

日本総合研究所
主席研究員
山田英司
Eiji Yamada



改めて『技術と経営に優れた企業』 を考える

先日、一〇年後の建設業界の展望についての討論会に参加する機会をいただき、その準備として一〇年前はどのようなことが話題になっていたのかを確認するために古い書類をひっくり返していたところ、一九九九年に日建連が取りまとめた「二十一世紀に向けた建設業のありかた」という報告書が出てきた。内容を改めて拝見したところ、ゼネコン各社においては縮小する市場と、要求されるサービスの変化に対応すべく、業態変革と企業形態の不断の見直しが必要であることが整理されていた。

当時を振り返ると、阪神・淡路大震災の復興

需要が一巡し、金融機関がバブルの後始末に追われゼネコンの信用不安が顕在化し出した時期であり、同報告書においては、各社が生き残りをかけて市場の信認を得るための様々な提言がなされている。

そして、現在であるが、東日本大震災の復興需要はあるものの、欧州経済危機を背景にしたグローバル規模での経済の長期低迷など、ゼネコンを取り巻く厳しい環境は類似している。その意味では、同報告書は現在においても非常に示唆に富むものである。

もちろん、個々の環境認識や施策提言は現在

には適合しないものもあるが、全体を貫く『技術と経営に優れた企業』というコンセプトについては、現在でもゼネコン各社が追い求めるものであるのではないか。

特に、ゼネコンで長年培われた技術は、国内においては、震災や原発の被害からの早期の復興に寄与している。また、昨今強化されている国家を挙げてのインフラ輸出、グローバルでのスマート化の取り組みにおいて、ゼネコンの有する技術は高い評価を得ている。筆者は最近インフラ輸出促進のために、インドやASEANを訪問したが、現地政府はもちろんのこと、多

数の民間のインフラ企業が日系ゼネコンとの提携に興味をよめている。

他方、この一〇年間でゼネコンのとりうる戦略については、大きな転換期を迎えていると思われる。特に、インターネットの飛躍的な発展により調達価格に関する情報の非対称が解消されたため、従来の総額請負が中心のビジネスモデルが揺らぎつつある。もちろん、今後も総額請負がゼネコンのビジネスの重要な要素であることは変わりがないが、発注差額による収益確保の余地は年々縮小傾向にある。このような中で、CMなどのエンジニアリングサービスをどのように収益源として取り込むのが今後にはさらに重要な課題になっていくであろう。これらのサービスは受注額は小さいものの、アセットにかける負担は小さいために、バランスシート重視の経営にも叶う。今後は、受注高や資産効率のバランス、参入地域のカントリーリスクなどを考えながら、総額請負かエンジニアリングサービスかを選択するとともに、両者のバランスを考慮する、所謂ゼネコン版のポートフォリオの概念とその判断基準を構築していく必要がある。

さらには、スピード感のある事業展開を行うためには、M&Aの必要性がさらに増してゆくと思われる。ただし、ここでいうM&Aとは、国内同業の合併ではなく、異業種への進出やグローバル展開を実現するためのM&Aであり、主には企業買収やアライアンスを指している。それではM&Aやアライアンスはどのような展開していくのであろうか。私見ではあるが、国内においてはコンセッションや、環境・新エネルギーなど周辺ビジネスへの参入方法としてM&Aやアライアンスの有用性が高まると思われる。

一方で、建設業が地場密着であるということ、は洋の東西を問わない共通事項であるため、グローバル展開を行うためには、総額請負でも、CMなどのエンジニアリングサービスでも、ローカル企業のM&Aやアライアンスが必至となってくる。

さらに、M&A後に対象会社を「手の内」に入れるための施策も重要である。ゼネコンに限らず、日本企業においてはPDMと呼ばれるM&A完了後のマネジメントの対応力は必ずしも強くない。これらのノウハウを獲得し、対応力

を高めるためには、従来の内部育成中心の人事システムから、外部人材の積極的な採用や、外部との積極的な交流がより求められることとなるだろう。

筆者は約一〇年間でゼネコンで勤務した後、シンクタンクに移り、主に民間企業を対象としたリサーチとコンサルティングに従事しているが、先に述べた課題はゼネコンだけでなく、多くの日本企業の共通課題である。したがって、ポートフォリオを意識しつつ、グローバルに展開しM&Aやアライアンスを効果的に活用する商社や重電、プラントエンジニアリング企業の経営戦略やその実行体制は格好のベンチマーク対象であると思われる。

ゼネコンは今後、国内においては東北を始めとする地域の活性化への貢献が、グローバルでは主に新興国でのインフラ形成の担い手としての貢献が期待されている。そのためにも、今まで培ってきた技術に磨きをかけつつ、優れた経営手法で収益を確保しステークホルダーの期待に応える必要がある。ゼネコンにとっては、まさしく『技術と経営に優れた企業』が今後の重要なキーワードであろう。