」が多い一方、これから新分野進出を予定している「計画中」企業は「農業」を有望な進出分野と見ていることが分かる。

投資額をみると、「成功企業」の新分野進出に係わる投資額は500万円以下が多く、そのほかは分散傾向である。これを売上規模別にみると年商5億以上の企業でも1千万円以下の投資額で進出するケースが半数以上見受けられるなど、売上規模の大小にかかわらず少ない投資で進出してリスクを回避しようとする傾向が強いようである。（図4-4）

図 4-1-① 従業員規模別進出状況

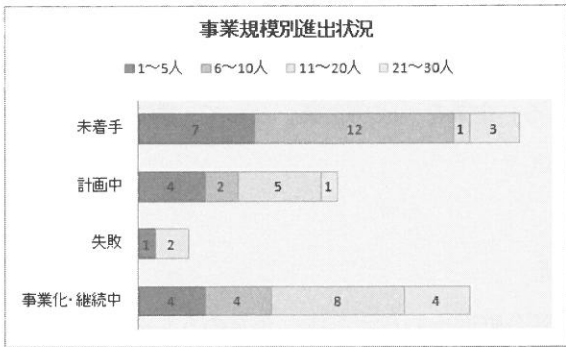


図 4-1-② 従業員規模別進出状況 (比率)

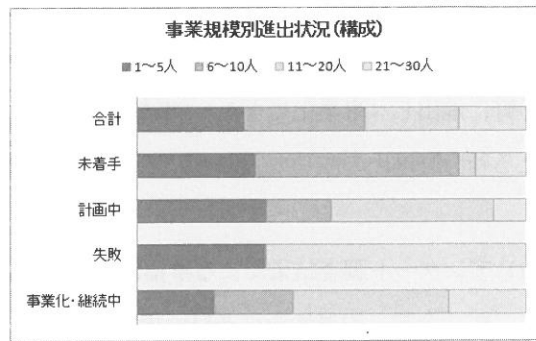


図 4-2-① 売上規模別進出状況



図 4-2-② 売上規模別進出状況 (比率)

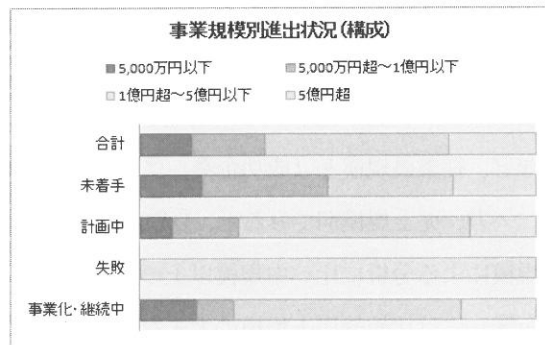


図 4-3 進出業種の比較

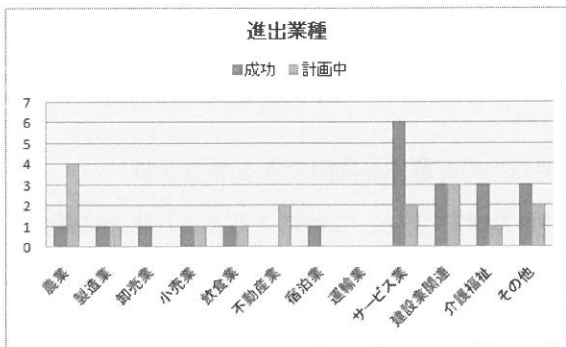
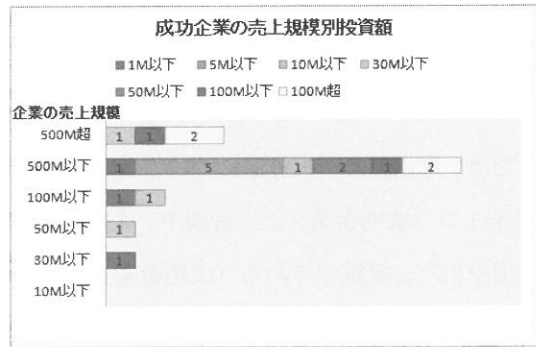


図 4-4 成功企業の投資規模



(2) 事例による進出事業別成功要因の分析

次に、事例から成功要因を探りたい。前項で挙げた 9 事例はそれぞれ新分野進出を成し遂げ、この項で言う「成功企業」と分類されるが、それぞれの取組から共通項・いわゆる成功要因を抽出できないだろうか、進出分野と事業・受注形態、所有する内部資源等から分析を試みた。

① 事例の整理

事例-1		事業分野	業務の関連性	顧客形態	備考(活用した内部資源等)
既存事業	土木・造園	造園業務の過程で発生する植物残渣の廃棄物処理	直・下請受注土木工事	・新事業進出を支える人的・資金的体力 ・新事業に活用できる設備	
進出事業	一般廃棄物処理	既存業務の後分野(廃棄物処分)	エンドユーザー	・エンドユーザーとの取引関係(既存造園事業) ○経営革新承認	
事例-2	電気工事 避雷針設備工事	一般家屋・工場・施設の電気工事請負 既存業務の特化・専門化分野 →新商品開発(避雷針設備)	直・下請受注電気工事 直・下請専門工事 (設計・施工一貫型) (エンドユーザー)	・電気工事に係わる専門的な技能 ・新商品(避雷針)研究の蓄積 ・新事業に活用できる設備・備品	
事例-3	内装仕上工事 プラスチックリサイクル事業	工場・施設の壁・天井・床工事 特になし	直・下請受注工事 製造・販売(エンドユーザー)	・代表者の脱下請意欲 ※顧客開拓が課題	
事例-4	屋根工事 太陽光発電取付	屋根工事、屋根板金加工から現在は空調機加工中心 既存業務の特化・専門化分野 →新商品開発(取付器具)	空調機メーカーの下請 オリジナル商品製造販売 (エンドユーザー)	・板金加工設備(レーザーマシン)施設 ・加工ノウハウ、人材 ・屋根分野関連事業者との取引関係	
事例-5	総合土木・建築 水道管内特殊洗浄、水理調査、清掃	11種の建設業許可を有する総合建設業 特になし	公共工事・一般民間工事 直・下請受注 独自技術による自社施工 直接受注(エンドユーザー)	・代表者の意欲 ・新事業実施のための人員確保 ○経営革新承認	



