

最終回

ダイバーシティが建設業の未来を創る!

チャレンジを続けるアツギベンチャー
株式会社 KM ユナイテッド

谷村 真理

大阪府よろず支援拠点 サブチーフコーディネーター／関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授
ボラリス経営研究所 所長／中小企業診断士



1. 「アツギベンチャー」の新規事業開発

近年、「アツギベンチャー」という言葉が関心を集めている。先代から受け継ぐ有形・無形の経営資源をベースに、「アツギ」（未来志向の若手後継者）の目線で時代の潮流を先読みし、新規事業にチャレンジして「両利きの経営」を実践する事業者や取り組みのことである。「ベンチャー型事業承継」の担い手としても期待されている。

アツギベンチャーには、新規市場を創造し、Jカーブ形の急成長を目指すスタートアップ型、既存市場の中で線形の持続的成長を目指す地元密着型など、さまざまなタイプがある。組織形態に関しても、既存組織の中で若手後継者や若手社員が新規事業プロジェクトを作って展開するケース、しがらみの多い既存組織とは別の組織を新たに作って展開するケースなどがある。

本連載最終回となる今回は、既存組織とは別の組織を作ってスタートアップ型の新規事業に取り組むアツギベンチャーの支援事例を取り上げる。こういったタイプの支援においては、既存の組織や事業との関係性やバランス、シナジーを考慮しつつ、スタートアップ支援の要諦も視野に入れて伴走することが重要である。

2. 既存の慣習を乗り越え大きく飛躍

株式会社 KM ユナイテッドは、1950年創業の塗装業を営む株式会社竹延の若手後継者・竹延幸雄氏が、創造的職人育成のために2013年に新設したベンチャー企業である。

人材不足に悩む建設・塗装業界にあって、女性や外国人を含む多様な人材を採用。短期間で一人前に育て上げる独自の育成手法で、全国から注目を集めている。



KM ユナイテッドの竹延幸雄氏

筆者が竹延氏と出会ったのは、2015年のことである。当時、関西学院大学専門職大学院に在籍中であった竹延氏の「多様な人材を雇用・育成して業界の閉塞感を打破したい」、「頑張っている人が輝ける世の中になりたい」という熱い思いに深く共感し、竹延氏の創る未来を見てみたいとの思いから、支援を開始した。

その後、大阪府よろず支援拠点のコーディネーターをはじめ、さまざまな分野の専門家を巻き込み、伴走支援を続けている。

(1) 独自の雇用・育成システムの実現

昨今の建設・塗装業界は、過酷で不安定な労働環境、職人気質の親方下での修業の厳しさ、一人前になるまでの期間の長さなどから、人材離れが深刻な状況にある。特に、若手人材の採用・定着が極めて困難となっている。加えてベテラン職人の高齢化も進み、既存技能の伝承もままならなくなりつつある。

株式会社竹延も例外ではなく、人材の確保や技能の伝承は最大の経営課題となっていた。従来型の採用・育成方法に限界を感じた竹延氏（当時副社長）は、新会社を設立し、従来の業界慣行にとられない、まったく新しい形態での人材採用・育成を行うこととした。株式会社竹延のロッカールームを間借りし、たった3人での出発であった。



KM プロジェクト起業当時の仲間（左が竹延氏）

年齢、性別、国籍等にこだわってはいは、やる気のある優秀な人材を確保できない。優秀な人材を採用しても、生き生きと活躍し、成長できる環境がなければ育たない。優秀な人材が育たなければ、長年かけて培ってきた技能が失われてしまう。

そこで当社は、「人を活かし、技に生きる。」と経営理念を明確化。これに基づき、既存の業界常識をゼロベースで見直し、独自の育成システムや雇用・労働環境を整備していった。

具体的には以下の通りである。これらの取り組みは業界としては画期的で、その後の優秀人材の確保・育成につながっていった。

①育成システム

従来型の育成システムでは、プロになるのに10年かかる。ベテラン職人の高齢化の現状を考えると、技能の伝承には間に合わない。

そこでまず、作業工程を細かく分析。特定の分野に集中して繰り返し鍛錬することで、未経験者を3年以内に、特定分野の「めっちゃプロフェッショナル」に育成することを可能にした。そして、短期間に成長できたという自信が動機付けとなり、より付加価値の高い新分野への挑戦・習得につながる、という好循環を生み出したのである。

