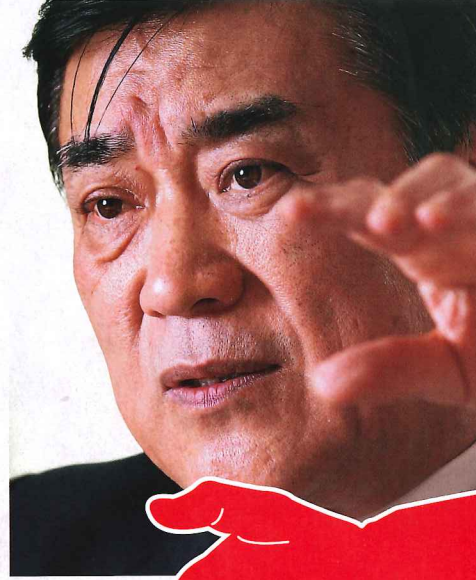


日経ビジネス

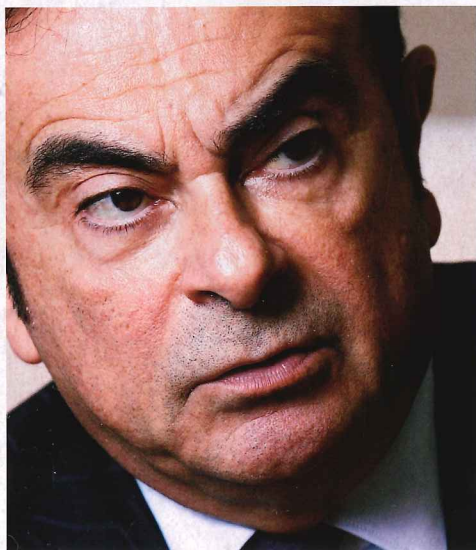
2016.12.26・2017.01.02 合併号 No.1872

2016年12月26日発行 [毎週日曜日発行] 第1872号 1969年10月9日第三種郵便物認可



私の経営リレー論

次の次まで考える



編集長インタビュー
グローバル化は止まらない
日産自動車 カルロス・ゴーン会長兼社長兼CEO

緊急連載 先読みトランプ
「素人外交」世界に波紋

EVERUN AND FEEL LIKE YOU COULD RUN FOREVER?

TRIUMPH ISO3

IN STORE
NOW



インソールのすぐ下に新しいクッション、
「EVERUN」を搭載することで、より一層
クッションを体感できる構造に。

「EVERUN」を搭載することで、ランニングの
際に足に掛かる荷重の約83%を推進力として
リターン。疲労が蓄積してくるランニング終盤
でも、より力強い走りが可能に。

「EVERUN」の特徴として、長時間の
ランニングにおいてもそのクッション
性の低下を最小限に抑えることが可
能に。熱による変質も他のクッション
材に比べ少なく、常に快適なランニ
ングをサポート。

saucony®

Go to saucony.com/triumph for a retailer near you.

SAUCONY JAPAN 03-3476-5674 www.saucony-japan.com ©2016 SAUCONY, INC.

*Results reflect EVERUN material compared to traditional EVA. Data based on third party testing results.

— Pearls of Wisdom —

今週の名言

どんな物事もその存在は相対的です。
異なる立場から見れば、
その姿はまるで違ったものに見える。

明石 康

国際連合元事務次長 ▶ p.1 (有訓無訓)

長期政権で成果を残している経営者は、
取り巻きを作らず現場を知る努力をしている。

坂根 正弘

コマツ相談役 ▶ p.25 (特集)

ITインフラをクラウドに移行すれば、
貴重な人材をサービス開発に集中させられる。

アンディ・ジャシー

アマゾン・ウェブ・サービスCEO ▶ p.69 (企業研究)

若手社員の増加で
ベテラン社員が教える喜びに目覚めた。

若山 圭介

SOEIホールディングス社長 ▶ p.85 (フロントランナー)

理性のある人間なら、
これでグローバル化が止まるなんて思わない。

カルロス・ゴーン

日産自動車会長兼社長兼CEO ▶ p.96 (編集長インタビュー)

