

# 三竹生コンクリート株式会社<sup>\*1\*2\*3</sup>

## 学びの先に見えてくるもの

- 三竹生コンクリート株式会社（以下、三竹生コン）は、愛知県豊田市を流れる矢作川（やはぎがわ）のほとりで生コンクリート（以下、生コン）の製造販売を手がける小さな会社である。三竹（さんちく）生コンの代表取締役社長である村山雄司は、倒産寸前であった三竹生コンを父から承継し、内憂外患の閉塞状況のなかで自らの学びに活路を見だし、
- 10 現場への大幅な権限委譲と社員総力の活性化によってその事業をみごとに建て直してきた。そして、65歳をむかえる4年後を引退の時期と具体的に定めた今、経営を任せる新たな世代のチームづくりを進めていた。しかし、その胸中には、経営を支える若手幹部たちへの確かな期待や揺るぎない信頼とは裏腹に、経営に対しても、そしてその学びに対しても、まだまだ差し迫った緊張感のない彼らの面持ちに、ふと一抹の不安がよぎるのであった。

## 生コンクリート

- 村山が2002年に先代から事業承継した当時の三竹生コンは、代々の家業である竹材業を含めた巨額の借金と累積赤字をかかえ、まさに倒産寸前だった。そもそも三竹生コンの歴史は、1933年（昭和8年）に祖父が竹材の商店から興した三栄竹材工業株式会社（以下、三栄）にさかのぼる。三栄は、2005年に三代目にあたる村山が精算するまで七十有余年にわたる歴史を誇り、かつては日本一の竹屋として一時代を築くほどの隆盛ぶりであった。三竹生コンは、1975年（昭和50年）に三栄の建材部生コンクリート工場として設立され、1981年に三栄の社名から三と竹を引き継いで分社化された。三栄の目論見のとおり、日本経済の成長とともに生コンへの需要は確実に伸びていった。
- 20

1986年後半から1991年初めにかけてのバブル景気に入ると、生コン産業も絶好調を極めた。しかし、バブルがはじけると状況は悲惨なものへと一変する。全国生コンクリート工業組合連合会の推計によれば、生コンの需要は、1990年の出荷量（198百万立方メートル

\*<sup>1</sup> 本ケースは、小規模企業支援事業（小規模事業者人材力強化事業）の一環で、中小企業大学校の研修受講企業の人材育成に関する事例として、独立行政法人中小企業基盤整備機構人材支援グループで開発したものである。また、本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科ケースメソッド授業法研究普及室特任准教授 竹内伸一の監修の下、慶應義塾大学大学院経営管理研究科訪問研究員 村上敏也が作成したものである。作成にあたっては、三竹生コンクリート株式会社から関連資料の提供を受けるとともに、代表取締役社長である村山雄司氏にインタビューを実施（2015年12月8日）した。

\*<sup>2</sup> 本ケースは、研修受講企業の事例紹介及び研修用机上演習の資料として作成されたものであり、特定の経営管理に関する適切又は不適切な例示をすることを意図したものではない。

\*<sup>3</sup> 本ケースの著作権は、独立行政法人中小企業基盤整備機構に帰属する。

ル) をピークに減少をつづけ、直近の 2014 年にはおよそ半分の規模にまで市場が縮小してしまっ (図表 1, 2)。生コン産業は、産業・経済・社会の構造が大きく変わるなかで、まさに構造不況産業となってしまったのである (図表 3)。

10 三竹生コンが直面するこうした変化を理解するために、まずは生コンがどのようなものであるかを確認しておこう。そもそも生コンは、生コン製造工場において、セメント、骨材 (こつざい)、混和剤、水などの原材料をプラントで混合して製造される (図表 5)。骨材とは、コンクリートなどをつくるための材料で、砂利や砂などが使われる。製造された生コンは、ミキサー車により運搬され、作業現場においてポンプ圧送され、型枠に流し込むことで打設される。こうした生コンの製造・販売方法は、それまでの職人による現場での練りに比べ、均質な製品を安定かつ大量に供給できるうえ、作業性・安全性に優れていたため、1953 年に生コンの品質基準が日本工業規格 (JIS) として定められてから急速に普及した。今日では建築・土木用のコンクリートは、ほとんどが生コンの形で使われている。商品としての生コンは、JIS 規格 (JIS A 5308) では「レディーミクストコンクリート (Ready Mixed Concrete)」とも呼ばれ、整備されたコンクリート製造設備をもつ工場

20 一般に生コン業者は、荷卸しまでが責任範囲である (図表 6)。一方で生コンは、硬くなり始める前に施工しなくてはいけない。このため、JIS 規格でも、生コンの製造開始から 90 分以内に現場まで運搬し排出することが決められている。作業現場でも、硬い生コンは打設作業が難しく作業効率が悪くなるため、もし品質や価格が同じならば、現場にもっとも近い生コン工場のほうが好まれる。すなわち、コンクリート工事のあるところ、いたるところで「生コン工場が現場のそばにあれば嬉しい」というニーズがあるのだ。この結果、工場の集約化など過剰供給を是正する構造改革が業界全体で叫ばれつつも、いまだ日本には多くの生コンの生産業者 (全国で 3,406 工場, 3,081 社, 図表 1) が存在し、その大多数が採算の厳しい中小企業という状況になっている。

### 生コンクリートの品質

30 1995 年の阪神淡路大震災では、設計強度の不足によって多くのコンクリート構造物が倒壊した。こうした教訓をうけて、生コンの品質について社会的な関心が高まった。業界全体としても、産・官・学による品質管理・監査の制度構築が進んだ。1997 年には全国生コンクリート品質管理監査会議によって全国共通の「全国統一品質管理監査基準」が定められ、「レディーミクストコンクリート全国統一品質管理監査チェックリスト」に基づいた工場への立ち入り監査も開始された。

生コンの品質は、完成後のコンクリート構造物の安全性や耐久性に大きく影響する。このため、製品としての生コンは、その種類や品質および検査方法が JIS 規格により厳密に決められている。また、公共工事などでは、コンクリート主任技士が常駐する JIS 認定工場から、JIS 規格に準拠した生コンを調達するよう、国交省が工事仕様で定めている。つまり、種類や品質が規格で定められた生コンは、一般に製品としての差別化が難しいのだ。さらに、その価格も、組合により標準価格が定められている。もっとも、顧客との契約そのものは交渉で決まることも多く、セメントメーカー系列など過剰な生産設備をもった大手の生コン会社を中心に、激しい価格競争が暗黙のうちに繰り返されてきた。こうした状況のなかで、生コン業者のなかには粗悪な生コンを売る者もいた。

10

たとえば、砂の代わりに原価の安い溶融スラグ（ごみの焼却灰などから作られ、コンクリートが剥離する原因となる）やコンクリートガラ（建物の解体などから出るコンクリート破片などのがれき）あるいは産業廃棄物など JIS 規格では混入が認められていない材料を使用するなどの不正が見つかった。他にも、シャブコンと言われる生コンに規定量以上の水を加える加水行為（型枠に流し込む打設作業の効率が上がる一方で、コンクリートの耐久性や強度が下がりひび割れの原因となる）や、時間が超過した生コンを販売してしまうなど、品質度外視の悪質な不正行為が見つかるたびに社会的な問題となってきた。

20

生コンの問題だけにとどまらず、たとえば 2005 年には構造計算書を偽造した耐震偽装問題が世間を大きく騒がせた。また近年でも、耐震ゴムや杭打ち工事でのデータ改竄問題が明らかになり、多くの人々の人生に多大な影響を及ぼしている。今やマンションなどを中心に、広く手抜き工事が深刻な社会問題となる風潮にある。建造物の品質に対する消費者の視線は、ますます厳しいものとなってきている。こうした警戒心に満ちた人々の視線が強まるたびに、ますます業界独自の常識や理屈は色あせていくのであった。

### 事業承継への想い

30

三栄と三竹生コンの状況を知る人は、村山雄司が、なぜこのような会社を父から承継する気になったのかいぶかしがる。当の村山自身も、自分がなぜ社長を引き継いだのか、その理由を深く考えたことはなかった。ただ、それが自然で当たり前のことだと感じたのであった。幼い頃から「いずれはお前が家業を継ぐ」と言われてきた影響かもしれない。自分にたすきが渡った時点で状況がどうであれ、とにかく他の誰でもない自分がやらなくてはいけないとしか思えなかった。

しかし、いずれ家業を継ぐといっても、とりわけ何か準備をしてきたわけではなかった。とくに村山の場合、働き盛り勉強盛りともいえる 30 歳から 45 歳までのあいだは真剣に仕

