

サービス産業の国際展開調査

三信建設工業 株式会社
(国内)

2012年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2012 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】三信建設工業 株式会社

【事業内容】特殊基礎土木工事業

【進出国・地域（支店設立国・地域）】中国（香港）、台湾

【インタビュー相手】取締役 営業本部長 竹嶋 秀挙様

【インタビュー地】国内

【日時】2011年12月27日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

当社の創業は1956年です。地盤に関わる特殊基礎土木の専門工事業者として設立され、日本国内で地下鉄・下水道・トンネル等のインフラ整備に携わってきました。

創業から20年経過後の1975年前後に、海外からの情報により東南アジアでの新規のインフラプロジェクトが数多くあり、都市土木のニーズが高いと判断してシンガポールへの進出を図ったと聞いています。当時は日本の建設業界も右肩上がりで成長していた最中であり、海外進出しなければならない必要性は無かったかと思われますが、地盤改良の特殊技術を備えた建設会社が現地になく、ゼネコンやコンサルタントからの依頼があったことにより海外への展開を決めたとのことです。

当時は当社海外担当者（技術者）として現地駐在員に2名を派遣しました。当初はコンサルティングやコーディネーターとしての業務を念頭に置いていましたが、進出当初は日本と現地ローカルの技術格差は非常に大きく、設計や技術指導による施工の現地ローカル化を図ることは出来ませんでした。そのため、日本から技術者・技能員・機械・材料一式を持ち込んで施工を行なうこととなりました。

その頃は日本国内で新幹線や道路建設、下水道事業等の建設投資が一番盛んであった時代であり、事務所まで設立して恒常に海外進出する専業者は当社以外になかったと思われます。この進出も当社が独自に市場開拓したのではなく、日本のゼネコンからの依頼による面が大きかったと思われます。

当時の駐在経験者の話では「日本の技術者は非常に優秀で優遇されていた」と聞いています。

Q. 御社が経験した困難について教えてください。

日本とは契約形態が異なることです。日本国内での請負契約に見られるような例えば「個人的な約束」に近い契約ではなく、契約書にすべての条件を記載し承認する必要があります。それが国際的なスタンダードであると分かってはいますが、契

約書をすべて理解する必要があるため時間がかかることがありました。さらに、当初は担当者もそこまで理解しておらず、契約書や条件書の重要性を認識していないこともあります。施工段階での条件の不備や最終の精算業務で苦労したこともあったようです。

Q. 建設に係る規制はありますか。

規制ではないですが、国や地域によって工事等に係る法律の適用は異なります。さらに、外資企業に対しては厳しい面もあります。同等の施工を行なっても外資企業するためにやり直しを命じられることもありましたが、ノウハウの蓄積や対応の習熟に伴い、当該管理者の要望を事前に精査するようにしたところそのような事態は少なくなりました。ただし、法律の適用の仕方として、ローカル企業であれば目こぼしはするが外国企業では認可しないということはあると思います。これはある程度仕方のないことだと思います。

既進出の国・地域ならば日本との相違点を踏まえて対処できますが、初めて進出する国では、事前に文化や商習慣も踏まえたりサーチが必要です。

Q. 商習慣とは具体的にどのようなことを指しますか。

日系のゼネコン企業主体で海外事業を行っていたためあまり経験はありませんが、現地ローカルのゼネコンと交渉する際には「決済」の問題が生じます。

契約書で決済に関して明記していても、請求書を受付けてくれるタイミングなど細かな点まで記載されていない場合があります。当方から請求して初めて入金するといったこともあります。最近は工事完了後に直ちに請求の申し入れを行い請求書の提出を行っています。それでも理由をつけて支払いを延ばされる場合も少なからずあります。

営利企業である以上、正当な対価を請求することは当然ですが、海外での施工では入金までが一連の業務であることを特に留意しています。

当社の事業はもの作りではあるものの、「地盤の改良」という地下の見えない箇所に係わる施工です。そのため、施工完了後に出来映えを直接確認することは出来ず、例えば改良効果の確認はトンネルが無事完成して初めて性能が評価されることになります。建築物であれば実際に目で見て性能や形状を確認出来ますが、例えば「50%の改良効果」という状況は存在せず常に 100%の改良効果を求められます。このため施工の途中に強度を測定して検証作業を行う事もあります。この場合、設計規定数値を目標とし改良効果の確認を行いますが、性能検証は工事完了までとされ保留金(保証金)の解除が延ばされ、入金が施工完了後 1~2 年の場合もあります。

