

我が国建設企業の海外市場における戦略に関する提言

～建設業の国際的飛躍に向けて～

23・5・17

はじめに

現在、我が国の建設産業は、国内の建設投資の急激な減少により需給バランスが崩れ、過剰供給構造にあり、産業全体としてかつてない厳しい状況に直面している。人口の減少、少子高齢化の進展、財政的制約等により、今後もこの厳しい状況は続くと考えられる。一方、海外の建設市場に目を向けると、アジアのインフラ需要が今後10年間で8兆ドル見込まれる等大きなインフラ需要が見込まれ、海外市場は有望な成長市場と位置づけることができる。

このような中で、我が国建設企業の海外進出意欲がかつてないほど高まっており、政府としても、新成長戦略（平成22年6月18日閣議決定）において、「土木・建築等で高度な技術を有する日本企業のビジネス機会」を拡大し、「日本の建設業のアジア展開を後押しする」こととしているところである。また、国土交通省は、「建設産業の再生と発展のための方策に関する当面の基本方針」を本年1月7日に発表し、この方針の中で、「大手・中堅建設業は、海外市場や技術力・事業企画力が発揮できる新たな事業分野にも積極的に進出ができるよう支援することが必要」であるとしている。

しかしながら、海外市場における現状をみると、我が国建設企業の海外受注高は、2009年度は6,969億円にとどまっている。また、中東等で発注者等との交渉が難航し、事業が円滑に進んでいないものも見られるところであり、海外売上比率も、海外の建設企業と比較して低い。さらに、海外市場での競争はより厳しくなっており、欧米企業はもとより、近年では、韓国・中国企業が多数進出し、受注獲得競争を繰り広げている。

これまで、国土交通省は、トップセールスをはじめ、案件発掘・形成への支援、経済連携（EPA）交渉やWTO交渉等によるビジネス環境の整備等の各種の施策を講じてきたところである。

こうした状況を踏まえて、我が国建設企業の海外進出について、課題をしっかりと分析した上で、我が国建設企業の海外進出に効果のある施策を検討し、実行していくことが必要である。

本提言においては、「建設業等の国際展開支援フォーラム提言」の内容を受け、世界の建設市場の動向、我が国建設企業の海外受注動向、市場戦略の現状と課題、海外展開している外国の主要な建設企業の市場戦略、建設企業の海外展開支援のための施策等の動向を踏まえ、我が国建設企業の海外展開を一層進めるための課題や今後の施策の方向を具体的に提案する。

1. 世界の建設市場の動向

(1) 世界の建設市場の動向・今後の展望

- 世界の各地域における建設市場、建設投資の規模を概観すると、我が国の建設市場の市場規模を 100 とした場合に、米国は約 2 倍、欧州は約 3.3 倍、アジア太平洋地域は約 4.5 倍の市場規模を有しており、我が国の国内市場と比べて海外の建設市場の規模は大きい。その中でも特にアジア太平洋地域がマーケットとして大きな成長の可能性を有している。

(参考 1 : 世界の建設投資の地域別状況)

- 次に、今後の世界の社会経済の動きを考えると、途上国を中心とした人口の増加、世界的な経済成長やそれに伴う所得水準の向上、中所得層の増加等によりインフラ整備に対する需要はより一層強まり、建設需要の量的な伸びは今後とも世界的に大きくなることが見込まれる。具体的には、現状において先進国では、物流等の伸びに高速鉄道、高速道路等のインフラ整備が追いついていない。また、これまでに建設したインフラの維持・更新ニーズは今後とも高まっていくことが見込まれる。開発途上国では、インフラ整備がその国の成長を高めることに直結している。さらに、経済成長に伴い民間の建築活動も活発になる。こうしたことから、国・地域により差異はあるが、例えば、高速鉄道、高速道路等の産業・輸送インフラ、住宅、水処理施設、資源エネルギーの開発、供給、配送インフラや食料保管・輸送インフラ、防災インフラ、医療施設等に対する需要が高まると考えられる。
- 一方、建設需要の質の変化も見込まれる。今後、インフラを「作って、引き渡す」だけでなくインフラを「使って、経済成長や生活水準を向上させる」ことまで視野に入れて対応することがますます重要となる。具体的には、高速鉄道や高速道路、上下水道など、インフラの建設のみならず、建設後の維持管理、インフラ整備を行う現地の人材育成や地域振興策等を幅広くパッケージで求められることが今後ますます増えると思込まれる。
- 特に、アジアで年間 7,500 億ドルの膨大なインフラ需要があると思込まれているが、アジア向けの民間投資・ODA実績は 240 億ドル・年しかない。膨大なインフラ需要をカバーできないので、各国とも資金ギャップを埋めるためには民間資金の一層の導入が不可欠となっている。このため、インフラ関係プロジェクトを受注するためには、建設や維持管理等に加え、ファイナ

ンスも含めた事業の企画立案段階から積極的に関与するという視点が重要となってきた。

【参考 1 : 世界の建設投資の地域別状況】

○ 世界の建設投資の状況を地域別に見てみると、東アジアでは、中国の伸びが極めて大きく、2008年には2004年の3倍にも成長し、1.5兆ドル（約122兆円）に達している。

東南アジアでも、各国の建設投資が大きく伸びているが、中でもインド、シンガポールの伸びが大きく、両国とも4年間で2倍になっている。

中東・北アフリカにおいても、アルジェリア、カタールで建設投資が2005年以降大きく伸びるなど原油価格の高騰を背景として産油国を中心に急速に伸びていた。2008年以降の世界的な金融危機以降の見通しは不透明であるが、この地域の高い経済成長の見通しを踏まえると建設市場の成長ポテンシャルは大きい。

○ 一方、欧州では、新設住宅が落ち込んでいるものの、それ以外の維持・更新需要は増加傾向となっている。また、米国では、サブプライム住宅ローン危機の影響を受け、民間住宅部門が大きく落ち込む一方、それを支えるようにして公共と民間非住宅が伸びている状況にある。しかしながら、欧米の建設投資は安定的に推移しており、今後、大幅な増加が期待できる状況にはない。

