

中国の建設産業に関する調査報告書

平成17年3月

国土交通省総合政策局

委託先：株式会社 日本総合研究所

目次

はじめに	1
第1章 中国の建設業の成り立ちと現状の概要	2
第1節 国営時代	2
第2節 国営企業の改革の時代	4
第3節 現在の市場の状況	8
第2章 主な建設会社の概要	24
第1節 中国建設工程総公司	24
第2節 北京城建集団	29
第3節 上海建工集団	32
第4節 中国鉄路工程総公司	35
第5節 中国鉄道建築総公司	37
第6節 中国港湾建設集団総公司	38
第3章 中国建設市場の特徴	39
第1節 改革が進んでいない点	39
第2節 改革された点及び・改革・変化に伴って生じている点	41
第3節 日系の施主から見た中国の建設会社	46
第4節 まとめ	48
第4章 中国出張時の記録	49
第1節 訪問先及び先方出席者	49
第2節 ヒアリングの記録	50
第5章 参考データ	71

はじめに

中国は、日本企業の生産拠点多くあることに加え、2008年の北京オリンピックや2010年の上海万博にむけ、政府がインフラ整備に力を入れており、建設市場の成長が期待されている。実際、ここ数年間の中国建設市場は、年率10%程度の高い伸びを示している。建設市場の成熟したわが国建設業にとって、中国は魅力的な市場の一つである。

これまで中国の建設市場に関する調査は数多く行われてきたが、中国の建設に関わる制度面に焦点をあてたものが多い。WTO加盟に伴い、建設業の制度が大きく変化したこと、それも参入を抑制するような内容であったことが背景にある。

一方、中国の建設市場、とりわけそこで活動する中国の建設企業に関する調査は、あまり行われてこなかった。建設市場が成長する中、中国の建設企業も急速に成長しており、中国国内はもちろん、アジアにおいてわが国建設業のコンペティターとなってきている。また、共同で業務を行う機会も今まで以上に増えることが予想され、中国建設業の実態について理解することはますます重要になっていると考えられる。

本調査では、以上のような背景のもと、中国の建設産業に着目し、その変遷、最近の姿、組織運営のあり方、実力や課題などについて整理を行った。今後の業務展開に役に立てば幸いである。

なお、本調査報告書では、統計資料やホームページ等のデータのほか、関係者へのヒアリング等により得た二次情報を用いて作成していることに留意されたい。

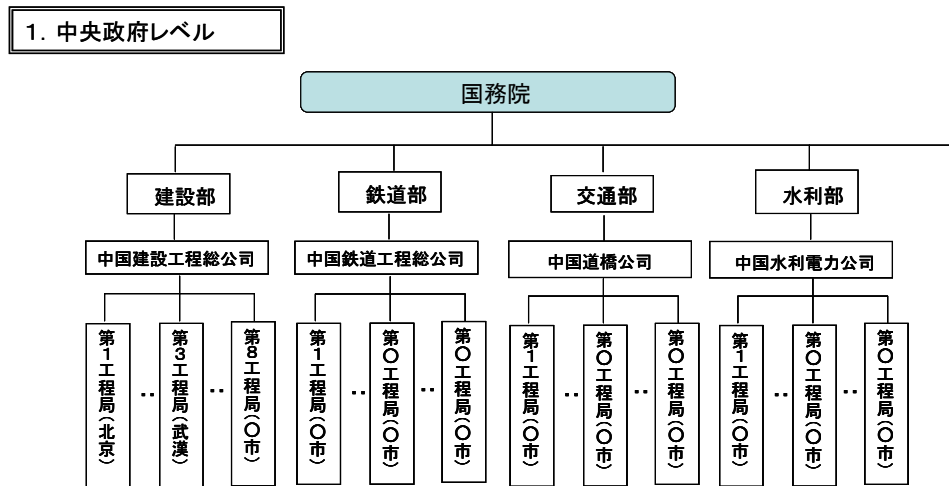
第1章 中国の建設業の成り立ちと現状の概要

中国の建設業は、いずれも政府の一部門であったのが、徐々に民営化が進んでいる。本章では、中国の建設業の歴史を概観する。

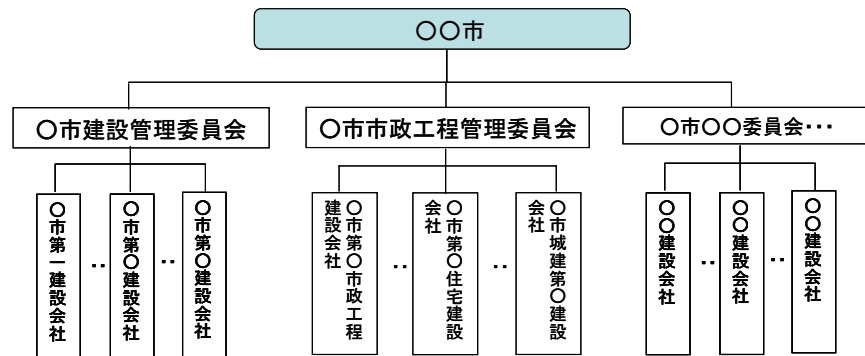
第1節 国営時代

1990年より前の段階においては、中国の建設業の大部分は国営企業であり、各政府部門において施工部隊として活動していた。具体的には、中央政府の各部に属する施工部隊と、地方政府に属する施工部隊があった。建設企業の構造を図示すると、図表 1-1 のとおりである。すなわち、中央レベルの直轄企業であれば、各部の直下に施工部隊があり、その下には概ね地域ごとの局がぶら下がっている。省・市レベルでも、一般建築を扱う建工集団、住宅建築を扱う住総集団、一般土木を扱う城建集団などが市政府の直轄部隊としてあり、その下に地域で分担し合う局がぶら下がっている。

図表 1-1 従来の中国の建設企業の業界構造



2. 地方政府レベル



この頃の建設業の経営上の特徴は、次の通りである。

(雇用形態)

事務と労務が分離していなかった。施工を行う際に必要となる労務者についても、従業員として抱えていた。

(営業と利潤の概念)

営業という概念はなく、属する部の業務のみを実施していた。例えば、中国建筑総工程公司は、中国政府建設部が行う施工を行い、中国鉄路工程公司、中国鉄道建築総公司は、鉄道部が行う線路や駅舎の施工を行っていた。地方政府についても、建工は一般建築を、住総は住宅を、城建は土木と分かれており、地方政府内の組織ごとにこれらの施工部門を保有していた。このため、発注者が決まれば受注する会社も自動的に決まっており、いわば属する部から随意契約で受注するという関係にあった。

また、利潤という概念はなかった。利潤を出す必要がなく、施工にかかる金額をコントロールする必要はなかった。予算を立てて計画的に施工するのではなく、施工を進めていって資金の状況をみればよく、資金が不足すれば発注者から金額を上乗せしてもらえばよかった。

もともと、この状況は 80 年代後半から変化した。プロジェクトマネジメントの概念が導入され、プロジェクトごとに管理が行われるようになった。プロジェクトマネジメントは、大成建設が中国雲南省の羅布格水路トンネルのプロジェクトを請け負って実施していた際に、同社が行っていたやり方を手本に導入したとされる。

(規制)

建設会社に対する規制はなかった。したがって、建設会社はどのような建設工事も行う

ことができた。現実には、発注者によって施工者が決まっていることから、規制の必要性がなかったといえる。

(国外展開)

国外での施工も行っていたものの、ビジネスとしてではなく、政府の援助工事等に指名されてついでに、国内事業の延長としての事業であった。

第2節 国営企業の改革の時代

1978年、中国は改革開放政策を打ち出し、国営企業の改革を順次進めていった。その取り組みも、1980年代に入ると、「利潤保留」や請負経営責任制を導入し、国営企業の経営効率を向上させるような改革を行ってきた。

国営企業の本格的な改革を実施するのは、1992年からである。1992年に、市場経済化の方針を明確化し、1993年には憲法を改正、経営と所有との分離を明確する意味で、「国営企業」という従来の名前を「国有企業」へと変更した。

1978年	改革開放政策の導入
1978年～1984年	国営企業改革の第一段階。国営企業及び従業員にインセンティブを与えることを重点とする。「利潤保留」制度の導入
1984年～	国営企業改革の第二段階。国営企業の「所有権」と「経営権」の分離を重点とする。企業の「自主経営、損益自己負担、自己規制、自己発展」の経営体制を目指し、「請負経営責任制」の導入
1992年～	社会主義市場経済体制の確立。 国営企業改革の第三段階。法人財産権の確立をポイントとする「現代企業制度」の導入を重点とする。
1993年	憲法改正「所有権」と「経営権」との分離を明確にする意味で、「国営企業」から「国有企業」へ変更

1993年以降の企業改革の一つのポイントは、「会社制」の導入であった。大中型国有企業を業種などによって、独資会社、有限会社、株式会社¹と規範化され、各種の会社を再編し

¹ 独資企業：企業または個人が単独で投資し、財産は投資者の企業または個人が所有。企業の債務に対し無限な責任を負う経営実体のこと。

有限会社：2以上50までの出資が共同出資で設立する会社のこと。出資者は各自の株数に相当する範囲内の責任を負う。

株式会社：株式を発行することにより事業資金を集め、それを元手に活動して利益をあげることを目的とした会社。出資者5人以上、資本金1,000万人民元（1.3億日本円）。

た。

さらに、経営資源を効率的に利用し、国有企業の国際競争力を高めるため、国有企業の戦略的集中を進めていった。従来の大規模・中規模の国有企業に対して、改革等を通じて経営改善を促し、存続させる一方、小企業について民間企業に売却し民営化させる取り組みを進めていったのである。

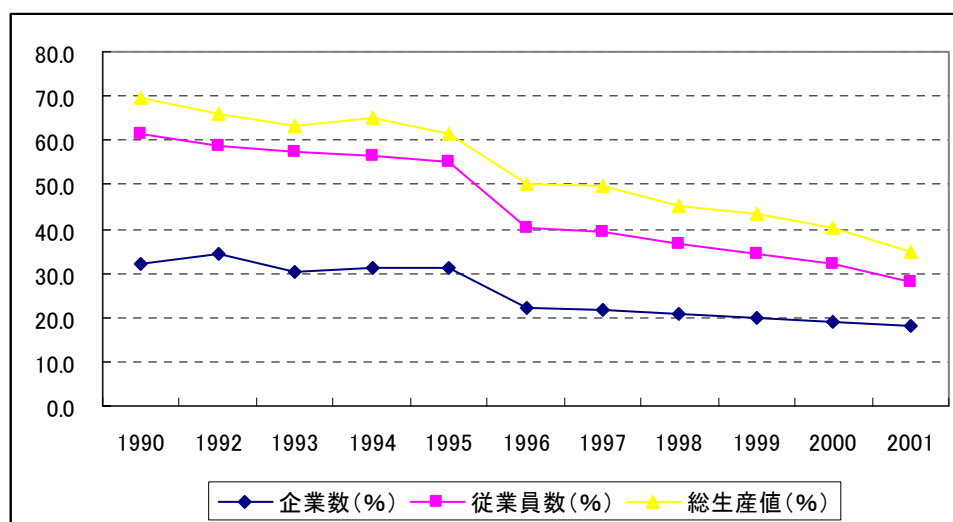
中国の建設業も、このような時代背景を元に、1990年から1995年頃にかけて、業界構造の再編が進んでいた。しかし、建設業の市場経済化は他の分野に比べると少し遅い。1998年の時点で建設企業として登録されていた会社の大部分は国有企業と集体（集団所有制）企業で、民営企業はなかった。

図表 1-2 の通り、建設業における国有企業の占める割合は年々低下し、近年では企業数にして約 16%に過ぎない存在となっている。

図表 1-2 建設業における国有企業の占める割合の経年変化

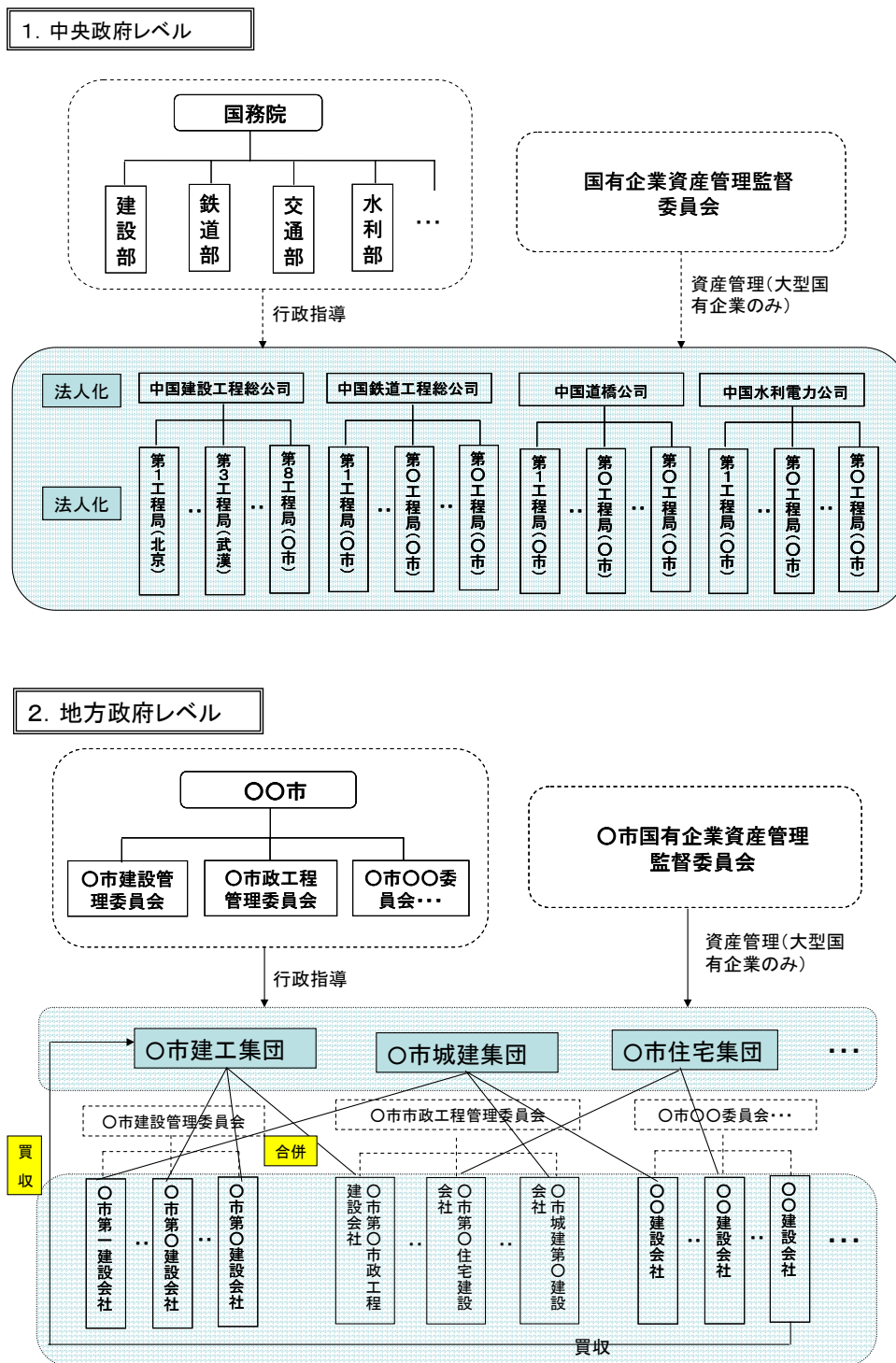
年	1990	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
企業数 (%)	32.1	34.3	30.3	31.1	31.2	22.0	21.9	20.7	19.9	19.0	18.0	15.8
従業員数 (%)	61.4	58.9	57.6	56.6	55.0	40.3	39.4	36.4	34.2	31.9	28.0	24.2
総生産値 (%)	69.5	65.9	63.2	65.2	61.4	50.2	49.6	45.4	43.6	40.4	34.9	30.1

出典：中国建築業改革と発展研究報告 「中国建築業改革と発展研究報告」編集委員会



国有企業の民営化のイメージを以下に示す。局ごとに法人化され、分野や地域を問わず競争するようになっていった。一部の局が上場したり、他の集団に買収されるなど、再編も進んだ。

図表 1-3 国有企業改革後の建設企業の業界構造



また、企業経営の観点からは、以下のような変化が進んでいった。

(組織形態)

従来の政府の一部門から、別会社化された。ただし、企業形態に移行しただけで、民間が所有する普通の民営企業となったわけではない。資本は多くの場合、中央政府・市政府が所有する状態であった。

(規制)

建設業が企業形態に移行したことで、建設業を規制する法律が整備されていった。具体的には、①入札に関する制度、②各建設会社が施工できる業務の内容を制限する建設業制度、が重要である。

特に②により、建設会社は施工できる工事規模に応じて、特級、一級、二級等の資質が与えられるようになった。また、工事の種類も、総合請負業、専門設備業、労務を提供する企業等、に区分されていった。

(雇用形態)

この頃から、労務者を抱える形態から労務を切り離す形態への変化が始まった。労務専門の会社の成立に、大きく2つのパターンがある。ひとつは中建等の会社から労務部門が分社化していったケースである。もうひとつは地方の建設会社等がワーカーを集めて設立したケースである。

(営業と利潤の概念)

入札制度ができたことにより、各政府部門が発注する施工案件があった際に、今までのように随意契約で関連する施工会社に発注するというだけでなく、入札等の競争が行われるようになってきた。当初は系列の建設会社が落札するケースが多かったものの、発注者によっては別の建設会社に発注するケースも出てきた。

また、この時期、企業に利益という概念が出てきた。プロジェクトをうまく管理することで予算を少なくし、入札で勝てるようになる必要が生じてきたからである。

(国外展開)

建設業が事業として海外に進出するようになり、自ら新たな市場開拓を行うようになっていった。

第3節 現在の市場の状況

(1) 建設投資の動向

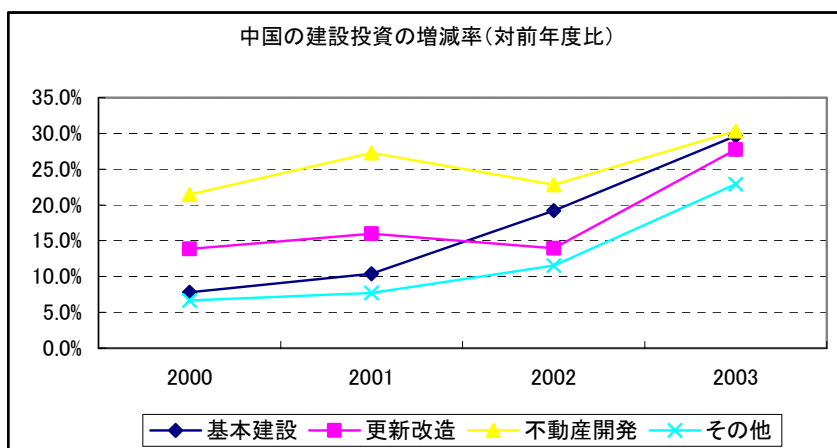
中国の建設投資については、中国統計年鑑に、固定資産投資額に関するデータがある。中国の固定資産投資額は、基本建設、更新改造、不動産開発とその他の4つに分かれている。(単位：億元)

図表 1-4 中国の建設投資の推移

単位:億元

	1999	2000	2001	2002	2003
基本建設	12455.28	13,427.27	14,820.10	17,666.62	22,908.60
更新改造	4485.08	5,107.60	5,923.76	6,750.55	8,624.86
不動産開発	4103.2	4,984.05	6,344.11	7,790.92	10,153.80
その他	8811.15	9,398.81	10,125.52	11,291.82	13,879.35
合計	29,854.71	32,917.73	37,213.49	43,499.91	55,566.61

出典：中国統計年鑑 2000～2004



グラフの通り、中国の建設投資額は年々増大している。1999年から2001年頃までは年率10%前後の伸び率となっているが、2002年から増加率があがっており、2003年は前年比で30%程度の伸びとなっている。特に増加が著しいのは、基本建設と不動産開発である。北京オリンピックや上海万博に向けたインフラ整備と、富裕層や外国人による不動産開発が中国の建設市場を牽引している様子が窺える。

地域別の中国の固定資産投資額は以下のとおりである。全国レベルで見ると固定資産投資額は1999年から2003年にかけて2倍弱まで増えている。地域別に見ると、伸び率が最も高いのが内蒙古で3.4倍となっているのをはじめ、浙江、山東等も平均以上の伸びを示している。

図表 1-5 中国の地域別の建設投資の推移

単位：億元

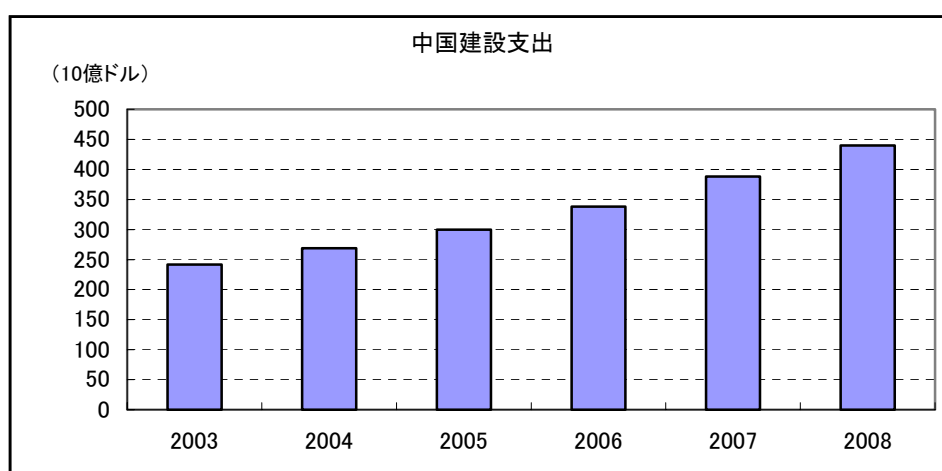
		1999	2000	2001	2002	2003
華北地区	北京	1171.16	1280.46	1513.32	1796.14	2169.26
	天津	576.45	610.94	705.00	807.51	1039.39
	河北	1770.47	1816.79	1912.53	2020.38	2477.98
	山西	477.57	548.16	663.58	813.36	1100.86
	内蒙古	348.22	423.64	503.63	707.91	1174.66
東北地区	辽宁	1119.47	1267.68	1421.19	1605.55	2076.36
	吉林	500.02	603.51	701.70	834.23	969.03
	黑龙江	751.66	832.64	963.58	1046.17	1166.18
華東地区	上海	1855.76	1869.38	2004.64	2213.72	2499.14
	江苏	2441.88	2569.97	2823.20	3450.12	5233.00
	浙江	1958.05	2349.95	2834.94	3477.47	4740.27
	安徽	703.45	803.97	893.37	1074.46	1418.69
	福建	1084.66	1112.20	1172.91	1253.08	1496.37
	江西	454.44	516.08	631.84	889.04	1303.22
山東	2220.57	2531.10	2788.68	3483.31	5315.14	
華中地区	河南	1206.83	1377.74	1544.06	1725.93	2262.97
	湖北	1239.14	1339.20	1486.55	1605.06	1809.45
	湖南	883.94	1012.24	1174.30	1347.96	1590.32
	广东	2937.02	3145.13	3484.43	3850.78	4813.20
	广西	578.76	583.34	655.63	750.33	921.30
海南	194.78	198.87	213.32	225.41	280.02	
西南地区	重庆	525.26	572.59	697.03	899.26	1161.51
	四川	1224.40	1418.04	1617.52	1902.72	2336.34
	贵州	311.93	396.98	536.01	632.97	748.12
	云南	663.97	683.96	738.45	814.61	1000.12
	西藏	53.56	64.05	83.26	106.58	133.96
西北地区	陕西	587.79	653.67	773.43	915.35	1200.68
	甘肃	355.51	395.40	460.37	526.21	619.82
	青海	117.15	151.14	196.35	232.35	255.62
	宁夏	128.10	157.52	191.08	226.98	317.99
	新疆	526.65	610.39	706.00	800.09	973.39
その他	886.10	1021.01	1121.61	1464.87	962.22	
合計	29,854.71	32,917.74	37,213.50	43,499.91	55,566.58	

出典：中国統計年鑑 2000～2004

今後の中国建設投資について、米国の Global Insight Inc.社の予測によると、2008年中国建設業の投資額は、4,400 億ドルになる見込みとされている。2008年までの年増加率は 6.2%で、そのうちインフラ建設分野の増加率は 7.3%とされている。

図表 1-6 中国の建設投資の将来予測

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
金額 (10億ドル)	241.9	269.1	299.6	338.1	388.4	440



出典：Global Insight Inc.

