

調査報告書

令和3年度 我が国建設企業のローカル化の推進に向けた調査業務

NOMURA RESEARCH INSTITUTE CONSULTING AND SOLUTIONS INDIA
PRIVATE LIMITED

株式会社野村総合研究所

2022年3月25日

NRI

Share the Next Values!



はじめに	P. 2
①-1 我が国建設企業の海外市場でのローカル化の現状分析	P. 4
①-2 主要市場の抽出及び詳細分析	P. 19
②-1 有望市場における戦略立案	P. 100
②-2/3 活用可能な支援策の整理&公的支援策の検討	P. 118
参考文献	P. 127

はじめに

本事業における業務の背景と目的

■ 業務の背景

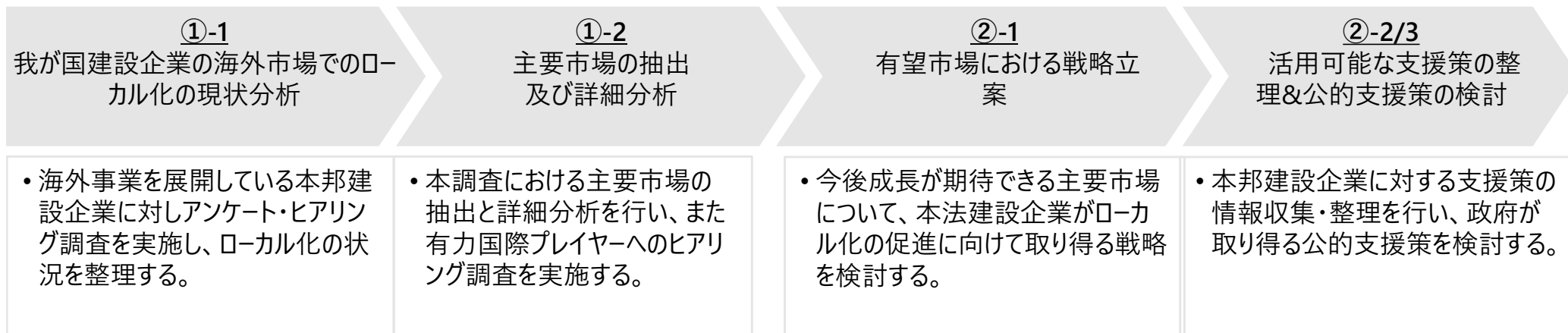
我が国では「質の高いインフラ」という理念を掲げ、インフラ輸出の強化に取り組んできたところであり、建設業においても2019年に過去最高となる約2兆609億円の海外受注高を記録する等、着実に成果を挙げているところであるが、拡大する国際市場において精力的にシェアを拡大してきた欧州勢や中韓勢に対しては遅れをとっている。

このため、国土交通省としては、令和2年度から建設業の国際競争力強化に関する検討会を開催し、PPPを中心に建設請負に留まらない新分野への事業拡大に向け、官民に求められる役割を整理した。しかしながら、新分野への拡大以前に、我が国建設企業の事業展開が日系企業発注案件や我が国ODAを資金源とする案件に偏重し、必ずしも各国建設市場において根を張った事業を実施できていないのではないかと指摘もあり、ローカル化の推進を中心に議論を行っていく方針である。

■ 業務の目的

本調査は、我が国建設企業等がローカル化を進めるにあたっての情報収集、論点整理等を行い国及び企業が取り得る方策について検討することを目的として実施したものである。

本事業における業務内容



①-1 我が国建設企業の海外市場でのローカル化の現状分析

①-1 我が国建設企業の海外市場でのローカル化の現状分析

本邦建設企業に対しアンケート・ヒアリング調査を実施し、ローカル化の状況を整理

- 本章では、海外事業を展開している大手・中堅の本邦建設企業に対し、ローカル化を把握するための統一的指標（以下、ローカル化指標）を検討し、それを基にアンケート・ヒアリング調査を設計・実施し、その結果を取りまとめる。
- 海外市場においてローカル化を進める際に重要となる7つの要素を定め、アンケート・ヒアリング調査の結果を基に、本邦建設企業のローカル化の状況を整理する。

調査全体像

(1) アンケート調査

本邦建設企業へのアンケート調査を以下の条件で調査する。

- **調査期間**：2021年8月～9月
- **調査対象**：OCAJI正会員
- **対象地域**：グローバル

(2) 現状分析

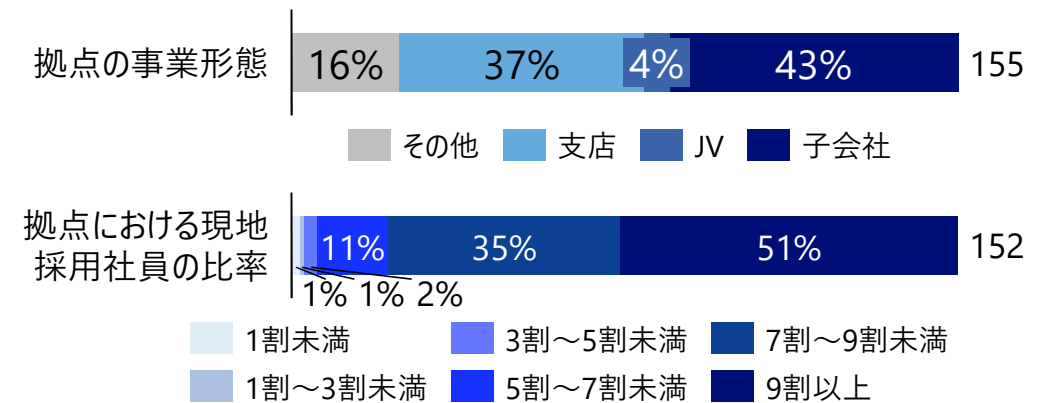
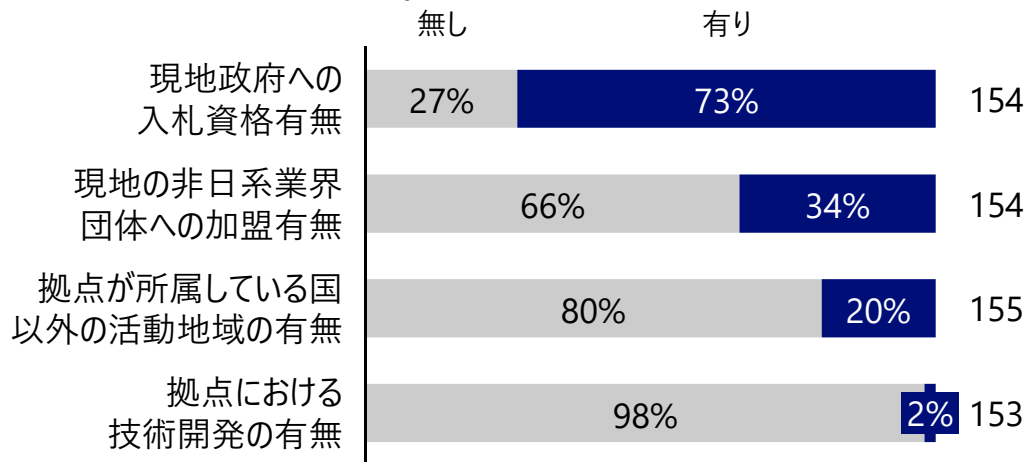
- 本邦建設企業へのヒアリング調査を以下の条件で調査し、ローカル化の状況を整理する。
 - **調査期間**：2021年11月～2022年1月
 - **調査対象**：アンケート調査結果より、ローカル化が特に進んでいる本邦建設企業、及び進んでいない企業
 - **対象地域**：対象5カ国※：米国、豪州、インド、ベトナム、カタール
 - **その他**：ヒアリング調査においては上記対象5カ国のいずれにも進出していない企業は対象外
- その上で、対象5カ国※における本邦建設企業のローカル化の状況を整理する。

※対象5カ国については、①-2「主要市場の抽出及び詳細分析」でその抽出方法や分析を行う。

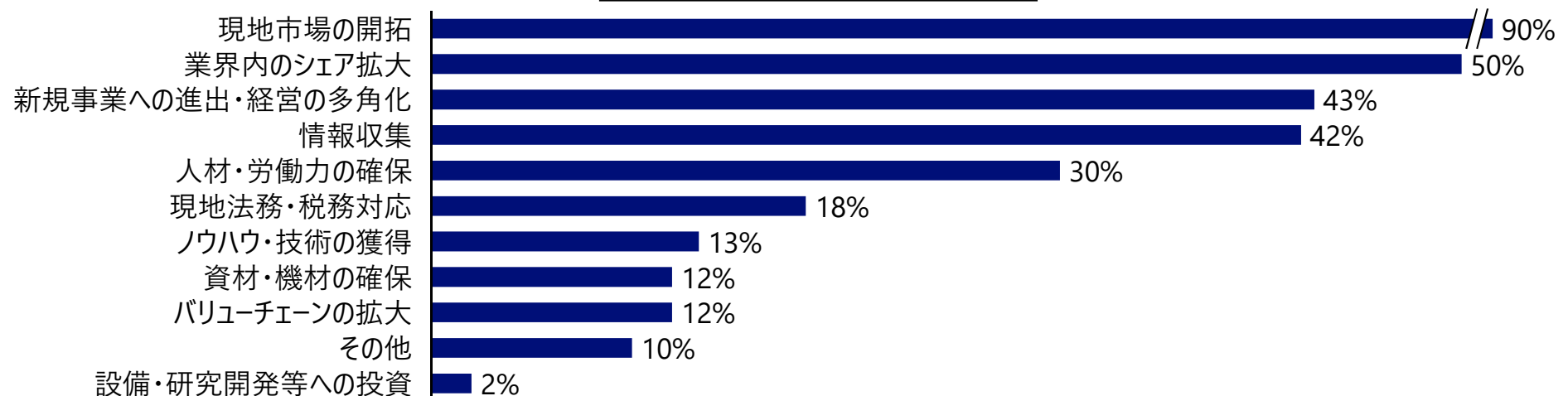
①-1 我が国建設企業の海外市場でのローカル化の現状分析 | (1) アンケート調査

各社の海外拠点の基本情報に関するアンケート結果 (1/2)

- 回答全体の73%が現地政府への入札参加資格を有しており、34%が非日系の業界団体に加盟している。現地採用社員の比率が9割以上であったのは、回答全体の51%。回答全体の43%が子会社、37%が支店という事業形態であった。
- 回答の多かった現地化（海外展開）の目的として、現地市場の開拓（90%）、業界内のシェア拡大（50%）といった事業拡大に関する項目が大きな割合を占める。一方、設備・研究開発等への投資（2%）やバリューチェーンの拡大（12%）といった経営資源の獲得に関する項目が占める割合は低い。



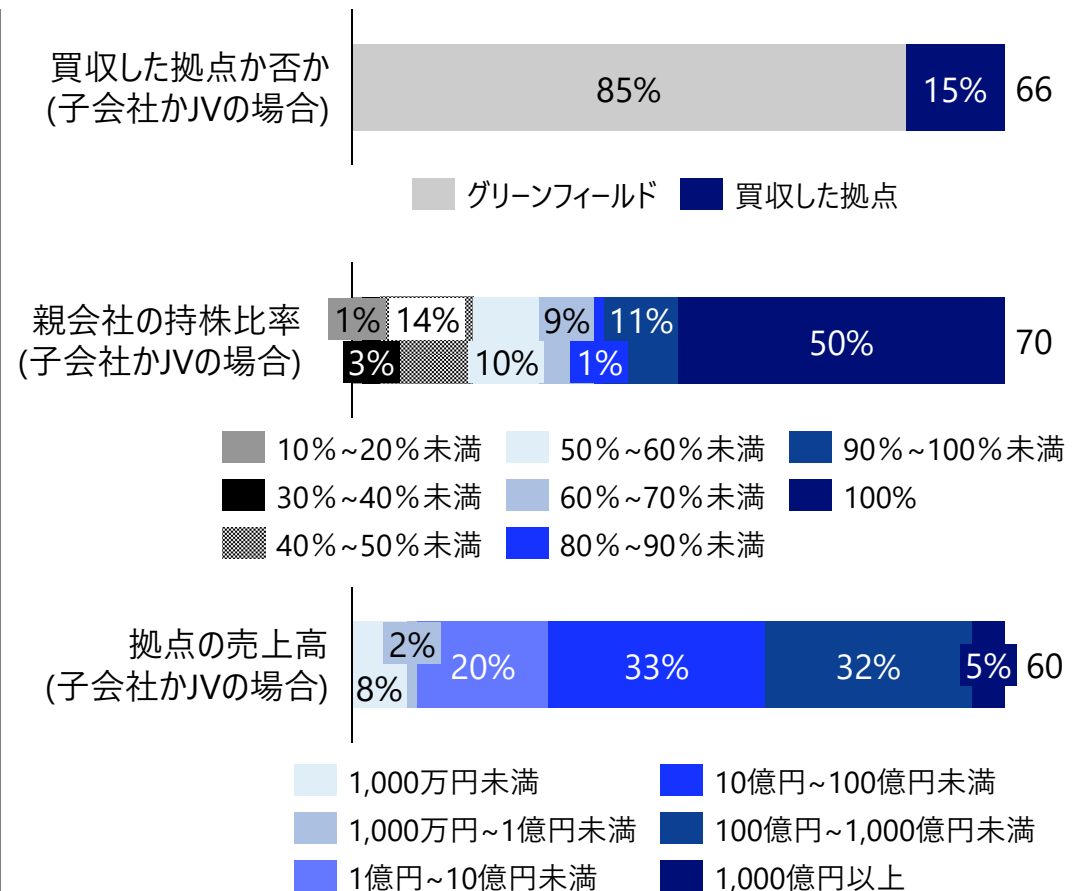
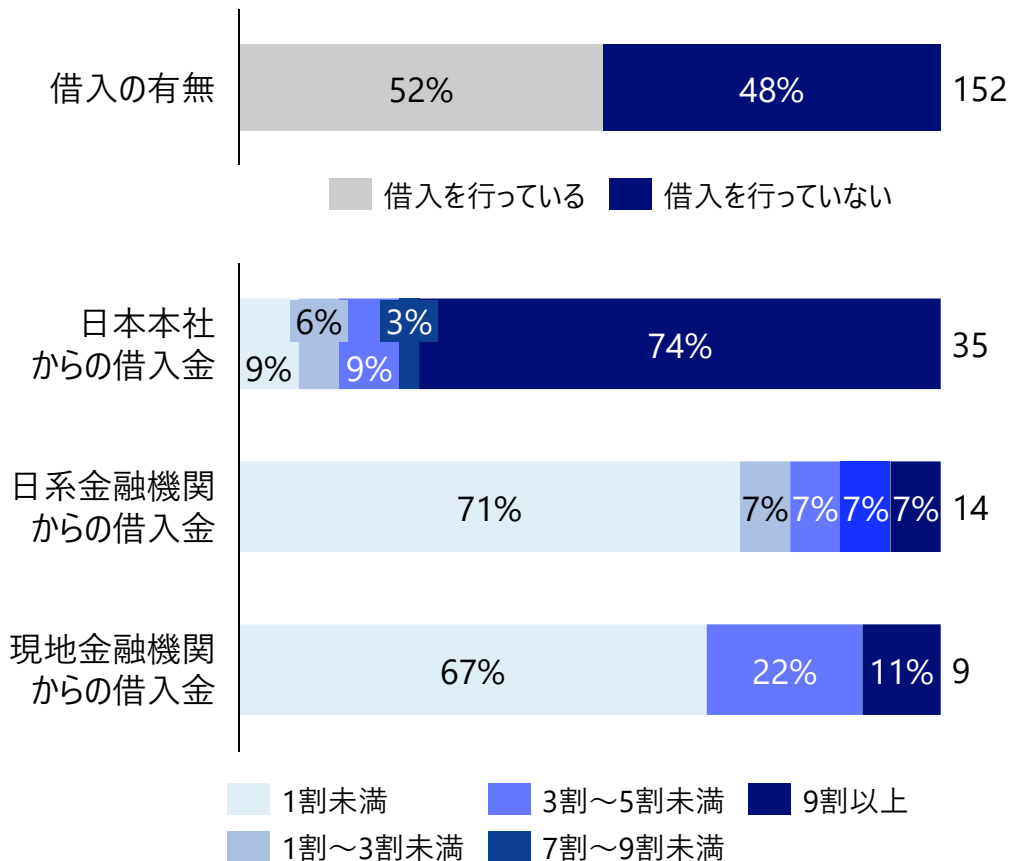
現地化・海外展開の目的 (N=155)



①-1 我が国建設企業の海外市場でのローカル化の現状分析 | (1) アンケート調査

各社の海外拠点の基本情報に関するアンケート結果 (2/2)

- 回答全体の約半数が借入を行っており、借入金の資金源として最も多かったのは日本本社から借入であった。日本本社から借入を行っている拠点の74%は、借入金の9割以上を日本本社からの借入に依存している。
- 事業形態が子会社もしくはJVだった場合に限ると、買収により獲得した拠点である割合は回答全体の15%であった。また、親会社の持株比率が100%である拠点が回答全体の半数を占めた。

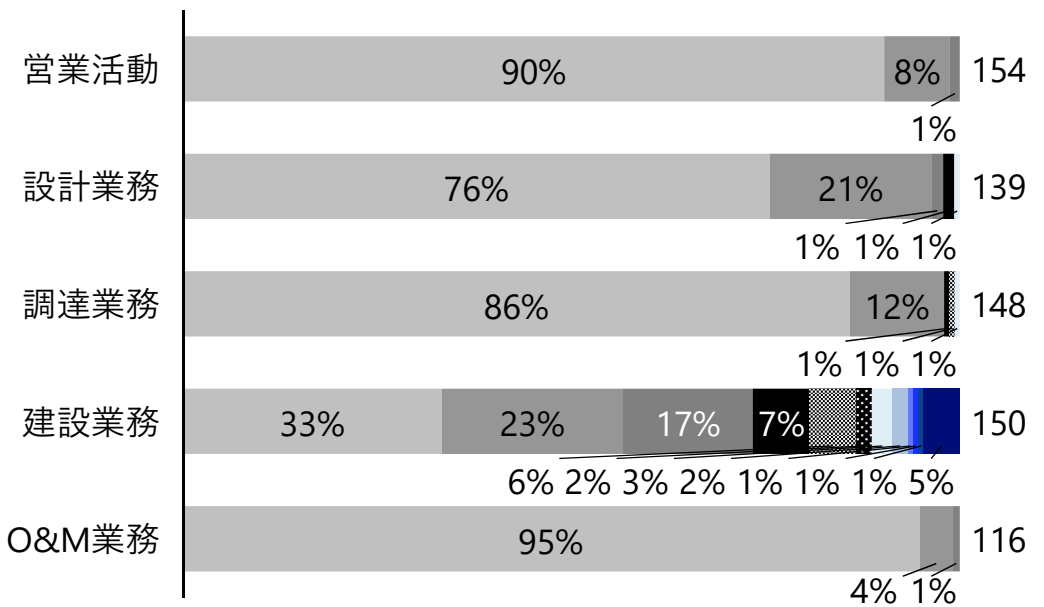


①-1 我が国建設企業の海外市場でのローカル化の現状分析 | (1) アンケート調査

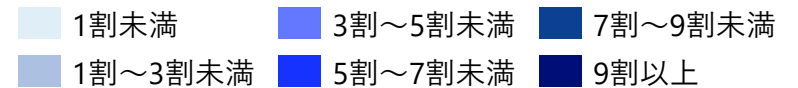
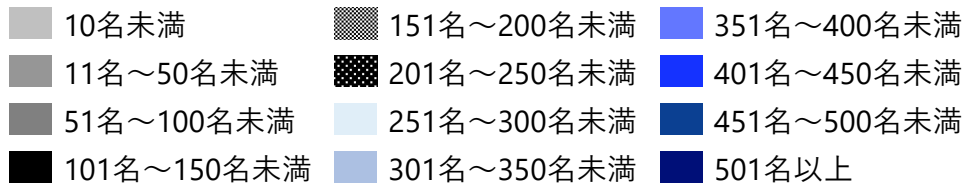
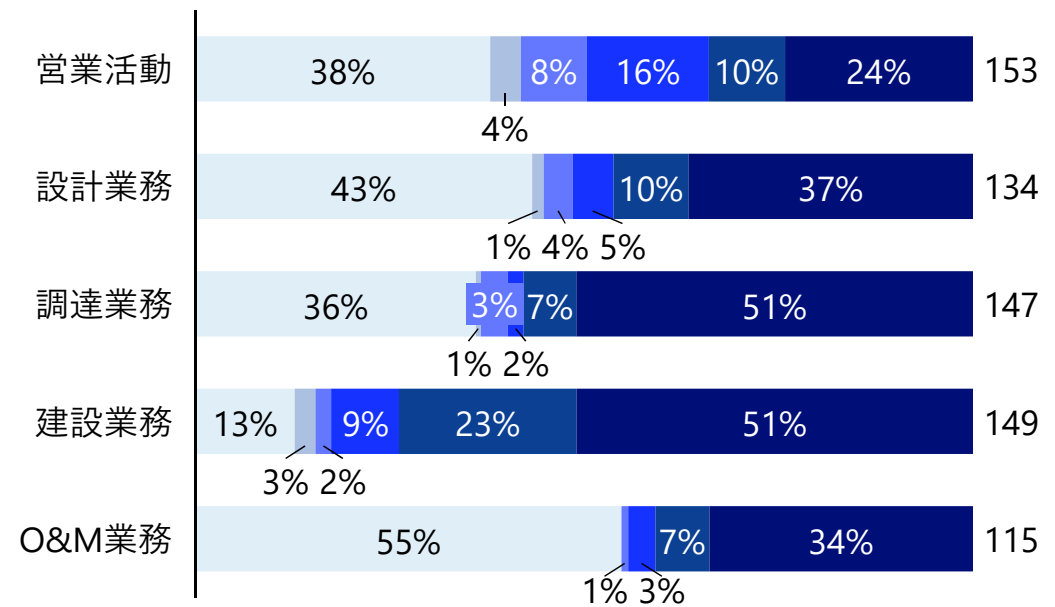
各社の海外拠点で各種業務を行っている社員数と現地社員の割合

- 5つの業務内容（営業活動/設計業務/調達業務/建設業務/O&M業務）について、拠点で業務に従事している社員数及び現地社員の割合を調査した。
- 建設業務の以外の業務において、従事している社員数が10名未満である拠点は、回答全体の76%~95%であった。
- 各種業務に従事している現地社員の割合が9割以上である拠点は、回答全体の24%~51%であった。

拠点で各種業務に従事している社員数の構成



拠点で各種業務に従事している現地社員の割合の構成



出所：アンケート調査

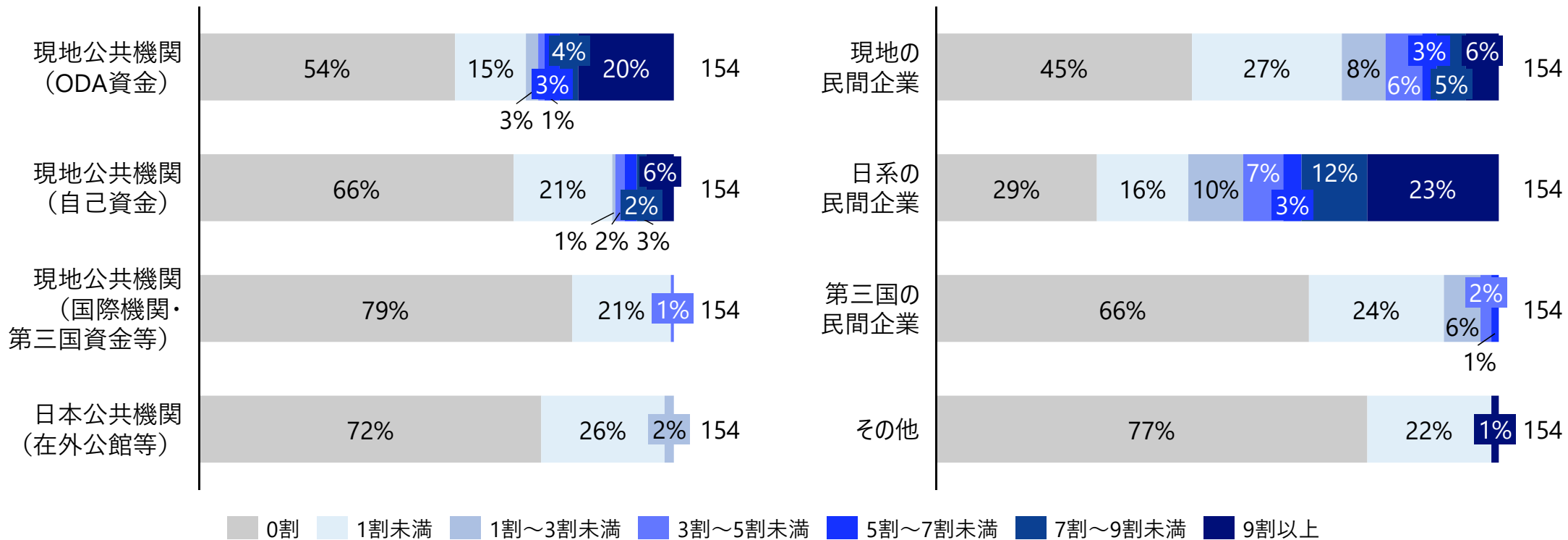
①-1 我が国建設企業の海外市場でのローカル化の現状分析 | (1) アンケート調査

各社の海外拠点における全受注額に占める各発注者の割合

■ 発注者として多かったのは以下の3点。

- 現地公共機関（ODA資金）：回答全体の20%が9割以上を現地公共機関（ODA資金）から受注
- 現地公共機関（自己資金）および現地の民間企業：それぞれ回答全体の6%が9割以上を現地公共機関（自己資金）もしくは現地の民間企業から受注
- 日系の民間企業：回答全体の23%が9割以上を日系の民間企業から受注