○ 次に、こういった建設投資の動向と密接に関連するものとして、建設機械の地域別需要動向を見てみると、2005年には日米欧が世界全体の建設機械需要の約3分の2を占めているのに対して、2010年にはその割合が逆転して、世界全体の約3分の2を中国をはじめとするその他の新興国の需要が占めるようになっており、特に中国の占める割合が急増している。このことから、世界の建設投資の重心が、日米欧から中国やその他の新興国に移ってきていることがわかる。

○ このように、世界の建設市場は引き続き拡大を続けているが、その中でも、中国、東南アジア等において建設投資が大きく伸びている。

2. 我が国建設企業の海外受注動向

- 我が国建設企業の海外受注動向をみると、海外受注実績は過去 20 年以上にわたり、1 兆円前後で推移している。近年では中東・北アフリカで巨大プロジェクトの受注が相次いだため 2007 年度で過去最高の 1 兆 6,813 億円となったものの、2008 年の世界的な金融危機以降減少し、2009 年度は 6,969 億円まで減少した。この額は、国内建設投資 42.2 兆円（2009 年度）の 1.4%に過ぎない。
- また、我が国建設企業の海外売上比率は大手 5 社でも概ね 20%以下であり、海外主要建設企業と比較してその割合は低い。世界の建設企業における海外売上高の順位も横ばいないしは低下している。また、建設工事をその事業内容に含み総合建設業者の一部もその事業を行っているエンジニアリング産業の海外受注動向を見ると、2009 年度の海外受注高は約 2.2 兆円となっている。また、エンジニアリングを専業としている大手企業の場合、海外受注割合は 89.8%である。こうしたエンジニアリング産業と比較しても、我が国建設企業の海外展開は進んでいるとは言い難い。
- 次に、我が国建設企業の海外受注動向を地域別に見てみると、2000 年以降シンガポール、香港、台湾、中国、ベトナム、タイ等のアジア地域において全体の約 5 割から 7 割、毎年 6,000 億円程度を受注しており、我が国建設企業にとってアジアが重要な市場となっている。また、これに次いで北米地域が全体の 12~20%を占めており、この二つの市場で 9 割近い実績をあげている。

一方、中東地域においては、原油価格の高騰を背景として 2006 年度には北米地域を大きく上回る約 5,000 億円を受注したものの、2009 年度は 90 億円弱となっており、中東地域は、エンジニアリング産業と異なり、我が国建設企業が継続的に進出している安定的な市場となっているとは必ずしも言えない面がある。
- このように、我が国建設企業の海外受注は、国内建設投資と比べると小さく、地域的にも継続的に事業展開しているのはアジアや北米の限られた地域に限られている。このように海外建設市場は、我が国建設企業にとって主要な事業展開のフィールドとしての位置づけを継続的に有していたとは言い難い。

- 次に、資金源別に見てみると、海外受注実績のうち、進出先国の公共機関や民間企業からの受注額が6割から7割程度を占めており、既に述べたアジア新興国の旺盛なインフラ需要や民間資金を活用したインフラ展開へのニーズの増加を考えると、その大幅な増加が見込まれる。したがって、我が国建設企業が海外展開していくためには、ODAを財源として事業を行う現地公共機関や日系の民間企業のみならず、自己資金で事業を行う進出先国の公共機関や民間発注者のニーズに対応していくことが、市場戦略を検討するに当たって重要である。

3. 海外展開している外国の主要な建設企業の市場戦略等

(1) 外国の主要な建設企業の市場戦略

- 欧米の建設企業には、海外での事業展開を積極的に進め、その売上高の過半を海外で上げている企業もある。具体的には、HOCHTIEF（独）、Skanska（スウェーデン）、Bechtel（米国）等の欧米企業が国外売上高ランクの上位を占めている。また、近年、中国企業や韓国企業の台頭が著しい。特に韓国企業は、土木、建築ベースで見た場合、2006年以降急速に受注額を伸ばし、韓国企業全体で2008年には日本を逆転し、2009年には日本の約2倍の海外受注を上げている。
- 海外における建設企業の事業展開においてCMやPM等のマネジメント業務は重要な地位を占める。CMやPMの海外売上額上位については、そのほとんどがBechtel（米国）等欧米企業に占められており、数千億円もの売上高がある企業も存在している。一方、我が国建設企業はこの分野で目立った売上額を上げていない。
- このように大きな売上を海外で上げている世界の主要な建設企業の市場戦略の特徴は次の4点にまとめることができる。
(参考2：世界の主要な建設企業の市場戦略の特徴)
- 第一に、建設請負のみならず事業の企画・立案、CM・PM、維持管理、PPP等の事業運営等を幅広く手がけている。建設技術のみならず、事業の企画・立案、金融、法務、ファシリティーマネジメント等様々な分野のスペシャリストが顧客のニーズに応じて建設関係の幅広いサービスを提供している。
- 第二に、コンセッション、CM・PM等建設請負以外の事業を収益の柱として育てている。そして、建設請負により短期的に大きな収益を上げる分野と出資によるPPP事業への参画等長期間にわたり安定的に収益を上げる分野とを組み合わせる等経済状況にかかわらず一定の収益を上げていく強固な経営基盤を構築している。
- 第三に、海外への事業展開を進めるために積極的にM&Aを活用している。

- 第四に、事業展開する地域は企業ごとに異なるが、地域に定着し継続的に事業を行うことを重視している。
- いずれの企業も、アジア等で建設需要の増加が見込まれることや建設請負だけでなく幅広い建設・インフラ関係サービスを提供することがより重要になってきているといった近年の世界における建設市場の動向に対応した市場戦略を進めており、我が国建設企業も参考とすべき点が多い。

