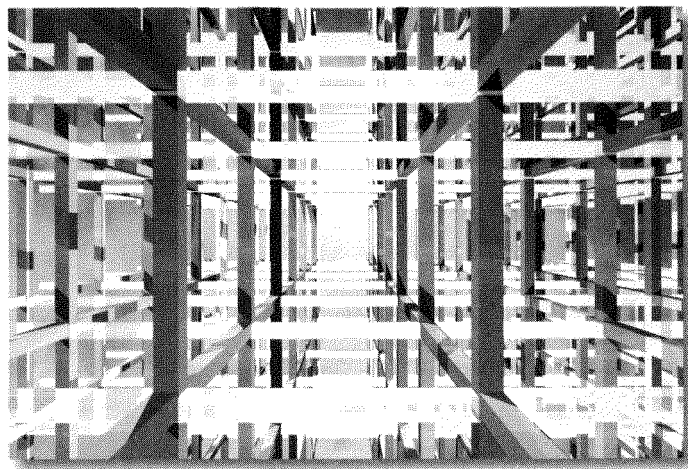


第 4 章

建設業の生き残り戦略



第4章 建設業の生き残り戦略

第1～2章では、福島県における建設業の位置付け、重要な役割を果たしていることや、建設業を取り巻く、外部環境、内部環境の分析から、福島県の建設業の厳しい現状を見てきた。また、第3章では、福島県における平成18年度の工事コストの詳細な分析や、福島県内全域の38社の建設業者の地域との関わり合いや建設業（自社）のあるべき姿を聞くことができた。ここから感じたことは、公共工事の大幅な削減というパイの減少や条件付一般競争入札制度の導入等の環境変化の中で、収益性悪化による危機感と、各社においては新事業を含めた生き残り策、成長策を真剣に模索しているということである。

そこでこの章では、主に建設業各社の事業の方向性という観点からの生き残り戦略について考察していきたい。また、経済的側面だけでなく、地域に根ざした建設業の地域との共生や、循環型社会へ向けてという環境的側面の観点を併せて考察したい。

1. 経営の改革・改善

(1) マネジメント（経営管理システム）の確立

① 経営者のデータ把握に基づく意思決定の迅速さである。

「建設産業をとりまく経済社会の状況」（平成19年6月国土交通省）によれば、平成18年度の建設投資額はピーク時（4年度）の約6割の52.3兆円であり、建設業者数はほぼ横ばいの52万社であり、建設業就業者数は約1割減の559万人である。また、建設投資の急激な減少等を背景に、建設業の労働生産性は平成3年をピークに平成14年時点では産業全体の労働生産性の約70%水準まで低下している。これは、建設業界としては供給過多の状況が顕在化しており、多くの建設業者において生産性の向上や高付加価値化が図られていない状況とも言える。

また、公共工事の大幅な削減（量的変化）とインフラ整備の新設から維持・補修・再生（質的变化）という大きな変化の中においては、従来の経営を見直し、変化に適合した経営に変えていくことが、経営者として最優先の課題であると考ええる。

経営者の役割は自社を取り巻く外部の環境（機会、脅威）変化をつかみ、自社の持つ経営資源（強み、弱み）と組み合わせ、どのように自社の経営の方向性を定めるか（あるべき姿）と、それをどのようにしたら実現できるのか（戦略）を決めることである。

その為には自社の業務フローを見直し、ITを活用した各種データ（受注、原価管理に基づく利益管理、資金管理に基づく財務管理）を把握できる効率的仕組みを作り、経営の意思決定を迅速に行うことである。具体的には、会社の利益目標を設定すること、毎月の受注金額や利益予測を確認し課題や対策を検討・実行すること、そして、期末には目標達成度を確認し必要な対応策を検討した上で次の目標を設定することである。財務では、月次決算が速やかにできること、確実な資金繰り表ができることにより、金融機関等利害関係者の評価も得ることである。

この厳しく変化が激しい経営環境下では、中堅・中小企業においては、経営会議（役員会）が意思決定者となり、危機意識を共有した上で経営陣が一体となった経営が必要であると考えられる。その時でも、社長のリーダーシップの発揮と迅速な意思決定が行えることが必要である。

② 全社的な PDCA サイクルの徹底である。

PDCA サイクルは、建設業や製造業などの事業活動において、品質管理や生産管理などの管理業務を計画通りスムーズに進める為の管理サイクル、マネジメントサイクルの一つである。

1) Plan（計画）：従来の実績や将来の予測を基にして業務、事業計画を作成する。2) Do（実行）：計画に沿って業務、事業を行う。3) Check（点検、分析）：達成度をチェックし、原因の分析をする。4) Action（対策立案、改善）：新たな対策を立案し、実行して改善する。この四段階を行ない、次の PDCA サイクルにつなぐことにより、業務のレベルが螺旋的に上がり、継続的な業務改善となる。

建設業における PDCA サイクルは、現場における施工検討会の徹底であり、完了後の結果報告を部門内に水平展開することである。これにより施工部門としての技術力、収益力がアップする。また、営業部門や財務・会計等の間接部門、マネジメントにおいても、業務や事業の PDCA サイクルを廻すことは同様である。全社の PDCA サイクルの徹底と IT 等を活用した他部門の状況、情報が全社で共有できることが、その企業の効率化、高度化に大きく貢献すると考える。

(2) 経営計画（目標利益の設定、資金計画など）の作成と確実な実行

① 目標利益の設定と実行

経営者は企業の存続、発展のため、自社の現状分析と自社の方向性を決め、その具体策（受注戦略、原価管理、財務戦略など）を作る必要があると考える。これが経営計画の作成であり、計画を繰り返し全社員に理解してもらい、全社一丸となった確実な実行の取り組みが重要である。経営計画の必須事項であり、企業存続の最低条件となるのは損益分岐点の把握と借入金返済を含めた目標利益の設定である。

経常利益が赤字であり、受注見通しも不確実な場合は、まず経常利益 0 を目指し、一般管理費等を中心とした固定費の削減を行わなければいけないと考える。役員報酬や人件費の削減、更には人員の削減がポイントであり、縮小均衡を図る必要があると考える。

目標利益とは企業の存続に必要な利益であり、金融機関を含めた利害関係者の信頼を得られるものでなくてはならないと考える。算出方法は次の通りである。

1) 1 年間で返済すべき借入金の金額 A 円を把握する。2) 減価償却費 B 円を把握する。3) 目標利益を C 円とする。借入金の返済に充てることができる原資は、税引き後利益と減価償却費である。実効税率を 50% とすると次のようになる。

$A \leq C \times 0.5 + B$ となる。従って目標利益 C は、 $C \geq (A - B) \div 0.5$ となる。

金融機関の建設業への見方・格付けが厳しい時、約定の変更などの方法もあるが、約定通り



に実行することを優先した方が良いと考える。

また、収益性と効率性の両面からは、総資本経常利益率から目標利益を設定する方法もある。

「中小企業の財務指標」（中小企業庁平成 18 年版）によると、平成 17 年全産業の総資本経常利益率は 1.5%（前年比△0.3%）であり、建設業は 1.4%（同△0.2%）である。建設業の総資本回転率が 1.6 回で横ばいであることから、売上高経常利益率の低下（1.0%→0.9%）が影響しており、収益性が厳しくなっていることがわかる。

受注金額の増加が厳しく、逆にコスト増加の要因が増えている現状では、目標利益の設定と実行という収益性を重視した、筋肉質の少数精鋭の仕組み作りが急務と考える。

② 確実な資金計画と資金繰りの実行

同じく「財務指標」における安全性を見ると、平成 17 年全産業の流動比率は 129.4%（前年比＋3.3%）、自己資本比率は 14.8%（前年比△0.6%）であり、建設業では流動比率は 134.9%（同＋2.1%）、自己資本比率は 16.0%（同△0.9%）である。その要因としては、受取手形や売掛金の増加、社債、長期借入金の増加等が考えられる。建設業は受注産業である等の特性から流動比率、自己資本比率とも全産業を上回っている。しかし今後は受注、完工高の減少や収益低下が予測され、企業のキャッシュの増減である資金計画が重要性を増してきている。

資金計画は、現預金の増減を示す資金繰り表と、連続した 2 期分の貸借対照表を比べて、その一年間に資金がどのように動いたかをみて、資金の運用状況を分析し問題点を把握し適切な資金計画を通して、健全経営に結びつける目的の資金運用表とからなる。資金繰り表は、予算と実績の対比が可能であり、今後の 1 年間の現・預金の残高が把握できるようなフォームで作成する。これにより、予め資金のショートも予測でき金融機関や遊休不動産の売却等を含めた対策が十分取れるようにすることである。

