

# 建設業界の『ミライ』には 何が見えるのか

日本総合研究所リサーチ・  
コンサルティング部門  
理事

**山田英司**

Eiji Yamada



「将来を見据えた対応を考えたい」という声を、建設業界各社との会話のなかで、最近ではしばしば耳にする。具体的には、多くの建設会社、中期経営計画の更新時期を控えており、その検討のなかでは「ポスト2020」よりも踏み込んだ形の将来像を模索しているようだ。

確かに、建設業界はバブル崩壊による経済不況や、その後のリーマンショック、サブプライム問題などの厳しい経済環境を乗り越えて、回復基調にあり、多くの建設会社が受注、利益双方で回復を上げているのは事実である。一方で、

日本経済は中長期的には高い経済成長を見込む

ことは困難であり、それに従い建設投資も頭打ちになることが予想される。更には、業界を支える技術者・技能者は相当のペースで減少が進むと思われる。要するに中長期においては、「受注する」「仕事をこなす」の双方において、多くの企業が多少なりとも不安感、危機感を抱いていることが窺える。そして、これらの不安感や危機感が、「将来を見据えた対応」の検討という行動に駆り立てるのである。そこで今回はシンクタンクの視点から業界の『ミライ』を考察

する。

## 将来はより「非線形・非連続」に

通常、企業が将来を考える場合、過去データの推移から「将来予測」するというのが一般的である。この「将来予測」であるが、基本的には過去のロジックが将来にも通じ、データの分析が一定の線形の上にあるという前提に立つものである。筆者も建設業界の将来についての考察に携わることが多いが、今までは、基本的にはマクロを中心とした各種の指標をベース

にした「将来予測」をどれだけ精緻に行えるかという「線形・連続」の視点に立つものであった。

しかし近年はこの「線形・連続」のアプローチが大きく揺らいでいる。特に、情報技術の発展は、従来の地理的、物理的な制約を解消することで、我々の生活を大きく変えただけではなく、産業構造を大きく変化させるに至った。二〇年前からみれば漫画のような、現在のモバイル社会を誰が予想したであろうか。決して過去、現在の延長である「線形・連続」ではない、「非線形で非連続」な社会変化を我々は既に経験しているのである。

そして、この「非線形・非連続」な社会変化の波は建設業界にも押し寄せる。たとえば話ではあるが、建設業界はこれまで物理的なインフラを提供することが存在意義であり、使命であり、そして価値でもあった。しかしながら、今後のARやVRの発展によって、今までの物理的なインフラのあり方が大きく変革する可能性を秘めている。その場合、建設業界は物理・非物理を問わない「社会空間」をどのように実現させるかという具合に、その社会的位置付けを変えていくことが想像される。そして、この変化を

前提に捉えると、建設会社はどのようなビジネスモデルを構築すべきか、そのために必要な技術や人員などのリソースは何かという議論にたどりつく。

もちろん、ここまでの話は先述の通りたとえばであり、建設会社各社で違った考えを持っているであろう。ここで重要なのは話の内容よりも、むしろ「線形・連続」の議論を脱し、「非線形・非連続」の『ミライ』に思いを馳せる、このプロセスが、自社の独自性と競争力の源泉を創り出すきっかけになるものと考えられる。

## 『ミライ』を洞察し現在に立ち返る

むろん荒唐無稽な世迷いごとや、夢のような話だけでは、経営は成り立たないという話は承知している。その意味では「線形・連続」なアプローチに基づく、「将来予測」も重要であり、現在の事業基盤を確たるものにするためには必要不可欠なものであることも認識している。

しかしながら、「将来予測」はアプローチ方法が一定程度確立しているため、各社の独自性を発揮しづらいという側面がある。それ故、「将来予測」一辺倒のアプローチでは、戦略的同質化を招き、かつての過当競争による苦しい時期の

再来となるのではないかという懸念を有するところでもある。

また、「非線形・非連続」なアプローチは、現在直面している課題解決と全く乖離しているわけではないと筆者は考える。これもたとえばあるが、宇宙開発における地球外での惑星環境において、建築物を始めとする各種の構造物をどのように造るかについて思いを馳せることは、言い換えると完全無人環境下における各種建設プロセスを検討することに他ならず、この検討が少しでも現実解を導き出すことができれば、それは昨今の建設業界の重要な課題である、人手不足の解消や技術伝承の解決にむけられたアプローチに繋がるものと思われる。

現在の建設市場における好況については、いくつかは踊り場を迎えることは確かであり、建設各社は現在の余裕のあるうちに、有効な戦略を模索している。その過程において、『ミライ』を洞察して、競争力のある特徴を構築する準備を行いつつ、さらにはその洞察を現在の課題解決に役立ててはいかがであろうか。恐らく、今までとは違った景色が見られ、ユニークな経営戦略の策定につながるのではないかとと思われる。