

### 様式第三

#### 認定事業再構築計画の内容の公表

1. 認定した年月日 平成22年11月26日

2. 認定事業者名 徳倉建設株式会社

3. 認定事業再構築計画の目標

(1) 事業再構築に係る事業の目標

当社は中部地区に基盤を持つ総合建設会社である。事業領域の主なものは公共工事、民間工事、海外工事の各分野に及び、いずれの分野においても中堅建設会社としての実績を有する。

建設業界を取り巻く環境は官需・民需とも非常に厳しい状況が続いている。公共事業は1995年度の35兆円をピークにほぼ半減しており、民間事業においても一昨年のリーマンショック以降、住宅着工・設備投資ともに過去に例のないほど落ち込んでいる。このような外部環境の中で、当社の売上高は減少し、工事総利益率は低下している。しかしながら、50年以上を経過する社会インフラ、建物ストックの増加に伴って、維持修繕工事は緩やかに増加していくことが予想されている。

また、省エネ対策や地球温暖化対策といった環境ニーズに応えるための市場や高齢化社会に対応するための医療福祉施設の整備、自治体の財政難に対応するためのPFI案件も増加すると考えられる。

当社が取組んでいる海外案件のほとんどが日本政府の国際協力案件（ODA）である。平成19、20年度無償施設案件受注実績で国内第4位を誇っている。日本政府によるODA無償案件の平成21年度目標額は約1,600億円である。ODA案件自体は縮小傾向にあるものの、日本政府は2012年に対アフリカODA倍増の国際公約達成を目指しておりアフリカ攻略が鍵となる。大手ゼネコン各社が海外工事に消極的になっている中で、ニッチ市場として認識している。

このような市場の機会に対し、当社は維持補修、耐震・免震、資源リサイクルに関連した特殊技術を複数保有あるいは研究し、PFI案件においても2件（連結子会社を含めて3件）の実績がある。また海外部門においては、アフリカ、中南米の受注・完工高が近年順調に推移し、これまで当社が実践してきた各国地域住民へのボランティア活動等のユニークな活動により当社のブランドは高まっている。今後は市場の低迷により免れ得ない損失を最小限に留めるため従来からの固定顧客基盤を守りつつ、中核事業を大きく民間・海外部門にシフトし経営資源を振り向けていく。

具体的には公共部門の受注量不足分を下記の部門で補っていく。

- ①海外部門
- ②PFI
- ③民間リニューアル部門
- ④特殊技術関連工事

また、そのため組織面で必要な下記の措置を講ずる。

- ①国際事業部から国際事業本部への格上げ
- ②従来並列であった企画営業部と技術環境部において、企画営業部の下に技術環境部を配置する。

これらの施策の詳細については後述する。

さらに利益面では、本計画に先立って定めた事業計画による施工プロセスを確実に実施し底上げを図っていく。さらに当社が保有している固定資産の売却計画を定め、キャッシュ・フローの良化を通して事業部門を財務面からサポートしていく。

以上の方策により、経営資源の最適配置によって生産性の向上を図り、従業員一人当たりの付加価値を増加させ、企業価値の更なる向上を目指す。

#### ①公共部門（単位：百万円）

公共部門における受注高の昨年度（平成21年度）実績は9,148である。対前年度比で18.3%減少した。この傾向は3カ年計画においても引続き継続するものと予測し、計画最終年度（平成24年度）まで、計画目標値としては一貫して減少を見込んでいる。計画最終年度（平成24年度）の計画値は6,300であり、昨年度と比べ31.1%の減少である。公共土木部門の維持補修特殊技術による受注という下支えはあるものの保守的に計画している。

また公共部門における完工高実績は、平成21年度において9,908であり、前年度に比べ25.1%増加しているものの、平成18年度完工高に比べれば約6割の水準にまで落ち込んでいる。3カ年計画における受注高計画に伴い完工高も順次減少させ、計画初年度（平成22年度）には本年度の18.3%減である8,100を、計画最終年度（平成24年度）では平成21年度に比べ30.4%の減少である6,900を計画している。

