

海外市場における本邦建設業の優位性及び

克服すべき課題についての検討業務

(報告書)

令和4年3月

国土交通省

(白紙)

業務概要

1. 業務の目的

これまで我が国では、「質の高いインフラ」との理念を掲げてインフラ輸出の強化に取り組んでいるが、厳しい国際競争の中で本邦建設企業の海外展開が諸外国の競合企業と比して進まない要因について、ことビジネス的な観点からの分析・把握が必ずしも十分になされていない。

そこで、国土交通省における今後の施策検討の基礎とするため、本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性と克服すべき課題を整理・分析し、次年度以降の具体的な企画立案に繋げていくこととする。

2. 業務内容

- ① 本邦の海外事業発注者等（デベロッパー、商社等）からのヒアリング等
- ② 海外事業を行っている建設事業者からのヒアリングと要素抽出
- ③ 上記の調査結果の発表、各社からのコメントの整理
- ④ 上記を踏まえ、本邦建設企業の「強み」を伸ばし、弱点を補うために、建設業界及び政府が取り組むべき方策について検討をし提言する。

3. 調査実施期間

令和3年7月15日～令和4年3月25日

4. 調査概要

- ① アンケート
期間 令和3年9月15日～30日（一部爾後追加）
対象 78社
- ② ヒアリング
期間 令和3年11月8日～令和4年2月2日
対象 18社

5. 業務の受発注

発注者：国土交通省不動産・建設経済局
受注者：一般社団法人 海外建設協会



一般社団法人 海外建設協会

OCAJI について

目的

海外建設協会は、わが国を代表する建設企業などを会員として、わが国建設業の海外活動の発展と国際協力の推進を支援する一般社団法人です。

わが国建設業の海外事業展開に対する支援や建設業を通じた国際貢献の推進、諸外国および協調の促進を目的とした事業を行っています。

設立

昭和 30 年（1955 年）2 月
同年 7 月

昭和 52 年（1977 年）8 月
平成 24 年（2012 年）4 月

任意団体「海外建設協力会」として発足
建設大臣許可取得により社団法人「海外建設協力会」設立
「社団法人 海外建設協会」に名称変更
「一般社団法人 海外建設協会」に移行

【不動産デベロッパー】

- 不動産デベロッパーのインフラ海外展開
 - ・現地デベロッパーを競合として国ごとの市場特性に応じ、商業施設・各種住宅などを販売
 - ・主たる市場は日系の進出が多いアジアや北米等
 - ・ODAの戦略的活用などの政策支援とは関係が希薄
- 不動産デベロッパーから見た建設企業
 - ・進出市場の現状認識
アジア市場で進出国に重なりが大きいが現地建設企業との連携を模索し、日本企業と協業は一定条件下国内市場での経験を活かした海外展開の検討や、海外人材育成での苦心などで建設企業と課題を共有
 - ・優位性と弱点
日本人社員が管理することが多く価格面で課題を感じる一方、品質や安全・工期、VE等への高い信頼 日系建設企業が強く意識するODAの戦略的活用や海外での契約形態の違いなどへの関わりは希薄
 - ・受発注についての考え方
高品質商品を提供する場合には、現地建設企業でなく日系建設企業への発注意向/実績
←商品品質に必要かつ価格を織り込める/自社で施工監理を行えず日系建設企業の品質管理能力を利用
- 建設企業から見た海外市場における不動産デベロッパー
 - ・主要な発注者としての期待と活動市場の重複による競合意識の混在
基本的に発注側の顧客として日系企業関係の案件を軸に相談や発注までのビジネスの関係を構築
不動産開発を手掛ける社・地域では競合する側面不動産開発を手掛ける社・地域では競合する側面

【商社】

- 商社のインフラ海外展開
 - ・資源価格を始めとした世界経済の動向を注視し、世界規模で関与する市場を選定
 - ・案件形成では日本企業を意識しつつも、発注者側としての収益追求を貫徹する
- 商社から見た建設企業
 - ・進出市場の現状認識
現地市場の活躍に即し企業を選定すると日系の建設企業は基本的にアジアの特定国などに限られた展開
案件形成では日系建設企業より海外展開に強みを有する日系エンジニアリング企業も価格面等で厳しい状況
 - ・優位性と弱点
市場の調査を通じ、施工品質や工期遵守、人材育成などの日系建設企業の優位性は正確に認識
他国建設企業との競争というより、主に現地企業と価格面での優位性が各市場において必要
施工リスクの引受けに伴う契約管理等のリスク対応能力向上はエンジニアリング企業同様の体制強化を期待
 - ・受発注についての考え方
日系建設企業が活動する市場で商社が受注する場合には建設事業を日系に発注する経済的誘因がない
施工リスクの引受けは協力企業側の考慮事項であり、通常は協働プロジェクトに応じて課題の概略を把握
建設企業の海外展開が不十分な市場やDX等新規分野における日系建設企業との協働を検討する余地
- 建設企業から見た海外市場における商社
 - ・案件形成を通じた協業に対する期待
建設企業が補足しきれない国やニーズにおける参入機会の提供等について一定の期待あり

【開発コンサルタント】

- 開発コンサルタントのインフラ海外展開
 - ・ ODA案件を軸に各社毎に独自の市場等への展開に注力
 - ・ ODA調査事業からの案件形成や国際金融・PPP等を含めた案件形成を苦心して模索
 - ・ 技術的な優位性は案件獲得の基軸の一つ
- 開発コンサルタントから見た建設企業
 - ・ 進出市場の現状認識
*技術面での優位性を基軸に市場進出や案件への関与を行っており、中韓等企業のプレゼンスを強く意識
建設業界との対話を通じて価格面での認識の乖離などは解消の動きがある*
 - ・ 優位性と弱点
*工期遵守、施工品質、安全管理に加え、現地の人材育成への貢献などODA対象国等での実績に共通認識
相手国の発注者等が日本企業の優位性を求める場合とそれ以外があり得る
中韓等の他国競合企業との関係で、価格面での競争力の弱さ技術面での優位性の喪失を強く懸念*
 - ・ 受発注についての考え方
*コンプライアンス制約等で民間企業が受注を目指して案件形成する手法は減少
契約形態が国内と全く異なることは強く意識しており、国内要員が海外で直接活躍することは課題が多い*
- 建設企業から見た海外市場における開発コンサルタント
 - ・ 我が国建設企業の優位性を発注側で適切に織り込むことについての期待
技術的な優位性を有するなど日系建設企業が取組みやすい案件形成に対して強い期待

【建設企業】

- 建設企業のインフラ海外展開
 - ・ アジア・アフリカODA請負受注とアジア民間設計施工等が基軸でその他市場展開等を模索
 - ・ 案件形成への関与は、受注側であることの諸課題（コンプライアンス等）を強く意識
- 建設企業における海外市場展開の課題
 - ・ 進出市場の現状認識
*ODAと日系民間企業からの受注を見込めるアジアが主たる展開国でアフリカにも強い関心
成熟した市場である先進国への進出への関心は高いが、新興国とは異なる展開手法が必要*
 - ・ 優位性と弱点
*優位性は進出国の現地企業に比した認識が主であり、欧米中韓等との比較は案件毎に価格等を通じ意識
品質・工期・安全等での強みを施工リスクの引受けに係る専門性ととも自認
発注者等に比し優位性の認識項目についての回答は控え目
ODAでの技術移転、現地人材育成への取組みは特長だが、開発コンサルタント等からの評価にやや劣る
受注の強みがある市場や分野について各社毎に異なる戦略を有しているが、一定の共通傾向があり得る*
 - ・ 経営戦略の構築に係る考え方
*対政府案件は入札発注段階で受注見込みが立ち、現地民間案件よりまずは日系企業案件の受注獲得を見込む
相手国政府の支払いや税金問題、カントリーリスク等での損失について強い警戒感*

海外市場における本邦建設業の優位性及び克服すべき課題について

我が国の建設業界及び政府が取り組むべき方策

「強み」☆を伸ばし弱点▽を補う

海外建設市場におけるビジネス上の優位性の確認と強化

- 我が国建設企業の現在の優位性を海外展開で活用すべき
⇒ビジネス上の優位性を技術的優位と同様にアジアを皮切りに戦略的に活用
 - ☆工期/安全/品質や現地貢献の強みを展開
▽価格や契約、現地化等の課題を整理し克服
 - ☆優位性を維持できる施策展開の継続/改善
▽企業単位での対応が困難なリスクへの対応
- 市場や分野に応じた受注活動と支援の着実な展開
⇒ビジネス上の優位性の程度に応じた重点的・機動的な対応を整理
 - ☆優位な市場/分野との関連での受注拡大
▽先進国市場等における展開戦略構築
 - ☆ODA案件の活用強化 (ex.技術移転型STEP)
▽内外建設市場の親和性の戦略的な向上

我が国建設業の海外プレゼンス向上に向けた中長期的視野での対応

- 展開国の状況や各種工種の特徴を踏まえた海外展開の維持拡大
⇒広範な海外市場での日本企業の存在は中長期的な受注拡大に有益
 - ☆企業特性や工種に即した海外市場展開
▽現地化・効率化で現地民間案件の獲得強化
 - ☆優位性を評価できる施策の継続/改善
▽広範な市場での海外展開による貢献の評価
- 市場への関与の継続と拡大並びに発注者・市場との関係構築
⇒既存市場を軸としつつも、新規の市場展開を積極的に推進
 - 受注工事の管理等の一層の徹底
▽既参入市場で請負以外の新規分野取組
 - ☆質高インフラの必要性や良き発注者の浸透
▽新規分野等での参入を促す持続的な施策

海外市場における本邦建設業の優位性及び克服すべき課題について

我が国の建設業界及び政府が取り組むべき方策

「強み」☆を伸ばし弱点▽を補う

海外展開への堅実な成長と新たな課題に対応しうる人材等の育成確保

- 海外建設市場に対応できる体制構築や組織を支える人材育成等
⇒海外建設プロジェクト特有のビジネス・スキルへの対応や人材確保
 - ☆危機管理や契約管理などの研修等での育成
▽外部人材の活用や外国人材の登用
 - ☆海外建設プロジェクトリスクへの対策施策
▽内外人材の活用促進や各種問題解決支援
- 受入国の発展に資する海外展開と市場を通じた健全な事業発展
⇒質高インフラの展開や激変する国際情勢等に対応した海外展開
 - ☆相手国の人材育成や経済発展への貢献継続
▽一般円借款での建設企業受注の一層の拡大
 - ☆プロジェクト情報提供や施工中案件の支援
▽既存案件みえる化強化や周辺開発の発掘

建設業のあり方を踏まえたきめ細かい支援

- 請負での施工リスク引受けに係る専門性を踏まえた拡大戦略
⇒入札を通じた受注活動や海外展開戦略と両立しうる新事参入
 - ☆高い施工品質等による民間等での受注継続
▽設計施工を引受け市場でのVE等の取組み
 - ☆二国間枠組み利用によるPPP案件形成拡大
▽第三国連携などの政策枠組みの一層の活用
- 案件形成など海外建設市場の上流における関与のあり方の検討
⇒限られた展開市場の克服のための日系他業界とのきめ細かい役割分担
 - ☆ECI拡大等を通じた海外案件形成への関与
▽手薄な市場等での他業界との健全な協働
 - ☆支援が重複し得る不動産海外展開との連携
▽国内PPPやCM業務の裨益程度の検証

目次

1. 我が国建設業の海外展開の概観.....	1
(1) 我が国建設業の海外展開を取り巻く情勢.....	1
インフラシステムの取組みとわが国建設業の強み	
<インフラシステム海外展開と建設業>	
<建設業の海外展開のビジネス上の課題を分析・把握する際の観点>	
<建設産業の特徴と海外建設市場への展開における課題等>	
<我が国の建設産業の「強み・弱み」を捉える視点と本業務の進め方>	
<報告書の構成>	
我が国建設業の海外展開の現況	
<海外受注統計にみる建設受注の推移と現況>	
<建設業の海外展開を取り巻く国際情勢>	
(2) 建設業海外展開の特徴.....	7
我が国建設企業の海外展開の概要	
<どこで①？ 地域別の受注割合と推移>	
<どこで②？ 近年の受注金額が上位の国々>	
<だれが？発注者/資金源別>	
<何を？ 建設の種別（建築・土木）など>	
<どうやって？ 本邦法人/現地法人の割合>	
2. 海外建設市場展開の実態を踏まえた効果的なヒアリング等.....	16
(1) 我が国建設業にとっての海外展開.....	16
近年の海外受注の傾向からみた海外建設市場への展開の実態	
<年間の平均受注件数と1件あたりの平均受注金額>	
<受注主体別に分けて見えてくる受注規模の傾向>	
<受注金額の捉え方>	
<受注の分析と建設企業の経営>	
海外市建設場のリスクと建設受注に係る契約が抱える課題	
<海外建設市場への参入と入札>	
<海外建設市場におけるリスクと契約問題の実態>	
<契約の不完備性と海外プロジェクトにおける契約管理>	
(2) 建設業の海外展開の政策と方向性.....	21
政府の施策における建設業の海外展開の位置付け	
<インフラシステム海外展開における目標>	
<建設業の海外展開における課題>	
<本業務におけるヒアリング等との関係>	
(3) 効果的なアンケート/ヒアリングの作成.....	23
アンケートの作成概要	

<アンケート作成の考え方>	
<アンケートの依頼先と共通点・相違点の析出等>	
<異なる業種に対する同一構造のアンケート構成>	
<対象企業の選定>	
<クラウド上のアンケート用ツールを活用した質問票への回答>	
<地域/施工形態/発注者等にかかるクロス集計>	
<技術上の優位性の扱い>	
<関連情報/調査等>	
ヒアリング実施対象企業の考え方、想定される質問項目及び進め方	
<ヒアリングの位置付け>	
<ヒアリング対象企業の想定>	
<質問項目の作成方針>	
ヒアリング実施前の調査等	
<公開情報等の収集・整理による個別質問の項目の準備>	
<契約当事者と内外の契約約款>	
<アンケートについての意見聴取>	
3. アンケート/ヒアリングの分析	33
(1) アンケート	33
アンケート集計数などの概況	
<アンケートの回答の回収>	
<高回答率の意義と回答内容についての整理>	
<アンケートの回答期日と追加回答期間の設定>	
<ヒアリング可否>	
<任意回答などへの回答状況>	
アンケート回答内容の概説	
<優位性と課題に関わるアンケートの主要回答部分>	
<回答傾向の析出のための個票の作成>	
<回答傾向の把握のための比較の概略>	
<回答の全体的な傾向>	
<自由記述欄について>	
(2) ヒアリング	45
ヒアリング実施の概況	
<ヒアリング実施結果>	
<ヒアリング形式>	
ヒアリング結果概説	
<ヒアリングの進め方>	
<ヒアリング結果の印象等>	
<アンケートに対する意見聴取結果概要>	

<アンケートでの優位性/課題の項目に係る傾向>	
<内外の契約の違いに対する意見について>	
<ヒアリング議事概要と整理>	
(3) アンケート・ヒアリングからみた我が国建設企業の海外市場における優位性等.....	51
アンケート/ヒアリング結果を統合した整理	
<業種毎の特徴と目線>	
<各業種からみた建設企業/建設企業からみた各業種の海外展開>	
(4) 計量分析を利用した我が国建設企業の海外市場における優位性等.....	57
統計分析の趣旨と概説	
<建設企業の傾向についての統計分析の実施と意義>	
<効果的な分析の検討>	
分析ハイライト	
<主成分分析によるアンケート項目の散布>	
<クラスター分析による建設企業の3分類>	
<統計分析を利用した分析の可能性>	
4. 建設業界及び政府が取り組むべき方策.....	64
<海外建設市場におけるビジネス上の優位性の確認と強化>	
<我が国建設業の海外プレゼンス向上に向けた中長期的視野での対応>	
<海外展開への堅実な成長と新たな課題に対応しうる人材等の育成確保>	
<建設業のあり方を踏まえたきめ細かい支援>	
参考文献	69
参考資料	72

1. 我が国建設業の海外展開の概観

(1) 我が国建設業の海外展開を取り巻く情勢

インフラシステムの取組みとわが国建設業の強み

<インフラシステム海外展開と建設業>

我が国政府が取り組むインフラシステムの海外展開においては、我が国企業による取組みが重要であるとされる¹。「建設産業は、我が国経済を支える基幹産業であり、今後も国内の建設市場の成長には限界がある中、建設産業がその活力を維持し、持続的成長を続けるためには、政府として、海外での受注拡大を強力に後押ししていくことが求められる。また、上述を含むあらゆる産業・分野において、建設産業は我が国のインフラシステム輸出の根底を支えている。」（[1, p. 112]）とされ、我が国の建設企業の海外展開の拡大は重要である。

また、インフラシステムの海外展開においては国際的な競争環境の変化に鑑み、「最上流の計画段階」を含めた「積極的関与」などを念頭に、「我が国の強みをさらに検証して入札条件に反映させることによる我が国企業の受注円滑化の取組」その他により「価格競争力を強化していくことは課題」（[1, p. 14 頁]）とされている。

<建設業の海外展開のビジネス上の課題を分析・把握する際の観点>

「我が国建設企業は、積極的に現地人材を活用し、安全衛生や施工に必要な技術に関して、丁寧に指導を行っている」（[1, p. 114]）といった積極的な評価がある一方、「海外建設市場において、日系に比した海外売上比率が相対的に高い欧州企業が全体として最大の売上高を占めており、また、2000年代以降に中国企業の進出が顕著である」（中長期の推移について [2, p. 288]）など、厳しい国際競争の中で本邦建設企業の海外展開が諸外国の競合企業と比して進まないのではないかとの指摘がある。

¹ 2013年に政府による「インフラシステム輸出戦略」[16]が決定され、「いわゆる新興国を中心とした世界のインフラ需要は膨大であり、急速な都市化と経済成長により、今後の更なる市場の拡大が見込まれる。」との認識のもと、「日本の「強みのある技術・ノウハウ」を最大限に活かして、世界の膨大なインフラ需要を積極的に取り込むことにより、我が国の力強い経済成長につなげていくことが肝要である。また、我が国企業による「機器」の輸出のみならず、インフラの設計、建設、運営、管理を含む「システム」としての受注や、現地での「事業投資」の拡大など、我が国企業の多様なビジネスを展開させていくことも重要である。」とされ、我が国民間企業が受注や事業投資など多様なビジネス展開をさせていくことを狙っている。

2021年策定の「インフラシステム海外展開戦略2025」（[5, pp. 6,7]）では、「インフラ海外展開を取り巻く環境が急速に変化するとともに、インフラを提供する側の課題や相手国・地域のビジネス・投資環境を含めた様々な課題も浮き彫りになっている。」ことを踏まえ「今後5年間を見据えた新たな目標を掲げた」戦略として策定されたものの、基本的な市場認識とともに企業の取組が主体となる点は維持されている。

実際、海外建設市場での売上高についてのランキング上位25社²（表1）をみると、日本企業は23位に位置するのみである。欧州企業等がランキング上位数多く見られ、海外売上比率が高い。また、欧州企業に伍して、中国企業のランキングも多数みられる。

RANK 2019	RANK 2018	FIRM	国名	(単位：百万ドル)		
				2019 売上高 (海外)	2019 売上高 (総計)	海外比率 (%)
1	1	ACS Actividades de Construcción y Servicios SA, Madrid, Spain †	スペイン	36,687.00	42,357.10	86.6%
2	2	HOCHTIEF AG, Essen, Germany †	ドイツ	27,536.00	28,612.00	96.2%
3	3	VINCI, Rueil-Malmaison, France †	フランス	23,463.00	50,141.00	46.8%
4	4	China Communications Construction Group Ltd., Beijing, China †	中国	21,348.40	100,811.60	21.2%
5	5	Bouygues, Paris, France †	フランス	17,284.00	32,160.00	53.7%
6	6	STRABAG SE, Vienna, Austria †	オーストリア	15,936.10	18,954.50	84.1%
7	7	Power Construction Corp. of China, Beijing, China †	中国	13,007.90	65,717.60	19.8%
8	9	Skanska AB, Stockholm, Sweden †	スウェーデン	11,342.00	14,523.10	78.1%
9	8	China State Construction Engineering Corp. Ltd., Beijing, China †	中国	10,746.20	195,658.70	5.5%
10	11	Ferrovial, Madrid, Spain †	スペイン	10,154.30	13,505.30	75.2%
11	12	China Railway Construction Corp. Ltd., Beijing, China †	中国	8,375.00	134,745.00	6.2%
12	**	Fluor, Irving, Texas, U.S.A. †	米国	7,517.40	11,672.40	64.4%
13	13	China Railway Group Ltd., Beijing, China †	中国	7,419.90	141,852.70	5.2%
14	**	Saipem SpA, San Donato Milanese, Italy †	イタリア	7,132.00	75,470.00	9.5%
15	17	Eiffage, Velizy-Villacoublay, France †	フランス	5,240.00	17,221.00	30.4%
16	14	Hyundai Engineering & Construction Co. Ltd., Seoul, South Korea	韓国	5,075.60	14,516.40	35.0%
17	21	Royal BAM Group nv, Bunnik, Netherlands †	オランダ	4,517.00	77,900.00	5.8%
18	19	webuild SpA, Milan, Italy †	イタリア	4,324.50	6,070.30	71.2%
19	22	China National Chemical Eng'g Group Corp. Ltd., Beijing, China †	中国	4,221.80	18,325.70	23.0%
20	18	Tecnicas Reunidas SA, Madrid, Spain †	スペイン	4,195.30	4,299.70	97.6%
21	15	China Energy Engineering Corp. Ltd., Beijing, China †	中国	4,177.40	5,234.00	79.8%
22	**	Exyte GmbH, Stuttgart, Germany †	ドイツ	3,298.70	4,322.30	76.3%
23	29	Kajima Corp., Tokyo, Japan †	日本	3,894.10	15,062.10	25.9%
24	16	Bechtel, Reston, Va., U.S.A. †	米国	3,778.00	12,239.00	30.9%
25	27	Larsen & Toubro Ltd., Chennai, India †	インド	3,684.70	13,502.50	27.3%

表1：米雑誌 ENR 海外建設市場における建設会社ランキング（海外売上）
 (International TOP250 Contractor 2021 Aug 16-23 を海外建設協会にて整理)

海外建設市場での売上高について、国内市場の売上高を加えたランキング50位（表2）によると、（表1）の海外市場のみでの売上高についてのランキングとは若干様相が異なっている。最上位を中国企業が独占し、続いて名を連ねる欧州企業等に伍して、我が国の建設企業5社の名前がみられる。

我が国の建設企業の海外展開においては、国内市場の市場規模が相対的に比較的大きいことがこれらランキングに影響していると推察される³。また、例えば国内市場と海外市場とでは市場慣行が異なることは、我が国建設企業の海外展開の拡大における経営判断に影響を及ぼしている可能性もあり得る。

したがって本業務では、我が国建設企業が海外展開において実際に直面する課題に即した質問

² ENR(Engineering News Review「エンジニアリングニュースレビュー」)で取り上げる建設分野は資源開発(例：石油化学プラント)や電力プラントなどを含むため、エンジニアリング企業が含まれている。実際、表1ランキング42番目に日本のエンジニアリング企業が名を連ねる。なお、ENR掲載米国企業の売上内容(設計、CMフィー(設計や施工以外のConstruction Management)、施工)を分析した調査[42]も参照。

エンジニアリング企業の受注では、次節<海外建設市場への展開における建設産業の特徴>に述べる商慣行・為替等リスクなどの点で、建設企業の受注と共通する部分がある一方、発注における建設会社のかかわり方に違いがあり、また、内外での契約形態の違いは建設請負に比して相対的に少ないと考えられる[17]。

³欧州大手建設企業との対比で日本の大手建設企業の受注戦略に触れた貴重な文献[44]や、主要国における建設プロジェクトの発注・契約方式の変遷と比較による国内建設産業の影響に関わる学術調査[40]、売上高に占める海外事業の割合や利益率についての報告[2, pp. 292-298]などを参照のこと。

や聞き取りを行うことを通じて、ビジネス的な観点からの分析・把握を行うこととする。ヒアリング等を行う対象は、海外展開を行う我が国建設企業とともに、海外建設市場に関わる本邦の海外事業発注者等（デベロッパー、商社等）であるため、これら企業の海外建設市場への関与の仕方も踏まえることとする。

RANK 2019	RANK 2018	FIRM	国名	(単位：百万ドル)		
				2019 売上高 (総計)	2019 売上高 (海外)	海外比率 (%)
1	1	China State Construction Engineering Corp. Ltd., Beijing, China	中国	195,658.70	10,746.20	5.5%
2	2	China Railway Group Ltd., Beijing, China	中国	141,852.70	7,419.90	5.2%
3	3	China Railway Construction Corp. Ltd., Beijing, China	中国	134,745.00	8,375.00	6.2%
4	4	China Communications Construction Group Ltd., Beijing, China	中国	100,811.60	21,384.40	21.2%
5	5	Power Construction Corp. of China, Beijing, China	中国	65,717.60	13,007.90	19.8%
6	8	China Metallurgical Group Corp., Beijing, China	中国	54,100.20	1,659.80	3.1%
7	6	VINCI, Rueil-Malmaison, France	フランス	50,141.00	23,463.00	46.8%
8	9	Shanghai Construction Group Co. Ltd., Shanghai, China	中国	45,863.40	692.50	1.5%
9	**	Greenland Infra. Constr. Group Co. Ltd., Shanghai, China	中国	43,653.50	112.30	0.3%
10	7	ACS Actividades de Construcción y Servicios SA, Madrid, Spain	スペイン	42,357.10	36,687.00	86.6%
11	10	Bouygues, Paris, France	フランス	32,160.00	17,284.00	53.7%
12	11	HOCHTIEF AG, Essen, Germany	ドイツ	28,612.00	27,536.00	96.2%
13	12	China Energy Engineering Corp. Ltd., Beijing, China	中国	28,469.70	4,177.40	14.7%
14	13	Beijing Urban Construction Group Co. Ltd., Beijing, China	中国	25,624.70	502.00	2.0%
15	33	Jiangsu Zhongnan Constr. Industry Group Co. Ltd., Haimen, China 19,493.4	中国	19,493.40	155.70	0.8%
16	14	STRABAG SE, Vienna, Austria	オーストリア	18,954.50	15,936.10	84.1%
17	18	China National Chemical Eng'g Group Corp. Ltd., Beijing, China	中国	18,325.70	4,221.80	23.0%
18	16	Eiffage, Velizy-Villacoublay, France	フランス	17,221.00	5,240.00	30.4%
19	32	Shanxi Construction Investment Group Co. Ltd., Taiyuan, China	中国	16,933.90	194.10	1.1%
20	27	Beijing Construction Engineering Group Co. Ltd., Beijing, China	中国	16,234.20	457.40	2.8%
21	26	Jiangsu Nantong Sanjian Constr. Group Co. Ltd., Haimen, China	中国	15,684.70	507.30	3.2%
22	15	Obayashi Corp., Tokyo, Japan	日本	15,204.00	3,400.00	22.4%
23	19	Kajima Corp., Tokyo, Japan	日本	15,062.10	3,894.10	25.9%
24	20	Skanska AB, Stockholm, Sweden	スウェーデン	14,523.10	11,342.00	78.1%
25	25	Hyundai Engineering & Construction Co. Ltd., Seoul, South Korea	韓国	14,518.40	5,075.60	35.0%
26	30	Zhejiang Construction Investment Group Co. Ltd., Hangzhou, China	中国	14,377.90	871.60	6.1%
27	28	Hunan Construction Engineering Group Co. Ltd., Changsha, China	中国	13,936.40	185.20	1.3%
28	29	Shimizu Corp., Tokyo, Japan	日本	13,698.10	779.60	5.7%
29	24	Ferrovial, Madrid, Spain	スペイン	13,505.30	10,154.30	75.2%
30	22	Larsen & Toubro Ltd., Chennai, India	インド	13,502.50	3,684.70	27.3%
31	**	Jiangsu Nantong No.2 Construction, Qidong, Jiangsu, China	中国	13,232.30	61.70	0.5%
32	23	Bechtel, Reston, Va., U.S.A.	米国	12,239.00	3,778.00	30.9%
33	21	Taisei Corp., Tokyo, Japan	日本	12,129.00	472.00	3.9%
34	36	Anhui Construction Engineering Group Co. Ltd., Hefei City, China	中国	12,066.10	191.70	1.6%
35	**	Fluor, Irving, Texas, U.S.A.	米国	11,672.40	7,517.40	64.4%
36	41	Kiewit Corp., Omaha, Neb., U.S.A.	米国	11,200.70	1,318.90	11.8%
37	35	Takenaka Corp., Osaka, Japan	日本	11,074.00	1,049.00	9.5%
38	53	Jiangsu Provincial Construction Group Co. Ltd., Nanjing, China	中国	11,012.90	515.10	4.7%
39	42	China Petroleum Engineering Co. Ltd., Beijing, China	中国	10,593.50	3,340.50	31.5%
40	34	CIMIC Group Ltd., Sydney, Australia	オーストラリア	10,491.60	1,803.10	17.2%
41	37	Samsung C&T Corp., Seoul, South Korea	韓国	9,844.60	3,254.10	33.1%
42	**	Qingjian Group Co. Ltd., Qingdao, Shandong, China	中国	9,600.50	685.30	7.1%
43	47	Shanghai Urban Construction (Group) Corp., Shanghai, China	中国	94,444.00	321.30	0.3%
44	51	SINOPEC Engineering (Group) Co. Ltd., Beijing, China	中国	8,853.50	807.20	9.1%
45	39	The Whiting-Turner Contracting Co., Baltimore, Md., U.S.A.	米国	8,718.30	0.00	0.0%
46	44	Nantong Si Jian Construction Group Co.Ltd, Nantong City, China	中国	8,577.10	100.50	1.2%
47	43	GS Engineering & Construction, Seoul, South Korea	韓国	8,402.50	1,764.00	21.0%
48	49	STO Building Group Inc., New York, N.Y., U.S.A.	米国	8,080.00	483.00	6.0%
49	59	Hebei Construction Group Co. Ltd., Hebei, China	中国	7,893.00	162.70	2.1%
50	48	Royal BAM Group nv, Bunnik, Netherlands	オランダ	7,790.00	4,517.00	58.0%

表 2：米雑誌 ENR 海外建設市場における建設会社ランキング（海外+国内売上）
 (International TOP250 Contractor 2021 Aug 16-23 を海外建設協会にて整理)

<建設産業の特徴と海外建設市場への展開における課題等>

我が国建設企業が海外展開において実際に直面する課題について、建設産業の特徴に即して考察を進めよう。

建設産業には様々な特徴があるとされる。工事の請負により一品（個別）ごとの注文生産を現地・屋外において行い、発注者が請負業者を選定する際には、公共工事、民間工事ともに最も有利な条件で契約を締結するために入札の方法が数多く採用される。また設計変更が頻繁に発生し、むしろ契約における変更が全く発生しないという例は珍しい（[3, p. 18、183、210]）との

指摘がある。

そのうえで、海外建設市場においては、各国毎の商慣行をはじめ法令・税制等の違いや為替などのリスクがある。加えて、契約形態が国内と異なるといった海外プロジェクト特有の課題が長らく指摘されている（[4, p. 2]）。建設企業が受注を検討するに当たっては、個々の国・市場における関連する法制度や発注の見通し、或いは下請企業のあり方といった事項について、市場毎で的確に把握することに加え、工事を請負う場合に行うべき具体的な工種の細目や、市場毎に生じうる諸課題への対処を適切に行う必要がある。

<我が国の建設産業の「強み・弱み」を捉える視点と本業務の進め方>

「人口減少・少子高齢化の進行により国内市場の縮小が懸念される我が国において、世界の旺盛なインフラ需要を取り込み、我が国企業の受注機会の拡大を図る」（[1, p. 1]）ことをより積極的に進め、「国内産業戦略と一体となった分野別・地域別戦略の推進」のために「日本企業の強み・弱み」を踏まえつつ「将来戦略の策定や分野別・地域別海外展開戦略」（[5]）を検討するにあたっては、建設業界を越えて、海外での建設工事受注者の選定に直接又は間接的に携わる日系企業が我が国建設企業の海外市場における優位性と弱点をどのように捉えているかを把握することが有効と考えられる。

本邦建設企業の海外展開を進める具体的な方策の検討にあたっては、建設産業の特徴や海外建設市場における諸課題等を正確に捉えつつ、建設業界が抱えている「強み」を伸ばし、弱点を補う必要がある。本業務では、前項に掲げたような我が国建設企業が海外市場でビジネスを進めていくうえで基本となりうる事項を念頭に、ヒアリング等に協力いただける各社の個別の海外展開のあり様を可能な限り実情に即して掘り起こし、また聞き取ることとしている。

さらに海外ビジネスの展開を検討・整理していくにあたっては、これら基本を踏まえつつも、先進国か途上国かの違いや資金源の違いなど発注者のあり方などの市場の特性、或いは土木・建築といった工事種別などの事項について、相当程度大ぐくりに集約することで簡明な考察となるように努めるとともに、本邦建設企業にとっての海外建設市場のあり方を的確に反映することが必要がある。これらについて、次節以降で順に整理を行いたい。

<報告書の構成>

第1章では、我が国建設業の海外展開の現況と国際情勢等の状況について、海外受注統計の公表データ等を用いて概観する。

第2章では、海外建設市場展開の実態について、主に建設企業の視点から受注活動や建設市場におけるリスク等の課題を挙げ、近年の建設業の海外展開に対する政策等を整理したうえで、それらの問題意識を踏まえた効果的なアンケートのあり方、ヒアリングの進め方を検討する。

第3章では、アンケート・ヒアリングの結果等について概説する。発注者目線と本邦建設企業の自己分析目線との共通点・相違点に留意しつつ、本邦建設企業の海外市場での優位性と克服すべき課題について、定性的な整理並びに計量的分析を利用した論点の析出を行う。

第4章では、本邦建設企業の「強み」を伸ばし、弱点を補うために、建設業界及び政府が取り組むべき方策についての提言等を行う。

我が国建設業の海外展開の現況

<海外受注統計にみる建設受注の推移と現況>

海外建設協会は、海外建設協会会員 51 社が受注した海外建設工事（1 件 1,000 万円以上）を海外受注統計として取りまとめている⁴。

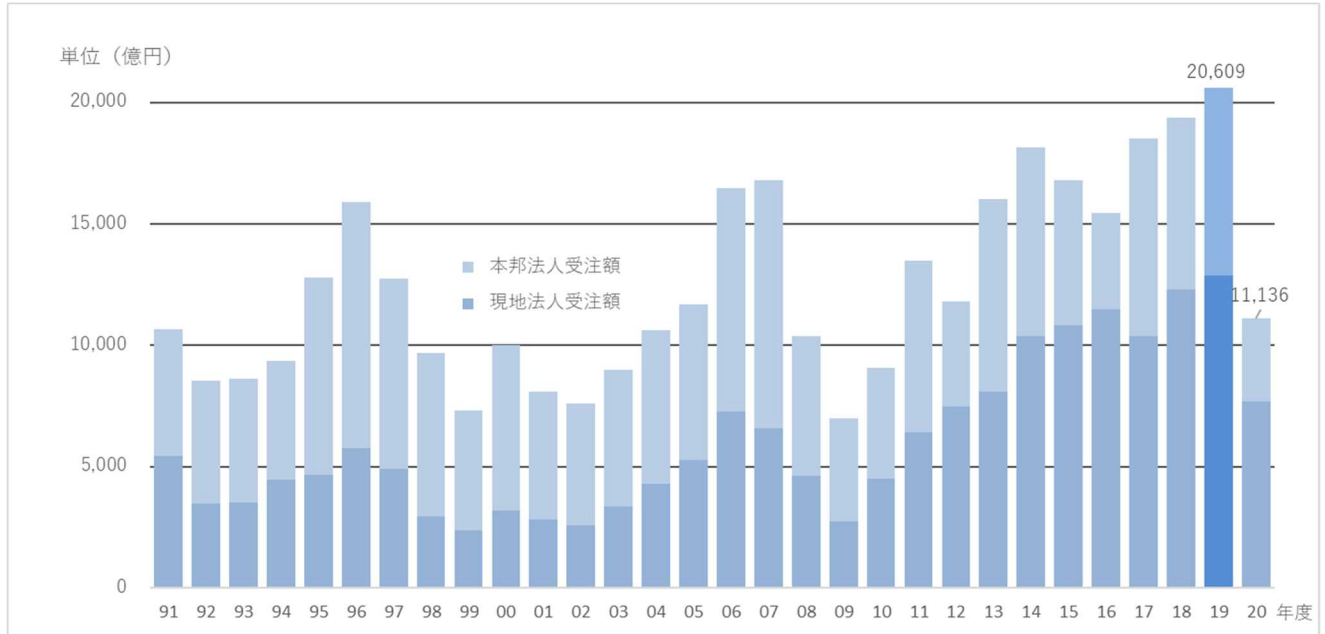


図 1：海外建設受注合計額の推移（1991 年度～2020 年度）

海外建設受注額（図 1）は、2019 年度には 2 兆円を超え、過去 60 年での過去最高水準に至った。これは世界経済のグローバル化進展の中で海外建設市場が拡大基調を維持し、実績額についても拡大推移したものである。しかしながら、2019 年末からの新型コロナウイルス感染症の影響により、2020 年の世界経済はマイナス成長、建設需要も大きく収縮・悪化する状況となり、2020 年度の海外建設受注実績額は約 1 兆 1 千億円（前年度比約 46% 減）とほぼ半減となった。世界経済の見通しについて不確実な要素が多く厳しい状況が続いているなか、欧米諸国を中心に動き始めた地域もありなど、2021 年度の海外における受注^{文末資料}は 2020 年よりは増加傾向にはあるものの、2019 年の水準には至らない状況が続いている。

<建設業の海外展開を取り巻く国際情勢>

建設業の海外展開を取り巻く現下の国際情勢としては、2021 年 2 月 1 日以降にミャンマーにおける国内情勢の悪化により、現地で事業を遂行する企業において、安全確保の問題、建設工事の支払い遅延・工事中断等の深刻な問題が発生し、事業遂行が極めて困難な状況に陥った。新型コロナウイルス感染症の影響からの世界経済の回復の途上で、施工中のプロジェクトについての

⁴ 集計においては、会員各社間（海外法人を含む）及び自社の本邦法人と現地法人間の契約案件（元請・下請による重複分）は除外し、また、共同企業体（JV）による受注については各社の出資比率分を計上している。

資材価格や輸送費等の高騰の影響が指摘されている⁵。また、直近では本年2月下旬にはロシアによるウクライナ侵攻により、国際情勢の見通しは極めて不透明となり世界経済に与える悪影響が予想されるところ、今後の世界の建設需要についても不確実な要素が再び高まっており⁶、事態を注視する必要がある。

こうした厳しい情勢を踏まえつつ、本邦建設企業の海外進出の促進のため、まずは海外建設市場における受注の実態に即して強みや課題を捉えることとしたい。さらに新市場の開拓や新たなビジネスモデルの展開について、ヒアリング等を通じ各社の経営戦略等に立脚した見方を収集し、整理することとしよう。

さて、受注の実態がいつごろどの程度であったかの推移は前頁図1でみた。しかし本邦建設企業の受注活動の以下のような概略を次の第2章において分析したい。

どこで	受注活動が行われている地域・国、また、その市場の特性
誰から	発注者とその資金
何を	建設の種別（建築・土木）など
どのように	受注主体は本邦法人か現地法人か

⁵ 現下の情勢における課題は多く、無償資金協力でのG/Aや有償資金協力でのL/Aを締結した時点での価格と、施工時での実勢価格の乖離が生じるといった課題も生じている。カントリーリスクが顕在化した場合の対処や、新型コロナ対策のためのコスト増大を的確に織り込むといった課題に直面している。

⁶ 現在、カントリーリスクが様々な形で顕在化する市場があり、また、新型コロナに係るコストの増大が見込まれたり、輸送費や資材費の高騰が世界規模で見込まれるといった状況に加え、施工中の案件について、DBに至る係争が従来に比して大幅に増加しつつあるという厳しい現実がある。

(2) 建設業海外展開の特徴

我が国建設企業の海外展開の概要

<どこで①? 地域別の受注割合と推移>

我が国の建設企業がどこで受注活動をしているのか、進出地域についての概要をみてみよう。

2020年度の海外建設受注割合を地域別にみると、

- ・アジアが全体の6割
- ・北米が全体の2割

を占めており、東欧と大洋州がともに7%を占めている(図1)。

地域別での割合についての長期的な推移は、アジアの比率が一貫して高い(図2)。

近年では北米や大洋州の比率が増加してきていることが見て取れる。

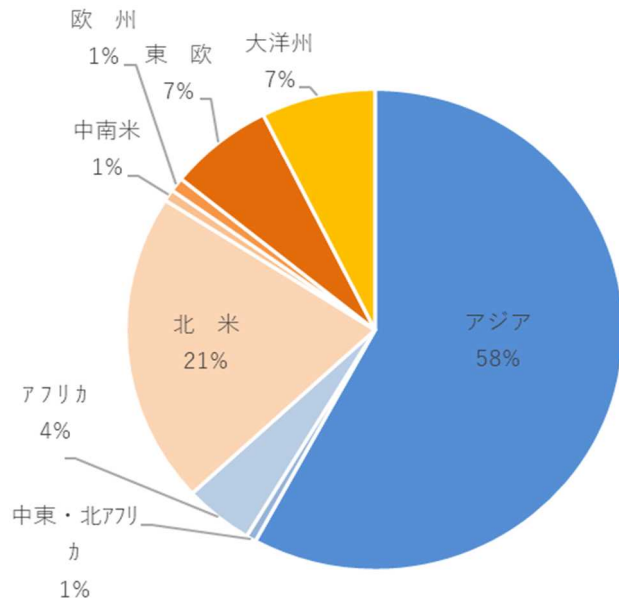


図2：地域別海外建設受注割合(2020年度)

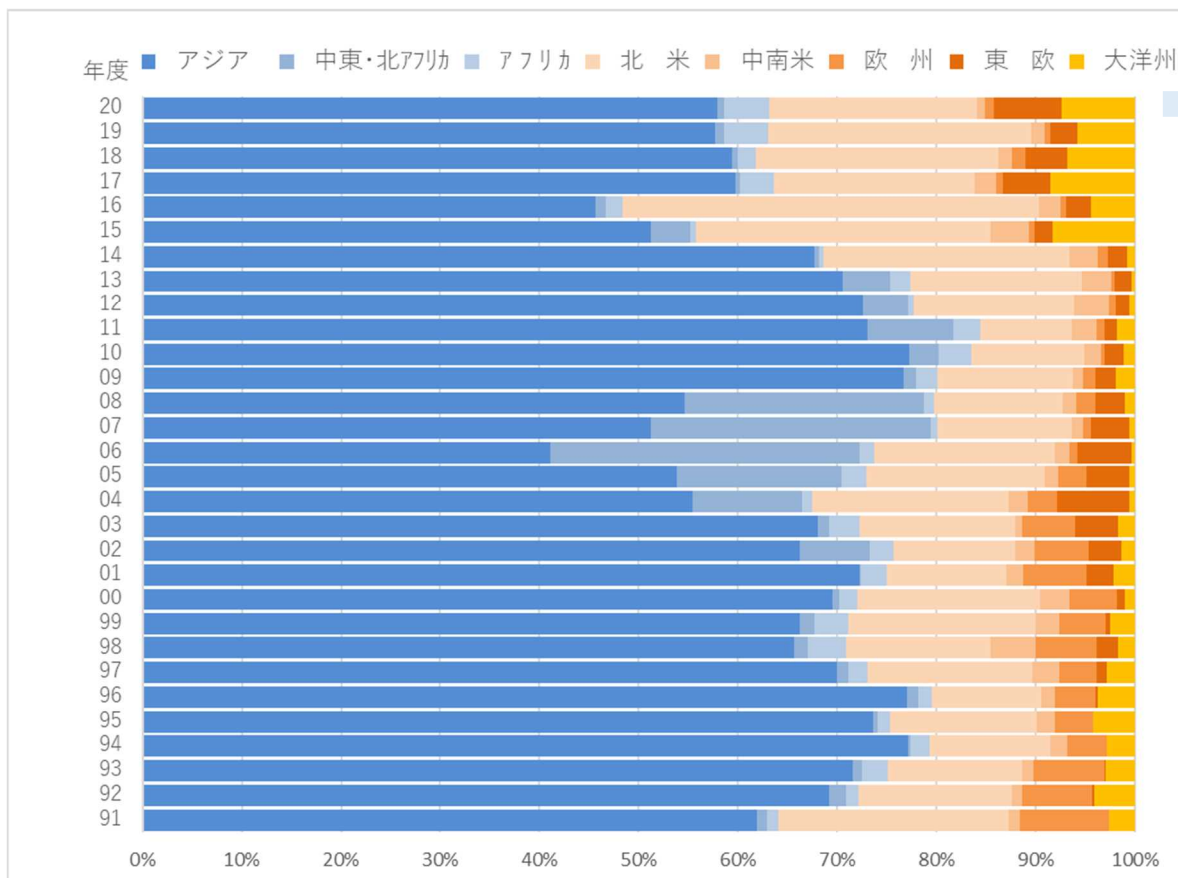


図3：海外建設受注の地域別割合の推移(1991年度～2020年度)

