

## 小規模建設業の新分野進出

国民生活金融公庫総合研究所 主任研究員

鈴木 正 明

国民生活金融公庫総合研究所 副調査役

黒武者 潤 次

### 要 旨

建設投資の大幅な減少や入札制度の改正など経営環境に厳しさが増すなか、建設業の生き残り策の一つとして注目を集めているのが新分野への進出である。本稿では、当研究所が2005年6月に実施したアンケートとヒアリングの結果を基に、小規模建設業の新分野進出の実態について探った。

アンケートの結果によると、最近10年間に新分野に進出した企業の割合は14.7%にとどまっている。なかでも従業者規模が小さいほど進出企業割合は低い。経営資源の不足が新分野進出のボトルネックとなっているからである。

新分野に進出した企業について進出分野を見ると、非建設分野（55.8%）が建設分野（44.2%）をやや上回る。それぞれの分野について業種別の内訳を見ると、建設分野では建築リフォーム工事業が約4割、非建設分野ではサービス業が約3割を占める。

新分野進出の成否については、「成功」28.1%、「失敗・撤退」10.3%となっている。「新分野に進出するに際して最も苦勞したこと（苦勞していること）」というアンケートの設問を基に、新分野進出の成否を分ける要因を探ったところ、「販売ルート・顧客の開拓」について、「成功」と「失敗・撤退」の間に有意な差が存在することが確認された。アンケートの結果を見る限り、販売先の確保がうまくいくかどうか、新分野進出の成否を左右していることがうかがえる。

建設業を取り巻く環境は今後厳しさを増すものと予想されており、新分野に進出することで生き残りを図ろうと考える経営者は少なくない。アンケート結果でも、4割を超える企業が進出の意欲が「ある」としている。雇用の吸収・創出につながるという点で、新分野進出には経済的、社会的な意義がある。とすれば、新分野進出に対する前向きな意欲と適切な事業計画をもつ企業をきめ細かく支援していくことは、政策金融の役割といえよう。

## 1 注目される新分野進出

### (1) 厳しさを増す経営環境

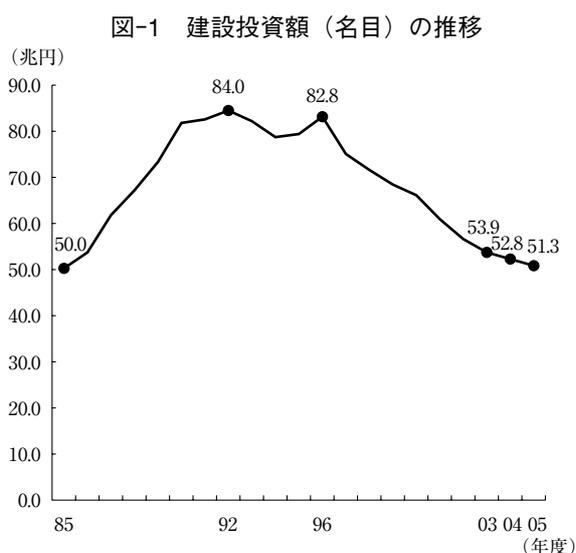
社会資本整備の直接の担い手である建設業は、国内総生産や従業者数の約1割を占める主要な産業だ。とりわけ地方における存在感は大きく、基幹産業、あるいは雇用の受け皿として地域の発展を支えてきた。

だが、近年、建設業を取り巻く環境は大きく変化している。

第1の変化は、建設投資の減少である。

国土交通省「建設投資見通し」によると、建設投資額（名目）は、1992年度の84.0兆円をピークに93年度以降趨勢的に減少した結果、2004年度（見込み）には52.8兆円と、ピーク時に比べて31.2兆円、およそ4割減少している（図-1）。

今後、建設投資はさらに縮小すると見込まれている。（財）建設経済研究所が2005年8月に発表した試算によると、2020年度の建設投資は、最も悲観的なシナリオで、物価変動の影響を取り除いた実質で2003年度より28.1%も減少するとされて



資料：国土交通省「建設投資見通し」

（注）2003年度、2004年度は見込み。2005年度は見通しである。

いる。

第2の変化は、「入札契約適正化法」が施行された2001年以降、公共工事の入札制度が見直されつつあることである。

同法は、公正な競争の推進や契約プロセスの透明性の確保などを目的として、公共工事入札契約の基本原則と発注者の義務などを法制化したものだ。この結果、多くの自治体が指名競争で行っていた入札を公募型の一般競争に変更したり、地元の業者に限っていた入札参加資格を近隣市町村の業者に与えたりするようになってきている。

### (2) 6割以上で完成工事高が減少

この二つの変化により企業間競争が激化した結果、売り上げが減少傾向にある小規模な建設業は少なくない。

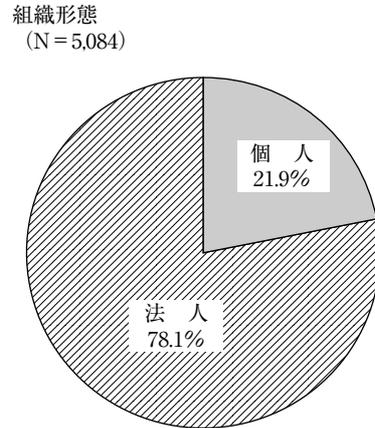
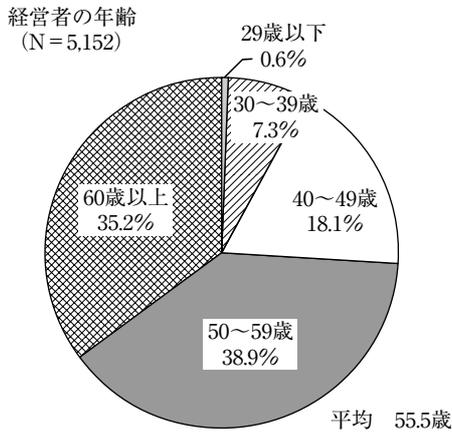
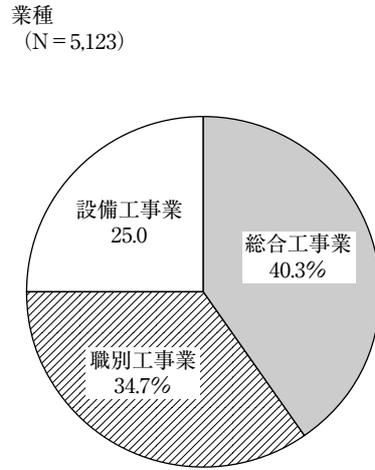
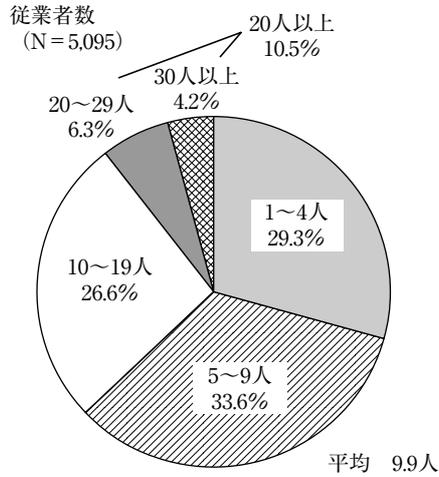
当研究所が主に小規模な建設業を対象に実施した「建設業の経営活動に関するアンケート」（「調査の概要」参照、以下アンケート）で、10年前と比較した完成工事高の増減状況を見ると、「増えた」企業割合は24.6%、「変わらない」は10.5%であるのに対して、「減った」は64.9%にも上っている（図-2）。

現在の従業者規模別に見ると、「減った」企業割合は、「1～4人」が73.9%、「5～9人」は65.0%、「10～19人」は60.3%、「20人以上」は54.1%と、規模が小さいほど高い。逆に、「増えた」企業割合は規模が小さいほど低く、「20人以上」

#### 調査の概要

- |           |   |
|-----------|---|
| 1 アンケート調査 |   |
| 調査対象      | 国民生活金融公庫が2004年10月から2005年3月にかけて融資した小規模建設業15,997社 |
| 調査時点      | 2005年6月   |
| 調査方法      | 郵送、無記名回答  |
| 回収数       | 5,156件（回収率32.2%）                                |
| 2 ヒアリング調査 |   |
|           | アンケート回答企業を含む14社について、訪問による聞き取り調査を実施              |

アンケート回答企業の主な属性



では37.1%であるのに対して、「1~4人」は14.1%と20ポイント以上も下回る。

10年前ではなく現在の従業員規模別に見ていることに留意しなければならないが、小規模建設業のなかでも規模が小さい企業ほど経営環境が変化した影響を強く受けていることがうかがえる。

(3) 建設投資額と比べて小さい小規模事業所数の減少率

完成工事高が減少している企業割合は高いものの、小規模建設業の事業所数はさほど減少していない。

総務省「事業所・企業統計調査」によると、従

業者数が19人以下の小規模事業所数は96年の58.8万をピークに、99年以降減少に転じている（図一

図一 従業員規模別に見た10年前と比較した完成工事高の増減状況

従業員数	増えた 変わらない 減った (単位: %)		
	増えた	変わらない	減った
全体 (N=4,317)	24.6	10.5	64.9
1~4人 (N=1,163)	14.1	12.0	73.9
5~9人 (N=1,427)	24.2	10.7	65.0
10~19人 (N=1,192)	29.9	9.7	60.3
20人以上 (N=488)	37.1	8.8	54.1

資料：国民生活金融公庫総合研究所「建設業の経営活動に関するアンケート調査」。以下断りが無い限り同じ。

3)。直近（2004年）の調査では、52.4万と、96年に比べて6.4万減少しているが、減少率で見ると10.9%にとどまっている。

ピーク時に対する減少率は、建設投資では約4割に達するのに、事業所数については10.9%にとどまっている。データなどでは検証できないものの、ここではその理由として、二つの仮説を提示したい。