【参考 2 : 世界の主要な建設企業の市場戦略の特徴】

- ① HOCHTIEF（独）は、総合的な建設関連サービスの提供（“ONE ROOF-ALL SOLUTIONS”）というキャッチフレーズの下に、建設請負、不動産開発、コンセッション（PPP）、サービス等の各部門で、企画設計、ファイナンス、建設、維持・管理、施設運営事業等を幅広く行い、シナジー効果を活かした事業の進め方をしている。
また、近年、急速に拡大しているPPP市場での事業拡大を目的としてコンセッション（PPP）事業に重点を置いている企業も多く、主に高速道路、空港、病院、学校、発電施設、スタジアム等のコンセッションを行っている。
- ② 2000年に道路建設会社であるColasを買収したBouygues（仏）は、道路事業（高速道路のコンセッションや道路向け資材や製品の製造販売を含む。）の売上高や営業利益が建設事業を上回っている。また、VINCI（仏）は、高速道路を中心にコンセッション事業を世界17ヶ国で実施しており、その営業利益は、全体の過半を超えている。Bechtel（米国）は、土木部門では鉄道、道路、橋梁、トンネル等の建設請負を行っているが、PMやCMに強みをもっている。
- ③ Skanska（スウェーデン）は、米国や英国を中心に進出先国・地域の建設会社を買収し、進出先に拠点をかまえて継続的に事業展開する戦略をとっている。HOCHTIEF（独）は、Turner（米国）をはじめLeighton Group（香港等アジア中心）を買収し、子会社を通じて事業展開をしている。Bouygues（仏）は、Colas（仏・道路建設事業）やAlstom（仏・運輸・電力事業）を買収・株式取得することにより、海外事業へ進出している。
- ④ Skanska（スウェーデン）は、進出先を限定しつつ、その進出先においてトップ3に入る戦略を取っている。受注高のうち、スウェーデン、ノルウェー、フィンランド、ポーランド、チェコ、英国、米国の7ヶ国で96.4%を占めて

おり、北欧、東欧、英米を中心的な拠点として、強固な地盤を築いている。
また、HOCHTIEF（独）のドイツ本国や欧州の割合は、14.1%に過ぎず、北米、
ブラジル、豪州、アジア等で主に事業展開している。

4. 我が国建設企業等の海外市場における戦略の現状と課題

- 我が国建設企業の海外進出は、1970年代から本格化し、その後経済情勢による浮き沈みがありながら1兆円程度を受注してきた。しかし、経済情勢の悪化や一部の大きな損失を生んだ工事の発生等により2009年度には7,000億円を割り込んだ。こうした厳しい状況において、海外展開の歴史が長く海外展開に積極的な我が国建設企業の中には、次のような動きがあり、建設請負を一層進めようという動きがある一方、建設請負以外の事業にも挑戦しようとする機運も見られる。
 - ① ODA関係事業及び香港、シンガポール、台湾、北米、グアム等これまで地道に事業展開してきた地域での事業の強化や豪州、ニュージーランド等これまで事業を行ってこなかった地域への進出を検討している。
 - ② 米国、豪州、カナダ等で必要資金やリスクが大きい、大きな収益も継続的に期待できるコンセッションへの積極的参加を行う。
 - ③ 大きな収益は期待できないが、必要資金も小さく日本の建設企業の技術力を活用できるCM関係事業にも積極的に対応する。
 - ④ M&Aについて、進出国・地域の状況に応じて現地法人を設立するかM&Aを進めるかを使い分ける必要があるが、M&Aには、既に経営基盤が整っている、顧客の継続性がある等、様々なメリットがあると認識しており、円高であることを勘案すると今こそ好機であると考えている。
 - ⑤ 特定の地域に特化して事業を展開する、得意な事業分野に絞って選択と集中により効果的に事業を実施する等企業戦略を明確にしている。
- しかしながら、我が国建設企業が海外展開を進めるに当たって次のような課題も存在している。総じて、1. で述べた世界における建設市場の動向に必ずしも十分対応できていない。
 - ① これまで国内の建設市場そのものの規模が大きく比較的安定的であったので、海外事業の採算性に対する意識が弱かった面も否定できない。今後は海外事業の進め方を見直し、国内市場に匹敵するレベルで収益をあげられるよう厳しくチェックする必要がある。

- ② 進出国の発注者等とコミュニケーションをとり、市場に関する情報を収集し、分析する能力が足りない。
- ③ 海外の建設市場での業務に対応できる人材が不足している。具体的には、海外経験の義務づけ等人材運用の見直し、外部教育機関の利用による海外要員の計画的な育成、プロジェクトマネージャー等への外国人職員の採用、優秀なローカルスタッフや現地採用日本人技術者の継続雇用等が特に必要である。その場合、建設技術に加えて、外国語とりわけ英語によるコミュニケーション力、財務・会計等の習得が求められる。
- ④ カントリーリスク対策、紛争予防・クレーム処理対策等が大きな課題である。これまでは、現地法律事務所やクレームコンサルに依存し、建設企業の職員に実務に長けた人材が不足している。
- ⑤ M&A等により地域に密着した事業展開を進めている企業もある。しかし、M&Aについては、買収・乗っ取りで「悪」という古典的なイメージも残っていたり、そもそも経験がなくM&Aに目が向いていない企業も多い。
- ⑥ PPP事業等への参画等については、資金力が十分でない、リスクの目利きができる人材が必ずしも建設企業内にいない等必要とされる社内の体制が不十分であることもあって消極的である。
- ⑦ CMについてはコンサルフィー＝人件費のみでは収益として十分でないので、進出することは難しい。

5. 韓国における建設企業の海外展開支援のための施策

- 韓国においては、アジア経済危機の1997年以降、政府、業界団体及び建設企業が一体となって海外建設市場に関する幅広い情報提供や人材育成等を地道に継続した結果、海外建設受注額が2008年に日本を逆転し、我が国の2倍もの受注を行うようになった。韓国のGDPは我が国の約6分の1、建設投資も3分の1弱に過ぎないが、長年にわたり建設企業の取組みを国の施策が後押しすることによって、韓国の建設企業は我が国の建設企業を上回る海外受注額をあげるようになってきた。こうした韓国の事例は、今後、海外の建設市場の重要性が高まる我が国の建設企業を後押しするために、国が進めるべき施策のよい先進事例である。

