

平成25年1月18日

第64回 建設産業史研究会定例講演

## 『建設産業の新たな発展に向けて

—失われた15年における建設市場の変化と企業の対応から考える—』

早稲田大学理工学研究所

客員教授 五十嵐 健 氏

### 1. はじめに

前回(2007年3月)は主に高度成長期と安定成長期、いわゆるバブル崩壊前と後で建設産業がどう変わったのかという話をした。今回は、バブル以降の建設市場の変化と企業の対応について考え、それを踏まえて今後建設産業が新たな発展に向けてどう対応したらよいか、私見を述べたい。ただ建設産業の場合、バブル崩壊後も大型の公共投資が続いたので、ここでは、一般に言われている失われた20年を、1990年代の後半以降の15年とした。この話は超現在史になるので、歴史と言えるかどうか分らないが、私は建設産業の経営を研究しているので、その視点から話をしたい。

現在、私は早稲田大学で次世代建設産業モデル研究会を主宰しているが、その研究会では建設や設計など建設産業の各分野の実務経験者がメンバーとなり、今後の建設産業のあり方を研究している。今回はそこでの討議をベースに、私の考えも加えて話をしたい。

話の構成は、1番目にバブル崩壊以降、建設産業がどう変化しているのか、歴史的な事実としての質と量の変化を見たい。2番目に、この15年の間に建設市場が具体的にどう変化しているのか、国内・民間・公共・海外の各分野に分けて考えてみたい。3番目は、そういう市場の変化に対し建設産業がどう対応したら良いのかを考えたい。これは私どもの研究会の議論の24年度の結論で、今年度は、皆さんにお配りした資料の最後にあるように、これをベースに企業の競争戦略を考えるシンポジウムを2月26日に早稲田大学で行うので来ていただきたい。

## 2. バブル以降の建設産業の変化

### 2-1. 経済成長と建設投資の推移

まず建設投資の推移について見ると、金額ベースでは高度成長期からバブルまでは増加してきたが、バブル崩壊後は一貫して下っている。ただ、90年以降は大型の公共投資が5~6年続いたので、その間はゆるやかな低下になっている。この時、景気対策のために130兆円使い経済を下支えしたが、そのために2000年には国債の残高が367兆円に増え、その後の国家財政に問題を残すことになる。

この建設投資の変化を工事量の変化に置き換えてみると、建設産業の特性がはっきりするので、まずそのことから述べたい。建設物価と消費者物価のデフレータを重ねてみると、同じような推移をしている。高度成長期にはインフレの影響もありバブル時まで建設投資が一貫して増加しているように見えるが、その影響を除くためにデフレータで除いて見ると、列島改造論のころとバブルのころにピークが2回ある事が分かる。この量の変化は、ほぼ工事量の変化を表している事になるが、多分皆さんの感覚からすると、一本調子で上がっている建設投資額の図より、この方が実感としては分かりやすいと思う。

それをさらに成長率で見るとどうなるか。GDP(国内総生産量)と建設産業の成長率を重ね合わせてみると、高度成長期のGDPの成長が平均9.1%のときに建設工事量の平均成長率は14.6%あったことが分かる。今の中国のGDPの伸びは10%前後と考えられるが、日本の高度成長期を参考にすると、建設工事量は15%前後伸びているのではないかと考えられる。従って今の中国や東南アジアでは、日本の高度成長期と同じような状況にあると考えることが出来る。

1990年以降、日本のGDPの伸び率は0.9%前後だが、建設工事量は-3.8%で、この20年間、一貫して減り続けている。それはすでにお分かりのことと思うが、私が注目しているのは、その中間の1970年代半ばから90年までのところで、この間はGDPの伸びは4%前後あり、経済環境はそう悪い状況ではなかった。ただ、建設投資はこの時すでに1.3%前後の伸びで、すでにこの時代から建設工事量は落ちている。そう見てくると、建設産業の成長期間は非常に短いということが分かる。

しかしこの間も日本の経済は発展しており、国民生活の向上はあるということで、建設産業はこの時に開発や造注で、需要創出に邁進していく。そうした努力もあって、1980年代ごろから工事量は上向きになり、90年バブルのピークを迎える。考えてみるとその時代は、全国各地で競って都市再開発やテーマパーク、ゴルフ場などを造った。自治体も箱モノ整備ということで、官営のレジャー施設や美術館を一生懸命造っている。その結果、バブルに突入の後に多くの施設が経営危機を迎えることになる。

そのあとは一貫して縮小する市場の中で競争が激化していく。そして、日本の経済活力の低下とともに建設投資は減少し、20年間で半減した。先ほど述べたように90年代半ばの公共バブルによる財政悪化や少子高齢化による社会負担も増え、2000年以降は自治体が厳しい財政状況を迎える。同時にこの時期は製造業も海外に進出し、国内経済が空洞化している。しかしこれまでは、製造業も海外での躍進があったので、国内経済はそれほど大きな影響を受けなかった。しかし2010年ごろから、進出したアジア諸国の企業が競争相手に成長し、国内産業は一気にダメージを受けることになる。以上のことから、失われた15年の建設産業の状況をまとめると、市場が減る中で受注競争が激化し、売上高と利益率が低下しているという事が言える。

