

# 中小建設コンサルタント業の活路開拓ビジョン

## 【要 約 版】

### 1 本ビジョン作成の背景と目的

建設産業は、公共調達市場を中心にした建設市場の縮小、入札・契約制度の改革による新たな競争環境の構築などの環境変化に晒されている。特に、建設コンサルタントにおいては、公共調達比率が高いこともあり、これら環境変化が経営に与える影響は大きなものがある。

このような状況の中、国土交通省が設置した「建設関連業展開戦略研究会」は平成14年6月に「建設関連業展開戦略」を、建設コンサルタント業界の中核組織である社団法人建設コンサルタンツ協会は平成15年9月に「建設コンサルタント21世紀ビジョン～改革宣言～」を発表し、建設コンサルタントを取り巻く制度的課題や建設コンサルタント企業の経営課題に言及するとともに、それぞれの立場から建設コンサルタントのあり方についての指針や提言を示している。しかしながら、これらには、建設コンサルタントの大半を占める中小建設コンサルタントに対する直接的なメッセージは少なく、具体的な対応策には触れていない。

一方、当協同組合が活動の一環として行った地方の組合員との面談の中で、売上高が激減し、将来への経営不安が前にも増して嵩じているのに、中小建設コンサルタントに対しては「経営のあり方や経営改善策」に関する情報や指導が皆無に等しいとの苦衷に満ちた意見が多く寄せられ、当協同組合としては組合員及び中小建設コンサルタントの経営者のために何らかのビジョンを作成する必要に迫られていた。このため、当協同組合では、中小建設コンサルタントの立場から、変化し続ける経営環境の下で、企業が生き残るためには、何をどう考え、どう行動すれば良いのかを検討することとし、これをとりまとめたものが本ビジョンである。

幸い、全国中小企業団体中央会から補助金の交付を受けることができ、広範な実態調査が可能となったので、実態を反映した地に足の着いたビジョンが作成されたと考えている。

### 2 本ビジョン作成にあたって実施した調査の概要

ビジョンの作成にあたっては、中小建設コンサルタントの置かれている実態や経営者の意識を探るため広範な調査を実施した。

書面調査としては、当協同組合の組合員を含めた1,365社の中小建設コンサルタントを対象に郵送方式によるアンケート調査を実施した。このうち、338社(回収率24.7%)から回答を得て、集計・分析した。

財務分析は「建設コンサルタント要覧」から専業率80%を超える中小建設コンサルタント企業を抽出し、分析を行った。

ヒアリング調査は、北海道、静岡県、愛知県、三重県、宮崎県、鹿児島県に所在する中小建設コンサルタント11社を対象に、経営トップへの面談という形で実施した。

### 3 本ビジョンの構成

本ビジョンは次の7章で構成されている。

第1章では、国土交通省や社団法人建設コンサルタンツ協会の公表データを中心に建設コ

ンサルタント業界の全体像を示した。

第2章では、当協同組合の組合員と「建設コンサルタント要覧」から抽出した中小建設コンサルタントを対象にした実態調査を踏まえ、中小建設コンサルタント企業の経営実態を経営内容と財務内容という2つの視点から分析し、その実態を明らかにした。

第3章では、実態調査の回答結果から見えてくる中小建設コンサルタント経営者の意識を探り、それを分析した。

第4章では、建設コンサルタントを取り巻く市場の動向を、量的な視点だけではなく、市場環境に影響をもたらすと思われる政策にも着目して記述した。

第5章では、中小建設コンサルタントが持つ一般的な企業特性を分析するとともに、中小建設コンサルタントが置かれている市場環境の問題点の抽出を行った。また、中小建設コンサルタントに内在する経営上の課題を指摘した。

