

## 第4章 建設企業の海外展開

### 4.1 建設企業の海外展開戦略

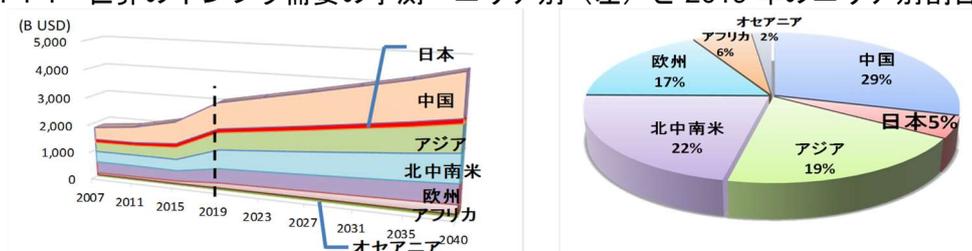
#### はじめに

当研究所が昨年公表した建設経済レポート No.71 では、成長する海外建設市場の動向、世界の大手建設関連企業の概略及び日本の建設関連企業の海外進出の状況を示した。同レポートの記載と同様、引き続き世界のインフラ需要は拡大し続けると予想され、2019年時点のインフラ需要は約339兆円と見込まれている。このうち、日本国内のインフラ需要は5%弱となっている。(図表4-1-1)

当研究所の調査によれば、海外展開に注力している日本の建設企業<sup>1</sup>は海外での事業をさらに拡大したい意向があり、方法等によってはその巨大な需要を取り込む余地があると考えられる。そこで、本稿では海外市場を概観した上で、日本と欧米の建設企業における海外展開の課題やそれに対する具体的な取組等を紹介し、海外建設市場において日本企業の強みを活かす方策を考察する。

本稿の執筆に当たっては、国内外の建設企業、業界団体、関連企業から、貴重な情報やご意見を頂戴した。ここに深く感謝の意を表したい。

図表 4-1-1 世界のインフラ需要の予測 エリア別（左）と2019年のエリア別割合（右）



(出典) Global Infrastructure Hub “Infrastructure Outlook” を基に当研究所にて作成

#### 4.1.1 日本の建設企業の海外展開の概況

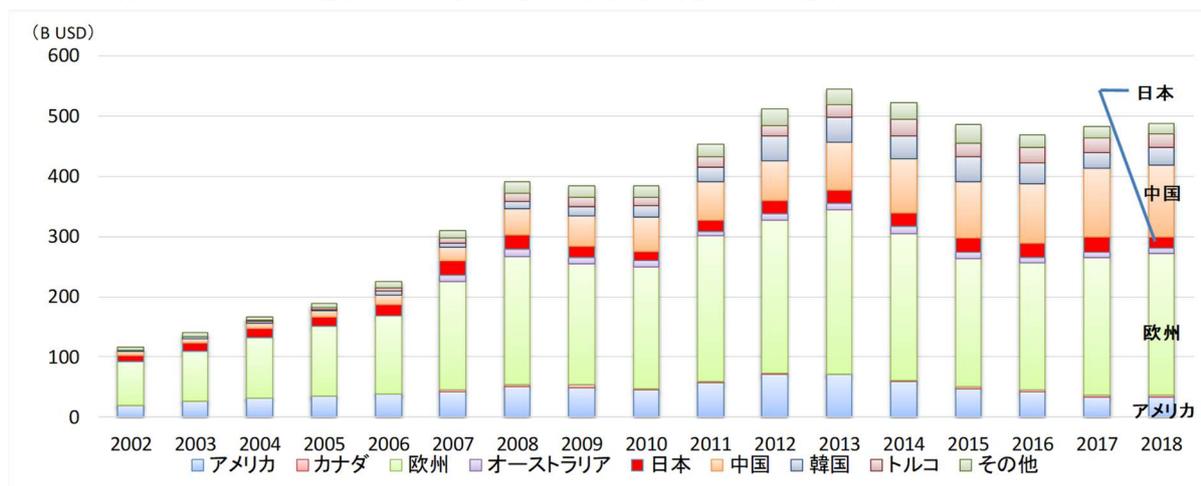
##### (1) ゼネコン

海外建設市場における日本と諸外国の企業の動向を概観する。図表4-1-2は Engineering

<sup>1</sup> 本稿では、以降特に記載がない限り、ゼネコン、建設コンサルタント、設計企業をまとめて建設企業と記載している。

News-Record (ENR) による海外建設市場における売上高が上位 250 社 (2011 年以前は上位 225 社) の企業を対象に、2002 年から 2018 年までの売上高を母国籍別に示したものである。また、図表 4-1-3 は、各年の海外建設市場の売上高の合計に対する母国籍別の売上高の占有率の推移である。

図表 4-1-2 海外建設市場における母国籍別の売上高の推移 (コントラクター)



(出典) ENR “TOP INTERNATIONAL CONTRACTORS” (各年版) を基に当研究所にて作成

欧州企業は 2002 年から 2018 年の全期間において海外建設市場で最大の占有率を維持しており、2018 年における売上高合計は約 2,342 億 US ドル、占有率は 48.1%である。欧州企業の海外売上高が多い理由としては、同地域内では通貨リスクがなく規制上も優遇される同地域内の売上高が多いことが挙げられる。そこで、2018 年の欧州企業が欧州地域から得た売上高を海外売上高の全額から除外して試算すると、欧州勢全体の海外売上高は約 1,512 億 US ドルへと大幅に低下するものの、市場全体の占有率は約 37.4%となり、それでも最大の占有率を維持している。

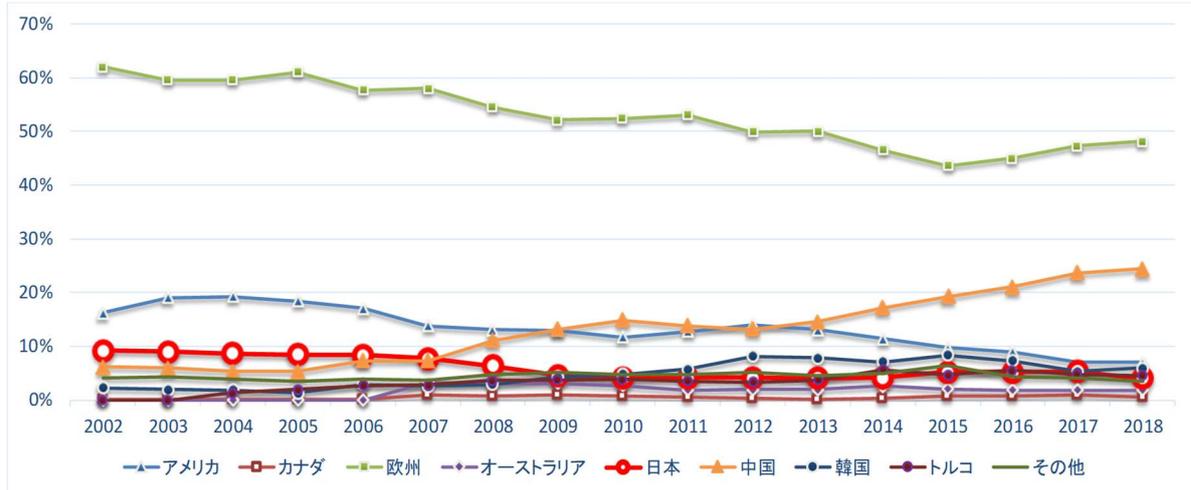
また、中国企業が急速に伸張してきていることが分かる。2002 年には中国企業 43 社の売上高合計は約 71 億 US ドルであったが、2018 年には 76 社となり、売上高合計は約 1,190 億 US ドルまで伸び、2002 年比で約 16.7 倍となっている。

日本企業は 2002 年に 18 社が入り、その売上高合計は約 107 億 US ドルであった。2017 年には売上高合計が期間中最高額の約 253 億 US ドルに達し、2002 年比では約 2.4 倍となった。しかしながら、世界の上位企業の売上高の合計は、2002 年の約 1,165 億 US ドルから 2017 年の約 4,820 億 US ドルへと約 4.1 倍に増加しているため、相対的な日本企業の占有率は低下している。2018 年には、上位 250 社に入った日本の企業数が前年の 14 社から 11 社に減少した影響もあると思われるが、日本企業の売上高の合計は約 197 億 US ドルへと減少している。海外建設市場における占有率の推移をみると 2002 年には日本企業 9.2%、中国企業 6.1%であっ

だが、2008年に両者は逆転し、2018年には日本企業4.0%、中国企業24.4%となっている。

次に、韓国と日本を比較すると、近年の日本企業の占有率は韓国企業と同程度か少し低い水準となっている。2018年における韓国の企業数は12社、売上高合計の割合は6.0%である。

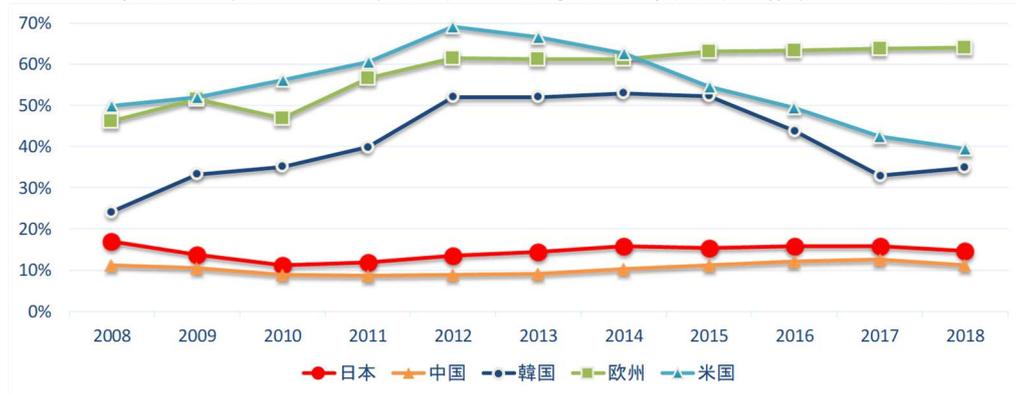
図表 4-1-3 海外建設市場における母国籍別の売上高の占有率の推移（コントラクター）



（出典）ENR “TOP INTERNATIONAL CONTRACTORS”（各年版）を基に当研究所にて作成

図表 4-1-4 は、日本及び日本との比較の上で重要だと考えられる4地域・国（中国、韓国、欧州、米国）のそれぞれにおいて売上高が上位の5社を選び、5社の平均値に関してその海外売上高比率の推移をグラフにしたものである<sup>2</sup>。この10年間における日本5社の海外売上高比率を見ると、個別に増減した企業はあったが、平均すると15%程度でほぼ横ばいとなっている。

図表 4-1-4 各地域・国の上位5社平均による海外売上高比率の推移（コントラクター）



（出典）ENR “TOP GLOBAL CONTRACTORS”（各年版）を基に当研究所にて作成

<sup>2</sup> ENR “TOP 250 GLOBAL CONTRACTORS”（2019年版）を基に、上述の5地域・国における上位5社を選定した。選定に際しては、ゼネコンを対象とし、上位5社の子会社及び海外売上高比率1%未満の企業は除外した。また、海外売上高比率は各地域・国の上位5社の海外売上高の合計値を5社の売上高の合計値で除して求めた。

中国企業は、海外建設市場での売上高やその占有率を急速に拡大しているが、海外売上高比率を拡大しておらず、この10年間で10%前後の水準で横ばいとなっている。このデータからは、中国企業の上位5社が特に海外志向を強めている様子は伺えないが、中国企業の国内外での売上高等が伸びてきていることに留意する必要がある。