拠点の全受注額に占める各発注者の割合



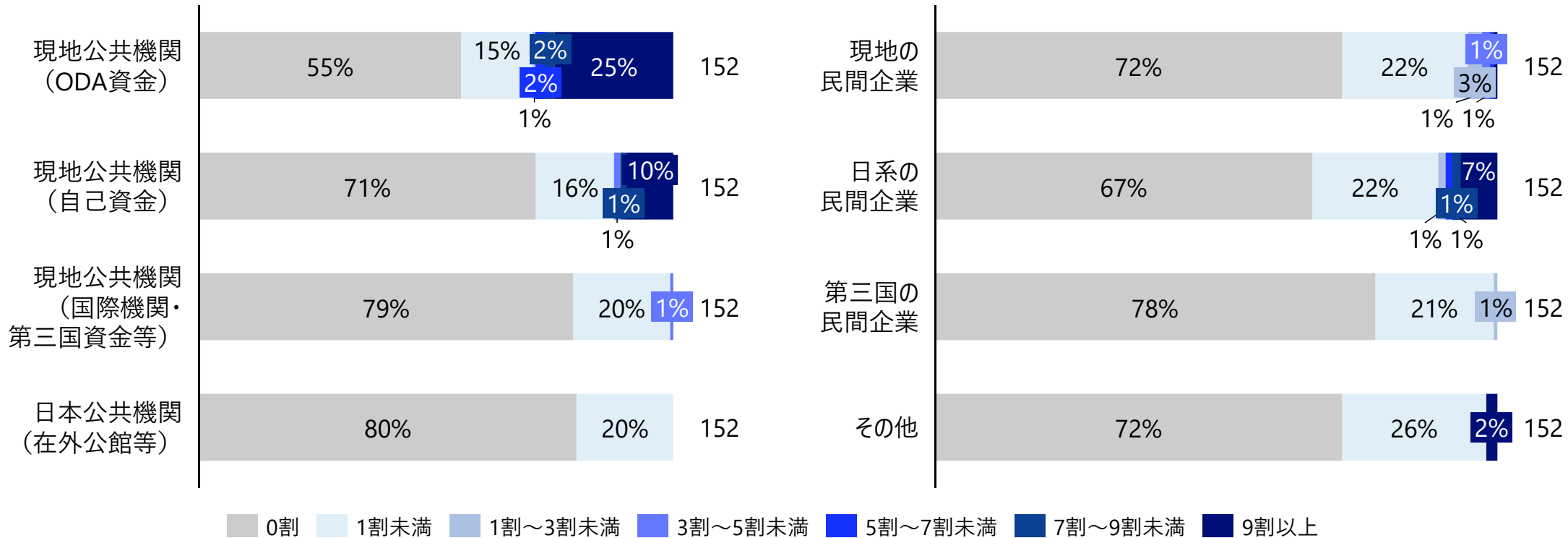
①-1 我が国建設企業の海外市場でのローカル化の現状分析 | (1) アンケート調査

各社の海外拠点における全受注額に占める各発注者の割合（土木事業）

■ 土木事業に関する発注者として多かったのは以下の3点。

- 現地公共機関（ODA資金）：回答全体の25%が9割以上を現地公共機関（ODA資金）から受注
- 現地公共機関（自己資金）：回答全体の10%が9割以上を現地公共機関（自己資金）から受注
- 日系の民間企業：回答全体の7%が9割以上を日系の民間企業から受注

拠点の全受注額に占める各発注者の割合（土木事業）



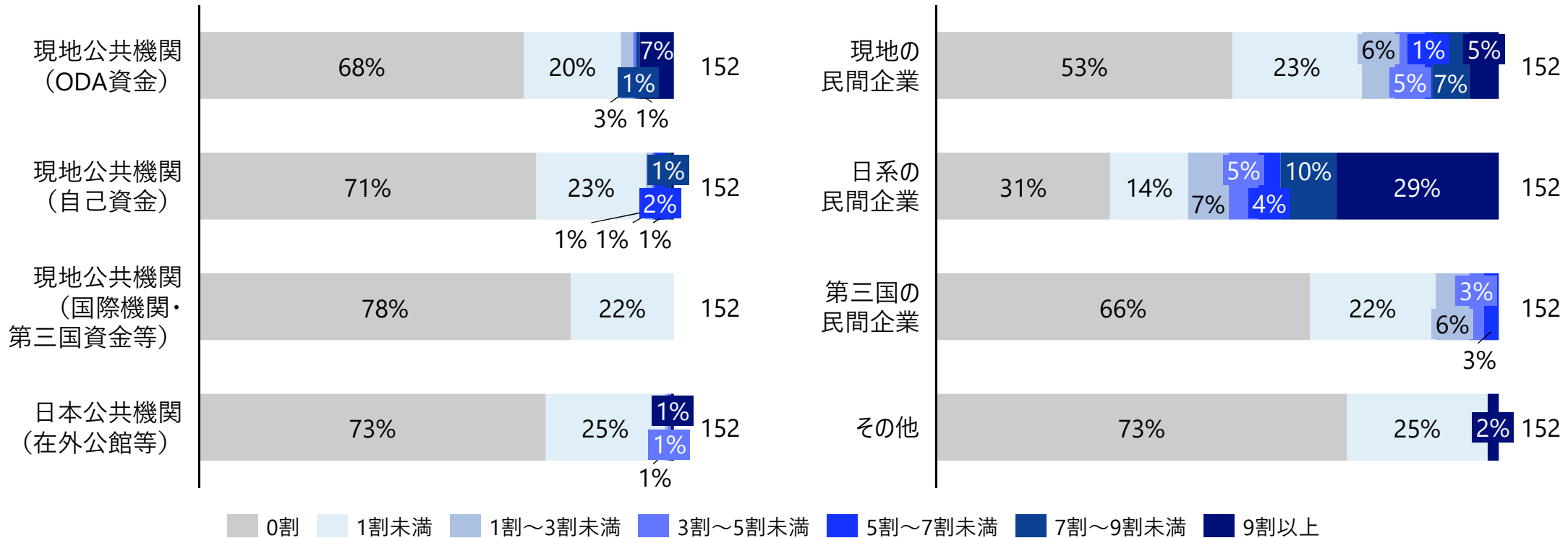
①-1 我が国建設企業の海外市場でのローカル化の現状分析 | (1) アンケート調査

各社の海外拠点における全受注額に占める各発注者の割合（建築事業）

■ 建築事業に関する発注者として多かったのは以下の3つ点。

- 現地公共機関（ODA資金）：回答全体の7%が9割以上を現地公共機関（ODA資金）から受注
- 現地の民間企業：回答全体の5%が9割以上を現地の民間企業から受注
- 日系の民間企業：回答全体の29%が9割以上を日系の民間企業から受注

拠点の全受注額に占める各発注者の割合（建築事業）

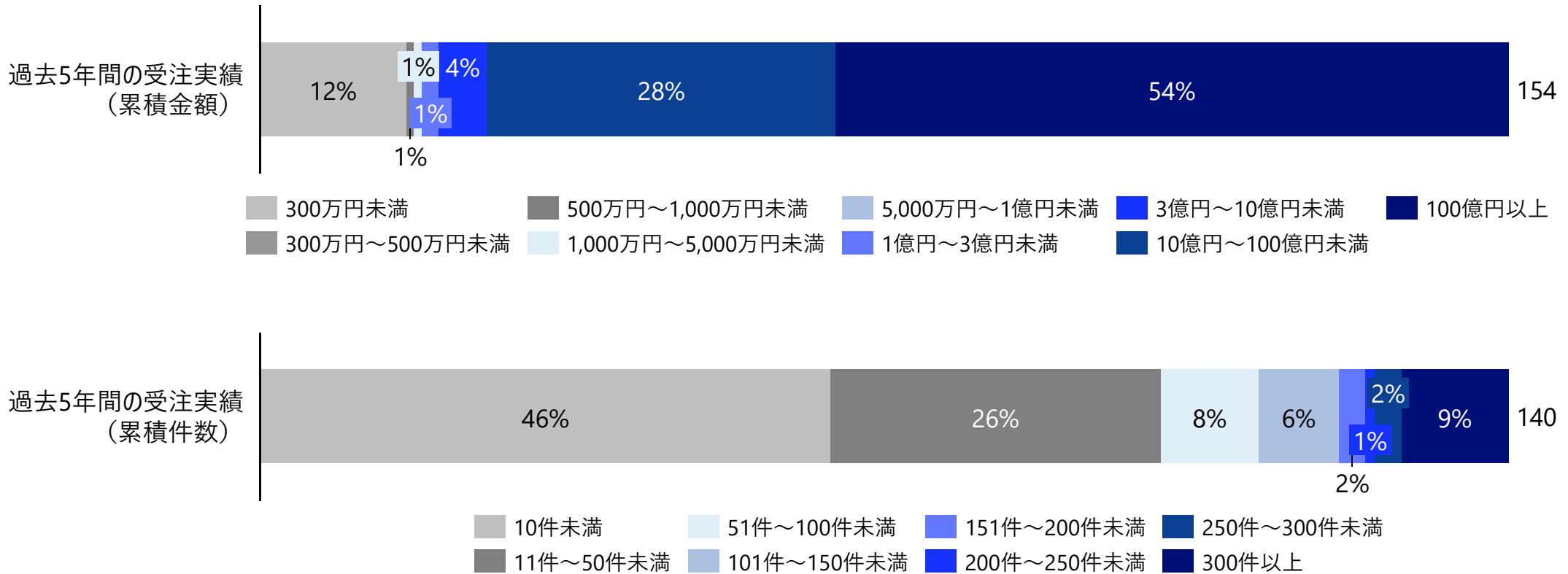


①-1 我が国建設企業の海外市場でのローカル化の現状分析 | (1) アンケート調査

各社の海外拠点における過去5年間の受注実績（累積金額・累積件数）

- 累積金額ベースでは、回答全体の82%が10億円以上、54%が100億円以上の受注実績を有している一方、回答全体の12%が300万円以下の受注実績。
- 累積件数ベースでは、回答全体の71%が50件未満、46%が10件未満の受注実績を有している。

拠点における過去5年間の受注実績

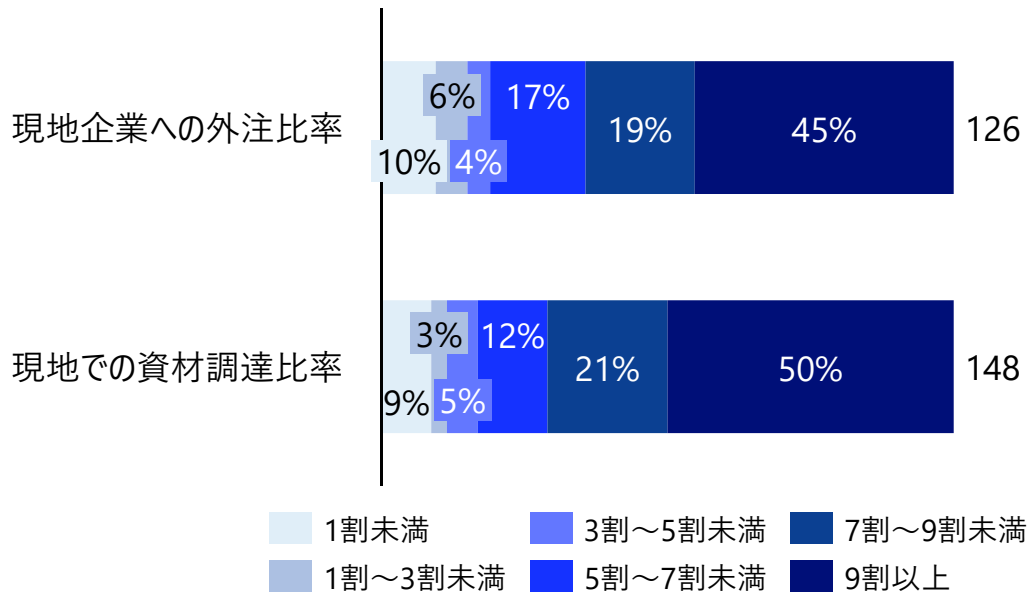


①-1 我が国建設企業の海外市場でのローカル化の現状分析 | (1) アンケート調査

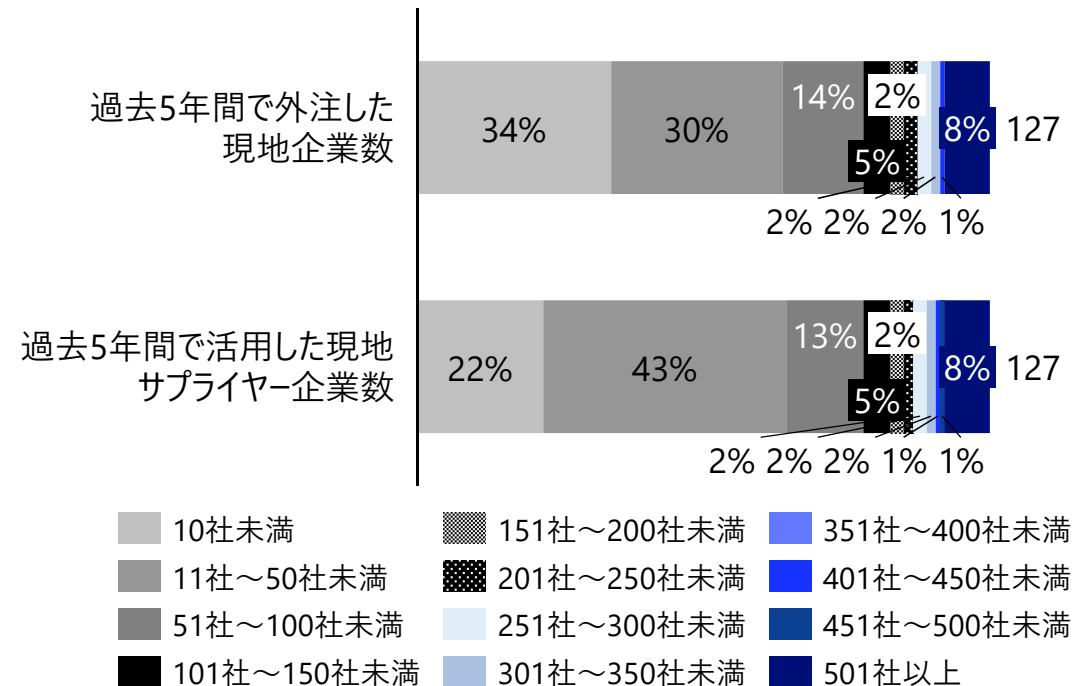
各社の海外拠点における過去5年間の外注・資材調達実績や外注・活用実績数

- 現地企業への外注比率に関して、回答全体の45%の拠点において、現地企業への外注割合が9割以上であった。
- 現地での資材調達に関して、回答全体の50%の拠点において、現地調達比率が9割以上であった。
- 回答全体の34%の拠点において、過去5年間で外注した現地企業数は10社未満であった。一方で、同企業数が501社以上あったのは回答全体の8%。
- 回答全体の22%の拠点において、過去5年間で活用した現地のサプライヤー数は10社未満であった。一方で、同サプライヤー数が501社以上あったのは回答全体の8%。

現地企業への外注比率と現地での資材調達比率



拠点において外注・活用した現地企業数

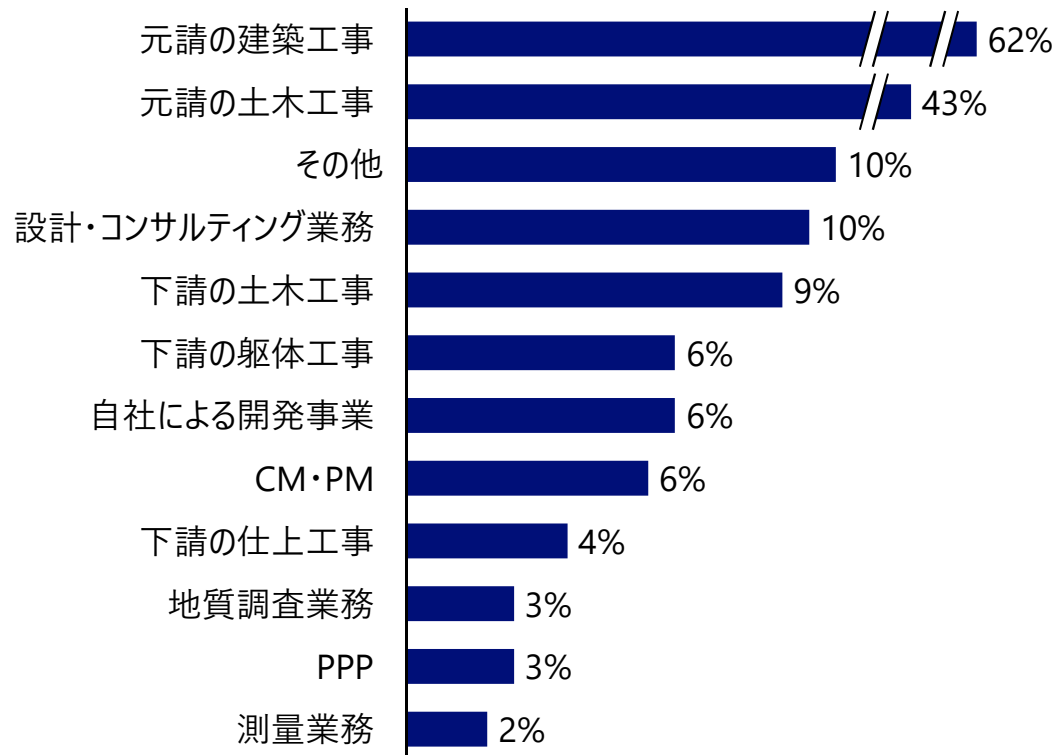


①-1 我が国建設企業の海外市場でのローカル化の現状分析 | (1) アンケート調査

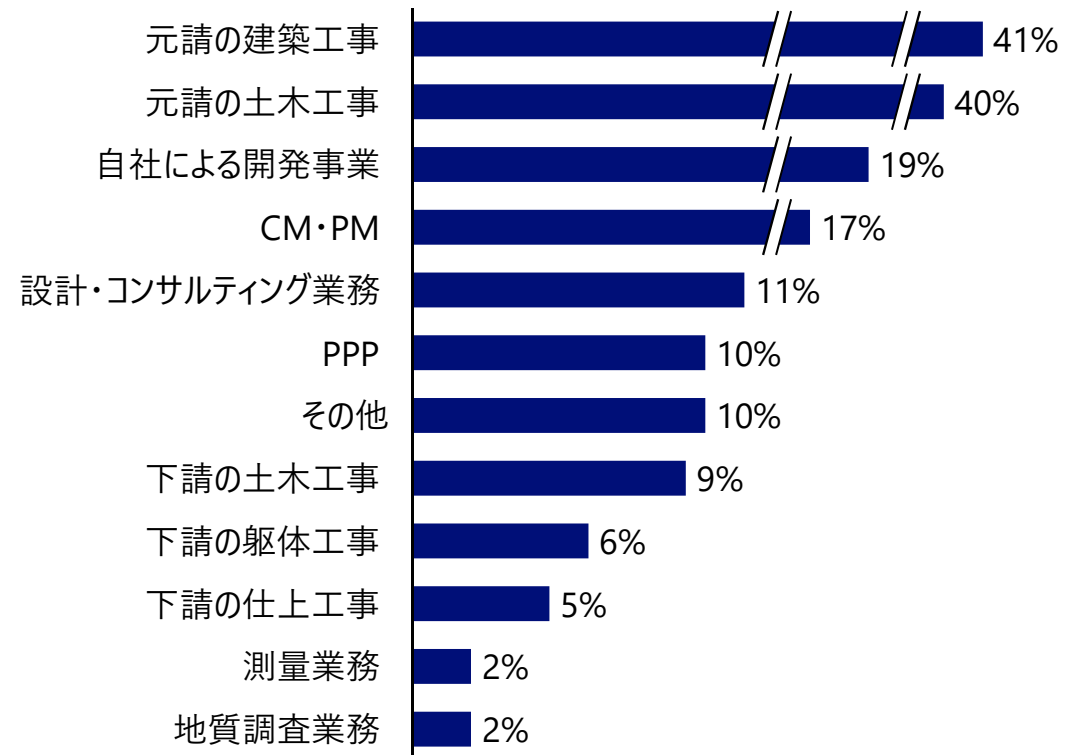
各社の海外拠点における現在の事業内容と将来行いたい事業内容

- 回答の多かった事業内容として、元請の建築工事（62%）、元請の土木工事（43%）といった、元請としての工事が比較的大きな割合を占める。一方で、下請の土木工事（9%）や下請の躯体工事（7%）、下請の仕上工事（4%）といった、下請としての工事が占める割合は比較的低い。
- 回答の多かった今後新たに行いたい事業内容として、元請の建築工事（41%）、元請の土木工事（40%）といった元請工事に加えて、自社による開発事業（19%）やCM・PM（17%）が比較的大きな割合を占める。一方で、下請の土木工事（9%）や下請の躯体工事（6%）、下請の仕上工事（5%）といった下請工事が占める割合は依然として低い。

拠点における現在の事業内容（複数回答、N=154）



拠点において将来行いたい事業内容（複数回答、N=154）

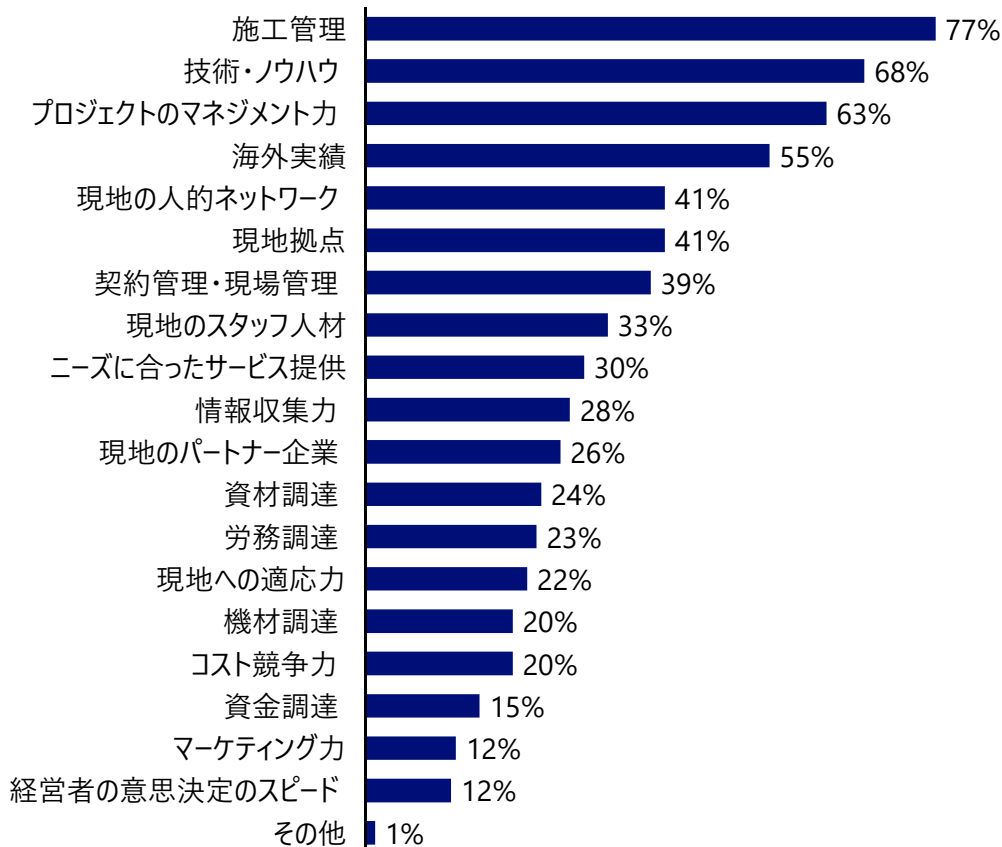


①-1 我が国建設企業の海外市場でのローカル化の現状分析 | (1) アンケート調査

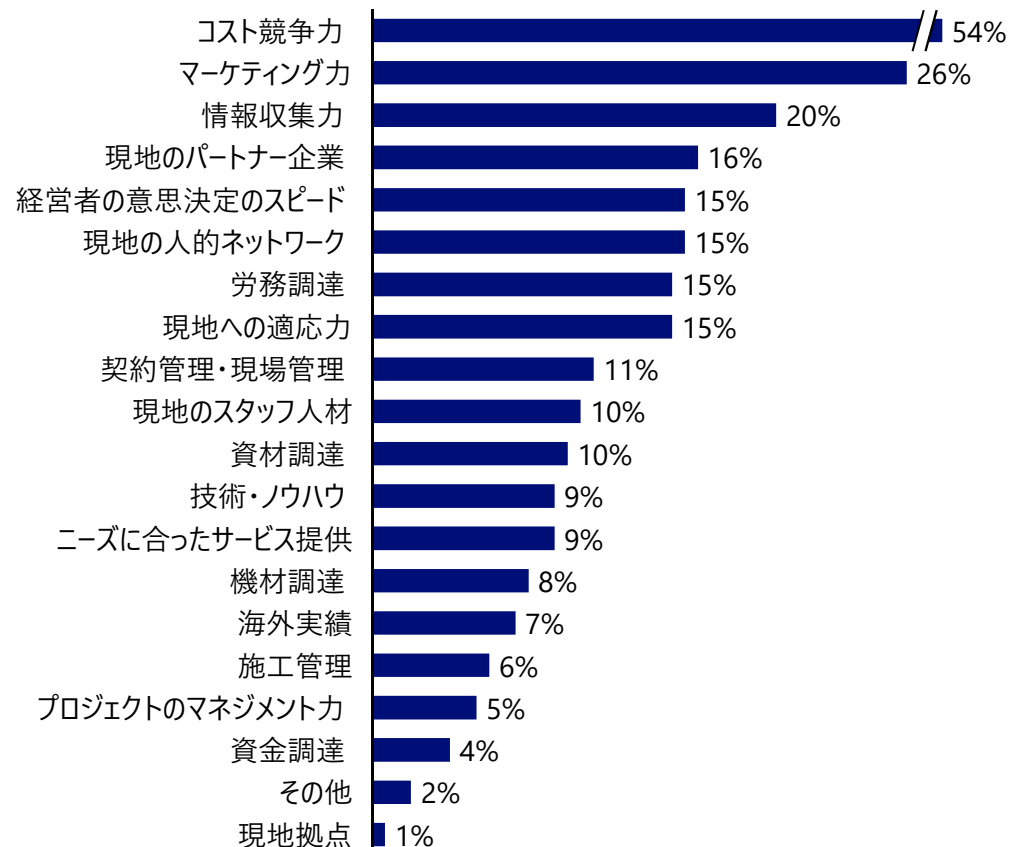
各社の海外拠点における強みと弱み

- 回答の多かった拠点の強みとして、施工管理（77%）や技術・ノウハウ（68%）、プロジェクトのマネジメント力（63%）や海外実績（55%）が比較的大きな割合を占める。
- 回答の多かった拠点の弱みとして、コスト競争力（54%）やマーケティング力（26%）、情報収集力（20%）が比較的大きな割合を占める。