収益の確保と資金の円滑な運営は、企業経営に不可欠のことと考える。

（参考文献：「建設業残された選択肢」建設支援リーグ米田雅子編著）

(3) 原価管理（原価管理システム、特に実行予算書作成と予実績管理）の徹底

本来の原価管理について考えてみたい。会社が必要としている利益の目標を立て、目標売上高を確保することである。目標売上高は次の算定式で計算する。

$$\text{目標売上高} = (\text{固定費} + \text{目標利益}) \div \{1 - (\text{変動費} \div \text{売上高})\}$$

※ 固定費、変動費は、第 2 章 2. コスト構造分析を参照。

会社の利益目標に連動した現場の目標と工事毎の実行予算書を作り、予算と実績の日常管理を徹底することである。経営者としては最終利益を計画し、各工事や全社で必要な対策を講じ、目標達成に向け努力し、利益を実現することである。また、その結果を分析し、次期の利益確保へ活かしていくことである。

経営のマネジメントシステムの一つである原価管理システムを機能させること、特に実行予

算書の作成と予実管理を徹底させることが、生き残りをかける建設業にとって最優先の課題であると考える。

優良な建設業の事例でみてみたい。受注物件における業務フローと責任、権限が明示されており、実行予算審議を経て、社長による実行予算決済となる。具体的には IS09001、14001 に基づく現業部作業所の運営フローにより、施工対策会議、実行予算書の作成と予算会議（社長決済を含む）、施工開始、中間会議、工事反省会までの徹底した管理を実行している。また、実行予算と出来高の対比により、対応策を含めた利益管理も徹底して行っている。更にコスト管理は現場 PC で入力し、工務 PC で予実管理を行い、管理終了後工事別予実管理表や月別粗利益推移表等で報告される。ここまで徹底した原価管理を行っても、落札価格の下落やコスト増加の要因等により、粗利益の確保が難しくなっているのが現状である。今後は、下請け選定や VE 提案等の更なる対応策も検討している。

まずは、品質を落とさず、徹底した原価管理を全社で行うことである。その上で、利益確保の為の更なる対応策も検討すべきであると考える。

(4) 自社の得意分野、専門性を高める

競合他社と比べ自社の得意分野を持っていることや設備、技術力等の専門性を活かし、高めることで、他社との差別化を図ることができる。また、周期的なアフターサービスによるライフサイクルコストの改善提案や工事の事前から事後までの「顧客」と「サービス」のレベルアップを図り、繰り返し選ばれる企業となることも現事業の高度化、高付加価値化につながると考える。

具体的な事例としては、自社の下水道事業の技術水準が国内でもトップレベルにある企業は、今後下水道の維持管理と管更正事業の市場拡大が見込まれる中、管更正工事に参入する。小口径の推進工法では 100KM の実績もあり、北海道から京都まで施工している。本業を深く掘り下げることが生き残り策だと考えている。また、ある企業は、小口径（300～600mm）の水道工事で使う、通称モグラ、1 セット 1 億円相当の機材を他社にはない 5 台を持つ。自らの専門性を高めることが生き残り策であり、同社では下水管路の調査や管更正工事がそれにあたると考えている。

自社の得意分野、専門性を活かし、競合他社との差別化を図り、ニーズの変化に対応し顧客満足を図ることが、生き残りと同時に現事業の高度化、高付加価値化に繋がると考える。

(5) 技術力・施工力を磨き、「人づくり」を推進する

「建設産業政策」（平成 19 年 6 月国土交通省）や「建設産業政策 2007」（平成 19 年 6 月建設産業政策研究会）において、技術力・施工力・経営力に優れた企業が成長できる環境整備やものづくり産業を支える「人づくり」の推進が政策の方向性となっている。

① 技術力・施工力を磨く



建設業は経営の改革と同時に、品確法等による品質に優れた社会資本の整備や、地域の災害時の緊急対応に役立つことが求められている。即ち、価格に対する対応とともにエンドユーザーを満足させる品質が求められる。これを実現するためには、従来以上の技術力が必要であり、施工力を磨く必要がある。その為には IT を活用し、技術の DB 化を図る企業や社内での技術の水平展開を図る企業もある。また、競合他社に優る技術力・施工力が発注者、顧客の評価、満足度に結びつくと考える。

技術力・施工力の具体例は、過去の完成工事の実績や企業内における 1 級土木施工管理技士、1 級建築士、1 級造園施工管理技士等の有資格者数でも表わされる。

② 「人づくり」の推進

価格競争の激化に伴う労働条件の悪化や、「労働力調査」（総務省）によれば、平成 18 年における建設業就業者の年齢階層別構成比で、50 才以上の占める割合が 42.5% と高齢化が進んでいる。

建設業はものづくり産業であり、それを支えるのは「人」であることを改めて認識し、将来を担う人材の確保や育成に、技術、技能の向上や承継等に、企業、建設業協会等業界、行政で総合的に取り組んでいく必要があると考える。企業においては、逆風下においても、「人づくり」や技術力向上、多能工化を掲げ、採用、教育、給与、人事への取り組みを行っている事例も数多い。また、政策では、技術者、技能者の評価、処遇の改善等であり、技術、技能の向上、承継への支援等であり、将来の人材育成、強化の支援が必要と考える。

(6) 経営の改革・改善のまとめ

わが国、福島県の建設需要が量的に減少し、質的に変化している。建設業の各企業は、この経営環境の変化に対応し、生き残り、更には新設から補修・再生へとシフトしている社会資本整備への貢献や地域コミュニティの担い手となることが求められている。

その為には、(1) 経営者のデータ把握に基づく意思決定の迅速さや、全社的な PDCA サイクルの徹底というマネジメントの確立である。(2) 目標利益の設定と実行という収益性重視と、確実な資金計画と資金繰りの実行という、経営計画作成と確実な実行である。(3) 原価管理（原価管理システム、特に実行予算書作成と予実績管理）の徹底である。(4) 自社の得意分野、専門性を高め、現事業の高度化、高付加価値化を図る。(5) 品質においてエンドユーザーも満足する技術力・施工力を磨き、ものづくりを支える「人づくり」を、企業を始め建設業界、行政で総合的に取り組んでいく。

これにより、現事業の効率化、高度化、高付加価値化が図られ、企業としての生き残りや建設業としての新たな役割と地域との共生へ貢献ができると考える。

2. 経営の多角化、業種・業態転換

(1) 中小建設業における新事業の方向性

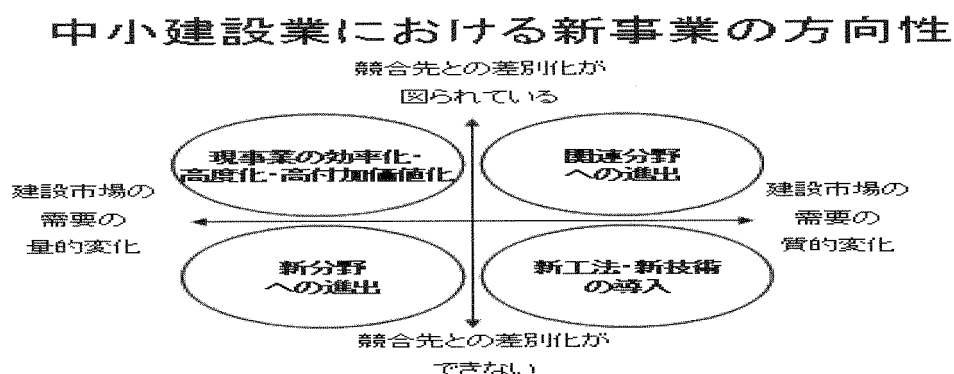
建設業の供給過剰という構造転換を求められている環境下で、経営の改革・改善という現事業の効率化・高度化・高付加価値化を目指す戦略以外に、現事業の関連分野への進出、新工法・新技術の導入、更には新分野への進出という経営の多角化戦略がある。

