

## わが国建設業の海外市場戦略 (概要版)

### 1. はじめに

わが国建設業の海外活動は、今日、その有する高度な技術力と施工能力をもってアジアを中心に世界的に展開されている。その歴史は、戦後の賠償工事をきっかけにして、1970年代にはオイルマネーによる建設ラッシュを迎えた中東を主な市場として受注を拡大し、1980年代にはわが国ODAの拡大とともに東南アジアで受注を広げ、同後半からは開発案件を中心にアメリカへと主な市場を展開してきた。1990年代に入るとわが国製造業の生産拠点の海外進出とともにアジアの市場が拡大し、1996年には史上最高の1兆6千億円近い受注を記録したが、1997年のアジア通貨危機以降受注は低下し、近年は1兆円をやや下回る規模の受注で推移しつつあり、その概ね7割はアジア地域が占めている。(図表1参照)

近年の受注内容は、日系企業からの受注、ODA案件の受注だけでなく、シンガポール、台湾、香港、アメリカなどでわが国建設業が得意とする橋梁、地下鉄、トンネル、埋立等の大型土木工事や高層建築工事を現地政府等から数多く受注しており、わが国建設企業の施工能力が国際的に高く評価されていることを示している。(図表2参照)また、開発途上国において、わが国の経済協力の現場の第一線で「顔の見える援助」の担い手として活躍し、現地建設業の育成や技術力向上にも積極的に貢献してきている。さらに海外の建設市場に目を向けると、中国、インド、アセアン諸国の急速な経済発展により多くのアジア諸国で社会インフラをはじめ建設投資が拡大しており、北米、中東でも依然大きな建設投資が行われている。他、近年では東欧、CIS諸国など新たに注目すべき市場もあり、大きなビジネスチャンスが存在している。

また、従来わが国建設業の弱みと言われてきたコスト競争力、マネジメント能力についても、近年はかなり向上させてきており、欧州企業はもとより、中国、韓国などアジア企業と価格、技術で十分に競争できるようになっている。いくつかの企業では、海外事業を重点的に位置づけ、積極的な受注活動を展開しているところもある。

