

# 「お困り事」こそ成長のチャンス

業績堅調な今こそ次への備えを

東京外かく環状道路(外環道)やリニア中央新幹線などのビッグプロジェクトが動き始め、決算で好調な数字をたたき出す会社は少なくない。例えば、大成建設、鹿島、大林組、清水建設の大手4社は、2017年3月期決算でいずれも連結純利益が2期連続で最高値を更新した。

国内の建設投資は1992年度の84兆円をピークに減少し、2010年度は41兆円と半減した。しかし、11年3月に発生した東日本大震災の復旧・復興需要などで再び増加。16年度は前年度比3.2%増となり、12年ぶりに52兆円台を回復した。

建設投資の好転を追い風に、建設業の倒産件数は近年、減少傾向にある。帝国データバンクによると、16年の倒産件数は1594件と8年連続

で前年を下回った。2000年以降でピークだった08年の3446件と比べて、半分以下の水準にとどまる。

## 十分な作業員を配置できず倒産

堅調な市況の裏側で、建設業の深刻な問題が頭をもたげている。倒産件数が減る一方、休廃業や解散する会社が増えているのだ。

帝国データバンクによると、16年に建設業で休廃業または解散した件数は8230件で前年より7.7%増えた(図1)。倒産件数の5倍超の会社が、法的整理による倒産に至らないまでも、事業の継続を断念した。「中小企業などで経営者の高齢化や後継者難が深刻化している」と同社は見る。

問題は会社の跡取り不足だけではない。工事を担う作業員などの人手

不足も経営を揺るがしている。

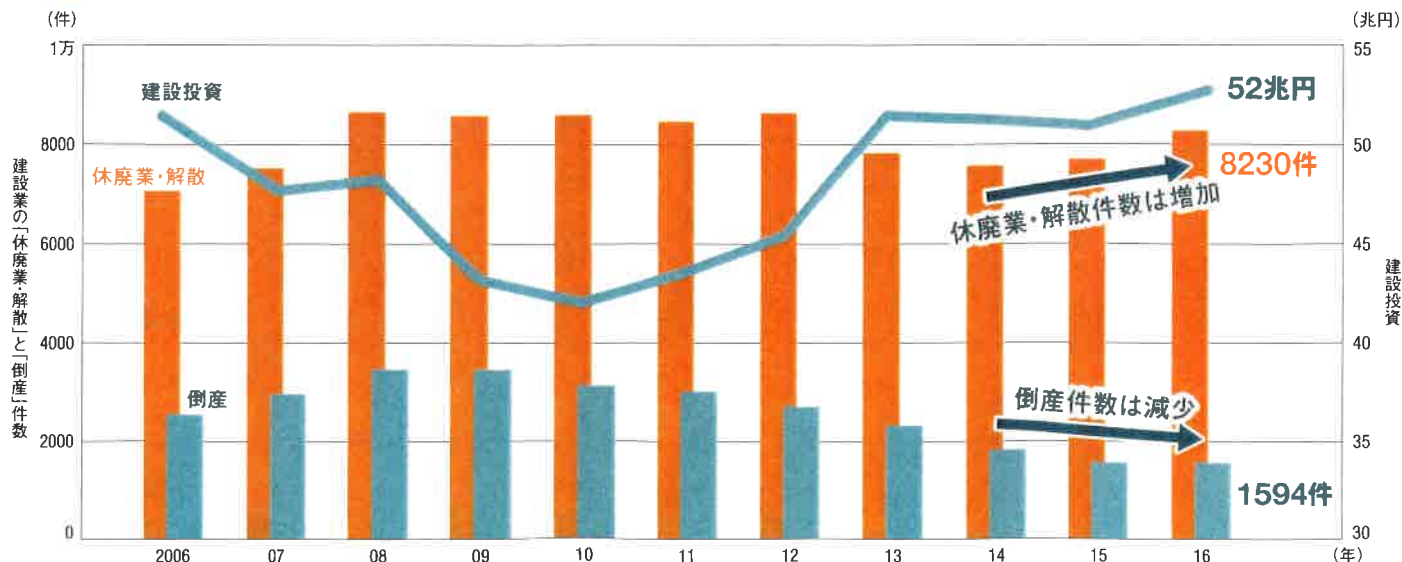
帝国データバンクは、従業員の離職や採用難などが要因で倒産することを「人手不足倒産」と定義。13年から17年上半期までの4年半で発生した負債1000万円以上の倒産を調べたところ、人手不足倒産は全業種で290件あった。業種別に見ると、最も多いのは建設業の105件で、全体の36.2%を占めた(図2)。

