

## 2 米国建設業協会 年次総会について

### はじめに

米国建設業協会（The Associated General Contractors of America：以下 AGC）は毎年3月に年次総会を開催している。

会員建設企業（約 36,000 社）、他の業界団体、及び公共発注機関関係者を対象として 4,000～5,000 名が参加し、専門分野のセミナーやワークショップ、著名人の講演会等を併せて実施している。2005 年は 3 月 14 日～18 日にネバダ州ラスベガスで開催された。

セミナーに関しては、開催の半年前に会員を対象にアンケートを実施。現場管理、安全対策、建設技術、市場動向、環境問題、入札契約、保険・保証などの各分野で興味のある項目を候補から選択し（図表 1）、その結果を踏まえてセミナーのテーマが決定される。

図表 1 2005 年次総会 セミナー候補一覧

<b>プロジェクト・マネジメント</b>	<b>現場のパフォーマンス向上</b>
全般におけるリーダー能力の向上	専門学校等における技能向上への取り組み
効果的なプロジェクト計画テクニック	次世代への技能承継とACEの教育プログラム
仕事と家庭のバランス	21世紀の建設労働について
契約条項 / クレーム処理	
ウェブベースでのプロジェクト・マネジメント	
<b>現場管理者の教育</b>	<b>法律・経済関連</b>
ゼネコンと専門工事企業間の現場効率化	相続税控除について
請負契約と建設関連法を理解する	恒久減税制度
現場生産性の改善	2005年の建設投資予測
建設現場における倫理的実践	
クレームへの対処方法	
<b>連邦建設工事</b>	<b>環境問題</b>
水資源開発法の再承認に関して	企業体力強化のための環境プログラムへの取組み
連邦政府におけるCM At-Riskの運用	造園業界の躍進、環境に対するオーナーの要求、建設企業の役割
	連邦/州政府の建設工事における環境規制
<b>安全対策</b>	<b>建設契約</b>
事故防止トレーニング	ウェブベースでの請負契約の動向
AGCとOSHAのパートナーシップ効果	AIA契約書式の改正と運用に関するサーベイ
安全管理トレーニング	AGCの標準契約約款（最新版と改正内容）
掘削・開削工事における安全	
OSHA規定の最新動向	
安全表彰制度	
<b>労働者・雇用</b>	<b>建設市場</b>
女性やマイノリティの雇用対策	マーケット・リサーチのためのIT活用
コーポレートガバナンスの実行	不安定な経済や市場を乗り切るためのマーケティング予算の創出・活用
労働関連保険	専門工事分野におけるマーケティング・セミナー
データベース・コン法の遵守	
現場におけるセクハラ防止	
<b>テクノロジー</b>	<b>リスク管理</b>
オフィスのペーパーレス化	建設リスクを排除するための10のポリシー
XMLデータファイルの標準化と運用	増大する建設リスクをいかにコントロールするか
建設業界におけるワイヤレス・テクノロジー	建設関連保険の弱点
	保険市場の将来予測

## 2.1 2005 年次総会

2005 年年次総会におけるセミナーの議題とアウトラインについては以下のとおりである。

### 経営者向け

#### Strategic planning: The key to a company's survival

##### 【戦略計画: 会社が生き残るための鍵】

多くの会社で戦略計画は大きく扱われるが、しばらく経てばその多くは本棚で埃まみれとなり、放置される。このセッションでは、会社を成功へと導くロードマップとなる戦略計画を慎重に作成する重要性に力点を置く。また同時に、建設会社を倒産に追い込むいくつかの危機サインの発見方法を学ぶ。

#### Mesh your marketing plan with owners' expectations.

##### 【オーナーのビジョンとマーケティング計画の合致】

このセッションでは、オーナーが何を求めている、どうやって社員に自分の会社ならびに建設プロジェクトについて理解を求めるかを学ぶ。AGC と大手コンサルタント FMI 社の主催で、AGC マーケティング CD-ROM を用いて実習を行う。

#### How competitive construction companies build leaders for the future.

##### 【競争力のある建設会社はいかにして将来のリーダーを養成するか】

今日、多くの組織ではリーダーの不足に直面している。トップのリーダーシップの能力を高めるだけではなく、すべてのレベルで、組織の長期の成功にきわめて重大である。どうやって企業が成長し、競争相手が増加する業界で才能を必要とするリーダーを育てているかについて、優秀な社員を持つ会社の社長が解説する。

#### Investing in Human Capital : Link people & performance to achieve your strategic objectives.

##### 【人的資本の投資: 人々へのつながりと戦略的目標の達成の実行】

建設産業は次の 10~20 年の間に、最も難しい課題に向き合うこととなる。ベビーブーマー世代のリーダーの後任として、リーダーになるために新しい才能を育てることである。しかしこれは将来的な問題ではなく、現在取り組まなければならない課題でもある。このセッションでは、優秀なマネジメント・チームを作り上げるために、現場におけるギャップを認識して総合的な解決を見出す手助けを行う。



写真：会場風景

## 金融・保証・保険

### Top Ten gaps in contractors' insurance coverage

#### 【建設企業の保険に関する 10 のギャップ】

保険コストが著しく上昇したのは承知のとおりだが、その適用範囲の多くの新しいギャップを意識しているのはほんの一部の顧客に過ぎない。このプログラムでは、保険専門用語で迷わずことなく、建設企業が押さえておくべき 10 のギャップを確認する。保険契約の定義、免責条項、および例外は保険の掛金と同様に重要であるというのがベースにあり、さらにこの実務セッションでは少なくとも参加者が保険ブローカーに尋ねるべき 10 の質問項目をピックアップする。

### Insurance for construction defects

#### 【瑕疵に対する保険】

工事の数、サイズ、複雑さによって瑕疵補償請求が増加する。だからこそ建設企業は工事の瑕疵に対し確かな保険が必要である。このプログラムでは、あなたの商業用賠償責任保険が示す保険適用範囲は実際いくらか、またしばしば変化する保険適用範囲について概説する。このプロセスにおいて、このプログラムは元請または下請企業のパフォーマンスによって生じるリスク見込みを手助けし、またあなたの会社をハイリスクから守るための対処の必要性をサポートする。

### Where insurance costs and coverage are heading.

#### 【保険コストおよびカバレッジはどこへ向かうのか】

過去 3 年にわたって、保険のコストおよびそのカバレッジの範囲は劇的に異なる道を辿った。コストが上昇したことによってカバレッジ範囲は腐食した。今後も建設企業は少ない保証のためにより多くのプレミアムを払い続けるだろうか。このプログラムで

は、保険業界の競争の激しさに言及するとともに、保険コストとカバレッジが現状どうなりつつあるのかを示唆する。

#### 管理職（現場管理者）向け

#### How to prevent soft-tissue injuries

##### 【いかにして怪我を防ぐか】

ここでは建設業において最もコストのかかる怪我 - 軽傷 - について学ぶ。背中の怪我や捻挫、神経の損傷等、軽傷事故が起こる理由と、軽傷事故の減少のために効果的な手段について着目し、さらに各人の軽傷事故防止への心構えについて説く。

#### Storm water inspection survival for contractors

##### 【建設会社おける雨水検査対策】

連邦、州および地方政府の環境部門では、雨水排水基準に適合しているかどうかを抜き打ちで検査している。検査中には何が想定されるか、検査官は何を实际見ているのか、検査のあと何を予測するべきか。このセミナーでは、建設現場に見られる最も一般的な問題を明らかにして、どのように建設会社自身を守り、また高コストな補修等を防ぐことができるか、ヒントを提供する。

#### Designer, Builder, or Both?

##### 【デザイナー、ビルダーそれとも両方？】

今日の建設市場において建設企業は、過去設計部門に伝統的に属していた分野の業務を頻繁に要求される。この要求が明確なときもあれば、暗黙視されている場合もある。ここでは、契約書においてどのような条項が危険負担を（設計者から）施工者にシフトさせるのかを学ぶ。また、リスクが何であるか、またいかにこれらの危険を緩和することができるのかも解説する。

#### Ethics as a company core value

##### 【会社の本質的価値としての倫理観】

あなたはいかにして組織を通して強い倫理観を埋め込みますか？どのようにして、あらゆる組織レベルで最も倫理的な行動をモデル化し補強することができるか？このセッションは、1つの会社が効果的に組織の本質的価値としてどのように倫理観を導入したか実証する。同時に AGC 倫理ビデオ（「倫理と職業意識」）を試写し、を見て、建設管理者の倫理実務に関するワークブックを配布する。

### OSHA regulatory update: Protecting your employees.

#### 【OSHA（米国労働安全衛生局）最新版：従業員の保護】

建設企業として、ごく最近の OSHA の活動を知ることは労働者の安全性を確保し重大なペナルティからあなたの利益を守ることでもある。このセクションは OSHA の活動のなかで最近 OSHA が始めた、掘削工事における作業安全、作業姿勢、クレーンとボーリング用やぐらの基礎知識の復習、六価クロムの運用基準などさらに多くの問題を検証してみる。

### How to manage the growing risk of professional liability.

#### 【どのように業務上の責任の増えるリスクを管理するか】

建設企業が現場工程で加える価値が増え、職業上の責任のリスクも増している。このプログラムは、あなたが職業上の責任のリスクを伴うかもしれないサービスと、保険プログラムが対応する必要があるかを確認するのに役立つ。

### マーケティング / 事業開発

### Diagnosing the organization: How to avoid going wrong

#### 【企業診断：業績悪化を避けるために】

他部門が業績悪化や倒産を繰り返す中で、なぜいくつかの企業は生産的なのだろうか。この対話セッションでは、「失敗している」組織を分析する。その分析を通して、建設組織の中で成功と失敗の分かれ目となる 5 つの重要な要素をデモンストレーションする。

### Advertising your firm - How to avoid a land mine of potential law suits

#### 【訴訟沙汰にならないための営業展開】

消費者としての顧客の権利を侵害せずに、いかにして潜在顧客に広告を出し、営業活動を行うか。建設各社は、FAX、Email、ダイレクトメール及び他の広告手段を使うことによってペナルティを回避する方法を理解する必要がある。あなたの会社の広告・マーケティング活動はトラブルに陥っていないか？ 広告記事は顧客に誤解を招いていないか？ このセッションでは無駄な訴訟コストを費やすことなく、どのように広告し、あなたの会社のサービスを売り出すことができるかを調べる。

