

中東地域における 我が国建設業の利益確保はいかに

工学院大学建築学部建築学科 教授/博士(工学) 遠藤 和義

本稿では、今回の中東調査と日本国内での予備調査をもとに、中東地域における我が国建設業の利益確保はいかにあるべきか考える。記述の多くは、今回訪問した国内大手ゼネコンの本社、現場と、我が国建設界の事情にも通じている英国の建設コンサルタントの現地事務所におけるインタビューに基づいている。もちろん、本稿の記述に関する責は、すべて筆者にある。

1 我が国建設業の 中東地域における活動小史

まず、我が国建設業と中東地域の関わりについて、その歴史を簡単に振り返る。図1に海外建設

協会がまとめた、我が国建設業の海外における受注額の地域別推移を示す。彼らが中東地域に本格的に進出したのは、オイルショック後の「建設冬の時代」と呼ばれた1970年代後半である。高度経済成長に伴い業容拡大の道を歩んできた我が国建設業は、オイルショックによる国内需要の冷え込みによって、余剰な経営資源を抱えることになり、それらの海外市場へのシフトが急務となった。これには、日本政府による政府開発援助(ODA)の推進、輸出保険整備、外国との契約の自由化などの後押しもあった。

彼らはまず、戦後の賠償工事で経験豊富な東南

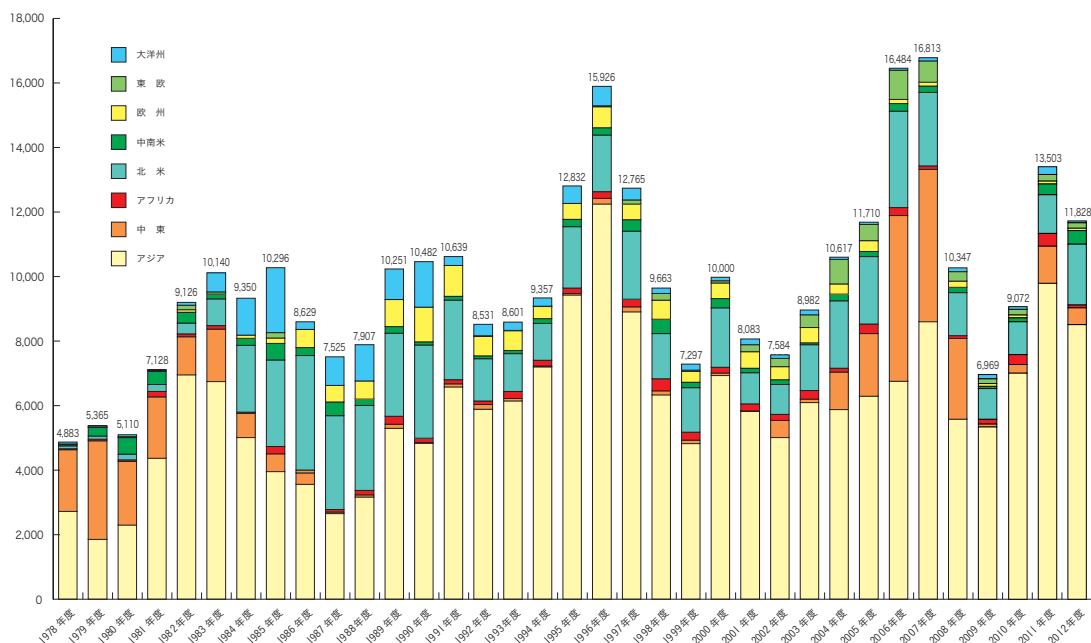


図1 我が国建設業の海外活動の規模と地域別内訳の推移 (単位: 億円、参考文献2) より作成

アジアを目指し、そこでの需要が一巡すると、オイルマネーで潤う中東産油国に展開した。1977(昭和52)年には、海外における受注額全体の50%程度が中東で占められ、国別でも、イラン、イラク、サウジアラビアが上位を占めた。

