

脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは②（建設業編）

－ 適正な請負価格・工期を「価値創造」の突破口として好循環の経営サイクルへ－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

大洞 匡平

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

（キーワード） 価値創造、建設業、重層下請構造、請負価格、価格転嫁、適正価格、賃上げ

（視 点）

新型コロナウイルス禍の出口を見据え、わが国の中小企業においても、今後はその立て直しへ向けた収益改善の重要性が一段と高まっていく方向にある。しかしその一方で、労働生産性の向上、近年の資源・エネルギー価格高騰や円安などに起因するコストアップの販売価格への転嫁など、克服すべき構造問題も少なくない。

そこで本稿では、年間調査テーマ『脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」』について、すでに発信している「問題提起編」および「製造業編」（本誌2022年8月号）に引き続き、建設業の「価値創造」に焦点を当て、実際に「価値創造」に取り組んでいる企業の事例なども含めてとりまとめた。

（要 旨）

- 一般に建設会社が請負価格を決定していくにあたっては、見積もりと完成・引渡しの間には“タイムラグ”があることを考慮していく必要がある。
- 一方、建設業の特徴の一つに、元請業者を頂点とする重層下請構造によって、下位の下請業者ほど労務費圧縮のしわ寄せを受けやすいなどの構造問題もある。
- “アベノミクス”以降の建設業界は著しい人手不足の状況が続いており、賃上げの“原資”獲得へ向けて、請負価格引上げの方向を目指していく必要がある。
- また、足元の資材価格高騰に対応した“価格転嫁”は総じて苦戦が続いており、適正な価格、適正な工期での工事実施も今後の重要な課題となっている。
- 建設業においても、今後の脱「価格競争」へ向けては、さまざまなソフト面での差別化戦略などによる「価値創造」の重要性が一段と高まっていくものと考えられる。
- 本稿で事例として掲載した企業における「価値創造」への取り組みでは、各社それぞれがその強みを活かして脱「価格競争」を実現し、それが好循環の経営サイクルに繋がっているとみられる点が特筆された。

はじめに

新型コロナウイルス禍の出口を見据え、わが国の中小企業においても、今後はその立て直しへ向けた収益改善の重要性が一段と高まっていく方向にある。しかしその一方で、労働生産性の向上、近年の資源・エネルギー価格高騰や円安などに起因するコストアップの販売価格への転嫁など、克服すべき構造問題も少なくない。

そこで本稿では、年間調査テーマ『脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」』について、すでに発信している「問題提起編」および「製造業編」（本誌2022年8月号）に引き続き、建設業の「価値創造」に焦点を当て、実際に「価値創造」に取り組んでいる企業の事例なども含めてとりまとめた。

まず、冒頭の1.において、建設業の業務フローや重層下請構造を踏まえたうえで、長期的な問題である人手不足と賃上げ原資の獲得、喫緊の問題である資材価格高騰への対応などの諸問題について考察する。続く2.では、脱「価格競争」に向けては「ソフト面」での差別化戦略が重要であることなどについて言及する。さらに3.では、独自の『価値』づくりに注力した経営を行っている中小建設業の「価値創造」の事例についてヒアリング調査の内容等を紹介したうえで、4.でこれらの事例が示唆するものを含めて若干の考察を加えてみた。

本稿が、新型コロナウイルス禍の出口を見

据えて収益改善を模索する中小建設業とその経営者の一助となれば幸いである。

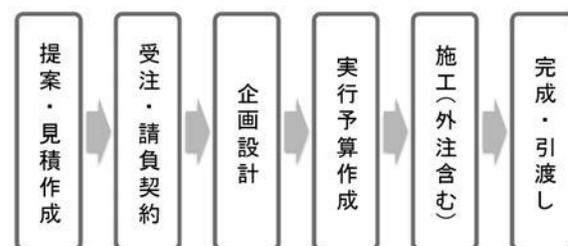
1. 「価値創造」を目指す中小建設業が直面する諸問題

(1) 中小建設業の業務フローと重層下請構造

さまざまな建設工事の完成を請け負う建設業の一般的な業務フロー（図表1）は、提案・見積作成に始まり、完成・引渡しに終わるといった根幹部分ではおおむね共通しているものの、現場ごとの“単品受注生産”であるがゆえに、工事の規模や種類、完工までに要する期間（工期）などについては、それぞれの現場ごとの事情を反映したものとなっている。

そうしたなかで、受注・請負契約時に決定する請負価格は、その時点で見込まれる労働力や工期などに連動した労務費や、市況動向などを織り込んだ原材料費、エネルギーコスト等を積算した「見積もり」に基づいている。しかし、完成・引渡しまでには一定の“タイムラグ”があるために、その間の市況等の変動や天候不順などによる工期の遅れなどが想定外のコストアップ要因となり、結果的に当該工事が“採算割れ”となってしまうケースも少なくないといわれている。こうし

図表1 建設業の一般的な業務フロー



（備考）各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

たことを回避するため、公共工事においては国土交通省が打ち出している「建設工事標準請負契約約款」のなかに盛り込まれた「物価スライド条項」によって、一定の市況変動等には対応できる仕組みがある程度機能している。反面、当事者間での合意に委ねられている民間工事においては、こうした仕組みがまだまだ十分に機能しているとはいえない面もあり、今後に向けて業界全体で改善していくべき課題のひとつとなっている。

一方、建設業界の特徴の一つとして、元請業者を頂点とする「重層下請構造」(図表2)の存在があげられる。各段階を構成する下請事業者の多くは、元請業者による全体工程管理の下、現場ごとに定められた工程等に応じて、複数現場で同時進行的にその役割をこなしていくというスタイルが一般的となっている。

