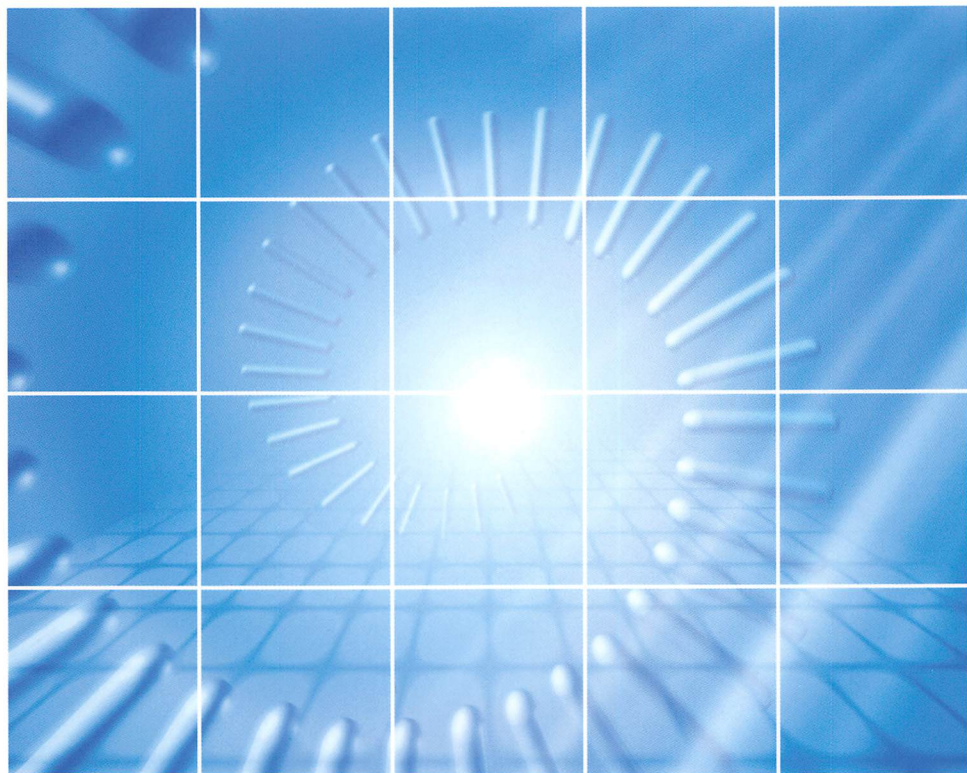


環境変化に対応した 建設企業のあり方



平成 23 年 6 月

北海道土木技術会
建設マネジメント研究委員会
建設企業のあり方小委員会

環境変化に対応した 建設企業のあり方

平成23年 6 月

北海道土木技術会
建設マネジメント研究委員会
建設企業のあり方小委員会

目 次

はじめに

第1章 縮小した公共事業は戻らない 1

第2章 経営者主導で方針決定を 5

第3章 4つの選択肢 9

第4章 複業化 12

第5章 海外展開 18

第6章 行政に求められる新たな施策 23

第7章 業界としての必要な取り組み 29

おわりに 31

参考文献 32

執筆委員 33

はじめに

この報告書は、北海道土木技術会 建設マネジメント研究委員会傘下の「建設企業のあり方小委員会」の過去2年間にわたる議論の結果を取りまとめたものである。

小委員会のタイトルに「企業のあり方」とあるが、もちろん建設企業の経営のあり方を直接的に説いているわけではない。過去10数年の社会・経済動向、特に公共事業の大幅な減少という事態を踏まえ、北海道における地場の建設企業がどう考え、どう行動するべきなのか、を考察したものである。

最初の1章と2章は、公共事業に依存する建設業を巡る現状と、その背景について我々の受け止め方を示した。これらの章では、建設業をやや客観的に見る視点から記述している。そのため、内容について違和感を覚える方もあると思う。なぜなら、ここで記述していることは、建設業の内部ではかつて常識とされてきたことや当たり前であった発想を、大きく転換するよう促す内容になっているからである。建設業が生き延びていくためには、今までと大きく考え方を変える必要があると我々は考えているからである。

3章以降は、今後の方向性に関する各種の情報と、それをどう活用するべきか、について記述している。内容は先進的な取り組みをしている企業の事例や、国・道・自治体の建設業を支援する各種制度についての説明である。その説明も、単に制度の紹介をしているだけではなく、それをどう受け止め、どのような考え方で利用すべきかに配慮して記述したつもりである。

建設業、特に公共事業に依存する割合の高い北海道の地場の建設業は、危機的な状況に置かれている。この危機的な状況を一企業で克服することは不可能であり、建設産業全体として対処していく必要がある。しかし、

建設産業を構成するのはひとつひとつの企業であるから、建設産業全体が向かう先を方向づけるのは結局のところ個々の企業であり、個々の企業が変わらなければならない。

建設業が若者にとって生涯を託せる魅力的な産業となり、地域に貢献できる産業であり続けるためにも、現状の正しい認識が重要である。また、建設業が社会から求められる産業となるためには、建設業だけの身内の論理から脱却し、普通の産業としての発想や行動、自覚が求められる。

現状は、建設業にとどまるのも、建設業から外に出るのも「行くも地獄、残るも地獄」の状況と言って過言ではない。この厳しい状況を乗り越えるには、経営者が自ら考え、自ら行動する「新しい経営者」に脱皮することが求められる。これは地場の建設業の経営者にとっては経験したことのない未曾有の事態であり、意識革命とも言える発想の大転換が必要である。この報告書を一読され、是非そのきっかけをつかんで頂ければと願うものである。

なお、この報告書の原稿執筆中であった平成 23 年 1 月 6 日に国土交通省建設産業戦略会議から「建設産業の再生と発展のための方策に関する当面の基本方針」が公表された。その内容は当報告書で扱おうとしている内容と相当部分共通しており、対策として提案されている内容もかなり似ているので、併せて参照されたい。上記基本方針は下記の URL からダウンロードできる。

(<http://www.mlit.go.jp/common/000133115.pdf#search=>)

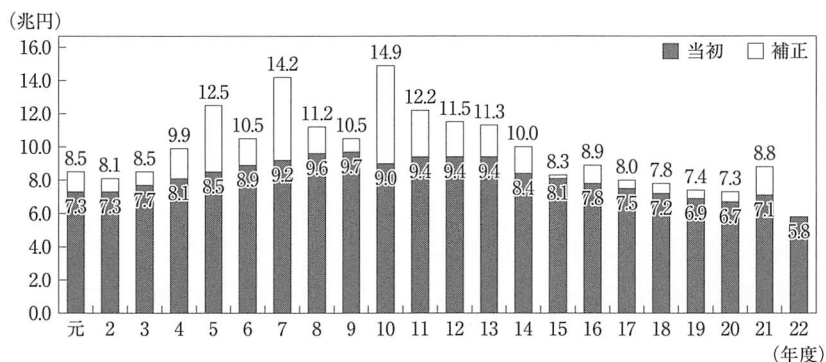
第1章 縮小した公共事業は戻らない

① 公共事業の減少は既定事実

公共事業の縮小傾向が、建設企業の経営を破滅的な状況に追い込んでいく。この状況をどう見るか、人によって見方は様々である。一部の人は、過去数年の政府の規制緩和による競争激化が原因である、あるいは、その後の政権の「コンクリートから人へ」の政策がその原因である、と考えている。しかし、そうだろうか。