この間、建設投資はピークの90年には87兆円あったが、10年には40兆円超でほぼ半減している。これに対し、バブルが崩壊したあとで建設産業を失業者の受け皿として公共投資も増やしたこともあって、その後も就業者、建設業者数は増えた。しかし、90年代後半からは建設投資の減少に伴い徐々に減り、現在は就業者の数は4分の3になっている。企業の数も2000年頃から減っているが、それでもピーク時の83%ということであまり減っていない。従って仕事の量に対し企業数や就業者の減少が少なく、製造業で言えば供給過剰の状態にあるというのがいまの建設業だと思っている。

ただ就業者の質は大きく変わり、01年頃から建設業への若者の就業が減り、高齢者の割合が増えている。少子高齢化の中で他産業も同様の傾向はあるが、建設業の方が高齢化の進行が大きい。考えてみると、日本の製造業は、このころまでにバブルの負の遺産をほぼ解消し、海外への進出もあって活力を回復した。それに比べて建設産業は厳しい事業環境が続き、高齢化が進

んだと考えている。

この間、総合建設会社の工事総利益率をみると一貫して下ってきていることが分かる。大手はこれまでそれ程でもなかったが、リーマン・ショックのあとは大手から中堅まで厳しい状態になっている。個別の企業により差はあるが、全体として荒利は5%前後で推移しており、この率では純益の確保は難しく、このままいくと企業の存続が厳しい状況にある。特に一昨年の震災以後の経営数字を見ると、悪い企業と頑張っている企業との差が顕著になっており、今後企業の淘汰が進むのではないかという気がしている。

## 2-2. 建設産業の活力低下の要因

先ほど述べたように、建設産業の成長力の低下はGDPの低下よりも早く起きており、すでに40年ぐらい前からその傾向がみられたが、その間の日本経済の発展もあり漸増状態で推移した。しかし、90年代以降は一貫して低下している。その縮小する市場に対応し、バブル崩壊後に、まず土地の在庫や過剰設備の処分が行われ、さらに90年代の後半からは人材のリストラがあった。建設業は公共投資バブルが93年から98年ぐらいまでであったので、普通の産業よりちょっと遅れたが、それでも2000年までにはリストラは大体終わった。

一方、市場の方はそのあとも一貫して縮減が続き、受注競争が激化した。その原因の一つは、国の財政が厳しくなり公共投資が続けられなかったことにある。そのために、公共投資の額が減っただけでなく、建設コストの削減も行われる事になる。一方、民間企業の業績は90年代末より回復したが、企業は設備投資の主力を海外に転換したため、国内の投資は減少する傾向にあった。そうした状況の下で建設産業の受注競争が激化し、企業収益が低下し、就業者の収入低下や就業環境が低下する中で高齢化が進んだ。ただ、他産業でも期間雇用の増加など就業環境の低下があり、一概に建設産業だけとはいえない面はあるが、いずれにしても高齢化は進んだ。

価格競争の激化が本格的に始まるのは2000年頃からである。その理由は幾つかあるが、一つは産業の成熟化によって技術の平準化が進んだことだ。例としては超高層ビルがある。バブル以前は、超大手など数社しか出来なかったが、1990年頃から様々な会社が手掛けるようになり、今

では準大手、中堅クラスまで超高層ビルが施工できるようになっている。

もう一つは、人の移動によって企業力の平準化が進んだことが挙げられる。建設会社には超大手から地域の中小会社まで様々な会社があり、かつてはその技術力に大きな差があった。しかし、最近発注者からみてあまり差がなくなってきた。その原因はリストラにある。90年代後半、建設業の受注環境が急激に悪化したため、50代の社員を中心に大規模なリストラを行った。その人たちの中には、中小や地域の建設会社の工事部長や役員になった人も多いが、そういう人たちの移動があったために中小各社の技術力が上がった。

そういう意味で2つの面がある。産業の成熟化により技術が一般化したこと、もう一つは人の移動があってさらに各社の技術力に差がなくなったことだ。そのために発注者は、より価格重視の発注へ移行するようになり、その結果建設産業の弱体化が進んだ。

06年頃に東京を中心に不動産投資によるミニバブルがあったが、その時も建設産業の業績があまり改善していない。そのとき、工事量は増えたが受注競争も厳しく、そのために受注価格はそれほど上がらず、資材価格の上昇の方が大きく完成工事の利益率は低下する状況にあった。これは、それまでの企業のスリム化とコスト重視の発注の結果、建設会社の価格形成力が落ちたためだと考えている。そう考えると、これまで「やがて景気が回復すれば」を合言葉に歯を食いしばって頑張ってきたが、仕事量が多少回復しても利益率の回復は難しい事が予想される。そういう意味で建設産業は大変厳しい状況にあると言える。