事に向き合うこともなく、ただ家族との時間を大切に過ごしてきた。後継者としては、まさに「失われた15年間」であったと村山は語る。しかしそれは、単に怠惰であったのではなく、むしろ会社の状況が良くないとはうすうす感じつつも、積極的に見ないようにしていた、というほうが近かった。知ってしまうのが怖かった。そして何より、たとえ知ったとしても、状況が理解できるほどの知識は当時の自分にはなく、何もできないと思知られることが怖かったのだ。

10 そんな村山であったが、工場長（当時）である自分がなんとかしなくてはという思いは強く、とにかく何か行動をしなければという焦燥感にかられた。しかし、何から手をつけて良いかわからない。会社のことも、経営のこともわからないことだらけであった。しかも、会社の状況の厳しさとあいまって、社内の雰囲気も良くなかった。とくに当時は、昔かたぎで気性の荒い職人も多く、職場は喧騒にあふれ、時に怒声が響いていた。とにかく社内には落ち着ける場所など見当たらなかった。そんなとき、たまたま知った安価な外部研修を見つけ、現場を逃げ出すように参加したのである。だが、1999年の当時、すでに45歳をむかえる村山にとって、そこも決して安息の地ではなかった。

### 学びの門が開くとき

20 研修を受けていても、質問ができない。45歳のプライドが邪魔をして、村山は「知らない」とは言えなかった。この年齢になって、今さら「知らない」とか「分からない」というセリフは恥ずかしくて口にできなかった。最初は、知らないことばかりなのに。悶々とした気持ちのなかで、講師の話す内容も、いっこうに頭に入ってこなかった。「これじゃダメだ、こんなじゃ何にもならない。会社の状況は厳しい、自分が何かを変えなくてはいけない。」ある日、思いきって質問を試みた。心の中で何かが音を立てて弾けた。学ぶことがいっしょに楽しくなった。人の話が聴けるようになった時、とたんに世界は広がった。学びの門が開かれた瞬間であった。

30 村山が参加したのは、中小企業大学校の研修であった。中小企業大学校は、三竹生コンからもっとも近い愛知県瀬戸市の瀬戸校をはじめ、東京校、関西校など全国で9ヶ所に設置されている。いずれの研修施設も市街地の喧噪から遠く離れた地域にあり、いわば日常の現場から隔離された空間・時間で研修を受けることができる。村山も、現場を離れた別世界で学ぶ時間を重ねるうちに、段々と前向きな想いが湧いてくる気がした。「今でこそこういう状況だが、きっと何かやりようがあるかもしれない。こんな状況だけど、これをこう改善して、こういう風にしていこう。自分が社長になったらこうしよう。」村山は、自分が社長になったときのイメージを膨らませていった。「こんなトンネルはいつまでも続きっこない。」暗闇の遠い先にうっすらと明かりが見えてくるような気がした。

だが、現実はそんなに甘くなかった。2001年の暮れ、それまで三栄を支えてきた金融機関がいよいよ見切りをつけ、村山に電話をしてきた。連帯保証人なのだから、三栄の債務を三竹生コンで引き受けて肩代わりしろというのである。いつしか破綻懸念先となっていた三栄への金利は高く、元本も相当な額になっていた。毎月毎月ただ金利返済を追いかける日々が始まった。元本を減らせる余裕などなかった。そして2002年、いよいよ社長就任の迫るある日、いっきに暗闇のどん底に引きもどされる。先代の父から、三栄の財務諸表を初めて見せられたのである。「なんじゃこりゃ！」数字の意味が明確にはわからずとも、借金の大きさだけはよくわかった。これまでの日常生活で目にしたこともない金額である。あまりの額の大きさに、理解ができない。思わず「何この金額、ゼロの数が違ってない!？」

10 村山は父に向かって叫んでいた。

三栄の借りつけた債務額は、しめて約2億円。三竹生コンの債務残1億7千万円とあわせると、合計3億7千万円に膨らんだ。だが、借金だけではない。2005年、ようやく三栄の事業整理を終えて精算してみると、三栄への長期貸付金として残っていた2億4千万円がそのまま三竹生コンの損失となった。これまでの累積赤字2千万円を加えると、累積額は合計で2億6千万円。借入3億7千万円とあわせると、実に6億円を超える重荷が村山にのしかかってきたのである(図表7)。「いったい、6億円っていくら？」村山の頭のなかには真っ白になった。村山は、まさに人生で最悪の時期を迎えようとしていた。

## 20 金融再生プログラム

「これから、いったいどうなるんだろう？」村山は途方にくれた。正直、不安でいっぱいだった。しかし、今思えば、その時の不安は、けっして今後の商売に対する不安ではなかったと村山は回想する。

「私自身が後継者であり、工場長(当時)という経営サイドの立場にありながら、決算書の見方さえろくに知らなかった。無知ゆえに経営の実態を把握できず、親父や金融機関の顔色をうかがう毎日でした。」(村山)

30 月末が近づくと、金融機関からの電話が鳴る。「今月の返済日が近づいてきましたけど。」方々から資金をかき集め何とか返済日をやり過ごす。しかしある日、通帳を自動支払機にいれると、画面に「この通帳は、現在使用できません。窓口までお越しください。」と表示された。背筋がゾクッとした。支払い用の口座が凍結されたのである。生命保険を解約し、簡易保険を取り崩し、三栄の事務所用地を売却した。ついには、子どもたちの預金まで解約。それでも、お金は足りなかった。税金の滞納、税理士への顧問料、次から次へと三栄の未払金が出てくるのである。わずかに残ったお金を手に、先々代の頃からお世話になっ

ている税理士事務所に謝りに行った。「もうこれで手を引いてください」と事情を説明するうちに、情けなくて、悔しくて、涙がボロボロとあふれてきた。「なんで自分がこんな目に会わなければいけないのか。お金にまつわる身内での闘い、これがもっとも身に堪えた。」と村山はいう。叔父、父、そして家族を巻き込んだ修羅場である。一番辛い時期であった。

10 実は、村山が恩義のある税理士先生に手を引いて欲しいと申し出たのには理由があった。2002年10月に村山が三竹生コンの代表取締役社長に就任するのと時を同じくして、偶然にも金融庁が金融再生プログラムを公表した。主要銀行の不良債権問題を解決するための政策であったが、とりわけ地域の金融機関にとっては、不良債権先の企業をつぶして淘汰してしまおうのではなく、企業が早期に再生できるよう支援環境を整備することを目玉としていた。地域の金融機関が借り手である企業との関係を深め、情報を共有することで貸し出しのコストやリスクを抑える効果が期待された。いわゆるリレーションシップ・バンキングである。

20 2003年の1月、取引先の信金から突然の電話がかかってきた。「再建にむけて、当庫と月一回の話し合いをもちませんか？」それはまさに運命の電話であった。やがて、事業再建にむけて歯車がゆっくりと動き出す。こうしたなか、金融機関からの紹介もあり、より正確な会計データを作成するため、新しい会計事務所に変えることとなったのである。税理士から会計事務所へと変更した期の年度末、製造業である三竹生コンの決算書に、創業以来（驚くべきことに）初めて、製造原価報告書が加わった。

### 積極的な学び

30 信金との再建会議がはじまった当初、それは村山にとって苦痛以外の何ものでもなかった。「もはや事業の体をなしていない。」とまで言われるありさまだった。しかし、「何でもそこまで言われるのか。」という気持ちの反面、不思議と言葉が腹に落ち、もっともだと素直に納得できる感覚があった。信金の担当者が話す内容が、すんなりと耳に入ってくるのだ。村山は、「担当者が何を言っているのか理解できる」という今の自分に驚いていた。実のところ、村山は学び続けるうちに、ある変化を感じていたのだ。会計の数値、あるいは自社の状況や経営について、疑問が次々と頭に浮かんでくるようになっていたのである。

研修も初期の頃こそ、教養講座のような内容でお茶を濁していたものの、会社の状況が段々と分かってくるうちに、現状の問題点を把握するために必要な知識と力をまず身につけねば、という危機感が募った。そこからは、財務や会計をむさぼるように学んだ。学びは、自分のモチベーションを高めることにも役立っていた。実のところ、金融機関の担当者との議論のなかにおいてさえ、とても多くのことを学ぶことができた。わからないこと

は積極的に訊き、自分の考えを伝えて、意見を尋ねた。やがて、村山は痛感する。

「経営が困難なときこそ、正しい情報にもとづいて、現状をきちんと受け止めることが重要だ。経営者たるもの、財務の専門家と話ができる程度の会計知識は身につけておかねばならない。」(村山)

