

建設経済の最新情報ファイル

RICE monthly

RESEARCH INSTITUTE OF
CONSTRUCTION AND ECONOMY

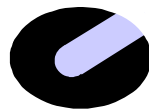
研究所だより

No. 219

2007 5

CONTENTS

視点・論点		
— 「選択と集中」と「多角化」 —	1
I. 寄稿「韓国の企業金融制度（第1回）」		
i. 韓国企業の特徴と企業改革	2
ii. 韓国の金融制度と金融改革	7
II. ITを活用した建設業の顧客管理 —建設業とCRM—	13
III. 建設関連産業の動向 —エンジニアリング産業—	28



RICE

財団
法人

建設経済研究所

〒105-0003 東京都港区西新橋3-25-33 N P御成門ビル8F

TEL : (03)3433-5011 FAX : (03)3433-5239
URL : <http://www.rice.or.jp>

「選択と集中」と「多角化」

常務理事 松下 敏郎

企業経営のあり方として、「選択と集中」ということが盛んに言われる。確かに、各企業が有する人、物、金、情報の4つの資源には限りがあり、これを効率的・効果的に投資して多くの利益を上げるためには、自社の強みに着目して経営資源を集中させる「選択と集中」が重要になるという考え方には説得力がある。

「選択と集中」を実践した代表的な経営者としては、1981年にGEの会長兼CEOに就任したジャック・ウェルチがよく挙げられる。「No.1かNo.2になれる事業に経営を集中する」ため、「サービス」、「ハイテク」、「コア」に当てはまらないものは、強化するか、売るか、閉鎖するとして、その戦略の一環として、激しい抵抗に遭いながらも管理職の数を激減させ、10万人を超える従業員を解雇した。各組織で社員のランク付けを行い、上位20%、中位70%、下位10%に振り分けて行った人事の厳しさも有名である。しかし、このような徹底した「選択と集中」を行った結果として、巨大企業をスリムで収益性の高い組織に変えていき、2001年に退任するまで毎年業績を伸ばし続け、GEの売上高を5倍、純利益を8倍に伸ばした。

しかし、「選択と集中」戦略を採ると、リスク分散ができないので、良いときは良いが、悪いときは企業の存続さえ危うくなる。つまり、ハイリスク・ハイリターン経営になる。しかも、現実のヒット商品の中には、企業が「選択と集中」しなかったところから出てきたモノもある。たとえば、景気回復の象徴のような液晶テレビ、デジカメは、「お荷物」と言われ続ける中でエンジニア達が十数年も堪え忍んで開発を続けた成果であり、社長に隠れて進めた「ヤミ研」の成果でもある。革新的な商品や事業は、常識の範囲外の、ほとんどの

人に理解されないところから生まれるのが一般的であり、現在の経営戦略の主流と思われる「選択と集中」の過度な取り組みは、このような企業の成長の目を摘む可能性も指摘されている。また、バブル経済崩壊後、事業の多角化の後始末として「選択と集中」「コア事業への回帰」を掲げ、事業整理、リストラクチャリングに邁進した企業の中には、その後、長期にわたる停滞に陥ったところがあることもよく知られている。「選択と集中」を徹底的に進めることが、常に最良の経営結果を生むとは言い切れないようだ。

一方、この「選択と集中」の対極にあるのが「経営多角化」である。「経営多角化」には、そのメリットから見て、生産効率の向上や生産技術等の有効活用というメリットがある既存事業の周辺での事業多角化と、リスク分散というメリットがある既存事業とは関連性がない複数の事業を持つ事業多角化が考えられる。多くの実証研究から、既存事業との関連性が高い事業への多角化の方が、相乗効果によって高い収益性をもたらすことが示されているが、そもそも「選択と集中」と「多角化」の比較では、最近、日本ばかりでなく世界の多角化企業の業績が振るわないことから、「選択と集中」が経営戦略の主流に、そして「多角化」戦略の見直しが進んでいる状況にある。

では、建設業においては、どのような経営戦略を基本とすべきなのだろうか。建設業においても、他の産業と同様に、経営戦略として「選択と集中」を基本とするのが正解なのだろうか。実際には、それぞれの企業が置かれている状況に応じて適切な経営戦略を採用するのがよいのだろうが、一般論としては、建設業がリスクの多い産業であることを考慮すると、「経営多角化」戦略を基本にせざるを得ない産業のように思えてならない。

I. 韓国の企業金融制度（第1回）

当研究所では、以下3回にわたり、本州四国連絡高速道路（株）の周藤総務部長に、韓国における建設業に関連する企業金融制度等について、ご寄稿をお願いしております。

周藤部長は、かつて在韓日本大使館の二等書記官をお務めになり、韓国の事情に精通しておられます。今回ご執筆をいただいたことは、韓国建設業の金融環境について知見を得る上で極めて有益であると思われま

本稿は、韓国における企業金融制度の全体像を概説することを目的とする。このため、まず、財閥を中心とする企業の姿と企業改革の内容を概観した後、法制度を中心に企業金融制度及び金融構造改革の内容について概説する。そして、建設業に関する金融制度、証券化及び電子金融制度については、章を改めて触れる。

本州四国連絡高速道路(株)総務部長・博士（工学）
周藤 利一（すとう としかず）

i. 韓国企業の特徴と企業改革

1. 韓国企業の特徴

大韓民国(以下「韓国」と略称。)の経済社会について論じるとき、グループ企業集団としての財閥の存在を抜きにして語ることはできない¹。韓国では、財閥主導により経済成長が牽引されてきたのみならず、財閥の経済活動によって構築された社会的・経済的ネットワークは、国民経済のインフラを形成していると言っても過言ではなく、財閥の歴史は同時に、韓国経済の歴史であるとも言える²。財閥の法律上の定義は、「独占規制及び公正取引に関する法律」に基づき規制を受ける大規模企業集団であり、次の3種類がある。

- ① 相互出資制限企業集団・・・資産総額の合計が 2 兆ウォン以上の企業集団であり、相互出資が禁止される³。
- ② 出資総額制限企業集団・・・資産総額の合計が 6 兆ウォン以上の企業集団であり、これに属する会社は、純資産の 25%（出資限度額）を超過して他の国内会社への出資が禁止される。

¹ 韓国でも「財閥」の漢字表記が用いられるが、日本の財閥とは基本的に性質の異なるものである。飯島(2004)によれば、韓国の財閥は、中核企業を媒介として、最終的にはオーナーの家族・親族の経営への関与が徹底している、経営の人的構造に特徴があり、日本で見られた、オーナーは存在していても、経営にあまり参加しなかった戦前の旧財閥や、株式持合いにより実質的オーナーが存在しなくなる戦後の企業グループとも異なる経営組織である。

² 建設産業の歴史については、拙著「韓国の建設産業」大成出版社 1993 年、P1～P7、李(2005)P15 参照。なお、本稿における引用・参考文献リストは、第3回の文末に掲載。

³ この規制を逃れるため循環出資が行われており、これも規制しようとする動きがあるが、経済界の反対で実現していない。

- ③ 債務保証制限企業集団・・・資産総額の合計が2兆ウォン以上の企業集団（①と同じ）であり、これに属する会社は、同じ企業集団に属する他の国内会社に対する債務保証が禁止される。

韓国の財閥の多くは、1950～53年の韓国戦争（日本で言う朝鮮戦争）により国土が荒廃し、経済再建を一から始めなければならなかった状態の中で生まれた。一時期を除き、歴代政権が採用した経済運営は、銀行を国有化することによる政策金融の掌握であり、重化学工業を中心とする産業資本を育成し、政府が掲げる高度成長政策を推進・達成することに主眼が置かれた。

政府が制度金融を独占・掌握するというこのような金融支配は「官治金融」と呼ばれ、銀行支配と産業育成は、国家主導により行われた⁴。他方、このように金融を官が統治するという特異な資金供給システムは、企業の資金調達のみならず、グループ企業集団の資本構成にも歪んだ影響を及ぼすこととなった。まず、資金調達は、財閥グループ内部での系列会社相互の債務保証、支払保証による出資への依存に傾斜し、グループ企業集団内部での循環的相互出資の膨張の行き着く結果として、会社資本の空洞化と財務体質の脆弱化をもたらした。資本構成については、同じくこうした循環的相互出資の結果として、グループ内部の企業が相互に複雑化した資本関係を形成し、出資による支配・従属の関係が無秩序と化したことである。この結果、財閥に属する企業集団全体が相互出資による「資本の連鎖」で繋がれ、それらが一つの経済的同一性を有する運命共同体的な企業群を形成したのである。柳町(2002)によれば、韓国の公正取引委員会は、30大財閥の内部持分率(財閥オーナー、親族、系列会社、自社株の合計)を公表しており、毎年概ね40～50%で推移しているが、通貨危機後はむしろ上昇しているという⁵。そうした状況においては、個々の企業による自律的、主体的な経営が遂行されるはずもなく、グループ企業集団の総帥である財閥オーナーに、間接的持分を経由したグループ全体に対する族閥的支配を許したのである。

このように、韓国の財閥及び企業の特徴は、株式所有が集中し、かつ、未分散であることに起因する所有経営者による族閥的経営が行われる点にある。しかも、株式所有者としての立場と経営者としての立場を明確にして、会社の所有者たる株主と経営を担当する取締役との間の委任契約の履行が、独立した立場で適切に行われていれば、コーポレート・ガバナンスの観点から問題が顕在しなかったかもしれないが、所有と経営が漠然・渾然としていたことに問題があった。さらに、コーポレート・ガバナンスは、会社の内部関係においては、経営管理メカニズムの構築と運用が行われる一方、会社の外部との関係においては、企業経営の透明性が確保され、そのための情報開示が行われ、説明責任が果たされているかどうかについても検討されなければならないが、韓国の財閥にあっては、こうした点においてもコーポレート・ガバナンスが働いてこなかったのである。

⁴ ただし、第2章3. 非制度金融の節で述べるように、非制度金融の存在も大きく、政府が金融市場全体を十分に把握できていない点にも留意する必要がある。

⁵ ただし、財閥オーナー個人の持分比率は、1.5～3%台で、多くはない。柳町(2002)P44。

財閥の経済活動に対しては、企業部門における経営の健全性と効率性を損ない、1997年の通貨危機を引き起こした一因であるとして、次のような批判がなされている。

- ① 財閥オーナーは、経営責任を免れるために商法上の取締役にならず、実質的に経営を支配した。即ち、主要な系列会社のトップに創業者一族を就任させるほか、グループ外から経営の専門家を招聘して、トップのサポートの任に当たらせるなど、人事権を通じた影響力を行使したこと⁶
- ② 財閥オーナーによる独善的・専断的同族経営が行われたため、所有と経営、あるいは経営と監視・監督機能が融合・一体化し、ガバナンスが不在であったこと
- ③ 企業経営の透明性が確保されていなかったこと
- ④ 資金調達を財閥系列会社間相互による多額の債務保証や支払保証に依存したほか、慢性的な借入金依存経営が経営を圧迫し、高水準の負債比率、低水準の利益率という非効率経営に陥ったこと

さらに、韓国の産業・経済においては、従来さまざまな規制が個人・法人に対して課されている中で、財閥は社会の表と裏を問わず、時の権力者に接近することにより特恵を享受していたとも言われており、「政経癒着」と称されるこのような財閥と政治との関係が、コーポレート・ガバナンスの健全な発展を阻害してきたことも否定できない。

以上のような財閥経営は、企業活動のグローバル化と韓国市場の自由化という潮流の中で、相対的に韓国企業の競争力の低下を招くこととなった。1997年に、いわゆるヘッジファンドがもたらしたアジア諸国での通貨危機を契機に、同年末に韓国で起こったIMF危機と呼ばれる通貨危機、経済危機⁷は、このような経営の不透明性・非効率性の上に、財閥の連鎖倒産に端を発した企業信用不安が引き金となって、誘発されたものである。

