

北海道の建設業界の将来の認識と戦略 — 建青会会員アンケート調査を踏まえて —

Future Recognition and Strategy in the Construction Industry of Hokkaido

北海道大学大学院工学研究科 ○正 員 高野伸栄 (Shin-ei Takano)
北海道建青会会長 非会員 三上之世 (Yukiyo Mikami)

1. はじめに

公共事業費の削減が進行しつつある中、建設業をめぐる環境は極めて厳しい。また、一方では、入札制度の改変、VE、CALS/EC、PFI、CM の導入や ISO 取得の要請等その周辺環境は大きく変化しようとしている。このような状況下において、建設業の経営者はどのような認識をもち、将来に向けどのような戦略をもっているのか。これらを把握することは今後の建設業の諸施策をとらまえる上で、極めて重要である。

本研究は北海道に基盤をもつ建設業の若手経営者及び次代の経営者からなる建青会に対するアンケート調査をもとに、これらについて考察を行うものである。

2. 建設業における戦略

「戦略」あるいは「戦略的」と用語は色々な場面、意味で用いられている。本研究においては、図1に示すように戦略—戦術—作戦という階層性の最上位に位置するものとして用いる。作戦は各作業、工事の最適な方針を示すものであり、戦術はそれらの組み合わせの最適化を図るものといえる。

各主体になぞらえると、作戦は各作業員が担うものであり、戦術は職長や現場代理人が担うものと考えられる。これらは一般化さらにマニュアル化が比較的容易に行えるといえる。これに対し、戦略は一般化は不可能であり、それぞれの意思に基づき全く多様な正解がありうる。したがって、これを担うのはもっぱら経営者ということになる。順風下においては効率よく業務を行うことが第一の課題であり、いかに適切な作戦、戦術を立案するかが重要となる。しかし、困難な状況下においては戦略が極めて大きな意味を持つ。まさに現在は各主体の戦略が重要な時代であるといえる。

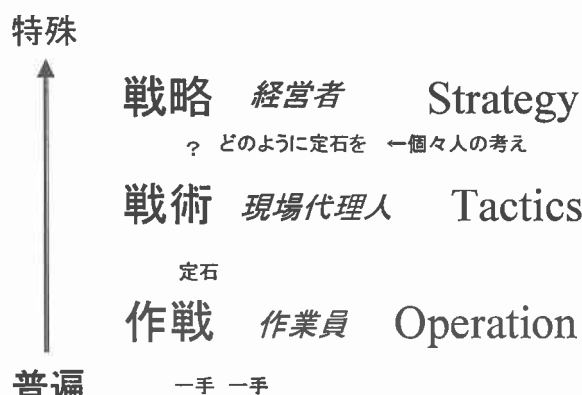


図1 作戦—戦術—戦略

3. 建青会アンケート調査

表1に示す質問項目からなるアンケート調査を北海道建青会会員に対し、平成13年9月に実施した。この結果、124名からの有効回答があった。

表1 アンケート調査質問項目

建設業界の将来の認識と戦略に関するアンケート調査	
I	将来の見通し
1.	将来の建設事業の見通し
2.	将来の事業内容
3.	建設事業の執行形態
4.	業界の道内の構成
5.	経営環境
II	経営戦略
	業界全体のあり方
	行政・業界団体・地域との関わり
IV	会社属性
V	自由意見

4. アンケート集計結果

4-1 将来の建設事業見通し

将来の建設事業の見通しは「大きく減少」が80%で「徐々に減る」が20%という結果になった。この傾向は完工高の大小には係わらなかったが、地域別にはバラツキがみられ、注目される。(図3参照)

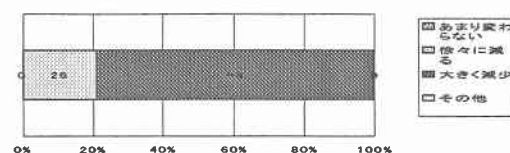


図2 将来の建設事業見通し

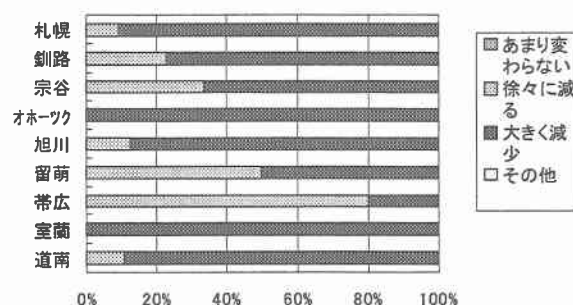


図3 地域別将来見通し

4-2 事業内容・執行形態の変化

現状の事業内容に比べ「維持・補修・立替へのシフト」や「専門特化」が進行するかどうかについての問には63%が維持補修へシフトすると回答し、25%が専門特

化するであろうとしている。ただし、下請割合が多い企業では専門特化の割合が全体に比べ大きな割合をしめた。また、PFI・CM・PM等を含めた執行形態の変化については62%が「一部取り入れられる」、31%が「ほとんど新たな執行形態になる」とし、ほとんどの人が現状とは変わるであろうと考えていることがわかった。

4-3 道内業界の構成・将来の経営環境

北海道内の業界の構成については「専門事業者」がのびるが35%、「本州大手」がのびるが24%と多くなっている。この傾向は完工高、元請割合別にみても大きな変化はなかった。将来の経営環境については「個々人の努力では限界があり、各社・業界の構造改革が必要となる」が71%と大勢をしめ、「個々人の努力によって乗り切っていける」としたものは28%にとどまっている。