- 韓国における建設企業の海外展開を支援するため、韓国政府は、現在、第2次海外建設振興計画（2010～2014）を策定し、各種の支援策を講じている。特に、海外建設に関する情報の収集・提供、海外建設のための人材育成支援、官民一体による売り込みの推進、中小建設企業の海外展開支援、金融支援（グローバルインフラファンド）に大きな特徴がある。
（参考3：韓国における建設企業の海外展開支援のための施策）

- 韓国は、建設企業の海外市場への対応能力強化のための支援とトップセールスを組み合わせた取組みを長年にわたり粘り強く地道に続けた結果、近年になって大きな成果を上げたと考えられる。韓国の建設企業は財閥系のものが多く事業分野が広い等韓国と日本で建設産業の構造が異なる面もあるが、我が国はこうした韓国の支援策を参考にして、学ぶべきことは学ぶ姿勢で我が国建設企業の海外展開の支援策を検討する必要がある。

【参考資料3：韓国における建設企業の海外展開支援のための施策】

（情報の収集・提供）

- 情報の収集・提供に関する施策のうち、韓国建設企業にとって最も活用されているのが海外建設協会において整備されている海外建設総合情報サービスである。この情報サービスは、発注情報や建設環境情報等を提供しており、2009年には、プロジェクト情報155ヶ国分、国別環境情報61ヶ国分等を提供し、ウェブ上でそのユーザーは12万人にも及んでいる。内容は公表情報が中心であるが、大使館や進出企業が独自に収集した情報もあり、海外への関心は高いが情報収集能力が脆弱な中小建設企業のみならず大手建設企業にとっても必要不可欠なものとなっている。

(人材育成支援)

- また、海外における建設プロジェクトの受注の増加にもかかわらず、それを担う人材が不足している。このため、各種の研修制度を実施しており、海外建設協会等における海外建設管理者課程や、海外建設協会と大学の産学協力による人材教育課程等を通じて、年間 1,400 人もの専門的な人材を養成している。さらに、海外建設専門担当者リストを整備し、3,000 人以上が登録して企業からの要請に基づきあっせんしている。このほか、海外進出企業のための教育履修者リストの整備も行い、1,000 人以上が登録している。

(官民一体による売り込み)

- 市場開拓についても、2003 年から海外建設市場開拓支援事業を通じて、韓国企業の市場開拓（フィージビリティスタディー（F/S）、要人招聘等）を支援しており、年間 60 件～80 件を対象にしている。2010 年は、23 億ウォン（約 1.7 億円）を支援しており、これまでに 30.7 億ドル（約 2,500 億円）の受注に成功した。支援件数対比の受注成功率は 13%に達し、相当の成果をおさめている。また、官民合同市場開拓団の派遣等のトップセールスも精力的に行っている。

(中小建設企業支援)

- 中小建設企業海外展開支援対策として、海外建設協会に中小企業受注支援センターを設置し、専門家を配置して中小建設企業が海外建設市場に進出するために必要な情報やコンサルティングサービスを提供している。こうした支援策の効果もあり、2009 年における中小建設業者海外受注高は 55 億ドル（約 4,455 億円）に達している。

(グローバルインフラファンド)

- 請負中心の事業から投資開発型事業への参加の拡大が必要なことから、グローバルインフラファンドを 2012 年までに 2 兆ウォン（1,465 億円）を組成することとし、うち 2010 年までに 4,000 億ウォンを組成済みである。組成されたファンドは、韓国の建設企業の金融調達能力を補完することを目的に官民が出資したものである。アジアの新興国等において、韓国企業が行う水力発電、火力発電等の電力発電開発事業、道路、鉄道等の交通施設開発事業等のインフラ施設開発事業へ投資することとしている。

(リスクマネジメントシステム)

- このほか、2003 年から海外工事リスクマネジメントシステムを構築し、海外建設市場の特性とリスク対応事例の提供等を行っており、これを通じて為替リスクや工程管理リスクなどを体系的に管理することができるよう支援している。

(海外建設協会)

- 韓国海外建設協会は、1976 年に海外建設促進法第 23 条に基づき、海外建設業者の権利保護と海外建設業の健全な発展及び海外工事の効率的な遂行を目的として、設立（国土海洋部長官認可）されたものである。主な業務として、情報センターにおける海外工事に関する情報の収集・提供、中小企業受注支援センターにおける教育訓練、専門家による相談業務を行っている。会員総数は、635 社（2010 年 3 月）であり、総合建設業者から設備業者、専門工事業者まで広範にわたっている。

6. 我が国建設企業の更なる海外展開に向けて期待される市場戦略

(1) 市場戦略のあり方

- 我が国建設企業にとって海外建設市場は、これまで国内市場の補完的な市場として位置付けられていたことは否めない。国内建設市場が縮小する中で、海外事業部門が、安定的な収益を生む主要事業部門としての地位を獲得するためには、海外市場における明確な戦略を構築し、実施するため取り組みを全社的に行う必要がある。
- 1. 世界の建設市場の動向で述べたように、今後、世界の建設市場の規模が量的に拡大するのみならず、発注者から建設請負に加えて事業の企画立案、ファイナンス、維持管理等をパッケージで求められる等建設需要の質も大きく変化しようとしている。こうした大きな世界の建設市場の変化を念頭において、我が国建設企業も次のように明確な戦略を立て実行すべきである。

(自社の強みと弱みの整理)

- 一般的に我が国建設企業は、耐震技術、シールド等の掘削技術、長大橋技術、地盤処理技術、省エネ等環境技術、密集市街地における鉄道整備等世界に誇ることでできる土木・建築技術を有しており、その作り上げる建設生産物の品質は高い。また、工事の施工に当たって安全管理を的確に行い、事故を起こさない等事業の実施プロセスやきめ細かいアフターサービス等についても評価は高い。一方で、進出国のニーズに必ずしも合わない高いスペックの提案を行い、価格面で外国企業との競争に敗れるという課題も指摘されている。

