

# SCB

SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

産業企業情報

18 - 7

(2006.8.30)



信金中央金庫

SCB

総合研究所

〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1  
TEL.03-3563-7541 FAX.03-3563-7551  
URL <http://www.scbri.jp>

## 中小企業“経営革新”支援のすすめ

- 土木建設業のケーススタディを中心に -

### 視点

現在、メガバンク等では不良債権処理が一段落して、「攻めの経営」に転じている。信用金庫業界においても、中小企業の経営改善支援で培った人材やノウハウを活かして、前向きな資金需要創出につながる中小企業の「経営革新」支援へ取り組む時期に来ている。

本稿では、既存事業を対象に再生プランを描く経営改善支援の限界を踏まえ、一步進めた次のステージといえる中小企業の経営革新支援の必要性を唱える。また、ケーススタディを通じて、経営革新支援の実務上の手順やポイントについて分かり易く解説する。さらに、中小企業の経営革新支援策として活用可能な「新連携支援制度」の解説と認定企業の事例も紹介する。

信用金庫業界の中小企業支援担当者のほか、建設業界の関係者にも広く一読願いたい。

### 要旨

- 経営革新支援とは、取引先中小企業（正常先・要注意先以上）における新製品開発や新市場開拓といった「イノベーション」への取り組みを支援するものである。
- 中小企業経営者は、自社の「事業領域（ドメイン）」を狭く捉えがちなため、顧客に提供する「機能（市場ニーズ）」から再定義してもらおう。すると、事業内容に広がりが出るので、経営革新のテーマ案が次々と浮かんでくるようになる。
- 経営革新の方向性の検討は、「新市場開拓（既存の技術・製品 - 新規の市場・顧客）」の分野から始めるとよい。具体的な経営革新テーマの検討では、SWOT分析を行なうが、特に、市場・競合の外部環境分析、マーケティング面での調査・分析がポイントとなる。
- 経営革新計画の策定にあたっては、部門長など現場の参画を促し、新規事業の実現可能性の観点からも検討する。
- ケーススタディには、土木建設業「建設株」を取り上げる。建設株の既存事業（下水道管補修の公共工事）は、高コスト構造であり、売上げアップも望めず、慢性的な低粗利率にあった。今回の経営革新支援を通じて、建設株は、民間の建築工事分野（マンション給排水管リニューアル工事）への新市場開拓を狙い、粗利率の大幅アップを目指した。

### キ・ワード

経営革新支援、経営革新委員会、経営革新計画、イノベーション、新連携、建設業

**目次**

1. 信用金庫における中小企業“経営革新”支援の必要性・ポイント
  - (1) 経営改善支援から経営革新支援へ
  - (2) 中小企業経営革新支援の進め方
  - (3) 新連携支援制度の活用
2. ケーススタディ：土木建設業「建設」の経営革新支援
  - (1) 建設の概要 - 経営改善計画のサマリー
  - (2) 事業領域（ドメイン）の再定義と経営革新テーマの列挙
  - (3) 民間工事のマーケットリサーチ
  - (4) 経営革新計画の策定（マンション給排水管リニューアル工事への挑戦）
3. 新連携支援制度の認定企業の事例
  - (1) ㈱サイエンテックスをコア企業とする新連携
  - (2) ㈱スペースクリエイションをコア企業とする新連携

**1. 信用金庫における中小企業“経営革新”支援の必要性・ポイント**

**(1) 経営改善支援から経営革新支援へ**

信用金庫業界では、2003年度以降の「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」への対応等によって、不良債権処理を目的とした取引先中小企業の「経営改善」支援を進めていき、成果も着実に上げてきている。

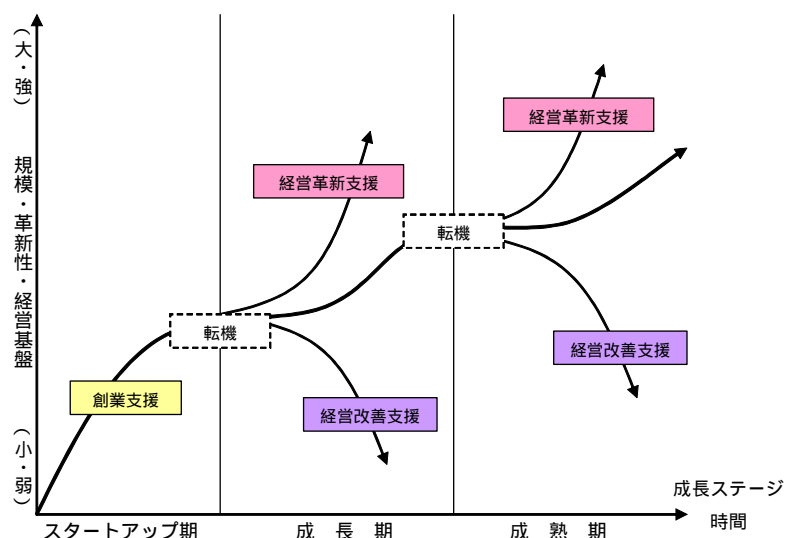
既に、メガバンク等では不良債権処理が一段落して、「攻めの経営」に転じており、中小企業分野における競争環境も激化している。今や、信用金庫業界においても、中小企業の経営改善支援で培った人材やノウハウを活かして、前向きな資金需要創出につながる中小企業の「経営革新」支援へと取り組む時期に来ている。

本来、リレーションシップバンキングを標榜するならば、取引先中小企業のライフサイクル（スタートアップ期 成長期 成熟期）に応じたトータルの経営相談・経営支援機能が求められる（図表1）。

ただ、ここ数年間、地域金融機関では、不良債権処理が最優先課題であったため、要注意先以下の取引先中小企業を主な支援対象と位置づけ、専

（図表1）

ライフサイクルに応じた中小企業支援



担部署や専担者を中心に経営改善計画の策定支援等を早期かつ重点的に手がけてきた。

通常、経営改善支援の内容は、資産 - 負債圧縮によるバランスシート改善策や、コスト削減を中心としたキャッシュフロー改善策である。こうした経営改善支援を通じて、取引先中小企業においては財務状況が改善し、信用金庫にとっても債務者区分のランクアップにより引当金削減効果をもたらした。

本稿では、信用金庫にこの「経営改善」支援を一步進め、次のステージといえる、「経営革新」支援への取り組みを勧奨したい。

経営革新支援の対象は、要注意先以上の取引先中小企業である。具体的には、経営改善支援を通じて債務者区分がランクアップした企業、世代交代した後継者が経営刷新に向けて再出発をきった企業(いわゆる「第二創業」)、株式公開を目指す急成長企業(いわゆる「ベンチャービジネス」)、などが対象となる。

経営革新支援の内容は、こうした取引先中小企業における新製品開発や新市場開拓といった「イノベーション」への取り組みを支援するものである。どのような企業においても、成長プロセスのライフサイクルにおいて、転機(ターニングポイント)を迎える時がある。この転機を乗り切って、後の持続的な成長へつなげていくためには、イノベーションが欠かせない。

実務的にいえば、信用金庫における経営革新支援とは、取引先中小企業に対する「経営革新計画」の策定支援と考えてよい。経営革新計画には、新製品開発等を通じた売上げアップ策や、そのための設備投資計画・資金計画等を盛り込むこととなる。経営革新支援を通じて、取引先中小企業においては持続的な成長を確かなものとし、信用金庫にとっても競合他業態との差別化を図り、前向きな資金需要を獲得することにつながる。