第1の仮説は、小規模な企業では経営の柔軟性が高いため廃業・倒産が減少した可能性である。

一般に、規模が小さくなるほど家族や身内の従業員の高割合が高い。このため、受注が急激に減少した場合などには、給料を延べ払いしたり、引き下げたりすることによって、受注の減少の影響を吸収できる。

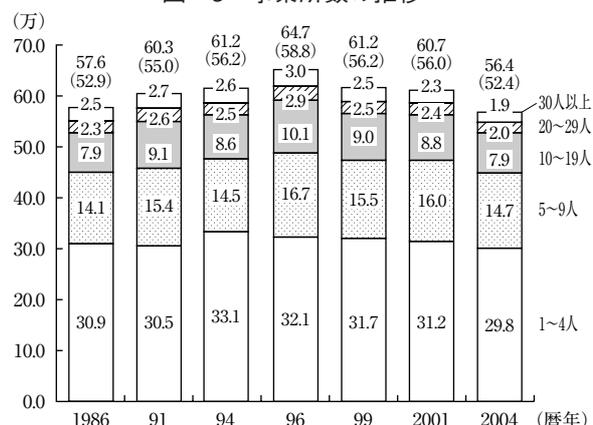
また、地方では経営者が農林漁業などを兼業したり、都会でも家族が外に働きに出たりしているケースは珍しくない。事業とは別の収入があったため、存続できた企業は少なくなかったとみられる。

第2の仮説は、公共工事について競争制限的な慣行、いわゆる「談合」が根強く残っており、廃業・倒産が大きく増加しなかった可能性である。

競争制限的な慣行が依然として残っていたとすれば、公共投資の減少の影響は特定の企業に集中しない。つまり、公共投資の減少という「痛み」を業界内で分かち合ったことにより、事業所数が大きく減少しなかったことが考えられる。

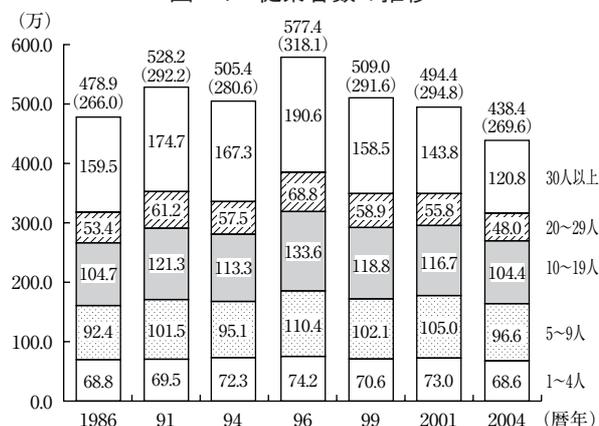
参考までに、小規模建設業の雇用状況を確認しておこう。「事業所・企業統計調査」により小規模建設業の従業者数を見ると、2004年には269.6万人と、ピークの96年（318.2万人）に比べて、48.6万人、率にして15.3%の減少となっている（図-4）。これに対して、同期間における建設業全体の減少率は24.1%（577.4万人から438.4万人へ139.0万人の減少）と、小規模建設業の減少率を上回る。事業所の規模間移動があるため断定は

図-3 事業所数の推移



資料：総務省「事業所・企業統計調査」  
 (注) ( ) 内の数字は、従業者数19人以下の合計。

図-4 従業者数の推移



資料：図-3に同じ。  
 (注) 図-3に同じ。

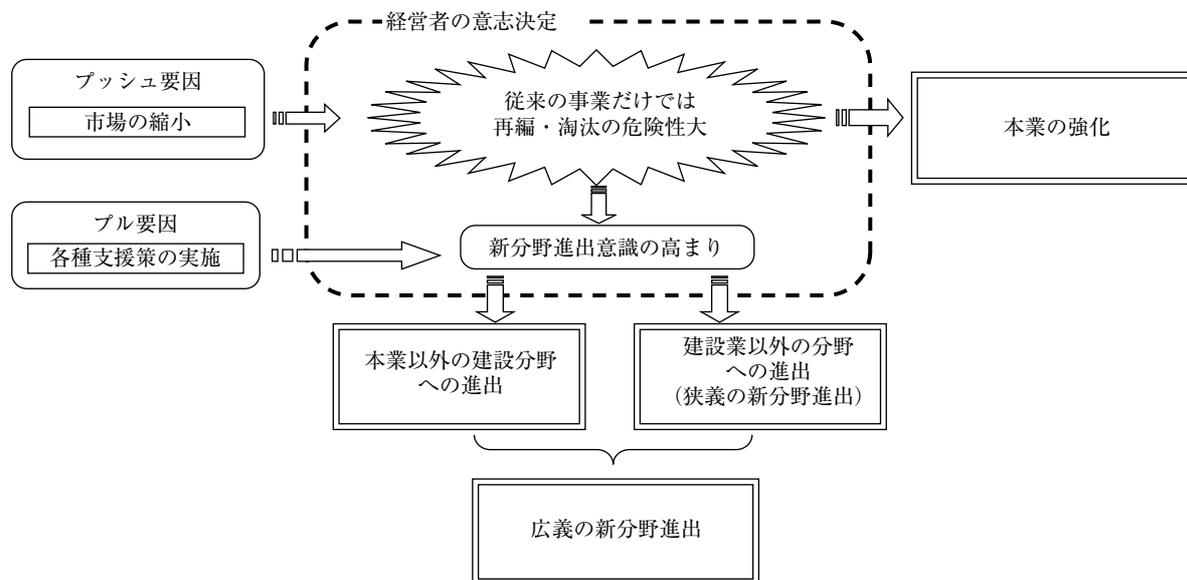
できないものの、小規模建設業における従業者数の減少は比較的小さいものとみられる。

#### (4) どのように生き残りを図るか

建設投資がさらに減少していけば、市場から退出を迫られる小規模建設業が増加する可能性が高い。実際、国も「建設業の新分野進出支援策について」（2004年12月公表）のなかで、「中小建設業の再編・淘汰は避けられない」と警鐘を鳴らしている。

では、どうすればよいのだろうか。小規模建設業が生き残る方策として、大きく分けて二つの選

図-5 小規模建設業を取り巻く経営環境と生き残り策



(注) ここでは「新分野進出」を「本業以外の建設分野への進出」も含めた広義の概念で捉えている。

択肢が考えられる (図-5)。

一つは、「本業の強化」である。新工法を開発したり、得意分野を絞り込み専門性を高めたりして、他社との差別化を図ろうとするものだ。「本業強化」に取り組んでいる企業は多いが、このテーマは別の機会であらためて取り上げることとした。

もう一つは、本稿のテーマである「新分野への進出」である。従来の事業だけで生き残ることが難しいのなら、新分野へ進出することによって活路を見出そうというものだ。なお、本稿では新分野進出を「建設業以外の分野」だけでなく、「本業以外の建設分野」も含めた広義の概念で捉えている<sup>1</sup>。

現在、国や自治体も各種の支援策を用意し、建

設業の新分野進出を後押しする体制を整えている。

例えば、先の「建設業の新分野進出支援策について」では、新分野進出に関連するサービスを1カ所でまとめて受けられるワンストップサービスセンターを設置したり、「農業」「環境」「福祉」「建設業関連」の4分野に進出する企業に対する制度融資や許可の取得要件を緩和したりするなど、さまざまな支援策を打ち出している。

また、『日経グローバル』(2004年11月15日号)によると、2004年10月現在、29道県が、セミナーの開催や補助金の支給など、異業種への進出に対する独自の支援策を講じている。

中小建設業の新分野進出については、平成16年度『中小企業白書』などでも取り上げられている。最近では、中堅企業の成功事例を紹介した書籍を

<sup>1</sup> 同じ「ものづくり」産業である機械工業では、「専門加工業」を目指したり、自社製品を開発したりするなど本業を強化することで生き残りを図ろうとするのが一般的で、異業種に進出する企業は少ない。異業種への進出も有効な生き残り策と考えられていることは建設業における生き残り等の特徴といえる。この背景としては、以下のことなどが考えられる。

- ① 市場の縮小など建設業界の先行きに対する不安が大きいこと。
- ② 建設業は公共工事への依存度が高い。公共工事には競争制限的な慣行が存在する機会が多いため、機械工業に比べると本業を強化しても受注の拡大が図りづらいこと。
- ③ 安全性の確保などを目的に、公共工事では工法や使用する建材が仕様書で定められている場合が多い。その分、本業について工夫できる余地が小さいこと。

目にする機会も増えてきた。しかし、小規模な建設業にスポットを当てた調査はこれまでほとんど行われていない。

そこで、以下では、当公庫が実施したアンケートの結果などをもとに、小規模建設業における新分野進出の実態について探っていくこととしたい。

## 2 新分野進出の実態

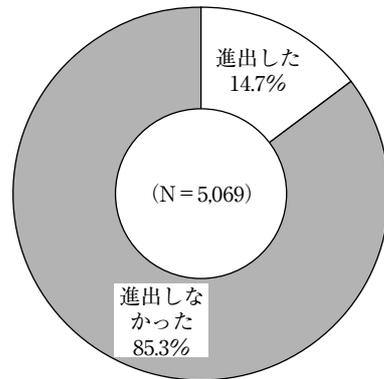
### (1) 新分野への進出状況

本レポートでは、最近10年以内に行った①新たな建設業の許可の取得、または②建設業以外の業種（不動産賃貸業を除く）への進出という二つの取り組みを新分野進出と定義した。

アンケート結果によると、新分野に進出したことがある企業の割合は14.7%となっている（図一6）。新分野進出を広く定義していることを勘案すると、建設投資額がピーク時（92年度）から約4割減少しているにもかかわらず、新分野に進出した企業の割合が15%に満たないというのはやや低いように思われる。

