

建設業の国際展開 その2

3. 我が国建設業等の国際展開に向けて行うべき具体的取組み

※以下の文中の【短】【短～中】【中】はそれぞれの課題を実現すべき時間的イメージ（順に短期，短期から中期，中期）を示している。

(1) 我が国が優位性を持つ建設技術の確認とその展開の推進

我が国建設業の国際競争力強化を考える場合、外国の建設企業との関係で何らかの比較優位性を持つことが必要である。基幹事業そのものの拡大の必要性については後述するが、伝統的な基幹事業である建設工事の請負について考えれば、我が国建設業が比較優位な建設技術やノウハウを有しているかどうかが問題となる。我が国建設業は、すでに述べたように、山間狭隘、急峻な地形や地震、台風等の自然災害の発生など、日本特有の自然条件や地理的条件のもとで蓄積した高度な、地震関連の技術やトンネル・橋梁技術等を有している。また、勤勉で創意工夫に富む気質を有するというような日本の国民性は、我が国が「技術大国」として現在の地位を築き上げることができた要因とされているが、そのような国民性は、環境技術の開発や工事の品質確保、工期の遵守といった、我が国建設業が有する特長に現れているものと考えられる。その一方で、近年の国際建設市場における建設工事の受注獲得競争においては、価格面が重視される傾向にあり、優れた建設技術やノウハウを有していることによるメリットはあまり大きくないと考えもあるところである。しかしながら、先進国である我が国の建設企業が価格競争を中心とした建設プロジェクトの受注で利益を上げていくのは困難と言わざるを得ない。

このため、

- ・進出対象国の発注者の建設プロジェクトに対するニーズを的確に把握すること
 - ・我が国建設業が有する建設技術やノウハウが、それらそのものの内容はもとより、ライフサイクルコスト等を考慮すれば中・長期的にはメリットのあることを示すこと
 - ・我が国建設業が有する高度な建設技術やノウハウが活用されやすくするための様々な環境整備を行うこと
- などにより、付加価値の高いプロジェクトの受注を目指していく必要がある。

製造業の世界では、しばしば「メイド・イン・ジャパン」戦略ということが言われてきたが、建設業の世界においても、生産自体は外国で行われるものの、我が国の建設技術やノウハウはそこで活かされてしかるべきである。このため、国を挙げて建設業の「メイド・バイ・ジャパン」戦略を構築していく観点から、具体的には以下の

ようなことを行っていくべきである。

＜各建設企業が経営戦略の改革として取り組むべき事項＞

①市場優位性のある建設技術やノウハウの再確認と市場戦略の具体化【短】

→建設業界として戦略的に売込みを行う対象とその市場を確認

②有望な建設市場における重点的な受注活動の展開【短】

→地域市場戦略を持った上で受注活動を重点化

＜政府が講じるべき政策的な支援の枠組み＞

①売込みを図るべき「JAPAN 建設ブランド」の明確化等【短】

→国が国際展開を支援していく建設技術やノウハウを特定

②有望な建設市場における「JAPAN 建設ブランド」普及のための取組み【短】

→国際見本市への参画やトップセールス、二国間建設会議等を開催

③我が国建設企業に技術優位性のある案件形成の促進【短～中】

→円借款におけるSTEP（本邦技術活用条件）案件等を形成

④我が国の技術基準や関連ガイドラインの海外におけるスタンダード化等の推進【短～中】

→ITS、建築物の耐震・環境等に関連する技術基準などについて、有望な建設市場における普及を促進

(2) 海外建設事業における収益性向上やその円滑な実施を妨げる障害の除去

市場における企業経営に対する評価がより重要なものとなってきている中において、技術そのものとして高いレベルのものを有していても、事業として赤字ということではビジネスとして成り立たないのは言うまでもないことである。したがって、建設業等の国際展開が経済市場においても前向きなものとして評価されるようにするためには、企業全体で利益が確保できればよいというスタンスでは不十分であり、海外建設事業において、適切な収益を確保できるかどうか重要である。

海外建設事業を我が国建設業の「主」たる位置づけとしていくためには、各建設企業が十分な利益を確保できるかという観点で戦略的に重点を置く業務分野や受注するプロジェクトの選定を行っていくとともに、受注したプロジェクトについてあらゆる手段を用いて損失が出ないようにするなど、従来にもまして、収益性を意識した国際展開を図っていく必要がある。

