

Case 1

マネジメントバイアウト(MBO)による新会社設立

背景・内容 ベンチャーキャピタルと銀行の支援を得てMBOを実現

- ・ MBO (Management Buy Out) とは、企業における経営陣が外部の投資家などと共同で親会社から株式を買い取り、その企業を買収し、独立化することである。同様に、従業員による企業買収を EBO (Employee Buy Out) といい、両者とも一種の起業手法とも見ることができる。
- ・ 建設コンサルタント E 社は、ベンチャーキャピタルと大手都市銀行の支援のもとに、MBO を実行し、親会社から独立した。
- ・ 株式取得の内容は、親会社が保有していた85%の株式のうち、E社の経営陣が5%を取得、残り80%をベンチャーキャピタルが買収した。買収資金と運転資金は大手銀行が融資した。
- ・ このMBOは親会社が本業への集中を図るとともに、経営権の把握と株式公開を目指すE社、新たな投資機会を狙っていたベンチャーキャピタル、銀行のお互いのニーズが一致したことで実現した。

【MBOの特徴】

MBOは欧米において、企業分割や事業譲渡に活用されているが、日本でも公開企業の事業譲渡の他、中小企業の事業売却や破産会社の優良部門の立て直しなどに使われている。通常のM&A(企業の合併・買収)のように新しい経営陣が送り込まれず、労使の雇用関係に大きな変化を生じないので、日本の企業風土に合っているという側面もある。

(出所:「ビジネス道場」HPなど)

成果・課題 5年以内の株式公開が目標

- ・ E社のMBO以降の目標は5年以内の株式公開である。その間にも、経営陣だけではなく、従業員持ち株会がベンチャーキャピタルより株式を取得し、持ち株比率を拡大したい考えである。
- ・ しかしながら、現在は不況が長引き、株式市場も活発でないため、株式公開のタイミングがいつ訪れるか不透明な状況であるのが悩みである。

【MBO (management buyout)】

子会社や事業部門の経営者が、親会社から事業を買い取って独立することで、M&Aの一形態。事業と従業員はそのまま引き継ぐのが一般的で、「のれん分け」の性格をもつ。経営陣と投資基金が共同で出資し、銀行融資と合わせて経営権を買い取るケースが多い。企業が成功して株式を公開したり、他社に売却することで投資基金は投資利益を得る。米国で一般的だが、日本でも経営資源をコア(核)となる分野に集中させるため、コアでない事業部門を売却する動きが出ている。

(出所:日本経済新聞社『経営用語事典』、集英社『midas』など)

E社プロフィール

事業概要 / 建設コンサルタント、地質調査業、測量業、一級建築士事務所

従業員 / 300 ~ 999 人

資本金 / 1 億円以上

営業地域 / 全国型

Case 2

ソフト販売システム開発に特化したIT部門を子会社化

背景・内容 コンピュータ専門技術者集団を独立化

- かねてからコンピュータを業務に積極的に取り入れてきた建設コンサルタントG社では、専門的知識を持つ者も多く、コンピュータや情報処理に関して豊富な技術力を保有していた。
- こうした専門組織・知識を事業として積極的に活用するために、関連会社として独立させたのが子会社g社である。
- 子会社gを設立することで次のメリットが生じた。
g社は、親会社GのIT関係業務を経営基盤としているため、取引先を新規に開拓することなく、G社の既存の取引先を引き継ぐことができる。
g社がIT関係業界団体に加盟するなどによって、建設関連情報以外の情報の入手も容易となったほか、親会社の組織や土木建設関係の枠にとらわれない活動・発想が可能となった。
- 主な販売品目は次のとおりである。

建設コンサルタント関連ソフトの開発・販売 / 下水道排水監視システムの開発・販売 / 立木補償調査算定システムの開発・販売 / HP作成及び支援サービス / 建設CALS対応システムの開発・販売 / 一般ソフトの開発・販売



