

建設関連企業の 国際展開について

高知工科大学大学院社会システムマネジメントコース

特任教授 くさやなぎ しゅんじ
草柳 俊二

1. はじめに

1990年代初頭のバブル経済終焉以来、わが国の建設投資は減少し続けている。バブル経済時のピークには約84兆円あった建設投資額は、2010年度には約41兆円（うち、政府による建設投資額は約16.6兆円）となる。2011年3月11日に東日本大災害が発生し、建設投資額が一時的増加しているが、復興関連事業が落ち着けば40兆円を下回る時代がやってくることになる。

こういった事業環境の変化を受け、2005年頃から大手建設企業が相次いで国際市場の大型案件に取り組み始めた。しかし、その大半が多額の損失を出す結果となり、経営方針の抜本的見直しが求められる状況に陥っている。これまで、国内建設投資額が減少すると国際市場へと動き、損失、撤退といったパターンを繰り返してきた。国内事業量減少の補填策といった理由での取り組みでは、国際事業展開は不可能であることは分かっているはずなのになぜ、繰り返すのか。

国際建設プロジェクトを経験したものであれば、国際市場展開の難しさは、国内市場のマネジメント論理と国際市場におけるマネジメント論理の相違にあることを実感している。問題は“実感”の内容である。相違実感の基準となっている

日本市場の特性をしっかりと理解していなければ、国際市場を理解することはできないということである。建設企業は国際事業展開に必要な基幹要員の育成を進めている。しかし、根本的問題は経営陣の知識、能力をどのようにして高めるかであろう。

2. 国際事業に必要な競争力の形成

わが国の建設産業の本格的な国際市場展開は、第二次世界大戦後の賠償工事が一段落した1960年代後半より始まった。以後、事業量を急速に拡大し80年代初頭には1兆円レベルに達していた。

この時代、国内市場は「建設冬の時代」の最中であり、国外展開を事業低迷の打開策として取り組むという背景があった。だが、この当時、欧米先進国でも1兆円相当の国外事業量を行っている国は稀であった。問題は、その後の経緯であり、わが国の建設産業の国際市場での事業量は、今日に至るまで30年間近くも1兆円レベルから離陸できていないことである。

1990年代初頭、EU（欧州連合）構想が現実化するに従い、欧州先進国の建設産業は思い切った国際市場での事業量拡大政策を取り始め、2000年代に入って急速な成長を遂げている。現在では、1社で国際事業量が1兆円を超える企業がいくつ

も存在する。

欧州先進国の建設産業だけでなく、韓国の建設産業等の国際展開を分析すると、自国の産業構造改革と国際展開を同軸で捉えていることが分かる。欧州諸国ではEU構想の実現に向け、経済活動の阻害要因撤廃を目指して、各国の持つ法令・法規がさまざまな角度から見直された。

社会資本整備事業分野においても同様な取り組みが行われ、開発権プロジェクト等、民間主導の事業環境が形成されていった。韓国では1997年の国家財政危機を契機に、政府が民間企業に社会基盤整備を推進させる方策を打ち出した。いずれの場合も民間企業のプロジェクト企画力・計画力、創造力を高める結果となり、この力が国際市場での事業推進力、競争力となった。

産業の国際競争力を見るには、二つの基軸が必要となる。それは「企業の競争力」と「産業の競争力」といった見方である。日本の建設産業の問題は「企業の競争力」の欠如だけでなく、「産業の競争力」の欠如にあることを理解しなければならない。

問題は、企業が国際事業推進力を向上し蓄積できる産業形態となっていないことである。産業構造は市場によって形成され、市場は需要者によって形成される。われわれが直面している問題は、市場形成が、単に発注者の意図だけでなく、納税者からの要求、さらには国際化の進行といった力によって大きく影響を受ける時代になっているということである。

