

平成19年度 マスターセンター補助事業

『佐賀県における建設業の新分野進出について』
調査研究 報告書

平成20年1月

社団法人中小企業診断協会 佐賀県支部

はじめに

昨今建設業を取り巻く環境は、公共事業の削減、民間需要の減少、一般競争入札制の徹底等、厳しい状況下にあることは周知の通りであります。また、その結果、多くの企業が倒産・廃業に追い込まれているのも事実であります。

しかし、建設業は、社会資本の整備、防災・復旧の面でも社会的に必要不可欠の存在であります。さらに、雇用の面でも、地域社会に大きな貢献を、果たしています。とりわけ、地方においては、経済、雇用面で建設業のウエイトは高く、有力な基幹産業となっています。

ところで、建設投資が、ピーク時の4~5割減少しているにもかかわらず、業者数は佐賀県を例にみると、一割弱の減少にとどまり、大きく落ち込んでいません。したがって、それだけ、経営規模が縮小され、経営基盤が弱体化しているといえます。

かかる状況下、私達、経営コンサルタントの集団である中小企業診断協会佐賀県支部では、今年度、「建設業の新分野進出」というテーマで、調査研究を実施いたしました。調査研究については、アンケートと企業訪問をベースに、関係各位からの資料提供をえておこないました。

結果的に、厳しい環境の下でも、力強く新分野に進出し、経営改革を遂行している企業が、数はすくないが、あるという事でした。また、何よりも大切なことは、経営者の熱意とビジョン、そして行動力であると痛感いたしました。

今回の調査研究が、地場の有力産業である建設業の再生・発展の支援の資料として活用されます様願っています。

これら、一連の調査活動につきましては、多くの方々のご賛同とご協力を賜りました。誌上を借りまして厚くお礼申し上げます。

平成 20 年 1 月

(社) 中小企業診断協会 佐賀県支部

支部長 鶴田 公寛

はじめに	1
目次	2
第1章 佐賀県における建設業の新分野進出について		3
1. 全国の建設業の現状について	4～7
2. 佐賀県の建設業の現状について	8～11
第2章 佐賀県の建設業の経営改善への取り組み	12
1. 新分野に取り組む建設業	13～17
2. 新技術導入に取り組む建設業	18
3. 地域活性化、地域貢献を目指す建設業	19～21
4. 異業種との連携に取り組む建設業	22
5. その他経営改善に取り組む建設業	23～27
第3章 アンケート調査	28
1. アンケート調査の概要	29
2. アンケート調査の結果	30～34
3. アンケート調査用紙	36～35
第4章 調査報告総括及び提言	37
1. わが国経済における建設業の位置づけ	38～41
2. 動き出した公的支援	42～43
3. 中小企業の新分野進出	44～46
4. 新事業創造（CREATION）のための成功法則	47～48
おわりに	49
社団法人中小企業診断協会とは	50

第 1 章 建設業の現状について

1. 全国の建設業の現状
2. 佐賀県の建設業の現状

1、 全国の建設業の現状

1. 建設業者の構成と企業経営

建設業者数は90年代の需要停滞期にも、一貫して増え続け、2000年には60万を数えるに至ったが、これをピークとして以後、減少に転じ2002年3月待つ時点では57、1万となった。建設業者の大半は中小・零細業者であり、近年の減少は主として個人業者によるものである。

一方、大手総合建設会社は、建設ブームの期間中、受注は民間工事を中心に急拡大した。

これは建設需要の増加が、大手業者の主要マーケットである大都市での大型民間非住宅を中心としたものであったためである。それだけに、その後のバブル崩壊の影響は甚大で、受注も大幅に水準を下げた。

93～96年度は19～20兆円台で推移したが、その後、再び減少が続き2001年度は14、2兆円と86年度以来の低水準で、ピーク時のほぼ半分である。しかし、2003年頃を境に、民間投資は再び増加基調をたどり、その結果、2005年度には建設投資は対前年比で増加の見込みである。大手建設業者の受注シェアは建設ブーム期に急上昇し、90年代初めには30%台を記録した。しかし、バブル崩壊後は急落し、93年以降は20%台前半で低下気味に推移している。近年、大企業は平成16年度以降の民間建設投資の増加基調とほぼ軌を一にしながら業況が改善しているのに対し、中堅・中小企業は、改善傾向にあるものの、大企業との格差が拡大している。なお、下請完成工事比率は、90年代半ばまで、上昇傾向にあった。これは建設生産における下請業者への依存度の高まりを反映したものであるが、この比率は97年度をピークに低下している。

また、完成工事高のうち、85～90%は外注費、材料費、労務費などの原価が占めていて、なかでも、外注費の割合が大きい。最終的に、売上高当期利益率は低く、特に、大手業者の場合は地価、株価の下落や会計制度の変更対応で多額の特別損失を計上し、当期利益が赤字となった企業も多い。しかし、大手業者がその後、公共投資が低下状態の中、民需の回復と大幅な経営改善により、平成16年度以降は、比較的楽な水準まで回復しているのに対し、中小企業では、大手との格差が拡大し、厳しい状態が続いている。

バブル崩壊後、製造業の利益率はその後のリストラや改善努力により、いち早く上昇に転じたが、建設業の場合は市場の長期停滞、競争激化等により利益率の低下は90年代末まで続いた。大手業者は90年代後半に底打ちし、その後は、経営スリム化の効果等により若干の改善が見られる。その間、厳しい経営環境のもと、倒産も多発している。2001年の倒産件数は2000年に続いて6000件近い高水準を記録し負債総額は大幅に増加して現在に至っている。しかも倒産企業の大多数は中小企業であるが大手業者も例に漏れず、倒産、統合、合併等淘汰・再編の動きが本格化している。

2. 建設労働と建設コスト

建設業就業者は、長引く不況の中でも一貫して増え続け、結果的にわが国の雇用の安定に寄与してきた。92年～97年の就業者数は、製造業の127万人減に対し、建設業は、66万人増であったが、98年以降は減少が続いている。

建設業就業者は97年～2001年の4年間で53万人減少したが、その内訳を見ると職種別では、就業者全体の3分2をしめる現場労働者の減少が大きい。雇用形態別では、全体の4分3を占める常用雇用者は、減少数は多いものの減少率は相対的に小幅である。地域別では、南関東地方での減少数が他の地域に比べ大きく、減少率は中国、四国、北海道で大幅である。

建設業従業者の給与総額は80年代後半～90年代初めの建設ブーム期に急増し、全産業平均を上回るに至った。その後も増加が続いたが、98年以降は減少に転じている。

一方、労働時間は、改善されてはいるものの、全産業平均と比べ依然として多い。

建設労働で重要な問題の一つは労働者の高齢化である。平均年齢は他産業に比べて高いが、近年、その差は縮小しつつある。

建設ブーム期は労働者不足、特に技能工の不足が大きな問題となったが、需要が頭打ちになるに伴い不足状況は急速に解消にむかった。98年以降の不足率は0%以下である。

また、建設生産は屋外作業、高所作業を伴うため、労働災害は他産業に比べ多い。安全管理について建設業は従来から重要課題として真剣に取り組んできたが、新たに労働安全衛生マネジメントシステムに基づく予防的、継続的活動を展開し、その成果をあげつつある。

建設ブーム期は労働者不足を反映して労務費の上昇が大きく、コストアップ要因となった。しかしその後、資材価格の下落と労務費上昇の緩和により、建設コストの動きは落ち着いたものとなった。93年以降の上昇率は1%以下であり、98、99年度および2001年度にはマイナスを記録した。しかし最近では、資材価格が急騰しコストアップの要因となっている。

3. 生産性と技術開発

90年代に製造業等の生産性がほぼ一貫して上昇したのとは対照的に、建設業の生産性は、低下傾向にある。これは主として、建設生産の特殊性と就業者削減の遅れ等によるものと思われる。

近年は建設業就業者の減少により生産性低下のテンポは緩和されている。

また、建設業の研究費については、他産業に比べ少ないが大手の中には年間100億を超える研究費を投じ売上高の1%に達する企業もある。

しかし、中小・零細企業では、一般にきわめて少ないのが現状である。欧米の大手建設業の場合研究開発は主に大学や公共機関が実施しており、企業レベルではほとんどおこなわれていない。

この点、日本の大手企業の研究開発意欲の高さは、際立っており、このことがわが国の建設技術を世界のトップレベルに押し上げた原動力となっている。

一方、経営環境が厳しさを増すなか、企業は経営資源活用の効率化を迫られており、研究開発の分野に関しては企業同士による技術研究の共同化の動きがみられる。

また、多様化、高度化するユーザーのニーズに応じるため、建設の様々な分野で新しい技術が開発されてきた。最近では、長期的課題である耐震分野に加えて、環境（土壌汚染浄化、屋上・外壁緑化、リサイクル、省エネ等）、リニューアルなどの商品化や施工に直結する分野の研究が活発化している。

4、環境問題への対応

「環境の世紀」ともいうべき21世紀は、社会経済活動を持続可能なものとするための環境共生型社会システムの構築が求められている。わが国では、京都議定書の締結による規制強化や循環型社会形成促進のための法律制定等、環境関連の法制度整備の動きが急である。

建設業は、施設の企画、設計、施工から竣工後の維持、改修、解体に至るライフサイクルを通じて環境に深い係わりがあり、地球温暖化、産業廃棄物処理等深刻な環境問題に対し積極的に取り組んでいる。

地球温暖化対策としてはCO₂排出量削減が重要である。施設のライフサイクルを通じて排出されるCO₂の8割以上は運用、改修、解体により発生することから、竣工後のステージにおける技術開発にも取り組んでいる。

また、建設業は産業廃棄物全体の2割弱を排出しているが、近年、発生抑制、再利用、再生利用、原料化等に取り組んだ結果、最終処分量の大幅削減を達成した。今後の課題は、再資源化等の比率が低い混合廃棄物や汚泥等のリサイクルの推進が重要である。

5、今後の総合建設業

近年、建設市場構造の変化を背景に、建設業に求められるサービスの内容は多様かつ高度化している。例をあげれば次のようなものである。

イ、多様な発注方式

ロ、環境分野

ハ、リニューアル分野

ニ、ライフサイクル・マネジメント

ホ、建設物の保守・運営

へ、エンジニアリング分野

ト、品質・性能保証

チ、情報技術関連

わが国大手建設会社は高い技術力と豊富なノウハウに裏づけられた総合的な力をそなえており、こうした市場のニーズの変化に的確に対応し、より高いレベルでの顧客満足を実現すべく積極的な取り組みを行っている。

また、IT化は経済社会の様々な面に影響をおよぼしており、建設業においても例外ではない。建設業への影響としては、現時点では主として建設生産の効率化の面に現れつつあるが、今後はITを活用した新たなビジネスの展開も期待される。

2、佐賀県の建設業の現状

1、建設業を取り巻く環境と背景

近年の公共投資の削減、民間需要の低迷などにより、建設投資は著しく減少し、建設業の経営状態は、きわめて厳しい環境にある。

ちなみに、他産業と比較してみれば、明白である。

平成 17 年度の県内総生産を 5 年度と比較すれば、全業種平均で 8% 増となっている中で、製造業ではプラス 5.0%、なのに対し、建設業に至っては、マイナス 38.7% と著しく減少している。

さらに、今後、公共投資も増加が見込めず、加えて指名競争入札から一般競争入札へ移行し価格的にも一段と競争にさらされる。また、契約制度改革が実施され、技術力や施工能力の評価を加えた総合評価方式が導入され、従来の経営手法の見直しが求められる。

2、建設業の存在意識

建設業は、社会資本整備に不可欠な存在であり、また、災害時の防災活動に備え社会的に必要なものである。雇用の面でも県内就業者の 9.6% をしめ、およそ 4 万人の雇用を支えていて、地域社会に大きく貢献している。しかし、その大部分は、中小零細企業でありこのままでは企業倒産、清算等による大量な離職者の発生が予測され、社会不安の増加が懸念される。

この状況は佐賀県に限らず全国的傾向で、各都道府県の多くが、建設業からの新分野進出支援策を実施している。

3、建設業の再生支援

県内の建設投資は、バブル景気による増加後、その崩壊に対処し、景気対策として公共事業の投入により、平成 12 年までは一定水準にあったが、その後、公共投資の削減で、ピーク時の 4 割減となった。また建設投資額にしめる公共投資額の比率は、全国平均の 45.8% に対し、本県では、平成 12 年度で 61.6% と公共投資への依存度が高く、土木・建築一式の入札参加者数も 800 社にちかく、ピークの感があった。

なお、平成 17 年度での公共投資額の比率は 57.9% となっていて、依然として、公共事業への依存はたかい。かかる状況下、今後も公共投資の削減が進むものと思われ投資額の増加は望めない

一方、建設業者には、公共工作物の品質保証・技術力が要求され、技術力向上や合併等による経営の合理化が必要となる。また、本業の強化のため、新分野進出を図り、新たな収益源の開拓と生き残り策への取り組みが不可欠となる。

かかる見地から、県としても、新分野進出支援、合併促進のための制度創設、技術力強化の援助等を積極的に行い、経営基盤の強化を図っている。こうして、企業の先駆的成功事例を構築し、モ

デル例として、建設業のモチベーションを高め、成功事例を増加させたい願いがある。

また、建設業からの撤退や合併・買収によるリストラ等に伴う離職者の再雇用のため、異業種分野で、受け入れ、かつ、継続雇用企業に対し、奨励金等支援施策を創設し雇用の維持に努めている。そして、新分野進出企業については、その定着を促進するため補助金制度を設けている。