下図を見ると、いつから公共事業が減少し始めたかが分かる。すなわち、公共事業は平成9年(補正を含めると平成10年)をピークに、その後の10数年にわたり、一貫して減少しているのである。これは政権交代に伴う政策転換による一時的な変動ではなく、もっと強固で根本的な流れであると考えざるをえない。

すなわち、公共事業の縮小は日本国としての基本的な方針であって、簡単に変わるような性格のものではない、と理解すべきであろう。仮に短期的な要因で、多少事業費が増えることはあっても、それが長期に続くことはなく、ましてや以前の状況に戻ることはないと認識すべきである。



注) NTT-Aを除く。

出典：日本の財政関係資料（H 22.8 財務省）

② 「インフラ整備が遅れている」はもう通じない

戦後、他の先進国に比較しインフラ整備が遅れていた時期が続き、生活・生産環境の向上のために、多額のインフラ整備費が長期間投入された。その結果、現在では整備水準はかなり向上した。今後とも、インフラの高度化や維持管理などに対する投資は必要だが、「インフラ整備が遅れている」という理由で、巨額の公共投資を行う必然性はなくなったと言える。

またこのことと関連するが、かつて経済が不況になると、多額の公共事業費を投入することによって建設需要を拡大させ、景気回復を図る政策がいわば常識のように取られていた。しかし、投資効果の大きさに対する認識が変化し、またインフラ整備が一定の水準に達した現在、この論法はもう通用しないと考えるべきであろう。

一時マスコミで「公共事業悪玉論」「公共事業バッシング」が行われた時期があった。公共事業が減ったのはこれが主因と考える向きもあるようだが、これは主因ではなく副次的な役割を果たしたに過ぎない。既に述べたように、公共事業の削減は日本国としての確固たる方針のもとに中期的に継続的に行われてきたのであり、マスコミによる「公共事業バッシング」は、国が公共事業予算を削減しやすい環境を作る手助けをした要素でしかなかった、と捉えるべきであろう。

③ そろそろ安定する可能性もある

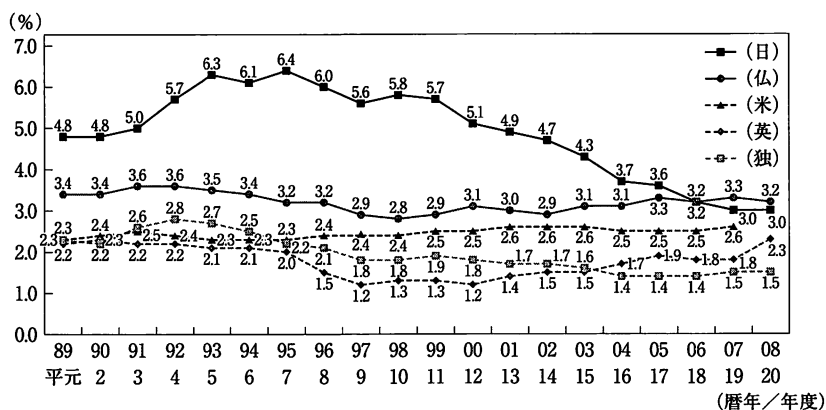
ここに一つの興味深いグラフ（次ページ）がある。これは先進各国の公共事業費と GDP の関係を示したものである。これを見ると、他の先進国の公共事業費の GDP に対する比率は概ね 3～4%で推移している。それに対し日本は、10 数年前は 6～7%であった。これがそれ以降の削減で、短期間にはほぼ 1/2 に低下し、他の先進国並みのパーセンテージとなっているのである。

公共事業費が GDP のどの程度の割合が適切なのか、明確な基準がある

わけではない。当然、国ごとに歴史的・地理的条件が異なるので、比率の多寡を一律に語ることもできない。しかし、社会経済状況や生活水準、インフラ整備水準などが似通っている先進国の間において、特に国際化が進み企業の国際間の移動が自由になった昨今、政府の投資のあり方が似てくるのはある意味当然と言える。

そうであるならば、欧米と似た水準まで公共事業の比率が下がってきたということは、これ以上の極端な公共事業費の低下は、企業活動や市民生活に支障が出るので、そろそろ安定化する（下げ止まる）のではないかと、との観測も成り立つと思われる。

一般政府の総固定資本形成（対 GDP 比）の推移



（出典）日本は「国民経済計算」（内閣府）（年度ベース）、諸外国は「National Accounts 2008」（OECD）（暦年ベース）

出典：日本の財政関係資料（H 22.8 財務省）

④ 北海道はさらに要注意

国全体としての公共事業費はいずれ下げ止まるが、その地域配分については、さらに一段の動きがある可能性がある。かつて北海道開発法のもと、戦後復興のための食料・エネルギー増産などを目指して、北海道に手厚い公共投資の配分がなされていた。北海道の人口は全国の4%台であるが、

公共事業費の10%以上が北海道に投入されていた時期もある。

日本と他の先進国との対比について上に述べたが、同じような関係が北海道と他の都府県との間にも起きる可能性がある。すなわち、北海道におけるインフラ整備が一定の水準に達し、北海道開発の特殊性が認められなくなると、公共事業費の配分比率が人口比率と同程度まで低下する可能性がある。そうすると、北海道の公共事業費はピーク時と比較すると1/2の更に1/2、すなわち1/4程度まで縮小する可能性すらあると予想しておく必要があるかも知れない。

第2章 経営者主導で方針決定を

① 変曲点を見過ごしたのか

公共事業に依存する割合の高い北海道の建設業の経営者の方々は、非常に真面目に、真摯に仕事に取り組み、地域社会の活動や雇用を支える役割を果たしてきたのは事実である。しかし長期間にわたり、指名競争入札によって公共事業を受注することにより、安定的に経営できる状況が続いていたのも事実である。そのことの当然の結果として、この間、建設業のあり方を経営者として根本的に考え直したり、建設業以外の分野のことに積極的に取り組んできた方は余り多くはなかったと考えられる。

それが、外部からの色々な動き(WTOによる海外企業の参入、入札談合事件摘発、公共事業批判、など)により少しずつ状況が変わってきて、変曲点に気が付かないまま今の状況に至ったという感想をお持ちの方も多いのではないだろうか。もちろん一部の方々は敏感に変化を感じ取り、それなりに手を打ってきているが、それは全体から見たらごく一握りに過ぎないと言えよう。

低入札が頻発したときに、気がつくべきだったと感じている向きも多いであろう。低入札は、需給バランスが崩れた時に、少ないパイを巡って受注を確保しようとする当然の経済的な現象である。普通の商取引ではそうである。しかし、建設業ではそう受け止めた人は少なかったのではないだろうか。それは低入札が、従来の業界のルールにない行動で、いずれは何らかの形で修正されると期待し、その本質的な意味に思い至らなかったからではないだろうか。

北海道の公共事業費は既にピーク時の半分程度にまで減少している。経済原則で考えれば、市場規模が半分になったのだから、企業数や就業者数は半分に減るのが普通である。もちろん公共事業の減り方は地域により多少の偏りがあるし、企業には資産蓄積があるので、市場の縮小と業界状況が一致するまでにタイムラグがあるのは当然かも知れない。