十分な作業員を配置できず、工事が計画通りに完成しない。あるいは、受注を諦めざるを得ない。その結果、資金繰りが悪化して倒産に至るといった実態が見えてくる。

## 「発注体制を変えないと」

加速するインフラの老朽化、激甚化する自然災害に対して脆弱な国

図1 ■ 建設業の「倒産」は減るも「休廃業・解散」が増加



「休廃業・解散」と「倒産」件数は帝国データバンク、建設投資は国土交通省の資料を基に作成。建設投資は各年度の数値を示す

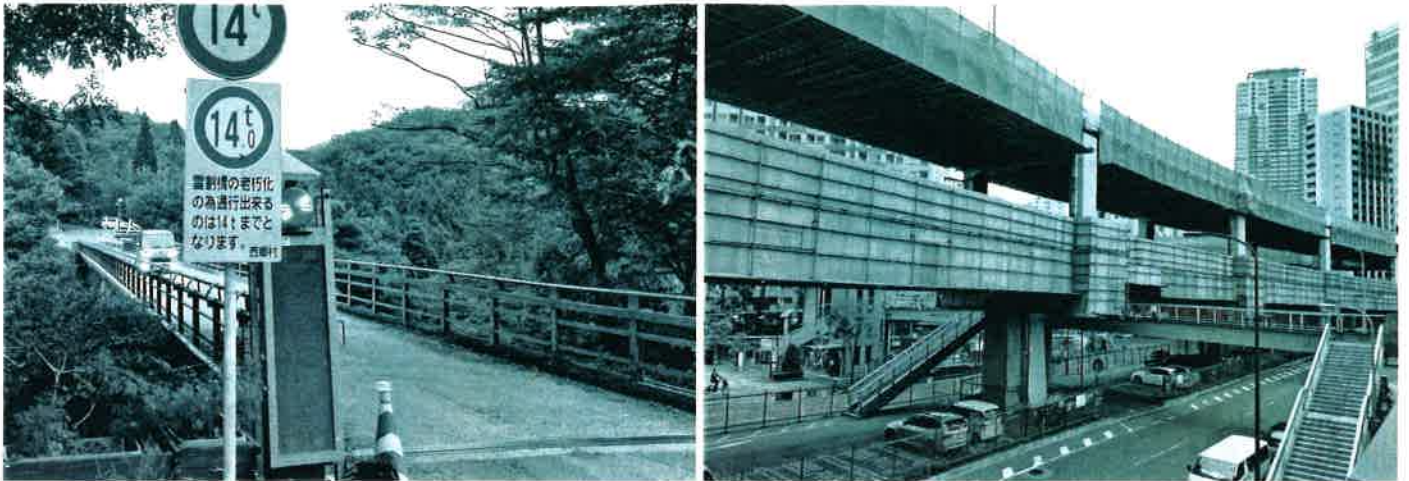


写真1 ■ 車両の重量が制限されている地方の橋(左)と、総事業費6000億円超の大規模更新や修繕を計画している首都高速道路(写真:本誌)

土、人口減少に伴う地方の疲弊、激化する国際競争——。15年9月に閣議決定した第4次社会資本整備重点計画では、インフラ整備が直面する4つの課題を掲げた。老朽化した橋など、更新や修繕を進めなければならないインフラは数多い(写真1)。

建設業の深刻な人手不足とインフラの老朽化。こうした構造的な課題に向き合って解決策を探り当てるのが、建設会社や建設コンサルタン

ト会社が次の成長を遂げるための鍵の1つとなりそうだ。

「今後は、地域にあるインフラの維持や補修をまとめて地域の建設会社の組合やJVに任せるなど、発注体制を変えていかなければならない」。地域建設業の活性化などに詳しい慶応義塾大学の米田雅子特任教授はこのように説く。老朽化した膨大なインフラを前に、橋の点検や調査、設計、補修工事などを別々に発