したがって、まず、各建設企業は自社の建設技術やインフラ関連サービスが海外市場でどういう評価を受けるかを適確に分析する必要がある。その際に過去の受注の成功案件・失敗案件について、受注の決め手、他社に劣後した点、どのような提案が追加的にできたか等を分析すべきである。

また、建設技術に限らず、海外市場に対応するための組織や人材等についても、競争相手となる海外の建設企業と比較する等強みと弱みを分析することが必要である。

(基礎的な情報収集・分析)

- 海外市場における戦略を構築するためには、進出先国や地域の現況と将来性を把握することが必要である。具体的には、人口、経済規模、インフラ整

備状況、法令・商慣習、政治体制等の基礎的な情報の収集・整理・分析に加え、品質・技術等自社の強みを活かせるマーケットの有無、現在の市場規模と将来の成長可能性・持続可能性、現地人材の教育水準、日本との関係等についても対象国を詳細に評価することが必要である。

(進出対象国・地域の絞込みの必要性)

- また、今後の日本経済の見通しとして、少子・高齢化が進む中で、以前のような右肩上がりの大きな成長は期待できない。したがって、国内事業における利益の拡大を見込んで、総花的に海外進出を行う余裕はないので、目指す国・地域と事業分野を絞り込み、経営資源を集中することを基本とすべきである。

進出先の国・地域や事業分野を明確にするため、それぞれの国の発展シナリオと所要インフラ等建設需要の見込みを立てることも必要である。その場合、相手国が求めるものに受動的に應じるのみならず、発展に役立つインフラを積極的に日本側から提案し、使用前と完成後の対比を具体的に示しコミットするといった積極性を持つことが効果的な場合がある。

(品質と価格の関連性に重点をおいた市場分析)

- 自社の強みを活かせるマーケットの有無について検討する上で、進出先国の市場の分析を精緻に行うことが重要である。その場合、価格、品質、市場規模、競合企業等について分析する必要があるが、特に目指すべき品質と価格の関連性に重点を置いて検討することが必要である。

具体的には、上級市場、中級市場、下位市場に分け、市場のセグメント毎に戦略を立てる製造業の戦略が参考になる。日本の建設企業は、品質に優れ工事も守るが価格が高いという指摘もあるが、こうした課題には、例えば、次のような対応が可能である。

品質・価格ともに中位の中級市場を開拓するためには、ベトナムにおける日本企業の自動二輪車のシェア拡大の事例のように、単なるコスト削減を行うのではなく、価格の低下とそれに応じたレベルの品質を確保することによって消費者が求める商品を提供していく戦略が考えられる。こうした戦略の検討に当たって、調査会社任せにせず、経営幹部が自らの目で現地市場を徹底的に理解するようにするとともに、意思決定については現場エンジニア任せにせず、トップダウンの意思決定が必要である。

また、品質・価格ともに高位な上級市場では、他社との品質の差を見える化する戦略が考えられる。例えば、中国の衛生陶器市場において、日本企業はショールームで常連の顧客にわかりやすく品質のよさを説明し、顧客を獲得する

戦略をとっている。品質を評価する国際的な基準や賞があればそれを活用することも一つの方法である。また、日本の建設機械業の戦略のように製品だけでなくアフターサービスのよさ等を強調することも必要である。

さらに、現地固有のニーズをしっかりと把握することも重要である。その場合、進出先国の消費者の嗜好をよく理解できる進出先国の社員を活用して市場調査を行い、発注者のニーズに対応することも一案である。

(CM、PPP等建設請負以外への挑戦)

- 市場戦略を構築する上で、建設請負以外の分野に事業領域を拡大し、CM及びPM、コンセッション（PPP）等インフラ関係事業のサービスを幅広く提供することによりビジネスチャンスを拡大することが重要な選択肢となる。

- 今後、設計、調達、建設のみならず、マスタープラン作成、フィージビリティスタディー等建設関係事業の上流から運営・維持・管理までを含むパッケージ型の事業展開を行うことが重要である。こうしたパッケージ型の事業展開の中でCM・PMは重要な構成要素の一つである。CM等については、大きな収益は期待できないとの意見やコンサルフィー＝人件費のみのビジネスになってしまっては進出できないとの意見もあるが、海外の企業の中には海外でのCM事業だけで数千億円の受注額をあげている企業もある。リスクや必要資金も小さく日本の建設企業の技術力を活用できることから、積極的な展開が望ましい分野の一つである。

- アジア等の新興国のみならず先進国においても今後膨大なインフラ需要を民間資金でまかなわざるを得ないことも想定され、今後、インフラ整備におけるコンセッション（PPP）の重要性がますます高まるものと思われる。こうした事業に我が国建設企業が関与していくためには、ファイナンスも含めて積極的に対応することが必要不可欠である。そのためには、事業の企画段階から関与し、商社、メーカー、コンサルタント等と連携してコンソーシアムを形成することも一つの選択肢である。また、事業に出資してPPP事業に参画することを計画している民間企業から、円借款等のODA資金の活用を前提とするPPPインフラ事業に関する調査プロポーザルを公募し、選定された企業に委託して調査を実施するJICA協力準備調査が昨年からはスタートしたところであり、建設企業も積極的に活用することが望ましい。

(2) 市場戦略を実行するための建設企業の体制づくり

- 我が国建設企業が今後本格的に海外市場に進出していくためには、社内における国際化に向けた体制づくりが重要である。

OECDメンバー国が報告した中小企業の海外進出に当たっての障害トップ10によると、①国際ビジネスに対応した人材の不足、②海外展開に必要な資金・資本の不足、③市場の分析に関する情報の不足、④外国におけるビジネスチャンスの見極め、⑤国際ビジネスに費やすことのできる時間の不足、⑥潜在的な海外の顧客とコミュニケーションする能力の不足、⑦海外市場に対応した新しい商品の開発、⑧外国の商慣習に対する意識の不足、⑨外国の基準やスペック等に対する適応、⑩事業プロセス等に対する不慣れ等が企業の海外進出の大きな課題となっているが、こうした課題に十分時間をかけて地道に対応するための社内の体制づくりが必要である。

