

専門工事業 イノベーション戦略

建設省建設経済局建設振興課金融専門官

さ た け よ う い ち
佐竹 洋一

建設投資の低迷等により、建設業は非常に厳しい経営環境に直面している。

昨年7月に建設省が取りまとめた「建設産業再生プログラム」においては競争、自助努力と優勝劣敗・淘汰、「選択と集中」等の問題提起がなされた。同プログラムで専門工事業界のあり方について、改めて議論を深めるとされたところであるが、そこで示されたゼネコンの問題の多くは専門工事業が直面している問題でもある。それに対し、企業が自らの経営革新等の戦略を構築することが必要であり、その際の道しるべ、指針となるものを目指して、平成11年10月より専門工事業イノベーション戦略研究会（座長：金本良嗣東大教授）を立ち上げ、まず「専門工事業イノベーション戦略（中間とりまとめ）」を公表し、平成12年4月19日よりパブリックコメントに付された。パブリックコメントで寄せられた多数の意見と研究会でのさらなる討議を経て、第6回研究会終了後に「専門工事業イノベーション戦略」を取りまとめ、7月26日に公表した。

以下、本戦略の概要について述べたい。

* 専門工事業：建設業許可区分の28業種のうち、土木一式工事と建築一式工事を除いた工事（電気工事やほ装工事など）を請け負い、専門分野の施工に携わる業種。専門工事業者は総合工事業者の下請の役割を担うことが多いが、分離発注やリフォーム工事の場合など、元請の役割を担うこともある。

* イノベーション：イノベーション（innovation）は、「革新」などを意味する言葉で、経営方法の改善、技術革新・新工法、新サービスの提供など、経済効果を生み出すさまざまな創造を包含する概念として使っている。

多様な建設生産・管理システム^{*1} の形成

これまで発注者のほとんどは一括請負契約を活用してきた。しかし、経済環境が激変し、コスト意識が高まる中で専門工事業者の技術力の上昇もあり、元請業者の外注比率が7割近くまで上がっているという現実も踏まえて分離発注、異業種JV^{*2}、CM方式^{*3}等多様な建設生産・管理システムへのニーズが生じている。こうした多様な建設生産・管理システムは技術と経営に優れた専門工事業者にとっては、活躍の場を増やし、大きなビジネスチャンスをもたらすものである。

なかでも、CM方式については、建設生産・管理システムの変革等に大きな影響を与えることが予想され、そのあり方について早急に検討が開始されるべきである。CM方式が求められる背景としては、コスト構成の透明化、コスト低減、発注者支援などの要請がある。CM方式の導入により、工事費の内訳の審査、下請業者の入れ替えなどが進むこととなる結果、元請下請関係が、従来のウェットなものから、合理的なものに変化する

契機にもなりえ、また専門工事業者の技術提案能力がより生かされることにもなるものである。

- * 1 建設生産・管理システム：新設だけではなく、維持・更新、補修、管理なども含めたマーケットを対象にすることを明確にするため、従来使われてきた「建設生産システム」という用語に、「管理」を加えたもの。
- * 2 異業種JV：ここで想定しているのは、建設産業という枠内での総合工事業者と専門工事業者、あるいは専門工事業者同士の異業種JVである。
- * 3 CM方式(Construction Management)：発注者の代理人あるいは補助者として、発注者の利益を確保する立場から、①品質管理、②工程管理、③費用管理を行う方式。

経営力・施工力の強化

これまで、専門工事業には、自発的なコストダウン、差別化、経営革新、企業連携などへの取り組みが希薄であった。しかし、今後さまざまな形での経営力・施工力の強化こそ、生き残りへの道である。自社の経理さえ把握していないと指摘されるような状況では将来の戦略作りもおぼつかない。まず、コスト管理能力の強化と差別化・高付加価値化の推進が不可欠である。そのため、業界団体や行政も中小企業経営革新法^{*4}など中小企業向けの各種の支援施策を周知し、企業連携等、競争力強化のための新たな組織のあり方を検討し専門工事業者の経営力の強化を図るとともに、その経営力・施工力の評価システム^{*5}の確立が必要である。