しかし、このタイムラグの意味するところは何だろうか。適切な判断をするための準備の時間なのか、判断を先送りしているロスタイムなのか。資産は無限ではない。資産がある間は企業が存続できるが、その間に対応が取れなければ、資産が底を突いた段階で企業活動はストップする。

② 経営者は英断を

上に述べた幾つかのことは、公共事業の縮小というかつて例のない事態を前にして、建設企業の経営者が企業としての適切な対応が取れていないことの証左であるように感じられる。経営者である以上、発注者に対してだけでなく、雇用している従業員やその家族に対する責任を負っている。もし経営者として、必要な対応が適切に取れていない、対応に遅れがあると感じているのであれば、その原因がどこにあったのかを掘り下げて考えてみる必要があるだろう。考えられる原因の大きなものは、ひょっとしたら公共事業が回復するのではないか、という淡い期待感だったのではないだろうか。

もしそうであるならば、それはきっぱり捨て去り、公共事業はもう二度と増えることはない、と強く意識すべきである。そしてその上で、公共事業が増えないことを前提に、自社の企業のあり方を原点に戻って考えることが必要であろう。

「もしかしたら元のように戻るかもしれない」といった期待感はあるが、適切な判断を妨げる可能性が高い。その期待感を捨て去ることは非常に難しいことではあるが、そうしなければいつまで経っても次のステップに進む意識の準備ができないだろう。判断の遅れは従業員やその家族をさらに厳しい状況に追い込む可能性もある。経営者としての真の英断が求められるところである。

③ 新たなビジネスモデルを求めて

現在日本経済は2008年の世界同時不況の回復期にあり、産業全体に活力がない状況が続いている。しかし、一方中国やインドなどアジア地域を中心に、今後大幅な経済成長が見込める巨大市場が育ちつつある。これらの市場には、インフラ整備も含め巨大な建設需要が発生するし、既にその動きは始まっている。日本の公共事業には大きな期待ができないが、活動の視野を広げ、このような活気ある市場に参入できれば、建設業として事業を継続できる可能性は十分ある。

一方、建設業以外の分野への進出については、行政が幅広い支援策を用意している。新たな事業への進出はもちろん容易ではないが、現状にとどまる選択肢がない以上、前に進んで新しい方向を目指すしかない。

公共事業を対象とする従来のビジネスモデルは機能しなくなっている。もちろん公共事業はなくなるわけではないので、公共事業を取り込んだビジネスモデルもあり得るだろうが、今までとは違うモデルが必要となろう。

企業内の知恵を総合して、場合によっては複数企業、あるいは業界全体の知恵を結集して、各種の支援策を念頭に置きながら、新たなビジネスモデルを構築し、動き出した企業が生き残りに先鞭をつけることができる。すでにそうした動きが功を奏した例も出始めている。

しかし一部には、企業解散（廃業）を選択した企業もある。企業に退職金などの資金的な余裕があるうちに企業を解散し、従業員に将来の選択の余地を残そうとする動きである。経営者としては企業をたたむ決断の苦しさは想像するに余りあるが、これも熟慮の上に、また早期になされるのであれば、経営者として立派な判断といえるだろう。

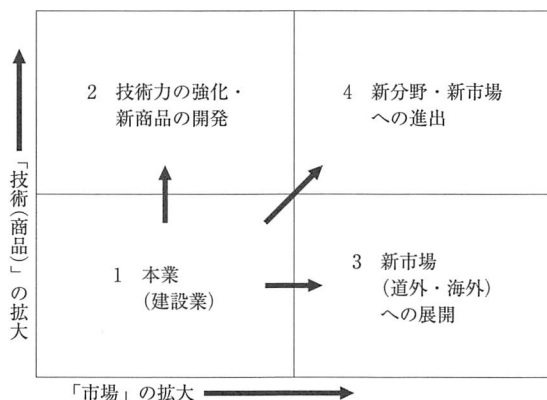
だがしかし、いつまでも判断を先送りし、動き出そうとしない企業が、最終的に活動を停止せざるを得ない事態は、経営者の怠慢と言えないだろうか。これは従業員にとっては最悪の事態であり、これだけは避けなければならない。

章を変えて、これから進む方向にどんな選択肢があるのかを以下に示す。
自社の業界での位置、自社の強み弱み、従業員の思い、創業の原点など、
会社の状況を総合的に判断して、是非早く方向性を決める資料として活用
して頂きたい。

第3章 4つの選択肢

① 「市場」と「技術」のマトリックス

企業が事業展開を検討するにあたって、頻繁に利用されている方法があるので紹介する。これは新規事業の検討などにしばしば登場する図（マトリックス）で、事業を「市場」と「技術（商品）」という2つの軸で捉え、「本業」からどのように事業を展開していくのか、大筋を見通す上で有効な手段である。



縦軸は「技術（商品）」を、横軸は「市場」を表し、左下の「1 本業」を出発点として、左上方向は同じ市場で「2 技術力の強化・新商品の開発」の方向への展開を示している。また、右横方向は同じ技術（商品）を「3 新市場（道外・海外）へ展開」することを示している。

本業の右斜め上方向は、「4 新分野・新市場への進出」を示している。

② 4つの選択肢

「道内建設産業の課題と方向性」（北海道経済連合会 平成19年6月）は、

建設企業の今後の展開の方向性として「本業強化」「新分野進出・経営多角化」「共同化・協業化」「本州展開」の4つを示している。この提案は、本小委員会の委員でもある北海道建設新聞社の荒木正芳氏のものである。氏はその後これを整理し「本業強化」「複業化」「連携」「全国・海外展開」として提案している。

これは、前頁のマトリックスのまとめ方を念頭においた提案であり、道内企業の現状を踏まえより現実的に表現したものと考えられる。本章では以下に、この4つ選択肢の概要を示し、今後建設業の進むべき道を概観してみる。

・「**本業強化**」：市場が縮小し競争が激しくなる中、生き延びるためには競争に勝てる企業体質をつくらなければならない。各企業ともすでに多くの努力を積み重ねてきていると思われるが、更に一段の強化策がどのように可能か、今一度本業の実態を見直すべきである。技術、財務、営業など、事業のどの側面を強化しなければならないのか。求められるのは、より早く、より安く、より品質の良い製品の提供である。専門家の意見なども参考に、きめ細かく検討し方向性を決めていく必要がある。

・「**複業化**」：本業だけで企業の存続が難しい場合、建設業以外の新分野への進出を模索することが考えられる。本業と並行して行う場合は複業化である。その際、自社の置かれている地域や社会の状況を把握し、どのような事業分野への進出の可能性があるのか、十分に検討する必要がある。既に多くの企業が取り組みを進め、参考となる事例も多い。特に北海道では農業分野への進出が多く成功例もあるが、成功するまでの道のりは必ずしも平坦ではない。これについては、4章で詳述する。

・「**連携**」：本業の実態を見直す過程で、自社単独での存続が難しいと判断される場合、他の企業との連携を模索し、事業継続の可能性を広げるのも選択肢の一つである。連携には相手企業との繋がりを持ち方により種々のパターンがある。自社の強み弱みを考慮し、双方にとってメリットのある連携を目指すことが望ましい。

・「**全国、海外展開**」：既存の市場が狭くなったら、新たな市場を求めて外

へ展開して行くのは当然の企業活動である。今まで地場の建設業にはこのような視点はあまり無かったと思われるが、社会・経済環境の変化を踏まえ、より積極的な事業展開を目指す上で道外・海外への進出も視野に入れる必要がある。

