

はじめに

我が国建設業の海外展開は、近年、一進一退を繰り返してきたが、国内市場環境の変化、経済のグローバル化の進展、BRICs や中東市場の台頭など、取り巻く環境が大きく変化する中、今、改めて岐路に立たされている。

このような認識の下、本研究会は、我が国建設業の今後の海外展開に向けて何をなすべきか、約1年半にわたり検討を重ねてきた。

本研究会は、既に海外展開している大手建設各社海外担当幹部、総合商社、エンジニアリング会社、コンサルタント会社等から、海外展開の経緯・態様等についてヒアリングを行うとともに、我が国建設業の海外展開に関するデータを整理し、我が国建設業の海外展開の経緯等について考察を加え、その成果を「中間報告書」(<http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/economy/houkoku/2005strategy.pdf>)に昨年とりまとめた。

その後、我が国建設業の海外展開に対する評価、今後期待すべき取り組み等について有識者、業界団体、アナリスト、外資系企業等にヒアリングを行うとともに、自国建設業の海外展開に積極的に取り組んでいる中国、韓国、シンガポール、マレーシアの4か国に足を運び、政府機関、業界団体、シンクタンク、建設各社等と意見交換を行った（本海外調査結果については、(http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/economy/strategy/str_index.html)を参照）。これらを踏まえ、本研究会として最終的なとりまとめを行ったものが本報告書である。

本報告書では、第1章で、本研究会としての我が国建設業の海外展開に対する認識、すなわち競争優位産業として進出先の国・地域へ貢献することができる我が国建設業を輸出産業と位置付け、「能動的な」海外展開を志向すべきことを訴えるとともに、第2章で、海外展開に当たっての今後の方向性として、日系案件以外への取り組み強化、ローカリゼーションに根ざしたグローバルな展開、請負主体から多様なビジネス展開に触れ、第3章ではこのために求められる取り組みを、「建設外交」の推進、国際競争力の向上の観点からとりまとめている。

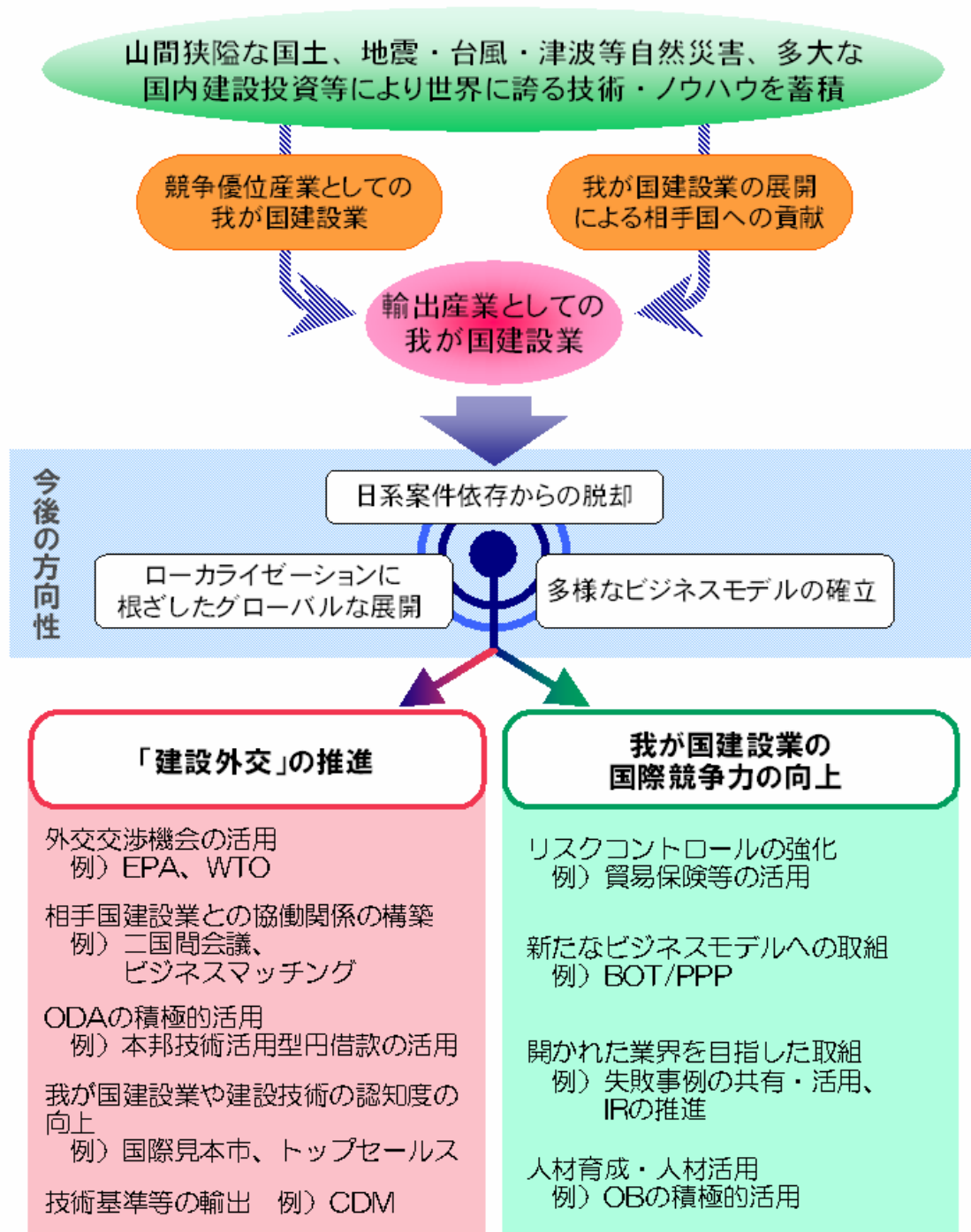
なお、本報告書に対して、ヒアリングに応じていただいた有識者等からコメントを頂戴した。それらのうち、了解を得られたものを参考資料として掲載している。これらのコメントは、様々な視座から多面的な現状認識と今後の展望を加えるものであり、我が国建設業の海外展開に関する理解を深める上で非常に有意義なものである。コメントをお寄せいただいた各位には、この場を借りて、御礼申し上げたい。

本研究会の活動は本報告書をもって終えるが、今後、本報告書を踏まえ、我が国建設業の海外展開をめぐる議論が活発化するとともに、国、業界団体、建設各社において積極的な取り組みがなされ、ひいては我が国建設業が益々海外へ展開し世界各国・地域の発展に貢献していくことを願う。

平成18年3月

我が国建設業の海外展開戦略研究会

我が国建設業の海外展開戦略と今後の取組



我が国建設業の海外展開戦略研究会 報告書

目 次

I 我が国建設業の海外展開に関する本研究会の認識

- 1. 我が国建設業についての認識・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
 - (1) 競争優位産業としての我が国建設業・・・・・・・・・・・・ 2
 - (2) 我が国建設業の進出先の国・地域への貢献・・・・・・・・・・ 2
- 2. 輸出産業としての我が国建設業・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

II 我が国建設業の海外展開の今後の方向性

- 1. 日系案件以外への取組の強化・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
- 2. 我が国建設業の将来像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
 - (1) ローカライゼーションに根ざしたグローバルな展開・・・・・・・・ 4
 - ①現地ネットワークの構築によるローカライゼーション・・・・・・・・ 4
 - ②ローカライゼーションの先にあるグローバルな展開・・・・・・・・ 5
 - (2) 請負主体から、企業の特성에応じた多様なビジネス展開へ・・・・ 6

III 海外展開のために求められる取組

- 1. 「建設外交」の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
 - (1) WTO、EPA 等多国間・二国間政府交渉の機会の活用・・・・・・ 9
 - (2) 相手国建設業との協働関係の構築・・・・・・・・・・・・・・ 11
 - (3) ODA の積極的活用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12
 - (4) 我が国建設業や建設技術の認知度の向上・・・・・・・・・・・・ 13
 - ①我が国建設業の広報戦略の確立・・・・・・・・・・・・・・・・ 13
 - ②具体的な手法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
 - (5) 我が国建設業の強みを活かせるデファクト・スタンダードの輸出・・・・ 17
- 2. 我が国建設業の国際競争力の向上のための取組・・・・・・・・ 17
 - (1) リスクコントロールの強化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 17
 - (2) 新たなビジネスモデルへの取組・・・・・・・・・・・・・・ 18
 - (3) 開かれた業界を目指して・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 19
 - ①業界における知見・ノウハウの蓄積・伝承・・・・・・・・ 19
 - ②IR の積極的な推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 19
 - (4) 人材育成・人材活用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 20

