

新たな時代を見据えて

「事業の革新」に挑む中小企業②（建設業編）

－ 業界の常識を超越して生産性向上に挑む －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

西尾 紗紀

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) 事業の革新、建設業、人手不足、高齢化、2024年問題、生産性向上、
女性活躍、副業人材、DX、M&A

(視 点)

2020年春以降の新型コロナウイルス禍という未曾有の危機を乗り越えて、わが国の中小企業をとりまく事業環境は大きく変容している。構造的な変化の流れを超越して、それまでの延長線上では対応しきれない、まったく新しい潮流も各方面で芽生え始めており、こうした流れに対応した経営を実践していくうえでさまざまな“事業の革新”へ挑んでいくことの重要性は、今後ますます高まっていくものと見込まれる。

そこで、本稿では、年間調査テーマとして中小企業の「事業の革新」を掲げ、その第2弾として、建設業分野の中小企業における「事業の革新」について、ヒアリング調査も交えながら考察を進めていくこととした。

(要 旨)

- 中小建設業をとりまく事業環境は、建設投資額が年々増加傾向にあるにもかかわらず就業者数が増加していないことなどから、構造的な人手不足に直面している。こうした問題へ抜本的に対応していくためには、革新的ともいえるような取組みによって生産性向上を実現していくことが求められる。
- 建設業が人手不足などの諸課題を乗り越えるうえで、「事業の革新」ともいえる経営戦略として「社内外の幅広い人材の活用」や「事業の革新に直結するDX推進」、「事業存続を賭けたM&Aという選択」などの取組みが注目される。これらの方法を活用することにより、生産性向上の可能性をより高められ、事業の存続・発展につなげることができると考えられる。
- 本稿に掲載した企業事例における「事業の革新」への取組みでは、不確実性の高い変動的な時代を生き抜くために、各社それぞれがその強みを活かしながら変革に挑み、新たな事業展開の糸口を見出そうとしている点などが特筆された。

はじめに

2020年春以降の新型コロナウイルス禍という未曾有の危機を乗り越えて、わが国の中小企業をとりまく事業環境は大きく変容している。構造的な変化の流れを超越して、それまでの延長線上では対応しきれない、まったく新しい潮流も各方面で芽生え始めている。

こうしたなかで、信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、時代の変化を捉えてダイナミックな「事業の革新」に挑む中小企業の動きに着目、これを2023年度を通じた年間調査テーマのひとつに掲げ、さまざまな切り口からその挑戦が示唆するものを探っていくこととした。

本稿では、先行して発刊している「製造業編」に続く第2弾として、建設業分野の中小企業における「事業の革新」に着目、戦略的な経営に取り組む中小企業経営者へのヒアリング調査などを通じて、建設業分野に携わる中小企業における「事業の革新」の在り方などについて考察を進めてみた。

まず冒頭の1.では、建設業の構造的な「人手不足」について、これまでの建設投資額の流れや信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得てとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」のデータなどから概観する。続く2.では、こうした「人手不足」に対応した革新的な経営戦略の例として、「社内外の幅広い人材の活用」「事業の革新に直結するDX推進」「事業存続を賭けたM&Aという選択」について概略を紹介する。さらに、3.では、独自の「事業の革新」に挑む建設業分野の中小企業の取組み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、アフターコロナ時代を見据えて「事業の革新」に挑む中小企業とその経営者にとって、一助となれば幸いである。

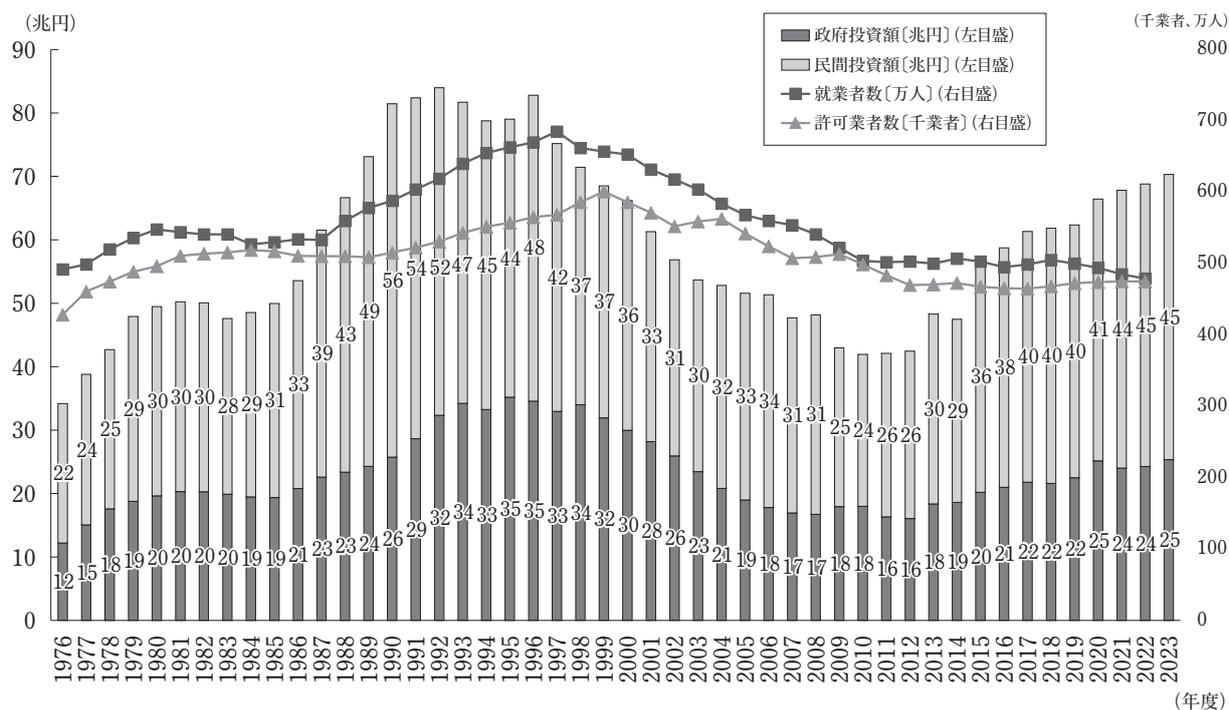
1. 構造的な「人手不足」に直面する建設業者に求められる生産性向上への対応

わが国の建設業の動向を建設投資額に着目して振り返ると、1980年代後半から1990年代前半にかけてのバブル景気下では急拡大を遂げ、1992年には約84兆円とピークに達していた（図表1）。その後、バブル崩壊と共に建設活動は急激に減少した。2000年代に入っても政府の財政再建方針で国内建設市場が一段と縮小傾向を辿り、2010年にはピーク時の半分程度の約42兆円にまで落ち込んでいた。

しかし、東日本大震災（2011年）の復旧・復興需要や、2012年ごろを起点とした“アベノミクス”による積極財政への転換、2020東京五輪特需などが追い風となり、近年では「建設バブル」とまで言われるほどの好況に転じて現在に至っている。

