建設業の現状と中長期見通し

地域の総合建設業を題材にした匿名の報告例

このレポートで分かること

建設業の市場、人材、コスト、競争、制度を整理し、主要なトレンドが続いたときに業界構造がどう変わり得るかを考察します。まず要点を読み、関心のある論点を本文と出典で確かめる構成です。

読み方

第I部は現状の整理、第II部は5〜10年を想定した構造変化の仮説です。対象は地域の総合建設業という一般的な事業像であり、特定企業・特定地域の実績や評価ではありません。

通常分析と機会と脅威分析の違い

通常分析は、既知の企業・業界情報と主要トレンドを理解するための土台です。未知の変化シグナルを重ねて機会・脅威・打ち手まで整理する場合は、LPの「要点まとめ」のサンプルもご覧ください。

数値と予測の扱い

本資料は2026年8月の元資料を編集したサンプルです。統計は記載された対象年度の値であり、現在値ではありません。将来の記述は仮説です。企業名・所在地・個別案件・企業規模を一般化し、出典のある全国統計と分析の考え方を残しています。

略語

BIM/CIM = 3次元モデルを軸に設計・施工などの情報をつなぐ方法。DC = データセンター。経審 = 公共工事の入札参加に関わる経営事項審査。PPP/PFI = 公共施設やサービスに民間の資金・能力を活用する仕組み。ZEB = 建物の省エネルギーと創エネルギーを組み合わせ、年間の一次エネルギー収支ゼロを目指す考え方。

通常分析 建設業の現状と見通し

第1部：いまの建設業（地域の中核会社）の姿を深く読む

市場は高止まり、だが人はどんどん足りなくなり、人件費には上昇圧力がある

市場と人手のいま

建設投資(2024年度) 73.0兆円 前年度比 +2.7%	建設業で働く人 479万人 ピーク比 ▲30%	55歳以上の割合 36.7% 29歳以下 11.7%	公共工事の労務単価 13年連続↑ 2025年 +6.0%

競争のかたち＝下請を何層も重ねた「元請」の頂点

建設業の許可業者 47.9万社（9割超が知事許可） ＝中小・地域密着型	元請→一次→二次→三次… 各層が利益を抜き 下位ほど処遇が届かない	倒産 2,021件（過去最多） 後継者不在 59.3% 人手不足倒産100件超

いま効いている2つの力

人手が足りない 担い手はお金をかけても増やせない 足りないのが「仕事」でなく「人」に	規制の束（対象企業に直接かかる） 2024年問題・担い手3法・標準労務費 省エネ義務化・BIM/CIM

▼

対象企業＝地域の中核会社は、下請を束ねるまとめ役の力と地域の信用を持つ側にいる

通常分析 建設業の現状と見通し

第2部：世の中の大きな流れを重ねた、5〜10年の見通し

> 見通しの立て方 = いまの姿 × 世の中の大きな流れ → 構造がどう動くか

いまの姿 → 長い目で見た帰結

見る所	いまの姿	→	長い目で見た帰結
需要	非住宅の建築 + 公共土木 + 改修が柱	→	新築→維持更新・改修・防災・省エネへ重心が移る
人手	働く人が30%減・高齢化・長時間	→	そもそも造り切れるかで差がつく
利益/コスト	人件費の上昇圧力・資材高	→	人手頼みのやり方が、原価の重荷に変わる
つくり方	図面も現場も人に依存	→	データ起点へ。決まった作業はAI・機械に置き換わる
選ばれ方	元請の値決め・付き合いで受注	→	価格は公的基準へ、選ばれ方は数字・実績へ

▼

> 長い目で見た核心 = 造り切る力で決まり、数字で見せられ、不足を越えた会社の強みになる

通常分析 建設業の現状と見通し

総合建設業（建築主体＋土木 / 地域中核ゼネコン）の構造分析

通常分析サンプル 地域建設業の現状と中長期見通し 元資料の基準時点 2026年8月

本レポートの位置づけと読み方

要点：本レポートは総合建設業（建築土木・地域中核ゼネコン）という産業の現状を政府一次資料で俯瞰する土台で、第I部＝事実の固定・第II部＝長期トレンドを掛けた構造変化の2部構成であり、対象企業にとっての機会・脅威の判定は行わない。

本資料は、建築を主力に土木も手がけ、複数の専門工事会社と連携する地域の総合建設業を題材にした匿名サンプルです。特定企業の実態評価ではありません。市場・人材・コスト・取引構造・制度を整理し、主要トレンドを重ねて中長期の変化を考察します。

構成は2部です。この分け方には明確な意図があります。

第I部「現状の調査」では、対象年度の市場規模、人材構成、コスト、競争・取引、制度を整理します。統計で確認できることと、そこからの解釈を分けて読みます。

第II部「中長期トレンドを加味したときの構造変化」＝第I部の事実に長期トレンドを掛けると、この産業の構造が5〜10年でどう動くか。 需要・供給/担い手・利益コスト・生産技術・制度取引の5軸で、「現状（第I部○○）→効くトレンド→中長期の帰結」の形で書きます。

事実（第I部）と将来像（第II部）を意図的に混ぜていません。 混ぜると「これは調べた事実なのか、掛け合わせた予測なのか」が読み手に区別できなくなり、判断を誤らせるからです。建設業は「決まった数字（施行済みの法律、公表済みの投資額）」と「これから動く構造」の両方が同時に走っている産業であり、この2つを分けて置くこと自体が、判断の質を左右します。

本資料は「通常分析」のサンプルです。業界の現状と主要トレンドによる見通しを扱います。異分野の変化シグナルを重ね、対象企業の機会・脅威や打ち手まで考察する内容は、別の「機会と脅威分析」で扱います。LPのPowerPointサンプルは、その要点のまとめ方を示す資料です。

読みの前提は、建築と土木を扱い、官公需・民需の両方を持つ元請企業という一般的な事業像です。元請とは発注者から工事を直接受注し、協力会社と施工をまとめる会社を指します。所在地、売上、従業員数、技術者数、協力会社数、受注比率、順位、個別案件は設定しません。具体的な企業を分析する際は、これらを個別に確認します。

数値は各資料の対象年度を付して読むための参考値です。本資料は2026年8月の元資料をもとにした報告形式のサンプルであり、統計の公表時点や予測期間は項目ごとに異なります。将来像は分析上の仮説で、結果を保証するものではありません。出典は末尾に示し、実際の判断では最新版と適用条件を確認します。

要点整理 現状：この産業の現状（第I部の要約）

要点：建設市場は73兆円で縮小せず「高止まり」しているが、増分の多くは資材高・労務費高の反映で量は増えていない。一方で造る人（就業者）は四半世紀で約3割減り高齢化も全産業より深く、担い手枯渇と国による制度的な作り替えに同時に挟まれている。

論点	数値・事実	出典
市場規模	建設投資 73兆200億円（2024年度・前年度比+2.7%）。政府26.2兆 / 民間46.8兆。建築47.2兆・土木25.8兆	国交省 建設投資見通し
民需の柱	民間非住宅建設17.85兆円（+4.4%）が住宅（16.55兆）を上回る。建築補修（改修）12.41兆円（+3.1%）も底堅い	国交省
担い手の枯渇	就業者 1997年685万 → 2022年 479万人（約30%減）。技能者は464万→約300万	国交省
高齢化の深さ	55歳以上36.7%・29歳以下11.7%（全産業32.4%/16.9%より高齢化が深い）	国交省
コストの構造化	公共工事設計労務単価 13年連続上昇・2025年度+6.0%（加重平均24,852円・最高値7年連続更新）	国交省労務単価
競争の分散	建設業許可 479,383業者（知事許可90%超）。重層下請の元請頂点構造	国交省
淘汰の進行	建設業倒産 2024年1,924件（過去10年最多）→ 2025年2,021件でさらに更新。人手不足倒産113件（初の100件超）・後継者難120件	民間信用調査資料
承継の断絶	後継者不在率 59.3%（全業種52.1%）。上場建設M&Aは5年で約3.8倍	民間信用調査資料 / 事業承継調査資料
規制の当事者化	2024年問題（時間外上限）/ 標準労務費 2025年12月全面施行 / 省エネ適合義務化 2025年4月 / BIM/CIM原則適用2023年度〜	国交省
地域別の確認項目	産業構成・人口・大型事業・更新需要・災害への備えを個別に確認。特定地域の事実認定は行わない。	匿名サンプルの調査観点

この産業を一言でいえば —— 市場規模は73兆円と巨大で、しかも縮小しておらず「高止まり」しているが、その増分の多くは資材高・労務費高の反映であって「量」が増えているわけではない。その一方で、造る主体である人（就業者）が四半世紀で3割減り、しかも高齢化が全産業より深く進んでいる。すなわちこの産業は、「仕事はあるのに、造り切れる人がいなくなりつつある」という物理的制約と、担い手3法・標準労務費・省エネ義務化という国の手による制度的な作り替えの2つに同時に挟まれている局面にあります。そして対象企業が立つ「建築主体・元請・地域中核・官民混在＋災害対応」というポジションは、この地殻変動のなかで最も立場が問われる場所にあります。人海戦術のまま留まれば造り切る力（＝ちゃんと造り切れるか）の壁に突き当たり、少人数で造り切る仕組みと地域を束ねる力を持てば、担い手が消えるほど需要・人材・信用が集まってくる —— どちらに転ぶかの分岐点に、地域中核ゼネコンは立っています。

第I部 徹底調査の結果 —— いま何が事実として起きているか

以下は現状の事実のみを、数値と出典で固定したものです。予測・評価は第II部および機会と脅威分析に送ります。各項目は「数字を挙げる」だけでなく、「なぜその数字になっているのか（メカニズム）」まで踏み込んで記述します。

1. 市場規模 —— 縮小ではなく「高止まり」、ただし増分の多くはコスト増の反映

要点：建設投資は73兆円で高止まりし縮んでいないが、名目の増分の多くはコスト増の反映で実質の量は伸びていない。民需の柱は住宅より非住宅建設（17.85兆）で、改修（12.4兆）も底堅く、市場は「量」でなく「中身」が動いている。

規模は巨大で、しかも減っていません。 2024年度の建設投資は73兆200億円（前年度比+2.7%）と見通されています〔国交省 建設投資見通し・2024年8月公表〕。内訳は、政府投資が26兆2,100億円（+3.7%）、民間投資が46兆8,100億円（+2.2%）。工種別では建築が47兆2,100億円（+2.0%）、土木が25兆8,100億円（+4.1%）です。バブル期のピーク（1992年度に約84兆円）からは縮んだものの、リーマン後の底（2010年度に約42兆円）からは大きく回復し、ここ数年は70兆円台で推移しています。「建設市場は先細り」という一般的なイメージとは異なり、マクロの器そのものは縮んでいないというのが最初の事実です。

しかしこの「増加」を額面通りに受け取ってはいけません。 ここが最初の重要な読みどころです。名目の投資額は増えていますが、その増分の相当部分は資材価格と労務費の上昇を反映したものであって、実際に造られた建物・構造物の「量」が増えているわけではありません。建設工事費デフレーター（価格変動を除く実質化の指標）で割り戻すと、実質の投資量は名目ほど伸びていません。つまり「同じ量を造るのに、より多くのお金がかかるようになった」結果として投資額が膨らんでいる面が大きい。この構造を理解しておかないと、「市場が伸びている＝仕事が増えている」という誤読に陥ります。地域中核ゼネコンにとって意味があるのは金額の総和ではなく、その金額の中で「何が」動いているかです。

