

わが国建設業の海外競争力強化方策検討委員会
報告書概要版

平成 1 5 年 7 月

はじめに

わが国建設業は、国内市場を中心に事業を展開してきており、海外市場への取り組みは必ずしも積極的な認識がされていなかった面がある。このため、海外事業の利益率は一般に低く、リスクマネジメントの問題から損失を被ることもあった。

ここ数年の間に、国内建設投資は大きな転換点を迎えている。経済の成熟や少子高齢化等により、新設事業は減少する傾向にある。また、公共財政の悪化から、公共事業の縮小及び改革も不可避の情勢である。

わが国の建設業にとって、今後も事業の規模を維持していくためには、海外への取り組みを強化することは一つの有力な選択肢であると考えられる。

一方で、欧州の建設業は、1980年代半ばから国内・海外双方における企業合併、買収等により巨大化し、海外での売上高を急速に伸ばしている。こうした企業においては、海外事業のマネジメントやリスク管理、特に現地資源の活用の方から、国内建設業と比して一日の長があると考えられる。また、世界的に、請負のみならず資金調達や建設後の維持管理も含めた、事業のパッケージ化又は事業投資の方向が明確になっている。こうしたマーケットの変化を受けて、コンセッション等の新しい事業モデルにも積極的に取り組む等、収益性の低い請負業からの脱却を図っている。わが国の建設業が海外競争力を考えるにあたり、欧州の建設業の経営動向は参考になると思われる。

このような問題意識のもと、国内の建設業と欧州の建設業の経営戦略の比較・分析を行うとともに、海外での売上高の比率が大きいエンジニアリング業界の動向等も参考としながら、建設業として海外競争力を高めるための基本的な方向性と、そのための政策支援のあり方について、検討を行った。今後、本報告書において提示した方向性を参考に、海外市場で活躍しようとするわが国建設業を支援するための具体的な政策のあり方について、引き続き検討、具体化してまいりたい。

本検討の実施にあたり、「わが国建設業の海外競争力強化の検討委員会」にて3回の議論を重ねた。本調査にご協力を頂いた委員の方々に、改めて御礼申し上げたい。

わが国建設業の海外競争力強化方策検討委員会座長
金本良嗣

委員名簿

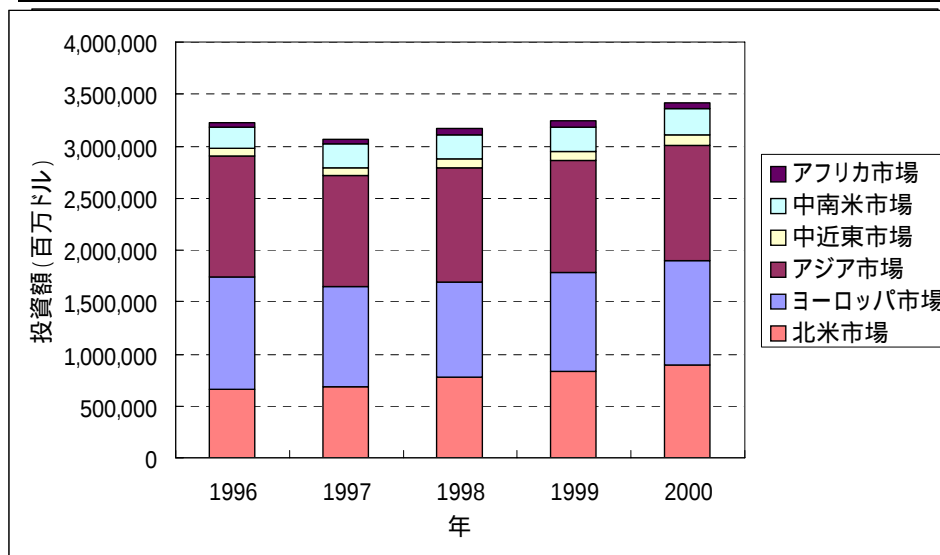
[座長]	金本	良嗣	東京大学大学院経済学研究科 教授
[副座長]	小林	康昭	足利工業大学 教授
[委員]	西口	敏宏	一橋大学 イノベーション研究センター教授
	富岡	征一郎	鹿島建設株式会社 専務取締役
	稲田	英昭	清水建設株式会社 執行役員国際業務室長
	南部	邦彦	大成建設株式会社 専務役員国際支店長
	二宮	孝夫	株式会社熊谷組 執行役員海外本部長
	橋本	強司	株式会社レックスインターナショナル 代表取締役
	清水	幸比呂	日揮株式会社 取締役室長代行
	美原	融	株式会社三井物産戦略研究所 プロジェクトエンジニアリング室長
	園山	俊雄	野村證券株式会社 アセットファイナンス部部長補佐
	前田	博	三井安田法律事務所 弁護士
	井熊	均	株式会社日本総合研究所 創発戦略センター所長
	富瀬	南	社団法人海外建設協会 専務理事

1. 世界の建設市場の動向

世界ベースの建設投資の総額は、1997 年においてアジアとヨーロッパの投資額の減少の影響でやや減少したのを除き、安定的に増えている。1996 年からみた伸び率は 5% となっている。

(単位: 百万ドル)

	1996	1997	1998	1999	2000	シェア	伸び率
北米市場	663,243	693,339	770,886	826,295	884,535	26%	33%
ヨーロッパ市場	1,077,386	960,129	927,121	956,806	1,014,661	30%	-6%
アジア市場	1,171,083	1,059,733	1,087,465	1,084,275	1,111,666	33%	-5%
中近東市場	69,360	74,416	92,688	86,676	98,216	3%	42%
中南米市場	200,216	227,875	238,036	231,510	241,411	7%	21%
アフリカ市場	50,730	55,602	55,802	51,224	59,040	2%	16%
合計	3,232,017	3,071,093	3,171,998	3,236,786	3,409,529	100%	5%



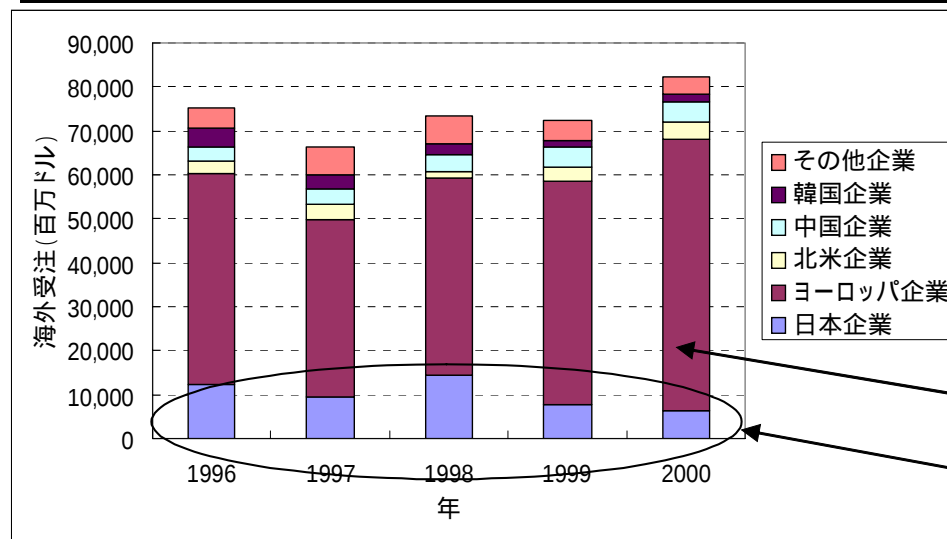
出典：E N R 誌より日本総合研究所作成

2. 海外売上上位企業の動向

建設による海外売上高が上位 225 社に入る建設会社（海外売上上位企業）における海外での受注高を見ると、圧倒的に多いのは、ヨーロッパ企業である。伸び率を見ると、ヨーロッパ企業のほか、北米企業、中国企業の伸びが著しい。わが国建設業の海外受注高は、半分程度まで減少している。

(単位:百万ドル)

