

琉球大学学術リポジトリ

[論説]

建設需要減少期における沖縄県内建設業者の新分野 進出

メタデータ	言語: ja 出版者: 沖縄地理学会 公開日: 2018-11-16 キーワード (Ja): 建設業者, 新分野進出, 建設需要, 沖縄県, Construction firm キーワード (En): Advance into a new market, Demand for construction, Okinawa Prefecture 作成者: 宮内, 久光, 知念, 美佐子 メールアドレス: 所属: 沖縄県庁
URL	http://hdl.handle.net/20.500.12000/0002017680

建設需要減少期における沖縄県内建設業者の新分野進出

宮内久光*・知念美佐子**

(* 琉球大学法文学部・** 沖縄県庁)

The Advance of Construction Firm into a New Market under the Decrease of Demand for Construction on Okinawa Prefecture.

Hisamitsu MIYAUCHI* and Misako CHINEN**

(* Faculty of Law and Letters, University of the Ryukyus, ** Okinawa Prefecture)

摘要

本稿では沖縄県における厳しい経営環境に対して建設業者の対応の一つとしての新分野進出に焦点を当て、新分野進出の形態を明らかにするとともに、それに対する経営判断の把握とその背景にある地域的要因を考察した。業者の進出先は本業に近い建設業の関連分野と農林水産業に特化していた。地域別にみると、中南部の業者は建設関連業へ、北部・先島諸島の業者は農林水産業へ進出する業者の割合が高かった。建設関連分野へ進出する業者の多くは経営資源の中でも技術者の技術を活用し、新分野と本業との相乗効果を出すことによって本業を強化させることを目的としているところが多かった。一方、建設業以外の産業への進出した業者は、初期投資がかかる分野が多いことを反映し、建設関連分野に進出した業者に比べ比較的資本金が大きい業者が多かった。

キーワード：建設業者，新分野進出，建設需要，沖縄県

Key Words: Construction firm, Advance into a new market, Demand for construction, Okinawa Prefecture

I はじめに

1991年のいわゆるバブル経済崩壊以降、民間建設投資は急速に減少していく¹⁾。そこで政府は何度も経済対策を実施し²⁾、公共投資の追加を行うことで建設投資総額が80兆円の水準での維持を図った³⁾(小沢, 2001)。しかし、1990年代末期になると深刻な財政危機を背景として政府需要も減少に転じた(梶田, 2009)ため、建設投資総額は1997年度に80兆円の水準を割り込み、2000年度66兆円、2005年度52兆円、2008年度47兆円へと減少した⁴⁾。建設市場の縮小により市場競争は激化した。供給過剰となった建設業界はここに至り再編成を余儀なくされた。政府も公共事業における事業コストの縮減と入札・契約改革を進め、建設業界の再編成を志向した(梶田, 2003)⁵⁾。

1990年代後半以降の建設需要の減少期に関し

て、地理学では加茂(2003)が宮崎県西臼杵地域を事例に、定年退職後の再雇用者、女性および50歳代の建設業就業者の解雇、賞与減額などの労働条件の引下げ、若年技術者に対する採用意欲の強まりなど建設業者の雇用方針や建設労働市場が変化したことを明らかにした。それと同時に、異業種部門に事業を拡大する建設業者もみられることを指摘した。拡大事業分野は建設業および建設関連業種が多いが、なかには製造業や林業など他産業への進出も確認されている。また、事業転換に慎重な業者の理由として、資金不足、異業種進出に対する不安などを指摘している。

このように、建設業界は市場が縮小するなかでも、確実に成長する分野への取り組みを模索している。小沢(2001)によると、建設業が今後取り組むべき分野は①維持・補修・改修の分野、②高齢化・福祉・医療関連の分野、③環境・リサイクル

ル関連の分野、④情報関連の分野としている。このうち、①は建設業の分野であるが、②～④は建設業以外の他産業分野である。このような建設業者の新分野進出は2000年代になるとマスコミなどに取り上げられることが多くなり⁶⁾、社会的にも注目を集めることとなった。

本稿では建設需要の減少への対応として、従来の建設業の事業業種（以下、本業）以外に経営資源を配分することを建設業者の新分野進出、と規定して議論を進める。そのため、本稿でいう建設業者の新分野進出とは、例えば福祉・医療関連の分野など建設業以外の産業への進出はもちろんのこと、土木工事業者が電気工事の分野にも事業を拡大するという建設業内の他業種への進出も該当する。

近年の建設業者の新分野進出については、新しい事象のため十分な研究の蓄積はない。その中において米田(2003)は、建設業の変化と結びつけて新分野進出を実証的に紹介している。また、経営学の分野では山口(2006)の成果がある。そこでは新分野進出の経営戦略のアプローチとしてマーケットアプローチと経営資源アプローチの2つがあり、それらをすり合わせることの必要性を論じている。地理学では上記の加茂(2003)の成果があるが、いずれも建設業者が新分野進出という経営戦略を取る際の地域的な推進要因や制約要因といったことについては検討されていない。また、県レベルにおける空間スケールでこの事象を考察した研究も少ない。

本稿では沖縄県の建設業者を取り上げる。沖縄県は2007年度において全産業の総生産額（名目）に占める建設業構成比が8.8%に達している。これは島根県(9.9%)、青森県(9.0%)に次いで都道府県別第3位と高い値であり⁷⁾、建設業が県経済の大きな柱であることを示している。特に、本土復帰後の沖縄振興政策に関連してインフラ整備など公共事業が盛んでこれまで巨額の振興費が沖縄県に投じられてきたこと、それが2000年代以降の公共事業削減政策が沖縄県の建設業界に与えた影響が大きく、その対応として新分野に進出済あるいは検討中の業者は多い⁸⁾。以上の理由から沖縄県は本稿の研究対象地域として適当と考えられる。

本稿では沖縄県の建設業生産額が減少傾向に転

じた2000年代を研究対象期間とし、厳しい経営環境に対して建設業者の対応の一つとしての新分野進出に焦点を当て、新分野進出の形態を明らかにするとともに、それに対する経営判断の把握とその背景にある地域的要因を考察していくことを目的とする。特に沖縄県は、「沖縄コナベーション⁹⁾」と称される都市的地域である沖縄本島中南部と、非都市的地域である沖縄本島北部や離島地域とでは建設業者の新分野進出への対応が異なる事が予想される。

ここで本稿の構成を説明する。まず、沖縄県における建設業の構造を説明したうえで2000年以降に業界が供給過剰に陥って新たな事業展開を模索しなければならない状況を確認する(Ⅱ)。次に、沖縄県内の建設業者に行ったアンケートの集計結果を基に、建設業者の新分野進出に関する実態の把握とその地域的差異を考察する(Ⅲ)。さらにアンケート結果から進出分野別に建設業者をグループ分けした上で、業者に聞き取り調査を行い、新分野進出の動機や事業状況、経営資源の活用などを地域性も考慮しながら検討する(Ⅳ)。

本稿で行った新分野進出の取り組み状況に関するアンケートは、沖縄県内の建設許可業者を対象に実施した。2009年4月1日現在で、沖縄県内には建設許可業者数は2,530社であった。このうち、アンケート票は建設許可業者の50.0%にあたる1,265社をランダムに選び、2009年10月から11月にかけて2度にわたって郵送により配布した。ただし、そのうち25社分は住所変更などの理由で差し戻されたので、結局配布できた業者数は1,240社となった。アンケート票は回答後にファックスで返却してもらい、有効回答業者数は262社であった(有効回答率21.1%)。回答率は低いため、得られた知見を解釈する際には十分な注意を必要とするが、有効回答業者数が200社を超えているため、アンケート結果は沖縄県内の建設業者の傾向を示す代表性はあるとみなされる。聞き取り調査はアンケート回答企業の中から新分野に進出した11社を対象に2009年12月に実施した。なお、本稿ではその11社をA社、B社... K社、と表現する。

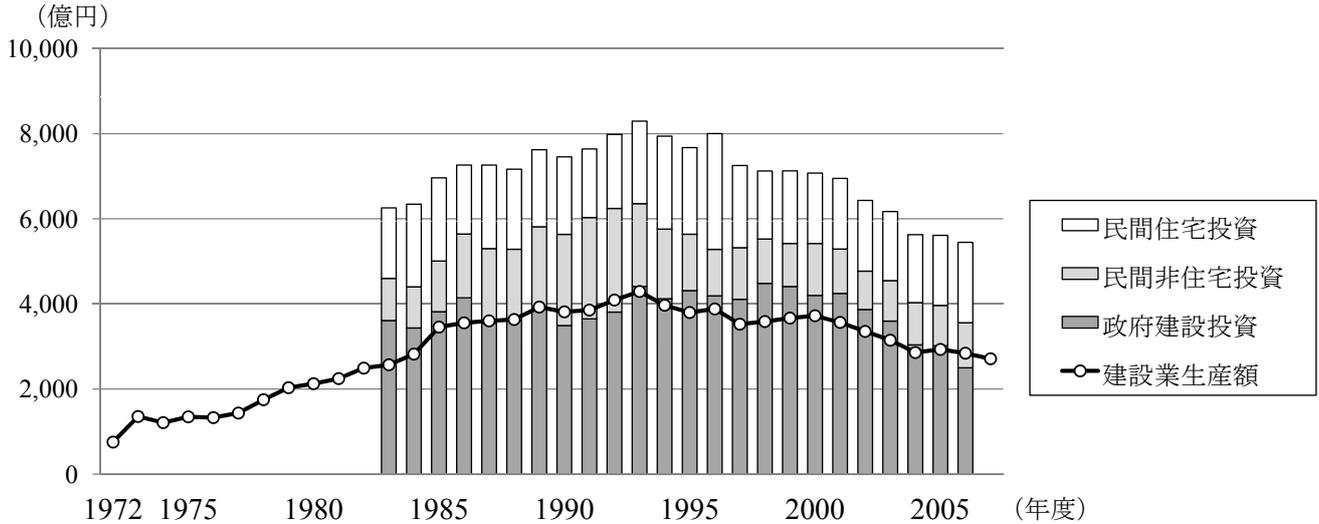


図1 沖縄県における建設業生産額と建設投資の推移
(沖縄県建設業協会(2009)『建設業の現況』より作成)。

II 沖縄県における建設市場の動向と地域的特徴

1. 建設市場の規模とその推移

沖縄県は島嶼県という地理的な制約のため製造業が発達しておらず、そのため建設業は貴重な生産や雇用の場となっている。先述したとおり、2007年度における総生産額に占める建設業構成比は都道府県別では第3位である。また、建設業従業者の全産業に占める割合は2005年国勢調査結果によると11.3%で、これは全国第1位である。これらのことより、建設業は県経済の基幹産業の一つとして位置づけられる。