民需の柱は、住宅ではなく非住宅建設です。 民間建設投資の中身を見ると、非住宅建設（工場・倉庫等の建築と民間土木を含む）が17兆8,500億円（+4.4%）で、住宅建築の16兆5,500億円（▲0.8%）を金額でも伸び率でも上回っています〔国交省〕。これは対象企業の主戦場を直接規定する事実です。住宅分譲を主力としない対象企業にとって、市場の重心が非住宅にあること、しかもその非住宅が民間建築の中で最も伸びていることは、立ち位置の追い風を示す構造です。非住宅を牽引しているのは、EC拡大に伴う大型物流倉庫、生成AI需要によるデータセンター、そして経済安全保障を背景とした半導体・EV/車載電池関連の工場建設です〔国交省・業界報道〕。これらはいずれも「箱物」ではなく、生産設備や情報インフラを収める産業用建築であり、発注者の事業戦略と直結して動きます。

そして「新築だけでなく改修が底堅い」ことが、需要構造の第3の柱です。 建築補修（リフォーム・改修）投資は12兆4,100億円（+3.1%）に達しています〔国交省〕。新設市場だけを見ていると見落としますが、既存ストックを直し・使い続けるための投資が12兆円規模で存在し、しかも安定的に伸びている。これは後述する「インフラ・建築物の老朽化」と表裏一体で、「新しく造る」市場と並んで「あるものを直す」市場が独立した柱として立ち上がっていることを示します。地域中核ゼネコンにとって改修は、新設のような大型単発案件ではないものの、地域内の発注者との継続的関係のうえに積み上がる反復的・安定的な需要であり、市場の「量」ではなく「中身」が動いていることの典型です。

この節の事実を一言でまとめると —— 建設市場は73兆円で高止まりし縮小していないが、増分の多くはコスト増の反映であって実質の量は伸びていない。そして対象企業の主戦場である非住宅建設（17.85兆）・公共土木・改修

（12.4兆）は、いずれも民間建築・公共の中で相対的に厚い、あるいは底堅いセグメントである。市場は「量」でなく「中身」が動いている、というのが第I部の出発点です。

2. 担い手 —— 供給制約が『需要』から『人』へ移った

要点：建設業就業者は四半世紀で約30%減り、しかも投資額の縮小より速く減った。55歳以上36.7%と高齢化が全産業より深く、供給制約は「需要があるか」から「造れる人がいるか」へ移っている。

この産業の最も深刻な事実は、市場規模ではなく担い手にあります。 建設業就業者は、1997年のピーク685万人から2022年には479万人へと、四半世紀で約30%減少しました〔国交省〕。うち実際に現場で施工を担う技能者は、464万人から約300万人へと、さらに大きく減っています。ここで決定的に重要なのは、就業者の減少ペース（約30%減）が、投資額の縮小ペースより速いという点です。市場（金額）は高止まりしているのに、造る人だけが急速に減っている。これは、この産業の供給制約が「需要があるか・土地があるか」から「そもそも造れる人がいるか」へと移ったことを意味します。かつて建設業のボトルネックは受注（仕事があるか）でしたが、いまのボトルネックは施工力（人がいるか）です。倒産理由の変化（後述4節）は、この転換の統計的な裏づけです。

年齢構成は、総数の減少以上に深刻です。 建設業就業者のうち55歳以上が36.7%、29歳以下が11.7%を占めます〔国交省・2024年〕。全産業平均（55歳以上32.4%・29歳以下16.9%）と比べると、高齢層が厚く、若年層が薄いという偏りが、全産業よりもさらに際立っています。これが意味するのは、単に「平均年齢が高い」ということではありません。厚い高齢層がこれから10年前後で一斉に引退していく一方、それを埋める若年層が構造的に不足しているため、世代交代が断絶しかけているということです。技能は現場でのOJTで継承されるため、継承する側（ベテラン）が退職すれば、その技能そのものが失われます。人数の減少と技能の喪失が同時に進む —— これが建設業の担い手問題の本質です。しかも地域建設業は都市部の大手より高齢化が深い傾向にあり、対象企業のような地域中核が直面する現実は、この全国平均よりさらに厳しい可能性があります。

なぜ人が減り続けるのか。 メカニズムは複合的です。第一に、長時間労働・休日の少なさという労働条件（後述3節）が若年層の入職を妨げてきました。第二に、技能の習熟に時間がかかるため、即戦力化までの育成コストが高く、体力のない事業者ほど採用・育成に投資できません。第三に、他産業（製造・物流・サービス）との人材の取り合いのなかで、賃金・処遇の面で長く劣位に置かれてきました。これらが積み重なった結果、「辞めていく層が厚く、入ってくる層が薄い」構造が固定化し、放置すれば就業者は自動的に減り続けます。

裾野を広げる動きは始まっているが、まだ途上です。 女性の比率は約3%にとどまり、外国人材は1.3万人から4.1万人へ急増しています〔国交省〕。外国人材については、特定技能・育成就労という制度を通じて受け入れが拡大しつつあり、労働供給の制約に対して「国外からの供給」という選択肢が制度的に開かれました。しかし女性・若年・外国人という多様な担い手の裾野拡大は、政策目標として掲げられている段階であって、四半世紀で3割減った就業者数を反転させる規模には達していません。受け入れには日本語教育・技能教育・生活支援・住環境整備といった実務負荷が伴い、受け入れ体制を構築できる事業者と、できない事業者の差が新たに生じつつあります。これは事実として記載し、評価は第II部・機会と脅威分析に送ります。

この節の事実を一言でまとめると —— 造る人は四半世紀で3割減り、しかも投資額の縮小より速く減った。55歳以上が36.7%と高齢化は全産業より深く、世代交代は断絶しかけている。供給制約は「需要」から「人」へ移った。裾野拡大（女性・外国人）は始まったが、まだ減少を反転させる規模ではない。

3. コスト —— 労務費が上昇圧力が続く可能性に、資材は高止まり

要点：公共工事設計労務単価は13年連続上昇（2025年度+6.0%）で、景気でなく担い手枯渇を反映して「毎年上がる」前提になった。資材は高止まりし、長時間労働の是正は工期延長を通じてコストを押し上げる。

この産業のコストは、循環的に変動するものから、構造的に上がり続けるものへと性格を変えました。 その最も明確な証拠が労務単価です。公共工事設計労務単価は、2025年度に全国全職種平均で+6.0%引き上げられ、これで13年連続の上昇となりました〔国交省労務単価〕。加重平均は24,852円に達し、1997年以降の最高値を7年連続で更新しています。しかも2025年度の伸び率（+6.0%）は元資料で参照した近年の比較では高い水準です。2025年3月1日から前倒しで適用されました。

この「13年連続上昇」という事実の意味を、正確に読む必要があります。 労務単価は本来、需給や景気に応じて上下するものでした。しかし13年連続で上がり続け、しかも直近の伸びが加速しているという事実は、労務費が景気の微調整で動くものではなく、担い手の構造的枯渇（2節）を反映して「毎年上がる」ことが前提化したことを示します。これは経営にとって決定的です。なぜなら、人を多く抱えて回す事業モデルは、その人件費が毎年自動的に膨らんでいくことを意味するからです。同じ量の工事をこなすのに、人で回す側は原価が毎年重くなっていく。労務単価の連続上昇は、「人依存の回し方」が原価上の重荷に変わりつつあることの、最も直接的な指標です。加えて、設計労務単価の上昇は公共工事の予定価格に反映されるため、発注者側も労務費上昇を織り込むことが制度的に定着しており、この流れは一過性ではありません。

資材価格は高止まりしています。 建設工事費デフレーターは2015年比で約3割高い水準にあるとされます〔※この数値は確度「中」で、要最新確認〕。2021〜22年のウッドショック、円安、エネルギー高が重なって資材価格が急騰した後、その水準が高いまま定着しました。鋼材・生コンクリート・木材といった主要資材は、いずれも価格変動と為替リスクに晒されています。とりわけ木材の自給率は42.5%にとどまり〔林野庁〕、残る約6割を輸入に依存するため、為替と国際市況の影響を直接受けます。資材が高止まりするなかで利益を確保できるかは、スライド条項（契約後の価格変動を請負金額に反映させる仕組み）をどれだけ実効的に運用できるかにかかってきます。労務費が制度で上がる前提になったのと同様、資材高も「いずれ落ち着く」と楽観できる費目ではなくなっている、というのが現状の事実です。

長時間労働という「隠れたコスト」も構造的です。 建設業は他産業より年間300時間以上長く働いており、技術者の約4割が4週4休以下という状態にあります〔国交省〕。この長時間労働は、単に労働環境の問題であるだけでなく、コスト構造に直結します。後述する2024年問題（時間外労働の罰則付き上限規制）と週休2日（4週8閉所）の推進によって労働時間を短縮すれば、同じ工事を仕上げるのに必要な工期が延び、現場の固定費（仮設・管理・機材リース等）が増えるからです。つまり働き方改革は、労働環境の改善であると同時に、現場運営コストを押し上げる要因でもある。そしてこの「時間を短くすればコストが上がる」という関係が、採用競争の軸を「賃金」から「労働条件（休日・拘束時間）」へと移していきます。賃金だけ上げても、休日が少なければ若年層は集まらない —— これが現状の事実です。

この節の事実を一言でまとめると —— 労務単価は13年連続で上がり（2025年度+6.0%・高い伸び）、それは景気ではなく担い手枯渇を反映した「上昇圧力が続く可能性」になった。資材は高止まりし、価格転嫁（スライド条項）の実効性が利益を左右する。長時間労働の是正は労働環境の改善であると同時に工期延長・固定費増を通じてコストを押し上げ、採用軸を賃金から労働条件へ移す。

4. 競争構造 —— 中小・地域密着の多重下請、その頂点に立つ元請

要点：建設業は約48万業者（知事許可9割超）に分散し、重層下請の頂点に元請が立つ。倒産は2025年に2,021件と過去最多で、その主因は受注不足でなく人手不足・後継者難という新しい形になっている。

この産業は極端に分散し、しかも多層に重なっています。 建設業許可業者は全国で479,383業者（2024年3月末）に達し、そのうち知事許可が90%超を占めます〔国交省〕。知事許可とは一つの都道府県内で営業する事業者に与えられる許可であり、この比率の高さは、建設業が圧倒的に中小・地域密着型の産業であることを示します。約48万という事業者数は、他の主要産業と比べても際立って多く、「圧倒的な勝者」が存在しない分散市場です。この

無数の中小事業者が、専門工事（鳶・土工・鉄筋・型枠・電気・設備・塗装・内装等）ごとに分かれて下請・孫請として重なり合い、後述の重層下請構造を形成しています。地域中核ゼネコンである対象企業は、この分散市場のなかで知事許可・大臣許可の上位層に位置し、地元の多数の専門工事下請（協力会社）を束ねる元請＝頂点に立ちます。