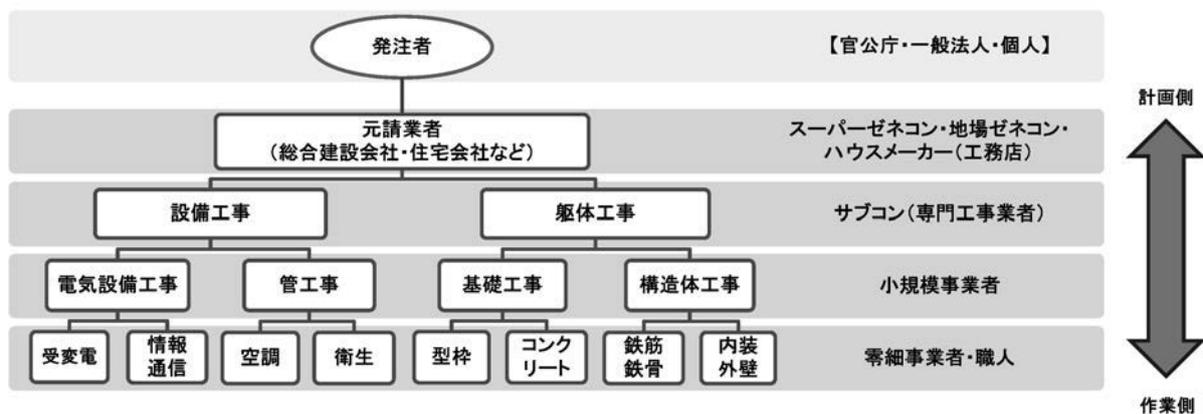
この重層下請構造には、工事内容ごとの専門化・分業化、必要な機器や工法の多様化への対応等、合理的な側面がある一方で、下位の下請事業者ほど労務費圧縮のしわ寄せを受けやすいほか、施工管理の及ばない下請事業

者の介在によるさらなる重層化など、多くの構造的な問題も内包しているのが実情となっている。重層下請構造のなかで受注競争(価格競争)に巻き込まれ、受注は確保できているにもかかわらず、収益面や取引条件面で苦戦を強いられている事業者も少なからず存在しており、今後へ向けて業界全体で適正化を図っていくべき課題のひとつとなっている。

(2) 構造的な人手不足の解消へ向けて重要性を増す賃上げ“原資”獲得

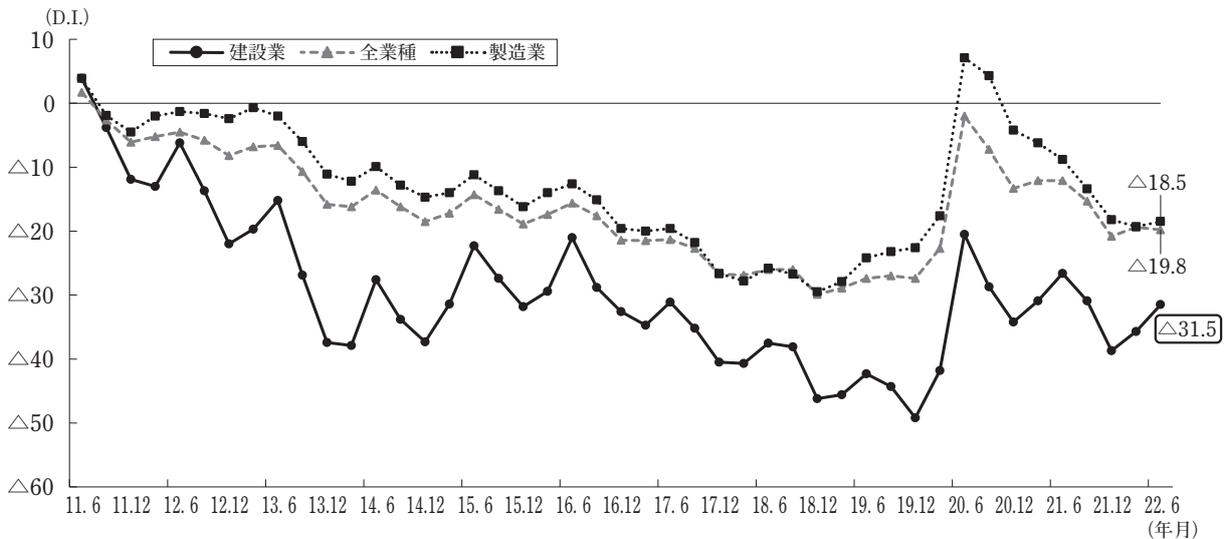
信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得て取りまとめている「全国中小企業景気動向調査」において、建設業の人手過不足判断D.I.(人手「過剰」－人手「不足」)に着目すると、2022年6月調査では△31.5(マイナスは人手「不足」超)と、全産業(△19.8)と比べても著しい人手不足の状況が続いている(図表3)。これは、2012年に打ち出された“アベノミクス”の3本の矢の一つである「機動的な財政出動」に基づく公共工事の発注増加に加え、「2020東京五輪」へ

図表2 建設業の重層下請構造のイメージ



(備考) 各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 人手過不足判断D.I.の推移



(備考) 全国中小企業景気動向調査をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

向けたインフラ整備や、近年各地で相次いでいる災害復旧・復興等による特需なども“追い風”となって国内の建設活動が活発化し、現場作業に従事する人員のみならず、現場監督や建設機械オペレーターなど専門的な技能を有する人材の慢性的な不足が、コロナ禍を越えて今日まで続いているためとみられる。

こうした状況を受けて、建設業界では2010年代半ば以降、他の業種に先駆けて賃金の引上げを加速してきた。前出の「全国中小企業景気動向調査」に付随した賃金引上げにかかる特別調査の結果をみても、建設業において賃上げを実施した企業の割合は2015年6月調査の段階ですでに34.4%と、全6業種のなかでも最も高い割合を示していた。さらに、直近2022年6月調査においても37.4%と、製造業の38.2%には及ばないものの、賃上げに関しては引き続き高い回答割合をキープし

ている状況となっている（図表4）。

建設業におけるこうした賃上げの動きは、慢性的ともいえる人手不足の解消を念頭に置いた従業員の待遇改善を意図したものと思われる。しかし、建設業が今後も継続的に賃上げを実施していくためには、賃上げの“原資”の獲得を念頭に置いた対応が今後ますます重要になるとみられる。そのためには、DX^(注1)等による作業効率の変革のみならず、請負価格や完成・引渡し価格についても、可能な限り引上げの方向を目指していくことが求められていくとみられる。

(3) 足元の資材価格高騰への対応は総じて苦戦中

一方、建設業をとりまく最近の状況をみると、新型コロナウイルス禍による最悪の状況は脱しつつあるとみられるものの、ウッド

(注)1. Digital transformation (デジタルトランスフォーメーション) の略称。デジタル技術により業務プロセスを改善していくだけでなく、製品やサービス、ビジネスモデルそのものを変革するとともに、組織、企業文化、風土をも改革し、競争上の優位性を確立すること。