### How are disco, hip-hop, and rap music like marketing construction management?

#### 【CM マーケティングに関して】

民間・公共発注者に対する建設マーケティングの最新動向等を紹介する。中小建設各社が地方自治体 vs 民間発注者に対して展開する CM（建設マネジメント）サービスについて説明する。

## How to win work overseas

### 【海外でどのように成功するか】

海外での建設工事機会が増加していることをご存知だろうか。大使館発注工事ならびに海外建設プロジェクトリストは増え続けている。どこでこういったプロジェクトが行われているのかを専門家が解説し、また受注参加の機会や落札可能性についての詳細を解く。

## FMI Studies the construction industry in 2020

### 【FMI社の2020年建設産業予測】

FMI社は、2つの幅広い産業研究の予備段階に着手した。両方の研究の第一段階の調査結果がこのセッションで提示される。最初の研究は、発注者から資材供給者を通して、建設市場におけるサプライチェーン全体の変化について、それらの変化が請負業者のコミュニティにどう影響を与えるか検証する。第2の研究は、建設業界でのテクノロジーの普及ならびにテクノロジー導入が遅れた要因に焦点をおく。この研究は、今後10年にわたって我々の産業に最も大きな影響を及ぼしそうな情報及びコミュニケーションテクノロジーを主体とする。そして、両方の研究は、建設産業の将来の変化に対する貴重なビジョンを提供する。

## テクノロジー

### Trend towards use of prefabricated bridges to reduce congestion

#### 【渋滞軽減のためのプレハブ橋梁の利用動向】

プレハブの橋梁は、工事による交通渋滞軽減を目的としてヨーロッパで広く使用されている。Highway Bridge Committee（高速道路橋梁委員会）は、プレハブの橋が利用されるヨーロッパの実績を調査、ここでは米国におけるプレハブ橋梁の増加予測について学ぶ。

### The benefits of an internet connected and wireless construction site

#### 【建設現場におけるインターネットの効果】

いかにしてより効果的で生産性の高い労働力を作り出し、利益を増加させ、最近のテクノロジーを強みにした工期の短縮を図るか。このセッションでは、専門家が事例を用いて、何が今日のテクノロジーで可能か、どんな協力環境が利益を生み出すか、また常時アクセス可能とすることによって現場生産性を以下に向上させるかについて解説する。

## Highway work zone safety-New regulations and Technology

### 【高速道路での仕事地帯（Work-Zone）の安全性 新しい規則とテクノロジー】

ここでは、道路工事現場における労働者の安全確保を目的として、連邦高速道路局から仕事地帯安全技術と新しい規則の新しい開発について学ぶ。

## その他

## New initiatives to involve women and minority contractors and encourage diversity

### 【女性及びマイノリティ雇用への新しいイニシアティブと多様性の奨励】

AGC Chapter Diversity Awards Program、全米マイノリティ建設業協会とのパートナーシップ、および第10回 Stempel Plan マイノリティ研修サミットを通して、女性とマイノリティー労働者の雇用への取り組みについて解説する。

## Recruiting and managing the emerging Hispanic workforce

### 【新興ヒスパニック労働力の求人と管理】

ヒスパニック系とラテンアメリカ系は米国で最も人口が増加している人種であり、一方建設業界での労働力不足が懸念されている。建設業界はこの貴重な重要な予備労働力を開拓し彼らが雇うヒスパニック系の人と共存する方法を探している。このセッションでは、ヒスパニック系労働者の求人方法、建設業の魅力をアピールすること、及び彼らとのコミュニケーションを通じて、専門的にどう成長させるかをアドバイスし、それらの課題への対処をサポートする。

## How AGC/OSHA partnerships benefit you

### 【AGC と OSHA のパートナーシップ】

OSHA(米国労働安全衛生局)とパートナーシップを組む建設企業では、負傷、病気、死亡者率を減少させ、仕事の生産性と品質を向上させていると報告されている。また、その他の利点として、OSHA 事務所、職員との協力精神の向上(双方の満足の良い関係)ができることも含まれている。このセッションではパートナーシップの利点を検証し、どのように企業自身が AGC と OSHA とのパートナーシップを発展させることができるかという概要を説明する。

## Coalition to fund freight rail infrastructure improvement

### 【貨物鉄道インフラ改良のための予算増額】

貨物鉄道インフラの必要性は重要案件であるが、改良のための建設予算は不足している。AGC では連邦政府の貨物鉄道インフラ投資を増やすため、第109回連邦議会においてロビー活動を展開する。このセッションは活動のポイントを説明する。

## Change orders: Can't live with them, can't live without them

### 【発注変更について】

このプログラムでは、典型的なプロジェクトにおける契約変更時に関係者がどのように対処し、また対処できないか等の実務をみていく。ここでは AGC 標準契約書をベースとした契約変更手続と、全てのプロジェクト関係者の見解から変更手続を検証する、という 2 点に絞り込む。このプログラムは、追加作業への公正な補償と、追加変更における交渉ならびに施工時に生じるトラブルを回避するため、どのように契約変更がなされるかを教示する。



写真：会場風景

## Equipment management and diesel retrofit forum.

### 【建設機材管理とディーゼルの改善フォーラム】

大気汚染物質の主な一因として、建設産業が標的とされた。建設企業は、新しい基準に基づき、新旧ディーゼルエンジンの排ガス対策に取り組む必要がある。このフォーラムでは、大気汚染問題解決を目的としながらも建設業界と他の経済関連とのバランスを取るために、行政、政策担当者への働きかけを行うための AGC の打ち出した運動を公開する。

## How secret is your bid? The confidentiality factor

### 【入札額はどの程度秘密なのか】

数年前、変更指示、クレームや請負業者との論争等を解決する場合、相当の資源が必要以上に費やされていたことが明らかになった。発注者は、変更契約時に参考とするために、一般的に請負業者に「入札内訳書」を提出させるが、この内訳は滅多に信頼されない。これは双方対立の原因になり、時間のロス、支払遅延、訴訟の形で高い経費がかかってしまう。入札内訳の信頼性を担保するために、独立した第三者機関の活用によっ



て利益を享受すべきである。今回のセッションは公共・民間両方を手がける建設企業向けである。

#### **Damage prevention- a shared responsibility.**

##### **【損害防止 - 責任の共有】**

AGC は唯一の Common Ground Alliance ( CGA ; 掘削事故防止を目的とする協同組合 ) の建設産業スポンサーであり、損害の防止と Common Ground Study リポートで確認された損害の防止の研修の促進に専念する団体である。The Common Ground Study に基づく共有責任の精神を築くとともに、CGA の目的は、効果的損害防止研修を促進することによって公共の安全、環境保護とサービスの健全性に貢献することである。

#### **Issues in public and private construction - The owner's perspective.**

##### **【発注者側から見た公共・民間工事における課題】**

このセッションは、連邦政府機関、州政府機関、地方政府機関を含む公共機関ならびに民間セクター発注者によるディスカッション形式としている。突然発注者に降りかかる問題に関するものを検証する。連邦建設市場はどのようになっているか？民間発注者はどのように金銭問題を扱うか。公共と民間のオーナーはどんな問題と向き合っているか？公共・民間建築会社、軍や重工業関係の工事を手がける企業向けである。

#### **Innovative solutions to workforce shortages: Career academies and charter schools**

##### **【労働力不足への革新的な解決： キャリアアカデミー及びチャータースクール】**

次の 8 ~ 10 年にわたり 250 万人の労働力不足が予測され、AGC はこの予測された危機に対する長期解決策を模索している。このプログラムでは、各地域におけるキャリアアカデミーまたはチャータースクール導入と実践、及び各モデルの類似点、相違点について解説する。

#### **How will congress address TEA-21 reauthorization**

##### **【いかにして下院は TEA-21 の再授権に取り組むか】**

TEA - 21 ( 21 世紀道路交通最適化法 ) 再授権は、第 109 回の連邦議会での AGC の一番の立法優先案件であり続ける。本案件に関する下院のキーパーソンがこの重要法案の概観を解説するとともに、法案成立に向けての戦略を議論する。

## 2.2 2004 年次総会

2004 年年次総会におけるセミナーの議題とアウトラインについては以下のとおりである。

### 経営者向け

#### Peak Performance: Seven Ways to Bring Out the Best in Your People

##### 【従業員の能力を引き出す 7 つの方法】

サーベイによると、87%の労働者が今よりもハードに仕事し、良い成果を上げることができると回答している。しかしながら、経営者が「モチベーションアップのための 7 つの鍵」を使わなければ彼らの能力は発揮できない。このセッションではその 7 つの鍵と効果的な運用について解説する。

#### Your Business Leadership Message

##### 【企業におけるリーダーシップ・メッセージの重要性】

建設企業において経営者のリーダー能力向上は将来の成功に不可欠なものである。ここではリーダーシップ・メッセージを発展させるための 4 つのポイントに焦点を当てる。

- ・リーダーシップ・メッセージとは何か
- ・あなたのメッセージは次世代経営者にとって役立つものか
- ・明確なメッセージは企業の利益に貢献する
- ・「私は誰か」「我々はどこにいるのか」「将来どこへ向かうのか」に対して答えを出せるか



写真：2004 年次総会会場の Gaylord Convention Center (フロリダ州オーランド)

## Fire All the Managers: Leading Instead of Controlling

### 【経営者と管理職とのコミュニケーション】

建設業界では年々競争が激しくなり、多くの上級管理者も担当業務増加に対応している。満足な結果が出なければ、要求もより厳しさを増してくる。ここでは経営者と管理職とのコミュニケーションにおける秘密、非難、孤立、回避そして無力感を減らすためのアプローチを試みる。

## Understanding a Contractor's Financial Statement

### 【建設会社の財務諸表の見方】

コーポレート・ガバナンスにおける最近の変化は、CEO がバランスシートを理解し、より責任を持つことを意味する。ここでは 1 年分の財務諸表の見方と評価のポイントについて解説する。

## 金融・保証・保険

### Why More Public Owners are Considering Wrap-up Insurance Programs

#### 【公共発注者における包括保険<sup>1</sup>の重視と建設企業への影響】

建設プロジェクトにおいて包括保険を求める民間発注者はわずかだが、最近になって、多くの公共発注者が包括保険に興味を示している。ところが建設企業側はこの保険が過大評価されているのではと疑問を抱いている。ここでは包括保険の利用価値、発注者・請負者双方による評価の違いに焦点を当て、包括保険のあり方について説明する。