第6章では、中小建設コンサルタントが生き残るために必要な制度的なニーズを行政機関や発注機関へのメッセージとしてまとめた。

第7章では、中小建設コンサルタントが生き残るために、自らが考え、行動すべき事項を取り上げ、若干の処方箋を提示した。

#### 4 ビジョンの要約

第1章では、建設コンサルタント業界の現状として平成8年度から平成16年度までの社団法人建設コンサルタンツ協会の会員企業の売上高の推移、部門別売上高、発注機関別からの受注実績を掲示し、売上高が平成10年度をピークに減少を続け、平成16年度には約30%の減となっていることを明らかにした。企業数については、国土交通省の資料に基づき、登録業者数の推移を測量業、建設コンサルタント、地質調査業の3業種別に示し、売上高の減少にもかかわらず業者が減っていないことを明らかにした。登録業者の資本金階層別のデータは個人から1億円以上の9階層に分類した資料を示し、都道府県別の登録業者数のデータも掲示している。次いで建設コンサルタントが幾つの分野で登録を行っているかを登録部門数ごとに示し、最後に平成17年、18年の2年間における部門別の登録数を掲示した。

第2章では、アンケート調査を元に、調査対象企業の属性として、企業組織の形態、資本金階層、本社所在地の都道府県分布、営業所数、創業年次を明らかにし、その上で、調査項目の集計・分析を行った。営業上の許可・登録状況は、建設コンサルタント、測量業、地質調査業、補償コンサルタント、その他の5業種について登録の有無と複数の登録状況について示しているが、この中で、建設コンサルタントは測量業との兼業度合いが高いことを明らかにした。従業員数と資格者数については、5人未満から50人以上の4段階と無回答の5分類で、また技術士やRCCMの保有については、1名から50名までの7段階と無回答の8分類で示したが、建設コンサルタントの基幹資格である技術士の保有数については、1~2名と回答した企業が6割を超えていることを明らかにした。業種別売上高、受注先別売上高も図示している。

財務内容については、「建設コンサルタント要覧」に掲載されている専門率が80%を超える中小企業690社を対象として財務分析を行った。調査対象企業の属性は、資本金階層、

従業員数、売上高、登録状況、創業年次、本社所在地の都道府県の各項目について図示している。

財務分析は「収益性」、「生産性」、「安全性」について行った。分析された数値は、国土交通省が実施している建設関連業の経営分析、社団法人建設コンサルタンツ協会が実施している経営分析及び中小企業庁が実施している中小サービス業の経営分析と比較している。また、分析項目によっては、地域（ブロック）別に比較したデータを作成し図示した。しかし、財務分析値は一部を除き満足すべきものではなく、特に、企業の将来につながる「収益性」の低さは深刻な問題を孕んでいる。

第3章では、アンケート調査から経営者の意識を探る項目を抽出し、経営者の能動的な意見がビジョン策定に繋がるような整理・分析を行った。

アンケートでは、中小建設コンサルタントの経営者として、企業のセールスポイントを聞き、企業を成功させる要因、また逆に経営上困っていることを回答してもらった。セールスポイントについては、「仕事が迅速で正確」、「地域に密着しアフターサービスが良い」の回答が60%以上の企業からあり、「特定分野で独特な技術を有している」が約50%の回答となっており、アフターサービスを含めた仕事へのきっちりした対応、また独自の技術力を強みに勝負している姿が伺われる。

今後の営業上の重要分野と問題点については、建設コンサルタントの企画・調査・概略設計といった川上志向が55%、ついで同詳細設計が54%と高い回答率になっており測量が38.2%で第3位の回答となっている。

重点分野に取り組む場合の問題点としては、「優秀な人材(技術者)の確保や教育」が最も重要な要素と考えており、実績重視の現在の入札・契約制度が足かせになっている問題が伺える。望ましい入札・契約方法についての回答では約半数が「指名競争入札方式」を望んでおり、従来の業者選定方法に固守する姿勢も伺える。

企業の生き残り策での回答では「技術者の育成(教育・訓練)」と「技術士等資格保有技術者の充実」と答えた企業がそれぞれ39%台と高く、ついで経費の削減が35%で続いている。建設コンサルタント業界の将来の見通しについては、「市場の急速な縮小により業者が淘汰される」という悲観的な見方をしている企業が約63%と最も多い。これは、業の将来予測に関し「プロポーザルが主体となり、競争が加速」や「さまざまな面で企業の二極化が顕著になる」と回答した企業が共に約40%を占めていることから明らかである。しかし、一方では、自社の将来について、約80%の経営者が「現状の規模を維持して、収益基盤を確立する」と答えている。

大手コンサルタントへの対抗戦略としては、「得意とする業務への特化、地域密着を生かしたネットワークの良さ、中小ならではの機動力・迅速性・柔軟な対応力」を發揮し、大手との違いをアピールすることを挙げている。