2. 企業改革の概要と特徴

通貨危機に対処した韓国政府の企業改革の特徴を一言で言えば、「政府の強力な介入と抜本的な改革」である。具体的に政府が構築した枠組みは、①債務削減（負債比率の数値目標設定）や中核企業の選定（5大財閥⁸に対し、事業交換による選択と集中を要求）等による企業財務改善や、②ビッグディール（大規模事業交換）と呼ばれる企業の退出・再生（債権銀行団に対し、資金繰り難に陥っている企業を再生可能先と再生不能先とに峻別させ、企

⁶ 財閥オーナーは、株主総会など経営の表舞台に自ら立つことはなく、財閥全体の指揮監督は、「企画室」「秘書室」「企画調整室」と呼ばれるオーナー直属の参謀組織を通じて行われ、系列会社のトップ人事も実質的には、そこで決定される。

⁷ 1997年末に起こったこの危機を、韓国では、その後のIMFによる管理を踏まえ、「IMF危機」あるいは単に「IMF」と呼ぶ。

⁸ 当時の5大財閥は、現代(Hyundai)、三星(Samsung)、大宇(Daewoo)、LG、SKであり、このうち大宇は、大韓建設協会の会長社を勤めるなど、建設業界の中心でもあったが、2000年代に入り、オーナーの不正政治資金問題をきっかけに解体された。

業整理・再生を促進)のほか、③コーポレート・ガバナンスの改革(外資導入、社外取締役の義務付け等)にまで踏み込んだ抜本的なものであった。

また、企業改革を促進するために必要な、金融改革、資本勘定の自由化、労働市場改革など幅広い改革を含む、包括的な改革であることも特徴である。金融改革については、第2章で述べるが、企業処理に伴う銀行の自己資本毀損に対応して、公的資本注入や外資導入を促した。また、こうした資本増強は、銀行の企業を処理する能力を高めた。労働市場改革は、労働市場の柔軟化を通じて、過剰雇用を是正したほか、資本勘定の自由化(外資導入)は、企業や銀行の資本増強やコーポレート・ガバナンスの強化などに繋がっている。

政府は、債権金融機関団に対し、再生可能と判定した企業について、「ワークアウト」⁹の下で、再生を行うよう求めた。ワークアウトの導入によって、多くの企業が法定管理に追い込まれる事態が回避されたほか、一般債権者の保護(債権金融機関が、金利減免等により損失を分担)により、企業活動は継続されたため、実体経済に対するデフレ・インパクトが軽減された。このワークアウトの仕組みは、2001年8月14日に制定された「企業構造調整促進法」により法制化され、2005年12月31日までの時限立法として施行された。同法では、取引企業信用リスク評価を通じて、債権者である金融機関が外部からの資金支援又は別途の借入がなければ、借入金の償還が困難だと認めた企業を「不実徴候企業」¹⁰とし、主債権銀行は、不実徴候企業から事業計画書等を受けて、これを評価し、経営正常化の可能性があると判断される場合には、自ら管理するか、債権金融機関の共同管理又は「債務者回生及び破産に関する法律」¹¹による回生手続を行い、経営正常化の可能性がないと判断される場合や前記手続を開始できない場合、中断された場合には、解散・清算の要求や破産の申請を行うことができる。そして、経営正常化のための手法として、金融機関が保有する債権について、償還期日の延長、元利金の減免、貸付金の出資転換などより調整するという債権再調整などの仕組みが設けられている。

また、1999年2月8日に制定された「産業発展法」により、構造調整対象企業に対する投資、当該企業の引受、当該企業が売却する資産や不良債権の買入を業とする「企業構造調整専門会社」や「企業構造調整組合」の制度が法制化された。このうち、企業構造調整組合は263組合が設立され、定められた存続期間の満了により、2006年11月末時点で186組合が解散し、77組合が存続している(金融監督院のHPによる)。

以上のような政府主導の強力なリーダーシップによる改革が第一段階だとすれば、2002年頃以降の第二段階においては、同時並行的に実施された金融システムの再構築と強化により、企業改革のエンジンは、政府主導から市場主導に移行した。それと同時に、株式市

⁹ 金融機関が債権行使を留保した上で、企業・株主・債権者が協調して企業改善作業を行うもので、債権額の4分の3以上の債権者の賛成に基づく協定の締結を要件とする。建設企業の市場退出・企業再生制度の詳細については、李(2005)P123~P126参照。

¹⁰ 内容が不良であることを韓国語では「不実」と表現し、経営不振企業を「不実企業」、そのおそれのある企業を「不実徴候企業」という。ちなみに、粗漏工事を「不実工事」と言う。

¹¹ 日本の会社更生法、民事再生法に当たる。

場や銀行は、企業に対する選別姿勢を強め、企業間の 2 極化をもたらした。こうした中、不振企業は、資金調達が困難となり、利払いや元本返済のために、非中核事業の売却を行なうなどのリストラを断行せざるを得ない状況に追い込まれた。

即ち、株式市場への外資流入によって、株式市場での企業選別が強まった。また、銀行も、公的資本注入などによって償却原資が確保されたほか、「官治金融」の排除と外資流入などによる、コーポレート・ガバナンスの強化に伴って、企業に対する選別姿勢を強めるようになった。さらに、2002 年頃より、公的資本注入を受けた国有銀行の民営化が進捗したことも、市場メカニズムの強化に拍車をかけた。また、銀行は、収益性の高い、個人や中小企業向け融資を活発化させるようになり、財閥に偏重した経済構造を是正するとともに、労働市場改革と相俟って、サービス業などへの順便な資源移動をもたらしている。

以上のような韓国の経験から、①市場メカニズムが十分に機能しなくなった場合は、政府の迅速な介入が必要であるほか、②その際、市場の機能回復・強化策を講じ、かつ、③できるだけ早期に、市場主導の改革に移行することが重要であることが分かる。

特に、企業改革を中長期的な軌道に乗せるためには、企業の株主構成のみならず、債権者である金融機関の適正なガバナンスの構築が極めて重要である。多くのアジア諸国では、未だ金融機関のガバナンスの問題（政府の関与、財閥による金融機関保有、金融機関と企業間の株式持ち合い、外資参入規制など）が少なくない中で、韓国では、こうした問題が大幅に改善した。日本と韓国における企業改革の違いについては、政府による介入の有無が強調される向きもあるが、金融機関のガバナンスも決定的な違いである。

さらに、金融機関の機能回復（企業を退出・参入させる機能）が、デフレ防止を通じて、企業活動に好影響を及ぼす点も重要である。金融機関が、企業の選択と集中を促し、過当競争や供給過剰を是正するとともに、信用仲介機能の回復が、サービス部門などへの資源移動をスムーズに進めることが、デフレ圧力を緩和している面がある。

3. 日本との比較

日本の金融庁が 2002 年 10 月 30 日に公表した「金融再生プログラム」では、不良債権処理の加速化のため、最大の目玉メニューとして産業再生機構の設立が盛り込まれた。日本では、従来、商業銀行、信金、信組などの金融仲介機関に対する検査監督が重視されてきたが、ここに至り、借り手のパフォーマンスが金融機関のバランスシートの質を規定しているという認識が浸透してきたと言えよう。ここで同じ借り手の再生を目指した韓国のビッグディールと比較すると、次の諸点が異なる。

- ① 韓国では、金融監督委員会が財閥の銀行への高い借入金依存度を逆手に取り、銀行の債権者としての立場を利用しながら、財閥企業の事業再構築を促した。日本では、産業再生機構という公的組織を新たに作ることで対応している。
- ② 日本では、破綻懸念先以下債権については、RCC や企業再生ファンドへの売却を

進めることにより企業再生のプロセスを加速化することとしたのに対し、韓国では、12ヶ月以上所定の分類基準以下の貸出債権は損失として計上するか、売却を義務付けており、より厳格なスキームになっている。

- ③ 貸出債権のオフバランス化について日韓両国で決定的に異なる点は、韓国では資産管理公社が買い取った債権は、極力、流動化市場において処理を進めたのに対し、日本は個別の回収業務を中心に対応を図った点である。ただ、この相違点については、従来から企業金融においてドルの流通シェアが高い韓国の場合には、市場での売却をドル建てで進め、海外投資家の資金を誘致できたのに対し、円建てでこうした市場を育成せざるを得ない日本との背景の相違も指摘されている。
- ④ 公的資金の投入に関しても、韓国では GDP の 25.2%もの公的資金が投入され、結果的に不良債権問題を短期化させることに多大な貢献を果たしたと評価されている。この公的資金の 78%が金融機関の資本増強や不良債権の買取に充てられた点は、日本と同様であると言える。
- ⑤ 総じて言えば、韓国においてはハードランディング、(相対的)短期処理が断行される一方で、産業競争力をいかに醸成するかという観点からの取組みも行われたのに対し¹²、日本においてはソフトランディング、長期的処理が選択され、また、産業競争力の視点が不足していたように思われる。

ii. 韓国の金融制度と金融改革

1. 韓国の金融制度の概要

韓国の金融制度における主体は、政府、金融機関、財閥、投資家の四者である。しかし、金融機関は長く政府の統制下に置かれており、金融システム及び制度改革において自律的な存在を示すことは、これまでほとんどなかった。また、市場参加者が存在感を示すのは、経済危機後の構造改革の一環として各種規制が緩和された後のことである。したがって、通貨危機以前即ち 1990 年代中盤までの韓国の金融制度は、規制・監督当局かつ銀行融資の実質的な配分決定者である政府と、制度金融の資金需要者としての寡占的存在である財閥との間で展開されていた。このように韓国の金融制度における主体が事実上二極化している中で、一方の主体である政府は、従前は中央官庁である財務部の下に、監督機関が銀行監督院、証券監督院、保険監督院と業界別に存在していたものが、現在は、政策の意思決定機関としての金融監督委員会の下に、執行機関としての金融監督院という二層構造で一

¹² 具体的には、「産業発展法」を制定して企業構造調整投資会社や企業構造調整組合の制度を設けたこと、「中小企業創業促進法」を制定してエンジェル税制を導入したこと、「間接投資資産運用業法」を制定して、健全な企業、経営不振の企業を通じた間接投資のスキームを確立したことなどである。

元化され、効率的に実施されるようになっている。

そして、金融規制の重点も、競争制限的規制を中心とした事前的規制から、事後的規制である健全性規制とセーフティネットの組み合わせに移行しつつある。例えば、1996年6月に「預金者保護法」が施行され、韓国預金保険公社が預金者保護のセーフティネットとして機能している。同時に、「適期是正措置」の導入や銀行監督(検査・考査)についてもルールが定められ、金融行政における行政裁量は大きく制限されるようになった。

現在の韓国の金融機関の体系は、(図-1)のとおりである。日本銀行に当たる中央銀行は韓国銀行であり、根拠法は「韓国銀行法」である。一般の金融機関の中心は、商業金融業務を担う一般銀行(預金銀行)と特殊銀行から構成される。一般銀行は、市中銀行¹³、地方銀行、外国銀行支店に分類され、根拠法は「銀行法」である。韓国産業銀行、中小企業銀行などの特殊銀行は個別の根拠法により設立される。一般銀行、特殊銀行以外に、「相互貯蓄銀行法」に基づく相互貯蓄銀行¹⁴などの貯蓄機関、代表的なノンバンクである総合金融会社、投資信託会社などの投資会社、保険会社、証券会社がある。