重層下請構造が、この産業の利益配分を規定しています。 商流は「発注者 → 元請 → 一次下請 → 二次下請 → 三次下請…」と何層にも重なります。各層が管理費と利益を抜くため、層が下がるごとに実際に施工する下位企業への到達額が目減りしていきます〔国交省〕。この構造は賃上げの浸透にも表れており、賃上げは元請〜二次で4〜5割の企業が実施したのに対し、三次以下では3〜4割にとどまる〔国交省〕。すなわち処遇改善が下位層ほど届きにくい。この「下へのしわ寄せ」こそが、後述する標準労務費・担い手3法が是正の標的としているものであり、逆に言えば元請の価格決定力（下請への発注価格を決められる力）が、これまでこの産業の利益配分を支配してきたという事実の裏返しでもあります。元請であることの意味は、単に規模が大きいということではなく、価格の決定に参加でき、発注者の課題が情報として入り、複数工種を束ねる現場統合の主体になるという、構造的に有利な立ち位置を持つことです。

淘汰は、いま実際に進行しています。 建設業の倒産は、2024年に1,924件（前年比+13.6%）と過去10年で最多を記録し、2025年には2,021件へとさらに更新しました〔民間信用調査資料〕。年度ベースの2024年度（2024年4月〜2025年3月）も1,932件（+10.5%）と高水準です。件数の多さもさることながら、倒産の中身の変化が決定的に重要です。人手不足倒産は2025年に113件で初めて100件を超え、後継者難による倒産も120件に達しました。かつて建設業の倒産理由の中心は「受注が取れない（需要不足）」でしたが、いま高止まりしている倒産の主因は、人手不足による人件費高騰・職人不足・後継者難、そして資材高です。すなわち「仕事はあるのに、造れない・続けられないから退出する」という、この産業では新しい形の淘汰が起きている。これは2節（担い手枯渇）・3節（コスト構造化）が競争構造の側に現れた姿であり、供給制約が「人」に移ったことの最も鮮明な証拠です。

そして事業承継の断絶が、淘汰に拍車をかけています。 建設業の後継者不在率は59.3%（2024年）で、全業種平均の52.1%を大きく上回ります〔民間信用調査機関〕。地域建設業の経営者の高齢化と、事業を継ぐ後継者の不在が重なり、たとえ黒字であっても事業を畳む「休廃業・解散」が広がっています。この空白を埋める動きとして、M&Aが急増しています。上場建設企業のM&Aは2020年の9件から2024年の34件へと5年で約3.8倍に増え、2025年上半期の建設M&Aは過去最多を記録しました〔事業承継調査資料 / 民間信用調査資料〕。後継者難による退出は、そのまま同業・下請の顧客・人材・車両・許可・営業所を市場に供給することを意味し、束ねる側（地域中核・上位層）にとっては、退出する同業の経営資源を取り込む機会として現れます。つまり競争は、新規需要の獲得競争であると同時に、「退出する担い手の受け皿になる競争」という側面を強めています。

この節の事実を一言でまとめると —— 建設業は約48万業者（知事許可9割超）に極端に分散し、重層下請の頂点に元請が立つ。倒産は2025年に2,021件と過去最多を更新し、その主因は受注不足でなく人手不足・後継者難という新しい形。後継者不在率59.3%を背景に休廃業とM&Aが同時進行し、退出する担い手の経営資源が市場に供給され続けている。

5. 規制の現状 —— 国の手による産業の作り替え（確度は最も高い）

要点：2024年問題・標準労務費・省エネ適合義務化・BIM/CIM原則適用はいずれも施行済みか施行日確定の既定事実で、確度が最も高い。共通するのは、すべてが受注者（施工する側）に直接かかるという点である。

この産業の「今」を強く規定しているのが、一連の制度改正です。以下はいずれも法律として公布・施行済み、または施行日が確定しているものであり、予測ではなく既定事実です。したがって本レポート中で確度は最も高い部分です。しかもこれらの規制は、いずれも受注者（施工する側＝対象企業）の当事者性が高いという共通の特徴を持ちます。

(1) 時間外労働の上限規制。建設業には2024年4月から原則として時間外労働の上限規制が適用されています。原則は月45時間・年360時間で、特別条項でも年720時間などの制約があります。休日労働を含む月100時間未満・複数月平均80時間以内などの要件があり、災害復旧・復興には一部特例があります。適用条件の詳細は厚生労働省の一次資料を確認します。分析上は、長時間労働だけで工期を調整する方法に限界があり、工期・人員・生産性の組合せを見直す必要があると解釈できます。

建設業には長く時間外労働の上限規制の適用が猶予されてきましたが、その猶予が終わり、2024年4月から罰則付きの上限規制が適用されました〔厚労省・国交省〕。原則は月45時間・年360時間、特別条項を結んでも年720時間・複数月平均80時間以内という上限がかかり、違反には6か月以下の懲役または30万円以下の罰金が科されます。これは建設業にとって歴史的な転換です。従来は繁忙期に長時間労働で工期を吸収してきた現場運営が、法的に制約されることになったからです。この規制は工期の設定、現場の人員配置、原価に直接効きます。「人を長く働かせて工期を守る」という調整弁が制度的に封じられたため、同じ工事を仕上げるには、より多くの人を投入するか、工期を延ばすか、生産性を上げるかのいずれかが必要になります。前2者はコスト増、後者は仕組みの変革を意味します。

(2) 担い手確保に向けた法改正と労務費の基準。改正建設業法等は2025年12月12日に全面施行され、同月2日には労務費に関する基準の実施が勧告されました。基準は、適正な労務費を見積・契約で確保し、技能者の処遇改善につなげるための仕組みです。最低賃金とは異なり、基準値を下回る賃金だけで直ちに建設業法上の罰則となるものではありません。取引上の力関係だけでなく、労務費の説明と契約運用が重要になる、というのが本資料の解釈です。

第三次・担い手3法（品確法・建設業法・入契法の一体改正）が2024年6月14日に公布されました〔国交省〕。柱は、労務費のしわ寄せ防止・処遇改善・働き方改革・生産性向上です。このなかで最も構造的な意味を持つのが標準労務費の制度化です。中央建設業審議会（中建審）が職種・工種ごとに「労務費の基準（標準労務費）」を作成・勧告する権限が2024年9月1日に施行され、2025年12月に全面施行されました。標準労務費は「労務単価（円/人日）×労務歩掛（人日/工事量）」で算定され、この基準を著しく下回る見積・契約が是正の対象になります。

この制度が変えるのは、価格の決め方そのものです。 これまで建設業の請負価格・下請への発注価格は、当事者間の「力関係」で決まる部分が大きく、元請の価格決定力が下請へのしわ寄せ（買いたたき・ダンピング）を生んできました（4節）。標準労務費は、この価格交渉の土俵を「当事者間の力関係」から「公的基準への適合」へ移すものです。国が「この工種はこの水準の労務費が必要」と示すため、それを著しく下回る契約は制度的に是正される。結果として、ダンピング・買いたたきが制度的に難しくなり、元請の価格決定力が制約される一方、標準労務費を正しく織り込んで見積・契約できる体制を持つ側は、適正利益を制度に守られる立場に立ちます。これは受注者にとって、負担であると同時に、価格規律の後ろ盾でもあるという両義的な制度変更です。

(3) 改正建築物省エネ法 —— 造れる建物の要件が上がる

2025年4月から、原則すべての新築建築物に省エネ基準への適合が義務化されました〔国交省〕。住宅・非住宅の別を問わず対象となり、さらに2026年4月には中規模（300㎡以上）非住宅の基準が強化されます。長期的には2030年にZEH/ZEB水準、2050年に既存ストック全体のZEH/ZEB化が目標として掲げられています。同時に、これまで構造・省エネ関連の審査が簡略化されていた小規模木造建築物への特例（いわゆる4号特例が縮小され、確認・構造審査の負荷が増します。

この制度の意味は、「造れる建物の要件が制度で引き上げられた」ことです。 省エネ基準への適合が義務になれば、それを満たす設計・施工・性能立証ができなければ、そもそも建物を建てられません。4号特例の縮小は、これまで形式的な確認で済んでいた建築物にも、性能を自ら設計・立証する負荷を課します。すなわち「昔ながらのやり方で造る」ことが制度的に許されなくなり、性能・データ・体制を備えた側だけが土俵に残る方向に、造り方の前提が動いています。地域中核ゼネコンにとっては、省エネ改修・ZEB・中大規模木造といった新しい要件を満

たす技術対応力が、受注の前提条件になりつつあるということです。

(4) BIM/CIM原則適用 –– 造り方がデータ起点へ

BIM/CIM（建築のBIM・土木のCIM＝3次元モデルを核とした情報連携）が、2023年度から国土交通省の直轄工事（小規模を除く）で原則適用されました〔国交省〕。当初は2025年度目標とされていたものが2023年度へ前倒しされたもので、受注者にはCIM対応の技術・ソフトウェア・人材体制が実質的に必須となりました。2次元図面をベースとした従来の業務からの転換を迫られ、対応できない中小事業者は公共工事の土俵から外れるリスクを負います。これは(3)の省エネ義務化と並んで、「造り方の前提そのものが制度で書き換えられている」ことの表れです。公共の発注においてBIM/CIMが前提になれば、それは民間工事にも波及し、データを起点とした設計・施工・維持管理の連携が、地域建設業にも求められていきます。

この節の事実を一言でまとめると

規制はいずれも施行済み・施行日確定の既定事実であり、確度が最も高い。そして共通するのは、すべてが受注者（施工する側）に直接かかるという点です。2024年問題は現場運営と工期に、標準労務費は価格の決め方に、省エネ義務化と4号特例縮小は造れる建物の要件に、BIM/CIMは造り方の技術基盤に、それぞれ直撃します。これらは「守るべき負担」であると同時に、対応できる側とできない側を分ける選別装置として機能し始めています。

6. 地域条件による読み替え

要点：全国の建設市場が同じ方向に動いても、地域の産業、人口、公共投資、災害への備えによって需要の中身は異なります。匿名サンプルでは特定地域・個別案件を外し、確認すべき観点を示します。

地域分析では、全国統計と地域固有の条件を分けます。以下は調査項目の例であり、特定地域で確認済みの事実ではありません。

(1) 大型事業への依存度。大型インフラや再開発の工程が変わると、受注時期と稼働計画が動きます。事業の進捗、受注の確実性、関連需要を分けて確認し、単一案件の計画額を自社の受注額と同一視しないことが必要です。

(2) 都市部と周辺地域の需要差。人口、企業活動、既存建物の用途、空室率、地価、更新時期によって、新築・改修・用途転換の需要は変わります。地域全体の活況を、すべての工種や顧客に当てはめないようにします。

(3) 発注産業の投資サイクル。製造業、物流、情報インフラなど、地域の主要な発注者が何に投資するかを確認します。工場や倉庫の需要は、産業の構造転換や投資計画に左右されます。

(4) 防災と維持管理の役割。地域ごとの災害想定、施設の老朽化、自治体の計画、企業の対応体制を確認します。防災需要があることと、対象企業が受注・施工できることは別の条件です。

地域条件のまとめ。市場規模だけでなく、発注者の構成、工種、投資の時期、担い手、災害対応を合わせて読むことで、その地域で必要とされる施工能力が見えてきます。具体的な所在地と個別事業は、案件ごとの分析で追加します。

7. セグメント別の実像 –– 「何を造るか」で経済性がまったく違う

要点：同じ「建設」でも、造る対象（物流倉庫・工場・商業・共同住宅・公共建築・土木）によって需要の方向・収益性・発注者の性質・他社の入りにくさがまったく異なる。他社が入りにくいセグメントほど、経審・実績・関係という無形の蓄積が受注を規定する。