事例-6		事例-7		事例-8		事例-9	
既存事業	進出事業	既存事業	進出事業	既存事業	進出事業	既存事業	進出事業
事業分野		業務の関連性		顧客形態		備考(活用した内部資源等)	
土木公共工事	土木、建築、とび、管工事、舗装	公共工事 100%	土木、建築、とび、管工事、舗装 休耕田の整備・区画割り 賃貸	直・下請け受注工事	直・代表者の意欲 ○助成金活用	・代表者所有の農地 ・土地整備技術、設備 ○経営革新計画承認 ※顧客開拓が課題	・代表者所有の農地 ・土地整備技術、設備 ○経営革新計画承認 ※顧客開拓が課題
貸農園	一般消費者 →エンドユーザー	一般消費者 →エンドユーザー					
機械・器具設備 工事	機械・設備製作、販売、取付施工	直接受(受注生産・工事)	機械・設備製作、販売、取付施工 既存業務分野の特化分野 新商品開発(暖房器具・乾燥設備) ※取り扱いノウハウ技術の活用	直接受(受注生産・工事) →エンドユーザー	・代表者の着想 ・開発技術 ・設備 ※顧客開拓が課題	・代表者の着想 ・開発技術 ・設備 ※顧客開拓が課題	・代表者の着想 ・開発技術 ・設備 ※顧客開拓が課題
空気圧縮暖房機 の開発・販売	既存業務分野の特化分野 新商品開発(暖房器具・乾燥設備) ※取り扱いノウハウ技術の活用	直接受(受注生産・工事) →エンドユーザー					
一般建築工事	一般建築工事	直・下請け受注工事	一般建築工事 既存業務の特化専門化分野 新商品・技術開発	直・下請け受注工事	・代表者の意欲 ○助成金活用	・代表者の意欲 ○助成金活用	・代表者の意欲 ○助成金活用
茅葺屋根施工・メ ンテ	既存業務の特化専門化分野 新商品・技術開発	直接受注(元請け)工事 ・市町村、個人、法人 →エンドユーザー					
建設資材販売	建設資材の販売	公共工事・一般民間工事の 建設業	建設資材の販売 新商品・技術開発	公共工事・一般民間工事の 建設業 公共工事・一般民間工事の 建設業	・代表者の意欲 ・連携企業・大学の活用 ・協議会の立ち上げ ○助成金活用	・代表者の意欲 ・連携企業・大学の活用 ・協議会の立ち上げ ○助成金活用	・代表者の意欲 ・連携企業・大学の活用 ・協議会の立ち上げ ○助成金活用
雑草処理機械の 開発	新商品・技術開発	公共工事・一般民間工事の 建設業					

② 事例企業の成功要因の分析（進出分野）

図表 4-5

前掲の事例の「成功企業」の商品（業務）と市場の関係を「アンゾフの成長マトリックス」に当てはめると右のように整理できる。

商品（技術）については、既存の建設業業務に関わる技術を改良・刷新し建設関連業種間の横滑り的な新分野進

		商品（業務）・技術	
		既存商品（業務）・技術	新商品（業務）・技術
市場	既存市場	市場深耕 ②	商品（業務）開発 ①②④
	新市場	市場開拓 ⑦	多角化 ③⑤⑥⑦⑧

出を図る「市場深耕」、「市場開拓」の例は限られており、事例企業の多くは新商品（業務）・技術開発を伴う新分野進出に成功している。

参入市場を区分すると、既に形成されている顧客や市場基盤を活用した例は①造園業務とそれによって生じる植物残渣等、②屋根工事と新たに開発した避雷針技術、④屋根・板金加工業務と太陽光発電装置取付手法・器具の開発、（特に既存事業との関連性の強い②は「市場深耕」にも区分した）であり、既存市場と関連性の低い新たな市場に投入している例が③プラスチックリサイクル、⑤水理事業、⑥貸農園、⑦空気圧縮暖房機の開発・販売、⑧茅葺屋根施工・メンテ、となる。

前者は既存事業による顧客基盤や取引先、情報等を活かして既存事業との相乗的な効果が期待できる形態であり、後者は顧客開拓（市場開拓）等を伴う新事業開発で、事例中にも顧客開発を課題とする事業者が認められる。

さらに事例企業が新事業進出にあたり活用した資源を見ると、既存業務との関わりの強い「商品開発」群は蓄積したノウハウや設備をうまく活用している一方、「多角化」群は代表者の独創的な発想と強力なリーダーシップにより進出を果たした例であることが分かる。

③ 事例企業の成功要因の分析（その他）

事例企業のその他の共通項を分析すると、ほとんどの事例の受注構造がエンドユーザーからの受注または独自に設計施工する独立した直接受注形態に転換しており、既存の下請受注構造からの脱却に成功していることが確認できる。

(3) 調査に基づく進出事業別成功要因の整理

以上、調査結果に基づき「成功企業」の共通項を分析してきた。当該分析から仮定される新事業進出の成功要因は以下の通りである。

① 一定の事業（売上）規模

アンケート調査で見たように、「成功企業」は一定の事業規模を有している傾向が高い。成功要

因と言いきるには無理があるものの、厳しい建設業の経営環境にあつて新事業に進出・成功させる資金・人材など内部資源の余力として捉えると、一定の売上規模と人材（特に売上規模）を維持しているうちに新分野進出に取り組むことが有効であると考えられる。

#### ② 商品（業務）開発を伴う進出形態

開発する商品（業務）と既存事業との関連性については、既存業務の特化・専門化または、既存業務の前後の問題解決に着目し、既存市場との関連性の強い分野への進出と、まったく新しい商品（業務）を開発し新たな市場へ進出するパターンが認められる。

進出分野のパターン自体は成否の要因とはならないが、既存市場との関連性の強い業務開発により既存事業の市場と関連する事業に進出する形態は既存事業との相乗効果が期待でき、顧客の開発が容易であり事業化が円滑に進むことが考えられる。一方、まったく新しい商品（業務）を開発して新たな市場に進出する形態では、代表者の独創的な着想や意欲に負うところが大きく、商品（業務）開発後の販路（市場）開拓が成否を分けるものと考えられる。

#### ③ 進出分野の受注構造

進出事業はエンドユーザーから直接受注する構造に転換し、脱下請け構造の意図が明確である。

#### ④ 進出分野に活用した資源

事例企業の多くは「経営革新制度」その他を活用し、商品開発のノウハウや資金的な資源の不足を補っていることが分かる。それらの制度をうまく活用することも成功要因の一つと言える。

## 2. 新分野進出のための提案

### (1) 新分野進出において社長がなすべき事とは？

新分野進出を立ち上げる場合に、社長が果たす役割は大きいものがある。分かり切ったことだが、企業には社長しかできない役割があり、社長が役割を果たさなければ、部下がどんなに努力を重ねても新分野事業進出の成功はありえない。それほど社長の役割は重要である。

さらに言えば、既存事業の意思決定は社長でなくてもできる可能性があり、既存事業の経験と知識を持つ社員ならば、ある程度までは対応が出来るが、新分野への進出はそうはいかない。ただでさえ不確定要素が多いうえ、会社全体のバランスから考えた資源配分の決定などまで行わなければならない。社長が真剣に新分野進出事業に取り組まなければ、成功もありえないし、会社の存続も危ない。