金融改革前後の金融機関数の推移は、(表-1)のとおりであり、金融改革の結果、数の面においては相当整理されたと言える。

また、韓国の非金融法人企業の金融負債残高内訳をみると、(表-2)のとおりであり、為替危機・経済危機の前後で、借入金の割合が明らかに減少し、株式・出資金が増加している。即ち、デットからエクイティへの転換が起こっている。ただし、対外債務が増加しているが、これは、危機後に実施された金融の対外自由化によるものと言えよう。

韓国の金融自由化の始まりは、1980年12月から1983年にかけて実施された市中銀行の民営化であり、それまで国有であった4大市中銀行の株式が民間部門に売却され、銀行業務への参入障壁が引き下げられた。1983年には、市中銀行1行にのみ認められていた信託業務が他の3行にも認められ、銀行業務の競争が促進された。1988年以降は、韓国住宅銀行¹⁵などの政府系金融機関3行の民営化が実施され、1989年には、市中銀行1行と中小企業専門銀行2行の設立が認可された。さらには、1990年には総合金融会社を銀行業に転換することを推進する政策が発表され、銀行業のさらなる競争促進策が展開されている。

なお、「利息制限法」は、かつては存在していたが、1998年に廃止されており、その復活に関する議論がなされている。

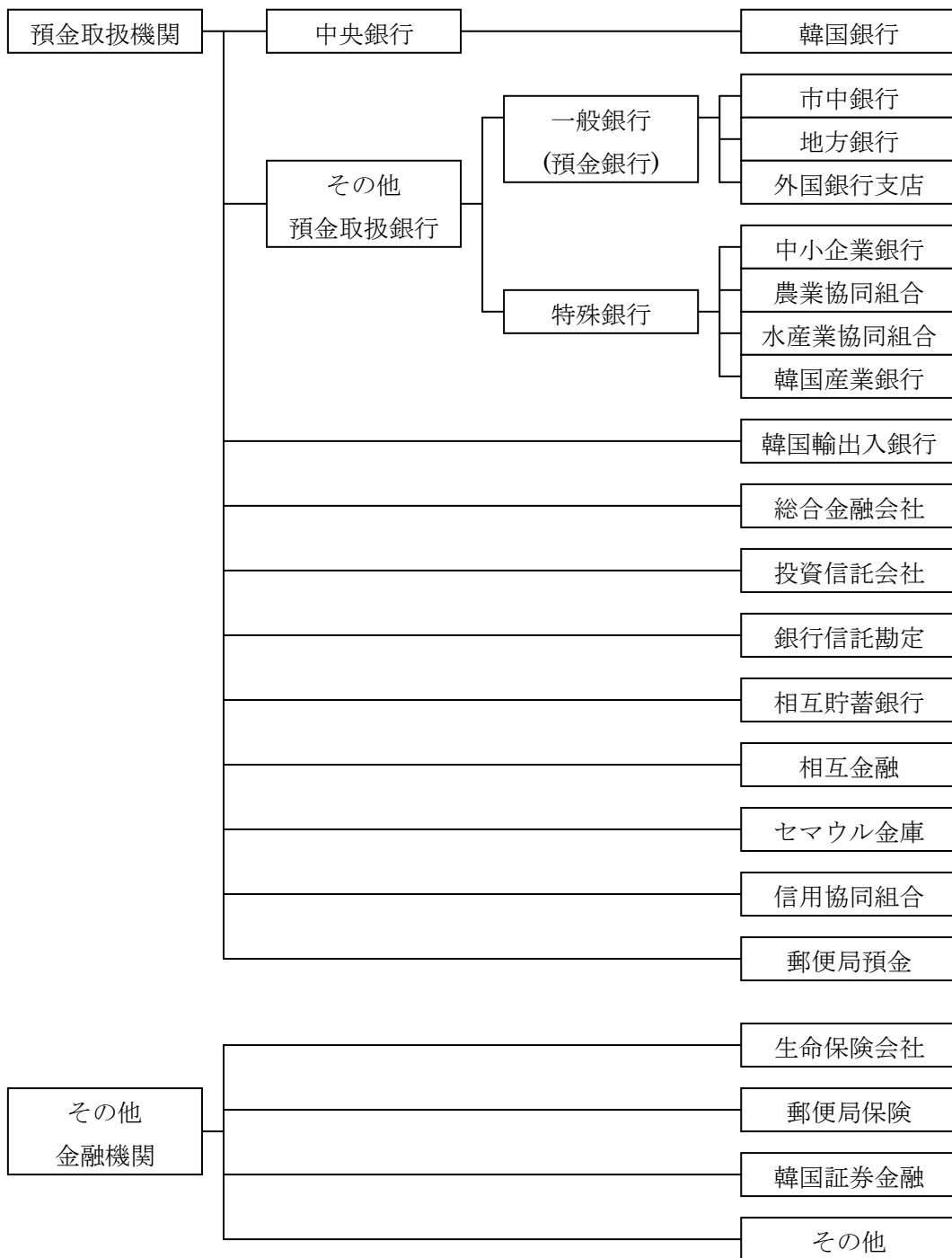
また、対内投資(外資導入)規制については、通貨危機直後の1997年12月に債券投資を完全自由化、1998年5月に株式、CD、CPに対する投資の完全自由化、同年7月に企業による対外中長期借入の自由化、1999年7月に企業による対外短期借入が自由化された。

¹³ 日本で言う都市銀行を韓国ではこう称する。

¹⁴ 日本のかつての信用金庫に相当する地域金融組織。

¹⁵ 日本の住宅金融公庫に当たる。1997年の通貨危機直前に民営化された後、2001年11月1日に国民銀行と統合された。

(図-1) 現在の韓国の金融組織体系



(資料出所)飯島(2004)P40。

(表－１) 韓国の金融機関数の推移

	1997 年末	1998 年～2003 年			2003 年末
		退出(-)	合併(-)	進出(+)	
銀行	33	5	9	－	19
総合金融会社	30	22	7	1	2
証券会社	36	7	3	19	45
投資信託(運用)会社	31	6	1	8	32
生命保険会社	31	8	5	2	20
損害保険会社	14	1	1	4	16
相互貯蓄銀行	231	102	28	13	114
信用協同組合	1,666	482	107	9	1,086
合計	2,072	633	161	56	1,334

注 1)外国金融機関の韓国国内支店を除く。生命保険会社には、郵便局(日本で言う郵便局)保険を含まない。相互信用金庫は、2002 年 3 月に相互貯蓄銀行に名称変更された。

注 2)退出は、認可取消・破産・解散をいい、合併は、合併によって消滅した金融機関数である。

(資料出所) 韓国金融監督院

(表－２) 韓国非金融法人企業の金融負債残高内訳 (単位：%)

	借 32.4 入金	株式・出資金	債券	対外債務	その他
1980 年	32.4	15.1	8.3	26.4	17.8
1990 年	35.8	16.4	13.5	19.0	15.2
1995 年	37.4	16.2	24.0	13.0	9.4
2000 年	31.6	18.4	22.7	15.8	11.5
2001 年	30.1	19.3	23.6	15.3	11.7

(資料出所) 韓国銀行資料から作成した 2003 年版通商白書の第 1-3-15 図により筆者作成。

2. 第 2 金融圏

韓国独自の呼び方として、証券会社、保険会社、投資信託会社、総合金融会社、相互貯蓄銀行、信用協同組合、セマウル金庫等を「第 2 金融圏」と呼ぶ¹⁶。これに対して銀行を「第 1 金融圏」と呼ぶ。金融自由化により財閥がノンバンクを設立できるようになり、財閥企業は政府統制の緩い第 2 金融圏へ参入し、自らのコントロールが可能な金融機関の創設を進めていった結果、1990 年代に入ると、財閥企業は第 2 金融圏からの資金調達も拡大させていった。30 大財閥の借入金総額に対する銀行借入金比率が 1988 年の 23.7%から 1995 年には 13.9%に低下したのに対し、第 2 金融圏からの借入金比率は同期間に 32.4%から

¹⁶ 日本で言えば、第二地銀+ノンバンクに相当する。

38.4%に高まった。このように、金融の自由化を受けて、上位の財閥企業を中心に、財閥企業は直接金融、「第2金融圏」からの借入れ、さらには海外での資金調達を活用することにより、銀行に依存しない独自の資金調達源を確保していった。しかし、このことは、脆弱な財務体質という財閥企業の問題点が抜本的に改善されたことを意味しない点に留意しなければならない。

3. 非制度金融

韓国の金融市場における最大の問題は、「非制度金融」の存在である。これは、制度金融以外の金融を指す広義の概念であり、韓国独自の「契」(キェ)のような合法的な存在から、ヤミ金融のような非合法的な存在までを含む¹⁷。韓国で制度金融以外のウェイトが高い理由は、近代化以前のシステムが尚存しているという歴史的理由のほか、ファイナンス会社などの私金融性格の非制度金融機関を除けば、消費者や小規模事業者のための小口金融業を専門的に取り扱う機関がないということである。制度金融における需要の主体は財閥を中心とする大企業であり、それ以外の主体は疎外されていたのである。しかも、小口金融で中心的役割を担うファイナンス会社は、資金の不正な調達・運用によって金融事故が発生するなど、さまざまな社会的問題を引き起こしているのが現状である¹⁸。

また、契(キェ)は経済的な目的で集まった人々がお互いに助け合い、共同の利益のために規約を作り運営する社会組織であり、日本の講に相当するものである。参加者の類型では、同郷契、同窓契、職場契など地縁、学縁により構成されるものが多い。また、目的で見ると、金融関係契のほかにも、洞契、里中契、自治契など地域的親睦を目的としたもの、山林契のように日本の入会林野に当たるもの、車契、船契、漁網契、冠服契、同志契などの相互扶助のための契もある。しかし、現在では、金銭の融通を目的とした契が中心である。法定化されたものとしては、「相互貯蓄銀行法」による「信用契」が存するが、同法では「一定の契座の数、期間及び金額を定めて、定期的に契金を納入させ、契口座ごとに抽選、入札等の方法により契加入者に対し、金銭の給付を約定して行う契金の受入及び納付金の支払業務」と規定している(同法第2条第二号)。

こうした非制度金融の規模は、私的性格ゆえ明らかではないが、かつて韓国経済人連合会が非制度金融による資金量はGDPの4割にも上るという推計を発表したことがあるほど、韓国の金融・経済における機能は大きく、財閥でさえ、短期資金がショートしたときは、私債市場から資金を一時調達することもあると言われている。(以下次号)

¹⁷ 筆者は1986年当時、建設経済研究所理事長であった宍戸寿雄先生より、「かつて自分が韓国の経済政策づくりに協力した際、食料の自給、エネルギーの確保、金融の近代化の3点をアドバイスした」と伺ったことがある。前二者は達成されたが、金融の近代化のみがいまだ達成されていないわけである。

¹⁸ 2006年1月31日付朝鮮日報によると、合法的な消費者金融は年金利66%であるのに対し、ヤミ金融は年利356%だという。

II. IT を活用した建設業の顧客管理 —建設業と CRM—

日本経済は景気回復局面に入ったものの、90年代後半のデフレ経済を経て企業を取り巻く経営環境は激変し、企業間競争はますます激化しつつある。そうした中、より多く、より良質の顧客を獲得し、継続的な受注に結び付けていくことは、業種を問わず企業経営の最優先課題となっている。建設業界においても、官公庁工事の減少など長期的に建設投資が縮小傾向にある中で、リニューアル工事や環境・防災関連工事が注目を浴びるなど、業界を取り巻く事業環境は多様化しており、「顧客第一主義」を多くの企業が社是や経営理念に掲げ、顧客満足の最大化に向けた様々な取組みが行われている。