① 人材の確保・育成

(人材確保・育成の重要性)

- 海外建設事業を円滑に行うとともに、新規案件を発掘し具体的な事業に結び付けていくためには、海外建設事業の経験が豊富で、現地の顧客やスタッフとのコミュニケーション能力に優れ、建設、財務・会計等に詳しい人材を企業の中で育成することが必要である。韓国の電子企業の事例のように長期的な戦略を持って時間をかけて、重要国における専門家を養成することも一案である。一方、こうした人材は、一朝一夕に育成できるものではないので、場合によっては、海外建設事業の経験者を日本人・外国人を問わず活用することも視野に入れるべきである。

(現地人材の育成)

- 建設企業の事業展開は、言うまでもなく現地との結びつきが非常に強い。したがって、現地の言語は言うまでもなく、現地の商慣行や常識になじんでいる外国人社員の採用を増やすことも戦略の一つである。また、来日外国人留学生は、外国の文化・習慣に精通するとともに、日本語・日本文化を理解する存在として貴重であり、社員としての積極的な採用を図ることも一つの方法である。
- これらの外国人社員を定着させるためには、日本の本社で業績を上げた外国人を現地法人のトップに置いたり、さらに本社幹部に道を開いたりすれば

会社への帰属意識も増すことになる。海外の現地法人の外国人社員を日本で教育することも効果的である。

- また、在外勤務・留学経験者、日系の外国人、日本人と結婚している外国人インテリ等をデータベース化すれば、ライバル企業に関する情報の収集・分析等海外建設市場の調査に資する。

② 組織の強化

(M&A)

- 我が国の建設企業においては、M&Aがなかなかすすんでいないが、買収先の企業の経営基盤が整っている、現地の優良な顧客を引き継ぐことが可能、商習慣や顧客の特徴等現地のマーケットを知悉している、資材や労働者等現地の調達ネットワークを活用できる等様々なメリットがある。

特に、事業の収益性を確保するためには協力業者との関係が重要であるが、そのためには、現地企業を買収して地域に密着し、継続的に業務を行う体制を構築することが必要である。この場合、企業文化の親和性が高く、既存事業との相乗効果が得られるよう、個別企業のニーズや特性に応じて適切なM&Aの対象企業を選定することが必要である。

(他産業との連携、事業提携)

- コンセッション（PPP）やEPC契約の増加等に対応するためには、人材、資金、ノウハウ等自社の既存のリソースのみでは対応できないケースが今後増加することが見込まれることから、商社やメーカー等の他産業との積極的な協力・連携が必要である。

(社内のシステムの整備)

- CM、コンセッション（PPP）等の新たな事業展開を行うに当たっては、企業会計、法務等に関するノウハウが不足している。例えば、CMを本格的に行うためには、個別プロジェクト毎の収益と費用をより明確化できる経理処理を行う必要があるが、そのような具体的なノウハウが建設企業にあるとは言い難い。このため、新規事業に対応するための社内システム整備に全面的に取り組む必要がある。

③ リスク管理体制の整備

(海外プロジェクトのためのリスク管理体制の整備)

- 海外市場においては価格競争が激化しており、損益分岐点のぎりぎりのレベルでしか受注できない場合が増えている。このような場合に、想定外の事象が発生し、計画が狂ってコストやスケジュールに大きな影響が出たときは、受注者にそれを吸収する余裕はなく、発注者と価格の変更と納期の延長の交渉を行わざるを得ない。しかしながら、発注者側は、なかなかこれを認めようとはせず、一方で、下請けから追加支払の請求が出され、納期を守るためにはこれを呑まざるを得ないという事態になり、結果的には大きく事業採算性を損なう場合がある。
- このため、価格競争力を高めるために進出先の現地企業やその他海外の企業とJVを組む、発注者に出資や融資をして競争入札を避ける、契約方式を総価一式請負契約からオープnbック方式へ転換する、プロジェクトの企画段階から参加し、そのまま工事契約につなげる等事業を受注する段階で工夫をすることが考えられる。
- また、海外建設プロジェクトにおいて、トラブルは必至という前提で、プロジェクト遂行体制の見直しを図ることが必要である。具体的には、見積り時のリスク分析の徹底、現場の進捗状況や生産効率などの数値目標の常時モニタリング、実績データにより計画立案・管理をする専門部門の設置、「記録、文書を残す」姿勢・習慣の現場における徹底、本社経営層と発注者や主要サブコンの経営層とのコミュニケーションの維持、下請けへの積極的情報提供等に努めることが考えられる。
- さらに、発注者との追加交渉には、全社的な関与が必要であり、現場（プロジェクト部隊）、本社（部門マネジメント）、経営レベルが一体で追加交渉に早期から当たる必要がある。現場においては、追加交渉の根拠、記録作りを徹底し、日常業務での交渉を行い、本社においては、社内の法務・営業などの関連部門を動かし支援体制の強化を図り、経営レベルでは、発注者とのトップ交渉を行うことが求められる。
- そのためには、将来の交渉事をリードするプロジェクト支援組織、機能があることが望ましく、論理的思考を持ち文章力に優れた人材、契約知識を持つ法務・営業部門系社員を現場に駐在させ教育するプログラムが有効である。

(貿易保険)

- 貿易保険の活用もより積極的に行うことが必要である。貿易保険は、戦争・革命、海外への送金制限、取引先企業の倒産など民間保険ではカバーしきれない非常危険・信用保険をカバーし、海外事業のセーフティーネットとして重要な役割を担っている。現在、我が国の建設企業はほとんど貿易保険を利用していないが、海外展開をより積極的に進め、海外事業部門が安定的かつ主要な柱としての地位を獲得するためには、事業のリスクを適切に管理することが最も重要であり、貿易保険を活用することは重要な選択肢の一つである。

7. 海外展開を促進するための国の支援方策

(1) 総論

- 我が国の建設企業の海外展開は、言うまでもなく民間の企業活動であり、第一義的には民間企業の自己責任で進められるべきものである。しかし、海外で頑張る日本の企業を一人にしないよう、次のような観点から政府が適切な役割を果たすことは、我が国の建設企業の海外展開を進めるために必要不可欠である。

