

建設業の経理

CONSTRUCTION
ACCOUNTING

2012
春季号

通巻
No. 59

発行＝建設産業経理研究所
監修＝建設業振興基金

「中小企業の会計に関する基本要領」 策定の経緯と基本的考え方

万代 勝信 ● 一橋大学大学院教授

論説

「マネジメント・コントロール」と 建設業界での役立ち

横田 絵理 ● 慶應義塾大学教授

特別企画

第11回建設業経理士検定試験
第31回建設業経理事務士検定試験

【模範解答&解説】

南 武博 ● 税理士・登録1級建設業経理士



発売 清文社

建設産業と経営戦略

中小企業診断士・社会保険労務士 手島 伸夫

建設業の経営戦略とは何だろう

はじめに

建設業の経営に関わっている人は、年間どのくらいの時間を「経営の勉強」に使っているのでしょうか。そして同時に、「自分の趣味」に年間どのくらいの時間を使っているのでしょうか。経営者は、「経営することが仕事」ですが、意外に自分の趣味の時間より経営の勉強時間のほうが、少ないのが実相ではないでしょうか。

もちろん、現在に至るまでには、さまざまな戦略を検討して、実践してきたことでしょう。しかし、どんな道具でも、ときどき手入れをしなければなりません。カンナは、刃を研ぐことが必須です。鋸も、ときどき目立てをしなければならないことは、建設業の方々が一番よく知っていることです。

建設業の経営戦略も同じように、ここで再度点検して手入れをしてみませんか。この「建設産業と経営戦略」は、そんな想いを持ったシリーズです。

1 建設産業をめぐる変化

東日本大震災の復興現場でも、重機のエンジン音や建築の鎚音が多くの被災者を勇気づけていることでしょう。都会の中では騒音として扱われるエンジン音も、建設を待ち望む人々には、幸せな生活を作っていく福音になっています。この変化の中に、建設業の経営の方向性を決める「経営戦略」について考える大きなヒントがあるのです。

建設産業の変化を考えると、以前にNHKで放映されていた「プロジェクトX」という番組が参考になります。この番組では「黒四ダム」「霞が関超高層ビル」「富士山レーダー」「スエズ運河」などの多くの建設業にまつわるエピソードが取り上げられていました。その一つに、木曽川にダムを作って水の少ない愛知県の知多半島に水を送る「愛知用水」をめぐる回がありました。その中で印象的だったのは知多半島で水を待つ農家が、はるか遠くのダム現場の安全を願って「お地蔵さん」を作り祈っていたことです。

現在は、各地のダム建設中止に見られるように、公共工事が税金の無駄使いとして削減される時代になっていますが、ダム建設などの公共事業も待ち望まれて、感謝される時代があったのです。

実は、それはどんな産業でも同じなのです。こうした変化は、建設業界ばかりでなく、電気製品、家庭用品などを含めて、あらゆる製品やサービスにおいても起きているのです。たとえば、「白黒テレビ」を無料で寄付するといっても、今は誰も振り向かないのですが、昭和の30年代であれば争って受け取ったでしょう。その変化を見ることが大切なのです。建設産業は長い間、業界内の“話し合い”に明け暮れてきたので、外部の変化を見ながら経営戦略を練ることが不得手です。これからは、知的創造を担っている経理・事務関係者も、経営戦略を練る仕掛け人として求められる時代ではないでしょうか。

2 経営戦略の定義

「戦略」とは、軍事から生まれてきた言葉です。軍事戦略論を確立したことで有名なクラウゼヴィッツは、「戦略とは、適応のシステムである。それは不斷に変化する環境の下で、所期の計画を遂行することである」としています。

さて、「経営戦略」についても基本的には同じです。ここでは、「経営戦略とは、企業と環境とのかかわり方を将来志向的に示すものであり、組織構成員の意思決定の指針となるもの」と定義します。

実は、「経営戦略」という言葉を使い出したのは、それほど昔のことではありません。P・F・ドラッカーが、1964年（昭和39年）に『事業戦略』という本を出そうとしたときには、周囲から「戦略とは、戦争に関係する言葉だから使うのを止めるように」と勧められて、題名を『創造する経営者』に変更しています。

3 戦略思考の本質

そのドラッカーは、「戦略計画とは、①リスクを伴う起業家的な意思決定を行い、②その実行に必要な活動を体系的に組織し、③それらの活動の成果を期待したものと比較測定するという連続したプロセスである」としています。そして、それらを実行するのがマネジメントです。