企業にとっての「顧客」は、その企業が属する業種や提供する製品・サービスによって様々であり一様ではない。そのためマーケティングの実施に当たっては、提供する製品・サービスが消費者や個人を主対象とする消費財なのか、企業や組織を主対象とする生産財なのかによっても顧客の概念が異なってくる。¹

建設業にとって、顧客は官公庁や企業などの組織である場合が多い。したがって、建設業の製品ともいえる建設物は、消費者個人を直接の対象とする消費財ではなく、生産材であるとも考えることもできるが、一般的な生産材が比較的単純な企業間取引の形態であるのに対し、建設業の場合は、発注者の先に一般市民をはじめとする最終的な顧客としての利用者が存在する場合が多い点で、顧客の概念が一般的な生産材とも若干異なっている。このため、建設会社の顧客管理を考える場合、消費財を提供する企業とも、生産財を提供する企業とも異なる顧客管理方法について検討する必要がある。

本稿では、まずマーケティングについて全産業に共通する一般論として概観し、次に消費財マーケティングと生産財マーケティングの違いを明らかにした後、建設業の「製品」に相当する建設物が消費財ではなく生産財により近いものであるという仮定の下で、生産財マーケティングの一類型としての建設業における顧客管理について、CRMの観点から述べることとする。

1. IT を活用した建設業の顧客管理

(1) マーケティングの概念

マーケティングという概念が大きく注目されるようになったのは、第二次世界大戦後のことであり、1954年に“*The Practice of Management*”（現代の経営）がピーター・ドラッカーによって著され、後に「マーケティングの4P」として有名になるマーケティング・ミックスの概念がE・ジェロム・マッカーシーの“*Basic Marketing : Managerial Approach*”（1961）によって紹介された1960年代以降のことである。この時期は技術開発の著しい進

¹ 消費者個人の欲望充足に供される財貨・サービスを消費財、企業の生産活動や組織の業務遂行のために使用される財貨・サービスを生産財と呼ぶ。

展が見られ、日本を含め多くの国々が右肩上がりの経済状況にあった。大量生産方式が確立し、マーケットシェアが企業収益を規定するようになった一方、市場が急激に拡大を開始したこの時期のマーケティングは、いわゆるマス・マーケティングと言われるものであった。マス・マーケティングは、先のマーケティング・ミックスの 4P に従えば、

- **Product**（製品）の競争力を高める
- **Price**（価格）を正しく設定する
- **Place**（販売流通経路）を確保する
- **Promotion**（販売促進）により顧客を操作する

に単純化することができ、多くの企業が市場においてこの 4P 獲得に向け努力していた。

当時は製品に対する顧客の知識は低いものと思われていたため、優れた機能を持つ製品を次々に供給し、大量の広告をもって訴求することにより、**Attention**（注意）→**Interest**（興味）→**Desire**（欲求）→**Action**（行動）と順を追って顧客をコントロールし獲得することができるものと考えられていた。²

しかし、マス・マーケティングが日本を始め現在の先進国社会に単純に通用しないことは明らかである。現在では、企業の供給能力の飛躍的な増大に比べて顧客がそれほど増加せず、相対的に顧客が希少になっているとともに、IT をはじめとする情報化の飛躍的な進展により、顧客が「賢く」なっている。

加えて、現在では製品の差別化が困難になってきており、仮に差別化することができたとしても、すぐにライバル企業に模倣されることが多い。また、最近では顧客がブランドロイヤリティ（特定ブランドに対する愛着）を持つようになったと言われることが多いが、他ブランドにロイヤリティを抱いた顧客を広告のみを通じて自社の顧客に鞍替えさせることは容易ではない。さらに、インターネットをはじめとする情報化の進展により、企業と顧客を取り巻く情報伝達の質と量と速度が飛躍的に高まった。このように顧客が相対的に希少になり、「賢く」なったということは、新規顧客が少ないことに加え、乗換顧客も期待し難くなることを意味し、二重の意味において顧客の新規確保と繋ぎ止めが困難になっている。

次に、今後のマーケティング戦略を考えるに当たって、以下の 3 つの視点から考えてみることにする。

①顧客の希少化

右肩上がりの経済が終焉し、顧客が相対的に希少になっていることが、マス・マーケティングの有効性を損ねる根本原因になっていることは明らかである。既存顧客を維持する

² この流れの頭文字をとって「AIDA の法則」と呼ばれる。

ことの効用は、新規顧客を獲得することの効用に比べて数倍も高いという経験則（「顧客維持の経済性」³⁾）は、顧客が希少である状況においてより重要性を増してくる。

生産財の世界においては、顧客の数が限定されているために、従来から必然的にリレーションシップ・マーケティングが行われてきた。リレーションシップ・マーケティングのポイントは、「顧客生涯価値（Lifetime Value）の最大化」にある。ここで顧客生涯価値とは、特定の顧客から将来的に上がる収益の総額である。マーケティングを全顧客に対して一律に実施するのではなく、顧客生涯価値の高い顧客を抽出し、囲い込むことが重要である。

②顧客の多様化

顧客が「賢く」なったということは、換言すれば顧客の選択範囲が多様化していることと言える。つまり一旦高評価を得ることできれば、その顧客が「優良顧客」になる可能性が高いということになる。価値を認める顧客は高い価格で繰り返し購買し、そうでない一見の顧客はディスカウントされた価格で購買するという形で、顧客が分化していく。その結果、一握りの優良顧客が企業収益の大半を担う場合もあり得る。一旦優良顧客を捉まえてしまえば、一定ラインの収益を継続して確保できるともいえる。

③供給能力の過剰化

日本企業の場合、欧米企業に比べて市場撤退の意思決定が効果的・機動的に実施され難いため、市場において多数の企業がひしめき合い、過度の価格競争の結果、産業全体の利益率を下げてしまっている場合が多い。稼働設備を抱える装置産業はもちろん、労働集約産業である建設業においても、工事受注高を維持するために、ダンピングをしてまでも受注量を確保しようとする事が多く、その結果、「工事量はあるが、儲けにつながらない」と言う状態になる。

この問題への対策として、製品の販売後にサービス収入を得る手段が考えられる。所謂アフターサービスやメンテナンスといった類のものであり、従来即時的な収益に繋がらないためにどちらかといえば後回しにされがちであったが、現在ではほとんどの企業で重要視されている。

これら 3 つの点を踏まえると、これからのマーケティングにおける留意事項が見えるように思われる。

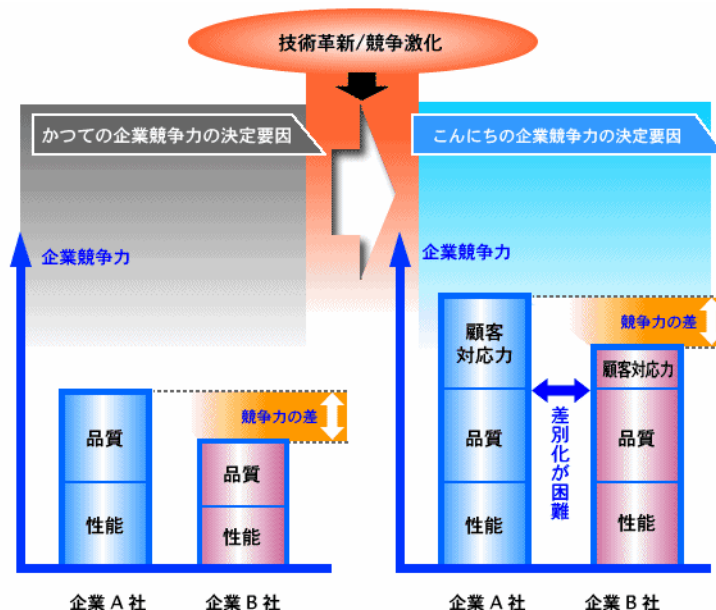
性能や品質で製品の差別化が困難であるわけであるから、まず、顧客生涯価値の高い顧客層を抽出し、そのセグメントに注力する。顧客の代理として外部製品の調達も行う⁴⁾など、

³⁾ 新規に顧客を獲得するコストは既存の顧客を維持するコストの 5 倍必要であると言われることから、「1:5 の法則」とも呼ばれる。

⁴⁾ 建設業に例えるなら、アフターサービスにおける設備更新において、顧客にとって最適のものを他社製品から選択、斡旋することなどが挙げられよう。

顧客に対するサービス化をさらに進める。そして自社でコントロールの効くチャンネルで顧客との接点をカバーする。その結果、優良顧客に特化し、顧客単価の高いビジネスを展開することが可能となる。こうした顧客対応力の差が企業競争力の差に直結するといえる（図表 1）。

図表 1 企業競争力の決定要因



出典：SAP JAPAN ホームページより転載

(2) 消費財と生産財のマーケティングの相違

建設物が生産財であると仮定するに当たり、まず消費財と生産財それぞれの特徴と相違点を明らかにし、それぞれのマーケティングの違いについて考える必要がある。

図表 2 は、「需要の基本特性」と「マーケティングにおける特性」という切り口から生産財マーケティングと消費財マーケティングを比較したものである。

消費財企業のマーケティングは、開発部門やリサーチ部門が市場から情報収集を行い、消費者ニーズの分析を行い、その後開発部門で製品を開発し、同時に販売部門で販路を設定し、広告媒体を用いて市場へ情報提供を行うといったプロセスで実行される。

消費財マーケティングの特徴としては、

- 売り手は組織、買い手は個人であることが多い
- 企業内の担当部門ごとに区別された一連の流れがある
- 情報収集部門と、情報提供部門が明確に区別されている
- 顧客は市場の中にあり、特定の相手が定まっていない

などが挙げられる。

図表 2 生産財マーケティングと消費財マーケティングの比較

【需要の基本特性】

	産業財	消費財
購買動機	付加価値／利用価値重視	消費／物理的・心理的満足
購買基準	合理的／経済性重視	ニーズ＜ウォンツ(好き嫌い)
価格弾力性	低い	高い
購買関与者	多種多層(専門家／代行)	エンドユーザー(単独／個人)
購買の選択範囲	限定的／直接購買	嗜好の多様化／代替品
供給元との関係	特定企業との固定性が強い	こだわりは小さい
顧客数	限定的	不特定多数
需要の集中度	高い(小数の顧客が売上の多くを占める)	低い
需要の周期性	強い(ライフサイクル)	弱い(一過性の流行)

【マーケティング特性】

	産業財	消費財
性格	小単位(注文生産)／顧客への機能提案	大量／より広い情報／より広いシェア
商品	高品質／高技術	デザイン、見栄えもポイント
価格	高価格／コストパフォーマンス重視	低価格／意図的高価格設定
流通	顧客への直接近	伝統的経路／シェア拡大
プロモーション・営業	顧客重点／情報提供／直接近 個別提案営業／技術主体のセールス	マス／消費者／流通
アフターサービス	重要な購買条件	一般的には不要

出典：「営業力開発」（日本マーケティング研究所）抜粋・加筆修正

一方、生産財マーケティングにおいて、市場分析→製品開発→広告による訴求といった消費財マーケティングのアプローチが通用しないのは、生産財が消費財と異なるいくつかの特徴を有していることに原因がある。