- 参考資料 ヒアリング先よりいただいたコメント・・・・・・・・・・ 21

I 我が国建設業の海外展開に対する本研究会の認識

1. 我が国建設業についての認識

(1) 競争優位産業としての我が国建設業

我が国建設業は、①戦後の多大な国内建設投資、②我が国国土特有の地理的・自然的条件、③我が国の国民性、国内関連支援産業や優秀な人材の存在、④国内における強力なライバル企業の存在、⑤我が国 ODA や日系企業による FDI (Foreign Direct Investment : 対外直接投資) など海外進出のきっかけの存在、といった我が国を取り巻く諸条件・要因を背景として発展し世界に誇る技術力、ノウハウ等を蓄積してきた結果、他国建設業に比して潜在的には競争優位産業であると考えられる。競争優位性を活かした海外展開はグローバル化、ボーダーレス化が進む国際社会の中であって期待される帰結である。しかしながら、閉鎖的な発展途上国の建設市場、国内市場を中心にした我が国建設業の長年の取組スタンス等内外の要因により競争優位性が十分に発揮されていないのが現状である。

(2) 我が国建設業の進出先の国・地域への貢献

競争優位産業としての我が国建設業が海外進出することは、進出先の国・地域における資材・労働力の調達等による地元経済への貢献や、技術移転による地元建設会社・建設業の育成にとどまらず、自然災害が多いといった我が国の厳しい自然条件の中で培われた安全性の高い優れた社会資本の整備に寄与し、さらには質の高い民間建造物や生産拠点の建設等とも相まって、当該国・地域の内外の企業等にとって魅力的な投資環境の形成を図ることにもつながり、進出先の国・地域にとって多大な利益をもたらすことも期待される。我が国建設業の海外展開は、我が国のなし得る大きな国際貢献という観点からも推進されるべきである。

2. 輸出産業としての我が国建設業

我が国建設業の海外進出は 1970 年代以降本格化し、海外受注実績は 1983 年度に初めて 1 兆円を超えたが、その後は一進一退を繰り返し、2004 年度に 4 年ぶりに 1 兆円台を回復した。競争優位産業として潜在力を有しながら海外受注実績が近年伸び悩んできたのは、我が国建設業の行動様式が国内市場を「主」、海外市場を「従」と捉えてきた結果、海外市場の様々なリスクに対応するのが困難であったことに加え、「受動的」な海外展開が行われてきた証左であると分析できる。

しかし、国内建設投資が縮小傾向にあり、また、我が国は 2005 年には統計開始以来初の人口減少を経験するなど、本格的な少子高齢社会に直面しつつあり、今後、

国内建設市場も縮小していくことが考えられるが、我が国建設業が健全に発展し、その競争優位性を保持し続けるためには、国内市場にのみ依存することは不十分であり、積極的に海外展開を進めることで将来にわたる事業機会の確保を図ることが求められる。

同時に、我が国建設業の海外展開は、我が国の国民経済全体の向上に寄与するものでもあると考えられる。すなわち、我が国建設業がその経済活動自体から収益を上げることで国民経済に寄与することは言うまでもないが、同時に、我が国製造業等が生産拠点を必要とする場合、これに応える高品質な工場建設を実現することで、我が国から進出先の国・地域への FDI を側面から支える形で間接的に寄与するからである。

これらのことから、今後は、「競争優位産業」「進出先の国・地域への貢献」を車の両輪として、我が国を代表する「輸出産業」として我が国建設業を明確に位置付け、国内の経済動向に左右されない、「能動的」な海外展開を志向すべきである。

Ⅱ 我が国建設業の海外展開の今後の方向性

1. 日系案件以外への取組の強化

我が国建設業の海外受注の内訳を見ると、我が国の ODA 案件や日系企業からの受注案件（以下「日系案件」という。）が海外受注実績の相当の割合を占めている。米国、シンガポール、香港、台湾を除くと、日系案件の比率は約 8 割¹を占めており、我が国建設業の海外展開が日系案件に大きく依存している²。

日系案件は、我が国建設業が事業拠点を有しない国への進出の契機となるとともに、我が国建設業の有する強みを進出国の顧客に理解させる点で、今後とも、我が国建設業の海外展開に当たって重要な案件であることは否定できない。しかしながら、日系案件のみに依存した海外展開に限界があることは 20 年来の海外受注高の推移を見れば明らかであり、日系案件に依存した海外展開の中で我が国建設業が本来受注できたであろう機会を逸失してきた可能性は否定できない。

したがって、今後、輸出産業としての我が国建設業が能動的に海外市場に展開していくためには、日系案件のみに依存することなく、国際入札案件や現地案件を積極的に受注するとともに、請負以外の案件にも取り組んでいくための体制を構築しなければならない。このため、以下に掲げるような将来像を志向すべきである。

2. 我が国建設業の将来像

（1）ローカライゼーションに根ざしたグローバルな展開

①現地ネットワークの構築によるローカライゼーション

建設業の特性を見ると、製造業と異なり生産物の移転が不可能であるために、資機材や労働力の調達では、消費地をベースに考えなければならず、安価かつ速やかな調達を実現するためには多面的、継続的なネットワークの形成・維持が消費地である生産地で求められる。建設業の海外展開に当たってもこの点については同様であり、現地において多面的、継続的なネットワークを形成・維持していくことが安定した事業展開には不可欠である³。

他方、我が国建設業の海外展開を振り返ると、日系案件を中心とした事業展開が指向されてきた中で、現地におけるネットワーク形成が図られてきたか否か、そのための人的資源等の経営資源が傾注されてきたかどうかは疑わしい。

¹ 2004 年度（社）海外建設協会資料に基づく。

² 中間報告 p19-20。

³ 中間報告 p37。

今後、日系案件のみに依存することのない本格的な海外展開を実現していくためには、現地におけるネットワークの形成・維持に注力し、現地顧客からの受注、現地における資機材・人材の確保、現地関係業界との協働関係の構築等を図り、一層のローカライゼーションを進めていくことが必要である。この際、ネットワークの形成に当たっては、現地企業の買収、連携等も今後は有効な手段となろう。

②ローカライゼーションの先にあるグローバルな展開

我が国建設業が真にグローバルな企業として事業を展開していくためには、進出した国・地域のみで完結する事業モデルで満足するのではなく、それぞれの国・地域で形成したネットワークをグローバルに活用していくことが期待される。それぞれの国・地域にはそれぞれ固有の強みがある。質の高いエンジニアや IT 技術者、安価な資機材、勤勉な労働力、特定国との人的・政治的つながり、特定市場への浸透度等、我が国建設業が単独では有していない特徴を、我が国建設業の有する高い技術力や施工管理能力等の強みと組み合わせることで、最適な国際分業体制を構築し、一連の企業活動をグローバルに展開することにより新たな付加価値を生み出していくことが次世代のグローバルなコントラクターとして期待されよう。このためにも、それぞれの進出国において多面的、継続的なネットワークを形成・維持しておくことが重要であり、そのための戦略を確立し、人的資源等海外展開に必要なリソースを適切に配分していくことが重要である。

【コラム①】

真の国際企業への脱皮を果たした日系コントラクターのイメージ ——20XX 年、“Neo Japan Construction Ltd.” のビジネス

- ・中東産油国での PPP による地下鉄建設案件を、我が社の持つシールド技術に注目したマレーシア企業が持ち込んだ。速やかにコンソーシアムを組織し、受注に成功。コンソーシアムに、日系商社のほか、マレーシア企業の有するイスラム圏のネットワークを活用して、現地政府及び現地企業の参加を得たことが受注獲得に大きく作用した。当社の関与は、出資のほか、設計施工・管理運営。
- ・今回の受注を、海外経験の長い当社トップがプレスコンファレンスで発表。貿易保険等内外の制度を活用しリスクコントロールを徹底した点が高く評価され、市場も好感して株価も上昇。特に中東など外国人投資家の評価は高い。
- ・設計は、当社のインド設計事務所がすべて担当。同事務所は、本社からのマネジメントを除けば、インド人スタッフのみで運営されている。
- ・現地での施工に当たる日本人スタッフは数名のみ派遣することにした。その他の十数名のマネージャークラスは、フィリピン人スタッフを中心とし

た多国籍チームである。クレーム対応のためには、特に、イギリス人積算士を雇用した。

- ・現場で働く労働者には、今回も、バングラデシュやスリランカなどからのアジア人部隊と、アフリカ各国出身者のグループを起用した。当社はこれまでも、中東地域での工事で彼らを雇用しており、当社のマネジメント手法や施工方法をよく理解している実施部隊だ。
- ・一方、専門工事業者には、SPC 参加に現地企業と密接な関係にある地元企業を中心に周辺国の業者を下請けとして採用。
- ・上記のように、本件に関わる日本人スタッフは少数で、チームの大部分は非日本人スタッフにより構成されているが、セクター間で緊密なコミュニケーションを図っており、日系コントラクターである当社のブランド力を裏付ける「高品質」「工期遵守」というアウトプットを確保している。