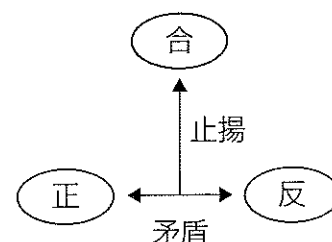
日本の有名な経営学者である野中郁次郎氏は、その著書の『戦略の本質』の中で、「戦略の本質は逆転である」といっています。それは、企業が限られた経営資源を最大限に使って自社の得意分野を伸ばして、お客様を満足させることでもあるのです。

野中氏は、「戦略は、弁証法である」ともいっていますが、この弁証法というのは、ヘーゲルという哲学者が明確にした思考方法です。物事は、「ある事象を“正”とすれば、それ

に対する“反”という相反する事象の中に内在する矛盾を、新しい“合”に“止揚”するという考え方です。表現の誤謬を恐れずに言い換えれば、“正”としての「現状 (=である論)」と、“反”としての「目標の姿 (=あるべき論)」の中から、問題解決の“合”として新しい戦略を生み出すことです。さらに、ちょっと乱暴な表現ですが、簡単にいえば「“メリット”と“デメリット”がある中で、“新しいメリット”に気づく」ことではないでしょうか。それは、従来の政策の単純な延長線上に、問題解決がないと 弁証法のイメージ図

いうことです。

建設産業に当てはめてみれば、ダム中止・公共事業不要と叫ばれる中でも、箱モノだけでない地域活性化を目的とした、建設産業にとって新しい社会的に有用な方向性を見つける方法は、その例になるのではないのでしょうか。



4 建設産業の環境変化と経営戦略

経営環境の変化は、お客さまのニーズが多様化、高度化して変化するからともいえます。テレビの例でもわかるように、今から数十年前には白黒テレビは、民衆の生活向上と娯楽を象徴する「あこがれの的の商品」でした。しかし、その後に、「白黒テレビ → カラーテレビ → くっきり映るカラーテレビ → 液晶テレビ → 3D テレビ」と商品が開発されると、人々は白黒テレビを求めなくなったのと同じことが建設産業でも起きているのです。建設産業を取り巻く変化を考察してみましょう。

(1) ダム・堤防建設と住民ニーズの高度化

たとえば、戦後の日本は台風が来ると、すぐ河川が氾濫して多くの被災者が出ました。そこで求められたのは、「災害を防ぐ河川堤防とダム建設」などの公共事業でした。そして、砂防ダムや河川の堤防の改修がある程度完成すると、その効果によって被災者は減ります。防災ニーズが充足すると、人々の公共事業に対するニーズは高度化します。現在では、河川の堤防工事に対しても自然と触れ合える「緑豊かな親水堤防」を求めるようになっています。

(2) 道路舗装と住民ニーズの高度化

日本の道路舗装は、戦後から始まりました。当時の国道では、2級国道といわれた道路でさえも砂利道が多く、晴れた日にバスが1台通れば埃が舞い上がって息をするのも苦しく、逆に雨が降ればぬかるんで歩くのも大変でした。したがって、昭和30～40年代の人々の道路に対する要望は、「埃止めの舗装」をすることにありました。「防塵舗装」といわれる簡易な舗装でも大変な人気があって、「政治家の集票の目玉政策」として実施されたものです。

その簡易舗装のニーズが充足されると、人々は本格的なアスファルトコンクリートの「高級舗装や歩道」を求めました。さらに最近では、「水はねしない排水性舗装」「吸音舗装」「都