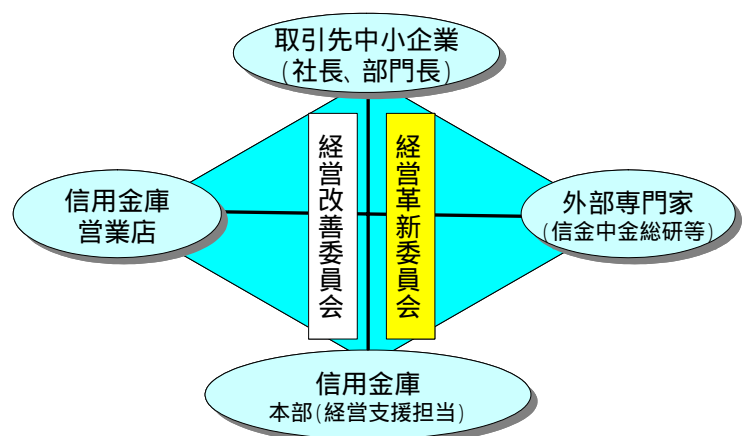
## (2) 中小企業経営革新支援の進め方

### イ. 経営革新委員会による実施体制

では、中小企業の経営革新支援は、どのような実施体制や作業手順をとればよいのだろうか。

まず、実施体制としては、(図表2)のような「経営革新委員会」を組成し、ここが支援活動の中心的役割を担う。経営革新委員会のメンバーは、信用金庫の本部専門部署(経営改善支援担当が兼務)と営業店(支店長および渉外・融資担当者)、支援対象先となる取引先中小企業(社長および役員・部門長)

(図表2) 中小企業経営革新の検討体制



から構成される。必要に応じて、第三者の外部専門家（本中金総合研究所等）を加え、新製品開発や新市場開拓に関するマーケティング面の各種調査や助言機能を委託する。

すでに経営改善支援を実施した案件においては、その際のメンバーが「経営革新委員会」に引き続き関わる方が良い。経営改善計画においても、経営革新計画を策定するにも、どちらも当該企業の経営実態の把握が前提となるためである。また、同じメンバーならば、すでに信頼関係が構築されているので、実務的な作業にスムーズに入っていくことができよう。

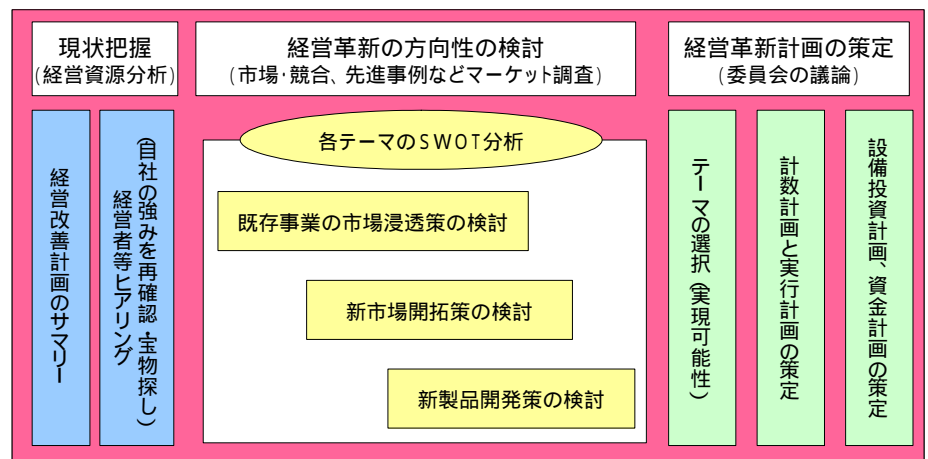
## ロ．経営革新支援の手順

経営革新支援の手順は、「現状把握」「経営革新の方向性の検討」「経営革新計画の策定」「経営革新の実施・フォローアップ」といったステップを踏む。その中で経営革新委員会の果たす役割は、「経営革新計画の策定」までとなる(図表3)。経営革新委員会による計画策定までの期間は、1～2か月以内が目安となる。

現状把握の作業とは、すでに経営改善計画を策定しているならば、その振り返り（サマリー）から始めればよい。よって、当該企業の既存事業のSWOT分析（内部環境の強み・弱み、外部環境の機会・脅威の分析）を最初から網羅的にやる必要はない。

(図表3)

経営革新委員会の作業フロー



新製品開発や新市場開拓といった「イノベーション（経営革新）」にとって重要なポイントは、「自社の強み」の抽出・再発見（宝物探し）にあり、競争優位性のある経営資源（内部環境の強み）の分析に注力すればよい。

経営革新の方向性の検討段階では、新製品開発や新市場開拓に関する具体的なテーマについて、委員会メンバーがブレインストーミングで列举していく。ただ、一般的な傾向として、当該企業の経営者からは、大胆でイノベティブなテーマが挙がってこない。

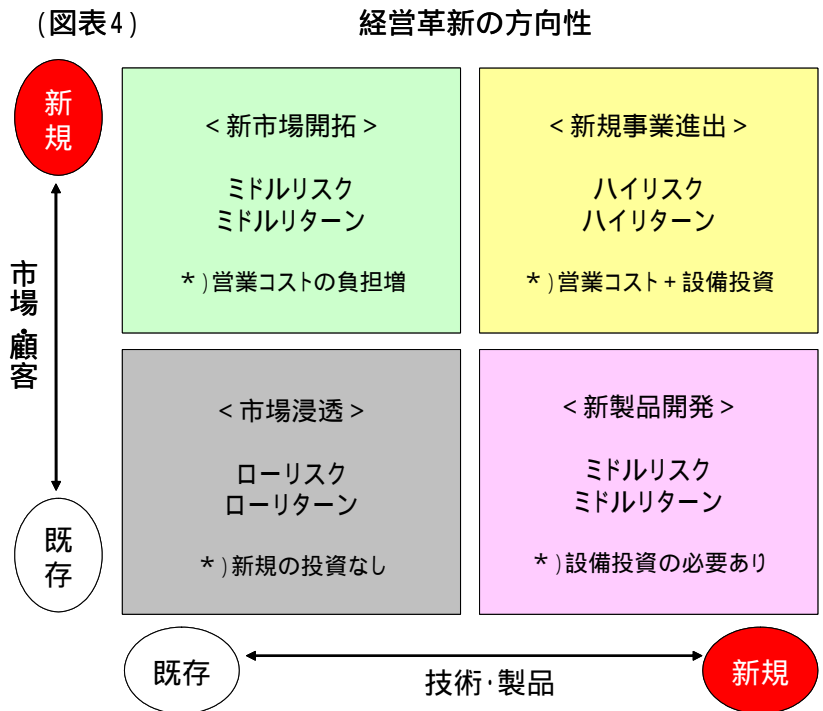
その理由としては、中小企業の経営者の場合、自社の「事業領域（ドメイン）」について、自社が現在提供する「物（製品・サービス内容）」だけによって限定的に定義してしまう傾向があるからだ。それでは、既存事業の枠から抜け出せず、イノベーション（経営革新）のテーマを発見できない。こうした経営者には、自社の「事業領域（ドメ

イン)」について、物が顧客に提供する「機能(顧客から見た市場ニーズ)」によって、再定義してもらう作業が欠かせない。つまり、「製品志向の定義(物理的定義)」から、「市場志向の定義(機能的定義)」へと経営者の思考パラダイムを転換してもらうのである。