ここで本土復帰以降における沖縄県の建設業生産額および建設投資額とその内訳から、沖縄県の建設市場の規模と構造を考察してみる。図1によると、沖縄が本土復帰した1972年の建設業生産額は754億円であった。それが翌1973年度には1,354億円となり、わずか1年間で生産額が約2倍に増加している。これは1975年に開催された海洋博覧会とその周辺整備、沖縄自動車道の建設など巨大プロジェクトへの公共投資が実施されたためと考えられる。1973年度の総生産額(名目)に占める建設業構成比は23.3%に達して、産業大分類別では第1位であった¹⁰⁾。

海洋博覧会後の反動で一時的に建設需要は落ち込むが、その後建設業生産額は一貫して伸び続け、1979年度に2,000億円を、1985年度には3,000億

円を超え、バブル経済崩壊直後の1993年度には4,293億円に達した。しかし、その年をピークに建設業生産額は減少に転じた。1997年度以降は一時的に回復傾向に向かったが、2000年度の3,722億円を境にして再び減少傾向に転じ、2005年度には3,000億円の大台を割り込み、直近の2007年度では2,710億円にまでに減少した。これは建設業生産額が最大であった1993年度の63%、2000年度の73%に過ぎない。バブル崩壊以降、特に2000年代に入り、建設市場の規模は急速に縮小していることがわかる。

建設市場の構造を建設投資額の内訳の側面から検討してみる。建設投資統計では、建設投資は民間住宅建設投資、民間非住宅建設投資、政府建設投資の3つで構成される¹¹⁾。このうち、政府建設投資が公共事業にほぼ対応する。

図1によると、統計が得られる中で、最も古い1983年度の沖縄県の建設投資額は6,257億円であった。その内訳は、政府建設投資が3,609億円(57.7%)、民間住宅建設投資が1,657億円(26.5%)、民間非住宅建設投資は432億円(22.0%)であった。この年度の全国平均は政府建設投資が41.8%、民間住宅建設投資が29.1%、民間非住宅建設投資が29.1%であったことから、沖縄県の建設投資は全国と比較して政府建設投資に著しく特化していること、民間投資のうち、特に非住宅建設投資の比重が低いことがわかる。すなわち、工場建設や

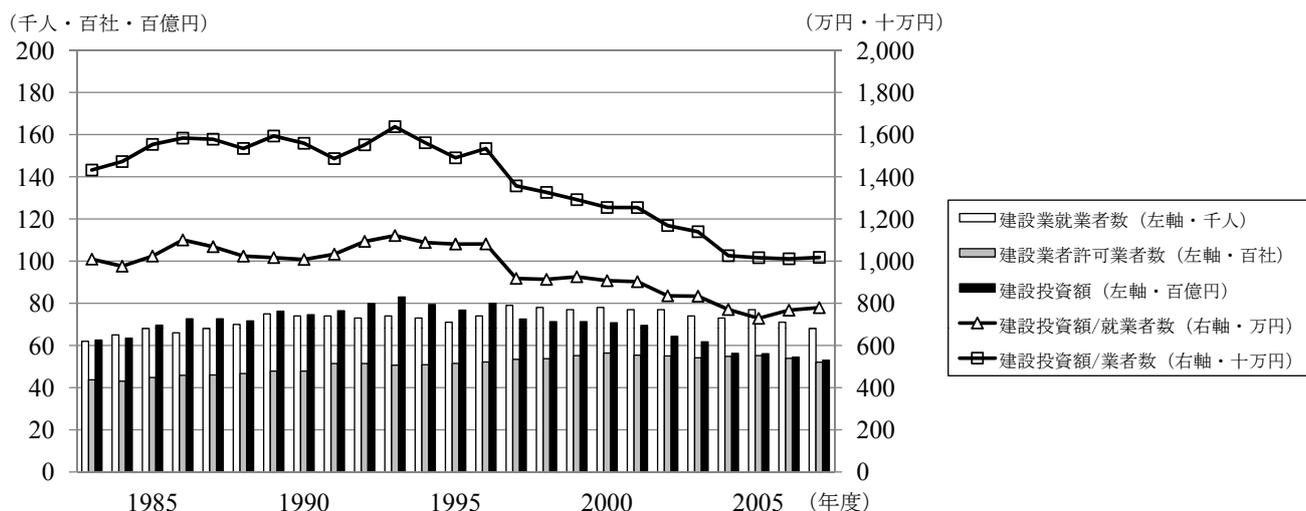


図2 沖縄県における建設業就業者・許可業者と建設投資額の推移
(沖縄県建設業協会(2009)『建設業の現況』より作成).

民営鉄道建設など民間産業部門の建設投資が低調なため、本土復帰後の沖縄県の建設業は公共事業に依存していることが伺える¹²⁾。

その後、政府が財政赤字を解消するための財政再建政策を1982年度より実質的に開始したため、公共事業が抑制されるようになった。そのため、1880年代後半になると沖縄県への政府建設投資額は3,500～4,000億円程度で推移している。しかし、この期間はバブル経済と呼ばれる好況期で民間建設投資額が伸びたため、建設投資額は増加傾向を示している。建設投資額に占める政府建設投資の割合も相対的に低くなり、1987、90、91、92年度は50%を割り込んだ。

それがバブル経済崩壊後の経済不況が起これると、民間非住宅建設投資は1993年度の2,436億円から1996年度には1,094億円へとわずか3年間で半減以下となった。そこで、先述したとおり10回以上にもものぼる政府の経済対策により公共事業が盛んに行われるようになる。1994年度以降、2001年度まで沖縄県への政府建設投資は4,000億円を超え、建設需要の下支えをした。1998年度には政府建設投資率は過去最高の62.9%にも達した。

しかし、2001年に小泉純一郎内閣が成立し、財政再建のための「骨太の方針」が実施されると、社会資本整備を中心とする公共事業費が削減されるようになる。2002年度に政府建設投資が4,000億円を割り、以後も毎年縮減が続いた結果2006年度には2,499億円までに落ち込み、政府建設投資

率も過去最低の49.9%になった。このように2000年代に入り、民間部門に加えて政府部門の建設投資が低迷し、これが先述のとおり建設市場規模のさらなる縮小を招いたのである。

2. 建設市場における需給バランス

前節で明らかにしたように、復帰後における沖縄県の建設市場は公共事業に代表される官公需により規定される側面が強い。そのため、2000年代に入り公共事業削減政策下においては、建設需要の低下が続いている。本節では建設需要のほかに供給側、すなわち建設業者数¹³⁾や建設就業者数もみながら、2000年以降の沖縄県における建設市場の需給バランスを検討してみる。

沖縄県における建設業者数と就業者数の推移を、建設投資額のデータが入手できる1983年以降みでみる。図2によると、1983年度の時点で建設業者は4,369社、建設就業者数は6万2千人であった。その後、建設投資額の増加に対応するように建設業者も建設就業者数も増加していった。建設業者数は1986年に4,500社を、1991年には5,000社を超えている。建設就業者数も1988年に7万人、1990年前後は7万3千～7万4千人で推移している。

ところが、1993年度をピークに建設投資額が減少に転じたにも関わらず、建設業者数、建設就業者数はその後も増加している。2000年には建設業者数は1993年より約500社多い5,640社、建設業

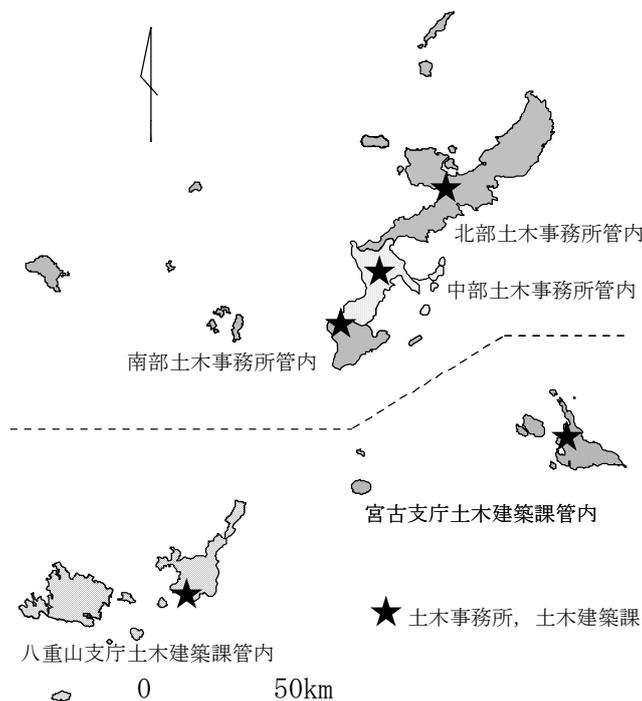


表1 経営組織別・資本金別許可業者数と割合 (2009年)