また、海外で受注する建設工事がODAや日系企業発注のものから、自己資金で現地の政府や民間発注のものにシフトしていく中で、海外建設工事に伴うリスクは増えているものと考えられる。このうち、進出先国の法制度や契約の運用、公共の発注者の姿勢に起因するトラブルについては、各建設企業による対応のみでは解決が困難であることから、政府による支援策を講じる必要がある。

／ 統 計

以上のようなことから、海外建設事業における収益性向上やその円滑な実施を妨げる障害の除去を図る観点で、具体的には以下のような取組みを行っていくべきである。

<各建設企業が経営戦略の改革として取り組むべき事項>

①完成工事高重視から収益性を重視する経営への転換【中】

→海外建設事業のみで一定の利益を確保していく姿勢の打出し

②海外事業におけるリスク管理の徹底等【短】

→損失を最小限にする観点でのリスク管理への取組みを強化

<政府が講じるべき政策的な支援の枠組み>

①海外建設工事における利益の創出等を評価するための方策の検討【中】

→海外事業推進のインセンティブとなるような方策を中長期的に検討

②各建設企業のリスク管理のために必要なツールの提供【短～中】

→政策金融、貿易保険、投資協定等の活用方策を検討

③国際建設契約に関する専門的知識の向上等【短～中】

→国際建設契約管理に関する教育、研修等への支援の充実等

④国土交通省を中心とした相談体制等の構築【短】

→我が国の建設企業が抱える海外建設プロジェクトに係る問題に政府が一体となって対応

(3) 業務の幅を広げるような新しいビジネスモデルの創造

我が国建設業の海外における事業形態は、国内建設市場の場合と同様に、これまでは、工事の請負という意味での「建設」が中心であった。しかし、建設業の利益率は他産業と比較しても低いとされており、また、海外建設市場において安価な労働力に支えられた地域の建設企業の能力も向上してきている一方で、一般的な建設工事についてであれば、我が国の建設企業の価格競争力は必ずしも高くない。このようなことを考慮すれば、我が国建設業が「建設」のみをビジネスモデルの中心に据えたままで、国際展開を進めていくのは限界があると言わざるを得ない。

海外の主要な建設企業の例によれば、自国内での建設投資の増加が見込めない中であって事業量の確保を行う観点で、コンセッション事業や開発事業をはじめ、何らかの形で基幹となる事業の拡大を行っている。

しかしながら、我が国国内において、新しい事業形態を経験する場が少ない環境のままで、各建設企業が独力で新たな業務を海外で進めていくことはなかなか容易ではない。このため、収益力強化の観点から各建設企業が海外建設事業について行う、新たな業務分野への進出に向けた積極的な取組みを強力に支援していく必要がある。このような観点に立って、具体的には以下のようなことを行っていくべきである。

<各建設企業が経営戦略の改革として取り組むべき事項>

①海外における基幹事業の拡大【中】

→コンセッション事業やCMビジネスなどへの参画

②「JAPAN 建設パッケージ」の積極的な展開【短～中】

→海外でのPPP事業等に対して日本の企業が協力して対応

<政府が講じるべき政策的な支援の枠組み>

①国内の公共事業におけるPPPやCMの活用の推進【短～中】

→新たな事業手法についての「マザーマーケット」の形成

②「JAPAN 建設パッケージ」を活用した案件形成の推進【短～中】

→リスク分担のあり方なども含め、国としての支援策を具体化

(4) 国際建設市場に対応する人材や組織の確保

日本とは法律、諸制度、商慣行、組織文化などあらゆる点で事情が異なる国際建設市場で円滑にプロジェクトを進めることにより、海外事業を各建設企業の主力業務分野の一つとしていくためには、それらの業務を進めるために必要な優秀な人材や一定規模の組織を確保することが必要である。

我が国の建設企業へのヒアリングによれば、国際建設市場に対応した人材について、

- ・各建設企業とも、国際建設プロジェクトで十分に能力を発揮できるような日本人職員を、団塊世代の引退、新規採用の減少、アジア通貨危機後の海外部門の縮小などの理由により、十分有しているとは言えない。

- ・海外でプロジェクトを推進する上では不可欠な外国人従業員・労働者についても、国際建設市場の動向に左右され、一定の能力を備えた者を確保することが困難となる事態に度々遭遇している。といった困難を抱えている状況である。

さらに、我が国の建設企業の海外部門の職員は、語学力等の面で有利なことも多い欧米の建設企業の職員や賃金水準は低いが優れた能力を持つようになってきている新興国の建設企業の職員との競争において、互角に戦っていかなければならない。また、契約等に係る交渉においても、外国語で慣行や文化の異なる発注者側の担当者と対等にやり取りできるような能力を備えることも必要である。