ただ、2020年ごろからは、新型コロナウイルス感染拡大や、ロシア・ウクライナ情勢などに

図表1 建設投資、許可業者数及び就業者数の推移



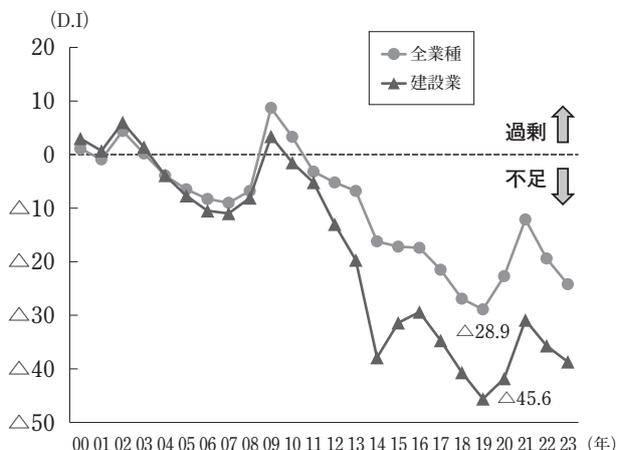
(備考) 1. 投資額については、2020年度まで実績、2021年度・2022年度は見込み、2023年度は見通し
 2. 許可業者数は各年度末(翌年3月末)の値
 3. 就業者数は年平均。2011年は、被災3県(岩手県・宮城県・福島県)を補完推計した値について2010年国勢調査結果を基準とする推計人口で遡及推計した値
 4. 国土交通省「2023年度(令和5年度)建設投資見通し」・「建設業許可業者数調査(2023年5月24日発表)」、総務省「労働力調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

起因する世界的な資源価格上昇の影響を受け、木材や鋼材や石油製品など建設資材の価格が高騰、受注自体は総じて活況ともいえる中で、個々の事業者にとっては収益圧迫要因に直面しているケースも増えている。

また、建設業界では足元の「人手不足」も深刻な問題となっている。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』より人手過不足判断D.I.の推移をみると、建設投資が増加に転じた2010年代前半以降、全業種と比較しても際立って人手不足感が強いことがわかる(図表2)。

建設業がこれほど長期にわたって人手不足に陥っている背景には、「就業者数の伸

図表2 人手過不足判断D.I.の推移(各年の3月期調査)



(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

び悩み」と「需要拡大」のミスマッチという構造的な問題の存在が挙げられる。すなわち、**図表1**を見ても明らかなように、ここ10年の建設投資はさまざまな要因から拡大傾向がみられるものの、建設業の就業者数自体は、ほぼ横ばいのまま推移している。“需給のミスマッチ”は深刻ともいえる状況にあり、今後へ向けて国内の建設活動を維持していくうえでも、個々の企業においては抜本的な改革が求められるような状況となっている。

また、こうした状況に追打ちをかけるかのように、建設業もまたいわゆる「2024年問題」に直面している。すなわち、2019年ごろを起点とする「働き方改革」の流れの中で、建設業については、運送業と並んで残業規制の上限適用について5年間の猶予期間が設けられるという扱いとなっていた。しかし、2024年4月以降は、既に規制対象の一般労働者と同様、上限規制がすべて適用される扱いとなる見通しで、これにより、1人当たりの労働時間が削減されることで“労働力不足”が深刻化することが確実視されるような状況となっている（**図表3**）。

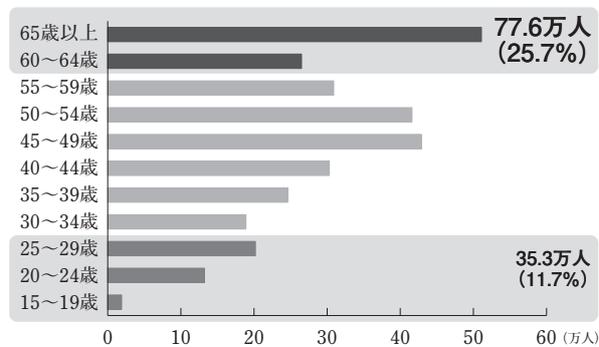
さらに、中長期的な視点から現場を支える技能者の高齢化も深刻な問題といえる。総務省の『労働力調査』によると、現在、建設現場で働いている技能労働者約302万人のうち、約4分の1にあたる約77万人が60歳以上の高齢者で占められている。今後10年超を展望した場合、高齢な技能者たちの“引退ラッシュ”によって就労人口の減少が一段と進むことが予想される（**図表4**）。

図表3 2024年4月以降の時間外労働の上限規制の例

業種・業務	猶予期間終了後の取扱い
工作物の建設の事業	<ul style="list-style-type: none"> ▶災害時における復旧及び復興の事業を除き、上限規制がすべて適用。 ▶災害時における復旧及び復興の事業には、時間外労働と休日労働の合計について、月100時間未満、2～6ヶ月平均80時間以内とする規制は適用されない。
自動車運転の業務	<ul style="list-style-type: none"> ▶特別条項付き36協定を締結する場合の年間の時間外労働の上限が年960時間。 ▶時間外労働と休日労働の合計について、月100時間未満、2～6ヶ月平均80時間以内とする規制が適用されない。 ▶時間外労働が月45時間を超えることができるのは年6ヶ月までとする規制は適用されない。

(備考) 1. 厚生労働省「時間外労働の上限規制の適用猶予事業・業務」より中小企業庁が作成したもの
 2. 中小企業庁「中小企業白書・小規模企業白書(2023年版)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 年齢階層別の建設技能者数



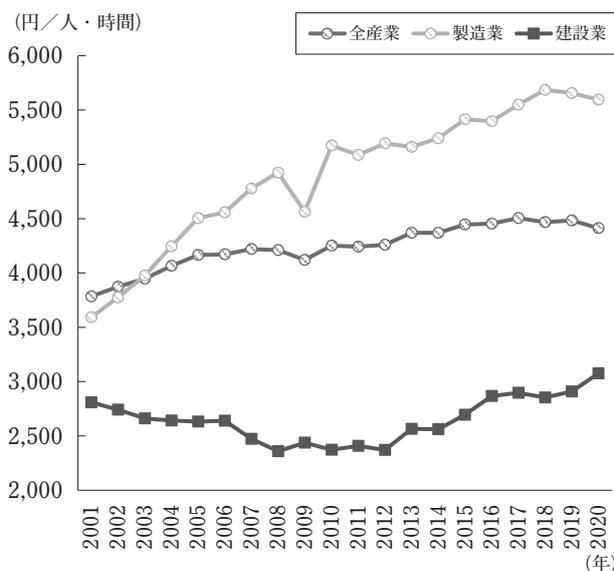
(備考) 1. 国土交通省「建設業を巡る現状と課題(2023年3月)」
 2. 総務省「労働力調査」(2022年平均)をもとに国土交通省で作成したものを参考に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

こうしたなかで、国土交通省と厚生労働省では、直近の予算案策定の資料の中でも『建設業の人材確保・育成に向けて』と題して、若手人材の確保・育成や魅力ある職場づくりなどに対して企業が積極的に環境整備に取り組めるよう支援していく方向性をあらためて示している。

