

欧州の大手建設企業の動向を知る

工学院大学建築学部 教授 遠藤 和義

1 はじめに

本稿では、今回の「コスト研欧州調査2013」で情報収集した欧州大手ゼネコン3社、訪問順にSKANSKA AB（現場訪問2カ所）、HOCHTIEF AG（同社元役員訪問）、BOUYGUES（本社訪問）の動向について報告する。訪問先自体の概要は、既に岩松研究員の稿で紹介があるのでここでは繰り返さない。インタビュー項目は3社共通であるが、事前の情報収集に基づき、各社の特徴と筆者の関心に焦点を当てる質問も用意した。

得られた情報には、まずインタビュー応答者の専門分野による制約があること、またその普遍性（全社的か、担当部署や現場固有の事柄か）の検証や公表されている投資家向け情報等による定量的な確認は、現在も作業中である。特にHOCHTIEF AGについては、同社元役員に対するインタビューという制約もある。当然、以下に記述する内容の責は筆者にある。

2 スウェーデン、ドイツ、フランスの国勢と建設市場・産業

まず、表1に調査対象とするゼネコンの所在するスウェーデン、ドイツ、フランスの国勢と建設市場についてIfo Institute¹⁾、日建連²⁾等の資料から引用し、簡単に紹介しておく。

更に、米国で編集・刊行されているEngineering News Record（ENR）誌が2013年8月26日に発表した最新のENR The Top 250³⁾の売上高ランキングから、調査対象3社と我が国の大手ゼネコン5社の現状を比較する。なお、このENR The Top 250は、昨年までのENR The Top 225⁴⁾を引き継ぐものである。

ENR The Top 250は、2つのランキングからなる。ひとつは、ENR The Top 250 International Contractorsで、各企業はその本社が所在する国以外での海外売上高（ドル換算）でランク付けされる。他方は、ENR The Top 250 Global Contractorsで各企業の所在する国の売上高に海外売上高を加えた総売上高（ドル換算）でランク付けする。

なお、ENR The Top 250は海外売上高、総売上高のそれぞれに工事内容によって分けた10分野、General Building（一般建築）、Manufacturing（工場）、Power（発電・送電施設）、Water Supply（治水・利水・上水道施設）、Sewerage/Solid Waste（下水道・廃棄物処理施設）、Industrial Process/Petroleum（プラント・パイプライン）、Transportation（輸送施設）、Hazardous Waste（有害廃棄物処理施設）、Telecommunications（通信施設）の構成比（%）が示されている。

表1から分かるように、日本の国勢、建設市場の規模は、この3カ国と比較する限り全く見劣

りしない。2011年のスウェーデンのGDP、建設投資は日本の1割にも満たない。しかしながら、同国は自動車のSAAB、VOLVO、通信機器のERICSSON、物販のIKEA、H&Mなど各々の産業分野においてイノベティブなグローバル企業を生み出してきた。SKANSKA ABもENR The Top 250において常に10位前後にランクされる北欧建設業界のガリバー企業である。

ドイツ、フランスの国勢については触れるまでもないが、人口、GDP、建設投資ともに我が国よりも小さい。ドイツ勢でHOCHTIEF AGの他に同ランキングに入るのは、BILFINGER SE（プラント主体）、ED. ZÜBLIN AG（一般建築主体）、BAUER AG（一般建築主体）の3社である。フランス勢では同ランキングにBOUYGUESよりも

上位にあるVINCI（輸送施設主体）、TECHNIP（プラント主体）が入り、同ランクには漏れているが、1992年に建設3社と電機1社が合併してできたEFFIAGE（輸送施設、インフラ主体）もある。

一方、我が国の建設企業は、市場の大きさを反映して同ランキングに15社が入り、図抜けた企業はないが、その層の厚さで存在感がある。大手5社の主体とする分野が一般建築に集中しているのが特徴である。

3 ENR The Top 250による調査対象3社の概要

図1は、今回の調査対象3社と我が国大手5社の総売上高の推移を示したものである。1999年時

表1 スウェーデン、ドイツ、フランスの国勢と建設市場

	日本	スウェーデン	ドイツ	フランス
国土面積 (km ²)	377,914	449,964	357,121	632,759
人口 (千人)	127,817	9,487	81,844	63,226
失業率 (%)	4.6	7.5	5.9	9.3
GDP (兆円)	473.2	45.0	288.0	221.8
建設投資額(兆円)	52.4	3.5	30.4	22.9