<どこで②？ 近年の受注金額が上位の国々>

国別の受注金額上位 10 カ国（直近 5 カ年度累計）は下記の通りである。

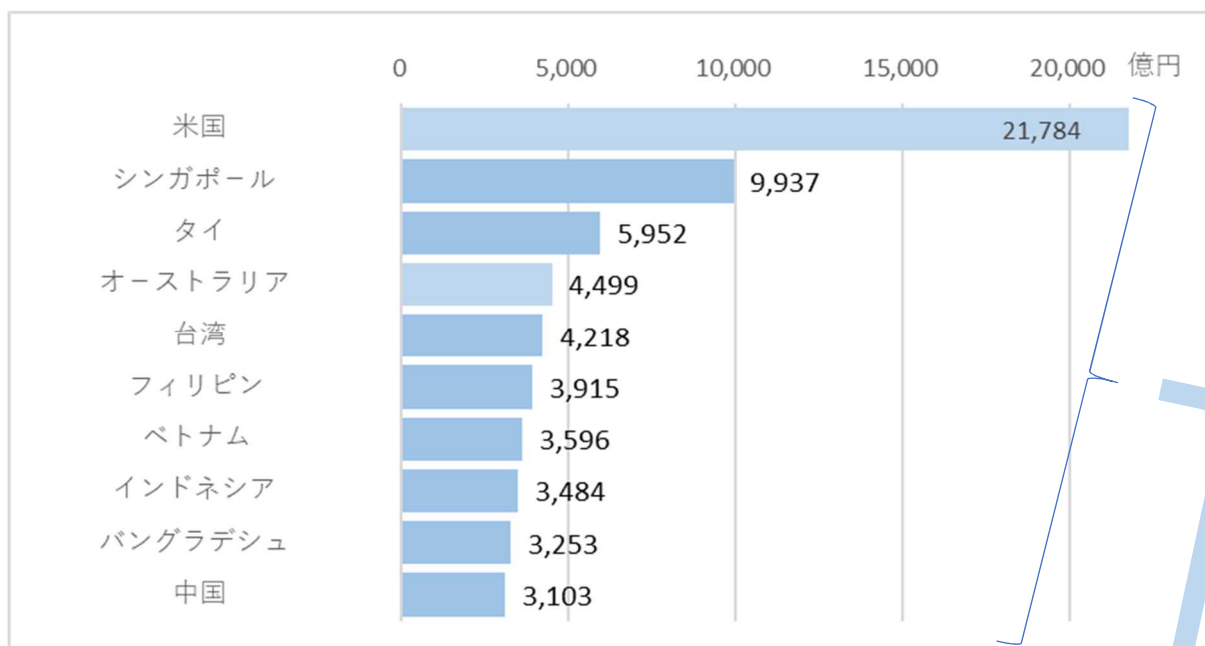


図 4：受注金額上位 10 カ国（(2016-2020) 5 カ年度累計）

図 4 の通り、1 位は米国で 5 年間の受注金額累計は 2 兆 1,784 億円であり、次いでシンガポールが累計 1 兆円弱、次いでタイ、オーストラリア、台湾となっている。

この上位 10 カ国について、受注があった全 95 カ国における構成比を見てみると、10 カ国の合計が 4 分の 3 を占め、残り 85 カ国の構成比は 4 分の 1 である。また、先進国である米国・オーストラリアの比率が 3 割となっている。

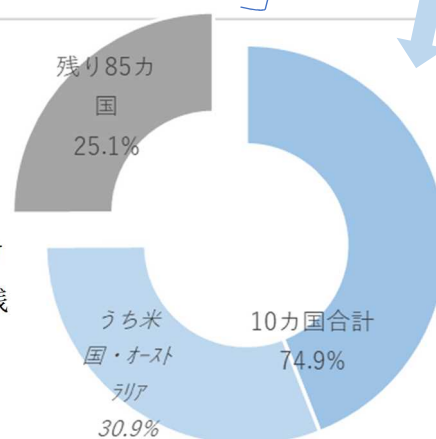


図 5：上位 10 カ国の構成比

また、過去 5 カ年度の年度ごとの順位は下記の通りで、1 位を除き毎年度多少の入れ替わりがみられる。

順位	2020年度	2019年度	2018年度	2017年度	2016年度
1	米国	米国	米国	米国	米国
2	シンガポール	シンガポール	シンガポール	シンガポール	タイ
3	タイ	台湾	フィリピン	バングラデシュ	香港
4	オーストラリア	フィリピン	インドネシア	オーストラリア	ベトナム
5	台湾	タイ	オーストラリア	タイ	シンガポール
6	中国	オーストラリア	タイ	ベトナム	台湾
7	香港	ベトナム	ミャンマー	中国	オーストラリア
8	アンゴラ	インドネシア	香港	インドネシア	中国
9	バングラデシュ	バングラデシュ	ベトナム	インド	マレーシア
10	ポーランド	中国	台湾	ミャンマー	インドネシア

表 3：受注上位 10 か国の推移（過去 5 年度）

<だれが？発注者/資金源別>

次に、海外受注金額総額における、事業の発注者とその資金源の推移は図6である。

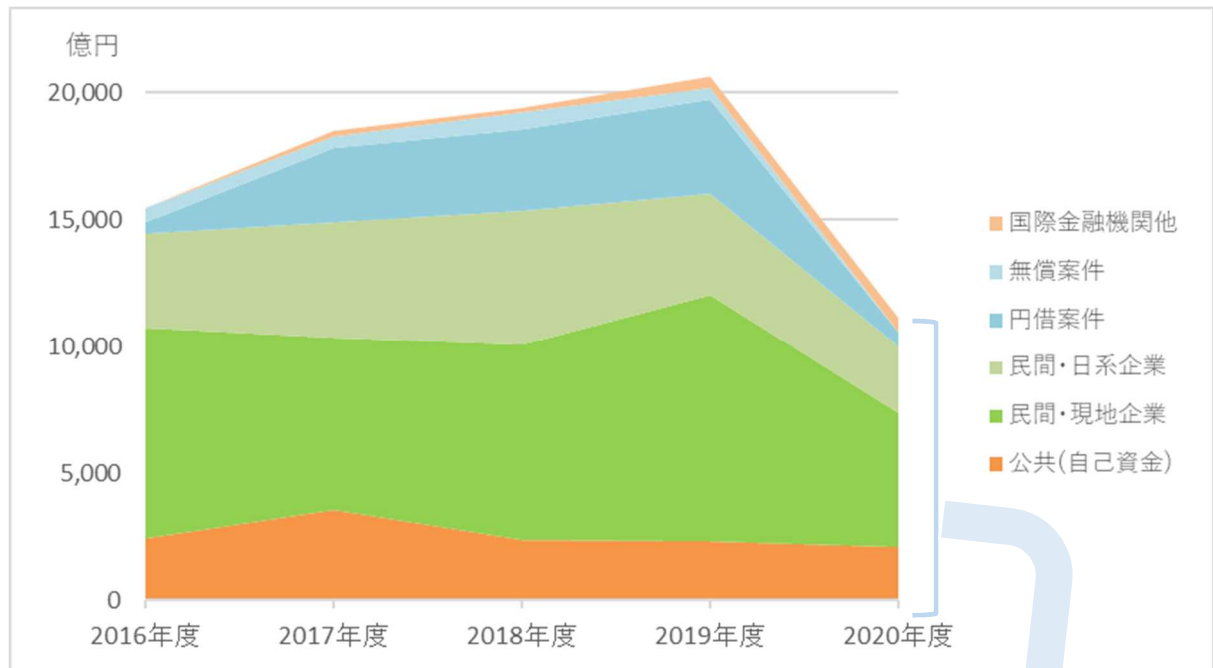


図6：発注者/資金源別推移 (過去5カ年度の推移)

公共事業案件や、ODA（無償案件および有償案件）が一定の比率を占めている一方、民間事業の割合が高く、うち一定規模で日系企業からの受注があることがみて取れる。また、国際金融機関他を資金源とする案件の受注比率は、相対的には高いとはいえない。

発注者/資金源別について、2020年度の内訳については右の図7の通りで、およそ4分の3が民間案件であり、そのうち3分の1は日系企業からの受注となっている。

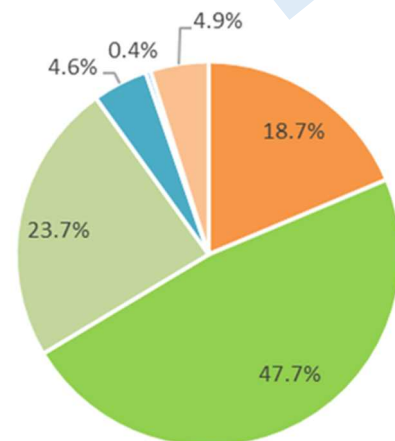


図7：発注者/資金源別の構成比 (2020年度)

なお、2019年末から新型コロナウイルス感染症の影響がみられるなか、2020年度のODA全体の受注金額は対前年度比で86.6%減少している点に留意が必要である⁷。

⁷ 2020年度において、ODA全体（無償、有償の合計）は564億円で、前年度（4,202億円）に比し3,638億円減少した。

<何を？ 建設の種別（建築・土木）など>

海外建設市場において供給する工種は幅広いが、まずは土木と建築での大ぐくりの比率について、2020年度の実績を確認したい。

図8にある通り、建築の比率が約8割、土木が約2割である。

さらに各々の工種における発注者を内円で確認すると、建築については民間企業からの受注比率が高く、土木については公共主体からの受注の比率が高いことが分かる。

海外建設市場への進出にあたっては、建設企業が生産者としての土木や建築、さらに具体的な工種における各種の施工形態を、顧客である発注者に対して供給することになる。したがって、海外展開を検討する際の工種については、事業の発注者、さらにその資金源を各市場においてどう考えるかと深く関係している可能性が高いことが考えられる。

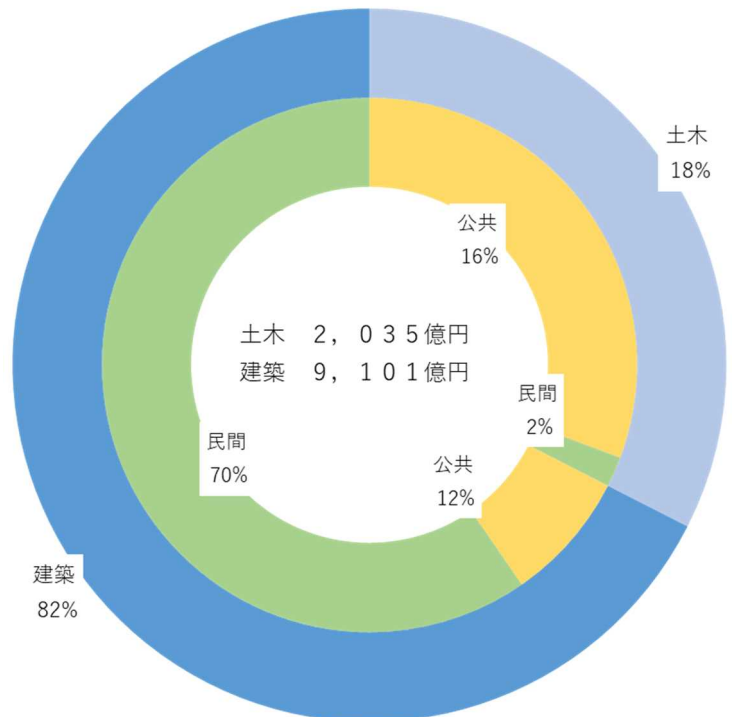


図8：2020年度海外建設受注(土木・建築比など)

他方、建設企業にとって、事業の発注者との関係については、受注活動の主体がどこに所在するかなど、次にみる受注活動をどうやって進めるかという態様に関わるであろう。

<どうやって？ 本邦法人/現地法人の割合>

受注のありかたとしての主体について確認する。海外受注統計では、受注の法的主体について、法人別の動向として、本邦法人（いわゆる本社）と海外の現地法人と区分けして計上している。

そもそも、企業にとって現地法人を設立するかといった判断は、各社の海外展開における重要な経営判断に関わる事項である。また、本邦法人と現地法人の役割分担は各社によって当然に異なるであろうし、例えば、国ごとに現地公共工事の受注に現地法人設立が必要であったり、ODA案件は無償案件をはじめ本邦法人で受注する必要がある場合があるなどをはじめ、海外建設市場を巡る諸般の事情が複雑に関係する点に留意すべきである⁸。これらの点については次節以降で深掘りを行う。

⁸ なお、現地化に関係する論点は、「ビジネス上の優位性」等との関連が深いと推察されるものの、本年度、国土交通省では建設業の国際競争力強化に関する検討会開催支援業務において「我が国建設企業の海外市場でのローカル化の現状分析」を本業務と並行して実施しており、重複を避ける観点から詳述は避けている。

2020 年度における、本邦法人の受注は 3,448 億円（359 件）であり、現地法人の受注は 7,688 億円（1,335 件）であった。現地法人と本邦法人との受注金額における比率は、図 9 に見るように、受注の約 7 割が現地法人を主体としているのに対し、本邦法人を主体とする契約が約 3 割あることが分かる。

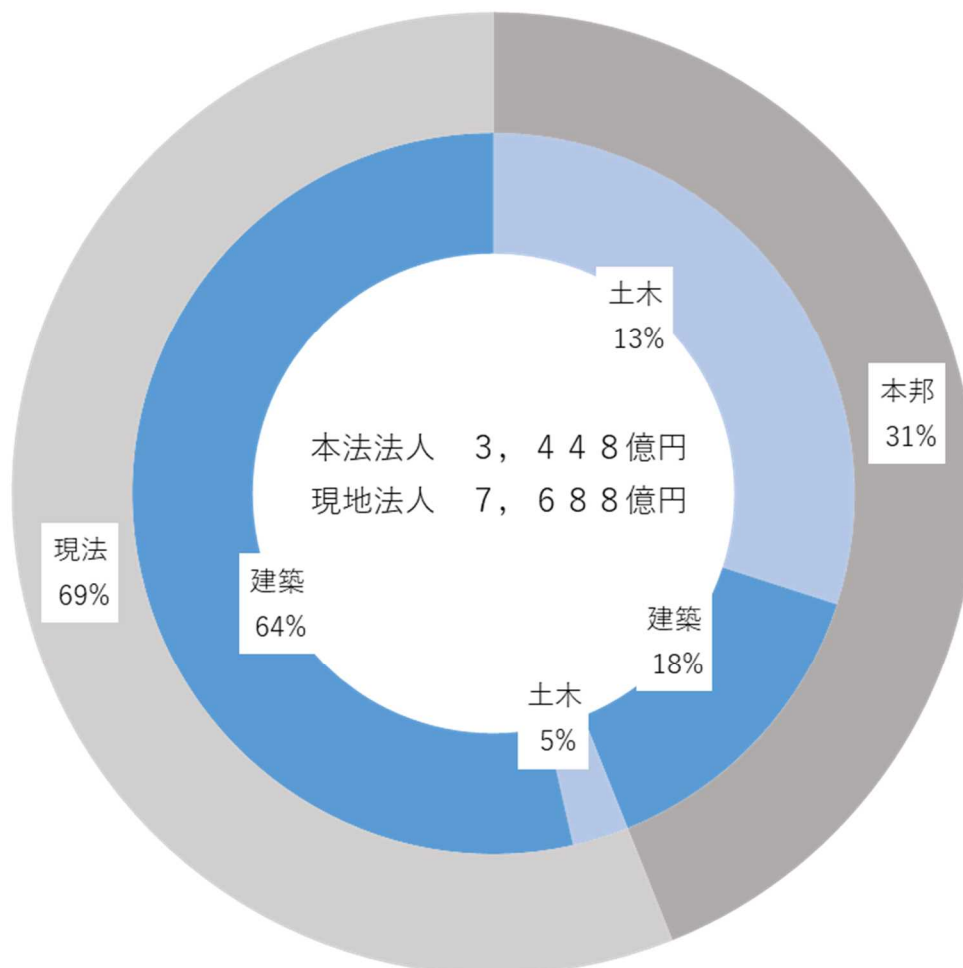


図 9：2020 年度海外建設受注(本邦法人・現地法人比など)

さらに、現地法人を主体とする契約の大層は工種で見ると建築に係る契約である一方、本邦法人を主体とする契約は土木に係る契約であることが見て取れる。

ビジネス的な観点からの分析・把握を進めるにあたり、以上図 8、9 における傾向⁹などから、例えば下記のようなことが我が国建設企業についていえるだろうか？

- ・主に建築系の工種について現地法人が民間企業から受注する傾向があるか
- ・公共事業を主体とする土木系の受注にあたっては本邦法人の役割が多いか

次章では、上記のような疑問に対処しつつ、まずは海外展開について海外受注の傾向等をより丁寧に分析して把握したうえで、具体的なアンケートを作成のあり方を整理し、また、ヒアリングの実施が効果的となるよう検討を進める。

⁹ 2020 年度の受注統計に特有の現象を排除するために、次章では中期的なデータを用いて分析する。

海外建設協会の会報「OCAJI」では、毎年、海外建設受注実績の概要を紹介している。本文での検討に比し、より詳細なデータを提示・解説している。本文では分析は行わないが、表の一部を参考として下記に紹介する。

<その1：工種別の対前年度比較>

工種	2019年度		2020年度		対前年比：増減
	件数	金額(億円) 構成比率(%)	件数	金額(億円) 構成比率(%)	金額(億円) (%)
道路	146	2,029 (9.8%)	155	442 (4.0%)	-1,587 (-78.2%)
鉄道	65	2,117 (10.3%)	59	733 (6.6%)	-1,383 (-65.4%)
空港	24	1,693 (8.2%)	26	89 (0.8%)	-1,605 (-94.8%)
港湾/ 海岸	17	571 (2.8%)	5	479 (4.3%)	-92 (-16.1%)
上下水道	20	203 (1.0%)	18	111 (1.0%)	-92 (-45.4%)
発電所	21	126 (0.6%)	21	72 (0.7%)	-54 (-42.8%)
河川	7	81 (0.4%)	3	36 (0.3%)	-45 (-55.1%)
農業土木	1	0 (0.0%)	0	0 (0.0%)	0 (-100.0%)
鉱工業 土木	30	134 (0.7%)	36	60 (0.5%)	-74 (-55.1%)
観光レクリ エーション	13	95 (0.5%)	9	3 (0.0%)	-92 (-96.5%)
パイプライン	0	0 (0.0%)	1	0.3 (0.0%)	0.3 (100.0%)
廃棄物 処理	1	0.2 (0.0%)	5	17 (0.2%)	17 (9,577.8%)
都市土木	2	14 (0.1%)	0	0 (0.0%)	-14 (-100.0%)

土地造成	8	99 (0.5%)	2	2 (0.0%)	-97 (-97.8%)
住宅	74	2,117 (10.6%)	58	1,454 (13.1%)	-723 (-33.2%)
商業ビル	187	3,890 (18.9%)	140	1,301 (11.7%)	-2,590 (-66.6%)
ホテル	38	749 (3.6%)	29	324 (2.9%)	-424 (-56.7%)
公益施設	80	1,527 (7.4%)	58	2,004 (18.0%)	477 (31.2%)
文化社会 施設	14	150 (0.7%)	11	72 (0.6%)	-79 (-52.4%)
工場	1,195	4,191 (20.3%)	876	2,901 (26.1%)	-1,290 (-30.8%)
流通施設	57	444 (2.2%)	54	623 (5.6%)	178 (40.2%)
リニューアル	93	258 (1.3%)	103	360 (3.2%)	102 (39.7%)
内装工事	23	61 (0.3%)	24	53 (0.5%)	-8 (-12.5%)
計	2,116	20,609 (100.0%)	1,694	11,136 (100.0%)	-9,473 (-46.0%)

<その2：金額別の対前年度比較>

契約金額	2019年度		2020年度		対前年比：増減
	件数	金額(億円) 構成比率(%)	件数	金額(億円) 構成比率(%)	金額(億円) (%)
1億円未満	1,113	-136 (-0.7%)	978	-624 (-5.6%)	-488 (358.8%)
1億円～ 10億円未満	660	2,177 (10.6%)	487	1,584 (14.2%)	-593 (-27.2%)
10億円～ 30億円未満	191	3,313 (16.1%)	136	2,328 (20.9%)	-986 (-29.8%)
30億円～ 50億円未満	54	2,120 (10.3%)	42	1,623 (14.6%)	-498 (-23.5%)
50億円～	52	3,807	34	2,389	-1,418

100 億円未満		(18.5%)		(21.5%)	(-37.3%)
100 億円以上	46	9,328 (45.3%)	17	3,837 (34.5%)	-5,491 (-58.9%)
計	2,116	20,609 (100.0%)	1,694	11,136 (100.0%)	-9,473 (-46.0%)

<その3：形態別の対前年度比較>

契約形態	2019 年度		2020 年度		対前年比：増減
	件数	金額（億円） 構成比率（%）	件数	金額（億円） 構成比率（%）	金額（億円） （%）
施工	836	14,905 (72.3%)	881	7,971 (71.6%)	-6,934 (-46.5%)
設計施工	1,260	5,658 (27.5%)	796	3,140 (28.2%)	-2,517 (-44.5%)
PM・CM	5	8 (0.0%)	2	0 (0.0%)	-7 (-92.1%)
技術指導	0	0 (0.0%)	2	0 (0.0%)	0 (0.0%)
ターンキー	0	0 (0.0%)	0	0 (0.0%)	0 (0.0%)
その他	15	38 (0.2%)	13	24 (0.2%)	-14 (-36.6%)
計	2,116	20,609 (100.0%)	1,694	11,136 (100.0%)	-9,473 (-46.0%)

<その4：国別の対前年度比較>

	2019 年度		2020 年度	
	国・地域名	金額（億円）	国・地域名	金額（億円）
1 位	米 国	5,286	米 国	2,222
2 位	シンガポール	2,042	シンガポール	1,946
3 位	台湾	1,953	タイ	1,089
4 位	フィリピン	1,509	オーストラリア	715
5 位	タイ	1,323	台湾	641
6 位	オーストラリア	832	中国	575
7 位	ベトナム	746	香港	451

8位	インドネシア	730	アンゴラ	450
9位	バングラデシュ	697	バングラデシュ	422
10位	中国	658	ポーランド	408
-	その他 55 カ国	4,834	その他 37 カ国	2,217
計	65 カ国	20,609	47 カ国	11,136

※ 本文中の数値は、四捨五入の都合上、表中の数値と合致しない場合がある。

2. 海外建設市場展開の実態を踏まえた効果的なヒアリング等

(1) 我が国建設業にとっての海外展開

近年の海外受注の傾向からみた海外建設市場への展開の実態

<年間の平均受注件数と1件あたりの平均受注金額>

過去5年程度の海外で受注したプロジェクトの傾向¹⁰について詳しく見てみよう。

2016年度以降の5年間強の受注について、総件数は9,442件あり、金額は約8.7兆円である(図4)。

件数・金額ともに建築の占める割合が高いが、件数については建築が土木の7.5倍以上であるのに対し、金額で見ると約3倍となっている。

2016年度以降のわが国建設業の海外受注
受注件数と受注金額

	全体	うち土木	うち建築
受注総件数	9,442	1,094	8,348
受注総額(億円)	87,063	21,962	65,101

(海外受注統計調査から海外建設協会にて算出)

表4：2016年度以降の受注件数と金額

そこで、この期間の受注について、1件当たりの平均金額と年間の平均受注件数を見てみよう。

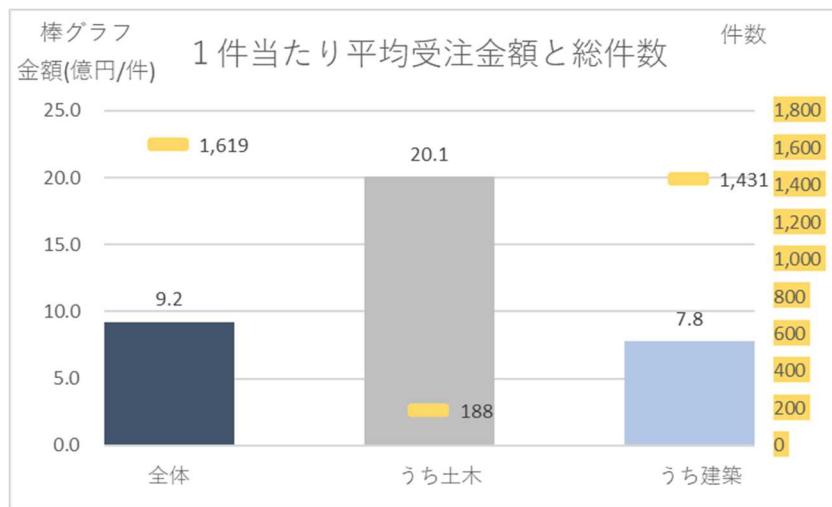


表5：1件当たり平均受注金額と総件数(2016年度以降)

一件当たりの受注金額は平均で9.2億円となっている。また、一年間で平均して1,619件の受注がある。しかしながら、土木と建築とに分けて詳しく見てみると、土木では、受注件数が建築より相対的に少ないことを反映して、一件当たりの受注金額は平均20億円余である。これに対し、建築では受注件数が多く、一件当たりの受注金額は平均8億円弱となる。

¹⁰ 本節の分析の基となるデータは前節とは異なる(前節の分析は公表資料ベースの海外受注統計データであるのに対し、本節の分析では、中期的な傾向を見るため複数年度の受注をまとめ、また、直近の大型工事受注などを反映するため、2021年度の最新の事業に係る数字を含む。また、契約変更に係るデータを除くなど加工データを用いている)。

<受注主体別に分けて見えてくる受注規模の傾向>

ところで、海外建設プロジェクトの受注を考える際に、上記の一件当たりの平均の受注金額は、“一般的な”受注額であると考えてよいのだろうか。

そこで前項に引き続き、土木と建築とそれぞれの受注について、年間の平均受注件数と1件当たりの平均受注金額とを、受注の主体、すなわち本邦法人での受注と、現地法人での受注に分けたのが右表6である。

土木においては、本邦法人の受注件数が現地法人の受注件数に比してやや多く、平均受注金額は約4倍となる。これに対し、建築においては、現地法人の受注件数は本邦法人の4倍を超えるが、平均受注金額はやや現地法人が大きい程度のものである。

土木	本邦法人 現地法人	
	件数	621
平均受注額(億円)	29.7	7.4
建築	本邦法人 現地法人	
	件数	1603
平均受注額(億円)	7.5	7.9

表 6：土木・建築受注主体別
年間平均受注件数と1件当たり平均受注金額

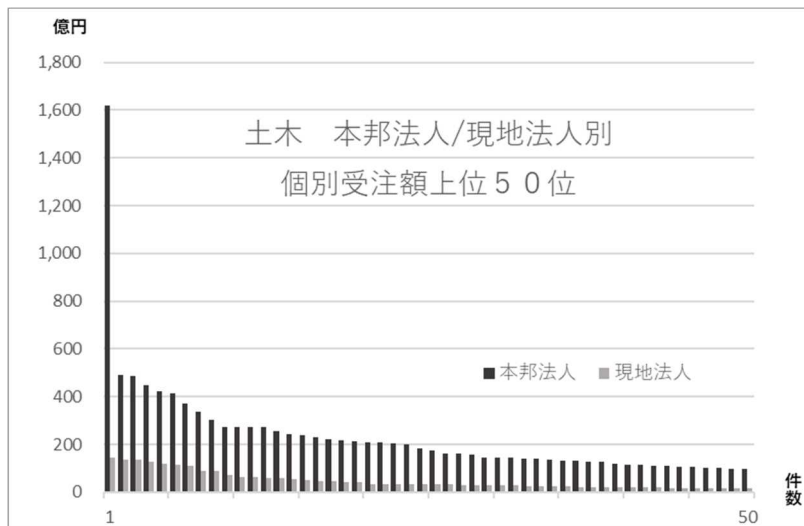


図 10：受注主体別土木受注額上位50

さらに、土木・建築の各々について、本邦法人・現地法人の各々で受注した上位50位を金額順に並べてみよう。

土木(図10)では、本邦法人が最大の金額の受注をしているのみならず、順位別にみて50位まで総じて本邦法人の受注金額が上回る。

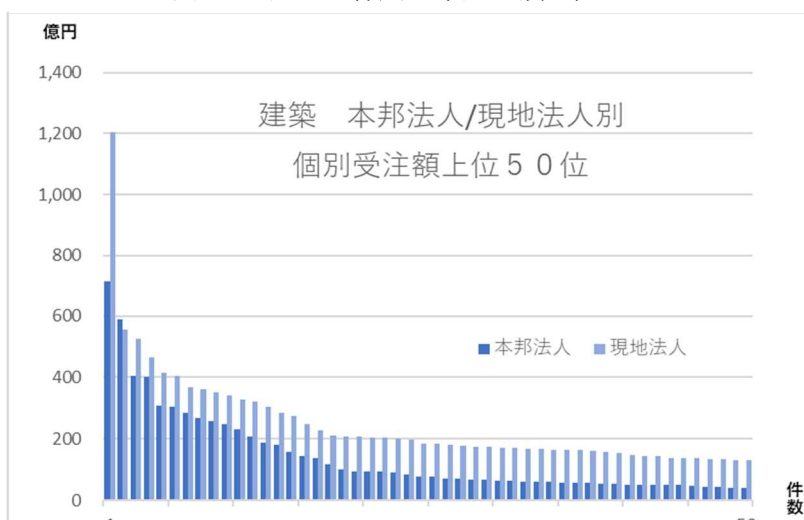


図 11：受注主体別建築受注額上位50

建築(図11)では、現地法人が最大金額の受注をしているものの、第2位の受注金額は本邦法人の方が若干上回り、その後は徐々に現地法人の受注金額が上回る。

しかしながら、なおいくつか注意を払うべき点がある。

<受注金額の捉え方>

海外での建設プロジェクト受注を捉える際に注意すべき点を整理しよう。

- ① 各プロジェクトが発注される際の金額は、プロジェクトに即して定まるのみならず
- ・国・地域などの市場毎
 - ・発注者/資金源 等

により当然に異なった傾向を有するであろう。参考までに前項までの土木/建築別のデータを発注者別にして可視化を試みると、下図のようになる。

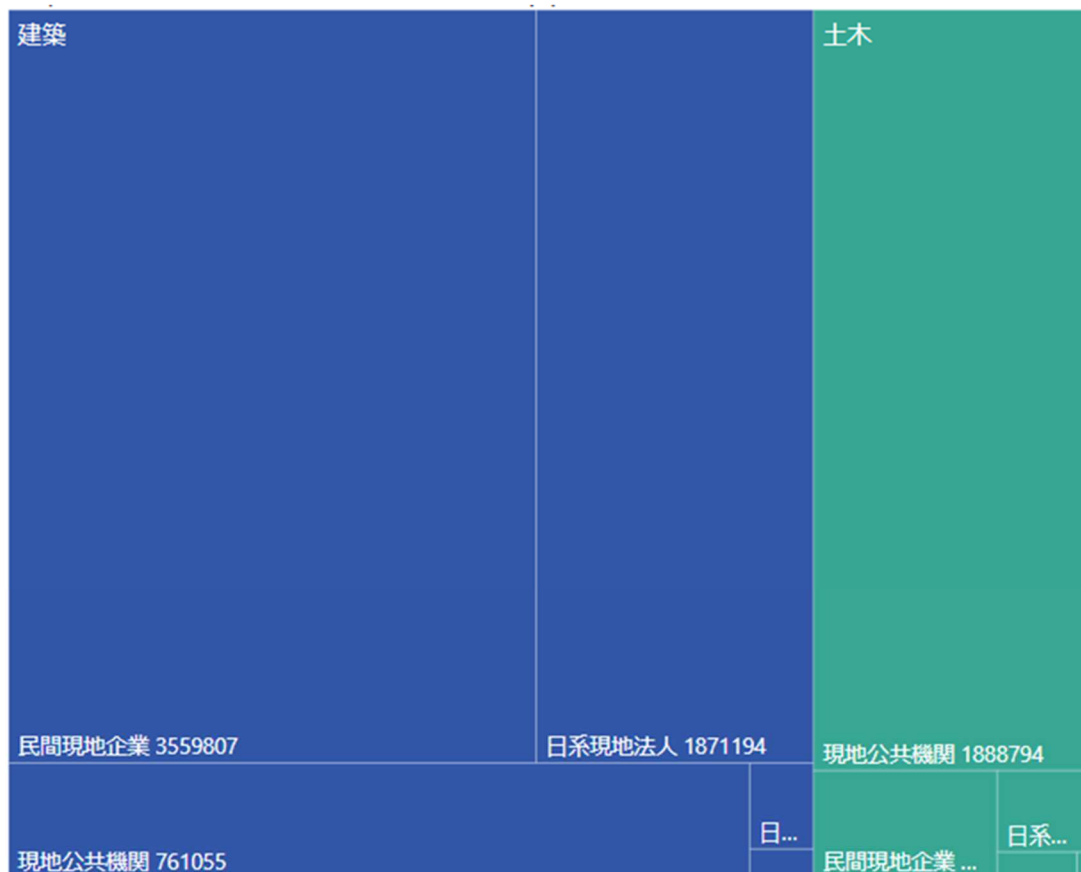


図 13：発注者別/土木・建築別金額（単位百万円）

- ② 各社が引き受ける受注額は企業規模¹¹等でも大きく変わり得る。

通常、受注の金額規模が大きくなれば、それだけ法人が引き受けるリスクは大きくなる。また、実際の工事を進める際の協力企業との関係なども含め様々な要因が関わりえる。平均の受注金額を“一般的な”受注額として海外展開を検討することには注意が必要である¹²ⁱⁱ。

¹¹ 例えば、中堅・中小建設企業（資本金10億円以下または従業員300人以下の建設企業を想定）向けのマニュアルでは、「建設事業は、外国人（外国企業）制限の典型的な対象業種（建設工事は外国人の要らない地場産業）となっていることが多い。」「…プロジェクトベースによる進出は、日本政府 ODA 事業や現地政府の公共事業への参入が中心となる」 [36, p. 60, 14]

¹² 本文に述べた理由で、また、本業務の範囲を逸脱するため過度に分析的となることを避けるが、本文で分析した2016年度以降の5年間強の受注については、土木と建築とのそれぞれについて、全ての受注を総件数として、金額順（単位百万円）の度数（件数）順に並べて作成した階級別ヒストグラム（なお、総件数は土木と建築

<受注の分析と建設企業の経営>

最後に、本節では海外受注統計を用いてプロジェクトの傾向を分析したが、一般的には建設企業の経営指標で売上高に相当するものは受注高ではなく、完成工事高である。施工の進捗に係る実情を織り込んだ完工高により、建設会社が実現した収益が計上される。受注に係る情報だけでは、建設企業の経営の実態との関係において、建設工事を取り巻く諸般のリスクは表現されておらず、経営に与える影響の一面しか表すことができない。

したがって、以下で海外建設市場におけるリスクについて定性的に把握したうえで、本事業におけるアンケート及びヒアリング等を進める際には、これらを十分に踏まえることとしたい。

海外市建設場のリスクと建設受注に係る契約が抱える課題

<海外建設市場への参入と入札>

前節までで見てきた我が国建設企業の海外建設市場での活動の実態を踏まえつつ、建設工事に関わるリスクについて一覧をしたうえで、建設企業、並びに建設企業以外で海外建設市場に関わる本邦企業に海外市場への関与を整理したい。そこで、施工を実施する建設企業であれば当然に¹³取り組んでいる事項を以下で改めて確認することにより、ビジネス展開における建設企業とそれ以外の業種との視線の違いを浮き彫りにしておきたい。

各企業の海外市場への参入の検討の仕方は一義的に各企業の経営判断である一方、海外建設市場に参入する際には、当然ながら各企業は様々な形で海外の建設プロジェクトを受注することになる。海外の各市場でも、請負工事の多くは、ことに公共工事では、一定の資格を有する供給者間の入札となることが一般的¹⁴といえる。

海外市場での建設プロジェクトの受注は、請負工事に限ってみても現地法人を設立した市場参入や本邦法人によるプロジェクト単位での受注や¹⁵など様々な形態があり得るうえ、単独での元請受注のみならず、JVや下請けでの参画など多様な態様があり得る。しかしながら、いずれにせよ建設企業にとって入札¹⁶を経なければ受注に至らない場合が存在することは、海外市場への

で異なるため階級数を変えてある)を巻末に掲載した。端的に言えば、土木・建築ともに、最も小さい金額規模の階級の受注が総件数のほぼすべてを占めている。

¹³例えば、個別注文による生産という観点で市場による見込生産との違いを生産者側の視点から受注生産として整理した論文 [38]は、経済学の立場からの考察の一例といえる。

¹⁴例えば WTO 政府調達協定では、建設工事など建設サービスは他の物品等の調達と特に区分した(高額の)基準額が設けられ、公開入札等の「透明性のある、かつ、公平な方法により実施」される。

¹⁵「中堅・中小企業にとっては…元請としての入札参加は厳しい」 [36, p. 10]とされる

¹⁶ 海外建設市場における入札制度等の詳細は本業務の範囲を越えるため、海外各国の建設工事を巡る法制度の概要や入札契約制度に係る日本語の情報は国土交通省の海外建設工事ライブラリなどを参照のこと

(<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/inter/datalink/kaigaikennsetu/index.html>)。

参画を巡る不確定要素¹⁷であろう。あわせて、現地法人の設立等や入札までの資格審査¹⁸などは海外市場参入に係るコストであって、経営判断に関わる重要な情報¹⁹となる。

<海外建設市場におけるリスクと契約問題の実態>

一般にカントリーリスクは海外における事業展開に共通のものである、カントリーリスクには戦争や不可抗力に関わるリスク、為替や送金、政策変更や相手国政府の支払能力等に関わるリスクなど多岐に亘る。他方、上記に見た通り、我が国の建設企業の海外展開の実態として、新興国を中心とした相手国政府等と、直接に時に大規模な契約を締結し、その支払いや税制上の措置を受ける立場になることが多い。加えて、契約締結において、受注者に不利な片務的契約のリスクにさらされている実態がある（[7]）。さらに、実際に紛争が生じている事例は数多い（[8]、[9]）うえ、司法判断等が建設企業にとって厳しいものとなる事例も少なくない（[10]）。

これらのリスクは過去のものではなく、契約のあり方が多様化するなかでより詳細な規定の約款の使用拡大が予想される（[4]）なかで、むしろ地政学的なリスクの増大や、建設業界を巡る現下の国際情勢の下で紛争事例が倍増しつつある状況もあり、一層重要性を増しているというべきであろう。

<契約の不完備性と海外プロジェクトにおける契約管理>

建設プロジェクトの受注がなされても、海外建設プロジェクトには上述の通り契約を巡る課題がある。そもそも建設工事に関する契約は、「契約の各条項が取り扱う事象の確定度が低い、いわば想像物品の取引を対象とした契約ともいえる」ため、「一般の商品を売買するような完成物品の取引を対象とした契約と異なり、契約成立後に工事内容、支払代金、工期の変更を行うことが多い。」（[7, p. 4]）。すなわち、契約が不完備となるという原理的な課題を有している²⁰。

¹⁷ 世界的なインフラ受注競争において厳しい競争を強いられている日本企業の案件獲得、競争力強化支援を目指した政府調査 [37]がある。本調査は「新興国における入札制度や先進諸国の公共調達に関する法制度」や先進諸国等の政府の取組みに係る浩瀚な調査であって、

- ・海外の主要国や国際金融を念頭に我が国建設業の入札制度等についても子細な情報収集を行っている
- ・FIDICの契約方式にも目配り（[37, pp. 11-13, 225]など）し新興国における契約方式におけるFIDIC契約方式の浸透について言及している

などの特徴を有する一方、制度に係る調査として、具体的契約における課題や経営に対する影響や、制度を有する調達側の視点の調査であって、供給側（生産者としての建設業等）の強みを海外展開に活かす視点や、国内と海外との市場慣行や入札制度等調達に関わる契約の相違に伴う企業の負担には触れていない。

¹⁸ また、国や発注者により制度は大きく異なるが、仮に資格審査がなくても別の手法（例：民間ボンド会社の入札保証等）が実質的に代替するが場合などが多い。

¹⁹ 例えば、PPPに関わる直近の調査 [21]において、建設企業がPPP案件に出資者として参画することで設計建設工事への関与ができなくなる「共同出資者等からの利益相反への懸念への対処」に対し、「SPC等に出資する企業と施工を請け負う会社を別にすることによって対処している例」 [21, p. 125]が挙げられている。しかしながら、例えばトルコでの総合病院についてのPPP事業ではSPCへの出資会社がEPC Contractor（設計施工工事会社）として再委託を受けている事例があり別会社の設立は不要である場合があり得るなど、海外建設市場への参入に係る方式には高度な経営判断が求められ得る。

²⁰ 社会資本整備のプロジェクト契約が有する不完備性について、海外の契約約款を信義則に基づく我が国の請負

契約の管理は優れたリスク管理体制が必要で、そのためには事業環境全般や技術に関する高度な知見が重要となる。ところがそもそも海外においては、事業遂行を巡り、カントリーリスクをはじめ国内とは異なる不確定要素が多いうえ、「国内工事と海外工事の契約や慣行の違いが海外建設プロジェクトにおける想定外の損失をもたらす要因の一つとなっている。」（ [7, p. 5] ）とされている。

我が国建設企業にとっては、以上のような契約管理に係る事項は、実際に海外建設プロジェクトを受注し、業務の遂行、すなわち債務履行における基本的事項であって、海外市場における事業展開の重要な論点である。しかしながら、これらの点が、発注者側の企業等にどの程度認識されているか、さらに、上流での案件形成に関わる場合における受注者側企業との立場との違いについて、意見が集約されたことは多くはないと思われる。

したがって、本業務においては、海外建設プロジェクトに関わる建設企業以外の企業に対して、契約管理に関わるリスクの重要性についての認識や、案件形成に関わる企業としての収益見込みの立て方などについて具体的に意見聴取をしている。

以上を念頭に、本章の最後では、建設業の海外展開を巡り設定されている目標や政策の方向性を確認したい。

（２）建設業の海外展開の政策と方向性

政府の施策における建設業の海外展開の位置付け

<インフラシステム海外展開における目標>

インフラシステムの海外展開については、「我が国企業が 2025 年に 34 兆円の インフラシステムを受注することを目指す」 [5, p. 11] という数値が示されている。建設業に関わるものとして、建設・不動産について 4 兆円 [5, p. 概要版] という記載がある²¹ところ、これが 2025 年に向けた現在の目安といえよう。

<建設業を巡る市場認識と競合の状況>

建設産業に係る政策等に関しては、国土交通省インフラシステム海外展開行動計画 2021 [1] の、特に第三章（10）「建設産業・建設技術」における記述に沿って確認をしたい。

市場動向について、「これまで国内に比較的大きな建設市場が存在したこと」「現時点で大手建設企業の受注高において海外事業が占める割合は概ね 10～20%程度に留まっている」「近年、経

契約との対比や PFI 事業における役割分担を含めて考察した包括的な論文（ [43] ）を参照。なお、不完備契約は、経済理論においてはいわゆる公共調達理論として、主に発注者側のコスト縮減の観点からの考察（ [34] ）や、いわゆる契約理論として、効率性の低下や将来投資の減少といった観点の考察（ [35] ）がなされているものの、総じていえば、需要側となる発注者の観点からの考察に比し、財の生産者となる受注者側、すなわち施工リスクを担い耐久財を生産し供給することにより社会的厚生担う主体としての側からの考察は必ずしも十分なされていないといえないと思われる。