なお、国土交通省でも、{財}建設業新興基金に委託し、新分野進出モデル事業として、平成15年度から4ヵ年で210社に対して、新分野進出経費等への補助を行っている。

また、最近では、多くの県で、新分野進出補助制度を設け、何らかの支援を行っている。

4、競争時代の到来

入札契約適正化法の施行、入札・契約制度の改革、市場の国際化、コスト削減対策等建設業の経営環境は、大きく変動し、市場競争は一段と激化するものと思われる。

したがって、建設業者は県民の十分な信頼をえて、発展するためには、公正かつ透明性のある競争力に富んだ市場の構築が求められる。

当然のことながら、消費者により良い商品やサービスをより適正な価格で提供せねばならない。かつて、建設業界は、談合問題や公共工事の必要性など数々の問題点が取り上げられてきた。今後はさらに、いっそう、地域住民の監視の目は厳しさを増すものとおもわれる。

さらに、新しい入札・契約制度として、総合評価落札方式等が、検討され、企業からの技術提案を評価する方式も導入されつつある。

5、環境適応

環境面においても、今までのように、廃棄物処分の思考法から、廃棄物抑制、リサイクルへの志向へ転換せねばならない。しかも、地球温暖化対策、省エネ対策は待ったなしの課題であり、かつ、無公害、安全・安心な環境整備は、不可欠な条件である。

建設業においても、環境負荷の低減やリサイクルの促進に努め、資源循環型社会を目指し、環境問題の解決に貢献することが求められる。

6、県内建設業の内容

県内の建設業就業者数は約4万7千人で、全産業に占める割合は11.9%となっている。市町村別で見ると、同割合が10%以上の市町村は、玄海町22.6%、太良町17.8%、など49市町村の内、33市町村あり、建設業は、地域の重要な雇用の受け皿となっている。なお、建設業は、県内総生産の実に、7.2%を占め、重要な基幹産業でもある。

また、公共、民間あわせ建設投資額は、本県では平成 5 年度にピークとなり、7034 億円に達したが、バブル崩壊後の景気低迷、公共事業の削減等により、平成 15 年度には、3929 億円まで減少し、ピーク時の 56% になっている。

一方、建設業許可数は、平成 5 年度末時点で、3671 業者で、11 年度末には、4244 業者に増加したが、15 年度末には 3918 社と 8 年度末の水準まで、減少した。

しかし、建設投資額の減少に比べると、許可業者数の減少割合は、小さく、明らかに、供給過剰の状態にある。

県内の建設業の特質として次の点があげられる。

イ、公共工事の依存度が高い

ロ、中小・零細企業が多い

ハ、一社当たりの平均工事高が低い

等である。

また、経営状況については、業績悪化が顕著である。

イ、完成工事高の減少した企業が、6～7割におよぶ。

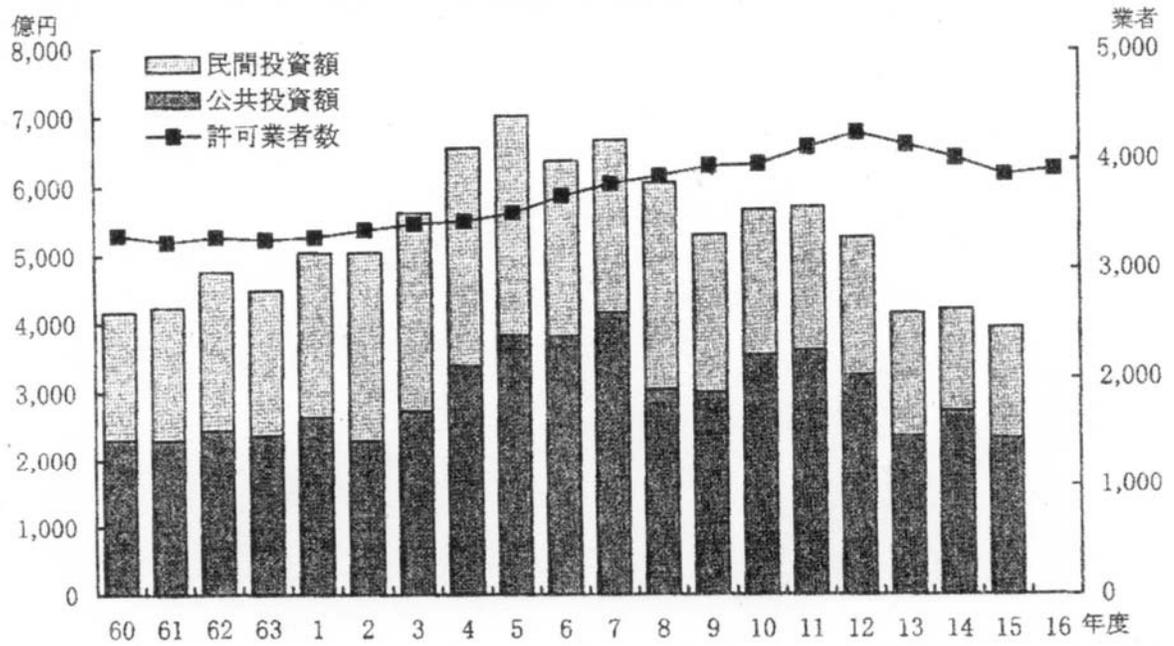
ロ、倒産については、平成 16 年度で、全産業の内、件数で 35%、負債総額で 29.6% に及ぶ。その原因のトップは、受注不振である。

ハ、雇用面では、新規求人数が少なく、ここ数年、5000~6000 人と低調に推移している。

ニ、決算書よる収益状況は、黒字、赤字それぞれ 3 割の状況で、収益性の悪化が見られる。

経営上の問題は、受注量の減少と受注単価の低下である。

○佐賀県の建設投資額（出来高）及び建設業許可業者数の推移



第2章 新分野進出など経営改善に取り組む建設業

1. 新分野に取り組む建設業
2. 新技術導入に取り組む建設業
3. 地域活性化、地域貢献を目指す建設業
4. 異業種との連携に取り組む建設業
5. その他経営改善に取り組む建設業

1-1 農業分野に進出で活性化を目指す

事業所名	(有) 中園建設
所在地	杵島郡白石町大字新明 1783 番地
設立年	昭和 56 年
資本金	800 万円
代表者名	中園義春
事業内容	土木工事業
従業員数	6 名



1、当社の現況について

当社は、有明海に近い干拓地に所在し、土木工事 90%の一般土木工事の専門企業会社である。公共工事 80%、民需 20%の比率で、公共工事のウエイトが高いため、公共工事の削減による影響は激しく、売上は、最盛期の半分に落ち込み、かつ、従業員も半減して、利益計上もままならない現状にある。

2、経営基盤強化と会社存続について

このような現状を打開し、経営基盤の強化を図るべく検討した結果、農業分野への進出を決意した。次に、固定費の削減に取り組み、遊休資産を売却し、新分野進出の資金にあてるとともに、技術力の向上に努め、原価低減を図っている。

なお、今後、会社の存続のためには、当社に限らず、建設業の合併・買収も必要と考えている。後継者については、現在、子息が、他の建設会社に勤務中であるが、必ずしも、家族にとらわれず、従業員やその周辺に、優秀な熱意のある適任者がいれば、対象者として考えたい。

3、新分野進出について

社長が農地を所有していることもあり、かつ、建設業の将来への危機感から、平成 17 年 {株} あぐり有明を立ち上げ、農業へ参入した。現在、社長所有の農地 2.7ha、借地 3ha で、米と玉葱の栽培を行っている。米は、消費者へ個人契約で販売し、一部は、旅館などへ直販している。玉葱は、農協と商社経由で、販売している。

昨年より、経営も黒字化し、軌道に乗りつつあるが、玉葱栽培の効率化、機械化のため設備投資が不可避であり、資金調達に苦慮している。なお、建設業従業員 3 名が、農業に従事し、雇用の確保、固定費の削減にすくなからず貢献している。

4、建設業についての意見

建設業は社会インフラの整備、防災等の面で、必要なものである。社会へのサービスに徹し、技術力を高め、対応せねばならない。

1-2 学習塾経営に進出

企業名	(株) 坂本建設
所在地	鹿島市大字納富分 1890
代表者	坂本寿英
設立年	昭和 27 年
資本金	2000 万円
従業員数	10 名



1、会社の現状

砂防工事を得意とした土木工事会社であり、公共工事 60%、民間工事 40%の受注割合である。しかし、公共事業の削減、民需の競争激化の影響で、工事高は年々減少し、最盛期 20 名いた従業員も現在 10 名になっている。過去、累々と留保してきた資金のお陰で、現在も無借金経営を続けていて、なんとか、均衡経営が保たれている。しかし、将来を考えると、建設業を取り巻く経営環境が、好転するとは思えず、危機感をもっている。

2、経営基盤強化と会社存続について

経営者と従業員の生活保障を第一にかんがえている。そのため雇用の維持は何としても守りたい。特に、地方については、企業が少なく、受け皿がないのでなおさらである。かかる観点から、経営基盤強化は絶対必要である。建設業においては、固定費の削減は重要であるが、限度がある。そこで、散々検討した結果、新分野に進出することにした。

また、5 年先、会社がどうなっているか、現段階では予想もつかない。今後、会社存続のためには、合併・買収も視野にいれねばならない。事業の後継者については、社長が 40 歳と若く、これからの人であり、切実感はない。

3、新分野進出について

建設業への危機感、経営資源の有効活用それに経営者の熱意から、学習塾の経営に進出した。本体からの 500 万円の出資をえて、子会社として、本社の 2 階を教室にあて、活用している。関塾の FC 店として指導、経営ノウハウの提供をえてスタートし、軌道に乗りつつある。2 年前、(有) マキノキ企画という名称で、主として、中学生を対象に、個別指導形式の指導を行い、平日は、夕刻からあてている。専従者をおくほどではなく、そこそこの利益をあげている。生徒の募集と良質な講師の確保が、最大な課題である。

4、今後の建設業の課題

建設業は、今までのように、受注を受けるという待ちの姿勢ではなく、顧客の満足をいかにして得るか、積極的なマーケティング力が求められる。また、高い技術力のある企業が生きのこる。多くの企業が淘汰されるものと思われる。

1-3 「安全」「信頼」「誠実」で基盤固め

事業所名	(株)陣内工務店
所在地	神埼郡吉野ヶ里町松隈82
設立年	昭和52年
資本金	3,000万円
代表者名	陣ノ内 久昭
事業内容	土木・送電線・通信・風力発電
従業員数	28名



1. 当社の現況について

土木工事、送電線工事、情報通信工事、風力発電工事を主に、高所建築物を得意とし、従業員は22名、平均年齢40才前半である。公共40%、民間60%の構成で、元請50%、下請け50%の受注となっており、近年、売上額、事業構成に大きな変動はない。

20年前に現社長に事業を受け継ぎ、「安全」「信頼」「誠実」をモットーに社員の育成、技術力の強化、民間への営業活動を行ってきた。今では地場の大手民間企業から高評価されるに至り、公共事業減少しているなか安定した収益源となっている。

2. 経営基盤強化と会社存続について

人材育成に力を入れていく。高齢者から若い世代へのバトンタッチが必要であり、10年スパンで次代をにいう後継者・幹部の育成を行う。

土木・とび・電気工事と多種の作業を行い、高所・危険地域作業での安全確保が重要なため、それに見合う技能・技術の習得が必要となる。そのため、人の採用にあたっては、社内教育も当然厳しい目で見えていくことになり、今後も、更なる技術力の向上を行っていくつもりである。

3. 新分野進出について。

設備投資が不要で保有技能・技術が活かせるものとして事業展開を行ってきた。索道から鉄塔、送電線、携帯基地と高所工事・電線に関するものを、最初は投資覚悟で少しずつ手を広げてきた。この延長で最近では風力発電建設を行っている。環境に貢献するというビジョンの元、この分野の取り組みは進めていきたい。

全く別の分野に進出することに関しては課題が多い。

- ・ 高額な資金を要する。
- ・ 方法がわからない・技術面で難しい。

という点である。建設業界の動向が見極められない今、新分野に進出するのはリスクが高い。それよりも内部基盤を磐石にしていけば充分収益確保はできると考える。興味はあるため、異業種交流会等で色々な方の話を聞いたりしており、情報収集しているという段階かと思っている。

1-4 結婚式場で新分野進出

事業所名	今泉建設株式会社
所在地	佐賀県鳥栖市麩木町 956-1
設立年	昭和50年1月
資本金	2,000万円
代表者名	今泉 重雄
事業内容	総合建設業
従業員数	27名



1. 会社の現況について

今泉建設株式会社（以下今泉建設）は、土木・建築、舗装工事、水道施設業等を行う総合建設業である。売上高は約10億円、建設業界の環境変化の影響を受け、減収減益の傾向を示しているが、民間受注の拡大や結婚式場事業への新分野進出を果たすなどの企業努力により、現状を維持している。今後は、結婚式場事業に力を入れていくと共に、民間受注を拡大させ、更には、建築物の改修事業やアフターサービス面の強化に注力し、メンテナンス事業の拡大を図っていきたいと考えている。今泉建設は、「明るく、楽しく、仲良く、人材を育てる」をモットーに、地域密着型のサービス提供で、この厳しい環境を乗り切っていく予定である。

2. 経営基盤強化と会社存続について

経営基盤強化策としては、既存・新規の事業共に「人材の育成」が大きな課題と考えている。また、本業においては、事業の幅を拡大するため、平成9年1月に東亜舗装㈱を吸収合併した。