第一に、世界におけるインフラ整備への需要が大幅に増加する中で、世界各国における受注競争が激しくなっているが、特に開発途上国の発注者は、直接の受注者のみならず、受注者の背後に控えている国の政府が積極的に対応する姿勢があるかどうかについても事業発注のポイントと見ていることが多い。このため、トップセールス等官民連携による取組を強化することはもちろんのこと、我が国のパッケージ型インフラ大臣会合の例のように政府部内での連携を密にして、海外の発注者が求めるものに対応しなければ、プロジェクトの受注のための厳しい国際競争に勝ち抜くことはできない。

第二に、海外での事業活動については、国によっては政治・経済情勢が不安定で、政策変更等国内における事業では全く想定できなかった事態が発生し、思わぬ損失を被る可能性もある。民間企業による自己責任では対応できない状況が生じた場合に対応するため、貿易保険、政策金融等のセーフティネットを整備する他、WTOやEPA交渉、投資協定等の場を通じて、外国の発注者と我が国建設企業とが対等な立場で議論できるような土俵づくりをするのは政府としての重要な役割である。

第三に、海外展開に関する情報提供や人材育成等については、個々の企業努力に負う面もあるが、各企業に共通する基本的な情報や研修システムの活用等については、(社)海外建設協会等の業界団体と連携しつつ政府がコーディネーターとなって幅広いネットワークを構築して、情報を収集したり研修を実施したりする方が効率的である。先にも延べたとおり、韓国の建設企業の海外展開の進展が著しいが、これは政府と業界団体が連携して情報提供や研修等を長年にわたり地道に続けてきたことに負う面が多い。我が国建設企業の海外展開をより一層推進するためには、個々の建設企業はもとより国においても様々な施策を講ずることが求められる。

我が国建設企業の海外展開は、新成長戦略に位置づけられ、官民連携により政府全体で取り組むことになっているが、これを一過性のものとすべきではなく、今後も政府全体で建設企業の海外展開を進めていく方針を明確にす

るべきである。

一方、こうした国の支援策を実行するに当たっては、各企業の意見を吸い上げ業界全体の発展という中立的な立場から活動している業界団体の活動とよく連携することが重要である。

(2) 具体的に講じるべき施策

(トップセールス等)

- 鉄道、高速道路、水等の大型インフラ案件について政府がトップセールスを行う等積極的な官民一体となった受注活動が必要である。

(案件形成・コンソーシアム形成支援)

- 事業の早期段階から、官民連携により相手国政府に働きかけを行うことにより、受注を目指すため、今年度より実施している案件形成調査やコンソーシアム形成に対する支援等を一層強化することが必要である。特に、PPP事業については、我が国建設企業の新たな事業として有力であり、建設企業が参画できるよう、重点的に支援すべきである。
- 単にインフラを整備するだけでなくインフラの維持・管理を含めパッケージで対応する新しいインフラ需要に対応して、我が国建設企業もインフラの維持管理等を得意とする他業種とコンソーシアムを組むという工夫も必要である。他業界と建設企業の橋渡しをするに当たっては、政府も適切な役割を果たすべきである。

(政府間協議・交渉)

- 政治経済体制が異なる外国における事業には国内事業とは異なる様々なリスクが伴う。契約に基づき支払われるべき工事代金を発注者が支払わない等民間企業の権利が行使できないようなトラブルに民間企業が巻き込まれたような場合には、政府がサポートし関係者が話し合いのテーブルにつかせるような取り組みを行うことが重要である。このため、投資協定を活用する他、経済連携協定(EPA)の中でビジネス環境整備委員会のような政府ベースでビジネスのトラブルを取り上げる場を設定し、活用することが効果的である。
- 我が国建設企業のビジネス環境の整備も国の役割であり、WTOのサービス交渉や二国間会議等において、我が国建設企業にとって不利となるような

規制（例えば、現地人雇用義務等）の撤廃・改善、商慣行の改善、行政手続きの簡素化について積極的に取り組むことが必要である。この場合に、民間からの提案を踏まえて、特に重点的に取り組むべき国を定めてODA等他の政策とあわせて申し入れるといったことも検討すべきである。

（建設交流会議の開催等）

- 二国間建設協議は、最新の有力進出対象国の建設市場情報を入手する上で有益な取り組みである。特に、アジア諸国・新興国は進歩が著しいことから、特に有望な国々については定期的を開催することとし、最新の動向に適切に対応できるようにしておくことが必要である。この際には、民間レベルで進出先国の企業との間でのビジネスマッチングもあわせて行うことが有効である。

（ODAの活用）

- ODA案件については、リスクが比較的小さいことから、我が国建設企業にとっては引き続きその獲得に注力すべき案件とも言える。特に、STEP（本邦技術活用条件）案件については、我が国の事業者が有する技術や資機材がプロジェクトの実現に必要かつ実質的に活かされることから、政府間の政策対話等を通じてその形成を促進すべきである。
- また、我が国建設企業にとってPPP事業は、経験も少なく、意欲があってもなかなか進出に踏み切れないところがあることから、前述したPPP事業に関するJICA協力準備調査によるF/S支援を積極的に推進すべきである。
- このほか、技術協力により、事業実施国の法令・制度の改革等の支援を行い、リスクの軽減や市場環境の整備を行っていくことや、案件と直接関係のない相手国要望についてもトップセールスとワンパッケージで対応していくことも必要に応じて対応すべきである。
- さらに、日本の優位性をわかりやすく示し、その優位性がプロジェクトという形で理解されるようにするための方策として、ODAの一つとして防災、耐震などのプロジェクトそのものを供与できる仕組みを今後検討することも考えられる。

(情報の収集・提供)

- 進出対象国の人口、政治体制、経済規模、法令・商慣習、インフラ整備状況等の基礎的な情報や建設業許可手続、標準的な契約約款、トラブル情報等の建設関連情報は、建設企業が海外における市場戦略を検討するための基礎的な情報である。国がコーディネーターとして積極的に関与して、在外公館、業界団体、建設企業、JETRO等のネットワークを活用してこうした情報の収集・分析・提供を行うことが効率的である。