こうして列挙された経営革新のテーマについては、それぞれをSWOT分析していく必要がある。中でも、市場・競合の外部環境分析、マーケティング面での綿密な調査・分析がポイントとなる。それは、経営革新の方向性として、「新市場開拓」を中心としたテーマを重点的に検討していくからである。

経営革新の方向性としては、「既存事業の市場浸透」「新製品開発」「新市場開拓」「新規事業進出」、と大きく4つに分けられる(図表4)。このうち、「既存事業の市場浸透」は、従来の経営改善支援の範疇となろう。経営革新支援では、「市場・顧客」「技術・製品」のいずれか、もしくは両方において、新規性のある事業の立ち上げをバックアップする。

ただ、経営資源に制約のある中小企業、ランクアップしたばかりで再生途上の中小企業を対象とすることが多く、大きなリスクの伴う経営革新を支援しにくい。そうすると、大きな設備投資を伴う可能性の高い「新製品開発」のテーマよりはむしろ、営業コストの負担増で済む「新市場開拓」の方から検討していくべきとなる。



経営革新計画の策定段階では、列挙した経営革新の個別テーマについて、実現可能性の観点から検討する。そして、選択した経営革新テーマ(新規事業)の立ち上げについて、具体的な経営革新計画の策定に移る。経営革新計画の策定にあたっては、計数計画のみならず、新市場開拓策など新規事業の実施内容・方法・時期・担当者・数値効果などを盛り込んだ「実行計画(アクションプラン)」も示すことが重要である。

このタイミングで経営革新委員会には、部門長・従業員の積極的な参画を促し、現場サイドから「新規業務の進め方・やり方」に関する議論を持つことが必要だろう。なお、こうした議論を進める場合は、先進事例企業のヒアリング調査結果等を取り上げて、ベンチマーキング的な作業を行うことも良い方法だろう。

経営革新の実施・フォローアップにおいては、販路の開拓や営業要員の確保など、より実務レベルの支援が中心となる。近年、信用金庫が主催する「ビジネスマッチング・フェア」が散見されるようになったが、同フェアは経営革新支援のフォローアップとして活用できる。

また、試作品開発や市場化・商品化の支援としては、「公的助成金の申請手続き」の支援が有効である。これまでも先進的な信用金庫では、「中小企業経営革新支援法」等の認定支援を実施してきているが、これも経営革新支援のフォローアップの一つと位置づけられる。

### (3) 新連携支援制度の活用

中小企業のイノベーション支援に関する法律といえば、「中小企業経営革新支援法」「中小企業創造活動促進法」「新事業創出促進法」の3法が用意されていた。この3法が整理統合され、「新連携支援制度」を新たに加えて、2005年4月、「中小企業新事業活動促進法」が施行された。

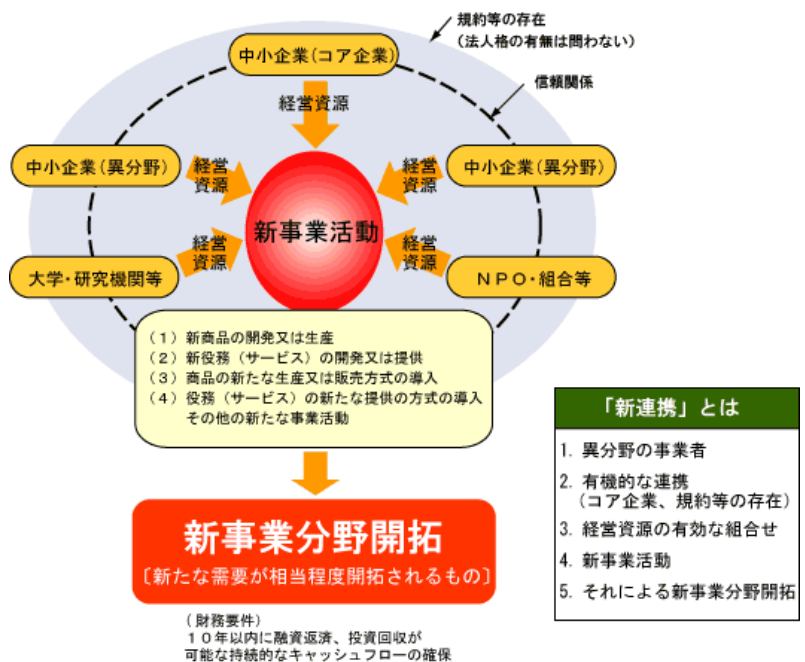
「新連携」とは、中小企業が異分野の中小企業、大学・研究機関、NPO等とそれぞれの「強み（特徴的な経営資源）」を持ち寄って有機的に連携し、新製品開発や新市場開拓等の新事業分野を開拓する活動のことを指す（図表5）。

中小企業は、国から新連携支援制度にもとづく「新連携計画」の認定が得られれば、各種の助成措置を受けられる。現在のところ、「新連携計画」の認定状況は、全国で223件（2006年7月28日現在）に達している。

新連携には、中核となるコア企業の存在が重要であるが、認定計画一覧を見れば、従業員5人以下の小規模企業がコア企業となるケースも見られる。また、連携メンバーの組み合わせとしては、互いに補完的な技術を有する企業の組み合わせ、全体のマネジメントやマーケティングを行う企業と個別の技術を提供する企業の組合せ、川上と川下の企業の組合せ、など多様性に富む。

信用金庫においては、取引先中小企業に対する「新連携計画」の策定支援や、連携メンバーの組み合わせのコーディネートなど、経営革新支援の一環として実施したい。

(図表5) 「新連携」のイメージ



## 2. ケーススタディ：土木建設業「建設」の経営革新支援

### (1) 建設の概要 - 経営改善計画のサマリー

#### イ. 企業概要

今回、ケーススタディとして取り上げる土木建設業「建設(株)」の概要は、(図表6)のとおりである。この建設は、当研究所が実際に経営支援で関わった幾つかの案件をベースにしているが、あくまでケーススタディ用であり実在しない。

(図表6) 「建設(株)」の企業概要

➤設立:	1965年
➤経営者:	管野太郎 45才(2代目)
➤所在地:	N県N市(県庁所在地)
➤売上高:	3億円(直近決算期)
➤従業員数:	20名
➤事業内容:	下水道管の洗浄・補修工事
➤受注先:	N市ほか自治体

(備考)当社はケーススタディ用であり、実在しない。

最初に、建設(株)の事業内容(下水道管の洗浄・補修工事)について少し補足説明をしておく。下水道管は、道路の下に埋まっているが、長年経過すると老朽化してヒビ割れてくる。これを所有する自治体が、建設(株)などの業者に補修工事(メンテナンス工事)を発注する。工事内容は、通常、道路を掘り起こして、欠陥箇所のあるヒューム管を取り替えるものである。いずれにしても、建設(株)の事業内容は、「公共事業・土木建設」の工事に該当するといえる。

#### ロ. “経営改善”支援の効果と限界

本案件では、信用金庫(本部の経営改善支援担当者と営業店長)、建設(株)(管野社長と財務担当役員)、当研究所からなる「経営革新委員会」を組成した。実は、本案件の2年前に、業況不振の建設(株)を再生するため、信用金庫では管野社長に対して「経営改善計画」の策定支援を実施していた。そこで、経営革新委員会での最初の作業は、経営改善計画の検証(モニタリング)から始めることとした。