そこで、新分野進出事業において社長が果たすべき役割について述べると、次の4つになる。

#### ① 事業コンセプト固め

新分野事業に必要なのは、事業コンセプトである。誰に何を売るのか、ビジネスモデルを確立するために、社長がきちんとコンセプトを固める必要がある。

#### ② 物的資源の獲得

サービスや製品を製造するための資源も必要である。資金、設備、工場、オフィス、倉庫、店舗等も含まれる。

#### ③ 経営ノウハウ(人)の獲得

資源のうち、「人」に関するものである。経営ノウハウを持った事業推進者や事業推進メンバーがいるかどうか、ともいえる。

#### ④ 市場へのアクセス網の獲得

販売網、物流網、代理店網、顧客など、市場へのアクセス方法も必要である。

新分野進出事業の成否は、a. 事業推進者の素質、b. コンセプト、c. 支援体制、d. 運できまると言われている。運はコントロールでないが、残りの3つは社長がコントロールできる。

### (2) 社長が新分野進出事業の支援体制を敷く

新分野進出事業を推進するには、その事業の支援体制が確立していることが大切である。支援体制が確立していないと、どんなに人材が揃っていても、どんなに魅力ある事業でも成功する確率は低くなってしまう。

支援体制を確立するためには、新事業の方針として必要な4つの要素を明確にする必要がある。新分野事業の方向性(事業分野)、新分野進出事業アイデアの採用基準、新分野事業の進捗管理の方法、新分野事業担当者の処遇の4要素である。

#### ① 新分野事業の方向性(事業分野)

参入しようとしている新分野事業について社員が理解していない。または納得していないと社

員に社長の本気度が理解されずに協力しようともしてくれない。

この原因は、新規事業の方向性が明確でないことにある。まず、どんな分野に参入するかをはっきりさせる必要がある。この点が不明確だと、社長の直感と独断で新規事業を開始してしまい、結果が伴わない事業になってしまう。それを防ぐためにも、新規事業の目標利益額や目標売り上げ規模を決めておくべきである。目標数字は達成のためのモチベーションであると同時に、事業縮小、撤退を決める歯止めの役割も果たす。

## ② 新分野進出事業アイデアの採用基準

次の問題は、新規事業アイデアの採用基準を明確にしておくことである。採用基準を明確にし、参入基準を終始一貫させなければ、社員の協力を得にくい。社外のステークホルダー(利害関係者)からの協力を得にくいのである。

また、採用基準がなければ、取引先や取引金融機関から持ち掛けられた新規事業の話を検討する事もなく、すぐに飛びついてしまう可能性もある。

また、仮に採用基準があっても、売り上げ規模だけで判断している企業を多く見かける。採用基準は利益率を重視して設定し、同時にリスクの度合いも考える必要がある。もちろん、リスクが減少していく事業を選ぶべきである。

## ③ 新分野事業の進捗管理の方法

一発ホームラン狙いの新規事業は必ず失敗する。一度大きな失敗を経験してしまうと、社長にも社員にも新規事業アレルギーが出来てしまう可能性があるので注意が必要である。

あくまでも手堅く、段階的な投資を行い、定期的に支援内容を評価・検討しながら進めなければならない。社長が明確にしておかなければいけないことは、新規事業の進捗状況に合わせた管理方法なのである。

また、新規事業は本業の状況によって影響されないことを社員に明確に示す必要がある。例えば、「本業で急に資金が必要になったから、新規事業で予定していた資金を回した」と言ったことを繰り返して行えば、新規事業に進んで取り組もうとする社員はいなくなってしまう。社長の言動いかんでは、担当者のモチベーションを奪ってしまうこともあり得ることを、十分認識しておくべきである。

## ④ 新分野事業担当者の処遇

一般的に新規事業を進んで行いたがる社員は、そう多くいないものである。大企業でも同じ状況が見られる。新規事業の成功率は低いもので、どんなに努力しても、なかなか表だった成果を上げることは出来にくいものである。これは新規事業の宿命であり、必然でもある。

新規事業が創業者社長の趣味で左右されるときにも、社員は興味をしめしてくれない。いくら社長の号令で新規事業に取り組んでも、担当する社員のモチベーションがなければ成功は遠のいてしまう。担当者への処遇を明確にすることも、新規事業成功の秘訣なのである。

### ③ 新分野進出を展開するためにはその目的を明確にする必要がある

#### 1) 売上高の増加

売上高が増加しても、結果として利益が増加しなければ、新分野進出の意味がない。少なくとも収益拡大によって、固定的経費を吸収する必要があるが、これと併せて目標利益を設定する事も大切になる。

損益分岐点分析を活用し、設定した目標利益を獲得するために必要な売上高を算出し、売上高計画、費用計画等を立案する事が大切である。さらに、予想売上高の達成可能性についても検討する必要がある。

#### 2) キャッシュフローの改善

企業にとって、キャッシュは血液に相当するものである。新分野進出によっていくらかのキャッシュが得られるかが大切となる。特に、営業キャッシュフローが今後どのように変化するかを予測しておくことが必要である。

#### 3) 利益増加

新分野進出によって、ただ単に利益額が増加するだけでなく、利益率の向上を図り、収益構造が改善できることが大切となる。

新事業の収益構造を把握し、今回の進出によって、会社全体の収益構造がどのように変化するかを予測する事が必要である。

#### 4) ビジネスチャンスの活用

ビジネスチャンスは、市場環境の変化、競争環境の変化、産業構造の変化、制度環境の変化、技術革新等によって生まれるが、単に思いつきによって、新分野に進出するのではなく、具体的なビジネスチャンスを事業化出来るか、これによって、収益が増加するかなどを検討する事が大切である。

#### 5) 余剰資源等の活用

余剰資源として、人的資源、機械設備、副産物などが考えられるが、自社の保有資源を新分野でどのように活用するかを明確にすることが大切である。遊休資産など、余剰資源の活用が困難と判断される場合には、売却処分等も検討する必要がある。

#### 6) ビジネスリスクの分散

一般には、既存の建設業と関連性が少ない場合には、リスク分散効果が期待できる。一方で、リスク分散効果が期待できる場合には、既存事業との相乗効果が期待しにくいことになる。その

ため、既存の経営資源を活用できるか、外部経営資源の活用によって、経営資源の保管が可能であるか等を検討する事が必要となってくる。

#### 7) 企業イメージの向上

既存の建設業の企業イメージに悪い影響を与えないか、また企業イメージの向上によって、どの程度、事業活動の円滑化に繋がるかなどを考慮する事が大切となる。

### ④ 新分野の市場把握

#### 1) 市場規模の確認

事業として成立するためには、ある程度の市場規模が見込まれることが必要である。また、市場規模を算出する根拠についても確認したり、対象市場の人口×提供商品・サービス等の1人当たりの消費支出額等、市場規模が適切に算出されていることが大切である。