編集長の視点

経営はリレーが最善 最強チームを作ろう

11月に「6時間リレーマラソン大会」に出場しました。6時間に1チームでどのくらいの距離(周回コース)を走れるかを競うもので、20人の仲間と、5人1組に分かれ計4チームで参加したのです。1人が2時間走って残り4時間を4人で回そうが、1人が1周ずつ走ってたすきをつなごうが、走り方は自由。「誰がどのくらい走り、どうやってつなごうか」の作戦が勝敗を左右します。

我がチームには、かつて箱根駅伝で優勝した某大学のレギュラーだった若者がいたので、他チームより有利だろうと考えていました。ところが、結果は4チームの中で4番目。私も含め、他のメンバーがふがいがなかったのです。

リレーマラソンと経営を一緒にするのは失礼な話ですが、1人の優れた経営者がいても、長期的視野に基づいた円滑な経営の継承(リレー)がなければ、会社は将来にわたって発展しません。

人生と違い、会社はうまくつなげば100年、200年と続けることができます。そのために経営者は何をすべきなのでしょう。そのメッセージとして今号は「次の次まで考える」という特集を仕立てました。

変化のスピードが激しい今、経営に長期的なビジョンが必要な時代です。だからこそ、途中で息切れしない経営リレーが求められます。正月に「1年の計」ではなく「10年の計」を立てる参考にしていただければ幸いです。

2016年の発行は今号が最後です。1年間ご愛読いただき、本当にありがとうございました。2017年は1月9日号が最初になります。どうぞ、よい年をお迎えください。(飯田 展久)



地盤に合う薬液を注入

土地ごとの地盤の状態は千差万別だ。地盤に応じた薬液を配合し、止水性や強度を高めるノウハウを持つ

SOEIホールディングス 地盤改良工事

文系学生が集まる土木会社

文系の若者を積極採用し、社内で育成することで現場作業員の外注費を削減。施工から監督まで幅広い仕事をできる人材を育て、受注の偏りに対応している。

東 日本大震災の復興や東京五輪・パラリンピックのインフラ整備などの需要が高まり、土木建設業界は好景気に沸いている。しかしながら、深刻な人手不足や公共事業頼みで受注の波が大きいという根本的な問題は残されたままだ。

独自の経営戦略でその問題を乗り越え、成長を続けているのが地盤改良の専業であるSOEIホールディングス(東京都新宿区)だ。

日本は地下水が多く、建築物や地下

構造物を作るための地盤工事には止水作業が欠かせない。同社の事業会社、双栄基礎工業は主に「薬液注入工法」で地盤の止水性や強度を高めている。

3年間で社員の4分の1を採用

地下水の分布などは土地によって異なる。同社は薬液の注入場所や深さ、薬液の組み合わせなどのノウハウを持つ。北陸新幹線の飯山トンネルや中央環状線の大橋ジャンクションなど、大型工事の実績も豊富だ。

SOEIホールディングスの成長を支えるのが、独自の人材採用・育成の戦略だ。この数年、若者を大量に採用しており、約200人の社員のうち50人はこの3年間に採用した若者だ。この若者たちが、現場で業務を学び、早い者では現場のマネジャーに育ちつつある。

みずほ銀行出身の若山圭介社長は、双栄基礎工業を創業した義父の跡を継ぎ、2007年に社長に就任すると、若者の採用強化に着手した。人手不足が深刻な土木建設業界では、受注しても外

注費の高さから利益が出にくい構造になっている。若山社長は「若者の採用で外注費を減らすことで利益を出しやすい構造を整えた」と話す。

土木建築業界は学生などに人気があるとはいえない。若山社長は就任後から人材に関する問題意識はあったものの、採用では苦戦が続いた。土木などの専門知識のある理系の学生は大手建設会社にとられ、アプローチしても見向きもされなかった。

