

## 特集/海外建設市場の現状について

# わが国の建設会社の 海外進出を考える

足利工業大学

こばやし やすあき

教授 小林 康昭

### 何故、海外工事なのか

わが国の建設市場が長らく右肩上がりが続けていた時代、たまたま雌伏を余儀なくされるような場合、わが国の建設会社は、海外に活路を見いだそうとした。海外工事のメリットは何だろうか。同業他社が受注高を下げる中で、海外で受注を増やした建設会社は、受注高の落込みを補うことができた。工事の受注は、数年後の完成工事高に反映される。完成工事高は、建設会社の格付けに直結する。わが国では、大きい会社が良い会社を意味するのである。

だから、国内市場の先行きが混迷する昨今、建設会社は海外市場に向けて、戦線拡大を模索しているに違いない。受注高を上げるためなら、利益を度外視して入札金額を下げれば良い。数年後の竣工時に損失を出しても、その時に国内市場が好転していれば、国内であげた収益でその赤字を補填できるだろう。わが国の海外工事はその手を繰り返し、国内工事の収益に支えられてきたのである。海外進出をもくろむ経営者は、過去の海外工事の存立基盤がどこにあったのかを認識した上で、今にして通用する海外戦略を打ち立てるべきだろう。狙いは、入手量の補充か、利益の確保か、それとも余剰人員の活用か。

闇雲に入手量維持に走るのは、不可能な時代に

なっている。昔のように採算を度外視して受注したあと、その赤字を埋めるような、国内市場の好転はもはや望めないからである。利益を得る目的の作戦にも期待はできない。なぜならわが国の建設会社は、間接部門が大きい。国内では積算基準の一般経費率が間接経費を保証してくれるが、海外で自由競争を挑めば、スリムな体質の外国企業に太刀打ちできない。利益を獲得するには、余程の付加価値を加えて、競争力を発揮しなければならない。余剰人員のはけ口を、海外に求めることも非現実的である。なぜなら、わが国の人件費はきわめて高いので、余剰人員の動員を試みても、価格競争力の足を引っ張るばかりである。世界最高水準と誇る建設技術も、世界の上位に名を連ねるゼネコンの企業体力も、所詮は国内市場の温室で育てられた脆弱な楼閣だったのかもしれない。今、求められるのは、建設会社自身の逞しさではあるまいか。

### 国際化の歴史

わが国の建設の国際化は、世界的に見て、きわめて特異な歴史を有している。それは、わが国が外国の技術や知識を貪欲に吸収しながら、外国勢の参入がほとんどなかったことである。

明治のはじめ、わが国の政府は欧米先進国からお雇い外国人の力を借りて、近代化をはかった。

ほどなく、わが国は技術的に自立して、お雇い外国人の役割は終焉し、その薫陶を得た人材が時代の牽引役を担った。そして自前で育てた人材を先進国に派遣し、最先端の知識や思想を取り込む流れが、今もなお続いている。

こうした歴史の中で育ってきたわが国の建設会社の企業体質は、国際化や海外活動するうえで、大きな阻害要因になっている。このことは、「コンストラクタとコントラクタ」以下で具体的に触れてみる。

わが国の建設会社は、日清・日露の戦役の後、わが国の国勢の伸張に伴って、こぞって日本の影響下に入った台湾、朝鮮半島、樺太、中国大陸、南洋諸島などの地域に進出した。さらに、太平洋戦争中には、企業や軍属技術者が占領地で腕を振るった。

敗戦の結果、海外で活躍する機会は閉ざされ、海外経験の蓄積は一旦は無に帰したように思われたが、本土に進駐する占領軍の基地作りに1950年代から関わることで、改めて国際経験の一步を始めることになった。このときわが国の建設会社は初めて、相手のルールや慣習を通じて、契約観念、マネジメント思想などのビジネス文化に啓発される。

続く国際経験は、1960年代前後の賠償工事である。フィリピン、ヴェトナム、インドネシア、ビルマなどの諸国が日本政府に、第二次大戦中に被った迷惑に対して、賠償を求めた。日本政府は、これらの国々が必要とする、道路、橋梁、ホテル、発電所など、インフラ整備の建設工事を、無償供与の形で応じた。賠償工事はその地をわが国の有力な市場に育て、わが国の建設産業の国際化に大きな影響を与えた。

1970年代には、わが国の高度経済成長下の石油

需要に応えて、産油国で日本企業が展開した石油関連の設備投資や、インフラ整備の建設工事を担う役割が出てきた。

1980年代に入って、海外経験を蓄積した建設会社が、国際入札の商戦に挑み始めた。手がけた海外工事は、華々しい成果を得るか、さもなくば会社の屋台骨を揺るがす致命傷を負うか、光と影が交錯する時代をもたらした。