しかし、こうした構造問題を克服していくうえでは、これまでの延長線上を大きく超越した、革新的ともいえるような取組みを模索していくことが、今後ますます重要になっていくと思われる。

例えば、こうした“労働力不足”を根本的に克服していくうえでは、労働生産性（労働者1人当たり（または時間当たり）の付加価値額）を上げていく必要があるとみられるが、建設業は他産業に比べて労働生産性が著しく低い状況にあるのが実態となっている（図表5）。建設業の“労働力不足”は構造的ともいえる状況にあるだけに、個々の事業者においては、これまでの業界の常識を超越した、革新的ともいえるような取組みによって生産性向上を実現していくなどの対応が、今後ますます重要になっていくものと思われる。

図表5 産業別の付加価値労働生産性の推移



(備考) 1. 労働生産性＝実質粗付加価値額（2015年価格）／（就業者数×年間総労働時間数）
2. 内閣府「2020年度国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」に基づいた、一般社団法人日本建設業連合会・建設業デジタルハンドブックのホームページをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

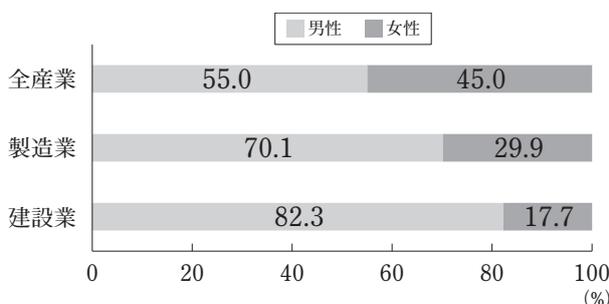
2. 「事業の革新」を目指す中小建設業の経営戦略

本稿では、建設業が抱える人手不足などの諸課題を乗り越えるための革新的な取組みの例として、「社内外の幅広い人材の活用」、「事業の革新に直結するDX推進」、「事業存続を賭けたM&Aという選択」について着目してみた。

(1) 社内外の幅広い人材の活用

構造的な人手不足を抜本的にカバーしていくうえで、経済社会のあらゆる場面で女性の活躍・戦略化が期待されている。しかし、2022年における産業別の男女比率を見ると、建設業における女性の占める割合は未だ2割にも満たない状態にあり、他産業と比較しても、まだまだ女性活躍推進の余地は残されている可能性がある（図表6）。

図表6 産業別の男女比率（2022年度）

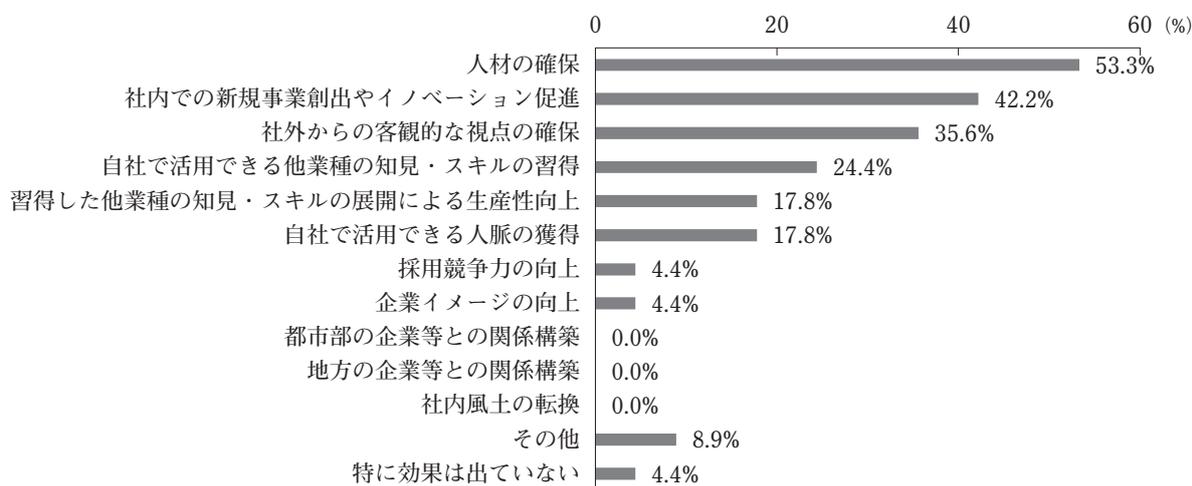


(備考) 総務省「労働力調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

こうしたなかで、国土交通省では『女性の定着促進に向けた建設産業行動計画～働きつづけられる建設産業を目指して～』を2014年に策定するなど、建設業で働く全ての女性が「働きがい」と「働きやすさ」を両立することなどにより、女性の入職促進や就労継続に向けた様々な取組みの推進にも注力している。例えば、女性活躍が進展している一部の建設会社では、事務所や現場に女性用トイレ・更衣室を設置したり、産休・育休制度や時短勤務の採用など仕事と家庭を両立させるための制度の創設、建設キャリアアップシステム^(注1)(CCUS)の有効活用(例えば、職場復帰時に就業履歴を証明するなどの復職に向けたサポート環境の整備など)といった環境整備を積極的に実施して、女性の定着率向上に成果を上げている。女性の戦力化・活躍推進は建設業界に限ったことではないが、男性社会が半ば常識とみられがちだった建設業においても、今後は人手不足解消の切り札の一つとしてより一層の女性活躍が期待されると言えるだろう。

一方、最近では、スポットで専門的な知識や技術が必要になった際の即戦力として、“副業等の外部人材の活用”も、今後の建設業界の人手不足解消の一手段として定着していくのではという期待が高まっている。近年では、社外の副業・兼業人材をスポット的に受入れたことにより、自社を客観視できたり、新たな知見を得て社内が活性化したりなどの効果が得られたといったケースも増えている(図表7)。大手の建設会社やハウスメーカーなどでは“副業解禁”の

図表7 社外から副業・兼業人材を受け入れたことによる効果



(備考) 1. 一般社団法人日本経済団体連合会「副業・兼業に関するアンケート調査結果(2022年10月11日)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 該当する項目を上位3つまで選択する形式
 3. 社外からの副業・兼業人材の受入を認めている企業45社における比率

(注)1. 国土交通省と建設団体で連携して2019年1月より普及・利用促進に取り組んでいるキャリアアップのための仕組みづくり。技能者が、技能・経験に応じて適切に処遇される建設業を目指して、技能者の資格や現場での就業履歴等を登録・蓄積し、能力評価につなげることを目指している。

動きが着実に広がっており、人材不足解消の一手段として、こうした大手企業の副業・兼業人材を、中小建設会社がスポット的に活用するという動きが広がっていく可能性もありそうだ。人手不足解消の革新的な手段のひとつとして、副業・兼業人材の活用にまつわる今後の動向もあらためて注目されよう。

(2) 事業の革新に直結するDX推進

建設業における構造的な人手不足の解消に向けて、AIやICTを活用したDX化の推進は、現場作業が主体となる建設業においても、事業の革新に直結する有効な手段のひとつといえよう。