3. 新分野進出について。

2007年9月より、結婚式場（アイスイトウエディング）をオープンした。この事業のきっかけは、経営者の思いによるところが大きい。社長はPTA会長をしていたことから子供達の結婚式に呼ばれることがあり、そこで、この事業を思いついた。その背景には、官公庁からの受注が減り、必然的に民間受注を拡大していく必要性があったが、十分とはいえないため、新たな事業を展開する必要があった。また、余った現有資源の有効活用につながることもこのことを助長した。建設会社から結婚式場への進出は一見とっぴな展開とも見える。しかしながら、会社の理念である「全員営業」、「地域密着型のサービスの提供」に必要なサービスマインドにつながるメリットもある。この新規事業に関して営業部門は設けていないが、全員営業の精神と現場で良質なサービス提供によりロコミの醸成を図り、着実な展開を図っていきたいと考えている。

4. 建設業についての意見

民間受注の拡大が図られているところであるが、新規建築の需要も減っていくこと予想される。今後は、建築物の改修工事等のメンテナンス事業を強化していくことが課題となっている。

1-5 輸入住宅（インターデコハウス）で新分野進出

事業所名	榊坂口組
所在地	佐賀県鳥栖市神辺町 450-3
設立年	昭和21年10月
資本金	3,000万円
代表者名	坂口 義孝
事業内容	総合建設業
従業員数	37名



1. 会社の現況について

榊坂口組（以下、坂口組）は土木、建築、水道施設業および住宅販売等を行う総合建設業である。近年の建設業を取り巻く諸条件、めまぐるしい環境変化の中、新たな建設技術・工法の導入や研究開発に積極的に取り組み、工事費の削減と早期完工の努力を行ってきた。その結果、かつて受注割合が9割を超えていた官公庁異存の受注体制も、3.5割程度まで引き下げることに成功した。また、原価管理を徹底した結果、収益性も改善されてきた。売り上げ実績も前年度比10%程度、伸ばすことに成功した。今後は、2005年12月より事業を開始した輸入住宅販売（インターデコハウス）及び営繕事業等に注力し、更なる業績の向上を目指している。

1、経営基盤強化と会社存続について

経営基盤強化策としては、主に原価管理、経費削減の徹底を行ってきた。今後は新分野進出に伴うマーケティング力の強化と人材育成が最も大きな課題である。

2、新分野進出について。

2005年12月より、フランチャイズ（以下FCという）方式による輸入住宅販売（インターデコハウス；以下IDHという）の事業を展開している。新分野進出のきっかけは、近年の建設業における経営環境の悪化が最も大きな要因である。また、坂口組の持つ技術、資源等を有効に活用できる新分野としてこの事業を選択した。さらに、IDHは北海道を拠点としてFC展開を行っているが、北部九州地区では他に代理店がなかった点も選択要因の一つである。また、IDHは輸入住宅販売ではあるが、坂口組が技術として培ってきた在来工法を活用できる点も事業選定を後押しした。しかしながら、その反面、住宅販売のマーケティング経験が少ないことが課題として残る。IDCはヨーロッパ風の家並みを基調としており、今後は、若者をターゲットとした販売展開を図ってゆく予定であり、本年度は昨期に比べ、2倍にあたる20棟の売り上げを目標としている。

3、建設業についての意見

現在、建設業界は非常に厳しい状況におかれており、他社や業界全体を考える余裕はないというのが正直なところである。

2-1 新技術導入のタイミングを図って

事業所名	(株)小林産業
所在地	有田町黒川甲 1582-2
設立年	昭和40年
資本金	2,500万円
代表者名	小林 成郎
事業内容	総合建設業
従業員数	38名



1. 当社の現況について

当社は、建築が中心の総合建築業である。建築と土木の割合は8：2。建設業については、ここ3年ほどは、売上は低下気味ではあるが、厳しい状況である。建築部門については、公共工事の落ち込みと民間部門も需要が厳しいが、工場建設が最近では活発である。土木に関して言えば、下水道工事が主である。

2. 経営基盤強化と会社存続について

会社としては、総合建設業として、さらなる経営基盤強化を計り、発展することを第一と考えている。経営基盤強化については、新技術、新工法などの取得による原価低減を図っている。なお、合併・買収等は業種の性格上、難しいと考える。まずは、自社の健全経営を第一としたい。事業承継については、後継者がおり、問題ない。

3. 新分野進出について。

環境・リサイクルの分野に取り組みを開始している。ただ、具体的に導入を行うとしたら、ある程度の先行投資が必要となってくるので、投資のタイミングを見定めている現状である。新しい工法を導入する際には、加盟店に入らなければならないので、資金的には単純に借入れを起こせば済む面もあるが、経営審査事項のうち有利子負債の項目もあるので、見極めができないとなかなか先行投資はしづらい状況である。

4. 建設業についての意見

当社がスーパーウォールという壁の二重構造に取り組んだのも、お客様の住環境を快適にしたいという気持ちから。これからもお客様に愛される企業でありたい。先日文化勲章を受章されました、天目釉で有名な陶芸家の青木龍山先生の工房と自宅も当社で建築いたしました。有田焼の工房制作も当社の特徴です。

3-1 地域活性化を目指す

事業所名	{株}池田建設
所在地	佐賀市大和町大字川上 1743-1
資本金	2000万円
代表者名	池田博司
事業内容	総合建設業
従業員数	22名



1. 当社の現況について

当社は、設立昭和55年の中堅総合建設業の企業である。土木工事70%、建築20%、トビ・その他10%の売上構成で、民需80%、公共工事20%の受注内容である。このように民需の仕事が中心であるため、他の建設業者に比べ、公共工事の削減による落ち込みは少なく、売上はほぼ横ばい、利益も少なくはあるが、何とか確保されている。

2. 経営基盤強化と会社存続について

基本的に、借入金にたよらず、自己資金による会社経営を貫いてきた。この方針は今後変わらない。経営基盤強化といっても現実には極めて難しくかつ厳しい。

当社が民需中心の企業であることもあり、顧客サービスに徹し、きめ細かなコミュニケーションを図り、受注につなげたいと考えている。一般に、建設業者は、公共工事に頼りすぎ営業が下手である。合併については、今後、必要だと思っているが、当業界はオーナー意識が強く、なかなか進まない。当社も異分野で魅力的な相手があれば、社名の存続にこだわらず、視野にいれたい。なお、事業後継者は子息、甥がいて心配していない。

3. 新分野進出について

そもそも、本業の強化が目的ではなく、若者の農業離れ、進む高齢化などから増加の一途をたどる耕作放棄地の再生に建設業の技術力、ノウハウを生かして欲しいとの要請に応じ、17年{有}西山田農園を設立し、農業分野に参入した。既に、ブルーベリー、そば、たかな、古代米、等を栽培、加工、販売している。当初まったくの新規参入であったため、農政上の諸手続きが煩雑で苦勞した。また、20年をめぐりに、農山漁村活性化事業の助成をえて、漬物、猪肉の販売を含めた体験型観光農園に拡張すべく企画書はできている。資金は、可能な限り自己資金をあてる。新分野進出にあつたてはなりより、経営者の熱意が重要である。

4. 建設業についての意見

いままでの公共依存の意識を変えることが大切である。一般の企業のように、顧客サービスに徹する事が必要である。

3-2 地域に貢献する地元有力企業

事業所名	岡本建設(株)
所在地	小城市芦刈町三王崎110番地
設立年	昭和54年
資本金	3200万円
代表者名	岡本秀実
事業内容	一般土木、建管、水道・管施設他工事
従業員数	65名



1. 当社の現況について

当社は、一般土木工事が主体の建設業であるが、管工事、建管工事、水道施設工事、舗装工事、浚渫工事も手がける幅広い建設会社である。また、受注先は、公共事業50%、民需50%の比率であるが、正確には、民需分は、公共事業の元請からの受注であるため、ほぼ、総て、公共事業に依存しているといえる。それだけに、公共事業の削減による影響は厳しく、売上高も、ピーク時のおよそ半分に、落ち込んでいる。

しかし、社長は、創業者の2代目として、年齢的にも、50歳と働き盛りであり、意欲的である。

2. 経営基盤強化と会社存続について

本業の強化を第一にかんがえている。そのためには、経費の削減、外注の内製化はもちろん、技術者の育成・確保による能力向上が重要である。

また、将来については、必ずしも、子息が後継せねばならないという思いはなく、適任者がいれば、こだわらない考えである。

合併についても、適当な相手企業であれば、視野に入れてもいいが、借金があれば、再考する。

なお、合併・買収には、それなりの資金がいる。また、合併・買収対象は、自社にない異分野をもつ企業が望ましい。

3. 新分野進出について

検討したいと思っているが、現段階では具体化してはいない。できれば、福祉・介護分野に興味がある。その場合、人材の育成・教育・確保が大切である。また、資金の調達も課題である。

4. 建設業についての意見

生き残りのためには、社員の質の向上が第一である。そうして、良好な工事を、より安く、より早く提供したい。特に、一般競争入札になって、低価格化にある昨今の状況にあっては、なおさらのことである。

3-3 地域密着型営業で市場拡大

事業所名	(株)権藤建設
所在地	鳥栖市藤木町2096
設立年	昭和30年
資本金	2,020万円
代表者名	権藤有俱
事業内容	建設業（土木・建築・造園）
従業員数	22名



1. 当社の現況について

住宅建築70%、リフォーム10%、土木20%の事業構成で、従業員数22名、平均年齢40才前半である。10数年前は、土木80%、建築20%であったが、住宅建築分野の拡大を目的に、営業スタッフへのマーケティング教育、手作りの郷土紙を配布する等の地域密着型の営業を展開してきた。今では、顧客の信頼を得ることができ、住宅受注件数が安定した推移となっている。

2. 経営基盤強化と会社存続について

①シェア拡大：住宅受注件数が横ばいとなっているため、市場を地元から近隣へ広げていきたい。近隣地域での信頼感はまだまだであり、今後も根気よく、全員営業マンの意識を持ち、土地開発を含めた提案型営業展開を行っていく。

②技術力のアップ：土木公共工事では発注側の要求が高度になってきており、それに対応する技術者の育成が必要である。しかし、土木に先の見込みがないと思うせいか若者の土木離れがあり、矛盾をはらんだ問題がある。建築においては若年社員の定着率もよく、市場拡大のためにも引き続きこちらの技術力アップを図っていく。

3. 新分野進出について

検討はしているが、課題は多い。付加価値が高く、自分に知識がある分野を選択したいが、収益がありそうなものが見つからない。農業進出等の事例を検討するが、農業事業者でも厳しいという状況を聞くと躊躇せざるを得ない。工事が減って本業の利益確保が厳しい状況においては、本業には影響を与えないような形となるべく資金をかけないよう考えたい。最低限の設備投資は必要とするため、自治体支援としてより一層の充実を望む。

建設業全体が停滞しているなか、これからは同業他社との協業・提携等による、PFI事業としての公共施設（県営住宅等）の維持・管理へも取り組んでいきたい。

4. 建設業についての意見

海外市場も視野に入れるべきかもしれない。商社は中国でマンションを建設しているという。きっかけがあれば、同様に戸建住宅の建築に取り組んでみたい。

4-1 異業種とのコラボレーション！

事業所名	福岡建設(株)
所在地	佐賀市兵庫南 4-18-12
設立年	昭和40年
資本金	3,000万円
代表者名	福岡 敬貢
事業内容	土木工事業
従業員数	35名



1. 当社の現況について

当社は、土木工事100%の会社である。過去3年ほどは、売上は横ばいか若干下がり気味である。

2. 経営基盤強化と会社存続について

経営基盤強化については、新技術、新工法などの取得による原価低減を図っている。事業承継については、社長自体が若く、問題ない。

3. 新分野進出について。

製造業の分野に取り組みを開始している。下水道工事の中に、マンホール築造という工事があるが、当社では工期短縮のための画期的な「立坑兼マンホール（組立用）築造機械及び工法（Vホール工法）」を開発した。これも社長自ら、各種の展示展に積極的に参加して、情報収集を行う中から生み出されたものである。

導入当初は、強度不足等で使い物にならなかったが、鉄工所と改良を重ね、実用の域まで達成することができた。公共工事にも現在導入の提案を行っており、試験的ではあるが一部取り入れられた実績を持っている。今後は、普及に努めていきたい。

4. 建設業についての意見

当社はあくまでも土木一本の会社です。ですから、本業を更に深めていく努力が必要だと感じます。また、環境問題にも積極的に取り組み、異業種とのコラボレーションも図っていきます。

5-1 従業員が誇りを持って働ける会社を目指して

事業所名	小城重機建設株式会社
所在地	佐賀県佐賀市嘉瀬町中原 2025 番地 8
設立年	昭和 40 年
資本金	2,000 万円
代表者名	北川 優
事業内容	土木一式
従業員数	52 名



1、当社の現況について

当社は土木一式、とび・土工工事業を中心とした企業である。受注先は主に民間の建設業者がメインであり、下請をメインとして佐賀県内を中心としながらも一部県外からの受注もある状況である。売上高はピーク時に比べると減少しているが、日本でも数少ない特殊機械を保有している強みを活かしながら活動する元気企業である。

2、経営基盤強化と会社存続について

経営基盤の強化策としては①経費削減、②外注の内製化による収益性の向上、③ブランド力の向上の3点が挙げられる。①の経費削減のメインは燃料費の削減が挙げられる。その為にエコアクション21(環境マネジメントシステム)を取得することで燃料費の削減は勿論、波及効果としてCO2排出量の削減等、環境対策にも効果を発揮している。次に②の外注費削減は、本来当社でも対応可能な仕事を人手不足等を理由に外注に出している受注の一部を自社対応にすることで、収益性の向上を目指す。更に③ブランド力の強化を図ることで効率的な営業の実現。その為には人材力の強化、設備力の強化、技術力の強化等が必要となる。特に人材力の強化に関しては「当社で働く従業員が誇りを持って働ける」事が理想であり、その為に積極的な従業員教育を行っている点も経営基盤を支える強化材料に繋がる。全体を通しては無闇に売上を追うのではなく、利益が捻出できる体制を整えることが先決だと考える。