### What You Can and Should Do if Your Surety Says “Good-Bye”

#### 【ボンド会社が保証を拒否した場合の対応】

最近のボンド市場は厳しく、ボンド会社と建設企業の取引関係悪化や与信枠の縮小が相次いでいる。このセミナーではボンド市場の最新動向を紹介するだけでなく、建設企業向けにボンド会社、ブローカーとの取引関係構築のためのアドバイスを行う。

### How and Why a Buy/Sell Agreement Can Change Your Equity from an Asset to a Liability - FAS 150

#### 【「FAS 150」の解説】

財務会計基準審議会（FASB）は、財務会計基準書（FAS）150号「負債と資本の特徴を併せ持つ金融商品の会計」を2003年5月に公表した。150号は3種類の金融商品について、発行者側における計上区分と測定に関する基準書である。これら金融商品を

---

<sup>1</sup> Wrap-Up Insurance (包括保険): 大規模な企業の賠償責任債務をカバーするようにコーディネートされた適用範囲の広い保険。大型アパートのような大規模建設プロジェクトに携わる全ての企業を付保するために使うことができる。

負債（場合によっては資産）として計上することを要求している。150号は対象となる金融商品を「強制償還商品」「資産を譲渡して自社の発行済株式を購入する義務」「変動する株数の自社の株式を発行する義務」の3つに限定しており、この制度の解説ならびに企業への影響について説明する。

## How To Plan For Business Succession In A Changing Environment

### 【中小企業の事業承継】

これについては本報告書「2.4 中小企業の事業承継」を参照されたい。

## Insurance And Market Strategies

### 【保険と市場戦略】

これについては本報告書「2.3 保険・保証市場動向とリスクマネジメント」を参照されたい。

## The Future of Sureties

### 【ボンド業界の今後について】

チューリッヒ社（ボンド会社）、AON社（ブローカー）、米国保証協会の三者によるパネルディスカッション方式で将来を議論。最近のボンド業界の動き（損失計上、大手建設会社の倒産、再保険問題、ボンド会社の統廃合）について議論すると共に、今後5～7年後のボンド市場を予測する。

## 管理職（現場管理者）向け

## Balancing Work and Family

### 【仕事と家庭のバランス】

個人的なリレーションシップと家族、友人、同僚とのコミュニケーションの重要性について講義。これらのバランスを上手く取ることによって人生がより豊かになる。

## What about Construction Ethics?

### 【建設業における倫理観について】

法律・道徳・倫理の違いや関連性を認識しているか。このセッションでは仕事上絶えず直面する倫理観について理解を深めると共に、倫理観が個人や会社にどのように反映されるかに注目する。なぜあなたは建設専門家としての役割を果たそうとするのか、行動における倫理的な意味合いを考えてみる。

## A Construction Supervisor's Guide to Handling Complaints

### 【苦情への対処方法】

現場管理者は人々や工程、またプロジェクトそのものに責任を負っている。彼らは問題を解決し、苦情者と同意することを望み、また常に問題解決の糸口を見出そうとしている。今回のワークショップでは苦情に対する管理者の対処方法についてガイドする。

### STP Unit 10, General Contractor and Specialty Contractor Dynamics

#### 【管理者研修 - ゼネコンと専門工事会社の力関係 - 】

最新の管理者トレーニングプログラムが 2004 年 1 月にリリースされた。このプログラムは管理者が現場におけるゼネコンと専門工事会社との関係をよりよくするためのもので、事例を交えながらその方策について講義する。

### Leadership at the Project Level

#### 【現場におけるリーダーシップ】

現場管理者や職長らは現場が完成または失敗するまで職場を共にする。ここでは現場におけるリーダーシップスキルを解説し、現場においてどのような効果を発揮するかを説明する。



写真：会場風景

### マーケティング / 事業開発

### Marketing And Sales Specific To Design-Build – A Vigilant Approach

#### 【デザイン・ビルドに特化した営業展開 - 慎重なアプローチ - 】

デザイン・ビルドにおけるマーケティングや営業では、より慎重なアプローチが要求される。デザイン・ビルドにおいて顧客の要望を理解し、それに見合ったチームを編成することは重要なステップである。ここではベテランのマーケティング専門家がパネルディスカッション方式でデザイン・ビルドのマーケティング、特に計画やプロポーザル、プレゼンテーション等について議論する。

### Quickly And Effectively Implementing Your Firm's Marketing Plan

#### 【迅速かつ効果的なマーケティングプランの導入】

大手建設コンサルタント FMI 社のマーケティング専門家が AGC 会員を対象にマーケティング計画の立て方やその実践方法についてパソコンを使って集中的に演習を行う。参加者限定。

### Surviving And Growing In Difficult Times

#### 【建設企業の生き残りと成長】

不況下において企業はいかにして利益を確保し続けるのか。成功した建設企業、マネージャー、専門工事会社へのインタビューや成功事例をもとに検証する。

### Behavioral Traits Of Top Marketers

#### 【トップ企業の行動特性】

市場のトップ企業やその経営者は、諸問題を解決し、より力を増し、安定化することを求められている。なぜトップ企業は成功するのかをコンサルティング会社が分析し、その行動特性を明らかにした。

## テクノロジー

### On-Line Plans: Revolutionizing The Business Process

#### 【ビジネスプロセスに革命を起こす「オンライン・プラン」】

インターネットはすでに定着し毎日のビジネススタイルを変えている。あなたの会社はこれを受け入れているか、それとも変化に抵抗しているか。建設業にとって「時間」は重要である。プロジェクト情報や計画、仕様、追加情報などにアクセスできるのはプロジェクトの成功につながる。ここでは建築に関して「インターネット・プラン・ルーム」を紹介。

### Digital Construction: Beyond The Comfort Zone

#### 【建設業のデジタル化】

テクノロジー化によって建設工程が透明化され、米国だけでなく世界の巨大プロジェクトにおいてもその動きは加速している。ここでは中国、オーストラリア、シンガポール、メキシコ、そして米国における（デジタル化の進む）プロジェクト事例を紹介し、ニューヨークのワールドトレード・センターの復興計画についても触れる。

### How Technology Is Changing The Business Process And Industry Productivity

#### 【テクノロジーによってビジネスプロセスと建設生産はどう変わっているか】

設計・建設業界の将来を語る上で、技術や革新を無視することはできない。IT テクノロジーは資材の調達や現場でのオペレーション、完成後のメンテナンスにおけるスピード化、体系化に貢献している。ロボット化やペーパーレスは構造物の複雑化や時間短

縮、そして高品質化につながっている。これらの進化によって 21 世紀の建設現場はどう変わっていくのかを解説する。



写真：コンストラクション・エキスポ会場  
展示会場が設けられ、小型建設機械や製図、会計ソフト、各種 IT ツールのデモが実施されている



## その他

### The Future Of Federal Contracting

#### 【連邦政府契約の今後について】

連邦政府の調達制度はこの数年間で大きな進化を遂げた。密封入札は減少し、ベストバリュー方式が定着しつつあり、リバース・オークションが最近の現象である。ここでは連邦契約がどう変わったか、そして今後の動きについて（軍施設の調達を担当する）陸軍工兵隊の担当者を招いて解説してもらう。

### Interdependency Of Construction Business Risk – Is It Important?

#### 【建設ビジネスリスクの相互関連性（重要か否か）】

建設リスクの複雑さを理解することは非常に難しい。複数のリスクは毎日の現場で関わっていて、それが他のリスクと相互に依存しあっているということは滅多に理解されない。このセッションでは建設業におけるビジネスリスクの分析やその本質を学び、それらのリスクがどれだけインパクトを持つのか、またいかにリスクコントロールをすべきかを学ぶ。

## **Environmental Risks And Their Effective Management**

### **【環境リスクと効率的なマネジメント】**

今や環境問題を無視する建設企業はいない。この問題は訴訟が起こりやすく、訴訟が会社の財務面にインパクトを与える場合もある。環境のことをどれだけ理解、分析し、環境リスクをいかにコントロールできるかが企業存続のカギでもある。ここでは発注者、請負者それぞれが建設工事にかかる環境要求にどう対応し、またどの程度のリスクを負いながらマネジメントするのかを解説する。

## **Work Zone Safety: State Dots Reaction To FHWA Proposed Rules On Work Zone Safety And Mobility**

### **【道路工事における現場の安全確保】**

連邦高速道路局（FHWA）は道路工事現場の管理規定の大改正を提案した。そのうちいくつかは州交通局の規定に変わり、また建設会社が工事中の交通整理に関し責任を負うようになる。ここでは米国運輸交通担当者協会（AASHTO）の代表者が新ルールと安全確保のあり方について説明する。



## 2.3 米国の保険・保証市場動向とリスク・マネジメント

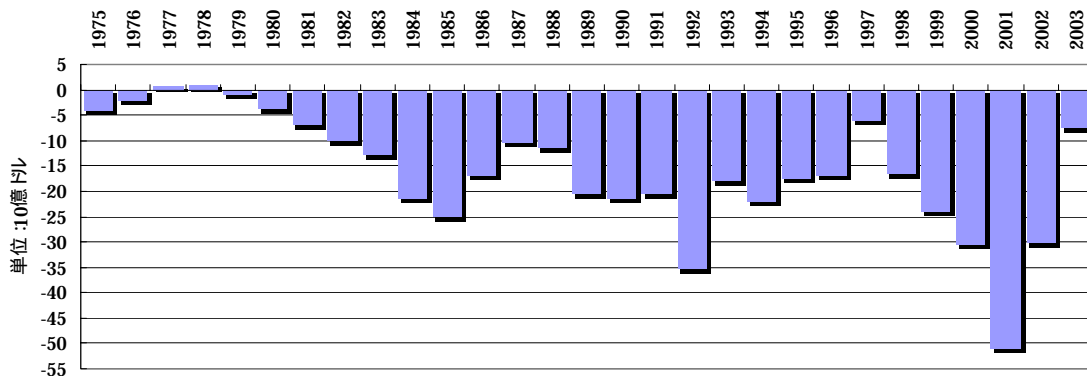
米国の保険・保証市場動向ならびにリスク・マネジメントについて、2004年3月に開催された米国建設業協会（AGC）総会におけるセミナー<sup>2</sup>をもとに以下の通り解説する。

