

## 第 25 回国土 OB 会総会

### (1) 大谷会長挨拶

つい先ごろの東北地方太平洋沖地震は広大な地域に甚大な被害を及ぼしましたが、諸外国からは日本国民の冷静な対処について賞賛の言葉が寄せられています。とは言え、無責任な風評被害が過度の不安を呼び、日本経済の足を引っ張るのではないかと心配です。

戦後の復興に大きな成果を挙げた日本国土開発も、今回の災害復興に力を発揮するでしょう。なお仙台地区 OB 会員の被害を現地の毛利会員に問い合わせましたが、人的被害は無いと聞いて安心しました。

OB 総会の課題は会員数が徐々に減少していることです。若い仲間が入って、優れた人材が会の運営を活発化してほしいと思っております。

## 2. 会社の現況

平成 23 年第 60 回創立記念式典にあたり、工藤社長から訓示がありましたので紹介します。

### (1) 大いなる変革の年として 日本国土開発株式会社 代表取締役社長工藤睦信

東北地方太平洋沖地震は多くの犠牲者を出し広大な地域に甚大な被害を及ぼしました。社員の皆さんの中にも被災され辛い思いをされている方がおられるかと思えます。心よりお見舞い申し上げます。

原発の誘発事故とも相俟って日本中が深い悲しみと重苦しい閉塞感に覆われていますが、被災地の早期復興と原発事故の早期収束を念じるばかりです。そうした中で今日は、当社の第 60 回目の創立記念日を迎えることになりました。

リーマンショックを契機に世界中の経済が急激に悪化してから 3 年近くになりますが、その後の日本の景気回復は遅々として進まず、またこの地震被害が及ぼす景気への影響も計り知れません。公共事業の削減も継続しており、当社の事業環境は引き続き厳しさの続くことが予測されます。こうした状況下に迎えた 60 周年の創立記念日ですが、今年も会社というものについて考えてみたいと思います。

物事を成すには切っても切り離せない密接な関係というものが随所にあって、それらを車の両輪と呼んだりしています。例えば国家でいう国土と人民、競技会での国旗と国歌、あるいは馬への人参と手綱加減もそうだと思うし、信頼関係にある俺とお前など状況に応じていくらかでも造ることができます。当社の事業でいうと土木と建築、営業と施工、管理と現業部門など車の両輪がありますが、会社の営業指標では損益計算書と貸借対照表がそれぞれ PL、BS と呼ばれ、会社の経営状態をよく表す両輪であると思えますので、こうした観点から考えてみましょう。

ちなみに損益計算書 (PL) は一定期間の収益と費用の状態を表し、当社の業務計画は大体これに従って立てられています。また現業部門の人には馴染み薄いものですが、貸借対照表 (BS) は会社の資産や負債や資本などの財務状況を表し、企業活動を支える源泉を表しているものです。

ところで、当社の更生法適用以前の損益計算書 (PL) によると、当社は完工高 2,500 億円以上、営業利益 100 億円を超える年度が 10 年近く続くなど、立派な業績を維持していました。にもかかわらず経営に行き詰まったのは何故でしょうか。当時の貸借対照表における当社の総資産は、4000 億円を超えていましたが、厳格な財産評定の結果、実は大きな不良資産を抱え 400 億円弱の自己資本を償却しても尚二千数百億円不足の債務超過にありました。

何故そのような事になったのかは今更ここで申し述べるつもりはありませんが、つまり PL は良好であったが BS の悪化によって経営が行き詰まったということです。

今はどうでしょう。当社の前期決算の PL は売上高で 650 億円強ありましたが、営業利益は 5 億円弱でその利益率は 1% もありません。往年に比べ売上高の減少はともかく 5 億円の利益は当時と比較していかにも少なく、しかも当社は今このわずか 5 億円の営業利益を出すことさえ危惧されている状況にあります。

一方、前期決算時の BS は総資産が 650 億円、自己資本が 365 億円で、往年に比べ総資産は随分少なくなりましたが、自己資本比率は 50% を超える立派なものです。

つまり PL と BS は以前とまったく逆の関係になっていて、現在の PL はこのままでは BS を一方的に劣化させて行き、やがては車をセンターラインから大きく外れさせるようなバランスを欠いた両輪であるといわざるを得ません。

車の両輪は片方が完全に無くなると機能が喪失してしましますが、劣化しただけでは直ぐに車が止まってしまうこともないので、片方が元気なうちに劣化した車輪を補強し元の状態に戻していくことができます。当社は事業環境の変化に応じて 3 ヶ年計画の修正を繰り返しながら、開発事業や海外事業や、環境、リニューアルといった新規事業などの拡大を図り PL の向上に一定の成果を挙げてきました。しかし残念ながら当社の主要な収益源である国内土建事業の期末残高は市場の縮小に伴って減少の一途をたどり、この 5 年間で 1,060 億円台から 510 億円台と半減しました。