	1996	1997	1998	1999	2000	シェア	伸び率
日本企業	12,314	9,520	14,390	7,926	6,526	8%	-47%
ヨーロッパ企業	48,213	40,332	44,926	50,698	61,455	75%	27%
北米企業	2,619	3,351	1,546	3,159	4,001	5%	53%
中国企業	3,152	3,583	3,901	4,557	4,687	6%	49%
韓国企業	4,405	3,378	2,244	1,386	1,575	2%	-64%
その他企業	4,455	6,228	6,344	4,453	3,913	5%	-12%
合計	75,158	66,393	73,350	72,178	82,157	100%	9%



(注) ENRデータにはエンジニアリング部門の売上も含まれるため、225社のリストから、発電及びプロセス・石油化学部門の売上の合計が過半を越える企業を除いて算出した。

大半を占める欧州建設業

海外受注の減少傾向が顕著なわが国建設業

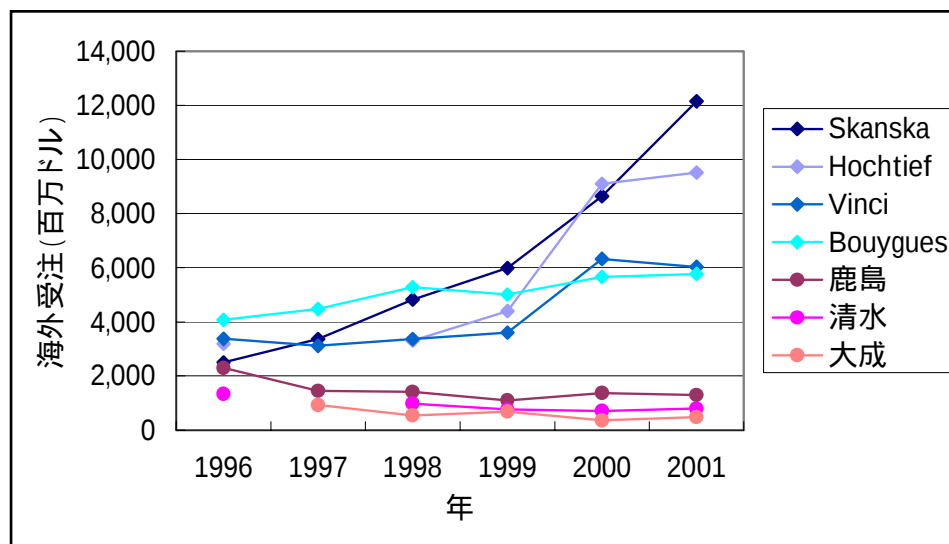
出典：E N R 誌より日本総合研究所作成

3. わが国建設業の海外プレゼンスの相対的低下

前項で見たとおり、わが国建設業の海外受注高は1996年から2000年にかけて半減している。また、海外売上高の順位で10位以内に入る欧州の建設業4社と、日本の建設会社3社における海外売上高を比較すると、欧州4社は大幅に売上を伸ばしているのに対し、わが国建設業は半減している。

(単位:百万ドル)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	伸び率
Skanska	2,499	3,363	4,825	5,984	8,640	12,152	386%
Hochtief	3,190		3,312	4,402	9,100	9,516	198%
Vinci	3,371	3,109	3,359	3,600	6,324	6,030	79%
Bouygues	4,074	4,478	5,280	5,007	5,664	5,772	42%
鹿島	2,302	1,446	1,415	1,097	1,373	1,295	-44%
清水	1,338		984	760	713	794	-41%
大成		920	540	681	354	476	-48%

