

経営改善のテーマである商品力・営業力・人材力・組織力・財務力のうち、財務力を除く4つのテーマについて、毎回、建設会社の具体的な実践事例をあげながら、改善手法を解説していきます。

商品力

商品開発で稼ぐ

～本業に徹せよ、しかし本業から離れよ～

厳しい外部環境の中、建設業界にあつては売上・利益とも減少傾向にある。しかし、そんな中でも増収増益の建設会社が存在するのも事実だ。それらの会社は、いかにして業績を上げているのだろうか。そのヒントとなる「商品力」をキーワードに、いくつかの事例を紹介する。

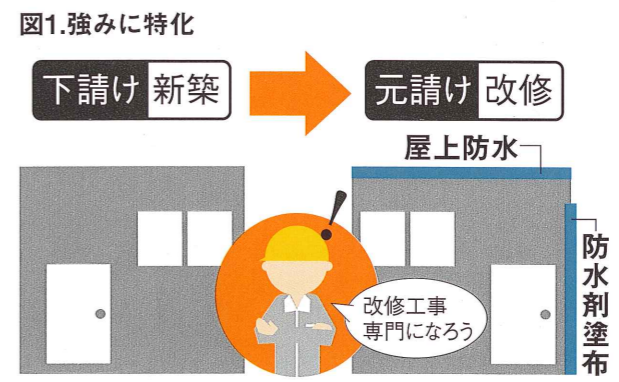
撮影/鈴木伸之 イラスト/阪田美香(フライマリ)



ハタコンサルタント株式会社代表取締役
NPO法人建設経営者倶楽部理事長

降籬達生氏

1961年兵庫県生まれ。大阪大学工学部土木工学科を卒業後、総合建設会社へ入社。95年に退社し、99年ハタコンサルタント株式会社設立。建設業の経営改革や原価管理の支援コンサルティングなどを手がける。著書に『今すぐできる建設業の原価低減』(日経BP社)、『技術者の品格』(ハタ教育出版)などがある。
<http://www.hata-web.com/>



まずは本業に徹し、強みを生かした経営をしている建設会社がある。「選択と集中」という言葉があるが、経営資源を特定の強みに投入することで業績を上げている。一方、本業から離れて業績を上げている建設会社がある。「事業とは環境適応業である」という表現があるが、その時の外部環境に合わせた商品開発をして業績を上げることが大切だ。ここでは双方の実例を通して解説しよう。

本業に徹する

業績を上げる近道は、本業に徹することである。ホンダを世界的メーカーに育て

た藤沢武夫氏は、「本田は自動車メーカーなんだから、本業以外で儲けようと思えるな。どんな甘い話があっても乗るなよ」といった。また任天堂を大きく育てた山内溥氏は「おもちゃ以外に手を出すな」といった。しかし、両社とも従来の商品に固執してはいない。自社の強みを知り、さらにそれを強化しているのだ。

(1)強みに特化する

自社の強みを把握し、それに特化し、他を捨てることで業績を上げていく建設会社がある。防水工事業会社が、自社の強みを生かして改修工事に特化した実例である。

防水工事業のT社は、これまでゼネコンの協力会社として、主として新築建築工事の防水工事を施工してきた。しかし年々工事が減り、さらにそれに輪をかけて単価が削減され利益が圧迫されてきた。T社の強みは防水材料だ。ウレタン防水は10年程度で可塑化するのに対し、T社が手がけるのは20年たっても弾性が残る屋上防水材料。またタイルをはがさずに古いタイルの上から防水材料を塗布することでクラックからの浸水を防止する材料などである。これを用いてT社長は新築を捨て、改修工事専門とすることを決意。さらに下請工事主体だった組