中小建設業における新事業の方向性は、「建設市場の需要動向」の切り口（軸）と「競合先との差別化度合」の切り口に対する各企業の考え方により次のようになると考える。

「建設市場の需要動向」では、主として需要の量的変化（減少）に注目し、シェアの確保や建設以外の新分野への進出を図るのが、「現事業の効率化・高度化・高付加価値化」「新分野への進出」である。他方、需要の質的变化（多様化、高度化）に注目し、建設に係る新たな市場を構築しようというのが、「関連分野への進出」「新工法・新技術の導入」である。また、「競合先との差別化度合」では、競合他社との差別化が比較的図られており、それにより競争力を維持向上できていると考えるのが、「現事業の効率化・高度化等」「関連分野への進出」である。他方、競合先との差別化ができなくなっており、他社ではやっていないことへ取り組もうというのが、「新分野への進出」「新工法・新技術の導入」である。

まとめると、図表 4-2-1 中小建設業における新事業の方向性であり、① 「需要の量的変化に注目しているが、競合先との差別化が図られている」と考える企業は「現事業の効率化・高度化・高付加価値化」を、② 「需要の量的変化に注目しているが、競合先との差別化ができない」と考える企業は「新分野への進出」を、③ 「需要の質的变化に注目し、差別化が図られている」と考える企業は「関連分野への進出」を、④ 「需要の質的变化に注目し、差別化ができない」と考える企業は「新工法・新技術の導入」を目指していると考えられる。

図表 4-2-1



出所：「中小建設業における新たな事業展開の方向性」（平成 18 年 1 月中小企業金融公庫総合研究所）より作成



(2) 新事業を成功させるポイントについて

成功している事例について、共通していることをポイントとして述べたい。

① 経営方針、新事業展開の方向性の明確化

建設市場の現状と今後の動向、競合先を含めた業界の現状と今後の動向を客観的に把握し、自社の課題、問題点や強み、コア・コンピタンスとなる経営資源を的確に認識していることである。

まず課題や問題点で、利益管理、資金管理、業務体制などで現事業を危うくする要因があれば、抜本的改革を行い現事業の強化を図ることである。次に、自社の強みや現事業で培った高度な技術、ノウハウや受注基盤、協力業者とのネットワーク等を活かし、自社に適した新事業の方向性を決めることである。多くの企業においては、自社の強みが活かせる現事業の周辺分野への取り組みが行われている。

② 新事業の企画立案、計画策定

新事業の企画立案、計画策定では、まず目的や効果（現事業への相乗効果を含めた）について検討することである。次に新事業を行う上での課題や問題点を的確に把握することである。その上で、新事業に必要な経営資源を明確にし、自社や外部ネットワークで活用できる資源と不足する資源を明確にすることである。具体的には、活用可能な資源は、設計・施工等に係る知識・技術やスタッフ等の内部資源や協力業者等の外部資源である。他方不足する資源は、新工法・新技術、新分野の開発に必要な知識・技術等や販売・受注の拡大に必要なシステム・ツール、販路等のマーケティングである。自社に不足する資源については、メーカーや専門家である中小企業診断士等の活用や、産学官連携による、支援機関・大学・公設試等の積極活用を図ることである。

更に、事業によっては軌道に乗るまでの期間がかかるものもあり、リスク管理とともに、利益計画と資金計画は十分に行い、数値管理を徹底する必要があると考える。

③ 新事業の実施体制の整備、確立

「新事業のコア」になる部分を構築することと実施体制の整備、確立である。

「新事業のコア」になる部分は、市場や顧客のニーズ（高品質、ローコスト、地域資源、3R（リデュース、リユース、リサイクル））を捉えた付加価値のあるものが、事業化を図る上で望ましいと考える。

また、事業化するためには、社内体制（組織、機構）、システムの強化、再構築を図ることである。次に、現有人員、設備の再配置や必要な人員、設備の増強を図ることである。社内においては、新事業に適する能力のある人材を、目標期間を決めて、一気に行う強力な推進体制が必要である。販路や外注等は、既存販路や外部資源の強化や見直しを行い、新規販路や外部資

源の活用については、事業提携を含めた連携の構築も図る方が良いと考える。

④ 新事業の実施、改善、発展

新事業の実施については、協力工事業者、同業者、異業種企業との連携を活用している企業も多い。その際は次のような運営上の配慮も必要と考える。パートナーとの共生が図られるような仕組み作りとする。また、役割分担等を明確にし、情報を共有化し、コミュニケーション促進を図り、円滑な協力関係を築くことである。

更に、PDCA サイクルを社内外に確立して、迅速かつ不断の改善を実施することである。それにより新事業の高度化、更なる発展に繋がっていくと考える。

(参考文献：「中小建設業における新たな事業展開の方向性」平成 18 年 1 月中小企業金融公庫総合研究所)

(3) 主な新分野進出のポイント

① 環境・リサイクル分野

環境・リサイクル分野には次のような事業がある。建設副産物・リサイクル事業、土壌・水質汚染改善事業、ヒートアイランド対策等のエネルギーサービス事業、バイオエタノール等のバイオマス関連事業である。

環境ビジネスの市場は、平成 14 年度環境省の「わが国の環境ビジネスの市場規模及び影響規模の現状と将来予測の推計」によれば、平成 12 年で 29.9 兆円、平成 22 年で 47.2 兆円、平成 32 年で 58.4 兆円と 20 年間で約 2 倍の市場規模に成長する有望な分野である。

他方、事業化については、環境関連の法律は「廃棄物処理法」や「建設リサイクル法」等数多くあり、行政（県、市、町、村）の取り組みはバラツキがあり、情報収集がポイントとなる。また、技術やノウハウの蓄積が必要であり、ある程度の期間と産学官連携等外部資源との連携もポイントとなる。更に、原料の安定確保等の調達コストの抑制や販路の開拓、確保は重要であり、予め地元自治体やメーカー等のニーズを捉えて本格参入を図ることが望まれる。独自技術では、環境省、経済産業省等での環境技術実証モデル事業や優秀環境装置賞受賞等は販路拡大に繋がると考える。

福島県における先進的事例として、J ㈱（いわき市）の環境部門を取り上げたい。環境部門は、水処理事業（ACA 法）、環境分析事業（環境に関する分析・測定・調査）、メンテナンス業、産廃事業（中間処理リサイクル等）、コンサル事業、環境改善工事事業（アスベスト調査／除去業務等）を行っている。平成 19 年 3 月期で、売上高は 15.42 億円（前年比 3.6%増）、営業利益は 2.65 億円（同 7.6%増）で、連結売上高の 10.5%を占めている。特に水処理事業の ACA 法は、当社独自の接触材（FCR）を使用し、生物相を高次につなげることで食物連鎖を完結させる方法で、余剰汚泥の発生量がわずか（ゼロエミッションプロセス）等の特長を持つ。平成 16 年度環境省環境技術実証モデル事業で実証試験を行い、非常に良好な結果を出し、有効性を実



証できた。今後はニーズに合った環境負荷の低減に役立つ商品として、食品加工場、下水処理施設等を中心に拡販していきたい。同社は建設事業と環境事業を2本柱としていきたいと考えている。

出所：J ㈱ホームページより

② 農林水産業分野

農林水産物分野は、農産物の生産事業と農業関連分野がある。

農産物の生産事業では、農業土木のノウハウや農業を兼業している人材等、建設業の持っているノウハウ等を比較的活用しやすい分野ではある。また、農業生産法人を設立するケースや農地リース方式を活用したケースが紹介されており、規制緩和も進んでいるが、事業として採算が取れる面積規模の確保はなかなか難しいという。更に、農作業から脱却し、土作り、肥料作り、作物作りの技術とノウハウの蓄積や、安全、多様化した消費者ニーズに合った作物の選択という売れるもの作りが、事業としてのポイントと考える。

農業関連事業は、生産面や販売面で、作業受託等の農家支援や「食の安全」にこだわる消費者と生産農家を結ぶネットワーク形成等の流通を担うことである。また、これまで培った地域における建設業としての信頼、ネットワークを活用し、特定農産物の産地化を目指す事業もある。既存の販路以外の販路の開拓、確保はなかなか難しいが重要なポイントであると考えている。

