地方都市の中小建設業における経営戦略
－両利きの経営に関する考察－

倉西　透

キーワード：中小建設業、地方都市、経営戦略、両利きの経営、多角化経営

１．はじめに

建設投資額は1992年度の84兆円をピークに減少傾向に入り、2010年度にはピーク時の約半分である 42 兆円まで減少した。その後は、東日本大震災の復興需要、東京 2020 オリンピック競技大会への設備投資やそれらに誘発された民間設備投資などにより回復基調となり、その後も増加傾向が続いている。しかし、建設業許可業者数は 1999 年度の 60.1 万業者をピークにその後減少しており、2022 年度は 47.5 万業者でピーク時の 79.0％となった。規模構成は大規模が 0.5％、中小規模が 5.0％、残りが小規模と、そのほとんどを小規模企業が占めている。建設業就業者数は、1997年（685万人）をピークとして減少が続いており、2022年はピーク時比69.9％の479万人であった。2010年ころから2018年まで下げ止まり傾向にあったが、2019年以降は再び減少傾向に転じている。

建設業界のピーク時と比べての減少は、売上が18％、建設業許可業者数が21％と約二割の減少となっているのに対して、建設業就業者数は約三割の減少となっている。これらから考えられることとして、企業努力もさることながら、これまで蓄えた資産を切り崩し、従業員数を減少させることで企業を存続することが出来ているということが考えられる。

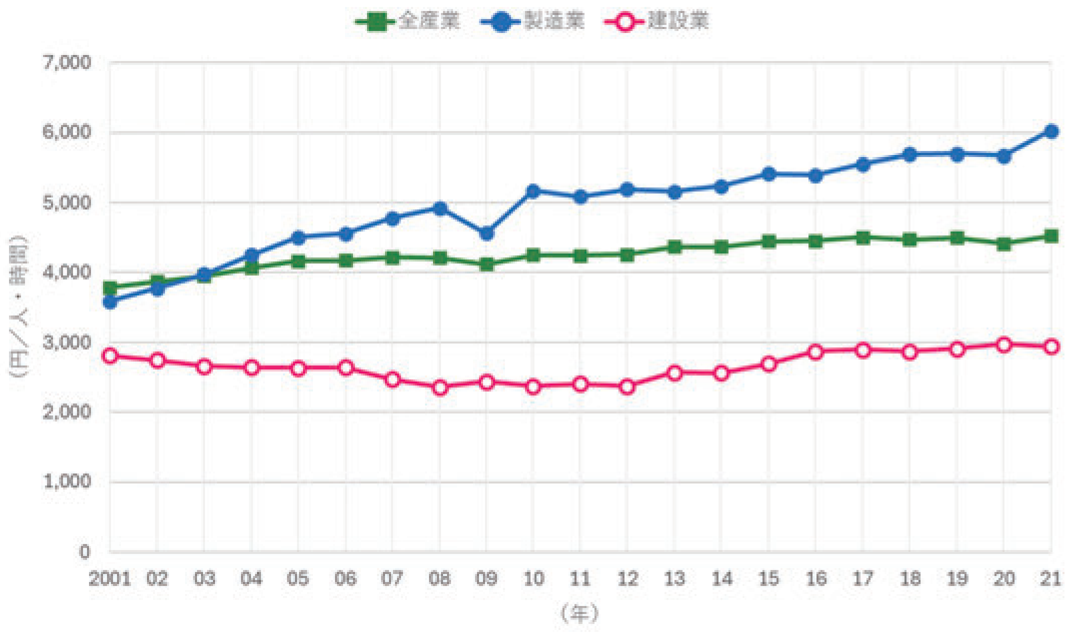
その建設業就業者は、55歳以上が35.9％、29歳以下が11.7％と高齢化が進行している。少子化に伴う人口減少の影響により、建設業も例外ではなく人手不足が進行しており、今後も減少すると予想される労働人口問題と併せ、高齢化の進行による次世代への技術継承問題などが懸念されている。これらの建設業の現状の問題点を放置して

おくことは、企業の倒産や廃業が増加し、建設業界の大幅な縮小化が予想される。このようなことから、中村は建設業の本来あるべき姿について以下のように思いを馳せている。

建設業は本来、国民とともに人々が安全・安心に暮らせる豊かな国土づくりの実現に取り組む、誇りと希望を持つ産業である。また、自然災害が多発する国土を持つ我が国において、建設業は、建造物の防災・減災対策にとどまらず、災害発生時の被災者支援、復旧から復興に至る一連の応災活動に一貫して取り組むなど、社会的存在意義が非常に高く、緊急時にはとりわけ頼りにしてもらえる産業でもある（中村，2015，p. 2）。

しかしながら、建設業を生産性という観点から見ると、図表 1 に示すように 2009 年を除いて製造業の生産性がほぼ一貫して上昇したのとは対照的に、建設業の生産性はほぼ横ばい状態を続けている。これは主として、建設生産の特殊性（単品受注生産等）と建設資材価格の高騰（原材料費の高騰やエネルギーコストの上昇等による影響）によるものと考えられる。

図表 1：付加価値労働生産性の推移



出所：建設業デジタルハンドブック（労働生産性の推移）に基づき著者作成。

建設業は顧客からの注文があって初めて発生する仕事であるため、仕事量の平準化が難しいという特性がある。そのため、人材を安定して確保できるだけの仕事量を得るために事業の多角化は有効である。企業が多角化をすることで、①リスクの分散、②経営資源の有効活用、③成長の経済を見込むことが出来る。①について、企業が単一事業を営んでいる場合、その事業で不測の事態が生じた時には、その企業は経営危機に陥ることになるが、事業を多角化することによって、リスクを分散することが出来る。②について、例えば、新たな事業に進出する場合に既存技術が活用出来れば、新たな技術を開発する必要がなくなる。③については、既存事業で蓄積された経営資源を利用して企業が成長すれば、資源の利用効率は高くなり、投資に対する利益率も高くなる（當間, 1997）。

市場が小さければ小さいほど事業の多角化は重要性を増すと考えられ、従来の事業領域にとらわれず成長が見込まれる分野へ事業展開を図ることが重要となる。

吉原他は多角化への取組みについて以下のように述べている。

> われわれは企業の大なり小なりの多角化は大半の企業にとって「選択」の問題　ではなく、「必然」の問題となっていると考えている。多角化か専業かという問題設定はむしろミスリーディングで、長期的には大半の企業が多角化せざるをえない。あるいは多角化するのが得策である以上、真の問題設定はたとえば「どんなタイプの多角化がよいのか」、「どこまで多角化をするのがよいか」、「どんなルートとスピードで多角化すべきか」といったものであるべきだろう（吉原他，1981，p. 2）。

そこで本稿では、資源の脆弱な地方都市にありながら、自社の事業領域を明確にした上で複数の事業による経営を行い、持続的な成長を遂げている建設会社を取り上げ、事例研究を行う。

地方都市を基盤とする中小建設業が直面する経営環境は非常に厳しいが、その環境下でも、成長している中小建設企業も存在する。そのような企業は、なぜ成長できているのだろうか？どのような経営戦略を策定・実行しているのだろうか？これが本稿のリサーチクエスチョンに他ならない。

このようなリサーチクエスチョンを明らかにするため、本稿では地方の中小建設企業で成長を遂げている「今別府産業株式会社（以下、今別府産業）」を取り上げ、同社の事例研究を行なうことで、その成長の原動力となっている経営戦略を明らかにしたい。

２．中小建設業の定義

建設業とは、建設工事[1]を行うだけでなく、その工事の課程で必要となる専門的な工事を含めたものを指す。建設工事の完成を請け負うことを生業とすることが定義となる。建設業の中には、発注者から工事を一括で請け負い、専門工事業者の取りまとめを行いながら工事を完成に導く、総合建設業としての意味合いをもつ General Constructor（ゼネラル・コンストラクター)、略して「ゼネコン」と呼ばれる企業もある。

