

ハーバード・ビジネス・レビュー(2021年2月号)に掲載されました

2021-02-01

DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー(2021年2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

特集 組織のレジリエンス
永続する会社は 何を大切にするのか

ハーバード・ビジネス・スクール 名誉教授
ロバート S. キャプラン
前 マッキンゼー・アンド・カンパニー 日本支社長
アンドレ・アンドニアン
アイリスオーヤマ 会長
大山健太郎 ほか

2021年2月号

組織のレジリエンス

何があっても潰れない 仕組みをつくる

会社の目的は永遠に存続することである
アイリスオーヤマ 代表取締役会長 大山健太郎

永続的に成長するレジリエント・カンパニーの条件
前 マッキンゼー・アンド・カンパニー 日本支社長 アンドレ・アンドニアン ほか

未知のリスクにいかに対処すべきか
ハーバード・ビジネス・スクール 名誉教授 ロバート S. キャプラン ほか

組織のレジリエンスを高める方法
ノースイースタン大学 ダモア・マッキム・スカラー・オブ・ビジネス 教授 フェルナンド F. スアレス ほか

危機に強い組織はアナリティクスに投資する
グーグル チーフ・ディビジョン・サイエンティスト キャシー・コジルコフ



SOEIホールディングス
代表取締役社長
若山圭介

KEISUKE WAKAYAMA
1998年上智大学法学部法律学科卒業。みずほ銀行を経て、06年に双栄基礎工業入社、同社代表取締役社長に就任する。15年、M&Aによりサナースをグループ化。16年にダイヤモンド経営者倶楽部・優秀企業賞受賞。同年SOEIホールディングス設立、代表取締役社長に就任。

経営の未来

Future Vision

M&Aや事業提携を通して 専門工事会社のメガプラットフォームを 構築する

1977年の創業以来、地盤改良工事の専門会社として成長を続ける双栄基礎工業。2016年にSOEIホールディングスを設立、積極的なM&Aや事業提携を行いながら、専門工事会社のメガプラットフォーム構築に力を入れている。1次下請けレベルの管理機能と施工力を併せ持ちながら、あえて2次請けのポジションで企業価値を最大化する。その独自の戦略と同社の強みについて、若山圭介社長に聞いた。

管理も施工もできる
「1・5次請け」が理想

SOEIホールディングスは、地盤改良工事を中心に事業を展開しています。具体的にどのような工事を行っているのでしょうか。

地盤改良工事は、道路や上下水道、交通機関などのインフラをはじめ、建築の工事現場で、地盤や工事そのものの安心、安全を担保するためにを行っています。建造物の地盤として十分な強さがない地盤を「軟弱地盤」といいますが、地盤改良はその「軟弱地盤」に対して、地盤強度の増強や、地盤・構造物の沈下・変形の軽減、地盤掘削時の湧水低減、地震時の抵抗力付加などを目的に行います。

私たちの地盤改良は、薬剤やセメントで地盤を固める「固結工法」がメインで、特に「薬液注入工法」にノウハウと実績を持っています。豊富な資機材を有しており、機動力を活かした施工のみならず、工事の設計からプロジェクトの管理、コンサルティングまで、ワンストップで対応できるのも強みです。

2015年に、深層部分の地盤改良に強みを持つサナースを傘下に収めるなど、M&Aを積極的に進めています。その狙いは？

2015年に、深層部分の地盤改良に強みを持つサナースを傘下に収めるなど、M&Aを積極的に進めています。その狙いは？

さらに、福井県に本社を置く建設資材を製造する「前田工織」と業務・資本提携を行い、橋脚の耐震補強など、コンクリート構造物の補修工事を行っています。この補修工事部門は今後、高速道路や鉄道、トンネルや水門などで需要が多く見込まれ、いずれ独立法人化したいと考えています。

また最近では、戸建分譲事業における地盤改良工事と、港湾・海洋土木工事の協同事業のため、新たに「アイム・ユニバースグループ」および「五幸」と業務・資本提携を行いました。特に後者の事業では、有望なマーケットと捉えている九州エリアへの事業拡張のパートナーとしてシナジーを期待しています。

このように得意分野を持つ会社とアライアンスを組むことで、お互いの会社の強みを活かすことができ、事業展開のスピードが速くなり、ライセンسフィーの獲得も可能になります。

海外展開にも力を入れていますね。十数年前から、取引先の日系企業から依頼を受けて技術者を派遣するほか、現地ワーカーの管理を含めて業務自体



地盤改良工事の業務領域を拡大するという目的もありますが、専門工事会社のメガプラットフォームを構築したいという狙いがあります。当社は地盤改良工事を中心に仕事をしていますが、その分野だけで拡大するのは現実的ではありません。M&Aで収容するだけでなく、職能性の高い他分野の専門工事会社と、業務提携や資本提携などでアライアンスを組みながら、グループとしてメガプラットフォーム化し、企業群をスケールすることで、利益向上とともに生産性の向上を狙っています。私たちが目指すのは、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

を請け負うなど、本格的に海外で事業を展開しています。これまでに、インドネシア・ジャカルタでの地下鉄延長工事や、バングラデシュの上下水道敷設における地盤改良工事などを手がけてきました。

とくに東南アジアでは、これから大規模なインフラ工事が始まるところで、当社の技術力が活かせる現場であり、技術を次世代に継承できる機会でもあるため、海外には積極的に出ていきたいと思っています。その一方で、現地で工法を販売して収益を上げるビジネスも検討しています。施工管理者を海外にも派遣している会社「レガリス」をグループ内に持つため、同社のフォーマットを通して外国人エンジニアを派遣し、販売を拡大する考えもあります。

国内のマーケットの見通しは。

国内のインフラ整備はほぼ飽和状態になると思いますが、中長期的にはまだまだ多くの需要があります。この5年間は、M&Aや事業提携を進めるほか、社内での働き方改革にも着手し、労務の適正化や人事評価や退職金制度の設定など、資金を投入して会社の体制を整えてきました。今後はIPOを視野に入れながら、広く社会に貢献する意識を持ち、地方や海外を含めて事業を拡大したいと考えています。

得すること。言うなれば、管理も施工もできる「1・5次請け」が理想です。3人で行う仕事を2人でこなして利益率を向上させるのではなく、そもそも3人で行う仕事自体をスケール化し、利益額の向上を実現し、結果、生産性を向上させるというものです。

専門工事会社のメガプラットフォームづくりは、どのような形で進んでいるのですか。

一つは、長野県に本社を置く土木・建設工事の「本久」と業務提携を行い、当社が独自開発した地盤改良の新工法である「ソリッドキューブ工法」を一緒に普及させています。また、東京にある土壌汚染浄化剤を製造するオリックス連結子会社である「エコサイクル」

専門工事会社とのアライアンスで 国内外の社会インフラを構築