業務管理システム（出所：g社HP）

成果・課題 今後、官公庁・中小建設会社への販売促進に重点

- 地方都市に拠点を置き、企業規模の小さいG社はきめの細かいサービスをモットーとして、大手企業の営業対象から漏れた顧客をターゲットに営業・販売をしている。
- g社において、全売上高に占める対親会社の売上比率は徐々に低下し、一般民間企業からの受注が増加している。現在、建設CALS / ECが注目されているが、官公庁・中小建設会社への販売促進が今後の重点方針である。

G社プロフィール

事業概要 / 建設コンサルタント、補償コンサルタント、測量業、地質調査業、一級建築士事務所

従業員 / 100 ~ 299 人

資本金 / 2000 万円以上 5000 万円未満

営業地域 / 地場型

Case 3 自然災害等に対するリスクマネジメント会社を設立

背景・内容 地質調査会社とゼネコンの合併

- ・自然災害リスクや環境リスクのエンジニアリングサービスを手がけるv社は、45年の実績がある地質調査会社と大手ゼネコンの出資により平成10年に設立された合併企業である。
- ・事業内容は、不動産（建物・設備・敷地）のデューデリジェンス や土壌環境評価、地震・斜面災害等のリスク分析等のソリューションビジネス、コンサルティングなどである。

デューデリジェンス……不動産取引において対象不動産の有する適正な市場価値やリスクを明らかにするために実施する詳細かつ多角的な評価のこと。詳細で多面的な調査は、(1)経済的側面、(2)物理的側面、(3)法的側面、と3つの側面を持つ。

ソリューションビジネス……業務上の問題点を解決し、仕事の効率を高めるための手段。顧客の業務内容や要望に応じてハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク、維持管理要因などを組み合わせてメーカーが提案するビジネス。

- ・当初、事業の基礎技術の大半は、出資した地質調査会社と大手ゼネコンから受け継いだものであったが、いまでは地盤・地下水から土木・建築構造物、設備まで、建設全てをカバーする技術を持つ。
- ・地質調査会社は、v社とは別に損害保険や金融市場を対象とした米国企業との合併企業も設立しており、この企業とv社が協力することにより、不動産、金融、建設分野で幅広いビジネス連携が可能となった。



リスクの分析・把握サービス

v社の事業フィールド（出所：v社資料）

成果・課題 商品メニューの拡充が課題

- ・v社は、地質調査会社の建設分野から不動産、金融、保険、鑑定評価等へと事業内容をシフトし、エンジニアリング面のリスク評価商品において新しいニーズを開拓している。
- ・第三者的評価者の立場として、コンサルタントの中立性を堅持したことから、職員のモチベーションも向上し、プライドと責任感が強化され、顧客からの信頼も増している。
- ・エンジニアリング面でのリスクマネジメントが事業の中心であるため、商品メニューが限られていること、また不動産投資市場の拡大が思ったほど進んでおらず、商業用不動産の流通が不足している等の問題がある。そのため積極的なニーズ創出が課題である。

v社プロフィール

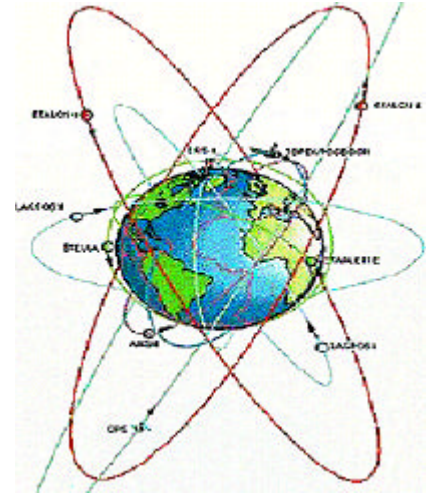
事業概要 / 建物デューデリジェンス、エンジニアリングレポート作成、自然災害リスクマネジメント、土壌環境リスクコンサルティング

従業員 / 10～19人
 資本金 / 1億円以上
 営業地域 / 全国型

Case 4 リモートセンシング部門の子会社化

背景・内容 リモートセンシング技術で基盤強化

- ・w社は、国土マネジメントの時代を睨み、環境問題、災害問題、空間活用問題などの解決を図る総合コンサルタントの基盤を強化するため、リモートセンシングを専門に取り組む子会社を平成12年に設立した。
- ・リモートセンシングとは、遠隔探査のことであり、人工衛星や飛行機などから、電磁波を使って地上の形状・環境・資源などを探査・測定する。
- ・この子会社の社員については、技術者を外部から3名、親会社であるw社から2名採用した。
- ・また、航空測量に多くの実績を持つ別の企業も買収し、この子会社とコラボレーション（共同研究）効果を生むことを期待している。