10 　しかも、ただ知っているだけでは意味がない。きちんと相手の話を聞くことができ、自分の考えをまとめ、相手に伝えられる力が必要なのである。再建会議は、それを痛いほど再確認させられる場であった。これまでの村山は、知らなかったから見ぬふりをし、知らなかったから不安に思い、知らなかったから判断できずにいたのであった。だが今は違った。外部研修を活用した学びに活路を見いだすことで、財務・会計を学び、人事・組織を学び、マーケティング・戦略を学び、そして自分が何をすべきかを考えて、行動することができた。学びの場をつうじて、講師や仲間など人との出会いに勇気づけられもした。これらは会社のなかにいるだけでは決して身につけることができない。何より、どんな具体的な知識を得たかではなく、むしろそのエッセンス、学ぶことのおもしろさ、そして自分で考えて行動することから得られる強さが心身に染み込んでいった。

20 　研修や書籍が教えてくれる知識そのものは、「人間や現場の生臭さのないきれいごとには過ぎないかもしれない。でも、そういう知識は一方で『経営って本当はこういうもの』とか『本来はこうあるべきだ』という理想的な姿を見せてくれる。」と、村山は思う。そして、そうした知識に照らすことで、初めて見えてくるものがあるのだという。「経営に対する自分の価値観、見方や考え方、つまり『経営のモノサシ』が自分のなかで段々と見えてくるようになる。」のだという。村山にとって学ぶこととはすなわち、一人の人間が一人前の経営者になっていく過程そのものであり、ごく自然なことのように思えるのである。この会社にとって、経営者が自ら学び始めたことの意義はとてつもなく大きい。村山は言い切った。「今なお三竹生コンが生き延びているのは、学びのおかげ、いや、それが全てです。」

30 　社長の村山を中心に、経営者候補である専務の佐藤則孝、そしてその右腕として期待される工場長の伊藤博史を含めて、三竹生コンのメンバーが受講した外部研修は全部で 140 回を超える。村山自身は、2015 年現在もなお、中小企業大学校でもつ自らの最多受講記録を更新し続けている (図表 10, 11)。

## 総力戦での再建

苦しかった再建会議も、回を重ねるごとに雰囲気が変わってきていた。2003 年 11 月には、信金から再建計画がようやく承認された。初めの 1 年半ほどは嫌で嫌で仕方のなかつ

た再建会議であったが、いつしか打ち合わせ中に笑い声がこぼれ、再建会議らしからぬ和やかな空気が流れていた。再建計画そのものも当初は5年間の予定であったが、実際のところ3年半が過ぎた2007年5月には、信金のお墨付きで再建会議をめでたく「卒業」することとなった。不思議なことに、終わってしまうとなんだか寂しさを感じた。この間、コスト削減による体質改善もすすみ、今や累損は約1億円まで挽回していた(図表7)。社内の雰囲気も変わった。まさに、それは奇跡のようであった。実のところ、再建計画をもちかけた当の信金の内部にさえ、三竹生コンの再建を「(予期せぬ)奇跡」と呼ぶ者もいた。しかし、三竹生コンのこの復活劇は、単なる幸運や偶然の産物などではなかったのである。

- 10 村山は、再建会議が始まってすぐの2003年、お客様が三竹生コンに何を期待しているのか、また、そうした顧客の期待に対して、三竹生コンがもっている強み・弱みは何かを全員で共有することに決めた。会社の状況を変えるには、「全員の総力を結集しなければダメだ。」と考えたのである。

「リーダーシップは必要です。しかし、一人では何もできません。私は、自分の考え、あるべき姿、道筋を相手にきちんと伝える力こそ、トップにとってもっとも身につけるべき知識・能力だと信じています。」(村山)

- 20 三竹生コンでは、定例の会議はなかった。村山の呼びかけにより、三々五々社員が集まり、議論がはじまる。「大手企業の真似ではダメだ。」「量や価格で勝負したら負ける。」「15人の社員でできることをやろう。」「『小さい会社だからこそできること』をやろう。」そうした議論のなかから、大手が得意としない少量少額の顧客をメイン・ターゲットに、小口の顧客を大切にするという方向性が見えてきた。それは、大手が集中する公共事業や土木は捨てて、民需の建築ニーズに集中することを意味していた(図表3)。ミキサー車も街中でも小回りの利く高性能で燃費のよい中型車へと順々に買い換えた。規模を追求しない小さな工場、小さなミキサー車での経営である。価格競争を避けるため、サービスで付加価値をつけるという意識も次第に社内でも共有されていった。小口の要望にも喜んで応え、お客様を大切にした。一方で、価格交渉においては、原価データのグラフを準備するなど顧客に丁寧に説明を続け、品質に見合った適正な価格を維持できるように努めた。たしかに、
- 30 生コンの出荷量は、産業構造や経済環境などのマクロ要因に大きく依存する。しかし、価格競争を避けて、販売単価を適正な水準に維持することができれば、売上高は経営努力により改善できる余地がある。現場もそれを実感し始めていた(図表8)。

2004年になると村山は、会社のあるべき姿をあらためて全員で議論して共有する場をもうけた。数こそ少ないが大切な仲間「自ら進んで活躍してもらうにはどうしたらよいか。」と村山はいつも考えるようになっていた。それぞれの社員がよりよい状況を望み、あるべ



き姿を目標として心に描く。自分で問題をみつけて、他の仲間の力を借りながら解決する。そして成功あるいは失敗から学んで力をつけていく。そんな環境をつくりたいと願った。

10 村山は、すべての役職員の一人ひとりの力を信じて、それぞれが力を発揮できることに価値を見いだしていた。いや、そうでなければ会社は再建できないと確信するようになっていた。村山は、積極的に主導権や決定権を現場の社員に与えた。社長自らが積極的に研修の場に外出することも、こうした権限委譲にうまく働いた。社長不在のあいだ、仕事を任せ、機会を与えられたことで、現場の一人ひとりが、言われなくても自主的に行動する雰囲気ができあがってきた。今や、現場でおきることのほとんどは、工場長あるいは専務

「自分や、伊藤工場長が研修に出ているあいだは、現場は互いにフォローしあって相  
当に頑張ってくれているはず。」(佐藤専務)

20 そもそも、社員の人数は決して十分足りているわけではない。専務が最近受講した研修は、あしかけ 20 日間のコースであった。ほぼ 1 ヶ月間、現場から離れたことになる。しかし、研修先に連絡がくることは一度もなかった。村山が研修に出かけているときも、工場長のときにも、研修中に二人の携帯電話が鳴ることはなかった。

### やさしさとおもいやり

30 一人ひとりのもっている力を引き出したい。最初は、村山個人のちょっとした心の変化からはじまったのかもしれない。しかし、その想いを村山はやがて周囲への働きに変えていった。もちろん、総力戦という危機感もあった。価格競争にならないよう、付加価値をつけるといっても生コンという商品そのものでは差別化が難しい。人で付加価値を生み出していくしかない。そのためには、人が変わらなければならなかった。顧客満足のまえに、まずは従業員の満足度を高めなければならない、と村山は思った。お客様にサービスで満足してもらうには、まず社員が満足できる環境をつくろう。「お互いが褒めあえる、認めあえる、チームワークのよい企業風土。」従業員とともに、どんな会社になりたいか、会社のあるべき姿を議論したときにでてきたキーワードである。

村山は、研修で知り合った講師からの薦めで「良かったこと探し」を社内で試してみることにした。社員同士が褒め合う雰囲気をつくるため、社内を見回してみつけた「先週の

よかった（他者の）行動」をお互いにメモ用紙に記入して発表しあうのである。当然、最初はギクシャクした。これまでの業界の慣習にとらわれない、こうした村山のやり方に辟易した社員のなかには去っていく者もいた。しかし、現場における専務や工場長たちのひたむきな取り組みもあって、次第に社員からの深みのある声が集まりだした。社内の良いところを見つけるたびに、人に感謝し、また人から感謝される。良かったこと探しは、2007年を中心に7年間、合計6回目を数えていた。それぞれの社員の気持ちが、そして社内の雰囲気が、ゆっくりとそして着実にポジティブなものへと変わる手応えを感じた。