（２）請負主体から、企業の特성에応じた多様なビジネス展開へ

我が国建設業の海外市場におけるビジネスモデルは、国内と同様、工事の請負契約が中心であった。

しかしながら、アジアをはじめ、従来は我が国建設業が進出してきた国における地場の建設業の発展・成長は著しい。これに伴い、現地企業との差別化は益々困難になると見込まれ、他国企業との価格競争の激化により利益率の低下も避けられない。こうした中で、今後は請負のみによる事業展開は、長期にわたって成り立ち得るビジネスモデルとしては大きな期待を持つことはできないと考えられる。

したがって、我が国建設業が、その持てる力を長期にわたってグローバルな市場で発揮していくためには、単なる請負のみによる展開から、自らを他社と差別化する核となる経営資源（コア・コンピタンス）を活かした多様なサービスの提供主体へと、事業の転換・発展を図っていくことが有効である。

具体的な将来展開の姿としては、例えば、

- ① 一つの契約者が設計と施工を一貫して引き受けるデザイン・ビルド（DB）や発注者の代理人としてプロジェクトを効率的に進めるコンストラクション・マネジメント（CM）などのフィービジネスやプロジェクトの提案を含めた厚みのある展開、
 - ② O&M（Operation and Maintenance）や PFI, BOT（Building, Operation and Transfer）/PPP（Public Private Partnership＝官民協働）など管理も含めたトータルなサービス提供、
 - ③ 不動産開発や流通分野への進出など周辺事業への展開、
- 等が考えられる。特に、BOT や PPP に関しては、今後、アジアをはじめとする発展途上国ではこれらの手法を活用したインフラ整備需要が大幅に増加すると見込

まれており、積極的な取組が期待される。

また一方で、総合建設会社として土木から建築まで幅広い分野を網羅するのではなく、自社の有する得意分野に特化した展開も有力なビジネスモデルとなろう。他国建設業との競争激化が見込まれる中で価格のみによる競争には限界があることを知り、他社とは差別化を図った上でどの分野に力点をおき、グローバルな市場で生き残りを模索していくかが問われなければならないまい。

【コラム②】カジマ USA の事業展開



サンフランシスコ・ジャイアンツ球場
(KUD フィー開発、KCS JV 施工)

・カジマ USA は、鹿島建設㈱の 100% 子会社として、近年 1,000～1,200 億円の売上有る。傘下の事業子会社を開発部門と建築部門に編成している。最初、ロサンゼルスで設計サービスのみでスタートし、日系企業を中心に受注していたが、現在は開発事業と建設事業を収益の両輪としている。

【開発部門】

・統括会社 KRD 傘下に、フィーデバロッパーの KUD、大型物流倉庫開発事

業会社の IDI 等配置。

- ・KUD は水族館、スタジアム、教育施設等の大規模施設開発に強いスタッフを抱え、地方公共団体やプロ野球・フットボール・教育関係の顧客に対し、開発プロセスのマネジメントをフィーベースで提供している。
- ・IDI は大型の（産業用）物流倉庫を開発し、賃貸・所有・管理する事業を行っている。物流倉庫は建設期間が半年程度と短期間のため、需要と供給との乖離が少なく安定性が高いので、低リスク・高リターンの投資対象として機関投資家に人気がある。IDI も賃貸できた物件から売却し、早期の資金回収・利益計上を実現している。また、継続的に賃貸キャッシュフローを享受するため、ポートフォリオの一部を保有し、売却後も管理業務を継続。

【建設部門】

- ・統括会社 KII の下に、施工会社の KCS、HDCC、設計会社の KAI を配置。
- ・KCS は民間施主の建築工事に加え、IDI の開発案件の工事のほとんども受注している。
- ・HDCC はハワイ州では最大手の建設会社だが、当時の親会社が別の事業で失敗し、売却相手を探していたところ、2002 年 11 月に買収。従前から KII との人的なつながりが強く、買収後も優秀な社員が残り、KII の売上に大きく貢献している。

- ・さらに、05 年 12 月、産業施設のエンジニアリング、建築設計、施工、コンサルティングの全般にわたるサービスを行っている「ザ・オースチン・カンパニー」を買収し、米国での戦略的事業展開をさらに強化している。

Ⅲ 海外展開のために求められる取組

Ⅱに掲げた我が国建設業の海外展開を実現していくためには、政府及び業界は、それぞれの性格・機能に応じた役割分担の下、積極的な取組を推進することが必要である。

しかしながら、我が国建設業の海外展開に対する我が国政府のこれまでの取組を見ると、決して十分なものではなかったとの指摘がある。

実際の事業展開そのものは業界及び各企業が主体的に行っていくものであるが、政府しか取り組めないこと、政府が取り組むことが期待される役割は少なくない。例えば、進出先の国・地域の排他的な法令制度を改善するための相手国政府との交渉等は、政府が中心となって取り組むことが期待される一例である。

また、各国への進出は本来は業界及び各企業が取り組むべき事柄であるが、進出の初期段階にあっては、我が国建設業の知名度向上等、政府と連携して行うことが効果的であることもある。このように、政府には、我が国建設業の海外展開を側面から支援するという面で大きな役割を担うことが期待されており、今後は、我が国建設業が海外展開するに当たってのビジネス環境の整備、ビジネス機会の増大につながる下地作りといった取組を重点的に行うべきである。

このため、以下に掲げる取組を推進していくべきである。

1. 「建設外交」の推進

我が国建設業の海外展開を推進するためには、進出先の国・地域の公的セクター及び民間セクターの両方に対して、政府間交渉の機会や相手国の関係省庁との会議のほか、相手国の関連業界との交流、現地での幅広い広報等、様々なチャネルを活用して、積極的な働きかけを行うことが必要である。ここでは、そうした取組を「建設外交」と位置付け、以下に掲げるとおり、今後、積極的に進めていくべき具体的方策を提言する。

(1) WTO、EPA 等多国間・二国間政府交渉の機会の活用

我が国建設業が海外展開を行うに当たっては、進出国において、外国企業に対する閉鎖的な建設市場、内外差別的な業制度、煩瑣な許認可等の行政手続など、様々な障壁に直面する。これらの障壁に対しては、従来から、WTO を始めとする多国間・二国間の政府交渉の場を通じて相手国に改善を求めてきたところであり、今後ともこうした取組は進出企業のビジネス環境を改善していく上で極めて重要である。

さらに、近年、EPA/FTA (Economic Partnership Agreement / Free Trade

Agreement：経済連携協定／自由貿易協定）等二国間交渉の機会も著しく増加してきている。我が国が交渉の対象としている国・地域は我が国建設業が積極的に事業を展開し相応の受注実績を挙げている国・地域を重複しているとともに、こうした二国間交渉の場では、個別セクターについても、双方の関心事項に沿って、細部にわたり専門的・実務的な議論・交渉を行うことが可能である（→コラム③）。

したがって、これらの機会を積極的に活用し、我が国建設業が事業展開する際の障壁の撤廃・改善を図り、ビジネス環境の整備を推進していくべきである。このため、具体的には以下に掲げるような取組が実施されるべきである。

- (i) 我が国建設業が積極的に事業展開を行っている国や今後の事業展開が見込まれる国については、当該国における建設業制度、政府調達制度、外国法人の投資環境、就労許可制度、税制等の法令制度調査や建設市場の動向、建設業界の態様・構造等について情報収集を行う。
- (ii) 我が国政府と進出企業とは日常的に密接に情報交換を行い、事業展開に当たっての障壁、隘路等、具体的な問題点を共有できる体制を構築する。
- (iii) 上記の取組を推進するに当たっては、各国に駐在する在外公館の国土交通アタッシュや JICA 専門家等を、我が国建設業のビジネス環境改善に向けた前線部隊として積極的に関与させ、当該国の情報収集や進出企業との意見交換に積極的・定期的に当たるとともに、業界の要望を踏まえ当該国政府への働きかけ等を行う。また、業界においては、各社間で密接に連携をとり、情報収集、問題点の整理等を主体的に行っていく。

【コラム③】

EPA 交渉の機会を通じた建設ビジネスの環境整備（タイの事例）

・日本・タイ EPA 交渉は、2004 年初に開始し 2005 年 9 月に大筋合意したが、この機会を通じてタイ外国事業法の建設業許可手続について交渉を重ねた結果、以下のような詳細な点についても改善・確認がなされた。

- ① 外国事業法に基づく許可（FBL）申請受付時期の前倒し
〔現状〕契約後にしか申請できないため事前準備ができず着工が遅れる。
〔成果〕内示書の添付で申請を認め、契約後速やかに許可を発行する。
- ② 同一工事現場における許可手続の省略
〔現状〕同一工事現場であっても追加工事や契約変更の度に改めて FBL を受けることが求められることがある。
〔成果〕本契約に付随するような契約について新たな許可は不要とする。
- ③ 申請時提出書類の提出義務の緩和
〔現状〕FBL 申請時に、申請の都度再提出している書類がある。
〔成果〕財務関係書類及び法人設立証明書について、既に提出されている場合には再提出を不要とする。

