

全国建設青年会議 第12回 全国大会
第Ⅱ部 ケーススタディ・セッション

青年土建(株) PROFILE

1. 会社概要
2. 代表者の経歴
3. 本社所在地について
4. 許可等
5. 固定資産
6. 受注環境
7. 工事实績
8. ある日の会話から

資料①：株主構成

資料②：社員名簿

資料③：経営事項審査点数

資料④：貸借対照表

資料⑤：損益計算書

資料⑥：完成工事原価報告書

資料⑦：損益の推移

1. 会社概要

- 【代表者】 青年 建次郎
- 【本社所在地】 X県Y市Z町 11 番地の 18
- 【設立年月日】 昭和 42 年 10 月 1 日
- 【資本金】 5,000 万円
- 【従業員数】 50 名
- 【主要業種】 土木工事一式（うち公共工事 90%）
- 【主要受注先】 国土交通省：約 30%
X県：約 35%
Y市：約 15%
(※前期実績)
- 【主要取引銀行】 百五十四銀行

【売上・利益】

決算年月	売上高	税引前利益
2003 年 9 月	2,761,397	93,922
2004 年 9 月	2,437,941	71,403
2005 年 9 月	2,103,374	10,091
2006 年 9 月	1,757,696	△98,009
2007 年 9 月	1,487,241	△49,858

(単位：千円)

2. 代表者の経歴

青年 建次郎（47歳）

- 創業者＝青年土之助（故人）の孫に当たる三代目社長。
- 東京の名門私大経済学部卒。卒業後は東京に本社のある大手都銀に勤務していた。
- 40歳の時、事業継承する予定だった3歳年上の兄＝建太郎が蜘蛛膜下出血で急逝。やむなく帰省し、後継者となるべく取締役就任。42歳で副社長となる。
- 45歳の時、当時社長の父＝建之助が食道癌で他界。代わって代表取締役に就任した。
- 社外での役職としては、X県建設業協会Y支部副支部長、X県を含む5県で構成されるN地方の建設青年会議所理事など。帰省当時の年齢が既に40歳だったため青年会議所（JC）には所属経験がない。
- 趣味は帰省してから始めたゴルフ、スポーツクラブ、インターネット株取引など。
- 現在は会社の隣にある生家に、母（70歳）、妻（43歳）、長女（17歳）、長男（13歳）と同居。妹＝建子（44歳）がいるが、夫の仕事の都合でドバイ在住。

3. 本社所在地について

X県Y市Z町

- 一昨年まではY郡Z町。Z町は半分が平野部、半分が山間部、人口1万人弱の温暖な町。これといった企業立地はなく、主として農業・建設業・ゴルフ場などが雇用を支えてきた。県庁所在地にして県下最大の都市であるM市に隣接。M市役所まで車で約30分。
- Z町平野部には私鉄のZ駅があり、2年前、M市に大手電機メーカーの工場が進出すると同時に急行が停車するようになった。工場の最寄り駅まで2駅という便利さもあって、Z駅周辺には徐々に集合住宅が増えてきている。
- 昨年1月、Y郡の4町1村が合併し、人口約5万人のY市となった。当初はM市を含めた40万人都市への合併を目論んでいたため、4町1村とも合併前に町民ホールや小中学校を相次いで新築。これに業を煮やした健全財政のM市は、単独で中核都市となる30万人を確保できるため、合併を拒絶。その結果、Y市の財政は逼迫している。
- Y市の初代市長には、財政健全化のために公共事業の大幅削減を訴えた反保守系の元県会議員が当選。X県建設業協会Y支部が推す保守系の元県会議員は僅差で敗れた。

4. 許可等

- 土木、とび・土工、鋼構造物、しゅんせつ、建築、石、舗装、水道施設、管、造園、の特定建設業知事許可を得ているが、昨年実績で、土木以外は、とび・土工、舗装、建築を合わせて数千万円の売上しかなかった。
- X県から「産業廃棄物の収集・運搬」の許可を得ている。
- 1999年にISO9002（現在は9001）、7年前にISO14001の認証を取得している。

5. 固定資産

- 本社屋はZ駅から山側に歩いて15分のところに位置する。敷地は約500坪。隣接して約800坪の資材置き場がある。さらに10分ほど山側に歩けば約1500坪の土捨場も所有している。社屋・資材置き場は市街化区域内だが、土捨場は市街化調整区域内にある。
- 百五十四銀行からの紹介で倒産担保物件の土地（約550坪、Z駅から徒歩10分）を購入。大手賃貸住宅建設会社との20年間借上契約で賃貸住宅を建設し、平成19年3月より賃貸を開始。土地取得・住宅建設資金は全て百五十四銀行からの長期借入金による。
- 重機は全て自社所有せず、リース契約にしている。
- 取締役と工事部員には社用車が貸与される。役員車両は400万円前後の国産セダンに限定。工事部車両は社名入りのライトバン。それ以外の社員は自己車両を使用。

6. 受注環境

完工高はピーク時の35億円から15億円へ激減

■国土交通省：国道バイパス工事が3年後に完成予定

- Y市を縦断する国道**号線バイパスが工事中。2010年度末に開通予定。近隣での同省管轄工事は他に、Y市・M市を縦断する一級河川Q川の護岸工事、災害復旧工事などが主となる。
- N地方整備局でのランクはC。Cランク業者数はY市内に5社、M市内に8社、X県内に56社ある。
- 同整備局内においては低価格入札調査案件の比率が増加傾向にあり、今年度は10%を超える勢い。