しかし他の産業と比べてどうかというと、建設産業の単価の下落率に比較し、テレビなど他の家電製品はもっと厳しい状況にある。デジタル化やITの進歩により品質は向上し、後進国の経済発展によってマーケットも増えているが、数年で価格が半値になるなど価格競争が厳しく、韓国や台湾のメーカーに市場を奪われる結果となっている。建設産業は競争が厳しいというが、他産業はもっと厳しい状況にあると言える。

その中で比較的価格が安定しているものは何か、長期の物価動向の把握が可能な工業品の中からそうした製品を探してみると、自動車や自転車がある。自動車の価格が安定している訳は、グローバル化の中で競争は厳しくなり、世界的にみると吸収合併された企業も多く寡占化が進行

している。しかし、日本のメーカー、特にトヨタやスズキなどはその中でシェアを拡大しており、市場の拡大と寡占化に支えられ価格を維持していると考えられる。

面白いのは自転車で、自転車も製品は成熟化しているが価格はそう落ちていない。量販店で売っている家庭向けの自転車は1万5000～6000円であるが、趣味で乗る人の自転車は10万、20万円するものが多い。社会が健康志向、スポーツ志向、レジャー志向に向かう中で自転車の需要は落ちず、嗜好性の強い高級品に需要が多くあるため、競争は厳しいが価格は安定していると考えられる。

他産業では、成熟市場の中で一定の収益を確保するために、寡占化や付加価値化などで価格形成力を高めることに注力している。しかしそのメカニズムが破壊されると、家電産業のような状況になる。そう考えるとこれからの成熟社会の下では、企業にとって競争戦略をどう考えるかが重要になるだろう。

### 2-3. 景気が回復しても利益が戻らない

では建設産業の場合、価格の変化はどうなっているのか、考えてみたい。建設産業の価格は、これまで公共工事の発注価格が目安になっていて、他産業のような生産性の向上がなかったこともあり、その値は過去の実績価格に物価の上昇率を加味して決めてきた。そのため、景気の動向により多少の上下はあるが、長期的にみて物価の変動とほぼ同じ動きをしている。

その中で賃金の上昇はどのように可能だったかという点、高度成長期には建材の価格は工業化や輸送システムの進歩により一貫して下っており、単純に言えば材料費のコスト低減分が建設業の手間の上昇分になったと考えることが出来る。建築の場合は材工が半々ぐらいで、計算してみると丁度それに見合う額になっている。そう見ると、材料である工業製品が安くなったおかげで建設産業の手間が上がり、現場技能者の確保が出来ていたと言える。よく言われる、建設業の生産性は変わらないということは的を獲ていると思う。

しかし、それは1990年代半ばぐらいまでで、その後は建設の市場価格が上がらない状況になり、さらに2000年以降は競争激化から受注価格が下がり、それに応じて賃金も下がったので、就業者

の高齢化が進むという形になっている。そうした状況の中2005～2006年にミニバブルが起き、逆に仕事量が増えると材工の市場価格が上がり、そのため建設会社は好況の時でも苦労する状態になった。

高度成長期には、建設会社は自社の積算データを基にして協力業者とネゴをしていたが、2000年ごろからは受注価格から自社の経費を引いた価格に合わせて発注する割当価格が多くなり、そのためにきめの細かいコストデータの蓄積がおろそかになった。そのため材工一括で提出される専門工事会社の価格に対して対抗する工数データがなく、言い値で受けることになった。

こうしたことを踏まえ、この15年の建設会社の対応を考えてみる。我々は、「やがて景気が回復すれば」を合い言葉に頑張ってきた。確かに製造業などは、バブルの負の遺産を2000年前ぐらいまでに解消し設備投資も回復した。関係の深い不動産業界などはかなり好調だったが、建設産業の価格競争はいつこうに解消しなかった。

そして受注価格が下がり建設産業の利益が減る中で、就業者に若者の参入が減って高齢化が進み、産業としての疲弊も進んだ。疲弊が進むというのは、単に建設会社の利益率が減っているだけでなく、販管費の強引な削減の中で、そこで働いている人たちの技術力低下や高齢化も進んでおり今後どうなるか心配である。

なぜそういうことが起こったのか考えてみると、建設会社はこの15年ひたすら受注競争の強化に邁進してきた。その競争力強化の手段の1つは自社の販管費の削減で、もう一つは協力業者への発注単価の削減だった。販管費では業務のスリム化だけでなく人件費の削減も行った。さらにそれだけでなく、研究開発費など先行投資の部分もかなり減らしてきた。