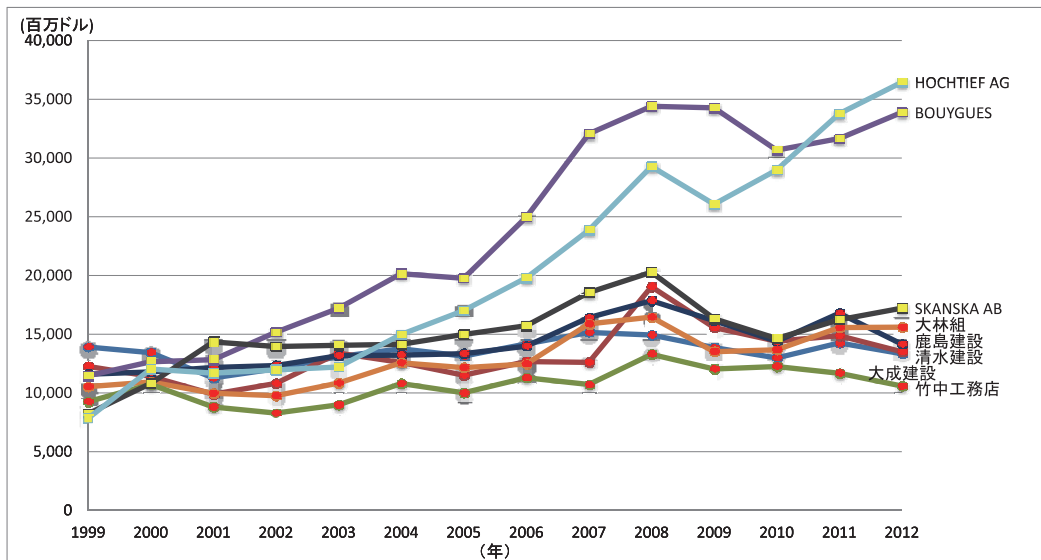


図1 調査対象3社と我が国大手5社の総売上高の推移

点の総売上高トップは13,909（百万ドル、以下\$ MIL）の大成建設で、以下、2位12,261（\$ MIL）の清水建設、3位11,591（\$ MIL）の鹿島建設、4位11,462（\$ MIL）のBOUYGUES、6位10,538（\$ MIL）の大林組、7位9,256（\$ MIL）の竹中工務店、12位8,232（\$ MIL）のSKANSKA ABとなっている。この時点までは、我が国大手5社が世界の建設企業の頂点に立っていたことになる。

図2は、海外工事比率の推移を示している。その頂点に立った我が国大手5社ではあるが、その時既に退潮傾向にあった国内市場から総売上高の90%以上を得ていたことが分かる。その後の海外工事比率の推移を見ると、2008年に大林組と鹿島建設が20%を上回ったが、政府や業界団体による国際化の要請やかけ声にもかかわらず、一貫して10%台に留まっている。

これに対し、1999年時点でBOUYGUESの海外工事比率は44%、HOCHTIEF AGが56%、SKANSKA ABは73%と高く、欧州勢の国際化は我が国よりも相当に先行していた。3社はその後も海外での活動に中心を置き、HOCHTIEF AGとBOUYGUESは総売上高も伸ばして、2012年のランキングでは、HOCHTIEF AGが7位、

BOUYGUESが8位とトップ10内を堅持している。SKANSKA ABの総売上高はさほど伸びずに16位に留まるが、日本勢トップの17位大林組よりも上位にある。

図3は、2012年について、欧州3社と大林組の海外売上高（内側）、総売上高（外側）の分野別構成比をドーナツグラフで比較したものである。海外工事比率が90%を超えるHOCHTIEF AGは当然として、他の2社も総じて、海外売上高と総売上高の構成に大きな違いはない。SKANSKA ABは一般建築と輸送施設で8割程度を占める。HOCHTIEF AGもSKANSKA AB同様一般建築と輸送施設が多いが、その他の比率が高いのも特徴である。BOUYGUESは輸送施設が過半を占める。これについて、日本勢では鹿島建設が欧州勢と同様に海外売上高の構成と総売上高の構成にあまり差がないのに対し、他の大手建設企業は、ここに挙げた大林組のように、国内では一般建築が過半を占め、海外では一般建築が減って工場と輸送施設が増えるという傾向が共通に認められる。海外では現地に進出した日系企業の工場と空港や橋などの輸送施設の建設が多い。つまり日本勢は国内と海外で発揮する強みが異なる。