しかし、その成功には反動もあった。中東の政情が急速に不安定となり、1978年にはイラン革命、1980年にはイラン・イラク戦争が勃発して、多くの工事は中断を余儀なくされた。中でも、巨額が投じられていたIJPC(イラン・ジャパン石油化学)によるプラント建設の中断は、その後の海外進出で考慮すべき「カントリーリスク」の事例として今なお語られることが多い。

以降、バブル経済期を挟んだ2000年頃までの海外工事は、アジアと北米を中心に、年間8,000億円～1.6兆円のレンジで比較的大きく変動して推移した。バブル経済期には、先に述べた海外シフトの必要も薄れ、国内需要に注力する必要もあった。

我が国建設業の進出先として、再び中東が注目されたのは2004年頃からで、それに前後してドバイで、外国人に対する不動産所有が解禁されたことにより、投資に火がついた。もともと石油埋蔵量の少ないドバイはその枯渇を見越し、それまでの産油による収入を元手に、石油に依存しない買

易・商業、製造業、不動産、金融など産業育成のために、フリーゾーンを設けて海外資本を積極的に誘致した。当時、ドバイを擁するUAEは、我が国建設業の受注額で国別のトップに立った。少子高齢化による建設市場の縮小、公共事業費削減に対応して、政府も建設業の海外進出を促し、業界もそれに積極的に取り組んだ。

そして、再び反動は訪れた。2008年のリーマンショックによる世界的な景気後退、これに連鎖した2009年のドバイショック以降、中東地域の建設市場は踊場にあると言ってよい。図2の記事が示すように、この時期に進行中のプロジェクトは、少なからずその影響を受け、我が国建設業も痛手を負った。

このように、過去2回の中東への進出ブームは、受注の短期集中とそれらの施工中にカントリーリスクが直撃する結果となり、これをいかに総括するかが、我が国建設業の海外展開を展望する上で、業界関係者の重要な課題となっている。

2 ゼネコンに聞いたプロジェクトの実態

ここでは、ドバイ(UAE)とドーハ(カタール)



図2 リーマンショック、ドバイショック後の我が国建設業の苦境(日刊建設通信新聞紙面より)

ル)で工事経験のある大手ゼネコンの現場と本社で聞いた現地の建設事情を以下に摘記する。

①中東地域における未経験の国際入札参加

- ・入札・ネゴ期間は2ヵ月間だったが、その3ヵ月前に現地入りして事情を調べた。サブコンや資材調達、基本的に3者見積りを取った。現地法人があれば、情報の密度は当然違ってははず。
- ・プロジェクトを構成する主体(発注者、PM、コンサルタント、設計者、JVを組んだゼネコンなど)は、出会い丁場で、我が国からのプレイヤーは自社のみだった。
- ・設定した入札額は、JVを組んだローカルのゼネコンの見積りでも、利益が出るとの見込みであったが、実際にふたを開けてみたら、そうではなかった。
- ・ローカルのサブコンの労務調達能力はあまり当てにならなかった。労働人口の9割程度を出稼ぎに依存しているため、労務事情は入管政策の影響が大きく、特定の国から来る労働者のビザが取れずに困ったこともあった。当然、工程は遅延しがちで、コストアップにも繋がる。

②プロジェクトマネジャーの壁

- ・UAEとカタールでは、母国人がごく僅かで、自国の生産システムが脆弱なため、大規模プロジェクトでは、発注者以外のほとんどの主体が海外からの寄り合い所帯となる。
- ・発注者についても、政策的な市場解放による、急激な業務量増加に対応した専門的知識を持つ人材が育っておらず、発注者業務の多くは、欧米のプロジェクトマネジャー(PM)、コンサルタント頼みとなる。そのため、ゼネコンとして発注者と直接コミュニケーションをとることは難しく、結果的に介入する欧米式マネジメントに付き合わねばならなかった。
- ・我が国の生産システムは、発注者とゼネコンの直接のコミュニケーション、信頼関係によって組み立てられているため、海外で欧米のPMや

