

わが国総合建設業の経営的特徴と今後の海外進出

東京大学社会基盤学専攻 受託研究員 藤崎雄滋郎

東京大学社会基盤学専攻 教授 小澤 一雅

By Yujiro FUJISAKI, Kazumasa OZAWA

今日、日本における公共投資は縮小傾向にあり、地方自治体の財政状況は逼迫し、建設業においては、これまでの右肩上がりの発展は期待できないといった先行きの不透明感が厚い雲のように覆っている。そういった状況で、少ないパイを取り合うことにより、利益率の低下が著しく、建設業において工事によって利益を発生させることが、非常に厳しい状況になってきている。日本と比較して、欧州では公共投資の規模は縮小しており、欧州の企業がそのような環境下でどのように立ち居振舞っていたかということは、今後の日本の建設業が直面するであろう状況にいち早く直面した前例として非常に興味深い。一方で、わが国の製造業に目を向けると、海外の市場に進出し活発に企業活動を行っている企業を多く見ることができる。それらの状況から、本研究においては、海外の建設会社と日本の総合建設業を比較し、また日本の総合建設業と他産業を比較することで、現在の総合建設業の経営的特徴を明らかにし、利益率や売上高といったマクロ的な視点から今後の総合建設業の海外進出のあり方について考察した。

【キーワード】総合建設業、営業利益率、他産業比較、海外進出

1. 日本の総合建設業の世界的な位置づけ

ENR誌が毎年発表している世界のコントラクターの売上高ランキングを見ると、2002年の売上高は1位、2位はフランスの大手 Vinci と Bouygues であり、日本の大手5社と呼ばれる総合建設業が上位10社の中にすべてランクインしている。(ENR誌 Aug25th,2003)

表1 世界のコントラクター売上ランキング (単位: mil \$)

順位	会社名	国	売上高
1	VINCI	FRANCE	16,595
2	BOUYGUES	FRANCE	15,169
3	SKANSKA	SWEDEN	13,951
4	KAJIMA	JAPAN	12,333
5	TAISEI	JAPAN	12,057
6	HOCHTIEF	GERMANY	11,959
7	SHIMIZU	JAPAN	10,812
8	OBAYASHI	JAPAN	9,767
9	BECHTEL	U.S.A.	9,688
10	TAKENAKA	JAPAN	8,284

出典 ENR誌²⁾ Aug25th,2003

一方で、ENR誌はこれとは別に、各コントラクターの自国外での売上だけに着目した国際コントラクターランキングというものも発表している。そのランキング上位10社を表2に示す。表2には、各企業の国外での売上が総売上に占める割合を国外率として算出したものを併記した。

表2 世界のコントラクター 国外売上高ランキング (単位: mil \$)

順位	契約高	会社名	国	国外売上高	総売上高	国外率
1	3	SKANSKA	SWEDEN	11,520	13,951	83%
2	6	HOCHTIEF	GERMANY	10,010	11,959	84%
3	1	VINCI	FRANCE	6,841	16,595	41%
4	2	BOUYGUES	FRANCE	6,449	15,169	43%
5	25	TECHNIP-COFLUXIP	FRANCE	4,619	4,654	99%
6	20	KELLOGG BROWN & ROOT	U.S.A.	3,888	5,144	76%
7	24	BOVIS LEND LEASE	U.K.	3,625	4,658	78%
8	22	BAU HOULDING STRABAG	AUSTRIA	3,544	5,032	70%
9	19	AMEC	U.K.	3,017	5,184	58%
10	27	BILFINGER BERGER	GERMANY	2,991	4,293	70%
14	28	HYUNDAI	SOUTH KOREA	1,665	4,203	40%
16	13	CHINA STATE	CHINA	1,480	6,398	23%
26	4	鹿島	JAPAN	1,127	12,333	9%
28	8	大林組	JAPAN	1,057	9,767	11%
33	10	竹中工務店	JAPAN	757	8,284	9%
37	23	熊谷組	JAPAN	689	4,697	15%
38	7	清水建設	JAPAN	668	10,813	6%
40	5	大成建設	JAPAN	646	12,057	5%
47	40	五洋建設	JAPAN	510	2,891	18%
49	29	西松建設	JAPAN	505	4,065	12%