- 10 従業員たちの気持ちが変わるとつれて、お客様への対応も変わっていった。たとえば、三竹生コンの社員は、お客様の作業現場を汚さないよう、ミキサー車から一輪車へ積み替えるときにブルーシートを広げる。もちろん、時間外での要望にも喜んで対応する。配達エリア外への要望には、他の会社への手配まで手伝った。また、生コンを引き取りにきたお客様のために自動販売機や新聞などがある休憩スペースを設置した。こうした一つひとつの工夫や、従業員一人ひとりの何気ない言動が、やがてお客様にも届き始めた。ある日、お客さんから「だって、三竹さんは優しいんだもん」と言われた。気づけば、いつしか「やさしさとおもいやり」という言葉が、自分たちの会社のありたい姿と重なり、自分たちがつくってきた三竹生コンを表すちょうど良い言葉となっていた。

- 20 村山にとって、学びとは、一人ひとりがもっている心の中の種、あるいはもともとの素養や想いに、花が咲くようなものだと感じられることがあった。学びのなかで、普段思っていることや考えていることが、知識あるいは文字や言葉に触れて、「あっこれだ。」と気づいて形になる。学びは何も研修の場だけにあるものではない。たとえば、社員や顧客とのかかわりのなかで、色々なできごとをつうじて、段々と形になる想いもあった。「やさしさとおもいやり」も、そんな学びのひとつであった。

- 30 2011年3月、東日本大震災がおきた。村山は、「コンクリートは人を守る」という理念を経営の柱としていくことを改めて強く誓った。生命を守る製品の質へのこだわり、仕事をつうじて地域や社会に貢献していくこと、そしてやるべきことを実直に愚直にコツコツと積み上げていくことへの誓いであった。そして、2014年をむかえた。三栄時代の借金を完済。2005年に三栄を精算してから9年間。今まさに、これまでとりつかれていた「三栄の亡霊」をようやく祓うことができた、と思える瞬間だった。

## 学びの成果

村山は、研修で学んできた知識を、すぐに社員にひけらかすようなことはしなかった。人に教えてもらった知識が役に立つのではない。学ぶことで自分が考え、行動することで

経営の力が自然と自分の身についていくのだと考えていた。「自分で会社を変えていくことができる中小企業の経営者こそ学ぶべきだ。学べば、人のためにきっと何かを変えられる。」村山はそう語気を強める。

10 だが、会社や社員たちへの熱い想いの一方で、心のどこかでは、経営者の学びなんてどうせ社員たちには分かってもらえない、という冷めた感覚もあった。しかし、違っていた。折にふれて村山が語る経営に対する姿勢や会社が目指すべき方向性のなかに、そして村山の日常の振る舞いのなかに、社員は社長が何かを学び続けていることを自然と感じ取っていたのである。それは、良かったこと探しでの、村山へのコメントにも表れていた。「社長は、方針をしめし、日常の業務の中で刺激を加えてくれる（感謝）」、「廃棄物を率先して処理したり、細やかな声かけ、挨拶の率先、社長の気遣いや思いやり、そして笑顔（感謝）」、「幾多の困難や荒波の中で難しい舵取りをしてきた、社長の努力（感謝）」村山は嬉しくて泣きそうになった。すべては、社長の言動をとおして着実に社員に伝わっていたのである。

「学べば学ぶほど、村山社長が遠くなるような気がする。」（佐藤）

20 専務の佐藤は、学びを繰り返すうちに、自らの力不足を感じるとともに、経営者としての村山の大きさを実感し始めていた。もっとも、佐藤をはじめ工場長も、研修に行くことや学びに対して、現状はまだ決して前のめりなわけではない。

20 「研修に行けと言われ、最初は、どこに行かされるのかと思いました。でも、行ってみれば、異業種からきた同じ境遇の人たちもいて、隔絶された環境でともに学ぶことは新鮮な刺激で楽しいものでした。ただ、正直なところ、私の場合は今のところまだ、楽しいだけで終わってしまっているかもしれません。」（佐藤）

30 工場長の伊藤もまた「研修は正直、やらされ感があります。できれば少しでも現場で仕事をしていきたいかも。」と本音を覗かせる。「多分、最初はやらされ感・行かされ感のみだろう。」と村山はいう。資格試験の勉強や実践的な業務知識の研修でもない限り、学んだ知識がすぐに活かせるわけでもない。それでも、とくに事業承継においては、学びの価値は大きいと思えた。「何も、学ぶことですぐに行動が変わるわけではない。むしろ、いずれ自分が経営を担っていくのだという気構え、あるいは心の準備が重要だ。」かくいう村山にもそういう時期があった。学ぶことをつうじて、社長がやってきたことや考えへの、共感あるいは反省も生まれるだろう。一緒に経営を語りあううえでの、共通の言語や考え方も共有できるようになるだろう。何より、こうした意識や姿勢の変化は、現場における日常の業務のなかでは望むべくもないのである。

## 後継者としての課題

村山が、後継者候補として佐藤に白羽の矢を立てたのは、村山が2002年に社長に就任したときであった。佐藤は当時33歳。社内で下から2番目の若さであった。決め手は佐藤の人柄のよさ、そして他の従業員からの信頼の厚さであった。何より「愚直で真面目」村山は佐藤についてそう説明する。佐藤は新卒での入社以来、品質管理から経理、社会保険にいたるまで、任された仕事をコツコツとこなしてきた。「佐藤なら、みんながきつと、従うのではなく、手伝ってくれる。助けてくれはずだ。」村山にはそう確信できた。すぐに、本人にも将来の経営者候補として期待していることを伝えた。

10

最初の数年こそ後継者候補の話を受談のようにとらえていた佐藤であったが、2003年に工場長となり、2005年に幹部研修を受け始めた頃からは、徐々に社長が本気で自分を後継者として考えてくれていると感じ始めた（図表9、11）。ある日、「65歳の定年をむかえる2019年で会長になって引退する。」と村山が言い出したとき、自分がなんとかしていかなければならないのだ、と自然と思えるようになってきていた。2015年、佐藤は専務取締役となった。工場長には試験主任だった伊藤が就任した。村山は、事業承継を語るとき「佐藤君たちが」と複数形を度々使う。佐藤と伊藤はチームであった。佐藤もまた、それが当然のように感じていた。「自分一人では何もできない。」佐藤の中には危機感があった。

20

三竹生コンには、2015年現在で、役職員16名（パート3名、アルバイト2名を含む）が働いている。61歳の村山、44歳の佐藤、40歳の伊藤をはじめ、30代が3割、40代が2割、50と60代が半々であわせて5割。平均年齢は51歳であった。佐藤が入社したときよりも平均年齢は10歳あがっていた。定年が65歳であることを考えると、数年後には多くのベテラン社員がいなくなることになる。社員の高齢化にともなう人員不足と教育不足。佐藤はこの深刻な課題に自分がどう対応していけるのか悩み始めていた。

30

そこで佐藤は、受講した経営管理者養成コースの最終レポートで、この自社の課題に取り組むことにした。佐藤は、現場の従業員たちにヒアリングをしていくうちに、「現場の間にも、もっと勉強したいというニーズがある。」ということに気づいた。数十年先までの表をつくり、新しいチームの体制図を描いてみた。「村山社長にとっての自分や伊藤。では、自分が社長になったときの専務と工場長は？」佐藤はチーム作りの重要性を痛感した。三竹生コンには、30代の社員もいる。「彼らのモチベーションを高めていくためにも、現場の実務だけでなく、経営や管理のことも知ってもらいたい。ひとつの職にとどまらず、そこから先にひろがる色々な可能性を示したい。学びは、その大きなきっかけになるはず。」と佐藤には思えた。

## 引き継がれていくもの

中長期的な人材育成の課題について悩む一方で、佐藤は業界の先行きと生コン販売中心の現状についても一抹の不安を抱いていた。

「不況産業なので、業界が縮小していく。過剰供給<sup>\*4</sup>がこのエリアではまだまだ解消されていない。もっと広く、新しい事業なども視野に考えていかなければ生き残れないのではないか。」(佐藤)

- 10 一般に、生コン会社では、生コンの製造・販売だけでなく、砂利・セメントなどの土木・建設・建築資材の販売などの付帯事業を行っている。実際、三竹生コンでも建材の販売は行っているが、売上の1割程度にとどまる。ただ、建材は原価が高騰して利幅が下がっているとはいえ、今も約2割の粗利があり、往々にして生コンよりも通期での利益額は大きかった。それでも、三竹生コンでは建材を独立した商材として積極的に営業しているわけではなく、また生コン以外の一般の顧客からのニーズがそれほどあるとも思えないことから、村山は、製品や自社を紹介するホームページさえもあまり必要を感じてこなかった。