そこで目を付けたのが文系の学生だ。文系でもモノ作りや防災などに関心を持つ学生はたくさんいる。その学生の関心を引き付けられれば、採用できると考えた。当初は学生から「文系で知識がないが大丈夫か」という不安の声が多く寄せられた。だが、社長自身が一人ひとりに丁寧に向き合い、社内での研修・教育体制を伝えることで不安を和らげ、1人ずつ採用を増やしていった。

若山社長には「我々は専業なので大手建設会社に比べて覚えなければならぬ範囲は限られる。入社してから丁寧に教育すれば、一人前になる」との信念がある。働きがいを考え、従来の土木作業員の作業服とは一線を画すデザインユニホームも新調した。

今では文系の女子学生も入社している。そのうちの一人で工事に所属する石島和さんは入社2年目。今は現場でデータ管理などを担当している。大学では芸術を専攻していたが、モノ作



みずほ銀行出身で、2007年に社長に就任した若山圭介氏

SOEIホールディングス

1977年創業

本社 東京都新宿区西新宿1-23-1
TK新都心ビル10F

資本金 5000万円

社長 若山圭介

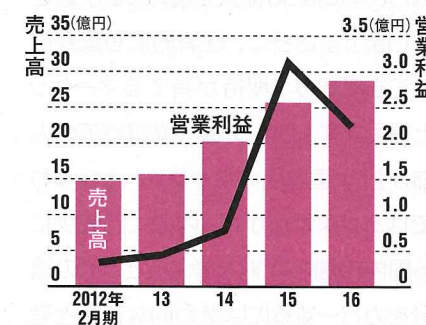
売上高 28億7393万円
(2016年2月期)

従業員数 約200人

事業内容 薬液注入工法による地盤改良工事

外注費を抑えながら成長を続ける

●SOEIホールディングスの業績



りに興味がありSOEIの会社説明会に参加した。

同じ年代の若者が多く入社していることや、教育研修が充実していることなどにひかれて入社を決めたという。「同期に工業系出身が少なくスタートラインが同じという安心感がある。現場では父親と同じ世代の社員が多く、教えるを請いやすい。早く現場監督ができるようになりたい」(石島さん)。

ベテラン社員のモチベーションも高まっており、若山社長は「若手社員の増加でベテラン社員が教える喜びに目覚めた」と喜ぶ。

職人からマルチタスクへ

土木建築業界は基本的に役割分担が明確で、職人気質の人が多く。受注は景気や季節ごとの増減が激しいため、作業員の人練りが難しい。そのため多くの会社が社員を削減して、合理化を

進めてきたものの、現在のよう好況期には人が足りなくなる。

若山社長はこうした仕事の繁閑を社内で吸収すべく、3つの点で社員のマルチタスク化を進めている。1つは施工だけでなく、現場監督などマネジメントもできること。2つ目は様々な工法を身に付けること。3つ目は現場だけでなく、オフィス業務もできるようにすることだ。

入社20年目になる工事長の川崎友照氏は現場に出ることが多い。ある時は数十人の作業員を抱え、安全対策や人材の最適配置に目を光らす。作業員が足りないとなれば、泥にまみれて施工もする。

この数年で、川崎氏は従来とは違う工法もマスターし、作業の幅を広げた。現場での仕事が減少する夏などは、オフィスでも働いている。こうして1人の社員に様々なスキルを身に付けさせることで、仕事の繁閑を吸収している。

同社の2016年2月期の売上高は28億7000万円で、4期前の約2倍。2016年2月期の営業利益は2億2300万円。前期に比べて小規模案件が増え、設備の移動費などがかさんだため減益となったが、それでも4期前の約7倍。財務体質を強固にし、数年以内の上場を狙っている。

これまでの社内の人材育成のノウハウと実績をベースに、将来的には土木建築の学校を作る計画もある。他社の人材を教育するなどして、人材の供給会社となることを目指す。

国内の好景気がこのまま続くとは考えにくいこともあり、アジアなど海外展開も進めている。既にインドネシアやバングラデシュで地盤改良工事を手掛けている。今後、国内の需要が減少した際に、同社の真価が問われることになりそうだ。(大西孝弘)