

平成 23 年度 調査・研究事業

山口県内建設業者の新分野進出等に関する
調査・研究報告書

平成 2 4 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 山口県支部

目 次

はじめに	3
第1章 事業概要	4
1. 調査・研究テーマ	4
2. 事業の内容	4
(1) 事業に取り組む背景	4
(2) 事業内容	4
(3) 事業参加者	5
(4) 事業実施計画と実績	6
(5) 委員会開催状況	6
(6) 事業成果の公表方法	6
第2章 山口県における建設業の現状	7
1. 県内建設業の動向	7
(1) 建設投資と事業者数の推移	7
(2) 第二次産業に占める建設業の生産額のシェア	7
(3) 全産業に占める建設業雇用者数の割合	8
(4) 全産業に占める建設業雇用者数の推移	8
(5) 産業別・規模別雇用者数の状況	8
2. 県内建設業アンケート調査	9
(1) アンケート調査の概要	9
(2) アンケート調査結果	9
(3) アンケート調査結果の総括	13
3. 新分野進出ヒアリング調査	13
(1) ヒアリング調査の目的	13
(2) 環境関連事業への進出事例	14
(3) 介護・福祉関連事業への進出事例	18
(4) 農業関連事業への進出事例	20
(6) 支援情報の取得について	26
(7) 新分野進出企業ヒアリング調査の総括	26
4. 建設業経営者との意見交換	28
(1) 開催概要	28
(2) 意見交換の内容	28
(3) 意見交換の総括	30

第3章 建設業再生に向けた指針	31
1. 調査結果の総括	31
2. 山口県建設産業ビジョン策定への提案	32
(1) 建設産業ビジョンの必要性	32
(2) 建設業における経営の現状	32
(3) 進むべき方向	36
(4) 入札制度改革	37
(5) 地域産業の構造改革	40
3. 建設業戦略選択フローに沿った対応	41
(1) 建設業の自助努力	41
(2) 経営戦略選択フロー	41
(3) 収益力強化の取り組み	44
(4) 新分野進出への取り組み	46
(5) 中小企業再生支援協議会の活用	49
(6) 転・廃業の検討	52
4. 建設業の発展・再生を加速する支援のあり方	61
(1) これまでの取り組み	61
(2) 他県の取り組み	62
(3) 今後の取り組み	62
おわりに	65
参考資料	66
1. ヒアリング調査票	66
2. 信用格付け	68

(注) 文章内に関連資料の URL を表記した箇所があるが、掲載サイトの情報更新によりリンク切れとなる可能性がある。その際は直接関連機関へ問い合わせをいただきたい。

はじめに

中小企業白書 2011 年版では、中小企業を取り巻く経営環境を以下のように総括しています。

『2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災により、中小企業は、津波、地震による産業基盤の壊滅、工場、店舗の損壊、原子力発電所事故による事業活動の停止等の甚大な被害を受け、取引先の被災による事業の停滞や消費マインドの低下、販売減少等による影響が全国的に波及することになった。』

日本経済は、白書に示された東日本大震災の関係以外にも、歴史的円高の持続や、名目 GDP が世界 2 位の中国や新興国との競争激化、T P P（環太平洋戦略的経済連携協定）への対応など、多くの課題を抱え先行き不透明な状況にあります。

このような中、地域のインフラおよび地域経済を支える山口県の中小建設業に焦点を当て、地域の雇用・インフラを確保しつつ、ソフトランディングに向け建設産業全体の方向性を示すことは、意義深いものと考えます。

本研究においては、山口県支部の建設業に豊富な経験を有する中小企業診断士が中心となって、山口県が実施したアンケート調査をもとに当支部独自の分析・検討を行うとともに、企業に直接赴きインタビューを実施し、研究成果としてとりまとめました。

提言の柱は「山口県建設産業ビジョンの策定」となっています。建設業の課題は多岐にわたりますが、戦略・計画を立案し着実に実行することが、課題解決・マネジメントの基本です。こうした意味においても、「山口県建設産業ビジョンの策定」への関与は、我々診断士の努めであると考えています。

本調査・研究を契機に、関係機関や業界が一丸となって、山口県建設業の再生と活性化が図られることを強く期待しています。

最後に、本研究に快くご協力いただきました関係機関や業界団体等の皆様、そして、様々な形でご協力いただきました関係者の皆様に心から感謝を申し上げます。

山口県支部 原 義夫

第1章 事業概要

1. 調査・研究テーマ

『山口県内建設業者の新分野進出に関する調査・研究』

2. 事業の内容

(1) 事業に取り組む背景

平成20年度の山口県内建設業者数は約7,000社、就業者数約7万人で、今後とも公共事業の減少が見込まれることから、建設業のソフトランディングが大きな課題となっている。建設業は雇用の受け皿、地域インフラの整備に不可欠な産業であることから、各建設業支援機関の協力を得て、建設業の経営および新分野進出にかかる実態調査を行い、将来的な建設業の在り方や新分野進出への提言を行うこととした。

(2) 事業内容

① 現状の把握

- ・ 山口県では平成22年5月7日締め切りで、県内入札参加資格を有する県内建設業者2,053社に対し、アンケート調査を実施し、1,221社（回答率59.5%）から回答を得た。
- ・ この調査結果の提供を受け、独自に分析を行い山口県内建設業の実情をとりまとめる。

② ヒアリング調査

- ・ アンケート調査結果を検証・深堀するため、県内建設業者が新分野に進出した事例について、中小企業診断士が訪問し、新分野進出状況をヒアリング調査し、課題を整理する。（ヒアリング調査票別添）

③ 建設業経営者との意見交換

- ・ 建設業経営者と意見交換を実施し、ヒアリング調査等で取りまとめた内容や意見・要望、従来から課題となっている支援策の確実な伝達方法を探る。

④ 結果のとりまとめ

- ・ アンケート調査・ヒアリング調査・意見交換結果をもとに課題を整理し、県内建設業のソフトランディングに向け、山口県建設業の方向性を示すとともに、建設業の自助努力の必要性和関係機関へ支援策等の提言を行う。

⑤ 報告会の開催

- ・ 各建設業支援機関の協力を得て、県内建設業者や金融機関・行政関係者を対象に報告会を実施する。

(3) 事業参加者

① 委員（山口県支部会員）

No	氏名	所属	住所	備考
1	谷口 修 (委員長)	診断協会 山口県 支部	〒743-0011 光市光井 4 丁目 25-33	
2	中野 博通	同 上	〒759-2212 美祢市大嶺町東分 1204-16	
3	藤井 悌一	同 上	〒755-0022 宇部市神原町 2 丁目 8-46 アルカーサ神原パークサイド 801 号	
4	古屋 学	同 上	〒755-0151 宇部市西岐波 5236-7	
5	船越 修治	同 上	〒752-0978 下関市長府侍町 1-2-27	
6	柴田 史雄	同 上	〒744-0006 下松市旗岡 5 丁目 9-3	
7	土井 一海	同 上	〒740-0036 岩国市藤生町 5 丁目 2-71	
8	伊藤 勝彦	同 上	〒742-2805 大島郡周防大島町東安下庄 2811-36	

② オブザーバー

No	氏名	所属	住所	備考
1	橋本 聡	山口県建設業協会	〒753-0074 山口市中央 4 丁目 5 番 16 号 山口県商工会館 4F	
2	原田 誠	山口商工会議所 広域応援センター 課長	〒753-0086 山口市中市町 1 番 10 号	
3	国弘 憲二	やまぐち産業振興財団 総合経営支援部マネー ジャー	〒753-0077 山口県山口市熊野町 1-10 NPY ビル 10 階	
4	黒江 正行	建設業振興基金 中国ブロックエリア統 括マネージャー	710-0065 岡山県倉敷市宮前 352-308	
5	岡 利光	建設業振興基金 構造改善センター 参事	〒105-0001 東京都港区虎ノ門 4 丁目 2 番 12 号 虎ノ門 4 丁目 MT ビル 2 号館 6 階	

(4) 事業実施計画と実績

実施項目	月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
① 委員公募		<-> <->									
② 委員会の開催		○	●	○		○	●	●	○		
③ 調査の実施			<- - - - ->								
④ 報告書の作成				<- - - - ->							
⑤ セミナーの準備								<- - - - ->			
⑥ セミナーの開催										○	●

計画：破線および○、実績：実線および●

(5) 委員会開催状況

月日	内容	備考
H23年7月8日	第1回建設業の新分野進出検討委員会	
H23年8月26日	第2回建設業の新分野進出検討委員会	
H23年11月2日	第3回建設業の新分野進出検討委員会 建設業者との意見交換会	
H23年12月26日	第4回建設業の新分野進出検討委員会	
H24年2月8日	第5回建設業の新分野進出検討委員会	

(6) 事業成果の公表方法

- ・ 報告書を作成し、中小企業診断協会各県支部等へ送付
- ・ 関係機関へ報告書を提供
- ・ (社) 山口県中小企業業診断協会主催のシンポジウムにて発表

開催日：平成24年3月17日（土）13時30分～

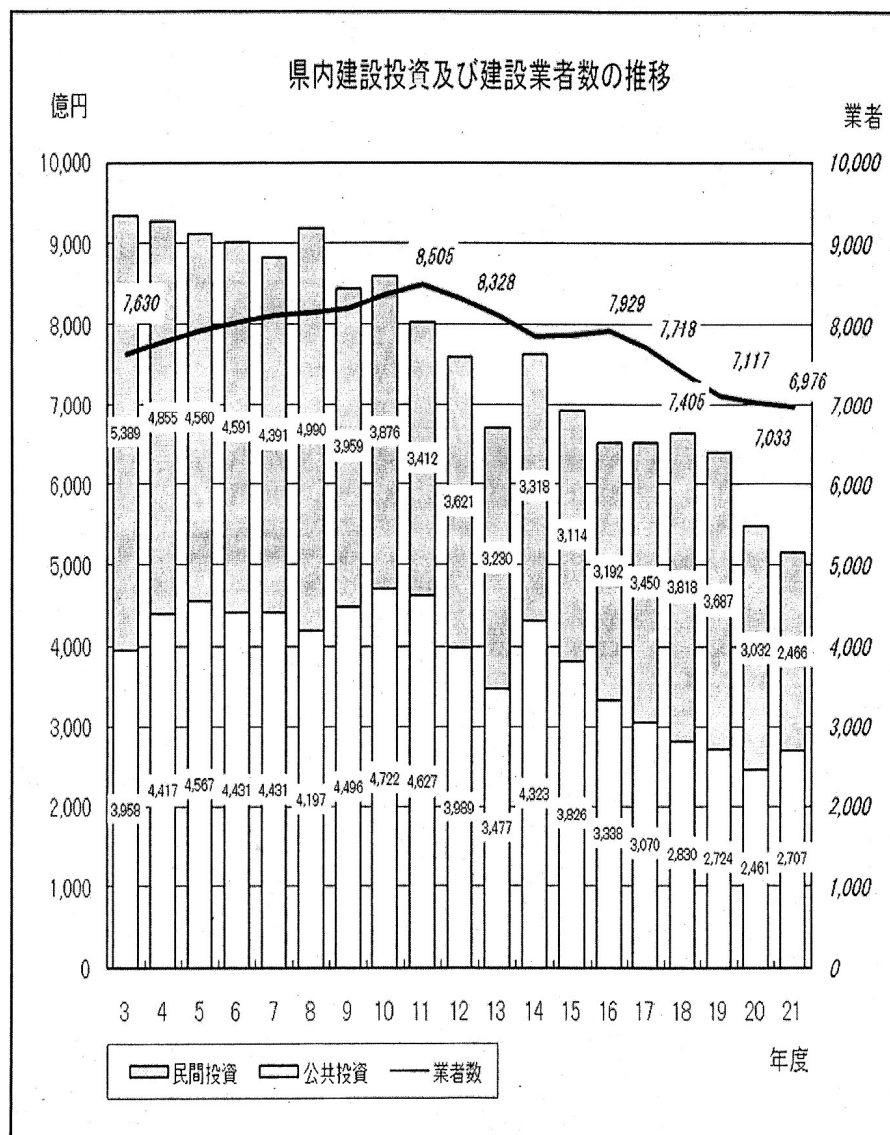
第2章 山口県における建設業の現状

1. 県内建設業の動向

(出典：山口県)

(1) 建設投資と事業者数の推移

山口県内の建設需要は、平成3年の約9,300億円から平成21年の約5,100億円まで半減したにもかかわらず、建設業者数は若干の減少にとどまっている。

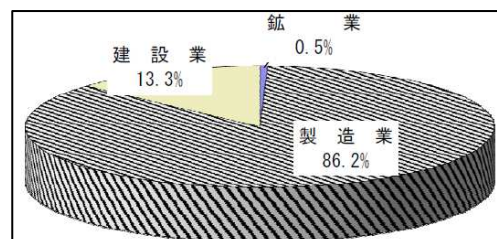


※1 年度別県内建設投資 : 建設総合統計年度報(国土交通省)出来高ベース

※2 建設業者数(許可業者数) : 土木建築部監理課調

(2) 第二次産業に占める建設業の生産額のシェア

建設業は、第2次産業の約13%を占めるが、対全国シェアは0.9%で人口規模を下回っている。



(3) 全産業に占める建設業雇用者数の割合

建設業は県内雇用者の 10%を占め、雇用面でも大きな役割を担っている。

【平成 18 年産業大分類別構成比】



(4) 全産業に占める建設業雇用者数の推移

山口県における民営部門の雇用者数の推移を業種別にみると、「大分類別従業者数(民営)山口県」にあるように、平成 18 年と平成 8 年の比較では、建設業の雇用者数が約 2 万人、26.7%減と全業種の中で最も大きい。建設業と同様に、製造業、卸売・小売業の減少も大きい。医療・福祉では、ほぼ建設業の減少分を埋める 2 万人以上の雇用者が増加している。

大分類別従業者数(民営)山口県						(単位: 人)
業種	H8	H11	H13	H16	H18	H18÷H8
建設業	81,837	72,847	71,259	62,486	60,006	-26.7%
前回比		-11.0%	-2.2%	-12.3%	-4.0%	
製造業	141,749	124,996	120,677	112,427	111,186	-21.6%
卸売・小売業	163,860	152,494	151,419	136,316	135,876	-17.1%
飲食店・宿泊業	50,879	48,969	48,708	46,087	45,937	-9.7%
サービス業	76,056	74,662	76,153	75,300	78,750	3.5%
医療・福祉	44,166	47,689	54,033	58,193	66,534	50.6%
その他	100,282	92,693	92,216	85,450	94,088	-6.2%
従業者総数	658,829	614,350	614,465	576,259	592,377	-10.1%

(5) 産業別・規模別雇用者数の状況

産業別規模別の雇用者の割合をみると、下の表にあるように、合計（全体）は、大企業の雇用割合が 17.8%であるが、建設業は 2.4%と低く、特に従業者 20 人未満の小規模企業が 64.5%と多い。

【産業別規模別従業者数（民営・非農林漁業）山口県】

産業	業種	規模項目	小規模企業			中小企業			大企業			合計		
			従業者数(人)	構成比(%)	伸率(%)	従業者数(人)	構成比(%)	伸率(%)	従業者数(人)	構成比(%)	伸率(%)	従業者数(人)	構成比(%)	伸率(%)
鉱業		16	384	59.0	-	651	100.0	-	0	0.0	-	651	100.0	-
		18	371	56.0	△ 3.4	662	100.0	1.7	0	0.0	-	662	100.0	1.7
建設業		16	40,347	64.6	-	61,642	98.6	-	844	1.4	-	62,486	100.0	-
		18	38,714	64.5	△ 4.0	58,553	97.6	△ 5.0	1,453	2.4	72.2	60,006	100.0	△ 4.0
製造業		16	19,151	17.0	-	76,209	67.8	-	36,218	32.2	-	112,427	100.0	-
		18	18,465	16.6	△ 3.6	75,866	68.2	△ 0.5	35,320	31.8	△ 2.5	111,186	100.0	△ 1.1

(途中略)

合計	16	151,932	26.5	-	479,417	83.6	-	93,747	16.4	-	573,164	100.0	-
	18	148,893	25.3	△ 2.0	484,367	82.2	1.0	104,984	17.8	12.0	589,351	100.0	2.8

(注1) 従業者300人未満（卸売業、宿泊業、医療・福祉、教育・学習支援業、複合サービス事業、サービス業については100人未満、小売業、飲食店については50人未満）の事業所を中小企業とした。

(注2) 従業者20人未満（卸売・小売業、飲食店・宿泊業、医療・福祉、教育・学習支援業、複合サービス事業、サービス業については5人未満）の事業所を小規模企業とした。

(注3) 「-」は該当数字なし。

※小規模企業数は、中小企業の内数として表示されている。

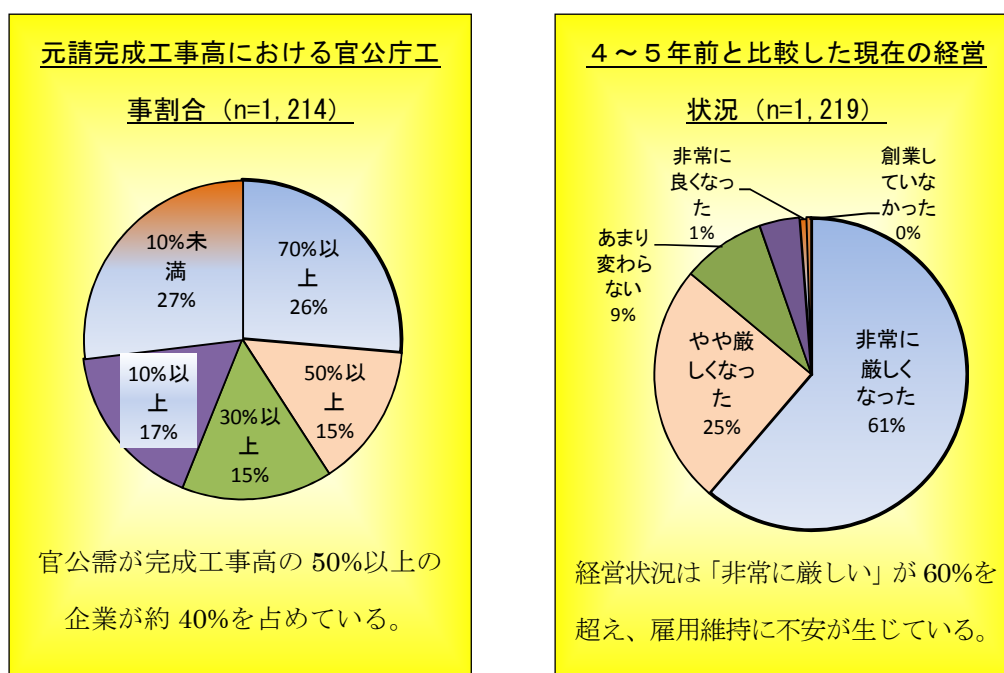
2. 県内建設業アンケート調査

(1) アンケート調査の概要

目的	依然として厳しい経営状況が続いている県内建設業者を対象として、経営の実態や行政に対するニーズ等を把握し、今後の建設業支援の検討に資するために実施する。
調査対象	本県の入札参加資格を有する県内建設業者（H22年3月末 2,053社）
調査内容	①経営の状況について ②事業の多角化等について ③新分野進出支援塾について ④行政の支援施策等について
提出期限	平成22年5月7日
提出状況	有効回答 1,221社（回答率 59.5%）
調査実施者	山口県土木建築部監理課