- 20 もっとも他の生コン会社のなかには、金物、電動工具、建設機械、あるいは製造工程で生じる副産物を使ったリサイクル材や、コンクリートの二次製品など手広く扱っている者もいる。コンクリート二次製品としては、高温高圧蒸気養生された水に浮く軽量気泡コンクリート（ALC）や、水を通す透水性ポーラスコンクリート（ポラコン）、あるいはこうした製品に光触媒による汚染防止・大気浄化効果を加えて、環境・美観において付加価値を高めた商材も出てきている。あるいは、ガーデニングなどの外構デザイン、住宅関連資材（ブロック・フェンス・門扉など）の販売・施工によって自社の特色を打ち出したり、残土処分、地盤調査、杭打ち、地盤改良・土留工事などを手がけたりする者もある。変わったところでは、女性ドライバーを積極的に採用し、運転手付きでミキサー車のリース業を始める者もいた。いずれにせよ、一般に、こうした会社では商品在庫や人員確保のリスクを取るとともに、積極的に営業活動を展開していた。

- 30 また、先駆的な生コン会社のなかには、コンクリート製品の品質や性能について、これまでとは異なるアプローチから、付加価値の高い製品・サービスの提供を目指す者もいる。たとえば、生産・運輸・施工状況のデータを保存した小型のICタグを生コンの打設時に埋

<sup>\*4</sup> 図表2、図表4のとおり、2014年度の愛知県全体の出荷量は5百万立方メートルであり、三竹生コンの所属する西三河地区では0.7百万立方メートルであった。一方、住友大阪セメントの「生コン工場情報」に掲載される愛知県の21ヶ所の工場（三竹生コンを含む）だけで、年間約7百万立方メートルの生産能力がある。なお、愛知県では全国生コンクリート品質管理監査会議からマル適マークを取得した工場が87ヶ所ある。また、静岡、岐阜、三重など隣接県にも多数の工場がある。

め込む技術を開発して品質保証に必要な情報の追跡可能性を高めたり、骨材の全量を石灰石にしてコンクリート廃材のリサイクル性を高めたり、火力発電所の石炭灰（フライアッシュ）などを混和してコンクリートの強度や作業性を高めたりする事例がある。この他にも、セメントを改良して、超高強度あるいは超速硬のコンクリートや、ひび割れを自己治癒（自己修復）するコンクリートなどを実現する取り組みもある。また、コンクリートの強度や変形を超音波で調べる非破壊検査などのサービスも研究が進んでいる。いずれにせよ、こうした技術やサービスの開発は、今やひとつの会社が単独で完結できるものではなく、他の企業や業界または学界を巻き込んだ人的な繋がりが重要な鍵となってきた。

- 10 新しいチャレンジは、リスクもあるが、新しい刺激と成長の機会を与えてくれるかもしれない。まして、このまま三竹生コンの経営状況が安定してくれば、当然、事業を拡大させ成長させてみたいという想いもでてくるだろう。佐藤も、また村山もそのことはうっすらと気づいていた。しかし、村山が見いだしたのは堅実・小型の経営。「脇目をふらず、生コンを極める。当たり前のことをコツコツと、当たり前に取り組む。」大切なのは、誰に注文してもらうか。そして、その人たちに注文してもらうにはどうしたらいいのかを考えること。村山は、佐藤に向かって論じた。

「不況産業とはいえ、この地域の需要が完全に消えてしまうことはない。顧客のことを考えて、やるべきことを正直にやれば必ずうまくいく。」（村山）

- 20 目の前のことをしっかりとやっていく。だからこそ、「経営者は、業界や会社のなかの常識にとらわれず、常に会社や業界の外に目を向けなければならない。」と村山はいう。経営者は、常に学び続けなければならないのである。しかし、経営者になってみないと見えてこないもの、感じるができないものがある。経営者の孤独、そして学びに対する危機感もまたそういった類いのものかもしれない。

「村山社長が引退したら、今のままではおそらく、自分は研修にいかなくなるかもしれません。」（佐藤）

- 30 「佐藤もまだ経営者ではなく、むしろ従業員に考えが近い。これから4～5年かけて育ててもらおう。まだまだ時間も機会もある。経営者への修行は、まだまだこんなものじゃない。」（村山）

村山が体現してきた経営者個人の学びの体験を、いかに次の世代へと引き継いでいくのか、いかに組織的な学びの仕組みへと変えていくのか、いわば学びの承継ともいえるべき、もうひとつの事業承継問題がそこにはあった。

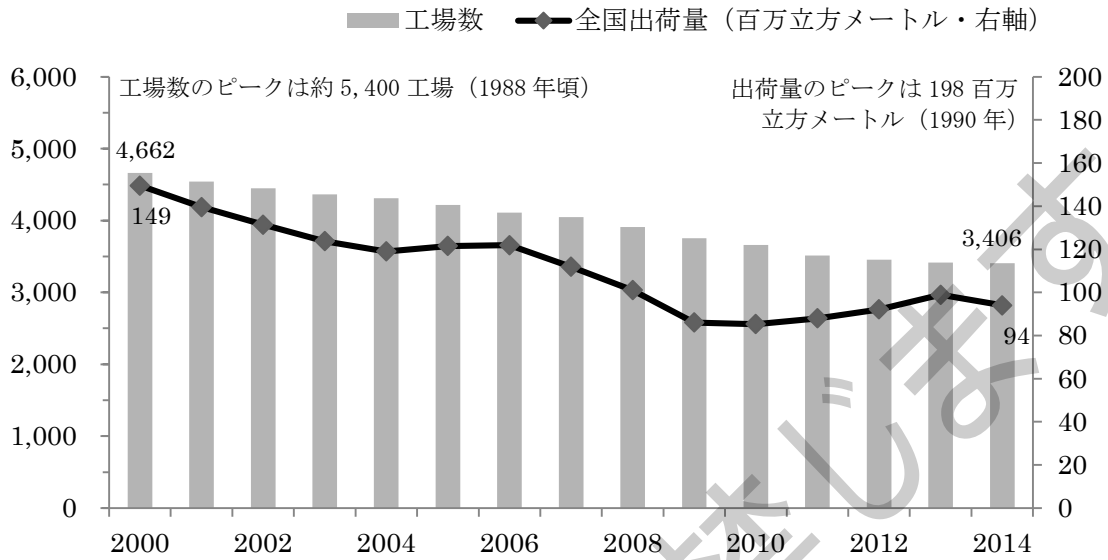
## 学べるという運の強さ

村山は、最近になって、研修のなかで「よし、教えてもらったことの7割はできている。これでいいんだ。」と背中を押してもらっているように感じるがあった。今はもう、自分の経営がぶれていなかった。正しいと思える方向にむかって、やるべきことを真面目にやっていく。自分の役割は、業界の常識や慣習に惑わされず、あるべき姿、価値観、方向性を見定めて、客の信頼と安心にむかって舵取りをする。村山の学びは、今や自信と確信に変わっていた。

- 10 事務所のなかでは、社員たちがみな忙しそうに仕事をしている。目の前では、専務や工場長たちが何やら仕事の話を進めていたが、いつものごとく村山は聴くばかりで、一向に話に入れてもらえる気配はない。「まあいいさ。」気持ちはとても楽であった。事務所の外に目をやると、ミキサー車の前で作業員が顧客と何やら談笑しているのがみえた。村山はこのごろ、お客様や社員たちの笑顔を目にするにつけ、「三竹生コンを自分が継いでよかったんだ。」と思えるようになってきた。経営者として学べる機会、学べる場所があったということに、経営者としてのこれまでの自分の運の強さを感じるのであった。