²¹ 建設業と不動産業の内訳や、積算の内訳などは必ずしも明確ではない。

営計画等において、海外での受注の拡大により、海外事業の占める割合の増加を目指す方向性を打ち出す企業が増加してきている」²² [1, p. 113]。

競合国企業の動向とともに、「伝統的に我が国建設産業が注力してきたアジアにおいても、我が国企業の占有率は7%程度であり、中国（43%）、スペイン（12%）、ドイツ（9%）、韓国（9%）の後塵を拝している状態にある。」²³との記述ⁱⁱⁱや、北米市場等における企業買収や東南アジアにおける日系企業間の競争の激しさについて指摘がある。

<建設業の海外展開における課題>

「質の高いインフラシステム」の普及といった我が国の強みに対比し、本邦建設企業の受注内訳（発注者別）について「日系企業からの受注（工場建設）及びODAが、建築で約40%、土木で約70%と大きなウェイトを占めている。このため、今後は、現地民間企業や現地公共機関の自己資金案件、アジア開発銀行（ADB）等の国際開発金融機関を資金源とする案件の受注拡大を図ることが課題である。」

また、「…我が国建設産業の海外展開を全体として進めていくためには、既存市場の深耕はもとより、地理的な意味で多様な市場への進出を図ること」、さらに「…従来のような請負工事にとどまらず、運営や修繕からも継続的な収入を得ていく必要があり、こうした新たな事業の拡大」などが課題とされ、「海外で事業を行うことに付随する様々なリスク」に対応するための経験と技術を備えた人材の確保が重要であるとされている。

<本業務におけるヒアリング等との関係>

本事業におけるヒアリング等では、以上に述べた政府の目標や課題等を念頭に、

- ・建設企業自身の認識と具体的な取組みを引き出し、意見集約を行う

とともに、

- ・デベロッパー、商社等の本邦の海外事業発注者からみた指摘や業種を超えた日系企業としての共通利益などを析出すること

が必要となる。

さらに、

- ・建設企業をはじめとした民間企業による取組みだけでは担いきれない事項を含めて整理し、政府が取り組むべき方策を合わせて検討することとなる。

次節において、アンケート・ヒアリングによる分析の効果的な進め方を順に整理する。

²² 「大手建設企業」の範疇や受注高において海外事業が占める割合についての出典は見られない。

²³ 出典は明示されていないが、ENRのランキングに係る関連資料を巻末に掲載している。

(3) 効果的なアンケート/ヒアリングの作成

アンケートの作成概要

<アンケート作成の考え方>

本業務のアンケートは、海外建設市場に關与する複数業種の日系企業に対して、

「本邦建設企業が」

「国際競争の中で諸外国の競合企業と比して」

「海外市場で事業を受注する上で」

の優位性と克服すべき課題について析出するものである。

アンケートの協力を依頼先は、海外での建設工事受注者の選定に直接又は間接的に携わる

A. 「本邦の海外事業発注者等」

及び

B. 「海外事業を行っている建設事業者」

である。

A.の発注者等目線と、B.各社の自己分析目線との共通点・相違点に留意しながら全体の整理を行うこととしている。

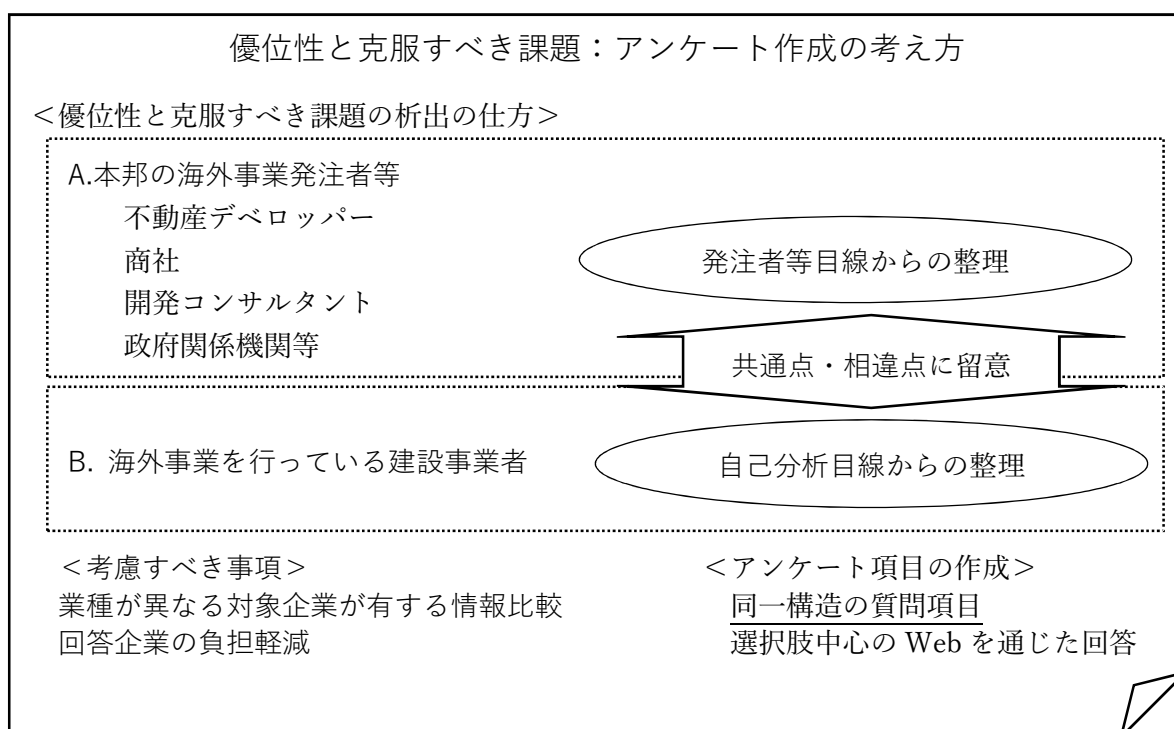


図 14：アンケート作成の考え方

<アンケートの依頼先と共通点・相違点の析出等>

海外建設市場に関与する日系企業がアンケートの依頼先であるものの、依頼先には建設企業とともに建設企業とは異なる業種の企業が含まれる。業種の違いに応じて海外建設市場への関与の仕方は異なり、あるいは展開する海外市場等が異なることが想定される。各企業が有する関連情報についても、事業展開のあり方・関心等に応じて異なるであろう。

そこで下記事項を念頭に質問項目を作成するとともに、回答は選択肢を基本とした。

- ①海外建設事業で考慮するビジネス上の項目を網羅しつつ、客観的な意見集約を可能とする
- ②異なる業種間の回答から共通点・相違点を析出できるような効果的な質問項目を作成する
特に、下記の比較を明快に進められるようにする
 - ・海外での建設工事受注者の選定に直接又は間接的に携わる企業の「発注者等目線」
 - ・プロジェクトを供給する側である建設企業の「自己分析目線」
- ③建設業以外の業種の企業が有する情報で回答可能かどうか配慮する
- ④回答に協力いただく企業の負担を軽減する

また、各社が具体的に経営戦略等に位置付けている事項などを可能な限り選択できるよう、注力している地域や分野等については任意の選択項目を設けることとし、なお各社の意図等が明確に表現しきれない可能性を考慮し、適宜自由記述欄を設けることとした。

<異なる業種に対する同一構造のアンケート構成>

異なる業種間での目線の違いを浮き彫りにするため、各々の業種毎に海外建設市場に関与する視点^{iv}を整理²⁴しつつ、同一構造のアンケート構成を用いて効果的な分析を目指した。

同時に、海外建設事業で考慮するビジネス上の項目を網羅しつつ、建設企業とは業種が異なる企業も回答できるよう、アンケートの主要部は5部構成として、以下の工夫を行っている。

- ①「海外建設事業におけるビジネス上の項目」とそれ以外の「克服すべき課題」を分ける
 - ・前者の質問項目では、建設企業以外の業種を念頭に「分からない」を設定
 - ・後者の質問項目では、海外建設市場に関与する企業に既知と考えられる事項等で構成²⁵
- ②建設業界及び政府が取り組むべき方策について検討・提言に関わり得る事項を析出
- ③今後注力する地域や分野/工種等については下記の配慮を行う
 - ・建設企業以外の業種の企業が概略を回答できるよう、必須回答の項目を最小限とする
 - ・建設企業にとり意義ある回答ができるよう、任意回答の項目で細目の回答を可能とする
 - ・発注者/資金源の選択肢を設け、建設企業の回答は適宜海外受注統計と照合可能とする
 - ・特に重視している場合の自由記述により、分野/工種等の組合せ等を記述可能とする
- ④ヒアリング可否の選択肢を設けて効果的なヒアリングにつなげる。

²⁴海外建設プロジェクトでの参画者の役割分担は「建設マネジメント原論」 [3, p. 127]を参照のこと。

²⁵ インフラシステム海外展開戦略 2025 [16]に掲げられた施策や用語、例えば「トップセールス」「質の高いインフラ」などの項目を取り上げている。ただし、例えば「良き発注者」のように具体施策は国土交通省インフラシステム海外展開行動計画 2021 [1]に詳述される場合がある。また、「海外建設事業におけるビジネス上の項目」で質問項目を配した事項に関わる内容は、海外建設市場に関わる際に必須と考えられるため質問項目としている(例「発注者の支払い能力の把握」、「海外プロジェクトの管理体制」) 場合がある。

アンケート質問項目の構成

「本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での」

	項目数	選択肢数	必須/任意
I. (調査票 4.~6.) 優位性に関わる (優位、やや優位、やや課題、課題、分からない)			
①「ビジネス的な観点」	1 2	5	必須
②「積算・施工の観点」	1 1	5	必須
③「リスク管理・契約管理」	5	5	必須
II. (調査票 7.) 克服すべき課題 (課題、やや課題、やや克服、克服されている)	1 8	4	必須
III-1. (調査票 8.) 御社が今後注力する/今後の受注を拡大したい地域と施工形態等 (施工のみ、設計施工等、該当なし)	6 地域 (複数可)	3	必須
	(アジア/中東/アフリカ/欧州/米州/オセアニア)		
III-2. (調査票 9.10.) 施工形態細目	2		
土木(道路/トンネル/橋梁など 14 工種及びその他自由回答可)		1 5 (複数可)	任意
建築(オフィスビル/工場など 13 工種及びその他自由回答)		1 4 (複数可)	任意
III-3. (調査票 11.~16.) 地域具体名	6		
アジア(インドネシア/シンガポールなど 11 国及びその他自由回答可)		1 2 (複数可)	任意
中東(サウジアラビアなど 4 国及びその他自由回答)		5 (複数可)	任意
アフリカ(エジプトなど 4 国及びその他自由回答)		4 (複数可)	任意
欧州(イギリス/ドイツなど 17 国及びその他自由回答)		1 8 (複数可)	任意
米州(米国/ブラジルなど 4 国及びその他自由回答)		5 (複数可)	任意
オセアニア(オーストラリアなど 4 国及びその他自由回答)		5 (複数可)	任意
III-4. (調査票 17.~22.) 発注者/資金源 (6 地域(アジア/中東/アフリカ/欧州/米州/オセアニア)毎)	6		
公共機関 (自己資金/ODA、円借款等/国際金融 (世界銀行、ADB 等))			任意
民間 (日系/日系以外)			任意
その他 (PPP 等)			任意
III-5. (調査票 23.) <地域、分野、発注者のうち、特に重視している場合についての自由記述>	1		任意
IV. (調査票 24.) ヒアリング可否	1	2	必須
V. (調査票 25.) <本邦建設企業が海外市場での事業受注を拡大するために必要と思われることの自由記述>	1		任意

実際のアンケート質問項目は巻末の参考資料に掲載している。

<対象企業の選定>

○ 発注者等

本邦の海外事業発注者等については、「海外での建設工事受注者の選定に直接又は間接的に携わる」という点を考慮して、企業規模の大きな社を選定し、開発コンサルタントについては、海外建設協会の賛助会員企業とした。送付総数は78社で内訳は右の通り。

送付総数	78
発注者等合計	27
不動産デベロッパー	8
商社	7
開発コンサルタント	7
政府関係機関等	5
建設企業	51

政府関係機関等については、海外建設市場への支援を行う下記5機関に依頼した。

海外交通・都市開発事業支援機構 (JOIN)

国際協力機構 (JICA)

国際協力銀行 (JBIC)

独立行政法人都市再生機構 (UR)

株式会社日本貿易保険 (NEXI)

○ 建設企業

海外において建設事業を実施する能力及び信用力を有する建設業者²⁶として、海外建設協会の正会員企業51社に配布した。

<クラウド上のアンケート用ツールを活用した質問票への回答>

回答ツールとして Microsoft Forms を利用し、Web 上での回答を原則²⁷とした。国土交通省ならびに海外建設協会からのアンケート趣旨についての説明とともに、必要となる場合を想定して、質問票は別途事前にメールで送付し、各社における回答の準備に資するようにした。

回答は、各社ともに他部署にまたがる事項が多くありえるものの、可能な限り集約して回答を行うよう依頼した。

<地域/施工形態/発注者等にかかるクロス集計>

実際の受注活動においては、個々の企業が具体的な案件において内外の競合他社との関係で有利な条件を提示できるかは、発注がどの地域や国の市場でなされ、現地機関の公共事業や ODA 案件での公共入札であるのか或いは民間企業からの発注であるのか、また、事業の具体的な工種（工場/商業ビル、道路/橋梁等々）などに応じて個別に検討がなされる。具体的な案件に係る検討の総体が、各社の海外建設市場進出に関する各社の経営判断となると考えられる。

従って、建設企業にとっては、これら事項がアンケートの選択肢に掲げられることが意義ある

²⁶ 海外建設協定会定款より。

²⁷ アンケートにご協力頂いた全社から Web 上での回答を頂いた。

回答にとって少なくとも必要である。さらに、各々の回答項目はビジネスにおいて関連していて、その関連の様を定量的に掌握することが可能であれば、理論的にはよりの確に個々の回答における特徴を掌握できるうえ、それらの集計量を通じて、本邦建設企業にとっての優位性と課題を析出できるであろう。

しかしながら、アンケートを利用してこれらの関連を浮き彫りにするには、回答をクロスセクションデータとする必要があると思われる。今後注力する地域と分野をごく概括的に問うだけでも本業務でのアンケート回答項目数は全体で 50 項目を越えるなど、回答側の企業の負担は小さくないと考えられる。また、上記のような関連の詳細を網羅的に析出することは意図ではなく、むしろ各社の経営判断にとって重要な一定の関連等があれば論点を丁寧に拾い上げることが必要であろう。したがって、特に重視している場合についての自由記述による回答欄を設け（調査票 23.）る以外は、アンケートの回答を踏まえつつヒアリングにおいて対処することを原則とすることとした。

<技術上の優位性の扱い>

建設企業にとって、競合企業に対する各般の技術上の優位の有無は、展開する市場ごとに注力する各工種の選択等に関係し得るため、海外市場でのビジネス展開における判断の必須要素と考えられる²⁸。また、各社は優位な技術を軸に組織形態・人材配置等における経営上の戦略・努力を図る場合が多いであろう。また、海外での建設工事受注者の選定に直接又は間接的に携わる企業からみれば、本邦建設企業が各々の海外市場において有する技術上の優位性どのように捉え、また、課題となり得るかは重要な論点である。

しかしながら、本業務の主目的はまずはビジネス上の優位性等を析出することであり、海外進出意向や事業展開体制、各市場でのプレゼンスなど技術以外にも多岐に亘る関連項目が考えられ、また、アンケートにおいて必要な場合は建設企業等が技術に関しても工種の細目等とともに意義ある回答をできるよう配慮している。そこで、技術上の優位については、主に建設企業以外に対するヒアリングにおいて必要に応じ照会等を行うこととし、本業務のアンケートにおける選択肢等で事前に詳しく掘り起こすことは行なっていない²⁹。

²⁸ 海外プロジェクトにおいて展開・実現された技術として、シンガポール政府が誘致した巨大カジノを含む総合リゾートであるマリーナベイサンズ IR においてホテルタワー 3 棟の上（地上 200m）に世界最長となる 67m の張り出しを含む長さ 340m、幅 40m の規模を有するスカイパーク（空中庭園）や、トルコ共和国イスタンブール市を 2 分するボスポラス海峡において世界最深部での沈設を成功させた鉄道トンネルなど有名事例を筆頭に、広く環境関連技術や防災関連を含め我が国の建設企業が提供しうる優位な技術事例は [18] を参照のこと。また「質の高いインフラ投資に関する G20 原則」に沿って海外の建設プロジェクトで実現された事例は [19] がある。なお右記両資料ともに英語版がある。

インフラプロジェクト照のこと。

²⁹ 本項に関係して、例えば本年度、国土交通省では「質の高いインフラ」海外展開推進業務において、「質の高いインフラ」を構成する「コア技術」の発掘などのための案件形成方策に関する課題の検討が行われている。

<関連情報/調査等>

アンケートの内容等の検討にあたっては、建設企業の海外展開に関する調査のうち、競合企業を念頭に建設業界のビジネス上の強みや課題等に言及している近年³⁰の調査³¹を中心に、アンケート項目への反映の可否を検討した。

また、建設企業以外でアンケートを配布する業種については、インフラシステム海外展開戦略2025 [5]を含めた各省等の公表資料³²などにより、国際情勢や海外展開に関する共通理解等を確認している。また、各々の業種に特有の政策提言等³³を参照した。

なお、本項を含め本調査報告で直接の引用等を行わない場合³⁴がある。また、建設企業の海外展開においては、企業規模に応じた戦略や課題が考えられ得るが、近年、中堅・中小建設業を対象に海外進出を促進する各種施策³⁵が展開されていることを踏まえ、本業務のアンケート項目においての企業規模に関する項目等の設定は行わず、アンケートの回答を踏まえつつヒアリングにおいて対処している。

³⁰なお、より歴史的・長期的な比較の視点を盛り込むため、関係の深い各種文献（例えば、国際情勢と業界の海外進出についての成果と課題をまとめた [22]や、わが国建設業の強い点・弱い点についての80年代のアンケート調査 [23]）を参考にしている。

³¹ 国土交通省の実施した近年の調査で本業務に関わりが深いものとして、主要各国における発注、契約方式を軸に強みと弱みを分析した調査 [33]や、海外天暦の戦略や取組みの違いについて競合国と日本との比較やベトナム建設市場における日本・競合国企業的能力等についての政府機関からの評価などに関する調査 [20]、また直近では、PPP案件への取組に関する課題等に言及した調査 [21]などがある。

³² 例えば、現状や国際情勢、今後一層重要性を増すインフラの質の高さといった観点を踏まえ、「デジタル」及び「エネルギー」に関する各議論についてまとめた [24]、日本企業1万3千社余へのアンケートにより海外進出意向を業種別等で分析（ただし、不動産業は対象外）した調査 [27] [28]など。

³³ 不動産デベロッパーについては不動産市場における国際展開戦略 [29]や海外不動産官民ネットワークの動向や、設計コンサルタントについては、日本の開発コンサルティング企業は主に日本のODAによる案件に参加するにとどまっているとする報告 [13, p. 1]や我が国ODA以外の業務を拡充していくことが不可欠とするビジョン [14, p. 8]、毎年度の活動報告における国際市場への参入等についての言及 [30, pp. 96-98]などがある。

³⁴ 本業務に関連する調査等は適宜本文中に引用するよう努めているが、会員等に限定した資料や有償提供されている資料に情報の記載があるため部分的な情報の掲載は公表になじまない場合や建設企業からの内々の情報提供などで公表になじまない場合には引用を見送っている。

³⁵ 中堅・中小建設業海外展開推進協議会（JASMOC）など。

ヒアリング実施対象企業の考え方、想定される質問項目及び進め方

<ヒアリングの位置付け>

本邦の海外事業発注者等（デベロッパー、商社等）及び建設事業者へのヒアリングは、アンケートを実施した企業のうちの一部に対して行う。国土交通省における今後の施策検討の基礎とするため必要な情報の収集・整理のために、ヒアリングの位置付けとして下記の方針とした。

- ①アンケート実施前に可能な限りヒアリング事項での調査項目を想定する
- ②アンケートを実施するすべての業種ごとに複数のヒアリングを実施する
- ③ヒアリング実施対象は一義的に調査側で決定するものの御協力頂く企業側の希望を尊重する
- ④ご協力頂く企業の負担を勘案し、常識的な時間等でのヒアリングとする

特に、想定される調査項目のあり方（上記①）では、質問の前提として、各々の企業の業種の違いに応じて異なる海外建設市場への関与の仕方を整理し、それに即した質問項目とすることが重要³⁶である。また、各社が展開する海外市場は企業毎に大きく異なる可能性が高いため、公表資料等で情報収集しつつ、アンケートへの回答を踏まえて整理することとした。

ヒアリングの実施時間は1時間程度を想定し、基本的にはご協力いただく各社を往訪して対面による聞き取りを目指したものの、新型コロナウイルス感染症のまん延という社会状況もあり、先方の希望等により Web 上での面談も適宜導入することとした。なお、ヒアリング実施の日程調整等は基本的には受託者が行う方針であったが、一部国交省が直接設定したことがある³⁷。

<ヒアリング対象企業の想定>

発注者等のうち、不動産デベロッパーと商社のアンケート対象は企業規模が大きな社であるところ、業種としての考え方を整理できることを念頭に先方の希望³⁸で選定した。開発コンサルタントについては、得意とする業務分野を念頭にアンケート回答踏まえることとした。政府関係機

関等は各種支援施策の提供者であるため、アンケート回答や各企業のヒアリングでの聴取内容を踏まえて必要に応じ実施することとした。

建設企業については、海外建設協会の正会員企業は、企業規模等に幅があり、進出地域や取組みの多い分野も各社毎に大きく異なることから、アンケート回答とともに、海受注統計における過去の実績等も踏まえて選定することとした。

ヒアリング対象企業の想定数

総数	15 程度
発注者等合計	8 程度
不動産デベロッパー	2
商社	2~3
開発コンサルタント 等	2 必要に応じ
建設企業	5~8 程度

³⁶ 一部については、既に前節までのアンケートの作成概要において触れているが、業種ごとの具体的な海外建設市場への関与等についてはヒアリング結果の概説において触れることとする。

³⁷ 建設業の国際競争力強化に関する検討会開催支援業務（脚注6参照）でのヒアリングとの共同実施

³⁸ アンケート質問項目のヒアリングの可否（調査票24.）の回答

<質問項目の作成方針>

ヒアリングでの質問事項の作成に際しては、異なる業種での共通点・相違点の析出のため同一構造の構成でのアンケートを実施すること、また、ヒアリングの位置付けも踏まえつつ、ヒアリングにおいて、本邦建設企業の海外展開が諸外国の競合企業と比して進まないビジネス的な観点から要因についてのめぐりでの聞き取りを主題とすることを旨として、下記の方針で臨むこととした。

- ①ヒアリング質問項目は、各社とも概ね統一的に簡素な質問項目の骨子のみを事前送付する
- ②対象企業毎に、該当業種における位置づけや注力市場を踏まえた個別質問を作成
- ③個別質問に関連し、各社が公表していない重要な関連事項等（例：海外事業割合）を析出
- ④ヒアリング時間内での簡潔な質疑応答

ヒアリング質問項目（事前送付分）の骨子

- I. 注力する分野・地域等についての考え方
- II. 海外建設市場において、発注者が受注者に求める期待や基準に係る認識
- III. (上記との関係での) 日系の建設会社の評価
- IV. 日系の建設会社への要望・期待（発注者等向け）
日系の建設会社への支援についての要望・期待

また、質問事項に合わせ、各社の公表資料等³⁹を事前確認しており、質問に関わらず個別の事例などに可能な範囲で具体的に言及頂くようお願いした。

なお、質問項目の骨子（①）は、発注者側としての目線や建設企業の自己分析目線が明確になるようヒアリング対象となる企業の業種ごとに調整⁴⁰して発出している。

ヒアリング実施前の調査等

<公開情報等の収集・整理による個別質問の項目の準備>

ヒアリングを実施する対象企業毎に、各種公表資料等から海外建設市場への関与についての情報を可能な限り収集することとした。ただし、海外建設市場への関与のあり方は業種により異なることを背景に、各社のIR資料など経営事項に関わる公表情報における関連情報の掲載状況には大きな差がある。

また、実態として、不動産デベロッパーや建設企業、開発コンサルタントでは、海外事業展開に関わる現在または将来の基礎的な定量的な数値などが積極的に開示されているかについて、各

³⁹ IR資料や受注統計ほか。次節で詳述。

⁴⁰ 例えば、「I. 注力する分野・地域等についての考え方」について、商社に対しては「(プラントを含め) インフラ海外展開で御社が注力する分野・地域等」とし、建設企業に対しては「海外の建設工事において御社が注力する分野・地域等」となる。

社によって大きく異なっている。さらに個別のプロジェクト等に関わる定量的な判断については経営判断全般に関わり得る極めて機微な情報であって、仮に各社にとって当該プロジェクトの規模が大きいものであるとしても、収益等の定量的な情報がヒアリングで内々に聴取したところで開示されることはそもそも期待できない。

他方、特に企業規模の大きい社については、経営者が対外的に言及する方針や業界全体の方向に係る分析など、個別質問を作成する際に貴重な情報が近年の各種記事⁴¹などの一般資料で掲載されている場合など、適宜参考にしている。

<契約当事者と内外の契約約款>

各企業の属する業種毎に建設事業に関与する典型的に立場が異なることは、個々の工事における契約において明示的になる。国内外で契約・発注のあり方の違いが本邦建設企業にとっての重要な論点であることは既に整理したものの、この事業が、我が国建設業の海外展開が諸外国の競合企業と比して進まない要因といえるのかについて、包括的に掌握することは本業務の範囲を超える⁴²。

しかしながら、ヒアリングにおいては、限られた時間等の制約の中で、主に建設企業以外のヒアリング対象に対しては、そもそも海外建設市場では契約約款における契約当事者のあり方が国内と異なる場合が多い [11]といった事情をどの程度意識しているか、また、当該事情が本邦の建設企業が海外展開を進める際の重要な課題となっている事実について認識しているのかについて聞き取りを行うことにした。各国における発注・契約の法的論点についての具体の議論は避けつつ、我が国の建設工事における契約約款と海外において知名度が高い契約とにおける契約当事者についての図式的な対比⁴³を念頭に質問を行った。

<アンケートについての意見聴取>

今般のアンケートについては、異なる業種間の目線の違いを浮き彫りにすることが主眼であり、あえて同一構造のアンケートを配布していることなどから、アンケート自体について以下のような疑問等が生じることが予想される。

- ①アンケート自体についての各社の理解度や回答の仕方について、特に業種が異なる場合に差が生じることが想定されること
- ②アンケートの同一項目でも、海外での建設工事受注者の選定を行う発注者側からの受止め

⁴¹ 例えば商社に関わる記事 [31] [32]や、建設業界に関わる直近の記事ほか [25]、過去5年程度で多数の記事を参照した。なお、インターネット上に掲げられた記事で適宜質問事項を作成する際の参考にしている場合はあるものの、内容の真偽が不明瞭であったり、情報収集にメールアドレス等の収集を行う場合ほか Web 掲載の安定性の判断がつかない場合なども多く、本報告書では基本的に引用を避けている。

⁴² 特に先進国において、受発注者が互いに共通の改善目標を持って、継続的な効率性の向上を図っていく必要性（「パートナーリング」）の認識を進めことについて早くから指摘がなされている（ [14]）。近年の調査等でも、「計画の出来るだけ早い段階から参画し、計画立案の段階から発注者と具体的に協議を重ね、発注者の関心事項や優先事項（価格、納期、品質、デザイン等）を確認しつつ発注者と請負者の双方が納得できる契約を作り上げていく」（ [2, p. 312]）、そのために 「マネジメント技術・方法の全体像を発注・契約方式との関係で体系化すること」（ [15, p. 88] ）といった指摘がある。

と、受注側の建設企業側の認識は、利益が相反する立場にあるため異なり得ること

③技術的な優位性についての類似の調査との違いや、FS 調査⁴³に関連した補助事業等との趣旨の異同を明確にすることが求められること

したがって、ヒアリングの際には、アンケート質問項目への意見や関連する事項への言及について、その意図や背景を明確にするよう努めている。また政策提言に係る意見や今後の調査等への示唆を収集する観点から、今般のアンケート（「本邦建設企業の優位性及び克服すべき課題」）自体について、意見やコメントを必ず求めることにした。

⁴³ 国土交通省で実施するもののほか、本邦企業が行うインフラの海外展開に向けた事業実施可能性調査事業のために経済産業省が実施する「質の高いインフラの海外展開に向けた事業実施可能性調査事業費補助金（我が国企業によるインフラ海外展開促進調査）」など。

3. アンケート/ヒアリングの分析

(1) アンケート

アンケート集計数などの概況

アンケート回答状況		
業種等	回答数/送付数	回答率
全体	71/78	<u>91.0%</u>
発注者等合計	24/27	
不動産デベロッパー	7/8	
商社	6/7	
開発コンサルタント	6/7	
政府関係機関等	5/5	
建設企業	47/51	

<アンケートの回答の回収>

アンケートは上記の通り 91.0%であった。50 項目を越える質問事項があるアンケート調査としては極めて高い回答率であったと考えられる。また、建設企業側のみならず、発注者等側からも高い回答率であった⁴⁴。

高い回答率となった理由は、各社の格別のご協力と共に、以下のような要因が考えられる。

- ・アンケート事項について、対象企業の負担に配慮して質問事項を作成したこと
- ・対象企業の属する業種ごとに返答の仕方に幅を持たせたこと
- ・Web 上での回答を基本としたこと

<高回答率の意義と回答内容についての整理>

種々の要因があったとはいえ、建設企業のみならず建設企業以外の業種の企業に対しても専門性が高い用語を含むアンケートに対して、高い率での回答を得た意義は以下と考えている。

- ・建設企業の海外展開に対する発注者等を含む各社の潜在的な関心は高いと推察されること
- ・今後、同種の調査を行う場合の回答に係る目標水準と出来ること
- ・海外展開を行う我が国の建設企業のうち、海外建設市場において相応の存在感を発揮しうる規模の企業の回答を網羅している

⁴⁴ なお、建設会社のうち一社からは、土木部署と建築部署で各々の回答を受領した。商社のうち一社からは、不動産開発部署の観点から回答であるとの注記があった。

<アンケートの回答期日と追加回答期間の設定>

2週間の期日までに回答を頂いた企業は42社（59.2%）であり、一週間の追加回答期間とともに回答の督促を行い、その期限内に37社の回答を得た。

<ヒアリング可否>

アンケート回答のうち、ヒアリングの可否についての回答は右の通り。全体の約半数から前向きな回答を得たため、基本的に、可と答えた企業からアンケート配布前に事前に想定していた企業数へのヒアリングが可能となった。

ヒアリング可否	
全体	可 / 回答数 35 / 71
うち発注者等合計	12 / 24
うち建設企業	23 / 47

<任意回答などへの回答状況>

任意回答の選択肢は、主に「御社が今後注力する/今後の受注を拡大したい地域と施工形態等」に係る質問（調査票8.）に対する細目回答項目である。

・分野（土木/建築）の工種については、全回答中72.2%でいずれかの回答があった。

なお、建設企業のうち当該部分について回答がなかったのは47社中4社（うち一社は設備工事の専門企業）であった。

・国名については、全回答中90%でいずれかの回答があった。

なお、建設企業のうち当該部分について回答がなかったのは47社中3社であった。

・資金源/発注者については、全回答中81.7%で何らかの回答があった。ただし、何ら回答がなかった全13社のうち4社は政府関係機関等であり、建設業のうち当該部分について回答がなかったのは47社中4社であった。

また、自由記述欄についても下記の通り積極的な回答を頂いた。

自由記述欄への回答状況

（調査票23.） 地域、分野、発注者のうち、特に重視している場合についての自由記述
回答があった全71社中、22社（30.9%）から自由記述欄への回答を頂いた。

（調査票25.）本邦建設企業が海外市場での事業受注を拡大するために必要と思われることの自由記述
回答があった全71社中、35社（42.3%）から自由記述欄への回答を頂いた。

アンケート回答内容の概説

<優位性と課題に関わるアンケートの主要回答部分>

5部構成のアンケート（25頁及び巻末資料vi質問項目参照）のうち、冒頭の3つの部分が優位性と課題に関わる主要な回答部分といえるため、回答を集計するための下記の加工を行った。

アンケート主要回答部分の全体傾向の把握の方法

- I. 本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性に関わる観点
 (調査票4.~6.) 項目数28 (優位、やや優位、やや課題、課題、分からない)
- ⇒ 順序数値化
- | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|
| | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| | 平均値 大 = 優位 | | | | |
- II. 本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題
 (調査票7.) 項目数18
- ((対応を強化すべき)課題である、やや課題、やや克服、克服されている(強み))
- ⇒ 順序数値化
- | | | | |
|-----------------|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
| 平均値 大 = 克服すべき課題 | | | |
- III. 御社が今後注力する/今後の受注を拡大したい地域と施工形態等
 (調査票8.) 6地域(アジア/中東/アフリカ/欧州/米州/ヒスパニア) 施工のみ/設計施工等選択
 (調査票9.10.) 施工形態細目
 (調査票11.~16.) 地域具体名
 (調査票17.~22.) 発注者/資金源

1. 第I部は「本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性」に係る項目（調査票4.~6.）であり、28項目について、優位（強み）から課題（弱み）までの4段階の選択肢ならびに「分からない」の選択肢が設けてある。回答を順序に応じて数値化⁴⁵（「優位（強み）」4～「課題（弱み）」1、「分からない」0）する。

全体と5業種で集計した平均値は、大きいほど優位であるという評価⁴⁶になる。

⁴⁵ 本アンケートの回答のうち優位性や課題に関わる回答はデータの性質としてみればカテゴリカルデータである。選択肢は順序尺度であるが、各社ごとに項目に係る回答の判断基準は異なることが考えられるため、各々の回答の集計量について、頻度などの基本的な統計量以外の扱いに対しては様々な解釈の余地があり得る。数値化にあたっては、集計量はあくまで優位性等に関しての一種の指標であって、データの性質に関する誤解を抑える観点を踏まえ、優位と課題の中心値は0としていない。

⁴⁶ 本業務では、前の脚注に述べた数値化の問題点やデータ分析上の課題点は意識しつつも、アンケートにご協力いただいた業界間の共通点・相違点等を浮き彫りにして全体整理を行う意義や、建設業界及び政府が取り組むべき方策について検討するにあたって最大限の示唆を得る意義に鑑み、やや踏み込んだ分析を行っている。

2. 第 II 部は「本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題」に係る項目（調査票 7.）であり、18 項目について、課題から克服されているまでの 4 段階の選択肢ならびに「分からない」の選択肢が設けてある。回答を順序に応じて数値化（「(対応を強化すべき)課題である」4～「克服されている(強み)」1）する。

全体と 5 業種で集計した平均値は、大きいほど克服すべき課題であるという評価になる。

3. 第 III 部は「今後注力する/今後の受注を拡大したい地域と施工形態等」に係る項目（調査票 8.）で、全世界を大まかに区分けした 6 地域（アジア/中東/アフリカ/欧州/米州/オセアニア）毎に、施工のみか設計施工等かの 2 つの選択肢から回答を行う。そのうえで、施工形態（調査票 9.10.）の細目、具体の国名・地域名（調査票 11.～16.）、発注者/資金源（調査票 17.～22.）を任意で回答する。

集計は調査票 8.に係る部分で行うとともに、その他の任意回答における細目等について同一回答をしている数を集計する。

< 「分からない」の選択肢への回答について >

第 I 部「本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性」に係る 28 項目（調査票 4.～6.）については、建設企業以外の業種を念頭に「分からない」の選択肢を用意した。

集計によると、当初のねらい通り、建設企業以外の業種の企業がこの選択肢を選んだ場合が多かった。

「分からない」の選択肢への回答数が比較的多い項目は右の囲みの通りである。

また、「分からない」の選択肢への回答数が比較的少なかった項目は、海外建設市場での実績（2）、製品の品質（3）、施工技術（3）、価格競争力（3）、工期遵守（3）、安全管理（3）（（）内はいずれも全 71 社中の回答数、建設企業からの回答はいずれもなし）であった。

以上のばらつきが生じた理由としては、項目に掲げられた内容を考慮し、下記が考えられる。

- ・ 選択肢には細かい説明がなく、そもそもの選択肢の項目が意味する内容が分かりにくかった（特に、建設企業が分からないとした件数が比較的多い参入市場の選定、現地法人化、リスクヘッジのための保険の活用）
- ・ 建設企業に比し、発注者等の企業にとって、選択肢の意味する内容が不明確であった
- ・ 選択肢が意味する内容が多岐にわたり、優位であるかどうかといった判断が難しかった
- ・ 優位あるいは課題であることがはっきりしている事項は、相対的に答えやすかった

< 回答傾向の析出のための個票の作成 >

3 つのアンケート主要回答部分に対する各企業からの回答の各々について、下記の範疇毎に集

「分からない」の選択肢への回答	
「分からない」の選択肢への回答数（全 71 社中）	
比較的回答数が多かった項目	
参入市場の選定	16（7）
為替対策	16（4）
リスクヘッジのための保険の活用	14（6）
現地法人化	13（7）
その他経営資源の現地化	11（4）
技術移転	11（4）
	（）内はうち建設企業回答数

計・集約を行い、一覧可能な個票^{vii}を作成した。

- 全企業（回答全体の合計）
- 5つの業種ごと
 - ・ 不動産デベロッパー
 - ・ 商社
 - ・ 開発コンサルタント
 - ・ 政府関係機関等
 - ・ 建設企業
- 発注者等（不動産デベロッパー、商社、開発コンサルタント、政府関係機関等の回答合計）

<回答傾向の把握のための比較の概略>

アンケートへの回答についての全体的な傾向の把握にあたっては、主に下記3つについて比較⁴⁷を行い、共通点や相違点等を確認して特徴的な点を析出した。

- ・ 全企業と発注者等
- ・ 全企業と建設企業
- ・ 発注者等と建設企業

また、必要に応じて主に以下の比較を行い、建設企業の回答の特徴等を整理した⁴⁸。

- ・ 建設企業と建設企業以外の業種

本報告書では、全企業と発注者等/建設企業との比較を中心に概略を以下で述べる。

<回答の全体的な傾向>

- 全企業と発注者等/建設企業

全企業の回答と発注者等の回答及び建設企業の回答との比較については下記の通り。

①「本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性」

「本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題」

について、集計した平均値は、いずれも非常に似た傾向があった。

つまり総じていえば、発注者等と建設企業との間で、優位性や克服すべき課題についての認識はかなり類似していた。

ただし、全企業での傾向に対して、発注者等は、優位性及び克服すべき課題の双方について、評価が高い傾向があった。

すなわち、発注者等は総じて本邦建設企業には優位性があり、克服すべき課題を克服してい

⁴⁷ なお、下記などの比較も行っているが、特に特徴がみられる場合を除き煩雑となるため本報告書では言及しない。

- ・ 全企業と5つの業種
- ・ 5つの業種間

⁴⁸ これらは主にヒアリング結果（カテゴリー毎の特徴と目線）の整理の際に利用している。

るという認識がやや高い傾向がみられた。その主な理由は、発注者等は優位性について「やや課題である」との回答が少ない傾向があり、克服すべき課題について「やや克服されている」との回答が多い傾向があるためであった。

②「本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性」

のうち、全体で優位である旨の回答傾向が高かった項目（平均値3以上）として、以下があげられる。

- ・製品の品質
- ・施工技術
- ・施工品質
- ・工期遵守
- ・安全管理

また、全体で課題である旨の回答傾向が高かった項目（平均値2以下）として、以下が挙げられる。なかでも、価格競争力の平均値（1.4）が特に低かった。

- ・営業
- ・その他経営資源の現地化
- ・価格競争力
- ・契約交渉
- ・契約管理・クレーム管理

③「今後注力する/今後の受注を拡大したい地域と施工形態等」

について、全企業に対し、発注者等は今後注力する地域が広く、施工形態について「施工のみ」より「設計施工等」を選択する傾向があった。

総じていえば、今後注力する地域と施工形態に関して、発注者等は全体のアンケート回答に比し、積極的な傾向がみられた。また、この部分については、建設企業の回答にアジア展開が多いなど一定の傾向が強く、全企業の回答は回答数が多い建設企業の回答の傾向に寄る傾向がやや強かった。

全企業で、アジアでは施工のみよりも設計施工等の施工形態の回答が多かった一方、その他の地域では、多少のばらつきがあるものの施工のみと設計施工の回答は拮抗した。

地域について全企業でみると、中東、欧州や米州で「該当なし」として今後の注力等を見込まない企業が多かったが、発注者等では該当なしとしている場合は比較的少ない傾向がみられた。

今回のアンケートの回答において、具体的に進出意向の回答があった国名を集計した。その上位十カ国は下記の通りで、実際に受注金額が多い国（第一章2節の表3）と比較をしてみる

と、両者にはほぼ同じ国名がみられる一方で、近年の受注上位国ではみられなかったケニアがあったり、米国への進出意向が、金額別では大きなウェイトの米国に言及した企業数は相対的に少ないなど多少の違いは見られた。

また、資金形態について、アジアでのODAによる公共事業の回答が最も多く、次はアジアでの日系民間の回答が多く、その後はアフリカでのODAによる公共事業とアジアでの日系以外の民間の回答が同数であった。

さらに、資金形態について、発注者等は国際金融による公共事業やその他PPP等、また、自己資金による公共事業の回答が資金形態に係るその他の回答に比して同数程度あり、全企業で回答が多かった資金形態についての傾向とは違いがみられた。

施工形態の細目について、全体で回答数が多かった項目は順に以下の通り。

<土木>

- ・橋梁
- ・道路
- ・上下水道
- ・トンネル
- ・鉄道
- ・空港
- ・都市土木

<建築>

- ・工場
- ・物流施設
- ・オフィスビル
- ・公益施設（学校・病院等）
- ・ホテル・宿泊施設
- ・IT・通信施設
- ・空港ターミナルビル
- ・集合住宅

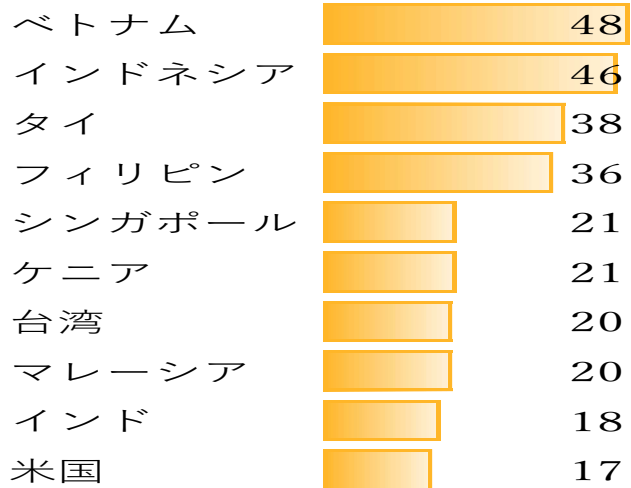


図 15：進出意向上位十カ国回答数（アンケート全回答）

回答の全体的な傾向等（抜粋）

- 優位性や克服すべき課題について、発注者等と建設企業と認識は類似
発注者等は、優位性、克服すべき課題ともに建設企業より評価が上回る傾向
⇒発注者等は、本邦建設企業自身の認識より優位性があるとの認識
発注者等は今後注力する地域が広く、設計施工等の回答が比較的多い
⇒発注者等は、建設企業より今後注力する地域と施工形態に関し積極的

- | | |
|-------|-------------|
| 優位である | 課題である |
| 製品の品質 | 価格競争力 |
| 施工技術 | 契約交渉 |
| 施工品質 | 契約管理・クレーム管理 |
| 工期遵守 | その他経営資源の現地化 |
| 安全管理 | 営業 |