#### ②民間部門（単位：百万円）

民間部門における受注高は平成19年度（24,844）から平成21年度（11,331）の3年間にかけて約半減している。3カ年計画におけるマクロ経済のシナリオは、平成21年度をボトムとして平成22年度後半からの緩やかな民需回復を想定しているが、これによる住宅投資及び民間設備投資の需要増を大きくは期待していない。営業増加要因の中心は、PFI、リニューアル部門、戸建免震などの特殊技術を活用した受注である。これらによる計画最終年度（平成24年度）の計画目標値は17,000であり、平成21年度に対し50%の増加である。この増加額の半数以上は上記したPFI等によるものを計画している。

また、民間部門における完工高実績は、平成21年度（14,469）で平成18年度完工高（23,104）の63%である。3カ年計画においては、平成21年度の受注減少の影響で平成22年度に一旦減少させるが、計画最終年度（平成24年度）には平成21年度を上回る16,500（平成21年度に対し14%増）を計画している。

公共部門・民間部門いずれも、業務革新で後述する当社保有技術を活用した完工高を考慮したうえでの保守的な計画である。

#### ③海外部門（単位：百万円）

海外部門における完工高実績は平成18年度に比べた平成19年度の趨勢値は172となり大幅に増加している。平成20年度には107となり元に戻った感があるが、これ

は過年度を跨ぐ受注案件が集中的に竣工したことにより一時的に完工高が増加した状態を表している。このため海外部門の実績をより正確に掴むには、受注高の推移による傾向把握が有効である。

海外部門における平成21年度受注高は、6,588である。平成18年度に比べ222という趨勢値を示し、倍以上となっている。この間、每期約2割超の増加率で順調に受注高を伸ばしてきた。

海外部門の受注及び完工高が順調に増加しているのにはいくつかの理由がある。当社の得意分野である「道路」及び「漁港」を2本柱とし、「道路」に関しては中米グアテマラ、アフリカに、「漁港」に関してはカリブ地方、西アフリカにターゲットを絞り込んで取組んできた。これらの地域における中規模案件には大手ゼネコンは消極的であり、また、他のゼネコンも海外に存在するリスクをとってまで中型案件に取組むことには抵抗があるものとする。この結果、入札に参加する企業数は国内工事と異なり非常に少ない（1～3社）。このような競合関係の中で、当社は長年にわたり実績と経験を積んできた。

当社は、平成22年度において大型海外案件の受注を目指しているため、当該期の受注目標は10,300と大幅に増加させている。また、社内の管理体制を整備するため現在の国際事業部を国際事業本部に格上げし、公共部門で発生する待機社員の配置換えを始めとして物的・人的経営資源を振り向けていく。しかし、計画最終年度に向けて、日本政府のODA無償案件縮減の可能性を考慮して、受注高は平成23年度以降の各計画年度において若干減少させる計画とした。平成21年度受注高6,588に比べ計画最終年度（平成24年度）目標5,700は約13.5%の減少率である。

受注計画に対し一定の繰越工事高を見込んだ上で完工高計画を策定している。これにより、3カ年計画最終年度における完工高5,600は、平成21年度4,708に対し18.9%の増加である。

#### (2) 生産性及び財務内容の健全性の向上を示す数値目標

生産性の向上として、平成24年度には平成21年度に比べ、有形固定資産回転率を10%以上改善することを目標とする。

財務内容の健全性として、平成24年度の有利子負債をキャッシュ・フローの2倍以内とすることを目標とし、平成24年度の経常収入は経常支出を上回る（経常収支比率は101.1%）予定である。

### 4. 認定事業再構築計画の内容

#### (1) 事業再構築に係る事業の内容

##### ① 中核的事業

国内及び海外における建設事業

##### ② 選定理由

建設業界における当社の位置づけは約100位に位置し、愛知県を中心に土木・建築、官庁工事・民間工事のウェイトは共にほぼ半々であり、バランスの取れた受注比率になっている。また、海外工事はODA無償案件を中心に近年増加傾向にあり、

