

**建設市場の変化に対応した
ビジネスモデルの提案
～「脱・請負」とグローバル化～**

2011年 3月

社団法人 日本土木工業協会

経営企画委員会

はじめに

90年からの「失われた20年」の間、経済が低迷しただけでなく、国際的にはアジア各国が経済的な存在感を高め、国内的には本格的な人口減少や急速な高齢化が進み、さらには公的債務残高がGDPの1.8倍を超えるなど、日本の経済社会は質的にも変化した。そして、08年秋以降の世界同時不況により、日本の先行きに一層の不安や閉塞感をもたらしている。

「失われた20年」は一過性の問題ではなく、長期的・構造的な問題であり、経済社会の変化に的確に対応した、明確な戦略の下での日本の将来展望が求められている。

建設企業をめぐる環境も、この20年で大きく変化した。建設投資は、92年度をピークに減少し続け、10年度はピーク時の約半分の水準となっている。これに加え、質的な面でも建設市場には大きな変化があった。これを決定づけたのは、06年に当協会が公表した「透明性ある入札・契約制度に向けて－改革姿勢と提言－」（以下、「改革姿勢と提言」という。）であろう。旧来のしきたりからの訣別を宣言した「改革姿勢と提言」は、建設業界における脱談合の浸透のみならず、国土交通省による「建設産業政策2007～大転換期の構造改革～（07年6月）」において、『脱談合』時代に対応した新しい建設生産システムの構築」をテーマの一つに掲げるなど、行政側の対応をも促がすこととなった。

経営企画委員会においては、「改革姿勢と提言」の公表後、「合理的な建設生産システムの実現に向けて－多様な発注方式の採用と課題－（07年6月）」、「真に意義のあるプロジェクトと参画のための仕組みづくり（09年3月）」を取りまとめ、その中で経済社会、特に社会基盤整備における建設企業の役割やその役割を十分に果たすための条件を提示し、関係機関等に対する働きかけを行ってきた。

さらに10年4月には「日本を元気にする処方箋“人が集い、行き交う”国・街・地域－社会の架け橋として貢献する建設企業－」を取りまとめ、公表した。これは、これまでとは異なる視点で、即ち、公共工事や具体的なプロジェクトからアプローチして建設企業の役割を提示するのではなく、日本経済社会の発展や活性化のために建設企業がどのようなことができるか、そしてそのための条件は何か、を提示したものである。

これら、当委員会における一連の調査研究活動に当たっての問題意識の根底にあるものは、「改革姿勢と提言」で宣言した「旧来のしきたりから訣別し、新しいビジネスモデルを構築する」ことである。

もとより、ビジネスモデルは会員各社それぞれ固有のものであり、当委員会の役割は、関連する情報や調査研究の成果を提供し、会員各社に有効に活用していただくことである。このスタンスを基本としつつ、当委員会のテーマとして、これまで検討することがなかった建設企業の新しいビジネスモデルを取り上げることとした。この場合、建設企業を大手、中堅等に類型化して、そのうちの特定のものを検討の前提とはしていないことにご留意いただきたい。そして、建設市場が、量のみならず質的にも大きく変化する中で、競争環境の整備や建設企業の対応が必ずしも十分ではなかったのではないかという認識からスタートし、国内市場の縮小を経験してきた、特に欧州の建設企業に新しいビジネスモデルのヒントを見出そうとしたものである。

本報告書は、当委員会に設置した部会において、限られた時間の中で鋭意、検討を積み重ね、その結果を取りまとめたものである。ここに示す建設企業の将来の姿は、当協会の内外からご意見、ご批判をいただくため、あえて一つの選択肢としてわかりやすい形で提示している。

多忙な中、取りまとめに当たった部会の各委員に感謝の意を表するとともに、本報告書が建設企業の経営を考える際の材料の一つとなることを期待したい。

社団法人 日本土木工業協会

経営企画委員会

委員長 前 田 靖 治

建設市場の変化に対応したビジネスモデルの提案 【概要】

～「脱・請負」とグローバル化～

第1章 市場の変化と建設企業の対応

1. 建設市場は量の減少のみならず、入札契約制度の改革などの質的な変化があった
2. 売上高:ピーク比約35%減に対し、営業利益:ピーク比約70%減
(資本金10億円以上の建設会社 2009年:251社)
3. 海外展開は売上高の補てんにはなったが、利益面での貢献までには至らなかった
4. 今のビジネスモデルは市場変化に対応できていない

ビジネスモデルの抜本的な見直しが必要

第2章 海外建設企業の変化と飛躍

1. 欧米は80年代以降に大きな市場の変化を経験した
2. 市場変化を捉えた企業が成長を続けているようだ
3. 米国企業は主に上流サービスへの展開と海外比率の拡大を行った
4. 欧州企業は主に下流サービスへの展開と海外比率の拡大を行った

成長企業の共通点は、**施工請負からの脱却**と**積極的な海外展開**である

第3章 新たなビジネスモデルの提案 【建設企業への提言】

日本企業を取りうるビジネスモデルは、以下の組み合わせ

•施工のみ
•上下流サービス



•国内に特化
•海外に積極的展開



•請負
•脱・請負

一つの仮説として

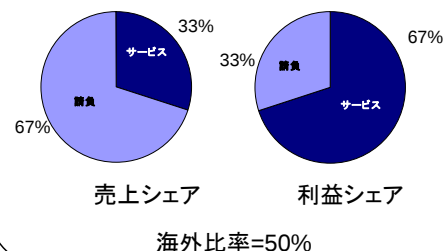
施工請負 + 下流サービス + 海外展開

||
「脱・請負」 + グローバル化 に注力

新たな経営体制を構築する必要あり

意識改革、体質改善、人材確保、異業種連携 など

【将来の目指す姿(イメージ)】



第4章 新しい分野への進出を促進する環境整備 【行政への提言】

1. 「脱・請負」の市場の形成にはPFI法の改正などの制度化と政治的・行政的なコミットメントが必要
2. 建設企業のグローバル化のためには官民連携による環境整備が必要
3. 建設業界として有望な「脱・請負」+グローバル化の市場に対して、業界団体としても積極的な支援体制を検討すべき

目 次

はじめに

【概 要】

第1章 市場の変化と建設企業の対応

1-1 市場の変化と経営数値の推移	1
1-2 利益縮小への対応	3
1-3 新たな市場	5

第2章 海外建設企業の変化と飛躍

2-1 建設企業の世界売上高ランキングの推移	10
2-2 市場の変化への事業戦略	13
2-3 各地域・国の事業戦略の分析	14

第3章 新たなビジネスモデルの提案

3-1 進むべき方向は「脱・請負」＋ グローバル化	17
3-2 10年後の建設企業の姿	21
3-3 「脱・請負」に向けて何をなすべきか	25
3-4 新たなビジネスモデルの展開のために	25
3-5 「脱・請負」＋ グローバル化の進め方に関する考察	27

第4章 新しい分野への進出を促進する環境整備

4-1 「脱・請負」による社会への影響	30
4-2 「脱・請負」に必要な環境整備	33
4-3 グローバル化による経済・社会的影響	34
4-4 グローバル化への環境整備	35

おわりに	38
------------	----

参考文献	39
------------	----

経営企画委員会 委員名簿	41
--------------------	----

経営企画委員会 部会 委員名簿	42
-----------------------	----

経営企画委員会 オブザーバー 名簿	42
-------------------------	----

第1章 市場の変化と建設企業の対応

1. 建設市場は量の減少のみならず、入札契約制度の改革などの質的な変化があった。
2. 売上高：ピーク比約35%減に対し、営業利益：ピーク比約70%減（資本金10億円以上の建設会社 2009年：251社）
3. 海外展開は売上高の補てんにはなったが、利益面での貢献までには至らなかった。
4. 建設業の経営は市場変化に対応できていない。
5. ビジネスモデルの抜本的な見直しが必要。
6. 維持管理・更新、エネルギー、海外新興国、PPP等の分野が新市場として見込まれる。

第1章では、最近の日本の建設市場の質・量の変化を踏まえ、それへの建設企業の対応と結果を分析することで問題点を浮き彫りにした。また、今後の新たな市場の変化についても把握した。

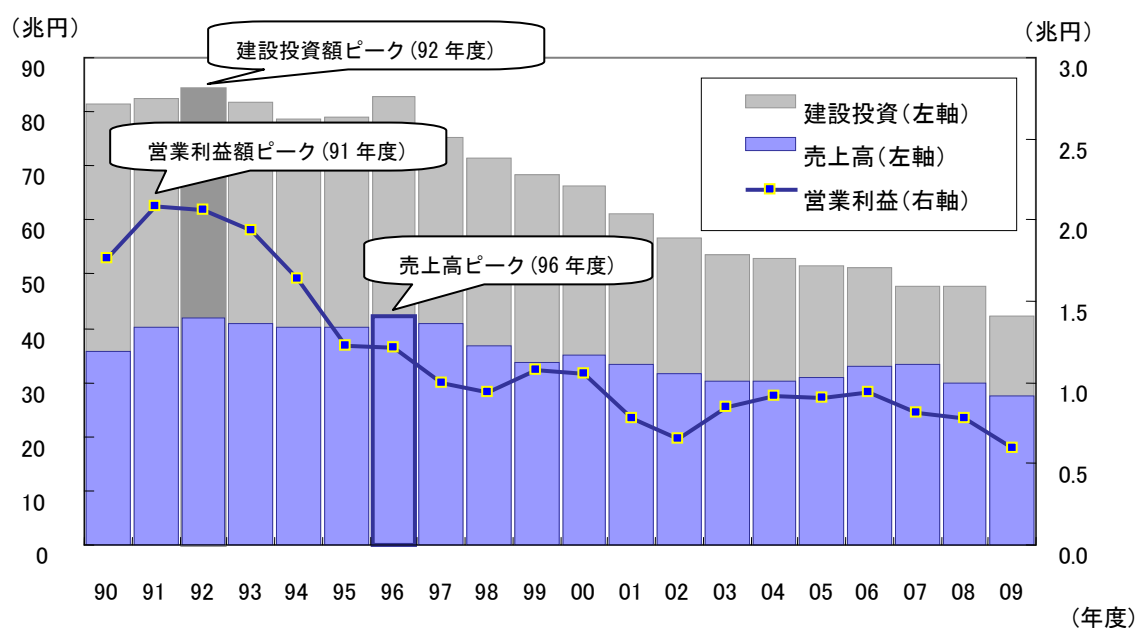
市場規模の縮小に対し、建設企業は従業員数、一般管理費等の削減を図る一方で、国内受注高の減少を補う形で海外における受注実績を積み上げてきた。しかし、急激に減少した営業利益は以前の水準まで回復することなく、土木工事の完成工事総利益率（以下、「粗利益率」という。）の悪化もありむしろ大きく減少を続けてきたことは、建設企業の経営が変化の本質を捉えていないと言える。市場変化に対する問題の本質は、投資規模（量）だけでなく、企業利益（質）にある。この観点から、質の変化に対応すべく今後の建設業界の進むべき道を検討した。

1-1 市場の変化と経営数値の推移 ～抱える問題の本質は市場規模の縮小だけではない～

営業利益の激減と公共調達の制度改革が変化のメルクマール

図表1-1を踏まえて分析する。通常、建設市場の規模と変化は建設投資額の推移で分析され、92年度のピーク時から比較すると09年度は約50%減少（92年度；84兆円→09年度；40.7兆円）した。

図表1-1 建設市場と経営数値（資本金10億円以上）の推移



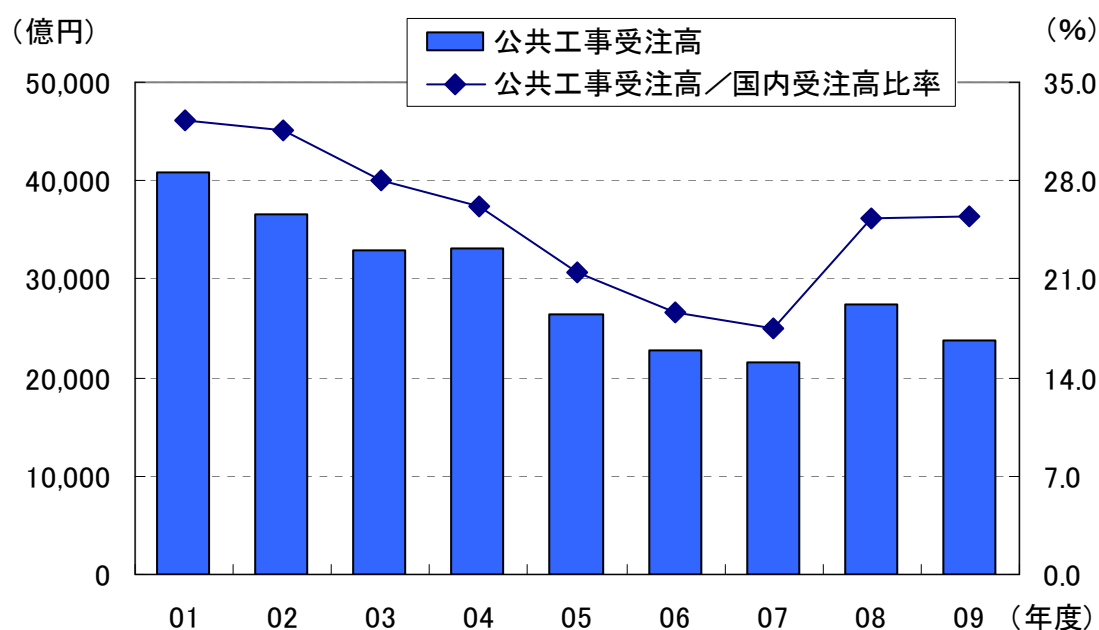
資料出所：国土交通省・法人企業統計

このようなピーク時との比較を、資本金１０億円以上の建設企業を対象に、その売上高と営業利益でも見てみる。売上高についてはピーク比３５．５％減に止まっている（９６年度；４２．３兆円→０９年度；２７．３兆円）が、営業利益では７０．０％減と著しく減少している（９２年度；２．０兆円→０９年度；０．６兆円）ことが分かる。

つまり、企業の売上高は市場規模の縮小ほど減少していないが、営業利益はそれ以上に大きく落ち込み、しかも９０年代のうちの短期間（７年間）で急激に悪化している。これは、換言すれば市場が縮小していく段階で建設企業が取った対応が、売上高の維持・確保を優先することであり、利益悪化に対しては後に述べるような応急措置的対応の繰り返しをしてきたと言わざるを得ない。この場合、この２０年の間、ただ単に市場が縮小してきただけでなく、市場における競争に、これまで以上の透明性と公平性が求められるようになり、これが建設市場の質的な変化をもたらしたことに留意しなければならない。

図表１－２は、日本建設業団体連合会（図表１－２においては、「日建連」という。）法人会員の公共工事受注高の推移を示している。０７年度までの間、国内受注高に占める公共工事受注高の比率は一貫して減少を続けている。

図表１－２ 公共工事受注高の推移（日建連法人会員４８社）



資料出所：日建連

０１年は小泉内閣発足の年であり、公共事業の予算削減を政策の１つに掲げた。その結果、公共工事のボリューム自体が減少を続け、各社の経営に影響を与えたことは明らかである。

だが、特に指摘したいのは、そのような事業費削減という量的な面だけでない。透明性、公平性が確保された公正な競争に価値が求められるようになった経済社会の要請を背景として、課徴金の大幅な引き上げやリニーエンシー制の導入を内容とする「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」の大改正がなされ、０６年１月に施行された。その一方で、公共調達制度においては、価格のみの競争から、技術力を活かして品質確保を図ることを目的として、「公共工事の品質確保の促進に関す

る法律」が05年4月に施行された。

この流れの中で、当協会は「透明性ある入札契約制度に向けて－改革姿勢と提言－」を公表し、談合などの旧来のしきたりからの訣別を内外に表明するとともに、技術力を活かした公正な競争を行う上での障壁と考えられる課題の提示とその改善策の提案などに積極的に取り組んできている。

しかし、建設市場の量・質の大きな変化に対し、競争環境の整備や建設企業の対応が必ずしも十分であったとは言えず、公共工事での価格競争が激化してしまったのである。

1-2 利益縮小への対応 ～人的整理は一巡、海外受注も補てんにならず～

応急措置では、構造的変化をしのぐことはできない

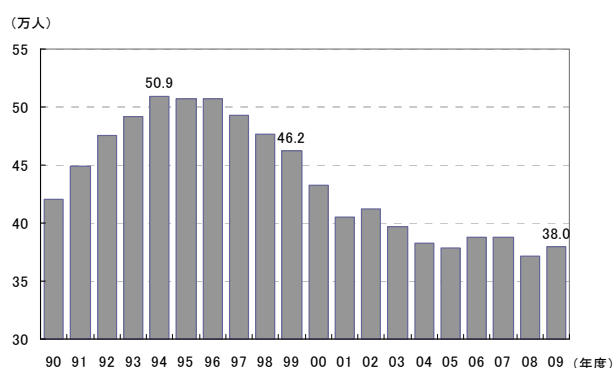
1-1で指摘した「営業利益の激減」に対し、まず建設企業各社が取り組んだ主な対応は、経費節減によるコスト圧縮と、海外受注による売上高の補てんであった。