経営者が考える中小建設コンサルタント業のあり方の質問では、「技術力の向上を目指し、自社のステータスを確立する」との回答が54%と一番高い答えとなっている。「発注者と受注者の対等な関係を構築すること」や「建設コンサルタントの社会的地位の向上」といった前向きの姿勢が伺える。

中小建設コンサルタント業が望む制度改善については、最低制限価格制度の導入を望む企

業が 46%を占めており、ダンピングに悩む姿が浮彫りになった形である。次いで地元要件を望む企業が 42%と高い回答率になっている。企業の売上高別に分類した制度改善での回答では、売上高(規模)の小さい企業ほど「指名競争入札制度の維持」や「発注における地元要件の維持」に対する要望が強く、大手企業に対して、優位に受注を行ないたいとする姿勢が伺える。逆に売上高が大きな企業ほど「プロポーザル方式の拡大」に対する要望が強く、規模の小さい企業に対して、技術力で勝負をする姿勢が伺える。ただし、規模の大小に拘わらず「最低価格制限制度の導入」に対する要望は強く、利益が確保できる受注額を維持したいとするのは、共通の思いであると思われる。

中小建設コンサルタントに関する行政機関、発注機関、業界団体(当協同組合・その他)等への要望に関する自由記述式による回答は、次のとおりである。

・行政機関への要望

業務評価・企業の評価制度の確立、格付けに相応した発注方式	62%
地元企業の育成、地元企業への優先発注	11%
予算運用を含めた公共事業政策への要望	10%

・発注機関への要望

入札条件、選定方法、発注単価を含めた発注運営に関する要望	80%
技術力・設計変更を含めた業務管理・指示等に関するもの	20%

・業界団体への要望

行政等へのPR・働きかけ	39%
調査・研究・情報提供	19%
教育(研修)	15%

第4章では、マクロからの観点で建設市場の動向を捉えている。市場規模と投資内容の変化では、建設投資のうち特に公共投資の動向を政府投資額と民間投資額の推移として昭和58年度から平成18年度まで示し、次いで地方の普通建設事業費の推移(昭和60年度から平成16年度まで)を示す。公共事業費の今後については、小泉前内閣が平成18年6月に決めたいわゆる「骨太の方針」に盛り込まれた削減方針を現内閣が踏襲しているので、政府の歳出・歳入一体改革の方針のもと、今後5年間で1~3%の規模で削減する方針を踏まえ、ここでは公共事業削減の試算を自然体の場合、3%減の場合、1%減の場合の3通りを示した。さらに、限られた財政の中で、維持更新の予算が膨らめばそのしわ寄せが新規事業に及ぶことは必至であるとし、ただ新規事業が減少する分、維持管理・更新事業は今後の成長市場になるという見解を示している。

発注機関の変質については、小泉内閣で郵政民営化に象徴されるように官から民への流れが加速しており、日本道路公団が分割民営化、公団・事業団の独立行政法人化の例にも見られるように発注機関が大きく変わりつつある現状を記述した。また、PFIや、指定管理者制度が民間ノウハウの活用と言う観点からも注目されてきている現状にも触れている。一方、強まる地方分権の流れは地方の公共事業のあり方に大きな影響を及ぼすことが考えられることから、ここでは「地方分権の推進に関する決議」と「地方分権推進法」の概要を解説し、併せて市町村の合併問題の現状についても記述している。

入札・契約制度と競争政策については、建設コンサルタントの業者選定方式をプロポー

ザル方式、競争入札方式、随意契約の3通りに分類し、平成12年度から平成15年度にかけての件数を国土交通省の8地方整備局のデータをもとに示した。これは件数こそ指名競争入札が圧倒的に多いが、経年変化では指名競争が減少しプロポーザル方式の割合が増えていることが示されて今後、技術提案の内容や企業・技術者の能力を総合的に評価する総合評価型プロポーザル方式の導入が加速されることを示唆している。さらに、平成12年施行の「公共工事の入札及び契約の促進に関する法律」と平成17年施行の「公共事業の品質確保の促進に関する法律」についても概要を説明している。