3. 国内建設市場の実態と特性認識

(1) 建設投資額の減少について

現状の建設投資額約40兆円はピーク時の84兆円に比較すると半分以下の額となる。しかし、84兆円はバブル経済絶頂期、日米構造協議で要求され内需拡大策等によってつくり出された投資額でもあり、これを正常値として捉えることはできない。理解すべきことは、バブル経済期の額をもと

に議論しても、見出せるものは何もないということである。直視すべきは、建設投資額40兆円が異常値か否かということになる。

近年のアメリカの建設投資額は国内総生産（GDP）の約8.5%、約95兆円であり、日本の約2.5倍となっている。しかし、国土は日本の24倍、人口は2.5倍である。EU主要5カ国、ドイツ、イギリス、フランス、オランダ、スペインの総人口は日本の2倍の2.7億人、面積は4.5倍ある。5カ国の建設投資額はGDPの6%前後で、円貨で表すと総額は約45兆円となる。

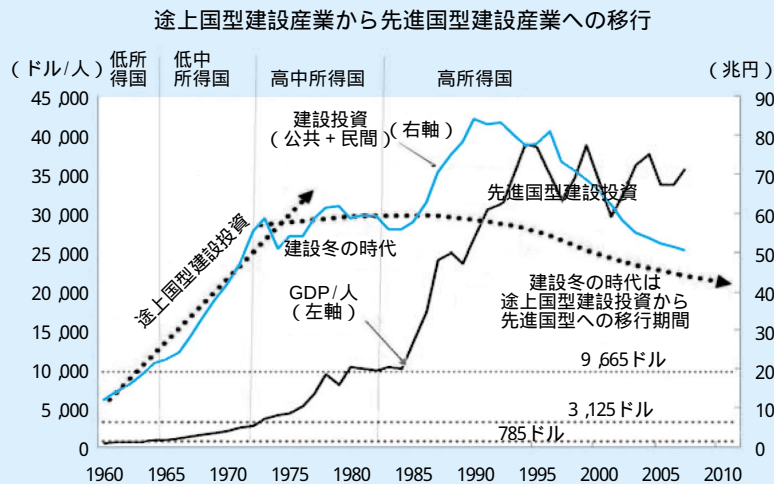
わが国の建設投資額40兆円はGDPの約8%に相当する。他の先進諸国の実態と比較すると、地質、地形、気象条件といった諸条件を勘案しても、日本の建設投資額40兆円は決して異常値ではないことが分かる。

(2) 建設産業の事業環境変化

図—1に示すように、わが国の国民1人当たりの国内総生産（GDP per Capita）が1万ドルを超え、国連等の区分による高所得国の仲間入りをしたのは1980年代初頭、バブル経済の発生前である。わが国は先進国となってからすでに30年近くが経過していることになる。欧米先進諸国に見られるように、先進国の範疇に入った国は、産業発展のための社会基盤整備が充足していき、建設投資は所定の量を保持したまま徐々に減少していくパターンとなる。これを「先進国型建設投資」とすれば、発展途上の国々の建設投資は「途上国型建設投資」ということができる。

日本の建設投資額は1960年代に入り急増し、1970年代中頃には40兆円を超えていた。しかし、第一次オイルショックの発生以降、建設投資の急激な上昇が止まり、1985年頃のバブル経済が始まる前まで、横這いとなる時代が続いた。建設産業に携わる人々はこの時期を「建設冬の時代」と呼び、方針策定に苦闘していた。そんな中、大手企業が取った方策は国際市場への展開であった。

1950年代後半から70年代中頃までわが国は思い切った社会資本整備事業を推進し、世界の国々を



図—1 建設産業の事業環境の変化

「20世紀の奇跡」といわしめた急速な経済発展の基盤をつくり上げた。「建設冬の時代」は経済発展に必要な社会資本整備が一応のレベルに達し、建設投資パターンも「途上国型建設投資」から「先進国型建設投資」への転換期であったと分析できる。

建設産業はこの変化に適合するよう産業形態や各種システムの変革が求められている時期であったのだが、行政も企業もなかなかこのことに気付かなかった。産業環境変化を察知する力が、それまでの目覚ましい成功体験によって鈍化していたとも考えられる。