「総務省統計局日本標準産業分類」によると建設業は、大分類、中分類、小分類及び細分類からなる 4 段階構成となっており、その構成（令和 5 年[2023 年]7 月改定）は、大分類は建設業、中分類 3、小分類 20、細分類 49 となっている（図表 2 参照)。

大分類である建設業の中の中分類として、主として土木施設、建築物を完成させることを発注者に対して直接請負う事業所が分類される。

1 建設工事とは、現場において行われる次の工事をいう。(1)建築物，土木施設その他土地に継続的に接着する工作物及びそれらに附帯する設備を新設，改造，修繕，解体，除却若しくは移設すること。(2)土地，航路，流路などを改良若しくは造成すること。(3)機械装置をすえ付け、解体若しくは移設することである（総務省統計局「平成 21 年経済センサス - 基礎調査」)。

図表 2：業種分類

大分類	中分類	小分類	細分類
建設業	総合工事業	一般土木建築工事業	一般土木建築工事業
		土木工事業（舗装工事業を除く）	土木工事業（別掲を除く）
			造園工事業
			しゅんせつ工事業
		舗装工事業	舗装工事業
		建築工事業（木造建築工事業を除く）	建築工事業（木造建築工事業を除く）
		木造建築工事業	木造建築工事業
		建築リフォーム工事業	建築リフォーム工事業
	職別工事業 （設備工事業を除く）	大工工事業	大工工事業（型枠大工工事業を除く）
			型枠大工工事業
		とび･土工･コンクリート工事業	とび工事業
			土工･コンクリート工事業
			特殊コンクリート工事業
		鉄骨･鉄筋工事業	鉄骨工事業
			鉄筋工事業
		石工･れんが･タイル･ブロック工事業	石工工事業
			れんが工事業
			タイル工事業
			コンクリートブロック工事業
		左官工事業	左官工事業
		板金・金物工事業	金属製屋根工事業
			板金工事業
			建築金物工事業
		塗装工事業	塗装工事業（道路標示・区画線工事業を
			道路標示・区画線工事業
		床・内装工事業	床工事業
			内装工事業
		その他の職別工事業	ガラス工事業
			金属製建具工事業
			木製建具工事業
			屋根工事業（金属製屋根工事業を除く）
			防水工事業
			解体・はつり工事業
			他に分類されない職別工事業
	設備工事業	電気工事業	一般電気工事業
			電気配線工事業
		電気通信・信号装置工事業	電気通信工事業（有線テレビジョン放送
			有線テレビジョン放送設備設置工事業
			信号装置工事業
		管工事業（さく井工事業を除く）	一般管工事業
			冷暖房設備工事業
			給排水・衛生設備工事業
			その他の管工事業
		機械器具設置工事業	機械器具設置工事業（昇降設備工事業を
			昇降設備工事業
		その他の設備工事業	築炉工事業
			熱絶縁工事業
			道路標識設置工事業
			さく井工事業

出所：総務省統計局「日本標準産業分類（令和 5 年[2023 年]7 月改定）」より筆者作成。

小分類及び細分類には、主として専門工事業者として工事現場において土木施設または建築物などの建設工事の一部の工事をおこなう事業所が分類される（大杉，2006）。本論文においては、「資本金3億円以下または、従業員300人以下の会社及び個人[2]であって、図表2の大分類の業種に属する事業を主たる事業として営むもの」を中小建設業と定義する。

3．経営戦略

3-1．経営戦略の先行研究（アンソフの経営戦略論）

アンソフによれば、企業における意思決定は、業務的決定、管理的決定、戦略的決定の3つに分けられる。そして、従来の経営学が研究してきた日常的業務遂行に関わる業務的決定や資源の構造化に関わる管理的決定と対比して、戦略的決定の内容と特徴を明確にしている。すなわち、戦略的決定とは外部環境の変化を見越して企業の製品市場（事業）構造を選択することであり、その主要問題は、企業の目的・目標の設定、既存事業の拡大（市場浸透、新製品開発、新市場開発）や多角化である。この戦略的決定は、業務的決定よりも、意思決定に比べて非反復的であり、部分的無知（統計的決定理論における不確実性よりも、意思決定のために必要な情報がさらに不足している状況）のもとで行われるところに特徴がある。

次にアンソフは、経営戦略とは「部分的無知のもとにおける決定ルール」であると定義する。上記のように戦略的決定は部分的無知のもとで行われるものであり、そのような戦略的決定の指針となるのが経営戦略であるというのである。その意義を次のように説明している。すなわち、高度経済成長のもとで企業がさまざまな事業に多角化してきたなかで、企業は自社の事業に関して明確に定義された活動分野や成長方向を必要としていた。企業目的だけではこの必要を満たせず、企業目的のほかに、企業の成長行動をより実態的に導き、新しい成長機会の探求や創造、選択のための方向づけと注意の集中を可能とするような決定ルールが必要である。それが経営戦略である、と言っている。（柴田他，2007）

---

[2] 「中小企業基本法」では、中小企業を「資本の額又は出資の総額が三億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が三百人以下の会社及び個人であつて、製造業、建設業、運輸業その他の業種（次号から第四号までに掲げる業種を除く。）に属する事業を主たる事業として営むもの」と定義している（中小企業庁「中小企業基本法」）。

3-2. 経営戦略の先行研究（両利きの経営）

両利きの経営とは、チャールズ・オライリーとマイケル・タッシュマンが提唱した組織経営論で、成熟した大企業・中堅企業がイノベーションを起こすうえで、経営学において最も重要な理論である。

「両利き」とは、右手も左手も利き手であるかのように、それぞれがうまく使える状態を意味し、それを企業活動に置き換えると、「探索」と「深化」という活動が、バランスよく高い次元でとれていることを指す。

両利きの経営の要素の一つである「探索」とは、なるべく自身・自社の既存の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていこうという行為である。探索によって認知の範囲が広がり、やがて新しいアイデアにつながるのである。一方で、時間やコストの問題、取り組んでも成果の不確実性が高いことから容易に手を出せるものではないことも特徴である。

もう一つの要素である「深化」は、探索などを通じて試したことの中から、成功しそうなものを見極めて、それを深堀りし、磨き込んでいく活動である。深化は、既存事業の成功を根拠として取り組める確実な方法であり、多くの企業で積極的に取り入れられている。成功している企業ほど深化を重視する傾向があるが、長い目で見ると深化だけに注力すれば良いというわけではない。

不確実性の高い探索を行いながらも、深化によって安定した収益を確保しつつ、そのバランスを取って二兎を追いながらも両者を高いレベルで行うことが、「両利きの経営」である。そして、組織が深化によって成熟した事業で競争するのと同時に、探索による新規事業をうまく成長させられるためには、新規事業の可能性を見抜き、そのアイデアを市場で検証し、新規事業の成長に必要な資産と組織能力を確保することが必要になる。

両利きの経営を実践していくためには、戦略、経営陣の支援、適切な組織構造、共通の価値観や考え方、更に最も重要となる、両利きを牽引するリーダーシップの五つ、これらが重要となる(O'Reilly and Tushman, 邦訳, 2023)。

3-3. 経営戦略分析のフレームワーク

本論文においては、企業戦略を明確にしたうえで、どのように資源を配分し、事業を発展させていったかを分析するため、「企業戦略」及び「イノベーションストリーム」のフレームワークを使用する。