競争政策については、関連事項として国土交通省地方整備局並びに地方公共団体の発注工事の低入札価格調査件数を示し、平成18年に施行となった「改正独禁法」と平成18年に成立した「改正官製談合防止法」について簡単に記述している。

第5章では、中小建設コンサルタント業の特性と市場環境においては、中小建設コンサルタント業の特性を明確にし、業界を取り巻く市場環境について考察を加えている。

冒頭で本ビジョンの対象とする中小建設コンサルタントを、企業数としては3,000社を超えると考えられる資本金3,000万円に満たない程度の企業をここでは想定していることを明確にし、これらの企業群を代表的と思われる3つに分類しその特性について記述した。

地域特化型企业；地域を限定して営業、測量業との兼業が多い

専門技術特化型企业；独自技術を有し特定技術領域に強み、受注が不安定

発注者特定型企业；公的発注機関のファミリー企業・大手建設コンサルタント関連会社・ゼネコン関連会社等、独立性や中立性に問題

次に、中小建設コンサルタントの大多数を占める地域特化型企业の地域共同体の一員としての役割を次の通り整理し、地域への貢献の大きさをアピールしている。

雇用主体及び納税主体として地方経済を大きく支えている

地域密着型企业として地域を空洞化させない役目を負っている

災害等の有事には機動力・きめ細かな対応力を機能させ地域に貢献している

中小建設コンサルタントは、アイディア次第で建設コンサルタントの理念に合う、自由で多様なマネージメント手法が取れるとし、次のような事例を挙げている。

意思疎通の徹底を前提としたスピード感のあるトップダウン経営

個人の自由度を前提とするピラミッド型でないフラットな組織

他の従業員の仕事が見え、所属部署に拘らない有機的な組織

品質を確保するため、個別原価管理計算を排除する自由度の高い業務処理

次に、中小建設コンサルタントを取り巻く市場環境について記述している。まず、建設コンサルタントと「土木設計」の未分化について「土木設計の位置付け」を最も重要な問題として捉えて問題を提起している。現在発注されている建設コンサルタント業務の大半は工事に対する設計であり、中でも定型的業務が多い詳細設計が大きなウエイトを占めている。また、建設コンサルタント登録規程に基づく登録業者の大半は詳細設計を中心とした土木設計を営業種目としている。しかしながら、こうした状況下で建設コンサルタント登録に必要な技術者要件は技術士であり、規定されている業務領域は登録部門毎の極めて高度で幅広い内容となっている。仕様書に沿って行う定型的な詳細設計の資格技術者に技術士を充てることは、必要とする知識・経験から見ても過度の要求となっていることを指摘している。また、

技術士の偏重にも触れ、本来ならば建築分野における建築士のような、土木分野の設計に従事する技術者の資格制度が必要と考察している。土木設計業務を登録部門毎に発注されることも中小建設コンサルタントにとって負担が大きすぎるのではないかと問題提起している。さらに、公共調達市場の問題点として、建設産業が抱える構造的な問題があるものの、多くの公的発注機関が恣意性の排除という名の下に形式的な発注がなされ、むしろ競争を阻害しているケースの多いことも指摘している。

最後に、中小建設コンサルタントの経営上の幾つかの課題について記述している。一つには、資格技術者の確保と育成が企業の生命線であることを踏まえ、企業が考慮すべき事項を提起している。次に、中小建設コンサルタントの経営トップのあり方について、人材の登用や処遇、経理処理、利益処分が恣意的に行われる等陥り易い事例を挙げ、経営者に注意を喚起している。さらに、企業としてのコンプライアンスの確立すなわち法令の理解と遵守は企業戦略上も重要であると指摘している。

第6章では、中小建設コンサルタントが生き残るために必要な政策ニーズを取り上げている。冒頭で、入札・契約制度に対する基本的な考え方を記述している。具体的には、平成5年のWTO政府調達協定の締結や中央建設業審議会の建議から平成12年の「公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律」や平成17年の「公共工事の品質確保の促進に関する法律」を経て現在に至る入札・契約制度の改革の流れをレビューし、現時点における改革の進捗状況を政府資料に基づき説明している。そして、これらの資料は建設工事に関するものであるが、いずれ建設コンサルタントを含む建設関連業に及ぶと明言している。今後の入札・契約制度改革の大きな方向は指名競争入札からの転換であり、中小建設コンサルタントは政策の流れを見据えてそれへの対応を考えておくべきと警告している。