こうした認識に立ち、本委員会においては、

現在あるいは将来的にも重要な市場であるアジア地域の市場動向と問題点

アジアにおける欧州建設企業の戦略

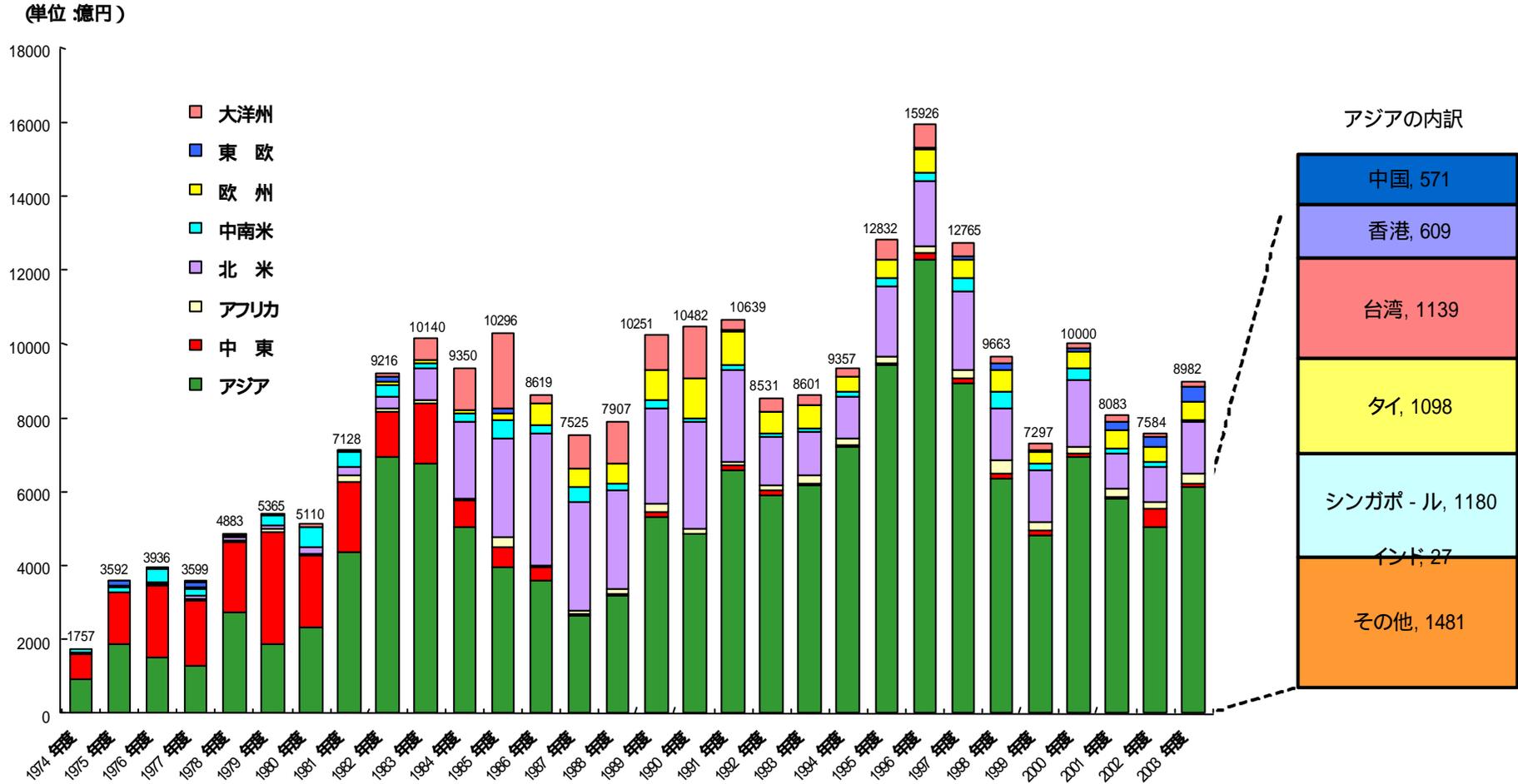
わが国建設業への評価、その有する課題

等を調査し、わが国建設業の海外市場戦略のあり方について検討を行ったものである。

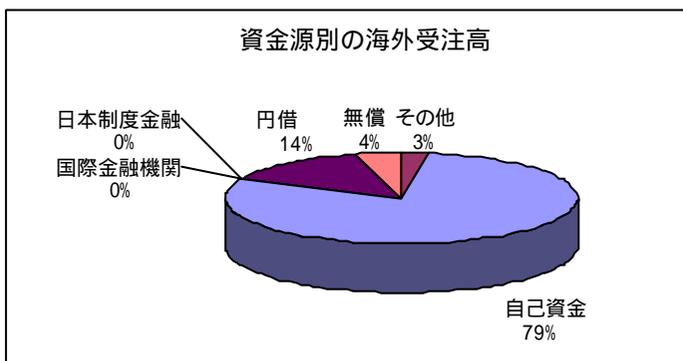
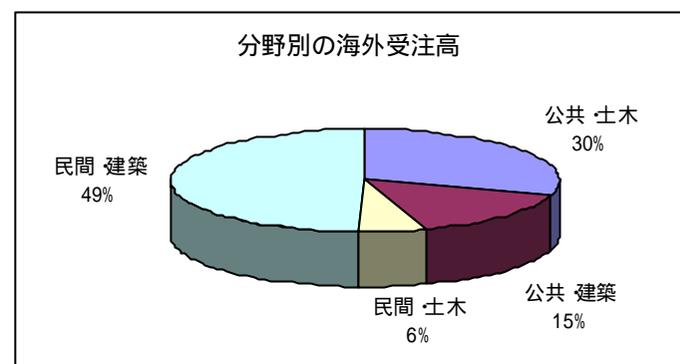
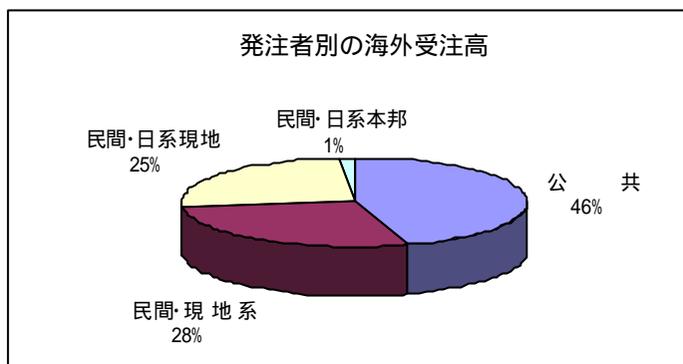
---

データは特に断りがない限り、(社)海外建設協会のデータを用いた。

図表 1 わが国建設業の地域別海外受注高の推移



図表 2 わが国建設業の発注者別・分野別・資金源別海外受注高及び受注高の多い国 (2003 年度)



