

ハーバード・ビジネス・レビュー(2016年10月号)に掲載されました

2016-09-10

DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー(2016年10月号)に弊社の記事が掲載されました。

www.dhbr.net

# Harvard Business Review

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー

Google, Apple, Facebook, Airbnb, Uber...

創刊 40<sup>th</sup>

ゲームのルールを変える  
プラットフォーム戦略

2016年10月号

特集

## プラットフォームの覇者は誰か

**プラットフォーム革命**  
ボストン大学 教授  
マーシャル W. ヴァン・アルスタイン ほか

**マーケットプレイス:4つの落とし穴**  
ハーバード・ビジネス・スクール 准教授  
アンドレイ・ハジウ ほか

**プラットフォーム企業へ移行する法**  
ハーバード・ビジネス・スクール 助教授  
フェン・ジュウ ほか

**人工知能も経済主体となる時代**  
東京大学大学院 教授  
ソニーコンピュータサイエンス研究所 副所長  
暦本純一

**なし崩しの規制緩和にいかに対応するか**  
ハーバード・ビジネス・スクール 准教授  
ベンジャミン・エデルマン ほか

**21世紀のプラットフォームは誰がつくるのか**  
早稲田大学ビジネススクール 教授  
平野正雄

双栄基礎工業（SOEIホールディングスの母体）の創業は1977年、事業の中心は薬液注入工法による地盤改良工事だ。薬液注入工法とは、凝固する性質を持つ化学薬品（薬液）を地盤に注入して、止水性や強度を増大させる工法のこと。創業以来、上下水道をはじめ、ガス管路や道路、鉄道などの一般土木工事のほか、建築工事など幅広いインフラ工事の分野で実績を重ねてきた。最近では耐震補強や液状化防止の分野、構造物の維持・補修などの新たな事業領域を広げている。

双栄基礎工業は昨年10月、M&Aでサナースの全株式を取得、SOEIグループを形成し、今年9月持株会社としてSOEIホールディングスを設立した。若山社長はM&Aの狙いについて、「専門性を深め、事業領域の幅を広げるため」と説明する。「サナースは深層部分の地盤改良に強みを持つ会社で、浅層・中層の地盤改良に強い当社と組めば、地盤改良がフルラインナップできる。管理部門を共有すればオペレーションコストを削減できるし、グループ購買すれば機械や材料の購入コストも低減できる。事業の幅が広がることでクロスセリングも可能になり、攻めの営業が実現する。1+1が3にも4にもなるシナジー効果を期待



躍進企業の  
経営者が  
語る

## SOEIホールディングス 双栄基礎工業

# M&Aで水平統合 価値を最大化する 独自の成長戦略を図る

双栄基礎工業は、地盤改良工事の専門企業。昨年M&Aを行い、専門性を深めるとともに事業の幅を広げた。1次下請けレベルの管理機能と施工力を持ちながら、あえて2次下請けのポジションで企業価値を最大化する。その独自の成長戦略を、若山圭介社長に聞いた。

M&Aを  
成功に導いた  
3つのポイント

### 人任せにしない トップ同士の決断

紹介や代理人に任せないことで意思決定が早くでき、コストダウンにも繋がる。

### スピード感を 大切に

時間をかけすぎると、売る側の気持ちも変わり、価格も変わってしまう。

### 価値観や 時間軸の相性が よいこと

成長のための価値観や時間軸の一致が、M&Aをした後の成長に影響する。

「してM&Aを行った」と語る。

ちなみに今回のM&Aは仲介会社を通さず、金融機関出身である若山社長自らが行った。アドバイザリー契約も代理人交渉もなく、弁護士・会計士・税理士の協力の下トップ同士の交渉でM&Aを実現、そのため数千万円のコストダウンが図られたという。

1次下請けの  
機能を持ちながら、  
2次下請けにこだわる

グループとしての成長戦略は「1・5次下請け」のポジションにある。



SOEIホールディングス 代表取締役社長  
双栄基礎工業 代表取締役社長  
サナース 代表取締役会長

## 若山圭介氏

### Profile

- 1998年3月 上智大学法学部法律学科卒業
- 1998年4月 富士銀行入行
- 2006年12月 みずほ銀行退行
- 2007年1月 双栄基礎工業入社 代表取締役社長就任
- 2012年4月 事業構想大学院大学入学
- 2014年3月 同大学院卒業
- 2015年10月 M&Aによるサナースグループ化
- 2016年1月 ダイヤモンド経営者倶楽部 優秀企業賞受賞
- 2016年9月 SOEIホールディングス設立 代表取締役社長就任

両社とも建設業界ではいわゆる2次下請けと呼ばれる位置にいる。2次下請けは通常、職人を抱えるだけの会社が多いが、同グループは自前で管理も施工もできる希少な能力を持つ。「M&Aでスケールアップしたことにより、上位会社からは警戒されたこともありました。しかし当グループが目指すのは、垂直統合ではなく水平統合。事業領域を横に展開して2次下請けで圧倒的なシェアを獲得することです。どんな仕事も最終的に当グループで対応できる体制を整えたい。機能的には1次でも、そこが上がって受注リスクを取るという構想はない。言うなれば、管理も施工もできる「1・5次」が理想なのです」と若山社長は率直に明かす。

建設就業者の3分の1が55歳以上と言われ、人材不足が深刻な建設業界。その中で双栄基礎工業の技能者平均年齢は40歳前後と若く、機動力に優位性

を持っている。創業当初から人材育成に力を入れ、不況時にも技能者を手放さなかった「人を大切にする」姿勢が強みとなっているのだ。今回のM&Aによる規模拡大は採用にも好影響を与え、今年度グループとして20名の新卒採用を実現。この業界に対し若者に光を感じさせることに成功している。同社は海外展開にも力を入れている。

単なる技術者派遣ではなく、地盤改良工事を一式で請け負う方式だ。これから大規模なインフラ整備が始まるアジア圏は、同社の技術力を十分に生かせるため、グループとして海外進出に意欲を燃やす。



## 一緒に成長していける 若さが魅力だった

サナース 代表取締役社長  
小林篤史氏

双栄基礎工業は若くて機動力のある人材が揃っており、若山社長も同年代と一緒に成長していける会社として魅力を感じました。一緒にやりましょうと言われても、経営者が高齢では、すぐに世代交代で方針が変わってしまうおそれがあるからです。

M&Aで期待しているのはやはりシナジー効果。当社はベテラン社員が多く、技術はあるが新しい発想やチャレンジに欠けていた。グループになることで新入社員も採用でき、技術の伝承もスムーズにいくと考えています。今回のM&Aで要員も融通が効くようになり、自社の施工班で全てをまかなえるようになります。発注元も、複数の会社への発注が1社で済むようになるため楽になるはず。2次下請け同士のM&Aは珍しいかもしれませんが、横の広がりや事業分野も拡大し、他にはない強みを出せると確信しています。

「市場性があると確信しているからこそ、積極的なM&Aも手がけられる。今回実績ができたため、事業承継でM&Aをしたという引き合いも多くあった。今後はIOTを睨んでIT企業のM&Aなども視野に入れている。当社が目指すのは、属人的なスキルに頼らず、組織として技術や財産を残していける「100年企業」。持続性のある企業を目指し、まずはIPOを実現するのが直近の目標です」と、若山社長は未来を見据える。