(2) 建設業の産業としての位置づけ

中国の建設業の GDP に占める比率及び従業員数の比率を見たものが図表 1-7 である。1981 年に比べ、建設産業の位置づけが高まっていることが確認できる。

固定資産投資率の増大に伴い、建設業の GDP に占める比率は 1981 年の 4.26% から 2002 年の 6.68% と増えた。また、建設業に従事する従業員数は、1981 年の 1,058 万人から、2002 年の 3,893 万人へ、2.6 倍増に達した。建設業の雇用人数の全産業の雇用人数の割合が 1981 年の 2.42% から 2002 年の 5.42% と増加し、建設業が大量の雇用機会を創出したことがみてとれる。

図表 1-7 中国の建設業の GDP に占める比率等

年	固定資産投資率 (%)	GDP に占める建設業の割合 (%)	従業員数 (万人)	建設業従業員数の全従業員数に占める割合 (%)
1981	19.76	4.26	1058	2.42
1982	23.24	4.17	1173	2.59
1983	24.10	4.56	1314	2.83
1984	25.56	4.42	1692	3.51
1985	28.37	4.66	2035	4.08
1986	30.59	5.15	2236	4.36
1987	31.70	5.57	2384	4.52
1988	31.84	5.43	2491	4.58
1989	26.08	4.70	2407	4.35
1990	24.35	4.63	2424	3.79
1991	25.88	4.70	2482	3.83
1992	30.33	5.31	2660	4.06
1993	37.74	6.60	3050	4.60
1994	36.15	6.41	3188	4.74
1995	34.23	6.53	3322	4.89
1996	33.84	6.67	3408	4.95
1997	33.49	6.46	3449	4.96
1998	35.78	6.63	3327	4.76
1999	34.58	6.67	3412	4.78
2000	37.59	6.58	3552	4.93
2001	39.82	6.55	3669	5.02
2002	40.61	6.68	3893	5.28

出典：中国建築業改革と発展研究報告頁14 「中国建築業改革と発展研究報告」編集委

(3) 建設産業の動向

①2003 年建設業の概要

中国の建設産業の概要を見ると、以下の図表の通りである。中国は1990年台後半より建設ブームとなり、以来建設産業は急速な成長を遂げている。2003年度も、総生産値が23%も伸びたほか、会社数、従業員数も増えており、建設産業が拡大し続けていることがわかる。なお、わが国では建設投資額は1996年以降一貫して減少傾向にあるが、会社数は2000年まで増え続け、ここ数年で減少傾向にある。

図表 1-8 2003 年の中国建設産業の概要

	2003 年度データ	対前年度比
建設業の総生産値	21,856 億元	+23%
会社数	50,658 (独立法人格でのカウント)	+5.7%
従業員数	2,352 万人	+4.8%
施工工事数	984,490 件	+7.9%
利益総額	459 億元	+23.8%

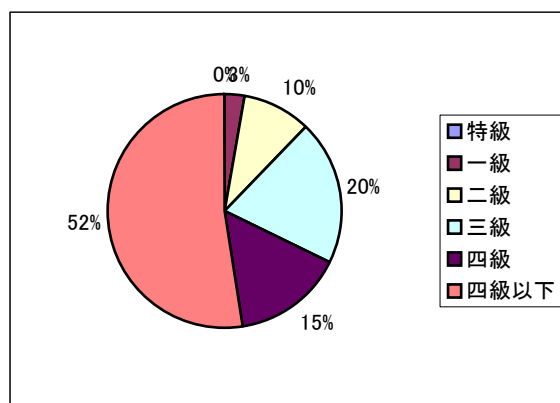
出典：2004 年中国建築業業績告和 2003 年中国統計年鑑

②建設企業の資質レベル

資質別に見た建設会社数については、以下のとおりである。2003 年の資質制度導入後の建設会社数は 65,000 程度であること、特級資質を有する企業は 0.2%に過ぎず、三級資質が大部分を占めること等がわかる。

図表 1-9 2001 年資質制度導入前の建設会社数

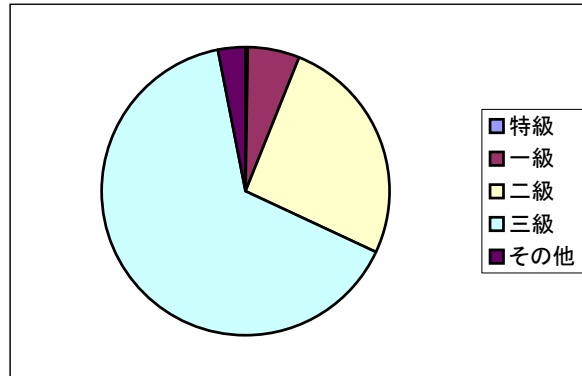
	数(社)	割合
特級	—	0%
一級	2,587	2.7%
二級	9,256	9.6%
三級	19,315	20.0%
四級	14,753	15.3%
四級以下	50,481	52.4%
合計	96,392	100%



出典：我国建築業産業構造の主要問題分析 「建築経済」2003 年第 8 期

図表 1-10 2003 年資質制度導入後の建設会社数

	数(社)	割合
特級	105	0.2%
一級	3,969	6.0%
二級	16,929	25.8%
三級	42,534	64.8%
その他	2,074	3.2%
合計	65,611	100%



※上記数値には重複有り

出典：中国建築業改革と発展研究報告 p 81

「中国建築業改革と発展研究報告」編集委員会

また、総合請負業と分野ごとの専門請負業について見ると、以下のとおりとなっている。資質制度の導入を境に、総合請負企業が減少し、専門請負企業が増えている。中小建設会社を中心に、得意分野に集中する傾向があることが分かる。

図表 1-11 総合請負業と専門請負業の建設会社数

	2001 年資質制度導入前		2003 年資質制度導入後	
	社数	割合	社数	割合
総合請負	71,330	74%	33,652	51.3%
専門請負	25,062	26%	30,999	47.2%

出典：上に同じ

建設業の業界構造は、明確に 3 層構造となってきた。第 1 のレイヤーはゼネコンや総合請負業で、技術・知識を蓄積していった建設会社である。第 2 のレイヤーは専門工事業で、専門知識を蓄積していった建設会社である。第 3 のレイヤーは労務、すなわち下請専門業で、機動的に労力を提供する建設会社である。

③建設企業規模の国際比較

従業員数の規模で見た場合、中国の建設業とアジア地域の建設業について比較すると以下のとおりである。統計の区分が異なるが、大規模の企業が多いことが分かる。これは、中国では労務者も従業員として抱えており、外注が進んでいないことによるものと考えられる。

図表 1-12 建設企業規模の国際比較

企業従業員規模	日本	韓国	シンガポール	中国（香港）
5人未満	26.9 %	36.9 %	53.1 %	(1-19人) 43.3 %
5-49人	68.5 %	52.2 %	15.6 %	(20-49人) 22.8 %
55-99人	2.7 %	(50-199人) 9.3 %	4.5 %	12.4 %
100-499人	(100-299人) 1.3 %	(200-499人) 1.1 %	2.8 %	17.9 %
500-999人	(300-999人) 0.4 %	0.2 %	(500人以上) 0.2 %	2.8 %
1000人以上	0.1 %	0.1 %		0.5 %

出典：中国建築業改革と発展研究報告頁95「中国建築業改革と発展研究報告」編集委員会

(4) 中国の有力建設会社

中国企業連合会によれば、売上高（2003年実績）でみた中国最大の建設会社は中国鉄路工程総公司で、年間売上高は715.6億元（約9,300億円）である。

第2位以降の順位は、

第2位：中国建築工程総公司（中建）：売上高708.8億元（約9,210億円）

第3位：中国鉄道建築総公司：同688.5億元（約8,950億円）

第4位：中国冶金建設集団公司：同390.1億元（約5,070億円）、

第5位：中国港湾建設集団総公司：同272.7億元（約3,550億円）、

となっている。

この上位5社の売上高の合計は、上位20社の売上高の合計の64%を占めている。利益率（利益／資産）については、最も高いのは、山西路橋建設集団の3.59%で、上位20社の平均は0.56%である。

ランキング入りしている建設会社を、中央政府系列と地方政府系列に分けると、上位10位までは中央政府系列の会社が7社を占め、地方政府系列は第6位の上海建工集団総公司（売上高263.1億元＜約3,420億円＞）をはじめ3社にとどまる。もともと、第11位から第20位までは、すべて地方系列会社である。

国外展開の視点では、中央政府系列会社の国外売上高比率は、最も高い中国港湾建設集団総公司の25.5%から、最も低い中国冶金建設集団公司も3.1%まで、会社によって大きなばらつきがみられる。一方、地方政府系列の国外売上高比率は、上海建工集団総公司の15.6%および江蘇省蘇中建設集団の10.0%を例外として、2%未満の極めて低位にある。

図表 1-13 中国建設会社の売上高ランキング (2003 年実績)

(万元)

順位	会社名	売上高	利益	資産	利益/資産 (%)	従業員数 (人)	国外売上高比率 (%)
1	中国鉄路工程公司	7,156,028	47,309	7,140,171	0.66	298,066	6.4
2	中国建築工程総公司	7,087,653	49,010	8,006,148	0.61	303,198	21.5
3	中国鉄道建築総公司	6,885,200	25,922	5,879,425	0.44	329,501	5.8
4	中国冶金建設集团公司	3,901,207	18,615	3,490,236	0.53	97,040	3.1
5	中国港湾建設集团総公司	2,727,458	18,796	3,307,512	0.57	43,141	25.5
6	上海建工集团総公司	2,631,099	20,465	2,384,605	0.86	38,632	15.6
7	中国水利水电建設集团公司	1,907,971	3,576	2,074,724	0.17	122,957	11.3
8	北京城建集团 (有)	1,813,022	▲726	2,275,867	▲0.03	25,678	0.5
9	北京建工集团 (有)	1,421,379	9,284	1,586,494	0.59	25,650	1.2
10	中国化学工程総公司	1,213,300	510	720,822	0.07	64,135	13.3
11	上海城建集团公司	1,038,293	9,930	1,091,361	0.91	12,787	2.2
12	広州市建築集团 (有)	1,029,042	1,750	743,373	0.24	12,864	1.1
13	北京住総集团 (有)	888,500	5,513	1,054,853	0.52	11,874	n.a.
14	天津市建工集团 (株)	804,327	7,641	815,393	0.94	23,395	0.9
15	湖南省建築工程集团総公司	745,601	2,101	461,260	0.46	39,267	0.9
16	天津城建集团 (有)	515,593	2,322	683,061	0.34	11,056	n.a.
17	新疆建工集团 (有)	510,768	10,410	664,244	1.57	20,935	0.0
18	陝西建工集团総公司	483,262	599	838,843	0.07	20,670	1.8
19	山西路橋建設集团 (有)	465,692	11,121	309,980	3.59	10,916	n.a.
20	江蘇省蘇中建設集团 (株)	464,448	2,908	487,259	0.60	51,210	10.0

(出典) 社団法人海外建設協会「会報 OCAJI」2005 年 2・3 月号に加筆して作成。元の出典は、中国企業連合会「2004 年中国企業 500 強」。ただし、国外売上高比率は ENR。

ENR が公表した世界の建設会社の総売上高順位をみると、中国第6位の上海建工集団総公司（上海建工）までが、売上高ランキング50位に入っている。

総売上高世界ランキング(2003年、百万ドル)

		総売上高(a)	国外売上高(b)	b/a
1	VINCI, Rueil-Malmaison Cedex, France	20,488	8,045	39.3
2	BOUYGUES, Saint-Quentin-en-Yvelines Cedex,	17,208	6,522	37.9
3	Skanska AB, Stockholm, Sweden	14,056	11,504	81.8
4	Shimizu Corp., Tokyo, Japan	13,390	926	6.9
5	Bechtel, San Francisco, Calif., U.S.A.	13,212	6,637	50.2
6	Kajima Corp., Tokyo, Japan	13,171	1,401	10.6
7	Taisei Corp., Tokyo, Japan	13,094	1,015	7.8
8	Grupo ACS, Madrid, Spain	12,232	1,701	13.9
9	Hochtief AG, Essen, Germany	12,211	10,252	84.0
10	Obayashi Corp., Tokyo, Japan	10,842	991	9.1
11	Centex, Dallas, Texas, U.S.A.	8,986	422	4.7
12	Takenaka Corp., Osaka, Japan	8,985	718	8.0
13	Royal BAM Groep, Bunnik, The Netherlands	8,625	4,497	52.1
14	中国鉄路工程総公司	8,528	556	6.5
15	中国鉄道建築総公司	8,398	111	1.3
16	中国建築工程総公司	8,113	1,955	24.1
17	KBR, Houston, Texas, U.S.A.	8,030	6,509	81.1
18	Fomento de Constr. y Contratas (FCC), Madrid, Spain	6,830	720	10.5
19	Fluor Corp., Aliso Viejo, Calif., U.S.A.	6,703	3,054	45.6
20	Bau Holding Strabag AG, Spittal/Drau, Austria	6,468	4,695	72.6
21	AMEC plc, London, U.K.	6,388	3,440	53.9
22	Bilfinger Berger AG, Mannheim, Germany	6,296	3,526	56.0
23	Ferrovial, Madrid, Spain	6,026	1,971	32.7
24	Balfour Beatty plc, London, U.K.	5,622	1,255	22.3
25	TECHNIP, Paris La Defense Cedex, France	5,445	5,397	99.1
26	Sumitomo Mitsui Construction Co. Ltd., Tokyo, Japan	5,168	364	7.0
27	Toda Corp., Tokyo, Japan	4,577	75	1.6
28	中国冶金建設集団公司	4,426	137	3.1
29	Nishimatsu Construction Co. Ltd., Tokyo, Japan	4,069	409	10.0
30	Bovis Lend Lease, Harrow, Middlesex, U.K.	3,976	3,180	80.0
31	Hyundai Engineering & Constr. Co., Seoul, S. Korea	3,938	1,599	40.6
32	Maeda Corp., Tokyo, Japan	3,931	136	3.5
33	Kandenko Co. Ltd., Tokyo, Japan	3,868	9	0.2
34	Leighton Holdings Ltd., St. Leonards, NSW, Australia	3,709	688	18.5
35	Kinden Corp., Osaka, Japan	3,606	208	5.8
36	Kumagai Gumi Co. Ltd., Tokyo, Japan	3,590	462	12.9
37	Peter Kiewit Sons' Inc., Omaha, Neb., U.S.A.	3,558	390	11.0
38	NECSO Entrecanales Cubiertas, Madrid, Spain	3,444	459	13.3
39	IMPREGILO SpA, Milan, Italy	3,408	1,006	29.5
40	中国港湾建設集団総公司	3,328	847	25.4
41	上海建工集団総公司	3,319	519	15.6
42	Obrascon Huarte Lain SA (OHL SA), Madrid, Spain	3,289	725	22.0
43	Daewoo E&C Co. Ltd., Seoul, S. Korea	3,279	565	17.2
44	Snamprogetti, Milan, Italy	2,919	1,952	66.9
45	Foster Wheeler Ltd., Clinton, N.J., U.S.A.	2,723	2,262	83.1
46	JGC Corp., Yokohama, Japan	2,722	2,098	77.1
47	Penta-Ocean Construction Co. Ltd., Tokyo, Japan	2,722	319	11.7
48	The Shaw Group Inc., Baton Rouge, La., U.S.A.	2,678	335	12.5
49	The Clark Construction Group, Bethesda, Md., U.S.A.	2,485	0	0.0
50	Kier Group, Sandy, Bedfordshire, U.K.	2,385	128	5.3

(出典) ENR “Top Global Contractors 2004”

国内市場と国外市場への取組のバランスを国内売上高／総売上高で見ると、上位6社のうち、中建、中国港湾建設集団総公司、上海建工の3社が70～80%台で国内を基盤としつつ国際市場でも相当の活動を行っている。一方、中国鐵路工程総公司、中国鐵道建築総公司、中国冶金建設集団公司の3社の国内売上高は総売上高の9割台で国内市場の割合が圧倒的に大きい。もともと、中国鐵路工程総公司是規模が大きいこともあり、中建、中国港湾建設集団総公司、上海建工とともに、国外売上高世界ランキング50位にも入っている。

国外売上高世界ランキング(2003年、百万ドル)

		国外売上高(b)	総売上高(a)	b/a
1	Skanska AB, Stockholm, Sweden†	11,504	14,056	81.8
2	Hochtief AG, Essen, Germany†	10,252	12,211	84.0
3	VINCI, Rueil-Malmaison Cedex, France†	8,045	20,488	39.3
4	Bechtel, San Francisco, Calif., U.S.A.†	6,637	13,212	50.2
5	BOUYGUES, Saint-Quentin-en-Yvelines Cedex,	6,522	17,208	37.9
6	KBR, Houston, Texas, U.S.A.†	6,509	8,030	81.1
7	TECHNIP, Paris La Defense Cedex, France†	5,397	5,445	99.1
8	Bau Holding Strabag AG, Spittal/Drau, Austria†	4,695	6,468	72.6
9	Royal BAM Groep, Bunnik, The Netherlands†	4,497	8,625	52.1
10	Bilfinger Berger AG, Mannheim, Germany†	3,526	6,296	56.0
11	AMEC plc, London, U.K.†	3,440	6,388	53.9
12	Bovis Lend Lease, Harrow, Middlesex, U.K.†	3,180	3,976	80.0
13	Fluor Corp., Aliso Viejo, Calif., U.S.A.†	3,054	6,703	45.6
14	Foster Wheeler Ltd., Clinton, N.J., U.S.A.†	2,262	2,723	83.1
15	JGC Corp., Yokohama, Japan	2,098	2,722	77.1
16	Ferrovial, Madrid, Spain†	1,971	6,026	32.7
17	中国建築工程総公司	1,955	8,113	24.1
18	Snamprogetti, Milan, Italy†	1,952	2,919	66.9
19	Consolidated Contractors Int'l Co., Athens, Greece†	1,824	1,824	100.0
20	Grupo ACS, Madrid, Spain†	1,701	12,232	13.9
21	Aker Kvaerner ASA, Lysaker, Norway†	1,682	1,916	87.8
22	Techint Group, Milan, Italy†	1,648	1,744	94.5
23	Hyundai Engineering & Constr. Co., Seoul, S. Korea	1,599	3,938	40.6
24	Kajima Corp., Tokyo, Japan†	1,401	13,171	10.6
25	Construtora Norberto Odebrecht SA, Sao Paulo,	1,281	1,576	81.3
26	Balfour Beatty plc, London, U.K.†	1,255	5,622	22.3
27	PCL Construction Enterprises, Denver, Colo.,	1,235	2,032	60.8
28	Chiyoda Corp., Yokohama, Japan†	1,219	1,555	78.4
29	Toyo Engineering Corp., Chiba, Japan	1,149	1,295	88.7
30	Jacobs, Pasadena, Calif., U.S.A.	1,145	2,277	50.3
31	Joannou & Paraskevaides (Overseas) Ltd., Guernsey,	1,041	1,041	100.0
32	Taisei Corp., Tokyo, Japan	1,015	13,094	7.8
33	IMPREGILO SpA, Milan, Italy†	1,006	3,408	29.5
34	Obayashi Corp., Tokyo, Japan	991	10,842	9.1
35	Shimizu Corp., Tokyo, Japan†	926	13,390	6.9
36	中国港湾建設集団総公司	847	3,328	25.4
37	China National Machinery & Equip. Corp., Beijing,	736	1,002	73.5
38	Obrascon Huarte Lain SA (OHL SA), Madrid, Spain†	725	3,289	22.0
39	Fomento de Constr. y Contratas (FCC), Madrid, Spain	720	6,830	10.5
40	Takenaka Corp., Osaka, Japan†	718	8,985	8.0
41	Taikisha Ltd., Tokyo, Japan†	714	1,758	40.6
42	CB&I, The Woodlands, Texas, U.S.A.†	710	1,612	44.0
43	ABB Lummus Global, Bloomfield, N.J., U.S.A.†	702	800	87.7
44	Leighton Holdings Ltd., St. Leonards, NSW, Australia†	688	3,709	18.5
45	Grinaker-LTA Ltd., Kempton Park, South Africa	597	1,174	50.8
46	Daewoo E&C Co. Ltd., Seoul, S. Korea†	565	3,279	17.2
47	Astaldi SpA, Rome, Italy†	562	1,099	51.1
48	中国鉄路工程総公司	556	8,528	6.5
49	Veidekke ASA, Oslo, Norway†	534	1,372	38.9
50	上海建工集団総公司	519	3,319	15.6

(資料) ENR “Top international Contractors 2004”

また、時系列的にみると、ここ10年弱の間に、世界の建設市場における中国の建設会社の存在感は着実に高まっている。

まず、総売上高世界ランキングにおいては、1995年から2003年の間に、上位225位に入る中国の建設会社数の売上高のシェアは2.0%から10.8%へと約5倍になり、会社数は7社から20社へと増加している。

他方、国外売上高ランキングにおいては、1995年から2003年の間に、上位225位に入る中国の建設会社数の売上高のシェアは2.8%から6.0%へ、会社数は23社から47社へと、それぞれほぼ倍増している。

なお、この間、日本建設会社のシェアは、総売上高、国外売上高の両分野で、ほぼ半減している。

これらの結果から、中国の建設会社は、国内建設市場の拡大を主な原動力として成長し、建設輸出市場での存在感も高めているといえる。

図表 1-14 総売上高ランキングにおける中国建設会社の割合の推移

	上位225社の 売上高総額 (百万ドル)	中国の建設会社			(参考)日本の建設会社		
		売上高 (百万ドル)	シェア	会社数	売上高 (百万ドル)	シェア	会社数
1995	447,809	8,789	2.0%	7社	183,149	40.9%	29社
2000	418,155	24,961	6.0%	15社	101,056	24.2%	21社
2003	477,437	51,774	10.8%	20社	101,895	21.3%	19社

(出典) ENR

(注) エンジニアリング会社の数字を含む。図表 1-14 も同じ。

図表 1-15 国外売上高ランキングにおける中国建設会社の割合の推移

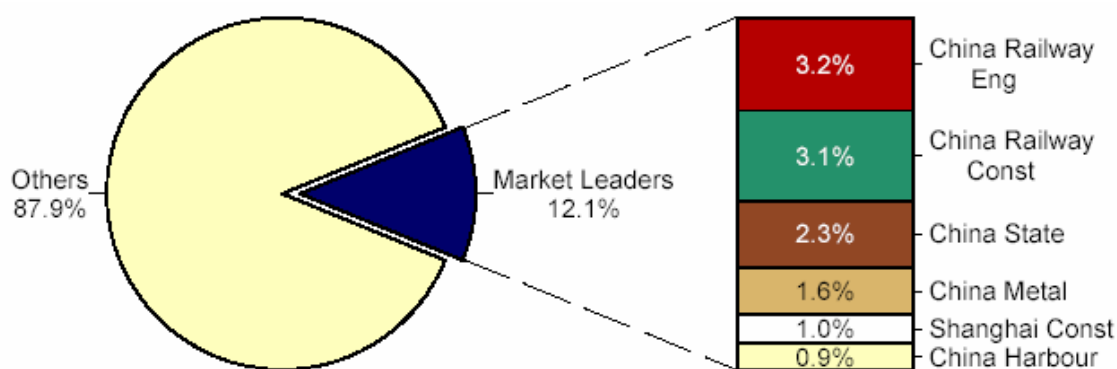
	上位225社の 国外売上高総額 (百万ドル)	中国の建設会社			(参考)日本の建設会社		
		国外売上高 (百万ドル)	シェア	会社数	国外売上高 (百万ドル)	シェア	会社数
1995	105,025	2,973	2.8%	23社	22,406	21.3%	29社
2000	115,908	5,276	4.6%	35社	8,802	7.6%	21社
2003	139,824	8,333	6.0%	47社	12,504	8.9%	19社

(出典) ENR

(5) 中国市場における市場シェア

2003年に、中国建設市場の総売上高は2.2兆元（＝28.6兆円²）である。そのうち、中国鉄道工程総公司、中国鉄道建築総公司、中国建設工程公司、中国冶金建設集團公司、上海建工集團総公司、中国港灣建設集團総公司のトップ6社の売上高が、12.1%を占める。

図表 1-16 2003年中国トップ建設企業の市場シェア



Source: The Freedonia Group, Inc.