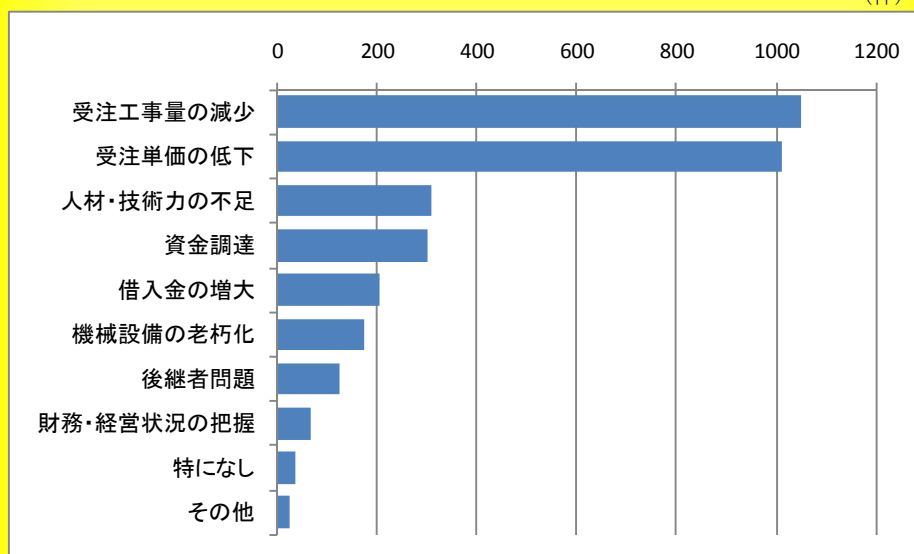
(2) アンケート調査結果

① 経営の状況について

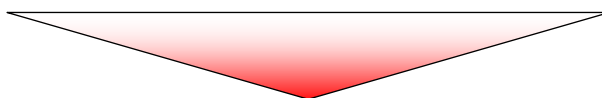


経営上の課題（3 択）（n=3,305）

（件）

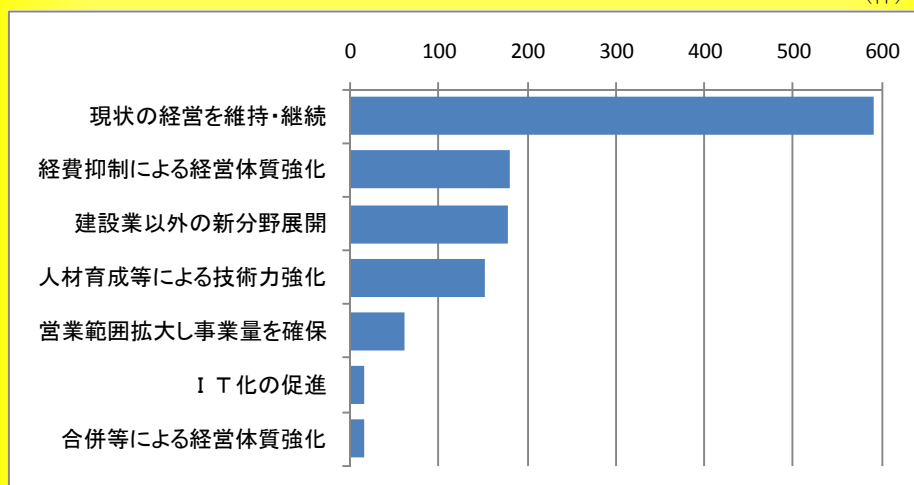


完成工事高に直結する「受注工事量の減少」、「受注単価の低下」が 1,000 件を超えトップである。次に「人材・技術力不足」、「資金調達」が続く。



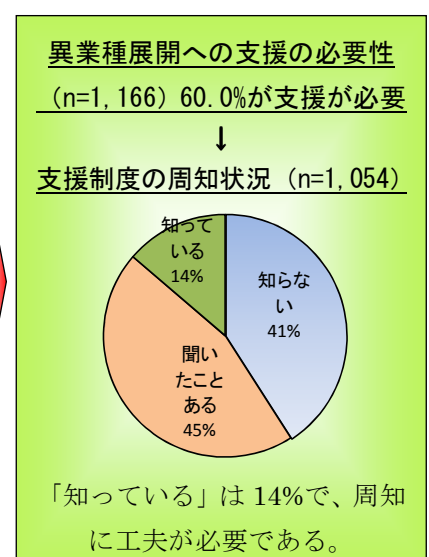
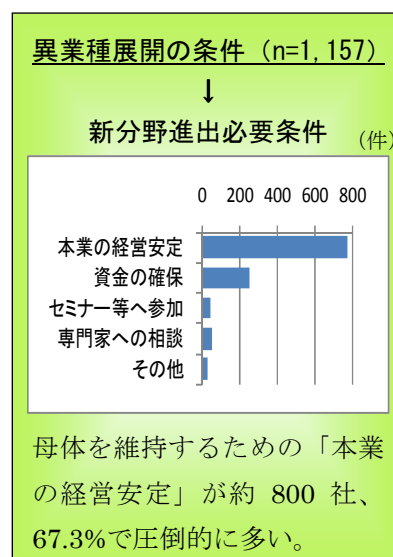
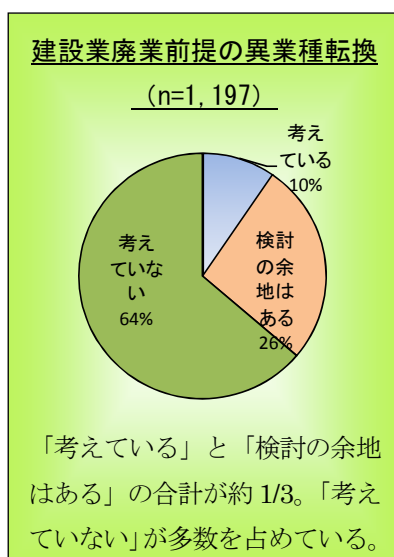
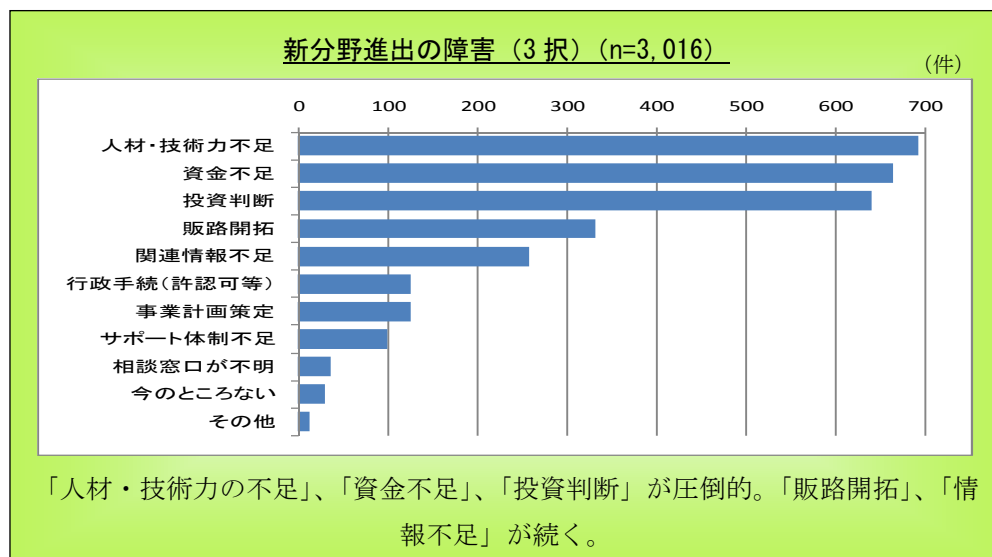
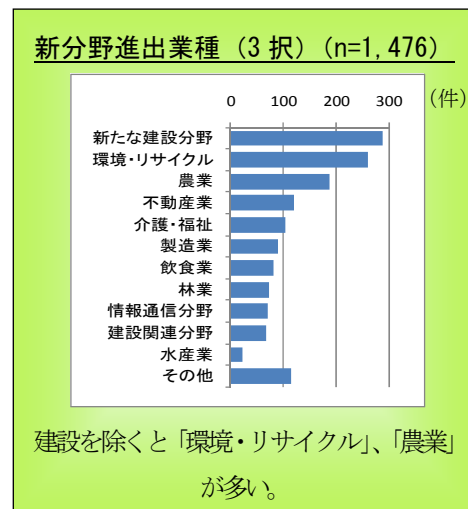
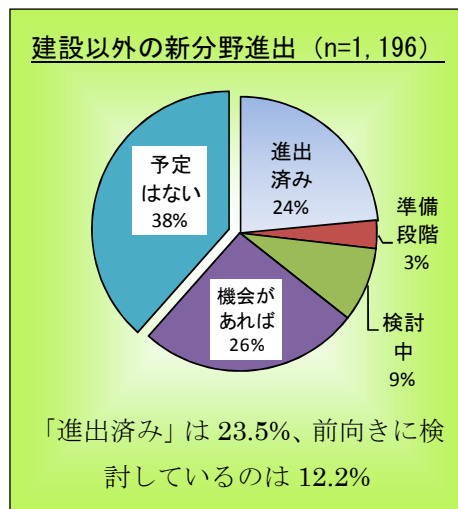
今後の経営方針（n=1,196）

（件）

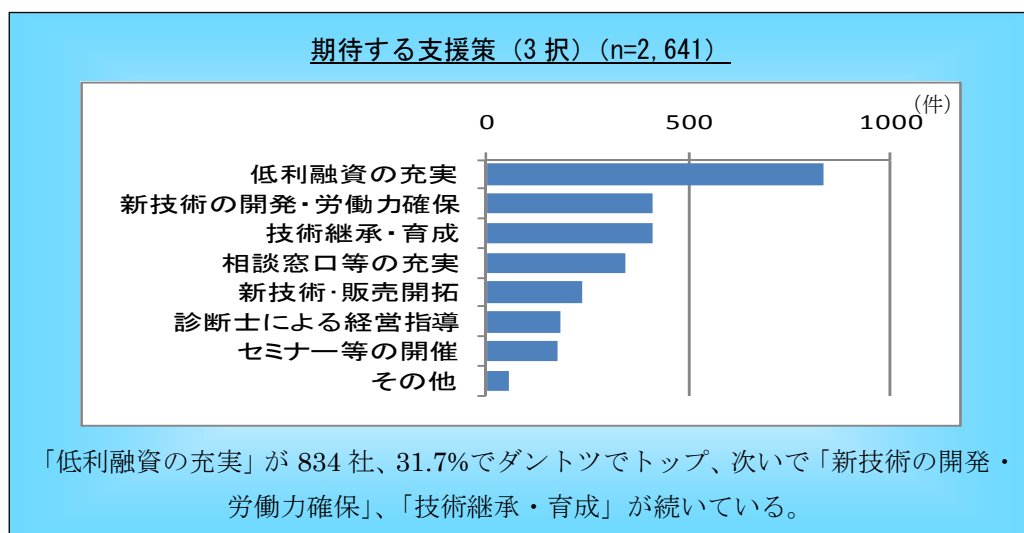
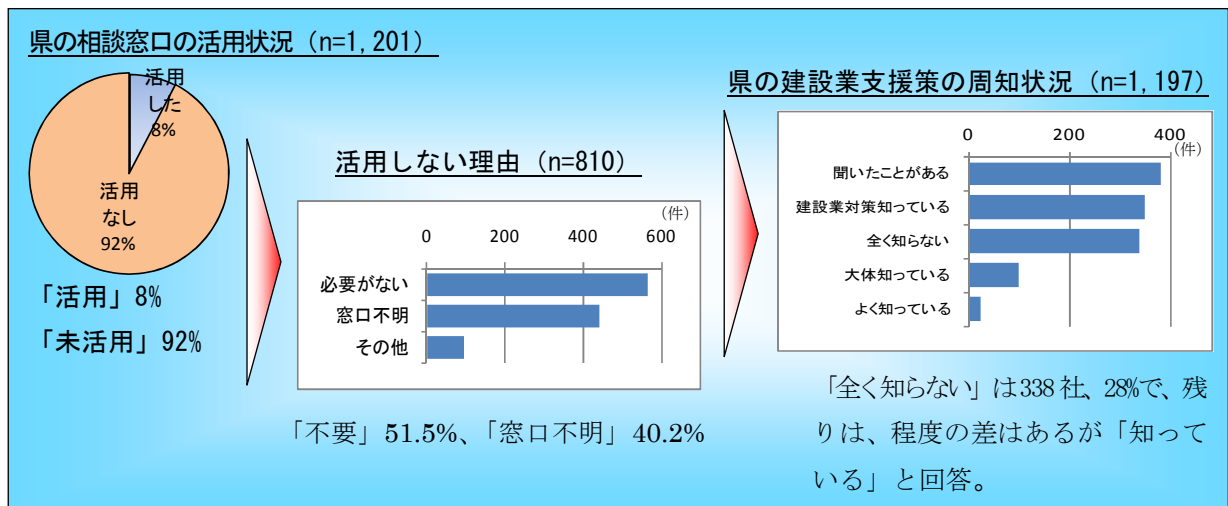
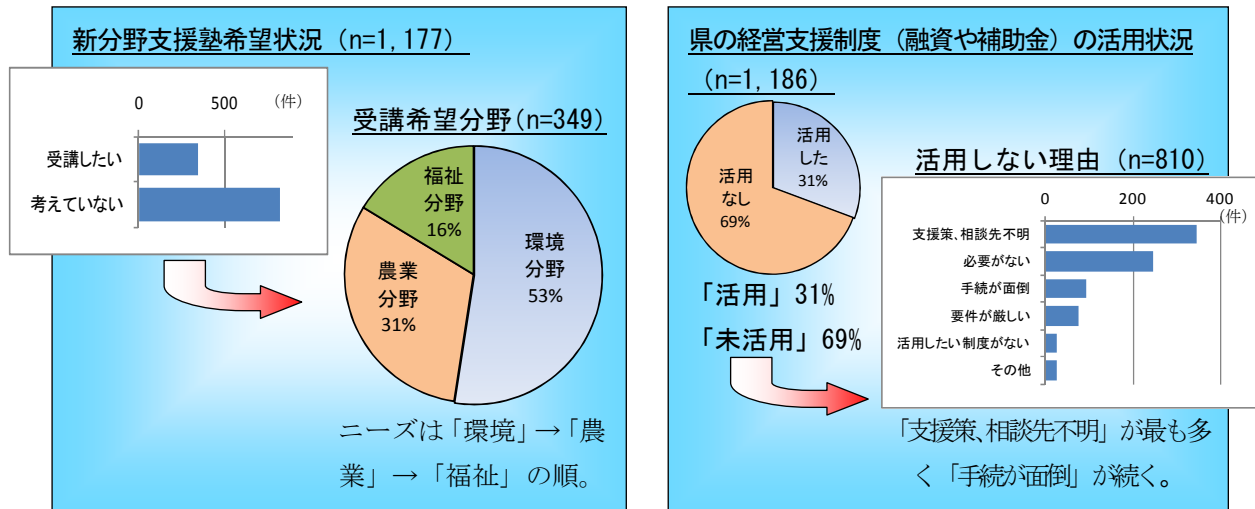


「できるだけ現状の経営を維持・継続」が約 600 社、50%を占め、官公庁の受注が減少し、経営状況が厳しい中、未だ様子見の企業が多い。

② 新分野進出状況について



③ 行政の支援施策等について



（３）アンケート調査結果の総括

- ① 官公需が売上の半分以上の企業が 40%を占め、4～5年前と比較し 60%の企業の経営状況が非常に厳しい状況である。こうした状況にも関わらず、「できるだけ現状の経営を維持・継続」が約 50%を占めており、未だ様子見の企業が多いことがわかる。
- ② 回答企業全体の 23.5%が新分野進出済みで、一定の経営努力がみられる。また、12.2%が新分野進出を準備・検討中と回答しており、現状の打開を目指す姿勢もうかがえる。
- ③ 建設関連分野以外で新分野へ進出した業種は、「環境・リサイクル」が 17.5%で最も多く、「農業（12.7%）」、「不動産（8.1%）」、「介護・福祉（7.0%）」の順となっている。
- ④ 新分野進出の障害は、「人材・技術力の不足」が 22.9%で最も多く、「資金不足（22.0%）」、「投資判断（21.2%）」が圧倒的に多い。
- ⑤ 新分野進出には 60%が「支援が必要」と回答し、期待する支援策には「低利融資制度の充実」や「新技術の開発・労働力確保」、「技術継承・育成」が上がっている。こうした中で支援策を「知っている」が 14%、「聞いたことがある」が 45%にとどまっているのは、支援策の告知の方法や期待する支援策にマッチしていない面があると推測される。
- ⑥ 期待する支援策は、「低利融資の充実」が 31.7%、次いで「新技術の開発・労働力確保（15.4%）」、「技術継承・育成（15.4%）」など、ソフト関係が続いている。

３．新分野進出ヒアリング調査

（１）ヒアリング調査の目的

前段で山口県が実施した県内建設業アンケート調査を基に、山口県における建設業の現状を取りまとめたところである。この調査結果をベースに、新分野へ進出した企業を診断士が訪問し、新分野進出状況をヒアリングし、課題を掘り下げ整理する。

【ヒアリング概要】

実施時期：平成 23 年 8 月

進出事業分野	企業名	テーマ	担当診断士
環境関連事業	蓬萊建設 株式会社	廃瓦リサイクル事業	中野 博通
	田村建設株式会社	緑化事業・環境塗装事業への進出	船越 修治
介護・福祉関連事業	白木産業 株式会社	高齢者用多機能ハウスの開設	谷口 修
農業関連事業	有限会社角川建設	耕作放棄地を活用したブルーベリー栽培	土井 一海
その他の事業	株式会社ナカタニ建設	バイキング方式の惣菜店の展開	柴田 史雄
	大野工業株式会社	地域 ICT 応援パック事業の展開	伊藤 勝彦

（２）環境関連事業への進出事例

① 蓬萊建設 株式会社

【企業概要】

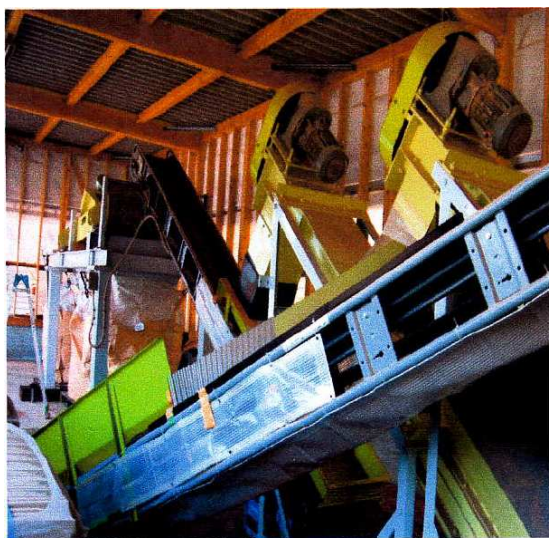
企業名	蓬萊建設 株式会社	代表者名	代表取締役 上野 嗣郎
事業内容	屋根瓦工事	資本金	10 百万円
所在地	山口市下小鯖 395 番地 3	電 話	083-927-6404
設 立	昭和 36 年（1961 年）	正社員数	9 名

【新分野の事業内容】 テラコッタクラッシャー導入による廃瓦リサイクル

事業内容・・・屋根工事で瓦の取替えや修理、解体等で生じる廃瓦を、単に破棄するのではなく、高速破碎機で砕き、舗装などの新素材として販売する。

テラコッタの特性と用途(例)

- ・ 多孔質で保水性に優れ、微生物の繁殖を促す。・・・園芸に最適
- ・ 透水性により、地面に雨水を逃し、水溜りを作らない。・・・舗装材
- ・ 炭と同じく多孔質で、消臭、浄化作用がある。・・・住環境の快適化
- ・ 砂利や石に比べて軽量なので作業が楽。・・・エクステリア材料
- ・ 地表の日光を遮断し、防草効果がある。・・・ガーデニング
- ・ 遠赤外光線の効果で足湯にいられて、よく体を温める。
- ・ 廃瓦の特性を活かして幅広い用途に使用できる多機能性と環境美化を兼ね備えたリサイクル素材「Rテコラ」は時代の要請に応える新製品である。



高速クラッシャーの写真

高速クラッシャーで廃瓦を砕いて粒子(球状)にする。

粒子の大きさ

10mm・・・エクステリア敷設材

5mm・・・庭や駐車場に使用

パウダー・・・10mmサイズの下地に最適
防草効果

色合い

三州(赤)、石州(黄)、いぶし(黒)

用途

住環境、ガーデニング、園芸・駐車場の
舗装、景観用等幅広く使用される。

これからの廃瓦リサイクル素材として
環境保全に役立つと期待される。

建設業の市況はバブル崩壊以降受注が激減し、一般住宅や公共施設の建築は先細りの状況に追い込まれている。スタートしたばかりであるが、早期に経営革新を軌道に乗せる計画である。

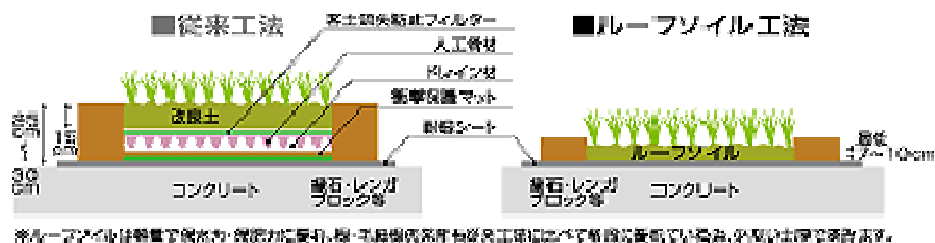
【新分野への取り組み状況】

新分野進出のきっかけ	<p>当社では、社内の風通しを良くし、会社の方針を周知徹底し、従業員のやる気を喚起するため、社長始め全員で新分野進出についてミーティングを行った。</p> <p>その中で、従業員から「建替え、修繕、建物の解体の際に生じる廃瓦（産業廃棄物）を何とかリサイクルできないか・・・」との提案があった。これを具体化するため、平成 23 年 3 月、高速破碎機を導入して、廃瓦を新素材としてのテラコッタに再生、販売する、いわゆる環境ビジネスの分野に進出した。</p>
進出分野を選定した理由	<ul style="list-style-type: none"> ・ 環境問題に対し 3R(Reduce, Reuse, Recycle)をキーワードに社会貢献ができる。 ・ 多様な用途開発、市場開拓により、事業の将来性に期待が持てる。 ・ 原料となる廃瓦は、有効利用するため再生素材として高付加価値化できる。
新分野進出の障害	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材：営業、技術、技能、事務等職務遂行能力のある人材の養成。 ・ 資金：設備導入で、金融機関からの借入が増え、資金の計画的な運用が必要。 ・ 情報：IT の活用によるスピーディな情報収集、活用、問題把握と対応が必要。
成功した主な理由（障害の克服方法）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の意識改革が、これをきっかけにしてできつつある。 ・ 基幹事業である屋根工事は地域密着型の仕事で、瓦や建設工事で長年蓄積してきたノウハウを活用できること。 ・ 事業目的を共有する事業者の全国組織である「テコラの会」に入会、情報の交換や啓発活動を活かせること。
現状の最大の課題	<p>社長としては社内体制も整いつつあるので、市場開拓を最大課題としている。</p> <p>現在、営業職男子(1 人)が受注獲得に当たっているが、地元建設業者や不動産取引業者、下請け業者からの情報収集、受注獲得で、安定的な操業維持に努力している。</p> <p>中小企業に対する支援措置の充実と適切なアドバイス、指導に期待している。</p>
今後の事業見通し	<p>建築業界の動向は楽観を許さないが、ライフスタイルの変化、建築技術、工法の進歩から、価格面を含め、色々施主の希望を取り入れて仕事をする必要がある。</p> <p>屋根材も建築様式により、和風瓦、洋風瓦、セメント瓦、金属(鉄、銅等)の選択が行われるようになった。市場や環境問題の動向に対応して、スピーディに事業の方向性に明確な判断が求められる。</p>
自由意見	<p>屋根材の原料である「テラコッタ」は焼いた粘土(土)のことで、人類が火を使い始めた遠い昔から、屋根材のほか彫刻や陶器に使われていた。自然との共生、循環型社会の形成のため、瓦を砕いて土に返すのは自然の理にかなうことで、再生リサイクル素材として、役立てることは社会的にも意義のあることである。</p>
診断士からのアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現社長は 4 代目で、事業の継続は企業の社会的使命とどの信念を持ち、経営革新に真摯に取り組んでいる。社員の創意工夫を尊重し、従業員のやる気を助長し、業績の向上に結びつけることを期待したい。 ・ 仕事の繁閑に応じて人員配置を決め、下請け(工事高の 20%)、アウトソーシングの活用も必要である。 ・ これからの経営においては、キャッシュフローに注意、特に金融機関との日頃のコンタクトが大切である。

【企業概要】

企業名	田村建設株式会社	代表者名	代表取締役 富田 実
事業内容	土木工事業、建築工事業	資本金	20 百万円
所在地	下関市長府江下町 2-5	電 話	083-245-0174
設 立	昭和 21 年（1946 年）7 月 22 日	正社員数	13 名