例えば、最近では中小規模の建設企業においても、受発注・施工状況・労務などを一元管理できるソフトを導入する企業が増えている。これらのソフトは、出退勤管理や現場ごとの進捗状況、協力企業との連絡事項、最新の図面、見積書・請求書の書類作成などが、スマートフォンやタブレットやパソコンが手元があれば手軽に完結できるクラウド型のサービスである（図表8）。

また、建設業の特性として建材を仕入れから完成まで長期間に渡るケースが多い中で、利益確保のため財務管理の機能を持つものもある。この機能を使用することにより、現場ごとの収益状況を明らかにすることができ、経営者のみならず各担当者の収益管理能力の意識改革にも繋がっている。

今後の建設業界において競合他社との差別化を図り、自社の経営基盤を強化させるためにも、建設DXの推進は不可欠とみられる。近年では、DX関連ツールの使い勝手も飛躍的に向上しており、中小規模の建設業者においても、導入のハードルは劇的に下がっているとみられる。展開次第では、革新的ともいえるような変貌を遂げていくようなケースも今後は増えていきそうだ。

図表8 建設業におけるDXツール導入のイメージ



(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

(3) 事業存続を賭けたM&Aという選択

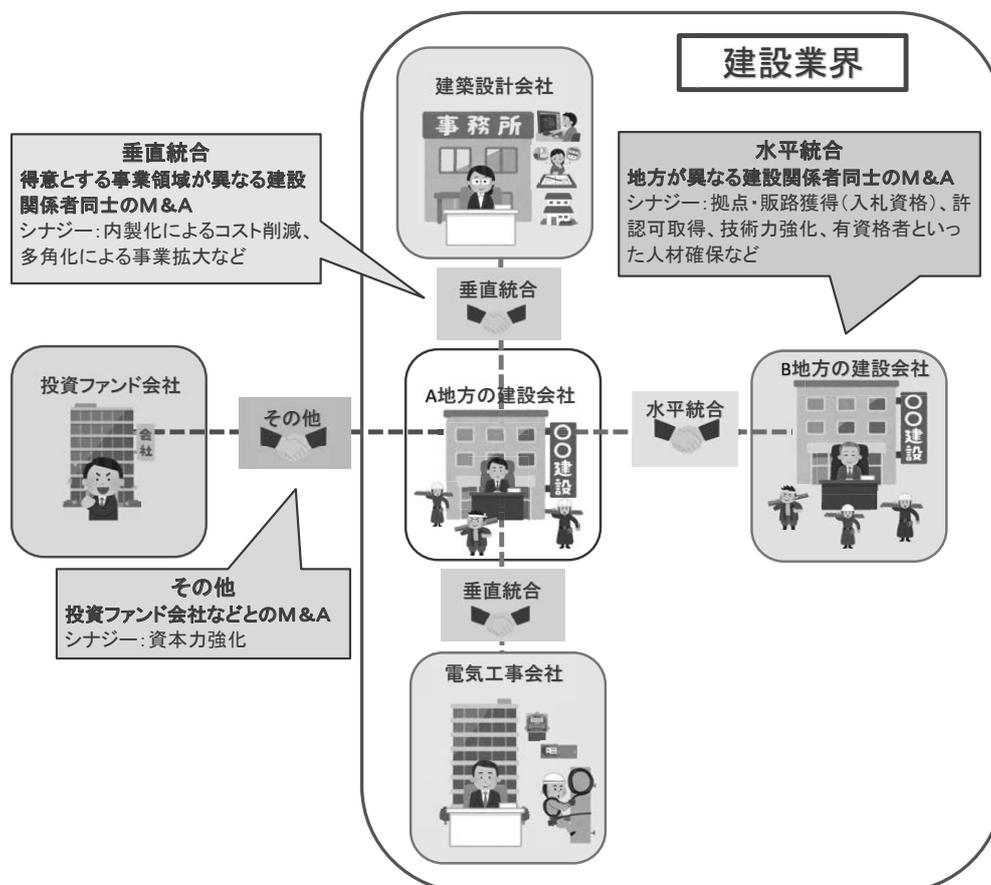
近年、建設業界においても、M&Aの注目度が高まっている。これは、業界全体の高齢化を背景に、後継者不在により事業承継のために第三者へ事業譲渡するケースが増えていることが主因とみられる。

一方で、近年ではM&Aに対する考え方の多様化も進展している。すなわち、後継者不在によるやむを得ない事業譲渡ばかりではなく、「事業の存続と発展のための手段」という意味合いを持つM&Aも着実に増加している。また、譲渡側の企業は、株主（オーナー）が変わるのみで、企業の形がほぼそのまま存続し、社長も社名も変わらず、社員が移籍することもなく、協力会社ともこれまでと同様に取引が続き、企業のこれまでの歴史や理念などの事業基盤そのものが大切に引き継がれていくようなケースが増加している。

建設業のM&Aの方法と効果には、大別して水平統合と垂直統合の2つのパターンがあるといわれている（図表9）。

すなわち水平統合（水平型M&A）とは、異なる地域だが同じ業種同士でM&Aを行うもので、

図表9 建設業におけるM&Aの様々な統合形態



(備考) 日本M&Aセンター『建設M&A 「買収」だけでなく「売却」の成長戦略が当たり前』(2023年6月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

そのメリットとしては、主に「スケールメリットの獲得」や「市場シェアの拡大」のなどがあげられる。また、自社にはない技術を獲得できるなどのメリットもある。特に、建設業では、販路拡大を目的として、自社が保有していない入札資格の獲得や、有資格者等の人材確保などに威力を発揮しているケースも多いといわれている。

一方、垂直統合（垂直型 M&A）とは、戸建て建築と電気工事のような、取引段階の異なる企業同士で M&A を行うもので、サプライチェーンの川上・川下工程を拡大していくことで内製化によって仕入れや外注費などのコスト削減につながるなどの効果が期待されるものである。また、近年では、こうした垂直型 M&A を戦略的に繰り返すことで、あらゆる工事を一括して請け負える体制を整える企業グループも増えている。

なお、水平・垂直のどちらにも該当しない、ファンドなどの金融支援を軸とした M&A もある。中小規模の建設業者に対しても、経営の独立性を維持しつつ、人材・資本の面から経営を支援するプライベート・エクイティ・ファンド^(注2)などが注目されている。

一概に M&A といっても、どのように M&A をするかによってもたらす効果は大きく異なってくるため、企業の戦略に基づいた M&A を行うことが重要である。特に、中小規模の建設会社は、協力会社との関係などから地域経済と密接な関係を構築していることも多いが、中長期的な観点からの事業存続を考えたとき、戦略的な連携の手段としての M&A を検討していくことも、ひとつの革新的な選択肢といえそうだ。

3. 「事業の革新」に挑む中小製造業の取組み事例

以下では、さまざまな事業環境の変化を捉えて新たな「事業の革新」に取り組む中小建設企業の事例として、4 件の取組みを紹介する。「事業の革新」への取組みは各社さまざまであるが、それぞれ示唆に富む部分が多く参考になろう。