国際建設プロジェクトで活躍することが可能な人材の育成は、本来、長期的な視野に立って行っていくべきものであり、また、それらの人材を雇用する組織のあり方が経済情勢や国内建設市場の動向によって、あまりに影響を受けるといったことがあれば、そのような人材の蓄積を進めることが難しくなるものと考えられる。

このため、各建設企業と政府の双方が、海外事業展開を推進するために最も必要不可欠とも言えるリソースである人材の育成や有効活用に向けて、あらゆる努力を行っていく必要がある。具体的には、以下のようなことを行っていくべきである。

<各建設企業が経営戦略の改革として取り組むべき事項>

①海外事業実施のための体制の整備【短】

→海外事業を主力業務とする観点からの人的資源の投入と組織整備

②海外部門職員の計画的な育成【短】

→海外建設プロジェクトを進める上で不可欠なスキルに関し、各種研修や資格取得の支援等を実施

③M & A やアライアンスなどによる人材の確保【中】

→内部の人材では対応が難しい新規ビジネスへ外部の人材を登用

<政府が講じるべき政策的な支援の枠組み>

①国際建設プロジェクトを成功に導くリーダーの養成【短～中】

→海外の支店や現地法人の組織を統括する日本人職員等の戦略的養成

②優秀な外国人技術者・労働者等の確保【短～中】

→我が国の外国人留学生や実習生等の人材情報をネットワーク化

(5) 意欲と能力のある専門工事業者等の海外進出の促進

我が国建設業の海外受注高によれば、2008年度ベースでも約1/3、3,600億円程度が大手5社以外の受注となっている。昨年に実施した資本金が2,000万円から5億円の建設企業1万社を無作為抽出して行ったアンケート調査によれば、海外で建設工事を請け負った実績のある企業は、電気工事、機械器具設備工事などの専門工事業が中心であり、その約7割が再び海外で工事を請け負いたいという希望を持っていた。その一方で、言語の問題に加え、現地特有の法制度や雇用システムへの適応の難しさが海外事業展開の課題として挙げられていたところである〔参考資料27〕。

我が国建設業の海外建設市場の裾野を拡大する観点からは、これらの意欲と能力のある専門工事業者等の海外進出を図ることも重要であると考えられることから、具体的には以下のようなことを行っていくべきである。

<各建設企業が経営戦略の改革として取り組むべき事項>

①「新分野」への進出の一形態としての国際展開【短～中】

→自社の基幹事業を拡大する観点からの海外への事業展開

<政府が講じるべき政策的な支援の枠組み>

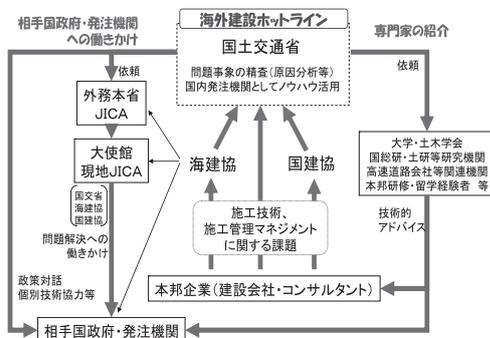
①海外進出事例の収集・整理【短】

→実例を通じて海外進出の形態、手順、課題等を整理し、マニュアル化

②海外建設市場への挑戦をサポートするための施策の検討【短】

→海外事業を展開する際のノウハウ不足を補うアドバイザー制度の導入等

・価格競争力の高い新興国の台頭により、海外建設工事の受注に向けた競争が激化する中、官民連携により技術力の一層の強化を図ることが必要であるため、海外建設プロジェクトに係る施工技術、施工管理マネジメントに関する相談窓口として『海外建設ホットライン』を平成21年5月に開設。相手国政府・発注機関への働きかけや、専門家の紹介等を行っているところ。



図一六 海外建設ホットラインの設置

(6) まとめ

現下の建設市場を巡る厳しい経済情勢の現状については認識しつつも、中・長期的な視野に立って、我が国建設業等が国際展開を推進していくべきとの観点に立って、それを実現するための具体的な方策について、五つの軸で整理を行ったが、今後、ここに記載されたことに関連する取組みが継続的かつ実効ある形で行われるようにするために、以下の二点について付言しておきたい。