その結果を要約すれば、「営業所の統廃合や有休不動産の売却といったバランスシート改善策、役員報酬カットや給与体系改訂による人件費削減等のコスト削減策、“工事实行予算書”の作成徹底と部門間の情報共有化(赤字受注排除)による粗利管理策、などが奏功して、債務者区分がランクアップした」、という経営改善の典型的な成功モデルであった。

しかしながら、建設(株)の管野社長は、「現在の事業を続けても先が見えない」と嘆く。それは、20%前後という「工事平均粗利益率」の絶対的な低さにあった。粗利益率の低さは、「土木建設分野の公共工事」における構造的な問題であった。

低粗利益率の構造的な要因を分析した結果、国の公共工事予算の削減やN市の財政難に伴う下水道関連予算の縮小、下水道管補修の工事平均単価が300万円と絶対的に小さいうえに下落傾向にある、といった自ら統制不可能な条件によって、売上高の増加に限

界がある点を見出した。実際、ピーク時に6億円あった建設(株)の売上高は、ここ数年の懸命な営業努力にも関わらず、3億円前後で低迷している。

加えて、自治体からの工事発注は下半期に集中するため、外注費の抑制が困難である、道路工事には警察許可等の制約（工事時間や作業人数の指定）があり、工期も数か月間と長くなるため、生産性向上や工事労務費の抑制が難しい、といったコスト削減の限界性も明らかとなった。

以上の点から、建設(株)の既存事業は、高コスト構造であり、売上アップも望めない中で、慢性的な低粗利率に甘んじている、といった構造的な課題が浮かび上がってきた。こうした課題は建設(株)に限ったものではなく、「建設業界」に身を置く中小企業、とりわけ公共事業主体の場合、ほぼ共通した悩みであろう。その意味では、建設(株)をケーススタディとした本稿の汎用性が期待できる。

図らずも、現在の既存事業を対象に再生プランを描く“経営改善”支援の限界性も露呈された。“経営革新”支援では、“経営改善”支援の限界を克服し、将来的に持続可能な中小企業の成長モデル構築を目指す。そこで、経営革新委員会では、建設(株)の持続的発展を目指し、高い粗利益率を獲得できる新規事業を立ち上げるプラン作りに取り組んだ。

世代交代から間もない2代目後継者、建設(株)管野社長の挑戦が始まった。

## 八．強み（宝物探し）の再発見

成長市場のマーケットリサーチの前に、まずは足元の建設(株)の経営資源の分析からスタートした。建設(株)の強みについて、経営者と部門長を中心に「棚卸し」したところ、保有する「コア技術」がハイライトされた。

建設(株)では、通常の下水道管補修工事のように、道路を掘り起こしてヒューム管を取り替える従来工法を採用していなかった。建設(株)では、下水道管を洗浄して綺麗にする、下水道管の欠陥箇所（ヒビ割れ等）を内視鏡のような小型カメラで調査・発見する、欠陥の見つかったヒューム管だけを補修対象とし、マンホールから特殊な樹脂を流し込み、ヒューム管の内側をライニング（コーティング）して欠陥箇所を補修する、といった新工法を採用していた。

この新工法を支えるのは、洗浄 - 調査 - 補修の一貫工事体制の構築（保有設備と熟練作業員の存在）、樹脂メーカーと共同開発した特殊樹脂、小型カメラでスピーディに欠陥箇所を発見する技能、といった建設(株)の「強み」であった。

## （２）事業領域（ドメイン）の再定義と経営革新テーマの列挙

### イ．事業領域（ドメイン）の再定義

こうした建設(株)の「強み」を念頭に置きながら、経営革新委員会では、新規事業を



なお、建設業の新規事業<sup>1</sup>として定番化しつつある「農業分野」「環境分野」への進出については、はじめから劣後の検討対象と考えた。それらは、建設(株)の経営資源とあまりにも乖離しており、ハイリスク・ハイリターンな分野となる上、既存事業とのシナジー（相乗効果）も全く望めないからだ。

### (3) 民間工事のマーケットリサーチ

イ. 市場調査（マーケットリサーチ）

続いて、経営革新委員会メンバー（主に当研究所）は、「民間の管のリニューアル工事」の中でも、特に有望と思われる市場の調査（マーケットリサーチ）を行なった。

まずは、「工場の下水管」分野であるが、中でも、下水管の傷み度合いが大きいと思われる「食品工場」のマーケットリサーチから始めた。調査対象は、建設(株)の営業エリア（主にN市内）に立地する食品工場 50 社である（「全国食品工場総覧」から抜粋）。調査方法は、食品工場の総務（営繕）担当者に向けた、「電話でのアンケート調査」である。

調査の結果、食品工場向けの下水管リニューアル工事の需要は、確実に存在する点を再確認できた。しかしながら、食品工場 50 社というターゲット数の少なさと、受注工事額が 1 件 200 万円程度という点から、市場規模の絶対額（約 1 億円）が決して大きくはないと思われた。また、多くの食品工場では、生産設備に該当しない下水管に対してのメンテナンス意識に欠け、それは食品以外の他業種の工場においても似たものと思われた。そのため、「工場の下水管」工事は、相当な営業努力が必要となり、仮に成約をしたとしても大きなリターンにまで結びつかないものと判断した。

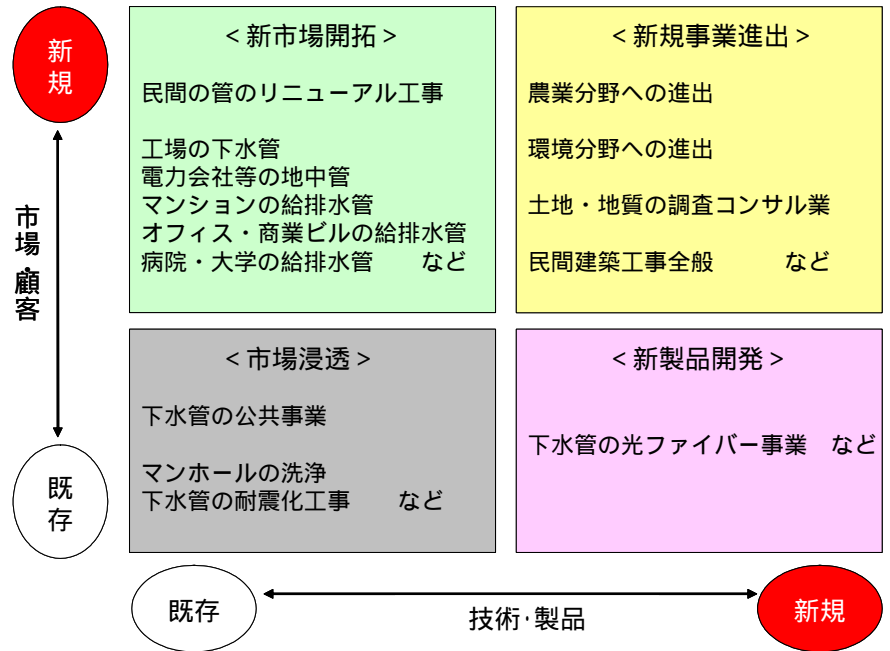
次に、「電力会社・ガス会社の地中管」分野であるが、このマーケットリサーチは、発注元の電力会社およびガス会社に対して、当研究所が直接ヒアリング調査を実施した。その結果、両社とも地中管の補修工事にかかる予算は毎年変化がなく、成長市場とは