日本企業の中国市場を占めるシェアをみると、2003年に、日本建設企業の中国市場における受注額が571億円（＝43億人民元）である。単純に日本企業の受注高と中国建設業の売上高で比較すると、日本企業の中国市場に占めるシェアが約0.2%にとどまる。

(6) 中国の上場建設会社

上場している建設関連企業について見ると、以下のとおりである。ただし、以下のデータはグループ全体ではなく、グループの一部である上場企業についてのデータであり、グループ全体の経営状況は不明である。

² 1人民元＝13円で試算

図表 1-17 2003 年上場建設業の経営状況

	主要業務分野 (割合)		従業員数	主要業務の 営業粗利益率 (%)	資産負債率 (%)	流動比率
上海隧道工程股份有限公司	土木工事 不動産開発 施設運営管理	97.5% 2.2% 0.3%	9,786	6.6%	73.6%	0.99
中鉄二局股份有限公司	鉄道建設工事 その他建設工事	28.2% 71.8%	971	11.8%	55.3%	1.34
中国四川国際合作股份有限公司	土木工事 発電設備の製造 貿易、商業等	9.9% 73.4% 16.7%	1,769	25.6%	105.7%	0.70
北京城建投資發展股份有限公司	不動産開発	100%	567	19.7%	78.2%	1.19
路橋集団国際建設股份有限公司	建機製造 土木工事 リース 内部相殺	10.3% 88.2% 1.8% -0.3%	3,611	10.9%	51.6%	1.18
騰達建設集団股份有限公司	土木工事 住宅建築工事	93.8% 6.2%	428	12.5%	47.4%	1.28
龍建路橋股份有限公司	道路・橋梁関連 土木工事	100%	6,908	11.5%	70.5%	1.05
葛洲バイ股份有限公司	土木工事 コンクリート製造 発電・売電	61.7% 34.5% 3.8%	4,323	21.8%	54.2%	1.68
遼寧金帝建設集団股份有限公司	土木工事 不動産開発 建材販売	88.3% 3.0% 8.7%	3,439	8.6%	91.3%	0.94
中油吉林化建工程股份有限公司	建設工事全般	100%	2,963	8.8%	50.7%	1.73
四川路橋建設股份有限公司	橋梁建設 道路建設 道路運営管理	30.5% 68.5% 1.0%	6,700	11.7%	59.2%	1.36

出典：各社アニュアルレポート 2004 年より日本総研作成

図表 1-16 2003年上場建設業の経営状況（続き）

	主要業務分野（割合）		従業員数	主要業務の 営業粗利益率(%)	資産負債率(%)	流動比率
新疆城建股份有限公司	都市インフラ建設 源水生産販売 不動産開発 施設運営管理	81.9% 12.3% 5.6% 0.2%	272	18.1%	46.7%	1.79
上海建工股份有限公司	建設工事全般 道路運営管理 建材販売	98.3% 0.7% 1.0%	9,037	7.6%	63.5%	1.20
北方国際合作股份有限公司	建設工事 設備据付 建材販売	53.8% 35.2% 11.0%	678	8.7%	68.4%	1.33
安徽水利開発股份有限公司	—	—	2,301	-	57.9%	1.23
新疆コウ通（集団）股份有限公司	不動産開発 インフラ建設投資 建設工事 バイオ・製薬関連	9.5% 36.0% 54.5%	1,536	15.2%	65.3%	0.66
中国武夷実業股份有限公司	建設工事 不動産開発 技術サービス 貿易・その他	23.6% 74.9% 1.3% 0.2%	598	24.0%	63.6%	1.41
中国有色金属建設股份有限公司	建設工事 技術と労務サービス 機器販売 稀土販売 貿易・その他	43.0% 3.5% 5.3% 46.2% 2.0%	944	22.2%	30.8%	2.13
深セン市天健（集団）股份有限公司	建設工事 不動産開発 施設運営管理 製造業投資 サービス・その他 内部相殺	76.7% 31.2% 4.1% 2.0% 2.0% 16.0%	1,176	12.3%	54.6%	1.46

出典：各社アニュアルレポート 2004年より日本総研作成

第2章 主な建設会社の概要

第1節 中国建設工程総公司

新中国成立の50年代に、国務院に設置された建設部の直轄の建設会社として設立された。1982年には、建設部の直轄組織として中建総公司在設立され、国家レベルでの建設・設計業務や海外での業務を担当するようになった。

中建は、中国の企業ランキング（非工業部門）で12位に位置し、500強の国営企業の一つである。

（1）基礎データ（2003年）

売上高：709億人民元（約9,217億日本円）

利益：4.9億人民元（約64億日本円）

資産総額：800億人民元（約1兆日本円）

従業員数：30万人（平成15年度中国出張報告—中建ヒアリングでは10万人）³

（2）主要な実施プロジェクト

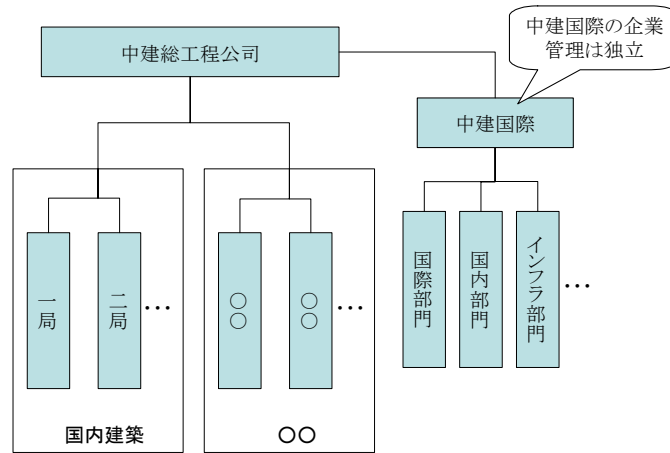
- ①上海浦東国際金融大廈（上海中銀大廈）
- ②中国国貿易センター二期工事
- ③中国酒泉衛星発射センター工場

（3）組織構造

現在、組織構造の改革を模索中である。中国建設工程総公司（中建）と中建国際があるが、基本は中建である。中建と中建国際は、管理のシステムが異なっている。中建という大きな組織を変えていくために中建国際があるという位置づけであり、必ずしも「国内」と「国外」という分かれ方ではない。中建と中建国際の関係は図表2-1のとおりである。

³ 「中国のトップカンパニー 躍進70社の実力」（JETRO発行）には以下のとおりの記述がある。『2002年現在の従業員は122,500人（臨時雇用を含めれば236,000人）を数えるが、その20%以上にあたる26,500人が注高級の技術者で、「教授級」のタイトルを持つ最高レベルのエンジニアだけでも約500人を擁する』

図表 2-1 中建と中建国際の関係 (イメージ図)

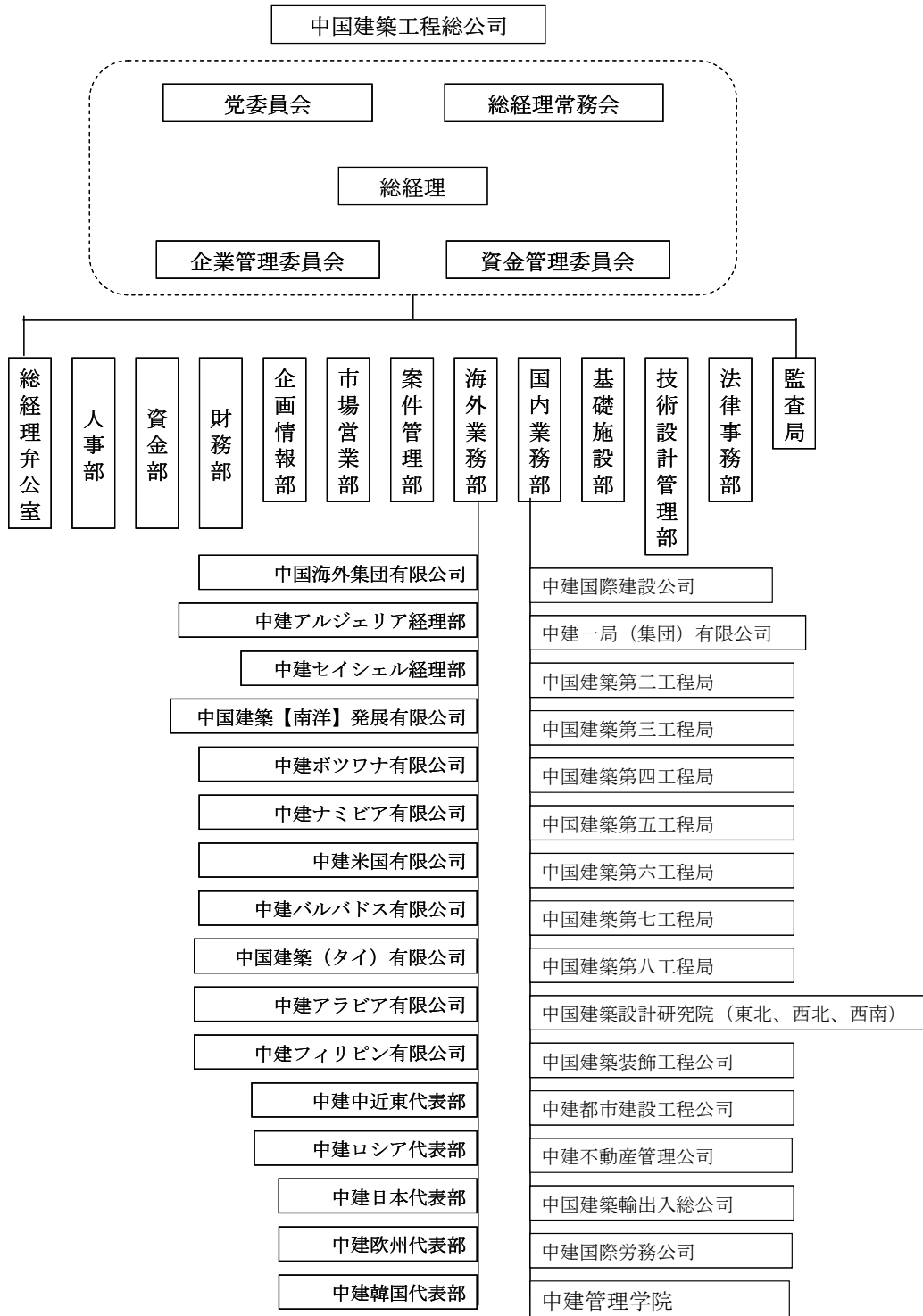


現在の組織構造についても過渡的状態との認識であるが、次ページのとおりとなっている。直属（全額出資）の企業は、国内の地域ごとの建設業を行う中国建築第二工程局から第八工程局までの7つのほか、5つの設計研究院、人材育成を担う学校（中建管理学院）、中建国際建設公司など22ある。また、株式を保有している系列企業としては、中建一局（集団）有限公司、中国海外集団有限公司など、14ある。

中国建築工程局については、もともと第一工程局は北京地区を担当してきた建設企業であるが、株式会社として独立した後、北京以外の中国各地にも進出し、外資との提携や不動産事業等にも展開し、それ自体で総合建設業として成長している。第一工程局の売上は12億ドル（約1260億円）に達している。また、残る第二から第八までの工程局も、既に地域別の分担はなく、各社が得意とする分野（例えば三局は武漢地域の建設業のため、金属関係に強いなど）に進出している。このように、国内事業を行う一局から八局においては、日々激しい競争が生じているとされる。しかし、一部の国家級プロジェクトを除き、総公司において受注の調整は行っていないとしている。

なお、本社機能を集めてホールディングのような組織構造とした場合、ホールディングには実績がなくなり、資質がとれなくなるという問題がある。

図表 2-2 中建の組織図



(4) 事業領域

事業の分野別でみると、施工請負を初め、設計、不動産開発、プロジェクト監理、施設運営管理、総合建設企業としての長所を発揮し建設関連の全般の事業に携わっているそのほかには、建機リース事業、建材の売買の貿易事業を行っている。BOT などの投資案件も携わっている。

地域別で見ると、国内と国外の両方の市場を重視する戦略をとっている。国内市場では、1局から8局までの事業会社を抱え、全国各地で公開入札制度を利用し、事業を展開している。また、国外においては、北米、欧州、アフリカ、中近東、アジア等の18カ国や地域に支店を置いている。

(5) 国外展開

中建の売上の約30%を占める国外建設市場での取り組みについては、主に中建国際が担当している。中建国際の本社が北京にあり、国内主要都市に事務所を、国外約30箇所に子会社や支店を配置する。

中建の国外建設は、1970年代後半から中近東や北アフリカへの労務派遣を引き継ぐことから始まり、83年からは、道路、橋、一般建築などの建物を請け負い、市場もアジア諸国に広がった。中建国際設立後は、より組織的な業務体制をとり、受注分野も電力、通信などのインフラ設備や、各種の工場建設、都市建設などまで手がけるようになった。施工は、得意分野を考慮のうえ、集団内の各建設会社に割り振るようになった。

こうした中建国際の業務とは別に、香港には中国海外集団や、その傘下にあつて92年に香港市場で上場した中国海外発展があり、香港と中国大陸の主要都市で活動している。新空港ターミナルビル等の大規模プロジェクトを多く実施している。

国外でのより具体的なターゲット選定については、市場を分析し、中建に合うマーケットを開拓しているという。具体的には、中国国内でのライバルや、現地のライバルとの競争を回避するという観点から、価格のみが評価される案件ではなく、かつ、日米欧の建設会社と技術力で対抗できるような案件、いわば真ん中の部分を狙っているという。

その結果抽出されるのは、地域的には途上国である。中近東ではチャンスをつかっている。アルジェリアは市場に占める中建のシェアは高い。社長は「各市場でトップシェアを確保すること」を目標としている、アルジェリアでは当該マーケットで第3位のシェアを占めている。

内容としては国際入札案件が多い。逆に、それ以外には考えにくい。具体的には、①国際金融機関による入札案件（アジア開発銀行やJBIC案件、世銀案件など）と②地元政府が実施する公開入札で中建が事務所をもっている国で行われるもの、である。建設投資が伸びている国や、支払い条件の良し悪しを研究して進出している。②のほうが多い。③として、中国政府のODA案件もある。

(6) 技術開発

組織としてはR&Dのセンターがあるが、日本のゼネコンの研究所とは比べものにならない。センターの費用は、売上げの0.0数%（1-3%?）である。

技術開発は、科学技術を所管する政府部門との連携などで行う。また、受注した仕事を通じてテーマが決まって、国の補助などを受けて大学教授と組んで研究することもある。自らの技術研究は少ない。

(7) その他

中建は、政府が進んだ技術や豊富な経験をもつ人材を集め、中国建設業のリーダー、そして建設輸出の先兵として育てようとした企業である。実際、経営の自由化、株式会社化、外資との合弁・提携、新規事業への進出、国外市場の開拓などに積極的で、企業としての自立と競争力の強化にまい進している。

中建は、一般建築に強みを持つ建設会社である。しかし、昨今の厳しい競争の中で、中鉄等異分野の建設会社の進出が進んでいる。しかし、その逆で、鉄道分野に中建が進出しようとする、建設業のライセンスのほか、鉄道分野での施工実績等が必要なため、参入は非常に厳しくなっている。中建が対象とする一般建築分野は、他の分野からの参入が容易な、ある意味で「草刈場」となっており、厳しい競争下にあるといえる。

第2節 北京城建集団

北京市政府直属の軍隊の施工部隊であったが、83年に民営化され、地方の施工会社になった。現在、国有企業500強の一つである。当初は産業分野の建築、都市インフラ、道路、空港、パイプライン等を手がけてきた。最近では、都市インフラ全般や、不動産開発にも進出している。中国建設工程総公司、上海建工集団とともに、3大建設会社とされる。

経営戦略として、北京を中心に、国内外市場を積極的に開拓する。国内には20数省(市)、国外には10数カ国に、建設工事に携わってきた。

(1) 基礎データ (2003年)

売上高 : 181億人民元 (約2,360億日本円)

利益 : マイナス0.07億人民元 (約マイナス1億日本円)

資産総額 : 223億人民元 (約3,000億日本円)

従業員数 : 2.6万人 (内、専門技術管理人数1.3万人、内、高級技能資質保有者1,100人)

(2) 主要な実施プロジェクト

- ・北京飛行場 (1期、2期、3期)
- ・国家大劇場
- ・2008年の北京オリンピック・メイン会場及びオリンピック関連施設
- ・ワンフーチンのデパート
- ・全国各地の高速道路 (毎年全国で300km程度)
- ・レール基盤整備や中国28都市の地下鉄の設計 など

(3) 組織構造

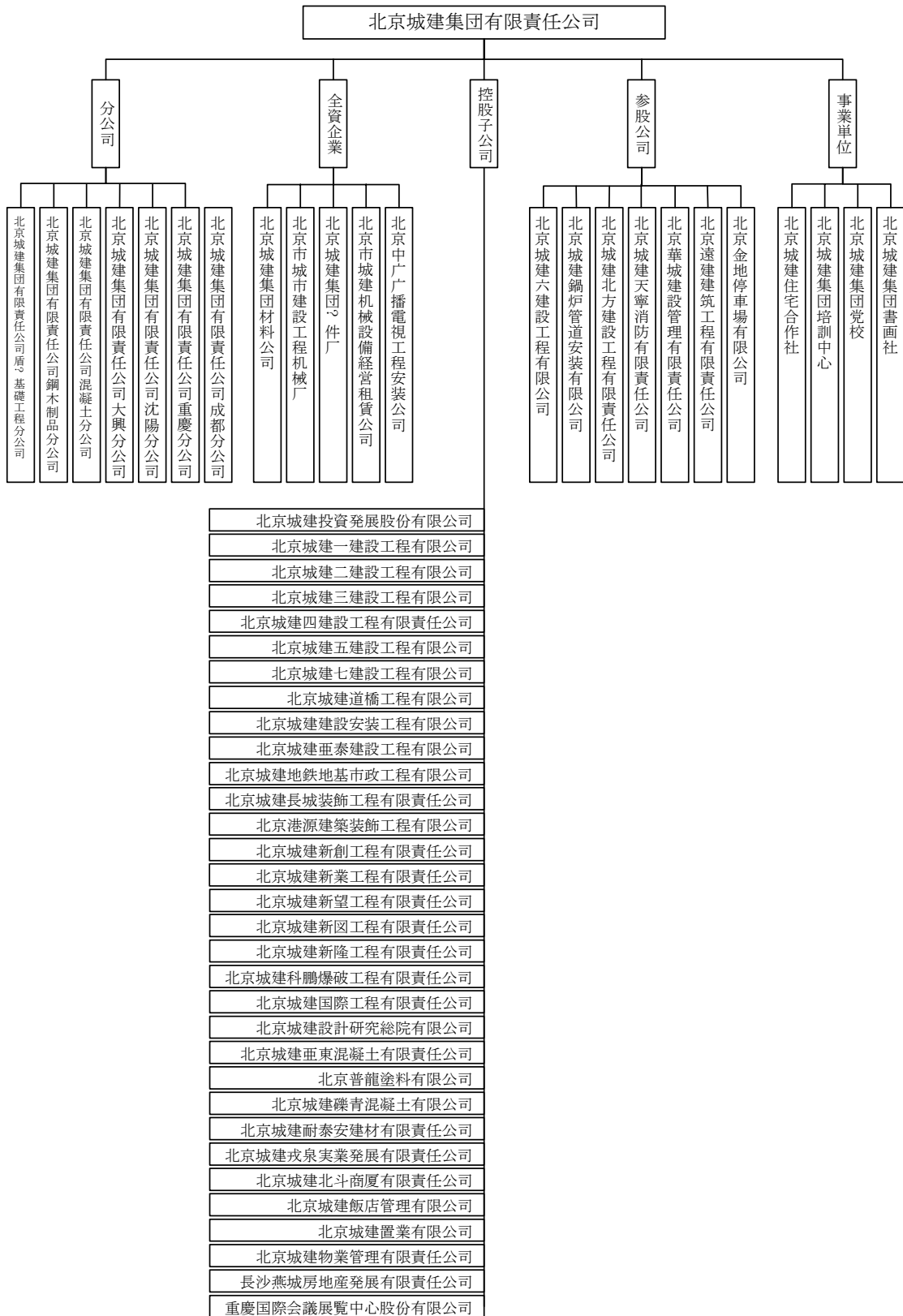
北京城建のグループには、特級資質を持つ会社が2つ、1級資質を持つ会社が9つある。

営業は、本部 (有限責任公司) で行い、受注後に子会社のどこがやるかを指名する。内部的な競争 (1局と2局で同じ案件に応札する等) はない。営業は本部で一括し、有限責任公司において施工関係の案件をすべて調整している。

施工を行う一建、二建の中でも、躯体を得意とする会社や、インフラを得意とする会社等がある。

各公司は、有限責任公司が保有する株の持分に応じて、利益の何%かを有限責任公司に払う。赤字なら解散させるとされる。なお、有限責任公司から2段下くらいは、私有化する傾向にある。

図表 2-3 北京城建の組織図



(4) 事業領域

北京城建集団の傘下には、120の企業がある。事業領域は、建築、土木（地下鉄、トンネル、高速道路、空港）の建設施工の請負業を中心に、不動産開発、建設設計、プロジェクト管理、貿易など多分野にわたる。

中建のところでも触れたが、土木等の分野から建築分野への進出は進んでいる。城建も、土木と建築の比率は1：2程度としており、建築分野への展開が進んでいる。

次に地域的な営業範囲であるが、以前は北京のみであったが、現在では全国を対象に事業展開をしている。実際、北京市内での売上と他地域の売上の比率は、7：3程度になっているとのことであった。

(5) 国外展開

国外については、90年から進出を開始しているが、売上は非常に少ないとしている（図表1-13からは0.5%）。主な進出地域は、アフリカ（アルジェリア、）、中東（イラン、イラクなど）、モンゴル、トルクメニスタン等である。分野は様々であるが、イランの地下鉄等を手がけているという。

国外展開は、会社にとって重要方針の1つには位置づけられているというが、少なくとも現段階では、中国国内が重要であり、国外は二の次という認識が強いようである。今後積極的に国外に展開するという考えも強くないようで、当面は国内市場中心になると見られる。