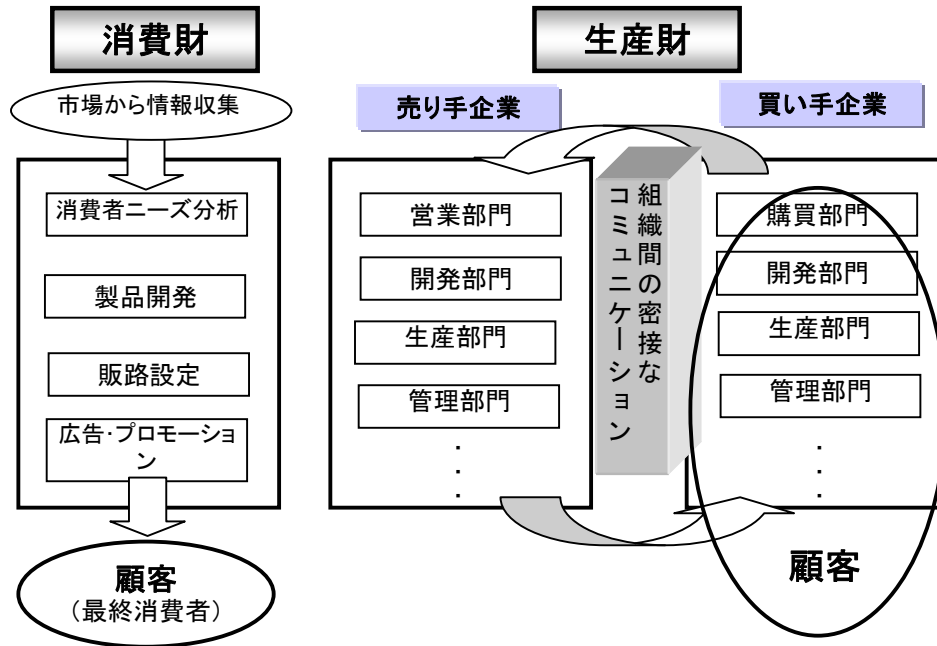
生産財マーケティングの特徴としては、

- 売り手は組織、買い手も組織であることが多い
- 顧客との直接的なコミュニケーションが可能であるために、同一の顧客と長期の関係を維持し易い
- 情報収集部門と、情報提供部門が企業取引の中で直接実施される
- 顧客とのコミュニケーションがニーズの把握や営業活動にもなる

などが挙げられる。

生産財マーケティングは、対象となる顧客の行動が最初から想定されており、顧客への直接的働きかけが可能である。そのため、生産財マーケティングにおいては、市場分析と営業活動を分離することなく、長期的な企業間関係の中で顧客と直接密接に関わることにより需要を収集し営業活動を行うことになる。その手段としては企業（売り手）と顧客（買い手）との情報共有、信頼関係に基づく活発なコミュニケーションと交渉、技術の相互依存性など多様なものが考えられ、生産財マーケティングの成否は、企業と顧客との組織間コミュニケーションの巧拙に左右されると言えよう。（図表 3）

図表3 生産財マーケティングと消費財マーケティングの比較



作成：建設経済研究所

(3) CRM とは

①CRM の経緯

CRM とは、Customer Relationship Management の略で、顧客が何に価値を認めているのかを明確にし、顧客の価値観を満足させ続けることで、顧客に必要とされる関係を構築・維持し続けようという経営手法である。

1990年代後半から2000年にかけて、顧客管理がブームになり、ちょうどこの時期にIT化が進化したこともあり、企業は顧客情報を蓄積管理するためにITを利用した顧客管理システムの構築に多額の投資を行った。これがいわゆる「第一次CRMブーム」と呼ばれるものである。第一次CRMブームにおいては、SFA⁵をはじめとする営業支援システムを導入して顧客を管理し、データウェアハウス(DWH)⁶に格納して顧客を分析するという試みが行われたが、期待したほど投資対効果が見出せず、導入はしたが活用できない、という状況に陥りシステムを塩漬けする企業もあった。

⁵ SFA (Sales Force Automation) : ITを用いた多様な情報分析に基づき営業活動を効率的に行い、得意先に対する提案営業の質とスピードを高めようとする戦略とツール。G.S.ピーターセン「SFA・顧客思考の営業革命」(1998)などに詳しい。

⁶ データウェアハウス (DWH) : ビジネス上の意思決定を支援するために作られた、分析専用の全社規模のデータベース。データベース内の膨大なデータの中から必要なデータを抽出・蓄積し、多角的に分析するためのシステム。抽出したデータ間の関連性に注目し、経営に有用な情報を引き出す、といった利用法が考えられる。

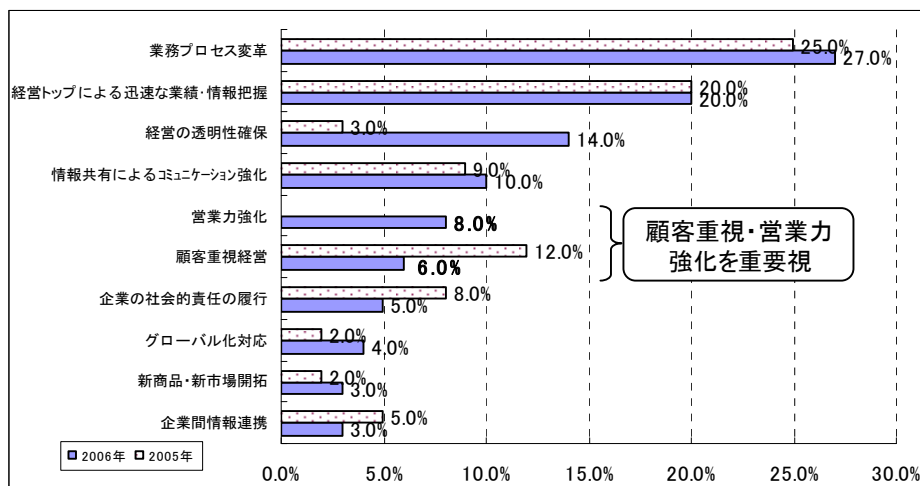
ところが最近になって、再び顧客管理が注目を浴び始めた。日本能率協会が経営者を対象にしたアンケート⁷ (図表 4) においても注目度は高く、さらに日本情報システム・ユーザー協会の調査⁸ (図表 5、6) でも「顧客重視の経営」が継続して上位に位置している。また IDC Japan の調査レポート⁹によれば、2005 年の国内 CRM ソリューション市場規模は 4,190 億円であり、前年比+4.4%成長し、2005 年～2010 年の年間平均成長率は 4.3%で拡大し、2010 年には 5,178 億円に達すると見込まれるなど、企業が顧客管理に再び注目しつつあることが見て取れる。

図表 4 現在重要な経営課題の推移

【2005年】			【2006年】		
1位	収益性向上	57.1	1位	収益性向上	56.3
2位	売り上げ/シェア拡大	39.0	2位	売り上げ/シェア拡大	35.3
3位	人材強化	29.9	3位	人材強化	35.0
4位	新製品/新事業開発	22.0	4位	新製品/新事業開発	20.9
5位	財務体質強化	21.1	5位	顧客満足向上	20.1
6位	顧客満足向上	19.5	6位	財務体質強化	19.5

出典：2006 年当面する企業経営課題に関する調査（日本能率協会）

図表 5 IT 投資の目的



※「営業力強化」は 2006 年度のみ調査であり、複数回答が不可のため、「顧客重視経営」と選択が分かれたと看做するのが妥当である。

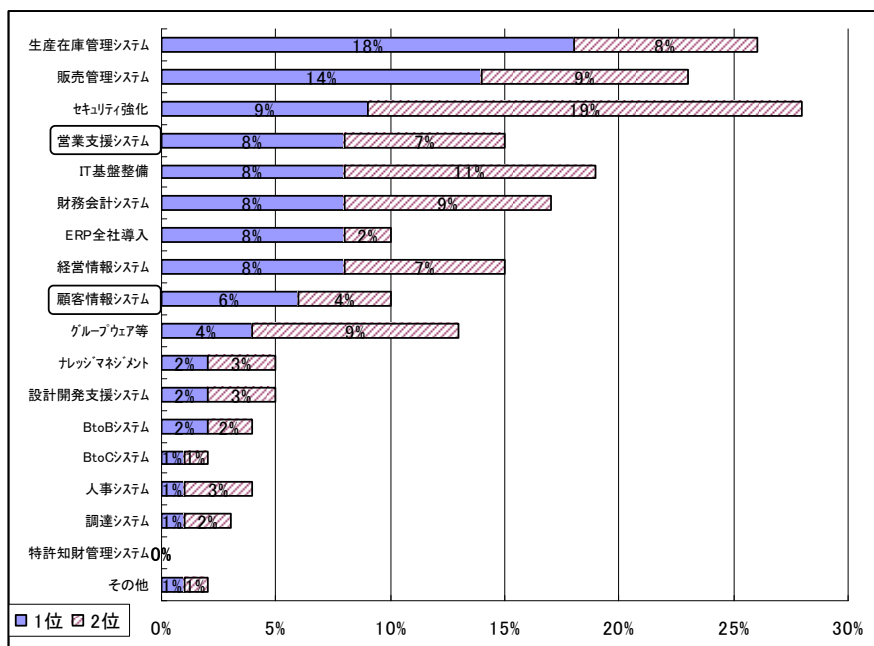
出典：日本情報システム・ユーザー協会（2007.2）

⁷ <http://www.jma.or.jp/keikakusin/2006/research/20061003.pdf>

⁸ <http://www.juas.or.jp/project/survey/it07/sokuhou-zu.pdf>

⁹ <http://www.idcjapan.co.jp/top.html> より引用

図表6 具体的投資対象



※上位2つまでを選択して回答

出典：日本情報システム・ユーザー協会（2007.2）

②CRMの目的

CRMの目的は「顧客生涯価値の最大化」である。つまり、多数の顧客に購入してもらう「市場シェア重視」の考え方ではなく、特定の顧客から複数回購入してもらうという「顧客シェア重視」という観点に立っている。つまり顧客生涯価値最大化とは、顧客シェアを最大化するということであり、その目的を達成するためには顧客に企業ブランドに対するロイヤリティを持たせることが重要となってくる。顧客ロイヤリティとは、企業ブランドに対する思い入れであり、顧客が企業に対して強いロイヤリティを持つと、その顧客自身による継続購買に加え、第三者に対する宣伝という、企業にとって好ましい行動をとるいわゆる「シンパ」になり得る。

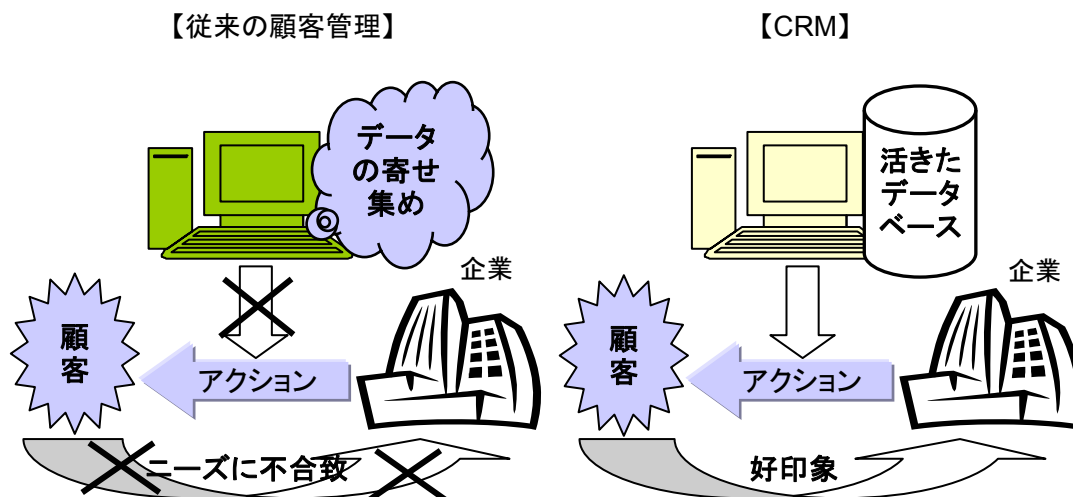
③従来の顧客管理とCRMの違い

「顧客第一」は建設業に限らず多くの企業において多用されるスローガンであるが、CRMは顧客第一主義に加えて、「特定の顧客セグメントに対する重点的サービス」という、顧客の識別発想が入っており、ある意味では顧客を「区別」ということになる。製品に対する顧客の要望が多様化する中で、企業が提供する製品を気に入ってくれる顧客を識別して、その顧客に対して他社とは違う付加価値を提供することにより、関係を長期間続けていこうとする「カスタマー・リレーションシップ」という考え方である。