経費節減については、従業員の人件費と販売費及び一般管理費（以下、「販管費」という。）の推移から把握できる。図表1-3を見ると、資本金10億円以上の建設企業の従業員数は、過去10年間で8.2万人減の18%減（99年度；46.2万人→09年度；38.0万人）となっており、各社が人員削減に取り組んだことが明らかである。

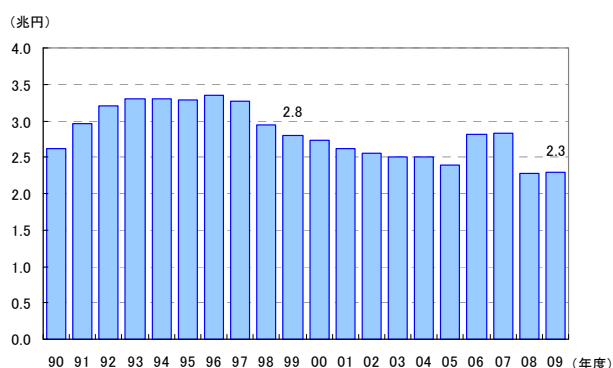
だが、99年度から01年度までは確かに減少するが、それ以降は一進一退となっており、人員削減の難しさを浮き彫りしている。一定の量的、質的な生産水準を維持するための人員は確保しなければならず、財務や利益の一面からのみ人員削減を断行するのには限界がある。また人員削減は、その年度には経費削減効果として表れるが、利益の縮小がさらに続けば、それ以降は経年的な効果を発揮できず、継続性を保つことができない。

一方、販管費は、図表1-4で示すように10年間で0.5兆円減少し、従業員数と同様の18%減（99年度；2.8兆円→09年度；2.3兆円）となった。

図表1-3 従業員数の推移



図表1-4 販売費および一般管理費の推移



資料出所：法人企業統計（ともに資本金10億円以上の企業を対象）

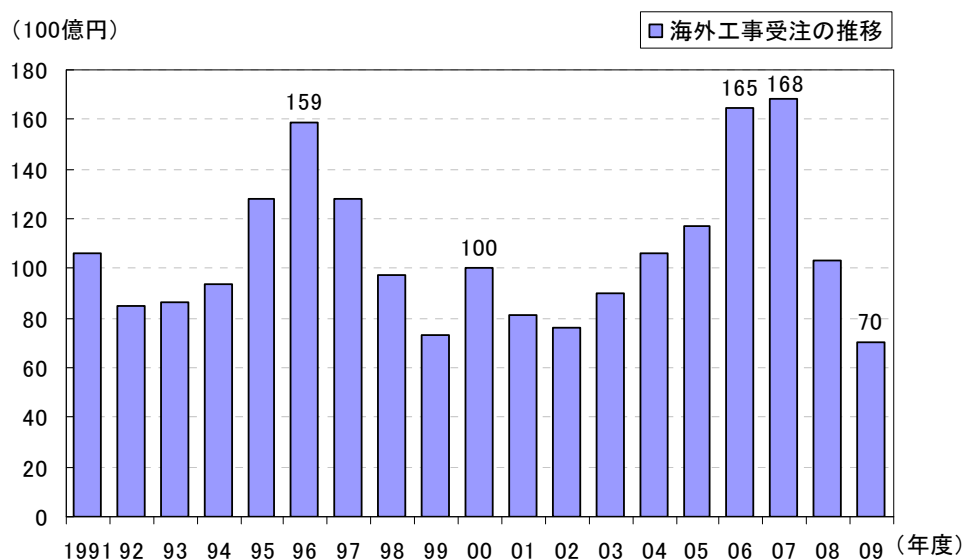
販管費も、削減した当該年度は効果をもたらすが、それ以降の経年効果には限界がある。長期的で構造的な利益の縮小に対して、従業員や販管費の削減といった方策では、即時的効果をもたらすものの、その効果が長続きせず、根本的な解決になっていない。このように応急措置のみでは、構造的変化への対応として限界があることを示している。

一方、公共工事の受注高が減少し始めた02年以降、その減少ラインと反比例するように、海外工事の受注高は拡大する（図表1－5）。だが、国内が減少すれば海外で補てんするという、これまでのビジネスモデルは必ずしも通用しない。確かに一時的に売上高（量）において国内の減少を補てんできたが、この間の粗利益率は図表1－6で示すように、04年度以降急速に悪化していく。

特に06年度から急激に下降するのは、国内公共工事での価格競争激化に要因があるが、この時期から大型海外工事の採算性が急速に悪化したことも一因として推測される。そして図表1－5に示されるように、リーマンブラザーズ・ショックにより08年度以降は海外受注自体が減少していく。海外工事での採算悪化が企業経営の重荷となり、撤退せざるを得ない企業が増えたためと考えられる。

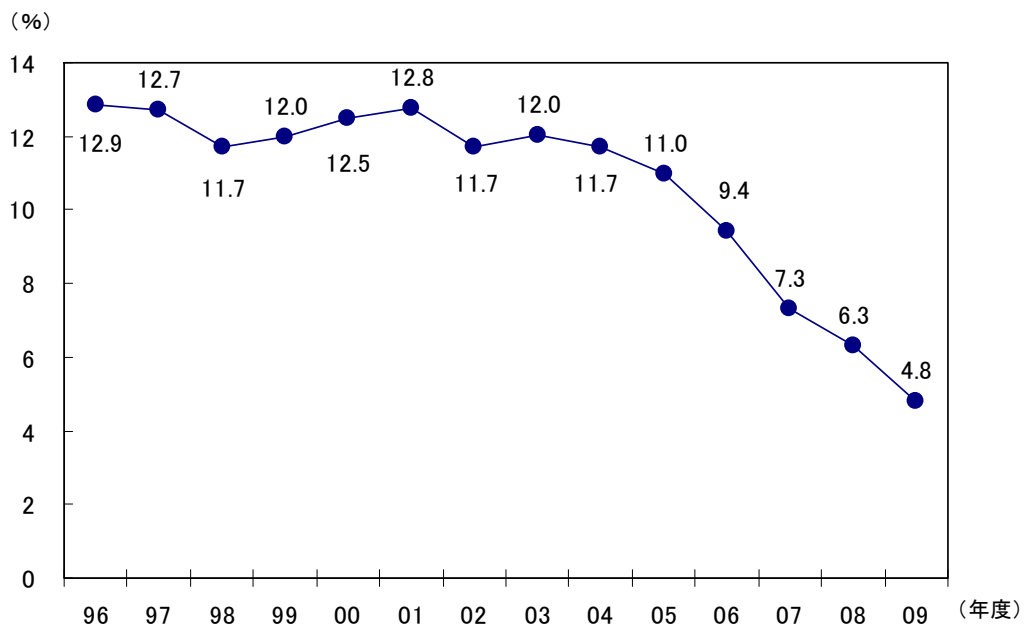
このように建設企業各社は、国内の公共工事の減少に伴い、海外受注に打開を求め、それなりに量的解決を図ることが出来た。だが、利益の減少という質的要因の解決には至らなかったと言える。

図表1－5 海外工事受注の推移（海外建設協会）



資料出所：建設業ハンドブック2010

図表 1－6 土木工事の粗利益率の推移（経営企画委員会 委員会社 21 社）



資料：日経コンストラクションより土工協作成

1－3 新たな市場 ～維持管理・更新、エネルギー、新興国、PPPへ～

経済社会の変容とニーズが生む新マーケットの方向

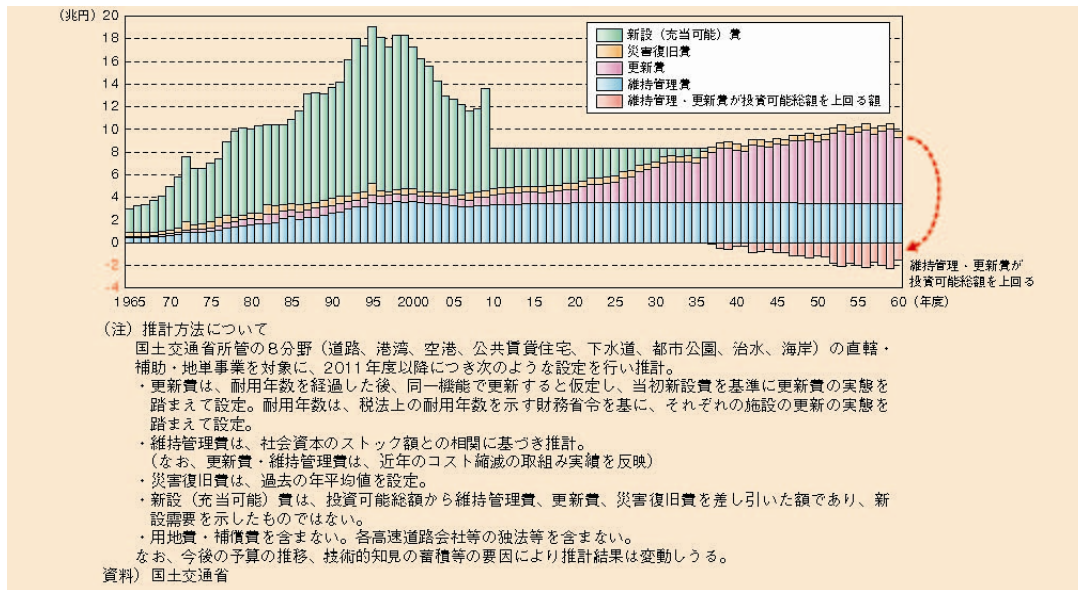
（1）維持管理・更新市場

フローからストックへ日本の経済社会全体の流れが大きく変化しようとしている中で、建設市場においてもその変化が波及し、建設施設の維持管理・更新費の割合は今後、着実に増加するものと見込まれている。

特に公共施設においては、国土交通省の推計によれば、10年度以降、公共事業予算が横ばいで推移した場合、更新費用はストックの増加に連動して増えざるを得ず、その分だけ新設事業に回せる予算は少なくなる（図表1－7）。そして35年度を過ぎた頃には新設費を賄う予算的余裕がなくなり、新設ゼロの時代を迎え、公共事業予算は維持管理・更新の費用さえ充当できなくなる。公共事業予算は10年度18.3%減と大幅な減少となったので、この新設ゼロのシナリオはさらに緊迫性を増している。新設公共事業は少なくなるが、反比例して更新のマーケットは確実な拡大が見込まれる。しかし先に述べたように財政事情が厳しくなっていくことを考慮すると、効果的・効率的に事業を進める手法として、包括的な民間委託などの官民連携の拡大が予想される。

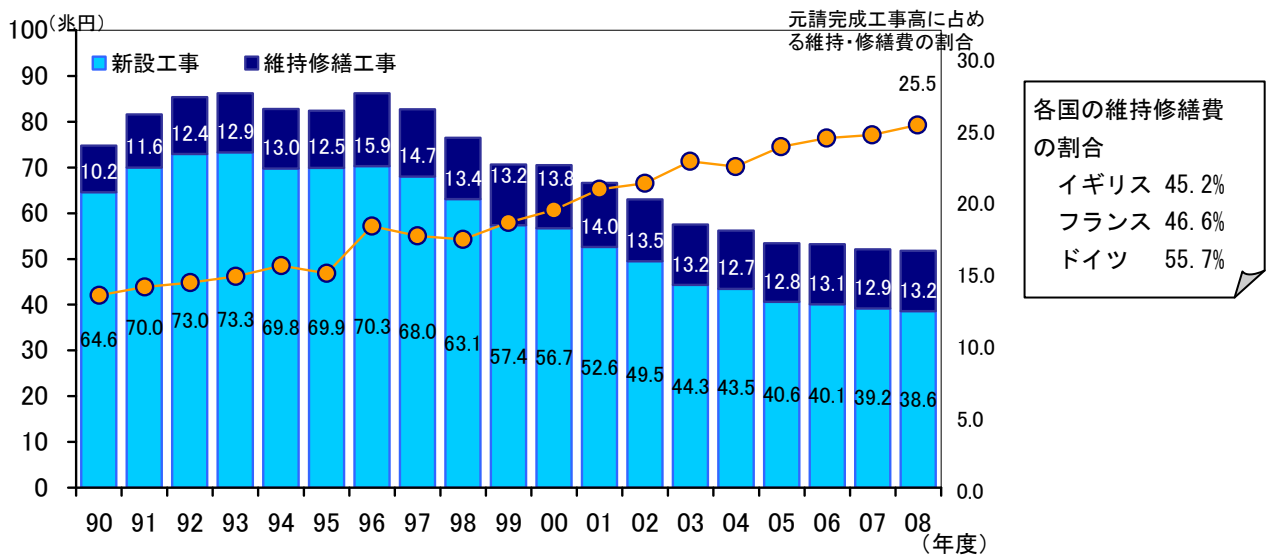
もう1つ重要なのは、この傾向が日本だけのものでなく、成熟社会にある欧州でも同様だということである（図表1－8）。元請完成工事高に占める維持・修繕費の比率は、日本では98年度以降、一貫して比率を増大させ、08年度は25.5%となっている。新設完成工事高が減少しているために比率は増大しているのだが、イギリス、フランス、ドイツの欧州3ヶ国はいずれも45%から56%の水準にある。3ヶ国が成熟社会の先進国だと考えれば、日本の維持管理・修繕の比率にはまだまだ拡大する余地があり、市場性が期待できる。

図表 1－7 維持管理・更新費の推計（従来通りの維持管理・更新をした場合）



資料出所：国土交通白書（国土交通省 2010.7）

図表 1－8 日本の維持修繕市場の状況



資料出所：建設業ハンドブック 2010

（２）エネルギー市場

政府の「新成長戦略―元気な日本復活のシナリオ（平成 22 年 6 月閣議決定）」では、7 つの戦略分野として① 環境・エネルギー大国、② 健康大国、③ アジア経済戦略、④ 観光立国・地域活性化、⑤ 科学・技術立国、⑥ 雇用・人材、⑦ 金融―が掲げられた。このうち建設市場として特に着目されるのは「環境・エネルギー大国戦略」である。省エネなどにより 20 年までに 50 兆円超の環境新市場、再生可能エネルギーの国内一次エネルギー供給比率を 10 % 以上にする目標が掲げられた。

同時に「エネルギー基本計画（平成 22 年 6 月閣議決定）」において、30 年までには、エネルギー自給率（現状 18 %）及び化石燃料の自主開発比率（同 26 %）をそれぞれ倍増させ、電源構成におけるゼロ・エミッション電源（原子力・再生可能エネルギー由来の資源）の比率を 70 %（20 年までに 50 %）とする目標を打ち出した。

また、原子力・再生可能エネルギーなどの非化石エネルギーの最大限の導入、石油・天然ガス・LPG などの化石燃料の高度利用等によるエネルギー源のベストミックスの確保も計画に盛り込んだ。さらに経済産業省は「原子力発電推進行動計画」を 10 年 6 月に発表し、20 年までに 9 基の原発新增設、30 年までに少なくとも 14 基以上の原発新增設を明らかにした。

「エネルギー基本計画」では、世界 6 位の広さの領海・排他的経済水域を持つことから、メタンハイドレート、海底熱水鉱床、コバルトリッチクラストなどの開発を進め、海洋エネルギー・鉱物資源開発などを強化するとしている。

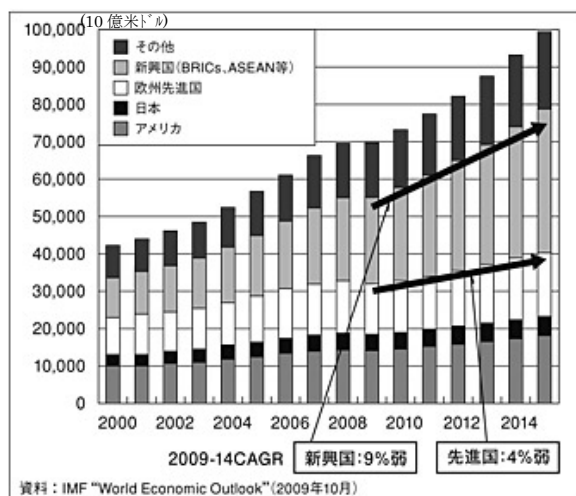
（３）新興国インフラ市場の成長

世界経済は、先進国中心から BRICs や ASEAN など新興国へステージが移行しつつある。図表 1－9 にあるように、先進国の GDP が 09 年から 15 年にかけて 4 % 弱の成長力であるのに対し、新興国は倍の 9 % 弱の成長が予測されている。これらの国々は、豊富な資源を背景に旺盛な経済成長が期待できるが、その経済成長を左右する社会インフラは未熟であり、まちづくり、鉄道、水、電力、道路、原子力などの潜在的な建設需要があり、日本の建設業にとっても魅力的な新市場になることは確実である。図表 1－10 では BRICs、ASEAN の諸国の社会インフラ水準である総固定資本がいまだ未整備で、一人当たり 2,000～6,000 米ドルの投資余力があることを示している。