- 今後注力する/今後の受注を拡大したい地域
建設企業は、アジア、アフリカでの ODA 公共事業、日系民間が中心

○ 発注者等と建設企業

上記の全企業の回答との比較以外に、発注者等と建設企業とを比較して挙げられる特徴に下記がある。

- ①「本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性」のうち、優位である旨の回答傾向が高かった項目（製品の品質/施工技術/施工品質/工期遵守/安全管理）について、発注者等の回答は建設企業の回答より総じて高評価であった。

「本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題」のうち、克服されている旨の回答傾向が高かった項目について、「相手国の経済・社会発展への貢献」が高く「法令変更等への対応」のように傾向が似た回答がある一方、発注者等と建設企業等で若干の回答のずれがみられる項目が下記の通り多数あった。認識に違いがある可能性が示唆される。

- ◎ 発注者等の回答が建設企業に比し高い（克服されている）傾向がみられる回答項目
 - ・パッケージ力
 - ・デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化
- ◎ 建設企業の回答が発注者等に比し高い（克服されている）傾向がみられる回答項目
 - ・質の高いインフラへの必要の発信
 - ・現地企業・JV 関係企業等との関係
 - ・海外プロジェクトの管理体制
- ◎ 建設企業の回答が発注者等に比し低い（課題である）傾向がみられる回答項目
 - ・「良き発注者」の考え方の浸透
 - ・相手国の法制度・運用の改善

- ・カントリーリスクの把握・分析
- ・質の高いインフラに見合う設計・積算

②「今後注力する/今後の受注を拡大したい地域と施工形態等」

について、建設企業は、アジアでの回答が多く、また、アジアでのみ設計施工等が施工のみの回答数を上回っていた。

他方、発注者等は、アジアでの回答が多い点は建設企業と同様の傾向（なお、発注者等はアジアでのみ「該当なし」の回答が見られなかった）がみられたものの、すべての地域で設計施工等の回答が施工のみより多く、建設企業の回答の傾向との違いが鮮明であった。

また、資金形態について、建設企業は、ODAによる公共事業について、アジア、アフリカとオセアニアでの回答が順に多い。特に、アフリカへの展開について27社が今後受注を拡大したいと考えている（該当なし20社）点は強い特徴である。

また、民間工事についてはアジアでの日系、次いでアジアでの日系以外が顕著に多く、その他は米州・オセアニアで公共と民間に総じて一定数の回答があり、中東での公共、アフリカでの日系民間と国際金融に一定数の回答がみられた。

他方、資金形態について、発注者等は、アジアで資金形態に寄らず、またアフリカのODAで比較的回答数が多かった以外に強い特徴は見られず、建設企業に一定の強い傾向がみられたことと対照的であった。

③施工形態の細目について、建設企業の回答数に比し発注者等の回答数は総じて少なかった。

他方、回答があったものの傾向には違いがみられた。発注者等の回答では、建設企業の回答に比し、土木では鉄道、エネルギー・廃棄物処理施設等、建築ではオフィスビル、物流施設、発電所の回答順位が高かった。特に建設企業の回答では、工場が回答中に占める割合が非常に高く、また、エネルギー・廃棄物処理施設等と発電所が回答中に占める割合がかなり低いことと対照的であった。

○ 建設企業との比較などにみられるその他の特徴

業種毎の回答の傾向の特徴は、建設企業を除き業種ごとの回答数は必ずしも多くないため詳述をしないが、ヒアリング準備を念頭に留意した特徴等を下記に記載する。

◎ 不動産デベロッパーで一定の傾向がみられる回答項目

不動産デベロッパーの回答では、「今後注力する/今後の受注を拡大したい地域と施工形態等」について中東、アフリカでの「該当なし」の回答が殆どであり、消極的であるとみられた。他方、先進国である欧州・米州・オセアニアについて半数強が今後注力する地域としていた。建設会社がアフリカでの回答が多く、オセアニアをやや例外として先進国での注力が比較的少ないことと対照的であった。

◎ 商社の回答で一定の傾向がみられる回答項目

商社の回答では、「今後注力する/今後の受注を拡大したい地域と施工形態等」の施工形態等について、総じていえば積極的な傾向がみられた。特に建設企業で該当なしの回答が多い、中東・米州について今後注力する地域としている傾向がみられた。他方、資金形態について、①その他 PPP 等についてすべての地域で積極的な傾向がみられたこと、②アジア・アフリカでの ODA による公共事業の回答がやや多く、建設企業の回答と比較的似た傾向がみられる可能性がある。

また、「本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題」の回答項目で、建設企業の回答に比し、デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化が課題である旨の回答の傾向が強く、発注者の支払い能力の把握についても課題である旨の回答の傾向がみられる可能性がある。

◎ 開発コンサルタントで一定の傾向がみられる回答項目

「本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性」「本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題」

について、以下の回答項目で、建設企業の回答に比して優位であるまたは克服されている旨の回答傾向が高い特徴がみられた。

- ・下請企業との良好な関係
- ・発注者の信頼
- ・技術移転
- ・現地人材の育成
- ・現地企業・JV 関係企業等との関係

また、「今後注力する/今後の受注を拡大したい地域と施工形態等」のうち、該当がない地域は建設企業と似た傾向である様子であるが、施工のみとの回答はなかった。特に、アフリカについて、建設企業は施工のみの回答が多かったのに対し、設計施工のみとの回答がない点に留意した。

◎ 政府関係機関等の回答における留意事項

政府関係機関等の回答では、総じて建設企業の回答と似た傾向がみられたが、「今後注力する/今後の受注を拡大したい地域と施工形態等」への回答は少なく、政策支援機関としての性質によるものと考えられた。また、優位性として発注者への信頼、克服すべき課題としてトップセールスの強化や発注者の支払い能力の把握への回答の傾向が強い可能性がみられた。

<自由記述欄について>

1. 調査票 8.の分野等に関連した、地域、分野、発注者のうち、特に重視している場合についての自由記述（調査票 23.）のうち、全回答企業のうち四分の一程度の企業（18社）からは、調査票 9.-22.までの回答と合わせて、海外

地域と施工形態等に係る自由記述まとめ

- 地域等の選び方に関わる一般的な考え方
安全や資金源等のリスクの少なさ
自社が得意な地域や工種等への参入
地域・分野のバランス重視
- 具体の地域等における海外展開の方策に関わる指摘
アジア、特に東南アジアの特定国やアフリカでの ODA、日系民間
総体的に信頼性が高い、または自社が得意な特定の国を重視
- 建設企業以外の業種の視点
アジア各国のうち、自社が優位な特定国とその他への拡大
価格競争力、実績
EPC 契約

建設市場への展開などに関する示唆に富む回答を頂いた。

他方、そのほとんどが各社個別の海外展開に係る事項であり、また、回答の記述には粗密も見られることから、公平を期して上記にまとめのみを掲載する。なお、ヒアリングを実施する場合には、自由記述欄の回答等から読み取れる方針等を最も基本的な情報とした。

2. アンケート全体の末尾に「本邦建設企業が海外市場での事業受注を拡大するために必要と思われることについてご意見等」についての自由記述欄（調査票 25.）を設けており、全回答企業のうち四割弱（38社）から多岐に亘る回答を頂いた。

基本的には、本報告書の関連する記載の部分で取り上げるが、回答を分類・整理し、以下に記載事項の一部を掲載する。

全体についての自由記述（調査票 25.）まとめ

「本邦建設企業が海外市場での事業受注を拡大するために必要と思われることについてご意見等」

- 海外建設市場展開戦略への提言
ODA 利用し、また、現地で展開中の市場において、価格競争力等を強化すべき
現地で関係する各企業との関係構築を強化すべき
- 価格/人材/契約面などの具体の課題に関する指摘
企業努力と政府等の支援により他国企業に対し価格競争力を強化し採算性を向上させる
ODA 案件（円借款等）一件あたりの金額規模の縮小と受注機会の増大
大型案件への対応能力の強化
人材育成の強化
発注者優位の片務契約の实在、発注者の支払い等の遅延への対応強化と政府支援等
ODA 対象国における発注者に対する優位技術のアピール強化
- 請負以外の形態での進出に関する指摘
PPP の SPC 出資、EPC 分野への参画などの拡大
エンジニアリングでの技術力の強さを活かし現地との JV かつ Lump Sum Turnkey で対応
- 建設企業以外の業種からの視点 1
不動産開発では現地市場への浸透のために現地企業との協働等を志向
日系建設企業のコスト競争力の課題
開発コンサルタントの技術・サービスの活用/連携強化
- 建設企業以外の業種からの視点 2（政府関係機関等支援機関）
ODA 等によるインフラ整備と民間主体プロジェクトとの連携強化
EPC コントラクター以外の形態での建設企業への支援の課題
- 海外建設市場での展開に係る政府の取組み等への指摘
トップセールスの強化
海外受注での受発注者の公平な契約拡大に対する政府ほかの支援の必要性
発注者の支払い遅延や税金問題が生じた際の政府の支援
企業努力を越える新型コロナウイルス感染拡大やクーデター等のリスクへの対応支援
調達等多様化/契約管理/人材育成等への政府支援の強化
日本企業が優位技術を有する分野への政府支援によるインフラシステム海外展開拡大

(2) ヒアリング

ヒアリング実施の概況

<ヒアリング実施結果>

ヒアリング実施結果	
業種等	実施企業数
全体	18/35社 (アンケート回答数71社中ヒアリング可の回答35社)
発注者等合計	9/12
不動産デベロッパー	3/4
商社	2/2
開発コンサルタント	3/4
政府関係機関等	1/3
建設企業	9/23

<ヒアリング形式>

ヒアリングの形式は、可能な場合⁴⁹には往訪をお願いした。なお、一部で別調査⁵⁰と共同でヒアリングを実施した。

ヒアリング形式	
往訪による面談	6社
Webによる面談	12社

<ヒアリング実施に至る整理>

○ 不動産デベロッパー、商社

発注者側等のうち、不動産デベロッパー、商社についてアンケートを送付した社は、比較的規模の大きい企業にであったところ、ヒアリング対象企業の想定(2章(3))に従いヒアリングへのご協力を頂けるとの回答を得た企業に対し実施した。

各社の海外でのインフラプロジェクトへの取り組みや、建設企業とのかかわりを含めた情報収集等で想定していた企業は、結果としてすべて含まれた。

○ 開発コンサルタント

開発コンサルタントについても、ヒアリングへのご協力を頂けるとの回答を得た企業に対し実施した。各社 ODA 関係の売り上げや強みを有する技術等について情報収集等で想定していた企

⁴⁹新型コロナウイルス感染症の蔓延防止もあり、訪問先の希望を重視してヒアリングを実施した。Zoom 等の Web 会議ツールでのヒアリングでも十分な聞き取りは行うことができた半面、ツールの解像度などの制約は感じられ、実際に往訪をした場合の方がコミュニケーションの密度は高くなる印象がある。

⁵⁰ 建設業の国際競争力強化に関する検討会開催支援業務

業)は、結果としてすべて含まれた。

○ 政府関係機関等

政府関係機関等については、アンケートでの主たる質問項目である「今後注力する/今後の受注を拡大したい地域と施工形態等」への回答などが必ずしも積極的ではなく、これらが政策支援機関としての性質によるものと思われたところ、企業からヒアリングをある程度先行させて、指摘のあった機関にヒアリングのご協力を頂いた。

○ 建設企業

建設企業については、ヒアリングへのご協力を頂けるとの回答を得た企業のうち、想定していた特徴を有する企業に対し実施した。

すなわち、企業規模が大きい企業に加え、海外売上比率が高い企業や中堅企業等で特徴ある取り組み・海外展開を行っている企業として想定していた企業に対し、ヒアリングを実施した。

ヒアリング結果概説
 <ヒアリングの進め方>
 ヒアリング実施企業毎に
 ・事前送付の質問項目
 ・アンケート回答
 を手交すると共に、下記情報を整理して個別質問項目を準備した。

- ・各社の投資家情報など
 会社概要
 中期経営計画
 過去実績
 関連プレスリリース等
- ・アンケート回答の個票（全企業/属する業種）
- ・近年の海外受注統計（建設企業のみ）
- ・その他関係情報（一般資料公開情報）等

事前送付質問項目分（再掲）

- I. 注力する分野・地域等についての考え方
- II. 海外建設市場において、発注者が受注者に求める期待や基準に係る認識
- III. （上記との関係での）日系の建設会社の評価
- IV. 日系の建設会社への要望・期待（発注者等向け）
 日系の建設会社への支援についての要望・期待

※ 個別の事例などに可能な範囲で具体的に言及頂くようお願いした。

ヒアリング冒頭で、ヒアリングの趣旨等の説明を行った。

各社の海外展開の取組みについての聞き取りを最重視するため、アンケートの回答等の説明については、基本的にはアンケート冒頭に説明せず、ヒアリング途中等で説明した。その際、各社のアンケート回答と、全企業の回答傾向との異同や、各社の回答とヒアリング対象企業の属する業種の回答傾向の異同を可能な限り指摘し、各社の特徴を浮き彫りにするようにした。なお、アンケート回答にご対応頂いた担当者がヒアリングの対応者であった場合についてはアンケート質問項目並びに回答についてやや詳しく説明している。

<ヒアリング結果の印象等>

ヒアリングにおいては、各企業が、主に業界毎に関心ある市場や市場参入への基本的な考え方、視野や考慮する時間軸など、ご発言の前提となる認識に違いがみられたところ、議事概要では必ずしも明らかにならない可能性があり、次節での定性的な整理等と重複を避けつつ、ヒアリングを実施した印象を記載する。

① 不動産デベロッパーへのヒアリングでは、総じて海外市場毎のマーケティングを通じ、国内での事業実績を活かして海外展開を行う視点からの言及が多かった。商業施設開発や集合住宅供給その他は、いずれも市場のニーズを踏まえた商品の提供であって、受注による海外建設市場への展開とは戦略の組み立てが異なる印象が強かった。

また、直接の発注者として、展開市場を含め日系建設企業とは比較的關係が深い視点からの発言が多いことは対照的に、国内向けの契約約款での発注が多いなど、日系民間企業として国内に相似した視点多く、海外建設市場における各種のリスクについての関心が必ずしも高くなかった。

- ② 商社へのヒアリングでは、他の業種からの聞き取りに比し、関心を有する市場が広く、欧米企業等を含めた他社との競合や関係構築、現下の景況を含めて素早く変化する市場を意識した言及が多い印象が強かった。エンジニアリング企業との案件形成を中心に聞き取りを行ったが、市場毎に日系建設企業の海外展開の実情にも高い関心を有すると感じられた。
- ③ 開発コンサルタントへのヒアリングでは、ODA 関係の売り上げの比率の高さに関わらず、ODA 以外の現地公共事業や国際金融、PPP 等を含めた各種の案件についての関心が高い印象が強かった。考慮する時間軸は比較的長期かつ広範であり、資金面を含めたプロジェクトの全体への言及を頂いたものの、技術面での専門性や工種等の違いに立脚した視点になりがちな傾向が感じられた。
- 日系建設企業との協働の深化に前向きな一方、現地建設企業との競合より、中韓等の建設企業との競合に対する意識や、技術面での我が国の優位の喪失を含めた危機感への言及が多かった。
- ④ 建設企業へのヒアリングでは、なかば当然ながら、既に海外展開を行っている市場における各種のリスク等の知見は非常に高かった。海外展開への関心の違いは、海外売上等の海外関係の経営指標等によらず、むしろ国内を含めた企業規模等に応じて海外展開に向けた戦略、特に ODA 受注についての考え方や、日系民間企業以外からの受注や PPP 等の請負以外の形態の受注への考え方に多少の差異がある感触があった⁵¹。また、契約交渉などの必要性は強く意識しつつも、請負受注者としての立場、或いは PPP の出資者になる場合の関係企業との守秘義務やプライマリーコンストラクターとの利益相反など、コンプライアンスの観点からの意識が強く、案件形成への関与や各社との協働あたっての課題である指摘が多かった。

<アンケートに対する意見聴取結果概要>

アンケートに対しての意見はばらつきが大きかった。不動産デベロッパーと商社の一部でアンケートの趣旨や調査の意義について質問があったものの、業種による各質問項目の受止めの違いは想定したより少なかった。

建設企業の一部において、途上国を中心とした発注者の実態についての厳しい意見や、ODA 等に係る要望や既存の支援施策の強化などを望む観点からのアンケートでの関連質問項目等について比較的強い意見が多かった。

個別の質問項目以外の意見のうち、特に特徴的な物を下記に引用しておく。

「ビジネスの観点からの優位性・課題を問うアンケートはめずらしい」⁵²

「(国交省の) 様々な部局から同じ質問をされる」⁵³

「受注する側でないので回答しにくい項目があった」⁵⁴

⁵¹ODA が行われる開発途上国において、ODA 以外の形態の受注を拡大することも強い関心がみられた。他方、その方策については、個社ごとの戦略の事項であるところ、明確な方策が統一してあるとはいえないことが見受けられた。

⁵² 巻末ヒアリング議事概要の建設③

⁵³ 巻末ヒアリング議事概要の建設⑤

⁵⁴ 巻末ヒアリング議事概要のデベロッパー⑧

<アンケートでの優位性/課題の項目に係る傾向>

アンケートで優位性がみられるとされた項目（製品の品質、工期遵守、施工品質、安全管理等）についての見方には共通性が強く感じられた。市場毎に差異はあるものの、労務や調達等についての条件は現地の建設企業と市場における競争関係の中で各種の努力をしており、日本人社員の存在や、ローカルの従業員の育成その他M&Aも含めた検討を進めつつ海外展開を図ることで優位性を維持・強化していく動きがみられた。

他方、欧米や豪州など先進国においては、一般に優位性に関わる事項だけでは価格面を含めた競合企業との受注獲得に係る競争に十分ではなく、各社が有する技術等や市場での実績を生かした展開を模索する傾向にあった。

また、課題については、アジアやアフリカの市場を主に念頭に置き、特に発展途上国では現地の発注者に多く起因しうる課題、すなわち優位性に関わる事項等についての現地発注者側の理解やニーズにばらつきがあることに加え、支払いや税金問題、法令変更などといった事項についての言及が多かった。ODA案件において、STEPのみならず、本邦建設企業が有する優位性のひとつである人材育成を含め、優位性をより取り込んだ技術供与型の案件形成を期待する声もあった。

価格競争力について、市場により状況は異なるものの、現時点で展開しているアジア等の市場において、現地や韓国等の競合企業との関係でも一定の競争力を維持する企業も一部にみられる印象があった。また、一概に言えば発注者側で指摘があった「3～4割高い」といった強い指摘には、受発注側で関心を有する市場や分野のずれが反映される可能性が感じられた [12]⁵⁵。建築コストのみならず、日本の建設企業の海外建設市場への進出に目配りした包括的な調査研究全体のまとめとして「建築コストと海外市場」建築コスト研究 No.99 2017.10を参照。

さらに、価格競争力に関し、「発注者の品質に対し正確な積算・価格を提示すれば同水準の価格を提示できると考えられるところ、他国競合企業との差異がなぜ生じるのか」といった踏み込んだ質問を可能な限り行った。我が国建設企業の優位性に関わる多くの事項が価格に反映され得るという認識のもと、本社や日本人駐在員の経費などがかかるとの指摘がみられた一方で、そもそも発注する製品の設計等に価格が織り込まれることに対し発注者側の認識が甘い場合や、工期遵守の価値が十分に評価されていない場合、入札金額に反映するために現地下請企業から聴取する見積もり段階で現地の元請企業と差が生じるケースなどの言及があった。したがって、下に述べる中国企業との競争を除くと、市場での競争に係る事項、すなわち各市場への浸透や企業規模、得意な技術への特化や効率化といった各企業の市場努力により生じる価格差以外には、差異が生じているという認識にはやや不正確な面があり得るとの印象であった。

なお、中国企業については、技術力の向上や契約を巡る積極的な姿勢など企業努力について評

⁵⁵ なお、建築のコストのみならず日本の建設企業の海外建設市場への進出に目配りした大規模な調査研究のまとめ特集「建築コストと海外市場」 [12]（「座談会：これまでの海外調査等を踏まえた方向性」など）も参照。

価する声があった一方で、国策により巨大な企業規模を有すること、労務調達における不透明さ、資金調達・本国における税制優遇などに起因しうるダンピング気味の価格提示がみられるといった内々の声を含めた様々な指摘が複数あり、建設業の海外展開の施策検討にあたっては、その他の他国競合企業とやや別の考慮が必要であり得る心象があった。

<内外の契約の違いに対する意見について>

海外建設市場において契約当事者のあり方が国内と異なる場合が多い事情への意識を聞いたことにより、業種別での目線の違いはより浮き彫りになり、質問項目とした意義は高かった。

① 国内で発注側である不動産デベロッパー等については、海外での契約の違いについては承知しているものの、日系建設企業の海外展開における課題である旨の認識は必ずしも高くなかったことが最も印象的であった。

② 商社については、内外の契約の違いについての意識は明確であった。一般円借款において建設企業との競合関係にあることが、意識が明確である理由の一つであると感じられた。

エンジニアリング企業との協働の経験を踏まえて、エンジニアリング企業が絡む契約については輸出が絡み契約形態が多様である事情を踏まえても、日本の建設企業は契約管理等の体制を強化できるのではないかとの意見^{56viii}は印象的であった。他方、施工リスクを引き受ける際の契約管理の重要さという特有のリスクについては必ずしも関心が高くない印象があった。

③ 開発コンサルタントについては、内外の契約の違いは、各社の内外の人材育成等で乗り越えるべき課題になっているとの意見であった。また、中韓等の競合企業が、契約交渉・契約管理において強気な姿勢を有していたり、そもそもの商慣習が違う点を強く意識していた。

<ヒアリング議事概要と整理>

。

各社へのヒアリングでの聞き取りの仕方は、これまで述べた通り、

- ・アンケート結果を踏まえた各社の位置付け
- ・業種別の各社毎の特徴
- ・各社毎の海外展開の考え方

などの文脈に大きく依拠している。

また、先方の担当者が言及しやすい事項や、逆に諸般の事情により詳述できない事項等にしばし直面したため、実際のヒアリングでは、質問事項については順番を適宜入れ替えつつ、可能な限り準備した個別質問項目を聞き取るように努めた。しかしながら、先方が既に言及したことについては、時間の都合上、基本的には文脈を変えて再度質問をするなどは行っていないため、結果として各社の議事における流れはかなり異なったものとなった。

次節では、アンケートとヒアリングを合わせた整理を行う。

⁵⁶ この点に関連して、建設業の海外人員配置比率が製造業等に比し少ない図を巻末資料 vii に掲載した。

(3) アンケート・ヒアリングからみた我が国建設企業の海外市場における優位性等

アンケート/ヒアリング結果を統合した整理

<業種毎の特徴と目線>

インフラシステムの海外展開においては我が国企業による取組みが重要であることから、本業務でアンケート/ヒアリングを行った各企業が関係する業種毎に、我が国建設企業との関係を踏まえつつ、インフラシステムの海外展開への姿勢を順に整理したい。

① 建設企業のインフラ海外展開

建設企業にとってのインフラ海外展開の考え方は、本報告書の第1章冒頭でも指摘したように、「我が国経済を支える基幹産業」としての「…建設産業がその活力を維持し、持続的成長を続けるためには、政府として、海外での受注拡大を強力に後押ししていくことが求められる。」とされるとともに、「…あらゆる産業・分野において、建設産業は我が国のインフラシステム輸出の根底を支えている。」（[1, p. 112]）との位置付けがある。

各建設企業のインフラ海外展開に関しては、各種の分析やヒアリング等を通じて、下記の様な特徴がみられる。

- ・アジアを軸にアフリカその他において、無償・有償等の我が国 ODA 受注に積極的
- ・アジアにおいては現地企業を含めた民間企業からの受注を軸に設計施工等を展開
- ・主にアジアで ODA 以外現地政府の公共事業受注や国際機関が資金源となる案件にも取組む
- ・PPP 等の請負以外に積極的な企業は少なくないが守秘義務等もあり実態がやや不透明
- ・最上流の計画段階への関与は受注側としての意識に加えコンプライアンス上の制約を意識
- ・各市場における確実な受注は市場参入の継続や効率化・現地化の進展等にとって課題
- ・先進国とその他新興国では市場の性質に違いがあり、海外展開のあり方が明確に異なる
- ・我が国企業が強みを持つ環境対応等がなされた事業は発注者の関心に応じて対応
- ・優位性や課題の自己認識に共通点が多い

優位性：製品の品質、工期遵守、施工品質、安全管理、施工技術や、相手国の経済・社会発展への貢献等

課題：情報収集、営業、価格競争力、その他経営資源の現地化、契約交渉、契約管理・クレーム管理や「良き発注者」の考え方の浸透、相手国の法制度・運用の改善、質の高いインフラに見合う設計・積算、法令変更等への対応

② 不動産デベロッパーのインフラ海外展開

我が国の不動産デベロッパーは、展開する各市場において、現地デベロッパーとの競合企業として参入をしている。インフラシステムの海外展開では、我が国企業が目指す 2025 年に 34 兆円のインフラシステム受注のうち、建設・不動産について 4 兆円 [5, p. 概要版]とされ、都市開発などとあわせて不動産開発についての戦略が構築され施策 [1, pp. 82-92]が展開されている。

不動産デベロッパーは、各国等の市場毎に、その特性に応じたニーズをつかむことが海外展開の基本となる。今回のヒアリング対象等となった企業でも、国内における豊富な経験を活かして

つ、各市場におけるニーズに応じ、各社が提供するサービス等を各種（工業団地開発、商業施設、集合住宅、宅地開発ほか）の商品として供給・販売するという姿勢である。

今回のヒアリング等を通じて、不動産デベロッパーの海外展開では、主たる市場はアジア各国や先進国、特に北米等が中心であった。日系企業の進出が相対的に多いなど、日本企業としての知名度や商品への信頼が見込まれることが市場進出の際の考慮事項とされていることが伺われた。その点で、建設企業の海外展開とは注力する展開市場に一定の重複があり、また、直接の発注者としてのつながりなど関係が深い。

また、各々の市場の成熟度に応じて、我が国企業が得意とする分野である環境性能を意識した各種の商品やデジタル変革といった先端の話題に係る商品展開についての関心が相対的に高かった。他方、最も注力している市場であるアジア各国においては、これら得意分野にかかる一定のニーズの高まりの兆しがみられる一方で、より価格面を意識した商品へのニーズが現状である旨の指摘が強かった。

さらに、本邦建設企業が海外展開において積極的である ODA 案件受注との関係は必ずしも明確ではない。アジア各国において ODA 案件でインフラ展開が行われている場合の周辺民間案件等について、戦略的に受注されているという傾向があるとはいえ、国内における開発支援機関による土地の先買いといった強い政策支援が見られることへの期待に言及があった。また、建設企業が展開しているアジア以外のアフリカその他における展開については聞き取れなかった。

③ 商社のインフラ海外展開

商社にとってのインフラ海外展開においては、エンジニアリング企業が関係する発電事業等への関与が軸となっており、発注者となる各国政府等の意向を踏まえるために、資源価格を始めとした世界経済の動向を敏感に注視していること、また、インフラ海外展開の案件形成との関係では、他の業種に比して、ほぼ全世界規模で関与する地域や各社が得意な分野等で参入すべき市場を選定し、市場や案件ごとに強みを持つ企業との協働を志向していることが強く伺われた。

建設企業の海外展開との関係では、我が国の建設企業の優位性についての認識について、展開市場の把握の一環としてかなり正確な把握をしており、日本の建設企業の関与について、個別の国や発注者等の選好はあるものの、現状では、東南アジア・南アジアを除いた地域での協働や発注は難しいとの認識が感じられた。展開すべき市場の把握の関心から、我が国建設企業の競合となる欧米や中韓トルコの建設企業などへの意識も高く、韓国企業などの技術力の向上についての言及とともに、中国企業への一定の警戒感も感じられた。

ODA 案件のうち、円借款での参入は我が国建設企業と競合関係にあり、その場合には我が国以外の建設企業が価格面等でより有利な条件を提示した場合は、発注者の意向を踏まえパートナーとなることをいとわない一方、様々な点で強みを有する我が国建設企業との協働についての期待の声もあった。こうした動きは、建設企業に比してより広範な海外展開をしている我が国エンジニアリング企業との関係と同様であると感じられた。エンジニアリング企業との比較において、建設企業の契約管理等の体制強化への期待が協働の深化の観点から聞かれた。

③ 開発コンサルタントのインフラ海外展開

開発コンサルタントにとってのインフラ海外展開においては、質の高いインフラの案件形成やODA等の案件調査の主体として、建設業の海外展開に直接の貢献を行っている。他方、欧米系のコンサルティング企業に比すと世界的な市場展開や発注者への提案能力などにおいて厳しい見方 [13] [14]もなされている。

ヒアリング等を踏まえると、ODA 案件での調査業務や施工管理は各社の主力となる軸のひとつである一方で、各社毎に様々な形で、各々の強みに応じた市場展開への努力がなされている印象であった。その点で、発電事業や廃棄物処理施設、農業土木案件など、建設企業の海外展開では必ずしも強調されない工種の案件への取組や民間案件への積極的な展開を検討しており、また、国際金融が資金源となる案件や PPP 案件のような新しい事業展開に対しての主体的な取組みなど建設業に比してより積極的な面も見られ、多様な形での海外展開への工夫は強く感じられた。

他方で、海外市場において最大手となる欧米系の競業企業に現時点で競合することは難しく、少なくともそれらに準じる立場での海外展開を模索することとなっている現実が感じられた。ただし、人的資源の配置や発注者への提案能力などでの劣勢があり得る一方、設計等の能力などでの見劣りは見られず、技術的な優位が強い場合には外国語対応がなくても発注者からの照会等があり得るなど、むしろ優位性のある技術等の維持に尽力している印象であった。

その際、国内外の市場における営業手法等の違いのみならず、クレーム対応など商慣行の違いや、エンジニアとして案件に加わる場合は専門性に即して諸般のリスクに独立の立場で対応すべき契約形態の違いがあり、国内の監理技術者が海外におけるエンジニアとして直接に活躍することには通常は課題が多く、人材育成などの悩みにつながっていると感じられた。

なお、我が国建設企業が有する優位性・課題での評価において、現地人材の育成や施工品質、あるいは価格競争力や契約管理といった一部項目で建設企業の認識より評価が高かったり、逆に課題認識が低い場合がみられたことについて、施工リスクの引受けの有無といった建設市場への関与の仕方の違いが反映する可能性を越えて、海外展開の拡大する際の強みについての認識に若干のずれがあり得るとの印象があった。

<各業種からみた建設企業/建設企業からみた各業種の海外展開>

本業務で情報収集を行った各企業の視点での我が国建設企業の特長及び、建設企業から見た各業種の海外展開に係る認識について、重複を避けつつ整理すると下記の通り。

① 不動産デベロッパー

○ 不動産デベロッパーから見た建設企業

我が国建設企業とは、アジアを中心に参入している海外市場に地域的な重なりがみられるものの、市場への浸透のために一義的には現地の建設企業と連携した事業展開が基本となるため、我が国建設企業と協業は、一定の限られた条件での協力関係となる。

日本の建設企業に対しては、国内における発注者としての経験を踏まえ、品質や安全・工期、VE 等への高い信頼がある。特に海外市場においてニーズがある場合には、相対的に高価格となっても高品質な商品を提供する場合があります、自社で日本人社員等により国内の高い水

準に準じた施工監理等が必要になる。不動産デベロッパーは、下述の通り国内市場に比して人材面での不足等を感じており、市場展開において先行・並走している日系建設企業であれば、高い製品品質につながる施工を任せられるなど、国内市場で協働してきた信頼関係等に基づき、我が国建設企業の特長やその背景については深い理解があり、また、発注者として協業のメリットがある。

しかしながら、我が国建設企業とは国内契約約款に準じた契約が好まれるところ、施工リスクの引受けに伴い建設企業が直面している契約形態の違いに基づくコストなどへの認識は甘く、裏を返すと、日本の建設企業に対して、本社の関与や日本人社員の管理などを通じて現地の建設企業に比して価格面等での課題を感じている。

また、国内での事業比率の高さなども背景に、海外で活躍する人材の育成において、日本人社員が海外市場で活躍できるようにするための研修等の必要性や、ローカルの従業員の育成などに、共通した課題も抱えている。

○ 建設企業から見た海外市場における不動産デベロッパー

建設企業の側からは、不動産デベロッパーは国内外での主要な発注者のひとつであり受注意欲は極めて高く、様々な形での相談や連携があり得るなど協業を維持・拡大することへの暗黙の期待もある。他方、特にアジア等の市場において建設企業が不動産開発等を行う場合もあり得るところ、業態によっては競合企業となり得る。

② 商社

○ 商社から見た建設企業

商社は、我が国建設企業に比すと遥かに広い海外展開を様々な形態で模索しており、アジアの特定の国等で請負を軸に限られた市場で展開する我が国建設企業と協業できる場合はかなり限定的である。特に、発注者との関係等で案件形成を行う場合に、発注者の好みがあるなどの特段の場合を除くと、日系建設企業が活動する市場であっても、我が国建設企業との連携に経済利益や誘因が基本的に存在せず、日本企業と競業する他国建設企業への発注を模索することになる。特に、円借款案件の受注において、日本の建設企業と競合関係にあることが意識される。

他方、各々の市場を正確に把握する必要があり、商社としての海外建設市場に関与の観点から見える限りにおいて、我が国建設企業の優位性を正確に認識している。逆に、施工リスクの引受けに伴う契約管理等のリスク対応能力向上のため、エンジニアリング企業等に比して体制強化されることへの発注者側の視点での期待は感じられる。

また、建設企業の海外展開が不十分な海外市場において、建設企業が商社の海外展開能力を活用する可能性や、DX や環境分野などの市場での注目が高い分野における協働への関心を有している。

○ 建設企業から見た海外市場における商社

建設企業から商社をみると、海外における営業体制や進出国において強みを有するため、

海外建設市場において発注者の意向を含めた案件獲得につながる情報収集や海外市場におけるニーズ等を補足することにより様々な参入機会を提供するような協業についての潜在的な期待はあり得る。他方、建設企業の海外展開にあたっては、業態として強みを有する施工リスクの引受けを伴う案件受注が軸となることで生じる専門性があり、建設企業側のニーズに即した具体的な連携の実現には課題を伴う⁵⁷。

③ 開発コンサルタント

○ 開発コンサルタントから見た建設企業

建設企業とは異なる海外建設市場への関与を行う開発コンサルタントから見ると、技術面への関心が ODA 案件を含めて高まる傾向があり得るところ、技術力を強化しつつある中韓等企業の関係する海外市場におけるプレゼンスを強く意識している。

我が国建設企業の有する強みとして工期遵守、施工品質、安全管理など建設企業の自己認識と同様の事項に加え、開発コンサルタントとして関与する立場からより強く意識される事項として、現地の人材育成への貢献など ODA 案件における実績等にも高い評価をしている。また、価格面での認識の相違を巡る近年の対話などを通じて、一定の共通認識の深まりを感じているとの声もあった。

他方、相手国の発注者等が日本企業の優位性に係る価値を求めている場合には、海外展開において我が国の建設企業と共通した利益は失われ、中韓等の他国の競合企業などが価格面での競争力を利用して参入することとなる点について意識することとなっている。我が国建設企業が有する各種の優位性に関わらず、土木施工などを中心に競合企業に対する技術面での相対的な優位性を喪失していく事態を強く懸念する声が強い。特に欧米や日本において企業が有する技術に関しての比較的開放的な姿勢や、さらに学術面での知見の公表に係る鷹揚な慣行などに比して、中国企業が強化しつつある技術面での情報などの情報の少なさなども意識され、優位性の喪失に対しての高い危機感が感じられた。

また、日本企業として、コンプライアンス面での制約等が強まっているなかで、かつてに比して民間企業が受注を目指して案件形成する手法は減少しているといった声や、契約形態が国内と全く異なることは強く意識しており、国内要員が海外で直接活躍することは課題が多いとの指摘も強かった。

○ 建設企業から見た海外市場における開発コンサルタント

建設企業から見ると、開発コンサルタントの海外建設市場への関与を通じ、建設企業が技術的な優位性を有する案件などをより積極的に掘り起こすことで日系建設企業が取り組みやすい

⁵⁷ 一般円借款については、施工リスクを負わず案件の形成を上流で行うことに特化した商社と、施工リスクを勘案し受注側となることを主に施行する建設企業との間での見解の相違がある。円借款について、今後はより拡大していく状況にあるとは必ずしもいえないのではないかという指摘もある一方、日系の建設企業以外に、商社のような他業種が案件を獲得したり、直接に例えば韓国の建設企業などが受注する場合があるところ、よりよい案件形成や受注拡大に向けた具体的策について、引き続き検討が必要と考えられる。

案件が増えることや、案件の設計等に係る段階でも、我が国建設企業の各種の優位性を価格面を含めてより適切に織り込めないかとの期待が強い。

(4) 計量分析を利用した我が国建設企業の海外市場における優位性等

統計分析の趣旨と概説

<建設企業の傾向についての統計分析の実施と意義>

今般のアンケートは建設企業並びに建設業以外の業界からのヒアリングを行った貴重なものであり、海外展開を積極的に図っている多数の企業に高い関心を持ってご協力いただいた。建設業界を越えた共通点・相違点等については前節で定性的な整理を行ったものの、アンケートの質問項目の受止めについて、回答に即した整理が可能であろう。また、建設企業からの高い回答率を活かし、多数の建設企業について、アンケートの回答について統計分析を行うことにより、建設企業間の分類を試みることにする。これらの分析を通じ建設業界及び政府が取り組むべき方策についてもより深い示唆を得ることができよう。

そこで、アンケート結果について、ヒアリングを含めた整理の観点を踏まえつつ、アンケートの主要回答部分について、事後的にいくつかの統計的な処理を通じた分析を行った。

また、建設企業を分類し、分類された企業間での海外展開の実態について、どのような差異があるのか、直近5年間の海外受注統計を用いて分析を行った。

ところで、統計分析の実施は、海外業務の割合や海外売上高、プロジェクト毎の進捗など、経営に関わる定量的な情報を中心に整理を行うことが基本となるべきであろう。本業務のアンケートのスコープは必ずしも定量的な分析ではなかったうえ、既に若干言及しているとおり⁵⁸、数値化を通じたアンケート分析を行うことを事前に各社に通知して進めたものでもないため、項目に係る回答の判断基準が各社ごとに異なることを許容している。また、個社の回答については公表を前提としないところ、分析には一定の制約がある。

上記のような制約はあるものの、今般のアンケートの特長や海外受注統計の意義を踏まえつつ、実施すべき統計分析について検討したい。

<効果的な分析の検討>

今般のアンケートには、大きく分けて二つの特長がある。

- ① 海外建設市場に関与する、建設企業以外の業種の企業へのアンケートを実施した
- ② 我が国の建設企業のうち、海外展開を行っている代表的な企業を概ね網羅できる回答を得た

まず、①については、

・「海外建設事業におけるビジネス上の項目」についての発注者等と建設企業での見解の違いについての分析を行いたい。

アンケートでは「海外建設事業におけるビジネス上の項目」を網羅した。各々の質問項目についてアンケート上での説明は行っていない。しかし各項目で触れている事項については海外建設市場に展開する本邦建設企業にとってはなじみが深いと思われるところ、一定の共通理解がある

⁵⁸ 脚注 43、44

可能性がある。他方、発注者等の企業にとっては、建設市場への関与のあり方に応じて質問項目についての理解に差があり、受注側の建設企業とは事項についての認識に差異がある可能性がある。

そこで「海外建設事業におけるビジネス上の項目」への回答を集計するために行った数値化を利用して、発注者等と建設企業の回答について、記述統計としては比較的基本的な主成分分析により、アンケート項目の整理を行った。

また、②については、

- ・多数の建設企業について、アンケートの回答傾向が似た企業には海外展開の実態に一定の傾向があるといえるか

についての分析を行いたい。

今回のアンケート対象となった建設企業は、海外建設協会の正会員企業であり、我が国の建設企業のうち歴史的にみて海外展開に積極的な企業が基本的に含まれている。各企業は、得意とする工種、展開する地域や企業規模などに違いがあるため、少なくともこれらの各社の特徴の違いは、アンケートの回答傾向に現れる可能性が高いと思われる。そこで、アンケートの回答があった企業について、アンケート選択肢への回答を利用してクラスター分析を実施し、建設企業を3つに分類した。

さらに、3つに分類された各々の建設企業のクラスターごとの特徴について、直近5年間の海外受注統計から伺える違いを整理し、クラスター分析の妥当性について考えることとする。

分析ハイライト

<主成分分析によるアンケート項目の散布>

アンケートの質問項目を縦軸に並べ、回答頂いた企業を横軸に並べると、個々の回答を数値化する、2次元の多変量を数値化した下図のような表ができる。

質問項目	企業名	不動産デベロッパー①	...	商社①	...	開発コンサルタント①	...	JICA	...	建設企業①	...
①情報収集											
②営業											
③企画・提案力											
④製品の品質											
⑤現地法人化											
...											