3-3-1. 企業戦略

企業戦略とは、企業の置かれた経営環境と自社がそれまでに構築してきた経営資源をベースに、企業が社会に提供する価値や社会的役割としての企業理念を認識し、中長期的に達成しようとしている目標やそれを実現していくための大まかな成長方向としての事業領域とそこに含まれる戦略立案の単位となる事業(SBU[3])を定義すること、そして、そのうえでSBUに資源を最適配分しながら経営資源を拡大していくプロセスである（笠原，2023，p.35)。企業戦略のフレームワークを図表3に示す。

今井（2019）による事業領域の研究によれば、日経225社[4]中222社を対象とした調査では、そのうち34社（全体の15%）の事業領域は抽象的で、経営戦略に直結しにくい内容となっているとしている。経営資源に限界のある中小企業であれば、その割合はさらに増えると考えられる。

中小企業が成長していくにつれて、本業を深めたり、いくつかの事業を持ち始めることになるが、その際には必ず経営資源の投入が必要となる。しかし、企業理念や企業目標を踏まえた方向性である事業領域が明確化されていなければ事業全体にまとまりが生まれず、その結果、経営資源を投入するための選択と集中が出来なくなり、過度な投入や分散になりかねない。

労働人口の減少が進む社会において、むやみに人的資源を投入することは難しくなっており、特に経営資源の少ない中小企業にとっては、限られた経営資源の効率的・合理的な投入や分散をしていかなければならない。

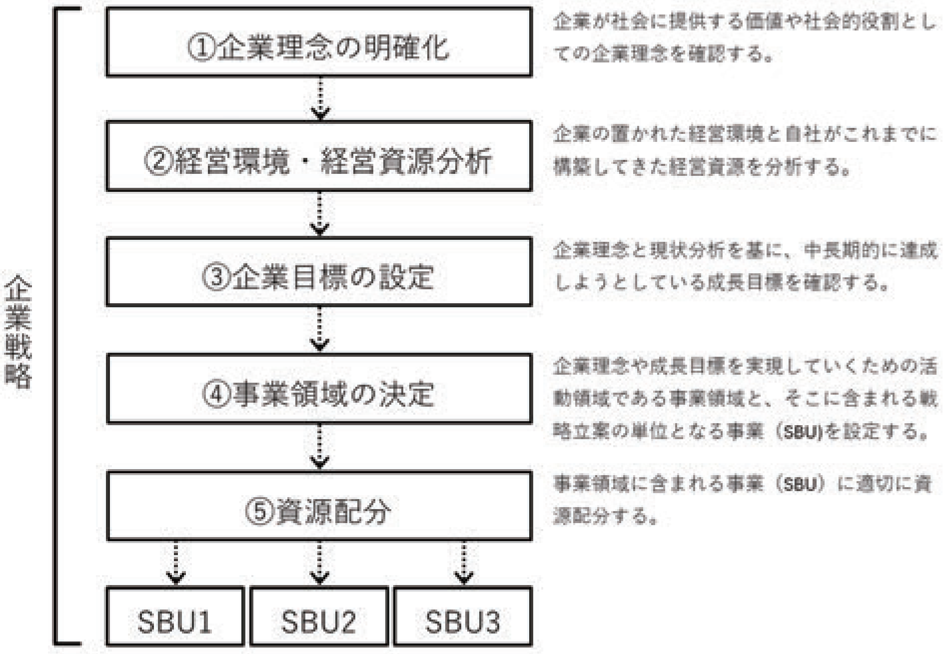
事業領域を定義することで、企業は経営資源を投入する分野を明確にすることができる。逆に経営資源を投入しない分野も明確にできることから、無謀な多角化を牽制することもできるのである。

---

3 SBUとはStrategic business Unitの略であり、特有の競合と顧客が存在しており、そのため独自の戦略と責任者を擁している、他の事業単位から比較的独立した単一もしくは、複数の事業の集合体を言う（笠原，2023，p.35)。

4 2019年2月現在の日経平均株価構成銘柄の225社である（今井，2019，p.20)。

図表 3：企業戦略のフレームワーク



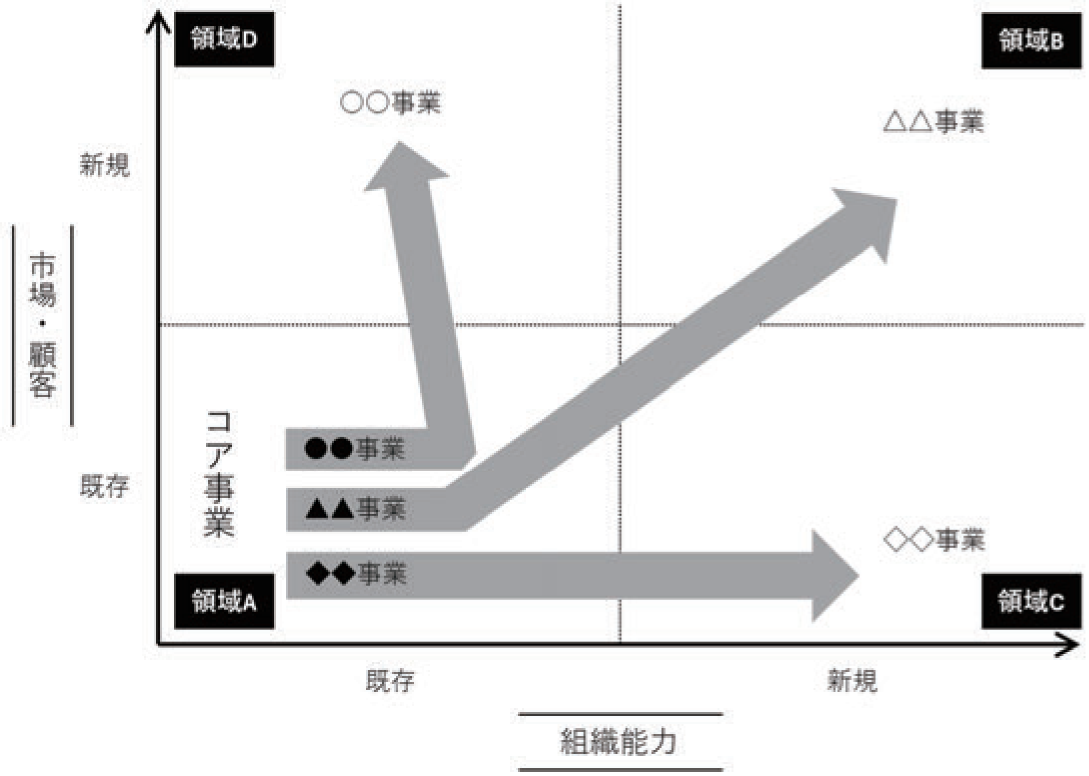
出所：笠原，2019，pp.28-29 より筆者作成。

3-3-2. イノベーションストリーム

本ケース・スタディに於いては、図表 4 に示す通り、イノベーションストリームのフレームワークを使用して事業の変化の分析を行う。横軸に組織能力を、縦軸に市場・顧客を配置し、それぞれを既存と新規に分けて四象限マトリクス化するものである。次に同フレームワーク内の領域 A〜D についてそれぞれの概略を述べて行く。

領域 A は既存の市場・顧客に対して、既存の組織能力を使用して製品・サービスを提供していくことになるが、既存の組織能力と市場・顧客に関する知識に基づいているので、基本的には深化にあたる。領域 B は新しい組織能力を開発し、新しい市場・顧客に対応する場合であり、最も難易度の高い領域となる。領域 C は既存の市場・顧客に新しい製品・サービスを提供する場合であり、新しい組織能力を開発することになるので、課題は多いものの、既知の領域となるので難易度は少し低くなる。最後に、領域 D は既存の組織能力によって新規の市場・顧客に対するものである。既存の組織能力に対する理解はあるものの、市場・顧客が新しいため、ニーズが異なっていたりなどといった不確実要素があるので注意が必要である(O'Reilly and Tushman，邦訳，2023)。