注するのは限界があるからだ。

複数の業務や工事をまとめて発注することで、地域のインフラや雇用を守る企業の安定的な経営につながる。「技術開発やコスト削減も見込める」と米田特任教授は話す。

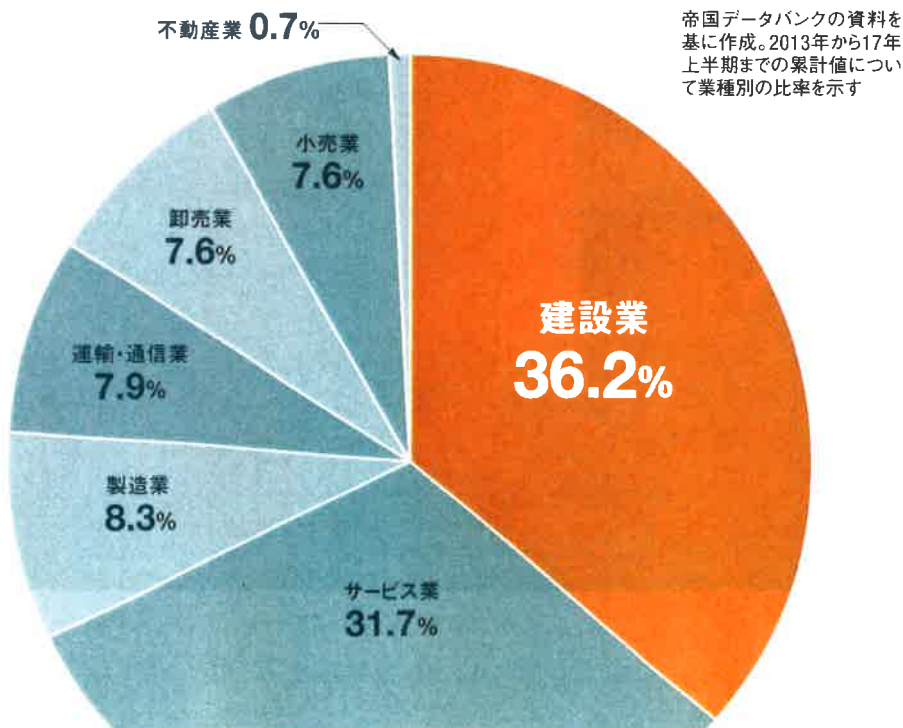
同業他社と組めば、限られた作業員を柔軟に配置できる。後継者不足による休業業や解散によって、会社が培ってきた技術やノウハウが消滅してしまうことも防げる。

このような発注方式は「地域維持型JV」として国土交通省が導入しているほか、一部の自治体も先行して取り組んでいる。今後は建設会社や建設コンサルタント会社が受注に必要な体制を自ら築けるかどうか、同発注方式の普及や拡大を左右することになる。

人手不足やインフラの老朽化に限らず、建設業を取り巻く課題は多い。今後の建設投資も不透明だ。

次ページからは、こうした課題と自社の強みを冷静に分析し、一歩先の戦略を打ち立てた社長にスポットライトを当てる。成長のヒントが見えてくるはずだ。

図2 ■ 「人手不足倒産」が最多の建設業





## トンネル専門工事会社から脱皮

森崎 英五郎 / 寿建設 (福島市)

て、自治体などから一般土木工事も直接受注し始めた。元請け工事の経験がある技術者に途中で入社してもらった。2002年ごろからは、トンネル補修工事の相談が舞い込むようになる。専門工事会社としてのノウハウを乞われた。

17年5月期の売上高は17億円弱。除染工事などは手掛けておらず、近年の売上高はおおむね横ばいだ。「まずは自分たちが得意な工事に専念しよう」という森崎の思いがある。

現在の寿建設は、トンネル専門工事会社として下請け工事を担う「工事第1部」、自治体などから一般土木工事を元請けする「第2部」、トンネルの補修工事を手掛ける「第3部」に分かれる。かつては売上高の8割を1部、2割を2部が占めていた

のに対し、今は3つの部の売上高がほぼ拮抗するようになった。

利益率が最も高いのは、自社開発の点導水工法を持つ3部。福島県内の補修工事は元請けで、県外は下請けで手掛けるケースが多い。

逆に、利益率が最も厳しいのは、下請け工事が主体の1部だ。

ところが、最近は2部の元請け工事の実績が増えて、会社の競争参加資格の点数が上昇。「1部のトンネル工事を自治体から元請けで受注できるようになった」と森崎は明かす。各部の実績とノウハウを互いに組み合わせ、事業機会を創出する。