福島県における新分野進出定着モデルとして、㈱K(会津若松市)を取り上げたい。会津に根ざした企業が画期的な冷蔵技術を使って地域ブランド食品の確立を目指す事例である。新事業の動機は同社も完工高が激減し、新事業展開を試みているが、地域経済の地盤沈下も著しい。そこで画期的な冷蔵技術を使った地域ブランド食品を確立し地域の活性化に寄与することと、併せて社員の雇用確保のためスタートした。新事業の特徴は次の3点である。第1点は、島根県のベンチャー企業が開発した特殊食品保存装置で「旨み成分が増加」「驚くほどの鮮度保持」等で、食品を“旬の味”で“おいしく”できることである。会津と関連性のある素材、食品で、会津産ブランド食品の確立を目指す。第2点は、現在は調査、試験分析、計画策定（事業の方向性の確定）の段階で、社内は室長1人体制であり、外部専門家（中小企業診断士、県ハイテクプラザ等）の情報力、分析力をフル活用し、産学官連携をしていることである。第3点は、会津の特産品を掘り起こし、新鮮、自然の旨みを訴求し、ニッチ市場に販路を絞り込むことである。今後の課題は、外部専門家と連携したリスク検証を含めた事業計画の策定や、事業化段階における新連携事業などの公的支援を含めた資金計画の策定である。

出所：「新たな時代のニーズを担う建設業」新分野進出、下請け業者モデル事業編平成18年度国土交通省、(財)建設業振興基金

③ 福祉・介護分野

福祉・介護分野には、高齢者向け介護サービス事業、介護を必要としない高齢者や障害者を

対象にした生活支援サービス事業、住民の困りごとや地域の過疎化などの地域課題への対応という地域づくり事業等がある。

内閣府「平成 19 年版高齢社会白書」によれば、65 才以上の高齢者人口と高齢化率は、平成 18 年で 2,660 万人、20.8%であり、平成 47 年には 3 人に 1 人が高齢者になると推計されている。従って高齢者向けサービス需要はますます増大していくと考えられる。

建設業にとっての視点は、地域に信頼され、地域とともに生きる有用な企業になることであるとする。また、ケアマネージャーと連携したバリアフリー施工やコンバージョン（用途転換）など建設業ならではの取り組みを活かしていくことである。

介護サービス事業は、有料老人ホーム、グループホーム（認知症高齢者の共同生活施設）、通所介護等の施設介護事業と訪問介護などの在宅介護事業がある。平成 17 年 10 月と平成 18 年 4 月の介護報酬の改定で、ほぼ 100%を保険収入に依存する在宅介護事業は採算が取れない状況で、人材難も慢性化する悪循環に陥っている。運営では、介護スタッフの確保・育成がポイントとなる。また、病院の系列や大手専門業者との競合や、法改正により介護予防や地域密着型サービス業が重視され、提供するサービスの差別化や利用者満足が今後のポイントとなる。従って、業者への運営委託も選択肢の一つと考える。

福島県における先進的取り組みとしては、S(株)（福島市）の事例がある。同社は「リストラによる人員整理は行わない」との経営方針のもと、土木技術者の受け皿になる部署として土木部内に介護企画部を新設し、介護関連第 1 号事業として平成 15 年 4 月に介護付き賃貸マンション「パレ・ロワイヤル」の運営を開始した。新事業は、同社施工の既設マンションを賃貸マンションとして全面的に内部改修し、談話室や共同浴室等の共有スペースはすべてバリアフリーとした。また、福祉事業に不可欠なソフト面では、2 級訪問介護員の資格を持つ管理人と看護師が常駐し日常生活サービスを行っている。更に、在宅訪問介護サービスを気軽に利用できるように訪問介護事業所を併設した。今後の課題としては要介護者の多様なニーズに応えることができる事業展開がカギとなる。

出所：(社) 福島県建設業協会、介護分野進出情報、2004. 4. 4

④ 建設業関連分野

ここでは、リフォーム、リニューアル、コンバージョン事業を取り上げたい。

「日建新聞平成 15 年 11 月号」に次の報道がある。「矢野経済研究所は、住宅リフォーム市場は平成 14 年で 7.1 兆円であるが、核家族化やストック住宅の有効活用などから、平成 22 年には 8.3 兆円、平成 32 年には 9.5 兆円で約 3 割強増になると予測している。供給の担い手は、「住宅メーカー系」「住宅設備メーカー系」「リフォーム専門事業者」「地場工務店」の 4 者が、受注獲得に向け激しい競争を展開すると予想している。消費者を対象としたアンケート調査では、住まいに関する相談相手を「現在の住まいを建築した会社」と回答した割合が全体の 46.5%を



占めた。ただ、「リフォーム専門事業者」と答えた割合も 32.3%あり、専門性などの特徴を持った「リフォーム提案」が受注獲得の鍵である。」としている。また、コンバージョン研究会（松村代表）は平成 16 年 8 月、「新築需要が減り、リフォーム、リニューアルなど既存の建物を活用しなければならない状況で、コンバージョンは都市や地域の継続的な活性化に貢献することが期待できる有効な手法の一つである。」という研究成果を発表した。

建設業においては、ケアマネージャーと連携したバリアフリー施工や地域の継続的な活性化に貢献できるコンバージョンへの取り組みを積極的に行うべきであると考えます。福島県においては、福祉で取り上げた S ㈱の事例がある。

また、新技術・工法を開発し、省エネという環境循環型社会に対応した、住宅の新築、リフォームに取り組んでいる事例として、(有)W（郡山市）がある。同社は平成 13 年 7 月に創業、その特徴は、第 1 に高気密・高断熱住宅で、1 台の FF ストープをリビングに配置しその上却より暖気を吸気し各部屋に送風し、全室暖房を可能としたオリジナル全室暖房システムである。第 2 に苦労してコストダウンを図り、全室暖房とセットで坪 29 万 8,000 円の低予算で、高気密・高断熱の高品質住宅を実現し、消費者のマインドをがっちりつかんだことである。これにより業績も順調に推移し、平成 16 年 12 月末で売上 12.8 億円となり、日経ホームビルダー平成 17 年 5 月号で「一人当たり建設棟数」及び「売上高伸び率」の 2 部門で全国ナンバーワンの評価を得た。また仙台、札幌で技術供与等の FC 展開も開始した。今後の課題は、利益率の改善及びグレードアップの検討である。

出所：中小・中堅企業の「新分野・新市場進出事例」平成 17 年度（財）建設業振興基金

⑤ 新分野進出の成功ポイント

成功のポイントは 3 点あると考える。第 1 点は現事業の課題を捉え、経営改革を含めた解決策を明示し、全社で実行することである。現事業の効率化・高度化・高付加価値化であり、経営の強化である。第 2 点はエンドユーザーや顧客のニーズを捉えた、モノ・技術・サービス作りをすることである。併せて業務提携を含む販路の開拓などマーケティング重視である。第 3 点は社内外の強力な推進体制である。自社に不足する資源は外部の専門家等を活用し、経営者のリーダーシップのもと、余剰人員ではなく適する人材を配置し、期間を決めて、事業の準備・検討までは慎重に、事業化以降は集中して行うことである。

⑥ 循環型社会への対応

今までは、建設業の事業の方向性といういわば経済的側面を主に述べてきた。他方、今後の建設業には、コンプライアンス（法令遵守）や社会貢献活動等の CSR（企業の社会的責任）に対する要請が強まっている。また、地球温暖化や CO₂削減が世界的課題となっている今、環境的側面が大きくクローズアップされてきている。

建設業においては、環境・リサイクル分野で述べたように、特に 3R（リデュース、リユース、

リサイクル)や先進的事例でも紹介した環境負荷の低減への積極的取組が求められている。また、建設業自体や農林水産物分野、建設関連分野における、環境保全や循環型社会への対応が更に期待されている。

併せて、介護・福祉分野でも述べたように、地域に根ざした建設業は、地域に信頼され、地域とともに生きる有用な企業として、新たな地域との共生が求められている。

今後の建設業は、経済的側面のみならず、新たな地域との共生、循環型社会へ向けた環境的側面も大いに求められると考える。

(4) 経営の多角化、業種・業態転換のまとめ

経営の多角化は、まず現事業での課題を捉え、経営改革・改善を行い、現事業の効率化・高度化・高付加価値化を図り、収益力、財務力を確立することである。次に新事業については、各社の考え方にに基づき4つの方向性に分かれるが、方向性(現事業の関連分野への進出、新工法・新技術の導入、新分野への進出)を明確にし、企画立案、計画を策定し、実行体制を整備し、実施、改善を行っていくことである。また、新分野では現事業の経営強化を行い、ニーズを捉えたモノ・技術・サービス作りができ、販路開拓ができることであり、社内外の強力な推進体制ができることがカギである。