図表4：イノベーションストリームのフレームワーク



出所：O'Reilly and Tushman, 邦訳, 2023, p.13をもとに筆者作成。

4．ケース・スタディ（今別府産業の経営戦略から捉える深化と探索）

4-1．今別府産業の概要

今別府産業は、昭和37（1962）年10月創業し、屋根用スレート、舗装資材の販売を柱に営業を始めた企業であり、今年で62年が経過している。

図表５：今別府産業の概要

項　　目	内　　容
商号	今別府産業株式会社
所在地	鹿児島県鹿児島市新栄町15－7
代表者	代表取締役会長　今別府 英樹
創立	昭和37（1962）年
設立	昭和40（1965）年
資本金	9,100万円
事業所	本社、福岡支店、鹿屋営業所、霧島営業所、熊本営業所、加治木アスファルトセンター
社員数	100名※令和5（2023）年1月現在
売上高	約75億円※令和5（2023）年度実績
事業内容	①土木メンテナンス事業：交通安全施設工事、法面保護工事、 　コンクリート補強・補修工事、管路更生工事
	②マテリアル事業：土木・道路港湾・建築資材の販売
	③環境エネルギー事業：太陽光発電システム工事、住宅リフォーム工事、 　生活関連機器販売
売上比率	①土木メンテナンス事業：40％
	②マテリアル事業：47％
	③環境エネルギー事業：12％
	④その他：1％
経営理念	環境（まち）創り　人財（ひと）創り
経営ビジョン	グッドカンパニー　①地域社会への貢献 ②社員とその家族の幸福 ③会社の成長発展

出所：今別府産業社史より著者作成。

この間、事業を通じて安全で快適な生活環境を創り出し、地域社会の発展に貢献する「安全環境創造業」を事業領域として掲げ、道路・港湾の土木資材販売や法面（のりめん）保護工事[5]、交通安全施設工事、管路更生工事[6]、太陽光発電システム、蓄電池、住宅リフォーム等の幅広い事業を展開し、創業以来黒字経営を継続し、成長を続けている企業である。前頁図表５に於いて企業概要を示す。

[5] 法面（のりめん）保護工事とは、法面の崩壊等による土砂災害から利用者を守り、安全かつ快適な道路空間を造成することを目的とした技術である（出所：株式会社富士建「法面保護工」)。

[6] 管路更生工事とは、道路の下の地中に埋設されている下水道管などの配管を、地面を掘ることなく補強やリニューアルする工法であり、道路を通行止めすることなく工事を行うことが出来る工法である（出所：株式会社ケンセイ「管路事業」)。

4-2. 今別府産業の社歴

今別府産業の歩んできた歴史を以下に記述する。また、図表 6 は今別府産業の深化と探索による事業変化の概要を 4 つのフェーズに分けて整理したものである。

4-2-1. 創業期

昭和 37（1962）年 10 月 1 日、今別府商店は建築資材と道路舗装資材の販売業として創業した。創業者の鹿児島市内の建築資材卸会社での約 10 年間の勤務経験から、道路資材を供給する仕事の重要性や将来性の高さに着目し、社是を「誠実　努力で　常にベストを尽くす」と定め、アスファルト[7]等の道路舗装資材販売と波型スレートの販売・施工を二本柱に事業をスタートさせた。

昭和 40 年代には、顧客や仕入れ先の要望に応じて商材も多様化していった。当時の売上において大きな割合を占めていたスレート[8]や金属屋根などを含む建築資材、セメント材料や舗装用アスファルト材料、道路資材や港湾資材などの土木資材を取り扱っていた。

昭和 42 年 3 月には県知事登録を受け、道路区画線[9]設置工事や道路標識設置工事、防護柵設置[10]工事などの交通安全施設工事の新分野に進出している。

4-2-2. 成長期

昭和 49（1974）年 4 月、それまでの株式会社今別府商店から、今別府産業株式会社へと商号を変更した。商号変更への想いとして、故今別府英男氏は次のように語っていたとのことである。「今別府商店は、スレートや道路資材販売から始まったが、今は道路の標示・標識・安全施設の工事が増え、大型の工事を役所から受注できるように

7　アスファルトには原油を蒸留して製造する「石油アスファルト」と天然に存在する「天然アスファルト」があり、日本では一般に石油アスファルトが「アスファルト」と呼ばれている。石油製品である「アスファルト」を“つなぎ”とし、石や砂と混合したアスファルト合材は道路の舗装に用いられており、日本ではアスファルト合材やアスファルト舗装もアスファルトと呼ばれている（出所：出光興産株式会社「アスファルトとは」）。

8　セメントに繊維などを混ぜて作ったセメント板を「スレート（もしくは化粧スレート）」と呼ぶ。スレートは内装建材・外装建材としても利用されるが、主に「屋根材」として活用されている（出所：大建工業株式会社「スレート」）。

9　道路区画線とは、駐車場や一般道路、高速道路などに描かれている白線である（出所：有限会社立栄興業「道路区画線工事の仕事内容と魅力を知ろう！」）。

10　防護柵とは、主として進行方向を誤った車両が路外、対向車線または歩道等に逸脱するのを防ぐとともに、車両乗員の傷害および車両の破損を最小限にとどめて、車両を正常な進行方向に復元させることを目的とし、また、歩行者および自転車の転落もしくはみだりな横断を抑制するなどの目的をそなえた施設をいう（出所：国土交通省「防護柵の設置基準」）。

なった。“商店”は販売というイメージなので、現在の実態に合わせて“産業”を選んだ。また、将来、関連分野に事業広げていく場合のことも考えて、“産業”がふさわしいと思っている」。

それに合わせるように、本社所在地を現在の鹿児島市新栄町に移し、資本金を2,000万円に変更し、社員28人という陣容で新たなスタートを切った。資本金はその後昭和53（1978）年に4,500万円に増資され、強固な経営基盤を構築していった（令和6年6月現在9,100万円）。

この成長期に於いて、今別府産業の持続的な成長を担う二つの事業に参入している。

一つ目が、後のマテリアル事業部につながるもので、昭和50（1975）年に共同石油株式会社（後にジャパンエナジー、現JX日鉱日石エネルギー）、そして、昭和52（1977）年に住友セメント株式会社（現住友大阪セメント）の二つの販売特約店契約の締結である。

もう一つは、後の土木メンテナンス事業につながる法面保護工事である。法面保護工事は、地震や水害による崩壊した個所の復旧や危険個所の補強工事もあり、売上を大きく伸ばした。その後、財政難による公共工事削減で法面保護工事は減少したが、「環境・防災・減災」をキーワードにした業務は地域のインフラを守る重要なものであり、現在もマテリアル事業部の主力の一翼を担っている。

4-2-3. 第二創業

昭和56（1981）年5月、故今別府英男氏の長男、今別府英樹（現会長、以下、今別府氏）が入社した。大学卒業後、積水樹脂株式会社（本社・大阪）に入社し、東京支店の産業資材課と道路資材課に4年間勤めた後、当時の英男社長の要請で帰郷。平成7（1995）年6月23日に代表取締役社長に就任している。

平成6（1994）年度の公共事業の削減という転換期に2代目社長として就任した今別府氏は、あえて逆境を好機ととらえ、「めざせ100億円企業」「めざせグッドカンパニー」をスローガンに、この転換期を“第2創業期”と銘打って新たな事業基盤の構築を目指した。そして、平成7（1995）年7月には新たな企業像として、「事業を通じて安全で快適な生活環境を創り出し、地域社会の発展に貢献する」と自社の存在目的を明確にするとともに、自社の事業領域を「安全環境創造業」と定義。経営理念に「環境（まち）創り　人財（ひと）創り」を制定した。