図表4 賃上げを実施したか否かとその理由

【2015年6月調査】

(単位：%)

	賃上げを実施した						賃上げを実施しなかった					
		政府の賃上げ要請	自社の業績改善を反映	同業他社、地域他社の賃上げ	従業員の待遇改善	その他		これまでに賃上げを実施済み	景気見通し不透明	自社の業績状況	賃上げを検討したことがない	その他
全体	28.0	1.1	6.2	1.9	17.8	1.0	72.0	6.4	24.5	25.2	13.7	2.2
製造業	32.8	1.2	7.6	2.1	20.6	1.2	67.2	5.8	24.3	24.6	10.3	2.1
卸売業	28.3	0.9	6.4	1.5	18.4	1.0	71.7	6.5	23.5	27.8	11.7	2.1
小売業	16.9	0.6	3.0	1.8	10.8	0.8	83.1	4.2	24.9	30.5	21.6	1.9
サービス業	27.5	1.6	4.8	1.1	18.6	1.3	72.5	6.7	23.2	24.3	15.7	2.7
建設業	34.4	1.1	8.4	2.7	21.4	0.8	65.6	9.6	26.7	18.4	8.9	2.0
不動産業	20.0	0.6	5.1	1.4	12.0	0.9	80.0	6.1	23.6	25.7	21.0	3.6

【2022年6月調査】

(単位：%)

	賃上げを実施した						賃上げを実施しなかった					
		政府の賃上げ要請	自社の業績改善を反映	同業他社、地域他社の賃上げ	従業員の待遇改善	その他		これまでに賃上げを実施済み	景気見通し不透明	自社の業績状況	賃上げを検討したことがない	その他
全体	31.8	2.8	5.7	2.1	20.3	1.0	68.2	8.3	22.2	22.1	13.8	1.7
製造業	38.2	3.0	7.3	2.1	24.6	1.1	61.8	7.9	22.3	20.6	9.7	1.3
卸売業	31.7	2.4	6.3	2.1	19.6	1.3	68.3	8.0	22.1	25.7	11.1	1.5
小売業	23.1	3.2	3.5	2.0	13.7	0.7	76.9	7.1	21.3	24.6	21.9	1.9
サービス業	26.4	2.4	2.9	1.9	18.0	1.1	73.6	8.0	23.9	24.4	15.0	2.4
建設業	37.4	3.1	6.8	2.5	24.0	1.1	62.6	10.9	22.5	18.2	9.7	1.2
不動産業	22.6	1.5	4.9	1.5	14.0	0.6	77.4	8.7	20.7	20.6	24.3	3.2

(備考) 全国中小企業景気動向調査(特別調査)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ショックや円安、ロシア・ウクライナ情勢の混迷などに起因する資材価格やエネルギーコストの高騰で、収益圧迫に見舞われている状況にある。

こうしたなかで、前出の「全国中小企業景気動向調査」において、最近の材料価格判断D.I.と請負価格判断D.I.の推移を請負先別にみると(図表5)、材料価格判断D.I.についてはすべての請負先別でおしなべて急上昇に見舞われている傾向がみられる。一方で、請負価格判断D.I.については、住宅建築会社(工務店)やリフォーム会社が多くを占める「個人向け」の事業者において、それ以外の請負先を主力とする事業者と比べて相対的に“価格転嫁”

が進んでいるとみられる動きを確認できる。これは、発注者(=個人)との心理的・物理的な距離の“近さ”によって、請負価格に関する交渉(相談)がしやすいポジションにあるといったことが“価格転嫁”を比較的進められている要因の一つと考えられる。

とはいえ、建設業全般でみれば、価格転嫁に苦戦しているような声が目立つ実態があり(図表6)、建設資材にかかる市況高騰が続くなかで、前述した「見積もり」と「完成・引渡し」までの“タイムラグ”の問題をいかに克服していくかなどについては、引き続き業界全体としての喫緊の課題といえよう。

こうしたなかで、大手の総合建設業者など

図表7 「建設工事を発注する民間事業者・施主の皆様に対するお願い」にかかるパンフレット(2022年8月版)

(備考) 一般社団法人日本建設業連合会ホームページより引用

化」、「価格決定方法の適正化」、「働き方改革のしわ寄せ防止」、「知的財産・ノウハウの保護」の5項目を軸に、より公正な取引環境の実現を目指していくこととしている(図表8)。

近年の原材料価格の急ピッチな上昇が、建設業者にとって収益圧迫要因となることは避けられない状況となっている。今後について

図表8 「下請Gメン」による価格交渉促進月間チャシ

(備考) 経済産業省資料 (2022年9月)

も、さまざまなコストアップ分の「価格転嫁」は依然として容易ではない状況にあるとみられるが、原材料価格の上昇に限っていえば、労務費やエネルギー価格の上昇に比べて、市況データなどのエビデンス(根拠)が示しやすいという側面もあるといわれている。こうした面を一つの突破口としながら、適正価格での取引が一段と広がっていくことが期待されている。

2. 脱「価格競争」へ向けて求められているソフト面での差別化戦略

元・法政大学大学院教授で「人を大切にする経営学会」の発起人代表としても知られる坂本光司氏は、その著書『もう価格で闘わない』(2021年4月、(株)あさ出版)の中で、価格競争との決別を目指す「非価格経営」には、ハードとソフトの2つのパターンがあると指摘している。ここでいうハードの非価格経営とは、自社にしかできない・やれない価値のある製品・商品を創造し販売する「オンリーワン経営」のようなものを指している。

これに対し、ソフトの非価格経営とは、モノによるのではなく、企業のソフト面による競争力、魅力による経営などを指し、具体的には「接客サービスやアフターサービスが抜群」などの10項目を例示している（図表9）。

これらの10項目には、それぞれ冒頭に「値段は他社より少々高いが」などの文言が付加されており、基本的には消費者向けビジネス（BtoC）を念頭に置いたものであるとみられ、建設業界でいえば「個人向け」を主力とする住宅建築会社（工務店）などが当てはまると考えられる。しかし、ソフト面に磨きをかけてこそ、という観点に着目すれば、「困った時にすぐ飛んできてくれる」や「素敵な社員がいる」などについては、重層下請構造を構成する「BtoB」タイプの建設業者においても当てはまる部分が多いという見方もできよう。仮に、著者のいう非価格経営