- 国土交通省が世界各国に派遣しているアタッシェやJICA専門家の役割は重要であり、アタッシェは出身省庁にとらわれることなく情報を共有するとともに、各大使館において指名されているインフラプロジェクト海外専門官とも十分に連携・協働することが必要である。在外公館等で集めた現地の公開情報は、希望企業に配布するための工夫も必要である。また、英語以外の言語については関係団体とも協力し、関係者が共同で訳文を付ける体制を作ることも一案である。
また、派遣先についても、世界銀行、アジア開発銀行、ERIA（東アジア・ASEAN経済研究センター）等建設に関する情報が集まりやすい機関に派遣することも考えられる。

- 建設業のみならず産業横断的に海外におけるビジネス情報を収集・提供しているJETROは建設企業の市場戦略を構築する上で重要な役割を果たしており、JETROとの連携を強化し、情報の収集、国際見本市への参画等の取組みを強化すべきである。

(海外展開のための契約管理に対する支援の強化)

- 海外建設事業において受注した仕事から収益につなげるために必要不可欠なのが契約管理である。既に建設企業に対し、契約管理の重要性について意識改革を図り、徹底した取組みを求めているところであるが、国としてもそのような動きを後押しできるよう、契約管理に関する検討を進めるべきである。
また、海外工事に関するリスクに対するセーフティネットの一つである貿易保険の普及を図るための取組みを行うことも重要である。

- 建設企業の海外事業の持続的展開を図るためには、バランスのある契約の締結と契約の適正な履行が不可欠である。しかし、これらの実現には、発注者側に対して弱い立場の個々の建設企業のみでは困難な場合があるので国の

支援を検討する必要がある。

- また、ODAプロジェクトについては入札段階、契約段階に契約条件書を含む入札図書案、契約図書案を、適切な契約約款が選択されているか、また契約条件の片務性がないかについて十分チェックされるような体制整備が必要である。また、一旦結ばれた契約については発注者が適正に履行することを確保するため官と民の協議の場を必要な国で設置することを検討する必要がある。
- 建設工事契約では、契約の各条項が扱う事象の不確定要素が非常に多く、このため契約履行に当たりトラブルが発生するケースが多い。このため、建設企業による契約管理の適正化の観点から、海外建設プロジェクトにおいては、紛争が発生した場合の手段として仲裁事項やDAB（紛争裁定委員会）条項についてあらかじめ契約書に記載しておくべきであるが、特にDABは、仲裁に比して迅速な紛争解決が期待でき、紛争の予防と効率的解決という2つの機能を有することから、利用促進を図るべきである。
- 国内建設市場と海外建設市場は、発注者と受注者との関係、契約方式や支払方法など、根本的に大きく異なっている。このため、国内建設市場においても海外建設市場で通用するノウハウを身につけるための取り組みを推進すべきである。

（ファイナンス）

- これまで、建設企業による事業が建設請負中心であったため比較的短期の資金需要しかなかったためJ B I Cによる融資の活用もほとんどなかった。しかしながら、今後、PPP等建設関係事業に投資する等建設企業がより長期的な事業運営に参画するようになれば、J B I C等の投資、融資をより積極的に活用することも重要である。エンジニアリング産業は、長期・低利のJ B I C等の融資を大いに活用しており、建設企業においても積極的な活用を検討すべきである。また、韓国においては昨年より官民によるインフラファンドを設立し、ファイナンス面での支援も強めているところであり、我が国においても、PPP事業を促進するためのインフラファンドの組成等及びこれに必要な十分な技術力を有する組織体制の構築方策について、検討を進める必要がある。

(人材の育成・確保)

- 我が国建設企業にとって、海外における建設工事に従事する優秀な人材の確保が重要な課題である。そのための支援を国においても特に重点的に行う必要がある。韓国においては、毎年 1,400 人もの人材を育成しており今後はさらに増員を目指すとしているが、我が国においても、国際建設契約に精通したプロジェクトリーダー等の養成、海外の建設マネジメント講座を有する大学等と業界団体との提携支援、海外建設人材情報データベースの構築支援、海外事業のノウハウを有する企業との人材交流等支援を積極的に進めるべきである。

(中小建設企業の海外展開支援)

- 大手だけでなく、海外展開について意欲を有する中小建設企業、専門工事業についても、海外展開支援を行うべきである。そのため、海外展開支援セミナーの開催、海外展開支援アドバイザーによる相談事業を一層強化することが適当である。また、案件形成調査についても、中小建設企業が積極的に活用できるようにすべきである。

おわりに

本報告書においては、世界の建設市場の現状や今後の動向を踏まえ、我が国の建設企業に期待される市場戦略について整理するとともに、国が検討すべき施策についても検討を行った。言語の違いはもちろんのこと国内市場とは異なる発注者のニーズ、商習慣、契約管理、資材及び労務等の調達海外における事業展開は容易なものではない。海外において日本の製造業がものづくり大国として顧客の信頼を勝ち得、ジャパンプランドを確立したのは、先人の長年にわたる血と汗の結晶といっても過言ではない。建設企業においても、これまで半世紀にもわたり海外展開の努力を行ってきたが、政府、民間を挙げて建設企業の海外展開に取り組む体制が出来つつある今こそ、その取組みを一層強化する絶好のチャンスと言える。東日本大震災からの復興のために、今、我が国建設企業が国内で重要な役割を果たすことを強く求められていることは言うまでもないが、海外展開の重要性、またそれによって我が国建設企業の活力を高めていく必要性は変わるものではなく、海外展開を進めるための努力は怠ってはならない。今後、この報告書に基づき、各企業、業界団体、国がそれぞれの立場で、我が国建設企業の海外展開を推進するための施策を互いに連携しながら、着実に展開し、海外建設事業部門が建設企業において主要な収益の柱としての地位を獲得し、我が国の建設産業に新たな活力をもたらすことを期待する。