

わが国建設業の海外市場戦略検討委員会
報告書

平成 1 6 年 3 月
株式会社 日本総合研究所

目 次

わが国建設業の海外市場戦略検討委員会 委員名簿.....	1
1. はじめに.....	2
2. アジア市場の特徴とわが国建設業の直面する課題.....	3
(1) わが国建設業の海外受注の現状.....	3
(2) わが国建設業のアジア地域での事業展開の戦略.....	6
(3) アジア建設市場のマクロデータ.....	9
(4) 主な国、地域別の建設市場の現状.....	12
(5) 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.....	24
(6) わが国建設業が直面する課題.....	25
3. 欧州傘下の建設業におけるアジア地域の事業戦略.....	26
(1) 調査対象とした欧州建設企業の概要.....	26
(2) 欧州傘下の建設業の戦略の特徴.....	38
(3) 個社別のインタビュー概要.....	41
(4) 現地化の定量的調査.....	49
(5) わが国建設業に対する評価.....	52
(6) 欧州傘下の建設業とわが国建設業のアジア戦略の比較.....	62
4. 中国市場の現状と課題.....	63
(1) 中国建設市場の将来予測.....	63
(2) 中国市場におけるわが国建設業の受注状況.....	66
(3) 中国市場における欧米企業の受注状況.....	67
(4) 中国建設市場における課題.....	69
(5) 中国市場開拓に向けて.....	74
5. わが国が取り組むべき海外建設市場戦略の方向性.....	75
(1) 建設業としての取り組み.....	75
(2) 政府としての取り組み.....	76
参考資料1 現地化アンケート調査質問票.....	78
参考資料2 中国の固定資産投資（中国統計年鑑より）.....	80
参考資料3 中国建設市場における欧米企業の受注状況調査結果.....	82

わが国建設業の海外市場戦略検討委員会 委員名簿

座長	東京大学大学院経済学研究科教授	金本 良嗣 氏
副座長	足利工業大学教授	小林 康昭 氏
委員	鹿島建設(株) 専務取締役企画本部長	富岡 征一郎 氏
委員	清水建設(株) 執行役員国際業務室長	稲田 英昭 氏
委員	大成建設(株) 取締役副社長国際支店長	南部 邦彦 氏
委員	(株)大林組 常務取締役海外建築事業部長	溝口 哲也 氏
委員	(株)熊谷組 執行役員海外本部長	二宮 孝夫 氏
委員	(株)レックス・インターナショナル代表取締役	橋本 強司 氏
委員	日揮(株)国際協力部長兼務	清水 幸比古 氏
委員	三井物産(株)戦略研究所 P E 室長	美原 融 氏
委員	モルガン・スタンレー証券(株) エグゼクティブディレクター	高木 敦 氏
委員	野村證券(株)アセットファイナンス部部長補佐	園山 俊雄 氏
委員	三井安田法律事務所弁護士	前田 博 氏
委員	(財)建設経済研究所常務理事	鈴木 一 氏
委員	(株)日本総合研究所創発戦略センター所長	井熊 均 氏
委員	(社)海外建設協会専務理事	富瀬 南 氏

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。

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、わが国の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。

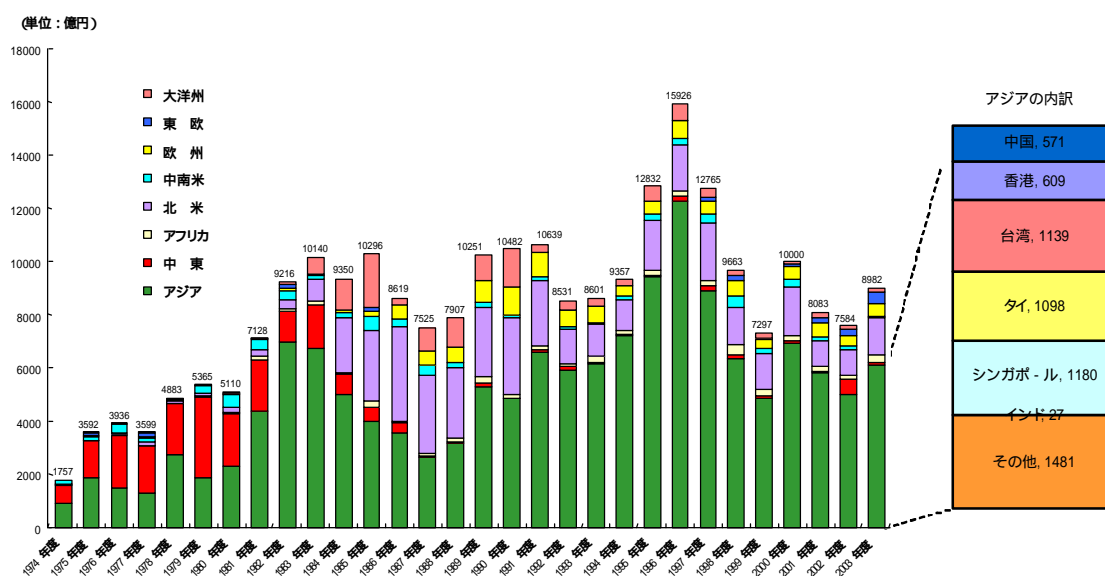
なお、データについては、特に断りがない限り、(社)海外建設協会のデータを用いた。

2. アジア市場の特徴とわが国建設業の直面する課題

(1) わが国建設業の海外受注の現状

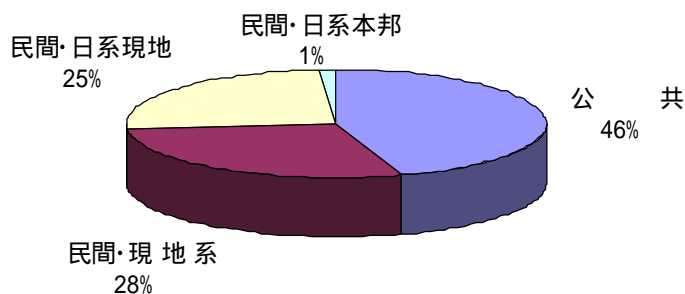
わが国建設業の海外受注の 7 割程度がアジア市場に集中している。地域別の売上推移と 2003 年度のアジア市場での内訳は以下の通りである。

図表 2-1 わが国建設業の海外受注高



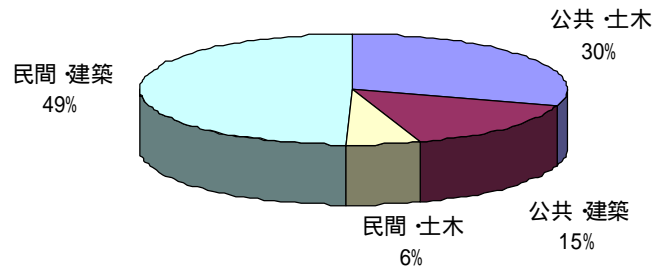
また、海外受注のうち、発注者等の内訳 (2003 年度) は図表 2-2 の通りである。公共団体から受注が約半数を占めており、残りの約半分が現地民間と日系民間となっている。

図表 2-2 発注者別の海外受注高



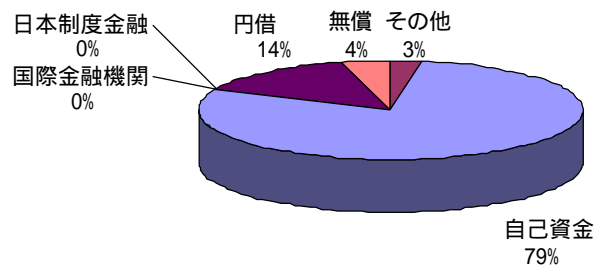
分野別にみると、図表 2-3 の通り、民間企業の建築案件が半数を占めている。

図表 2-3 分野別の海外受注高



資金源別にみると、図表 2-4 の通り、自己資金のプロジェクトが多く、ODA 案件は全体の 2 割弱である。また、世界銀行等の国際金融機関の融資案件は 2003 年度は受注がないが、過去 3 年で見ても同様の傾向となっている。

図表 2-4 資金源別の海外受注高



国別の受注高では、米国が最も多く全体の 15%程度を占めているが、2 位以降はシンガポール、台湾、タイ、香港などのアジア諸国となっている。

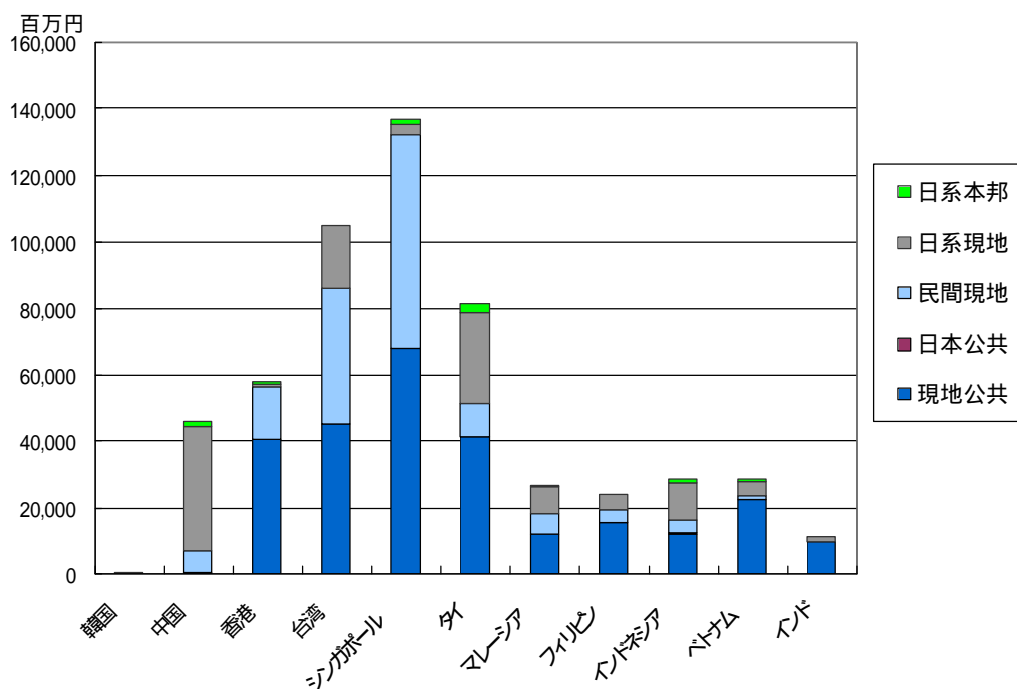
図表 2-5 受注高の多い国と受注高

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 - 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 - 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

アジア地域における国別・発注者別の受注実績について、2001年度から2003年度の3カ年の平均値を取ると、図表2-6の通りである。これを見ると、受注高のもっとも多いシンガポールや、台湾・香港などのアジア先進国では、現地公共と現地民間の受注が大部分を占めている。一方、中国は日系企業の案件が9割近くを占めており、現地案件は未開拓となっている。タイ、マレーシア、フィリピンなどのアセアン諸国では、現地の公共案件が多いという特徴がある。

図表 2-6 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)



(2) わが国建設業のアジア地域での事業展開の戦略

わが国建設業へのヒアリングから、アジア地域での事業展開に関連して共通に見られる点を抽出した。

現状

1) 対象地域

アジア地域での事業展開の状況を地域別に見ると、対象となる国に営業拠点を設置した時期が早い地域が、売上が大きく収益面でも貢献している市場となっているケースが多い。一方で、その後の段階で進出した市場に関しては、競争が厳しく参入しても収益が低いケースが多く、収益性の観点から市場を選別する企業も多くなっている。

2) 実施体制

体制については、各社により異なる部分も見られるが、多くの場合以下のような方式となっている。

- ・ 土木は直轄で行う
- ・ 建築は、現地法人を設立しなければならない地域は現地法人を設立、そうでなければ直轄で行う

ただし、建築については、ローカル化を進め、現地法人中心で対応している企業もある。現地法人設立後に経験を蓄積し、営業基盤も強固な場合は、現地法人中心で行っているケースも見られる。

3) 営業ターゲット

各社に特に共通する傾向として、ターゲットとするプロジェクトが挙げられる。具体的には、以下のプロジェクトにわが国建設業の営業が集中していると考えられる。

- ・ 日系民間企業（歴史的にも、わが国建設業の海外展開は、顧客企業の海外進出に伴うものが多かった）
- ・ 日本政府のODA案件（中国、インド、タイ等 / ただし、近年のわが国建設業の受注は低調である）
- ・ 信頼性のある現地政府の案件（シンガポール、香港等）
- ・ 日系企業の下請（プラント等）

これらのプロジェクトは、支払いが確実で契約面でのトラブルも少ないことから、わが国建設業にとってリスクは比較的小さいといえる。しかし、競争が厳しく、必ずしも収益性の高いビジネスにはなっていないという問題もある。一方、中国やインドの現地政府や民間企業案件については、支払いの問題、為替の問題、商慣行の違い、建設行政に関わる問題等から、将来伸びる市場であるとの認識はあるものの現時点で

は冷静に見ている企業が多い。

4) JV 戦略

JVについては、積極的な建設業はどちらかというとい少ない。海外建設協会によると、海外での全受注高（アジアに限らない）における単独受注の比率は、金額ベースで7割、件数ベースでは95%にのぼる。アジア地域では、地元調整等の観点から、地元企業とJVを組むケースが一部に見られるが、あまり多い傾向ではない。

わが国建設業の強みと弱み

1) わが国建設業の強み

わが国建設業において、特に強みとして指摘された点として、以下が挙げられた。

- ・ いわゆるデザインビルド（DB）は、わが国建設業が差別化できる分野である。
- ・ パートナリングはわが国建設業の強み（工期遵守、品質意識等）を活かせる方式である。
- ・ 技術提案力は高い水準にある。

こうした強みが指摘される一方で、これらの強みが受注に結びついていないという指摘も多くあった。その理由として、特にアジア地域では、施主サイドに品質意識が不足していること、完工後の品質検査が不十分で、その結果を発注側にフィードバックする仕組みがないこと等が挙げられた。

2) わが国建設業の弱み

一方で、わが国建設業の弱みとして指摘された点として、以下が挙げられた。

ア) コスト競争力

- ・ 海外でも国内の意識をひきずる傾向があり、コスト高となりやすい。
- ・ 全般的に、販売管理費が高い。欧州建設会社と比べても、高い可能性がある。

イ) 人材の育成、または調達

- ・ 海外で通用する人材の育成に課題がある。国内市場で優秀でも、海外では通用しない。研修等を行っているが、交渉力、契約管理能力等で、課題がある。
- ・ 海外事業においては、現地のカルチャーを理解して対応する必要があるが、カルチャーの違いに対応できる人材育成には時間がかかる。
- ・ 欧州建設業と比べて、調達能力が低い。特に人材の調達に課題がある。
- ・ 現地で優秀な人材を獲得しようとしても、欧米企業に先行され、優秀な人材が集まりにくい傾向がある。現地の優秀な人材に自社を選んでもらうという意識が必要である。

ウ) 意思決定のスピード

- ・ 意思決定が遅い点がある。施主やJVの相手との交渉になった場合に、現地スタッフで判断できずに本社に意思決定を求めることがあり、交渉で不利となることがある。海外の建設会社においては、交渉におけるオプションごとに対応の方向性を決めて交渉に入るようで、わが国建設業に比べて時間のロスが少ないように見受けられる。
- ・ 欧州企業と比べた場合に、管理体制面での違いは特にないと考えるが、判断のときの対応やスピードに違いがある。

エ) その他

- ・ 契約書のつめやクレーム対応に課題がある。わが国の建設業のみならず、コンサルティング会社においても弱い点となっている。

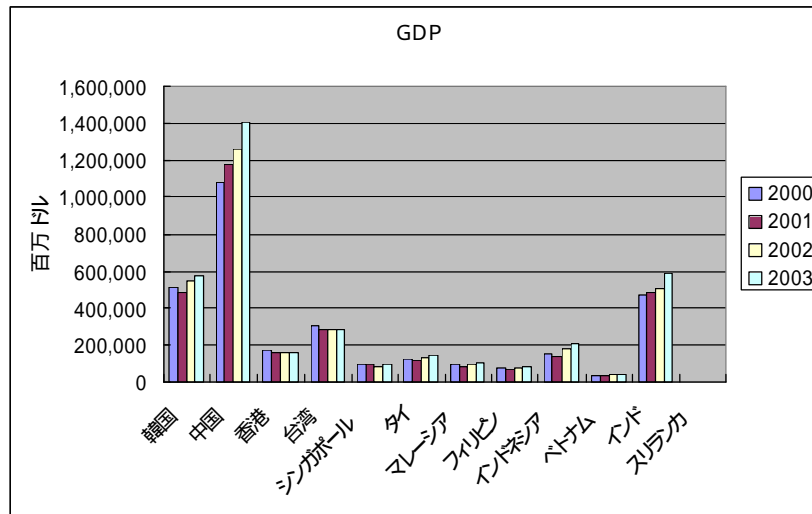
弱みとして挙げられた点のほとんどは、以前からわが国建設業の問題意識として挙げられている項目である。しかし、今回ヒアリングを行った企業の多くは何らかの対策を講じており、時間はかかっても改善する方向にあるとの認識が多く指摘された。

(3) 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の推移は以下の通りである。

アジア各国のGDP

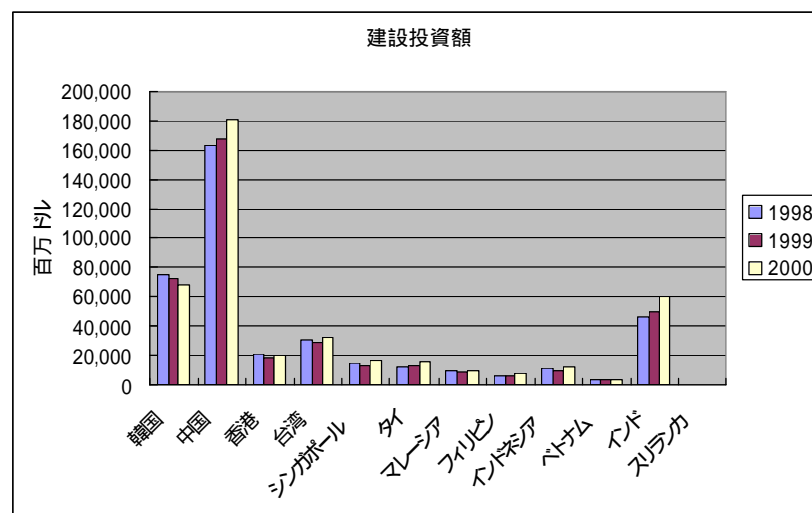
特に中国において急激な成長を示している。そのほかにも、インド、タイなどで伸びている。経済危機を乗り越え、各国とも成長傾向に入りつつあるが、中国は景気が過熱傾向にあり、今後の動向に留意する必要がある。



(出典) IMF 'International Financial Statics' 他

アジア各国の建設投資額

中国、インドで建設投資額が急拡大している。



(出典) ENR

直近の建設投資のデータとしては、以下の通りである。

図表 2-7 2002 年のアジア諸国の建設投資

国名	2002年の名目GDP	建設投資	建設投資対GDP比	人口	1人当たり建設投資
	(億米ドル)		(%)		
韓国	4,767	763	16.0	47,639	1,603
中国	12,661	2,260	17.9	1,284,304	176
香港	1,615	135	8.4	7,303	1,852
台湾	2,815	327	11.6	22,548	1,452
シンガポール	869	126	14.5	4,453	2,839
タイ	1,265	161	12.7	6,231	2,576
マレーシア	945	125	13.3	22,662	553
フィリピン	780	54	7.0	84,526	64
インドネシア	1,729	126	7.3	228,438	55
ベトナム	301	40	13.2	79,710	50
インド	4,613	695	15.1	1,055,000	66
スリランカ	162	17	10.3	19,007	88