金額ベースでは国内第4位（平成19・20年実績）を誇っている。国内のエリアとしては中部地区でほぼ50%、首都圏で20%、残りをその他の地区で受注しているが、今後は中部地区・首都圏・海外の3地区で大半を占めることになる。特に本社のある中部地区に経営資源を集中していくことになる。そのため、昨年度に支店制から事業本部制に組織を改変し、建設事業の競争力・収益力の強化に継続的に取り組んできているところである。

今後も建設事業は、当社の全事業における売上比率や利益比率からみても当社の収益の柱であり、当社の中核的事業といえる。

### ③事業再構築に係る事業の内容

事業本部制の導入（平成21年4月1日）により、本社（本店・事業本部）の直接指導による高い生産性、工事利益率を実現し、収益性の改善を図る。事業部門として本店・土木事業本部・建築事業本部・国際事業部がある。事業本部制の採用と併せ、本社に経営管理本部を設置し、経営改善のための管理機能を強化する。具体的には営業リスクの回避または削減、バランスのとれた資金の調達および運用、問題債権の早期発見・解決、固定費の削減、金融費用の軽減を図っていく。また、経営管理本部に購買管理部を設置し、工事部門に属している購買業務をコントロールすることにより収益性の向上を図る。

これらの対策による成果を確実なものとするために、事業本部制導入に先立って、千葉・横浜・熊本・北九州の各営業所を閉鎖し、九州支店の移転、東北支店・大阪支店の縮小を図った。

受注・完成工事高の面では、これまで培ってきた実績をベースに海外工事及びPFI事業のシェアを拡大させる。また、当社の保有する特殊技術をベースに、リニューアル・メンテナンス部門のシェアを拡大させる。

財務面においては、平成20年度（H21年3月期）約120億円の有利子負債を平成24年度（H25年3月期）には75億円に圧縮させる。このため固定資産の売却計画を定め、有利子負債の圧縮と共にキャッシュ・フローの良化を図る。

なお、当該事業再構築計画は過剰供給構造の解消を妨げるものではなく、また国民経済の国際経済環境と調和のとれた健全な発展を阻害するものではない。

（事業革新）

#### 1) PFI事業

PFI事業は現在全国で380件に及ぶ事業が進行している。自治体の財政逼迫に加え、景気後退による税収不足で、新規事業の選択肢として新たにPFI手法の導入を検討中の自治体は168箇所になる。一方で競争相手も増加しているが、次に述べる新戦略（企画段階からの関与）を他社との差別化の源泉として大幅な受注拡大を目指す。

##### ①中部PFI研究会活動

中部PFI研究会は平成11年6月に設立され、愛知県・岐阜県・三重県・静岡県下の自治体に対するPFI啓蒙活動・情報交換・具体的課題の解決・提案等を通じて、民間企業の事業機会の創出・拡大を図ることを目的としている。当社は当研究会に参加し、理事として広報・情報委員長を務めている。当社以外に理事として名を連ねるゼネコンは大成建設のみである。

当研究会における当社の主要な役割は自治体訪問によるPFI事業の啓蒙活動であるが、この過程で自治体要望の情報収集を行い、PFI事業化に向けた研究活動を行っている。この活動は年間2～3件の応募実績につながっており、当社と同規模のゼネコンでは類を見ない。中部地区に本社を置く同業他社の中で、当社ほどPFIに積極的な企業は存在しないと自負している。