現事業に専念し、少数精鋭主義や経営力、専門性、技術力で生き残り、成長を図る企業が多いと考える。

他方、経営者が現事業への危機感をいち早く感じ、新事業への確固たる信念を持ち、企業のキャッシュフローが十分あるうちに、新事業に取り組むことが重要であると考え。新事業を軌道に乗せるまでの努力は大変なものと考え、現事業を改革し、併せて新事業に取り組み多角化が図れば経営の安定や将来の業種・業態転換も可能になると考える。

建設業の構造転換の中で、どちらの道も生き残りを前提とした建設業としての新たな役割や地域との共生、循環型社会への対応の道であると考え。



3. 事業再生手法

(1) 事業再生のパターン

建設業は典型的な供給過剰業種であり、現在の公共工事の低迷ぶりでは（自治体も財政が厳しく公共工事の発注の現状維持さえ難しい）、今のままの形態ですべての建設会社が生き残ることは、まず不可能な状況だと思われる。

生き残りをかけた方策の決定のためには、会社の規模やその企業に特有のコアコンピタンス（得意分野）、地域特性を懸案することが不可欠だ。当然に、郡部と都市部では対応も異なってくる。

現在、建築需要のあるのは主に都市部か、都市にアクセスの良い周辺地域になっている。

郡部では若年層の都市流出のために税収が落ち込み、必要な教育・医療サービスや住民サービスが低下し、高齢者の域外流出までも懸念されている状況だ。

ヒアリング調査を通して感じたことだが、建設業は一般にマーケティング力が弱い。

最終消費者に接する機会の少ない受注産業の特性からくるのかもしれないが、新分野に進出するとしても、事前のリサーチと販路の開拓はきわめて重要だ。また、消費者需要を察知するアンテナの感度を上げるためには、全社一丸となつての意識改革が必要と考えられる。

会社の規模やその会社に固有の技術力、これらを巡る地域の特性によって、幾通りかの生き残り策が考えられるので、次項以下で挙げていきたい。

① 提案型の総合建設業への脱皮

福島県は昨年の談合摘発と知事逮捕を受けて入札制度を改革した。

3000 万円以上の全工事一般競争入札に移行し、10 月には指名競争入札を全廃する。

4 月以降の平均落札率は 82% で、前年度の平均を 8 ポイント下回った。

それだけに建設各社の収益力低下は著しい。

Ｊ開発にも公共事業に依存する土木部門がある。「民間工事受注の比率を上げ、環境部門も強化する」と経営方針は明快だ。売上高に占める官需の割合は 3 割弱だが、さらに民需シフトを進めるといふ。（日経テレコン 21 2007/7/7）

実力のある会社はスケールメリットを生かし、提案型の総合建設業へと脱皮している。

H ㈱(郡山市)の場合は、官業の割合を低下させ、自社の LABOTT を基盤として、総合的なライフスタイル提案を行っている。コンセプトハウス「しもくの家Ⅱ」は、M 社長の恩師である建築家の広瀬鎌二氏が 1960 年代に発表した、釘などの金具類を一切使用しない日本の伝統的木造建築工法で作られている。その他にも LABOTT では、イタリア製キッチン・サニタリー設備を展示、サンプルルームとして床・壁・天井などの仕上材も展示、ファブリック類の展示や販売、ガレージでは、クラシックカーの展示とガレージ用品の販売を行っており、全体を見渡すと高感度の生活提案型スペースとなっている。

支援制度としては、建設業振興基金の「地域における建設業再生のための先導的・革新的モデル

構築のための支援調査」として『地域間の企業連携による材料供給、設計施工管理システム体制の構築』の調査を実施した(H㈱が幹事会社)。

また、裏磐梯の保養施設をホテルとして再生させ、来年度からはホテル経営に乗り出す。

出典 建設業のための広場（三重県 県土整備部）・H㈱ホームページ
最終ユーザーを対象として、川上から川下まで視野に入れて高付加価値化を目指した戦略と思われる。これは、人の層の厚い中堅以上の建設会社では可能なことだが、誰もが真似できることではないと考えられる。

②従来の建設業の枠組みを超えた組織再編手段としての有限責任事業組合（LLP）

LLP（Limited Liability Partnership）は経済産業省が法制化した制度で、2005年8月に設立が解禁された。

経済産業省によると、企業同士のJVや専門的な能力を持つ人材の共同事業を振興するために、民法組合の特例として「出資者全員の有限責任」「構成員課税の適用」「内部自治の徹底」という特徴を併せ持った組織であるとされている。

組合自体には課税されず、構成員が利益分配を受けた場合にだけ課税されるパススルー課税が導入されている。LLPの最大の特徴は「内部自治の徹底」で、組合員間の契約と合意があれば、組合員への利益配分を、各組合員の働きや貢献度合いに応じて自由に取り決めできる。

社内に施工班を抱えている建設会社にとっては、その固定費をLLPに移行させることができれば、固定費負担分を削減することができる。

中小企業再生支援協議会もあるが、明確なコアコンピタンスを持つ企業を対象としており、一般の建設会社向きとは言えない面がある。

会社分割や営業譲渡にしても、社会的に価値があると認められる場合や、規模の点から地域経済に対する影響が大きく救済した方が良いと判断される場合に行うものと感じられる。

大多数の建設会社にとっては、LLPの方が検討する価値があると考えている。

LLPによる連携の県内の事例としては、南会津郡南会津町のF(有限責任事業組合)がある。

建設業を主軸にしながら、不動産・流通・金融・林野・製造業と消費生活全般に提案力を持つ会津地域8社による『生活価値創造企業』としての役割を担えるような組織構成になっている。

事業面としては

- i. 廃校を活用した地域拠点の創設(指定管理者制度の活用)：中核事業
 - ii. 間伐材利用の道路防護柵活用事業(循環型資源である山林の活用)
 - iii. 遊休別荘地の管理委託業務
 - iv. 会津ブランドの梅農園再生ビジネス
 - v. 会津ブランドの米・水の提供ビジネス
- がある。

この事業を起こす背景としては、これまで建設業、林野業、建設流通業等を営む任意の地域事業



者が IT の活用による業務の効率化や消費者向けの情報発信を行ってきたが、(1)地元の各事業者は商品やサービスはあるものの規模が小さく事業機会を得にくい (2)プロモーション能力に欠けており市場の開拓ができない、ことが問題意識としてあった。

東京都港区新橋に LLP の東京事務所を開設、会津と首都圏を結ぶ交流の拠点とした。

「TOKYO URBAN LIFE2005」に参加、ブースに会津のイメージを醸し出すポスターや木材の陳列を行った。また、「森作り体験隊」イベントの支援。樹齢約 40 年の間伐の見学や、間伐材の丸太をチェンソーでベンチ加工する体験イベントの支援を行った。

LLP 設立の趣旨が理解されるまで、各参画企業の情報共有、情報理解がなかなかできなかった。当初は、行政サイドも一建設会社の提案というほどの対応だったが、LLP を組織後は、地元企業を巻き込んでの厚みのある事業としての支援が得られるようになった。

出典 平成 17 年度新分野進出／経営統合等促進モデル構築支援事業

中小企業は大企業と比べて相対的に経営資源に乏しく、特にマーケティング面の弱さがネックになっている。連携は、人・物・金に次ぐ第四の経営資源といわれている。連携を通じて、建設会社単独では今まで見えてこなかった消費者ニーズや事業のシーズが発見されることも多い。

③経営統合による生き残り策

建設業界は、職種別の水平分業・専門化が進んでいる業界だ。そのために、社会集団として固定化し高学歴者が入りにくい状況になり、技術の融合が進まず、イノベーションが起こりにくい面があるのは否定できない。

通常、経営統合という場合、水平統合と垂直統合がある。

水平統合は、同一製品やサービスを提供している複数の企業が一体化することで、当該市場におけるスケールメリットを享受しようというものだ。確かに、建設業としての生き残り策にはなる。しかし、今の世の中モノは満ち足りている。必要とされているのは、モノを生かすための知恵とソフトウェアだ。モノとしての不動産や構築物ではなく、そこから得られる長期的な利益の方がより重要だと思われる。ならば、今後の方向性としては垂直統合を目指すべきではないだろうか。

建設業の新たなビジネスモデルになりそうな事例がある。

静岡県沼津市の H 建設だ。H 建設は、2005 年度版の就職志望企業ランキングのゼネコン部門において、大手ゼネコンが上位に名を連ねる中、10 位にランクインしている。