ここで「特定の顧客」に「重点的なサービス」を提供するためには、顧客を「特定」し、

どのサービスに重点を置くのか分析することが重要になってくるが、顧客情報を単純に寄せ集めただけの従来の顧客管理では、せっかくのデータを活かすことができず、企業からのアクションも顧客のニーズから乖離したものにならざるを得ない。そのため CRM では顧客をよりパーソナルに捉え、意識的に収集したデータを顧客と製品との関連で分析を行い、顧客に対して何らかのアクションを起こす仕組みを構築することになる。(図表 7)

図表 7 従来の顧客管理と CRM の違い



作成：建設経済研究所

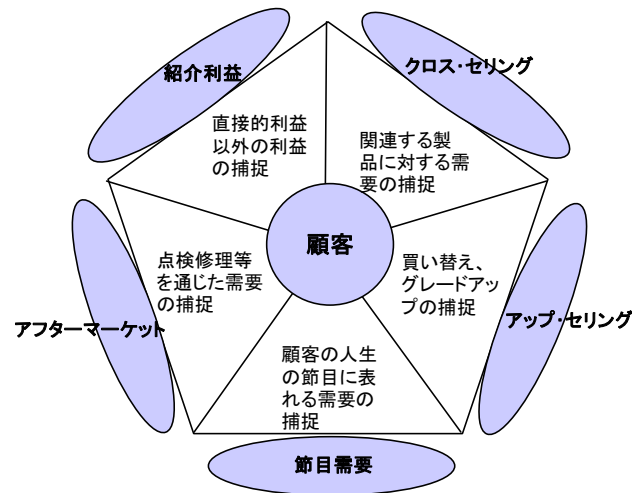
製品が 1 つ販売された場合、その製品について考える限り、この販売によって需要充足のサイクルは完結する。単純な顧客管理では、「いつ」「どのような顧客に」「製品何某を〇〇個販売した」という事実のみが記録されるにとどまる。ところが顧客の側に立って考えた場合、顧客は製品の購入そのものが最終的な目的ではない。極論すれば、顧客が製品を購入するのは、その製品そのものが欲しいのではなく、その製品を使って継続的な満足を得たいからである（本稿のテーマである建設物に例えるなら、発注者は建設物そのものが欲しいのではなく、建設物を所有し、それを活用することによって最大限の効用を得たいと考えている、と換言することが可能である）。

図表 8 は、顧客の需要を 5 つに分類したものであり、単純な製品の販売であっても、適切な顧客管理を実施することにより、

- ① 関連する製品に対する需要に繋がること（クロス・セリング）
- ② 買い替えやアップグレードの需要に繋がること（アップ・セリング）
- ③ 顧客の様々な節目に生じる需要に繋がること（節目需要）
- ④ アフターケア需要に繋がること（アフターマーケット）
- ⑤ 第三者に対する顧客の紹介利益に繋がること（紹介利益）

に結びつくと考えられ、単独の製品の背後には大きな潜在需要や収益機会が存在していることになり、適切な CRM システムの構築により、これらのチャンスを抽出、発見、活用することが可能となる。

図表 8 顧客の需要を捕捉する－カスタマー・リレーションシップ



出典：「CRM 顧客はそこにいる」（アーサーアンダーセンコンサルティング）

2. 建設業と CRM

(1) 顧客の観点から見た建設業の特徴

ハイテク企業をはじめとする製造業と違い、建設業の技術は経験蓄積によるものが多いために革新的な技術進歩は起こり難く、企業ごとの技術的優劣が大きくない。その結果、建設物の差別化が困難となり、過度の価格競争に陥る場合が多くなっている。

建設業の製品に当たる建設物と顧客との関係を考える場合、発注者、請負者に加えて建設物の最終顧客という需要者の存在に留意する必要がある。一般的に、竣工引渡を受けた建設物を発注者自らが使用することはあるものの、多くの場合その先に最終的な顧客が存在するケースが多い。つまり発注者は、最終顧客の需要に合わせて建設会社に建設物を発注するのであることから、建設物は発注者に対する生産財の性格と、最終顧客に対する消費財的な性格の二面性を持つことになり、顧客管理の観点においても、その両方を考慮することが重要になってくる。

建設業の顧客管理を考えるに当たって、一般的な消費財産業の顧客管理と異なる点については以下が挙げられる。

- ①取引が非連続であること

営業活動→受注→生産活動→竣工引渡→メンテナンスといった一連の流れに一定のパターンはあるものの、工事案件ごとに個別のものである。したがって、個別案件のデータを単純に集計するだけでは有益な情報を得ることはできない。

②受注産業であること

また、建設物が単品受注生産であることも大きい。工事受注に当たり、その成功の要因を明示的に分析できる場合は少なく、建設会社の営業担当者の暗黙知となってしまう場合が多いため、ナレッジマネジメントの導入により、過去の営業実績を遡及分析し、将来の受注に結びつけることが難しい。

さらに、受注時点においては製品である建設物が不明確であることも大きな特徴である。発注者が発注段階で得られる情報は設計図や完成予想図程度であり、実際の製品（建設物）の使い心地や品質は竣工引渡後まで不明であるため、発注者は建設会社の過去の実績や保有技術などを参考にして発注判断せざるを得ない。建設会社側も、競争に際しては、建設物の価格と仕様の他に自社の過去の実績をアピールする程度にとどまる。したがって、この段階では競合他社に比べて明確な差別化をすることは難しい。

③組織間の行動となること

生産財産業に特有な性質として、建設会社はもちろん発注者も組織である場合が多いことが挙げられる。消費財産業が個人の嗜好や流行などにより相当程度左右されるのに対し、建設物の発注に当たっては、発注者の様々な部門において多段階にわたって必要とされる意思決定がなされる。また、建設会社においても、設計、営業、購買、施工など数多くの部門の協業によって製品である建設物が形づくられる。発注者と建設会社の様々な部門の担当者が有機的に関係するために、単純な顧客管理やマーケティング手法の導入は適していない。

④顧客との関係が長期にわたること

発注者（=組織）と請負者（=組織）の関係は、消費財産業に比べて密接かつ長期的なものになる。建設物はその金額の大きさから、発注者組織の事業活動に大きく影響するものである場合が多い。また請負者は建設物の受注に当たって、発注者の事業活動に深く係わる場合も多く、消費財産業のような「売り切り」的な性質を持たない。発注者に建設物を提供することは、発注者の抱える問題や課題を解決し、発注者の事業活動の拡大向上に資する場合が多く、発注者と請負者の密接な関係は受注段階に始まってメンテナンスやアフターサービスに至るまで長期間にわたって継続する。また、建設業の製品である建設物のライフサイクルはきわめて長期にわたるため、極論すれば建設物そのものを顧客と同一視することも可能である。

(2) 顧客管理の必要性と IT の活用

ここで、前節で挙げた建設業の顧客管理の特徴を踏まえ、建設業の顧客管理に必要とされるポイントとその方向性について考えてみる。

①営業活動と CRM

建設物の受注に当たっては、受注前の段階から営業担当者は設計部門や施工部門など社内の多くの部門と連携し、発注者の求める仕様について情報を共有しながら案件をまとめ上げ、さらに発注者とキャッチボールをしながら営業活動を実施して受注に結びつける。

建設物のほとんどは個別仕様かつ単発発注であり、一件当たりの工事金額も大きいいため、各部門の担当者は個別案件の受注獲得と製品の提供に注力するが、各部門の個別活動が、次回以降の営業活動と区別されていない場合が多く、次回以降の営業アピールにおいて顧客獲得に有効となる実績情報に繋がらない場合が多い。また、営業担当者も、上述の理由、さらに顧客が組織形態の場合が多いという理由により、個人的な営業スタイルになる場合が多く、顧客から得た有益な情報などを水平展開せず個人で抱え込む場合が多い。

しかし、案件ごとに見て個別の情報であっても、過去の製品（建設物）から標準化できる部分を抽出し、それらを系統立てて分析した上で継続的に蓄積してデータベース化することにより、次回以降の営業活動に資する情報が得られると考えられる。特に建設業の場合、受注前の段階から竣工引渡に至るまでの極めて長期間にわたり、営業担当者は顧客である発注者と密接にコンタクトを維持し続け、竣工引渡後もメンテナンスをはじめとするアフターサービスを実施するなど、建設物のライフサイクル全体にわたってサービスを提供する。つまり、企画→提案→設計→見積→受注→購買→施工→完成引渡の各段階を経て、製品である建設物を顧客に提供した建設会社は、引渡後に建設物の全寿命にわたり関わっていくことになる。ここでは引渡前と類似しているものの同一ではない事業領域での活動（メンテナンス、リニューアル、資産評価、施設運営への関与など）が求められるが、こうした活動に資する営業的・技術的情報は、引渡前に得られるデータと比較して、引渡後の顧客の使用形態が多様であることに加え、建設物という製品の特性上、利用期間が極めて長期間であるため、範囲、情報量ともに膨大なものになる。

こうした各種情報を標準化した上でデータベースとして蓄積することにより、建設会社の提供する製品（建設物）全体の情報に基づいた CRM を実施することが可能となる。CRM の実施において IT の活用は必須ともいえるが、昨今の企業を取り巻く IT の進歩はこうした手間を要する業務を飛躍的に能率化させており、正しい方向に向けた IT の活用は、営業活動の効率化に大きく資すると思われる。

②工事情報と CRM

受注を経て、工事が実際に開始されると、様々な工事情報が蓄積される。これらは既に多くの企業において工事情報システムとして IT 化されており、膨大な量の工事情報が蓄積

されているものと思われる。しかし多くの場合蓄積された工事情報は事業活動記録としての蓄積にとどまり、将来の営業活動に積極的に活用されるものではなかったものと思われる。ここで、工事情報システムを CRM の観点から活用しようとするとうどうなるか。

CRM を目的とした工事情報システムにおいては、建設物や工事にかかわる様々な情報を施工中の段階から標準化して蓄積する。竣工引渡後も点検・診断・メンテナンスなど、建物のライフサイクルの各タイミングにおいて発生した履歴情報を随時追加していく。つまり CRM を目的とした工事情報システムは、建物のライフサイクル全体を通じて一貫してデータ（工事情報のみに限らない）を蓄積・活用するためのシステムであるといえる。この、「ライフサイクル全体を通じた一貫性」という点が重要なポイントとなる。建設物の場合、消費財と異なり、ライフサイクルが数十年以上に亘る長期でありあることから、ライフサイクルの後半においては発注者、建設会社とも担当者が交代することがごく当たり前のことであるし、所有者が元の発注者から何回も代わっている場合もあり得る。また、メンテナンス工事やリニューアル工事も度々実施され、それらは社内の別部門（メンテナンス部門、リニューアル部門など）が関わるため、工事情報が分散する可能性もある。このような状況で、発注者がより適切なアフターサービスやリニューアルサービスを受けて満足し、それを建設会社が次回以降のより有効な営業活動に結び付けていくためには、建設物の諸元や設計情報、工事情報を標準化した上で、建設物のライフサイクルを通じて一貫して蓄積していくことが重要となる。

