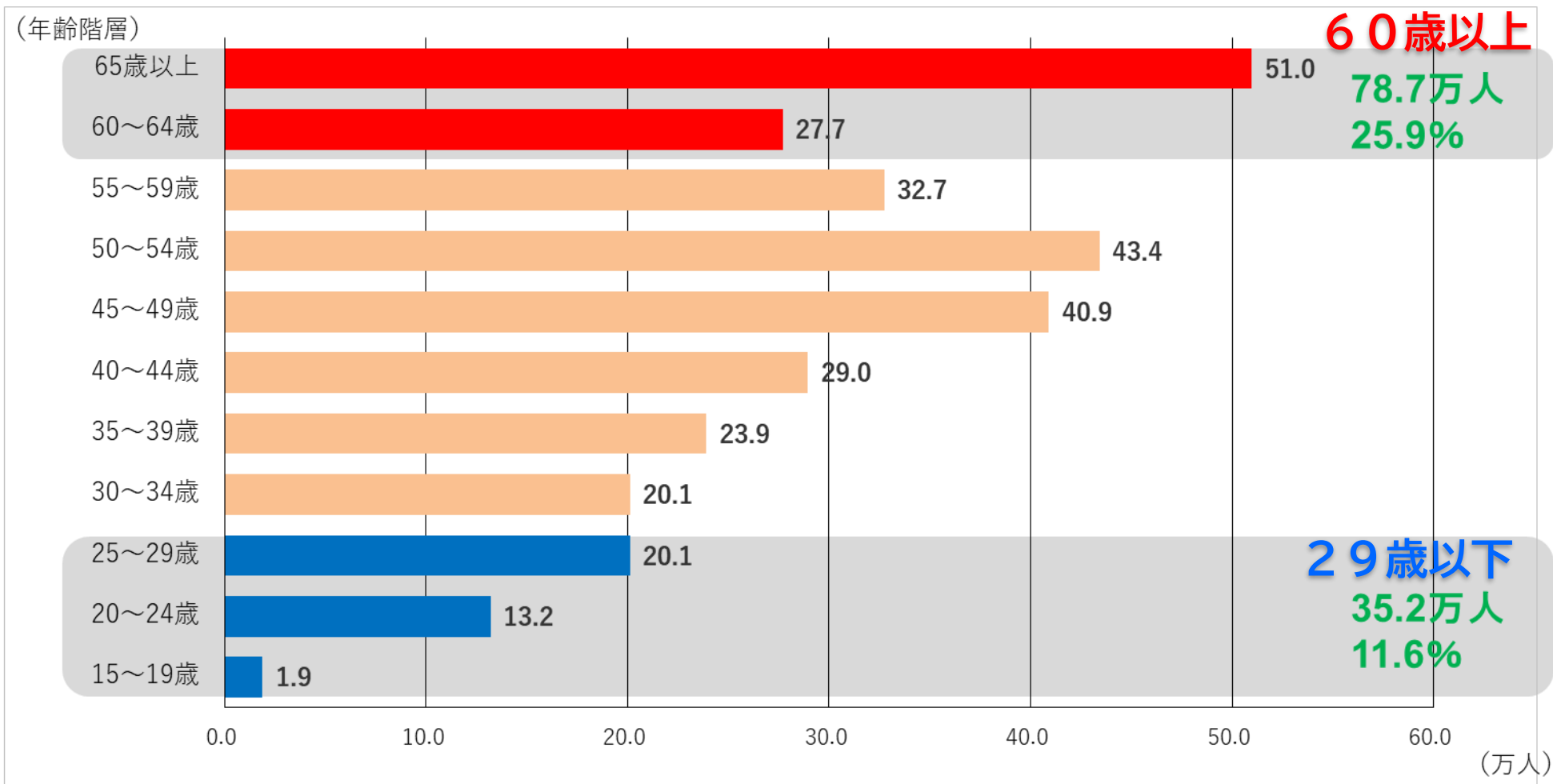


# 建設業の課題と国土交通省の取組

---

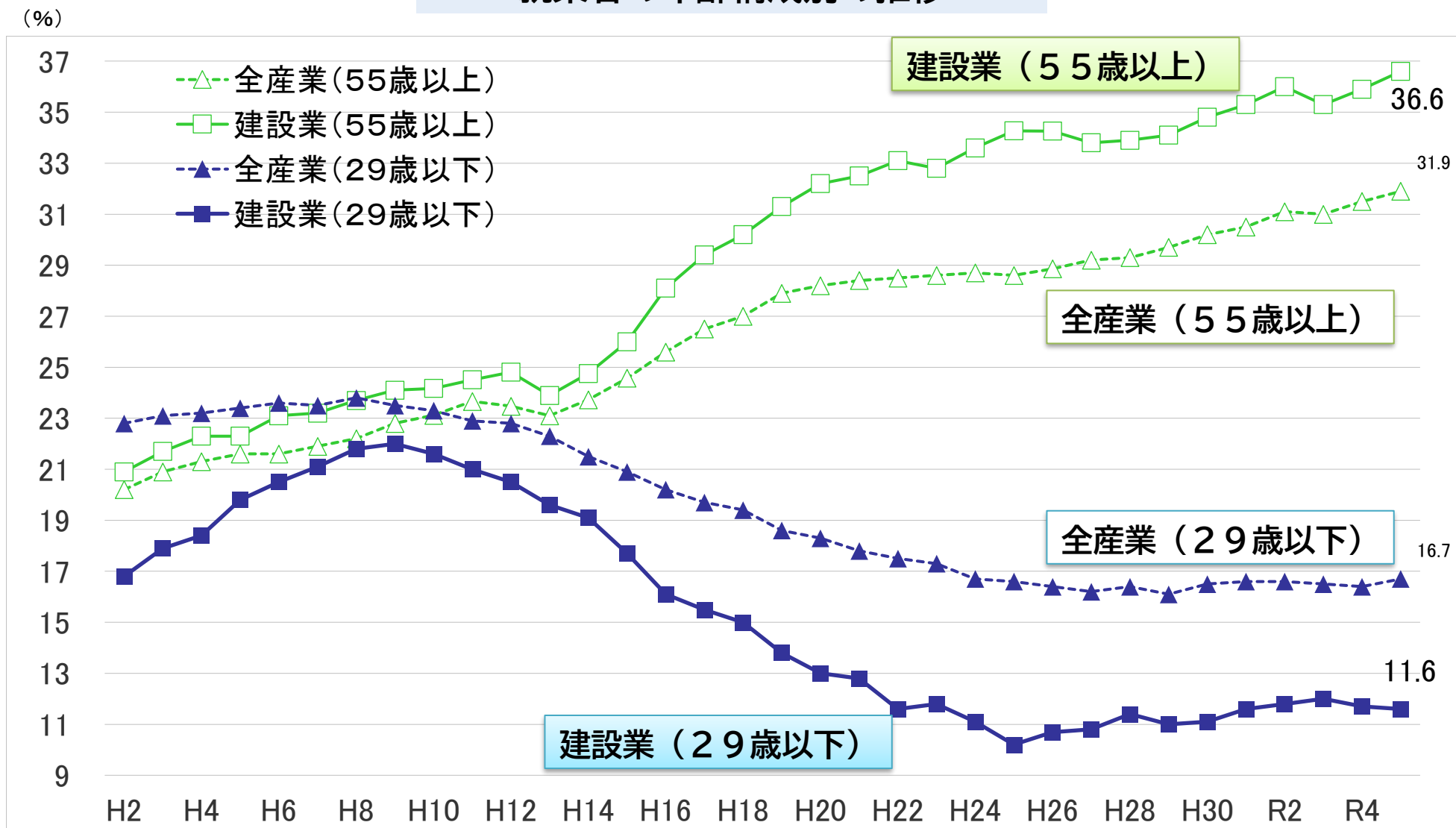
不動産・建設経済局  
建設市場整備課

## 建設業の年齢構成別就業者数



# 建設産業の課題：担い手の高齢化

## 就業者の年齢構成別の推移



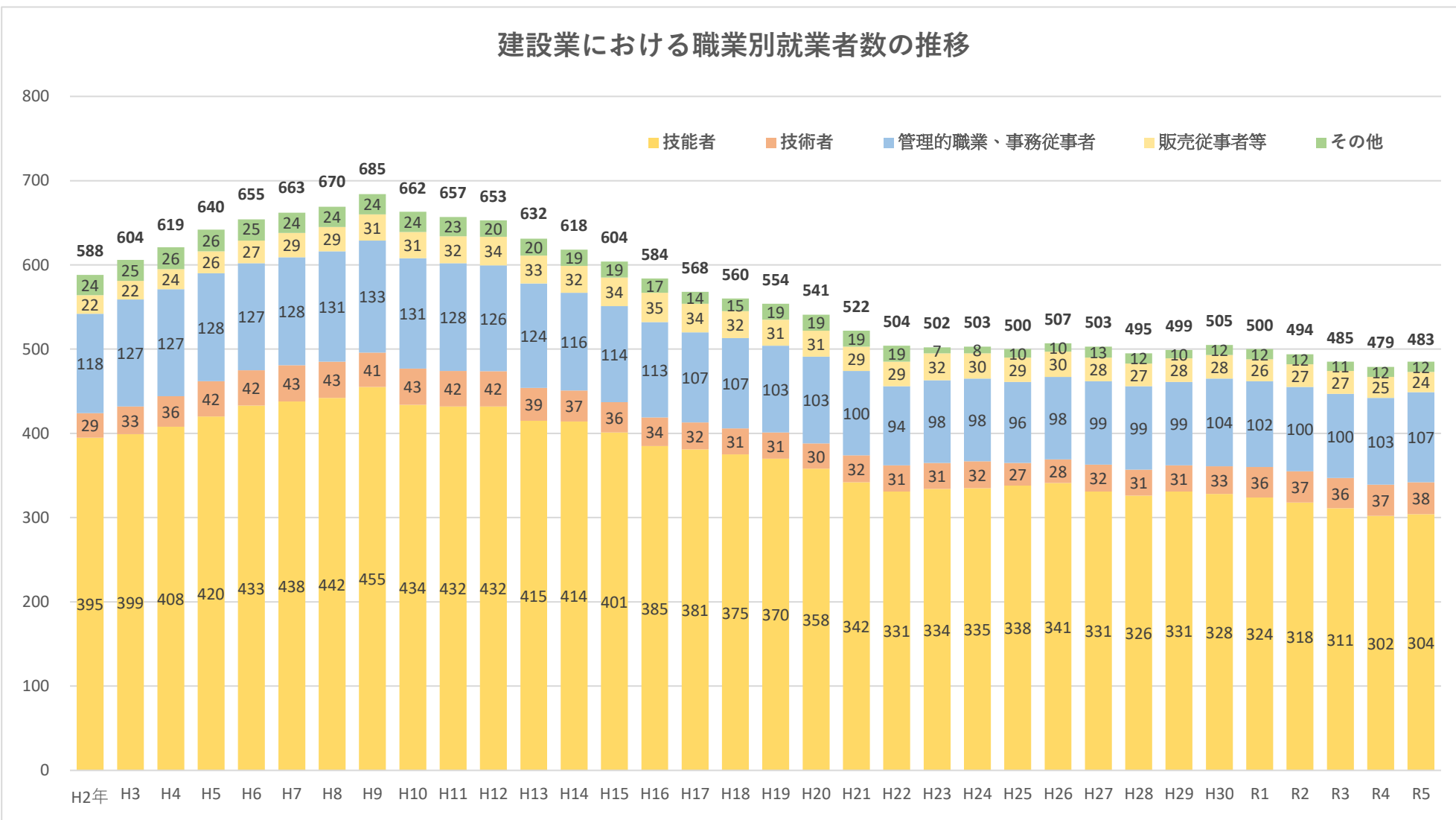
出典:総務省「労働力調査」(暦年平均)を基に国土交通省で算出  
 ※平成23年のデータは、東日本大震災の影響により推計値

# 建設産業の課題：担い手の減少

(万人)

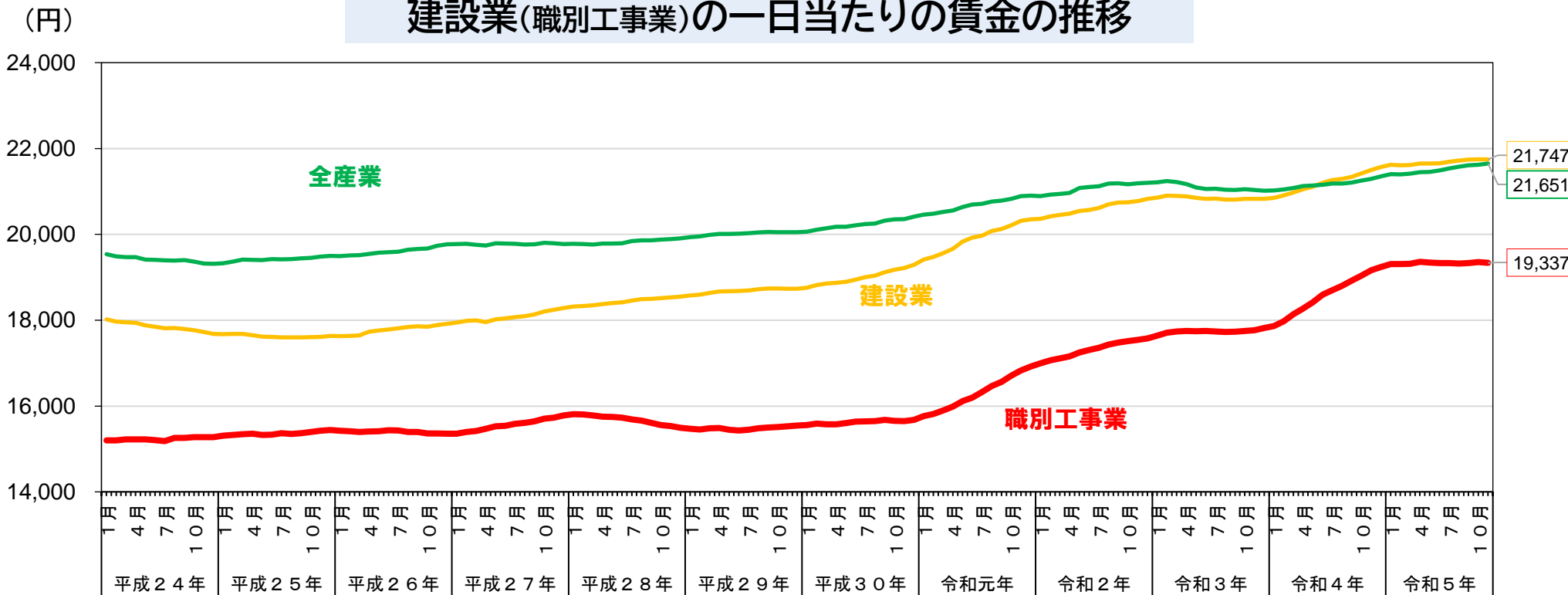
## 建設業の就業者数の推移

建設業における職業別就業者数の推移

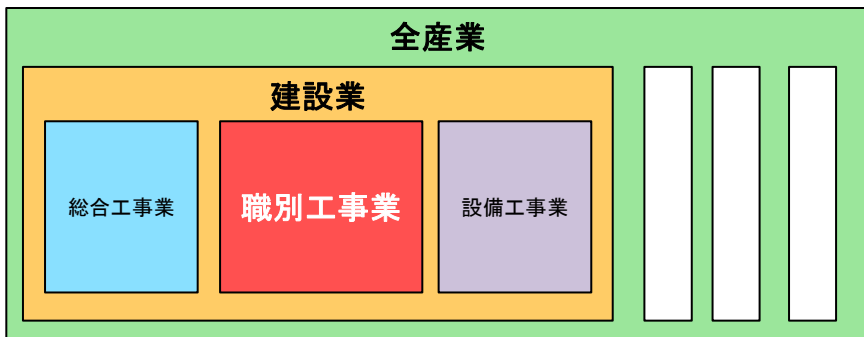


出典:総務省「労働力調査」(暦年平均)を基に国土交通省で算出

## 建設業(職別工事業)の一日当たりの賃金の推移



### (産業分類のイメージ)



### (定義)

- 建設業**

主として注文又は自己建設によって**建設工事を施工する事業所**が分類される  
(ただし、主として自己建設で維持補修工事を施工する事業所及び建設工事の企画、調査、測量、設計、監督等を行う事業所は含まれない)
- 職別工事業**