(1) 株式会社水元工務店（福井県福井市）

① 同社の概要

同社は、福井県福井市にて、戸建ての木造住宅を中心に手掛ける業歴 90 年の木造注文住宅会社である（図表 10、11）。

同社では、ほぼ全棟で、地震や台風などの自然災害に強い家を造るための核となる構造計算を 20 年以上前から施したり、長期優良住宅^(注3)認定制度の基準をクリアした住宅を供給するな

(注)2. 複数の投資家から集めた資金を基に企業の株式を取得し、同時にその企業の経営に深く関与して「企業価値を高めた後に第三者へ売却する」ことで利益を取得していくことを目指す投資ファンド。「PE ファンド」と称されることも多い。

3. 長期優良住宅とは、国土交通省が定めた「長期優良住宅認定制度」(2009～)の基準をクリアした住宅のことで、基準には耐震性や劣化計算、維持管理や更新のしやすさ、省エネルギー性などの項目がある。認定を受けると「認定長期優良住宅」となり、減税や住宅ローン金利引下げなどの優遇を受けることができる。

ど、同業他社と差別化を図るため、ロジカルに安心・安全を提供することに注力している。現在、新築工事とリフォーム工事の比率は約9：1である。同社では、モデルルームや本社併設のショールームの案内、SNS、年間30～40回開催しているイベントなどで情報発信を随時しているため、相談は絶えない。

現社長の水元一暁氏(60)は、大学卒業後、一級建築士の資格を取得しつつ、地元の総合建設会社に勤めていたが、建具屋として戦前から独立して事業を営んできた祖父や父親の姿を見てきたこともあり、1997年に同社の事業基盤を受け継ぎつつ、新たに建設業を営む企業として再スタートを切った。当初は、商業施設の建設を中心に手掛けていたが、受注が安定せず業績低迷が続いたことなどから、V字回復に向けて、戸建ての木造住宅を中心とした事業構造へと大きく舵を切ることを決心、木造注文住宅会社としての地歩を固め、現在に至っている。

②同社の「事業の革新」

水元社長は、「日本で一番強い会社」になるために、常に時代の変化に対応しながら、より良い手段を取り入れていきたいと考えており、新型コロナウイルス感染拡大の以前からDX化を促進してきた。そのため、コロナ禍においても顧客等との打合せが滞ることはなく、むしろ企業体質の強化に繋がるようなDXツールを、コロナ禍を機に相次いで取り入れてきた。

例えば、2021年には(株)アンドパッド^(注4)(本社：東京都千代田区)の提供する、現場の効率化から経営改善まで一元管理できるクラウド型建設プロジェクト管理サービス「ANDPAD」を本格導入し、施工管理、受発注管理、実行予算管理、着金確認等に活用している。現場の“見える化”が進展するなど導入効果は絶大で、同社社員のみならず、協力会社ともタブレットやス

(注)4. 現・代表取締役の稲田武夫氏(39)が、「幸せを築く人を、幸せに。」というミッションのもと2012年に設立した、クラウド型建設プロジェクト管理サービスの開発企業。従業員606名(2023年4月1日時点)。利用者数17万社、ユーザー数44万人は、業界トップクラス(同社ホームページ <https://andpad.co.jp>)とされる。

図表10 株式会社水元工務店の概要



同社の概要	
会社名	株式会社 水元工務店
代表	水元 一暁 (代表取締役)
創業	1933 (昭和8年)
所在地	福井県福井市
従業員数	25名
事業内容	木造注文住宅

(備考) 1. 写真の右は代表取締役水元一暁氏、左は広報担当の宮崎遙氏
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11 同社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

スマートフォンなどのツールを通して現場の進捗状況を共有している(図表12)。設計図の変更があれば時系列で最新のものを反映でき、チャット等でもコミュニケーションを取れるため、それまで電話やFAX、メールを使用して個別に対応していた時間も大幅に圧縮されている。さらに、財務面においても、受発注管理はもちろんのこと、現場ごとの利益管理やキャッシュフローなどを、どこにいても把握することができる。このため、水元社長の活動範囲も大きな広がりを見せるなどの効果をあげている。

一方、顧客と面談をしながら要望に合わせて設計を行っていくためのツールとして、建築専用3次元CADもいち早く導入した。平面の設計図を作成すると、自動的に住宅の外観や内観(部屋・壁・建具など)を素早く立体的に表現することができ、これまで以上に効果的な提案ができるようになっている。

さらに、契約締結から契約書管理までの効率化を図るため、電子署名・タイムスタンプにより遠隔地においても契約が可能となるクラウド型の電子契約サービスも導入した。契約締結に関する業務をクラウド上で一元管理できるため、業務の効率化やコンプライアンス強化を実現することができる。また、契約書を電子化することで紙ベースの契約にかかっていたさまざまなコスト(印紙税、切手代、人件費等)を削減することができている。

③今後の展望

水元社長は、上記のようなDX化推進の集大成のひとつとして、事業所間の常時接続(バーチャルオフィス)の導入を検討している。

自身が同社の仕事以外にも、東京都内に拠点を持って活動していることもあり、まずは試験的に本社と自身の都内拠点にカメラを導入し、双方に大型モニターを設置することで職場空間同士を繋げてみたいと考えている。「永続的に企業が残り続けるには、従来のやり方に囚われずに変化にどれだけ柔軟に対応していくかが重要である」と考える水元社長は、最新の事業計画・経営計画を全社員と共有しつつ、「企業はヒトなり」という考えの下、今後は人材育成にも一段と注力していく意向である。

図表12 同社の住宅工事現場と「ANDPAD」活用風景



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(2) 株式会社湯建工務店（東京都大田区）

①同社の概要

株式会社湯建工務店は、東京都大田区大森で業歴77年の、地域密着型の総合建設業者である（図表13、14）。

同社の地元は、住宅地域・商業地域・工業地域など、様々な特性を有する地域が密集していることもあり、戸建住宅、共同住宅、オフィス・各種施設、社寺仏閣、工場、倉庫、公共施設（図書館や小学校改修工事等）などの、新築工事から修繕工事、耐震工事まで、幅広く対応している。常に20～30件の工事の現場を抱えている一方で、リフォーム工事については工期が短いこともあり、年間で800～900件を手掛けている。

顧客の約7割を個人客が占めるなか、同社では「元請け」の受注にこだわりを持っている。これは、代々の経営者たちの経験によるもので、同社の担当者には、顧客の喜びを直接感じて、仕事のやりがい・達成感・責任・反省を次の案件へつなげて成長してほしいとの思いがある。

現社長の大関泰子氏（49）は、父親の後を継いで2017年に同社の四代目社長に就任した。大関社長は、大学卒業後に商社に勤めていたが、建築の仕事に携わる夢を忘れられず、父親の反対を押し切るような形で2000年に同社へ入社した。入社当初から、街を作る担い手となりた

いとの思いを持ち、入社したからには役割を持ち責任をもって仕事に当たるべきとの考えから、一級建築士の資格取得を目標に掲げた。業界経験がほぼゼロのところからのスタートで、子育てでもある中、家族の協力も得ながら現場での経験を積み重ね、現在では当初からの目標だった一級建築士の資格取得を実現、名実ともに会社を牽引する立場となり現在に至っている。