地域	許可業者		経営組織別				資本金別 (法人のみ)			
	社	%	個人 社 %	法人 社 %	500万円未満 社 %	1000万円未満 社 %	5000万円未満 社 %	5000万円以上 社 %		
沖縄県	4,911	100.0	1,342 27.3	3,569 72.7	686 14.0	708 14.4	2,076 42.3	99 2.0		
南部	1,720	100.0	418 24.3	1,302 75.7	230 13.4	256 14.9	765 44.5	51 3.0		
中部	2,044	100.0	640 31.3	1,404 68.7	358 17.5	293 14.3	709 34.7	44 2.2		
北部	538	100.0	122 22.7	416 77.3	47 8.7	61 11.3	306 56.9	2 0.4		
宮古	338	100.0	96 28.4	242 71.6	25 7.4	52 15.4	163 48.2	2 0.6		
八重山	271	100.0	66 24.4	205 75.6	26 9.6	46 17.0	133 49.1	0 0.0		

(沖縄県企画部土地対策課資料より作成)

就業者は約4千人多い7万8千人に達している。その後2000年代に入り、両者とも減少する。特に、建設業就業者数は2007年度には6万8千人となり、バブル経済が始まる前の1985年と同レベルになった。しかし、建設業者数は2007年度でもバブル期よりも多い5,207社である¹⁴⁾。

次に建設業者1社あたり、および就業者1人あたりの建設投資額の推移をしてみる。図2によると、1983年度では前者が1億4,321万円、後者が1,009万円であった。1990年代前半までは建設投資と建設業界がどちらも増加しているため、両数値に大きな変化は無く、1983年度値を100とした場合、100～110程度で推移している。しかし、1990年後半になると、建設投資額が縮小しているのに先述のとおり建設業の業者、就業者とも拡大

したため、1業者あるいは1就業者あたりの建設投資額が低下する。両者とも1997年度に数値を大きく減らした後も減少傾向にあり、2007年度では前者が1億179億円、後者が779万円となっている。これは1983年比で71.1%、77.2%に過ぎない。

以上のことから、バブル経済崩壊後の沖縄県建設市場は需給のバランスが崩れ、特に2000年代に入り供給過剰状況にあると思われる。そのため、各建設業者は経営的に生残りを模索しなければならない。その生残り経営戦略の一つとして新分野進出が位置づけられるのである¹⁵⁾。

3. 建設業者の地域的特徴

本節では現状における建設業者の地域的特徴を考察する。沖縄県内には土木事務所あるいは土木

表2 建設業許可業者数とその内訳 (2009年)

地域	許可業者 (社)	1業者当 たり許可 業種数 (業種)	土木系			建築系		設備系			その他 4業種 (%)
			土木 工事業 (%)	舗装 工事業 (%)	他5業種 (%)	建築 工事業 (%)	他10業種 (%)	電気 工事業 (%)	管 工事業 (%)	他4業種 (%)	
沖縄県	4,911	1.31	34.7	5.2	22.6	19.2	7.6	9.9	13.2	7.5	11.1
南部	1,720	1.35	35.1	4.9	25.3	18.5	9.8	8.7	12.7	10.4	9.6
中部	2,044	1.01	20.0	2.6	21.0	12.9	8.3	9.4	10.2	8.2	8.1
北部	538	2.09	57.2	10.4	37.2	35.5	2.8	15.2	24.2	3.0	23.4
宮古	338	1.64	65.7	10.9	5.9	32.0	3.8	10.7	16.3	1.5	17.2
八重山	271	1.41	60.1	9.6	9.2	23.2	1.8	10.3	14.0	0.7	12.2

(沖縄県企画部土地対策課資料より作成)。

建築課が5か所設置され、それぞれ沖縄本島北部(以下、北部)、沖縄本島中部(以下、中部)、沖縄本島南部(以下、南部)、宮古、八重山の各地域を管轄区域としている(図3)。本稿でもそれを地域区分に用いて、業者数と業種、および経営に関する統計値を比較することで、沖縄県内の建設業者の地域の特徴を把握する。このうち、中部と南部は先述したとおり都市的地域である。それに対して、北部、宮古、八重山は非都市的地域である。特に宮古、八重山は離島のみで構成される地域でもある。

まず、地域別に建設業者数をみてる。表1によると、2001年度では沖縄県内の建設業者数は4,911社であった。地域別にみると、最多は中部の2,044社であり、次いで南部の1,720社であった。両地域は人口が稠密で経済活動も活発なため、業者数は多い。これに対して、非都市的地域である北部(538社)、宮古(338社)、八重山(271社)の業者数は少ない。

次に建設業者を経営組織別・資本金階層別にみてる。表1によると、沖縄県内の建設業者のうち、27.3%が個人業者である。一方、72.7%を占める法人業者3,569社を資本金階層別にみると、5,000万円以上の比較的経営規模の大きな業者は99社で全業者の2.0%に過ぎない。沖縄県の建設業者は零細規模の事業所が多く、景気に左右されやすい状況にあることが伺える(沖縄県、2008)。地域別にみると、個人業者率は中部の31.3%が最も高く、北部の22.7%が最も低い。法人業者を資本金階層別にみると、都市的地域の南部・中部と、非都市的地域の北部・宮古・八重山では傾向が異なる。

すなわち、南部・中部は500万円未満の零細性

が最も強い階層と5,000万円以上の経営規模が最も大きな階層で非都市的3地域よりも高い数値を示している。これに対して、北部・宮古・八重山は、約半数の業者が2番目に経営規模が大きな1,000万～5,000万円階層に包含されている。都市的地域には大規模業者が多い一方で、零細業者も多く業者間の階層格差が大きい。これに対して、非都市的地域では中規模な業者が多く階層格差は相対的に小さいといえる。これは後述するように、都市的地域の業者は零細であるが専門性の高い業者も多い。一方、非都市的地域の業者は公共事業に経営を依存するので、ある程度の資本力と技術力が必要であるが、都市的地域の大規模業者の下請けである場合が多く、その結果、企業規模も中規模になると考えられる。

公共事業との関連をみるために、県発注工事への入札登録業者の地域別割合をみてる。入札登録業者率は沖縄県全体では51.5%であり、ほぼ半数の業者が公共工事への入札登録をしていた。これを地域別にみると、宮古および八重山の71.6%が最も高く、北部(67.5%)が続く。これら非都市的地域では公共事業が民間需要では足りない分を補足する働きがあり、入札登録業者率が高くなっていると思われる。一方、南部は52.2%、中部は最も低い40.8%であった。両都市的地域は民間建設需要が高く、公共事業への依存度は低いことを反映している。

ところで、沖縄県内の業者は28業種の1つ、あるいは複数に登録している。沖縄県全体では1業者あたり登録業種数は1.31業種である(表2)。地域別にみると、北部の2.09業種が最高値で、宮古(1.64業種)、八重山(1.41業種)といった非都市

表3 新分野進出の段階と経営上の課題

	沖 縄 県				中 南 部				北 部 先 島			
	県合計	進出済	検討中	予定無	合 計	進出済	検討中	予定無	合 計	進出済	検討中	予定無
新分野進出の段階 (社)	262	57	38	167	199	47	31	121	63	10	7	46
(%)	100.0	21.8	14.5	63.7	100.0	23.6	15.6	60.8	100.0	15.9	11.1	73.0
経営上の課題	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
受注工事量の減少	75.2	82.5	78.9	71.9	73.4	78.7	74.2	71.1	81.0	100.0	100.0	73.9
受注単価の減少	70.2	59.6	71.1	73.7	68.8	59.6	67.7	72.7	74.6	60.0	85.7	76.1
技術者等の不足	34.0	33.3	23.7	36.5	34.7	36.2	29.0	35.5	31.7	20.0	0.0	39.1
借入金の増大	29.8	38.6	36.8	25.1	30.2	40.4	35.5	24.8	28.6	30.0	42.9	26.1
技術力の不足・低下	17.6	17.5	36.8	13.2	17.1	12.8	35.5	14.0	19.0	40.0	42.9	10.9
後継者問題	16.4	12.3	15.8	18.0	14.6	10.6	16.1	15.7	22.2	20.0	14.3	23.9
機械設備の老朽化	14.1	14.0	18.4	13.2	14.6	14.9	22.6	12.4	12.7	10.0	0.0	15.2
過剰雇用	4.2	3.5	10.5	3.0	5.0	4.3	9.7	4.1	1.6	0.0	14.3	0.0
特に無し	1.9	3.5	0.0	1.8	2.0	4.3	0.0	1.7	1.6	0.0	0.0	2.2
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(アンケート結果により作成)。

的地域で多く、中部 (1.01 業種) や南部 (1.35 業種) は少なかった。これは都市的地域の建設業者ほど工事の専門化が進んでいるためと思われる。

28 業種のうち、土木工事業、建築工事業、電気工事業、管工事業、舗装工事業の 5 業種は「格付け 5 業種」と呼ばれ、工事数や業者数が多い。その他の 23 業種は、土木系 (5 業種)、建築系 (10 業種)、設備系 (5 業種)、その他 (3 業種) に大別される。「格付け 5 業種」は建設業にとって基本的な業種であり、大規模工事を行うのに対して、その他の 23 業種は専門的で小規模な工事の施工が主である¹⁶⁾。表 2 に地域別、業種別に許可業者に占める割合を示した。

これによると、全 28 業種の中でも土木工事業は最も業者数 (1,705 業者) が多く、全業者の 34.7% を占めていた。この業種は民間ではあまり需要がない公共性の強い工事を施工する。事業者に占める割合を地域別にみると、宮古の 65.7% を最高に、八重山 (60.1%)、北部 (57.2%) といった非都市的地域で高いことがわかる。それに対して、都市的地域である南部 (35.1%) や中部 (20.0%) は低い。すなわち、これは公共事業への地域的な依存度を反映しているといえよう。このような地域的な傾向は、建築工事業、管工事業、電気工事業、舗装工事業といった他の「格付け 5 業種」でもみられる。