緑化事業：平成 18 年に、(有)四季(東京)、および(株)マサキ・エンヴェック(長崎)と提携し、屋上緑化事業に進出した。



●長崎大丸デパート（長崎市） ●JR九州小倉駅ビル（太九州市） ●日本女子大（東京・文京区）
●鹿児島中央駅ビル（鹿児島市） ●阪神百貨店（大阪府） ●武蔵野北千代店（東京・足立区）
●福岡朝日病院（福岡市） ●プラザー工業本社（名古屋市）

■平成8年から公益施設、病院、商業施設、マンション、学校など、全国で約300例

環境塗装事業：平成 22 年に、日進産業(島根)の指定工事店として、省エネを中心とした環境塗装事業に進出した。



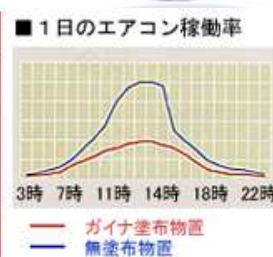
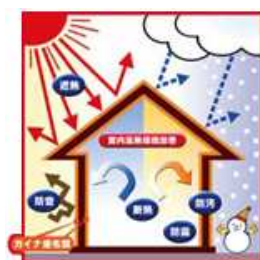
こんな塗装があったの？

こんな時代にあって経済効果は抜群！

住宅・事務所・工場
など塗り替えましょう！

快適な暮らし、そして環境にやさしい新塗装！

機能性環境改善塗材『ガイナ』のすすめ！



内装・屋根の
塗り替え
いかがですか？



現在の収支状況は、建設部門が新分野進出当初から 25%程度減少したものの、緑化事業が伸び建設部門の減少額をほぼ埋めている。また、環境塗装事業は、省エネ・節電への取り組みが求められていることから、3年後には緑化事業の売上規模まで増加することを見込んでいる。

【新分野への取り組み状況】

新分野進出のきっかけ	公共工事における土木工事受注の減少により、脱公共工事を目指し、民間の緑化工事等に進出した。
進出分野を選定した理由	<p>【緑化事業】土木工事は自然破壊の一面があり、自然を再生したいという気持ちから選定。</p> <p>【環境塗装事業】地球環境を考える中、省エネ・結露防止等に効果を発揮する屋根・外壁塗装にめぐり会った。</p>
新分野進出の障害	中小企業なので、人材と資金には限界があるが、自社の経営資源の範囲内で進めたので、とくに障害はなかった。
成功した主な理由(障害の克服方法)	<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業にかかるコストはかけていない。 ・提携先【(有)四季(東京)、(株)マサキ・エンヴェック(長崎)、日進産業(島根)】の協力がある。
うまくいかなかった主な理由	<ul style="list-style-type: none"> ・設計会社を通して大手建設会社が受注した工事でも、屋上緑化は最後の工事となるため、請負金額が減額となったこと。 ・現在は、新築ビルだけではなく、既存ビル緑化の受注にも注力している。
現状の最大の課題	・身の丈に合った範囲で事業をおこなっているため、大きな課題はないが、販路拡大における営業展開には限界がある。
今後の事業見通し	・公共工事の受注が減少する中、新分野進出でカバーしていく。
自由意見	・新分野進出にあたっては、ブレーン(当社の場合は(有)四季)がいないと難しい、とのこと。
診断士からのアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> ・首都圏は競合他社が多く、緑化事業の伸びは期待できない。 ・他社にない独自のノウハウ、他社と差別化が可能な技術の蓄積が望まれる。 ・環境塗装事業は今後の成長が期待される分野である。

(3) 介護・福祉関連事業への進出事例

① 白木産業 株式会社

【企業概要】

企業名	白木産業株式会社	代表者名	代表取締役 迫田一弥
事業内容	土木・建築設計施工	資本金	20 百万円
所在地	周防大島町大字外入 2081-1	電 話	0820-78-1230
設 立	昭和 26 年製材業で創業 建設業の営業年数 55 年	正社員数 パート社員数	19 名 0 名

【新分野の事業内容】 高齢者用多機能ハウスの開設

平成 11 年 11 月に訪問介護サービスを提供する（有）しらきを設立。平成 17 年 3 月には、訪問介護サービスおよび介護用品レンタルサービス、医療機関との緊急連絡サービスを提供する高齢者用多機能ハウス「しらき村」を開設した。これは、高齢者の多くが住み慣れた地域あるいは田舎で、家族にも余り迷惑をかけず、安らぎと安心のもとで暮らしたいというニーズに



沿った施設である。現在の収支状況は、建設業の売上はピーク時に比べ半減したが、利益は確保できている。新分野は進出して 6 年が経過、収支均衡までこぎつけた状況である。

【新分野への取り組み状況】

新分野進出のきっかけ	公共事業の大幅な削減から、建設業の新分野進出が大きな課題となっていた。こうした状況下、白木産業（株）の地盤である周防大島町は、全国でも有数の高齢化地域であることに着目し、平成 11 年 11 月に（有）しらきを設立して、いち早く介護事業に進出し新規事業の基盤を構築した。
進出分野を選定した理由	毎月、東京で開催されている経営の勉強会へ参加し、業界動向や新規事業に関する情報収集に努めてきた。そうした中で、建設業の白木産業（株）と介護事業の（有）しらき、双方の得意分野を活かし、相乗効果が期待できる事業の一つとして、高齢者用多機能ハウス「しらき村」を考えた。
新分野進出の障害	総額 2 億 5 千万円を投じた高齢者用多機能ハウス「しらき村」で、大きな課題となったのは資金調達であった。資金調達を容易にするため、「(財) やまぐち産

	<p>業振興財団の事業可能性評価委員会へ応募した。審査結果は、事業可能性が高い A 評価を受け、金融機関および山口県信用保証協会等とも協議を行い、当初の予定した私募債での調達は無理であったが、金融機関からの融資を受けることができた。その後、入居者を募る段階において、間取りの設計や家賃、PR 方法、介護保険等の手続きにおいて、想定外の難題が次々と生じた。</p>
成功した主な理由(障害の克服方法)	<p>訪問介護事業は、何とか利益が出そうになると介護報酬が引き下げられ、事業計画を含め、見通しが立てにくい状況である。近隣にも多くの介護事業者があったが、採算ベースに乗らず事業者数は半減している。</p> <p>当社の場合、介護資格を持つ経営者の親族の協力で、昨年からデイサービスを始めた。これにより、施設や人員面の稼働率を上げることができた。また、有料短期介護・宿泊は、空き室の活用にもつながり収益の改善を図ることができた。</p>
うまくいかなかった主な理由	<p>介護事業においては、有資格者がいないと、新しい事業に踏み出すことができない。また、国の財政難を考えると、介護報酬が改善されることは望み薄である。ひとつの新たな事業を立ち上げ、安定させるためには 10 年かかる。それまで耐えられるだけの体力が本体（建設業）に無ければ、企業自体立ち行かなくなる。</p>
現状の最大の課題	<p>建設部門は、J V で売上があっても利益は出ない。介護等の新規事業についても先行き不透明で、課題は山積した状況である。高齢化の時代、介護関係でやりたいことはたくさんあるが、本体に余裕がないので新たな投資はできない。かといって、国や行政に頼ることもできないので、自社の事業と雇用を守っていくためには、自分で道を切り拓いていくしかない。</p>
今後の事業見通し	<p>これまでどおり、建設業と介護事業、双方の強みを生かす方向しかない。これを念頭に、太陽光発電等の再生エネルギー部門を強化し、民間住宅部門を強化するとともに、介護事業の認知度を上げていきたい。</p>
自由意見	<p>介護事業では、介護福祉士など新しい資格を作り、何をするにしても資格が必要で、身動きが取れない状況である。</p> <p>建設については総合評価により、ISO や労働安全衛生等の認証取得企業でないと落札できにくい状況となっている。地方企業に国際規格が必要か、また、認証取得企業がどこまで厳格に運用しているか疑問もある。JIS 規格のように厳格に運用しないと、不公正を助長することになる。また、手続き面で unnecessary 文書類が多過ぎるのではないか。電子申請になって、求められる画像の数が増えた。国民経済の健全な発展のためにも、責任逃れのための当該書類の必要性を再検討すべきではないか。</p>
診断士からのアドバイス	<p>最も必要なことは「しらき村」という施設を持つ強みを活かし、この稼働率を上げることである。これまでもデイサービスに取り組み、実績を上げてきたが、更に拡大を図るとともに、有料短期介護・宿泊等についても P R し、利用を拡げていく必要がある。</p>

(4) 農業関連事業への進出事例

① 有限会社 角川建設

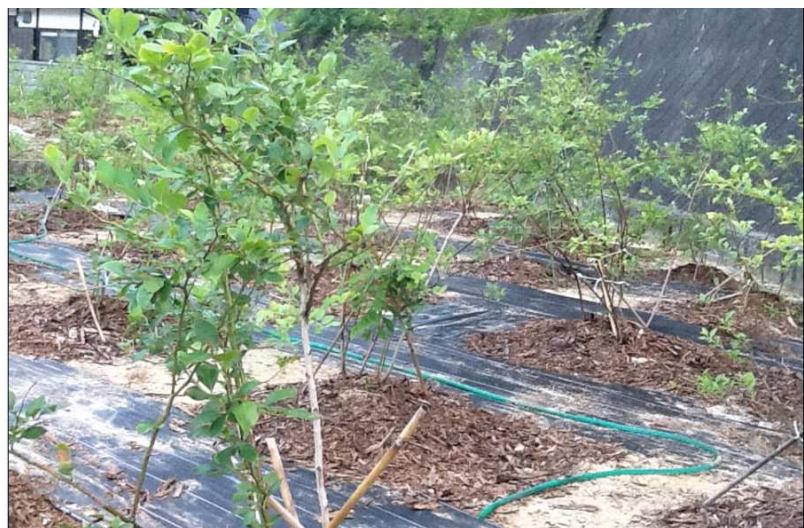
【企業概要】

企業名	有限会社角川建設	代表者名	代表取締役 角川 武範
事業内容	土木工事	資本金	2,295 万円
所在地	岩国市行正 1 8 番地	電 話	0827-47-2220
設 立	昭和 4 2 年 2 月	正社員数	8 名
		パート社員数	0 名

【新分野の事業内容】 耕作放棄地を活用したブルーベリー栽培

新規事業として耕作放棄地を活用したブルーベリー栽培の農業参入を計画した。ただ、当初予定した耕作放棄地が使用できないということから、自社の土地に 200 本のブルーベリー（ハイブッシュブルーベリーとラビットアイブルーベリーの 2 種類）を栽培している。最終的には 3,000 本のブルーベリー栽培を計画している。

現時点の収支は、ブルーベリー栽培に取り組んだばかりであるが、3 年後には年間 8 百万円の売上を見込んでいる。ただ、ブルーベリーの販売価格が変動するため、収支状況は不透明な状況である。



ブルーベリーを栽培している畑

【新分野への取り組み状況】

新分野進出の きっかけ	<p>ここ数年、公共工事の受注が減少するなか、民間受注の増加と従業員の削減等、経営体質強化に取り組んでいる。しかしながら、公共事業受注のためには最低限の人員確保が必要であることから、人員の有効配置と土木建設のノウハウを活かした農業を新規事業として取り組むこととした。</p> <p>特に岩国市の農業は生産者の高齢化が進み、担い手不足、農産物価格の低迷から耕作放棄地が増加傾向にあり、食料自給率の向上と良好な生活環境の保全から、耕作放棄地の解消が急務の課題となっている。農業参入は時代の趨勢とマッチングしており、地域貢献および経営の安定を目指す目的から参入を決断した。</p>
進出分野を選	ブルーベリーの国内栽培は昭和 48 年ごろから始まり、右肩上がりの急成長を遂

定した理由	<p>げ、平成 18 年の国内収穫量は 1,680 トンとなっている。ブルーベリーの国内出荷量は加工品を含む国内消費市場全体の 20%程度で、ほとんどが輸入ものである。山口県内では十数か所で栽培され、市場流通や加工品などで販売を行っている。現在のところ、岩国市での栽培例はない。</p> <p>ブルーベリーは果樹の中でも比較的栽培しやすく、国内市場でもまだまだ供給不足であることと、生産量と収入が計算しやすいことから農業未経験者としても参入しやすい事業である。</p>
新分野進出の 障害	<p>①ブルーベリー栽培が岩国という地域性にマッチするかどうか。</p> <p>②通常は 1 割から 2 割、最悪 5 割の枯れが発生するリスクがある。</p> <p>③当初計画した耕作放棄地が使用できなかったもので、近隣で探す場合に隣接地が確保できるかどうか。</p>
成功した主な 理由(障害の克服方法)	<p>現時点で 200 本については順調に生育しており、内 100 本は 23 年夏にブルーベリーの実がなり、試食も実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・耕作放棄地のかわりに、自社の土地を活用でき、水も通っていたこと。 ・建設業（本業）の人員を活用できること。 ・造成や植樹に自社の重機を使うことができたこと。 ・持って（購入）きた苗が良かったこと。
うまくいかなかった主な理由	<ul style="list-style-type: none"> ・耕作放棄地の選定（今後予定の 3,000 本栽培をする場合） ・具体的な販路が描けなかったこと。 ・販売価格も含め、計画が少し甘かったこと。
現状の最大の課題	<p>販路開拓。</p> <p>平成 24 年の収穫時期には 700kg～900kg のブルーベリーを収穫予定。</p>
今後の事業見 通し	<p>高級食材としてブルーベリーは国内・県内ではまだ定着しておらず、今後のマーケティング活動やチャネル開拓によって市場拡大が見込まれる。来年開港予定の岩国空港から「朝採りブルーベリー」を新鮮なまま首都圏に届けることで、他産地との競合に勝てる付加価値の高いブルーベリーを目指す予定。また、フルーツソフトクリームやブルーベリースイーツなどの付加価値の高い商品を開発予定。その他、直売所およびフルーツパーラー、ダイニング等への販売を行う。</p>
診断士からの アドバイス内容	<p>もう一度、企業のあるべき姿を明確にし、外部環境と内部の経営資源を再確認したうえで、販売までのプロセスを鮮明に描く必要がある。そのうえで、どのようにパートナー企業と連携していくかを模索しなければならない。</p>

※ もう 1 社、建設業から農業分野への参入事例をヒアリングしたが、企業の要請により掲載しないこととした。

(5) その他の事業への進出事例

① 株式会社 ナカタニ建設

【企業概要】

企業名	中谷ホールディングス(株)	代表者名	代表取締役 中谷 泰周
事業内容	土木・建築設計施工	資本金	44 百万円
所在地	玖珂郡和木町和木 5-8-37	電 話	0827-52-2651
設 立	昭和 26 年（1951 年）1 月	正社員数 パート社員数	6 名 40 名

【新分野の事業内容】 バイキング方式の惣菜店の展開

平成 13 年に新規事業として「家族のぬくもりが伝わる惣菜店」という事業コンセプトのもと、地域に愛される企業を目指し、惣菜・弁当専門店「健康家族 まな板のおと」1 号店を出店した。現在、山口県内 2 店舗、広島県内 1 店舗の直営店、福岡県内の F C 店 1 店舗を運営している。

進出当初、既存事業である建設事業を活かして多店舗展開の積極策をとったが、流通大手企業が惣菜を目玉商品として進出してきたことから、売上が落ち収益が悪化した。近年は、不採算店舗の閉鎖、コスト削減に注力し、業績立て直しを図っている。

まな板のおと 山手店



バイキングメニューの一部

<p>厚焼き卵</p> <p>人気№1の定番メニュー。ほっこりおいしい厚焼きです。</p> <p>100g/150円</p>	<p>ひじきの煮物</p> <p>これぞおふくろの味！ヒジキと大豆には、鉄分が多く含まれ、貧血改善に効果的です。</p> <p>100g/150円</p>	<p>切干大根</p> <p>和食・おふくろの味の定番。大根には、胃腸を整えるジアスターゼが含まれています。</p> <p>100g/150円</p>
<p>大平</p> <p>岩国の郷土料理の一つです。レンコン・里芋・こんにゃく・人参・油揚げなど具材たっぷり、栄養バランスの良い惣菜です。</p>	<p>高野豆腐の含め煮</p> <p>高野豆腐は大豆たんぱく食品で、食物繊維やコレステロールを低下させるリノール酸も多く含む食材です。</p>	<p>カレーの煮付け</p> <p>和食の王様、定番のおふくろの味！</p>
<p>ポテトコロッケ</p> <p>まな板特製のコロッケの定番</p>	<p>鶏の唐揚げ</p> <p>塩コショウ・しょうゆ・ガーリックなどの種類がある揚げもの定番メニュー。</p>	<p>酢豚</p> <p>中華の定番！</p>

南岩国店リニューアルオープン
店内でお食事できるようになりました

鶏の唐揚げ定食
 サバの塩焼き定食
 煮込みハンバーグ定食
 天ぷら定食
 時季 寿焼き定食
 ガけうどん
 まつねうどん
 湯 老 天うどん
 ガき揚げうどん
 肉うどん
 ミネうどん

おにぎり
 いなり寿司
 親子丼
 カンガ
 カレーライス
 カンカレー
 白ご飯
 お味噌汁
 コーヒー (ホット・アイス)

【新分野への取り組み状況】

新分野進出のきっかけ	病床に伏せた父親である社長より社業を継承した折、公共事業の大幅な削減で、これまで公共事業一本槍でやってきた当社の事業が翳りをみせ、建設業から新分野への進出が課題となっていた。こうした状況下、事業転換を図ることを決意した。
進出分野を選定した理由	幼少時に母親が作ってくれた手料理が懐かしく思われ、また、学生時代のアルバイト先であった飲食店での経験から飲食業に興味を持っていたこと、それに加えて中食産業が今後も成長することに着目したからである。
新分野進出の障害	借入依存度が高かったため、資金繰りに苦慮した。
成功した主な理由（障害の克服方法）	1号店は、立地条件やヒット商品に恵まれ、収益を大幅に改善できたことにより、ベンチャーキャピタルからの融資を得ることができた。
うまくいかなかった主な理由	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗改装や新商品開発などのリニューアルよりは、成功した1号店をベースにした新規出店による販路拡大のほうに注力したため、目新しさを求める顧客が離れていってしまった。 ・流通大手企業が、惣菜を目玉商品に進出してきたり、「ほっともっと」などの弁当店ができたて100%という強みを活かして、顧客を獲得してきた。
現状の最大の課題	順調に推移してきた惣菜部門が、食品スーパーや弁当店、コンビニとの競合激化から売上が低迷している。少子高齢化時代にあっても、中食産業は十分成長の余地があることから、顧客ニーズに合った新たな商品提供方法を構築していくことが最大の課題である。
今後の事業見通し	お客様ニーズにあった新たな商品開発方法、店舗改装やイベントを行うことにより、新規顧客の獲得だけでなくリピート顧客化を積極的に推し進め、生き残りを図る。
自由意見	新分野進出にあたっては、自分の得意分野を突き詰めること、自らが動いて良きアドバイザーを探しだすこと、あとは自分で切り拓いていくことである。
診断士からのアドバイス	<p>惣菜・弁当事業については、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・惣菜バイキング店からファーストクッキング惣菜店へリニューアルする。 ・高級惣菜の開発および地元特産品の開発を行い、夕食の宅配、高齢者向けの宅配を行う。 ・顧客管理を改善し、優良顧客には手厚いマーケティングを展開する。 <p>建設事業については、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・便利屋リフォームによる民間需要の取り込みを行う。 ・太陽光発電パネル設置事業に進出する。

② 大野工業 株式会社

【企業概要】

企業名	大野工業株式会社	代表者名	代表取締役 大野政夫
事業内容	土木、建築の施工業	資本金	20 百万円
所在地	周防大島町伊保田 909-3	電 話	0820-75-1133
設 立	昭和 51 年（1976 年）1 月 6 日	正社員数 パート社員数	7 名 3 名

【新分野の事業内容】

地域 ICT 応援パック（地域住民参加型・巻き込み型のインターネット活用パッケージ）事業の展開
収支状況は、事業開始当初年度は、100 万円程度の売上を上げたが、翌年以降は別事業に注力したため、現在は当事業の売上としては上がっていない状況である。



本社社屋



指定管理者業務を受託した施設

【新分野への取り組み状況】

新分野進出の きっかけ	取締役である大野圭司氏が、既存事業に携わる中で、既存事業だけを継続していくだけで良いのかという問題意識を持ち、新たな事業として大野取締役の Web デザイナーとしての経験を活かし、特に建設業者からの Web 系の事業受注を目論み、経営革新認定を取得した。単なるホームページの作成だけにとどまらず、インターネットをマーケティングに利用していくことを含めて事業化を目指した。
進出分野を選 定した理由	大野取締役には、東京での Web デザイナーとしての経験が約 5 年程度あり、この経験を活かせる分野としてインターネットの分野を選択した。経験も知識も全く無い分野に進出しようとは思わなかった。
新分野進出の	当社においてインターネットの知識・経験を持つのが大野取締役だけであった

障害	ため、たった一人で事業を立ち上げ、推進していく必要があり、また、企画・営業・製作まで一人で担当するなど、人員面のパワー不足があった。
成功した主な理由（障害の克服方法）	現在は中断している事業であり、成功したとはいえないが、再度本事業を行うとすれば、製造プロセスは切り離し、付加価値（ブランド、知名度）を上げる努力に注力するだろう。
うまくいかなかった主な理由	商圏的な理由が大きい。山口市や広島市などの商圏で勝負する際、大島からの移動旅費がネックとなり、各地の競合業者との価格競争に勝てなかった。インターネット時代とはいえ、フェイストゥーフェイスの関係は重要であり、クライアントとの距離が問題となった。
現状の最大の課題	当事業における課題は特にない。
今後の事業見通し	当事業を再開する見込みはない。
自由意見	<p>現在も既存事業以外の新事業展開を模索しており、周防大島町が公募した指定管理者へ応募したところ選定され、サザンセトなぎさパーク（陸奥記念館・なぎさ水族館・陸奥キャンプ場）の管理・運営を行っている。3年契約の2年目である。</p> <p>既存事業の成熟化は顕著であり、現在および将来にわたって新たな事業の模索が必要である。これまで大野工業は主に周防大島町内の「道（道路）」を作ってきた。今度は、この「道」を通る事業を展開したいと思い、また地元伊保田への想いもあり、陸奥記念館となぎさ水族館の管理・運営をすることとなった。</p> <p>また、国土交通省の「建設企業の連係によるフロンティア事業」に申請したところ認定され、「なぎさパーク再生推進事業～体験型教育旅行の市場開拓で島の観光交流100万人へ～」の事業名で、活性化を図っていく。</p> <p>なお、管理地区内の除草や設備修繕は自社（大野工業）でまかなっているが、建設業者は設備等の「管理」には大変向いているのではないだろうか。もし設備等の管理業務があれば受託を検討してみても良いかもしれない。ただし、集客施設の「運営」となると、必要なスキルはまったく異なるので注意が必要であろう。</p>
診断士からのアドバイス	経営革新認定の指導、商工会への相談や助成金の活用