(6) 技術開発

研究開発にかかる費用は、売上の0.2%としており、日本に比べて少ない水準といえる。

(7) その他

ヒアリングにおいて、北京市政府が一部会社を外国企業に事業売却してもよいと考えているという話があった。建設会社を保有している政府部門の考え方は様々であるようだが、この話のように、M&Aに対して柔軟な姿勢を有するケースも多いようである。建設集団の中にある一部会社を外国企業が買収した場合、資質や実績の面で有利な展開が可能であるが、外国企業から見ると、情報開示が不十分であり、買収した後に想定外の問題が生じるというリスクもありうる。

第3節 上海建工集団

前身は上海市建工局で、1992年に民営化された。現在、国有企業 500 強の一つである。事業は、建設、建材製造、不動産、投資の四大事業によって構成される。

グループ会社には 300 社がある。2003 年全国シェアは 1.0%で、第 5 位である。

(1) 基礎データ (2003 年)

売上高 : 263 億人民元 (約 3,400 億日本円)

利益 : 2 億人民元 (約 26 億日本円)

資産総額 : 240 億人民元 (約 3,100 億日本円)

従業員数 : 3.9 万人

(2) 主要な実施プロジェクト

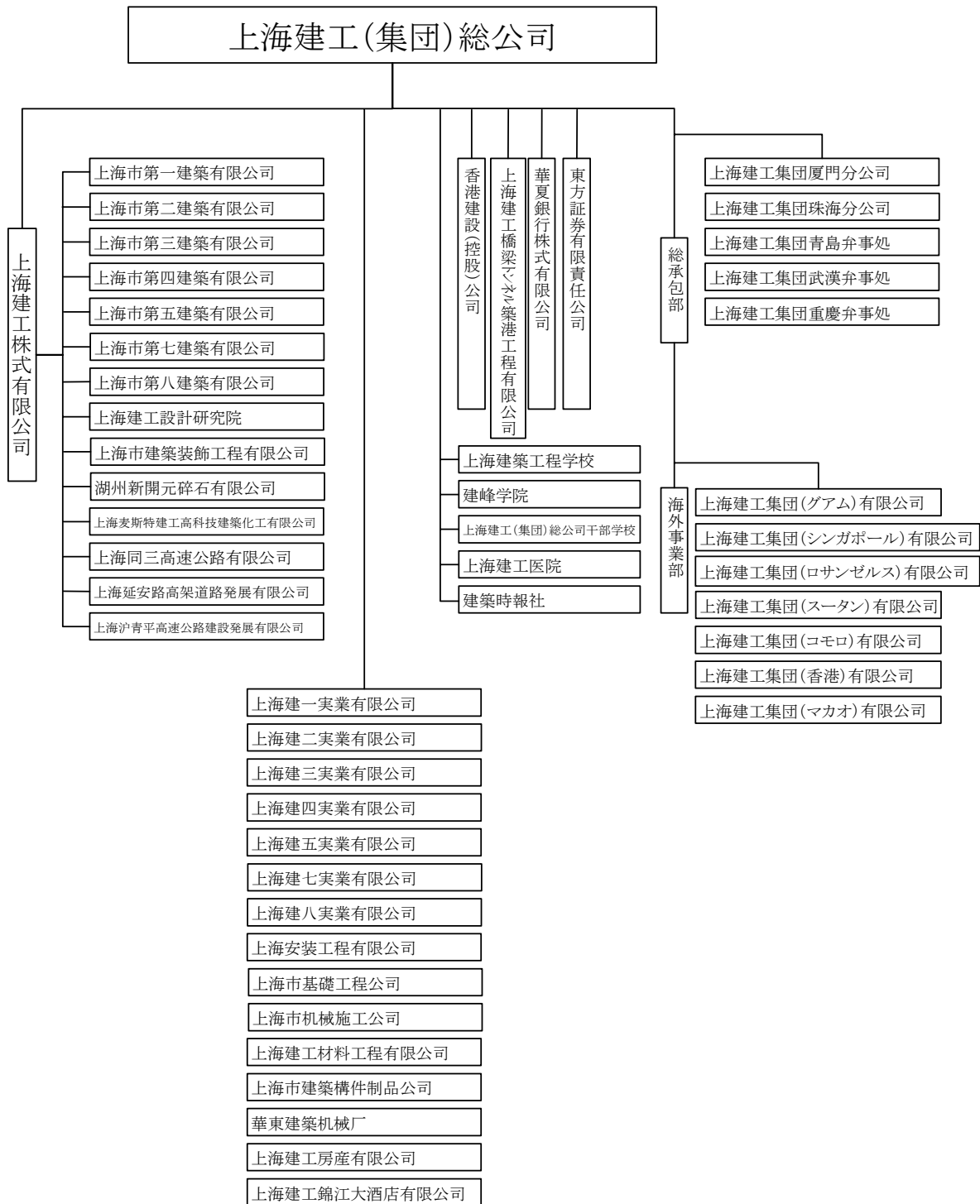
- ・上海環球金融中心 (中建と上海建工が MC)
- ・上海-杭州高速道路
- ・オリエンタル・パール・ブロードキャスティング・TV タワー
- ・金茂大廈
- ・新錦江大酒店

(3) 組織構造

ホールディンググループ (総公司) の下に、国内部門と国外部門に分かれる。国内部門は、上場している上海建工有限公司と「その他」に分かれる。「その他」の部門は、一部会社を除いては、主に収益の低い業務を行っている。

施工を行う各局 (第一建築有限公司 (一建) から第八建築有限公司 (八建)。ただし、現在では一建と三建の合併、四建と八建の合併、六建は上海住総への売却等により、5 つになっている) は、互いに入札で競争しているが、大型工事の時は総会社が調整を行う。総会社は傘下会社が赤字受注を行わないよう指導している。

図表 2-4 上海建工の組織図



(4) 事業領域

展開している業務は、主に、①建設請負、②コンクリート製造、③不動産開発、④都市インフラ整備の4分野である。その他、貿易、投資も携わっている。

売上の85%は上海域内である。残りの内、10%が国内他地域、5%が国外という比率になっている。

(5) 国外展開

国外で展開している地域としては、アフリカ、東南アジアが中心となっている。大使館等の外交的な施設の建設を主体として、港、道路も手がける。

国外展開は行っているが、北京城建と同様に、国内重視というスタンスである。中国は建設ブームであり、上海については上海万博まではその傾向が続くと見ている。しかし、その後は建設投資は減少が見込まれることから、中国国内他地域や国外への展開は、長期的には重要と見ているようである。

(6) 技術開発

総公司にある技術開発センターは“国家級”としている。1996～2003年に、上海市科学技術進歩賞など233の章を受賞している。

第4節 中国鉄路工程総公司

1950年に、国務院に設置された鉄道部直轄の建設会社として設立された。1967年から軍隊管理委員会及び交通部に所管されたが、1975年からは鉄道部の傘下に復帰した。1989年7月に中国鉄路工程総公司在設立され、法人資格をもつ企業となった後、2000年から完全民営化された。鉄道建設を中心に土木工事請負を主な事業としている。38の会社によって構成される。

創立から現在にいたるまで、幹線鉄道、大型橋梁、トンネル、電気化鉄道の四分野における全国シェアは、それぞれ64%、60%、62%、90%となっている。2003年の国内市場におけるシェアは、3.2%を占める。

(1) 基礎データ (2003年)

売上高 : 716億人民元 (約9,300億日本円)

利益 : 4.7億人民元 (約62億円)

資産総額 : 714億人民元 (約9,300億日本円)

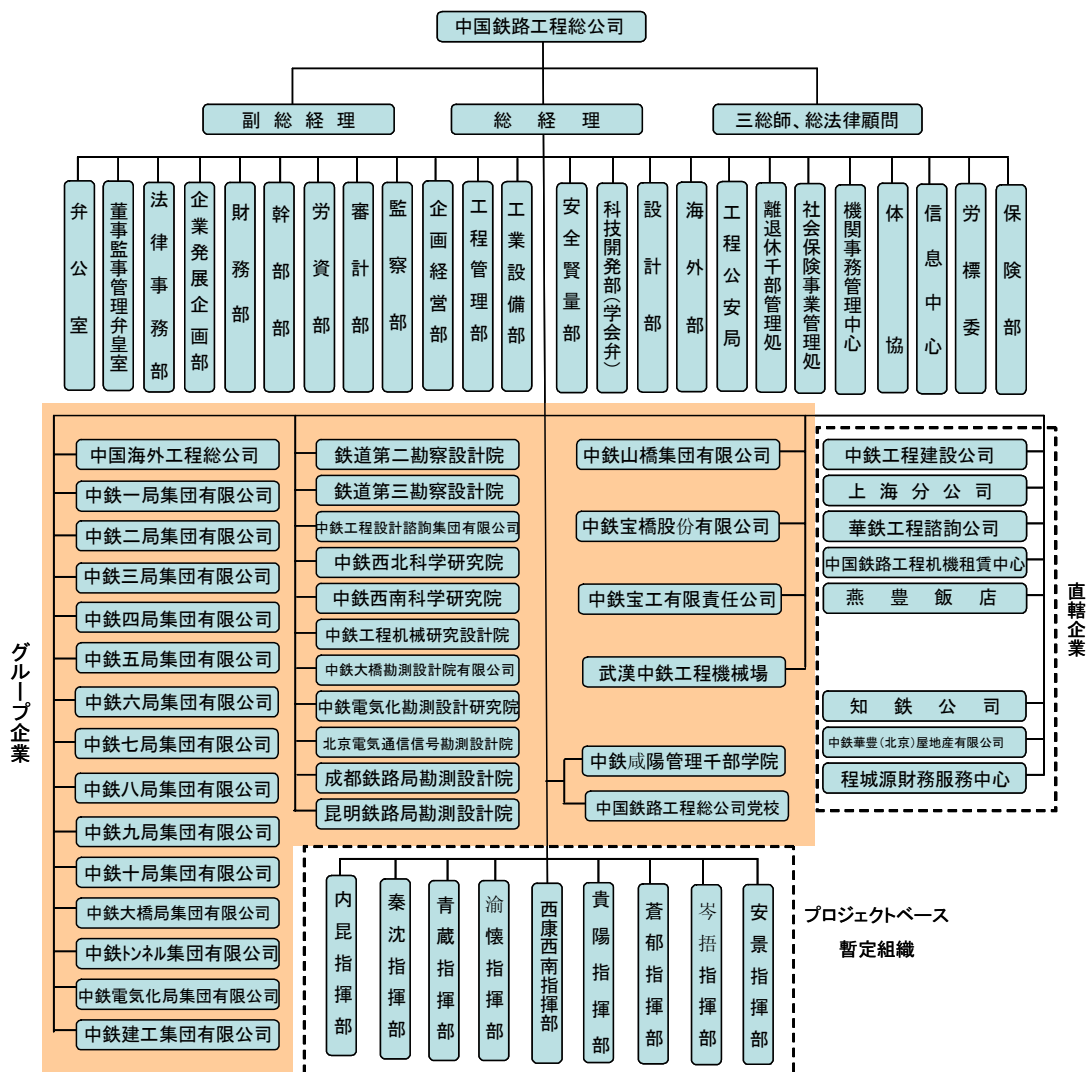
従業員数 : 30万人 (内、各種技術専門家9万人)

(2) 主要な実施プロジェクト

- ・南京長江大橋
- ・武漢長江大橋
- ・京津塘高速道路
- ・京広電気化鉄道
- ・青蔵鉄道 (建設中)

(3) 組織構造

他の企業と同様に、持株会社のような構造となっている。施工部隊は、一局から十局までである。



(4) 事業領域

【土木事業】 鉄道、高速道路、橋梁、トンネル、空港、湾岸、鉱山発掘等の計測、設計、など

【建築事業】 住宅、工場建設

【その他】 設備リース、建材販売、不動産開発、投資関連、ホテル経営、など

(5) 国外展開

1960年代から、政府の国外援助の一環として、アフリカなどで事業を展開した。

1990年代以後から、政府による国外援助が減少した。その中で、自ら国外市場を開拓してきた。

現在、国外市場重視の戦略のもとで、積極的に取り組んでいる。20数カ国で、約200数件の大型工事を行っている。

第5節 中国鉄道建築総公司

前身は、1948年に設立された人民解放軍の鉄道部隊である。1984年に、改革の一環として鉄道部の管理下におかれた後、2000年に鉄道部から独立し、完全民営化された。現在20数社によって構成されている。鉄道建設を中心とした事業を展開している。

2003年の建設工事の国内シェアは、3.1%を占め、国内第2位に位置する。

(1) 基礎データ (2003年)

売上高 : 689億人民元 (約9,000億日本円) (2003年)

利益 : 2.6億人民元 (約33億円)

資産総額 : 588億人民元 (約7,600億日本円)

従業員数 : 33万人 (17万人、内、各種技術専門家4.5万人というデータもある)

(2) 主要な実施プロジェクト

- ・ 山峡ダムの一部工事
- ・ 北京－九龍鉄道
- ・ 瀋陽－山海関トンネル
- ・ 水質保護及び電力関連プロジェクト40件以上
- ・ 都市の地下プロジェクト60件以上

(4) 事業領域

【土木工事】 : 鉄道、一般道路、橋梁、トンネル、地下鉄、水力電力施設、等

【建築工事】 : 住宅、工場建設、等

【その他】 : 工程監理、設計、建材／設備リース、不動産開発、投資、貿易、等

(5) 国外展開

香港、マカオ、シンガポール、パキスタン、キプロス、ボツワナ、およびナイジェリアの20以上の子会社を通して業務を展開している。

第6節 中国港湾建設集団総公司

1980年に設立され、1997年に中国港湾建設（集団）総公司となった。中国の500強の国有企業の一つである。主な事業は、港湾の建設に関わる業務である。国内の沿海と内陸河川の中でほとんどすべての大・中型の港のインフラを設計・建設に携わってきた。また、浚渫の分野において、世界トップ5に入り、大型浚渫工程の請負会社としての実績を築いている。

2003年の国内市場におけるシェアは、0.9%を占める。

（1）基礎データ

売上高：273億人民元（約3,550億日本円）

利益：1.9億人民元（約25億日本円）

資産総額：331億人民元（約4,303億日本円）

従業員数：4.3万人（高級職能資質保有者、各種技術専門家、管理層、合わせて1.7万人）

（2）主要な実施プロジェクト

- ・揚子江航路工事
- ・上海国際水上運輸センターコンテナ中樞
- ・南京長江大橋
- ・マカオ国際空港
- ・上海浦東新空港

（3）事業領域

【土木工事】：港湾建設、海洋や河川の上の大型橋梁・道路建設、など

【その他】：港湾荷卸機械の設計・製造、販売、BOT等投資案件、など

（4）国外展開

国外市場重視の戦略をとっている。アジア、アフリカ、米州において、20数箇所の支店と事務所を有する

（6）技術開発

5つの分野の重点技術実験室を持っている。水工、道路・橋梁、機械等の面における技術開発能力が世界でトップレベルとしている。

第3章 中国建設市場の特徴

第1節 改革が進んでいない点

(1) 出身母体となる政府との関係

中国の建設会社のほとんど全てが、中央政府もしくは地方政府の一部門として活動していたのが、企業体として独立した経緯がある。このため、出身母体となる政府とは、いろいろな面で関係をもっている。

第一に挙げられるのは、資本面での関係である。中国の建設会社は既に民営化されているが、各集団（企業グループ）の最上位に位置する公司（中建なら「中国建築工程総公司」、北京城建なら「北京城建集団有限責任公司」、上海建工なら「上海建工集団総公司」）の株式の大部分は、出身母体となる政府の所有となっている。ヒアリングでは、ほとんどの中国建設会社が、経営は独立しているとしているが、政策面での影響を受けやすい面はあると考えられる。

第二は、人事面での関係である。国有企業であった時代には、人事は政府が決めることであった。現在の人事について、ヒアリングにおいては、最上位に位置する会社のトップ人事に対しては政府の任命や承認があるが、それ以上は企業内で決めるとしており、表向きほとんどないとの説明であった。しかし、実態としては、一部会社の総経理、副総経理クラスに建設管理委員会出身者がいるなど、人事面で深い関係が継続されているところも見られる。

中国では、建設管理委員会は政府の発注する工事の受注者を決定するだけでなく、民間企業の行う入札に対しても関与することができる立場にある。地方によっては、この面で建設市場が不透明になっているところがある。

建設管理委員会

建設管理委員会は、地方政府の行政部門のひとつで、都市インフラの建設と管理を担当する機関である。具体的には、住宅、ガス・上下水等のインフラ整備、環境衛生関係（ごみ処理）、交通管理、都市緑化（公園など）の分野を担当する。行政管理以外に中央政府と地方政府の重要な建設案件の発注や監理もする。主要責務は、地方政府ごとに異なるが、概ね以下のとおりとなっている。

- ①都市インフラの建設と管理に関して中央政府の定める方針や、政策の実施。また、地方政府ごとの法規制や政策の起草及び実施
- ②都市計画に関する中長期計画や戦略の策定及び年度計画の策定・実施
- ③都市インフラの建設に関する資金利用に関わる企画立案及び実施、監督、資金調達

- ④建設業の行政管理（建設企業の資質管理、関連規制の執行、各種基準の制定など）
- ⑤重要な建設案件の企画、業者選定、発注、入札、監理

（２）地方企業の優遇

一部政府にとどまるという話ではあるが、地方優遇が未だに根強く残る地域も存在する。その結果、地方政府や建設管理委員会が、入札結果に過度に介入し、地元企業に受注させようとする動きが露骨に行われるケースが未だに見られる。日系の建設会社だけでなく、中建のような、他の会社が手がけてきた市場への進出を進めている中国の建設会社にとっても、地方保護の強い地域で仕事を受注するのは難しいという。

（３）鉄道など、一部分野での参入規制

駅舎や軌道など、鉄道関連施設の建設工事を受注するためには、建設業の資質を持っているだけでは足りず、鉄道関連施設の工事の実績等が求められる。このため、事実上鉄道関連の建設会社しか受注できない事態になっているという。建設全般では競争が激化しているが、一部の分野では過度な参入規制が行われているといえる。

第2節 改革された点及び・改革・変化に伴って生じている点

(1) 労務者の分離

国営の時代には、建設の労務者も建設会社が抱えていた。このため、今でも中国の建設会社は労務者を雇用しているところが多い。従業員数が日本の同規模の売上規模を持つ建設会社に比べてはるかに多くなっている。

ただし、最近では労務者を本体から切り離すケースが増えているとされる。資質の面でも労務専門の資質が設定され、建設会社の労務管理部門が独立するケースもある。しかし、労務者の解雇は難しいことから、人員整理が進んでいない面もあると見られる。

ただし、ヒアリングを行った建設会社から指摘のあったのは、高度な労務者は自社内に抱えておく必要があるという考え方である。特に、班長・技師長クラスの技術力をもった労務者や、溶接技術者などについては、外には出さず自社内に確保し、施工品質の確保等を意識しているという。

(2) 異分野への進出

従来は、中央政府、地方政府の双方において、系列の建設会社に発注する傾向が強かった。例えば、中央政府の発注する建築物の工事であれば中国建設工程総会社が、上海地域の建築物の工事であれば上海建工集団が受注するのが一般的であった。発注者の枠組みを越えてまで競争するケースはまれであった。

それが、資質さえ満たしていればどのような発注者の工事でも受注できるようになり、発注者によっては過去の系列よりも安くて能力のある建設会社に発注する例が出てきた。具体的には、以下のとおりである。

- ・ 中央政府の系列の建設会社が、地方政府の発注する建設工事の入札に参加、受注する
- ・ 地方政府の系列の建設会社が、地方政府の域内ではなく、別の地方政府の発注する建設工事の入札に参加、受注する
- ・ 城建や鉄道等の土木系の建設会社が一般建築工事に、建工等の建築系の建設会社が土木分野の工事などに、分野を超えて入札に参加、受注する

このため、建設会社においても、出身母体となる政府の発注する案件だけでなく、他の案件にも積極的に参画するようになっている。民間企業として、市場競争を行うようになったともいえる。

(3) 国外への進出

中国建設会社の中には中建のように国外展開を積極的に推進する企業もある。図表 3-1 は、図表 1-13 を、国外売上高比率の高い順に並べ替えたものである。これによると、中央政府系列の建設会社については、7 社中 4 社で国外売上高比率が 10%を超えており、国外への展開に熱心な傾向が読み取れる。一方、地方政府系列の建設会社では、10%を超えるのは上海建工集団と江蘇省蘇中建設集団の 2 社にとどまり、それ以外は 2.2%以下の水準にとどまる。一部企業をのぞくと、地方政府系列の企業の国外展開はわずかであり、中国国内市場を中心に取り組んでいるといえる。

図表 3-1 中国の建設会社の国外売上高比率の順位 (2003 年)

会社名	国外売上高比率 (%)
中国港湾建設集団総公司	25.5
中国建築工程総公司	21.5
上海建工集団総公司	15.6
中国化学工程総公司	13.3
中国水利水電建設集団公司	11.3
江蘇省蘇中建設集団 (株)	10.0
中国鉄路工程公司	6.4
中国鉄道建築総公司	5.8
中国冶金建設集団公司	3.1
上海城建集団公司	2.2
陝西建工集団総公司	1.8
北京建工集団 (有)	1.2
広州市建築集団 (有)	1.1
天津市建工集団 (株)	0.9
湖南州建築工程集団総公司	0.9
北京城建集団 (有)	0.5
新疆建工集団 (有)	0.0
天津城建集団 (有)	n.a.
北京住総集団 (有)	n.a.
山西路橋建設集団 (有)	n.a.