「企画、設計から施工管理、実際の作業、アフターメンテナンスまですべての業務を社内に抱え、職人も内部に抱え、育成も内製化する」

H 建設の取り組みは、実にユニークだ。ざっと内容を紹介すると

代表取締役の A 氏は『個性の本質を見極めて欲しい』として以下のように述べている。



自分を表現することを常に考えている人は強い。
どんな考えで、何をしたいのか目的意識が高く、やらなければならない事が明確であり新しい発想のヒントが生まれてくる。一つのことに懸命になれる人は美しい。
なりふり構わず積極的に取り組み、額に汗がにじむ姿は説得力があり信頼に繋がる。
技術が身につくとともに、自分の魅力も益してくる。
建築は一人で完成させることはできず、それぞれのプロセスにおける個性の結集が強力なパワーを発揮して初めてお客様に喜ばれるものを提供することができる。
自分の長所を伸ばし得意分野で特化していけば、スペシャリストになれる可能性が高い。
スペシャリストの中から努力しつづけた者がゼネラリストになり得ることだろう。

『個人の仕事を数値化する評価制度。企業である以上、避けて通ることはできません。しかし特定の上司のみによる人事評価は偏った評価に陥る危険がないとも言えません。

その人物が正当に評価されないことは、本人にとって大変不幸であるばかりでなく、会社にとっても大きな損失です。このリスクを避けるため、当社では複数の上司、同部門、関連部署により、その人物を公平に評価しています。』

ここでは、新しい人材育成のための仕組みが採られていると推察される。

従来の職種よりも統合化されたキャリアパス（職種の共通部分を分析し多能工化を狙い、職種転換の可能性も考慮した）を用意することにより、より顧客満足度を高めるような仕組みになっているのではないかと考えられる。

H建設では、内製化のメリットとして、各プロセス内において業務がオーバーラップし、「情報の共有」・「無駄の省略」・「確かな施工」・「良質なサービス」・「アフターメンテナンス」へ繋がるとしている。また、アウトソーシング（外注）のデメリットとしては情報のフィードバックがない、外注先の利益、社内ノウハウが蓄積されない、コミュニケーションギャップの発生、情報漏洩の可能性、外注先の管理コストをあげている。

しかし、垂直統合のデメリットとしての需要低下の影響も忘れてはならないと思う。

また、多額の初期投資を必要とする場合は、垂直統合は考慮すべきではない。

④新発想の生き残り策

株式会社E（会津若松市）

新発想のビジネスとしての事例に、A株の「MOFIX」がある。

「MOFIX」技術は、ビデオカメラで撮影した動画画像（1秒間に約30枚の静止画像）から、それぞれの画像の一致する点を次々に追跡し、つなぎ合わせていくことで、連続的な高解像度の静止画像を自動作成することができる。

現在は、平常時における河川や道路の維持管理システムから、新潟県中越地震時の被災画像作成

などの緊急調査まで依頼されるようになった。また、建設業においても画像による品質保証・施工履歴のシステム管理を行っており、施工記録の客観性が向上した。実際に優良工事受注に繋がっており、新分野進出による相乗効果が出てきている。

平成 11 年 4 月に、イスラエル・ヘブライ大学の開発した画像処理技術(論文レベル)を、自社内に世界中から研究者を集めてプロジェクトチームを結成し研究を開始した。

平成 12 年 7 月に画像処理会社「株式会社 E」を設立し、モザイクング技術基本特許を世界で使用する権利を獲得した。その後会津大学のアドバイスも交えて研究を重ね、実用化までにわずか 1 年ほどで画像処理ソフトウェア「MOFIX」を完成させることができた。

主な販売先は、福島県、茨城県等の地方自治体、国土交通省各地方整備局、建設コンサルタント会社になっている。

出典 建設業からはじまる地域ビジネス 米田雅子+建設業トップランナーフォーラム

(2) 生残り策から展望する新たな建設業の姿

現在の経済環境を分析し、新規事業展開の可能性を考えていきたい。

格差社会と言われて久しいが、それを裏付けるデータがある。

厚生労働省は、平成 19 年 8 月 24 日「所得再分配調査報告書」を発表した。これは平成 17 年度の調査になるが、ジニ係数は当初所得で過去最大の 0.5263、再分配所得のジニ係数は 0.3873 で格差が広がっており、再分配後のジニ係数も過去最大になっている。

地域ブロックで見ると、東北地域は当初所得が北海道、南九州、四国について 4 番目に低い金額の 427.6 万円であり、再分配所得も全ブロックの総数の平均をやや下回った 544.4 万円だ。

※ジニ係数は所得分配の不平等度を表す指標。所得分配が完全に平等な場合のジニ係数は 0 であり、1 に近いほど格差が大きいことを示す。

ここまで格差が広がった背景には、高齢化の進展、人口の都市集中があげられるが、正規雇用者と非正規雇用者の賃金格差からくる労働市場の二重性も忘れてはならないと思う。

平成 17 年度時点で、ワーキングプアと言われる年収 200 万円未満の人が労働力の 37.4% となり、実に 4 割近い人が当初所得で生活保護水準程度の収入しか得ていない。

OECD（経済協力開発機構）の「対日経済審査報告書 2006 年版」では

「所得不平等と相対的貧困の縮小。人口高齢化は、不平等指標の上昇や相対的貧困の拡大の一因であるが、労働市場における二重性も重要な要素である。正規労働者に対する雇用保護の緩和などの包括的アプローチにより、非正規労働者の使用の増加を反転させるべきである。また、公的社会支出の対象を片親などの社会的弱者に、より重点化すべきである。」と述べている。

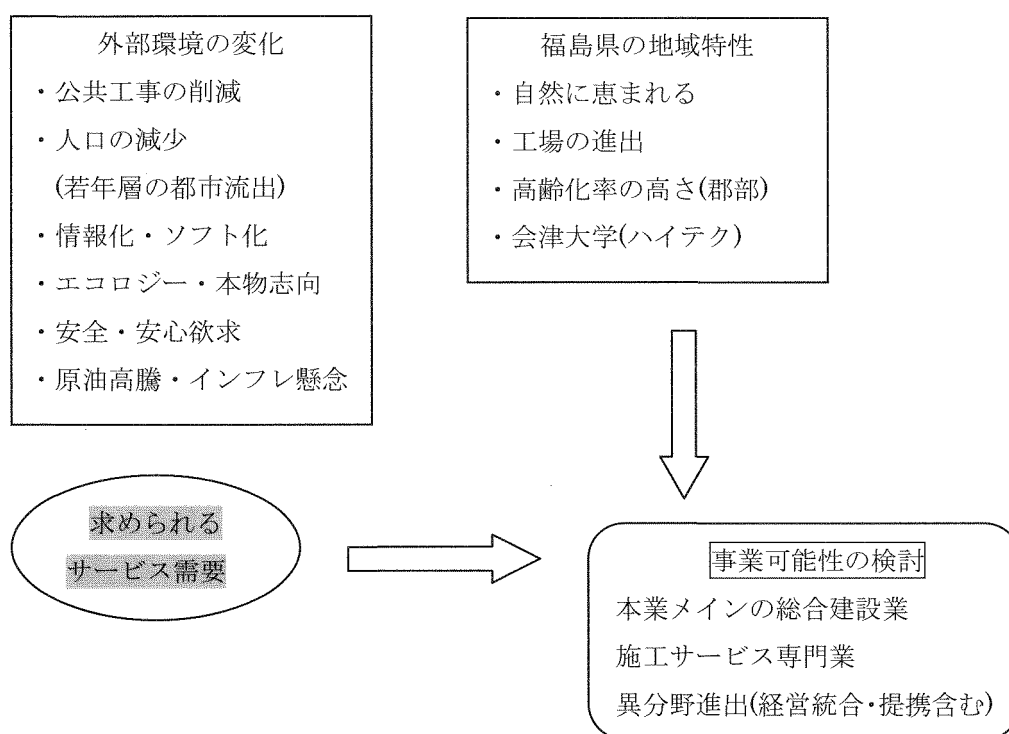
また、長く金利が低く据え置かれたことにより、いわゆる『流動性の罫』に人々がとらわれていることもあげられる。「あまりに金利が安いために消費も投資もしたくない」心理状態になって

しまっている。経営コンサルタントとして著名な某氏は「日本には 1,500 兆円の個人金融資産がある。これが動き出せば、景気はあつという間によくなる」と言っているが、現実には、なかなかそのようにはならない。金利の正常化や税制の見直し等、総合的な施策が待たれるところだ。