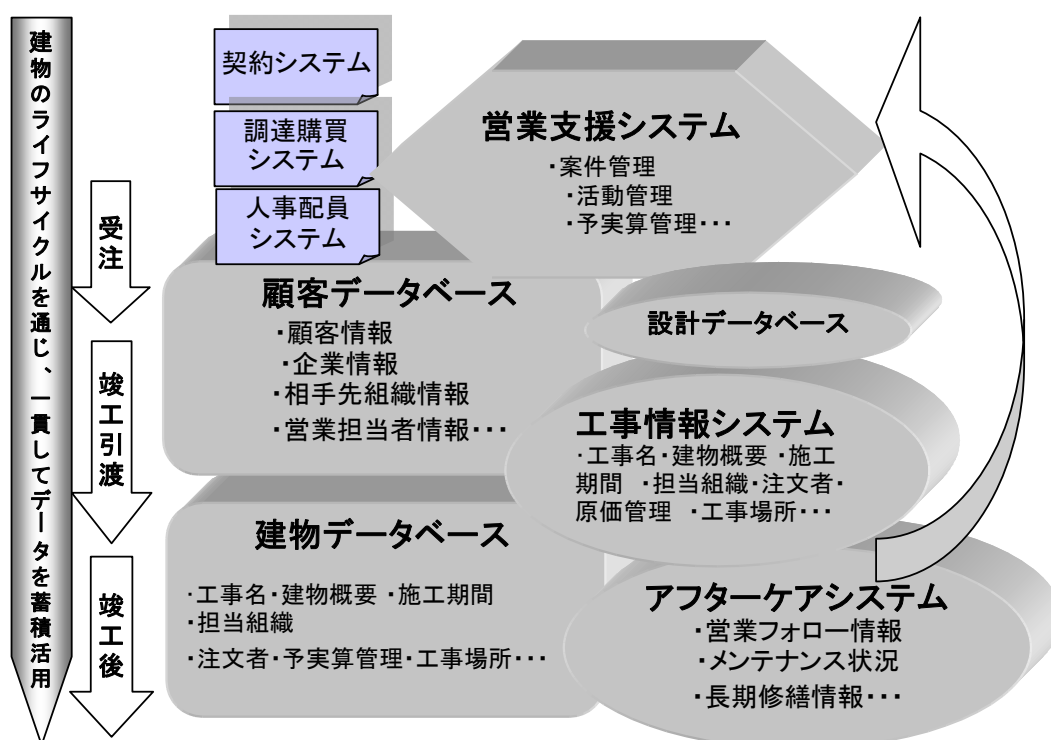
③維持補修・メンテナンスと CRM

多くの建設会社は、建設市場の縮小に伴い、既存建設物の維持補修やメンテナンスをはじめ、資産価値増大のためのリニューアルをはじめとする建設物のライフサイクルケアソリューションに積極的に取り組んでいる。取り組みに当たっては、建設物の竣工引渡後の顧客との長期間にわたる関係の中で、顧客のその時々々の要望に迅速的確に対応することが重要であるが、先述のとおり当該建設物の施工中に得られる情報量に比べて、引渡後の建設物から得られる情報は広く薄いものになる。引渡後も顧客の要望に迅速的確に応えることにより信頼を獲得し、次回以降の受注に繋げるためには、当該建設物の引渡前のデータはもちろん、他の類似建設物の引渡後のライフサイクルケアデータも含めて統合されたデータベースシステムが極めて有用と考えられる。そのようなシステムの構築と活用により、顧客に対して常に適切なアフターサービスを実現しつつ、新規受注に向けた営業活動に有益な情報を抽出管理することが可能になる。

建設業の場合は消費財と違い、対象とする顧客が組織である場合が多いことから、その形態が次第に変化することに対応していくことが必須であること、また消費財のようにマーケティングと顧客のみを切り離して管理することはできない（例えばある顧客は営業上重要な得意先であると同時に、購買上の重要な調達先（あるいは下請け）であったりすること、営業活動が消費財提供企業のように、既に存在する製品をただ顧客に提供するので

はなく、何もない状態からプロジェクト的な営業活動を経て、受注に結びつけるという特殊性が考えられる。そのため既製品の CRM システムをそのまま導入したり、企業内の既存情報システムを単純に統合するだけでは効率的・効果的な運用は困難であり、いくつかのシステムを部分的に連携させたワークフローシステムを構築することが現実的な対応策と思われる（図表 9）。

図表 9 建設業 CRM システムの概要（イメージ）



※本図は本文記載のポイントのみ記載したものであり、望ましいシステム全体を表示したものではありません。

作成：建設経済研究所

おわりに

「請負」とも称されるように、建設業の営業活動は消費財を提供する企業とは性質が大きく異なるのはもちろん、BtoBを基本とする生産財を提供する企業とも異なる。建設会社の営業担当者は受注のかなり前の段階から顧客に対して密接な情報提供を行うとともに、顧客と密接に連携して受注にこぎつける。工事受注以降は設計部門、工事部門をはじめとした様々な部門が連携して竣工引渡を経てアフターサービス、リニューアル部門にバトンタッチされる。

建設物を取り巻くこのような一連の流れを CRM の観点から考えた場合、一連の事業活動

を通じて様々な部門、担当者により蓄積された有益な情報と知識を標準化、電子化して活用していくこと、つまり企業内に存在する暗黙知をナレッジ・マネジメントを機能させることにより形式知とすることが望まれる。

CRM というと、経営学上の机上の空論のように感じられるし、目的と手段を誤った多くの企業で効果が上がらなかったという情報が多い。しかし見方を変えれば建設業にとって CRM とは、発注者の需要が生じたときや問題が発生した際に、請負者として適切かつ遅滞なく提供可能な状態に保ち続けることであるとも言える。実のところ、これは従来から建設会社が当然実施してきたこと(あるいは当然実施すべきものとして目指してきたこと)であり、CRM はこれらをより効率的に実現するための「手段」であると言える。

CRM に対する正しい認識、理解と定義付けを行った上で、高度化した IT 技術を用いることができれば、有効な CRM システムの構築が可能になり、その結果建設業マーケティングも大きく進展するものと思われる。

【参考文献】

- ・ アンダーセンコンサルティング「CRM－顧客はそこにいる」(東洋経済新報社)
- ・ 「月刊ソリューション IT」(リックテレコム)
- ・ 熊谷直樹「すぐわかる！CRM」(かんき出版)
- ・ 高嶋克義・南 知恵子「生産財マーケティング」(有斐閣)
- ・ 情報システムと情報技術事典編集委員会「情報システムの実際(3)」(培風館)

(担当：研究員 室田 至)

Ⅲ. 建設関連産業の動向 —エンジニアリング産業—

本号では建設産業とも関連が深い「エンジニアリング産業」について、経済産業省、財団法人エンジニアリング振興協会のデータを基に概観する。

1. エンジニアリング産業とは

エンジニアリング業について、経済産業省では「顧客の要請に応じ、技術、材料、機器、設備などを有機的に統合することにより、高度な機能を果たす施設を完成させることに関連し、必要となる事前コンサルティング、基本設計、詳細設計、調達、建設、据付、試運転、操業保全など一連の業務のすべて又はいくつかの組み合わせを、自ら若しくは外部の事業者を利用して行う業務を行っている企業」と定義している。

また、製造、資金調達、運営など様々な機能を統合することが求められることから、幅広い業態の事業者から構成されており、専門事業者のほか、製造業系列事業者、重電、重機、重工、電機、鉄道車両、化学、鉄鋼、情報通信、生活・環境などの分野の各種プラントメーカー、機器製造事業者及び商社が挙げられる。なお、エンジニアリング振興協会では、これに総合建設会社も含むとしている。

エンジニアリング産業は社会インフラの整備及び各種産業の設備の供給を通じて、国の経済社会活動の根幹を担う基盤的産業である。

2. エンジニアリング産業の現状

経済産業省「平成15年度 特定サービス産業実態調査」によれば、エンジニアリング業の企業数は294社¹⁰となっており、資本金別では「1億円以上」の大企業が全体の70%以上を、また、受注高でも資本金100億円以上の大企業が全体の70.1%を占めている。

図表1 エンジニアリング業企業数

資本金規模別	2000年	2003年	構成比 (%)	前回比 (%)
企業数計	320	294	100.0	▲ 8.1
5千万円未満	57	47	16.0	▲ 17.5
5千万円以上1億円未満	53	40	13.6	▲ 24.5
1億円以上10億円未満	117	115	39.1	▲ 1.7
10億円以上100億円未満	49	43	14.6	▲ 12.2
100億円以上	44	49	16.7	▲ 11.4

(出典) 経済産業省「平成15年度 特定サービス産業実態調査」より

¹⁰ 機械設計、船舶製造、建設工事など単独の業務を行っている企業やコンサルティング専門会社、総合建設会社（ゼネコン）、総合商社などは調査対象とならない。

図表2 エンジニアリング業資本金別受注高

資本金規模別	2000年	2003年	構成比	
			(%)	前回は (%)
受注高	10,953,230	9,836,840	100.0	▲ 10.2
5千万円未満	65,155	33,402	0.3	▲ 48.7
5千万円以上1億円未満	151,836	115,001	1.2	▲ 24.3
1億円以上10億円未満	1,506,791	1,335,578	13.6	▲ 11.4
10億円以上100億円未満	1,727,976	1,455,078	14.8	▲ 15.8
100億円以上	7,501,472	6,897,781	70.1	▲ 8.0

(出典) 経済産業省「平成15年度 特定サービス産業実態調査」より

3. 受注動向

(1) 全体の受注動向

エンジニアリング産業は、鋼材価格の高騰や海外での地政学的な不安定感などのマイナス要因がみられたものの、国内の景気が回復傾向にあり、企業収益の大幅な改善に伴う民間企業設備投資の増加、海外での原油価格の高止まりによる産油国の好調な財政事情を背景とした中近東での旺盛なプラント需要、中国や、インドなどBRICsの目覚ましい経済成長に伴うエネルギー需要の増大、旺盛な設備投資意欲により、国内外ともに設備投資が活況を呈しており、バブル経済崩壊後の長い低迷期を脱し、受注高は拡大傾向で推移している。

2005年度には、国内が対前年度比1.0%減少の8兆9千億円となったものの、海外が3兆5千億円と対前年度比で32.9%の大幅な増加となり、国内外合計では6.9%増加の12兆4千億円と4年度連続での増加となった。

図表3 平成17年度受注高(プラント施設別・国内外別)

(単位:百万円)

プラント・施設	国内		海外		合計		海外比率	構成比
		前年度比		前年度比		前年度比		
電力プラント・施設	1,031,167	99.7%	648,168	92.9%	1,679,335	97.0%	38.6%	13.5%
通信プラント・施設	1,774,327	98.7%	227,922	81.3%	2,002,249	96.4%	11.4%	16.1%
化学プラント	969,934	140.9%	1,757,350	203.3%	2,727,284	176.8%	64.4%	22.0%
製鉄プラント	241,406	143.1%	22,119	28.4%	263,525	99.9%	8.4%	2.1%
その他産業プラント	1,228,477	122.4%	163,774	70.0%	1,392,251	111.7%	11.8%	11.2%
海洋施設	9,113	15.6%	59,778	811.0%	68,891	104.6%	86.8%	0.6%
陸上鉄構物	147,441	49.8%	29,160	96.2%	176,601	54.1%	16.5%	1.4%
貯蔵・輸送システム	426,336	87.4%	223,187	76.7%	649,523	83.4%	34.4%	5.2%
環境衛生システム	737,791	80.1%	91,768	215.1%	829,559	86.7%	11.1%	6.7%
都市・地域開発システム	2,085,690	103.5%	140,924	312.0%	2,226,614	108.1%	6.3%	17.9%
交通網整備システム	140,843	40.2%	146,220	144.2%	287,063	63.3%	50.9%	2.3%
その他	114,151	83.5%	6,829	161.2%	120,980	85.9%	5.6%	1.0%
合計	8,906,676	99.0%	3,517,199	132.9%	12,423,875	106.9%	28.3%	100.0%