他方、近年米国企業と韓国企業の海外売上高比率が低下している理由に関する各社の開示はなく正確な要因は不明であるが、両国の大手企業は海外売上高に占める石油プラントの構成比が5割以上の企業が多いため、石油プラント需要の低迷が要因の1つであると推察される<sup>3</sup>。

2002年以降の日本企業の海外建設市場における売上高は概ね増加傾向にあり、日本企業が海外展開に向けて継続して努力してきていると推測することができる。しかしながら、海外建設市場が急激に拡大し、また中国に代表される海外企業が伸張してきており、日本企業のプレゼンスが相対的に低下傾向にあるといえる。

### (2) 建設コンサルタント・設計企業

次に、建設コンサルタント・設計企業の動向を概観する。

図表4-1-5はENRによる海外建設市場における売上高の上位225社（2011年以前は上位200社）を対象に、2002年から2018年間の売上高を示したものである。また、図表4-1-6には母国籍別の占有率の推移を示している。

建設コンサルタント・設計企業の海外建設市場における売上高が拡大しており、2002年の売上高の合計は約189億USドルであったが、2018年には約719億USドルへと約3.8倍の規模になっている。

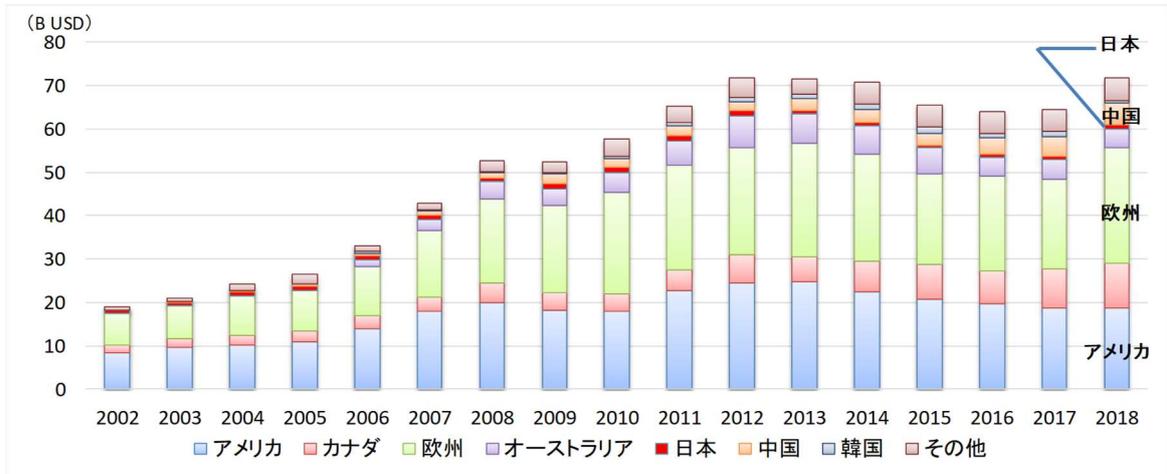
同じ期間の日本企業の動向としては、2002年の売上高の合計は約5億USドルで2.9%の占有率であり、2009年には2002年比で売上高が約2.5倍となり、期間中の最大額である約13億USドルを記録したが、市場規模全体の伸びが大きかったために日本企業の占有率は約2.4%に止まった。直近の2018年では日本企業の売上高の合計は約8億USドル、占有率は約1.1%となっている。

(1)のゼネコンでみられたような中国企業の台頭は建設コンサルタント・設計企業の分野ではそれほど顕著ではないが、中国企業の占有率は2002年に約0.8%であったが、2018年には約7.1%となり、約9倍となっている。中国企業の占有率は拡大しているものの、この分野では依然として欧米企業の占有率が高く、2018年においてもアメリカ・カナダ・欧州の企業で全体の8割弱を占める状況である。

---

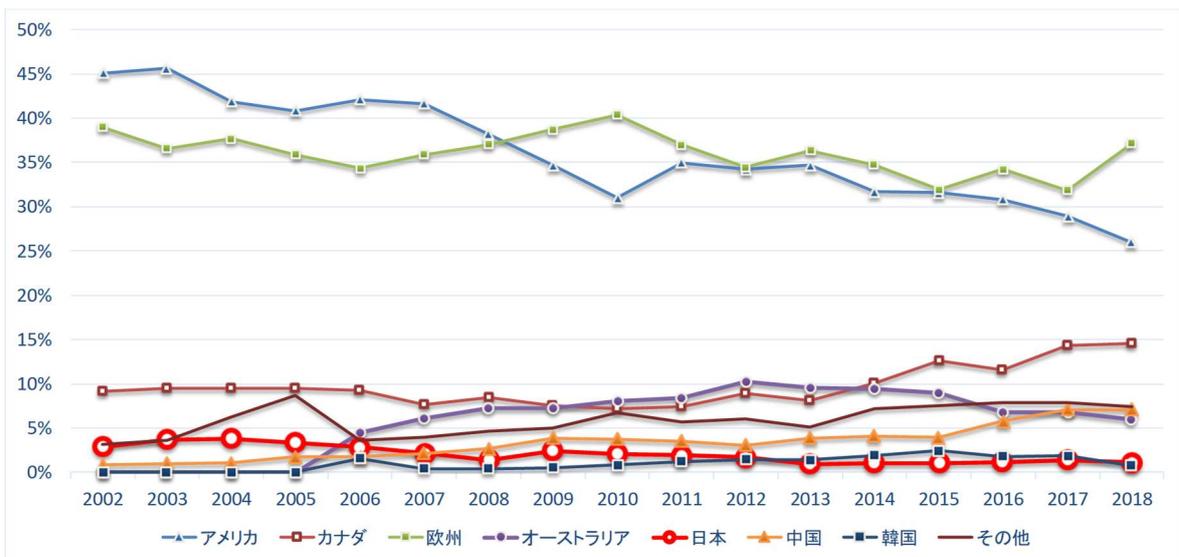
<sup>3</sup> ENR “TOP INTERNATIONAL CONTRACTORS”によると、海外建設市場における石油プラント等の市場は2012年に1,197億USドルであったが、2018年には765億USドルへと3割以上縮小している。

図表 4-1-5 海外建設市場における母集団別の売上高の推移  
(建設コンサルタント・設計企業)



(出典) ENR “TOP INTERNATIONAL DESIGN FIRMS” (各年版) を基に当研究所にて作成

図表 4-1-6 海外建設市場における母国籍別の占有率の推移  
(建設コンサルタント・設計企業)



(出典) ENR “TOP INTERNATIONAL DESIGN FIRMS(各年版)”を基に当研究所にて作成

#### 4.1.2 日本企業の海外展開の取組と方針

4.1.1 では、世界全体からみた日本企業の位置付けが相対的に低下している状況を概観した。その現状等をより具体的に把握するため、ゼネコン、建設コンサルタント、設計企業等の18社に聞き取り調査を行うとともに、20社にアンケート調査を実施した。

調査対象は、ゼネコン、建設コンサルタント、設計企業の各業種のうち、売上高が一定規模以上であり、業界団体等にも相談し、海外進出に積極的に取り組んでいる企業を選定した。以下では、これらの調査から得られた情報に基づき、日本企業各社の海外展開の現状、今後の方針、具体的な取組状況等を記載する。

## (1) 日本企業の海外展開の現状と今後の方針

### ① ゼネコン

#### (a) 売上高に占める海外事業の割合等

図表 4-1-7 は日本のゼネコンの 2018 年度の海外売上高比率別の企業割合である。約半数の企業の海外売上高比率は 10%未満となっている。

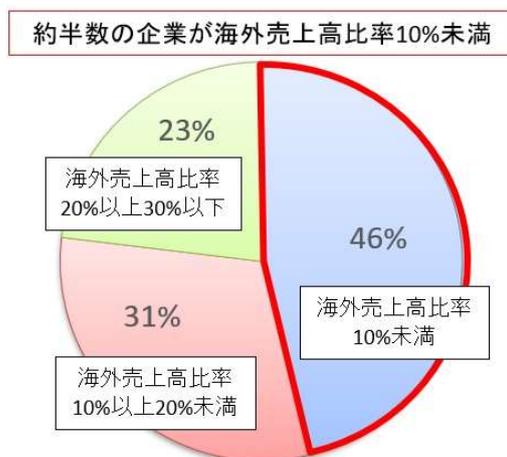
また、海外事業を縮小する予定の企業は 1 社もなく、全ての企業が海外での売上規模の拡大または現状維持を中期的な目標としている。

次に、図表 4-1-8 及び図表 4-1-9 は、各社の決算資料やアンケートの結果を基に、各社の利益率<sup>4</sup>と「海外事業による利益率」とを比較した結果である。調査対象の 45%の企業では、「海外事業による利益率」は利益率と比べて 4%以上低くなっている。

さらに、単年度の結果とはいえ、海外事業による営業利益が 0 またはマイナスと回答した企業が複数存在した。調査対象の企業の業績は総じて良好であり、各社とも過去最高益かそれに近い決算を公表している中でこのような企業があることは、海外事業の収益性の難しさを示すものともいえる。

利益率よりも「海外事業による利益率」が低い傾向であるにも関わらず、海外事業を今後も維持・拡大していく理由として、多くの企業が社内の望ましい事業ポートフォリオを目指していることを挙げていた。2020 年東京オリンピック・パラリンピック後の国内建設市場の動向については様々な予測があるが、長期的には、日本の総人口が減少していく中で、多くの企業が日本市場の将来は不透明であると認識しており、日本国内の業績が好調な間に海外での事業基盤の確立や拡大を目指しているとのことである。

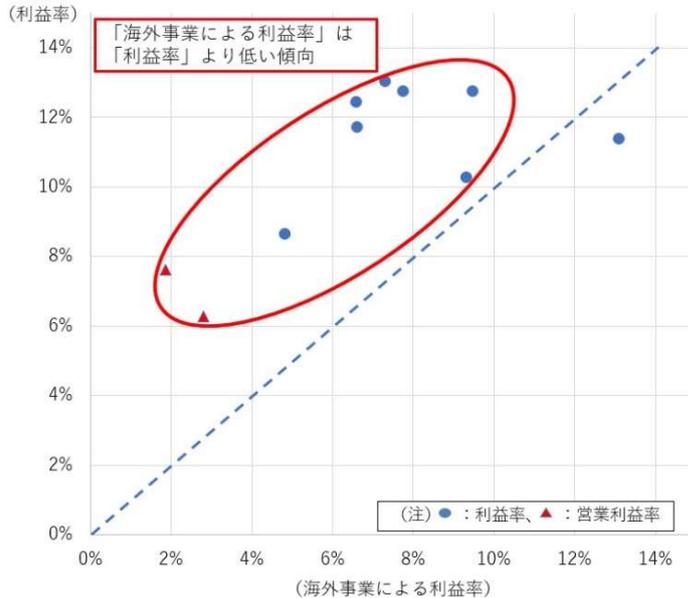
図表 4-1-7 日本のゼネコンの海外売上高比率（企業割合）



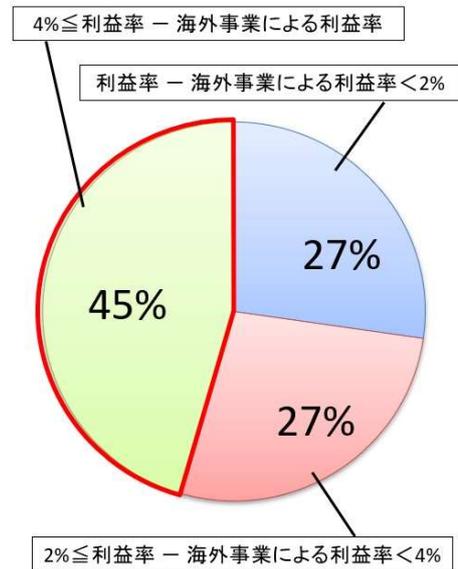
(出典) 各社へのアンケートの結果を基に当研究所にて作成

<sup>4</sup> 各社における全体の「売上総利益率」のことであり、以下断りがない限り「利益率」と表記する。なお、海外事業による「売上総利益率」の提供がなく、海外事業の内訳が分かる「営業利益率」のみを提供した企業の場合には「営業利益率」を用いている。