中小建設コンサルタントが制度に望む意見として「発注における地域要件の維持」は「最低価格制限制度の導入」に次いで多い。この地域要件は競争における公正性を確保する上で好ましくないとする意見もあり、公正取引委員会も懸念を示しているが、地域に根ざす中小建設コンサルタントの地域への貢献を考慮すれば、「過度にならない範囲での地域要件」を維持することが重要であると主張している。また、国土交通省と公正取引委員会とで政策をすりあわせ、地域要件の範囲について統一的な見解を表明すること提案している。

技術者資格要件では現行の技術者制度に言及し、本来的には土木設計技術者を対象とした資格試験制度が必要としているものの、ここでは、現行のテクリスによる技術者データベースを活用した発注が望まれるとしている。また、現行の建設コンサルタント登録規程と別個の土木設計に特化した業者登録制度を検討すべきとしている。さらに、経営戦略の方策の一つとして「建設関連業展開戦略」でも提唱している外部技術者の適切な活用に触れ、そのルールを行政機関が作成することを要請している。

登録部門要件では、現行登録部門は21部門あり「道路」部門のように特定の建設を想定した部門と「地質」部門のように建設に共通する技術を核とする部門があり、本来なら業務実態に即した登録部門の再編成がはかられるべきとしている。しかし当面は公的発注者が、個々の発注業務毎に許容される登録部門の範囲を明示することを提案している。

公共調達市場における実績主義の偏重については、公的発注者が極めて保守的で、リスクを負わないため市場を硬直化させ、新規参入による市場活性化を阻害していると、さら

に、実績維持のための無理な受注がダンピングを生む原因ともなっていると指摘している。

期待される制度の整備については、JV 制度の運用拡大、低価格入札に対する制度の整備、発注時期・納期の平準化、土木設計実務者の資格試験制度の創設を記述している。

JV 制度の活用については当協同組合がここ 1~2 年公的発注者に陳情を繰り返しているところであるが、建設関連業においては、JV 制度の適用例は皆無に等しい。平成 10 年に国土交通省から「建設コンサルタント業務における共同設計方式の取り扱い」という通達が出されて、JV による共同設計が可能となっており、後は発注現場でどう採用するかの問題になっていると指摘している。

中小建設コンサルタントから見た JV を次の 3 つに整理し、積極的な取り組みを提案している。

大手建設コンサルタントとの JV

中小建設コンサルタント同士の JV

他の建設関連業との JV

低価格入札に関しては経営上困っていることの 2 番目に「過当競争による価格の低落とダンピング」が挙げられており、多くの企業が安値受注に巻き込まれていることが示されている。この対応策として講じられているのが「低入札価格調査制度」と「最低価格制限制度」であるが、これらについて解説している。

発注時期・納期の平準化については、受注者側から行政機関・発注機関への要望で常に上位ランキングに位置する問題である。年度を跨ぐ契約がより許容されること、ゆとりある工期が設定されることを発注者側への要望として記述している。

土木設計実務技術者の資格制度については、第 5 章で中小建設コンサルタントにとって、真に必要なのは実務型の土木設計技術者への措置であると述べた。平成 18 年に発表された「国土交通省直轄事業の建設生産システムにおける発注者責任に関する懇談会」の「中間とりまとめ」においても「設計技術者資格要件の検討」が取り上げられ種々の問題点を検討されつつあるようであるが、ここでは、建設コンサルタントは、技術士のようなコンサルティングエンジニアだけでなく、実務型のテクニカルエンジニアの存在を明確にさせる必要があるとし、土木設計実務技術者の資格の創設を提案している。

そして、次のような具体的な事項について問題提起している。

試験の実施主体

受験資格

試験方法

登録更新方法 など

第 7 章では、中小建設コンサルタント業の活路開拓ビジョンとして、生き残りをかけた中小建設コンサルタントが考え、行動を起こすべき項目を整理し、経営者への示唆となるような具体的な指針を記述した。

経営方針を考える際の選択肢を提示しているが、建設コンサルタントが生き残るためには、経営者は自らの企業の存立基盤を確認し、その意思を明確にした上、惰性ではなく戦略的に取り組む必要があるとしている。なお、経営方針を考える際の選択肢は次のとおり規定し、それぞれの留意点をコメントしている。