対象企業は建築を主力に、工場・倉庫・商業・共同住宅・公共建築、さらに土木まで幅広く手がけます。この産業を理解する上で決定的に重要なのは、「建設」と一括りにされる事業が、造る対象（建物・構造物の種類）によって、需要の方向・収益性・他社の入りにくさ（＝その壁を越えた会社が持つ強み・守り）・発注者の性質がまったく異なるという事実です。同じ100人の技術者・技能者を動かしても、何を造るかによって粗利率も、案件の取り方も、5年後の需要の向きも違います。ここを整理しないまま「建設業の将来」を語ると、必ず平均値の議論になり、地域中核ゼネコンの立ち位置が見えなくなります。以下、対象企業が現に手がけるセグメントを、需要の方向 / 収益性の構造 / 発注者の性質 / 他社の入りにくさ（越えた会社の強み・守り）の観点で整理します（構造的特徴の記述は業界の一般的な事実として記載し、数値のある項目は出典を付します）。

(1) 物流倉庫・データセンター

需要の方向：物流倉庫とデータセンターは、電子商取引や情報処理需要の影響を受ける分野です。立地、電力、通信、物流網、投資家の計画が需要を左右します。不動産市況や金利による調整もあり、全国の成長を特定地域の需要保証にはできません。

収益性の構造：大型・定型で、1件の工事高が大きく、施工の反復性が効きます。ただし競争は大手ゼネコン・準大手・デベロッパー系と重なり、価格競争になりやすい面があります。データセンターは電源・冷却・免震といった高度な設備要求を伴い、対応できる技術力が単価の根拠になります。

発注者の性質：不動産デベロッパー・物流不動産ファンド・事業会社。事業採算に厳しく、工期とコストへの要求が強い。

他社の入りにくさ（越えた会社の強み・守り）：中。大規模化・設備高度化（DC）に対応できるかが分岐。地域中核は、地元の中規模案件では地縁と実績で優位を持ちうる一方、超大型では大手と競合します。

(2) 工場・生産施設（自動車・車載電池・半導体・工作機械等）

需要の方向：工場・生産施設は、発注者の事業再編や設備更新と連動します。地域の製造業構成、工場立地、建て替え時期、投資計画を確認します。景気・投資サイクルと長期の産業転換を分けて読むことが必要です。

収益性の構造：生産設備と一体で計画されるため、発注者の事業に深く食い込む。工期厳守（生産開始日から逆算）が絶対で、段取り・工程管理の力が値付けと信用を左右します。クリーンルーム・特殊構造など高度要求は単価の根拠になります。

発注者の性質：地元製造業（既存取引先が多い）。関係性・信頼・過去実績が受注に強く効く、地域中核ゼネコンが最も強みを発揮しやすい領域の一つ。

他社の入りにくさ（越えた会社の強み・守り）：中〜高。発注者との長期関係と、工期厳守・特殊要求への対応実績が、越えた会社の強み・守りになります。裏返せば、発注者の生産拠点が移転・縮小すれば需要ごと動く。

(3) 商業施設・オフィスビル・ホテル（都市再開発）

需要の方向：都市部の再開発と、地方部・郊外での用途転換や改修では、需要の内容が異なります。人口、空室、観光、商圏の変化を確認し、具体的な地域や案件の動向に即して判断します。

収益性の構造：意匠・グレードの要求が高く、施工難度が単価に反映される。大型再開発は工期が長く、資材・労務の価格変動リスク（スライド条項の実効性）を長期間抱えます。

発注者の性質：デベロッパー・地権者・事業会社。地権者の賃貸ビル/マンションは、地域中核が地縁で受注する典型領域。

他社の入りにくさ（越えた会社の強み・守り）：中。大型・高グレードは大手と競合、地域の中規模テナントビル・地権者案件は地縁で優位。

(4) 共同住宅（賃貸マンション・アパート）

需要の方向：横ばい〜緩やかな縮小。人口減・世帯数の頭打ちが長期の逆風。ただし相続対策・土地活用としての地権者の賃貸建設は底堅く残る。分譲は対象企業の主力でないため、この領域は主に地権者向けの請負として現れます。

収益性の構造：定型性が高く反復が効く一方、事業者間の価格競争が激しく単価は低位に張り付きやすい。省エネ義務化（2025年4月）で仕様要求が上がります。

発注者の性質：地権者・地域デベロッパー。地縁・提案力が受注を左右。

他社の入りにくさ（越えた会社の強み・守り）：低〜中。ハウスメーカー・パワービルダー・専業者との競合が激しい領域。

(5) 公共建築（庁舎・学校・病院・文化施設等）

需要の方向：老朽化更新で底堅い。高度成長期に整備された公共施設が更新適齢期を迎え、建て替え・長寿命化改修の需要が構造的に立ち上がります。財政制約下で新設は絞られ、改修・複合化・PPP/PFIへ向かう。

収益性の構造：入札・総合評価落札方式が中心で、価格と技術力（施工計画・地域貢献・過去実績）が評価される。経審点数が入札参加資格を規定するため、点数の維持・向上が受注機会そのものを左右します。

発注者の性質：県・市町村・国の地方整備局。関係性より制度（入札・経審・総合評価）が支配し、選ばれ方が最も「数字・実績」に近い領域。

他社の入りにくさ（越えた会社の強み・守り）：中〜高。経審上位・施工実績・技術者体制が参加要件。地域中核はここで構造的に優位に立ちます。

(6) 土木（道路・造成・河川・上下水道・防災）

需要の方向：維持更新・防災で構造的に拡大。2040年に道路橋の75%が50年超という老朽化と、大規模地震・気象災害の激甚化を背景に、更新・強靭化・復旧の需要が公費に支えられて立ち上がります。ウォーターPPP（上下水道の管理・更新一体マネジメント）が新しい取引形態として広がります。

収益性の構造：公共発注が中心で、標準労務費・スライド条項・積算基準が制度化されており、価格規律が相対的に明確。BIM/CIM原則適用（2023年度〜）への対応が受注要件化しつつあります。

発注者の性質：国・県・市町村。災害協定・地域維持型契約を通じて「地域の守り手」機能と直結。

他社の入りにくさ（越えた会社の強み・守り）：中〜高。技術者資格・施工実績・経審・BIM/CIM対応・災害対応力が要件。

セグメント別の構造まとめ（一覧）

セグメント	需要の方向	発注者	他社の入りにくさ	経済性を決める要素
物流倉庫・DC	拡大（不動産市況連動）	デベロッパー・ファンド	中	規模・設備高度化・工期

セグメント	需要の方向	発注者	他社の入りにくさ	経済性を決める要素
工場・生産施設	産業集積地域で厚い（景気連動）	地元製造業	中〜高	関係性・工期厳守・特殊要求
商業・オフィス・ホテル	都市厚い/地方縮小	デベロッパー・地権者	中	意匠グレード・地縁
共同住宅	横ばい〜縮小	地権者・デベロッパー	低〜中	提案力・価格競争
公共建築	老朽化更新で底堅い	県・市町村・国	中〜高	経審点数・実績・技術力
土木・防災	維持更新・防災で拡大	国・県・市町村	中〜高	資格・実績・BIM/CIM・災害対応

この表から読み取れる事実は明確です。 他社が入りにくいセグメント（公共建築・土木・工場・DC）ほど、発注者との関係・実績・経審・技術者体制という無形の要素が受注を規定し、他社が入りやすいセグメント（共同住宅・地方商業）ほど価格競争になっています。 そして、その入りにくさ（越えた会社の強み・守り）の中身は、重機や資本ではなく「経審点数・施工実績・技術者資格・BIM/CIM対応・災害対応力・地元発注者との関係」という無形の蓄積です。幅広いセグメントを手がける地域中核ゼネコンにとってこれは重要な事実で、同じ技術者・技能者・協力会社網を使っても、どのセグメントに何割を配分するかによって、同じ売上でも利益率と受注の安定性が構造的に変わることを意味します。とりわけ、官需（公共建築・土木・防災）と工場（地元製造業）は、地域中核が無形の蓄積で優位を持ちやすく、共同住宅・地方商業は専業者・大手との価格競争になりやすい、というのがセグメント構造の客観的な整理です。

8. 元請・経審・重層下請の経済構造 –– 「選ばれ方」と「利益の在り処」

要点：公共では経営事項審査（経審）の総合点が入札参加資格を規定し、「関係」より前に「点数」が受注機会の入口を決める。元請は価格決定への参加・発注者情報へのアクセス・現場統合という立ち位置を持ち、利益は「規模」と「立ち位置」の掛け算で差がつく。

産業全体が高止まりしているなかで、利益がどこに残り、どこで消えるのか。そして誰がどう選ばれるのか。ここが対象企業の立ち位置を最も鋭く規定する部分です。

(1) 経営事項審査（経審）が、公共の選ばれ方を規定します。 建設業のなかで公共工事を受注するには、経営事項審査という制度的な評価をくぐる必要があります。経審は、完成工事高・自己資本・技術者数・施工実績・労働福祉・社会性（防災協定・法令遵守等）などを点数化し、その総合点（総合評定値）が入札参加資格のランク付けに直結します。すなわち公共の世界では、「関係」より前に「点数」が受注機会の入口を決めるという、この産業に固有の選別構造があります。地域中核ゼネコンが「経審上位」であることは、単なる格付けではなく、入札に参加できる案件の範囲そのものを規定する構造的な資産です。そして後述の通り、担い手3法・省エネ・BIM/CIM対応・災害協定といった要素が経審や総合評価の加点に反映される方向にあるため、経審は「数字で示せる会社が選ばれる」という制度変化の中核装置として機能します。

(2) 元請であることの構造的な意味は3つあります。 第一に、価格の決定に参加できる。発注者と直接契約するため、標準労務費・スライド条項を根拠に価格を交渉でき、下請への発注価格を決める側に立ちます。第二に、発注者の課題が情報として入る。何を建てたいのか、どこにボトルネックがあり、来期どう投資したいのか –– この情報は発注者と直接接する元請にしか入りません。CM方式・発注支援・フロントローディングといった上流の価値

は、この情報アクセスの上に成り立ちます。第三に、複数工種を束ねる現場統合の主体になる。鳶・土工・鉄筋・型枠・設備・電気・内装といった専門工事を、工程・品質・安全・コストの面で統合し、一つの建物・構造物として完成させる責任を負う。この現場統合力こそ、AI・自動化が進んでも人にしか担えない非定型の価値です（第II部d）。

(3) 重層下請構造のなかで、利益は層を下るごとに目減りします。 元請→一次→二次→三次…と各層が管理費・利益を抜くため、実際に施工する下位企業への到達額は目減りします（第I部4）。賃上げが元請〜二次で4〜5割、三次以下で3〜4割にとどまるという事実〔国交省〕は、処遇改善が下位層に届きにくいことを示します。この構造は、元請にとっては価格決定力の源泉であると同時に、協力会社網の持続可能性というリスクでもあります。担い手不足のなかで下請へのしわ寄せを続ければ、協力会社が離れ・倒れ・承継できずに消え、元請自身の造り切る力が細るからです。標準労務費・担い手3法は、この「下へのしわ寄せ」を制度で是正するものであり（第I部5、第II部e）、元請の調達のあり方を「安く使う」から「公正に確保する」へ転換させる圧力として働きます。