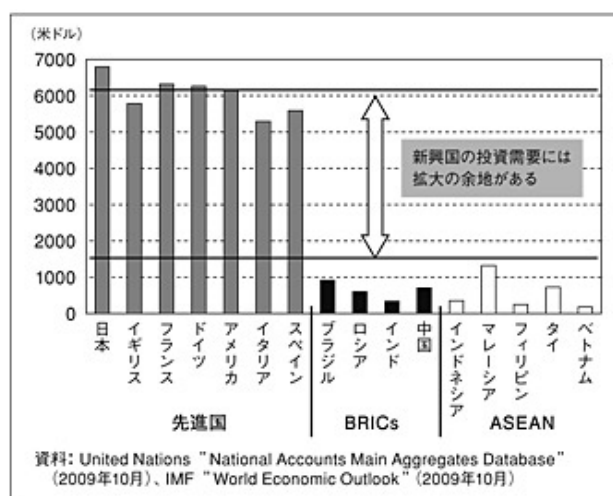
一方で、政府の「新成長戦略」には、7 つの戦略分野の一つ「アジア経済戦略」の中で、「パッケージ型インフラ海外展開」が示された。内閣総理大臣を委員長とした官民合同の「国家戦略プロジェクト委員会」を設立し、国を挙げてプロジェクトを推進する。情報、政治、外交などの力が期待できるほか、ファイナンス面でも強化策が実施される予定である。これら体制と制度の整備により、20 年までに 19.7 兆円の市場規模を目指すという。今後は、すでに成果を挙げたベトナムでの原子力発電などのプロジェクトのほか、新幹線・都市交通、水、エネルギーなどのインフラ整備、官民連携の環境共生型都市の開発支援などが期待できる。

図表 1－11 にあるように、アジア地域全体では 05～30 年平均で年率 5.2 % の GDP 成長率が見込まれている。特にエネルギー関連分野では 6 兆ドル～8.3 兆ドルという巨額で膨大な投資規模が期待できる。

図表 1－9 IMFによるGDP（購買力平価）
の推移と将来予測（2009 年 10 月時点）



図表 1－10 一人当たり総固定資本形成
（2008 年、米ドル建て、実質 2000 年基準）



資料出所：日本総合研究所

図表 1－11 GDP成長率とインフラ投資額予測

（投資額 単位：10 億ドル）

	GDP成長率予測 2005～2030 年 (平均)	インフラ投資額 (エネルギー分野)	
		Low Case	High Case
中央・西アジア	4.9%	433	603
東アジア	5.2%	3,502	4,918
東南アジア	4.5%	903	1,284
南アジア	5.7%	1,111	1,477
大洋州	2.9%	33	42
平均／合計	5.2%	5,982	8,325
参考) 日本	1.2%	616	798

資料出所：アジア開発銀行

（４）PPPとPFI

10年5月に策定された国土交通省成長戦略では、厳しい財政事情の中で真に必要なインフラ整備や維持管理への民間資金・ノウハウの活用策として、新たなPPP／PFI制度の構築と活用が掲げられた。空港、港湾、鉄道、道路、下水道を重点分野として、自治体や企業から事業提案を求め、具体的プロジェクトを実施していくこととしている。

一例として、▽施設所有者を移設しないコンセッション方式の活用（関空・伊丹、鉄道等）、▽港湾経営の民営化、▽老朽化したインフラへの対応等（道路空間のオープン化）、▽先端的民間技術の活用（水ビジネス）、▽行政財産の商業利用（河川空間のオープン化、都市公園での民間事業者活用）一などが挙げられている。制度的にもコンセッション方式や公物管理制度特例などに取り組むことになっている。

こうした動きは、建設企業からの自発的提案により建設業の成長戦略分野への対応力向上と、事業

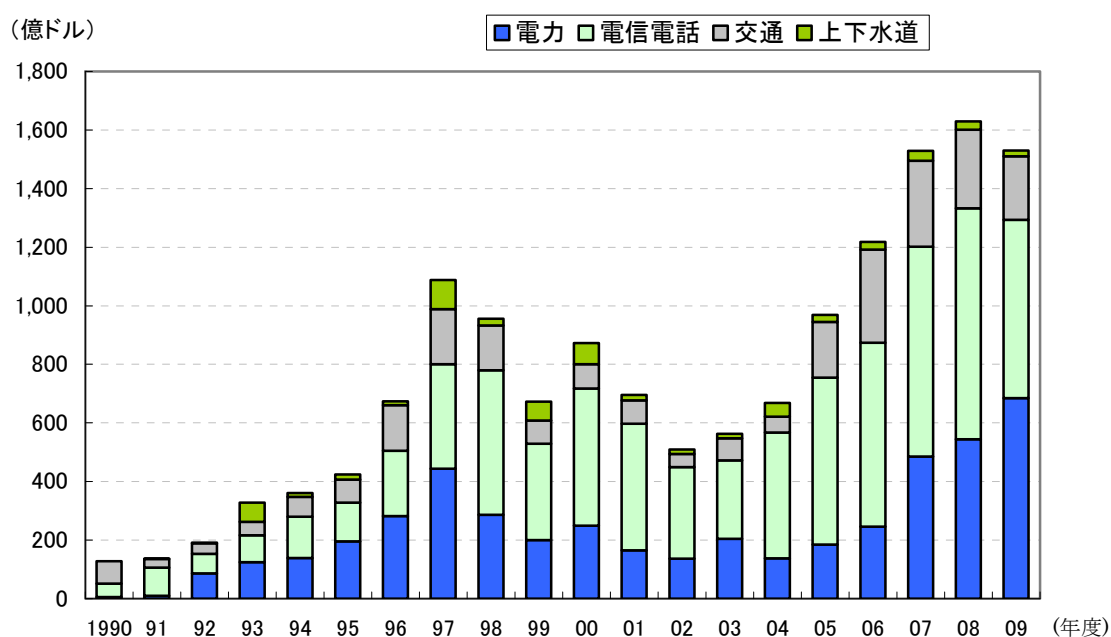
転換を促進するという趣旨であり、建設業界にとって新たなビジネスチャンスとなる。

すでに、国土交通省は10年9月から11月末まで、地方自治体・地方公社・民間企業・NPO・一般社団・一般財団を対象に、所管事業の施設全般を対象に新たなPPP／PFIの提案募集を行い、制度的課題を整理するとともに、具体的案件の導入可能性を検討している。

これまでのPFI事業は、庁舎、空港、公営住宅、駐車場、公園などで、建築物が中心で土木施設がほとんどなかった。しかし、新PPP／PFIでは、土木が重点分野になっており、建設業界にとっても新しい対応が求められる。

また、着目すべきは、新興国や発展途上国においては、国の財政基盤が弱いことから、民間資金を活用するPPPをインフラ整備に積極的に導入する傾向にあることである。図表1－12によると、新興国では02年度以降、電力、電信電話、交通、上下水道の分野別の投資規模が急増してきたことが分かる。02年度に500億ドルだった投資規模が09年度には1,600億ドル近くまで増大している。この傾向は、潜在力を持つ新興国の経済成長を考えるとさらに期待でき、新興国のインフラプロジェクトに参画する上でもPPP／PFIは有効な手段になるだろう。

図表1－12 拡大するPPPによるインフラ整備



資料出所：World Bank and PPIAF "Private Participation in Infrastructure Database"

第2章 海外建設企業の変化と飛躍

1. 欧米は80年代以降に大きな市場の変化を経験した。
2. 市場変化を捉えた企業が成長を続けているようだ。
3. 米国企業は主に上流サービスへの展開と海外比率の拡大を行った。
4. 欧州企業は主に下流サービスへの展開と海外比率の拡大を行った。
5. 成長企業の共通点は、施工請負からの脱却と積極的な海外展開である。

第2章では、グローバルな建設市場において、日本企業と同様に、市場の変化を経験した諸外国建設企業がどのように対応してきたかを時系列的に分析する。また、上位企業の成長戦略を調査する中で、欧米企業が市場の変化に対応して、脱・請負とグローバル化という二つの体質転換を図り、成長を遂げてきたことを確認する。

これらの検討から今後の対応戦略としては、国内中心の請負というビジネスモデルから脱皮し、「脱・請負」と「グローバル化」がポイントになることを提示する。

2-1 建設企業の世界売上高ランキングの推移

日欧米から中国の台頭へ、海外比率を飛躍させた欧州勢

まず、世界の建設市場の変化を把握するため、米国ENR誌が毎年発表している世界の建設企業の売上高ランキングの中から、90年、00年、09年とほぼ10年間隔の35位までのランキングについて比較・検討をした（図表2-1）。

これを分析すると、下記3点の特徴と傾向が分かる。

- ① 90年は日米、00年は欧米、09年は中国が台頭している。
- ② 90年、00年と比較して09年の各社の売上高が急増している。
- ③ グローバル化が進むにつれ、上位企業の海外比率が概して高まっている。

それぞれの年別に特徴の概要を述べる。

【90年】

売上高の上位15位以内は、7社の日本建設企業、5社の米国建設企業と、日米の12社で占められている。特に日本企業は、1位のフルーア・ダニエル社（米国）に次いで2位から6位までを5社が占めた。これら日本勢の特徴は、いずれも売上高に占める海外比率が10%以下と低いことで際立っている。世界のトップクラスの売上高を誇りながら、そのほとんどが国内売上高によるものであり、このことが後の日米建設摩擦の伏線となっていく。

また、欧米企業も日本ほど極端ではないが、その多くは自国内での売上高依存型であり、海外比率が50%を超えるようなグローバル企業は35位以内にわずか4社のみであった。

【00年】

90年に上位を独占していた日本建設企業は、いずれも売上高を落とし、ランキングも低迷している。逆に台頭し始めてきたのは欧州企業勢で、それぞれ売上を伸ばしてきている。90年には35位にも入っていなかったヴァンシ社（フランス）がトップに就き、33位だったホッホティフ社（ドイツ）も上位に躍り出た。

ツ) が5位に躍進した。日本企業の海外比率は相変わらず低い、海外比率が50%を超えた企業は上位35社中、9社(欧米企業)に増えた。欧米企業が海外へシフトし、企業戦略の転換を図った兆候とも言える。

【09年】

直近のデータである09年になると、様相は一変し、台頭してくるのが中国建設企業である。上位10位以内に中国勢が5社も占め、新興勢力ながらも海外比率が10%以上の企業が多い。自国の高い経済成長率に伴う建設投資だけでなく、グローバル化を視野に展開していることが分かる。中国建設企業上位2社の国内売上高合計は日本建設企業上位5社の国内売上高合計の2倍であり、90年代の日本の建設ラッシュ時の様相である。今後の推移を注視したい。

また、全体の動向では、海外比率が50%を超えた企業は35社中11社に増えた。特にホッホティフ社を始め9割以上を海外市場に依存する企業が35社中3社となり、建設市場のグローバル化に伴う建設企業のグローバル・シフトが急速に拡大している。

【成長企業、二つの潮流】

次に90年から09年までの企業の売上高と海外比率を比較した場合、広く海外展開を積極的に行い、海外比率を高めながら事業の拡大を達成した建設企業と、比較的海外比率を上げずに収益を拡大してきた建設企業との、2つの潮流があることが分かる。

例えば、ブイグ社やヴァンシ社などのフランス企業は、海外比率を30%台に抑えながら、それでも売上高を10年間で約3倍に伸ばしている。一方、ホッホティフ社(ドイツ)やスカンスカ社(スウェーデン)は90年に海外比率がそれぞれ33.6%、11.3%であったのに対し、09年には91.2%、78.9%にまで増大させており、それに比例して売上高もそれぞれ6倍、2.5倍と大きく飛躍させている。

図表２－１ ＥＮＲ誌世界ランキング３５位の変遷

1990年					2000年					2009年				
順位	企業名	国	売上高 (百万ドル)	海外 比率	企業名	国	売上高 (百万ドル)	海外 比率	企業名	国	売上高 (百万ドル)	海外 比率		
1	Fluor Daniel Inc.	米国	18056.6	26.2%	Vinci	仏	16126.0	39.2%	China Railway Construction Corp. Ltd.	中国	53990.0	6.6%		
2	Shimizu Corp.	日本	17846.0	6.7%	Taisei Corp.	日本	13432.0	2.6%	China Railway Group Ltd.	中国	52869.7	3.4%		
3	Kajima Corp.	日本	16287.0	4.9%	Bouygues	仏	12656.0	44.8%	Vinci	仏	45247.1	38.1%		
4	Taisei Corp.	日本	15907.6	2.7%	Bechtel Group Inc.	米国	12390.0	55.0%	Bouygues	仏	34271.0	39.4%		
5	Takenaka Corp.	日本	15264.8	6.6%	Hochtief AG	独	12033.0	75.7%	China Communications Conctruction Groupe Ltd.	中国	33462.5	22.3%		
6	Obayashi Corp.	日本	14225.3	8.4%	Kajima Corp.	日本	11791.0	11.6%	China State Const.Engineering Corp.	中国	33196.3	12.6%		
7	The M.W. Kellogg Co.	米国	12902.9	76.9%	Shimizu Corp.	日本	11407.2	6.2%	Hochtief AG	独	26068.8	91.2%		
8	Bechtel Group Inc.	米国	12002.9	45.5%	Obayashi Corp.	日本	10933.0	8.1%	China Metallurgical Group Corp.	中国	25531.7	11.6%		
9	The Parsons Corp.	米国	11700.0	29.9%	Skanska AB	スウェーデン	10808.0	79.9%	Bechtel Group Inc.	米国	22637.0	65.6%		
10	Bouygues	仏	10431.0	21.9%	Takenaka Corp.	日本	10729.0	5.6%	Grupo ACS	スペイン	22496.3	26.1%		
11	China Metallurgical Construction Corp.	中	10404.1	1.2%	Fluor Daniel Inc	米国	7823.7	41.9%	STRABAG AG	独	18706.0	84.8%		
12	CRSS Inc.	米国	10388.0	21.2%	Philipp Holzmann AG	独	5949.8	60.1%	Leighton Holdings Ltd.	豪州	18276.0	23.0%		
13	Philipp Holzmann AG	独	10356.0	36.3%	Eiffage	仏	5804.0	13.1%	FCC	スペイン	17713.4	44.3%		
14	Mitsubishi Heavy Industries Ltd.	日本	8398.0	31.7%	Bovis Lend Lease	英国	5782.0	76.7%	Fluor Corp.	米国	17235.8	55.9%		
15	Kumagai Gumi Co Ltd.	日本	8172.0	8.0%	CENTEX	米国	5432.4	0.0%	Skanska AB	スウェーデン	16322.0	78.9%		
16	John Brown Engineers & Constructors Ltd.	英国	8041.0	50.0%	Kellogg Brown & Root	米国	5283.0	74.9%	Eiffage	仏	16209.0	18.3%		
17	SNC Inc.	カナダ	7455.0	5.1%	Toda Corp.	日本	5130.0	1.7%	Kajima Corp.	日本	16154.4	17.9%		
18	Brown & Root Inc.	米国	7387.4	45.6%	AMEC PLC	英国	4829.1	50.3%	Shimizu Corp.	日本	15570.5	11.1%		
19	Fujita Corp.	日本	7105.9	0.7%	China State Const.Engineering Corp.	中国	4703.8	27.2%	Balfour Beatty PLC	英国	15109.0	42.8%		
20	Toda Corp.	日本	6248.0	1.2%	Peter Kiewit Sons' Inc.	米国	4629.5	5.6%	Bilfinger + Berger Bau AG	独	14503.1	68.0%		
21	Skanska AB	スウェーデン	6196.0	11.3%	HBC, Hollandsche Beton Groep	オランダ	4614.0	77.3%	Taisei Corp.	日本	13863.0	14.7%		
22	ABB Lummus Crest Inc	米国	6060.0	70.0%	Hyundai Engineering & Const. Co. Ltd.	韓国	4452.0	45.2%	Obayashi Corp	日本	13510.0	15.5%		
23	GTM	仏	5630.0	26.4%	Grupo Dragados	スペイン	4346.1	26.5%	Takenaka Corp.	日本	12037.0	7.8%		
24	DUMEZ	仏	5275.0	61.3%	Kandenko Co. Ltd.	日本	4213.2	0.4%	SAIPEM	イタリア	11710.1	92.9%		
25	Jacobs Engineering Group Inc.	米国	5157.0	9.7%	FCC S.A.	スペイン	4153.6	15.4%	Royal Bam Group	オランダ	11335.0	54.5%		
26	Nishimatsu Construction Co. Ltd.	日本	4967.0	11.2%	Nishimatsu Construction Co. Ltd.	日本	4146.1	9.1%	Sinohydro Corp.	中国	11062.7	20.2%		
27	Sato Kogyo Co. Ltd.	日本	4922.0	1.5%	Washington Group International Inc.	米国	4092.0	20.5%	Shanghai Construction Group General Co.	中国	11037.9	7.6%		
28	Spie Batignolles	仏	4900.0	23.5%	Walter Bau AG	独	4040.0	21.3%	KBR	米国	9949.8	78.6%		
29	Stone & Webster Engineering Corp.	米国	4736.5	26.1%	Bilfinger + Berger Bau AG	独	3998.5	59.8%	Construtora Norberto Odebrecht	ブラジル	9405.0	69.6%		
30	Rust International Corp.	米国	4500.0	1.1%	Kinden Corp.	日本	3953.0	3.2%	TECHNIP	仏	8995.0	98.6%		
31	Hazama Corp.	日本	4469.6	4.0%	NGC	スウェーデン	3907.0	43.0%	KIEWIT Corp.	米国	8820.0	21.7%		
32	Maeda Corp.	日本	4318.0	3.5%	China Railway Construction Corp.	中国	3837.1	1.0%	Bovis Lend Lease	豪州	8677.2	78.2%		
33	Hochtief AG	独	4244.0	33.6%	China Railway Engineering Corp.	中国	3715.8	4.5%	Hyundai Engineering & Const. Co. Ltd.	韓国	7946.7	46.6%		
34	Foster Wheeler Corp.	米国	4233.0	62.9%	Grupo Ferrovial	スペイン	3627.0	32.0%	Larsen & Toubro Ltd.	インド	7760.9	20.0%		
35	Ebasco Services Inc.	米国	4210.0	1.3%	Penta-Ocean Construction Co. Ltd.	日本	3622.0	17.1%	SACYR VALLEHERMOSO	スペイン	6990.8	21.0%		

