

# 福島県建設業審議会第3回(建設企業の経営強化)資料

## 1. 審議会における基本的な考え方

当審議会のメンバーは、それぞれの立場で意見を述べられておられるので、考え方は一様ではない。まず、私の基本的な考え方について述べることにする。

### (1) 審議の対象及び目的

公共事業の減少、工事単価の低下、入札制度の変更等、建設業者を取り巻く環境が激変しており、多くの建設業者が瀕死の状態にある。

そういう背景があり、当審議会が建設業業界からの要望に基づいて開催されている。このことより、私は審議会の対象とする建設業者の範囲と審議会の目的を以下のように位置づけている。

対象とする建設業者の範囲を公共事業依存型の建設業者とする。

目的は、地域にとってなくてはならない存在である”正しい考え方を持った企業”を如何に存続させるかを議論し、対策を講じることである。

### (2) 公共事業依存型の企業が持つ宿命

本邦は自由経済の国であり、取引の相手方を自由に選択できる。

しかしながら、公共事業に依存する企業にはその選択肢がない。そのため、そうした企業活動の全ては、発注側である国、県、市町村等、行政側の方針に合わせざるを得ない。

つまり、公共事業依存型の企業の体質を変えれば、必然的に行政側の方針を変える必要が生じてくる。この点を念頭に置き、次回の行政の役割を考えたい。

## 2. 第2回審議会への意見

前回は、産業界全体の役割に関する審議を行ったが、私は、企業としての社会的役割を切り離して論ずることには異論がある。

特に公共事業の原資が税であることより、受注する側である各建設業者の社会的役割が非常に重要と考える。

除雪の問題は、そうした面から捉えるべきものであり、経済的側面のみを考え、地域貢献をないがしろにする企業に、受注する資格があるのだろうかという疑問を感じる。

他の地区の建設業者が、使命感を持ち、損益を度外視した除雪活動を行っていることを考えれば、襟を正すべきことと言わざるを得ない。品格ある姿勢を期待したい。

### 3. 第3回審議会における意見

#### (1) 現状をどう捉えるか

建設業者を救うためには今、どんなことが特効薬となるのかを考えれば、それは公共事業の増加に他ならない。しかしながら、そうした救済策が永遠に続くことはありえない。いずれ、また、現在と同じ状況が生じてくる。

今こそ、他力本願の考え方から、自力での勝ち残りへと考え方を変えるべきである。企業は常に同業者と競合状態にある。勝ち負けは各企業の有する競争力で決まる。競争力を高めることこそ、いま私企業として取り組まなければならない喫緊の課題である。現状をチャンスと捉え、同業他社に先んじて競争力の向上に取り組むべきである。公共事業の減少、工事単価の低下、入札制度の改革等の潮流を、変革の契機と捉えるべきである。

#### (2) どんな建設業者が勝ち残るべきか

私は、勝ち残るべき建設業者を、以下の各項の内容を満たす企業と考える。  
**経営が安定している。**

財政状態が悪い等、経営が不安定であると言うことは、倒産の可能性が高いことを意味し、下請企業や行政、そして何より、社会に対して迷惑をかけることになる。

**地域貢献意欲がある。**

事業の本質は、その事業が必要とされるところにある。建設業が必要とされるのは、地域社会においてであり、その必要とされる地域社会に対して貢献意欲がなければ、その企業の存在意義はない。

**地域災害時に対応できる体制が整っている。**

前項の貢献意欲があるとしても、災害復旧に必要な機械類や人員、ノウハウそして災害発生場所で早期復旧活動ができる、地理的条件も備えておく必要がある。

**企画力・設計力・提案力・運営管理能力に優れている。**

施工力はもちろんのことであるが、将来に対する予測より、これらの能力が必要になると思われる。PFI方式の導入、性能発注等の導入が予想される。

また、これらの能力を備えていれば、民間での競争にも十分勝ち残れるものと思料する。

**正しい経営に努めている。**

建設業者の中に、財務情報等、情報操作に手を染めている企業があることは周知の事実である。これらの企業は信用リスクが高い。この情報操作を許しておくことが自体が問題である。県の入札資格申請時に、この点をもっと厳格にチェックすべきである。社会に役立つことを理念とし、自己変革により、より高いレベルの企業を目指し、人材を育成し、プラス思考で活動する建設業者が、勝ち残れるよう環境を整備していかなければならない。

### (3) 経営強化策(自助努力)

建設業者が勝ち残るためになすべきことのいくつかを述べることにする。(行政の役割は次回)