(4) 利益の在り処を一言でいえば —— 建設業の利益は「規模」と「立ち位置（元請か下請か・官需か民需か・他社が入りにくいセグメントか入りやすいか）」の掛け算で差がつきます。元請かつ経審上位かつ他社が入りにくいセグメント（公共建築・土木・工場）に強い会社が、価格決定・選定・利益の面で有利側に立ち、下請かつ代替可能かつ他社が入りやすいセグメントに依存する会社が、価格転嫁も選定も不利側に置かれます。地域中核ゼネコンである対象企業は、元請・経審上位という点で構造的に有利側にありますが、その優位は「経審点数を維持し、協力会社網を確保し、数字・データで実績を示せること」を前提として初めて機能します（その評価は機会と脅威分析）。

9. 官民混在という発注構造と「地域の守り手」機能 —— 地域中核に固有の立ち位置

要点：官需と民需は需要のサイクルと選ばれ方が逆で、両方を併せ持つことは需要の分散になる。「地域の守り手」機能は災害協定・地域維持型契約・経審の社会性を通じて政策的に位置づけられ、需要の安定と選ばれ方の裏づけを同時にもたらす。

対象企業の発注構成は、官公需（県・市町村・国の地方整備局）と民需（地元製造業・地域デベロッパー・地権者）が混在します。この官民混在という構造は、地域中核ゼネコンに固有の意味を持ちます。

(1) 官需と民需は、需要のサイクルと選ばれ方が逆の性質を持ちます。 民需（工場・物流倉庫・商業）は景気・投資サイクルに連動して振れ、関係性・提案力・スピードで選ばれます。官需（公共建築・土木・防災）は財政・政策に連動し、景気変動から相対的に独立している一方、経審・入札・総合評価という制度で選ばれます。この2つを併せ持つことは、一方が振れたときにもう一方が支える、需要の分散（ポートフォリオ効果）を意味します。大型案件の工程変更（第I部6の分析観点）が示すように、対象地域の民需は大型案件の下振れリスクを内包しますが、官需の防災・維持更新はそれと独立に動きます。逆に、官需が財政制約で絞られる局面では、民需の産業集積が支える。官民混在は、地域中核ゼネコンが単一の需要変動に飲まれにくい構造を持つことの表れです。

(2) 「地域の守り手」機能が、政策的に位置づけられています。 地域建設業は、除雪・災害復旧・インフラ維持といった、平時には見えにくいが有事に不可欠な機能を担っています〔国交省〕。災害リスクが高い地域において、この機能は特に重い意味を持ちます。国・自治体は、地域建設業の空白化が災害対応を脅かすことを政策課題として認識しており、災害協定・地域維持型契約・経審における社会性評価といった形で、地域の守り手を制度的に位置づけています。対象企業が災害協定を結び、復旧・維持管理を担うことは、単なる社会貢献ではなく、地域中核としての立場を制度的に裏づける構造的な要素です。

(3) この機能は、需要の安定性と選ばれ方の両面に効きます。 防災・強靭化・復旧・維持管理は、景気から独立した公費に支えられた需要であり（第II部a）、その担い手であることは経審・総合評価の加点や地域維持型契約を通じて選ばれ方にも効きます。すなわち「地域の守り手」であることは、需要の柱と選ばれ方の裏づけを同時にもた

らす。ただしこの機能を果たすには、平時から地域内に人・機材・協力会社網という造り切る力を維持していることが前提であり、造り切る力が細れば、守り手としての機能も、それに伴う立場も失われます。地域の担い手空白化のなかで、守り手機能を果たせる企業と果たせない企業の差は、5〜10年で鮮明になります（第II部b、その評価は機会と脅威分析）。

この節の事実を一言でまとめると —— 官民混在は需要の分散をもたらし、地域中核ゼネコンを単一変動に飲まれにくくする。「地域の守り手」機能は災害協定・地域維持型契約・経審の社会性を通じて政策的に位置づけられ、需要の安定と選ばれ方の裏づけを同時にもたらすが、それは平時から造り切る力を維持していることを前提とする。

第I部のまとめ —— 事実の固定

要点：市場は高止まりだが量は伸びず、担い手は構造的に枯渇し、労務費は上昇圧力が続く可能性になり、競争は多重下請の元請頂点構造で倒産の主因が人手不足へ変わり、規制は受注者に直接かかる既定事実で、地域ごとの投資構成や災害リスクは異なる——以上が第II部の土台となる動かない事実である。

第I部で確定した事実を、判断の土台として固定します。

1. 市場は縮小でなく「高止まり」（建設投資73兆円・+2.7%）だが、増分の多くはコスト増の反映であって実質の量は伸びていない。対象企業の主戦場である非住宅建設（17.85兆）・公共土木・改修（12.4兆）が、市場の「中身」として動いている。

2. 担い手は構造的に枯渇した。就業者は四半世紀で約30%減（685万→479万）、しかも投資額の縮小より速く減った。55歳以上36.7%と高齢化は全産業より深く、世代交代は断絶しかけている。供給制約は「需要」から「人」へ移った。

3. 労務費は上昇圧力が続く可能性になった（設計労務単価13年連続上昇・2025年度+6.0%・高い伸び）。これは景気でなく担い手枯渇の反映であり、人を多く抱える回し方が原価上の重荷に変わりつつある。資材は高止まりし、長時間労働の是正は工期延長・固定費増を通じてコストを押し上げる。

4. 競争は多重下請の元請頂点構造（許可48万業者・知事許可9割超）。倒産は2025年に2,021件と過去最多で、主因は受注不足でなく人手不足・後継者難という新しい形。後継者不在率59.3%を背景に休廃業とM&Aが同時進行し、退出する担い手の資源が市場に供給されている。

5. 規制は受注者に直接かかる既定事実（確度最高）。2024年問題（現場運営・工期）、標準労務費2025年12月全面施行（価格の決め方）、省エネ適合義務化2025年4月・4号特例縮小（造れる建物の要件）、BIM/CIM原則適用2023年度〜（造り方の技術基盤）。いずれも対応の可否が選別装置として働き始めている。

6. 地域条件は需要の構成と変動を左右する。大型事業、都市更新、産業集積、防災の各条件を分けて確認します。本サンプルは特定地域や個別案件の評価を含みません。

これらは、これから第II部で長期トレンドを掛け合わせる際の「動かない土台」です。ここまでは業界の現在地の地図であり、対象企業にとって良いことか悪いことかは一切判定していません。

要点整理 中長期見通し：中長期（5〜10年）の構造変化 –– 5軸の長期予測

要点：第I部の事実に長期トレンドを掛けると、需要(a)・供給/担い手(b)・利益コスト(c)・生産技術(d)・制度取引(e)の5軸で構造が動く。需要は維持更新・改修・防災へ重心が移り、造り切る力が競争軸になり、選ばれ方は関係から数字・公的基準へ変わる。

構造軸	現状（第I部）	効くトレンド	中長期（5〜10年）の帰結
(a) 需要構造	非住宅建設17.85兆＋公共土木＋改修12.4兆が柱 / 新設は高止まり	人口減・インフラ老朽化（2040年に道路橋75%が50年超）・防災強靭化・経済安保・脱炭素	「新しく造る」から「あるものを直し・使い続け・強くする」へ重心が移る。維持更新・改修・防災・省エネ改修・工場/物流/DCが構造的な柱に。新設一本足は細る
(b) 供給/担い手構造	就業者30%減・高齢化・長時間・倒産最多	生産年齢人口減・2024年問題・i-Construction2.0（2040年省人化3割）	造り切る力（そもそも造り切れるか）が競争軸に。人を集める競争から、少ない人で回す仕組みの競争へ。地域の担い手空白化＝残存企業への需要集中
(c) 利益・コスト構造	労務単価13年連続上昇・資材高止まり・重層下請のしわ寄せ	標準労務費・担い手3法・スライド条項の実効化	労務費は上昇への備えが必要。人を多く抱える回し方が原価の重荷に反転。転嫁力（スライド条項運用）と少人数高回転の生産性が利益を分ける
(d) 生産/技術構造	BIM/CIM原則適用・2次元図面依存の残存・属人的現場	i-Construction2.0・生成AI・施工ロボ/ドローン/遠隔臨場・デジタルツイン	造り方がデータ起点に。定型（積算・図面・書類・測量・検査）はAI/自動化へ置換、残る価値は現場統合・合意形成・段取り・地域調整。データを溜めた企業ほど有利
(e) 制度/取引構造	元請の価格決定力・関係性ベースの受注・発注者の技術力低下	標準労務費・担い手3法・経審の実質化・CM方式・PPP/PFI	価格の決め方が「力関係」から「公的基準」へ、選ばれ方が「関係」から「数字・データ・実績」へ。発注支援・維持運営まで束ねる長期契約が新事業領域に

5軸を一言で：需要は新設から維持更新・改修・防災・省エネへ重心が移り（a）、造り切る力が競争軸になり（b）、労務費上昇で人依存が重荷になり（c）、造り方はデータ起点でAI/自動化と共存し（d）、選ばれ方は関係から数字・公的基準へ変わる（e）。そして地域の担い手が消えるほど、束ねる側＝地域中核に需要・人材・信用が集まる。

第II部 中長期トレンドを加味したときの構造変化

第I部で固定した事実に、長期トレンド（人口動態、インフラ老朽化、AI・自動化、規制方針、脱炭素、経済安全保障、巨大災害リスク）を掛け合わせると、この産業の構造は5〜10年でどう動くのか。構造軸ごとに「現状（第I部○○）→ 効くトレンド → 中長期の帰結」の形で書きます。ここでも良し悪しの判定と個社の打ち手は書きません（それは機会と脅威分析）。業界としての帰結と、対象企業のような立ち位置（建築主体・元請・地域中核・官民混在＋災害対応）の構造的なポジションを添えるところまでです。

(a) 需要構造 —— 「新しく造る」から「直し・使い続け・強くする」へ

要点：老朽化（2040年に道路橋75%が50年超）を背景に、需要の重心が「新しく造る」から「あるものを直し・使い続け・強くする」ストックへ移る。防災・強靭化は景気から相対的に独立した柱になり、新設は残るが中身が産業用・高性能建築へ入れ替わる。

現状（第I部1・6）：対象企業の主戦場は非住宅建設（17.85兆）＋公共土木＋改修（12.4兆）で、新設市場は高止まりしている。地域需要は、産業の設備投資、都市更新、防災など複数の要素に分かれます。

効くトレンド：人口減少（新設需要の長期的縮小）/ インフラ・建築物の老朽化（2040年に道路橋の約75%・港湾施設の約66%・河川管理施設の約38%が建設後50年超〔国交省〕）/ 防災・強靭化（大規模地震・激甚化する気象災害）/ 経済安全保障によるサプライチェーンの国内回帰（工場国内建設）/ 脱炭素・GX（省エネ改修・ZEB・木造化）。