主として下請として工事現場において建築物又は土木施設などの工事目的物の一部を構成するための**建設工事を行う事業所**が分類される  
(ただし、設備工事を行う事業所は設備業に分類される)

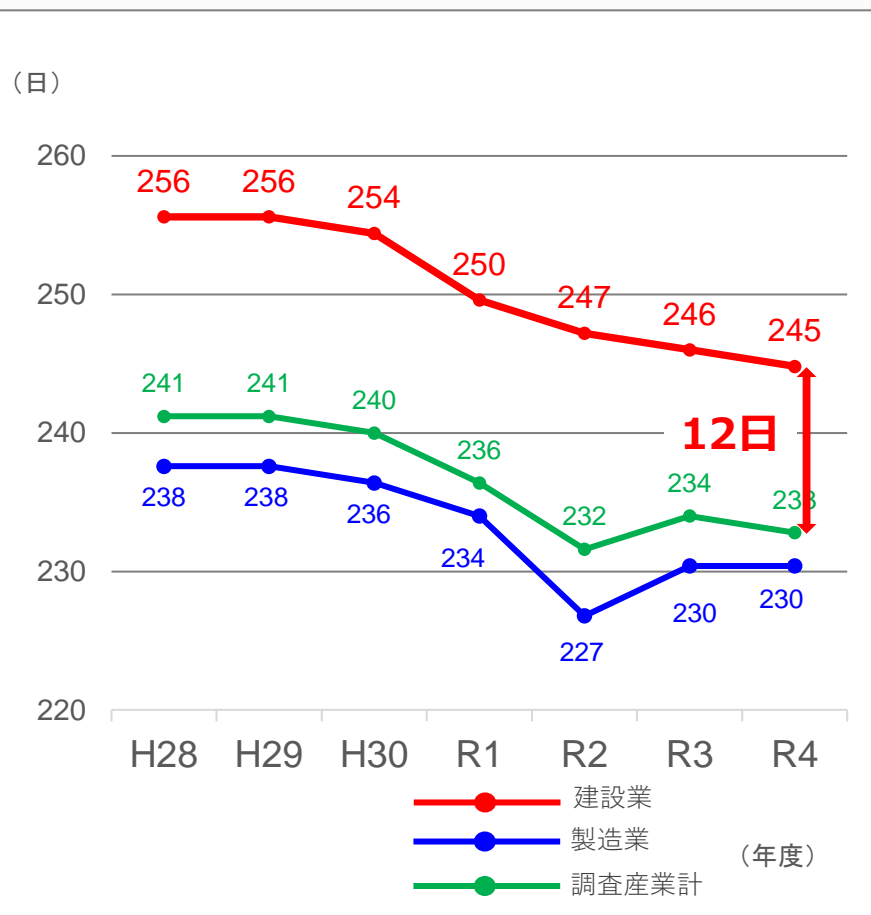
※所定内給与および特別に支払われた給与の和を所定労働時間8時間/日あたりに換算  
 ※ボーナスを含み、超過勤務手当を含まない  
 ※一般労働者の12ヶ月移動平均の金額の推移を記載

出所:厚生労働省「毎月勤労統計調査」より国土交通省作成

# 建設産業の課題：労働日数・労働時間

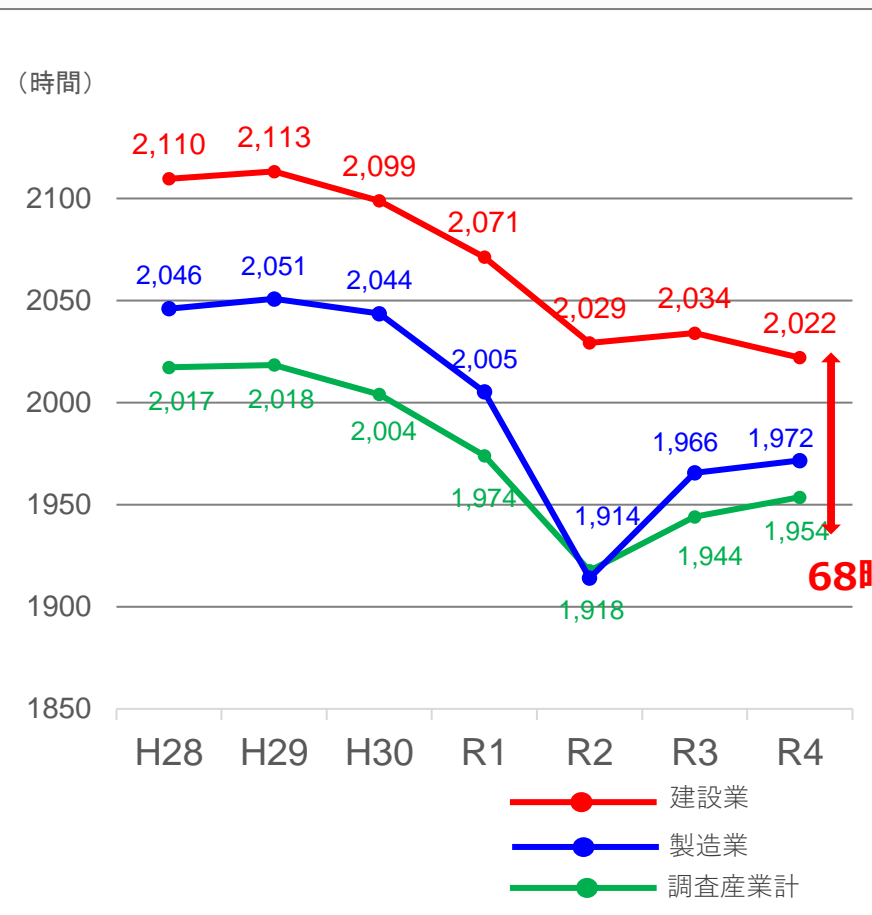
## 産業別にみた年間出勤日数

○厚生労働省「毎月勤労統計調査」  
パートタイムを除く一般労働者



## 産業別にみた年間実労働時間

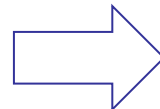
○厚生労働省「毎月勤労統計調査」  
パートタイムを除く一般労働者



# 建設産業の役割

- 地域のインフラ・建築物の**整備やメンテナンスの担い手**
- 災害時には、最前線で地域社会の安全・安心の確保を担う**地域の守り手**

【災害の応急対応(例:東日本大震災時の道路啓開)】



中長期的なインフラの品質確保等のため、国土・地域づくりの担い手として、**持続可能な建設産業の構築**が課題

## 新3K

○給与

○休暇

○希望



○かっこいい



# 働き方改革の推進

---

○労働基準法の改正により、**時間外労働規制を見直し**

○大手企業は平成31年4月から、  
中小企業は令和2年4月から 適用

⇒**建設業は令和6年4月から適用**

# 建設業における時間外労働規制の見直し

見直しの内容「労働基準法」(平成30年6月成立)  
 罰則:使用者に6か月以下の懲役又は30万円以下の罰金

原則

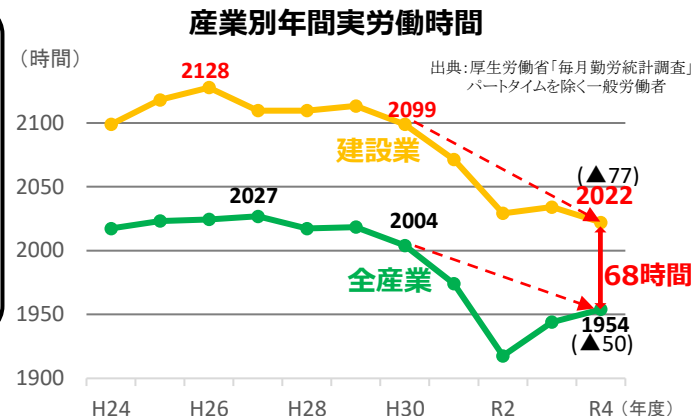
- (1) 1日8時間・1週間 40時間
- (2) 36協定を結んだ場合、協定で定めた時間まで時間外労働可能
- (3) 災害その他、避けることができない事由により臨時の必要がある場合には、労働時間の延長が可能(労基法33条)

36協定の  
 限度

- ・原則、①月45時間 かつ ②年360時間(月平均30時間)
  - ・特別条項でも上回ることの出来ない時間外労働時間を設定
    - ③ 年 720時間(月平均60時間)
      - 年 720時間の範囲内で、一時的に事務量が増加する場合にも上回ることの出来ない上限を設定
        - ④a. 2～6ヶ月の平均でいずれも 80時間以内(休日労働を含む)
        - ④b. 単月 100時間未満(休日労働を含む)
        - ④c. 原則(月 45時間)を上回る月は年6回を上限
- ※災害の復旧・復興の事業には、④a、bは適用されません。

# 建設業の働き方改革の取組

- これまでの働き方改革の取組によって、建設業の**労働時間は他産業よりも大きく減少したが、なお高水準。**
- 令和6年4月から適用となる**時間外労働の上限規制に的確に対応**するとともに、将来にわたって**担い手を確保**していくため、働き方改革に取り組む必要。



## 最近の働き方改革の取組

### 1. 規制内容の周知徹底

- ・ **リーフレット**や**会議**等で、建設業界、発注者へ周知・要請
- ・ 一般国民にも**動画**等によって周知・啓発



■建設業者向けリーフレット  
(厚生労働省)



■動画：はたらきかたススめ特設サイト

### 3. 適正な工期設定

- ・ 中央建設業審議会が「**工期に関する基準**」を策定 (R2)、  
→ **基準を踏まえた適正工期の設定**を自治体・民間発注者へ働きかけ
- ・ 直轄土木工事において、作業不能となる**猛暑日分の工期延長の取扱いを明確化**
- ・ 国交大臣と建設業4団体が**4週8閉所**など適正工期に取り組むことを**申合せ**
- ・ 厚労省と連携して**実地調査**し、**是正指導**



■建設業4団体との申合せ

### 2. 公共工事における**週休2日工事**の対象拡大

- 〔直轄〕令和5年度は原則**すべての工事**で実施
- 〔都道府県〕令和6年度から原則**100%**を目指す
- 〔市町村〕国と都道府県が連携して**導入拡大**を働きかけ

### 4. **生産性**の向上

- ・ 労働時間削減のノウハウ等を整理した**好事例集**を作成・横展開
- ・ 直轄工事における**工事関係書類の簡素化**

# 賃金引上げに向けた取組

---

## 開催概要

日時: 令和6年3月8日 7:55~8:15

出席者: 岸田内閣総理大臣、齊藤国土交通大臣、新藤経済財政政策担当大臣、宮崎厚生労働副大臣、松村防災担当大臣・国土強靱化担当大臣、村井内閣官房副長官、森屋内閣官房副長官、矢田内閣総理大臣補佐官、森内閣総理大臣補佐官、古谷公正取引委員会委員長

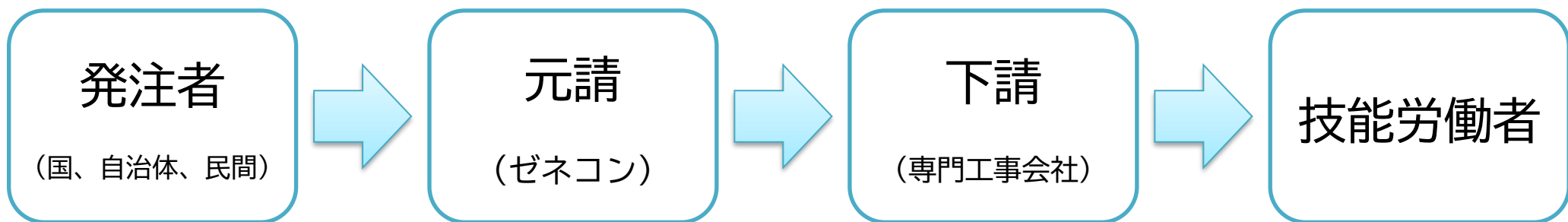
出席団体: 日本建設業連合会、全国建設業協会、全国中小建設業協会、建設産業専門団体連合会

- 技能者の賃上げについて、「5%を十分に上回る上昇」を目標とすること、
- 働き方改革について、労働時間規制の導入を踏まえて、「必要な対応に万全を期す」ことを国土交通省と建設業団体との間で申し合わせ。

岸田内閣総理大臣から、

- 建設業について、未来への前向きな新3K、「給与がよく、休暇が取れ、希望が持てる産業」に変えていかなければならない
- 申合せに沿った賃上げの強力な推進についてお願いするほか、官民挙げて「成長型経済」への転換を図り、建設業の担い手確保と持続的な発展につなげてまいりたいとの発言。