#### 2) 市場成長性の確認

今後、新分野対象市場の市場規模が拡大するか、縮小するかを確認しておくことが大切である。また、拡大、縮小のスピードについても予測する必要がある。将来的に縮小が見込まれる場合には、その時期を把握しその時点以降の事業計画を立案しておくことが必要である。

#### 3) 市場での競合関係

今後展開する対象市場において、競合企業の規模、経営戦略の特徴などについて十分把握出来ているかを確認する。また、競争関係上、自社の優位性が発揮できるかも検討する。

#### 4) 市場関連データの有無の確認

今後展開する対象市場に関する各種データを収集する必要がある。市場の規模に関連するデータだけでなく、市場の質に関するデータも併せて収集していることが必要となる。

人口統計や家計消費支出、事業所統計等のデータが収集されており、また的確な分析が出来ているかを確認する。

### ⑤ 既存事業との関連性の検討

新分野進出事業の業種が既存の建設事業と比較して、どのような特徴があるか、あるいは関連性があるかのどについて検討する。特に、現在の経営手法で対応出来るか、また既存の建設事業に与える影響などについて検討する事が必要である。

### ⑥ 新分野進出による相乗効果の検討

#### 1) 販売における相乗効果の確認

既存の顧客が新事業の顧客対象となるか、また現在の販売方法、営業のノウハウ、販路等が活用できるかを検討する。販売における相乗効果が発揮できず、販売力がないために販売委託を行う際

は、相手方、価格、販売方法などが適切であるか、あるいは、OEM（相手先ブランド）供給が可能であるか等を検討する必要がある。

#### 2) 生産における相乗効果の確認

既存の生産技術が進出事業において利用する事が出来る、あるいは応用する事が出来るかを調べる。生産における相乗効果が発揮できず、生産委託を行う際は、相手方、価格、品質管理体制などが適切であるかを検討する必要がある。

#### 3) 経営管理における相乗効果の確認

販売管理、生産管理など、既存の建設事業における経営管理技術が進出事業に利用する事が出来るかを調べる。経営管理における相乗効果が発揮できず、外部委託をする際は、相手方、価格、管理業務の範囲などを検討する必要がある。

### ⑦ 対象市場への参入障壁等の確認

#### 1) 事業目的の確認

事業展開に際して、事業の目的が、商法等の規定に基づいた定款に沿ったものとなっているかを確認する。現行定款に新事業に関する記載がない場合には、株式会社の場合は株主総会を開催し定款変更の議決を得る必要がある場合には、所定の手続きが必要となる。これが採択される見通しがあるかどうかについても検討しておく。

#### 2) 許認可事項の確認

事業展開に際して、法規制の有無、規制根拠となる法律、許認可事項の有無、その要件等について確認しておく。許認可が必要な場合は、当該許認可が受けられるものであるかも調べておく。

#### 3) その他の参入障壁の確認

対象市場への参入に当たって、他にどのような障壁があるかを確認する。供給業者からの資材等の容易性などについて調べるのが大切になる。参入障壁となる要因としては、巨額の初期設備投資、特許、製品差別化、デファクトスタンダード（業界標準）、確立・固定された流通経路が考えられる。

### ⑧ 新分野進出に必要な経営資源の確認

#### 1) 人的資源の確認

必要な人的資源について、その人数及び質について確認する。必要な専門技術者や営業担当者数、其々の担当者の質的レベル等について調べるが必要となる。

#### 2) 物的資源の確認

必要な物的資源について、その質及び量について確認する。機械設備、店舗、倉庫等の必要性、其々の調達可能性等について調べるが必要となる。



### 3) 資金の確認

必要な資金について、金額、使途調達可能性等を確認する。また、技術の独自性、特許等の有無、導入の可能性等について調べる必要がある。

## ⑨ 新分野事業の組織の検討

### 1) 単体で展開する場合

現在の組織で行うのか、別会社を設立して進出するかを検討する。特に、分社化やM&A(合併、買収)を行う場合には、株主の同意が得られるかなど、実現の可能性について調べる必要がある。

### 2) 他と連携して展開する場合

他の機関と連携を図ることが必要かを検討する。特に、経営資源に弱みがある場合には、連携は事業展開に不可欠であり、連携方法やその内容について調べる必要がある。

## ⑩ 新分野事業進出プランの作成

新分野進出によって、どの程度の収益や利益が得られるかを見積もっていることが最低限必要となる。そのためには、少なくとも事業展開に必要な収支計画書が作成されていることが前提となる。

更に収支計画書だけでなく、事業展開に必要な資金が適正に見積もられているか、その資金の調達計画がたてられているか、また具体的なマーケティングの展開方法などの内容が盛り込まれているか等を確認しておく必要がある。

参考文献：株式会社すばる舎「中堅・中小企業のための新規事業立ち上げ・運営ノウハウ」

著者：大江建

### 3. 上手な廃業方法についての提案

#### (1) 廃業の概念と考え方

##### ① 中小企業の現状

2008年10月に端を発したリーマンショックは、大小の規模や業種を問わず、すべての企業の業績を悪化させた。今回のショックは、それ以前のバブル経済の崩壊にはじまった業績悪化の立直りも見せずに追い打ちをかける衝撃となり、中小企業等への影響は膨大なものであった。

さらに円高、デフレ、所得減などが重なり、大手企業を筆頭に中国やアジアに製造拠点を移し、国内の産業は空洞化にともなう雇用機会の縮小と所得の減少が顕著になってきた。この現象は内需型の産業に大打撃を与え、建設業、小売業、卸売業、サービス業などの業績を悪化させている。特にこれらの産業や業界における中小企業の地位は大きく、経営基盤の脆弱さから中小企業は生き残るために懸命な努力を行っているのが現実である。

一方、我が国の中小企業は、これら業績の不振に加え、経営者や従業員の高齢化、後継者難、大企業との競争激化、価格競争、規制緩和、消費者ニーズや消費行動の変化、少子化などによる企業の内外環境の激変に対応を余儀なくされている。

##### ② 建設業の現状

特に建設業界は、公共投資の激減に加え、民間投資の減退によって受注確保の目途が見つからないのが現状である。建設投資はピーク時（1992年：84.0兆円）の約半分（2009年：47.2兆円）まで落ち込んでいるが、建設業許可業者数はピーク時（1999年：601.0千事業者）の約85%（2008年：509.2千事業者）に止まっている。このことは受注確保の困難さを発生させると同時に低価格競争に走ることを意味し、建設業経営の悪化を促進させている。

我々が支援を行っている県内建設業の中では、完成工事高を上回る工事原価、いわゆる赤字で受注確保する企業もみかける。また、中小企業金融円滑法を活用し、返済金の猶予であるリスクを実行する企業も少なからず、中小建設業の将来展望は非常に難しい状況下にある。