■X県：徐々に落札率は低下

Y市とM市が一つのブロックとなる。県下全域で落札率は低下傾向にあるが、特に同ブロックの落札率は低く、平均で80%弱。

- 5,000万円以上は全て総合評価方式による一般競争入札。評価項目に地域性が加味される。
- 経審点数+技術点数=総合点数でランク分けされる。技術点数はISO9001、ISO14001の認証取得や、優良工事成績が加点対象となり、指名停止月数に応じて減点される。青年土建の総合点数は1,044点。
- 880点以上がAランク。Aランク業者は、7,500万円以上のブロック管内工事に参加できる。Y市・M市ブロック内にはAランク業者が24社ある。
- また、1,000点以上有れば、県下全域の1億円以上の工事に参加できる。県内には1,000点以上の業者が53社ある。
- 予定価格は事前に公表される。最低制限価格は70%前後で設定されるが、価格自体は公表されない。
- 下水道推進工事には推進工事技士の専任が条件。
- 舗装工事には舗装施工管理技術者の専任と施工機械の自社所有が条件。

■Y市：20社入り乱れて「ノーガードの撃ち合い」

合併後1年間を通して、最低制限価格前後に必ず数社が張り付く消耗戦。

X県建設業協会が対立候補を支援したためか、Y市々長は建設業協会を特別視しないことを明言。協会独自の要望には聴く耳を持たずとしない。市のホームページ上の年頭所感では、一般競争の適用により落札率は大幅に低下し、公共事業予算の削減に繋がったことを成功例として自慢げに語っていた。

- 合併前の各町村はいずれも数社による指名競争入札で、平均落札率は95%強だった。
- 合併後のY市では、2,500万円以上は全て一般競争入札。
- 経審点数のみでランク分けされ、800点以上がAランク。Aランク業者は5,000万円以上の工事に参加できる。Y市内にAランク業者は20社ある。
- 原則として市内に本店があることが参加条件。高度技術が必要な工事については支店業者が参加可能となる場合もある。
- 予定価格は事前に公表される。最低制限価格は67~75%で設定されるが、価格自体は公表されない。

■M市：横須賀方式。実質は単なる「くじ引き」。

M市内に本店が無くとも経審点数：1,000点以上の業者は、支店・営業所がM市内に有れば、1億円以上の工事の入札には参加できる（M市内に本店があれば850点以上で参加可能）。そこで青年土建でもM市内の貸ビルの一室に営業所を開設したが、参加後2年間で受注実績はゼロ。

□いわゆる「横須賀方式」。入札後に98.00~99.99%までの数字を抽選により決定して、それを事前に公表された設計金額に乗じることで予定価格を決定する。その予定価格の85%が最低制限価格となる。ほとんどの場合、全社が最低制限価格を予想してその近似値で入札するため、事実上は「くじ引き」入札。

□現在、支店・営業所登録している経審点数：1,000点以上の業者は33社。但しそのうち27社は大手ゼネコンで、殆どが全国的な談合事件により、平成20年度末頃まで指名停止状態にある。M市内に本店のある850点以上の業者は12社ある。

□ちなみに営業所維持に係る費用は、月額で約450,000円。内訳は以下。

①事務所賃貸料（管理費含む）月額：約90,000円

②営業所長（中村八志取締役 ※X県建設部OB）人件費月額：約200,000円

③事務職員（所長不在時等に本社と兼務で交替勤務）人件費月額：約100,000円

④その他諸経費月額：約60,000円

但し、②中村取締役は採用時に、給与を漸減しながら65才までの雇用が約束されている。また、③事務職員の給与についても、どのみち本社で支払われる給与を、時間単位で配賦計算しただけの金額。従って営業所維持のため余分に発生している費用は、月額で約150,000円。

7. 工事实績

過去約10年間の主要な工事实績は以下。

□国土交通省発注工事

国道**号線BP建設工事/Q川護岸工事 等

□X県発注工事

下水道推進工事/R川（Y市を縦断する二級河川）災害復旧工事/法面工事/砂防工事
トンネル建設工事 等

□Y市発注工事

下水道推進工事/工業団地造成工事 等

8. ある日の会話から

M市にはM建設という老舗の建設会社がある。同社の社長（加田和久）は青年建次郎にとってM高校時代の同級生。時折二人で酒を酌み交わす中である。

今夜も彼らはM市内の行きつけのスナック「パピヨン」で飲んでいた。

加田 「そうか、昨日がお兄さんの命日だったか。何年になる？」

建次郎 「もう7年だ」

加田 「ということは、お前が銀行を辞めてこっちに来てから7年経つのか。早いね」

建次郎 「ああ、業界も当社の売上も落ちる一方の7年間を見てきたよ。俺が入る前の年、今から8年前の売上がピークで35億。去年が15億。7分の3だ。俺の命日も近いかな」

加田 「馬鹿言え。何だかんだ言っても財務体質は良いじゃないか。お前の会社も含めて、土木専門で堅実にやってきた会社はどこも財務的には健全だろう。うちみたいに売上の半分以上を民間建築が占める会社には借金だらけのところも多いんだよ」

建次郎 「でも土木業者は、公共事業がいざこんな状態になると脆いもんだよね。うちの場合、3年前は営業赤字、一昨年は経常赤字に転落した。業績の悪化に加えて、退職が一時期に集中したから退職金も嵩んじゃって。去年は不動産投資を始めたから、平成に入って初めての有利子負債を抱えたよ。でも、今ひとつ打つ手が見あたらない。その点、民間建築は最近好況なんじゃないの」

加田 「確かに案件は多いけど、民間は元々の予算が厳しいから、どれも利益構造にはなっていないよ。苦しいのは変わらない。従業員の給料や労務費を削っていくしか、利益確保の手段が無くなってきた。こんな状態が続いたら、この業界で働こうって奴なんかいなくなるよ」