(6) 支援情報の取得について

県内建設業アンケート調査結果をみると、新分野進出には60%が「支援が必要」と回答しているにも関わらず、支援策を「知っている」のは14%に過ぎなかった。こうした調査結果から、新分野へ進出した企業の支援情報の収集状況をヒアリングした。

【外部からの情報収集】

- ・ 社長自ら、既存顧客を介して首都圏を中心に受注情報の収集、東京の専門学校との連携を続け情報収集に努めている。また、全国組織の同業者からの情報交換が有益である。
- ・ ブルーベリーの県外専門業者、県外の経営に成功した建設業者と当社3社で、定期的に勉強会、情報交換会を実施している。
- ・ フードコーディネーターからの情報取得以外に、販売を担当してもらっているブレーン（別会社の友人）があり様々な情報を得ている。

【公的機関等からの情報収集】

- ・ 県等からの資料やアンケートはたくさん届くが、自社の現状にそぐわない内容のことが多い。資料を届けたから伝わっているということにはならないのではないか。
- ・ 商工会議所や商工会等から情報収集をしている。
- ・ 助成金情報は、逐一ホームページ上の掲載情報をチェックしている。
- ・ 地域情報、業界情報、行政など関係機関の支援情報をインターネット、テレビ、雑誌、新聞、広報誌等を媒体にして取得することができる。

(7) 新分野進出企業ヒアリング調査の総括

新分野へ進出した企業7社のヒアリング調査結果から、新分野進出で成功した主な理由をプラス要因、進出にあたって障害となった要因や今後の課題をマイナス要因とに分けて整理した。

① 環境関連事業への進出事例

＋ 要 因	<ul style="list-style-type: none">・ 建設業で長年蓄積してきた事業基盤やノウハウ等を活用できた。・ 事業目的を共有する事業者の全国組織に入会し、情報交換や啓発活動に活かした。・ 経営者と従業員が、危機意識と企業目的を共有化することで迅速に新分野進出が図れた。・ 地球環境を考える中で、有力な提携先にめぐり会い協力関係を築くことができた。
－ 要 因	<ul style="list-style-type: none">・ 職務遂行能力、販路開拓能力のある人材養成が最大の課題である。・ 設備資金の調達に苦慮している。・ 市場や環境問題動向にスピーディに対応するため、IT活用が不可欠となっている。・ 需要激減と競争激化から、下請けや孫請け業者は低価格での請負が常態化している。

② 介護・福祉関連事業への進出事例

＋	<ul style="list-style-type: none">・ 東京で開催されている経営の勉強会へ参加するなど、業界動向や新規事業に関する情報
---	---

要因	<ul style="list-style-type: none"> 収集に努め、早くから新分野への進出が図れた。 訪問介護サービスに加えて、デイサービスや宿泊等により顧客層を広げた。
一要因	<ul style="list-style-type: none"> 設備資金の調達、販路開拓ができる人材が不足している。 何をするにも資格が必要となり、身動きがとれない。 新規事業の立ち上げに耐えられるだけの体力が無ければ、企業が立ち行かなくなる。 立ち入り検査等により、ISO等の運用実態を精査しなければ公平性が維持できない。

③ 農業関連事業への進出事例

十要因	<ul style="list-style-type: none"> 造成や植樹、栽培に自社の重機や人材を活用できたこと。 農業専門会社や農業分野に進出して成功した建設業者との情報交換を継続している。
一要因	<ul style="list-style-type: none"> 当初計画した耕作放棄地が使用できず土地の確保に苦労した。 販売価格の安定、販売経路の開拓が最大の課題である。 農産物を材料とした付加価値の高い商品の開発が課題である。

④ その他の事業への進出事例

[飲食業への進出事例]

十要因	<ul style="list-style-type: none"> 飲食業への進出にあたり、経営者自身がフードサービス専門学校に通い、調理や店舗管理を習得し、事業の円滑な立ち上げに成功した。 1号店が好調で、2号店の出店資金をベンチャーキャピタルから調達できた。
一要因	<ul style="list-style-type: none"> 飲食業の場合、店舗改装や新商品開発などリニューアルを戦略的に継続させ、いかに再度来店してもらうかが課題である。

⑤ パブリックビジネスへの進出事例

十要因	<ul style="list-style-type: none"> 試行錯誤の結果、地域密着の事業基盤を活かしたパブリックビジネス（地域の公的施設の管理・運営）に活路を見出した。
一要因	<ul style="list-style-type: none"> 人材（技術）や販路の確保の見通しが立たなければ、成功する余地がほとんどない。 施設管理の他、運営についても課題がある。

以上のことから、新分野へ進出して成功している企業をみると、次のような特徴を持っている。

- a. これまでの公共工事に見られる護送船団方式の発想をやめ、慣習にとらわれない新しい視点で、競合企業が真似できない独自の強み（例えば、地域密着型の事業基盤など）を見出している。
- b. 新分野進出には、人材育成や販路開拓など用意周到な準備期間が肝要であり、その間耐えられるだけの企業体力を確保している。
- c. 新分野に進出している同業者はもとより、新分野での専門業者からの情報を収集し、新分野での経営ノウハウや技術の習得に努めている。

4. 建設業経営者との意見交換

(1) 開催概要

目 的：公共事業の減少が続く中、建設業のソフトランディングが大きな課題となっており、
新分野進出や必要な支援策等について、建設業の経営者と意見交換を行った。

日 時：平成 23 年 11 月 2 日（水） 15 時～16 時 30 分

場 所：山口商工会議所

参加者：調査・研究事業委員・アドバイザーおよび建設事業者 5 社（6 名）

(2) 意見交換の内容

意見交換会に参加者の発言のポイントを要約して列記する。

① 自社の経営状況について

- ・ 土木請負から事業を開始し、近年は土木請負以外の事業も行っている。新規分野の取り組みは売上減少の補完が目的で、建設業から異業種へシフトすることは考えていない。
- ・ 公共事業の減少に伴い、新分野進出支援が活発に行われているが、建設業自体の足腰をいかに強化していくかが重要ではないか。そのためには、資格を重視した発注制度を、より実態に即した入札制度へ改善する必要がある。
- ・ 建設業が社会インフラの維持管理に果たしている役割や、雇用を含めた地域への貢献を考えると、行政を含めもっと建設業の魅力やイメージを向上しなければ従業員が集まらない。
- ・ 住宅建築を事業としていることから、土木と比べ公共工事の割合は低いが、それでも公共工事の減少から、経営が厳しい状況となっている。
- ・ ダンピングの激化から、先行きは益々厳しさを増すと考えている。

② 新分野への取り組み状況

- ・ 当社としては新分野進出への取り組みは行っていない。また、今後もその予定や考えはない。
- ・ 新分野進出の一つとして、自社保有の建物で旅館業を開始したが閉鎖した。また、子会社で環境関連事業を試みたものの、様々な要因により困難が生じ断念した。
- ・ 新分野進出への支援よりも、例えば林業→建設業→消費者の商流、言い換えれば川上の木材の伐採から製材、そして川下の住宅建設に至る、地域に根ざした事業者相互の連携が円滑にされるような支援が必要ではないか。
- ・ 新分野進出に関しては、視察参加等で情報収集は行っているが成功例は少なく、どちらかと言えば本業の建設業をどうするかで頭がいっぱいの状況ではないか。
- ・ 新事業として介護関連事業を行っている。大手介護事業者からコンサルを受けて、介護施設を建設し、この 1 年間で介護施設運営のノウハウ蓄積を行い、ほぼ確実に利益を出せる目処がついた。今後は病院等へ介護施設建設＋介護施設運営を提案し、受注を目指していく。す

でに予約注文も取り付けている。

- ・ 建設業界の弱さは、自社の技術を確立していない点ではないかと考え、新製品の研究開発に力を入れ、数件の特許取得や実用新案の認定を受けている。特に「移動式仮設トイレ」については、道路工事現場等で同製品の設置が仕様書に指定されるなど追い風の状況である。
- ・ 経営革新計画策定支援など、行政や支援機関の支援事業を積極的に活用している。

③ 地域のインフラと雇用を守るために必要な支援策について

- ・ 定年退職や独立支援による円満な従業員退職に努め、現在の従業員数はピーク時の3分の1に減少した。
- ・ 雇用に関しては2～3年に一度、インターンシップを利用して若手人材を新規雇用し、自社で教育・訓練をしている。「いい技術者を育てないと企業に未来はない」との思いを持っている。
- ・ 新卒採用はしばらく控えていたが、近年、新卒採用を再開した。
- ・ 新規採用後2～3年働いて、本人に現在の仕事が向いていなければ、はっきりと言うことにしている。それがお互いのためである。
- ・ ハローワークに人材募集情報を出しているが、窓口担当者に「建設業界は求職者から敬遠されている」と言われた。代替策として、ポリテク卒業者を即戦力として採用した。

④ 支援情報の伝達方法について

- ・ 公共事業の減少から、様々な新分野進出への取り組みが行われているが、実際の収益状況はどうか。また、本業の経営状況はどうかなど実態を知りたい。
- ・ 自分が必要な支援情報はその気になればいくらでも調べられる。あの手この手で支援情報を伝えようとする努力は必要ないのではないか。
- ・ 定年70歳制などが叫ばれているが、建設業には難しいのではないか。

⑤ その他

質問	
外部の専門家からの支援を受けた例はあるか。	<ul style="list-style-type: none">・ 経営革新認定申請にあたって計画策定支援を受けた。・ 大手介護事業者から介護施設運営に関するコンサルを受けた。・ 商工会議所、財団などの専門家派遣を受けた。使える補助金はどんどん使った。
経営の相談できる人はいるか。	<ul style="list-style-type: none">・ 銀行や後継者、幹部など。・ 後継者と相談しながら進めている。後は税や会計関連の方。・ 従業員や銀行。・ 顧問契約しているコンサルから、毎月の収支状況チェックや指

	導を受けている。
経営計画は作成しているか。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 銀行と話をするため作成している。現状分析や計画は必要。 ・ 後継者や役員に説明するため作成している。 ・ 年間計画、来期計画まで作成している。
連携支援の必要性について	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業界の川上から川下の連係支援や、地域特性に応じた支援が必要である。

（３）意見交換の総括

今回、意見交換に参加いただいたのは、山口市内で建設業を営む中堅企業 5 社であった。5 社のいずれも事業環境は厳しいと感じているものの、新事業や事業拡大に前向きであるなど、今後の事業展開に一定の目処が立っている有力な企業であるとの印象であった。

また、参加した企業のいずれも、新分野進出支援よりも本業である建設業自体への支援ニーズが高いことが分かった。本業なくして新分野進出なし。公共工事が減る中であっても、自社の基幹分野の競争力強化、生産性向上に努めることは当然のことである。

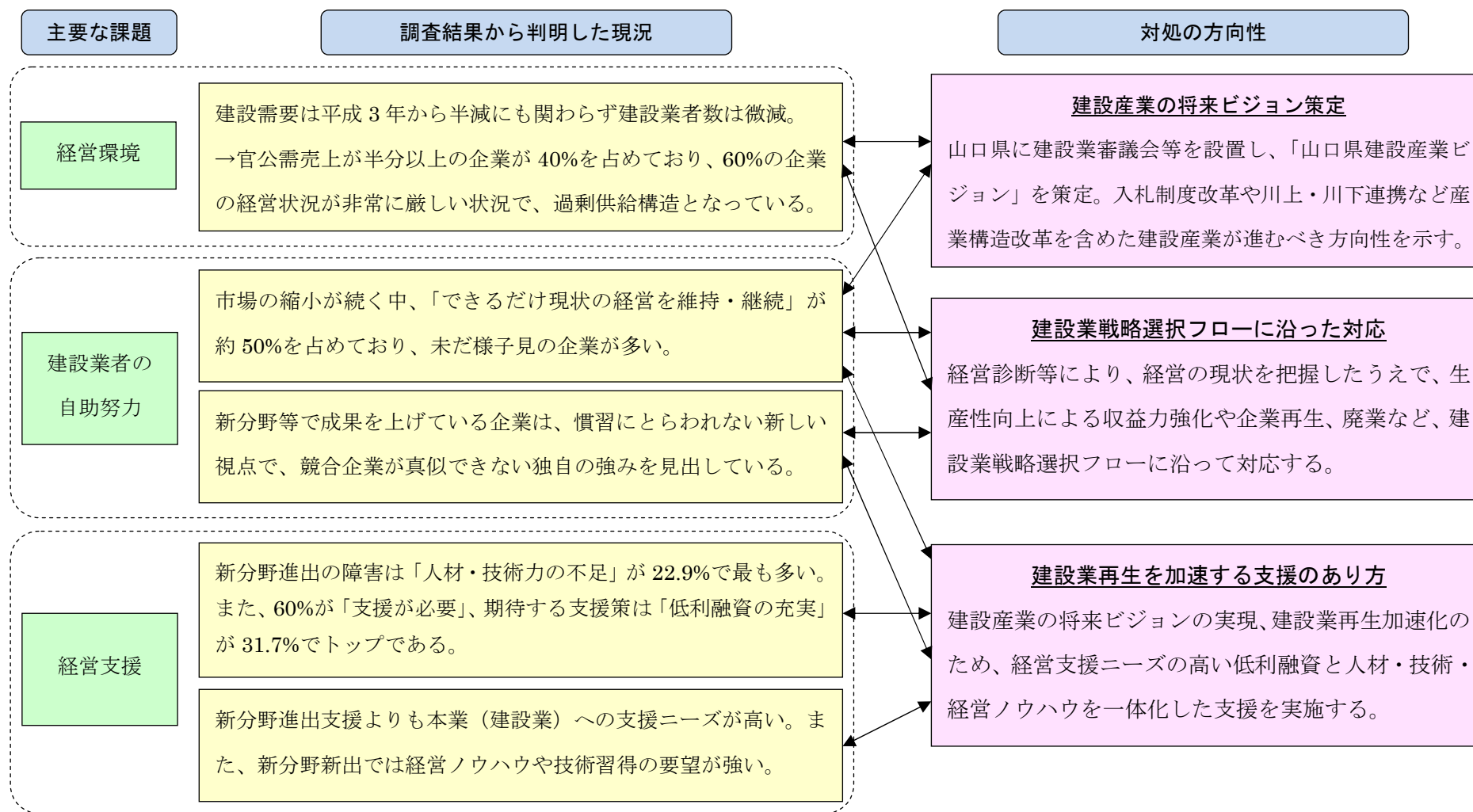
どの企業も生き残る術は「技術」とであると捉えている。「技術」は「人」に根付くものであり、優秀な技術者を育てるため、若い人材を採用し自社でゼロから教育・訓練するとしている。外部からの技術者調達ではなく、白紙の人材を自社固有の技術で染めて行く事で、信頼関係のある安定した事業運営がなされるとの考えからくると思われる。また、新分野に進出した企業は、いずれも本業と何等か関係のある事業へ、本業が持つ経営資源を生かす形で取り組んでいる。それでも収益を上げるには容易でない実態もあった。こうした状況もあり、新分野へ進出した事業者の新分野での事業、および本業の売上・利益等数値に関する情報を提供して欲しいとの要望があったが、どこまで事実を公開できるかは難しい面がある。

今回の意見交換では、新分野進出に対する慎重な意見が多くみられたが、いずれの企業も新分野進出等の情報収集に努めるなど、強い関心は持っており、事業環境の変化等によっては、新分野進出を実行に移す可能性もある。その際には、当調査研究事業で報告される内容が参考にされると確信している。

第3章 建設業再生に向けた指針

1. 調査結果の総括

山口県が実施したアンケート調査、診断協会が実施した新分野進出ヒアリング調査や建設業経営者との意見交換を踏まえ、対処の方向性整理する。



2. 山口県建設産業ビジョン策定への提案

(1) 建設産業ビジョンの必要性

国および自治体の財政状況とインフラ整備の進展から、一定程度の公共工事の削減はやむを得ない状況となっている。しかしながら、急激かつ戦略なき削減は良質な建設業者まで淘汰し、雇用やインフラ維持に悪影響を及ぼし、地域の衰退を加速しかねない。山口県においては、平成 23 年秋の国体に向け道路や施設の整備が推進されてきたが、翌年以降こうした需要は見込めない。加えて、平成 23 年 3 月に発生した東日本大震災の復興のため、予算が被災地に傾斜配分される状況から、県内建設業は二重・三重の脅威にさらされている。

こうした外部環境の変化を踏まえ、建設業が果たす雇用と地域のインフラ整備機能を保持するために、マクロ的視点から建設業の取るべき方向性を取りまとめる必要があるのではないかと。

(財)建設業振興基金が、2006 年に 47 都道府県に対し「地方公共団体の建設業行政に関するアンケート」調査した結果によると、北海道や青森県をはじめ、中国地域では島根県や岡山県を含む 17 道県が建設業行政に関する指針・方針などを定めた「政策プログラム」を策定している。また、広島県は 2011 年 8 月に「広島県建設産業ビジョン 2011」を策定。静岡県は 2011 年 11 月に「静岡県建設産業ビジョン」を知事に答申したところである。

こうした「政策プログラム」は、建設行政の中長期的な方向性を示すもので、建設業経営者が自社の在り方を判断するうえで重要な指針となる。「広島県建設産業ビジョン 2011」では、市場構造の最適化（過剰供給・重層下請）と公共工事（特に安全・安心の視点）の担い手の確保といった課題を克服するため、

- ① 進化し続ける建設産業～イノベーションの強化
- ② 地域と歩み続ける建設産業～地域社会とのパートナーシップの確立
- ③ 新たな展開を決断する建設産業～新たなビジネスの開拓・転換

を、掲げている。

山口県の建設業においては、官公需が売上の半分以上を占める企業が 40%に及び、依然として官公需が売上の大きなウェイトを占めている。こうした状況を踏まえ、山口県においても建設行政の方向性を示す「山口県建設産業ビジョン」を策定することを提案したい。本ビジョン策定にあたっては、静岡県が取った建設業審議会を設置し検討することが考えられるのではないかと。

(2) 建設業における経営の現状

① 安易な業態の変更

中小建設業者の核となる機能は専門工事業（注 1）であり、公共工事を元請受注する場合にのみ、ゼネコン機能を加えた総合工事業（注 2）としての経営形態をとるべきである。これが中小建設業者の本来の姿であり、1990 年代前半までは、ほとんどの企業がこの方針を貫いていた。しかし、1990

年代後半に入り、国と民間を合わせた建設総投資額は 80 兆円前後に達し、空前の建設ラッシュとなった。同時に公共工事の積算は歩掛・単価共毎年改善され、特に単価は 1999 年まで一貫して上昇した。

このような良好な受注環境のもと、中小建設業者は本来の姿を変えていった。受注した工事の単価、諸経費共良好であるため、全工種を外注しても利益を確保できるようになり、必然的に多くの経営者は職人や機械を合理化という名のもと、変動費型経営への道を選んだ。すなわち、固定費型経営から変動費型経営へと多くの中小建設業者が業態を変えていったのである。

しかしながら、2000 年（平成 12 年）より受注環境が悪化の方向に進み始め、2001 年（平成 13 年）には、建設総投資額が 60 兆円を割り込み、かつ毎年減少し、現在ではピーク時の半分にまで減少している。また、これと併行して、単価も同年より下り始め、歯止めがかからない状況となっている。

中小建設業を取り巻く経営環境が厳しさを増す中、追い打ちをかけるように、2006 年（平成 18 年）1 月に独占禁止法が改正され、価格競争が一気に激化した。これにより、建設業の採算性が急速に悪化し、多くの企業が倒産予備軍に陥った。

② 建設業の競争環境の変化

建設業の競争状態は、施工業者数と品質の差別化が行われているかという 2 点から、次のように分類される。

品質差異 \ 施工業者数	多数	少数	1 社
なし	自由競争	同質的寡占	独占
あり	独占的競争	異質的寡占	

建設業界の競争環境は、同質的寡占→自由競争→独占的競争へと大きく変化した。

<u>同質的寡占状態</u> 2005 年（平成 17 年）頃まで	指名競争入札制度と同一の設計仕様、施工管理の画一化により、長年にわたって、同質的寡占状態であり、管理価格（高値安定）を形成し、ほとんどの企業の経営が安定していた。
<u>自由競争</u> 2006 年（平成 18 年）頃から	2006 年 1 月、独占禁止法が改正されたのを機に、いくつかの建設業団体（任意団体を含む）が解散する事態が生じた。これ以降、低価格入札が増加することとなり、多くの企業が赤字経営に転落した。
<u>独占的競争</u> 2009 年（平成 21 年）頃以降	指名競争入札制度から、価格と技術力で落札業者を決定する総合評価方式を採用した公募型指名競争入札制度に移行し、独占的競争状態となり、生き残りをかけた戦いは施工力、技術力、経営力の差別化となった。 独占的競争とは、自社の施工管理に個性を与え、同業他社の施工管理と

	区別し、発注者が差別化を認める価値によって決まるもので、一定の価格範囲において一種の独占状態を実現することである
--	--

③ 専門工事業として活路を拓く

「① 安易な業態変更」で述べたように、中小建設業者の核となる機能は専門工事業である。従って、無理に元請を目指すのではなく、自社が得意とする専門工事の品質と生産性を追求し、適正な利益を確保することを志向する必要がある。

そのためには、技術担当者が中心となって、施工班の作業を1日でも1分でも短縮するための段取りを行う必要がある。具体的には「実行予算作り」から、「緻密な工程計画」、「精度の高い測量」、「無駄のない資材調達と現場への搬入手配」を行い、現場ではてきぱきと作業を進める施工班の確立が求められる。また、優れた施工技術を保有していても、こまめな営業活動を行い受注しなければ、保有する技術や能力を発揮できない。従って、社長のリーダーシップのもと、技術・施工・営業が一体となって、無駄を省き生産性向上に努める必要がある。

④ 建設産業の再生と発展のための方策 2011

標記の資料は、平成23年6月に国土交通省建設産業戦略会議が、「建設産業政策2007」に掲げられた目標や政策の方向性をベースに、関係者が取り組むべき課題と対策を取りまとめたものである。以下、その概要を示す。