展開先としては道内他地域、国内、また海外がある。しかし、国内市場は全体として縮小しており、どこに事業展開の可能性があるのか十分考慮すべきである。一方、海外に目を転じると事情は全く異なっている。特にアジアの新興国の可能性はほぼ無限といえるほど大きい。過去における道内建設企業の海外進出実績は限られており、進出に伴うノウハウの蓄積も十分ではなく、乗り越えるべき課題は大きいと思われる。しかし、建設業として生き残りを考えた場合、海外展開にも大きな可能性が含まれており、前向きに取り組むべきテーマである。これについては、5章で詳述する。

③ 4つの選択肢をどう捉えるか

企業として考えるべきことは、これらのうちどれかひとつを選ぶということでは必ずしもない。これらを念頭に、社内外の状況を総合的に勘案し、自社なりの行き方（生き方）を検討・模索することである。場合によっては、これらの組み合わせの中から方向性が見えることもあろう。

次章以下では、4つの選択肢のうち「複業化」と「海外展開」を取り上げ、やや詳しく説明する。「本業強化」と「連携」は、巻末の参考文献に示すように、多数の経営専門の資料があり、また経営相談窓口なども用意されているので、そちらを参考にして検討していただきたい。

第4章 複業化

① 新規事業の5W1H

本業の建設業とは別に新たな事業へ進出することを、ここでは本業と並行して行うという意味で「複業化」と表現しているが、一般的に「新規事業への進出」と呼ばれる。新規事業に関しては、リストにしきれないほど多数の書物が世に出ている(巻末の参考文献にその一部を示す)。それらの書物では、新規事業進出の背景や必要性、進出の検討に必要な項目や体制、目標や方針の立て方とその評価方法、事業推進の方法、投入する経営資源の規模、意思決定のあり方など、幅広い情報が提供されている。また、成功事例や失敗事例を紹介している書物もある。

しかし、公共事業への依存度の高い北海道の建設企業が、どのように新規事業に取り組めば成功するのか、具体的に指南しているような書物はない。従って、新規事業の検討は、これらの書物や先行事例を参考としつつ、また専門家のアドバイスなどを受けながら、自から検討を重ねていく必要がある。

ここで、新規事業の検討に限らないが、物事を計画したり構築したりする時に手がかりになる考え方である「5W1H」を紹介したい。これは、When (いつ)、Where (どこで)、Who (だれが)、What (なにを)、Why (なんのために)、How (どのように)、の6視点から、総合的に物事を捉えようとする方法である。

・ When (いつ)

現在の建設企業の置かれている状況を考えると、When (いつ) は可能な限り速やかに、ということになろう。とは言え、拙速は失敗のもとである。本来新規事業への取り組みは、企業に余裕がある時期から検討・試行を始め、成果が出ない場合は撤退しても良いという心構えで進め、いくつかの経験を積んでおくことが望ましい。だが検討を始めるのに遅すぎるとい

ことはないので、機会を見つけてなるべく早く検討に着手し、タイミングを見て延滞なく実行に移すことが望まれる。

・Where（どこで）

北海道では、すでに多くの企業が農業分野や福祉関連、あるいは環境関連の事業に進出している。これらに共通しているのは地域に密着しているビジネス、ということではないだろうか。建設業は製造業と違い、展開可能な技術が限られているが地域の中での存在感は大きく、信頼度・知名度もある。これらはすべて地域との結びつきの中で育まれてきたものである。道内の建設企業にとって、Where（どこで）は北海道であり、会社が活動してきた地場そのもの、と考えることができよう。

・Who（だれが）

新規事業の検討を誰が行うのか、新規事業を実際に実行するのは誰なのか。大きな企業は別にして、道内のほとんどの建設企業の経営の中核にいるのは社長とごく少数の経営陣に限られよう。とすれば、新規事業を検討するのは経営陣そのものであり、場合によっては、将来を託せる若い人材をその中に加えることもあろう。

では実行するのは誰か。これはその事業内容によって、それぞれ検討が必要となろう。経験や人脈が重要なのか、特殊なノウハウが重要なのか、活力やフットワークが重要なのか、経営側と実行部隊のそれぞれに判断が必要となろう。本業の余剰人材を新規事業でカバーする際も、適材適所で対応すべきであろう。

・What（なにを）

新規事業のWhat（なにを）は、提供する「商品（あるいはサービス）」が何であるか、という点である。これを見極めるのが、新規事業検討の中心課題であろう。検討を重ねるとアイデアはたくさん出てくるし、どれもが成功しそうであり、どれもが課題をもっているように見える。そのアイデアを、事業計画として成り立つまで検討のレベルを上げなければならない。場合によっては市場調査など、各種の専門的検討が必要な場合もあろう。いろいろな角度から見て、このWhat（なにを）なら大丈夫そうだ

という見通しができれば、先は明るいと言えるのではないだろうか。

・Why（なんのために）

どの事業アイデア（What）を採用するか、を決定するのは経営者である。その際に重要なのがなぜその事業をするのか（Why）に対する経営者の考え方である。その事業が企業の経営理念や社是、事業戦略と合致しているのかどうか、新規事業進出にあたって、経営者が判断しなければならない重要な事項である。ただ単に儲かりそうだから、目の前に事業の種があるから、という近視眼的な視点ではない、経営者の経営哲学が求められる場面である。

・How（どのように）

事業をやる場合、それをどのようなやり方でやるか（How）、あるいはどのぐらいの規模でやるか（How much）は、上記5つの検討の中でおのずと方向が定まってくると想定される。自社だけでやるのか他社も巻き込むのか、小規模でやるのか一気に市場に打ってでるのか、これらは5Wの検討の中で、それぞれの答えと密接に関係しつつ、徐々に方向が固まってくるものと考えられる。

② 地域の視点の重要性

地場の建設企業は、地域とのつながりが歴史的にも長いところが多く、知名度や信用度の高いところが多い。また地域内の有力企業の一つとして、雇用の維持や地域経済の下支えをするといった社会的な役割を担う存在でもある。そのような背景から、地域内の企業・団体との関係が深いところが多く、地域課題の解決に協力を求められることも多かったと想像される。

地域経済の低迷と少子高齢化が進む中、これらの地域課題の解決が今迄のボランティア的活動の枠を超えて、ビジネスとして対応せざるえない場面も多くなってきている。いわゆるコミュニティビジネス（ソーシャルビジネス）と呼ばれる分野である。この分野は官と民の中間領域を担うものであり、今後大きな発展が期待される分野である。

行政の方向が国から地方へ、また官から民への流れの中、地方が民間の力を活用しながら地域独自の課題を、地域の創意工夫で解決していかねばならない時期に来ている。地域に長く溶け込んでいる建設企業が、建設のみならず地域の諸々の課題の解決にビジネスとして関わる機会は今後増えてくると思われる。

そのような中で、自社が置かれている社会・地域環境に目を凝らし、地域が必要としていること（すなわちニーズ）に、自社の資源（ヒト、モノ、カネなどハード面と、ノウハウや人的ネットワークなどソフト面も）をどう結び付けていけばビジネスになるのか、従来とは目線を変えて取り組むところに道が開ける可能性は大きいと考えられる。