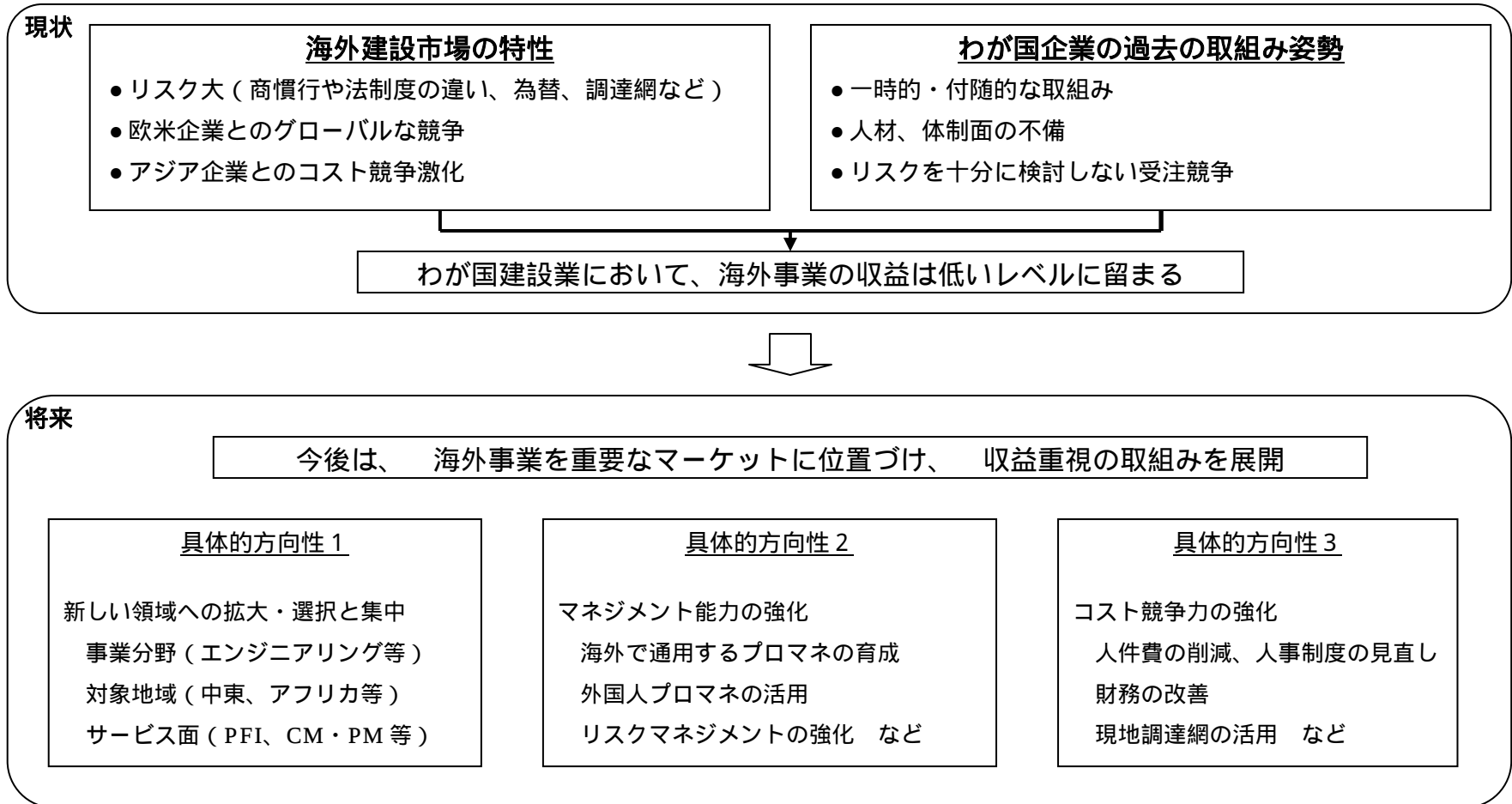


以上から、全世界ベースでの建設市場は拡大傾向にあるものの、わが国建設業の海外におけるプレゼンスは、相対的に低下していることがいえる。

出典：E N R 誌より日本総合研究所作成（一部データはE N R にない）

4. 海外事業におけるわが国建設業の課題認識

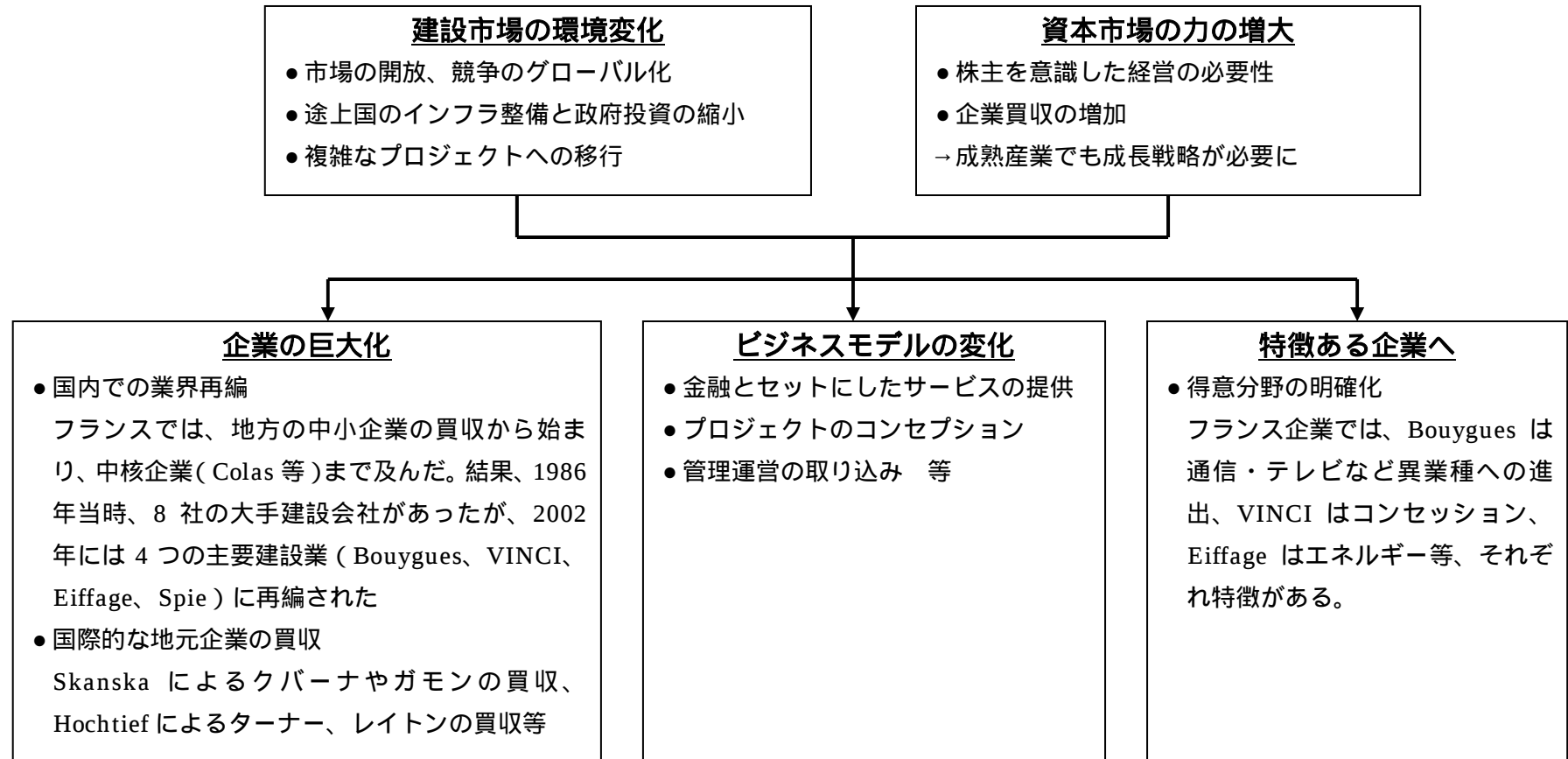
わが国建設業における、海外事業の現状と今後の方向性に対する認識は、以下の通りである。



プロマネ＝プロジェクトマネージャー

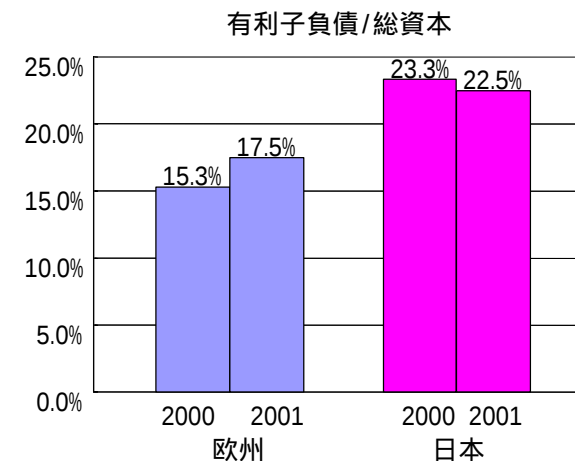
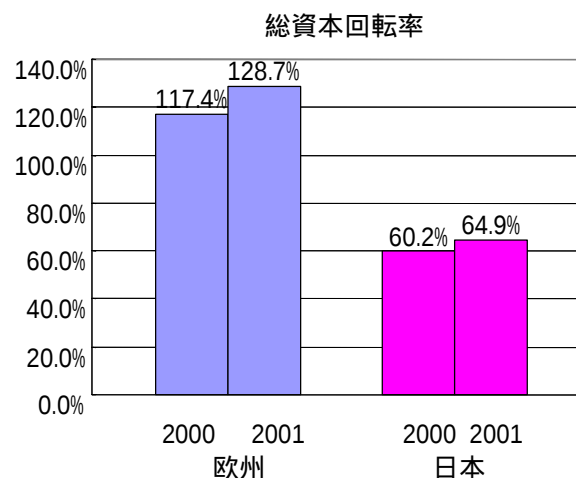
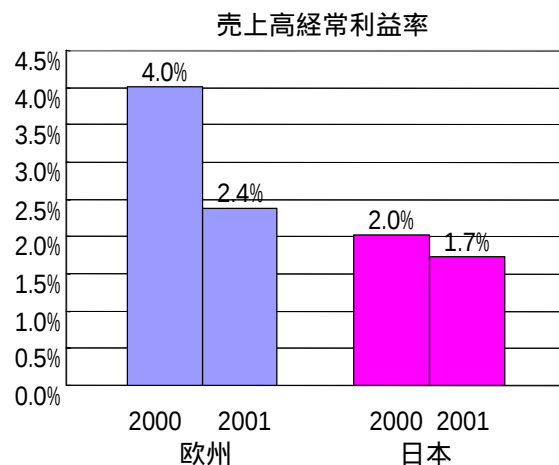
5. 欧州建設業の経営戦略

(1) 欧州建設業における経営の変化

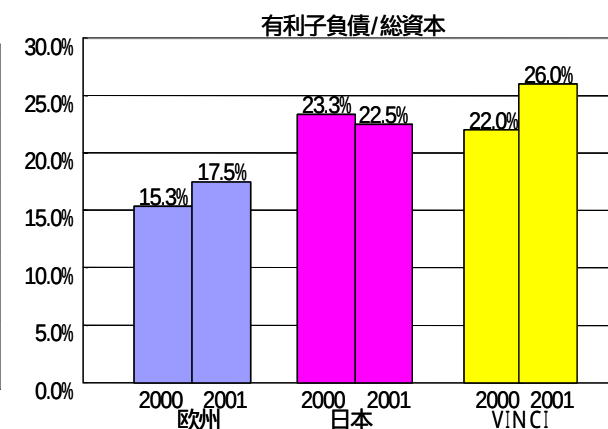
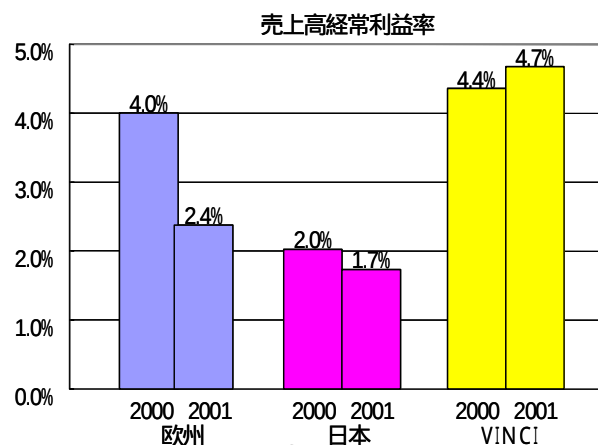