②雇用・労働環境

採用においては、やる気さえあれば年齢、性別、国籍・経験等は不問にした。また、さまざまな人に安心して、のびのびと働いてもらうため、全員正社員採用とし、週休2日制や時短制度など個々のワーク・ライフ・バランスに配慮した柔軟な勤務形態を導入した。さらに、現場における女性用更衣室やトイレの設置、託児施設の開設等、ニーズに応じて柔軟な対応を行っていった。

(2) 継続発展のための新しい取り組み

当社の取り組みはいわゆる「ダイバーシティ経営」そのものであるが、これを堅持し、継続成長していくには、多額の人材投資や固定費をまかなうための資金確保が必須である。借入や補助金を

含む資金調達も一時的には有効であるが、長い目で見ると、やはり売上拡大と収益性の向上が何より重要である。

そこで、グループ全体として取り組むべき重点課題を3つの切り口で整理し、具体的なアクションを明確化していった。

①認知度向上とブランディング

竹延グループには、世界文化遺産の塗装を請け負うほどの技術力、女性を含む若手職人の生き生きとした働きぶり、既存概念にとらわれない新商品・サービス企画力など、多くの強みや独自性がある。これらをより積極的にアピールすることで、認知度向上やブランディング、ひいては優秀な人材の確保や、より付加価値の高い新規案件の受注につなげていくことが可能と思われた。

そこで、経営理念を含むフィロソフィ、独自のさまざまな取り組みや工夫、生き生きとした職人の姿や技術力を、ホームページに詳細に掲載していった。表彰制度やイベント、出版物などにも積極的にチャレンジし、雇用や人材育成に関する思いや成果を世に広く訴えていった。

2017年には、「国の宝にならんか。」という衝撃的なコピーとともに、全国紙に全面的求人広告を出した。職人の格好よさをストレートに伝えるこの広告は、若者を含む多くの人の心に響き、大反響を呼んだ。

認知度の向上に伴い、当社の取り組みは各方面で高く評価された。厚生労働省「グッドキャリア企業アワード2018大賞」をはじめとする数多くの受賞やモデル企業採択、メディア掲載によって業界内外から注目を集め、優秀な就職希望者が殺到。高付加価値案件の受注も増加していった。

②強みのさらなる強化

短期間でプロの職人を育成し、技能伝承を行うという取り組みは、当社最大の強みとして重点的に強化していく必要があった。そこで、より効果的な技能伝承の手法を模索し、技術力のさらなる向上を図っていった。

国の宝にならんか。

塗装職人
正社員
募集中

KEPT

京都市 可能性を、未来につなぐ。
株式会社 KMユナイテッド
1960年創業 竹延グループ

KEPT UNITED

大反響を呼んだ採用広告

たとえば、今どきの若い職人に効率的に技能伝承を行うため、いつでもどこでも動画でベテラン職人の技能を疑似体験できる簡便なスマホアプリ「職人速戦力」を実用化した。職人の暗黙知を可視化する、この画期的な取り組みは、国土交通省からも高い評価を受け、後の「技ログ」事業に発展していった。

③高収益事業の新規立ち上げ

竹延氏の頭の中には、常に温めている新規事業案がいくつかあった。そこで、客観的に内外環境を分析しつつ、それぞれの収益性や実現可能性を見極め、優先順位をつけて段階的かつスピーディに実現していった。

独自開発のタイル調外壁塗装工法「KEPT」を、まず実用化した。日本の外壁の多くに使われてきた磁器タイルは、ここ数年で剝落事故が頻発しており、全面検査には費用・時間・安全対策に膨大なコストや労力がかかる。そこで、塗装でのタイ

ル調外壁により、上記課題をすべて解決できる新工法を、他社の休眠特許も組み合わせで実用化し、世に出したのである。

綿密な計画と素早い行動力により、わずか1ヵ月というスピードで経営革新計画の認定を受け、ものづくり補助金にも採択された。こうしてスムーズな資金確保により実用化が加速。高品質・安全・低コスト等の利点が現場で高い評価を受け、順調に実績を伸ばしていった。その後も定期的にバージョンアップを繰り返しながら、さらなる認知度向上・受注増加を実現している。

次に、社内で成果を上げてきた職人育成アプリ「職人速戦力」の汎用展開に着手した。このアプリのコンテンツを核として、世界中で職人技を共有できる動画投稿サイト「技ログ」を立ち上げ、業界全体の技能向上に力を注いでいったのである。参考にしたのは、レシピ投稿サイト「クックパッド」であった。

建設業というアナログな業界を、IT技術によって改革しようとするこの取り組みは、業界内外で話題となった。日本のベンチャー起業家の頂点とも言われる中小企業基盤整備機構主催の「Japan Venture Awards 2019」で「中小企業庁長官賞」を見事に受賞した。