1990年代以降、海外市場は多様化の時代を迎える。まず日本のODA（政府間開発援助）の存在感が大きくなった。日本政府が援助する資金で、現地にインフラを整備する。その工事を、わが国の建設会社が請け負う。代金は日本政府から建設会社に渡る。この時代のもう一つの特徴が、BOTの誕生である。BOTは、インフラ整備に必要な資金を、受注側が提供し、自らの手で回収する。逆の資金の流れが起きたのである。

わが国は1990年代にWTOに加盟した。その結果、公共工事に参加希望する者を国籍で差別してはならなくなった。「外からの国際化」も覚悟する時代になった。

## 海外進出の国際比較

長年、日本の建設会社は、欧米諸国に比べて、海外活動が低調だ、と指摘されてきた。数年前のENR誌の記事、日米欧各国上位10社の建設会社の総売上高で海外工事の比率が、日本6.5%、米国35%、欧州55%、という数値はそれを裏付ける統計である。この統計を使って、これらの国々の海外進出の背景をこじつてみよう。

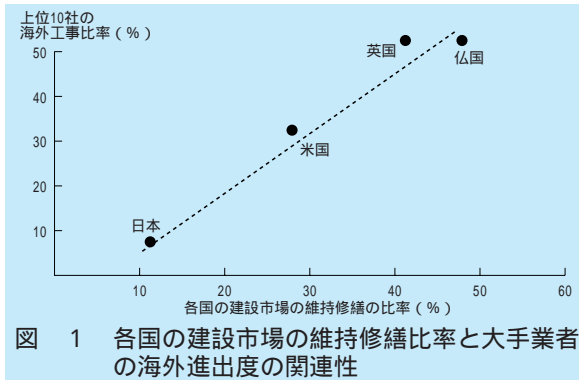
別の統計では維持修繕の比率が、日本11.0%、米国28.9%、英国41.6%、仏国48.2%である、と

いう。各国の維持修繕の比率とその国の上位10社の建設会社の海外工事の売上比率の関係を図1に示す。まさに、絵に描いたような相関関係になる。

成熟した建設市場で

表 1 わが国の建設産業の国際体験の歴史

| 年 代                   | 建設産業の国際化の特徴      | わが国の社会・経済 |
|-----------------------|------------------|-----------|
| 明治大正昭和前期 (1896～1945年) | 旧植民地地域における活動     | 大日本帝国時代   |
| 昭和10年代 (1941～1944年)   | 軍政下の占領地における活動    | 太平洋戦争時代   |
| 昭和20年代 (1945～1954年)   | 国内・沖縄の占領軍基地の建設   | 米軍の占領時代   |
| 昭和30年代 (1955～1964年)   | 旧日本軍占領地域に対する賠償工事 | 経済成長離陸期   |
| 昭和40年代 (1965～1974年)   | 主として産油国の設備投資に従事  | 高度経済成長期   |
| 昭和50年代 (1975～1984年)   | 建設輸出ともて囿された時代    | 経済安定成長期   |
| 昭和60年代 (1985～1994年)   | 多様化の時代           | バブル経済期    |
| 現在 (1995年～)           | 内なる国際化を合わせ持つ時代   | バブル破綻以降   |



は、建設投資の中で維持修繕の比率が高いことが知られている。すると、海外工事の進出度が高い国は、国内市場の成熟度が高いことが分かる。わが国の海外進出が欧米諸国に比べて低調な原因に、わが国の国内市場が欧米諸国に比べて成熟度がまだ低いことがあるといえる。だから、国内市場が成熟すれば、建設会社の海外進出はそれに見合っただけで高まるはず、との定性則に行き着く。この定性則にあるわが国の建設会社の海外進出は、国際的に見て、応分の位置にある。つまり今後、国内市場の成熟が進めば、建設会社の海外進出度も増大していくことになる。

わが国の建設会社は海外活動が低調とは、知識人・文化人といわれる一部の学者、著述業、メディアなどの指摘だが、それでは、知識や文化を発信するわが国の知的産業の海外進出はどの程度だろうか。設計、出版、放送、通信、広告、新聞などの業界で、大手10社の海外売上げが全体の10%を超えるところは少ないだろう。日本の企業文化の中で、建設業界の海外進出はそれなりに頑張っている、と評価して良いのではないか。

## コンストラクタとコントラクタ

今や子供でも周知しているゼネコンという語は、ゼネラル・コントラクタ (General Contractor) に由来する。コントラクタ (Contractor) は通常、請負契約の受注者を指すが、建設の意味はない。建設を意味する英語はコンストラクション (Construction) で、類義語のコンストラクタ (Constructor) に、建設する者・会社の意味がある。ゼネコンをゼネラル・コンストラクタ (Gen-

eral Constructor) の略称としたいが、英米では、建設会社はコントラクタであり、コンストラクタではない。

コンストラクタにしてコントラクタということはあるが、コンストラクタとコントラクタの、職業上の思想や姿勢は異なっている。発注者の要求からいかにリスクを排しメリットを得るか知恵を絞るのがコントラクタの本分であり、発注者の要求をいかに忠実に具現化しようかと腕を振るうのがコンストラクタの本分である。発注者に対し、前者は「まず話を聞こう」という態度から入り、後者は「言われたようにやってみよう」という姿勢から始まる。商人と職人の世界の違い、と考えても良いだろう。