受注高の多い国と受注高

国名	受注額	本邦法人	現地法人
米国	141,676	19,595	122,081
シンガポール	118,047	110,026	8,021
台湾	113,865	66,313	47,552
タイ	109,846	48,412	61,434
香港	60,949	60,949	0
中国	57,097	40,930	16,167
ベトナム	41,054	40,016	1,038
フィリピン	33,855	29,512	4,343
マレーシア	32,044	27,635	4,409
インドネシア	29,371	20,817	8,554

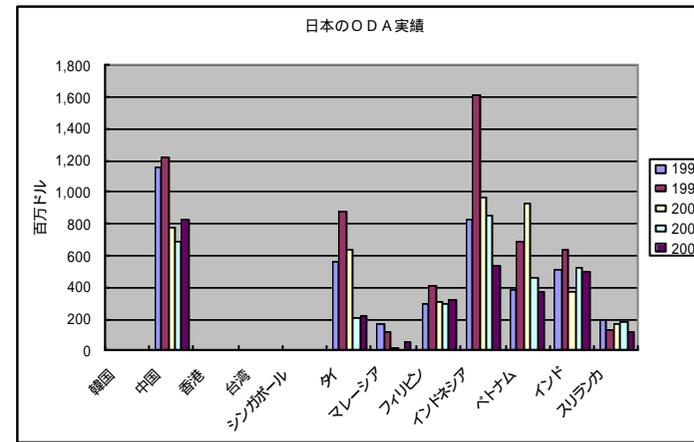
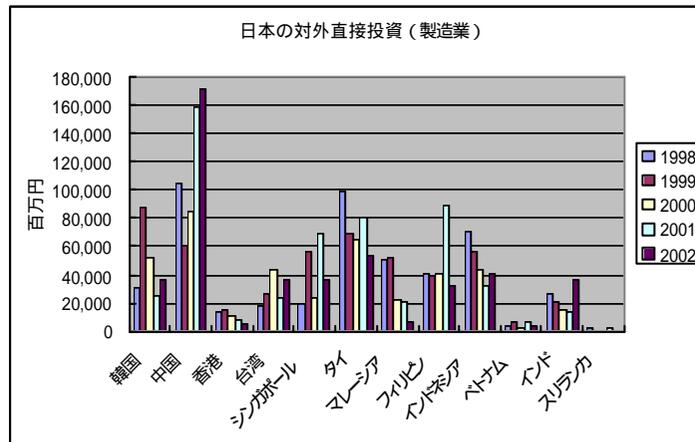
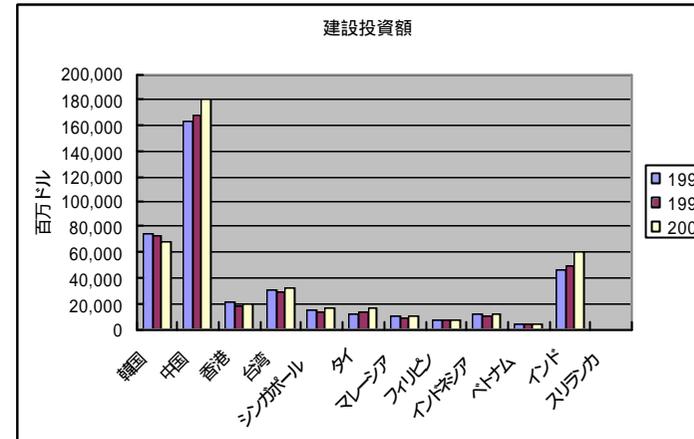
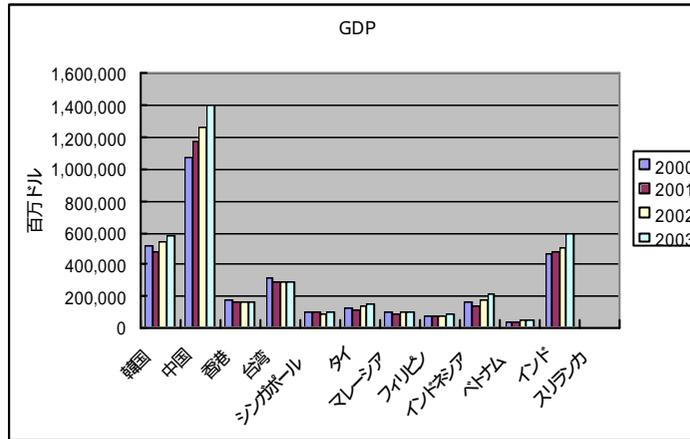
単位：百万円

## 2. アジア市場の特徴とわが国建設業の直面する課題

### (1) アジア建設市場のマクロデータ

わが国建設業のアジアにおけるプロジェクトとしては、まず日本の資金源が活用される日系企業の進出案件とODA案件があり、香港、台湾、シンガポールなどではわが国建設業の強みが活かせる大型の土木・建築プロジェクトを中心とした市場となっている。アジア各国における建設市場の大きさと、日系企業の投資及びODAの推移は図表3の通りである。