リモートセンシング衛星の軌道
(出所：NASA 資料)

成果・課題 当初計画は達成できそう。国と民間でもっと利用を

- ・リモートセンシングという高度な技術は、建設コンサルタントの備えるべき基盤となるビジネスであるとともに、社員もこの技術に自負を持っている。また、プロポーザル業務における差別化要因ともなっており、計画系の部署にとってはこの子会社とのコラボレーションによって従来以上の効果も上がっている。
- ・日本全体の景気が低迷しているため、ニーズはあっても予算を確保できないという状態であり、成果は充分にあがっているとはいえない。しかし、当初から3年で黒字転換の計画であり、その目標は達成できそうである。
- ・リモートセンシングはもっと多くの行政機関に取り入れて欲しい技術であり、資源確保という国民の利益に直結する面もある。予算不足が自治体を中心として深刻化しているものの、この技術を利用する価値を具体的にいかに生み出していくかが、緊急の課題である。
- ・この技術は民間においても有効に活用できる面が極めて多く、現在気象情報関連企業など異業種と提携して営業展開している。そのためのマーケティング力の強化とニーズの掘り起こしが課題である。

w社プロフィール

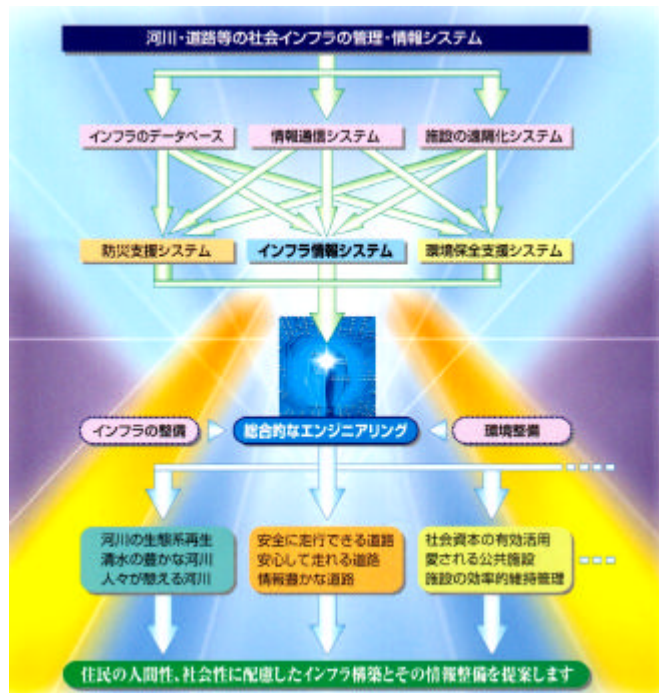
事業概要 / 建設コンサルタント
従業員 / 300～999人
資本金 / 1億円以上
営業地域 / 全国型

Case 5

公共事業のIT専門子会社を設立

背景・内容 情報・通信システム関連業務を行うIT専門子会社を設立

- ・いま公共事業は、コスト削減や社会資本整備の効率化などの課題を抱えているが、その実現のためには技術・情報両面での高度化が欠かせない。とりわけ、環境・防災対策において情報化に担うところは大きい。
- ・上記のような観点から、建設コンサルタントのy社は公共事業に関する情報通信システム業務を受注するIT専門子会社、x社を平成13年5月に設立した。
- ・業務内容は、河川や道路等の整備事業における情報・通信システムの企画、調査、計画、開発、管理、及び情報通信ネットワークの整備関連業務、人工・自然環境に関する情報処理及び通信システム関連業務である。