拠点における強み（複数回答、N=155）



拠点における弱み（複数回答、N=155）



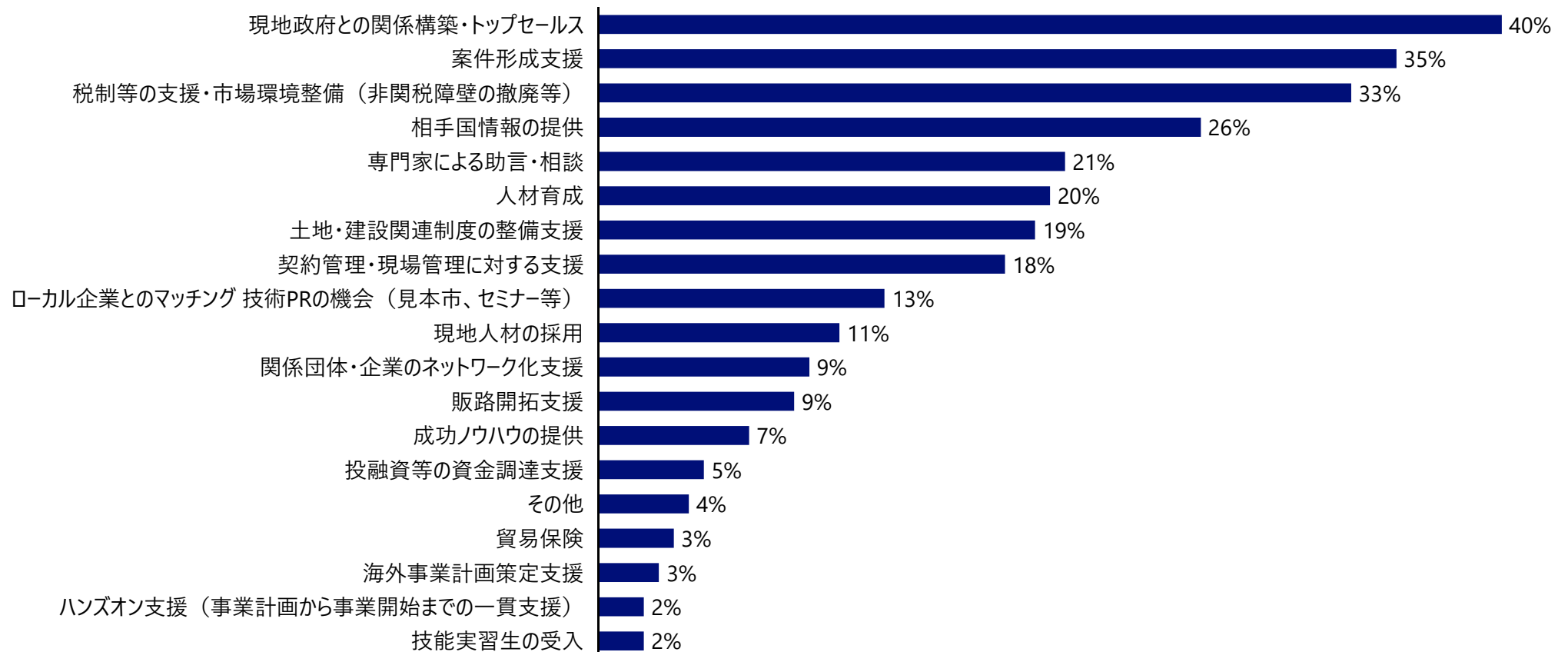
出所：アンケート調査

①-1 我が国建設企業の海外市場でのローカル化の現状分析 | (1) アンケート調査

各社の海外拠点において希望する海外進出支援

- 回答の多かった希望する海外進出支援として、現地政府との関係構築・トップセールス（40%）や案件形成支援（35%）、税制等の支援・市場環境整備（33%）が比較的大きな割合を占める。
- 一方で、海外事業計画策定支援（3%）や貿易保険（3%）、ハンズオン支援（2%）や技能実習生の受入（2%）が占める割合は低い。

希望する海外進出支援（3つまでの複数回答、N=155）



①-2 我が国建設企業の海外市場でのローカル化の現状分析 | (2) 現状分析

海外市場において本邦建設企業のローカル化を進める際に重要となる要素は7つ (1/2)

■ 7つの要素について、企業のローカル化進度（ローカル化の進み具合）を段階分けすると以下の通りとなる。

ローカル化進度の段階

7つの要素	Stage 1：初期段階	Stage 2：適応段階	Stage 3：安定段階
1. 意思決定 (ヒト・モノ)	<ul style="list-style-type: none"> 日本本社もしくは日本本社からの出向社員が意思決定を行う 現地法人の場合、経営層は日本人社員が大半もしくは全てを占める 各業務における管理職層も日本人社員が大半もしくは全てを占める 	<ul style="list-style-type: none"> 日本人社員と現地社員が共同で意思決定を行う 現地法人の場合、経営層には日本人社員と現地社員が混在している 各業務における管理職層には日本人社員と現地社員が混在している 	<ul style="list-style-type: none"> 現地社員が意思決定を行う（ただし、重要事項は日本本社でも審査） 現地法人の場合、経営層は現地社員が大半もしくは全てを占める 各業務における管理職層も現地社員が大半もしくは全てを占める
2. 案件形成 (ヒト・情報)	<ul style="list-style-type: none"> 日本人社員が案件形成活動の大半を実施 一部、現地社員がサポートすることもあるが活動範囲は限定的 	<ul style="list-style-type: none"> 日本人社員と現地社員が共同で案件形成活動を実施 上位職に日本人社員、下位職に現地社員が配置される傾向 日系の案件は日本人が担当し、現地系の案件は現地社員が担当する 	<ul style="list-style-type: none"> 現地社員が案件形成活動の大半を実施 一部、日本人社員がサポートすることもあるが活動範囲は限定的
3. 設計・建設 (ヒト・モノ)	<ul style="list-style-type: none"> 日本人社員が設計業務や建設業務の大半を実施 一部、現地社員がサポートすることもあるが活動範囲は限定的 	<ul style="list-style-type: none"> 日本人社員と現地社員が共同で設計業務や建設業務を実施 上位職に日本人社員、下位職に現地社員が配置される傾向 日系の案件は日本人が介入して品質管理を行うことが多い 	<ul style="list-style-type: none"> 現地社員が設計業務や建設業務の大半を実施 一部、日本人社員がサポートすることもあるが活動範囲は限定的

①-2 我が国建設企業の海外市場でのローカル化の現状分析 | (2) 現状分析

海外市場において本邦建設企業のローカル化を進める際に重要となる要素は7つ (2/2)

■ 7つの要素について、企業のローカル化進捗（ローカル化の進み具合）を段階分けすると以下の通りとなる。

ローカル化進捗の段階

7つの要素	Stage 1：初期段階	Stage 2：適応段階	Stage 3：安定段階
4. 労働力 (ヒト)	<ul style="list-style-type: none"> 社員の大半もしくは全てを日本人が占める 間接的に雇用する労働力（外注なども含む）の大半もしくは全てが日本人 	<ul style="list-style-type: none"> 社員の中に日本人社員と現地社員が混在している 間接的に雇用する労働力（外注や業務委託なども含む）には、日本人と現地人材が混在している 	<ul style="list-style-type: none"> 社員の大半もしくは全てを現地人材が占める 間接的に雇用する労働力（外注なども含む）の大半もしくは全てが現地人材
5. 資材調達 (モノ)	<ul style="list-style-type: none"> 調達する資材の大半もしくは全てを、日本からの輸入品が占める 	<ul style="list-style-type: none"> 調達する資材には、日本からの輸入品と第三国から輸入品、現地調達品が混在している 	<ul style="list-style-type: none"> 調達する資材の大半もしくは全てを、第三国からの輸入品か現地調達品が占める
6. 発注者 (カネ)	<ul style="list-style-type: none"> 発注者の大半もしくは全てを、現地公共機関（ODA資金）や日本公共機関が占める 	<ul style="list-style-type: none"> 発注者には、現地公共機関や日系の民間企業、日系以外の民間企業などが混在している 日系企業の割合が大きくなる傾向 	<ul style="list-style-type: none"> 発注者の大半もしくは全てを、現地公共機関（自己資金、国際機関・第三国資金等）や日系以外の民間企業が占める
7. ネットワーク (情報)	<ul style="list-style-type: none"> 現地政府の入札資格が無く、日系以外の業界団体に所属していない 過去の受注実績が少ない 下請企業・サプライヤーとの取引実績が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> 現地政府の入札資格を有しているか、日系以外の業界団体に所属している 過去の受注実績や、下請企業・サプライヤーとの取引実績が豊富 	<ul style="list-style-type: none"> 現地政府の入札資格を有していたり、日系以外の業界団体に所属している 過去の受注実績が豊富 下請企業・サプライヤーとの取引実績が豊富

出所：アンケート調査とヒアリング調査を元にNRIが作成

①-2 主要市場の抽出及び詳細分析

①-2 主要市場の抽出及び詳細分析

本調査における主要市場の抽出と分析、及び有力国際プレイヤーへのヒアリング調査を実施

- 本章では、BNP Media社が発行するEngineering News-Record（ENR）の内容も含めた文献調査の内容を活用し、市場の類型化と主要市場の抽出及び詳細分析を併せて実施する。
- その中で主要市場及び今後成長が期待できる市場についてマーケットの構造・状況を分析し、有力国際プレイヤーについてはヒアリング調査も含めて調査・分析する。

調査全体像

(1) 主要市場の抽出

本調査における対象市場を特定するため、国土交通省の重点地域を鑑みながら、偏差値法を利用し、各国における以下の視点のスコアを算出して市場を類型化する。

1. 市場魅力度
2. 市場潜在性
3. 参入容易性

(2) 主要市場の詳細分析

さらに「市場の構造」の視点を加えることで、以下の5市場が抽出され、これらの市場について詳細分析を行う。

1. 米国
2. インド
3. 豪州
4. ベトナム
5. カタール

(3) 有力国際プレイヤーへのヒアリング調査

国際建設企業へのアンケート・ヒアリング調査を以下の条件で調査する。

- **調査期間**：2021年12月～2022年2月
- **調査対象**：ENRレポート（2021年版）より、抽出した主要市場に進出しており、且つ売上高の高い国際建設企業
- **対象地域**：対象5カ国（米国、豪州、インド、ベトナム、カタール）

①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (1) 主要市場の抽出

各指標データの偏差値を求め、各視点のスコアの総合点を算出

■ 対象市場特定までの流れ（最終的には5カ国ほどまで絞る）

1. 東南アジア（ASEAN）全ての国、南アジア全ての国、オーストラリア、及び米国より、指標に基づくデータの洗い出し
2. アフリカ及び中東は、サブサハラとMENAに分け、各地域より約5カ国を特定し、指標に基づくデータの洗い出し
 - 同地域の国を全てカバーし、建設業の市場規模に特化した網羅的なデータは確認できないため、建設業を含む産業GDP（世銀）を元に特定
 - MENA：サウジアラビア、UAE、エジプト、クウェート、カタール
 - サブサハラ：ナイジェリア、南アフリカ、アンゴラ、ガーナ、エチオピア
3. 以下のように偏差値法を利用して各視点のスコアを算出し、市場を類型化。その後、スコアの総合点の高い市場を各カテゴリーより数カ国ずつ抽出
 - カテゴリーA(成熟市場)、カテゴリーB(有望市場)、カテゴリーC(未開市場)、カテゴリーD(成長市場)の計4カテゴリーに仕分け

< 偏差値法（インドでの例） >

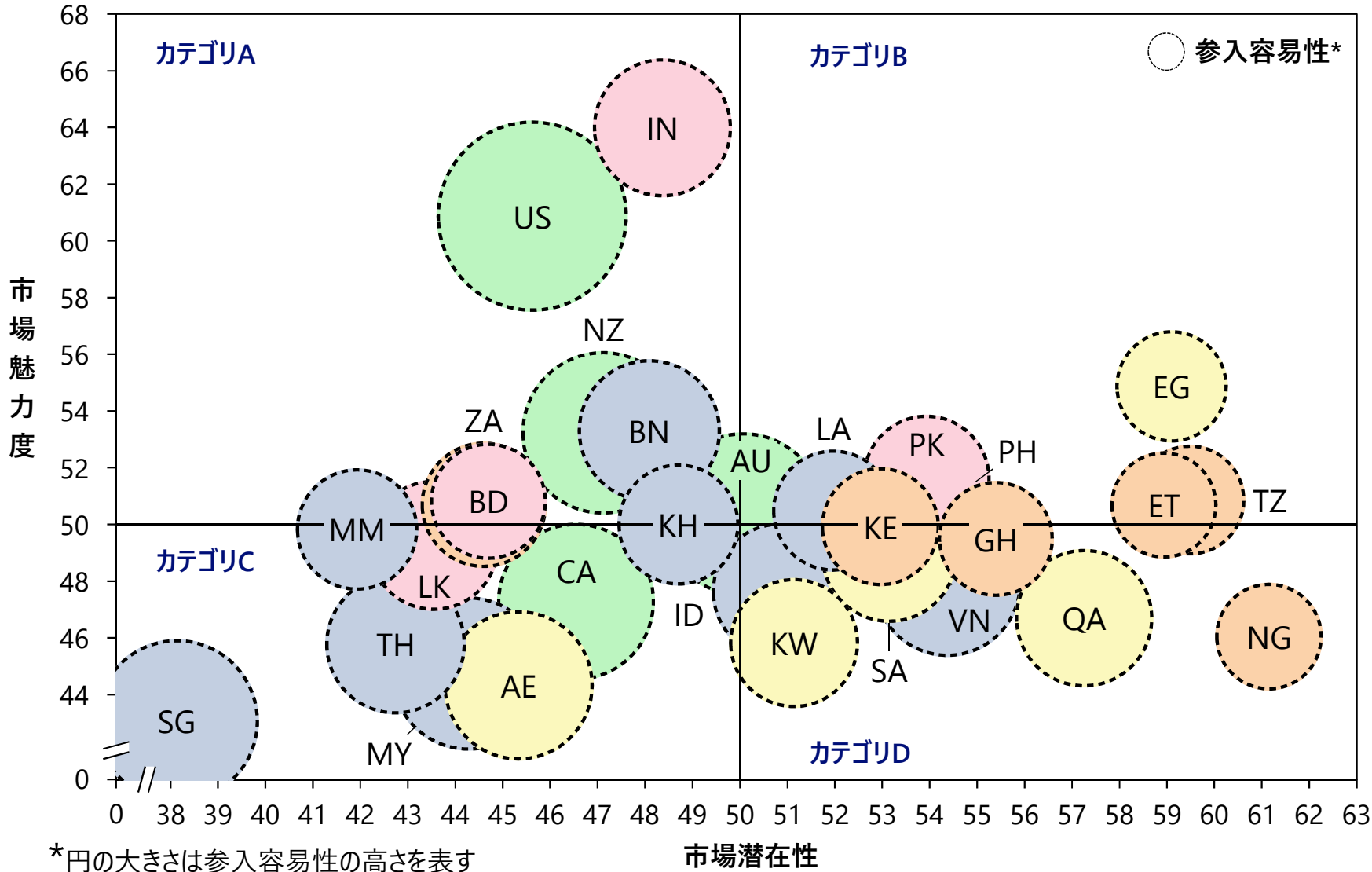
視点	市場魅力度				市場潜在性				参入容易性			
指標	建設業市場規模	生産年齢人口	建設業雇用者率	現地競合企業数	建設市場規模の成長率	生産年齢人口の成長率	建設業雇用者率の成長率	現地競合企業数の変化率	カントリーリスク	ビジネスのしやすさ指数	腐敗認識指数	日系企業拠点数
平均値	60.04	76.84	8.62	48.86	7.75%	1.59%	1.50%	3.02%	2.90	67.25	46.28	427.03
標準偏差	161.68	168.19	2.92	20.13	7.51%	0.95%	2.87%	4.97%	1.30	12.05	18.76	725.13
データ	200.83	928.27	12	79	7.08%	1.45%	0.85%	3.98%	4	71	40	1395
偏差値	58.7	100.6	61.6	35.0	49.1	48.5	47.7	48.1	41.5	53.1	46.7	63.3
スコア※1	64.0				48.4				51.2			
総合点※2	163.5											

※1 スコアは各視点に基づく偏差値の合計を指標数（欠損値を除く）で割った値

※2 総合点は各視点のスコアの合計

①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (1) 主要市場の抽出

各視点のスコアを元に、以下のように全29カ国をマッピング



国名	コード
ブルネイ	BN
ミャンマー	MM
カンボジア	KH
インドネシア	ID
ラオス	LA
マレーシア	MY
フィリピン	PH
シンガポール	SG
タイ	TH
ベトナム	VN
インド	IN
パキスタン	PK
バングラデシュ	BD
スリランカ	LK
豪州	AU
ニュージーランド	NZ
米国	US
カナダ	CA
ナイジェリア	NG
南アフリカ	ZA
ガーナ	GH
エチオピア	ET
タンザニア	TZ
ケニア	KE
サウジアラビア	SA
UAE	AE
エジプト	EG
クウェート	KW
カタール	QA

①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (1) 主要市場の抽出

前スライドで確認した各カテゴリ内の上位数カ国より、対象市場となる12カ国を抽出

地域	国名	総合点	カテゴリ
東南アジア	ブルネイ	154.1	A
	ミャンマー	136.8	C
	カンボジア	143.6	C
	インドネシア	149.2	D
	ラオス	147.3	B
	マレーシア	145.8	C
	フィリピン	154.8	B
	シンガポール	141.5	C
	タイ	140.3	C
	ベトナム	156.9	D
南アジア	インド	163.5	A
	パキスタン	152.7	B
	バングラデシュ	138.6	A
	スリランカ	141.0	C
オセアニア・北米	豪州	161.0	B
	ニュージーランド	160.5	A
	米国	176.8	A
	カナダ	151.9	C
サブサハラアフリカ	ナイジェリア	146.8	D
	南アフリカ	141.8	A
	ガーナ	147.5	D
	エチオピア	149.0	B
	タンザニア	151.1	B
	ケニア	146.7	D
MENA	サウジアラビア	152.5	D
	UAE	144.9	C
	エジプト	155.3	B
	クウェート	144.8	D
	カタール	154.9	D

カテゴリ	順位	国名	総合点
A	1	米国	176.8
	2	インド	163.5
	3	ニュージーランド	160.5
	4	ブルネイ	154.1
	5	南アフリカ	141.8
	6	バングラデシュ	138.6
B	1	豪州	161
	2	エジプト	155.3
	3	フィリピン	154.8
	4	パキスタン	152.7
	5	タンザニア	151.1
	6	エチオピア	149
	7	ラオス	147.3
C	1	カナダ	151.9
	2	マレーシア	145.8
	3	UAE	144.9
	4	カンボジア	143.6
	5	シンガポール	141.5
	6	スリランカ	141
	7	タイ	140.3
	8	ミャンマー	136.8
D	1	ベトナム	156.9
	2	カタール	154.9
	3	サウジアラビア	152.5
	4	インドネシア	149.2
	5	ガーナ	147.5
	6	ナイジェリア	146.8
	7	ケニア	146.7
	8	クウェート	144.8

- 各カテゴリの上位数カ国を抽出し、以下のように順位を付けた
- 特に、市場潜在性の高いカテゴリB及びカテゴリDに重点を置くことで、成長市場をより多く抽出

順位	国名	地域
1	米国	北米
2	インド	南アジア
3	豪州	オセアニア
4	ベトナム	東南アジア
5	エジプト	MENA
6	カタール	MENA
7	フィリピン	東南アジア
8	パキスタン	南アジア
9	サウジアラビア	MENA
10	カナダ	北米
11	タンザニア	サブサハラ
12	インドネシア	東南アジア

- 現状で12カ国を抽出したが、10カ国まで絞る必要があるため、サウジとカナダを除外することを提案

①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (1) 主要市場の抽出

対象市場5カ国（米国、インド、豪州、ベトナム、カタール）を市場構造の観点から抽出した

国名	偏差値スコア	建設許可※		海外直接投資（FDI）政策	インセンティブ/ 政府の取組
		ランク	スコア		
米国	176.8	24	80	外国人投資家が市場に参入するための条件 <ul style="list-style-type: none"> 米国企業の買収、又は 米国企業とのJV形成 	<ul style="list-style-type: none"> 資金手当や長期助成ローンが提供され、税制面でも優遇される 国、州、郡レベルのインフラプロジェクトが計画されており、その金額は10～30億米ドルに及ぶ
インド	163.5	27	78.7	海外直接投資は自動認可ルートで100%認められる	<ul style="list-style-type: none"> 土地代りバート（Land Cost Rebate）など、州レベルのインセンティブを提供 中央政府は、インフラ産業の成長を促進するために「国家インフラ・パイプライン（NIP）」を構築
豪州	161	11	84.7	外国投資の審査基準は以下の通り <ul style="list-style-type: none"> 住宅用不動産または空き地への投資額は0豪ドル（投資額に関わらず政府の承認が必要） 開発済みの商業用不動産では、パートナー国は約1億2千万豪ドル、その他の国は2億8千万豪ドル 	<ul style="list-style-type: none"> インフラ改革を優先して進める「2021年豪州インフラ計画」を策定 政府は、2020-21年度予算において、外国法人の不確実性に対処するため、税務上の法人所在地判定を明確にする改正を発表 豪NZインフラパイプライン(ANZIP)：豪NZ両政府は、インフラプロジェクトのリストで構成されるウェブベースの共同インフラパイプラインを策定
ベトナム	156.9	25	79.3	共通投資法(LOI)、及び統一企業法(LOE)に基づき、外国企業はJV、PPP、またはベトナム企業への資本出資の形で投資することが可能	<ul style="list-style-type: none"> 新PPP法では、特定のセクターに対して低い資本基準額（100～200 BND）を設定 税制上の優遇措置、土地使用料の免除
エジプト	155.3	74	71.2	外国人投資家にはEFCPCへの登録が義務付けられており、投資の際には政府の事前承認が必要	<ul style="list-style-type: none"> 適格なプロジェクトに限り、投資コストに対する税控除を提供 財政的インセンティブのみを提供（関税関連の免除）
カタール	154.9	13	84.2	外国人投資家は、JVを通じて、カタールの建設会社の49%までの株式を保有することが可能	<ul style="list-style-type: none"> カタール国家ビジョン 2030(QNV)で注目のインフラプロジェクトを発表 2022年のFIFAワールドカップに向けて、2017年から2021年まで、週に約5億ドルの資本プロジェクトを実施
フィリピン	154.8	85	70	外国人投資家は、その持分が少なくとも2万米ドル超であることを条件に100%の投資が認められる	<ul style="list-style-type: none"> 外国人投資家が私有地を最長75年間リースすることを認可 財政的（税）および非財政的（非税）インセンティブの提供
パキスタン	152.7	112	66.5	100%のFDIが認められているが、中国パキスタン経済回廊（CPEC）によるインフラ計画のため、中国系建設会社のプレゼンスが大きい	<ul style="list-style-type: none"> ビザと無異議証明書（NOC）の政策を更新
タンザニア	151.1	149	57.9	タンザニア建設規制委員会(CRB)、ビジネス登録・許可庁(BRELA)への登録や、JVの一時登録申請など、複数の承認が必要	<ul style="list-style-type: none"> 優遇措置を受けるためには、外国人投資家は一定の資本基準を満たす必要あり（投資額50万米ドル）
インドネシア	149.2	110	66.8	外国企業がサービスを提供できるのは、高リスク、高技術、または高価値の建設工事に限定	<ul style="list-style-type: none"> 2020年から2024年の間に、4.12兆米ドルをインフラプロジェクトに投資する予定 財政的（税）および非財政的（非税）なインセンティブが提供

※建設許可：世界銀行が発行する「[Doing Business Report](#)」より、各国の必要な建設許可を得るためのコスト、時間、手続き数から総合的に評価



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (1) 主要市場の抽出

米国市場は、インフラ分野でのビジネス参入が容易であることから、海外投資を多く誘致する傾向にあり、外国企業にとって有利な市場の一つとなっている

偏差値スコア	市場魅力度	市場潜在性	市場参入容易性
176.8	60.9	45.6	70.3

建設許可

世界銀行のDoing Business Reportによると、米国は建設許可の取得において24位



許認可プロセスの各段階で支払うコストは約2万2千米ドル*



許可が下りるまでの日数は89日



関係当局の許可を得る手続きは15ステップ

発生したコスト、時間、手続き数に基づく合計スコアは80

FDI政策

➤ **米国商務省国際貿易局:**

- 米国外の投資家が米国の建設市場に参入するには、既存の米国企業を買収することが必要となる
- 運営上および規制上の理由から、国境を越えて提供可能な特定の管理・助言サービスを除き、外国の建設会社が米国市場で事業を行うためには、米国企業を設立または買収し、米国の下請業者を雇用するか、米国のJVパートナーに代表される必要がある
- 米国の請負業者は、海外の市場でも同じように活動している
- 外国投資は対米外国投資委員会（CFIUS）で審査され、米国への投資に存在する可能性のある国家安全保障上のリスクが考慮される

インセンティブ/政府の取組

米国政府は、連邦、州、郡の各レベルで複数のイニシアティブを展開:

- **連邦レベル:** 米国運輸省は、約13億米ドルのインフラ投資を計画している。この中には、アリゾナ、インディアナ、ミズーリ、ニュージャージーの4つの交通インフラプロジェクトが含まれる
- **州レベル:** 例えば、イリノイ州では、最新のインフラ構築に投資し、州内の継続的な経済発展を支援するため、27の資本開発プロジェクトに授与される3950万ドルの新規助成金を発表した
- **郡レベル:** 例えば、フロリダ州オレンジ郡は、開発活動の促進を目的としたイニシアティブを2021年7月に導入した。カリフォルニア州サンタアナ市は、COVID-19の閉鎖中に建設プロジェクトを加速させている。アリゾナ州のピマ郡は、5500万米ドルの道路補修を承認し、約127マイルの地方道路と約45マイルのコレクターおよび幹線道路を補修することになった。

* 米国で倉庫建設プロジェクトを行う際、許認可のために規制当局に支払うコストの平均額を記載



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (1) 主要市場の抽出

インドでは、開放的なFDI規制、多額の予算配分、スマートシティ・ミッション等の政策により、インフラや建設サービスの開発に注力している

偏差値スコア	市場魅力度	市場潜在性	市場参入容易性
163.5	64	48.4	51.2

建設許可

世界銀行のDoing Business Reportによると、インドは建設許可の取得において27位



許認可プロセスの各段階で支払うコストは約3万6千米ドル*



許可が下りるまでの日数は106日



関係当局の許可を得る手続きは15ステップ

発生したコスト、時間、手続き数に基づく合計スコアは78.7

FDI政策

- **インドの外国直接投資(FDI)政策**
 - タウンシップ、住宅、インフラ、病院の建設開発へのFDIは100%自動認可ルートで行われる。
 - 2000年4月から2021年6月までの間に建設業界に流入した累積FDI流入額は261億4000万米ドルで、セクター全体のFDI流入額の4.78%を占めていた
- 2021年の連邦予算では、住居の供給やスマートシティ等の取り組みを支援するために、政府は18.9億米ドルを「アタルミッション (AMRUT)」と「スマートシティ・ミッション」に割り当てた
- 2021年3月、インドのインフラプロジェクトに資金を供給するための**国立インフラ・開発金融銀行 (NaBFID)** を設立する法案が国会で可決された