図表 4-1-8 ゼネコンにおける利益率と海外事業による利益率の分布



図表 4-1-9 ゼネコンにおける利益率と海外事業による利益率との差 (企業割合)



(出典) 各社公表の決算説明資料及び各社へのアンケート結果を基に当研究所にて作成

(b)海外事業における外国企業との競争と利益率

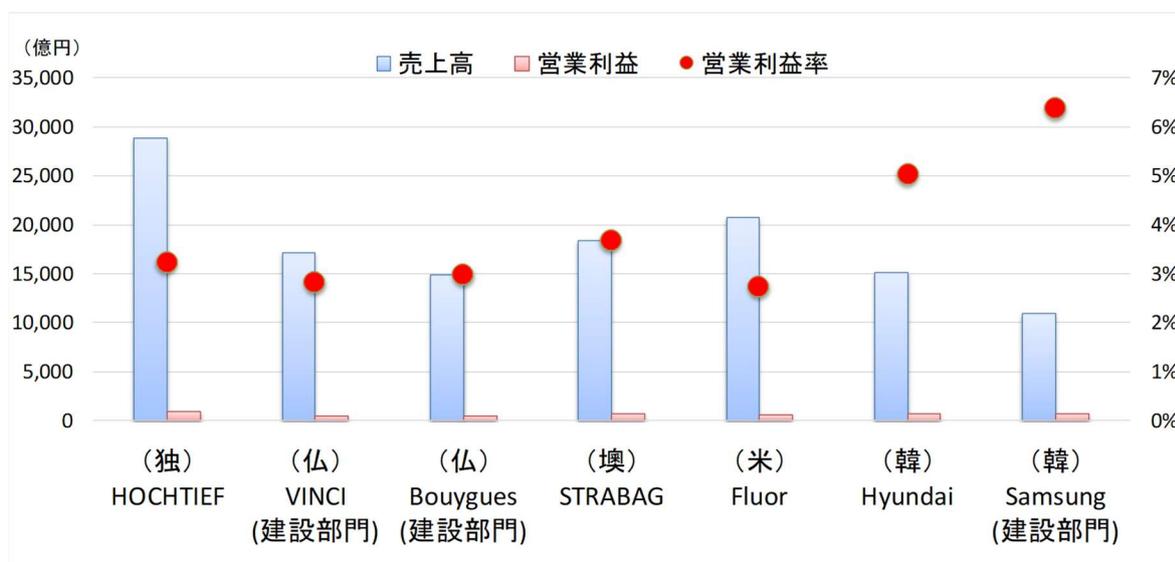
調査を通じた海外事業による利益率の低さの理由として、第一に挙げられるのは中国・韓国企業を始めとした外国企業との競争の激しさであった。具体的には中国・韓国企業が安値で応札し、受注しているというものである。この点には多くの企業の海外事業担当者が言及している。また、日本企業は仕様書に沿って適切に施工していると認識しているが、中国・韓国企業の中には、自らの仕様書の解釈の結果として日本企業とは異なった施工方法等を選ぶ場合があるようである。また、日本企業の中には、適切な施工のため、必要に応じて追加で地盤調査等を行う場合があると複数社が答えていた。

他方、そもそも現状の国内建設市場が好調であり、国内の利益率の水準が高くなっているために相対的に「海外事業による利益率」が低い傾向になっているとの意見もあり、日本国内の利益率と「海外事業による利益率」の扱いには留意が必要である。図表 4-1-10 に示す海外7社の2018年12月期 Annual Report 等によると、フランスのVINCIの建設部門の営業利益率は2.8%、同じくフランス Bouyguesの建設部門は3.0%、オーストリア STRABAG社は3.7%、米国 Fluor社は2.7%と各社とも概ね3%程度の営業利益率となっている。一方、日本のゼネコン各社の決算資料によれば、概ね7%前後の営業利益率となっている。

韓国企業に着目すると、同国で最大の海外売上高を持つ Hyundai Engineering & Constructionの営業利益率は4.9%となっている。同社は海外事業による営業利益は公表していないが、国内・海外別の売上高と売上総利益額を公表している。売上総利益と営業利益の単

純比較はできないものの、それによると、2018年の海外事業の利益率4.9%に対して国内事業の利益率は13.7%となっており、韓国企業の利益を支えているのは国内事業であるとみられ<sup>5</sup>、この構造は日本の企業と同様の傾向であると考えられる。

図表 4-1-10 海外の建設企業の売上高・営業利益・営業利益率<sup>6</sup>



(出典) 各社の2018年12月期のAnnual Report等を基に当研究所にて作成

海外事業による利益または利益率に関しては、国内外の差のみを指摘することは必ずしも適切ではなく、海外建設市場における利益率の水準の相場感を認識しつつ、海外への展開戦略を模索することが現実的であると思われる。

### (c)ODA 案件

海外展開を考える際に、日本企業による発注や ODA 案件が中心となっているのか、また、外国政府・企業からの案件が多いのかという点は重要な要素と考えられる。2018年度の ODA の事業規模は約 1.4 兆円であり、ここ 10 年間は 1 兆円弱から 2 兆円超の範囲で推移している。

図表 4-1-12 はゼネコン各社の海外売上高に占める ODA 比率をまとめたものであり、半数の企業は ODA 比率が 5%未満であった。一方、ODA 比率が海外売上高の 30%以上を占める企業が 3 割あった。

<sup>5</sup> 仮に同社全体の一般管理費を国内・海外の売上高比率に基づいて海外事業に振り分けた場合、2018年の海外事業による営業利益はほぼ0になる。

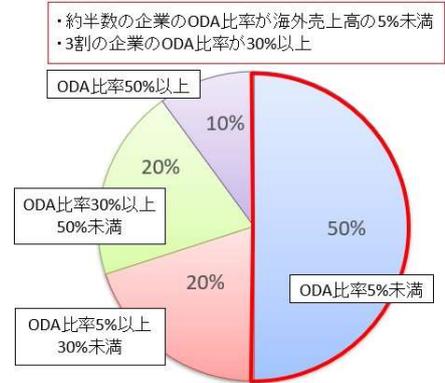
<sup>6</sup> VINCI、Bouygues、Samsung は各社の Annual Report から建設部門のみの数値を抽出した。

図表 4-1-11 ODA の事業規模の推移



(出典) JICA「国際協力年次報告書 2019」を基に当研究所にて作成

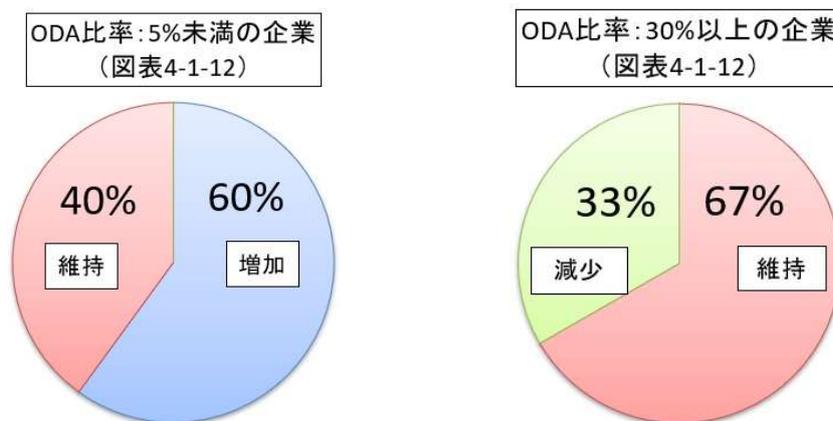
図表 4-1-12 ゼネコンにおける海外売上高に占める ODA 比率 (企業割合)



(出典) 各社へのアンケートの結果を基に当研究所にて作成

ODA 比率が 5%未満の企業をさらに調べると、今は十分な受注がないが今後積極的に ODA 案件の受注を目指したいという企業が 6 割あり、海外事業が建築中心であるなどの理由により今後も ODA 案件に力を入れて行く予定はあまりないという企業が 4 割あった。一方、ODA 比率が 30%を超えている企業は、今後の ODA 比率を維持または減少させたいとの意向であり、今後その比率をさらに増加させたいと回答した企業は 1 社もなかった。

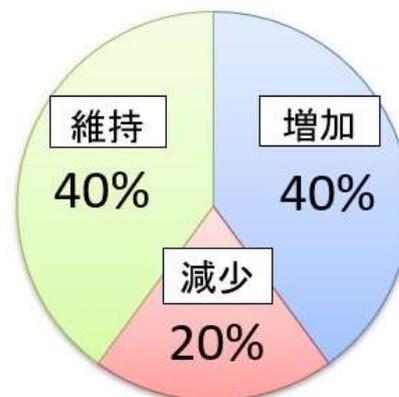
図表 4-1-13 ゼネコンにおける海外売上高に占める ODA 比率の目標 (企業割合)



(出典) 各社へのアンケート結果を基に当研究所にて作成

アンケートに回答したゼネコン全社の海外売上高に占める ODA 比率の目標をみると、増加と維持が 40%ずつとなっている（図表 4-1-14）。

図表 4-1-14 ゼネコンにおける海外売上高に占める ODA 比率の目標（全社分、企業割合）

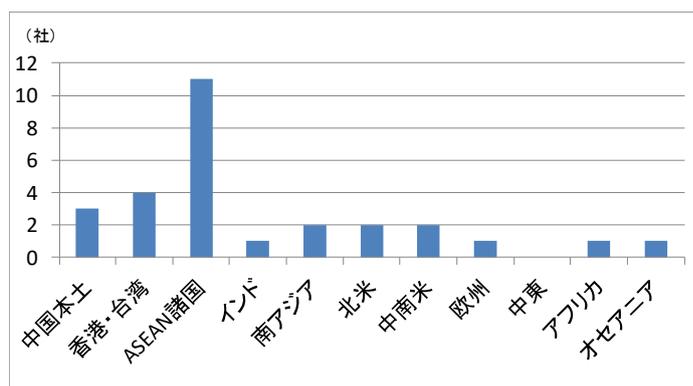


（出典）各社へのアンケートの結果を基に当研究所にて作成

(d)海外における現状の進出地域と今後の重点地域

図表 4-1-15 は日本のゼネコン各社の海外進出地域のうち、各社の売上高の上位 3 位までの地域を集計したものである。日本のゼネコンの海外進出先として、地理的にも比較的近く進出の歴史が長い ASEAN がほぼ全ての企業において上位に位置している。ASEAN には各社の海外事業の支店等があり、そのほかに各社が重点とする地域がそれぞれにある傾向である。