を、本稿が主題とする脱「価格競争」へ置き換えてみたとしても、その主旨には通じる部分が多く、最終的に本稿が目指す建設業者の「価値創造」への示唆も相応に大きいと考えられる。

多様な事業者で構成される建設業者それぞれが脱「価格競争」を実現するための「価値創造」への取組みは、請負価格（単価）の上昇を成し遂げていくための出発点であり、それらはやがて、賃上げのための原資獲得、労働環境の改善、人材の確保、生産性向上という好循環の経営サイクルへつながっていくものと思われる（図表10）。

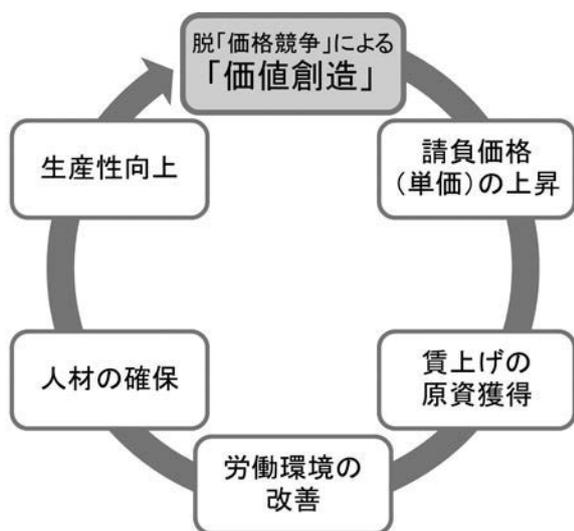
一般に、中小規模の建設業者がハード面での差別化を図っていくのは容易ではないとみられる反面、今後はさまざまなソフト面に着目したうえで、それに一段と磨きをかけていくことが、さらなる躍進のカギを握っていく

図表9 非価格経営を創造するソフト面の競争力

- ・値段は他社より少々高いが、接客サービスやアフターサービスが抜群
- ・値段は少々高いが、素敵な社員がいる
- ・値段は少々高いが、たとえ1個でも対応してくれる
- ・値段は少々高いが、短納期でも対応してくれる
- ・値段は少々高いが、困った時にすぐ飛んできてくれる
- ・値段は少々高いが、ワンストップサービスをしてくれる
- ・値段は少々高いが、社会貢献・地域貢献に献身的である
- ・値段は少々高いが、決して嘘をつかず安全・安心である
- ・値段は少々高いが、いつも親切・ていねいに対応してくれる
- ・値段は少々高いが、品質・精度が抜群である

（備考）坂本光司『もう価格で闘わない』（2021年4月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表10 建設業における好循環の経営サイクル



(備考) 各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ことになりそうだ。

3. 脱「価格競争」を実現している中小建設業の「価値創造」事例

以下では、脱「価格競争」を実現している中小建設業の「価値創造」事例として、4件の取組みを紹介する。「価値」の内容は各社さまざまではあるが、脱「価格競争」を実現するための建設業の「価値創造」への取り組み方を考察する上で、それぞれ示唆に富む部分も多く、参考になろう。

(1) 株式会社明輝社（神奈川県相模原市 創業：2010年）

①会社の概要

株式会社明輝社は、神奈川県相模原市に立地する電気工事会社である（図表11）。同社は、鉄道駅及び関連施設やテナントビル等の電気工事を主体としており、主に大手サブコ

ンの一次下請として活動している。

社長の飯田美津雄氏（45）は、同業界で約10年の会社員経験を経た後、「自分ならもっといい会社ができる」と考え、そこから分離・独立するような形で2010年に会社を設立した。前職時代から加入していた相模原青年会議所^(注3)での地元経営者との活動経験

図表11 株式会社明輝社の概要



同社の概要	
会社名	株式会社明輝社
代表者	飯田美津雄
所在地	神奈川県相模原市南区
創業年	2010年（平成22年）
従業員数	21名
事業内容	電気工事

(備考) 1. 写真（上）は飯田美津雄社長（左）と人事・労務担当の上條真生氏（右）
2. 写真（下）は同社外観
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)3. 20歳から40歳であれば、企業勤務者でも個人の意思によって入会できるが、実態としては地元経営者の参加が多い。

図表12 社内に掲げられている企業理念の一部



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

により、会社経営のイメージは出来ていた。会社設立直後には、経営や組織論についてもっと深く学んでおきたいとの思いから、休日も通信制の大学に4年間通い続けるなど、多忙な日々を過ごしてきた。その経験は今の経営にも生かされており、共通の価値観として掲げている「自分を育てるのは自分」という企業理念にも反映されている（図表12）。

②同社の『価値創造』の仕組み

同社では、電気工事士などの資格を有する社員たちによる施工に加え、業務を安定的かつ機動的に受けてもらえる約60社の協力会社（施工者）が神奈川県・東京都等に点在している。この機動力は、取引先のサブコンにとっては大変心強い戦力となっており、「明輝社に頼めば、必ず期日にて完工できる」という認識が出来ている。加えて、施工品質も安定していることから、支払条件等においても発注者側からの信頼を反映したものとなっている。数年前までは同社においても相見積もりにて価格競争にさらされる場面も多かつ

たものの、改めて自社の強みと目指すべき方向を考え直した結果、現在の受注体制が構築されていった。同社の受注体制作りに際しては、飯田社長の幅広い人脈と営業力もさることながら、同社社員の仕事に対する取組みや熱意も大きな役割を果たしてきた。「もう一度仕事がしたくなるような人間力を持てるように、人材育成に努めている」と飯田社長が語るとおり、そこに同社ならではの『価値』が存在している。

建設業における最大の課題はかねてより人手不足である。なかでも電気工事業は、電気工事士という国家資格保有者のみ施工が可能であることや、外国人技能実習生の受入れ対象業種に該当していないこと等、人材確保のハードルが他業種と比べて高い。そうしたなかで、同社においては、積極的な新卒採用活動と社員の能力開発にも力を入れている。新卒採用においては、現業務から完全に独立した人事・労務の専担者を設置し、採用活動から就労後の業務フォローまでを一貫して行うことにより、新入社員の心理的ケアや社内コミュニケーション活性化の仲介役を果たしている。