そこで、比較的規模が大きな中小企業を対象とした中小企業金融公庫「事業展開実態調査」

図一6 新分野進出の有無

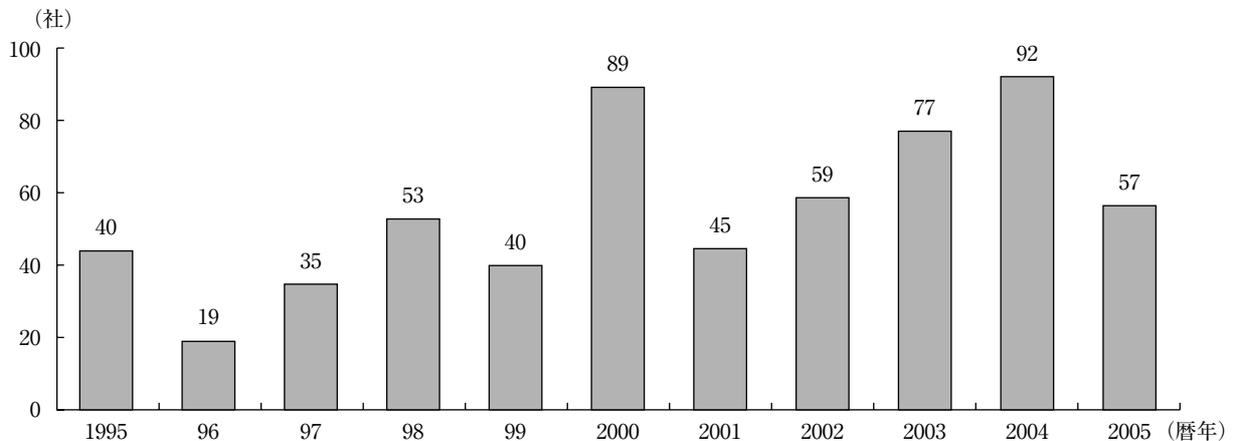


（2004年10月実施、建設業のサンプル数277社）の結果と比較してみよう。

同調査によると、最近10年間に「垂直展開（既存事業の川上または川下に進出）」、「多角化展開（既存事業とは直接関連のない異分野の事業に進出）」した企業の割合はそれぞれ、12.3%、18.8%となっており、合計で3割を超えている。調査の設計が異なるため単純な比較はできないものの、小規模な建設業の進出企業割合は低いといえる。

なお、進出年別に進出企業数を見ると、1995年と2000年を除いて、増加傾向にあることがうかがえる（図一7）。建設業を取り巻く環境が厳しくなっていることを背景に、新分野に進出した企業が次第に増えてきているといえるだろう。

図一7 進出年別に見た進出企業数



（注）2005年については、アンケートを実施した6月までの数値である。

以下では、どのような企業が新分野に進出したのか見てみたい。

① 従業者規模別

現在の従業者規模別に新分野に進出した企業の割合を見ると、「1～4人」では7.4%、「5～9人」は14.5%、「10～19人」は18.3%、「20人以上」は25.6%と、規模が小さくなるほど新分野進出企業割合は低い(図一八)。

この理由としては、規模が小さな企業ほど経営資源が不足しているために、新分野に進出したいとできない企業が多いということが考えられる。また、多くの従業員を抱えている企業ほど、雇用の維持を図るために、新分野に進出したとみることもできるだろう。ただし、ここでは、現在の従業者規模で見ているため、新分野に進出できなかった(できなかった)結果、規模を縮小した企業も存在することに留意しなければならない。

② 業種別

業種別に見ると、職別工事業(12.2%)、設備工事業(11.9%)に比べて、総合工事業(18.3%)で進出企業割合が高い(図一九)。

③ 経営組織別

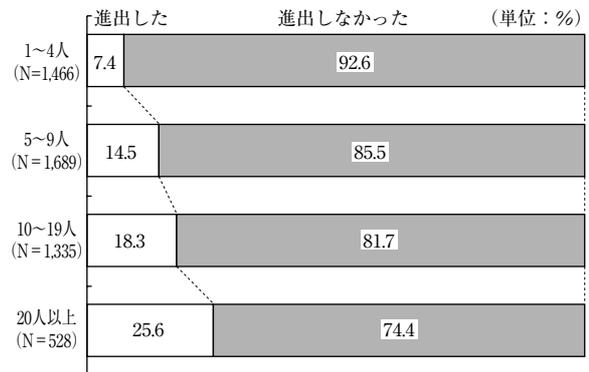
経営組織別に見ると、「個人」では7.2%であるのに対して、「法人」では16.9%と高い(図一〇)。個人企業と比べて、法人企業には従業者規模が大きい企業や総合工事業が多いことが、その要因であると考えられる。

④ 経営者の年齢別・後継者の決定状況別

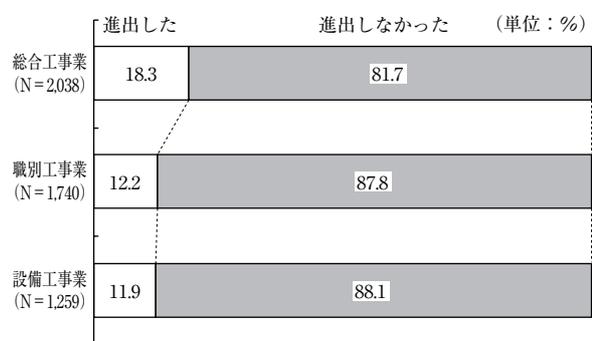
経営者の年齢別に新分野に進出した企業の割合を見ると、「39歳以下」15.0%、「40～49歳」16.2%、「50～59歳」14.3%、「60歳以上」14.4%と、大きな違いはみられない(図一一)。

次に、経営者の年齢が50歳以上の企業について、

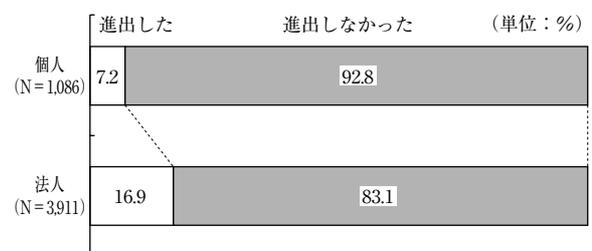
図一八 従業者規模別に見た新分野への進出状況



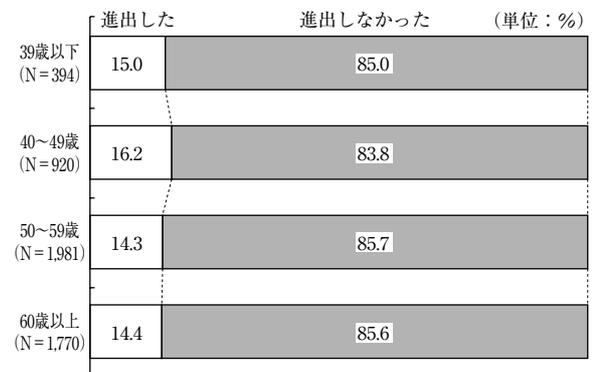
図一九 業種別に見た新分野への進出状況



図一〇 経営組織別に見た新分野への進出状況



図一一 経営者の年齢別に見た新分野への進出状況



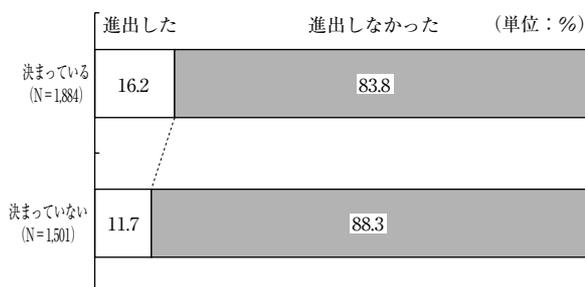
## 小規模建設業の新分野進出

後継者の決定状況別に進出企業割合を見ると、「決まっている」企業では16.2%、「決まっていない」企業では11.7%となっている（図-12）。後継者が決まっている方が進出企業割合は高い<sup>2</sup>。

代替わりするまでに、新分野に進出することによって、経営基盤を強化したいと考える経営者は多いだろう。他方、現在の経営者とは異なる知識、ノウハウ、経験などをもつ後継者が家業に戻ってきたことをきっかけに、新分野に進出する企業も少なくない。この結果、後継者がいる企業で進出企業割合が高くなっているものとみられる。