③ 新たな気持ちでチャレンジを

新規分野への進出の検討に当たっては、市場調査や事業展開のシミュレーションなど具体的な調査検討は可能な限り行うべきである。しかし、答えがそこから出てくるわけではない。たくさんの本を読み、多くの経験者や専門家から意見を聞いても、最終的にやるかどうか決めるのは経営者自身である。最後は、リスクを取る覚悟を持って、経営者としての経験と勘（予知能力）で決断するしかない。

公共事業に依存する割合の高い建設企業にとって、新規事業への参入は未経験ゾーンへの突入である。それを少しでも緩和するために、行政側も各種の支援策を用意して、すこしでもリスクを減らし、新たな分野へのチャレンジを手助けする体制を整えている。

事業はリスクを伴うから、成功する場合も失敗する場合もある。失敗の理由は山ほどあるが、成功の理由はただ一つ「経営者の必死の取り組み」だそうである。このことを是非心に刻んで、新たな気持ちでチャレンジしていただきたい。

○ 参考情報

(事例集) 建設企業の新分野進出については、いくつかの事例集が出ており、事業進出のポイントや苦労話なども多数紹介されているので参考にされたい。下記2点は道庁と国のHPからダウンロードできる。(その他の事例や資料は、巻末の参考文献を参照)

「建設業の実践的な農業参入事例集 スムーズな農業参入のために」

平成20年 北海道農政部

「建設企業の新たな挑戦 展開事例・支援施策集 2010」

平成22年 国土交通省

(制度・組織) 北海道庁は新分野進出をはじめ建設企業を総合的に支援する「北海道建設産業支援プラン 活力ある建設業の再生をめざして(推進期間:平成20年度~24年度)」を策定・運用している。これは建設部だけでなく農政部、経済部にまたがる広範な施策を盛り込んだものである。また、その実施のために建設部内に「建設業サポートセンター」を本庁および各総合振興局に設置し、各種相談に応じるとともに、道内各地でセミナーを開催しているほか、経営指導の専門家の派遣にも応じている。

○ 事例紹介

以下に、本小委員会委員の幌村建設が実施している農業分野への進出事例を紹介(次頁)する。説明文は上記「建設企業の新たな挑戦 展開事例・支援施策集 2010」からの引用である。

ここでは、事例集としての性格上、事業の過程で起きる様々な課題や予期せぬ方針の変更、あるいは新規事業に付き物の苦労話などについては、あまり触れられていない。

ファームホロの事例 高収益農業を目指して花卉とアスパラ栽培を 2本柱に研究機関と連携

●事業の概要・経緯

- ・地区特産品のデルフィニウムとアスパラ栽培に参入

売上の減少等と町役場の勧めもあり、農業に参入。最初は私有農地で営農集団を立ち上げ、地区特産品の花卉「デルフィニウム」とアスパラの栽培を始める。平成21年(株)ファームホロを立ち上げ本格的な農業経営に乗り出す。現在、新事業の従事者は21名。花卉100坪のビニールハウス40棟、アスパラ70坪のビニールハウス39棟、育苗ハウス100坪、アスパラ育成用圃場8haの規模。アスパラはグリーンアスパラ7割、ホワイトアスパラ2.5割、紫アスパラ0.5割。従業員の増員も考えて、5年以内に売上げ1億円目標。

●事業化にかかる課題・問題点、解決のためのノウハウ

- ・年間通して安定的に供給できる体制作り

初期投資6,000万円は自己資金で賄った。農地改良や暗渠で建設業の技術を活用。またアスパラの出荷時期は通常3月中旬以降だが、専門機関と連携し「伏せ込み栽培」方法を開発し、12月からの出荷を可能にすることで価格変動に対応。さらに農商工連携制度も活用し、年間を通して安定供給できる加工品（ピクルス）開発に着手。現在、農協を通して出荷する割合が多いので食品展示会に出品するなど、直接自社で新規取引先を増やし利益率を高めることが課題。

●成功のポイント・アドバイス

- ・様々な相手との繋がりが事業成功のキー

最先端技術を持つ大学（北海道大学、弘前大学）等の研究機関との協力、農協との良好な関係構築、農業経験のある地域の人たちの協力、役場や道への相談など、繋がりが事業成功のキー。またアスパラは品質向上を追求した結果、直接販売先のレストラン、ホテル等の評価を得てリピーターも増えている。最近、生のホワイトアスパラを料理に使うレストランや消費者が増えている背景があり、その点に着目したのも良かった。

第5章 海外展開

① 海外展開の経緯と特質

国内の建設市場の成長が見込めなくなれば、海外の発展性のある建設市場に進出するのはごく自然な企業の行動である。建設市場が縮小している日本とは対照的に、中国をはじめとするアジアの国々には膨大な建設需要がある。日本の優れた建設技術は、これらの国の建設事業に大きく貢献できる可能性を秘めている。しかし、製造業などに比べ、海外への建設業の進出はかなり後れをとっていると言えよう。

日本は戦後、ODA（Official Development Assistance 政府開発援助）を通じて、アジア諸国のインフラ整備の一端を担ってきた経験がある。また日本企業の海外進出に伴い、工場や事務所ビルの建設などを担当してきた。しかし、これらは日本政府や日本企業の資金をベースとした事業に限られていた。日本の大手・中堅建設会社はアジア諸国に支店や営業所を置いており、当初はどちらかというと日本政府や日系企業の仕事を中心であったが、近年は日系企業、ODA 案件の工事だけではなく、高速道路、橋梁、地下鉄、トンネル、港湾関連等の大型土木工事や、高層建築工事を各国政府等から直接受注するケースが増えてきている。

② 国としての取り組み状況

国内の建設市場が急速に縮小するなか、国土交通省はこの数年、建設業の海外進出を支援するため、各種の検討や施策の構築を急速に進めている。平成 21 年 8 月には「建設業等の国際展開支援フォーラム」の提言をまとめ公表している。また平成 22 年 3 月には「地方・中小建設企業のための海外進出ガイドンス」を発表している。（概要は後述する）

さらに政府は、平成 22 年 6 月に新成長戦略として決定した 21 の国家戦略プロジェクトの一つとして「パッケージ型インフラ海外展開」を掲げて

おり、アジア諸国における大規模インフラ（鉄道、エネルギー関連、水など）整備に、官民一体で取り組むための諸課題の整理と推進方策などの検討を進めている。

これを受け、国土交通省は建設企業が海外展開するための課題や今後の施策の方向を明らかにするため、学識経験者、建設企業等からなる「我が国建設企業の海外市場戦略検討委員会」を平成 23 年 1 月に設置し、検討を開始している。

③ 海外進出事例「ワッコル」

道内建設企業の海外進出の事例はそう多くはないが、中小の建設企業でも海外での事業を積極的に展開している事例がある。事例としては建築・住宅関係が多いが、インフラ整備の分野で活動している例もあり、その一例として「ワッコル」を以下に紹介する。

稚内では、昭和 47 年からサハリン・ネベリスク市と友好都市の締結を行うなど古くから交流があった。平成 6 年からは、商工会議所がロシアからの研修生を受け入れるなど人的交流も行われており、その 4 割が建築関係であった。その後、サハリンの石油・天然ガス開発プロジェクトがスタートし、これへの参入を目的に平成 13 年 8 月に、サハリンの建設会社と稚内建設協会の合弁会社として「ワッコル」が設立された。当初の資本金は 20 万ルーブル（約 80 万円）だったが、現在は 170 万ルーブルに増えている（持ち分はサハリン側が 60%）。「ワッコル」はロシア企業として現地で登記され、社長は稚内で研修経験のあるロシア人である。