拡大、 現状維持、 縮小、 事業廃止

企業倫理・技術者倫理は建設コンサルタント業の特性として極めて重要であり、法令の遵守（コンプライアンス）とは視点の異なる「職業の根幹」をなすものであるので、すべての建設コンサルタント企業はその高揚に努めるべきと指摘している。

技術における得意領域の創出については、企業が意図して創り出すものであり、既存の技術者の知識や経験を高めるには相当程度の期間が必要であるとし、自らの企業の存立基盤を踏まえ、ハード面、ソフト面、情報技術面のいずれかを選択し当該地域において優位に立てるような状況を作り出すことが肝要と説いている。また、品確法が地方に浸透していくことを考えると、「価格の競争」から「技術の競争」への移行が進むので、中小建設コンサルタントにおいてもプロポーザル方式にも取り組む必要があることを指摘している。

経営における独自性の発揚では、中小建設コンサルタントならではの 従業員に対する独自の処遇・昇進システム、業務処理の徹底した内部化、技術情報の徹底した共有化等を提示するとともに、優れた人材の募集方法について言及している。

情報収集力・情報分析力の強化では、企業にとって、国や地方公共団体の政策動向や市場動向を経営に生かすためには、独自に情報を収集し、企業の意思としてその分析を行うことが必要であるとしている。

技術者の確保と教育・訓練については、元々人材の育成には時間のかかるものだとし、地道に取り組む以外に選択肢はないとしているが、一社では道筋のつかない場合についての提案を行っている。

経営の合理化と財務体質の強化については、一般的に、中小建設コンサルタントは、財務問題を含めて経営・管理部門に対する人材が手薄で経営体として問題を抱えていることを指摘している。また、今後、入札ボンドが導入されれば、経理処理の不透明さは許されなくなり受注機会が規制されることとなることを指摘し、経営の透明性を高める必要性を記述している。さらに、企業の目標とする財務指標（収益性・生産性・安全性）を掲げ、それに向かって努力することが肝要とするとともに、中小企業政策の一環として用意されている幾つかの具体的な税制上の優遇措置や金融上の助成措置を記載し、活用することの重要性を記述している。

展開可能な新分野では、経営者意識調査の「今後の営業上の重点分野」によれば測量主体の企業が設計分野へ、詳細設計を主体としている企業が企画・調査・概略設計を目指していることが判明したが、これらはすでに既存市場であり、考えとしては堅実と思われるが差別化を図ることは難しく、競争的には厳しいことを覚悟する必要があると指摘している。ここでは、中小建設コンサルタントとして、その有する知識と経験をベースに取り組み可能な新分野として次の4分野について考察を加え、参入にあたっての留意事項を記載している。

環境分野

維持管理分野

情報技術分野

その他の分野

最後に、経営力の強化と新市場の開拓を目指す中小建設コンサルタントは、次のようなメリットがある企業間の連携を模索することが重要であると指摘している。

開発投資・設備投資の低減による経営リスクの回避

資源の最適配分による経営資源の有効活用

顧客開拓の時間短縮

経営のダウンサイジング

企業間連携の一般的な形態は、業務提携、共同出資会社、事業協同組合、協業組合、組合の株式化、合併等があるが、それぞれの法的性格、特徴を掲示している。参考に企業組合、事業協同組合、NPO 法人の比較も添付している。

建設コンサルタントから見た企業間連携としては、次のような類型が考えられるので、それぞれの意義を整理し、記述している。

建設コンサルタント間の連携

建設関連業間の連携

異業種との連携

また、企業間連携に関する新しい政策動向として 中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律、 有限責任事業組合契約に関する法律（LLP）、 新会社法における合同会社（LLC）について解説し、今後の企業間連携の参考に供している。

経営力強化のための企業間連携としては、指名競争入札制度が崩壊に向かい、護送船団的な支援がなくなりつつある政策動向を踏まえると、企業は思い切った手を打ち、自らの意思で行動しない限り生き残れないことを明言し、このためには、何らかの企業間連携を視野に入れて経営する必要がある、具体的な方法として、次のような形態を提案している。

戦略的企業連携

企業合併

持株会社による連携