このほか、業歴、所在地の人口規模、地域別に進出企業割合を見たが、大きな差は見られなかった。

図-12 後継者の決定状況別に見た新分野への進出状況（経営者の年齢が50歳以上の会社）

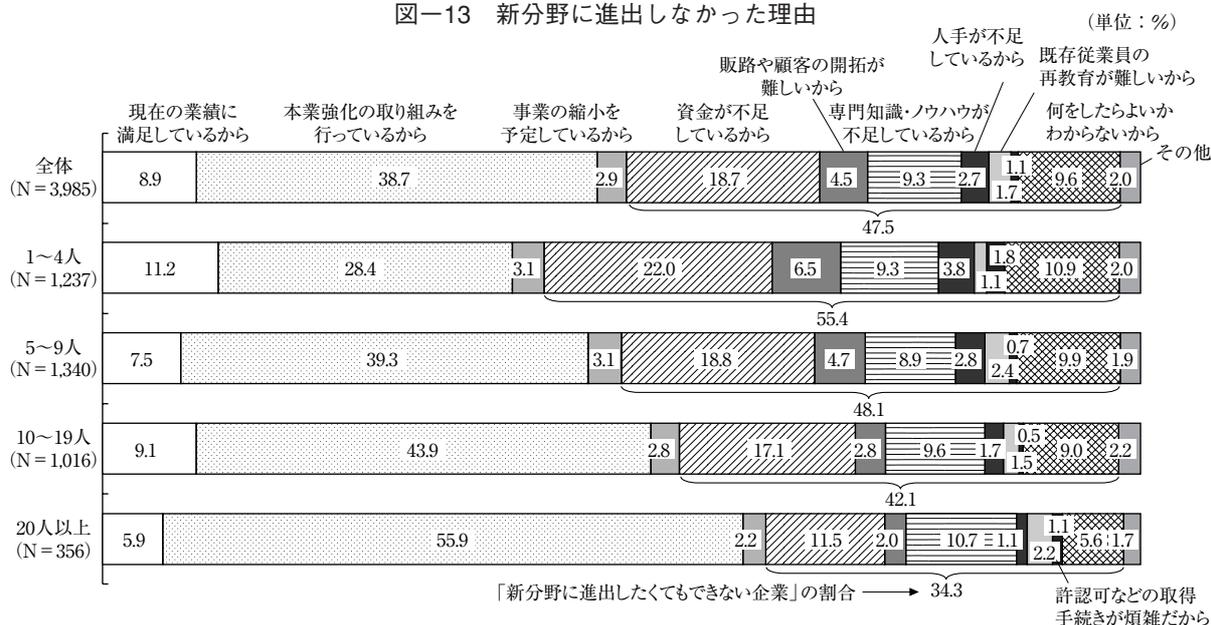


### (2) なぜ新分野に進出しなかったのか

経営環境が厳しいにもかかわらず、新分野に進出した小規模建設業は少数派である。なぜ多くの企業は新分野に進出していないのだろうか。

新分野に進出しなかった企業について、その理由を見ると、「本業強化に取り組んでいるから」が38.7%で最も高い（図-13）。本業に専念する

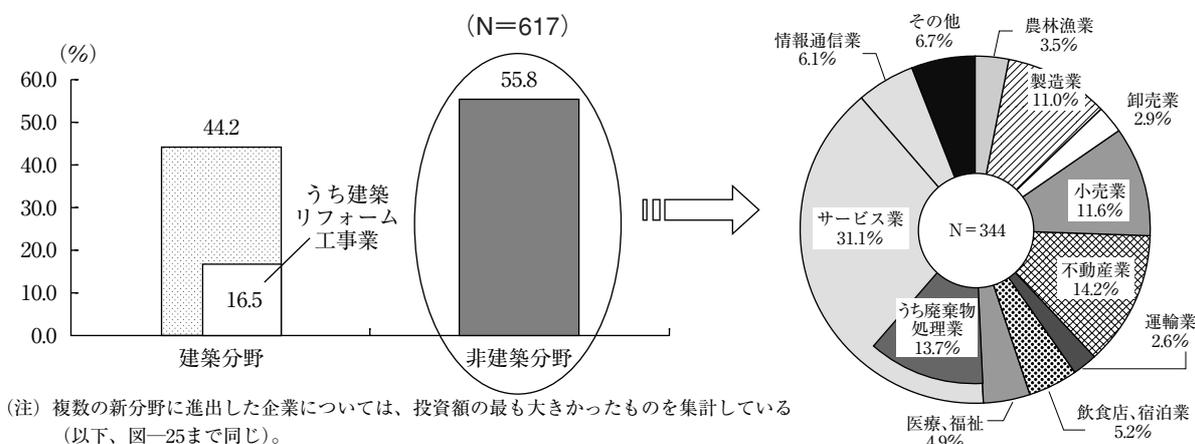
図-13 新分野に進出しなかった理由



(注) 「新分野に進出したくてもできない企業」とは、「資金が不足しているから」「販路や顧客の開拓が難しいから」「専門知識・ノウハウが不足しているから」「人手が不足しているから」「既存従業員の再教育が難しいから」「許認可などの取得手続きが煩雑だから」「何をしたらよいかわからないから」を選んだものをいう。

<sup>2</sup> アンケートでは後継者の決定状況について、「決まっている」「決まっていない」「まだ決める時期ではない」という三つの選択肢を設けている。このうち「まだ決める時期ではない」を選んだ企業の割合は、50歳代では13.1%と、40歳代の40.8%を大きく下回っている。経営者が後継者問題を意識し始めるのは50歳代以降と考えられることから、ここでは、50歳以上の企業について、後継者の決定状況別に新分野進出企業割合を見ることとした。

図-14 進出分野



ことで生き残りを図ろうとする企業が少なくないことがわかる。

一方、「資金が不足しているから」(18.7%)や「専門知識・ノウハウが不足しているから」(9.3%)、「何をしたらよいかわからないから」(9.6%)など経営資源の不足を理由に挙げる企業の割合も47.5%に上っている。つまり、新分野に進出しなかった企業の約半分は、「新分野に進出したくてもできない企業」なのである。

現在の従業者規模別に見ると、「本業強化の取り組みを行っているから」と回答した企業の割合は、規模が小さいほど低く、「1～4人」(28.4%)と「20人以上」(55.9%)では30ポイント近い差がある。

これに対して、「新分野に進出したくてもできない企業」の割合は、「20人以上」34.3%、「10～19人」42.1%、「5～9人」48.1%、「1～4人」55.4%と規模が小さくなるほど高い。小さな企業ほど、経営資源の不足が新分野進出のボトルネックとなってきたことがうかがえる。

### (3) 進出分野

次に、進出した企業について、進出分野を見る

と、本業以外の建設分野（以下、建設分野）が44.2%、建設業以外の分野（以下、非建設分野）が55.8%となっており、非建設分野が建設分野を上回る（図-14）。ちなみに、狭義の新分野進出企業割合は、広義の新分野進出企業割合が14.7%なので、アンケート回答企業の1割にも満たないことになる。

非建設分野の内訳を見ると、サービス業の割合が最も高く（非建設分野進出企業の31.1%）、次いで不動産業（同14.2%）、小売業（同11.6%）、製造業（同11.0%）の順となっている。ちなみに、サービス業の約4割は廃棄物処理業（同13.7%）である。

以下では、ヒアリング結果などをもとに、建設分野と非建設分野への進出パターンについて見ていきたい。

#### 《本業以外の建設分野への進出パターン》

建設分野への進出パターンは、対象とする顧客を変更しているかどうかによって、以下の二つのタイプに分類することができる。

第1は、「官需から民需」「下請けから元請け」

のように、従来とは異なる顧客を対象とする事業に進出するタイプである。

具体例としては、公共の土木工事を手掛けていた企業が民間住宅の建築工事に進出したり、ハウスメーカーの下請けとして屋根工事を営んでいた企業が内装工事業者として元請けへ転換したりする取り組みが挙げられる。

特に目立つのは建築リフォーム事業である。アンケートの結果を見ると、新分野進出企業全体の16.5%が「建築リフォーム工事業」に進出している（前掲図—14）。この背景には、リフォームブームにより市場が拡大していることとともに、参入に際しての初期投資が小さいことなどがあると思われる。

第2は、従来と同じ顧客を対象とする事業に進出するタイプである。仕事の幅を広げることで、従来の顧客からの受注を増やそうとする取り組みといえる。

具体例としては、公共事業の受注を増やすために、土木工事業者が管工事業に進出したり、舗装工事業者が土木工事業に進出したりする取り組みが挙げられる。

これら二つのタイプは、新分野進出といっても、「建設業」の範疇にとどまっているため、既存の経営資源を活用しやすい。このため、非建設分野に進出する場合と比べて参入が容易であるものと考えられる。

#### 《非建設分野への進出パターン》

非建設分野への進出パターンは、本業との関連があるかどうかによって、以下の二つのタイプに分類することができる。

第1は、本業に関連がある分野へ進出するタイプである。

具体例としては、建材卸売業や建機リース業（サービス業）など川上分野への進出と、建設廢

材処理業（サービス業）や自社建築物件の販売（不動産業）など川下分野への進出が挙げられる。

このタイプは、非建設分野への進出といっても、本業との関連がある分だけ、既存の経営資源を活用しやすいと考えられる。ヒアリングでは、建設廢材の分別などに関する知識を生かして廢棄物処理業を始めたたり、大型車両の運転技術を生かして運送業に進出したりといった事例があった。

第2は、本業と関連がない分野へ進出するタイプである。具体例としては、介護事業や農業、飲食店などが挙げられる。

このタイプの進出では、既存の経営資源を活用しにくい場合が多い。ヒアリングでは、現場の作業員を介護事業に配置転換しようとしたがうまくいかなかったという声が聞かれた。

アンケートにより、本業との関連が弱いと思われる業種への進出状況を見ると、「農林漁業」に進出した企業は非建設分野進出企業の3.5%、「医療・福祉」は4.9%となっている（前掲図—14）。いずれも有望と紹介されることが多い分野だが、参入のハードルはやはり高く、挑戦者はあくまで少数派にとどまっていることがわかる。

#### (4) 新事業の選定理由

では、新分野に進出した企業は、どのような理由で進出先を選んでいるのだろうか。

新事業を選定した理由を見ると、「成長が見込めそうだから」が41.8%と最も多く、「既存の従業員を活用できるから」（16.8%）、「これまでの人脈を生かせるから」（14.3%）と続く（図—15）。

進出分野別に見ると、建設分野、非建設分野とも、「成長が見込めそうだから」が最も多い。ただし、この選択肢を挙げた企業割合を比べると、非建設分野が建設分野を上回る。

一方、「既存の従業員を活用できるから」「既存の機械・設備を活用できるから」「不動産を活用できるから」「これまでの人脈を活用できるから」

を選んだ「経営資源活用型」の企業の割合は、非建設業よりも建設分野で高い。建設分野への進出では、既存の経営資源を比較的活用しやすいという先の考察と整合的な結果となっている。

(5) 新たな経営資源の調達

既存の経営資源を活用するにしても、新分野に進出する際には、新たな経営資源を調達しなければならぬことが多い。

そこで、ここでは、新たな経営資源の調達に関連して、必要な情報の収集先、従業者の確保、FC（フランチャイズ・チェーン）への加盟状況について、アンケート結果を見ていくこととする。