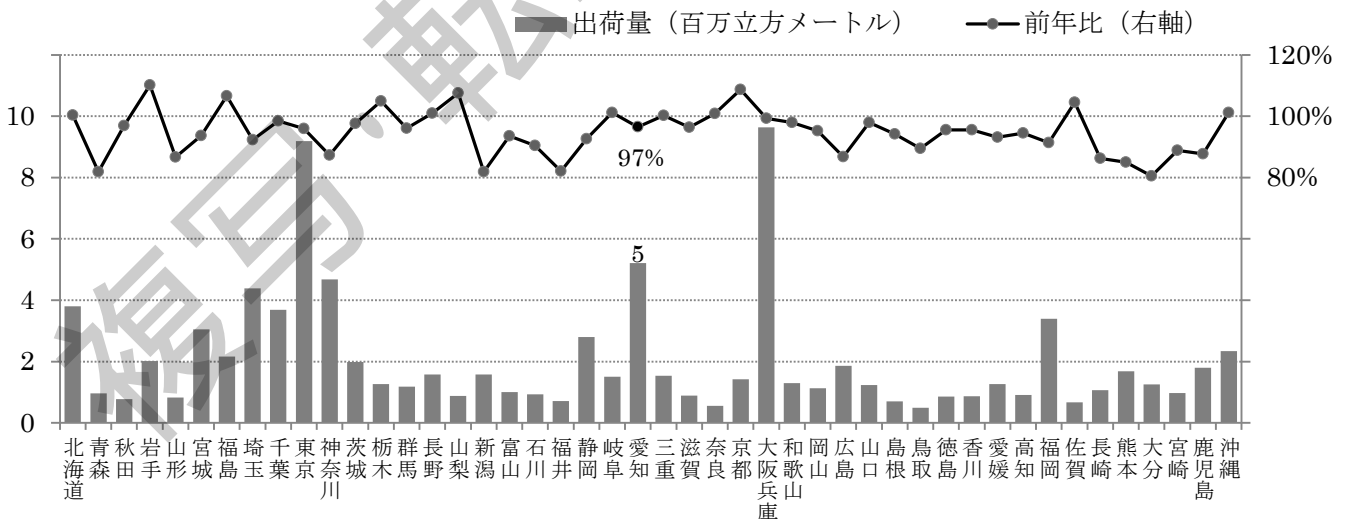
- 20 生コン工場の裏手では、矢作川が今日もゆっくりと砂を運んで流れていた。矢作川は、砂が流れる砂河川である。同じところに溜まってみえる砂も、絶えず流れこみ、かつ流れていく。矢作川の流域は花崗岩が多く、河床から採れる砂利は良質な骨材となる。生活、文化、産業、矢作川は古くから三河の地に豊かな恵みをもたらしてきた。三河が栄えると書いて三栄。家業の竹屋は自分に何をもたらしてくれたのだろうか。そして、自分は次の世代に何が残せるのだろうか。村山は、工場の敷地にある年季の入ったプラントを見上げた。築34年の老朽化したプラント。補修しながら騙しだまし使ってきたが、そろそろ限界である。安全を考えて、みんなで建て替えを決めた。そのために新たな借入もおこした。「また、借金も増える。会長になっても、2~3年は私が首をつっこむことになるんだろうなあ。」村山は、新たに投資を決めたプラントの予定地を眺めながら、しばし佇んだ。

図表1 生コンクリート産業の概況



出典：全国生コンクリート工業組合連合会「生コンクリート産業の推移」より作成

図表2 都道府県別の出荷状況 (2014年度)



出典：全国生コンクリート工業組合連合会「出荷実績の推移」より作成



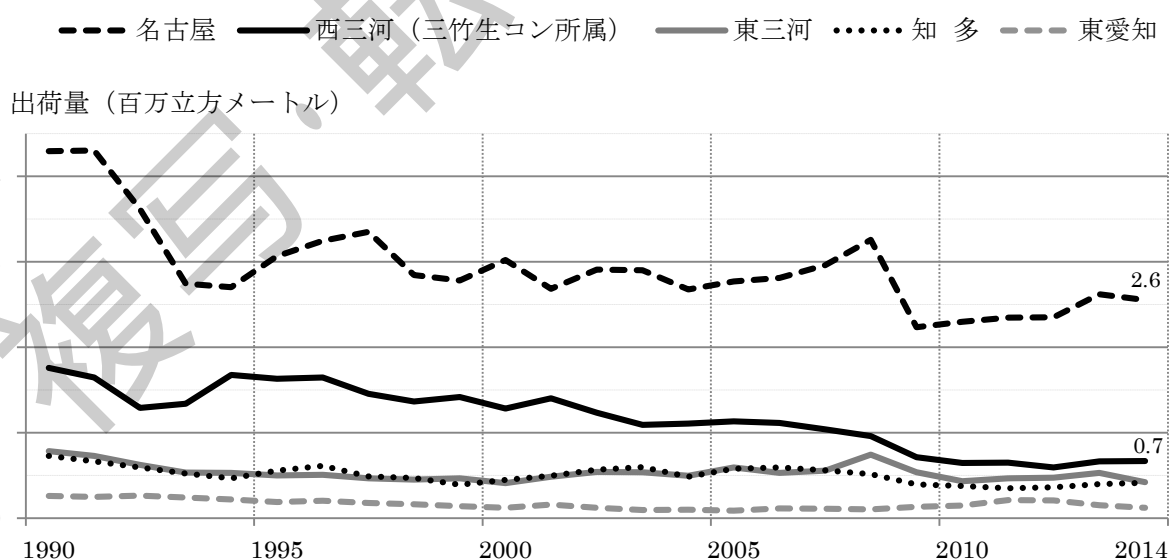
図表3 需要部門別出荷量の推移

出荷量（百万立方メートル）

年 度	土 木					建 築				
	鉄道/ 電力	港湾/ 空港	道路	その他	(%)	官公需 (%)	民需 (%)	民需 (%)	民需 (%)	
2000	4.1	7.0	19.4	36.8	45.0	17.5	21.2	64.7	78.8	55.0
2001	3.7	6.4	18.1	32.7	43.7	16.1	20.4	62.6	79.6	56.3
2002	3.6	5.7	17.0	29.5	42.5	14.3	18.9	61.2	81.1	57.5
2003	2.8	5.5	14.7	28.2	41.4	13.3	18.4	59.1	81.6	58.6
2004	2.7	4.7	13.4	24.9	38.5	11.7	16.0	61.5	84.0	61.5
2005	3.2	4.9	13.4	25.6	38.7	10.6	14.2	63.9	85.8	61.3
2006	3.1	4.3	13.0	24.1	36.5	9.8	12.6	67.6	87.4	63.5
2007	3.1	4.4	11.7	21.8	36.7	8.4	11.8	62.4	88.2	63.3
2008	2.7	4.2	11.0	20.1	37.6	8.3	13.1	54.7	86.9	62.4
2009	2.4	4.3	11.0	19.2	42.8	8.7	17.7	40.5	82.3	57.2
2010	3.1	3.0	9.9	17.9	39.8	8.8	17.1	42.5	82.9	60.2
2011	3.3	2.7	9.3	17.5	37.4	8.3	15.0	46.8	85.0	62.6
2012	2.6	3.9	8.9	18.8	37.0	8.9	15.4	49.1	84.6	63.0
2013	1.9	4.8	9.3	20.7	37.1	9.9	15.9	52.3	84.1	62.9
2014	1.8	3.7	9.0	18.7	35.4	10.8	17.8	50.0	82.2	64.6