平成10（1998）年5月には、“安全環境創造業”今別府産業の民需部門の大きな柱として、ソーラー事業部が発足し、太陽光発電システムの普及、拡販に本格的に乗り

出した。

太陽光発電システムに本格的に取り組むきっかけは、平成9（1997）年12月に京都で開催された環境保護のための国際会議「地球温暖化防止会議（COP3[11]）」であった。平成7年に社長に就任したころは、日本はバブル経済崩壊後の構造変化がぐらぐらと経営を揺さぶり始めていた時であり、今別府氏は、そうした経営環境の変化を実感するなか、その会議が次代のビジョンを示唆するに違いないと期待し、会議の進展を自分の眼で確かめようと京都に赴いた。二酸化炭素を中心とした温室効果ガスの削減について先進国の目標を定める会議であり、その重要な決議がなされる会議場に足を運び、EU・アメリカ・日本など先進国の二酸化炭素排出規制を定めた京都議定書が採択される経緯を見守る中で、「これだ！」と直感し、太陽光発電システムなど環境ビジネスに本格的に参入する決意をした。

太陽光発電システムの販売・施工は、「安全環境創造業」という事業領域に即した自然な流れでもあった。もともとスレート工事を行っていたので屋根の仕事は専門領域であり、それ以外の道路標識設置工事分野でも、ソーラーパネルで蓄電して夜に発光する道路誘導標や太陽光発電の街灯など、太陽光発電システム参入への下地があった。こうした下地の上に、京都会議で確信を得て、鹿児島に帰ると共に本格参入に向けて構想を練り、京都会議から5か月後にソーラー事業部を発足させた。

また、成長期に於いて共同石油の特約店となり、アスファルト製品の販売を行っていたが、平成10（1998）年2月にジャパンエナジーからアスファルト基地を譲り受け、鹿児島県始良市加治木町にマテリアル部門の拠点として加治木アスファルトセンターを開所した。アスファルト製品は道路などインフラ整備に使用されるものであり、正確で確実な供給があってこそ円滑に工事が進み、街づくりの基盤となるものである。基地の能力としては、2,000ｔタンク2基を有し、輸送基地の貯蔵量としては日本一を誇り、現在でも今別府産業の南九州におけるアスファルト安定供給の重要な物流拠点となっている。

現在の土木メンテナンス事業において今後の主力事業になると予想される管路更生工事であるが、平成16（2004）年からオメガライナー工法[12]による下水道管の更生と

11　1997年12月に京都で開催された気候変動枠組条約第3回締約国会議（COP3、京都会議）のことである（出所：外務省「COP3」）。

12　オメガライナー工法とは、従来のように道路を開削して下水道のパイプを取り替えるのではなく、マンホールから古い下水道管の中に、あらかじめ工場でω状に折りたたんだ形状記憶性能を持つ硬質塩化ビニル管を既設管内に引き込み、蒸気で加熱することで円形に復元し圧縮空気により既設管と密着させ強固な自立管を構築する工法である（出所：日本SPR工法協会九州支部「オメガライナー工法とは」）。

して取り組みを始めている。同工法は、積水化学工業株式会社（以下、積水化学工業）が開発したもので、以前から同社の塩ビパイプを扱っていた今別府産業に積水化学工業から話が持ちかけられたのがきっかけで新たな事業として導入された。人びとの安心が未来につづくよう、老朽化が進むライフラインの更新、社会インフラの維持に一役を買っている。

4-2-4. 第二成長期

平成 21（2009）年 11 月に、政府は再生可能エネルギーの普及拡大を目的に、太陽光発電の余剰電力買取制度を導入した。これに続いて平成 23（2011）年 3 月の東日本大震災による福島第一原発事故を受け、「電気事業者による再生可能エネルギー電気の調達に関する特別措置法」により、「再生可能エネルギーの固定価格買取制度（FIT 制度)」が平成 24（2012）年 7 月から開始された。この FIT 制度導入に伴って自前の太陽光発電所の開設にも取り組んだ。平成 26（2014）年 4 月にはイマベップ姶良発電所を自社施工、発電を開始した。

産業用太陽光発電所の相次ぐ建設を主因に、平成 25（2013）年度には売上高が 110 億円を超え、今別府産業にとって念願の 100 億円企業の仲間入りを達成することができた。売上高 110 億円のうち、40 億円を太陽光発電関連が占めた。

「太陽光といっても理解してもらえないころの 1996 年から、いち早く太陽光発電事業に取り組みを始めた。当初は苦戦したが、帆を張り続けながら進んでいたところに、FIT 制度というかなり強力なフォローの風を受けて一気に伸びた。当社は 60 億か 70 億程度の実力だったが、気づいてみたら 110 億までいっていた。企業経営は常に帆を張って準備しておくことが大切だ」と今別府氏は述懐する。一方で「これはバブルだ」と冷静に受け止めており、実際にフォローの風は 4 年で収まった。

図表 6：今別府産業の事業変化

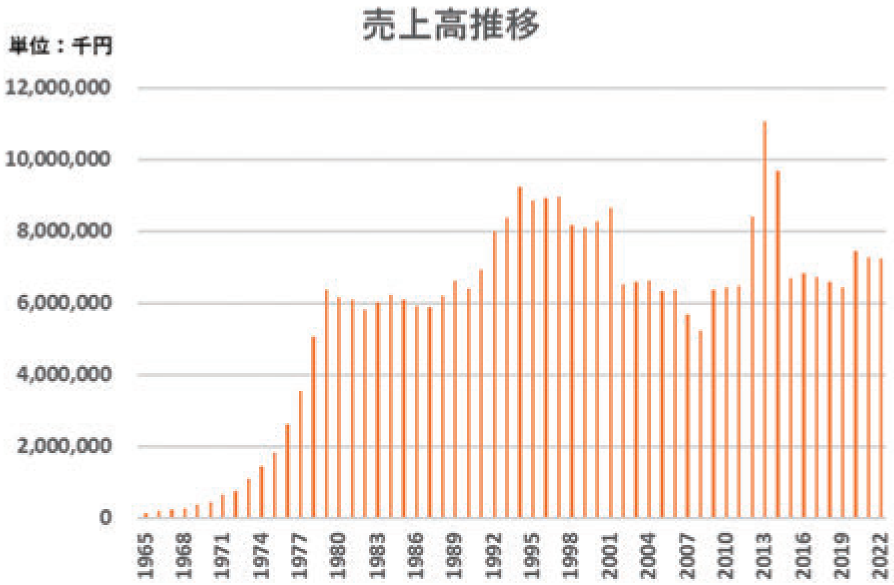
	内容	深化と探索の分類	現在の事業部との関連		
			土木ﾒﾝﾃﾅﾝｽ事業	環境ｴﾈﾙｷﾞｰ事業	ﾏﾃﾘｱﾙ事業
フェーズ 1	創業期（1962～1973）				
	建築資材（スレート）・道路資材の販売開始。	深化	○	○	
	道路周辺維持工事（道路区画線、道路標識、防護柵）へ進出。	探索	○		
フェーズ 2	成長期（1974～1980）				
	共同石油株式会社（現株式会社ジャパンエナジー）とアスファルト販売における特約店契約締結。	探索			○
	住友セメント株式会社（現住友大阪セメント株式会社）とセメント販売における特約店契約締結。	探索			○
	道路周辺維持工事において、法面（のりめん）保護工事へ進出。	探索	○		
フェーズ 3	第二創業期（1981～2008）				
	経営理念「環境(まち)創り　人財(ひと)創り」の制定。 自社の事業領域「安全環境創造業」の定義。	深化 探索	○	○	○
	屋根面への太陽光発電設置工事へ進出。	探索		○	
	自社のアスファルト貯蔵基地を開所。	深化			○
	下水道管路更生工事へ進出。	探索	○		
フェーズ 4	第二成長期（2009以降）				
	産業用太陽光発電所設置工事へ進出。	探索		○	
	自社の太陽光発電所開所。	探索		○	
	運送会社をグループ傘下に収め、アスファルト販売の貯蔵～販売～運輸のワンストップサービスを開始。	深化			○