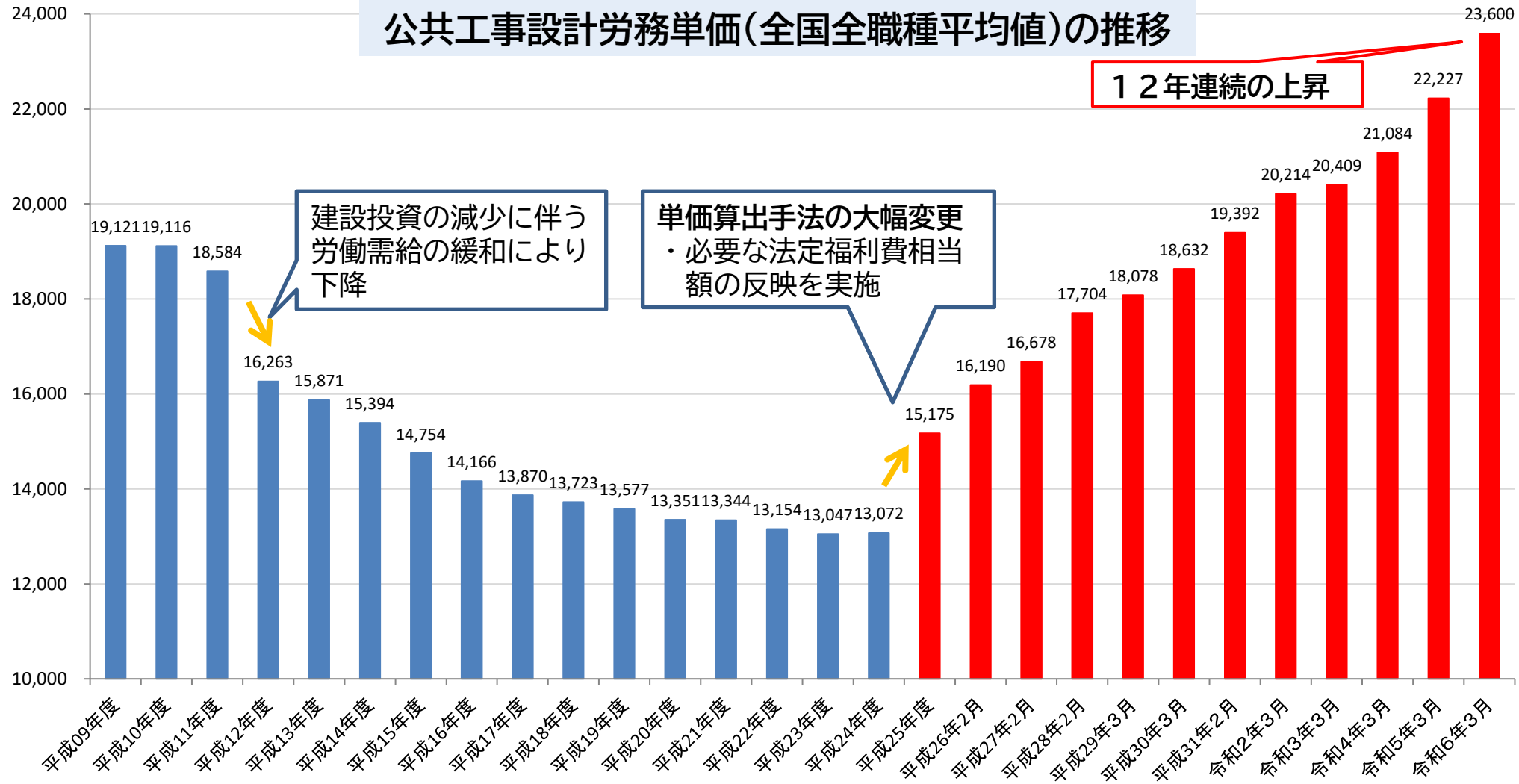




# 公共工事設計労務単価

○ 公共工事設計労務単価(公共発注者用の単価)は、12年連続の上昇。

公共工事設計労務単価(全国全職種平均値)の推移



注1) 金額は加重平均値にて表示。平成31年までは平成25年度の標本数をもとにラスパイレース式で算出し、令和2年以降は令和2年度の標本数をもとにラスパイレース式で算出した。

注2) 平成18年度以前は、交通誘導警備員がA・Bに分かれていないため、交通誘導警備員A・Bを足した人数で加重平均した。



- 公共工事の受注者による適正な利潤の確保を通じて、賃金引上げに向けた環境整備が図られるよう、**地方公共団体に対して、①安定的・持続的な公共投資の確保**とともに、**②適正な予定価格の設定**や、**③ダンピング対策**の更なる徹底 等を要請

## ダンピング対策の更なる徹底

工事の品質確保や担い手の育成・確保に必要な適正利潤の確保を図るため、ダンピング対策の更なる強化が必要



《特に強化すべき取組》

- **低入札価格調査制度等の適切な活用の徹底**によるダンピング受注の排除
- **調査基準価格等の水準の見直し**
- **調査基準価格を下回る受注における履行確保措置の徹底**

# 建設キャリアアップシステムの目的

## 目的

### 技能者の処遇

「建設キャリアアップシステム」は、技能者の資格や現場就業履歴等を業界横断的に登録・蓄積し、**技能・経験に応じた適切な処遇**につなげようとするもの

### 人材確保

技能者の**技能・経験に応じた処遇改善**を進めることで、①若い世代が**キャリアパスの見通しをもて**、②**技能者を雇用し育成する企業に人が集まる**建設業を目指す

### 生産性向上

また、社会保険加入の確認や施工体制の確認などの現場管理を効率化し、生産性向上を目指す

## <建設キャリアアップシステムの概要>

### 技能者・事業者の事前登録

#### 【技能者情報】

- ・本人情報
- ・保有資格
- ・社会保険加入 等



技能者にカードを交付

### 就業履歴の蓄積

工事情報を登録し、カードリーダーを設置



技能者が現場入場の際にカードタッチで履歴を蓄積



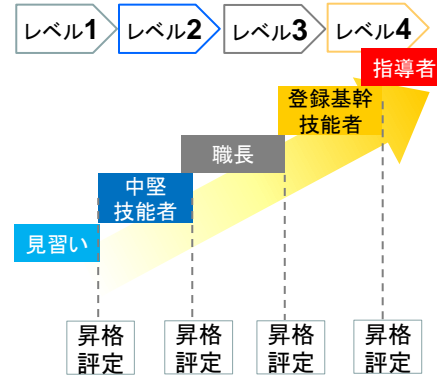
### 能力評価の実施

経験や資格に応じたレベル判定



### 経験・技能に応じた処遇

レベルに応じた賃金支払い



### 現場管理での活用

社会保険加入の確認、施工体制台帳の作成 など

# レベル別年収の試算

- 建設キャリアアップシステムの能力評価に応じた賃金の実態を踏まえ、**公共工事設計労務単価が賃金として行き渡った場合に考えられるレベル別年収を試算し、公表。**
- レベル別年収の試算の公表を通じて、技能者の経験に応じた処遇と、**若い世代がキャリアパスの見通しを持てる産業を目指す。**

全国（全分野）（年収）

本資料に示す金額に法的拘束力はなく、支払いを義務付けるものではない。

レベル1 (下位～中位)	レベル2 (中位)	レベル3 (中位)	レベル4 (中位～上位)
3,740,000 ～ 5,010,000円	5,690,000円	6,280,000円	7,070,000 ～ 8,770,000円

「上位」は上位15%程度の賃金水準であり、最上値ではない。

<試算条件> ・CCUSレベル別年収は、令和4年度公共事業労務費調査の結果をもとに、CCUSの能力評価分野・レベル別に分析して作成  
・労務費調査においてレベル評価されていない標本点も経験年数と資格を基にレベルを推定（レベル1相当：5年未満、レベル2相当：5年以上10年未満、レベル3相当：10年以上又は一級技能士、レベル4相当：登録基幹技能者）  
・労務費調査の各レベルの標本において、「上位」の値は上位15%程度、「中位」の値は平均、「下位」の値は下位15%程度の全国の年収相当として作成（必ずしも「上位」が都市部、「下位」が地方の年収相当を表すものではない）  
・「分野別でのレベル別年収の試算例」では、最新の国勢調査における技能者数が多い10分野を記載

# 今後の施策検討

---

# 建設業法及び公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律の一部を改正する法律案(概要)

## 背景・必要性

・建設業は、他産業より賃金が低く、就労時間も長いため、担い手の確保が困難。

(参考1) 建設業の賃金と労働時間

建設業※ 417万円/年 (▲15.6%) 2,022時間/年 (+3.5%)  
 全産業 494万円/年 1,954時間/年

※賃金は「生産労働者」の値

出典：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(令和4年)

出典：厚生労働省「毎月勤労統計調査」(令和4年度)

(参考2) 建設業就業者数と全産業に占める割合( )内

[H9] 685万人(10.4%) ⇒ [R4] 479万人(7.1%)

出典：総務省「労働力調査」を基に国土交通省算出

・建設業が「地域の守り手」等の役割を果たしていけるよう、時間外労働規制等にも対応しつつ、**処遇改善**、**働き方改革**、**生産性向上**に取り組む必要。

処遇改善	賃金の引上げ
労務費へのしわ寄せ防止	資材高騰分の転嫁
働き方改革	労働時間の適正化
生産性向上	現場管理の効率化

担い手の確保

持続可能な建設業へ

## 法案の概要

### 1. 労働者の処遇改善

○労働者の**処遇確保**を建設業者に**努力義務化**

➡国は、取組状況を調査・公表、中央建設業審議会へ報告

○**標準労務費の勧告**

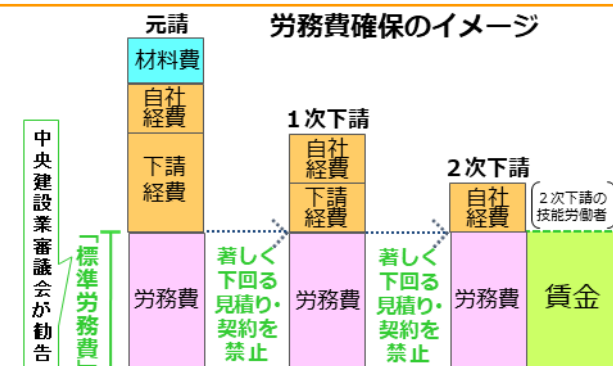
・中央建設業審議会が「労務費の基準」を作成・勧告

○**適正な労務費等の確保と行き渡り**

・著しく低い**労務費**等による**見積り**や**見積り依頼**を禁止

➡国土交通大臣等は、**違反発注者**に**勧告**・**公表**(違反建設業者には、現行規定により**指導監督**)

○**原価割れ契約の禁止**を受注者にも導入



### 2. 資材高騰に伴う労務費へのしわ寄せ防止

○**契約前のルール**

・資材高騰など請負額に影響を及ぼす事象(リスク)の**情報**は、受注者から注文者に**提供**するよう**義務化**  
 ・資材が高騰した際の**請負代金**等の「**変更方法**」を**契約書記載事項**として明確化

○**契約後のルール**

・資材高騰が顕在化した場合に、受注者が「変更方法」に従って**契約変更協議**を申し出たときは、注文者は、**誠実に協議**に応じる**努力義務**※

※公共工事発注者は、誠実に協議に応ずる義務

### 3. 働き方改革と生産性向上

○**長時間労働の抑制**

・**工期ダンピング対策**を強化(著しく短い工期による**契約締結**を受注者にも禁止)

○**ICTを活用した生産性の向上**

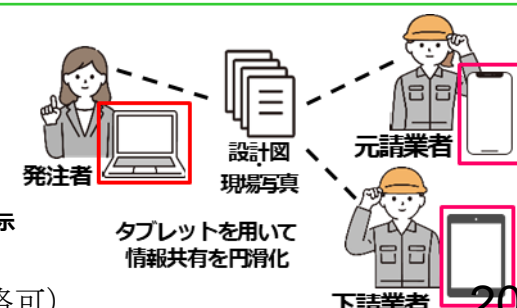
・現場技術者に係る**専任義務**を**合理化**(例. 遠隔通信の活用)  
 ・国が**現場管理**の「**指針**」を作成(例. 元下間でデータ共有)

➡特定建設業者※や公共工事受注者に**効率的な現場管理**を**努力義務化** ※多くの下請業者を使う建設業者

・公共工事発注者への**施工体制台帳**の**提出義務**を**合理化**(ICTの活用で施工体制を確認できれば提出を省略可)



技術者が、カメラ映像を確認し、現場へ指示

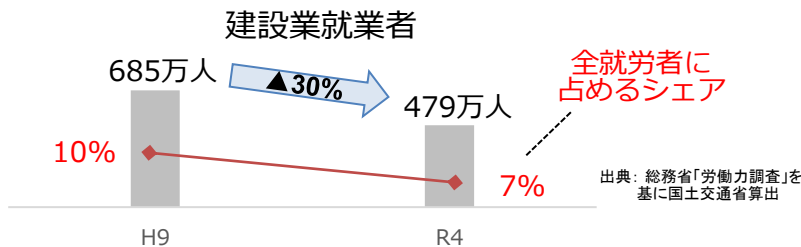
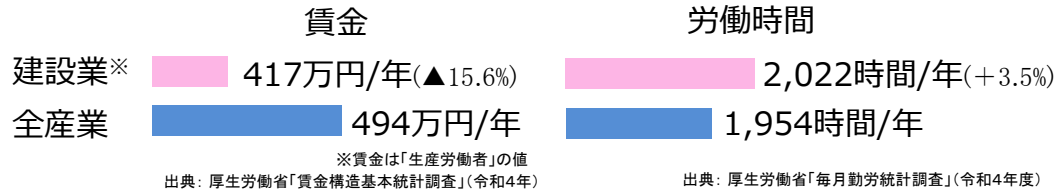


# 背景と方向性

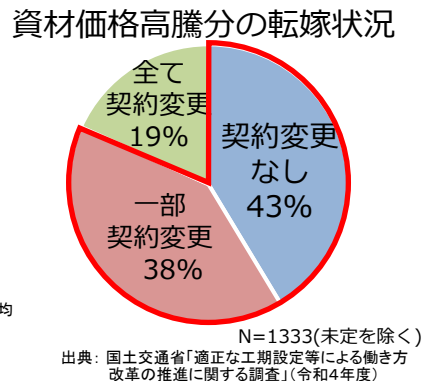
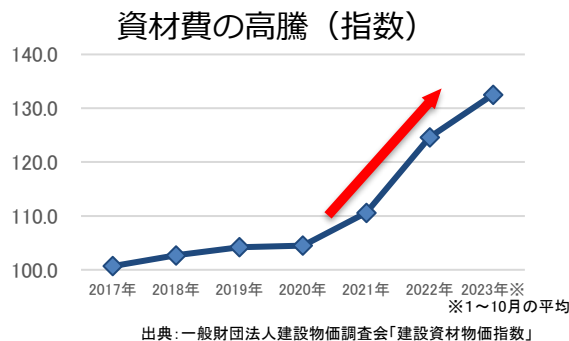
## 背景

- 建設業は、他産業より賃金が低く、就労時間も長い

➡ 担い手の確保が困難



- 資材高騰分の適切な転嫁が進まず、労務費を圧迫

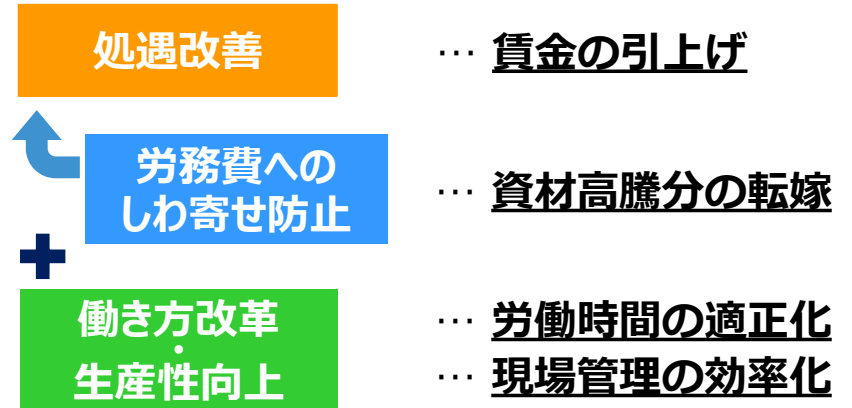


- 時間外労働の罰則付き上限規制が適用開始



## 方向性

建設業が「地域の守り手」等の役割を果たしていけるよう、時間外労働規制等にも対応しつつ、**処遇改善**、**働き方改革**、**生産性向上**に総合的に取り組む。