(3) 次のステージへ、さらなる飛躍

創業以来、強い思いを持って人材育成や雇用・労働環境の整備に注力した結果、ダイバーシティ経営を推奨する社会的風潮を追い風に、当社の知名度は飛躍的に向上していった。その結果、売上高は3年で倍増し、黒字も拡大。若手給与も5割近く伸びた。さらに親会社である株式会社竹延の業績も倍増し、グループ全体として、業界の中では「異常値」と言えるほどの成長を実現した。

①「建設アシスト」事業の立ち上げ

当社のチャレンジはさらに続く。次に着手したのは、建設業界の現場監督が本来の監督業務に集中できるようにサポートする「建設アシスト」事



現場監督の書類作成業務をサテライトオフィスで請け負う「建設アシスト」

業である。残業が多く、繁忙を極める現場監督の作業を分析したところ、約55.8%が監督業務以外の書類業務であることが判明した。必ずしも建設現場で監督が行う必要のない書類業務をアウトソーシングできれば、現場監督の労働環境は大幅に改善される。また、本来の業務に集中することで、現場全体の生産性も向上する。

そこで、「現場監督を書類監督にするな。」というコピーを掲げ、現場監督の書類作成業務をサテライトオフィスで請け負う「建設アシスト」事業を開始したのである。サテライトオフィスは、子育て中の人も通いやすい立地を厳選。CADを扱えて、やる気のある人を募集したところ、女性や外国人を含む多くの優秀な人材が集まった。

折しも、2024年から働き方改革関連法が建設業にも適用される予定であり、ニーズは着実に高まっている。大阪、東京、福岡を皮切りに全国展開し、今後、収益柱として育てていく方針である。

②塗装ロボットの開発

職人の不足を補い、高齢化したベテラン職人の技術を後世に継承するため、塗装ロボット「CoRobot」の開発にも着手した。レジェンドとも呼ばれるベテラン職人の経験やノウハウをAIに覚えさせ、職人と協働させるのである。

高い品質を連続的に施工する自走式塗装ロボットは、作業の省力化、危険な高所作業を含む労働



半自動ロボット

環境の改善を可能にする。開発には多額の投資が必要となるが、現在、建設業界最大手である鹿島建設株式会社の協力も得ながら開発を進めているところである。

3. アトツギベンチャー支援のKFS

竹延氏は長期的展望のもと、業界改革への明確な信念を持ち、リスクを取る覚悟をもってスピーディに行動してきた。後継者としても、スタートアップ起業家としても、理念・胆力・包容力・巻き込み力・スピード等、あらゆる面で優れており、支えるスタッフもまた、行動力があり、極めて優秀である。スタートアップ型のアトツギベンチャーの中でも類まれな事例かもしれない。

しかし、特に飛び地系の新規事業を行う際には、未知の分野ゆえの情報不足や不安、独りよがりになる危険が常につきまとう。時にはさまざまな分野の支援者がタッグを組み、複眼的かつ客観的な支援を行うことも必要である。また、業界の常識を飛び越え、新しい時代の潮流を捉えて成長しようとするアトツギベンチャーは、既存のしがらみから頭を打ち、心が折れそうになることも多い。

竹延氏も、著書「小さな三代目企業の職人軍団教科書なきイノベーション戦記」(日経BP)の中で、「1回笑うために9回は失敗した」と語って



レジェンド職人の福原好雄氏(左)と竹延氏

いる。挑戦者は常に孤独である。支援者は、時に壁打ち相手として、時にメンターとして、時に縁の下の力持ちとして、適切な距離感で支え続けることが重要である。

連載の終わりに

本連載では、さまざまなタイプのベンチャー・新規事業開発の事例や支援のポイントを紹介してきた。ベンチャー・新規事業の立ち上げに正解はないが、共通項があるとすれば、明確な理念をベースとした「仮説→検証」の泥臭い積み重ねが実現可能性を高めるということである。

筆者はいつも「Cool head but worm heart」という言葉を胸に、「アドバイザー」というより一緒に事業を産み育てる「同志」のようなスタンスで伴走支援させていただいている。経営者とともに「産みの苦しみ」を味わった新規事業が無事に立ち上がった時の喜びはひとしおである。今後、より充実した支援が行えるよう、さらなる自己研鑽に励みたい。

最後に、実名での記事掲載に快くご協力くださった6名の経営者の皆様に、今後のさらなる成長を祈念しつつ、心からの敬意と謝辞を表したい。

そして読者の皆様、最後までお読みいただき、ありがとうございました。