出典 ENR誌²⁾ Aug25th,2003

社会基盤学専攻

Tel : 03-5841-6143 Fax : 03-5841-8505

表1の売上高ランキングの上位にいた日本の企業は、上位10社からは完全に名前が消えてしまっていることがわかる。売上高ランキングの上位に位置していたヨーロッパの企業、Skanska、Vinci、Bouygues、Hochtiefの4社は、国外売上高においても上位に位置している。国外率に着目すると、総売上高で1、2位であったVinciとBouyguesのフランス企業2社が40%台前半である他は、すべて50%を超えていることがわかる。さらに上位2社のSkanskaとHochtiefは80%を超える国外率を示している。一方、日本の総合建設業は鹿島26位、大林組28位、竹中工務店33位、清水建設38位、大成建設40位となっている。これら日本の総合建設業の国外率は鹿島9%、大林組11%、竹中工務店9%、清水建設6%、大成建設5%と、1割にも満たない企業がほとんどである。他の日本の総合建設業の中では五洋建設が最も多くて18%、熊谷組が15%、西松建設が12%と続いている。いかに日本の企業が国外で事業を行っていないかがわかる。また、参考までに付け加えると、韓国のHyundaiで国外率約40%、中国のCSCECで23%と、中国、韓国の企業の方がより海外で仕事をしていることがわかる。

一般的に、日本における公共工事の粗利益率は、日本企業が行う海外工事に比べて高いと言われている。また、大手においては国外率が10%であっても総売上高では、海外の企業と遜色のない数字を挙げていることを考えると、これまでは、わざわざ利益のあがりにくいと考えられる海外工事を入手しなくても、国内の工事で十分に利益を確保することができたといえる。また、ヨーロッパの企業が、国外での売上高が多いことは、隣国とは陸続きであることから、地理的にも進出の条件に恵まれているということが考えられる。つまり、日本の場合には海外（海の外）であるが、ヨーロッパの企業にとっては国外（国の外）というだけの条件で入手が容易になっているとも考えられる。このような背景から、これらの国外工事を各地域別に見てみることにする。

2. 各地域での総合建設業の市場状況

2-1. 世界各地域の市場シェア

コントラクターの地域性という観点から、世界の各地域において、どの地域の企業が工事のシェアを占めているかを見てみる。ENRのデータをもとに資料を作成したが、データの使用上注意しなければいけないのは、自国のシェアは含まれない国外工事の総計を基にしているという点である(図2-1)。そこ

で、各企業の国外売上と総売上との差を自国内売上とみなし、上位225社についての自国内売上を算出して、各市場地域に加算して売上高のシェアを見たものが図2-2である。ここでの市場及び市場規模とはあくまで、ENR誌に掲載された上位225社の企業活動を行った各地域と各地域での売上総額である。

シェアを見る上で、分類したのはアメリカ企業、カナダ企業、ヨーロッパ企業、日本企業、中国企業、韓国企業、その他の6つの国及び地域の企業である。市場としての地域については、中東、アジア、アフリカ、ヨーロッパ、アメリカ、中南米の6地域である。

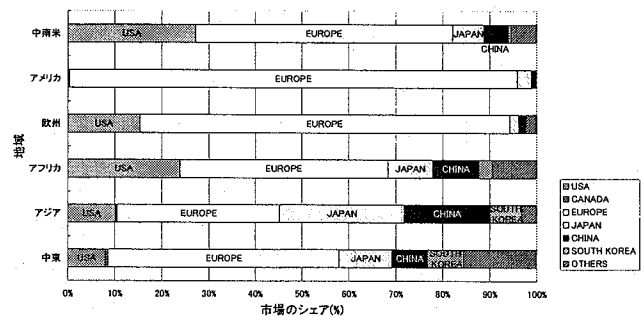


図2-1 2002年の各地域における建設市場のシェア (自国内売上を含まない)

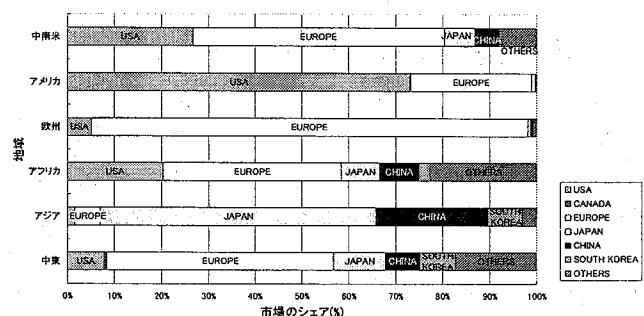


図2-2 2002年の各地域における建設市場のシェア (自国内売上を含む)

(ENR誌²⁾ Aug25th,2003より作成)

2つの図を比較してみると、中東、中南米、アフリカ地域については、市場のシェアは大きな差はないが、アメリカ、ヨーロッパ、アジアの市場の状況は様相がかわっていることがわかる。アメリカ市場は自国内売上を含むと、70%以上がアメリカ企業、残りはヨーロッパ企業で、日本などのアジア企業のシェアは殆どないことがわかる。また、ヨーロッパ市場でのアメリカ企業のシェアも低くなり、アメリカ市場同様に日本などのアジア企業のシェアは殆ど