図表 4-1-15 ゼネコンの主な進出地域



香港・台湾を除く中国（以下「中国本土」という。）や香港・台湾から売上を上げている企業があるが、中国本土と香港・台湾の両方で売上が上位に入った企業はなかった。

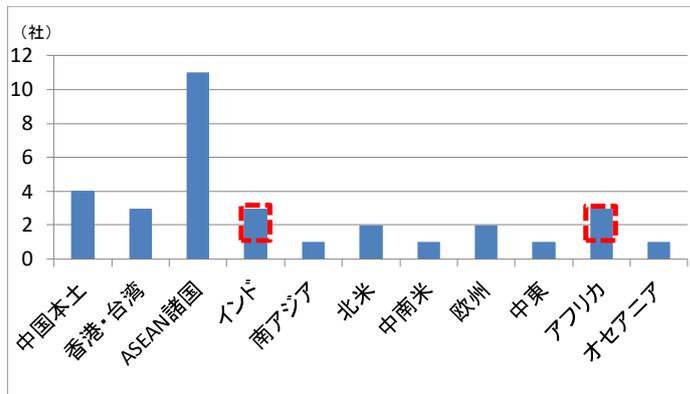
中国本土については、建設業の許可の更新に伴う規制の厳しさや利益を自国に送金する際の税金の問題等により、一度進出したが撤退したという企業が複数あった。これは、後述するように中国本土で活躍している企業の多い建築設計企業とは異なった状況である。また、中国本土で相当規模の売上を上げているゼネコンが複数社あったが、それは日本企業の工場案件がほとんどであった。

一方、香港市場で売上のある企業の主要案件は、現地政府が発注するインフラ・公共住宅や民間企業が発注する建築案件であった。日本企業による現地政府・企業案件の受注があまりみられない中国本土とは全く異なる市場環境となっている。

また、北米やオーストラリアの建設市場では、現地で既に一定の地位を築いている企業を買収して海外展開を進めている日本企業がある。北米の建設市場では、企業買収によらず、自社の支店または現地法人を通じて展開している企業もあるが、そのような企業の主要案件は日本企業が発注する工場案件となっている。

そのほかの地域としては、中南米や欧州の建設市場で受注実績を上げている企業、南アジア・アフリカでの ODA を受注している企業があり、各社の強みや各地域への進出の歴史の違いなどにより、進出地域に差があると思われる。

図表 4-1-16 ゼネコンにおける今後の重点地域



(出典) 各社へのアンケートの結果を基に当研究所にて作成

図表 4-1-16 ではゼネコン各社が今後重視する地域として上位 3 位までに挙げた地域を示している。現状で主要地域となっている ASEAN、中国本土、香港・台湾を今後も重視していくという結果は想定できるものであるが、インドとアフリカを新たな重点地域として期待している企業が複数あることが分かった。

ただし、インドとアフリカは今後の有望な市場として扱われることが

多いが、現地政府や企業の信用力に不安が大きい場合があり、当面の案件としては ODA や日本企業からの工場の受注が想定されている。

## ②建設コンサルタント・設計企業

### (a)売上高に占める海外事業の比率等

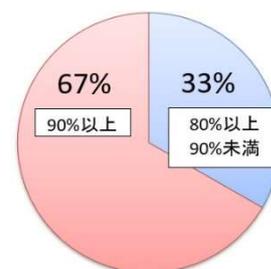
各社の海外売上高比率は異なっているが、10%前後の比率の企業が多く、一部に 40%程度という企業があった。今回の調査を行った企業の全てが目標として海外売上高を現状より伸ばしていくことを掲げている。

### (b)ODA 案件

建設コンサルタントは土木案件が中心であり、海外売上高に占める ODA 案件の比率がゼネコンと比べて高く、調査した全ての企業で海外売上高に占める ODA 案件の比率が 8 割以上という結果であった(図表 4-1-17)。

一方、設計企業は建築設計を主な事業とし、ODA の建築案件自体が少ないこともあり、海外売上高に占める ODA 案件の比率は 0 または数%であった。

図表 4-1-17 建設コンサルタントにおける海外売上高に占める ODA 比率(企業割合)

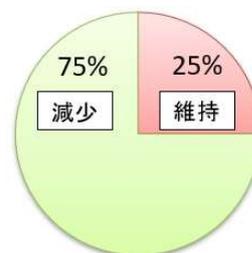


(出典) 各社へのアンケートの結果を基に当研究所にて作成

建設コンサルタントの ODA 案件の比率が高い理由としては、過去の海外進出が戦後補償の下で行われた ODA と一体になっていた影響が続いているとも考えられる。現在では ODA 案件の主力が鉄道関連であり、インド、フィリピン、インドネシア等での案件が多いこともあり、各社の ODA 比率が高い状況が続いている。建設コンサルタントの海外事業は売上高の面からみれば ODA にかなりの比重を置いていることが分かる。

今後の各社の目標として、これ以上 ODA 比率を増加させたいとする企業はなく、75%の企業がその比率を減少させることを目標としている。また、ODA 比率の維持を掲げた企業でも、非 ODA 事業の受注に向けた取組を始めている。

図表 4-1-18  
建設コンサルタントにおける  
海外売上高に占める ODA 比率  
の目標（企業割合）

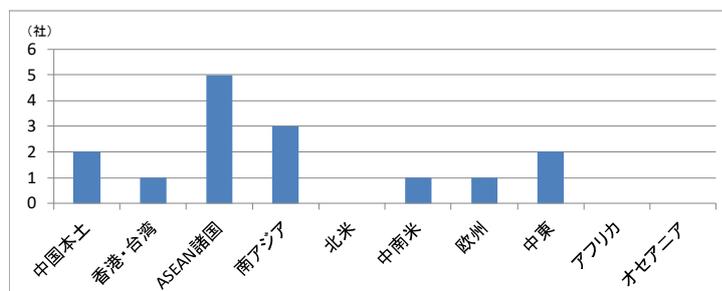


(出典) 各社へのアンケートの結果を基に当研究所にて作成

(c)現状の進出地域と今後の重点地域

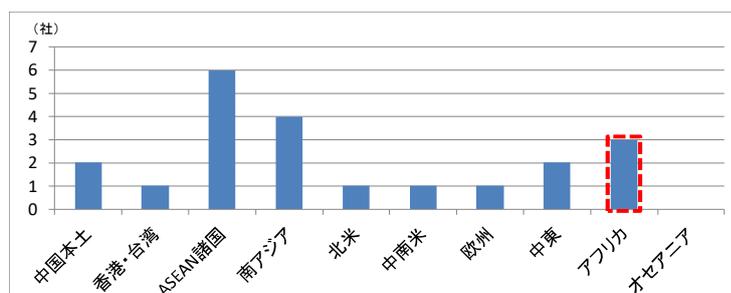
図表 4-1-19 はゼネコンと同様、海外進出地域のうち、各社の海外売上高の上位 3 位までに入った地域を集計したものである。建設コンサルタントは ODA 案件が海外売上高の 8 割以上を占めており、ASEAN や南アジアが多い。また、海外売上高の上位 3 位までに入っていない

図表 4-1-19 建設コンサルタント・設計企業の  
主な進出地域



(出典) 各社へのアンケートの結果を基に当研究所にて作成

図表 4-1-20 建設コンサルタント・設計企業  
における今後の重点地域



(出典) 各社へのアンケートの結果を基に当研究所にて作成

いたために図表には表れていないが、調査した建設コンサルタントの全社がアフリカからも売上高を上げている。また、設計企業の海外売上高は建設コンサルタントと同じく ASEAN からのものが多いが、中国本土からの売上も多く、それに続いて、台湾、欧州、中東等からの売上もある。

図表 4-1-20 では建設コンサルタント・設計企業の各社が今後重視する地域として上位 3 位までに挙げた地域を示している。現在の主要市場である地域が引き続き重要視されているほか、建設コンサルタントの数社は、アフリカがこれからの重点地域になると捉えている。

## (2) 海外展開における課題と各社の取組

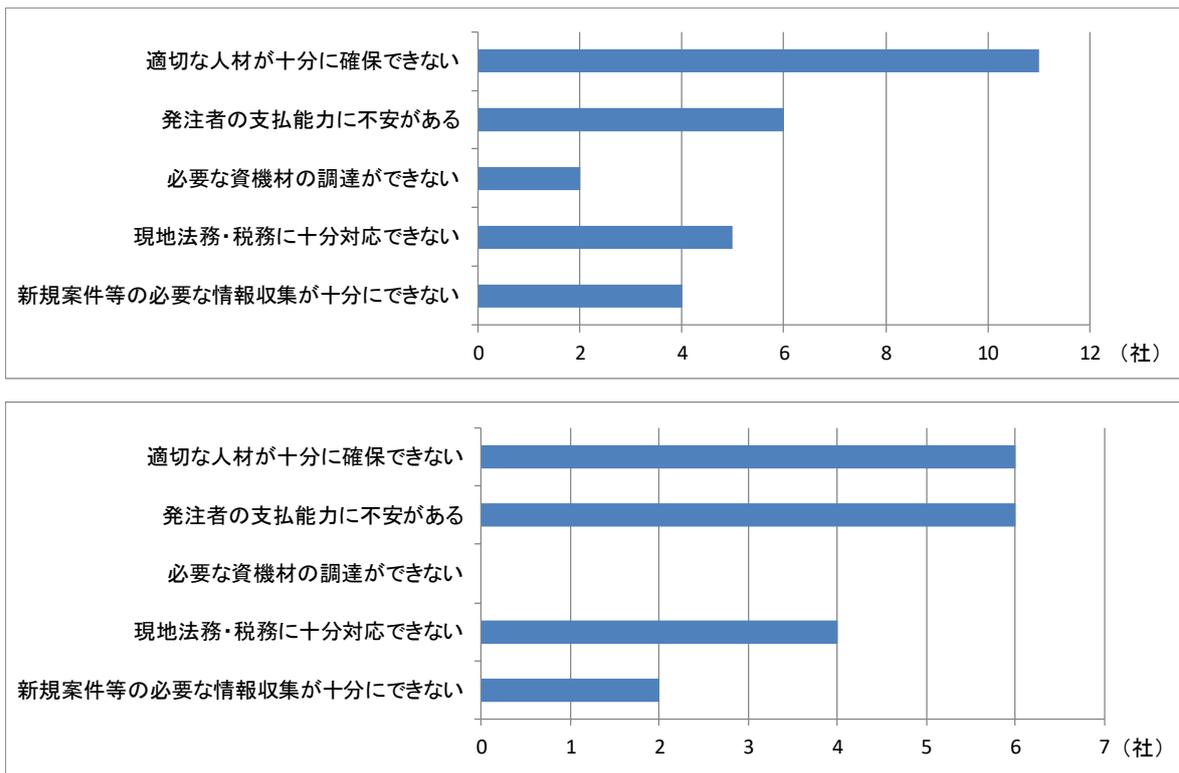
前項の(1)では、ゼネコン、建設コンサルタント、設計企業の各社における海外展開の現状を中心に記載した。以下では海外展開に関する課題と各社の取組を記載する。

### ①海外展開の課題

図表 4-1-21 はゼネコンと建設コンサルタント・設計企業において、各社が海外展開において重要視する課題の上位3位を集計したものである。

ゼネコンが認識している課題と建設コンサルタント・設計企業が認識している課題の傾向に大きな違いは見られない。最も多くの企業が課題として認識しているのは海外事業に携わる人材の確保であり、次に発注者の支払い能力に関する不安が続いている。

図表 4-1-21 ゼネコン（上）と建設コンサルタント・設計企業（下）における課題



(出典) 各社へのアンケート結果を基に当研究所にて作成

このアンケート結果と取材を通じて把握した課題は、以下のように7点にまとめることができる。

**(a)適切な人材が十分に確保できない 【人材確保・育成】**

日本企業のほぼ全てが課題であると捉えているのが海外展開を担当できる適切な人材の確保である。国内市場が好調な中、海外部門に必要な人材を配置することに各社とも苦労している。また、相応の語学力、現地の生活環境への適応力、日本とは異なった契約関係に関する知識の習得、異なる文化・習慣を有する外国人を管理する能力等も要求され、人数だけを揃えても即戦力にはなり難い状況である。各社とも適切な人材の確保を優先度の高い課題として捉えており、研修等の様々な施策を行い、さらなる検討も行っているものの、海外展開に当たって、いかに相応しい人材を確保していくかが依然として最重要課題である。