このような経済背景を踏まえ、今後県内で生き残ることのできる建設会社は、ほぼ 3 通りになると考えている。一つは、公共工事を受注できるレベルにあっても民業の割合を高め、サービスや提案を主体として顧客利益を追求する「建設総合サービス業」。二番目は、他では代替不能な技術力や圧倒的な施工力を持つ「施工サービス専門業」。三番目は、会社の統合や連携も視野に入れた異分野進出になる。

ある程度以上の規模の会社であれば、本業周辺から川上、川下へと進出し「総合建設サービス業」を目指す形になると思う。他では代替不能な技術があれば、本業を水平展開し「施工サービス専門業」として会社を存続させることが可能と思われる。

他社と差別化できる得意分野を持たない小規模会社であれば、小回り性や機動力を生かし、地域とのつながりも考慮し、思い切りよく異分野に進出することが生き残り策になってくるだろう。



ここ数年、県内では採算がとれないため、福島県内の施工業者が近県に進出して工事施工をする例が増えてきている。しかし、これは一時しのぎにはなっても、根本的な解決策にはならないものと思われる。近年、自治体の財政逼迫を反映し、公共工事は削減の一途をたどっている。

2005 年度の中小企業白書では、民需中心の企業（官公需の受注割合が 30%以下）の業況判断 D I が回復に向かい、官公需中心型（同 70%以上）、官公需・民間双方型（同 30~70%未満）は低迷している。



前出のH(株)の社長は、LABOTTO の運営と建設業振興基金の支援調査を通じて、今後の建設業の方向性は「ライフサイクル・メンテナンス」に関わるサービス業にしかないことを確信した、と述べている

さらに、現在の建設業は状況の変化が急激で、数年先も読めない局面になっている。

2章の建設業をとりまく現状では、建設業を収益面から考察した場合、全国・東北地域と比較しても低収益体質であることが指摘されていた。公共工事の積算価格と実勢価格の乖離が原因の一つになっているが、外注依存度の高さもあげられていた。

重層的な下請構造がその要因と考えられる。多くの人々の雇用を守るという点からは良いかもしれないが、人口減少社会なおかつ公共工事の削減が続く中では、時流にあわなくなっていると思われる。

将来的には、大手や地域の中堅規模の建設会社が「総合建設サービス業」として元請会社になり、他では代替不能な独自の技術力を持つ会社か、抜群の施工力を持つ会社が「施工サービス専門業」として工事施工を請け負う形態に変わっていくものと考えられる。

両者は、従来の元請・下請けの関係ではなく、対等な関係に変化していくのではないだろうか。「施工サービス専門業者」は、独自の技術で提案、工事施工を行うようになると予想している。

では、本業で生き残ることが難しい建設業者はどうしたら良いのだろうか。

小規模の会社が事業を縮小すると、それは即雇用の削減につながっていく。

従業員の雇用を維持するという観点からは、どうしても新分野進出が選択肢になってくる。

しかし、中小企業はマーケティング機能を持たないことが多い。まして、官公庁の受注メインできた企業は消費者の動向に疎い。新分野進出に当たって、マーケティング機能を強化するためには、経験のある人材を新たに雇い入れる、公的支援策を使う、大学と連携する、地域の人々やNPO法人とも積極的に関わりを持つていくことが必要だと思う。建設業は、もともと地域との結びつきが強い。業暦の古い企業も中にはあり、地元のことは知悉しているものと思われる。そして、利益は「商品」からではなく「顧客」からくるものだ。自らの「顧客」を誰にするのか、「顧客」が何に不便を感じ、何を望んでいるのかがわかれば、新たな需要を掘り起こすこともできる。さらに、自社単独では不可能なことも、連携すれば大企業以上の力を発揮できる場合もある。LLP(有限責任事業組合)は、建設業のみならず他の業種にとっても、大きな可能性を秘めた制度だと考えている。

環境の時代

青森県の三村伸吾知事は自らのホームページの中で、21世紀は環境の時代と謳いあげている。

○21世紀の山づくり、水づくり、土づくりに向け「環境公共」を推進します。

○風力・太陽光・バイオマス・潮流・水素など再生可能エネルギーの最先端地を目指します。

○一般廃棄物の減量化と再資源化でリサイクル率を4年間で25%までアップさせ、循環型社会を実現します。

郡山市のH㈱社長の企業理念(H建設ホームページより)

建設技術の進歩は、都市環境を整備し、人々の豊かな暮らしを支えてきた文明の証です。しかし、ときに文明は自然破壊と表裏一体の関係にあり、一歩間違えば環境を破壊するリスクを背負っています。私たちが目指す建設技術の進歩は、自然との共生、つまり自然環境との調和の上に成り立ったものでなくてはなりません。遥か昔、工匠たちが自然と対話することで木造建築の技術を磨き、日本を代表する文化にまで高めたように、私たちは自然と共生する街を創造することで、次代へとつづく豊かな都市文化を築いていかなければなりません。

環境ビジネス

環境は規制型ビジネスであるため、これまでの主役は大企業だったが、これからの環境ビジネスの主役は機動力の高い中小企業になると見られている。現在環境ビジネスは浸透型成長期に入っており、ビジネスのすそ野が広がるにつれ、ニッチ市場も拡大している。

その範囲も、リサイクル関連、大気や水の浄化、有害物質の除去等の従来型の環境ビジネスのみならず、新エネルギーや有機農法など多様化が進んでいる。

このような流れの中で、最近では LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) という概念が認知度を高めつつある。健康と環境を意識したライフスタイルだ。環境ビジネスは、消費者の意識の変化にも大きく左右される。

また、環境ビジネスは初期投資額が多額に及ぶことが多く、参入時期の見究めが難しい。

市場が十分に大きくならないうちに参入すると資金ショートを起こす危険性があり、時期が僅かに遅れただけでも他社の後塵を拝することになる。さらに遅れれば参入は不可能になる。

疲弊した建設業にとっては、ハードルの高いビジネスと言える。

しかしながら、環境ビジネスは、まずは規制ビジネスであり、ソリューション(問題解決)ビジネスであり、全産業網羅型ビジネスであり、地域密着型ビジネスとして定義づけることができる。環境ビジネスが導入期から普及期へと移行したことで、大企業が開発・導入してきた環境技術や環境製品を「地域密着型」の中小企業が普及させているのが現状だ。

㈱M組(大阪府寝屋川市)の事例

先代社長から現在のM社長に引き継がれたのが1998年、バブル経済崩壊の後遺症に悩んでいた時期だった。「従来の環境破壊型の建設事業だけでは、これからの経営は成り立たない」と判断したM社長は、「地域密着」と「循環型ビジネス」をテーマに掲げ、新たなビジネスモデルの構築に着手した。

まず、住宅事業部で当時はまだ普及していなかった太陽電池をツーバイフォー住宅とセットにして販売した。今でいうオール電化住宅の走りだ。その後、「環境対策」をキーワードに紫外線カットシートや断熱塗料、屋上緑化、中水利用システムなど商品ラインアップを拡大。

その結果、総合的な環境対策の提案ができるようになった。さらにシックハウスや土壌汚染、アスベスト対策など健康に注目したサービスも展開している。



商品ラインアップの拡大が顧客への提案の幅を広げており、売上高も拡大基調になった。

また、顧客満足を追求するため「建物を引き渡して終わりではない」として、顧客への引渡し後3か月後と6か月後に建物の不具合をチェック、顧客満足度調査を行なっている。

その後も、既存顧客に対しては年1回訪問をルール化しており、顧客の生の声を収集している。これらはデータベース化され、全社員にフィードバックされ、次の提案へと結びついている。

さらに、同社の強みはマネジメント力にある。中期3か年計画を年度経営方針に落とし込み、経営会議で実行状況をチェックする。これに加えて部門長とのコミュニケーションを重視しており、四半期ごとに開かれる個別ミーティングでは真剣な議論が展開され、アクションプランの実行を確実なものにしている。