④ タイ語翻訳義務の緩和

〔現状〕許可申請付属書類すべてをタイ語へ翻訳しなければならない。

〔成果〕例えば、契約書のうち、契約当事者、契約内容、工期など、契約の主要部分のタイ語への翻訳で足りることとする。

⑤ 提出書類への署名の省略

〔現状〕申請書類全ページに真正であることを証する署名を求められる。

〔成果〕契約書について署名は最初と最後のページで足りることとする。

（２）相手国建設業との協働関係の構築

前述のとおり、日系案件のみに依存することのない海外展開のためには、現地ネットワークの形成・維持に注力し、現地関係業界との協働関係の構築等が求められる。この際、協働関係の構築に当たっては各社単位の取組のみならず、業界全体としての取組が有効である。現在、各国業界同士の交流の場としては、例えばアジア・西太平洋建設業協会国際連盟（IFAWPCA）の大会があり、同大会には毎年（社）海外建設協会や各社が参加している。こうした場を通じての交流、関係強化は極めて重要であるが、さらに交流を深化させ、ビジネスに直結させていくためには、多国間の交流の場だけではなく、二国間の業界対話、交流の場を充実させていくことが重要である。

最近、国土交通省と（社）海外建設協会は、フィリピン、マレーシア、インド、ベトナム等において二国間の建設業の協働関係の構築に向けた会議を開催した。各国により現地市場環境、現地業界態様、我が国建設業の展開状況等が異なることから、それぞれの会議は相手国の状況に即したテーマを設けて開催されている。今後、こうした取組を通して、各国の建設業が有する強みを我が国建設業の海外展開に活用していくことが重要である。

例えば、マレーシアの建設会社は近年海外展開を積極的に進めているが、高い技術力等を有する我が国建設会社と組むことにより海外で受注可能な工事の幅を広げることができる。他方、我が国建設会社はマレーシア建設会社が有するイスラム圏での実績・ネットワークを活用して新たな市場に参入していく機会を得ることが期待できる。このように二国間の建設業の協働関係を構築することにより双方が「Win－Win」の関係に立脚した海外展開を進めることも可能となろう（→コラム④）。

したがって、今後とも、我が国建設業のローカライゼーションを促進するとともに、相手国建設業との建設的な協働関係を構築していくため、政府と業界が連携してこうした二国間の交流、情報交換等の場の設定に積極的に取り組み、新たなビジネス機会の創出を図っていくべきである。

【コラム④】日マレーシア建設業の協働による第三国進出

マレーシアは、マレー系(65%)、中国系(26%)、インド系(8%)からなる多民族国家であるとともにイスラム教国、産油国であることから、経済面においても中東諸国、南アジア諸国との関係が強い。建設分野においても、国内建設市場が停滞する中、マレーシアの建設会社はこうした国々への進出を加速化させており、海外受注実績も顕著に増加している。マレーシア政府もこうした動きを積極的に支援しており、06年1月には公共事業大臣サミー・ベル（インド系マレーシア人でマレーシア・インド人会議党首）自らが大手建設会社等を率いて海外受注の3分の1を占めるインドに乗り込み積極的な売り込みを図った。

また、イスラム諸国会議機構(OIC)議長国であるマレーシアには実業家にもイスラム教徒が多く、建設分野においてもカタール、UAE、サウジアラビア等で道路事業を中心に事業展開を図っている。こうしたマレーシア建設業の有する特徴と我が国建設業の有する優位性を活かすべく、日マレーシア経済連携協定では、建設分野において両国建設会社の協働関係の構築を目指すことが合意された。これを受け、海外展開に意欲のある両国建設各社が一堂に



ビジネスマッチングの模様

会して情報交換を行い、特に中東や南アジアなど第三国での新たなビジネスチャンスを模索することを目的として「日マレーシア建設業交流会議」が05年7月（約40社参加）、06年1月（約70社参加）の2回にわたり開催されたところである。

（3）ODAの積極的活用

将来的には日系案件のみに依存しない海外展開を目指す中にあっても、我が国ODA事業は、我が国建設業が相手国に進出していく上で極めて有効なきっかけであり、安定した受注確保に貢献することには変わりはない。さらに、こうした案件を通じて、施工管理、安全管理、環境対策などの我が国建設業の強みを相手国の潜在的なクライアントに理解させることが、現地における本邦技術活用型案件の形成に

つながっていくことが期待される。また、我が国建設業の貢献は、相手国に具体的な形となって表れる、貴重な顔の見える貢献でもある。

したがって、今後とも我が国建設業の海外展開に当たり我が国 ODA を積極的に活用できるよう、ODA における社会資本整備案件の増大や本邦技術活用型案件の一層の活用に積極的に取り組んでいくべきである。また、社会資本整備案件の形成に当たり JICA 専門家が極めて大きな果たしていることを踏まえ、これら専門家等の派遣を継続・拡大していくべきである。

（４）我が国建設業や建設技術の認知度の向上

国土交通省が行った「我が国建設業の海外 PR についてアンケート」結果を見ると、我が国建設業の海外における広報活動の現状は、①業界での技術論文発表、パンフレット等が中心、②強力な広報体制がない、といった状況が報告されており⁴、海外展開において広報活動があまり重視されてこなかったことを示している。これは、国内外を含め、建設業においては、住宅等を除いては需要者が極めて限定的であり、広告を始めとした広報活動よりも、需要側との関係保持を重視した営業戦略が採られてきたためと考えられる⁵。また、特に海外における広報活動については、ODA 案件を主に受注しているため PR を行う必要性が乏しいといった指摘も見られる。

しかしながら、我が国建設業の有する「高い技術力」や「工期遵守」といった特徴に裏付けられたブランド・イメージを広く周知させることは、我が国建設業が海外事業を有利に展開する上で極めて有効な手段となる。したがって、今後は我が国建設業の有する強みの PR 及びブランド力の一層の向上に向け、海外での広報活動を積極的に行っていくべきである。

①我が国建設業の広報戦略の確立

今後とも、我が国建設業が有する国際的なブランド力を維持・向上させていくため、各社毎の取組と併せて、業界全体として積極的な取組が期待されるが、より効果的な広報を実現するためには、以下の点を踏まえながら、我が国建設業の広報戦略を立てる必要がある。

（i）我が国建設業のセールスポイントに関する客観的な分析

我が国建設業を売り込むに当たっては、その効果を最大化するため、どのような点で他国の建設業を凌駕する強みを有しているのか等について客観的に分析し、売り込むべきポイント、売り込みに当たっての優先順位を明確にしておくことが必要である。

（ii）進出先の国・地域が我が国建設業に求めるニーズの調査・分析等

我が国建設業のブランドを効率的かつ効果的に浸透させるには、進出先の国・地

⁴ 「建設業の海外 PR に関するアンケート」（2005 年度国土交通省実施）。

⁵ 中間報告 p30-31。

域のニーズを調査・分析し、また我が国建設業の強みを活かせる潜在的ニーズを掘り起こし、これらのニーズにうまく合わせる形でプレゼンテーションを展開していくことが必要である。

②具体的な手法

(i) 国際見本市の活用

製造業をはじめ他産業では積極的に海外での広報活動が行われているが、特に国際見本市への出展などは我が国建設業が今後積極的に取り組んでいくべきものであろう。

国際見本市では、各国の顧客に実際に商品を手にとって見てもらったり実演を行ったりすることによって製品の特徴を強く印象づけることができるとともに、商談への発展も期待できる。

一方、建設業においては、①受注に当たっては入札が行われることが多く、出展しても落札につながるとは限らない、②実際の商品を展示することが不可能、といった理由から、従来こうした見本市への出展は消極的であった。

しかしながら、建設業においても商品そのものを展示するのではなく、例えば「日本の建設技術を使えば、このようなプランが可能となる」といったソリューション提案型の展示を行うことなどにより、見本市等を活用して潜在的な顧客に PR していくことが重要である。この際、出展の効果が期待できる見本市としては、①潜在的な顧客となる他産業が出展し、多くの企業関係者、政府関係者が集まる総合的な技術展や産業市、②海外展開に関心の高い我が国主要製造業社が出展する見本市等が考えられる。

(ii) 業界団体間の交流等

他産業の取組を見ると、ある国の業界団体が中心となって国際見本市を開催する際に、他国の同業の業界団体に出展ブースを無償で提供し、様々な国の業界情報の発信の場を提供していることが多い。このような取組は、それぞれの国で開催される見本市で相互に実施されており、業界間の国際交流を促進している。

業界団体は見本市に出展することにより自国業界が得意とする技術等の紹介や業界団体所属企業の PR 等を行っているほか、プレス・コンファレンスや懇親パーティー等を開催し、自国業界を広く内外に広報するとともに大きな交流の機会としている。このような取組は、直接的な効果は期待できないが、他国の関連業界や潜在的な顧客に自国企業を認知させ、コンタクト・ポイントを周知することにより将来的なビジネス関係の構築に向けた下地作りとなる。