こうした状況が続き更なる規模縮小に陥れば、市場での競争力を失うことにもなりかねず、我々はこれ以上の縮小を食い止めると同時に、この閉塞感を打破して将来展望を開いていかなければなりません。その為には BS の力である内部留保を有しているうちに、あらゆる選択肢を視野に入れた PL の強化策の実施が必要です。PL の強化には収入増と支出減を図らなければなりません。その為には市場の変化に対応したビジネスモデルの見直しに加え、他社とのアライアンス強化による収入増といった投資も考える必要があると思います。また支出の削減には各種費目での歳出カット努力と併せ、小規模工事増加に伴う生産性の低下といった観点からも対策を検討しなければなりません。

PL や BS のことを長々と話しましたが、当社にはこうした財務諸表に現れない知的財産や保有技術や優秀な人材など多くの財産を保有しており、総合的なポテンシャルには高いものがあると思っています。この高いポテンシャルを有効な力に変換していくように各人、各組織が今まで以上に努力をしていかなければなりません。

一昨年創立記念日に会社の創立から現在までの会社の変遷を振り返りました。

それは先人達の苦労や努力のもと、重機のレンタル会社からゼネコンへと変化していく歴史でありました。そして当社のこの 60 年間の歴史は、創業期における直営時代の社員気質を色濃く受

け継いだ勤勉で実践的技術力を備えた質実剛健な社風を育んできました。皆さんはこの社風の中で知らず知らずの内に国土マンとしての社員気質を身に付けているのです。

東北の地震で自然は大変厳しい試練を日本に与えました。しかしこの困難は乗り越えて行かねばなりません。我々建設業に従事するものとしてこの有事に何をすべきか、社会基盤整備の担い手を自負してきた者として、またその恩義を授かった者として果たす役割は決して小さくはありません。

当社は地震の翌日から、東北支店と本社連携のもと各支店からの協力を得て被災地や関係方面に対して出来得る支援を実行しています。特に東北支店や応援に駆けつけている社員の皆さんには、生活の便も不足しているなか被災状況の調査やその手当てに休日返上で頑張ってくれて頼もしく思っています。本格的な復興作業はいまから始まりますが、当社の経験や技術など持てる力を精一杯活用して早期の復興に寄与していかなければなりません。なかには危険や損得を顧みずに建設業者としての社会的責務を果たさなければならない事もあるでしょう。緊急時や非常時にこそ会社や人の真価が問われるものでありますから、是非伝統ある国土マンとしての気概を発揮し期待される責務を果たして貰いたいと思っています。

また、会社は存続することそのものに大きな社会的意義があります。営利企業としてPLやBSを健全に維持していくために、当社が有する経営資源を最大限活用して経営効率を高めていくことが大事なことであります。会社の社会的責務の遂行と会社存続のための行動を車の両輪として、そしてまた色々な種類の両輪が上手く回転するように皆で操縦して会社を軌道に乗せて行きましょう。還暦は十干十二支（じっかんじゅうにし）の組み合わせによる最小公倍数の60で一巡することから、還暦といわれ人生第二の出発を意味したりします。会社が60年の還暦を迎えたこの年を大いなる変革の年と位置付け、皆さんのエネルギーで力強く第二の出発をし、未来を築いてもらいたいと切に思います。今年の60周年はお約束した盛大な創立記念日とは残念ながら成りませんでした。新たな出発とその成長を祈念して、わずかばかりですが記念品をお配りしたいと思います。頑張ってみましょう。（社内通信 臨時号 平成23年4月8日より）

## （2）社員×行動力2乗（建設通信新聞社記事より）

工藤社長談話では、何が何でも利益をあげて立派に仕上げることに全力を傾注しなければ、このし烈な競争には勝ち抜けない。アインシュタインが言うように周囲で起こる「事のよし悪し」は全て相対的である。彼の有名な運動方程式「 $E=MC$ 」を「会社総合力=社員×行動」に置き換える。会社は社員とその行動力からなり、行動はその2乗で力を産む。チャレンジが実を結び、新しい企業発展の像が見えてくる。

## （3）機構改革及び人事異動（平成23年8月30日付け）

国内支店に東西二拠点制を敷き、「東京支店」を「東京本店」とし、「大阪支店」を「西日本支店」とした。一部本社機能の東京本店への移管により、本社をスリム化し、「経営管理本部」「土木本部」「建築本部」「営業本部」の四本部制とする。