図表 3 アジア諸国におけるGDP、建設投資額、日本の対外直接投資、ODAの推移



出典 GDP：IMF 'International Financial Statics'他  
日本の対外直接投資：財務省『対外直接投資統計』

建設投資額：ENR  
日本のODA実績：外務省「わが国の政府開発援助」他

## (2) 主な国、地域別の建設市場の現状

アジア地域におけるわが国建設業の活躍状況は一様ではなく、国ごとに特徴が見られる。これは、主に、各国の経済発展の状況、建設市場及び技術の成熟度の相違による。具体的には、以下のような特徴が指摘できる。(図表4参照)

### 韓国

- ・現地建設企業に対し優位性が少なく、日系企業の投資案件も少ないことから、わが国建設業にとっての市場とはなっていない。

### 中国

- ・現状はわが国製造業等の進出に伴う工場の受注が中心である。
- ・国内建設市場は急速に拡大しており、インフラ需要も急成長している。しかし、中国の建設市場は外国企業に対して十分に開放されておらず、中国国内建設企業の保護のために、外国建設企業の受注は国際入札案件や外国投資案件に限定されており、通常の工事案件に参入するには中国企業との合弁会社を設立する等が必要である。このため、わが国建設業の現地案件への取り組みは非常に少なく、時期尚早と考える企業が多い。
- ・中国のWTO加盟(2001年)に伴い、外商投資建築業企業管理規定(いわゆる113号令)が施行された。113号令では、100%の外資法人の建設会社の設立を容認する一方で、外資の建設企業に対して、資質のランクに応じて最低限必要な資本金や技術者数を定めたり、資本金額に基づく受注案件規模を制限するなど厳しい内容となっている上、JVに構成員の中で最下位の企業のランクが適用されるなど不合理な規制もある。
- ・建設業に関わる制度以外にも、各種法制度の不備、行政当局の恣意的な裁量、不透明なビジネス慣行など障害が多い。
- ・中国建設企業が国内の受注拡大を背景に急速に成長しており、海外市場でも競争力を強めつつある。

### 香港

- ・成熟した建設市場であり、外国企業への参入障壁も少ない。また、地理的条件から橋梁、トンネルなど日本企業の得意とする大型土木案件が多いことから、実績を積み重ねてきている。
- ・欧米企業、地元企業、さらに日本企業同士の競争も激化している。
- ・特に近年は中国本土企業の活動が顕著である。

## 台湾

- ・ 経済的に急成長し、建設市場も拡大しており、新幹線建設などで受注が拡大している
- ・ 今後、地下鉄、道路プロジェクトなどで参入チャンスが見込まれるが、現地のビジネス慣行、ローカル企業との競合に留意していく必要がある。

## シンガポール

- ・ 成熟した建設市場であり、外国企業への参入障壁も少ない。
- ・ 空港、地下鉄、道路、埋立など大型インフラ案件が多く、わが国建設業の高度な技術力が発揮され、実績を上げている。
- ・ 価格競争が厳しく、収益性が高いとはいえない。コスト面での企業の創意工夫が必要である。
- ・ 発注者（特に公共）のコストや安全面に対する要求が特に厳しい。建設業の財務状況に関する条件も厳しい。