さらに、社員の能力開発においては、創業時から継続的にブラッシュアップしている企業理念と、毎年作成している事業構想書の共有を通じて、各社員の進むべき方向性の明確化やモチベーションの維持・向上に努めている。「明るく輝く社会を創る」と謳われた表紙で始まり、トータル数十ページにも及ぶ事業構想書には、今後の具体的な経営戦略はもちろんのこと、目標としている売上高や営業

利益の水準、社員への給与還元等までが落とし込まれているなど、飯田社長の目指す「見える化」を具現化したものとなっている。

③今後の展望

今後の事業展開において、今年度中に管工事（空調設備関係）の建設業許認可取得を目指しており、総合設備工事業者として顧客の幅広いニーズに応えていける体制を強化していく意向である。また、既存事業においても、将来的には元請としても受注できるような人員体制と資本強化を行っていくことを想定している。それに伴い、新卒採用については担当の上條真生氏を中心に今後も継続的に力を入れていく意向である。ちなみに、上條氏は「SDGs推進リーダー」としての役割も担っており、建設業界における女性活躍への期待を追い風に、SDGsの精神に則りながら、女性採用をリードしていく存在となっている（図表13）。

社名の「明輝社」は、電気工事業を通じて社会に「明るい輝き」を与えていきたいという飯田社長の思いから付けられたものであるが、その名のとおり、同社では一隅を照らす人間の育成を目指していく意向である。地域に根差す電気工事会社としての同社のますますの躍進が期待されよう。

図表13 SDGsへの取組み



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(2) 株式会社クリプトン（北海道帯広市 創業：2015年）

①会社の概要

株式会社クリプトンは、北海道の十勝平野の中心部である帯広市に立地する、ツーバイフォー（2×4）工法^(注4)を得意とする木造注文住宅会社（地場工務店）である（図表14）。十勝地域のツーバイフォー工法関連の業務に長く携わってきた現社長の竹市真巳氏（59）が、自らの思いを具現化するため、2015年に同社を設立した。

帯広市は年間を通じて気温の寒暖差が大きく、住宅においても気密性や断熱性が求められることから、気密性、断熱性に優れたツーバイフォー工法との相性がよいとされている。実際、十勝地域におけるツーバイフォー工法の歴史は長く、1970年代にはすでに任意団体である「十勝2×4協会」が設立され、

(注)4. ツーバイフォー工法とは、19世紀初めに北米大陸へ移り住んだイギリス人の開拓者らによって、北米の厳しい自然環境に適合するために確立された「木造枠組壁工法」のひとつで、わが国の伝統的な工法である「木造軸組工法（在来工法）」に比べ、気密性、断熱性に優れるなどのメリットがあるとされている。その呼称は、主に使用される角材のサイズが「2インチ×4インチ」であることに由来している。

図表14 株式会社クリプトンの概要



同社の概要			
会社名	代表	所在地	創業
株式会社クリプトン	竹市真巳	北海道帯広市	2015年(平成27年)
従業員数	事業内容		
7名	木造注文住宅		

(備考) 1. 写真(上)は竹市真巳社長
 2. 写真(下)は同社事務所モデルルーム
 3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

施工技術の研究や実践が積み重ねられてきた。同協会の発足当時は、社長＝大工職人(棟梁)という時代でもあったことが功を奏し、現場への普及も円滑に進んでいった。

竹市社長は、その業務経験などから2019年より同協会の会長も務めており、北海道が掲げる“ゼロカーボン北海道”の実現へ向けて、ツーバイフォー工法の普及・啓蒙をリードする役割も担っている。

②同社の『価値創造』の取組み

一般に、在来工法と比べて間取りの制限が多いとも言われるツーバイフォー工法であるが、同社では、顧客の要望をダイレクトに反映できるデザイナーや設計士が密接に連携しながら家づくりを進めることで、出来る限りその要望を汲み取り設計に反映させることができている。構造上難しい要望においても、必ず代案を提示するなど、顧客満足を徹底している。デザイン性についても、木目調の良さと鉄板の外壁を組み合わせた個性的な外観(図表15、16)から、地域内では出色の存在

図表15 同社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表16 施工事例



(備考) 同社提供

感があり、営業活動や広告を打たなくても、ホームページからの問い合わせや紹介で契約に進むことが大半となっている。また、完成間もない物件をモデルルームとして一時的に開放しており、フェイスブックやインスタグラムなどのSNS（交流サイト）にて告知するとすぐに予約が埋まってしまうほどの人気から、現在では契約から着工まで1年待ちの状態が続いている。同社は、専任の営業担当を設置せず、設計士とデザイナーが顧客の要望を直接図面に落とししていくスタイルのため、図面の枚数は通常の倍以上に及ぶことも珍しくない。数センチ単位の複雑で細かな現場施工でも大工職人任せにしないため、大工にとっては二度手間の作業になってしまうことも多々発生するが、最終的には顧客の高い満足度が生の声として現場に伝わり、日々のモチベーションを高めることに繋がっている。

なお、昨今の急激な資材価格上昇は、契約から着工まで1年待ちの状態である同社においても、契約時の資材価格と着工時の価格が乖離するなど、大きな影響を受けている。そうしたなかで同社では、デザイナーと設計士が直接関与しているという強みを活かし、価格転嫁は最小限に抑えつつ、予算内での再設計など、顧客に対するベターな提案を心掛けている。設計士・デザイナー・大工職人が三位一体となって顧客と一貫して接点を持ち続けていることにより、状況変化に応じた柔軟な対応が可能となり、竹市社長が目指す「ワ

クワクする提案」に結び付き、同社独自の『価値』の創造に繋がっている。

③今後の展望

十勝地域は全国的にも日照時間に恵まれた地域であることなどを受け、同社ではツーバイフォー工法の高性能住宅と太陽光発電パネルの組合せによる、ZEH^(注5)（ゼッチ）の推進に積極的に取り組んでいる。太陽光パネルを屋根に載せてもデザイン性を失わないように設計することで、当面はZEHを主体に取り組みながら、新たな顧客価値の創出に注力していく意向である。同社の十勝地域でのますますの活躍が期待される。

