

## 建設コンサルタントの経営評価

(株)新日本コンサルタント

代表取締役社長 **市 森 友 明**  
(技術士 建設部門・総合技術監理部門)

**Key Words** : 公共事業、建設コンサルタント、売上高、純利益、年収

### 1. 公共事業費の推移と各社の戦略

建設経済研究所発表の政府系建設投資の推移（図-1）によると、25年度は24年度比15.1%増、26年度は4.5%減となる予測がされている。

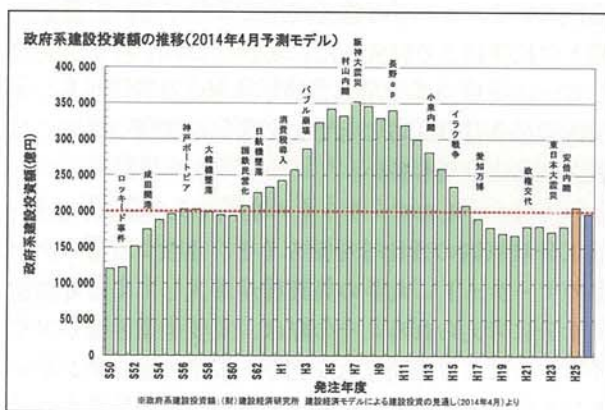


図-1 政府系建設投資額の推移  
(建設経済研究所 2014年4月データより加工)

一方で国内景気についてのマスメディアによる報道は、景気回復は円高による効果が一巡したものの、一般消費を始めとした国内の内需が支えている、一方で輸出は伸びていないという論調になっている。これらの報道は財政出動（公共事業）の経済対策への効果がある程度認めたと想定されるとともに、財政再建においては、従来歳出削減の主役であった公共事業削減の論調はあまりみられることが無く、政府の27年度予算編成において義務的経費の聖域なき削減といった内容にあるように、どちらかと言えば社会保障費削減の論調が強調されている（義務的に公共事業も含むが）。このような状況から、次年度以降も内需としての公共事業費はある程度必要であり、社会資本の老朽化対策や東京オリンピックへの準備、国土強靭化基本法成立などを受け、26年度以降の公共事業費は大きく削減されることは無いと想定される。このような状況において建設コンサルタント各社は様々な経営戦略を打ち出しており、特に大手コンサルタントを中心に規

模拡大を目指す積極的な事業計画が打ち出されている。次項では、このような状況において、あらためて建設コンサルタントという業種を他産業との経営指標の比較により少しばかり評価してみたいと考える。

### 2. 建設コンサルタントの経営評価

#### (1) 売上高と生産性について

表-1にそれぞれの業界を代表する上場企業の売上高と生産性（社員一人当たりの売上高）を示す。

表-1 東証一部上場企業における売上高・生産高比較  
(直近決算の有価証券報告書等より)

業種	代表企業名	売上高 (百万円)	従業員数 (人)	1人当たり 売上高 (千円)
卸 売 業	三菱商事(連結)	21,950,137	68,383	320,988
情報・通信	KDDI(連結)	4,333,628	27,073	160,072
電 気 機 器	日立製作所(単体)	2,070,147	33,500	61,795
建 設 業	鹿島建設(連結)	1,521,191	15,149	100,415
サービス業 (建設コンサル タント)	日本工営(連結)	72,411	2,919	24,807
	建設技術研究所 (連結)	36,435	1,327	27,457

このように、建設コンサルタントはサービス業という特性上、売上規模・生産性ともに下位に位置する。これらの特性は2面性があり、一方は脆弱な経営基盤であること、もう一方は大きな設備を持たないことによる経営の柔軟性が高いということである。

企業経営という観点から評価すると、新たなビジネスモデルを生み出すため、もしくは新製品を開発するために、大企業は多額の研究開発や先行投資費用を必要経費に恒常的に計上できる体質になっている。一方で建設コンサルタントは大手と言えどもその事業規模から、資金的な余裕は他産業に比べて小さく、設備を伴う大規模な投資ができる体質とは言えず、そのことが経営戦略上の選択筋を狭めている。昨今の三菱重工業と日立製作所の火力部門統合にみられるように、大手企業は国内の競合企業と合併し、規模拡大により世