○印は関連ありを示す。

出所：O'Reilly and Tushman, 邦訳, 2023, p.107 をもとに筆者作成。

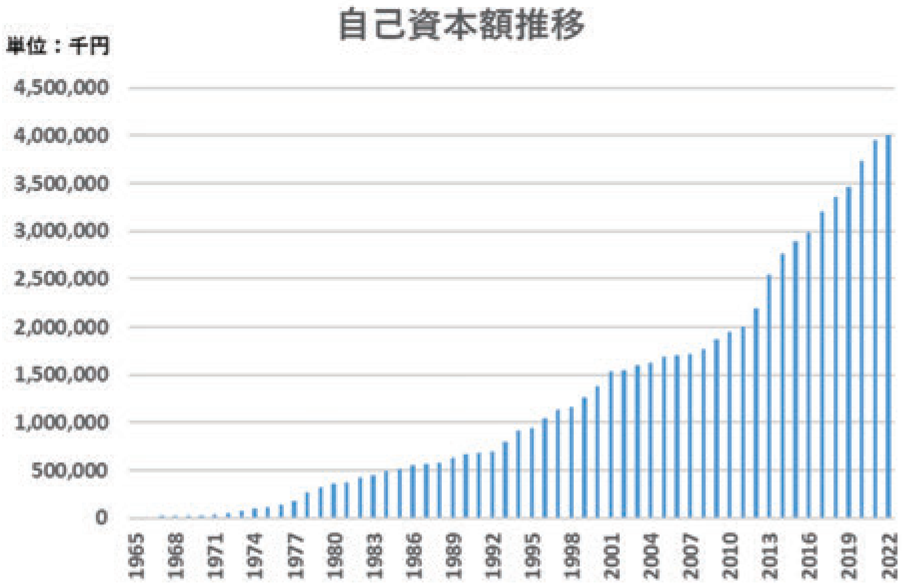
平成 28（2016）年 4 月には電力の小売全面自由化が始まり、太陽光発電事業を手掛けた企業から新電力会社を立ち上げるケースが相次いだが、今別府産業は敢えて参入しなかった。その理由として、「我が社の太陽光発電はパネルの販売に加え、施工能力と技術力、メンテナンス、アフターフォローが主体である。台風常習地で災害県だけに、しっかりとした補強、土台を築きながら確実な施工を徹底し、信頼を得るのに注力するべきである」と今別府氏は振り返る。

図表７：今別府産業の売上高推移



出所：今別府産業ヒアリングより著者作成。

図表８：今別府産業の自己資本額推移



出所：今別府産業ヒアリングより著者作成。

その後、令和 3（2021）年秋から原油や天然ガスなどの価格上昇に伴って電力調達コストが高騰したことで新電力会社が苦境に陥っていることからも、選択が間違っていなかったことが証明されたのである。

また、マテリアル部門の強化として、平成 29（2017）年 7 月に、同部門の運送を担ってきた丸岩運輸を M&A で今別府産業のグループ傘下に置いた。これにより、貯蔵（加治木アスファルトセンター）、販売（営業）、物流（運送会社）まで今別府産業が一貫して担うことになり、お客様へ一層の安心と信頼を提供出来ることになっている。

今後は、創業 70 周年、百年企業に向けて、今別府産業の経営理念「環境（まち）創り　人財（ひと）創り」を全員で共有し、新たな取り組みを模索している。

以上の社歴によって、創業以来黒字経営を継続している売上高の推移を図表 7 に、それに伴い内部留保の蓄積による自己資本額の推移を図表 8 に示す。

4-3. 今別府産業の企業戦略

今別府産業の企業戦略を図表 9 に示す。経営理念を「環境（まち）創り　人財（ひと）創り」と定めている。同社会長である今別府氏によれば、「環境創り（まちづくり）」とは、事業を通じて「まち」の安全発展に寄与することであり、

・安全で快適なそして安心して暮らせる「まち（街、町、地域、環境）」を創る。
・地域の活性化につながるような企画、行事、祭事に参加する事で地域との対話を重ね、地域発展に尽力する。
・会社が永続的に成長し、利益を生み納税する事で地域社会に広く貢献する。

と定義している。もう一つの「人創り（ひとづくり）」とは、一つの実現、三つの貢献を実現できる人であり、

・自らの夢やビジョンに挑戦し、実現できる人（自己実現）。
・まわりの人を大切にして、思いやりの心で行動する人（人間貢献）。
・自分の役割を自覚し、責任を持ってやり抜く人（会社貢献）。
・地域社会の発展に、進んで参加し、奉仕する人（社会貢献）。

と定義している。そして、それらを踏まえて、「事業を通じて安全で快適な生活環境を創り出し、地域社会の発展に貢献する」と自社の存在目的を明確にするとともに、自社の事業領域を「安全環境創造業」として経営資源を投入するための選択と集中を行い、土木メンテナンス・環境エネルギー・マテリアルの三つの事業に資源を配分している。

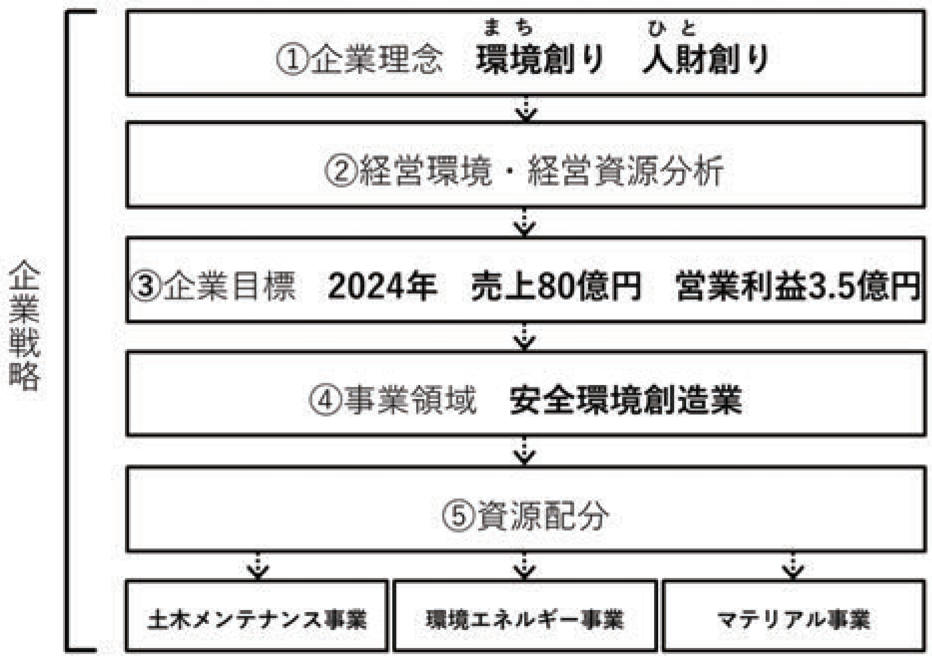
4-4. イノベーションストリームから捉える今別府産業の両利きの経営

今別府産業の進化と探索を、現在の事業部である、土木メンテナンス、環境エネルギー、マテリアルの事業ごとに、イノベーションストリームによって分析を行った。結果は図表 10 に示す。