### （1）保険・保証市場動向

#### 保険会社の引受損益

企業分野では労働者災害補償保険、医療過誤保険、製造物責任保険等の賠償種目において大幅な引受損失が発生し、また個人分野でも自動車保険、住宅所有者保険の保険金支払いが膨張、その上に同時多発テロによる支払いが重なり、2001年の引受損失額は過去最大のものであった。2002年もその影響を引きずったものの、2003年は1997年以来の低水準となった。

図表2 保険会社の引受損益額（1975～2003年）



資料出所：A.M. Best, Insurance Information Institute

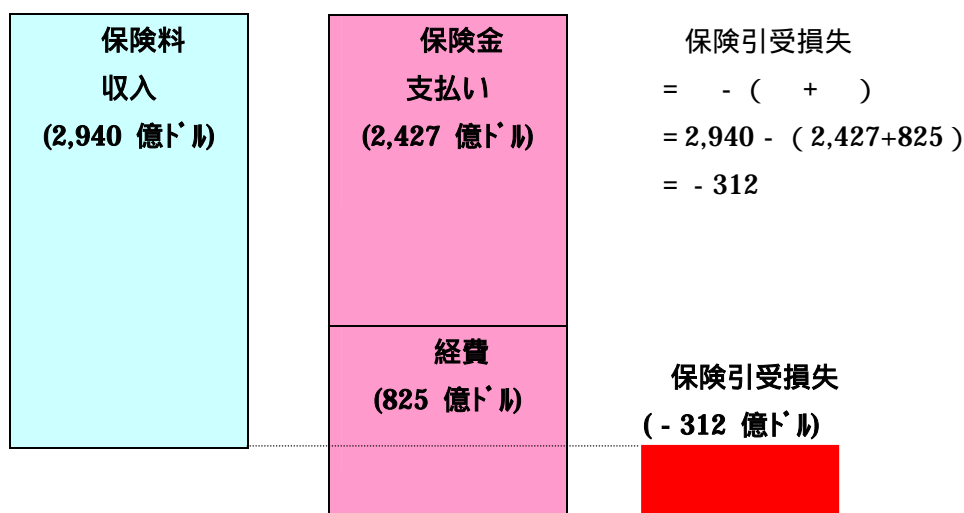
（注）2003年9ヶ月で57億ドルの損失=12ヶ月換算で76億ドルの損失

図表2の保険引受損益（ ）は、保険料収入（ ）から、支出すなわち、保険金支払い（ ）と経費（ ）を差し引いた損益である。

赤字（保険引受損失）は、保険金支払い（ ）と経費（ ）の合計が、保険料収入（ ）を上回る部分である。

<sup>2</sup> “Insurance & Surety Market Update –Changes, Impacts and Responses –“ by David R. Reid, David Moylan, Marsh & McLennan Companies

図表3 保険引受損益（米損保業界 2000年の例）



コンバインド・レシオ（合算比率）

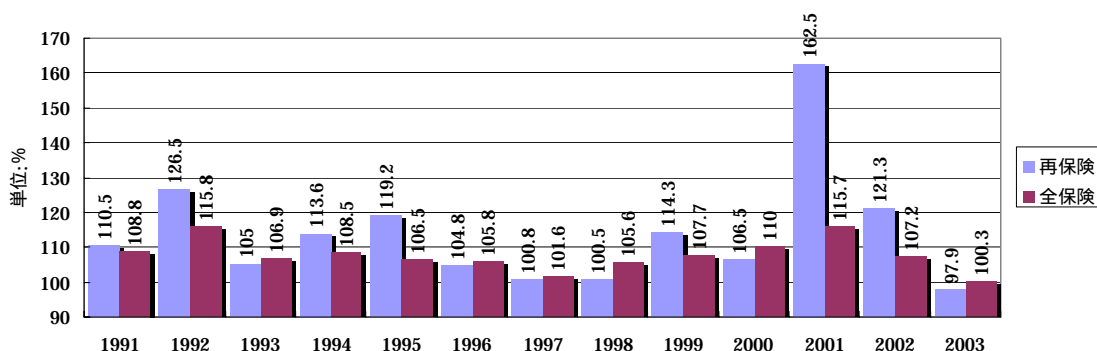
コンバインド・レシオは、保険引受損益の収益性を示す指標である。

保険料収入 100（%）に対して、支出（保険金支払いと経費）の大きさが何%かを表す。すなわち、保険料収入（売上高）に対する支出の割合を示す。すなわち、コンバインド・レシオが 100%を下回っていれば保険引受損益は黒字であり、100%を上回っていれば保険引受損益は赤字となる。

2001 年は同時多発テロの影響により再保険各社の合算比率は最悪の状況であった。

2002 年も例年より悪い数値であったが、2003 年は改善傾向が見られる。

図表4 再保険業 vs 損保のコンバインド・レシオ



資料出所：A.M. Best, ISO, Reinsurance Association of America, Insurance Information Institute

(注) コンバインド・レシオ = 損害率と事業費率の合計

正味損害率(%) = (正味支払保険金 + 損害調査費) ÷ 正味収入保険料 × 100 により算出

正味事業費率(%) = (諸手数料及び集金費 + 保険引受に係る営業費及び一般管理費) ÷ 正味収入保険料 × 100 により算出

損害保険会社の事業損益

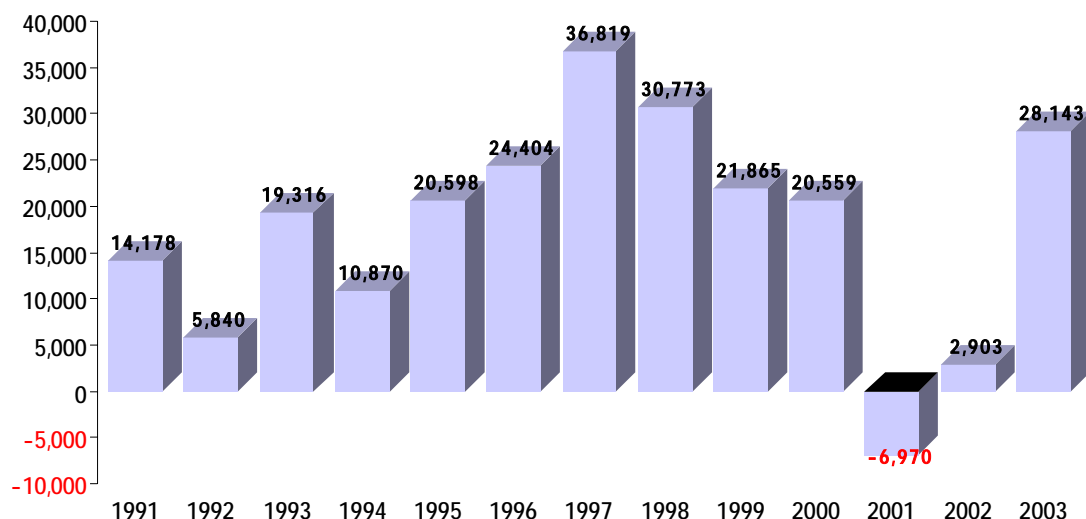
損害保険会社の損益計算では、半ば恒常的に発生する保険引受損益を、「正味投資収益」<sup>3</sup>で賄っており、これにより最終事業損益で黒字を確保してきた。正味投資収益は、保険会社が収受した保険料を運用して得た収入であり、主に債券の利息と株式の配当金である。正味投資収益は変動幅が小さく、トータルの収益を左右するのは「引受損益」である。

過去、損保会社の事業損益は黒字であったが、2001年には初の税引き後損失を計上した。

ROE (Rate of Return On Equity) = 自己資本利益率は、2002年 1.0%、2003年 9.3%となっている。

図表 5 損害保険会社の税引後利益 (1991 ~ 2003 年)

単位:百万ドル



資料出所：A.M. Best, ISO, Insurance Information Institute

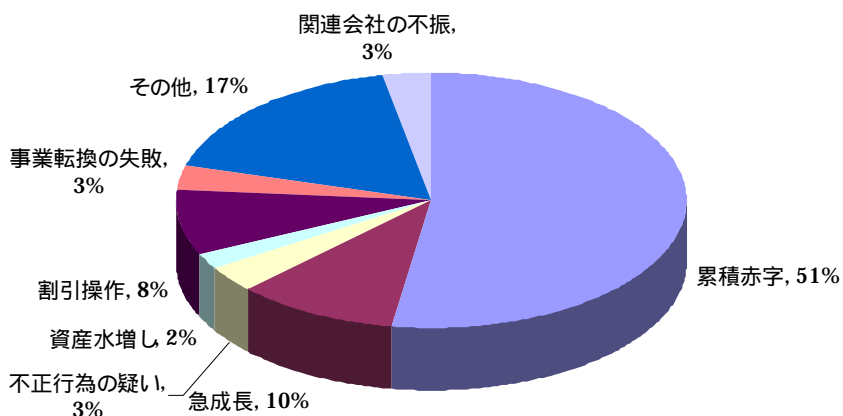
(注) 2003年は9ヶ月の\$21,107百万ドルを12ヶ月に換算

倒産・廃業と債務超過要因

1993年以降に債務超過(支払不能)状態に陥った218の損保会社に対し、その要因を聞いたところ、「累積赤字で資金繰りに行き詰った」のが半数以上を占め、以下「急成長に資金繰りが追いつかなかった」「割引操作」「事業転換の失敗」「関連会社の不振」と続いている。

<sup>3</sup> 「正味投資収益 (Net Investment Income) = 受取配当金 + 受取利息 - 投資費用」。ここでの正味投資収益には、契約者剰余金(自己資本)の運用収益も含まれる。