次に、「電力会社・ガス会社の地中管」分野であるが、このマーケットリサーチは、発注元の電力会社およびガス会社に対して、当研究所が直接ヒアリング調査を実施した。

その結果、両社とも地中管の補修工事にかかる予算は毎年変化がなく、成長市場とは

(図表 8)

建設(株)における経営革新テーマの整理



<sup>1</sup> 建設業の新規事業事例としては、(財)建設業振興基金・(社)中小企業診断協会『中小建設業者向け新分野進出チェックリスト』(2003年)、米田雅子『建設業の新分野進出』東洋経済新報社(2003年)、(財)建設業振興基金『建設業の新分野進出事例集』(2003年)、など多数の文献がある。

いえないことが明らかとなった。また、同業界には多段階な系列構造が形成されており、中でも2次下請けの中小工事業者の現況は厳しく、粗利益率の低い公共工事とあまり変わらない、といった特徴も見出せた。さらにいえば、電力会社等の地中管は口径が小さくスパンも長いため、建設株の保有設備（高圧洗浄車・給水車・テレビカメラ等）だけでは足りず、特殊研磨機等の設備機械（約1千万円）を新たに購入しなければ対応できない、という問題も判明した。

以上から、「電力会社・ガス会社の地中管」工事は、新規業者の参入障壁が高いうえに、粗利益率の低い工事分野と判断し、新規事業分野の対象から外すこととした。

ロ．マンション給排水管のリニューアル工事の需要予測

最後に大本命の「マンションの給排水管」分野であるが、このマーケットリサーチは、既存資料・統計データの分析から始めた。

まず、マンションの給排水管の修繕（リニューアル）の周期であるが、概ね20年程度であることが分かった（図表9）。

（図表9）

マンションの修繕項目とその周期

工事種目	工事項目	タイムスパン	工事種目	工事項目	タイムスパン	工事種目	工事項目	タイムスパン	
塗装工事	住棟鉄部塗装	5～10年	防水工事	屋根防水（押え防水の場合）	概ね20年程度	ガス設備工事	屋内ガス管修繕	25年又はそれ以上	
	鋼製建具塗装		建築工事	集合郵便受箱、名簿板・掲示板・ネーム表示板取替え		消防設備工事	屋内消火栓・配管修繕		
防水工事	建具回り、目地シーリング防水		給排水設備工事	屋内給水管修繕		警報設備修繕			
建築工事	集会所、管理事務所内装			屋外給水管修繕		電気設備工事	受電・変電・設備修繕		
給排水設備工事	給水計器、ポンプ修繕			屋内排水管修繕			動力設備修繕		
消防設備工事	消化ポンプ修繕			屋内排水管修繕		土木工事	道路・通路修繕		
塗装工事	外壁補修		給水計器・ポンプ修繕	屋外雨水管修繕					
防水工事	屋根防水（露出防水の場合）		10～15年	ガス設備工事		屋外ガス修繕	外構工事		遊戯施設修繕
	床防水			消防設備工事		消化ポンプ修繕			囲障修繕
				昇降設備工事		エレベーター修繕			
		電気設備工事		共用灯・屋外灯設備修繕					
		テレビ受信設備工事		共聴設備・機器・ケーブル修繕					

（備考）マンションリフォーム技術協会編『管理組合・実務家のための改修によるマンション再生マニュアル』ぎょうせい（2002年）より作成

次に、築20年超のマンションの数（戸数）について見ると、全国では1,500千戸あり（図表10）、建設株の営業エリアであるN市では50千戸（全国の1/30）となっていた。当然ながら、全国単位のデータのみならず、N市においても、20年超のマンションの構成比（ストックベース）は年々高まっており、全体の30%を超えていた。

さらに、給排水管のリニューアル工事の単価を調べた。工事の種類は、「取替え工事」と「補修（更生）工事」の大きく2つに分かれる。前者の「取替え工事」は、老朽化した給排水管を取り外し、新品の給排水管へと取り替える工事である。取替え工事は、従

来からの工法であり、いわゆる「水道屋さん」の仕事である。一方、後者の「補修（更生）工事」は、給排水管を取り外すことなく、樹脂で給排水管の内側をライニング（コーティング）して欠陥箇所を補修する工事である。補修（更生）工事は、従来の取替え工事と比べて、工期が短くリーズナブルであり、国土交通省も推奨する新工法である。ここでは、建設株の「強み」を活かせる補修（更生）工事を選択し、その工事単価を見ると、1戸当たり18～24万円であった。

(図表10) 築年数別マンション数の推移(全国) (単位:千戸)

年度		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
5年以内	ストック	796	808	817	892	925	908	911	938	953	954	951
	構成比	26.9%	25.6%	24.5%	25.3%	25.1%	23.5%	22.4%	22.0%	21.3%	20.6%	19.8%
5年超～10年以内	ストック	649	727	793	788	776	802	816	825	892	925	908
	構成比	21.9%	23.0%	23.8%	22.4%	21.0%	20.8%	20.1%	19.3%	20.0%	19.9%	18.9%
10年超～15年以内	ストック	569	559	542	563	598	650	728	794	788	776	802
	構成比	19.2%	17.7%	16.2%	16.0%	16.2%	16.8%	17.9%	18.6%	17.6%	16.7%	16.7%
15年超～20年以内	ストック	432	501	555	558	568	569	559	542	563	598	650
	構成比	14.6%	15.9%	16.6%	15.9%	15.4%	14.7%	13.8%	12.7%	12.6%	12.9%	13.5%
20年超	ストック	511	560	630	718	820	931	1,049	1,173	1,275	1,388	1,500
	構成比	17.3%	17.7%	18.9%	20.4%	22.2%	24.1%	25.8%	27.5%	28.5%	29.9%	31.2%
ストックの合計		2,957	3,155	3,336	3,519	3,687	3,860	4,063	4,272	4,471	4,641	4,811

(備考) 国土交通省資料より作成

(図表11) 給排水管リニューアル工事の単価

工事種類	工法・仕様等	1戸当たり単価
補修（更生）工事	エポキシ樹脂ライニング 審査証明工法	18～24万円/戸
取替え工事 (隠蔽工法)	架橋ポリエチレン管 PP 先分枝工法 電熱融着継手	45～60万円/戸 (内装解体・復旧を含む)
	硬質塩ビライニング鋼管 SCP-VP 防食異種継手	50～65万円/戸 (内装解体・復旧を含む)
	一般配管用ステンレス管 SUS304SU 拡管・圧縮継手	55～70万円/戸(注) (内装解体・復旧を含む)

(備考) 国土交通省『改修によるマンションの再生手法に関するマニュアル』(2005年)より作成

以上のデータから、直近年度における「マンション給排水管の補修工事」の市場規模が算出できる。全国の市場規模は、3,000億円(20年超マンション戸数1,500千戸×給排水管更生工事平均単価20万円)となり、N市の市場規模は、100億円(50千戸×20万円:全国の1/30)となった。

建設株にとって、この新規事業分野の市場は100億円と大きく、リニューアルの必要なマンション戸数も年々増える成長市場にあると確認できた。

## 八．競合分析

通常、市場規模が大きく成長性も高い市場には、多くの競合者が参入するため、競争環境が厳しい。今回のターゲット市場である「マンション給排水管のリニューアル工事分野」においても、「マンション管理会社」「マンションを施行した総合工事会社（ゼネコン）」「リニューアル分野の専門工事会社」など、業種・業態の垣根を超えて、数多くの業者が参入・競合する激戦マーケットとなっていた（図表12）。