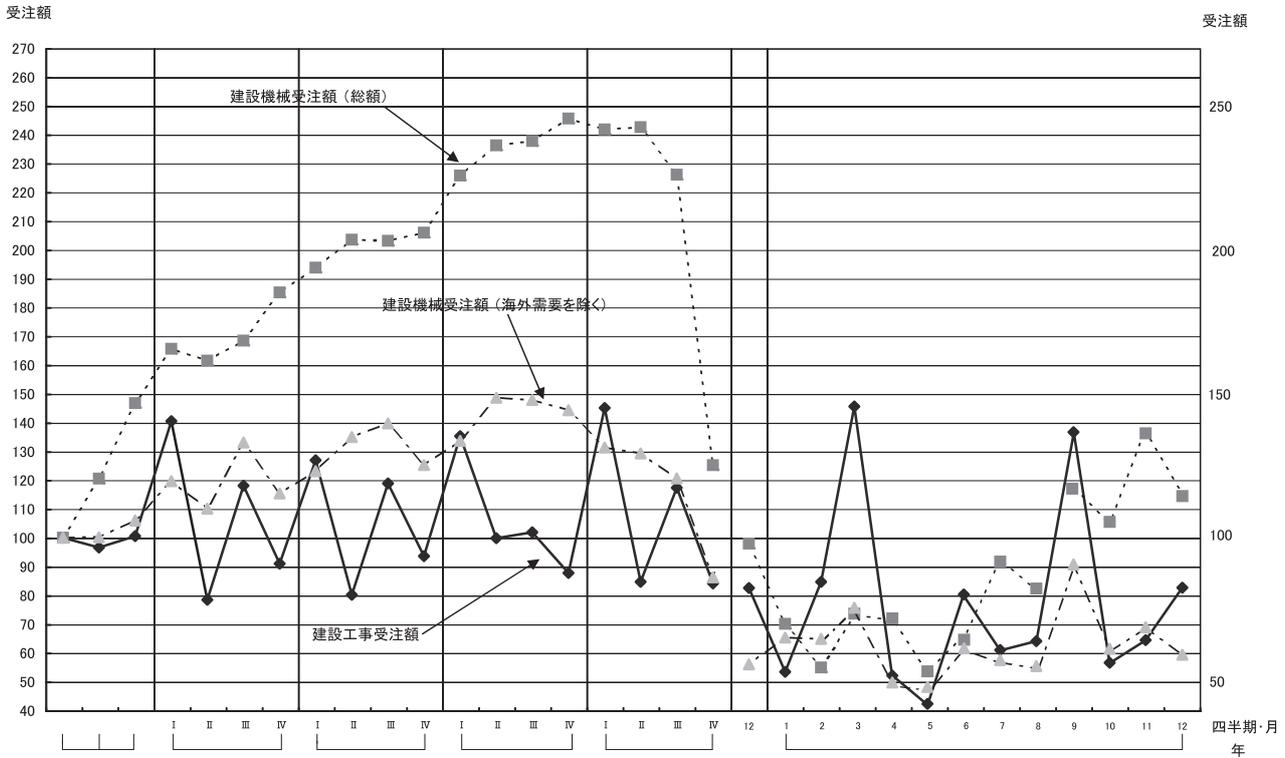
第一は、国際建設市場全体を拡大するための取組みについてである。本提言では基本的に現存する国際建設市場を前提として、我が国の建設企業がそれにどのように食い込んでいくかという観点で議論を行ってきたため、前述の五つの軸での整理にはこのような内容は含まれていないところである。しかしながら、発展途上国におけるインフラ整備水準の向上をどのように進めるかという観点も、我が国建設企業の国際展開と大いに関連するところである。我が国が国土計画や社会資本整備に関する長期計画などを通じ、計画的なインフラ整備を行ってきたことにより、経済発展を成し遂げてきたこと自体が、我が国が有する一つのノウハウであるとも考えられる。したがって、技術専門家の派遣などを通じて、発展途上国政府においてインフラ整備に関連する枠組み作りそのものを支援することにより、我が国建設企業が進出可能な国際建設市場のパイ自体を大きくするというようなことも極めて重要であると考えられるので、政府に対してはそのような取組みについても行うことを期待したい。