図 16：質問回答分析データのイメージ

表の縦軸に並ぶ「海外建設事業におけるビジネス上の項目」は、建設企業にとって海外建設市場への展開を左右し得る多数の要因であるが、これらは主成分分析により少数の総合指標に集約することができる⁵⁹。

発注者等の企業と建設企業のアンケート回答に対する分析結果の散布図は下記^{60ix}となる。

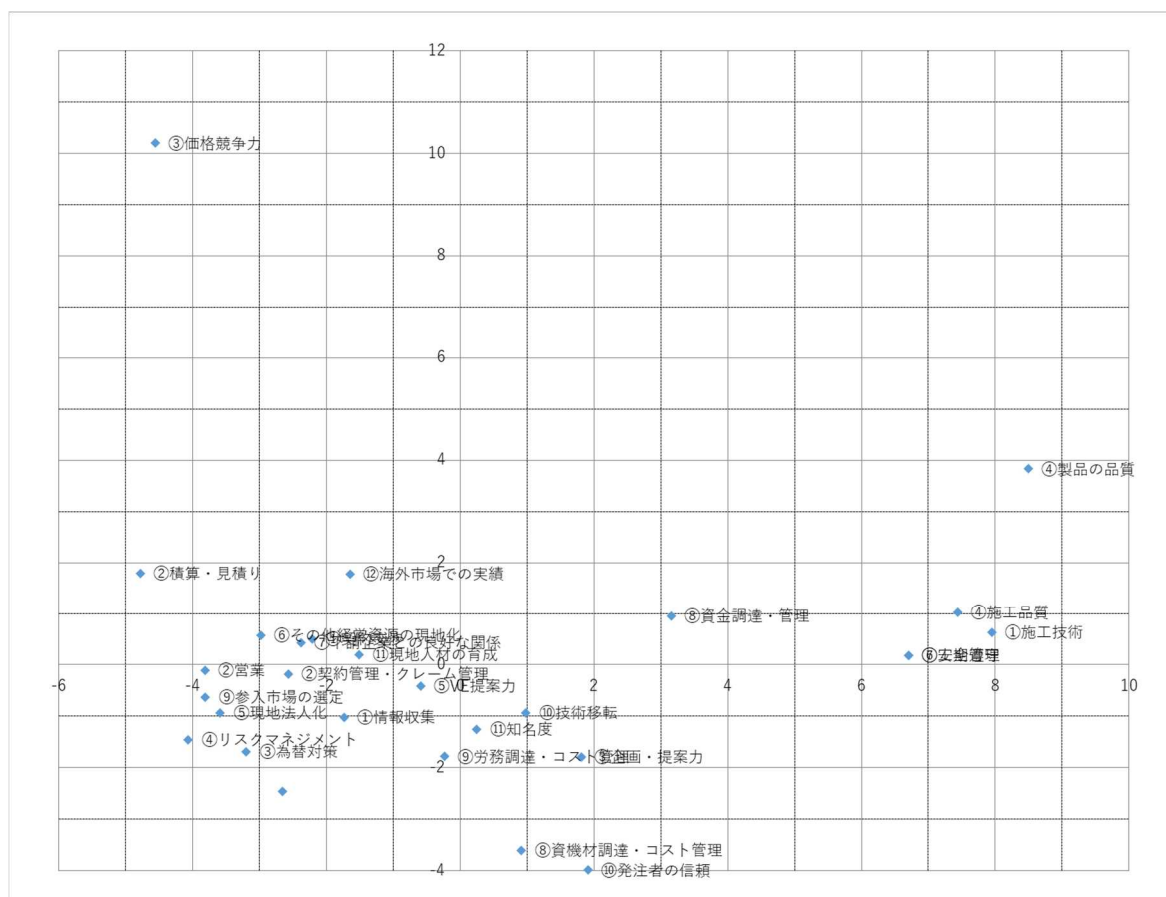


図 17：発注者等の散布図（アンケート結果による質問項目の主成分分析）

⁵⁹ 本調査報告では分散共分散行列を用いた分析を行った。通例に従い第二主成分までの散布図を掲載している。なお、分析には市販ソフトウェアを利用している。

⁶⁰ 各々の主成分についての解釈は行わない。固有ベクトルデータは巻末資料 x を参照。

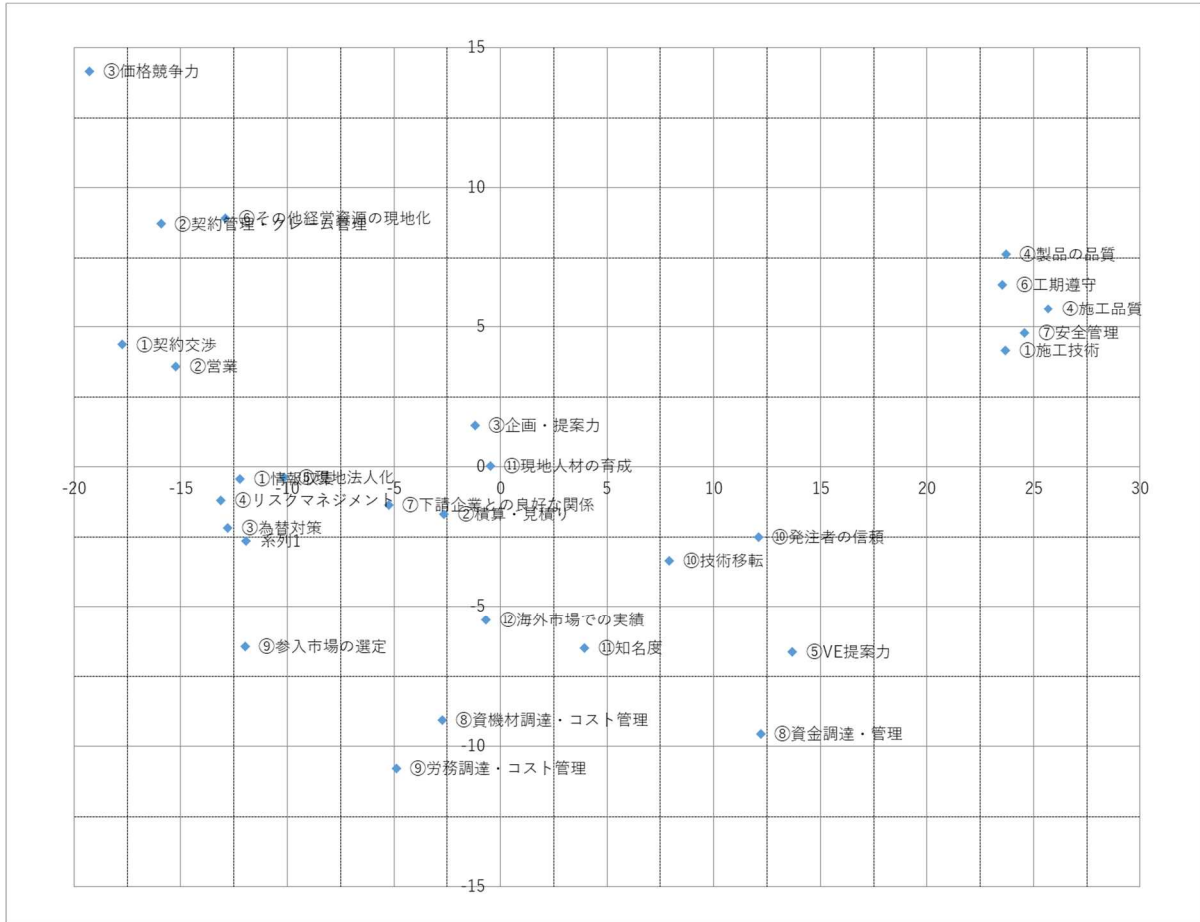


図 18：建設企業の散布図（アンケート結果による質問項目の主成分分析）

上記の通り、発注者等の図 17 においては、左上に価格競争力の項目が孤立しているが、建設企業の場合、左上にあることは同じでも、同一の象限に契約管理やその他経営資源の現地化が近接している。また、右側上方に並ぶ項目として、発注者等の散布図では製品の品質の項目がみられるが、建設企業の散布図においては、これらの項目と工期遵守、施工品質、安全管理、施工技術がより近接して固まっている。

「海外建設事業におけるビジネス上の項目」について、発注者等企業と建設企業とにおいて、アンケートへの回答の考え方への違いが示唆されている。

< クラスタ分析による建設企業の 3 分類 >

「海外建設事業におけるビジネス上の項目」に対する建設企業からのアンケートの選択肢への回答を利用し、クラスタ分析を実施⁶¹した。

回答の類似度に応じて、順次クラスタの数を集約していくものであるが、各々の分類毎にどのような特徴があるかについて海外受注統計を用いて分析を行うため、クラスタを 3 つまで集約するような分類を行った。

⁶¹ マハラノビスの汎距離によりデータ間の距離を求め、ウォード法を用いて合併後のクラスタ間の距離を計測している。

分類された3つのクラスターは、「海外建設事業におけるビジネス上の項目」に対するアンケートの回答の差異だけに基づいて分類されている。他方、「海外建設事業におけるビジネス上の項目」は、海外建設市場への展開に関わる項目が網羅され、また、それぞれについての各社の取組みは異なるであろう。

したがって、選択肢への回答傾向が、実際の海外展開の傾向の際となっているのかについて、海外受注統計の直近5年間のデータ⁶²を用いて、下記の整理を行うことで、分類された各クラスターは、特徴ある形で海外建設市場への展開を行っているのかを確認し、クラスター分析の妥当性についての示唆を得たい。

- ①展開している地域の傾向
- ②土木/建築別の工種
- ③現地法人が受注している割合

クラスター別で、①展開している地域の傾向について、件数ベース、金額ベースでの数値を用いて示すと下記の通りである。

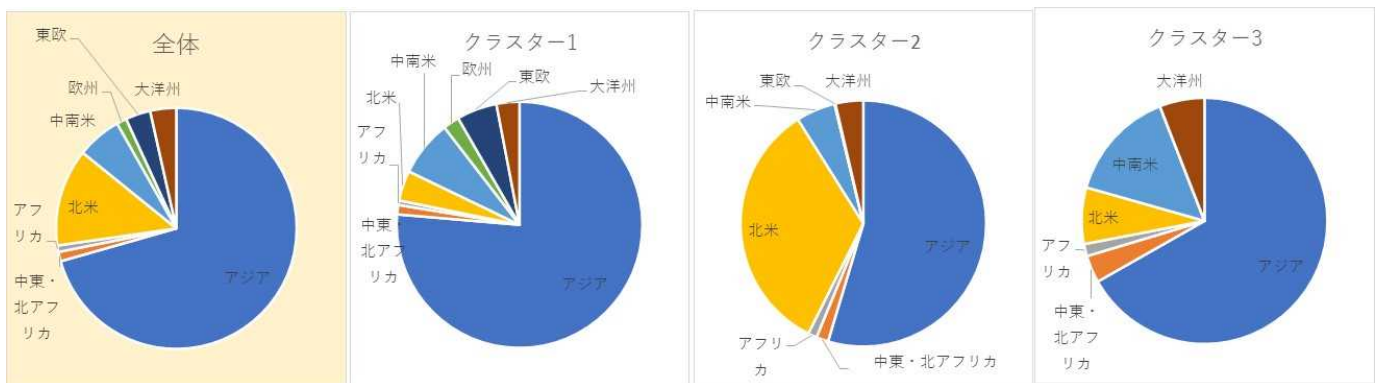


図 19：クラスター別の地域別受注割合（件数ベース）

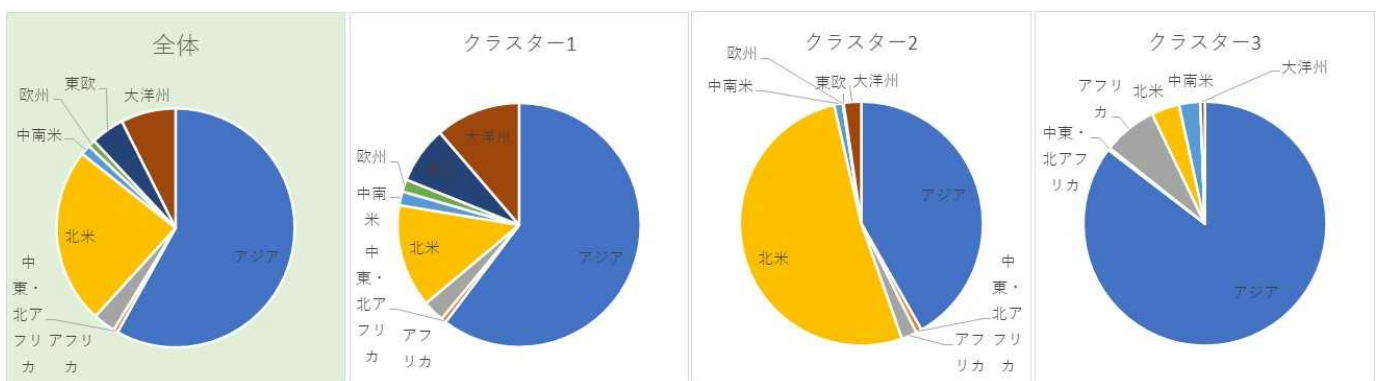


図 20：クラスター別の地域別受注割合（金額ベース）

件数・金額別の割合を全体と比較しつつ、3つのクラスター違いを考えてみる。クラスター1はアジアがメインで大洋州でも取り組みがあり、クラスター2では北米の比率が高く、クラスター3はアジアを軸にアフリカ・中南米などでの取り組みが多いようである。

次に、②土木/建築別の工種別での受注比率を確認してみる。

⁶² 本節では、2017年度から直近2022年度1月までの海外受注統計の数値を用いた。

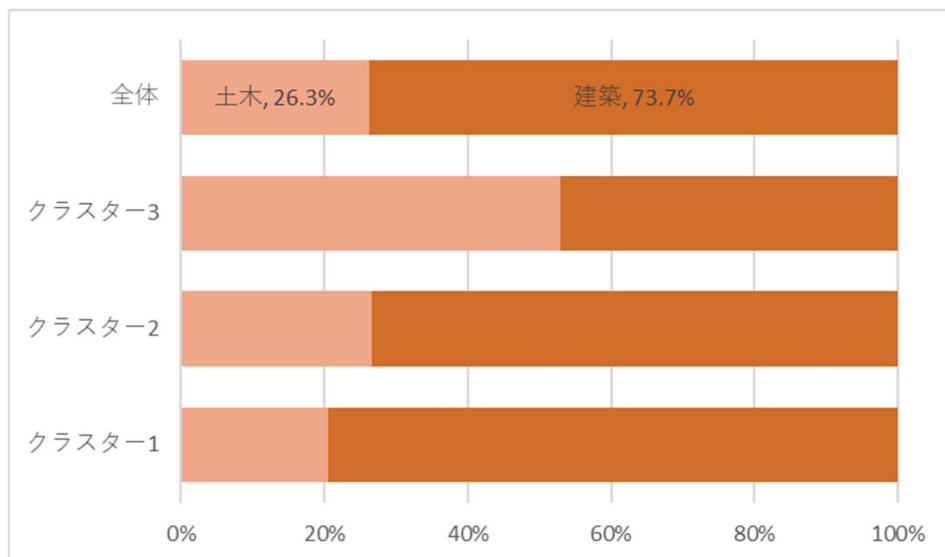


図 21：土木/建築工種別受注比率（金額ベース）

クラスター1は建築の比率が高く、2、3の順に土木の比率が上がっていく。クラスター2は全体の工種別比率とほぼ同様のようである。

最後に、③現地法人が受注している割合を見てみると、クラスター1は金額、件数ともに全体の比率とほぼ等しく、クラスター2は件数ベースでこそ全体の比率に近いが、金額ベースでの現地法人の受注割合が高い。クラスター3は逆に、件数は全体の傾向と大差がないものの、金額ベースでみると現地法人の受注割合が非常に低くなる。

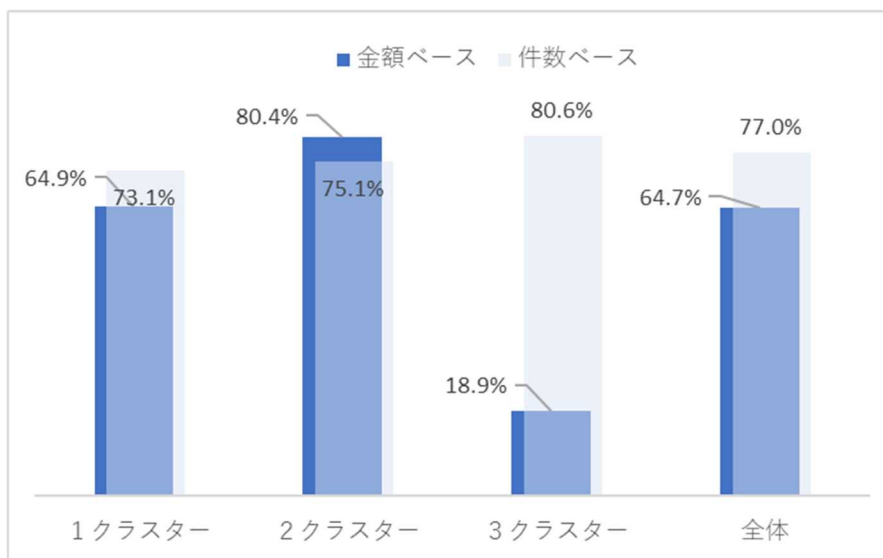


図 22：現地法人の受注割合

以上の分析から、「海外建設事業におけるビジネス上の項目」についてのアンケートの選択肢への回答のみから、建設企業の海外展開について、一定の特徴がある可能性がある。

まとめてみると、以下のような姿が見えてくるといえるようだ。

- ・クラスター1はアジアを中心に現地法人での受注についても我が国企業の平均的な動向に

近く、建築を中心に堅実な受注を獲得している

- ・クラスター2は先進国での受注を含めた建築受注を現地法人が支えるより手堅い海外展開を行っている
- ・クラスター3はアジア以外にもアフリカ・中南米までの土木案件を含めた広い地域での展開を本邦法人の大型受注を交えて展開している

<統計分析を利用した分析の可能性>

最後に、以上のような、アンケートと統計手法による分析とを交えた検討の可能性^{63x}について簡単に触れておきたい。

今回のアンケートの対象企業は有意抽出であって、特に発注者側当の企業の一部は規模が大きい企業に限定されている。無作為抽出による推測的な分析にはなじみがうすいであろう。

しかしながら、今回の分析では行えなかったものの、例えば仮に海外の建設企業についても同様のアンケートを実施できるのであれば、世界の建設企業を母集団に各々の質問項目等への考え方を集約することができるかもしれない。その際、今回のアンケートのように、高い回答率での建設企業の回答から析出される傾向は、本邦建設企業の海外展開における特性をより鮮明にする可能性がある。また、日本の企業のうち一部の特徴ある集団等と同様の特徴を有する海外企業があるかといった分析を行うこともできるであろう。

また、アンケートの手法を洗練させてクロスセクションデータにより新しい切り口の分析があり得ることや、定期的な類似調査等による時系列での変化の確認、また、政策効果の測定などへの道が開かれる可能性を指摘しておきたい。

最終章では、これまでの整理と分析を踏まえて、建設業界と政府が取組む方策について提言を行う。

⁶³ 検討の一例として、今回のアンケートでの「海外建設事業におけるビジネス上の項目」への異なる業種毎の回答傾向をもとに、アンケート回答のみから業種の特定が可能であるか、正準相関分析での判別が可能であった。

4. 建設業界及び政府が取り組むべき方策

<海外建設市場におけるビジネス上の優位性の確認と強化>

これまでの分析を振り返り、建設業界及び政府が取り組むべき方策について、四つに分けて整理する。

①—1 我が国建設企業の現在の優位性を海外展開での活用

今次調査を通じ、我が国建設企業は、展開している海外建設市場においてある程度の共通したビジネス上の優位性を有している。これらは、技術的優位と同様にアジアを皮切りに戦略的に活用する方策を検討し、海外建設市場展開に積極的に活用すべきである。

○ 建設業界が取り組むべき方策

強みの活用：工期/安全/品質や現地人材貢献の強みを展開

弱みの克服：価格や契約、現地化等の課題を整理し克服

○ 政府が取り組むべき方策

強みの活用：優位性を維持できる施策展開の継続/改善

弱みの克服：企業単位での対応が困難なリスクに係る情報提供や現地での相談対応の強化

①—2 市場や分野に応じた受注活動と支援の着実な展開

我が国建設企業の優位性は、展開する市場や得意な分野に応じて受注活動を展開して存在感を発揮している。これらビジネス上の優位性の程度に応じて、政府における様々な支援等を重点的・機動的に講じられるよう、効果的な対応を整理しつつ、先行している市場における着実な発展と更なる海外市場展開を図るべきである。

○ 建設業界が取り組むべき方策

強みの活用：優位性を有する市場/分野との関連での受注拡大

弱みの克服：先進国市場等における展開戦略構築⁶⁴

○ 政府が取り組むべき方策

強みの活用：ODA 案件の戦略的な活用の継続と強化

弱みの克服：国内市場での PPP 案件や CM 活用等を通じ海外市場との親和性を戦略的に向上

<我が国建設業の海外プレゼンス向上に向けた中長期的視野での対応>

②—1 展開国の状況や各種工種の特性を踏まえた海外展開の維持拡大

海外建設市場に係る我が国企業は建設企業以外にも存在し、各々が展開国の状況に応じた戦略を有している。また、建設企業は各種工種等の特性を踏まえて現地化を含めて効果的

⁶⁴ 先進国市場での機会創出に政府が取り組むべき方策も様々あり得る。欧州・北米・大洋州など先進国市場における機会を創出することには意義があり、我が国相手国の意向があれば、政府同士での対話はきわめて有効と思われる。また、先進国におけるインフラプロジェクト専門官の体制も強化されてきており、特に、北米や太平洋州など、現地総領事館での体制も見られることから、地方における当局や民間企業の意向の発掘や日本企業の優位性についての紹介などは効果があり得る。

な海外展開のあり方を模索している⁶⁵。これらの海外市場における広範な日本企業の存在は、市場における建設企業の受注拡大のみならず、その中長期的な海外市場展開の維持拡大に資するよう検討・施策展開がなされるべきである。

○ 建設業界が取り組むべき方策

強みの活用：各企業の特性や工種に即した効率的な海外市場展開

弱みの克服：日系企業案件のみならず、現地化・効率化を通じて現地民間案件等の獲得強化

○ 政府が取り組むべき方策

強みの活用：建設企業の優位性を着実に評価できる ODA 案件等の継続や改善（ex.技術移転型 STEP を含む）⁶⁶

弱みの克服：UR の海外開発支援を絡めた案件創出の仕組み形成、我が国建設企業の展開が少ない市場や高い技術等で広範な市場で海外展開を図る企業の貢献の適切な評価

②—2 市場への関与の継続と拡大並びに発注者・市場との関係構築

既に参入した市場での実績や経験を活かしつつ、新規の市場展開を積極的に推進するには、建設企業の海外展開意欲を強め海外市場への参入・関与の継続と拡大が必要であり、そのために海外の発注者との良好な関係構築や市場への深い浸透を図るための具体的な措置が講じられるべきである。

○ 建設業界が取り組むべき方策

強みの活用：受注した案件等の契約管理体制の強化・効率化による契約管理等の徹底

弱みの克服：海外展開で効率性を有する既に参入した市場における M&A や請負以外の新規分野での取組の強化⁶⁷

○ 政府が取り組むべき方策

強みの活用：質高インフラの必要性や、支払い遅延・税金問題等の発生を抑えるため「良き発注者」の考え方浸透

弱みの克服：PPP 案件など新規分野等での参入を促す施策の維持や展開市場の拡大等

⁶⁵ かつては「我が国建設業の国際展開が国内建設市場の落込みを補完する形で行われてきたことから…海外建設市場においても完成工事高を重視せざるを得なかった面もあると考えられる」といった評価があった（建設業等の国際展開支援フォーラム提言平成 21 年 8 月）。他方、本業務でのヒアリング等においては、個社の受注活動では、既に一定の実績を有する市場で引き続き展開を追求する場合などにおいて多少の「無理をして」でも売上高を増やそうという動機や行動があり得るとの指摘はあったものの、総じて海外建設市場での受注において、個別の海外プロジェクト毎での利益計上を強く意識しているとの返答が多かった。海外展開における完成工事高の重視といった意識については一定の変化があると考えられる。

⁶⁶ 市場毎に ODA 発注のあり方の検証を行うことは含まれる。建設企業からは、ODA で既に参入した市場において、継続的発注見込があることが参入に当たって必要であるとの指摘や、少なくとも ODA を一定の間隔で継続して受注できる可能性を維持して欲しいといった声が複数で聞かれた。

⁶⁷ 建設企業から、既に参入した市場において、現地での民間案件の受注や、PPP 等の新たな契約形態での参画に対して、積極的な意向の声があった。他方、現実の受注に結び付けることは容易ではなく、具体的にどういった案件で獲得をしていくかについては、各社毎に様々な意見があったものの、総じて今後の課題であるとの印象を受けざるを得ない場合が少なくなかった。

<海外展開への堅実な成長と新たな課題に対応しうる人材等の育成確保>

③—1 海外建設市場に対応できる体制構築や組織を支える人材育成等

海外建設市場展開の強化に必要な、海外建設プロジェクトが有する特有の課題に対応するには、技術等への理解や語学のみならず、商慣習や法制度を含めたビジネス・スキルへの対応が可能な人材が必要であるが、海外建設市場に関係する開発コンサルタントや不動産デベロッパーも建設企業と共通に人材の不足という課題を抱えている。これらに対応できる体制構築や組織を支える人材育成等が重要である。

○ 建設業界が取り組むべき方策

強みの活用：危機管理や契約管理などの研修等での育成

弱みの克服：施工リスクの引受け以外の形態での市場参入の検討や、企業の規模や特性に応じて外部人材の活用・外国人材の登用

○ 政府が取り組むべき方策

強みの活用：受注面からの下支えの継続や、海外建設プロジェクトリスクに関する情報提供の拡大、技術者の活用や中小・中堅企業の海外展開拡大などを含めた海外プロジェクト関連人材拡大のための各種施策の展開

弱みの克服：内外人材の活用促進や各種問題解決支援

③—2 受入国の発展に資する海外展開と市場を通じた健全な事業発展

建設企業以外では質高インフラの情報発信の必要性についてより一層の課題があるとの認識があり、受入国の発展に資する海外展開は引き続き必要であるとともに、国際情勢等が激変する中でも我が国企業が市場における適切な競争を通じて海外建設市場に関与し、健全な事業発展を図ることが重要である。

○ 建設業界が取り組むべき方策

強みの活用：ODA を通じた相手国の人材育成や健全な市場での競争を通じた相手国の経済発展への貢献継続

弱みの克服：一般円借款での建設企業受注の一層の拡大

○ 政府が取り組むべき方策

強みの活用：有望なプロジェクトの発掘や情報提供の拡大、施工中案件での様々な損失等を抑える支援

弱みの克服：既存の日系企業の施工案件のみえる化の強化などにより、建設業界を越えた日系企業による周辺開発の深耕など新規案件の発掘の支援

<建設業のあり方を踏まえたきめ細かい支援>

④—1 請負での施工リスク引受けに係る専門性を踏まえた拡大戦略

施工リスクの引受けに伴う建設企業の海外展開戦略は、入札を通じた受注のための営業体制の構築や個別受注生産に即した契約管理など、市場における活動として製造業等とは異なる側面があ

る⁶⁸。請負による施工リスク引受けに係る専門性を踏まえつつ、PPPでの投資といった新しい事業形態への参入に積極的になるために、請負受注の強化と投資といった新たな事業形態への参入との両立が可能な拡大戦略を講じることが必要である。

○ 建設業界が取り組むべき方策

強みの活用：高い施工品質等による民間等での受注の継続発展

弱みの克服：設計施工等を引受けられるアジア市場などでのVE等の取組み強化による更なる経験の蓄積

○ 政府が取り組むべき方策

強みの活用：二国間枠組み利用によるPPP案件形成拡大

弱みの克服：第三国連携などの多様な政策枠組みの一層の活用

④—2 案件形成など海外建設市場の上流における関与のあり方の検討

計画策定など最上流における関与を含め、案件形成など海外建設市場の上流における建設企業等の関与については、建設企業が展開する海外市場は一定国に限られるなど克服すべき課題があるうえ、コンプライアンスへの意識などの課題⁶⁹がみられ、日系他業界とのきめ細かい役割分担のあり方を検討することで克服に向けた対策を検討すべきである。

○ 建設業界が取り組むべき方策

⁶⁸ 入札における価格競争の厳しさを踏まえ、受注の拡大だけを目標とするのであれば、例えば「質の高いインフラ」にこだわらず、完成時の質が国内の一般の施工に比して十分とみなせない、或いは将来的に様々なコストが増大するインフラが発注者からのニーズに即し、受注の可能性が高まる場合があることは想定し得る。このような場合についての対応の整理は必ずしも行われていない。その検討の要否を含め慎重な対応が必要であるが、受注の拡大のためにあらゆる努力を行う観点からは以下のようなことは考えられる。一般論ではあるが、まずそもそも日本のODAが築いてきたさまざまな有形無形の肯定的な評価を失しないような戦略的な整理が必要である。また、政策的な支援についての国民的な理解を得るには相手国等との関係でこのような受注が必要であることの整理がより明確である必要があるうえ、どういった場合にどのような支援が望まれ、また可能であるのかといった事項の整理が必要と考えられる。

一方で、「インフラシステム海外展開は、プロジェクトに直接携わる「我が国」及び「相手国」だけでなく、「国際社会」にも貢献し得る」また、「新興国を中心に膨大なインフラ需要があり、我が国事業者の受注機会の拡大を図り、これを取り込むことは、我が国の持続的な経済成長に欠かせないものである」との観点に立てば、現在進出している市場を越えて、発注者のニーズをとらえてコストが安い施工を行う体制を我が国の建設企業が強化することには一定の意義があり得るとも考えられる。ただし、現在優位性を有すると日系の建設企業が自認している事項をともなわない受注であると発注者となり得る相手国政府や現地企業からみなされることは、日系の建設企業にとっては、少なくとも過去から続く優位性を失いかねないリスクであるといえる。つまり、建設企業が現在行う受注獲得の努力と質的に異なる営業活動であって、そういった受注の拡大を合理的な経営戦略として描きうる整理が必要となる。

⁶⁹ PPPの事業スキームは多様であるが、例えば現地政府等が特別目的会社（SPC）と事業契約を締結するケースでは、建設企業の立場では、PPPへの参画としてSPCへの投資を行うことと、SPCからの発注をEPC Contractor（設計施工工事会社）として受注することとは利益相反（脚注19参照）であるとの懸念や、個別のPPP事業に関わる情報は協力企業との間で守秘義務があり提供が難しい、あるいは案件形成前の企業間の協力には限界（例えば情報提供に対する手数料（口銭など）は税制面等で課題）があるなどの指摘があった。

強みの活用：ECI 拡大等を通じた海外案件形成への関与

弱みの克服：手薄な市場等での他業界との健全な協働

○ 政府が取り組むべき方策

強みの活用：市場の重なりや業界同士の関係など不動産企業の海外展開への支援が建設企業の利益と重複し得る部分があることを踏まえた連携の強化

弱みの克服：内外市場の業務形態をシームレスにする大局的観点から国内 PPP や CM 業務が建設業の海外展開に裨益をしている程度の検証

参照文献

- [1] 国土交通省, “国土交通省インフラシステム海外展開行動計画 2021,” 国土交通省, 2021 年 6 月.
- [2] 一般財団法人建設経済研究所, “建設経済レポート No.72,” 一般財団法人建設経済研究所, 2020 年 4 月.
- [3] 國島正彦・庄子幹雄, “建設マネジメント原論,” 山海堂, 1994 年 12 月.
- [4] (一社) 海外建設協会, “国際建設プロジェクトの契約管理 (2021 年第 2 次改訂版),” (一社) 海外建設協会, 2021 年 3 月.
- [5] 経協インフラ戦略会議決定, “インフラシステム海外展開戦略 2025,” 経協インフラ戦略会議, 2020 年 12 月.
- [6] (一社) 海外建設協会, “2020 年度 (令和 2 年度) 海外建設受注実績の概要,” 会報 OCAJI, 第 卷 2021summer, 第 vol.47, pp. 2-22, 2021.
- [7] 国土交通省, “海外建設プロジェクトにおけるリスク管理方策に関する検討会報告書,” 国土交通省, 2011.
- [8] 国土交通省, “海外建設プロジェクトにおける契約管理検討調査,” 国土交通省, 2012.
- [9] 国土交通省, “海外建設プロジェクトにおける契約管理検討事業報告書 第 3 部 海外において我が国建設企業に契約問題が発生している事案,” 国土交通省, 2013.
- [10] 国土交通省, “海外建設プロジェクトにおける契約管理検討事業報告書 第 1 部 海外建設プロジェクトの主な裁判例・仲裁判断例,” 国土交通省, 2013.
- [11] 国土交通省, “海外建設プロジェクトにおける契約管理検討事業報告書,” 国土交通省, 2013.
- [12] 建築コスト研究, “特集: 建築コストと海外市場,” 建築コスト研究, 2017.
- [13] 経済産業省, “コンサルティング機能強化タスクフォース - 報告書,” 経済産業省, 2017.
- [14] (一社) 海外コンサルタンツ協会, “ECFA VISION 2030ー開発コンサルタント将来ビジョン 2030ー,” 2012.
- [15] 国土交通省, “今後の海外建設プロジェクトの獲得に向けた制度調査業務,” 国土交通省, 2016 年.
- [16] 経協インフラ戦略会議, “002 インフラシステム輸出戦略,” 経協インフラ戦略会議, 2013 年 5 月.
- [17] 一般財団法人エンジニアリング協会, そのまま使える ENAA 国内プラント建設契約モデルフォームと逐条解説第 3 版, 日刊工業新聞社, 2020 年 10 月.
- [18] 国土交通省、(一社) 海外建設協会, “Japanese Consturution Industry, Today,” 国土交通省、(一社) 海外建設協会, 2013.

- [19] 国土交通省, “日本の「質の高い」インフラプロジェクト~グッドプラクティス集~, ” 2021.
- [20] 国土交通政策研究所, “海外建設分野における競合国に関する調査研究,” 国土交通政策研究所, 2015.
- [21] 国土交通省, “建設業の国際競争力強化に関する検討会支援業務,” 国土交通省, 2021.
- [22] (一社) 海外建設協会, “海外建設協会 50 年史,” (一社) 海外建設協会, 2007.
- [23] 社団法人海外建設協会, “海外建設の基本的方向と対応策 (III), ” 社団法人海外建設協会, 1984.
- [24] 経済産業省, “経済産業省インフラ海外展開懇談会 最終取りまとめ,” 経済産業省, 2020.
- [25] 梅咲恵司、森創一郎、一井純、福田淳, “ゼネコン四重苦,” *週刊東洋経済*, 第 7034, pp. 40-76, 2022.
- [26] 経協インフラ総合戦略調査特別委員会, “インフラシステム輸出に関する提言 (概要), ” 自由民主党政務調査会, 2020 年.
- [27] 日本貿易振興機構, “2020 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査,” 日本貿易振興機構, 2021 年.
- [28] 日本貿易振興機構, “[速報版]2021 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査,” 日本貿易振興機構, 2022.
- [29] 国土交通省, “不動産市場における国際展開戦略,” 国土交通省, 2013.
- [30] (一社) 建設コンサルタンツ協会, “令和 3 年度建設コンサルタント白書,” (一社) 建設コンサルタンツ協会, 2021.
- [31] ダイヤモンド編集部・重石岳史、田上貴大, “商社非常事態宣言,” *週刊ダイヤモンド*, 第 4880, pp. 28-59, 2021.
- [32] 週刊エコノミスト編集部 種市房子・金山隆一, “商社最高益の狂乱,” *週刊エコノミスト*, 第 99 巻, 第 34 号, 通巻 4714, pp. 16-37, 75-87, 2021.
- [33] 国土交通省, “今後の海外建設プロジェクト獲得に向けた制度調査業務【調査・研究】報告書,” 国土交通省, 2016.
- [34] 金本良嗣編, 日本の建設産業, 1999.
- [35] 柳川範之, 契約と組織の経済学, 2000.
- [36] 国土交通省, “海外建設実務マニュアル,” 国土交通省, 2019.
- [37] 経済産業省 (有限責任あずさ監査法人), “質の高いインフラ・システム海外展開促進事業 (海外進出拠点整備事業 (インフラ輸出拡大に向けた各国調達市場の基礎調査)), ” 経済産業省, 2017.
- [38] 倉谷好郎, “「受注生産の経済学」への一試論,” *経営の科学 オペレーションズ・リサーチ*, 第 25 巻, 第 7 号, pp. 418-422, 1980.
- [39] 国土交通省, “建設業等の国際展開支援フォーラム提言,” 国土交通省, 2009.

- [40] 古坂秀三, “売上高に占める海外事業の割合や利益率についての報告 [2, pp. 292-298],” 2011-2014.
- [41] (一社) 海外建設協会 (編集), “海外に学ぶ建設業のパートナーリングの実際,” 鹿島出版会, 2007年3月.
- [42] 若松準, “ENR 記事に見る米国大手建設企業の多様性,” *建築コスト研究*, 第 No.107, pp. 87-93, 2019.
- [43] 大西正光, “プロジェクト契約の不完備性と制度設計に関する研究,” 2005.
- [44] 遠藤和義, “欧州の大手建設企業の動向を知る,” *建築コスト研究*, 第 巻 No.83, pp. 16-23, 2013.

参考資料

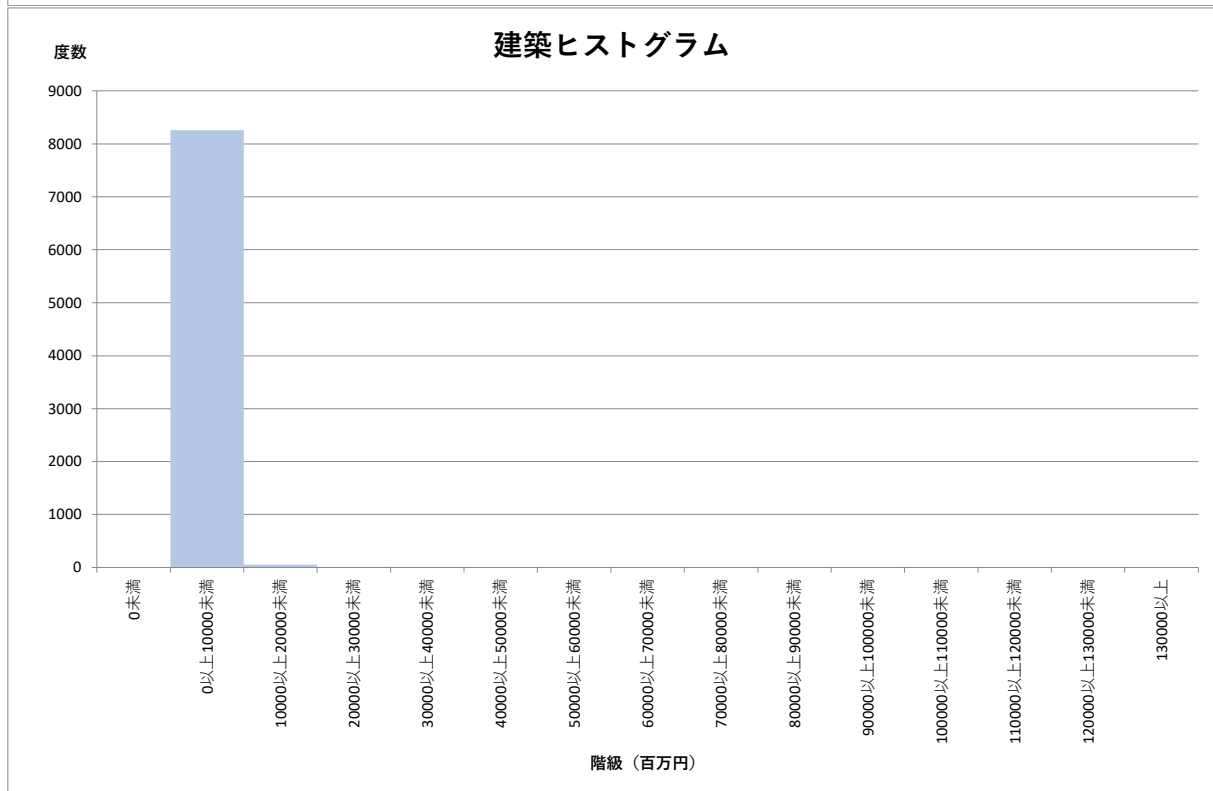
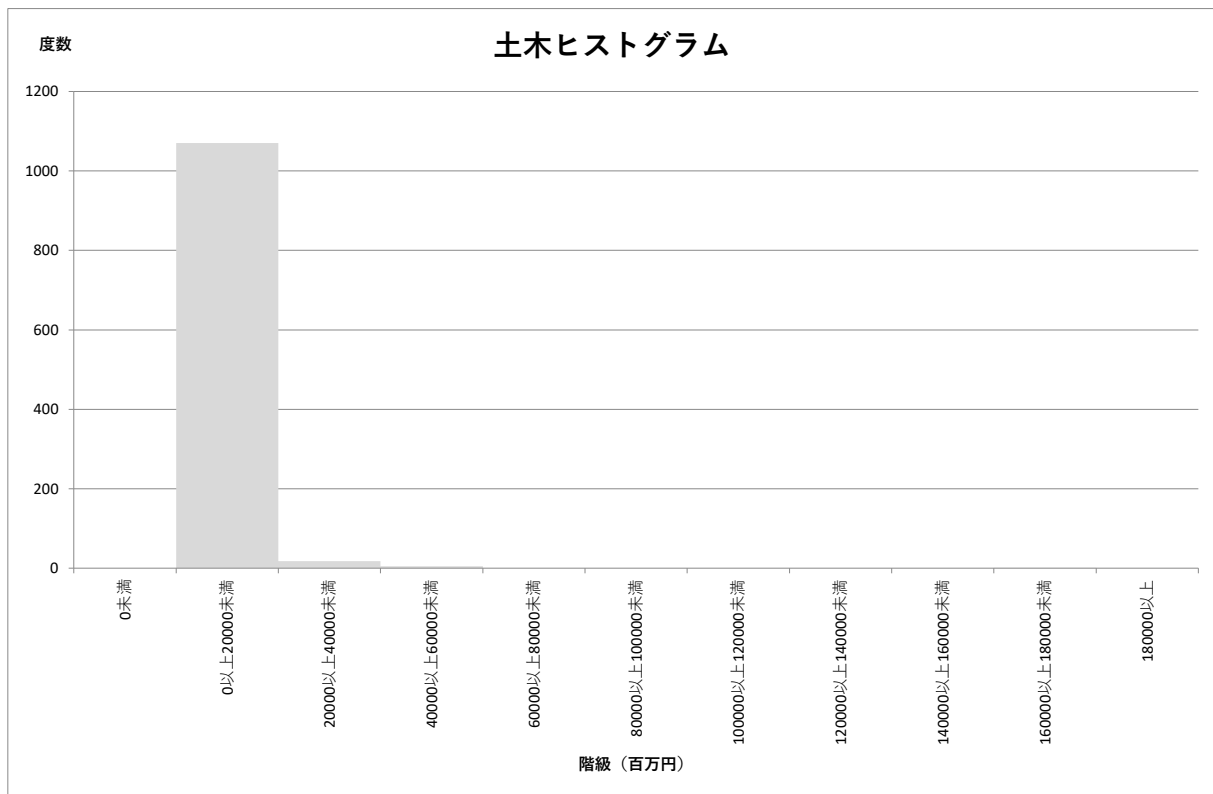
i 最新の海外工事受注実績は下記の通り。

月次受注額 (2020/12~2022/1) (単位:百万円)

	本邦法人	現地法人	総計
2018年度	703,432	1,234,052	1,937,484
2019年度	771,817	1,289,072	2,060,889
2020年度	344,792	768,841	1,113,633
2020年12月	15,338	73,669	89,007
2021年1月	10,059	54,099	64,158
2021年2月	56,414	26,930	83,344
2021年3月	79,051	21,211	100,262
2021年4月	16,493	108,047	124,540
2021年5月	13,459	75,911	89,370
2021年6月	37,034	101,300	138,334
2021年7月	22,988	47,969	70,957
2021年8月	40,140	97,170	137,310
2021年9月	14,904	143,178	158,082
2021年10月	10,541	106,314	116,855
2021年11月	58,451	157,833	216,284
2021年12月	33,624	161,835	195,459
2022年1月	59,147	77,260	136,407
2021年4月~2022年1月	306,781	1,076,817	1,383,598

(<https://www.ocaji.or.jp/feature/overseascontract.html> : 令和3年3月15日アクセス)

ii



iii

ENRの海外市場データについて、表1(2頁)、表2(5頁)の関係と同様、海外市場の売上高のみの場合の各国企業を集計した国別のランキングと、国内市場の売上高を加えたランキングを掲載する(ENRデータを基に海外建設協会に置いて整理)。

世界市場の地域毎の計上は行っていないが、73アジアにおいて占有率が高いとされる国が、海外

市場の売上高のみを基準とした各国別のランキングにおいても上位となる。また、トルコは日本の上位に位置している。

「2020ENRデータ（売上：海外のみ）を基準としたトップ250社における各国企業の動向」					
(単位：百万ドル)					
国名/社数	売上高 (海外のみ)	売上高比率 (海外のみ) *1	売上高 (海外+国内)	売上高比率 (海外+国内) *2	海外比率*3
中国/78	107,465.70	25.60%	1,119,579.70	57.69%	9.60%
スペイン/10	62,625.90	14.92%	79,925.00	4.12%	78.36%
フランス/3	45,987.00	10.96%	99,522.00	5.13%	46.21%
ドイツ/5	32,703.60	7.79%	39,094.40	2.01%	83.65%
韓国/11	21,423.00	5.10%	76,998.00	3.97%	27.82%
米国/41	20,450.30	4.87%	109,843.10	5.66%	18.62%
イタリア/12	20,152.30	4.80%	91,990.30	4.74%	21.91%
オーストリア/2	19,397.10	4.62%	25,270.50	1.30%	76.76%
トルコ/40	18,291.30	4.36%	30,993.50	1.60%	59.02%
日本/11	16,290.70	3.88%	87,909.50	4.53%	18.53%
スウェーデン/1	11,342.00	2.70%	14,523.10	0.75%	78.10%
オランダ/3	7,948.30	1.89%	82,831.40	4.27%	9.60%
オーストラリア/5	7,016.50	1.67%	19,081.80	0.98%	36.77%
イギリス/2	6,676.00	1.59%	7,327.00	0.38%	91.12%
インド/5	5,973.90	1.42%	22,637.40	1.17%	26.39%
アラブ首長国連邦/1	3,347.80	0.80%	3,371.10	0.17%	99.31%
ルクセンブルク/1	2,242.00	0.53%	2,249.00	0.12%	99.69%
ギリシャ/1	1,872.40	0.45%	1,872.40	0.10%	100.00%
ベルギー/1	1,838.50	0.44%	3,151.30	0.16%	58.34%
エジプト/4	1,618.80	0.39%	6,521.90	0.34%	24.82%
カナダ/3	1,437.20	0.34%	6,056.30	0.31%	23.73%
台湾/1	1,059.50	0.25%	1,835.40	0.09%	57.73%
デンマーク/2	842.20	0.20%	2,236.10	0.12%	37.66%
レバノン/1	593.00	0.14%	594.00	0.03%	99.83%
イスラエル/1	410.50	0.10%	2,325.00	0.12%	17.66%
クウェート/1	294.90	0.07%	440.30	0.02%	66.98%
イラン/1	257.50	0.06%	280.80	0.01%	91.70%
セルビア/1	79.70	0.02%	204.40	0.01%	38.99%
ロシア/1	71.00	0.02%	1,596.00	0.08%	4.45%
チリ/1	34.00	0.01%	562.00	0.03%	6.05%
総計	419,742.60	100.00%	1,940,822.70	100.00%	21.63%