3、新分野進出について

新分野進出は今後の建設業の大きな課題と考える。しかしながら本業とかけ離れた新事業は困難であり相乗効果も少なく本業を揺るがす可能性もある。進むべき分野に関しては相乗効果が働く分野が条件となるが、本業をこなしながらの当面となると現実問題として、解決しなければならない問題がある事も事実である。

4、建設業についての意見

今後の建設業に必要な事は多々あるがあえて絞ればコンプライアンスの重視が挙げられ、詰まるところは建設業全体のイメージアップの必要性を強く感じる。

5-2 リストラせず、グループで支えあう経営

事業所名	笠原建設 株式会社
所在地	唐津市二夕子3丁目1番1号
設立年	昭和37年
資本金	3000万円
代表者名	笠原秀子
事業内容	土木工事
従業員数	89名



1. 経営の現状

土砂の運搬を主とした運輸事業からスタートした経営は、創業者である現会長の「グループで支えあっていく」という経営理念の下、多角化を進め現在に至っている。昭和43年に前オーナーから後継者不在を理由に自動車学校の経営を引き継いだことから始まり、複数の企業や事業をグループ企業や事業部門という形で経営している。現在グループ企業の中では大型クレーンのオペレーター付きレンタル事業を行う松浦重機が特に好調である。

笠原興産(がりのん)やサンコーメカニック(車両整備)もあり、原油価格高騰の中、グループ企業が所有する車両や重機の燃料費や整備費等の車両関係費用の削減に一役買っている。変り種としては25mプール2面を備えたコアスポーツクラブがあるが、これは企業として収益を追求するだけでなく、地元貢献の一環として始めたものである。他には上場の粘土質の土地を利用して品質の良い玉葱を生産する(有)唐松ファーム等もあり、唐津地区では玉葱の収穫量は最も多く、ホテル等の料理の食材としても好評である。

2. 経営基盤強化について

コスト削減については従来から取り組んでおり、これからは土木技術者等の優秀な人材を確保していくことが必要と考えている。

3. 新分野進出について

新分野進出による多角化は、グループ内での人材の異動も活発化し、「自動車学校の指導部長が別の企業の安全担当に」というように、経験等を考慮した「人を活かす」経営につながっている。また前述の笠原興産やサンコーメカニックのようにグループ内に各分野の専門の企業(事業部)があるため、グループ全体のコスト削減にもつながっている。多額の投資は経営事項審査への影響も懸念されるため慎重な対応が必要であるが、社内には提案のための窓口も設けて積極的に常に新しい意見を受け入れていく体制も作っている。新規事業の実施に当たっては、専門企業との提携もひとつの方策でもある。

4. 建設業への意見

建設業界は今後も厳しさを増し、数年は薄利多売の傾向がさらに強くなっていく。業界内での淘汰もしばらくは続いていくものと予想されるが、淘汰される側に入らないための努力を続けていくことが重要である。

5－3 確かな歩みを続けて、地域を代表する総合建設業

事業所名	株式会社 富士建設
所在地	佐賀市富士町小副川 553 の 2
設立年	昭和 39 年
資本金	5 0 0 0 万円
代表者名	山口博秀
事業内容	総合建設業(土木・建築・舗装他)
従業員数	64 名



1. 経営の現状

土木工事では特A級業者としての実績を重ね、建築・舗装他、造園、とび土工、管、しゅんせつ、水道施設といった部門等での受注額も拡大しており、総合建設業としての成長を続けている。官公庁工事の発注単価が低下している状況にあっても、収益を確保できる経営体力を維持してきた。当社を含めて地域を取り巻く経営環境の変化として、佐賀市との合併によって地域差は解消されつつあるが、一方で今後は広範囲な地域間での競争が激化していくことが予想される。

2. 経営基盤強化について

これまでも優秀な人材を幅広く受け入れていくこと、重機や設備も積極的に導入していくことで経営基盤を強化してきたが、外部の経営環境の変化に対応していくためには、さらに経営の適応能力を向上させていくことが求められる。当社としては、建設業における企業の合併についてはその必要性を感じているが、その効果やメリットは限定的なものではないかとみている。

3. 新分野進出について

新分野進出については、かなり以前にはペンション経営に取り組んだこともあったが、本業である建設業の体力が回復しない現時点では新たな分野に踏み出すタイミングではないと考えている。資金についても、一時的に金融機関からの融資等の支援が得られても、それが継続的に期待できるかは不透明である。新分野進出を果たしても、仮に大手企業が参入してくると、地場企業は厳しい状況に追い込まれることも想定される。あえて検討するとすれば、同業種(建設業)の範囲での展開に限られるのではないかと考えている。

4. 建設業への意見

資格取得者を重視する現在の経営事項審査では、経験の少ない若い人材を雇用することが困難になってくる。経験のある中高年齢者と若い人材を合わせて雇用することで、企業の即戦力となる人材を確保できるとともに、若年者を雇用し育成していくことにもつながっていく。また法人税等の負担についても、応分の加点をされることで、より企業の実態に即した評価につながるものと考えられる。人と資金を、企業・市場・行政の中で円滑に循環させていく仕組みを作っていくことが、中長期的に見ても重要なことではないだろうか。

5-4 工事の出来映えへの信頼と日々の創意工夫の経

…

事業所名	有限会社 橋本建設
所在地	唐津市神田 1471-5
設立年	平成2年
資本金	3000万円
代表者名	橋本道徳
事業内容	一般土木、左官、水道施設工事
従業員数	13名



(松浦橋のボランティア清掃の様子)

1. 経営の現状

現状には決して楽観的ではなく、自社の経営のみでなく、取引先等との関係を含めた外部の経営環境にも注意している。工事の出来映えへの評価・信頼を得ており、それに応えるべく努力している。現在は長男が後継者として経営に参画しており、将来への期待は大きい。

2. 経営基盤強化について

経営の足腰を強くしていくことが大切であり、そのためには借入金等の負債を必要以上に大きくしないことである。現在は土木工事が受注額の90%を占めているが、今後は左官工事や水道施設工事でも受注額を増やしていくことを目指している。工事の実施に当たっては、人員等の配置にも工夫し効率的な施工を進めることで無駄なコストを省いていく努力も必要である。

3. 新分野進出について

経営者が農家出身、農家の知人も多いということもあり、休耕地を借用しての農業分野への進出には関心を持ち、機会を捉えては情報収集も行っている。生産物については安定的な供給と売り先確保が課題であるが、最近の食の安心安全に対する関心の高さから、無(減)農薬野菜の生産に特化して、飲食店との提携・協力関係を作っていくこともひとつの方法と考える。農産物の場合、生産・販売までの期間を要するため、運転資金の確保も重要な課題であるが、本業でない事業へは金融機関からの資金調達を望むことは困難と考えており、新分野進出にあたっては自己資金や協力企業との共同出資も選択肢となる。当然ながら、本業である建設業経営を第一義として考えているが、日常からの趣味や遊び心からの発想や取り組みも大切にしながら、常に目標や計画性を持って臨んでいる。

4. 建設業への意見

経営事項審査については、今よりもっと人員の雇用や機械の保有状況等を考慮した配点になり、より実態に即した評価になることが望ましいと考える。また『合併』の効果はそれほど大きくないと考えられ、企業としては今後の淘汰の中で生き残っていかなければならないことには変わりはない。

5-5 堅実経営の中に、経営向上の歩み続ける!

事業所名	有限会社 七山建設
所在地	唐津市七山藤川 2737 番地 4
設立年	昭和 43 年
資本金	1000 万円
代表者名	鬼塚康成
事業内容	総合建設業
従業員数	22 名(内、パート・アルバイト 3 名)



1. 経営の現状

土木・建築を主体として、手堅い経営を身上としている。受注量としてはさらに仕事をこなしていくことは可能だが、人材と機材をフルに活用していくように自社で対応できる範囲を守っている。営業の範囲に関しては、唐津だけでなく、外へも目を向けて、積極的な姿勢をとっている。特に建築部門の場合は施工を行った地域の協力業者(設備工事等)へメンテナンスを依頼することができるため、遠隔地であってもアフターサービスは支障なく対応できる。

2. 経営基盤強化について

他社と競合してしまう場面では情報の量や速度の差が受注できるかどうかの境界線となる。競争が激化していく中で、他社に先駆けていち早く情報を入手し迅速に対応できる体制を作っていくことが経営基盤強化にもつながっていくと考えている。

3. 新分野進出について

木造住宅の切込み作業等で発生する木屑、解体作業の木質部分(可燃物)、林業で発生する元刎ね材、製材背板、間伐材小径木といった廃棄物を炭化して、建築材料の下地として、空気の浄化とマイナスイオンを発生させる。このような『炭化・炭』を建築に活用することで、これまで廃棄物として処分していた廃材の有効活用と建築施工の付加価値向上につなげることを試みているが、まだ具体化には至っていない。当面は専属スタッフに『炭化・炭』に関してのデータ収集・報告を依頼していたが、現時点では大きな進展は見られていない。新分野進出にあたっては、業務を任せられる人材の重要性を痛感している。仮に新分野進出のために大規模な投資を行えば、投資額を回収していくために、新たな販路開拓も必要になってくる。当社としては異業種への展開といった大胆な新分野進出というよりは、建築施工の面で新たな分野(例えば、福祉施設建物の建築等、専門性の向上)を切り開いていくといった現状の経営力の強化・技術の向上も選択肢のひとつと考えている。

4. 建設業への意見

唐津市への合併もあったが経営への大きな変化はない。官公庁工事の発注量が減少し単価も下がっていく中で、民間の物件も含めて、自社の規模に見合った受注量を確保していけるかどうか課題であると考えている。

第3章 アンケート調査

1. アンケート調査の概要
2. アンケート調査の結果
3. アンケート調査用紙

第3章 アンケート調査

1. アンケート調査の概要

(1) 調査目的

(社)中小企業診断協会佐賀県支部では、平成19年度の支部調査事業で『佐賀県における建設業の新分野進出について』に取り組むことにした。

まず、佐賀県の新分野進出など実態を知るために事業所に対し、アンケート調査を実施した。アンケート項目は別紙の通りである。

(2) アンケート調査の概要

1) 調査対象

今回のアンケートは支部会員の協力のもとに実施した。

2) 調査時期

平成19年9月～10月

3) 調査方法

郵送による発送及び回収

4) 調査表発送数, 回収の状況

県内建設業220社中、回答が41社あった。回答率は約19%であった。

(3) 事業所及び個人調査の概要

1) 調査対象

アンケート送付し、回答のあった41社を中心に約20社を選定し、最終的には17社を訪問した。

2) 調査時期

平成19年10月～11月

3) 調査方法

現地訪問による聞き取り調査

2. アンケート調査の結果

【総括】

1. アンケート回収

今回のアンケート回収(回収率19%)は、今までの支部調査研究での回収率に比べ、極端に低かった。

その要因として、今までは関係機関の協力のもとにアンケートを実施していたが、今回は(社)佐賀県建設業協会に協力要請をしたが、協力が得られず、診断協会での独自アンケートの実施となったことが考えられる。

2. アンケート結果

1. 総括

総括をとして、建設業界を取り巻く環境を考慮すると現状のままでは先細り感が強く何らかの対策が必要であると感じてはいるものの、具体的には①どの分野に取組むべきか？また取り組むに当たっての②課題をどのようにしてクリアにしていけば良いのか？の2点が曖昧なまま解消されず、結果として変化の必要性を感じてはいるものの、具体的な手を打てずにいるパターンが多いようだ。以下にアンケートの項目ごとの総括を述べていくこととする。

2. 経営基盤の強化について

経営基盤の強化については、ほぼ全ての企業が必要性を感じている。経営基盤を強化する上での具体的な内容は①固定費・原価の削減 ②新分野の進出の2点が挙げられる。しかしながら多くの建設業では既に削減出来るような固定費はもはや少なく、効果の即効性はあるものの今後大きな削減は難しいと考えても過言ではない。また、固定費の代表格である人件費を削減すると離職にも繋がりやすく、結果人手不足による受注機会の損失や外注費の増加による収益性の悪化などの逆効果も考えられる。

②の新分野進出に関してアンケートからも読み取れ、建設業界は将来に対し強い危機感を抱いている状況である。また進出を検討している分野としては、保有しているノウハウや資産、資源を活かし相乗効果が期待できる分野を挙げている企業が多い。具体的にはリサイクル業、農林水産業、介護関連などに集中しており、特に介護事業は一見すると異分野とも取れるが、介護施設の建物を自社で建設するという既存技術の有効活用がやはり念頭に置かれている。しかしながら、新分野への進出は容易ではなく特に企業が新分野進出に対し懸念している事項が、新規顧客の開拓である。経営においても新規顧客の獲得は難易度の高い項目であり、安定的な売上の確保は必然的に興味の焦点に挙げられる。顧客の確保が進まない場合、新分野進出自体が本業に悪影響を及ぼす可能性も十分に考えられ、この点からも新分野進出を具体化している企業が現実的に少ないことの裏づけでもある。また、他の課題としては新分野を担当できる人材の教育・確保や、人数の都合上、本業と同時に進めることが現実的に難しいなど経営資源に余裕のない中小企業ならではの問題があり、新分野進出の必要性を感じてはいるものの、具体的な手を打てずにいるのが現状だ。