これに対して、建築系他 10 業種、設備系他 4 業種の地域別業者割合は、都市的地域の南部や中部が、非都市的地域である北部や宮古、八重山より

も値が高い。このような業種は先述したとおり、建築系なら防水や内装仕上、設備系なら消防施設や機械器具設置など小規模ではあるが専門性の高いものが多く、都市的地域において民間が施工する建築工事や設備工事の需要に対応していると考えられる。

これらの結果より、沖縄県の建設業者の地域的特徴は次のようにまとめられる。すなわち、北部、宮古、八重山など非都市的地域の業者は公共事業に強く依拠し、資本金が数千万円程度の中規模な業者が複数の業種、特に土木工事業など「格付け 5 業種」を中心に事業を展開している。これに対して、中部、南部など都市的地域の建設業者は、民間工事が多いために公共事業への依存が相対的に低い。また、大きな工事を施工できる大規模企業のほかに、小規模ではあるが専門性の高い工事を施工する企業が並立していることに特徴がみられる。

III 建設業者の新分野進出の段階とその要因

本章では建設業者の新分野進出の段階とその要因を、主にアンケート結果から明らかにする。先述のとおり、建設許可業者の 50.0% にあたる 1,265 社をランダムに選び、郵送法によりアンケート票を配布・回収した。有効回答業者数は 262 社 (有効回答率 20.7%) であった。

地域別では業者数に対応して南部 (102 社) や中部 (97 社) からの回答数は多く、北部 (32 社)、宮古 (13 社)、八重山 (18 社) からの回答数は少

表4 新分野進出に関する経営判断（重複回答）

	沖縄県	進出済	検討中	中南部	北部先島
「進出済」「検討中」有効回答数	95社	57社	38社	78社	17社
○新分野に進出した（する）理由	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
新分野に将来性を感じたため	69.5	80.7	52.6	73.1	52.9
現状での経営が困難であるため	50.5	50.9	50.0	52.6	41.2
技術者の技術を活用できるから	36.8	42.1	28.9	42.3	11.8
既存の機械設備等を活用できる	31.6	35.1	26.3	32.1	29.4
農業法人に関する法制度が変わったから	13.7	12.3	15.8	7.7	41.2
過剰雇用であるため	7.4	5.3	10.5	7.7	5.9
人づてに新分野進出がよいと聞いたから	6.3	5.3	7.9	3.8	17.6
その他	10.5	12.3	7.9	9.0	17.6
「予定無」有効回答数	161社	—	—	117社	44社
○新分野に進出しない理由	(%)			(%)	(%)
先行きの不透明さ	57.8	—	—	54.7	65.9
知識・ノウハウの不足	55.3	—	—	59.8	43.2
初期投資の回収期間の長さ	39.1	—	—	41.9	31.8
現状でやっていけるから	36.0	—	—	36.8	34.1
資金不足	32.3	—	—	29.1	40.9
新分野の情報が得られない	26.7	—	—	33.3	9.1
人員不足	23.0	—	—	23.9	20.5

(アンケート結果により作成)。

ない。そのため、地域別にアンケート集計を施しても、非都市的3地域の結果に対する信頼性は低いと考えられる。そこで、前章で沖縄県の建設業者の地域別な特徴は、都市的地域である南部と中部、非都市的地域である北部、宮古、八重山が類似していることが明らかになったため、回答をこの2つの地域グループに集約した。前者は中南部グループ（以下、中南部）、後者は北部・先島グループ（以下、北部先島）と名付け、以降はこの2つの地域グループでアンケート結果を集計して分析・考察する。なお、中南部は199社、北部先島は63社である。

新分野進出の段階は、新分野に事業を拡大している段階（以下、進出済）、新分野進出を検討している段階（以下、検討中）そして新分野進出の予定が無い段階（以下、予定無）という3グループに分類して集計した。進出段階を分けて分析することで、各業者の持つ新分野進出に対する意識やその要因を、段階別に考察することができると考えられる。

1. 新分野進出の段階

まず、アンケート回答の262社における新分野

進出の段階について見てみる。沖縄県全体では有効回答数262社のうち、「進出済」が57社（21.8%）、「検討中」が38社（14.5%）、「予定無」が167社（63.7%）となっていた（表3）¹⁷⁾。「検討中」の業者よりも「進出済」の業者の方が高い割合であることから、新分野進出を考えている業者は既に進出しており、現在は新分野進出に一段落ついた状況であると予想される。一方、「予定無」の業者の割合が6割を超えていることから、全体的に新分野進出の機運は高くはないといえる。

これを地域グループ別に見てみると、中南部（有効回答数199社）では「進出済」が23.6%、「検討中」が15.6%、「予定無」が60.8%であるのに対して、北部先島は「進出済」が15.9%、「検討中」が11.1%、「予定無」が73.0%であった。すなわち、建設業者の新分野進出段階は、都市的地域である中南部が非都市的地域である北部先島よりも進んでいるといえる。

ところで、新分野進出の要因は、近年の建設業界の経営環境の悪化が要因と考えられる。そこで、次節では経営上の課題と拡大段階との関連性について検討してみる。

2. 経営上の課題

現在の経営上の課題についてアンケートで問うたところ、表3の結果を得た。これによると、沖縄県全体では有効回答数262社のうち、「受注工事量の減少」(75.2%)を挙げた業者が最も多く、次いで「受注単価の減少」(70.2%)であった。この2つを挙げた企業が7割を超えているので、沖縄県の建設業者は受注工事量と受注単価の減少といった外部環境の悪化に苦しんでいることが改めて確認できる。それ以外は、「技術者等の不足」(34.0%)や「借入金の増大」(29.8%)が続く。「過剰雇用」は4.2%に過ぎなかった。

これを地域グループ別にみると、両グループとも県全体の傾向とほぼ類似しているが、「受注工事量の減少」「受注単価の減少」とも北部先島が中南部よりもそれぞれ7.6ポイント、5.8ポイント高い。特に、「受注工事量の減少」に関しては北部先島の全ての企業が経営課題として上げていた。これらのことは、近年の公共事業削減政策の影響は中南部より北部先島のほうが強く受けたためと推察できる。

新分野進出段階別に経営課題の割合を比較してみる。まず、最も大きな課題と捉えられている「受注工事量の減少」に関しては、「進出済」が82.5%に達しているのに対して、「検討中」が78.9%、「予定無」が71.9%と漸減している。このような傾向は、地域グループ別にみても同様である。すなわち、近年における受注工事量の減少に危機感を持った建設業者ほど新分野進出に積極的であるといえる。これは、同様な調査をおこなった先行研究で指摘されていたことを追認する結果ともいえよう。

それに対して、「受注単価の減少」を経営課題としてあげた建設業者は、「進出済」が59.6%と相対的に低く、「検討中」が71.1%、「予定無」が73.7%と漸増することから、近年の経営環境の悪化の中でも工事受注単価の減少は、新分野進出を促す強い要因とはいえない。

このほか、新分野進出段階と関連していると思われる経営上の課題は「後継者問題」と「借入金の増大」である。前者は後継者の問題が少ない、すなわち次世代の若い後継者が内定している建設業者ほど、長期的な展望を持ち、積極的な企業経営を行いやすいため、新分野進出が容易であると

考えられる。後者については、借入金が増大したから新分野進出が積極的になるのか、新分野へ進出したから借入金が増加したのかは判断がつかない。

3. 新分野進出・非進出の経営条件

沖縄県内の建設業者が新分野へ進出するのは、「受注工事量の減少」、「後継者問題」の解決、「借入金の増大」といった内外の経営環境と関連があることが前節で明らかになった。特に近年の「受注工事量の減少」が建設業者に経営上の危機感を与え、それが新分野進出の主要因になっていると考えられる。ただし、「受注工事量の減少」を経営課題としてあげた建設業者が全て新分野に進出しているわけではない。また、地域グループ別にみると、公共事業削減の影響を強く受け、近年「受注工事量の減少」割合が高い北部先島の方が、中南部よりも新分野「進出済」あるいは「検討中」の割合が低いことは説明がつかない。

そこで、新分野「進出済」「検討中」の95社、「予定無」の167社を対象に、新分野進出に関する経営判断をそれぞれ尋ねた。まず、「進出済」企業からの回答(表4)によると、「新分野に将来性を感じたため」が69.5%を占めて最も多い。次いで、「技術者の技術を活用できるから」(36.8%)、「既存の機械設備等を活用できるから」(31.6%)と続く。これを進出段階別、地域グループ別に比較してみると、「新分野に将来性を感じたため」は「進出済」(80.7%)が「検討中」(52.6%)より、中南部(73.1%)

表5 新分野進出の時期

年	単位：社				
	沖縄県	中南部	北部先島	建設業	他産業
2000	5	3	1	2	3
2001	2	1	1	2	0
2002	6	6	0	3	3
2003	6	5	1	3	3
2004	2	2	0	2	0
2005	4	0	4	0	4
2006	5	4	1	1	4
2007	9	9	0	4	5
2008	10	9	1	6	4
2009	8	7	1	5	3
合計	57	47	10	28	29

(アンケート結果により作成)。

表6 新分野進出先

	沖縄県		中南部 社	北部 先島 社	資本金	資本金
	社	%			低位 社	高位 社
「建設業の関連分野」	28	49.1	27	1	19	9
リフォーム業	15	26.3	15	0	10	5
建設業の他業種	11	19.3	11	0	8	3
建設関連業	2	3.5	1	1	1	1
「建設業以外の他産業」	29	50.9	20	9	9	20
農林水産業	13	22.8	6	7	4	9
製造業	2	3.5	2	0	0	2
不動産業	4	7.0	3	1	1	3
飲食店・宿泊業	1	1.8	0	1	1	0
医療・福祉	1	1.8	1	0	0	1
廃棄物・環境	4	7.0	4	0	2	2
その他	4	7.0	4	0	1	3
有効回答数	57	100.0	47	10	28	29