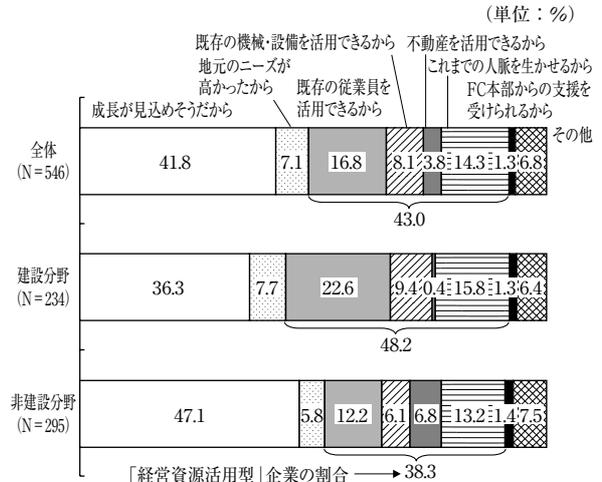
① 必要な情報の収集先

必要な情報の収集先を見ると、「個人的な友人・知人」（35.0%）と「取引先」（20.6%）の割合が高い（図—16）。一方、「官公庁」（6.8%）や「商工会議所・商工会」（1.0%）など、小規模建設業に対して経営支援にかかる情報を提供している公的機関を利用した企業の割合は低い。

公的機関を利用した企業の割合が低いのは、提供できる情報が一般的であり、個別の業界や業種に関する専門的な情報は少ないことが考えられる。また、どういったことを行ってはいけないというネガティブリストは提示できても、どうすればうまくいくのかという企業が最も知りたい情報を公的機関が提供するのには難しいことも指摘できる。

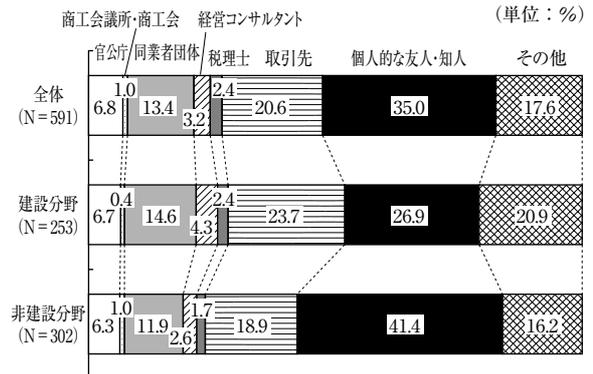
進出分野別に見ると、建設分野、非建設分野とも、「個人的な友人・知人」が最も多く、「取引先」が続く。ただし、それぞれを挙げた企業の割合を比べると、「個人的な友人・知人」については非建設分野が建設分野を、「取引先」については建設分野が非建設分野を上回っている。

図—15 進出分野別に見た新事業の選定理由



(注) 「経営資源活用型」企業とは、「既存の従業員を活用できるから」「既存の機械・設備を活用できるから」「不動産を活用できるから」「これまでの人脈を生かせるから」を選んだものをいう。

図—16 進出分野別に見た必要な情報の収集先



② 従業者の確保

次に、新事業に従事する従業者について見てみよう<sup>3</sup>。

新分野に進出した企業について、新事業で働く従業者数を見ると、1企業当たり7.9人となっている。内訳は、既存従業者が5.7人、新規採用従業者2.2人である。

進出分野別に見ると、建設分野では新事業に従事している従業者数は8.4人となっている。内訳を見ると、既存従業者が6.7人と、新規採用従業者

<sup>3</sup> ここでは、進出時点ではなく、アンケート実施時点における従業者数（本業との兼務を含む）を集計している。このため、新分野に進出したもののアンケート実施時点までに撤退した約1割の企業（後述）は集計に含まれていない。

## 小規模建設業の新分野進出

者（17人）を大きく上回る。さらに、新規採用従業員について分布を見ると、「0人」である企業の割合は49.2%と、ほぼ半数に達している（図一17）。建設分野については、既存従業員を再教育することで進出した企業が多いことがうかがえる。

これに対して、非建設分野では、新事業に従事している従業員数は7.5人と建設分野に比べていくぶん少ない。内訳を見ると、新規採用従業員が2.9人、既存従業員が4.7人となっている。建設分野と比べて、既存従業員は少なく、新規採用従業員は多い。

新規採用従業員の分布を見ると、「0人」である企業の割合は30.0%と、建設分野の49.2%を大きく下回る（図一17）。また、「10人以上」は8.5%と、ほぼ1割に達している。建設分野に比べると、非建設分野に進出した企業では、従業員を新規で採用することによって、不足する経営資源を調達している傾向があることがうかがえる。

### ③ FC への加盟状況

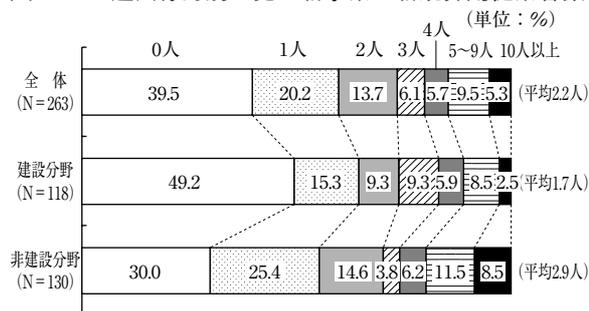
FCに加盟すれば、事業に必要な知識やノウハウを本部から得ることができる。そこで、FCに加盟して新分野に進出している企業がどれくらいあるのかを見ておこう。

アンケートによると、新分野に進出した企業のうちFCに加盟しているのは12.7%となっている（図一18）。進出分野別に見ると、建設分野では13.6%、非建設分野では12.2%と大きな違いは見られない。建設分野については建築リフォーム業、非建設分野については飲食店や小売業（コンビニエンス・ストアなど）、サービス業（ハウスクリーニング、害虫駆除など）に進出している企業で、FCに加盟するケースが多い。

### (6) 進出する直前の業況

ここでは、新分野に進出した企業について、進出する直前の業況を見てみたい。

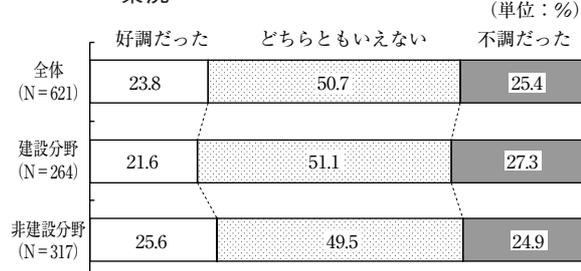
図一17 進出分野別に見た新事業の新規採用従業員数



図一18 進出分野別に見たフランチャイズチェーンへの加盟状況



図一19 進出分野別に見た新分野に進出する直前の業況



進出する直前の業況が「好調だった」とする企業の割合は23.8%、「どちらともいえない」が50.7%、「不調だった」が25.4%となっている（図一19）。「好調だった」うちに新分野に進出した企業は4社に1社に過ぎない。

進出分野別に見ると、建設分野と比べて、非建設業では「好調だった」の割合がやや高く、「不調だった」の割合がやや低い。

なお、現在の従業員規模別に見ると、「1~4人」では、他の従業員規模に比べて、「不調だった」の割合（39.0%）が高い（図一20）。「1~4

人」の企業では、業況が厳しくなってから新分野に進出した企業が他の規模に比べて多く、環境変化への対応が遅れがちだったことがうかがえる。

(7) 新分野進出の成否

次に、新分野進出の成否について見てみよう。

新分野に進出した企業全体では、「成功」は28.1%、「失敗」は3.6%、「撤退」は6.7%、「まだわからない」は52.6%となっている(図-21)。およそ4分の3の企業は進出を成功と評価していない。

進出分野別に見ると、「成功」した企業の割合は、非建設分野では29.6%となっており、建設分野の25.3%を上回っている。一方、「失敗」「撤退」した企業の割合も非建設分野では合計で14.1%と、建設分野の8.5%より高い。つまり、非建設分野への進出は成功するチャンスも多い反面、失敗するリスクも高いといえる。

ところで、新分野進出を「成功」と評価している企業に対して、事業が軌道に乗るまでの期間をたずねたところ、建設分野に進出した企業が平均33.1カ月、非建設分野に進出した企業が34.0カ月と、ともに約3年となっている。新分野に進出してもすぐに収益が上がるわけではないため、業績が良く、企業体力があるうちに、新分野進出に取り組むべきであることをこの結果は示唆している。

ちなみに、進出する直前の業況別に新分野進出の成否を見ると、「成功」の割合は、「好調だった」では39.9%と、「不調だった」の29.7%を上回る(図-22)。業績が好調なうちに進出した方が、成功する可能性が高いことがうかがえる。

(8) 新分野進出の成否を分ける要因

では何が成功と失敗を分けるのだろうか。本稿では「新分野に進出するに際して最も苦労したこと(苦労していること)」(二つまでの複数回答)というアンケートの質問を手がかりに探ってみた

図-20 従業者規模別に見た新分野に進出する直前の業況



図-21 進出分野別に見た新分野進出の成否

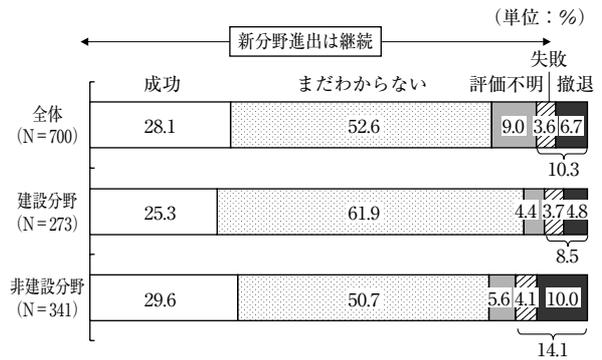
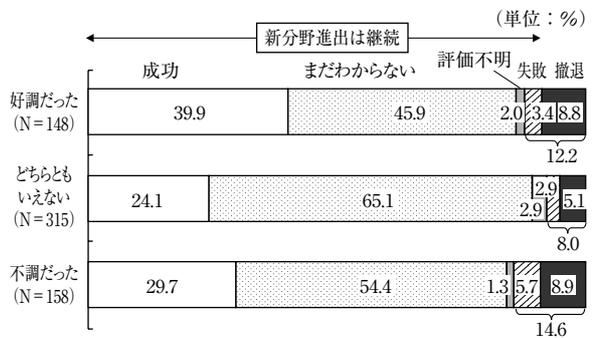


