

産業構造論から見た地域建設業の展開方向

東北大学 正会員 ○奥村 誠

1. 「残りもの」としての「役割」を超えて

今西名誉教授の先導により、2022年度から土木学会建設マネジメント研究委員会の下に地域建設業の役割に関する研究小委員会が設置された。小職はその準備段階で小委員会の名称への反対意見の表明をサボっていたことに気づいた。「役割」という言葉は便利であるが、上から、全体を見渡した時に当該の主体に割り当てられ、期待された部分を示す受動的な概念であり、自分の立場を自らの責任で選択するという主体性や積極性に欠けた概念である。受動的に地域建設業の「役割」を考えるとすれば、現代の地域社会をうまく回す（経営）のために不可欠な構成要素を列挙し、別の主体（行政、企業、住民組織やNPO）が担っているかを確認した結果として、必要ではあるが誰も担当していないような「残りもの」が見出される。しかし、そのような仕事を担当することが、本当に地域建設業の役割なのだろうか？そのような仕事に誰も手を出さない背後には、必要な手間や費用に対して経済的な見返りが期待できないなどの理由があるだろうし、他の主体に比べて地域建設業がうまく扱うことができるとは限らない。残りものに「福」があればいいのだが、単なる「残りカス」に過ぎないかもしれない。

以上のことから、今後の地域建設業のあり方は、上や外からの期待に基づく役割として認識するのではなく、自らの本業との関係を活かせば他の主体よりもうまくこなせるような仕事を見出し、そこに取り組むことによって本業の建設業の能力を強化していくことが重要であり、それによって時代を担う若い世代に希望を与えることができると思う。

本稿は、日本が「失われた10年」に突入する前の30年前に筆者がボストン大学地理学科で研究していた産業組織論の知見に立ち戻り、地域建設業の今後の展開方向へのヒントを提供する。むろん、具体的な地域建設業の企業にとってどのような展開が望ましいか、成功確率が高いかは、企業や地域の個別的・具体的な特質や状況に依存する。リスクを勘案したうえでどのような経営戦略を採用するかは、経営者が最終的に判断すべきことであることは言うまでもない。

2. 企業の強みを活用するための多角化のパターン

財やサービスを社会にて提供しそれらの価値に見合った収入を得て、そこから原材料や労働、土地や機械などの資本への支払いを行なうという生産活動を企業が継続していく中で、有形の利潤や更新された設備に加えて、ノウハウなどの無形の知識が蓄積されていく。その中にはこれまでの生産物を無駄、無理、ムラなく生産でき、本業の効率化やコスト削減に繋がる知識が含まれるが、異なる財やサービスの生産に役立つものも含まれる場合がある。本業に加えて別の財や生産物の生産という副業を同時に行う「多角化」により、企業はこのような自らの強みを活かすことができる。

筆者らは工業統計表（工業地区編）から、同じ事業所（工場）においてどのような製品が同時に生産されているかの割合を計算し、それらを産業連関表と組み合わせで多角化のパターン分けを行なった¹⁾。その結果、(1a)本業の製品を部品・原材料として使う川下の製品の生産、(1b)本業の製品の川上に当たる原材料・部品・半製品の生産という(1)垂直的多角化が観察されるのは、素材産業と汎用的な機械産業に限られる。むしろほぼ全ての製造業で多く観察されるのは、(2a)本業の製品と販売先が共通する別の製品の生産、(2b)本業の製品と原材料や部品の供給元が共通する別の製品の生産という(2)水平的市場関係への多角化であった。これらとは別に、一部の機械産業、木製品、繊維製品、プラスチック産業、建設金属製品製造業では、市場取引の共通性がないような別の産業の製品を生産する(3)技術的な多角化が少数存在することがわかった。これらのうち

キーワード 地域建設業，多角化，経営資源

連絡先 〒980-8572 仙台市青葉区荒巻字青葉 468-1 東北大学災害科学国際研究所 S502-b T E L 022-752-2161

(1)の垂直的多角化は製品の性質や取り扱いに関する知識が活用できるものの、2つの産業の売れ行きの相関性が強いためにポートフォリオの安定化ができないという問題がある²⁾。(2a)のパターンにおいて、競合関係にあり販売量が逆相関する2つの製品の両方を生産できれば、シェアの変化に惑わされずに安定したポートフォリオを組むことができる。