インセンティブ/政府の取組

- 政府は、2019-25年度の国家インフラパイプライン (NIP) に1.4兆米ドルを割り当てた。エネルギー、道路、都市、鉄道などの分野は、インドにおけるインフラ投資の71%を占める
- 北東地域都市開発プログラム (NERUDP) : 都市開発省 (MoUD) が実施している都市開発集中プログラム。北東部の都市のインフラ整備のために、アジア開発銀行 (ADB) から政府に融資の形で資金援助 (費用の70%) が行われている
- 住宅都市省 (MoHUA) は、都市部で手頃な価格の住宅を供給することを目的とした「Pradhan Mantri Awas Yojana (PMAY-U)」の「建設と手頃な価格の住宅のパートナーシップ (AHP)」で承認された16,488戸の住宅建設の提案を提出した

* インドで倉庫建設プロジェクトを行う際、許認可のために規制当局に支払うコストの平均額を記載



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (1) 主要市場の抽出

オーストラリアの機能的なFDI審査プロセスと、インフラ分野におけるインセンティブや機会を通じた政府のサポートにより、多額の海外投資を受けている

偏差値スコア	市場魅力度	市場潜在性	市場参入容易性
161	50.3	50.1	60.6

建設許可

世界銀行のDoing Business Reportによると、豪州は建設許可の取得において11位



許認可プロセスの各段階で支払うコストは約1万6千豪ドル*



許可が下りるまでの日数は120.5日



関係当局の許可を得る手続きは11ステップ

発生したコスト、時間、手続き数に基づく合計スコアは84.7

FDI政策

➤ **外国直接投資(FDI)政策:**

- 建設部門への投資については、外国人投資家は開発目的で商業用地や住宅用地を取得する前に承認を得なければならない
- 豪州への外国投資の審査基準は以下の通り
 - 住宅用不動産または空き地への投資額は0豪ドル、つまり投資額に関わらず政府の承認が必要
 - 開発済みの商業用不動産では、パートナー国*は1億1,920万豪ドル、その他の国は2億7,500万豪ドル
- 2020年3月、政府は、罰則の強化、コンプライアンスとエンフォースメントの強化、外国人所有権の新しい登録簿の作成、外国投資政策で改正される申請料の見直しなどを発表

インセンティブ/政府の取組

- 2020-21年度予算において、外国法人の不確実性に対処するため、税務上の法人所在地判定を明確にする改正を発表
- 豪NZインフラパイプライン(ANZIP)：豪NZ両政府は、外国人投資家や大手建設企業を誘致するために、インフラプロジェクトのリストで構成されるウェブベースの共同インフラパイプラインを策定した
- 豪州での大規模な製造プロジェクトにおける協力を促進するため、8億豪ドルの共同出資を実施

* カナダ、チリ、中国、日本、メキシコ、ニュージーランド、シンガポール、韓国、米国、ベトナムの投資家に適用される

** 豪州で倉庫建設プロジェクトを行う際、許認可のために規制当局に支払うコストの平均額を記載



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (1) 主要市場の抽出

ベトナムは、建設業に関しては海外投資を優遇。最近の建設法改正により、海外投資がさらに緩和された

偏差値スコア	市場魅力度	市場潜在性	市場参入容易性
156.9	47.9	54.4	54.6

建設許可

世界銀行のDoing Business Reportによると、ベトナムは建設許可の取得において25位



許認可プロセスの各段階で支払うコストは約500米ドル*



許可が下りるまでの日数は166日



関係当局の許可を得る手続きは10ステップ

発生したコスト、時間、手続き数に基づく合計スコアは79.3

FDI政策

- 共通投資法(LOI)、及び統一企業法(LOE)は、ベトナムの主な投資関連法であり、国内外の投資家が協力会社を設立・運営したり、プロジェクトに投資したりすることを規制している
- 外国人投資家は以下の方法でベトナムに投資することができる
 - 新規企業の設立：外国人投資家と国内投資家との間の完全外国所有企業（WFOE）または合弁会社（JVC）のいずれか
 - ベトナム国内の企業への出資、株式や資本金の購入
 - 金融機関と現地投資家の間で締結された業務提携契約（BCC）を通じた投資
 - 官民パートナーシップ(PPP)での投資

インセンティブ/政府の取組

- インフラ分野への民間投資をより多く誘致するため、2020年に官民パートナーシップ（PPP）法が制定された
- PPP法では、PPPプロジェクトとして実施可能なプロジェクトの資本金の閾値を、以下のような特定のセクターに応じて、2,000億ドン、1,000億ドンと低く設定している
 - 交通：道路、鉄道、内陸水路、海運、航空などのプロジェクトは、総投資額が1兆5,000億ドン以上であること
 - 電力：再生可能エネルギーのプロジェクトは、総投資額が5,000億ドン以上であること。その他：総投資額が1兆5,000億ドン以上であること

* ベトナムで倉庫建設プロジェクトを行う際、許認可のために規制当局に支払うコストの平均額を記載



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (1) 主要市場の抽出

2022年FIFAワールドカップ、及びカタール国家ビジョン(QNV)2030によって、カタールのインフラ分野が活発化しており、今後さらにFDIが増加していくと見込まれる

偏差値スコア	市場魅力度	市場潜在性	市場参入容易性
154.9	46.7	57.3	50.9

建設許可

世界銀行のDoing Business Reportによると、カタールは建設許可の取得において13位



許認可プロセスの各段階で支払うコストは約3千米ドル*



許可が下りるまでの日数は87.5日



関係当局の許可を得る手続きは13ステップ

発生したコスト、時間、手続き数に基づく合計スコアは84.2

FDI政策

- 外国直接投資(FDI)政策
 - カタール人以外の投資家は、カタール経済のあらゆる分野に投資することができるが、企業の株式資本の51%をカタール人（法人または自然人）が保有するという条件付き
 - 不動産活動における海外からの直接投資は、政府の承認の有無にかかわらず、一般的に認められない
- 国際的な能力や専門知識が必要とされる中規模以上のプロジェクトでは、経済活動における外国資本投資の規制に関する2000年法律第13号（いくつかの特定の例外を除く）を遵守しなければならない。カタール人以外の請負業者やコンサルタントが自由に入札に参加した場合には、カタール人パートナーとパートナーシップを結ぶ必要がある

インセンティブ/
政府の取組

- カタール国家ビジョン（QNV） 2030：同ビジョンの下で、カタールのインフラ開発の全体的な発展に重要な基盤となる、以下のような注目のインフラプロジェクトが発表された
 - **カタール鉄道・地下鉄プロジェクト**： 2013年から進行中の世界最大の土木プロジェクトの一つであり、初年には4件の数十億円規模の契約が締結された
 - **エネルギーシティ**： 炭化水素からの重要な収入源を獲得する湾岸地域の能力を強化し、中東の石油・ガス産業の核として機能する統合エネルギーハブの構築
- **2022年FIFAワールドカップに向けたインフラプロジェクト**： スタジアム、トレーニングキャンプ、選手村などの資本プロジェクトや、道路、病院などのインフラプロジェクトに、週に約5億米ドルを費やしている

* カタールで倉庫建設プロジェクトを行う際、許認可のために規制当局に支払うコストの平均額を記載



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | 米国

米国は巨大な国土と人口を抱え、GDPで世界第1位を誇りつつ、これからも経済成長が期待される世界の超大国の一つである

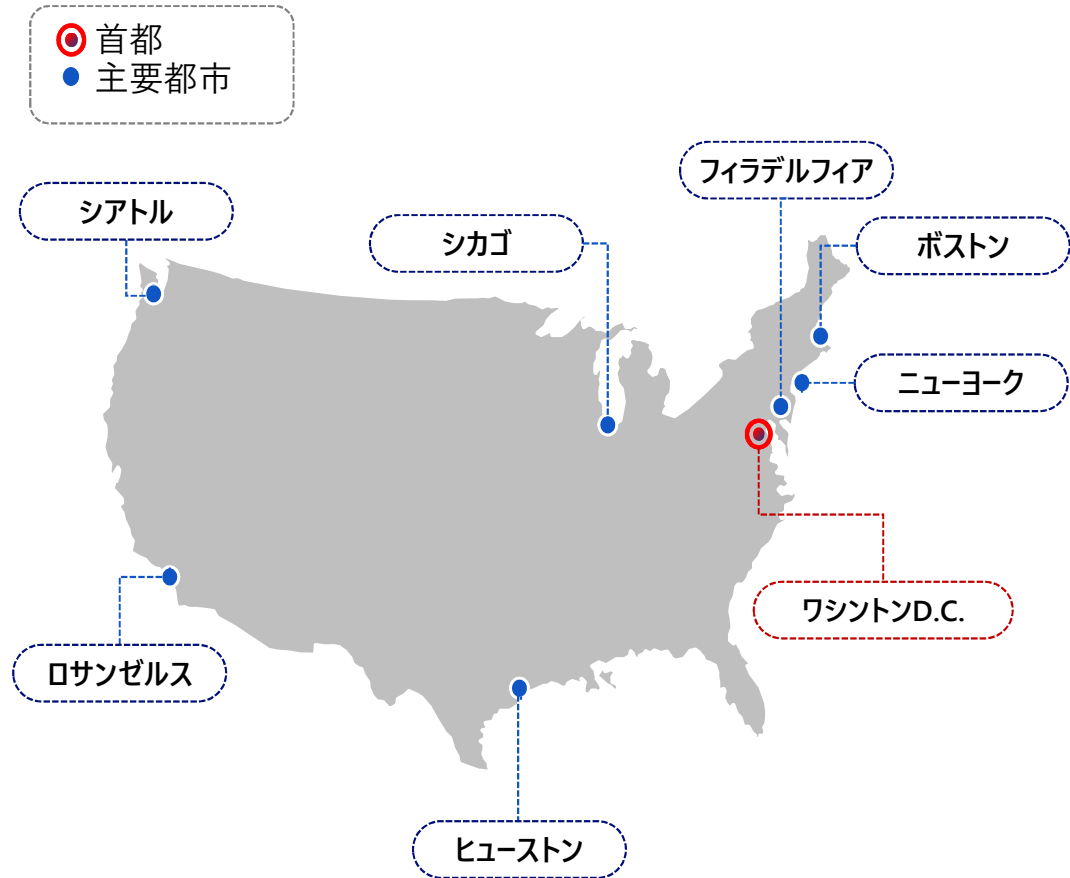
■ 基礎データ

正式名称	アメリカ合衆国
首都	ワシントンD.C.
面積	962.8万平方キロメートル (世界第3位)
人口	約3億3,200万人 (2021年、世界第3位)
通貨	米ドル (USD)、1米ドル=116円 (2022年3月11日)
GDP (名目)	<ul style="list-style-type: none"> 20.936兆ドル (2020年、世界第1位) 国民一人当たり：63,414ドル
政治体制	大統領制、連邦制 (50州他)
法体系	コモンロー
言語	主として英語
宗教	主にキリスト教
識字率	全人口の99% (2003年)
ジニ係数	41.4 (2018年)
人間開発指数	0.926 (2019年、世界第17位)

※ジニ係数：所得や富の分配を表し、不平等を表す指標
 ※人間開発指数：平均寿命、教育、一人当たりの所得を指標とした統計的な複合指数

出所: 世銀、外務省、政府系ウェブサイト

■ 主要都市





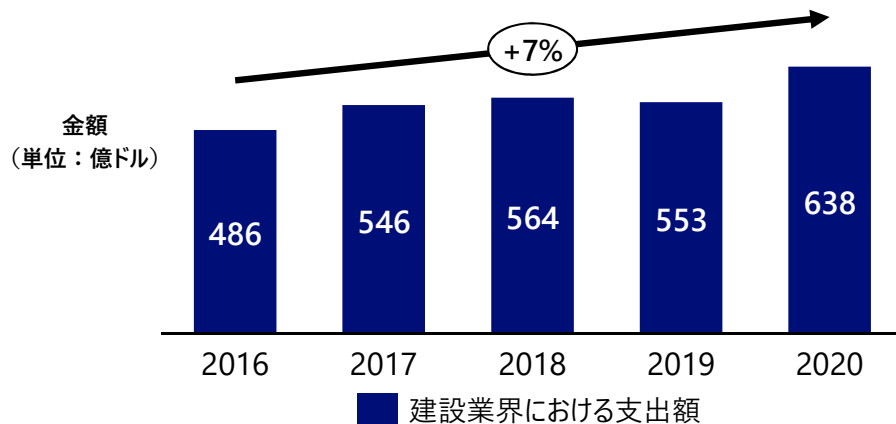
①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | 米国

米国の建設市場は、住宅と非住宅の2つに分類され、そのうち非住宅セクターが現在の成長基盤となっているが、住宅セクターも高い成長率を記録している

米国建設市場

住宅セクター

- 2025年、米国の住宅建設部門における支出額は、2020年から24%増の9,258億ドルになると予測される

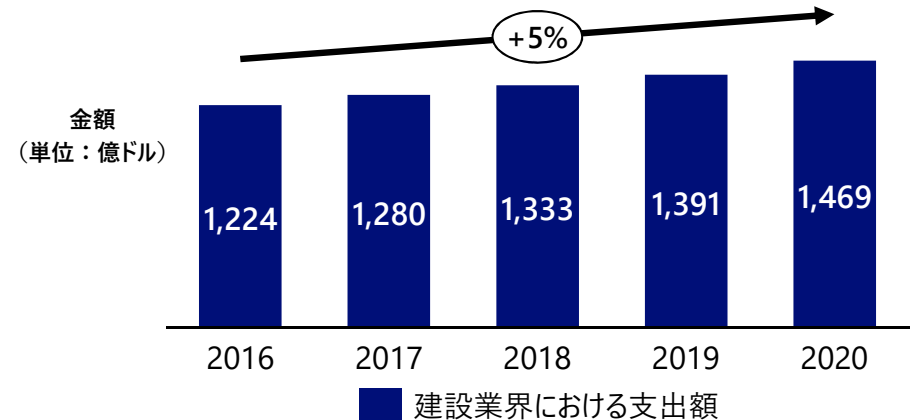


高い需要と行政の財政支援が支出増を支えた

- 住宅セクターの成長は、低い住宅ローン金利、より広い居住空間への強い需要と市場における非常に少ない住宅在庫に支え続けている
- 2019年に米国で完成した一戸建て住宅は90.3万戸、2021年には113.4万戸に増加すると予想されている
- また、ジョー・バイデン大統領が公約した、アメリカ国民が利用しやすい手頃な価格の住宅を提供する「アフォーダブル・ハウジング基金」に1000億ドルを投資する計画も、住宅建設市場の継続的な成長を保証するものである

非住宅セクター

- 2025年、米国の非住宅建設部門は、2020年から28%増の1兆2,890億米ドルになると予測される



データセンターなどの商業施設の需要が大きく伸び、建設投資の増加を支えた

- 非住宅セクターは、2020年のパンデミックによる混乱にもかかわらず、1.1%のプラス総合的な成長を維持した
- インフレ率の低下、借入コストの低下、好調な雇用市場が非住宅建設セクターを前進させた
- 道路、鉄道、空港、港の整備、電気自動車やバスの充電インフラなどを融資する1.2兆億ドル相当のインフラ法案を発表

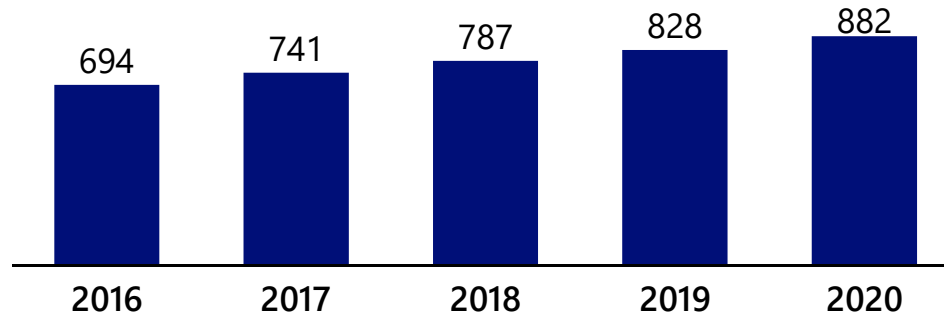


①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | 米国

米国の建設市場は、その巨大な規模とさらなる成長性により、多くの国際請負業者にとって最優先事項となっている

1

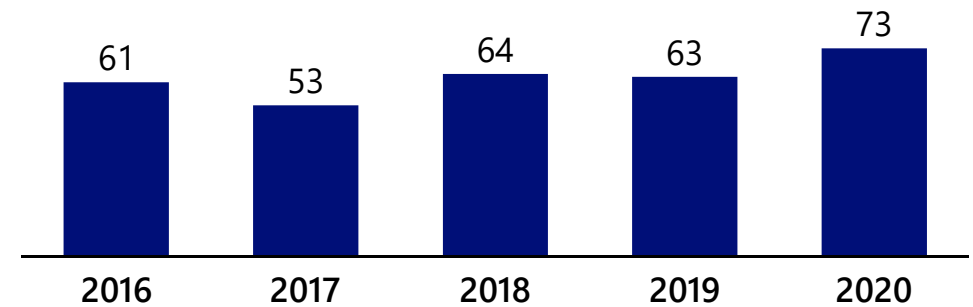
建設市場規模（単位：10億ドル）



- 米国は2016年から2020年にかけて、建設市場規模が増加している
- 建設市場規模は5年間でCAGR6%で増加している

2

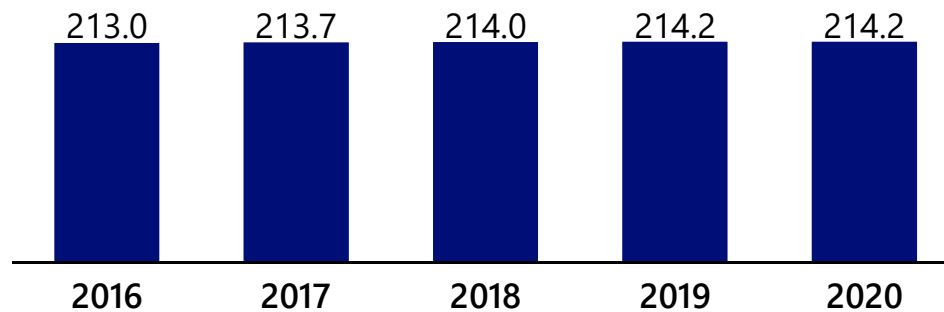
国際主要請負業者数



- 市場規模の拡大により、国際請負業者の進出が増加しており、競争率が挙がっている

3

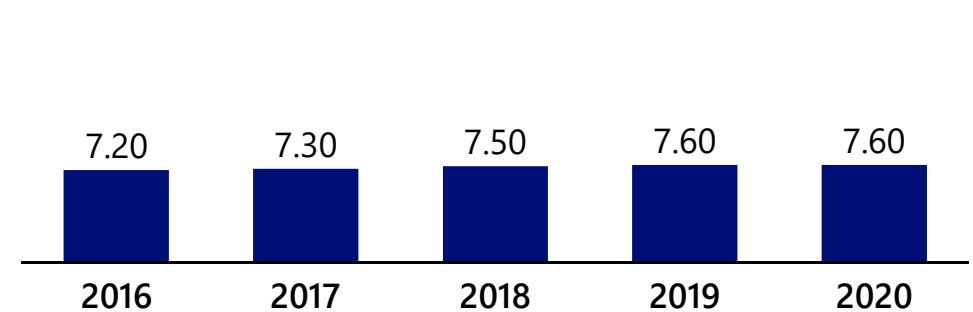
生産年齢人口（単位：百万人）



- 生産年齢人口は過去5年間一貫して推移しており、2019年度は前年から1%増加し、最も多い数字を記録した。

4

建設業の雇用者数（単位：%）



- 2016年から2020年にかけて、建設業における雇用者数はCAGR1.36%で増加している

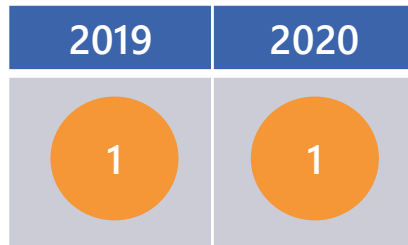


①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | 米国

米国は、カントリーリスクが低く、またビジネスのしやすさ指数が高い。国際請負業者にとって友好的な法規制を有しており、日系企業の進出も非常に多い

1

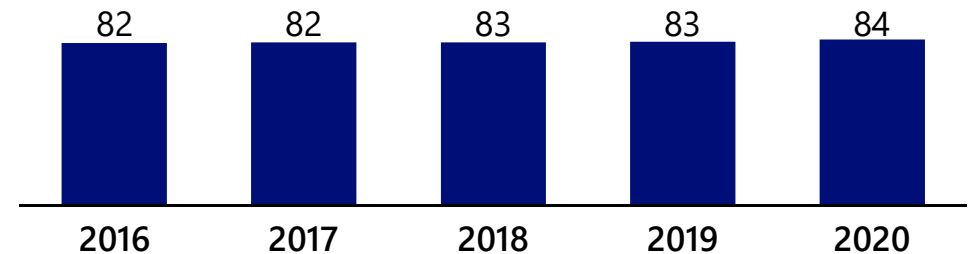
カントリーリスク



- 米国のカントリーリスクスコアは一貫して1であり、リスクフリー環境が奨励されていることを示している

2

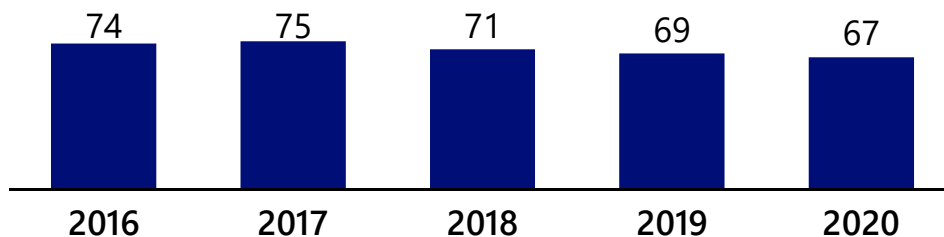
ビジネスのしやすさ指数



- 米国のスコアは、2016年から2020年にかけて上昇を続けている。これは、同国の規制環境が国内 & 海外企業にとって友好的になってきていることを意味する

3

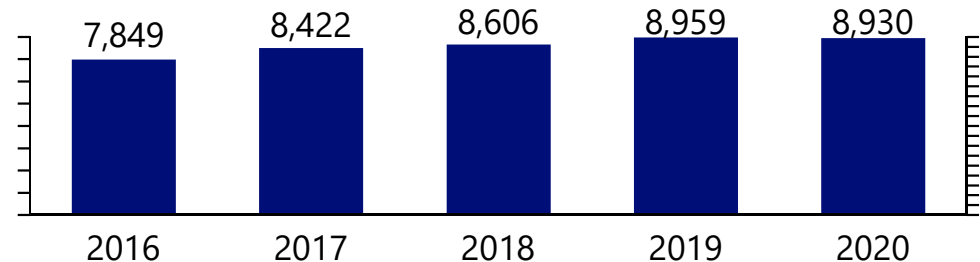
腐敗認識指数



- 米国の腐敗認識指数は、公共部門がどの程度腐敗していると認識されているかで、各国をランク付けしている。指数は、0（非常に腐敗している）から100（非常にクリーンである）までの数字で表される。
- 米国の指標は過去5年間で低下しており、公共部門が腐敗に向かっていと認識されている。

4

日系企業進出状況



- 米国への日系企業の進出は非常に多く、堅調な伸びを見せている
- 2020年には、新型コロナウイルスの影響で一部の日本企業が米国を離れた



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | 米国

米国エネルギー省のエネルギー効率・再生可能エネルギー局（EERE）は、先進建築物建設（ABC）イニシアティブを通じて建設業の近代化を目指している

先進建築物建設(ABC)イニシアティブの背景

- 米国エネルギー省（DOE）の建築技術局（BTO）は、進化する米国の建設業界にエネルギー効率化ソリューションを統合するための研究開発と市場変革に取り組んでいる。
- BTOは、建設業界の変革を目指した幅広い取り組みにエネルギー効率と低炭素ソリューションの統合を奨励するため、2019年に先進建築物建設(ABC: Advanced Building Construction)イニシアティブを立ち上げた。
- EEREは、BTOに代わって、「ABC2021」と題する資金調達公募 (FOA) を公開する意向を発表した。
- このFOAは、2050年までに米国がカーボンニュートラルな建築経済を実現するために、手頃で魅力的、エネルギー効率の高い建物の改築や建設を加速させられる研究に資金を提供する。

2021年高度建築施工FOA

目標

- エネルギー効率の高い建物で、低カーボンフットプリントとエネルギーコストの削減を実現
- 改修や建設が早く、建物居住者の混乱が少ない
- デベロッパーと消費者にとって手頃な価格
- 室内空気環境の改善、快適性の向上、メンテナンスの軽減

ABC実現のためのDOE戦略

主要分野	戦略的な活動
技術研究開発	先端材料、モジュール構造、3Dプリントからロボット工学、デジタル化まで、研究開発プロジェクトに投資する
分析・ツール	ABC投資の改善と最適化のため分析的調査とモデリングの実施し、コスト削減の機会を特定する
技術の拡張性	研究者、メーカー、投資家を結びつけ、最も有望なABCイノベーションと魅力的なソリューションを高める
市場規模の拡大	障壁を取り除き、官民の需要を集約し、ABCソリューションの市場を拡大する

ABCコラボレーション：需要と供給の架け橋

- ビルオーナーの集合的購買力を活用し、建設セクターの変革を推進する
- より効率的な市場取引のため、新しいビジネスモデルで業界の断片化を軽減する
- 技術の研究開発と商業化を促進するための投資を誘致する
- 技術開発者やサプライヤーに、より幅広い顧客の関心事を伝える



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | 米国

米国政府は、経済成長を促進し、建設需要を回復させるため、連邦、州、郡の各レベルでイニシアティブを提供している

建設需要および経済活動の活性化を目的とした政府の主な取り組み

レベル	ステークホルダー	対応	取り組み内容
連邦	<ul style="list-style-type: none"> アメリカ合衆国運輸省 (DoT) 連邦公共交通局 (FTA) 連邦航空局 (FAA) 	<ul style="list-style-type: none"> Infrastructure for Rebuilding America (INFRA) 補助金プログラム 906百万米ドル FTAより連邦政府資金 4億米ドル FAAより連邦政府資金12億米ドル 	<ul style="list-style-type: none"> INFRAプログラム下、全米の主要な高速道路、橋、港、鉄道を改善するため、20州で20プロジェクトが資金を獲得する予定 FTAは、アリゾナ州、インディアナ州、ミズーリ州とニュージャージー州の4つの交通インフラプロジェクトに資金を提供する FAAは、空港の安全性、滑走路や誘導路の建設や補修などのインフラプロジェクトに補助金を提供する
州	<ul style="list-style-type: none"> フロリダ州 イリノイ州 	<ul style="list-style-type: none"> フロリダ州のインフラプロジェクトを加速化 イリノイ州、新規助成金として3950万米ドルを交付 	<ul style="list-style-type: none"> フロリダ州は、オーランドのI-4 Ultimateプロジェクト、ハワード・フランクリン橋プロジェクト、パームビーチの道路拡幅プロジェクトなどの主要プロジェクトを前倒して実施する予定 イリノイ州は、州内の近代的なインフラ構築と継続的な経済発展を支援するため、27の資本開発プロジェクトに新たな助成金を交付した
その他	<ul style="list-style-type: none"> フロリダ州オレンジ郡 カリフォルニア州サンタアナ市 アリゾナ州ピマ郡 シアトル港湾委員会 (PoSC) 	<ul style="list-style-type: none"> OCC (交通費支払い免除) サンタアナ市は建設プロジェクトを加速している ピマ社による55百万米ドルおよび165百万米ドルの資本プロジェクト資金提供 PoSCの建設計画更新 	<ul style="list-style-type: none"> OCCは、10万ドルまでの用途変更許可について、企業がインパクトフィーの支払いを延期し、交通インパクトフィーの支払いを免除することを認めている サンタアナはCovid-19閉鎖のため、プロジェクトを加速している ピマ社は、資金を道路の補修や、業界の雇用を賄う資本プロジェクトの資金に充当する予定 PoSCは、雇用の確実性を提供し、労働者の継続的雇用を目的としている