また建設会社は、外注費の割合が高い産業だが、この削減にも取り組んだ。それまで現場所長は自分たちの経験を基に実行予算を一生懸命に検討し、「これなら発注できる」「これなら厳しいけれど下請けの人も付いてくる」という値段でやっていた。しかし2000年ごろから、取った値段から自社の経費を引いて発注するような方式に発注管理のやり方が変わった。市場規模が縮小する中で、仕事がない協力業者が増え、遊んでいるよりはましだと言うことで、そうした値段で受けるところが出てきたからだ。それで一時的なコストダウンは達成できたが、下請けの疲弊は進み現

場力が低下した。そうした中で、自社がこれまで蓄えていた強みが霧散していった。なぜかと言うと、建設現場の所長と協力業者とお客さんとの三者の信頼関係が失われてしまったからだ。

考えてみると、当時は企業にコンピュータネットワークが導入された時期で、発注実績がリアルタイムで分かるようになった。そのため、地方の業者がこの値段でやったから東京でもできるはずだと、本社の発注担当者が直接業者を決めるようになった。そのため、それまでは各地に地域単価があり、発注単価は九州が東京より1割ぐらい安い傾向にあったが、この10年間でその差はほとんどなくなっている。

そこで何が起きたかという、協力業者はこの所長についていけば苦しいときは何とか面倒を見てくれるので、厳しい工事では無理な単価でやったが、そういうことがなくなったため所長の強味が消失してしまった。一方で会社からは、業者選定の枠を広げるために系列の協力業者はなくてもよいから安いところに出せと言ってくる、このため、所長と協力業者との信頼がなくなった。そして所長から工事の予算を取り上げたため、顧客から頼まれる補修工事などのサービス工事を所長の裁量で行うということが出来なくなり、顧客との関係性も弱くなった。そのため、顧客の方も複数社に見積もりを出させて安いところに出すと言ったことが増え、競争は一層激化することになった。

先ほど販管費の削減といったが、その究極の姿は営業と購買と現場監督の3人で仕事をこなす体制を作ることになる。しかし結果として何か起きたかという、現場所長と協力業者の強調体制が崩壊し、長年培ってきた顧客の信頼を失い価格形成力の低下になったということではないか。いま多くの建設会社で、その信頼を回復するために努力しているが、一朝一夕には上手くいかない。一方地方の会社の一部には旧来のやり方を大切にしてお客との差別化を図ったところもあるが、そういうところは今でもそんなに利益率は落ちていない。

### 3. これからの市場の変化と建設産業の対応

#### 3-1. 国内建設市場の変化

こうした状態の中で、建設産業の今後について考えてみたい。この20年間で建設投資は減ってきているが、出来た施設(=ストック)の量は増えている。ビルや道路はどんどん造られるので

年々増えていく。日本の不動産ストックの額は2300兆円と言われ、その内土地代が大体1300兆円で建物など施設の額が1000兆円ある。公民に分けると、公共が大体500兆円で民間が500兆円、残りの1300兆円が住宅など個人所有の不動産になる。土地を除いた建物や施設は1000兆円あり、それは今後も減らない。そのため、このメンテナンスをどう自社の事業に取り込むかがこれからの建設産業の課題になる。しかしそれは、そう簡単ではない。経済が成熟化の中で、そうした施設の運営効率を高め、価値向上を図るというニーズも大きくなっていて、そうした業務のプロ化が進行している。そのため、建設会社は施設づくりのプロだと自負していても、こうした部分ではそうしたプロに太刀打ちできない状況が生まれつつある。

では、ストックが増え新築工事が減ると今後もこの20年間のように工事量が半減するのかというと、私はそうはならないだろうと思っている。社会の成熟化やグローバル化に対応して、生活基盤や社会基盤をどう整備していくかというニーズは今後もあり続ける。国土交通省の成長戦略でも、「市場環境の整備」として「自立した活力ある地域づくり」「安全・安心で豊かな社会づくり」「歴史、風土に根ざした地域づくりと観光交流の拡大」「環境時代に対応した暮らしづくり」「アジアの成長への対応」を挙げている。この他にも経済社会の変化により今後さまざまな仕事が出てくるわけで、それに対応して我々建設産業が自分の仕事を再構築していくか。そういう戦略経営が大事になると考えている。

GDPに対する建設投資額割合をみると、20年前に日本は20%ぐらいあったが今は10%前後になっている。これは英・仏・独もほぼ一緒ぐらいで、それから見ると今後そんなには減らないだろうと考えている。

ただ、ヨーロッパでは維持・修繕の割合が高く、新築工事と既存改修工事の割合が半々になっている。日本は高度成長期には1割ぐらいだったが、いまは3割ぐらいになっている。去年のトンネルの天井板の落下やつり橋の崩壊など劣化による事故が起こったことをみても、今後維持・修繕の割合が増えると思っている。