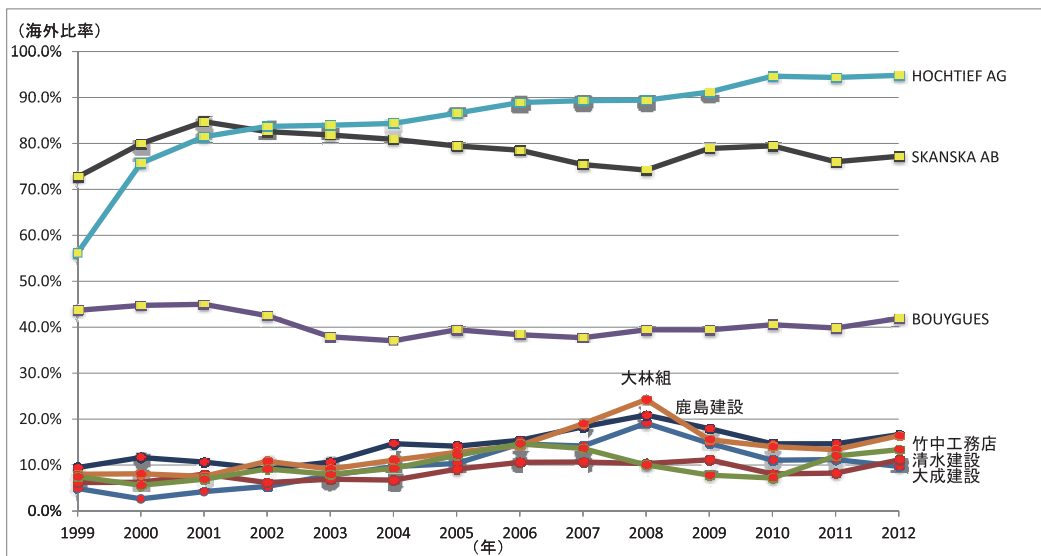


図2 調査対象3社と我が国大手5社の海外工事比率の推移

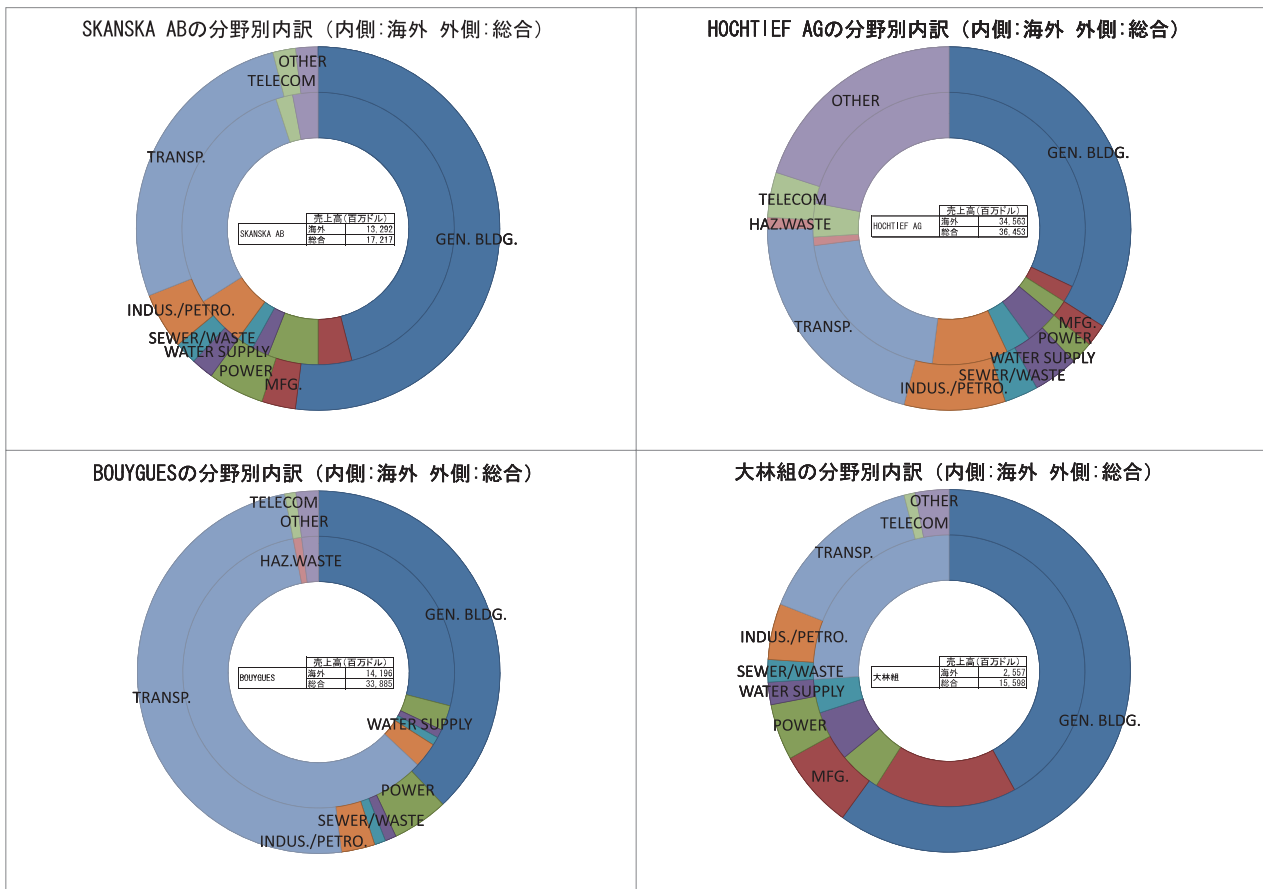


図3 欧州3社と大林組の総売上高の分野別構成

4 SKANSKA AB

SKANSKA ABは、1887年創業のスウェーデン・ストックホルムに本拠を置く、社員数52,000人余の建設企業である。現在の主な事業内容は、建設工場の請負、宅地開発、商業不動産開発、コンセッション（独占的な公共施設等運営権による事業）やPPP（Public-Private Partnership、官民パートナーシップ）である。既に述べたように、スウェーデンの国内市場が小さいことから、創業後すぐに海外へと進出し、現在では世界50カ国に展開している。主たる進出先は、北欧、東欧、英国、米国であるが、今世紀に入ってアジア市場にも積極的にアクセスしている。1990年代以降は、現地企業の買収にも積極的である。

建設工場の請負では、米国でエンパイアステートビル改修やマンハッタン橋の修繕、世界貿易センタービルのがれき解体撤去等を手掛け、強い存在感を持っている。また英国では、2003年に竣工した新しいスカイライン、30セント・メリー・アックスの工事も請け負っている。

SKANSKA ABは、こうした高付加価値な工事で得られたキャッシュフローを中央ヨーロッパや米国における宅地開発やショッピングモール・物流施設建設に投入し、その運営にも関わっている。近年、更に、コンセッション、PPPによる高速道路、病院、学校、発電施設等への関与にも積極的で、具体的には、チリ・サンチャゴの高速道路、ロンドンM25環状高速道路等のプロジェクトがある。