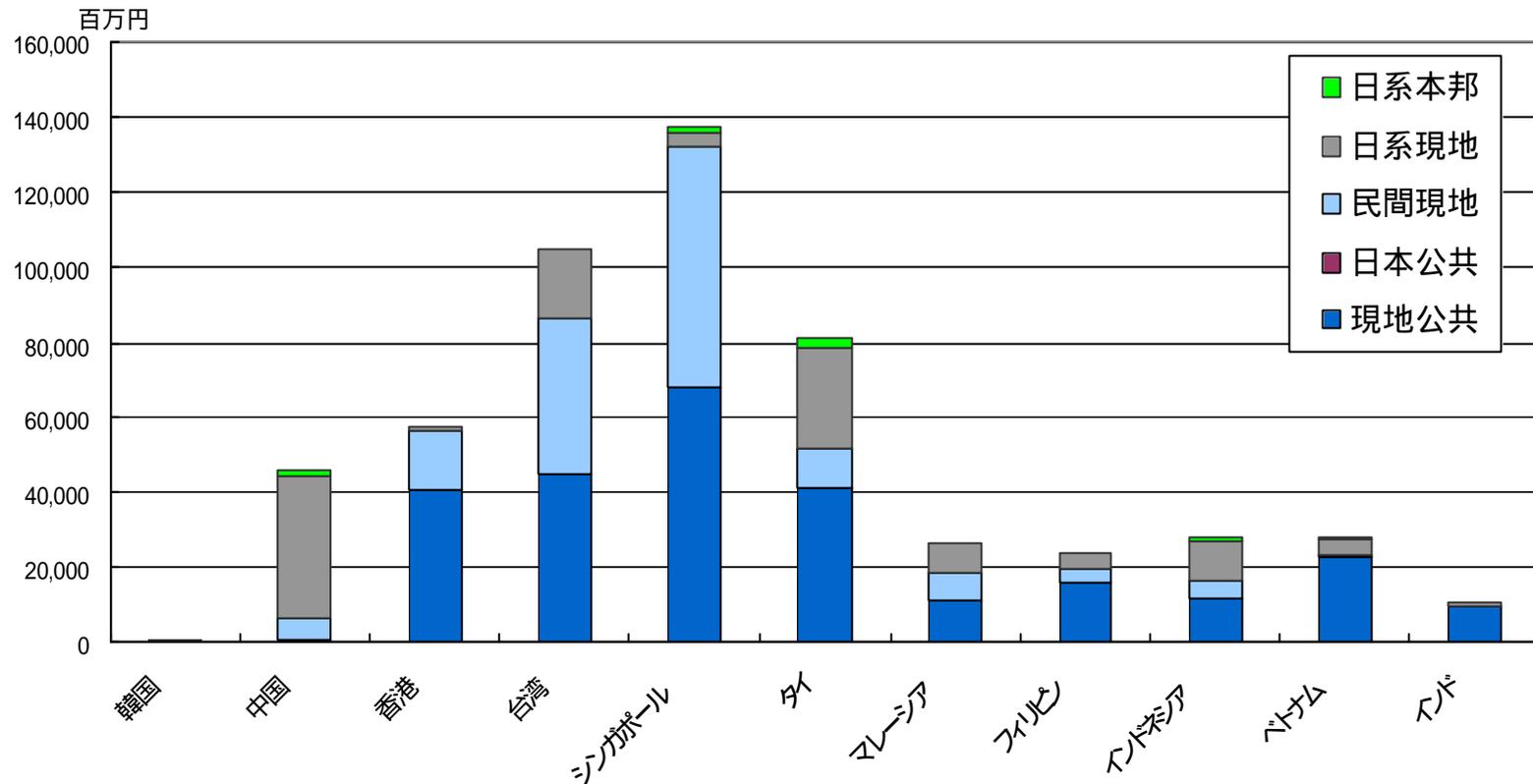
## アセアン諸国（シンガポール以外）

- ・ 日本との政治的・経済的な結びつきが強く、全体として今後とも重要な市場である。
- ・ タイ、マレーシアはわが国の製造業の投資も大きく、国民の所得水準も上昇している。このため、ODAを卒業しつつあり、公共事業についてはODA案件は減少していくと考えられる。
- ・ フィリピン、インドネシアは97年のアジア通貨危機から経済は十分に立ち直っていない。しかしながらわが国製造業の投資先として、あるいはODAの供与先として今後とも重要な市場であることは変わらない。
- ・ ベトナムは近年急速に成長しつつあり、わが国製造業の投資においても、大型のインフラ案件の受注の面でも注目すべき市場である。

## インド

- ・ 近年急速な経済成長とともに建設市場も急速に拡大しており、わが国の円借款プロジェクトも数多く出ている。
- ・ 欧州建設企業との競合、中国、韓国企業等との価格競争の激化により、わが国建設業の受注は困難な現状にある。
- ・ 不透明な慣行や制度運用が多く、企業活動に障害が多いが、昨今では改善も見られる。

図表 4 わが国建設業の、アジア主要国における発注者別の受注高（2001～2003年度の3カ年平均）



(3) わが国建設業のターゲットとなってきたアジア建設市場

(2) で整理したように、これまでわが国建設業の受注の多いアジア諸国は概ね以下の条件を備えていることから、わが国建設業の主要な市場となってきたといえる。

- わが国との経済的つながりが強く、安定的な顧客である日系企業が多数存在すること
- ODAを含め、わが国企業の高度な技術力が発揮される大型土木案件が多数存在すること

わが国建設業が既に実績を積み上げ、現地の官民の顧客から高い信用と評価を受けていること  
一定の技術力を備えた、パートナーとして信頼できるローカルの建設業が存在すること  
政治経済システムがある程度安定しており、わが国企業の事業活動に制約が少ないこと