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | 米国

国際請負業者はFDI政策に準拠する必要があるが、建設業関連取引には州ごとに異なる法律が適用される

米国建設業における準拠必須の法令

FIRRMA 2017

- 2017年11月8日に提出された「2017年外国投資リスク審査近代化法」(以下、FIRRMA)は、特定の種類の外国投資によってもたらされる米国の国家安全保障へのリスクから効果的に保護するため、対米外国投資委員会(CFIUS)のプロセスの発展を目指している
- FIRRMAは2020年2月によく採択された。FIRRMAの採択前は、いかなる買収や投資に対しても、取引または更新の報告に関する申請義務は発生しなかった

USFIRA 2017

- 2017年10月18日に提出された「2017年米国外国投資審査法」(以下、USFIRA)は、米国に提案された特定の外国投資の経済効果を米国商務省が審査する新たなプロセスを創設する
- 以下のような取引について、当事者は商務長官に通知することが義務づけられる：
 - ✓ 国有企業が関与し、評価額が5,000万ドル以上である
 - ✓ 10億ドル以上の取引

建設業

- 米国の建設プロジェクトは、反補償法、即納法、先取特権法、「ホームコート」準拠法、裁判地法、留保金法などの州特有の法律の適用を受ける
- 契約当事者間の権利行使は、国の裁判所と民間の仲裁裁判が最も大きな役割を果たす
- プロジェクトが規制対象との接点となる場合、連邦規制当局とその州の対応機関も建設を監督することがある。例えば：OSHAとEPA



その他の義務的 法律

- **税法**：プロジェクトの性質により、州ごとの売上・使用税、連邦・州所得税、輸入税、固定資産税、法定・雇用税など、さまざまな税に関する法律が考慮される
- **安全衛生法**：労働安全衛生局(OSHA)は、建設労働者の健康と安全を守る
- **環境法**：包括的環境対策・補償・責任法(CERCLA)および資源保護回復法(RCRA)が土地利用に適用される
- **労働法**：公正労働基準法は、全米の建設労働者「従業員」に対する最低賃金と残業手当の要件を定めている



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | 米国

国際請負業者の所得は、連邦の税法、及び管轄によって異なる州の税法に基づいて定義される税率に従って課税される

□ 2017年のTax Cuts and Jobs Act は、米国での事業を通じて国際請負業者が生み出す所得に対する課税を規定している

連邦税の規則

- C法人の請負業者については、2018年1月1日以降に開始する課税年度の税率上位35%から、税率は一律21%に引き下げられる
- S法人、個人事業主、または資格を有するパートナーは、20%のパススルー事業体控除を利用することができる
- 税率上限37%の適格事業者については、税率上限をより対応可能な29.6%に引き下げる
- Tax Cuts and Jobs Act に基づき、請負業者は、2023年1月1日までの間、資格のある新装置または中古装置（クレーン、重車、事務用機器など）に100%の即時支出（50%増）を利用できるようになった

外国企業の法人税率

課税所得	税率 (%)
1米ドル以上	21

Tax Cuts and Jobs Act の成立後、2017年12月20日に、法人税率は従来の35%から2018年1月1日より一律21%に変更

州税法の規則

- 大多数の州では、建設会社が提供するサービスに対して売上税を徴収する必要はない。しかし、原材料購入時に売上税または使用税を支払わなければならない

いくつかの州では、建設業者を再販業者のように扱っているが、再販業者は、最終消費者に再販売するためだけに材料を購入している。資材購入時に売上税を支払う必要はない。

ランプ・サム契約よりも、タイム・アンド・マテリアル契約にこのような処理を提供する州が増える

タイム・アンド・マテリアル契約

アリゾナ、コロラド、コロンビア、ハワイ、インディアナ、ミシシッピ、ネブラスカ、ニューメキシコ、テキサス

ランプ・サム契約

アリゾナ、ハワイ、ミシシッピ、ネブラスカ、ニューメキシコ

建設契約の交渉にあたっては、ほとんどの請負業者は「ランプ・サム契約」または「タイム・アンド・マテリアル契約」のいずれかを利用する

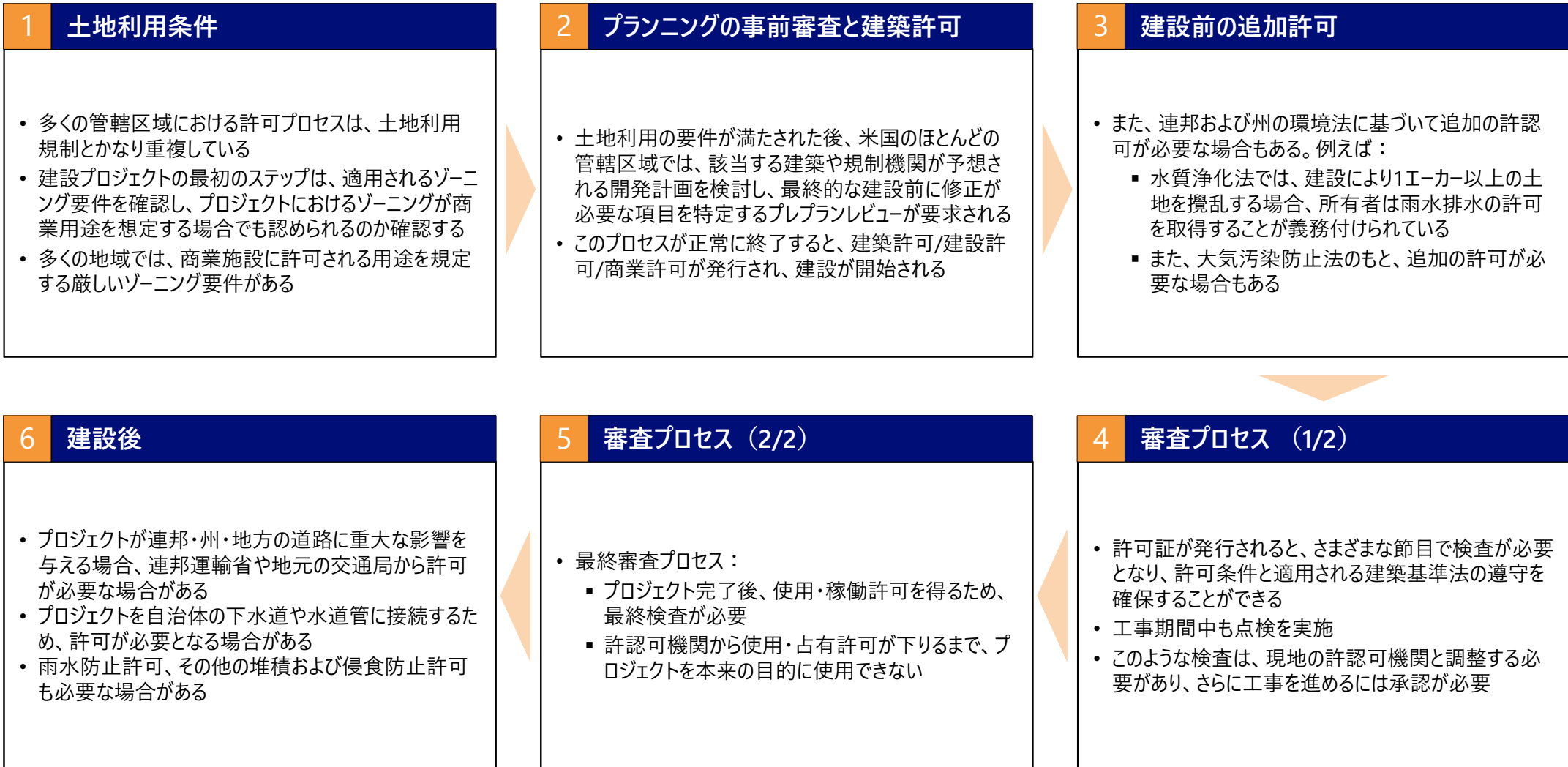
- ランプ・サム契約において、請負業者は、1回の所定の量で契約を履行することに同意している。この金額には、材料、貯蔵品、サービス、諸経費および利益のすべてを1つの勘定科目にまとめて「一括」計上する
- タイム・アンド・マテリアル契約は、現場のすべての労働者の実費を基礎とし、その実費を含むものとし、使用した物品については別途料金を請求するものとする



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | 米国

米国では、州や地域によって許可や免許の要件が異なり、地域、州、連邦の規範を満たし、最低限の安全要件を満たす必要がある

事業所設置・一般建設業許可取得の流れ





①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | 米国

プロジェクトが省庁の管轄下にある場合は、省庁ごとの法律も適用され、国際請負業者はそれらを遵守する必要がある

米国建設業における省レベルの準拠法

セクター	 道路	 鉄道	 航空	 海洋	 住宅	 健康
担当省庁	<ul style="list-style-type: none"> アメリカ合衆国運輸省 連邦道路管理局 	<ul style="list-style-type: none"> アメリカ合衆国運輸省 連邦鉄道局 (FRA) 陸上運輸委員会 	<ul style="list-style-type: none"> アメリカ合衆国運輸省 連邦航空局 (FAA) 	<ul style="list-style-type: none"> アメリカ合衆国運輸省 連邦海事局 	<ul style="list-style-type: none"> アメリカ合衆国住宅都市開発省 	<ul style="list-style-type: none"> アメリカ合衆国保健福祉省

外国投資経路

すべての外国投資関連取引は、対米外国投資委員会 (CFIUS) による審査を受け、その中に存在する可能性のある国家安全保障上のリスクを考慮することになっている。すべての外国投資は、外国投資リスク審査近代化法 (FIRRMA) および米国外国投資審法 (USFIRA) に遵守する。

法律および規制	<ul style="list-style-type: none"> 超党派インフラ法 (The Bipartisan Infrastructure Law) 	以下に遵守する <ul style="list-style-type: none"> agency's rules (49 Code of Federal Regulations (CFR) Part 1150) The FRA's Track Safety Standards, found at 49 CFR Part 213 	以下に遵守する <ul style="list-style-type: none"> Airport Construction Standards (AC 150/5370-10) 	以下に遵守する <ul style="list-style-type: none"> 46 U.S. Code § 50302 Deepwater Ports : Design, Construction and Equipment (33 CFR 149) 	NA	以下に遵守する <ul style="list-style-type: none"> 建設・機器プログラムのORIP部門 宇宙設計・建設プログラム
---------	------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	---------------------------------------------------------------------------------------------------



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | 米国

米国の建設協会が提供するサービスにより、国際請負業者が効率的にローカル化するのを支援している

米国における主要建設業協会一覧

No.	協会名	サービス内容	サービス体系	会員企業（一部）	URL
1	The Associated General Contractors of America (AGC)	以下のサービスを提供： <ul style="list-style-type: none"> • 不可欠なニュースや情報 • ネットワーキングの機会 • 全国認定教育プログラム • トレーニングガイドと業界誌 	会員制	<ul style="list-style-type: none"> • A & M Grading LLC • Acacia Industries • Agate, Inc. • Bartlett Brainard Eacott • Bethel Construction Group • Clark Construction 	https : //www.agc.org/agc- America-member-benefits
2	American Institute of Constructors	以下のサービスを提供： <ul style="list-style-type: none"> • 建設プロフェッショナルの資格 • AC・CPC試験の教材・講座へのアクセス • オンラインポータル、ウェブセミナー、会議のアクセス • ジャーナル&インサイトへのアクセス 	会員制	<ul style="list-style-type: none"> • Pepper Construction • Veritas Construction • Hall Construction • MW Golden constructors • HICAPS • BCEI • Industry associations such as ABC、ACCE、ASA、etc 	https : //aic- builds.org/partners/corpo rate-sponsors/
3	American Subcontractors Association	以下のサービスを提供： <ul style="list-style-type: none"> • モデル契約言語へのアクセス • 税制・規制に関する資料へのアクセス • 年次イベントSUBExcelへのアクセス • 週刊電子ニュース誌「ASAToday & Monthly」ジャーナルへのアクセス 	会員制	<ul style="list-style-type: none"> • Jessco Construction • Tindall Corporation • Crossroads Construction LLC • Aggtrans & the stone store • BIM Resource Group 	https : //www.asaonline.com/spo nsorship-opportunities/
4	Confederation of International Contractors' Associations (CICA)	以下のサービスへのアクセスを提供： <ul style="list-style-type: none"> • 建設業関連情報へのアクセス • 特別調査へのアクセス • 外部イベントに関する情報 • ニュースなどの出版物へのアクセス 	会員制	<ul style="list-style-type: none"> • Orascom Construction • Dogus Construction • IDFN Group • Quantum Global Solutions • Demathieu et Bard • Matière 	http : //www.cica.net/members- friends/subscription- form/



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | 米国

空港ターミナル建設プロジェクトは、Edgemoor Infrastructure & Real Estate社との官民パートナーシップにより開発されている

ミズーリ州カンザスシティ国際空港

プロジェクト概要

期間	<ul style="list-style-type: none"> 2018年8月～2023年3月
所在地	<ul style="list-style-type: none"> ミズーリ州カンザスシティ
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> Clark Construction The Weitz Company Clarkson Construction
国際請負企業	<ul style="list-style-type: none"> 新空港ターミナルは、Clark Construction、The Weitz Company、Clarkson Constructionの合弁建設チームにより建設される Weitzは、新ターミナルの建設に地方と国の資源を活用する
最終顧客	<ul style="list-style-type: none"> Edgemoor Infrastructure & Real Estate
契約規模	<ul style="list-style-type: none"> 15億米ドル
業界	<ul style="list-style-type: none"> インフラ
背景	<ul style="list-style-type: none"> カンザスシティに新しい空港ターミナルを建設するプロジェクト

プロジェクト内容



ハイライト

- ✓ このプロジェクトは、官民パートナーシップにより実施されている。
- ✓ 新ターミナルの高架道は2020年11月に完成し、2021年1月に鋼構造物工事も完了したことで、プロジェクトは佳境を超えた
- ✓ 100万平方フィートの39ゲートターミナルは2023年3月完成予定
- ✓ 新ターミナルは、1972年に建設されたカンザスシティ・インターナショナルの老朽化したB・Cターミナルに取って代わる。追加のプロジェクト範囲には、6、300スペースの駐車場構造、15、000平方フィートの中央ユーティリティプラント、空港のランドサイドおよびエアサイドの改良が含まれる
- ✓ この地域には、新たな雇用、現地および小規模企業への機会、空港利用者の世界レベルの旅行者体験という形で、深刻で持続的な経済的影響があるだろう

「これはカンザスシティにとって重要な前進であり、我々はClark and Clarksonと共にEdgemoorの建設チームの一員となることに非常に興奮している。我々は全員、世界レベルの空港をカンザスシティに提供することに全力を尽くしており、このプロジェクトを前進させるための世論調査でコミュニティから示された支援に感謝している。」



Weitz社CEO



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | 米国

LaGuardia Gateway Partners (LGP) は、2016年6月に新しい130万平方フィートのターミナルBの建設に着手し、契約規模は40億米ドルであった

ニューヨーク州クイーンズのラガーディア空港Bターミナル

プロジェクト概要

期間	<ul style="list-style-type: none"> 2016年6月～2023年
所在地	<ul style="list-style-type: none"> ニューヨーク州クイーンズ
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> LaGuardia Gateway Partners Vantage Airport Group Skanska
国際請負企業	<ul style="list-style-type: none"> LGPはニューヨークとニュージャージーの港湾管理局とのリース契約に基づき、施設を35年間管理・維持する Vantage Airport Groupは、Skanska・Walshを設計・ビルドの合併会社として、ターミナルBの再開発プログラムと経営を率いている
最終顧客	<ul style="list-style-type: none"> ニューヨークとニュージャージーの港湾管理局
契約規模	<ul style="list-style-type: none"> 40億米ドル
業界	<ul style="list-style-type: none"> インフラ
背景	<ul style="list-style-type: none"> 「ラガーディア空港」のターミナル建設プロジェクト

プロジェクト内容



ハイライト

- ✓ 建設金額は40億ドルで、ターミナルBプロジェクトは、米国史上最大の官民パートナーシップの一つであり、米国航空では最大のプロジェクトである。ターミナルBの再開発には、新しい35ゲートターミナル、駐車場ガレージ、セントラルホールが含まれる
- ✓ 集中型の16レーンTSAセキュリティチェックポイントにより、旅客審査を合理化し、業界最先端の技術を取り入れる
- ✓ 新しい手荷物処理システムには、米国の空港で最大級の配備を行っている55の移動式検査台が含まれる
- ✓ ターミナルと2つのアイランド型コンコースを歩道橋で結ぶ、革新的な島と橋のコンセプトが成功の鍵となり、建設チームは最小限の混乱で新しいヘッドハウス、コンコース、駐車場、道路、2マイルの追加タクシーウェイを建設できるようになった

「ターミナルBの再開発は、以前のターミナルが建設中に完全に稼働し続けたように、これまでで最も複雑な航空プロジェクトでもあるかもしれない」



CEO, LaGuardia Gateway Partners



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | 米国

ハンプトンネル拡張工事は、総予算38億米ドル以上で国内最大の高速道路建設プロジェクトである

I-64ハンプトン道路橋トンネル (HRBT)

プロジェクト概要

期間	<ul style="list-style-type: none"> 2012年4月～2025年11月
所在地	<ul style="list-style-type: none"> バージニア州ハンプトン及びノーフォーク
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> Dragados USA Vinci Construction
国際請負企業	<ul style="list-style-type: none"> ハンプトン・ロードス・コネクター・パートナーズ (HRCP) はHRBT拡大プロジェクトを構築する HRCPは、Dragados USAが元請業者、HDR & Mott MacDonaldがリードデザイナーを務めるJVである。チームには、Flatiron Constructors、Vinci Construction、Dodin Campenon Bernardも含まれる
最終顧客	<ul style="list-style-type: none"> バージニア州交通局 (VDOT)
契約規模	<ul style="list-style-type: none"> 38億米ドル
業界	<ul style="list-style-type: none"> インフラ
背景	<ul style="list-style-type: none"> 既存道路の拡充に加え、トンネルの新設をプロジェクト

プロジェクト内容



ハイライト

- ✓ この新プロジェクトは、より広いレーンと新しいトンネルを建設することで、回廊の渋滞を緩和することを目的としている
- ✓ このプロジェクトでは、5.3kmの海上高架橋や新設トンネルの設計・施工、既存道路の14.5kmの拡幅などが行われる
- ✓ コンソーシアムは、2つの人工島間の2.4kmの長さのトンネルを、1kmと1.9kmの2つの海底パイアダクトで掘削する
- ✓ 既存の構成要素は、14.5kmの道路の解体、改築、拡幅を含み、各方向に2つの追加交通レーンが作成される
- ✓ このプロジェクトにより、VINCI Construction Grands Projectsは、あらゆる分野から現地スタッフを雇い、将来のプロジェクトのための現地チームを組むことで、組織的な成長を高めることができる

「このプロジェクトは大変参考になるでしょう。HRBTは、人口850万人のフランスの4分の1の大きさを測定する、バージニア州で授与された過去最大の建設プロジェクトです。高速道路網は、当社の顧客であるVDOTが管理しており、米国で3番目に大きい。」



Christian Tricoire氏(セクター・ディレクター)



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | インド

インドは、人口で世界第2位、GDPで世界第6位の経済成長が著しい共和制国家である

■ 基礎データ

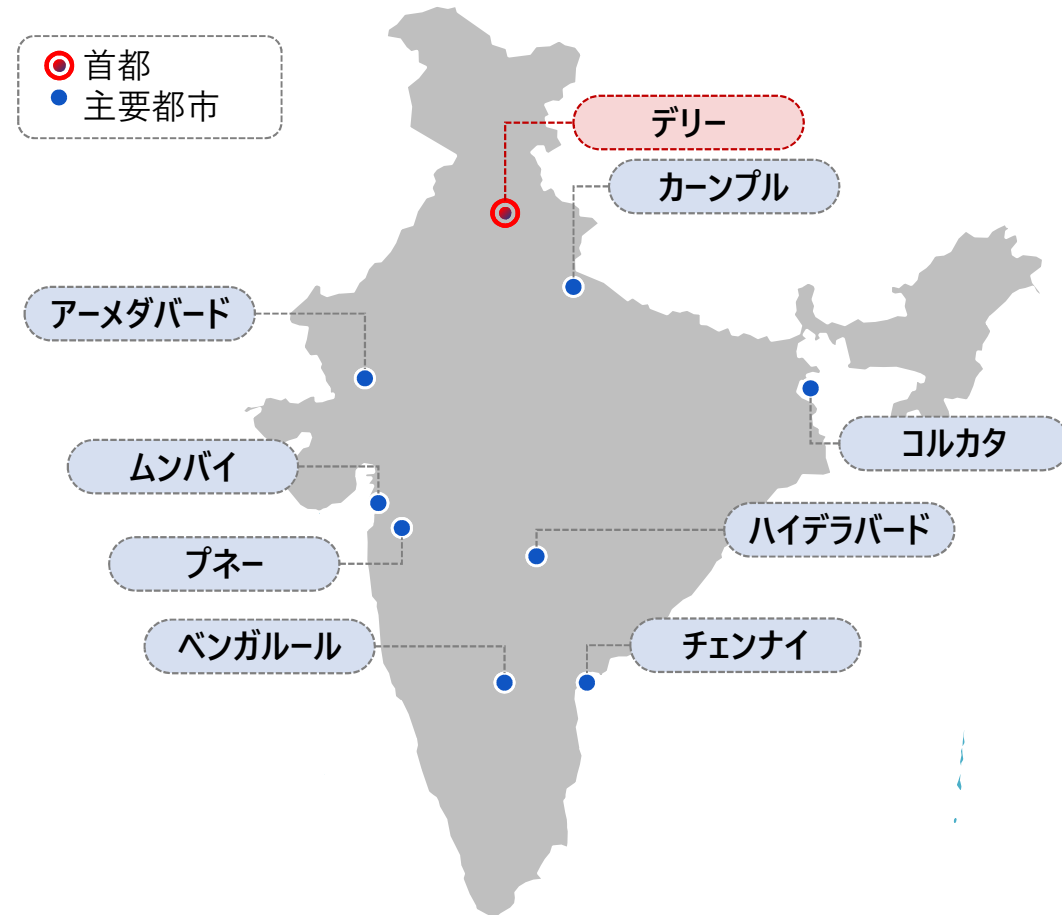
正式名称	インド共和国
首都	ニューデリー
面積	約330万平方キロメートル (世界第7位)
人口	13.8億人 (2019年、世界第2位)
通貨	ルピー (INR)、1ルピー=1.53円 (2022年3月11日)
GDP (名目)	<ul style="list-style-type: none"> 2.623兆ドル (2020年、世界第6位) 国民一人当たり：1,901ドル
政治体制	共和制
法体系	コモンロー
言語	<ul style="list-style-type: none"> ヒンディー語 (連邦公用語) 英語 (準公用語) その他20の言語 (州公用語)
宗教	<ul style="list-style-type: none"> ヒンドゥー教徒79.8%、イスラム教徒14.2%、キリスト教徒2.3%、シク教徒1.7%、仏教徒0.7%、ジャイナ教徒0.4% (2011年調査)
識字率	全人口の74% (2018年)
ジニ係数※	47.9 (2018年)
人間開発指数※	0.645 (2018年、世界第131位)

※ジニ係数：所得や富の分配を表し、不平等を表す指標

※人間開発指数：平均寿命、教育、一人当たりの所得を指標とした統計的な複合指数

出所: 世銀、外務省、政府系ウェブサイト

■ 主要都市

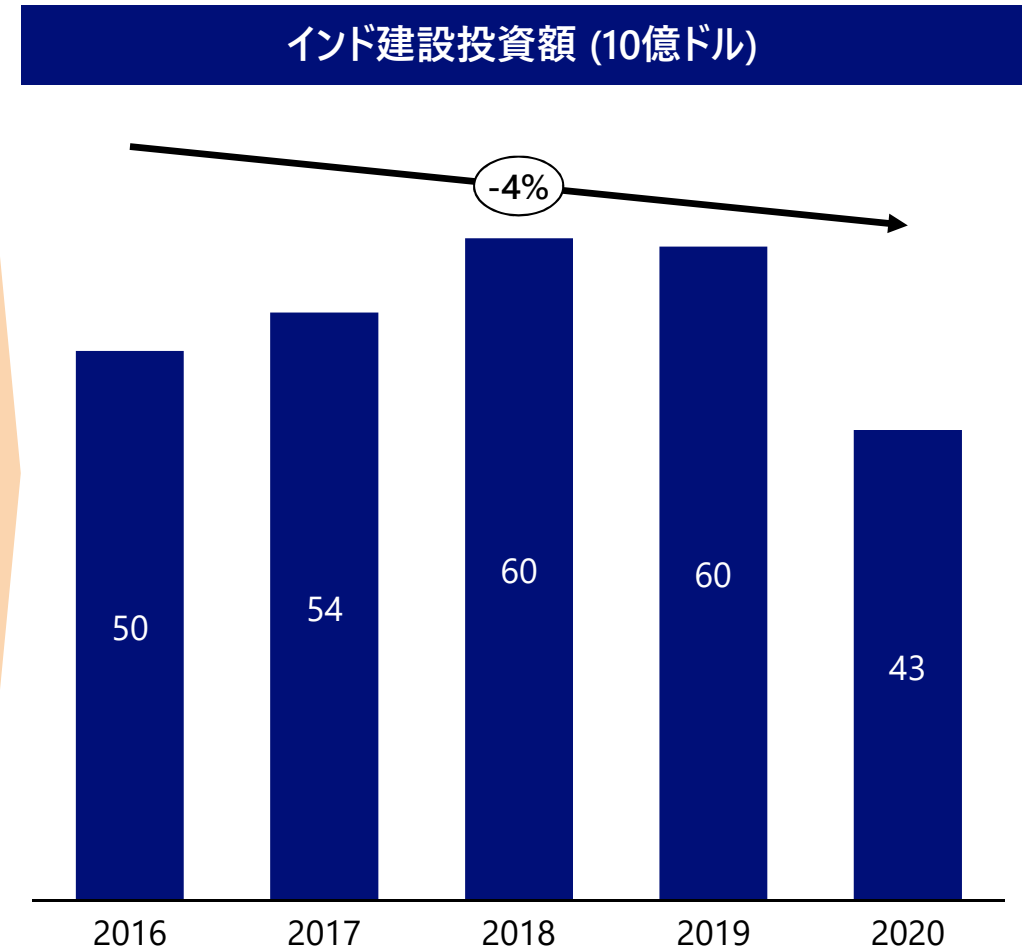




①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | インド

新型コロナの大流行により、過去5年のインド建設市場の年平均成長率(CAGR)はマイナス4%となった

- ❑ 2020年度のインド総GVA（粗付加価値）は1.76兆ドル（133兆ルピー）であった。そのうち産業GVAは0.59兆ドル（44.9兆ルピー）で、さらに建設GVAは0.15兆ドル（11兆ルピー）であった。
- ❑ 建設業は、新型コロナのパンデミックにより、通常雇用している派遣労働者が著しく不足したため、特に2020年度には建設業だけでなく、産業全体のGVAが減少した。
- ❑ 政府は2022年度の連邦予算で、インフラへの融資を専門的に管理する開発金融機関（DFI）の設立を発表した。それに伴い、DFI設立のための法案が発表され、DFIの資本金として26.5億ドル（2000億ルピー）が計上された。
- ❑ パンデミック状況下でのロックダウンにより、建設業への総投資額は減少している。