(アンケート結果により作成)

が北部先島(52.9%)より20ポイント以上高い。「技術者の技術を活用できるから」と「既存の機械設備等を活用できるから」も同様の傾向が認められた。このほか、北部先島では「行政の相談窓口の設置や、農業生産法人等に関する法制度が変わったから」(41.2%)や「人づてに新分野進出がよいと聞いたから」(17.6%)といった受動的な理由が相対的に高かった。

一方、新分野進出「予定無」の企業に対して非進出理由を問うたところ、「先行きの不当明さ」(57.8%)と「知識・ノウハウの不足」(55.3%)を挙げた企業が多かった。これは新分野に進出しても経済情勢の変化に対応できるのか、変化に対応する知識やノウハウの不足が不安材料として認識されていることを示している。この他、「初期投資の回収期間の長さ」(39.1%)、「資金不足」(32.3%)が3割を超えていた。実際にはこれらの要因が複数組み合わせることで、新分野進出には取り組まないという選択になっている。その一方、「現状でやっていけるから」を選択した建設業者が36.0%を数え、4割弱の企業は建設業だけで経営は成り立つ見通しがあるので、あえてリスクを冒してまで新分野進出は考えていないといえる。これを地域グループ別に比較すると、「先行きの不当明さ」や「資金不足」による理由は北部先島が相対的に高く、「知識・ノウハウの不足」「新分野の情報が

得られない」「初期投資の回収期間の長さ」は中南部の企業が高かった。

以上のことから、沖縄県内の建設業者は、受注工事量の減少という近年の経営環境の悪化を前提条件として、新分野の将来性への期待感と、既存の施設や技術が活用できると判断された時に新分野進出を行う、といえる。その一方、今後の経済情勢の不透明感への心配や、新分野の知識やノウハウの不足などを感じた時には新分野進出が抑制されるといえる。特に、非都市的地域である北部先島が公共事業削減の影響で受注工事量の減少が著しく、今後の経営に危機感を持っている企業が多いにもかかわらず、新分野の進出割合が中南部より相対的に低いのは、経済の先行き不透明感が経営者に強く、新分野への将来性が感じられないうに、経営規模の小ささゆえの資金不足が影響していると考えられる。一方、中南部は既存の技術や設備を活用しながら事業分野を拡大しようと判断した経営者の割合が相対的に高かったといえる。このように新分野への期待感が地域グループにより大きな違いがみられるのは、建設業者が都市的地域に立地しているのか非都市的地域に立地しているのかという、立地地点の市場規模をはじめとする経済環境の差異に関係していると考えられる。

IV 新分野進出の形態と経営上の位置づけ

本章ではアンケート回答企業のうち、事業分野の「進出済」57社を対象に、進出時期や進出分野などの形態と、新分野が企業にとってどのような位置づけにあるのかを検討してみる。

1. 新分野進出の形態

まず、進出時期についてみる（表5）。その結果、2002年～2003年にかけて新分野進出件数は増加したが、2004年には一旦沈静化する。しかし、2005年以降は一貫して増加傾向にある。2009年に関しては、その年の途中にアンケート調査を行っているため、実際に進出した業者はいくらか増える事が予想される。

この進出数の波は沖縄県の元請完成工事高の推移と対応していると考えられる。すなわち、沖縄県の元請完成工事高は2001年に前年度比で約80%にまで落ち込んだ。そのため建設業界は2002年、2003年の両年に新分野進出をするという機運が高まった。その後元請完成工事高はわずかながら2004年までは上昇したため、2004年は進出する業者が一時的に減った。しかし2005年以降の恒常的な元請完工高の減少の中で、新分野の進出へ活路を見出す動きが顕著になってきたと考えることができる。地域グループ別に進出時期をみると、中南部は県全体の傾向とほぼ同じであり、建設業界の好不況と対応している。しかし、北部先島は2005年に最多の4社となっており、県全体の傾向とは大きく異なっている。この理由は後述する。

進出部門の組織形態については、「会社中組織」が有効回答数51社のうち、39社を占め、全体の76.5%であった。この他、「子会社・分社」が9社、「株取得・買収」が3社であった。また、進出部門を担当する人数も、「2人」という回答が21社と最も多く、次いで「3人」が10社、「5人」が6社と続く。「1人」だけで担当している業者も3社あった。多くの建設業者において、新分野進出部門はいわゆる社内組織の中で、それを担当するスタッフも5人以下が全体の約8割に達するなど、あくまでもパイロット的、副業的な位置づけにあるといえよう。

全収入に占める進出部門の収益割合を集計した結果、進出部門の収入が全収入に占める割合が10%未満の業者が有効回答数50社のうち15社（30.0%）、20%未満では56%を占めていることが分かった。このうち、進出部門からの収入がなし、と回答した業者が3社あった。このことから、業者にとって新分野進出は、経営面からみても現在のところ本業を補う副業のような位置づけであるといえる。しかし、中には収入の50%以上を進出部門からの収入が占めている業者も4社（8%）あり、副業にとどまらない経営を新分野進出で行うことも可能だということが伺える。

次に、どのような産業分野に進出をしたのかをみる。ここでは進出先の産業分野を「建設業関連分野」¹⁸⁾と「他産業分野」に大別し、それぞれをさらに細分化した。結果を集計した表6によると、沖縄県全体の有効回答業者57社のうち、「建設業の関連分野」が28社（49.1%）、「他産業分野」が29社（50.1%）とほぼ同数であった。すなわち、建設業者の新分野進出は、その半数が建設業内の関連分野への進出で、半数が建設業外への進出なのである。

「建設業の関連分野」の内訳は、「リフォーム業」が最も多く15社（26.3%）、「建設業の他業種」が11社（19.3%）と続く。「建設関連業」は2社（3.5%）と少なかった。一方、「他産業分野」は「農林水産業」が13社（22.8%）と最も多く、「不動産業」、「廃棄物・環境」がそれぞれ4社（7.0%）と続き、それ以外の産業は8社に過ぎなかった。

「リフォーム業」や「建設業の他業種」はもとの本業に近く、保有する技術や設備などを利用しながら新分野進出が可能である。このほか、本業の受注機会を増やすために建設業の他分野に進出して経営基盤を強化するという狙いもみられる。「農林水産業」や「不動産業」への新分野進出は、業者が所有する遊休不動産を活用できる分野である。「廃棄物・環境」の多くは工事中に発生する廃コンクリート等や鉄くずを再資源化するものであり、本業との相乗効果を出しやすい分野である。これらのことより、事業を拡大した業者は従来の技術や資産を活用できるといった、ある程度手慣れた分野に進出しているといえる。これは前章で明らかになった新分野

表7 聞き取り対象業者の概要

業者	本社所在地	メインの業種	資本額 (百万円)	公共と民間の受注割合	総従業員数 (人)	新分野 進出先	進出時期 (年)	新分野の 事業形態	経営資源 活用形態	進出の中心人物	新分野 に従事 する人数(人)	新分野 の為の 新規採用の有無	新分野 の売上 比率(%)	新分野 の今後の 予定
A社	中部	建築系	7,144	-	10	1	2002	子会社	無形資源	社長	2	有	30	2
B社	南部	設備系	3,210	1:9	9	1	2007	社内	無形資源	社長	6	無	90	1
C社	中部	その他	-460	-	6	1	2009	社内	無形資源	社長	1	有	5	2
D社	中部	土木系	279,201	7:3	21	2	2002	社内・子会社	有形資源	社長	4	無	30	1
E社	那覇	設備系	640,928	9:1	130	2	2003	社内	無形資源	社長	7	無	1	1,2
F社	那覇	土木系	315,699	-	8	7, 10	2007	社内	有形資源	社長	8	無	5	2
G社	中部	建築系	419,809	-	35	2, 10, 10	2002	社内	有形資源	社長	3	-	5	1,2
H社	那覇	建築系	467,636	0:10	41	7, 8, 9	2007	関連会社	有形資源	社長	5	-	30	1
I社	中部	建築系	71,699	9:1	23	10	2009	社内	有形資源	部長	10	有	5	2
J社	北部	土木系	44,889	-	18	4, 6	2005	関連会社	有形資源	社長	15	有	20	2
K社	那覇	設備系	280,087	2:8	30	4	2006	子会社	有形資源	専務	4	有	-	1,2

注 新分野進出先：1. リフォーム業 2. 建設業の他業種 3. 建設関連業 4. 農林水産業 5. 情報通信業 6. 運輸業
7. 不動産業 8. 医療・福祉 9. 廃棄物・環境系 10. その他

新分野の今後の予定：1. 新たに別の新分野に取り組む 2. 現状の新分野を拡充する

(アンケート結果、聞き取り調査、沖縄県土木建築部『平成21・22年度入札参加資格登録業者名簿』により作成)。

進出に関する経営判断として、「技術者の技術を活用できるから」や「既存の機械設備等を活用できから」という回答が高かったことと整合する。

地域グループ別に拡大分野を比較すると、中南部は「建設業の関連分野」が多い。このことは、中南部ではまだ建設需要があり、建設業本業の枠を広げることで現状改善の可能性を示唆している。一方、北部先島では「他産業分野」が多い。特に、「農林水産業」に特化していること、「リフォーム業」をはじめとする「建設業の関連分野」への新分野進出がほとんどみられないことに特徴がみられる。