ない。逆に、アジアでは日本と中国のシェアが高まり、欧米企業のシェアは10%以下に落ちる。これは、特に日本の市場規模が大きいことが影響していると考えられる。

これらのことから、現状として日本企業が世界の市場の中で、大きなシェアを持っているのは、日本を含めたアジアのみで、10%前後のシェアを持っているのが、中東、中南米、アフリカとなる。それ以外の、アメリカ、ヨーロッパにおいては殆どシェアがないことがわかる。つまり、先進国市場では、現状としてシェアを確保することができず、発展途上国を中心に海外では事業を行っているという現状がわかる。

今後、シェアのない成熟した先進国でシェアを拡大するべきか、現在の延長で、発展途上国を中心にシェアを伸ばすか、海外シェアを伸ばすための方針はこの2つのやり方が考えられる。

2-2. 世界各地域の市場規模

世界各地域の市場規模についてみる。使用するデータは、ENR 誌の上位 225 社の売上高から算出するため、一般的に言われている市場規模とは異なる数値となるが、各地域の市場規模の大小を比較する上では、概略的な状況を把握することは可能であると考え。図 2-3 に示したのは、1998 年と 2002 年の各地域の市場規模である。

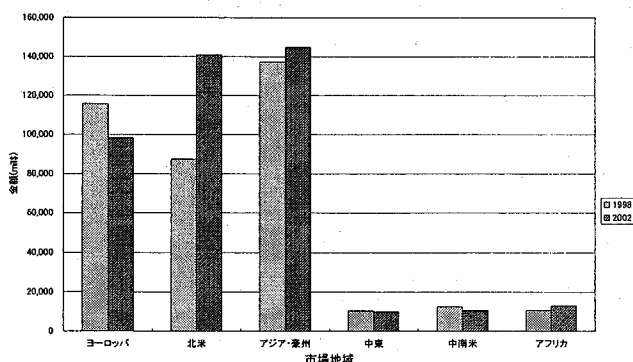


図2-3 世界各地域の建設市場(1998年と2002年)の比較

(ENR 誌 Aug25th,2003 及び 1998Global construction source book より作成)

日本の建設市場の規模は一般的に 60 兆円～80 兆円規模と言われている。一方でこのデータから見て取れるアジアの市場規模は1400 億\$となっており、日本の市場規模以下であるため、絶対的な数字としてこのデータを扱うことはできないが、全般的に見

ると、ヨーロッパ、北米、アジア・豪州の3市場と、中東、中南米、アフリカの3市場で大きな市場規模の違いがあることがわかる。

しかし、市場の規模が大きいヨーロッパ、北米は日本市場と同様に、自国の企業のシェアが大きい。一方で、アジアの市場規模は大きいが独占的なシェアを占める企業はなく、広く開放されていると言える。今後、日本企業が海外に進出する上で、どの市場を中心に広げていくのが良いかを、一概にこのデータから言うことはできないが、アメリカ、ヨーロッパにおいては独占的な地元企業にどのように割り込むか、またアジアにおいては各国の企業(特に地元である中国・韓国の企業)との競争に勝ち抜く必要があるのではないだろうか。また、中東、中南米、アフリカは、市場規模は小さいが、地理的にみても面積は大きく今後の市場が成長する可能性もあるといえる。その際に、現状でも地理的優位性からアメリカやヨーロッパの企業のシェアは日本に比べて大きいため、これらの企業との競争は避けられないのではないだろうか。

3. 日本の他産業と総合建設業の比較

次に、日本の総合建設業の経営的特徴を把握するために、売上高、及び営業利益率(売上高に対する営業利益の比率)について、他産業と比較を行う。比較対象としてあげる業種は、製造業として自動車メーカー、電機機器メーカーを、それ以外に建設業との関わり合いの多い、商社、不動産である。各業種とも大手と呼ばれる企業のみを取り上げた。

3-1. 売上高

表1に今回調査した企業の売上高を示す。これらの売上高はすべて、単独決算の売上高であるが、大手総合建設業はいずれも1兆数千億円規模である。また、自動車産業はトヨタが7兆～8兆円で、日産、ホンダが2兆～3兆円となっている。電気機器メーカーも同様に1兆～3兆円、商社は7兆～10兆円規模である。一方、不動産については、オーダーが1桁少なく、2000億～4000億円規模となっていることがわかる。大手企業の売上高から見ると、自動車産業は総合建設業の2倍から5倍、電気機器メーカーは同規模～2倍、商社は5倍～7倍、不動産は3分の1～5分の1程度の売上高となる。商社こそ売上高の規模は大きい、製造業に関してはそれ程総合建設業と規模は変わらない。

3-2. 営業利益率

次に、表2に営業利益率を示す。一般的に営業利益は、本業での利益という考え方をするので、売上高に対する営業利益の比率を見ることで、どれくらい本業での利益率があるのかがわかる。