社会インフラの管理・情報システム（出所：x社資料）

成果・課題 今後、情報関連市場は拡大すると予想

- ・現在、取り組んでいる情報技術は、CALS/EC対応システム、イントラネットによる情報のデータベース化、道路管理GISと河川管理GISの開発、社会資本整備へのIT活用、その他の情報システムの開発などである。
- ・今後、社会資本整備においては、情報関連分野の成長を確実視している。まだ設立間もなく成果はこれからだが、今後は業績を伸ばしていくものと期待される。

y社プロフィール

事業概要 / 建設コンサルタント、地質調査業、測量業、一級建築士事務所

従業員 / 300～999人

資本金 / 1億円以上

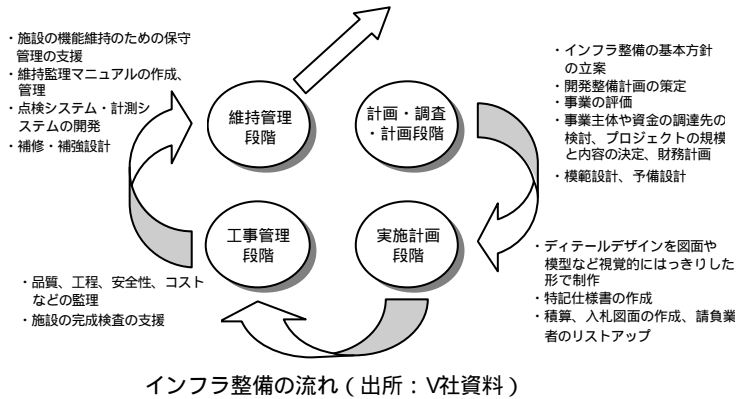
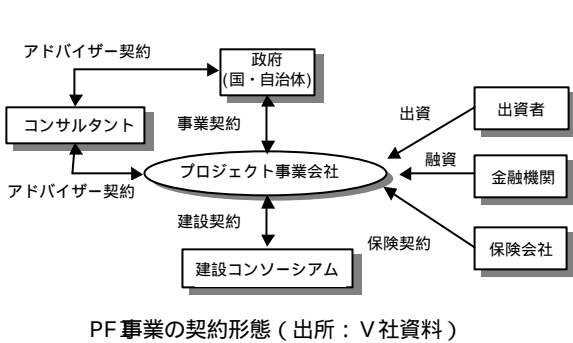
営業地域 / 全国型

Case 6

PFI 統合マネジメント・コンサルティング業務の展開

背景・内容 PFI 業務を核に統合マネジメント・システム

- ・ V社は自治体事業でPFI（Private Finance Initiative）アドバイス業務を受注したのを契機に、これに事業の採算性やライフサイクル・マネジメントなどを取り込んだ“統合マネジメントのコンサルティング事業の展開”に取り組んでいる。
- ・平成14年からの組織改革で、既設部門から比較的精鋭と思われる人材を5名ほど選び、既受注業務の処理とビジョンの確立に重きを置き事業展開を図っている。
- ・まだスタートしたばかりであり、勝算のほどは明らかではないが、殻を突き破ることに慣れた陣容を整えており、V社が最も期待する事業分野である。
- ・また、グローバル規模でPFIがマネジメント手法の一つとして位置付けられている中で、今後この事業は建設コンサルタントとして欠かせない分野としている。



成果・課題 各マネジメント・システムの連携と海外展開などが課題

- ・現時点でも既にある程度採算がとれる状況にある。この事業は、他社と競合することは間違いないが、投資額と利益とのバランスがよく、比較的风险が小さい事業である。
- ・同社の柱の一つである施工管理とのリンケージが弱く、施設のライフサイクル・マネジメント、ライフサイクル・アセスメント、国土マネジメント部門との連携の在り方に関する戦略的な課題が残されている。
- ・また、海外展開や自治体におけるニーズを創造するという戦略面で幾分、課題を残している。