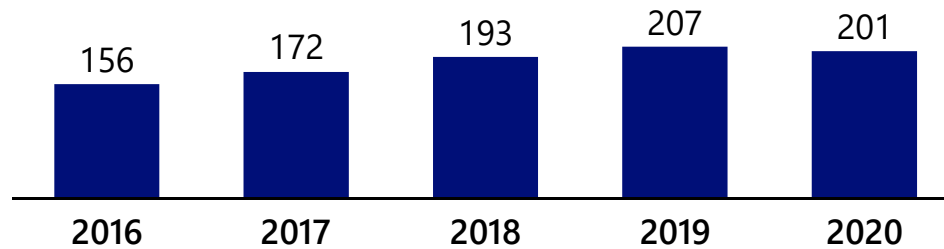


①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | インド

建設市場規模と生産年齢人口の増加により、インド市場の魅力が高まっている。一方で、多くの国際主要請負業者の進出により競争が激化している

1

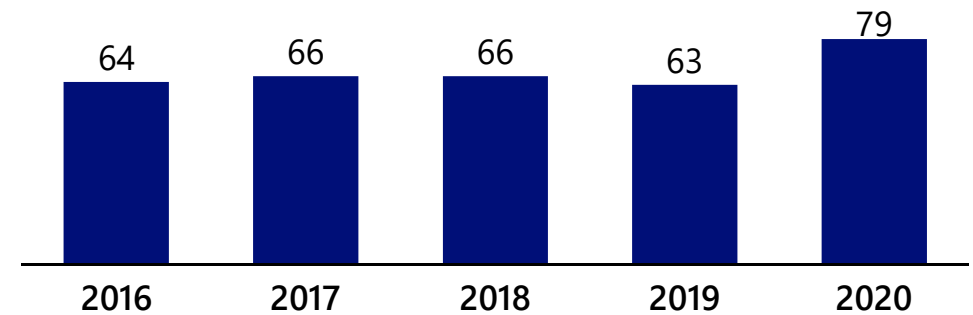
建設市場規模（単位：10億ドル）



- インドは2016年から2020年にかけて、建設市場規模がCAGR7%で増加している。

2

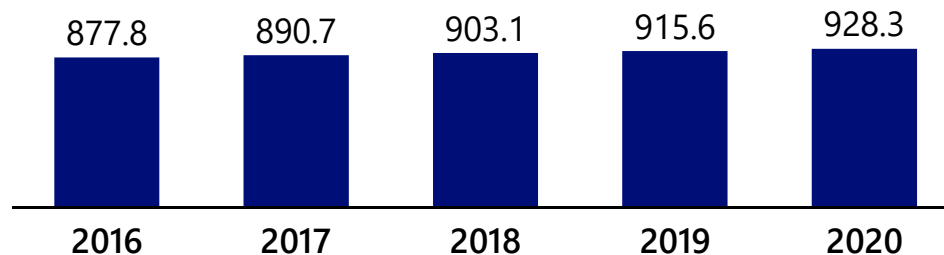
国際主要請負業者数



- 2016年から2020年にかけて、国際主要請負業者が増加しており競争率が挙がっている。
- 20年度は前年度比25%増となり、国際主要請負業者数が最多となった。

3

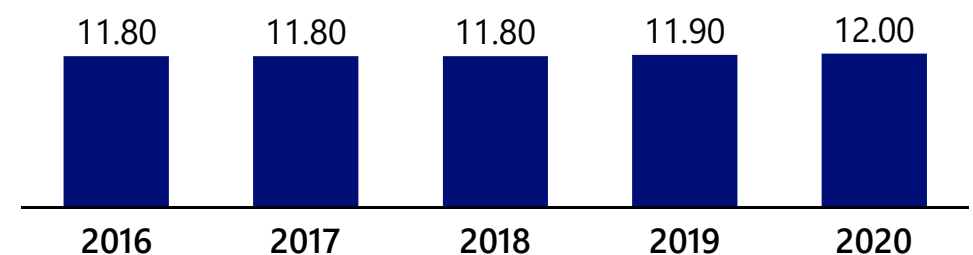
生産年齢人口（単位：百万人）



- 2016年から2020年にかけて、一貫して生産年齢人口が増加している。
- 20年度は生産年齢人口数が最も多く、前年度比1%増となった。

4

建設業の雇用者数（単位：%）



- 2016年から2020年にかけて、建設業における雇用者数はCAGR0.42%で増加している。

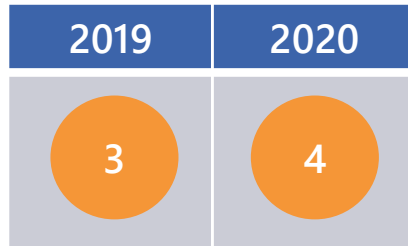


①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | インド

カントリーリスクや腐敗認識指数の観点から、インドでのビジネスはリスクがある一方で、同国の経済成長に伴い、より多くの日系企業が進出している

1

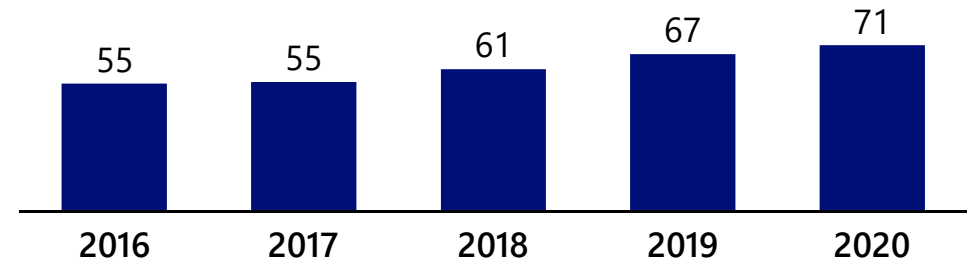
カントリーリスク



- インドのカントリーリスクスコアは3から4に上昇し、2019年と比較して2020年は高いリスクがあることを示した。

2

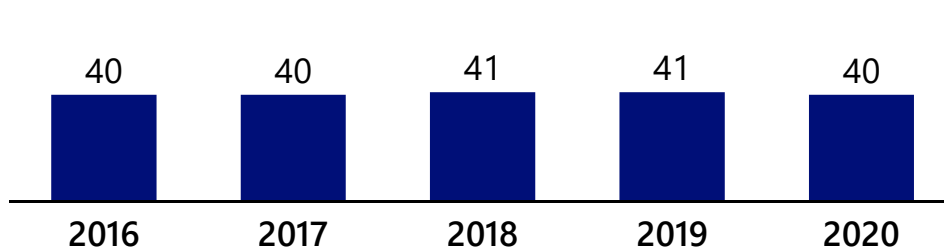
ビジネスのしやすさ指数



- インドのスコアは、2016年から2020年にかけて上昇を続けている。
- これは、同国の規制環境が国内 & 海外企業にとって友好的になってきていることを意味する。

3

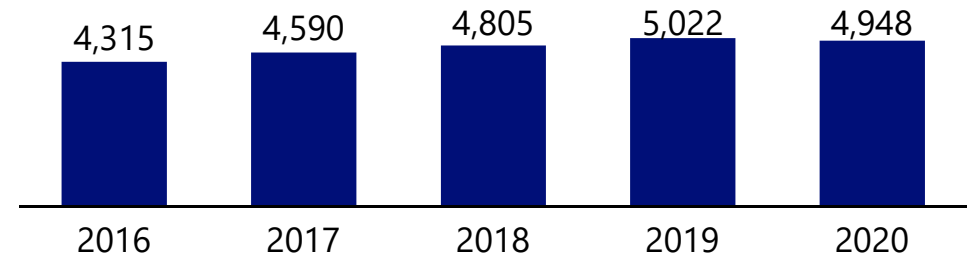
腐敗認識指数



- 2020年のインドの腐敗認識指数は40点で、世界80位。
- 過去5年間変化は無く、状況は改善されていない。

4

日系企業進出状況



- インドの経済成長に伴い、日系企業の進出が進んだ。
- しかし、2020年の新型コロナウイルスの大流行により、一部の日本企業がインドから撤退。



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | インド

2025年までに5兆ドルの経済規模という目標を達成するため、新規インフラの構築と既存インフラの改善に積極的な投資を実施

- 2019年度連邦予算において、インド政府は2019～24年度の間インフラに1.5兆米ドルを投資すると発表した。
- SDGsの達成や生活水準の向上とともにインフラ整備に注力することで、スラム街の再開発、都市道路、水の供給範囲と質、下水処理施設、都市モビリティなど、必要な分野へのインフラ投資が実施される予定。
- インドを高成長軌道に乗せ、2024-25年までに5兆ドルの経済規模にするためには、中央・州政府とは別に、物理的・社会的インフラへの民間投資がカギとなる。
- 政府は、2020-2025年度の国家インフラ・パイプライン（NIP）を立ち上げ、世界クラスのインフラ・プロジェクトの実施を促進している。

インドのインフラ計画を効率的に推進するための「国家インフラ・パイプライン」は重要な役割を果たす

国家インフラ・パイプライン（NIP）

目的

- 市民にしっかりとしたインフラを提供し、生活の質を向上させるため。
- プロジェクト準備の改善とインフラへの投資誘致するため。
- 他産業でのシームレスな作業と生産性、そして2025年までに5兆ドルの経済規模を目指すというインドの野心的な目標を達成するため。

メリット（期待されること）



経済：より多くのインフラプロジェクトを可能にし、ビジネスを活性化し、雇用を創出し、生活のしやすさを向上させ、すべての人にインフラへの公平なアクセスを提供し、それによって成長をより包括的にする。



政府：整備されたインフラは経済活動の水準を高め、政府の歳入基盤を改善することで追加の財政スペースを生み出し、生産的な分野に焦点を当てた質の高い支出を確保する。

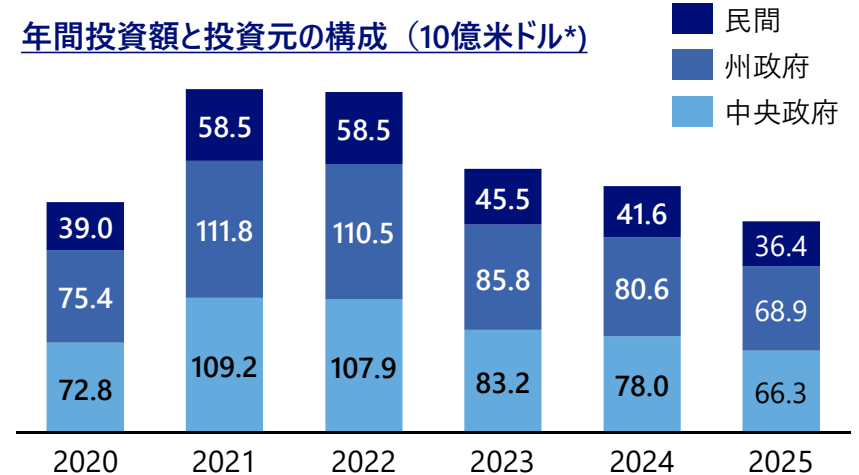


デベロッパー：より準備の整ったプロジェクトの提供、強引な入札やプロジェクト失敗の減少、投資家の信頼性向上による資金調達源を確保する。



金融機関：プロジェクトがより良く準備され、所轄官庁による積極的なプロジェクト監視によってエクスポージャーのストレスが軽減されるため、投資家の信頼が構築され、より良いリターンを確保することができる。

年間投資額と投資元の構成（10億米ドル*）



- 政府と民間企業が共同で資金を提供し、世界クラスのインフラプロジェクトを促進することで、経済の活性化、より良い雇用機会の創出、インド経済の競争力強化につなげることを目的としている。
- インド政府によるとによれば、2025年には中央政府（39%）と州（40%）がほぼ同等の割合で、次いで民間セクター（21%）が投資元となる見込みである。



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | インド

インド政府は、Gati Shaktiなどのイニシアティブやその他優遇措置を実施しており、インフラ部門の政策的優先順位が高い

- ▶ 2019年に発表した国家インフラパイプライン（NIP）では、34のサブセクターで1兆814億ドル相当の計7,552のプロジェクトが計画され、そのうち1,754が開発中である。
- ▶ インド政府は、インフラ整備を支援するため、所得税法第80条IBAの適用を2020年3月31日まで延長し、手頃な価格の住宅を促進するほか、州レベルのインセンティブを提供している。

国家レベルのイニシアティブ

- ▶ 2021年度国家予算において、インド政府はインフラ整備目標の達成に向けた政府の関心を示し、以下の分野に優先的に取り組んでいる。

<p>1</p>  <p>全方位型インフラを目指す「PM Gati Shakti Master Plan」に1.324兆ドルを計上</p>	<p>2</p>  <p>インド住宅都市省に68.5億ドルを配分</p>	<p>3</p>  <p>2022年までにすべての人に都市住宅を提供することを目的とした「Pradhan Mantri Awas Yojana」に37.6億ドルを計上</p>	<p>4</p>  <p>スマートシティの推進を目的とした「スマートシティミッション」に18.8億米ドルを計上</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

州レベルのインセンティブ

1 ウットラカンド州（例）	2 ハリヤナ州（例）
<p>建築面積2万㎡以上の建設プロジェクト、および高速道路新設プロジェクトに対して以下のようなインセンティブを与えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 重工業投資・雇用促進政策2018に基づく土地料金のリベート • 設備補助金 - MSMEポリシー-2015に基づく • メガ産業・投資政策2015に基づく土地料金の減免措置 	<p>ハリヤナ州企業振興委員会（HEPB）は、4つのメガプロジェクトに対して1,246億インドルピーを超える特別なインセンティブ・パッケージを承認した。</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aarti Green Tech Limitedが産業モデルタウンシップ内9.92エーカーの土地に鉄スクラップ処理装置を設立 • Wonder Cement Limited がセメント粉砕装置を設置予定 • Amperex Technology Limited がリチウムイオン電池の製造施設を設立予定 • Adani Wilmar Limited (AWL) が、27万平方メートルの敷地に450億インドルピーを投資し精米工場を設立予定



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | インド

国際請負業者は、インドで合法的に事業を行うために、インド会社法、インド契約法、FDI政策を遵守しなければならない

インド建設業における準拠必須の法令

インド会社法

- ▶ インドで活動する外国企業は、2013年会社法に基づいて登録する必要がある。
- ▶ 取締役の資格、任命、報酬、解任、退職、取締役会及び株主総会の開催、決議、関連当事者取引、会計帳簿の維持、年次会計の作成及び提示、会社登記官への定期的な書類提出等に関する詳細な規定が定められている。

インド契約法

- ▶ インド契約法は成文化されており（1872年インド契約法）、主にイギリスのコモンローに基づいている。
- ▶ 同法第10条によれば、拘束力のある契約が成立するためには、契約能力のある2人以上の当事者間で合意が成立し、当事者が自由な同意のもとに、合法的な対価と合法的な目的のために契約を締結しなければならないとしている。

外為管理法

- ▶ 商工省産業政策促進局（DIPP）が毎年発表する統合版FDI政策により、外資の参入が禁止される分野と規制される分野が規定されている。
- ▶ 建設開発（タウンシップ、住宅、インフラ、病院などの開発）に対するFDIは自動認可ルートで100%の出資が認められている。
- ▶ 不動産事業、ファームハウスの建設、譲渡可能開発権（TDR）の取引に従事しようとする企業へのFDIは不可。
- ▶ FDIの各トランシェを基準として計算される3年間のロック期間があり、この期間中は不動産またはその一部の譲渡は不可。



その他の義務的法律

- ▶ **税法**：VAT、中央売上税、サービス税、輸入税、物品税などの税金は、インドでの建設プロジェクトに影響を与える。
- ▶ **安全衛生法**：インドの正社員は、医療費補助や退職金制度への拠出などの追加給付を受けることができる。
- ▶ **環境法**：国際的な請負業者は、インドで事業を行うために、1987年の大気法、1974年の水法、環境保護法、火薬類法を遵守しなければならない。
- ▶ **労働法**：国際的な請負業者は、1948年最低賃金法、1948年工場法、1947年産業紛争法、1970年契約労働法などの労働法に従わなければならない。



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | インド

国際請負業者は、インドで発生した売上と提供したサービスに対して、法人税と物品・サービス税を支払わなくてはならない

インドでの国際請負業者の業務に直接影響を与える主な税法や規制：

- 所得税法（1961年）
- 物品・サービス税（2017）

所得税法

- インドに恒久的施設（PE）または支店/プロジェクトオフィスを持つ国際請負業者を含む外国企業は、40%の基本税率に加え、課徴金と健康教育目的税が追加され、41.60%、42.43%、または43.68%の税率が適用される。
- インドには最低代替税（MAT）制度があり、この規定はインドにPEを持たない外国企業には適用されない。
- 財政法（2018年）では、外国企業の総所得が海運事業、鉱物油の探査、航空機事業、ターンキープロジェクトの土木建設にのみ由来する場合は、MATを適用しないものと規定している。

外国企業の法人税率

法人税*	税率	
	基本	実効**
1,000万ルピー以下	40%	41.60%
1,000万ルピー以上1億ルピー以下	40%	42.43%
1億ルピー以上	40%	43.68%

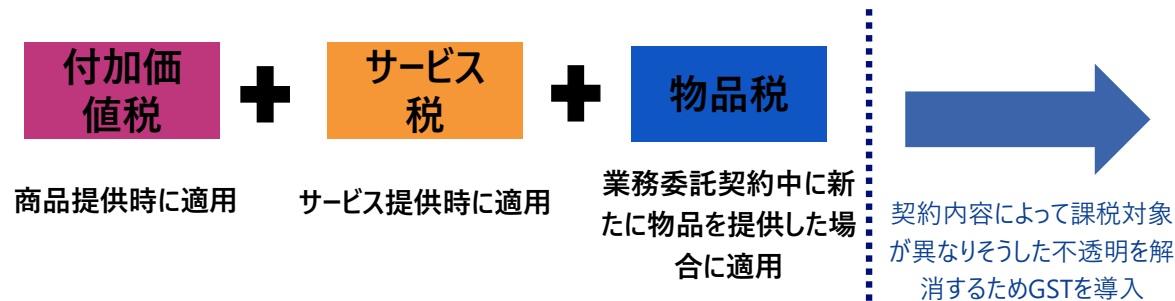
*課税所得の合計が1,000万ルピーを超える場合のみ、10%のサーチャージが課される。

**実効税率は、課徴金および健康教育目的税4%を含む。

物品・サービス税（GST）

- 工事請負契約とは、契約を履行するための物品の供給を伴う役務提供契約であり、例えば、建物の建設などが該当する。

GST前の制度における工事請負契約



GSTにおける工事請負契約の課税対象

課税対象	税率
モニュメント、運河、ダム、パイプライン、給水、汚水処理、廃棄、政府計画の建設・修繕	12%
アフオーダブル住宅の建設サービス	12%
官公庁への土木・建築工事を含む工事	5%
石油開発	12%
下請け業者から元請け業者への請求	12%



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | インド

国際請負業者がプロジェクトを開始するにあたり、インド企業省に登録、ライセンスや許可を得るために長いプロセスを要する

事業所設置・一般建設業許可取得の流れ

1 参入オプション

- 建設業者は、以下のような方法でインドに進出することができる：
- 外国人投資家として、プロジェクト関連活動を実施するためプロジェクト事務所を設立
 - 合併会社または完全子会社によるインド国内で法人を設立
 - 有限責任事業組合（LLP）法人を設立

2 プロジェクト開始時

- 請負業者は、以下の手順で企業省(MCA)に登録する必要がある：
- MCAに会社名を登録
 - デジタル署名の取得
 - 会社覚書(MOA)と定款(AOA)の提出
 - MCAに法人設立を申請

3 法人設立

- 請負業者は法人として会社を設立するために、以下を取得しなければならない：
- 法人設立証明書
 - 永久口座番号(PAN)
 - 税金口座番号(TAN、現在ではGST番号として知られる)

6 建設中

- 州公害防止委員会から公害許可を取得
- 市町村計画局／市町村当局から許可を取得
- 消防安全局から火災安全許可を取得
- 州電力配電から電気供給を申請
- 市当局に水道の接続を申請

5 建設前 (2/2)

- 自治体当局から建築計画・レイアウトの許可を取得
- 環境汚染制御委員会から設置同意書を取得
- 環境森林気候変動省から環境許可を取得
- 都市・国土計画局から土地使用許可証を取得
- 州労働局から労働許可証及び作業許可証を取得

4 建設前 (1/2)







- 請負業者は、州の部局（都市・国土計画局、歳入局、土地登記局）に土地取得を申請
- 州公害防止局、森林局、沿岸地帯管理局から土地取得の許可を取得
- エレベーター、エスカレーター-の建設許可を自治体から取得



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | インド

プロジェクトが省庁の管轄下にある場合は、省庁ごとの法律も適用され、国際請負業者はそれを遵守する必要がある

インド建設業における省レベルの準拠法

セクター	 道路	 鉄道	 空港	 海洋	 不動産	 病院
担当省庁	<ul style="list-style-type: none"> Ministry of Road Transport and Highways National Highways Authority of India 	<ul style="list-style-type: none"> Ministry of Railways Railways Zones Indian Railway Station Development Corporation 	<ul style="list-style-type: none"> Ministry of Civil Aviation Airports Authority of India Airports Economic Regulatory Authority 	<ul style="list-style-type: none"> Ministry of Shipping Indian Ports Association National Shipping Board 	<ul style="list-style-type: none"> Ministry of Housing & Urban Affairs Real Estate Regulatory Authority State Urban Development 	<ul style="list-style-type: none"> Ministry of Health & Family Welfare State Health Department
外国投資経路	100%直接投資可能	100%直接投資可能	100%直接投資可能	100%直接投資可能	100%直接投資可能	100%直接投資可能
法律および規制	<ul style="list-style-type: none"> The National Highways Act, 1956 NHAI Rules, 1957 NHAI Rules, 1964 The National Highways Authority of India Act, 1988 NHAI Rules, 1997 	<ul style="list-style-type: none"> The Railways Act, 1989 	<ul style="list-style-type: none"> The Airports Authority of India Act, 1964 Airports Economic Regulatory Authority of India Act, 2008 	<ul style="list-style-type: none"> The Indian Ports Act 1908 (15 of 1908) The MPT Act 1963 (38 f 1963) Indian Maritime University Act, 2008 	<ul style="list-style-type: none"> Right to Fair Compensation & Transparency in Land Acquisition, Rehabilitation & Resettlement Act, 2013 Real Estate Act, 2016 	<ul style="list-style-type: none"> Clinical Establishments (Registration and Regulation) Act, 2010



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | インド

インドにおける国内・国際請負業者に対し、建設関連情報の提供やネットワーク拡大を支援する建設業協会が複数ある

インドにおける主要建設業協会一覧

No.	協会名	サービス内容	サービス体系	会員企業（一部）	URL
1	Construction Federation of India	建設に関連するマクロ経済指標、経済政策金融、税制、外国直接投資に関する政府の政策、外国貿易、標準入札書、RFQ / RFPなどを含むデータベースへのアクセスを提供	会員制	<ul style="list-style-type: none"> • Larsen & Toubro Ltd. • Shapoorji Pallonji & Co. Ltd. • Hindustan Construction • Gammon India Ltd • ITD Cementation India Ltd. • NCC Ltd. 	http://www.cfiindia.com/membership.html
2	Builder's Association of India	<ul style="list-style-type: none"> • 「Indian Construction」への広告掲載 • 商品紹介 • 展示会・見本市 • 建設業界リファレンス（年1回） • マンツーマンミーティング • 調査・研究 	会員制	<ul style="list-style-type: none"> • Hindustan Construction • Sarvamangala Construction • Salwan Construction Company • Mathrani Construction Co. • Golani Brothers • C.D. Builders • Vichare & Co 	https://www.baionline.in/on-members-area.html
3	Contractors Council of India	<ul style="list-style-type: none"> • 現場での木工作业サービス • 土木施工サービス • 業界団体への下請け・サプライヤーの紹介 	会員制	Not Available on the website	https://contractorscouncilofindia.com/wp-content/themes/ccfvic_the_me/images/form.jpeg
4	Construction Industry Development Council (CIDC)	プロジェクト、コンサルタント、請負業者、メーカー、サプライヤーに関する詳細情報を提供する独自のデータベースへのアクセスを提供	会員制	<ul style="list-style-type: none"> • Planning Commission • Larsen & Toubro Ltd. • Jaiprakash Industries Ltd. • Hindustan Construction • Continental Construction • Maytas Infra Ltd. 	http://www.cidc.in/support/pdf/Membership_Form-CIDC.pdf

現代建設が受注したコタの斜張橋は、国内7州と主要28都市を通過する国道14本をつないでいる

インド・チャンバル川の斜張橋プロジェクト

プロジェクト概要

期間	<ul style="list-style-type: none"> 2006年11月～2017年8月
所在地	<ul style="list-style-type: none"> ラジャスタン州
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> 現代建設 (韓国) Gammon India
国際請負企業	<ul style="list-style-type: none"> 現代建設は、建設分野での100%FDIを認められ、現代グループの100%子会社としてインド市場に参入した。 パートナーシップやJV組成はインド市場参入には必要なく、同社はプロジェクト単位で同国でパートナーを探す
最終顧客	<ul style="list-style-type: none"> インド国道庁 (NHAI)
契約規模	<ul style="list-style-type: none"> 5,249万ドル
業界	<ul style="list-style-type: none"> インフラ
背景	<ul style="list-style-type: none"> インド・ラジャスタン州コタ市のチャンバル川に架かる橋のプロジェクト