その理由として、非都市的地域である北部先島では住宅のリフォームをはじめ、建設業の他業種へ参入しても地域内の建設需要は少ないため、「建設業の関連分野」への新分野進出するメリットも少ないと考えられる。その点「農林水産業」、特に農業は地域内で広く営まれている身近な産業であり、従業員の中には兼業農家の人も多く人材を社内で調達しやすい。また、先述したとおり、所有する不動産が活用できるうえ、建設機械を転用しやすいといった建設業から「近い産業」である。さらに、近年の沖縄ブームに伴う沖縄産の食材や特産品への需要の高まりも要因となり、「農

林水産業」は北部先島の建設業者が進出しやすい新分野と考えられる。このほか、2005年に農業経営基盤強化促進法が改正され、農業生産法人でない一般の法人も農業分野に参入ができる道が開かれるようになった。これを期に北部先島では農業に進出した建設業者も多いと考えられる。先述した通り、沖縄県全体の傾向とは異なり、2005年に北部先島で新分野進出を行った業者数が多いのは、この法制度の変化が大きな要因と推察される。

資本規模と進出分野との関係のみをみる。有効回答業者57社に関して自己資本額の中央値¹⁹⁾を求めて、それを基準に低位グループと高位グループに2分してみると、低位グループ28社のうち、「建設業の関連分野」に進出した業者は19社であり、「建設業以外の他産業」に進出した業者は9社であった。特にリフォーム業に10社、建設業の他業種に8社を数えた。それに対して、高位グループ29社では「建設業の関連分野」に9社、「建設業以外の他産業」に20社進出していた。このことから、資本額が少ない業者は相対的に本業の建設業内に、多い業者は本業から離れた他産業に進出する傾向がみられ、資本額の多少により進出分野先に明確な違いが認められた。これは自己資本額が大きな業者ほど利用でき

る有形・無形の経営資源が多く、建設業以外の他産業への進出が可能になるためと考えられる。

本業に近い事業分野に進出すると、本業と進出分野の間に相乗効果が見込める。そこで、このことに関する設問を集計した結果、沖縄県全体では有効回答数 55 社のうち、「相乗効果あり」と答えた業者が 33 社 (60.0%)、「相乗効果なし」が 22 社 (40.0%) であり、新分野進出の相乗効果を評価している業者が多かった。特に、「建設業の関連分野」へ進出した 27 社では、「相乗効果あり」と答えた業者が 19 社と約 7 割に上った。予想した通り、本業に近い分野に進出するほど、本業と進出分野の間に相乗効果が見込められるという傾向が認められた。地域グループ別にみると、グループ間では大きな差異は認められなかった。

V 新分野進出を行った個別業者の経営戦略と地域性

前章では、アンケート結果をもとに建設業者の新分野進出の形態とその特徴、そして地域差を定量的に分析した。本章では、新分野に進出した業者を対象に聞き取り調査を行い、新分野進出の動機や進出状況、既存の経営資源の活用や新分野に対応した人材の新規採用など個別業者の新分野進出の経営戦略を明らかにしたうえで、その地域性を考察する。

1. 聞き取り業者の概要

聞き取りを行った業者は 11 社である (表 7)。その本社所在地を地域別に分類すると、南部が 5 社、中部が 5 社、北部が 1 社である。各業者の本業をみると、建築系業種が 4 社と最も多く、土木系業種 (3 社)、設備系業種 (3 社)、その他 (1 社) と多様である。新分野進出先は「建設業の関連分野」に 5 社 (A～E 社)、「建設業以外の他産業」に 6 社 (F～K 社) である。「建設業の関連分野」へ進出した 5 社のうち、3 社は自己資本額が低位グループであること、「建設業以外の他産業」に進出した 6 社のうち 5 社が高位グループであることは、前章でおこなったアンケート結果を追認している。資本額が 1,000 万円以下の 3 業者 (A, B, C 社) の新分野進出先はいずれもリフォーム業となっており、これらはいずれも本業を活かした形でのリ

フォーム業への進出である。さらに、資本額が相対的に多い F, G, H 社は複数の新分野に進出していることも表から読み取れる。

2. 新分野進出の動機と進出状況

(1) 建設業の関連分野に進出した業者

A 社の社長は 2000 年に入り建設業界がますます厳しくなる中で、新築の物件のみを作っていくことに限界を感じていた。そのような問題意識を有する中、2002 年 4 月から TV 番組「大改造!! 劇的ビフォーアフター」が放映されたのを契機に、これからはスクラップアンドビルドの時代ではなく、住居を増改築し一つの建築物を長く使うリフォームの時代であると判断し、リフォーム業への進出を決意した。A 社の本業は建築系であるためリフォーム業への進出は容易であった。沖縄県におけるリフォーム業進出の草分け的存在である A 社は、まず建築リフォームの知名度を上げるために「匠の技」をキーワードとした宣伝広告に力を入れた。その結果、県内ではかなりの知名度を有するようになり、施工依頼も規模の大きなものが取れるようになった。本業の公共工事は年度下半期に集中するため、仕事の少ない上半期にも受注することのできるリフォーム業の存在は経営を安定させている。

設備系を本業とする B 社も同じくリフォーム業に進出している。本業を活かす形のオール電化や太陽光パネル設置等の設備リフォームに進出した。進出のきっかけは、日本本土の知己業者から沖縄県でのオール電化の普及の先駆けになってくれないうか、と頼まれた事による。B 社は企業規模が小さく技術力も低いため、公共事業の受注がとりにくく (受注割合は 1 割程度)、小規模な民間設備工事が主の本業のみでの経営に厳しさを感じていた社長がこの提案に応じて、新分野への進出を決意した。進出した当時は会社の知名度やオール電化自体の知名度も高くなかったため、宣伝広告に力を入れた²⁰⁾。また、社長が主体となって従業員教育に力を入れ、同業者に比べて工期を 3 分の 2 ほどに短縮できるような態勢を構築したことも功を奏し、新分野の事業範囲は沖縄本島全域をカバーしている。

C 社も上記 2 社と同様リフォーム業に進出して

いる。リフォーム業であれば本業の塗装が必ずセットで注文される為、本業への相乗効果を期待した上で、進出を決断した。C社は沖縄県エコ共同事業組合から購入しているエコ素材を床材や建物建設の際のベニヤ板代わりに型枠として利用することにより、環境に考慮した建設業を行うことを目指している。新分野進出が2009年と最近のことであり、まだ実績をあげるまでにはなっていない段階だが、環境に配慮したリフォームを「売り」に宣伝広告を積極的に行うことで知名度を高める事を今後の課題としている。

土木系を本業とするD社は建設業の関連分野に進出した。その際、コンクリート補強工事、ダクパイル工法という2つの新技術を導入している。新たに技術を身につけるにあたって社員全員で現状の危機意識を共有し、日本本土や国外にまで研修に行き、社員達に技術を身に付けさせた。この技術を使えるのは県内では現在D社1社のみであり、売上を着実に伸ばしている。元々公共工事の抑制、つくる時代から維持・管理の時代といった外部環境の変化に対応するため、研修先で出会った技術を導入することにしたのだが、この新技術のおかげで民間部門へも展開が可能となった。民間部門からの受注は主に子会社に請け負わせている。また、D社は4年前に自社の内部にあった不動産部門を切り離し関連会社にし、その翌年には親族企業を吸収合併するなど、積極的な組織改革も行っている。

E社は本来ガス会社である。2003年に個人の太陽光発電の工事費用を国が補助する制度ができて以来、ソーラーパネルの取り付け等、建設業の他業種に進出している。オールマイティな会社を目指すという経営基盤強化方針の下、ソーラーパネルを設置するだけでなくアフターフォローも充実させるという観点から設備リフォームにも取り組むこと、そして新型燃料電池の普及拡大をすることを現在検討中である。

建設業の関連分野に進出した上記の5社に共通していることは、新分野への進出は経営の多角化というよりも、本業を強化する目的が強いことである。すなわち本業に近い分野に進出することによって、さらに本業を固めつつ、企業体力を底上げする狙いがあるといえる。また、全ての業者が

新築需要の減少、すなわち「つくるから維持管理へ」と業界環境が変化していること、公共事業に頼ることもできないことを強く意識していた。そのため、多くの業者が建物の維持管理を行うリフォームや構造物の補修といった分野に進出している。しかし本業に近い分野であるということは進出業者も多く、すぐに過当競争になる傾向がある。A社は県内ではかなりの知名度を持っているが、リフォーム業界の過当競争のため売上自体は赤字である。本業に関連する分野であるといっても、D社のように他社がなかなか真似できないような技術を習得するなどの戦略を講じなければ、長期的な売り上げの向上には困難が予想されることが予想される²¹⁾。

今後の取り組み予定では、全業者が新分野を拡大、新たな新分野へ進出を検討しており、それぞれが新分野に可能性を感じていることが伺える。特に新分野はうまくいっており、本業との相乗効果もあると評価しているB、D社はさらに新たな新分野への進出を検討しており、このことから新分野が成功するとさらに多角化の流れが大きくなると予想される。

(2) 建設業以外の他産業に進出した業者

F社は倉庫業と不動産業の2分野に進出した業者である。新分野に進出した背景には経営状況への危機感と、遊休している土地の存在があった。本業である解体工事を行う際、顧客は家財道具等をどこに保管しているのか、ということに思い当たった結果倉庫業への進出を決めた。そこで遊休していた土地を造成してコンテナを置き、それを倉庫として利用している。中古のマンションなどを購入するといった不動産業も、最終的には自社で解体にあたることを見込んだ上での進出である。

G社は墓苑事業と沖縄移住支援に進出している。墓苑事業を始めるきっかけになったのは知人からの依頼である。土地の所有権は寺院にあるが、土地整備から墓造り、宣伝広告までをG社が一手に行っている。沖縄移住支援を始めるきっかけは、コンサルタントからの提案である。ただし、実際には反応が薄く、現在では休止状態としている。G社はこの2つの分野以外にも、建設関連分野であるレストレーションに進出している。また、現