先ずは土木メンテナンス事業において、創業期において道路標識や防護柵等の道路資材の販売だけでなく、施工まで行うことで道路周辺維持工事として自社内でのコア事業を確立した（図表 10-領域 A)。それによって蓄積された組織能力を活用し、道路築造に伴い発生する、山の斜面等を保護する法面（のりめん）保護工事へ進出した。市場は同じであるが、道路周辺維持工事では建設会社が主要顧客であったが、法面保護工事では道路管理者である行政や道路公団へと対象顧客が変化していった。

そして、第二創業期において、道路周辺維持工事における既存組織能力を活用し、新たな市場である下水道管路更生工事へ進出した（図表 10-領域Ｄ)。これまでの道路周辺維持工事は「地面から上」での工事であったが、下水道管路更生工事は「地面から下」の配管の維持修繕工事であり、これまでとは異なる新たな市場への進出と言える。

図表 9：今別府産業の企業戦略



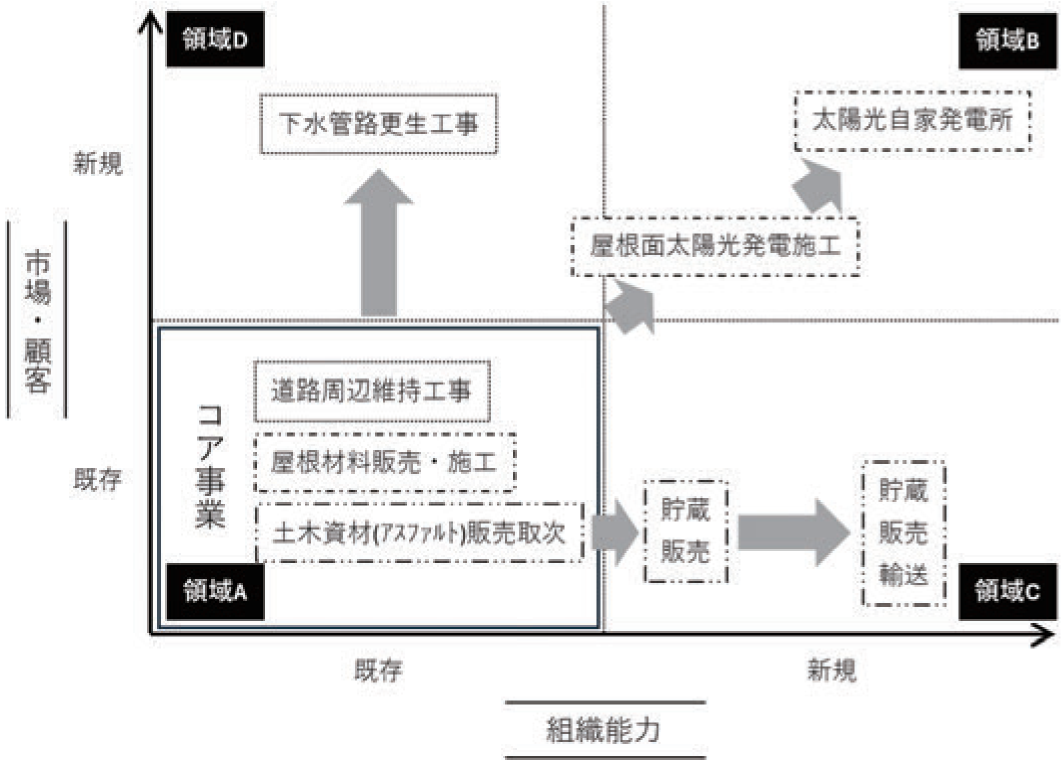
出所：笠原，2019，pp. 28-29 より、今別府産業社史をもとに筆者作成。

続いて環境エネルギー事業について、ベースとなっているのは創業期の屋根材料販売及び施工である（図表 10-領域 A）。もともと屋根工事を行っていた同社にとって屋根は専門領域であったので既存組織能力を活用し、住宅の屋根面への太陽光発電システムの販売・施工も行うようになった。その後に、産業用太陽光発電事業[13]へ進出をしている。太陽光発電システムへの進出は、事業領域である「安全環境創造業」にも即していたこともあり、自然な流れでの探索であったと言える。今別府氏が環境面における探索を行い、1997 年の地球温暖化防止会議（COP3）への参加をきっかけに、ソーラー事業部（当時）を発足させ、産業用太陽光発電を軸とした現在の環境エネルギー事業となっている。この事業の変化は、新たな組織能力を得て、新市場への製品・サービス提供（図表 10-領域Ｂ）であるが、深化と探索という両利きを牽引するトップのリーダーシップによるものが大きいと分析できる。

最後に、マテリアル事業である。こちらもベースとなっているのは創業期の土木資材（アスファルト）販売取次である（図表 10-領域 A）。創業期ではアスファルト材料の販売取次だけであったが、アスファルトメーカーから貯蔵基地を譲り受け、自社施設として開所し、土木資材（アスファルト）販売を深化させた。そして、地域のライフラインを担う道路を築造する際に必要となるアスファルト材料を安定的に供給することは、「安全環境創造業」につながるという考えから、貯蔵・販売・輸送のワンストップで提供するべく、輸送会社を M&A で傘下に収めて垂直統合化を図り、新たな組織能力を得ている。この事業の変化は、新たな組織能力を得て、既存顧客へのサービス向上（図表 10-領域Ｃ）であると分析できる。

13　一般住宅以外に設置する出力 10kW 以上の太陽光発電設備を指す。太陽光発電の区分には、住宅用・産業用があり、太陽光発電システム出力によって区分されている。10kW 未満なら住宅用、10kW 以上なら産業用となり、一般的に工場や商業施設などの大規模なシステムを産業用として区別されている（出所：ユニバーサルエコロジー株式会社「産業用太陽光発電とは」）。

図表 10：今別府産業のイノベーションストリーム



出所：O'Reilly and Tushman, 邦訳, 2023, p.13 をもとに筆者作成。

改めて、今別府産業の経営戦略による事業の変化を振り返ると、本業を深め、その本業を活かした派生事業によって更なる安定化を図ってきたことが理解できる。事業を脚に例えると、一本の脚より二本の脚の方が安定する。三脚とはよく言ったもので、三本の脚になれば更に安定度が増す。現在においても、今別府産業は、土木メンテナンス、環境エネルギー、マテリアルという三つの事業を柱に持続的な成長を遂げている。

成功要因としては、経営理念や経営ビジョンに基づき、自社の事業領域を定義していること。そして、自らも率先して深化と探索を行うトップのリーダーシップによるものであると考えられる。経営のトップである今別府氏は、企業経営に対する自身の考えを次のように述べている。

多角化であるとか、両利きの経営というものを考えて経営をしてきたわけではなく、

原則として経営理念と企業領域から離れないことを心掛け、常にアンテナを張り、市場のニーズを捉える努力を惜しまずに経営を行ってきた。そのなかで、本業をベースにしながら、少しずつ軸足をずらして経営の安定化を図ってきた。財務面では、借り入れに頼らず、自立した経営ができることが大切であると考えており、売上よりも利益、そしてその利益によって自己資本を高めることを重視している（今別府氏インタビュー，2024 年 6 月 6 日）。

上記の今別府氏の考えや、分析の結果として、今別府産業の経営戦略は、事業領域を明確にし、深化と探索によって両利きの経営を行うことで、限りある経営資源を有効活用し、成長を続ける中小建設業のモデルケースであると考える。