**(b)発注者の支払い能力に不安がある 【リスク管理・交渉能力】**

発注者からの支払いに関する懸念を示した企業が多い。これには発注者の与信上の問題のほか、資金があっても支払いをしない発注者が存在することへの懸念も含まれる。

与信上の問題については、既に多くの企業が進出している ASEAN のほか、今後の進出先として有望視されているインドやアフリカにおいて、非 ODA 案件や非日系の発注者による工場案件等の受注を得るために、発注者の資金がどのように確保されるのかを調査し、事業資金や工程等がリスクとして許容できる範囲であるかなどを十分に判断することが不可欠である。

また、発注者の支払いに関する懸念は各社の過去の経験に起因するものが多かった。発注者が様々な理由を持ち出して支払いをしない、あるいは租税免除条項を適切に運用しないなどの苦境を各社とも経験しており、具体例として中東地域やインドネシアが挙げることが多かった。

ODA 案件に関する現地政府との支払い紛争について、従前は現地の日本国大使館に相談しても迅速に動くことは多くなかったようだが、近年は日本国大使館が全面的に支援するようになり、改善してきている。しかし、最終的な紛争解決までには当事者間で多くの労力と時間を要することになる。

発注者側の資金力や資金調達スキームを評価する力とともに、信頼できる発注者であるかどうかを見極める情報収集能力を獲得していくことも海外展開を充実していく上での重要課題である。

**(c)必要な資機材の調達ができない 【調達】**

この項目は、ゼネコンを念頭に置き、新たに進出する国において協力会社や資機材サプライヤーを確保することが困難なのではないかとの問題意識の下に設定したものであったが、重要課題として認識している企業は少なかった。どの企業にも調達の問題に対処しながら海外事業を進めてきている実績があり、そのほかの項目に比べれば懸念は少ないと理解できる。

**(d)現地法務・税務に十分対応できない 【現地法務・税務】**

途上国においては、不透明な税制や政権交代の度に変更される法制度に悩まされている企業

が多いようである。どの企業においても現地の会計事務所や弁護士を活用し、本社の担当部署と現地拠点の担当者が協力しながら対応している。依然として悩ましい課題ではあるが、外部の知見を活用しながら対処していくことが可能であるため、最重要課題として選択した企業が多くはなかったものと思われる。

#### (e)新規案件等の必要な情報収集が十分にできない 【案件情報の収集】

各社とも案件情報の収集に苦心しているものと考えていたが、この点を最重要課題であると選択した企業はあまり多くなかった。望ましい案件情報を容易に得ている状況ではないと思われるが、これまで積み上げた実績や経験とともに、現地で培ってきた人的ネットワークを駆使して情報を得ることが一定程度は可能であるものと推察される。

これまでの(a)~(e)の質問項目以外に、アンケートの自由回答として、外国政府案件における片務性の高い契約内容や単価の安さを指摘する回答のほか、進出国における適切なJV相手先の選定の難しさ、下請業者の信頼性に関する問題を挙げる回答があった。

これらに加え、各社への取材を通じて、以下の2つの事項も課題として認識され、各社が対処を模索していることが分かった。

#### (f)海外における受注競争の激しさ 【案件受注】

海外市場では欧米勢が高いシェアを維持している上に、中国企業の台頭もあり、案件の受注競争が激しくなっている。このような環境において、いかにして案件を獲得できるのかは各社に共通する重要課題である。

#### (g)新技術の活用、将来の中核事業の創出・育成 【将来事業の育成】

建設業界においても新技術を採り入れて生産性を向上しようとする問題意識は強く、また、各社とも将来の中核事業となる事業を創出していくことを重要課題と捉え、様々な取組を行っている。

### ②各社の取組

海外展開に際し、先の7つの課題に対して各社がどのように検討し、取り組んでいるのかを記載する。

#### (a)ゼネコン

##### (i)現地企業や第三国企業とのパートナーシップ

前項の①に挙げた7つの課題のうち、現地企業や第三国企業との協力によって(a)【人材確保・育成】、(b)【リスク管理・交渉能力】、(c)【調達】への対処が期待できる。

海外展開に際して現地や第三国の企業と協力関係を結ぶことは、取材したほぼ全ての企業で行われていた。最も多かったのは、案件毎に現地の企業とJVを組んでプロジェクトに臨むというものである。とりわけ新たに進出する国の案件に取り組む際には、当該国の状況に精通した企業と組むことがほとんど必須のように考えられていた。JVを組む目的としては、当該企業が有する現地国での協力会社や資機材サプライチェーンの活用、海外プロジェクトのリスク分散、人的資源不足の補完のほか、相手先が持つ専門技術や特殊機材の活用等が挙げられる。

他方、このようなJVではなく、基本的には自社単独で案件に取り組む企業があった。その目的は自社ブランドの維持であり、プロジェクトの進め方等の調整が容易ではない他社と共同で施工を行うことにより、成果が期待通りに進まず、結果として自社の評判まで落とすことが無いようにしたいという意図である。このような企業の場合、(f)【案件受注】の課題への対策としてブランド戦略を優先していると理解できる。

このように、各社がどの課題を重視してどのような戦略で対応するかによって、現地企業等とどの程度協力していくかが変わってくる。

### (ii) 現地拠点の確立

海外において現地拠点を確立することは、(a)【人材確保・育成】、(c)【調達】、(d)【現地法務・税務】、(e)【案件情報の収集】といった諸課題に対処していくことに繋がる。

海外のある地域において一定の売上規模を維持している企業は、ほぼ例外なく、そのような状態に至るまでに少なくとも十年、多くは数十年の間、その地域に拠点を維持し続けてきている。現地における知名度の向上、相手国の発注者等との人的ネットワークの構築、協力会社・資機材サプライチェーンの確保、現地スタッフの採用・育成、拠点の業務・ガバナンススキームの確立等に関して、ある拠点が成果を上げ、会社に貢献できるようになるまでには解決すべき課題が多数あり、相当長い期間を要する。また、一度現地に拠点を構築した後は当該地域での案件が少なく利益面で苦しい時期にも、拠点を維持し続けることが基本となる。現地で主要な海外拠点を持つ企業は、成果が十分に上がらない苦しい時期にも現地から撤退せずに継続していたことが当該地域における信頼度や知名度を高めることに繋がっている。

また、欧州市場で一定の売上規模を有するある企業は、かつては日本企業による工場案件の受注が主であったが、進出から20年近くが経った今日においては同市場の売り上げの半分程度が非日系主体からの受注となっている。この事例では、現地で長期にわたり事業を継続することにより、施工能力と知名度が向上し、顧客の拡充が可能となっている。

各社への取材の結果、数十年の時間を掛けて現地に根付いていく方策が結果的に王道であると考えている会社は多かった。ただし、苦しい時期に拠点を維持し続けるのは容易でなく、成果が出るまでには長い時間を要するため、このように堅持していくことはそう簡単ではない。

### (iii) ODA 案件及び非施工事業の活用

これは、(ii)に示した現地拠点の確立までの手段として考えられる。

現地に根付いた拠点を確立することは理想ではあるが、各社のこれまでの例をみると容易なことではない。特に新たに進出する国においては、現地における知名度、資機材サプライチェーン、現地スタッフ等が全く不十分な状態である。そのような国では、ODA 案件の受注により現地に数年間は拠点を持つことができるため、その実施期間において現地での雇用を始めとするの人材ネットワークづくりのほか、現地サプライヤー等との協力関係を構築しつつ、現地における継続的な拠点の基礎を築くことができる。しかしながら、近年では案件完了後に拠点を維持している例はあまりないようである。

このような状況ではあるが、ODA 案件の終了後も拠点を維持することに意欲を持っている企業があり、最近アフリカで ODA 案件を受注したある企業は、案件が続く間に施工以外の新規事業を立ちあげて、拠点を維持するだけの収益を上げる体制を構築したいと述べていた。例えば、現地で不動産を所有し、安定的に賃料収入を得るような事業を考えているとのことであった。

ODA 案件とは別に、不動産を保有する利点に言及する企業は複数あり、賃料収入だけではなく、テナントその他の情報も入手でき、現地において知名度を得ることに繋げられると考えているとのことであった。優良な不動産物件を入手し、適切に維持・管理していくことは簡単ではないと思われるが、施工を中心とした案件以外に事業を拡大する方策として、不動産事業等の非施工事業に目を向けることは検討の価値があると考えられる。

### (iv) 企業買収

企業買収により、相手先企業の持つソフトとハードの資産を全て傘下に収める手法も(ii)の現地拠点の確立と同様、(a)【人材確保・育成】、(c)【調達】、(d)【現地法務・税務】、(e)【案件情報の収集】といった課題への対処方策となる。加えて、買収先企業が優れた(b)【リスク管理・交渉能力】を有していれば、この課題に対処できるほか、法令・業界慣行等の問題で参入障壁の高い市場への突破口ともなるため、(f)【案件受注】といった課題への処方箋ともなる。

企業買収により新規市場での優位性を発揮するという手法はゼネコンの間でも行われている。しかし、この取組を実際に行っている企業は今回の調査対象としたゼネコンの中では少数である。実際に企業買収を行っている企業への聞き取り取材を通じ、企業買収という手法には、多大な利点がある一方で様々な留意事項やリスクがあることが示唆された。

企業買収による利点は、北米やオーストラリア等のように、地元企業が十分な力を有し、外部業者が新規に参入することが困難であるような市場に買収先の企業を通じて進出できることにある。また、買収により進出できる地域的前提として、公表されている財務諸表等が信用できる内容かどうかは重要である。海外企業の買収の失敗による巨額損失の事例は近年でも数件報道されており、企業買収には大きなリスクがあることは周知の事実である。現状において

公表数値に信用があるのは北米、欧州、オーストラリア等のいわゆる先進諸国に限られる。

逆に、多くの途上国のように、企業が公表する財務諸表等の信用性が低く、かつ、地元建設企業に十分な技術力が備わっておらず、さらには外国企業が参入する土壌がある国への進出を検討する場合には、現地企業を買収するという選択の合理性は先に挙げた北米やオーストラリアへの参入の場合に比べてかなり乏しくなる。

企業買収による利点としても一つ挙げられるのが、その企業の持つ人材や現地協力会社等とのサプライチェーンをほぼ全て活用できるようになる点である。この利点に注目して買収を検討する場合には次の点に注意する必要がある。設計企業への聞き取り調査でも同様の懸念が示されたが、その会社の組織力の獲得ではなく、属人的な能力や技能が重要視される人材の獲得を主な目的とする場合、当該企業を買収したとしても高い能力や技能を持った職員が退職すれば目的は達成できない。海外においては日本のような終身雇用的な価値観は希薄なため、買収先の職員の退職の可能性は小さくない。

また、企業を買収後は、買収先企業を自社の方針、規定、品質基準等に適合させつつ発展させて行く必要があるが、そのような業務を行える人材を確保することが容易ではない。買収先企業を適切にコントロールできず、買収先企業が品質・安全事故を起こしたり、多額の損失を発生させたりすれば、自社にも致命的な影響を与えることになる。これは企業買収の失敗に関する報道等からも明らかである。

自社グループの規模と進出地域を拡大する手段として企業買収は欧州の建設会社の間では多く行われており、日本のゼネコンの中にも成果を上げている企業は存在する。しかし、上述のように買収に伴うリスクは小さくはないため、買収という手法を効果的に活用していくためには、適切な買収先を選定し、買収後のコントロールを行える体制を整備していることが前提となる。