産業ごとに見ていくと、まず総合建設業では営業利益率はおおよそ2%~4%の範囲になっている。自動車業界では、1998年、1999年の日産は低かったが、それ以外では4%~10%の範囲となる。また、

表1 日本の総合建設業及び他産業の売上高(単独)

業種	会社名	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
建設業	大成建設	1,322,323	1,244,697	1,306,388	1,241,392	1,240,060
	大林組	1,364,077	1,074,666	1,247,897	1,286,544	1,202,173
	清水建設	1,304,760	1,262,945	1,418,249	1,285,444	1,286,803
	鹿島	1,250,260	1,174,910	1,330,729	1,550,317	1,458,086
	西松建設	710,012	558,117	523,722	513,528	503,065
自動車	日産自動車	3,319,659	2,997,020	2,980,130	3,019,860	3,419,068
	トヨタ自動車	7,525,555	7,408,010	7,903,580	8,284,968	8,739,310
	本田技研工業	2,962,170	2,919,840	3,042,022	3,211,186	3,322,719
電気機器	日立製作所	3,781,118	3,771,948	4,015,824	3,522,299	3,112,411
	東芝	3,407,611	3,505,338	3,678,977	3,196,896	3,408,251
	シャープ	1,306,157	1,419,522	1,602,974	1,372,309	1,552,211
	ソニー	2,432,690	2,592,962	3,007,584	2,644,195	2,526,264
	松下電器産業	4,597,561	4,553,223	4,831,866	3,900,790	4,237,869
商社	伊藤忠商事	12,372,623	10,252,007	9,856,964	8,128,789	7,022,967
	丸紅	10,917,095	8,858,836	8,154,208	7,289,444	6,885,255
	三井物産	11,179,903	10,658,978	10,219,419	9,301,198	9,419,359
	住友商事	10,480,696	9,660,105	9,001,281	8,370,858	6,686,622
	三菱商事	10,499,848	10,485,212	10,927,418	9,562,842	9,332,087
不動産	三井不動産	574,020	622,751	595,793	599,305	606,222
	三菱地所	363,732	359,078	389,995	381,145	397,102
	東急不動産	282,482	231,438	223,386	220,010	226,461
	住友不動産	285,009	304,509	341,158	394,258	441,149

日本経済新聞ホームページより作成

表2 日本の総合建設業及び他産業の営業利益率(単独)

業種	会社名	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
建設業	大成建設	2.83	2.87	4.08	3.72	3.33
	大林組	2.43	2.32	2.49	1.08	2.22
	清水建設	2.47	2.85	3.12	2.86	2.83
	鹿島	3.13	3.35	3.21	1.92	2.13
	西松建設	2.33	3.48	3.53	2.07	2.56
自動車	日産自動車	0.46	-0.52	4.29	8.02	9.24
	トヨタ自動車	7.23	6.64	6.41	9.04	9.86
	本田技研工業	7.28	4.77	3.85	5.79	4.36
電気機器	日立製作所	-2.53	1.08	2.45	-2.41	1.73
	東芝	0.43	0.98	3.42	-6.15	1.03
	シャープ	0.58	3.07	4.52	3.52	4.95
	ソニー	0.30	-0.11	1.68	-2.00	-5.41
	松下電器産業	1.75	1.65	1.59	-2.38	1.25
商社	伊藤忠商事	0.15	0.05	0.11	0.08	0.03
	丸紅	0.25	0.31	0.26	0.01	0.24
	三井物産	0.18	0.21	0.30	0.15	0.31
	住友商事	0.17	0.17	0.17	0.21	0.19
	三菱商事	0.17	0.27	0.20	-0.13	-0.14
不動産	三井不動産	7.18	7.80	11.25	10.99	11.19
	三菱地所	14.15	13.23	13.62	14.90	16.82
	東急不動産	5.32	5.31	6.27	6.85	9.09
	住友不動産	14.09	17.09	15.66	15.77	15.44

日本経済新聞ホームページより作成

電気機器メーカーについては、2001年に軒並み赤字となっている企業があった。一方でシャープは2002年に約5%の営業利益率を上げている。電機機器メーカーは全体的にその年ごとに安定しているとは言えない営業利益率になっており、商品の当たり外れが営業利益率にも大きく影響しているのではないだろうか。その中で、キヤノンは他の企業とは異なる営業利益率を上げている。(表3)

表3 キヤノンの直近5年間の売上高と営業利益率

会社名	項目	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
キヤノン	売上高	1,482,300	1,684,200	1,707,459	1,789,005	2,023,722
	営業利益率	6.93	10.61	11.33	13.26	15.81

