

国内建設会社の海外戦略 ～“脱ガラパゴス化”に向けて～

株式会社 野村総合研究所 事業戦略コンサルティング一部 コンサルタント
石原大輔

1. 本格化し始めた建設会社の海外展開

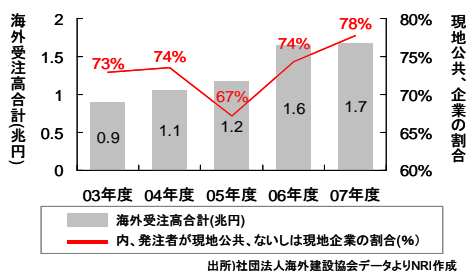
1) 半減する国内建設投資市場

近年、公共事業の大幅な減少などにより、国内建設投資は減少傾向にある。2007年度の国内建設投資(名目値)は49兆円だが、NRIでは2015年度に44兆円程度まで減少すると推計している¹。ピーク時(1992年度)の84兆円と比較すると、実に約半分まで減少することになる。

2) 約540兆円の海外建設市場

国内市場が縮小する一方で、世界的にみれば建設市場は依然として成長市場である。サブプライム問題の影響により、短期的には落ち込む可能性が高いが、中長期的にはアジアを中心に建設需要は底堅いと考えられる。また、規模の観点からも海外市場は非常に魅力的である。米国・欧州・アジアの建設投資規模は総額で約540兆円に達し、日本の約10倍強に相当する。国内市場において成長が見込めない以上、国内建設会社は様々な課題はあるものの、海外事業への取り組みを強化していくべきと考える。

図1 国内建設会社の海外受注高推移



3) 大手を中心とした海外事業への取り組みの強化

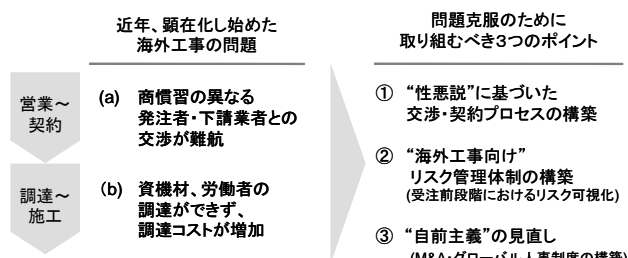
実際、大手クラスを中心とする国内建設会社は、海外

事業への取り組みを強化し始めている(図1)。近年、海外建設受注高は増加傾向にあり、06、07年度と過去最高記録を更新し続けている。また、現地の公共部門ないしは民間企業から受注した案件の割合も、近年増加傾向にある。

2. 顕在化する海外工事の問題点

本格的な海外進出に舵を切り始めた各社だが、直近の業績は芳しくない。国内市況の悪化に加え、海外赤字工事が増加した結果、大手4社の09年3月期の最終損益は全社、前年割れする見込みである。これらの海外赤字工事の原因は何か。以下に近年、顕在化し始めた海外工事の問題点をまとめた(図2)。

図2 海外事業の問題点と取り組むべき3つのポイント



(a) 商慣習の異なる発注者・下請業者との交渉が難航

海外発注者の工事の増加に伴い、商慣習の異なる発注者・下請業者との交渉トラブルが目立ち始めた。交渉トラブルの末、利益の見込みが立たなくなり、工事損失引当金を計上するケースが増えている。

契約時の詰め甘さも指摘される。具体的には、「追加工事の支払い条件など、契約内容に曖昧な部分が多く、リスクを軽減できていない」、「契約書が国際標準になっていない」など、多くの問題点があげられる。請負金額の増額を認めるエスカレーション(価格変動)条項を契約に盛り込むことを原則とするなど、各社、契約条件の見直しを図っている。

¹ 政府建設投資には、年率3%削減されていくと仮定、2015年までの名目GDP成長率は1.5-2.0%と仮定し、推計を行った。推計方法の詳細については『2015年の建設・不動産』(野村総合研究所、2008年)を参考にされたい。

(b) 資機材・労働者の調達ができず、調達コストが増加

直近の海外、とくに中東地域では、資機材や労働者の不足による調達コストの高騰も赤字要因の一つである。今後は、資機材、労働者の安定的な調達ルートを複数確保しておくなどの基本的な対策に加え、受注前段階で調達価格の変動リスクをある程度見込んでおくことも重要になるだろう。

3. “脱ガラパゴス化”に向けた3つの施策

このように国内建設会社は、世界有数の規模と技術力を有しながら、未だ海外市場に活路を見出すことができていない。いわば、“ガラパゴス化”ともいうべき状況に陥っている。