Q. 海外ではどのように事業を管理していますか。

台北支店では海外出身の技術者をキャリア採用し、彼が支店のトップとして長年勤務しています。東南アジア地域での人脈は昔からの関係もあり多岐にわたります。

台北支店・香港支店ともに管理は国内支店と同様に行ってています。決済や書類についてもインターネットでの電子決済とする事で国内とのタイムラグもなく、全て同様の管理手法を取っています。

Q. 海外ではローカル企業以外にどのような方々と意見交換をするのですか。

大学（研究機関）教授と、日本にある技術を導入や実証試験等の研究について意見交換を行っています。日本国内でも新技術については産学連携で開発協力することもあり、大学研究室とのタイアップの効果は大きいと思われます。

また技術的な検証に係る蓄積が発注者には少ないため、大学研究室に設計や検討の委託をするケースもあります。大学の研究機関がコーディネーターとしての役割を担当する場合もあります。

Q. 販売促進としてどのようなことを行なっていますか。

当社は専門工事業者であることから、当該事業の発注者や設計者に対して当社の技術や専門性をいかに PR できるかを営業展開の基本としています。そのためにはその事業分野における上層部にプロモーションを行なうことが効果的であり、定期的な訪問と PR 活動（技術説明会）の開催を行っています。

Q. 台湾以外の国・地域ではどのようにして事業を進めていますか。

台湾はどちらかと言えば日本式の管理手法が主体となっているため、事業を行いやすい環境にあります。他方、香港やベトナム・シンガポールはヨーロッパやアメリカ・オーストラリア等から多くの企業が進出しているため、設計者がどのような規格を採用しているかによって管理手法を変更する必要があります。そのため、国情や現場にあった対応が必要であり、やはり海外ではパートナー企業と組むことが多くなっています。

パートナー会社は 20～30 年前に当社が当該地域に進出した際に技術供与した頃からの関連企業です。先方も当社の技術を信頼しているし、相互的なギブ＆テイクの関係を築いています。長年の信頼の積み重ねによって得た関係であると言えます。

何事にも通じることですが、やはり「人と人との触れ合い」が大切であると感じます。

これまでに積み重ねてきた信頼関係により現在の当社海外事業が成立しており、そのような人脈には、発注者・コンサルタントやローカル企業も含まれています。今後海外進出する日本企業は信頼関係をいかにして構築するかが課題となるであろうと考えます。

日本には技術力があるため日本企業と組みたいというローカル企業は多くあります。誠意を持って接すれば信頼を得ることは可能だと思います。

Q. 建材は現地で調達しているのですか。

海外進出当初は工事に必要な材料等は日本から調達していました。しかし、20年ほど前から現地でも委託製造が可能となり、現在ではコストの面から極力現地調達を行っています。

品質について言えば　日本の規格(JIS)を基準として調達・取得しようと工夫しています。この場合も原材料は外国産を使用しています。信頼出来る企業に発注することは無論ですが、極端に安価な製品を購入しない限り品質に問題はありません。

Q. 建機も現地で調達していますか。

機械によってさまざまな国の製品を使い分けています。20～30年前は日本の製品しかありませんでしたが、現在は円高の影響もあり欧州製品や中国製・韓国製のほうが安価で性能のよい場合もあるため、外国製品も積極的に使用しています。

Q. 海外事業に係る御社の人材育成について教えてください。

そもそも海外派遣に適応可能な人材と適さない人材がいます。語学力よりもコミュニケーション能力を勘案して適応力のある人物を選定しています。現地の環境に早く順応するにはコミュニケーションツールとして初步的な言語をまず覚える必要があり、適応力の早い人は2年間程度で現地語での会話が出来るようになります。

派遣する人材は全員が技術者であり、新入社員を直接配属することなく数年の初任者教育を行った上で派遣することとしています。現在の海外駐在員は日本国内からは20代、30代の若手技術者を主体に派遣しています。