(2) 財務データに関する比較

欧州建設業のうち、上位4社（Skanska、Hochtief、Bouygue、VINCI）と日本の3社（鹿島、清水、大成）について、連結ベースの主要な財務データの平均値を比較した。収益性の指標である売上高経常利益率を見ると、2001年の欧州データと比較すれば大きな差は見られないといえる。一方、資本の有効活用や財務の安全性については、総資本回転率、有利子負債比率とも海外企業と差がある。国内建設業は、保有する資産は多いものの、資産から収益を生み出すことができておらず、自己資本に比して有利子負債が多いという課題がある。



また、欧州企業の中でも、VINCI は他社に比べて有利子負債が高い水準にあるが、一方で利益率が高い傾向を示している。これは、利益が出ているために借入を増やして積極的に投資していることを示しており、明確な財務戦略の存在が窺える。



(3) 組織構造、経営体制

持株会社形態が多い

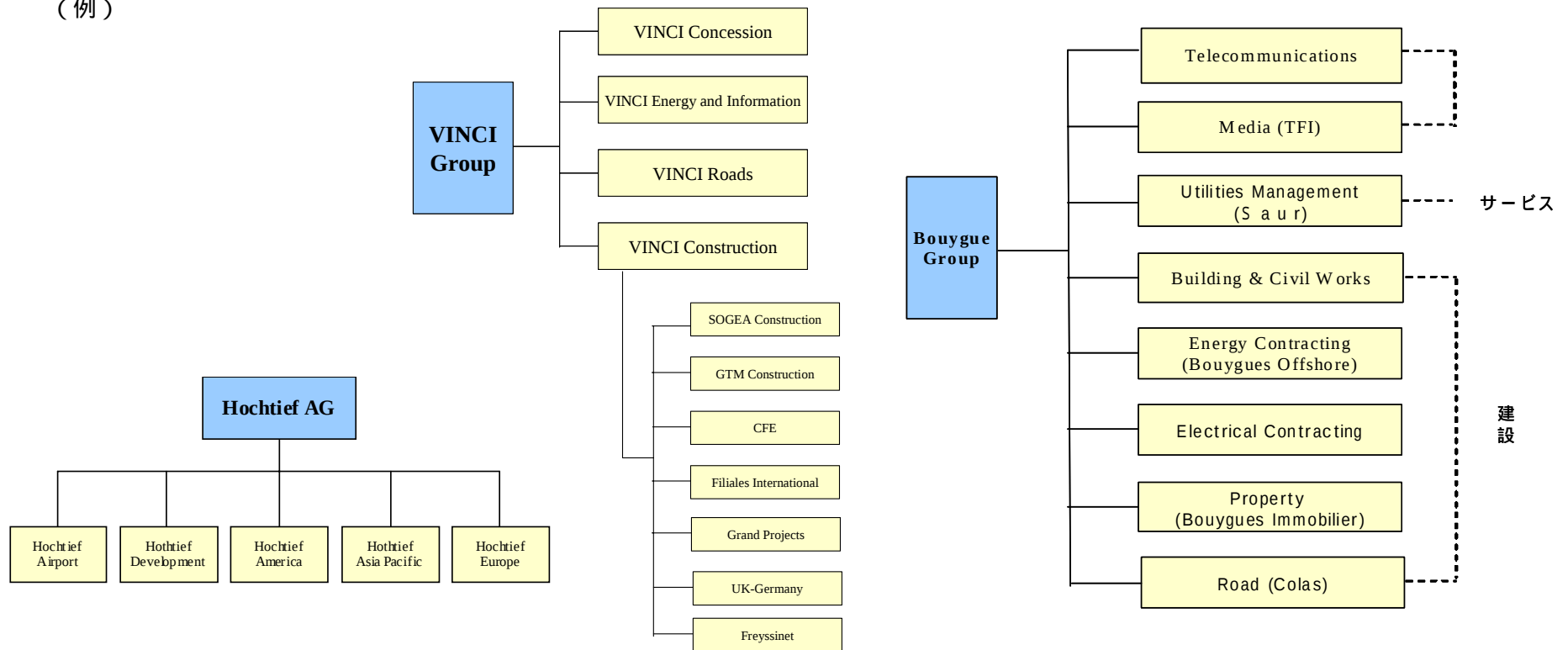
持株会社の特徴：

- 親会社が経営戦略業務に特化できる
- 各事業単位での業績把握や責任の明確化が容易にできる
- 事業再編の機動性が高い

トップの役割の明確化

- 経営トップの人数は少ない (10 人以下が多い)
- トップは全体戦略の管理や調整、各部門の支援等に特化
- 各部門が権限と責任を持って業務を遂行

(例)

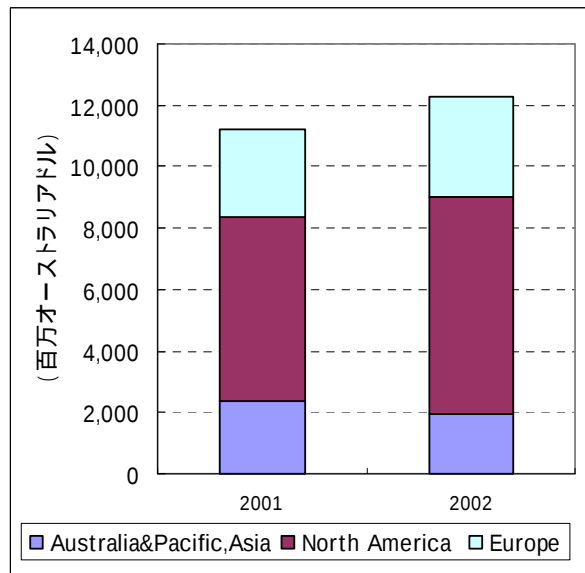


(4) 海外事業の概要と戦略

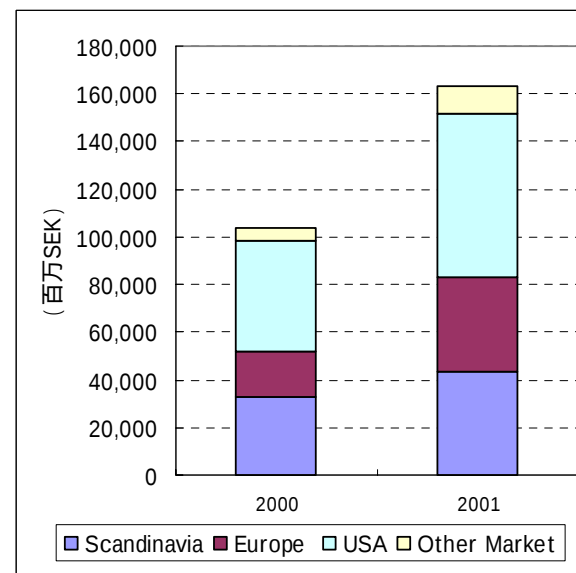
地域戦略と地域別売上

- 海外売上の地域分布を見ると、以下の2つに大きく分けられる。
 - (1) 欧州外の市場が多い企業 (Skanska、Hochtief など)
 - (2) 海外といっても欧州が中心の企業 (VINCI、Bouygue など)
- いずれの企業も、明確な地域戦略を掲げて取り組んでいる。
 - 欧・米・亜の3地域で同程度の売上を目指す (Lend Lease)、世界最大の米市場でのプレゼンスを維持する (Skanska)、収益性の低いアジアからは撤退傾向である (VINCI、Bouygue など)

(例) Lend Lease : 3 地域分散へ

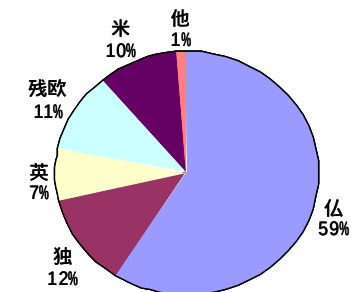


Skanska : 米市場が多い

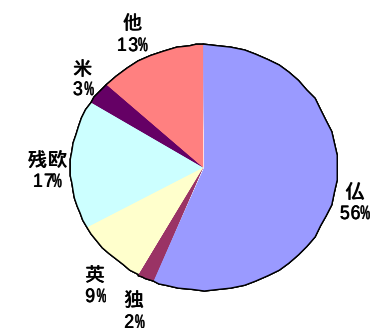


VINCI : 欧州が9割近い

VINCI Constructionの地域別売上(2001年度)