#### (4) わが国建設業が直面してきた課題

わが国建設業におけるアジア地域を中心とした海外建設市場における取り組みでは、従来から以下のような課題が指摘されてきた。

プロジェクトの収益性より事業規模を重視する傾向がある。

わが国建設業がアジア地域に展開した初期に比べて、韓国・中国や現地企業が競合先として育っており、技術水準を向上させてきたために価格競争が厳しくなり、利益率を低下させている面がある。

わが国建設業の技術力や提案力が活かせる、いわゆるデザインビルド案件でも、価格競争により受注者が決定されるために、リスクに見合った価格で受注することができない。

プロジェクトの企画力（川上段階）、管理運営ノウハウ（川下段階）の面での対応の余地が小さい。このため、価格・技術以外の差別化が難しくなっている。

アジア地域を含めた海外事業では、わが国市場にはない多くのリスクが存在するが、リスクに対する知識やリスクマネジメントノウハウが十分でなく、想定以上に採算が悪化するケースがある。特に、顧客や地元企業とのコミュニケーション、契約交渉やトラブル処理などでの対応に問題がある。

一部の国では企業の施工実績だけでなく財務内容に対する評価も厳しく問われ、日本企業が条件をクリアできないケースも生じている。

一部を除きほとんどの国で、依然として保護主義的政策がとられており、多くの国で外資規制、建設業許可等における外国企業への差別的取り扱い、政府調達からの排除などが行われている。

これらの課題に対しては、海外経験の長い企業を中心に、先行的な取り組みが蓄積されており、かなり克服されてきたと言える。例えば、現地化を進め、韓国・中国企業に対抗しうるコスト競争力をつけた企業も存在する。

しかしながら、韓国・中国や現地企業の急速な成長や競争のグローバル化、変わらない発注者意識や強まる保護主義的政策など、市場環境はますます厳しさを増しつつある。こうした中で、今後わが国建設業がさらに海外建設市場を拡大し収益源としていくためには、上述した課題への取り組みを継続・強化するとともに、各企業が独自の営業戦略、地域戦略を開拓していくことによって差別化を図り、確実に収益を上げられる構造を作ることが必要といえる。

### 3. 欧州傘下の建設業におけるアジア地域の事業戦略

#### (1) 調査対象先の概要

国外での受注額が上位4社のアジア地域における戦略を把握するため、現地インタビュー調査を行った。インタビュー先の概要等は以下の通りである。

図表5 現地インタビューを行った欧州傘下の建設業の概要

企業名	売上高(単位:百万ドル) <sup>1</sup>			インタビュー先名	インタビュー先の概要
	国内	国外	うちアジア <sup>2</sup>		
Skanska	2,431	11,520	649	Gammon Skanska	Jardine(香港の財閥)とSkanskaが50%ずつ出資する建設会社。Skanskaのアジア事業を担当。(Skanskaは同株をBalfour Beattyに売却で合意)
Hochtief	1,949	10,010	627	Leighton Southern	オーストラリアに拠点をおくLeightonの南部アジア部門。HochtiefはLeightonに51%出資
				Leighton Northern	Leightonの北部アジア部門。
VINCI	9,754	6,841	116	VINCI(北京事務所)	VINCIの中国事業を担う事務所。
Bouygues	8,720	6,449	498	Dragages	1986年にBouyguesが買収した香港の建設会社。香港、台湾、マカオ、パールデルタ(中国)で事業展開

注1: The Top 225 International Contractors 2002 ENRホームページ

注2: Skanskaのアジア地域売上高はGammonの売上高で示す。Skanska2002年年次報告書による。1スウェーデンクローネ=0.15米ドルで計算。Hochtiefのアジア地域売上高はLeighton SouthernとLeighton Northernの合計で示す。2002年年次報告書による。2002年6月決算の数値。Vinciのアジア地域売上高はVinci Construction Grands Projects社のアジア地域売上高で示す。同社2002年年次報告書による。1ユーロ=1.22ドルで計算。Bouyguesのアジア地域売上高はConstruction部門のアジア地域の売上高で示す。Bouygues2002年年次報告書による。

## (2) 欧州傘下建設業の戦略の特徴

インタビューの結果、以下のような戦略が抽出された。

### アジア地域の市場観と基本戦略

アジア地域の建設市場では、中国、韓国や現地の建設会社の成長が著しく、競争状況は厳しさを増している。このため、今回インタビューを行ったほぼすべての企業が、コスト競争を回避し、付加価値で勝負するスタンスを明確にしている。