なお、中国建設企業全体での国別の国外建設受注実績は、図表 3-2 のとおりとなっている。

図表 3-2 中国の国外建設受注実績（2003年）

順位	進出国・地域	金額（万ドル）	円換算（億円）
1	香港	263,732	3,429
2	パキスタン	61,473	799
3	シンガポール	49,933	649
4	スーダン	47,691	620
5	アルジェリア	47,176	613
6	ミャンマー	37,074	482
7	バングラディッシュ	34,882	453
8	イラン	32,844	427
9	ナイジェリア	26,428	344
10	メキシコ	24,756	322
	合計	625,989	8,138

（出典：「OCAJI」2005年2.3月号等より作成）

（4）競争の激化

前項のとおり、中国の建設市場では競争が激しくなっている。例えば、中央政府の発注する建設工事には、中国建設工程総公司だけでなく、中国鉄道建設等の他の分野の建設会社や、北京や上海などの有力な地方建設会社（建工、城建など）が参画する。特に、特に一般建築施工案件では、競争が激化しており、案件によっては10社を超える会社が応札するケースもあるという。一般建築については建設業の許可のみで営業が可能であり、中国鉄道建設等でも駅舎等で実績を持っていることが、その要因となっている。

一つの案件の入札に参加する建設会社が増えたため、受注確率が低くなり、利益率を圧迫する傾向も生じているようである。過度な競争は、業界全体の成長の阻害要因となる可能性もある。

（5）グループ企業同士の競争

グループに属する傘下の公司同士が同一の案件に入札するケースが多く生じている。ヒアリングを行った3社のうち、中建と上海建工は傘下の会社が独自に営業・受注活動を行っているため、グループ企業同士の競争は日常的に生じている。

グループ企業同士の競争もあり、グループ内での再編や淘汰も進んでいる。例えば上海建工では、第一建築有限公司（一建）と三建、四建と八建がそれぞれ合併している。この理由について、上海建工集団は、「大型の子会社が多いほうがよい」とコメントしている。競争により経営の悪化したグループ会社を再編し、より強い会社を増やそうとしたことが窺える。それでも、将来的に施工会社を一つにまとめたり、グループ内の競争

を回避する考えはもっていないようである。

日本の考え方では、グループ内の企業や部署における役割分担を明確にし、内部競争が生じないようにグループを運営するのが一般的であるが、中国の場合は、「数多く応札した方が勝つ確率も高まる」といった考え方で、グループ企業同士の競争が容認されている。

(6) 名義貸し

中国においても、建設会社が施工案件を受注した工事を行う場合には、一定の技術を有する従業員を配置する必要がある。この技術者について、A社が受注した工事について、B社の従業員が必要な技術者として登録するケースが見られるとされる。すなわち、名義の貸し借りである。さらに、前記のような場合は、A社からB社に名義貸しのための料金が支払われている。このような名義の貸し借りは、グループ企業内にとどまらず、グループ企業を超えて行われることもあるようである。

中国の建設会社には多く見られるが、日系の建設会社など、外資系の建設会社が同様のことを行った場合は、当局の指導を受ける可能性が高いと考えられる。

(7) 不動産への投資バブルの懸念

中国においても、不動産事業を展開する建設会社は多い。元来、中国の建設業界においては、「請負で評価を高め、不動産で利益をとる」といった考え方がある。好景気を背景に、より高い利益率の期待できる不動産事業に傾斜している企業もあるという。

しかし、最近では不動産バブルが発生しているとの見方が増えてきた。入居の予定がなくても先にビルを建てる等である。実際、建設が終わったビルや団地に入居者が入らず、投資会社が大きな損失をこうむるケースもあるとされる。さらに、不動産開発会社が、売却収入や賃料収入が得られないという理由で工事費を払わないケースもあるとされる。事業ごとにリスクを見極めて対応する必要があるが、中国の建設会社の競争が激しくなっているため、このようなマーケットのメカニズムが働いていないようである。

(8) 株式市場の問題

建設会社に関わらず、中国の株式市場の問題点は従来から多く指摘されている。一般には、以下の点が問題とされている。

第一が、情報開示の問題である。中国企業における企業統治や情報開示に関する意識の薄さから、資金の不正利用や重要事実の隠蔽など、安心して取引できる市場環境が整っていないと不信感を抱く投資家が多い。政府は証券市場を改革するとしているものの、その政策は十分な成果を挙げていないといえる。

第二が、非流通株の問題である。「非流通株」は、上場企業株のうち、主に国や国有法人が保有し、市場に出回らない株式を指す。中国ではこの非流通株が時価総額の七割を

占めており、一般株主は三割しか取引できない。政府は非流通株を放出する方針を打ち出しているが、これにより株式の需給バランスが崩れる可能性がある。

中国の建設会社の多くは、持株会社に似た構造を持っているが、上場する場合は持株会社ではなく、一部の事業会社が上場するケースが多い。中建や上海建工においては、競争力のある傘下の会社を上場させ、資金調達能力を高め、会社の成長のために資金を活用するといった本来の上場を行っているとしている。しかし、中国株式市場に上場する建設関連銘柄に赤字企業は多く、経営は順調ではない。株式市場が安易な資金調達方法として使われ、グループ内の他の事業に資金が使われている可能性もあるなど、問題が多い。

(9) 部分的な株式会社化

グループ経営の本来の考え方からは、上場する場合は持株会社を上場し、その傘下に位置する子会社は非上場とすることが一般的である。欧米の市場では既にそのようになっており、日本でも、親子上場等が問題視され、持株会社が上場し子会社は非上場とする動きが活発になっている。

しかし、中国の建設会社では、前項の通り、子会社にあたる会社が上場しているケースが多く、持株会社に位置する会社は政府所有であることが一般的である。

この場合、持株会社やグループ全体の利害と、上場会社の株主の利害が必ずしも一致するとは限らないという問題が生じる。ヒアリングで明らかとなったように、一部の建設会社はグループとしての受注活動を行い、各会社に工事を割り振ることもある。この場合、上場会社としては利益率の高い工事を行うことが望ましいが、現実はそのようなことは期待しにくい。大株主である総公司等の持株会社と一般株主の利害が一致するような経営体制が求められる。

第3節 日系の施主から見た中国の建設会社

(1) 技術力の向上

中国の建設業は、10年前に比べると格段に技術力をつけているという見方が多い。1990年代においては、日本の建設会社の下請けとなるケースが多かったが、この段階では計画的な施工というより「行き当たりばったり」で作り上げていくイメージで建設を進めており、最終的に図面とあわない等の問題もあったとされる。現在では、空港などの大規模プロジェクトや、高層建築、トンネル等、高い技術力が求められるプロジェクトであっても、中国の建設業だけで実施しているケースが増えてきた。建設市場の拡大に伴い、各社とも経験をつんでおり、施工能力に関しては一定の技術水準に達したと見られる。

(2) わが国建設会社との差異

日本の建設業と差があるところとしては、仕上げ、建てつけ等の部分である。日本の建設業では、施工図を作成することが一般的であるが、中国では「現場合わせ」により対応しているケースが多い。このため、仕上げや建てつけの精度は、日本の方がはるかに高い。ただし、これは実力の差というより、「機能すればよい、壊れれば直せばよい」といった考え方で安いものを好む中国のユーザーに対しては合理的な考え方ともいえる。逆に、日本の企業は細部にも拘ることから、中国の建設業のレベルでは不満が生じることも多いようである。

ただし、地元の建設会社の中にも、こうした点を踏まえて外資系の会社に対する工事では「少し高くてもいいものを作る」方向を志向する企業も出てきている。

価格競争力の面からは、中国では労務コストが圧倒的に低く、しかも機動的に調達できるという強みは依然としてある。一方、高度な技術を持つ人材は、中国でも人件費が高くなっている。コスト競争力については、日本の建設会社と中国の建設会社の差は縮小傾向にあるとの見方が多く、次項にもあるとおり、最終的にはコストが変わらないという見方も出てきている。

(3) わが国建設会社の対応

日本の建設会社と中国の建設会社を比較した場合、一般建築はもちろん、高層ビル、地下鉄、ダム、橋梁等の分野でも、技術力で明確な差はなくなってきている。施工に係る技術力は経験が重要なため、案件数の多い中国では引き続き技術力の向上が図れるのに対し、日本では案件数が減少、今後も増える見込みは小さい。日本で数多くの工事を経験した技術者が退職することを考えると、技術的優位性を確保することは難しい。技術力の面で差別化するのは困難といえる。

日本企業が今後中国の建設業と差別化していくためには、「責任施工、設計施工」を前面に出していくことが考えられる。中国の建設では設計と建設が分断しており、建設会社においては「請負」の体質が強い。請負のコストがあがれば施主にコスト増分を要求し、支払いがなければ最悪の場合工事を途中でやめてしまう。日本の建設業においては、設計変更などが生じない限り最初の見積りで追加費用なしで建設を進める。日系の施主においても、「最初の見積もりでは中国の建設会社は安い、終わってみれば日系とほとんど変わらない」といった認識は共有されつつある。

第4節 まとめ

中国の建設産業に焦点をあて、彼らの技術力のほか、組織の成り立ち、戦略面の特徴などについて整理を行った。その結果、特徴的な点として以下を抽出することができた。

- 従来のような「発注者」、「地域」、「分野」による住み分けは、一部を除いてなくなりつつある。このため、中央政府系列の会社と地方政府系列の会社による競争、同じ地方政府系列でも建工と城建の競争など、一般的になりつつある。
- 競争の激化により、過度な価格競争を生み出している。空前の建設ブームで各社とも売上を伸ばしているが、利益が伸びているかというところではないという見方が多い。
- 中国の建設会社は持株会社と類似した構造となっている。グループの経営方法は各社によって異なるが、傘下の事業会社が営業活動まで自由に行い、同じグループに企業同士が入札で競争することも日常的になっている。
- 中国の建設会社は専門工事や労務をグループ内に抱えていたが、資質の導入等により、総合請負業、専門工事業、労務提供企業とに分化しつつある。昨今では、労務者を社内に抱えないようにしている。
- 中建のように、国外展開を積極的に行う企業もあるが、北京城建など、地方政府系列の企業は、国内中心である。
- 経験による施工能力の向上、プロジェクトマネジメントの導入などにより、日本の建設業と比べても力をつけている。しかし、仕上げの差や責任施工といった観点では歴然とした差があり、日系の施主も認識しているところである。
- 地方企業保護や名義貸しなどの慣習も見られる。

好調な経済や、北京オリンピックや上海万博に向けたインフラ整備等を背景に、建設市場は今後も順調に成長すると見られる。このため、建設業界の淘汰は進まず、中国国内での厳しい競争は当面続くものと思われる。

わが国の建設会社にとっては、施工能力面で大きな差のなくなってきた中国建設会社に対して、品質面やサービス面での優位性をどのように活かしていくかが、ますます重要になる。ただし、中国国内での競争は極めて厳しいことから、中国市場での戦略をどうするかとともに、中国の建設会社と第三国で協力する可能性等も検討する必要があるだろう。

第4章 中国出張時の記録

第1節 訪問先及び先方出席者

訪問先	先方出席者
中国政府商務部国際貿易経済合作研究院	国際経営研究部主任 刑 厚媛 助理研究員 金 銳
中国建築工程総公司	海外業務部副総経理 王 立 海外業務部総経理助理 肖宏 中建国際建設公司 経理 蔡建洲
北京証券	高級アナリスト 劉 景德
中国社会科学院研究生院	副院長 李 進峰
北京城建集団	高級経済師 江華 総経済師 王 文徳
建設経済雑誌社	編集長 申月紅
Gammon(ギャモン、金門)	General Manager Michael G.W. Adams Operation Manager CaoJun
上海環球金融センター工事現場(森ビル)	項目総監 萩野谷昭二 コンストラクションマネージャー 青柳祐二 項目経理 清水昭夫 経理 毎田健二 経理 叶 一成
上海建工集団総公司	副総経理 Ni Hao 副総経済師 You Wei Ping 弁公室副主任 施正峰
アトキンス上海オフィス	Director China Chen Haicao

第2節 ヒアリングの記録

1. 中国政府商務部国際貿易経済合作研究院

(1) 商務部の役割について

- ・ 建設部は、国内の建設市場の管理を主務としている。
- ・ 商務部は、中国企業の海外市場開拓、海外進出企業の管理、中国建設市場の開放の検討を主務としている。政策の策定や、外国建設企業の中国市場への進出の管理にかかわる。

(2) 中国建設企業の海外市場の進出状況について

- ・ 中国建設企業の海外進出は開放政策を受けて 1979 年から始まった。進出市場としては中近東とアフリカに集中していた。進出した企業も、最初は4社しかなかった。
- ・ 中国の建設企業が海外に進出する場合には、商務部の許可が必要である。建設企業の資質は建設部が管理しているが、事前に建設部の許可も求められる。海外進出の許可基準は商務部の HP で中国語と英語で公開している。
- ・ 現在、このライセンスを持っている企業は百数十社あるが、海外進出にはリスクも大きく実際に海外受注実績を有する企業は 100 社程度である。
- ・ ENR によれば、海外での売上高 2000 万ドル以上の建設会社は 40 社にのぼる。ENR の国外売上トップ 225 社のうち、中国企業は 40 社で、約 6 分の 1 を占める。(図表 1-15 も参照)
- ・ 2003 年の、中国建設企業の海外での受注金額の合計は、148 億ドルにのぼる（実際は 83.3 億ドルか、図表 1-15 参照）。しかし、例えば、トップのスカンスカと比べると、中国企業の海外受注総額はスカンスカ 1 社の売上高より少なく、海外での中国企業の競争力はまだまだである。
- ・ 海外進出の主要地域はアジアで、半分以上（約 60%）を占めている。その他地域では、アフリカが約 20%、中近東は約 10%、アメリカ・ラテンアメリカが 3～5% である。アジアにおいては、香港とマカオがもっとも多く、マレーシア、インドネシア、タイ、シンガポール等の東南アジアにも進出している。
- ・ 建設企業の利潤率は商務部は統計を取っていない。
- ・ 中国企業の海外受注のうち、約 80% は国際競争入札を経て受注した案件が占める。中国政府の ODA 案件は少ない。その原因は、中国政府の対外援助額が少なく、援助内容も直接現物を支援したり技術供与する等の形が多いためである。インフラ建設関連の援助は少ない。
- ・ また、中国の対外直接投資（政府＋民間）は 30 億ドル程度で、中国企業の海外進出は少ない水準にある。中国建設企業にとって、海外市場では自国企業の発注案件が少ない。
- ・ 海外受注の案件の業務範囲は、水力発電、道路、ダムなどの土木分野と住宅など建築分

野いずれもあるが、ダム、道路の受注へシフトしている。

- ・ 国際建設市場に大きな変動のない限り、中国の建設企業の海外受注高は今後毎年5%以上増加していくと見込んでいる。5%という数値は、過去25年間（1979－2004）の実績値の平均から推測したものである。近年の伸び率は高く、年6－7%の伸び率を維持している。
- ・ アジアの建設市場では、日本と韓国以外に中国の建設企業が活躍している。日本の市場は閉鎖的で外国建設業が参入できていないことが問題である。

(3)中国の建設企業の競争力について

- ・ 諸外国の建設企業と比べ、中国の建設企業の競争力は土木・建築ともまだ弱い。中国トップである中建は年間20億ドルの海外受注高を誇るが香港での受注が大半を占める。（香港市場の8割は本土からの進出会社。）
- ・ 日本や欧州の建設企業と比較して、中国建設企業の土木技術力は低い。現在、フィンランド、トルコの技術力がアップして、中国の競争相手となっている。
- ・ 中国建設企業の競争力は、コスト競争力にある。労働力のコスト、管理コストが低いことだ。
- ・ 中国建設企業の海外事業の利益率は高くない。日本の建設企業は工場建設などで利益率が高いのではないか。（日系建設業でも海外事業の利益率は低いと回答）
- ・ 中国の建設企業が利益率が低いのに、海外進出をし続けている理由としては、国内の雇用問題である。毎年、海外での工事で5万人の雇用を確保することができる。
- ・ 従来、海外での建設工事は、中国人の労働者を連れていくのがほとんどだった。最近、中国労働者の賃金が増加傾向にあり、また諸外国政府は工事に当たっての労働者の入国者数を制限する措置をとっているため、現地の労働者を雇うケースが増えている。
- ・ 中国の建設業には、建設管理、技術者、熟練工を含め、約3000万人～4000万人が従事している。海外においては、最近管理者と技術者を連れて行き、簡単な労務は現地人雇用のパターンが多い。
- ・ 中国人の管理者を使うのがいい方法である。また、欧米のプロジェクトマネージャより中国人の管理者の人件費は安い。

(4)外国の建設企業について

- ・ 外資の建設企業は設計・施工合わせて約200社が中国に進出している。ENRトップ225のうち上位100社のほとんどが進出している。いずれの社も競争力、実力ともに高い。
- ・ 外資企業が中国で従事できる建設事業は主に3種類である。世界銀行やアジア開発銀行などの国際金融機関の融資案件／外国企業の投資案件／中国政府投資の大規模案件で技術が難しい案件である。外国企業が中国に投資する工場建設案件は、自国の建設会社

に任せるケースが多い。いずれの場合も労務者はすべて中国人である。

- ・ 外資企業が中国で受注した案件は、3つの特徴がある。一式請負案件（プラント建設のターン・キー方式のことか）が多い、設計案件が多い、プロジェクトマネジメント案件が多い。
- ・ スカンスカは、プロジェクトマネジメントの案件の受注が多い。
- ・ 米 ABB は、石油化工関連の一括請負の案件の受注が多い。
- ・ 外国企業の中国市場進出について、中国政府は歓迎の姿勢である。中国での雇用問題の解決に寄与できると期待している。
- ・ 日本の建設企業の中国進出は熊谷組などが一番早かった。
- ・ 日本企業との連携はずっと昔からあった。中国市場における日本企業との協力以外に、第三国での日本企業との協力、日本市場での日本企業との協力が考えられる。日本の国内市場をもっと開放してほしい。
- ・ 日中の連携において、日本が技術力と融資などの金融ノウハウ、中国は安い労務の提供で成り立つと考えられる。

(5) 商務部における刑氏の業務について

- ・ 国外経済合作司に所属し、海外建設市場の発展状況、各国各企業の競争力分析、他国建設市場の外国企業の参入規制、中国建設会社の進出方策など建設業の海外進出、建設業に対する政府の支援策の検討などに関する研究、アドバイスをしている。海外の中国大使館からの情報や業界からの報告と合わせ、刑氏は上記に関して、商務部顧問（国外経済合作司担当）に報告している。また、WTO 関連の交渉においてアドバイスをしている。海外進出した中国企業は、中国国際工程請負商会により管理されている。
- ・ 外資企業について、建設部は資質管理をしている。商務部は、外国企業が中国に進出するにあたっての交渉を建設部と協力し担当する。外資企業が中国市場に参入すると建設部が担当することになる。

2. 中国建築工程総公司

(1) 前置き

- ・ 以前は縦割り行政であり、その中で、鉄道なら鉄道事業部門の下に、化学工場なら化学事業部門の下といった形で建設部門が分かれて存在していた。
- ・ 胡錦濤が政権についてからは、データを積極的に開放するよう、雰囲気は変わってきている。ホームページで様々の情報が公開されるようになるだろう。
- ・ 中国商務部では副大臣クラスの者が e-mail による質問に対し、即返答するような試みがなされている。

(2)中国建設産業に関するプレゼン（資料からの抜粋。資料は中国建築レポート、中国統計年鑑がベース。）

①2003年建設企業資質レベルの構造

特級資質保有企業：0.0%

一級資質保有企業：6%

二級資質保有企業：26%

三級資質保有企業：65%

労務資質保有企業：3%（労働者を提供するだけの会社）

ゼネコンの企業数は、33,652社、全体の51.2%を占める。

専門工事の企業数は、30,999社、全体の47.2%を占める。（重複カウントあり。ゼネコン企業の中に、専門工事業として登録の企業がある）

上記のうち、特級は50数社。各社名は建設部がHPで公開している。

②2003年建設業の概要

建設業の総生産値：21,856億元

会社数：50,658（例えば、中国建一局は1つの会社数として独立法人格でカウントされている）

従業員数：2,352万人

施工工事数：984,490件

利益総額：459億元

③2003年建設業総生産の地域別概要

（地域は、経済圏で分けている）

東部地域占める割合：59%

東北地域占める割合：8%

西部地域占める割合：16%

中部地域占める割合：17%

④中国建設業の発展の予測

米国のGlobal Insight Inc.社の予測によると、

2008年中国建設市場の投資額は、4,400億ドルになる見込み。2008年までに、中国の建設投資の年増加率は6.2%で、そのうちインフラ建設分野の増加率は7.3%となる。

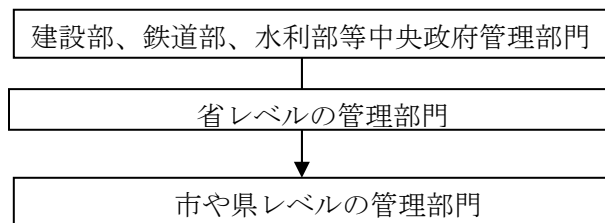
⑤2003年中国企業の海外受注高の概要

海外受注の売上高：138.4億ドル。2002年と比べ、23.6%増。

新規契約額：176.7億ドル。2002年と比べ、33.09%増。

ENRトップ225のうち、中国企業が47社ある。47社の総売上高は540億ドルで、2002年より30%増。

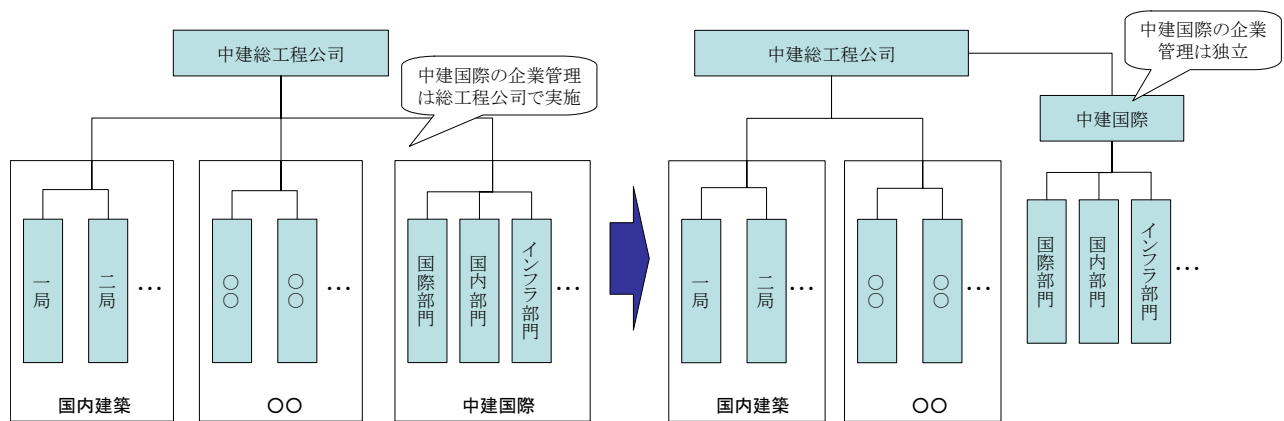
⑥建設業の管理体制



(3) 中建の組織構造

① 組織体制

- ・ 現在、国全体の国有企業改革の中、中建も改革を模索中。鄧少平の改革により中建国際をつくった。基本は中建である。中建と中建国際は、管理のシステムが異なっている。中建という大きな組織を変えていくために中建国際がある。要するに、古いのと新しいのということで、国内と国際という分かれ方ではない。
- ・ 以前の組織体制においては、国営時代の行政的な組織が残っていた。
- ・ 改革にあたり、どのようなやり方がいいかは分からないが、試行錯誤しながら、改革を担うところを別公司にしたり事業部にしたりしている。したがって、今の状態も過渡期的状態と考えている。最近の組織体制の変化は下図の通りで、中建国際を一事業部門から別公司に位置づけを変えた
- ・ 現在の社長は、以前3年前まで香港を担当していた人で、欧米流の考え方をもっている。組織については、本社機能を集めてホールディングのような組織体にすべきと考えた。しかし、実際にホールディング化すると、資質に影響する。つまり、ホールディングに集約すると、ホールディングには実績がなくなってしまう。資質の問題から、一気に移ることはできない。
- ・ 中国の国内部門（1局から8局）同士の競争もある。（注：OCAJIメンバーによると、局同士の競争は通常であるとのこと。以前（国営時代）は本部＝総工程公司による統制ができていたが、国による保護がないことが明確になった今、各局仕事を獲得するために受注競争をしているとのこと）



②他分野への進出状況

- 中建はもともと建築を行う会社であったが、他の分野にも進出しているし、今後も進出していく。基本は、市場化されていく中で、どこに中建の活躍できるマーケットがあるか、ということである。
- 具体的には、中建は建築が中心であり、土木のウエイトが低かった。しかし、これからの中国建設市場を考えると、土木のウエイトが少ないのでは将来性がない。土木インフラ分野に進出するため、3年前に基礎工事（インフラ）の部門を作った。対象は、道路、橋梁、ダム、発電所、上下水道、用水路、鉱山、地下鉄、都市レール等である。
- これらの土木分野については、それぞれ中央政府系列である建設会社があり、競合することになる。
- 鉄道は鉄道部による実質的な参入規制が厳しく、事実上参入できない。具体的には、建設部の資質要件とは別途、鉄道部の定める資質要件を満足しなければならず、実績などが資質要件に含まれるためである。
- 鉄道は新規の参入が難しいが、道路は参入しやすい。発電所も建屋があるのでやりやすい。港湾は特徴があり、難しく、中建だけでなく外資もやっていない。その理由としては、建設機械を大量に購入しないといけないことがある。地下鉄は都市レール業で鉄道とは別のため、参入は容易である。
- 逆に、中鉄は軌道だけでなく駅舎等も施工してきた実績があり、建築のノウハウや実績を持っているので建築分野に参入しやすい。
- 中国の建設市場は、現在拡大期にある。したがって、新規分野への参入はしやすい時期と考える。縦割り行政は既になくなっており、特に建築分野は参入が容易になっている。
- 中鉄に対抗するために日系企業と組む可能性があるかどうかについては、資格の問題があるので難しいという認識。鉄道工事の資格は鉄道部が管理しており、非常にとりにくい。海外での実績は評価の対象外である。

