

土工協経営委報告

「脱・請負」「国際化」を提案

10年後に営業利益の過半

日本土木工業協会の経営企画委員会(前田靖治委員長)は、「脱・請負」と「グローバル化」を新たなビジネスモデルに掲げた報告書をまとめた。報告書は建設投資の減少による競争の激化で建設企業の営業利益が大幅に低下している現状を「最大の問題」と指摘。その上で請負依存から脱し、施工ノウハウを活用したインフラ事業の運営など下流サービスを含めたビジネスを国内外で展開することによって営業利益を確保するよう提案している。

下流サービスに事業転換

報告書「建設市場の変化に対応したビジネスモデルの提案」によると、縮小が進む国内市場に対して、従来のビジネスモデルである請負のみでは人員や販管費などを削減してもいざしれ限界を迎えると強調。また、国内市場の縮小分を海外に求めても、海外工事では比重の大きい土木工事の粗利率は低下しており、利益の面では補てんになっていないとも指摘している。このため、日本と同じ国内市場の縮小という問題を抱えながら、施工ノウハウを活用したインフラ事業の運営サービスで利益を確保し、海外でも成果を上げている欧州企業を参考に、ビジネスモデルを転換するよう提案している。例えば、仏ヴァンシ社は、所有権を移転せずに民間にインフラなどの事業運営や開発に関する権利を付与する「コンセッション方式」で、国内道路の50%以上、12カ国125万カ所以上の駐車場、国内

この2社は、世界の建設企業の売上高上位10社(09年)にランキング入りしている。日本の大手ゼネコンは、1990年時点で上位10社のうち2-6位を独占していたが、その後、順位を下げ、09年は中国、欧州勢の飛躍で上位10社から外れている。報告書は今後成長が見込まれるエネルギー、少子高齢化、医療、福祉分野、アジア、BRICs(ブラジル、ロシア、インド、中国)などの新興市場、リニューアブル、維持・更新、PPP/PFI領域をにらみながら、10年後の目指す姿を「脱・請負で営業利益の過半を稼ぐ」とし、グローバル化でも、市場が拡大する海外の請負で収益を上げる仕組みを構築する一方、PPP事業など脱・請負ビジネスを展開し、「海外比率を50%」に引き上げること掲げている。

ただ、新たなビジネスモデルの展開には、経営者層の意識改革を始め、人材確保、案件形成力、リスクマネジメント力など「新たな経営体制の構築」が必要と指摘。また、ノウハウの蓄積に時間とコストがかかるため、1社単独ではなく、必要な機能を持つ異業種数社でコンソーシアムを組んだり、別会社を設立するなどの連携が重要とし、海外案件でも、複数の建設企業の業務提携などで各社の強みを生かし、PPP事業に対応していくよう説いている。この脱・請負とグローバル化は、大手だけでなく、今後拡大が期待される地方自治体のPPP事業で地方建設企業が参画できる可能性が大きく、特にインフラの運営管理のうち、補修などで地元企業が有利とも指摘している。ビジネスモデルの転換には、環境整備が必要のため、行政に対して、官民連携による社会基盤整備・運営の将来ビジョンを始め、コンセッション方式を導入した公共インフラのPPP制度確立、業界団体と国の共同による海外インフラ・プロジェクト支援拠

点の整備などを提言している。4日に開かれた理事会に報告し、中村満義会長は「脱・請負」は、会員各社が考えていることであり、大きな切り口の一つ。報告書に触発され、実行に移すかは会員各社の判断だが、一つの考え方を示したものであり、応用できるものがあれば応用してほしい」と述べた。

発行所 日
〒101-005
東京都千代
電 話(03)
FAX(03)
振替貯金口
◎日刊建