プロジェクト内容



ハイライト

- ✓ 2006年11月、現代建設はインド国道庁よりコタ・チャンバル橋プロジェクトを受注
- ✓ 同プロジェクトは、インド政府が進める国道開発プロジェクトの東西回廊のうち、コタ地区にチャンバル川を渡る橋を建設することを目的とする
- ✓ 1.4kmの橋には、スパン350mで高さ80mの塔が建設された
- ✓ 現代建設は、現地の建設業者であるGammon India社とコンソーシアムを組成
- ✓ また、Systra-MVA Consulting社 (インド) が橋梁の設計を担当
- ✓ この橋は、インド初の軸流式ケーブルステイ橋となった

国内5つの斜張橋の中で最長の350mの「メインスパン」を持つこの橋は、今日、ムンバイの「バンドラ・ウォーリ・シーリンク」やコルカタの「ハウラー橋」のような象徴的な建造物となった。



Om Birla氏(コタ地区選出の国会議員)



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | インド

Bouygues Bâtiment International社は、2016年にOberoi Realty社からムンバイのコンドミニアム2棟を受注、インドにおける同社初の住宅建設プロジェクトとなった

インド・ムンバイにおけるコンドミニアム2棟の住宅建設プロジェクト

プロジェクト概要

期間	<ul style="list-style-type: none"> 2016年5月～2019年12月
所在地	<ul style="list-style-type: none"> ムンバイ
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> Bouygues Bâtiment International (フランス) VSL (スイス)
国際請負企業	<ul style="list-style-type: none"> 2016年、Bouygues Bâtiment Internationalは、VSLとJVを組成し、初の不動産プロジェクトでインド市場に参入した 両社は仏ブイグ・グループの子会社
最終顧客	<ul style="list-style-type: none"> Oberoi Realty (インド、不動産コングロマリット)
契約規模	<ul style="list-style-type: none"> 約1.13億ドル
業界	<ul style="list-style-type: none"> 住宅
背景	<ul style="list-style-type: none"> インド・ムンバイでコンドミニアム2棟建設プロジェクト

プロジェクト内容



ハイライト

- ✓ Oberoi Realty社は、Bouygues Bâtiment International社とVSL社のJVに、ムンバイのコンドミニアム2棟の建設を発注
- ✓ エターニアとエニグマと名付けられた2つの高級複合施設は、シンガポールのHBデザイン社が設計を担当
- ✓ 2つの複合施設には4つのタワーがあり、1,840戸のアパートメントと4,977台の駐車スペースを有し、総床面積は605,000 m²になる予定となった
- ✓ 2016年5月より工事を開始し、ピーク時には2,350名が現地にて工事にあたった
- ✓ 同プロジェクトは、持続可能な建設原則に準拠して計画されており、LEED環境認証を目指した
- ✓ 今回の受注は、ブイグ・グループのアジアにおける大きな成長を示した

弊社のグローバルな専門知識と、VSL社の豊富な現地運営経験が、南アジアで最も活気のある市場でこの契約を獲得する鍵となった。



Bouygues Bâtiment International社 副CEO

①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | インド

STRABAG International社は、RRTS回廊プロジェクトを通じて、地下鉄の駅やトンネルのMEP（機械、電気、配管）に進出する予定

デリー・メーラト間高速鉄道システム(RRTS)回廊プロジェクト

プロジェクト概要

期間	<ul style="list-style-type: none"> 2021年入札終了
所在地	<ul style="list-style-type: none"> デリー
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> STRABAG International (ドイツ) インド側パートナー非公開
国際請負企業	<ul style="list-style-type: none"> STRABAG India Pvt. LtdはSTRABAGグループの完全子会社としてインド市場に参入。1995年から継続的にインドで事業を展開。 プロジェクト単位でパートナーシップやJVを組成している。
最終顧客	<ul style="list-style-type: none"> 首都圏地域交通公社 (NCRTC)
契約規模	<ul style="list-style-type: none"> 2,218万ドル
業界	<ul style="list-style-type: none"> 輸送
背景	<ul style="list-style-type: none"> STRABAG Indiaが地下トンネル換気システム(TVS)、および環境制御システム(ECS)を落札

プロジェクト内容



ハイライト

- ✓ 政府主導「Make in India」の取り組みの一環で、インド初のRRTSプロジェクト
- ✓ 最高時速180kmの国内初の高速地下鉄を走らせる予定
- ✓ STRABAG International社は、NCRTCのデリー・メーラト間高速鉄道システム(RRTS)回廊にある4つの地下駅の環境制御システム (ECS)、トンネル換気システム (TVS)、電気、SCADAシステムの設計、詳細設計、供給、設置、テスト、試運転を担当する予定
- ✓ 同プロジェクトには、回廊の建物換気も含まれる

NCRTCは2021年7月、このパッケージの入札を、地下2区間、予算25億ルピー、完成期間1550日で募集した。



Metrorail News



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | オーストラリア

オーストラリアは、オセアニアに位置し広大な国土を持つ立憲君主制国家であり、人口はさほど多くはないものの、豊かな経済力で発展を遂げている

■ 基礎データ

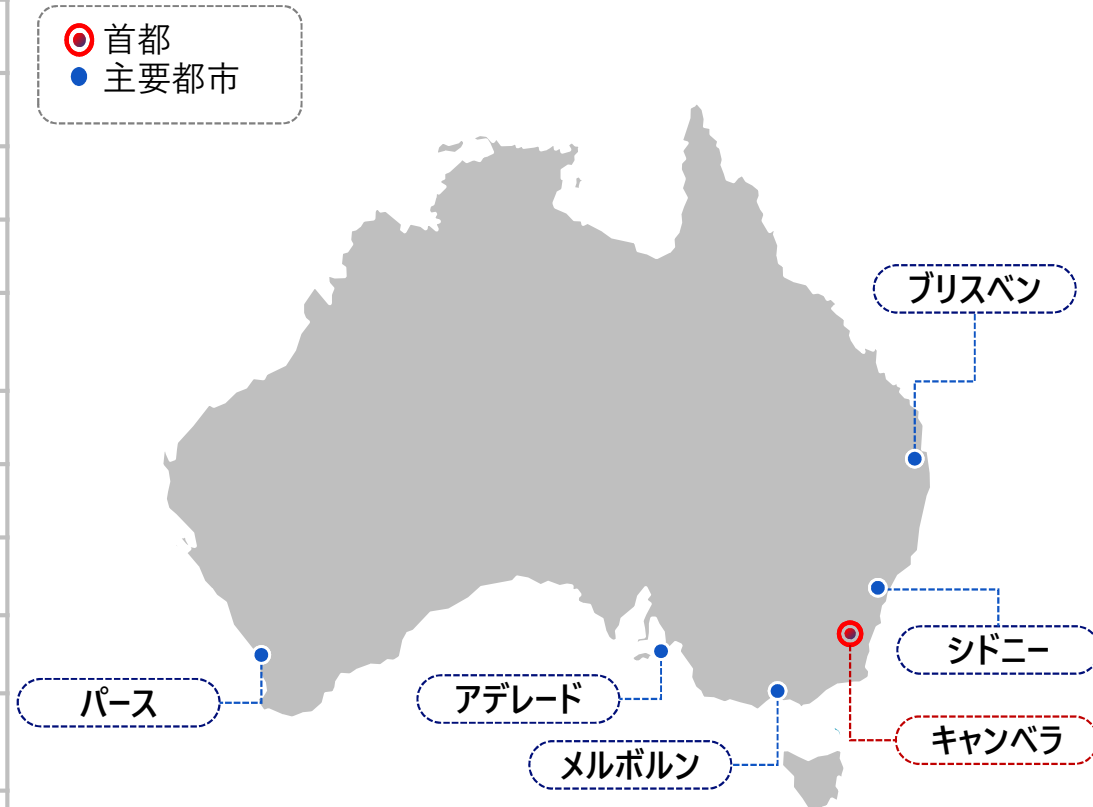
正式名称	オーストラリア連邦
首都	キャンベラ
面積	769.2万km ² (世界第6位)
人口	2560万人 (2020年、世界第55位)
通貨	豪ドル (AUD)、1豪ドル=85.64円 (2022年3月11日)
GDP (名目)	<ul style="list-style-type: none"> 1.331兆米ドル (2020年、世界第13位) 国民一人当たり：51,693米ドル
政治体制	立憲君主制
法体系	コモンロー
言語	英語
宗教	キリスト教52%、無宗教30%
識字率	総人口の99% (2003年)
ジニ係数*	34.4 (2014年)
人間開発指数*	0.944 (2019年、世界第8位)

※ジニ係数：所得や富の分配を表し、不平等を表す指標

※人間開発指数：平均寿命、教育、一人当たりの所得を指標とした統計的な複合指数

出所: 世銀、外務省、政府系ウェブサイト

■ 主要都市



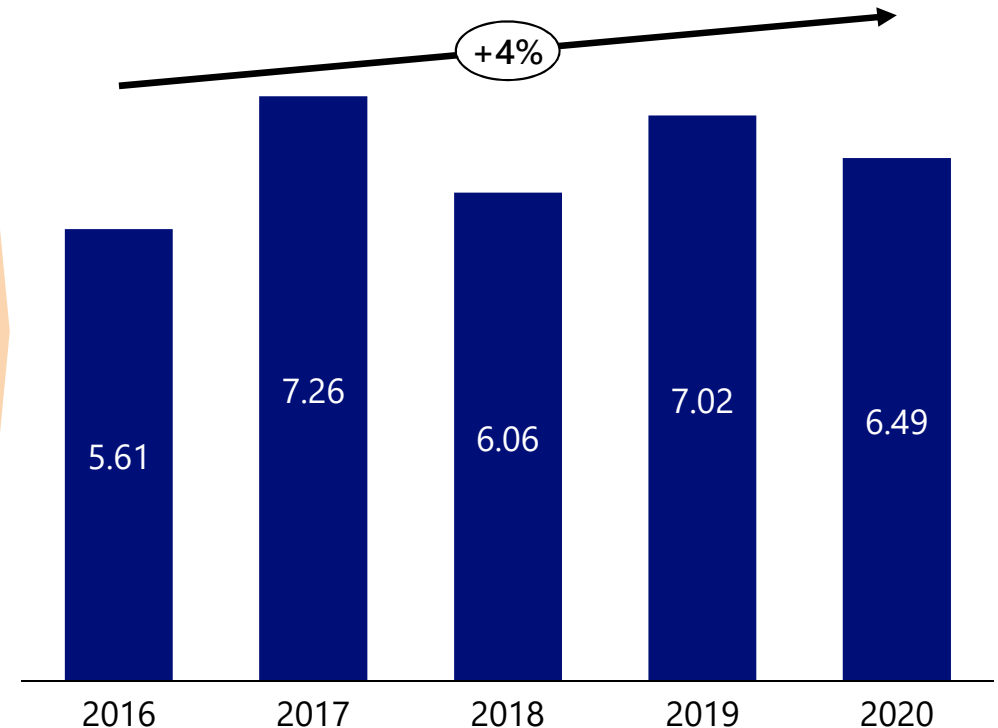


①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | オーストラリア

オーストラリア政府は、様々なインフラ・プロジェクトの開始と資本注入により、インフラ投資を拡大し、業界の成長率を高めることを目指している

- ❑ 建設産業の市場規模は年間1,120億米ドルと評価され、GDPの約9%を占めている
- ❑ 建設産業における年間支出額は2023年にピークに達し、2020年の2倍に当たる520億ドル超に達する
- ❑ オーストラリア政府は、2021-22年以降10年間で、オーストラリア全土の陸上輸送インフラに1,100億豪ドルを投資する
- ❑ 2021年には、建設産業の成長を加速させるため、オーストラリア政府は連邦予算においてインフラ・プロジェクトに81億米ドルの追加予算を配分した
- ❑ 政府は2021年インフラ優先リスト（IPL）で、国内外の投資を呼び込むための163の主要インフラ提案を発表した

オーストラリア建設投資額（10億ドル）



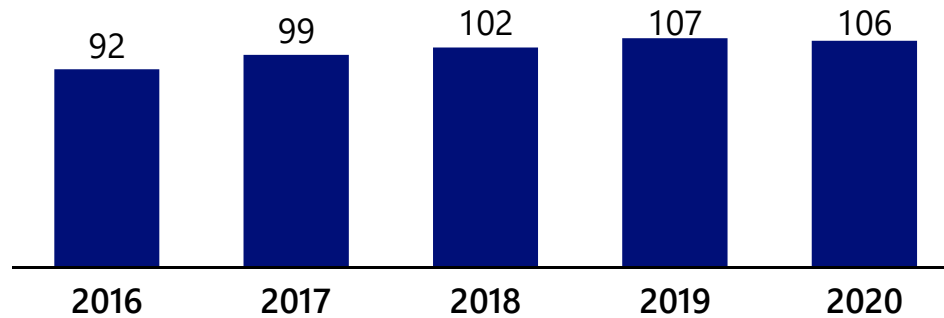


①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | オーストラリア

オーストラリアの建設市場規模は、生産年齢人口の増加とともに増加している。これにより、新たな外資系企業が市場に見込まれる

1

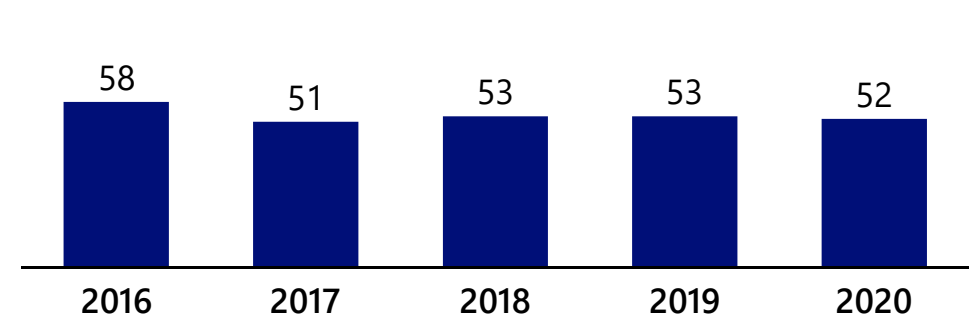
建設市場規模（単位：10億ドル）



- 同国では、2016年から2020年にかけて建設市場規模が増加した
- 五年間にかけて、建設市場規模がCAGR3%で増加している

2

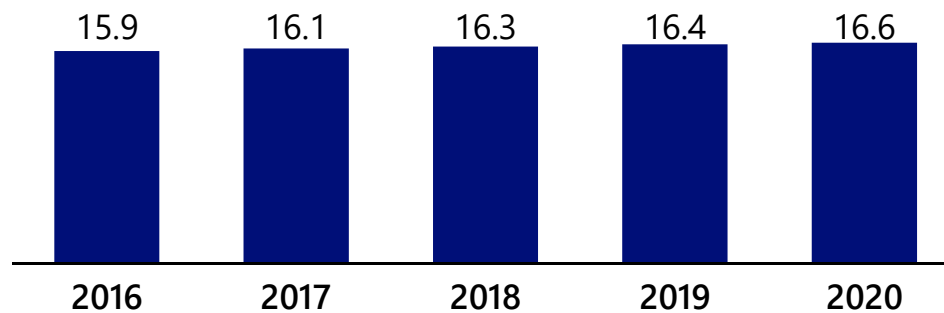
国際主要請負業者数



- 新型コロナの影響による国際請負業者の撤退は少ない
- 市場は正常な状態に戻ると予想され、海外からの新たな進出企業に開放されつつある

3

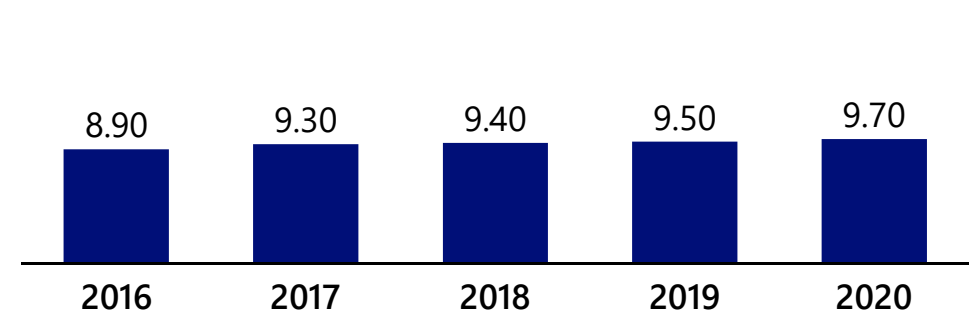
生産年齢人口（単位：百万人）



- 2016年から2020年にかけて、一貫して生産年齢人口が増加している
- 20年度は生産年齢人口数が最も多く、前年度比1%増となった

4

建設業の雇用者数（単位：%）



- 2016年から2020年にかけて、建設業における雇用者数はCAGR2.18%で増加している

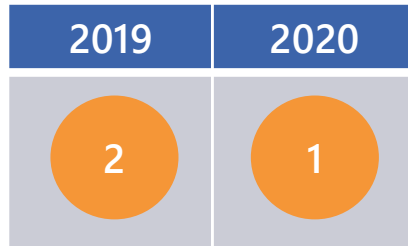


①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | オーストラリア

オーストラリアは、リスクフリーの環境と、ビジネスのしやすさ指数の高さから、友好的な規制環境と成長潜在力を有している

1

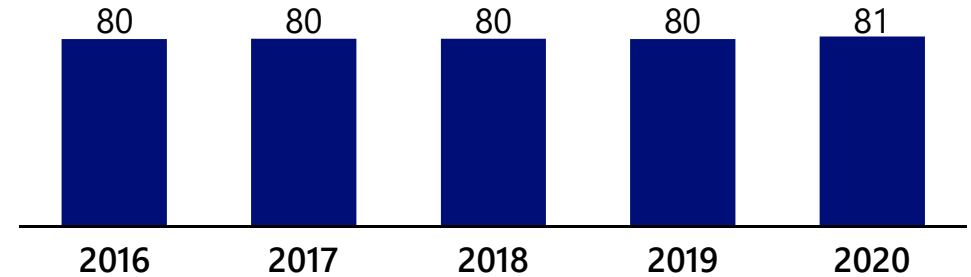
カントリーリスク



- オーストラリアは、国内外の請負業者にリスクフリーの環境を有している

2

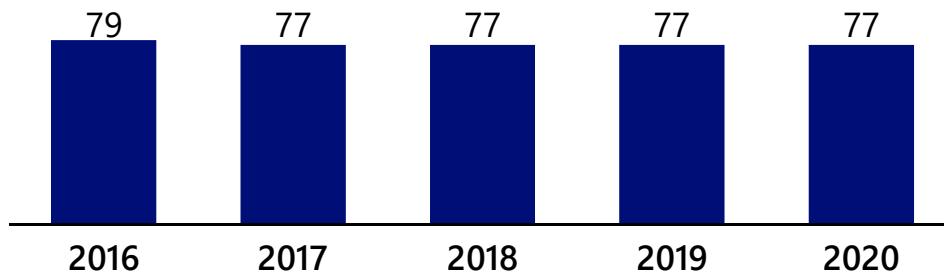
ビジネスのしやすさ指数



- オーストラリアでは、2016年から2020年まで、ビジネスのしやすさのスコアは一定のままであった。また、昨年はわずかに増加した

3

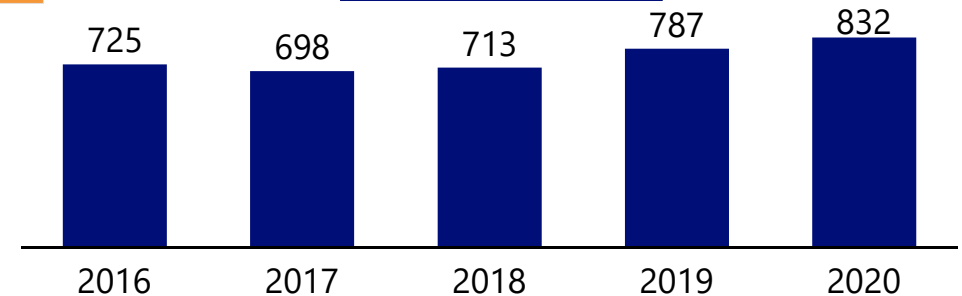
腐敗認識指数



- オーストラリアの腐敗認識指数は一定のままであり、同国の継続的な取り組みを示している

4

日系企業進出状況



- 日系企業のオーストラリアへの進出は、新型コロナの影響を受けておらず、増加傾向にある



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | オーストラリア

オーストラリア政府によるインフラ投資プログラムは、オーストラリアにおけるインフラ投資の成長のための主要な成長の支柱の一つとなる

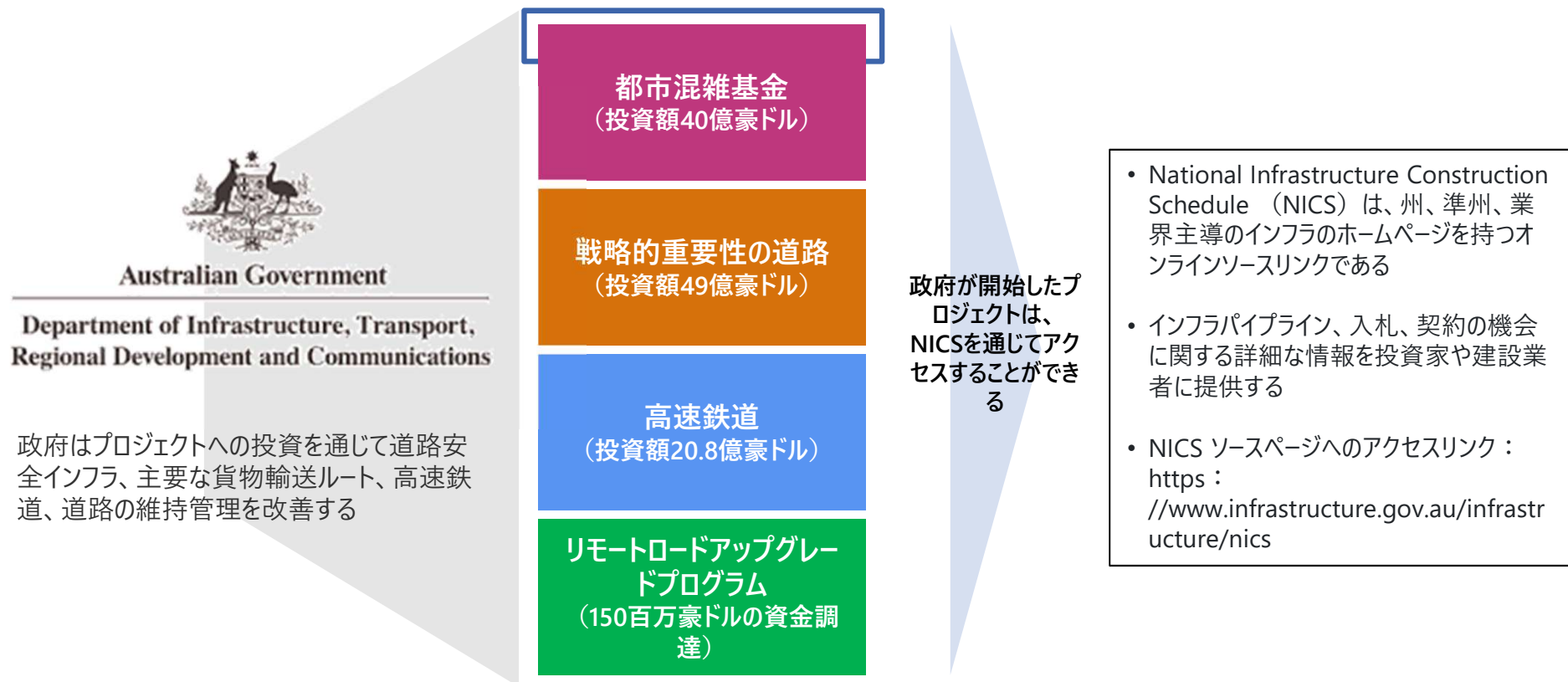
インフラ投資プログラム

目的

- あらゆる州・地域と協力し、多くの個別の資金調達プログラムを通じて必要性の高いインフラを構築することにより、オーストラリアの陸上輸送ネットワークの生産性を向上させる。
- 新型コロナからの回復を建設業に循環する

政府は2021-22年以降10年間で1、100億豪ドルをオーストラリア全土の陸上輸送インフラに投資する計画である

インフラ投資プログラムの概要





①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | オーストラリア

オーストラリア政府は、インフラ分野の成長と外国投資を促進するために、国家レベルと地方・州レベルの両方のイニシアティブを提供している

イニシアティブ

国家レベルのイニシアティブ

- **都市混雑基金**—都市部の道路網の整備に40億豪ドルを投資
- **戦略的重要性の道路**—49億豪ドルを投資し、地域ビジネスと国内および国際市場、地域社会とのつながりを強化する
- **高速鉄道**—鉄道計画の高速化と鉄道網の拡充に20.8億豪ドルを政府が投資
- **リモートロードパイロットアップグレードプログラム**—地域コミュニティのための道路改良を目的としたプロジェクトに1億5千万豪ドルを投資

州レベルのイニシアティブ

- **Local Roads and Community Infrastructure Program**—オーストラリア全土の優先的な地方道路および地域インフラプロジェクトを実施する地方議会を支援するため、10億豪ドルを投資
- **Roads to Recovery Program** — 国内の地方道路インフラ資産のメンテナンスを支援するため、地方および州政府は2023年度（2023年7月-24年6月）まで毎年5億豪ドルを投資する予定である
- **Black Spot Program**— 自動車の衝突を回避するための道路インフラ整備に、2013年7月から2025年6月にかけて12億豪ドルを投資する計画であった
- **Bridges Renewal Program**—2015年7月から2025年6月までの10年間に7億6,000万豪ドルを投資し、橋梁のメンテナンスを実施する

インセンティブ

- ❖ オーストラリア政府が提供する支援は、官民パートナーシップ、連邦政府の無償援助、譲許的融資など、多様な融資オプションを利用できる形をとっている。
- オーストラリア政府のSMARTプロジェクトおよびサプライチェーン・サービスは助成金と同様に助言、指導、ネットワーク接続へのアクセスを提供している。
- オーストラリア北部インフラ・ファシリティ（NAIF）は、オーストラリア北部のインフラ・プロジェクトに融資を行うための50億豪ドルの融資ファシリティである。
- 投資機会を探している大規模な老齢年金（年金）ファンドのプールの利用可能性。例えば、オーストラリアのスーパー・ファンドでは、同セクターを強く知るアクティブな投資家が、そのメンバーにとって長期的に高いリターンが見込めることから投資を行っている。
- オーストラリア税務署のニュー・インベストメント・エンゲージメント・サービスは、オーストラリアで大規模な新規投資を計画している企業に対して、税務上の問題に関する詳細なガイダンスを提供している。