(4)中央政府・地方政府とのつながりに基づく企業同士の競争について

- ・ 建設業はローカルな産業なので、「地元優遇」というのはどこでもある。しかし、すべてを保護することはできない。
- ・ 以前の計画経済時代においては、発注者の方針によってどの工事をどの建設会社がやるかが決まっていた。しかし、最近はそういったものはなく、競争は厳しい。
- ・ 北京は縄張りが厳しかったが、オペラハウスの建設は上海建工が受注した。これは政治的要因による（上海閩である江沢民氏を暗に示唆）。テレビ塔については、北京市建設委員会は北京市の関係企業に発注したいようだ。地元政府にとっては、メンツの問題にもなる。
- ・ 自由化といっても、政府の関与はある。発注は公平に公開入札となっているが、微妙な関係がある。たとえば、入札の場合は評価委員会が設置されるが、北京の人間が多ければそこに流れてしまう。CCTV の案件は日本円で百何十億の大規模案件だが、地元北京の評価委員会となっており、北京に有利である。中建が受注できるかどうかはわからない。（OCAJI との懇親会の中で、人脈がない場合は一番札をとっても落札できないため意味がないとの指摘もあった）
- ・ 建設部は中建の後ろ盾だが、各省の縄張りがある。鉄道やダムはそれぞれ鉄道部、水利部との関係が重視される。

(5) 人員体制

- ・ 中建のグループ全体の人数は把握できていない。なぜなら、本社の人事ではなく、各局で人事を管理しているためである。
- ・ 直雇・労務の人員は、以前は会社の内部にすべて抱えていた（OCAJI によると、住宅は勿論学校、病院等も含めてすべて会社のお抱えだった）。今ではそのような人員は早期退職のような手法を使って整理しており、日本のゼネコンの体制に近づいている。
- ・ 職長までは管理しているが、あとは下請けという形態になっている。孫請け、ひまごもある。
- ・ 特殊工事の技能職も、専門工事業者に委ねている。しかし、内装・仕上げの高級技能職や、古典建築の技能職など、一部は自社内に有している。
- ・ 下請けの相手は、二級や三級の工事業者もいる。専門工事業者、例えば、電気、鉄骨などでは、一級に下請けをやらせることもある。
- ・ 現場所長にかなりの権限が委譲されており、自前の人員を使うか、下請けに出すか、どこに出すかは、任されている。
- ・ 市場競争が進む中、中建は大型工事だけでなく二級の資質レベルの工事も応札しているので、地方ゼネコンとも競合している。発注者は中建に頼みたいと思っているケースもあるが、二級の方が単価が安かったりして、必ずしも中建の競争力が高いというわけではない。

(6)R&D

- ・ 組織としてはR & Dのセンターがあるが、日本のゼネコンの研究所とは比べものにならない。センターの費用は、売り上げの0.0数%（1－3%？）である。
- ・ 技術開発は、科学技術を所管する政府部門との連携などで行う。また、受注した仕事を通じてテーマが決まって、国の補助などと受けて大学教授と組んで研究することもある。自らの技術研究は少ない。
- ・ 市場経済移行後20年経過し、日本企業との連携も労務提供から始まったが、これからは共同研究なども興味深い。

(7)中建の国際戦略

- ・ 市場を分析し、中建に合うマーケットを開拓している。海外市場では、中国国内でのライバルや、現地のライバルとの競争を回避するという観点を重視している。日系や欧米系と比べれば中建のコスト競争力は高い。したがって、中国の他の建設会社や現地企業と競争しなければならない、価格のみが評価される案件ではなく、かつ、日米欧の建設会社と技術力で対抗できるような案件、いわば真ん中の部分を狙っている。
- ・ 具体的にいうと、地域では途上国である。中近東ではチャンスをうかがっている。アルジェリアは市場に占める中建のシェアは高い。社長は各市場でトップシェアを確保しろといっているが、アルジェリアではシェアで3位にはいっている。中建としては、シェア3位なら十分健闘しており、及第点と考えている。
- ・ また、内容としては国際入札案件が多い。逆に、それ以外には考えにくい。具体的には、①国際金融機関による入札案件（アジ銀やJBIC案件、世銀案件など）と②地元政府が実施する公開入札で中建が事務所をもっている国で行われるもの、である。建設投資が伸びている国や、支払い条件の良し悪しを研究して進出している。②のほうが多い。③として、中国政府のODA案件もある。

3. 北京証券

(1)中国の建設市場等の規模について（2003年、香港、マカオを除く）

	建設	不動産
会社数	48,688	37,123
営業収入	22,037 億元	9,143 億元
利益額	520 億元	506 億元

- ・ 建設企業トップ500社の生産額は、63,601億元で、建設企業全体の27.6%を占める。利潤額は159.4億元で、全体の37.6%を占める。

不動産開発トップ 300 社の生産額は、17,000 億円で、不動産開発全体の 16.7%を占める。

- 2003 年の不動産開発と建設業の総生産値は GDP の 8.9%をしめている。
- 建設企業は 2003 年の利益額 520 億元は、2002 年の 40%増である。その理由は 3 点ある
 - ①2001 年～2003 年に政府の国債発行量が増え、インフラ整備や不動産開発の政府投資が増えたこと
 - ②不動産価格の上昇、例えば、上海では 1 年間で 50%増となる
 - ③財務管理の見直し。2002 年において、企業の不良債権を処理するため、減損会計を実施した。2002 年には大幅な利益減となり、その反動で、2003 年は急増。
- 建設業からは 30 社が上場しており、そのうち 6 社で海外市場での受注実績がある。

(2)M&A について

建設業界では、M&A がよく行われている。M&A について、対等合併のほか、吸収合併も多い。

(3)上場の基準と目的について

- 上場には 3 つの基準を満たさなければならない。
 - ①政府の産業政策に一致すること。現在、エネルギー、運輸、農業、通信 IT、原材料などの企業の上場が歓迎されている。一方、不動産関連の企業の上場は制限されている。
 - ②株主の構成に関する制限。上場企業が自社株として 35%以上を保有しなければならない。また、流通株を 25%以上にしなければならない。
 - ③過去 3 年間、証券取引管理委員会の公認会計士による財務監査を経たうえで、連続黒字経営であること。
- 上場できるかどうかは、証券取引管理委員会が決定する。
- 企業が上場する目的は資金調達である。
- 2003 年において、不動産開発の上場企業が 82 社で、うち 18 社が赤字経営である。建設企業の上場企業は 30 社で、そのうちの 5 社が赤字経営である。
- 2003 年は建設業の景気指数が高かったが、一方、赤字経営の会社もあり、株価は減少化傾向にある。その原因は、政府の政策誘導の問題もあり、企業経営の問題もある。例えば、2003 年から政府がとった国保有株の放出策は、株価の下落と株主の不信を招く失敗だった。国有株の放出は、今は行われていない。
- 現在上場している建設企業は、トップ建設企業ではない。
- グループ企業に所属する子会社が先に上場することは、優良資産をグループ資産から分離し、上場させることで、健全な経営を行う狙いである。(グループ内に優良企業と経

営不振企業が混在している。上場しやすいようにするための措置ではないか)

- ・ 国有大企業が一部しか公開しない理由は2つある。
 - ①国営企業を民営化した後でも、国家のコントロールが効くように一部しか公開しないことが考えられる。中建は今後も上場しないと見込まれている。中央政府トップがコントロールを継続したいことや、資金が豊富で上場による資金調達をする必要がないためである。また、建設株は投資家に人気がなく、資金調達に結び付けにくい。その他、中国石油化学公司は、870 億元のうち、10%は株式公開しているが、残り 90%は国が保有したままである。
 - ②上場基準として、3年間黒字経営であることが必要であるが、上海建工グループ全体だと、この基準を満たせない。子会社だと、この基準を満たせる。
- ・ 中国では、株主の権利を保護する制度整備が欠けている。現在、株主権利保護の施策が徐々に整備されるようになっている。配当の強化や、上場廃止制度の導入などである。例えば、一度上場されれば、赤字経営に陥っても上場廃止とならない。2年前に見直しを行ったが、不十分といわれている。株主への配当も、2－3年なければ、上場廃止というのもありうる。

4. 中国社会科学院研究生院（先方要請により割愛）

5. 北京城建集团

(1)北京城建集团の概要

- ・ 建築分野では、中建が最大級の会社だが、次は上海建工と北京城建で、これが三大建設会社である。
- ・ 北京城建が施工した主なプロジェクトとしては、北京飛行場（1期、2期、3期）、ワンフーチンのデパート、全国各地の高速道路（毎年全国で 300km 程度）、2008年の北京オリンピック・メイン会場及びオリンピック関連施設、レール基盤整備や中国 28 都市の地下鉄の設計など。（設計については、設計院をもっている）
- ・ 城建は、もともと北京市政府直属の軍隊の施工部隊であったが、83年に独立し、地方の施工会社になった。
- ・ 北京地下鉄一期工事の1号線は城建が設計・施工・監理を担当したが、その際あるべき組織に変更した。
- ・ 昔は土木のみであり、建築はやっていなかった。

(2)北京城建集团の組織

- ・ 北京城建のグループには、特級資質（を持つ会社が）2個、1級資質（を持つ会社が）9個ある。

- ・ 現在は、土木で 11 子会社をもっているが、みな 1 級資質である。内装装飾は 2 つの会社がある。基礎工事専門もある。今はシールド工法を使っているが、この技術は日本から導入した。シールドの専門会社もある。設備の据付もある。
- ・ 城建は設計院をもっており、ここで設計業務をおこなっている。
- ・ 地下鉄工事には技術が必要である。城建は 1 号線を全部やっている。また、建築に関しても、設備、弱電、電気など、地下鉄にはすべての分野の技術が求められる。そこで、集団の下に各専門会社を作ってきた。
- ・ 北京城建は、全国各地で仕事をとっている。地方の体制であるが、中建は国有で全部もっているが、城建は北京市の会社である。軍隊から独立した後は、仕事があれば自らとりに行くようになった。営業は、本部（総公司）で行い、受注したら子会社のどこがやるかを指名する。内部的な競争（1 局と 2 局で同じ案件に応札する等）はない。営業は本部で一括し、有限責任会社の王氏が施工関係の案件をすべて調整している。
- ・ その他のトラブルも、本部で調整している。責任公司には 250 人の人がいて、施工の監理に関することが 100 人、その他で 150 人（不動産など）いる。
- ・ 北京城建全体では 3 万人いる。労務者は 1 万強いる。これは、技師や班長クラスの間人である。北京城建には労務の資質をもっている会社ももっており、そこから派遣する。
- ・ 現在日本のゼネコンのような体制を構築しようとしているが、熟練工や技能工などは抱えている。
- ・ 昔は労務もすべて抱えていたが、現在は日本に学んで下請けを使うようになった。孫請け、ひ孫請けまでいる。能力のある労務はグループの中で確保しているということである。
- ・ 1 万人の労務者を今も抱えるが、これは計画経済時代の体制の名残でもある。労務者も国家公務員であり、83 年以降の市場化後も、簡単に解雇できない。しかし、すごい能力の高い労務者もいる。だから、技師や班長クラスの間人と、溶接など外注するのが不安なものについては残している。溶接などの技術者は中に持っておきたいと思う。
- ・ 今は 100 程度のプロジェクトを実施しているが、下請けを使って実施している。10～20 人の管理者がいて、あとは下請けである。
- ・ 城建の売り上げは、北京と他地域でだいたい 7 : 3 程度の比率である。現在、北京ではオリンピック等の建設案件があり、全国各地の業者が集まっている。
- ・ 土木と建築の比率は、1 : 2 くらいである。
- ・ 一建、二建とあるが、この名前は適当である。ただし、一応区別はあり、躯体が得意とか、インフラが得意（三建）とかである。六建は番号が抜けているが、東方のことである（名前が変わった）
- ・ 上場会社についてだが、ここは不動産の会社で建設請負はやっていない（上場していない建設会社とのコンフリクトはない）

(3)中国建設マーケットへの外資建設業の参入方策

- 中国の建設マーケットは大きく、外資企業が注目、参入を希望している。しかし、中国建設市場は、発展スピードが早く（わずか10年で近代都市を整備。外国では30年かかっている。）、中国建設業が高い技術とコスト競争力を有している。
- すばらしい技術と能力をもった外資建設会社がなぜ中国に参入できないかといえば、外国の実績を認めていないこと（注：159号令により外国の実績も資質取得で評価対象となっている）、競争が厳しいことである。北京市だけでも1000社近い建設会社が活動している。
- 外国建設会社の参入方法は3つ。①独資会社を設立、②合弁会社の設立、③地元企業の買収である。このうち、買収はよい方法である。例えば、城建グループにはいろいろな子会社があり、1級資質をもっている企業が9社もある。50%株を買えば、現地人材の確保、人脈、政府からの保護も期待できる。独資は難しい。労務者の確保や企業管理など、自前でやらねばならず、高くつくからである。一方で外国企業による買収は、外国企業のマネジメントの導入も期待できる。
- 政府は国有企業改革を進めている。一（局）公司以8000万人民币元（約10億円）の資本が必要とされるが、外国資本の参加を得られれば株価上昇も期待でき、資質もあがり受注もしやすくなる。

(4)城建の国際展開

- 城建の国際展開についてだが、90年から展開している。しかし、海外売り上げは非常に少ない。対象は発展途上国であり、主な地域はアフリカ（アルジェリア）、中東（イラン、イラクなど）、モンゴル、トルクメニスタン等である。イランの地下鉄等をやっている。
- 国際展開は、会社の重要方針の1つではあるが、まずは中国国内が重要である。海外展開のための総合的知識が不足している。北京から地方（中国全土）、地方から海外へ、と考えている。
- 日本企業から学ぶことはたくさんある。例えば、大成建設が施工した雲南省の水路プロジェクトで、プロジェクトマネジメントを学んだ。これは中国の教材にもなっている。
- 中国の建設業の中で、中国産の新しい建材と設備はよくない。管理面については国際標準に合わないものもある。建物構造、設計、躯体の建築については自信がある。

(5)市政府との関係

- 人事について、集団（有限責任公司）の副総経理までは北京市が任命しているが、あとは城建で決める。
- 城建は100%市政府の保有である。城建集団としては利潤を出して、市に利潤を払わなくてはならない。一方で、北京市政府からは仕事をもらっている。

- ・ 各会社は、有限責任会社が保有する株の持分に応じて、利益の何%かを有限責任会社に払う（まさに配当のような感じである）。赤字なら解散させる。（株式会社グループと同じような経営がされている）
- ・ 有限責任会社から2段下くらいは、私有化の傾向にある。次は1段下のレベルにいくだろう。有限責任会社もそうなるだろうし、北京市も城建を所有し続けたいと思っていない。海外に買ってもらうのは歓迎である。
- ・ 研究開発にかかる費用は、0.2%である。
- ・ 城建の利益率は経常ベースで2%程度である。管理コストが高いことがひとつある。ただし、中国国内の建設会社はどこもこの程度である。産業全体として利益率が低い。統計がある。一方、不動産の利益は高い。その代わりリスクもある。
- ・ 北京の（直近）2大プロジェクトは、CCTVと中国国家博物館である。

6. 建設経済雑誌社

(1)中国企業の海外進出について

- ・ 海外進出の中国の企業が増えている。2004年のENRの統計において、中国企業は47社あった。海外市場は、アジアと中近東、アフリカに集中している。最近、アメリカ本土でも受注することができた。
- ・ 海外進出において、中国企業の競争力は低コストにある。
- ・ 従来、海外の仕事でも中国人の労務を連れて行くのがほとんどである。最近になって、技術者や管理者だけを中国から連れて行き、簡単な労務者を現地で雇用するケースが増えている。
- ・ 外資企業と比較すると、中国企業の弱みは、資金調達能力、先進的な技術力、管理ノウハウが足りない。この中でも、中国の建設業界が重視しているのは管理ノウハウである。つまり、経営ノウハウとPM経験が足りない。これは計画経済の後遺症だと考えられる。
- ・ 経営ノウハウについては、以前、ガモンのCEOにインタビューをした際に、中国の経営の問題について以下のように指摘されたことがある。ガモンの場合、技術部門、人事部門と財務部門のトップは1人ではなく、2人を配置する。2人にすることで、1人が不在でも残りの1人が意思決定を行い、これによって意思決定のプロセスが早くなる。しかし、中国建設企業の組織構造は縦割りが特徴で、例えば、技術部門、人事部門など、部門と部門間の連携が薄く、部門のトップに情報がとどまって、企業としての意思決定にはよくない。
- ・ PMについては、品質管理、安全管理などの先端的なノウハウについて外国から学ぶ必要がある。例えば、ガモンでは、安全管理については、安全な施工で済めば報酬金を支払い、死亡事故が起こると懲罰を行っている。

(2)建設市場について

- ・ 公共施設のインフラ建設市場がまだまだ大きな市場である。
- ・ 日本系企業は、資質2級で制限されている。これは外資の参入阻止が目的ではな、中国企業の資質管理を目的としている。外資にも技術者の配置を求めるのは、技術力の確保が目的である。中国系企業への技術移転を進めたいのだが、中国の国内市場が拡大して、かつ、国内の建設業者も増加しており、過当競争が起きそうであり、それを阻止するためには113号が必要である。最近の中国経済は過熱気味である。
- ・ 国営企業が改革で民営化させる可能性について、国有大企業は国有資産管理委員会の管理の下におかれている。このレベルの企業は民営化しないだろう。可能性が高いのは、国有大企業の下にぶらさがる経営不振の企業をグループから売却し、企業の健全性を保つことである。売却先は民間企業などが想定される。
- ・ 中国企業の地域戦略について、中国では、建設市場の地方保護主義はまだ存在している。例えば、北京市は北京市内の建設業者に発注するしきたりが残っている。一方、沿海部の大都会においては、実力重視主義が進み、地方主義が薄れている。例えば、上海での発注を北京の建設業者が受注する事例がある。上海環球中心を中建が受注していることがその事例だと考えられる。なお、実力重視主義の方法として、技術者の数等をチェックしている。
- ・ 民営化が進まないで経営ノウハウは育たないのではないかについて、なによりも国営企業の経営者には先進的な経営ノウハウに対する吸収の意欲が強い。また、中国企業の経営者たちは、欧米の留学経験者が多く、経営ノウハウを吸収しやすい。また、国有資産管理委員会のチェックが行われている。経営上の問題があれば、経営者を解雇することもありうる。

(3)企業の R&D について

- ・ 各企業には R&D の部門がある。
- ・ 最近、企業は技術力を高めるために、設計院や技術研究院を買収することもある。また一部の企業はこれらの研究機関と協力関係を結び技術開発などを進めている。例えば、中建は、設計院（政府機関）とJVを組んでいる。
- ・ 「建築経済」の購読層は、中国建設部や地方政府の建設管理委員会といった政府役人、設計院といった研究開発機関、ゼネコン、監理会社、請負に関する訴訟を担当している建設関連の法律事務所、施主である。

7. Gammon（ギャモン、金門）

(1) ガモンの業務展開について

- ・ 外資系建設会社にとって、中国市場は、①規制が強い、②契約が遵守されるビジネス環

境ではないという制約がある。このような条件下、ガモンは一級の資質を有するものの、外資系の製造プラント、香港系デベロッパーによる商業用施設に集中して業務を行っている。インフラについては、価格競争が激しいのであまり前向きではない。

- 一級の資質で請負範囲が限定されている下では、今後、地元建設会社との協力関係が重要になるものの、具体的にどうするかは、いま検討中である。なお、JVについては、従来、形式的に利用したことはあるものの、実質的にはまだ例がない。
- 上海で業務展開を行う特級建設会社は10社強であると推測される。一級建設会社は約100社あり、ガモンにとっての主競争相手あるいはサブコンはこの層である。ガモンとしては、価格面では不利なので、クオリティとリスク評価の優位性をいかそうとしている。また、信頼できるサブコンとは長期的関係を築こうとしている。信頼できるサブコンの主な選定基準は、義務履行能力、工事の質、安全への取組、資産の健全性である。
- 中国におけるガモンの上海以外での業務地域を考える際には、北米・欧州の資金の流れに従うというのが基本である。これらの資金が内陸にも向うことがトレンドになるかどうかを注視していく。
- 外資系を顧客とする案件での競争相手は、外資系建設会社と中国国内建設会社の両方である。数年前から、後者との競争が相対的に激しくなっている。ガモンは香港系として日本、米国、フランス、ドイツなど広範囲の外資系顧客と付き合えるのが強みである。
- 今後の中国建設会社とのJVの可能性については、個人的(Adams氏)な見解を述べれば、難しい中国市場でプレゼンスを高めるのであれば、国内建設会社と協力関係を持つことは不可避であろう。それが2、3年先なのか、5年先なのかはわからない。
- バルフォアベッティがスカンスカから当社の持分を獲得したとはいえ、その比率は50%にとどまるので、ガモンがバルフォアベッティの支配下に入ったわけではない。

(2) 中国の建設ビジネス環境について

- 中国のWTO加盟は、100%外資の容認によって建設サービスを供給する際の選択肢が拡大された点で評価でき、長期的にはプラスになるとみている。もっとも、現段階では、中国の規制は、とくに運用段階における不透明性が大きい。例えば、当社がいま取り組んでいる外国企業を顧客とする案件で、北京の建設委員会から地元建設会社と組むよう打診を受けている。法律には規定されていないことを要求されるのは、WTOコミットメントに反している。地方レベルでは、実態が法律とさらに大きく乖離している。ガモンは上海を中心に進出しているが、全国展開はしていない。もし全国展開をすれば、中国系地方建設業者の反発が予想される。もっとも、当局の影響力は大変強いので、中国でビジネスを続けようとするなら、反抗するわけにもいかない。
- 中国ではライセンスの「名義貸し」が一般的に行われている。具体的には、ある建設会社が上海建工のような大きな建設会社のひとつのプロジェクトチームだと名乗って工事を受注して、一定の手数料を上海建工に払うという仕組みである。外資系建設会社が

- これと同じことをすれば違法とされるのだろうが、中国建設会社の場合は放置されている。これも、中国における法の運用面でグレイエリアが大きい一例である。（「建設会社にとって上海建工の名義を借りるか、別の大手建設会社の名義を借りるのかの選択肢はあるのか」という質問に対して）交渉次第である。きちんと工事をしてくれると別の大手建設会社が判断すれば名義を貸してくれる。手数料は、数 (a couple of) % である。
- ・ 規制の今後については、中国の建設会社が国外での業務をさらに拡大していく過程で、それならば中国国内の市場をもっと開放しろと国際的に圧力がかかる可能性がある。この点に関し、ガモンは上海にある米・EU 商工会議所と中国建設市場の規制問題についてワーキンググループを設置している。また、北京の EU 代表部とも緊密に連絡をとっており、中国建設市場の規制問題について国際的に認識を高めようとしている。実現までに時間はかかるであろうが、WTO 政府調達協定に中国が参加することにも期待している。
 - ・ 「大都市では大建設会社のプレゼンスがますます高まる傾向にあるのでは」という当方の発言に対して）北京、上海のような都市での案件はある意味で高度化 (sophisticated) しており、技術、管理面で経営資源の豊富な大建設会社が有利である、また、市当局との良好な関係も強みである。森ビルが発注した上海環球中心では、上海市がメインコントラクターに中建だけではなく上海建工も入るように働きかけたと聞いている。
 - ・ CM/PMの可能性については、需要は確かにある。しかし、当局が規制 (200 号令) を厳格に適用すればサービス提供者が限られてしまうという懸念がある。
 - ・ 中国経済についてはいくつかの懸念材料はあるものの、ガモンは香港を拠点とする建設会社として、中国市場を無視することはできない。中国経済が安定するためにも、中国市場がさらに開放されて国際経済に組み込まれる必要がある。