図-22 新分野に進出する直前の業況別に見た新分野進出の成否



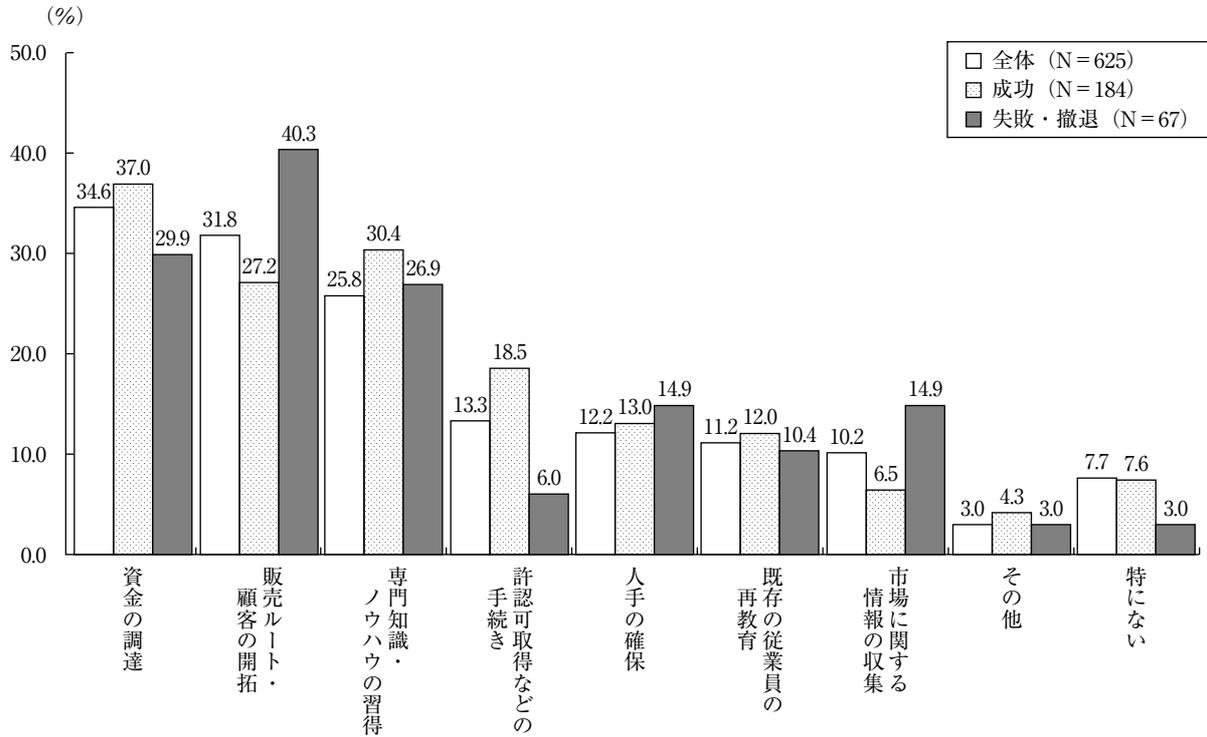
い。

新分野進出の成否別に苦労を見ると、「成功」「失敗・撤退」いずれについても、「資金の調達」「販売ルート・顧客の開拓」「専門知識・ノウハウの習得」が上位3項目となっている(図-23)。

これら3項目について、「成功」と「失敗・撤退」との企業割合の差を $\chi^2$ 乗検定したところ、統計的に有意な差(5%水準)があるのは、「販

小規模建設業の新分野進出

図一23 新分野進出の成否別に見た進出に際して最も苦労したこと（苦労していること）  
（企業割合、二つまでの複数回答）



(注) 「資金の調達」「販売ルート・顧客の開拓」「専門知識・ノウハウの習得」について、「成功」と「失敗・撤退」との企業割合の差を $\chi^2$ 乗検定した結果は以下のとおりである。  
 「資金の調達」  $\chi^2$ 乗値=1.0892, p値=0.297  
 「販売ルート・顧客の開拓」  $\chi^2$ 乗値=3.9783, p値=0.046  
 「専門知識・ノウハウの習得」  $\chi^2$ 乗値=0.3009, p値=0.583

「販売ルート・顧客の開拓」である。

ヒアリングでは、バブル崩壊前後までは、建設市場が右肩上がり拡大していたため、受注の確保にほとんど苦労しなかったという「旧き良き昔話」がしばしば聞かれた。また、ある経営者は「経験がないため、自分を含めて新規顧客の開拓など営業が苦手だ」という経営者が多い」と語る。こうした経営者が新事業を立ち上げて販売先の確保に苦労するのは想像に難くない。

他方、「資金の調達」と「専門知識・ノウハウの習得」については、「成功」と「失敗・撤退」との間に統計的に有意な差は見られない。販路を確保できるかどうか、新分野進出の成否を分ける要因といえるだろう。

では、進出分野別に見るとどうだろうか。サン

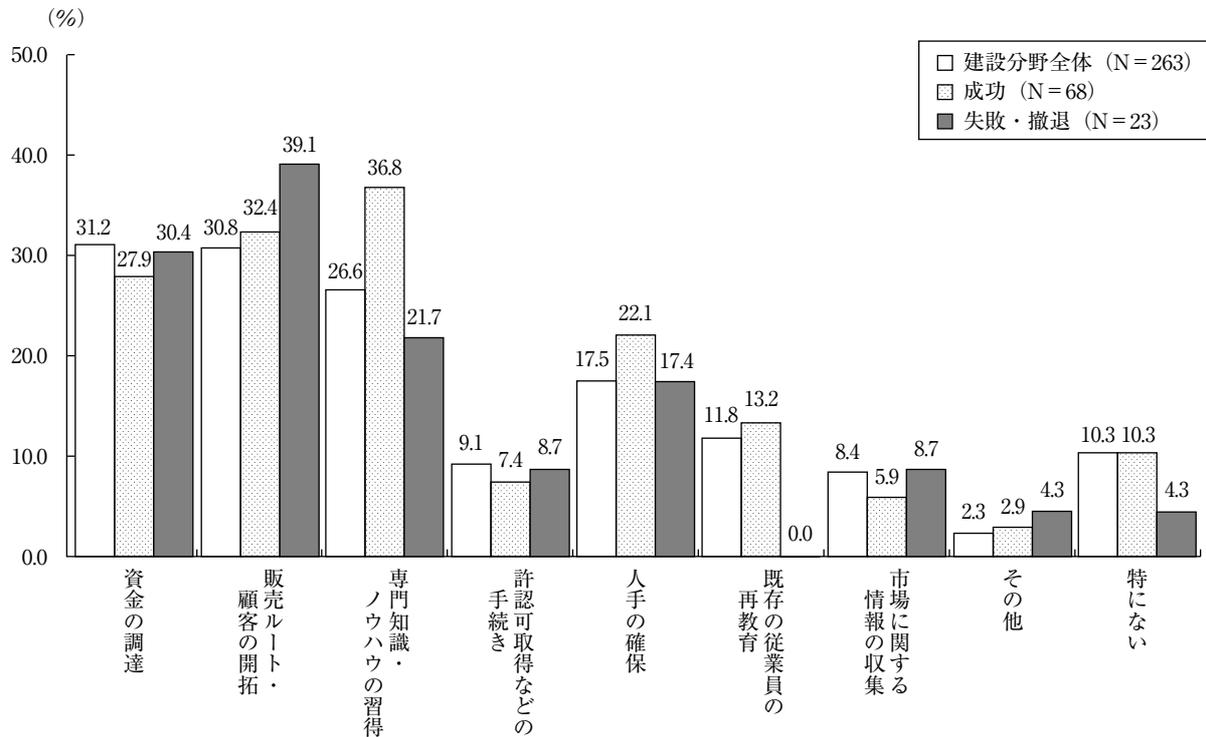
ブル数が少ないため、断定的なことは言えないものの、参考として見てみよう。

建設分野について見ると、「販売ルート・顧客の開拓」について「成功」と「失敗・撤退」の間に有意な差は見られない(図一24)。建設分野に進出した企業のなかには、従来と同じ顧客を対象とする事業に進出する企業が含まれているためとみられる。

一方、「成功」「失敗・撤退」との差が最も大きいのは「専門知識・ノウハウの習得」である。市場が縮小している建設分野に進出して成功するためには、他社と差別化できるだけの高度な専門知識・ノウハウを習得することが必要であることが示唆されている。

次に、非建設分野についてみると、「成功」と

図一24 新分野進出の成否別に見た進出に際して最も苦労したこと（苦労していること）  
（建設分野、企業割合、二つまでの複数回答）



(注) 「資金の調達」「販売ルート・顧客の開拓」「専門知識・ノウハウの習得」について、「成功」と「失敗・撤退」との企業割合の差を $\chi^2$ 乗検定した結果は以下のとおりである。  
 「資金の調達」  $\chi^2$ 乗値=0.0524, p値=0.819  
 「販売ルート・顧客の開拓」  $\chi^2$ 乗値=0.3515, p値=0.553  
 「専門知識・ノウハウの習得」  $\chi^2$ 乗値=1.7559, p値=0.185

「失敗・撤退」の差が最も大きいのが、「販売ルート・顧客の開拓」である（図一25）。また、上位3項目ではないものの、「市場に関する情報の収集」についても、「成功」と「失敗・撤退」との間に大きな差が認められる（ $\chi^2$ 乗値3.05、p値0.081）。販路開拓や市場情報の収集といったマーケティングがうまくいくかどうか、非建設分野への進出の成否を分けるポイントであることがうかがえる。