5 NKSプロジェクトとKKHプロジェクトでのインタビューから

PPPによりストックホルム市内で行われているNKSプロジェクトにおけるインタビューでは、人口の少ないスウェーデンでは産業間の人材獲得競争があり、建設労働者も強いユニオンを持っていて、手厚い社会保障（教育、医療等は原則無料、公的年金制度あり）を前提に、経歴や資格によって賃金は固定されていると聞いた。この現場にはSKANSKA AB社員のスウェーデン人労働者しかおらず、また、SKANSKA ABは自前で技能者養成にも取り組んでいるという。スウェーデンは高福祉だけでなく、「大きな政府」を持つ国として知られており、政府とSKANSKA ABがPPPなどの民活型プロジェクトに習熟していった動機や過程は、今後の分析テーマとしたい。

筆者の研究室は、フィンランドに本拠を持つテクラ社製BIMソフトのユーザーで、BIM概念の先進地であるスウェーデンを含む北欧での実プロジェクトにおける活用状況に興味があった。これについては別稿が用意されている。PPPというSKANSKA AB自身もクライアントの一部となり、設計と施工もチーム内で一貫できる強みを活かして、11,000室、6,000床の病室に650の標準モデルを当てはめ、設計期間を同規模のプロジェクトに比べて18ヵ月短縮したという。必要不可欠な病院関係者による設計内容の承認の進捗状況の確認は、BIMソフトと情報プラットフォームソフトの連動で効率化したという。病院の運用中はBIMデータに様々な履歴データも追加されるという。2040年の発注者への引き渡し時には、SKANSKA ABが競合する他のファシリティ・マネジメント（FM）事業者に対して圧倒的な優位にあることが予想される。