環境ビジネスにも成功法則がある。

i. ミッション 使命感⇒企業理念・社是

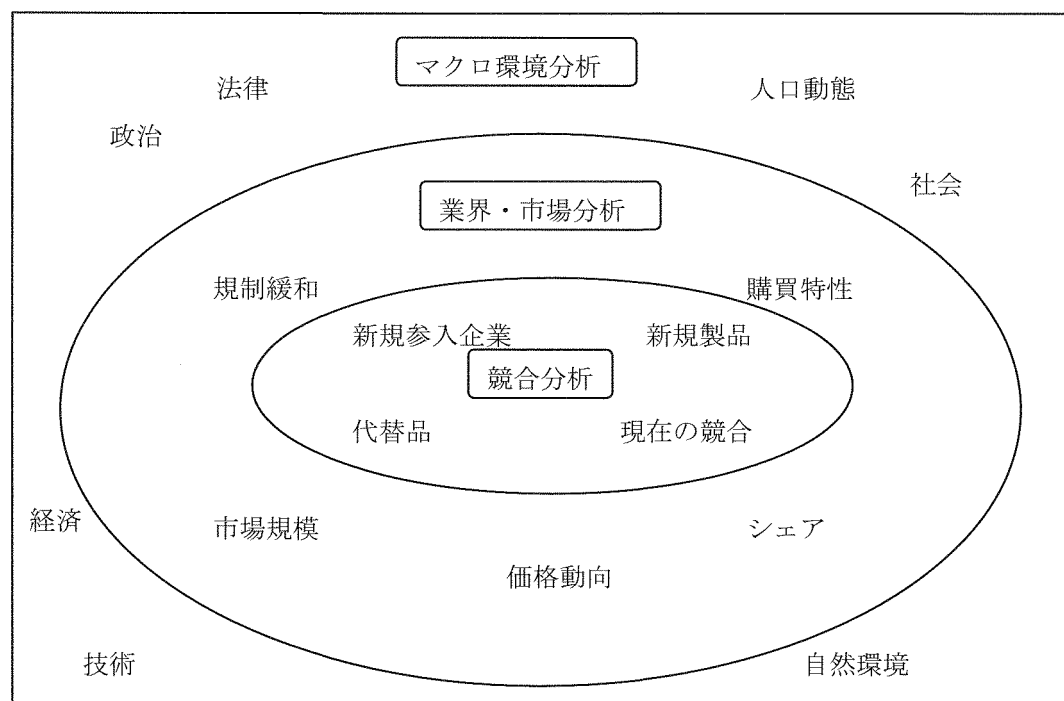
企業トップの人生観が経営に反映されるとき、企業理念や社是・事業コンセプトになる。

ミッション（使命）が明確であり、経営者のビジョンや方針が全社員に共有され社員の行動に反映されて初めて成功が可能になる。

ii. マーケティング 売れる仕組みづくり⇒環境プラス顧客に訴えるプラスアルファ

ただ環境に優しい商品というだけでは消費者は買わない。高品質低価格等のアピール材料が必要になってくる。

市場分析の切り口



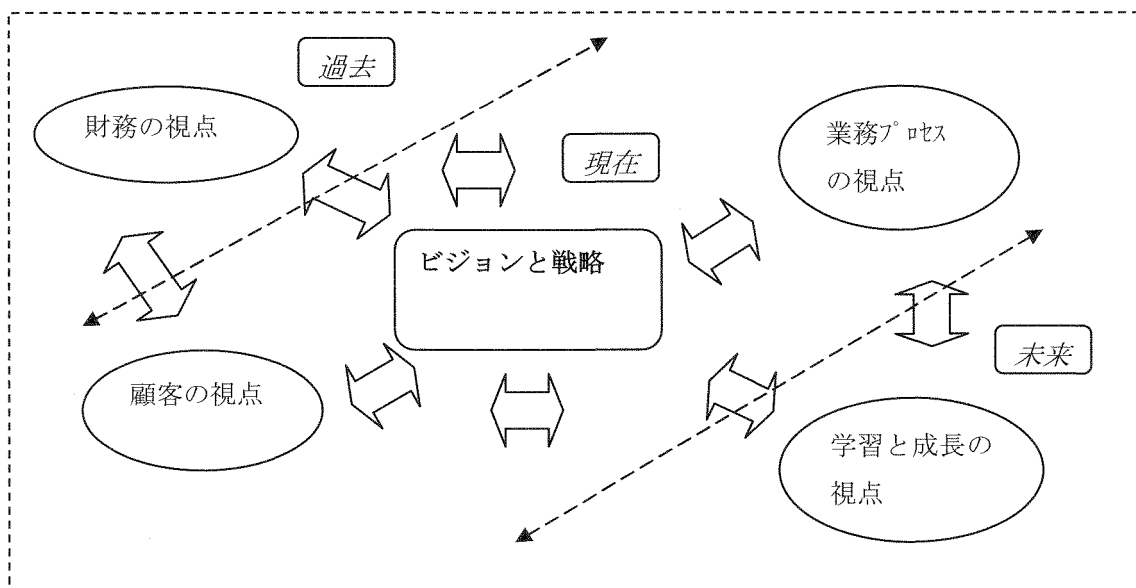
iii. バリュー 高い価値を持った商品と差別化されたビジネスモデル⇒

step1. 顧客ニーズの探索→step2. アイデア生成→step3. 商品開発→step4. ビジネスモデル構築

iv. コラボレーション 環境ビジネスは、技術力や開発力、生産力、マーケティング、情報力、財務力等、あらゆる経営機能が要求される。そのため企業単独ではなく、異なる強みを持つ複数の大学や企業、行政の連携のもとにコラボレーション経営を行なう例が増えている。異業種交流会や研究会への参加も良いと思われる。また、大学は独立行政法人になったこともあり、中小企業との連携を待っている状態だ。

v. バランス 開発・生産・販売等の経営機能、人・物・金等の経営資源、長期・中期・短期の時間軸のバランス。

バランスコアカード



バランスコアカードは、短期的な業績のみを追及するのではなく、中長期にわたる財務目標を達成するために、現在の顧客対応や業務プロセスを改善し、将来のために従業員の育成を行い、組織の成長を図るための経営戦略上のツール。

vi. マネジメント 組織を活性化し高い成果を上げるための仕組み⇒あるべき姿を明確にし、PDCAのサイクルを回すようにする。最初は最重要課題に絞って計画を立て、簡単な報告で確認と助言を行い、とにかくやり抜き、何らかの結果を出すことが大切だ。これが次への足がかりになる。

vii. キャッシュフロー キャッシュフロー経営は単なる資金繰りと異なり、環境の変化を正確に分析し、適切な投資をタイミングよく行い、利益の最大化とキャッシュの増大により、企業価値を高めて会社を発展させる経営手法。

出典 中小企業のための「環境ビジネス」7つの成功法則
社団法人 大阪中小企業診断士会 環境経営研究会 編



(3) 4章の終わりに

平成19年12月8日に行われた福島大学経済経営学類教授、福島県入札制度等監視委員会委員長の清水修二氏は「公共入札制度改革をめぐる諸問題－福島県の建設業の実態と今後の対策－」と題する中小企業診断協会福島県支部の講演で、建設業の新分野進出に関して次のように記述している。

- i. 社長のこだわりとストーリーがないケースは成功しない。
- ii. プロが撤退している農業に建設業が参入して成功するのは至難の業。
- iii. 農業参入は販路開拓がカギ。直販マーケットへの参入を。
- iv. 行政依存は禁物だが、行政からは金を引き出せ。
- v. 新分野進出は体力が残っているうちにチャレンジ。

人口減少社会というかつて経験したことのない状況で、公共工事では新規の大型案件は減少し、維持補修がメインになり、さらには、建設業自体のパイも縮小に向かうことは必至だ。

一般には、建設業には自然破壊のイメージが強い。しかし、災害復旧を行う建設業者は、国土の保全に携わってきた歴史がある。自然の脅威に触れ、自然に対して畏敬の念を持つ機会も多いものと考えられる。そして、今はその自然の荒廃が進んでいる。

今から数十年前までは「結」や「講」などの地域の相互扶助組織が機能していた。

それらを通して、里山の保全や田んぼの耕作が行われていたが、現在、山間地や中山間地の山村や農村では、高齢化と住民の減少によって自治機能が失われる『限界集落』が増加している。

このような外部環境の変化を考慮し、今までの開発メイン志向ではなく、地域に根ざした建設業者が建設業で培った技術力や工程管理のノウハウを生かし、新たな企業型の農業経営に進出したリ、林業においても、最終ユーザーである建設業者が間伐材を伐採したりすることにより里山を守ることは可能だと思われる。『地産地消』をキーワードにすることが環境保全になり、ひいては循環型社会を形成し、地域の再生に繋がっていくのではないかと考えている。