3. 最後に

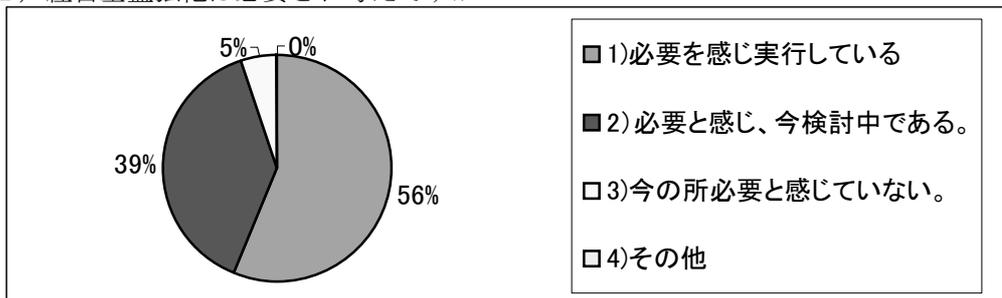
今後の建設業の課題は官公庁依存型から民間受注型へのシフト、人材育成、スムーズな新分野進出の必要性がアンケート結果から読み取れる。

3. アンケート調査の結果

【個別】

I. 経営基盤強化について

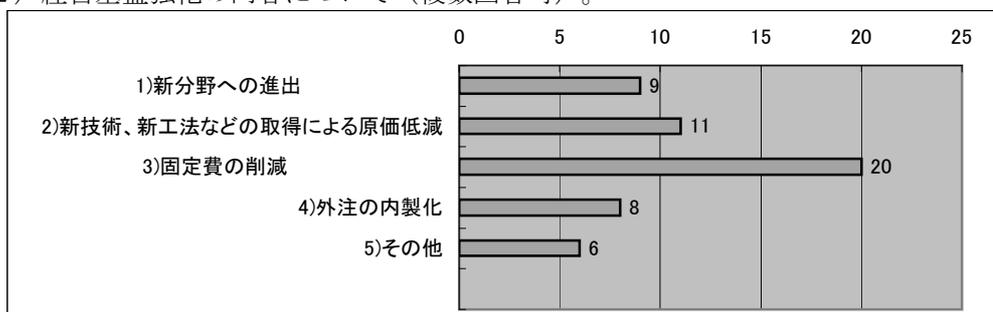
(1) 経営基盤強化は必要とお考えですか



4) その他

現況の構造下に於は無駄である。

(2) 経営基盤強化の内容について（複数回答可）。

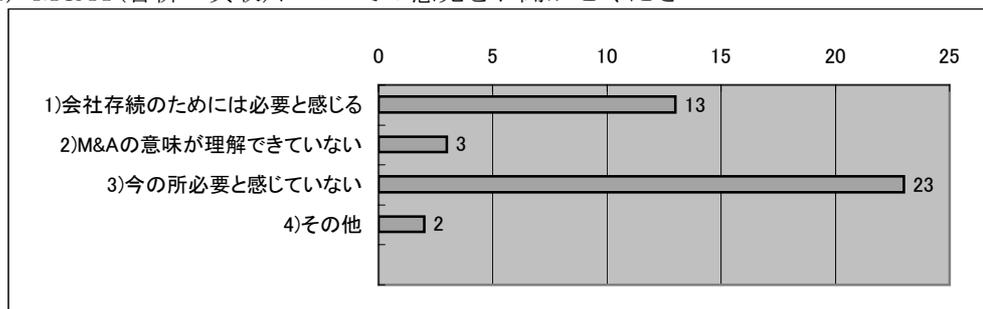


5) その他

- ・シェアの拡大
- ・遊休資産の活用
- ・廃業を検討
- ・現場管理による原価低減
- ・変動費の削減
- ・民間工事強化

II. 会社存続について

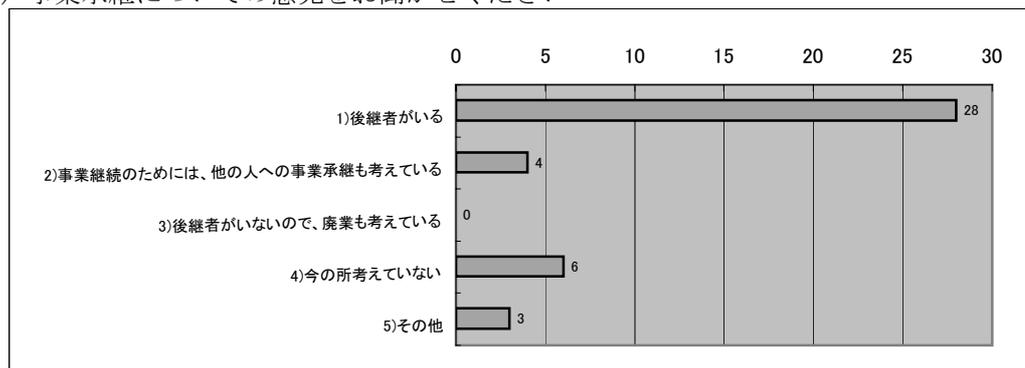
(1) M&A (合併・買収) についての意見をお聞かせください



4) その他

- ・メリットがない

(2) 事業承継についての意見をお聞かせください

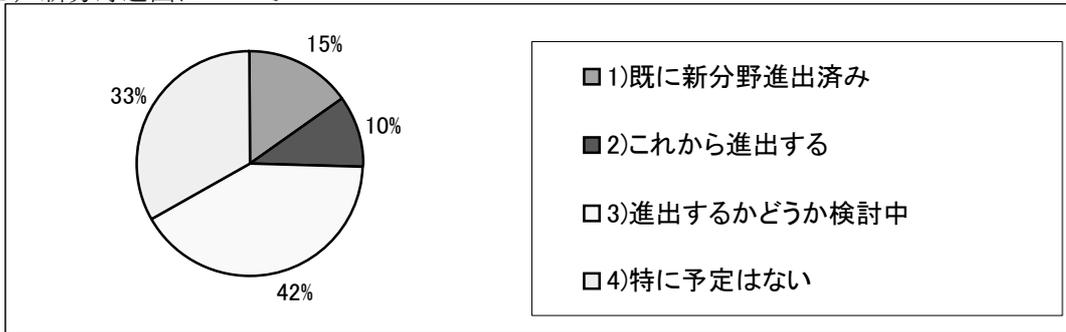


4)その他

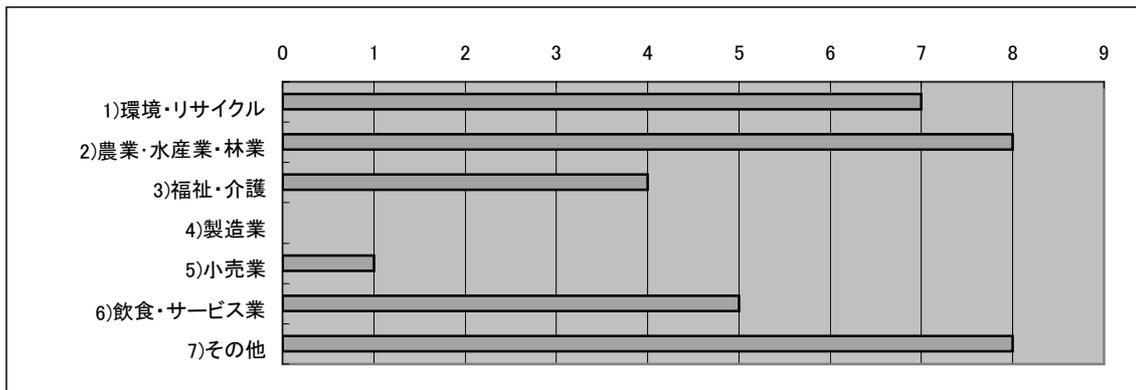
- ・存続可能な構造下であれば後継者はいるが、でないので後継しないほうが良い。

III. 新分野進出について

(1) 新分野進出について



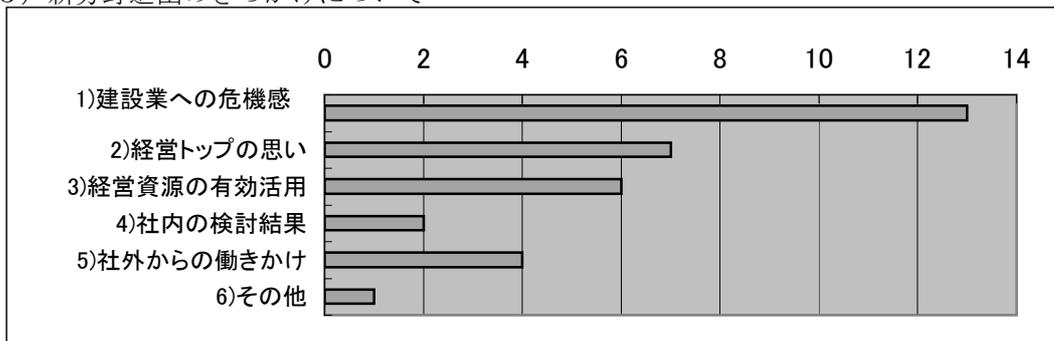
(2) 進出、もしくは、進出を検討している分野



7)その他

- ・マンション
- ・輸入住宅フランチャイズ
- ・結婚式場
- ・ホーリング

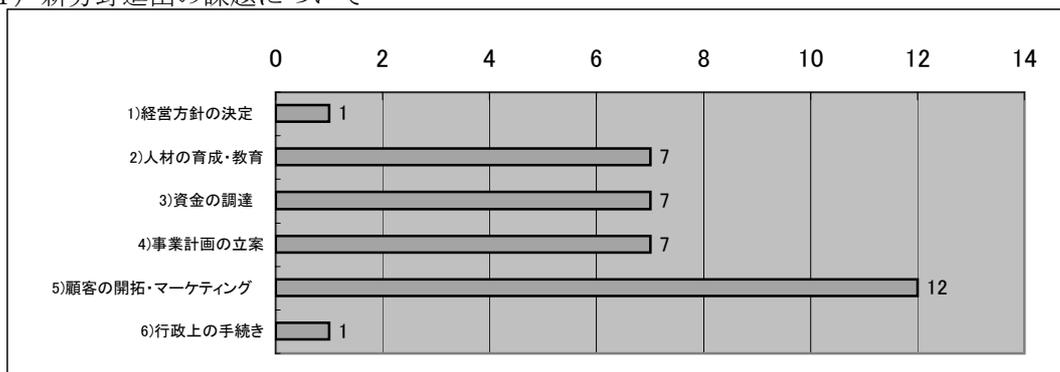
(3) 新分野進出のきっかけについて



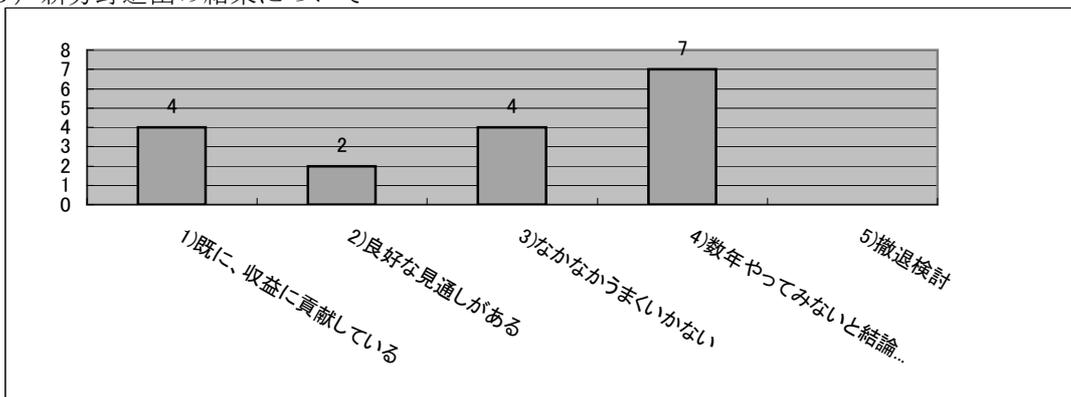
6)その他

- ・官公庁の受注減

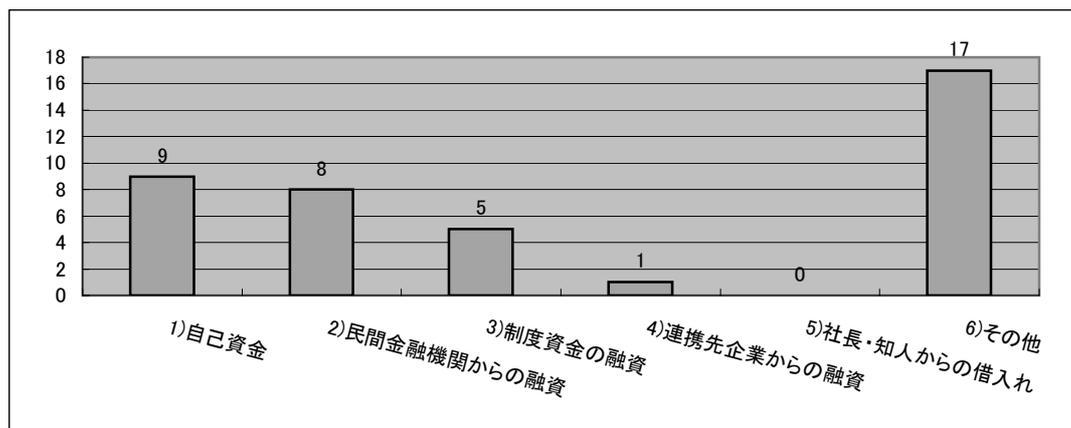
(4) 新分野進出の課題について



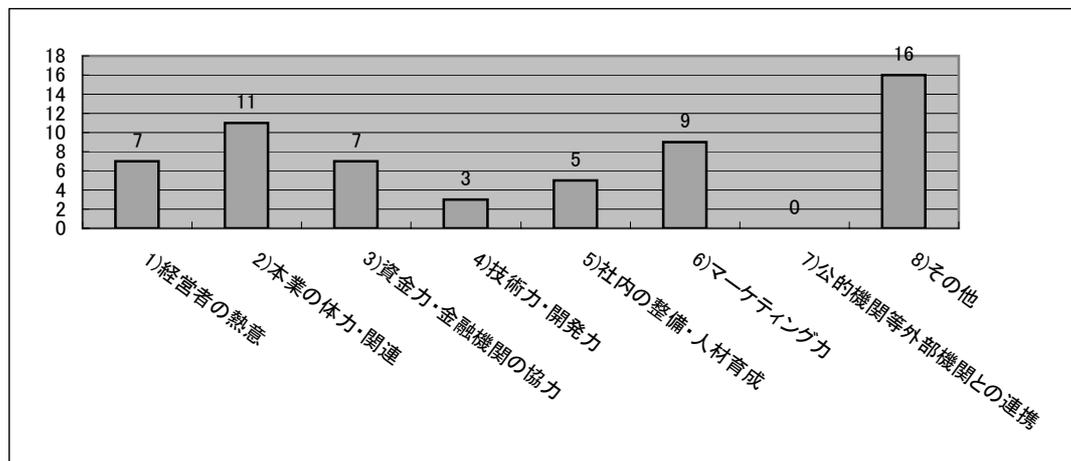
(5) 新分野進出の結果について



(6) 新分野進出の場合の資金調達方法について



(7) 新分野進出の場合、一番重要な点はなんとお思いですか

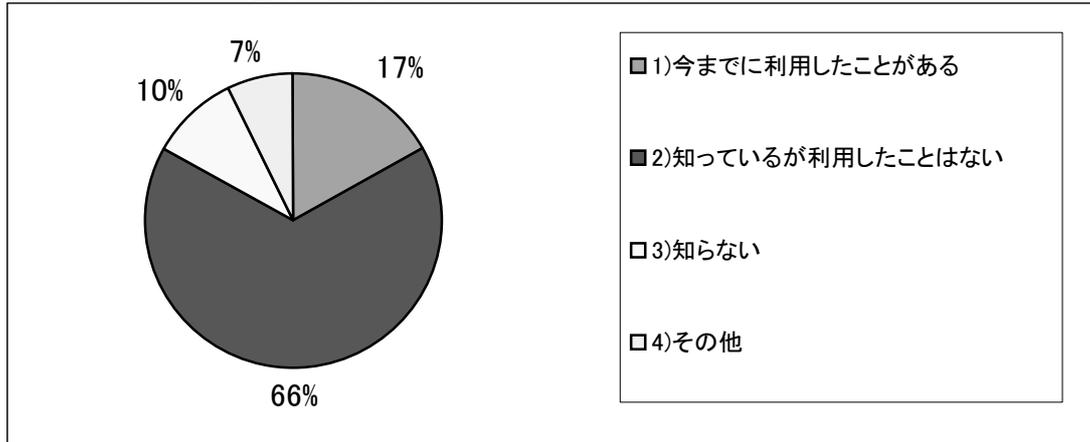


(8) 新分野進出についてのご意見を記入ください

- ・有望な分野が無く躊躇している
- ・それまで培ったj建設業のノウハウ、技術力などを活用できる分野へ進出すべきで門外漢の新分野へやみくもに進出してもリスクばかり大きく失敗する可能性が高い。進出に当たっても資金・人材は出来るだけ抑えないと足を引っ張りかねない。
- ・新分野進出については、本業の体力、資金、人材等の問題点が多く不安である。
- ・新分野進出については、現状の建設業のみの経営は困難になる異なることは、当社の経営内容からしてハッキリしている。かと言ってM&Aの制度は公共工事が98%以上の依存率の当地区にあっては今後の工事縮減の流れであれば、入札制度及び品確法の実施に伴い、県の許認可の制度がこのままであれば、永年建設業を営んだ会社は過去の負の資産の継続的維持が大変な経営上の圧迫となり苦しい。異業種とのM&Aならば良いが同業者とのM&Aはメリットが少ないのが現状と考えてい
- ・新分野進出と言うと聞こえは良いが先に述べた様に別世界に進出するのは中小企業は並々ならぬ苦勞が伴い、命を懸けてもやらなければならないことである。したがって大きな変換は金がかかり技術的に無理があり、出来るところから少しずつ修正して行く。中小企業には特に小企業にはそういうところが必要ではないでしょうか。
- ・専任でやらないと上手く行かないが思うが、繁忙期にはなかなか人がさげない。なんとなく中途半端になっています。

IV. 最後に

(1) 中小企業診断士(経済産業省認定資格)をご存知ですか



(2) 今後、建設業はどうすべきかなど、ご意見をご記入ください

- ・大企業と競合しない分野を見出す
 - ・経営基盤の強化を図っても、現在の入札制度では受注目標の物件を確保することは大変難しい。仮に受注したとしても最低価格であり、利益の見込みは無い。今後県の対応を見守るだけで
 - ・生き残るための社員教育、良い品ををより安く早く
 - ・公共工事依存型の企業では経営者の意識が時代に後れているところが多い。現場で働く職人の高齢化が進んでいるので、若年者の魅力のある産業にすべき。
 - ・固定費削減(特に人件費)が思うようにならない。土木1級等の有資格者を要していないと工事が受注できないので、人件費の削減が出来ない。「緩和」することは出来ないのでしょうか。
 - ・時代にあった結節業に構築する。力仕事や汚れた仕事をいとわず、原価意識を持ち、サービスを身に付ける。
 - ・本業の基盤確立、技術・人的資源の確立
- ①官公庁工事より民間工事へのシフト→地元密着
 - ②高品質を安価に速やかに提供→相互信頼
 - ③外部研修、社内研修の継続→人材育成
- ・自身も分かりません
 - ・環境保護、法令順守などを社員一人ひとりまで教育し、地域産業発展の為に取組んでいくことが必要である。
 - ・業態のあり方(総合化、専門化など)、自社に合ったやり方で自社の強みを最大限に発揮できるように組織を再編する必要があると思う。
 - ・現状では35~40%減少しないと経営は難しいと判断している。労働者の転職も公的機関の職業訓練の充実させないと転職には時間がかかるし、他業種も同等の賃金では雇用しづらいと考えら
 - ・外注の内作、無駄な経費削減、道具を大切に

3. アンケート用紙

「佐賀県における建設業の課題について」に関するアンケート

※未記入でも結構です（差しさわりの無い範囲で記入していただければ幸いです）

アンケート記入者（役職） _____（氏名） _____

(1) 事業所の名称

事業所名				
所在地	〒 _____			
TEL	() -	FAX	() -	
ホームページ	http:// _____			
代表者役職			代表者名	
設立年			資本金	万円
従業員数	正社員 名	契約社員 名	派遣社員 名	アルバイト・パート 名
事業内容				

