

# 『内なるグローバル化』が競争力を強化する

日本総合研究所  
社会・産業デザイン事業部長  
**山田英司**  
Eiji Yamada



二〇二〇年のオリンピック招致や震災復興に関する建設需要を背景に、久しぶりに国内の建設産業に曙光が差している。一方で、確かに建設需要は二〇二〇年まではある一定の規模を維持できると思われるが、中長期観点で見ると減少に向かいつつあることも事実である。したがって、建設企業は引続きマーケットの変動に備える必要があり、その一手段としてのグローバル対応は重要な経営テーマであることは間違いない。一方で、現実論として国内需要に対して一定規模の施工体制を維持するために、海外部門の活動をおる程度抑制せざるを得ないのは、

リスクとリターンを常に意識する経営の観点からいうと当然至極の話である。

国内需要への対応による着実な利益確保と、将来の経営基盤強化のためのグローバル対応という二律背反の経営課題をどのように解決するのか、ここでは逆説的ではあるが、『内なるグローバル化』を進めることを提唱したい。ところで、『内なるグローバル化』とはどういうことか。簡単に言うと、国内市場そのものをグローバルな市場のルールに合わせることで、将来の本格的なグローバル化に備える、つまりはグローバル化の慣らし運転を国内のマーケット

トで行うということである。これらの考えの背景は、日本社会そのものが、少子高齢化による労働力の確保や、TPPの推進によるグローバルな市場ルールへの移行などにより、否応なしにグローバル化に対応せざるを得ない環境にあることに基づいている。そして、これらの環境が不可避であればこそ、それを逆手にとりて経営に活かすことが必要と考えるのである。それでは、『内なるグローバル化』を進めるための具体的な施策は、どのようなものがあるのか、ここでは三つの異なる発想からくる試みの実践について提言したい。

## ①外国人技術者・技能者を国内で活用する発想

国内建設市場の活性化により、労務・資材不足が進むことについては、既にいろいろな形で報じられているが、この状況の打破のために、外国人技術者および技能者の活用が出来る仕組みと、企業の取り組みを進めるべきと考える（なお、余談ではあるが筆者は必ずしも移民が有効な取り組みであるとは思っていない）。外国人の技術者・技能者の活用は、日本の技術の理解と習熟および相互の働き方の理解につながり、その結果として将来、日本企業が海外で工事を行う際の有力な戦力になるだけでなく、現地スタッフの教育やコミュニケーションを考える上でも役に立つものと思われる。

## ②国内マーケットに外国企業を呼び込む発想

WTOにより、一定規模の工事が外国企業に開放されているにも関わらず、実際に外国企業の落札が極めて少数にとどまるのは、国内の建設マーケットが独自の契約形態と慣行で成り立っているからである。このことは国内マーケット

トにおいて日本企業が守られるというメリットがある反面、グローバルなマーケットにおいては日本企業の対応力を削ぐというデメリットにもつながっている。その意味で、契約においてもFIDICの完全適用など、国内マーケットを外国企業が入れるレベルにまで移行することが、海外における日本企業の対応力を高めることにつながるかと考える。なお、これにより外国企業が日本のマーケットに入り込む余地は拡大するが、発注者感情や、下請け確保の面などを考えると、大きくシェアを奪われることは無いと思われる。その意味では、この取り組みの真の狙いは、グローバルな契約慣行に日本企業を慣れさせるということに他ならない。

## ③新事業領域を外国企業と開拓する発想

建設企業において、新事業領域を開拓することは、長期間に亘って論じられている割には十分に実現できていない。近年においても、建設周辺のビジネスとしてPFIやPPP関連ビジネス、PMやCMなどのフィービジネスなど、様々な可能性があるにも関わらずである。このような状況に対して、外国企業、具体的には欧米において建設ビジネスと周辺ビジネスの組み

合わせによって成長している企業と積極的にタッグを組んで、まずは国内市場を開拓するプロセスを学ぶことが、将来的に新興国における関連マーケットへの端緒を掴む最善の方法だと考える。

これらの三つの試みを具体的に実践するには、企業個々の経営努力だけでなく、行政や業界団体での積極的な取り組みが必要である。また、一方でこのような取り組みに懐疑的な声があることも十分認識している。しかしながら、中長期的な観点ではグローバル化は避けられない課題であり、そのグローバル化を阻害するものは、実は各企業において国内市場は当面の間は安泰であるという背景からの、『内的な動機付けの不足』にあることも確かである。その意味で、国内市場をまずグローバル化し、その上で本格的なグローバルを試みるという二段階の仕掛けを行うことが有効だと考える。そして、そのような仕掛けはオリンピック需要と震災需要が存在する、期間に限られた今でこそ許されているのであり、このモラトリアムをどのように活用するかで、今後の業界の方向性が変わっていくのではないかとと思われる。