### (v)官民連携スキームの活用

(f)【案件受注】という課題に対して、日本の政府や地方自治体が主導している海外協力スキームを活用して対処していくことも1つの方策である。

日本政府や自治体主導による海外政府・企業とのマッチングを通じて海外政府や海外企業と協力協定を締結し、具体的な案件形成・獲得にまで繋げた例があった。また、ほかのある例は、対象国の事情や有望な案件を自ら調査し、日本政府の海外協力スキームに沿うようなプランを作成し、そのスキームに合致するように関係者に働きかけて案件を具体化したというものであった。この例では、ODAのように既に案件内容が決定している入札への参加ではなく、自らが積極的に案件を形成した取組が成果となっている。

以上から、政府間の協力スキームに合致させることにより中国・韓国企業等との競争を回避し、(f)【案件受注】の課題に対処できる上、スキームによっては出資や債務保証といった資金的な支援を受けることもでき、(b)【リスク管理（・交渉能力）】の課題への対処ともなる。政

府間の取組を最大限に活用し、その下で民間レベルでのリスクを軽減することによって、その効果を享受する選択肢もある。

#### (vi)競争性が低い市場への参入

(f)【案件受注】の課題に対しては、競争性が低い市場で競うという方策もある。容易ではないが選択肢の1つとして考えられる。

日本企業の他社や中国・韓国企業が本格的に進出する前に香港に進出していた企業があり、その時期に現地政府や民間発注の案件で利益を上げることができていた事例があった。

また、かつて多くの日本のゼネコンが進出していた中国本土では、撤退する企業が相次ぎ、現時点で事業を行っている日本のゼネコンは少ない。このため、中国本土に進出する日本企業の工場の受注という中国市場全体からするとニッチな市場ではあるが、現在も中国本土に残っている日本のゼネコンは比較的競争相手の少ない環境で受注できているという見解もある。ただし、近年は日本企業が中国本土に新規に進出する動き自体が下火になっているとのことであった。

今後も競合他社が本格的に進出してくる前の新市場に入り、一定期間、競争性が低い市場環境で事業を行いつつ拠点を確立し、相応の結果を上げることができると考えられる。例えば、多くの企業が有望視するアフリカであるが、そこには50以上の国々があり、競争性があまり高くはない国があるものと思われる。多くの企業が進出していない国はそれだけリスクが大きいか、案件があまりない地域であると考えられるが、詳細な調査の上でリスクを許容できる地域を特定し、既に紹介したような官民連携スキームの活用等により自ら案件を創出することができれば、かつての香港や現在の中国本土の日本企業による工場の市場のように、競合の少ない市場で受注することが可能になる。

このほか、後述する洋上風力発電建設用の作業船建造という取組は、特殊船舶を保有する業者しか参入できない市場での受注力を高めるという意味で、このカテゴリーの取組に分類することができる。

#### (vii)開発事業や運営事業への参入

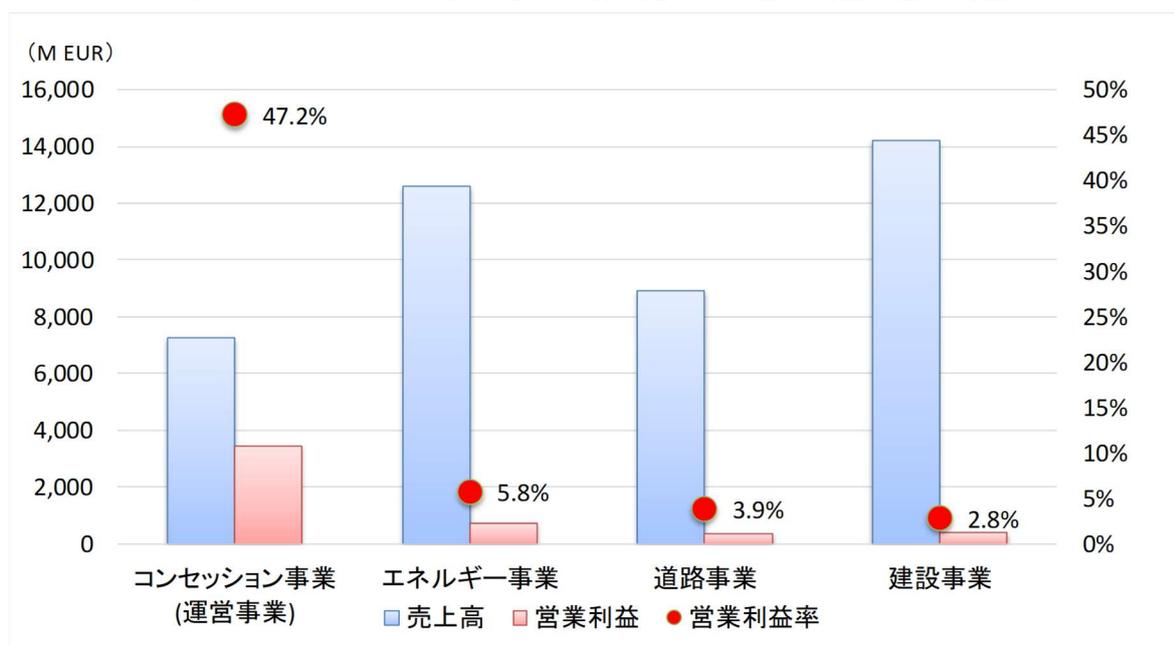
施工以外のいわゆる上流業務や下流業務への進出は、(f)【案件受注】や(g)【将来事業の育成】といった課題への対処と捉えられる。

開発事業を国内において既に事業化している企業は多数あり、海外においても都市開発、工業団地開発、不動産開発等の様々な取組が行われている。開発事業への参画は目的によって2つに分けられる。1つは、施工を自社が請負うことを前提とするものであり、これは(f)【案件受注】の課題への対処に焦点を当てた取組といえる。もう1つは、自社が施工を担当することには必ずしもこだわらない場合である。後者は施工以外に収益の柱を創出しようとする(g)【将来事業の育成】と捉えられる。

取材した企業の中では、施工を前提としている企業とそうではない企業がそれぞれ半々程度あると見受けられた。どちらも、発注者から受注するだけでなく、海外においても自ら案件を創出しようとする積極的な姿勢である。現状としては、数十億円規模の利益がある企業があるものの、多くの企業はまだこれからの段階であるとの回答であった。

また、施工のいわゆる川下側に位置する運営事業へ参画しようとしている企業もある。PPP事業のようなインフラ運営から、オフィスビル管理、ホテル等の運営といったものまでその内容は様々であるが、(g)【将来事業の育成】を目指した取組と捉えられる。欧州の大手建設企業の中にはこの分野を得意とする企業がある。フランスの大手建設企業である VINCI は事業分野別の営業利益を公表しており、2018年12月期における建設事業の営業利益率は2.8%、運営事業の営業利益率は47.2%であった。

図表 4-1-22 VINCI における事業別の売上高・営業利益・営業利益率



(出典) VINCI 「Annual Report」(2018年) を基に当研究所にて作成

このように運営事業は施工以外に高い利益を得る可能性を有しているが、今回の取材では海外において運営事業に取り組む予定はないと回答した企業が多かった。運営事業のノウハウがなく、本業ではないという理由である。海外での運営事業に関心があると答えた企業では、海外での実績がないか、過去に実績はあるが現在ではほとんど事業を行っていないという企業が多かった。このような実績が少ない企業は、進出対象としてビルの管理やノウハウを持った企業と組んだホテル運営等を検討している。他方、国内で病院、空港、有料道路の運営実績のある企業は、その経験を基に今後は海外でも類似インフラ施設の運営を検討しているとのことであった。

**(viii)新領域事業への取組**

(g)【将来事業の育成】への取組としては再生可能エネルギー関連事業への進出や生産性の向上に向けた調査・試行等が行われている。

再生可能エネルギー関連事業に関して、洋上風力発電建設用の作業船建造に着手した企業が複数あり、当面の目標は国内市場と見受けられるが、保有業者が少ない特殊作業船を所有し、国内での施工実績を積むことは専門領域の創出とその深化に繋がる。これは、将来海外での洋上風力案件へ取り組む際の有力な手段にもなると考えられる。

このほか、実験段階の取組であるとのことだったが、海外において水素製造の実証事業を開始した企業やダム湖に太陽光パネルを浮かべる事業の調査を行った企業もあった。

新技術を建設産業の生産性の向上に活用していく取組も行われている。国内で試行されているロボット活用による生産性の向上技術を海外でも活用するとともに、建設産業の生産性の向上に資する新技術の調査のためにシリコンバレーに職員を派遣している企業もある。このように新技術・新領域の事業を模索する動きは各社において行われている。

**(b)建設コンサルタント・設計企業****(i)現地企業や第三国企業とのパートナーシップ**

建設コンサルタントや設計企業の間でも、現地企業や第三国企業とのパートナーシップによる課題への対処が図られているが、ゼネコンとは異なり、以下のように(f)【案件受注】や(g)【将来事業の育成】といった課題への対処を目的とした取組となっている。

案件の受注を目指す際、当該国での実績がなければ他国において相応の実績がある分野であっても案件の獲得が難しい場合がある。このような場合、当該国で既に実績のある企業とJVを組むことにより実績要件を満たして案件を受注するという方策がとられていた。

(g)【将来事業の育成】を目的とした取組の例として、会社としてあまり経験のない分野の経験を積むために、その分野に精通した企業と提携して事業の一部をJVまたは下請として受注しようとする企業があった。また、ASEAN地域の現地企業がアジア開発銀行(ADB)の融資案件の実績を多く持つ現地企業の株式を取得した例もあった。この例はADB案件を強化するという明確な意図をもった取組である。このほか、建設コンサルタントが欧州の建築設計企業を買収し、建築分野への進出と欧州市場開拓の両方を目指している例もあった。

さらに、設計企業が出資を行った提携例では、相手先企業の国における市場開拓を主眼とするものではなく、得意とする事業領域を拡充することを目的とした人材とノウハウの獲得に重点が置かれていた。対応できる分野を拡大して第三国の案件を積極的に狙っていく戦略とのことであった。

## (ii)ブランド戦略

(f)【案件受注】のためにブランド戦略を重視している例はゼネコンでもあるが、建築設計を主な事業とする設計企業においてはブランド重視の姿勢がより強かった。海外で設計業務を受注するにはブランド力が必要であり、現地での知名度がないとコンペにすら参加できないとのことであった。

日本ブランドが重視される地域においてはあえて現地に拠点を置かずに日本で設計を行うことにより日本ブランドを強調している例のほか、海外の様々なコンテストに応募し、入賞により知名度の向上を図るという取組があった。製品ではなくデザインで勝負しているため、施工を中心とした会社よりもブランド力を重視する必要性が高い。

## (iii)得意分野の深化

自社の得意分野での経験・実績を積み上げ、実力を向上させていくことは、一種のブランド戦略とも捉えられ、(f)【案件受注】という課題への対応となる。加えて、現在の得意分野を強化することにより競争の少ない市場への参入が可能となり、また、得意分野を活用できる市場の地域的な広がりを計画できたりもする。そうした観点からは(g)【将来事業の育成】にもつながる取組ということもできる。

建設コンサルタントはそれぞれに得意分野を培っている。その得意分野を活かした例として、非ODAの現地国政府案件において、発注者である政府側のコンサルタントとして参加したり、案件を請け負った海外ゼネコンの下請けとして設計部分の仕事を受けたりしている企業がある。特定分野における経験・実績を積み上げて知名度を向上させることによって、海外の政府や企業の側から事業への参加を促されるようになった例である。優れた技術を活用した実績を積み、評判を高めていくことにより海外での存在感を高めていくことができる。