V社プロフィール

事業概要 / 建設コンサルタント
 従業員 / 300 ~ 999 人
 資本金 / 1 億円以上
 営業地域 / 全国型

Case 7

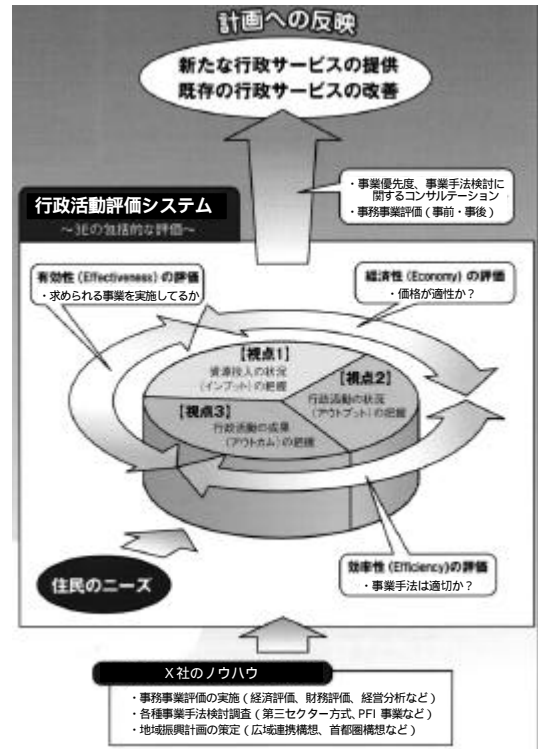
ニューパブリックマネジメント支援事業の展開

背景・内容 社会・経済的背景をもとに新しい手法

- ・国・自治体では、少子高齢化による財政面での制約や住民の意識の高まり、IT技術の飛躍的發展などを背景に、行政改革による対応が必要となってきた。
- ・そこで、住民ニーズを的確に把握して、効率的な公共経営プロセスを実現し、市場機能を活用したり、明確な意思決定を行うためにNPM（New Public Management）という評価、意思決定における新しい手法が登場してきた。
- ・X社は、このような状況に対応するために、NPM開発室を設置し、国や自治体手がけるNPMに対して公共事業支援コンサルティングを開始することにした。

成果・課題 運営改善手法としての役割に期待

- ・S市では、戦略計画、実施管理、企業会計、パブリック・インボルブメント、情報システムの5作業部会を組織しており、X社はNPMの実施を支援している。
- ・このNPMという言葉は、政府の方針でもその導入の必要性が示され、多くの関係者に知られるようになった。しかし、行政運営のあり方を示す概念であるにもかかわらず一つの道具としてしか捉えられていない傾向がある。
- ・NPMは行政評価にとどまらず、行政のすべての分野においてその運営方法を改善することが可能な手法であることを広く理解してもらうことが重要である。



NPMのスキーム(出所: X社資料)

【NPM】(New Public Management)

平成13年6月に閣議決定した「経済・財政諮問会議」による「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」で取り上げられた新しい行政手法で、民間企業における経営理念・手法、さらには成功事例などを可能な限り行政現場に導入することを通じて行政部門の効率化、活性化を図るもの。その基本的理念は、次の5点に整理できる。

- (1) 市民志向による統制
- (2) 戦略・ビジョンによる統制
- (3) 業績・成果主義による統制
- (4) 市場メカニズムの活用による統制
- (5) 以上の統制に柔軟に対応できる組織編成

(出所: 日本経済新聞社『経営用語辞典』、集英社『midas』など)