就労状況の改善 → 担い手の確保

【「新4K」の実現】

給与がよい  
休日がとれる  
希望がもてる  
+ カッコイイ

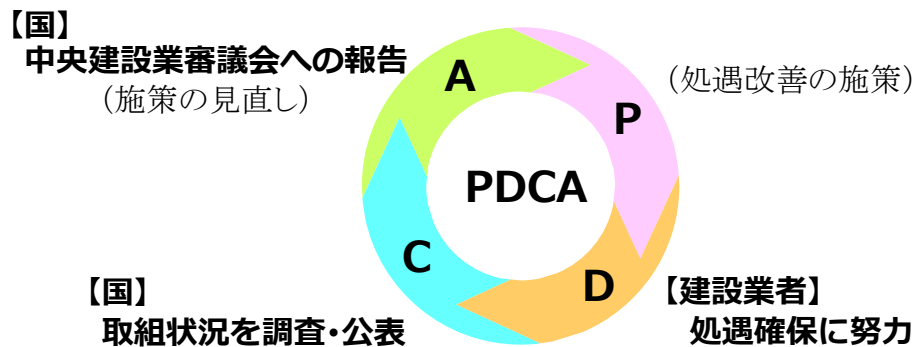
「地域の守り手」として持続可能な建設業へ

# 1. 処遇改善

## (1) 建設業者の責務、取組状況の調査

○ 労働者の**処遇確保**を建設業者に**努力義務化**

➡ 国は、建設業者の取組状況を**調査・公表**、中央建設業審議会に**報告**

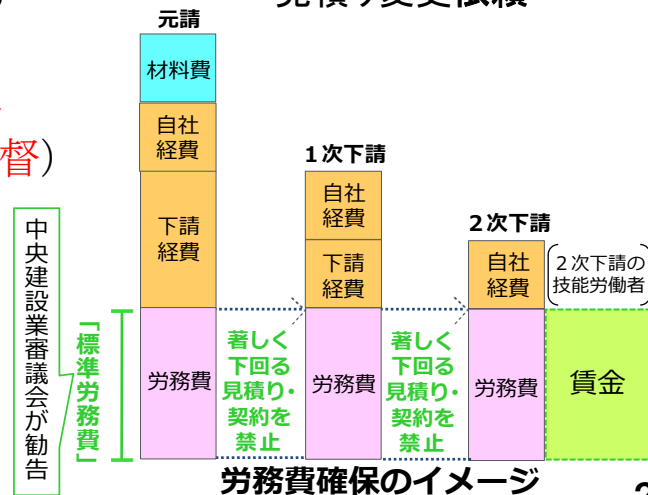
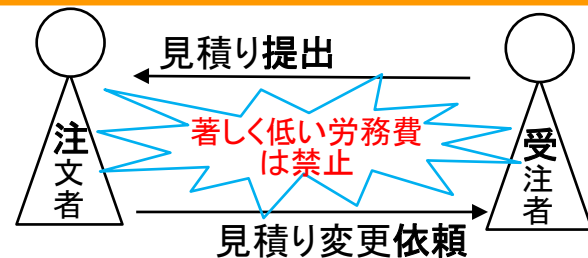


## (2) 労務費（賃金原資）の確保と行き渡り

○ 中央建設業審議会が「**労務費の基準**」を作成・**勧告**

○ **著しく低い労務費等**※による見積り提出(受注者)や見積り変更依頼(注文者)を**禁止** ※ 施工に通常必要な労務費等を著しく下回るもの

➡ **違反して契約した発注者**には、国土交通大臣等が**勧告・公表**  
(違反して契約した**建設業者**(注文者・受注者とも)には、現規定により、**指導・監督**)



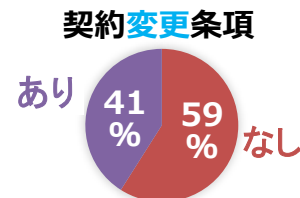
## (3) 不当に低い請負代金の禁止

○ **総価での原価割れ契約**を受注者にも**禁止**

(現行) **注文者**は、地位を利用して、原価割れ契約をしてはならない。

## 契約前のルール

- 資材高騰に伴う**請負代金**等の「**変更方法**」を**契約書の法定記載事項**として明確化
- 受注者は、**資材高騰**の「**おそれ情報**」を注文者に**通知**する**義務**



(出典)国土交通省「適正な工期設定等による働き方改革の推進に関する調査」(令和4年度)

**契約書**

第〇条 請負代金の**変更方法**

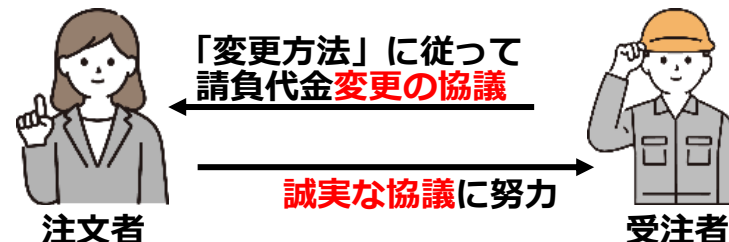
- ・ 材料価格に著しい変動を生じたときは、受注者は、請負代金額の**変更を請求**できる。
- ・ 変更額は、**協議して定める**。



## 資材高騰等が顕在化したとき

## 契約後のルール

- 契約前の通知をした**受注者は**、注文者に請負代金等の**変更を協議**できる。
- ➡ 注文者は、**誠実に協議**に応ずる**努力義務**※
- ※ 公共発注者は、協議に応ずる**義務**



期待される効果

資材高騰分の転嫁協議が円滑化、労務費へのしわ寄せ防止



## (1) 働き方改革

### ① 工期ダンピング※対策を強化

※ 通常必要な工期よりも著しく短い工期による契約  
中央建設業審議会が「工期の基準」を作成・勧告

#### ○ 新たに受注者にも禁止

(現行) 注文者は、工期ダンピングを禁止

(参考) 工期不足の場合の対応

1位	作業員の増員	25%	} 4割超
2位	休日出勤	24%	
3位	早出や残業	17%	

(出典) 国土交通省「適正な工期設定等による働き方改革の推進に関する調査」(令和4年度)

➡ 違反した建設業者には、指導・監督

### ② 工期変更の協議円滑化

契約前 ○ 受注者は、**資材の入手困難**等の「**おそれ情報**」を注文者に**通知する義務**

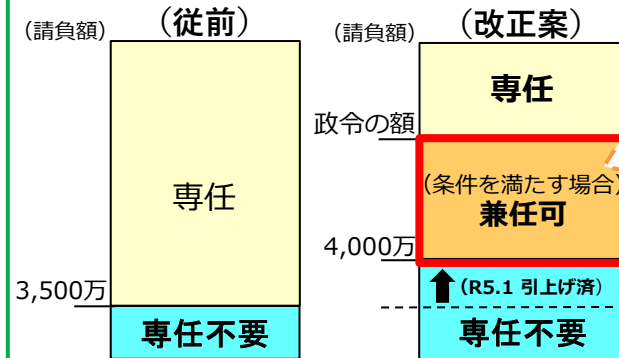
(注) 不可抗力に伴う工期変更は、**契約書の法定記載事項**(現行)

契約後 ○ 上記通知をした**受注者は**、注文者に**工期の変更を協議できる**。

➡ 注文者は、**誠実に協議**に応ずる**努力義務**※  
※ 公共発注者は、協議に応ずる**義務**

## (2) 生産性向上

### ① 現場技術者の専任義務の合理化



◆ 営業所専任技術者の**兼任不可**

◆ 営業所専任技術者の**兼任可**

(注) 請負額の基準額は、建築一式工事にあつては2倍の額

#### 【主な条件】

- ・ 兼任する現場間移動が容易
- ・ ICTを活用し遠隔からの現場確認が可能
- ・ 兼任する現場数は一定以下

#### <例> 遠隔施工管理

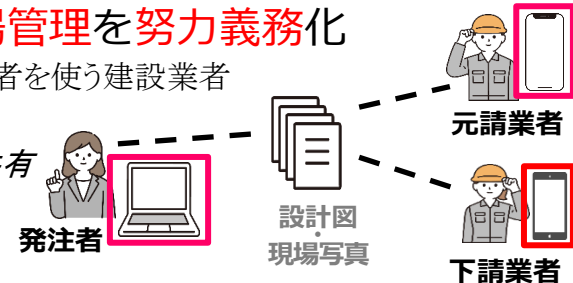


### ② ICTを活用した現場管理の効率化

○ 国が**現場管理の「指針」**を作成

➡ 特定建設業者※や公共工事受注者に対し、**効率的な現場管理を努力義務化**  
※多くの下請け業者を使う建設業者

<例> 元下間のデータ共有



○ 公共発注者への**施工体制台帳の提出義務を合理化**  
(ICT活用で確認できれば提出は不要に)



M&A 総合研究所

# 自社の未来を紡ぐ 建設業界向けM&Aの基本戦略とは

株式会社M&A総合研究所  
企業情報第二本部 第四部 部長  
木浪 拓馬

## 【自己紹介】

株式会社M&A総合研究所

企業情報第二本部 第四部 部長 木浪 拓馬（きなみ たくま）

年齢：33歳 出身：青森県

2013年3月、成蹊大学経済学部卒業。

2013年4月、野村証券株式会社に入社。宮崎支店・神戸支店にて個人富裕層・非上場企業向けに資産運用営業を経験、担当法人企業において、M&AやIPO（新規株式公開）等の支援経験あり。

2018年8月、株式会社ストライクに入社。中小・中堅企業向けM&A仲介業務に従事し、管轄していた九州エリアにおいて、建設業や製造業等を中心にM&Aの成約に導く。

2020年11月、株式会社M&A総合研究所に入社。前職に引き続き中小・中堅企業向けM&A仲介業務に従事。入社後間もなく大阪オフィス開設責任者に任命され、現在も大阪オフィス長を兼務。現在に至る。



株式会社M&A総合研究所  
企業情報第二本部 第四部 部長

**木浪 拓馬**

きなみ

たくま

# Agenda

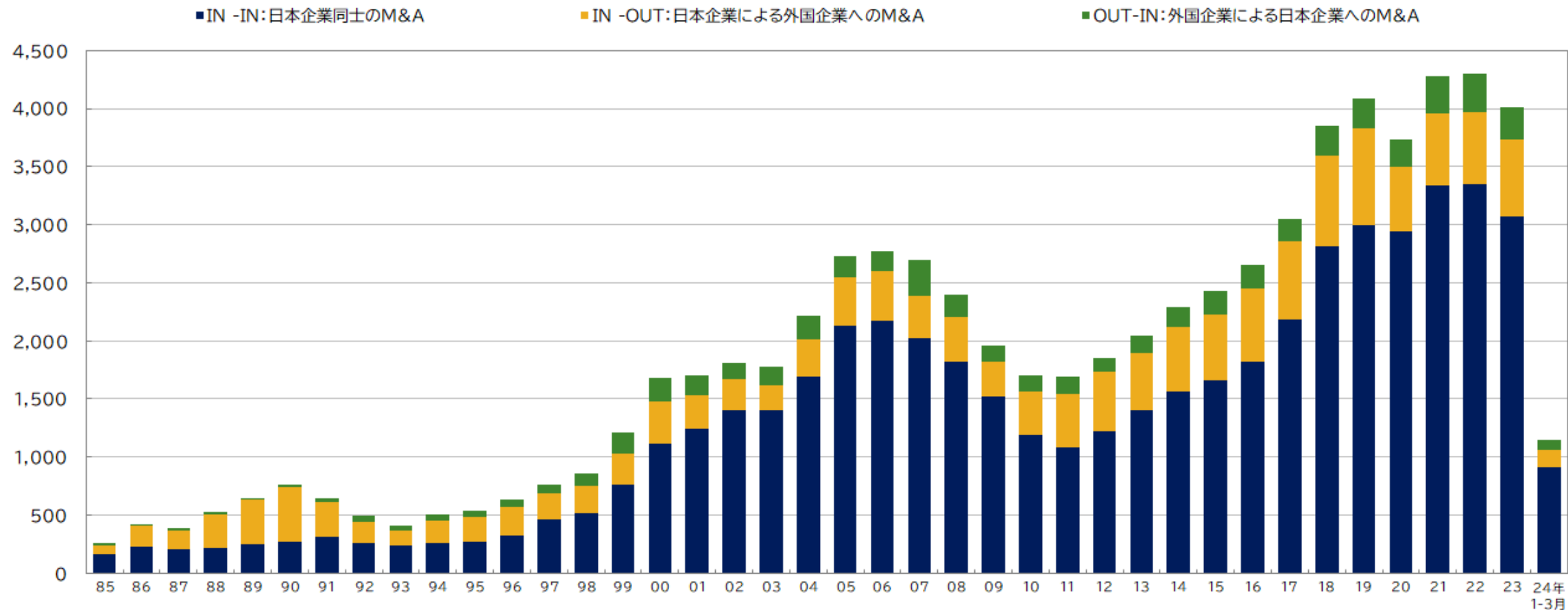
- 01 日本国内における未上場企業のM&Aの動向について
- 02 M&Aのメリットとは
- 03 建設業界に関するオーナーたちの声
- 04 M&Aを行った会社の従業員が抱える不安とは
- 05～07 M&A実例①～③
- 08 株式会社M&A総合研究所について



**01**

**日本国内における  
未上場企業のM&Aの動向について**

## 国内のM&A件数について



© 2024 RECOFDATA Corporation All Rights Reserved.