### 3 新分野進出のこれから

#### (1) 新分野進出の意義

ここでは、新分野進出の意義を整理しておきた

い。個別企業にとっての意義としては、以下の2点が挙げられる。

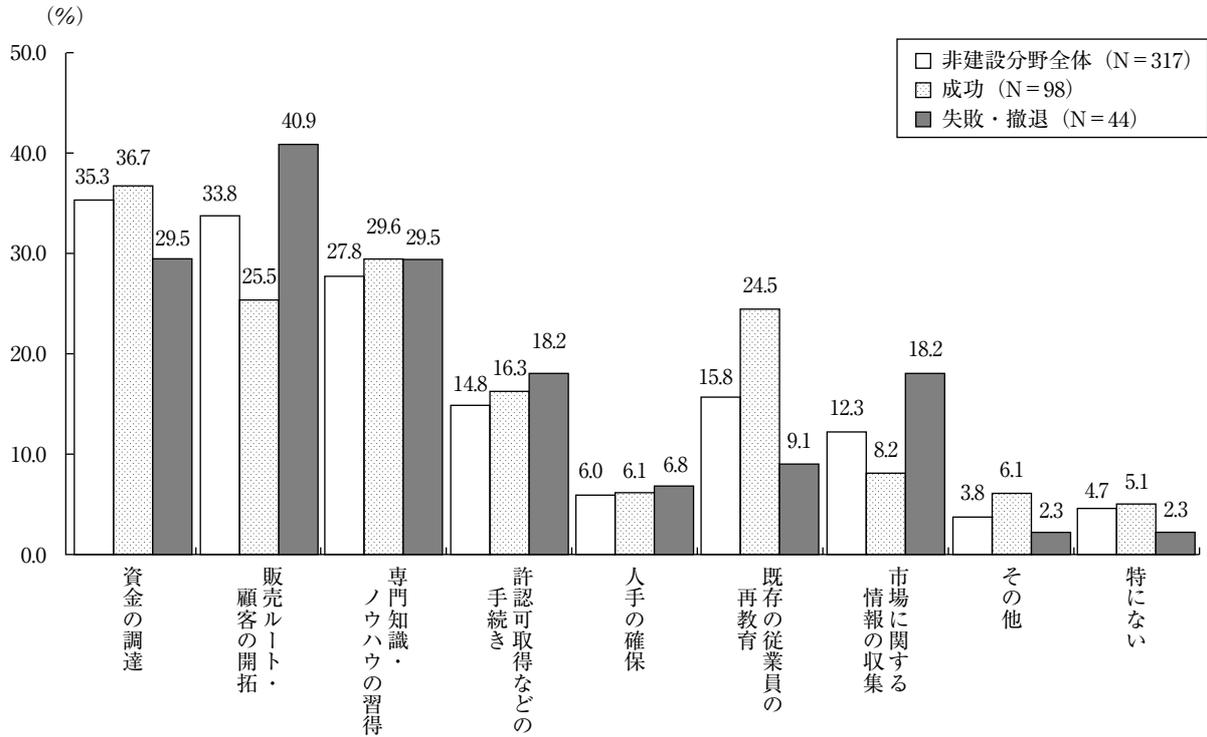
第1は、経営基盤の強化につながることである。ヒアリングによれば、新事業の売り上げは全体の2～3割にとどまっているケースがほとんどである。しかし、新事業が本業の落ち込みを少しでも補うことができれば、経営基盤は強化される。また、複数の新分野に進出してきたある企業では、一つひとつの小規模な事業を束ねることにより、全体として相応の売り上げを確保することに成功している。

第2は、社内の活性化など、本業にプラスとなる副次効果をもたらすことである。

ヒアリングでは、新分野進出は従業員のモラルやモチベーションの向上に効果大きいという声

小規模建設業の新分野進出

図一25 新分野進出の成否別に見た進出に際して最も苦労したこと（苦労していること）  
（非建設分野、企業割合、二つまでの複数回答）



(注) 「資金の調達」「販売ルート・顧客の開拓」「専門知識・ノウハウの習得」「市場に関する情報の収集」について、「成功」と「失敗・撤退」との企業割合の差を $\chi^2$ 乗検定した結果は以下のとおりである。

「資金の調達」	$\chi^2$ 乗値=0.6945,	p値=0.405
「販売ルート・顧客の開拓」	$\chi^2$ 乗値=3.4107,	p値=0.065
「専門知識・ノウハウの習得」	$\chi^2$ 乗値=0.0000,	p値=0.996
「市場に関する情報の収集」	$\chi^2$ 乗値=3.0485,	p値=0.081

が聞かれた。例えば、従業員全員参加で新分野進出の是非を問う会議を開催したことにより、従業員の経営への参画意識が目に見えて向上した企業がある。その企業では、新事業のアイデアだけではなく、既存事業の工程改善やIT導入にかかる具申など、従業員の声がどんどん出されるようになってきているという。

他方、新分野進出は、雇用の吸収・創出など地域経済を活性化させるという点で、経済的、社会的にも意義がある。新たな雇用の受け皿を期待しにくい地方にあれば、新分野に進出する企業が果たす役割は決して小さくないといえる。

(2) 高い新分野進出の意欲

では、どれくらいの企業が新分野進出の意欲を

図一26 従業員規模別に見た今後の進出意欲

	ある	ない
全体 (N=4859)	44.5	55.5
1~4人 (N=1,491)	43.3	56.7
5~9人 (N=1,712)	41.8	58.2
10~19人 (N=1,357)	45.4	54.6
20人以上 (N=508)	53.7	46.3

もっているのだろうか。

アンケートによると、新分野進出の意欲が「ある」とする企業の割合は44.5%となっている（図一26）。従業員規模別に見ても、いずれの層でも4割を超える企業が新分野進出の意欲が「ある」としている。

小規模建設業の経営者の多くは、地域の同業者の動向を見聞きするなかで、新分野進出のリスクが小さくはないことを十分認識していると思われる。にもかかわらず、4割を超える企業が新分野進出の意欲をもっているというアンケートの結果は、小規模建設業を取り巻く経営環境がそれだけ厳しいことを示唆している。

また、最近10年間の新分野への進出状況別に今後の進出意欲を見ると、「ある」とする企業の割合は、進出した企業では57.0%、進出しなかった企業でも42.3%に達している（図-27）。

さらに、最近10年間に新分野に進出しなかった企業について、進出しなかった理由別に新分野進出の意欲を見ると、「新分野に進出したくてもできない企業」では53.7%が「ある」としており、依然高い意欲をもっていることがわかる（図-28）。一方、進出しなかった理由として、「現在の業績に満足しているから」「本業強化の取り組みを行っているから」を選択した「本業強化・業績満足企業」でも3割を超える企業が進出する意欲が「ある」としている。建設業を取り巻く環境はさらに厳しくなると予想されており、「これまでは何とかあったが、今後本業だけで生き残りを図るのは難しい」と考える経営者が少なくないことがうかがえる。

### (3) 進出予定分野

次に、進出予定分野について見てみたい。

アンケート結果によれば、進出予定分野は建設分野が42.0%、非建設分野が58.0%となっている（図-29）。

進出予定分野別に内訳を見ると、建設分野では建築リフォーム工事業が32.4%で最も多く、建設分野全体の約8割を占める。

他方、非建設分野では、サービス業の割合が最も高く（非建設分野進出予定企業の25.7%）、次いで不動産業（同12.5%）、情報通信業（同11.2%）

図-27 新分野への進出状況別に見た今後の進出意欲

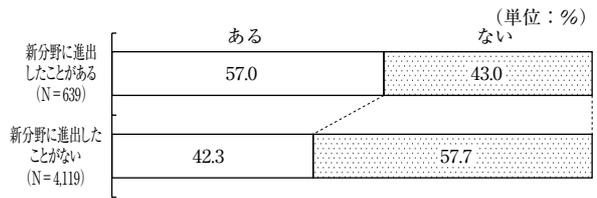
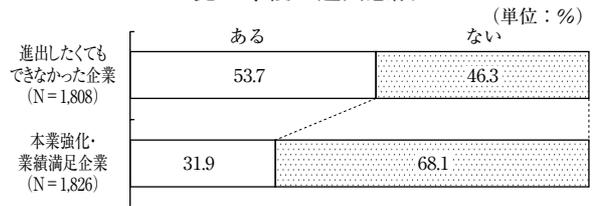
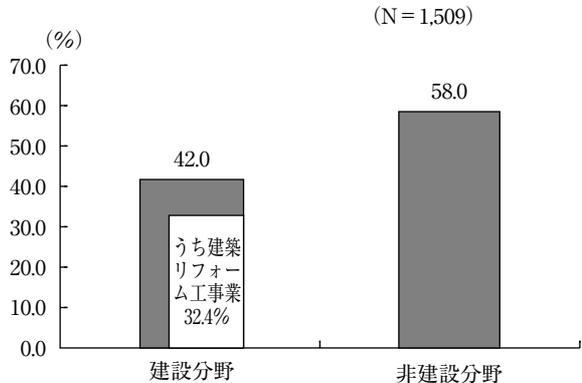


図-28 新分野に進出しなかった理由別に見た今後の進出意欲



- (注) 1. 最近10年間に新分野に進出しなかった企業についての集計である。  
 2. 「本業強化・業績満足企業」は、新分野に進出しなかった理由として、「現在の業績に満足しているから」「本業強化の取り組みを行っているから」を選択した企業を指す。

図-29 進出予定分野



の順となっている（図-30）。参考までに、非建設分野について、最近10年間に新分野に進出した企業の進出分野と比較すると、「農林漁業」「医療、福祉」「飲食店、宿泊業」「情報通信業」の割合が増加している。特に「農林漁業」「医療、福祉」は有望分野として取り上げられることが多いうえ、国の新分野進出支援策でも支援分野に指定されていることもあり、増加したものと考えられる。