## ②新戦略（企画段階からの関与）

中部PFI研究会活動を通して得られた自治体の要望や課題に対し、当社としての民間発意によるPFI事業化企画提案を行っていく。研究会活動により他社に先駆けて情報を得られる強みを活かし、事業担当課が事業化に関する検討を行う段階から関与していく。自治体の導入可能性評価段階に有用な先進事例は当社の企画営業部に蓄積されている。これらの情報提供を含めて当社としての企画提案を示し、担当課と共に足を運び、自治体のPFI導入検討過程における説明支援まで行うことを計画している。さらに、PFIを主テーマとした上で、指定管理者制度や各種PPP手法等の民間活力活用手法についても研究を進め、最終的には自治体が課題を認識する段階から関与できるコンサルティング企業を目指す。

### PFI事業請負実績

発注者	用途	竣工	工事名
豊川宝飯衛生組合	斎場	2006年3月	豊川宝飯衛生組合斎場会館整備運営事業施設建設工事
可児市	学校給食センター	2007年2月	可児市学校給食センター整備・維持管理棟事業
鈴鹿市	リサイクルセンター	2014年12月	鈴鹿市不燃物リサイクルセンター二期工事

## ③目標

これらの手法により計画期間中におけるPFI事業部門の完成工事高の伸び率を百分率で表した値を、過去3事業年度における業種のPFI事業部門の完成工事高の伸び率の実績値を百分率で表した値から5以上上回ることを目標とする。

## 2) リニューアル部門

新設住宅の着工件数は米国のサブプライム問題以降、投資マネーの激減によりファンド等の買い意欲が減退し、景気の急激な減速による個人の住宅購入意欲の減退、相次ぐ不動産デベロッパーの破綻による信用不安などから、特に戸建住宅市場に比べてマンション市場の落ち込みが非常に大きくなっている。それに反して築30年以上のマンション戸数は100万戸を超え、大規模修繕工事の発注件数は今後も大きく増加すると予測される。

マンション等の大規模改修工事には競争物件を低価格で受注するだけでなく、当社の特殊技術を活用した改修方法、施工方法のよりよい提案により住民の方々の問題解決を図り、理解と信頼を得て受注につなげる新たな施策の展開を図る。このために、組織改正により技術者と営業マンとの融合を図るサポーティングセールスマン体制を整備して、増加するリニューアル市場に対応していく。

### ①組織強化

現在当社では本店及び建築事業本部にリニューアル専任組織としてリニューアル部を設けているが、今後の需要が最も見込める分野であるため組織横断的にプロジェクト組織を立ち上げる。国際事業部を除く各事業本部よりプロジェクト委員を選抜し、各委員は各本部における施工部門を中心に、得意先のみならず現場

近隣、仕入業者等からリニューアル情報を収集する。毎月情報を集約するプロジェクト会議を催し、リニューアル部はその運営に当たる。各委員の活動を担保するためプロジェクト組織の責任者には取締役執行役員を充てる。

#### ②リニューアルの事業化

プロジェクト組織により集約された案件は企画営業部に引き継ぐ。現在、企画営業部はPFI事業の専門部署として位置づけているが、同部署と並列におかれている技術環境部を企画営業部の下に配置する。この組織改正により技術環境部の持つ免震・耐震、省エネ、補修技術等の知識を有する技術職員と営業職員の融合を図り、サポーターセールスマン体制を整備し、リニューアル案件の事業化に向けた具体的提案営業を展開する。また、技術環境部は土木・建築の特殊技術を包括しており、リニューアル部門のみならず、当社の保有技術を活用した営業活動全てのサポーターセールスマン体制の基点となり、企画営業部が主体となって提案営業活動に取り組むことになる。

#### ③SRF工法

既存コンクリート構造物のせん断補強材として、ポリエチレン製の補強材を使用し部材に巻きつけることで補強を行うSRF工法を用い、既設建物のオーナーやマンション管理組合などにPRしていく。施工が簡単であるため、大規模リニューアルの工期・コスト削減によるメリットが享受できる。また、応急対策、部分的補強など、ケースによって柔軟な適用が考えられ、住民の方々の幅広いニーズに対応できるものと考えている。