No	課題	対策
1	地域社会の維持	地域維持型の契約方式の導入
2	技能労働者の雇用環境と社会保険等の加入状況 重層下請構造	保険未加入企業の排除 重層下請構造の是正と施工力のある企業の育成
3	技術者の育成と適正配置	技術者データベースの整備と業種区分の点検
4	公共調達市場と受発注者関係	入札契約制度改革の推進
5	海外建設市場への積極的進出	海外展開支援策の強化
6	過剰供給構造 新たな事業分野への展開等	過剰供給構造の是正と不良不適格業者の排除 新たな事業分野への展開等
7	東日本大震災	東日本大震災を受けた特別の対応

5 番目に提起されている「海外建設市場への積極的進出」は、建設業が労働集約的な地場産業であるだけに決して容易ではない。しかしながら、2012年に山口県は山東省との友好協定締結30周年を迎える。こうした機会をとらえ、山東省のインフラ整備を支援する形で県内建設業の海外展開を支援できないか検討することは有益である。

また、最終章の「方策の実現に向けて」では、以下のように結んでいる。

建設産業が魅力と活力を回復し、我が国経済社会の発展に貢献していくためには、建設企業、建設産業団体、行政など建設産業に携わる関係者が一体となって、この方策の実現に取り組むことが重要である。建設企業等においては、技術力、施工力、経営力を一層磨き、国民の期待に応えられるよう努力することが望まれる。行政においては、その努力が報われるよう、様々な取組や支援を行う必要がある。

今後、7つの対策の実現に向けて、中央建設業審議会等における審議、入札契約適正化法に基づく適正化指針の改正、建設業関係法令の改正、財政・金融上の支援措置等を通じて、実施可能な対策から順次実施し、施策の具体化が図られることを期待する。

注1 専門工事業

専門工事業者は、元請ゼネコンと交わした下請契約に基づき、直接施工機能を担っており、建設生産物の品質、原価に対し実質的に大きな影響を与える存在である。担当工種の施工法の検討から、資材調達、技能労働者の提供等、元請の管理監督を受けながら工事施工を直接担当する。

専門工事業者は、専門的技術・技能を有する建設労働者を直接に雇用していることから、現場での施工力の維持・向上を図る極めて重要な役割を担っている。また、分担する工事分野において、直接施工のみならず施工管理も自らが行い得る体制を確立するなど、専門工事業者の役割の高度化という要請に応えることが期待されている。

注2 総合工事業

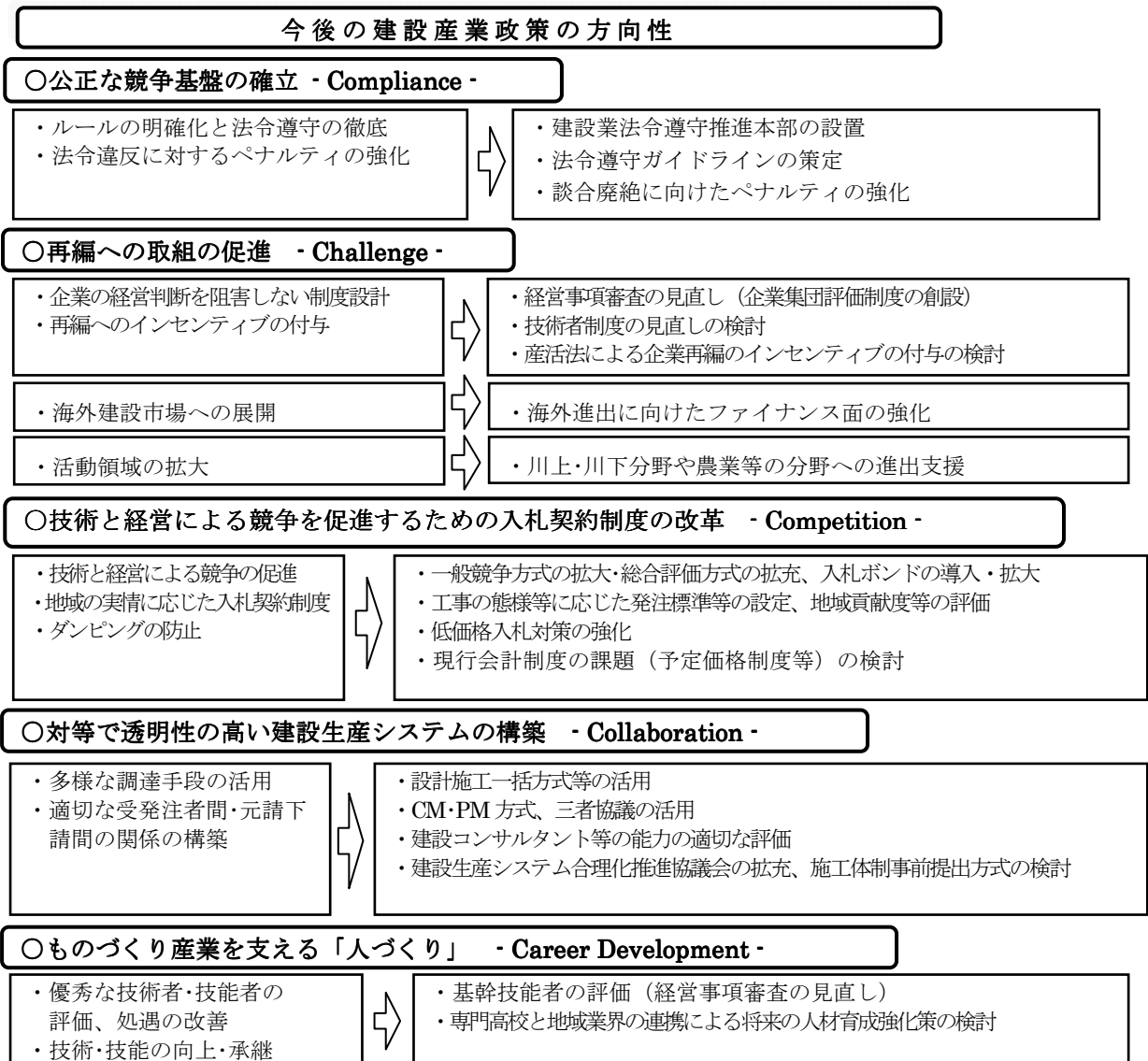
建設工事の施工は、発注者から直接建設工事を請け負って、経営力、企画力、技術力等総合力を発揮してその管理監督を行う「総合的管理監督機能」と、専門的な技術・技能を駆使して工事施工を直接担当する「直接施工機能」とが、それぞれ相互に組み合わされて行われている。

総合的管理監督機能を担う元請となるのは、総合工事業者いわゆるゼネコンであり、建設工事の発注者と交わした契約に基づき、工事完成についてのすべての責任を持つという役割を有している。換言すると、元請であるゼネコンが直接生産活動を行うというわけではなく、ゼネコンは、工事ごとに多種多様な専門工事業者と下請契約を結び、各プロジェクトの遂行を監理する役割を担当することになる。

(注、1.2 中小建設業の経営改善ハンドブックより)

(3) 進むべき方向

建設産業政策 2007 で示された建設産業政策の方向性は次の通りである。



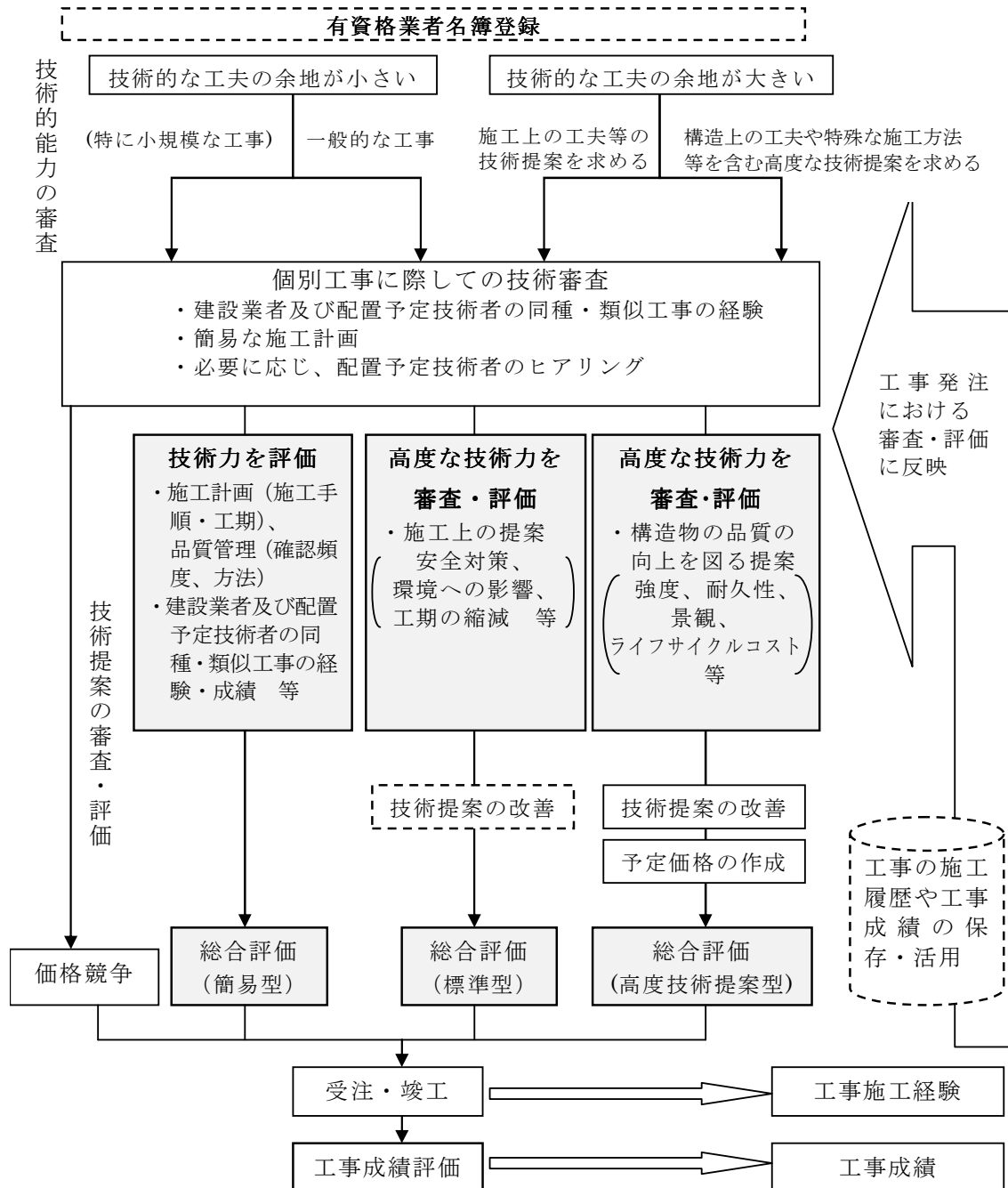
建設産業政策の方向性と前述した「(2) 建設業における経営の現状」を踏まえ、今後の中小建設業者の進むべき方向は次の通りである。

- ① 建設業はものづくり産業である。いくら高収益環境が整っているからといって、施工ラインを捨ててしまえば良いはずがない。その一方、この業界では全ての工種を自社施工することはできない。従って、自社の得意な工種をもち、必要な職人と機械を保有し、損料を回収することを収益の柱とすべく、自社施工システムの再構築に取り組まなければならない。
- ② 新分野への進出、すなわち経営革新に取り組むことである。経営革新とは、「地域の住宅・社会資本の整備等を通じて培った技術力・ノウハウ、地域におけるネットワークを活かし、地域の担い手として、地域の公共施設の維持管理、まちづくり、農業・福祉・環境等の地域のニーズに対応」した分野に進出し、事業の構成を変えることで収益を維持・拡大することである。

(4) 入札制度改革

① 公共工事における技術力の評価・活用

公共工事の入札は、従来一般競争入札にみられるように「価格のみの競争」が中心であったが、全国的に公共事業費の減少が続く中で、競争が激化し低価格入札が増加した結果、手抜き工事や下請けへのしわ寄せ、安全対策の手抜きなどの弊害が顕在化した。その対策として、平成17年4月1日に「公共工事の品質確保の促進に関する法律」が施行され、入札参加者に技術提案を求め、技術力と価格を総合的に評価して落札者を決定する、総合評価方式が実施されるに至っている。



公共工事における技術力の評価・活用

(監理技術者必携より)

② 簡易型総合評価方式の適用例

工事の難易度がそれほど高くなく、技術的工夫の余地が小さい工事においては、技術提案の範囲が限定されることから、企業の施工実績や施工に直接関わる技術者の能力に左右される。こうした実情を踏まえ、簡易な施工計画の提出を求め、過去の施工実績等を含めて総合的に評価することにより、より良い工事を行おうとする簡易型総合評価方式が設けられた。

簡易型のコンクリート構造物工事における適用例を以下に示す。

1) 工事の概要

本工事は、地方都市山間部の〇〇地先における急傾斜地崩壊対策として擁壁を設置する工事であり、工事概要等は次のとおりである。	
施工箇所：	〇〇県〇〇町〇〇地先
工 期：	契約翌日から 6 ヶ月間
工事概要：	(施工延長 L=150m)
	・重力式擁壁工 L=150m H=2.0~2.5m
	・落石防護柵工 (H=1.5m) L=150m
予定価格：	¥15,000,000

2) 評価結果

評 価 項 目			配点	A 社	B 社	C 者
入札価格（千円）				12,500	14,500	13,000
① 企業 の 技術 力	施工計画	施工計画の実施手順の妥当性	3.0 点	3.0	0.0	3.0
		工期設定の適切性	3.0 点	0.0	3.0	3.0
		コンクリート、鋼材溶接等の品質の確認方法、 管理方法の適切性	6.0 点	0.0	6.0	6.0
	企業の 施工実績	過去 10 年間の同種・類似工事の施工実績の有無	1.0 点	0.0	1.0	1.0
		過去 2 年間の優良工事表彰の有無	1.0 点	0.0	1.0	0.0
		過去 2 年間のイメージアップ優良工事表彰の有無	1.0 点	0.0	1.0	1.0
	配置予定 技術者の 能力	主任（監理）技術者の保有する資格	1.0 点	0.0	1.0	1.0
		過去 10 年間の主任（監理）技術者の施工経験の有無	1.0 点	0.0	1.0	1.0
		過去 2 年間の優良工事技術者表彰の有無	2.0 点	0.0	2.0	0.0
合計点（a）			19 点	3.0	16.0	16.0

加 算 方 式	価格評価点 (100×(1-入札価格/予定価格))	—	16.7	3.3	13.3
	技術評価点 (a)	—	3.0	16.0	16.0
	評価値 (価格評価点+技術評価点)	—	19.7	19.3	29.3
	入札結果	—	2 位	3 位	1 位 (落札)

除 算 方 式	技術評価点 (標準点+加算点 (a))	—	103.0	116.0	116.0
	評価値 (技術評価点/入札価格×100)	—	0.824	0.800	0.892
	入札結果	—	2 位	3 位	1 位 (落札)

(監理技術者必携より)

③ 入札制度の更なる改革

地方自治体における公共調達、地域社会の要請や受益者である住民のニーズに、より高い満足度で応えられる企業が、より多くの受注機会に恵まれるものでなければならない。総合評価制度は、こうした要請にこたえ、価格面以外にも品質や様々な要素を点数化することで、客観的に評価する制度である。そこで問題となるのは、これらの社会的要請をどのように反映させていくかということにある。完璧な入札制度を望むことは難しいが、これまでも様々な改革が行われており、その一部は以下のとおりである。

項目	内容
総合評価方式における地元建設業者の受注機会の増加	防災や道路・河川の愛護活動へのボランティア活動を評価要素に加えたり、新分野進出を評価することなどを試みている。
入札ボンド制度の導入	入札契約適正化指針等を踏まえ、一般競争方式の拡大と総合評価方式の拡充に伴う条件整備の一環として、入札ボンド制度の導入が進んでいる。これは適切な与信枠の設定等の市場機能の活用を通じ、「契約履行能力が著しく劣る建設業者の排除」、「与信枠の制約による絞り込み」、「深刻化するダンピングの抑止」により、競争環境を整備しようとするものである。
低入札価格調査制度	「低入札価格調査基準」を下回る入札があった場合に、適正な工事の施工が可能かどうか疑義が生じるため、入札者の積算根拠等について調査を行うもの。

上記に加え、地域で真面目にコツコツと実績を積み重ねてきた建設業者が、今後とも事業を継続していくためには、以下の3つの視点が必要である。

項目	内容
予定価格の事前公表の取りやめ	<p>予定価格の公表は、情報公開や職員に対する予定価格を探る不正行為の防止等のメリットがある一方で、積算能力が不十分な事業者が、失格ぎりぎりですべてに応札することから、極度の低価格競争につながるデメリットが指摘されている。</p> <p>平成20年3月に各都道府県知事・各政令指定都市市長あてに、総務省・国土交通省連名で、予定価格の事前公表取りやめの通知がされており、山口県においてもこれを取りやめる。</p>
地域要件の明確化	専門工事業業者及び地域産業の保護や育成の観点から、地元の地理や地形を熟知した地元業者へ優先発注する地域要件を拡大する。例えば、完成工事高に対する地元雇用者の割合等を勘案す

	べきである。
低価格落札者経営診断制度の導入	鳥取県は「鳥取県低価格落札者経営診断指導要領」を設け、中小企業診断士による経営診断を実施している。その内容は、中小企業診断士の指示により経営改善計画書を作成し、中小企業診断士がその経営改善計画書を評価、評価した結果を県に報告する仕組みとなっている。こうした制度は低入札を抑制し、健全な入札制度を実現することから、山口県においても導入を推進すべきである。

その他、入札制度とは異なるが、公共施設等の建設や維持管理、運営等を民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して行う PFI は、民間発案型 PFI を含め積極的に導入すべきである。

(5) 地域産業の構造改革

建設業の再生には、地域のニーズや消費者が不便・おかしいと思うことを、規制緩和や地域の構造改革の視点から積極的に取り組み、需要を創出する必要がある。

今回の調査において「林業→建設業→消費者への商流、言い換えれば川上の木材の伐採から製材、そして川下の住宅建設に至る、地域に根ざした事業者相互の連携が円滑にされるような支援が必要ではないか。」と問題提起された。

これは「地元の山で育った木で家を建てたい」という消費者の素朴なニーズに対し、

- ・ 木材を伐り出す作業道や高性能林業機械の整備の遅れから、木材の搬出コストが割高である。
- ・ また、一定の量がまとまらなければ、伐採から搬出するためのコストが割高となり、住宅建築コストも割高となる。
- ・ 搬出した木材の木材市場でのせり→製材→乾燥→加工（プレカットやモルダー加工）→建築現場へ搬送といった、各工程でのトレーサビリティが確立されていない。
- ・ 建築現場での木材必要量に差異が生じた際の再注文等に対応できない。

といったことから、実現が容易でない状況である。

山口県は県産材の普及に努めているものの、産地や樹木を指定するまでには至っておらず、ニーズはあるが構造的な問題から十分な実現ができていない課題の一つである。しかしながら、熊本県にある「熊本木材工業団地」では、これを実現していることから不可能ではない。

林業は国の成長戦略の一つに位置付けられている。地域全体を捉えた規制緩和や構造改革を推進し、消費者が求める健康で、かつ、地元の木材を使ったエコロジーな住宅を、地元の建設業者が建設するために、森林や健康福祉・住宅に関する行政関係者と企業関係者が協議の場を持ち、新たなビジネスチャンスの創出を図らなければならない。また、農業への新規参入に関しても、同様の視点で取り組む必要がある。

3. 建設業戦略選択フローに沿った対応

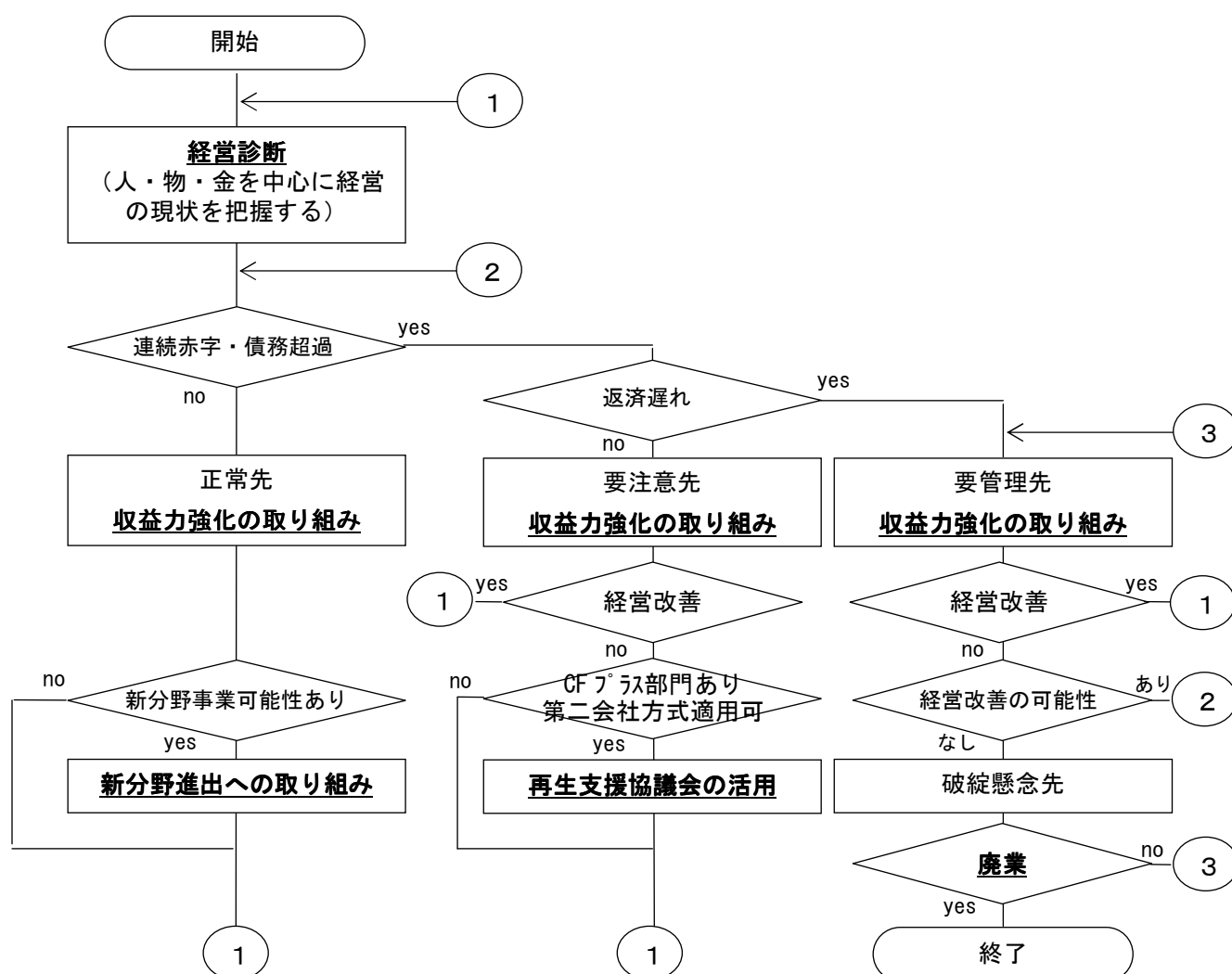
(1) 建設業の自助努力

建設業は重層的な元請・下請構造で、かつ、屋外における典型的な単品受注型産業である。加えて、建設業の大半が中小・零細企業で、競争激化に伴う収益力の低下から、多くの企業が財務体質が十分とはいえない状況に陥っている。