第二は、本フォーラムの提言を取りまとめた後の展開についてである。本フォーラムでは、建設業等の国際展開を巡る問題について、この分野に専門的知識や関心を有する有識者を中心に検討を行ってきたが、整理すべき論点が多岐に渡る一方で、検討の期間は約半年強と限られたものであり、論点によっては、ようやく議論のスタートラインに立ったという状況のものもある。このため、我が国建設業の今後の発展を左右する重要なテーマである建設業等の国際展開については、例えば、本フォーラムを発展させ、産学官の有識者が連携した検討・推進体制を構築することにより、継続的な議論を行えるようにすべきである。

本フォーラムの提言は以上であるが、提言をまとめること以上に重要なのは、各建設企業も政府も、国内建設市場に依存するこれまでの発想を転換し、我が国建設業等の国際展開に向けて舵を切る必要があると認識すること、そのために必要な小さな一歩を着実に踏み出し、本提言で整理がなされた様々な課題に対する具体的な施策を実行に移していくことである。今後は、各建設企業や政府等の様々なレベルの関係者一人一人が、このことを念頭に置いて地道な努力をされることを願うものである。

建設工事受注額・建設機械受注額の推移

建設工事受注額：建設工事受注動態統計調査(大手50社) (指数基準 2002年平均=100)
 建設機械受注額：建設機械受注統計調査(建設機械企業数24前後) (指数基準 2002年平均=100)



建設工事受注動態統計調査(大手50社)

(単位：億円)

年 月	総 計	受 注 者 別						工 事 種 類 別		未消化 工事高	施工高
		民 間			官 公 庁	そ の 他	海 外	建 築	土 木		
		計	製 造 業	非製造業							
2002年	129,862	80,979	11,010	69,970	36,773	5,468	6,641	86,797	43,064	146,863	145,881
2003年	125,436	83,651	12,212	71,441	30,637	5,123	5,935	86,480	38,865	134,414	133,522
2004年	130,611	92,008	17,150	74,858	27,469	5,223	5,911	93,306	37,305	133,279	131,313
2005年	138,966	94,850	19,156	75,694	30,657	5,310	8,149	95,370	43,596	136,152	136,567
2006年	136,214	98,886	22,041	76,845	20,711	5,852	10,765	98,795	37,419	134,845	142,913
2007年	137,946	103,701	21,705	81,996	19,539	5,997	8,708	101,417	36,529	129,919	143,391
2008年	140,056	98,847	22,950	75,897	25,285	5,741	10,184	98,836	41,220	129,919	142,289
2008年12月	8,942	6,447	1,149	5,298	2,315	423	- 243	6,224	2,718	128,683	13,628
2009年1月	5,789	4,138	715	3,423	1,248	374	29	3,758	2,031	125,703	9,300
2月	9,168	5,968	1,269	4,699	2,476	472	251	5,765	3,402	123,985	11,178
3月	15,863	8,455	1,563	6,892	6,394	652	362	9,160	6,703	121,164	17,732
4月	5,628	4,201	932	3,269	856	454	117	3,619	2,009	115,323	12,276
5月	4,548	3,120	783	2,337	815	429	185	2,703	1,845	112,001	8,611
6月	8,697	5,501	979	4,522	1,788	463	946	6,332	2,365	110,113	11,237
7月	6,609	4,488	1,409	3,079	1,549	407	165	4,496	2,112	111,954	7,569
8月	6,943	4,741	1,132	3,609	1,285	455	462	4,714	2,230	109,318	8,933
9月	14,865	11,062	1,141	9,921	2,548	742	512	11,078	3,787	112,322	11,689
10月	6,216	3,794	610	3,183	1,827	387	208	3,604	2,611	111,239	7,536
11月	7,087	4,519	648	3,872	1,610	560	398	4,605	2,483	109,818	8,560
12月	8,994	6,135	1,229	4,906	1,744	448	667	6,353	2,642	—	—

建設機械受注実績

(単位：億円)

年 月	02年	03年	04年	05年	06年	07年	08年	08年 12月	09年 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
総 額	8,667	10,444	12,712	14,749	17,465	20,478	18,099	708	506	397	528	515	386	464	663	594	850	767	991	831
海外需要	4,301	6,071	8,084	9,530	11,756	14,209	12,996	504	268	161	258	333	210	239	452	391	518	543	738	616
海外需要を除く	4,365	4,373	4,628	5,219	5,709	6,268	5,103	204	238	236	270	182	176	225	211	203	332	224	253	215

(注) 2002～2004年は年平均で、2005～2008年は四半期ごとの平均値で図示した。
 2008年12月以降は月ごとの値を図示した。

出典：国土交通省建設工事受注動態統計調査
 内閣府経済社会総合研究所機械受注統計調査