



やっぱり気になる「住まいと暮らしビジネス」 2017年3月16日発行 掲載記事 業界の慣習を打ち破る

平成建設

◇業界の慣習を打ち破るビジネスモデル

平成建設は静岡県沼津市に本社を置く、売上げ規模一五〇億円（二〇一六年度）の地場ゼネコンです。最大の特徴は「徹底的な内製化」にあるといえます。同社代表の秋元久雄氏は創業時をこう振り返ります。「業界を見渡したとき、皆同じビジネスモデルで戦っている」と。同じビジネスモデルというのは、元請けがいて、一次下請けがいて、その下にさらに二次、三次下請けがいて、工事の実務を担当するのはすべて外注で、工事が発注されたとき（必要時）のみ呼び集められ、終われば解散する、という流れのことです。

◇景気の波に左右されない

なぜそのようなモデルになるのでしょうか。それは、【図表10】の収益構造で説明ができます。①のA社は一般的な建設会社の収益構造。B社は平成建設のように外注を内製化して取り込んでいる会社です。分かりやすくするため、その他の条件はすべて同じで、最終の売上高経常利益率は内製化しているB社のほうが高いと仮定します（内製化によるコストダウン施策、たとえば、多能工化や生産性の改善などを実行していることが前提）。

通常であれば経常利益率が高いのだから、皆こぞってB社のモデルを目指しそうなものですが、景気下降局面においては、②のように一律に売上げが一〇%下がると仮定するとB社のほうがダメージは大きい。これが前述

図表10 収益構造のイメージ

①景気上昇局面

	A社		B社	
売上高	1000百万円	100.0%	1000百万円	100.0%
変動費	800百万円	80.0%	400百万円	40.0%
限界利益	200百万円	20.0%	600百万円	60.0%
固定費	170百万円	17.0%	550百万円	55.0%
経常利益	30百万円	3.0%	50百万円	5.0%

②景気下降局面

	A社		B社	
売上高	900百万円	100.0%	900百万円	100.0%
変動費	720百万円	80.0%	360百万円	40.0%
限界利益	180百万円	20.0%	540百万円	60.0%
固定費	170百万円	18.9%	550百万円	61.1%
経常利益	10百万円	1.1%	▲10百万円	—

した、業界で常識とされているような皆一様に同じビジネスモデルになる背景です。

ここに一つのミスリードがあります。景気下降局面だからといって、ライバルが売上げを一〇%落とせば、自社も売上げが一〇%落ちるのかという疑問を持つべきです。残念ながら、同じビジネスモデルで戦っている以上は、景気上昇局面では皆と一緒に浮上し、景気下降局面では皆と一緒に下降する運命共同体になるでしょう。

しかし、皆と同じことをしていない平成建設は、毎年売上げを確実に伸ばしています。おおよそ、業界の浮き沈みとは無関係です。これこそが、逆張り戦略の真骨頂だといえます。

平成建設

◇自社で社員として大工を育成

先述した平成建設では、社員数五六〇人中、大工が二二〇人と業界の常識では考えられない人数の大工を自社で抱えています。二二〇人もの大工が、しかも社員として在籍しているのは、おそらく日本でこの会社だけでしょう。売上高一兆円、従業員一人に迫るスーパーゼネコンでも、ここまでの人数はいません。

大工を自社で抱えるのは建設業界では非常識です。現在の業界は、元請けと下請けで分離され、元請けは主に上流を担う形になっています。また必要な職人はその都度アウトソーシングでそろえるスタイルが一般的です。同社の大工自社育成システムは、そうした構図から脱し、自社で大工を育成し、一体の集団として一貫した仕組みに変えようとした意欲的な試みです。社員五六〇人中、大工・職人が二二〇人というほかにはないビジネスモデルを維持し、大工という職人システムを内製化したことで、ものづくりに必要なスキルや経験を会得でき、信頼性が高い建物の建設を可能としました。

減少していく大工という職能を、会社ガリスクを負って社員として内製化を実現しているのです。

◇多能工化システム

大勢の職人を自社内に抱えることは、経営の視点からすると負担に思われる方も多いでしょう。しかし、同社の職人は「とび職・型枠工・土工を一人でこなす職人」や「設計と現場監督を兼ねる大工」など、一人で複数の役割を担える「多能工」です。それゆえ、あらゆる場面で柔軟に対応することができ、仕事の効率を高めるとともに無駄を排除することで、この職人育成システムを維持し続けることができています。