在福祉分野に進出することを検討している。

建築系のH社は福祉とリサイクル分野に進出している。H社は新分野進出に際して、同業他社と同じようにリフォーム業に進出したのでは将来性がないと感じていた。その時、「国が福祉に注目し始めたことをきっかけに、福祉はこれからの社会の需要に応えられる分野である」と社長が確信して2007年に進出を決意した。進出にあたり、福祉の専門家を新採用せず、社員に福祉施設の経営を任せた。その翌年、環境問題や食糧問題から連想した残渣をリサイクルすることによる飼料の製造を始める。この分野も既存社員を再教育し管理に専属であたらせている。将来は現在ある資源を活用し、農業、畜産業を行いたいと考えている。

I社は2009年に行政窓口サービスに進出した。経営の多角化を模索していた土木部長の提案により、本社所在地の役所の市民課が公募していた一部業務の民間委託に応募した。その提案内容などが評価されて受託企業に選定された。進出に際して、窓口を担当させる社員はすべて新規採用したため、既存従業員の労働力移転などは行っていない。そのため、社内に新部門はあるものの、ほぼ独立したような組織形態をとっている。

北部の離島に所在する土木系のJ社は、畜産業と運送業に進出している。J社は離島に新たな雇用の場を創出したいという理念のもと、所有している農地の活用を考えた。そこでかつて地域で飼育経験のある合鴨に着目し、農業生産法人を設立して畜産業に進出することにした。合鴨の世話を担当する専門の人材は新たに雇用した。運送業に関しては、島内のタクシー会社が経営困難になったところを買い上げ、自社の関連会社としている。

設備系のK社は水産業に進出した。水産業を提案したのはK社の専務で、養殖業を行うことが長年の夢であった専務が社長になり、K社の子会社という形態になった²²⁾。当初は社長も反対していたが、最近では販路も拡大し海外展開をも視野に入れるまでに成長したため、次第に周囲の理解も得られるようになった。また、養殖した魚を使用した料亭も新しく開店し、この料亭をK社の事業にするか否かを検討中である。

以上の6社は建設業以外の産業に進出して、経営を多角化している業者であるが、そのきっかけ

や当初の形態は業者ごとに多様である。他産業に進出する際には、多くの業者がいわゆるニッチと呼ばれる隙間分野を対象としたビジネスに進出していた。F、G、H社は成長が見込める分野とニッチ分野のどちらにも進出しているが、各社ともニッチ分野である倉庫業、食品リサイクル業、墓苑事業はそれぞれに成功している。その一方、成長が見込める市場に関して、F社の本業との相乗効果が見込める不動産業、H社の今後の有望な成長産業である福祉業がうまくいっているのに対して、G社の沖縄移住支援は、不景気という社会情勢のため伸び悩む観光産業の影響を受ける形となっている。景気や社会情勢という外部環境の変化は、進出分野によっては大きな影響を与えるといえる。I社が進出している行政窓口サービス業はニッチ分野であるが、事業の拡大が難しい分野であり、市場の規模の制約がある。農林水産業に進出したJ、K社はそれぞれ商品をブランド化していた。島嶼県沖縄では、農林水産業や製造業は輸送コストや販売ルートがネックにあるため、商品に付加価値をつけなければ利益が出づらいという背景がある。両社とも行政・商工会などの組織のバックアップがあり、それがブランド化戦略を容易にしていた。

これらのことより、建設業以外の産業への進出には、進出先の産業ごとに政治・経済・社会・地理的要因などの外部環境の影響を受け、また市場自体にも上限があるなどの多くの障害がある。しかし、聞き取りをした業者は各社模索をしながらも前向きに新分野を展開し、表7に示されるように、全ての業者が新分野を拡大、さらに新たな新分野への進出を検討していた。

他産業へ進出した業者は、建設関連分野に進出した業者と比べて、複数の新分野に進出する、すなわち、経営の多角化傾向が強い。これは、業者が他産業に進出することに抵抗が少ない、企業の経営体力があるうちに事業を手広くしたい、また建設業内には既存の業者が複数おり、一つの進出先の市場で常に優位に立ち続ける事が困難であり、そのためリスクを分散させる、などの理由からである。また、本業と新分野が資金面でつながっている業者が多い一方、従業員が兼業している業者は少ない。これは本業と新分野を分けて事業展開

することで、新分野に手をかけるあまり本業がおろそかにならないように、また逆もしかりで、どちらも事業として成功させるための方針と考えている。

3. 新分野進出時の経営資源の活用と新規採用

新分野に進出する際、業者は各自が所有する経営資源を活用する。経営資源は一般に「ヒト・モノ・カネ・情報」といわれるもので、さらに細かく分類するならば従業員・不動産・設備・資金といった有形資源、情報・知識・技術・ブランド力・信用といった無形資源に分けられる。そこで、聞き取りを行った11社ではどちらをより積極的に活用して新分野に進出したのかを分類してみた(表7)。

有形資源を積極活用し新分野に進出した業者は資金提供、土地造成、施設建設、新機材の導入、従業員の新規採用等、特に初期投資として資金を活用しているパターンが多くみられた。また、建設業以外の他産業に進出している業者は全て有形資源活用型であった。一方、無形資源を積極活用している業者は、従業員の従来持つ技術を活用する形で新分野に進出していた。これは言い換えると、初期投資のかからない新分野進出の方法であるといえる。そして無形資源を積極的に活用した業者はいずれも建設関連分野に進出している。建設関連分野は初期投資が比較的にかからないなど、リスクは低いが、一般的にリターンもそう大きくはない。逆に他産業への進出はハイリスクであるがハイリターンが期待される。しかし、特に資金面におけるリスクの高い分野への進出に踏み切れる業者は、まだ企業体力のある業者である。新分野に進出することで多角的経営と企業体力の強化を実現したい零細業者にとっては、有形資源は活用したくともそれは困難であり、つまるところ無形資源を活用することによって、小回りを利かせ生き残りをかけるしかない、という現状が伺える。

新分野進出時には、新たな事業に対応できる人材が必要になる。建設関連分野に進出した業者は既存の従業員を活用する傾向が強く、B、D、E社では新分野進出時には新事業のための新規採用はしなかった。建設業以外の他産業に進出した業者は先述のH社のような例外もあるが、G、I、J、K社のように進出分野の技能を持つ人材を新規採

用して事業展開する傾向にある。

4. 建設業者の新分野進出の地域性

本節では、新分野進出と業者の外部環境とのかかわりを、地域性の視点から考察する。前章のアンケート結果では中南部と北部・先島では進出分野、進出の理由、時期などに明確な差がみられたことから、新分野進出は業者が所在する地域の地理的特性に制約されていると考えられる。

先述したとおり、建設業者の新分野進出には遊休不動産の活用が一つのポイントである。北部に所在するJ社では、所有している土地が農地であったため、農業分野に進出した。これが那覇市内に土地を持つF社やH社はそれぞれ倉庫業、福祉業に進出している。都心部に土地を所有しているF社は、他にマンションを建て不動産業も営んでいる。このように、同じく遊休している不動産を所有しているとしても、所有する不動産が農地であるか否かは、業者の所在する地域によって左右される確率が高いといえる。業者の所有する経営資源そのものが、地域の制約を受けたものである。その地域性を有する経営資源を活用するために、新分野の進出先などに地域差が生じるのである。

また、その地域に進出分野の需要があるかどうか、業者の新分野進出の制約条件になっている。例えば、リフォーム業に進出したA社によると、中南部のような都市的地域では住宅リフォームの需要はあるが、北部のような非都市的地域では未だに家をリフォームするという考え方が十分普及しておらず、商売として成り立たせるのは困難である、との指摘をしている。また、J社がある離島の商工会議所の話では、「離島の建設業者が新分野進出を考えた場合、離島の中でできることをするしかない。しかしそのパイは少なく、また既に同業他社が行っている場合が多く、競争が起こる可能性が非常に高い。そこで新分野での経験が浅い建設業者が既存の業者と戦って生き残れる確率は低い」との指摘があった。もちろん、販路を市場の大きな沖縄本島に拡大することが必要であるが、本業の建設業においても本島の仕事を取りに行くことの少ない離島の業者が、新分野事業の販売先を本島に向けることは現実的に難しいと考えられる。

このように、沖縄県内の建設業者が新分野に進出する際は、彼らが所有する遊休不動産の活用方法や、新分野の事業の需要など、業者が所在する地域の地理的特性に影響を受けており、それが新分野の進出先を規定する一面があることがわかった。

VI. おわりに

2000年以降の公共事業費削減、談合問題発覚などにより、沖縄県の建設業界は先行の見えない状況にある。そのような中で、新分野に進出することで経営に活路を見出そうとする建設業者が増加している。本稿では沖縄県における厳しい経営環境に対して建設業者の対応の一つとしての新分野進出に焦点を当て、新分野進出の形態を明らかにするとともに、それに対する経営判断の把握とその背景にある地域的要因を考察した。その結果、以下の知見が得られた。

沖縄県における建設業者数は戦後の旺盛な民間需要に支えられ、また復帰後は沖縄振興策に基づいた公共事業による需要増により着実に増加していった。バブル崩壊以降も公共事業に支えられていたが、サミットが終了して以来本格的な公共事業の削減が始まり、建設投資額は年々減少の一途をたどっている。その一方で業者の減少率は建設投資減少率よりはるかに緩やかであり、この需給ギャップが沖縄県の建設業界の最も大きな問題といえる。