ENR調べ：2020年の売上高に基づく建設会社ランキング※子会社の売上も含む。プラント系の売上も含む。

*1 売上高（海外のみ）÷ 売上高総計（海外のみ）

*2 売上高（海外+国内）÷ 売上高総計（海外+国内）

*3 売上高（海外のみ）÷ 売上高（海外+国内）

他方、少なくとも世界全体での売上高について、国内を市場の売上高を加えた場合には日本のランキングは上昇する。

「ENR国別データ（売上：海外＋国内）を基準としたトップ250」

(単位：百万ドル)				
国名/社数	2019 売上高 (海外＋国内)	2019 売上高全体の割合 (海外＋国内) *1	2019 売上高 (海外のみ)	2019 売上高全体の割合 (海外のみ) *2
中国/59	1223629.10	59.81%	101804.70	25.25%
米国/101	246771.12	12.06%	21433.00	5.32%
フランス/3	99522.00	4.86%	45987.00	11.41%
日本/12	91216.30	4.46%	16310.00	4.05%
スペイン/9	79612.80	3.89%	62345.30	15.46%
韓国/11	77000.00	3.76%	21423.00	5.31%
ドイツ/4	38824.40	1.90%	33063.60	8.20%
オーストリア/2	25270.50	1.24%	19397.10	4.81%
インド/4	22028.30	1.08%	5905.50	1.46%
イタリア/7	21911.20	1.07%	18548.90	4.60%
トルコ/11	18738.50	0.92%	11905.20	2.95%
オーストラリア/3	18278.90	0.89%	6458.10	1.60%
オランダ/4	17013.90	0.83%	8162.50	2.02%
スウェーデン/1	14523.10	0.71%	11342.00	2.81%
カナダ/3	10556.20	0.52%	1375.30	0.34%
ロシア/3	7875.30	0.38%	71.00	0.02%
イギリス/2	7327.00	0.36%	6676.00	1.66%
エジプト/3	7231.40	0.35%	1376.10	0.34%
アラブ首長国連邦/1	3371.10	0.16%	3347.80	0.83%
ベルギー/1	3151.30	0.15%	1838.50	0.46%
イスラエル/1	2325.00	0.11%	410.50	0.10%
カタール/1	2232.00	0.11%	7.00	0.00%
ルクセンブルク/1	2249.00	0.11%	2242.00	0.56%
デンマーク/1	2088.60	0.10%	694.70	0.17%
台湾/1	1835.40	0.09%	1059.50	0.26%
カザフスタン/1	1414.00	0.07%	0.00	0.00%
総計	2045996.42	100.00%	403184.30	100.00%

ENR調べ：2020年の売上高に基づく建設会社ランキング※子会社の売上も含む。プラント系の売上も含む。
 *1 売上高（海外＋国内）÷ 売上高（海外＋国内）総計
 *2 売上高（海外のみ）÷ 売上高（海外のみ）総計

iv

＜建設市場における各種の参画者について＞

「…建設プロジェクトとは、主に河川、道路、公園整備などの社会資本整備にかかわる公共土木事業や民間の開発事業などを想定している。」「一般に社会資本を対象としたプロジェクトには、その実施過程に共通点がある。(中略) これらの一連の諸活動は、プロジェクトサイクルとよばれるものであり、図 4.1 のように整理できる。」「建設プロジェクトの実施形態により、その参画者ならびに参画者の役割が異なるが、一般に次の三者が参画してプロジェクトが遂行されることになる。

- ①発注者 (client)
- ②設計者 (consultant)
- ③施工者 (contractor)」

「参加者の役割分担についてのウェイトづけし、かつ時間的要素を取り込み図示してみると図 4.8 の通りである。」 [3, p. 127]

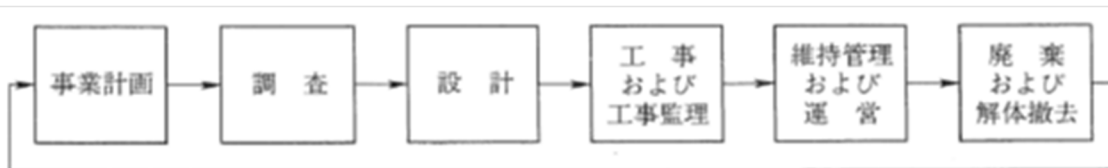


図 4.1 建設プロジェクトの基本的なサイクル

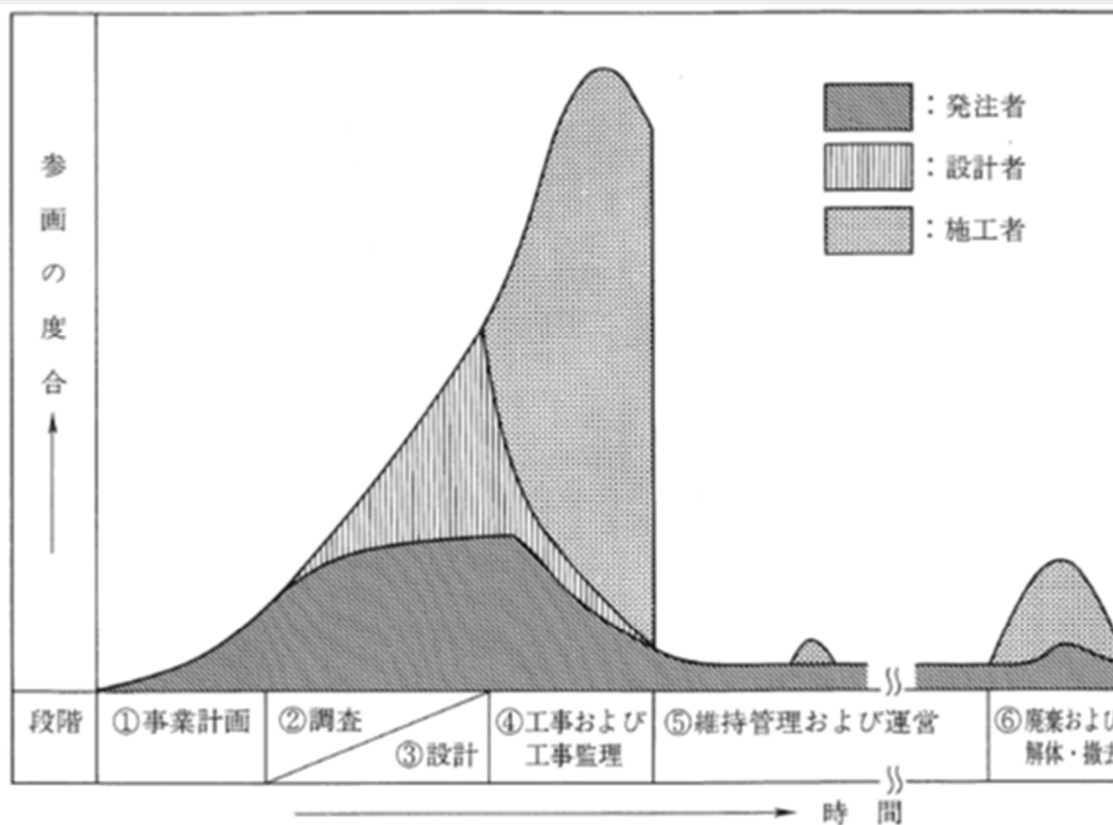


図 4.8 建設プロジェクトにおける参画者の役割分担

<参画者の役割の市場や事業による異同>

「建築生産において、企画→設計→契約→建設→竣工→メンテナンスという一連の流れは概ねどのくにでも共通している。」ものの、「しかし、それぞれの国で設計と建設のプロセスの担い手に違いあり、これが各国の多様な発注・契約方式を生み出している。」 [33, p. 3]うえ、我が国を含め、各国ともに時代とともに発注・契約方式は変遷している。さらに、個別の工事ごとにも各々の参画者の役割は当然に異なる。(日本の建設産業の強みを活かす観点での分析 [33, pp. 89-110])。

「各々の業種毎に海外建設市場に關与する視点」とは、今般のアンケートを配布した企業が、その属する業種ごとに、海外建設市場において①発注者、②設計者、③施工者のいずれかに典型的に關与している事実とそれに伴う企業活動の特徴のことであり、各々の業種毎に捉えられる視点を整理し、異なる業種の間での目線の違いを浮き彫りにすることが必要である。

▼ アンケート質問項目

※注意: こちらは回答フォームではありません。ご案内に記載のURLよりMicrosoft Form にアクセスの上、ご回答をお願いいたします。

海外市場における本邦建設業の優位性 及び克服すべき課題

調査項目一覧

NO.16 海外市場調査

～本邦建設企業が国際競争の中で諸外国の競合企業と比して海外市場で事業を受注するために～

本アンケートは、国土交通省不動産・建設産業局国際市場課からの受託に基づき（一社）海外建設協会が本邦の海外事業発注者等（不動産デベロッパー、商社、開発コンサルタント等）及び建設事業者（弊協会正会員企業）に対して実施するものです。詳細は別途メールにて送付した書面をご参照願います。

* 必須

1. 回答企業・団体様 *

2. 担当者（部署・氏名） *

3. 連絡先（メールアドレス、電話番号） *

4. 本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性に関わる「ビジネス的な観点」*

	優位（強み）	やや優位	やや課題	課題（弱み）	分からない
①情報収集	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
②営業	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
③企画・提案力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
④製品の品質	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑤現地法人化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑥その他経営資源の現地化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑦下請企業との良好な関係	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑧資金調達・管理	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑨参入市場の選定	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑩発注者の信頼	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑪知名度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑫海外市場での実績	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. 本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性に関わる「積算・施工の観点」*

	優位（強み）	やや優位	やや課題	課題（弱み）	分からない
①施工技術	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
②積算・見積り	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
③価格競争力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
④施工品質	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑤VE提案力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑥工期遵守	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑦安全管理	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑧資機材調達・コスト管理	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑨労務調達・コスト管理	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑩技術移転	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑪現地人材の育成	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. 本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性に関わる「リスク管理・契約管理」の観点*

	優位（強み）	やや優位	やや課題	課題（弱み）	分からない
①契約交渉	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
②契約管理・クレーム管理	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
③為替対策	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
④リスクマネジメント	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑤リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. 本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題*

	(対応を強化すべき) 課題である。	やや課題である。	やや克服されている。	克服されている (優位性 (強み))
① トップセールスの強化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
② パッケージ力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
③ 質の高いインフラへの必要性の発信	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
④ 「良き発注者」の考え方の浸透	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑤ デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑥ ODAの戦略的活用	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑦ 対象国の選定などのマーケティングの強化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑧ 相手国の経済・社会発展への貢献	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑨ 相手国の法制度・運用の改善	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑩ カントリーリスクの把握・分析	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑪ マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑫ 質の高いインフラに見合う設計・積算	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑬ 現地の気候・自然条件や施工現場の掌握	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑭ 発注者の支払い能力の把握	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑮ 法令変更等への対応	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑯ 現地企業・JV関係企業等との関係	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑰ 海外プロジェクトの管理体制	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(対応を強化すべき) 課題である。 やや課題である。 やや克服されている。 克服されている (優位性 (強み))

⑩ 下請等での参画 ○ ○ ○ ○

8. 御社が今後注力する/今後の受注を拡大したい地域と施工形態等 (問9～23に関連質問) *

建設業以外の方は今後注力する地域について「施工のみ」または「設計施工等」の何れかの欄に極力ご回答ください。

	施工のみ	設計施工等	該当なし
① アジア	○	○	○
② 中東	○	○	○
③ アフリカ	○	○	○
④ 欧州	○	○	○
⑤ 米州	○	○	○
⑥ オセアニア	○	○	○

9. 「設問8」の分野（土木）

<回答任意・複数回答可>

- ①道路
- ②トンネル
- ③橋梁
- ④ダム
- ⑤河川
- ⑥臨海・港湾
- ⑦空港
- ⑧鉄道
- ⑨エネルギー・廃棄物処理施設等
- ⑩都市土木
- ⑪上下水道
- ⑫運動場・レジャー施設等
- ⑬土地造成
- ⑭農業土木
-

その他

10. 「設問8」の分野（建築）

<回答任意・複数回答可>

- ①オフィスビル
 - ②工場
 - ③駅舎
 - ④空港ターミナルビル
 - ⑤発電所
 - ⑥公益施設（学校・病院等）
 - ⑦文化社会施設
 - ⑧ホテル・宿泊施設
 - ⑨物流施設
 - ⑩IT・通信施設
 - ⑪歴史的構造物
 - ⑫集合住宅
 - ⑬リニューアル・内装
 -
- その他

11. 「設問8」の地域について具体的な国名があればご回答ください。〈回答任意・複数回答可〉

①アジア

インドネシア

シンガポール

タイ

フィリピン

ベトナム

マレーシア

中国

韓国

台湾

インド

スリランカ

その他

12. 「設問8」の地域について具体的な国名があればご回答ください。〈回答任意・複数回答可〉

②中東

サウジアラビア

アラブ首長国連邦

カタール

トルコ

その他

13. 「設問8」の地域について具体的な国名があればご回答ください。〈回答任意・複数回答可〉

③アフリカ

エジプト

アルジェリア

ケニア

その他

14. 「設問8」の地域について具体的な国名があればご回答ください。〈回答任意・複数回答可〉

④欧州

- イギリス
- オランダ
- ドイツ
- デンマーク
- ベルギー
- フランス
- スイス
- オーストリア
- イタリア
- グリシャ
- スペイン
- ポルトガル
- ノルウェー
- スウェーデン
- フィンランド
- ルクセンブルク
- アイルランド
-

その他

15. 「設問8」の地域について具体的な国名があればご回答ください。〈回答任意・複数回答可〉

⑤米州

米国

カナダ

ブラジル

メキシコ

その他

16. 「設問8」の地域について具体的な国名があればご回答ください。〈回答任意・複数回答可〉

⑥オセアニア

オーストラリア

ニュージーランド

パプアニューギニア

グアム

その他

17. 「設問8」の地域について注力する発注者／資金源についてご回答ください。〈回答任意・複数回答可〉

①アジア

- 公共機関（自己資金）
- 公共機関（ODA、円借款等）
- 公共機関（国際金融（世界銀行、ADB等））
- 民間（日系）
- 民間（日系以外）
- その他（PPP等）

18. 「設問8」の地域について注力する発注者／資金源についてご回答ください。〈回答任意・複数回答可〉

②中東

- 公共機関（自己資金）
- 公共機関（ODA、円借款等）
- 公共機関（国際金融（世界銀行、ADB等））
- 民間（日系）
- 民間（日系以外）
- その他（PPP等）

19. 「設問8」の地域について注力する発注者／資金源についてご回答ください。〈回答任意・複数回答可〉

③アフリカ

- 公共機関（自己資金）
- 公共機関（ODA、円借款等）
- 公共機関（国際金融（世界銀行、ADB等））
- 民間（日系）
- 民間（日系以外）
- その他（PPP等）

20. 「設問8」の地域について注力する発注者／資金源についてご回答ください。〈回答任意・複数回答可〉

④欧州

- 公共機関（自己資金）
- 公共機関（ODA、円借款等）
- 公共機関（国際金融（世界銀行、ADB等））
- 民間（日系）
- 民間（日系以外）
- その他（PPP等）

21. 「設問8」の地域について注力する発注者／資金源についてご回答ください。〈回答任意・複数回答可〉

⑤米州

- 公共機関（自己資金）
- 公共機関（ODA、円借款等）
- 公共機関（国際金融（世界銀行、ADB等））
- 民間（日系）
- 民間（日系以外）
- その他（PPP等）

22. 「設問8」の地域について注力する発注者／資金源についてご回答ください。〈回答任意・複数回答可〉

⑥オセアニア

- 公共機関（自己資金）
- 公共機関（ODA、円借款等）
- 公共機関（国際金融）
- 民間（日系）
- 民間（日系以外）
- その他（PPP等）

23. 「設問8～22」の地域、分野、発注者のうち、特に重視している場合などがございましたら自由にご回答ください。

24. 本アンケートを踏まえたヒアリングの可否について。 *

可

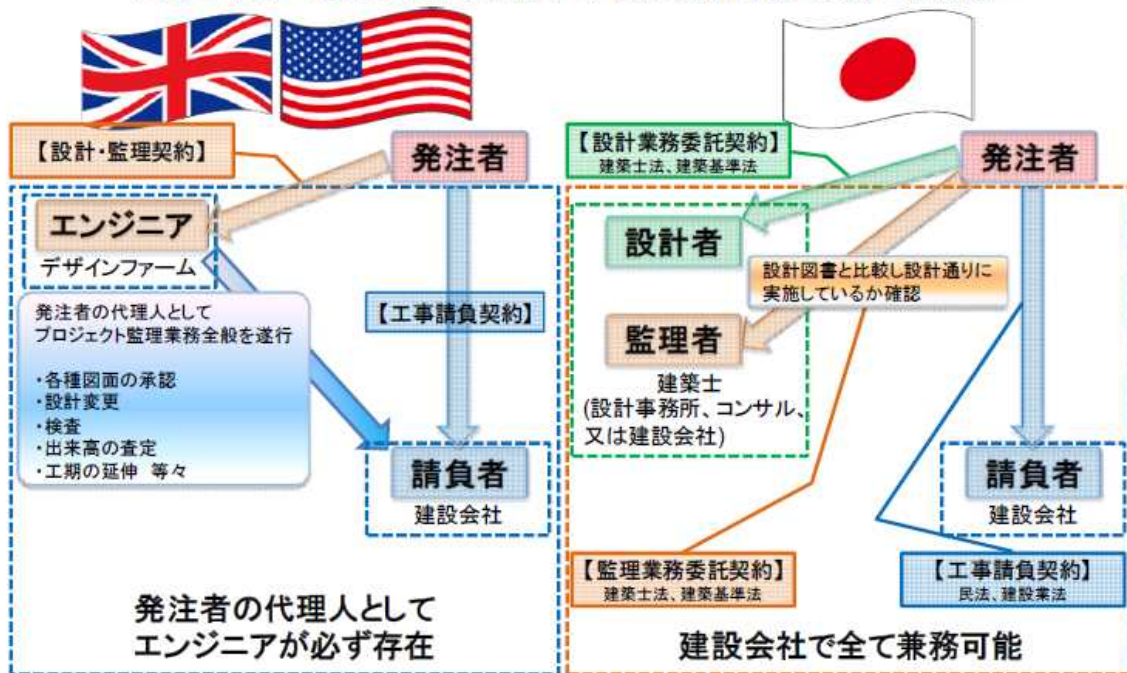
否

25. 本邦建設企業が海外市場での事業受注を拡大するために必要と思われることについてご意見等ございましたらご記入ください。

このコンテンツは Microsoft によって作成または承認されたものではありません。送信したデータはフォームの所有者に送信されます。

 Microsoft Forms

図表 3-1-26 契約当事者の関係性 (FIDIC 契約約款と民間工事約款)

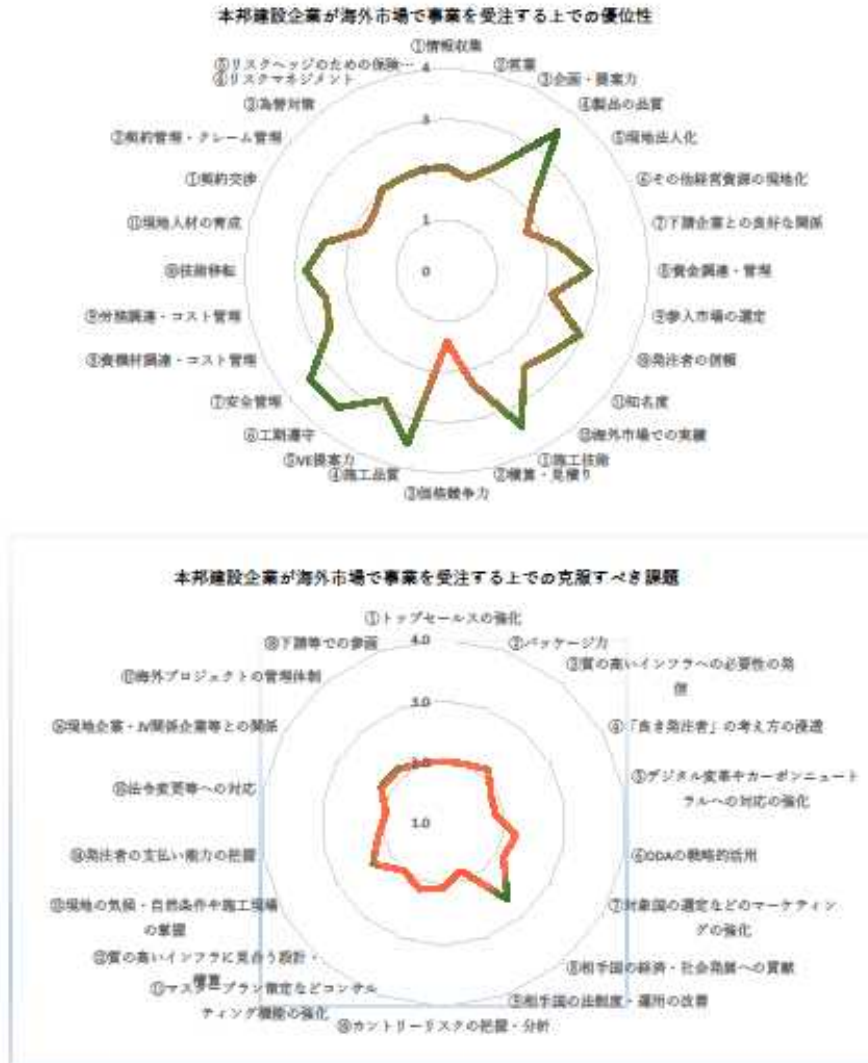


「既に広く知られたことであるが、FIDIC 契約約款においては、「発注者」、「エンジニア」、「請負者」の3者が存在する一方、我が国では「発注者」と「請負者」しか存在しない。(中略) 我が国のインフラ事業は発注者である官公庁自身が計画・設計・積算・監理と施工以外の全てを主体的に担ってきた一方、FIDIC 契約約款の下では、エンジニアである民間のデザインファームが発注者の代理人としてプロジェクトに関する監理業務全般を担ってきた。エンジニア（デザインファーム）がプロジェクトの計画・設計を行い、請負者（コントラクター）はその計画と設計に基づき、エンジニアの検査・承認の下、契約に従い施工を行う。」（建設経済レポート No.71 pp.291 より）

なお、上記引用における FIDIC 契約約款とは、Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils (FIDIC ; International Federation of Consulting Engineers 国際コンサルティング・エンジニア連盟) の Construction for Building and Engineering 2017 年版（表紙が赤いことから通称レッド・ブック (Red Book) と呼ばれる。) と我が国の民間建設工事標準請負契約約款 (甲) を比較している。

なお、世界銀行やアジア建設銀行など国際金融が共通の標準入札書類において採用した 2005 年以降に FIDIC1999 年版の普及に拍車がかかった [4, p. 44]。2017 年版 FIDIC が実際の契約において広まるのはこれからであるが、2017 年版における規定はより詳細となり、頁数や単語数が大幅に増加しており (FIDIC1999 年版や、国際金融機関で採用されている FIDICMDB2006 年版と。それらからの変更点の解説等は [4] を参照のこと。)、これを利用する契約に係る場合はより一層強固な契約管理体制が必要となると考えられるところ、その対応もまた海外展開を行う建設企業にとって重要な課題である。

全回答

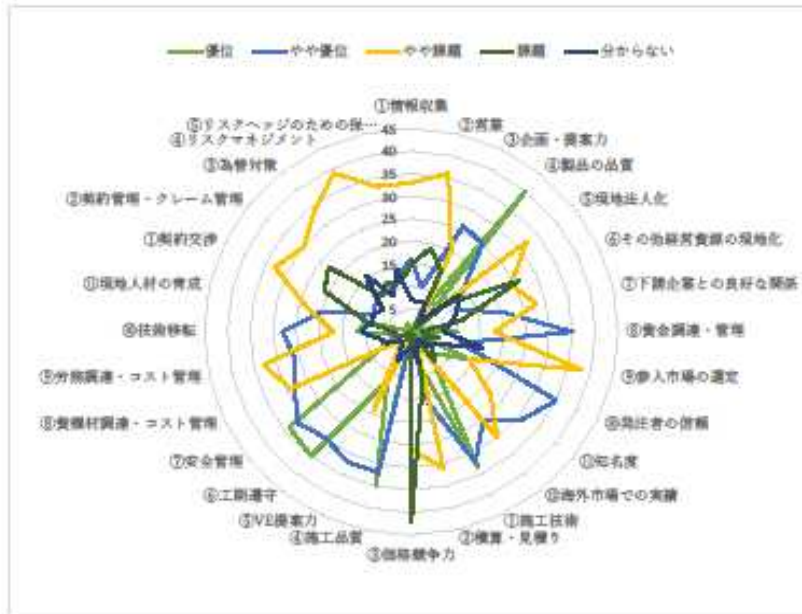


施工形態	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤米州	⑥オセアニア
	設計施工等	設計施工等	施工のみ	設計施工等	設計施工等	該当なし
施工のみ	23	10	20	6	11	17
設計施工等	43	12	18	11	18	19
該当なし	6	50	34	55	43	36

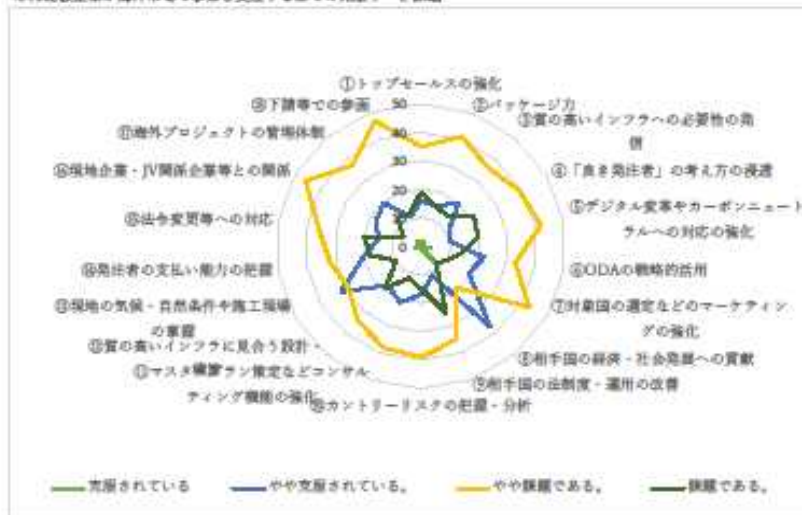
資金形態	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤米州	⑥オセアニア
	公共-自己資本	26	10	5	5	8
公共-ODA	47	11	33	5	8	22
公共-国際金融	25	4	12	4	3	10
民間-日系	44	10	11	7	11	8
民間-日系以外	33	5	3	8	11	7
その他PPP等	23	9	7	7	10	7

全回答

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性



本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題



全回答

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性

平均

1	①情報収集	2.0
2	②営業	1.9
3	③企画・提案力	2.3
4	④製品の品質	3.5
5	⑤現地法人化	2.2
6	⑥その他経営資源の現地化	1.8
7	⑦下請企業との良好な関係	2.3
8	⑧資金調達・管理	2.8
9	⑨参入市場の選定	2.1
10	⑩発注者の信頼	2.9
11	⑪知名度	2.6
12	⑫海外市場での実績	2.4
13	⑬施工技術	3.4
14	⑭標準・見積り	2.3
15	⑮価格競争力	1.4
16	⑯施工品質	3.5
17	⑰VE構築力	2.8
18	⑱工期遵守	3.4
19	⑲安全管理	3.4
20	⑳資材調達・コスト管理	2.6
21	㉑分擔調達・コスト管理	2.4
22	㉒技術研修	2.8
23	㉓現地人材の育成	2.5
24	㉔契約交渉	1.8
25	㉕契約管理・クレーム管理	1.8
26	㉖為替対策	2.1
27	㉗リスクマネジメント	2.0
28	㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	2.1

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

29	①トップセールスの強化	2.0
30	②バリエーション力	2.0
31	③質の高いインフラへの必要性の発信	2.1
32	④「良き発注者」の考え方の浸透	1.9
33	⑤デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	1.9
34	⑥ODAの戦略的活用	2.2
35	⑦対象国の選定などのマーケティングの強化	2.1
36	⑧相手国の経済・社会発展への貢献	2.6
37	⑨相手国の法制度・運用の改善	1.8
38	⑩カントリーリスクの把握・分析	2.1
39	⑪マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	2.2
40	⑫質の高いインフラに見合う設計・積算	2.0
41	⑬現地の気候・自然条件や施工現場の掌握	2.3
42	⑭発注者の支払い能力の把握	2.1
43	⑮法令変更等への対応	2.0
44	⑯現地企業・JV関係企業等との関係	2.2
45	⑰海外プロジェクトの管理体制	2.2
46	⑱下請等での参画	2.0

	回答数	回答中割合	全数中割合		回答数	回答中割合	全数中割合
①道路	32	62%	44%	①オフィスビ	33	63%	46%
②トンネル	28	54%	39%	②工場	37	71%	51%
③橋梁	36	69%	50%	③駅舎	21	40%	29%
④ダム	18	35%	25%	④空港ターミ	24	46%	33%
⑤河川	16	31%	22%	⑤発電所	16	31%	22%
⑥港湾・港湾	19	37%	26%	⑥学校・病院	33	62%	46%
⑦空港	23	44%	32%	⑦文化社会	21	40%	29%
⑧鉄道	26	50%	36%	⑧宿泊施設	33	63%	46%
⑨エネ・商業	20	38%	28%	⑨物流施設	35	67%	49%
⑩都市土木	23	44%	32%	⑩通信施設	25	48%	35%
⑪上下水道	29	56%	40%	⑪歴史的建造	3	6%	4%
⑫レジャー	4	8%	6%	⑫集合住宅	24	46%	33%
⑬土地造成	14	27%	19%	⑬リニュー	15	29%	21%
⑭農業土木	11	21%	15%				

全回答

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性

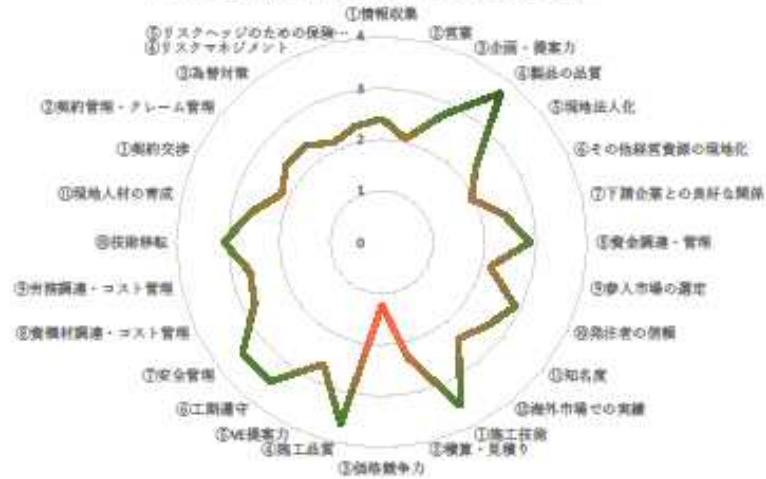
	優位	やや優位	やや課題	課題	分からない
①情報収集	1	16	33	15	7
②営業	0	10	36	19	7
③企画・提案力	4	26	20	15	7
④製品の品質	40	25	3	1	3
⑤現地法人化	3	14	32	10	13
⑥その他経営資源の現地化	0	11	24	26	11
⑦下請企業との良好な関係	4	20	28	11	9
⑧資金調達・管理	10	35	18	2	7
⑨参入市場の選定	1	11	38	6	16
⑩発注者の信頼	14	35	14	3	6
⑪知名度	8	31	22	6	5
⑫海外市場での実績	7	25	30	8	2
⑬施工技術	33	32	3	1	3
⑭機算・見積り	7	16	31	11	7
⑮価格競争力	0	1	26	42	3
⑯施工品質	35	32	1	0	4
⑰VE提案力	12	32	19	2	7
⑱工期遵守	35	39	4	0	3
⑲安全管理	34	32	3	0	3
⑳資機材調達・コスト管理	6	28	29	3	6
㉑分擔調達・コスト管理	3	26	33	3	7
㉒技術移転	12	28	17	4	11
㉓現地人材の育成	10	20	23	10	9
㉔契約交渉	0	9	33	21	9
㉕契約管理・クレーム管理	1	10	30	23	8
㉖為替対策	1	11	34	10	16
㉗リスクマネジメント	2	10	39	12	9
㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	1	13	33	11	14

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

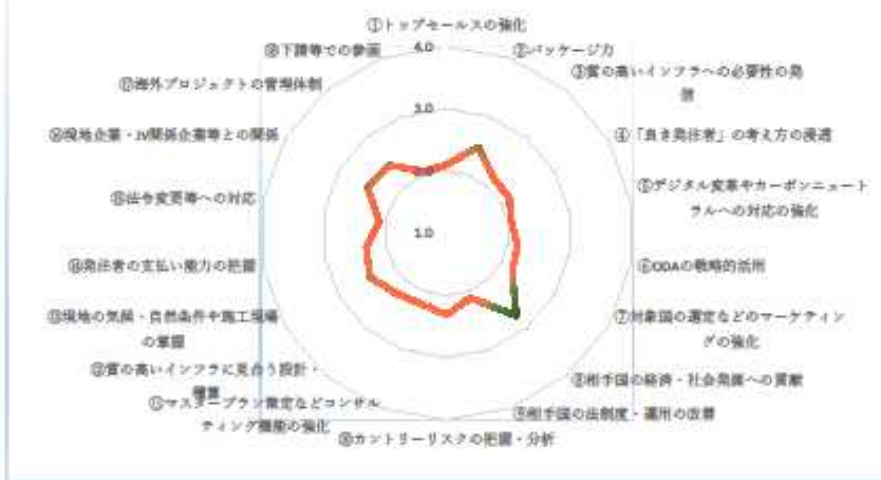
	克服されている	やや克服されている	やや課題である	課題である
①トップセールスの強化	2	16	35	19
②パッケージ力	1	15	41	15
③質の高いインフラへの必要性の発信	2	20	36	14
④「良き発注者」の考え方の浸透	1	11	39	21
⑤デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	0	10	42	20
⑥ODAの戦略的活用	3	22	33	14
⑦対象国の選定などのマーケティングの強化	0	19	43	10
⑧相手国の経済・社会発展への貢献	8	37	19	8
⑨相手国の法制度・運用の改善	1	11	35	25
⑩カントリーリスクの把握・分析	1	17	39	15
⑪マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	1	21	38	12
⑫質の高いインフラに見合う設計・機算	1	18	34	19
⑬現地の気候・自然条件や施工現場の把握	1	32	29	10
⑭発注者の支払い能力の把握	2	20	32	18
⑮法令変更等への対応	1	15	36	20
⑯現地企業・JV関係企業等との関係	1	18	46	7
⑰海外プロジェクトの管理体制	2	20	37	13
⑱下請等での参画	2	11	47	12

発注者

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性



本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

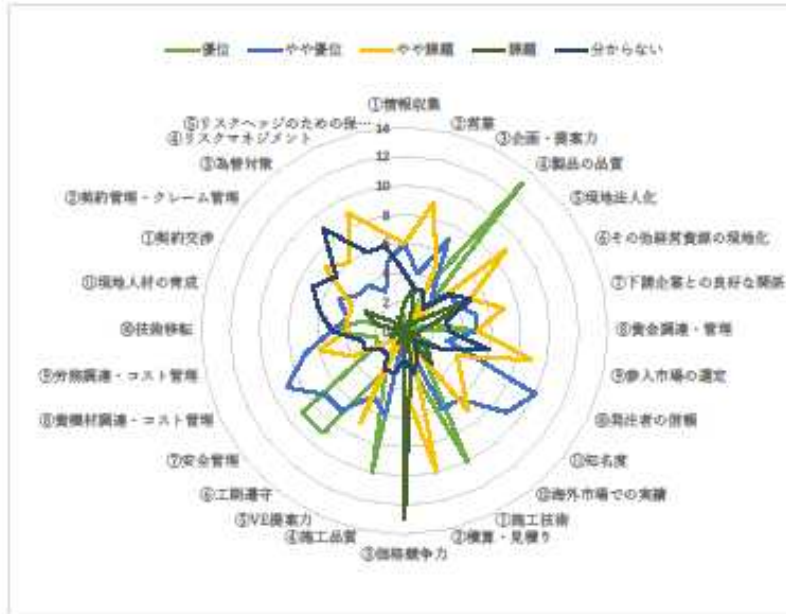


施工形態	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤米州	⑥オセアニア
	設計施工等	設計施工等	施工のみ	設計施工等	設計施工等	該当なし
施工のみ	5	2	2	3	4	4
設計施工等	14	6	8	4	9	9
該当なし	0	11	9	12	6	6

資金形態	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤米州	⑥オセアニア
	公共・自己資本	7	3	3	2	3
公共-ODA	9	4	3	2	2	5
公共-国際金融	8	2	4	2	1	4
民間-日系	9	4	2	3	4	2
民間-日系以外	8	2	1	1	4	3
その他PPP等	8	4	4	4	5	4

解説書

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性



本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題



発注者

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性

平均

1	①情報収集	2.4
2	②営業	2.1
3	③企画・提案力	2.8
4	④製品の品質	3.7
5	⑤現地法人化	2.3
6	⑥その他経営資源の現地化	1.9
7	⑦下請企業との良好な関係	2.4
8	⑧資金調達・管理	2.9
9	⑨参入市場の選定	2.2
10	⑩発注者の信頼	2.9
11	⑪知名度	2.6
12	⑫海外市場での実績	2.4
13	⑬施工技術	3.5
14	⑭積算・見積り	2.3
15	⑮価格競争力	1.2
16	⑯施工品質	3.6
17	⑰VE提案力	2.6
18	⑱工期遵守	3.5
19	⑲安全管理	3.5
20	⑳資材調達・コスト管理	2.8
21	㉑労務調達・コスト管理	2.6
22	㉒技術移転	3.1
23	㉓現地人材の育成	2.6
24	㉔契約交渉	2.2
25	㉕契約管理・クレーム管理	2.4
26	㉖品質対策	2.4
27	㉗リスクマネジメント	2.2
28	㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	2.3

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

29	①トップセールスの強化	2.1
30	②パッケージ化	2.5
31	③質の高いインフラへの必要性の発信	2.2
32	④「良き発注者」の考え方の浸透	2.2
33	⑤デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	2.1
34	⑥ODAの積極的活用	2.2
35	⑦対象国の選定などのマーケティングの強化	2.2
36	⑧相手国の経済・社会発展への貢献	2.7
37	⑨相手国の法制度・運用の改善	2.1
38	⑩カントリーリスクの把握・分析	2.3
39	⑪マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	2.2
40	⑫質の高いインフラに見合う設計・積算	2.3
41	⑬現地の気候・自然条件や施工現場の掌握	2.4
42	⑭発注者の支払い能力の把握	2.3
43	⑮法令変更等への対応	2.1
44	⑯現地企業・JV関係企業等との関係	2.5
45	⑰海外プロジェクトの管理体制	2.4
46	⑱下請等での参画	2.1

	回答数	回答中割合	全数中割合		回答数	回答中割合	全数中割合
①道路	7	13%	10%	①オフィスビ	8	15%	11%
②トンネル	6	12%	8%	②工場	4	8%	6%
③橋梁	7	13%	10%	③駅舎	4	8%	6%
④ダム	4	8%	6%	④空港ターミ	4	8%	6%
⑤河川	5	10%	7%	⑤発電所	7	13%	10%
⑥臨海・港湾	5	10%	7%	⑥学校・病院	5	10%	7%
⑦空港	4	8%	6%	⑦文化社会	2	4%	3%
⑧鉄道	7	13%	10%	⑧宿泊施設	4	8%	6%
⑨エネ・廃棄	7	13%	10%	⑨物流施設	8	15%	11%
⑩都市土木	4	8%	6%	⑩通信施設	4	8%	6%
⑪上下水道	6	12%	8%	⑪歴史的建造	0	0%	0%
⑫レジャー	1	2%	1%	⑫集合住宅	8	15%	11%
⑬土地造成	1	2%	1%	⑬リニュー	0	0%	0%
⑭農業土木	2	4%	3%				

附注者

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性

	優位	やや優位	やや課題	課題	分からない
①情報収集	1	6	6	2	4
②営業	0	4	9	3	3
③企画・提案力	3	7	5	1	3
④製品の品質	13	3	1	0	2
⑤現地法人化	1	4	9	1	4
⑥その他経営資源の現地化	0	4	5	5	5
⑦下請企業との良好な関係	2	5	7	2	3
⑧資金調達・管理	5	5	5	1	3
⑨参入市場の選定	0	3	9	1	6
⑩附注者の信頼	2	10	4	0	3
⑪知名度	2	9	5	2	1
⑫海外市場での実績	2	6	7	3	1
⑬施工技術	10	6	1	0	2
⑭機算・見積り	3	1	10	2	3
⑮価格競争力	0	0	4	13	2
⑯施工品質	10	6	0	0	3
⑰VE提案力	3	5	7	1	3
⑱工期遵守	9	7	1	0	2
⑲安全管理	9	7	1	0	2
⑳資機材調達・コスト管理	2	9	4	1	3
㉑分組調達・コスト管理	2	7	6	1	3
㉒技術移転	5	5	4	0	5
㉓現地人材の育成	3	4	4	2	6
㉔契約交渉	0	5	4	3	7
㉕契約管理・クレーム管理	1	4	7	1	6
㉖為替対策	0	4	6	0	9
㉗リスクマネジメント	0	3	9	1	6
㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	0	5	7	1	6

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

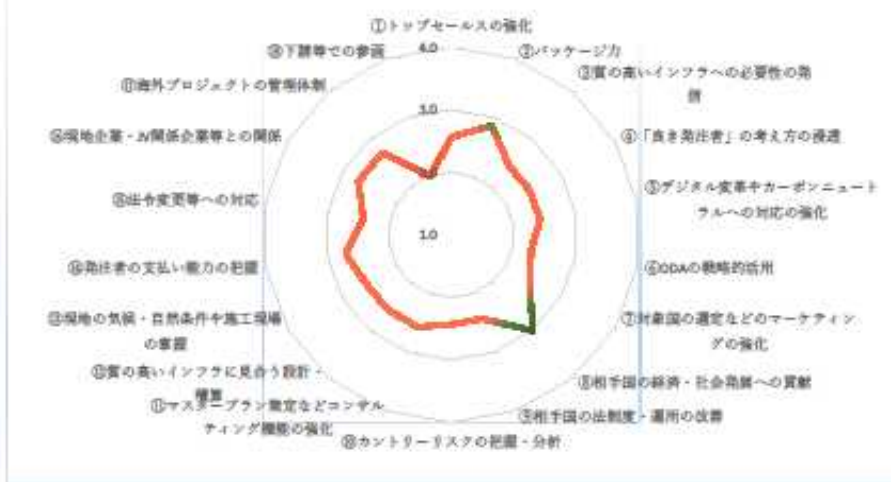
	克服されている	やや克服されている/やや課題である	課題である	
①トップセールスの強化	0	6	9	4
②パッケージ力	1	8	9	1
③質の高いインフラへの必要性の発信	0	6	10	3
④「良き附注者」の考え方の浸透	0	5	12	2
⑤デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	0	3	14	2
⑥ODAの戦略的活用	0	6	10	3
⑦対象国の選定などのマーケティングの強化	0	7	9	3
⑧相手国の経済・社会発展への貢献	3	9	6	1
⑨相手国の法制度・運用の改善	1	5	8	5
⑩カントリーリスクの把握・分析	1	6	10	2
⑪マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	0	7	9	3
⑫質の高いインフラに見合う設計・機算	0	8	8	3
⑬現地の気候・自然条件や施工現場の把握	1	8	8	2
⑭附注者の支払い能力の把握	1	7	8	3
⑮法令変更等への対応	1	5	8	5
⑯現地企業・JV関係企業等との関係	1	7	11	0
⑰海外プロジェクトの管理体制	1	7	10	1
⑱下請等での参画	0	4	12	3