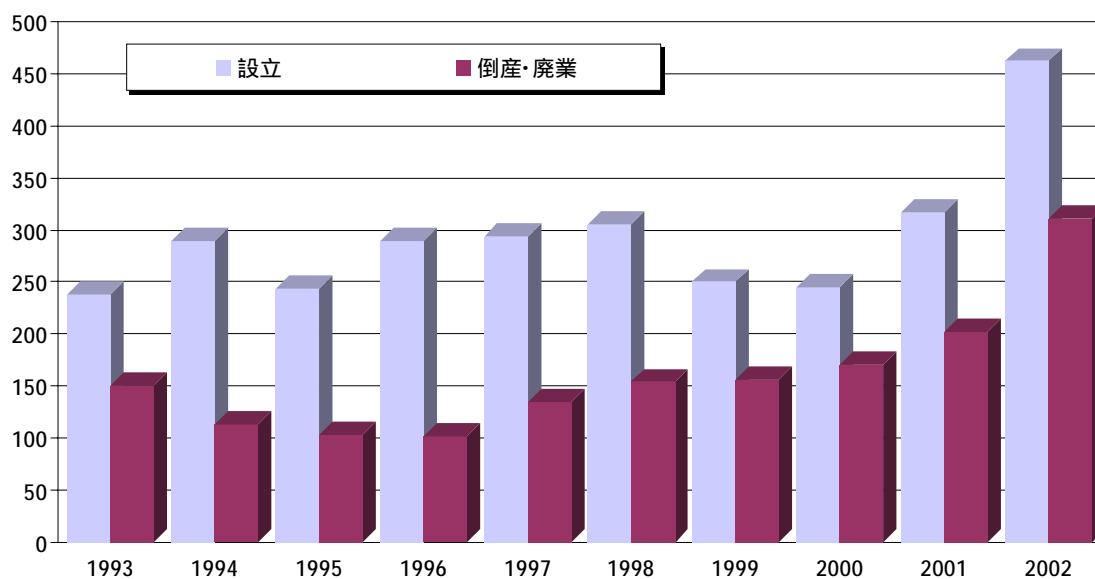
図表6 1993年以降に債務超過に陥った損保218社の債務超過要因



資料出所：A.M. Best, ISO, Insurance Information Institute

また、新たに設立される保険会社はここ数年で急増しているが、一方で倒産・廃業（または吸収合併）に至る会社も増加している。

図表7 設立または廃業・倒産した保険会社数



資料出所：A.M. Best, ISO, Insurance Information Institute

## 保険種目別の状況

下表は、米国損保市場における種目別の保険料および主要会社である。特定の種目に重点を置いて営業している保険会社もある。

図表 8 種目別保険料及び主要会社

種目	元受計上		調整後						
	保険料 (千ドル)	割合	前年 比	ロス・レシオ		市場シェア第1位	シェア	市場シェア第2位	シェア
火災	\$6,043,821	1.7%	25.0%	142.8%	56.4%	AIG	10.4%	Zurich/Farmers	7.7%
系列危険	\$4,311,324	1.2%	19.8%	213.4%	72.6%	FM Global	11.0%	Zurich/Farmers	8.2%
農畜産物マルチペリル	\$2,572,500	0.7%	15.9%	96.1%	102.7%	Ace INA	18.9%	Centurion	16.5%
連邦洪水	\$1,420,172	0.4%	12.3%	84.0%	19.2%	State Farm	18.5%	Bankers	12.4%
住宅所有者	\$37,290,386	10.5%	8.2%	77.6%	66.7%	State Farm	21.9%	Allstate	11.4%
企業マルチペリル	\$25,301,499	7.2%	13.7%	82.0%	65.3%	Zurich/Farmers	8.2%	Travelers/Citigroup	7.4%
インランド・マリーン	\$9,108,850	2.6%	15.0%	63.0%	45.7%	AIG	9.5%	Zurich/Farmers	6.5%
労働者災害補償	\$37,628,933	10.6%	13.5%	89.4%	84.3%	State Comp Fund CA	9.7%	Liberty Mutual	7.9%
医療過誤	\$7,288,933	2.1%	15.6%	101.7%	82.6%	MLMIC	9.7%	St Paul	8.0%
その他賠償責任	\$29,974,010	8.5%	19.4%	74.5%	73.7%	AIG	19.5%	Zurich/Farmers	7.1%
製造物責任	\$2,401,127	0.7%	30.8%	168.9%	99.9%	Zurich/Farmers	10.7%	St Paul	10.3%
個人自動車(賠償)	\$74,802,255	21.2%	7.6%	76.9%	75.2%	State Farm	18.7%	Allstate	11.1%
企業自動車(賠償)	\$17,265,237	4.9%	16.0%	79.9%	81.3%	Zurich/Farmers	6.8%	Travelers/Citigroup	5.5%
個人自動車(車両)	\$55,532,223	15.7%	8.9%	67.8%	68.2%	State Farm	19.5%	Allstate	11.6%
企業自動車(車両)	\$6,623,106	1.9%	13.5%	63.7%	70.3%	Zurich/Farmers	6.9%	State Farm	5.8%
地震	\$1,031,708	0.3%	20.0%	49.7%	25.8%	State Farm	15.3%	St Paul	9.0%
オーシャン・マリーン	\$1,987,957	0.6%	15.5%	63.6%	66.4%	CNA	13.5%	AIG	11.1%
航空機	\$1,472,011	0.4%	28.4%	206.2%	71.1%	AIG	21.6%	HCC	9.4%
ボイラ・機械	\$862,314	0.2%	17.1%	41.0%	51.8%	FM Global	19.2%	AIG	16.9%
団体健康傷害	\$7,299,983	2.1%	4.0%	73.7%	82.3%	Anthem	32.9%	CNA	11.2%
その他健康傷害	\$3,671,338	1.0%	9.1%	58.9%	55.7%	Anthem	22.2%	Assurant	20.5%
その他	\$19,718,875	5.5%	-	-	-	-	-	-	-
米国損保業界合計	\$353,608,562	-	12.3%	79.7%	71.3%	State Farm	10.6%	Zurich/Farmers	6.0%

(注) 調整後ロス・レシオ = 既発生元受損害 ÷ (元受既経過保険料 - 契約者配当金)

(出典) A.M. Best Co. data, as of June 24, 2002 から作成。

## 保険料率の変化

下表は2003年第3四半期における、商品別の保険料変化を示したものであるが、前年同期と比較して、どの商品も「変化なし」「1-10%値上げ」「10-20%値上げ」が多くを占めている。

市場は回復の兆しがあるものの、各社の財務体力回復は道半ばといった感がある。

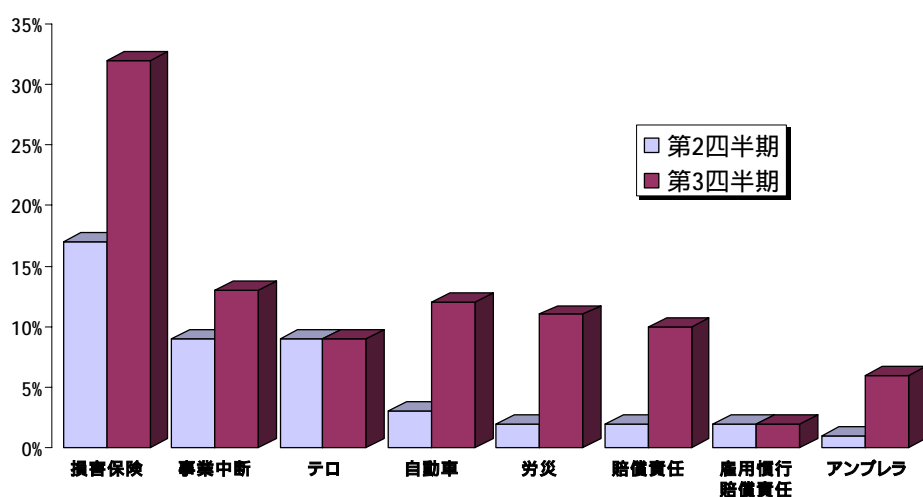
図表9 2003年 第3四半期 取扱商品別保険料率の変化

	下降	変化	上昇				
	1-10%	なし	1-10%	10-20%	20-30%	30-50%	50-100%
自動車保険	12%	14%	42%	30%	0%	0%	0%
労災保険	10%	17%	31%	21%	8%	2%	2%
賠償責任保険	9%	21%	39%	24%	4%	1%	1%
アンブレラ保険	6%	17%	27%	33%	11%	4%	0%
役員賠償責任保険	0%	10%	22%	34%	16%	7%	2%
損害保険	24%	26%	28%	9%	2%	1%	0%
建設災害保険	3%	16%	26%	23%	13%	2%	2%
テロ保険	6%	48%	15%	5%	1%	1%	0%
事業中断保険	11%	33%	34%	8%	2%	0%	0%
ボンド	28%	18%	9%	9%	4%	2%	0%
医療過誤保険	0%	2%	7%	9%	19%	10%	2%

資料出所：Council of Insurance Agents & Brokers Rate Survey

各保険会社ともに、「保険金請求歴が多い」「保険料の支払が悪い」「保険リスクが高い」といった、いわゆる招かざる顧客に対する保険料引き上げの傾向がある。2003年第2四半期には最大で15%超だったのが、第3四半期には最大30%強の値上げを実施している。