大関社長は、会社経営において、ワントップでなく、何事もみんなで考えて、みんなで会社を作っていく、風通しの良い職場づくりを大事にしている。また、会社のブランディングにも

図表13 株式会社湯建工務店の概要



同社の概要	
会社名	株式会社 湯建工務店
代表	大関 泰子（代表取締役）
創業	1946年（昭和21年）
所在地	東京都大田区
従業員数	25名
事業内容	総合建設業・不動産業

(備考) 1. 写真は大関社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表14 同社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

力を入れており、会社HP、会社案内、宣伝広告(ニューズレター「YUKEN MAGAZINE」の発刊や、バスの広告など)、名刺のデザインに至るまで社員と会議を重ね、より良いものを作ることに余念がない。名刺には「この街の建物をつくる。」というスローガンを掲げ、建築を通して日々地元貢献に励んでいる(図表15)。

図表15 同社の名刺裏面のデザイン



(備考) 同社提供

②同社の「事業の革新」

同社の革新的な取り組みとしては、以下の2点が挙げられる。

1つ目は、『若手人材の確保・育成と女性活躍推進』である。

業界内の高齢化や人手不足が問題になっている中、同社では、以前から新卒採用を積極的に実施している。このため、今日では20～70代まで幅広い年齢層の社員が活躍しているなか、社員25名の平均年齢は30代半ばとなっている(図表16)。事務所内も職種・年齢にとらわれない座席配置になっており、社員同士でコミュニケーションをとりやすい環境が整っている。

営業会議、現場会議、会社全体会議を月に1～2回は開催し、極力、社員が発言できるような場を設けている。これは、特に若手社員にも“共に会社作りに参加している”という当事者意識を持ってもらいたいとの思いからだ。大関社長は、若手社員には自ら課題に取り組む人材へ成長して欲しいと望んでいる。

また、若手社員が多く、経験値が足りない部分を補うため、月1回の“ミニテスト”を実施している。勉強の機会を与えて現場に活かせるようにとの思いから考案されたもので、リフォーム工事などで必要な知識を工事内容の分野ごとに出題するなど、現場での作業にもすぐに活かせるような内容となっている。

さらには、女性社員の比率が4割と多くを占め、現場監督として活躍している入社3年目の20代の女性社員もいる。近年、人口減少により新築工事が減少している中、今後も請負件数の伸びが見込めるリフォームの相談の場で、女性活躍の場はますます広がっていくものと考えている。とりわけ、住宅案件に関しては、具体的な話をする相手は、家事を支えている女性で

図表16 同社の社員



(備考) 同社提供

ることが多い。特にキッチンなどの水まわりについては、使用者目線で細かい提案の出来る女性社員への支持が厚く寄せられている。依頼内容のみならず、顕在化していない顧客の潜在的なニーズから、細やかな要望まで丁寧にヒアリングし、心から満足してもらえる家づくりを目指している(図表17)。なお、同社では女性社員が中心となり事務所玄関に黒板や季節のDM案内、ニュースレターを設置し、地元住民への情報発信も積極的に行っている(図表18)。

2つ目は、『DX ツールを活用した、経営状況の共有』である。

同社では、施工管理アプリを活用した、現場・予実管理・勤務時間等の管理にも積極的に取り組んでいる。共有された情報は、経営者のみが確認するのではなく、毎月の全体会議で、現場ごとの進捗状況や売上・収益率などを社員全員に周知している。そうすることで、現場担当者の利益確保意識が向上し、それが会社全体の収益力向上にもつながっている。また、3年ほど前より新築や改修工事の現場にカメラを導入しており、現場ごとに工事の進捗状況を共有できるほか、顧客への説明・報告にも活用している。また、現場カメラの設置は、資材・工具の盗難防止、近隣住民からのクレーム対応にも役立っている。

③今後の展望

これからの時代は環境にも配慮した建物づくりが不可欠になってくる。その中で、建築に携わる同社では、スクラップアンドビルドの考え方だけでなく、建物を末永く活用し、さらに価値を高めていくことも重要であると考えている。

また、想像以上に良くできたとお客様に言っていただけのために、前社長から受け継いだ「会

図表17 リフォーム工事施工例



(備考) 同社提供

図表18 事務所玄関前の黒板



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

社を大きくする必要はないが、細く長く地域に寄り沿っていくことが重要」「信頼を失う仕事をしてはいけない」「品質にこだわった建物づくりを目指す」との考えを大事にしており、今後も地域に根差して社会貢献のできる建設会社でありたいと大関社長は考えている。

建設業界で人手不足が問題視される中、同社では若手社員や女性社員がさまざまな場面で活躍している。これからも同社では、「自分でお客様に提案しながら設計まで手掛けてみたい」という若手社員の夢を、顧客の持つ住まいの夢と共に実現していくことを目指していく意向である。

(3) 株式会社平田組（広島県呉市）

①同社の概要

株式会社平田組は、広島県呉市に根ざし、業歴71年を迎える総合建設業である（図表19）。

1953年に創立し、現在は三代目社長の平田賢二氏（74）と、息子の取締役平田史章氏（44）が会社を牽引している。同社では、RC・鉄鋼造・木造等、あらゆる種類の建築に対応しており、施設・病院・幼稚園・保育園・小中学校・アパート・戸建て・店舗併用住宅等、幅広く手掛けている。とりわけ、公共事業では、1965年（昭和40年）から地元の小中学校や国立病院などの建設に携わってきたほか、平成に入ってから、施設や老人ホーム、幼稚園・保育園等も多く請け負ってきた。

同社では、大手ゼネコンにとって規模が小さく、中小建設業で受けるには規模が大きく手が出しにくい中間層の案件を積極的に請負ってきた経緯があり、地域からの揺るぎない信頼獲得に繋がっている。

最近では、保育園で0～2歳児を受け入れる設備を整えるための大規模なリノベーションにも注力している（図表20）。また、2018年には同社の年商規模を超えた大型の公共案件（病院の新築）を単独で請け負うなど、多様な実績を上げている（図表21）。

一方、個人住宅案件では、顧客と細部に至るまで打合せを行い、大手ハウスメーカーでは行き届かないようなきめの細かい設計のできる体制を構築している。そのため、顧客満足度も非常に高く、アフターケアも含めてリピート案件も多い。

図表19 株式会社平田組の概要



同社の概要	
会社名	株式会社平田組
代表	平田 賢二（代表取締役） 平田 史章（取締役）
創業	1953年（昭和28年）
所在地	広島県呉市
従業員数	18名
事業内容	総合建設業

（備考）1. 右は平田賢二社長、左は平田史章取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表20 保育園リノベーションの例



(備考) 同社提供

図表21 大型案件（病院新設）の例



(備考) 同社提供

ちなみに、同社では呉市が主催する「美しい街づくり賞」(周辺の景観に配慮し、魅力あふれる都市景観づくりに貢献している建築物等を表彰する賞)において、2019年は奨励賞を、また2022年はすまい部門賞を受賞するなど、地域の中で高い評価を受けている(図表22)。