8. 上海環球金融センター工事現場 (森ビル)

(省略)

9. 上海建工集団総公司

(1) 上海建工の概要

- ・ 上海建工は、早くから日系企業と協力関係にある。例えば、鹿島建設とポートマンを、大林組とガーデンホテルを建設した。こうした経験をもとに、管理能力を高めてもきた。
- ・ 建工の今年の売り上げは、315 億元に達し、地方の建設会社のトップであるが、日本のゼネコンよりは少ない。
- ・ 上海建工の前身は、1953 年に設立された。このときは、上海市政府の建工局であり、建工局の役割は、①市政府の代表として建物を建設すること、②政府として建設行政 (建

設市場の管理)を管理すること、であった。これが、1992年から①の部分が独立して建工集団となり、②の部分が官に残った。

- 建工集団には、大きく4つの事業がある。
- 第1は、建設請負業務である。対象とする範囲は広く、都市の建物、港湾、インフラ等である。この分野で、220億元の売り上げがある。
- 第2は、商業用コンクリート製造業務である。去年1年間で12000m³のコンクリートを製造しており、上海市場で1/3のシェアを占める。
- 第3は不動産開発事業である。投資開発したのは(累計で?)120万m²に達する。これは、上海市場の1/3を占め、上海市の不動産業の中で10位以内にランクされている。また、利益は集団の1/3を占めている。会社としては、儲かる不動産事業を重視している。
- 第4は、都市のインフラ整備に関する業務である。例えば、高速道路への投資は28億元になる。いわゆるBOT事業である。47kmを所有・運営しており、一昨年から供用開始した。また、上海と杭州を結ぶ高速道路も完成し、供用開始する。上海市内でも延安の一部(上海の国内線の虹橋飛行場から市内にいく道路)で払う15元も、上海建工の投資によるものである。この事業は、お金はかかるがリターンも大きい。
- 投資にあたっては、国の規制により、35%は自己資本を当てねばならず、残り65%は銀行から融資している。

(2)組織構造

- 上海建工集団の組織は大きく2つに分かれる。一つは海外で、もうひとつは請負をやる部門である。管理部門もあるがこれは小さい。
- 管理については、総公司(ホールディングにあたる)が行っている。総公司には、生産経営部、資産財務部、人材部、投資部門、審査室、技術開発センターなどがある。審査室は、子会社の投資、下請け管理などを審査する。技術開発センターは国家級である。
- 上海建工集団の中で、上海建工有限公司があるが、これは上場している。
- 上海建工の上場会社の下には、一建から八建まであるが、これはすべて建設請負業務をやっている。もともと(92年まで)は上海市の中の区ごとに担当が分かれており、92年以降もその形態を踏襲した。ただ、一建と三建は合併して一建に、四建と八建は合併して四建に一緒になった。(現在、1、2、4、5、7建。)総公司としても、たくさんの子会社は必要なく、大型の子会社のほうが望ましいと考えた。(ただし、将来的に1個に集約しようという考えは今のところなく、顧客との関係や市場の状況を見ながら判断していく考え)。また、六建は国が住宅を重視したときに、上海住総にもっていかれてなくなった。だから、今は5つの建設部門があるということになる。集約は人が多いので簡単ではない。なお、上海住宅総公司是6建吸収後、消滅した。

- ・ 組織として、一建など上場会社の下にあるラインと、それ以外の実業有限等のあるラインがある。上場するときに、一建などのラインに建築土木業務を集約させており、実業有限というラインはそれ以外の業務ということになる。具体的には、人の採用（労務者の管理）、内装、基礎公司、ホテル、病院経営などである。このラインの業務は、上海建工の主要4業務には含まれないものであり、儲からない事業である。いずれは撤退する（なくなる）。経緯上上海建工のグループがやっていて、競争力はないが、急にやめて放出することもできないという部分である。幼稚園など、一部はすでになくなった。ただし、一部には競争力のある部門も含まれる。上場時の制約（上場対象企業の資本金額の上限に関する制限など）があったため、上場企業の下におけなかったものである。
- ・ 総公司是、100%上海市（固有資産管理委員会）の持分となっている。総公司是、上場会社（上海建工股份有限公司）の72%の株を保有しており、残る28%は上場株である。上場会社は、その下にあるすべての部門（上海市第一建業有限公司等）を100%所有する形である（ホールディングカンパニーである）。実業有限のラインは、総公司是100%所有している。あとは支店である。
- ・ 建設業務を行う5つの会社（上海市第一建設有限公司等）であるが、中建などの他の集団と同じように、入札で互いに競争している。しかし、上場会社はそれをコントロールできないし、特に問題視もしていない。上場会社としては、多くの子会社が入札に参加したほうが受注確率が高くなる。地方建設会社が安値で応札して受注できないよりよい。
- ・ ただし、大型工事については総公司以受注して1～7建の各社に下請けさせることもある。ケースによっては調整することもある。
- ・ 赤字受注は認めていない。総公司として指導している。
- ・ 資質について、特級をもつのは一建、四建、七建と総公司以、二建と五建は1級である。
- ・ 建工集団全体で、35,000人の社員がある。現場の民工を含めると、全体で70,000人くらいになる。総公司には700人くらいいる。
- ・ 上海市との人事交流であるが、児氏のレベルだと市政府の承認が必要であるが、任命ではない。上海建工が決めて市が承認するということである。

(3) ターゲットとする業務

- ・ 建設業務のターゲットとするのは、上海でシンボルとなる建物であり、中高級の建物である。住宅は対象外である。上海で100m以上の建物は、すべて上海建工が施工に関わっている。また、5つ星ホテルも、1つを除きすべて上海建工が施工している。橋梁もすべて建工、上海の地下鉄も路線は全てトンネル部分は1/3程度、駅舎は1/3以上を建工が手がけている。最近では、水深が深い港のある島からの橋も施工した。
- ・ 上海建工の事業対象地域は、上海地域である。売り上げの85%は上海域内であり、10%が中国の他地域、5%が海外といった状況である。中国の他地域については、北京のオペラハウス等がある。上海建工としては、地方ごとにターゲットを設定するのではなく、

難しい建物を狙っている。このため、地域としては北京が多くなるが、広州の空港や展示センター、南京の 60 階以上の建物などを施工している。揚子江橋や南京・シンセンの地下鉄などもある。

- 上海建工集団は、上海の 10 年間の発展とともに成長してきた。2010 年の万博までは上海への建設投資は続くと思込んでおり、それまでは上海中心という戦略は維持する。しかし、2010 年以降は難しいと思うので、今からそれを見据えて、進出を準備している。
- ただし、中国の他地域への進出は特に難しい。上海市はオープンなマーケットであるが、他地域は法律の整備が不十分で、地方保護主義が残っている。
- 海外については、アフリカ、東南アジアがメインである。対象は、大使館等の外交的な施設の建設が多いが、港や道路などの土木分野もやっている。ベトナムの会議場も行った。ただし、国際市場の競争に対応できる人材が不足していて難しい。
- 上海建工にとってのライバルは、中央政府系の中建、中鉄、中国城建といった“中国”がつく会社である。上海がつく会社は、例えば上海住宅総公司是経営状況が悪化して解散しているし、上海城建は元々土木であり建築に進出していない。なお、上海建工は、元々建築物だが、土木にも進出している。
- 地方保護は今まではあったが、今後はなくなってくるだろう。
- 政府からの受注は、今までの関係からではなく、いい仕事をするのが受注につながる。まずはいい仕事をするのが重要である。例として重慶の住宅会社の話をしたい。重慶の住宅会社は経営状態が悪く、重慶市にとって重荷になっていた。これを民営化し売却した、セッコウ省の企業の傘下で経営改善を進め、今はいい会社になっている。
- 上海建工に対して、上海市の保護はひとつもない。株主としての権利行使のみである。（といっても、実際には上海建工が儲かれば市も得する構造ではある）
- 方針が変わって、市政府の投資プロジェクトもあまりなく、入札を経て市場から調達したプロジェクトが多い。BOT や不動産投資は総公司から一建等がもらった仕事だが、あとは入札である。
- 上海建工が上海の建設投資に占める割合は 15%程度であり、近年そのシェアは伸びていない。上海建工の伸びは著しく見えるが、上海市内の建設投資と伸び率は同じである。寡占化が進んでいるわけではない。逆に上海建設市場が隆盛を極める中、地方の建設会社等の上海市場進出も顕著であり、競争は激化している。上海建工は上海建設市場を重視しており、また、地方進出においては地方の建設業者ができないことをする方向である。
- 日本の建設会社を含め、外資建設会社の中国進出は難しくなってくる。中国の建設会社はコスト競争力があり、技術力もつけており、進んだ技術を使うものは別として難しい。すでに技術力は中国と外資で同じレベルにある。管理能力についてはまだ外国のほうが上である。コストは中国のほうが強く、市場はコストを重視している。こんな例があった。ある入札で、フランスの会社は 3 億円を提示した。中国の会社は 1.7 億で受注した

が、それでも利益が出ている。また、113号の影響もある。

- ・ 人材をひきつけるには、いい仕事の機会をあたえ、気持ちよく仕事ができるようにし、いいサラリーを提示することである。
- ・ 建設業は集団で行うものであり、1人、2人引き抜かれたとしても大丈夫であり、引き抜かれた人間も行き先で何もできず戻って来た例もある。建設コストは、人件費というよりは調達費の割合が大きいので、人件費はあまり影響しない。

10. アトキンス上海オフィス

(1)アトキンスの業務内容

- ・ アトキンスは多領域のコンサルティングを手がける会社である。端的に言えば、都市がどのように見えるか、視覚的に美しくしかも機能的であるためにはどうすべきかにかかわる仕事を行っている。中国の都市開発においては、2種類の顧客と接している。ひとつは行政（政府レベル、市レベル、区レベル）で、もうひとつはデベロッパーである。
- ・ 都市開発の内容としては、プランニング、デザイン、アーキテクチャーがある。プランニングの前段階としてマーケットリサーチも行っている。インフラ整備の内容としては、交通インフラ（道路、港湾、空港、鉄道など）に加えて、環境、水問題等を扱っている。
- ・ アトキンスと建設会社の接点のひとつとして、アトキンスのグループ会社である **F&G (Faithful & Gould)** が製造会社のプラント建設に関するプロジェクトマネジメント (PM) を提供している。F&G は北米を中心とする世界有数の PM 会社である。この分野における競合会社はベクテルである。
- ・ アトキンス上海オフィスの従業員の **25%**は駐在社員である。もともと、彼らを管理する立場にあるのはローカルの間人である。私自身は駐在社員ではない。

(2)規制への対応

- ・ 資質の問題で工事監理業務が制約を受けていることへの第一の対応としては、WTO 協定下での交渉が進むのを待つことである。第二の対応は、資質に問題がない国内会社と組むことである。さらにもうひとつの対応として、アトキンスとして責任をとれないということを顧客に承知してもらったうえでサービス提供を行うことである。
- ・ 当社の中国拠点については 1997 年に、深センにおいて 100%外資として設立され、上海オフィスはその支店である。1997 年に当時の経済特区であった深センで受けたコンサルティング (consultancy for economic construction) のライセンスが今日まで有効という認識である。上海での業務を含め、今日までライセンスの件で不備の指摘を受けたことはない。当社は、顧客、地域の双方から支持されているという認識である。もちろん常にグレーな部分はあるにせよ、その部分をクリアに説明することは誰もできない。
- ・ 「200 号令がアトキンスのコンサルティング業務に影響を与えるか」という質問に対して) 実際に問題があるという指摘があれば対応するという認識である。

(3)中国経済の今後の見通し

- エコノミストによっては、今後 20 年間、中国経済は毎年 7% で成長するという人もいる。私としては、そこまで長期間のことはわからないにしても、少なくとも 2010 年の上海万博までの 5 年間の上海については、人口増、それに伴う住宅投資や教育への支出が続き、好調を維持するとみている。市中心部の不動産価格が最高で 1 平方メートル 2,000 ドルに達しているのは、将来に対する期待のあらわれである。将来への期待、外資の流入、社会の安定が成長の源泉になっている。
- 今後 10 年間程度先の中国を展望すれば、PPP 市場が有望である。確かに、いまの規制は PPP に適合していない。もっとも、規制がどうあるべきかを最終的に決めるのは市場である。PPP は、資金、土地、人材をむすびつけるのに有効な方法である。

第5章 参考データ

- ①中国の上場建設業の概要
- ②中国の建設企業に関するリスト
(海外調査報告書より)
- ③中国に進出する外資系建設企業に関するリスト
(海外調査報告書より)
- ④日系企業へのヒアリングメモ

①中国の上場建設業の概要

上海隧道工程股份有限公司

1. 会社概要

上海城建集団会社が50.1%を出資し設立された。上海城建集団会社は、上海市国有資産監督管理委員会の管理下にある国有独資企業である。

業務範囲は、土木建設工事の請負、機械設備の製造・据付、機械リースなどである。

2. 財務指標及び従業員数

(単位：百万人民元)

	2003	2002	2001	
			調整後	調整前
主要業務売上高	5,272.54	4,437.13	3,973.43	3,973.43
純利益	108.07	107.24	96.01	96.89
総資産	6,942.85	6,139.85	5,981.80	5,985.38
従業員数 (人)	9,786	—	—	—

3. 主要業務内容 (業務分野別)

(単位：百万人民元)

項目	営業売上高	営業費用	粗利益
不動産開発	136.80	127.77	9.03
観光・飲食等サービス業	—	—	—
土木工事	6,184.65	5,793.52	391.13
施設運営管理業務	23.70	7.82	15.88
合計	6,345.15	5,929.11	416.04

4. 主要業務内容 (地区別)

(単位：百万人民元)

地域名	営業売上高	営業費用	粗利益 (率)
上海	3,989.01	—	—
浙江	360.59	—	—
福建	278.33	—	—
広東	290.40	—	—
江蘇	188.71	—	—
天津	117.41	—	—
河南	32.68	—	—
河北	9.82	—	—
其他地区	5.58	—	—
合計	5,272.53	—	—

中鉄二局股份有限公司

1. 会社概要

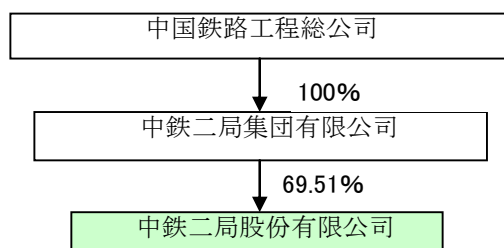
(1) 会社沿革

- 1989年 中国鉄路工程総公司設立。
- 1998年 中鉄二局集団有限公司設立（前身：鉄道部第二工程局）。
- 1999年 中鉄二局股份有限公司設立。

(2) 主要株主

中鉄二局集団有限公司が69.51%の株を保有している。中鉄二局有限公司は中国鉄路工程総公司の100%子会社である。中鉄宝橋股份有限公司と成都鉄道局は第2と第3の株主である。

(3) グループ組織構造



(4) 業務範囲

鉄道建設工事の設計、施工など。

2. 財務指標及び従業員数

(単位：百万人民元)

	2003	2002	2001
主要業務売上高	5,306.11	4,424.36	4,038.98
純利益	69.78	110.26	161.45
総資産	4,241.48	4,222.72	3,471.11
従業員数 (人)	971	—	—

3. 主要業務内容及び収支状況

(単位：百万人民元)

項目	営業売上高	営業費用	粗利益率 (%)
鉄道建設工事	1,496.19	1,133.90	24.21
その他の工事	3,809.92	3,544.26	6.97
合計	5,306.11	4,678.16	11.83

中国四川国际合作股份有限公司

1. 会社概要

深セン市通富達実業発展有限公司を筆頭株主として設立された。四川省国有資産投資管理有限責任会社が、当社の14%の株を保有している。

業務範囲は、建設工事請負、発電設備の製造と販売などである。

2. 財務指標及び従業員数

(単位：百万人民元)

	2003	2002	2001	
			調整後	調整前
主要業務売上高	123.60	212.45	192.06	222.90
純利益	-237.94	-58.67	6.44	15.98
総資産	690.95	984.86	1,166.00	1,186.63
従業員数(人)	1,769	—	—	—

3. 主要業務内容 (業務分野別)

(単位：百万人民元)

項目	営業売上高	営業利益
発電設備の製造	90.68	29.78
建設工事	12.19	1.58
貿易・商業、その他	20.73	0.27
合計	123.60	31.63

4. 主要業務内容 (地区別)

(単位：百万人民元)

地域名	営業売上高	営業利益
国内	111.41	30.06
海外	12.19	1.58
合計	123.60	31.64

北京城建投資發展股份有限公司

1. 会社概要

(1) 会社沿革

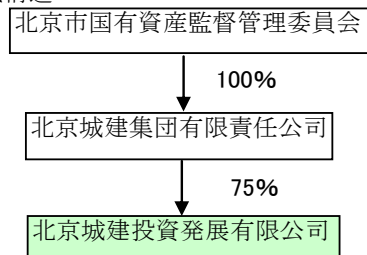
1993年 北京城建集団有限公司設立。

1998年 北京城建集団有限公司が株式公開の方式によって、北京城建投資發展有限公司を設立。

(2) 主要株主

北京城建集団有限公司が75%の株を保有。北京城建集団有限公司は国有独資企業である。

(3) グループ組織構造



(4) 業務範囲

不動産開発など

2. 財務指標及び従業員数

(単位：百万人民元)

	2003	2002		2001
		調整後	調整前	
主要業務売上高	2,243.94	1,681.00	1,681.00	1,064.12
純利益	80.52	159.85	159.85	142.98
総資産	8,556.92	8,415.88	8,415.88	4,744.10
従業員数 (人)	567	—	—	—

3. 主要業務内容及び収支状況

(単位：百万人民元)

項目	収入	利益	粗利益率 (%)
不動産開発	2,244.00	441.00	19.65

龍建路橋股份有限公司

1. 会社概要

黒龍江省路橋建設集団有限公司が、北満特殊鋼股份有限公司を資産改組し設立した新会社である。中国路橋集団主体の第1から第6の施工部門などの優良資産が編入された。業務範囲は、道路・橋梁建設関連である。

2. 財務指標及び従業員数

(単位：百万人民元)

	2003	2002	2001	
			調整前	調整後
主要業務売上高	2,441.20	2,316.23	992.01	975.97
純利益	63.17	46.14	-78.53	-84.93
総資産	2,489.98	2,086.91	2,025.98	1,981.96
従業員数 (人)	6,908	—	—	—

3. 主要業務内容 (業務分野別)

(単位：百万人民元)

項目	営業売上高	営業費用	粗利益 (率%)
道路橋梁建設工事	2,441.20	2,159.82	11.53

4. 主要業務内容 (地区別)

(単位：百万人民元)

地域名	営業売上高
省内	1,805.50
省外	621.44
国外	14.26
合計	2,441.20

騰達建設集团股份有限公司

1. 会社概要

前身は黄岩市政工程公司である。1995年にセ江省政府の許可によって、民営化され、現会社が設立された。

業務範囲は、道路、橋梁、排水管路、汚水処理所、住宅などである。

2. 財務指標及び従業員数

(単位：百万人民币)

	2003	2002		2001
		調整後	調整前	
主要業務売上高	1,024.39	559.46	559.46	497.10
純利益	42.75	24.82	24.82	24.71
総資産	905.19	781.31	781.31	367.28
従業員数 (人)	428	—	—	—

3. 主要業務内容 (業務分野別)

(単位：百万人民币)

項目	営業売上高	営業費用	粗利益 (率%)
土木建設工事	96,102	83,795	12.81
住宅建設工事	6,337	5,886	7.12
合計	102,439	89,681	12.45

4. 主要業務内容 (地区別)

(単位：百万人民币)

地域名	営業売上高	営業費用	粗利益 (率)
華東	0.10	0.09	12.43
西南	0.00	0.00	14.00
合計	0.10	0.09	12.45

葛洲坝股份有限公司

1. 会社概要

1997年に葛洲坝水利水电工程集团有限公司が38.6%出資し設立した。葛洲坝水利水电工程集团有限公司は、国有資産管理委員会の管理下にある中国葛洲坝集团公司の子会社である。業務範囲は、建設工事の請負及びコンクリートの製造などである。

2. 財務指標及び従業員数

(単位：百万人民元)

	2003	2002	2001
主要業務売上高	1,432.84	1,897.01	2,208.48
純利益	50.38	82.72	145.85
総資産	7,855.98	4,844.25	4,904.08
従業員数 (人)	4,323	—	—

3. 主要業務内容 (業務分野別)

(単位：百万人民元)

項目	営業売上高	営業費用	粗利益 (率%)
土木工事	884.09	706.68	20.07
コンクリート製造	494.89	394.09	20.37
発電・売電	53.87	19.91	63.04
合計	1,432.85	1,120.68	—

4. 主要業務内容 (地区別) (単位：百万人民元)

地域名	営業売上高
湖北	1,210.52
云南	195.84
重慶	26.48
合計	1,432.84

中油吉林化建工程股份有限公司

1. 会社概要

2000年に、国家経済貿易委員会の許可のもと、吉化集団公司在吉化集団公司建設公司を改組し、設立した新会社である。吉化集団公司在49.34%の株を保有。吉化集団公司是中國石油天然氣集團公司の子会社である。

業務範圍は、化工石油關連建設工事、市政關連の建設工事、住宅建設などである。

2. 財務指標及び従業員数

(単位：百万人民币)

	2003.12.31	2002.12.31		2001.12.31
		調整後	調整前	
主要業務売上高	1,474.50	1,200.66	1,200.66	770.02
純利益	37.97	36.81	36.81	27.37
総資産	1,151.62	447.79	447.79	363.13
従業員数 (人)	2,963	—	—	—

3. 主要業務内容 (業務分野別) (単位：百万人民币)

項目	営業売上高	営業利益
建設工事	1,474.50	130.23

4. 主要業務内容 (地区別)

(単位：百万人民币)

地域名	営業売上高	営業利益	粗利益 (率%)
東北	1,146.13	101.11	77.64
華北	37.12	2.65	2.04
華東	64.64	5.31	4.08
西北	142.66	14.25	10.94
華南	27.42	2.28	1.75
国内合計	1,417.98	125.60	96.45
国外合計	56.52	4.63	3.55
合計	1,474.50	130.23	100.00

遼寧金帝建設集團股份有限公司

1. 会社概要

1993年に、遼寧省建設集團公司によって株式公開の方式で設立された。
業務範囲は、建設工事請負、設備据付け、内装、建材販売などの建設関連全般である。

2. 財務指標及び従業員数

(単位：百万人民元)

	2003	2002	2001
主要業務売上高	906.20	587.10	636.14
純利益	12.65	-158.70	-85.51
総資産	1,057.64	1,009.20	1,028.39
従業員数 (人)	3,439	—	—

3. 主要業務内容 (業務分野別)

(単位：百万人民元)

項目	営業売上高	営業費用	粗利益 (率)
建設工事	801.40	736.31	8.12
不動産開発	27.04	20.78	23.14
建材販売	79.34	72.77	8.28
合計	907.78	829.86	—

4. 主要業務内容 (地区別) (単位：百万人民元)

地域名	営業売上高
国内	849.55
国外	56.65
合計	906.20

四川路橋建設股份有限公司

1. 会社概要

四川道路橋梁建設集団有限公司が58.936%を出資し設立した。四川道路橋梁建設集団有限公司は国有独資企業である。

業務範囲は、道路、橋梁に 関連する設計、施工、投資を行う会社である。

2. 財務指標及び従業員数

(単位：百万人民元)

	2003	2002	2001
主要業務売上高	2,155.66	2,765.03	1,902.00
純利益	43.16	68.43	69.83
総資産	2,659.93	1,662.95	1,265.66
従業員数 (人)	6,700	—	—

3. 主要業務内容 (業務分野別)

(単位：百万人民元)