出典：財団法人建設経済研究所「日本経済と公共投資」No42

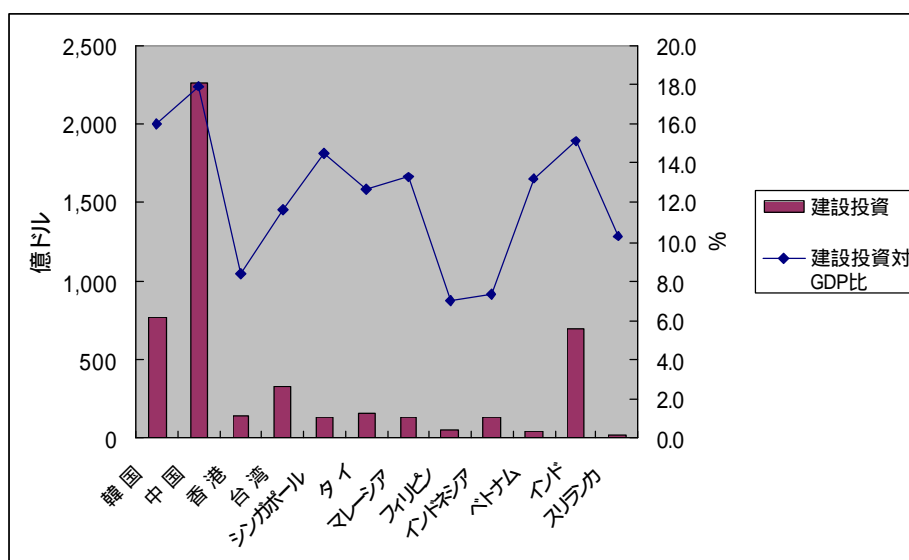
(第9回アジアコンストラクト会議資料(2003.12)、CIA The world Fact book)

注) 1. 建設投資額は、フィリピン、台湾、タイは直近2000年、中国は直近1999年、インドネシアとベトナムは直近1998年のデータを採用。

2. マレーシアについては建設投資額に代え建設工事受注高を採用。

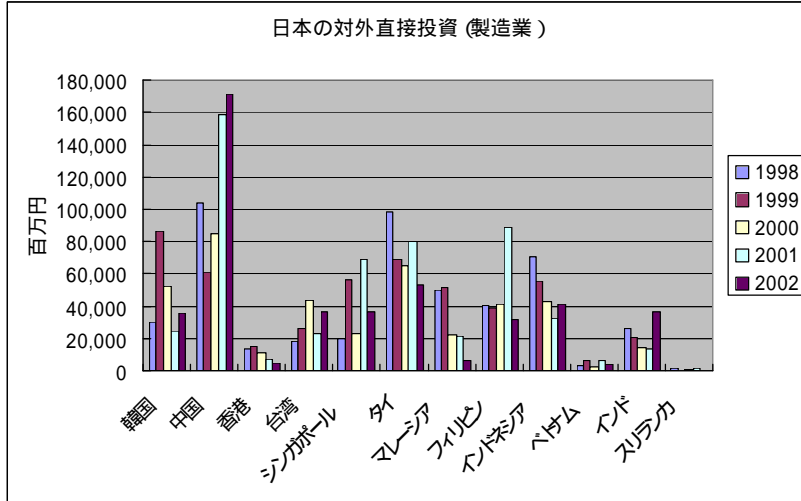
3. インドは予測値

図表 2-8 2002 年のアジア諸国の建設投資とGDP比率



日本の対外直接投資額

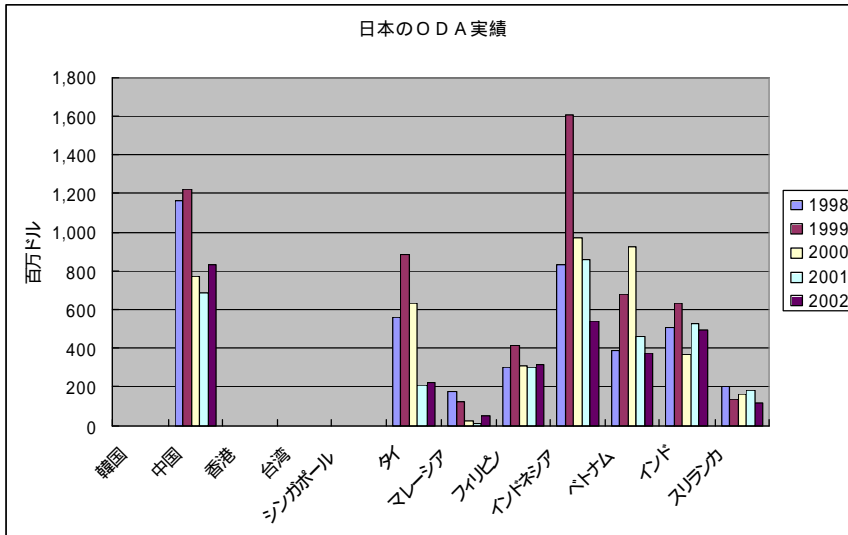
わが国建設業の海外受注には、日系企業の工場投資案件が多いことから、日本の製造業における対外直接投資額を調べた。日本企業の工場建設ラッシュが続く中国で増加傾向が見られる。それ以外でも、タイ、韓国等への投資額も大きい。



(出典) 財務省『対外直接投資統計』

わが国の ODA 実績

図表2-4で見たとおり、わが国建設業の海外受注としてはODAも存在する。ODAそのものは縮小傾向にある上、契約ではアンタイド化が進み、わが国建設業の受注は減少傾向にある。



(出典) 外務省「わが国の政府開発援助」他

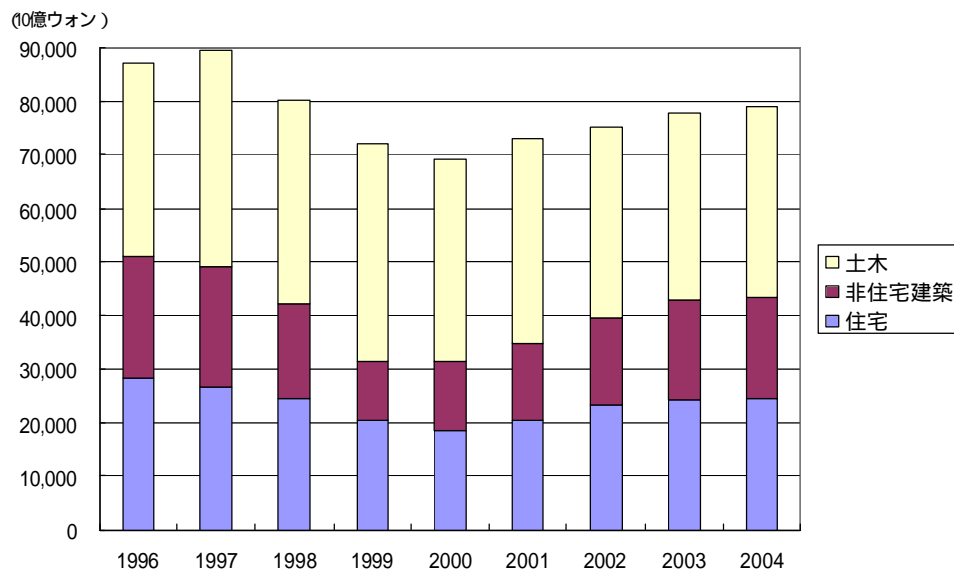
(4) 主な国、地域別の建設市場の現状

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、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。各国の建設市場のデータを概観しながら、各国の特徴を整理すると以下の通りである。

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。

図表 2-9 韓国における建設投資の推移



出典：第9回 アジアコンストラクト会議（2003年）

（注）1995年を基準年とする実質値。2003年以降は予測。

図表 2-10 韓国の大手建設会社の部門別年間売上げ（2002 年）

（10 億ウォン）

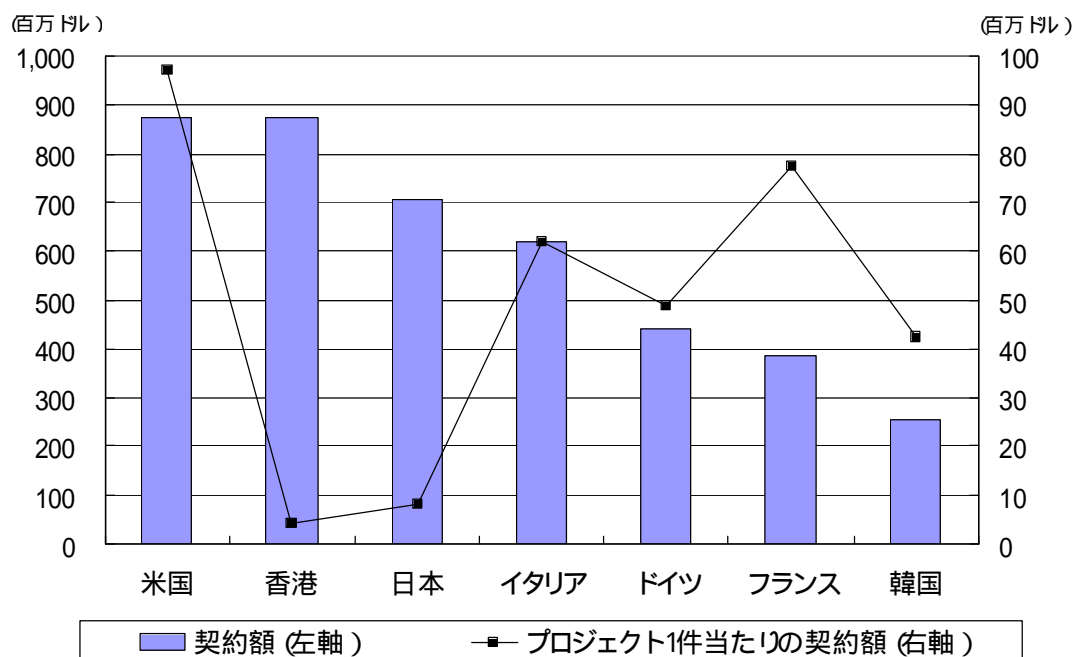
企業名	合計	建設	土木	工場 プラント	電力	通信
Hyundai	1,538	-	2	1,431	88	-
LG	1,005	71	-	934	-	-
Samsung	683	346	214	122	-	-
Hyundai Industries	536	-	-	536	-	-
Samsung ENG	489	-	-	489	-	-
Daewoo	444	3	31	410	-	-
Daelim	353	-	23	324	2	3
Doosan Industries	292	-	-	292	-	-
SK	199	-	-	199	-	-

出典：第 9 回 アジアコンストラクト会議（2003 年）

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解放されておらず、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には下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。
- ・中国建設企業が急速に成長しており、中国国内のみならず、アジアを中心とした国外市場でも競争力を強めつつある。

図表 2-11 中国における国別外国建設会社の活動（1998～99年度）



出典：第8回 アジアコンストラクト会議（2002年）

図表 2-12 中国における国内建設会社上位 10 社の売上高 (2001 年)

順位	企 業	売上高 (億人民元)
1	中国国有建設エンジニアリング会社	479
2	中国鉄道エンジニアリング会社	395
3	中国鉄道建設会社	367
4	中国精錬建設会社 (グループ)	193
5	中国港湾エンジニアリング会社 (グループ)	192
6	北京都市建設会社 (グループ)	155
7	深セン市建設投資持株会社	124
8	中国国有水資源水力発電エンジニアリング会社	122
9	上海建設総合会社 (グループ)	121
10	中国道路橋梁会社	110

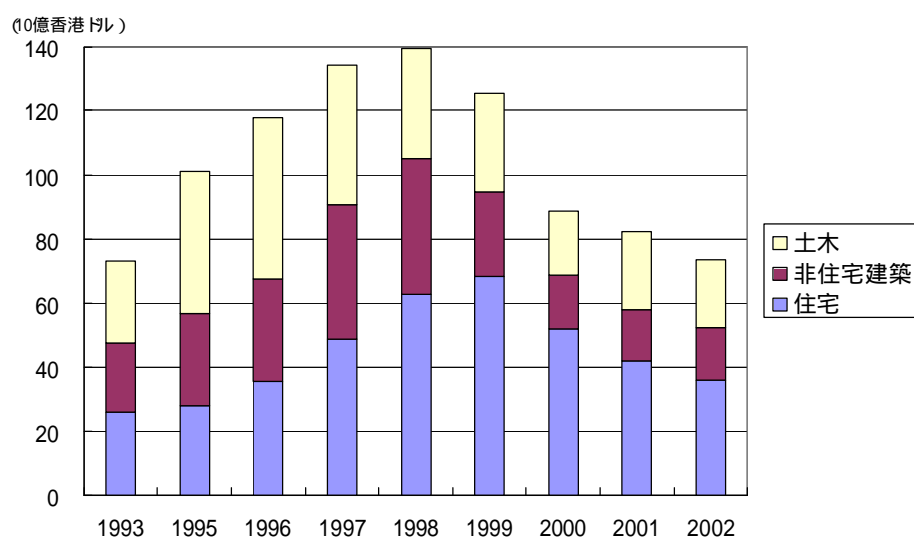
出典：第 8 回アジアコンストラクト会議 (2002 年)

(注) 1 人民元 13 円 (2003 年末)

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、現地企業、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。

図表 2-13 香港における建設投資の推移



出典：第9回 アジアコンストラクト会議（2003年）

図表 2-14 香港の建設会社の規模別分布 (2000 年)

年間出来高 (百万香港ドル)	企業数		就業者数	
	数(社)	構成比(%)	数(社)	構成比(%)
0.5 未満	5,944	29.5	8,194	5.3
0.5 - 2	7,625	37.8	21,716	14.0
2 - 5	3,212	15.9	19,449	12.6
5 - 10	1,295	6.4	11,696	7.6
10 - 20	928	4.6	14,188	9.2
20 - 50	621	3.1	13,594	8.8
50 - 100	251	1.2	10,653	6.9
100 以上	305	1.5	55,186	35.7
合計	20,181	100.0	154,676	100.0

出典：第 9 回 アジアコンストラクト会議 (2003 年)

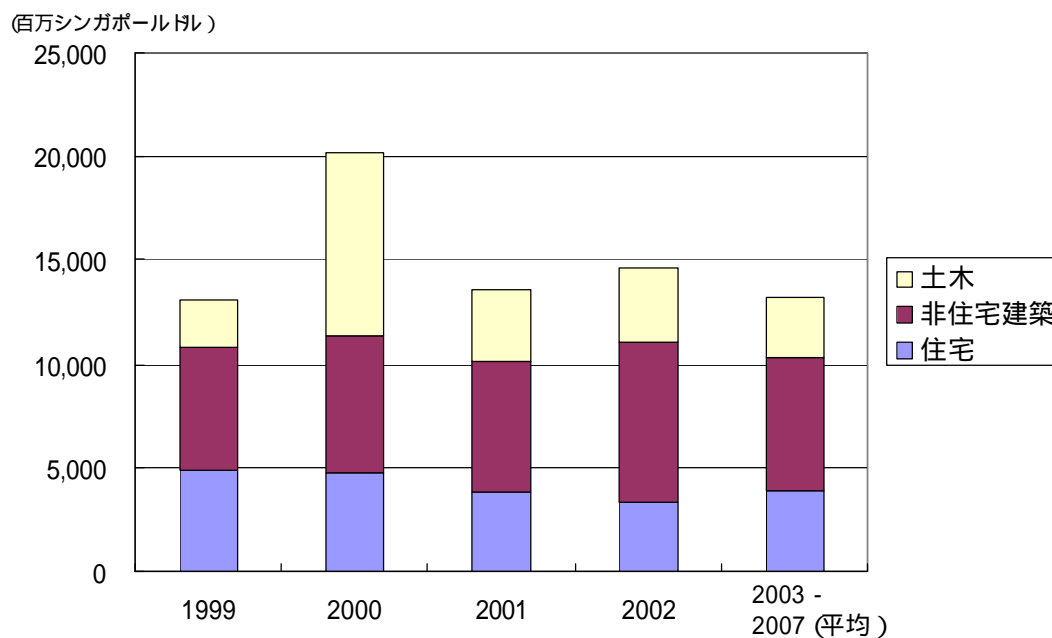
台湾

- ・ 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。

図表 2-15 シンガポールにおける建設投資の推移



出典：第 8 回 アジアコンストラクト会議（2002 年）

（注） 2002 年以降は予測。

図表 2-16 シンガポールの建設会社の雇用規模別分布（1999年）

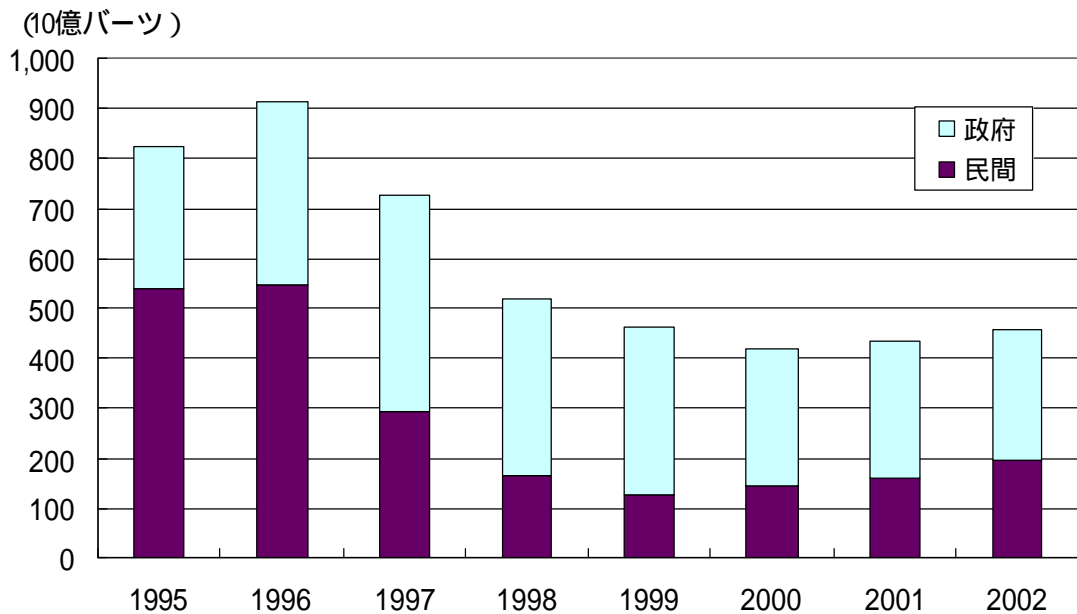
雇用規模	企業		
	数	%	累積%
5人未満	7,379	53.05	53.05
5 - 9人	2,165	15.57	68.62
10 - 49人	3,315	23.82	92.44
50 - 99人	627	4.51	96.95
100 - 149人	168	1.21	98.16
150 - 199人	93	0.67	98.83
200 - 299人	76	0.55	99.38
300 - 399人	35	0.25	99.63
400 - 499人	18	0.13	99.76
500人以上	33	0.24	100
合計	13,909	100	

出典：第8回 アジアコンストラクト会議（2002年）

アセアン諸国

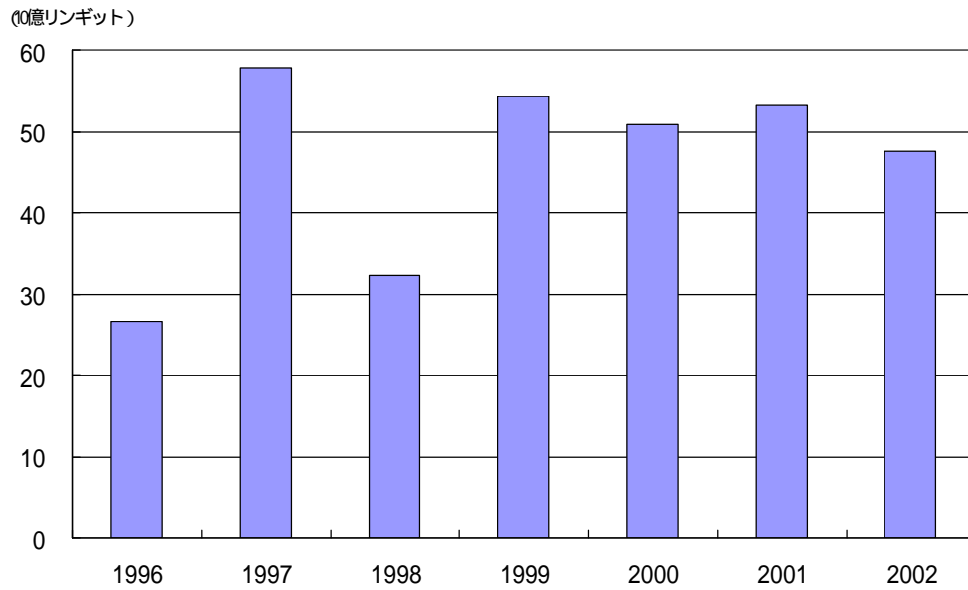
- ・日本との政治的・経済的な結びつきが強く、全体として今後とも重要な市場である。
- ・タイ、マレーシアは、わが国の製造業の投資も大きく、経済的にも急速に成長している。一方ODAを卒業しつつあり、公共事業については、ODA案件は減少していくと考えられる。
- ・フィリピン、インドネシアは97年のアジア通貨危機から経済は十分に立ち直っていない。しかしながらわが国製造業の投資先として、あるいはODAの供与先として今後とも重要な市場であることは変わらない。
- ・ベトナムは近年急速に成長しつつあり、わが国製造業の投資においても、大型のインフラ案件の受注の面でも注目すべき市場である。