サハリンプロジェクトへの参加は、サハリンエナジー社の天然ガス液化プラント建設で日本の千代田化工建設グループが受注した仕事に地元下請けとして参入した。「ワッコル」の職員は全員ロシア人で、技術指導目的で稚内建設協会会員企業から数回にわたり技術者を派遣している。「ワッコル」の受注額は順調に伸びており、現在では現地の土木工事も受注するようになり、年間約 10 億円の規模に達している。これまでの事業実績では、

稚内の建設企業が直接事業に関わる割合はあまり多くはないが、今後の展開が期待される。

④ 道内企業の海外進出について

海外経験のない道内の建設企業にとって、海外進出のハードルはかなり高いと考えられる。また、民間工事である住宅建設などに比べ、官庁が行うインフラ整備は国により制度や外国企業を受け入れる仕組みが異なるため、現地パートナーの存在無しにはなかなか難しいと思われる。

従って、進出を検討する場合は、海外の状況の把握、海外研修や視察の実施、現地との交流や言葉の習得などを含めたきめ細かい準備が必要となろう。また、単独企業での進出よりも、国の主導するプロジェクトへの参加や、大手企業の下請けとしての参加を模索すべきと考えられるが、特殊な技術や特許工法などを所有している場合は、独自の展開の可能性もあろう。ワッコルの事例で示したように、現地企業と一体で事業展開をすることが最も確実に海外展開を図れる方策と考えられるので、特に人脈の形成が重要となる。

海外との人脈作りについては、海外からの研修生を受け入れるのも一つの方法であるが、道内の大学などへの留学生と日ごろから幅広い人的関係を築くことは有効な方策と考えられる。海外からの留学生には優秀な人材が多く、また帰国後は政府機関や地元の有力企業に就職する人材も多い。近年特に多くなっているアジアからの留学生は、将来のパイプ作りの有力な存在といえよう。

海外展開に向けては、それを担う人材の育成も重要である。若者の内向き志向が指摘される昨今であるが、日本企業でありながら社内公用語を英語にする企業も増加しつつある。現在、日本の第3の開国が叫ばれるなか、海外に目を向けた技術者の重要性は大きく高まるものと思われる。ワッコルが成立した背景には、稚内という地理的条件が大きかったと考えられるが、そのような独自の環境条件を事業展開に有利に活用しようとする柔軟

な発想も見逃すことはできない。柔軟で視野の広い人材の育成が、今後の重要課題であろう。

以下に、前述した国土交通省の重要な2つの施策について、概要を示す。

「建設業等の国際展開支援フォーラム」について（プレスリリースの要約）

国土交通省は、我が国建設業等の積極的な国際展開にとって必要な、新たなビジネススタイルの創造の取り組みや、それに必要な政府が行う支援の枠組みの方向性について議論してきた。提言として、我が国建設企業等の国際展開に当たって実現すべき課題として、

- [1] 我が国が優位性を持つ建設技術の確認とその展開の推進
- [2] 海外建設事業における収益性向上やその円滑な実施を妨げる障害の除去
- [3] 業務の幅を拡げるような新しいビジネスモデルの創造
- [4] 国際建設市場に対応する人材や組織の確保
- [5] 意欲と能力のある専門工事業者等の海外進出の促進

の5点を挙げ、これらの課題毎に、各建設企業と政府それぞれが行うべき具体的取り組みを盛り込んでいる。フォーラムの本文、参考資料は下記のURLからダウンロードできる。

(http://www.mlit.go.jp/report/press/sogo07_hh_000061.html)

「地方・中小建設企業のための海外進出ガイダンス」について（プレスリリースの要約）

国土交通省は平成22年3月に上記ガイダンスを発表した。そこでは、「地方・中小建設企業の中には、海外で優位な技術を有するが事業展開ノウハウが無いため、独力での進出に躊躇する場合も多いと考えられる。我が国建設業の国際展開を推進していくため、海外進出への意欲と能力のある地方・中小建設企業が「初めの一步」を踏み出せるよう、事例調査を実施し、海外進出の形態、手順、リスク等を整理し、とりまとめた。」と述べている。

国土交通省が中小建設企業の海外進出について、このような具体的な検

討を行ったのは初めてである。

内容は本編と資料編で、以下の具体的な情報が掲載されている。

- ・本 編：海外事業の基礎知識と進出までの具体的なステップに関する説明。
- ・資料集 1：海外進出事例の紹介
- ・資料集 2：国別情報（一般事情、現地法人等の形態、税制、建設業関係）の紹介
- ・資料集 3：情報参照先、相談窓口、在外公館等、駐日外国公館等の紹介

以上の内容は下記 URL からダウンロードできる。

(http://www.mlit.go.jp/report/press/sogo07_hh_000097.html)

国土交通省は、ガイダンスの公表後、専門家によるアドバイザリー事業の創設や海外展開セミナーを全国で開催するなど、具体化を急速に進めている。

○ 参考情報

海外進出を支援する国の機関としては独立行政法人中小企業基盤整備機構がある (<http://www.smrj.go.jp/>)。同機構は、中小企業庁の外郭団体で製造業を主たる対象にしているが、建設業に対しても国際化支援アドバイスなどを行っている。

海外に進出している建設企業の団体としては海外建設協会がある (<http://www.ocaji.or.jp/>)。同協会は建設業界の海外活動の発展と国際協力の推進を支援する団体として、海外活動に必要な調査研究や、人材育成、統計資料の出版などを行っている。

第6章 行政に求められる新たな施策

① 概況

行政の最大の役割は、警察・消防などのような市場の取引に馴染まない財（公共サービス）を供給することにある。このため、必要な組織や要員を擁してその責務を果たしている。この中で公共事業は、直営の原則の下に業務の多くを市場から調達で賄い役割の達成を図って来ている。そして、これは極めて合理的である。

地域の建設業は、このような状況に呼応する形で育ち成長してきた。別の見方をすれば、市場原理を通じて行政の肩代わりを担って来たのである。今日の建設業の厳しい実態に対して、行政は自己本来の役割を果たすためにも効果的な施策を講じる必要がある。

現在の危機的な状況にある建設業を安定した状態に導くために、各企業や業界が努力するのは当然であるが、その努力の成果を確かなものにするために、行政に求められる役割は大きいと考えられる。また、建設業縮小の影響を強く受ける地域社会に対しても、その影響を最小限に抑えるために、行政に大きな期待が寄せられている。

これまで日本の建設企業は、日本の経済規模の拡大とともに企業数、従業員数を増やしてきた。これは民間の建設投資の伸びとともに、国・地方の公共事業の拡大がその背景にある。その意味で、日本の建設業は国の政策として育てられてきた側面があると考えられる。その建設業が現在危機に陥っている。昭和の不況時には、社会的な影響力の強い産業が、構造不況業種として指定され、国が主導して再建を図る措置が取られていた事例もある。

② 構造不況業種対策

昭和53年5月、設備処理を中心とした特定不況産業安定臨時措置法が国

会で成立し施行された。これは、業界からの申し出によって法の指定を受け、国は設備処理などについて安定基本計画を策定し、特定不況産業安定信用基金が設備処理に伴って必要な資金の借り入れの際の信用保証を行なうなどの内容となっていた。