3. 地域建設業からの多角化展開の可能性

次に土木工事を営む地域建設業を起点として、上に述べたパターンごとに多角化の方向性を考察する。建設業法第2条によれば、建設業とは「土木建築に関する工事の完成を請け負う営業」と定義されている。すなわち多くは公共主体である発注者が示した設計図書に従って、土木構造物の形や品質を現実化したことを「完成検査」により確認を受け、対価である報酬を得る業であり、製品を生産する一般的な製造業とは若干異なる。

(1a)の川下への垂直的多角化は、土木構造物・インフラを使用する公共サービスの提供業務を意味する。これは公共主体が行うべき業務を民間事業者が担うことを意味し、指定管理やPFI事業が相当する。建設されたインフラの使用法、活用方法、使用状況のモニタリング、清掃や整備機器の点検、検査、更新、あるいは構造物の長期的な補修、リフォーム、用途転換、リフォーム、リノベーション、さらには使用年限到来後の解体、資源のリサイクルなども、広い意味では(1a)の川下への展開に相当する。(1b)の川上への垂直展開は、土木工事の実施のために調達している財やサービスの供給を自ら行うことを意味する。例えば建設用金属製品やコンクリート製品の製造、土石材料の採取や調整、運搬の業務のほか、通常コンサルタント会社が担う測量業務、計画、設計のサービス業務の内製化が考えられる。さらに建設機械や仮設資材などの製造、保管、維持管理、行ってレンタル・リースする業務も考えられる。

(2a)の納入先が共通するサービスへの展開は、公共主体が行うべき行政サービスの一部分の提供業務や、行政組織の内部業務のアウトソーシングを請け負うことを意味する。公共施設の管理業務のほか、施設管理、会計・法務サービス、統計処理、電算サービスなどが考えられるが、それぞれ現在の地域建設業者が有しない専門的な知識や技術を必要とするものが多く、実行は簡単ではない。(2b)の土木建設業と同様の原材料や資源を用いるサービスへの展開としては、既に建築業への展開が多く行われているが、造園、農業土木はもちろん、プラント工事、設備工事、耕運・灌漑、水管理、水道や下水道や道路、建物の清掃、プラントの操作などが考えられる。また、重機を用いる除雪作業、土や砂利の採取、鉱業、廃棄物処理などもこれに相当する。

最後に財やサービスの経済的なつながりはない(3)技術的な多角化として、建設業の業務と共通する技術やノウハウが活用できる分野が考えられる。例えば3次元物体や空間の情報処理に関連して、図面や画像情報などの管理、シミュレーション、映像の作成、多量の資源や人材の管理に関わる台帳やデータベースの管理、大量の労務管理、勤務のスケジューリングや勤怠管理が考えられる。これらは大規模なイベント開催などにも共通する技術である。さらに、自然環境に関する気象、海象、地形、地盤などの計測、調査、探査、データ蓄積などとも共通性がある。なお、これらの多くはi-constructionやDX(デジタル・トランスフォーメーション)などの技術の導入による合理化が目指されており、そのための機器や人材への多額の投資が必要とされている。仮にそれらの投資を行うのであれば、同じ技術を活用できる建設業とは異なるサービス業務に進出し、そこから収益を得て投資を回収するという考え方も可能であろう。

4. 地域を単位とする技術の保持

小規模で、人材や投資能力に限界のある地域建設業の一企業にとって、上述したようなさまざまな方向への業態の拡大、多角化を行うことは不可能であるため、自らの強みと環境条件を勘案して、特色のある「強み」を創出して行くことが必要となる。他方でそれ以外の部分は同地域の他の企業へのアウトソーシングや、人材・資源の相互融通を図ることも必要となる。その際、地域にとしてみた場合には重要なコア技術や資源、人材が保持されることが必要であり、企業間の協力体制の構築が重要となるであろう。

参考文献 1) T.R.Lakshmanan, M.Okumura (1995) The Nature and Evolution of Knowledge Networks in Japanese Manufacturing, *Papers in Regional Science*, 74(1), 63-86. 2) 奥村誠・山本隆昭・吉川和広(1995) 既存技術の活用を考慮した育成産業の選択方法, 土木計画学研究論文集, 12, 231-238.