図表 2-17 タイの建設投資額の推移



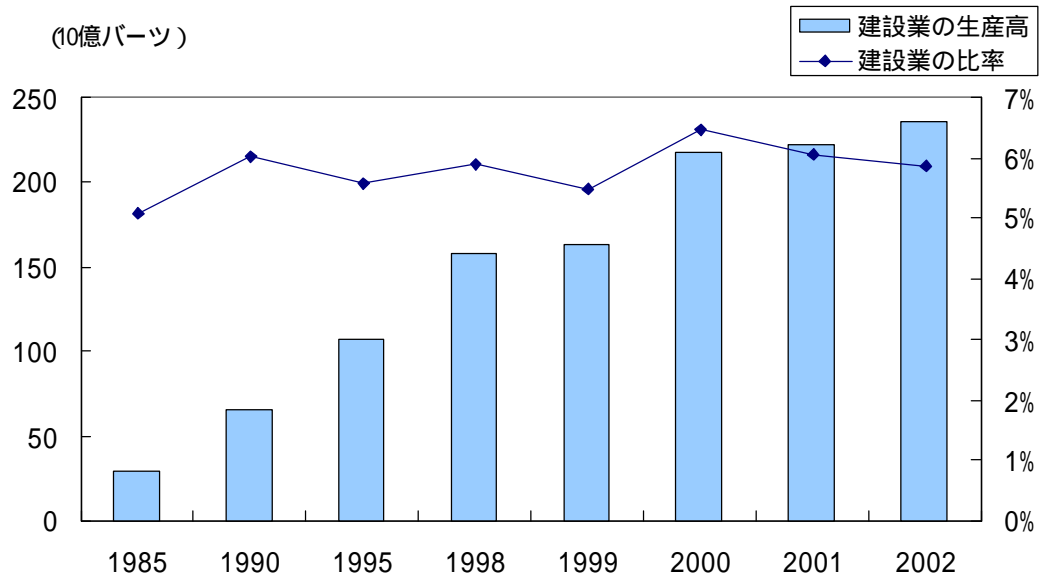
出典：National Economic and Social Development Board

図表 2-18 マレーシアの建設受注高の推移



出典：第9回 アジアコンストラクト会議（2003年）

図表 2-19 フィリピンの建設生産の国内総生産に占める比率

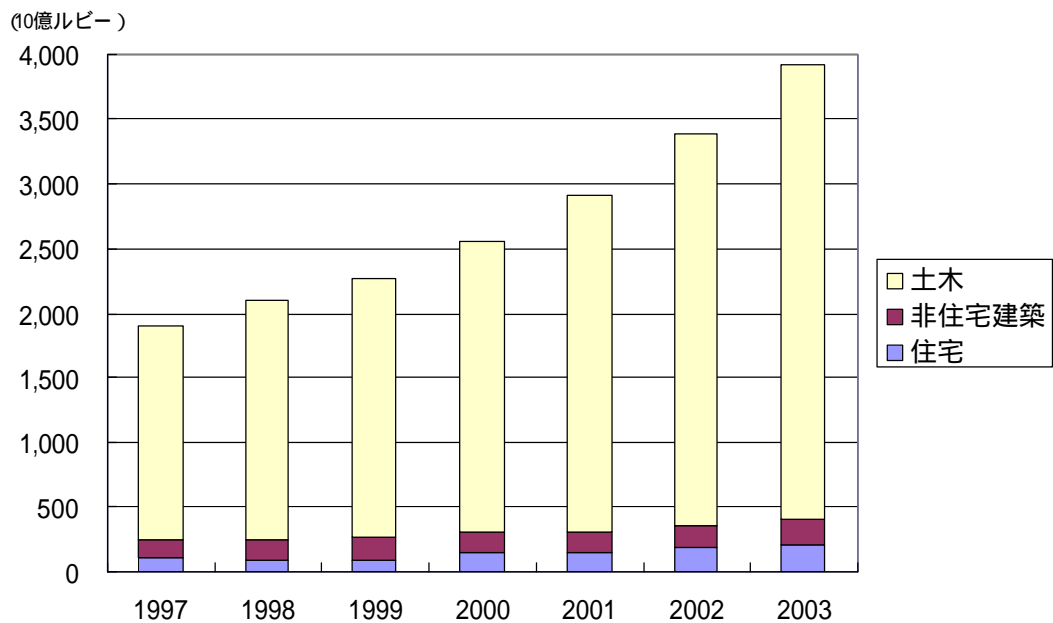


出典：アジア開発銀行

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増加している。
- ・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 2-20 インドにおける建設投資の推移



出典：第9回 アジアコンストラクト会議（2003年）

図表 2-21 インドの建設会社の規模別分布（2000年）

雇用者数	企業数	
	数（社）	割合（％）
1 - 200 人	26,700	96.15
201 - 500 人	850	3.06
500 人超	220	0.79
合計	27,770	100.0

出典：第 9 回 アジアコンストラクト会議（2003 年）

(5) 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、アジア地域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ことができる。

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

(6) わが国建設業が直面する課題

従来、アジアの建設市場ではわが国建設業の施工能力や技術力の優位性を活かした事業展開を行ってきたが、昨今では以下のような課題が生じている。

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。

以上の課題を踏まえると、今後わが国建設業が新たな海外建設市場を拡大していくためには、従来のやり方から脱却した営業展開を図るとともに、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、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

本章では、アジアにおける欧州建設企業の戦略を把握し、わが国建設業の戦略との比較考察を行った。また、アジア地域においてわが国建設業がどのような評価を受けているのかについても調査を行い、強み・弱みの検証を行った。

(1) 調査対象とした欧州建設企業の概要

調査の対象としたのは、国外での受注額で上位4社に位置する欧州の建設企業とした。いずれの会社もアジアにて事業展開を行っている。調査対象企業の概要は以下の通りである。

図表 3-1 現地インタビューを行った欧州傘下の建設業の概要

グループ名	売上高（単位：百万ドル） ¹			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 ²		
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 に売却することで合意している）
Hochtief	1,949	10,010	627	Leighton Southern	オーストラリアに拠点を置く 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

注1：ENR The Top 225 International Contractors 2002

注2：Skanskaのアジア地域売上高は Gammon の売上高で示す。Skanska2002年年度報告書による。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年年度報告書による。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 Constrecton 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。

以下では、各グループの概要を整理した。

Hochtief グループ

1) アジア地域における組織構造

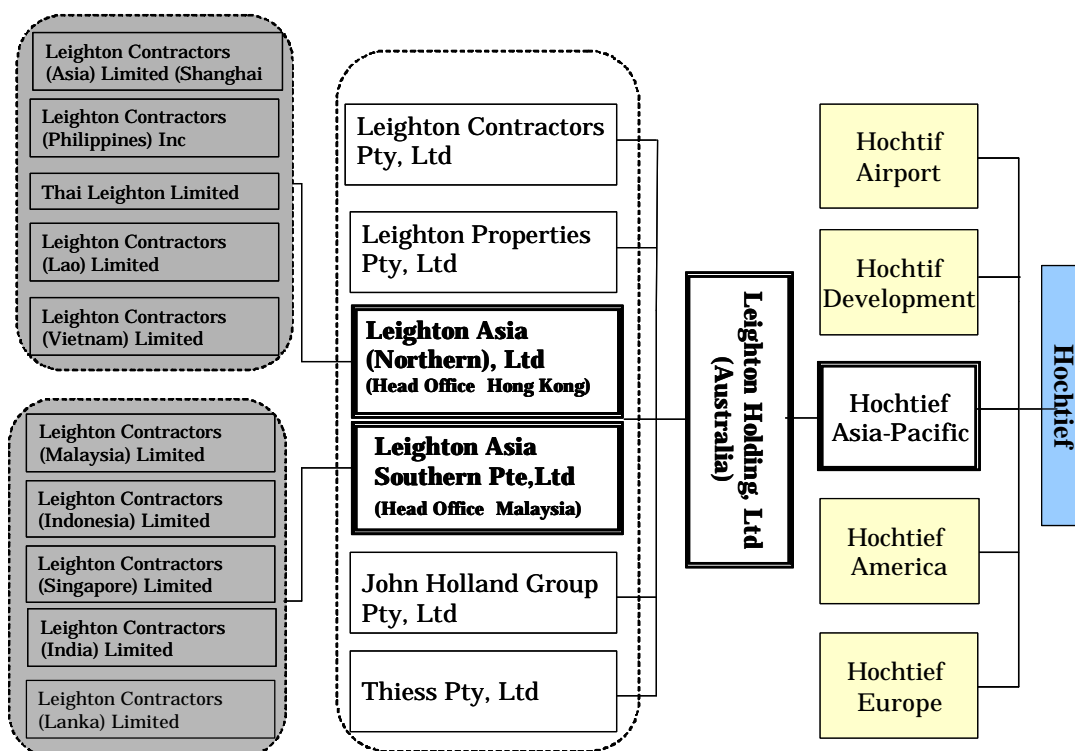
Hochtief グループは、空港、開発、アジア太平洋地域、アメリカ、ヨーロッパの5つ事業部門を有している。欧・米・亜の3つの主要地域で事業を展開している。アジア地域においては、2001年にオーストラリアにある Leighton Holdings の株の50.02%を取得した。この会社を通じ、アジア地域での事業を強化した。

Leighton Holdings は、オーストラリアにおける大規模なプロジェクト開発と請負建設の会社の一つである。持ち株会社で、その下に6つの会社がある。その内の4社はオーストラリア国内の事業に特化している。

Leighton Asia (Northern) と Leighton Asia (Southern)は、東アジアと東南アジア市場を中心に、香港、中国、フィリピン、マレーシア、インド、インドネシアなどの10カ国と地域で事業展開をしている。

Leighton グループ全体での2003年度の売上高において、アジア地域での売上高は18%を占め、オーストラリア国内は81%を占めている。従業員は15,200人である。

図表 3-2 Hochtief グループの組織図



2) Leighton Holdings の沿革

Leighton グループの創業は、1949 年である。土木工事会社としてオーストラリアにて設立された。現在、オーストラリアにおける最大の総合建設会社に成長している。

Hochtief との関係については、1983 年より Hochtief が Leighton グループの株の取得を開始し、2001 年に 50.02% のメジャーシェアホルダーとなった。

3) 財務データ

Hochtief グループ全体の売上及び利益率は図表 3-3 の通りである。Leighton はアジア太平洋部門である。

図表 3-3 Hochtief グループの部門別売上高及び利益率

(単位：千 EUR)

	売上高 ¹		営業利益 ²		売上高営業利益率 ³	
	2001 年	2002 年	2001 年	2002 年	2001 年	2002 年
Airport	517	21,264	10,746	12,395	2078% ⁴	60.9%
Constructions	1,868,711	1,497,917	160,973	104,562	8.6%	7.0%
Development	310,430	447,498	73,692	153,190	23.7%	34.2%
Americas	6,891,457	6,454,063	103,782	102,393	1.5%	1.6%
Asia Pacific	2,755,935	3,318,335	147,863	118,251	5.4%	3.6%
International	274,720	361,584	24,957	116,508	9.1%	32.2%

出典：Hochtief アニュアルレポート 2002 年

注 1：External Sales の数値を使用

注 2：Operating Earning (EBITA)【金利税金差引前、無形資産償却前の利益】の数値を使用

注 3：売上高と営業利益の単純の割り算として算出

注 4：売上高営業利益率が 100% を超えている理由として、利益にキャピタルゲインが含まれていることなどが考えられる。また、Construction 部門などで営業利益がマイナスになっているのは、会計方針の違いなどが考えられる。

また、Leighton Holdings における部門別の売上高を見ると、図表 3-4 の通りである。オーストラリア国内の 4 つの部門が売上の大部分を占め、海外部門は全体の 1 割程度であることが分かる。

図表 3-4 Leighton Holdings の売上高¹ (2003 年)

(単位：百万ドル)

社名	売上高
Thiess Pty Ltd	2,356
Leighton Contractors Pty ltd	1,405
John Holland	922
Leighton Property	N A
Leighton Asia(Northern)	399
Leighton Asia(Southern)	228

出典：Leighton Holdings アニュアルレポート 2003

注 1：この売上高は 2003 年 6 月決算値となっている。

4) アジア地域における戦略

平成 14 年度に Hochtief の持株会社に対して行った現地インタビュー調査では、Hochtief グループ全体における海外での戦略について、以下のことが指摘されている。

- ◆ 海外展開の目標は、シェアを高めることである。必ずしも売上規模重視というわけではない。
- ◆ 中国は将来性のある市場だが、難しい市場でもある。香港に拠点をもつ Leighton は経験が蓄積されているため、Leighton に任せるのが基本スタンスである。WTO 加盟後は、JV をベースに参入する戦略である。自らが参入することが難しいと判断しているからである。事業分野としては、オリンピック関連の事業に注目している。

傘下の Leighton Holdings の海外戦略については、2003 年のアニュアルレポートに以下の記載がある。

- ◆ 香港はキーマーケットである。
- ◆ タイとベトナム市場に注目している。
- ◆ 台湾と中国本土は期待できる市場である。
- ◆ マレーシアは相変わらず最も重要な市場である。
- ◆ Leighton Asia(Southern) は、シンガポール、スリランカとインドにおいて継続的な事業展開を行う。公共と民間の両方のマーケットに注力する。

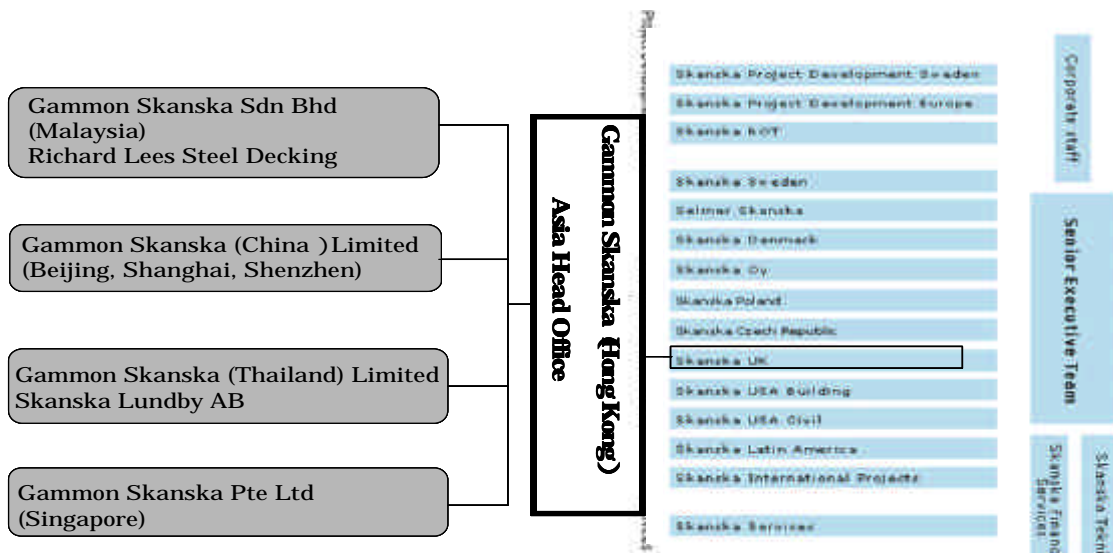
Skanska グループ

1) アジア地域における組織構造

Skanska グループは、建設関係、プロジェクト開発と BOT、サービスの3つの事業分野、12個のユニットによって構成されている。欧・米・亜に進出している。アジア地域においては、Gammon Skanska を傘下におき、香港を中心に、中国、タイ、シンガポール、マレーシアの5つの国と地域で事業を進めている。

Gammon Skanska は香港における大規模な建設会社の一つである。2002年の年間売上高は約10億米ドルである。アジア地域での売上高は、Skanska Construction 部門全体の売上高の約4%程度を占めており、従業員は約4000人である。

図表 3-5 Skanska グループの組織図



2) Gammon Skanska の沿革

Skanska のアジア部門である Gammon Skanska は、1919年にインドで設立された。1955年に香港に拠点を移し、「Gammon Construction Limited」を設立。1980年代から香港を中心に周辺のアジア地域諸国で事業を展開している。

資本面では、1975年に香港の財閥である Jardines 社に買収され、同社の100%子会社となった。その後、1983年に英国の建設会社大手である Trafalgar House 社が Jardines 社所有の Gammon の50%の株を取得した。Trafalgar House は、1996年に

ノルウェーの建設会社 Kvaerner 社に買収されたため Kvaerner 社の傘下となり、さらに 2000 年には Kvaerner 社の建設部門を Skanska が買収した。

2002 年、Gammon と株主である Jardines と Skanska で新たな合意を行い、Gammon Skanska に社名を変更、Gammon は Skanska のアジア事業を担うこととなった。

さらにその後、2004 年に Skanska は自社が持っている Gammon の株を英国建設大手の Balfour Beatty に売却することで合意した。売却金額は約 5 億スウェーデンクローネ（約 7,500 万ドル）である。

3) 財務データ

Skanska グループ全体の売上高などのデータは図表 3-6 の通りである。請負事業を行う建設関連サービスが売上の大部分を占めるが、そのうちアジア地域である Gammon Skanska は 3%程度を占めている。

なお、Gammon の詳しい財務データは公表されていない。

図表 3-6 Skanska グループの部門別売上高及び利益率

(単位：百万 SEK)

	売上高		営業利益 ¹		売上高営業利益率 ²	
	2001年	2002年	2001年	2002年	2001年	2002年
Scandinavia	43,267	38,685	143	353	neg	0.9%
Europe	39,880	37,690	604	446	neg	1.2%
USA	68,942	57,186	1,173	1,542	1.7%	2.7%
Gammon Skanska	4,831	4,321	83	86	1.7%	2.0%
Other Markets	6,501	4,846	131	92	2.0%	1.9%
Construction-Related Service	163,423	142,712	370	2,519	0.2%	1.8%
Project Development & BOT	1,387	1,474	2,748	1,009	NA ³	NA
Service	3,061	2,505	112	147	3.7%	neg
Total	164,937	145,576	2,293	976	1.4%	0.7%

出典：Skanska アニュアルレポート 2002 年

注 1：EBIT（金利税金差引前利益）margin の数値を使用

注 2：EBIT margin の数値を使用する

4) アジア地域での戦略

平成 14 年度に Skanska UK に対して行った現地インタビュー調査では、Skanska グループ全体における海外での戦略について、以下のことが指摘されている。

- ◆ 海外展開に当たっては、どの市場でも上位 3 位に入ることが目標である。
- ◆ アメリカは一番大きな市場である。アメリカ市場におけるシェアはそれほど高くないが、プレゼンスを維持するのが重要と考えている。
- ◆ 建設はローカルビジネスであるため、地域で成功するためその地に拠点をもって根付くことが重要である。