#### 経営計画書の作成

建設業者の中で、経営計画書を作成し、計画的に体質改善に取り組んでいる企業は驚くほど少ない。

3年～5年後の目標(あるべき姿)を設定し、その目標を達成するために何をなすべきかを戦略として立案し、具体的行動計画に落とし込むことに早急に取り組むべきである。そして全社員に明示し、理解と共感を得、納得してもらい、目標を共有化することが必要である。

#### 2つの事業

今日食べるための事業と明日食べるための事業と2つの事業に分けて戦略を策定する。

##### ア) 今日食べるための事業

現在の事業である。以下の点に注力すべきである。

- ・生産性の向上に真剣に取り組む。建設業者の取り組みは、製造業者のそれと比較して、きわめて甘いと言わざるを得ない。  
実行予算書がきちんと作成されていない企業、作成しても進捗状況を把握せず、現場代理人任せとしている企業が多々ある。
- ・賃金の低下、リストラ等により社員の士気は低下傾向にある。  
やる気を起こさせることが利益の増額につながる。  
経営者が自ら、社員一人ひとりとの対話により自己重要感を喚起させ、全社員が貢献意欲を持ったときに企業は大きな変革を遂げる。
- ・企業間競争力の源泉は全員の能力・企業としての能力と思想(企業風土)である。  
これらは企業体質ともいえる。この企業体質変えずして成果はありえない。  
能力向上には、それぞれに目標を持たせ、継続的に支援していくことが有効である。  
年間の人材育成計画を作成する。一人ひとりの育成計画を作成する。  
思想の部分については、経営者の思想と切り離せないので、経営者が人間として己を高めることに努め、全社員常に語りかけ続けることが必要である。

##### イ) 明日食べるための事業

現在の事業で永遠に食べていける保証はない。

企業は市場から支持されるかどうかは生命線である。

新たな取り組みも勝ち残るためには必要である。

- ・新分野進出もその1つの選択肢である。しかしながら、新市場で新商品・サービスを提供することは容易ではない。それなりの資金・人的余裕と先見性が必要である。  
一方で、現在の技術を活用し新市場に活路を見出すことは前者よりも実現性は高い。(問題は技術と市場の特定である)民間事業への進出がこれに当る。
- ・同分野で技術を異とする企業との連携、他分野の企業との連携等も考えられる。
- ・いずれにしても明日食べるための事業を採算ラインまで持っていくにはそれなりの計画性が必要である。

## 資金繰対策

現在、建設業の一番の悩みが資金繰であると思われる。いくつかの点を確認し、対策を講じなければならない。

- ・借入金が返済できる状況にあるかどうかを確認する。

年間返済予定額 (税引後当期利益 + 減価償却費)

- ・収支分岐点売上高(資金繰が円滑となる売上高)を把握する。

収支分岐点売上高 = (目標税引後利益(年間返済額) - 原価償却費  
+ 納税額 + 支払利息 + 販管費) ÷ 粗利益率 × 100

- ・金融機関からの支援を得るためには、借入金の返済が可能であることを説明できることが必要である。そのためには、計画書に基づいた活動をする必要がある。

利益計画書の計画と実績、そしてその差異分析の結果を金融機関の担当者に、定期的に説明し、アドバイスをもらおうと良い。(真面目に頑張っている取引先を支援したくなる)絶対に赤字とならないようにすることが大前提である。

- ・金融機関からの資金調達を減らし、市場から直接調達する方法を考える。

増資と少人数私募債の発行が容易に活用できる。(役員よりの借入を含む)

- ・資金繰を円滑にするためには、支出を極力抑えるところから始めなければならない。支出可能な固定費額を算出する。

支出可能固定費 = 粗利益 - (年間返済額 + 支払利息)

- ・組織を最小限に縮小し、上記支出可能固定費に近づける。

経営者は1~2名でよい。会長職等で年金を受給している場合は報酬を支払わない。

現状では、残念ながら、個人重視の方針を貫ける企業は少ない。

まず、自分の身の丈にあった組織とするところから再スタートしたい。

## 4. まとめ

福島県内公共事業依存型の建設業者の勝ち残りは容易ではない。しかしながら、自分の運命を他に委ねるのでなく、自らの手で切り拓いていく覚悟がなければ勝ち残れない。

また、現状を打破できる特效薬もない。

経営計画書を作成し、活動計画に基づいて一つ一つ確実に実行していくしかない。

危機脱出のキーワードは 正しい考え方 目標の共有 会社に対する貢献意欲 チーム力 であるとする。

また、人間は自分のことは意外に分からないものである。他業種の経営者や経営指導機関や経営コンサルタント等の第三者からのアドバイスを受け入れることも有効と考える。