#### (2) 再出発のための廃業

##### ① 廃業も経営戦略の一つと捉えるべき

経営戦略の定義は唱える人の数ほどあり、共通性があり決定的な定義は見当たらない。ここで「経営戦略の論理」（伊丹敬之著 日本経済新聞社発行）から引用し、「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」と定義する。この定義によると、経営戦略とは将来を見据えた組織活動の設計図であり、前向きな活動の指針を決定づけるものである。しかし、自社の将来性をいろいろな角度から吟味検討した結果、長期的な活動が不可能と判断される場合もある。

むしろ、不可能との結論が正しい選択としたら、この意思決定は早い方が被害や損害などのリ

スクが少なく済むし、また再挑戦や再出発の可能性も残されることになる。逆にそのまま経営を続行したら、借入金や買掛金などなどの債務は増加し、連帯保証人の増加、振出手形の増加などにより、夜逃げや家族の離散などに陥る可能性もある。

## ② 意思決定の重要性

企業の将来性を戦略的な見地（長期的な経営の見方）から判断して、企業継続のストップ・断念の意思決定も重要である。単に前に進むだけが戦略ではなく、時には後ずさりしたり、あるいは断念することも経営戦略として捉えることが必要である。将来を展望したとき、前向きな活動のみを戦略として捉えるのではなく、これ以上損害等が広がらない最小限のリスクにとどめ、将来の再構築や再出発のチャンスを得ることができるような状況を確保していくことも必要ではないだろうか。

中小企業（中小建設業）の経営は、企業のトップである社長の資質や能力に依存する割合が高く、「経営の善し悪しはトップの善し悪しで決まる」といっても過言ではない。企業が順調に業績を伸ばしているときは、比較的前向きな意思決定の連続であるので判断も迷うことは少ない。しかし、一旦業績が悪化しはじめると、従来通りの前向きな意思決定を継続することになり、迷いながらも前に進むべき道を探ることになる。しかし、悪化が始まると次から次に出される判断でも改善はできず、悪化の道に突き進むことになる。

ここで、前進するのみではなく一歩引いてみる、あるいは退転の判断も検討するなど、企業の有する経営資源や企業を取り巻く経営環境、特に需要の動向や競争環境をしっかりと見据えて将来の方向性を検討することが必要である。意思決定の内容は、前向きな事柄だけではなく「立ち止まる」、「方向転換をする」、「後ずさり」などの判断内容も重要となってきた。

## (3) 廃業の種類

### ① 廃業とは

ここでいう廃業とは、自ら意思によって自発的に企業経営の存続を止めることをいう。業績悪化を経営者自身が自覚しているのも関わらず、自らの意思で転業や企業継続を止めることなく継続しているパターンは多い。このパターンに陥る企業には、「そのうち業績が良くなって経営改善ができる」というケースと、ますます悪化していくのは自覚しているが、連帯保証人や未払先、従業員などを考えると「経営をやめたいがやめられない」というケースがある。

廃業は比較的前向きな考え方のもとに企業継続のストップ・断念を行うものであり、経営者の積極的な意思による廃業と消極的だが廃業するというパターン、さらに廃業以外は考えられないという強制的あるいは末期的な廃業に分けられる。積極的廃業は、業界の将来性を鑑みた時、業績が悪化していない早い時点で廃業の意思決定を行うという前向きなケースである。また消極的

廃業は、慢性的な資金繰り難や急速な財務の悪化によって廃業が余儀なくなる場合であり、最悪の場合は倒産もあり得る。また、末期的な廃業は、廃業以外の道はなく、外部からの強制的な働きやあきらめの中で自らしぶしぶ判断するというケースである。

以上の考え方を基に、廃業を積極的廃業、消極的廃業、それに末期的廃業の三種類に分け、検討することとする。

## ② 廃業の種類

### 1) 積極的廃業

- ・ 積極的な廃業の代表として任意整理がある。任意整理は、会社の資産や経営者、株主などの私財を提供し任意に整理するものである。
- ・ 積極的廃業には、強い意思決定と判断能力が必要となる。特に経営者が判断する将来の見通しや後継者の有無、それに自社の負債額や資産状況を総合的に勘案して対処することになるが、最終的判断は代表者である社長の迅速な意思決定にかかっている。

### 2) 消極的廃業

- ・ このケースが最も多く、業績悪化に気づいてはいるものの、景気回復などを期待して時間が経過し、悪化の度合いが徐々に増加し、廃業の道を選択せざるを得ないケースである。最悪の場合は資金繰り難から倒産するケースもありうる。
- ・ 対応方法として二つのケースが考えられる。一つは任意整理に近い形で処理する方法であり、廃業する企業の資産売却や役員等の個人財産、それに親戚や知人等の援助を仰いで何とか自力で整理するものである。一方、ある程度は自力で対応できるが、金融機関や取引先等の債務放棄等の支援を得ながら処理する方法である。
- ・ また、法的処理を伴うケースもあり、特に再建型タイプでは民事再生法などを活用しながら債務放棄等を依頼し、処理していく方法である。ただ、このケースでは原則、取締役及び株主は責任を負うことになるので企業は残るとしても役員や株主として残ることはない。

### 3) 末期的廃業

- ・ 末期的廃業は、自力での処理は難しく、法的処理によって整理されるパターンである。再建の道を模索する方法もあるが、一般的にはこの時点では再建の道は閉ざされ、破産の道を選ぶのがほとんどである。
- ・ この場合の廃業は、最終的には経営者の意思決定で判断されるが、完全に後ろ向きの判断であり、自らの意思というよりは債権者等の意向が強く働いた結果、やむなく起きるケースが多い。従って、正しい廃業とは自らの意思で前向きに実行することであり、この状態に至

る前での判断が重要となる。

#### (4) 廃業の判断について

どの時点で廃業の意思決定を行うかは非常に難しい判断を伴う。しかし、この判断を間違えると天国と地獄の差に匹敵する結果となる恐れがある。早期判断が重要でありながら、拙速すぎると後悔することにもなる。

この項では廃業の検討を行う材料として、定性的（主観的）な面と定量的（客観的）な面から重要と思われる項目を挙げるが、必ずしもこの項目に合致するからとの理由によって廃業を決定づけるものではなく、廃業を前向きに検討する時期として捉えていただきたい。

##### ① 定性的（主観的）な判断

###### 1) 経営者に現れる兆候から

- ・金融調達力に限界を感じる
- ・リーダーシップが発揮できる状況下ないと判断した
- ・財務管理の能力がないと判断した
- ・先行きの見通しがつかなくなったと判断した

###### 2) 従業員に現れる兆候から

- ・従業員の退社が頻繁になってきた
- ・明らかに従業員数が多く、やる仕事がなくなった
- ・担当者が会社の愚痴をこぼし、上司と部下の意思の疎通がみられなくなってきた