日本経済新聞ホームページより作成

キヤノンは1999年から右肩上がりでの営業利益率を伸ばしてきた。固定費捻出のためといって利益の出ないものを生産することをやめたこと、3D-CADの導入による試作ゼロ、失敗コストの削減に取り組んだ結果であるという。

しかし、電機機器業界において世界に目を向けると、韓国サムソン電子は2000年度に20.8%の営業利益率を記録し、2002年度も15.5%という高水準を維持している。米国ではIBMが9.7%、デルが8.0%、インテルが16.4%、ソフト会社であるオラクルで36.3%、マイクロソフトにいたっては41.0%となっている。(日経BPホームページより) こういった背景からか、日本の電機機器業界大手各社は2006年に営業利益5%や10%といった目標を掲げて、世界的なレベルの営業利益率に近づこうとしている。

次に商社を見てみると、営業利益率はこの企業を見ても1%にも満たない。0.1%~0.3%の範囲にほぼ集まっている。売上高は他業種に比べて大きいのが、営業利益率が少ない。薄利多売のように見える。自社で資機材を持たず、重要なビジネスが物を右から左へ流す商売であり、かつ会社をつくる会社として、子会社からの収入は経常利益に加算されることも、低い営業利益率の背景にはあると考えられる。

また、不動産会社の営業利益率は5%~17%となっている。三井不動産を例にとると、業務のセグメントは連結で賃貸、分譲、完成工事、仲介・販売受託・コンサルティング、管理受託、住宅部材・商品等販売、施設営業、その他の8部門に分かれる。

このうち、単体業務の含まれる賃貸、分譲、管理受託、施設営業の4部門の営業利益率はそれぞれ

18.9%、9.4%、14.0%、-1.4%となっており、主に賃貸及び管理受託での利益が大きいがわかる。管理受託業務とは、オフィスビルの運営管理やオーナーからの管理工事の受託を行う業務であり、いわゆる施設のマネジメント業務となっている。

利益創出という点から見ると、日本の建設会社は、工事を受注して、工事による粗利益から、本社支店の一般管理費を差し引いて、営業利益としてきている。工事を受注した際、建設機械や仮設資材は自社で保有するものは少なく、実際の施工部隊も協力業者が行っており、その取りまとめと工程、安全、品質を含めた施工管理が主な職務となっている。資材を商社から調達し、労務と機械を協力業者から調達する。会社本体は管理業務を行う。以前は外からの調達ではなく会社が保有した機械・人・資材で行っていたことを考えると、徐々に商社的な立場になってきている。そういった意味で、製造業(特に自動車)と商社の中間の利益率になっていることは、業務の形態からみて、納得のいく結果となっている。一方で、不動産会社のようにプロジェクトの上流から参入し、下流までその業務を運営管理することで製造業以上の営業利益率を上げている業種もあり、建設会社の営業利益率は、今後の事業展開次第で、商社タイプの薄利多売か、不動産タイプの上下流へ裾野を広げることによる高営業利益率の会社、もしくは市場のリスクを抱えつつ、抜きん出た技術力と販売力を武器に少々不安定な営業利益率となる製造業タイプに分かれていくのではないだろうか。

3-3. 売上高と営業利益率から見る業種の差

日本の企業の売上高と営業利益率を、海外の建設会社数社を含めて比較してみる。図3に示すのは、2002年の海外の建設会社4社と日本の企業(自動車・電気機器・不動産・商社・建設会社)について横軸を売上高に、縦軸を営業利益率としてプロットしたものである。

この図からまずわかるのは、電機機器メーカーのバラツキである。電機機器メーカーは、商品がヒットするかどうか、利益率に及ぼす影響が大きいため、企業や会計年度によって営業利益率のバラツキが多かったこともあり、売上と利益率の双方でバラツキが大きい。

自動車に関してはトヨタだけ飛びぬけた位置にあるが、売上高が大きいのが特徴で、利益率に関しては同等の企業もある。

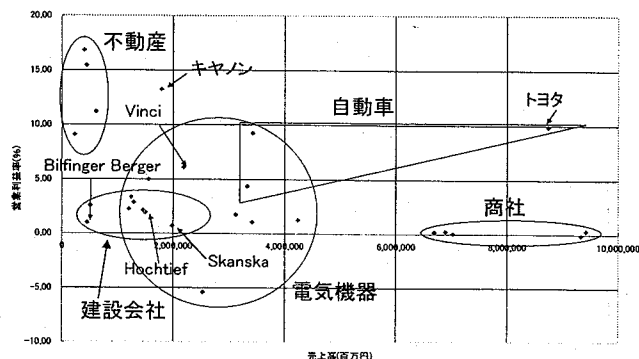


図3 各企業の営業利益率と売上高の関係

不動産と商社是对極的な関係にあり、売上高の高い商社と、利益率の高い不動産という関係が見て取れる。

一方で、建設会社についてみると、売上高こそ会社によって違うが、企業の国籍に関わらず営業利益率は1%~4%の中で推移している。つまり、国際的に見ても、建設会社の営業利益率はほぼ一定レベルであると言える。しかし、その中で、1社だけ営業利益率で6%を超えている企業があることがわかる。それは、フランスのVinci社である。Vinci社は、2003年にも同様に6.4%の営業利益率を記録し、建設会社の中では飛びぬけた存在となっている。