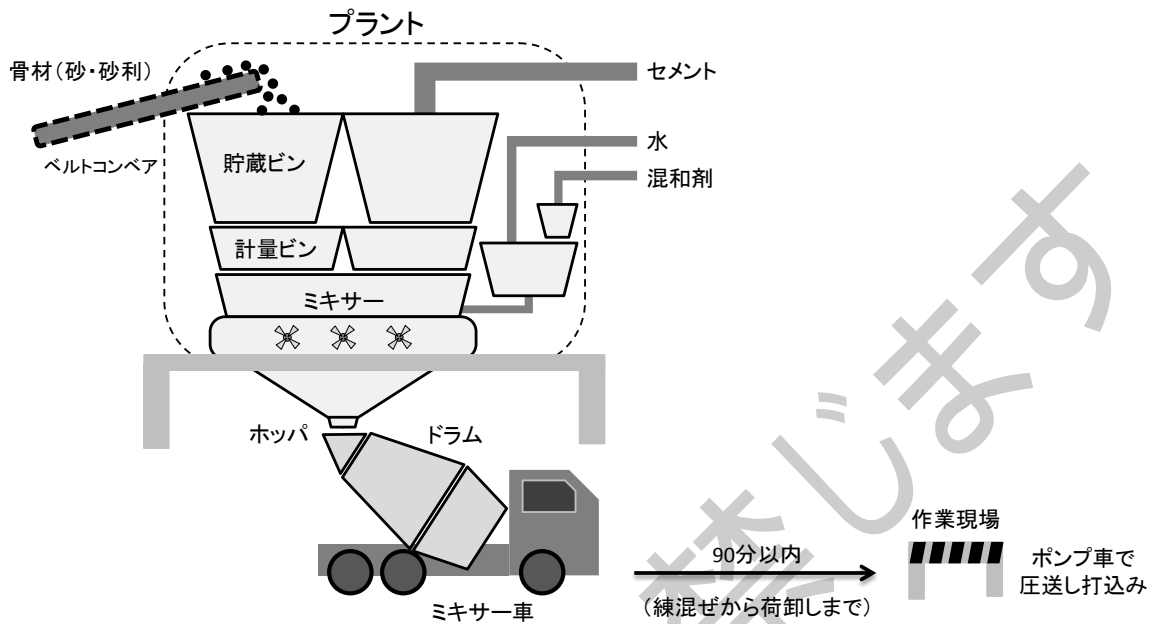
出典：全国生コンクリート工業組合連合会「生コンクリート製造業の概要」より作成

図表4 愛知県における地区別出荷量の推移



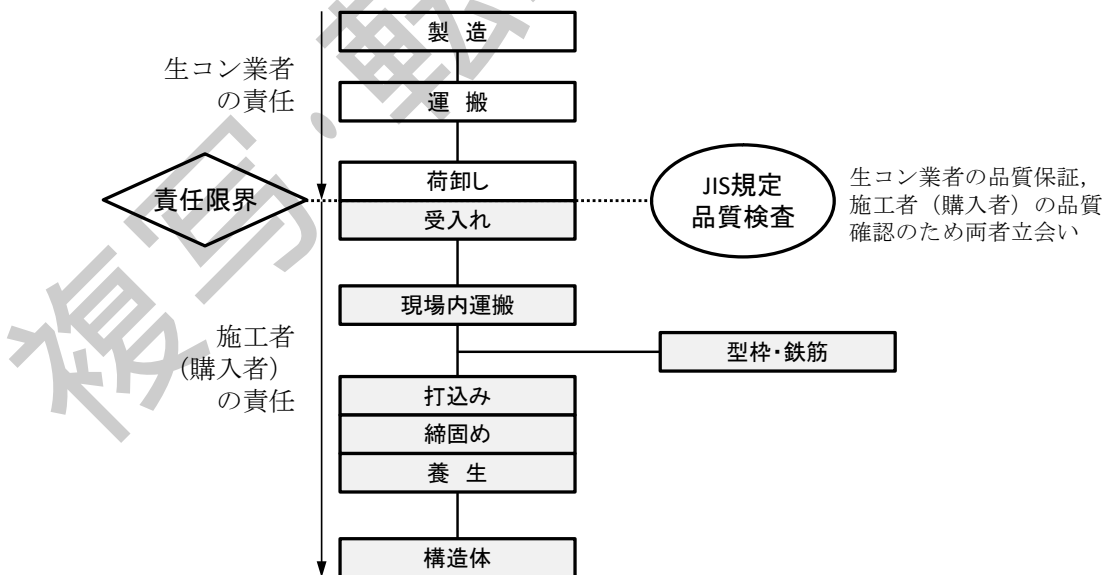
出典：愛知県生コンクリート工業組合「地区別出荷数量」より作成

図表5 プラントでの生コン製造と運搬



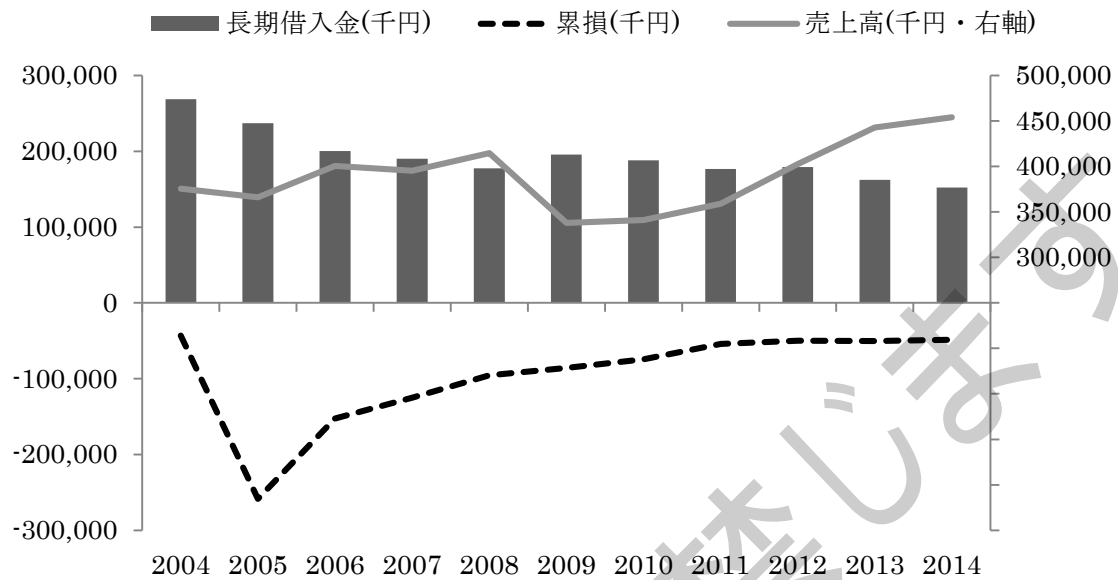
出典：井上博・岩瀬文夫著『ザ・生コン』（建築技術，1996年）を参考に作成

図表6 生コン業者の責任範囲



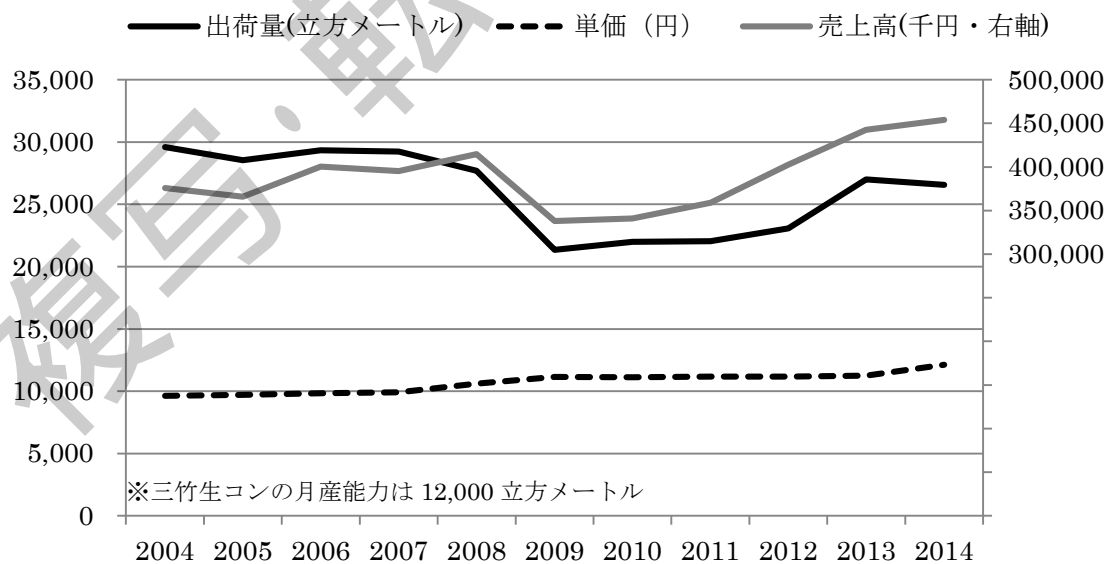
出典：井上博・岩瀬文夫著『ザ・生コン』（建築技術，1996年）を参考に作成

図表7 三竹生コンの業績推移



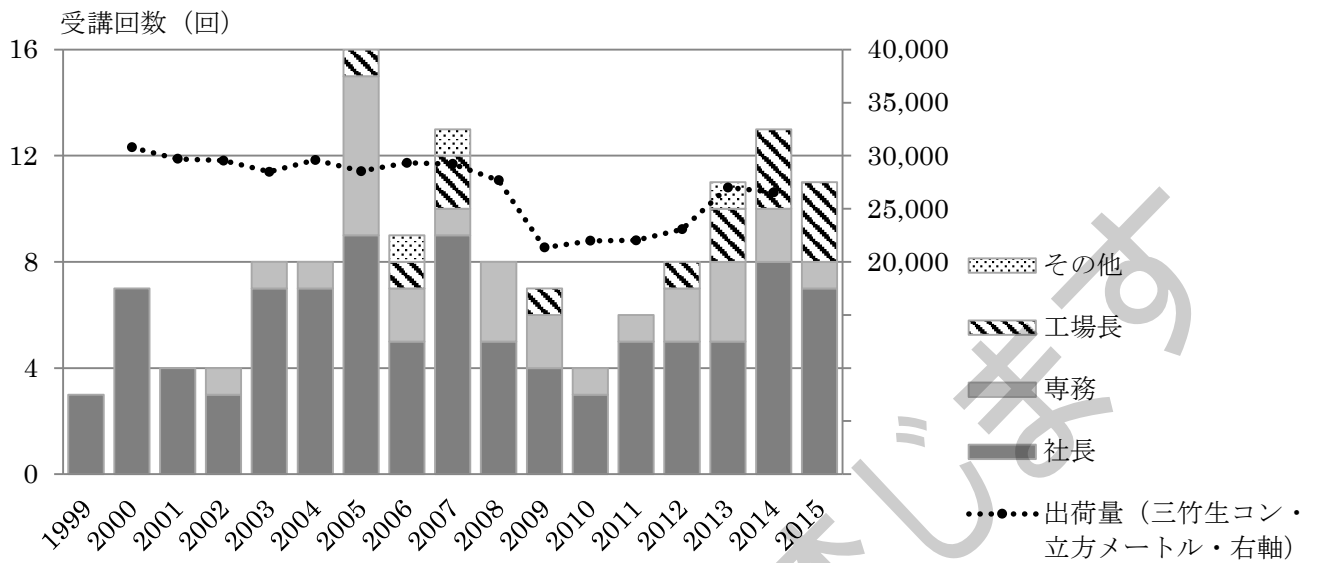
出典： 同社提供資料より作成

図表8 三竹生コンの出荷量・単価・売上高の推移



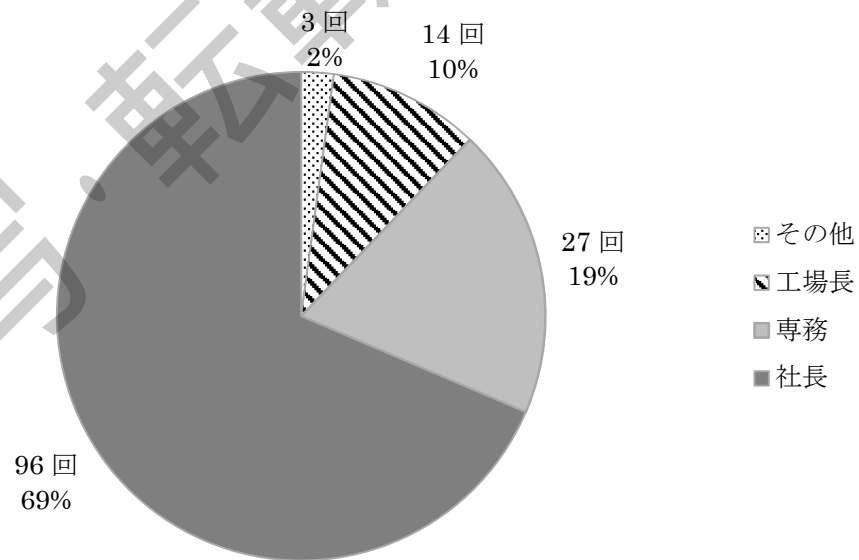
出典： 同社提供資料より作成

図表9 受講回数の年度別推移（三竹生コン）



出典： 同社提供資料より作成

図表10 役職員ごとの受講数割合（三竹生コン）



出典： 同社提供資料より作成

図表 11 受講歴の内訳（三竹生コン）

	年度	コース名	受講時の役職	
工場長	2005	5 S と目で見える管理	主任	
	2006	工場管理者養成コース		
	2007	経営幹部のための教養講座(論理的思考) 経営幹部のための教養講座(企業戦略)	試験主任	
	2009	若手リーダー能力強化コース		
	2012	力を引き出すチームワークの高め方		
	2013	プレイングマネージャーの仕事術 リーダー力養成講座	工場長	
	2014	新任管理者の職務と役割 次世代幹部のための戦略構築		
	2015	中小製造業の多能工化の考え方・進め方 チームを率いる管理者の業務改善の進め方 リーダーシップ力養成講座 自ら成長する部下の指導・育成法		
	専務	2002	若手幹部の経営能力開発	工場長代理
		2003	工場管理者養成コース	
		2004	リーダーのための問題解決	工場長
2005		若手幹部のための教養講座(論理的思考) 若手幹部のための教養講座(企業戦略) 若手幹部のための教養講座(財務編C F 経営) 若手幹部のための教養講座(財務編企業価値) 若手幹部のための教養講座(人材管理) 強い組織のつくり方		
2006		経営幹部のためのマネジメント講座(財務法務) 経営幹部のためのマネジメント講座(経営品質)	専務取締役	
2007		リーダーシップの発揮の仕方		
2008		決算書の読み方・活用の仕方 顧客サービスとクレーム対応の進め方 会計アドバンスコース		
2009		リーダーのためのチームワークの高め方 決算書の読み方・活用の仕方		
2010		リーダーシップ力養成講座		
2011		組織を活かすコミュニケーション講座		
2012		プレイングマネージャーの仕事術 次世代幹部のための戦略構築		
2013		力を引き出すチームワークの高め方 リーダーシップとモチベーションの高め方 経営力を高める管理会計		
2014		部下をやる気にさせるリーダーシップ 経営力を高める管理会計		
2015		経営管理者養成コース		
社長		1999		経営者の教養講座 経営者の教養講座 経営者のための財務戦略
		2000	経営者の教養講座 経営者のための財務戦略	