そのような中、新分野に進出している業者の約半数が建設業の関連分野に進出している。さらに、農林水産業を合わせると全体の約7割の業者がこの2分野に進出していた。これらの分野は建設業者にとっては比較的進出が容易であるといわれている分野であり、業者は本業を中心として同心円状に事業を拡大しているといえる。また、地域別に新分野進出先を考察した結果、中南部では需要のある建設関連業へ、北部・先島諸島では農林水産業へ進出する業者の割合が高かった。進出分野の差に伴い、業者が感じる新分野進出に関する障害や新分野進出の時期にも差がでていたことが分かった。加えて、地域的な需要の偏りや、業者が所有する経営資源そのものに付随する地域性は、業者の新分野進出先に影響を与え、その結果地域

差を生み出しているといえる。

新分野進出を行った個別業者の進出先、進出の動機や形態は各業者それぞれであったが、大きく建設関連分野への進出と、建設業以外の産業への進出の2つに分けて考えることができる。建設関連分野へ進出する業者の多くは経営資源の中でも技術者の技術を活用し、新分野と本業との相乗効果を出すことによって本業を強化させることを目的としているところが多かった。一方、建設業以外の産業への進出した業者は、初期投資がかかる分野が多いことを反映し、建設関連分野に進出した業者に比べ比較的資本金が大きい業者が多い。この進出のパターンは、経営の多角化を志向している業者が多かった。また、新分野進出は基本的に業者全体に関わる意思決定であり、それを行うのは経営者であるが、聞き取り業者の中には新分野進出の意思決定に強く影響したのが経営者ではない業者もあった。

聞き取り調査を行った建設業者の新分野進出に関して、相違点も多くみられたが、ほぼ全社に共通してみられることもあった。それは、各業者の根本的な部分には、業者を取り巻く環境の悪化に対応するといった生き残りを賭ける意識があり、新分野進出は程度の差こそあれ消極的な選択であった、ということである。また、進出に関して資本不足などの理由からではない慎重派の業者も多く、新分野進出の機運は決して高いとはいえない。アンケート結果によると、新分野がうまくいっているとした業者は約半数であったが、一方で約9割が新分野に今後も前向きに取り組むとしていた。現状では進出しやすい分野はすぐに過当競争になってしまう傾向にあり、この点においても新分野進出はリスクな選択であるが、業者が今後生き残りを賭けるためには外すことのできない選択肢であるといえる。

業者が新分野に進出する際には、内部的影響を受けると同時に、内部環境にも影響を与えていく。外部環境に関しても同様のことがいえた。地域的な側面からみても、業者が新分野に進出することで雇用が維持、および拡大されていた。この動向は雇用環境の厳しい沖縄県において特筆すべきものである。

本稿では建設業者の全体調査を行ったわけでは

なく、十分とはいえない部分も多い。加えて、聞き取り対象業者は中南部に偏っており、県全体の動向を語る上で不足部分が多い。また、行政の新分野に対する取り組みなどもより正確に把握する必要がある。これらは今後の課題としたい。

本稿を作成するにあたって、アンケートや聞き取り調査にご協力いただきました沖縄県内の建設業者の皆さまには大変お世話になりました。記してお礼申し上げます。

(受付 2011年3月31日)

(受理 2011年6月22日)

注

- 1) 国土交通省総合政策局情報安全・調査課建設統計室(2009)によると、民間建設投資は1990年の56兆円から95年44兆円、00年36兆円、05年32兆円、09年27兆円へと減少している。
- 2) 小沢(2001)によると、バブル経済崩壊から2000年までに、政府は1992年3月の緊急経済対策をはじめ、12回の経済対策を実施した。
- 3) このため、建設投資の公民比率は国土交通省総合政策局情報安全・調査課建設統計室(2009)によると、1990年度に32%であった政府建設投資の占める比率は以後上昇し、1999年度には49%となった。
- 4) 国土交通省総合政策局情報安全・調査課建設統計室(2009)による。
- 5) もっとも、帝国データバンクが行った業界再編に対する企業の意識調査(10,165社回答)によると、合併や事業譲渡、業務提携などによる業界再編が「進展している」と認識している企業は全業種で32.5%であるが、建設業では18.1%に過ぎなかった(帝国データバンク産業調査部, 2008)。また、梶田(2011)によると、公共事業縮小や入札制度改革に対して建設業者は経営規模を縮小しながら受注調整を維持する「我慢比べ」の状態となっていることを、奥地山村を事例に報告している。
- 6) 例えば、NHK教育テレビでは「21世紀ビジネス塾 大量失業は防げるか～公共事業削減に揺れる建設業界～」が2002年4月20日に放送された。また、『日経グローバル』誌(2004年11月号)や朝日新聞(2005年2月6日付)など月刊誌や新聞などでも建設業の新分野進出に関する記事が掲載された。
- 7) 『平成19年度県民経済計算年報』(内閣府経済社会総合研究所国民経済計算部編)より算出した。
- 8) 沖縄県産業振興公社は「ちゅらしま建設業相談窓口」を2007年7月に設置している。新垣(2009)によると、2008年11月の段階で相談総数は607件(社)であった。主な相談内容は「新分野進出・多角化」が531件(51%)で最も多く過半数を占めていた。
- 9) 堂前(1997)は、糸満市から石川市(現うるま市)までは市街地がほぼ連続しており、コナベーション(連接都市)を形成している、としてこれを「沖縄コナベーション」と称した。
- 10) 沖縄県企画開発部統計課(1984)による。なお、第2位は卸売・小売業(16.7%)、第3位はサービス業(12.8%)であった。
- 11) 民間非住宅建設投資は民間非住宅建築投資と民間土木投資を、政府建設投資は政府住宅建築投資、政府非住宅建築投資、政府土木投資を合計したものである。
- 12) なお、沖縄県が公的建設需要に依存するようになったのは復帰後のことである。比嘉(1983)や大城(2002)によると、復帰前の沖縄は公的需要に依存せず、民需が主導した経済構造を持っており、旺盛な民間建築工事が行われていた、としている。
- 13) 本稿での建設業者とは、国土交通大臣および県知事許可業者とする。
- 14) ただし、小沢(2001)によると、建設業許可業者の中には廃業してもその届けを提出しない業者や施工実績が無い業者も含まれてため、実際に施工実績がある建設業者は統計値よりも少ないとしている。
- 15) 沖縄県も2008年3月に「沖縄県建設産業ビジョン」を策定し、その中で経営多角化や新分野進出などによる建設産業の構造転換を政策的に進めていくことを示した(沖縄県, 2008)。
- 16) 28業種とは、土木系7業種(土木、舗装、とび・土工、石、鋼構造物、浚渫、水道施設)、建築系11業種(建築、大工、左官、屋根、タイル・レンガ・ブロック、板金、ガラス、防水、内装仕上、絶縁体、建具)、設備系6業種(電気、管、機械器具設置、電気通信、消防施設、清掃施設)、その他4業種(鉄筋、塗装、造園、さく井)である。
- 17) りゅうぎん総合研究所(2005)が2005年に建設業者に行ったアンケート調査(回答数511社)の結果によると、別の建設市場分野への進出済みが全体の12%、建設業以外の産業分野への進出済みは10%であった。1社で両分野への進出をした建設業者の存在を考慮すると、本稿で規定する新分野進出済企業は20%程度と推定される。

- 18) 本稿では「建設業の関連分野」を「リフォーム業」「建設関連業」「建設業の他業種」の3つの分野をまとめたものとして扱う。この3つの分野は建設業者にとって本業に近い分野である。
- 19) 中央値は44,889百万円であった。
- 20) 具体的には、従来のチラシに手を加えた一風変わったチラシを作製したり、ホームページを見やすくするなど工夫をした。
- 21) D社は新技術の機械を導入すると同時に、主要発注官庁の関係者を招いて工法紹介とデモンストレーションを実施し、売り込みに成功している。
- 22) 進出当初はK社とは別会社だったが、経営困難になりK社の子会社となった。

文 献

- 新垣義三 (2009) : 相談内容に見る建設業の現状と今後の施策等—生き残りへの出口は必ず有る—。建設論壇, 14, 102-106.
- 小沢道一 (2001) : 『激動期の建設業: 縮む市場・建設業経営の指針』大成出版社。
- 大城郁寛 (2002) : 復帰以前の沖縄における公共投資と建設業。経済研究 (琉球大学), 63, 147-177.
- 沖縄県 (2008) : 『沖縄県建設産業ビジョン「優れた技術・経営力を持ち、美ら島おきなわの創造に貢献する建設産業」をめざして』沖縄県。
- 梶田 真 (2003) : わが国の建設業とその再編成。経済地理

学年報, 49(2),180-195.

- 梶田 真 (2009) : 戦後日本における全国土木業者の編成メカニズム。地理科学, 64(2), 45-62.
- 梶田 真 (2011) : 縁辺地域における公共事業縮小・入札制度改革に伴う地域土木業の再編—奥地山村を事例として—。地理科学, 66(2),41-60.
- 加茂浩靖 (2003) : 公共投資政策の変化が国内周辺地域の労働市場に与えた影響—宮崎県西臼杵地域を事例として。地理学評論, 76(6), 484-496.
- 国土交通省総合政策局情報安全・調査課建設統計室 (2009) : 平成21年度建設投資見通し。建設マネジメント技術, 374,35-39.
- 帝国データバンク産業調査部 (2008) : 業界再編に対する企業の意識調査。TDB 景気動向調査, 2008年4月, 1-4.
- 堂前亮平 (1997) : 『沖縄の都市空間』古今書院。
- 比嘉 堅 (1983) : 戦後沖縄の建設業に関する実証的研究。商経論集 (沖縄国際大学), 20, 211-230.
- 山口憲二 (2006) : 群馬県における中小建設業の経営戦略。新島学園短期大学紀要, 26,1-12.
- 米田雅子 (2003) : 『建設業の新分野進出—挑戦する50社』東洋経済新報社。
- りゅうぎん総合調査部 (2005) : 建設業の現状と今後の展望に関するアンケート調査結果について。りゅうぎん調査, 426, 19-40.