中でも、マンション管理会社は、主な顧客（修繕工事の発注者）となるマンション管理組合からリニューアル工事に関するトータルサービス（修繕積立金管理を含む）の委託を受けているケースが多く、最大のライバルといえる。

実際、いくつかのマンション管理会社に対してヒアリング調査を実施したところ、

既に数万～数十万戸のマンションの総合受託管理（日常的管理業務と修繕工事業務の両方）を担っており、その一環として給排水管の補修工事も行なっていた。既に、顧客（マンション管理組合）は、マンション管理会社に困り込まれている感があった。

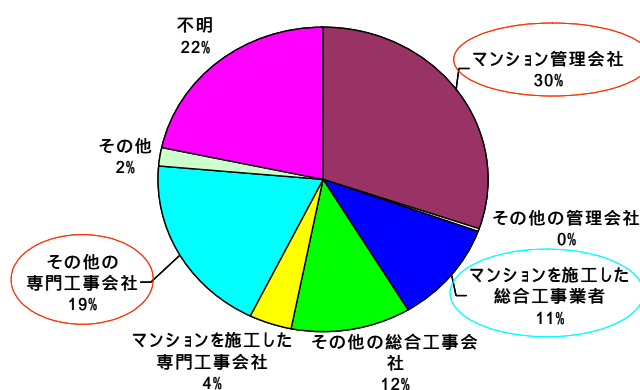
しかしながら、先のマンション管理組合向けアンケート調査によれば、近年、「管理会社離れ」が進んでおり、マンション管理組合（修繕委員会）が主体的に修繕工事計画を策定し、工事業者からは相見積もりも取って、オープンかつ厳正に業者を選定する、といった変化が見られた。

一方で、多くのマンション管理会社は、給排水管工事を含む修繕工事業務の大半（現場管理と作業工事全般）を専門工事会社に外注していた。そこで、いくつかの専門工事会社に対してヒアリング調査を実施したところ、マンション管理組合からは元請け工事として、マンション管理会社からは下請け工事として、両方の工事をターゲットとするケースが散見された。

特質すべきは、これらの専門工事会社が実施した「マンション給排水管のリニューアル工事」の内容であるが、平均受注単価が2千万円程度（100戸程度のマンションを対象）、平均工期は1か月、平均工事粗利益率は30～40%、というものであった。

確かに、この分野は競争環境の厳しいマーケットであった。しかしながら、建設(株)の経営資源を活かしながら、高い粗利益率を獲得できそうな数少ない新規事業といえ、挑戦してみる価値のある市場に思えた。

（図表12） 大規模修繕工事の施工者  
（マンション管理組合向けアンケート調査：N = 907）



（備考）高層住宅管理業協会・マンション管理センター「図で見るマンション管理」大成出版社より作成

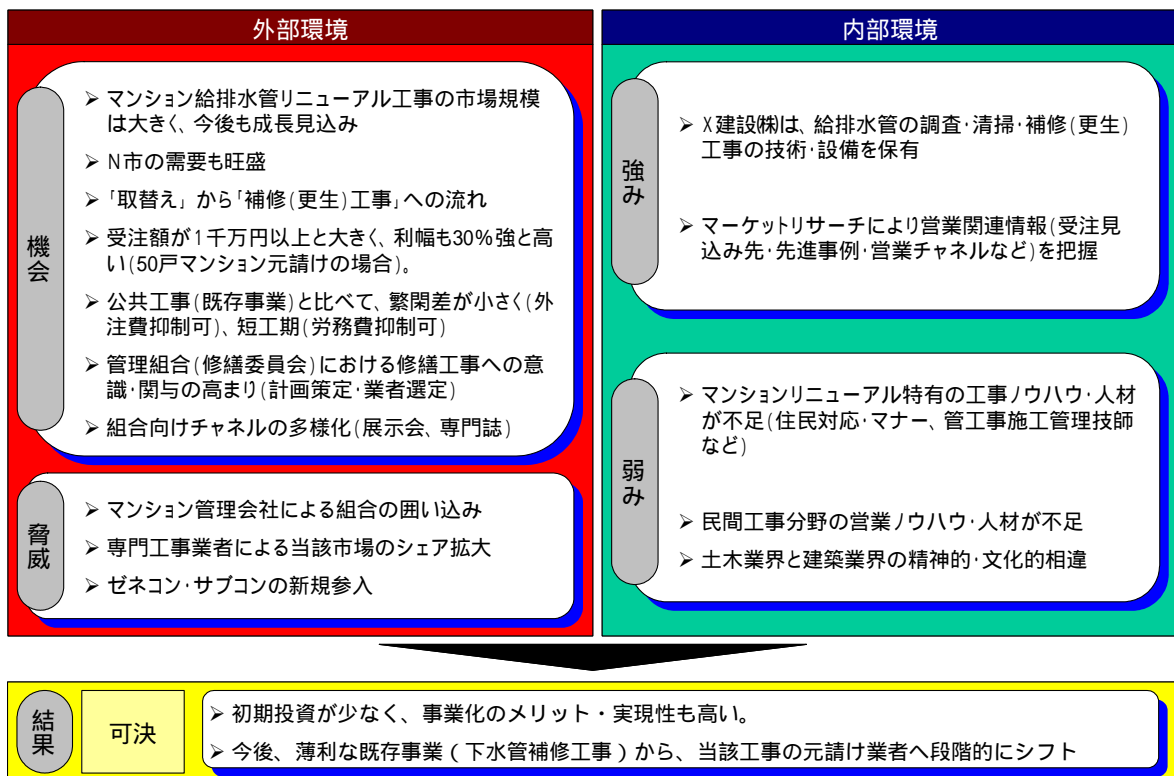
#### (4) 経営革新計画の策定(マンション給排水管リニューアル工事への挑戦)

##### イ. 経営革新テーマの検討結果(SWOT分析結果)

経営革新委員会では、以上の調査結果にもとづき、SWOT分析を実施した(図表13)。そして、マンション給排水管リニューアル工事という新規事業テーマについて、改めて実現可能性の観点から検討していった。

検討の結果、建設(株)として事業化のメリットが大きく、実現可能性も高いと判断し、当該分野を新規事業として立ち上げていくことが決定された。なお、この段階から、経営革新委員会には、工事部と営業部のそれぞれの責任者をメンバーに加えた。

(図表13) マンションの給排水管リニューアル工事の検討結果(SWOT分析結果)



新規事業(マンション給排水管リニューアル工事)は、既存事業(下水道管補修工事)と比べて、市場規模が100億円と大きく、今後の成長性も高い、工事平均単価が1千万円(50戸のマンション元請けの場合)と大きく、売上高の伸びに期待が持てる。

一方、コスト面からみると、新規事業では、工事発注の繁閑差が小さく、外注費の抑制が可能、1か月程度と工期が短く、工事労務費の抑制も可能であり、既存事業の高コスト構造からの脱却が図れる。

その結果、新規事業の平均工事粗利益率は、30%を上回ると見込まれた。これで既存事業の構造的課題(20%前後の低粗利益率)は克服できると判断され、経営革新委員会メンバー全員が建設(株)の新規事業立ち上げの意義を再確認した。

