

様々な可能性を秘めた建設産業の将来

日本総合研究所
総合研究部門
主席研究員
山田英司
Eiji Yamada



建設業界は「引き算」から「足し算」のビジネスへ

長らく厳しい環境に置かれていた建設業界が、震災復興やオリンピックピックなどの需要で活気づいている。実際、日建連の統計においても、大手ゼネコンは軒並み受注数増加を見せている。また、受注だけではなく「売り手市場」の市場環境から収益水準も回復している企業が増加しており、ゼネコンの企業価値も一時期と比較すると大幅に回復している。

一方で、これらの好況の中でも、ゼネコン各社においては、かつてのバブルの反動の経験を

踏まえて、冷静に今後の市場環境を分析している。言うまでもなく近年の高水準の受注環境は、震災復興と五輪などの一時的要因であり、中期レンジで見れば国内建設市場は縮小に向かうことは避けられないことを理解しているからである。また、業界においては金融業界などと異なり、必ずしも再編が進んでいるわけではなく、市場が頭打ちの段階では再び厳しい競争環境下に戻ることも十分に想定される。その意味では、ゼネコン各社は、これらの状況を理解した上で、既に将来に向けた取り組みを模索し始めている。

その中でも、ここ数年のゼネコンにおける基本的な戦略の変化については、瞠目すべきものがある。具体的にいうと、これまでのゼネコンは、同業他社との価格競争に勝ちつつ、総額請負契約において発注差益を極大化することが利益創出の根幹である、いわゆる「引き算」のビジネスであった。しかしながら、近年の労務費を含めてコスト上昇局面や、インターネット社会における単価に関する情報の非対称性の消失により、逆ザヤの損失発生リスクが顕在するケースも散見され、これら「引き算」のビジネスに限界があることは明瞭であり、そのため、近年ではコスト内容を積極的に開示したうえで、ゼネコンが本来顧客に請求すべき付加価値と適性利益を上乘せする、いわゆる「足し算」のビ

ジネスへの転換を進めている。

その意味では、今まで以上に施設建設のシーンにおいて、顧客に自社の価値を認めてもらう必要があり、その意味では、より明確に自社の「競争優位」を示す必要を各社が感じ取っている。かつてゼネコンの多くが、「何でもやるのがゼネコン」や、「明確な強みがないことが強み」と自己分析していた時代からは隔世の感がある。

変容する業界の「線引き」

そして、これらの意識変化は、ゼネコンが従来の建設ビジネスの上流や下流での変容を促すことになる。言い換えると、ゼネコンのビジネスモデルの根源は、自社の付加価値を意識してより明確に顧客に対価を請求することであり、それは、必ずしも総額請負でのビジネスにこだわらなくなることを意味している。

つまりは、発注差益が取れる場合は請負契約で、取れない場合は、CMやSVなどのマネジメント型契約を選択するということであり、これこそが建設ビジネスにおけるポートフォリオ経営の極致であると思われる。そして、この選択はバランスシートの軽量化によるROAの改善などの副次的効果ももたらすのである。

また、総額請負による物量への拘りから開放

されるということは、ゼネコンが計画や設計や監理という、従来は設計事務所や建設コンサルタント業界が担っていた領域へ足を踏み入れることを示している。実際、近年においては、物量のリスクを伴う新興国の海外建設案件において、ゼネコンが建設工事そのものは手がけず、計画や設計、監理を担うケースも増加しつつあるが、ゼネコンは実際の施工を熟知しているという観点で競争優位性を発揮できるチャンスでもある。

一方で、競争優位を突き詰めるということから、さらに得意とする産業にターゲットを絞っていく中で、より上流の施設エンジニアリングの知見を蓄積した上で、プラントエンジニアリング企業が担うEPCプロジェクトの受注獲得を指向する企業も存在する。

これらの動きについては、現在ではエネルギー産業を中心にした取り組みが多いが、中期期ではそれ以外の産業分野への進出も充分期待される。なお、EPCでの利益確保の主眼は、建設工事ではなく、エンジニアリング業務を高単価で請負うということであるため、自社の技術的価値を磨くという格好の機会である。

これらを総合してみると、ゼネコンの技術をコーディネートする基本的能力そのものが、付

加価値の高いものであり、これらを積極的に利用することで、業界の幅が広まる。言い換えると、中期期において、ゼネコンは様々なビジネスモデルを携えて、周辺ビジネスに染み出していく可能性が高い。その意味では、現在、設計業界やEPC業界と無意識的になされていた「線引き」がなくなりつつある。

楽しいな建設業界の今後

そのように考えると、ゼネコンは将来に向けて様々な可能性を有していると感じている。むしろ周辺領域に進出し、成功を収めるためには、さらなるグローバル化の推進と、建設技術以外の経営資源の獲得が必至である。そして、その過程においては、他業種とのM&Aやアライアンス、多様な人材の獲得なども必要になると思われる。

なお、これらの取組みについては、他業界では当たり前なことであるが、ゼネコンでは今まで意識して進めてきていないという側面もあり、このような取り組みを本格的にゼネコンが実施したときの効果は計り知れない。

筆者は、このような観点からゼネコンを見ており、今後どのようにゼネコン各社が将来像を中期経営計画などで描くのかを楽しみにしている次第である。