わが国の公共工事の発注者は長年、受注者にコンストラクタの役割を求めてきた。発注者は、自らが行った設計・施工計画・積算で受注者の一挙手一投足を呪縛し、発注後も支給材料や仮設段取りで介入していた。だから、わが国の建設会社の体質に、コンストラクタ要素が染み込んでいるのは否定できない。「わが国の建設会社はコントラクタではなくコンストラクタである」との指摘に説得力がある所以である。市場に参加するすべての建設会社がコンストラクタ的なら、その体質は弱点にならない。その市場が公共の利益を保って機能しているなら、文句もつけられない。

だがコンストラクタ的な建設会社は、発注者への依存心が高く自立力が乏しい。だから、コントラクタ的な国際市場では、コンストラクタ的な建設会社は勝ち目がうすい。わが国の建設会社は、コンセプトへの切り込み、案件の値踏み、契約対応など、肝心なところでコントラクタ的な力が発揮できず、コンストラクタ指向が顕著である。コンストラクタに留まるかぎり、本格的な国際競争力は備わらない。もしも、海外市場で外国企業と同じ土俵の上で競争しようと思うなら、わが国の建設会社は、自らのコンストラクタ的体質を自覚した上で、コントラクタ的体質の培養に心がけるべきであろう。

## 土木技術者とシビルエンジニア

土木屋が外国で受けるカルチャーショックの一つに、土木技術者のステータスの格差がある。諸外国の土木技術者すなわちシビル・エンジニアへの評価や敬意は、日本より高いように見えることが多い。なぜだろうか。

国際的に見て、日本の土木技術者に共通した問題があるように思える。

われわれは、土木技術者がシビル・エンジニアの訳語であることを知っているが、日本の土木技術者がシビル・エンジニアとイコールである、とは大きな誤解らしい。諸外国では、屋外のあらゆるエンジニアリング行為が、シビル・エンジニアの責任領域であるようだ。このエンジニアリング行為とは、現場の建設行為に限っているのではない。だから、日本では、機械技術者や電気技術者の采配のもとで、土木技術者が役割分担するような現場を、外国ではシビル・エンジニアが、メカニカル（機械）やエレクトリカル（電気）などの技術者を仕切っている。あらゆる要素技術を束ねる技術者が、シビル・エンジニアであり、したがってシビル・エンジニアには、多くの分野の技術者を統率し、畏敬を集めることができるような、見識の広さが求められることになる。

だから、日本では、経験豊かな常識人で人間関係も良く、信頼も厚い立派な土木技術者と評される人物が、外国の職場では、劣等生の烙印を捺されることになるのである。例えば、土やコンクリートの現場工事には長けていても、さまざまな領域の問題に臨機応変に対応できない、というような理由で。

土木技術者とシビル・エンジニアのこうした相違は、土木教育や土木事業のありかたに原因があると思われる。諸外国でシビル・エンジニアリングと見なされる領域が、わが国では、土木、建築、農業土木に縦割りされて教育されてきた。土木の中も厳格に系列化されているので、技術者や研究者は学際領域に向ける関心が乏しくなった。複合領域の技術者も育ちにくい。わが国の土木を

国際化するには、土木の技術者や教育者は、今まで長年にわたって立て籠もっていた城から、業域・学域の拡大に打って出ないといけない。そうしないと、いつまで経っても、外国の土木技術者と太刀打ちできない。

## 企業体質と営業戦略

海外工事は多くの面に難問を抱えているが、現下は営業面に致命的な問題が多い。試みにわが国の建設会社の海外営業マンに情報源を訊ねると、商社、コンサルタント、国際融資・援助機関などを挙げる。だが、国内営業の場合、その情報源はもっぱら発注者であり、仲介者に頼ることはない。ここに問題がある。

国内市場で培われた建設会社のノレンは海外では無価値に等しいのに、そのノレンに安住するが故に、海外営業には邦人企業社会への依存指向が見られるのである。そこで得られる情報は、まずは現地に進出する邦人企業の設備投資である。これは工事場所が外国というだけで、実態は国内工事であり、そこは日本人たちに保護された閉鎖社会であって、国際感覚を磨く機会は乏しい。次に手にする情報は、競争入札の案件である。だが入札案件がもたらす至福は希有である。外国企業と入札で鏝迫り合いして受注した工事で重ねた赤字が、わが国の建設会社共通の大きな悩みである。会社の存続を危うくすることも珍しくはない。業界外から観ている関係者は、わが国の建設会社の海外営業マンが、国内営業マンに較べて、国際経済上の洞察力にも戦術的な逞しさにも欠けている、自社の企業体質を承知した営業戦略にも乏しい、という。

