

事例Ⅰ：地域建設業の課題を乗り越え、収益性・成長性の実現へ ～(株)UNICONホールディングス～

東北の建設業の現状

(出所：東北経済産業局)

- ▶ 東北の域内総生産額（2020年度、名目）に占める建設業の割合は8.7%（全国5.9%）と高く、東北経済を支える産業の一つ。除雪対応や災害復旧工事など、過疎地域等における社会インフラも支えている。
- ▶ 東北の建設業では人手が不足、企業からは、技術者の高齢化に加えて若手の新規採用にも苦戦し人手不足が常態化、技術者不足により受注可能な工事も断らざるを得ずチャンスを選んでいるといった声聞かれる。当局の法人企業景気予測調査の従業員数判断（R5年12月末）において、建設業のBSI（不足割味率）は50.8%と高い。

株式会社UNICONホールディングス（宮城県仙台市） ～「地元」を大事にしている企業同士が、経営統合により、収益性・成長性の実現を目指す～

**UNICON HOLDINGS**

- ▶ 設立：2019年 ※ホールディングスとしての本格稼働は2022年7月
- ▶ 資本金：5千万円
- ▶ 売上高：161億円（2023年6月期、連結ベース）
- ▶ 地域建設業の課題を乗り越えるため、得意分野（強み）が異なる建設業同士が、地域を越えて経営統合（持株会社を設立）、日本初の「地域連合型ゼネコ」

**【地域建設業の課題】**

- ① マーケット規模による成長性の限界
- ② 地域による受注の偏在
- ③ 技術者不足

**山和建設(株)**  
 所在：山形県小国町  
 設立：1977年  
 社員数：96名  
 強み：砂防工事、高速道路工事等

**(株)南会津建設**  
 コーポレーション  
 所在：福島県会津若松市  
 設立：1976年  
 社員数：67名  
 強み：浚渫・除雪工事等

**南総建設(株)**  
 所在：福島県南会津町  
 設立：2014年（南会津町の3社が合併）  
 社員数：86名  
 強み：環境分野（尾瀬公園保全・管理等）  
 ※ 南会津建設コーポレーションの100%子会社

**(株)小野中村**  
 所在：福島県相馬市  
 設立：2018年  
 社員数：93名  
 強み：河川・海岸工事等

(出所：(株)UNICONホールディングス)

**ホールディングス化による人的資本の高度化**

- ▶ **国土交通省の規制緩和（技術者の効率的な活用）をいち早く活用**
  - ・ グループ企業間で、地域の繁閑や受注案件に応じた技術者の機動的な配置を実践
  - **強みの異なる企業間での技術交流を促進し、技術者が新たな専門技術を取得**
- 建設工事における規制緩和（現場毎に配置する主任技術者等の在籍出向の取扱い）  
 【規制】主任（監理）技術者と所属企業との間に直接的かつ恒常的な雇用関係が必要  
 【特例】国土省の承認を受けた企業集団は親会社と連結子会社の間で技術者の在籍出向可
- ▶ **グループ企業間の経営層の交流（ガバナンス体制の強化）**
  - ・ 社長（HD専任）が各企業の経営会議等に参画、グループ内で経営陣の再配置も
  - 各企業の経営管理機能や労務管理等の水準は向上
- ▶ **従業員の待遇改善（各企業のより良い仕組みを横展開）**
  - ・ 賃金の引上げ、個別工事の表彰等に伴う特別報酬支給、完全週休二日制の実現
  - ・ **優秀な人材の確保（定期的なブランディング活動・ブランド発信拠点）**
  - ・ 首都圏からのUターンや地域大手企業の技術者などからの応募が増加

**ホールディングス化による生産性の向上**

- ▶ **人的資本の高度化を通じたグループ企業の新分野への進出**
  - ・ **グループ各企業が技術交流で他企業の強み（専門技術）を取り入れ、従来は受注が困難であった新たな分野の工事を獲得**
  - ex) (株)小野中村（河川工事等に強み）が、高度な技術を要する高速道路の工事を獲得