こうした楽観的ムードの中、建設株の工事部長が、新規事業の実現可能性の観点から、従業員（工事作業員）の再教育について問題提起した。というのは、マンション給排水管リニューアル工事では、マンションの住民が工事現場に居合わせる格好となるため、作業員のマナーや態度が悪いとクレームがくることを危惧したからである。

また、営業部長からは、これまで公共工事が主体であったため、「新規顧客の開拓」や「飛び込み営業」といった経験が少なく、当該分野における営業方法が全く分からない、といった不安の声も聞こえた。

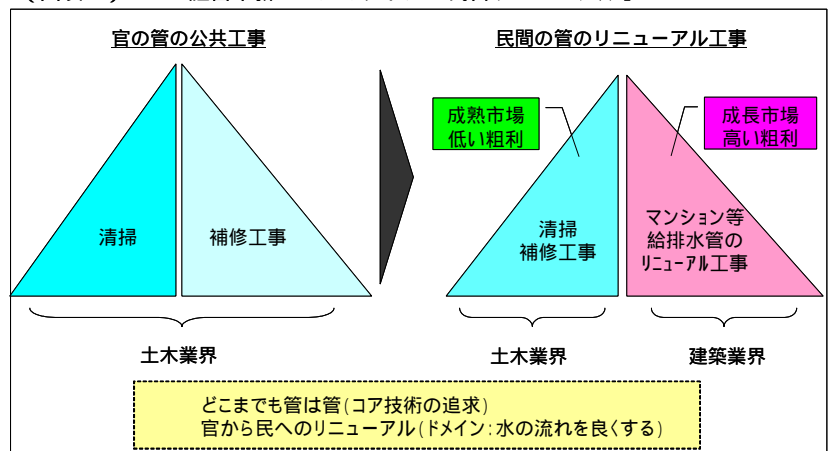
いずれにしても、マンション給排水管リニューアル工事という新規事業は、「民間工事・建築業界」に位置づけられ、建設株の既存事業の「公共工事・土木建設業界」とは、目に見えない精神的・文化的な隔りがあり、それへの対応には全従業員の意識改革も必要となる点が課題として挙げられた。

ロ．コンセプトは「民管リニューアル」、「公共・土木」から「民間・建築」分野へ

建設株の管野社長としては、決定した新規事業の意義や目的について、全従業員に分かりやすく説明する必要がある。そこで、経営革新のコンセプトを「民管リニューアル」と決め、メッセージ性を高めた（図表14）。

このコンセプトには、どこまでも管は管で変わらない（コア技術の追求）、官から民のリニューアルへ転換する（「水の流れを良くする」というドメインの再定義によって事業内容に広がりを持たせた）、という新規事業への挑戦に対する思い（継続と変化）が込められている。

（図表14） 経営革新のコンセプトは「民管リニューアル」



## 八．販売促進策の検討

営業部長の指摘を待つまでもなく、建設株が新規事業を成功させるためには、販売促進策がポイントとなる。経営革新委員会では、先進的な専門工事業者のヒアリング調査を参考にしながら、販売促進策について議論を重ねた。

その結果、最終的に狙う顧客層として、50戸以上のマンションの管理組合をターゲットとすることに決めた。50戸以上の比較的大きなマンションの管理組合は、小規模のものとは比べて、修繕工事に対する意識が高く、工事業者の選定も管理会社任せとせず、主体的に選定する姿勢が見られるからである。また、50戸以上の案件となれば、10百万円以上の工事となり、建設株の既存事業からみれば、大口案件となるからである。

ただし、当面の顧客ターゲットとしては、専門工事業者およびマンション管理会社を置き、ここからの下請け工事に対応する中で、徐々に現場管理力や販売促進ノウハウを蓄積していく方針とした。

以下、最終的に狙うマンション管理組合からの元請け工事について、現時点での販売促進策を列挙しておく。

営業の基本方針としては、給排水管の「診断調査」を入り口の導入商品と位置づけ、そこで新規開拓した管理組合と信頼関係を築き、続いて本命の「清掃・補修（更生）工事」の元請け工事を獲得する、といったものである。

営業のチャネルとしては、営業要員による人的販売を基本とする。(株)東京カンテイなど不動産専門データベースから、N市における築20年超のマンションの管理組合リストを入手し、営業要員がローラー営業をかける。現時点では、建設(株)にこうした営業のできる人材はいないので、新たに「1級管工事施工管理技師」の資格を有する中核的人材を採用する。

その他のチャネルとしては、集合住宅管理新聞など業界紙に広告を掲載、設計事務所経由で公募に入札、管理組合団体(NPO)に加盟、建築リフォーム関連の展示会に出展、などが挙げられた。

## 二．新規事業計画の策定

最後に、経営革新委員会では、以上の検討結果を踏まえて、マンション給排水管リニューアル工事の新規事業計画を策定した(図表15)。

当計画のポイントは、次のとおり。

(図表15) マンション給排水管リニューアルの新規事業計画

		短期(1年目) ＜完全下請け＞	中期(～3年目) ＜部分下請け＞	長期(～5年目) ＜元請け＞
計数計画	売上高	30百万円	100百万円	300百万円
	粗利益	6百万円 (粗利益率: 20%)	25百万円 (粗利益率: 25%)	90百万円 (粗利益率: 30%)
実行計画	標的市場	専門工事業者	マンション管理会社	マンション管理組合
	工事	民間建築工事に必要な ノウハウ(マナー等)の習熟	大量工事体制の整備 現場管理力の習熟	工事説明・段取り力 現場管理力の強化
人的資源の充足	営業	2名(専任:1名、兼任1名) 専任:1級管工事施工管理技師資格保有者		2名(専任)
	工事	3名(兼任) 既存事業の閑散期に実施	6名(専任:3名、兼任3名)	6名(専任)
組織体制		1チーム	1部門	別会社

短期的（1年目）には、専門工事業者の完全な下請け仕事としてスタートし、「民間工事・建築業界」という新境地に慣れていく。この間、建設㈱の従業員には、民間建築工事に必要なノウハウ・マナー等を修得してもらおう。当面、新規事業は、既存事業の閑散期である上半期に集中的に受け、工事作業員を新規採用せず兼任とする。

中期的（～3年目）には、マンション管理会社から現場管理・作業工事全般の仕事を請けていく。そのために、新規事業を1部門として独立し、現場管理能力と大量工事対応力を高めていく。

長期的には（～5年目）には、マンション管理組合から元請け工事を受注していく。先述した販売促進策を実施するために、営業要員の増強を図る。計数的には、新規事業の売上高3億円、粗利益90百万円（粗利益率30%）を目指し、既存事業（直近決算期の売上高3億円）との分離独立（子会社化）を視野に入れる。

以上の新規事業計画の策定をもって、経営革新委員会としての役割は終わった。

その後、建設㈱では、管野社長が全従業員に対して、経営革新委員会の活動報告（新規事業計画）について説明会を実施した。また、引き続き、信用金庫（主に営業店）としては、建設㈱の新規事業（特に販路開拓策）に関するフォローアップを実施していくこととなった。

### 3. 新連携支援制度の認定企業の事例

近年、前述のとおり、「新連携支援制度」が中小企業のイノベーション支援策として、活発に活用されている。以下、同制度の認定が9件と相次ぐ浜松地域の認定企業の事例を紹介していく。