一方、Gammon Skanska の戦略については、2002 年の Skanska 社のアニュアルレポートに以下の事項が記載されている。

- ◆ 顧客志向のサービスを提供する。
- ◆ プロジェクトのライフサイクルを通じ、顧客との関係構築、市場参入を強化する。
- ◆ 既存市場及び新規市場への参入については、自社の努力または買収により実現する。
- ◆ アジア市場に期待している。特に、中国市場は鍵となる。

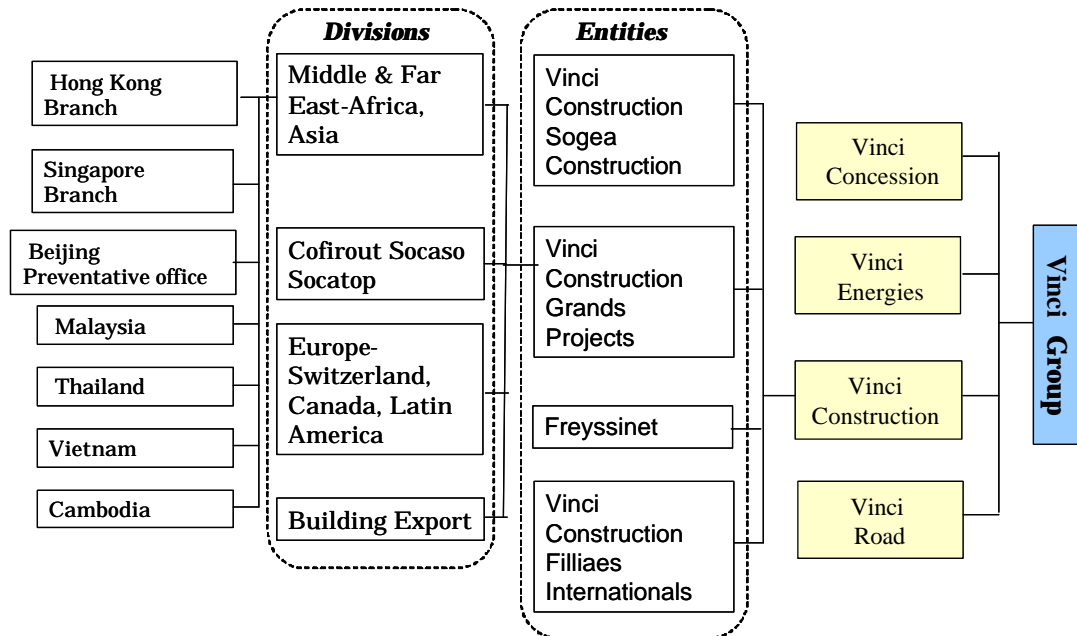
Vinci グループ

1) アジア地域における組織構造

Vinci グループには4つの会社を有している。その内、アジア地域で事業を展開しているのは Vinci Construction に属している Vinci Construction Grands Projects 社である。

Vinci Construction Grands Projects 社は2000年に設立された。海外の巨大プロジェクトに特化した事業を展開している。同社は4つの部署で構成される。その内、Middle & Far East-Africa Asia はアジア市場を中心として事業をしている。アジア地域において、香港、シンガポール、中国、タイなどの7つ国と地域に支店を置き、Vinci Construction の子会社と連携してプロジェクトを実施する体制となっている。

図表 3-7 Vinci グループの組織図



2) Vinci Construction Grands Projects の地域別売上高

Vinci グループにおいて、アジアに進出しているのは Vinci Construction Grands Projects 社のみとなっている。Vinci Construction Grands Projects 社の地域別売上高は以下の通りである。

図表 3-8 Vinci Construction Grands Project の地域別売上高

(単位：百万 EUR)

	2001 年	2002 年
France	156	121
Europe	220	338
Americas	88	42
Africa	13	21
Middle East	15	8
Asia	102	95
Australia	2	1
Total	595	626

出典：Vinci Construction Grands Projects 社アニュアルレポート 2002 年

3) アジア地域での戦略

平成 14 年度に Vinci Construction Grands Project のアジア地域担当者に対して行った現地インタビュー調査では、Vinci グループ全体における海外、特にアジアでの戦略について、以下のことが指摘されている。

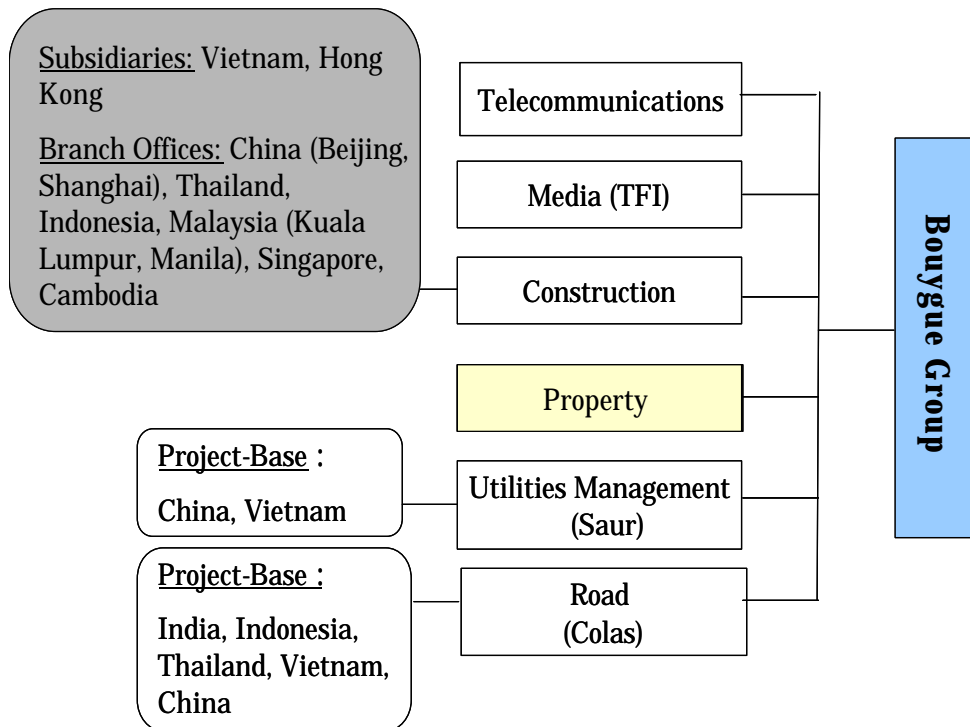
- ◆ アジアは利益が低いため、撤退の方向である。スポット的にプロジェクトを選択し取り組む。
- ◆ 中国については関心が低い。

Bouygues グループ

1) アジア地域における組織構造

Bouygues グループは持ち株会社で、傘下にはテレコム、メディア、建設等の6つの事業会社を有している。そのうち、アジア太平洋地域に進出しているのは、建設部門（Bouygues Construction）、道路部門（Colas）、ユーティリティー部門（Saur）である。2002年には、アジア太平洋地域での売上高は、4.6億ユーロで、これは Bouygues グループの全海外売上高の6.4%を占める。

図表 3-9 Bouygues グループの組織図



2) 財務データ

Bouygues については、建設部門に関する詳細な財務データがない。地域別売上高は図表 3-10 の通りであり、アジア地域の売上は請負事業部門で全体の 1 割弱を占めている。

図表 3-10 Bouygues グループ建設関連部門の地域別売上高 (2002 年)

(単位：百万 EUR)

	Construction	Road	Saur
France	3,146	4,079	1,686
Other Europe	1,632	1,038	302
Asia	408	2,299 ¹	528 ²
Others	623		
Total	5,827	7,415	2,516

出典：Bouygues アニュアルレポート 2002 年

注 1、注 2：アジアを含むその他の市場の合計

(2) 欧州傘下の建設業の戦略の特徴

調査対象となった4社のアジア地域における事業会社に対して、平成16年の2月及び3月に現地インタビュー調査を実施した。インタビュー先は、図表3-1にある4社5拠点である。その結果、欧州傘下の建設企業に共通する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が豪州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。

以上を一覧表にまとめると、図表 3-11 のようになる。

図表 3-11 欧州傘下の建設企業におけるアジア戦略の概要（まとめ）

	Leighton	Gammon Skanska	Dragages	VINCI
親会社	Hochtief (ドイツ) ただし、51%の出資	Skanska (スウェーデン) ただし、50%の出資、残りは香港財閥のジャーデン	Bouygues (フランス) 100%出資 (1986年)	-
アジア地域の市場観と基本戦略	現地建設会社が育ち収益環境が悪化 (特にシンガポール、香港) 過剰な競争の回避 (JV、PQの入る案件等) 技術による差別化 ・トータルソリューション (例えばDB) 受注額より利益確保 ・アジアではクライアントリスクが大きいので、PFI等はない。 香港でもコントラクターとしての参加のみ	BOTへの取組みに着手、香港・シンガポール政府案件がターゲット 建設ビジネスのポイントは、優れた品質を最適なタイミングで提供すること 建設業で海外展開しても、他者の収めた税金を原資とした仕事であり儲からない	・困難性の高いプロジェクト DBやパートナーリングに期待	・フランスで60%の売り上げをあげており、海外展開の必要性に迫られるわけではない。 ・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。逆に小規模プロジェクトでは赤字となる 高い技術力をたててに参入 設計から資金調達までのリスクマネジメントのノウハウを活かしながら海外市場を攻めたい
現地化	現地化は建設ビジネス成功の鍵 現地スタッフを雇用し育成するというオーガニックアプローチが基本。時間はかかるがその戦略でいく シンガポールは現地スタッフ育ちつつある。香港でも現地スタッフ比率は高い 巨大プロジェクトでは本社人材派遣のためコスト高となりがち	・優れた品質を最適なタイミングで、かつ低コストと収益確保を両立しながら提供するには、現地化が必須 ・Gammonには2100人のスタッフがいますが、スウェーデンからきているのは3人 英、独の企業は現地化に成功したが、日仏はうまくいってないと感じる	・買収から3年後には現地スタッフを大規模に雇用しており現地スタッフが育ちつつある。2000年以前はフランス人が多かったが、体制見直し (縮小) に伴い、技術・見積・会計みな現地人にて実施 ・2000年以前は香港がブイグのアジア拠点だったが、現在香港が見ているのは台湾、マカオ、パルデルタ、香港のみで、残りはフランス直轄	重要視していない
管理システム	現場の判断を重視 (日本企業は東京を向いて意思決定をしている印象があるとのコメントもあり)	信頼を親会社に提供できるシステムをもっている ・ルールに基づき毎月報告 ・プロマネに依存するのではなく、システムとして押えることが重要	・20億香港ドル以上の入札案件は、プロジェクト初期段階で方針についてバリエーションから了解をとり、会計・管理システムで定期報告をする ・2000年に会計・管理システムを統合、世界のどこでも同じシステムが使える ・ドラゲージュのプロマネはブイグのどのサイトにも活躍できるが、それは同じシステムを用いているところが大きい	
親会社との関係	投資家との認識 事業戦略への介入はほとんどない ・Leightonが強いアジア市場についての情報提供程度	・親会社からの独立志向は高い (ガモンはガモン、という認識) ・香港でどのように事業展開するかは、香港で責任をもって行う (スカンスカの関与はほとんど受けない) ・スカンスカからのエンジニア派遣はプロジェクトベース ・スカンスカは中央集権で制御する能力が自らにあると思っていない。だから分権志向で運営している ・グローバルでの資産の最適化はできない。それより、顧客基盤の拡充が有効である。そのため、スカンスカとは様々なディスカッションをしている。	・ブイグは買収後経営陣をフランスから送り込むのが一般的手法だが、ドラゲージュでは行わなかった。ドラゲージュのトップが香港市場に詳しくあったためである。 ・Bouyguesのシニアマネジメントスタッフと、Dragagesのマネージングディレクターが同じ人物で兼任。その下に、GM建築とGM土木が各々いて、Bouyguesへの報告を行っている。 ・Bouygues入りしたことで、一土木業から総合建設業へ進化。最新技術と機械を取り入れて成長	
中国市場に対する方針	中国本土は難しい。あと20年くらいかかる。 現状では、品質、納期、環境を重視しお金のある発注者の事業、例えば、BPシェルやGE等のプロセスプラントの土建部分等を手がけていく方針 200M\$までの世銀融資案件等 (国際的な案件) に限定して取り組む。	・海外からの直接投資案件の受注と、信頼できる現地民間案件のみ実施 中国ではPFI開発はやらない。	・中国の情報は香港で収集して本社に報告 ・コストで勝負にならない。付加価値を理解する顧客に絞る。中国でも品質を求める顧客があり、それは増えてくると期待している ・オリンピックスタジアムの技術協力はローリスクローリターンでの勉強のためである ・中国市場開拓を意識し、中国建設会社と第三国でのJVを積極化している。この中で、マネジメントの重要性に対する理解も得つつある。 ・中国でのPFIはグループのSaurがやっているが、投資家の権利が守られておらずリスク大と認識	・アジア地域はプロジェクトベース 2002年以前の対象は、世銀やアジア開発銀行などの国際入札プロジェクト、外国政府支援プロジェクト、外国企業の投資に伴うプロジェクト (113号の動向により今後の方針変更はありうる) ・オリンピックは様々な事情があり技術協力となった (当初は出資も行う予定だった) 中国でコンセッションの受注はない 中国には問題があるが、何らかのつながりは保つ (空港への資本参加等)
その他	インドは難しい市場であるものの、シンガポールのように確立された市場でない分、先行して入り込む余地があるとみている。		・香港はプロマネの学校である。香港でプロマネとして経験を積んでいるいろいろなところで幹部となるケースが多い。	大規模案件では、政治力を使うこともある

(3) 個社別のインタビュー概要

1) 欧州傘下の建設業

インタビュー先 1) - 1
香港 : Leighton Asia (Southern)
インタビュー先の概要
<ul style="list-style-type: none"> ・ドイツの大手建設会社である Hochtief の傘下の Leighton Holdings (在オーストラリア) を持株会社とする請負建設と大規模プロジェクト開発を行う会社。 ・香港を拠点とする Leighton Asia (Northern) とマレーシアを拠点とする Leighton Asia (Southern) がアジアで事業展開を行っている。 ・Leighton Holdings には、ほかに 4 社の子会社があり、それらはオーストラリア国内の事業に特化している。
主なコメント
<p>アジア地域の市場観と基本戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今後の収益性確保に関しては、単純な請負だけでは限界がある。川上から川下までのトータルパッケージ、トータルソリューションを提供することが重要である。例えば、D & B のように初期段階から入ることを通じて、顧客と「われわれはあなたのチームの一部なのであり、われわれが目指すところは、あなたの目指すところでもある」という関係を持つことが重要である。 <p>現地化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地スタッフを雇用し、訓練し、昇進させるオーガニックアプローチを基本としている。時間はかかるものの、収益性を上げるためにはどうしても必要である。 ・ 管理者候補の現地スタッフの定着率とロイヤリティを確保するため、しかるべきシニアのポストを提供し、モチベーションの維持を図っている。 ・ 上で述べたオーガニックアプローチを補完する形で、内部の人材で対応しきれない場合には、現地の建設事業に通じた能力のある人材をヘッドハンティングして、プロマネおよびマネージャークラスの仕事任せするケースもある。 ・ 実際には、現時点では、とくに大きなプロジェクトでは、多くの管理者を、本国から派遣しており、高コスト体質に悩まされている。しかし、すでにマネジャーを補佐するレベルの現地スタッフが多数育ってきており、あと 3 年前後で移管できるとみている。 <p>管理システム (特に言及なし)</p> <p>親会社との関係 (特に言及なし)</p> <p>中国市場に対する方針 (特に言及なし)</p> <p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ インドは難しい市場であるものの、シンガポールのように確立された市場でない分、先行して入り込む余地があるとみている。 ・ インド市場への参入に当たっては、次の 3 つの取組を行っている。第 1 は、有力な地元建設会社との JV。第 2 は、地元建設会社では対応できないニッチ市場の案件開拓。第 3 は、インド参入を図る製造業の工事案件の獲得である。

インタビュー先 1) - 2
マレーシア：Leighton Asia (Northern)
インタビュー先の概要
(前項と同様)
主なコメント
<p>アジア地域の市場観と基本戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アジア市場（香港を除く）のリスクはクライアントである。 ・ Leighton は特別な技術を武器に海外進出を行っている。 ・ 競争の厳しいマーケットでは、競争を避けるため、JV や PQ の入るもの、トンネルなどの難しい事業を選んで取り組んでいる。 ・ 最近ではローカル企業の参入が進み、競争環境が変わってきている。特に香港、シンガポール市場でその傾向がある。香港では、中国大陸の建設会社と戦わなければならない。その他の地域でも、政治力の強いローカルの会社と競合してきている。 ・ PFI については、オーストラリア以外ではやらない。法律の問題、顧客の問題、システムの問題、銀行の問題等がある。香港ではありうるが、開発業者が PFI をやり、Leighton はそこから建設を請け負うコントラクターとして参画する。 <p>現地化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 建設ビジネスでは、現地に根付くことが重要である。市場の性格や法規を理解しなければ成功しない。 ・ M&A で進出するという考えはなく、オーガニックグロース戦略をとる。自ら拠点を設置し、当該市場について勉強していくやり方である。人材については、原則現地人で行く。香港では、700 人の Permanent Staff のうち、20 人だけが豪英人で、あとは現地スタッフである。 <p>管理システム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 意思決定は、分権志向である。日々の意思決定は各々の拠点でできるようにしている。当初 1～2 年はシドニーでやっていたが、現在は報告のみであり、例えば入札金額を下げるのも、自らの判断で行う。 <p>親会社との関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Hochtief は Leighton の 51%シェアホルダーだが、彼らは単なる投資家と認識している。Leighton の事業には介入していない。現地のことを知っている会社に任せようということであると思う。 <p>中国市場に対する方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中国本土は無視できない市場であるが、難しい。あと 20 年くらいは、主要市場には育たない。品質、納期、環境を重視しお金のある発注者の事業、例えば、BP シェルや GE 等のプロセスプラントの土建部分等を手がけていく方針である。 ・ 中国市場については、200M 米 \$ までの世銀融資案件等（国際的な案件）に限定して取り組む。それ以上の事業になると政治のサポートが必要であるため、難しい。 <p>その他（特に言及なし）</p>

インタビュー先 1) - 3
香港：Gammon Skanska
インタビュー先の概要
<ul style="list-style-type: none"> ・スウェーデンの Skanska、香港の Jardines が 50%ずつ出資する建設会社。 ・前身は 1955 年に香港で設立された Gammon Construction Limited。1975 年に Jardines に買収され、その後、Jardines の持分の 50%が数次の買収を経て、2000 年に Skanska に移った。2002 年、現在の社名に変更。 ・香港を中心に、中国、タイ、シンガポール、マレーシアで事業を展開。
主なコメント
<p>アジア地域の市場観と基本戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ PFI の狙い目は香港、シンガポール政府案件と考えている。発注者にそうしたニーズがある。今後は施工の受注ではなく、長期的なリターンを目指してチャレンジしていく。 <p>現地化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Gammon には 2100 人のスタッフがいるが、スウェーデンからきているのは 3 人である。ヘッドと技術者 2 人である。他にプロジェクトベースでの短期の派遣がある。 ・ Skanska、Hochtief、Balfour Beatty (英) は、海外戦略については、コスト効果が高く、収益性が高く、優れた品質を最適なタイミングで提供できるということが重要と信じており、そのためには現地化が必要であると信じている。遠いところから遠隔操作でできるものではない。仏 2 社 (VINCI、Bouygues) は異なるかもしれない。 <p>管理システム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Gammon が Skanska や Jardine から独立した意思決定をもち、うまくいっているのは、信頼を親会社に提供できるシステムをもっていることである。毎月、財務と営業の報告がいくようになっていく。 ・ 日本は人材育成にお金をかけて、いいプロマネを育てて、一定のレベルになる、という前提をおいているが、プロマネが何人もいれば、A ランク、B ランク、C ランクいろいろ出てくる。Gammon は、これらの人間を如何にうまく使うか、という考え方にたって、プロジェクト・マネジメントの仕組みやシステムを作っている。 <p>親会社との関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Skanska は、自国市場が小さいので海外進出が必要と考え、海外の著名な会社を買収している。しかし、中央集権的な運営が自分たちにはできないということも認識している。 ・ Skanska との関係では、顧客基盤の拡充という側面が重要である。例えば、インテルが中国で工場を作りたいとなった場合に、アメリカで Skanska USA が提供しているサービスを中国でも提供できますよ、ということができる。これは非常に重要な側面である。 ・ 実プロジェクトへの参画の意思決定などについては、Skanska とのインフォーマルなディスカッションをやって決めていく。 <p>中国市場に対する方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中国市場に対する Skanska の戦略は、海外からの直接投資案件の受注と、現地民間の中でも確実なものである。不動産開発や PFI には手を出さない。 <p>その他 (特に言及なし)</p>