不幸なことは、バブル経済が発生し、再び「途上国型建設投資」の状態となったことである。わが国の建設産業は、「途上国型建設産業」から「先進国型建設産業」に転換する機会を逸してしまったわけである。現状のわが国の建設投資額の減少だが、「先進国型建設投資」といった観点からすれば、バブル経済による異常値から正常値への回帰と理解すべきものとなる。

わが国の建設産業が抱える根本的問題は、「途上国型の建設産業システム」のまま先進国化した産業環境に対応していることであるといっていよい。現在、10年間で200兆円の防災関連の公共投資が必要とする国土強靱化政策が論じられている。

しかし、現状の執行システムに関する議論が伴わなければ、公的発注機関と建設産業に対する国民の信頼はさらに遠のく結果になると思われる。

国際事業に関していえば、先進国の産業でありながら途上国型の産業形態で市場展開を図ろうとしているということになる。

4. 先進国型産業へのシステム改革

(1) 「契約論理を基盤とした競争の原理」の導入
2006年4月に日本土木工業協会（土工協）が「透明性ある入札・契約制度に向けて—改革姿勢と提言—」を公表し、談合離脱を宣言した。この提言によって、わが国の建設産業は長く堅持してきた「協調の原理」から、実施的に「競争の原理」へと動き出した。

しかし、談合離脱後、今日に至るまで、低価格入札の増加、入札評価制度の混乱、契約紛争の顕在化といったさまざまな問題が発生している。その要因を「競争の原理」の導入とする意見が聞かれるが、原因は「競争の原理」の導入ではなく「競争の原理」に対応した制度改善の遅れである。

競争にはルールが必要であり、現状はルールなき競争を行っているに等しい。建設プロジェクト

におけるルールとは何か。それは「契約」ということになる。まず考えなければならないのは、「契約論理を基盤とした競争の原理」の導入であり、これは国際化対応の基盤形成といった意味でも重要なものとなってくる。

(2) 「信義則に基づく協調の原理」の限界点

「信義則に基づく協調の原理」を基盤としたわが国の建設産業システムは「途上国型の産業システム」として極めて高い性能を持っていた。このシステムのもとに、国家が詳細な方針を決定し、企業がこれを着実に遂行する構図で迅速かつ着実に社会資本整備を進めてきた。しかし、建設産業の環境は、四半世紀も前から受発注者間の信義則だけでは対応できない状態になっている。

どの国でも見られるように、社会の発展とともに、行政に対する国民（納税者）の要求、参画意識は変化していく。いわゆる必要物（needs）の要求から要求物（wants）の要求といった変化である。欧米先進国は産業革命以降、100年、150年といった長い時間軸の上で社会発展が進行してきた。このため、納税者の意識変化に適合する産業システムづくりも時間を掛けて対応することが可能であった。

わが国は、わずか20年足らずで低所得国から高所得国へと変化し、納税者の行政に対する要求、参画意識も急速に変化した。いわゆる透明性や説明責任（アカウンタビリティ）等の向上要求である。問題は、わが国の建設産業では、これらの変化に対応する産業システムづくりが後追い状態になっていることである。問題はさらに複雑で、欧米先進国と比べ、産業システムづくりに多くのエネルギーが必要となることである。

「信義則」を基盤としたわが国の建設産業システムは、生産性の上では極めて高度なシステムであるが、透明性や説明責任といった要求に応える機能が不足しており、同時に“不用堆積物”を特定し排出する機能も脆弱といった問題を抱えている。

(3) 契約に関する考え方

透明性や説明責任機能の向上には「契約論理を基盤とした競争の原理」の導入が不可欠となるのだが、建設産業に関わる人々からは、日本の建設産業の根幹である「相互信頼の関係」と相反するもので、生産性も低下するといった意見が聞かれる。