出典 : <https://www.marr.jp/genre/graphdemiru>

## 国内の未上場企業においてM&Aが増えている背景



後継者問題

単独資本での成長限界  
成長スピードの鈍化



従業員の雇用問題  
従業員の雇用環境



未上場株式の売買・  
連帯保証のハードル

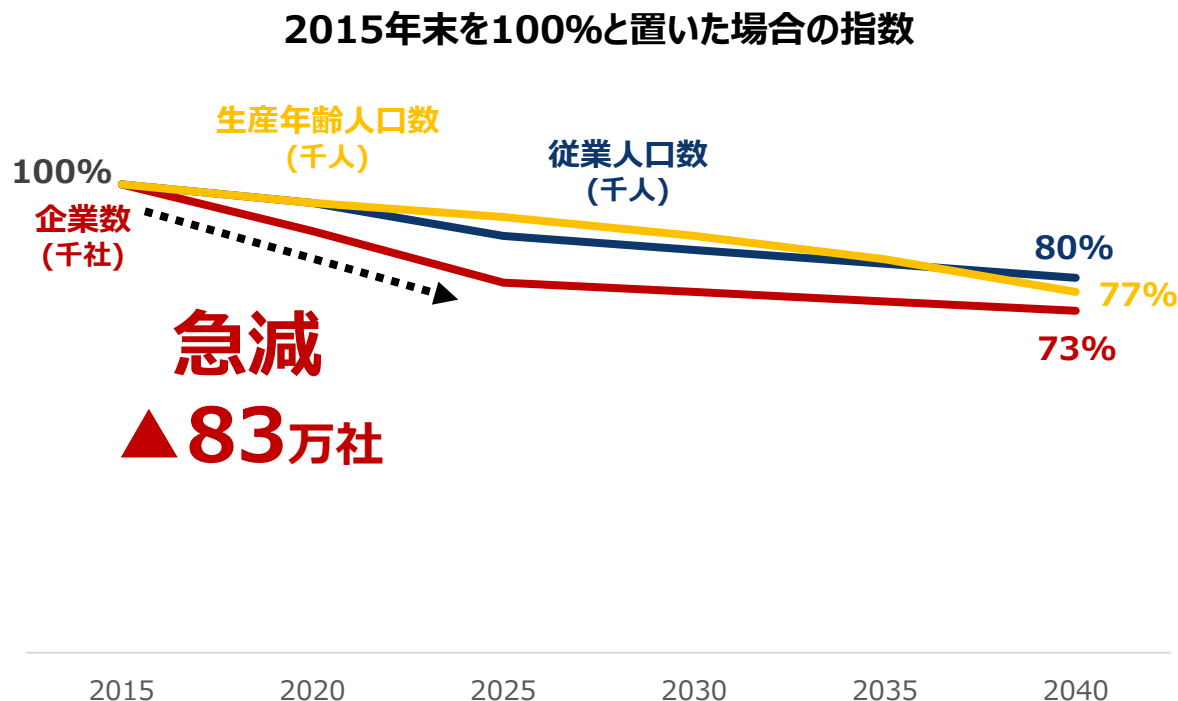


## 後継者問題について

■ 2025年までに代表者が70歳を超える中小企業・小規模事業者は約245万社

→そのうち約半数の127万社（日本企業の1/3）が**後継者未定**

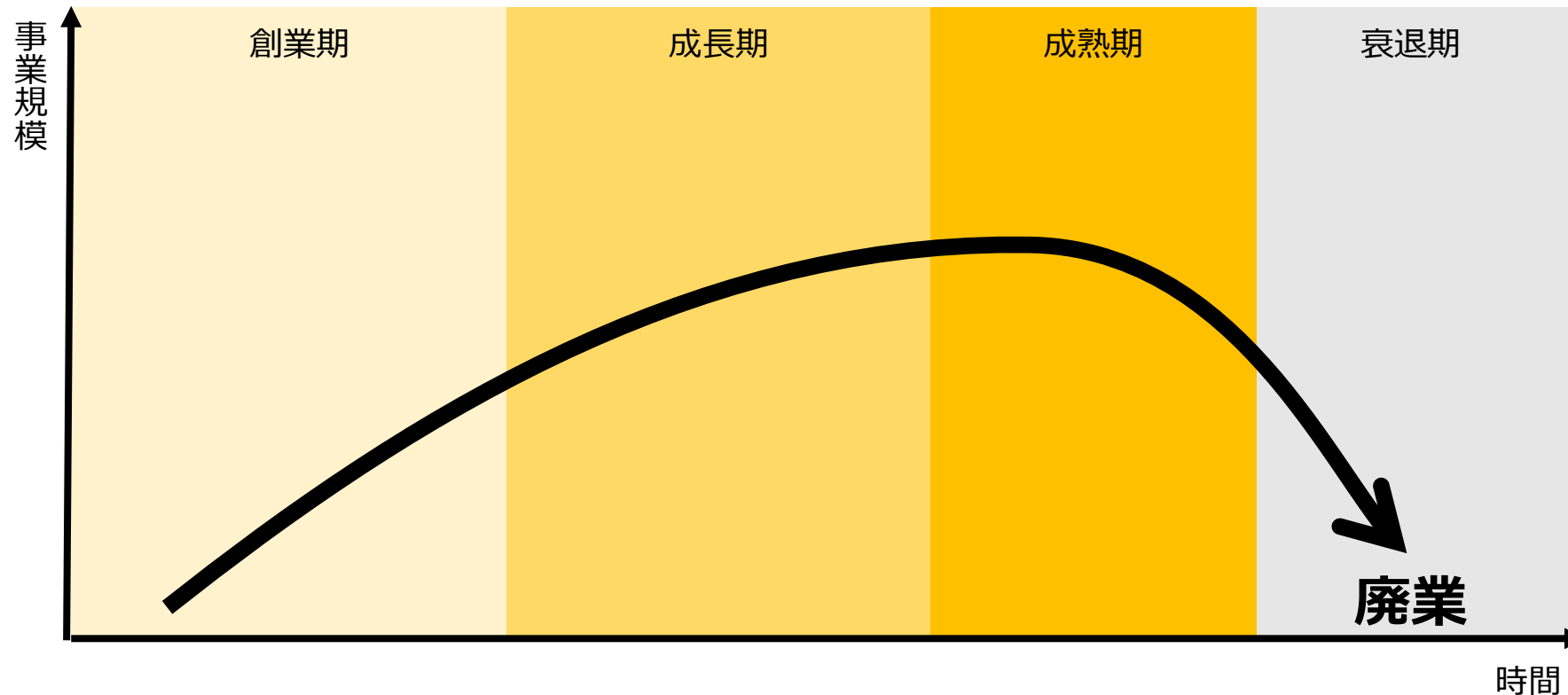
■ 今後、中小企業・小規模事業者廃業の急増により、2025年までの累計で**650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる**可能性がある。→**中小企業・小規模事業者の事業継承は喫緊の課題**





## 単独資本での成長限界 / 成長スピードの鈍化

- 一般的な事業のサイクルだと**将来的には衰退**してしまう可能性が高い…
- 技術力はあるものの、その技術力を活かす・アピールすることのできる**取引先がない**…
- 大型案件や仕事の引き合いは多いものの、設備投資や案件に関連する**賠償責任などのリスク**が高くて受注できない…



## 従業員の雇用維持 / 従業員の雇用問題の解決



経営者

会社を**存続**させないと従業員や  
そのご家族に大変な迷惑をかけてしまう…

仕事はあるが、**従業員や資格者の数**が  
圧倒的に足りない…

採用の募集をかけても  
**人が集まらない**…

従業員が**辞めてしまう**…

親の介護や結婚を機に**地元に戻りたい**が、  
支店・支社がない…

**定年**まで雇用をしてもらえるのか…

従業員



## 未上場株式の売買・連帯保証のハードル

従業員に引き継ぎたいが、  
従業員個人では  
**株式**を購入することができない…



**引退**するタイミングでは  
ここまで頑張ってきた  
対価を受け取りたい…

従業員に引き継ぎたいが、  
金融機関が**個人保証**の  
移し替えを認めてくれない…

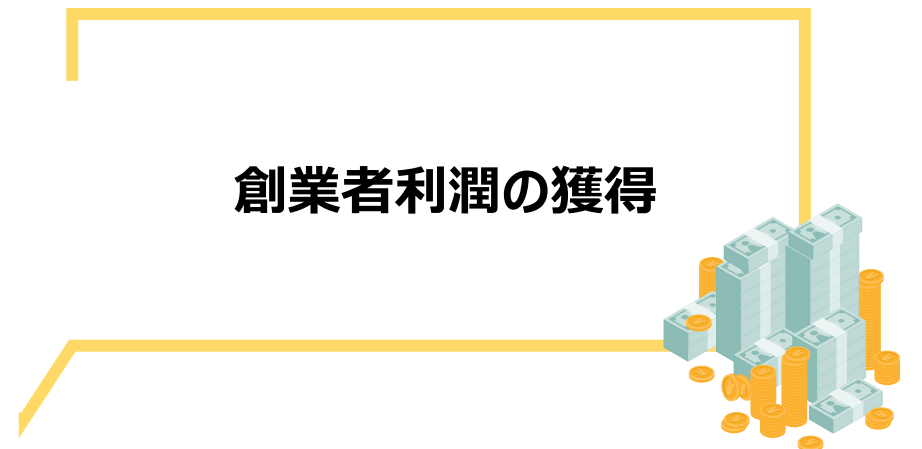
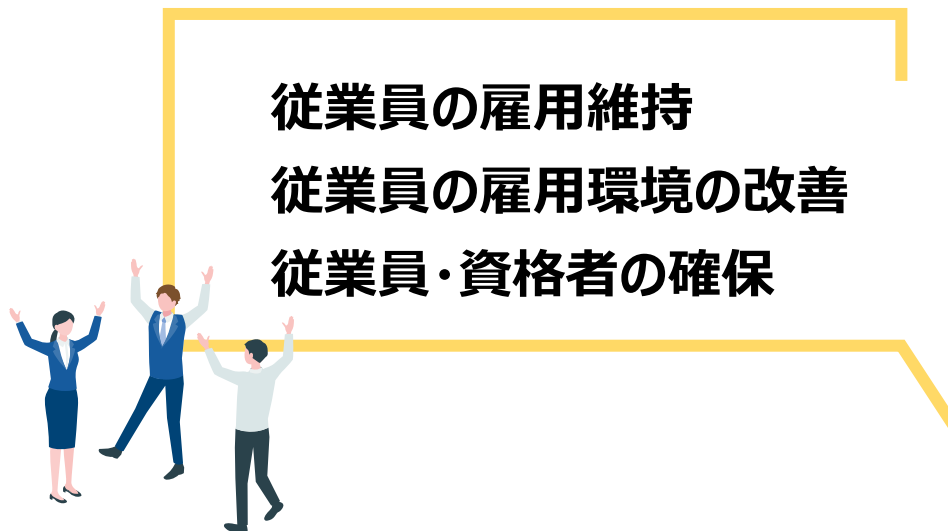
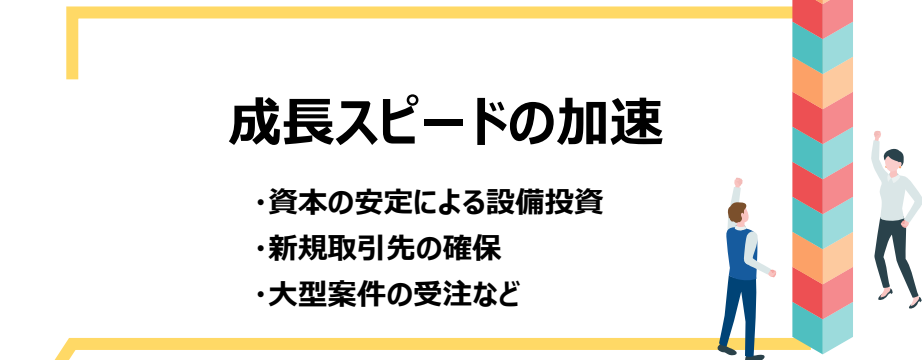
株式を売却したいが、  
上場会社と異なり第三者への  
**売買**が難しい…

これらの課題を解決できる手段として  
**M&A** が近年注目を集めています。

02

**M&Aのメリットとは**

## M&Aのメリットと目的とは



## 01

## 後継者問題の解決

“M&A”を活用することで様々な後継者問題を解決することが可能です。

社内に経営を任せることのできる**人材**がない…



M&Aで  
解決!

“M&A”により関連会社からの出向・転籍により次期社長候補への引き継ぎが可能

次期社長候補はいるものの、従業員個人での**株式譲受け**が困難…



M&Aで  
解決!

株式を譲渡し、次期社長候補にはそのまま社長に就任してもらうことが可能

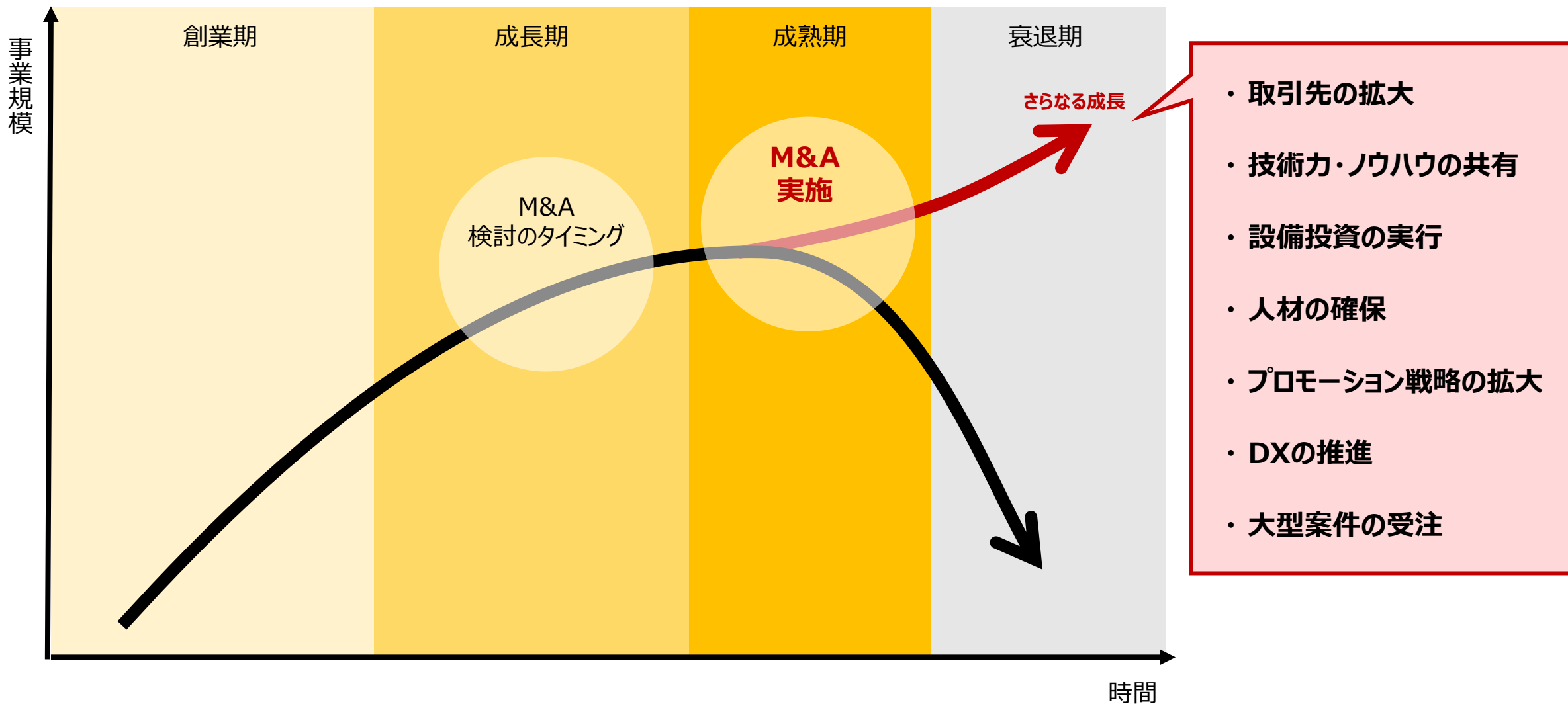
「組織」としての経営層やマネジメント人材の**育成・誘致**ができない…



M&Aで  
解決!