平電炉、アルミ精練、合成繊維、造船、紡績などの業種が対象業種に指定された。さらに構造不況業種の企業が地域経済の中心となっているいわゆる企業城下町を救済するために、昭和53年9月より、函館、室蘭、延岡など全国10地域を特定不況地域に指定して、政府系中小企業金融機関による緊急融資制度を発足させた。またこれらを補完するため、特定不況地域に対する緊急融資、公共事業の上乗せ、離職者の失業給付期間の延長などの措置も実施された。

③ 行政に求められる施策

北海道のように建設業が基幹産業の役割を果たしている地方の地域では、建設業の崩壊は地域の崩壊を意味しかねない重大な問題である。それだけに、前の章で述べたように、すでに国・北海道は幅広い対策を実施しているが、その効果は必ずしも十分に表れているとはいえない状況にある。今後とも地域の実情に十分配慮した、総合的できめ細かい対策をさらに強める必要があると考えられる。

建設業と地域の実情を考慮すると、従来の施策に加え、以下の3つの視点からの対策の強化が必要と考えられる。

- ・建設企業への支援策
- ・地域社会政策
- ・建設業法の見直し

イ. 建設企業への支援策

a. 新規事業進出支援の強化

新規事業進出に対する支援策については4章で触れたように、北海道など

がきめ細かい施策を展開している。しかしこれらを利用した企業からは、制度の充実を求める声も出ている。現在の制度は、事業を立ち上げるまでの支援策はあるが、事業を立ち上げてから定着させるまでの、事業状況が一番厳しい時期に対する支援策が薄く、この部分の強化が是非求められる。

なお、新規事業への進出のあり方や事業の内容そのものも多様化している。例えば、建設企業が地元農業企業と、双方の繁忙期・閑散期に従業員を融通し合う事業コラボなど、新しいタイプの事業が生まれている。現在の支援策で対象とする事業内容や事業方法を拡大し、より広い領域をカバーできるようにするなど、自由度の高い制度とすることも求められる。

b. 海外進出支援の強化

海外進出に対しては、まだ十分な支援制度ができていない。これは海外進出の事例が少ないのである意味当然であるが、今後、海外進出がいろいろな形で行われる可能性が高い。これらの進捗を見ながら、実態に合った効果的な支援策の構築が求められるが、情報収集、人材育成、交流事業など、海外進出の基礎的準備の段階を支援し、企業が取り組みやすい環境を整備することがまずもって求められよう。

c. 企業解散支援

2章でも触れたが、各種の検討の結果やむなく企業解散（廃業）を選択するのも、経営者としての勇気ある判断である。建設業界に勢いがある状況での解散は、従業員の再就職など各種の対応は比較的スムーズに進みやすいと考えられが、昨今の社会経済状況下では、金融機関の対応も含めて企業解散に踏み切り難い環境下にある。その結果、決断が先送りされ、さらに厳しい状況に追い込まれる場合もあろう。

企業解散が適切と考えられるケースに迅速に対処するため、第三者的な調停機関の設置（中立的な立場の各分野の専門家で構成され、あっせんや調停などを勧告できる仕組み）を含めた各種の制度を整備することが考えられる。それにより、企業解散を円滑に進めるための各種手続や資産・負債処理を支援するほか、失職する従業員に対し、必要資金の確保や再雇用の支援などを行う必要がある。また資産処分の対象となった建設機械の

再利用（海外への移転など）などについても、取り組みの強化が求められるよう。

なお、国土交通省は建設業の転廃業などを支援するため「経営戦略アドバイザー事業」の運用を開始している。これは、成長分野への事業転換や転廃業を考えている企業に対し、専門家が助言する議業である。詳細は下記の URL を参照されたい。

(http://www.hkd.mlit.go.jp/topics/press/press_h2304/15_advisory.pdf)

ロ．地域社会政策

α．地域維持

少子高齢化が進む中、地域の活力が衰退し地域社会の維持すら難しくなりつつある地方において、住民の日常生活の安全安心を維持することは行政の重要な責務である。一方で行政側も予算や職員の削減で活動規模の縮小が続いており、この両方の課題に対応するためには、従来の対応とは異なる新たな知恵や意欲的が取り組みが求められている。例えば清里町や大空町で行われている複数年（3年）にわたる町内道路の総合的な維持管理・除雪に関わる契約などは、その一例と考えられる。

地域の維持管理、さらにはそれをもう1歩進めた地域の活性化は、どの地域にとっても最重要課題である。具体的には、限界集落の再編・整備、空洞化商店街の集約・活性化、高齢者居住施設・環境の整備、日常生活交通や物流の確保、地域の伝統行事の維持など、ハードからソフトまで課題は数多くある。各地域は共通の課題を持ちつつも、それぞれ社会状況や地理状況が異なるため、各地域に適した対応が求められる。

この面からみて、地域との関わりが長く地域の状況を知り尽くしている地場の建設業は、幅広い役割を担える可能性を秘めている。建設企業は従来のような待ちの姿勢ではなく、積み上げてきた経験に基づき積極的な提案・提言を行い、地元の行政体と一体となって地域の課題に取り組む姿勢が求められる。またそれにより、新たな展開が開ける可能性が高いものと考えられる。

多くの地域問題を抱える行政の側も、地域に必要な事業を地域の知恵を活用して自発的に解決していく弾力的な発想が求められる。また必要な予算・資金などに関しても、民間も巻き込むなど柔軟な姿勢が求められる。

ただし、どの地域も抱える問題は大きいので、一つの地域だけでは対応に限界もあることから、似た環境にある複数の地域が連携してより大きな仕組みづくりを目指すなど、地域の発想を最大限活かしつつ地域の限界を乗り越える試みが求められよう。

b. 21世紀型のインフラ整備

インフラ整備全体を概観すると、整備水準は一定の域に達したがそれで必ずしも十分とはいえない。特に平成23年3月11日の東日本大震災の悲惨な状況を見ると、国民の安全・安心を守るべき各種インフラが、十分その機能を発揮できるレベルにまで整備されてはいないことがわかる。

今後の持続可能な社会を目指すためには、現在直面している少子高齢化問題や地球環境問題、さらには食糧エネルギーなどのセキュリティ問題への対応や、情報化の次なる進展に伴う新たなインフラ整備、さらには大きな災害時に生活の基盤を守る防災拠点整備や、避難場所となる公共施設の整備強化など、21世紀社会に求められる質の高い新たなインフラ整備ニーズは相当に高いものがある。これらのニーズに応え、より暮らしやすい地域づくりを目指した新たなインフラ整備の着実な実行が求められる。

ハ. 建設業法の見直し

従来から指摘されてきたことではあるが、建設業に分類される企業の範囲が広すぎ、これが各種の対応を難しくしている原因の一つと考えられる。建設業に分類されるのは従業員1万人超の大企業から、1人親方のような中小零細企業まであり、これをひとつの建設業という枠組みで対応するには明らかに無理がある。建設業法を、事業規模やカバーする職種、あるいは活動地域の大きさにより区分する、いわゆる「棲み分け」が実現することが期待される。