ただし、付加価値といってもその方向は各社のシーズによりいくつかの方向が見られた。具体的には、Leighton のように施工技術での付加価値を重視するケースや、VINCI や Dragages のようにリスクマネジメント等のノウハウで差別化を図るケースである。さらに、地域よりも顧客でマーケットをセグメント化している。具体的には、「付加価値を理解してくれる顧客」として、海外からの直接投資案件や、信頼できる政府（香港、シンガポール等）及び現地民間企業の案件など、日系建設会社と同様のスタンスが多く聞かれた。

なお、PFI等の長期にわたる投資回収型事業については、一部を除き、アジア市場では時期尚早との見方が大勢を占めた。この理由としては、発注者における契約に対する意識の低さや、法制度が未整備であること等でリスクが過大との判断による。

### 現地化

Leighton、Gammon の2社は、建設ビジネスの成功の鍵は現地化であるとの認識を持っている。Bouygues も、香港に限っては現地化が進んでいる（香港以外のアジア地域はフランス本社が管理している）。

現地化のプロセスとしては、3つに類型化できる。

- 1) 自ら拠点を設けて進出して育成する（Leighton が豪以外のアジア拠点に進出したケースが該当）
- 2) 買収後、徐々に現地人材を育成して移管する（Bouygues が Dragages を買収した後、次第に現地化していったケースが該当）
- 3) 買収後、買収先にすべてを任せる（Skanska が Gammon を買収したケースが該当）

一方、VINCI は「フランスに確固たる基盤があるため、海外では大規模プロジェクトを案件ベースで獲得するスタンス」として現地化には取り組んでいない。

### 管理システム

本社部門が海外事業をどのように管理・コントロールしているかの仕組み（地域会社の管理システム）については、原則として、各社とも現場の判断を重視している。本社は現場部門からあがってくる定期的な報告に基づき事後評価する、というスタンスが徹底している。

また、各社が構築しているプロジェクト管理のシステムは、「どのようなプロマネでもそれなりの仕事ができる」ことを重視して設計されている。人材育成に投資して優秀なプロマネを育て、それにより会社の利益を増やすよりも、いいシステムを整備することで、プロマネ

に依存せずに利益を出すことのできる企業体質を作ることには力点が置かれている。

#### 親会社との関係

Leighton 及び Gammon は、それぞれ Hochtief が 51%、Skanska が 50% 資本参加している。しかし、資本参加を受けた後で、過度に事業戦略に介入された等のケースは全くない。マーケット情報の共有、ベストプラクティスの共有、顧客基盤の拡充等が重視されており、対等なパートナーとして位置づけられていることが確認された。

Dragages の場合、Bouygues の 100% 子会社であるが、個別事業に関する判断はプロジェクトの初期段階で Bouygues から了解をとり、後は Dragages が主体的に取り組む体制となっている。

#### 中国市場に対する方針

中国市場に対しては、マーケットとして無視できないものの、現段階ではリスクが大きく、慎重な見方である。海外からの直接投資案件と、価格以外の付加価値を理解する信頼できる顧客の案件に限った取り組みが主体である。特に、PFI・コンセッションや開発等の投資案件はいずれの会社も取り組む予定はないとのスタンスである。

一方で、長期的観点で布石をうつ企業もある。Dragages は、オリンピックスタジアムでの技術協力や中国建設会社と第三国にてJVを組む等の取り組みを行っている。

なお、中国市場における欧州4社の受注実績（投資案件は投資総額）を調査した結果、発注者別の受注状況は図表6の通りであった。

**図表6** 発注者別 中国市場における欧米建設企業の受注実績 (単位:百万ドル)

	請負案件										投資案件		合計(請負+投資)	
	中国政府等公共部門		外国政府等公共部門		中国企業		外国企業		中外合弁企業		件数	投資総額	件数	契約金額
	件数	契約金額	件数	契約金額	件数	契約金額	件数	契約金額	件数	契約金額				
Leighton					3	196	2	6					5	202
Gammon Skanska			1	10	4	117	11	231	10	295			26	653
Vinci	2	403			1	161			1	132			4	696
Bouygues							1	8			5	2,547	6	2,555
合計	2	403	1	10	8	474	14	245	11	427	5	2,547	41	4,106
(比率)		9.8%		0.2%		11.5%		6.0%		10.4%		62.0%		100.0%

出典：日本総合研究所の「中国市場における欧米建設企業の受注実績に関する調査」に基づき作成

### (3) わが国建設業に対する評価

受注量の多いシンガポール政府等へのインタビュー調査から、わが国建設業に対しては、納期遵守、品質管理、安全管理等の観点からの評価が高いことがわかった。中国においても、わが国建設業が高い技術力や安全管理ノウハウを有していることが評価されている。