###### 3) 企業（事務所等）に現れる兆候から

- ・会社の雰囲気が悪く、従業員の対応や接客が悪く、言葉遣いや服装が乱れてきた
- ・従業員の仕事に熱が入らなくなりそわそわはじまった
- ・過剰在庫を抱え込むようになり、商品の搬出入が止まりはじめるようになってきた

###### 4) 資金繰りに現れる兆候から

- ・振出手形のジャンプや融通手形を発行するようになった
- ・金融機関からの借入はストップし、知人・友人又は高利貸しから調達するようになった
- ・従業員への給料、社会保険、税金、買掛金などの支払いが滞りはじまった
- ・売掛金や買掛金が異常に増加してきた

###### 5) 金融機関に現れる兆候から

- ・借入ができなくなった
- ・リスクがはじまった
- ・手形の割引ができなくなった
- ・短期借入金の折り返しが断られた

## ② 定量的（客観的）な判断

- 1) 売上高、利益額とも3年以上連続して減少している。
- 2) 販売シェアの低下が続き、低下傾向にある。
- 3) 流動比率が100%を下回り、悪化傾向にある。
- 4) 3期連続赤字決算で債務超過にある。
- 5) 借入金月商倍率が高く（10か月以上）、上昇傾向にある。
- 6) 有利子の債務償還年数が10年以上で年々長期化している。

以上の内容がすべてではないが、このような状況が慢性的に続いている場合は、早急に廃業も視野に入れた検討を要することになる。できれば専門家等のアドバイスを受けて判断することが好ましい。

## (5) 債務者対策について

廃業の結論が至らない理由として、金融機関等に対する借入金などの債務の処理がネックとなっているケースが多い。「借入金がなければ、今すぐでも会社をやめる」という経営者は多く、債務の処理が廃業にとって最も大きなハードルである。従って、スムーズな債務処理こそが廃業への意思決定の後押しとなる。

しかし、スムーズな債務処理ができれば誰も廃業などを考える者はいない。廃業の意思決定、そしてスムーズな廃業への進展に導く手法や方策こそ廃業を目指そうとしている企業の最も重要な課題である。

### ① 金融機関対策（借入金等）

#### 1) 連帯保証人に対する対応策

- ・ 借入金等の外部から調達した資金は、こちらから一方的に返済しないというわけにはいかない。それは、ひとえに“保証人”の存在があるからである。中小企業が借入を実行する場合、ほとんどが連帯保証人を付けるのが一般的であり、返済ができないと厄介なことになる。
- ・ 急を要する借入の場合は、「絶対に迷惑かけないから保証人になってほしい……」と頼み込むケースが多いのである。連帯保証人に対しては、金融機関は優先的に弁済を求めてくるケースが多くなり、法的にも問題がないので、連帯保証人が数人の場合ほど厄介になる。資産保有割合（返済能力）に応じて、優先的に金融機関は返済を迫ってくる。そのために、連帯保証人が家屋敷を失ってしまうことになる。連帯保証人が他人（身内も含め）の場合は、極度限度額設定がある根保証タイプの場合を除き、優先弁済を考慮しなければならない。
- ・ その他の部分は、超長期的な弁済方法を考えて対応せざるを得ない。次に述べる「取引先対策」を優先的に考慮しなければならないからである。いずれにしても金融機関対策は、慎重に取り組まないと連帯保証人に大変迷惑をかけることになる。

## 2) 取引上の対応策

- ・ 廃業に伴い債権者である金融機関とは誠意をもって対応するスタンスが重要である。「借りたものは返す」が鉄則であるが、廃業の場合は双方のリスクを最小限にとどめるような対処方法が基本となる。
- ・ 金融機関の対応として一般的には、まず保証協会付きの融資を代位弁済で処理し、次に担保物件の処理がはじまり、同時に連帯保証人との交渉に入ることになる。金融機関のスタンスは保全したものを回収することになるので、優先順位をつけて事に当たるが、その経過の段階はケースバイケースによって異なってくる。
- ・ 最近のケースでは、代位弁済は当事者である貸付金融機関が処理し、その後については整理回収会社に債権が移されるケースが多く、その交渉は整理回収会社となる。
- ・ 整理回収会社に債権が譲渡された後の方が交渉はやりやすい場合がある。この後の処理方法はケースによって異なり、破産を必要とする場合もあるが、破産せずに毎月いくらかの返済を続行することで解決する場合もある。

## ② 取引先対策（未払金、買掛金等）

### 1) 再建を前提とした対応策

ここでは取引先対策を将来再起して行くことを前提に優先弁済を考えるようにする。それは、金融機関と違い未来永劫に禍根を残すことになる。うわさ等の風評で、将来取引が出来なくなることを考慮しなければならない。現在は、会社法で再起可能性が高く（自己破産者でも取締役になることが出来る）なっている。ゆえに、優先的に考慮することになる。

### 2) 一般的な取引上における対応策

企業の債務は、一般的に金融機関を優先して返済するケースが多いが、本来はすべて平等として取り扱うことが必要である。特に地域で商売をやっているガソリンスタンドや小口の資材等の納入先である町の金物屋さんにとって、当社にとって僅かの金額であっても納入先にとっては死活問題となる額である場合が多い。

## (6) 廃業パターンとその対応策

### ① 任意整理パターンと対応策

任意整理は、債権者の合意の下債務整理をすることになる。一番理想的ともいえるが、債権者の同意を取り付ける策を提示して手続きを行うことである。一般的に、大口債権者（一般的に金融機関）が同意して事業再建を目指すケースがみられるが、債権カットも大きくなるので、小口債権者（問屋等）がほとんど債権回収できなくなる弊害もある。対応策としては、大口債権者に

対していかに同意を得るかである。

## ② 第二会社方式パターンと対応策

第二会社方式は、会社法が施行され、その中で「会社分割方式：別会社設立（新設分割が多い）」による再生がやりやすくなっている。また、再生手法として“全国の再生支援協議会”でも取り上げられるようになり、特に建設業のような許認可を必要とする場合は引き継ぐことができるようになったのでこの手法を用いることの意義は大きい。

しかし、この方式に問題もある。それは、新会社が旧会社の債務を“どの程度引き継ぐか”にあり、大口債権者である金融機関の同意が必要となるハードルはある。また、従業員の労働問題や取引先等の対応で法的に問題解決を要するものがあるので、弁護士などの専門家のアドバイスを受けるケースが多い。

対応策としては、一般的に大口債権者を納得させる「いわゆる経済合理性」をいかに持たせるかが説得できるカギとなる。

## ③ 再建型パターンと対応策

再建型パターンは、「民事再生法（改正：以下同様）」を活用するケースが一般的である。民事再生法は、従来からの和議法を改正して中小企業が取り組みやすくしたといわれている。