## (iv)非建設関連事業による現地での知名度の向上

これも(f)【案件受注】のため的一种のブランド戦略と捉えられるが、新たに進出する国での知名度の向上のためのユニークな取組として、現地企業と協力して情報配信アプリの事業を行っている例があった。当該事業は建設事業と直接結び付く内容ではないが、当該国において自社の知名度を高めることにより、営業活動において相当程度の効果を期待するものである。

## (v)海外拠点の人材活用

海外拠点で採用した人材を積極的に活用していくことは、価格競争力強化による(f)【案件受注】への取組となるほか、(a)【人材確保・育成】にも繋がる。

価格競争力を強化するため、業務の一部を人件費が廉価な国の現地法人等に担当させる取組は複数の企業で行われている。例えば、フィリピン等では英語を話せる人材の確保が比較的容易である上に、国外へ出稼ぎに出る慣習があるため、人材の供給拠点として有望と考えている

企業が多い。取材先企業の中には、現地の案件だけでなく、第三国や日本の案件の設計の一部を現地拠点のスタッフが行うほど、現地人員数とそのレベルが充実している企業があった。この企業では費用削減が当初の目的であったが、日本での人材確保に苦勞する中で、優秀な人材を確保できる拠点としても現地拠点を活用していく方針とのことであった。

また、設計企業の中には、大規模案件や基本設計は日本で対応しているが、一部の設計機能は中国本土等の拠点にも持たせている会社があった。

#### (vi) 新技術活用の取組

(g)【将来事業の育成】のために新しい技術を活用し、新規分野への取組を模索する動きもある。ある企業ではIoT技術を用いてインフラメンテナンスの高度化や費用削減を図るためにIT企業等との業務提携を行っている。事業としてはまだ未成熟であるが、新技術を活用し、新たな事業の創出を意図する先進的な取組である。

#### (vii) 長期的な視野での地域開発

建設コンサルタントの中にも(g)【将来事業の育成】の1つの手段として運営事業に進出しようという動きがある。ただし、インフラの運営事業への参入に意欲がある企業の多くは、海外での運営事業の実績が少なく、売上の面でもこれからの事業といった状況である。そうした中、既にインフラの運営だけでなく、その上流の地域開発計画の段階から運営事業まで一貫して取り組んでいる例がある。

例えば、ASEAN地域において、地元の建設企業と協力しながら、地域の開発計画を策定し、ODAに頼らない資金を調達して小水力発電と水道事業を始めた事例があり、今後は同地域に風力発電の建設を計画しており、工業団地の造成を目標にしているとのことであった。個々のインフラの計画や運営に限らず、地域全体の開発・発展を長期的な視点で考えて取り組んでいるため、現地における知名度や信用力が向上し、当該国内の他のプロジェクトにも参画を求められるなどの効果も出ているとのことであった。さらに、この事業で培った地域開発から運営までのノウハウを活かし、事業開始までの期間をより短縮しつつ、他の国においても同様の取組を行うことを計画しているとのことである。

特に途上国においてインフラ関係を扱う建設コンサルタントの中には、国際的な地域貢献という理念を持って海外事業に取り組んでいる会社があり、この理念に沿って長期的な視野で事業を進めたことが現地でも高く評価され、現地での信頼性や知名度の向上に貢献している例がある。海外事業を行う理由として、各社が有しているこのような理念は海外で事業を展開する上で尊重すべき要素の1つとして考えられる。

### 4.1.3 欧米企業の取組と方針

前項では日本の建設企業の状況と取組について述べたが、以下には欧米のデザインファーム、コントラクター及びシンガポール建設省への取材を基に、それらの取組状況や考え方を記載する。

2019年6月に ENR TOP CONTRACTOR / DESIGN FIRM の上位にある欧州企業7社へ訪問するとともに、2019年11月にシンガポール建設省及び米国デザインファーム1社のシンガポール拠点に訪問して課題や方針等を伺った。その結果をまとめると以下の4点となる。

#### (1) 人材育成

欧米企業も人材確保や人材育成は重要視している。日本に比べて人材の流動性が高い国ではコストを掛けて育成した人材が退職するリスクがあるが、ある企業はそのように育てた人材が退職しても何らかの形で自分たちに還ってくると考えて問題視はしないと述べていた。

例えば、教育内容として Tunnel Boring Machine (TBM)<sup>7</sup>パイロットのためのトレーニングセンターを自社で持っている企業があったほか、若手のエンジニアに業務管理や財務の知識を習得させている企業もあった。また、世界中に拠点を持つ大手デザインファームは各拠点の人材を交流させるプログラムを用意しており、他国の拠点へ異動させて、その人材の技能と経験を活かせるプロジェクトに配置することを行っているとのことであった。

(a)【人材確保・育成】は欧米企業においても重要課題と認識されており、ある企業幹部は、人材教育には「莫大な投資をしている」と述べていた。

#### (2) 契約上のリスク分析

欧米の大手企業各社は、プロジェクトの契約管理においてリスク分析を重要視している。プロジェクトの契約に際しては、契約内容が発注者偏重になっていないかなどの十分な検討が必要であるが、入札期間が短いなどの理由でリスク評価を十分に行えないような案件には応札しないと答えた企業があった。また、契約書の確認に AI の活用を検討して効率化を目指す企業があるなど、そのリスクの把握を重視し、そのための投資を行っている。また、彼らは社内に「強固な」法務・財務部門を有しているが、それでも係争等の際には弁護士等の社外専門家にも依頼して問題に対処しているとのことである。

しかしながら、彼らはリスクがゼロにならないと案件に取り組まないわけではなく、リスクを丁寧に分析し、許容できるラインを見極めている。日本のある大手商社は、ある国の案件について複数の日本のゼネコンに参画を促したが、どこも受けなかったという事例を紹介した。

<sup>7</sup> 全断面トンネル掘進機。カッターヘッド前面に取り付けたローラーカッターで地山を掘削する機械

結局、当該案件はフランスのゼネコンに発注されたが、契約前には契約条項・特記事項についてかなり激しい交渉があったとのことである。

契約内容を十分に精査し、リスクがあると考えた際にすぐに撤退するのではなく、許容できる契約内容にすべく発注者側と厳しい交渉を行う姿勢は、契約・交渉に精通しているといわれる欧米企業の特徴といえる。

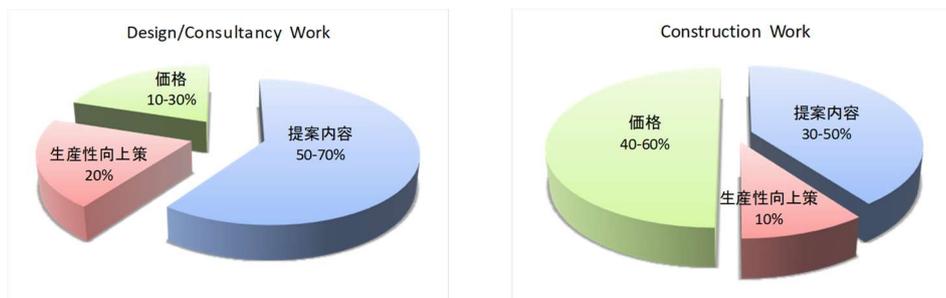
以上から、日本の各社が課題視している(b)【リスク管理・交渉能力】の問題について、欧米企業は日本企業以上に重視し、その対処のために必要な投資を行っていることが分かる。

### (3) 価格競争

多くの企業が中国・韓国企業に対抗した低価格競争は行わず、付加価値を乗せられる得意分野に集中するとしている。規模の拡大よりも安定的な継続性や利益を重視すると答えた企業が多い。

品質を重視する民間発注者からの特命受注を目指す、または、コスト以外に品質等も考慮される入札へ注力するなどの取組が価格競争回避の方策として挙げられている。日本で総合評価による入札があるように、海外でも同様の仕組みがある。シンガポール建設省によれば、同国でも価格だけでなく、品質や生産性等も評価項目に入れているとのことであった(図表 4-1-23)。

図表 4-1-23 シンガポールの公共入札における評価項目のウェイト例



(出典) シンガポール建設省提供情報を基に当研究所にて作成

(f)【案件受注】という課題にどう対処していくかは欧米企業にとっても大きな課題である。欧米企業の多くは低価格競争を回避するために得意分野への集中や次に紹介する新たな契約スキームによる受注戦略を考えている。

### (4) 将来的な契約のあり方

ある欧米系企業は、20～30年ほど前まではほとんどが施工のみの契約であったが、近年その割合は減ってきているとのことであった。単純な施工の契約は減少し、設計やさらにその上

流段階の事業検討までを含む契約が今後増えていくと考えている企業があった。

ある企業の幹部が目指すべき方向性として挙げたのは、計画の出来るだけ早い段階から参画し、計画立案の段階から発注者と具体的に協議を重ね、発注者の関心事項や優先事項（価格、納期、品質、デザイン等）を確認しつつ発注者と請負者の双方が納得できる契約を作り上げていくという内容であった。

これは**(b)【リスク管理・交渉能力】**の課題解決に大きく資するものである。建設企業が計画の早期段階から参画する取組は発注者側でも認識されている。シンガポール建設省への取材の中でも施工業者による早期参画スキームが紹介され、施工業者を設計段階から参画させてデザイン性と施工効率が高い計画を作っていく取組が紹介された。実際の適用例はごく少数であるようだが、実際にこのような発注方式が検討され、試行されるようになっていくことには、将来の契約形態を考えていく上での貴重な事例となる。

### 4.1.4 日本企業の今後の方向性

これまでに紹介した欧米の大手企業や日本企業の取組や考え方を考慮し、以下では日本企業の今後の方向性について述べる。

#### (1) 人材育成

人材確保や人材育成を課題と捉え、重視する姿勢は欧米企業も日本企業も変わらない。各国の拠点における人材を他国の拠点へ配置する取組を行っている大手デザインファームの例を紹介したが、国や地域を越えた異動には各拠点の利害が絡み、僻地国のプロジェクトへは行きたがるスタッフが少ないなど、適切な人材の確保に苦労していた。このような状況は日本企業と共通である。

違いとしてあるのは教育面である。欧米企業では既に紹介した TBM パイロット用のトレーニングセンターを保有したり、将来のプロジェクトマネージャー候補としての若手エンジニアに財務を学ばせたりと、各人材に期待する役割を明確にした上で、実践的な内容の教育を行っている。