KKHプロジェクトでも、BIM導入の目的は設計段階の音響性能確認、整合・干渉チェックの使用に留まらず、やはり情報プラットフォームソフト

と連動したタブレットによる現場係員の検査情報等の一元化を志向しているとのことであった。

我が国のPFI等民活プロジェクトでも、発注者がBIM導入を条件とすることなどを試行しているが、スウェーデンでも公的発注者が積極的にPPPを選択し、BIMの活用促進、BIMを中心に据えた新たな産業ストラクチャー OPEN BIMの提唱、スウェーデンにおける他の訪問先でも見た先進的なIT技術を導入した効率的な設計・施工とFMデータの蓄積等を誘導していると筆者は理解した。普及の障害は挙げればきりが無いが、世界の趨勢に後戻りはないとみた。

6 HOCHTIEF AG

HOCHTIEF AGは1874年創業、ドイツ・エッセンに本社を置く、社員数71,000人余の建設企業である。現在の主な事業内容は、建設工事の請負、不動産開発、コンセッション、維持管理、その他（物流、保険業務等）である。既に示した海外工事比率の高さと、いわゆる建設工事請負以外のその他事業の比率が高いという特徴を持つ。具体的にはアセット・マネジメント、FM、ビル・マネジメントなどのソフトサービス、子会社による物流事業、保険業務、コンピュータグラフィックスソフト開発にも注力している。

建設工事の請負は、南北アメリカ地域、アジア太平洋地域、欧州に大きく分けて子会社を配置して展開している。南北アメリカには、1999年に子会社とした米国TURNER（一般建築主体、ドバイのブルジュ・ハリファ建設工事でCMを担当）、2007年に子会社とした米国FLATIRON（輸送施設主体）、子会社のブラジルのHOCHTIEF DO BRASIL（一般建築、インフラ）を置く。アジア太平洋地域には、1991年に子会社としたオーストラリアのLEIGTON GROUP、およびその傘下にLEIGTON CONTRACTORS、LEIGTON ASIA、

LEIGTON INTERNATIONAL、AL HABTOOR ENGINEERINGを置く。欧州には、HOCHTIEF CONSTRUCTIONと1994年に子会社としたオランダのBALLAST NEDAMなどを置く。従業員の8割以上がドイツ以外に所在している。

コンセッション、PPPの実績は、空港、道路、インフラ・公共建築、鉱山運営請負等で、主なものにハンブルク、デュッセルドルフ、ブダペスト、アテネ等の空港、ギリシア、チリ、オーストリア等における有料道路がある。

7 元役員U. Saalfrank氏が語る M&Aの経緯

HOCHTIEF AGは、創業2年目から海外工事に進出し、それが本格化したのは、1970年代のオイルショック以降であり、M&Aによる多国籍化と海外インフラ事業への展開は、1990年代のドイツの建設不況が契機であるという。これらを間近に見た元役員U. Saalfrank氏は、ドイツでは建設産業は主要産業として考えられておらず、国策などではない、という。多くの企業が倒産するような市場の縮小に直面し、「水溜りが乾けば蛙は飛び出す」ようなごく自然な選択だったという。当時、TURNER自身が投資家を探していたし、LEIGTON GROUPもハイテクの工場建設への技術提供を求めている、という。

また、同氏によれば、1981年当時、ドイツには約20社の大手建設企業があったが、そうした建設不況、EU統合を経て他国の建設企業も続々ドイツに進出し、HOCHTIEF AGとBILFINGER SEの2社が残ったとのこと。HOCHTIEF AGのドイツ国内事業では、1995年に14,000人いた従業員が2005年には800人にまで減った。残ったのは、500人のマネジャーと300人の躯体工事を行う技能労働者である。一方、アメリカでは、6,000人のうち95%がマネジャーやエンジニア、オーストラリアでは3～4割が技能労働者で、市場環境や各々