- 経営計画の立て方・すすめ方  
 成果主義と賃金制度  
 財務分析と実践的資金繰り  
 経営者の教養講座  
 若手幹部の経営能力開発
- 2001 経営者の教養講座  
 成果主義と賃金制度  
 経営計画の立て方・すすめ方
- 2002 後継者の育成と事業継承  
 財務諸表の読み方と活用の仕方  
 実践的経営分析の進め方  
 パソコンによる経営計画の立て方
- 2003 トップセミナー  
 新任管理者の役割と能力開発  
 財務諸表の読み方と活用の仕方（基礎）  
 財務諸表の読み方と活用の仕方（実践）  
 パソコンによる経営計画の立て方  
 トップセミナー  
 上手な賃金・退職金制度の取り組み方（前後）
- 2004 決算書の読み方と活用の仕方（実践）  
 製造業トップセミナー  
 キャッシュフロー経営マネジメント  
 トップセミナー  
 強い組織のつくり方  
 中小企業会計初級実践研修  
 トップセミナー
- 2005 決算書の読み方と活用の仕方（基礎）  
 リーダーシップの発揮の仕方  
 決算書の読み方と活用の仕方（実践）  
 新規開拓と顧客深耕  
 トップセミナー  
 会計アドバンスコース  
 会計アドバンスコース  
 愛・地球博研修  
 愛・地球博研修
- 2006 トップセミナー  
 実践的経営分析の考え方・進め方  
 トップセミナー  
 「報・連・相」によるマネジメント講座  
 会計アドバンスコース
- 2007 実践的経営分析の考え方・進め方  
 経営強化のための戦略財務と実践法務  
 トップセミナー  
 経営幹部の人事・労務講座（人事制度）  
 経営幹部の人事・労務講座（労務管理）  
 経営幹部の人事・労務講座（賃金制度）  
 経営幹部の人事・労務講座（教育制度）  
 会計アドバンスコース  
 経営幹部のための実践講座（収益力向上）
- 2008 経営に活かす財務分析の考え方・進め方  
 幹部なら知っておきたい戦略財務と実践法務  
 トップセミナー  
 戦略経営の考え方・進め方  
 キャッシュフロー経営の進め方

代表取締役社長

- 2009 経営に活かす決算書の活用法  
 トップセミナー  
 組織活性化の考え方・進め方  
 顧客に満足と感動を与える営業活動
- 2010 人を活かす組織づくり  
 経営に活かす決算書の活用法  
 トップセミナー
- 2011 企業風土改革の進め方  
 経営に活かす決算書の活用法  
 力を引き出すチームワークの高め方  
 トップセミナー  
 経営力を高める管理会計
- 2012 事例研究から学ぶ活力ある企業風土の創り方  
 経営に活かす決算書の活用法  
 トップセミナー  
 経営力を高める管理会計  
 管理者のためのメンタルヘルス講座
- 2013 組織と人財を鍛える経営力強化実践講座  
 経営に活かす決算書の活用法  
 トップセミナー  
 管理者のためのメンタルヘルスマネジメント  
 経営に活かす管理会計
- 2014 経営トップセミナー  
 経営トップセミナー  
 経営トップセミナー  
 組織と人財を鍛える経営力強化実践講座  
 経営に活かす決算書の活用法  
 人事管理者養成コース  
 トップセミナー  
 経営に活かす管理会計
- 2015 中小企業の事業承継の進め方  
 経営トップセミナー  
 トップセミナー  
 顧客に選ばれるブランド戦略  
 経営に活かす管理会計  
 トップセミナー  
 トップセミナー（業績向上型人事制度）

---

 出典： 同社提供資料より作成