#### ④目標

これらの手法により計画期間中におけるリニューアル部門の完成工事高の伸び率を百分率で表した値を、過去3事業年度における業種のリニューアル工事部門の完成工事高の伸び率の実績値を百分率で表した値から5以上上回ることを目標とする。

### 3) 戸建住宅市場

戸建住宅市場への本格参入を目指す。戸建住宅市場はマンション市場に比べ市場の落ち込みが比較的小さいと認識している。しかし、今後の新規戸建住宅の受注に当たっては、耐震・免震等の防災対策面で付加価値をつけた物件であることが不可欠である。免震工法を採用した戸建住宅では、地盤と床面との段差が大きくなる弱点があり、当社ではこの段差を小さく出来る技術を保有している。この利点を活用し、コストダウンと玄関ディテールの簡素化をセールスポイントにして本格的事業展開を図る。

#### ①エアーサポート工法

戸建住宅の免震工法において使用される免震装置は、すべり・転がり支承となる場合がほとんどである。支承の全高が低いゆえのメリットも多いが、1階床版と基礎との間が狭くなり施工上は難点も多い。従来 of 工法では、床版床下面の型枠と支保工の設置・撤去に約70cmの作業空間が必要となるため、支承による免震装置のメリットを活かせない。また、玄関、勝手口などに階段を多くとる必要があり、ディテールも複雑になることから実用性に欠ける建物になってしまう。

当社では1階床版のコンクリート打設の際に、風船状の特殊な支保工構造により、狭いスペース（約15cm）でも型枠支保工を設置・撤去できる工法を開発した。この工法では免震層嵩上げのための柱を施工する工程が不要となり、玄関アプローチのディテールも簡素化されることから、施工にかかる時間とコストの削減が可能となる。

## ②アライアンス（戦略的連携）

戸建免震技術を用いた市場は見込めると考えているが、1件ごとの受注では採算面で効率が悪い。このため、中部地区に基盤を置くパワービルダーとのアライアンスによりスケールメリットを活かす。現在、特定のパワービルダーと相互の保有技術を公開し、共同で開発物件に当たることを検討中である。大型の宅地造成から参入し、規模の経済性による更なるコストダウンを図る。また、提携先であるパワービルダーは集合住宅市場への参入を考えている。免震マンションの施工実績が多い当社のノウハウは魅力であり、新築マンション建設分野での提携も視野に入れている。

## ③目標

計画最終年度には免震工法を用いた戸建住宅の完工高の合計額をすべての事業の売上高の1%以上（300百万円）とすることを目標とする。

## 4) エアレス吹き付け工法

既設建設物の維持管理事業が拡大する中で、吹き付け工法における当社固有の技術開発を行う。補修技術の中でも吹き付け工法の採用頻度が高まってきているが、現在では圧縮空気を用いた工法が主流となっている。しかし、在来工法では跳ね返りやダレが顕著に見られ、材料の損失が大きい。また、圧縮空気を使用し吹き付けを行うため、吹き付け材料であるモルタルの中に空気が混在し、安定した強度が得られない等の弱点もある。エアレス吹き付け工法はこの弱点を解消して高品質の吹き付けを行う工法である。そこで、圧縮空気を使用しないポータブルエアレス吹き付け機に関し、その特許を保有しているリブコンエンジニアリング(株)と共同で現有機に改良を加え、現状に比べ材料の損失が少なくコストを抑えることが可能な機械、工法を開発する。

## ①開発の進捗状況

平成21年10月より開発活動を開始したが、現在までの進捗状況は以下の通りである。

- ・ポリマーセメントモルタル系プレミックス材料を用いた吹き付け状況公開
- ・マグネラインⅡを用いた吹き付け実験を行う。（シングル配筋、ダブル配筋の供試体を対象に鉄筋裏の充填確認、コテ塗りおよび吹き付けの圧縮および曲げ強度試験の実施）
- ・駆動部をディスクグラインダーのようにすることで本体の軽量化を図り、施工現場で操作性及び施工性を検討する。（開発前の重量に比べ2kg程度の軽量化の実現が可能）