インタビュー先 1) - 4
北京：VINCI
インタビュー先の概要
<ul style="list-style-type: none"> ・ コンセッション、エネルギー、建設、道路の4つのグループ会社で構成 ・ 海外はプロジェクトベースで取り組んでおり、仏国内の売り上げが6割程度を占める。
主なコメント
<p>アジア地域の市場観と基本戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大型プロジェクトを狙うのがVINCIの海外での戦略である。現地の小さい案件では受注できても赤字プロジェクトになるばかりであろう。 ・ VINCIは国内市場がそこそこあって、どうしても海外市場を獲得しなければいけないという状況にはない。VINCIの総売上高のうち、フランス国内は60%を占める。海外でも、欧州が90%を占めており、アメリカなどその他は10%である。 <p>現地化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アジア地域ではプロジェクトベースでの取り組みであり、現地化はしていない。 <p>管理システム（特に言及なし）</p> <p>親会社との関係（なし）</p> <p>中国市場に対する方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2002年以前、VINCIの中国での事業は、世界銀行やアジア開発銀行などの国際入札のプロジェクト、外国政府による支援プロジェクト（ODA等）、外国企業の投資に伴うプロジェクトに集中していた。 ・ 113号による建設業規制は問題と考えており、欧州の建設会社やEU代表部は協力してこの規制の見直しを訴えている。VINCIの今後の中国戦略は、この規制の状況によって変わる。 ・ VINCIとしては、高い技術力をたてに中国市場に参入したい。 ・ 深センでVINCI Park（駐車場のコンセッショングループ）が投資したプロジェクトがある。また、北京空港のシェアの3.5%を持っている。何らかのプロジェクトで中国とのつながりを維持する。 ・ VINCIは設計から資金調達までのリスクマネジメントのノウハウを持っている。この得意分野を活かしながら海外市場を攻めたい。 <p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外のプロジェクトを獲得するために、政治力を駆使することがある。

インタビュー先 1) - 5
香港：Dragages
インタビュー先の概要
<ul style="list-style-type: none"> ・ 1902年に、ベトナムで土木工事業として設立後、1955年に拠点を香港に移した。 ・ 1986年に Bouygues の 100%子会社となり、建築も扱う総合建設業に成長した。 ・ Bouygues の建設部門は 8つのユニットをもっている。このうち 2つが国際建築と国際土木であり、Dragages はこの 2つのユニットの下に位置している。
主なコメント
<p>アジア地域の市場観と基本戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトの困難性の高いもの（香港スタジアム等）に挑戦してきている。 ・ 香港では PFI をやっている。香港空港近くの展示場（Exhibition Center）は、DB + コンセッションの事業である。 <p>現地化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 1989年以降、ローカルスタッフを大規模に雇用した。今オフィスにいるスタッフの 1 / 3 はこのとき採用した人材である。香港での人の採用は、Dragages が行っている。実際には、HKIE（香港土木学会）から採用している。 ・ 2000年以前は、Bouygues のアジア・太平洋オフィスが Dragages であり、全てを統括していた。そのときは、フランス人とスコットランド人が 300人程度香港にいた。2000年から組織のリストラを行い、Dragages の管轄は、台湾、マカオ、パールデルタ、香港に限定され、他のアジア地域は Bouygues 本体がパリから直接管轄する体制になった。 ・ 現在、Dragages が管轄している事業範囲においては、技術、見積、会計等、ローカル人材がやっている。 <p>管理システム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2000年からは Dragages も含めた Bouygues 全体で同じシステムを適用している。このシステムは、月次ベースで実施プロジェクトごとに管理している。コストマネジメントのためのもので、事務所経費等も含めて管理している。対象は 20 億香港 \$ 以上の入札案件であるが、プロジェクトの初期段階で方針についてパリの了解を得ており、あとは香港に任されている。 <p>親会社との関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Bouygues の基本的な方針は、買収後に Bouygues から経営幹部を送り込むことであるが、Dragages については、香港マーケットのことをよく分かっている従来からの社長が残って、ナンバー2 がフランスからきた。ただし、この社長が転身したため、現在は Bouygues からきた社長である。実務部隊はそのまま残っている。 ・ Bouygues のシニアマネジメントスタッフと、Dragages のマネージングディレクターが同じ人物で兼ねている。その下に、GM 建築と GM 土木が各々いて、Bouygues への報告を行っている。 <p>中国市場に対する方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中国市場については、Development Director がいる。香港事務所としては、中国の市場環境について情報収集してパリに送っている。事業展開も概ね香港 Dragages から行っている。

- ・ コストでは全く競争にならない。また、考え方が違うのでやりにくい。しかし、高品質、納期厳守など、そういった価値を重視する顧客が増えてくると考えている。中国では中国の発注者・施工者で紛争が増えているということもある。
- ・ Bouygues はオリンピックスタジアムでは技術協力の形で契約をしたが、ローリスク・ローリターンで勉強するということである。香港にベースをおく中国系の建設会社も、中国市場にデリゲーションを出して勉強を始めている。
- ・ Bouygues は中国建設業と協力して海外事業をやっている。具体的には、Bouygues の強い市場（アフリカ、旧フランス領等）で、中国の安い労働者を活用している。その活動を通じて、雰囲気は改善してきた。すなわち、中国の建設会社が自分だけでできると思わず、協力したほうがうまくできるということを理解してきている。
- ・ PFI に関しては、Bouygues 傘下の Saur が長春で 2 件の水道事業をやっている（25 年契約）。原油分野でもある。しかし、その後はない。中国では投資家の権利が十分守られていないため、リスクが大きいと見ている。

その他

- ・ 香港はプロマネの学校である。香港でプロマネとして経験を積んでいるいるなところで幹部となるケースが多い。例えば、VSL のシニア・ディレクターは 40 歳、Bouygues の公共マーケット担当は 46 歳だが、いずれも香港でプロマネをやっていた人間である。

2) 中国の建設会社

インタビュー先 2) - 1
中国：中国国有建設エンジニアリング会社（中建）
インタビュー先の概要
<ul style="list-style-type: none"> ・ 中国最大の建設会社。 ・ ENR 誌によると、2002 年の売上は約 64 億ドル（うち海外での売上は約 15 億ドル） ・ 住宅建設と土木を中心に、海外事業も展開中 ・ 2003 年、大成建設と戦略的パートナーシップの MOU を締結。この戦略的パートナーシップは、日中だけではなく第三国にも適用される。実際、両社は、シンガポールで協力してプロジェクトを行っている。
主なコメント
<p>中国国内市場の戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中建の中国国内市場におけるライバルは、地方に保護された建設会社である。 ・ 中建は、国内で様々な取り組みを行っている。たとえば、独自のマニュアルをもっており、国内外とも適用して仕事をしている。管理費用の占める割合を下げるため、無駄な管理プロセスを省いている。物資の集中調達や、簡単な作業でのアウトソーシングの活用等も行っている。 <p>海外展開の現状と今後</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外事業は、住宅建設と土木がメインである。 ・ 海外市場ではライバルが多い。中建は海外で失敗経験がある。これは手を広げすぎたためである。この 2~3 年で海外での体制を縮減している。例えば、52 カ国で 57 の拠点があったのを、1.5 年で 28 箇所まで減らした。減らしたのは、主にアフリカ（政府援助案件の減少）、中近東（イラク戦争がきっかけで政情不安定）である。 ・ 今後の地域的な見通しとしては、ASEAN は引き続き有力であるが、アフリカ、中近東も撤退ということではなく、戦略的に大型案件を狙っている。

インタビュー先 2) - 2
中国：上海基礎工程公司
インタビュー先の概要
<ul style="list-style-type: none"> ・ 上海最大の建設グループである上海建工集団の土木会社。 ・ ENR 誌によると、2002 年の売上は約 29 億ドル（うち海外での売上は約 5 億ドル） ・ 上海で多くの土木工事をてがける。
主なコメント
<p>中国国内市場の戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ WTO 加盟・113 号などの外資参入について、国内企業としてプレッシャーを感じているが、それほど厳しくない。その理由は以下の 3 点。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 中国の建設会社は、国際的に通用する施工技術をもっている。 ・ 中国の建設会社は、外資と比べ有利なところがある。例えば、人員の調達、人員の移動が安くできる。 ・ 人脈をもっている、また法律・法規制への理解が高い。 ・ 一方の弱点としては、以下の 2 点である。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社の規模が小さい＝経営体力が弱い、資金力がないため、BOT プロジェクトは外資のほうが強い。経験も外資のほうがもっている。 ・ 企業管理に問題がある。 ・ 今後は、国外の企業と中国の企業とで、お互いの長所を生かしながら補完の中で仕事をやっていくことになるだろう。日中合弁会社が造った建材などを海外市場で使うなどの方向も考えられる。 ・ 世界銀行やアジア開発銀行の融資案件にも積極的に取り組む。しかし、現状の受注の確率は 20%程度（応札した案件に対して）。コスト勝負の世界で、採算は厳しい。なお、中国でこれらの案件を受注しているのは中国の建設会社が多い。 <p>海外展開の現状と今後</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外は積極的で、アメリカ、シンガポール、タイ、アセアン地域等で展開している。プロジェクトはアフリカ、中近東が多い。

(4) 現地化の定量的調査

欧州傘下の建設業へのインタビュー調査の結果、建設業の海外展開にあたっては現地化の重要性が強く指摘されている。そこで、わが国建設業とインタビュー先企業に対して、現地化の進展レベルを定量評価するためのアンケート調査を行った。

アンケート調査の目的

- ・ 往訪インタビュー調査と組み合わせて、事実認識の精度を高める。
- ・ 現地化の現況を把握する。
- ・ 人的資源管理の角度から現地化を分析するための材料を得る。

対象

- ・ 国内：本委員会参加の建設会社のうち、協力を得られた4社
- ・ 海外：現地インタビュー調査対象会社のうち、協力を得られた2社（Vinci はアジア地域では現地化していないため、当初より除いた）

質問項目（質問表は参考資料2）

- ・ 従業員の構成
- ・ 最若手のマネージャーの年齢
- ・ 給与システム
- ・ 評価 / 昇格システム

調査結果

アンケート結果を表形式で集計したものを図表 3-12 に示す。本調査から、以下のことが指摘できる。

- 1) 従業員の構成については、日本の建設会社の現地化がとくに遅れているということはない。欧州系建設会社においても、本国からの派遣人材が一定の割合を占めている。
- 2) 最若手のマネージャーの年齢については、日本の建設会社でとくに高いということはない。プロジェクト・マネージャー以外のマネージャーまで含めれば、日本の建設会社の方が若手を登用しているケースがある。
- 3) アジア拠点のローカル職員の給与システムについては、日本の建設会社、欧州系建設会社とも、概ね、職能給と職務給をベースとしている。
- 4) アジア拠点の給与システムおよびローカル職員の評価 / 昇格システムについては、日本の建設会社と欧州系建設会社とでスタンスが異なる。すなわち、日本の建設会

社の場合は、本国と別建てのシステムであり、欧州系建設会社の場合は本国と同一システムである。

- 5) 前項の比較結果は、日本のシステムが異質であることを反映している可能性が大きい。結果として、日本の建設会社の場合、ローカル職員の loyalty を確保できないことにつながっている可能性がある。もっとも、仮にシステムを変えなくても、優秀なローカル社員を、国内とのバランスに過度にとらわれず厚遇するよう制度を運用すれば、人材引きつけにつながるという考え方もできる。

図表 3-12 わが国建設業と欧州傘下建設業のアジア地域における現地化の比較

	日本												欧州系					
	A社			B社			C社			D社			W社			X社		
問1. 従業員の構成																		
香港、シンガポールの大型プロジェクト(土木、建築)における、職位別の本国派遣とローカルの人数比率	プロジェクトマネジャー	その他のマネージャー()	エンジニア	プロジェクトマネジャー	その他のマネージャー	エンジニア	プロジェクトマネジャー	その他のマネージャー	エンジニア	プロジェクトマネジャー	その他のマネージャー	エンジニア	プロジェクトマネジャー	その他のマネージャー	エンジニア	プロジェクトマネジャー	その他のマネージャー	エンジニア
香港																		
aプロジェクト(土木)	本国	1:3	1:10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	本国	1:4	1:8	ローカル	1:2	1:44
bプロジェクト(建築)	本国	1:5	1:15	本国	10:1	1:5	本国	5:4	1:6	-	-	-	本国	1:5	1:10	ローカル	2:7	1:30
シンガポール																		
cプロジェクト(土木)	本国	2:3	全部ローカル	本国	9:1	1:8	本国	1:1	全部ローカル	本国	1:6	全部ローカル	本国	3:2	1:6	-	-	-
dプロジェクト(建築)	ローカル	全部ローカル	全部ローカル	本国	全部本国	1:28	本国	1:3	3:20	本国	5:1	1:15	本国	3:2	1:6	-	-	-
問2. 最若手マネージャーの年齢																		
Project Manager	47	歳	42	歳	38	歳	45	歳	40	歳	36	歳						
Other Managers	36	歳	29	歳	30	歳	33	歳	32	歳	35	歳						
問3. 給与システム																		
アジア拠点のローカル職員の給与システム	年功給			職能給			職務給			年功給			職能給			職務給		
	職能給			職務給			職務給			職能給			職務給			職務給		
	職務給			職務給			職務給			職務給			職務給			職務給		
	その他			職務給			職務給			職務給			職務給			職務給		
アジア拠点のローカル職員の給与システムと本国との比較	本国と同じ			本国のシステムとは別建て			本国のシステムとは別建て			本国のシステムとは別建て			本国と同じ			本国と同じ		
本国のシステムを修正している	本国のシステムとは別建て			本国のシステムとは別建て			本国のシステムとは別建て			本国のシステムとは別建て			本国と同じ			本国と同じ		
本国のシステムとは別建て	本国のシステムとは別建て			本国のシステムとは別建て			本国のシステムとは別建て			本国のシステムとは別建て			本国と同じ			本国と同じ		
問4. 評価/昇格システム																		
アジア拠点のローカル職員の評価/昇格システム	本国と同じ			本国のシステムとは別建て			本国のシステムとは別建て			本国のシステムとは別建て			本国と同じ			本国と同じ		
本国のシステムを修正している	本国のシステムとは別建て			本国のシステムとは別建て			本国のシステムとは別建て			本国のシステムとは別建て			本国と同じ			本国と同じ		
本国のシステムとは別建て	本国のシステムとは別建て			本国のシステムとは別建て			本国のシステムとは別建て			本国のシステムとは別建て			本国と同じ			本国と同じ		
()	その他のマネージャーとは、具体的には次のような従業員を想定。 Deputy Project Manager, Administration Manager, Project Control & Contract Manager, Design Manager, Construction Manager, Planning Manager																	

(5) わが国建設業に対する評価

今回の現地インタビュー調査では、欧州傘下建設企業におけるアジア戦略に加えて、わが国建設業に対する見方や評価についても調査を行った。わが国建設業への発注量の多いシンガポール政府等、施主からの評価を中心に、一部海外の建設業から見た強み、弱みについても抽出した。

海外からのわが国の建設会社の評価の主な指摘点

公的部門の施主（政府の建設担当部局を含む）からは、以下のような指摘を受けた。自己評価と同様に、技術、品質、工期遵守に対して高い評価がされており、信頼を獲得している。ただし、中国の施主からはその価値を十分に認識されていないことも分かる。

- ・日本の建設会社は納期、品質、問題解決能力において優れており、安心して仕事をまかせられる。（シンガポール建築・建設庁：BCA）
- ・日本の建設会社の優れている点は、プロジェクト・マネジメント能力、安全管理、仕事を確実に完了させる能力。（シンガポール陸上交通庁：LTA）
- ・欧州勢は契約主義であるのに対して、日本の建設会社は仕事を前に進めようという姿勢が明確。もっとも、最近では日本の建設会社も欧州系のコンサルタントを使い欧州化しつつあることを懸念している。（LTA）
- ・日系建設会社をどのように活用していこうかということ考えたことはない。中国の現地企業とのJVを積極的に進め、最新技術を持ってくることを望む。（上海政府建設管理委員会）

また、民間部門の施主からも、同様の評価を受けている。

- ・日本勢は下請けとの関係が良好で、品質でも韓国を上回る。（City Developments Limited）
- ・日本の建設会社は、現地化を進めるのであれば、オーナーサイドの不満を避けるために、最終段階でのチェックを完全にローカルに任せず、責任ある人間が確実にを行う必要がある。（City Developments Limited）

同業の欧米系の建設会社からは、評価と同時にわが国建設業の戦略に対しても言及があった。

- ・日本の強みは、契約履行、施工方式、品質などの面にある。一方、欧米企

業と同様、コストは高い。(Leighton < Northern >)

- ・低収益率でも海外の業容を拡大しようとする日本の建設会社の行動を不思議に感じる。(Leighton < Northern >)
- ・日本の建設会社は、M&A による進出を真剣に考えたらどうか。(Gammon Skanska)
(一方、Leighton は、「当社 (Leighton) は長い期間をかけて内部で人材を養成するオーガニックアプローチを基本としている」という立場。)
- ・日本の建設会社は、プロジェクト・マネジャーの能力の高低に過度に依存している。PM の能力に高低があってもうまく使いこなすことが重要な問題である。(Gammon Skanska)

中国の建設会社からは、わが国建設業の高い技術力、マネージメント能力と高いコスト競争力を有する中国建設会社で補完関係を作りたいとの意見も聞かれた。ただし、コミュニケーション能力に対する問題も指摘されている。

- ・日本の建設会社は、工期を遵守し、安全管理も優良。(中国国有建設エンジニアリング会社 < 中建 >)
- ・日本の建設会社の強みは、技術力、ノウハウ、経験が豊かなこと。従業員は勤勉である。(上海基礎工程公司)
- ・コミュニケーションの点から考えれば、欧米と JV をすることが多いが、考え方の点では日本と組みたい。(中建)
- ・日本企業と協力する方が、欧米企業と協力する場合よりも成功する確率が高い。その理由は、日本企業の柔軟性にある。(上海基礎工程公司)
- ・日本の弱点はコミュニケーション能力。契約管理や技術基準づくりの能力も、欧米の方が優れている。(中建)

以上をまとめると、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。

各インタビュー先からの指摘点

1) 公的部門の施主 (政府の建設担当部局を含む)

インタビュー先 1) - 1
シンガポール: Building and Construction Authority (BCA: 建築・建設庁)
インタビュー先の概要
<ul style="list-style-type: none"> ・シンガポールの建設担当部局 ・シンガポール建設業の振興に向けて、アジア諸国の建設工事案件に関する情報収集、コンソーシアムの組成促進、交渉支援も行う。シンガポール国内の建設会社は比較的小規模な事業者に限定されるので、コンソーシアムメンバーとして、中国、日本を含む国外企業にも声をかける。
日本の建設会社の評価に関する指摘
<ul style="list-style-type: none"> ・アジアにおいて、日本の建設会社は欧米系とあまり競合していないのではないか。ドラガー・ジュは建築部門だけである。ドイツ勢は撤退してしまった。インフラ分野で強いのはスウェーデンのNCCだけである。米(ベクテル)は石化プラントに専念している。 ・一方、日本勢とサムソンをはじめとする韓国勢との競争は、1990年代入り後、激しくなっている。 ・シンガポールにおける市場シェアで見ると、ここ数年の平均で、日本が14%程度、韓国が8%以下、欧州が5%以下である。日本の建設会社は納期、品質、問題解決能力において優れており、安心して仕事をまかせられる。 ・潜在力の大きいインドでのビジネス開拓に向けて、高い技術力と問題解決ソリューション能力を有する日本の建設会社と、インドの事情に詳しいわれわれ(BCA)が連携してはどうか。 ・あえて、日本の建設会社の問題点を挙げれば、多くの技術者を日本から連れてくることのコストへの影響である。日本国内の建設市場の縮小を受けて、海外市場の収益性を見直すのであれば、一層の現地化が必要である。 ・ローカルの建設業の立場から見た日本の建設会社の問題点は、米国やフランスの会社と比較して、技術移転がないことである。日本人のエンジニアの間だけで日本語で議論した結果だけを伝えられても、途中の経緯がわからない。もっと、技術、知識の移転に前向きになっていただきたい。ローカルのエンジニアはすぐに会社を変ってしまうという点で技術移転に二の足を踏むのは理解できるものの、社内での昇進チャンスを与えるなどの経営上の工夫の余地があるのではないか。