５．結論と課題

5-1．まとめ

本稿では、地方都市を基盤とする中小建設業である今別府産業は、厳しい経営環境にありながらも、なぜ成長できているのか、経営戦略の分析を通じて成功要因の分析を行った。

ケース・スタディの対象企業である今別府産業の社歴を、フェーズ 1（創業期）、フェーズ 2（成長期）、フェーズ 3（第二創業期）、フェーズ 4（第二成長期）に区分し、分析を行った（図表 6）。コアとなる事業に軸足を置いて経営を行い、深化を図りながら、既存の組織能力が活用できる事業を探索しながら多角化を図り、それらが要因となり創業以来 62 年間、黒字経営を継続してきた企業であることを導き出した。

次に、同社の企業戦略の分析を行った。企業理念や企業目標は重要であるが、それらを踏まえた方向性である事業領域を明確化することが重要であることを気づいた。今別府産業では、経営理念である「環境（まち）創り　人財（ひと）創り」を踏まえて、「事業を通じて安全で快適な生活環境を創り出し、地域社会の発展に貢献する」と自社の存在目的を明確にし、事業領域を「安全環境創造業」と定義することで、土木メンテナンス・環境エネルギー・マテリアルの三つの事業に資源を配分している。これらによって、無謀な多角化をすることなく、限られた経営資源の効率的・合理的な投入や分散が実現していたと考える。

そして、イノベーションストリームのフレームワークによって、コア事業である、

土木メンテナンス・環境エネルギー・マテリアルの三つの事業が、どのように事業の変化を経て、市場・顧客のニーズを満たしていったかの分析を行った。ここで重要なポイントとして、トップ自らが、深化と探索という両利きを牽引する姿勢であることが認知できた。

特に環境エネルギー事業において、創業時は屋根スレートの販売・施工であった事業が、住宅の屋根面への太陽光発電システムの販売・施工へと深化し、経営トップの探索によって産業用太陽光発電に進出している点は、新たな組織能力を得て、新市場への製品・サービス提供につながった、両利きの成功事例であると捉えることができた。

今別府産業のように､深化によって成熟した事業に対応する組織を創るのと同時に、探索による新規事業をうまく成長させるためには、新規事業の可能性を見抜き、その成長に必要な資産と組織能力を確保することが必要となる。それらは、企業が持続的に成長を遂げて行くために欠かせない活動である。

戦略、経営陣の支援、適切な組織構造、共通の価値観や考え方、深化と探索を牽引するリーダーシップの五つによって両利きの経営を実践する仕組みづくりは、経営資源の少ない中小建設業でも行えることが本ケース・スタディによって明らかにすることができたと考えられる。

5-2. 今後の課題

本論文において、解決できなかった課題については次の通りである。経営戦略の分析が１社のみであり､建設会社の中でも主要事業が土木系工事の企業に限られていた。中小建設業全体を考えると、建築工事を主な事業とする企業並びに専門的な工事を主な事業とする企業もあることから、中小建設業全体の経営戦略面で適用できるかどうか不明確であり、更なる研究の余地がある。今後、建築工事を主な事業とする企業や専門工事を主な事業とする企業についてもケース・スタディによる分析を行い、中小建設業の発展は勿論のこと、建設業界全体の更なる発展へ貢献したい。

謝辞

本論文の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院社会科学研究科の當間克雄先生、田島喜美恵先生より、多くの貴重なご示唆と丁寧なご指導を賜わりました。心より感謝申し上げます。

調査の実施及び分析にあたり、今別府産業株式会社の今別府英樹会長にはひとかたならぬお世話になりました。心より感謝申し上げます。ありがとうございました。

同窓生の皆さんには常に刺激的な議論を頂き、精神的にも支えられました。ありがとうございました。

最後に、快く私を送り出してくれた会社の仲間、そして、これまで私を明るく励まし続けてくれた妻と息子に心から感謝します。本当にありがとうございました。

参考文献（文献、引用ホームページ）

参考文献（引用文献を含む）

[1]　O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2023), *Lead and Disrupt : How to Solve the Innovator's Dilemma, Second Edition*, STANFORD UNIVERSITY PRESS.
（入　山章栄（監訳）, 冨山和彦（解説）, 渡部典子（訳）『両利きの経営（増補改訂版）「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東洋経済新報社, 2023年）

[2]　今井雅和（2019）「企業ドメインと事業領域に関する考察」専修大学経営学会。

[3]　大杉奉代（2006）「中小建設業における多角化戦略の研究―多角化メカニズムを中心に―」広島大学大学院社会科学研究科マネジメント専攻。

[4]　笠原英一（2023）「強い会社が実行している「経営戦略」の教科書」KADOKAWA。

[5]　榊原清則（1992）「企業ドメインの戦略論」中公新書。

[6]　柴田悟一, 中橋國藏, 當間克雄, 矢田勝俊（1997）「経営管理の理論と実際」東京経済情報出版。

[7]　柴田悟一, 中橋國藏, 菅原さよ, 柴田高, 中辻萬治, 梶浦雅己, 與那原建, 當間克雄, 原敏晴, 北居明, 矢田勝俊, 佐々木圭吾（2007）「経営管理の理論と実際[新版]」東京経済情報出版。

[8]　中村満義（2015）『再生と深化に向けて－建設業の長期ビジョン－』一般社団法人日本建設業連合会。

[9]　吉原英樹, 佐久間昭光, 伊丹敬之, 加護野忠男（1981）「日本企業の多角化戦略　経営資源アプローチ」日本経済出版社。

引用ホームページ

［1］ 出光興産株式会社「アスファルトとは」
https://www.idemitsu.com/jp/business/bitumen/asphalt/index.html
(2024/6/15 アクセス)

［2］ 今別府産業株式会社
https://www.imabeppu.co.jp/ (2024 年 6 月 15 日アクセス)

［3］ 外務省「COP3」
https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyo/kiko/cop3/index.html
(2024 年 8 月 9 日アクセス)

［4］ 株式会社ケンセイ「管路事業」
http://www.kk-kensei.co.jp/maintenance/index.html(2024 年 6 月 15 日アクセス)

［5］ 国土交通省「防護柵の設置基準」
https://www.mlit.go.jp/road/ir/ir-council/gardrail-car/1pdf/2.pdf
(2024 年 6 月 15 日アクセス)

［6］ 総務省統計局　政府統計の総合窓口(e-Stat)「日本標準産業分類(令和 5 年[2023 年]7 月改定)」
https://www.e-stat.go.jp/classifications/terms/10 (2024 年 6 月 15 日アクセス)

［7］ 総務省統計局「平成 21 年経済センサス - 基礎調査」
https://www.stat.go.jp/data/e-census/2009/kakuho/pdf/21s_d.pdf
(2024/6/15 アクセス)

［8］ 大建工業株式会社「スレート」
https://www.daiken.jp/buildingmaterials/glossary/construction/slate/
(2024/6/15 アクセス)

［9］ 中小企業庁「中小企業基本法」
https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/hourei/kihonhou/
(2024 年 6 月 15 日アクセス)

［10］中小企業庁「白書・統計」
https://www.chusho.meti.go.jp/ (2024 年 6 月 15 日アクセス)

［11］日本 SPR 工法協会九州支部「オメガライナー工法とは」

https://spr-kyushu.jp/method/omega.php (2024/6/15 アクセス)
[12] 一般社団法人日本建設業連合会　建設業デジタルハンドブック
https://www.nikkenren.com/publication/handbook/index.html
(2024 年 6 月 15 日アクセス)
[13] 株式会社富士建「法面保護工」
https://fjk-co.jp/tech-and-service/norimen (2024/6/15 アクセス)
[14] ユニバーサルエコロジー株式会社「産業用太陽光発電とは」
https://universal-zero.com/column/2326/# (2024/6/15 アクセス)
[15] 有限会社立栄興業「道路区画線工事の仕事内容と魅力を知ろう！」
https://ritsueikougyou.jp/column/traffic-safety-facility/1722
(2024/6/15 アクセス)