建次郎 「実際に先月、当社の一級土木を持ってる33歳の技術者が辞めたよ。S電機のM市工場で採用が決まったみたいだ。優秀な奴だったから考え直すように言ったんだけど、『じゃあ社長、S電機みたいに年間7ヶ月のボーナス貰えますか』って言われて、何も言い返せず『長い間ご苦労様』って言うしかなかった。情けないよ」

加田 「お前の会社で前期のボーナスはどれだけ出したの？」

建次郎 「3.5ヶ月。利益を考えると結構頑張った数字だったんだけど」

加田 「2倍か、辛いとこだね」

建次郎 「いや、ボーナス計算基準になる基本給で、既に1.5倍の開きがあるらしい。だから実質3倍だ」

加田 「そうか、だったら誰でも『長い間ご苦労様』って言うしかないだろうね」

建次郎 「この調子だと、今さら転職なんかできない年齢層、40歳以上くらいしか残らなくなるんじゃないか」

加田 「そういえば去年の年末にM工業高校の就職担当の先生がうちに求人依頼に来たときに言ってた。土木学科40人、建築学科40人の定数だったんだけど、この春から二

つの学科を建設工学科に統合して 40 人になるんだって。実質半減だね。でもここ
んと今年、志望者は定数割れが続いてたからね。建設業者からの求人も少ない
し、卒業生の多くは条件の良い S 電機なんか就職しちゃうからやむを得ないって。
3 年間、教えてきたことの意味は何なんだろうって嘆いてたよ」

建次郎「わかる。本来なら、定年に達した人には辞めてもらって新卒を採用することで、新
陳代謝してかなきゃいけないんだろうけど、中小土建屋の場合、経審点数や入札参
加要件を考えると、資格や技術実績を持つてる人をそう簡単には辞めさせられない。
景気の先行きを考えても新卒採用は難しいな」

加田 「でもさ、ここまで何でも電子化されるとお年寄りにはきつくない？」

建次郎「人それぞれだね。60 過ぎてからでも一生懸命覚えようとする人もいれば、若い技術
者をアシスタントに付けないと電子納品に対応できない技術者もいる」

加田 「電子納品になって一段と仕事が増えたような気がするけど」

建次郎「ペーパーレス化にもなっていないし、業務の効率化には時間がかかりそうだね」

加田 「うちの会社でも去年、高校出たての若い奴が『もっと現場でものづくりの仕事がで
きると思ってたのに、事務所の中でパソコンに向かって書類づくりばかりじゃな
いですか』って言い残して辞めてった。今、何やってんのか知らないけど」

建次郎「高校の先生も就職を斡旋する前に仕事の内容くらい、しっかり教えておくべきだね。
実はうちの会社でも『書類が多すぎます。本当に全部必要なんですか』って言い残
して辞めた奴がいるよ。『俺に聞くな、発注者に聞け』って言いたかった。国道工
事なんかじゃ変更書類作成のためだけに 2 人余分に担当を配置しなきゃならないか
ら、経費倒れになる工事も多い。低入札工事を落札すると複数の技術者配置が義務
づけられるらしいけど、どのみち一人や二人じゃできないから大した抑止効果は期
待できないんじゃない。実際はそれだけ手厚い配置をしても、現場事務所に泊まり
込みが続く状態だ。今までは比較的楽だった市町村工事でも完成検査前の 1 週間は
徹夜続きだよ。婚約が破談になった奴もいれば、睡眠時無呼吸症候群になった奴も
いる。苦勞してる従業員に対して会社がしてあげられることは給料や休暇程度で限
界があるから、こんな風に家庭や身体を壊す例が出てくるとどうして良いのか分か
らなくなる」

加田 「身につまされる話だなあ。でも、中小の土建屋にとって文書作成が弱点なのは事実
だよな。電子納品でさらに差が広がった感じだ」

建次郎「ああ、県や市の B・C ランクの業者の中には、提出書類の作成や電子納品にかかる
労力と能力がないからって、元請を断念して下請専業に走るところもある。逆に大
手と JV 組むと、現場の段取りは全然ダメなのに提出書類は完璧な奴がいるよね」

加田 「確かに、CAD や写真管理や文書作成に長けた若手が重宝がられる傾向にある。『技
術力』イコール『電子納品力』みたいな感じになってきた」

建次郎「発注者としては、現場の施工管理計画は施工業者の自主性に委ねていこうって傾向
にあるわけだから、おのずから検査も含めて発注者側の管理は写真や文書中心にな
るよね。電子納品の重要性は高くなることは明らかなんだから、こういう理由で貴

重な人材が辞めないように対策を考え直さなきゃいけないな」

加田 「そうだな。若い人が辞めるのは、コミュニケーションの問題かも知れないな」

健次郎 「確かに。個人的にはOJTに勝る教育システムはないと思ってるけど、昔の徒弟制度のようにほったらかしにして、悩みや疑問を聞いてあげる機会がないのは問題だろうね。でも社員教育に限らず『社内コミュニケーション』は、うちらくらいの中途半端なサイズの会社にとって、実は大きな課題だと思うよ。大手企業なら、組織的な連絡・意志決定経路が確立されているだろうし、逆に、もっと小さな会社なら隅々まで社長の目が届く。うちみたいに部下のいない部長が3人いるようないびつな組織が実は一番風通しが悪いんだろうね」