(出典) 財団法人エンジニアリング振興協会資料より作成

(2) 国内外受注動向

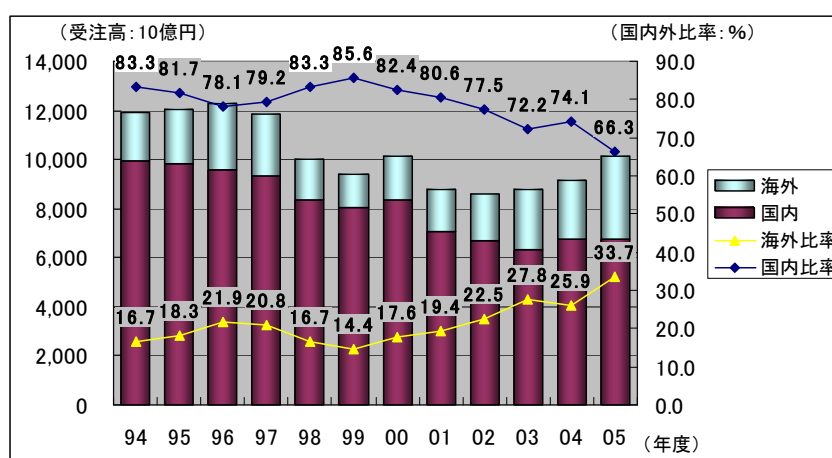
経済産業省によると、1999年度以降、海外受注比率が増加傾向で推移しており、2005

年度には 33.7% にまで達している（図表 4）。特に、専業大手 3 社は海外受注比率が 82.7%（2005 年度）となっており、事業機会を海外へとシフトしていることが窺える。

地域別の成約実績を見ると（図表 5）、これまでシェアトップを保っていたアジアが減少し 30.8% となったのに対し、2000 年度には 5.9% しかシェアが無かった中東が、わずか 5 年間で 50% を越えるまでに拡大している。

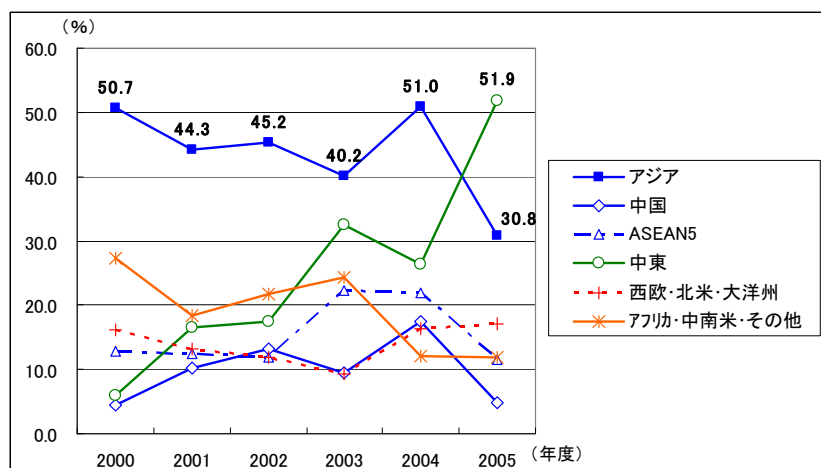
アジアのシェア低下は、再編により競争力を高めた欧米企業や、価格競争力を武器とする韓国や中国などの企業の台頭が要因として挙げられる。

図表 4 エンジニアリング業の受注高推移・国内外比率の推移



（出典）経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」より作成

図表 5 地域別成約実績シェアの推移



（出典）経済産業省「海外プラント・エンジニアリング成約実績調査分析報告書」より

図表 6 地域別成約額の推移

地 域	2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006	
	受注額	構成比	受注額	構成比	受注額	構成比	受注額	構成比	受注額	構成比	受注額	構成比	受注額	構成比
アジア	77.9	50.7	55.1	44.3	63.2	45.2	75.9	40.2	98.7	51.0	79.5	30.8	31.0	28.7
中国	6.9	4.5	12.7	10.2	18.5	13.2	17.9	9.5	33.8	17.4	12.4	4.8	7.0	6.5
ASEAN5	19.7	12.8	15.4	12.4	16.6	11.9	42.0	22.2	42.6	22.0	29.5	11.4	8.7	8.0
中東	9.1	5.9	20.5	16.5	24.5	17.5	61.2	32.4	51.2	26.4	133.7	51.9	41.7	38.5
アフリカ	11.3	7.4	18.7	15.0	16.7	12.0	3.5	1.9	7.1	3.7	4.5	1.7	10.1	9.3
中南米	16.8	10.9	4.9	3.9	7.7	5.5	6.8	3.6	9.0	4.6	10.4	4.0	4.4	4.1
大洋州	3.2	2.1	5.0	4.0	0.2	0.1	0.8	0.4	3.4	1.8	4.4	1.7	0.1	0.1
北米	10.9	7.1	10.5	8.4	12.2	8.7	6.7	3.5	9.8	5.1	7.3	2.8	11.0	10.2
西欧	10.8	7.0	4.9	3.9	5.9	4.2	6.9	3.7	12.0	6.2	14.5	5.6	7.0	6.5
その他	13.8	9.0	4.8	3.9	9.0	6.4	27.2	14.4	2.6	1.3	3.3	1.3	2.9	2.7
合計	153.7	100.0	124.4	100.0	139.7	100.0	188.8	100.0	193.7	100.0	257.7	100.0	108.2	100.0

(出典) 経済産業省製造産業局「海外プラント・エンジニアリング成約実績調査」より作成

(3) プラント施設別受注動向

プラント施設別に見ると、国内では対前年度比で化学プラントが 40.9%、製鉄プラントが 43.1%と大幅に増加、その他産業プラントも 22.4%の増加となった。

海外では、中近東諸国における LNG、石油精製施設等の大型案件を相次いで受注したことから、化学プラントが対前年度比で 103.3%増加の 2 兆 7 千億円となった。

図表 7 プラント施設別受注高の推移

(単位: 100万円)

プラント・施設	2000	2001	2002	2003	2004	2005
電力プラント・施設	1,888,500	1,927,200	1,439,167	1,690,235	1,753,869	1,679,335
通信プラント・施設	2,097,300	1,877,200	1,572,017	1,900,401	2,077,698	2,002,249
化学プラント	1,262,300	1,231,700	1,326,677	1,473,113	1,562,904	2,727,284
製鉄プラント	220,000	266,300	210,815	244,464	270,958	263,525
その他産業プラント	1,124,600	776,000	838,568	915,857	1,166,563	1,392,251
海洋施設	45,700	47,300	62,811	46,681	65,861	68,891
陸上鉄構物	457,600	427,400	383,273	296,247	326,208	176,601
貯蔵・輸送システム	375,500	423,900	797,955	733,085	782,532	649,523
環境衛生システム	1,842,600	1,301,800	1,204,265	1,104,027	1,023,734	829,559
都市・地域開発システム	2,084,700	1,889,400	1,885,269	1,848,756	2,059,930	2,226,614
交通網整備システム	495,200	492,000	413,175	309,956	473,991	287,063
その他	158,300	110,000	52,592	136,964	141,578	120,980
合 計	12,052,300	10,770,200	10,186,584	10,699,786	11,705,826	12,423,875

(出典)財団法人エンジニアリング振興協会資料より作成

(4) 業種別受注動向

業種別の受注動向をみると、2005 年度は、專業大手、專業中堅、総合建設、産業機械が国内外ともに大幅な受注増となったのに対し、鉄鋼、造船重機は国内での不振、重電、通信情報は海外での不振が響き受注減となった。

特に專業大手は国内が 52.7%、海外が 84.2%と国内外ともに大幅な受注増となった。

図表 8 業種別受注高の推移

(単位：百万円)

業種	2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	受注高	構成比 (%)	受注高	構成比 (%)	受注高	構成比 (%)	受注高	構成比 (%)	受注高	構成比 (%)	受注高	構成比 (%)
専業大手	628,100	5.2	628,000	5.8	718,667	7.1	939,195	8.8	968,644	8.3	1,723,031	13.9
専業中堅	1,380,900	11.5	1,353,700	12.6	1,096,822	10.8	1,022,548	9.6	1,033,623	8.8	1,212,068	9.8
総合建設	2,994,000	24.8	2,555,400	23.7	2,376,914	23.3	2,382,223	22.3	2,949,239	25.2	3,118,177	25.1
鉄鋼	896,900	7.4	728,100	6.8	769,552	7.6	619,130	5.8	713,529	6.1	554,863	4.5
造船重機	1,860,200	15.4	1,681,300	15.6	2,052,918	20.2	2,212,369	20.7	2,292,604	19.6	2,274,954	18.3
産業機械	600,000	5.0	415,200	3.9	432,048	4.2	386,400	3.6	303,677	2.6	367,743	3.0
重電	1,681,300	14.0	1,619,900	15.0	1,225,353	12.0	1,281,256	12.0	1,460,063	12.5	1,222,589	9.8
通信情報	2,010,800	16.7	1,788,300	16.6	1,514,310	14.9	1,856,665	17.4	1,984,447	17.0	1,950,450	15.7
合計	12,052,200	100.0	10,769,900	100.0	10,186,584	100.0	10,699,786	100.0	11,705,826	100.0	12,423,875	100.0

(出典) 財団法人エンジニアリング振興協会資料より作成

4. 今後の課題と展望

エンジニアリング産業は、事業機会を海外へとシフトさせている。今後、海外市場において更にシェアを伸ばすためには、再編を経て競争力を高めた欧米企業や、高い価格競争力を有する韓国、中国などの企業との激しい国際競争に勝たなければならない。そのためには、案件発掘、F/S（事業可能性調査）などコンサルティング業務や、運営、保守などへの進出など上流から下流まで幅広い分野への業務拡大が必要不可欠となる。

また、エンジニアリング振興協会の行ったアンケート調査によれば、各業種ともに今後の課題を「労働力・人材の確保」としており、厳しい国際競争を勝ち抜くため、優秀な人材の育成、また現地企業の育成などが重要である。

(担当：研究員 大竹 知広)

編集後記

5月4日はみどりの日ということで、緑化について記します。

我が国は物が豊かになり、自動車等便利な乗り物が手軽に使えるようになりました。しかし、物をつくる工場や自動車の排出するガスは、様々な環境問題を生んでいます。環境問題の一つに、街の気温が上昇するヒートアイランド現象や大気汚染があり、我が国の喫急の課題となっています。

これらの課題への対策の一つとして緑化があり、行政が中心になって推進しているが、普通の企業にも可能な緑化があります。それは、オフィスの屋上に樹木等を植える屋上緑化です。また、オフィスの壁をツタ等で覆う壁面緑化もあります。

屋上緑化や壁面緑化には、環境問題や景観を改善するという効果があるだけでなく、オフィスに通う人々の心を癒す効果もあります。覚えていませんか、幼い日に、公園で息を切らせて走り回ったあと、涼しげな木陰で休み、癒された瞬間を。そういった癒されるロハスな環境をオフィスに再現することは、そこに通う人々の心の豊かさに繋がると考えます。

(担当：研究員 左手 元博)