

# 建設業の『戦略的転換点』

二〇二四年は、地震大国・日本の現実をまざまざと感じさせる年明けたとなった。元日に発生した能登半島地震は、その被害の甚大さは発生から二週間が経過しても、全容が見えない。真冬の寒さ厳しい日本海沿岸で、電気も水もない避難生活の厳しさは想像を絶する。

二〇二三年は、関東大震災発生から一〇〇年の節目の年で、首都圏では様々な取り組みが行われた。その一つとして、東京都が公表した、一〇〇年先も安心を目指した『TOKYO強靱化プロジェクト』がある。

具体的には、▽気候変動により頻発化・激甚化する『風水害』、▽いつか起こり、甚大な被害を及ぼす『地震』、▽全島避難や都市機能の

麻痺に直結する『火山噴火』、▽都民生活や社会経済活動に支障をきたす『電力・通信等の途絶』、▽密がリスクとなり、社会経済活動を脅かす『感染症』——を五つの危機として明記。更に首都直下地震の復興過程で大型台風襲来といった、被害を甚大化・長期化させる『複合災害』のリスクも示した。

五つの危機に対しては具体的施策とリーダーディング事業もそれぞれ示した。総事業の規模は一五兆円（うち今後一〇年間で六兆円）と見積もった。

更に東京都はこのプロジェクトを二〇二三年十二月、「アップグレードI」と題し見直した。総事業規模は二兆円上乗せし一七兆円、当初一

〇年間の投資額も一兆円加算して七兆円とした。

災害が発生する前の事前の対応として、防災や減災のためにインフラ整備を行うことに多くの人の理解が進むきっかけの一つとなったのが、二〇二一年の東日本大震災だったと思う。

東日本大震災を契機に、首都直下地震に加え南海トラフ巨大地震への各地での備えの必要性がクローズアップされたが、気候変動に伴う風水害の激甚化は毎年、全国各地で大きな被害をもたらし続けている。二〇二四年は能登半島地震の復旧と復興への取り組みが課題となる。

## 二〇二四年は世界の選挙にも注目

また二〇二四年の世界動向として、各国・地域の選挙の行方からも目が離せない。一月の台湾総統選は与党・民進党の頼清徳氏が勝利したが、日本の国会に相当する立法院選で過半数に届かなかった。今後は三月にロシア大統領選、四月には韓国で総選挙、その後インド、ヨーロッパを経て、十一月にはアメリカ大統領選が行われる。世界情勢と日本にも大きな影響を与える世界的選挙イヤーだ。

国内に目を転じれば、東京都知事選もある。また建設産業界にとっては、二〇二五年参議院選挙の職域

代表候補者も関心の的となる。

ただ建設産業界にとって目下の最大の関心事は、四月から適用される「時間外労働の上限規制」であることは間違いない。構造問題の「人口減少」は言うに及ばず、担い手確保・育成のための技術者の働き方見直し、技能者の賃金アップなど処遇改善、技術者・技能者だけでなく建設企業の収益改善につながる、生産性向上の取り組みや積算・歩掛かりの見直し、中央建設業審議会による「適正工期の基準」策定と「標準労務費の勧告」といった、様々な取り組みは全て、「時間外労働の上限規制」、言い換えると働き方改革に連動しているからだ。

話は変わるが、半導体企業インテルの企業経営研究で話題として取り上げられるのが、「戦略的転換点」というワードだ。インテルの元取締役会長傳田信行氏によれば、「成功している企業でも、ある段階まで成長すると必ず、企業の基礎的要因が変化しつつあるタイミングが出てくる」ことを『戦略的転換点』とする。要は、戦略的転換点とは、

「衰退」か「次への成長」の分かれ道もしくは、分かれ道の兆しを指していると言える。

傳田氏はある講演で、この戦略的転換の視点を踏まえたインテルの変遷を、▽七〇年代⇨半導体のインテル、▽八〇年代⇨コンピュータのインテル、▽九〇年代⇨ネットワークのインテル、▽二〇〇〇年⇨ユビキタス・ネットワーク——とした。このワード、個社に当てはめるべきものだが、建設産業界に当てはめても腹落ちする。

## 「分かれ道」の自覚は

まず建設産業の分岐点を構成するワードとして、▽人口減少▽グリーン▽技術革新▽人とインフラの高齢化▽働き方改革——の五つを挙げる。この五つのワードはそれぞれが単独で産業界へ存在感を見せているだけでなく、連動もして大きな影響を与えている。

ワードの連動でいま起きているのが「建設産業構造の変化」だ。まず若者の大学進学率が高まったこと

で、技能者・職人の確保が非常に難しくなった。また、進学率は高まったも人口そのものは減少の一途を辿っているから、大卒技術者の確保もままならない。

一方、各種インフラの老朽化と、環境・脱炭素というワードは新たな市場を生んだ。更に新たな制約ともなった働き方改革への対応では、業務の効率化・書類の簡素化などにとどまらず、適正工期の設定や積算・歩掛かりの見直しなど発注者も巻き込んだ取り組みに発展した。

その結果、これまで繁忙期と閑散期の建設生産能力を調整する役割を果たしてきた重層下請構造が、今後更に崩れコンパクト化が進むことになる。ものづくり産業である建設産業、最大の特徴である重層下請構造が今後大きく変わるのは、四月からの時間外労働の上限規制とは裏表の関係である、「現場の週休二日」拡大と、中央建設業審議会による「標準労務費勧告」が引き金となる。

標準労務費は、これまでの元請・下請、下請・下請契約で一般的だった

た、「材工一式」契約から「材工分離」契約への移行を意味するからだ。まさに契約の従来慣習さえも変わるうとしている。

実際既に、戦略的転換点の機会を捉え、建設産業界へ様々なビジネスモデルを抱えた参入が相次いでいる。それが建設企業の効率化支援につながるのには事実だが、自社のノウハウ積み重ねにはならない場合もある。このことを個社はよく考えて選択する必要がある。

過去、建設産業界や建設企業にとって、高度成長期、バブルとバブル崩壊、一般競争入札、米国圧力による市場開放、公共事業削減など企業規模や業種によつて様々な「戦略的転換点」があった。

ただこれまでは、業界内の対応・選択だけで事足りた。しかし、今と今後を選択しなければならぬ分かれ道の先には、産業界や業種の縮小・消滅につながりかねない、重大な選択が待っているかもしれない。二〇二四年はそれだけ重要な年だと思ふ。