譲受け企業のノウハウにより自社社員に対するマネジメント人材としての育成や、経験者の誘致が可能

# 02 成長スピードの加速





## 03

## 雇用問題の解決・雇用環境の改善



## 経営者のメリット

## • 人材の確保

新卒採用・中途採用にかける広告やリソースの拡大

- ● グループというネームバリューの活用

## • 人材育成の強化

大企業の人材育成ノウハウや合同研修により効率的な  
人材育成が可能

- 右記従業員側のメリットによる

**勤続年数の長期化や採用数の拡大**



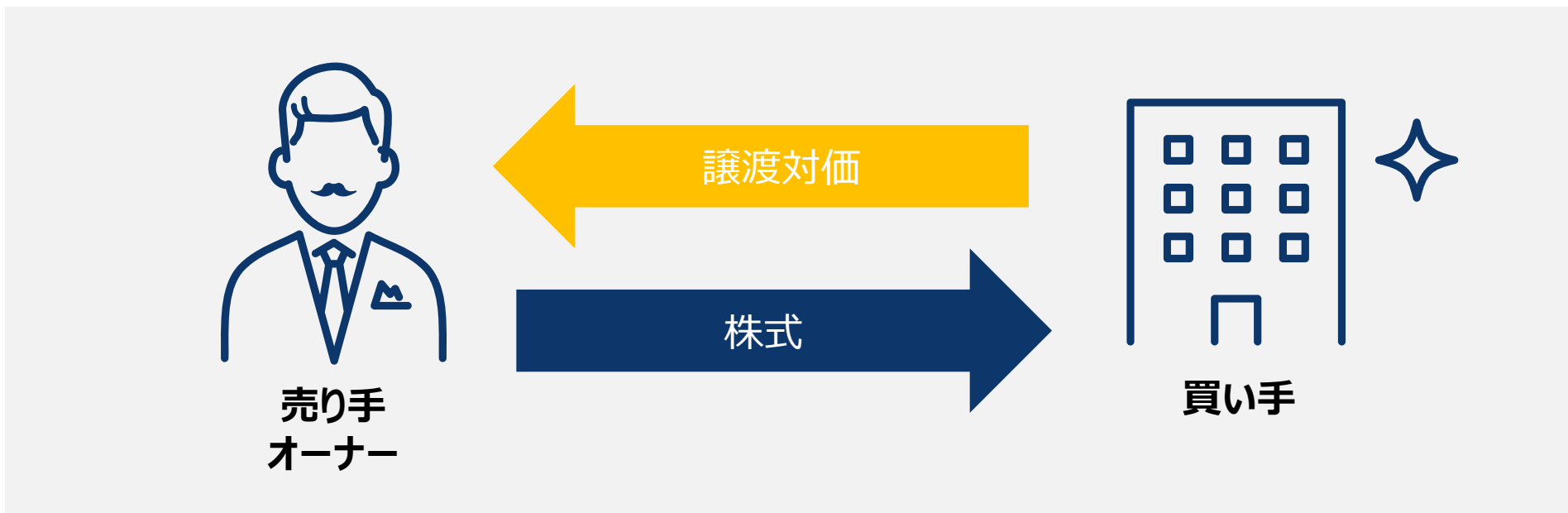
## 従業員のメリット

- 福利厚生 の充実
- 賃金 の改善
- 雇用 の安定
- 職種 や案件（種類・規模）の幅の広がり
- 柔軟な勤務地への対応
- 出世に対するモチベーション
- 資格の取得などスキル向上

## 04

## 創業者利潤の獲得

- 会社を譲渡することで株主はその対価を手にするができる。  
更に株式譲渡益にかかる税率は所得税よりも低いので、**まとまった金額**を手にするができる。
- 退職金では認められない額の**譲渡対価**を手にするすることも可能。
- 個人保証も**解除**される。
- 株式のみ譲渡し、そのまま**代表者として継続**することも可能。



## “M&A”のデメリットとは…

**デメリットはないが、リスクはある。**

**「デメリット」が事前に明白な“M&A”は行わない**という意思が重要になります。

従業員の雇用環境が悪化する、取引先との取引継続ができなくなるなど、事前にデメリットが分かっている場合は、その譲受企業との“M&A”は避けるべきです。

一方で、リスクは当然存在する

多くのリスクを事前に把握して、**ベストパートナーを選択**することが重要となる。

そのために、**弁護士や会計士、税理士、仲介会社**などの専門家を活用する。

03

# 建設業界に関するオーナーたちの声

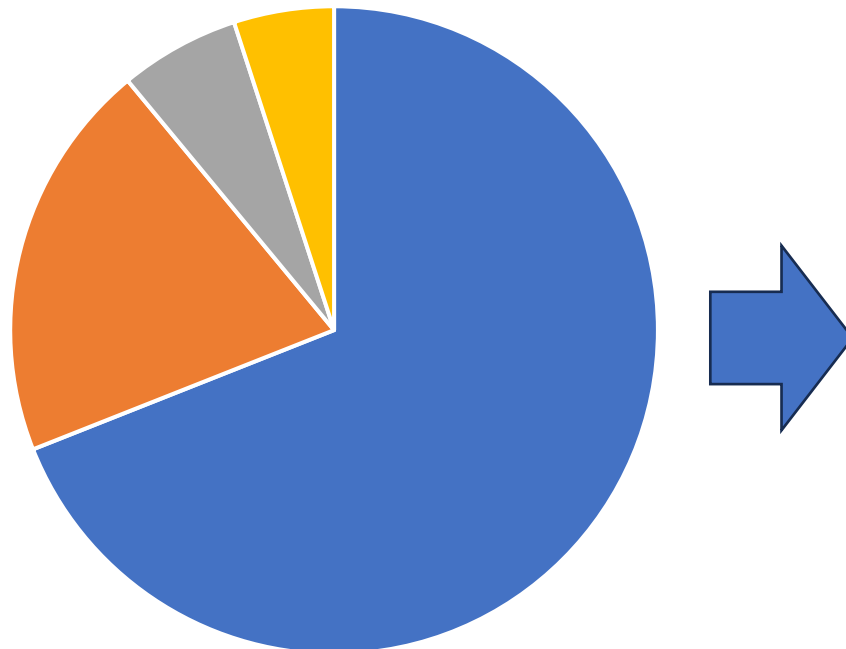
## 実際にM&Aを検討したオーナー様へのアンケート

今後建設業界の先行きについてどう思いますか？

回答者数

50名

※複数回答あり



■ 厳しい環境になる ■ 変わらない ■ 好転する ■ いずれでもない

### 約7割のオーナーが「厳しくなる」とお考え

理由

- 2024年問題
- 人材採用難、若手人材確保に苦慮
- オーナー以外の経営管理責任者の不在
- 財務面（主に資金繰り） etc

# M&Aを行った会社の従業員が抱える不安とは

## 自社でM&Aが行われた従業員が抱えていた不安とは…

**働き方**が大きく変わってしまう  
のではないかと…

今までの**業務**ができなくなってしまう  
のではないかと…

**給料**や**手当**などが下がる  
のではないかと…

**遠方**に飛ばされてしまうのではないかと…

**クビ**になってしまうのではないかと…



## 従業員の懸念事項が発生するリスクは低減することが可能です

### 理由①

## 買手側のリスク

M&Aを行う際の買い手側の一番のリスクは**従業員が辞めてしまうこと**です。譲受けた会社の従業員が辞めてしまった場合、以前の業務を行うことができなくなります。そのため、この一番のリスクを避けるべく、現状の雇用環境・状況の悪化させる選択肢をとることは極めて稀と言えます。

### 理由②

## 株式譲渡契約書の存在

M&Aを行う（株式を譲渡する）際は譲受けとの間で**株式譲渡契約書**を締結します。株式譲渡契約書にはオーナーや役員、従業員の方々の待遇面に関する内容を盛り込むことが一般的です。これにより譲受け企業は契約の内容に反する選択をとることはできなくなります。

### 理由③

## オーナーによる リスク抽出

M&Aの譲受け企業を決めるにあたり、各候補先企業の代表者や取締役との**トップ面談**を実施します。各候補先の経営者の生の声を聞き、風土を感じることで、従業員が心配するようなことが起こるリスクがないかを事前に把握することが可能です。



05

事例①

事業承継型M&A

## 堅実な工事実績を有するオーナー会社（後継者不在型M&A）

### 【対象会社概要】

**事業内容** 建設業（公共事業100%）

**売上規模** 約10億円

**所在地** 九州地方

**譲渡理由** 後継者不在のため

**オーナーの年齢** 60代

### 背景

元々父親が設立した会社で、兄と弟の2名代表制で継いでいた建設会社。ご子息がおらず、両名ともご令嬢のみで、事業に参画されておらず、また親族内にも後継人材が不在であった。株式の従業員承継を検討も、好調な業績から株価が高位にあり、承継が困難な状態にあった。土木工事を主に、公共事業100%の事業運営であり、県下の入札資格は最高ランクを有し、国交省入札ランクは特定分野でCランク評価。従業員の雇用を守るためM&Aを検討。

### 要望

#### 技術の承継

長年培ってきた高精度の施工技術を受け継ぎ、更に成長させていきたい。

#### 従業員待遇の維持

会社の大切な財産でもある従業員の待遇の維持と同時にさらにモチベーションの上がる環境を提供したい。

## 近隣の同業種同士、後継者問題を解決し更なる成長へ

### M&A実施

対象会社



建設業  
(九州地方)

譲受企業



建設業  
(九州地方)



### 対象会社のメリット

- 株式承継問題の解決
- 後継者問題の解決
- 若手人材の採用支援
- 工事技術の伝承

### 譲受企業のメリット

- 未開エリアへの進出
- グループでの人材協力
- 不得意分野のノウハウ受領

06

## 事例②

# 上場企業グループとのM&A

## 上場企業グループとのM&Aで後継者問題を解決

### 【対象会社概要】

事業内容	設備工事業
売上規模	約10億円
所在地	中国地方
譲渡理由	後継者不在のため
オーナーの年齢	60代

### 背景

創業オーナーは後継者がおらず、M&Aによる事業承継を検討。自社の技術・施工能力に自信のあったオーナーは中国地方に留まらず全国で活躍できる会社になってほしいと、上場企業のパートナーを選択。上場企業のネームバリューと人材採用力を活用すること、グループとして川上から川下まで一貫した受注体制を構築すること等を狙いとした。

### 要望

#### 人材採用力向上

他社にない素晴らしい技術を有していた企業であったが、人材の採用に課題があり改善を希望。

#### 知名度の向上

自社の技術をより多くの人に知ってもらうために上場企業グループの看板を活用した知名度向上を希望。

## 「上場ゼネコグループ×設備工事業」で会社のあらゆる面を強化し成長に繋ぐ



### 対象会社のメリット

- 事業領域の拡大
- 人材採用力の強化
- 知名度の向上
- 後継者問題の解決

### 譲受企業のメリット

- 高い専門技術ノウハウの獲得
- 専門人材の確保
- 成長戦略を投資家へ訴求

**事例③**

**PEファンドを活用した成長戦略型M&A**

## 経営課題を解決し、更なる会社の成長を目指した成長戦略型M&A

### 【対象会社概要】

事業内容	木造建築工事業
売上規模	約30億円
所在地	九州地方
譲渡理由	後継者不在 会社の更なる成長の為
オーナーの年齢	60代

### 背景

対象エリアでトップシェアを有する地場ハウズビルダーの企業。創業者である社長を先頭に、創業以来、約20年以上毎期増収増益を続ける有力成長企業であったが、社長の病気（回復済）や独資での成長の限界を感じ、IPOかM&Aを検討。

### 課題

#### 経営管理人材の不足

組織を拡大する上で社長以外の管理人材が必要であったが社内に適性のある人材がおらず、実質的に社長が独力で複数部署の管理を行っていた

#### 画一的な人事評価体系の構築

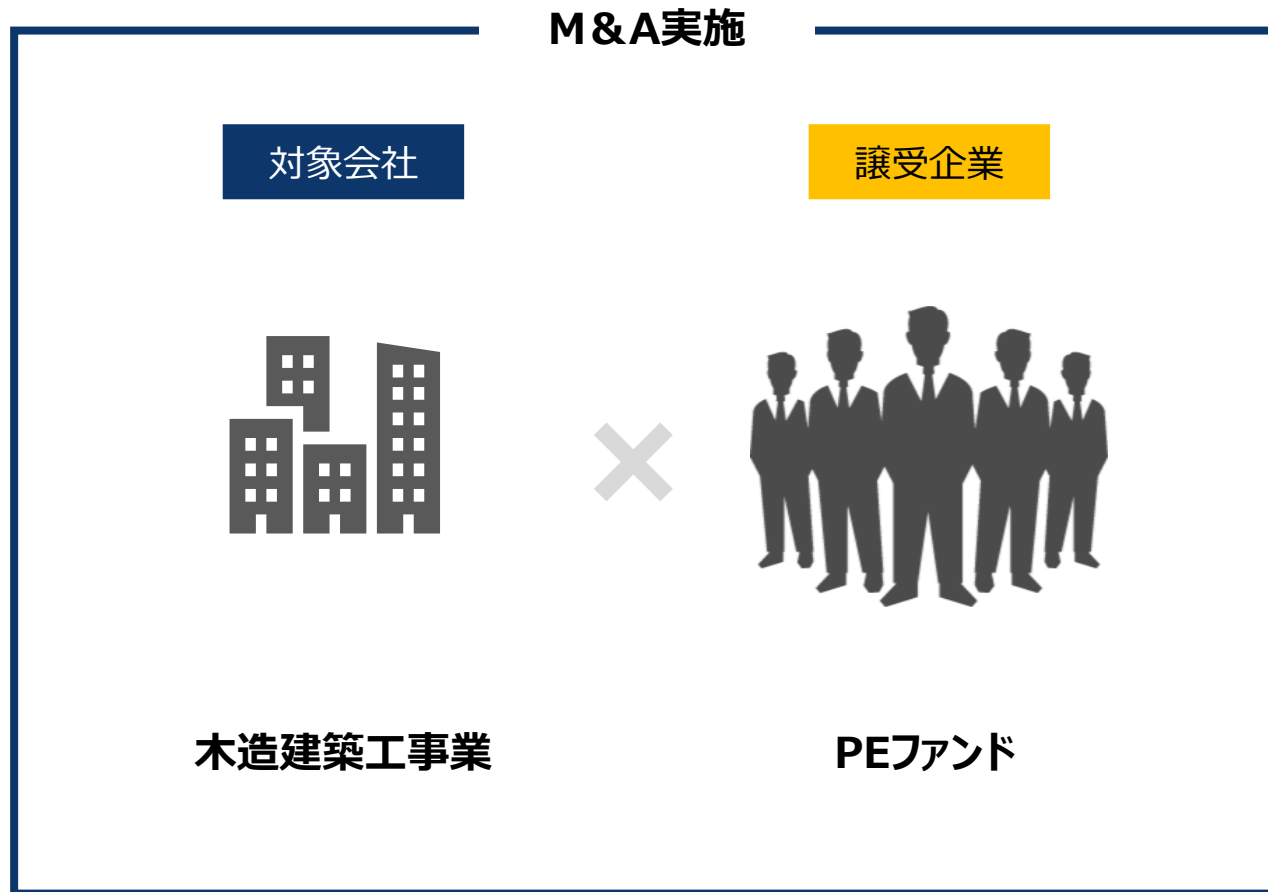
オーナーが主観的に人事評価を行っており従業員の中には不公平感から退職するものも出ていた。複数の拠点・部署がある中で画一的な人事評価制度が必要であった

#### DX化の推進

顧客との打ち合わせは、住宅展示場やモデルハウスなどでのオフラインが主流、コロナ禍によってオンラインへの流れやマーケティングを含めたDX化へのかじ取りが必要に



## 「超長期保有型PEファンド」による中長期目線での成長戦略M&A



### 対象会社のメリット

- 経営管理や経理等専門人材の確保をファンドが自社ネットワークを活用し代行
- 自社の若手人材のスキルアップに向けた施策を実施
- Webマーケティングや社内システムのDX化を推し進め、業務効率化を実施

### 譲受企業のメリット

- 単独でも成長している優良企業の経営課題を解消し企業価値を向上することで長期的な配当収入による投資回収が可能
- 現場サイドからのニーズを迅速にヒアリングし、更なるM&A等施策を講じることが可能
- 投資先企業の成長ノウハウを獲得