図表10 不良顧客に対する保険料上昇の動き

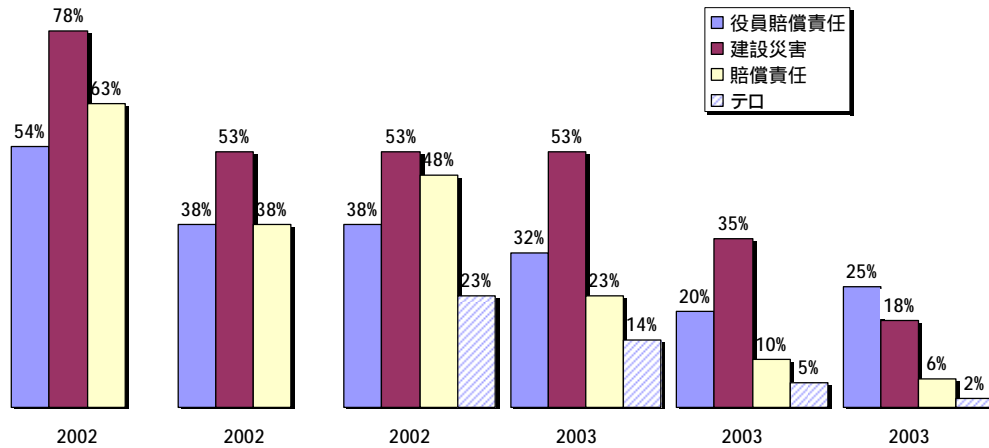


資料出所：Council of Insurance Agents & Brokers Rate Survey

保険金額の増加

2001 年のテロ事件以降、保険金額を引き上げて更新する傾向が顕著であったが、2003 年以降は落ち着きが見られる。

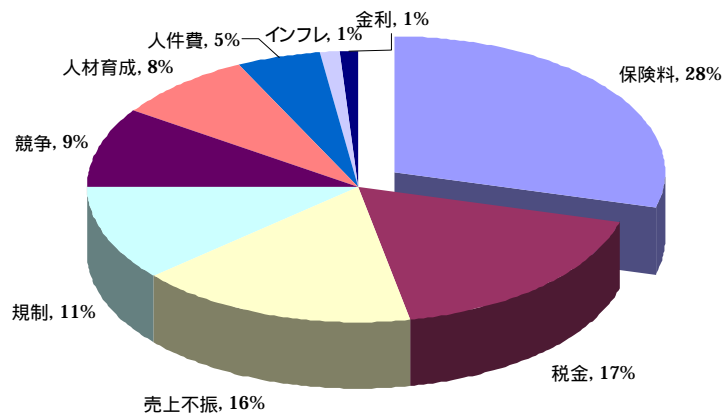
図表 11 保険金額を 20%以上増加で更新した保険契約者の割合



資料出所：Council of Insurance Agents & Brokers Rate Survey

保険契約者にとっても、保険金額のアップはリスク軽減の上で必要である一方、保険料の負担は重く押し掛かっており、税金や売上以上に経営上避けられない懸念項目として挙げられている。

図表 12 保険は中小企業オーナーにとって最も関係する項目

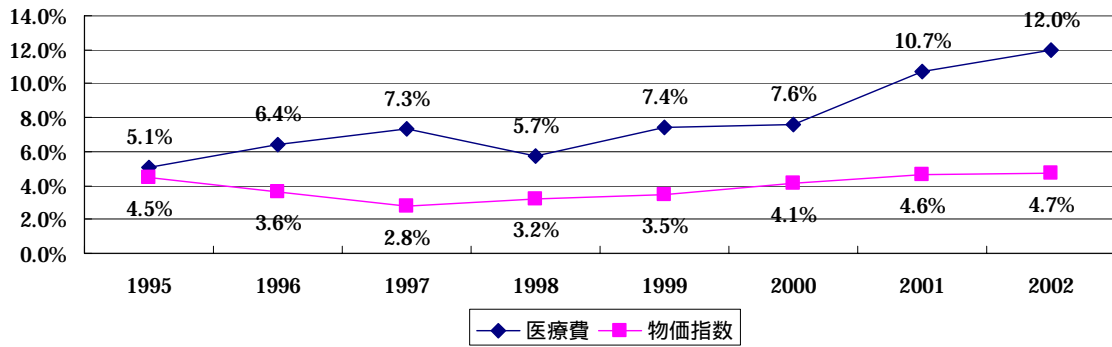


資料出所：National Federation of Independent Business; Insurance Information Institute

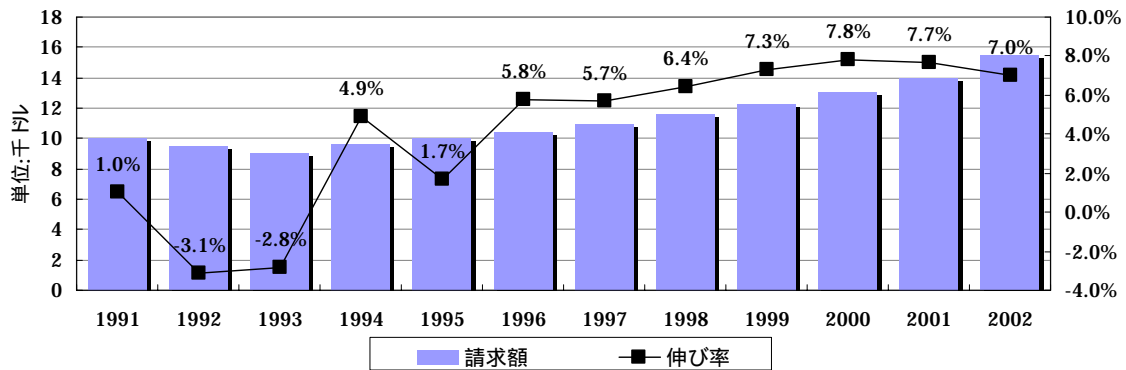
労働者災害保険

全体として労災保険金及び医療費請求額は増加傾向にあり、物価の伸びよりも上回っている。当然、1人あたりの請求額も94年以降増加の一途を辿っている。

図表 13 労災医療費は（医療部門の）物価指数より伸びが大きい

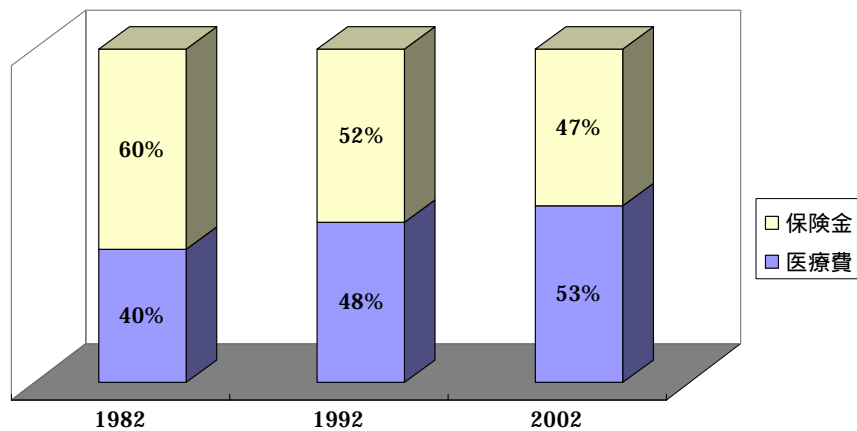


図表 14 労災保険金請求額の推移（1人あたり）



資料出所：Med CPI from US Bureau of Labor Statistics, WC med severity from NCCI based on NCCI states.