したがって、我が国建設業においても、同様の取組を試行していくべきである。

(iii) トップセールスの実現

「仏大統領、中国を公式訪問し、上海－北京間の高速鉄道やエアバス、小麦など仏産農産物の売り込みを図る。約五十人の経済人が同行」「ロシア大統領来日、ロ

シア経済界トップも同行、エネルギー産業を売り込み」「米大統領、米系大規模玩具チェーン西日本地域第1号店に来店」等々、国の首脳レベルが自国産業の海外展開を支援するため、トップセールスが行われることは少なくない。トップセールスには、当該産業は自国の誇る産業であり、その輸出について国を挙げて取り組むという強いメッセージ性がある。

近年、我が国政府においても、例えば観光客誘致のため担当大臣が関連業界の代表者とともに相手国を訪問するなど、類似の取組が徐々に見られるようになってきた。しかしながら、建設分野においては、我が国建設業のプレゼンスを増進するような取組が積極的に行われてきたとは言い難い。これは、輸出産業としての我が国建設業に対する認識の低さ、あるいは露骨な輸出振興に対する国としてのためらい等諸々の要因によるものと考えられる。したがって、今後は、我が国要人の外国訪問等の機会を捉えて我が国建設業についてもこうしたトップセールスを実現できるよう、政府、業界一体となって我が国建設業の輸出産業としての重要性を訴えかけるとともに、下地づくりを行っていくべきである。

(iv) 要人による「サイト・ビジット」

我が国建設業は、我が国 ODA 案件をはじめとして世界中の国々で多様な社会資本整備を行っているが、それらは現地における国家的に重要なプロジェクトであることが少なくない。しかしながら、これらのプロジェクトを内外に発信していく機会は極めて限られており、その結果我が国建設業の有する技術力の高さ、施工能力の高さ等を幅広く認知させることにも限界がある。

一方で、政府高官、政治家、経済界代表など我が国要人が海外を訪問する機会は近年益々増えているが、訪問に当たっては公式会合、会談等への出席にとどまることが少なくない。訪問の機会に我が国建設業の工事現場等を訪れること（以下「サイト・ビジット」という。）により現地国内外の幅広いメディアに取り上げられることもあり、その広報効果は決して少なくない。現地の要人を伴ってのサイト・ビジットであればなおさらその効果は大きく、専門家や関係業界に限らず、広く現地国民に対して、我が国建設業の当該国への貢献や優秀さを理解してもらうことが可能である。したがって、我が国要人の海外訪問に当たっては、こうした「サイト・ビジット」を実現していくべきである。

【コラム⑤】小泉総理によるボスボラス海峡地下鉄工事視察

- ・2006年1月10日から12日かけて、小泉総理がトルコを訪問した。首脳会談等の主要外交日程の後、トルコ運輸大臣とともに、ボスボラス海峡を横断する地下鉄建設の現場を視察した。
- ・この地下鉄整備プロジェクトは、ボスボラス海峡を横断する二つの道路橋の慢性的な渋滞を解消するため、旅客輸送力を増強すべく、日本の円借款

により建設が進められている。我が国のコントラクターが受注し、日本の優れた技術を活用し、沈埋工法により工事が進められている。

- ・小泉総理は、両国関係者とともに作業船に乗り込み、現場海域を視察したほか、日本人従事者を慰労した。
- ・エルドアン・トルコ首相は、共同会見で「日本企業による海底地下鉄プロジェクトは、両国の二国間関係の重要なステップである」と発言し、また、現地紙において、視察の様子が報道された。



On Thursday Koizumi visited the construction site of a joint Turkish-Japanese project to build an underwater tunnel that will link Istanbul's Asian and European sides.

Koizumi and Turkish Transportation Minister Binali Yildirim traveled on a ferry from Istanbul's European side across the Bosphorus Strait to the construction site. The tunnel will be a third major link connecting the city's two parts.

The project is being funded with loans from the Japan Bank of International Cooperation. A Japanese-Turkish consortium, Taisei-Kumagaigumi-Gama-Nurol, won the contract for the project, which is expected to be completed by 2008.

小泉総理の訪問を報じる記事（Turkish Daily News 電子版より）

※枠内は、サイト・ピジットに該当する部分

（ⅴ）「海外建設工事ライブラリ」（仮称）の整備

我が国建設業は、既に海外で多くの実績を上げているが、優れた工事や新工法を取り入れた特徴的な工事については、その概要や技術的特徴等について施工段階の録画を中心に映像資料として各社が作成している。現地への訪問以外に施工した案件を実際に見せることのできない建設業においては、これらの映像資料は、貴重な広報資料である。これらを有効に活用するために、業界団体において、各社の有する映像資料のデータベース（「海外建設工事ライブラリ」（仮称））を整備すべきである。

（５）我が国建設業の強みを活かせるデファクト・スタンダードの輸出

我が国建設業は、世界に誇る技術力やノウハウを有しているが、これらを海外で活用するに当たっては技術基準、資格等が障害となることが少なくないとの指摘もある。したがって、我が国建設業の強みを海外で遺憾なく発揮するためには、このような技術基準の普及や技術者資格の相互認証等の取組を推進していくべきである。さらに、例えば、CDM（Clean Development Mechanism：クリーン開発メカニズム）のように、我が国建設業が強みを発揮し得る分野について、相手国の潜在的な需要を掘り起こしていく取組も重要である。

これらの取組は、同時に、安全基準や環境基準等の導入を通じて、相手国の公益を増進すると考えられ、相手国への貢献の側面も有するものである。

２．我が国建設業の国際競争力の向上のための取組

「建設外交」の積極的な推進により我が国建設業の海外展開に向けたビジネス環境の整備、ビジネス機会の増大に努めることと併せて、国内においても、より積極的な海外展開に向けて、リスクコントロールの強化、新たな市場や新たなビジネスモデルに取り組んでいくための条件整備、新たな時代の海外展開に対応し得る人材の養成・確保、コンサルタント業界を始めとする関連産業の国際競争力強化など、海外展開を支える体制を整備することが極めて重要である。我が国建設業の国際競争力の向上に当たっては、これらの、いわば「体力強化」に向けた取組も実施されるべきである。

また、併せて、リスク軽減のための保険・保証制度の充実など、企業の海外進出を支える基盤整備も重要である。

（１） リスクコントロールの強化

海外展開に当たっては、建設リスクのほか、カントリーリスクや為替リスクなど様々なリスクが存在し、これらのリスクに対処し適切に管理するための手法・体制を構築することが必要である。

既に我が国には、我が国企業の海外における経済活動を支援するための政策金融制度や対外取引における非常危険や信用危険に対応するための貿易保険制度等が存在し、商社やプラント業界等では積極的にこれらリスクコントロールのための制度の活用が図られている。また、海外における各種リスクに対応するため、人材等必要なリソースを投入し社内体制の構築を進めてきている。

しかしながら、建設業におけるこうした制度の活用状況は他業界と比べ概して低い。例えば、現在、我が国建設業が海外で受注している案件のうち、貿易保険を付保している事例はごく限られている。また、リスクコントロールのための資源配分も十分であったかどうかは疑わしい。

今後は、リスクを適切に回避・コントロールしていくため、まずは、既存の制度

や他産業で活用されているリスク管理手法を積極的に活用するとともに、必要なリソースを配分しリスクコントロールの強化に向けた体制を構築していくべきである。

また、既存のリスク低減のための制度・手法が、建設業の海外展開に当たって十分に利用されていない点については、制度上の隘路が存在することも考えられる。利用上、障害となっている問題があるならば、これらを整理・分析し、障害の除去を図るなど制度の一層の活用を図るための方策について検討を進めていくべきである。

例えば、現行の貿易保険制度については、請負工事を主な業務とする建設業の海外展開を念頭においては商品設計がなされていない、付保できる国・案件が極めて限定的である、確定債権のみが保険対象となることから出来高払いの工事の場合には出来高を確定してから実際の支払いまでの極めて短い期間・額しか保険の対象とならない等の問題点も指摘されている。国の特別会計への再保険が担保されている貿易保険制度はリスクコントロール方策としては有効な手段と考えられ、こうした問題点を整理の上、建設業の海外展開に当たっても使いやすい制度となるよう、改善を働きかけていくことが必要である。

さらに、海外の民間保険市場等においては、限定的ではあるが、カントリーリスク等をカバーする保険商品も開発されており、これらの商品の活用の可能性についても検討していくべきである。

また、公共工事の前払金保証事業会社は、前払金保証とあわせて履行保証を提供することができ、海外案件については、現在、我が国 ODA の無償資金協力案件に対してのみ保証を行うことができるが、有償資金協力案件については、制度上保証することは認められておらず、こうした案件に対しても保証の対象とすることについて、今後、我が国建設業の海外展開を支援する観点からも、有償資金協力案件についても保証の対象とすることについて検討していくべきである。