加田 「かもね。会議とか多いの？」

建次郎 「まあね。定例的な会議では月一の全社会議や週一の営業連絡会、個々の工事では入札前の検討会や、着工前の施工会議、竣工後の反省会なんかがあるかな。それなりに効果があって形骸化してないとは思ってるけど、やっぱり一番重要なのは会議よりも、日々現場で起こってる問題を本社に吸い上げてくるコミュニケーションのあり方だろうね。特に『設計変更』。いくら原価管理を徹底したって数十万から百万単位を切りつめるのが限界だろ。でも設計変更の成否は数百万から千万単位で利益に影響してくることもあるからね。現場レベルで対応できれば良いけど、変更協議書の作成や折衝のノウハウを指導したり、問題の大きさによっては然るべき立場の人間が折衝に出向く必要もあるだろ」

加田 「だよな。具体的にどうすれば良い？」

建次郎 「うちらくらいの会社なら工事は多いときでも4~5件だろ。毎日各現場を巡視して総括的に指導する『工事部長』的な立場の人間が配置できれば良いだろうね。もちろんその人の経験や能力は問われるけどね。当社では専務がその役割を担ってるんだけど、周りの会社に聞いてみると、そういう人材配置が出来るのは恵まれた方らしい。適切な人材がいても、その人の工事实績が必要になって、個別の工事に専任で配置しなきゃならなくなることが殆どだから」

加田 「なるほど、いろんな縛りをクリアしながら会社運営するのは難しいなあ。ところで人材の話で言えば、お前の会社は今、何人OBがいるんだっけ？」

建次郎 「県のOBが一人と国交省のOBが一人」

加田 「ひと頃と比べると肩身狭いんじゃないの？」

建次郎 「そうだね。情報は何でもオープンになった上に発注者のガードも堅くなってカウンターより中に入れてもらえないから、情報収集だけでなく新しい役割を見つけないとね。県のOBは一応役員だけど、もう64歳で、M市営業所長を任せてる。国交省OBの方は、国交省案件の入札参加申請から、技術提案、積算、入札まで全部責任持ってやってる。設計変更に関する交渉なんかでも後方支援してくれるから、助かることも多いみたいだ。でも給料がそれに見合ってるかどうかは疑問だなあ」

加田 「給料ねえ。給料の話になると頭痛いなあ。経費削減策も最後は給料下げるしかないもんなあ」

建次郎「無闇に給料下げたら、さっきの話みたいに若い奴はよその業界と比較して辞めちゃうだろ。辞めないまでも士気の低下に繋がったら意味無いし」

加田 「でもなあ、夏場は遊んでる社員が多いもんなあ。そんなときは給料を何とかしたいって思うよなあ」

建次郎「うん確かに。特に公共事業主体のうちなんかは繁忙期と閑散期の差が激しいからね。でも会計年度の都合で年度末に工事が集中する上に、主任技術者の専任制や3ヶ月以上の継続雇用を義務づけられるから、その時期に合わせた常勤職員数を一年中維持しなきゃならない。技術職員の職場を確保するためだけに無理な数字で入札する業者がいるのも当然だよな」

加田 「昨日、県のホームページで見たけど、落札率57%の工事があったね」

建次郎「うん、推進工事だね。うちも70%を切って入れたけど、4番目だったよ。落札したのは例のY建設。推進得意だからね。機械も持ってるし。機械損料を原価算入しないって考え方で何とか低入調査を切り抜けたんだろうけど、外から見てる分にはそれでも持ち出しじゃないかなあ。」

加田 「あの会社は他の地域でも同じような取り方してるんだろ。よくやっっていけるよね」

建次郎「業界七不思議の一つだよ。ネットで調べてもちゃんと利益上げてるし、Y評点も悪くない。でも赤字を負担させるためだけの子会社を持ってるって、もっばらの噂だけど」

加田 「えっ、そんなのあり？」

建次郎「まあギリギリ違法じゃないんだろうね。上場してない中小企業だから連結決算の必要もないし。だからY評点が平均以上なのに明日突然倒産する可能性もあるんだよ。他の業界じゃありえない本末転倒が横行してる」

加田 「経審も案外ザルだねえ。お前も以前銀行員だったろ。Y評点ってネットで公表されてるわけだから、銀行の人は融資の時に参考にするの？」

建次郎「この前、銀行時代の同僚と話したときに『全く参考にならない』って言った。指標になってる項目自体は、銀行が融資の判断材料にする項目と似てるらしいんだけど、その元になってる数字自体が信用できないから、銀行独自で調べるって。『未成工事支出金』あたりを細工されてる可能性があるからね」

加田 「えっ、細工ってどうやんの？」

建次郎「ごくシンプルなやり方だよ。完成工事原価の一部を繰越工事の原価、いわゆる未成工事支出金に算入して、当期の利益高を上げるだけ」

加田 「なるほど、それ良いね」

建次郎「馬鹿、やめろよ。何で余分な税金払うんだよ。実際Y市で、そんな粉飾を5年くらい続けて倒産しちゃった業者があるんだよ。もちろんそれだけが原因じゃないんだろうけど、経審に踊らされてたことは事実だね」

加田 「そんな経審なんか意味あんのかよ」

建次郎「意味ないどころか、最近じゃ足枷になることの方が多いよ。大手ゼネコンには関係

ないかも知れないけど、県や市の工事が主体で格付けのボーダーラインあたりにいる中小土建屋は必死だよ。5点10点に一喜一憂してるわけだから。粉飾しないまでも無理することはよくあるよね。例えばZ評点ってあるだろ、一級や二級技術者の数。あれなんか未だに階段式の評点テーブルになってるから、思うように定年退職もさせられない会社もあるみたいだ。他にも良く言われるところでは、Y評点で固定資産がマイナス評価になるから投資をためらったりとか」