の国の法規、生産システムで企業の成り立ちは変わる。

2011年、自らM&Aを積極的に進めていたHOCHTIEF AGも、スペインの建設企業GRUPO ACSの傘下に入った。Saalfrank氏によれば、2000年頃までHOCHTIEF AGは、RWE AGという同じくドイツ・エッセンに本拠を持つ大手電力会社を主たる株主とし、銀行などと合わせて80%の安定株主に支えられていたという。その後、RWE AGが株を売却したことで銀行も連鎖的に株を手放し、個人投資家の比率が高まった。RWE AGが株を売却した経緯は調査中であるが、ドイツでは1998年にいわゆる電力自由化が行われ、その後、8大電力会社による熾烈なM&A合戦が影響したのではないかと考えられる。その後、約30%の株を集めた企業がGRUPO ACSに株を売却し14億ユーロもの利益を上げたと言われている。更にGRUPO ACSはHOCHTIEF AGの株を公開買い付けで53%まで取得し、経営権を握った。この買収はHOCHTIEF AGの役員会が望んだものではなかったため、Saalfrank氏を含む当時の役員はみな退いた。

HOCHTIEF AGは自由な考え方を持つ人々が集まっていたが、GRUPO ACSは一元的に世界に散らばる企業グループをマネジメントしようとしている。GRUPO ACSは、あまりリスクの高い事業には手を出さず、しっかりキャッシュフローの得られるプロジェクトを選ぶ方針をとっている、という。

8 BOUYGUES

BOUYGUESの歴史は比較的新しく、1952年に大工出身のFrancis Bouyguesが設立した。現CEOはその息子のMartin Bouyguesが務め、その持ち株と従業員の持ち株を合わせると株式の50%、経営権の60%近くに達する。本社はフラン

ス・パリにあり、世界80カ国以上にグループ全体で134,000人余の従業員を抱える。その30%はマネジメントスタッフ、30%が技術的マネジメントと事務スタッフ、残りの40%は現場技能労働者である。英国は現場技能労働者をサブコンに依存するが、フランスでは直接雇用する。マネジメントスタッフの38%と現場技能労働者の62%はフランス国外に配置されている。BOUYGUESは終身雇用を原則とし、これはビジネスの変化に対応したり、生産性を改善したりするための障害ともなるが、現場技能労働者も含めてITなどの再教育に注力し、解決しているという。現在の売上高は約230億ユーロで、フランス国内1位のVINCI(300億ユーロ)、3位のEFFIAGE(130億ユーロ)の間に位置している。

同社の歴史をひもとくと、設立から20年余り、初代Francisはパリを中心としたHLM(社会福祉住宅)の建設に携わっていた。1970年代以降、一般建築やスタジアムなどにも手を広げ、現在この分野を担当するグループ企業BOUYGUES CONSTRUCTIONは、従業員6万人を抱え、昨年も3,000人雇用した。BOUYGUES CONSTRUCTIONは5つの子会社を持ち、フランス国内を3分割し、海外、公共事業をそれぞれ担当させている。BOUYGUES CONSTRUCTIONはBOUYGUESグループの研究開発部門を集約して500人程度の体制を取っている。技術戦略を立案する20人程度を本社に置き、残りは各地に分散させている。デザインビルドやターンキーにも注力し、海外プロジェクトを中心に同社の強みとなっている。フランスでは法規でゼネコンが設計者を雇用することはできないので、アドバイザーとして活用している。

9 経営多角化、シナジーに挑む

BOUYGUESは、1986年には主に道路建設を手掛けるCOLASグループを傘下に収めた。更に事

業を建設以外にも広げ、1987年には民営化されたフランスのテレビ局・TF1(国内シェアトップ)の経営権を取得し、1994年には携帯電話事業者のBOUYGUES TELECOM(国内シェア20%)を設立するなど、メディア、通信事業にも進出した。そして2006年、運送・エネルギーの企業グループ、ALSTOMの株式21%を獲得した。近年、BOUYGUESはグループ企業に対する出資比率を高める方策をとっている。現在、COLASに対する出資比率は96.5%、BOUYGUES TELECOMに同90.5%、ALSTOMに同29.4%と引き上げられた。

BOUYGUESは、前述のようなファミリーを中心とした安定した株主構成によって、比較的複雑なグループ運営を行っているが、金融機関からの融資で問題となることはないという。そうした資金調達の状況や建設事業からのキャッシュフローによって、10年ほど前から更なるM&Aの戦略を考えている。VINCIやGRUPO ACSに代表されるように債務を抱えながら積極的に行うこともありうるが、どのようにグループ全体の成長を描くか、利益構造を作るかをまず考える。例えば、サービス部門を構成するBOUYGUES TELECOMとTF1は、市場競争が激化しているため新たな戦略を検討している。その手始めとしてBOUYGUES TELECOMは、2012年夏に5,000人の従業員のうち500人を他グループ企業に配置転換した。