2-2 市場の変化への事業戦略 ～脱・請負とグローバル化～

各国は事情も手法も違えながら海外へ

図表2-1のデータを参考に、長期間上位にランキングされている企業をいくつか抽出して、特に事業展開の戦略を中心に、独自の文献調査、ヒアリングなどに基づき調査した。世界建設市場の変化に柔軟に対応して、成長の実績を残している建設企業の事業戦略の特徴を分析し、大胆に分類してみた。

(1) 欧州企業（M&Aと事業手法の標準化）

政府開発援助（以下、「ODA」という。）などの経済協力施策に加え、植民地時代に宗主国であったことなど社会・歴史的な影響力を最大限に活用して受注に結びつけている。コンセッション、PPP/PFIといった事業手法のコンセプトを創造して、それを世界中に標準化させ、スタンダード化の元祖としての強みを発揮している。

また、海外展開の手法として主にM&Aを活用し、買収対象企業の技術力・地縁力（旧宗主国としての関係性）と上記の強みをミックスさせている。

(2) 米国企業（単独でインフラ上流に参画）

欧州勢と同様、経済協力施策として進出している他に、国際的な政治力（ロビイング）を背景に、世界のインフラ整備の上流部分（CM、PM等）に参画し、エンジニアリングに強みを発揮している。

海外展開はM&Aよりも、単独での拡大路線を取っている。

(3) 韓国企業（政府主導のオール韓国総合力サービス）

政府のトップセールスも含めた支援を早くから展開、オール韓国の総合力サービスの提供による売り込み体制を確立している。

(4) 中国企業（価格競争力に基づく国内外への攻勢）

中国国内の建設需要の拡大を背景に、受注高を大きく増加させてきている。また海外はアジア、中東などで政府の資源外交の後押しを受けて、進出の拡大を図っている。

特に、価格競争力の面において、日本企業にとって大きな脅威となっている。

(5) 日本企業（民間中心からようやくオールジャパン体制へ）

PFIやアセットマネジメントなど建設の上流・下流のサービスは出てきているものの、民間が中心となっており、海外は本格的な事業の市場規模となっていない。10年に新成長戦略が策定され、政府によるトップセールスを含むオールジャパン体制確立やコンセッション方式を具体化する動きが出てきた（第1章参照）。

図表 2－2 各国の市場変化と企業の対応・手法

市場	企業		
	市場の変化	市場の変化への対応	備考
欧州	国内市場縮小	海外進出 施工請負⇒上下流サービス	海外比率上昇(M&A中心) PPP/PFI分野へ進出
米国	国内市場縮小	海外進出 施工請負⇒上流サービス	政治力を利用 海外展開は単独で PM/CM、EPC中心
韓国	国内市場小さい	海外進出 施工請負⇒エンジニアリング・ 上下流サービス	海外比率上昇 オール韓国体制
中国	国内市場大きい	施工請負中心	国内中心 海外比率 小
日本	国内市場縮小	施工請負中心	海外比率 小

2－3 各地域・国の事業戦略の分析

日本企業の参考には欧州・韓国型

諸外国の建設業を分析すると、自国内の建設市場が停滞・縮小した時、各企業は主に2つの対応を図り、成長を維持していることが分かる。2つの対応とは、① 海外への積極的展開（海外比率拡大）、② PPP/PFI、CM、PMという事業手法を使つての上下流サービス分野への進出である。市場のグローバル化という面的広がりと言事業手法の脱・請負による事業の延伸という2つの戦略が浮かびあがる。

以下、各地域・国別に変化への建設企業の対応のポイントを述べるが、結論は、日本企業にとって米国と同様の戦略を取ることが難しく、むしろ欧州あるいは韓国の事業戦略が参考になるということである。

（1）欧州建設企業の対応（EU発足で民間主導へ、その力を海外展開）

【背景】

90年代に入り、欧州ではEU構想が現実化するのに従い、各国の公共施設整備事業は国家主導型から民間主導型へ転換した。これは広域の単一経済圏の形成により、各国の公共投資のシステムが変化せざるを得ず、国固有のシステムに代えて、より柔軟な民間のプロジェクト力が求められたことによる。この転換により、公的セクターの代行ができる、力のある建設企業の活躍の場が形成された。

このような変化に対し、大手建設企業は公的発注者に代わり、公共プロジェクトを組み立て、経済的で効率よく運営し、しかも確実に成功させる機能を発揮するようになった。

この新たな役割を担うことで、欧州の建設業界には、以下のような2つの変化が生まれる。

- ① 大手建設企業が主な事業領域としていた施工請負の仕事が、中堅・地元建設企業に移行され、大手はこれを管理する機能と立場を担うことになった。管理と施工とに役割分担することで、双方の企業力が強くなった。
- ② 大手建設企業は、国内で蓄積したプロジェクト・プロデューサーとしての機能とノウハウを武器に、海外市場へ進出をするようになる。

また、欧州企業は進出地域によって事業手法を使い分けることでも特徴的である。EU外の米国、豪州、アジアに対しては、インベスターとしてのM&Aを実施することで売上高と収益を伸ばしてきた。一方で、経済発展が目覚ましい新興国では、新たな拡大する公共インフラ整備市場として着目し、建設だけでなくPPPやコンセッションなどの手法をセールスポイントにし、一貫した事業の流れに関与することで収益を増大させている。

【事業拡大戦略】

以上のような流れの中で、欧州建設企業の今後の戦略目標は、建設関連複合プロジェクトに対するトータルシステムプロバイダーを目指すことである。この戦略は、建設を中核に上流、下流に事業範囲を拡大することであり、このために脱・請負への体質転換を図り、プロジェクト開発事業による造注路線を進める。

この戦略は、同時にPM、BOT、PFI、FMなどに取り組むことであり、そのことは事業プロセスを商品化するビジネスである。

この戦略を主に海外で遂行する一方、国内では施工技術を核とし、一定の施工事業量を確保し、そこでは下請への外注をせず、自社保有の「労・材・機」を用いた直営形態で事業を実施して、施工技術と技術開発機能を確保し、持続可能なものになっている。

（２）米国建設企業の対応（政治力背景に総合建設エンジニアリング）

【背景】

米国の建設産業は構造的に大きく二つに分かれている。一つは海外にも積極的に展開している総合建設エンジニアリング会社であり、もう一つは土木・建築工事を中心とする施工専門の会社である。前者は世界市場を舞台に活動している企業が多く、後者は海外への展開をしない、ドメスティックな中小企業が多い。広大な国土を持つ連邦制の米国では、公共発注者として州の権限が強く、州エリアで有力な建設企業が分かれている。

【事業拡大戦略】

総合建設エンジニアリング会社は、水、エネルギー、交通、通信など事業の分野に違いはあるが、事業形態は同一で建設・エンジニアリング専門に徹している。各事業領域の計画・設計・調達・施工といった上流域での技術サービスの提供を中心事業としている。その事業領域を徐々に拡大し、世界的な活動を展開している。

EPCM（設計・調達・建設・管理）サービスの提供を中心にしながら、下流側の運営・管理サービスを強化するため、O&M（オペレーション&メンテナンス）部門を買収している。

海外での事業展開では、国際的な政治力を背景に、顧客のコンサルタント・PM/CM業なども多く手掛けている。

（３）韓国の対応（施工専門からエンジニア、開発権型事業への成長路線）

【背景】

97年の経済危機以降は、大手建設企業がEPC（設計・調達・建設）契約によるプラント建設事業の分野を拡大してきた。また03年以降、海外の売上高が急激に拡大している（07年；2.8兆円→08年；約5兆円）。

主要建設企業の09年の受注額は現代建設60.8億ドル、GS建設51億ドル、大林建設30億

ドル、SK建設28億ドル、ポスコ建設26億ドル、大宇建設20億ドルとなっている。

トップ企業の現代建設は、主力業務を施工専業から各種プラント工事へと移行しつつある。今後の戦略は、施工請負からエンジニアリング企業へ転換・移行していく方向にある。施工では、中堅・現地企業を活用し、自らはそのマネジメント業務へと移行しつつある。

【事業拡大戦略】

ここでは比重を移しつつある海外戦略について概観する。70年代末、韓国建設企業は中東地域で日本建設企業のサブコンであった。その韓国の海外展開は現在、日本を超える受注量を獲得している。韓国建設企業はサブコンとして現場の施工技術を学び、それを総合化し施工管理のノウハウも身につけメインコントラクターへ発展してきた。さらに国内外でBOT等の開発権プロジェクトに取り組み、総合力の機能を持つ企業に成長してきた。00年以降、大手建設企業はほとんどがプロジェクト・プロバイダーとして開発権型事業（Concession Projects）を中核に置いている。

第3章 新たなビジネスモデルの提案

1. 日本の建設業は欧州型を参考に、「施工請負＋下流サービス＋海外展開」の「脱・請負」＋グローバル化を目指すべき。
2. 10年後、利益の源泉は、「施工請負くサービス」となる。
3. 「脱・請負」＋グローバル化には、収益重視、事業全般への根本的体質改革に加え、人材確保、異業種連携などが不可欠。特に海外では同業他社との協働も有効。
4. 「脱・請負」＋グローバル化は大手のみの市場ではない。

第3章では、第1章、第2章の内容を踏まえながら、日本の建設企業は、国内中心の施工請負という従来型のビジネスモデルから脱却して、大胆に「脱・請負」とグローバル化を進めるべきだという仮説を提案する。仮説の中では、日本独特の社会システムや競争環境を考え、上流サービスより、むしろ下流サービスに新市場の可能性があると考えた。10年後にめざすべき日本建設企業の売上高と利益の構造を提示し、「脱・請負」への必要な取り組み、「下流サービスの展開」をする上での必要な事項を明示した。

3-1 進むべき方向は「脱・請負」＋グローバル化

本論に入る前に、改めて第1章、第2章の要諦を整理すれば、以下のようになる。

第1章 市場の変化の本質は、量より質である

- だが日本の建設企業は市場の質的变化に対応しきれていない
- 海外工事では、苦戦が続いている
- 一方、新たなサービス市場（リニューアル含む）が期待される
- 新興国市場（アジアを中心）は今後急速に拡大する

第2章 かつて日本と同様の市場の変化に直面しても成長してきた欧米企業では、脱・請負、上下流サービス志向、グローバル化を展開してきた

- 米国企業は施工請負から上流サービスにシフトし海外展開は単独中心
- 欧州企業は施工請負から上・下流サービスへとシフトし海外展開はM&Aが中心
- 韓国企業は施工請負からエンジニアリング・開発権型事業にシフトし海外展開はオール韓国型

（1）日・米・欧の事業領域での利益等の構成

日本・米国・欧州の各建設企業は売上や利益をどの事業領域に重点を置いて展開しているのだろうか。

事業領域の区分として（施工請負の）上流サービス、施工請負、（施工請負の）下流サービスの3区分とし、それぞれにおいて売上、利益、海外のどこに重点を置いているのかを、図表3-1にまとめた。

米国企業は、相対的にCM、PMなどの上流サービスの売上（件数）、利益が特に高く、海外比率も高い。施工請負についても売上、利益は多く、海外比率も高い。ただ下流サービスについては、相対的に売上、利益は小さく、海外比率も小さい。

次に欧州企業もEPCやCMなど上流サービスを実施しているものの、特に下流サービスにおいては、コンセッションによるインフラの運営・維持管理分野の売上が大きく、利益率も高くなっている。さらに海外比率も多く企業が大幅高くなっている。ただしこの理由としては、EU諸国内への進出も入っていることがある。

次に日本企業は、設計施工分離の原則などもあり、国内で上・下流サービスの実績がほとんどない。近年、PFIや設計施工などの案件も多少出てきているとはいえ、まだまだ施工中心のビジネスモデルとなっている。

図表3-1 各国企業の売上・利益（海外含む）のウェイト

	米国企業			欧州企業			日本企業		
	売上	利益	海外比率	売上	利益	海外比率	売上	利益	海外比率
上流サービス	◎	◎	○	○	○	○			
施工請負	○	○	○	○	○	○	○	○	△
下流サービス	△	△	△	○	◎	◎			

◎特に高い ○高い △やや低い

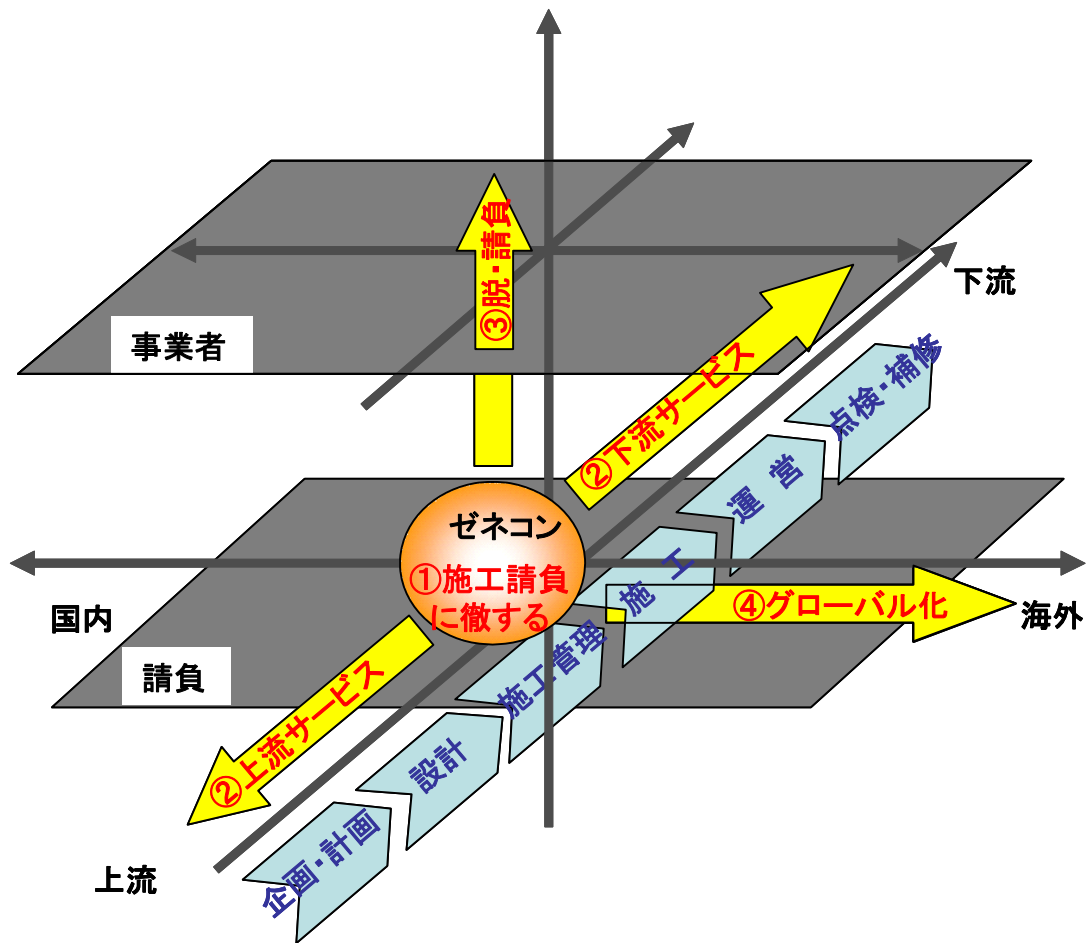
（２）４つの方向性、「施工請負」、「上下流」、「請負からの脱却」、「海外」

こうした欧米企業の特質や実績を踏まえた上で、① 施工請負に徹するか、② 上下流サービスへの展開を図るか、③ 請負からの脱却を図るか、④ 海外への展開を図るか—の４つの方向性を検討した。