加田 「お前、X県建設業協会Y支部の副支部長だし、N建設青年会議の理事だろ。経審に関して発注者と意見交換とかしてないの？」

建次郎 「経審は全国共通の制度だから、一地方の発注者と話をしても反応が薄いんだよね。まあせいぜい格付けに際して、経審点数以外の要素、技術点数の比率を上げてもらうように要望するくらいかな」

加田 「経審に限らず、業界団体自体に力が無いんじゃないの？」

建次郎 「力の有る無しはともかく、業界団体の活動のあり方や団体の存在自体を見直さなきゃならない時期に来てることは確かだね。どの団体も退会者が後を絶たないのは、景気の良かった頃と同じ機能じゃ、高い会費を納めるだけの存在価値がないってことだよ。あと業界団体の種類が多すぎる。県のAランク業者ともなると団体役員の仕事で忙殺される。4月5月は毎日役員会か総会やってるような気がするよ。昔は役職を欲しがると多かったから、団体数の多いことが好都合だったんだろうけど今はそんな奴いないだろうし、事務経費のことを考えてもそろそろ大胆に統廃合すべきなんじゃないかなあ」

加田 「ふうん。話はちょっと戻るけど、さっき落札率57%の工事で、お前の会社も70%切って入札したって言ってたよね。それで採算合う予定だったの？」

建次郎 「うん、何とか現場技術者の給料は出る。粗利益率が±0%ってところかな。もちろん現場条件に恵まれて、理不尽な変更が無くて、実行予算通りに竣工するって前提の上だけどね。丁度仕事のない時期にさしかかってくるからそれでも良しとしない。うちより低い値段を入れたところだって、完全に遊んでる技術者の給料を何割かでも賄えるんだったら御の字って考えたんじゃないか。それをダンピングと言われる筋合いはないね。ごく真っ当な経営判断だよ。アパレルの会社が売れ残った夏物商品を捨ててしまうくらいなら、と原価割れで処分したってダンピングと言われなくてもいい。でも正直、下請にかなりの無理をさせてることも事実だろうから、こんな落札率が続いたら元請・下請共倒れになるだろうね」

加田 「これからもこんな低価格化傾向は続くのかなあ」

建次郎 「どうだろうね。国としても、各自治体に対して総合評価方式の導入を指導してるみたいだから、そこんところに期待したいね」

加田 「もう何件か総合評価方式の入札に参加しただろ。感想はどう？」

建次郎 「まだまだ不完全だよ。でも総合評価方式に関しては業界と発注者が意見交換して改良する余地はあると思うけど」

加田 「業界ではどういう意見が出てるの？」

建次郎「数字で言えば、最終的には落札率が90%前後で落ち着くようなシステムになるのが理想かな。今のところ、国交省のN地方整備局では最低価格外の業者が落札するっていう『逆転落札』が10%前後らしいんだけど、この率をもっと上がらないと。そのためには価格外要素の比率を上げる必要があるんじゃないかな。あとやっぱり地元で有利な評価システムでないかね。地域貢献度とか防災体制とかをもっと高く評価して欲しいという意見が多いし、技術提案についても『周辺環境への配慮』とかで、しっかり現場踏査してないと提案できないような仕組みだと地元が有利になるんだけど」

加田 「じゃあ、そういう要望活動が実を結べば、業界の未来は明るいわけだ」

建次郎「そんな甘いもんじゃないだろ。総合評価方式が県や市町村まで全自治体で採り入れられて、しかも正常に運用されるようになるには未だ何年もかかるだろうし、採り入れられないかも知れない。国としては、総合評価方式と同時に一般競争入札の拡大も指導してるんだけど、そっちの方は指導されなくても採り入れてる自治体が多いんだよね。こうしている間に疲弊してしまう業者が後を絶たないんじゃないの」

加田 「一般競争にメリットなんかあるのか？」

建次郎「今さら何言ってんだよ。単に談合防止でしょ。名古屋地下鉄談合事件みたいにJVを義務づけて業者数を絞れば別だけど、何十社も参加できれば自然と談合は出来なくなるよね。実際、Y市もM市も一般競争入札にしてからは、殆ど最低制限価格で決まってるんだろう。談合防止って観点だけから言えば効果は上げてるよね」

加田 「名古屋の地下鉄談合って言えば、スーパーゼネコンが脱談合宣言したあとの談合発覚だけにイメージ悪いよね。俺達のエリアじゃ、わざわざ宣言しなくても談合できないのに」

建次郎「確かに。でもこの業界のイメージの悪さは今に始まったことじゃないけどね。談合は他の業界でもあるんだろうけど、規模が大きいから目立ちちゃうんだろうね。建設業の本当の不況は世間のバブル崩壊より数年遅れてやってきたから、その数年間でさらに反感買ったんじゃないか」

加田 「でも防災とか、道路清掃とか、いろんな地域貢献活動やってんだけどなあ」

建次郎「地域貢献活動で談合のイメージを払拭できると思ってたら大間違いだよ。単純なイメージのプラスマイナスじゃなくて別問題として考えないと。地域貢献のPR効果なんて、そんなに簡単に現れると思わないで、地道に続けてくしかないよ」

加田 「あはは、すぐ見返りを期待するのがこの業界の悪いところか。選挙協力も然り」

建次郎「ああ、でもX県の場合、県会議員の口利きは公表されることになったから、選挙協力で直接的な見返りはもう期待できないね」

加田 「話しているうちに本業じゃ喰っていけない気がしてきたなあ。何か新規事業とか考えてんの？」

建次郎「まあ公共土木だけに依存してたら食べていけなくなるだろうから、何か考えなきゃいけないとは思ってるんだけど。『建設業を続けながら、今いる人材を活用して』

って考えると壁にぶち当たるよ。永年に渡って染みついた土建屋の体質があるから。土建屋には土建屋の厳しさがあるんだろうけど、他業界の厳しさとは異質なんだよね。直接エンドユーザーと向かい合って仕事をした経験が殆ど無いから『市場』の概念に乏しいし。設計図書に従ってものを作ってきてるから創造性にも乏しい。請負業は仕事をすればお金が貰えるから利益感覚にも劣る。他業界に参入していきなり成功するとは思えないなあ」