### 3-2. 民間施設の事業環境の変化

では次に、建設施設に対するユーザのニーズがどうなっているかを考えてみたい。建設産業はこれまで、ひたすら「いかに早く、安く、高性能の施設を造るか」を考えて来た。この15年、施設の中にITが組み込まれ品質はどんどん良くなっている。環境問題も年々厳しくなっている。その中でどう造るかということについては一生懸命苦労してやってきた。しかしこの間、世の中のニーズはかなり変化し、それとのかい離が生まれている。バブル崩壊後、不動産がリスク資産になり、所有価値よりも運営利用の価値のほうが大事になり、このため不動産経営の方に力点が置かれるようになった。不動産事業がこの10年間で発展したのはその辺にあると思っている。

民間企業も公共団体も財務状態が厳しくなり、施設の運営や建設に対するニーズがシビアになっている。そのため企業・公共を問わず不動産の資産戦略をどうするかというのが経営の重要な視点になり、CRE (Corporate Real Estate) 戦略やPRE (Public Real Estate) 戦略が言われるようになった。そして建設発注時の要件として、建設のコストダウン以外に、如何に価値を上げて収益性を向上させるかも重要視され、建設だけではなくて運営や改修などトータルコストで評価をするように、評価指標が変わっている。そのため多角的に検討を行う専門会社が増え、発注業務がプロ化している。

こうした不動産施設に対するニーズの変化をみてみると、2000年に「資産の流動化に関する法律」、いわゆるSPC法の施行があり所有と利用の分離が起こった。2003年には商法の改正があり、経営に関するコンプライアンスが強化され、建設発注に関する透明性の要求が高まった。それから、2006年に「固定資産の減損会計」が導入され、企業所有の不動産の時価評価が義務づけられ、そのためにCRE戦略を導入する企業は増えた。また2006年から国は、公共団体の財政再建のために、公会計制度を総合的に推進する事になり、それによってPRE戦略の推進ニーズが高まることになる。こうした制度整備は、不動産や金融、公会計の話で、それらは全て建設行政の外で行われている事が分かる。しかし、その結果として建設の仕事のやり方が制約され厳格化してきている。

建設産業は、この15年間一貫して自分たちの技術のことばかり一生懸命になっていた。姉齒事

件を契機に建築基準法が厳格化され、環境規制の強化の中でCASBEE(建築環境総合性能評価システム)が導入されたが、それへの対応に追われ、金融や不動産事業のことまで目が回っていませんでした。そのために建設会社や設計事務所が出す企画書が、顧客のニーズに十分フィットしていないところがあるのではと考えている。

以上のことから、この15年間で建設産業の事業環境が厳しくなったのは、単に量が減っているからだけではないと思っている。確かに建設産業はこの間一生懸命努力をしてきたが、顧客のニーズに構わず、プロダクトアウトの考えで自分たちの価値観で一生懸命努力をしている。しかし顧客の方のニーズは多様化しており、「建設コストをそんなに値段を下げないで価値を上げてくれたほうがいいのに」とか、「あとの運営管理が楽なほうがいいのになあ」とか様々なので、個々の顧客に合わせたきめ細かな対応が必要になる。それについて建設会社の側に反省するところが多いのではないかというのが私の感想です。この辺はもう少し丁寧に話をしていかなければいけないのですが、今日は時間と全体の関係があるので省略する。

### 3-3. 公共施設の事業環境の変化

次に、この15年間の公共事業の政策の流れをみてみたい。1992年からいわゆる98年が公共バブルの時代で、当時民間の景気の落ち込みを公共でカバーしようということで行い、確かにそのために雇用は確保された。しかし、多額の建設国債の債務残高が残ってしまった。その後、建設産業はコストが高すぎるということで、公共事業コストの構造改善を盛んにやることになる。その結果、景気の悪化や建設会社の努力もあって建設コストは下った。ただその中で結果として、欠陥工事が増え就業者の高齢化も進んだ。いわゆる建設工事の質の低下だが、これが2005～2006年ぐらいから目立ってきた。それから、東京を中心にした不動産バブルもあった。そのため、コストダウンばかりではいけないということで、2007～2011年頃は選別・育成という形に政策が転換した。評価もコストだけではなく総合評価制度がとられ、技術提案の導入や不良不適格業者の排除が行われ、これもある程度効果があった。

ただ、2012年ぐらいから建設産業の体力低下に伴う問題が顕在化してくる。その例が雪国の除

雪で、それまで建設会社に除雪をお願いしてきたが、工事量は落ちて建設会社の体力が落ち、所有機械も古くなるなど、除雪作業が難しくなった。一方、公共施設の維持・管理費もどんどん増えてくる状態で、そのために新しい持続可能な仕組みを考えなければいけないということになる。そして、2012年の春頃から言われたのが「パートナーシップの時代へ」という言葉で、役所も建設会社も一緒になって同じ目線でやり方を考えてみようよ」という傾向が出てきた。特に東日本の復興については、これを機にそうした手法を試行し、その成果を水平展開しようという動きが出ている。そういう意味で、これから少し官工事のやり方が変わってくると考えている。