(3) 米田木材株式会社（富山県射水市 創業：1955年）

①会社の概要

米田木材株式会社は、富山湾に程近い富山県射水市に立地する木造注文住宅会社（地場工務店）である（図表17、18）。1955年（昭和30年）に当地にて、原木と木材販売を行う「米田木材店」として現代表・米田大樹氏（40）の祖父が創業した。同社が立地する射水市の新湊地域は、古くから海運業や漁場などで栄えた場所で、戦後から1960年代当時は貯木場や製材店も多く立地していた。同社においてもその歴史と共に栄え、多くの大工職人（棟梁）を顧客に抱え、木材販売業として成長していった。米田社長の父（二代目）

(注)5. ZEHとは、net Zero Energy House（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）の略語で、家庭で使用するエネルギーと太陽光発電等のエネルギーをバランスして、1年間で消費するエネルギーの量を実質的にゼロ以下にすること。

図表17 米田木材株式会社の概要



同社の概要			
会社名	代表	所在地	創業
米田木材株式会社	米田大樹	富山県射水市	1955年（昭和30年）
従業員数	30名	事業内容	木造注文住宅

(備考) 1. 写真は米田大樹社長
2. 同社提供

図表18 同社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

が経営していた1983年には一念発起、長年培った木材を活かす技術と大工職人とのネットワークを基に注文住宅建築業に参入した。

②同社の『価値創造』の取組み

三代目である米田社長は、大学卒業後、大手ハウスメーカーに就職。その後、2011年には同社に戻り、経営理念である「安心と信頼の創造を通じて地域社会に貢献する」を実現するため、住宅建築にまつわるさまざまな取組みを行っている。

一生に一度とも言われるマイホーム購入を検討している顧客は、さまざまな不安を取り除くべく、複数の住宅メーカーを回るのが通例であろう。そのようななかで、同社と契約に至った顧客に「なぜ米田木材にしたのか？」を尋ねると、多くの顧客が住宅の機能性やデザイン性といったハード面よりも、「営業担当や設計士の顧客に向き合う姿勢」や「一緒に住宅を作り上げる楽しさを共有できたから」等のソフト面を挙げるケースが多い。米田社長は2017年の社長就任以来、「社員が輝ける環境・社員が自己実現できる環境作り」をモットーとして、従来のマンパワー依存型の縦割りの組織ではなく、社員同士のコミュニケーションを重視し、意見が出し合える組織作りに取り組んできた。このような取組みにより、社員が自ら行動する気運が芽生え、結果としてソフト面を中心とした顧客満足にも繋がり、これが同社の最大の強みとなっていると米田社長は語っている。

また、契約を済ませた顧客にとっても、建築現場はブラックボックスになりがちで、細かい施工や竣工後見えなくなってしまうような箇所に関しては職人任せになりがちだった。そのため、施工不良やミスがあってもす

ぐには気が付けず、後からクレームとなることも少なくなかった。そんな状況では顧客との信頼関係が築けないと考えた米田社長は、施工に携わる大工職人の教育や資材管理・安全面などの「現場管理」を徹底し、他社では求められない高い技術と品質を維持している（図表19、20、21）。当初は、一部協力会社から「そこまでやるのか」と反発もあったものの、何度も丁寧に説明を繰り返していった。こうした努力もあり、現在では80社程の協力会社との連携の下、顧客からは「ヨネモクさんの家は一流の大工さんが建てているから間違いない」との評価も受けるような状況にある（図表22）。また同社が使用しているプレカット材の品質に対するこだわりを、顧客に体感してもらうために、取引先の工場へ見学に行くこともある。さらに引渡し後のアフターサービスへの取組みにも注力している。同社においては、他部署とは独立したアフターサービス専門の担当者を設置していることや、最長60年にわたる保証制度を導入しながら、それに沿った定期点検を実施するなど、安心と信頼への取組みを徹底している。また、「オーナーズクラブ」（OB顧客の組織）におけるイベント等を定期的に開催するなど、引渡し後も顧客とのコミュニケーションを非常に大切にしている。

同社は、提案から建築、アフターサービスに至るまで徹底的に高い品質を維持することにより、安心と信頼という独自の『価値』を創造し、価格を超越したビジネスモデルとして展開している。性能や構造ありきの提案で

図表19 新築施工例



(備考) 同社提供

図表20 建築現場例



(備考) 同社提供

図表21 現場監督(社員)と大工職人の打合せ



(備考) 同社提供

図表22 協力会社も参加する同社主催の夏祭り



(備考) 同社提供

はなく、顧客の要望に柔軟に対応することが大切であり、それこそが地元で生きる中小の工務店であると米田社長は語っている。

③今後の展望

同社では、今後も既存事業に注力しつつ、それに付帯している事業も拡充していく意向である。具体的な取組み例として「リノベーション」に着目している。リノベーションとは、既存の構造を活かしつつ断熱や耐震の性能値の向上を実現させるものであり、新築よりコスト面でも有利であることが多い。また、核家族化や地方の人口減少により、住まいの形も変化しており、時代に即した「減築」の提案もしている。同社においては、実際の2階建て古民家を平屋に減築してモデルルームとして活用しており、訪れた人は新築と勘違いするほどの出来栄えとなっている。中古住宅の有効活用は、SDGsへの貢献や空き家問題の解決など、社会的意義も大きいと同社では考えている。

顧客に唯一無二の住宅を提供するのが使命であると考えている同社では、木が年輪を刻むように、木材店時代からの地元地域との大

切な繋がりの輪を一つ一つ広げていきながら、さらなる躍進を遂げていく意向である。

(4) 株式会社コイシ (大分県大分市 創業：1987年)

①会社の概要

株式会社コイシは、大分県大分市に立地する土木工事測量会社である(図表23)。創業者である現社長・小原文男氏(68)は、大学卒業後、さまざまな仕事を経験するなかで、土木工事の現場監督業務との相性が最も良かったことなどから、測量部門での独立を決断、1987年に「小原測量」として個人創業した。その後、「現場の役に立つ、現場が楽になる」をコンセプトに、当時から小原社長の得意分野であった丁張^(注6)(図表24)の

図表23 株式会社コイシの概要



同社の概要			
会社名	代表	所在地	株式会社コイシ 小原文男
創設	従業員数	業	大分県大分市 1987年(昭和62年)
従事	業	内容	50名 土木工事測量