項目	営業売上高	営業費用	粗利益 (率%)
橋梁建設	657.03	569.27	13.36
道路建設	1,477.46	1,323.98	10.39
道路運営管理	21.17	9.97	52.92
小計	2,155.66	1,903.22	11.71

4. 主要業務内容 (地区別)

(単位：百万人民元)

地域名	営業売上高	営業費用	粗利益 (率%)
省内	1,527.15	1,323.87	13.31
省外	628.51	579.34	7.82
合計	2,155.66	1,903.21	11.71

新疆城建股份有限公司

1. 会社概要

烏魯木齊市政府が管理された烏魯木齊国有資産經營有限公司が52.7%を出資し、設立した会社である。

業務範囲は、不動産開発、施設の運営管理などである。

2. 財務指標及び従業員数

(単位：百万人民元)

	2003	2002	2001
主要業務売上高	418.42	373.53	181.01
純利益	27.53	30.34	35.77
総資産	1,058.38	749.98	517.90
従業員数(人)	272	—	—

3. 主要業務内容（業務分野別）

(単位：百万人民元)

項目	営業売上高	営業費用	粗利益（率%）
土木工事	342.48	299.38	12.59
源水生産と販売	51.60	26.01	49.60
不動産開発	23.34	17.09	26.80
施設運営管理	1.00	0.34	65.84

上海建工股份有限公司

1. 会社概要

(1) 会社沿革

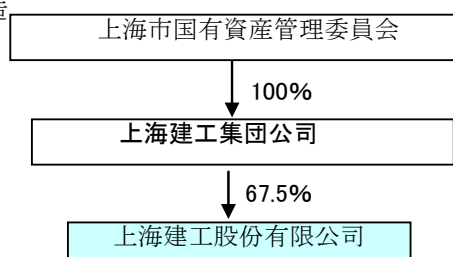
1992年 上海建工集团公司設立。

1998年 上海建工集团公司が株公開方式によって、当社を設立。

(2) 主要株主

上海建工集团公司が67.5%の株式を保有。上海建工集团公司は上海市国有資産管理委員会に属する国有独資企業である。

(3) グループ組織構造



(4) 業務範囲

各種建設工事の設計、施工、資材調達、機器のリース、技術開発など。

2. 各種財務指標及び従業員数

	2003	2002	2001
主要業務売上高 (百万人民元)	10,923	9,043	8,004
純利益 (百万人民元)	184	193	185
総資産 (百万人民元)	9,341	9,131	6,562
従業員数 (人)	9,037	—	—

3. 主要業務内容及び収支状況

(単位：百万人民元)

項目	営業売上高	施工費用	粗利益率 (%)
一般民用建築	3,044	2,777	8.76
30-50階民用建築	1,249	1,148	8.12
50階以上民用建築	308	296	3.83
工業建築	1,016	936	7.91
市政工事	814	751	7.75
公共施設建築	2,632	2,426	7.83
建築装飾工事	272	232	15.00
総請負工事・その他	1,399	1,374	1.85
道路運営	70	82	-16.74
建材販売	118	77	34.45
合計	10,923	10,097	7.55

北方国际合作股份有限公司

1. 会社概要

1986年設立。1999年に改組された。中国万宝公司、中国北方工業深セン公司、西安惠安化工工場が主要株主である。
業務範囲は、インフラ建設、住宅建設、内装工事などである。

2. 財務指標及び従業員数

(単位：百万人民币)

	2003年12月31日	2002年12月31日	2001年12月31日
主要業務売上高	1,033.62	792.30	671.38
純利益	20.24	25.36	17.24
総資産	1,202.14	958.29	857.20
従業員数 (人)	678	—	—

3. 主要業務内容 (業務分野別)

(単位：百万人民币)

項目	営業売上高	営業費用	粗利益 (率%)
建設工事	555.92	507.51	8.7
設備据付	363.77	328.07	9.8
建材販売	113.92	107.64	5.5
合計	1,033.61	943.22	—

安徽水利開發股份有限公司

1. 会社概要

1998年設立。業務範囲は、水利水電資源の開発、水利水電建設工事、住宅建設工事の施工などである。

2. 財務指標及び従業員数

(単位：百万人民元)

	2003年12月31日	2002年12月31日	2001年12月31日
主要業務売上高	807.00	470.43	374.40
純利益	24.99	17.62	15.40
総資産	1,081.42	302.36	260.96
従業員数 (人)	2,301	—	—

新疆汇通（集团）股份有限公司

1. 会社概要

深圳市淳大投資有限会社、新疆水利電力建設総公司などの出資で設立された。業務範囲は、不動産開発、建設工事請負、バイオ・製薬である。

2. 財務指標及び従業員数

(単位：百万人民元)

	2003年	2002年		2001年	
		調整前	調整後	調整前	調整後
主要業務売上高	339.46	257.46	257.46	211.00	211.00
純利益	-84.34	1.44	1.44	28.93	27.66
総資産	1,434.95	1,135.78	1,135.78	928.88	928.88
従業員数 (人)	1,536	—	—	—	—

3. 主要業務内容 (業務分野別) 単位：百万人民元

項目	営業売上高	営業利益
不動産開発	32.1	15.53
インフラ投資 建設工事	121.15	19.67
バイオ・製薬	183.61	16.15

4. 主要業務内容 (地区別) (単位：百万人民元)

地域名	営業売上高	営業利益
新疆	130.98	25.54
湖南	193.14	24.59
上海	15.19	2.21
合計	339.31	52.34

中国武夷実業股份有限公司

1. 会社概要

1997年に設立。福建建工集団総会社が66.59%の株を所有。福建建工集団総会社は国有企業である。業務範囲は、建設工事、不動産開発などである。

2. 財務指標及び従業員数

(単位：百万人民元)

	2003年	2002年		2001年	
		調整後	調整前	調整後	調整前
主要業務売上高	613.60	866.32	885.30	904.27	904.75
純利益	5.90	32.62	36.17	44.36	44.36
総資産	3,808.23	3,489.05	3,499.01	3,088.82	3,111.05
従業員数 (人)	598	—	—	—	—

3. 主要業務内容 (業務分野別)

(単位：百万人民元)

項目	営業売上高	営業費用	営業利益
建設工事	144.67	132.12	12.55
不動産開発	459.31	330.22	129.09
貿易	0.45	0.34	0.11
技術サービス	7.89	3.25	4.64
その他	1.28	0.52	0.76
合計	613.60	466.45	147.15

4. 主要業務内容 (地区別)

(単位：百万人民元)

地域名	営業売上高	営業費用	営業利益
福建省	276.36	240.09	36.27
北京市	145.76	98.46	47.30
江蘇省	158.48	108.17	50.31
吉林省	30.43	19.74	10.69
香港地区	2.58	—	2.58
合計	613.61	466.46	147.15

中国有色金属建设股份有限公司

1. 会社概要

1997年に設立。筆頭株主である中国有色鉱業建設集団有限公司が52.89%の株を保有。中国有色鉱業建設集団有限公司は国有独資企業である。
業務範囲は、有色金属工業関連、エネルギー、道路、市政関連の建設工事、発電設備の開発、販売、関連商品及び技術の輸出入などである。

2. 財務指標及び従業員数

(単位：百万人民元)

	2003年	2002年		2001年	
		調整前	調整後	調整前	調整後
主要業務売上高	381,618.40	304.30	304.30	201.70	201.70
純利益	80.07	62.56	62.56	-140.29	-140.99
総資産	1,554.14	1,269.97	1,269.97	1,337.15	1,335.27
従業員数 (人)	944	—	—	—	—

3. 主要業務内容 (業務分野別) (単位：百万人民元)

項目	営業売上高	粗利益
建設工事	164	57
技術と労務サービス	13	1
機械販売	20	2
稀土販売	176	21
輸出入貿易その他	7	3
合計	382	85

深圳市天健（集团）股份有限公司

1. 会社概要

1999年設立。深圳市建設投資控股会社が50.69%を出資。深圳市建設投資控股会社は、深圳市国有資産管理弁公室の管理下にある。

業務範囲は、都市部のインフラ建設、不動産開発、施設の運営管理などである。

2. 財務指標及び従業員数

(単位：百万人民元)

	2003年	2002年		2001年	
		調整後	調整前	調整後	調整前
主要業務売上高	1,611.59	1,546.12	1,546.12	1,459.51	1,459.51
純利益	53.67	68.67	68.67	93.25	93.25
総資産	2,510.61	2,744.81	2,744.81	3,111.50	3,111.50
従業員数(人)	1,176	—	—	—	—

3. 主要業務内容（業務分野別）（単位：百万人民元）

項目	営業売上高	営業利益
建設工事	1,235.53	55.47
不動産開発	503.26	94.01
施設運営管理	66.38	20.13
製造業投資	32.71	9.14
サービス業	32.88	12.91
内部相殺	259.17	6.18
合計	1,611.59	197.84

3. 主要業務内容（地区別）（単位：百万人民元）

地域名	営業売上高	営業利益
広東省	1,469.64	201.27
海南省	4.04	3.45
浙江省	27.98	-6.36
福建省	17.02	0.36
四川省	52.59	-1.09
陝西省	23.53	-0.58
湖南省	—	-0.47
香港	—	-1.37
上海市	4.79	0.84
山東省	12.00	1.78
合計	1,611.59	197.83

②中国の建設企業に関するリスト
(海外調査報告書より)

企業名	HP	売上 (元)	売上 (米ドル)	従業員数	業務内容
北京建工集団	http://www.bceg.com	91億元 (2003年、建設部門)	11億ドル	30,000 人 (2004年、推定)	一般建物、地下鉄
北京城建集団	http://www.bucg.com	22億元 (2003年)	2.71億ドル	29,000 人 (2004年、推定)	産業・民生建物、公共施設、高速道路、橋、トンネル
中国土木工程集团公司	http://www.cbw.com	31億元 (2003年、建設部門)	3.75億ドル	—	鉄道、高速道路、橋、住宅
中国電力技術輸出入公司	http://www.cetic.com.cn	25億元 (2002年、建設部門) 内、国内22億元	2.97億ドル 内、国内 2.64億ドル	—	発電所、水関連インフラ
中国港湾建設集団総公司	http://www.checbj.cn	275億元 (2003年、建設部門)	33億ドル	49,000 人 (2002年)	港湾、道路、橋、空港、水路、トンネル
中国華西企業有限公司	http://www.chinahuashi.com.cn	78億元 (2002年、建設部門) 内、国内76億元	9.4億ドル 内、国内 9.24億ドル	780 人 (2004年、推定)	一般建物、道路
中国江蘇建設集団	http://www.cjcc-china.cn	8.61億元 (2003年、建設部門)	1.04億ドル	—	ホテル、オフィスビル、空港、教育施設、病院、橋、競技場、工場
中国冶金建設集団	http://www.mcc.com.cn	390億元 (2003年) 内、建設部門366億元	47億ドル 内、建設部門44億ドル	97,000 人 (2004年、推定)	製鉄工場、一般建物、道路、橋

中国国家機械設備輸出入総公司	http://www.cme.com	83億元 (2003年、建設部門)	10億ドル	—	水力発電所、その他の発電所、工場
中国化学工程総公司	http://www.sinopecgroup.com	3,780億元 (2002年、建設部門)	457億ドル	—	工場、石油化学関連施設
中国鉄道建築総公司	http://www.crcc.com	695億元 (2003年、建設部門)	84億ドル	171,000人 (2004年、推定)	鉄道、高速道路、橋、トンネル、空港、港湾、公共施設、工場
中国鉄路工程公司	http://www.crec.com	759億元 (2003年、建設部門)	92億ドル	246,000人 (2004年、推定)	鉄道、高速道路、公共施設、橋、トンネル、産業・民生建物
中国路橋集団	http://www.crbc.com	177億元 (2003年、建設部門)	21億ドル	—	道路、橋、港湾、下水処理場、空港、公共施設、オフィスビル、住宅
中国建築工程総公司	http://www.cscec.com	776億元 (2003年)	94億ドル	90,000人 (2003年)	ホテル、公共施設、集宅、オフィスビル、病院、工場、教育施設、競技場、空港、軍用施設、道路、ダム、橋
中国武夷実業株式有限公司	http://www.chinawuyi.com	14億元 (2003年、建設部門)	1.67億ドル	—	空港ビル、オフィスビル、競技場、ホテル、住宅、高速道路、橋、工場、石油化学施設、コンクリート工場、火力発電所、ガス施設、内装
中国東方電気集団公司	http://www.dongfang.sc.cn	76億元 (2003年、建設部門)	9.15億ドル	—	発電所
広東省建築工程集団有限公司	http://www.gdcec.com	—	—	39,000人 (2004年、推定)	橋、一般建物、競技場、道路、上水施設、水力発電所、地下鉄駅

上海建工集團總公司	http://www.scg.com.cn	275億元 (2003年、建設部門)	33億ドル	—	住宅、一般建物、競技場、橋、高速道路
中国水利水電建設集團公司	http://www.sinohydro.com	184億元 (2003年、建設部門)	22億ドル	—	ダム、水力発電所、公共施設、港湾、空港、道路、橋、住宅、工場
浙江省建設投資集團有限公司	http://www.cnzgc.com	119億元 (2003年、建設部門)	14億ドル	—	公共施設、道路、橋、住宅、石油化学工場、発電所
北新建材集團有限公司	http://www.bnbm.com	—	—	—	鉄資材製造、住宅
寧夏華通達實業有限公司	http://www.nxhtd.com	—	—	—	道路
中油化工建設工程株式有限公司	http://www.jccc.com.cn	—	—	—	石油化学プラント
広東省第一建設工程有限公司	http://www.gdyj.com.cn	—	—	—	一般建物
広州工程總請負集團有限公司	http://www.gzecgl.com	—	—	—	工場、発電所、住宅
ハルビン正大建築企業集團公司	http://www.zhengdagroup.com	—	—	—	一般建物、道路
陝西建工集團總公司	http://www.shxijz.com	—	—	—	産業・民生建物
四川通力建設工程公司	http://www.tonly.com	—	—	—	一般建物、土木
遼寧五洲高速道路工程有限公司	http://www.bxhghway.com	—	—	—	高速道路、橋、トンネル

新疆北新路橋建設有限公司	http://www.bxlq.com	—	—	—	道路、橋
--------------	-------------------------------------------------------	---	---	---	------

③中国に進出する外資系建設企業に関するリスト
(海外調査報告書より)

企業名	HP	売上	売上(ドル表示)	従業員数	業務内容
Aker Kvaerner ASA	http://www.akerkvaerner.com	456億元 (2003年) 内、アジア 地域 37億 元	55億ドル 内、アジア 地域 4.53 億ドル	32,200 人 (2003年)	石油化学プラントなど の工場建設のCM
Balfour Beatty plc	http://www.balfourbeatty.com	498億元 (2003年) 内、アジア 太平洋地域 15億元	60億ドル 内、アジア 太平洋地 域1.86億 ドル	28,850 人 (2003)	交通、エネルギー、水 関連プロジェクト
Bechtel Group Incorporated	http://www.bechtel.com	1,352億元 (2003年) 内、アジア 太平洋地域 91億元	163億ド ル 内、アジア 太平洋地 域 11億ド ル	42,000 人 (2003年)	インフラストラクチャー、 石油化学など各種工 場、発電所、パイプライン
Bilfinger Berger AG	http://www.bilfingerberger.de	429億元 (2003年)	52億ドル	50,460 人 (2003年)	地下鉄、鉄道、トンネ ル、その他インフラ ストラクチャー
Black & Veatch Holding Company	http://www.bv.com	116億元 (2003年)	14億ドル	6,200人超 (2003年)	発電所、インフラストラ クチャー
Bouygues Group	http://www.bouygues.fr	2,039億元 (2003年)	246億ドル	124,300 人 (2003年)	住宅、オフィスビル、ト ンネル、その他インフラ ストラクチャー
Chiyoda Corporation	http://www.chiyoda-corp.com	151億元 (2004年度) 内、建設部 門 124億元 アジア部門	18億ドル 内、建設 部門 15 億ドル アジア部	2,400人 (2004年度)	自動車、液化天然ガ ス、薬品、石油化学な どの工場

		売上19億元	門2.33億 ドル		
CTCI Corporation	http://www.ctci.com.tw	29億元 (2003年) Revenues: ¥2.9 billion (2003)	3.56億ド ル	3,500 人超 (2002年度)	石油化学などの各種工 場
Fluor Corporation	http://www.fluor.com	729億元 (2003年) 内、アジア 太平洋地域 28億元	88億ドル 内、アジア 太平洋地 域 3.33億 ドル	29,010 人 (2003年)	資材調達、溶接、研修 を含む各種建設サービ ス
Foster Wheeler Limited	http://www.fwc.com	315億元 (2003年)	38億ドル	6,660人 (2003年)	石油化学、薬品、エネ ルギー関連施設
Halliburton Company	http://www.halliburton.com	1,347億元 (2003年) 内、米、英、 イラクを除く 売上 660億 元	163億ドル 内、米、 英、イラク を除く売 上80億ド ル	101,000 人 (2003年)	石油・ガス施設、ダム、 住宅、遊技場、発電 所、工場、教育施設、 空港、港湾、鉄道、道 路
HOCHTIEF AG	http://www.hochtief.de	984億元 (2003年) 内、アジア 地域 46億 元	119億ドル 内、アジア 地域5.58 億ドル	34,040 人 (2003年)	住宅、オフィスビル、イ ンフラストラクチャー
Lend Lease Corporation Limited	http://www.lendlease.com.au	490億元 (2003年度)	59億ドル	9,990人 (2003年度)	住宅、オフィスビル、病 院、公共施設、スポー ツ施設、薬品工場、軍 施設、通信施設、その 他インフラストラクチャ ー

Shui On Construction and Materials Limited	http://www.shui-on.com	25億元 (2003年度) 内、香港 94%	2.97億ドル	8,600人 (2003年度)	住宅、ショッピングセンター、民生・産業建物、公共施設、各種改装、内装
Washington Group International Incorporated	http://www.wgin.com	207億元 (2003年) 内、米国外 20億元	25億ドル 内、米国外 2.41億 ドル	26,000人 (2003年)	発電所、インフラストラクチャー、工場、鉱山施設
BCI Asia Construction Information Pte Limited	http://www.bcia.com	—	—	—	建設、通信
Hanison Construction Holdings Limited	http://www.hanison.com	—	—	—	住宅、工場、オフィスビル、公共施設
Hines Interests Limited Partnership	http://www.hines.com	—	—	—	不動産開発
JGC Corporation	http://www.jgc.co.jp	—	—	—	石油化学を含む各種プラント
Keppel Corporation Limited	http://www.keppelcorp.com	—	—	—	不動産開発、電力・水施設
NCC AB	http://www.ncc.se	—	—	—	建設、不動産開発
Tong Lei Engineering & Construction Company Limited	http://www.tongleiconst.com	—	—	—	建設一般
United Structures of America Incorporated	http://www.usabldg.com	—	—	—	金属資材

Wai Kee Holdings Limited	http://www.waik ee.com	—	—	—	一般建物、土木
--------------------------	-------------------------------------------------------------	---	---	---	---------

④日系企業へのヒアリングメモ

(1) 日系建設会社へのヒアリングメモ

ア. 日系企業の建設会社の利用状況

中国に進出した日系製造企業は、時代順に、次の3類型。

第1世代：食品等単純な製造業←ローカル建設会社を利用

第2世代：IT、薬品等精密な作業を要する製造業←日系建設会社を利用

第3世代（現在進行中）：自動車関連←工程複雑だが極めてコストコンシャスであるため、ローカル建設会社、日系建設会社を併用

工場更新の際の、第1世代、第2世代の行動は、次の通り。

第1世代：大部分が引き続きローカル建設会社を利用。ローカル建設会社に不満な一部が日系建設会社を利用

第2世代：現地事情を学んでローカル建設会社に乗り換え、引き続き日系建設会社を利用、に2分

日系建設会社を利用するのは、「高くても、工期と品質にこだわる」会社である。もっとも、最近では、ローカルを使った場合との「価格差」に、本社が敏感になっている。

結局、量、価格の両面で、パイは縮小傾向である。縮小する市場を、数が変わらない日系建設会社同士が争っている状況に陥っている。

今後、日系企業の対中投資が順調に拡大するとしても、経営の現地化を受けて、日系建設会社にとっての恩恵は限定的な見込み。

イ. 中国地場建設会社の実力

資機材調達、経営の両面で、中国地場建設会社の実力は向上している。

かつては、資機材調達を輸入に頼っていたため、機動的な工事遂行に支障があった。いまは、中国に進出した日系製造企業による現地生産で資機材調達が容易になった。

経営管理手法も向上。上海の工事現場は、日本並に整理整頓が行き届いている。

資機材の質、経営管理手法を高める努力を反映して、コスト競争力は従来よりは弱まっている。

ウ. 日系建設会社の戦略

設計院の設計図にしたがって工事をするだけのコスト競争になると、日系建設会社は中国地場建設会社に勝てない。日系建設会社が力を発揮できるのは、設計・施工をパッケージとして請け負うこと。

米国やシンガポールで行われている契約手法が中国で通用するかどうかは、まだ研究が

必要。CMについては、それを受け入れる土壌ができていない。地場建設会社は実際に金を払う人の言うことしか聞かないので、第三者がマネジメントを行うことは難しい。

(2) 日系エンジニアリング会社へのヒアリングメモ

- ・70、80年代は、FOB+supervision という契約形態で、建設段階については技術指導要員を派遣するだけであった。
- ・日本を含む外資企業の中国進出の積極化を受けて、7、8年前から、プラントの建設にも直接関与するようになった。
- ・海外事業の場合、設計、調達段階は、日本からハンドリングする。建設段階は、中国の場合、permanent office を受け皿としてきた。
- ・113号、114号を受けて現地法人をつくるかどうかは、いまのところ検討中である。建設はエンジニアリング会社にとってごく一部でしかないことを考えると、人や資金をかけて現地法人をつくるのではなく、現地の建設会社にまかせてそのマネジメントを行えばよいというのがひとつの案である。
- ・エンジニアリング会社にとって、中国市場は、メジャーの動きの活発化など一部に明るい材料はあるものの、ローカル顧客の開拓は難しく、全体として受注案件の範囲は限定されている。この事情は、建設業界と同様である。
- ・114号によって、エンジニアリング会社の強みである設計分野の市場も外資に閉ざされている。中国国内で既得権益を持つ設計院には高学歴者が多く政治的発言力が強いので、設計分野は当面開放されないだろうとみている。
- ・中国の建設会社はそれなりの技術を有している。都市設計力もある。したがって、発注者からすれば、コストが高くつく日本の建設会社を使う必要はない。日本の製造会社が中国に進出する際、最初は不安なので日本の建設会社を使っても、2回目以降は、現地の会社に頼むのではないか。
- ・エンジニアリング会社としては、中国を、将来的には、販売市場というよりも、資源の調達市場として位置づけている。すでに一部の資材は中国製が使われている。機器はまだ水準が低いものの、あと4、5年で顧客に受け入れられるようになるのではないか。設計については、言葉の問題もあるので、モノよりも時間がかかりそうである。
- ・個人的な見解として、大規模な市場である中国からは、今後世界的なビジネスモデルが出てくるであろうから、競争が厳しくても追いかけていく必要があるとみている。
- ・中国においては、省ごとに制度の違いがあることに加えて、設計院、建設公司、安装公司というように機能分化も進んでいる。このような状況下で、リスクをパッケージとしてとるゼネコンという概念がない。仮に今後、この状態が変わるとしても、ゼネコンが現れるのではなく、PM会社が顧客と建設会社の間に立つようになるのではないか。実際、上海の地下鉄の工事現場の看板には、「施主、PM会社、設計院、建設公司」が記されている。

- 中国建設会社の業界構造については、地域による違いが大きく、一概にいけない。経験からいえば、正規の従業員は少なくとも、工事の際には地元で相当の人員を動員する力を持っていた。