加田 「前途多難だなあ。このまま行くと俺達はどうなるんだろう」

建次郎 「ここ 2・3 年、建設業者の倒産が多かったけど、これからは廃業が増えるんじゃないか。行政サイドの作ったいろんな制度が全部『建設業は儲からないから辞めなさい』って仕組みになってる。このまま続けても、毎年赤字続きで資産が減る一方だから、皆に退職金を払えるうちに辞めちゃえて思う業者が増えるんじゃないの」

加田 「辞めてそのあとどうすんの？」

建次郎 「創業者一族なら、そこそこの資産が分配されるだろうから、一生それで暮らしてはいけないにしろ、別な事業を興すだけの資金にはなるだろうね。問題は今さら良い再就職先も見つからないし、年金受け取るのはずっと先だし、っていう 40 代くらいからの従業員じゃないか。そういう路頭に迷った人たちが世間に溢れかえるんじゃないの」

加田 「そういう人たちをどうすれば救済できるんだろう？」

建次郎 「さあね、そんな仕組みを作り上げた行政が考えれば良いことだよ」

加田 「随分クールだね。じゃあ、お前も辞めようと思ってるの？」

建次郎 「それができれば今日ここで飲んでボヤいてないよ。今の状況を考えると、クールに割り切れば、廃業が一番正常な判断だと思うよ。でも従業員のことを考えて最後の良心で思いとどまってる経営者が多いのも事実だろ。社会的に見ても、建設業が基幹産業になってる市町村はたくさんあるし。今日もこうしてる間に『19 歳、土木作業員』なんてのがどこかで犯罪起こして業界の評判を落としてくれてるんだろうけど、逆に言えば、そんな犯歴があったり低学歴の人たちの雇用の受け皿が他にあるのか、って言いたいね」

加田 「今日はいつになく荒れてるね」

建次郎 「昔は飲んで仕事の話なんかしなかったんだけどなあ…」

資料①：青年土建(株) 株主構成

株主	株式保有率	代表者(青年建次郎)との関係
青年 建次郎	22 %	
山本 土子	15 %	旧姓: 青年。亡父の妹。4つ年下の夫: 七彦が同社の取締役。
青年 建松	15 %	亡父の末弟
青年 建斗	14 %	亡兄の一人息子(大学生)
青年 法子	14 %	亡兄の妻
その他(39名)	20 %	主として同社の従業員。1%以上を保有する従業員はいない。

【上記のような構成になった経緯】

- ①戦後間もない頃、復員した青年土之助が個人で創業したのが同社の元となる。
- ②土之助には妻: 道代(故人)との間に、建之助(長男)・建蔵(次男)・土子(長女)・建松(三男)の計4人の子が生まれた。
- ③1967年、資本金1,000万円の株式会社を設立。60%を土之助が保有し、4人の子に10%ずつを割り当てた。
- ④1977年、建之助が代表取締役に就任。同時に資本金を2,500万円に無償増資。
- ⑤1986年、土之助が他界。遺言により保有する60%の株式は以下のように相続された。
 - 建之助：後継者として50%を相続し、計60%を保有することとなった。
 - 建蔵：勘当同然で家を出て東京で事業(不動産業)を始めた彼に株式は相続されず、保有率は10%のまま。
 - 土子・建松：5%ずつを相続し、ともに15%ずつを保有することとなった。
- ⑥1988年、資本金を5,000万円に無償増資。同時に建之助が保有する株式の3分の1(全体の20%)を当時の従業員に割り当てた。建之助の保有株式は40%に。
- ⑦1991年、バブル崩壊の影響で建蔵が事業に失敗。負債の補填を泣きつかれた建之助はやむなく、建蔵の保有株式(10%)を全て当時の資産価値で個人的に買い取った。建之助の保有株式は50%に。この年から、事業継承を予定している建太郎に株式の生前贈与を始めた。
- ⑧2000年、建太郎が急逝。既に建之助から生前贈与された株式は18%に達していた。若くして急逝したため遺言はなく、法定通り、妻: 法子と長男: 建斗が9%ずつ相続した。代わって後継となるべく取締役に就任した建次郎に、この年から株式の生前贈与が始められた。
- ⑨2005年、健之助が他界。遺言により、保有していた株式のうち、5%ずつが法子と建斗に相続された。生前贈与累積分も含めて残りの22%は、全て建次郎に相続された。健之助の妻: 河江と長女: 建子には株式以外の遺産が部分的に相続されている。
- ⑩以上のような経緯を経て現在の株主構成に至る。なお同社の定款では、株式の譲渡には全て取締役会の承認が必要となる。ちなみに事業に失敗した建蔵の行方は、今もわからない。