【① 施工請負に徹する】

これは日本企業が行ってきた従来型のビジネスモデルであるが、需要が縮小する一方で過剰供給が指摘される日本の建設市場の中で、施工請負だけでは現状打開の展望が見当たらない。しかも、他のサービス分野で施工請負と同等以上の利益を上げることが現状では困難である。仮に、他のサービスを提供することとしても、その分野においても高い施工能力を持つことが独自の競争力や商機に繋がることを考えると、今後も施工能力は高い水準で保つ必要がある。一方で、施工能力をビジネスモデルの中核とする経営手法もないわけではないが、市場原理が進む中、この手法で高い利益を上げることは難しい。

図表 3 - 2 4つの方向性



【② 上下流サービスへの展開】

施工請負だけでなく、施工の上下流におけるサービス分野への展開を検討した。

- イ) 上流サービスへ建設企業が主体的となって参入するに当たっては、次の課題があると考える。
- (i) 調査、企画、設計などの上流側には市場性があるものの既存プレーヤーが多く、建設企業だからこそ提供可能な分野を明示する等の工夫が必要となる。
 - (ii) 設計施工分離の原則が職域・職能論で根強い。
 - (iii) 請負契約の片務性が維持されている中で、ノウハウや知識に対する対価が十分に理解され、定着していないこともあって、CM/PMの市場がまだ拡大・普及していない。
- ロ) 一方、逆の下流サービスについては、下記の理由から建設企業の進出が有望と考える。
- (i) 日本は欧米と違い、60年以降に急ピッチで進めてきた社会基盤整備で蓄積されたストックが今後一斉に更新時期を迎えることから、維持管理・長寿命化のための膨大な量の点検や修繕、更新の市場が拡大する。
 - (ii) また、地方自治体の財政負担の増加や規制緩和の流れを受け、社会的にも官民連携の機運が高まってきており、より一層民間の力を活用しようという流れの中で、建設企業にとっても新たな市場として拡大が見込まれる。

- (iii) 下流サービスにおいても、上流サービスと同様、既存プレーヤーがいるものの、高度技術の活用やシステム化といった観点から、役割を分担することによって既存プレーヤーとパートナーとして連携することが可能である。

【③ 請負からの脱却】

日本の建設業法では建設業について、「この法律において建設業とは、元請、下請その他いかなる名義をもつてするかを問わず、建設工事の完成を請け負う営業をいう。」と定義している。

一方、現在は社会基盤の整備と維持管理のニーズが高いにもかかわらず、発注者側である行政のスリム化の要請に加え、民間の資金・ノウハウを活用しようとする流れの中で、PPPやPFIなどを通じ、民間が率先してインフラ事業の運営に関与する機会が増大している。このような状況の中、インフラ整備・維持管理で最も費用のかかる建設部分についてノウハウを持つ建設業が、請負側から脱して運営側に立つことで、より効率のよいインフラ整備ができることから、新たな市場として考えられる。

【④ 海外への展開】

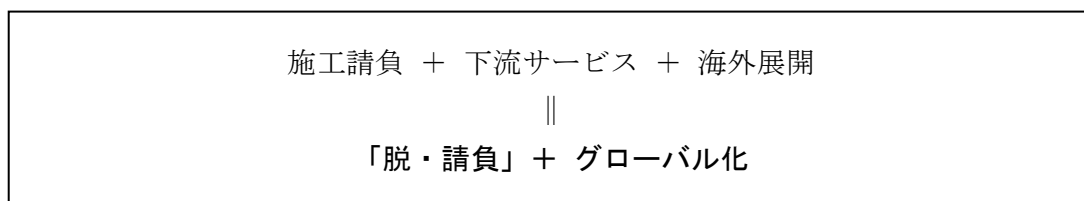
海外においても、施工請負のみの市場は厳しい価格競争下にあり、特に中国、韓国が価格面で優位に立っている。

カントリーリスクのある海外では、各国に進出して短期に単独でビジネスをし、利益を得ることは困難であり、ODAや国の後押しを受けたオールジャパンによりインフラ輸出体制を構築し、これに参画することが考えられる。しかしこのスキームに建設企業として参画する場合、あくまで従来型の施工請負であれば、売上高を確保できるが、利益率が低く、高い施工リスクを負う現在の状態と変わらない。

このような海外の競争環境では、高度な技術を必要とする工事や、施工請負＋上下流サービスという付加価値を付けたビジネスモデルが優位性を持っている。特に発展途上国や新興国でのインフラ整備市場では、企画・設計・資金調達などの上流から維持・管理・運営まで下流までを行うPPPのニーズが高いと考えられる。

(3) 新しいビジネスモデル

以上の視点から、国内、海外とも厳しい経営環境にある中、欧州企業の実例を参考とし、施工請負のみから下流サービスへ展開し、さらに請負のみの現状から脱却することにより新たな市場におけるビッグプレーヤーを目指すという戦略を提示する。その方向を図示すれば下記のとおりになる。



これは、施工能力を基盤とし、下流側の維持管理・運営サービスまでまとめて行い、単に発注者からの業務・サービスを請け負うだけでなく、自ら事業者側に立つことで「脱・請負」を目指すものである。そして、その経験と実績を活かして海外展開することにより、収益を拡大するというビジネス

モデルである。

3-2 10年後の建設企業の姿

売上は施工請負>サービス、利益は施工請負<サービス

将来的には欧州に近いパターンをめざすビジネスモデルを提示したが、それに至る過渡的な、当面の目標を図表3-3に示した。

図表3-3 売上・利益（海外含む）のウェイト

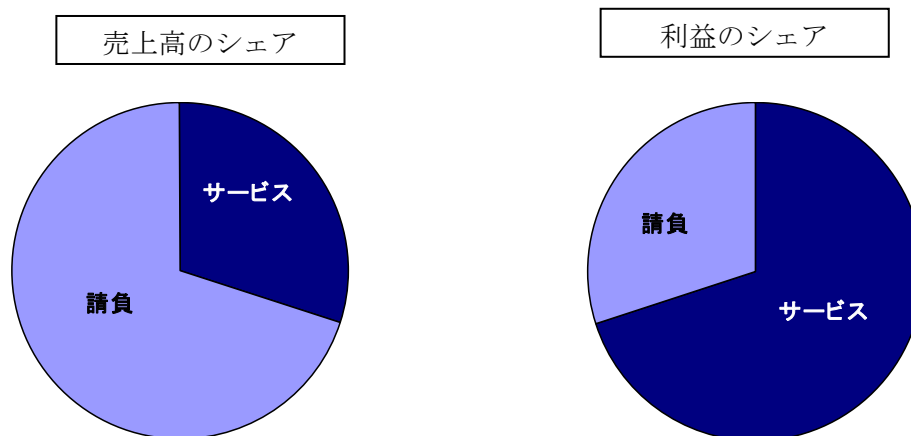
	現 状			⇒	当面の目標		
	売上	利益	海外比率		売上	利益	海外比率
上流サービス					△	△	△
施工請負	○	○	△		◎	○	△
下流サービス					○	◎	○

◎特に高い ○高い △やや低い

3-1で提示した「施工請負+下流サービス+海外展開=脱・請負+グローバル化」を想定したうえで、上流サービスは、CMやPM、設計施工の分野へ展開することで国内でも実績が出てくるが、3-1（2）で指摘した課題も踏まえ、当面は売上高も利益も低めと想定する。施工請負は、現在が底であり、新たな方向性の連動を考慮して売上高が向上し、利益は良好になり、海外への請負のみの展開は相対的に低くなると見込んでいる。そして下流サービスは国内外で売上高を伸ばし、海外比率も良好となり、特に利益面で優れた実績をもたらすことを期待している。

以上のような過渡期を経て、3-1で示した今後（10年程度）の目指す姿をイメージすると、図表3-4の構成となる。即ち売上高は、施工請負と下流中心のサービスの比が2：1という構成ながら、利益面では逆に施工請負：下流サービス＝1：2となる。そして売上高の海外比率として、例えば50%を目指す。高収益な海外の下流サービスが、日本の建設企業の収益構造を大きく転換することになる。これは参考1に示すヴァンシ社（フランス）の事例に基づくものである。

図表3-4 10年後の建設企業の姿



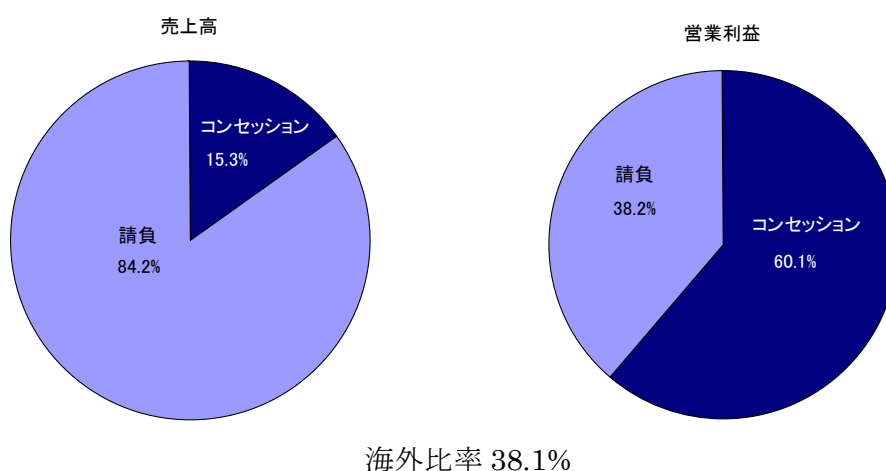
(注)：図表2－1より、09年度の売上ランキング（15位以内）中、海外比率が高い企業は、上から、ヴァンシ（38.1%）、ブイグ（39.4%）、ホッホティフ（91.2%）、ベクテル（65.6%）、ストラバーグ（84.8%）、F C C（44.3%）、フルーア（55.9%）、スカンスカ（78.9%）などがある。

【参考1 ヴァンシ社（フランス）の事業別の売上と利益】

ヴァンシ社の09年度の業績から事業別の売上高と営業利益を見ると、図表3－5にあるように、コンセッションと施工請負とに分類した場合、コンセッションの売上比率は全体の約15%にも関わらず、営業利益比率は社全体の約60%を占めている。

施工請負の売上高利益率（営業利益率）は5%と一桁台に過ぎないが、コンセッションでは39%の高収益率を誇り、特に大半を占める道路の運営では44%の売上高利益率となっている。通行料やサービスエリアなどが収益の源泉となっている。

図表3－5 ヴァンシ社の事業別売上高と営業利益（09年度）



セグメント別主要経営値 2009年度実績

アニュアルレポートより抜粋、推計
(単位:百万ユーロ)

	売上高	売上比率	営業利益	利益率	備考
コンセッション	4,899	15.3%	1,917	39%	Holding company分-11.9
道路	4,095	12.8%	1,793	44%	フランス国内50%以上を運営。通行料収入、サービスエリア等の付帯事業収入等
コンセッション	804	2.5%	136	17%	
駐車場	623	1.9%	101	16%	駐車スペース12カ国、1,250,000箇所以上に渡る
空港	47	0.1%			フランス国内空港6箇所、カンボジア国際空港3箇所*
その他	135	0.4%	35	19%	交通・信号システム管理、スタジアム運営など
施工請負	26,891	84.2%	1,220	5%	
電力	4,339	13.6%	230	5%	
道路・鉄道	8,003	25.1%	319	4%	
建設	14,549	45.6%	671	5%	
建築	5,820	18.2%			
土木	3,201	10.0%			
土木特殊	3,637	11.4%			
水関連	1,018	3.2%			
ファシリティ・マネジメント	873	2.7%			
その他	138	0.4%	55	40%	Holding company and misc.
総計	31,928	100%	3,192	10%	

* 資本はフランス国内空港中、2箇所は49%、他4箇所は99%、カンボジア3空港は70%出資

【参考2 ホッホティフ社（ドイツ）のコンセッション事例】

コンセッションの具体的な取り組みについて、ホッホティフ社の事例を参考にする。08年、ホッホティフ社は、PPP事業（空港、有料道路、公共建築物、再生可能エネルギー）を総括する目的でホッホティフコンセッション部門を設立しており、現在はその部門の中に、ホッホティフ空港会社（以下、「HTA」という。）とホッホティフPPPソリューションズという子会社がある。これらの子会社は、空港、道路、社会インフラ等のプロジェクトについて運営またはコンセッションを実施する事業体であり、HTAは設立からわずか10年の間に6つの空港経営案件を獲得している。ホッホティフ社の開示するセグメント別業績について、図表3-6に示す。

図表3-6 ホッホティフ社のセグメント別主要経営値

セグメント別主要経営値 2009年度実績（7ヵ月実績）（アニュアルレポートより）

（単位：百万ユーロ）

	売上高	売上比率	営業利益	利益率	営業利益 (EBITA)	利益率	税前列益	利益率	備考
米州	6,614	36.4%	81	1.2%	110	1.7%	93.5	1.4%	アメリカ、カナダ、ブラジル
アジア太平洋	7,771	42.8%	438	5.6%	535.6	6.9%	432.9	5.6%	豪州中心、東南アジア他
コンセッション	189	1.0%	16	8.3%	113.8	60.2%	78.7	41.7%	従業員：空港(69人)、その他(137人)
空港	14.2	0.1%	-		110.1	775.4%	79	556.3%	6箇所(アテネ(ギリシア)、ブタペスト(ハンガリー)、デュッセルドルフ、ハンブルク(独)、シドニー(豪)、ティラナ(アルバニア))。1990年代よりBOOTコンセッションにて展開。建設、保有、運営し契約期間後には顧客に返却する。*
道路									PPPにて7道路・750km(内600kmはギリシア)
社会資本	175.6	1.0%	-		10.3	5.9%	6	3.5%	学校91校(独、英、アイルランド)、公会堂他
地熱発電									ドイツ初のPPPにて2箇所建設中。2010年引渡し予定。
欧州	2,225	12.2%	18	0.8%	26.6	1.2%	30.4	1.4%	主に欧州での建設、建設コンサル中心
不動産	645	3.5%	43	6.7%	53.1	8.2%	27	4.2%	主に欧州
サービス	625	3.4%	18	2.9%	19	3.0%	17.3	2.8%	欧州ファシリティマネジメントと電力管理サービスに特化
本部	96	0.5%	-88	-92.1%	-91.1	-95.0%	-79.3	-82.7%	ルクセンブルクの保険会社2社を含む
総計	18,166	100.0%	525	2.9%	767	4.2%	601	3.3%	

* 空港6箇所平均27%の資本参加。

コンセッション部門の利益率は非常に高く、その中でも空港運営を行うHTAは、売上高が低いのに利益は非常に高いことが伺える。ただし、HTAの利益については、持分法適用会社や共同支配企業として経営に参画している空港事業体からの損益の配分が大きく寄与している。

HTAの6つの空港経営案件とは、ドイツ国内ではデュッセルドルフ空港とハンブルク空港の運営、国外ではアテネ空港、ブタペスト空港、シドニー空港、ティラナ空港の運営となっている（図表3-7）。自国以外の空港運営に参画する場合、民営化する空港への資本参画や、各国の公的機関が運営していた空港の運営権を、コンセッション形式で建設企業のような民間企業が獲得し参画するケースも多い。建設企業による運営としては、ホッホティフ社の他、ヴァンシ社、フェロビアル（Ferrovial）社等が多く手がけている。

ホッホティフ社の空港経営への参入戦略は、インフラ運営会社に転身するために、投資会社、商業運営会社、コンサルティング会社などに資本参加し、その保有能力を自社内に内部化していったことである。