また、調査結果にみられるように、官公需が売上の半分以上の企業が 40%を占め、かつ、「受注工事量の減少」、「受注単価の低下」を経営課題のトップにあげるなど、公共事業の発注動向が経営に大きな影響を与える特性を有している。このように、供給過剰な建設業の構造を鑑みると、当面需給バランスが正常化することは考えにくいことから、個別企業が不断に経営改善努力をすることはもちろんのこと、自社の財務の健全性を判断したうえで、経営環境や財務状況に応じて「新分野進出」や「転・廃業」など、進むべき方向を決断すべき時期にある。

(2) 経営戦略選択フロー

経営診断による現状の把握を起点とした戦略選択フローの概要は以下のとおりである。



(3) 経営診断

前述の経営戦略選択フローに従って、主要テーマごとに解説する。

経営戦略選択フローの第一ステップである経営診断は、以降の対応の基礎となる重要なプロセスである。本プロセスの主な目的は、現状の経営状況を定性的・定量的に分析することにより、自社の財務体質や収益力、強みや弱みを把握することである。経営診断は、商工会議所等を通して中小企業診断士に依頼する方法のほか、インターネットに接続し、独立行政法人中小企業基盤整備機構『経営自己診断システム』(http://k-sindan.smrj.go.jp/crd/servlet/diagnosis.CRD_0110) を使えば、自己診断が可能である。

『経営自己診断システム』を使って自己診断を行うと、右のように「総合診断結果」が表示され、「収益性」、「効率性」、「生産性」、「安全性」、「成長性」の診断項目ごとに、平均値と対比させる形で、現状を把握することができる。

また、「総合診断結果」の矢印の右側に信号があり、診断結果を基に債務者区分を推定することができる。債務者区分は、金融機関が債権保有先の財政状態に応じて、それらを区分するもので、大まかにいうと信号の「青」は正常先、「黄」は要注意先、「赤」は要管理先、破たん懸念先に相当している。



債務者区分および一般的な債務者区分の基準は、次のとおりである。

債務者区分	一般的な債務者区分の基準
正常先	損益状況黒字、資本の部プラス、約定通り返済
要注意先	連続赤字、繰越欠損あり、軽度な延滞や条件変更
要管理先	金利減免や棚上げ等の条件変更、3ヵ月を超える延滞のある要注意先
破綻懸念先	恒常的な赤字で債務超過、延滞中で回収に重大な懸念あり

(金融機関における債務者区分の判定はより精緻に行われる。詳しくは「4. 信用格付け」を参照)

中小企業診断士が経営診断を実施する場合は、事前調査と共に相談企業からヒアリングし、実態を詳しく把握することが必要である。以下、そのツールと内容について示す。

ツール	内容
基礎情報の受取	全社および建設業部門と新分野部門別の勘定科目明細書を含めた3期分の決算書、組織図と人員、金融機関取引状況等の資料提出を求める。また、必要に応じて、金融機関別抵当権設定状況や担保提供物件の固定資産税評価額などの追加資料の提出を求める。

経営者能力	<p>企業再生の成否の7割から8割が経営者次第といわれている。</p> <p>主なチェックポイントは、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業再生計画を確実に実施するため、経営者自身の自己変革が図れるか。 ・経営理念や経営方針が明確で、従業員に徹底を図っているか他。
技術力	<ul style="list-style-type: none"> ・工期短縮等を図るための、独自の施工技術やIT等のノウハウがあるか。 ・特殊な技術や工法等について、特許権や実用新案権等を取得しているか。 ・新技術・新商品・新サービス等の開発計画があるか他。
業務管理	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期経営計画を策定しているか。 ・公共工事受注で、最低制限価格（ロアリミット）が設定されているか。 ・民間事業の新規取引先が増えているか、アフターサービスも含めて顧客管理ができていないか。 ・受注時の材料費割出しに、材料単価の変動などを見越して積算されているか。 ・工事単位に実行予算が設定され、受注の際、目標利益を設定しているか。実際工事原価と比較して、目標との差異分析ができていないか。 ・歩留り、廃材利用も含めた原材料・部品の管理を行っているか他。
実態損益計算書（P/L）の把握	<ul style="list-style-type: none"> ・工事完成基準において、未完成工事にもかかわらず期末に完成したものとして売上計上していないか。 ・赤字工事原価を未完成工事支出金として残していないか。 ・限界利益率が一定以上確保できているか。 ・労働分配率は、50%近辺を維持しているか。 ・物流コストの削減策が確実に実行されているか他。
実態貸借対照表（B/S）の把握	<p>「私的整理に関するガイドライン」に準じて、資産査定を行い実態貸借対照表を作成する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・土地、建物、有価証券等に、含み損益はないか。 ・経営者からの借入金があるか。経営者は、この借入金の返済を当面要求しない方針か。 ・経営者への貸付金はあるか。返済の予定はいつか。 ・繰延税金資産、一括償却資産、電話加入権、長期前払金等に財産性はあるか。 ・売掛金の中に、不良債権はないか。 ・棚卸資産の中に、不良在庫はないか他。
返済状況の把握	<p>「債務者区分判定表」に従って債務者区分を判定する際の情報になる。</p> <p>主なチェックポイントは、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・金融機関との信頼関係が確保されているか。

	<ul style="list-style-type: none"> ・借入金の延滞や条件変更（元本返済猶予債務）を行っている借入があるか。 ・従来から元本の期日延長を繰り返している借金はあるか。 ・税や社会保険料の延滞、経営者個人の高利借入やカードローンがあるか。
経営改善に必要な「強み」	<ul style="list-style-type: none"> ・企業が生き残っていける「強み」を有する事業があるか。 ・企業が保有する経営資源を存続させることによる価値があるか。 ・地域社会に貢献できる価値があるか。
企業再生の 数値的な目安	<ul style="list-style-type: none"> ・計画5年以内を目処に、実質債務超過を解消できるか。 ・計画3年以内に経常黒字化が可能であるか。 ・再生計画終了年度（実質債務解消年度）の有利子負債対キャッシュフロー倍率10～20倍が可能であるか。

（３）収益力強化の取り組み

① 組織の活性化

市場環境が不透明かつ変化のスピードが速い今日において、変化に敏感に対応するためには、機能的かつシンプルな組織が編成されなければならない。その組織においては、役割・責任・権限が明確であり、更に、シナジー効果を生み出す組織間の連携がとりやすく、組織階層が簡素で、意思決定がスピーディに行えるような柔軟性を持っているかどうか重要である。

更に、会社の業務執行に係る最高意思決定機関である取締役会が活発に機能し、そこで十分な議論がなされ、経営判断が行われたうえで、迅速に社内に伝達・浸透する仕組みが必要である。また、全社での全体最適を図っていくためには、部門内、部門間、グループ間で情報の共有化を図り、連携をとっていくことが必要である。組織間の連携として、チーム活動・委員会活動、プロジェクト活動などを取り入れることが効果的である。

② 人材の活性化

労働集約型の建設業では、「人材は単なる一過性の経営資源ではなく、中長期的に付加価値を創出できる貴重な財産である」との認識に立ち、企業と従業員との相互信頼の上に、人間の計り知れない可能性を引き出そうとする経営スタンスが必要である。

また、現在の経営環境は、将来的な若年層の減少に加え、建設技能労働に対する消極的な評価「3K（きつい・きたない・危険）」により、建設業への優秀な若年労働者の入職が一層減少することが懸念されている。このような状況を打開するため、インターンシップでの採用や地域子供たちへ作業を「見せる、体験させる」といった実体験に基づく魅力を伝えることで、建設業のイメージアップを図り、建設技能労働者の社会的評価や処遇の改善、若年労働者の確保につなげる必要がある。

③ 人材配置

担い手となる技術者が世代交代する中で、技術者の資質、技術力を維持、向上するための機会が

減少している。また、入札制度が総合評価落札方式に移行したことで、実績を有する一定の監理技術者が同種の工事に配置される傾向にあり、他の技術者が現場で実績を積む機会が減少している。受注のため高年齢のベテラン有資格者の重用と若手育成は二律背反の関係にあるが、長期的・総合的な視野に立った全社的合意形成と人事管理システムを構築し運用する必要がある。

④ 設備・技術を活かした生産性向上

建設生産は、計画的な生産が難しい受注生産であり、施工体制が一時的で、現場ごとに仕様が異なる単品生産である。作業の大部分は屋外生産で、自然条件の影響を受けやすい等の特徴を有しており、事前に十分な予測ができない「不確実性」や「変動性」が大きい。それらを適切にコントロールし、工程やコスト、品質等を改善していくことが建設生産の効率化と現場収益の向上を図る上で重要となる。今後は、建設投資が大きな成長を望めないなかで、建設業界はコストの一層の透明化、廃棄物の環境対策などに取組みつつ、労働生産性の向上に取り組まなければならない。

1) 機械化とユニット化の推進

従来から建設業界では機械化による自動化・省力化など新しい部材の開発、ユニット化による工場生産化・工程簡素化に取り組んできた。今後も、設計・施工面での改善や工期短縮など、安全性を重視しつつ、更なる生産性の改善に努める必要がある。ただし、安易な機械化は建設会社の持つ施工ノウハウを他社に移転することになりかねないため、施工ノウハウに見合う対価獲得にも留意し、自社の技術力を向上させる必要がある。

2) コストのスリム化

建設工事に関わる原価要素の大部分を占めるのが「素材費」と「加工費」である。素材費は材料費のことで、加工費とは作業手間（賃金）のことである。施工スピードを高速化することで、品質維持とコストダウンを可能にすることができる。また、工期（日数）を短縮することにより、他の経費も同時に削減することができる。もう一つの効用として、顧客の満足度も上昇する。

⑤ 財務戦略

建設投資の減少は、仕事量維持のため元請けが安値で受注、その結果、下請けにコストダウンを迫らざるを得ないことから、各企業の財務体質を悪化させている。こうした状況を乗り越えるため、あるべき財務戦略を考察する。

1) 借入金減少による財務体質強化

一概に借入金が多い状態が悪いとはいえないものの、金利負担面からいえば、金利負担分はハンディを背負って競争することとなる。価格競争がし烈化する中、遊休資産売却による借入金負担の軽減、また、遊休資産の賃貸等による有効活用その他、経営資源の選択と集中による収益力で無借金経営を目指すことが必要である。

借入金の削減結果として将来的に無借金経営を目指すためには、トップ自ら無借金経営を宣言し、達成時期を定め、どのようにして債務を返済していくのか示す必要がある。具体的には、資

産売却等の貸借対照表の改善と収益力改善による損益計算書の改善の両面から、具体的なアクションプランを定め実施していく必要がある。

2) 経営革新計画の作成

現状の事業や組織体制を大きく変えることなく、現状の問題点を洗い出し解決をしていく「経営改善」に対して、「経営革新」は新事業・新分野への進出や新商品の開発、抜本的なコストの削減など事業の構造変革に取り組むことで、収益構造や組織体制に大きな変革を伴うものである。

公共工事の縮小・抑制傾向は今後も継続する可能性が高いことから、「経営改善」だけでは目標利益を得ることができなくなる恐れがある。実際、地域の中小・中堅建設業者には、新分野進出や企業連携、経営統合などといった組織再編による経営革新事例も出てきている。

企業は経営革新を行うことによって初めて、新しい付加価値の源泉や技術・ノウハウ等を獲得することができる。経営革新は未知な領域への挑戦であるから当然リスクが伴う。新規投資や先行投資が必要となる場合もあり、経営革新に取り組む際には、リスクを最小化してリターンを最大化するため、十分に練った戦略と計画が必要となる。

経営革新計画の作成は、経営理念に沿った経営戦略の策定が前提となる。そのための手法は、当支部が平成 21 年度の調査・研究事業で作成した「中小・小規模企業の経営戦略構築マニュアルの作成」を参照いただきたい。http://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/shibu/h21/h_yamaguchi.pdf

3) 月次試算表によるモニタリング強化

経営が計画通り進んでいるかどうか、少なくとも月次試算表による計画と実績の評価が必要である。試算表は毎月初めに先月分が経営者に報告され、実績を確認し、迅速に是正措置を取らないと致命傷になりかねない事態に至ることがある。いわゆる P-D-C-A のマネジメントサイクルをきちんと回し、目標とのギャップの原因を検証し対策を立て実行することが重要である。

また、試算表は月次決算であり、減価償却費や賞与などの引当金についても、決算時に大きく数字の変更がないように作成することがポイントである。

(4) 新分野進出への取り組み

当調査・研究事業を通して新分野に進出した企業へアンケートを行ったところ、新分野進出に対する留意点が明らかとなってきた。以下に、新分野進出の留意点としてまとめる。

① 人材

新分野進出の成否を分ける要因として人材面のウェイトは大きい。新分野に進出した企業へのアンケートでも、「人材」面の課題や重要性を挙げる企業が多くあった。留意点として重要な点は、まず、経営者・従業員を含めた意識改革である。既存事業に縛られることなく、新事業を強く実行していくことを決意した意識の徹底である。

次に、社内人材が活用できるかどうかである。新分野に進出するため、ある程度のノウハウ流用

が可能な事業であったとしても、新たな知識・技術が必要になることは多かれ少なかれ生じる。特に、介護など有資格者が必要な新分野への進出を行う場合には、環境や育成面の重要性が増す。従って、社内外での知識補充のための教育制度や、事業実施を通じた技術習得の取り組みが求められる。(従業員に対する教育訓練に関しては、厚生労働省の事業で「建設教育訓練助成金」等が準備されているので、インターネットで検索するかハローワークにお問い合わせをいただきたい。)

② 資金調達

アンケートを行った新分野進出企業の中に、資金が潤沢であった企業は少ない。いずれも限られた自己資金、もしくは調達可能資金の範囲内で新分野へ進出している。留意点としては、自己資金の範囲内での新分野の選択や進出ができないか検討することである。

次に、自己資金の範囲で新分野新進出ができない場合の資金調達先の調査・検討である。純資産として計上できる資金調達が望ましいが、難しい場合は役員や金融機関等からの借入に頼ることになる。この場合、新分野進出の詳細な事業計画が必要であろう。特に、金融機関からの借入を利用する場合には、事業可能性にも言及し、必要資金を調達する必要がある。更に、借入を利用した新分野進出は、財務面の負担(支払利息等)を考慮した収益性の計画および検証、返済を考慮した資金計画(キャッシュの生成や追加借入)まで見越した、計画的な取り組みが求められる。

③ ノウハウ移転・活用

自社に蓄積されたノウハウが、新分野進出に際して移転・活用できたかどうかは、新分野進出の成功可能性に大きく作用する。また、ノウハウなどの無形資源だけでなく、例えば建設業が保有する機材や資材などの有形資源についても活用が可能であれば、新たな設備投資や設備投資のための資金調達の必要性がなくなり、財務面での好影響が考えられる。留意点として、まず、無形資源・有形資源が移転・活用できる新分野の選択と進出を最優先に検討することである。

④ 販路開拓・販路拡大

新分野進出後、特に課題に挙げる企業が多いのが、販路開拓もしくは販路拡大である。原材料・人員・設備・借入金返済等の費用を賄うためには売上が必要であるが、売上高を得るための販路を開拓し拡大するのは容易ではない。留意点として、まず、新分野進出を検討する段階での販路の確保である。既存事業での顧客はもちろん、納入業者等の取引先の中から販路を確保する必要がある。

次に、進出する分野での業界調査や競合調査などのマーケットリサーチによる市場性の把握である。販路となり得る新たな企業や業界を把握し、競合の取引先企業へのアプローチなどの販路開拓・販路拡大への取り組みが求められる。

⑤ 業種別新分野進出の留意点

山口県がアンケート調査を行った内容から、新分野進出支援塾等での受講ニーズは、環境分野(53%)、農業分野(31%)、福祉分野(16%)となっている。以下、各分野へ進出するにあたっての留意点を整理する。

進出分野	新分野進出にあたっての留意点
環境分野	環境基本法の遵守、自然と経済の両立、持続可能な循環型社会の構築、省資源・エネルギー、地球環境の保全、温暖化防止、放射性物質の被害対応等、将来に向けた安全安心の社会構築への意識の高まりを反映した環境ビジネスへの進出。自然エネルギーを利用したエコハウス、建造物の耐震性強化、廃棄物処理等。
農業分野	第1次産業としての農業は、地産地消、食料の国内自給率アップ。農業従事者の減少、休耕田対策、国際的には TPP 等多くの問題を抱えており、農商工連携、JA による新たな事業展開が期待される。
福祉分野	超高齢社会の到来で医療・介護サービス・老人ホームや障害者福祉施設、生活支援、緊急医療等の充実。いずれにしても、これらの分野で活動できる人材（知識、技術、技能、経験のある）の確保、育成、活用、能力に応じた処遇の配慮が必要である。 福祉分野進出にあたっては、利益追求だけでなく企業理念を明確にして、社会の発展に貢献できる企業を目指すことは、企業の使命であり責任である。なお事業承継、リスク管理、企業価値の向上等企業を取り巻く課題には先見性を持って解決することが大切である。

⑥ 新分野進出の事業計画

新分野進出にあたっては事業計画の立案・作成が必須である。事業計画を作成することで、事業開始前の調査・準備、社内外の意識統一、計画的な事業実施と実施状況評価などの効果が生じる。事業計画作成にあたっては、以下の点について立案・作成すると良い。

項 目	内 容 説 明
現状分析	SWOT 分析などの手法を用いて内部環境・外部環境を調査する。
事業戦略の立案	現状分析を元に、誰に、何を、どのように、の観点で事業戦略を立案する。
マーケティング戦略	商品、価格、広報・広告、販売方法について立案する。
競合分析	競合の数や規模、事業の特徴について調査・分析し、自社のポジショニングを明確にする。
収支計画	目標利益や目標売上高、費用や返済などを元に収支計画を立案する。
アクションプラン	実行計画を作成し、いつ・誰が・何をするのか明確にしておく。K P I とともに計画しておくが良い。

⑦ 事業計画のモニタリング

作成した事業計画は、計画実施後のモニタリングによる適切な評価が必要である。モニタリングや評価は以下の点に注意して行う必要がある。

項 目	内 容 説 明
計画に対して遅れや相違が生じていないか	遅れや相違が生じている場合は、原因と対策を検討する
アクションプランが適切に実行されているか	予定していた担当者・時期・内容で実行されていない場合は、原因と対策を検討する
<u>K P I</u> が達成されているか (Key Performance Indicator : 重要業績指標)	目標に対する達成度合いを評価しK P Iに達成していない場合は、原因と対策を検討する

(5) 中小企業再生支援協議会の活用

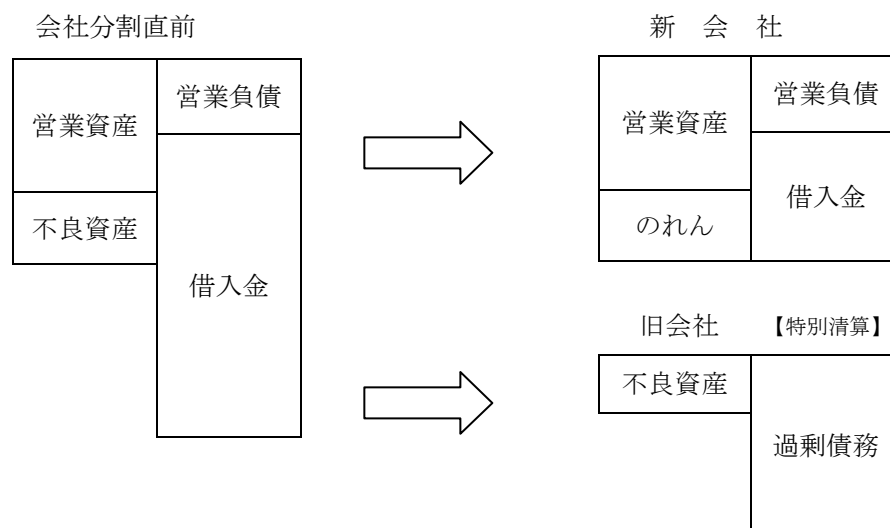
中小企業再生支援協議会は、産業活力再生特別措置法41条に基づき、中小企業再生支援業務を行う者として認定を受けた支援機関を受託機関として、平成15年2月から全国に順次設置され、現在は全国47都道府県に1ヵ所ずつ設置されている。

中小企業再生支援協議会は、公正中立な第三者としての立場から、企業の事業面、財務面の詳細な調査分析（デューデリジェンス）を実施し、かつ当該企業が窮境に至った原因の分析等を実施したうえで、債務者による再生計画案の策定を支援するとともに、金融機関に再生計画案を提示し、金融機関相互間の調整を実施している。

① 中小企業再生支援協議会における第二会社方式について

第二会社方式とは、直接債権放棄の代替手段として、旧会社の事業を会社分割、または事業譲渡の方法により、第二会社に承継した後に、旧会社を特別清算（または破産）の方法により、債権者から実質的な債権放棄を受ける手法をいう。

【イメージ図】



この第二会社方式の検討にあたっては、主要金融機関および事業面におけるスポンサーの支援が不可欠であり、事業価値（株式価値）の算定にあたってはDCF（ディスカウント・キャッシュ・