社員だからこそできるコスト削減や付加価値の提供に取り組んでいるといえます。同社の多能工と呼ばれる職種では、基礎工から足場、型枠、鉄筋工までを一人でこなすことができます。

これによって現場への効率的な人員配置が可能になり、工期の短縮も実現。設計から積算、施工現場までを一貫して結ぶ業務システムの導入も早期から進めています。

同社の秋元久雄社長は「三つや四つの工種ができるのは当たり前。一〇工種くらいできて初めて多能工と呼べる」と手厳しい。「もっともっと人を育てたい、職人の数も一〇〇〇人にしたい」と成長意欲は衰えていません。

◇教育担当者はオヤジではなく、アニキ

同社の思想に、「親父では子どもを育てられない」という考え方があります（誤解のなきよう、思想としてご理解ください）。言いたいことは、「世代間格差（ジェネレーションギャップ）のある状態で教育を任せっ放しにしてはいけない」という一つの考え方です。親子ほど年齢差のない、兄貴分であれば弟を育てられる、というのです。つまり、「若い人が若い人を育てる」ようにしている。これが同社の育成システムの根幹をなす考え方です。

したがって、各年代の人数にばらつきが出ないよう、継続して新卒を採用しています。「今期は業績が良いから採用しよう」

「来期は業績見通しがかんばしくないから採用を見送ろうか」という姿勢では、このシステムは機能しません。

同社では、一年生を育てるのは三年生。三年生を育てるのは五年生、といった具合です。創業当初は、大工が五人だったそうです。二〇年、三〇年の経験を持つ大工が各一人ずつ、そしてまだ経験が浅い一〇年、一五年の大工も各一人の計四人。それに対して、一年目の見習い（一人）がついていたのですが、それが作業に支障をきたしていたそうです。つまり、経験者が四人いても、一人を教えるだけで精いっぱいということになります。仮に新卒大工を同時に五人採用しようと思えば、少なくとも二〇人の教育（経験）者が社内が必要で、この二〇人を育成するのに一〇年を要するのです。これがどれだけ大変なことかは、想像に難くないでしょう。

現在は経験三〇年目の職人が一〇人、二〇年が三〇人、一〇年が一〇〇人、残りは五年未満の構成でピラミッドを構成し、毎年三〇〜四〇人もの社員を受け入れるまでになっています。

上に二〇〇人もの職人がいるからこそできる採用・育成システムです。仮に他社が同社に追いつこうと、急に人員を大量採用したところで、優れた指導者と世代の近い兄貴分（日常の教育係）がいない限りはすぐに辞めてしまうでしょう。

職種（鉄筋、左官、型枠など）ごとに、適正人数の人材をまんべんなくそろえて受け入れ体制をつくるのに、同社では二〇年かかったそうです。逆に言うと、二〇年かけないとこの体制は整わないので、誰もまねができません。この環境を築いていることが最大の「参入障壁」となっています。

◇全国からエリート大工を目指す学生が集まる

「職人と大工は違う」——同社が最もこだわる職種の定義です。本来、大工は「棟梁」と呼ばれ、設計、現場指導、材料発注、弟子の指導、すべてができないと務まりません。まさに建設業界のエリートで、同社では「エリート大工」と定義しています。大工のなかのエリートというよりは、「大工」という職種そのものが本来エリートである」と言ったほうが正しい解釈といえるでしょう。

対して、同社では職人について「単純作業を担う人」と位置づけています。大工になる過程の一つとして、職人があるというわけです。社会のなかで、いつの間にか「大工」という言葉が誤って使われているというのが同社の見解です。したがって、初めは職人から経験させるけれど、目指すものは大工、いや「エリート大工」なのです。

さらに驚くべきは、同社の社員が高学歴だという点です。現在は県外出身者が八割を超え、あらゆる有名大学の出身者がそろっているのです。東大卒の大工が二人、京大卒の大工も三人います。大卒にこだわり続けたリクルート活動を行った結果、文字通り、全国の学生が平成建設の大工になりたくて、集まってきているのです。

これは、大工のなり手がいないのではなく、受け入れる環境がなかっただけであることを示唆しています。従来の丁稚奉公的な職人と、同社の大工のイメージは一八〇度異なります。