以下に、前述の2つの海外工事の問題点を克服し、“脱ガラパゴス化”していくために、国内建設会社が今後取り組むべき3つの施策について述べる(図2)。

① “性悪説”に基づいた交渉・契約プロセスの構築

日本のビジネス慣習は、“性善説”に基づいているといわれる。国内建設会社にとっては、この“性善説”に基づくビジネス慣習から脱却し、“性悪説”に基づく業務プロセス、とくに交渉・契約プロセスを構築することが問題克服に向けた第一ステップになる。

例えば、欧米のビジネススクールではネゴシエーションなる講義がある。そこでは「自分の交渉カードはできる限り見せない」「圧力をかけるために、交渉を放棄する」といった“性悪説”に基づいた理論的な交渉戦術を学ぶことができる。日本では交渉という経験論、精神論に終始しがちだが、今後はこのような“性悪説”に基づく交渉理論を標準業務プロセスに組み込んで管理することが有効である。契約についても同様に“性悪説”に基づかなければならない。想定されるトラブル、損失はできる限り契約書の中でリスクヘッジしておく必要がある。契約内容に曖昧さを残しておくことは、こと海外工事に関しては、リスクが大きいという認識が必要である。

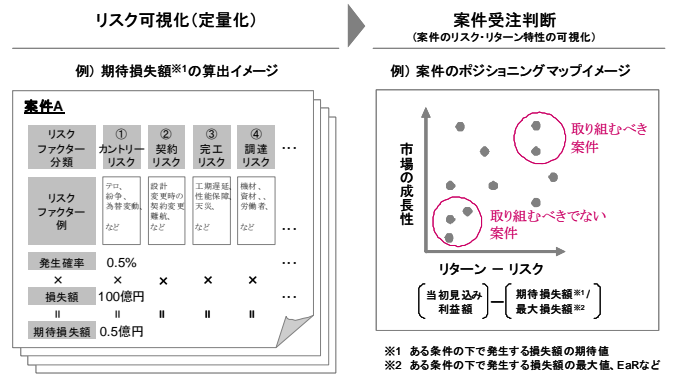
② “海外工事向け”リスク管理体制の構築 (受注前段階におけるリスク可視化)

第二ステップとしては、“海外工事向け”リスク管理体制の構築が必要になる。国内工事については商慣行、法制度、および発注者、下請業者について熟知している上、長年の工事経験で培われた蓄積・ノウハウがあるため、特段、リスク管理体制を構築しなくても“感覚的”にリスクをコントロールできていた。

しかし、海外工事の場合、これまでの国内流のやり方

ではリスクを管理することは難しい。受注前段階でリスクを可視化し、可能ならば期待損失額、最大損失額といった指標で定量化し、案件受注時の判断材料とすることが望ましい(図3)。リスクの可視化(形式知化)を試みることで、リスク管理ノウハウの蓄積・活用が促進され、リスク管理体制の早期構築が期待できる。

図3 リスクの可視化プロセス



③ “自前主義”の見直し (M&A・グローバル人事制度の構築)

海外の本格進出に際しては“自前主義”の一部見直しも必要である。商慣習の違いや調達の問題を克服する手段として、海外企業との提携や M&A も有効であろう。すでに鹿島、大林組は、M&A を通じた米国事業の拡大を進めている。大成建設は米建設大手ベクトルと包括提携を結んで、海外工事の受注獲得に乗り出している。海外建設会社が M&A を通じて海外展開を進めてきたように、国内建設会社も積極的に海外企業との提携や M&A を検討していくべきである。

人材面についても“自前主義”を見直す必要がある。海外の発注者と対等に交渉ができる人材が自社内にいなければ、社外から交渉担当者を調達する考え方もある。海外経験で一日の長がある国内商社、製造業に人材を紹介してもらうこともできよう。真のグローバル企業へと変革していくのならば、経営幹部人材として外国人登用を検討する必要もあるだろう。周知の通り、日産、ソニーなどのグローバル企業では、すでに経営トップが外国人である。野村證券の例に見られるように、海外企業を買収した後、人材と業務を円滑に引き継ぐために、そのまま経営幹部を招き入れるケースも増えてきている。

また、このような海外人材の活用の際には、最低限の経営インフラとしてグローバル人事制度の構築も必要になってくる。長らく“ガラパゴス化”していた国内建設業界も今後は本格的な海外展開の時代を迎える。国内建設会社が真のグローバル企業へと変革していくためには、これら3つの施策に早急に取り組んでいくべきである。