だが、抜本的な手を打てば、可能性は拓かれるかも知れない。それは、わが国の建設会社の現状の企業体質の特徴を、強みに変える戦術の構築である。わが国の総合建設会社の多様なインハウス機能の備えは、諸外国の建設会社にはない特徴である。その結果、大きな間接部門を抱える。間接部門が小さい身軽な外国企業を相手に低価格受注を繰り返すと、先に参るのはわが国の建設会社で

ある。

この愚を避ける。総合力は強みになるはずである。この強みを活かす戦略を考えたい。そこで、国際活動を活発に続けている外国の大手総合建設会社やプラント会社に注目してみる。彼らは競争入札案件を標的としない。入札前の設計段階のさらに前の段階で、プロジェクト発掘に参加して発注者や起業者に存在感を示すことが、彼らの戦略になっている。競争相手が持っていない、あるいは異なっているものを提供できることで、市場で優位に立つことができる。その結果、顧客から尊重され、利益の独占もできる。それには、プロジェクトのコンセプトを描く前の段階から、発注者と直接的な関係を確立することが絶対に必要である。そのためには、顧客に有益な提案をできる能力とセンスを磨かなくてはならない。設計施工、VE、ターンキー、CM、BOT など百花繚乱の海外市場で、ひたすら設計施工分離の競争入札に自らを縛りつける戦略は、後進国の建設会社がやることで、まことに狭量なことなのだ。

海外営業の真価が今にして問われるのは、1に幹部が外国企業のように営業の最前線に出ることが少ない、2に定年制のもとでベテランを切り捨ててきた、3に世代交代の度に前代の記憶を抹消させた、4に営業実績に納得ある評価をせず営業のインセンティブを低下させたことが大きい。肝に銘ずるべきである。

### 構造体質の脱皮

海外工事の拡大を目論むわが国の建設会社は今、その事業展開の基本方針に、利益体質への脱皮、社内体制の見直し、営業拠点の整備、現地化の推進、現地要員の育成などを挙げている。これらは、30年前と大同小異なのである。30年を要して果たせなかったスローガンの成就是、成功経験が乏しいだけ、成功に繋がる保証はない。こうした戦術的なことよりも、わが国の建設会社が抱える経営思想や企業文化が、海外市場で有効な力を発揮できるかどうかの検証が必要である。

国内市場に顔を向けているわが国の建設会社本

体が採っている、年功重視、潜在力重視、終身雇用、配置転換とジェネラリスト志向、トップの人柄評価、ボトムアップ、大きな間接部門、信頼重視、売上高重視、感覚重視などの特徴を、海外市場における外国の会社の能力重視、即戦力重視、有期雇用、専門の固定化、トップのリーダーシップ評価、トップダウン、小さな間接部門、契約主義、採算重視、マニュアル重視などの特徴と逐一比較してみると、ほとんどの価値観が相反している。そして、日本的体質を特徴づけるほとんどが、外国企業と直接的な競争をすると、旗色が悪い、といえるのである。

わが国の企業体質に意味があるのは、ライバルも同じ体質であり、それが通用する国内市場においてである。日本的体質は海外市場で勝ち目が乏しい、と考えておきたい。従来、わが国の建設会社が国内で稼いだ利益を、海外で吐き出さざるを得なかった所以である。必要なことは、海外市場で競争力が発揮できるように体質を変えることではない。と、言って、企業体質をすっかりと海外市場に合うように一変させることもできないであろう。なんとすれば、わが国の建設会社本体は、依然として、そして今後とも、国内市場を向きつづけるはずだ。海外市場の比率は、マイナーであるに違いない。その海外市場のために会社の価値観を変えることは、企業の存続を放棄するに等しい。国内市場に向けた価値観こそが、わが国の建設会社の主体なのである。では、どうしたら良いのか。

一策として、本体の国内部門と企業体質を異にする海外部門の分社化を挙げたい。海外部門は徹底した外国的企業体質に脱皮させる。配属社員はその価値観の中で働く。なじめない者は本体に戻る。本体に日本的体質が残る限り、彼らには働く場所がある。海外部門の社員には、国際感覚を持った人材に育つことを求める。それは、乞われて他に転進できる人材を意味する。そういう人材が育つこそ、海外部門は国際的な体質の職場に変わっていく。そうした人材を育てられなければ、現地人を経営者や幹部に登用する。本格的に海外工事に挑む建設会社は、腰を据えた覚悟が必要ということである。