図表22 呉市の「美しい街づくり賞」(2022年)を受賞した同社の住宅



(備考) 同社提供

②同社の「事業の革新」

平田取締役は、大手ハウスメーカーで勤務してきた経験と人脈を活かし、2016年に後継者含みで同社に入社後、事業を守り次世代へ繋いでいくために、大きく以下の2つの革新的な取り組みを行ってきた。

1つ目に『社内外人材の柔軟かつ機動的な活用』が挙げられる。

以前勤めていたハウスメーカーの元同僚の設計士に、同社で受けた案件の中で専門的な知識が必要となる部分の設計について、一部を業務として委託している。同社としては、時期により請負案件の種類も数も変動的であることから、必要に応じて場面ごとに社外人材による専門的な業務対応等を受けられることで、会社全体としての業務効率化と高度化に繋げている。元同僚は、アドバイザーとして同社の若手社員にとって専門的な知識の向上をもたらしてくれる存在でもあり、“副業人材”の活用の先駆けともなっている。

そのほかにも、2022年より一級建築士の資格を持つ子育て中の女性設計士兼デザイナーを時短勤務の正社員として登用している。子育てとの両立ができるような柔軟な働き方を取入れることで、結果的に同社の設計・提案力の強化につながっている。

2つ目は『M&A（買収）を通じた販路拡大』である。

昨年、長年取引のある建具工事業者より、後継者がいないため廃業を検討しているとの相談が同社にあった。その会社は、100年以上の業歴があり、長きにわたって大手建材メーカーの代理店としての実績も有していたため、多くの顧客を抱えていた。信頼のできる同社で事業を引き継いでもらえないかとの相談を受け、相応の技術力と、地元から信頼の厚い企業を失うわけにはいかないとの考えのもとでM&A（買収）を決断。これを販路拡大につなげることで、既存事業との相乗効果も出てきている。

③今後の展望

建設業にもDX化の推進が求められているなか、同社においても積極的な対応を検討している。例えば、高所作業に従事している若手社員が現場での施工に関して自身では解決できない域に直面した際に、第一線を退いているベテラン社員が離れた場所にいながら現場映像を共有し、技術指導をその場で行えるような仕組みを作ることができないかを検討している。迅速に解決できることで、工期短縮が期待できるうえに、現場感覚を共有しながら技術承継を進めていくこともできるものと考えている。

また、変動的で先の読めない経済状況の中で、経営リスクの分散を念頭に置いたさらなるM&A（買収）も考えている。特に専門的な工事のノウハウを有する企業のM&Aには大きな関心を寄せている。これまでは外注せざるを得なかった専門的な工程の内製化など、新たな経営資源の獲得を通じて、盤石な経営体制を整えていける可能性が広がっていくものと考えている。次世代を担う平田取締役は、同社を経営する中で、顧客からも従業員からも憧れられる企業であり続けたいとの思いがあり、安心して任せられる企業を目指してさらなる躍進を遂げていきたいと考えている。

(4) 株式会社松尾ホールディングス・株式会社松尾組（福岡県北九州市）

①同社の概要

株式会社松尾ホールディングスは、総合建設業の(株)松尾組を筆頭に6社の子会社群で構成される松尾グループの経営企画部門を担う持株会社（ホールディングカンパニー）である（図表23、24）。代表取締役社長の松尾智章氏（50）は、2013年のグループ企業再編（ホールディングス体制への移行）を期に、異業種から転じて代表取締役社長に就任、グループ企業を統括する役割を担い、現在に至っている。

グループの中核に位置する(株)松尾組は、北九州市に基盤を置き、鉄骨造りの店舗建築等を得意とする業歴84年の総合建設業である。土木事業から碎石事業へ展開し、1980年頃からは本

格的に総合建設業としての地歩を固めていった。公共施設、民間施設、プラント建設など、多様なニーズに対応した建設活動に取り組み、教育・文化・医療・福祉・商業・集合住宅など数多くの施設を手掛けてきた。

現在の(株)松尾組の売上高は、大半が民間工事で、工事内容の内訳は、建築工事が80%、土木工事が15%、その他工事が5%程度となっている。建築工事の7割は、鉄骨造りの店舗建築で、多店舗展開を進める大手ホームセンターやスーパーなどの大型店舗を数多く手掛けてきた。

なお、(株)松尾ホールディングスは、2019年4月に、産業ガスや医療用酸素など多様な事業を手掛けるエア・ウォーター株式会社^(注5)(本社：大阪府大阪市、東証プライム上場)のグループ企業となることを戦略的に決断、現在に至っている(詳細は後述)。

②同社の「事業の革新」

同社の革新的な取組みとしては、2013年の「ホールディングス体制への移行」と、その後の展開としての「成長戦略としてのM&A(大手企業のグループ入り)の決断」が挙げられる。

松尾グループは、以前は主に現会長の松尾茂行氏(75)が主体となり、建設業を手掛ける(株)松尾組を中核に事業を展開してきた。しかし、事業を引き継ぐ後継者が未定だったため、当時、松尾会長の息子で薬品関連の営業をしていた現ホールディングス社長の松尾智章氏が一念発起、

“家業”に入ることとなった。ただ、事業を引き継ぐに際しては、(株)松尾組を含めた7社で複雑化し

(注)5. 本社を大阪府大阪市に置く、産業ガスや医療用酸素など多くの事業を手掛ける東証プライム上場企業。大同ほくさん(株)と共同酸素(株)が合併し、2000年に新たにエア・ウォーター(株)として発足した。近年では、加工食品、農業、医療機器、ケミカル等、幅広い分野でM&A戦略を積極的に推進していることでも知られている。

図表23 株式会社松尾ホールディングス・株式会社松尾組の概要



株松尾ホールディングス(持株会社)の概要	
会社名	株式会社 松尾ホールディングス
代表	松尾 智章(代表取締役社長)
所在地	福岡県北九州市八幡西区
従業員数	約170名(グループ全体)

株松尾組(子会社)の概要	
会社名	株式会社 松尾組
代表	松尾 茂行(代表取締役会長)
創業	1938年(昭和13年)
所在地	福岡県北九州市八幡西区
従業員数	約60名
事業内容	総合建設業

(備考) 1. 写真は松尾智章社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表24 同社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ていた事業を再編していく必要があることを痛感し、公認会計士などの専門家にも相談しながら、6年以上の歳月をかけて2013年12月に現在のホールディングス体制に移行し、持株会社の社長に就任するという形での事業承継を実現した。

さらに、松尾グループの将来を展望したとき、基盤を置いている北九州地域の人口減少・高齢化に加え、事業承継当時の政府の財政再建方針に起因する公共事業の縮減の煽りを受け、今後の進むべき方向性を改めて考え直さざるをえない状況であることを実感した。その時、松尾社長は、「売上100億円を目指して上場するか？」あるいは「M&Aにて上場企業の傘下に入り、安定した受注を確保しながら事業拡大を目指すか？」の2つの選択肢を検討、結果として後者に舵を切ることを決断した。

