

巻頭言

建設業のインフラ海外展開

大本 俊彦



平成 25 年 3 月、インフラ輸出、経済協力等を統合的に議論する閣僚会議「経協インフラ戦力会議」が立ち上げられ、平成 28 年 5 月にインフラシステム輸出戦略改訂版を発行するに至った。建設業のインフラ海外展開が具体的に示されたのではないが、例えばコンセッションを視野に入れ資金協力を含めたパッケージ提案をして案件組成を加速することや、現地発注者と受注日系企業との間でしばしば発生する契約上のトラブルへの国土交通省・経済産業省他関係官庁の対応を推進することになっている。実際、海外建設プロジェクトにおいて、不払い・支払い遅延・クレーム無視等の発注官庁に対し、現地日本大使館・国交省・海外建設協会等が陳情してくれるという事例も出ている。このように日本企業にとって好ましい環境作りが政治的に図られている。

最盛期の半分の 40 兆円ほどしかない国内建設投資の補いとして海外展開をする経営マネジメントがある。もちろんこのようなことはこれまでも繰り返されてきてあまり良い結果が残っていないようである。しかし現在の企業規模を総体として維持していくためにはやはりビジネスの海外展開が必須であろうし、また海外にはその要求を満たすに十分な量のインフラストラクチャー・プロジェクトが目白押しである。

インフラ海外展開の政治的環境、ビジネスや経営的環境が整ったところで後一つ整えなければならないのは企業の契約管理と紛争解決の知識と実践能力である。この能力を備えることによって建設業のインフラ海外展開を成功に導くとは限らないが、少なくとも出来るだけ失敗を防ぎ、或いは少なくすることに寄与するであろう。

海外へのビジネス展開には様々な方法がある。建設プロジェクトを国際競争入札により入手する方法ばかりでなく、海外に現地法人を立ち上げ地場企業としてビジネスを展開することや、海外の企業を M&A で合併・買収し、ビジネスに参画する方法などもある。

どのような海外でのビジネスの展開をするかは其々の企業が独自の経営方針によって選択することになる。もともと悪い採算性が予想される事業やプロジェクトはいかなる理由があろうとも手を付けることは許されない。つまり日本の企業が海外で被っている大きな赤字や業績不振は事業当初の予想に反して起っているのである。理由はさまざまである。プロジェクトを入手したい、あるいは新規に事業を始めたいがために契約条件を精査しなかったり、リスクを感知していながら何とか出来るだろうと楽観的に考えたり、将来に禍根を残すような甘い交渉によって潜在的なマイナス要素を契約時に負ってしまったことがある。契約時こそ採算性を確保する最大のチャンスであることを理解しなければならない。

また、例えば建設プロジェクトで着実にクレーム・ノーティスを提出し、増加コストエビデンスを収集し、蓄積すると言う契約管理業務をおろそかにしているコントラクターがいる。未だにプロジェクトで発注者やエンジニアと良い人間関係さえ出来れば採算がよくなると思っている人たちがいるようだが、契約管理を十分にすることが前提になることを忘れてはならない。

次にいったん契約上の紛争が起った時に安易な妥協や諦めをしないことが重要である。強い交渉力は交渉術にあるのではなく、紛争解決の実務に精通して交渉・調停・仲裁等を辛抱強くやりぬくマネジメントが必要である。

契約管理と紛争解決の知識と実践能力の必要性は過去何十年と言われ続けてきたことではあるが、まだまだ企業内で高めることが出来る能力である。それも法務部や契約管理室の社員だけではなく、技術職を含めた社員全員に求められる能力である。この能力を一層高めてインフラの海外展開に挑んでほしい。