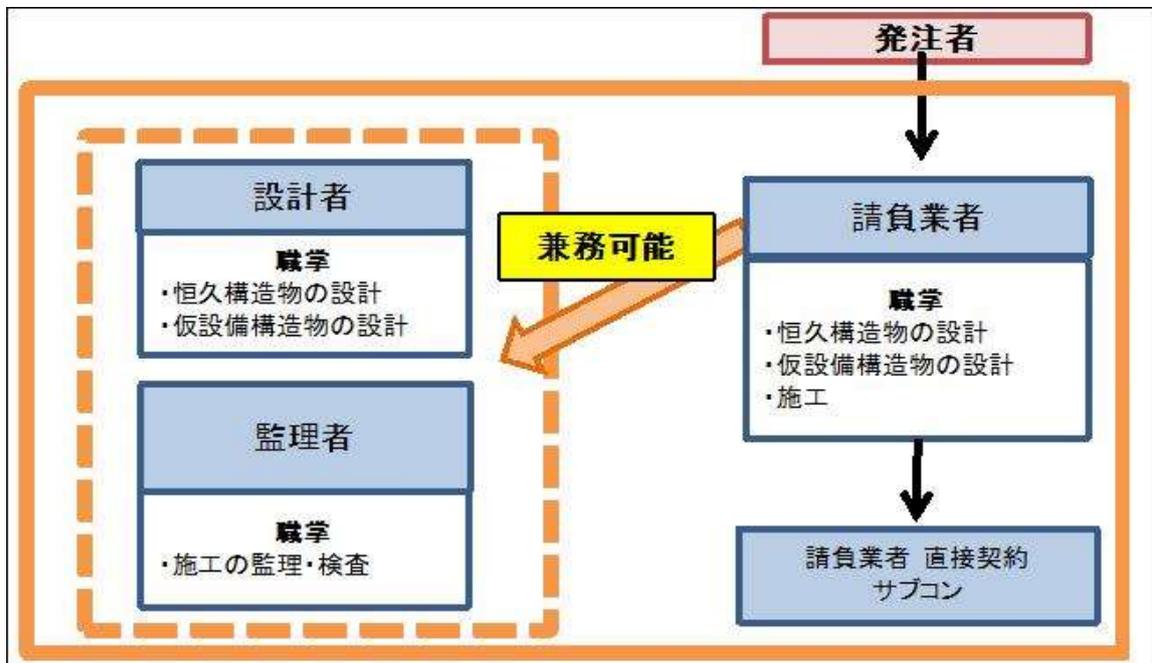
日本企業ではエンジニアが昇格してプロジェクトマネージャーになることが多いと思われるが、プロジェクトマネージャーとして求められる契約や財務に関する知識をエンジニアの段階で計画的に学ばせている企業は多くはないものと推察される。各役職に就く者に求める役割を明確にし、それに沿った教育・経験を積ませることが日本企業にも求められる方策であると考えられる。

(2) 契約に対する姿勢

欧米企業の取組からは、契約に対する積極的な姿勢が見られる。前項で紹介したように、契約の確認に AI のような新技術の導入を検討したり、案件の受注に際して発注者側と契約条項に関して厳しい交渉を行ったりする姿勢は、日本企業とは異なるものと考えられる。

契約締結前に契約条項を精査し、必要に応じて交渉し、それでも調整できなければ撤退するような姿勢が日本企業にはあまりみられないのは、日本国内において契約条文があまり重視されてこなかったことが背景として想定される。

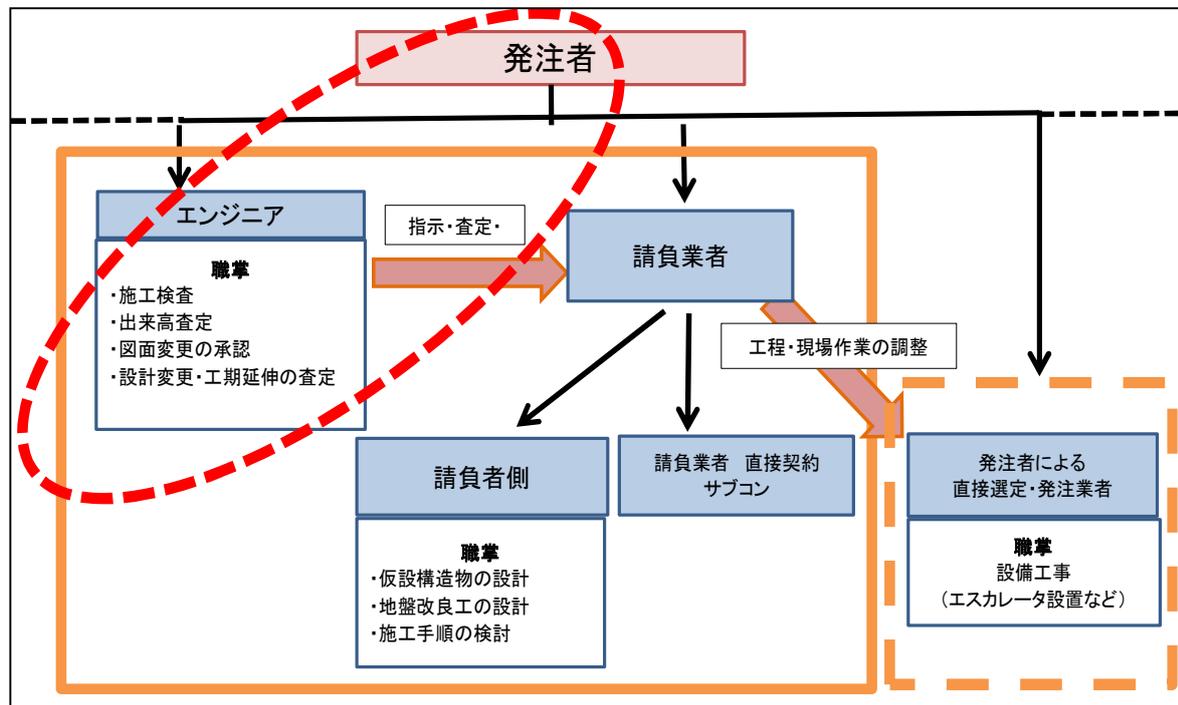
図表 4-1-24 日本における契約体系の例



建設経済レポート No.71 でも示したとおり、日本と海外で主流となっている建設契約では、背景にある法体系が異なる上、図表 4-1-24 及び図表 4-1-25 で示したように、日本の契約体系と比べ、海外の契約では関係者が多いこともあり、各主体の責任範囲の取り決めに注意を払う必要性が高い。

また、施工者の立場から見ると海外の契約における設計変更や工期延伸等の交渉相手は、多くの場合、契約関係に長けた欧米デザインファームが担当する「エンジニア」となる。このため、施工を円滑に進めるためにはデザインファームの「エンジニア」と十分な議論や調整を行える実力を身に付けることが必要となる。

図表 4-1-25 シンガポールにおける契約体系の例



今日では FIDIC<sup>8</sup>の条文がそのまま使われることはほとんどなく、プロジェクトの契約毎に条文の修正等に関する交渉が行われるのが実態である。相手方の有利に偏った契約条文を無自覚に受け入れることのないように、日本企業も契約書の内容確認と条文に関して十分に交渉する能力を磨いていく必要がある。

日本企業の多くが自らの契約交渉の弱さを課題として認識しており、日本の土木・建築系の学科でも FIDIC 等の契約に関するカリキュラムを取り入れるべきとの意見もあった。このほかに、日本人の登用が困難な場合には、国籍を問わずに契約に長けた外部人材を登用することによりこうした能力を補強することができる。

このように、各国の契約の実務を十分に理解し、発注者側と必要な交渉や調整を行える実力を備えることが日本企業にとって必要な方向性である。

### (3) 価格競争の回避

欧米企業は一様に価格競争を避ける方針であった。彼らが既に市場での優位性を有しており、無理にこれ以上の拡大を目指す必要がないと考えている可能性はあるが、基本的には利益重視の姿勢である。また、彼らのお膝元である欧米諸国では建設費用だけでなく、その後の運用や

<sup>8</sup> Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils : ここでは国際コンサルティング・エンジニア連盟が発行する標準契約約款を指す。国際的な建設プロジェクトにおいて広く用いられている。

メンテナンスまでを考えた品質を評価する土壤があることにより、必ずしも価格だけではない競争ができるという面があると考えられる。

日本企業の中でも過去の売上高重視の姿勢を転換し、利益重視の方針を掲げる企業が多い。既述の例では、価格競争回避の方策としてブランド戦略をとる企業があった。今回取材した設計企業はブランド重視の方針を明確にし、実際の海外展開もブランドを毀損しないように注意しながら行っている。また、ゼネコンの中には自社ブランドの堅持を優先し、他社に比べて現地企業とのJVの組成に慎重な企業があった。加えて、専門領域の深化を意識した取組や競争が激化していない市場を探していこうという動きも見られる。

自社の強みを最大限に活かしつつ、価格競争を回避して利益を確保するため、高い付加価値を出せる分野に注力することや計画の初期段階から参画することにより価格競争の回避を図ろうとすることが重要な方向性であると考えられる。

このような方向性の下で企業の取組が成功裏に進んでいくことができるかどうかは、これまでのように売上の規模だけで評価するのではなく、数年～十年後に各社が海外事業からどの程度の利益を確保できるかどうかで評価していくことが1つの視点になる。

これらの3つの方向性のほかにも、各社それぞれの中長期的な目標に沿って自らの強みや組織を活かしつつ、現地企業との連携や現地拠点の確立、施工以外の事業分野への進出の検討、官民連携スキームの活用等により、海外における受注機会の拡大を図ることも重要な観点である。加えて、各々の企業次第であるが、ブランド戦略の浸透、他社が容易に行い難い得意分野の深化、ロボットやAI等の新技術の活用、長期にわたって地域に根付くことによる信頼性の確保といった取組をさらに深めつつ、有望な案件を受注しようとする方向性もある。

## おわりに

本稿では日本企業や欧米企業等への調査を通じ、日本企業の海外展開の現状と課題、今後の方向性について述べてきた。

近年の日本の建設市場は好況であり、各社とも好業績を上げている。しかしながら、長期的な日本市場の先行きは不透明であり、各社とも足元の業績が良い現在のうちに事業ポートフォリオを適切な内容にしておきたいと考えている。海外展開もその一環として捉えられ、各社とも海外市場で安定した収益を上げる体制を確立しようとしている。

既に述べたように海外建設市場の規模は巨大であるが、日本企業がその市場で十分な存在感を發揮しているとは必ずしもいえない現状である。しかも、海外市場は中国・韓国勢の台頭により競争が激しくなっており、また、現在の日本の国内市場のような利益率を期待できる市場ともいい難い。

そのような中で、日本の各社は海外進出を進める上での課題を認識し、様々な方策を試みな

がら海外展開を進めてきている。そうした方策が既に相当の成果を上げている企業もあれば、まだ試行段階の企業もあるなど状況は様々である。本稿では日本企業の事例のほか、欧米企業の考え方や方策も紹介しており、今後の展開に当たっては、海外企業の事例を参考とすることも有用である。

取材の中で日本の建設企業の強みとして最も多く言及があったのは工期を順守し、品質管理を適切に行っていることであった。工期や品質面でのパフォーマンスを十分に発揮することにより高い評価がある以上、発注者とコミュニケーションを密に行い、設計変更等の必要性を十分に理解してもらう取組を不断に行えば、海外事業における収益上の失敗を避けられる可能性はあると思われる。日本企業の強みを活かすために最も重要な点は、先の施工や品質の管理の強みを収益の向上につなぐことができる契約や交渉能力を備えた人材を確保・育成していくことである。「プロジェクト・マネージャーはファイナンシャル・マネージャーでもあり、それが最も重要な職責である。」と述べた欧州企業の幹部がいた。日本企業の強みを活かすために必要なのはこの考えではないだろうか。

台頭する中国企業については、仕様書通りではない施工を行ったとの事例を聞く一方、彼らは自国内において巨大プロジェクトが多数あるため、経験やノウハウは日本に劣るどころかむしろ勝っている面もあり、彼らの行動から学ぶこともあるとの発言もあった。今は価格競争力を背景にした台頭が強調されている中国企業であるが、遠くない将来には彼らが技術力を武器に海外建設市場を席捲してくる可能性は大いにある。日本企業は技術面ではいまだ優位性を持っていると考える向きがあるが、新技術の導入や生産性の向上を図る努力を怠っていれば、その優位性がいずれ低下していく懸念がある。

幸いにして、今回取材に協力いただいた日本企業の中には、専門領域の強化、新技術の導入、新規分野への投資を積極的に行っている企業が多数あるほか、現地に根付き、現地での長期的な発展を見据えた取組により信頼を確固たるものに行っている企業もある。こうした真摯な努力が将来の日本の建設産業の競争力の向上に繋がり、世界における信頼性の高い日本ブランドの構築に貢献できるものと確信している。