どの企業グループの傘下に入るべきかを選定するにあたり、「傘下に建設業を抱えていない企業」を条件とし、M&A 専門の公認会計士や弁護士等とチームを組みながら検討していったところ、20年程前に仕事を請け負ったことのあるエア・ウォーター(株)が有力候補として浮上、M&Aの実現へ向けて具体的な作業を相対で進めていった。松尾社長は、「松尾組が今後も松尾組のままで事業規模を拡大できること」を最優先事項としながら、契約条件のすり合わせを慎重に進め、まる1年以上の歳月をかけて成約にこぎつけた。2019年に傘下に入った直後は、グループ企業からの受注が思うように伸びないという悩みにも直面したが、社長自ら毎月先方へ出向き、月次の報告と共に自社アピールを怠らなかったため、現在では、エア・ウォーター(株)のグループ企業からの受注が売上全体の2割ほどを占めるまでとなっている。

③今後の展望

エア・ウォーター(株)グループは、極めて幅広い分野でビジネス展開をしていることもあり、さらなる事業拡大へ向けて、今後も建設業を必要とする場面は着実に増えていくものと見込んでいる。そうした中で、同社では、グループ企業の一員としてその躍進の一翼を担っていくと同時に、引き続き北九州地区に強固な事業基盤を有する地場の建設業者としての一面にも重点

図表25 大型店舗の施工例



(備考) 同社提供

図表26 消防署の施工例



(備考) 同社提供

を置き、これまでと同様に堅実経営を続けていく意向である。

4. 中小建設業に求められる「事業の革新」とは

本稿では、業界内で高齢化や人手不足などの大きな課題を抱えながら、新型コロナウイルス禍という未曾有の危機を乗り越えて新たな時代を見据えた「事業の革新」への取組み事例を取り上げてきた。各社のこれまでの歴史や地域、従業員の構成など、それぞれの置かれた状況によってさまざまな取組みを実施していることが確認できた。

具体的には、①株式会社水元工務店は、DX ツールを導入し社内の効率化と共に、顧客との面談ツールを多く持つことで、コロナ禍においても案件が滞ることなく着実に売上高の増加に繋げていくとともに、建築専用3次元CADもいち早く導入することで、顧客へ効果的に提案をするなどの取組みをしていた、②株式会社湯建工務店は、若年層の人材確保に積極的に取り組み、社長をはじめとした女性活躍はもちろんのこと、社員一人一人が地域のためにどのように貢献できるかを考えて行動に移したり、与えられた役割に責任をもって社員全員で会社を作っていくなどの風通しのよい社風づくりに注力していた、③株式会社平田組では、社内外の人材を柔軟かつ機動的に活用しており、専門的な有資格者の人材を効果的に活躍させていくと同時に、地元建設企業の買収(M&A)により、地元企業の存続に貢献しつつ販路拡大にもつなげていた、④株式会社松尾ホールディングスでは、事業承継と販路拡大が課題であったが、関連企業群の再編と成長戦略としての事業売却(M&A)を決断することで将来に向けての事業基盤を強固なものとしていった、などの取組みが特筆される。

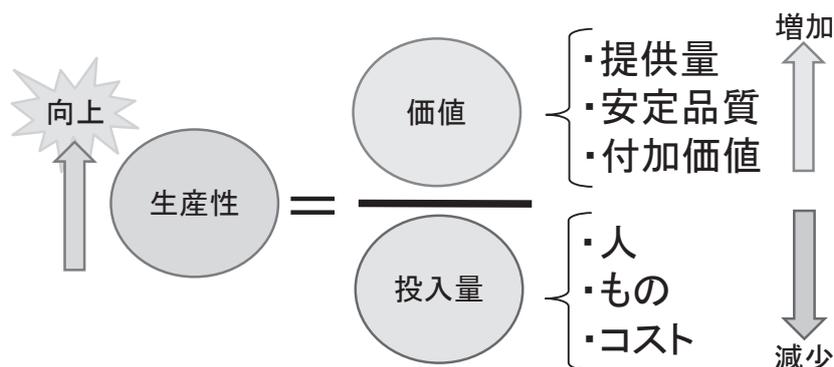
いずれの企業も、地場に根付き、長い間地域貢献に努めるなかで、地元からの信頼も厚い企業であり、経営者の方々からは「地域のために企業を長く存続させることが重要である」との共通した想いを、取材を通して知ることができた。

なお、2.で紹介した「事業の革新」として建設業に求められる「社内外の幅広い人材の活用」「事業の革新に直結するDX推進」「事業存続を賭けたM&Aという選択」の3つの経営戦略と、生産性向上へとつながる各社の取組みについて、それぞれのポイントをまとめてみた(図表27)。

先行き不透明な経済の中、建設業においては、特に課題となっている高齢化・人手不足に、さらに拍車をかけるように2024年問題が立ち上がる。このような激動の時代に、各社が強みを活かし、環境変化に適応しながら発展していくには、これまでの延長線上を超越して「事業の革新」といえるような取組みに挑んでいくことが不可欠であろう。

建設業は、将来にわたって国の基盤を支える必要不可欠な存在である。今後の中小建設業者には、従来のやり方に固執せず、柔軟な対応力を持ち「事業の革新」に取り組む姿勢が今後ますます重要になっていくことになろう。

図表27 ヒアリング企業における生産性向上の取組



	「事業の革新」への取組み		期待される効果	増減	生産性
株式会社水元工務店	DX	現場の効率化から経営改善まで一元管理できるクラウド型の管理サービス導入	コスト	↘	↗
	DX	3次元CADにより、顧客への効果的な提案を実現	付加価値	↗	↗
株式会社湯建工務店	人材	若手人材確保・育成と女性活躍推進	提供量	↗	↗
	DX	DXツール（施工管理アプリ・現場カメラ等）を活用した、経営状況の共有、現場管理	安定品質	↗	↗
株式会社平田組	人材	社内外の人材を柔軟かつ機動的に活用し、有資格者が専門分野において効果的に活躍	付加価値・安定品質	↗	↗
	M&A	M&A買収により事業の内製化及び販路拡大	提供量	↗	↗
株式会社松尾ホールディングス 株式会社松尾組	M&A	自社のホールディングス化を進め、M&A売却により大手傘下に参入し販路拡大	提供量	↗	↗

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

〈参考資料〉

- ・五十嵐健『次世代建設産業戦略2035 ストック利活用による新たな発展を目指す』（2023年5月、日刊建設通信新聞社）
- ・建設関連産業とSDGs委員会『これからの工務店経営とSDGs（持続可能な開発目標）』（2020年2月、日本建築センター）
- ・国土交通省『建設業を巡る現状と課題』（2023年3月）
- ・小松延顕『建設DXの現在地 デジタル化で目指す持続する中小建設業』（2022年3月、サンルクス）
- ・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）
- ・中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』（各年版）
- ・日本M&Aセンター／日経コンストラクション『建設M&A「買収」だけでなく「売却」の成長戦略が当たり前』（2023年6月、日経BP）
- ・一般社団法人日本経済団体連合会『副業・兼業に関するアンケート調査結果』（2022年10月）
- ・一般社団法人日本建設業連合会『建設業デジタルハンドブック』（WEB版）