一方で、コミュニケーション能力は全般的に課題がある。顧客との交渉や折衝、JV相手との連携などにおいて、英語力、それ以外にも交渉力が全般的に不足していると指摘されている。また、日本の技術者はよい品質のものを作る「Production Management」に偏る傾向があり、「Project Management」のスキルと認識は必ずしも高くないとの指摘もあった。

### (4) 欧州傘下の建設業とわが国建設業のアジア戦略の比較

このように見ると、顧客ターゲットの考え方や中国市場に対する方針等の面で、わが国建設業と多くの共通点を有していることが分かる。付加価値を理解する顧客に絞り込んで展開するという基本方針も、ほぼ同様といえる。また、現地化に関しても方法の違いはあるものの、重要性の認識はわが国の企業と共通している。

一方、プロジェクト管理のためのシステムの考え方については、人材育成を重視する傾向の強いわが国建設業とは異なる点があると思われる。

わが国企業が同質性の高い組織の中で、個人の能力に依存する管理システムの中で動いているのに対して、欧州企業はトップマネジメント重視、多様な価値観や人的構成を一つの組織として括るための管理システムの徹底が図られているものとも考えることもできるが、それぞれに長所短所があり、一概に良否を論ずることはできない。しかしながらビジネススタイルの多様化、国際化に対応した管理システムのあり方は、企業の「競争力」を決定づける要因であり、各社の創意工夫が今後とも重要である。

また、「収益重視、過剰な競争やリスクの回避」というスタンスが明確であり、一部のインタビュー先からは、日系建設業との競争では価格面で厳しいことが多く、わが国建設業がどのように収益を得ているのか疑問を持つ声も聞かれた。欧州傘下の各社があくまでも収益を重視してプロジェクトの選択や入札での行動をとるのに対し、わが国建設業ではややもすると受注が目的となり、収益の追求が徹底できていない可能性がある。

#### 4. わが国が取り組むべき海外建設市場戦略の方向性

アジアとの経済的なつながりは今後ともわが国にとって重要であり、中国、アセアン諸国、インドの経済成長がもたらす巨大な市場の誕生はわが国の建設業にとって大きなビジネスチャンスであることは間違いない。特にアセアン諸国とは今後経済連携協定(EPA/FTA)の締結を通して市場の相互開放が進み、国際的な経済の分業体制の構築と域内市場全体の拡大が期待される場所である。こうした状況に立ち、いかにアジア市場で勝ち残っていくかがわが国建設業の海外戦略上、もっとも重要な視点であるといえる。このため、従来から企業サイド・政府サイドで、以下のような取り組みを展開してきているところであるが、今後ともこれを一層強化・推進していくことが必要であり、特に各企業にとってはその成否が今後の海外事業の成果を左右するものと考えられる。

##### (1) 建設業としての取り組み

各国市場の特性をふまえた明確な事業戦略の構築及びその実践・徹底（特に中国、インドについては将来の市場成長をにらんだ長期的な市場浸透戦略が必要）

「受注量」より「収益性」を追求し、事業のリスク判断の徹底、過剰な価格競争による収益悪化の回避

顧客のニーズに的確に対応した営業戦略

強みである「技術力」、「工期遵守」、「誠実性」が発揮できるような案件や顧客への資源の集中投入

弱みである「マネジメント能力」、「リスク管理」を補完する企業アライアンスや外部人材の活用等

コスト削減の観点からローカル人材の登用、ローカルの建設業とのアライアンス、資材調達網の拡大

M & A等の新しい手法を活用した事業展開戦略

単純な工事請負だけでなく、事業の提案からファイナンス、管理運営まで視野に入れた幅広い付加価値ビジネスへの対応

英語力を含め、国際的に通用する人材の育成や外国人社員の登用

財務内容の一層の健全化、国際会計基準への対応

##### (2) 政府としての取り組み

WTO等での貿易ルールや二国間の経済連携協定(EPA/FTA)の交渉の場を通じたわが国建設業に対する投資、許認可等の面での差別的制度、不利不当な扱いの撤廃、緩和

契約、支払い等をめぐる発注者とのトラブル、税の還付の遅滞等、個別の問題に対するサポート  
開発途上国のインフラ整備において、品質や技術が一層重視されるよう、政府の担当者の能力向上施策等（キャパシティビルディング）  
や、技術協力の実施  
ODAプロジェクト案件においてわが国建設業の能力が十分に発揮されるような制度の改善  
建設企業の技術力、企画提案能力、マネージメント能力を高めるような施策の検討  
海外で建設企業の事業機会を創出する施策の検討

以上