## 複数の買手候補を短期間で招集し入札を実施

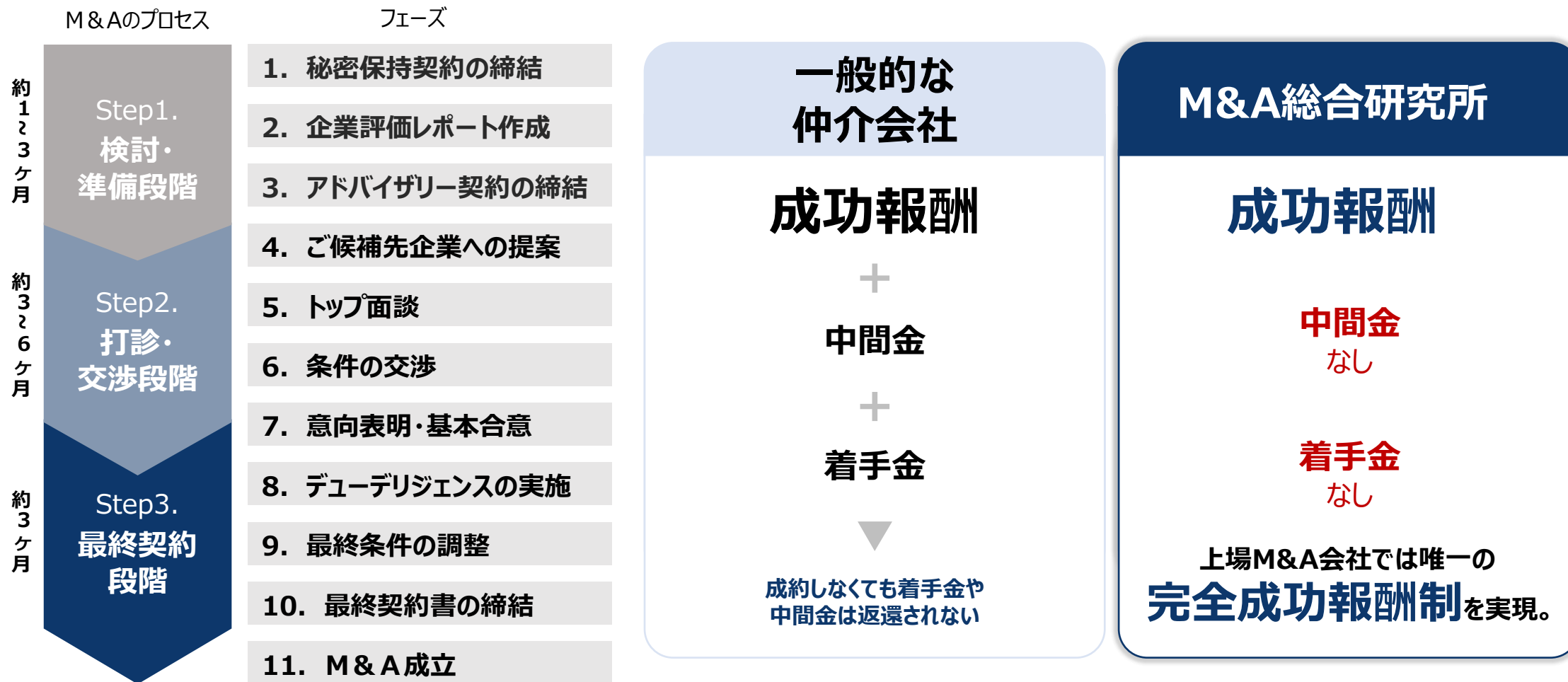
事業会社やファンドからの提示株価は最安値～最高値で30%もの乖離があった



# 株式会社M&A総合研究所について

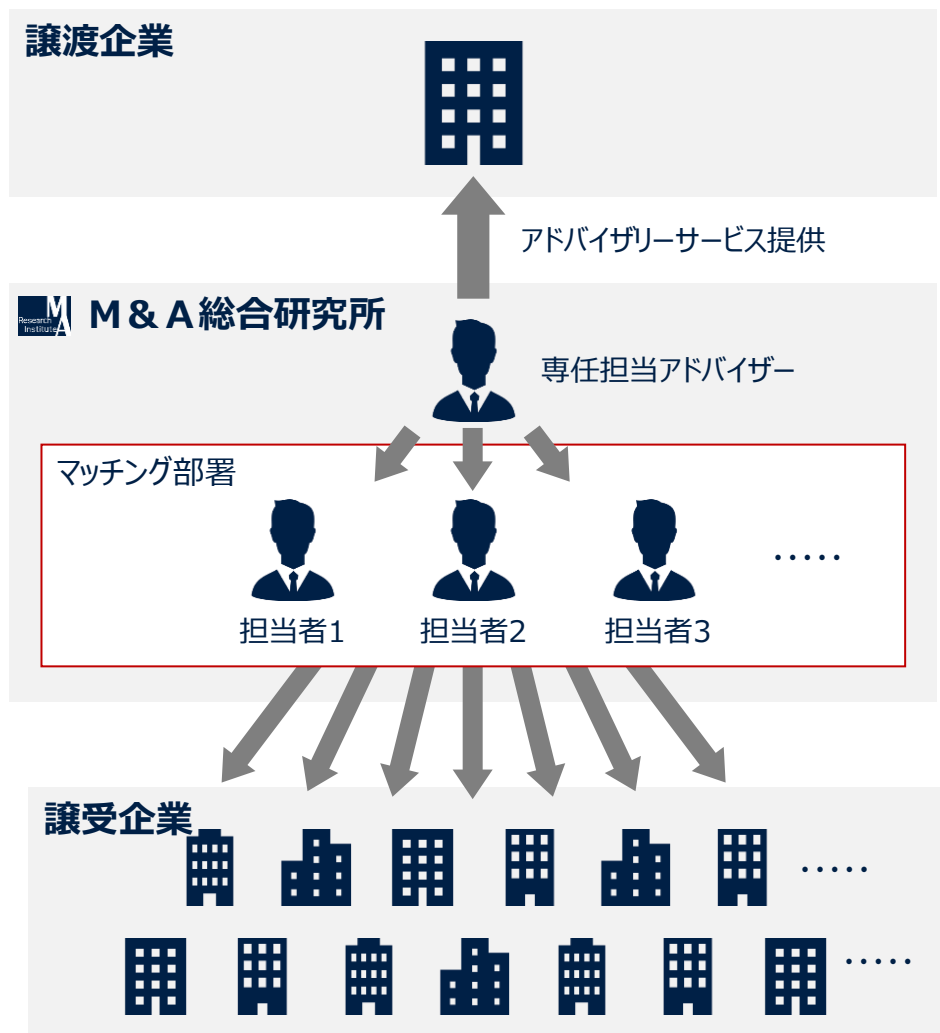
## M&A総合研究所の特徴① 上場M&A仲介事業者で唯一の完全成功報酬※1

仲介手数料が事業承継のハードルにならないように譲渡企業様からは成約まで費用を頂いておりません。



※1 2022年10月期\_指定領域における市場調査（調査機関：日本マーケティングリサーチ機構）

## M&A総合研究所の特徴② スムーズなご成約を実現するための組織体制



### 1 マッチング専門部署が候補先企業に徹底アプローチ

マッチング工程に専門特化した部署を設けております。担当者一人のみでマッチングを行ってしまうと、候補先企業全てに提案しないケースが多く、更に提案スピードも遅くなってしまいます。業界毎に知見のあるマッチング担当者があり、候補先を抽出、提案することで、貴社の利益を最大化いたします。

### 2 譲受企業も着手金無料で可能性を最大化

M&A仲介会社が譲受企業から着手金を頂く場合、着手金の支払に抵抗を感じ、買収を検討してもらえないケースも多くあり、譲渡企業様の機会損失につながります。より多くの譲受企業へのご提案を可能にするため、当社は譲受企業から着手金を頂いておりません。

### 3 圧倒的な成約スピード

専任担当者とマッチング専門部署の連携により、最短1.5ヶ月、平均6.6ヶ月※2というスピード成約を可能としております。又、独自のAIシステムやテクノロジーを最大活用し、圧倒的なスピードを実現しつつ、譲受候補先の抜け漏れを防ぐことができ、効率的かつ網羅的な候補先の探索が可能となり、確かなマッチング力と圧倒的スピード感のあるM&Aをご提供します。

“M&A”に関する**相談**をしたい

自社の**株式評価額**を知りたい

将来的な選択肢として“M&A”に関する  
**情報収集**をしたい

どのような会社が自社に**関心**を  
持ってもらえるのか知りたい

ご相談・お問い合わせに一切費用は発生しません。**貴社の秘密情報は厳守します。**  
上記に該当する内容がございましたら、ぜひお気軽にお問い合わせくださいませ。

#### お問い合わせ先

所 属	氏 名	電話番号	E-mailアドレス
企業情報第二本部 第四部 部長	木浪 拓馬 (きなみ たくま)	0120-401-970	<a href="mailto:t.kinami@masouken.com">t.kinami@masouken.com</a>

ご清聴ありがとうございました。

# 会社は 働く人の ためにある

～ 新版 BEST BUSINESS・BEST LIFE ～

ゼロから1000億円  
企業への軌跡

ゼロから  
1000億円  
企業への軌跡

会社は働く人のためにある



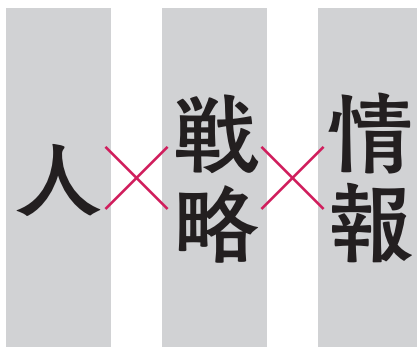
INTELLIGENT DEVELOPER

新日本建設株式会社  
取締役会長

金網 一男

Parade Books

で、建設産業社会を  
勝ち抜く。



金網 一男



Parade  
Books

この本は評論家やコンサルタント、  
学者の指南本ではありません。  
すべて実践経営を通したおよそ60年間の  
出来事を振り返りながら、成功例や失敗例を示し、  
経営者や社員の自主的な未来戦略への  
指針となるよう記したいと思います。

(「まえがき」より一部本文抜粋)





## まえがき

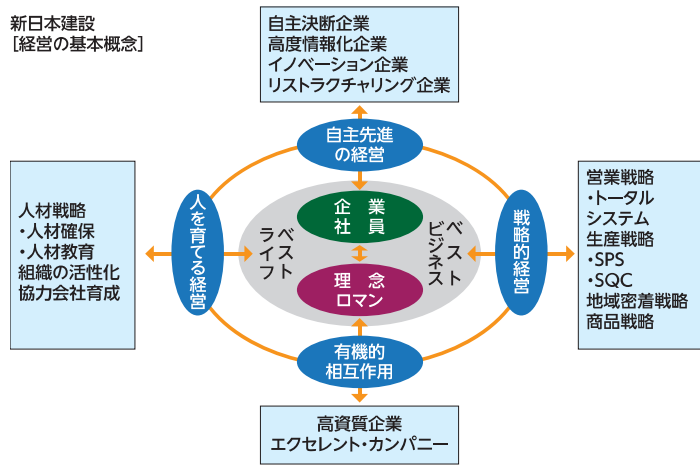
平成25（2013）年に新日本建設株式会社の社長から会長となった私は、その後も経営陣や社員の相談、指導・教育を引き受けてきました。数年前より、経済界、建設業界、特に社内から新日本建設を發展させた経営ノウハウや経営戦略を知りたいという要望があり、若い社員・中小企業経営者の方々のためにこの本を書くことにしました。

最近では会社の経営も組織化され、安心して任せることができるようになりました。わずか社員3名の小さな工務店が社員もおよそ1000名近くとなり、借入金ゼロ、売上高1000億円超、純利益100億円を超える東証一部上場企業にまで成長しました。そこで、そのプロセスと他社にはない企業特性、市場ニーズを創り出した経営戦略のノウハウをまとめて

おきたいと考えたのです。

どのような業種であろうと、経済の世界において企業はいかなる時代の変化にも対応し、競争に勝たなければ存続できません。社員やそこで働く人の心の豊かさや生活向上のため、糧<sup>かて</sup>を求めて常にその大きな山を一步步登る必要があるのです。これは経営者や社員の知恵と勇氣、そして時代の先を読む経営戦略と努力と実行力さえあれば、誰にでも可能なことだと思えます。

当社の経営の原点になっているのは、「会社は働く人のためにある」という思想であり、社員の自主性の中に生きがいと豊かさを求めるための新しい市場の創出です。従来型の建設業（フロー産業・受注産業）から、ストック産業である販売産業への転換です。発注者により価格を決められる請負型受注産業から、自主的に価格を設定する企画販売型産業への業態変化なのです。



新日本建設・経営概念図

ジーの発展によるIT技術等の大きな事業環境の変化があり、経営手法や戦略は実行段階で大きく変わってきました。しかし、「会社は働く人のためにある」、また「自主先進の経営」を基本的な思考とする経営ビジョンは変わらず、一貫してかつて本に書いたとおり、経営の階段を一段ずつ上がるように変化に対応しながら今日を迎えました。

その結果、さまざまな失敗も成功もあり、反省や事業の変革をし

これは、かつて当社が高資質企業、すなわち「顧客の真のニーズに応える質の高い商品づくり」が可能な高収益企業の実現を目指し、平成4（1992）年に私がその思いと未来へのロマンとその実践について書いた『ベストビジネス・ベストライフ』という書籍を出版したのが始まりです。

その本の中で「3つの経営ビジョン」やビジネスモデルとなる「トータルシステム」、「SPS」といった独自の生産方式など、多くの複合的経営手法を掲げて実践してきました。当時はまだまだ荒削りな内容でしたが、建設業界は代表的な3K産業（キツイ・キタナイ・キケン）と言われた過重労働の業種であり、それだけに本来の目的を目指す企業としては実際の問題も多く、現実に会社をここまで大きく成長させられるとは思えませんでした。

それからほぼ30年がたちました。社会・経済や顧客ニーズ、テクノロ

つつ、現在の新日本建設株式会社ができたわけですから、ある意味で当初のロマンと戦略を実践し、実証することができたと言えるでしょう。

この本は評論家やコンサルタント、学者の指南本ではありません。すべて実践経営を通したおよそ60年間の出来事を振り返りながら、成功例や失敗例を示し、経営者や社員の自主的な未来戦略への指針となるよう記述したいと思います。

新日本建設株式会社は建設機能を持つ開発型インテリジェント・ダイベロツパーとして、現在、建設分野では東証一部上場企業の中で利益率1位、マンションダイベロツパーとしても首都圏マンション供給戸数で日本のビッグ4に続く第5位となりました。この業績と独自の経営戦略は全国的にも大きな存在感を示しつつありますが、まだまだ成長していくには、さまざまな多くの困難を乗り越えなければなりません。

これからも日本の建設業界は、

①都市（街）インフラのイノベーションによる生活の安全・安心と「癒し」の新しい社会づくりへ

②生活者のライフスタイルの多様な変化に対応し、価値を創造する未来産業へ

③自然環境に配慮したサステイナブルな地域社会の構築、テクノロジーと融合した街の再生へ

をテーマに、情報、金融、ITサービスのハード&ソフト面での技術を取り入れ、都市・国土再生を担う未来の生活総合産業として変化・発展することでしょう。そこで企業に必要なのは、21世紀という時代の変化を先取りし、その先見力を創造し、事業化へと実践する「自主先進の経営」です。

これは一朝一夕にできることはありません。働く人たちの大きなロマ



千葉公園総合体育館



エクセレント ザ タワー

ンと目標に向かって、多くの経営戦略を考え、常に変化に対応し、きめ細かな企業経営に取り組み、働く人のために一日一日の成長と成果を積み重ねていくことです。この本が前途ある新日本建設の社員や働く人の支えとなり、また全国の中小企業で経営に関わる方々の一助になることを願っています。

## 序章

# ゼロから1000億円企業・ その基本的な考え方

## 起業時における思考・4つのポイント

- ① 建設のニーズはどのくらいあるか？ 経済的価値・全国・地域の市場規模の現状と将来は？
- ② 自分の力で業界を変えられるか？ 改革の見通しは？
- ③ 他の産業と比較し、発展性やメリット・デメリットは？
- ④ 会社は何のためにあるのか？