しかしながら、民事再生法は安易な取り組みでできるわけではない。それは、“スポンサー”がないと再建できないのである。民事再生法を申請してもスポンサーが現れないと“強制破産になる（破産法適用）”ので、注意を要する。実際、民事再生申請後に破産になるケースが多く散見される。

対応策としては、スポンサーを早期に（民事再生法申請と同時期が理想）見つけることである。そうでないと、強制破産させられ再建できないことになる。

## ④ 破産型パターンと対応策

破産型パターンは、上記再建型の「民事再生法」と表裏一体的になる。再建可能性が見出せない場合は、破産申請して整理することになる。ただ、大口債権者である金融機関が“強制的破産”に持ち込むケースは、少ないといえる。それは、お金を掛けて強制的に破産させても回収できる金銭が少ないことが多いからである。

ただ、公共事業が100%の建設業者は今後の仕事の流れから、破産を選択せざるケースが増加すると考えられる。それを防ぐ意味で、公共事業からの脱却が叫ばれて久しい。経営革新的な発想で、業種転換か業態転換を図る努力が必要になる。

対応策としては、「早期判断：再建可能性の大きさ」をすることが必要である。目先の資金繰



りにとらわれることなく、長期的展望に立った将来性の判断が求められる。もし可能性が薄いと判断したら、早期にコンサルタントや弁護士に相談をする。

## 第5章 中小企業診断士の関わり方

### 1. 建設業の新分野進出

公共工事等の官公需の減少が基調となり、また、ビル・事業所等の民需も長らく低迷している中、今、建設業者は企業の存続をかけた苦しみに喘いでいる。

それから先の選択肢は、今や大きく二つに分かれている。即ち、長い茨の道でもなんとか生き残りを図ろうとするか、いっそのこと、自身と諸々の関係先のダメージを極力小さくして建設事業からの撤退を断行するか、の帰路に立っている。建設業からの撤退・廃業については前述のとおりであるが、生き残りを図る建設業者も、当面さらに二つの進み方の二者択一を迫られている。

その一つは縮小均衡でも本業を守って手堅く続けていく道であり、もう一つはチャレンジ精神を発揮して新境地を開いていく道である。

ここで、この内の後者、新境地を開いていく道を選んだ建設業者は「建設業の新分野進出」に賭けることになる。

### 2. 新分野進出の取組みにおける中小企業診断士の関わり方

#### (1) 新分野進出の目的の明確化

新分野進出が単に売上や利益の増加を目的とするという程度ではその成功は危うい。あくまでも新しい事業の柱を育成し、或いは既存事業（＝本業）の基盤強化に繋げるものでなければならない。従って、遊休資産・生産設備の活用のためというのも本末転倒である。

#### (2) 新事業の実力の見極め

始まったばかりの、海のものとも山のものとも分からない新事業の将来性や可能性を評価、判断することはもともと難しいことであり、良くも悪くも予断を以て取組むことはリスクである。しかし、逆説的ながら、だからこそ新事業について一定の見極めをする必要がある。

それは推量することである。その一つは具体的な数値目標ではない「感覚による規模の見積り」であり、もう一つは「方向感」である。正しく推量しなければならない。ここは、コンサルタントとしての熟練を要するし、クライアントに向き合う中小企業診断士・経営コンサルタントは新事業の将来性・可能性の判断と提言について少なくとも道義上の責任を持たなければならない。

#### (3) 市場ターゲティング上の注意点

対象顧客（層）や参入市場について取り敢えず標的を定めるが、それに拘泥してはならない。むしろ、当初見込んだ市場、顧客、ニーズ、商品・製品などは当てが外れるものと心得て、むしろ当初のターゲティングと実際・結果との差異を正しく捕捉し、修正していくリーディングが重要である。

#### (4) シナジー（相乗効果）について

一般的にシナジーとされるものは、生産シナジー、販売シナジー、調達シナジー、（経営）資源シナジー、顧客シナジー等々あるが、新分野進出では特にこれら「シナジーの内容と程度」を重視しなければならない。

建設産業支援プログラムには、建設業からの新規参入分野として、指定管理者、地域資源活用ビジネス、環境・リサイクル分野、高齢（化）社会対応分野、農業分野などが挙げられているが、これらの何れかに進出するにしても現業との関連性が重要なポイントになる。

新分野進出といえども「製品・市場戦略」上の位置に注意する必要がある。新分野進出である以上、少なからずシナジーから離れることを目指さなければならないが、シナジーが全く乃至相当小さい状態の多角化になるとそれだけ失敗のリスクが急速に高まる。この意味で、リフォーム事業は相対的に最もリスクが小さいと言える。

新分野進出に関して、「何かいい製品（商材）はないか」とか、「何かいいビジネス（商売）はないか」などという相談を受けることがあるが、「そんな虫のいい話はない」ときっぱりと言い切ることが肝要である。また、ある具体的な製品企画や事業案を持って来て、「ズバリこれはものになるか（＝商売として可能性があるか）」と問われることも少なくないが、この類についてはやってみなければわからないと答えることになる。

### 3. 計画の策定と実施における中小企業診断士の関わり方

#### (1) 計画策定について

経営計画は一般的に「販売計画」、「利益計画」、「資金計画」等からなっており、これにタイムマネジメントの視点が加わる。

これに対して、経営革新計画は、「ビジネスモデルの創造」、「個別アイテム（現場と商品）の特性」、「マーケティング」といった視点を追加し重視する必要がある。

さらに、顧客確保と顧客創造、計数管理、特に資金繰りについての的確なアドバイスが求められる。

#### (2) キャッシュフローと資金繰りについて

新規事業もベンチャーも最初に遭遇する失敗の多くは、財務政策の失敗にある。即ち、①今日の運転資金の不足（手持ちの失敗）、②事業拡大に伴う増加資金の不足（調達の失敗）、③現金支出、棚卸在庫、売上債権等の広い意味の財務管理の不在（管理の失敗）にある。

よって、キャッシュフローを予測させ、成長に合わせて資本構造を変えさせるという指導を行わなければならない。

#### (3) 計画実施上のフォロー

資金繰りとともに、新分野進出事業そのもののフォローも重要である。

例えば、新規事業の進捗状況のモニタリング、そもそも新規事業の進捗度を測るための“見える

化”、新規事業の活動結果の評価と成果の見極め、新規事業の継続可否の判断、計画外の波及効果の評価と応用などを行うことである。

#### 4. 新分野進出に賭ける事業者との中小企業診断士の関わり方

まず、新分野進出を目論む経営者・キーパーソンとの関わり方として、社長の話をよく聞いて、事業構造を変えたいのか、それとも他のことが目的なのかを確認することが大切である。これによって、やる気のある企業とその経営者に対する支援を決め、支援する場合は経営革新の各ステージで実情に即した適切かつ効果的な支援を行うことになる。