インタビュー先 1) - 2
中国：建設部
インタビュー先の概要
・ 中国の建設担当部局
日本の建設会社の評価に関する指摘
<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の建設会社は、欧米に比べて企業数が多く、中国展開の歴史も長い。案件の分野も広く、中国でのパートナーもいる。中国に根を下ろして成功していると思う。 ・ 日本の建設業はビル建築が多いため、市民レベルでのプレゼンスも欧米に比べて高い。 ・ 日本の強みは、契約履行、施工方式、品質などの面にある。一方、欧米企業と同様、コストは高い。

インタビュー先 1) - 3
シンガポール：Land Transport Authority（LTA：陸上交通庁）
インタビュー先の概要
・ シンガポールの交通インフラ担当部局
日本の建設会社の評価に関する指摘
<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の建設会社を他の外国勢と比較すると、優れている点の第1は、プロジェクト・マネジメント能力。はじめは時間がかかるものの、一旦意思決定が下されると動きがはやい。エンジニアの専門性が高く、チームの構成員の各人がやるべきことをよくわかっている。会社のなかに、コンサルティング能力も備えている。 ・ 第2の点は、安全管理。ここ数年をみると、価格競争の激化を受けているためか、やや悪化傾向にあるものの、それでも水準の高さは随一である。 ・ 仕事を確実に完了させる能力も評価されている。日本の大手建設会社の名前は、当地（シンガポール）で、よく知られている。 ・ 日本の建設会社に仕事を依頼すると、仕上がりが他の国の会社と比較して格段に優れている。当方の要望によく対応してもらえ、ソリューションの点でも優れている。 ・ 下請けを行っている現地の建設会社とも、長い年数をかけて良好な関係を築いてきている。 ・ ローカル化については、日本の建設会社は、よい方向に向かっている。従来は、上から下まで日本からの人材で固めていたのに対し、最近はジュニアの管理職までは、現地の人材を活用するようになってきている。 ・ コミュニケーションの点では問題がある。最近の若手や長い経験のある一部の人を除き、英語での意思疎通がうまくいかないケースがある。 ・ 契約の位置付けを巡っては、欧州勢は契約主義で、「書いてある、書いてない」というスタンスで対応してくる。アジア勢の場合は、契約は横に置いてまずは話し合おうというスタンスである。日本の建設会社も、とにかく仕事を前に進めようという姿勢が明確である。もっとも、最近は、欧州勢とアジア勢のスタンスが近づきつつある。日本の建設会社も欧州系のコンサルタントを使い欧州化しつつあることを懸念している。

インタビュー先 1) - 4
中国：上海政府建設管理委員会
インタビュー先の概要
<ul style="list-style-type: none"> ・ 上海の都市建設と管理を所管。 ・ 具体的には、住宅やガス・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）である。
日本の建設会社の評価に関する指摘
<ul style="list-style-type: none"> ・ 請負会社という観点では、欧米より日系の会社の方が多くきている。しかし、日系のゼネコンがやっているのは日系企業の投資案件である。日系建設会社を市政府建設管理委員会としてどのように活用していこうかということを考えたことはない。 ・ 日系建設会社に対して3つのアドバイスをしたい。まず、多くの入札に参加して経験を積むことが必要である。次に、現地企業とのJVを積極的に活用すべきである。最後に、最新技術を持ってくることである。

2) 民間部門の施主

インタビュー先
シンガポール：City Developments Limited (CDL)
インタビュー先の概要
<ul style="list-style-type: none"> ・シンガポールで上場されている大手不動産会社。 ・主な業務分野は、商業施設、ホテル、マンション。 ・CDLの年間売上は、シンガポールの民間部門建築工事受注額の約20%に相当する。
日本の建設会社の評価に関する指摘
<ul style="list-style-type: none"> ・コンドミニアムについて、シンガポール人がとくに興味を持つのは、仕上がり具合と耐久性(=維持管理のしやすさ)である。当社(CDL社)では、各建設会社に顧客満足度に応じた点数を10段階でつけている。日本勢は10点満点で、7.5~8点。日本の建設会社は、プロジェクト・マネジャー(PM)を現地スタッフに移行しようとしており、その点が顧客満足度に悪影響をおよぼしている。 ・ローカルの会社は、インハウスの技術者に乏しく、施工図なしで仕事することも少なくないのに対し、日本を含め海外の建設会社は管理能力でローカル会社よりも優れており、また、提案段階からの支援提供もしてくれる。 ・各国の建設会社を評価すると、中国勢は多くの中国人労働者を使い、価格面では強いものの、品質はよくない。韓国勢は、中国より品質がよい。また、下請けとの関係などで、とにかくタフである。日本勢は下請けとの関係が良好で、品質でも韓国よりもやや上にある。フランスは日本とほぼ同じかやや高いが、これはシステム・オリエンテッドな施工管理の度合いがより高いことによるものである(実際の会社はドラガー・ジュシかない)。 ・システム・オリエンテッドというのは、例えば、資材を現場ではなく工場出荷段階で事前に加工・組み立てることにみられるように、現場の技術力の高低にあまり左右されない経営を行っているということである。システム・オリエンテッドになろうとすればエンジニアリング、ロジスティック等に関し高度なレベルが必要になるので、ローカル会社では対応が困難である。 ・日本は現地化を進めるのであれば、オーナーサイドの不満を避けるために、最終段階でのチェックを完全にローカルに任せず、責任ある人間が確実にを行う必要がある。また、維持修繕の過程をローカルに任せ切りにすることも望ましくない。 <p>(その他の関連情報)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・CDLとしての建設業者選定の基準については、第1に、高品質の仕事を遂行できる能力を重視している。その際には、BCAで行っている工物品質評価システム(CONQUASシステム)が参考になる。 ・第2は、技術サポートの水準である。専門的なスタッフがどれだけいるかをみている。外国勢には、国内会社からは得られない革新的なサポートを期待している。 ・第3は安全管理の実績である。シンガポール内の建設現場ではインドやバングラデシュ、中国などからの外国人ワーカーを雇用するのが一般的で、これらのワーカー雇用には、建設会社ごと、事業ごとに人材省による延べ人数制限が課せられている。人材省は事故の多い業者に対しては、ワーカー雇用許可を停止することがあり、この停止を課せられると、プロジェクトが進捗しないリスクが生じる。

3) 欧米系の建設会社

インタビュー先 3) - 1
香港、マレーシア：Leighton Asia
インタビュー先の概要
<ul style="list-style-type: none"> ・ドイツの大手建設会社である Hochtief の傘下の Leighton Holdings（在オーストラリア）を株式会社とする請負建設と大規模プロジェクト開発を行う会社。 ・香港を拠点とする Leighton Asia（Northern）とマレーシアを拠点とする Leighton Asia（Southern）がアジアで事業展開を行っている。 ・Leighton Holdings には、ほかに4社の子会社があり、それらはオーストラリア国内の事業に特化している。
日本の建設会社の評価に関する指摘
<ul style="list-style-type: none"> ・当社（Leighton）は持株会社への配当金による貢献が厳しく問われるので、採算が十分にとれないプロジェクトには手を出せない。低収益率でも海外の業容を拡大しようとする日本の建設会社の行動を不思議に感じる。もっとも、納期と予算を守る、安全を確保する、高品質の成果品を提供する、という点を競争力の根源にする点においては、当社（Leighton）も日本の建設会社も同様であろう。< Leighton（Southern） >

インタビュー先 3) - 2
香港：Gammon Skanska
インタビュー先の概要
<ul style="list-style-type: none"> ・スウェーデンの Skanska、香港の Jardines が 50%ずつ出資する建設会社。 ・前身は 1955 年に香港で設立された Gammon Construction Limited。1975 年に Jardines に買収され、その後、Jardines の持分の 50%が数回の買収を経て、2000 年に Skanska に移った。2002 年、現在の社名に変更。 ・香港を中心に、中国、タイ、シンガポール、マレーシアで事業を展開。
日本の建設会社の評価に関する指摘
<ul style="list-style-type: none"> ・日本の建設業の場合、システムの整備を議論する前に、プロジェクト・マネジャー（PM）の良し悪しに過度に依存した構造である。日本は人材育成に金をかけているものの、PM が何人もいれば、A ランク、B ランク、C ランクと出来、不出来が出てくる。これらの人間をいかにうまく使うか、ということが重要である。 ・スウェーデン、英、ドイツ企業は現地化に成功したが、フランス、日本はうまくいっていないのではないか。 ・日本企業へのアドバイスとしては、オーガニックグロースを目指すのではなく、M&A による進出を真剣に考えたかどうか、ということである。

4) 中国の建設会社

インタビュー先 4) - 1
中国：中国国有建設エンジニアリング会社（中建）
インタビュー先の概要
<ul style="list-style-type: none">・ 中国最大の建設会社。・ ENR 誌によると、2002 年の売上は約 64 億ドル（うち海外での売上は約 15 億ドル）。・ 住宅建設と土木を中心に、海外事業も展開中。・ 2003 年、大成建設と戦略的パートナーシップの MOU を締結。この戦略的パートナーシップは、日中だけでなく第三国にも適用される。実際、両社は、シンガポールで協力してプロジェクトを行っている。
日本の建設会社の評価に関する指摘
<ul style="list-style-type: none">・ 日本の建設会社は、欧米の建設会社と比較して、管理が厳しく、施主に対するロイヤリティーが高い。工期を遵守し、安全管理も優良である。社員のロイヤルティーも高い。中国への進出時期も早い。・ 価格競争力については、欧米と日本のどちらが強いかわからない。・ 日本の建設会社の弱点はコミュニケーション能力である。英語が話せない。契約管理や技術基準づくりの能力も、欧米の方が優れている。・ 欧米勢は、吸収合併が多く、長期の関係が作りにくい。・ JV を組むときは、補完関係が作れることが前提である。また、トップと経営戦略の面でコミュニケーションができることが重要である。コミュニケーションの点から考えれば、欧米と JV をすることが多いが、考え方の点では日本と組みたい。実際、日本のパートナーも多い。

インタビュー先 4) - 2
中国：上海基礎工程公司
インタビュー先の概要
<ul style="list-style-type: none"> ・ 上海で多くの土木工事をてがける。 ・ ENR 誌によると、2002 年の売上は約 29 億ドル（うち海外での売上は約 5 億ドル）
日本の建設会社の評価に関する指摘
<ul style="list-style-type: none"> ・ 日系の建設会社の強みとしては、技術力、ノウハウ、経験が豊かなこと。従業員は勤勉である。一方、価格競争力がないことが弱点である。 ・ 中国のローカル企業と協力して取り組んだ案件では失敗していない。単独受注は失敗しているものが多い。この点で、日系ゼネコンとローカル建設会社には補完関係がある。協力の方式としては、建設機械および労務を中国で調達する方式になる。 ・ 欧米企業と協力した案件は少ない。97 年～99 年にかけてのプロジェクトで、英国の Clverland という会社と協力して揚子江にかかる橋梁を作った。これは、英国技術の導入を指定しての入札だった。 ・ 一般に、日本企業と協力する方が、欧米企業と協力する場合よりも成功する確率が高い。その理由は、日本企業の柔軟性にある。欧米の会社は硬直的で、中国のニーズに合わせてくれない。例えば、欧米は土日休むが、日本人なら中国のやり方（24 時間×毎日）に柔軟に対応してくれる。 ・ 日本の技術的な強みは、シールド・トンネル工法である。とくに日本と上海とは、軟弱地盤という共通点がある。他には海上工事の技術が強い。その他の技術的強みとして、大深度関係工事技術（放射線廃棄物処理施設のような地中深くを掘る工事）地盤改良技術等である。 ・ 弱点は価格。一般的な技術協力を想定すると、ドイツは日本より 70% くらいの価格である。 ・ 日本が単独受注で失敗している理由には、人件費以外に設備の利用率がある。掘削機械も一度きりの工事で使用して廃棄してしまうが、使いまわすべきである。 ・ 日本の建設会社は PR が足りない。一方、機械メーカーは中国で活発に宣伝を行っている。例えば、DOT 工法（シールド工法のひとつ）についても、日本メーカーの売り込みでこの技術を知ったという状況で、後になって日本のゼネコンが技術を持っていることがわかった。 ・ 中国企業は日本から学ぶことが多い。技術以外には、例えば、作業現場の管理のルールなどである。

5) その他：コンサルタント会社

インタビュー先
中国：Atkins 上海分公司
インタビュー先の概要
<ul style="list-style-type: none"> ・ 英国のコンサルタント会社。 ・ 1980年代半ばから業務を開始。会社設立は、1997年。上海、北京、深センに拠点を有する。 ・ 政府、外資企業、現地民間企業等に、幅広くサービスを提供。
日本の建設会社の評価に関する指摘
<ul style="list-style-type: none"> ・ 中国の施工会社は技術力をもっているため、単なる請負だけでは、外資企業に競争力はない。 ・ 外資企業の中国での強みは、資金力（立替払いに対応できる資本金や資金調達能力） プロジェクト・マネジメントのノウハウと経験、新しく難しい技術である。 ・ 施主側が工期厳守を求めたり、高い品質を求めたり、高い技術を求める場合は、コストを気にしないので日系にもチャンスがある。 ・ 日系と現地企業のJVは必ずしもいい方法ではない。JV双方の責任分担の曖昧さや、双方の取組姿勢に問題がある。しかし、現地のパートナーは必要である。考えられる展開としては、現地企業を買収する方法と、現地に会社を設立して現地人材を採用し育てていく方法がある。 ・ 日本は東京の都市開発の経験など、優れたものをもっている。東京で蓄積したノウハウを他の都市へ適用することが考えられる。日本はソフトの強みを生かしきれていない。

(6) 欧州傘下の建設業とわが国建設業のアジア戦略の比較

今回のインタビュー調査から、顧客ターゲットの考え方や中国市場に対する方針等の基本戦略の面で、調査対象の4社とわが国建設業は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. 中国市場の現状と課題

中国の建設市場は、アジアの中で将来成長性が高く、巨大な市場になると期待されている。圧倒的な人口規模、急速な都市化、世界からの投資が集中していることに加えて、北京オリンピック（2008年）や上海万博（2010年）も中国建設市場の急速な拡大にプラスの影響を与えている。

一方で、こうした市場拡大への期待とは対照的に、日本を含めた先進国の建設会社における中国市場への取り組みはかならずしも積極的とはいえない状況にある。その根底には、中国建設市場における様々の問題の存在があり、現段階では収益性、リスクなど、市場環境が整っていないことがあると考えられる。

本章では、中国の建設市場の現状と課題を整理した上、市場環境の整備に向けた方向性を提示する。

（1）中国建設市場の将来予測

前述した通り、中国のGDPは近年大きく伸びており、1997年から2002年までにGDPは年平均7.5%程度で拡大している。中国政府は、2003年の政府施政報告の中で、今後20年間における経済成長について、年平均7%を維持することを目標として定めている。この目標に基づけば、2010年には、GDPが18兆人民元（約252兆日本円）に達する計算となる。

図表 4-1 中国のGDP名目値の推移（1996年～2002年）

年	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
GDP名目値 （千億人民元）	68	74	78	82	89	97	105
GDP名目値 （千億円）	952	1,036	1,092	1,148	1,246	1,358	1,470
対前年比		8.8%	5.4%	5.1%	8.5%	9.0%	8.2%

出典：中国統計年鑑 2003年版

注：1人民元 = 14日本円で試算

図表 4-2 中国の GDP 名目値の予測 (2003 年～2010 年)

年	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
GDP 名目値 (千億人民元)	105	112	120	129	138	147	158	169	180
GDP 名目値 (千億円)	1,470	1,573	1,683	1,801	1,927	2,062	2,206	2,360	2,526

出典：2002 年の GDP 名目値をベースに 7%の年成長率に基づき推定。

1 人民元 = 14 日本円で試算

ただし、中国マクロ経済の今後に関しては、いくつかの課題も指摘されている。具体的には、不動産関連等の一部業種における投資の過熱傾向、四大商業銀行の不良債権、国内生産規模の拡大及び個人消費需要による鉄鋼、セメント、燃料など生産財の供給不足などがある。これらは中国の今後の経済成長を左右する大きな問題となっている。

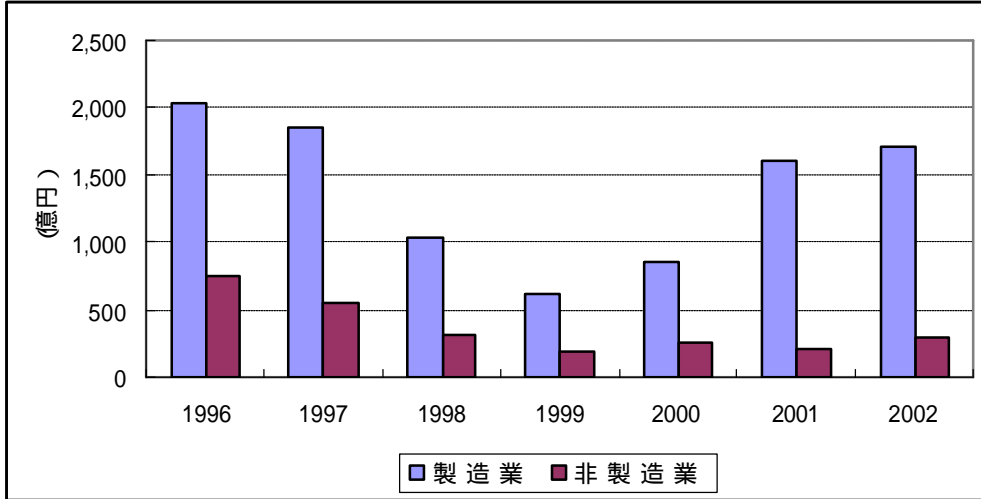
次に、中国の建設市場規模については、中国統計年鑑に固定資産投資額のデータがあるが(参考資料 2 参照)、データの整合性等の問題から、ENR のデータをもとに簡単な将来推計を行った。具体的には、1998 年から 2002 年における GDP に占める建設投資額の比率を固定し、この比率が同じと仮定して 2010 年までの建設投資の比率を推計した。その結果を、図表 4-3 に示す。1998 年から 2002 年における GDP に占める建設投資の比率は 17.2%であり、この仮定によれば、2010 年の建設投資額は 3,700 億ドルに達する。

図表 4-3 中国の建設投資額の予測 (2003 年～2010 年)

年	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
GDP 名目値 (千億人民元)	105	112	120	129	138	147	158	169	180
建設投資額 (百万ドル)	216,407	230,834	247,322	265,871	284,420	302,969	325,641	348,312	370,983

また、日系建設会社における中国での事業は、日系施主に集中していることから、日系企業における対中投資の推移と将来性について概観すると、図表 4-4 で示す通り、業種別では製造業の投資が大部分を占めている。日本の製造業の生産拠点の中国移転に伴う投資拡大が対中投資増加を牽引している。

図表 4-4 日本の対中投資の推移



資料：財務省「業種別対外直接投資実績」

日本の中国向け投資の先行きについて、ジェトロが実施したアンケート調査によると、2002年から2004年の3年間、中国向けの投資がアセアン諸国等を超え、日本の海外の最大投資先になると予想されている。