(2)本業の強みを生かす

本業そのものは売上が低迷しているにもかかわらず、本業の強みを生かして新

商品を作ることは大切だ。次の事例は、RC(鉄筋コンクリート)技術を生かして住宅づくりをしている事例である。

H社は公共土木工事を主体とする建設会社。公共工事の減少を見越して木造住宅への進出を図った。しかし住宅そのものに特徴がなく、売上は伸び悩んだ。

その時、H社長は「地下室」に目を付けた。周辺への防音性能に優れているので、ピアノを弾く人や、趣味で映画鑑賞をしたい人には人気がある。しかし問題は施工力。普通にコンクリートを打設すると地下水が浸透し、たちまちカビだらけになってしまう。

だがH社は、公共土木工事を通じて地下室などの施工実績があったため、地下室のRC構造物の施工は得意である。そこで本業の強みを生かし、地下室付き住宅を

開発し販売したところ、大幅に販売量を伸ばすことができた。

本業から離れる

急激な外部環境の変化が起こった時、本業に固執していると業績が急速に悪化する。そこで本業から離れて新たな事業を始める必要がある。

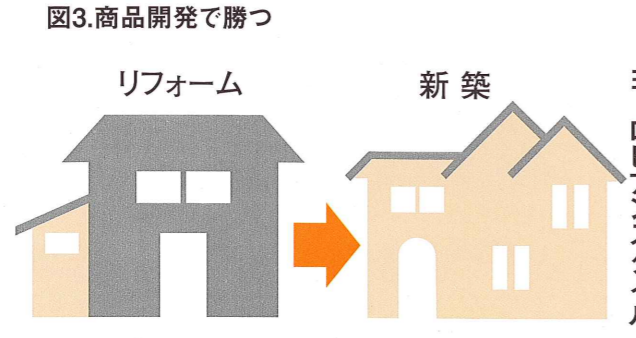
(1)誰にも負けない商品を開発する

2000年前後にリフォーム産業はブームになり、リフォーム業界は大いに隆盛した。しかし、2005年に勃発したお年寄りを狙った悪徳リフォーム騒ぎのため、その後、リフォーム需要は急激に縮小した。

K社は当時、リフォーム専門会社として業績を伸ばしていたが、やはりこの時期に大きく業績を落とした。

店を閉める同業者が多い中で、W社長は新築住宅市場への参入を決意、これまでになく住宅作りを目指して開発を続けてきた。だが、その間にも業績はさらに悪化、つらい日々が続く。

しかし商品が完成した後は、毎年10棟ずつ売上を伸ばし、住宅参入後3年目にして30棟/年を販売できるようになった。W社長の開発した新商品とは、外壁に特殊な材料を充填して高気



密高断熱を実現し、壁には壁紙を用いず自然素材の塗り壁にしたものだ。またデザインもヨーロピアンスタイルで、若い夫婦に人気の家具を取り入れた。人気が人気を呼び、今や大ヒット商品である。

(2)競合商品を生かす

Y社は、個人宅や企業にプロパンガスを提供する会社である。都市ガスのない地域であったため堅実な経営をしていた。しかし「オール電化」を薦める業者の台頭により、プロパンガス離れが相次ぎ、売上は急激に減少してきた。



そこでY社長は、競合であったオール電化工事に参加することを提案した。社員は「そんなことをするとまずまずプロパンガス市場が減り、自分で自分の首を絞めるようなものだ」と大反対。しかしY社長の意思は固く、オール電化工事を推進することを決意した。

プロパンガスの顧客層に営業して、そこにオール電化を提案した。そうすると、キッチン工事などの付帯したリフォーム工事をも依頼されることが増えてきた。そこでY社長は、リフォーム工事に参入することを決意。現在ではプロパンガスの売上目減り分をリフォーム工事が補っている形になっている。

自社の強みを知る

本業に徹して業績を上げた事例と、本業から離れて業績を上げた事例を紹介した。いずれの事例にも共通することは自社の強みを知り、それを強化していることだ。業績悪化を嘆く前に、自社の強みを理解することから始めよう。

図2.強みを生かす