中長期の帰結（業界）：

第一に、需要の重心が「フロー（新しく造る）」から「ストック（あるものを直し・使い続け・強くする）」へ移ります。 これは意見ではなく、老朽化の数字が指し示す構造です。2040年に道路橋の約75%が建設後50年を超えるという事実は〔国交省〕、これから15年で膨大な既存インフラ・建築物が一斉に更新・補修の適齢期を迎えることを意味します。事後保全（壊れてから直す）を続ければ維持更新費は膨張しますが、予防保全（劣化する前に手を打つ）に転換すれば、事後保全比で維持更新費を大幅に圧縮できる（国交省の試算で約90兆円規模の差）とされます。すなわち国・自治体は財政的にも予防保全への転換を迫られており、点検・診断・補修・更新という反復的な需要が構造的に立ち上がる。第I部で見た改修投資12.4兆の底堅さは、この入口にすぎません。地域建設業にとって、維持更新・改修・予防保全は、単発の新設と違い、地域内の発注者との継続的な関係のうえに積み上がる安定需要です。

第二に、防災・強靭化・復旧が、景気から相対的に独立した需要の柱として構造化します。 大規模地震という切迫した巨大災害リスクと、気候変動による気象災害の激甚化（短時間強雨が約1.5倍）を背景に、国土強靭化は継続的な政策となっています。堤防・耐震化・老朽インフラ更新といった事前投資と、発災後の復旧・維持は、いずれも公費に支えられた需要であり、民間設備投資のような景気連動の振れが小さい。地域の災害リスクと自治体の計画によって、この需要の大きさと時期は異なります。

第三に、脱炭素・経済安保が、新設需要の「中身」を規定します。 省エネ義務化・ZEB・中大規模木造という要件が、造られる建物の性能基準を引き上げます（後述(d)(e)）。同時に、経済安全保障を背景とした工場・物流倉庫・データセンターの国内建設は、非住宅建設の新規需要を支えます。ただしこれらは景気・投資サイクルに連動するため、需要には振れがあります。新設が完全になくなるわけではなく、「新設は残るが、その中身が産業用建築・高性能建築へ入れ替わり、量的な柱はストック（維持更新・改修・防災）へ移る」という二重構造が生じます。

対象企業のような立ち位置の構造的ポジション：官民混在の発注構成を持ち、公共土木・公共建築・防災を手がけ、地元発注者との継続的関係を持つ地域中核ゼネコンは、このストック需要への重心移動の受益側になりうる構造的

な位置にあります。維持更新・改修・防災は、地域内の官需・地縁・災害協定と親和的だからです。一方で、事業を新設の大型案件（民間工場・再開発）に大きく依存している場合、その需要は景気連動の振れと大型事業の工程変更リスクを内包します。「新設一本足の会社は需要の重心移動に取り残される」という業界共通の帰結が、民間需要の厚い地域においてどう現れるかは、対象企業の発注ポートフォリオの現状に依存します（その評価は機会と脅威分析）。

(b) 供給/担い手構造 –– 「人を集める競争」から「少ない人で回す仕組みの競争」へ

要点：生産年齢人口の減少で人は増やせず、競争軸は「仕事を取れるか」から「そもそも造り切れるか」へ移る。i-Construction2.0は2040年度までに省人化3割を掲げ、地域の担い手が空白化するほど、残存する地域中核に需要・人材が集中する。

現状（第I部2・4）：就業者は四半世紀で約30%減、55歳以上36.7%と高齢化が深く、長時間労働が構造化している。倒産は過去最多で、主因は受注不足でなく人手不足・後継者難。

効くトレンド：生産年齢人口の構造的減少（労働供給の総量が減る）/ 2024年問題（働ける時間の上限規制）/ i-Construction2.0（2024年4月策定・2040年度までに建設現場の省人化3割・生産性1.5倍を国策の到達目標として明文化〔国交省〕）/ 女性・外国人材の裾野拡大（ただし規模は途上）。

中長期の帰結（業界）：

第一に、競争軸が「仕事を取れるか」から「そもそも造り切れるか」へ移ります。 これはすでに統計に現れている変化です。倒産の主因が受注不足でなく人手不足・後継者難であるという事実（第I部4）は、需要ではなく造り切る力がボトルネックになったことの証拠です。仕事があっても、造る人と段取りする技術者がいなければ受注を捌けず、失注や手離れが起きます。すなわち中長期の競争は、価格競争でも営業力競争でもなく、「約束した工期に、約束した品質で、造り切れる力を持っているか」という一点に集約されていきます。安く請ける会社ではなく、確実に完成させられる会社が選ばれる –– 物流業界で「安いか」より「そもそも運べるか」が競争軸になったのと同じ転換が、建設業でも起きます。

第二に、「人を集める競争」が業界全体としては成立しなくなります。 生産年齢人口が構造的に減るなかで、ある社の採用成功は別の社の採用失敗を意味します。しかも建設技能は増産できません –– 資本を投じれば設備は増やせますが、熟練の技能者は一朝一夕には育たず、育成には数年〜十数年を要します。したがって業界全体の人手不足は、採用強化では解決不能な構造的制約です。この制約下では、競争の焦点が「人を多く集めて回す」から「少ない人で同じ量を造り切る仕組みを持つ」へと移ります。i-Construction2.0が2040年度までに省人化3割を国策の到達目標として掲げたのは、まさにこの方向を制度として指定したものです。省人化は「望ましいこと」ではなく、人が減り続ける以上「そうしなければ造り切れない」必然になります。

第三に、地域の担い手空白化が、残存企業への需要集中を生みます。 後継者難・休廃業により地域建設業の空白地帯が拡大しています（第I部4）。地域から建設企業が消えるということは、その地域の除雪・災害復旧・インフラ維持を担う主体が消えるということであり、これは「地域の守り手」機能の喪失という政策課題です。裏を返せば、担い手が消えた地域では、残存する企業＝地域中核に、需要も人材も物量も集中する。淘汰は縮小であると同時に、生き残る側から見れば需要の集約プロセスです。この「生き残った会社に集まる強み・受け皿化」は、造り切る力を維持できるかどうかを条件として発生します。

対象企業のような立ち位置の構造的ポジション：多数の協力会社を束ねる元請＝地域中核である対象企業は、すでに「地域の造り切る力を束ねる側」の実務を持っています。地域の担い手が空白化するほど、束ねる側の相対価値は上がり、退出する下請・同業の人材・許可・顧客を受け皿として取り込む機会が増えます。一方で、対象企業自身が採用・技能継承・省人化に失敗すれば、造り切る力の壁に突き当たり、束ねる側から束ねられる側・縮小する側へ転落するという同じ構造のリスクを負います。高齢化が全産業より深いという事実（第I部2）は、対象企業の

技能者・技術者層にも同様に効いており、造り切る力を維持できるかどうかが、この構造変化における最大の分岐点になります（その評価は機会と脅威分析）。

(c) 利益・コスト構造 ―― 「人依存の回し方」が重荷になり、転嫁力と生産性で二極化

要点：労務費上昇と資材高が構造的に恒常化し、「人を多く抱える回し方」が造り切る力の証明から原価の重荷へ反転する。利益は「転嫁できるか（スライド条項）」と「少人数で回せるか（生産性）」の掛け算で決まり、二極化が進む。

現状（第I部3・4）：設計労務単価は13年連続上昇（2025年度+6.0%）、資材は高止まり、重層下請のしわ寄せが下位層に及んでいる。

効くトレンド：標準労務費（2025年12月全面施行）・担い手3法によるしわ寄せ是正 / スライド条項（価格転嫁）の実効化 / 賃上げの制度的組み込み / エネルギー・資材の地政学的変動。

中長期の帰結（業界）：

第一に、コスト上昇は循環ではなく構造として恒常化します。労務単価が13年連続で上がり、しかも担い手の構造的枯渇を反映している以上、「いずれ落ち着く」という前提を置ける費目がほとんどありません。労務費は担い手減で上がり続け、資材は為替と国際市況で高止まりし、働き方改革は工期延長を通じて固定費を押し上げる。「構造的な建設コストインフレ」が前提になるというのが、この産業の中長期の姿です。

第二に、「人を多く抱える回し方」が、造り切る力の証明から原価の重荷へと反転します。これがこの軸の最も重要な帰結です。かつて多くの職人・社員を抱えることは、それだけ多くの現場を回せる造り切る力の証明であり、資産でした。しかし労務費が毎年自動的に上がる環境では、同じ量の工事をこなす原価が、人で回す側と仕組み（省人化・機械化・データ）で回す側とで、毎年開いていきます。人を多く抱える側は、労務単価が上がるたびに原価が重くなり、少人数高回転で回す側は、その影響を相対的に小さく抑えられる。すなわち「人依存」という、これまで資産だった性格が、重荷の性格へと反転する。物流業界で「労働集約的な回し方が重荷になること」が起きたのと同じ構造が、建設業でも進みます。

第三に、利益は「転嫁できるか」と「少人数で回せるか」の掛け算でのみ決まるようになります。コスト上昇が構造化する以上、それを請負価格に転嫁できなければ利益は消えます。標準労務費という「国が示す水準」が存在することで、労務費の転嫁には制度的な後ろ盾が生まれました（後述(e)）。しかし資材高の転嫁は、スライド条項をどれだけ実効的に運用できるか＝発注者との契約・交渉の体制に依存します。転嫁できる側（元請・造り切る力を持つ側・スライド条項を運用できる側）と、転嫁できない側（下請・代替可能な側・関係性依存の側）とで、利益の二極化が進みます。第I部で見た「倒産の主因が人手不足・コスト」であることは、すでにこの二極化の入口です。

対象企業のような立ち位置の構造的ポジション：元請ポジションと経審上位という立場は、この産業のなかで転嫁能力が相対的に高い側にあります。発注者と直接交渉でき、標準労務費・スライド条項を織り込む土俵に立てるからです。一方で、対象企業が多くの技能者・技術者・協力会社を抱える構造は、労務費上昇局面で原価が重くなる側面を持ちます。とりわけ元請は、協力会社への支払い（労務費）が先に上がり、発注者への転嫁が遅れると、マージンが両側から圧縮されるという固有のリスクを負います。「人依存の回し方」を「仕組みで回す」方向へどれだけ転換できているかが、原価競争力の分岐点になります（その評価は機会と脅威分析）。

(d) 生産/技術構造 ―― 造り方がデータ起点になり、定型はAI・自動化に置き換わる

要点：BIM/CIMを入口に造り方がデータ起点へ変わり、積算・図面・書類・測量・検査などの定型はAI・自動化に置き換わる。残る価値は現場統合・合意形成・段取り・地域調整といった非定型に集約され、溜めたデータを再解

釈できる企業ほど有利になる。

現状（第I部5）：BIM/CIMが2023年度から国交省直轄工事で原則適用される一方、2次元図面に依存した業務と属人的な現場運営が広く残存している。

効くトレンド：i-Construction2.0（施工・データ連携・施工管理の3つのオートメーション化、2040年度省人化3割・生産性1.5倍）/ 生成AI（設計・積算・施工計画・書類作成・検査の自動化）/ 施工ロボット・ドローン測量・遠隔臨場・自動/無人施工（2024年度はダム・大規模トンネルで試行〔国交省〕）/ デジタルツイン・BIMを核とした情報連携。

中長期の帰結（業界）：

第一に、造り方が「図面と経験」から「データ」を起点とするものへ変わります。 BIM/CIMの原則適用は、その入口です。3次元モデルを核に、設計・積算・施工・維持管理の情報が連携するようになれば、これまで2次元図面と現場経験で個別に処理してきた業務が、データ上で一貫して扱えるようになります。この転換は公共工事で先行し、民間工事・地域建設業へ波及します。データ起点で造れる会社と、2次元図面と人の頭で造る会社とで、生産性と品質の再現性に差が開いていきます。