フロー）法などが採用される。

平成21年度に産業活力再生特別措置法が改正され、「中小企業承継事業再生計画」の認定制度が創設された。これは中小企業が中小企業再生支援協議会の支援を受け、第二会社方式による「中小企業承継事業再生計画」を作成し、経済産業局長および各事業を所管する大臣の認定を受けると、営業上必要な許認可等を承継できる特例（建設業を含む7業種に適用）や税負担の軽減措置、金融支援策を活用し事業再生に取り組むことが可能になるという認定制度である。

本制度を活用すると建設業の場合は、一般建設業の許可・特定建設業の許可（建設業法第3条）を第二会社が承継することが可能になり、更に税負担の軽減措置では第二会社を設立した場合の商業登記に係る登録免許税、また第二会社に不動産を移転した場合に課される不動産登記に係る登録免許税および不動産取得税が軽減される。（中小企業再生支援全国本部のホームページ：

http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps_data/_material/_common/chushou/b_keiei/saisei/pdf/katsudo/kouhyo-shiryo/216022_sangyo_1-1_ouen.pdf）

② 会社分割等における税務上の取り扱いについて

1) 適格分割と非適格分割

適格分割（税務上譲渡損益が発生しない）	適格分割により新会社に資産および負債を引き継いだ場合には、その資産および負債は簿価により引き継いだものとされる。 適格分割はグループ内の再編や共同事業を営むための再編であり、再編前後にて経済実態に実質的な変更がないなどの一定の要件を満たした場合に適用される。
非適格分割（税務上譲渡損益が発生する）	非適格分割により新会社に資産および負債を引き継いだ場合には、その資産および負債は時価により譲渡したものとされる。非適格分割は適格分割以外の分割をいい、通常の中小企業再生支援協議会案件では非適格分割が適用される。 建設業の場合は税制非適格分割、かつ許認可の関係で吸収分割が望ましい。

2) 資産調整勘定

非適格分割により資産および負債の移転を受けた場合には、分割により交付した金銭等の価額が、時価純資産価額を超える場合の、その超える部分は資産調整勘定（のれん）として扱われ、5年間で償却される。（法人税法第62条の8、法人税法施行令123条の10）

3) その他

資産の移転にかかる税金は、登録免許税、不動産取得税、事業譲渡の場合の消費税などがある。

③ 債権者の対抗措置について（法務上の留意点）

- ・ 債権者による異議申し立て
- ・ 分割無効の申し立て
- ・ 詐害行為取り消し権行使
- ・ 担保権実行

- ・債権侵害による損害賠償請求
- ・破産申し立て、など

④ 建設業における組織再編について

建設業法では、建設業者の組織再編の類型として合併、事業譲渡、会社分割の三つを想定している。具体的にはその三つを想定した運用通達「建設業者の合併、事業譲渡、会社分割に係る建設業法上の事務取扱いの円滑化等について」を公開している。（平成 20 年 3 月 10 日付国土交通省通達、同省ホームページの通達一覧：<http://www.mlit.go.jp/common/000011841.pdf>）

従って、実務的にはこの通達を踏まえてすすめていくことが必要である。

1) 新設分割または吸収分割の選択

建設業の場合、許認可が自動的に移転しないため、実務的には「新設分割」ではなく「吸収分割」から検討する。前記の国土交通省通達のほか、会社法第 757 条～766 条（会社分割）を参考にする。

2) 建設業の業歴（営業年数）と対象市場（公共工事または民間工事）の特性

建設業者にとって、業歴はブランドそのものであって、経営事項審査においても営業年数は、「その他社会性等評点（W点）」の項目に含まれており、総合評点値 P 点を高めるための重要な項目である。従って、公共工事主体の建設業の場合は、営業年数を引き継げる方法を選択しなければならない。一方、民間工事主体の建設業の場合は、発注者は経審結果を公共工事主体ほど綿密に見ていないため、これまでと同等の信用力を繋いでいくことが可能である。

3) 承継（受け皿）会社の状況

承継会社が分割会社より格上の企業の場合、これはいわゆる M&A であり、その再編手法に問題はない。一方、承継会社が分割会社より格下の企業の場合は注意が必要である。吸収合併や事業譲渡では分割会社の業歴（営業年数）が引き継げない。すなわち吸収合併の場合は存続（承継）会社の営業年数、事業譲渡の場合は譲受会社の営業年数が経審の営業年数となる。なお吸収分割の場合は分割会社と承継会社の業歴を算術平均で引き継げるが、実務的には前記の国土交通省通達を確認しながらすすめる必要がある。

そして最後は、入札参加資格を引き継ぐための手続き、すなわち新会社として経審を受け直す必要がある。

4) 吸収合併、事業譲渡、吸収分割

上記、三つの選択肢の中で、経審の点数を高く維持できるのは吸収分割（承継会社の業歴より分割会社の業歴が長い場合に限られる）であり、公共工事主体の企業はもとより、民間工事主体の企業であっても経審を高く維持できる方法を選択するに越したことはない。なお、事業譲渡は契約法上の行為で、財産の移転は会社分割（包括移転）と異なり個別的に移転し、労働契約は承継されないなどの特徴がある。会社分割の場合は労働契約承継法により労働者の保護が図られている。また、建設業同士の合併は、公共事業の入札の場合、合併前は 2 社あった指名願いが 1 社

になって、事業機会が減少するという一面がある。

5) 会社分割および特別清算

会社分割および特別清算については、法律・会計・税務処理等の内容が高度かつ専門的となるため、第二会社方式等の検討にあたっては、中小企業再生支援協議会や弁護士、公認会計士等の専門家を交えて対応することが望ましい。

(6) 転・廃業の検討

① 意思決定に必要な準備

転・廃業の決断を下す前に、経営意欲の再確認と併せて、先ず現時点の財務状況を把握する。

経営状況を自らチェックするための材料として、自社の経営状況を自ら把握しようとしても、色眼鏡で見てしまいがちで、真の実体をつかむことはなかなか難しい。そこで、まずは財務諸表および経営指標を確認することで、客観視せざるを得ない形で経営状況の「見える化」を試みることに役立つ。ここでは事業の方向性を探ることを目的としているため、事業の収益性、財務の安全性、借入金の返済力の3点に焦点を絞ってみる。

1) 事業の収益性

収益力の源泉となる売上高（完成工事高、兼業事業売上高）、営業活動の結果を表す営業利益の2点を過去の数値と比較することで現在の収益力の状況を確認できる。（売上高増加率：前期比30%以上減少は要注意、営業利益：2期連続赤字は要注意）

昨今の建設業界は小泉内閣のいわゆる「骨太の方針」の公表以降、公共工事予算の縮減に伴い受注額が減少傾向にあること、更に平成20年9月のリーマンショックや平成23年3月の東日本大震災などを背景に、建設受注環境は厳しさを増していることに留意する。

2) 財務の安全性

安全性は、当座比率（当座資産÷（流動負債－未成工事受入金）×100、50%未満は要注意）、自己資本比率（自己資本÷総資産×100、5%未満は要注意）の2点に着目する。安全性が失われると資金繰りの逼迫化につながるため重要な指標である。収益力があれば、安全性を回復することは可能だが、赤字状態が続くと安全性の悪化につながる。

3) 借入金の返済力

借入金の返済力（事業キャッシュフローの多寡、遊休資産の有無、借入金残高がキャッシュフローの10倍以内等）は、安全性と非常に深い関係にあるが、返済力の弱体化は、信用悪化につながりやすいため、借入金の返済に苦慮している場合は、特に注意が必要である。

次に、時価基準に基づいて、簿外負債等も加味して実態（仮修正）貸借対照表を作成する。無借金経営等で債務超過の恐れのない場合はよいが、時価基準で資産状況を捉えた場合に債務超過に陥るという結果が表れた場合は、債務超過の場合の取り組みについて検討する。

また、転廃業の検討を視野に経営の立て直しが困難な場合は、新たな事業展開を進める可能性を考える意味で、まず転業の可能性について検討する。

そして、転業が困難な場合、最終的には経済合理性の観点から廃業のタイミングを検討する。この検討の際には、中小企業診断士や税理士など身近な第三者の専門家に相談するのが良い。

② 転業

転業には、現在の事業を終了し新分野への進出を図ることや、既存事業を活かした多角化等がある。綿密な事業計画や資金の調達を要するため、時間的、財務的に余力があるうちに、中小企業診断士等の専門家の意見を参考にしながら、決断することが肝要である。

- ・ 現事業を継続して行う場合も経営者の意欲は必要となるが、転業では“新分野への挑戦”になるため、予想もできない苦難が待ち受けている可能性もある。それを乗り越えるためには、確固たる決意を持ち、健康状態を良好に保った上で臨むことが求められる。
- ・ また、転業に対する情熱や事業のアイデアはあっても、それを具現化できなければ“絵に描いたモチ”に終わってしまう。まずは事業の目指すべき方向性（コンセプト）を確立し、より具体化するために内容の整理・冷静な判断を行うためには、中小企業診断士等専門家の助言を得ながら「事業計画書」を作成することが望ましい。その際は本報告書における新分野への進出事例等も参考にしていきたい。

③ 廃業

自主廃業（任意整理）は、営業活動終了後に債権債務、契約関係、従業員への対応を済ませて事業活動を終了することを意味し、実施する場合には、廃業時に負債を残さないことが必須条件である。確たる見通しもないまま事業を継続することは、倒産に至る危険性も高いため、専門家にも相談し、余力ある時点で早めに決断することが不可欠である。

1) 出資者の立場から見た廃業分岐点の基準

資産から借入金を差し引いた資本の額を出資比率に応じて返還した際に、出資分の金額が戻ってくるラインが廃業分岐点になると考えられる。「借入金を完済できればそれでよい」という考えは間違っており、最低でも出資金と同額を、できれば平均的な配当率（配当金÷資本金×100）を上回る金額で資本金を分配したいものである。また、経営者とその家族を生活者として捉えた場合、債務や税金などを支払った後に残る資産で、廃業後にゆとりのある生活を営むことができるラインが分岐点になると考えられる。

2) 実質資本額の把握

実態貸借対照表を作成し、資産から負債を差し引いた額がいくらになったら廃業すると、あらかじめ設定しておく方法もある。激化する経営環境の中では、廃業決断のための設定ラインを下回ったら、すみやかに廃業準備を進めるくらいの潔さが必要である。また、廃業時に備えて経営者自身や従業員の退職金に相当する共済制度（建設業退職金共済制度等）があるので、加入して

おくことが重要である。また、同時に従業員の再就職先斡旋にも事前準備と配慮が必要である。

3) 自主廃業の判断

会社分割や事業譲渡が難しい場合や経営者の高齢化や後継者の不在等で転業もできず、廃業を選択しなければならない場合は、冷静な現状把握と早めの決断、スムーズな手続きが必要となる。

廃業を決断したら、まずは自主廃業が可能であるかどうかを確認する。自主廃業を行うためには、債務超過の状態でなく、経営上の余力を残しており、関係者の同意が得られていることが条件となる。廃業をしようとする時点で手持ちの資産を全て売却しても、債務返済が不可能な場合は自主廃業することは認められない。逆に資産額が負債額を上回っていれば問題ないが、特に注意が必要なのは「資産・負債の正確な把握」が不可欠という点である。公租公課の滞納や未払い賃金、簿外負債・債務保証等の確認を行うことが必要であり、この作業における資産の時価評価や負債の再確認などは手法や手順などが複雑なため、公認会計士、税理士、不動産鑑定士等の専門家に指導・助言を求めたい。

4) 法人の廃業

個人事業であれば経営者本人の判断で可能だが、法人の場合は株主や出資者、従業員の同意が必要となる。株式会社の場合、株主総会で解散を議決して「清算人による清算」という形で処理を行う。また、資本金を経営者や親族で拠出している場合は、同意にそれほど時間を要することもないが、株式が複数の関係者に分散しているケースでは、その同意が得られないことがあるので注意が必要である。

経営者以外の人々にとっても、廃業は苦渋の決断といえる。個人事業の場合でも、家族・従業員、取引先等関係者、顧客にも廃業を納得してもらうことが大切である。自主廃業を決断した経営者自身が強い決意を持って、廃業の必要性、重要性を説かねばならない。

5) 自主廃業の種類

自主廃業は一般的な用語で、法律的には日常業務を終了する解散と、残務処理を行う清算の二つの手続きに分けられ、それぞれ登記を行わなければならない。

株式会社を解散するためには、株主総会を開催し、解散決議を行い、併せて清算人を決めるが、一般的には取締役は清算人に、代表取締役は代表清算人になる。

選任された清算人の代表者は、解散登記申請と清算人の登記申請を行った後、地方裁判所への届出を行う。諸官庁への届出は、法務局のほかには、税務署、都道府県税務事務所、労働基準監督署、公共職業安定所、年金事務所等に対して行う。なお、建設業の許可を受けた法人が廃業した場合は、30日以内に許可行政庁に廃業届を提出しなければならない。(建設業法第12条)

また、債権者に対しては、官報で一定の期間内に「債権があることを申し出るよう、そして申出がないときは清算から除外する」旨の公告を行う。この期間は2ヵ月を下ることはできない(会社法第499条)。そして清算人は会社の財産の調査報告を行い、株主総会で資産評価についての承

認の決議を行う。その後、裁判所に財産目録と貸借対照表を提出し、清算所得の確定申告を済ませ、清算事務をすべて終了した後、清算に関する決算報告書を作成し、株主総会で承認を得る。そして株主総会で承認を得た日より2週間以内に本店所在地を管轄する地方裁判所で清算結了の登記を行う。（会社法第929条）

6) 債務超過が判明した場合の処理

解散前には負債をすべて支払っても資産が残ると思っていたものの、債権の回収や資産の売却が思い通りに進まず、最終的に負債が残ってしまう、すなわち債務超過が時には生じることがある。このような場合、通常の清算業務を継続せずに、上記の解散および清算の手続とは異なる手続きを踏むことになる。

すなわち、株式会社が会社を解散した後、通常に債務の返済を行うことができず、会社が債務超過となることを避けられないことが判明し、そのまま会社の消滅を選択する場合は、任意整理、破産手続きのほか、特別清算（会社法510条～574条）を選択することができる。従来の有限会社（特例有限会社）は特別清算を利用できないが、株式会社へ移行（整備法45条）することにより活用可能となる。特別清算を選択するには、清算人が裁判所に特別清算の開始申立てをする。この際、裁判所が清算手続きを監督することとなり、会社が自由に手続を進めることができず、裁判所の許可を得ながら手続きを行う。この特別清算と破産処理は、裁判所に納める予納金と弁護士に支払う報酬が必要になるため、あらかじめ資金的な準備が必要である。

なお、廃業の場合、負債の整理をしないと廃業できない。最終の貸借対照表を作成し、資産が負債を上回る状態ならば問題ないが、負債（借入金）が残る場合は、この清算処理をしないと解散の登記申請はできない。清算処理において、債権者との協定の見込みがないとき等は破産手続きの開始となる（会社法574条）。破産は破産法に基づき、裁判所の管轄のもとに債権者に公平な弁済を行う清算型の法的整理である。

任意（私的）整理は、法律に則った手続きではなく、債務者と債権者が私的に交渉し返済条件を合意していく方法で、事業の再建・整理ともに適用できるが、法的整理と違って法律による手続きではないため、債務者本人の交渉には応じてもらえないケースも多い。私的整理を行う場合は、中小企業再生支援協議会や弁護士などの専門家に相談することが望ましい。

また、再建型の法的整理（民事再生等）については、建設業の場合は受注面で風評被害等のダメージを受けることが多いため、特殊の施工技術等を有している場合は、スポンサー支援によるプレパッケージ型の民事再生が望ましい。

7) 解散登記

会社の活動を終了させるときは、解散の登記が必要になる。一定期間内に、本店および支店の所在地において「解散登記」をする。解散登記された法人は、通常の営業ができない「清算会社」

になる。清算会社は清算の目的の範囲内で存続し、解散前の会社と同一の会社として、会社財産の処理のための清算手続を行う。清算が終了すると「清算終了の登記」を行い、会社は消滅する。

清算には任意清算と法定清算があり、任意清算は私的合意によって行われる清算手続で、債権者と債務者が任意に協議して債務者の財産関係を処理する。手続が法定されていないので、関係人の合意によって柔軟で融通がきく整理が可能であり、短期間で安上がりの費用で手続を終了させることができるメリットがある。しかし、手続が法定されず公的な監督がないため、不正が行われやすいなどのデメリットもある。法定清算（会社法第 475 条～509 条）は、法律で定められた裁判上の手続による清算手続である。

そのほか、税務上の手続として解散確定申告、清算確定申告などが必要である。会社の解散、清算の結了はさまざまな法律的要素を考慮する必要があるため、司法書士、税理士等の専門家に相談のうえ、手続きをすすめたい。『終わり良ければすべて良し』である。

④ 転業と再起業

1) 選択の基準

転業を選ぶのと、廃業後の創業、すなわち再起業を選ぶのとを比較して、どちらが良いかという事については、個別具体例に沿ってケース・バイ・ケースで選択する必要がある。

再起業して新分野に進出することも選択肢のひとつであり、そのメリット・デメリットの比較は次のとおりである。

再起業するメリット	<ul style="list-style-type: none">・ 新たに起業した方が補助金、助成金を受けやすい・ 新たに起業した方が融資を受けやすい・ 事業に適した人材を新規に雇用することができる
再起業するデメリット	<ul style="list-style-type: none">・ 清算所得に対して税金がかかる・ 法人を新たに設立する際に登記費用などがかかる・ 転業するよりも、時間と労力が余計にかかる・ 廃業すると周囲からマイナスイメージで見られることがある

2) 早期転換、再挑戦支援制度について

中小企業庁では、「再チャレンジ支援総合プラン」（平成 18 年 12 月 25 日「多様な機会のある社会」推進会議決定）に基づき、何度でもチャレンジできる社会の構築を目指して、過去に事業に失敗した中小企業経営者の再起業を支援するため、平成 19 年度より早期転換・再挑戦支援窓口事業を開始した。（中小企業庁のホームページ：

http://www.chusho.meti.go.jp/soudan/2007/070529saichare_mado.html ）

本事業では、中小企業経営者の早期の事業転換や廃業経験者の再起業に対し、商工会議所等の相談窓口で専門家によるアドバイスやサポートを行っている。

現在この「再チャレンジ型」の融資制度には日本政策金融公庫の「再チャレンジ支援融資」と

信用保証協会の「再挑戦保証制度」がある。本チャレンジ支援融資を利用できるケースは、それほど多くはなく、破産者で免責決定を受けた人、経営上の理由により事業を廃業したが特段に負債のない人、廃業し負債もあるが大きな金額ではなく現在も弁済していて近い将来完済の見込みのある人、廃業により負債を負ったものの民事再生手続き等により大幅な債務免除を受けた人、または当事者間の話し合いにより大幅な債務免除を受けた人などと巷間伝えられている。

⑤ 労務管理上の諸課題

転業に伴い現有の従業員全員の雇用を継続すれば、労使紛争も生じないが、一部の従業員を解雇する場合は、その合理的理由等を巡って紛争が生じる。また、会社が解散し、職を失うことは、従業員と家族に対し重大な影響を与える。会社は、従業員に対し誠実な態度で丁寧な説明を行い、労使協議を重ね、再就職の支援措置の実行、職業訓練（雇用保険）の機会提供、金品の返還等所要の手続きをきちんと行うことが必要である。

このような対応を行うことによって、深刻な労使紛争、個別労働紛争の発生を防止することができる。対応を誤ると合同労働組合、（地域ユニオンあるいはコミュニティユニオン）の関与を招くような事態となる。

⑥ 雇用対策

1) 従業員の一部解雇

整理解雇とは、雇用調整の必要性が生じたときに、使用者から従業員への一方的な意思表示によって労働契約を終了させることである。整理解雇は、従業員側に解雇される責任がないため、厳格な制約（整理解雇4要件）が課せられる。また、整理解雇に先立って、次のような手順を踏むことが望ましいとされている。

- ・ 経営建直しのための努力（交際費他の経費節減、時間外勤務の削減、事業・事務の見直し・合理化他）
- ・ 希望退職の募集（これに応じるかどうかは、従業員の意思による）

注・・・希望退職の募集が不調に終わった場合、使用者は退職勧奨を行うことがある。

2) 会社解散に伴う解雇（使用者による労働契約の解約）

会社が解散して法人格が消滅してしまうと、雇用契約関係もなくなる。解散による解雇は客観的、合理的な理由があるものとして原則として有効とされている。しかし、労使協議不十分のまま行われた解散は無効とされることがある。

社会保険料等の負担を免れるための偽装解散もあり得るので、年金事務所等への全喪届（後述）の提出時に、添付資料等によって審査が行われる。また、会社を一旦解散し、特定の従業員を排除した形で、新会社において従業員を再雇用するといった対応は、解雇権の濫用と見なされる。

3) 合併に伴う労働条件の変更

合併後存続する会社、または新設会社に包括的に承継（一般包括承継）されるというのが原則

である。合併を理由とする労働条件の一方的な引き下げはできないことになっている。変更を行う場合、労使間の合意が前提となり、変更を行うための合理的な理由が必要となる。

合併に伴う労働条件の変更が認められた判例等を参考に、事前に慎重な対応を行うことが求められる。

4) 事業（営業）譲渡

会社は解散するが、採算のとれる部門を他社に譲渡することがある。譲受け会社が、「賃金・賞与の引き下げを条件に一部の従業員を雇用する」という条件を示したとき等に紛争が生じることがある。営業譲渡の場合、営業そのものは、譲渡契約によって移転できるが、個々の債務については、個別の権利移転、債務の引き受けが必要とされている（特定承継）。

雇用契約の移転についても従業員の同意が必要である（通説）。もし労働契約を承継しないという条件がある場合は、営業譲渡契約の中にこれを盛り込んでおくことが望ましい。「雇用は承継しない」という労働契約不承継を規定する譲渡契約が増加しているが、営業・技術等のノウハウ、幅広い人脈を有する従業員の雇用は必要となることも多い。

また、営業譲渡の両当事者が退職金支払義務の承継についても合意し、労働者側もこれに合意することによって退職金債権が承継される。譲渡人（労働者にとっての前の雇用主）の下で働いていた期間の退職金については、その会社の規程によって支払われ、新しい雇用主の下で退職金は、その会社の規程によって支払われるとするのが妥当な対応となろう。

5) 会社分割

会社分割制度の創設に合せて、労働契約承継法が制定（平成 12 年、法律 103 号）された。分割会社の従業員の労働契約の承継等については、新設分割計画（会社法 763 条）によって規定される（吸収分割の場合は、分割契約書）。分割会社には、労働者・労働組合への一定の様式の通知が義務付けられている。