これまでの多角化は、資金調達力を背景とした投資としての側面が強く、建設部門とサービス部門のシナジー効果を明確に求めていなかった。求めなくとも安定した利益が得られていた。しかし、今後はITと建築を融合させた新たな展開(遠隔医療など)を考えることに魅力を感じている。

今まで国の政策が経営に影響を与えることはなかったが、2012年12月3日の貿易大臣の発表に建設業の輸出に関する内容があった。しかし、まだ具体的な働きかけはない。EU経済統合により、スペイン、ベルギーなどから競合する企業がフラ

ンス国内にも入ってきている。しかし、ある予測によれば、世界の建設市場は、現在の7兆ドルから2025年に15兆ドルに拡大すると言われており、競争は当然として、それに対応するために、更なる協力関係の構築も必要と考えている。

10 インタビューに基づく短い処方箋

欧州の建設市場・建設産業の動向は、我が国の2000年以降の建設市場の収縮が、経済・社会の成熟による必然で、近未来はそれを前提とし、少子高齢化した国内市場への対応の再構築と海外工事の受注に向けた戦略を持たねばならないことを示している。今回の調査は主に後者を扱った。日本の大手建設企業がそれをなすための短い処方箋を以下に記す。

日本の大手建設企業の生産体制は、重層化する専門工事業者群への依存度が高い。これは欧州勢と日本勢の大手建設企業の従業員数に如実に表れている。日本の大手建設企業のプロジェクトマネジメントは彼らとの強い結びつきが前提である。そのため、海外の進出先でも自前の生産体制を「育てる」という考え方が未だ強い。我が国でも製造業などであれば、新たな地域でのビジネスのためにローカル企業を買収すること、新分野開拓のためのM&Aは特別なことではない。市場変化のスピードに対応するためには、欧州勢のような買収、すなわちそれらの保有、グループ化も選択肢に入れるべきであろう。更に、欧州勢の多国籍に散らばるグループ全体をコントロールする仕組みの理解は重要な検討課題である。

またEU内では、労働力の調達を規則で一次下請までとする国があり、市場統合を契機に技能労働者を直接雇用する傾向も強まっている。仕事量の変動幅の大きい建設業において、直接雇用は経営上の負担となるが、現場の労働生産性を高めることでそれを軽減しているという。日本はそのマ

ネジメントの実態を知る必要がある。

日本の大手建設企業は、国内市場と海外市場とで強みとしている分野に違いのある「よそいき」の受注戦略をとっている。現在、海外で強みとなっている分野は、日本の大手建設企業が国内における研究開発と多くの実践で得た成果である。今後、日本の大手建設企業が海外での強みを維持して行くためには、海外市場に特化した研究開発、実践を蓄積する仕組みが必要である。

元HOCHTIEF AG役員Saalfrank氏は、欧州建設企業の海外進出を「水溜りが乾けば蛙は飛び出す」ようなごく自然なことだと言い切った。一方、日本の建設業界は、3.11前ではあるが「茹で蛙⁵⁾」になりかねないと危機感の欠如を指摘された。この対比が筆者にはとても興味深かった。現在、我らの水溜まりは、復興と東京オリンピック招致で満たされているはずである。ここにきて類発している公共工事の入札不調がそれを如実に物語っている。ただし、経済統合を既に経験した欧州からすれば、安倍政権が前向きに取り組むとした環太平洋戦略的経済連携協定(TPP)の行方、イノベーションどころか安価な労務に依存した在来工法に回帰する現場の姿、彼らの国で信頼されていない重層下請制への依存⁶⁾、そのしわ寄せとしての技能労働者の不足や労働条件問題等、水が再び温度を上げる理由も少なくないのではないかと。

(参考文献)

- 1) Ifo Institute, Country Report, 2012, 74th EuroConstruct Conference
- 2) 一般社団法人 日本建設業連合会、2013 建設業ハンドブック、2013
- 3) Engineering News Record, ENR The Top 250, 2013, Engineering News Record
- 4) Engineering News Record, ENR The Top 225, 2000-2012, Engineering News Record
- 5) 野村総合研究所、2015年の建設・不動産業、東洋経済新報社、2008
- 6) Mijke Houwerzijl and Saskia Peters, Liability in subcontracting processes in the European construction sector, European Foundation for the improvement of living and working conditions, 2008