16年度に手掛けた工事の契約相手は、国交省から地元の自治体、鉄道会社、大手や地場の建設会社まで約40者に上る。契約金額も10万～



写真3 ■ 点導水工法で施工の様子。滞水している箇所に向けて、どの方向に削孔するかは「トンネル屋」の勘で見極める(写真:寿建設)

5億円と幅広い。「従業員60人ほどの規模の会社だが、なかなか面白くなってきた」と森崎は話す。

今後、トンネルの新設工事は減り、補修が増えるとみられる。専門工事会社として身に付けた技術力と、元請け工事で培った施工管理能力の両方を備えた会社として、市場の変化に対応していく考えだ。

# 成長の糧を外から得る

**J**R富山駅から立山連峰に向  
かって車で1時間弱。海外売  
上高が約20億円を誇る建設会社があ  
る。丸新志鷹建設(富山県立山町)だ。

同社の従業員は60人ほどで、2017  
年2月期の単体売上高は34億円。う  
ちネパールとブータンでの売上高が  
6割を占める。社長の志鷹新樹の下  
には、日本の技術を学ぼうと同社の  
ネパール人社員や研修生が集う。

本誌9月11日号に掲載した建設  
会社決算ランキングによると、同社  
の海外土木売上高は、大手や中堅の  
建設会社に次ぐ17位。政府開発援  
助(ODA)案件の比率は25%と比較  
的少ないのが特徴だ。

8月時点で進行中の工事の受注総  
額はネパールで53億円、ブータン  
で11億円に上る。大半のプロジェ  
クトは世界銀行やアジア開発銀行が  
融資する案件で、同社は中国企業な  
どとの国際競争を勝ち抜き、現地の  
政府や自治体から直接受注した。

規模が最も大きいのは、ネパール  
西部にあるカルナリ川かんがいの流域2万  
haを灌漑するために、延長5.6km  
の幹線水路と排砂施設を築く工事だ  
(写真4)。同国灌漑省から31億  
8500万円で受注した。工期は12年  
11月から18年1月までを予定する。

ブータンでは、人口流入が著しい  
首都ティンブー市の近郊31haに、

道路や水道を整備する都市開発工事  
が進む。受注金額は4億2200万円  
で、19年2月の引き渡しを目指す。

## 来日した研修生が戦力に

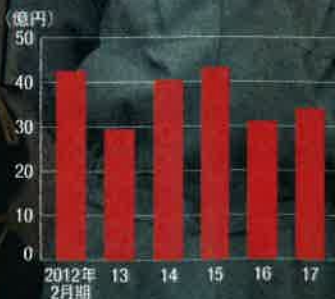
同社は、林業の衰退した地域の雇  
用の受け皿として、志鷹の父が  
1952年に創業した。治山・治水工事  
などを得意とする。

ネパールに支店を開設したのは  
92年。「当時は日本国内の建設投資  
が好調だったこともあり、海外に支  
店を出すことにさほど抵抗はなかつ  
た」と志鷹は振り返る。

地元立山町の学校とネパールの学  
校が姉妹提携を結んだのがきっかけ



▶ 丸新志鷹建設の売上高の推移



ネパールで大型工事を元請け

志鷹 新樹 / 丸新志鷹建設(富山県立山町)

だ。「建設会社としてネパールの国づくりに貢献できないか」と考えた志鷹は、中央職業能力開発協会の制度を利用し、現地の学校の卒業生を日本に招いて研修を実施。10年間で延べ88人を受け入れた。

ところが、1年の研修を終えてネパールに帰国しても、山岳ガイドの仕事があるくらいで、せっかく身に付けた建設の技能を生かせない。そこで、自社の社員としてネパール支店で働いてもらうことにした。

まずは、現地の建設会社を買収。そこから下請けする形で、警察学校の校舎や人道橋の吊り橋の工事などを始めた。「現地の会社と共同出資して小水力発電所を建設し、売電収入を得るなど、様々な仕事で食いつないでいった」と志鷹は言う。

トラブルも続出した。政変で工事の契約が4年間もできなかつたり、用地買収の遅れで1年半の工期が3年に延びたり、反政府組織にトラックを焼かれたり。履行保証を得るため、志鷹の生命保険まで担保に入れ



写真4 ■ ネパールでのカルナリ川灌漑工事(左)と、ブータン・ティンブー市の都市開発工事(写真:丸新志鷹建設)