上記のような取組に当たっては、建設業界のみならず、専門的な知見を有する金融業界等とともに検討・研究を行っていくべきである。

(2) 新たなビジネスモデルへの取組

我が国建設業が、本業である請負を中心としつつも、単なる請負のみによる展開からコア・コンピタンスを活かした多様なサービスの提供主体へと事業の転換・発展を図っていく上で、政府として、業界として、こうした動きをいかなる形で支援していくことができるかという視点も重要である。

例えば、近年、アジア各国では BOT や PPP の手法を活用した民間部門によるインフラ整備が積極的に推進されている。一方、これらの事業への我が国建設業の取組を見ると、1990 年代までは国内でも海外 BOT 事業についての検討が積極的に行われ、また BOT 案件への参加も一部実現していたが、その後アジア通貨危機や国内における不良債権処理等の内外事情から、現在ではこれらの事業には極めて消極的となっているのが実情である。こうした中、今後、これらの市場において我が

国建設業が有する優れた技術力・ノウハウの活用を図り、相手国における質の高いインフラ整備に貢献していくための方策について官民一体となって検討していくことは、相手国のニーズに応えつつ、新たなビジネスモデルを模索していく点で極めて意義のある取組と言える。

（３）開かれた業界を目指して

①業界における知見・ノウハウの蓄積・伝承

戦後、賠償工事を端緒とした我が国建設業の海外進出は、既に半世紀以上の歴史を積み重ねてきた。この間、我が国建設業は海外において多くの実績を積み上げ、多くの成功を経験すると同時に、多くの失敗を経験してきている。海外における、こうした成功・失敗の経験は、我が国建設業が有する貴重な財産であり、今後とも我が国建設業がグローバルな市場でそのプレゼンスを確保していくためにも、その記録を残し世代を超えて受け継いでいくことが必要である。さらに、このような情報を共有することができるような、業界としてのプラットフォームの設立も検討していくべきである。

特に、失敗事例については、当事者・関係者が多くを語りたがらないこともあり、失敗した結果のみが大きく語り継がれ、失敗例を教材として最大限活用し、対応策を学ぶという姿勢が欠けていたとの指摘もある。今後は、失敗事例の中にこそ、今後の業務を改善するための教訓が多く含まれているとの認識に立ち、業界全体の共通の財産として活用されることが重要であり、そのための業界としての意識改革が求められる。

②IRの積極的な推進

昨今、個人投資家の増加等を背景に経営情報、財務情報の開示など、各企業の投資家に対する説明責任が従来以上に問われるようになっている。こうした中、我が国建設業に対しては、IR（Investors Relations：投資家向け広報）に対する意識が低い、コーポレート・ガバナンス（企業統治）の透明度が低いという指摘もある。特に、我が国建設業の海外展開については、社によっては売上げに占める割合が低いことから、その時々状況に応じて開示がなされており、必ずしも十分な開示がなされていないとの指摘もある。

IRは、投資家に、企業の戦略や経営状況等への理解を深めてもらうための活動であり、企業の「姿」を正しく伝えるための手段である。透明度の高い経営が求められる海外においてより多くの顧客を獲得するとともに、海外展開に対する投資家の理解を得ていくためには、こうした活動を積極的に取り組んでいくことが益々求められており、我が国建設業においては、こうした面でも意識改革が求められよう。

（４）人材育成・人材活用

海外展開に当たっては現地を任せることができる人材が必要である。人材は現地や海外で求めることもできるが、我が国建設業のノウハウを活用し、高品質の建設サービスを提供するためには、我が国建設業の有する企業文化を実践・伝達できる者でなくてはならない。我が国建設業においては、長く海外業務に従事する人材は固定化され、次世代への知識・経験の承継が十分に行われてこなかった結果、今後本格的な海外展開の時代を迎えるに当たり、中核となる人材の不足を憂慮する者も少なくない。したがって、今後は、業界を挙げて、海外業務に従事する人材の育成・確保に取り組むべきである。

具体的には、海外業務に当たっては、契約管理やクレーム処理など海外固有の知識・経験が必要とされるため、現在、（社）海外建設協会において海外建設工事の実務に関する資料のとりまとめやプロジェクト・マネージャー育成のためのセミナー等が行われているが、今後とも、こうした取組を充実させていくべきである。

さらに、今後、いわゆる団塊の世代が各社から退職していくが、これらの中には長年にわたり海外業務に従事し豊富な経験を有する者も少なくなく、こうした **OB** を積極的に活用していく方策も検討していくべきである。既に、同協会においては「人材バンク」と称し、海外における経験が豊富で就労意欲を持つ **OB** に関するデータベースを整備・運用しているが、今後とも、こうした機能を強化・活用していくことが肝要である。

○参考資料

ヒアリング先よりいただいたコメント

我が国建設業の海外展開戦略研究会では、本報告書に対して、ヒアリングに応じ
ていただいた有識者等の方々からコメントを頂戴した。以下にその内容を掲載する。

<A氏>

(1) I 1. (1)「競争優位産業としての我が国建設業」について

建設産業が、潜在的であれ一概に競争優位産業と言えるだろうか。基本的にはわ
が国の国状に合わせて発展してきたのであり、海外市場での競争から発展してきた
ものではない。したがって、結果としてその一部は国際的に競争優位にあるが、一
方競争性のないものも多いと思う。たとえば、技術や工程管理力が優れていると言
っても、過剰品質で価格競争力や利益力が欠けているのでは競争優位とは言い難い。

よって、競争優位な部分を生かして海外に展開していくことをここでは本意とす
るのが良いと思う。たとえば、わが国において豊富な経験を持ちかつ顧客（発展途
上国など）ニーズのある技術と価格競争力のある事業分野などであろうか。

(2) II 2.「我が国建設業の将来像」について

全体に絡むが、我が国建設業の将来像を描く場合、次の2種が選択肢として考え
られる。

a) 現地法人の設置

b) 事業所（支店、営業所など）の設置

これは、戦略的に息の長い事業展開を考えるのか、国内市場不振時の補完対策と
して考えるのか、基本的には各社の経営方針の問題であろう。後者はハイリスク・
ハイリターンであることは過去の経験から分かっているが、いずれにしてもローカ
ライゼーションの策も相当に異なったものになろう。

(3) III 1. (4)「我が国建設業や建設技術認知度の向上」について

一過性の広報活動はほとんど効果がない。ブランド力を向上させるには、地味な
がら継続的に実施するのが必要条件である。たとえば、東南アジア地域を対象とし
て、バンコックなど拠点都市で、毎年、建設見本市、ワークショップ、シンポジウ
ムなどを小規模でも良いから開催する。各国政府要人、現地企業、大学、高級技術
者等に繰り返し広報することが長期的な市場開拓に有効と思われる。

<B氏>

我が国建設業の国際的競争優位（ブランド・イメージ）が、「工期遵守」と「高い
技術力」だという誤解こそが、海外展開戦略の癌です。

国際建設市場で重要なことは、プロセス管理と出来形管理のバランスをとることです。「工期遵守」よりも「工程遵守」が大切です。日本の「高い技術力」の実態は、「新規性のある高品質でコストの割高な技術開発と実践」とほぼ同義語であり、「既存の技術を的確に組み合わせて、それぞれの現場の実情に応じた所要の品質を低コストで早く安全に実現する」という本来の土木技術力の神髄とは程遠い国内公共工事に実情を直視すべきです。

「工期遵守」と「高い技術力」の幻想を国内公共工事で担保してきた契約システムが、40%の前払い金と残金竣工時一括払いです。プロセス管理に必要な不可欠な出来高部分払い（プログレスペイメント）について一切言及がない報告書には、大変強い不満を感じます。

<C氏>

・日系ゼネコンの競争力

日系ゼネコンの強みである「高い技術力」、「工期遵守」といった点は、日本国内での事業であるからこそ際立った強みとして確立しているが、マーケットの慣習、規模、環境が日本とはまるで異なる第三のマーケットにおいて、果たして同じような強みを発揮できるのでしょうか。ローカルの行政とのパイプ、現地手法に基づく様々なノウハウを有するサブコンや各種コンサルタントとのビジネスの関係が薄いなかで、日本と同様の競争力を世界のどのマーケットでも発揮できるという前提にたつのはややもすると現時的ではない。潜在的な競争優位は、マーケットによって異なってくる。

・マーケットからの視点

日系ゼネコンの持つ強みを最大限発揮し、競争優位にたつことができるマーケットはどこなのか。施主サイドにおいても、ゼネコンに求めるものはそのマーケットによって変わってくるものであり、日系ゼネコンの競争力の源泉がどこにあって、それゆえにどのようなニーズに対応することができるという視点から、自ずと日系ゼネコンがターゲットにするべき、地理的なエリア、業務スコープ（請負、CM等々）があると思われる。その上で、政府・民間がそれぞれの役割に応じて、具体的にどのようなアプローチがもっとも効果的なのかという議論を広げていくべきである。