この4つのテーマは、私が建設会社の経営を始めるにあたり、最初に考

え抜いたものです。1964年、父の急逝により夢であった建築・設計家を断念して、会社を引き継いでから2年間ほど、自分の生き方、そして自分にとって会社は何のためにあるのか、お金のためか、未来に生きがいはあるのか、といったことについて悩みました。

工務店の経営を引き継ぐにあたっては、建設の仕事には経済力はあるが、古い慣習の多い建設業界の難しさがある程度は理解していました。歴史的に社会的信用度が低く、事件性の多い業界でもありました。57年後の今日では近代的業界となり、見違えるほど必要かつ重要な業界に変わりつつありますが、当時は一般的には負の面も多い環境でした。

さて、当時は先のポイントの1番目である「建設ニーズ」から考えてみると、日本は近代化に向かいつつある戦後復興の最中で、将来的に建設業には大きな社会的ニーズがあり、経済的なインパクトも非常に大きいと予想できました。そして扱う金額が非常に大きく、経済効果的な面から見

ても、意義のある仕事だとも思えました。

また、2番目の「業界の改革」については、当時から建設業界や経営面において大小さまざまな改革の余地が数多くあると感じていました。したがって、業界を変えていくチャンスはおおいにあり、自分の力を試す価値もあるように思えました。

3番目の「他産業との違い」については、他産業と比較した最も大きな違いは、生活に欠かせない衣食住に関わる単品受注産業であり、一商品として扱う金額の大きさです。それはデメリット（リスク）でもある反面、企業価値としてのメリット（チャンス）でもあると考えました。

当時の建設業の倒産率は30%近くもあり、業種別で最多となっていました。この大変な経済競争を勝ち抜くには、他社の真似ではない、特性のある企業ノウハウを作り出すことが重要だ……と結論づけたのです。

さて、1番目から3番目までのポイントのほか、会社は世間で言う株主

や社会還元のための大義もありましたが、最後に決め手となったのは、4番目の「会社は何のためにあるのか」ということであり、我が家の家族の先行きが始まりでした。働くことの意味と身近な社員の家族の生活を守るために会社はあるのだということが最も重要であることに気づき、その生活と未来の企業経営を建設業へと目標と志を決めたのです。



私が金網工務店を引き継いだのは1964年、東海道新幹線が開通した頃である

## 海外建設業（アメリカ・イギリス）から学ぶ

私が建設業を始めて間もない1970年代の海外先進国では、大きな変化がありました。たとえばイギリスではサッチャー首相時代を迎え、「ビッグバン」と呼ばれるあらゆる分野において規制緩和を進める大改革が起きていました。

かつて世界有数の先進国であったイギリスにおいて、国内の建設企業はさまざまな面で優遇・保護されていましたが、この規制緩和によって世界中から多くの建設会社が進出し、実に8割もの国内建設会社が倒産すると

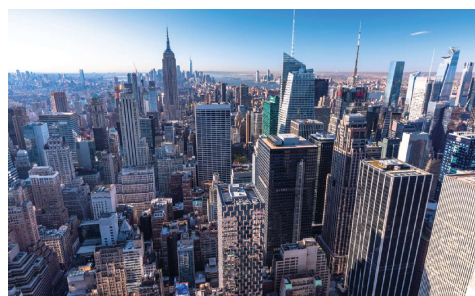


いう状況になっていったのです。これは今から50年ほど前、1970年代に起きたことです。

当時、私はイギリスのビッグバン改革と、アメリカの建設会社がディベロップメントとして街の再生と開発を行っているのを知ったことで、これからの日本の建設会社の在り方を考えさせられました。この頃、日本はまだ戦後復興期で、国土再生の街づくりの最中でした。日本



ロンドン塔



マンハッタン

の建設会社は65万社以上あり、街のタバコ店やラーメン店より多いと言われるほどで、その95%以上が中小企業でした。

また、この頃の国内建設投資額は官民で60兆円もありましたが、いずれ必ず淘汰されると思いました。実際、20年後にはバブル景気が崩壊してわずか3年で建設会社は65万社から47万社まで減っています。2020年代という成熟社会、人口減少の中では大企業と小企業の二極化が進み、さらに中小企業は減少するでしょう。

これからの日本の建設会社は、これまでの単なる現状に追随するニーズではなく、みずから人間生活の真の理想を実現するような理想の街、理想の住まいを提案できなければなりません。率先して自社の改革を進め、時代のニーズを先取りした経営ができなければ生き残れないと考えられます。

## インテリジェント・ディベロッパー

①「従来型（設計・施工のみ）」から「土地・建物（企画・設計・施工・販売・管理）の一体型」へ内製化し、各部門に専門家を育成し、社内収支を独立させる

②「自社製販一貫体制」に向かって組織化された開発機能を持つ総合建設業となる

1970年代のイギリスやアメリカの状況から、当時の私は日本でもア

メリカの建設会社のように、土地利用と建設を一体化したディベロッパー（開発型事業）が、これからの建設会社の主流になると考えました。

日本ではアメリカのように大きな土地は多くありませんが、土地と建物を一体として考えることは不可能ではありません。しかし、当時の日本の建設業は、土地は土地、建物は建物という別々の「建設請負型」の考えが主流でした。そこで私は土地と建物を一体の商品と考え、その技術と販売力のノウハウは、いずれ大きな「街づくり（ハード&ソフト戦略）」につながると思えました。これに「インテリジェント・ディベロッパー（知能化した総合開発企業）」という独自の名称を付けたのです。

つまり、建設会社でありながらさまざまな機能と情報を持ち、みずから土地の売買や企画開発を行い、その中で付加価値を付け、建設をするという事業です。そのために必要な資金力は大きな課題となりました。そこで信用力を確保するために、利益率は低いのですが、大手のマンションディ

ベロッパーや商社の下請けとして仕事を発注してもらう「請負型」の仕事をする一方で、大企業の仕組みを学び、金融保証を受けつつ、直接クライアントに企画・商品提案し、購入してもらう「直接販売型」のビジネスを並行して進めました。

これは利益率こそ高いものの、資金面でリスクがあり、これを少しでもヘッジすることで、銀行の支援も受けつつ、毎年少しずつ拡大していきました。この事業の発展が現在の自社ブランドのエクセレントシテイマンションに繋がったのです。



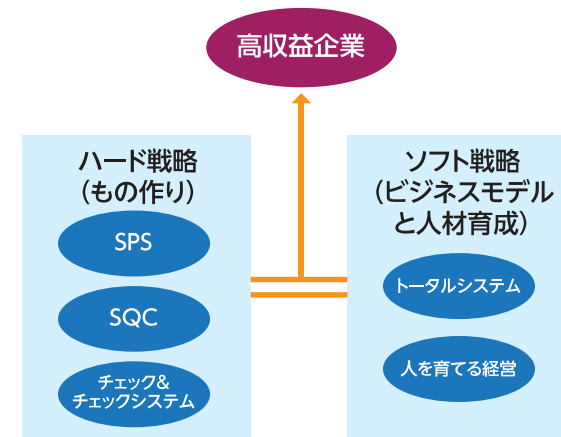
当社のニュータウン構想の第一号「エクセレント西白井」

## 高収益企業を目指した「ハード&ソフト戦略」

- ・ S P S (新日本プロダクトシステム)
- ・ S Q C (新日本クオリティ・コントロールシステム)
- ・ チェック&チェックシステム
- ・ トータルシステム
- ・ 人を育てる経営 (ベストビジネス・ベストライフ)

試行錯誤の結果、生産システムの見直し、販売や顧客への保証と信頼構

築のため、さまざまな戦略や仕組みを生み出す必要がありました。その中でも特に大きな戦略や仕組みが、ここにあげた5つです。「SPS」は生産性を向上させるためのトヨタのジャストインタイムに学ぶ取り組みであり、「SQC」は物づくりにおける自主管理システムの生産管理手法です。「チェック&チェックシステム」は社内におけるあらゆる取り組みに共通する、ミスを減らすための思想と人的組織体制です。「トータルシステム」は当社の収益の柱で



ハード戦略とソフト戦略の融合

あり、土地の企画開発から設計・施工・販売・アフターメンテナンスまで自社で行う利益創出の仕組みです。「人を育てる経営」は、これらすべてを実現するための人づくりと組織づくりの取り組みです。それぞれについては、第2章〜第4章でくわしく解説します。こうしたハード&ソフト戦略から生まれる新しい収益モデルを統合した仕組みと考え方が、当社の「ビジネスモデル」となっていくのです。

## ビジネスモデル誕生

真の企業利益を生み出す基本となるビジネスモデルの考え方には、「有形のもの」と「無形のもの」の二つがあります。一つは商品や仕組みが事業プロセスの中で、最先端のテクノロジーにより合理化された物として目に見えるものであり、もう一つは多くのハード・ソフト技術を組み合わせ、生活欲求の中で形として見えないものを事業プロセスの中に組み込み、効率化した仕組みです。

新日本建設では、案件ごとに複合的にアイデアを組み合わせます。それにより、土地開発から管理に至るまでの5つの事業プロセスごとに利益を積み上げるシステムとなっているのです。

基本は自社独自の商品に真のコストで値札を付け、直接エンドユーザーに販売する製産・販売から管理まで製販一貫体制のシステム（エクセレントシテイマンション）です。加えて、土地買収、企画、設計、施工、アフター管理の商品を一棟ごとにファンドやリート企業に売却する法人売却

（ホールセール方式）もありません。

以下、各章で57年にわたる当社の発展と会社のロマンやビジョン、その経営戦略をくわしく解説しましょう。



エクセレントスクエアスイートマークス

## 目次

まえがき	003
序章 ゼロから1000億円企業・その基本的な考え方	023
起業時における思考・4つのポイント	024
海外建設業（アメリカ・イギリス）から学ぶ	028
インテリジェント・ディベロッパー	031
高収益企業を目指した「ハード&ソフト戦略」	034
ビジネスモデル誕生	036
第1章 経営ビジョンからの出発	039
経営ビジョンと戦略	040
会社は働く人のための大きな器	040
経営の基本スタンス「会社は働く人のためにある」	042
自主先進の経営	046
みずから主体となり、時代の最先端を目指す	046
即断・即決のスピード経営	050
建設業の生産システム改革	051
戦略的経営	055
社員と共に戦略を考え、実践する	055
役員はプレイング・マネージャー	056

人を育てる経営……………060

「人を育てる経営」の基本……………061

「人を育てる経営」と協力会社……………062

## 第2章 受注産業から販売産業へ……………069

民間視点による公共事業……………070

本当の原価はどこにあるのか……………070

不良・不正企業が存在……………073

請負業からの脱却……………074

地域特性と営業戦略の創造……………077

一地域集中主義の営業戦略……………083

企画提案型システム営業……………090

アメリカのゼネコン経営……………090

価格決定権は自社で持つ……………093

トータルシステムの急所……………097

ダイベロップー戦略……………099

オールインワン戦略……………103

利益はどこにあるのか……………103

業務内製化の価値……………107

## 第3章 戦略的生産システムの構築……………113

SPS（新日本プロダクトシステム）への道……………114

「カンバン方式」を現場生産に応用……………114

SPS導入の効果……………120

生産改革とこれからの協力的会社	124
SQC（新日本クオリティ・コントロールシステム）と技術者育成	126
利益管理システム（チェック&チェック）	129
4回チェックされる原価	129
正確な原価と協力的会社	134
改革の根源は「重層構造」	136
人は信用しても、仕事は信用するな	138
<b>第4章 会社は働く人のためにある</b>	143
人材獲得サバイバル時代	144
企業は人なり、価値も人なり	144
ともに学び、ともに育つ教育研修制度	148
熱意と企業のロマンを示す	148
時代の変化と労働環境	150
ベストビジネス・ベストライフの始まり	150
集団から個人生活の時代	153
自己申告書	156
経営理念と社訓	157
<b>第5章 この10年の新日本建設の動き</b>	159
企業戦略は「目標」と「実践」の積み重ね	160
年次目標「原価低減」……平成22（2010）年	162
リーマンショックの衝撃	162
この年の建設業界	164



この年の不動産業界	165
年次目標「機・心・動」……平成23(2011)年	166
厳しい一年となる	167
中国瀋陽プロジェクト	168
この年の事業環境	172
年次目標「自己革新」……平成24(2012)年	174
震災の影響	174
この年の事業環境	176
年次目標「50躍進」……平成25(2013)年	178
薄日が差す	178
この年の建設事業	180
この年の開発事業	180
平成26(2014)年・年次目標「価値創造」	181
平成27(2015)年・年次目標「高品質経営」	181
経営最悪の多難なこの2年	181
不動産鑑定士事件	182
たぬきの森事件	185
その後の対策	188
2014年の事業戦略	188
2015年の事業戦略	189
年次目標「業務革新」……平成28(2016)年	191
社員待遇の改善	191
2016年の事業戦略	192
年次目標「生産性改革」……平成29(2017)年	194

堅調なマンション販売	194
2017年の事業戦略	196
年次目標「技術革新元年」……平成30(2018)年	197
大規模公共工事への道が開かれる	197
2018年の事業戦略	198
年次目標「顧客創造」……令和元(2019)年	200
建設と金融が接近	200
2019年の事業戦略	201
年次目標「新市場改革」……令和2(2020)年	202
<b>第6章 未来に向けた提言</b>	207
これからの建設産業社会	208
近未来の都市づくり(スマートシティ)	208
サステイナブル社会(地球環境の持続が可能な社会)	209
都市更生、イノベーション、安心・安全の社会	210
働き方改革(エクセレントライフ)	210
<b>新日本建設の将来展望</b>	212
建設不動産関連の裾野拡大	212
公共事業の大型化と地域(エリア)拡大	213
M&Aによる多角化事業への挑戦	214
人材確保とスペシャリスト育成	214
海外事業の調査・進出	216
新日本グループの強固な組織化	216
常に時代変化を捉え、柔軟な企業風土づくり	217

建設技術の高度化とサプライチェーン改革	217
財務資産の強化	221

## 第7章 新日本建設の発展と共にあったエピソードと私の足跡

私の生い立ち	224
宮大工の3代目として生まれる	224
もう、「大工の時代」じゃない	227
夢見たのは建築・設計家	230
「建築・設計家」から「建設施工業者」へ	233
亡き父が残してくれた信用	235
「広告・宣伝」と「デザイン」	237
親子でもお金は「他人」	240
利益の仕掛けは「土地」と「建物」	244
土間に撒き散らされた紙幣	248
「アメリカ視察」と「オイルショック」	250
巨大なスーパーマーケット	250
不況は投資のチャンス	254
田原屋百貨店事件	259
社名変更とメディアの力	262
「ファミリーレストラン」の全国展開	267
「これからの建設業は情報産業だ!」	271
トヨタの大野副社長に出した一通の手紙	276
大経営者の心構え「大胆にして細心であれ」	280
幕張メッセ建設物語	284

一大公共事業を政治家が決める本当の話	284
会社は働く人との絆にある	287
「株式上場」のメリット・デメリット	291
リーマンショックの裏話	299
会社は地域経済への貢献と共にある	302
企業の利益を社会貢献・福祉活動に還元	304
あとがき これからの建設業は、ますます夢のある仕事になる	306
金網 一男（かねつな・かずお）略歴	313
作品受賞歴	318