また、運営対象とする空港の特徴としては、中規模以上で、かつ施設の拡張が見込める空港にターゲットを絞っていることが挙げられる。特に、デュッセルドルフ空港では拡張後のターミナルビルについて、商業施設を中心として扇形に広げる設計変更を行い、空港自体の価値向上に結びつける

提案を行った。また、アテネ空港は、04年のオリンピック開催を前に計画・建設した空港であるが、これを手がけた理由としては、オリンピックによる施設の臨時的な拡張に伴う投資、および運営変更の機会を得ることが目的であった。

このように、建設企業では持ち得なかった経営能力、あるいは機能については他企業を買収することによって身につけ、建設だけでなく、国外の空港経営全般に対するアドバイザ業務や公募案件への提案に関わりあいながら、運営受託の提案力を高めていった。

図表3-7 ホッホティブ社の運営参画空港

	デュッセルドルフ空港 (ドイツ)	ハンブルク空港 (ドイツ)	アテネ空港 (ギリシャ)
運営事業者(シェアホルダー) ホッホティブ *	HTA 20% HTAC 10%	HTA 34.8% HTAC 14.2%	HTA 26.7% HTAC 13.3%
運営事業者(シェアホルダー) その他	City of Düsseldorf 50% Aer rianta Int.plc. 20%	City of Hamburg 50%	Greek state 55% Greek investor 5.0%
事業期間	無期限	無期限	1996-2026
フライト数(万フライト、2009年)	21.4	15.7	21
貨物取扱量(トン、2009年)	65,594	31,585	104,521
乗降客数(万人) 2006年、2007年、2008年、2009年	1,660/1,780/1,820/1,780	1,200/1,280/1,280/1,220	1,510/1,650/1,650/1,620
売上高(100万ユーロ) 2006年、2007年、2008年、2009年	377/402/418/393	223/235/232/226	358/400/421/511
うち航空業務 (2009年、100万ユーロ)	261	155	342.7
うち非航空業務 (2009年、100万ユーロ)	133	71	168.3
EBITDA 2009年	122.1	75.3	369.5

	ブタペスト空港 (ハンガリー)	シドニー空港 (オーストラリア)	ティラナ空港 (アルバニア)
運営事業者(シェアホルダー) ホッホティブ *	HTA 37.25%	HTA 5.61% HTAC 6.5%	HTA 47%
運営事業者(シェアホルダー) その他	GIC Special Investment 13.625% Caisse 13.625% Aero Investment 7.5% KfW IPEX-Bank 3.0% Hungarian State 25%+1株	MApp Airports Limited 82.93% Ontario Teachers' Australia Trust 4.96%	DEG Deutsche Investitions-und Entwicklungs-gesellschaft 31.7% Albanian-American Enterprise Fund 21.3%
事業期間	2007-2080	1998-2097	2005-2025
フライト数(万フライト、2009年)	11	29	2
貨物取扱量(トン、2009年)	62,870	595,000	1,711
乗降客数(万人) 2006年、2007年、2008年、2009年	830/860/840/810	3,000/3,190/3,290/3,300	91/111/127/140
売上高(100万ユーロ) 2006年、2007年、2008年、2009年	-/-/309/154	691/760/813/853	12/20/24/26
うち航空業務 (2009年、100万ユーロ)	100	417	
うち非航空業務 (2009年、100万ユーロ)	54	436	
EBITDA 2009年	100.4	689.3	

* 略称の正式名称は以下の通り

HTA:ホッホティブ エアポート

HTAC:ホッホティブ エアポート キャピタル

資料出所: ホッホティブ アニュアルレポート 2009

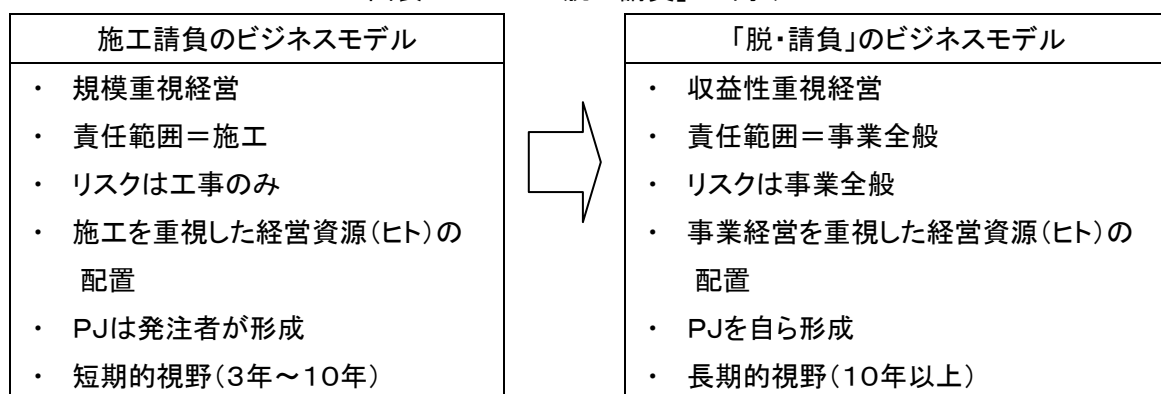
3-3 「脱・請負」に向けて何をなすべきか

ビジネスモデルの根本からの改革へ

現状の施工請負中心の経営から、「施工請負＋下流サービス＋海外展開」へ移行するには、企業経営にどのような転換が求められるかについて、図表3-8に整理した。

完成工事高など規模重視の経営から収益性を重視する経営に転換しなければならないことに加え、責任やリスクが事業全般に広がるので、事業全般を網羅する組織が求められる。また、最も重要なのは、そうした転換に伴う経営資源（ヒト）の配置であり、その育成・確保・評価の取り組みが欠かせない。

図表3-8 「脱・請負」に向けて



3-4 新たなビジネスモデルの展開のために

人材、パートナー、グローバル体制

新たなビジネスモデルの展開のために企業として取り組まなければならないと考えられる事項は、以下の通りである。

（１）意識改革

まず経営者が、図表3-8のような変化に対して、これまでの建設の施工請負から建設事業全体へ向けて、責任と権限を受け持つという意識改革が必要である。

同様に、これまで工事受注だけを考えてきた営業部門、受注された工事をいかに工期内に安く・良く建設するかを考えてきた施工部門、これらを管理する管理部門、それぞれの部門が短期的な工事的対応だけでなく、長期的に良質なインフラサービスを効率よく提供し、収益を上げるという発想へ転換して事業を遂行することが必要である。

（２）人材確保

事業企画立案、プロジェクト・ファイナンス、関連法務、リスクマネジメント、地方自治体経営などに精通した人材が、これまで以上に必要となる。このために、それぞれの専門分野での、カリキュラム、教育手法、教官確保、評価システムなど教育体系の仕組みを構築すべきである。

また、限られた時間の中で新しいノウハウを身につけた人材を確保するためには、中途採用や優秀経験者のハンティングも考慮しなければならない。また、これまでになく人材、機能を採用する場合には、それに適合した人事体系や給与体系、業務評価方式などを分離独立して、構築する必要がある。

（３）案件形成力

情報収集力・マーケティング力・企画提案力など、新規・既存インフラを採算のとれる形に企画し、行政に提案し、最終的にPPP案件として自らが事業に参画するために不可欠な能力が必要である。

（４）リスクマネジメント力

これまでの施工リスクだけでなく、需要リスクや料金徴収リスクなど様々な事業リスクを把握、分析し、それらをコントロールし、リスクの回避や分散、リスクによる損害や損失の予防や最小化を図るマネジメント力が必要となる。

（５）パートナー力

インフラ施設を効率的・高収益に維持管理・運営するには、建設企業で確保できない機能（市場把握、商機、顧客、人材、運営ノウハウ等）をもつ専門のパートナー企業を確保する必要がある。パートナーとしては、運営ノウハウ取得の観点から、地方施工企業との提携、運営会社との連携、ファイナンス力強化の観点から、銀行・ファンドとの連携、商社、プラント、メーカーとの連携や大学、シンクタンク、情報産業との協働などが考えられる。

自社で育てるよりもスピードを重視し、国内外のコンサルタントや運営企業をM&Aによる一体化やパートナー提携をすることで必要な能力を獲得することもありうる。

（６）資金調達力

PPPをはじめとする「脱・請負」事業を推進する際には、これまで以上に長期的な資金調達が必要となる。そのため、自己資本の強化、ファンド組成、政府金融機関、民間金融機関、証券化など様々な資金調達手法がある中から、どんな資金の組み合わせが有利かを考え、最適な資金ポートフォリオを検討する必要がある。

（７）コストダウン力

新技術、IT活用などのイノベーションにより、インフラの設計・施工段階、維持管理段階において効率的運用をすることで、コストダウンし、Value for Money が出る形にする必要がある。

（８）グローバル体制の構築

下流サービスは海外、特に新興国で最も効力を発揮するので、建設企業もグローバル展開が不可欠であり、現地での業務に適応できる体制を構築する必要がある。

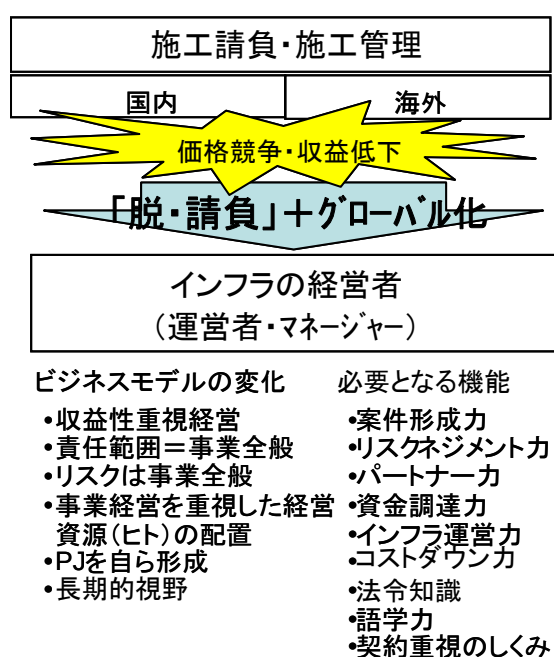
このためには、契約重視の体質への転換や、ローカル企業との連携（M&A）、現地での法律事務所・会計事務所・コンサルタントとの連携、留学生採用・技術者の現地採用などの人材のグローバル化に加え、法人社員の英語力の向上などに取り組む必要がある。

将来的にグローバルPPP部門の編成、独立化やPPP事業運営責任者のローカル化なども検討の必要がある。

以上、第3章で、日本の建設企業が「脱・請負」＋グローバル化を実行するために必要となる体質の改革と獲得すべき機能などについて述べてきたことをまとめると、図表3－9のようになる。

国内市場、海外市場ともに施工請負のビジネスモデルでは、価格競争が厳しく、収益が低下している。これを打開するための一つの手段として、「脱・請負」＋グローバル化というビジネスモデルの転換が進むと考えられる。これはこれまで社会インフラの工事を受注者から受注する請負者という立場から、あくまで社会インフラの経営者、インフラの運営者の地位に移動することを意味する。これは簡単なことではなく、ビジネスモデルが大きく変化するとともに、必要となる機能もこれまで以上に増えるため、本手法を取る場合にはそれ相応の覚悟が必要である。

図表3－9 「脱・請負」＋グローバル化



3－5 「脱・請負」＋グローバル化の進め方に関する考察

PPPは大手のみの市場ではない

(1) 「脱・請負」は、異業種連携が必要

3－4に示したように、新たなビジネスモデルに転換するには、多くの課題が存在する。これらを自前でノウハウを蓄積していくのは時間とコストがかかるとともに、1社で実施するにはリスクが高くチャレンジできない。グローバル競争が加速する中で前に進むには、他社との連携が必要である。例えば上水供給事業のコンセッションであれば、建設企業にO&M会社、プラント会社、銀行など必要な機能を持つ数社でコンソーシアムを組んで個別プロジェクトを実施したり、別会社を設立することが考えられる。また、既に経験を積んでいる海外企業との業務提携や共同出資会社の設立などにより、ノウハウを獲得することも考えられる。

その際、各企業は自社の得意分野の製品やサービスを高く売り込むのではなく、専門分野を活かして、いかにコストダウンするかを考え、事業全体で上げる利益の最大化をめざし、事業全体で得た利益を配分するという意識を持つことが重要である。

日本のPFIで一般的なSPC方式（SPCからリスクをほとんどはずして構成会社が受け持つ形にして、SPCに利益を残さず、それぞれ分担する業務の中で収益を上げる方式）では、コンセッションのような大規模な投資が必要な場合に、資金調達が難しくなる。

例えば、コンセッションに参画する場合には、工事部分では利益を上げずに、原価で行い、事業全体で得た利益を各社が分配するといった形にして、そのプロジェクトが利益を上げる形にしなければ、そのプロジェクトに出資する金融機関やファンドは参画しないだろう。

（２）建設企業同士が海外案件で協働するメリット

また、海外のPPP案件の発掘と具体化には、特に多くの情報収集と人的ネットワークの構築が必要となる。さらに対象国はひとつではなく、世界中に大規模な市場が広がっている。しかしながら、日本の建設企業の海外担当者は欧米企業と比較して、現状では各社それほど多く配置されておらず、海外での案件形成に割ける人材は少なく、ひとつの企業で対応するのは非常に困難である。また、現状はベトナムやインドネシアなど、日系の建設企業が何社も拠点を置いている国では、お互いに競争関係にあり、情報は共有されず、日本のODA案件でも、結局、他国企業に負けるパターンも出ている。

この状況を打開するため、対象国あるいは対象分野を決めて、複数の建設企業が業務提携や、別会社の設立などの連携によって、各社の強みを活かし、PPP事業に対応していくことが考えられる。これによって各社は少人数で案件形成ができるとともに、リスク分散ができ、さらに競争状態の緩和にもつながる。

ただし、複数の企業によって別会社を設立した場合などは、技術者の配置や工事实績の問題など、積極的に海外展開した企業が、国内の建設業関連制度で不利にならないような措置が必要である。

（３）海外で実績を挙げて国内展開という手法

「脱・請負」を国内外へ展開するには、コンセッションを始めPPPの市場が拡大することが必要である。欧州建設企業は、自国内でコンセッションを始め、PPPという新たな概念を生み出し、国内で実績を上げた。この実績を活かして、グローバル化の流れに乗り、資金調達力の弱い途上国や新興国へ拡大してきた。このように自国のインフラシステムを諸外国へ輸出する戦略を取っている。

日本ではようやく官民連携（PPP、コンセッション）について検討が始まった矢先であり、国内市場が十分に育つにはまだ時間がかかる。欧州と同様に国内で十分な実績を積んだ上で海外に展開するのでは、膨大な時間がかかり、出遅れてしまう。国際競争の時機を逸しないためには、急速に市場が拡大しつつある新興国や途上国に目を向け、先に海外のPPP市場に打って出て、海外市場で実績を積んだ上で、国内のPPP市場が拡大する際に参入することも選択肢の一つと考える。実際、官民連携を海外において展開することは、国際協力機構（以下、「JICA」という。）の海外投融資制度の活用、ODAを通じたインフラ整備等との上手な組み合わせを可能にし、日本国内よりも、PPP市場の早道になる可能性がある。

（４）「脱・請負」＋グローバル化は大手のみの市場ではない

「脱・請負」＋グローバル化という路線は、必ずしも大手建設企業のための戦略ではない。

国内の「脱・請負」に関しては、今後１，７００程度ある自治体の行財政改革の一環から、ＰＰＰに関する具体的な検討を始める可能性が高い。その際、インフラの運営管理のうち補修等を実施するのは、地元企業がコスト的にも現地を知っている点においても有利となる。したがってＰＰＰ案件に地元企業は不可欠となる。

また、海外のＰＰＰ市場においても、まだ海外展開していない中堅・中小規模の建設企業が自社固有の強い技術・分野を活かし、３－５（２）で述べたように、早い段階から他社と連携するなど、リスク分散することで可能性が開ける。

このように戦術や選択肢を工夫すれば、建設業界全体に「脱・請負」へ脱皮できる可能性が広がる。

第4章 新しい分野への進出を促進する環境整備

1. 建設企業の「脱・請負」は建設業の発展のみならず、国・地方自治体とその住民それぞれにメリットが得られる3方よしのスキームとなる。
2. 「脱・請負」の市場の確立にはPFI法の改正など様々な制度化と政治的・行政的なコミットメントが必要（政策提言）。
3. 建設企業がグローバル化できれば、日本と当該国のwin-winの関係構築に寄与する。
4. 建設企業のグローバル化のためには官民連携による環境整備が必要。（政策提言）
5. 建設業界として有望な「脱・請負」＋グローバル化の市場に対して、業界団体としても積極的な支援体制を検討すべき。