しかし、「契約論理を基盤とした競争の原理」が本当にわが国の建設産業の根幹と相反するものなのかを分析する必要がある。建設業法の第18条には以下のような文章が記されている。

「建設工事の請負契約の当事者は、各々の対等な立場における合意に基いて公正な契約を締結し、信義に従って誠実にこれを履行しなければならない」

第3章「建設工事の請負契約」、第1節 通則（建設工事の請負契約の原則）

多くの人々が、この条項の「信義に従って誠実に」という部分だけを捉えて、「相互信頼の関係」が基盤であると理解してきたのではないか。注視すべきはその前に記されている「対等な立場における合意に基いて公正な契約を締結し」という文言である。この条項が述べていることは「しっかりした契約を結び、その条項に従って騙さず、ごまかさず工事を遂行する」ということであり、わが国の建設産業の根幹は「契約論理を基盤とした協調の原理」と解釈しなければならないことになる。

ここで述べる「協調の原理」とは、むしろ従来のもとは質の異なるものであり、パートナーシップ方式のように、「競争の原理」を踏まえ、緊張感を持った形の「協調の原理」ということになる。この原理こそが、わが国の建設産業の持つ特性を生かし、国際事業展開の根幹となりうるものと考えられるが、先に述べたように「契約論理を基盤とした競争の原理」を経ずして成り立つものではない。

どの国の人々も「相互信頼の関係」を築くことを求めて生きている。しかし、人々は「相互不信

来の関係」を経なければ「相互信頼の関係」に達することはできないと考える。われわれ日本人は「相互不信来の関係」に踏み込めば「相互信頼の関係」をつくり上げることは難しいと考える。完成物の売買であれば、現物確認が取引の前提となり、信頼・不信頼の可視化が可能となる。

しかし、建設プロジェクトは“想像物”の取引であり、信頼・不信頼の可視化は困難となる。相手が「相互不信来の関係」を前提として話しているのに、「相互不信来の関係」に踏み込めば、「相互信頼の関係」をつくり上げることは難しいと考えるのは、逆に、話し合いの前提条件を無視したことになってしまう。

5. 先進国型産業としての条件整備

社会基盤整備が先進国パターンに入ったことを前提としなければ、建設産業の将来像を描くことはできない。「先進国型建設産業」とは、自国の社会基盤整備事業の推進によって蓄積してきた設計技術、施工技術、そしてマネジメント技術を統合した「総合建設技術」をもって国際建設市場で事業を展開していける産業といっていよい。

もちろん、自国の社会基盤整備も継続して行っていかなければならないが、その担い手の主体は中堅企業や地方企業となっていく。大手企業は、主たる事業領域を国内市場から国際市場へと展開していくことになる。

1996年1月にWTOの政府調達協定が発効し、建設産業は門戸を開放してすでに15年以上が経過している。しかし、社会基盤整備事業に関しては、EU諸国が行ったようなさまざまな角度から、抜本的な関連法令・法規の見直が行われた形跡は見当たらない。

わが国の建設産業の状況は、防備なくして門戸を開いているに等しい。現在、TPP(Trans-Pacific Partnership)、FTA(Free Trade Agreement)等への参加、不参加が議論されている。認識しなければならないことは、国際化は津波と同様に、防

備策を講じなければ、飲み込まれるということである。参加か不参加かの議論は、防備策が整ってからの話である。

以下、国際化対応として早急に行わなければならないことを挙げる。

① 関連法令・法規の解釈に関する対応

- ・社会基盤整備プロジェクトの遂行実態と乖離した会計法や予算決算法等の適用、条項の解釈の是正。
- ・建設業法の第25条（建設工事紛争審査会の設置）、2項「委員任命」、5項「解任」および10項（紛争処理の申請）の改定。

これらの条項は全て公的発注者の代表である国土交通省大臣と県知事によって行われる。公的発注者と企業間で契約紛争が生じた場合、発注者側の契約当事者に紛争処理の申請を行い、発注者側の契約当事者が任命した仲裁人に紛争処理を任せるよう規定した条項になっている。