**今後の展開**

- ▶ 事業承継に悩む企業や他の強みを有する企業など、加入企業を増やし、マーケットの大きい関東圏への進出も視野
- ▶ 「地域連合型ゼネコ」として株式上場（2025年）を目指す

事例Ⅱ：従業員の満足度向上と短納期サービスの進展により、生産性の向上を実現 ～(株)アステム～

株式会社アステム（宮城県蔵王町） ～現状維持からの打破、すべての挑戦が業界No.1 短納期につながる～

(出所：(株)アステム)

**ASTEM**

- ▶ 設立：1963年
- ▶ 資本金：31百万円
- ▶ 従業員数：105名（うち女性24名）
- ▶ 売上高：2,111百万円（2023年12月期）

▶ ビル空調用機器・防災機器の専門メーカー（完全受注生産）空調用吹出口、タンパー等を製造し、業界トップクラスのシェア

▶ 高耐火性・高耐震性の高機能防火タンパーは、東日本大震災を踏まえて制定された原子力発電設備での安全確保に係る新規制基準に対応

**【社長就任当初 <<1990年代後半>>】**～厳しい経営環境での船出～

- ▶ 短納期サービス（他社が2週間程度かかるものを、原則中2日で仕上げる）という付加価値を武器に売上を伸ばす戦略で活路
- ▶ 一方、多いときには1人月100時間を超える残業時間となることも

**【働き方改革の実現 <<2002年>>】**～従業員の満足度の大切さ～

- ▶ 従業員へのアンケート調査（社内コミュニケーション診断）において、大半がネガティブな回答
  - ・ 受注や在庫の管理ができていない
  - ・ 従業員個人の能力に頼る生産体制
  - ・ 従業員が休暇を取得しにくい環境

**生産性の向上**

- ▶ **従業員の声を踏まえ、効率的な生産体制への見直しからスタート**
  - ・ 現場の整理整頓・作業時間の計測・在庫管理の徹底など、業務を効率化
  - ・ 職人的な作業工程を中心に機械化を促進（**職人技 → 誰でもできる作業へ**）
  - ・ 要望に応じて、異なるサイズの商品（特型品）を納期順に1個ずつ生産（混流1個流し）
- ▶ **自社の業務にフィットしたDX化を推進**
  - ・ システム専門部署を立ち上げ、生産業務やバックオフィス業務の管理システム等を構築
  - 業務に合わせて、社内でソフトを開発し導入することで低コストかつ高効率化を実現
- ◆ **生産管理システム ～ 短納期化推進・受注機会の逸失回避 ～**
  - ① 進捗状況を工程ごとバーコードで管理
  - ② 各グループリーダーは、タブレットで生産（進捗）状況をリアルタイムに把握 → **グループ間でスタッフを補充することで工程の最適化を実現**
  - ③ バックオフィスは、パソコンで受注状況と生産（進捗）状況をリアルタイムに把握 → **受注等の問合せにも即答が可能**

**人的資本の高度化**

- ▶ **従業員の多能工化**
  - ・ ショプローテーション等により、**技能保有者が全工程（板金・溶接・組立・塗装等）の作業可能に**
- ▶ **従業員のスキルを見える化、計画的な人材育成**
  - ・ 従業員の資格やスキルに応じたスキルマップを作成、それに沿った計画的な教育・育成を実践
- ▶ **賃金の引上げ（収益向上分は従業員に還元）**
  - ・ 足下では7%のベースアップ（賞与は年5ヶ月）を実施、次期も同程度の賃上げを検討

**取組の成果**

- **短納期サービスの進展（“強み”の強化）**
  - ⇒ 中1日での納期を実現、売上高は2004年から3倍以上に増加
- **従業員の満足度向上（“弱み”を“強み”へ）**
  - ⇒ **気兼ねなく休める環境を整備（誰かが休んでもカバーできるシステム）**
  - 残業時間の削減（効率的な生産体制、部門の垣根を超えた協力体制）**
  - 従業員（男性・女性）の育休取得後の復帰率は100%

**売上高の推移**

(百万円)

2004 2013 2023 (年)