## ②事業展開

平成22年度においても、施工現場で吹き付け性能試験や材料の特性試験を重ね、

知見が得られたところで特許及びNETIS申請を行う。次のステップとして技術提案で加点の対象となるよう、当社を含め施工実績を増やしていく。また、吹付け機本体のリース及び使用時の材料指定などで事業展開を図っていく。官民を問わず維持修繕ニーズは高まっていくため、吹き付け作業に使用するポータブルエアレス吹き付け機の市場性は十分高いと考えている。

③ 目標

現有機に改良、改善を加え、計画最終年度の平成24年度には、当該技術を用いた完工高の合計額をすべての事業の売上高の1%以上（300百万円以上）とすることを目標とする。

(2) 事業再構築を行う場所の住所

愛知県名古屋市中区錦3丁目13番5号  
徳倉建設株式会社

(3) 事業再構築を実施するための措置の内容

別表のとおり

(4) 事業再構築の開始時期及び終了時期

開始時期：平成22年11月  
終了時期：平成25年3月

(5) 事業再構築に伴う労務に関する事項

① 事業再構築の開始時期の従業員数（平成21年12月末時点）

徳倉建設株式会社 356名

② 事業再構築の終了時期の従業員数

徳倉建設株式会社 348名

③ 事業再構築に充てる予定の従業員数

徳倉建設株式会社 348名

④ ③中、新規に採用される従業員数

15名

⑤ 事業再構築に伴い出向または解雇される従業員数

出向予定人員数 0名

転籍予定人員数 0名

解雇予定人員数 0名

別紙 1

事業再構築の措置の内容

事業革新		
第2条第4項第2号ハ	<p>PFI事業</p> <p>中部PFI研究会での活動及び過年度の実績をベースにして、自治体の企画段階から事業に関与し、自治体への事業化企画提案、コンサルティングを行うことにより、計画期間中のPFI事業部門の完成工事高の伸び率を百分率で表した値を、過去3事業年度における業種のリニューアル工事部門の完成工事高の伸び率の実績値を百分率で表した値から5以上上回ることを目標とする。</p>	<p>法第24条（中小企業基盤整備機構による債務保証）</p>
第2条第4項第2号ハ	<p>リニューアル部門</p> <p>組織変更の基にサポーティングセールスマン体制を整備し、既存コンクリート構造物のせん断補強材としてポリエチレン製の補強材を使用し、部材に巻きつけることで補強を行うSRF工法を用い、既設建物のオーナーやマンション管理組合などにPRしていく。計画期間中のリニューアル工事部門の完成工事高の伸び率を百分率で表した値を、過去3事業年度における業種のリニューアル工事部門の完成工事高の伸び率の実績値を百分率で表した値から5以上上回ることを目標とする。</p>	<p>法第24条（中小企業基盤整備機構による債務保証）</p>
第2条第4項第2号イ	<p>戸建住宅市場への参入</p> <p>地元パワービルダーとのアライアンスで相互に保有技術を公開し、宅地造成段階から参画する。規模の経済性を発揮して、エアーサポート工法等を用いた免震構造の住宅で戸建住宅市場に本格参入する。計画最終年度の平成24年度には、戸建住宅市場の完工高の合計額を、すべての事業の売上高の1%以上とすることを目標とする。</p>	<p>法第24条（中小企業基盤整備機構による債務保証）</p>
第2条第4項第2号イ	<p>ポータブルエアレス吹き付け機の開発</p> <p>補修技術の中でも吹き付け工法の採用頻度が高まっている。この市場ニーズを捉えてポータブルエアレス吹き付け機を開発し、計画最終年度の平成24年度には、当該技術を用いた完工高の合計及び機器の販売・リース等、ポータブルエアレス吹き付け機に関する売上高の合計額を、すべての事業の売上高の1%以上とすることを目標とする。</p>	<p>法第24条（中小企業基盤整備機構による債務保証）</p>