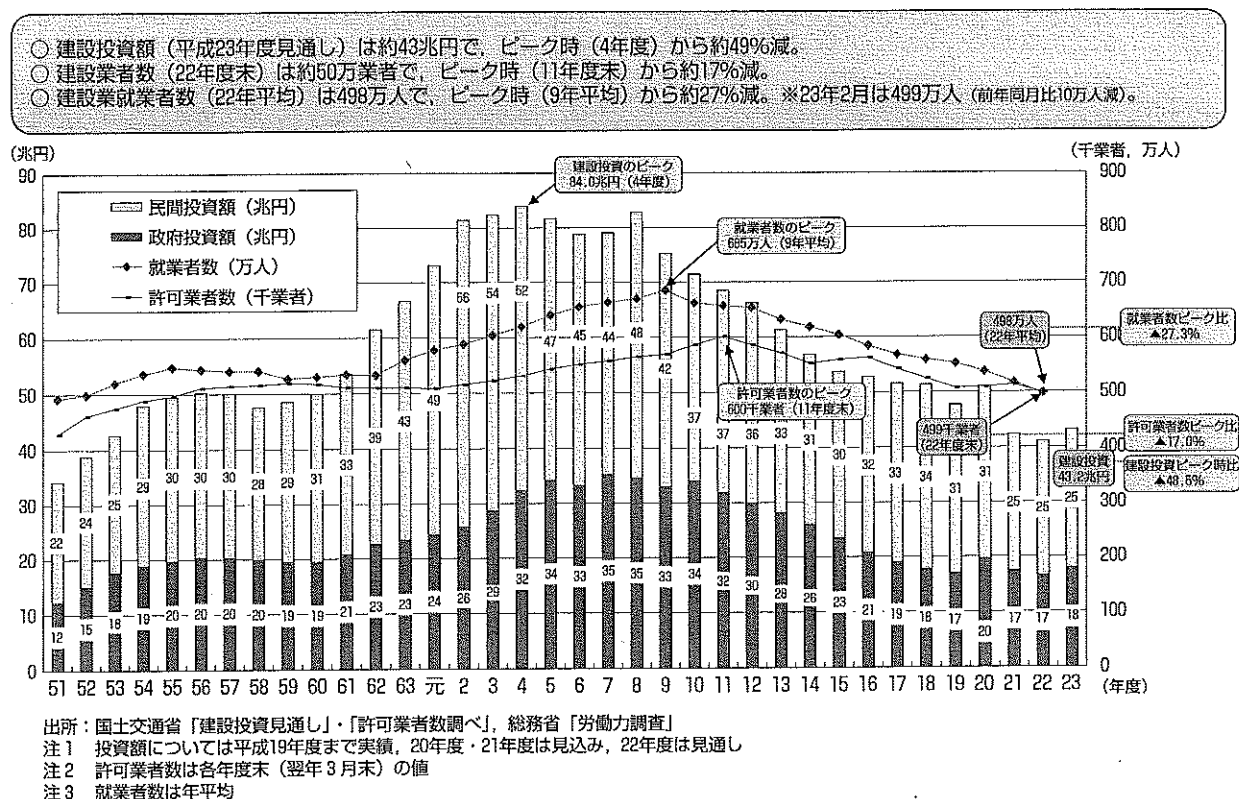
市温度を下げる遮熱舗装」など機能性舗装にニーズは変化しています。建設産業は、こうしたニーズの変化に対応して建設を進めていますが、今後はさらに変化を先取りする必要があります。

(3) 建設投資と就業者数の変化

国土交通省のデータによれば、平成23年度の建設投資額は約43兆円で、ピーク時である4年度の84兆円から49%減となり、半減しています。しかし、これに対して、建設業就業者数(22年度平均)は498万人で、ピーク時である9年度から27%の減です。

つまり、仕事が半減しているのに、働いている人は4分の1しか減少していなのですから、1人当たりの生産性(=完成工事高)が悪化するの当然です。

図表 建設投資、許可業者数及び就業者数の推移



5 行政の変化と経営戦略

最近では、公共事業を発注する行政も、住民の変化に対応した施策を打ち出しています。この「新しい公共経営」をニュー・パブリック・マネジメント(NPM)と呼んでいます。このニュー・パブリック・マネジメントでは、住民の人々を「お客さま」と呼んで、施策改善

を始めているのです。その特徴は、

- ① 納税者である住民を「お客さま」と考え、お客さま視点から考える
- ② 一般の商品と同じように「市場メカニズム」を活用をする
- ③ 持続的改善のための評価システムを導入する

など一般企業と同じような考え方で、多くの自治体が「政策形成（＝戦略立案）」を始めているのです。

建設産業でも、これらの公共事業の発注主体である行政の動きに遅れないように経営戦略を点検していくことが肝要なのです。

*参考文献

- ・P・F・ドラッカー著／上田惇生訳『マネジメント【エッセンシャル版】』（ダイヤモンド社 2001年12月）
- ・野中郁次郎他著『戦略の本質』（日本経済新聞社 2005年8月）

手島 伸夫（てじま・のぶお）

中小企業診断士，社会保険労務士。ISO9000と14000の元審査員補。東亜道路工業㈱で横浜工場長，社長室次長，ISO品質システム部長を歴任後，㈱テナーネットコム取締役経営コンサルタント部長を経て独立。アサシテ経営労務事務所の代表。分かりやすい説明の「マネジメント研修」「コミュニケーション研修」「経営戦略研修」は定評があり官庁への出講も多い。

著作は、『激突市場マーケティング戦略大研究』（PHP・共著），『ビジテク塾』（日経産業新聞）他多数。

URL <http://www.dab.hi-ho.ne.jp/tejima/index.htm>（←手島伸夫で検索してください）