また、細分化された業種の枠内にとどまることなく、リフォーム市場等新分野・業際分野への進出を検討することが必要であり、そのため従来の業種区分を超えて、周辺業種も取り込む「総合化」を推進することも考えられる一方、企業の規模や特徴により、重点化も重要な選択肢である。なお、リフォーム市場については消費者がアクセスしやすくなるよう「入口」を改善し、また「責任施工」や「アフターサービス」を確立すること

が重要課題であるが、平成11年度第2次補正予算による事業として「リフォーム市場育成方策についての検討報告書」がとりまとめられ、これらの課題についての基本的方向が示された。今後、具体的な取組みを進めていくことが必要である。

さらに、専門工事業における情報技術(IT)の活用においても見積もり、図面等の電子情報化、的確な企業情報の提供、人材育成等に早急に取り組むとともに、行政や(財)建設産業教育センターあるいは業界団体においても、標準化の推進等建設業界における情報技術活用の普及のための環境整備に努めるべきである。

- * 4 中小企業経営革新法：新技術開発など中小企業者の経営革新計画を主務大臣または都道府県知事が承認し、助成等の支援措置を講じるもの。
- * 5 専門工事業者の評価システムとしては、企業が自己診断を行う専門工事業者企業力指標(ステップアップ指標)があるが、評価方法の充実や活用方策の拡充について検討中である。

元請下請関係の適正化

総合工事業者と専門工事業者の関係は、一つの仕事を分担して作り上げるパートナーであるにもかかわらず、現状では必ずしも対等な関係ではないといわれている。特に最近では、発注者のコスト意識の高まりなどにより、元請、下請を問わず、建設業者が大変厳しい受注環境におかれている中で、元請業者がコスト競争を重視するあまり、技術力や施工力を評価せず価格のみでの下請選定に走る場合が増えているということが指摘されている。その結果、技術力、施工力のある下請業者が排除されれば結局元請が自らの首を絞めることになる。

元請も厳しい市場環境にあり、下請は受け身でなく、自発的な判断、行動により新たな元請下請関係を築いていくという気概をもつべきである。

専門工事業者は施工の中核を担っているという自信をもって、リスクのある相手からの受注や、コスト計算に基づかない受注等を拒否するという

選択肢も考慮しなければならない。これらの元請下請関係は民間同士の契約関係ではあるものの、市場での公正な競争を促進する観点から問題点を洗い出して、元請・下請間の適正な契約の締結等について指導を徹底するべきである。また、元請下請関係の適正化のために施工体制台帳^{*6}の活用は有効な方策であり、今後施工体制台帳の確認の徹底を図るために施工体制確認マニュアルを策定する等の具体的方策に取り組むべきである。

さらに、これまで継続的な受注による経営の安定や信頼関係に基づく契約、施工体制に大きな役割を果たしてきた協力会^{*7}の役割が変化している。すでに元請は協力会の中における選別、あるいは協力会の外の下請業者へのアプローチなどを始めており、専門工事業者においても協力会における過度な従属意識から脱却し、品質確保や安全管理等において企業体としての責任を自覚した上で、新たな関係の構築や市場の開拓を図るべきである。

* 6 施工体制台帳：下請業者までを含めて当該工事を施工する体制を明示する書類。

* 7 協力会：特定の総合建設業者の系列に属して仕事を行っている多数の下請業者の集団と元請業者の関係のこと。

人材の確保・育成

建設業においては若年層の離職率が他産業と比較して高い状況にあり、終身雇用・年功序列の雇用体系が崩れる中で、労働力の一層の流動化が予想される。若年層の減少と多くの熟練労働者の定年等による退職という状況を踏まえると、企業経営上の明確な位置付けや処遇を伴わない場当たり的な能力向上の追求や徒弟制的な技能継承では専門工事業が直面する厳しい経済・経営環境に対応できなくなることが予想される。