次の質問にお答えください。該当する番号に○を付けてください。

I. 経営基盤強化について

(1) 経営基盤強化は必要とお考えですか

1) 必要を感じ実行している	2) 必要と感じ、今検討中である。
3) 今の所必要と感じていない。	
4) その他 ()	

(2) 経営基盤強化の内容について（複数回答可）。

1) 新分野への進出	2) 新技術、新工法などの取得による原価低減
3) 固定費の削減	4) 外注の内製化
5) その他 ()	

II. 会社存続について

(1) M&A（合併・買収）についての意見をお聞かせください

1) 会社存続のためには必要と感じる	2) M&Aの意味が理解できていない
3) 今の所必要と感じていない	
4) その他 ()	

(2) 事業承継についての意見をお聞かせください

1) 後継者がいる	2) 事業継続のためには、他の人への事業承継も考えている
3) 後継者がいないので、廃業も考えている	
4) 今の所考えていない	
5) その他 ()	

III. 新分野進出について

(1) 新分野進出について

1) 既に新分野進出済み	2) これから進出する
3) 進出するかどうか検討中	4) 特に予定はない

1) 2) 3) → (2) 以降へ

4) → 最後へ

(2) 進出、もしくは、進出を検討している分野

1) 環境・リサイクル	2) 農業・水産業・林業
3) 福祉・介護	4) 製造業
5) 小売業	6) 飲食・サービス業
7) その他 ()	

(3) 新分野進出のきっかけについて

1) 建設業への危機感	2) 経営トップの思い
3) 経営資源の有効活用	4) 社内の検討結果
5) 社外からの働きかけ	
6) その他 ()	

(4) 新分野進出の課題について

1) 経営方針の決定	2) 人材の育成・教育
3) 資金の調達	4) 事業計画の立案
5) 顧客の開拓・マーケティング	6) 行政上の手続き
7) その他 ()	

(5) 新分野進出の結果について

1) 既に、収益に貢献している	2) 良好な見通しがある
3) なかなかうまくいかない	4) 数年やってみないと結論はでない
5) 撤退検討	
6) その他 ()	

(6) 新分野進出の場合の資金調達方法について

1) 自己資金	2) 民間金融機関からの融資
3) 制度資金の融資	4) 連携先企業からの融資
5) 社長・知人からの借入れ	
6) その他 ()	

(7) 新分野進出の場合、一番重要な点はなんとお思いですか

1) 経営者の熱意	2) 本業の体力・関連
3) 資金力・金融機関の協力	4) 技術力・開発力
5) 社内の整備・人材育成	6) マーケティング力
7) 公的機関等外部機関との連携	
8) その他 ()	

(8) 新分野進出についてのご意見を記入ください

--

IV. 最後に

(1) 中小企業診断士(経済産業省認定資格)をご存知ですか

1) 今までに利用したことがある	2) 知っているが利用したことはない
3) 知らない	
4) その他 ()	

(2) 今後、建設業はどうすべきかなど、ご意見をご記入ください

--

第4章 調査報告総括と提言

はじめに

- I. わが国経済における建設業の位置づけ
- II. 動き出した公的支援
- III. 中小企業の新分野進出
- IV. 新事業創造のための提言

(はじめに)

わが県における重要な基幹産業といえる建設業が、バブル崩壊後建設投資額において、平成 5 年度の 7,034 億円をピークに下落を重ね、平成 15 年度には 3,929 億円となり、実にピーク時の約 56%となった。

一方、平成 12 年国勢調査によると、佐賀県内における建設業は、本件の建設業就業者数は約 4 万 7 千人で、全産業に占める割合は 11.0%となっている。県内市町村別に見ると、同割合が 10%以上の市町村は、玄海町 22.6%、太良町 17.8%などを筆頭に、建設業は地域の重要な雇用の受け皿となっている。また、経済活動別県内総生産（平成 14 年度）で見ると、建設業の占める割合は全産業の 7.2%を占め、サービス業、製造業、不動産業、卸売・小売業に次ぐものとなっている。

佐賀県でも平成 16 年度に策定した「佐賀県行財政改革緊急プログラム」に基づき、投資規模の適正化を図るため、平成 17 年度から 20 年度までの間、公共事業費を毎年 5%削減（期間中 50 億円程度削減）することとしている。また、このことは県内建設業に対して、倒産件数の増大等多大な影響を与えている。中小企業診断協会佐賀県支部では、このような厳しい建設業界の状況を憂慮し、今後の経営革新に役立つ情報の提供を行うことを目標として本調査研究を実施した。

今回の「佐賀県における建設業の新分野進出について」に関しては、アンケートによる回答をベースに企業側の担当者にインタビュー形式による聞き取り調査を行った。本項では、下記の項目に整理し、課題を明確にし、提言を行っていききたい。

■目次

I. わが国経済における建設業の位置づけ

1. 建設業の定義
2. 建設業の特徴
3. 社会の変化と建設市場の縮小

II. 公的支援と経営基盤強化の方向性

1. 国における公的支援
2. 佐賀県における公的支援
3. 県内建設業の経営基盤強化の方向性

III. 中小企業の新分野進出

1. 新分野進出の前提条件
2. 主な参入期待分野
3. 新分野進出を支える公的施策

IV. 新事業創造のための提言

1. 中小建設業の経営者が持つべき 3 つのマインド
2. 新事業成功に向けての 3 つのポイント

I. わが国経済における建設業の位置づけ

建設業は業者数57万、就業者数は全産業の約1割、建設投資額は平成14年度約57兆円（GDPの約11.5%）と、わが国有数の巨大産業である。

1. 建設業の定義

建設業法の規定では、「建設業とは建設工事を完成させるという条件で、発注者から工事を請け負う業務をいう」となっている。

2. 建設業の特徴

建設業は、下記のような特徴を持つ産業である。

①典型的な受注産業である

数多い受注産業の中でも、受注生産方式の特徴をもっとも強く持っている。

②顧客は全方位である

政治・経済・社会のあらゆる業種業態の顧客が対象となる。それゆえ、業績を伸ばすためには市場を細分化し、ターゲットを絞り込んでいく必要がある。

③生産対象は千差万別である

小は物置から大は超高層ビル、ダムまで、下は浄化槽から上は神社・仏閣まで、森羅万象すべて対象となる。それゆえ、自社の強みを活かすべく、自らの得意分野を確立しておく必要がある。