コンサルタントに対抗できる主体の育成が今後の課題となる。しかしながら、現状、自社内でも、エンジニアリングやマネジメントより請負という意識が強い。

- ・担当者は、調達のノウハウを学ぶため米国エンジニアリング企業に出向経験もあったが、ゼネコン(ランブサム契約)としての経験のみで、PM(フィー契約)は未経験であった。当然のことながら、米国企業は、契約方式によって振る舞いを切り替える。
- ・同一エリア内で同時並行していたパッケージも、工事内容によって契約方式が違い、振り返るとリスク等によって工事中に契約方式を切り替えた例もあった。全体をマネージするPMの米国エンジニアリング企業もランブサム契約からフィー契約に変わり、結果的に事業費全体は数倍にも増加した。予算も工期も大幅に超過して、発注者と彼らの関係も難しくなった。
- ・契約書はFIDICをベースとしているが、発注者やPMにとって都合のいいように変更されていた。入札前の契約ドキュメントの読み込みは、時間が限られており、我々の体制が不十分だったと言わざるを得ない。ここに経験豊富な海外コンサルタントを入れる手もあったが、自前でなんとかやろうとした。
- ・発注者との間に介入するPMやコンサルタントがやっかいである。結果に責任を取らず、工期が延びればフィーの総額は増えるため、プロジェクトを工期内に終わらせようという意識が弱い。彼らの役割はプロジェクトのコントロールであり、問題点の指摘だけで、結論は出さない。PMやコンサルタントだけが甘い汁を吸っているように見える。

③継続か撤退か

- ・JVを組んだローカルのゼネコンは途中で抜けた。当初の工期2年が、いつ終わるか見通しが立たず、JVへの出資金もいつ回収できるかわからない。更に、工期延長による出資金増が必要となり、そこで抜けた。工事が発注者の都合

で中断していたタイミングだったので、我々も損切りで降りるという選択肢があったことは間違いない。ただし、それは現場も本社も選ばなかった。

- ・中断後に出た工事をすべて追加で請けたが、それが傷口を拡げた。建設する駐車場の規模が、当初の4～5倍にも拡がり、着工後3年も経っているのだから、新規工事として交渉すればよかった。

④コストアップの要因

- ・工事本体については、変更内容について、いろいろあったが合意できた。貫っていないのは経費（人件費）である。その差異について、裁判という道もあり準備したが、最終的にはネゴを選んだ。
- ・米国では、スペックをきちんと書いて、書類で指示する。我々は書いていないことでも推察してやってしまうが、日本的な感覚では駄目。
- ・我々は、自分に与えられた役割に関係なく、柔軟に物事に対応しようとする。相手は、決められた役割のとおり動くだけ。各業務の範囲や担当者は、書類に明記されている。そうした相手側の担当者が、いろいろ指摘してくる。日本側も相手に合わせた組織にする必要があった。
- ・相手に対応して、こちらの担当も決めて業務を進めていけば、コストアップを合理的に説明できたのではないかと考えられる。設計変更の内容については証明できるが、それに要したマン・アウアーのデータがなかった。それが必要との経験や認識もなかった。
- ・海外工事の完成工事原価報告書は作成しているが、材工一式もあり、次の案件に活用するデータとしては粗すぎる。

⑤今後に向けて

- ・発注者の信頼を得るには時間を要するが、特定の建物用途で強みを発揮し続けたい。今回は、高いグレードの建物であり、そのパフォーマンスに対する評価は高かったと自負している。

- ・今後の案件に参加する際の事前評価をクリアするためにも実績は必要である。今回、確かに高い授業料を払っているが、持ち出ししてでも完成させたことへの評価はある。中東案件だから止めようはないが、今の日本の仕組みやメンタリティでは駄目なのも事実。
- ・今度やるなら、発注者に対して、設計者等との調整も責任を持ってすべてやるから、我々に任せてくれと言えるくらいでない駄目だが、発注者はあくまでコントラクターとしてしか見てくれない。

3 英国系コンサルタントに聞く

我が国建設界の事情にも通じている英国の建設コンサルタントのドバイ事務所におけるインタビューで、中東市場の特性と我が国建設業へのアドバイスを聞いた。

①ビジネスのポリシー

- ・ここでは、人材を確保するのが困難である。エンジニアのコストも高い。マージンの低い仕事を追わずにすむように、態勢を絞り込んでいる。他社は仕事の量を重視し、当社はマージンの高い仕事を選んでやる。自社は社員が所有する企業。他の多くの企業は、株価の維持が使命で、投資家への配慮が優先する。
- ・当社は世界中で同じ質や内容の仕事を自律的に行っている。当社にとって興味のあるプロジェクトは、ハイエンドの10%程度。当社の技術が本当に欲しい発注者を対象としている。