そのことにより、企業間の競争が公正・適切に行われ、不良不適格業者

などが排除され、地域に貢献できる優良企業が生き残れるようになることが最も望ましい姿である。建設業行政の再編には時間がかかり、政策の速効性は必ずしもないが、建設業全体の構成により合理性をもたらすもので、企業活動の円滑性が確保され、個々の企業の活動基盤を整備する効果を持つことから、建設企業への直接支援策や、地域社会政策と並行して進められることが望ましいと考えられる。

第7章 業界としての必要な取り組み

個々の建設企業が新たな社会経済状況に対応できるよう、意識面でも実態面でも変わっていかねばならない状況に照らしてみると、建設業界の組織やその活動のあり方も変わっていかねばならないと言えよう。

そもそも業界（業界団体）とは、同じ業種の企業が企業活動を円滑に行うために協会などの形に構成された社会組織である。その目的は各企業の要望を集約し、その意見を広く世の中に伝えたり、行政施策に反映させることである。時にそれは圧力団体となって強い政治力を発揮することもある。それは合法的であっても、度を過ぎると社会の反発を招くことになる。個々の企業が、新たな方向を目指して活動の方向を広げようとしている現在、業界としても企業の動きに対応して、そのあり方を初心に戻って組み立て直す必要があるのではないだろうか。

建設企業は生き残りをかけて、企業としての活動の視野の広さや活動の幅を広げ、またそのために、行政に幅広い施策の展開や支援を要望する必要があることを前の章で述べた。これには幅広い国民の理解を得る必要もあろう。そのため、今後業界に求められるのは

- ・適切な競争環境の維持とコンプライアンスの徹底
- ・国民に開かれた業界として広報・情報公開

また傘下の企業が適切な競争環境のなかで事業を進めるために

- ・技術力・情報力向上のための人材育成、
- ・企業の新たな挑戦への支援策（情報提供、異業種交流）など

であろう。

建設企業の生き残りをかけて、個別企業としても、その団体である業界としても、今後も必死の努力が続くことになろう。その動きを、社会は冷静に眺めている。税金を原資とする公共事業のあり方は、国民の意思や産業界全体の意向で決まる。今まで、どちらかといえば内向きで活動してきた建設の世界も、外の目を確実に意識しながら行動していかなければならない。そのために一番重要なことは、各建設企業および業界がコンプライ

アンスを徹底し、同時に積極的に情報公開を行うなど、企業市民として認められるよう、真摯な努力を続けることであろう。これは建設マネジメント研究委員会が設立当初から、道内各地方の建設業の団体と共同で進めてきた「建設産業の市民化」の流れと軌を一にするものでもある。なお、建設産業の市民化に関する詳細は、以下の URL に掲載されているチャート・イメージ図を参照されたい。

(http://www.decnet.or.jp/kenmane/etc/panel_dis21.html)

おわりに

公共事業の減少だけでなく、社会経済状況の変化が激しくなっている。また変化のふれ幅も大きくなっており、企業経営者は正確な状況判断が求められるとともに、変化の速度に対応するスピード感ある意思決定が求められる時代になっている。

経営者は幅広く情報を集め、自分の目でしっかり状況を把握し、適時適切な判断をしてゆかなければならない。場合によっては、苦汁を伴う厳しい決断をしなければならない場合もあろう。

建設業に変化が求められるようになって、既に相当の時間が経っている。この間、エポック的とも言える出来事が何度となく発生し、その都度いくつかの企業は活動を起こしてきた。早く動き出した企業がすべてうまく行っているとは限らないが、多少余裕のあるうちに活動を始めた企業は、失敗の中から学ぶこともできたに違いない。

この度の公共事業の縮小は、過去に起きたエポック的な事象の中でも最大のものと言えよう。その意味で、建設企業に及ぼす影響力も過去の出来事とは桁が違っている。この巨大な変化の波を受けて、多くの企業が新たな模索を始めている。まさに、手をこまねいている余裕も、決断を先送りする余裕もない段階にきている。もし、必要な時点で決断を先送りし、結果として行動が遅れれば、それは経営を預かる者として由々しき事態と言わざるを得ない。

とは言え、1社だけでの判断・行動が難しい場合もあろう。共通の悩みを持つ企業同士で、情報交換しながら対応するのも一つの手である。経営者はアンテナを研ぎ澄まし、自己の責任で決断をする気構えを強く持って行動していただきたい。今まさに、経営者の力が試されているのである。

参考文献

(経営関係)

- 日本の建設産業
金本良嗣 編 日本経済新聞社 1999
- 激動の建設業
小沢道一 著 大成出版社 2001
- 資金分析表による建設業の経営分析
建設業経営分析研究会編 税務経理協会 2001
- 建設業革新の経営戦略
鶴蒔靖夫 著 IN 通信社 2005
- 建設業からはじまる地域ビジネス
米田雅子 著 ぎょうせい 2006
- 建設産業政策 2007
建設産業政策研究会 国土交通省 2007
- 中小建設業の経営改善ハンドブック Q & A
建設業経営支援研究会 著 清文堂 2009

(新規事業関係)

- 新規事業に成功する本
小泉修平 著 PHP 研究所 1989
- 建設業の新分野進出
米田雅子 編著 東洋経済新報社 2003
- 新規事業開発成功への 80 STEP
信田秀哉ほか 著 三修社 2004
- 新規事業の哲学
棚橋康郎 著 NTT 出版 2005
- 実践中小企業の新規事業開発
柳孝一ほか 著 中央経済社 2007
- なぜ新規事業は成功しないのか
大江建 著 日本経済新聞出版社 2008
- はじめての新規事業開発マニュアル
日本能率協会 編著 海文堂出版 2009
- 新規事業を成功させる実行手順
佐藤太一郎 著 中経出版 2010
- 新規事業立ち上げマニュアル
末吉孝生 著 すばる舎リネージュ 2010
- 新規事業・成功の〈教科書〉
坂本桂一 著 東洋経済新報社 2010

執筆委員

西堀 元朗	(小委員長)	
若林 理	日本データーサービス技術管理室	チームリーダー
相田 準一	相田開発㈱	代表取締役
浜口 寛	鹿島建設㈱北海道支店	専任役
千葉 新次	大地コンサルタント㈱	代表取締役社長
横平 聡	岩田地崎建設㈱ 土木部	部長
高橋 敏嗣	㈱ダイヤコンサルタント北海道支社	技師長
荒木 正芳	㈱北海道建設新聞社 報道部	取締役第1報道部長
西尾 吉博	伊藤組土建㈱経営企画室	執行役員 経営企画室長
幌村 司	幌村建設㈱	代表取締役社長
砂子 邦弘	㈱砂子組	代表取締役社長
中田 孔幸	東海建設㈱	代表取締役社長
竹川 勝雄	立命館大学技術経営戦略研究センター	客員研究員
上田 正夫	丸彦渡辺建設㈱札幌本店	執行役員 営業部長
安味 則次	前田建設工業株式会社 北海道支店	技術顧問

環境変化に対応した建設企業のあり方

発 行 平成 23 年 6 月

発行所 北海道土木技術会 建設マネジメント研究委員会

事務局 社団法人 北海道開発技術センター (dec)
〒060-0051 札幌市中央区南1条東2丁目11 タカハタビル
電話 011-271-3028 FAX 011-271-5366
<http://www.decnet.or.jp/kenmane/>

印刷所 (株)アイワード

配布価格 500 円

※本書の無断複写(コピー)は著作権法上での例外を除き、禁じられています