界で戦おうとしている。資金力に劣る建設コンサルタントも今後はそのような規模拡大の戦略が必要になるかもしれない。

## (2) 純利益と一人当たり純利益について

資本主義社会においては、企業は利益によって市場から評価され、利益の一部を投資家に還元する役割を担っている。従って、企業は存続するためには利益を生み出し続けなければならない、またより多くの利益を生み出すように努力し続けなければならない。表-2はその利益に関する資料である。

表-2 純利益率と一人当たり純利益  
(直近決算の有価証券報告書等より)

代表企業名	売上高 (百万円)	従業員数 (人)	純利益 (百万円)	売上高 純利益率	従業員一人 当たり純利益 (千円)
三菱商事(連結)	21,950,137	68,383	444,793	2.03%	6,504
KDDI(連結)	4,333,628	27,073	322,038	7.43%	11,895
日立製作所(単体)	2,070,147	33,500	57,856	2.79%	1,727
鹿島建設(連結)	1,521,191	15,149	20,752	1.36%	1,370
日本工営(連結)	72,411	2,919	2,849	3.93%	976
建設技術研究所(連結)	36,435	1,327	982	2.70%	740

表にあるように建設コンサルタントは他産業とそん色ない純利益率であるが、サービス業であり、資材や材料を扱わないことを考えると、通信サービス業であるKDDI並みの利益率が望ましいところである。また利益総額や従業員一人当たりの利益額は最も低くなっている。株主への還元や先述したまとまった投資を実施しにくい状況であると言える。特に昨今は公共事業削減と、入札制度改革等により予定価格の下落や落札率の低下もあり、過去に比べると利益率を落としてきている。今後は持ち直していくものと考えられ、より高収益企業への転換が望まれている。

## (3) 報酬の評価

表-3に各企業の平均年収データを示す。企業の年収は、その企業の社会的地位のパロメーターであり、収益力の優劣、またそこに属する構成員の生活水準など様々な指標になるものである。

ご覧のように、上場他産業と比較しコンサルタント企業の年収は若干低めである。給与はその企業規模に

表-3 年収の比較  
(直近決算の有価証券報告書等より)

代表企業名	売上高 (百万円)	平均年収 (万円)	三菱を100 とした比率
三菱商事(連結)	21,950,137	1,411	100%
KDDI(連結)	4,333,628	898	164%
日立製作所(単体)	2,070,147	800	57%
鹿島建設(連結)	1,521,191	878	62%
日本工営(連結)	72,411	717	51%
建設技術研究所(連結)	36,435	775	55%

ある程度比例する側面はあるが、生産性や、一人当りの純利益などから導かれる結果であると言える。建設コンサルタント技術者が有する技術は高度かつ特有のものであり、技術的な付加価値を考慮するとより高額な所得を得ることが可能(欧米の建設コンサルタント技術者は高収入である)とも考えられる。しかしながら、建設コンサルタントはその成り立ちの過去や、公共調達における入札制度、それら制度による企業数の多さなどもあり、他産業に比較し収益力が若干劣ると言える。先述したように、年収は企業の社会的地位を図るバロメーターであり、そのような意味でももう少し多くの年収を得られるように各社工夫が必要かもしれない。

## 3. より魅力ある業種になるために

本稿ではここまで、公共事業のマーケットの状況と、建設コンサルタントの経営成績について異業種上場企業との比較により評価した。現状において経営が安定している建設コンサルタントも多く、しっかりとした設計成果を提供することで業績はある程度ついてくる状況にある企業も多い。

一方で、今後のマーケットの変化や入札制度、設計・施工分離原則の変化等を鑑みると、建設コンサルタントのマーケットに大手の異業種が参入してくる可能性は十分に考えられる。その際は、主要企業各社がアライアンスによる規模拡大を図り、事業統合やコンサルタントサービス以外の分野への事業領域拡大、または発注ロッド拡大(これには発注者の協力が必要)により生産効率の改善などに努める必要があると考える。また入札制度を合併・統合によるメリットが生かせる制度にしていくことも必要である。先行投資や開発資金捻出が容易になり、次の事業にリスクを承知でチャレンジできる環境が生まれ、そして利益率が上昇し、従業員の年収がさらに上昇することで、より多くの優秀な若者が飛び込んでくる業界になることを目指していきたいと考える。