

# 創意工夫をパネに需要創出へ

空調・冷熱業界の直近の状況には厳しさが加わっている。〇七年度、主要機器の国内出荷は多くが前年割れ。プレイヤードは固定し、販売・受注を巡る競争の先鋭化は売上高の喪失、収益低落へと悪循環を描く。方や原油・石油製品、非鉄金属など空調・冷熱業界の基礎原材料は高騰・高原料費が続き、経営コストは上昇。空調・冷熱技術が特殊なものでなく、普及・拡大が「成熟」といって支えられ、人口増加という高度成長時代の一端を支えたエンジンが失われ、既存設備の更新(リニューアル)が需要の主軸を占める状況が「成熟」の裏面に描かれる。もとより生活の豊かさや食の安心・安全、産業の高度化などに幅広く展開している空調・冷熱技術の存在感はさきさきも薄れたわけではない。直面する大テーマである環境問題にも大きくかわる産業とし、環境解決手法であるエネエルギーの有効活用、新エネルギーの利用など省エネ・省CO2対策の鍵を握っているという一面をみても成長性の高さを見れば、主要機器出荷額で二

兆円を越える巨大な市場が依然として横たわっていることも確か。また、成果という結果を味わうには相応の努力が要請されていることも確か。需要創出につながる新技術、あるいは市場に的確なアプローチを行うビジネスモデルの追求が具体的な切り口。新技術の方向としては省エネ・省CO2関連が第一に挙がっているのは、時代トレンドからすれば必然でもある。設備業界や専門メーカーという断面で見れば、さまざまな企業群がアイデアを発掘し、あるいは革新を図りながら有効なアプローチを繰り返している。そうした企業群の一例を協同組合組織の運営を通じて受注量を急拡大させている東京冷凍空調事業協同組合(東京都)、自然エネルギー(地中熱)を利用した温度差利用技術として直販式ヒートポンプ空調・給湯システムを開発し、地域ホムビルターとのコラボレーションで市場展開を目指すアーク冷熱(埼玉県)、地域工事業店ながら非冷給分野でもソリューションビジネスを志向する新栄冷熱(神奈川県、県平塚市)にみる。

## 組織力で事業高4倍増

### 東京冷凍 サクセスロードの足どり確かに

十億円超から一年間で四十億円超。東京冷凍空調事業協同組合(理事長・沖原正宜氏、事務局・東京都港区新橋一―六八)の昨年十二月期決算は大幅な増収で着地する見込みだ。完工高で数百億円から十億円超という大手設備会社には比べるべくもないが、四倍増という数字に示されるサクセス・ロードには「運のよさ」(沖原理事長)を呼び込んだ理由が見つけられる。組合という組織の擁立、公正・透明な組織運営

「規模とスピードには感的。建設クレインが林立し、東京でいけば留置再開発クラスの開発が何千カ所か同時に進んでいる」と冒頭の印象。ちなみに日本の総合建設・設備会社が複数参画しているが、「価格は割高でも品質や納期面で評価されているようだ」と取材の一端。ドバイ視察は二月八日から十三日まで六日間、同協組の理事六名が参画。エミレーツのビジネスクラス、宿泊はジュメイラ・ビーチホテル。滞在中には世界唯一の七つ星ホテル「パーシユ・アル・アラブ」も視察し、世界の一流を体験した。ペルシャ湾が集中している地域を見てやうとういうのがドバイ視察の意図。「本業との直接ワールド」の日本は、中国人が四十八億円で購入した最先端の動きを実際に見て、肌で感ずる体験」が目撃した成果だ。

## 世界最高層ビル計画のドバイ、中国が日本を買収

「世界プロジェクト」が集中している地域を見てやうとういうのがドバイ視察の意図。「本業との直接ワールド」の日本は、中国人が四十八億円で購入した最先端の動きを実際に見て、肌で感ずる体験」が目撃した成果だ。



沖原 正宜理事長

資格取得や工程管理の標準化などの受注インフラ整備、そして求心力を醸造してきたマッパワなどだ。組合員の構成では冷熱・空調に加え、最近では電気設備会社が参画。近では電気設備会社が参画。事業領域の拡大を視野に入れたものだが、将来的には地域や事業規模を助成した組織拡充のシナリオも描く。売上高四倍増という急伸は、サクセス・ロードの始まりを示すものかもしれない。都区内の中小設備工事会社十四社が二十五万円を共同出資し、都認可の東京冷凍空調事業協同組合が開始したのは〇〇年。下請け・孫受けに甘んじてきた設備会社が「今までになかった手段(協同組織)を持つ」(沖原理事長)ことを狙いとしたもの。協同

トマート」も立ち上げ、機器はネット、工事は組合のキャッチを展開、ネット経由の受注も増えている。ただ、昨年度は学校教室の空調物件が集中、エコ・アイズミを中心に数千馬力相当を短期間に消化したことが躍進を支えた。この分野で強みを持つ電カグループ会社経由で受注を重ねたもので、「顧客と良いタイムングで巡り合った。運のよさ」(沖原理事長)という。しかし、膨らんだ受注量の消化には施工人員の確保から行程管理までの力が必要。初年度の事業高は一千万円。二年目に一億円、以降は倍増ペース。〇六年度は内部充実に足踏みしたが、昨年(12月期)は四十億円超を確かなものとし、一気に規模を拡大させた。前年度の十億円超から四倍増という大躍進だ。ちなみに事業高の大半は、元請けからの機器支給、物件規模からすれば二倍以上に膨らむ。同組合は空調機器などのネット販売会社「エアコンネット

理事長は、受注物件の配分に加しない(ただし受注量が膨らんだ昨年は特例)。組合経費は最小にとり、受注額は手厚く均等に配分される。求心力が醸造される一因だ。また受注活動にはインフラの整備も進めてきた。資格取得では建設許可(管工事)やフロア回収事業所登録、官公需適格組合証明などのほか、品質管理の国際規格であるISO9000シリーズも取得した。実務面では行程管理の標準化も行い、「組合任務」を確立している。発注元からの信頼獲得の条件には事欠かない。昨年度の物件集中期には連日延べ一千人を超える動員を行い、二千馬力規模の複数物件を同時に進めさせた。沖原理事長は「われわれの集団の限界が(発注元から)試された」とし、受注量を消化しきったことに自信を示しつつ今後の組合事業についても「実力を蓄えれば受注量は増やすことができる」と拡大方向でとらえる。〇九年度を目指すのは「昨年度以上のライン。組合員

総意の拡大想定のもと、布石も打った。事務局スタッフの拡充を行っており、電気や空調設計、現場管理技術者などの増強も予定する。事業高の増大を踏まえ、従来は手薄だった官公需への対応強化も視野に入れている。その先に描くシナリオは、「組合員が個々には持たなかった武器が、組合」という呼び込む看板でもある。とはいえ、必ずしも拡大志向だけではない。居心地の良いレベルはおのずかである。同組合では最近、新たな組合員を迎えた。一社減を補充したものの、「空調」設備工事業社ならぬ「電設会社」が増えていることを踏まえ、領域拡大を視野に入れたもの。電設会社の「増強」は今後も継続していく考え。また事業規模の多寡を新規組合員の条件とする考えも示唆する。小規模設備工事会社が協同行動を通じて受注量を確保するといった初期段階の狙いを上回る規模の組織になってきたことが背景だ。