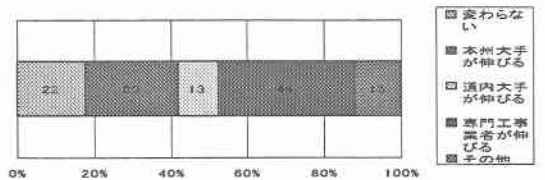


図4 業界構成

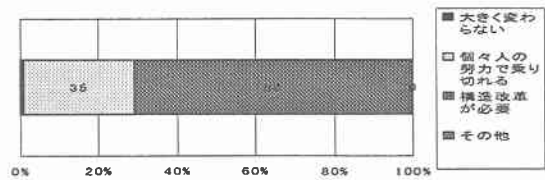


図5 経営環境

4-4 経営戦略

経営戦略についてはISO、CALS、資格取得という現状の推進施策のほか、リストラ、海外の労働力、廃業等のかなり極端な選択肢に加え、提携合併、新たなマーケットへの進出等の選択肢を設け、より戦略的意味をもたせるため、このうち一つのみを選択するようにした。この結果、戦略として一番多く選択されたのはやはり「ISO・CALS・資格取得等」（27%）であった。しかし、二番目には「分社化・リストラ」（20%）があげられ、状況把握の深刻さを表している。一方、「全く新しい分野」（4%）、「道外海外への進出」（2%）といった新たな分野、地域へテリトリーを広げようとする戦略を選択するものは少なかった。

表2 経営戦略質問項目

Ⅰ 経営戦略 将来に向けての貴社の経営戦略として以下に示す①から⑩の選択肢のうち、何を第一に考えますか。	
① ISO、CALS、資格の取得、IT化の推進等技術力の向上を積極的に目指す	
② 分社化、給与体系・作業員雇用形態の見直しを進めるなど社内のリストラを推進する	
③ 海外の安い労働力を積極的に導入する	
④ 同業・他業種との提携・合併を行い会社の体力増強を図る	
⑤ 特殊技術の開発、特許の取得等により技術特化を図る	
⑥ 道外・海外等へ積極的に進出しマーケットの拡大を図る	
⑦ PFI、PM・CM等の多様な建設事業形態を創造し、それを新たなマーケットとする	
⑧ 建設関連分野の市場の掘り起こしを行い、マーケットの拡大を図る	
⑨ 全く新しい分野への進出を図り、マーケットの拡大を図る	
⑩ 思いきって廃業を考える	
⑪ 特に新たなことを考えず、これまでの努力をさらに推進する	
⑫ その他	

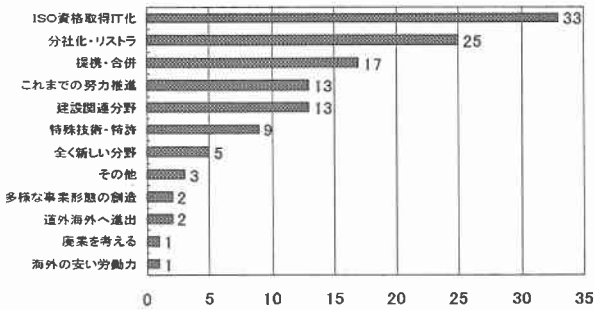


図6 経営戦略選択結果

4-5 業界全体のあり方

表3～表5に「行政との関係」、「業界団体のあり方」、「地域との係わり方」についての自由意見を示す。発注者とのコミュニケーションの強化、地域の声の集約、業界団体再編の対応、地域との係わりや必要とされること等特に地域との関係について述べられたものが多いと特徴があった。

表3 「行政との関係」についての自由意見

	票数
発注者との関係	VE・プロポーザル・PFI等による協力関係を築くべき
	信頼関係の確立が重要
	コミュニケーションを高めることが重要
	平等・対等関係の確立が重要
	発注者への積極的提案が必要
発注者への要望	客観的評価の向上をすべきだ
	発注者の技術レベル低下が懸念
	情報公開を進めてほしい
	契約関係をさらに適切にすべきだ
	天下りはやめるべきだ

表4 「業界団体のあり方」についての自由意見

各社のあり方	リーダーシップを発揮すべき	2
	業界全体の資質の向上	3
	競争意識をもっともつべき	3
業界団体のあり方	新たな公共事業の開発	2
	企業合併の推進を図るべき	2
	若い就労者の育成が急務	2
	勉強会の機能を強化	2
	理論をもって主張すべし	3
	地域の声を集約	6
	的確な情報提供	6
	業界全体の再編への対応	9
改革	官庁OBのたまり場ではない	3

表5 「地域との係わり方」についての自由意見

地域における業界のあり方	地域へのPRが必要	6
	地域振興なくしては業界は成り立たない	8
	地域に必要とされることが重要	15
地域における役割	地域のコーディネーターになる必要がある	8
	地域の声に基づく公共事業が必要	8
	地域との関わりを今以上強く	10

5. まとめ

将来の見通しとしてはパイの縮小、新設工事から維持管理工事へのシフトという認識は共通であり、それらに立ち向かう戦略としてはISO・資格取得等の現在の推進施策をあげている経営者が多いものの、分社化・リストラや業界の再編を選択している割合も多かった。また、それらを行う上では発注者とのコミュニケーションの強化に加え、地域のニーズの集約、地域から必要とされること等地域の関わりを一層強化すべきであるという意見が多いことがわかった。