営業利益率と売上高でプロットすることにより、各業種の特徴が明確になるとともに、そのグループとは違う特性を示す企業も存在することが明らかとなった。

4. 日本の製造業の海外での売上・利益率

1章で述べたように、日本の建設会社の全売上に占める海外での売上高は10%前後で、海外(特にヨーロッパ)の建設会社に比べると極めて低い。そこで、3章で比較した日本の製造業の海外での営業活動がどのようになっているのかを比較検討した。

日本の自動車メーカーと電気機器メーカーの海外売上高を示したものが表4である。(3章で示したものは、単体のデータであったが、海外売上に関しては連結決算にのみ記載があるため、売上高については、3章のデータと異なる。)これを見ると、売上高に対する海外売上の比率が最も低いのが日立で25%、キヤノンが最も高く75%にも上る。自動車メーカーも各社ともに50%を超える比率となっていることがわかる。トヨタ、キヤノンといった、営業利益率の高い企業が海外売上高も高い傾向にある。

さらに海外での営業利益率を比較調査した。企業

によって公表している文書が異なるため、調査した範囲で例をあげる。

表 4 日本の製造業の総売上高と海外売上高(単位:百万円)

業種	会社名	項目	2001年度	2002年度
自動車	日産自動車	全売上	6,196,200	6,828,600
		海外売上高	4,163,700	4,571,900
		海外売上比率	67.2%	67.0%
	トヨタ自動車	全売上	12,955,237	14,190,308
		海外売上高	6,614,647	7,805,501
		海外売上比率	51.1%	55.0%
電気機器	本田技研工業	全売上	6,463,830	7,362,438
		海外売上高	4,723,490	5,493,692
		海外売上比率	73.1%	74.6%
	日立製作所	全売上	9,315,692	9,639,454
		海外売上高	2,288,576	2,321,884
		海外売上比率	24.6%	24.1%
	東芝	全売上	6,928,431	7,382,742
		海外売上高	2,212,080	2,439,631
		海外売上比率	31.9%	33.0%
	シャープ	全売上	2,012,858	1,803,798
		海外売上高	863,083	820,138
		海外売上比率	42.9%	45.5%
	ソニー	全売上	7,314,824	7,578,258
		海外売上高	4,914,047	5,330,143
		海外売上比率	67.2%	70.3%
	松下電器産業	全売上	7,780,519	7,073,837
		海外売上高	3,782,053	3,759,925
		海外売上比率	48.6%	53.2%
	キヤノン	全売上	2,940,128	3,198,072
		海外売上高	2,207,577	2,396,672
		海外売上比率	75.1%	74.9%

各社決算資料より作成

自動車メーカー

ホンダ 2003 年(2002 年)

北米 8.5%(9.6%)、欧州 1.7%(−5.9%)

その他の地域 7.8%(7.3%)

トヨタ 2003 年(2002 年)

北米 4.7%(4.8%)、欧州 0.5%(−1.9%)

その他の地域 3.2%(1.2%)

日産 2002 年(2001 年)

北米 9.2%(6.7%)、欧州 2.2%(0.4%)

その他の地域 8.2%(6.2%)

自動車メーカーは北米、その他の地域に関しては日本国内と遜色のない営業利益率を上げているが、欧州での苦戦が目立つ。これは、ユーロ安ポンド高に伴い、イギリスに生産拠点を置いていたことによる為替リスクを負ったためであると考えられる。

電機機器メーカー

日立 2003 年 (2002 年)

アジア 1.8%(−0.5%)、北米 0.7%(−2.4%)

欧州 1.6%(1.0%)、その他の地域 3.0%(3.1%)

シャープ 2003 年(2002 年)

米州 1.1%(2.0%)、アジア 1.3%(1.3%)

その他の地域 2.9%(2.2%)、日本

東芝 2002 年(2001 年)

北米 1.5%(2.4%)、アジア 2.3%(2.5%)

欧州 −0.7%(−0.02%)、その他 −0.5%(0.02%)

キヤノン 2003 年(2002 年)

米州 5.2%(4.7%)、欧州 2.7%(2.5%)

その他 2.9%(2.5%)

電気機器メーカーの場合は地域、会計年度によってもバラバラな結果となった。その中で、単体での営業利益率が高かったシャープとキヤノンにしてみると、海外での営業利益率が低くなっている。特にキヤノンは日本では 10%台後半の営業利益率を上げているが、海外では米州で 5%程度となっている。

