

『総合たてものサービス企業』の実現に向けた“改革”への挑戦



アドバンテッジアドバイザーズ株式会社
プリンシパル

鈴木 雄斗

大成温調株式会社
代表取締役社長執行役員

水谷 憲一

国際教養大学
客員教授

山岡 三四郎

※インタビュアー

— 目次 —

- 01. 2023 年 3 月期の振り返り
- 02. 大成温調とアドバンテッジアドバイザーズ
- 03. 協働プロジェクトについて
- 04. ESG と大成温調の役割

01. 2023 年 3 月期の振り返り

山岡 2023 年 3 月期は、利益面で計画を大きく上回る結果となりました。振り返りをお願いします。

水谷 新型コロナウイルス感染症の影響による停滞から経済活動が徐々に回復の兆しを見せる中、23 年 3 月期は、需要の急回復を実感しています。弊社を取り巻く環境としては、人手不足の常態化に加え、資機材価格の上昇や大都市圏の再開発を中心に案件の大型化・長期化など、引き続き向かい風が吹いている状況の中、全社をあげて原価低減や採算性の改善を図り、目標を上回る利益を創出することができました。

02. 大成温調とアドバンテッジアドバイザーズ

山岡 今年の対談には、2021 年の業務提携以来、様々な形で大成温調の企業変革を支援しているアドバンテッジアドバイザーズ社（以下「AA 社」）から、プリンシパルの鈴木雄斗さんにもご参加頂いています。AA 社と大成温調の関係について、お聞かせ下さい。

鈴木 弊社（AA 社）は、大成温調が掲げる「次の時代も選ばれる、総合たてものサービス企業」への進化を「利益率・生産性向上プロジェクト（PJ）」や「DX 推進 PJ」、「M&A 推進 PJ」などを通じて後押ししています。助言役としての対価は、いわゆるフィー（助言料）ではなく、新株



予約権の第三者割当を引き受ける形で受け取っています。つまり、大成温調の経営陣や従業員の皆さまと一体となって企業価値の向上を果たすことは、私どもにとっての利益にも直結する仕組みになっています。その意味で、この記事をお読み下さっている株主の皆さまと、私ども AA 社の目指す方向は一致しているという点を、ご理解いただければと思います。

水谷 従来進めてきた構造改革には一定の成果が得られていたものの、私自身を含めた自社の力のみで頼る方法では、どうしても自らの経験の範囲内でしか物事を捉えられない点に限界を感じていました。世の中はもっと広いわけですから、積極的に外部の知見、具体的には AA 社が持つテクノロジーや考え方、情報の分析手法などをブースターとして、長期ビジョンに描いた未来の実現に一気に近づきたいと考えました。



鈴木 私ども AA 社は「自転車の補助輪」のような存在だと自任しています。大成温調が企業変革を遂げるために、その実力を引き出すことで潜在的な企業価値を解放するお手伝いが出来れば、との思いで協働プロジェクトを推進しています。

山岡 アドバイザーの立場からみて、鈴木さんは、大成温調のどのようなところに可能性を感じていますか。

鈴木 第一に挙げられるのは「機動力」です。我々は戦略の提言は行いますが、決断し実行するのは、あくまでも大成温調の方々です。所謂、巨大企業の場合ですと、意思決定に時間を要する分、外部からの刺激によって変革を促すのは大変なのですが、大成温調の場合は、若い経営者のリーダーシップの下、勇気ある決断と行動変容に躊躇しない点を踏まえ「機動力」を発揮しやすいのが印象的です。

また、建設業界は成熟した産業であるにも関わらず、大成温調はその企業規模に比べて相当な DX 投資を実行しており、M&A にも積極的な「グロース企業」という見方も可能です。成長戦略を支える上では、大成温調の強固な財務体質も大きな「原動力」とであると捉えています。



03. 協働プロジェクトについて

山岡 業務提携を通じて、これまでに実施してきたことや、その成果について教えてください。

水谷 業務改革 PJ を通じて業務プロセスの刷新を進めています。終了した 23 年 3 月期について言えば、受注における採算管理の精度が向上した点に、成果の一端を感じています。同 PJ では、弊社が過去に行った膨大な数の工事实績を様々な角度から詳細に分析しました。その結果これまでは部門や支店など個別の経験則に頼