一方、中国政府は、外資の誘致について、産業誘導を強化する政策を打ち出している。具体的には、重点的にハイテク産業及びその関連産業への投資を奨励すること等を定めている。また、中国では各省が外資の誘致政策を自由に決めることのできる余地が大きいため、地域によって温度差が見られる。今後、日本の製造業の中国向け投資がどこまで伸びるかは、こうした中国政府の外資誘致政策の動向を踏まえる必要がある。

(2) 中国市場におけるわが国建設業の受注状況

わが国建設業の受注状況

わが国建設業の中国における受注状況は、下記の図表の通りである。わが国建設業の中国事業は、日系企業の案件に集中している。3年平均で年間120案件であり、金額面でも全受注の9割近く占める。それに対して、現地民間と政府案件は年間10件程度にとどまっている。

図表 4-5 中国におけるわが国建設業の受注状況（2000年～2002年累積）
(本邦法人・現地法人の合計)

	政府	民間現地	日系現地	日系本邦	合計
金額(百万円)	512	5,946	26,276	1,160	33,894
件数(件)	7	24	332	30	393
1件あたりの金額(百万円)	73	248	79	39	86

中国市場に対する日本建設業の戦略

上述した受注状況にも見られるとおり、わが国建設業の中国市場での受注は、大部分が日系企業の案件(工場建設等)に集中しており、競争も厳しい。

世界銀行等の国際機関発注の案件については、わが国建設業は受注に成功しているとはいえない。また、一般建築や道路建設等、単純な建設プロジェクトについては、そもそも単独での受注を禁止されており、中国企業とのJVでなければ受注できないなど制約が厳しいことから、積極的に取り組む分野ではないと考えている。

今後の中国市場においては、現地の政府や民間の発注案件が増加することが確実と期待されるものの、各種の課題があり、リスクが大きいため、少なくとも現段階においては、すぐに取り組むターゲットとしては認識されていない傾向にある。

(3) 中国市場における欧米企業の受注状況

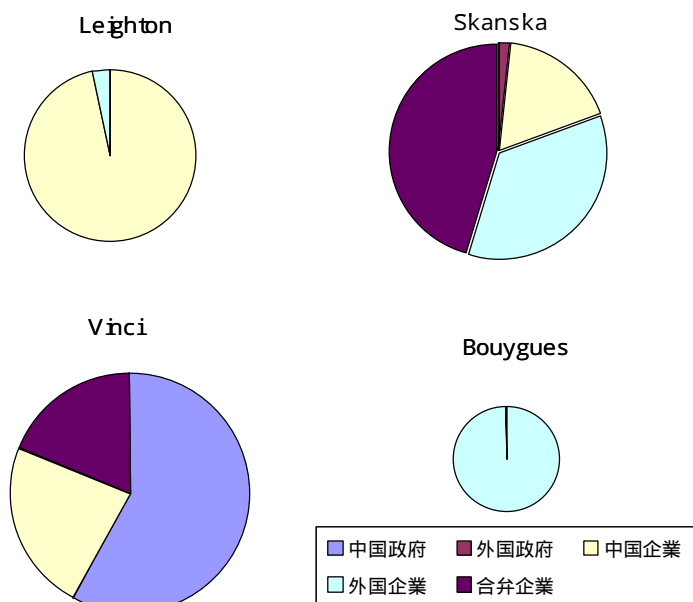
欧米企業の受注状況

欧米企業における中国市場での受注状況については、中国政府系の調査機関を通じて実態調査を行った。対象とした案件は、中国市場での受注が多い Gammon Skanska については 1995 年以降に受注した案件とし、Leighton、Vinci、Bouygues については把握できる限りのすべてのデータを対象とした。その概要は、図表 4-6 及び図表 4-7 の通りである。(詳細は参考資料 3 参照)

図表 4-6 欧州建設業の中国市場での受注実績

	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%

図表 4-7 発注者別 中国市場における欧米建設企業の請負案件の受注状況



また、受注している案件の内容については、全般的に、下記の3点が指摘できる。

建築請負案件が中心である。土木インフラ案件は1件に留まる。

国際金融機関の融資案件も少なく、1件のみである。

ODA 案件の受注はない。

中国市場に対する欧米企業の戦略

中国市場に対する欧米傘下の建設企業の認識は、日本建設業と共通している。すなわち、巨大な市場として期待できるものの、すぐに事業を展開する市場環境ではないということである。このため、海外からの直接投資案件と、価格以外の付加価値を理解し信頼できる顧客の案件に限った取り組みが主体となっている。

一方、長期的観点で中国市場の勉強を開始している企業もある。例えば、Bouygues はオリンピックメインスタジアムの技術協力を通じて、中国の建設マーケットに関する知識と経験の蓄積を行うとしている。また、海外の建設プロジェクトで中国企業との協力で実施することを通じて、中国におけるネットワーク作りも始めている。

欧州企業の得意分野としての PFI 案件や開発案件については、現段階で取り組まないとする会社が多くなっている。

(4) 中国建設市場における課題

ここでは、中国建設市場における課題を2つの段階に分けて整理を行う。

第1が、現段階で日本の建設業にとって中心的なターゲットである日系施主案件であることを踏まえた場合の課題（当面の課題）である。これらの課題は、早急に解決を図る必要がある。

第2は、長期的な観点で、現地の政府や民間企業の案件を開拓していく場合に想定される課題である。

当面の課題

1) 113号令に関する課題

中国のWTO加盟に伴い、外商投資建築企業管理規定（通称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している。

一方、外資の建設企業に対して、以下の通り厳しい制限がかけられており、日本の建設業が中国で受注する上で、重大な障害となっている。

- ・ 外資の建設企業には受注範囲が制限されている（従来よりやや緩和された）。
- ・ 国内の建設企業と同様に「資質証」の取得が義務付けられるが、このときに資本企業の規模に応じ特級から三級までの等級が付され、ランクに応じ工事請負範囲が制限される。
- ・ ランクに応じて課される資本金や技術者数の要件が外国企業には過重。
- ・ 外国での工事実績が一切考慮されず、外国企業には不利な扱い。

113号令の詳細について次ページ以降に示す通りである。

外商投資建築企業管理規定の概要（2002年9月27日制定、11月5日公表、12月1日施行）

1) 100%外資法人容認 = 直接受注制度（外国法人が中国に業務拠点を設立せずプロジェクトで受注できる制度）廃止

- ・ 2002年12月1日～。現在、海外建設協会会員企業では6社設立済み。
- ・ 直接受注制度廃止。

2003年10月1日～（その後、2004年3月31日まで延長）。

100%外資法人の受注範囲は直接受注制度より拡大

（下表網掛け部分）

直接受注制度	100%外資法人
全額が外国投資・贈与により建設される工事	現行と同様
国際金融組織が貸付をし国際公開入札が採用される工事	現行と同様
中外合資建設工事のうち国内企業の単独受注が技術的に困難なもの	中外合資建設工事のうち外資比率が50%以上のもの
	中外合資建設工事のうち外資比率が50%未満かつ国内企業の単独受注が技術的に困難なもの
確実に特殊プロジェクトが含まれ国内企業の単独受注が困難な国内投資建設工事で省政府の認可を受けて中国企業と共同請負するもの	現行と同様 （技術的に困難な国内投資建設工事で省政府の認可を受けて中国企業と共同請負するもの）

2) 請負比率制限の撤廃（加盟後3年（2004年12月）以内）

請負比率制限とは、合併会社を設立した場合、当該合併企業における外資の出資比率以上に外資を一部含む企業からの受注実績が全体に占める割合が高くなるよう、外資を一部含む企業からの受注実績を確保しなくてはならないというもの。これについては撤廃された

3) 登録資本金額制限における内国民待遇の確保

中国においては、建設事業者は、施工を行うに際し、企業請負行為資質証の取得が条件。この資質証は、資本金等の規模に応じ、特級、一級、二級、三級が付与され、それぞれに応じ工事請負可能範囲が定まる。従来、この資本金額につき、合併企業は国内企業に比し相当程度（概ね2倍程度）高額であるとの実態があった。これについて、国内企業と同一の取り扱い（内国民待遇）が確保された。

出典：国土交通省

資質等級基準等（建築）

等級	請負工事許可範囲	資 質 取 得 条 件					
		資本金	純資産	年間施工実績 (過去3年の実績)	職稱を有する 従業員数	技術者数 (内、高級職稱) (内、中級職稱)	施工実績 (過去5年間)
特級	条件なし	3 億円以上 (約 45 億円)	3.6 億円以上 (約 54 億円)	15 億円以上 (年、平均) (約 225 億円)	300 人以上 (1 級資質 経理人員 12 人以上)	200 人以上 (10 人以上) (60 人以上)	次のうち4項目以上の条件を満たす事 25階建以上の建築物 高さ100M以上の建築物 工事面積:3万㎡以上の建築工事 柱間30M以上の建築物 建築面積:10万㎡以上の建築群 工事契約金額:1億円以上 (約15億円以上)
一級	請負金:資本金の5倍以下 40階以下 高さ240M以下の建築物 建築面積:20万㎡	5000 万元以上 (約 7.5 億円)	6000 万元以上 (約 9 億円)	2 億円以上 (最高年) (約 30 億円)			
二級	請負金:資本金の5倍以下 28階以下、柱間36M以下の建築物 高さ120M以下の建築物 建築面積:12万㎡	2000 万元以上 (約 3 億円)	2500 万元以上 (約 3.8 億円)	8000 万元以上 (最高年) (約 12 億円)	150 人以上 (2 級資質 経理人員 12 人以上)	100 人以上 (2 人以上) (20 人以上)	次のうち4項目以上の条件を満たす事 12階建以上の建築物 高さ50M以上の建築物 工事面積:1万㎡以上の建築工事 柱間21M以上の建築物 建築面積:5万㎡以上の建築群 工事契約金額:3000万元以上 (約4.5億円以上)
三級	請負金:資本金の5倍以下 14階以下、柱間24M以下の建築物 高さ70M以下の建築物 建築面積:12万㎡	600 万元以上 (約 0.9 億円)	700 万元以上 (約 1.1 億円)	2400 万元以上 (最高年) (約 3.6 億円)			
備考:外資企業は、更に次の分野に請負範囲が限定されている。1)全額が外国投資・贈与による建設工事 2)国際金融組織が貸付をし国際公開入札が採用される工事 3)中外合資建設工事のうち外資比率50%以上(50%未満で、中国企業の単独請負困難な工事の場合は許可を得て可) 4)中国企業が技術的に単独請負ができない工事で、許可を得てJVで施工するもの							

2) それ以外の課題

113 号令以外にも、日本の建設業が現状中国で取り組んでいる事業に対して以下のような課題がある。

ア) 中央/地方政府による法制度の差異

建設に関わる様々の手続きを行うにあたっては、各地方の定める制度に則って行う必要があるが、地方によって法制度の差異が存在する。これには3つのケースがある。

- A) 中央の法令を敷衍・具体化している場合
- B) 中国が認めた地方毎の特別の制度の場合
- C) 地方政府が任意で行っている制度の場合

このため、中央と地方における制度/規制の整合性が明確でないという問題が発生している。また、地域ごとに手続きや解釈が異なる部分があるため、煩雑という課題もある。また、同じ政府内であっても担当者によって解釈・運用が異なるケースもあるといわれる。

イ) 技術協力

中国の現地施主案件では、中国の建設会社が受注し、それに対して日本の建設業が技術協力を行うケースもある。技術協力に関しては、現状では以下の通り行われている。

- A) 中国における技術協力の内容は、工程管理、施工技術に関するものが多い。通常、SV(スーパーバイザー)の派遣により実施する。
- B) 多くの日本企業が中国に技術協力を行っている。しかし、最初は技術協力でも、次から中国企業が自ら施工するようになるのがほとんどである。

ここでの課題として、以下の2点が挙げられる。

- A) 全体的に、技術協力の対価について認識が低い。技術協力が評価されていない傾向がある。
- B) 日系企業による技術協力の提供と対価の仕組みができていない。

長期的課題

今後、日系施主案件以外にも拡大していくことを想定した場合には、その他にも重要な課題がいくつか考えられる。

1) 入札・契約手続きについて

「入札法」において、以下のような条件に該当する国内建設案件は、競争入札の形をとらなければならないと定めている。

- ・大規模インフラの建設案件
- ・公共施設の建設案件
- ・政府・国営企業が全面的または部分的(50%以上)に投資あるいは融資する案件
- ・国際金融機関または外国政府による融資を用いる案件

- ・調査、設計、監理、重要機器や資材の調達 など

入札には、公開入札と招請入札の2方式がある。公開入札とは、一般競争入札である。招請入札とは、いわゆる指名競争入札である。ただし、国家安全や緊急災害時の場合、入札手続によらないことがある。国家重点プロジェクト及び地方重点プロジェクトは、基本的に公開入札となり、公開入札に適していない場合は政府関係部門の許可で指名入札を行うことができるとされている。

以上の通りの定めがあるものの、中国における入札では以下のような課題がある。

- 1．都市や地域によって、入札方法の運用が異なる点がある。
- 2．国際入札案件の資格審査（PQ）では、発注者の意向、政治的な意向が反映されることがあり、PQの評価基準に不透明な部分がある。
- 3．国際金融機関支援の案件においては、国内企業を育成する目的のもと、PQ要件を緩和したり、入札ロットを小型化するような傾向が強い。（特に高速道路建設案件等）

2) 資金調達を伴う案件について

現在、中国政府は、インフラ整備案件にBOT等の方式を導入する方針を示している。ここで、従来のBOTにおいては、政府が一定のリターンを保証していたが、今後は、投資家自らのリスクで投資しリターンを獲得することを求める方向に転換しつつある。このため、国外の投資家や銀行にとっては、需要リスクが大きい。結果として、インフラ関連のBOT案件等には、中国国内の金融機関や国内民間資本による投資が多い状況にある。

また、中国のプロジェクトファイナンスでは、法律変更のリスク、政府の組織変更により発注者による保証の約束が変更されるリスク等、中国特有のリスクが存在する。さらに、プロジェクトファイナンスを円滑に行うための国内法が整備されていないという問題もある。

そのほかにも、建設業のみならず、その他の事業を行ううえでも課題になることとして、以下の事項を挙げることができる。

図表 4-8 中国市場における課題

項目	現状と問題点
為替交換、送金のリスク	主管の金融部門の許可が無い限り、外貨の交換と外貨の国外送金ができない。
法規制の不整備と変更	国内法体系が完備されていない部分がある。一方で、このような不備な法規制体系を整えるためには、政府は急スピードで法規制の整備を進めている。そのため、法規制の変更により問題が引き起こされる。
契約義務不履行	契約義務を履行しないリスクがある。契約義務不履行に対する法的制裁に曖昧さがある。
売掛金回収困難	売掛金の回収が困難である。(中国に事業を展開する日本の製造業の4分の3の企業が指摘している。)
商慣行	人とのつながりで成り立っている部分がある。また、内規など、外部に公にならない商慣行も多く存在する。

(5) 中国市場開拓に向けて

中国で建設業を展開する上では、まだまだ様々の課題があり、企業単独の努力で解決するのは難しい面が大きい。しかし、市場規模や今後の成長性を勘案すると、魅力的な市場であることは確実と考えられる。

日本の建設業が、中国でより多くの案件を手がけることができるようにするためには、企業努力によるネットワーク作り等に加えて、制度的課題等を解決するための政府によるバックアップが必要である。まず当面の課題として必要なのは、113号に代表される業規制に関する課題であり、不利な扱いや過度な負担を回避できるよう、政策対話を進める必要がある。その他の課題についても、制度面の課題を中心に、長期的な視野で解決を図っていく必要がある。

5. 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ことである。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。このためには、官民が適切に役割を分担し、以下のような取り組みを展開していくことが必要である。

（1）建設業としての取り組み

わが国建設業の中でも、海外展開の経験を蓄積した企業を中心に、様々の取り組みが行われているところであるが、今後ますます厳しくなることが予想されることから、さらに取り組みを強化することが必要である。具体的な取り組みとしては、以下が挙げられる。

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

(2) 政府としての取り組み

海外市場の開拓にあたっては、制度的障害をはじめ、民間企業単独の取り組みでは解決の困難な課題も多い。政府においては、従来以上に以下の取り組みを推進し、わが国建設業の海外進出のための環境整備を図っていく。

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取り組みの強化

建設企業の技術力、企画提案能力、マネ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

参考資料

- 1 現地化アンケート調査質問票
- 2 中国の固定資産投資
- 3 中国建設市場における欧米企業の受注状況調査結果

参考資料 1 現地化アンケート調査質問票

問 1 . 従業員の構成

貴社が香港、シンガポールで扱っておられるある大型プロジェクト(土木、建築)において、次の各職位に関し、本国派遣の方と、ローカルの方の人数の比率をご教示ください。

(1) プロジェクト・マネジャー (Project Managers)

(2) その他のマネージャー (Other Managers) ()

() 具体的には、次のような方々です。

Deputy Project Manager, Administration Manager, Project Control & Contract Manager, Design Manager, Construction Manager, Planning Manager

(3) (1) \ (2) 以外のエンジニア (Other Engineers)

記入欄 : [本国派遣 : ローカル] の人数のおおよその比率をご記入ください。

	(1)プロジェクト・マネジャー [本国派遣 : ローカル]	(2)その他のマネジャー [本国派遣 : ローカル]	(3) (1)(2)以外のエンジニア [本国派遣 : ローカル]
香港			
Aプロジェクト(土木)	:	:	:
Bプロジェクト(建築)	:	:	:
シンガポール			
Cプロジェクト(土木)	:	:	:
Dプロジェクト(建築)	:	:	:

問 2 . 最若手のマネジャーの年齢

上で挙げた Project Managers と Other Managers に関し、最も若い方の年齢をご教示ください。

・ Project Managers (歳)

・ Other Managers (歳)

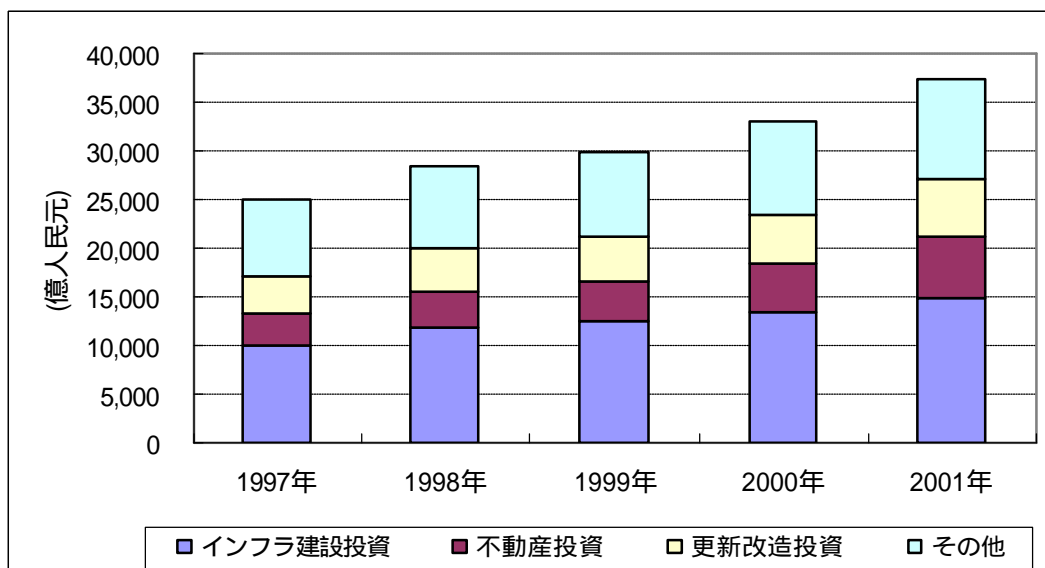
参考資料2 中国の固定資産投資（中国統計年鑑より）

図表 分野別中国の固定資産投資の推移（1997年～2001年）

（単位：億人民元）

項目	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
インフラ建設投資	9,917	11,916	12,455	13,427	14,820
更新改造投資	3,922	4,517	4,485	5,108	5,924
不動産投資	3,178	3,614	4,103	4,984	6,344
その他	7,924	8,359	8,811	9,399	10,126
合計	24,941	28,406	29,855	32,918	37,214