図表 15 労災のうち医療費割合が徐々に増加



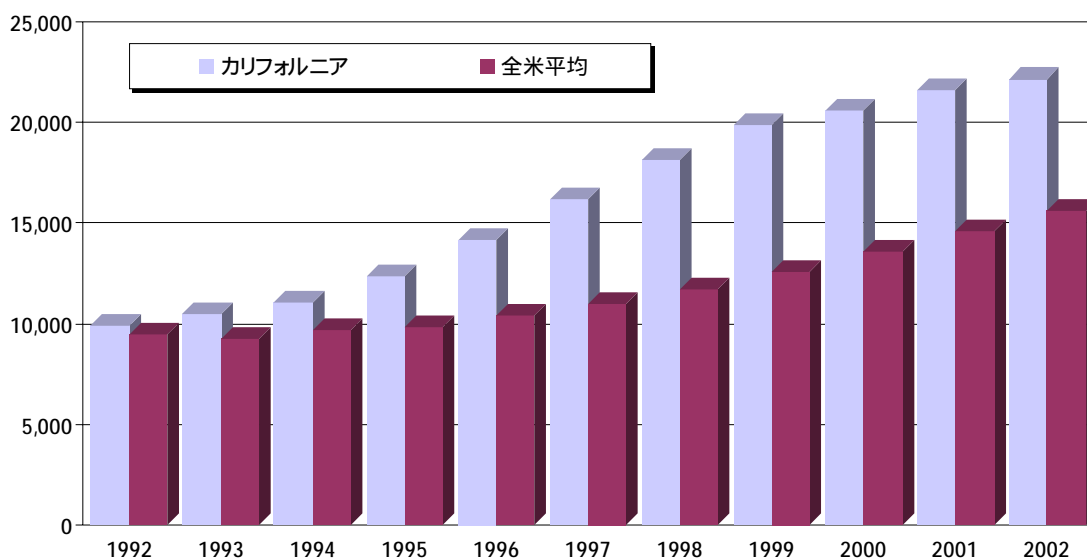
資料出所：NCCI



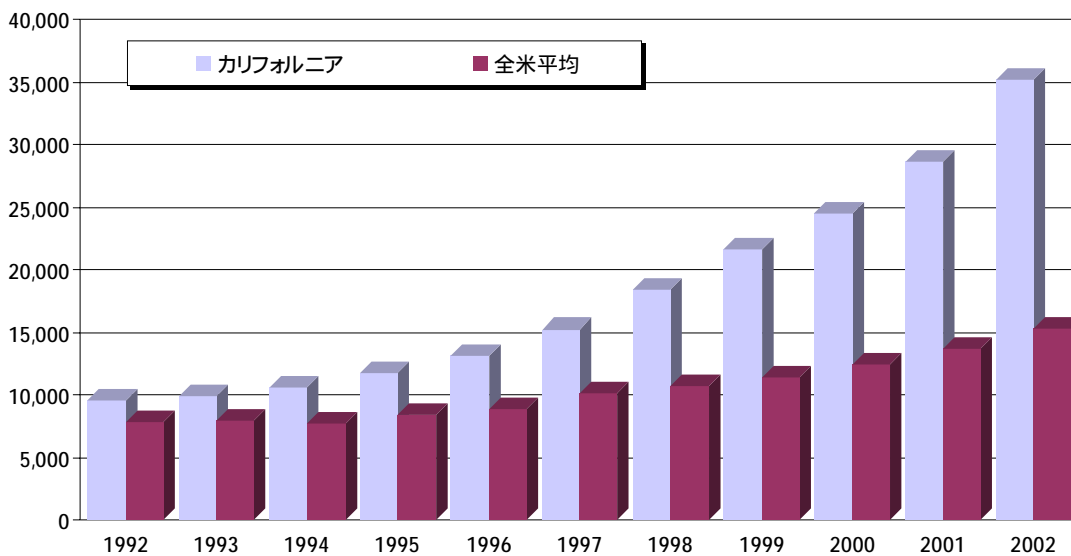
カリフォルニア州のケース

GDP 世界第 6 位に匹敵する経済規模を有するカリフォルニアでは、1 人あたりの労災保険金請求額、医療費請求額ともに全米平均を大幅に上回っている。

図表 16 カリフォルニア州の労災保険金請求額の推移（1 人あたり）



図表 17 カリフォルニア州の労災医療費の推移（1 人あたり）

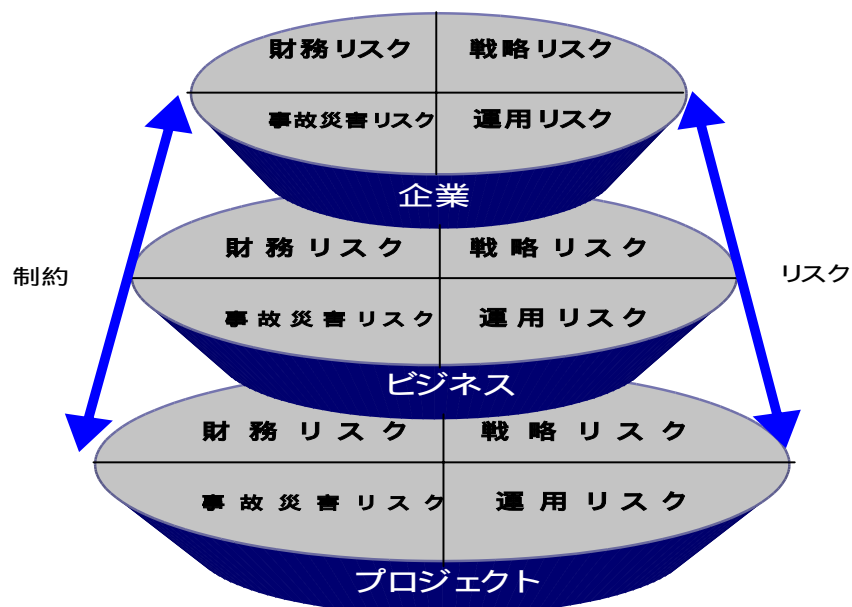


資料出所： NCCI, WCIRB

## (2) リスク・マネジメント

リスク・マネジメントは時代と共に変化している。企業において想定されるリスクとは、経営戦略リスク、財務リスク、運営リスク、事故・災害リスクの4つであるが、これらで構成される全体リスクは、Corporate（企業）、Business（ビジネス）、Project（プロジェクト）それぞれの場面で度合いが異なる。

図表 18 リスクの度合い



最近の研究を見ると、まずリスク・マネジメントの重要性、特に正式なリスク・マネジメント方式を導入・実践する企業はそうでない企業よりも優れているか、という疑問からスタートし、企業へのサーベイを通してこれらの答えを見出そうとしている。

まず、リスク計画やその後の実践段階、及びリスク監視をサポートするといったマネジメント体制がより強力で成熟していれば、プロジェクトの成功確率は高くなるといった報告がある。サーベイ結果によると、「常時リスク・マネジメントを実施、かつ常時プロジェクトは計画通り完成する」と回答したのは全体の53%で、「リスク・マネジメントを実施するのは稀であるがプロジェクトは常時計画通り完成する」と回答したのは15%であった。

一方、57%の回答者が自社のリスクに関心を持っているが、リスク・マネジメント施策がプロジェクトのパフォーマンス発揮に効果をもたらすと考えている回答者は24%であった。またリスク・マネジメントを実施するために十分な資源（資金・時間・人員）を常時確保しているのは12%で、リスク・マネジメントに関する研修や分析の機会を与えられているプロジェクトメンバーはわずか7%である。

ほぼ常時、プロジェクトを期限内で完成すると回答した割合は30%、予算内で完成と回答したのは26%で、その割合は低い。

図表 19 企業における4つのリスク



伝統的に、企業は自らの規則や自己中心的なスタイルでリスク管理を行ってきた。

バラバラで関連性のない個々の事象に対してそれぞれの基準で対処すると、リスク・マネジメントとしては効果的なアプローチにはならない。またリスクの取り扱いが細分化されていたり、会社全体に無駄に拡がったり、様々な判断基準をベースにしていたりすると、企業にとってリスク・マネジメント戦略をいかに効果的に使うかが難しくなる。

今日のビジネス環境は昔よりもハイリスクかつ複雑化し、また株主等利害関係者の監視の目も厳しくなっている。リスク・マネジメント戦略は、その戦略面、運用面、及び財務面において協調性、統一性の取れたものであるべきである。

結論としては、方向性を誤らないよう、自社の能力と利害関係者との力関係を理解しておくこと、失敗した場合の代替手段を常に考慮しておくこと、取引先との信頼関係を密にすること、組織内でのリスクの相互依存性を認識し、それらが会社のトータルコストにどの程度影響するのかを把握しておくこと、の4つのポイントを押さえておく必要がある。

## 2.4 中小企業における事業承継 ―事業の強化、経営者と家族―

中小零細企業における事業（経営権）の承継については、業種を問わず難しいテーマである。米国においてもそれは同様で、70%の企業は創業者の死と共に消滅するといわれ、2代目まで続いた企業のうちの30%は3代目への承継ができていない、また「初代で事業を興し、2代目で体系を整え、3代目で台無しにする」という古い諺(?)もあるようで、承継時の計画性の欠如や資金管理、経営方針の不徹底などがその原因と考えられる。

ここでは、2004年3月に開催された米国建設業協会（AGC）総会におけるビジネスセミナー<sup>4</sup>をもとに、中小企業における事業承継のポイントについて紹介する。

### （1）経営者の課題

事業の承継をスムーズかつ争いなく実行するためには、現経営者が明確なビジョンと決断力をもってその時点で抱えている課題を解決し、将来迎える事業承継の基礎を築くことにある。ここでは事業承継にあたって経営者が抱える課題及び取り組みについて列挙する。

#### 経営者への財産の集中

- ・ 多くの経営者は、事業によって巨大な財産を築いている。しかしながら、経営者によって綿密に掌握されている企業（いわゆるワンマン企業）は売却対象としてあまり好まれない。その原因として、同族経営の場合は経営権や株式がオーナーに集中し市場公開を全く想定していないのが大半であること、またオーナーのカリスマ性が強く、不在となった場合の企業価値が損なわれる可能性があるためである。
- ・ オーナーへの依存度が高いが故に、言い換えれば企業資産も不安定さを含んでいる。その部分の払拭が経営者の課題の一つとなる。

#### 承継計画はトップから始めなければならない

- ・ 承継計画のマネジメントは、ある程度の成果を出すためには、組織の非常に高いレベルから始める必要がある。すべてのトップは、（取締役やオーナーから最高経営責任者や人事担当役員まで）承継計画のプロセスに関わるべきである。

#### 企業と事業主の間の財政的相互依存

- ・ 経営者によって綿密に掌握されている企業（ワンマン企業）は、事業に資金源を頼る。
- ・ 事業の成否は経営者に委ねられることが多い。
- ・ 従って、経営者は追い詰められていると感じるかもしれない。

#### 適切な承継計画の作成と明文化

- ・ 承継計画は、すぐに、又は2、3年以内の実現可能性のある事柄を含むべきである。

<sup>4</sup> “How to Plan for Business Succession in a Changing Environment” by Eric Wallace, Crabis Walker & Associates LLP

- ・ 承継計画では、将来トップの座に着く可能性のある従業員の教育も並行して行わなければならない。
- ・ 一旦決定したらその計画は明文化し、その後の進展を定期的に追加していくべき。

#### 従業員との良好な関係に力を注ぐ

- ・ 事業の成功は経営者の勤勉の結果であり、経営者に権力と名声を与えるが、成功の裏ではそれを支える従業員がいる。
- ・ 忠誠な従業員と親密な関係を築くことが、スムーズな事業承継への布石となる。

#### 十分な数の後継者とポジションにあった適切な年齢層を選ぶ

- ・ 長期間（5年又はそれ以上）のリーダーシップの役割を求められる建設従業員というのは30代後半又は40代で、業務成績を残し、また長年の会社に対する忠誠心のある人である。
- ・ 重要なポジションには、最低でも2人の候補者を考えておく必要がある。

#### 家族と企業の重複

- ・ 家族関係の緊張が高まる可能性が大きい。
- ・ 企業と家族には異なる基準がある。家族愛は無条件であるが、ビジネスにおける支持は、メリットに基づいている。
- ・ 家族従業員の方針を確認しておかなければならない。兄弟、姉妹間での争いが生じる可能性があり、家族従業員間でビジネスにおける本来の価値認識に食い違いが出る恐れがあるからである。

#### 企業所有権の分割

- ・ 企業所有権の分割は、企業の価値を下げる可能性がある。駆け引きや、対立の解決に多大な時間とエネルギーが必要であり、また限られた人間で決断を下そうとすると、迅速で効果的な決断ができないという結果を招く。
- ・ すべての子供たちがよいオーナーになるとは限らない。
- ・ よって、企業の分割には慎重を期すべきである。

#### 指導力のアップ

- ・ これは、後継者又はチームを特定、訓練、発展させるためのプロセスの一環である。
- ・ リーダーシップ及びマネジメントに必要な事柄を明確にするとともに、従業員のやる気を評価、取引先とのリレーションシップならびに今日まで築き上げた社風を承継することによって、会社の発展を確実にしようとするものである。

#### コミュニケーション、見通し、方向性

- ・ 家族の相互関係、事業そして会社の所有権についてきちんと話し合う。
- ・ 誠実さ、公開性、日常的なコミュニケーションを重んじる。
- ・ 現在の企業プロセスが、明文化され、定義されていること。
- ・ また、現在の経営者の役割、責任が明文化され、それにルールが確立されていること。
- ・ このプロセスを踏まえておくことが重要である。

## (2) 承継計画とは

### 目標の決定

まずは、経営者、家族、会社にとっての目標を明確にして、優先順位を決める。一般的な目標として、退任後の経済的保証や家族の扶養、家族の企業所有権維持、オーナーの子息たちを平等に扱うこと等が挙げられる。

次に、家族や経営管理者、従業員やその他の重要な当事者が望んでいることを見つけ出す。これは企業の戦略計画や経営方針などに反映されるはずである。

### 経営管理者の後継者の選出

優秀な経営管理後継者は、企業の価値を高める。後継者を選出するにあたっては、以下のポイントを押さえておく必要がある。

#### 1) 後継者について、「適切な」資質を探す

- ・ 後継者の価値を見極める際、それぞれ独特のポジションに適合した資質を確認することが重要である。
- ・ ハード、ソフト両面のスキルが適切に判断、評価されることが重要である。

