

# 我が国建設業の海外展開戦略研究会 報告書《概要版》

## 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 など海外進出のきっかけの存在、等を背景として、世界に誇る技術力、ノウハウ等を蓄積しており、潜在的には競争優位産業であると考えられるが、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。

#### (2) 我が国建設業の進出先の国・地域への貢献

我が国建設業が海外進出することは、進出先の国・地域の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、安全性の高い優れた社会資本の整備に寄与し、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。

### 2. 輸出産業としての我が国建設業

国内建設投資が縮小傾向にあり、また、本格的な少子高齢社会に直面し、今後、国内建設市場も縮小していくと考えられる中、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せず、積極的に海外展開を進め、将来にわたる事業機会の確保を図ることが必要。

また、我が国建設業の海外展開は、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とともに、我が国の国民経済全体の向上に寄与するとの観点も踏まえ、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は、日系案件が相当の割合を占めているが、日系案件のみに依存した海外展開には限界があり、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。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体制の構築が必要であり、以下のような将来像

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

資機材や労働力の調達を消費地で行わなければならない、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という建設業の特性から、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り、今後、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、現地企業の買収、連携等も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、我が国建設業が単独では有していない、それぞれの国・地域固有の強みを、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期待される。このためにも、多面的、継続的なネットワークの形成・維持とそのための戦略、経営資源の配分が重要である。

### (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

海外の地場の建設業の発展・成長に伴い、我が国建設業の主要なビジネスモデルである工事の請負のみでは、長期にわたる海外事業は期待できない。我が国建設業が、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、請負のみによる展開から、デザイン・ビルドや CM 等のフィービジネス、O&M や PFI、BOT/PPP など管理も含めたトータルなサービス、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、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。特に、今後、アジア等の発展途上国では BOT や PPP 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、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。

## 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。特に政府は、これまでの取組が十分でないと指摘される中、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る。

### 1. 「建設外交」の推進

#### (1) WTO、EPA 等多国間・二国間政府交渉の機会の活用

閉鎖的な建設市場や内外差別的な業制度等の外国企業に対する障壁に対しては、近年、EPA/FTA 等の二国間交渉の機会も著しく増加してきている中、引き続き、政府間交渉の機会を積極的に活用して相手国に改善を求め、ビジネス環境の整備を推進すべきである。具体的には、①事業展開やその見込みのある国の建設業制度、政府調達制度等の法令制度調査や建設市場の動向等についての情報収集、②我が国政府と進出企業との密接な情報交換、問題点を共有できる体制の構築、③各国に駐在する国土交通アタッシェや JICA 専門家等の積極的関与、といった取組が実施されるべきである。

## **（２）相手国建設業との協働関係の構築**

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、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。

## **（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であっても、我が国 ODA 事業は、引き続き有効な手段であり、今後とも、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。

## **（４）我が国建設業や建設技術の認知度の向上**

我が国建設業では、海外展開における広報活動があまり重視されてこなかった。しかし、我が国建設業の「高い技術力」や「工期遵守」といったブランド・イメージを広く周知させることは、海外事業を有利に展開する上で極めて有効な手段であり、海外での広報活動を積極的に行っていくべきである。

そのためには、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、進出先の国・地域が我が国建設業に求めるニーズの調査・分析等により、我が国建設業の広報戦略の確立させることが必要である。また、具体的な取組としては、他産業では積極的に利用されている国際見本市の活用や業界団体間の交流等のほか、トップセールスの実現に向けた取組、我が国要人による我が国建設業の工事現場訪問（「サイト・ビジット」）の実現、各社の保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））の作成、等が期待される。

## **（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とともに、我が国建設業が強みを発揮し得る分野の潜在的な需要を掘り起こしていく取組も重要。

# **２．我が国建設業の国際競争力の向上のための取組**

## **（１）リスクコントロールの強化**

商社やプラント業界等では、既存の政策金融制度や貿易保険制度等を積極的に活用するとともに、また海外での各種リスクに対応するための社内体制を構築してきているが、建設業ではこうした取組が十分であったかどうかは疑わしい。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、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。既存の制度・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、制度上の隘路等利用に向けた障害を整理・分析し、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。さらに、海外の民間保険市場等においては、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による履行保証については、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。

## **（２）新たなビジネスモデルへの取組**

我が国建設業が、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・業界にどのような支援ができるかという視点も重要であり、例えば、アジア各国において、我が国建設業の優れた技術力・ノウハウを活用して、BOT/PPP の手法による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、相手国のニーズに答えつつ、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である。

## **（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**

我が国建設業の海外進出は、半世紀以上にわたり、多くの成功とともに、多くの失敗も経験してきており、海外におけるこうした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プレゼンスを確保していくためにも、世代を超えて承継してことが必要である。さらに、このような情報を共有するための業界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、これ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り、今後は、失敗事例の中にこそ教訓が多く含まれているとの認識に立ち、業界共通の財産として利用されるため、業界としての意識改革が求められる。

### **②IR の積極的な推進**

我が国建設業に対しては、IR に対する意識が低い、コーポレート・ガバナンスの透明度が低いという指摘もあり、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る。

## **（４）人材育成・人材活用**

海外展開に当たっては、我が国建設業の有する企業文化の実践・伝達など現地を任せることが出来る人材が必要であるが、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、中核となる人材の不足も憂慮されている。今後は、（社）海外建設協会によるプロジェクト・マネージャー育成のためのセミナー等の取組を充実させていくなど、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。また、今後退職が見込まれる団塊の世代には、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、同協会の「人材バンク」と称する OB に関するデータベース等の強化・活用など、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。