そうして、新分野進出や新規事業もベンチャー的取組みに於いて経営者のマネジメント面をフォローすることが重要になってくる。なぜなら、トップダウン経営の限界があり、経営の素人である社員によって進められる全員経営によるボトムアップという名の自己満足に陥ることがあるからである。本来、企業経営はプロフェッショナルが担うべきであり、事業家はマネジメントを専門チームに引き継ぐべきなのである。

成功する経営者の条件は、「相談相手をもつこと」、「外部の人間の客観的な助言をうけとめること」、そして新分野進出をベンチャー的経営行動と見做すならば、「起業家精神を維持し、強化するために将来を見通す要件（資質・環境）と規律を具備していること」である。

このため、中小企業診断士は新分野進出を成功させたいと願う建設業の“良き相談相手”となることである。

## おわりに

危機感を感じている中小建設業が、新分野進出のために日々努力している状況が続いております。国も補助金等を投入し、支援体制を整えておりますが、実際の新分野進出のためには人的資源まで含めた経営資源や情報、ノウハウなども必要であり、ハンズオンとしての経営支援が必要となってきます。

また、今回の調査の中でもそのような現状を顧みることができ、実際に資金的な余裕だけでなく、既存事業の社内人材やノウハウなどを活用したり、研究調査に時間をかけたりと多様な努力を行っている状況が確認できました。そのような中では、国や県が資金的な支援を行う一方で、中小企業診断士が事業化へ向けた具体的な支援を行う必要性は建設業の中で高まっているものと判断できます。新事業から再生支援まで支援している中小企業診断士においては、既存事業の将来の状況を判断し、さらには、新分野への事業化に向けた支援ができるものと判断します。

ヒアリング調査にご協力いただきました中小建設業の皆様、また、調査委員、そして、支部会員の皆様には、この報告書を建設業の支援の参考にしていただければ幸いです。

この場を借りて厚く御礼申し上げます。

平成 23 年 2 月

(社) 中小企業診断協会 栃木県支部  
建設業研究会

## 資料 中小建設業アンケート調査票

### アンケート調査票

(1) 建設業の許可業種について教えてください（複数回答可）

- ①土木工事業 ②建築工事業 ③大工工事業 ④左官工事業 ⑤とび・土工工事業
- ⑥石工事業 ⑦屋根工事業 ⑧電気工事業 ⑨管工事業
- ⑩タイル・レンガ・ブロック工事業 ⑪鋼構造物工事業 ⑫鉄筋工事業
- ⑬ほ装工事業 ⑭しゅんせつ工事業 ⑮板金工事業 ⑯ガラス工事業
- ⑰塗装工事業 ⑱防水工事業 ⑲内装仕上工事業 ⑳機械器具設置工事業
- ㉑熱絶縁工事業 ㉒電気通信工事業 ㉓造園工事業 ㉔さく井工事業 ㉕建具工事業
- ㉖水道施設工事業 ㉗消防施設工事業 ㉘清掃施設工事業

(2) 経営形態について教えてください

- ①法人 ②個人事業主

(3) 資本金（（2）で①法人を選択された方のみご回答下さい。）

- ①～1,000万円以下、②1,000万円超～3,000万円以下
- ③3,000万円超～5,000万円以下、④5,000万円超～1億円以下、
- ⑤1億円超

(4) 直近の決算期の売上高

- ①～1,000万円以下 ②1,000万円超～3,000万円以下
- ③3,000万円超～5,000万円以下 ④5,000万円超～1億円以下、
- ⑤1億円超～5億円以下 ⑥5億円超

(5) 現在の売上の内訳についてお聞かせください

1) 全体に対する公的受注の比率を教えてください

- ①ほとんどない ②1割超～2割以下 ③2割超～4割以下
- ④4割超～6割以下 ⑤6割超～8割以下 ⑥8割超～ほぼすべて

2) 民間受注の中で元請けの概算の比率を教えてください

- ①ほとんどない ②1割超～2割以下 ③2割超～4割以下
- ④4割超～6割以下 ⑤6割超～8割以下 ⑥8割超～ほぼすべて

(6) 従業員数

- ①1人 ②2～5人 ③6～10人 ④11～20人

⑤21～30 人 ⑥31～50 人 ⑦51～100 人 ⑧100 人超

(7) 代表者の年齢

①～30 歳 ②31～40 歳 ③41～50 歳 ④51～60 歳 ⑤61～70 歳 ⑥ 71 歳～

(8) 性別

①男性 ②女性

(9) あなた（現代表者）は何代目の代表ですか

①初代（創業）②2代目 ③3代目 ④4代目 ⑤5代目～

(10) 後継者の存在はいますか

1)

①いる（次の質問）②いない

2) いると答えた方に、それはどなたですか？

①子ども ②親戚を含めた身内 ③会社の従業員 ④他社から ⑤その他（ ）

(11) 新分野に参入したいと思いますか

1)

①ある（次の質問は次以降に）②ない（アンケート終了です。最後※をお読みください）

2) 新分野への参入意欲はどの程度ですか

①参入しなければならない ②なんとか参入したい

③参入はやってみる ④参入できたらしてみたい ⑤機会があれば参入したい

3) 新分野へ既に参入してみましたか

①参入して事業化できた ②参入して事業化へ継続中である

③参入したが失敗して断念した ④参入しようとしており今計画中である

⑤参入しようとしており具体的には決まっておらず情報収集中である

⑥参入の意欲はあるがまだ何もやっていない

4) どのような新分野へ参入した、又は、したいですか

①農業 ②製造業 ③卸売業 ④小売業 ⑤飲食業 ⑥不動産業

⑦宿泊業 ⑧運輸業 ⑨サービス業 ⑩その他（ ）

5) 3) で①②③④で答え方は、新事業に使用した投資額を教えてください

①～100 万円以下 ②100 万円超～500 万円以下

③500 万円超～1,000 万円以下 ④1,000 万円超～3,000 万円以下

⑤3,000 万円超～5,000 万円以下 ⑥5,000 万円超～1 億円以下、

⑦1 億円超

6) 3) で①と答えた方は、事業化できた理由はなんだと思いますか

- ①人の資源が有効に活用できた
- ②ノウハウが自社にあった
- ③投資できるゆとりがあった
- ④情報が得られやすかった
- ⑤時間をかけて新事業のノウハウを構築した

7) 3) で②と答えた方は、失敗した理由はなんだと思いますか

- ①現在の技術が生かせなかった
- ②既存事業に追われた
- ③投資の金額が大きすぎた
- ④既存事業の人に余裕がなかった
- ⑤必要な情報が得られなかった
- ⑥その他 ( )

ご協力ありがとうございました。参考にさせていただきます。

※(社) 中小企業診断協会栃木県支部では、当調査の報告書を作成いたします。

今回の報告書をご希望の方は、下記の必要事項をお書きください。

報告書作成後、お送りさせていただきます。

社名	
代表者名	
住所	
電話番号	
FAX番号	
e-mail アドレス	