って判断していた受注工事の採算見通しを、一元的かつ透明性のあるモノサシで測ることが可能になってきました。この動きは「原価統括部」の機能強化という具体的な組織改編にも繋がり、収益率の改善という、目に見える成果を生み始めています。



鈴木 建設業界の特徴として、受注における採算見通しの改善が、会計上の利益に反映されるまでには時間差が生じます。そのことを含めて、大成温調の収益性改善の余地は十分に残っていると感じています。統一的に原価をコントロールすることは適切な売価設定にも繋がり、物価上昇の圧力に対しても企業全体としての耐性が、徐々に備わってきていると感じています。

山岡 協働プロジェクトは、どのように運営されているのですか。現場のようすをお聞かせ下さい。

水谷 当然ながら、PJ の運営主体は大成温調です。3つの PJ チームは、それぞれ統括責任者である役員と、中堅社員を中心に構成されています。そこに AA 社からのアドバイザーが加わって議論を行い、取り組むべきテーマを洗い出し、仮



説・対策を立てて PDCA を回していくイメージです。

鈴木 PJ の運営については、この2年間でかなりの変化がありました。当然ながら、大成温調の社員の皆さんには、当初は半信半疑な姿勢があったように思います。私自身のパソコンを開いてみると、提携当初には相当な量の分析資料が残っていて、アドバイザーである弊社（AA 社）側が手を動かしていたことを思い出すのですが、時間が経つにつれて徐々に大成温調側の方が主体性を持つようになってきました。今回の業務提携は、先述した「利益率・生産性向上」「DX 推進」「M&A」の3つのプロジェクトを中心に回ってきたのですが、このうち最初の2つの PJ が23年3月期のうちに「業務改革 PJ」に統合されました。これは私ども AA 社ではなく、PJ に参画している大成温調の中堅社員の方々からの「業務手順を最適化した上で DX の取り組みに連動すべき」という提言によるものです。



統合によって PJ の難易度は質・量ともに高まるのですが、今や社員の皆さんが我が事としてオーナーシップを持って推進されています。変革への関わり度合いは、2年前のスタート時点では「大成温調1：AA 社9」だったものが、現在は大成温調側の比率が8割ぐらいにまで高まってきた印象です。

水谷 鈴木さんはじめ AA 社の方々とは月に1～2回、方向性の確認や情報交換を含めて議論の場を設けており、必要に応じて社内の意思統一にも意を用いていますが、それ以上に、大小さまざまな改革に向けた提案や試行錯誤が、弊社の

社員の間から自然に生まれ始めていることに手応えを感じています。今回の業務提携を決断する前は「ゴリゴリな壊し屋」が乗り込んできて社内にハレーションが起きるのではないかと心配もしたのですが(笑)、実際には、自然な形で背中を押してくれる「優しいコーチ」に、会社全体が背中を押されている感覚です。



04. ESG と大成温調の役割

山岡 ESG への関心が高まっています。大成温調の社会に対する役割について、お聞かせ下さい。

水谷 昨年 11 月に ESG 経営推進委員会を発足しました。弊社のビジネスモデルは、お客様の省エネや CO2 排出量の削減、環境負荷の低減など、Environment(環境)に大きく貢献できると考えています。そこで今期からリニューアル工事やファシリティサービスといった、すでに建物を、おもちのお客様にサービスを提供できる部門を強化しました。今後、ESG の切り口でのお客さまへのご提案を増やしていきたいと考えています。



山岡 最後に、株主の方々へのメッセージをお願いします。

水谷 今後、積極的に情報発信をしてまいりますので、株主の皆さまにおかれましても、弊社の動向に注目して頂ければと考えております。株主の皆さまのご期待にお応えすることができるよう努めてまいりますので、引き続き、ご理解とご支援を、何卒よろしくお願い申し上げます。

[企業概要]

会社名 : アドバンテッジアドバイザーズ株式会社
代表者 : 代表取締役 笹沼 泰助
所在地 : 東京都港区虎ノ門 4 丁目 1 番 28 号
事業内容 : アドバンテッジパートナーズが主導する
投資ファンド案件への助言、経営支援

会社名 : 大成温調株式会社
代表者 : 代表取締役社長執行役員 水谷 憲一
所在地 : 東京都品川区大井 1 丁目 49 番 10 号
事業内容 : 空気調和、給排水衛生、電気設備工事及び
建築一式工事の設計、施工管理