組織編成に伴う労働契約の承継に関しての従業員の不利益は、1) 承継される不利益—従業員が望んでいないのに承継される。2) 承継されない不利益—従業員が望んでいるのに承継されない がある。労働契約承継法は、これらの不利益が発生する場合に、従業員に異議申立の機会を与えて保護することになっている。

これらの内容は大変複雑であり、専門家の関与が必要と考えられる。

以上述べたのは、転業、会社解散に関連する事項についての原則である。個々のケースにおいて、様々な対応が可能なことがあるので、専門的な知識、経験を有する社会保険労務士の起用が望ましいと考えられる。

⑦ 会社閉鎖のための手続

1) 対従業員

従業員に対し、文書によって下記の事項についての意向を確認する。

項目	内容	備考
健康保険	退職後に任意継続をするかどうか	
雇用保険	離職証明書を必要とするか	従業員が要望すれば必ず作成し、交付しなければならない。
退職証明書	退職理由等を記載した当証明書の交付を希望するか	
健康管理手帳	ガン その他の重度の健康障害を生じる恐れのある業務に従事していた者に対し交付する。従業員の申請に基づいて手続を行う。	宛先 都道府県労働局
その他	退職後の住所を確認し、記録しておく。	

2) 会社が行う手続き

項目	内容
健康保険・厚生年金 保険適用事業所全喪 届・被保険者資格喪 失届	年金事務所または健康保険組合に対し、全喪理由の発生した日から 5 日以内に提出する。会社の解散、廃業を証明するための各種の証明書（写し）の添付を求められる。資格喪失届も同時に提出する（回収した健康保険被保険者証を添付する）。
労働保険確定保険 料、石綿健康被害救 済法一般拠出金申告 書	概算で申告納付していた保険料の過不足額を精算する。事業を廃止または終了した日から 50 日以内に労働基準監督署へ提出する（この手続により労働保険番号が消滅する）。還付金があるときは、「一般拠出還付請求書」によって還付を受ける。
雇用保険適用事業所 廃止届・被保険者資 格喪失届	公共職業安定所に対し、事業所を廃止した日の翌日から起算して、10 日以内に提出する。同時に、被保険者資格喪失届の手続を行うが、事前に 被保険者加入リストを公共職業安定所から入手しておき、これに基づいて届の作成を行うのがよい（漏れがあると受理されない）。
雇用保険被保険者離 職証明書	従業員が離職した翌々日から 10 日以内に公共職業安定所に対して提出する。会社の解散、廃業の場合は、離職理由が特定受給資格者に該当することになるため、受給手続、基本手当支給期間において優遇措置がある。
求職活動支援書の作 成・交付	会社の解散、廃業、事業主都合による解雇等の理由によって離職予定の高年齢者等（45 歳以上 65 歳未満）に対し、希望があった場合「求職活動支援書」を作成して交付することが義務付けられている（高年齢者雇用安定法 第 17 条）。「求職活動支援書」には、氏名、年齢、離職日、職務経歴、資格・免許、技能・知識等職業能力に関する事項等を記載する。 この他、同法は、再就職援助措置（努力義務）、多数の高年齢者等の離職が見込まれる時の「多数離職の届出」等について規定している。

未払賃金等の支払	<p>会社は、7日以内に、未払の賃金、積立金、保証金、貯蓄金その他名称のいかんを問わず、従業員の権利に属する金品の返還を行わなければならない（労働基準法第23条1項）。</p> <p>注・・・会社倒産等によって未払賃金が発生した場合、労働者健康福祉機構による立替払いの制度がある。</p>
未払の時間外勤務手当の支払請求	<p>退職時あるいは退職後、従業員が会社に対し、未払の時間外勤務手当の支払請求を行う事例が増えている。従業員が地域ユニオンあるいは合同労働組合（合同労組）に加入して交渉を申し入れて来るような場合は、とりわけ慎重な対応が必要となる。解決に至るまで長期間を要することも多く、会社のみでは対応できないため、弁護士、社会保険労務士の関与が必要となるケースも多い。</p>

3) 労使紛争発生時の対応

紛争のうち特に増加しているのが、従業員個人と会社との個別労使紛争である。対応策を簡略に示す。

項目	内容
総合労働相談コーナー	労働基準監督署・県労働局が窓口となる。無料で迅速に処理される。しかし、斡旋に応じさせる強制力はない。
山口県労働委員会	中立的な委員によって斡旋が行なわれる。無料。斡旋に応じさせる強制力はない。原則1回で決着させる。
労働審判	労働審判員2名（民間）と裁判官による労働審判委員会が調停を行う。原則3回以内で審理を行う。短期で決着させるため、弁護士の関与が必要となることが多い。この場合、弁護士費用を要する。山口地方裁判所へ申立てる。

4. 建設業の発展・再生を加速する支援のあり方

(1) これまでの取り組み

① 支援状況

建設業新分野進出を推進するため、下記の支援機関等が各々の役割を果たしてきた。

支援機関等		主な支援内容
国		<p>国土交通省は、新規事業展開、事業承継、企業再編あるいは廃業等幅広い相談に対応するため、「建設企業のための経営戦略アドバイザー事業」を行っている。</p> <p>本事業は財団法人建設業振興基金に委託しており、相談者が「経営戦略窓口」に相談すると、エリア統括マネージャーに対応を依頼、同マネージャーは、山口県を含むパートナー都道府県およびパートナー金融機関（地銀、第2地銀）と連携して本支援事業を実施する。</p> <p>また、新事業展開、企業再編、廃業に関しては企業を選定し、アドバイザー等による支援チームを組織し継続的な支援を行う。</p>
山口県	経営相談会	建設業者を対象に個別経営相談会を開催している。定例相談は、県庁において毎月1回開催、臨時相談会は、最寄りの各土木建築事務所・商工会議所において行う。中小企業診断士が相談に当る（無料）。
	建設業新分野進出支援塾	新分野進出に向けた取組みを推進するため、支援塾（平成23年度 県下4会場）を開催している。農業、環境、介護・福祉分野へ進出を企図する建設業者に対して、各分野における詳細な情報を提供すると共に、具体的な助言を行っている。
	建設業総合支援ハンドブック(山口県土木建築部)	本ハンドブックにおいて、経営支援、新分野進出情報、本件に係る全国の進出事例、各種の相談窓口一覧、融資に関する情報等の支援情報を総合的に取りまとめて提供している。
	建設業新分野進出支援コーナー	土木建築部監理課および土木建築事務所にコーナーを設け、職員が相談に対応している。
	その他	「新分野別進出戦略手引き」の配布他、山口県のホームページ等を通じ最新の情報を発信している。

② 支援機関の存在や役割に関する状況

山口県は、平成22年4月～5月に県内建設業の現状調査を行うため、アンケート調査を実施した。この調査結果のうち、建設業の新分野進出に係わる回答内容を見ると、次の事項が指摘できる（それぞれ3択）。

- ・ 相談窓口の未利用が92.5%を占め、そのうち活用しない理由として「活用したくてもどこに

窓口があるのか不明」が 40.2%となっている。

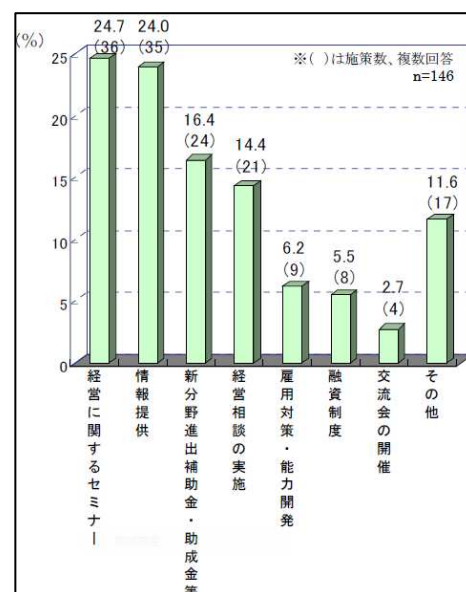
- ・ 支援制度については、60.0%が「支援必要」としているが、支援制度の周知状況は、「知っている」14%、「聞いたことがある」45%となっている。
- ・ 融資、新技術開発、技能継承等の期待する支援策のうち 4 位に「相談窓口等の充実」13%がある。

(2) 他県の取り組み

先に紹介した「地方公共団体の建設業行政に関するアンケート」をみると、41 道府県（87%）が建設業の再生・再編等に向けた具体的な施策を実施している。

その施策の内容は、右のグラフにあるように「経営に関するセミナー」24.7%、「情報提供」が 24.0%と情報・知識面での支援が上位を占める。続いて多いのが「新分野進出補助金・助成金等」（16.4%）で、「経営相談の実施」（14.4%）「雇用対策・能力開発」（6.2%）「融資制度」（5.5%）などがそれに続いている。

「その他」には「企業合併支援」など企業間連携を後押しする支援のほか、優良な建設業者への評価となる「新分野進出等において成果をあげた建設業者の表彰」、「建設事業者の ISO 9000S の認証取得に対する支援」などが見受けられた。



(3) 今後の取り組み

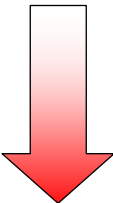
① 支援上の課題

今回の調査結果から、セクション別に建設業に対する支援の課題を整理すると、以下のとおりとなる。これを踏まえた建設業の再生を加速する支援のあり方が問われている。

セクション	課題等
建設業者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営に対する危機感および対応策が十分検討されていない。 ・ 支援情報が十分に伝わっていない。 ・ 支援内容が企業（現場）のニーズに合致していない。 ・ 相談窓口がわかりにくく、使い勝手が悪い。
支援機関・専門家	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国や県、会議所等が実施する専門家派遣等の事業の他、(財)やまぐち産業振興財団や商工会議所、商工会連合会、中小企業団体中央会など、窓口が多岐にわたっている。 ・ 予算面の制約や専門家の能力面から、企業の相談内容に十分対応できていない。

	<p>いないケースもある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 迅速な対応を求められるが、スピード感に乏しいケースもある。
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施策の戦略性の確立と費用対効果を踏まえた事業へ、予算の選択と集中が必要である。

② 支援機関・専門家のあり方

支援機関等	あり方
支援機関	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門的職能を有する職員・専門家を有し、相談者との間で十分なコミュニケーション、信頼関係を樹立した上で継続的な支援を計ることができる。 ・ 可能な限りワンストップサービスを提供し得ることが望ましいが、必要がある場合、他の支援機関に紹介し、連携して支援することができる体制が整っている。 ・ 地域における支援機関とのネットワークが構築されており、社会資源、必要な情報を的確に把握している。
支援担当職員・専門家	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門的な知識・経験を有している。 ・ 相談者に対し、受容的な態度、言動、表情を持って接し、相談者の本当の気持ちや質問の背景にある事情等を推察した上で、的確に状況を把握するように努める。 ・ 相談者の主訴を分析し、課題を整理して、相談者のニーズに応えることができる回答案を提供し、共同して課題を解決し得る。 ・ 観察力、洞察力、情報収集力を有し、地域における支援担当者との強固なネットワークを保有し、これらを有効に活用している。
建設業支援窓口の一本化	<p>【建設業総合支援センターの概要】</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>窓口での相談受付、常駐専門家によるアドバイス</p> </div> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 20px;"> <p>関係支援機関の紹介</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 商工会議所、商工会、中小企業支援センター ・ 政府系金融機関、信用保証機関・・・ </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>再生・再編計画策定支援：再生・再編計画を作成する必要がある場合</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業診断士、弁護士、公認会計士、税理士等で構成される個別支援チームによる再生計画策定を支援。 ・ また、公正中立な立場で、複数の金融機関をはじめとする関係者間の調整を行う。 </div>

③ 診断士ができる貢献策

建設業を取り巻く環境は極めて厳しく、経営者はこれまでの延長線上で事業を継続するか、経営革新や事業再生により安定軌道に乗せるか、あるいは転・廃業を決断するかを迫られている。また、企業は変化する環境に適応する「環境適応業」であることから、「山口県建設産業ビジョン」が策定されれば、企業の道筋を決める大きな判断材料となるので策定を期待するところである。

加えて、真に地域に必要とされる建設業が生き残るためには、技術力や施工力を有しないペーパーカンパニー等の不適格業者を一掃するよう、行政による指導監督の徹底が必要ではないか。また、建設業の支援に関しては、経営支援ニーズの高い低利融資と人材・技術・経営ノウハウを一体化した「建設業元気支援塾」の実施を検討すべきではないか。具体的には、以下のようなスキームが考えられる。

- ・ 10～15 社程度を対象に、建設業の新分野進出や経営改善・事業転換を計画的に進めるため、経営者を対象とした勉強会を開催する。
- ・ 半日程度の研修を 10 回程度実施し、新分野進出や経営改善・事業転換計画を作成し、現実性のある事業計画には低利融資を行う。
- ・ 計画の実現をハンズオン支援する他、実行状況を 1～2 年かけてモニタリング・フォロー体制を構築する。

その他、入札制度正常化に向けた「低価格落札者経営診断」への対応、地場の金融機関との連携を含め、関係支援機関と協力して建設業支援に全力を挙げて支援する所存である。

(参考文献)

- ・ 山口県中小企業（建設業版）BCP モデル：事業継続計画
- ・ 会社や人の命も大切にする「リスクに強い企業を作るための経営管理手法」
(平成 23 年 2 月山口県商工労働部経営金融課編)
- ・ 新事業展開への継続的な支援体制の構築
- ・ CM の制度化等による新たな市場の創設
- ・ マネジメント力の強化（建設産業戦略会議の資料一部抜粋）
- ・ 建設産業の再生と発展のための方策 2011（建設産業研究会編）
- ・ 広島県建設産業ビジョン 2011（広島県）
- ・ 静岡県建設産業ビジョン（静岡県）
- ・ 地方公共団体の建設業行政に関するアンケート（(財)建設業振興基金）

おわりに

本調査・研究事業では、山口県が県内建設業に対して実施したアンケート調査結果をベースに、新分野進出の実態と課題を把握するため、企業を訪問しヒアリングを実施しました。また、より深く意見を聞くため、建設業の経営者にお集まりをいただき、意見交換会を実施したところです。

こうした現状把握をベースに、厳しい環境下にある建設業の方向性と我々中小企業診断士が貢献できることを、本報告書へ取りまとめました。

建設業の皆さんには、こうした厳しい現実を克服し、地域経済の活力を維持・発展させていくため、できることを着実に実行し、モニタリングしていただきたいと思います。その中で、中小企業診断士は、企業からの支援要請に対し、常に全力を挙げて支援を行ってまいります。

本調査・研究事業に全面的に協力をいただいた山口県建設業協会、山口商工会議所、(財)やまぐち産業振興財団、建設業振興基金統括マネージャー、建設業振興基金構造改善センターの皆様に、心からお礼を申し上げます。また、私たちは、引き続き県内建設業の活性化を支援していきますので、一層のご支援・ご協力のほど、よろしくお願い致します。

最後に、本調査・研究報告書が、建設業の経営者及び建設業を支援する全国の中小企業診断士のお役に立てれば幸いに思うところです。

平成24年2月 (社) 中小企業診断協会 山口県支部

中小企業診断士 谷口 修

中小企業診断士 中野 博通

中小企業診断士 藤井 悌一

中小企業診断士 古屋 学

中小企業診断士 船越 修治

中小企業診断士 柴田 史雄

中小企業診断士 土井 一海

中小企業診断士 伊藤 勝彦

参考資料

1. ヒアリング調査票

新分野進出事例ヒアリング調査票

調査員		調査日	年 月 日 ()
-----	--	-----	-----------

問 1. 企業名等、ご記入ください。

企業名		代表者名		ご担当者名	
事業内容		業 種		資本金	百万円
所在地		電 話		FAX	
設 立	年 月 日 (西暦)	正社員数	名	パート社員数	名
ホームページ		メールアドレス			

問 2. 新分野進出状況

項目	ヒアリング内容				
進出分野および事業内容	(複数ある場合は個々に記載ください。)				
事業状況 (建設部門)	時期	年間売上	年間粗利益	年間最終利益	雇用者数
	進出当初 (年)	百万円	百万円	百万円	人
	直近の1年間	百万円	百万円	百万円	人
	3年後の見通し	百万円	百万円	百万円	人
事業状況 (新規事業 1) ()	時期	年間売上	年間粗利益	年間最終利益	雇用者数
	進出当初 (年)	百万円	百万円	百万円	人
	直近の1年間	百万円	百万円	百万円	人
	3年後の見通し	百万円	百万円	百万円	人
事業状況 (新規事業 2) ()	時期	年間売上	年間粗利益	年間最終利益	雇用者数
	進出当初 (年)	百万円	百万円	百万円	人
	直近の1年間	百万円	百万円	百万円	人
	3年後の見通し	百万円	百万円	百万円	人
新分野の部門別(商品別)収支状況					
新分野進出のきっかけ	(複数ある場合は個々に記載ください。)				

進出分野を選 定した理由	(複数ある場合は個々に記載ください。)
新分野進出の 障害	(人材、資金、情報、規制、技術、収益性、その他の面から) 複数ある場合は 個々に記載ください。
成功した主な 理由 (障害の 克服方法)	(複数ある場合は個々に記載ください。)
うまくいかな かった主な理 由	(複数ある場合は個々に記載ください。)
現状の最大の 課題	(資金繰りや人材の育成、新設備の導入、体質改善、技術開発、市場開拓)
今後の事業見 通し	(事業転換や再生、合併、分割、営業譲渡、債務処理、金融機関対 応)
専門家による 主なアドバイ ス内容	
情報収集方法 (支援情報の 取得方法) に ついて	
自由意見	

2. 信用格付け

(1) 債務者区分の判定

債務者区分の判定はスコアリングシート、実態決算書および返済状況を用いた定量分析から求められる。この区分を金融機関が行う債務者区分（＝こうした定量分析に、経営者能力・技術力・経営計画の策定能力・財務管理能力といった定性分析を加味して求められる区分）と区別するため、ここでは「推定債務者区分」と称する。

債務者区分を判定することは、企業の大体の区分が把握できるだけでなく、財務的視点で重点的に改善すべき指標を把握することができるため、改善施策の立案・実施にも大きな効果が期待できる。

金融機関の審査ノウハウの一つであるスコアリングシートの内容は、金融機関ごとに特徴があると考えられるが、一般的な形式なものは書籍や業界紙などで紹介されている。ここでは、例として、中村 中著「格付けアップ作戦」（TKC出版）と池井戸 潤著「会社の格付け」（中経出版）をもとに作成したスコアリングシートを以下に示す。

図表 スコアリングシート

●形式的基準による「債務者区分の判定表」(除く、破綻先E)

決算書の状況			借入金の返済状況						
債務超過	黒字赤字	繰越損失	延滞なし	延滞1か月以上	延滞2か月以上	金利減免条件変更	延滞3か月以上	延滞6か月以上	延滞1年以上
なし	黒字	なし	A	B	B	B'	B'	C	C
なし	黒字	繰損	B	B	B	B'	B'	C	C
なし	赤字	なし	B	B	B	B'	B'	C	D
なし	赤字	繰損	B	B	B	B'	B'	C	D
前期のみ債務超過			B	B	B	C	C	C	D
2期連続債務超過			B	C	C	C	C	D	D

A : 正常先
B : 要注意先
B' : 要管理先
C : 破綻懸念先
D : 実質破綻先
E : 破綻先

スコアリングシート		格付け		債務者区分
定量分析項目(100点)				
1.安全性項目	(22)	90以上	1 リスクなし	正常先
自己資本比率	10	80以上	2 ほとんどリスクなし	
ギャリング比率	12	65以上	3 リスク些少	
2.収益性項目	(15)	50以上	4 リスクはあるが良好水準	
売上高経常利益率	5	40以上	5 リスクはあるが平均的水準	
総資本経常利益率	5	25以上	6 リスクはやや高いが許容範囲	
当期利益の推移	5	25未満	7 リスク高く管理徹底	要注意先
3.成長性項目	(25)		8 警戒先	要管理債権先
経常利益増加率	4		9 延滞先	破綻懸念先
自己資本額	13		10 事故先	実質破綻先・破綻先
売上高	8	債務者区分判定表		
4.債務償還能力項目	(38)			
債務償還年数	15			
インタレスト・ガレッジ・レシオ	8			
償却前営業利益	15			

(2) 格付査定採点表

図表 格付査定採点表

指標		ポイント		ポイント
自己資本比率 〔 $\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}}$ 〕	31.1%以上 31.0~20.1% 20.0~10.1%	10 8 5	10.0~1.0% 1.0%未満	2 △5
ギアリング比率 〔 $\frac{\text{短期借入金}+\text{長期借入金}+\text{社債}}{\text{純資産}}$ 〕	50%以内 100%以内 150%以内	12 10 7	200%以内 250%以内 250%超	5 2 0
売上高経常利益率 〔 $\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}}$ 〕	4.8%以上 3.8%以上 2.8%以上	5 4 3	0.0%以上	1
総資本経常利益率 〔 $\frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}}$ 〕	3%以上 1%以上 1%未満	5 3 1	マイナス	0
当期利益の推移 (税引前 100 万円以上)	2 期連続黒字 今期黒字	5 3		
経常利益増加率 〔 $\frac{\text{経常利益}-\text{前期経常利益}}{\text{前期経常利益}}$ 〕	30%以上 20%以上 10%以上	4 3 2	5%以上 5%未満	1 0
自己資本額	1,000 億円超 1,000 億円以下 100 億円以下 70 億円以下	13 10 5 4	50 億円以下 10 億円以下 5 億円以下 債務超過	3 2 1 0
売上高 (年商)	9 億円以上 6 億円以上	8 5	2 億円以上 1 億円以上	3 2
債務償還年数 〔 $\frac{\text{短期借入金}+\text{長期借入金}+\text{社債}}{\text{営業利益}+\text{当期減価償却費}}$ 〕	1 年以内 3 年以内 5 年以内 9 年以内	15 13 11 6	12 年以内 20 年以内 20 年超 マイナス	4 2 1 0
インタレスト・カバレッジレシオ 〔 $\frac{\text{営業利益}+\text{受取利息}+\text{配当金}}{\text{支払利息}+\text{手形売却損}}$ 〕	10 倍以上 5.0~9.9 倍 1.0~4.9 倍	8 5 2		
償却前営業利益 (営業利益+当期減価償却費)	1,000 億円超 1,000 億円以下 50 億円以下	15 14 5	30 億円以下 10 億円以下 マイナス	3 2 0