(備考) 1. 写真は小原文男社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)6. 丁張(ちょうはり)とは、基礎工事段階で仕上りの位置表示をするため杭を打ち、勾配、高さ、位置等表示した横板を張る作業。

図表24 丁張現場の例



(備考) 同社提供

図表25 「丁張マン」シリーズ



(備考) 同社提供

技術をプログラミングしたオリジナル開発商品「丁張マン^(注7)」(図表25)等、測量支援商品の開発・販売にも取り組んできた。2000年代に入ると3D技術を建設業界にいち早く取り込んだ「KOISHI-3D」の開発を本格化、土木関連では困難とされてきた工事完成形の可視化を世の中に先駆けて実現していった。その後も、最新の3D技術と、独自に積み上げてきた測量技術を組み合わせ、革新的な測量方法にて行政や大手ゼネコン等から一目置かれる会社として躍進を遂げている。

②同社の『価値創造』の取組み

同社の『価値』は、測量関連の高い技術力をベースに建設現場の生産性向上に取り組んでいることであり、「丁張マン」はその一つである。「丁張マン」の特徴は、任意座標^(注8)にて丁張杭が入りやすいところに丁張を掛けられる計算機能がプログラミングされていることである。現場の困りごとを解決していくために、3D技術が現場を助けるとの思いから様々な開発に取り込み、2000年頃から「情報化施工」へのけん引役を担った。

新しい技術も積極的に導入し、レーザースキャナ3台・UAV^(注9)レーザー(図表26)2台・マルチビームソナー1台など、それぞれの現場に適した技術の提供を行っている。また、取得したデータ(図表27)を活かすためのオリジナルソフト開発も行っており、「四季色立体図」は、取得したデータの傾斜に合わせて色を

図表26 UAVレーザー



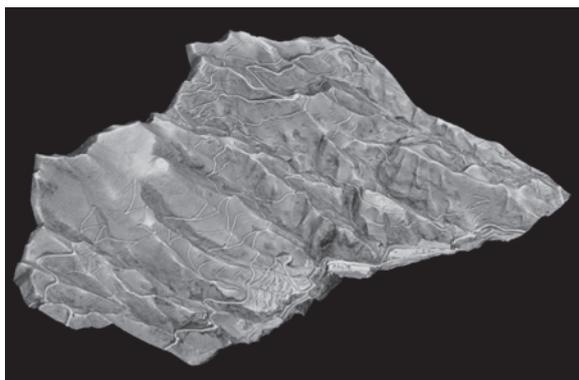
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)7. 関数電卓に独自プログラムを組み入れた商品。1997年に発売し、「創造的中小企業創出支援事業」に認定されるなど、同社の躍進をけん引した。後継機「丁張マンNeo」等が、現在でも販売されている。

8. 任意の点を基準とした座標のこと。それに対して、国の管理する座標体系上の原点を基準とした座標(経度〇〇度〇〇分、緯度××度××分)を公共座標という。

9. Unmanned Aerial Vehicleの略称。無人航空機を意味し、同じ意味にてドローンとも呼ばれている。

図表27 UAVレーザーより取得したデータ



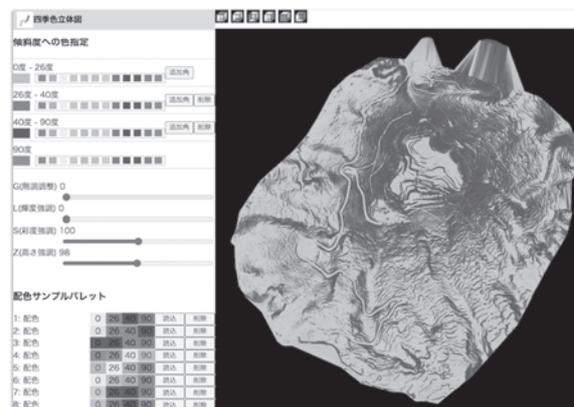
(備考) 同社提供

付けることができ、設定した角度ごとに細かく色も指定できるものである(図表28)。これにより、「人が歩けるか」、「車が通行できるか」などが一目でわかり、取得したデータを様々な場面で活用ができるものと期待されている。

これまで、「10年から20年ほど世の中を先取りしている」とも言われていた同社の技術は、現在も『価値』の源泉として機能している。このような「時代を先取りした現場目線の測量技術開発」と「土木と共に歩む」という揺るぎない企業理念は、同社ならではの『価値』を生み続けている。その結果、九州で大手ゼネコン等が手掛ける土木工事や大型建造物測量等において、技術力に見合う適正価格での受注を実現している。

一方、独自性を支える技術系社員のおよそ半数が女性であることも同社の特徴である。現場社員や3DCADオペレーターにも女性を積極的に登用しており、県内においては「コイシと言え女性会社」と言われるまでに認知されている(図表29)。女性が活躍しやすい環境作りにも積極的に取り組んでいる。例

図表28 「四季色立体図」にて色付けした例



(備考) 同社提供

図表29 現場で測量に従事する女性社員



(備考) 同社提供

えば、現在では当たり前になっているWEB会議をすでに2015年の時点で導入しており、子育て中の女性社員が在宅勤務でも仕事に取り組みやすい環境を整備してきた。こうした取組みの背景には、「土木は男社会である」という業界の常識(先入観)を覆したいという、小原社長の強い思いが込められている。