第二に、定型業務がAI・自動化に置き換わり、残る価値が「非定型」に集約されます。 積算・図面作成・各種書類・測量・検査といった、ルールが明確で反復的な業務は、生成AI・施工ロボット・ドローンによる自動化の対象です。これらの業務は、技術的なハードルが比較的低く、置換が早く進みます。その結果、これまで「図面が読める」「積算できる」といった熟練の希少性が、相対的に価値を失っていきます。一方で、複数工種を束ねる現場統合、発注者・地権者・近隣との合意形成、段取り、地域との調整、そして最終的な品質と安全への責任といった非定型の領域は、当面は人にしか担えず、むしろ希少価値が上がります。物流で「積算・配車・書類はAIへ、残る価値は統合・調整・信頼」という分岐が起きたのと同じ構造です。すなわち中長期では、何をAI・自動化・機械に渡し、何を人にしかできない差別化価値として残すかの設計が、生産構造の核になります。

第三に、溜めたデータの再解釈が、新規投資なしで価値を生みます。 過去の施工実績・原価・工程・維持管理のデータは、AIで再解釈することで、見積精度・工程計画・提案力・維持提案を大きく高めうる資産です。ここで重要なのは、新たなセンサーやシステムへの巨額投資がなくても、既に持っているデータを構造化して使うだけで価値が出るという点です。裏を返せば、データを紙や人の頭に眠らせてきた企業は、その資産を活用できず、価値を出せません。資産の性格が反転します —— 重い有形資産（保有機材・不動産）は技術・エネルギーの本流が定まらないなかでリスク側面を帯び、無形のデータ資産は溜めた会社ほどレバレッジになる。この非対称は、データを継承・記録してきたかどうかで、5〜10年のうちに結果として現れます。

対象企業のような立ち位置の構造的ポジション：複数工種を束ねる現場統合力・地域の発注者や地権者との合意形成力・災害対応の実績は、まさに上記「人にしか担えない非定型の価値」に該当し、自動化が進むほど希少性が上がる領域です。一方で、対象企業の現場運営が属人的で、設計・積算・施工管理・維持管理のデータが紙や個人の経験に留まっている場合、上記第一・第三の帰結（データ起点への転換、データ再解釈による価値創出）において不利な側に置かれます。BIM/CIMが公共の土俵の前提になりつつある以上、対応の遅れは公共工事の受注機会そのものを狭めます（その評価は機会と脅威分析）。

(e) 制度/取引構造 —— 価格の決め方が「力関係」から「公的基準」へ、選ばれ方が「関係」から「数字・データ」へ

要点：標準労務費・担い手3法・経審の実質化により、価格の決め方が「当事者間の力関係」から「公的基準への適合」へ、選ばれ方が「関係」から「数字・データ・実績」へ移る。価値は施工の前後（発注支援・維持運営）へ広がり、取引は単発請負から長期包括契約（PPP/PFI）へ拡張する。

現状（第I部4・5）：元請の価格決定力と関係性ベースの受注が、この産業の取引を支配してきた。一方で、発注者側の技術力低下により、企画・発注支援の価値が上がりつつある。

効くトレンド：標準労務費・担い手3法（弱者へのしわ寄せの制度的是正）/ 経営事項審査（経審）の実質化と数値による評価 / 情報の非対称性の是正（CM方式＝コンストラクション・マネジメント、フロントローディング）/ PPP/PFI・ウォーターPPPによる官民役割分担の再編（上下水道で管理・更新一体マネジメント方式を2022〜2031年度に水道・下水道各100件目標〔国交省〕）。

中長期の帰結（業界）：

第一に、価格の決め方が「当事者間の力関係」から「公的基準への適合」へ移ります。 標準労務費の全面施行（2025年12月）により、労務費を著しく下回る見積・契約が是正対象になりました（第I部5）。これは、元請が下請への発注価格を力関係で決め、ダンピング・買いたたきで調達コストを抑えるという、これまでの調達の前提を制度的に崩すものです。「関係性で安く使う調達力」が無効化し、「公的基準に適合させる能力」が問われる。元請にとってこれは価格決定力の制約ですが、同時に、下請への公正な取引が信用・協力会社の確保に効くという、取引構造の質的な転換でもあります。担い手不足のなかで協力会社を確保できるかは、造り切る力そのものに直結するからです。

第二に、選ばれ方が「関係」から「数字・データ・実績」へ移ります。 発注者との長年の関係は、これまで受注の重要な根拠でした。しかし経審の実質化、BIM/CIMによる技術力の可視化、施工実績・安全実績のデータ化が進むと、「長年の付き合い」という選定根拠は、数値の前で説明を要求されるようになります。経審点数・技術者数・施工能力・安全成績・データ対応力といった「示せる数字」を持つ会社が選ばれ、それを示せない会社は比較の土俵に載りにくくなる。関係性は依然として重要ですが、それは数字・データという裏づけと組み合わさって初めて機能するようになります。

第三に、発注者の技術力低下が、施工の「前後」に価値を移します。 公共・民間とも、発注者側の技術系職員が減り、発注に精通しない発注者が増えています〔国交省〕。この情報の非対称性を補完するのが、CM方式（発注者に代わって発注・設計・施工を統括支援する仕組み）やフロントローディング（設計初期段階に検討を前倒しする手法）です。すなわち、価値が「施工そのもの」から、その前段（企画・発注支援・設計調整）と後段（維持・運営）へ移動します。施工だけでなく、上流の意思決定支援が収益源になる。

第四に、取引の単位が「単発の請負」から「設計・建設・維持・運営を束ねる長期契約」へ広がります。 PPP/PFI・ウォーターPPPは、上下水道をはじめとする公共施設について、建設だけでなく維持・運営を含めて官民で役割分担する仕組みです。国交省は上下水道で管理・更新一体マネジメント方式を各100件目標に掲げています。これが広がると、単発の入札対応力だけでは取りこぼす一方、設計・建設・維持・運営まで束ねられる体制を持つ側には、運営・維持という新しい長期安定収益源が生まれます。公共の発注思想が「単発発注」から「長期包括」へ動くという構造変化です。

対象企業のような立ち位置の構造的ポジション：元請ポジション・経審上位・地元発注者との関係・災害対応の実績は、いずれも上記の構造変化と親和的です。標準労務費・スライド条項を正しく運用すれば適正利益を制度に守られる側に立て、経審・実績という「数字」を持ち、発注支援・維持運営まで束ねる素地を地域内に持ちます。一方で、価格決定を関係性に依存し、選ばれ方を数字・データで裏づけられていない場合、公的基準・数値評価への移行のなかで、これまでの優位が説明を要求される側に回ります。負担（価格決定力の制約・公的基準への適合コスト）と、選別で有利になる側面（実運送能力ならぬ「実施工能力」を持つ元請の相対価値上昇）が、同一の制度変更から同時に出てくる —— これが地域中核ゼネコンのポジションの構造的な特徴です（その評価は機会と脅威分析）。

5〜10年後の業界構造の姿（第II部の総括）

要点：5〜10年後、需要は新設からストック・防災へ重心が移り、勝敗は造り切る力で決まり、人依存が原価の重荷になり、造り方はデータ起点でAI・自動化と共存し、選ばれ方は数字・公的基準へ変わる。そして地域の担い手が消えるほど、束ねる側＝地域中核に需要・人材・信用が集中する。

第I部の事実に長期トレンドを掛け合わせた結果、5〜10年後にこの産業が取る形を、判定を交えずに整理します。

1. 需要は「新設」から「維持更新・改修・防災・省エネ・工場/物流/DC」へ重心が移る。 2040年に道路橋の75%が50年超という老朽化の数字が、点検・診断・補修・更新という反復的なストック需要を構造的に立ち上げる。防災・強靭化は景気から相対的に独立した柱になり、新設は残るがその中身が産業用建築・高性能建築へ入れ替わる。新設一本足は細る。

2. 勝敗は「造り切る力＝少ない人で造り切れるか」で決まる。 人は増やせない（技能は増産できない）という制約下で、競争軸は「仕事を取れるか」から「造り切れるか」へ移る。i-Construction2.0の省人化3割は、望ましい目標ではなく、人が減り続ける以上の必然になる。

3. 労務費上昇と標準労務費で「人を多く抱える回し方」が重荷になる。 資産だった「人依存」の性格が、毎年上がる労務費のもとで原価の重荷へ反転する。利益は「転嫁できるか（スライド条項運用）」と「少人数で回せるか（生産性）」の掛け算でのみ決まり、二極化が進む。

4. 造り方はデータ起点になり、定型はAI・自動化と共存する。 積算・図面・書類・測量・検査はAI/ロボへ置換され、残る価値は現場統合・合意形成・段取り・地域調整・品質と安全への責任という非定型に集約される。溜めたデータの再解釈が新規投資なしで価値を生み、データを溜めた企業ほど有利になる。重い有形資産はリスク、データ資産はレバレッジという資産性格の反転が進む。

5. 選ばれ方が「関係」から「数字・データ・実績」へ、価格が「力関係」から「公的基準」へ変わる。 標準労務費・担い手3法・経審の実質化・BIM/CIMが、価格規律と選定基準を公的・数値的なものへ移す。示せる数字を持つ会社が選ばれ、価値は施工の前後（発注支援・維持運営）へ広がり、取引は単発請負から設計・建設・維持・運営を束ねる長期契約（PPP/PFI）へ拡張する。

6. 地域の担い手が消えるほど、束ねる側＝地域中核に需要・人材・信用が集中する。 後継者不在率59.3%・倒産最多・空白地帯化のなかで、造り切る力を維持できる残存企業に需要と経営資源が集約される。地域の守り手機能は政策的に守られる方向にあり、その機能を果たせるかどうかが、束ねる側に立てるかの条件になる。

これらを貫く一本の線は、「市場が高止まりで縮んでいなくても、造り切れる力と、数字・データで示せる信頼と、地域を束ねる力を持たない会社は、仕事があっても捌けず、選ばれず、原価に負けて退出していく」という構造です。逆に言えば、担い手枯渇・2024年問題・標準労務費・省エネ義務化という業界共通の逆風は、それを越えた側にとっては競合を自動的に脱落させる強み・守り（他社が入れない壁）に転化しうる —— ただし本レポートは、それが対象企業にとって機会か脅威か、いまの対象企業との間にどんなギャップがあるかは判定しません。それは機会と脅威分析の仕事です。

ここまでが業界の地図です。第I部で「いま何が事実か」を固定し、第II部で「その事実に長期トレンドを掛けると構造がどう5軸で動くか」を描きました。

全軸を底上げするいちばん大きく効いてくる要因 —— 「市場が縮み、差別化されない機能はAIに置き換わる」

要点：5軸すべてを底上げする因子は「市場の量が増えないなかで、差別化されない定型機能はAI・自動化・機械に置き換わる」という圧力である。これは置き換えられる機能に依存する側の劣位を加速させ、同時に人にしか担えない非定型の差別化価値を鮮明に浮かび上がらせる。

第II部の5軸を通底する、一つの因子を最後に取り出しておきます。それは「市場が量的に縮む（あるいは高止まりして量が増えない）なかで、差別化されない機能はAI・自動化・機械化に置き換わる」という圧力です。これは5軸のどれか一つに属する変化ではなく、すべての軸の効き方を底上げする因子として働きます。