第3章では、10年先の建設企業の新たな姿を仮説・提案し、そのためにどのような意識転換と取り組みが必要かについて述べた。第4章では、まず、建設企業がこれまでの施工請負というビジネスモデルの殻を破り、第3章で提案した「脱・請負」という新たなビジネスモデルを展開するうえで、予想される経済的・社会的な影響を示す。さらに、そのような将来の姿になるために必要な環境整備を検討する。

また、グローバル化については、第1章で示したように、海外の施工では現状では利益があまり期待できないと示したものの、国の戦略としてのインフラのパッケージ輸出など、今後も市場は十分あることから、「脱・請負」と請負とを両立させる。この中で海外勢との競争に勝ち残るために必要な環境整備について検討する。

4-1 「脱・請負」による社会への影響

～官民連携、「脱・請負」により、行財政改革と持続可能な社会基盤整備が可能になる～

【変化する行政との関係】

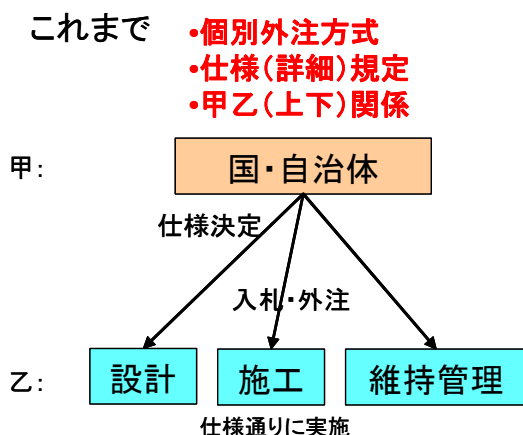
日本の官公庁が行うインフラ整備には、日本特有の問題がある。その主なものは、① 細かな工区に分割して個別に外注する方式（工事分割の恣意性）、② 詳細な仕様規定、③ 甲乙関係での発注者優位の片務性一などである。また、施工者が完成後に官側に引渡した後は、維持管理・補修は別会社を実施する、個別分担の管理方式となっている。

今後、新たな官民連携が進み、建設企業の「脱・請負」によるインフラ整備への関与が実現してくると、主に3点のことが可能になると考えられる。

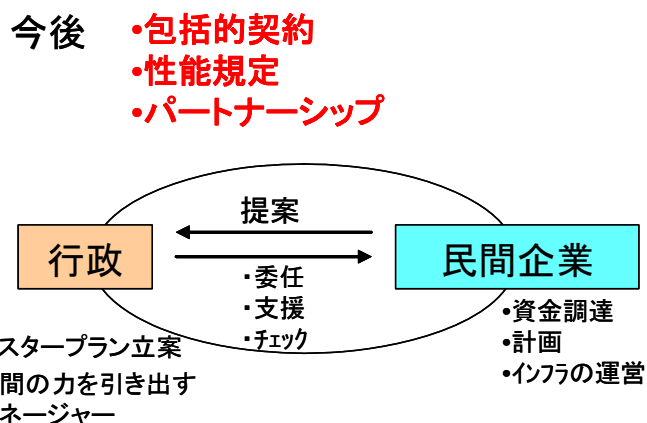
- (i) 民間の柔軟な発想からインフラの整備・運営の提案ができる。
- (ii) 良い提案については長期的・包括的に運営を委任できる。
- (iii) 民間は自ら資金調達し、運営計画を立て、運営し、一方、行政側は支援とチェックを行う。そのように官民の役割分担が進む。

これを図表に示すと以下のようなになる。

図表 4－1 これまでの契約（甲乙関係）



図表 4－2 今後のパートナー関係



【3者がwin-win-winの関係に】

官民連携が進み、行政との関係が図表 4－2 のような関係になることで、行政、地域（住民）にも下記のような、新たな関係とメリットが生まれる。

これまでのインフラ整備では、要望を聞いた官公庁が、その対応としてインフラの計画から建設（外注）、運営（委託）まで、ほとんどを自らの役割と権限で実施してきた。しかし、官民連携が拡充することで、地域の要望に対して、官・民のそれぞれの持つ知恵・能力・強みを結集・分担することにより、これまで以上に効率と質の良いインフラを提供することができる事業の流れとなる。この結果、地域・官・民の3者がともにwin-win-winの関係になることが期待できる。

具体的に3者のメリットは以下の事柄が考えられる。それらを図表 4－3 に示す。

（1）地域（住民）へのメリット

- ・経営の自由度向上による質のよいインフラサービスの向上
- ・官の歳出が削減されることから、地域の税負担の減少が期待される
- ・新たな雇用が創出される

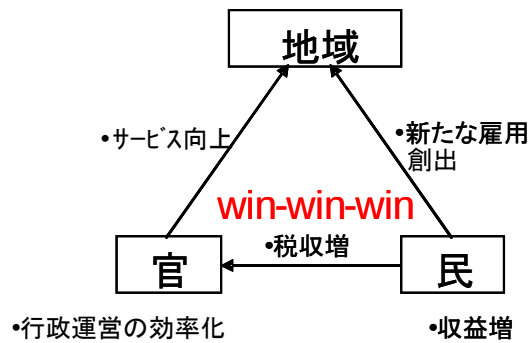
（2）行政へのメリット

- ・インフラ事業経営に要するコストの長期的な固定化により、社会基盤整備への効率化
- ・公営事業の人材育成、技術継承コストの削減
- ・しがらみの少ない民間企業による聖域なき経営の効率化
- ・長期的に公務員の職員数が減少することと、企業の業績向上から税収増加が期待されることなどから行財政改革が可能となる

（3）企業へのメリット

- ・参入できる新たな市場ができることから、収益増が期待できる
- ・官とのパートナーシップが構築できる
- ・技術力・ノウハウの発揮による差別化が図れる

図表 4－3 官民連携推進によるメリット

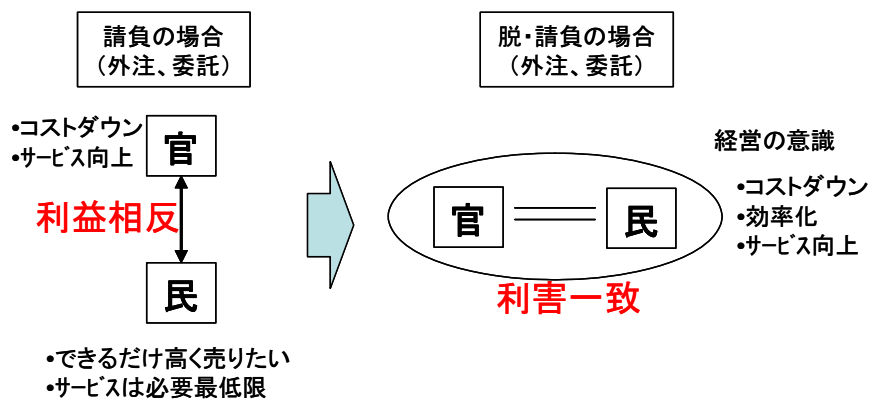


【「脱・請負」だからこそ官民が同じ方向へ】

これまでの官による業務発注方式では、図表 4－4 の左図のように業務を請け負うだけの関係となる。この関係において民側は、できるだけ高く売りたい、サービスは必要最低限でよいというインセンティブが働きがちとなりやすい。仕事を与える側と受ける側では立場が相反し、利害のベクトルも逆行しやすい。このため、インフラを運営する官側の思い（コストダウン、サービス向上）と相反する関係となっていた。

しかし「脱・請負」により、民間の建設企業がインフラの運営を担い、経営を意識するとすれば、コストダウンと効率化による歳出の削減、サービス向上による利用率の拡大・向上という価値観に立ち、そのうえで収益を最大化することになる。官民は同じ立場、同じ価値観になり、利害と目的が一致することになる。このようにインフラ事業について、企業が「脱・請負」を目指すことは、単純に建設企業のためになるばかりではなく、社会全般のニーズに合致したものとなることが期待される。

図表 4－4 「脱・請負」による官民の利害一致



4-2 「脱・請負」に必要な環境整備

将来ビジョンなど早急に実現すべき6項目の提案

前節の4-1に示した、社会に対する大きなメリットを生み出す新たな官民連携の推進と建設業の「脱・請負」を具体化するためには、(1) 将来ビジョンの明確化、(2) 官民協働の運営・所有制度、(3) 最適者選定の制度化、(4) 多様な事業リスク回避制度、(5) 周知と支援体制、(6) PPPモデルの実施—という環境整備が必要である。各項目ごとに以下に示す論点を踏まえ、これらを政府が早急に実現することを要請したい。

(1) 官民連携による社会基盤整備・運営の将来ビジョンの明確化

- ・地域経済活性化に向け、新たな官民連携事業による社会基盤の整備・運営に関する政治的・行政的なコミットメント
- ・官民連携事業が想定される公共施設の今後の整備・更新費用の把握 等

(2) 公共インフラPPP制度の確立

- ・事業運営における公物管理権の運用に関する考え方やルール整備
- ・施設所有権を移転しないコンセッション方式の導入（「事業権」の定義の明確化）
- ・事業権の税法上の位置づけ明確化（減価償却の制度化など）
- ・BOT型の税制面でのイコール・フットィングの実現
- ・公務員の民間への出向の円滑化
- ・利用料金の設定、設定の手法・ルールの確立
- ・インフラ事業のリスクを正當に評価するための情報開示ルールの整備 等

(3) PPP案件における競争的なプロセスの中で最適な提供者を選択できる制度の整備

- ・民間提案に基づく事業実施手続きの明確化
- ・新たなPPP／PFI事業に適合した調達手続きの設定（提案者へのインセンティブ、VFM算定手法、案件の性質に応じた多段階選抜・競争的対話方式の本格的な導入など）
- ・中立的な第3者支援機関の新設 等

(4) 多様な投資家の参入促進による資金調達市場と保険・保証制度の整備

- ・インフラファンドの活用促進
- ・事業契約の金融担保化、証券化など初期投資家の持分売却の容認
- ・インフラの事業リスクに対して保証・保険市場を整備して社会全体でリスクを負担するしくみを構築 等

(5) ガイドラインの作成と周知、地方自治体に対する実務支援体制の整備

地方自治体をはじめ官民連携の実施主体に対して、官民連携の概念、メリットや進め方について理解し、積極的にPPPを活用してもらうためにも、官民連携に関するガイドラインを作成するとともに、実際に事業を具体的に進めるための支援体制を整備することが必要である。

ただし官民連携といってもケースごとに最適なスキームは変化するので、民間の自由な発想を

活かせるよう、柔軟性を確保することが重要である。

(6) PPPのモデル案件の実施

既に多くの地方自治体では官民連携について調査・検討をしているが、これを実行に移すには、早急に成功した実績を挙げることが必要である。そのため、初期段階で国のモデル事業として官民連携事業の具体化に向けた支援を急ぐことが重要である。

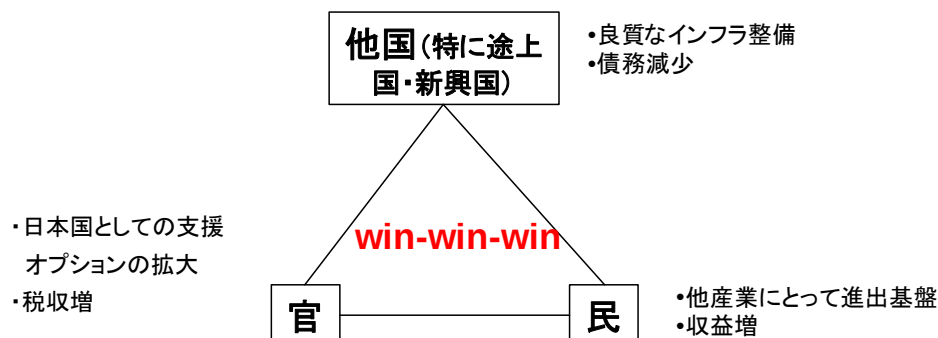
また民間企業が海外のPPP案件に取り組むためにも、実績がなければ、競争に参加することすらできない。そのため早急に国内で実績を上げるためにも、モデル事業を多数実施することが有効である。

4-3 グローバル化による経済・社会的影響

外国、日本政府、日本企業がwin-win-win

第3章では、日本の建設企業の姿を提示したが、その「脱・請負」のビジネスモデルは決して建設企業のためだけではなく、日本の建設企業がグローバル展開することで、図表4-5のようなメリットが生まれ、日本政府、日本企業、そしてインフラ整備対象国のそれぞれがwin-win-winの関係になることが期待される。

図表4-5 「脱・請負」型のグローバル展開によるメリット



インフラ整備のニーズが高いが財政基盤が弱い途上国・新興国は、ODAや国際金融機関による国際的な投資ローンによって資金調達をしている。そこでPPPなどを通じ海外の民間投資を受けることは、対象国の債務を減少させると同時に良質なインフラの整備とサービスの提供が可能になり、winとなる。

一方、民間（日本の建設企業）にとっては、PPP事業により適正な利益を得るとともに、途上国のインフラの基盤を整備することで対象国内にネットワークを形成できる。そのネットワークを、日本の他産業が活用し、ビジネスがしやすくなることで、他産業の進出基盤を構築できる。建設企業だけでなく日本の産業全体にとってもwinとなる。

政府としては、日本企業全体が途上国・新興国で収益を上げることにより、法人税の増収が期待されるとともに、これまでのODAの円借款にPPPを組み合わせることで、他国のインフラ整備により大規模の支援を行うことができ、winとなる。

また、国の成長戦略としてODAや国の後押しによるオールジャパンでのパッケージ型のイン

フラ輸出体制を構築することが挙げられている。この戦略に従って拡大する新興国のインフラ市場に対し、従来型の施工請負の立場での進出も考えられ、企業戦略の選択肢が広がる。

4-4 グローバル化への環境整備

10の政策提案

以上述べてきたように、今やグローバル化は、施工請負と「脱・請負」いずれの戦略にとっても不可欠である。ここでは、「脱・請負」を考慮した場合、上流段階からの案件形成が非常に重要となること、これまで検討してこなかった様々なリスクが増えることなどから、各建設企業が今後積極的に海外市場に展開できる環境整備のために、プロジェクト形成、リスクマネジメントなどについて政策的になすべき10の政策を提案する。

【プロジェクト形成】

(1) 案件形成時における情報収集では大使館はじめ政府系海外拠点の協力体制を確立しよう

情報がすべての始まりとなる。在外公館やJICA、日本貿易振興機構（以下、「JETRO」という。）などにおける、インフラ・プロジェクトの情報収集サポート体制を確立する。また、民間企業ではアクセスしにくい相手国行政部門（自治体上層部）に対して、大使館やJICAなどの政府系拠点によるアポ取りや同行などの案件形成支援が重要である。

またPPP案件については、事業採算性の観点から有望なプロジェクトを模索する必要があることなどから、大使館やJICAへ民間の人材を登用できるようにすることが望ましい。

また、当該国の関係機関との密なネットワーク構築のためにも、インフラ専門官などの任期を長期化することが望ましい。

(2) 官民連携によるトップセールスを全面的展開しよう

その場合、大規模インフラ・プロジェクトの国際受注競争において、日本もスピード感をもって官民連携を一層強力に推し進めることが重要である。そのため、① 政府首脳と民間経済人のハイレベルミッションの相手国訪問を頻繁に行う、② 民間企業と相手国政府との交渉の場に必要に応じて政府首脳が出席する、③ 日本国大使が現地で日本企業のビジネスを支援する一などに取り組む。

(3) 民間提案案件のフィージビリティ・スタディへ公的資金を積極的に活用し、案件の具体化を支援しよう

官民が一体となってインフラ輸出に取り組むことを目指し、ODAとPPPを組み合わせた案件として10年度に新設されたJICAのスキームを一層充実すること。また、国土交通省や経済産業省、JETROによるプレ・フィージビリティ・スタディ段階の支援も拡充すること。

【リスクマネジメント】

(4) 官民によるリスクテイク機能を整備しよう

海外でのインフラ・プロジェクトにおけるリスクテイク機能を官民が連携して構築することが必要である。貿易保険や国際協力銀行（以下、「JBIC」という。）の保証機能の拡充、柔軟化を進め、これらを全面的に活用することなどが考えられる。

また、為替リスク対応として J I C A による外貨建て借款や J B I C による現地通貨建て投資金融の実施が必要。その際、担保の提供を含め為替リスクが受け取り国や民間企業に転嫁されることのないように配慮すべき。

(5) 海外インフラ整備支援のための官民連携推進スキームを確立しよう

近年、ODA だけでなく、当該国への積極的な投資が期待されていることに加え、日本の国益のため、官民がともに投資を促進する官民連携スキームが求められている。具体的には、① 活用の幅の広い J I C A の海外投融資の機動的な運用、② バイアビリティ・ギャップ・ファンディング (V G F) の具体化、③ 官民連携案件での一社(特定事業者)支援を容認し具体的支援の仕組みを構築一が考えられる。