② 建設契約約款の整備

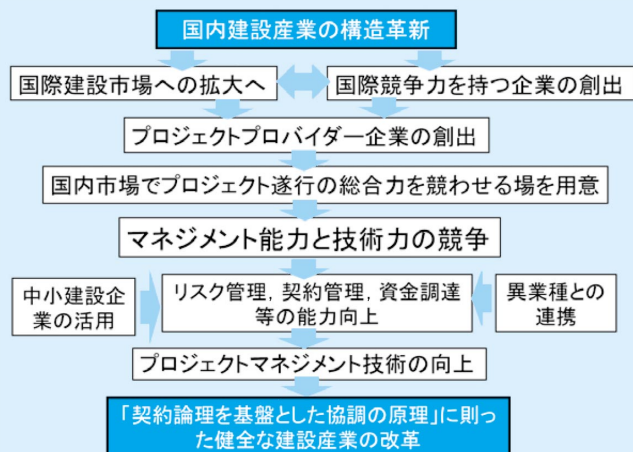
- ・単価・数量精算契約約款の作成と適用
契約条件変更や数量増減による追加費用清算や契約紛争解決の透明性、公正性向上。総価一式契約形態での限界是正。
- ・現状の総価一式契約形態の標準契約約款は設計施工工事に適用する
- ・設計施工、CM、BOT（開発権プロジェクト、PPP、PFI対応契約）といった契約形態に対応した約款の作成。

③ 企業の能力を最大限に引き出す調達方式の施行

- ・開発権プロジェクト、PPP、PFI等の執行形態による大型プロジェクトを形成し、プロジェクトプロバイダー企業が成長する場を形成する。

④ 公的発注機関の幹部と企業経営者を対象とした教育プログラムの実施

- ・国土交通省、日本建設業連合会、日本コンサルタント協会が合同でワーキンググループを設置し、トップマネジメント用の教育プログラムを作成し、継続的なセミナーを実施する。「契約



図—2 国際化対応策に基づく国際事業展開

論理を基盤とした協調の原理」への原点回帰には、発注者と受注者のトップマネジメントの実務知識が向上しなければ達成できない。

以上のような対応策の実施によって、最終目的である「契約論理を基盤とした協調の原理」を実現するための国内建設産業システムを構築し、国際事業展開力のある企業の創出を目指すべきと考える。

図—2は、そのシナリオを示したものである。開発権プロジェクト、PPP、PFIといった企業の実力を最大限に引き出す調達方式の大型プロジェクトを用意することによって、プロジェクト遂行の総合力を競わせる場、すなわち「マネジメント能力と技術の競争」を基盤とする市場が形成されることになる。

こういった市場変化によって、企業はリスク管理、契約管理、資金調達等の能力なくして生きられない環境に置かれることになり、建設企業、コンサルタント企業、金融機関等の連携が生まれ、国際市場で事業展開を行えるプロジェクトプロバイダー企業の創出が可能となってくる。

6. おわりに

冒頭に、国際市場展開の難しさは、国内の産業形態と国際市場における産業形態の相違にあると述べたが、エンジニアリング企業は別として、国際市場展開を図る企業の経営者は、理念の異なる2種類のマネジメントを同時に行わなければならない状態に置かれている。さらに難しい状況は、国内事業量が圧倒的に多いということである。つまり、経営陣の中で国際事業を担当する経営者は常にマイノリティーであり、組織において国際事業に必要な経営理念が理解される可能性が少ない状態となっているということである。こういった環境では、国際事業展開に必要な能力を備えた経営者が、安定した事業展開を進めていくことを期待するのは難しい。

わが国の建設産業の国際事業展開に必要な方策は、国際事業展開と国内産業改革を同軸で捉え、マネジメント理念を近づける取り組みである。すなわち、国際化対応の推進を主軸に置いた施策が必須条件ということになる。