なければならぬこともあった。

それでも工事を誠実に完成させたことで、「さすがは日本企業だ」との評価を獲得。ネパール政府がわざわざ入札への参加を呼び掛けてくるようにもなった。評判はブータンにも伝わり、受注につながっている。

#### 「日本人は来てくれるな」

ネパール支店では現在、15人ほどのネパール人が働く。日本人は1人だけだ。権限の多くを移譲して、独特の商習慣を持つ現地の発注者との交渉や営業に対応している。

ネパールやブータンの工事の粗利益率は5～20%と波が大きい。「『日本人は人件費が高いので来てくれるな』と言われている」と志鷹は肩をすくめる。

「海外の仕事をやっていてよかったなと言えるかどうかは、今後次第だ」と志鷹。単純に海外で稼げるかどうかは問題なのではない。

日本国内の山間部の厳しい工事では、お金を出しても作業員が集まらなくなっている。「ネパールから来てもらうことができれば、他社とは違った強みになる」と志鷹は話す。

**松** 山市に本社を置く愛亀<sup>あいき</sup>は、愛媛県内大手の舗装工事会社だ。従業員は180人ほど。2017年3月期の売上高は単体で40億円となっている。

「2000年代に入ってから建設投資が急減したことで、かつて80億円あった売上高が半減した」。社長の西山<sup>しやん</sup>はこう打ち明ける。

同社の強みは、建機のオペレーターなどを直接雇用していることによる機動力の高さ。建設投資が減っ

ても力を温存し続けるために、西山が取り組んだのが農業だ。地域の建設会社として、インフラを守る“町医者”としての役割と雇用を維持するための選択だった。

地域から50haの農地を預かり、有機栽培で百数十トンの米を生産。量販店や飲食店、個人に販売する。

「農家の高齢化や耕作放棄地などの問題があった。こうした課題を解決し、地域に役立つ商いとは何かを考えた結果が、農業だった」と西山

は言う。工事の繁閑に応じて、「今日は舗装工事、明日は田んぼ」などと従業員をやり繰りする。

大学と連携しながら、精密農業にも取り組む(写真5)。GPS(全地球測位システム)を搭載した機器で、農地の土壤に含まれる炭素や窒素の分布を計測。適切な有機肥料を適切な範囲に散布することで、地下水の汚染を防ぐ。

農業による売上高は1億数千円で、利益は200～300万円ほど。「利



## 「農工商」の連携で雇用維持 西山 周 / 愛亀(松山市)

益はわずかだが、従業員の雇用を守る効果は大きい」と西山は話す。

### 会社の垣根を越えて多能工化

愛亀は現在、農業を営む農業生産法人のほか、住宅会社や造園会社、生コンクリート会社、建設資材のリサイクル会社など、10社ほどで企業グループを構成する。西山が自ら設立した会社もあれば、外部から引き入れた会社もある。グループ全体の売上高は70億～80億円だ。

西山が志向するのは、「企業グループ内の農工商の連携による従業員の多能工化」だ。

例えば、生コン会社の運転手は生コン車を運転するだけでなく、愛亀のプラントから出荷するアスファルト合材を運ぶダンプトラックの運転

も担う。農業生産法人で作った米は、住宅会社の営業マンが各家庭などに配達する。

「そうすると、様々な営業情報が集まってくる」と西山は言う。米を届けた客から、住宅のリフォームの依頼が舞い込むこともある。グループ企業が連携して、「少量のアスファルト合材でも現場まで配達します」というキャンペーンを実施したこともある。住宅会社や造園会社など、多様な顧客との接点を持っているからこそできる営業戦略だ。

農地は米の生産という動脈側の役割だけでなく、静脈側の役割も担う。

まず、グループ内のリサイクル会社が、食品工場からの食品残渣や家庭からの剪定枝を有償で受け入れる。リサイクル会社はチップ化し

て、農業協同組合の養豚場に運び入れ、豚舎の床材に使ってもらう。

次に、グループ内の造園会社がふん尿の混ざったチップを養豚場から回収。肥料として農業生産法人の農地に散布したり、一般の農家に販売したりする。

グループ各社は互いに連携し、利益を生み出すことに成功している。



写真5 ■ 農地の土壌成分を計測の様子。炭素や窒素などの量を位置情報とともに記録する(写真:愛亀)