②中東地域の特性

- ・英国と異なるのは、シールドビッドではなく、ネゴ方式。入札価格はネゴのあることを前提としてマージンを設定する。
- ・政府機関による工事では、支払の心配はない。ただし、設計変更部分については様々。
- ・本来、発注者は支払を済ませるまで、権利を主張できない。支払が止まったら、コントラク

ターにとって工事を進めねばならない正当な理由はない。

- ・当地のデベロッパー等発注者の考え方は、不動産に対して投機的なエンドユーザーの考え方を汲んだものである。そうした発注者を避けなければ、ここで仕事はできない。
- ・当社がドバイでオフィスを探す際、当社の基準に合致する物件はたった三つしかなかった。ほとんどの不動産は投機的な存在で、質的な問題もある。
- ・仕事が遅延することによって、その対策に関わる第三者にフィーが流れている。モラルハザードが生じる素地はある。

③日本のゼネコンに対して

- ・ゼネコンによる、質を維持しつつ、コストを下げるという代替案の提案は、却下される場合もある。問題を先取りして対応するのは勧めない。問題が露呈して、発注者から依頼があるまで動かない。インパクトの小さな提案を、いろいろしても、それに対価が支払われる否か、リスクがある。日本のゼネコンもそうしたことに遭遇しているはずだ。そのための工期遅延を発注者は嫌う。契約書には、説明無しにそれを却下する権利が明記されている。過去に、発注者は、単なるコストダウンの提案をゼネコンから受け入れさせられたこともあったのだろう。
- ・日本のゼネコンが抱えている支払の問題は、他国の企業も同様。当社は、入札ボンド、発注者の支払義務で対応すべき問題と考えている。
- ・日本のような、倫理的で、契約をしっかり守る社会を背景とした仕事の仕方は、ここでは難しい。それは当社も同じ。ここで成功する企業は、ある程度「面の皮が厚くないと」。

4 厚くするのは発注者との信頼か 自らの面の皮か

我が国建設業の「面の皮が薄い」とイメージする人は、国内の業界人も含めてそう多くはないで

あろう。我が国建設業界に通じた関係者の発言だけに、今回の中東調査で筆者に強い印象を残した。これは、インタビューした英国系コンサルタント流に解釈すれば、マージン、利幅を大きく取らねば、この地域でのビジネスは成り立たない、という考え方を表現したものであろう。

我が国ゼネコンへのヒアリングでも示したとおり、物的な設計変更の処理については、発注者の承認をとり、精算も終わっているとのことであった。それに付随する人件費、経費の処理が争点という。こうしたコストアップのリスク評価はいかにあるべきか。これは原設計に基づいたコストの積み上げでは対応できない。本来、このリスク相当分は、マークアップ、一般管理費等配賦額の中に利益と一体に存在していなければならない。

我が国における一般管理費等配賦額は、外注部分に相当する直接工事費に共通費率、諸経費率を掛けて求めた結果である。ゼネコンへのインタビューによれば、顕在化した人件費や経費については、PM側の担当者とのやりとりに根拠を持ち、単なる係数処理によらず、個別に付加されるものとして扱う必要がある。

国内市場において、外形的に薄い諸経費率を維持してきた我が国建設業に対して、海外進出があたり出す問題は、薄い諸経費率を成立させている、どこかに持っている別の厚い皮なのではなかろうか。それは、個々の工事の経営を超えた生産システムの構造や発注者との関係にあるはずである。今後、我が国建設業が海外市場で、厚くするのは発注者との信頼か、自らのマージンという面の皮か、決断が迫られているように思う。

(参考文献)

- 1) 建設業を考える会『にっぽん建設業物語－近代日本建設業史』講談社, 1992.9
- 2) (一社) 海外建設協会 電子版『OCAJI』「海外建設受注実績」2009年6－7月号, 2013年6－7月号