出典：中国統計年鑑 2002年版



基本インフラ建設投資：新しい建設・拡張建設に関連する投資をさす。投資額が50万人民元以上の基本建設案件となる。具体的に、中央政府/地方政府（国有企業も含む）の当年度の基本建設計画に定められたもの 当年度基本建設計画と更新改造計画に基づいた、新しい建設案件と中規模以上の拡張建設案件、工場移転に伴う再建設案件 中央政府/地方政府（国有企業も含む）で基本建設計画と更新改造計画に定められていない50万人民元以上のものなどがある。

更新改造投資：技術更新投資及びそれに伴う建設投資のうち、投資額が50万人民元以上のもの。メンテナンスと大規模補修は含まない。具体的には、中央政府/地方政府の当年度の更新改造計画に定められているもの 当年度基本建設計画と更新改造計画に基づいた、中規模以下

の拡張建設案件、工場移転に伴う再建設案件 国有経済の中で基本建設計画及び更新改造計画に定められていないものの、投資額が50万人民元以上の更新改造案件。

不動産投資：不動産開発の専門会社、企業の不動産開発部門により行う全ての不動産開発投資を指す。具体的には、住宅、商業施設、工場、ホテルの建設及び関連施設の建設投資 土地開発案件、例えば、道路、電熱水供給、通信などの整備のための投資。単純な土地売買は含まれていない。不動産投資は当年完成した投資額である。

その他：具体的に以下の内容が含まれる。基本建設計画と更新改造計画に定められていない国有企業の固定資産投資のうち、基本インフラ該当しないもの 各級（省所轄、県所轄等）の市にある集体企業の固定資産投資 各級の市にある私営企業及び個人企業の固定資産投資（投資額が50万元以上） 個人投資による住宅建設 農村における固定資産投資

参考資料3 中国建設市場における欧米企業の受注状況調査結果

・調査の概要

1. 調査目的

欧米の建設企業が中国市場でどのような案件を受注しているのかを調査することで、欧米建設企業の中国市場進出の実態を把握する。

2. 調査対象

- ・ Leighton グループ
- ・ Gammon
- ・ Vinci グループ
- ・ Bouygues グループ
- ・ Bechtel-CITIC Engineering Inc. (Bechtel と中国中信集団の合併会社 (以下、BCEI))

3. 調査方法

今回の調査の具体的な方法は、以下の通りである。

欧州4社について、各社の北京事務所・代表部または各社の本部にアンケート調査表を送付し回答を依頼した。

上記のアンケート調査票から回収したデータについて、各社の担当者に電話インタビューで確認を行った。

必要に応じ、各社の本社所在国の中国駐在の商業団体や大使館を通じて、データの整合性についての確認を行った。また、中国商務部及び建設部の専門家の協力も得た。

BCEI については、中国の建設業関連ホームページより抽出した。

4. 各社のデータについての説明

Leighton グループについては、Leighton Asia (North) 「本部：香港」が中国市場に進出した以後に受注した全ての案件である。データを提供したのは、Leighton Asia (North) の上海駐在代表部である。在中国オーストラリア商会に確認を行った。

Gammon については、1995 年以後 Gammon が中国市場で受注した全ての案件である。データを提供したのは、Gammon Skanska(China) Limited(Shanghai) である。データにある発注者の情報に関しては、インターネット検索と電話インタビューで確認を行った。

Vinci グループについては、Vinci Construction Grand Project 社が中国市場に進出した以後に受注した全ての案件である。データを提供したのは、Vinci Construction Grand Project 社の北京代表部である。中国商務部の専門家に確認を行った。

Bouygues グループについては、Bouygues Construction Dragages Asia が中国市場に進出した以後に受注した案件である（すべてを補足できていない可能性がある）。データの大部分は Bouygues Construction Dragages Asia が提供した。データベース検索によって得られた情報も加えた。中国商務部の専門家に確認を行った。

BCEI については、インターネット検索によってデータを整理した。BCEI 等への直接の確認は行っていない。

・ 調査の結果

1 . Leighton グループ

(1) 中国における事業展開の現状

2000 年に Leighton Contractor Asia Shanghai Limited が設立され、中国事業の展開に着手した。

Leighton の中国事業は、基礎インフラ工事や建築などの請負事業をメインとしている。また、自らの技術を駆使し中国での鉱山発掘に携わるとしている。

現在、Leighton Asia (North) は Leighton Contractor Asia Shanghai Limited の事業を見直しているところである。

(2) 中国における受注実績

図表 1 Leighton Holdings の中国における受注実績

請負案件

案件名	受注年	発注者	契約金額 ¹	資金源	請負方式	備考
LPG 1 級基地拡張工事 2 期工事	2003	BP 中国公司 LPG 部	RMB23,000,000 ² (2,760,000 ドル)	外国企業	サブコン	元請はイギリス BP 社
九竜・広州軽軌運輸システム工事	2001	KCRC ³	220,000,000 オーストラリアドル ⁴ (173,800,000 ドル)	中国企業	一式請負	元請は Leighton Asia (North)
海南酒醸造工場工事	1995	海南アジア太平洋 酒醸造有限公司	RMB144,000,000 (17,280,000 ドル)	中国企業	設計、調達、施工	
三? HAIPO リゾート工事	1993	海南香港マカオ工 業公司	RMB130,000,000 (5,280,000 ドル)	中国企業	一式請負	
Installation of Hainan Island Landfall & onshore pipelines (海南島陸上パイプライン工事)	1994	Saipem SpA 社 ⁵ と EMC Ltd 社 ⁶ の JV	RMB31,000,000 (3,720,000 ドル)	外国企業	一式請負	

¹ 契約金額とは、各社が受注した分の金額をさす。

² 1 RMB = 0.12 ドルで試算

³ KCRC : Kowloon-Canton Railway Corporation の略。

⁴ 1 オーストラリアドル = 0.79 米ドルで試算

⁵ Saipem SPA : イタリアのエンジニアリング会社。

⁶ EMC Ltd : European Marine Contractors Limited の略。

2 . Gammon

(1) 中国における事業展開の現状

Gammon は、1980 年代から中国本土で事業を展開した。

2002 年に、Gammon は Gammon Skanska に社名を変更した。その後、中国事業を強化するため、国際事業本部を上海に移転した。

2002 年、Gammon と北京住総集団と、地下鉄施工の合弁会社を設立した。北京住総集団は 6,000 万 RMB (約 720 万ドル) を投資し、Gammon は約 5,000 万 RMB (約 600 万ドル) の設備を投資する。この合弁会社は、2004 年の北京地下鉄 4 号線と 10 号線の入札に参加する予定である。

Gammon の中国における受注プロジェクト数は 80 件を超えるが、主に工場や商業施設などの建築案件である。

その他に、Gammon は中国の清華大学と協力し、中国における建設業の安全施工の「清華大学・Gammon 建築安全研究センター」を設立し、中国建設部と香港公務局の指導の下で、建築安全の研究・コンサル・技術開発に取り組んでいる。

(2) 中国における受注実績図表

図表2 Gammon の中国における受注実績

請負案件

案件名	受注年	発注者	契約金額	資金源	請負方式	備考
華為テストセンター建設工事	2003	華為科技公司	RMB154,000,000 (18,480,000 ドル)	中国企業	ゼネラルコンストラクター	
芬美意香料工場建設工事	2002	芬美意香料公司	RMB118,000,000 (15,000,000 ドル)	外国企業 (スイス)	設計、ゼネラルコンストラクター	
華為研究開発センター建設工事	2001	華為科技公司	RMB488,860,000 (58,663,200 ドル)	中国企業	ゼネラルコンストラクター	
シンガポール大使館建設工事	2001	シンガポール政府	17,890,000 シンガポールドル ⁷ (10,376,200 ドル)	外国政府	一式請負	

⁷ 1 シンガポールドル = 0.58 米ドルで試算

上海宜家ショッピングセンター 建設工事	2001	IKEA ⁸	300,000,000HKD ⁹ (39,000,000ドル)	外国企業 (スウェーデン)	PM ¹⁰	
南京 Ericsson 工場建設工事	2001	Ericsson 南京公司	5,000,000ドル	合弁企業 (中・スウェーデン)	PM	
上海朗? 科技研究開発施設建設 工事	2000	朗? 科技通信設備 有限公司	122,000,000HKD 15,600,000ドル	合弁企業 (中、米)	PM	
中国蘇州立達製薬工場建設工事	2000	立達製薬有限公司	30,000,000HKD (3,900,000ドル)	外国企業 (英国)	設計、調達、施工 管理	
上海朗? 科技通信設備有限公司 拡張建設工事	1999	朗? 科技通信設備 有限公司	48,000,000HKD (6,240,000ドル)	合弁企業 (中、米)	PM	
華為電気工場建設工事	1999	華為電気株式有限 公司	RMB217,890,000 (2,6146,800ドル)	中国企業	ゼネラルコンス トラクター	
中国肇慶? 市養老院建設工事	1999	中国肇慶? 市養老 院	57,700,000HKD (7,000,000ドル)	外国企業 (香港競馬協 会)	ゼネラルコンス トラクター	

⁸ IKEA：スウェーデンの企業。中国の名前は「宜家集団」である。

⁹ 1 HKD = 0.13 米ドルで試算

¹⁰ PM については、受注者と発注者との契約方式によって業務範囲が異なるため、契約金額も違う。各契約の具体的な契約方式について把握できていない。

深セン国際商業機器工場建設工事	1999	深セン国際商業機器設備有限公司	不明	外国企業 (米国)	PM	
蘇州迅達電気工場建設工事	1999	蘇州迅達電気有限公司	2,600,000 ドル	合弁企業 (中・スイス)	PM	
天津亜実工場建設工事	1998	天津亜実公司	82,000,000HKD (13,600,000 ドル)	中国企業	PM	
通利ショッピングセンター件建設工事	1998	上海 TOM LEE 不動産公司	38,840,000HKD (6,214,400 ドル)	合弁企業 ¹¹ (中、香港)	PM	
蘇州国際大廈建設工事	1997	シンガポール蘇州工業区行政管理委員会	385,300,000HKD (61,648,000 ドル)	不明	PM	
蘇州格蘭素製薬工場建設工事	1997	蘇州格蘭素製薬工場	83,300,000 ドル	外国企業 (英国)	設計、調達、施工管理	
蘇州半導体テスト工場建設工事	1997	超微半導体蘇州有限公司	21,000,000 ドル	外国企業 (米国)	ゼネラルコンストラクター	

¹¹ 資本の関係で、香港資本の企業を外国企業と分類した。

上海仙樂斯開發案件	1997	上海仙樂斯不動産 開發有限公司	77,000,000 ドル	合併会社 (中、香港)	PM	
太倉プラスチック容器製造工場 建設工事	1996	中孚プラスチック 製品有限公司	2,000,000 ドル	外国企業 (米国)	PM	
上海 Carlsberg ビール工場建設工 事	1996	Carlsberg ビール 上海有限公司	14,000,000 ドル	外国企業 (香港)	設計、施工	
太古飲料水工場建設工事	1996	広東太古コココー ラ有限公司	3,800,000HKD (608,000 ドル)	合併企業 (中・香港)	PM	
蘇州・天津・海南飲料用缶製造工 場建設工事	1996	美特香港有限公司	64,000,000HKD (10,240,000 ドル)	外国企業	PM	
上海仙樂斯開發案件	1995	上海仙樂斯不動産 開發有限公司	100,000,000 ドル	合併会社 (中、香港)	PM	
蘇州 BD 医療機器製造工場建設工 事	1995	蘇州 BD 医療機器 有限公司	64,640,000HKD (10,342,400 ドル)	外国企業 (米国)	PM	
天津 Novo Nordisk バイオ製品工 場建設工事	1995	? 和工程天津有限 公司	160,000,000HKD (25,600,000 ドル)	外国企業 (デンマーク)	PM	

保定 San Miguel ビール工場建設 工事	1995	San Miguel ビー ル国際有限公司	434,000,000HKD (69,440,000 ドル)	合弁企業 (中・フィリピン)	PM	
? 莞太古飲料水製造工場建設工 事	1995	? 莞太古飲料水有 限公司	12,000,000 ドル	合弁企業	PM	

3 . Vinci グループ

(1) 中国における事業展開の現状

Vinci Group は、Vinci Construction 部門に属する Vinci Construction Grand Projec 社を通じて中国事業を展開している。

1986 年に、Vinci Group が受注した案件をきっかけに中国に進出した。その後、戦略として、案件ベースで展開している。

中国での事務所は、北京以外に、成都にも連絡事務所が設置されている。

Vinci の中国事業は、高い技術力を有する大型土木工事をメインとしている。そのほかには、設計、プロジェクトマネジメント、建設関連のコンサルティングサービスにも携わっている。また、1999 年に中国の BOT のパイロットプロジェクトを受注した。

(2) 中国における受注実績

図表3 Vinci Construction Grand Project の中国における受注実績

請負案件

案件名	受注年	発注者	契約金額	資金源	請負方式	備考
上海金茂大廈メイン建設工事	1995	中国金茂集団株式会社 有限公司	132,097,070 ユーロ (161,158,340 ドル)	中国企業	不明	
小浪底水力発電所発電設備設置工事及び地下工場建設工事	1994	水力水電6局小浪底 コンソーシアム	46,954,296 ユーロ (57,284,242 ドル)	世界銀行 中国政府	フルターンキー	案件の契約総額は 130,191,458 ドル
雅? 江ダムコンクリート工事	1991	二? 水利発電総公司	279,932,982 ユーロ (345,583,931 ドル)	中国政府	フルターンキー	案件の契約総額は 666,507,100 ユーロ (813,138,662 ドル)
大亜湾原子力発電所原子炉工事と補助工事	1986	広東原子力発電共同投資有限公司	107,872,924 ユーロ (131,604,967 ドル)	合併企業 (中、香港)	フルターンキー	案件の契約総額は 269,682,310 ユーロ (329,012,418 ドル)

案件名	受注年	発注者	契約金額	資金源	請負方式	備考
成都浄水場第 6 工場 BOT 事業	1999	成都市政府	不明	Vivendi と丸紅（株） によるコンソーシアム	投資、建設、 運営、管理	<p>案件の投資総額は <u>21,607,510</u> ユーロ (26,361,162 ドル) である。</p> <p>事業期間 18 年。事業満期終了後、無償で現地政府に譲渡。</p> <p>浄水規模は 40 万ト/日である。</p>

4 . Bouygues グループ

(1) 中国における事業展開の現状

Bouygues グループは、Bouygues Construction Dragages Asia 社を通じて中国事業を展開している。

Dragages 社は、1902 年にベトナムで設立した建設会社で、1955 年以後に拠点を香港に移転し、アジア地域に事業を展開してきた。

1986 年に Dragages 社は Bouygues グループに買収され、Bouygues Construction Dragages Asia となり、それ以来、Bouygues グループのアジア事業の開拓を担ってきた。

1985 年に、九州深水港工事の受注をきっかけに中国市場に進出するようになった。

1994 年に、北京住総集団と合併会社を作り、北京 Dragages 建築有限公司と命名された。土木・建築の請負、投資事業を展開した。

1995 年に、Bouygues Construction Dragages Asia 社は、上海に事務所を設けた。

2000 年に、北京 Dragages 建築有限公司は北京 Bouygues 建築有限公司に名前を変更した。

2002 年に、北京 Bouygues 建築有限公司は中国市場から撤退した。

現在、Bouygues Construction Dragages Asia は上海事務所を通じて、中国事業を継続している。

Bouygues グループの中国事業は、土木工事の請負だけでなく、技術協力や投資案件に多数携わってきた。投資案件は、高速道路等のインフラ建設のほか、水関連事業もある。

(2) 中国における受注実績

図表 4 Bouygues Construction Dragages Asia の中国における受注実績

請負案件

案件名	受注年	発注者	契約金額	資金源	請負方式	備考
Porcher 社 ¹² ガラス 繊維工場建設 (上 海)	1996	Porcher 社	8,000,000 ドル	外国企業	設計、調達、施工	

技術協力案件

案件名	受注年	発注者	投資総額 ¹³	資金源	請負方式	備考
2008 年北京オリ ンピックメインス タジアムの建設	2003	発注者代理：北京 市開発改革委員 会	約 <u>RMB350,000,000</u> (42,000,000 ドル ¹⁴)	外国企業と中国 企業の共同投資 中国政府 ¹⁵	Vinci と共同で技術コ ンサルティングサービ ス	

¹² Porcher 社は、フランスの厨房・浴室用品のメーカーである。

¹³ 投資案件や技術協力案件は、すべて当該案件の投資総額で示す。

¹⁴ 1 RMB = 0.12 ドルで試算

¹⁵ 中国現地政府とは中央政府と地方政府の両方をさす。

投資案件

案件名	受注年	発注者	投資総額	資金源	請負方式	備考
青島四方湾岸南コンテナ埠頭建設事業	2003	不明	<u>RMB</u> <u>130,000,000</u> <u>(15,600,000 千円)</u>	Bouygues と Dragages による投資コンソーシアム	投資、融資、設計、施工、管理	
上海崇明海底トンネル事業	2003	上海? 崇海底トンネル投資開発有限公司	<u>RMB12,200,000,000</u> <u>(1,464,000,000 千円)</u>	世界銀行 中国政府	設備投資 技術協力	
渝遂高速道路事業	2002	重慶高速道路開発有限公司	<u>RMB4,876,000,000</u> <u>(585,120,000 千円)</u>	中仏双方は 11.7 億 RMB を投資するのに合意した。これは投資総額の 35% に相当。Bouygues はこのうちの 40% を占める。その他、中国の金融機関から融資する。	投資、融資、運営、管理	融資が決まり次第、工事を開始する予定
上海奉賢区の住民の水供給事業	2000	上海奉賢区建設委員会	<u>RMB19,282,000</u> <u>(2,313,840 千円)</u>	中国現地企業と投資コンソーシアム、Bouygues は設備投資	投資、建設、運営、管理	供用開始済み
西安市北石橋污水处理センター事業	1999	西安市水处理集团有限公司	<u>RMB4,000,000,000</u> <u>(480,000,000 千円)</u>	中国現地企業と投資コンソーシアム、Bouygues は設備投資	投資、建設、運営、管理	頓挫している

5 . Bechtel

(1) 中国における事業展開の現状

ベクテルは、アジアにおいて、北京、上海、香港に代表事務所を有している。

中国における事業は、ベクテルと中国信託集団会社が、「Bechtel-CITIC Engineering Inc.」を設立した。この合弁会社を通じて、中国で事業を展開している。

(2) 中国における受注実績

図表 5 Bechtel-CITIC Engineering Inc.の中国における受注実績

請負案件

案件名	受注年	発注者	投資総額 ¹⁶	資金源	請負方式	備考
IBM 微電子組立て生産ラインとテスト工場工事	2003	米 IBM??	300,000,000 万ドル	外国企業 (米国)	PM、調達	
中海シェル南海石油化工工事	2002	中海シェル石油化工有限公司	4,350,000,000 万ドル	中外企業 投資コンソーシアム ¹⁷	PM (米 Bechtel、英 Foster 等によるコンソーシアム)	
秦山原子力発電所 3 期工事	1997	秦山第三原子力発電有限公司	2,880,000,000 万ドル	中国企業 投資コンソーシアム ¹⁸	サブコン	

投資案件

案件名	受注年	発注者	投資総額	資金源	請負方式	備考
福建? 州湾発電所工事	1998	福建太平洋電力公司	700,000,000 万ドル	アジア開発銀行、 世界銀行 中外企業 ¹⁹		BOT 方式

¹⁶ BECI の受注実績について、投資総額のみ調査できた

¹⁷ 中国海洋石油株式会社、シェル南海私有公司、広東投資発展公司による共同投資。

¹⁸ 中国原子力工業集团公司 (51%)、中国電力投資集团公司、浙江省電力開発公司、申能集团有限公司、江蘇省国信資産管理集团有限公司による共同投資。そのうち、中国原子力工業集团公司は 51% の株式を持っている。

¹⁹ 米国国際電力公司 (シェルとベクテルの合弁企業)、力宝集团、米国発電総公司等、アジア開発銀行、世界銀行による共同投資。米国国際電力公司の投資割合は 45% である。