VINCI Roadsの地域別売上(2001年度)



海外事業のオペレーションの特徴

海外市場の成功要因に関する 基本認識：＝オペレーション の現地化 (ローカライゼーション)

- 海外進出の手法

恒久的に取り組む市場を明確化し、当該市場に現地化して根付くための方策（買収、自社による進出）を実施

- 海外事業における役割分担

巨大プロジェクト、リスクの大きいインフラプロジェクト：本社が関与
それ以外のプロジェクト：現地事情に詳しい地域子会社に任せる

- 海外におけるプロジェクト選定

明確な選定基準を設けて、選択的にプロジェクトを実施
選定基準としては、リスク、契約の国際性、競争状況等がある

- プロマネの獲得

現地人材を積極的にプロマネに登用

- リスク管理システム

リスク管理のシステムを構築。当該システムをグループ内で共有化し、プロジェクト管理に活用。

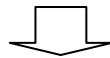
(5) 付加価値に関する戦略

請負以外のビジネスモデル

顧客ニーズの多様化 / 低い請負の利益率 / 新興企業との差別化

パッケージでのサービス提供へ、ビジネスモデルが変化

- 開発、PFI、PPP、コンセッション
- プロジェクトの付加価値化と PM、CM のマネジメントを加えたモデル など

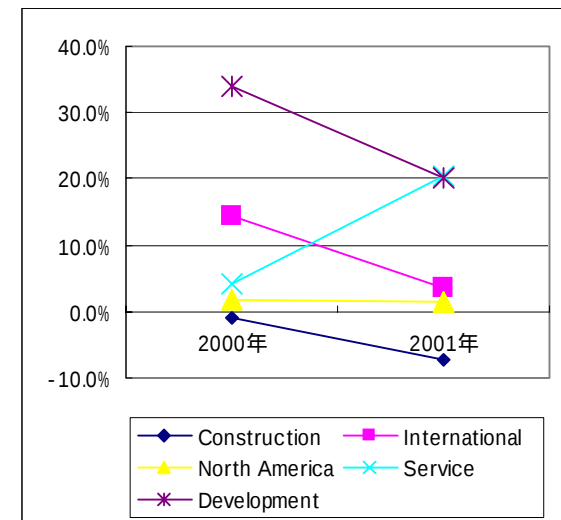


新たなビジネスモデルにおける新ノウハウの獲得方法

- 投資プロジェクトでは、ノウハウ、経験ある銀行との提携が有効 (Skanska)
 - 空港運営ノウハウを獲得するため、関連会社を買収 (Hochtief)
 - 経験豊富な専門家を雇用してノウハウを吸収 (Bouygues など)
- スピードを重視した、効率的なノウハウ獲得の方法を活用

サービス部門の利益率は請負より高い傾向

(例: Hochtief の部門別売上高利益率)