そのメカニズムはこうです。市場の「量」が増えない以上、同じ量を奪い合う競争になります。その競争のなかで、誰がやっても同じ結果になる定型的な機能 –– 積算、図面作成、各種申請書類、測量、検査、工程表の作成といった業務 –– は、AI・ロボット・ドローンによって、より速く・安く・正確に処理されるようになります（第II部d）。これらの機能で差別化してきた部分は、価格を下げる圧力に晒され、やがて置き換えられます。すなわち「言われた通りに造るだけ」「図面を読んで積算できるだけ」「人手をかけて段取りするだけ」といった、単純な労務・技能の提供は、AIと自動化と機械に並ばれる。

この圧力が底上げするのは、次のような帰結です。造り切る力の競争（b軸）では、省人化できない人海戦術がいっそう不利になります。コスト構造（c軸）では、置換可能な定型業務に多くの人を割いている側の原価負担がいっそう重くなります。制度・取引（e軸）では、数字・データで示せない会社がいっそう選ばれにくくなります。どの軸でも、「置き換えられる機能」に依存している側の劣位が加速する。

その一方で、この因子は「何が人にしか担えない差別化価値として残るか」を鮮明に浮かび上がらせます。 複数工種を束ねる現場統合、発注者・地権者・近隣との複雑な合意形成、地域との調整、災害時の臨機応変、長年の信用、そして最終的な品質と安全への責任 –– これらはAIが並べない領域であり、むしろ自動化が進むほど希少価値が上がります。すなわち中長期の建設業では、何をAI・自動化・機械に渡し、何を人にしかできない差別化価値として残すかを、意識的に設計できるかどうかが、あらゆる軸を貫く分岐点になります。これが、変化シグナルの分析で「いちばん大きく効いてくる要因」として詳しく扱われる論点の入口です。

構造的未充足課題 –– この産業でまだ誰も解いていないこと

要点：この産業には、技能継承の仕組み化、少人数高回転の標準化、蓄積データの活用、維持更新・予防保全の担い手体制、協力会社網の持続可能性、標準労務費・スライド条項の運用力といった、構造的に重要だがまだ十分に解かれていない空白地帯がある。

第I部の事実と第II部の帰結を重ねると、この産業には「構造的に重要だが、まだ誰も十分に解いていない課題」が浮かび上がります。これらは業界共通の未解決問題であり、良し悪しの判定ではなく、地図上の「空白地帯」として記録しておきます。

技能継承が仕組みになっていない。 55歳以上36.7%という高齢化のなかで、厚い高齢層が持つ技能と現場判断が、多くの企業で文書化・データ化されておらず、退職とともに失われる構造になっている。技能を仕組み（データ・標準・機械）へ移す主体がまだ確立していない。

少人数高回転の標準がまだ確立していない。 i-Construction2.0が省人化3割を目標に掲げたが、それを地域建設業の日常の現場運営として標準化した姿は、まだ業界に広く存在しない。

蓄積データが活用されていない。 過去の施工・原価・工程・維持管理のデータが、多くの企業で紙・人の頭に眠っており、AIで再解釈すれば価値を生むはずの資産が、会計上ゼロ評価のまま放置されている。

維持更新・予防保全の担い手体制が未整備。 2040年に道路橋75%が50年超という更新需要に対し、点検・診断・補修・長期管理を一体で担う地域の体制は、まだ十分に構築されていない。

協力会社網の持続可能性が設計されていない。 後継者不在率59.3%のなかで、下請・専門工事の承継・組織化・M&Aによる受け皿化を体系的に設計している元請は限られる。

スライド条項・標準労務費の運用力に差がある。 制度は整ったが、それを実際の見積・契約・交渉で実効的に運用できる体制を持つ企業と、関係性依存のまま制度を使いこなせない企業の差が開いている。

一次影響が出やすい軸

要点：以上の構造変化は、担い手・技能継承 / コスト / 造り切る力 / 生産技術 / 制度・取引 / 地域 / 事業継続という軸に最初に効いてくる。変化シグナルの分析と機会と脅威分析はこれらの軸に沿って変化の兆しと機会・脅威を展開する。

以上の構造変化が、地域中核ゼネコンの経営に最初に効いてくる軸を、判定を交えずに列挙します。変化シグナルの分析と機会と脅威分析は、これらの軸に沿って変化の兆しと機会・脅威を展開していきます。

担い手・技能継承（技能者・技術者の高齢化と省人化） / コスト（労務費の上昇が続く局面・資材高止まり・スライド条項） / 造り切る力（造り切れるか = 競争軸の移動） / 生産技術（BIM/CIM・生成AI・施工自動化への対応とデータ蓄積） / 制度・取引（標準労務費・担い手3法・経審の実質化・PPP/PFI） / 地域（民間需要の投資サイクル・大型案件の工程変更・災害対応） / 事業継続（協力会社網の承継・受け皿化）。

変化シグナルの分析と機会と脅威分析への橋渡し

要点：第I部で事実を固定し第II部で5軸の構造変化を描いた本レポートは業界の地図であり、別サービスの変化シグナル分析では建設の外で起きる「変化の兆し」を重ね、機会と脅威分析でそれらが対象企業にとってどんな機会・脅威になるか・現在の対象企業とのギャップを洗い出す。

第I部で「いま何が事実か」を固定し、第II部で「その事実に長期トレンドを掛けると構造がどう動くか」を5軸で描きました。ここまでは業界の地図であり、対象企業にとって良いことか悪いことかは判定していません。

次の変化シグナルの分析では、この地図の上に重なる「世の中で起きつつある長期の変化」を扱います。第II部で扱ったのは主にトレンド（この産業に直接ぶつかる、方向のはっきりした変化）でしたが、変化シグナル分析ではそれに加えて、いまは建設の外（AI・製造・エネルギー・金融・小売）で起きているが"変化の型"として建設に波及してくるもの = 変化の兆しを重ねます。担い手を集める競争が「必要としない仕組み」の競争に入れ替わる、業界最大の逆風が、それを越えた会社にとっては他社を締め出す強み・守りに反転する、造り方がAI主導へ移る、地域の守り手が政策的に保護される —— こうした非連続の兆しが、一歩先の備えを可能にする層です。

そして機会と脅威分析で、それらの変化一つひとつが対象企業にとって具体的にどんな機会・脅威になるか、そして現在の対象企業との間にどんなギャップがあるかを徹底的に洗い出します。そこで初めて、この地図に対象企業にとっての色が塗られます。

出典と参考資料

市場規模・需要構造

※ 国土交通省『令和6年度 建設投資見通し』（建設投資73兆200億円 = 前年度比+2.7%、政府26.2兆・民間46.8兆、建築47.2兆・土木25.8兆、民間非住宅建設17.85兆・改修12.41兆）：https://www.mlit.go.jp/report/press/joho04_hh_001247.html

※ 国土交通省『社会資本の老朽化の現状と将来』（2040年に道路橋の約75%・港湾施設約66%・河川管理施設約38%が建設後50年超、予防保全転換による維持更新費圧縮）：https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/maintenance/_pdf/50year_percentage.pdf

※ 国土交通省『令和7年版 国土交通白書』（担い手不足による供給制約、PPP/PFI・ウォーターPPP、地域の守り手、CM方式・情報非対称の是正、大規模地震・気象災害の激甚化）：https://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/r06/hakusho/r07/html/n1111000.html

担い手・労働

※ 国土交通省 建設業の担い手に関する資料（就業者1997年685万→2022年479万＝約30%減、技能者464万→約300万、55歳以上36.7%・29歳以下11.7%、女性約3%・外国人材1.3万→4.1万人、年300時間超の長時間・技術者の約4割が4週4休以下）：https://www.mlit.go.jp/policy/shingikai/content/001610913.pdf

コスト

国土交通省 2025年3月適用の公共工事設計労務単価。単純平均の伸び率は前年度比6.0%、全国全職種加重平均値は24,852円。https://www.mlit.go.jp/report/press/tochi_fudousan_kensetsugyo14_hh_000001_00261.html

※ 国土交通省 建設工事費デフレーター（2015年比約3割高＝確度中・要最新確認）、林野庁（木材自給率42.5%）：https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/jouhouka/sosei_jouhouka_tk4_000082.html

競争・事業承継

※ 民間信用調査資料『建設業の倒産動向』（2024年1,924件＝過去10年最多、2025年2,021件でさらに更新、人手不足倒産113件＝初の100件超、後継者難倒産120件）：https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1200839_1527.html

※ 民間信用調査・事業承継資料（後継者不在率59.3%＝全業種52.1%、上場建設M&Aは2020年9件→2024年34件＝5年で約3.8倍、2025年上半期は過去最多）：https://batonz.jp/learn/expert_articles/6969

※ 国土交通省 建設業許可業者数調査（全国479,383業者＝2024年3月末、知事許可90%超）、重層下請構造としわ寄せ（賃上げ実施は元請〜二次で4-5割・三次以下で3-4割）：https://www.mlit.go.jp/common/001236203.pdf

規制

※ 国土交通省『第三次・担い手3法（品確法・建設業法・入契法の一体改正）』（2024年6月14日公布、中建審の標準労務費勧告権2024年9月1日施行）：https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/totikensangyo_const_tk1_000193.html

国土交通省 労務費に関する基準。2025年12月2日に基準作成・実施勧告。最低賃金と異なり、標準値未満の賃金支払いだけで直ちに建設業法上の罰則となる制度ではありません。https://ninaite-sanpo.mlit.go.jp/faq/

厚生労働省 建設業の時間外労働上限。2024年4月適用。一部に災害復旧・復興の特例があります。https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/gyosyu/topics/01.html

※ 改正建築物省エネ法（2025年4月・原則全新築に省エネ基準適合義務化、2026年4月に中規模非住宅強化、4号特例縮小）：https://keiyaku-watch.jp/media/hourei/kenchikukijunho-202504/

※ BIM/CIM原則適用（2023年度〜国交省直轄・小規模除く、当初2025年度目標を前倒し）：https://process.uchida-it.co.jp/itnavi/info/20220310/

※ i-Construction 2.0（2024年4月策定、2040年度までに建設現場の省人化3割・生産性1.5倍、施工・データ連携・施工管理の3オートメーション化）：https://www.mlit.go.jp/report/press/kanbo08_hh_001085.html

地域条件の確認について

地域の個別案件と企業を特定する出典は本サンプルから除外しています。案件別の分析では、自治体の計画、公共投資、主要産業の公開情報を確認します。

匿名サンプルのため、企業名・所在地・具体的な再開発事業名・企業規模とその組合せは掲載していません。

防災・維持管理の参考資料：国土交通省 国土交通白書。地域別の災害想定や対応体制は別途確認が必要です。https://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/r06/hakusho/r07/html/n1111000.html

物流施設・情報処理施設・生産施設の需要は、投資計画、立地条件、設備要件に左右されます。特定地域の受注を保証するものではありません。

※ PPP/PFI・ウォーターPPP（上下水道で管理・更新一体マネジメント方式を2022-2031年度に水道・下水道各100件目標）：https://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/r06/hakusho/r07/html/n1111000.html

統計・制度の主な照合先は上記の公開資料です。元資料に含まれるその他の数値は対象年度を保持した参考記載です。出典と本文の対応、最新性、個別企業への適用は実案件で確認します。