・政府機関の役割

政府機関によるサポートとして、前記のようなパイプ構築のための斡旋、情報収集を行なうといったことが果たしてどの程度現実的なのかという点に疑問が残る。政府の役割としては、政府間協議、ODAに関連した日系ゼネコンのサポートなどにフォーカスすべきではなかろうか。

・その他

環境に配慮したサステナブルな開発、地域活性化など、いずれアジア諸国におい

ても、民間だけでなく政府レベルでの取り組みが増えてくると考えられ、設計・施工の包括サービスの中では、環境に配慮したコンセプトの提案や、ライフサイクルコストを重視した提案など、競合他社との差別化になる可能性はないのであろうか。将来の日系ゼネコンの競争優位を確立するための需要の洗い出し、それに向けた具体的な取り組みという点も取り上げてはどうか。

<D氏>

全体に他国企業との競争であるという観点が不足していると思います。

- I 1. (1) 「競争優位産業としての我が国建設業」について
日本企業の競争優位とは具体的に何なのか。技術では、耐震、研究所を持つなど水準の高さ、他？マネジメントでは、資金力、他？
- I 1. (2) 「我が国建設業の進出先の国・地域への貢献」について
例えばこの節など何を言いたいのか不明。他の節も総花的で焦点が分らない。これらから具体的戦略を作るのは難しい。
- I 2. 「輸出産業としての我が国建設業」について
他国との相対的比較優位は何なのか。
- II 1. 「日系系以外への取組の強化」について
機会逸失は具体的にどんな場合か。
- II 2. (1) 「ローカライゼーションに根ざしたグローバルな展開」について
日本企業の何が問題なのか。
- II 2. (2) 「請負主体から、企業の特性に応じた多様なビジネス展開へ」について
そのためには何をせねばならないのか。
過去の失敗を繰り返さぬためにはどうすれば良いのか。
- III 1. 「建設外交の推進」について
政府の直接的営業支援が必要。（他国を見よ）コンサルタントの活用が有効
- III 1. (3) 「ODAの積極的活用」について
コンサルタントの活用が有効
トップセールスもさることながら、広く政府全体の後援を他国と同様に行うべき。

< E氏 >

(1) 日本国内の建設環境と人材

請負を本業としている建設会社としてその企業の優位性とは、いかに施主の求めるものを廉価に建設し、企業として多くの利益を上げるかである。

そのために必要なものは『人材』が全てといっても過言ではない。それでは如何に目的にかなった人材を得るかであるが、基本的には採用時に先天的な能力を持った者を採る事と、採用後経験を積ませ、指導・教育をし、必要な能力を育成する事である。

請負事業に必要な能力とは何か。それは優秀な技術者である以上に、金儲けの上手な商売人でなければならない。

とりわけ最も重要な役職はプロジェクトマネージャーで、将来優秀なプロマネとなる資質を持っているものを採用する、或は時間をかけて育成する事が重要である。

国内と海外では建設産業における環境の違いが大きく、国内で育成されたプロマネは海外では通用しないケースが多い。

他国の環境と比較した場合、日本国内の特異性として、

- ① 外国企業との競争が無い。
- ② 施主、コンサルタント、下請、作業員すべて日本人で、日本語だけの世界である。
- ③ 契約書が国際標準とかけ離れている。
- ④ 施主―請負者―下請けの関係が性善説にもとづいている（海外では性悪説が多い）。一方で3者は縦の関係にある。（海外では横の関係）
- ⑤ 設計施工一括大型工事の案件が無い、あるいは非常に少ない。

海外工事を継続的に行なっている会社では、数パーセントの人材は、若年時から海外に従事、あるいは数十年にわたって海外に勤務し、日本の環境から離れた所での経験が、海外でも使える人材となっているが、それを超えて海外事業を増やし、失敗しているケースが多い。

海外に進出している日本の建設会社の過去10年ほどの海外事業比率は最大でも10%程度であり、国内環境が海外事業にたいして大きな影響を与えている。今後海外事業を大きく伸ばすためには、国内の特異な環境を変え、減少傾向とは言っても絶対的量を持つ国内建設市場で育成された人材がそのまま海外でも通用するようになる事が最優先・最重要かつ唯一の施策であると考ええる。

(2) ビジネスの多様化

建設産業の斜陽化は過去何度か叫ばれ、時に応じて『新規事業』等と称して新しい事業に取り組んできた。不動産開発、レジャー関連事業、観光業、環境・健康関連等、様々なビジネスに進出したがそれで成功した例は稀で、多くは失敗、中にはそれらが原因で会社本体までも傾けてしまった例もあった。

新しい事業へ進出するという事は、それらを長年本業としてきた既存の会社と競合し、勝たなければならないことから、新規事業の成功は難しい。ましてや国内で

も成功例の少ない新規事業を海外で成功させるのはさらに難しい。

中国では今、多様な土木技術を世界に求めている、多くの欧米系コンサルタント・設計会社が中国で活躍している。しかし日本のコンサルタント・設計会社は、日本の特異な環境が理由と思われるが、ほとんど進出出来ていない。

日本の建設会社も技術・設計部門を持ち、高い技術力を有していると言われていたが、中国が求める土木技術を欧米のコンサル・設計会社と互角に勝負しビジネスとして提供できる会社はほとんど無いのが現状である。

<F氏>

「競争優位産業としての我が国建設業」について

日本の建設業にコスト競争力もあるというのであれば、それは間違いではないか。ただ、施工管理能力に関しては確かに優秀であり、「脱請負」だけではなくて、請負であっても、優秀な施工管理能力を生かせる大型プロジェクトを狙うべきである。

「建設外交の推進」について

政府が建設外交を進めるということであれば（我々民間の関与すべきことではないが）大いに進めて欲しい

「人材育成・人材活用」について

ローカルの人材を含めた、人材育成が必要であり、この部分はもっと強調しても良いと思う。

<G氏>

日本の技術は優れており、本来競争力がある筈だということが前提としてあるようですが、私はそれを以前から以下の三つの点で疑問に考えていました。

- 1)どんなに品質が良くても、また納期を守るにしても、値段が高くては売れないということです。それは競争力が無いということであり、値段に反映されない技術は優れているとは言えないのではないかとということです。高いものと安いものを比べて、高いものの方が品質が良いのは当たり前のことで、同じ値段で品質が良いものを優れているということだと思います
- 2)また値段は別にして本当に技術が優れているのか、ということも疑問です。欧米と比較してなのか、欧米以外の国との比較なのかにもよるかと思いますが、幾つかの特殊の専門技術分野では優れているところがあるかもしれませんが、ダムでもトンネルでも橋梁でも現在は地元業者でもできます。
- 3)純粋技術だけでなく管理技術も疑問であります。CPM を使ったプリマベラなどの工程管理ソフトを使いこなしている日本人職員がどのくらいいるのでしょうか。また終身雇用、年功序列という世界にも稀な制度の下で人の頭の中というあやふやな記憶装置に頼った管理が短期多転職を前提にした記憶に頼らない記録による管

理を常識としている国々で通用するのでしょうか。純粋技術が如何に優れていても、それを生かす管理技術が劣っているのでは意味がなく、そこが日本の大きな弱点の一つだと思います。

- 4) また日本人職員の語学力不足も大きな課題です。戦略というのは鉄砲の打ち方を知っている兵隊を如何に動かすかというものだと思いますが、鉄砲の打ち方を知らない兵隊ばかりでは戦略も何もありません。現在の各社の問題は戦略や制度を変えただけで解決するものではありません。もし戦略が必要であれば、日本人の英語力を高めるという戦略だけでも現状問題の大きな改善になります。昨年、日本のダイヤモンドという雑誌でインド特集をやっていましたが、その中で、日本IT企業の進出の遅れについて、製品の仕様書を英語で書けない、その場その場の口頭指示で進めるので全く勝負にならないとレポートされておりました。その問題意識のもとで現在、日本のIT企業は徹底した英語教育を始めたとありましたが、それは建設会社でも全く一緒であります。問題はこの語学を含めた職員教育が必要で重要という認識が三十年も前からありながら、また現在も同じことを言っているが何もしない、各会社の認識と実行力のなさが大きな問題かと思っています。

<H氏>

建設業の海外展開に関する方向性等を一つの報告に纏めることは、大変なご苦労があったものと思われます。率直な感想は非常に良く纏まっていると思います。

ただ、私自身の約30年間の海外建設との関わりで思うに日本の建設業の海外進出がODA案件と共にスタートした経緯からするとまさに報告書に書かれている通りでしょうが、私自身が海外勤務の後半に経験した、世界の有力建設業、事業者との協働で感じた印象からすると本当に日本の建設業が競争優位産業として国際社会で認知されるのか疑問に思うところが多々あります。