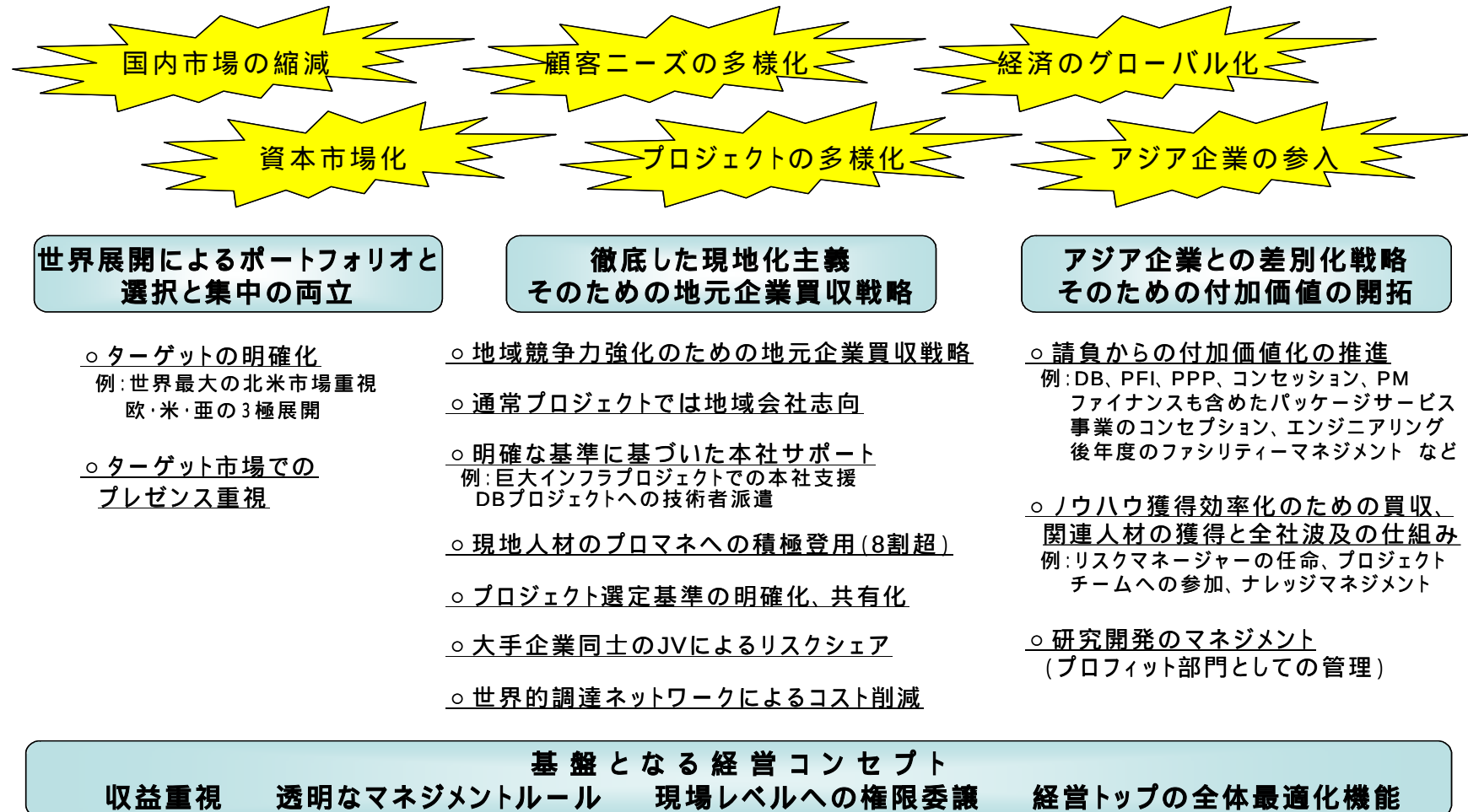
技術研究部門のプロフィット化

技術研究部門はプロジェクトごとのテーマを選定、採算管理を行っている。

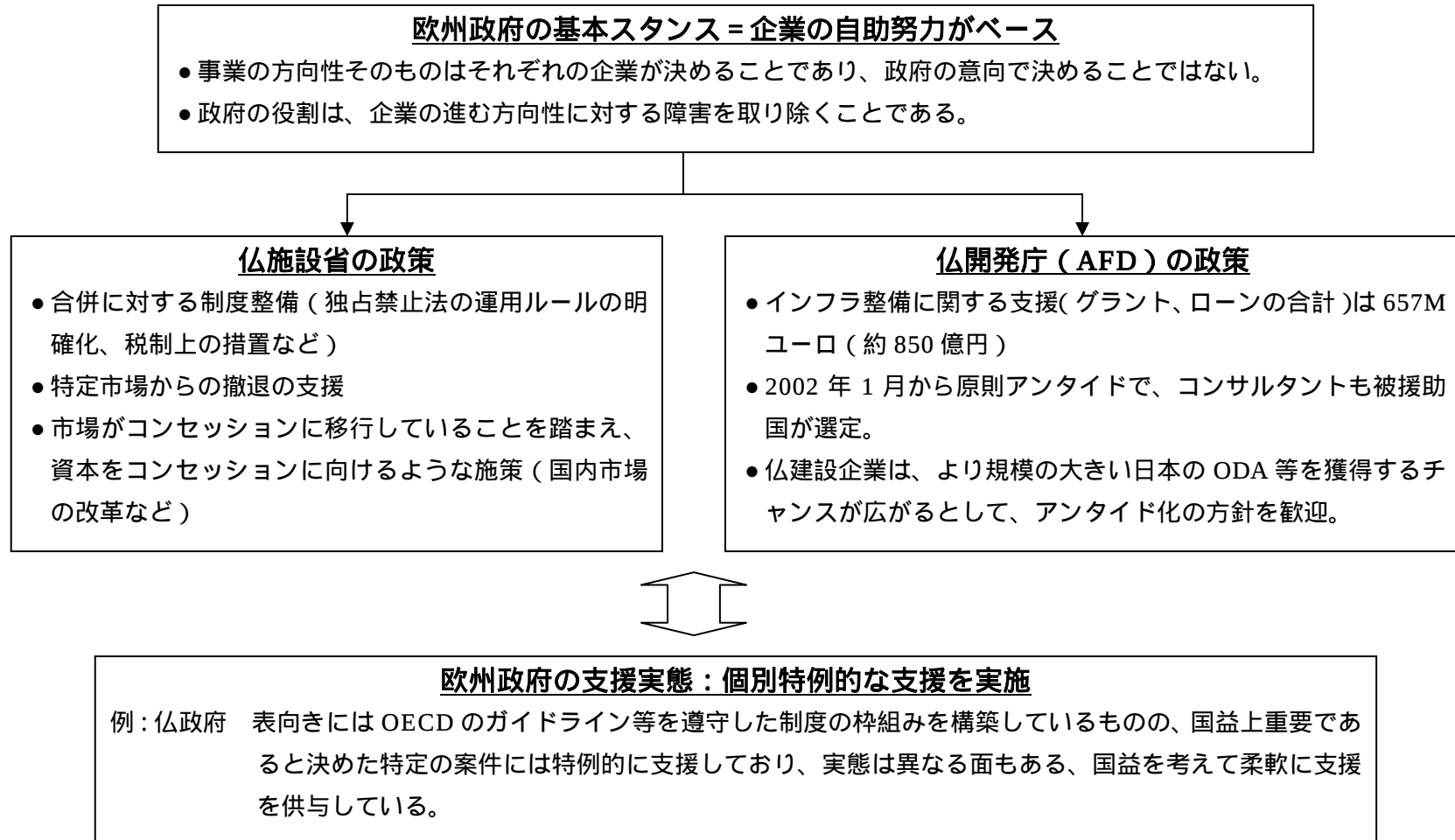
例: VINCI VINCI 建設の各グループは技術研究所を有している。技術研究所の研究テーマは、プロジェクトで必要になった技術ベースで決まる。したがって、プロジェクトごとに研究部門の採算管理も行っており、コスト部門という位置づけをしていない。テーマによっては、外の研究所に委託することもある。また、技術を外部にライセンスすることもある。