その背景には、今後公共施設の維持管理や更新費が増えることがある。新築、維持・管理、更新の費用の傾向をみると、今も更新費は暫増傾向にあり今後20年間で約2倍になる。一方現政権は、一時十数兆円まで減った工事費を20兆円ぐらいまで増やそうと考えており、よく言われる10年間で200兆円という額はこの辺から来ている。その値は年に直すと20兆円で、維持管理費の想定額から見ると、むしろそれぐらいしないとインフラが機能していかないことになる。しかし問題は、この財源をどうするかで、今の国の赤字額は1000兆円ですから、それをどう確保するかは非常に難しい。今回公共投資を増やしたが、それがいつまで続くのかが一番問題だと考えている。

今後人口の減少問題があるが、建設投資額は、人口数、特に就労人口に関係するので、今後将来にわたって厳しい状況が続くことになる。当然持続的発展をするためには、役所のほうもインフラの量や質の見直しをする事が必要だと考えている。

一般的に、インフラ整備は治水事業とか道路事業という切り口で論じられるが、私は国土保全施設、広域基盤施設、それから地域基盤整備ということでくり直して考えることを提案したい。

国土保全のための治山や治水は人命にかかわることなのでやらざるを得ないが、農林政策や自然保護などできるだけほかの事業と総合的に考え、低コストで効率的なやり方に、内容や水準を変えていく必要がある。それから空港、幹線道路など広域基盤施設については、特に基幹空港の整備などまだこれからやらなければいけない部分がある。こうした事業は、経済構造の変化やグローバル化に対してどう整備していくか見直しが必要になる。それから地域基盤整備については、先ほど述べたように人口構成が変わり、地域の生活スタイルも変わるので、それに応じて見

直す必要があると考えている。

しかし、厳しい財源事情の中で社会基盤を維持するためにはどうするか考えると、基本的に国民の生命に関する部分については公的資金でやらざるを得ないので、国土保全施設については公的資金を中心に進める必要がある。また、広域基盤施設、地域基盤整備については、受益者負担、いわゆるそれを利用する人たちが負担して整備する方式に転換する必要があり、今後PFI、PPP、コンセッションといった仕事が増えてこざるを得ないと考えている。PFIはすでに十数年前からやっているが、依然問題が多くこれまであまり進んでいなかった。しかし、これからはこうした建設から運営に至るライフサイクル型の事業(以下LC事業と呼ぶ)を進める必要があると考えている。

このLC事業については、もう1つの新しいニーズが生まれている。それは海外のインフラのパッケージ輸出で、ヨーロッパの建設会社はこうしたLC事業に力を入れ、東南アジアなど開発国での仕事を増やしている。日本も海外で仕事をするためにはLC事業に対応できる体制を造る必要がある、そのためのノウハウをまず国内で付ける必要がある。LC事業は国内・国外ともに事業ニーズがあり、発注者の事情もあるので、これから増えていく部分だと考えている。

それに関し、去年PFI法が改正された。それで十分とは言えないが、かなり先行して改正されたところもある。1つは、不動産だけではなく動産についてもPFIの対象になるとしたことであり、もう1つは民間の提案を入れること、そして、ノウハウの円滑な伝達のために、官から民への人の移動を認めている点だ。これによって従業員も事業を継承する会社に雇ってもらうことができるため大規模なPFIが可能になったと言える。

それと、昨年7月に発表した「再生と発展のための方策2012」にも注目している。これは2011年に出した方策の改訂版で、これが実施されると国や建設会社のやり方がだいぶ変わるだろうと考えている。

この方策で注目するのは、現場力(現場の施工力)の強化を挙げていることだ。現状のままでは、5年もしないうちに現場作業者が高齢化して辞めていくため、地域のインフラを支えきれない状況が起こる。そのため現場力の再生がテーマに挙げられた。それから多様な事業領域と契約形

態が挙げられているが、これはLC事業に対応するため、運営管理や建設、ファイナンスまで含めてどういう形で事業を行うかということで、そのキーワードが「パートナーシップ」だ。その思想は、お互いに良いところを持ち寄って、効率的にLC事業を運営することにある。そのために、東日本大震災の復興工事でこれまでの規制を緩和し試行的に新しい事業や契約を試み、うまくいったことを全国に展開することを考えている。今回の方策には、目的と手段とそれを試行する場所(フィールド)が用意されているので、これがうまくいけば面白いと期待している。