#### 2) 言動と業績を基準に後継者を選ぶ

- ・ 従業員は、言動と業績を基準に選ばれる。
- ・ 持って生まれたリーダーシップや他の人と協力する能力といった、言動の特徴の方が大事というオーナーもいる。
- ・ 多くの方は、その言動が原因でリーダーシップ能力に失格の烙印を押される。
- ・ 業績という点もきわめて重要な事柄である。業績が欠如しているならば、考慮の見込みはない。

#### 3) 選ばれなかった人への配慮

- ・ 建設業経営者は、後継者として選ばれなかった人へ配慮すべきである。
- ・ 他人を犠牲にして、将来のリーダーに重きを置きすぎないことが重要である。
- ・ 選ばれなかった人は、経営者が自分をサポートしてくれて、将来の能力の進歩を信じていて、次回の後継者への道を用意してくれていると考えなければならない。
- ・ 後継者の選出プロセスは、極秘でなければならない。
- ・ 後継者選出に使われる基準は、あからさまな理由であってはいけない。

#### 4) 後継者が望んでいることを見つけ出す

- ・ 後継者計画実現のためには、建設業経営者は、将来リーダーになり得る人が何を望んでいるかを知る必要がある。
- ・ 例え経営者が後継者のためのよい計画を持っていたとしても、後継者がそれを望まない場合もある。
- ・ 何が後継者をやる気にさせて、彼ら自身のキャリア向上心を達成するのかを探る。

### 5) 訓練と開発に投資する

- ・ たとえ景気に左右される建設業界であっても、企業として経営者は後継者のために投資をしなければならない。
- ・ 投資というのは、十分な訓練と開発を行うことや必要なリーダーシップの経験を積ませることである。

### 所有権の譲渡

所有権の譲渡に関しては、「誰が事業を引き継ぐのか」「どのようにして引き継ぐのか」「いつ引き継ぐのか」の3点に対して明確な計画を立てておかなければならない。

その選択肢は下表のとおり挙げられる。

図表 20 所有権譲渡に際しての選択肢

誰が事業を引き継ぐのか			
・ 子供	・ 現在の株主	・ 共同経営者	・ 主要な従業員
・ 資質ある事業の買い手			
どのようにして引き継ぐのか			
・ 贈与	・ 売買	・ 制限つき株式	・ 給与として株を与える
・ 債権償還	・ 分割	・ 公平な報酬	・ 売買協定
・ 譲渡見積もり	・ 従業員持ち株制度		
いつ引き継ぐのか			
(生前譲渡)			
・ 経営者は譲渡を円滑に進める手助けをすることができる。			
・ 後継者は経営者という役割を引き継ぐ猶予が与えられる。			
(経営者没後の譲渡)			
・ 保険で譲渡資金を賄うことができる。			

### 不測の事態のための計画

承継計画は、経営者に起こりうる不測の事態を想定したものでなければならない。計画策定後に新旧経営者間の承継がスケジュールどおり行われる場合もあれば、経営者の突然の死去により急遽実行を余儀なくされるものもある。そうした場合に備えて計画を立てる。

また、計画に際しては所有権と経営の承継両方を検討する。当然のことながら、立案時点の最新状況に基づいて計画を検討すべきであり、状況が変わったら、それに応じて計画を更新する。

### (3) 承継計画の効果

承継計画を作成しておくことにより、次のような効果が現れる。

#### 1) 無形資産の記録・保存

- ・ 経営者の形のない資産（知識、その他必要なスキルなど）を記録・保存する
- ・ 計画することにより、経営者のみに成功を依存することを軽減することができる。
- ・ 経営者の知識、取引先との関係、その他必要なスキルなどを記録・保存することにより、経営者が何らかの理由で退任しても、失われることはない。
- ・ 知識を後継者に継承することは、後継者にとって大きな自信になる。

#### 2) コストのかかる組織の分裂を避ける

- ・ 事業所有権と譲渡管理の計画を立てて、組織内の分裂や軋轢を避ける。
- ・ 組織内での権力争いを防止できる。
- ・ 重要な第三者（貸手、供給業者、顧客）に対する緊張を避ける。
- ・ 自分の役割を知っている人は、仕事に集中することができる。

#### 3) 有能なリーダーシップを育成する

- ・ 経営管理後継者を育成することと不測の事態のための計画は、有能な後継者が事業を引き継ぐことを可能にする
- ・ 熟練しておらず、よく準備をしていないリーダーを持つ企業は、失敗する。
- ・ しっかりとした承継計画があれば、リーダーがいつでも存在する。

### (4) 承継計画の事業外利点

承継計画の効果については前述のとおりだが、事業とは関係ない部分で以下のような利点がある。

#### 1) 金銭的な保証を伴って退任

- ・ 承継計画なしでは、経営者は退任することができない。適当な後継者が見つからない、または経営者なしで事業を続ける準備ができていないといった事情を抱えているのであれば、そのいずれかがクリアされるまで経営者は責任を全うする義務を負う。
- ・ 承継計画によって、事業価値が最大化され、また事業が成功し続け、経営者の努力が報われ、（計画書に明記された）相応の報奨金を受け取ることができる。

#### 2) 家族の調和

- ・ 子供達は事業承継に関して、親であるオーナーの考えを聞く権利がある。承継計画の存在によって、親の考えや決断がより明確になる。結果として親子間の調和がとれる。
- ・ 子供達は承継計画を根拠として、会社への貢献度によって、相当の資産を受け取る。

#### 3) 企業が家族の手元に残る

- ・ 承継計画を立てることによって譲渡税を軽減し、経営者の死によってやむなく企業を売却するという事態を避けることができる。
- ・ 有能な経営管理後継者を育成することは、その後の事業の成功の可能性を飛躍的に高



めることになる。

- ・それらの成功により、企業とオーナー家族の関係は継続する。

### (5) 懸念材料の克服

承継計画を作るにあたっては、クリアすべき多くの課題が存在するが、逆に承継計画を立てなかった場合にも多くの懸念材料が放置されたままとなり、今後の経営に少なからず影響を与えることもある。

ここでは、計画を立てなかった場合に起こりうる問題と承継計画の効果について指摘している。

#### 1) 物事の決定を先延ばしにする傾向

- ・早めに計画を立てることにより、経営後継者が事業発展のためにより多くの時間が取れ、また年間控除額を最大限に使い、譲渡を免税の贈与とすることができる。

#### 2) 家族間の争いの可能性

- ・平等ではなく、公平な資産の分配。
- ・早い段階でコミュニケーションの機会を持っておけば、後に起こるであろう問題を軽減することができる。
- ・役員会に責任を委任する。

#### 3) 経営者が事業を手放すことへの躊躇

- ・後継者の育成は、経営者が事業を手放すことに対するの安心感を増す。
- ・ボランティアや教会の行事や市民活動などの分野にエネルギーを向けることができる。

#### 4) 自分たちだけでできるという傲慢な態度

- ・事業承継計画は総合的なもので、実行する為には、経験と知識と訓練が必要である。
- ・会社外の人材は、必要であれば仲介者、仲裁者、助言者となりうる。
- ・もし本当に自分たちだけでできるのなら、なぜまだ問題が解決していないのか。
- ・遅延は、税金・家族・法的・資産問題といった重大な問題を引き起こす。

#### 5) 資金を使うことを渋る

- ・事業承継計画は、高価な設備よりも重要となり得る。
- ・人材は、事業を作り上げるものであり、事業承継計画は、人材の異動や育成を行うプロセスに対応するものである。
- ・事業承継計画の価値と重要性を理解し、実行するために資金をつぎ込むことは、先見の明があるということになるだろう。

#### 6) 現行の粗末で不完全な承継計画

- ・中途半端な事業承継計画は、無計画よりも一層悪いかもしれない。
- ・現行の計画でさえ、もう一度検討し直し、3～5年以内には改訂する必要がある。

- ・承継計画は、税法の変更、法律の変更、人事異動、従業員の希望ややる気の変化に伴って変更しなければならない。

## (6) 承継計画の策定

以上を踏まえて承継計画を実際に策定する場合にはあらゆるプロセスがあり、また話し合い参加メンバーの特性や時間的な問題、その段階での企業の経営体力など、様々な要素が複雑に絡み合いながら計画が練られていく。

下記に示すのは計画策定時のポイントである。

### 1) 何が重要か判断する

- ・家族の調和。
- ・事業の存続。
- ・退任に際しての金銭的保証。
- ・オーナー家族への金銭的保証。
- ・事業価値を高める。
- ・主要な管理者・従業員の確保。
- ・所有権譲渡にかかる税金を軽減する。

### 2) 計画へ同意する

- ・政策決定者(現在の経営者)と将来の経営者が引き継ぎ計画に同意して、参加しなければならない。
- ・現在の経営者は事業の買取を若い世代や主要な管理者に強要することはできない。
- ・事業を買い取りたい人や後継者は、現在の経営者に売却を強要することはできない。

### 3) 定期的な承継計画会議を開き、その計画を貫く

- ・一般的なルールとして、主要な指導者達は最低でも年に2回は会って、将来の後継者について討論し、承継計画システムの検討をするべきである。
- ・経営者は、承継計画の向上を図ると同時にその計画を貫かなければならない。

### 4) 目標を明確にし、優先順位を決める

- ・単純に正しい・間違っているという答えはない。
- ・目標は多くの場合衝突する。
- ・何が一番重要かということが分かれば、経営者は優先目標を明確にすることができる。

### 5) 必要であれば、専門家の助けを借りる

- ・適切な承継計画を立てるために、建設業経営者は専門家の助けを考慮することも必要かもしれない。

図表 21 事業承継計画の重要性

- ・ほとんどの財産は、事業と関連がある。
- ・事業承継計画は、事業の存続と成長を確約する。
- ・事業承継計画は、家族と事業の調和を手助けする。
- ・事業承継計画は、総合的な税金を最小化する。
- ・事業承継計画は、退任計画を円滑にする。
- ・顧客、小売店、従業員、保証会社、下請企業は、事業存続の保証が必要である。

(担当：仁部祐二)