(6) 欧州建設業の経営戦略のまとめ

欧州建設業の海外戦略のコンセプト

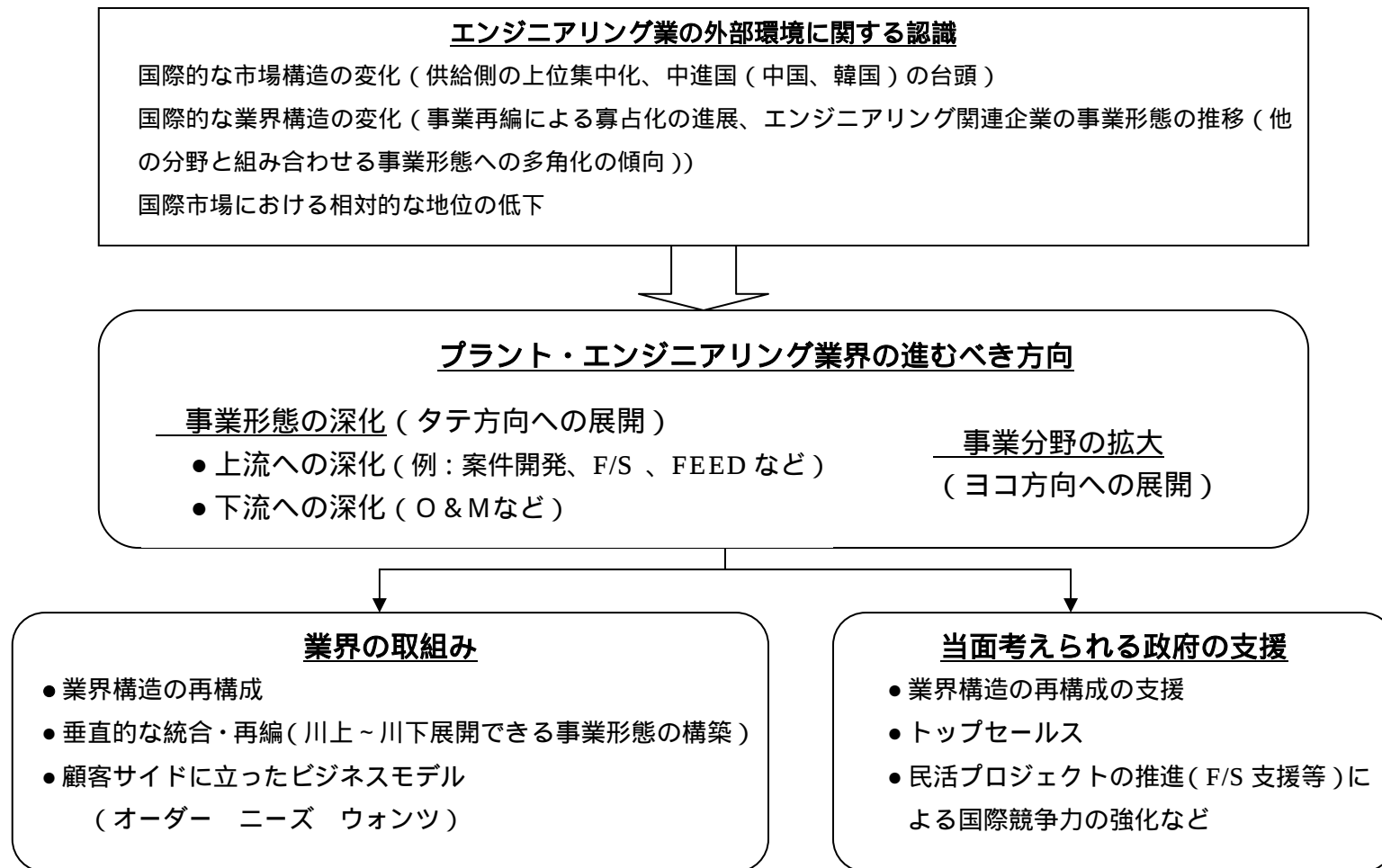


7. 欧州政府の支援のあり方

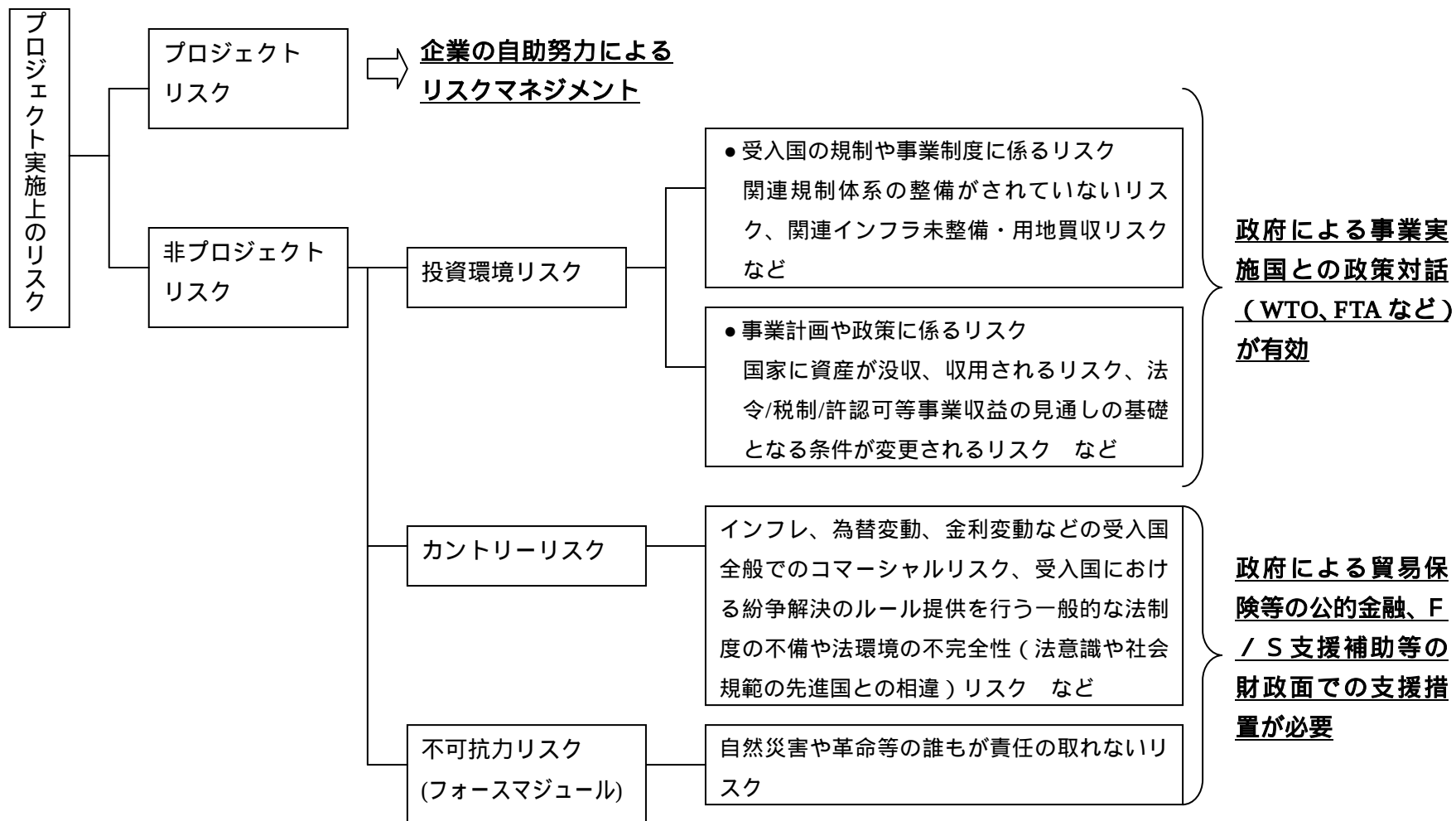


8. わが国エンジニアリング業の動向

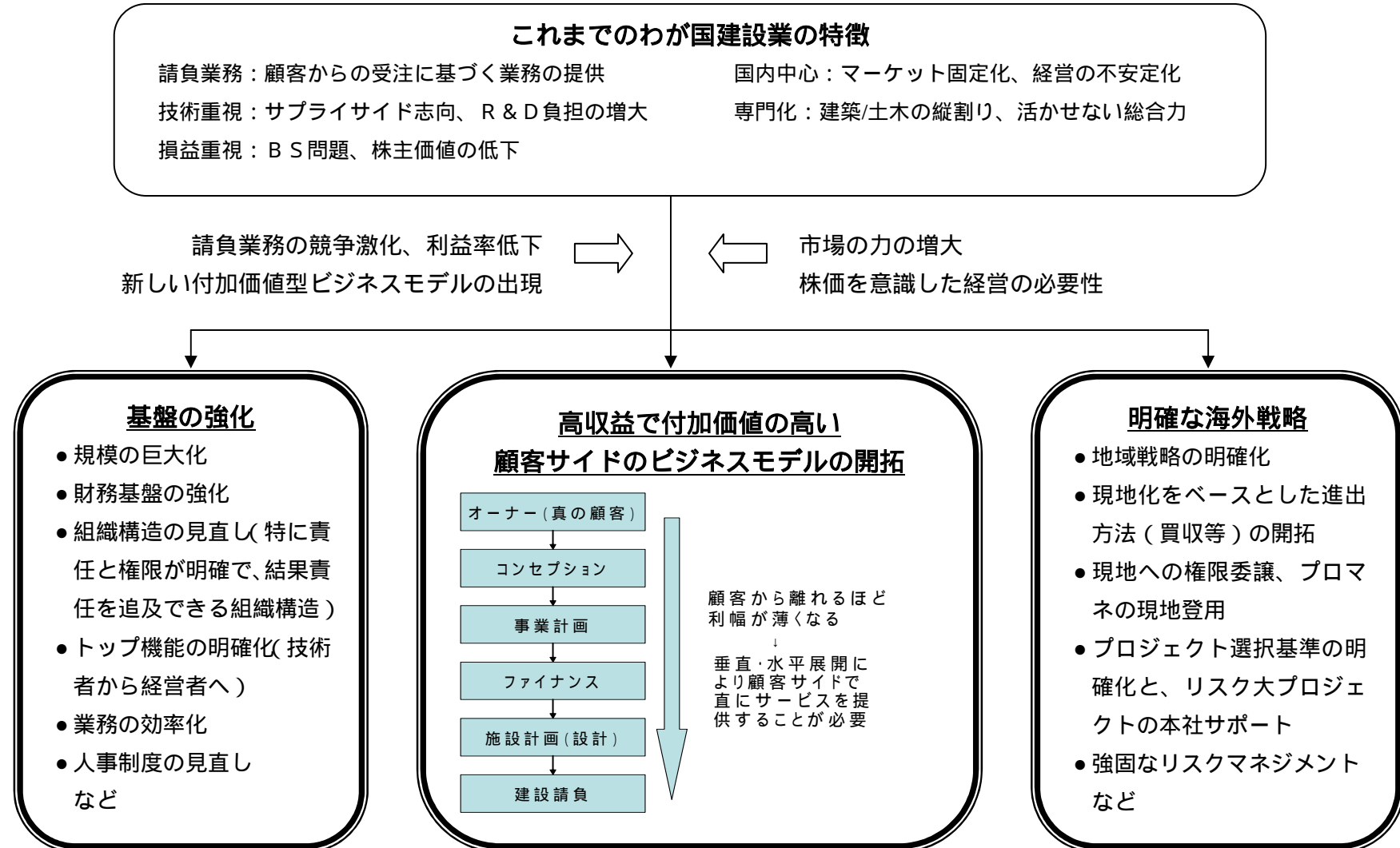
プラント・エンジニアリング（以下、PE）業界においても、海外競争力強化の観点から、業界の進むべき方向性や、そうした動きを支援するための政策面での検討がされている。以下は、「プラント・エンジニアリング産業懇談会」の中間報告からの抜粋である。