X社プロフィール

事業概要 / 建設コンサルタント、地質調査業、測量業、一級建築士事務所
 従業員 / 1000人以上
 資本金 / 1億円以上
 営業地域 / 全国型

Case 8 ライフサイクルマネジメントへの取り組み

背景・内容 完成後の維持・管理を含めた整備体制

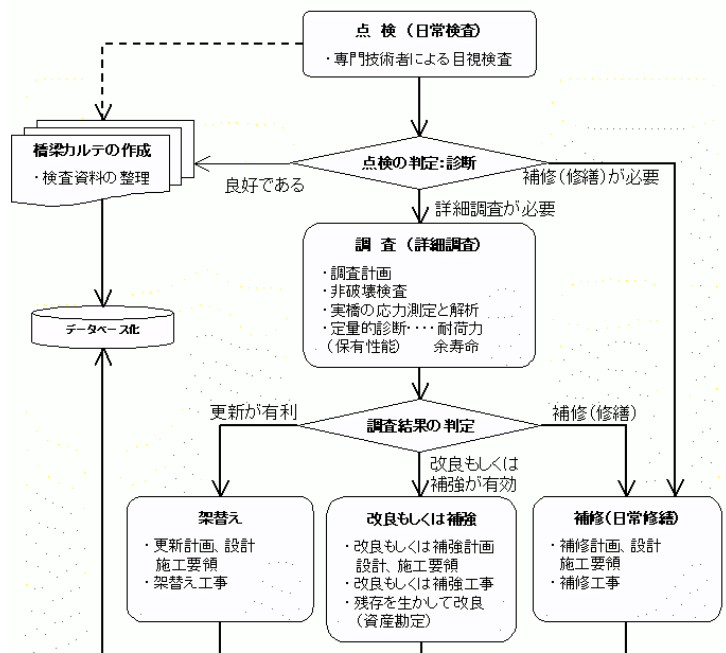
- ・社会資本の整備では、「計画」「設計」「施工管理」に完成後の「維持・管理」を加えた全ライフサイクルにわたる関与が望まれている。
- ・Z社は、社会資本の全ライフサイクルを一貫してとらえるライフサイクルマネジメント（LCM：Life Cycle Management）という概念のもとに、事業を展開することにした。この事業展開のために、従来それぞれの部署で付属的に手がけていた維持・管理業務を集約し、専門的に行う「保全技術部」を新設した。
- ・この保全技術部で従来の維持・管理業務を受注するという受身の姿勢から、LCMという幅広い観点での維持・管理を優秀なスペシャリストたちが手がけている。



同社の維持・管理業務
(出所：Z社資料)

成果・課題 予想を上回る業務量で人員を拡大

- ・当初は4名の部員でスタートしたが、予想をはるかに越える業務量であったために総勢10名に拡大した。
- ・全国で業務があるため、支社だけではなく、本社の保全技術部も出張して対応している。そのため、営業展開を図る余裕がなくなりつつあるのが問題である。
- ・また、業務の大半が全国規模に展開を迫られる道路関係であり、まず関東近辺のクライアントを対象にLCMを目指すという当初の戦略との間に食い違いが生じている。



維持管理の流れ（橋梁の例）(出所：Z社資料)

Z社プロフィール

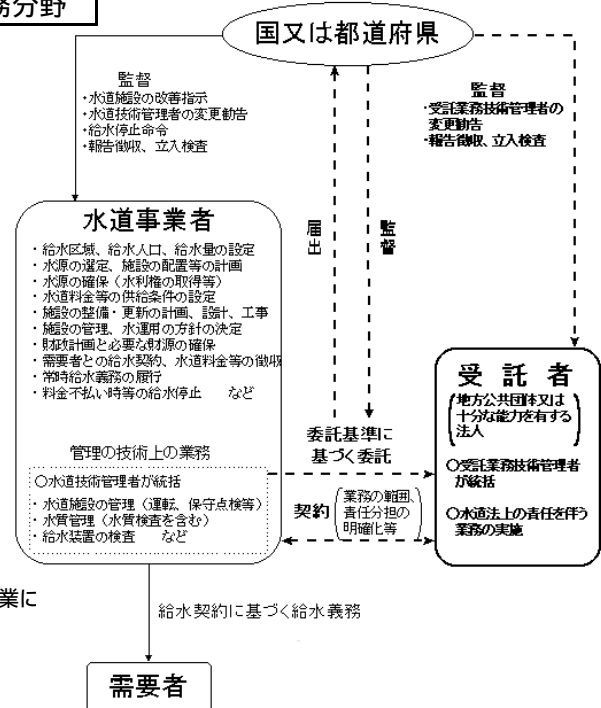
事業概要 / 建設コンサルタント
従業員 / 100～299人
資本金 / 1億円以上
営業地域 / 全国型