③今後の展望

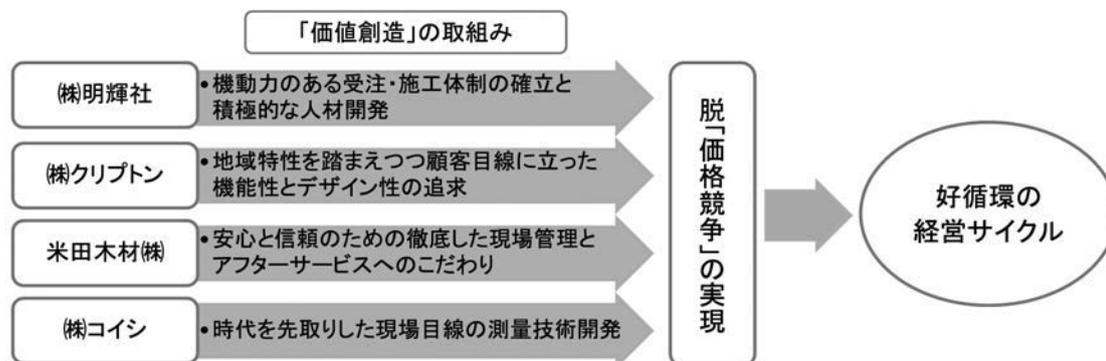
同社では、前述したとおり、これまで培ってきた技術の応用範囲を一段と広げ、UAVや高性能レーザー、ソナー（音波を用いて物体を感知する装置）などを組み合わせ、多様な用途に応じた測量事業を一段と本格化している。例えば大型UAVに高性能レーザーを搭載したUAVレーザーは、すでに高速道路、発電所、ダム、製鉄所等の大規模の土木工事の現場で活躍している。本システムにより2cm以内の精度にて測量ができることから、大手ゼネコンからは高い評価を得ている。また、湖や河川のような水中においてもソナーを組み合わせることで測量を可能とする装置を順次投入していく予定である。なお、同社の「三次元技術を用いた地域社会への貢献を目的とした高度測量技術に関する研究開発」は、2019年度のサポイン事業^(注10)として採択を受けており、北九州市立大学などとの産学官連携にて研究開発を進めている。この技術を活用し、地場建設企業が価格や技術力のた

めに解決が困難であった生産性向上等への問題解決を目指している。小原社長と社員の土木の未来に対する熱意が当社成長の原動力となっており、卓越した技術力を有する同社の今後ますますの活躍が期待されよう。

4. 「価値創造」で好循環の経営サイクルの入口へ

本稿では、脱「価格競争」を実現する中小建設業の「価値創造」の取組みについて取り上げてきた。4件の事例いずれからも、各社が独自の「価値創造」に取り組んでいることが確認できた。具体的には、①(株)明輝社では、機動力のある受注・施工体制の確立と積極的な人材開発、②(株)クリプトンでは、地域特性を踏まえつつ顧客目線に立った機能性とデザイン性の追求、③米田木材(株)では、安心と信頼のための徹底した現場管理とアフターサービスへのこだわり、④(株)コイシでは、時代を先取りした現場目線の測量技術開発、といった「価値創造」の取組みがあった（図表30）。

図表30 ヒアリング企業にみる「価値創造」と好循環の経営サイクル



(備考) 企業へのヒアリングをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)10. 中小企業庁の主管で、中小企業の研究開発・試作品開発などを支援する事業(戦略的基盤技術高度化支援事業)で、累計2,000件を超える支援実績を有している。サポインはSupporting Industryの略称。なお、2022年より、サポイン事業と商業・サービス競争力強化連携支援事業(サビサポ事業)が統合され、成長型中小企業等研究開発支援事業(Go-Tech事業)となっている。

その取組み内容は各社さまざまではあったものの、各社とも競合他社との差別化を図ることで、脱「価格競争」をすでに実践している部分では共通していると思われた。こうした取組みを通じて適正収益の確保、賃上げを含む労働環境の改善、生産性向上など、好循環の経営サイクルが実現されているものと思われた。

本稿前半で述べてきたように、建設業ならではの商習慣・特徴に加え、足元の資材価格高騰などにより、中小建設業の収益確保は困難な状態が続いている。しかしながら、日頃より「価値創造」を念頭に置きながら他社にはない魅力を持ち備えることにより、現状を打破している事業者も多く存在する。このような時代だからこそ、価格競争にて自社の経営資源の消耗を余儀なくされているような悪循環に陥っている事業者は、ここで一度立ち止まり、「価値創造」につながる可能性を秘めた自らの“強み”について再考し、それをブラッシュアップすることにより、脱「価格競争」へと転換するきっかけを模索すべき局面を迎えているものと思われる。収益確保に苦戦する建設業者の多くが、脱「価格競争」

への舵を切ることにより、好循環の経営サイクルへ転じていくことを期待したい。

おわりに

本稿にて取材した4社ともに「価値創造」に加えて、地元地域との繋がりも大切にしているという部分が共通していた。その中でも、米田木材株式会社の米田社長が語っていた「顧客の要望に柔軟に対応することが大切であり、それこそ地元で生きる中小の工務店である」という言葉は、地元で生きる信用金庫の考え方にも通じるものがあると感じられた。信用金庫の3つのビジョンの一つである「地域社会繁栄への奉仕」を実現していくためには、地域事情に合わせた独自の顧客支援を行う必要があるが、本取材を通じて全国の信用金庫関係者の話を聞くことによっても、それをより感じる事ができた。アフターコロナ対応の一つとして、伴走型支援が注目されている今だからこそ、信用金庫のきめ細やかなサービスを顧客に継続的に提供していき、強力な信頼関係を構築していくべきであると思われた。

〈参考資料〉

- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』（各回版）
- ・ 金融財政事情研究会『第14次業種別審査辞典』（2020年1月、株きんざい）
- ・ 金融財政事情研究会『業界別事業再生辞典』（2020年8月、株きんざい）
- ・ 一般財団法人建設物価調査会『月刊 建設物価』（2022年8月、（一財）建設物価調査会）
- ・ 国土交通省『国土交通白書』（各年版）
- ・ 小阪裕司『「価格上昇」時代のマーケティング』（2022年9月、株PHP研究所）
- ・ 坂本光司『もう価格で闘わない』（2021年4月、株あさ出版）
- ・ 中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』（各年版）
 - 『下請等中小企業の取引条件改善への取組について』（2021年9月）
 - 『令和3年度下請中小企業ヒアリング調査結果概要』（2022年3月）
 - 『令和3年度自主行動計画フォローアップ調査結果概要』（2022年3月）
- ・ デービッド・アトキンソン『国運の分岐点』（2019年9月、株講談社）
- ・ 中藤玲『安いニッポン「価格」が示す停滞』（2021年3月、株日経BP）
- ・ 一般社団法人日本建設業連合会『建設工事を発注する民間事業者・施主の皆様に対するお願い』（2022年8月、（一社）日本建設業連合会）
- ・ 本多民治『日本で一番お客様を大切にしている建築会社』（2022年3月、株文芸社）
- ・ 渡辺努『物価とは何か』（2022年3月、株講談社）