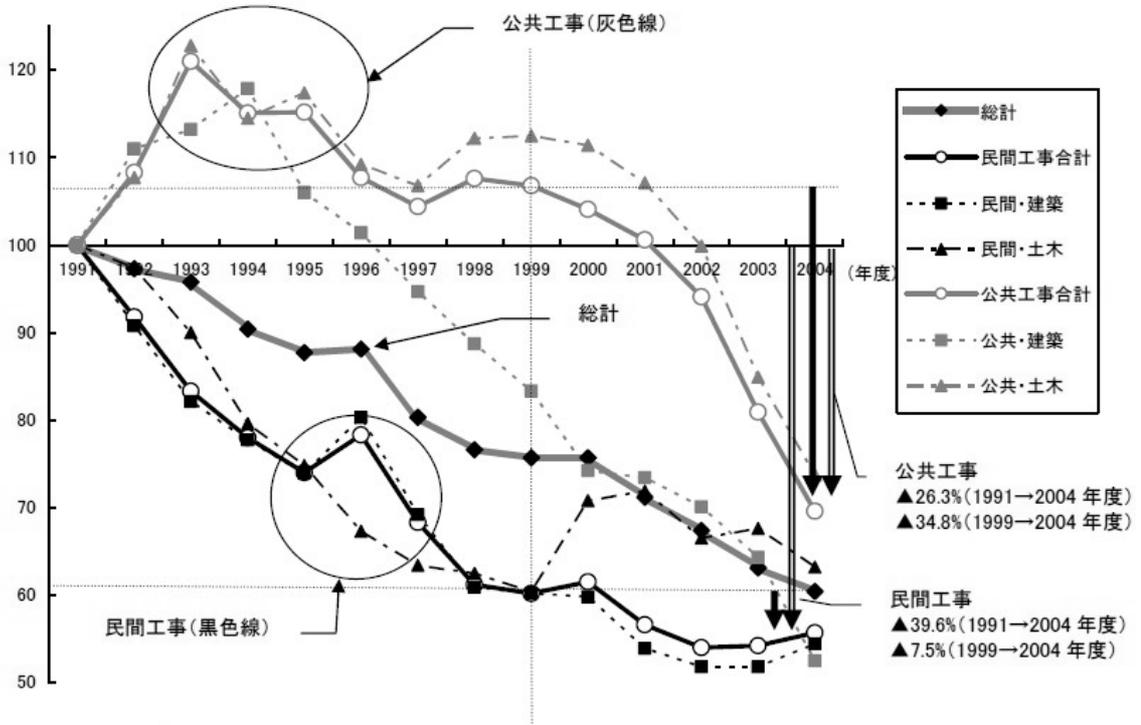
④統合産業である

建設業の許可業種は、建築一般、土木一般から造園工事、電気工事等28業種もあり、多種多様である。それゆえ、一社ですべての業種をまかなうことは困難であり、元受業者から、複数の業者の下請けを巻き込んだ多階層の受注組織が必要となる。まさに統合産業である。

⑤量産化できない

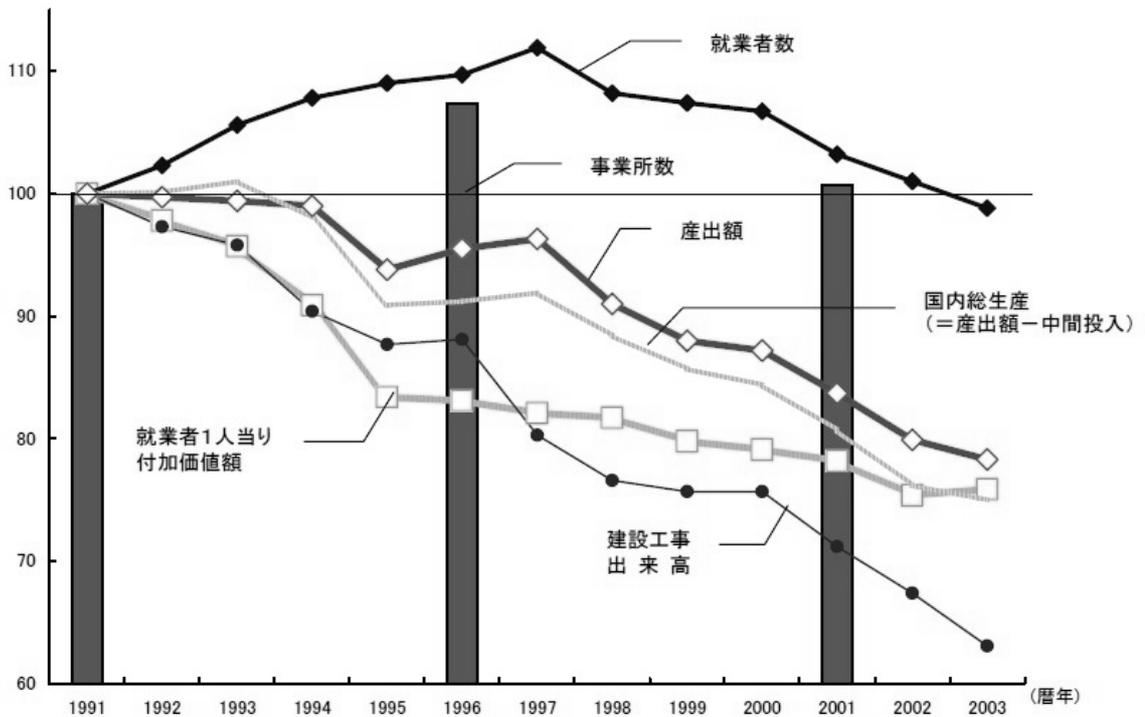
建設業は、その性格上、固有の土地に対して注文生産を行う。そのゆえ、天候にも影響を受け、環境問題も発生する。

図表1 わが国の民間工事及び公共工事の出来高推移（1991年度=100）



出所：国土交通省「建設総合統計(※)」

図表9 建設業における就業者数、国内総生産等の推移（1991年=100）



出所：内閣府「国民経済計算年報（平成17年版）付表2. 経済活動別の国内総生産・要素所得（名目）、付表3. 経済活動別の就業者数・雇用量、労働時間数」、総務省「事業所・企業統計調査」に基づき作成

3. 社会の変化と建設市場の縮小

建設市場の縮小が止まらない。これは、日本の社会構造が変わってきたことによる。1990年代半ばには、日本の建設市場は、米国や欧州15カ国の合計を抜いて、世界一の規模を誇っていた。GDPに占める割合も約2割、先進国でありながら、発展途上国なみの高さであった。その背景には、社会資本整備だけでなく、中央から地方への富の分配や、景気対策に公共事業を利用する建設国家の体制があった。しかし今政治的に膨張させられた建設業が、普通の産業に戻ろうとしている。地方分権と小さな政府の流れで、建設国家の仕組みは崩壊しつつある。

社会資本が成熟し、少子高齢化が進み、巨額の財政赤字を抱えた現在、建設市場は急速に縮小している。平成8年にピークを迎えた建設投資は、平成14年までにすでに3割ほど減少した。しかし、雇用はピーク時の680万人から、618万人とまだ1割弱しか減っていない。

建設業の年間の倒産件数は約6000件、その大半は中小・零細企業が占めているが、負債総額はここ数年過去最悪を更新している。準大手、中堅大手ゼネコンの倒産が続いたことが影響している。

倒産原因をみると、1位＝受注・販売不振、2位＝赤字累積、3位＝放漫経営、4位＝連鎖倒産、5位＝売掛金回収困難、このうち、受注・販売不振、赤字累積、売掛金回収困難の合計、いわゆる不況型は、全体の約74.1%を占める。

倒産の形態は、銀行取引停止が63%でもっとも多く、以下破産24%、内整理9%、民事再生法3.3%、会社更生法0.3%と続く。整理種別では、法的整理28%で、内訳は再建型が3.5%、消滅型が24%、残りが私的整理である。

資本金階層別では、1000万円以上5000万円未満が53.2%と圧倒的に多い。100万円以上1000万円未満が31.3%、結局100万円以上5000万円未満の中小・零細企業が84.5%となっている。

業種別では、土木工事業が24.5%、建設工事業（木造建築工事業を除く）が20%、木造工事業6%、鉄骨工事業3%、以下造園工事業、鉄筋工事業と続く。

また、中小ゼネコンは53.1%、専門工事業25.9%、設備工事業17.3%、その他3.7%となっている。

II. 公的支援と経営基盤強化の方向性

1. 国における公的支援

国土交通省は、新分野進出支援策として、平成14年度の補正から、新分野進出の事例集をつくり、各県の建設業協会に新分野進出アドバイザーを設置した。平成15年度からはパイロット事業への補助も始めた。事例集は、建設業振興基金のホームページに掲載されている。ヨイケンセツ ドットコム (<http://www.yoi-kensetsu.com>) がそうである。

1985年のプラザ合意以降、貿易収支不均衡是正のための内需拡大策として地方公共投資が増え、バブル崩壊以降は景気対策として公共投資が増えた結果、多くの地方は公共事業への依存度を強めていった。同じ時期に進行した円高で、農林業が弱まり、工場が工業団地から海外に移転していく中で、建設業が地方の雇用を支えてきた。

地方経済の貴重な現金収入の柱となっていた建設業の縮小で、地方は新たな雇用を自ら創出しなければならない状況にある。すでに農業や林業や地場産業が弱まった状況で、どうやって地域の再生を図るのかという難しい問題に直面している。

そこで、地方自治体による建設業の新分野進出を支援する施策が始まった。建設会社自らが、公共依存から自主自立への方向転換し、自ら地域ビジネスを立ち上げることが、地域の再生に繋がるからである。

平成14年から北海道が建設業ソフトランディング対策を、島根県が建設業の農業参入の促進を始めた。平成15年からは、長野県、新潟県、鳥取県等も対策を開始した。青森県、岩手県、宮城県、山形県では、建設産業ビジョンが策定され、それに基づき平成15年後半から、建設業の経営革新と新分野進出などを支援する対策が始まった。

2. 佐賀県における公的支援

佐賀県においては、建設業再生プログラムを策定し、佐賀県建設業構造改革緊急対策事業の実施機関である平成16年度から平成18年度までに重点的に取り組む主な施策を掲げるとともに、中長期的な課題等も可能な範囲で盛り込んだ。

佐賀県では、建設投資額が縮小し、供給過剰構造となっている建設市場において、淘汰は避けられない中であっても、自主自立の精神で絶えず自助努力を続けている意欲ある建設企業を育成するため「佐賀県建設業構造改革緊急対策事業」をはじめ、ソフト面から建設企業の積極的な取り組みを支援していくこととしている。

また佐賀県では、県内企業の受注機会の拡大・確保及び雇用の維持などの観点から、地元発注、地元調達率を高めていくため、県内業者への優先発注（ローカル発注）に取り組んでいる。すでに元請業者から下請業者への県内業者の優先活用、資材等の県内優先調達等の努力義務規定を内容とする建設工事請負契約約款の一部改正や、県内業者への発注を促すガイ

ラインの策定などを行っている。佐賀県では、今後もこの取組みの推進に引き続き努力していくこととしている。

3. 県内建設業の経営基盤強化の方向性

中小建設業の経営基盤の強化のために、下記の4つの視点から課題の抽出を行う。

(1) 技術力・経営基盤の強化について

県内の建設業は、厳しい経営環境の中、自助努力、自己責任の下に技術力、経営力の向上に挑戦し、低コストで良質な社会資本を提供するため、自らが競争力を高め、成長していく企業づくりを目指す必要がある。今回のアンケート結果からは、技術力・経営基盤の強化の方向性としては、1. 固定費の削減、2. 新技術、新工法などの取得による競争力強化、3. 新分野への進出となっている。

(2) 経営多角化・新分野展開について

県内の、建設投資が急激に減少している中であっても、今後需要の増加が見込まれる公共施設の維持補修や、現在の建設業スタッフ、施設等の活用も含めた経営多角化への努力、さらには、介護・リサイクル関連事業等、建設業以外の分野への参入を視野に入れた取組姿勢を持つ必要がある。今回のアンケート結果からは、農業分野や製造業への取り組みを始める企業も浮かび上がってきた。

(3) 企業合併・連携について

県内の建設業は、厳しい経営環境に適応していくため、資材調達の共同化、企業間連携の促進や、他の企業との合併により資金力、技術力などを高めることが必要とされる。今回の「佐賀県における建設業の新分野進出について」のアンケート結果からは、今の所必要と感じていないという答えが大多数であったが、一方で、将来的には会社存続のためには必要であるという意見もあった。

(4) 事業縮小・撤退について

県内の建設業にとって、様々な経営努力にも関わらず、建設業を継続していくことが困難な場合も想定されることから、経営診断の検討結果によっては、事業縮小や場合によっては建設市場からの撤退、廃業等も英断をもって検討することも必要である。今回の「佐賀県における建設業の新分野進出について」のアンケート結果からは、存続可能な構造下であれば、後継者はいるが、そうでないので事業継承しないほうが良いという意見があった。

Ⅲ. 中小企業の新分野進出

1. 新分野進出の前提条件

建設業の分野においては、ユニバーサルデザインの普及による住宅の改修や公共施設の維持補修等において需要の増加が見込まれるほか、介護関連事業や環境・リサイクル関連事業の市場拡大が見込まれており、建設業者は、これらの新規成長分野への参入を視野に入れた取り組みの検討が必要である。