次に、PRE戦略で箱モノ行政がどう変わるのかについて考えてみたい。先ほど言ったようにPR E戦略では、公共財政を立て直すためにまず公共不動産の資産台帳を整備し、施設の維持・更新費と将来の税収予測を把握したうえで、それに合わせた施設運営を行うことを目指している。これまでの公共施設運営では学校や病院、道路など、個別に施設の維持・管理を行っていたので、それぞれの建物のどこを直したという記録はあるが、10年後、20年後にその費用が幾ら要するのか、そのときに税収は幾らあるのか、市の財政はどうなっているのかという計算をしていない。その状況を一元的に把握するため、市長部局が中心になり財政部局と施設管理部門と一体になって、将来の人口規模とサービス水準から施設規模を逆算し、維持コストと必要度からプライオリティを付け、施設の優先順位付けをし、廃統合をする施設、転用をする施設などを決めていく必要がある。いま、先行的な自治体でこの辺のことを考えて試行的に行っているが、今後総務省の政策もあり、今この流れが加速されつつある。将来的には、それを基に保有施設の効率活用と管理コストの削減が行われるが、管理コストの削減のためには、前項で述べた維持管理業務の民間委託も進む。それから、利用可能施設を民間運営委託するコンセッション事業なども進むことになるだろうと考えている。

### 3-4. 海外市場と建設産業の対応

次に海外事業について考えてみたい。ヨーロッパの建設会社は日本とは逆に、この15年間で非常に伸びている。そうした欧州建設会社の発展は海外事業と公共施設のLC事業の受託によるところが大きい。日本は以前から海外工事を行っているが、近年は各社とも事業規模の10%以下と

少ない。しかし、近年国内工事が厳しいことと、日本に比較的近い東南アジアの市場が今後増加することが期待されていることもあり、再び海外工事を積極的に取り組む企業も増えている。

ただ、海外工事の場合カントリーリスクや為替リスクなど国内にはないリスクがあり、これまでに多くの失敗をしてきた。その競争相手は先行する欧米の建設会社だけでなく、今まで日本の後塵を拝していた韓国や中国も国を挙げて海外工事の拡大を図っている。また10億、20億規模の工事なら地元の会社にも出来る企業が多い。それから、日本の競合会社もいると言う状況で、国内よりも海外のほうがむしろ競争環境は厳しい。そうした状況中で事業拡大を図るためには、自社が優位性を発揮できる施設種別・工種などを絞り、その事業にあった地域を定め、その中で現地での競争力を強化するための方策(競争戦略)を考えることが重要になる。

#### 4. 事業環境の変化に対応した発展の方策

現在建設産業が厳しいのは、市場が縮小する中で競争が激化し売上と利益が低下しているからだといわれることが多い。しかし、アジアの建設投資は増えているしストック市場も増えている。東京の都心では大型ビルの建設が継続している。医療や高齢者施設の建設需要もある。これから橋梁や道路などのメンテナンスや更新工事も必要になる。確かに全体として建設投資は減っているが、市場を絞って考えると伸びていく部分も多くある。また、市場規模も一社の事業規模に比べて大きく、他産業の市場環境に比べてみても決して悪い状態ではない。

住宅産業は建築産業と同様に市場は減少しているが、有力企業は多角化の努力によってこの20年間で売り上げは伸びている。また、プラント工事会社も90年代後半のアジアの通貨危機の時には経営危機に直面したが、その後体制を立て直し、成長分野である海外のエネルギー開発事業などで高い利益を上げている。このように、自社の狙う市場を絞り他社にない付加価値を付けることによって個別企業が伸びる可能性は高いといえる。

一方、グローバル化の中で発注者の建設ニーズも変化している。環境問題やICTの発展に伴い、業務内容が高度化し、施設に対するコストパフォーマンスの捉え方も建設コストからライフサイクルコストに変化している。一般の企業でも外国株主や機関投資家が増えているので、工事発注の

際のコンプライアンスも強く要求されるようになった。そのため、建設事業の業者決定のあり方も変わってきた。特に大型工事では、施設のコストパフォーマンスを高めるために企画段階でまず競争見積もりで業者を決め、そのあとは決定した企業と決定価格をガイドに詳細の仕様を詰めながら建設を進めるというスタイルが増えている。そういうニーズの変化に対応するためには、マーケットインの視点で自らのビジネスモデルを大胆に変えていく必要があるが、多くの企業は依然従来からの一括請負方式指向を脱していない。

以上のことから考えると、建設産業の経営が苦しいのはマーケットが小さくなったからではなく、高度成長期から安定成長期へ事業環境が移行し、建設施設に対するニーズや顧客の経営環境が大きく変わる中で、そうした事業環境の変化に対応できていないためではないかと考えている。

日本では建築設備業に位置付けられている会社が海外で地冷施設の工事を受注し、数十億円規模の工事を元請けとして行うことで事業を拡大している例もある。要は土木とか建築という従来の枠組みではなく、その会社が提供できる機能や技術は何かという新しい事業区分で考えていけば、別の仕事のやり方が出てくる。逆にそういう新しい視点で考えないと、日本の建設産業はなかなか今の状況からは抜け出せないと考えている。味の素は本来調味料を作る会社であったが、産業の成熟化に伴いその調味料を使った加工食品を手掛け、その事業が拡大し今では売上高が1兆円の大産業に成長している。