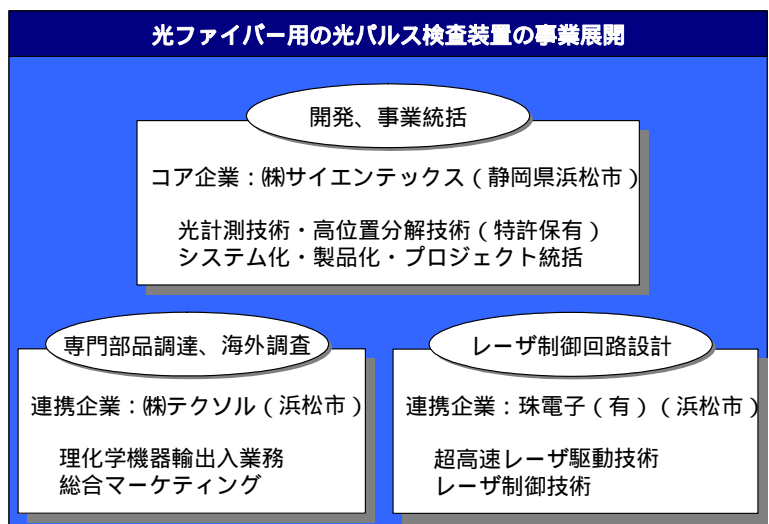
#### （1）㈱サイエンテックスをコア企業とする新連携

2006年6月13日、㈱サイエンテックスをコア企業とした事業計画「光ファイバー用の光パルス検査装置の事業展開」が新連携事業の認定を受けた。

共同で取り組むテーマは、光ファイバーの故障箇所や品質をセンチメートル単位で高精度に測定する検査装置の製品化である。

連携体の構成は、（図表16）のとおり。その役割分担は、㈱サイエンテックスがコア企業となり、

（図表16） ㈱サイエンテックスをコアとする連携体の構成



システム化・製品化・プロジェクト統括を担う。珠電子（有）はレーザー制御回路設計を手掛け、光学機器輸出入販売業の(株)テクソルは販路開拓を担当する。

当装置のターゲット市場は、全国の光通信ケーブル工事業者である。そのため、販売台数1,000～2,000台、1台あたり50万円として、5～10億円の売上げを見込んでいる。

(株)サイエンテックスの連携体は、1か月という異例なスピードで認定までこぎつけている。その理由は、既に試作品の開発に成功していたこと、既存事業を通じて連携体メンバーの信頼関係が形成されていたこと(株)サイエンテックスの井上社長、珠電子（有）の竹島社長、(株)テクソルの鈴木社長の3名は、いずれも浜松ホトニクス(株)をスピンオフして光電子企業を新規開業した企業家であり、スピンオフ企業家ネットワークが形成されていた)、新連携事業の真の狙い(試作品の市場化支援)に合致するように、販売業者を連携体メンバーに加えたこと、既にマーケティングリサーチが完了していたこと、浜松信用金庫(営業統括部法人営業センター)による事業計画策定支援があったこと、などが挙げられる<sup>2</sup>。

## (2) (株)スペースクリエーションをコア企業とする新連携

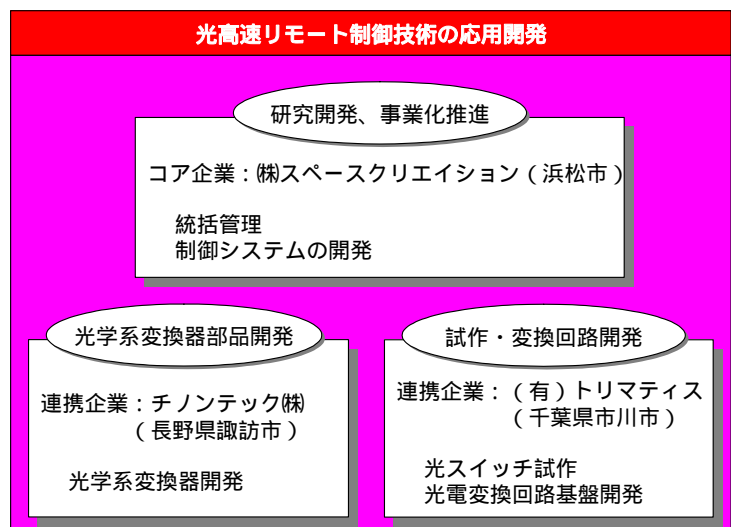
2005年6月13日、(株)スペースクリエーションをコア企業とした事業計画「光高速リモート制御技術の応用開発」が関東経済産業局の第1号認定を受けた。

事業計画の概要は、独立行政法人産業技術総合研究所(産総研)が開発した光伝送路を光のインプットにより駆動させる光技術をもとに、参加各企業の特化技術を持ち寄り、無給電の高速リモートシステムを開発・製造・販売するものである。開発する「超安定光スイッチング装置」は、光学機構のみで電気を使わずに簡素な配線でデータ伝送を行なうため、従来の電気制御システムと比べて信頼性が高く、電磁ノイズに強い点に特徴がある。

連携体の構成は、(図表17)のとおり。その役割分担は、(株)スペースクリエーションがコア企業となり、統括管理と制御システムの開発を担う。チノンテック(株)は光学系変換機の開発、(有)トリマティスは光スイッチ試作や光電変換回路基盤開発を担当する。

ターゲット市場としては、防災危機管理制御、工場等での故障予知診断、医療機器制

(図表17) (株)スペースクリエーションをコアとする連携体の構成



<sup>2</sup> (株)サイエンテックスの井上社長に対するヒアリング(2006年7月26日)、珠電子(有)の竹島社長に対するヒアリング(2006年7月28日)による。

御などが挙げられる。今後2年間で開発を終え、2007年に市場投入し、2008年には年間12億円の売上げを計画している。

(株)スペースクリエイションの連携体の特徴は、浜松・諏訪・市川といった広域連携であること(技術シーズからの新規性の高い製品開発)、産学連携によるR&Dチームであること(Rは産総研、Dは(株)スペースクリエイションなど民間企業が担う)、中小企業がイニシアチブをとって大手企業とパートナー関係を形成したこと、などが挙げられる<sup>3</sup>。

また、「新連携支援制度」の認定を受けたメリットとしては、各種の助成措置というハード面のみならず、製品市場化段階において重要なパブリシティ効果というソフト面のメリットが大きかったようである。

最後に、以上の認定企業の事例を踏まえて、信用金庫における「新連携支援制度」の活用ポイントについて付言しておく。信用金庫は、地域における企業家ネットワーク情報を収集して連携体の組成段階から手伝う、連携体メンバーの財務情報を基礎に連携体の信用力を担保する、連携体メンバーの経営資源(保有技術など強み)を分析して連携体の役割分担に関する助言を行なう、各経済産業局の新連携支援地域戦略会議(独立行政法人中小企業基盤整備機構各支部)とのパイプを持ちながら連携体の事業計画策定を支援する、といった点がポイントになるだろう。

いずれにしても、信用金庫は持ち前のコーディネート力を発揮すれば、「新連携支援制度」を活用した中小企業経営革新支援に取り組むことができる。こうした活動を通じて、信用金庫はリレーションシップバンキングとしての機能を高められ、ひいては、メガバンク等に対する競争力の強化となり、前向きな資金需要の創出へとつながっていくに違いない。

以上  
(長山 宗広)

#### 《参考文献》

長山宗広「大口債権先の経営改善支援の手順・ポイント」『信金中金月報』第2巻第12号(2003年10月)

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

<sup>3</sup> (株)スペースクリエイションの青木社長に対するヒアリング(2006年7月27日)による。