なお、新規成長分野への参入にはリスクも伴うことから、各企業の経営体力や雇用する従業員の技能、能力など事業展開の可能性について十分な検討が必要である。

2. 主な参入期待分野

建設業が新規事業展開を行う上で、下記の5つが代表的な分野だといえる。

(1) 農業分野

農業従事者の高齢化や後継者問題、農産物の輸入自由化等から、離農者や遊休農地の増加が見込まれる農業分野は新規参入分野の一つとして期待される。営業形態としては、農業法人の設立や農作業の受託(コントラクター業務)などが考えられる。取材した企業の中にも、ブルーベリー農園の栽培・加工・販売を行っている事例があった。

(2) 環境・リサイクル関連分野

循環型社会の形成が進み、環境ビジネスの成長が見込まれる。環境やリサイクル関連事業での活躍が期待される。取材した企業の中にも、「立坑兼マンホール(組立用)築造機械及び工法(Vホール工法)」を開発した事例もあった。

(3) リフォーム・リニューアル分野

高度成長期に建設された膨大な建設ストックが生み出す維持補修(リフォーム・リニューアル)分野の増大が見込まれる。また、ユニバーサルデザインの普及による住宅や公共施設の改修、耐震改修、シックハウス対策等の需要も見込まれる。取材した企業の中にも、輸入住宅(インターデコハウス)販売と営繕事業(建物等のメンテナンス事業)に取り組む事例もあった。

(4) 福祉・介護分野

少子高齢化とそれに伴う国や自治体の支援制度の拡充により、バリアフリーや介護部門等での新たな市場の拡大が想定される。

(5)都市再生・まちづくり分野

都市の再生や「景観」等をキーワードとした新たな「まちづくり」に対する建設需要の増大が見込まれる。

3. 新分野進出を支える公的施策

(1) 中長期的な工事発注見通しの公表

市町村における新設工事は、現在推進されている下水道工事が概ね完了すると激減することが予想される。県及び市町村においては、今後の中長期的な工事発注の見通しについて、可能な範囲で提示していくことが望まれる。

(2) 新たな入札・契約制度及び入札参加資格制度の研究

発注機関においては、公共工事の品質確保について、価格及び品質の両面で総合的に優れた調達を発注者の責務と位置づける新法制定の動きもあり、今後も透明性、競争性、公正性の高い入札・契約制度や、建設業者の適正な技術力や経営姿勢等を評価する入札参加資格制度の研究に取り組んでいく必要がある。

(3) 民間活力を導入した公共工事の推進

民間活力を導入した公共工事の推進は、今後の行財政改革を推進するに当たり、重要なポイントとなる。発注機関においては、P F I 事業やV E 方式による契約制度の実施に向けた調査研究を今後も進めていく必要がある。

※P F I

Private Finance Initiative:プライベート・ファイナンス・イニシアティブの略。公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法。

※V E (バリューエンジニアリング:価値工学)

V E 方式は、技術提案を受け付ける方式ともいい、具体的には次のような各段階におけるものがあります。

1. 設計VE (設計段階で技術提案を受け付ける方式)
2. 入札時VE (技術提案型競争入札方式)
2. 契約後VE (建設費縮減提案条件付契約方式)

建設工事の計画・設計から発注、施工・維持管理に至るすべての段階にわたり、事務事業や執行体制等の見直しを図るとともに、民間の技術力を一層広く活用する仕組みと技術力による競争を促進するのが目的です。

(4) 公共工事における新技術の積極的活用

公共工事における新技術について、今後は、民間独自で開発した技術を積極的に取り入れ、能力ある企業や努力した企業を評価する仕組みをつくり、「さが」発技術開発を促進していく必要がある。また、公共工事の効率化・コスト縮減の観点からも、「さが」発新技術の募集や、その積極的活用に努めていくことが必要である。

さらに現在、佐賀県が推進している「※トライアル発注」「※ネティス登録の支援」の実施については、企業のインセンティブを高めることにつながることから、市町村及び各方面に県庁ポータルサイト等を通じて広く情報提供していく必要がある。

※トライアル発注

県内の中小企業等が開発した製品等について、県の機関が試験的に発注し、また使用後は当該製品等の有用性を評価し、官公庁での受注実績を作ることにより、販路の開拓を支援するなど、県内企業の育成を図るための制度。

※ネティス

NETIS（新技術情報提供システム）。新技術に関する情報収集・共有を図る手段として整備されたデータベースシステム。国土交通省ホームページにおいて、新技術に関する情報収集や発注者間での共有、現場への試行導入の手続き、導入効果の検証・評価までが体系化され公開されている。

IV. 新事業創造のための提言

今回の調査研究を通じて、新事業に挑戦する中小建設業の経営者にとって、中小企業診断士がアドバイスを行う必要があると強く感じた。そこで「新分野へ挑戦する建設業」（東洋経済新報社、米田雅子著）を参考に、中小建設業の経営者が持つべき3つのマインドと、大切にすべき3つのポイントについて記述する。

1. 中小建設業の経営者が持つべき3つのマインド

(1) 危機に対する鋭敏な感度

企業内に強烈な危機感が存在する。現在のように、現実に予算削減が明確になれば危機感を持たないほうがおかしいといえるが、先進的な経営者は、自社の事業がまだ順調な時点で既に公共事業の将来に懸念を持ち、自社の危機として捉え、その時点から新規事業への取り組みを始めている。

(2) 挑戦する勇氣

現在の日本の建設業で危機感を持っていない企業はほとんどないだろう。しかし、すべての企業が、新たな生存分野を必死で求めているかと言えばそうではない。多くの企業は、受注状況と資金繰りに頭を抱えているだけで建設分野から踏み出すところまで入っていないのではないだろうか。ただ頭を抱え悩んでいるだけの企業は別としても、やるべき事業イメージを持っていても踏み出さなければずっと今のままである。おそらく、現状維持はありえず、消滅するのみといえる。

新規事業にチャレンジする会社も、はじめは周囲の人に反対され、社員にも反対されたところが多い。また、事業への確固たる成功見通しがあったわけではない。そこにあったのは、現状から脱皮するためのチャレンジ精神、一步未知の大地（航海）へ踏み出す勇氣ではなかったか。まさにフロンティア精神というべきものだろう。この挑戦意欲と勇氣こそが現在の成功への大きな一步となっている。

(3) 確固たる理念と使命感

チャレンジ精神と一步踏み出す勇氣は、それぞれの経営者の確固たる理念や使命感という要素に裏打ちされている。自分の信じるものに対する徹底したこだわりがあってこそ、困難な道を歩めたということであろう。取材で特に印象深かったのは、それぞれの経営者が自ら理念や使命感を語るとき、本当にその言葉にパワーが感じられたことである。ご紹介した企業のすべてが順調な道を進んできたわけではない。経営者の理念や使命感、こだわりこそが、困難を克服する精神的支えとなっているのではないだろうか。

2. 新事業成功に向けての3つのポイント

中小建設業の経営者が、新事業に挑戦して成功するために大切となる3つのポイントについて記述する。

(1) 強い協力者の存在が必要

すべての新規事業の成功プロセスに共通する要素として、事業立ち上げ時の協力者の存在がある。この要素は新規事業立ち上げにとって非常に重要な条件である。事業がスムーズに立ち上がるか、軌道に乗せられるかは、経営者の努力のみならず、経営者を支える協力者の力に大きく依存する。

(2) 周囲の理解と意思疎通が大事

ほとんどの会社が、新規事業の構想を打ち出したときに家族、社員に反対されている。事業は経営者一人ではできないものではない。また、立ち上げ時の協力者がいたとしても多くは外部の人間である。事業を継続的に発展させるためには、経営者と共通の目的と価値観を持ち、目標に向かって貢献・努力していく社員が必要である。このような風土をつくりあげることが、事業成功のためには重要な要因となる。

(3) 事業計画の策定と統制が必要

航海には「海図」が必要である。「海図」を持たずに航海に出る船はありえないし、それで海に乗り出したら確実に遭難する。企業という船に乗り、航海（事業推進）するためには「海図」が必要であり、それが「事業計画書」である。

建設業に限らず、成長発展を目指す企業のほとんどは、中期的視点での「事業計画書」を作成している。しかし、多くの「事業計画書」は、量的計画（数値計画）のみに終始し、質的計画（事業推進の具体策）が十分に示されていないことが多い。

PLAN→DO→CHECK→ACTIONといういわゆるマネジメント・サイクル（管理）が機能するためには、量的計画と質的計画が十分に具体化された「事業計画書」を作成することによって、経営者をはじめ幹部、社員まで今後なすべきことが共通に認識されてくる。これが、事業推進の「海図」となる。

大切なことは、「現在の延長線上に未来は保証されていない！」という事実を受け止めることであり、そのためには、「立ち止まって悩んでいる場合ではない！」ということを理解し、行動を起こすことである。

建設業が建設業にこだわる必要などどこにもないのである。視点を変え、考え方を変え、行動を変えて、目の前のチャンスを見逃さず、新たな航海に向けて果敢にチャレンジする必要があるのではないだろうか。

おわりに

昨年 8 月にスタートした佐賀県支部の調査研究事業も無事完了となりました。

今回は、公共事業の削減、民需の減少等、建設投資の縮小が続く建設業の経営戦略と新分野進出に的を絞り、テーマも（建設業の新分野進出）として取り組みました。

例年に比べ、今回は、経営の基幹に係わるテーマだけに、対象先も調査員も対応に少なからず苦慮いたしましたが、調査員全員意欲を持って取り組むことができました。

今回は、事前にアンケート調査を実施し、ご回答を得た企業を中心に、企業の経営基盤強化、会社存続、新分野進出等について、調査員が実際に企業を訪問し、お話をお伺いいたしました。訪問調査におきましては、本業の経営強化を第一に、地域一番企業を目指している経営者、様々な検討を重ね、既に、新分野進出に情熱をかけている企業、そして、将来を不安視し、目下模索中の方々に接し、貴重なご意見を伺うことができました。

また、建設業は、厳しい経営環境にあっても、社会資本の整備、防災、そして地域雇用の受け皿として、過去果たして来た貢献度は大きいものがあります。したがって、将来的にも、必要不可欠の存在であることに間違いありません。

しかし、過去、建設業界は、受注産業の典型であり、それに伴う入札制度、独特な下請活用等不透明な問題を抱えてきたのも事実です。今、これらの問題は、世間の厳しい監視の目にさらされ、大きく変貌・改革されつつあります。入札制度についても、一般競争入札になり、かつ総合評価落札方式が検討され、企業の自助努力と経営手法の見直しが求められています。

また、建設業は他の産業に比べ、末端の消費者にじかに接することが比較的少なく、その点、消費者の満足を得る姿勢にかけていた傾向があります。これからは、いい品質の商品とサービスをより低価格で提供できるかが鍵となります。いわゆるマーケティング力と技術力が問われます。

一方、建設業は、多大な産業廃棄物を排出し、社会的に問題となっている業界でもあります。廃材、残土・泥土、塩ビ・プラスチック類、瓦礫類、剪定屑等単に処分するだけでなく、社会の環境問題の高まりもあり、リサイクル再利用し、循環型社会を構築する責務があります。

プロの経営コンサルタント集団である私達中小企業診断士も、今回の調査研究を通じ、建設業界の深刻な問題に接し、改めて認識し、今後も積極的に支援していきたいと考えています。

終わりに、今回の調査研究事業におきましては、アンケート、訪問調査を通じて、多くの事業所、およびスタッフの方々に、多大なご協力を頂きました。

今回、ここに無事レポートを完成することができましたことは、偏に皆様のご尽力あればこそと、調査員及び佐賀県支部会員一同心から感謝いたしています。

平成 20 年 1 月

調査研究委員長 西村 茂治

社団法人中小企業診断協会 とは

本会は、中小企業診断士を会員とした産業支援の専門家集団として、常に経済社会の変化に対応できるよう、会員への支援体制の整備充実を図っております。産業構造が急速に変化している今日、中小企業診断士の役割は産業支援サービスの専門家集団としてその活躍が一層期待されております。ハイテク・ハイクオリティな時代に即応し、本会では診断士の知識共有を進めるとともに、経営戦略工学研究センター・ビジネスクリニックセンター等、診断支援システムを構築し、社会の要請に応じております。

【名称】社団法人 中小企業診断協会 J-SMECA

Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association

【目的】中小企業診断士相互の連携を緊密にし、資質の向上に努めるとともに、中小企業の振興に寄与することを目的としています。

【設立】1954年（昭和29年）10月 中小企業庁の指導のもとに設立され、その後中小企業支援法に基づき、中小企業診断士の試験及び更新研修等を実施する機関として経済産業大臣の指定を受けています

【組織】東京都中央区に本部を置き、全国47都道府県支部に所属会員を擁する、我が国唯一の全国組織のビジネスコンサルタント団体です。

【会員】全国で8,500名を超える会員が高度な知識の共有化を図るため、47都道府県支部のもとに定期的開催される研究会を通じて研さんに励んでおり、公的支援事業への協力者として、また、民間のプロフェッショナルコンサルタントとして、幅広く活動しております。

中小企業診断士とは

中小企業診断士とは、中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う専門家を言います。中小企業診断士は、中小企業支援法に基づいて経済産業大臣が登録する資格で、中小企業支援法では、次のように位置づけられています。

1. 中小企業者が経営資源を確保するための業務に従事する者
(公的支援事業に限らず、民間で活躍する経営コンサルタント)
2. 業務は「経営の診断及び経営に関する助言」
3. 中小企業診断士試験は、法律上の国家資格

平成19年1月 発行

発行所 社団法人中小企業診断協会佐賀県支部

〒849-0905 佐賀県佐賀市金立町大字千布1450-10 有限会社フジソーケン内

T e l & F a x : 0952-98-0441 E - mail : shindan@po.saganet.ne.jp