◆ ◆ ◆ ◆ ◆ 【補論】新分野進出意欲がある企業の特徴

以上、小規模建設業の新分野進出の実態、そして今後の動向などについて見てきた。最近10年間に新分野に進出した企業は低い割合にとどまるものの、経営環境のさらなる悪化を背景に、今後新分野に進出することで生き残りを図りたいと考える小規模建設業は多い。

とはいえ、進出する意欲があっても新分野進出を断念せざるを得ない小規模建設業は少なくないだろう。なぜなら、前掲図-13で見たように、ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源の不足が新分野進出のボトルネックとなっているからである。なかでも、「資金が不足しているから」を挙げる企業の割合が高いことから、資金の調達は大きな課題であるとみられる。

雇用の吸収・創出など、小規模建設業が果たす役割は決して小さくない。とすれば、新分野進出に対する前向きな意欲と適切な事業計画をもつ企業をきめ細かく支援していくことは、政策金融の役割といえよう。

新分野進出の意欲をもっている企業の特徴を把握すれば、より効果的な支援策を立案できると考えられる。そこで、補論では、簡単なモデルを用いて、どのような企業が新分野進出の意欲をもっているのかを分析したい。

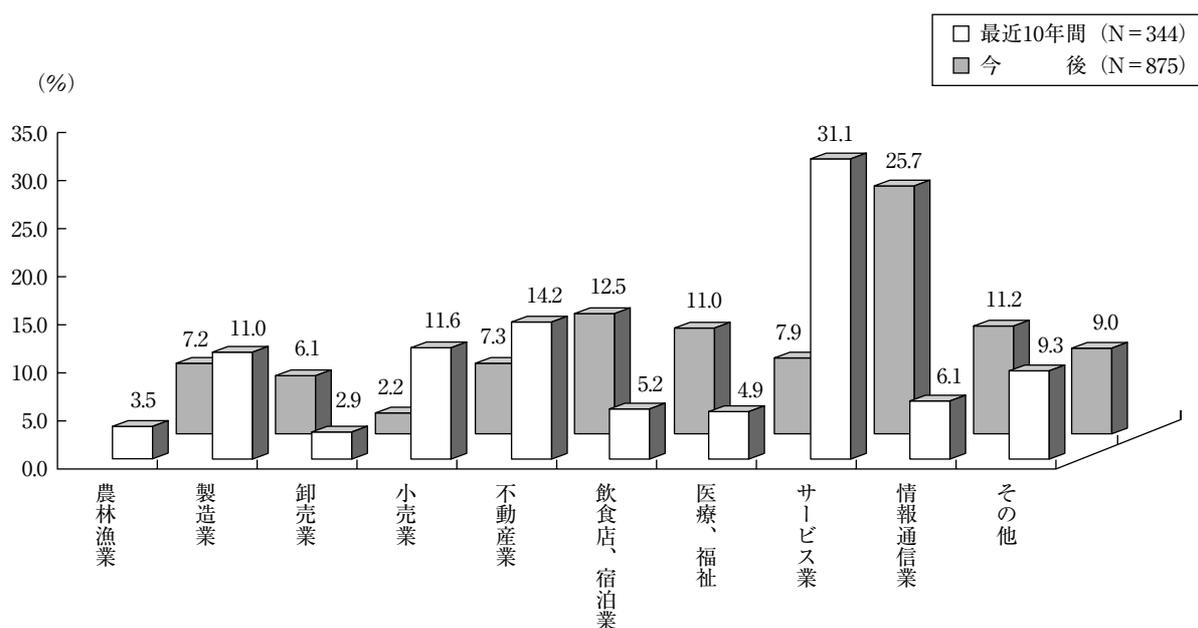
(1) モデルと変数

以下のモデルをプロビットで推計した。

$$\text{新分野進出意欲 (ある = 1, ない = 0)} = f(\text{企業の属性、経営者の属性等、業況等})$$

ただし、アンケートでは、主要な生き残り策である本業強化の意向を尋ねていないことから、「意欲がない」企業には、本業を強化しようとしている企業と、対策を講じない（講じられない）企業が含まれている。このため、意欲がある企業の特徴は、上記の2種類の企業を合わせたグループとの比較である。

図-30 進出予定分野（非建設分野）



① 企業の属性

企業の属性については、経営形態、所在市町村の人口規模、所在地方（北海道等）をコントロールしたほか、現在の従業者数、業種、業歴を説明変数に加える。

まず、従業者数については、規模が大きいほど意欲が高いと考えられる。その理由は、より多くの経営資源を蓄積しているため、新分野に進出しやすいこと、従業員が多いと雇用を守るために新分野に進出しようとする意欲が高まること、の2点である。

業種については、職別、設備工事業と比べて、経営資源が豊富であることから総合工事業で意欲が高いと考えられる。

業歴については、「長寿企業」の方が過去の成功体験やしがらみに縛られて経営革新の意欲に乏しいと考えられるため、業歴が長いほど新分野進出の意欲が低いとみられる。

② 経営者の属性等

経営者の属性等については、経営者の年齢と後継者の決定状況を説明変数に加えた。前者については対数値、後者については後継者ダミー（後継者が決定していれば1、それ以外は0）と、後継者未決定ダミー（後継者が未決定であれば1、それ以外は0）という二つのダミー変数（「まだ決める時期ではない」が基準）を用いている。

新分野進出の意欲は、経営者の年齢が高い企業ほど弱いこと、後継者が決定している企業で強い傾向があることが予想される。

③ 業況等

業況等については、最近10年間の完成工事高の増減状況と、現在の採算状況、現在の公共工事割合を加えた。

最近10年間の完成工事高と現在の採算状況については、それぞれ減少、赤字基調といった業績の

悪い企業の方が、進出意欲が高いと考えられる。

公共工事割合については、公共工事への依存度が高い企業の方が意欲も高いとみられる。競争制限的な慣行があることから本業強化だけで生き残りを図るのが難しいことがその理由である。

(2) 推計結果

主な結果は次のとおりである（推計結果は表のとおり）。

- ① 従業者規模が大きい企業で進出意欲が高い。
- ② 設備工事業と比べて、総合工事業、職別工事業で進出意欲が高い。ただし、総合工事業と職別工事業ダミーの係数については有意な差は見られない( $\chi^2$ 乗値0.13 (自由度1)、p値0.7223)。
- ③ 業歴が長いほど、進出意欲は低い。
- ④ 地方別に見ると、南関東に比べて、九州、北関東、近畿などで進出意欲が有意に低い（所在地方ダミーについてまとめてWaldテストを行うと、 $\chi^2$ 乗値13.20 (自由度8)、p値0.1051という結果が得られた)。
- ⑤ 経営者の年齢が低いほど、後継者が決まっている企業ほど、進出意欲が高い。
- ⑥ 最近10年間の完成工事高の増減状況と進出意欲との間に有意な相関は見られない。一方、現在、赤字基調である企業の進出意欲は高い。
- ⑦ 公共工事割合が高いほど、進出意欲は高い。

概ね予想された結果が得られているが、ここで注目したいのは⑥である。完成工事高が減少しても意欲は高まらず、採算が悪化して初めて意欲が高まるという傾向が⑥からは推測できる。

完成工事高が減少したすべての企業の採算が赤字基調になるわけではないが、赤字基調になってから新分野進出の意欲が高まるというのでは遅すぎる。長期的な視野に立って、新分野進出を計画することが小規模建設業には求められる。

小規模建設業の新分野進出

表 プロビット分析の結果

説明変数		係数	標準誤差	z 値	p 値
現在の従業者数	従業者数 (対数)	0.0966	0.0326	2.97	0.003
業種ダミー <設備工事業>	総合工事業ダミー	0.1341	0.0578	2.32	0.020
	職別工事業ダミー	0.1027	0.0597	1.72	0.086
業歴	業歴 (対数)	-0.1064	0.0483	-2.20	0.027
経営形態	法人ダミー	-0.0226	0.0674	-0.34	0.737
人口規模ダミー <町または村>	政令指定都市ダミー	-0.0838	0.0730	-1.15	0.251
	30万人以上ダミー	-0.0238	0.0735	-0.32	0.746
	10万人以上ダミー	-0.0814	0.0745	-1.09	0.275
	それ以外の市ダミー	-0.0847	0.0714	-1.19	0.235
所在地方 <南関東>	北海道ダミー	-0.0484	0.1064	-0.45	0.649
	東北ダミー	-0.1182	0.0892	-1.32	0.185
	北関東ダミー	-0.2009	0.0876	-2.29	0.022
	北陸・東海ダミー	-0.0090	0.0823	-0.11	0.913
	近畿ダミー	-0.1264	0.0808	-1.56	0.118
	中国ダミー	-0.0021	0.0972	-0.02	0.983
	四国ダミー	-0.1720	0.1332	-1.29	0.197
	九州ダミー	-0.1986	0.0836	-2.37	0.018
経営者の年齢	年齢 (対数)	-0.6510	0.1527	-4.26	0.000
後継者の決定状況 <まだ決める時期ではない>	決定ダミー	0.1480	0.0761	1.95	0.052
	未決定ダミー	0.0261	0.0700	0.37	0.709
完成工事高増減状況 <変わらない>	増加ダミー	-0.0022	0.0835	-0.03	0.979
	減少ダミー	0.0407	0.0762	0.53	0.593
現在の採算状況	赤字基調ダミー	0.1058	0.0476	2.22	0.026
現在の公共工事割合	公共工事割合 (%)	0.0025	0.0008	3.16	0.002
定数項	定数項	2.4893	0.5950	4.18	0.000
	対数尤度		-2193.0198		
	疑似決定係数		0.0183		
	LR カイ 2 乗値		81.87		
	観測数		3,256		

(注) 1 < >内は基準となるグループである。

2 LR カイ 2 乗値は0.0000% (小数点第 4 位まで) 水準で有意である。