今後は海外での事業量の拡大を見込んでいますが、日本国内からの派遣社員は極力少なくし現地の事情に精通した外国人の採用を考えています。現地化することで人脈の継続もスムーズになることを念頭に置いています。

Q. (日本の) 国内人材の海外駐在に対する反応はいかがですか。

1度は海外で勤務したいという人が多くいます。実際に海外を経験した人の中には、現地に慣れると日本へ戻りたくないと言う社員もいます。台湾や香港は日本と異なった風土ですが、環境に適応できれば日本国内よりも快適に生活でき、また近年の物価の比較からしても海外勤務を選択する要素となっているようです。若手社員に多様な経験を積んでもらうためにも積極的に海外勤務をするように奨励しています。

ただし、人材を固定するのではなく、適宜入れ替えを行なうようにしています。海外の勤務は5年程度を目安として考えています。

また、海外派遣の社員に対しては最新の技術と管理手法のレベルアップを図る目的で、毎年開催する技術研修会や技術発表会に参加させるようにしています。

Q. 現地人材はどのように育成していますか。

海外事業グループ長は海外出身ですが、日本の文化や習慣を理解し、ある意味日本人よりも日本人的です。たとえば、現地の現場では朝礼を実施していましたがその必要性を感じ、作業する人たちを参加させる目標を立てました。当初は参加率も低かったのですが、朝礼参加者に昼食を給付することにしたことから、現地作業員の朝礼参加率は100%となり朝礼の参加は習慣化されました。現地の習慣に対して日本のルールを単に押し付けるのではなく、上手に調整し現地に適したローカル的な発想が必要となります。

Q. 現地パートナー企業とはどのような関係にあるのですか。

台湾や香港、シンガポール等にパートナー企業はありますが、単に当社の下請けや協力会社としている訳でなく場合によっては上下逆転し、当社が現地パートナー企業の下請けとして発注を受けることもあります。技術的タイアップや特許の許諾契約もしております、契約に基づき管理含め発注することもあります。

Q. 日本と比べ、現場の技能レベルはいかがですか。

おそらく日系建設企業は現地会社と比較するとある程度賃金が高いと思います。そのため、当社には能力やモチベーションの高い人材が集まっており、施工や品質に心配はありません。労働安全にも気を配り安全に係る教育も実施しているため、

大きな事故や不具合は発生していません。指示内容をきちんと理解する点からも能力は高いと言えます。

能力の高い人材を吸引する背景には、給与面だけでなく「日本ブランド」もあるのかもしれません。日系企業で働くことが自身の誇りにもなるのだと考えます。日本のブランド力や信用力は海外では大きな武器となります。

Q. 今後海外進出を検討する企業にアドバイスをお願いします。

第1に、海外進出にはリスクが伴います。進出前にリスクをどれだけ認識し対策を講ずることが出来るかが成否の要素となります。日本国内と同様の感覚で事業を行ってはすぐに痛手を被る可能性があります。

第2に、海外は日本と生活環境が異なるため、パートナー企業や現地人等と付き合う場合、まず相手をよく理解することと相手を信頼することが必要です。一方的に日本の手法を押し付けるだけでは失敗します。以前は、日本は世界の中でも技術や能力の面で非常に優秀であると言われていましたが、今は各国共レベルが上がっています。特にアジア諸国では技術力も生活環境も大きく向上しています。日本人はどうしてもアジアを下に見る向きがありますが、現在では同等のレベルだと認識し対応することが必要です。

第3として現地へ実際に足を運ぶこと。日本での情報のやりとりだけではどうしても現地のことは分かりません。まずは現地で実際の環境を把握し、現地の人とコミュニケーションをとることが大切です。

さらに、日本の建設会社にとって「技術力」や「施工力」も大きなアドバンテージとなります。これは過去の日系建設企業の施工実績と施工能力の高さによるものです。

中国や韓国の建設会社は安価であるものの価格至上主義であり、技術力・信用力を合わせた条件での競争であるならば優位性は保てると思います。

日本の建設会社は「技術者魂」とも言えるような「もの作り」の意識が高く責任感も強いことから、単純な価格での勝負ではなく、高い技術能力や対応能力を活かした展開をすることで世界に通用するはずであるし、世界で活躍できると信じています。