<I氏>

I 1. (1)「競争優位産業としての我が国建設業」について

- ◆ 競争優位には、技術と価格の両面がある。「他国建設業に比して潜在的には競争優位産業であると考えられる。」との記述は技術の面においては当てはまるかもしれないが、価格の面では必ずしもそうとは言えないのではないかと。技術においては国内の大型プロジェクトでノウハウを蓄積してきたが、価格は国内価格であり、海外の競争に打ち勝てるかは疑問がある。

II 1.「日系案件以外への取組の強化」について

- ◆ 「米国、シンガポール、香港、台湾を除くと、日系案件の比率は約8割を占めており、わが国建設産業の海外展開が日系案件に大きく依存している。」この記述は対象国を4カ国に限定して除く理由が分からないので全体受注での比率としたらどうか。例えば《2004年度の受注実績から、わが国のOD

A案件や日系企業からの受注案件（以下「日系案件」という）の受注額は全体受注額の45%を占めている》など。

理由としては、日本のODAが供与される国々においては、国際金融機関からの融資以外には独自予算での大型プロジェクトは考えられないので、現地案件として受注を目指すということは物理的に不可能である。

Ⅲ 1. (1)「WTO、EPA 等多国間・二国間交渉の機会の活用」について

- ◆ 制度面での障壁を取り除くことは重要であり、二国間交渉で積極的に進めてもらいたい。さらに制度面以外にもコントラクターは様々な問題に直面し、損益を悪化させている現実がある。現地でのヒアリングでも明らかである。これらの問題は政府の二国間交渉には馴染まないが、実際には大きな問題であり、在外公館やJ B I C事務所などを通じて改善を図っていく必要があり、官のサポートを期待したい。

その他

- ◆ 今後の海外展開で最も重要なことは、適正利益を挙げることである。海外でのプロジェクトは大型案件も多く、一度損失を蒙ると金額的にも大きいため、事業経営に多大なダメージを与えかねない。そうになると経営トップは海外事業に消極的になるのは自明の理である。このようなことにならぬよう、良好なプロジェクトの形成など上流側での官民協力による取組み、また実際の施工段階で発生する諸問題に対し、在外公館などからの支援が欠かせない。

< J氏 >

- 1) 国内の景気によって海外の戦略が変わりこれまで一貫性が無い。従って人材も途切れ途切れ。
- 2) これから国内も益々グローバル化して行く。国内のお客さんも国際化してきており国内でも海外並みの要求が増えてくる。
将来は外国労務も必要になると思われる。政府もボンド、保険を海外並みと考え始めている。
- 3) 益々、競争も激しくなり採算性を考えて展開する必要があるが、国によって、また建築、土木でそれぞれ異なる。

基本的には海外進出は肯定です。

< K氏 >

Ⅲ 1. 「建設外交の推進」について

我が国の建設（業）の強みの海外展開に関しては、政府および産業界による努力に加え、学界（学会・協会）の協力を得ることもまた重要と考えられます。

例えば日本の土木学会は、アジア土木学協会連合協議会(ACECC)の主要メンバ

一であり、アジア地域の 7 カ国が参加する「アジア地域土木工学会議（CECAR）」を主導しています。これらの場では、学術報告・交流のみならず諸地域に貢献する日本の建設技術の紹介も積極的に行われるなど、「建設の国際ネットワーク」が形成されていると言えるでしょう。他の建設関連の学協会においても同様の国際活動の展開が推察されます。このような既存の学の組織を政府・業界が活用することも大変有益と思われます。

「学界国際ネットワークとの連携の推進」の検討を提言致します。

Ⅲ 2.（4）「人材育成・人材活用」について

海外市場への参加拡大に備え、各組織内での人材育成は急務でありましょう。然しさらに「後が続くべき人材」の育成に付いては、学校教育の場において「国際プロジェクト参加の基本知識」を提供することが有意義と考えられます。海外で活躍しようとする意欲のある学生数は、近年徐々に増加傾向にあり、幾つかの大学（院）にはその意欲に応え得るカリキュラムが用意されてきました。例えば、東京大学工学部社会基盤学科には、充実した「国際プロジェクト」応用科目群があり、海外に従事する技術者向けの契約・マネジメントの基礎が学べます。より多くの学校・研究機関にこのような動きが広がることを、政府も産業界も要望し、さらに講師派遣などの協力も行うべきと考えられます。

「学校教育における早期人材育成強化」の検討を進言致します。

<L氏>

Ⅲ 1.（4）②「我が国建設業や建設技術の認知度向上-具体的な手法」について ・国際見本市の活用

建設業の専門的な国際見本市が存在しない現状では、PRや記者会見を行うだけでは効果が限定的となる可能性があります。

各国の不動産事業や建設施工のキーパーソン等を業界会合等都合のよい機会に合わせて集め、セミナー形式でプレゼンテーションを行うのは如何でしょうか。

・要人による「サイト・ビジット」

同様に、需要が見込まれる国・地域の要人や記者を日本に招聘し、工事現場視察や最新建築技術の研究開発事例紹介等を行うのは如何でしょうか。

<M氏>

Ⅲ 2.（4）「人材育成・人材活用」について

今後の方向性としての「建設外交の推進」と「我が国建設業の国際競争力の向上」の二本柱は全く妥当と思います。只、競争優位性を示す「高い技術力」や「工期遵守」

の根幹を成すものは個々或いはチームとしての”人のレベル”に依拠しています。従って本項の内容は最も大切なものの一つと考えます。

海外建設協会のプロマネ育成セミナーは会員の経験者を講師に活きた内容でやっており、又各社は同等或いはそれ以上の社内教育をやっています。一方日本プロジェクトマネジメント協会(PMAJ)は全ての産業界を対象に PM の育成と資格試験をして、プロジェクトマネジメントの普及を積極的に始めており、建設業界からも少し参加しています。

前段が長くなりましたが、日本にはこの「プロジェクトマネジメント」という仕事に対する学問的研究、実務的教育が余りないのではないのでしょうか。最近首都圏の一部の大学や大学院で講座を開いているのは承知していますが、全国的にはどうでしょうか。又プロジェクトマネージャー(PM)に必要なのは理論としての科学的システムのフローやプロシージャの修得だけではなく、いわゆるインスピレーション(勘、経験、六感、等)のような暗黙知を如何に組みあわせて日常のリスクを”未然に”防ぐかであると、経験あり成功しているプロジェクトマネージャーは言っております。

このような”人”を育成するには大学教育から、従来の土木・建築・他に加えて専門のプロジェクトマネージャー教育のカリキュラムを取り入れ、PM に必要な科目全て(例えば心理学や経済、経営等)を相当の深度で修得させる事が今後の本邦建設業が輸出産業として海外企業に勝って行くには必要だと思います。

即ち則戦力となり得るプロジェクトマネージャー予備軍を多く作る事が中・長期的に必要なと考える次第で、今後どのように展開するか議論もあって良いのではないかと思います。

附録

1. 我が国建設業の海外展開戦略研究会 委員名簿

【委員】

西川雅史	埼玉大学経済学部助教授
中東雅樹	千葉経済大学経済学部専任講師
小林浩史	国土交通省総合政策局国際建設経済室長
森 毅彦	国土交通省総合政策局国際建設経済室国際建設市場調整官
小森 岳	国土交通省総合政策局国際建設経済室課長補佐
中島壮一	国土交通省総合政策局国際建設経済室国際協力官
前田善久	国土交通省総合政策局国際建設経済室企画係長
清瀬一浩	国土交通省総合政策局国際建設経済室経済連携係長
小林高明	国土交通省総合政策局建設業課建設市場アクセス推進室長
渡邊哲至	国土交通省総合政策局建設業課建設市場アクセス推進室課長補佐
鈴木 一	社団法人海外建設協会常務理事
森 悠	財団法人建設経済研究所専務理事
石田和成	財団法人建設経済研究所常務理事
正田 寛	財団法人建設経済研究所主任研究員

(敬称略)

【事務局】

財団法人建設経済研究所

2. ヒアリング協力企業・団体等一覧

社団法人海外建設協会
五洋建設株式会社
株式会社大林組
清水建設株式会社
三井住友海上火災保険株式会社
西松建設株式会社
三菱商事株式会社
鹿島建設株式会社
株式会社竹中工務店
東洋エンジニアリング株式会社
大成建設株式会社
株式会社熊谷組
三井物産株式会社
千代田化工建設株式会社
前田建設工業株式会社
株式会社パデコ
日本大学生産工学部
社団法人日本建設業団体連合会
東京大学大学院新領域創成科学研究科
独立行政法人日本貿易振興機構
ボヴィス・レンドリース・ジャパン株式会社
三菱地所株式会社
株式会社三菱地所設計
社団法人日本工作機械工業会
モルガン・スタンレー証券会社
(敬称略)