(6) 海外プロジェクトに関する契約など問題解決を取り扱う組織・人員の整備をしよう

海外インフラ・プロジェクトの契約問題や紛争問題などに対して、弁護士などの多様なアドバイザーグループを政府内に登録し、案件に応じて機動的に動けるような海外建設プロジェクト紛争相談センターを設立する。また海外インフラ・プロジェクトに関する紛争事例のデータベース化も必要である。

【その他】

(7) インフラの整備とその運営をより効率的に進めるため、関連する制度、基準認証等の標準化を進めよう

P P P に関する法律が新興国で検討・成立しつつあるが、日本の制度を確立し、今後大量のインフラ整備が期待されるアジア全体の P P P の情報センターを設立するとともに、アジアでの標準的な P P P のガイドラインを成立させることで、日本企業が新興国や途上国の P P P 事業に参入しやすい環境を作ることができる。

(8) 外務省、財務省、国土交通省、経済産業省など政府や関係機関が一体的で機動的な支援をできる仕組みを構築しよう

パッケージ型インフラ輸出など、海外の需要取り込みのため、J I C A の民間連携室や国土交通省の国際局の設立など、日本企業の海外展開を促進するため、国の機関でも海外展開支援機関が増えていく。ただ各省庁、関係機関の支援策が増えるほど、その一元的なサービス展開が求められる。そこで案件発掘から受注までの支援やリスク回避策、紛争解決など海外進出支援の役割分担と窓口一元化が必要と考える。

(9) 海外プロジェクト・マネージャーの育成支援体制を確立しよう

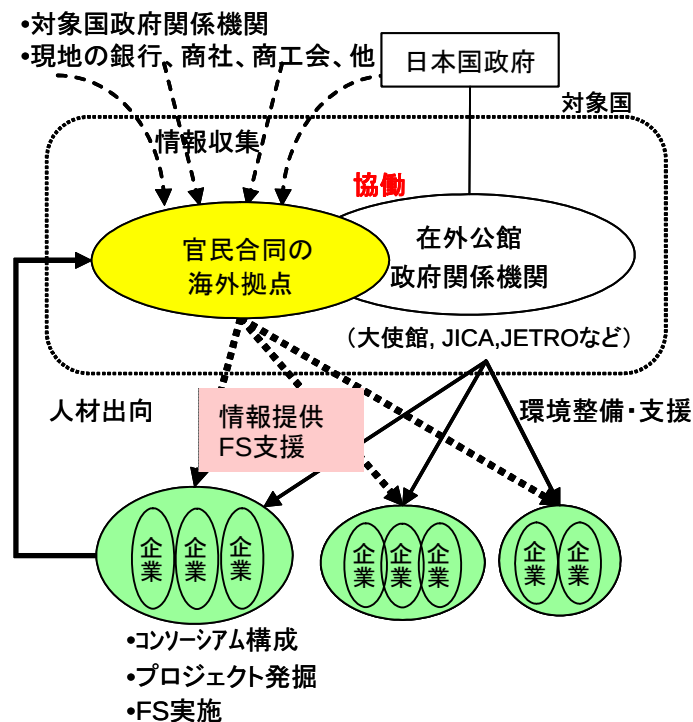
海外でのプロジェクト・マネージャーを育成するには、実際の案件に身を置くことが重要である。しかし民間企業では O J T のためのコスト負担は非常に難しい状況にある。この O J T 教育に対して国による支援措置や、海外ビジネス経験の豊富な民間企業の O B (欧米人含む) による研修などを行うことにより、建設企業の海外展開の加速が期待される。

(10) 業界団体と国の関係機関が共同で海外インフラ・プロジェクト支援拠点を整備しよう

3-5でも述べたように、「脱・請負」プロジェクトを実施するには、各企業に様々な機能が必要となり、大規模なコストがかかるため1社では解決が難しい。一方で中国や韓国など国を挙げてプロジェクトの獲得に取り組んでいる。このような状態の中、日本もオールジャパンの力を結集しグローバル競争の中で勝ち残るため、さらに中堅・中小建設企業も海外展開できるよう、日本の業界団体も行政などの関係機関と連携して、日本企業の海外展開のサポートを行う拠点を整備することが必要と考える。

具体的には、① インフラニーズの高い新興国に国と業界団体が共同で拠点を設置、② 相手国のインフラ整備関連情報の収集、③ JICAやJETRO、大使館など海外公館や政府関係機関と共同でプロジェクト形成支援、④ 相手国のインフラ関連官庁、公社とのネットワーク構築、折衝、⑤ 発掘した案件のフィージビリティ・スタディ支援などのサポート、⑥ 拠点のない日本企業のサテライト拠点として運用であり、これらを実施することで、多くの日本建設企業の「脱・請負」＋グローバル化を推進することが期待できる。

図表4-6 業界団体としての海外インフラ・プロジェクト支援



おわりに

世界経済は、産業革命以来の大きな歴史的転換を迎えようとしているといわれている。これは、西洋中心からアジアへとその重心が大きく移るということに他ならない。同様に建設市場も、海外も含めて市場の規模だけでなく、その中身もかつてない大きな変換点を迎えている。日本の建設業のビジネスモデルは、果たしてこの大きな変化に対応できるのだろうか。

この提言書は、このような問題意識をベースにどうすれば今後の市場変化に対応できるのか、ということを実際に議論しまとめたものである。

我々の仮説は、「市場の変化に対応するためには、脱・請負とグローバル化を推進すべきである」としたが、“脱・請負”や“グローバル化”は、一部の大手しか対象にしていないのではないかと、というご指摘もあるであろう。しかし、内容をよく読んでいただければ、中堅の会員にも十分に参考になることがわかっていただけたと思う。

また、ものづくりを軽視するのか、といった誤解を生じさせるかもしれないが、高いものづくりの能力こそが建設サービス競争力の源であることは言うまでもない。

もちろん、我々の結論もあくまでもひとつの仮説であり、異論、反論が多々であることは十分承知している。しかし、我々は土木業界がこの閉塞状態から抜け出すためには、これくらい大胆な発想が必要ではないかと考えるに至った。

しかしながら、改めて読み返してみると、仮説に至る論理が現地での調査が不足しているため強引で、論理性や説得力に欠けるという点は否めない。また、長くこの業界を牽引してきた諸先輩方々に対して、やや配慮が足りないと思える表現もある。どうか、この部会に許された作業時間がわずか4ヶ月であったということでご容赦願いたい。

僭越であるが、この提言書が、会員企業の経営者や行政等に関わる関係者に今後の土木業界の道筋を考える上で参考になれば幸いである。また、日本土木工業協会、日本建設業団体連合会、建築業協会が合併して設立される日本建設業連合会においても、建設業の経営に関する検討に際しては有益に活用されることを期待したい。

さらには、土木業界の将来に不安を抱いている若い土木技術者に希望のある提案として読んでいただければと思う。

最後に、業務多忙な中、精力的に活動していただいた部会委員と事務局の皆様に心より感謝致します。

社団法人 日本土木工業協会
経営企画委員会
部会長 岐 部 一 誠

参考文献

- 新成長戦略（平成 22 年 6 月 18 日 閣議決定）
- 海洋基本計画について（平成 20 年 3 月 18 日 閣議決定）
- 国土形成計画（平成 20 年 7 月 4 日 閣議決定）
- 社会資本整備重点計画（平成 21 年 3 月 31 日 閣議決定）
- エネルギー基本計画（平成 22 年 6 月 18 日 閣議決定）
- 経済見通しと経済財政運営の基本態度（平成 23 年 1 月 24 日 閣議決定）
- 内閣府：P F I に関する年次報告 2010 年 9 月
- 国家戦略室：パッケージ型インフラ海外展開推進実務担当者会議 中間取りまとめ 2010 年 6 月
- 総務省：平成 21 年度 主な産業別就業者数（労働力調査） 2010 年 4 月
- 総務省：人口の推移と将来人口 2010 年 3 月
- 財務省：平成 23 年度 公共事業予算のポイント 2010 年 12 月
- 財務省：日本の財政関係資料 2010 年 8 月
- 財務省：法人企業統計 2010 年 9 月
- 経済産業省資源エネルギー庁：海洋エネルギー・鉱物資源開発計画 2009 年 3 月
- 経済産業省資源エネルギー庁：ベトナムとの原子力協力について 2010 年 10 月
- 国土交通省：建設産業政策 2007～大転換期の構造改革～ 2007 年 6 月
- 国土交通省：広域地方計画 2009 年 8 月
- 国土交通省：成長戦略とインフラにおける PPP の活用について 2010 年 1 月
- 国土交通省：国土交通省成長戦略 2010 年 5 月
- 国土交通省：建設業許可業者数調査の結果について 2010 年 5 月
- 国土交通省：平成 22 年度建設投資見通し 2010 年 6 月
- 国土交通省：国土交通白書 2010 年 7 月
- 国土交通省：「新たな PPP／P F I 事業」提案募集について 2010 年 8 月
- 世界銀行：Private Participation in Infrastructure Database
- 独立行政法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)
- ：NEDO 再生可能エネルギー技術白書 2010 年 7 月
- 海洋政策研究財団：海洋資源大国・日本 2006 年 9 月
- REN21：自然エネルギー世界白書 2009 年 7 月
- 日本建設業団体連合会 他：2010 建設業ハンドブック 2010 年 7 月
- 海外建設協会：英国建設業の現状 2003 年 5 月
- 海外建設協会：欧州大手建設会社の研究 2003 年 11 月
- 海外建設協会：中国建設業の海外展開 OCAJI 2006-6& 7 他
- 海外建設協会：欧州主要建設会社の海外市場戦略はどう変わったか OCAJI 2006-12& 2007-1 他
- 海外建設協会：我が国建設業の海外展開のための国の支援についての提言 2010 年 1 月
- 土木学会：国際展開インフラプロジェクト 2010 年 7 月
- 建設経済研究所：第 15 次欧米調査報告書 1998 年 11 月
- 建設経済研究所：第 19 次海外調査（欧州）報告書 2003 年 3 月

建設経済研究所：第 22 次海外調査（欧州）報告書 2006 年 3 月
建設経済研究所：第 23 次海外調査（欧州）報告書 2007 年 3 月
建設経済研究所：建設経済レポート No. 52 2009 年 6 月
建設経済研究所：2010 年 3 月期（2009 年度）主要建設会社決算分析 2010 年 6 月
建設経済研究所：建設経済レポート No. 54 2010 年 7 月
建設経済研究所：建設経済レポート No. 55 2010 年 10 月
建設経済研究所：建設経済モデルによる建設投資の見通し 2011 年 1 月
建設経済研究所：RICE Monthly No. 256 2010 年 6 月
日本総合研究所：わが国建設業の海外競争力強化方策 検討委員会 報告書 2003 年 3 月
日本総合研究所
：平成 22 年度「今後の社会ストックの戦略的維持管理等に関する調査」 2010 年 11 月
日経リサーチ：海外企業の日本進出阻害要因に関する調査研究 報告書 2005 年 2 月
日経ビジネス：談合なき世界 2006 年 8 月 28 日号
日経コンストラクション：建設企業ランキング 2010 年 9 月 10 日号 他
日刊建設工業新聞：最近 1 年間の完成工事高（特集） 2010 年 9 月
IMF：IMF World Economic Outlook
ENR：建設企業世界ランキング
ヴァンシ社、ホッホティフ社他：アニュアルレポート等
日本土木工業協会：欧米建設業の動向と企業戦略 2004 年 4 月
日本土木工業協会
：透明性ある入札・契約制度に向けて－改革姿勢と提言－ 2006 年 4 月
日本土木工業協会
：合理的な建設生産システムの実現に向けて－多様な発注方式の採用と課題－ 2007 年 6 月
日本土木工業協会：データで見る世界と日本（CE 建設業界） 2008 年 7 月 他
日本土木工業協会：真に意義のあるプロジェクトと参画のための仕組みづくり 2009 年 3 月
日本土木工業協会
：日本を元気にする処方箋 “人が集い、行き交う” 国・街・地域
－社会の架け橋として貢献する建設企業－ 2010 年 4 月
日本土木工業協会
：「成長戦略」の実践で着実なビジネス構造の再構築を（CE 建設業界） 2010 年 9 月
日本海洋開発建設協会：海洋開発構想 2004 年 1 月

経営企画委員会 委員名簿

委 員 長	前田 靖治	前田建設工業	取締役会長
副委員長	野村 昇	戸田建設	代表取締役専務執行役員土木本部長
委 員	鷺尾 淳俊	青木あすなろ建設	常務執行役員技術営業本部長
〃	中川 博	安藤建設	土木本部長
〃	山根 修治	大林組	常務執行役員東京本店土木事業部長
〃	(坂本 宏	大林組	顧問)
〃	土谷 誠	奥村組	取締役常務執行役員土木本部長
〃	鈴木 健一	鹿島建設	執行役員土木設計本部長
〃	松浦 良和	熊谷組	土木事業本部常任顧問
〃	齊藤 久克	鴻池組	取締役常務執行役員土木事業本部長
〃	佐々木邦彦	五洋建設	取締役兼執行役員経営管理本部副本部長
〃	宮本 雅文	佐藤工業	執行役員土木事業本部長
〃	(大前 和博	佐藤工業	常務執行役員土木事業本部長)
〃	井手 和雄	清水建設	常務執行役員土木事業本部 営業統括第1土木営業本部長
〃	荒井 康博	大成建設	専務役員社長室長
〃	(藤原 基文	大成建設	執行役員土木営業本部副本部長)
〃	矢野 充夫	鉄建建設	代表取締役常務執行役員管理本部長
〃	(手島 敬二	鉄建建設	常任顧問)
〃	谷 積正	東亜建設工業	取締役執行役員専務
〃	鈴木 高志	東急建設	執行役員土木総本部副総本部長
〃	(飯塚 恒生	東急建設	代表取締役社長)
〃	本山 清人	戸田建設	土木企画部長
〃	鈴木 堂司	西松建設	代表取締役
〃	浜野 哲夫	間組	土木事業本部役員待遇副本部長
〃	(金澤 真一	間組	代表取締役専務執行役員土木事業本部長)
〃	白井 元之	フジタ	取締役専務執行役員建設本部長
〃	小川 明	不動テトラ	取締役執行役員副社長管理本部長
〃	(竹原 有二	不動テトラ	代表取締役社長)
〃	岐部 一誠	前田建設工業	執行役員土木事業本部副本部長 兼 経営企画担当
〃	(荘司 利昭	前田建設工業	常務執行役員経営管理本部長)
〃	熊谷紳一郎	三井住友建設	取締役専務執行役員土木本部長
〃	(則久 芳行	三井住友建設	代表取締役社長)

- ・当名簿は2011年3月現在のもの。
- ・（ ）内は前職者で役職は当時のもの。

経営企画委員会 部会 委員名簿

部会長	岐部 一誠	前田建設工業	執行役員土木事業本部副本部長 兼 経営企画担当
委員	山本 貴弘	大林組	土木本部本部長室部長
〃	篠田 秀男	奥村組	東京支店土木営業第2部長
〃	根本 佳明	鹿島建設	土木営業本部管理部担当部長
〃	辻 賢之	熊谷組	土木事業本部事業創生推進室部長
〃	島内 理	五洋建設	経営管理本部経営企画部長
〃	王尾 英明	清水建設	第一土木営業本部営業部課長
〃	安部 吉生	大成建設	土木営業本部統括営業部長
〃	本山 清人	戸田建設	土木企画部長
〃	大江 郁夫	西松建設	土木設計部設計課課長
〃	渡邊 二郎	フジタ	建設本部土木部長
〃	上田 康浩	前田建設工業	総合企画部経営企画グループ マネージャー

経営企画委員会 オブザーバー名簿

オブザーバー	橋立 洋一	あおみ建設	副社長執行役員土木本部長
〃	寺尾 肇	大本組	東京本社管理部管理部長
〃	篠原 和樹	三幸建設工業	代表取締役
〃	大野 皓將	銭高組	取締役副社長役員土木事業本部本部長
〃	二浪 誠一	東洋建設	常務執行役員経営企画室長 兼管理本部長兼C P・リスク管理部管掌
〃	野村 茂生	日本国土開発	経営管理本部経営企画室長

- ・当名簿は2011年3月現在のもの。
- ・（ ）内は前職者で役職は当時のもの。

建設市場の変化に対応したビジネスモデルの提案
～「脱・請負」とグローバル化～

2011 年 3 月 発行

発行 (社) 日本土木工業協会

〒104-0032 東京都中央区八丁堀 2-5-1

東京建設会館

TEL 03 (3552) 3201 FAX 03 (3552) 3206

印刷 タナカ印刷 (株)

〒104-0031 東京都中央区京橋 3-12-4

TEL 03 (3567) 2551 FAX 03 (3564) 2920