日本の製造業は、建設業に比べて海外での売上高比率が大きいことがわかった。しかし、営業利益率に着目すると、海外では日本と同じパフォーマンスを上げることができている会社は必ずしも多くはない。日本国内と同程度の利益率を上げる地域もあるが、自動車メーカーのように、欧州での利益率が目立って低いなど、海外といえども、一括りにできないと言える。

5. 研究開発費について

次に、各企業が研究開発投資をどの程度行っているかということを見える。各企業のアニュアルレポート等を参照し、得られたデータを示す。図 4 は、縦軸に営業利益率、横軸に研究開発費率(売上高に対する研究開発費の比率)をとって、各社の状況をプロットしたものである。

研究開発費率で見ると、自動車メーカーは 3~5%、電気機器メーカーは 5~8%となっているのに対して、総合建設業の研究開発費はわずか 0.5%程度である。商社や不動産もわずかではあるが研究開発費を計上している。金額的にも自動車・電気機器は数千億円規模で、総合建設業は数十億規模と 2 オーダーの違いとなっている。

図中に海外の建設会社も 3 社入っているが、その研究開発費率は、日本の総合建設業と比べて低く、0.1%程度である。研究開発を将来の利益を得るための研究開発投資リスクであると考え、製造業は総合建設業に比べて 100 倍程度のオーダーのリスク

を負っていることになる。その投資が成功や失敗することで、特に電気機器メーカーは、営業利益に波

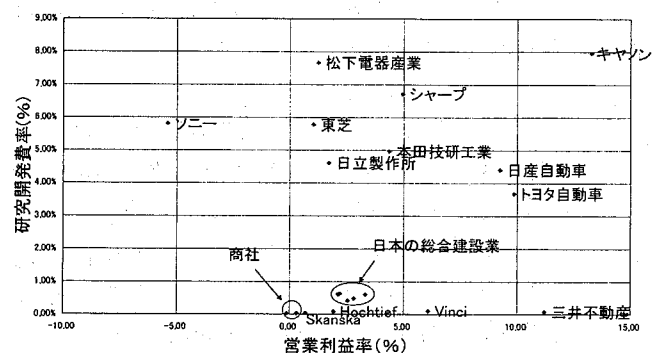


図4 各企業の営業利益率と研究開発費率の関係

がでる結果とも言える。一方で、総合建設業の方は、研究開発投資リスクをあまり抱えていないのが現状のようである。

6. 海外建設会社の事業展開

数社の海外建設会社について、アニュアルレポート等^{3)~6), 12)}で調査を行った中で、売上高の大きい会社の中に2タイプの会社が存在することがわかった。1つはM&Aにより規模を拡大している企業(Hochtief, Skanska)、もう1つは、従来の施工以外に高収益部門を持ちその結果として建設会社の一般的な営業利益率を上回る高収益を上げている企業(Vinci, Bouygues)である。

表6 欧州建設会社の売上・営業利益と市場

会社名	売上高(営業利益)	売上市場の内訳
Vinci (フランス)	176億€(10.8億€) 1€=124.4円(2002年末)	フランス59%、その他欧州30% 北米6%、その他5%
Bouygues (フランス)	218億€(12.4億€) 1€=134.8円(2003年末)	フランス72%、その他欧州13% 北米7%、その他8%
Hochtief (ドイツ)	120億€(2.3億€) 1€=124.4円(2002年末)	アメリカ53%、ドイツ16% アジア・豪州25%、その他欧州6%
Skanska (スウェーデン)	1456億SEK(26億SEK) 1SEK=13.6円(2002年末)	アメリカ39%、スウェーデン19% その他欧州26%、その他16%

6-1. M&Aにより売上を伸ばした企業

Hochtief(ドイツ)⁵⁾

国外売上高で2002年に2位となった会社で、アメリカ市場を中心に活発に海外展開している企業である。1990年代後半にM&Aによって、規模を拡大した。買収した企業は各地域のローカルマーケットで実績のある会社を中心に、アメリカのターナー、オーストラリアのレイトン、オランダのネダムなどがある。Hochtief社は1996年の海外工事売上高は

11位で、海外工事の比率は45.8%であったが、2位となった2002年には海外工事の比率は84%まで増加している。母国ドイツの建設市場は日本同様に長い停滞期にあり、アメリカ市場を中心に考えているようである。また、ローカルのネットワークを有効に活かすために、買収した企業に人員を送り込んで管理するとはせず、現地のスタッフに事業を任せる体制をとっているのも大きな特徴である。