建設産業では、基本的に設計事務所、元請け建設会社、専門工事会社、労務提供会社という縦型の産業構造になっており、その上には発注者がいる。この関係はこの10年間あまり変わっていない。しかし顧客のニーズは変わり、建設産業の現場力は低下している。その隙間を埋めるべくシェアードサービスや人材派遣業など新たな機能提供会社も増えている。またクラウドビジネスで様々な管理ツールも出来、専門工事や輸送分野でも様々な専門企業が出てきていると言うように、実体としては変化が起きている。

そういう中で、建設会社が新たな発展を目指すためには、市場の変化と自社の能力を分析して自社の立ち位置(ポジショニング)を再考し、自社の事業の再構築を行い、それに必要な新たな能力を付加して強み分野を強化し、Win-Winの関係で関連する企業と新たな関係性を構築していく

必要がある。また、施設運営の高度化とプロジェクトマネジメント能力を付けて運営分野に事業を拡大することも一つだ。ヨーロッパの建設会社の中で特に英・仏・独などの大手企業は、運営のところで事業拡大し、収益を出しており、日本の大手建設会社はそれが可能だと考えている。

そうした建設産業のモデルイメージとして次世代建設産業モデルを提案したい。土木建築施設の建設という従来の本業の外側には、それを企画する仕事や出来た施設を運営・維持管理していく産業として、不動産産業、まちづくり、福祉、観光、プラント産業、都市エネルギー産業などがあり、その外側には海外事業もある。こういう周辺産業に自分の得意分野を伸ばしていくことも新たな発展の一つの手段だ。一方既存の事業分野で再成長していくためには、その中で自社の事業領域を特化し、さらに他業種と連携すると言う特化や連携のやりかたを考える必要がある。

建設産業は歴史のある奥の深い産業であり、その中には生活や社会環境に関する多くのノウハウがあり人材がいる。そうしたものを活用して周辺分野への事業展開と、既存分野の深耕・特化を図ることによって、多くの企業が新たな発展を手に入れることが可能になるのではないかと考えている。以上の話を整理し、まとめとしたい。

## 5. まとめ「建設産業の新たな発展に向けて」

これまでの建設産業は、経済や生活環境の発展・整備を担う産業として、成長社会の中でいかに早く、効率的な国土や経済インフラを整備し快適環境を形成するかに注力してきた。しかし、建設産業の事業環境は、ストックの増加、人口の高齢化と減少、日本経済の成熟化とアジアの発展、ICTの進歩などによって今大きく変わりつつある。そうした社会変化の中で、ライフスタイルや事業環境の変化に合わせた効率的な施設の維持更新の技術や事業手法、体制の整備を期待されている。そうした期待に応えて、経済や生活環境の開発整備から人口減少社会の中で、安全で豊かな国土の形成・維持や生活環境や経済インフラの整備と効率的運用を行うことがこれからの建設産業の役割である。その産業分野を分かり易く表したものが「次世代建設産業モデル」である。

次にそうした次世代建設産業モデルを形成するポイントを整理する。かつて建設産業は、

発注者から現場技能者まで、強固な縦型社会の意識で構成されていたが、産業の成熟化とグローバル化の進展により、その縦型構造が弱体化している。これが崩壊したことで競争が厳しくなり利益が上げられなくなった。一方、建設産業の周辺にはストックの増大、グローバル化の進行、ICTの進歩、社会ニーズの変化など新たな発展のチャンスも生まれている。また産業の規模が大きく、歴史もある建設産業には優れた人材や知的ストックが多くある。建設産業が新たな発展を目指すためには、そうした産業資源を活用し、市場構造の変化に対応したビジネスモデルを作り上げる必要がある。

今回、景気拡大の初段として行われる大型の公共投資による仕事の増加は社会の構造変化に対応した新たな企業体制を整備するチャンスである。しかし大幅な財政赤字を抱える中でそれを長期に継続することは難しく、またインフレ政策は受注先行型の建設産業にとって必ずしも有利とはいえない。このチャンスをフロックで終わられないためには、自社の強みを生かし関連する業務機能と連携して、高効率・高品質のビジネスモデルを構築する必要があると考えている。

これを企業が実施するためには競争戦略を考える必要がある。そのプロセスとして、まず自社が目指すべき市場や対象事業を絞り込み(=選択と集中戦略)、それに向けた新たなやり方を考え(=ビジネスモデルの開発・改良)、それを実践していくための体制の整備(=現場力の強化)を図る必要がある。

今回は産業史研究の観点からの話なので、それを具体的に進めるやり方の話は省くが、2月26日に早稲田大学で行うシンポジウム「活力ある建設産業の構築に向けてーその競争戦略をどう考えるかー」では、その成功事例をふまえて進め方について討議を行うので、関心のある方はぜひ来てください。

ちょうど時間ですので、これで話しを終わりたい。(拍手)