不動産デベロッパー

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性



本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

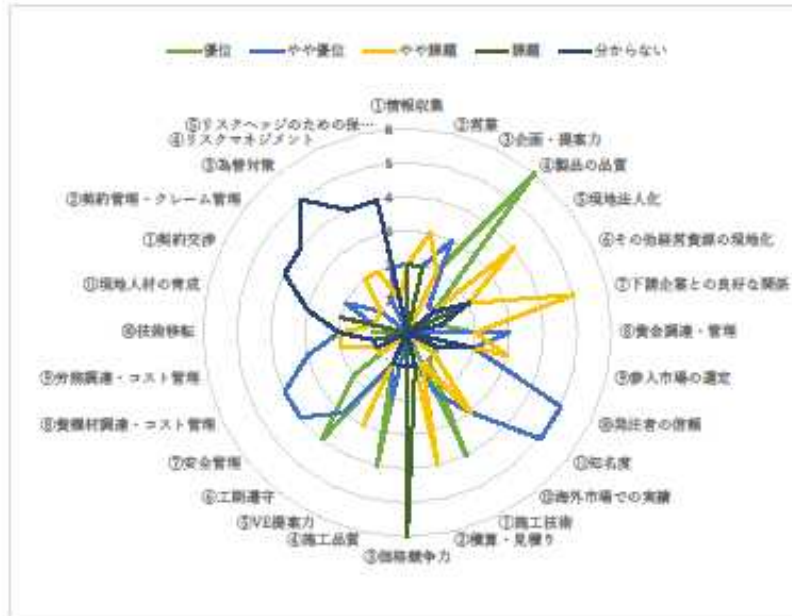


施工形態	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤東州	⑥オセアニア
	設計施工等	設計施工等	施工のみ	設計施工等	設計施工等	該当なし
施工のみ	3	0	0	2	2	2
設計施工等	4	1	1	2	3	2
該当なし	0	6	4	1	2	3

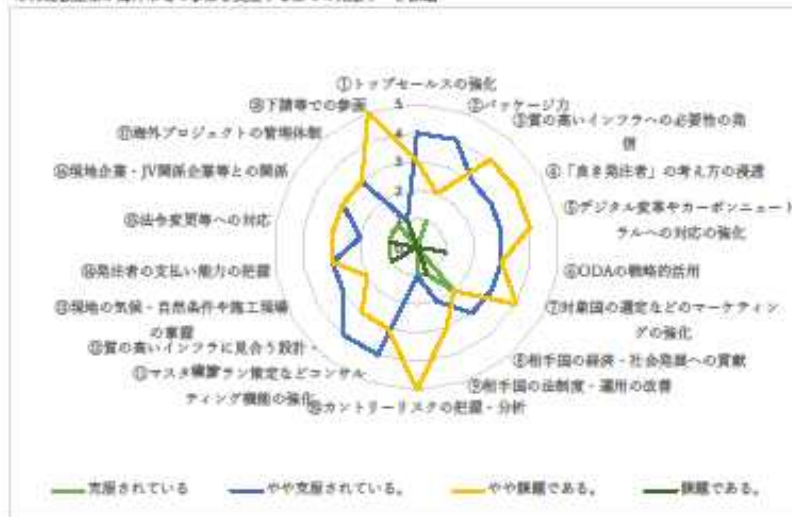
資金形態	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤東州	⑥オセアニア
	公共-自己費1	0	0	0	0	0
公共-ODA	0	0	0	0	0	0
公共-国際金融	0	0	0	0	0	0
民間-日系	3	1	1	1	2	1
民間-日系以外	1	0	0	1	2	1
その他PPP等	0	0	0	0	0	0

不動産デベロッパー

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性



本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題



不動産デベロッパー		本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性		平均			
1	①情報収集		2.3				
2	②営業		2.0				
3	③企画・提案力		3.0				
4	④製品の品質		2.9				
5	⑤現地法人化		2.5				
6	⑥その他経営資源の現地化		1.8				
7	⑦下請企業との良好な関係		2.3				
8	⑧資金調達・管理		3.0				
9	⑨参入市場の選定		2.4				
10	⑩発注者の信頼		3.2				
11	⑪知名度		3.0				
12	⑫海外市場での実績		2.7				
13	⑬施工技術		3.4				
14	⑭機算・見積り		2.0				
15	⑮価格競争力		1.0				
16	⑯施工品質		3.7				
17	⑰VE構築力		2.3				
18	⑱工期遵守		3.6				
19	⑲安全管理		3.1				
20	⑳資機材調達・コスト管理		2.5				
21	㉑分擔調達・コスト管理		2.3				
22	㉒技術移転		2.8				
23	㉓現地人材の育成		1.8				
24	㉔契約交渉		2.7				
25	㉕契約管理・クレーム管理		3.0				
26	㉖為替対策		2.0				
27	㉗リスクマネジメント		2.3				
28	㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）		2.7				
本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題							
29	①トップセールスの強化		2.6				
30	②バリエーション力		2.9				
31	③質の高いインフラへの必要性の発信		2.4				
32	④「良き発注者」の考え方の浸透		2.4				
33	⑤デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化		2.4				
34	⑥ODAの積極的活用		2.3				
35	⑦対象国の選定などのマーケティングの強化		2.4				
36	⑧相手国の経済・社会発展への貢献		3.0				
37	⑨相手国の法制度・運用の改善		2.4				
38	⑩カントリーリスクの把握・分析		2.4				
39	⑪マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化		2.6				
40	⑫質の高いインフラに見合う設計・機算		2.6				
41	⑬現地の気候・自然条件や施工現場の掌握		2.6				
42	⑭発注者の支払い能力の把握		2.7				
43	⑮法令変更等への対応		2.4				
44	⑯現地企業・JV関係企業等との関係		2.7				
45	⑰海外プロジェクトの管理体制		2.7				
46	⑱下請等での参画		2.0				
	回答数	回答中割合	全数中割合	回答数	回答中割合	全数中割合	
①道路	0	N/A	N/A	①オフィスビ	6	100%	8%
②トンネル	0	N/A	N/A	②工場	1	17%	1%
③橋梁	0	N/A	N/A	③新倉	0	0%	0%
④ダム	0	N/A	N/A	④空港ターミ	0	0%	0%
⑤河川	0	N/A	N/A	⑤発電所	0	0%	0%
⑥臨海・港湾	0	N/A	N/A	⑥学校・病院	1	17%	1%
⑦空港	0	N/A	N/A	⑦文化社会	1	17%	1%
⑧鉄道	0	N/A	N/A	⑧宿泊施設	4	67%	6%
⑨エネ・商業	0	N/A	N/A	⑨物流施設	4	67%	6%
⑩都市土木	0	N/A	N/A	⑩通信施設	1	17%	1%
⑪上下水道	0	N/A	N/A	⑪歴史的建造	0	0%	0%
⑫レジャー	0	N/A	N/A	⑫集合住宅	6	100%	8%
⑬土地造成	0	N/A	N/A	⑬リニュー	0	0%	0%
⑭農林土木	0	N/A	N/A				

不動産デベロッパー

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性

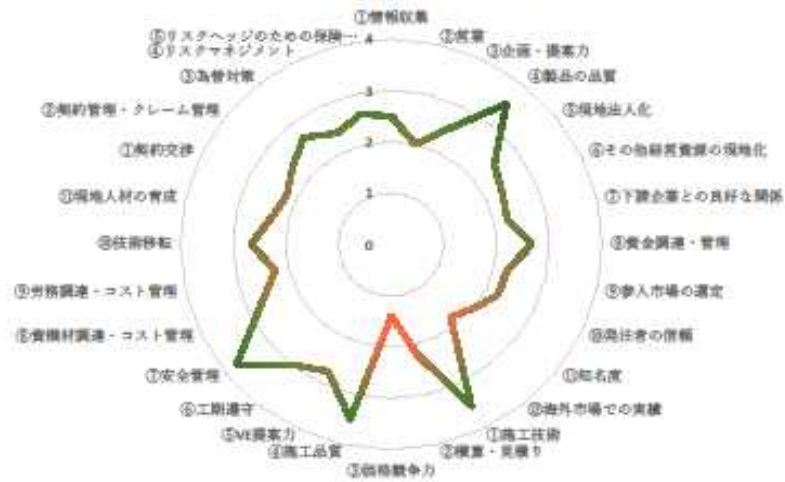
	優位	やや優位	やや課題	課題	分からない
①情報収集	1	2	2	2	0
②営業	0	2	3	2	0
③企画・提案力	2	3	2	0	0
④製品の品質	6	1	0	0	0
⑤現地法人化	1	1	4	0	1
⑥その他経営資源の現地化	0	1	2	2	2
⑦下請企業との良好な関係	1	0	5	0	1
⑧資金調達・管理	2	3	2	0	0
⑨参入市場の選定	0	2	3	0	2
⑩発注者の信頼	1	5	0	0	1
⑪知名度	1	5	1	0	0
⑫海外市場での実績	1	3	3	0	0
⑬施工技術	4	2	1	0	0
⑭機算・見積り	0	1	4	1	1
⑮価格競争力	0	0	0	6	1
⑯施工品質	4	2	0	0	1
⑰VE提案力	1	1	3	1	1
⑱工期遵守	4	3	0	0	0
⑲安全管理	2	4	1	0	0
⑳資機材調達・コスト管理	0	4	1	1	1
㉑分譲調達・コスト管理	0	3	2	1	1
㉒技術移転	1	2	2	0	2
㉓現地人材の育成	0	1	1	2	3
㉔契約交渉	0	2	1	0	4
㉕契約管理・クレーム管理	1	1	1	0	4
㉖為替対策	0	0	2	0	5
㉗リスクマネジメント	0	1	2	0	4
㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	0	2	1	0	4

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

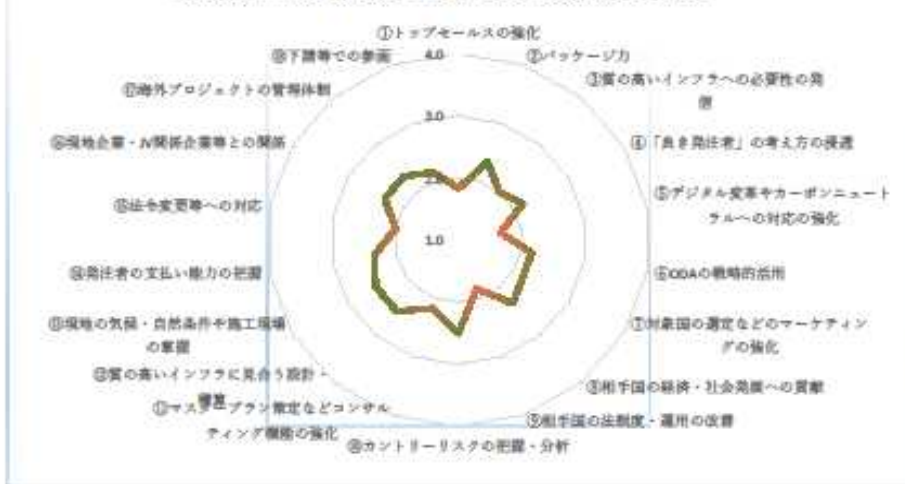
	克服されている	やや克服されている/やや課題である	課題である	
①トップセールスの強化	0	4	3	0
②パッケージ力	1	4	2	0
③質の高いインフラへの必要性の発信	0	3	4	0
④「良き発注者」の考え方の浸透	0	3	4	0
⑤デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	0	3	4	0
⑥ODAの戦略的活用	0	3	3	1
⑦対象国の選定などのマーケティングの強化	0	3	4	0
⑧相手国の経済・社会発展への貢献	2	3	2	0
⑨相手国の法制度・運用の改善	1	2	3	1
⑩カントリーリスクの把握・分析	1	1	5	0
⑪マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	0	4	3	0
⑫質の高いインフラに見合う設計・機算	0	4	3	0
⑬現地の気候・自然条件や施工現場の把握	1	3	2	1
⑭発注者の支払い能力の把握	1	3	3	0
⑮法令変更等への対応	1	2	3	1
⑯現地企業・JV関係企業等との関係	1	3	3	0
⑰海外プロジェクトの管理体制	1	3	3	0
⑱下請等での参画	0	1	5	1

商社

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性



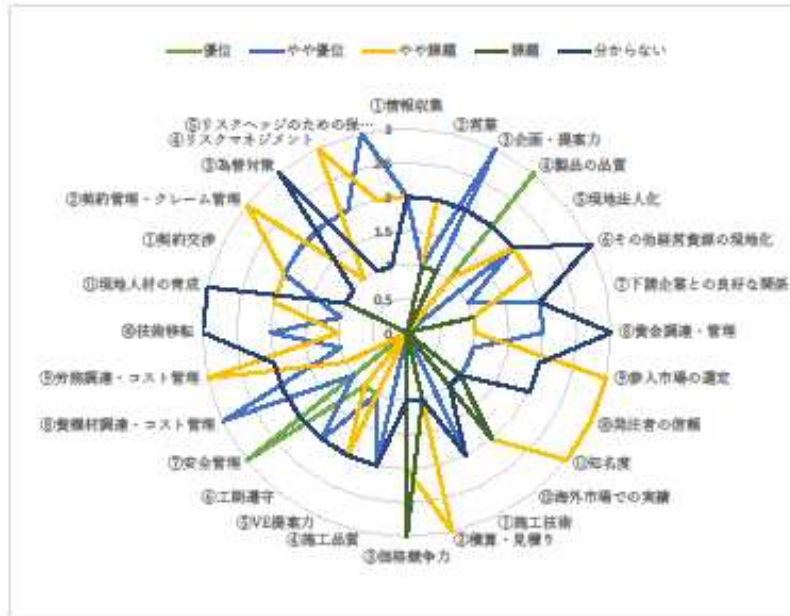
本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題



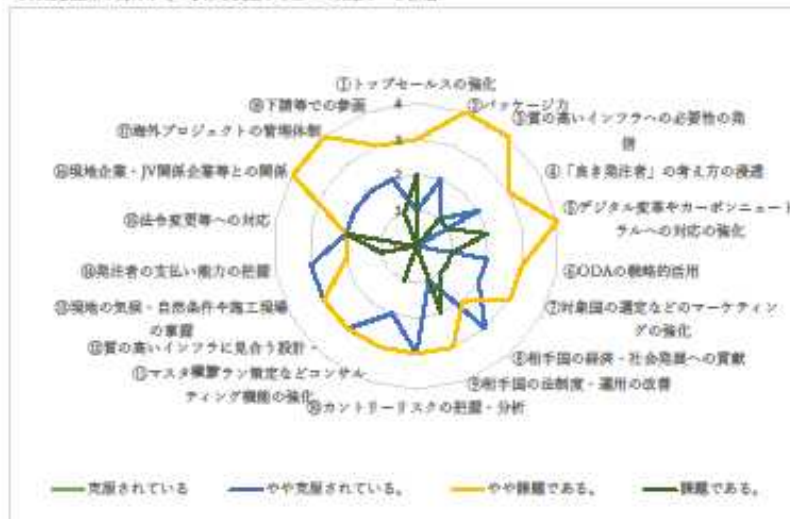
施工形態	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤米州	⑥オセアニア
	設計施工等	設計施工等	施工のみ	設計施工等	設計施工等	該当なし
施工のみ	2	2	2	1	2	2
設計施工等	4	3	2	1	4	2
該当なし	0	1	2	4	0	2

資金形態	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤米州	⑥オセアニア
	公共-自己負担	2	2	1	2	2
公共-ODA	3	2	3	1	0	0
公共-国際金融	2	1	1	1	0	0
民間-日系	2	1	1	1	1	0
民間-日系以外	2	1	1	1	1	0
その他PPP等	4	3	2	3	3	2

商社
本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性



本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題



商社	本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性	平均
	1 ①情報収集	2.5
	2 ②営業	2.0
	3 ③企画・提案力	2.5
	4 ④製品の品質	3.5
	5 ⑤現地法人化	2.5
	6 ⑥その他経営資源の現地化	2.3
	7 ⑦下請企業との良好な関係	2.3
	8 ⑧資金調達・管理	2.7
	9 ⑨参入市場の選定	2.3
	10 ⑩発注者の信頼	2.3
	11 ⑪知名度	2.0
	12 ⑫海外市場での実績	1.8
	13 ⑬施工技術	3.5
	14 ⑭積算・見積り	2.2
	15 ⑮価格競争力	1.4
	16 ⑯施工品質	3.5
	17 ⑰VE提案力	2.8
	18 ⑱工期遵守	3.0
	19 ⑲安全管理	3.8
	20 ⑳資機材調達・コスト管理	2.8
	21 ㉑分擔調達・コスト管理	2.3
	22 ㉒技術移転	2.7
	23 ㉓現地人材の育成	2.3
	24 ㉔契約交渉	2.2
	25 ㉕契約管理・クレーム管理	2.4
	26 ㉖品質対策	2.7
	27 ㉗リスクマネジメント	2.4
	28 ㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	2.6
	本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題	
	29 ①トップセールスの強化	1.8
	30 ②パッケージ化	2.3
	31 ③質の高いインフラへの必要性の発信	2.0
	32 ④「良き発注者」の考え方の浸透	2.2
	33 ⑤デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	1.7
	34 ⑥ODAの戦略的活用	2.2
	35 ⑦対象国の選定などのマーケティングの強化	2.2
	36 ⑧相手国の経済・社会発展への貢献	2.3
	37 ⑨相手国の法制度・運用の改善	1.8
	38 ⑩カントリーリスクの把握・分析	2.5
	39 ⑪マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	2.2
	40 ⑫質の高いインフラに見合う設計・積算	2.5
	41 ⑬現地の気候・自然条件や施工現場の掌握	2.5
	42 ⑭発注者の支払い能力の把握	2.3
	43 ⑮法令変更等への対応	2.0
	44 ⑯現地企業・JV関係企業等との関係	2.3
	45 ⑰海外プロジェクトの管理体制	2.3
	46 ⑱下請等での参画	2.2

	回答数	回答中割合	全数中割合	回答数	回答中割合	全数中割合
①道路	1	25%	1%	①オフィスビ	0	0%
②トンネル	1	25%	1%	②工場	2	40%
③橋梁	1	25%	1%	③創倉	1	20%
④ダム	1	25%	1%	④空港ターミ	2	40%
⑤河川	1	25%	1%	⑤発電所	4	80%
⑥臨海・港湾	2	50%	3%	⑥学校・病院	1	20%
⑦空港	2	50%	3%	⑦文化社会	0	0%
⑧鉄道	3	75%	4%	⑧宿泊施設	0	0%
⑨エネ・廃棄	3	75%	4%	⑨物流施設	3	60%
⑩都市土木	0	0%	0%	⑩通信施設	3	60%
⑪上下水道	2	50%	3%	⑪歴史的建造	0	0%
⑫レジャー	0	0%	0%	⑫集合住宅	1	20%
⑬土地造成	0	0%	0%	⑬リニュー	0	0%
⑭農業土木	0	0%	0%			

南社

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性

	優位	やや優位	やや課題	課題	分からない
①情報収集	0	2	2	0	2
②営業	0	1	2	1	2
③企画・提案力	0	3	0	1	2
④製品の品質	3	0	1	0	2
⑤現地法人化	0	2	2	0	2
⑥その他経営資源の現地化	0	1	2	0	3
⑦下請企業との良好な関係	0	2	1	1	2
⑧資金調達・管理	0	2	1	0	3
⑨参入市場の選定	0	1	3	0	2
⑩発注者の信頼	0	1	3	0	2
⑪知名度	0	1	3	1	1
⑫海外市場での実績	0	1	2	2	1
⑬施工技術	2	2	0	0	2
⑭積算・見積り	1	0	3	1	1
⑮価格競争力	0	0	2	3	1
⑯施工品質	2	2	0	0	2
⑰VE提案力	1	1	2	0	2
⑱工期遵守	1	2	1	0	2
⑲安全管理	3	1	0	0	2
⑳資機材調達・コスト管理	0	3	1	0	2
㉑分擔調達・コスト管理	0	1	3	0	2
㉒技術移転	0	2	1	0	3
㉓現地人材の育成	0	1	2	0	3
㉔契約交渉	0	2	2	1	1
㉕契約管理・クレーム管理	0	2	3	0	1
㉖為替対策	0	2	1	0	3
㉗リスクマネジメント	0	2	3	0	1
㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	0	3	2	0	1

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

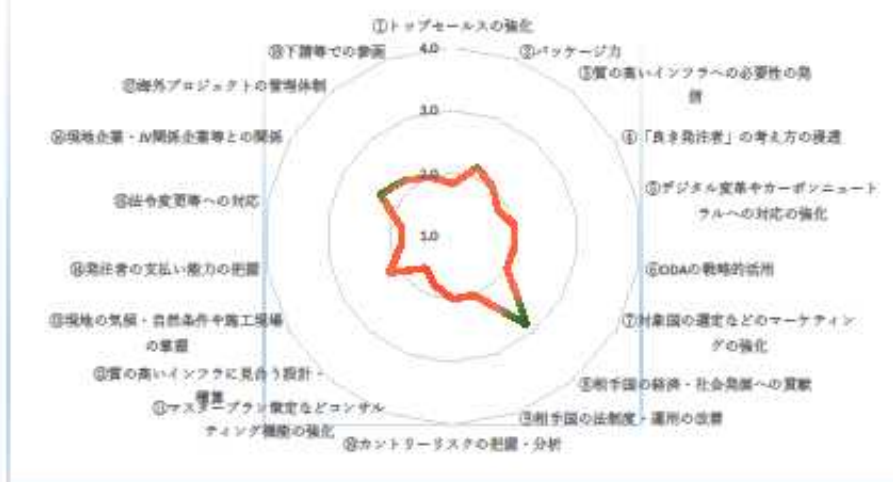
	克服されている	やや克服されている	やや課題である	課題である
①トップセールスの強化	0	1	3	2
②パッケージ力	0	2	4	0
③質の高いインフラへの必要性の発信	0	1	4	1
④「良き発注者」の考え方の浸透	0	2	3	1
⑤デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	0	0	4	2
⑥ODAの戦略的活用	0	2	3	1
⑦対象国の選定などのマーケティングの強化	0	2	3	1
⑧相手国の経済・社会発展への貢献	0	3	2	1
⑨相手国の法制度・運用の改善	0	1	3	2
⑩カントリーリスクの把握・分析	0	3	3	0
⑪マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	0	2	3	1
⑫質の高いインフラに見合う設計・積算	0	3	3	0
⑬現地の気候・自然条件や施工現場の掌握	0	3	3	0
⑭発注者の支払い能力の把握	0	3	2	1
⑮法令変更等への対応	0	2	2	2
⑯現地企業・JV関係企業等との関係	0	2	4	0
⑰海外プロジェクトの管理体制	0	2	4	0
⑱下請等での参画	0	2	3	1

開発コンサルタント

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性



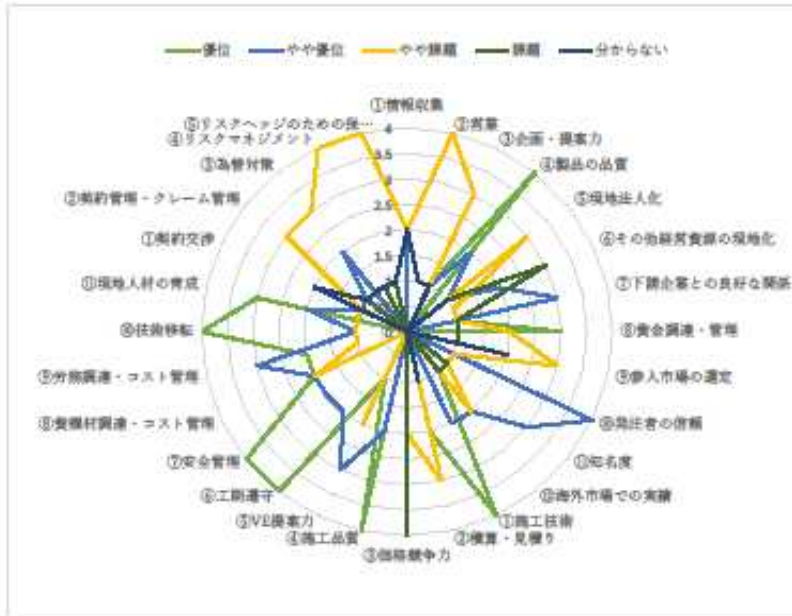
本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題



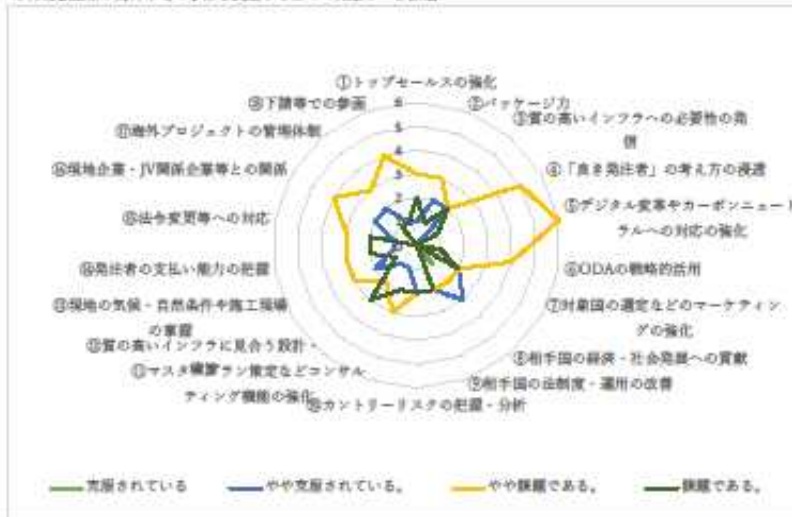
	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤米州	⑥オセアニア
施工形態	設計施工等	設計施工等	施工のみ	設計施工等	設計施工等	該当なし
施工のみ	0	0	0	0	0	0
設計施工等	6	2	5	1	2	5
該当なし	0	4	1	5	4	1
資金形態						
公共-自己資本	5	1	2	0	1	1
公共-ODA	6	2	5	1	2	5
公共-国際金融機関	6	1	3	1	1	4
民間-日系	4	2	0	1	1	1
民間-日系以外	5	1	0	1	1	2
その他PPP等	4	1	2	1	2	2

開発コンサルタント

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性



本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題



開発コンサルタント	本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性	平均
	1 ①情報収集	2.5
	2 ②営業	2.2
	3 ③企画・提案力	2.6
	4 ④製品の品質	3.7
	5 ⑤現地法人化	2.0
	6 ⑥その他経営資源の現地化	1.8
	7 ⑦下請企業との良好な関係	2.7
	8 ⑧資金調達・管理	2.8
	9 ⑨参入市場の選定	1.8
	10 ⑩発注者の信頼	3.0
	11 ⑪知名度	2.7
	12 ⑫海外市場での実績	2.5
	13 ⑬施工技術	3.7
	14 ⑭積算・見積り	2.8
	15 ⑮価格競争力	1.3
	16 ⑯施工品質	3.7
	17 ⑰VE提案力	2.8
	18 ⑱工期遵守	3.7
	19 ⑲安全管理	3.7
	20 ⑳資機材調達・コスト管理	3.0
	21 ㉑分擔調達・コスト管理	3.2
	22 ㉒技術移転	3.5
	23 ㉓現地人材の育成	3.3
	24 ㉔契約交渉	1.8
	25 ㉕契約管理・クレーム管理	2.0
	26 ㉖為替対策	2.4
	27 ㉗リスクマネジメント	1.8
	28 ㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	1.8
	本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題	
	29 ①トップセールスの強化	1.8
	30 ②パッケージ力	2.2
	31 ③質の高いインフラへの必要性の発信	2.0
	32 ④「良き発注者」の考え方の浸透	1.8
	33 ⑤デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	2.0
	34 ⑥ODAの戦略的活用	2.0
	35 ⑦対象国の選定などのマーケティングの強化	2.0
	36 ⑧相手国の経済・社会発展への貢献	2.8
	37 ⑨相手国の法制度・運用の改善	2.0
	38 ⑩カントリーリスクの把握・分析	2.0
	39 ⑪マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	1.8
	40 ⑫質の高いインフラに見合う設計・積算	1.7
	41 ⑬現地の気候・自然条件や施工現場の掌握	2.2
	42 ⑭発注者の支払い能力の把握	1.8
	43 ⑮法令変更等への対応	1.8
	44 ⑯現地企業・JV関係企業等との関係	2.3
	45 ⑰海外プロジェクトの管理体制	2.2
	46 ⑱下請等での参画	2.0

	回答数	回答中割合	全数中割合		回答数	回答中割合	全数中割合
①道路	6	100%	8%	①オフィスビ	2	50%	3%
②トンネル	5	83%	7%	②工場	1	25%	1%
③橋梁	6	100%	8%	③新倉	3	75%	4%
④ダム	3	50%	4%	④空港ターミ	2	50%	3%
⑤河川	4	67%	6%	⑤発電所	3	75%	4%
⑥臨海・港湾	3	50%	4%	⑥学校・病院	3	75%	4%
⑦空港	2	33%	3%	⑦文化社会	1	25%	1%
⑧鉄道	4	67%	6%	⑧宿泊施設	0	0%	0%
⑨エネ・商業	4	67%	6%	⑨物流施設	1	25%	1%
⑩都市土木	4	67%	6%	⑩通産施設	0	0%	0%
⑪上下水道	4	67%	6%	⑪歴史的建造	0	0%	0%
⑫レジャー	1	17%	1%	⑫集合住宅	1	25%	1%
⑬土地造成	1	17%	1%	⑬リニュー	0	0%	0%
⑭農業土木	2	33%	3%				

開発コンサルタント

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性

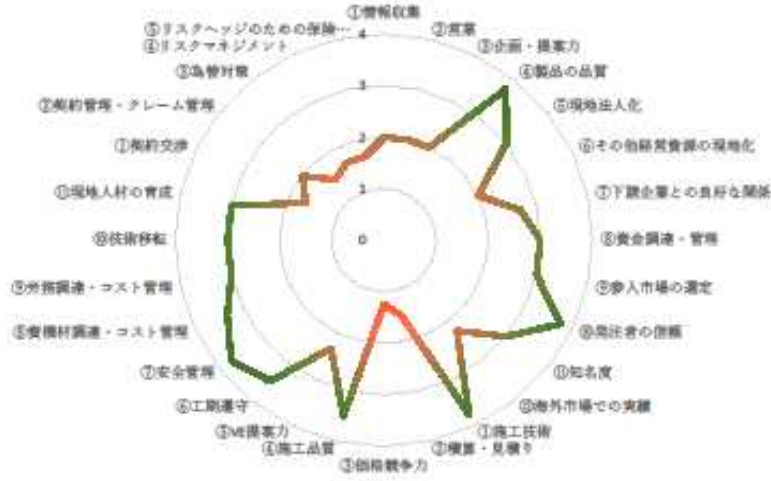
	優位	やや優位	やや課題	課題	分からない
①情報収集	0	2	2	0	2
②営業	0	1	4	0	1
③企画・提案力	1	1	3	0	1
④製品の品質	4	2	0	0	0
⑤現地法人化	0	1	3	1	1
⑥その他経営資源の現地化	0	2	1	2	0
⑦下請企業との良好な関係	1	3	1	1	0
⑧資金調達・管理	2	0	2	1	0
⑨参入市場の選定	0	0	2	1	2
⑩発注者の信頼	1	4	1	0	0
⑪知名度	1	3	1	1	0
⑫海外市場での実績	1	2	2	1	0
⑬施工技術	4	2	0	0	0
⑭機具・見積り	2	0	3	0	1
⑮価格競争力	0	0	2	4	0
⑯施工品質	4	2	0	0	0
⑰VE提案力	1	3	2	0	0
⑱工期遵守	4	2	0	0	0
⑲安全管理	4	2	0	0	0
⑳資機材調達・コスト管理	2	2	2	0	0
㉑分岐調達・コスト管理	2	3	1	0	0
㉒技術移転	4	1	1	0	0
㉓現地人材の育成	3	2	1	0	0
㉔契約交渉	0	1	1	2	2
㉕契約管理・クレーム管理	0	1	3	1	1
㉖高質対策	0	2	3	0	1
㉗リスクマネジメント	0	0	4	1	1
㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	0	0	4	1	1

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

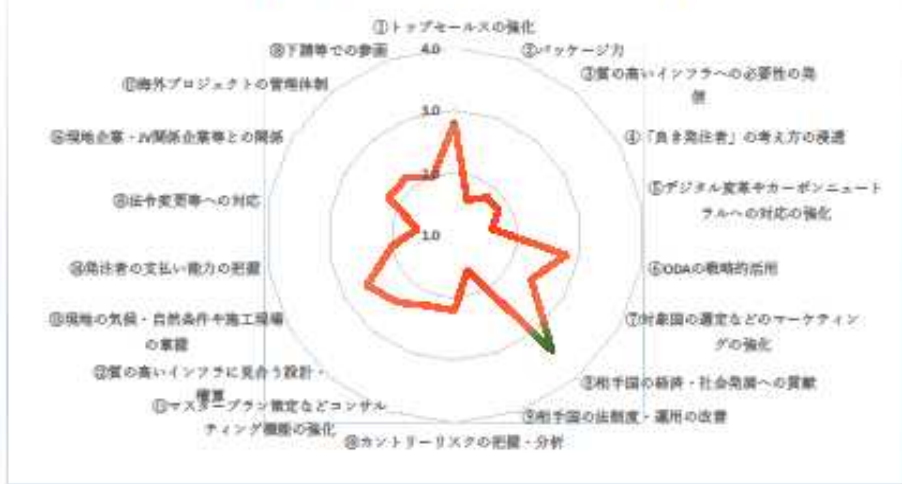
	克服されている	やや克服されている	やや課題である	課題である
①トップセールスの強化	0	1	3	2
②パッケージ力	0	2	3	1
③質の高いインフラへの必要性の発信	0	2	2	2
④「良き発注者」の考え方の浸透	0	0	5	1
⑤デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	0	0	6	0
⑥ODAの戦略的活用	0	1	4	1
⑦対象国の選定などのマーケティングの強化	0	2	2	2
⑧相手国の経済・社会発展への貢献	1	3	2	0
⑨相手国の法制度・運用の改善	0	2	2	2
⑩カントリーリスクの把握・分析	0	2	2	2
⑪マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	0	1	3	2
⑫質の高いインフラに見合う設計・機具	0	1	2	3
⑬現地の気候・自然条件や施工現場の掌握	0	2	3	1
⑭発注者の支払い能力の把握	0	1	3	2
⑮法令変更等への対応	0	1	3	2
⑯現地企業・JV関係企業等との関係	0	2	4	0
⑰海外プロジェクトの管理体制	0	2	3	1
⑱下請等での参画	0	1	4	1

政府関係機関等

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性



本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

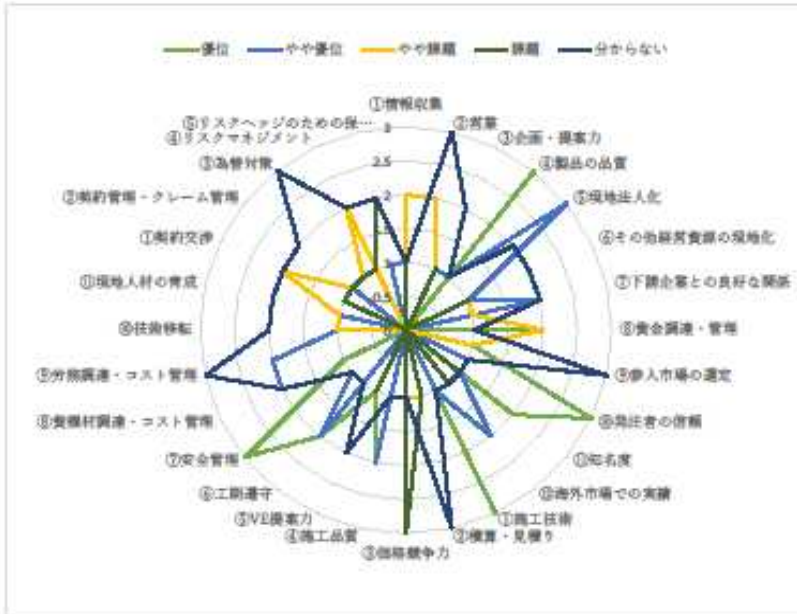


施工形態	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤米州	⑥オセアニア
	設計施工等	設計施工等	施工のみ	設計施工等	設計施工等	該当なし
施工のみ	1	0	0	0	0	0
設計施工等	2	1	1	2	2	2
該当なし	2	4	4	3	3	3

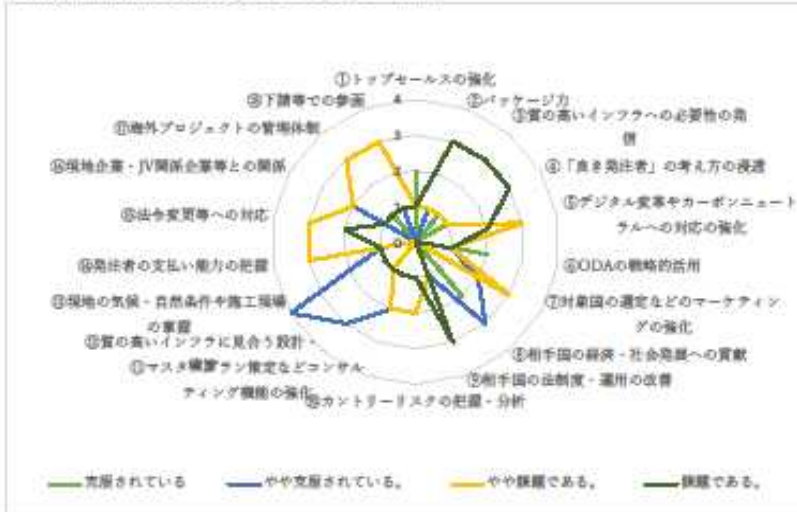
資金形態	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤米州	⑥オセアニア
	公共-自己資本	0	0	0	0	0
公共-ODA	1	1	1	0	0	1
公共-国際金融	0	0	1	0	0	0
民間-日系	0	0	0	0	0	0
民間-日系以外	0	0	0	1	1	1
その他PPP等	1	1	0	0	1	1

政府関係機関等

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性



本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題



政府関係機関等

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性

平均

1	①情報収集	2.0
2	②営業	2.0
3	③企画・提案力	2.0
4	④製品の品質	3.8
5	⑤現地法人化	3.0
6	⑥その他経営資源の現地化	2.0
7	⑦下請企業との良好な関係	2.7
8	⑧資金調達・管理	3.0
9	⑨参入市場の選定	3.0
10	⑩発注者の信頼	3.8
11	⑪知名度	3.0
12	⑫海外市場での実績	2.3
13	⑬施工技術	3.8
14	⑭機算・見積り	1.5
15	⑮価格競争力	1.3
16	⑯施工品質	3.5
17	⑰VE提案力	2.3
18	⑱工期遵守	3.5
19	⑲安全管理	3.8
20	⑳資機材調達・コスト管理	3.3
21	㉑分譲調達・コスト管理	3.0
22	㉒技術移転	3.0
23	㉓現地人材の育成	3.0
24	㉔契約交渉	1.7
25	㉕契約管理・クレーム管理	2.0
26	㉖為替対策	1.5
27	㉗リスクマネジメント	1.7
28	㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	1.7

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

29	①トップセールスの強化	2.8
30	②パッケージ化	1.6
31	③質の高いインフラへの必要性の発信	1.8
32	④「良き発注者」の考え方の浸透	1.8
33	⑤デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	1.6
34	⑥ODAの積極的活用	2.8
35	⑦対象国の選定などのマーケティングの強化	2.4
36	⑧相手国の経済・社会発展への貢献	3.4
37	⑨相手国の法制度・運用の改善	1.6
38	⑩カントリーリスクの把握・分析	2.2
39	⑪マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	2.2
40	⑫質の高いインフラに見合う設計・検算	2.4
41	⑬現地の気候・自然条件や施工現場の掌握	2.6
42	⑭発注者の支払い能力の把握	2.0
43	⑮法令変更等への対応	1.6
44	⑯現地企業・JV関係企業等との関係	2.2
45	⑰海外プロジェクトの管理体制	2.2
46	⑱下請等での参画	2.0

	回答数	回答中割合	全数中割合	回答数	回答中割合	全数中割合	
①道路	2	67%	3%	①オフィスビ	2	67%	3%
②トンネル	2	67%	3%	②工場	2	67%	3%
③橋梁	2	67%	3%	③新倉	2	67%	3%
④ダム	1	33%	1%	④空港ターミ	2	67%	3%
⑤河川	0	0%	0%	⑤発電所	1	33%	1%
⑥臨海・港湾	2	67%	3%	⑥学校・病院	2	67%	3%
⑦空港	2	67%	3%	⑦文化社会	1	33%	1%
⑧鉄道	2	67%	3%	⑧宿泊施設	2	67%	3%
⑨エネ・商埠	2	67%	3%	⑨物流施設	2	67%	3%
⑩都市土木	2	67%	3%	⑩通信施設	1	33%	1%
⑪上下水道	2	67%	3%	⑪歴史的建造	1	33%	1%
⑫レジャー	0	0%	0%	⑫集合住宅	2	67%	3%
⑬土地造成	1	33%	1%	⑬リニュー	1	33%	1%
⑭農林土木	0	0%	0%				

政府関係機関等

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性

	優位	やや優位	やや課題	課題	分からない
①情報収集	0	1	2	1	1
②営業	0	0	2	0	3
③企画・提案力	0	1	1	1	2
④製品の品質	3	1	0	0	1
⑤現地法人化	0	3	0	0	2
⑥その他経営資源の現地化	0	1	1	1	2
⑦下請企業との良好な関係	0	2	1	0	2
⑧資金調達・管理	2	0	2	0	1
⑨参入市場の選定	1	0	1	0	3
⑩発注者の信頼	3	1	0	0	1
⑪知名度	2	1	0	0	1
⑫海外市場での実績	0	2	1	1	1
⑬施工技術	3	1	0	0	1
⑭機算・見積り	0	0	1	1	3
⑮価格競争力	0	0	1	3	1
⑯施工品質	2	2	0	0	1
⑰VE構築力	1	0	1	1	2
⑱工期遵守	2	2	0	0	1
⑲安全管理	3	1	0	0	1
⑳資機材調達・コスト管理	1	2	0	0	2
㉑労務調達・コスト管理	0	2	0	0	3
㉒技術移転	1	1	1	0	2
㉓現地人材の育成	1	1	1	0	2
㉔契約交渉	0	0	2	1	2
㉕契約管理・クレーム管理	0	1	1	1	2
㉖為替対策	0	0	1	1	3
㉗リスクマネジメント	0	0	2	1	2
㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	0	1	0	2	2

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

	克服されている	やや克服されている	やや課題である	課題である
①トップセールスの強化	2	1	1	1
②パッケージ化	0	1	1	3
③質の高いインフラへの必要性の発信	1	0	1	3
④「良き発注者」の考え方の浸透	1	0	1	3
⑤デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	0	0	3	2
⑥ODAの戦略的活用	2	1	1	1
⑦対象国の選定などのマーケティングの強化	0	2	3	0
⑧相手国の経済・社会発展への貢献	2	3	0	0
⑨相手国の法制度・運用の改善	0	1	1	3
⑩カントリーリスクの把握・分析	0	2	2	1
⑪マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	0	2	2	1
⑫質の高いインフラに見合う設計・機算	0	3	1	1
⑬現地の気候・自然条件や施工現場の把握	0	4	0	1
⑭発注者の支払い能力の把握	0	1	3	1
⑮法令変更等への対応	0	0	3	2
⑯現地企業・JV関係企業等との関係	0	2	2	1
⑰海外プロジェクトの管理体制	1	0	3	1
⑱下請等での参画	0	1	3	1