Skanska(スウェーデン)³⁾

国外売上高で2002年に1位となった会社で、セメント製造会社からスタートした建設会社である。

Hochtief同様に1990年代後半にM&Aによって、会社の規模を拡大してきた。買収した企業の国籍はフィンランド2社、ポーランド1社、アメリカ3社、スウェーデン1社、ノルウェー2社、アルゼンチン1社と非常に多い。しかし、買収が必ずしも成功したとは言えず、買収した企業がグループの足を引っ張るケースもあるようである。PFIやファシリティマネジメントといった施工部門よりも広い範囲の事業も行っているが、利益率はそれ程高くない。

6-2. 高収益部門をもち、高利益率の企業

Vinci(フランス)⁴⁾

Vinci社は2002年、総売上高で世界1位となったフランスのコントラクターである。売上高に占める各業務の比率は建設42%、舗装30%、電力17%、コンセッション11%となっているが、このコンセッション部門が高収益となっている。企業の営業利益に占める各業務の比率はコンセッション53%、建設20%、道路16%、電力11%となっている。建設部門の営業利益率を見ると2.9%で、特に他の建設会社と差はないが、利益の中心であるコンセッション部門は、総営業利益に占める割合は実に53%にも上る。コンセッションの主な内容は、有料道路1300km、駐車場775,000台分、空港26港の運営維持管理業務である。従来の施工段階で利益をあげるシステムではなく、特にプロジェクトの下流側の運営管理というフィールドに参画して、利益をあげている。

Bouygues(フランス)⁶⁾

Bouygues社は他の建設会社とは著しく業務内容の種類が異なり、売上高では舗装33%、建設22%、テレコミュニケーション15%、テレビ局12%、上

下水道 11%、不動産開発 7%となっている。その中で、テレコミュニケーションとテレビ局の利益が全体の営業利益の 64%にものぼり、全体として 5.7%の営業利益率となっている。この会社の場合、本業は建設業であるが、全く異なるビジネスに参画して利益をあげているのが特徴である。

日本の総合建設業の事業別セグメントを見ると多くの会社が、90%以上が建設事業で、不動産業務及びその他の事業が数%となっている。コアビジネスである建設施工の利益率が頭打ちとなっている今、売上のコアではなく、利益のコアとなる事業を作ることが必要であると考えられる。

7. まとめ

本論では、日本の総合建設業の今後について 1. 日本の建設会社と、日本の他産業との売上、利益率、研究開発費の比較 2.日本の製造業の海外進出による売上と利益率の考察 3.海外建設会社の利益率と海外進出の方法及び経営方法 という3つの観点から比較分析を行った。得られた日本の総合建設業の経営的特徴を以下に挙げる。

1. 研究開発費率は製造業に比べて低いが、海外の建設会社と比較すると高い。
2. 営業利益率は、1~4%程度で、自動車メーカーと商社の中間にあり、企業間の差は少ない。
3. 海外売上比率は 10%前後で、製造業や海外の建設会社よりも低い。

これまでの日本の総合建設業は、工事を受注して施工によって利益をあげるということを中心に行ってきた。今後は利益率を高めるためのコアビジネス

の創出の必要がある。また、海外進出にあたっては、日本の企業の強みを行かす形での進出がより重要となってくると考えられる。

さらに、以下の点に着目して今後の海外進出の戦略を考える必要があると考えられる。

1. 従来のように施工段階で利益を創出しようとしても、海外の建設会社の状況から判断しても、現状の仕組みでは、利益率は頭打ちとなる。
2. 海外では為替リスクをはじめ、国内とは違う様々なリスクがあるため、それらを把握し、可能な限り定量的に分析する必要がある。
3. フランス Vinci 社や不動産会社の利益創出パターンからも、プロジェクトの施工段階だけでなく、広範に参画することで、利益率を向上させる可能性がある。

【参考文献】

- 1) 鈴木一 建設市場と建設産業について考える
建設経済研究所 (株)建設総合サービス
- 2) Engineering News-Record 誌 1998 年~2002 年
The Top International Contractors
- 3) Skanska 社 Annual Report 2002
- 4) Vinci 社 Annual Report 2002
- 5) Hochtief 社 Annual Report 2002
- 6) Bouygues 社 Annual Report 2003
- 7) 日本経済新聞ホームページ
- 8) 各社決算報告書
(平成 15 年 3 月期及び 16 年 3 月期)
- 9) 金本良嗣 わが国建設業の海外競争力強化方策
検討委員会報告書概要 平成 15 年 7 月

The Feature of Business and Overseas Strategy of Japanese Construction Companies

Currently, the investment on Japanese public construction is gradually decreasing. Moreover, companies' revenue and operating income is growing, probably because they concentrate their operation only in the construction phase of the project. In this article, it was investigated the characteristic of business and overseas strategy of Japanese construction companies by comparing with other Japanese companies and foreign contractors from the view point of revenue, operating income ratio and R&D cost.