Case 9

水道法改正による維持管理業務への進出

背景・内容 水道法改正によって生じた業務分野

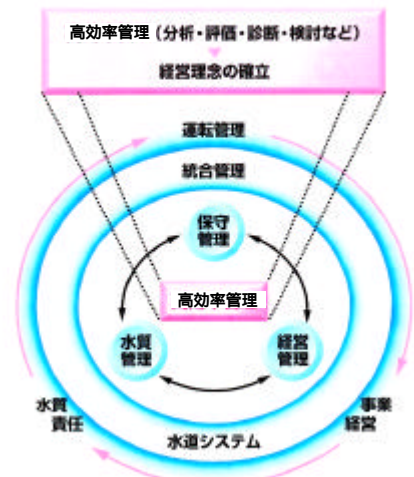
- 平成 13 年の水道法改正により、水道管理技術上の業務について民間への委託管理が制度化された。
- これを受け、水道のコンサルタント a 社は、水道管理業務に関して、自治体に対して民間への委託業務の提案を行い、維持管理分野に進出することを決定した。
- 同社は社内に水道管理推進室を設け、5 名体制で水道管理業務の実態把握、技術の体系化、技術開発事項の整理などを行い、業務を推進することとなった。



成果・課題 浄水場への進出も検討課題

- 水道業務管理について委託を考えている自治体等に関心を持たれており、すでいくつか引き合いも発生している。
- 平成 14 年度に、水道法に基づく管理の委託に係る国のガイドラインが作成される予定であるが、それを機に、浄水場における運転管理の技術上の業務への進出を予定している。

広域化、規制緩和、環境問題、情報通信化など → 水道管理水準の効率化



水道業管理システム
（出所：a社資料）

統合管理 経営も含めて「施設を統合的に管理すること」及び「施設の関連水道事業を統合管理すること」です。

a社プロフィール

事業概要 / 建築コンサルタント、一級建築士、測量業、地質調査業
従業員 / 300 ~ 999 人
資本金 / 1 億円以上
営業地域 / 全国型

Case 10 埋蔵文化財調査事業による地域展開

背景・内容 北国で求められる調査の迅速さ

- ・昭和46年の創業時より、測量調査を事業の柱とするd社では、地元の教育委員会からの埋蔵文化財調査の遺跡区域及び分布調査の測量を受注してきた。
- ・雪の多い北海道での測量調査は作業が5月～11月に限られるため、実施機関である教育委員会において学芸員及び専門技能者の慢性的な人員不足に陥っていた。
- ・そこで、同社では、専門家（日本考古学協会会員）の入社を契機に、平成6年8月に文化財調査室を開設して本格的に事業化した。現在では専門家（日本考古学協会会員）2名、専門技能者4名を抱えるまで拡充している。
- ・具体的な事業内容は、次のような埋蔵文化財の発掘調査から報告書作成、史跡の整備等に及び、



遺跡調査の様子（出所：d社資料）

遺跡の発掘調査 / 写真測量 / 遺構・遺物（土器・石器等）の実測図作成 / 発掘調査報告書の作成 / 建物・壁面図の作成 / 博物館収蔵資料の図化・レプリカ作成 / 史跡整備の企画・立案・設計

成果・課題 イメージ・業績両面で好影響

- ・事業計画者及び実施機関より信頼を得て、業績は確実に向上している。また実施機関（教育委員会）の人員不足を補うことに貢献している。
- ・社内他部門（建設コンサルティング、補償コンサルティング）の展開の中で、顧客に文化財保護の大切さをアピールし、顧客及び住民に対するイメージアップにつながった。
- ・遺跡に関し専門的な知識や人脈を持っているため、発注内容に限らない様々な相談を持ちかけられている。
- ・社員の考古学関連学会及び業界研修への参加が、社員の能力及び技術力の向上につながった。
- ・問題点は、緊急雇用対策などの単年度業務が多く、継続的な人員及び機器の確保が難しいことがあげられる。
- ・また、雪国であるため、5～6月の春先に現場作業が集中することも悩みの一つである。
- ・教育委員会の適切な監督指導を残しつつも、将来的には事業者からのダイレクトな発注が望まれる。



遺跡調査の様子（出所：d社資料）

d社プロフィール

事業概要 / 建設コンサルタント、補償コンサルタント、測量業、地質調査業、一級建築士事務所、土地家屋調査士事務所

従業員 / 100～299人

資本金 / 2000万円以上 5000万円未満

営業地域 / 地場型