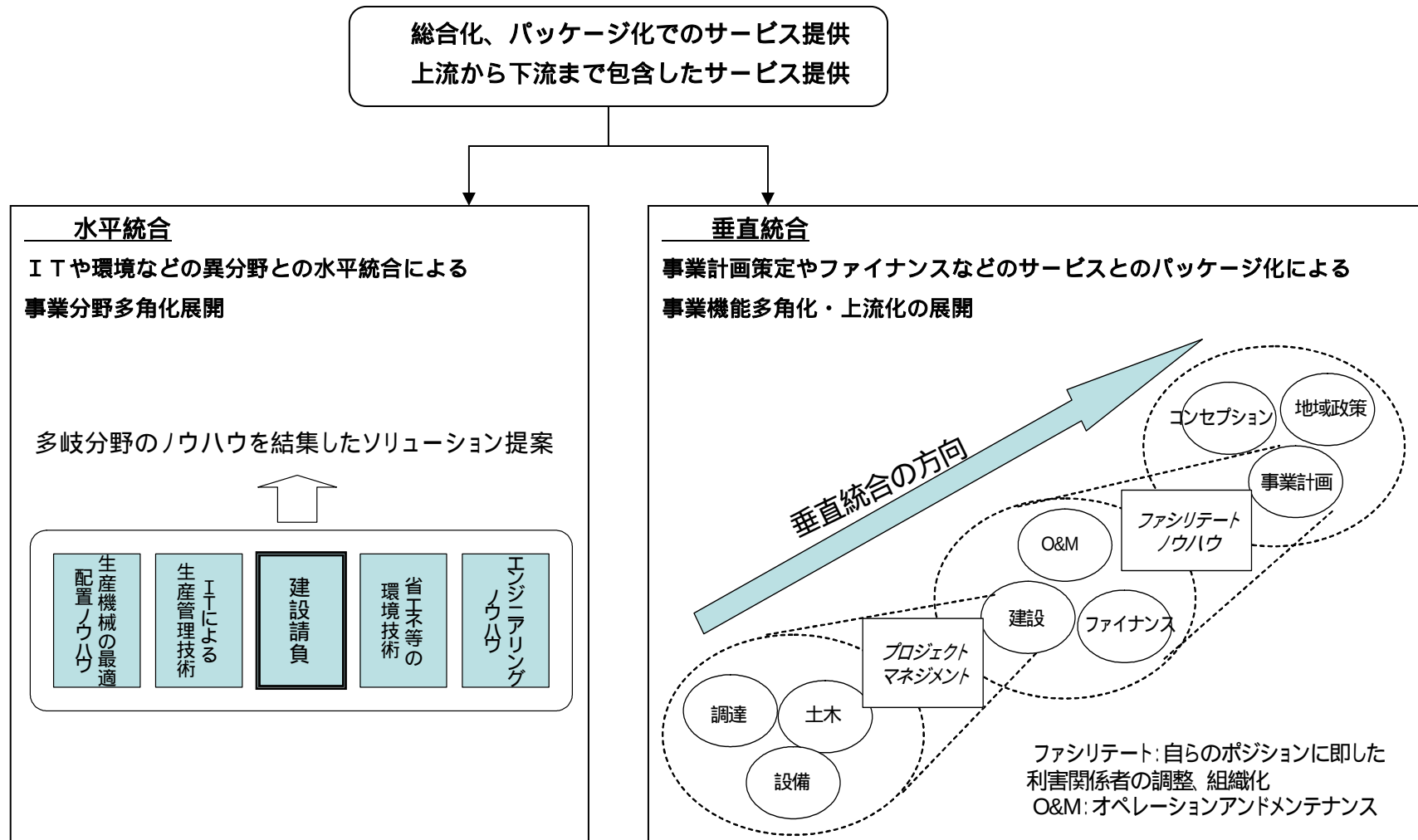
9. リスクマネジメントにおける政府支援の必要性



10. わが国建設業における海外競争力強化のための今後の取組みの方向



高収益で付加価値の高い、顧客サイドのビジネスモデルのイメージ



1 1 . 新たな方向を実現するための官民における取組み

企業の自助努力としての取組み

基盤強化のための取組み

顧客サイドのビジネス展開のためのノウハウの構築

- O & M、ファイナンスなどの個別機能に関するノウハウ
- IT、環境などを活用したソリューションノウハウ
- その他の機能のノウハウ

経験ある人材の獲得、ノウハウを有する企業とのアライアンスが有効

新たな事業を展開する上でのリスクマネジメントの強化

- 海外市場で生じるプロジェクトリスクへの対応
- 請負以外のサービスで生じるリスクへの対応

新事業への挑戦と、会社でのノウハウ蓄積、共有体制の構築

新しい方向にチャレンジするための体制整備と人材育成

政府による支援などの取組み

企業の自助努力を支援する仕組み

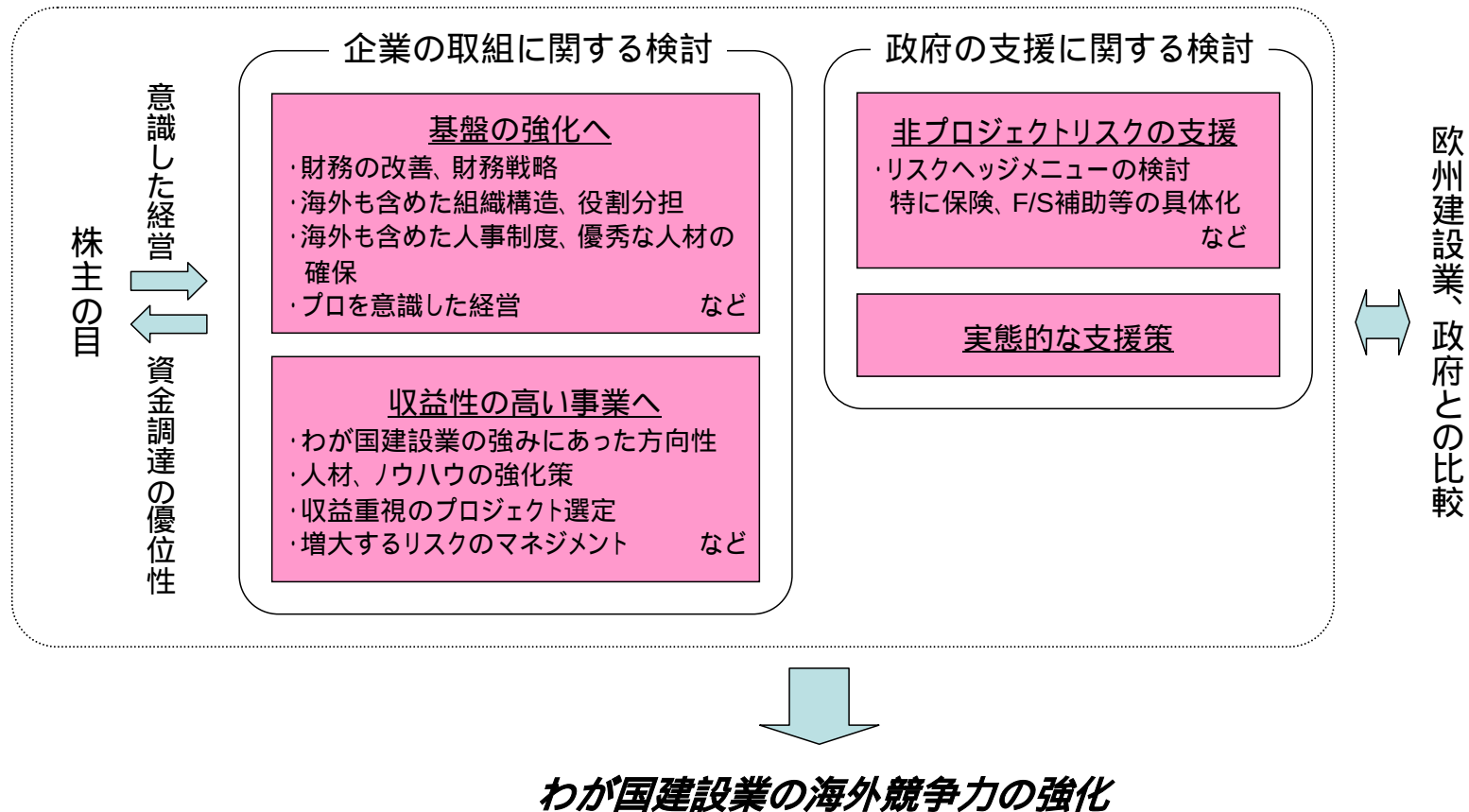
- 企業が進むべき方向性、ビジョン検討の場の提供（委員会等による議論等）
- 継続的な海外市場や海外企業の動向調査、情報の提供
- その他、企業の自助努力を支援する仕組みの整備

企業がとれない非プロジェクトリスクへの対応

- 事業実施国との政策対話
- 契約条件の整備
- 貿易保険等の公的金融
- F / S 支援補助等の財政面での措置

1.2. 今後の検討課題

前項の内容をより具体化することで、わが国建設業の海外競争力強化のために必要な企業の実践と政府の支援策を明らかにする。企業の実践については、株主の目を意識することで、現状の延長上ではない方策を検討する。



以上