資料②：青年土建(株) 社員名簿

No.1

部署／役職	氏名	性別／年齢	保有資格	備考
代表取締役社長	青年 建次郎	男／47	一土／一経	
専務取締役	青年 建松	男／59	一土／一建／一管／一園	工事部長を兼務／亡父の末弟
常務取締役	渡辺 六助	男／65	一土	営業部長を兼務／最古参社員
取締役	山本 七彦	男／61	二経	総務経理部長を兼務／亡父の妹婿
取締役	中村 八志	男／64	一土	M市営業所長を兼務／X県建設部OB
総務経理部	佐藤 一子	女／59	二経	
〃	鈴木 二江	女／55		
〃	高橋 三代	女／35	二経	
〃	田中 四美	女／31	二経	
〃	伊藤 五香	女／25		
技術部長	小林 九次	男／61	一土	旧建設省OB
営業部	加藤 十平	男／40	一土／二建	遠縁／大手ゼネコンから転職
購買部長	吉田 十一	男／49	一土	事故で左脚に障害
品質管理部長	山田 十二	男／58	一土／二建	ISO9001、ISO14001、安全管理責任者
工事部	佐々木 十三	男／59	一土	
〃	山口 十四	男／56	一土	
〃	松本 十五	男／53	一土／一舗／推進	
〃	井上 十六	男／51	一土／推進	
〃	木村 十七	男／50	一土	
〃	斎藤 十八	男／48	一土	
〃	林 十九	男／48	一土	
〃	清水 二十	男／48	一土／一建／推進	
〃	山崎 二十一	男／46	一土	
〃	森 二十二	男／46	一土	
〃	阿部 二十三	男／45	一土	
〃	池田 二十四	男／42	一土	
〃	橋本 二十五	男／41	一土	
〃	山下 二十六	男／40	一土	
〃	石川 二十七	男／36	一土	
〃	中島 二十八	男／34	一土	
〃	前田 二十九	男／33	一土／二舗／推進	
〃	藤田 三十	男／30	一土	
〃	小川 三十一	男／27	二土	
〃	後藤 三十二	男／25	二土	
〃	岡田 三十三	男／23		

部署／役職	氏名	性別／年齢	保有資格	備考
直接雇用労務者	長谷川 三十四	男／69	二土	
〃	村上 三十五	男／69		
〃	近藤 三十六	男／68		
〃	石井 三十七	男／67		
〃	坂本 三十八	男／64		
〃	遠藤 三十九	男／61	二土	
〃	青木 四十子	女／60	二土	
〃	藤井 四十一	男／59		
〃	斉藤 四十二	男／57		
〃	西村 四十三	男／56		
〃	太田 四十四	男／45		
〃	福田 四十五	男／43		
〃	三浦 四十六	男／24		
〃	藤原 四十七	男／22		
〃	岡本 四十八	男／21		

「保有資格」の略称

- 一土 : 一級土木施工管理技士
- 二土 : 二級土木施工管理技士
- 一建 : 一級建築施工管理技士
- 二建 : 二級建築施工管理技士
- 一管 : 一級管工事施工管理技士
- 一園 : 一級造園施工管理技士
- 一舗 : 一級舗装施工管理技術者
- 二舗 : 二級舗装施工管理技術者
- 推 : 推進工事技士
- 一経 : 一級建設業経理事務士
- 二経 : 二級建設業経理事務士

※建設業許可に必要な「営業所専任技術者」

本社全業種 : 青年 建松

M市営業所全業種(建築、管、造園を除く) : 中村 八志

資料③：青年土建(株) 経営事項審査点数

建設工事の種類	総合 評定値 (P)	完成工事高				技術職員数			
		前年・前々 年平均	審査対象 事業年度	3年平均	評点 (X1)	一級	二級	その他	評点 (Z)
土木一式	1,004	1,838,440	1,424,766	1,700,549	1,078	25	5	7	1,278
建築一式	745	41,428	23,720	35,525	659	2	2	0	715
とび・土工・コンクリート	819	5,860	3,720	5,147	585	25	5	0	1,215
舗装	847	44,807	28,655	39,423	665	25	5	0	1,215
合計		1,930,535	1,480,861	1,780,644		25	5	7	

[金額単位：千円]

自己資本及び建設業従事職員数	数値	点数
自己資本額(2期平均)	906,897	120
建設業従事職員数(2期平均)	50	52
評 点 (X2)		880

経営状況	単純決算
売上高営業利益率	-3.456
総資本経常利益率	-0.552
キャッシュフロー対売上高利益率	-2.925
(収益性点数)	-1.089
必要運転資金月商倍率	1.706
立替工事高比率	21.789
受取勘定月商倍率	2.453
(流動性点数)	0.771
自己資本比率	54.368
有利子負債月商倍率	1.452
純支払利息比率	0.000
(安定性点数)	0.727
自己資本対固定資産比率	218.300
長期固定適合比率	265.524
付加価値対固定資産比率	147.155
(健全性点数)	0.006
評 点 (Y)	674

その他の審査項目(社会性等)	数値等	点数
雇用保険加入の有無	有	
健康保険及び厚生年金保険加入の有無	有	
賃金不払件数	0	
建設業退職金共済制度加入の有無	有	
退職一時金制度導入の有無	有	
企業年金制度導入の有無	有	
法定外労働災害補償制度加入の有無	有	
労働福祉の状況		30
業務災害死亡者の数	0.00	
業務災害負傷者の数	0.00	
工事安全成績		30
営業年数	60年	30
公認会計士等の数	1	
二級登録経理試験合格者の数	4	
公認会計士等の数		10
防災協定締結の有無	有	
防災活動への貢献の状況		3
評 点 (W)		987

審査基準日：平成19年9月30日

資料④：青年土建㈱ 貸借対照表

平成 19年 9月 30日現在 (単位:千円)