専門工事業者が国民のニーズに適切に対応し責任施工および品質保証を核とする優れた企業経営を展開していくためには長期的には不足の可能性のある技能労働者等の優れた人材を計画的に育成

することが欠かせない。戦略的人材育成を推進し、基幹技能者や多能工に対する経営上の位置付けや処遇のあり方、社会的な評価体制などを明確にしていくことが必要である。

なお、建設業においては労働力の流動性が高く、個々の企業が人材育成費用を負担しづらい場合があることを踏まえると、建設業界全体として富士教育訓練センター^{*8}などを活用して教育訓練機会の共有化などにより人材育成を積極的に支援していくことも必要である。

さらには「ものづくり」の魅力を直接体験できるようなインターンシップ事業^{*9}や教育機関との連携、マスメディアを通じたPR等による優秀な人材の確保をはかり、新規分野や情報技術に強い人材の育成と効果的な教育・訓練の充実が大切である。

* 8 富士教育訓練センター：建設産業発展の共通基盤となる優秀な人材の育成を目的として平成9年3月にわが国初の全国的・業種横断的な教育訓練を行う施設として建設大学校静岡朝霧校跡地に設立された。

* 9 インターンシップ事業：学生が就職前に1週間程度企業で体験的に就労すること。

専門工事業イノベーション戦略の全文などを建設省ホームページの「建設産業・不動産等」のページ(<http://www.moc.go.jp/const/index.htm>)にて掲載中！

パブリックコメントやイノベーション事例集などについて

以上のとおり、専門工事業イノベーション戦略が取りまとめられた。今後は、行政、公的団体((財)建設業振興基金,(財)建設産業教育センターなど)および業界団体がそれぞれの立場で、この専門工事業イノベーション戦略の具体化を図り、最終的には、ひとつひとつの企業が、自らの経営革新を実現し、国民の期待に応えられる活力と創造力を有する専門工事業者となっていくことが必要である。



その際の参考として、専門工事業イノベーション戦略の策定と同時に、「専門工事業イノベーション戦略を踏まえた具体的な取組方策の例」を公表した。これは、専門工事業イノベーション戦略を踏まえた具体的な取組方策として考えられる事項の例を、その取組主体とあわせ、約30項目についてまとめたものである。詳細は建設省ホームページ（<http://www.moc.go.jp/const/index.htm>）に掲載している。

さらに、専門工事業のイノベーション事例集として、合計100にのぼる専門工事業者の経営革新などの先進的取組みを紹介している。このイノベーション事例集に対しては実際に専門工事業者の方から経営者がマーケティング戦略を考えるきっかけにもなり、今後も更新、充実が期待されるという声が寄せられている。

今後、各業界ごとに、必要に応じ、ビジョンなどを策定するとともに、個別企業に対する周知、普及に努めていくことが必要である。業界団体が公的団体等とも連携して、説明会・勉強会などを

実施するとともに、個別企業の経営革新の支援を図っていくことが期待される。

なお、このたびの専門工事業イノベーション戦略の取りまとめにあたっては、平成12年4月19日に「専門工事業イノベーション戦略（中間とりまとめ）」を建設省や（財）建設業振興基金のホームページで公表し、パブリックコメントを行った。5月9日までの3週間で30の個人・団体から合計84の意見・質問が寄せられた。

いただいた意見の概要と意見に対する建設省コメントなどのパブリックコメントの結果の詳細はホームページに掲載しているのでご覧いただきたい。

専門工事業イノベーション策定の議論の過程においても、経営革新への取組みがなされれば、専門工事業界の将来は決して悲観すべきではないとの声が数多くあった。専門工事業イノベーション戦略が専門工事業者の経営革新の一助となれば幸いである。