建設企業

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性



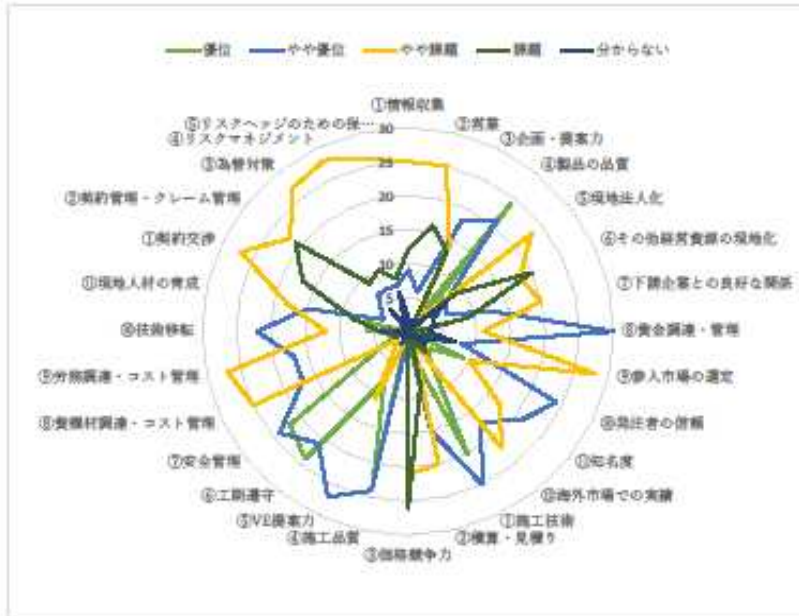
本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題



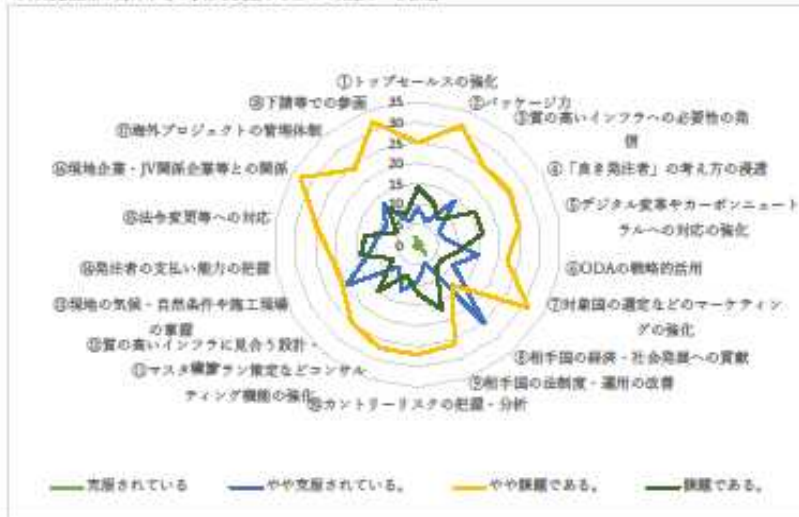
	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤米州	⑥オセアニア	
施工形態	設計施工等	設計施工等	施工のみ	設計施工等	設計施工等	該当なし	
	施工のみ	17	8	18	3	7	13
	設計施工等	27	5	9	5	7	8
	該当なし	4	35	21	40	34	27
資金形態	公共-自己資本	19	7	2	3	5	5
	公共-ODA	37	6	24	3	6	16
	公共-国際金融	17	2	7	2	2	6
	民間-日系	35	6	9	4	7	6
	民間-日系以外	25	3	2	4	6	3
	その他PPP等	14	4	3	3	4	2

建設企業

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性



本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題



建設企業

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性

平均

1	①情報収集	1.9
2	②営業	1.8
3	③企画・提案力	2.2
4	④製品の品質	3.4
5	⑤現地法人化	2.0
6	⑥その他経営資源の現地化	1.7
7	⑦下請企業との良好な関係	2.2
8	⑧資金調達・管理	2.8
9	⑨参入市場の選定	2.1
10	⑩発注者の信頼	2.8
11	⑪知名度	2.6
12	⑫海外市場での実績	2.5
13	⑬施工技術	3.3
14	⑭標準・見積り	2.3
15	⑮価格競争力	1.5
16	⑯施工品質	3.5
17	⑰VE推進力	2.9
18	⑱工期遵守	3.4
19	⑲安全管理	3.4
20	⑳資機材調達・コスト管理	2.4
21	㉑分擔調達・コスト管理	2.4
22	㉒技術移転	2.7
23	㉓現地人材の育成	2.4
24	㉔契約交渉	1.7
25	㉕契約管理・クレーム管理	1.7
26	㉖為替対策	2.0
27	㉗リスクマネジメント	2.0
28	㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	2.0

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

29	①トップセールスの強化	1.9
30	②パッケージ化	1.9
31	③質の高いインフラへの必要性の発信	2.2
32	④「良き発注者」の考え方の浸透	1.8
33	⑤デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	1.8
34	⑥ODAの積極的活用	2.1
35	⑦対象国の選定などのマーケティングの強化	2.1
36	⑧相手国の経済・社会発展への貢献	2.5
37	⑨相手国の法制度・運用の改善	1.8
38	⑩カントリーリスクの把握・分析	1.9
39	⑪マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	2.1
40	⑫質の高いインフラに見合う設計・換算	1.9
41	⑬現地の気候・自然条件や施工現場の掌握	2.3
42	⑭発注者の支払い能力の把握	2.0
43	⑮法令変更等への対応	1.9
44	⑯現地企業・JV関係企業等との関係	2.1
45	⑰海外プロジェクトの管理体制	2.0
46	⑱下請等での参画	2.0

	回答数	回答中割合	全数中割合		回答数	回答中割合	全数中割合
①道路	23	59%	32%	①オフィスビ	23	68%	32%
②トンネル	20	51%	28%	②工場	31	91%	43%
③橋梁	27	69%	38%	③駅舎	15	44%	21%
④ダム	13	33%	18%	④空港ターミ	18	53%	25%
⑤河川	11	28%	15%	⑤発電所	8	24%	11%
⑥臨海・港湾	12	31%	17%	⑥学校・病院	26	76%	36%
⑦空港	17	44%	24%	⑦文化社会	18	53%	25%
⑧鉄道	17	44%	24%	⑧宿泊施設	27	79%	38%
⑨エネ・商業	11	28%	15%	⑨物流施設	25	74%	35%
⑩都市土木	17	44%	24%	⑩通信施設	20	59%	28%
⑪上下水道	21	54%	29%	⑪歴史的建造	2	6%	3%
⑫レジャー	3	8%	4%	⑫集合住宅	14	41%	19%
⑬土地造成	12	31%	17%	⑬リニュー	14	41%	19%
⑭農林土木	9	23%	13%				

建設企業

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性

	優位	やや優位	やや課題	課題	分からない
①情報収集	0	9	25	12	2
②営業	0	6	25	16	1
③企画・採算力	1	18	14	13	2
④製品の品質	24	21	2	1	0
⑤現地法人化	2	7	23	9	7
⑥その他経営資源の現地化	0	6	18	20	4
⑦下請企業との良好な関係	2	13	20	9	4
⑧資金調達・管理	3	30	11	1	3
⑨参入市場の選定	0	8	28	5	7
⑩発注者の信頼	9	24	10	3	2
⑪知名度	4	21	17	3	3
⑫海外市場での実績	5	17	22	4	0
⑬施工技術	20	25	2	1	0
⑭機具・見積り	4	15	20	8	1
⑮価格競争力	0	1	21	26	0
⑯物工品質	23	24	1	0	0
⑰VE採算力	8	27	11	0	2
⑱工期遵守	24	21	3	0	0
⑲安全管理	22	24	2	0	0
⑳資機材調達・コスト管理	3	17	25	2	1
㉑労務調達・コスト管理	1	17	27	2	1
㉒技術移転	6	22	12	4	4
㉓現地人材の育成	6	15	18	8	1
㉔契約交渉	0	4	27	17	0
㉕契約管理・クレーム管理	0	5	22	21	0
㉖為替対策	1	7	27	9	4
㉗リスクマネジメント	2	7	28	10	1
㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	1	7	26	8	6

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

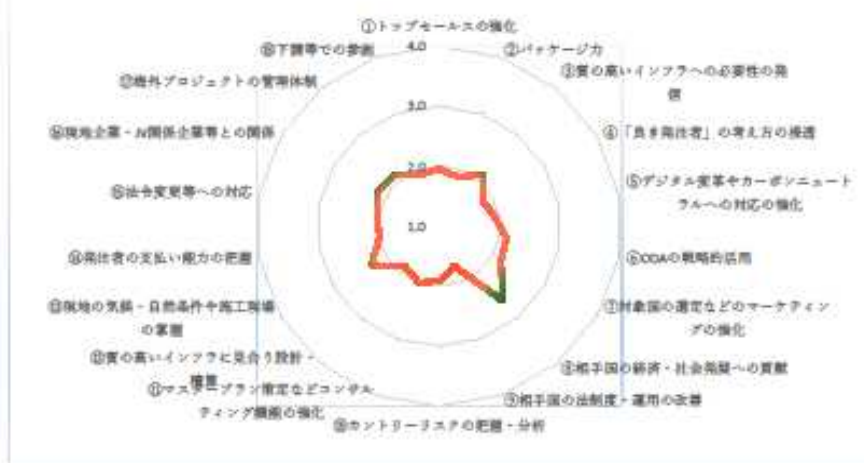
	克服されている	やや克服されている/やや課題である	課題である	
①トップセールスの強化	0	9	25	14
②パッケージ力	0	6	31	11
③質の高いインフラへの必要性の発信	1	14	25	8
④「良き発注者」の考え方の浸透	0	6	26	16
⑤デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	0	7	25	16
⑥ODAの戦略的活用	1	15	22	10
⑦対象国の選定などのマーケティングの強化	0	10	31	7
⑧相手国の経済・社会発展への貢献	3	25	13	7
⑨相手国の法制度・運用の改善	0	5	26	17
⑩カントリーリスクの把握・分析	0	9	27	12
⑪マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	1	12	27	8
⑫質の高いインフラに見合う設計・検査	1	7	25	15
⑬現地の気候・自然条件や施工現場の把握	0	20	21	7
⑭発注者の支払い能力の把握	1	12	21	14
⑮法令変更等への対応	0	10	25	13
⑯現地企業・JV関係企業等との関係	0	9	33	6
⑰海外プロジェクトの管理体制	0	13	24	11
⑱下請等での参画	2	6	32	8

クラスター1

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性



本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

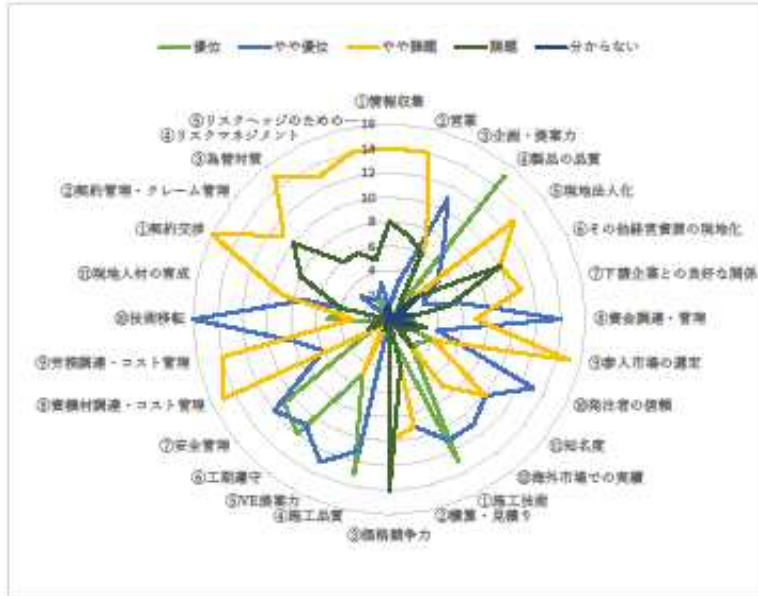


施工形態	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤米州	⑥オセアニア
	設計施工等	設計施工等	施工のみ	設計施工等	設計施工等	設計なし
施工のみ	8	4	7	1	2	6
設計施工等	14	5	7	4	6	4
設計なし	2	15	10	19	16	14

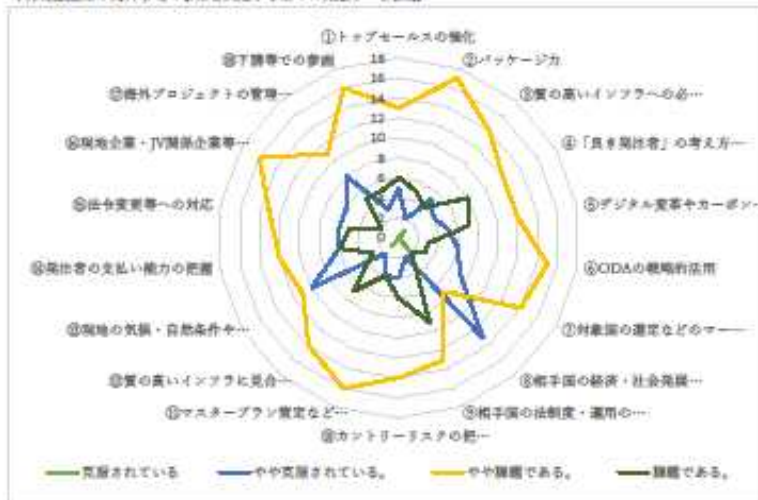
資金形態	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤米州	⑥オセアニア
	公共-自己資本	10	6	2	3	4
公共-OCA	18	4	13	2	3	9
公共-国際金融	10	2	4	2	2	3
民間-日系	18	5	4	3	7	4
民間-日系以外	23	2	1	3	4	1
その他PPP等	9	3	3	3	3	1

クラスター1

本邦建設企業が海外市場で事業を推進する上での優位性



本邦建設企業が海外市場で事業を推進する上での克服すべき課題



クラスター1

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性		平均
1	①情報収集	1.7
2	②営業	1.8
3	③企画・提案力	2.2
4	④製品の品質	3.5
5	⑤現地法人化	2.1
6	⑥その他経営資源の現地化	1.7
7	⑦下請企業との良好な関係	2.0
8	⑧資金調達・管理	2.7
9	⑨参入市場の選定	2.0
10	⑩発注者の信頼	2.8
11	⑪知名度	2.6
12	⑫海外市場での実績	2.6
13	⑬施工技術	3.5
14	⑭積算・見積り	2.4
15	⑮価格競争力	1.4
16	⑯施工品質	3.5
17	⑰VE提案力	3.0
18	⑱工期遵守	3.5
19	⑲安全管理	3.4
20	⑳資機材調達・コスト管理	2.3
21	㉑労務調達・コスト管理	2.4
22	㉒技術研修	3.1
23	㉓現地人材の育成	2.5
24	㉔契約交渉	1.7
25	㉕契約管理・クレーム管理	1.7
26	㉖品質対策	1.9
27	㉗リスクマネジメント	2.0
28	㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	2.0
本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題		平均
29	㉙トップセールスの強化	2.0
30	㉚パッケージ化	1.9
31	㉛質の高いインフラへの必要性の発信	2.1
32	㉜「良き発注者」の考え方の浸透	1.8
33	㉝デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	1.9
34	㉞ODAの戦略的活用	2.1
35	㉟対象国の選定などのマーケティングの強化	2.2
36	㊱相手国の経済・社会発展への貢献	2.6
37	㊲相手国の法制度・運用の改善	1.7
38	㊳カントリーリスクの把握・分析	1.9
39	㊴マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	2.0
40	㊵質の高いインフラに見合う設計・積算	1.9
41	㊶現地の法規・自然条件や施工現場の掌握	2.3
42	㊷発注者の支払い能力の把握	2.0
43	㊸法令変更等への対応	2.0
44	㊹現地企業・JV関係企業等との関係	2.2
45	㊺海外プロジェクトの管理体制	2.1
46	㊻下請等での参画	1.9

	回答数	回答中割合	全数中割合		回答数	回答中割合	全数中割合
①道路	11	63%	15%	①オフィスビ	10	63%	14%
②トンネル	8	44%	11%	②工場	15	94%	21%
③橋梁	14	78%	19%	③駅舎	6	38%	8%
④ダム	7	39%	10%	④空港ターミ	9	56%	13%
⑤河川	7	39%	10%	⑤発電所	5	31%	7%
⑥港湾・埠頭	7	39%	10%	⑥学校・病院	13	81%	18%
⑦空港	7	39%	10%	⑦文化社会	6	38%	8%
⑧鉄道	9	50%	13%	⑧宿泊施設	12	75%	17%
⑨エネ・商業	4	22%	6%	⑨物流施設	12	75%	17%
⑩都市土木	7	39%	10%	⑩通信施設	10	63%	14%
⑪上下水道	9	50%	13%	⑪歴史的建造	1	6%	1%
⑫レジャー	2	11%	3%	⑫集合住宅	5	31%	7%
⑬土地造成	6	33%	8%	⑬リニュー	5	31%	7%
⑭農林土木	4	22%	6%				

クラスター1

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性

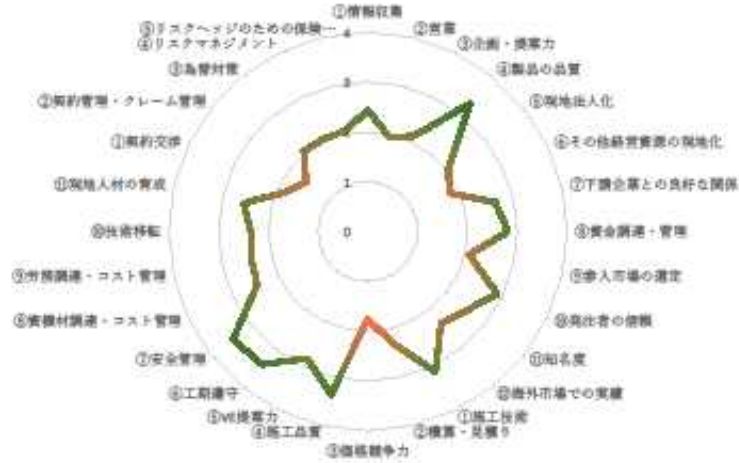
	優位	やや優位	やや課題	課題	分からない
①情報収集	0	1	14	8	1
②営業	0	3	14	7	0
③企画・提案力	0	11	7	6	0
④製品の品質	15	7	1	1	0
⑤現地法人化	0	5	13	3	3
⑥その他経営資源の現地化	0	3	10	10	1
⑦下請企業との良好な関係	0	6	11	5	2
⑧資金調達・管理	2	14	7	1	0
⑨参入市場の選定	0	4	15	3	2
⑩発注者の信頼	4	13	4	2	1
⑪知名度	3	10	10	1	0
⑫海外市場での実績	3	11	7	3	0
⑬施工技術	13	11	0	0	0
⑭積算・見積り	2	9	9	4	0
⑮価格競争力	0	0	10	14	0
⑯施工品質	13	11	0	0	0
⑰VE提案力	5	13	5	0	1
⑱工期遵守	12	11	1	0	0
⑲安全管理	11	12	1	0	0
⑳資機材調達・コスト管理	1	6	15	2	0
㉑労務調達・コスト管理	1	8	14	1	0
㉒技術移転	5	16	3	0	0
㉓現地人材の育成	4	7	9	4	0
㉔契約交渉	0	0	16	8	0
㉕契約管理・クレーム管理	0	3	11	10	0
㉖為替対策	1	2	15	6	0
㉗リスクマネジメント	2	2	13	6	1
㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	1	3	14	5	1

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

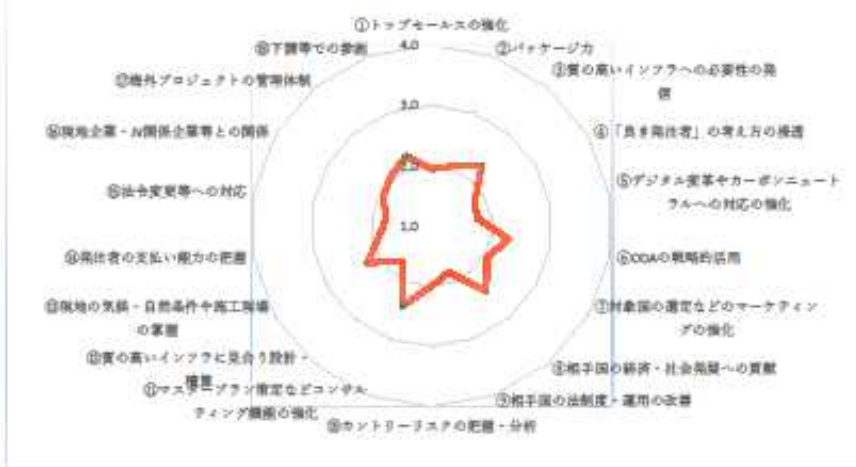
	克服されている	やや克服されている/やや課題である	課題である	
①トップセールスの強化	0	5	13	6
②パッケージ力	0	2	17	5
③質の高いインフラへの必要性の発信	1	5	14	4
④「良き発注者」の考え方の浸透	0	4	12	8
⑤デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	0	5	12	7
⑥ODAの戦略的活用	0	6	15	3
⑦対象国の選定などのマーケティングの強化	0	7	14	3
⑧相手国の経済・社会発展への貢献	2	13	7	2
⑨相手国の法制度・慣習の改善	0	2	13	9
⑩カントリーリスクの把握・分析	0	4	14	6
⑪マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	0	4	16	4
⑫質の高いインフラに見合う設計・検査	1	2	14	7
⑬現地の気候・自然条件や施工現場の掌握	0	10	11	3
⑭発注者の支払い能力の把握	0	6	12	6
⑮法令変更等への対応	0	6	13	5
⑯現地企業・JV関係企業等との関係	0	6	16	2
⑰海外プロジェクトの管理体制	0	8	11	5
⑱下請等での参画	0	3	16	5

クラスター2

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性



本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

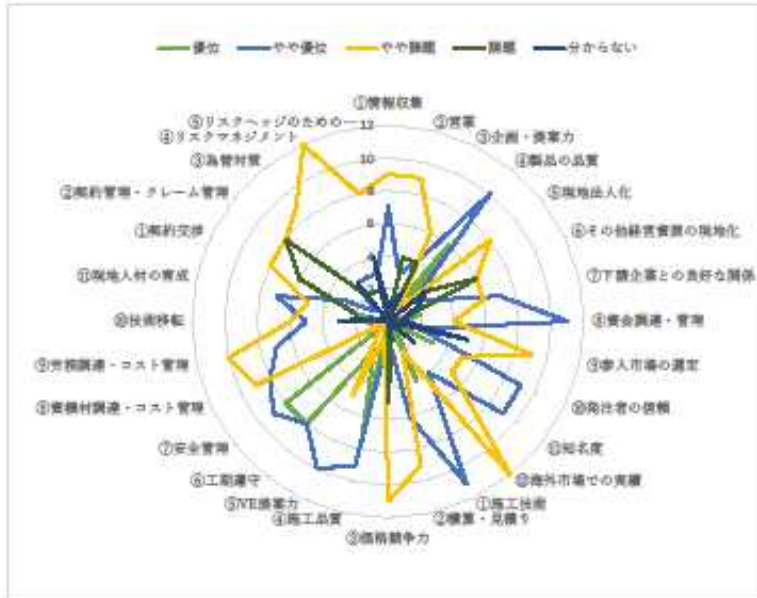


施工形態	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤米州	⑥オセアニア
	設計施工等	設計施工等	施工のみ	設計施工等	設計施工等	数値なし
施工のみ	9	2	7	1	4	4
設計施工等	6	0	1	1	1	3
数値なし	2	15	9	15	12	10

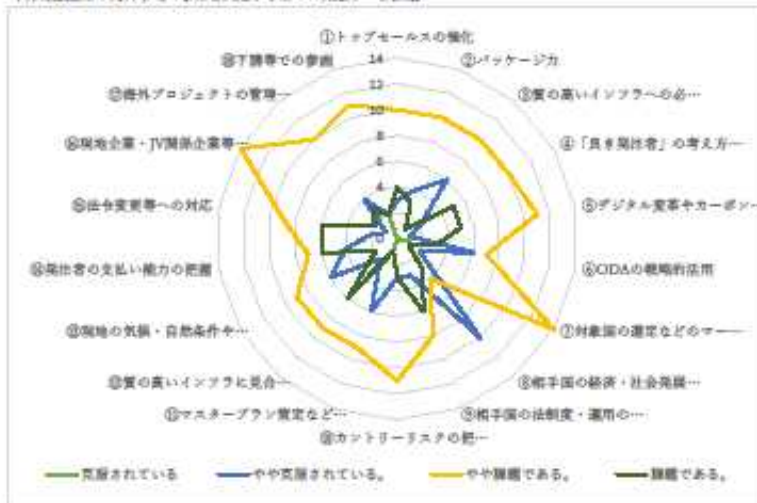
資金形態	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤米州	⑥オセアニア
	公共-自己費1	3	0	0	0	1
公共-ODA	13	2	7	1	3	5
公共-国際金融	3	0	1	0	0	1
民間-日系	11	0	3	1	0	1
民間-日系以外	8	0	0	1	2	1
その他PPP等	2	0	0	0	1	0

クラスター2

本邦建設企業が海外市場で事業を営む上での優位性



本邦建設企業が海外市場で事業を営む上での克服すべき課題



クラスター2

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性

平均

1	①情報収集	2.4
2	②営業	1.9
3	③企画・提案力	2.1
4	④製品の品質	3.3
5	⑤現地法人化	2.1
6	⑥その他経営資源の現地化	1.8
7	⑦下請企業との良好な関係	2.6
8	⑧資金調達・管理	2.8
9	⑨参入市場の選定	2.1
10	⑩発注者の信頼	2.9
11	⑪知名度	2.5
12	⑫海外市場での実績	2.4
13	⑬施工技術	3.1
14	⑭積算・見積り	2.3
15	⑮価格競争力	1.8
16	⑯施工品質	3.4
17	⑰VE推進力	2.8
18	⑱工期遵守	3.4
19	⑲安全管理	3.5
20	⑳資機材調達・コスト管理	2.5
21	㉑労務調達・コスト管理	2.4
22	㉒技術移転	2.4
23	㉓現地人材の育成	2.6
24	㉔契約交渉	1.8
25	㉕契約管理・クレーム管理	1.6
26	㉖品質対策	2.1
27	㉗リスクマネジメント	2.1
28	㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	2.1
本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題		
29	㉙トップセールスの強化	1.9
30	㉚パッケージ化	2.1
31	㉛質の高いインフラへの必要性の発信	2.3
32	㉜「真き発注者」の考え方の浸透	1.8
33	㉝デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	1.8
34	㉞ODAの戦略的活用	2.3
35	㉟対象国の選定などのマーケティングの強化	2.1
36	㊱相手国の経済・社会発展への貢献	2.4
37	㊲相手国の法制度・運用の改善	1.8
38	㊳カントリーリスクの把握・分析	2.0
39	㊴マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	2.4
40	㊵質の高いインフラに見合う設計・積算	1.8
41	㊶現地の法規・自然条件や施工現場の掌握	2.2
42	㊷発注者の支払い能力の把握	1.9
43	㊸法令変更等への対応	1.8
44	㊹現地企業・JV関係企業等との関係	1.9
45	㊺海外プロジェクトの管理体制	2.1
46	㊻下請等での参画	2.2

	回答数	回答中割合	全数中割合		回答数	回答中割合	全数中割合
①道路	9	56%	13%	①オフィスビ	7	58%	10%
②トンネル	9	56%	13%	②工場	10	83%	14%
③橋梁	9	56%	13%	③飲食	5	42%	7%
④ダム	4	25%	6%	④空港ターミ	5	42%	7%
⑤河川	3	19%	4%	⑤発電所	2	17%	3%
⑥港湾・港湾	3	19%	4%	⑥学校・病院	8	67%	11%
⑦空港	8	50%	11%	⑦文化社会	6	50%	8%
⑧鉄道	6	38%	8%	⑧宿泊施設	10	83%	14%
⑨エネ・農業	5	31%	7%	⑨物流施設	8	67%	11%
⑩都市土木	8	50%	11%	⑩通信施設	6	50%	8%
⑪上下水道	9	56%	13%	⑪歴史的建造	1	8%	1%
⑫レジャー	1	6%	1%	⑫集合住宅	5	42%	7%
⑬土地造成	3	19%	4%	⑬リニュー	5	42%	7%
⑭農林土木	4	25%	6%				

クラスター2

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性

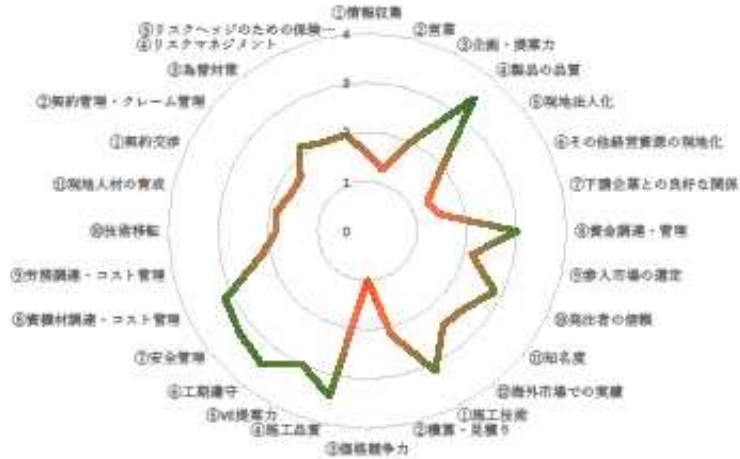
	優位	やや優位	やや課題	課題	分からない
①情報収集	0	7	9	0	1
②営業	0	3	9	4	1
③企画・提案力	1	4	6	4	2
④製品の品質	6	10	1	0	0
⑤現地法人化	1	2	8	3	3
⑥その他経営資源の現地化	0	3	6	6	2
⑦下請企業との良好な関係	2	7	6	1	1
⑧資金調達・管理	1	11	4	0	1
⑨参入市場の選定	0	2	9	1	5
⑩発注者の信頼	3	9	5	0	0
⑪知名度	0	9	5	1	2
⑫海外市場での実績	1	4	13	0	0
⑬施工技術	4	11	2	0	0
⑭積算・見積り	0	6	9	1	1
⑮価格競争力	0	1	11	5	0
⑯施工品質	7	9	1	0	0
⑰VE提案力	2	10	5	0	0
⑱工期遵守	8	8	1	0	0
⑲安全管理	8	9	0	0	0
⑳資機材調達・コスト管理	0	8	9	0	0
㉑労務調達・コスト管理	0	7	10	0	0
㉒技術移転	1	5	6	2	3
㉓現地人材の育成	2	7	5	2	1
㉔契約交渉	0	3	8	6	0
㉕契約管理・クレーム管理	0	1	8	8	0
㉖為替対策	0	3	9	2	3
㉗リスクマネジメント	0	3	12	2	0
㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	0	3	8	2	4

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

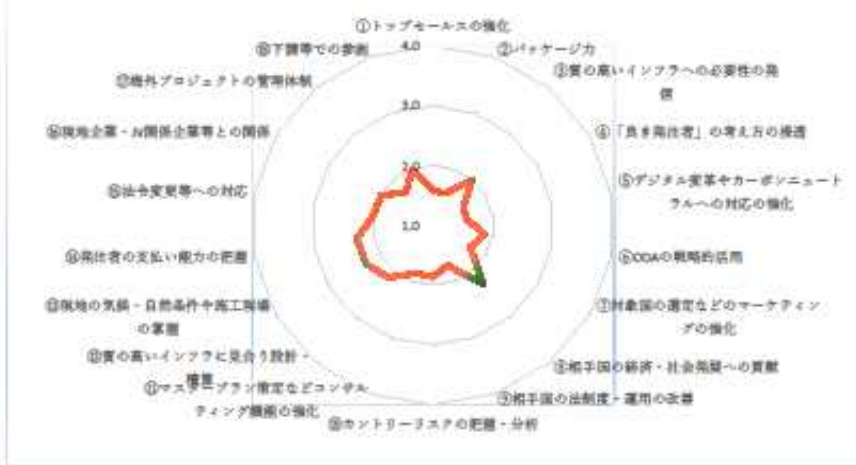
	克服されている	やや克服されている	やや課題である	課題である
①トップセールスの強化	0	3	10	4
②パッケージ力	0	4	10	3
③質の高いインフラへの必要性の発信	0	6	10	1
④「良き発注者」の考え方の浸透	0	2	10	5
⑤デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	0	1	11	5
⑥ODAの戦略的活用	1	6	7	3
⑦対象国の選定などのマーケティングの強化	0	2	14	1
⑧相手国の経済・社会発展への貢献	0	10	4	3
⑨相手国の法制度・慣習の改善	0	3	8	6
⑩カントリーリスクの把握・分析	0	3	11	3
⑪マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	1	6	9	1
⑫質の高いインフラに合う設計・積算	0	2	9	6
⑬現地の気候・自然条件や施工現場の掌握	0	6	9	2
⑭発注者の支払い能力の把握	0	4	7	6
⑮法令変更等への対応	0	2	9	6
⑯現地企業・JV関係企業等との関係	0	1	14	2
⑰海外プロジェクトの管理体制	0	4	10	3
⑱下請等での参画	2	2	11	2

クラスター3

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性



本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

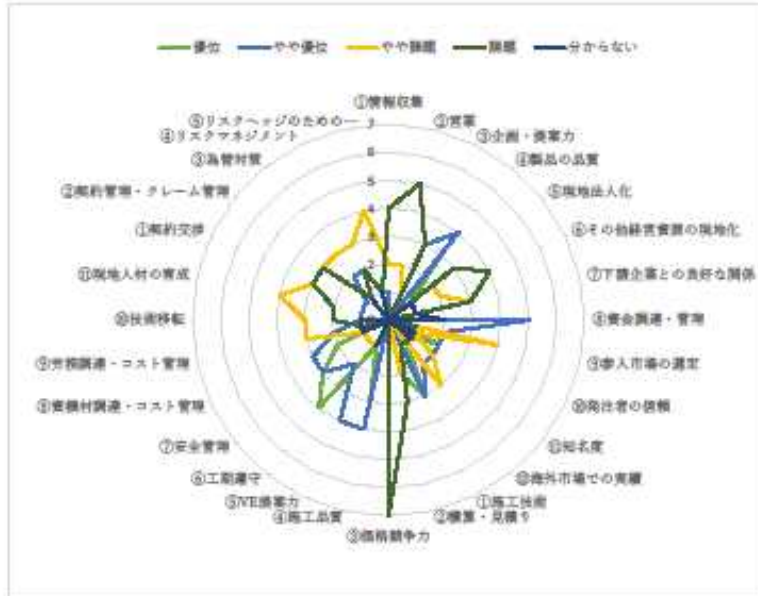


施工形態	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤米州	⑥オセアニア
	設計施工等	設計施工等	施工のみ	設計施工等	設計施工等	数値なし
施工のみ	0	2	4	1	1	3
設計施工等	7	0	1	0	0	1
数値なし	0	5	2	6	6	3

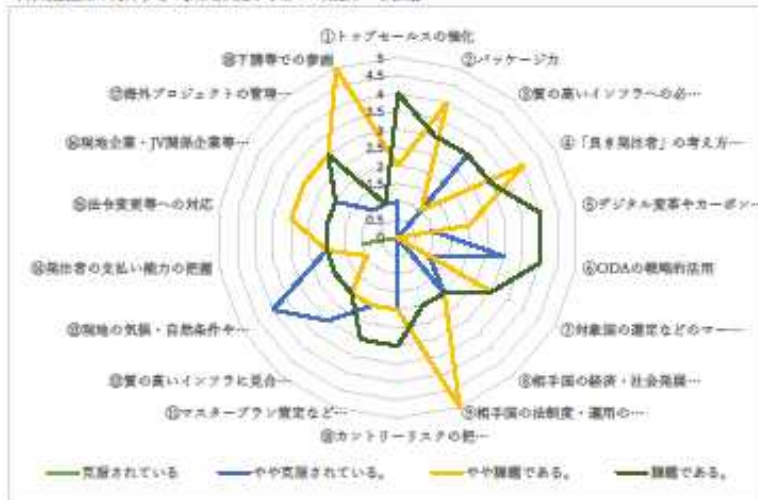
資金形態	①アジア	②中東	③アフリカ	④欧州	⑤米州	⑥オセアニア
	公共・自己資本	6	1	0	0	0
公共・ODA	6	0	4	0	0	2
公共・国際金融	4	0	2	0	0	2
民間・日系	6	1	2	0	0	1
民間・日系以外	4	1	1	0	0	1
その他PPP等	1	1	0	0	0	1

クラスター3

本邦建設企業が海外市場で事業を営む上での優位性



本邦建設企業が海外市場で事業を営む上での克服すべき課題



クラスター3

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性		平均
1	①情報収集	1.6
2	②営業	1.3
3	③企画・提案力	2.0
4	④製品の品質	3.4
5	⑤現地法人化	1.8
6	⑥その他経営資源の現地化	1.3
7	⑦下請企業との良好な関係	1.5
8	⑧資金調達・管理	3.0
9	⑨参入市場の選定	2.1
10	⑩発注者の信頼	2.8
11	⑪知名度	2.5
12	⑫海外市場での実績	2.4
13	⑬施工技術	3.1
14	⑭積算・見積り	2.1
15	⑮価格競争力	1.6
16	⑯施工品質	3.4
17	⑰VE提案力	3.0
18	⑱工期遵守	3.4
19	⑲安全管理	3.3
20	⑳資機材調達・コスト管理	3.2
21	㉑労務調達・コスト管理	2.2
22	㉒技術研修	1.8
23	㉓現地人材の育成	1.9
24	㉔契約交渉	1.7
25	㉕契約管理・クレーム管理	1.7
26	㉖品質対策	2.2
27	㉗リスクマネジメント	2.0
28	㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	2.0
本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題		
29	㉙トップセールスの強化	1.6
30	㉚パッケージ化	1.6
31	㉛質の高いインフラへの必要性の発信	2.0
32	㉜「良き発注者」の考え方の浸透	1.6
33	㉝デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	1.6
34	㉞ODAの戦略的活用	1.9
35	㉟対象国の選定などのマーケティングの強化	1.7
36	㊱相手国の経済・社会発展への貢献	2.3
37	㊲相手国の法制度・運用の改善	1.7
38	㊳カントリーリスクの把握・分析	1.9
39	㊴マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	1.9
40	㊵質の高いインフラに見合う設計・積算	2.1
41	㊶現地の気候・自然条件や施工現場の掌握	2.3
42	㊷発注者の支払い能力の把握	2.3
43	㊸法令変更等への対応	2.0
44	㊹現地企業・JV関係企業等との関係	2.0
45	㊺海外プロジェクトの管理体制	1.7
46	㊻下請等での参画	2.0

	回答数	回答中割合	全数中割合	回答数	回答中割合	全数中割合	
①道路	3	60%	4%	①オフィスビ	6	100%	9%
②トンネル	3	60%	4%	②工場	6	100%	9%
③橋梁	4	80%	6%	③新舎	4	67%	6%
④ダム	2	40%	3%	④空港ターミ	4	67%	6%
⑤河川	1	20%	1%	⑤発電所	1	17%	1%
⑥港湾・港湾	2	40%	3%	⑥学校・病院	5	83%	7%
⑦空港	2	40%	3%	⑦文化社会	6	100%	8%
⑧鉄道	2	40%	3%	⑧宿泊施設	5	83%	7%
⑨エネ・商業	2	40%	3%	⑨物流施設	5	83%	7%
⑩都市土木	2	40%	3%	⑩通信施設	4	67%	6%
⑪上下水道	3	60%	4%	⑪歴史的建造	0	0%	0%
⑫レジャー	0	0%	0%	⑫集合住宅	4	67%	6%
⑬土地造成	3	60%	4%	⑬リニュー	4	67%	6%
⑭農林土木	1	20%	1%				

クラスター3

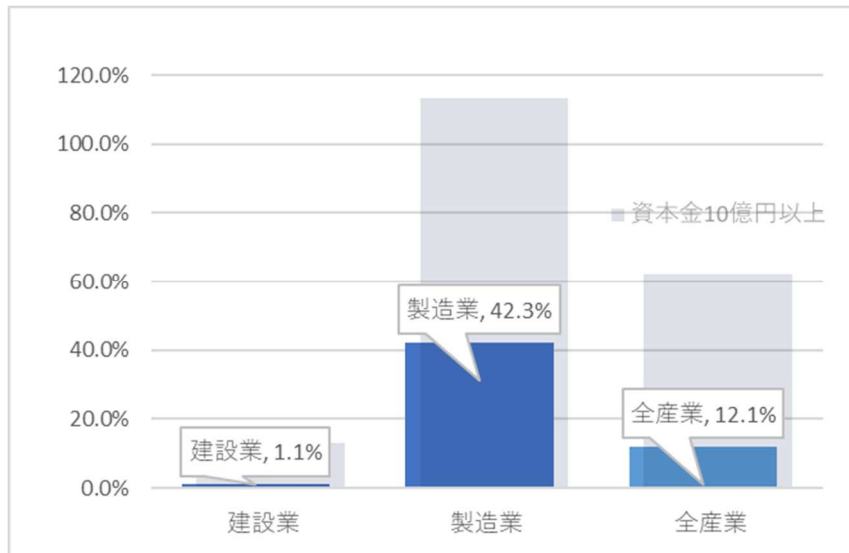
本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での優位性

	優位	やや優位	やや課題	課題	分からない
①情報収集	0	1	2	4	0
②営業	0	0	2	5	0
③企画・提案力	0	3	1	3	0
④製品の品質	3	4	0	0	0
⑤現地法人化	1	0	2	3	1
⑥その他経営資源の現地化	0	0	2	4	1
⑦下請企業との良好な関係	0	0	3	3	1
⑧資金調達・管理	0	5	0	0	2
⑨参入市場の選定	0	2	4	1	0
⑩発注者の信頼	2	2	1	1	1
⑪知名度	1	2	2	1	1
⑫海外市場での実績	1	2	3	1	0
⑬施工技術	3	3	0	1	0
⑭積算・見積り	2	0	2	3	0
⑮価格競争力	0	0	0	7	0
⑯施工品質	3	4	0	0	0
⑰VE提案力	1	4	1	0	1
⑱工期遵守	4	2	1	0	0
⑲安全管理	3	3	1	0	0
⑳資機材調達・コスト管理	2	3	1	0	1
㉑労務調達・コスト管理	0	2	3	1	1
㉒技術移転	0	1	3	2	1
㉓現地人材の育成	0	1	4	2	0
㉔契約交渉	0	1	3	3	0
㉕契約管理・クレーム管理	0	1	3	3	0
㉖為替対策	0	2	3	1	1
㉗リスクマネジメント	0	2	3	2	0
㉘リスクヘッジのための保険等の活用（工事保険除く）	0	1	4	1	1

本邦建設企業が海外市場で事業を受注する上での克服すべき課題

	克服されている	やや克服されている	やや課題である	課題である
①トップセールスの強化	0	1	2	4
②パッケージ力	0	0	4	3
③質の高いインフラへの必要性の発信	0	3	1	3
④「良き発注者」の考え方の浸透	0	0	4	3
⑤デジタル変革やカーボンニュートラルへの対応の強化	0	1	2	4
⑥ODAの戦略的活用	0	3	0	4
⑦対象国の選定などのマーケティングの強化	0	1	3	3
⑧相手国の経済・社会発展への貢献	1	2	2	2
⑨相手国の法制度・慣習の改善	0	0	5	2
⑩カントリーリスクの把握・分析	0	2	2	3
⑪マスタープラン策定などコンサルティング機能の強化	0	2	2	3
⑫質の高いインフラに見合う設計・積算	0	3	2	2
⑬現地の気候・自然条件や施工現場の掌握	0	4	1	2
⑭発注者の支払い能力の把握	1	2	2	2
⑮法令変更等への対応	0	2	3	2
⑯現地企業・JV関係企業等との関係	0	2	3	2
⑰海外プロジェクトの管理体制	0	1	3	3
⑱下請等での参画	0	1	5	1

viii 海外人員配置比率 = 現地常時従業者数（海外事業活動基本調査） / 従業者数（法人企業統計）。約15年前に同様の分析 [43, p. 17、54]があり製造業の割合は増加している。ただし、第2章（1）での言及などの通り、個別受注生産である建設業について、製造業との比較には注意が必要である。また、海外生産に対する人員配置の割合は海外売上比率等で割り戻すことが望ましい。



図：建設業と製造業の海外人員配置比率

ix