資産の部		負債の部	
I 流動資産 合計	1,253,523	I 流動負債 合計	565,399
現金預金	372,622	支払手形	129,497
受取手形	70,427	工事未払金	76,919
完成工事未収入金	233,556	短期借入金	0
有価証券	127,857	未払金	1,959
未成工事支出金	439,203	未払費用	0
材料貯蔵品	7,893	未払法人税等	18,380
短期貸付金	500	繰延税金負債	0
前払費用	1,465	未成工事受入金	323,427
繰延税金資産	0	預り金	5,540
その他	0	未払消費税	9,677
貸倒引当金	0	その他	0
II 固定資産 合計	415,725	II 固定負債 合計	196,320
[1] 有形固定資産 計	277,624	社債	0
建物・構築物	138,660	長期借入金	180,000
機械・運搬具	10,476	繰延税金負債	0
工具器具・備品	5,833	退職給与引当金	16,320
土地	122,655	負ののれん	0
建設仮勘定	0	その他	0
その他	0		
[2] 無形固定資産 計	1,140	負債 合計	761,719
特許権	0	純資産の部	
借地権	0	I 株主資本 合計	907,529
のれん	0	[1] 資本金	50,000
その他	1,140	[2] 新株申込証拠金	0
[3] 投資その他の資産 計	136,961	[3] 資本剰余金 計	0
投資有価証券	136,961	資本準備金	0
関係会社株式・関係会社出資金	0	その他資本剰余金	0
長期貸付金	0	[4] 利益剰余金 計	857,529
破産債権、更正債権等	0	1 利益準備金	12,500
長期前払費用	0	2 その他利益剰余金	
繰延税金資産	0	別途積立金	730,587
		繰越利益剰余金	114,442
III 繰延資産 合計	0	[5] 自己株式	0
創立費	0	[6] 自己株式申込証拠金	0
開業費	0		
新株発行費	0	II 評価・換算差額等	0
社債発行費	0	[1] その他有価証券評価差額金	0
社債発行差金	0	[2] 繰延ヘッジ損益	0
開発費	0	[3] 資本剰余金 計	0
		III 新株予約権	0
		純資産 合計	907,529
資産 合計	1,669,248	負債・純資産 合計	1,669,248

資料⑤：青年土建(株) 損益計算書

経常損益の部		経常損益の部	
I 営業損益		II 営業外損益	
[1] 売上高 合計	1,487,241	[1] 営業外収益 合計	45,490
完成工事高	1,480,861	受取利息配当金	6,504
兼業事業売上高(※A)	6,380	その他(※B)	38,986
[2] 売上原価 合計	1,381,396	[2] 営業外費用 合計	2,913
完成工事原価	1,378,262	支払利息	1,305
兼業事業売上原価	3,134	貸倒引当金繰入額	0
		貸倒損失	0
[3] 売上総利益 合計	105,845	その他	1,608
完成工事総利益	102,599		
兼業事業売上総利益	3,246	経常損失	-9,357
[4] 販売費及び一般管理費 合計	157,779	特別損益の部	
役員報酬	39,314	I 特別利益 合計	3,082
従業員給料手当	33,446	前期損益修正益	0
退職金	14,240	その他	3,082
法定福利費	11,880	II 特別損失 合計	43,583
福利厚生費	6,659	前期損益修正損	0
修繕維持費	5,338	その他(※C)	43,583
事務用品費	5,247		
通信交通費	2,983	税引前当期純損失	-49,858
動力用水光熱費	3,022	法人税・住民税及び事業税	0
調査研究費	759	法人税等調整額	0
広告宣伝費	173		
貸倒引当金繰入額	0	当期純損失	-49,858
貸倒損失	0		
交際費	3,891	自：平成 18年 10月 1日	
寄付金	40	至：平成 19年 9月 30日	
地代家賃	2,160		(単位:千円)
減価償却費	7,299		
開発費償却	0	※A 「兼業事業売上高」は賃貸住宅の家賃収入。 (約半年分)	
租税公課	7,153	※B 「営業外収益－その他」の大半は有価証券 売却益。前年度の「ライブドアショック」による 株価暴落時を「押し目買い」時と見て、大量 に優良株を購入。今年度に売却。	
保険料	2,694	※C 「特別損失－その他」の大半は役員退職金。	
雑費	11,481		
営業損失	-51,934		

資料⑥：青年土建(株) 完成工事原価報告書

自：平成 18年 10月 1日

至：平成 19年 9月 30日

I 材料費	283,009	
II 労務費	72,499	
	(うち 労務外注費	7,151)
III 外注費	811,697	
IV 経費	211,057	
	(うち 人件費 ※	131,548)
完成工事原価	1,378,262	(単位:千円)

※正確なデータは無いが、「人件費」のうち約25%は待機人件費。

資料⑦：青年土建(株) 損益の推移

(単位:千円)

	平成 14年 10月 ～ 平成 15年 9月	平成 15年 10月 ～ 平成 16年 9月	平成 16年 10月 ～ 平成 17年 9月	平成 17年 10月 ～ 平成 18年 9月	平成 18年 10月 ～ 平成 19年 9月
売上高	2,761,397	2,437,941	2,103,374	1,757,696	1,487,241
売上原価	2,443,836	2,164,395	1,907,760	1,613,564	1,381,396
売上総利益	317,561	273,546	195,614	144,132	105,845
販売費及び一般管理費	235,669	213,457	201,845	181,235	157,779
営業利益	81,892	60,089	-6,231	-37,103	-51,934
営業外損益	12,481	10,332	8,857	27,655	42,577
経常利益	94,373	70,421	2,626	-9,448	-9,357
特別損益	-451	982	※a 7,465	※b -88,561	-40,501
税引前純利益	93,922	71,403	10,091	-98,009	-49,858

※a：平成17年9月決算「特別利益」の大半は、先代社長：建之助の経営者保険を解約した解約還付金。

※b：平成18年9月決算「特別損失」の大半は、先代社長：建之助が死亡したことによる退職金。