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | オーストラリア

国際請負業者は、連邦および州レベルの法律、主に国家建築規範（NCC）および外国投資政策を遵守しなければならない

オーストラリア建設業における準拠法

国内

国家建築規範（NCC）

- Australian Building Codes Board（ABCB）によって発行された一連の規範で、新しい建築物の設計と建設の最低要件を概説している。
- 特に、建物の健康、安全、快適性、持続可能な設計に重視している。

外国投資政策

- 1975年Foreign Acquisitions・Takeovers Actおよび2015年Foreign Acquisitions・Takeovers Fees Impositions Actによって定められた外国投資レビューの枠組みを通じて決定される
- 同法は、開発目的で商業用または住宅用の土地を取得する前に、外国投資案件についてオーストラリアの財務官に通知することを外国人投資家に義務づけている

各管轄区域には、ライセンス供与、契約、法定黙示保証および支払保証を管理する独自の立法制度がある

州

建築基準に関する主な法律

- New South Wales– Home Building Act 1989
- Queensland– Building Act 1975
- Victoria– Building Act 1993
- Australian Capital Territory– Building Act 2004

建築基準に係る規制

- New South Wales– Home Building Regulation 2014
- Victoria– Building Regulations 2018
- Northern Territory– Building Regulations 1993
- Western Australia– Building Regulations 2012
- Queensland– Building Regulation 2016
- Australian Capital Territory– Building（General）Regulation 2018



その他の義務的法律

- 税法～国際コントラクターは、オーストラリアでの事業から生み出される所得に対して、30%の税金が課せられることになっている。
- 安全衛生法～国際コントラクターに法的な注意義務を課し、安全衛生管理システムがプロジェクトで適切に実施されるようにするとともに、安全成績を継続的に確保するための作業活動を監視することを目的としている。
- 環境法～環境法環境へのプロジェクトの影響は、連邦、州、地方レベルで規制されており、1999年Environmental Protection・Biodiversity Conservation Act が主な法律となっている。
- 労働法～雇用契約に関する広範な基本的概念を扱う国家雇用基準を使用者に遵守させることを求めている。

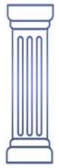


①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | オーストラリア

法人所得税法と物品サービス税法は、国際の請負業者にオーストラリア事業を通じて生み出されたすべての所得に対して税金を支払うことを義務づけている

□ オーストラリアでプロジェクトに従事する国際の請負業者の事業に直接影響を与える主要な税法または規則は、以下のとおりである：

1936年の連邦所得税法



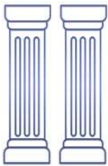
- オーストラリアの居住者である企業は、全世界の所得に対してオーストラリアの所得税が課せられ、非居住者である企業は、オーストラリアを源泉とする所得に対してオーストラリアの所得税が課せられる
- すべての会社は、課税所得に対して30%の連邦税率が適用されるが、「中小事業」会社は、26%の軽減税率が適用される
- オーストラリアでは、所得に対する州税や市町村税は課されていない



所得区分	割合 (%)
ベースレート事業体*	26
その他の企業	30

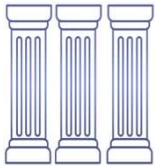
*Base Rate Entitiesとは、売上高の合計が5,000万豪ドル未満の企業のことである

1999年の付加価値税



- 国際請負業者のためのGSTは、原材料の調達および土地、居住用および商業用不動産の取引に適用される
- 国際請負業者は、以下の場合、GSTの登録を必要とする：
 - 不動産取引やその他の課税対象となる取引による売上がGST登録基準額以上である場合
 - その活動が事業とみなされる場合
- 登録請負業者は、不動産売却の完了時にGSTを支払う必要があり、一般的に発生した建設コストと売却に関連する購入のためのGSTクレジットを請求することができる

オーストラリアの関税



- オーストラリアに輸入される場合、免税が適用されない限り、オーストラリアの関税率に基づく関税が課される
- 適用される最高の関税率は輸入品に対して5%である
- オーストラリアは現在、チリ、中国、香港、日本、インドネシア、韓国、マレーシア、ニュージーランド、ペルー、シンガポール、タイ、米国と包括的な自由貿易協定を締結している



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | オーストラリア

建設工事の請負業者は、各州および地域の裁判所および法廷によって執行される建設法を順守しなければならない

事業所設置・一般建設業許可取得の流れ

- 建設法は、各州および領域の裁判所および法廷によって執行される。法廷は特定のプロジェクト規模の限度額までは独占的に管轄権を有している。その限度額（例えば、NSWの50万豪ドル）を超える規模のプロジェクトについては、裁判所が管轄権を有している。これらの機関により免許を受けた建築産業の専門家に関する免許および懲戒事項は、州を拠点とする機関により処理される
- 建設プロジェクトは、通常、プロジェクトの規模、性質および場所に応じて、様々なライセンス、許可、承認、証明書および同意を必要とする
- すべての規模の建設プロジェクトは、地方、州、連邦レベルの当局の精査を受ける可能性がある
- 小規模な住宅プロジェクトでは、建築物や専門家のライセンスや開発の承認だけが必要な場合もあるが、大規模なプロジェクトでは、ゾーニングの承認、重機や高リスク作業の免許、複数の法定当局との調整も必要となる可能性がある
- 適用される計画規則のいくつかの例（州やテリトリーによって異なる）としては、以下が挙げられる：

1 ニューサウスウェールズ州

- Environmental Planning and Assessment Act 1979年（NSW）
- Environmental Planning and Assessment Regulation 2000年（NSW）
- Local Government Act 1993年（NSW）
- Local Government（General）Regulation 2005年（NSW）

2 ビクトリア州

- Planning and Environment Act 1987年（VIC）
- The Planning and Environment Regulations 2015年（VIC）
- Local Government Act 1989年（VIC）
- Local Government（General）Regulations 2015年（VIC）

3 クイーンズランド州

- Planning Act 2016年（QLD）
- Planning Regulation 2017年（QLD）
- Local Government Act 2009年（QLD）
- Local Government Regulation 2012年（QLD）



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | オーストラリア

インフラ・運輸・地方開発・通信省は、インフラ建設法やプロジェクト投資の策定を目的とした政府のコンサルティングにおいて重要な役割を果たしている

オーストラリア建設業における省レベルの準拠法

セクター	道路	鉄道	航空	海洋	住宅	健康
担当省庁	<ul style="list-style-type: none"> インフラ・運輸・地方開発・通信省 	<ul style="list-style-type: none"> インフラ・運輸・地方開発・通信省 	<ul style="list-style-type: none"> インフラ・運輸・地方開発・通信省 	<ul style="list-style-type: none"> インフラ・運輸・地方開発・通信省 	<ul style="list-style-type: none"> 産業・科学・エネルギー・資源省 	<ul style="list-style-type: none"> 保健省 産業・科学・エネルギー・資源省

外国投資経路

- オーストラリアの対外投資政策の枠組みは、以下のような統治法によって構成されている：
 - > 1975年外国企業買収・買収法およびその規制2015
 - > 外国企業買収・買収報酬課税法2015とその規制2020
- 外国直接投資（FDI）の申請を承認するか否かは、最終的には、その投資が国益や国家安全保障に反するかどうかの評価に基づいて決定される



法律および規制

<ul style="list-style-type: none"> Main Roads Act 1930 Highways Act 1926 	<ul style="list-style-type: none"> Rail Safety National Law (South Australia) Act 2012 	<ul style="list-style-type: none"> Airports Act 1996 	<ul style="list-style-type: none"> 国際港湾事業者の新規・再開発のための指導を提供する 	<ul style="list-style-type: none"> National Construction Code 	<ul style="list-style-type: none"> National Construction Code Hospitals and Health Services Act 1927
--------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | オーストラリア

オーストラリアを拠点とする協会は、国際請負業者がそのサービスを通じてローカライズを加速するための支援的なエコシステムを提供している

オーストラリアにおける主要建設業協会一覧

No.	協会名	サービス内容	サービス体系	会員企業（一部）	URL
1	Australian Constructors Association (ACA)	以下に関するコンサルティングサービスを提供： <ul style="list-style-type: none"> 安全衛生プロトコル 規制・法律の改革 人材育成の改善 基準の作成（政府用） プロジェクトの調達・提供 	会員制	<ul style="list-style-type: none"> ACCIONA Bouygues Construction Webuild CLOUGH Lendlease Downer、 and 11 more 	https://www.constructors.com.au/members/
2	Construction Contractors Association of Western Australia (CCA)	政府、主要顧客、関連する利害関係者を支援する： <ul style="list-style-type: none"> インフラプロジェクトの戦略および調達の計画 インフラプロジェクトへの資金の呼び込み 主要プロジェクトのライフサイクルを通じたコスト効率化 	会員制	<ul style="list-style-type: none"> ACCIONA Clough Decmil Group Downer EDI Gamuda Georgiou Lendlease、 and 5 more 	https://www.ccawa.com.au/contact-us/
3	Master Builders Association (MBA)	以下のサービスを提供： <ul style="list-style-type: none"> 法的援助 保険 人材育成 産業関係の構築 金融サービス 	会員制	8000 members in New South Wales (NSW)	https://www.mbansw.asn.au/about-master-builders https://www.mbansw.asn.au/benefits
4	Australian Construction Modellers Association LTD (ACMA)	以下のサービスを提供： <ul style="list-style-type: none"> スケジュールターの連絡先 同業他社との協力の機会 専門的な開発 	会員制	NA	https://www.austcma.org.au/benefits-of-membership/



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | オーストラリア

M4-M5リンクトンネルは渋滞を緩和し、コミュニティをつなぎ、直接的・間接的に1万人以上の雇用を創出すると期待される

M4-M5リンクトンネル

プロジェクト概要

期間	<ul style="list-style-type: none"> 2018年～2023年
所在地	<ul style="list-style-type: none"> ベトナム・ハノイ市
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> Bouygues Construction Australia Acciona Samsung C&T Corporation
国際請負企業	<ul style="list-style-type: none"> Bouygues Construction Australiaは、パートナーである AccionaとSamsung C&T Corporationとの合併事業の一環として、WestConnexのステージ3AであるM4-M5リンクトンネル事業を受注
最終顧客	<ul style="list-style-type: none"> WestConnex
契約規模	<ul style="list-style-type: none"> 非公開
業界	<ul style="list-style-type: none"> インフラ
背景	<ul style="list-style-type: none"> 7.5kmの4車線トンネルを建設するプロジェクト

プロジェクト内容



ハイライト

- ✓ M4-M5リンクトンネルは、2段階に分けて納入されるM4-M5リンクの第1段階である：
 - 第1段階-HaberfieldのNew M4とSt PetersのM8の間のM4-M5リンクトンネルの建設、ロゼル・インターチェンジへのスタブトンネルの建設。この段階はWestConnex |Transurban によって管理されている。
 - 第2段階-ロゼル・インターチェンジと鉄のコブ・リンクの建設。この段階は、トランスポート・フォー・ニューサウス・ウェールズによって管理されている。
- ✓ M4-M5リンクトンネルは、長さ約7.5kmとなり、片側最大4車線の交通に対応する

「2023年にトラフィックに開放されると、M4-M5リンクトンネルとロゼル・インターチェンジはWestConnexプロジェクトを完成させ、主要な雇用ハブと地域コミュニティとの間に改善されたつながりを提供。」



NSW運輸・道路大臣



New South Wales (NSW) 政府は、2つのHochtief子会社に追跡・システム業務の契約 (13億7600万豪ドル相当) を承認した

シドニーメトロ

プロジェクト概要

期間	<ul style="list-style-type: none"> 2018年 1月～2024年12月
所在地	<ul style="list-style-type: none"> シドニー、オーストラリア
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> Systems Connect Cimic Group
国際請負企業	<ul style="list-style-type: none"> この契約は、CPB請負業者とUGLの合併会社であるSystems Connectに締結された。両社ともシミックの子会社であり、Hochtiefが所有している。
最終顧客	<ul style="list-style-type: none"> The government of New South Wales
契約規模	<ul style="list-style-type: none"> USD 0.99 BN
業界	<ul style="list-style-type: none"> インフラ
背景	<ul style="list-style-type: none"> シドニーに新メトロ線を建設するプロジェクト

プロジェクト内容



ハイライト

- ✓ シドニーメトロは、オーストラリアの公共交通ネットワークにおける最大のプロジェクトであり、オーストラリアでは初めての完全自動化されたメトロ鉄道路線で、より快適に運行できるものであり、オーストラリアで最も長い鉄道トンネルをいくつか保有している
- ✓ ChatswoodからSydenhamまでの15.5km長いツイントネルはハーバー橋下の地下深くを走行
- ✓ HOCHTIEFとCIMICは、エッセンとシドニーのトランスナショナル・チームと共に建築中である-2019年にステージ1が開設され、ステージ2は2024年に開設されている
- ✓ 31の駅、長さ66kmのネットワークは、数十の郊外と数千人の通勤者をシドニー中心ビジネス地区へつなぐ

「ChatwoodとSydenhamの間に、現在、二つの新たな首都圏トンネルを掘り起こされている。これは、これらのトンネルを現行の鉄道に変える契約である」



運輸・インフラ担当相



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | オーストラリア

New South Wales (NSW) 政府はトンネル工事のためにAcciona ConstructionとFerrovial Construction に19億6,000万豪ドルの契約を結んだ

シドニー・メトロ・ウエスト

プロジェクト概要

期間	<ul style="list-style-type: none"> 2021年～2025年
所在地	<ul style="list-style-type: none"> シドニー
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> Acciona Construction Australia Ferrovial Construction
国際請負企業	<ul style="list-style-type: none"> Acciona Construction AustraliaとFerrovial Construction (Australia) Joint Venture (AF JV) がシドニーメトロ西プロジェクトで初の主要トンネル工事契約を獲得
最終顧客	<ul style="list-style-type: none"> The New South Wales Government
契約規模	<ul style="list-style-type: none"> 14.1億米ドル
業界	<ul style="list-style-type: none"> インフラ
背景	<ul style="list-style-type: none"> Sydney Olympic ParkとThe Bays間のツインメトロ鉄道トンネル (twin metro rail tunnel) を建設するプロジェクト

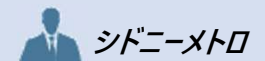
プロジェクト内容



ハイライト

- ✓ BayからSydney Olympic Parkまで11キロメートルのツインメトロ鉄道トンネル
- ✓ The Bays、Five Dock、Burwood North、North Strathfieldと Sydney Olympic Parkの5つの新駅の掘削・土木工事
- ✓ 2台のダブルシールド・ハードロックトンネルボーリング機械 (TBM)
- ✓ Burwood Northのクロスオーバー地下空間とEastern Creekのコンクリート成形施設2棟のうちの1棟の建設
- ✓ 7万個以上のコンクリートセグメントをツイントンネルに使用
- ✓ Burwood NorthとThe Baysの2つのアクセス・シャフト
- ✓ The Bays駅にトンネル掘削機械の組み立て地、Sydney Olympic Park駅に機械の回収場を設置

「残りの2つの入札者は、John Holland、CPB Contractorsと Ghella Australia Joint Venture (JHCPBG JV) 及びGamudaとLaing O'Rourke Australia Joint Venture (GALC JV) で、今度は西部トンネルパッケージの入札する」





①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | ベトナム

ベトナムは、特に豊富な労働力と今後の経済成長が見込まれることから、日系企業の進出が著しい社会主義共和国である

■ 基礎データ

正式名称	ベトナム社会主義共和国
首都	ハノイ
面積	約31万平方キロメートル（世界第68位）
人口	9,730万人（2020年、世界第15位）
通貨	ドン (VND)、1ドン=0.0051円 (2022年3月11日)
GDP (名目)	<ul style="list-style-type: none"> 2,712億ドル（2020年、世界第41位） 国民一人当たり：2,786ドル
政治体制	社会主義共和国
法体系	大陸法
言語	ベトナム語
宗教	仏教、カトリック、カオダイ教他
識字率	全人口の95.8%
ジニ係数※	35.7（2018年）
人間開発指数※	0.704（世界第117位）

※ジニ係数：所得や富の分配を表し、不平等を表す指標

※人間開発指数：平均寿命、教育、一人当たりの所得を指標とした統計的な複合指数

出所: 世銀、外務省、政府系ウェブサイト

■ 主要都市



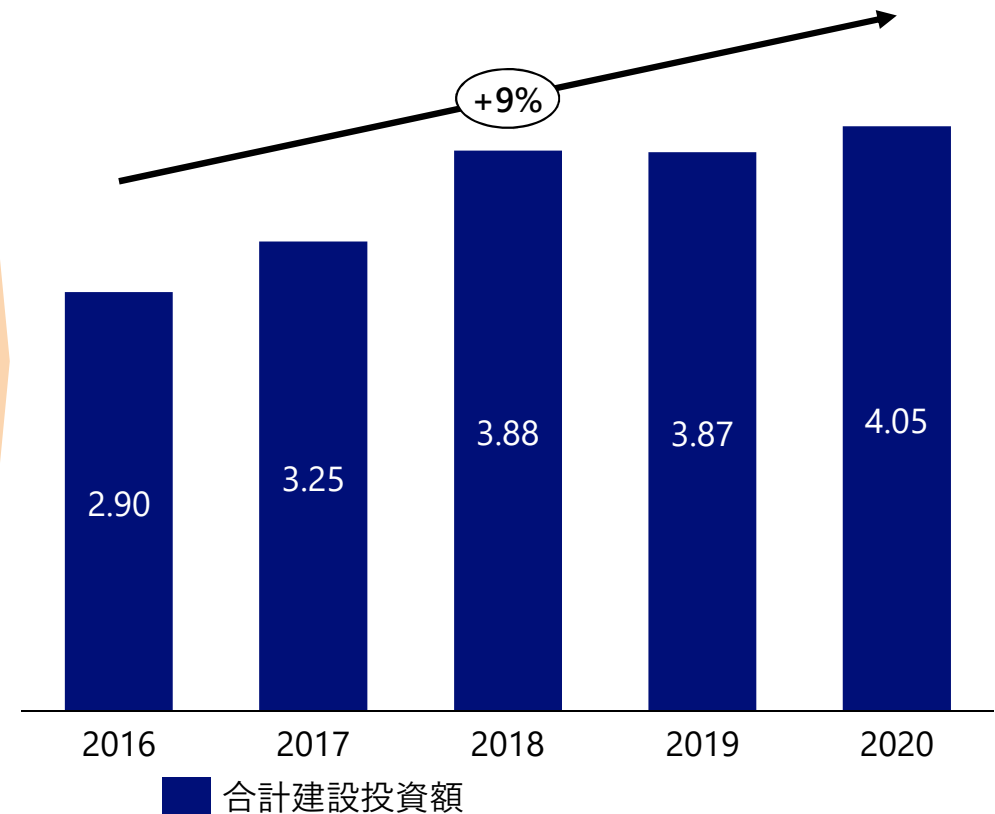


①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | ベトナム

ベトナムは、鉄道、道路、航空輸送のインフラ整備による地域の連結性向上に重点を置き、インフラプロジェクトへの支出を加速させる計画

- ❑ 2020年、建設業は5.7%の成長を記録した。新型コロナ発生前の過去5年間（2015年～2019年）は年平均9.6%の成長率を記録した。
- ❑ 2020年に官民パートナーシップ法が制定されるなど、官民パートナーシップモデルによる海外投資誘致に向けた様々な取り組みが行われた。
- ❑ また、副首相は、2021～2025年の間に外資の投資対象となる157の国家プロジェクトのポートフォリオを含む法律（決定番号1831/QD-TTg）を導入した。
- ❑ また、民間投資家を意識し、政府は適正価格の住宅を建設する開発事業者向けのインセンティブを提供し、2018年から2022年の期間における国内の適正価格の住宅建設に13億米ドルを確保した。

ベトナム建設投資額 (10億ドル)



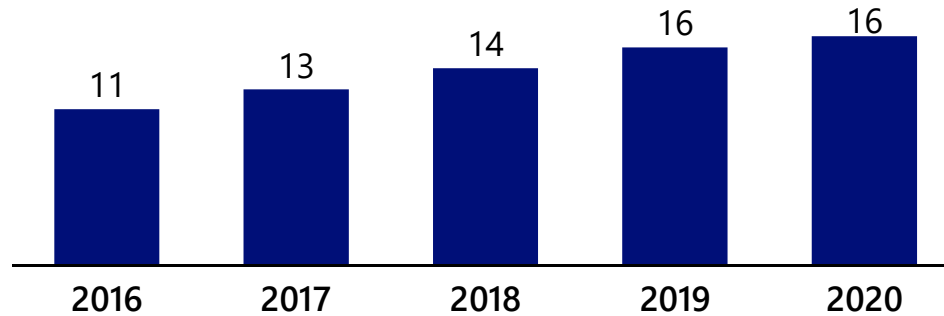


①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | ベトナム

ベトナムは建設市場規模が拡大している。その結果、建設業における外国人プレイヤーの増加や雇用の増加が見られる

1

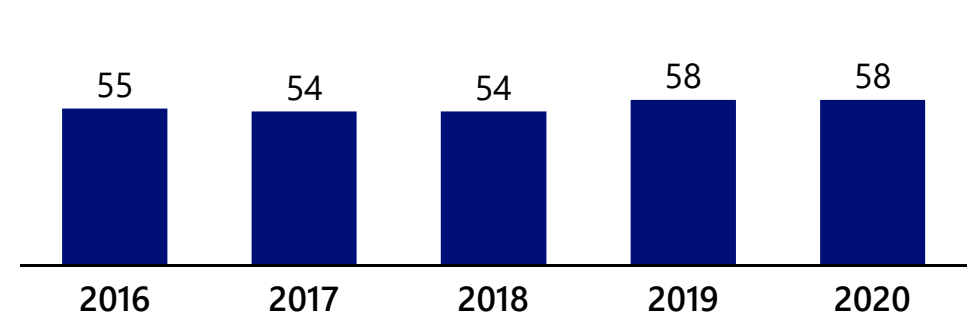
建設市場規模（単位：10億ドル）



- ベトナムは2016年から2020年にかけて、建設市場規模がCAGR10%で増加している。

2

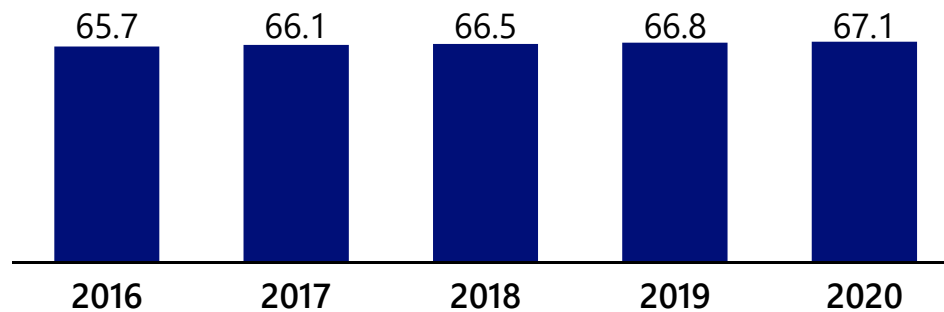
国際主要請負業者数



- 市場規模の拡大により、国際的な主要競争相手も増加。
- 国際的な競合他社が市場に参入し始めたため、この2年間で市場は回復し始めた。

3

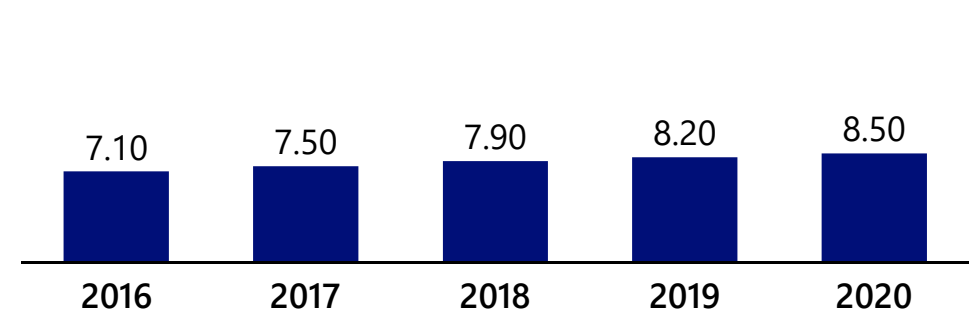
生産年齢人口（単位：百万人）



- 2016年～2020年にかけて、生産年齢人口が一貫して増加している。
- 2020年度は生産年齢人口数が最も多く、全体で1%の増加。

4

建設業の雇用者数（単位：%）



- 2016年から2020年にかけて、建設業における雇用者数はCAGR4.60%で増加している。

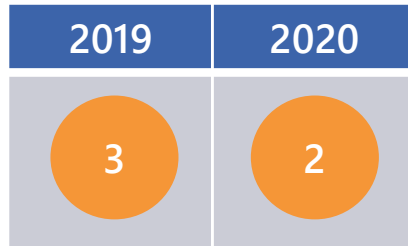


①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | ベトナム

ベトナムは友好的な規制環境であり、適度なリスク環境によるポジティブな成長ポテンシャルを有している

1

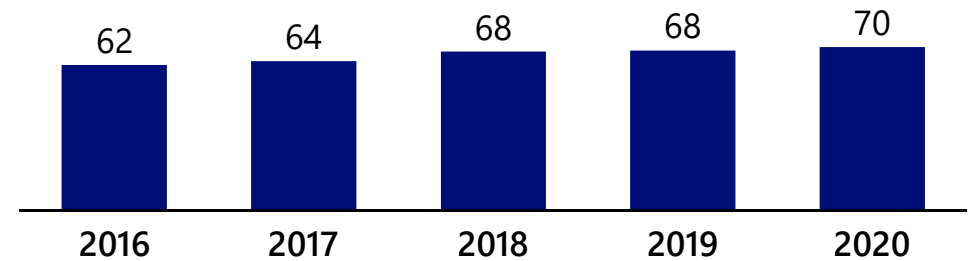
カントリーリスク



- カントリーリスクには、経済リスク、政治リスク、金融システムリスクが含まれ、1～5でランク付けされる。
- ベトナムのカントリーリスクスコアは中程度を維持しており、リスクフリーな環境へ向かっている。

2

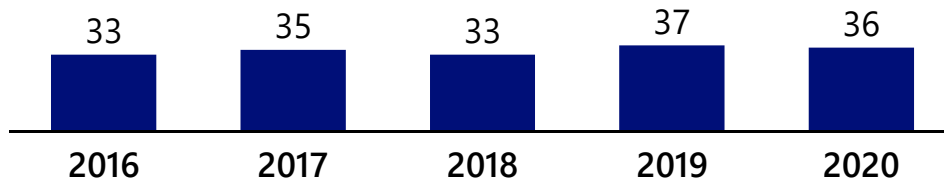
ビジネスのしやすさ指数



- ベトナムのスコアは、2016年から2020年にかけて上昇を続けている。これは、同国の規制環境が国内 & 海外企業にとって友好的になってきていることを意味する。

3

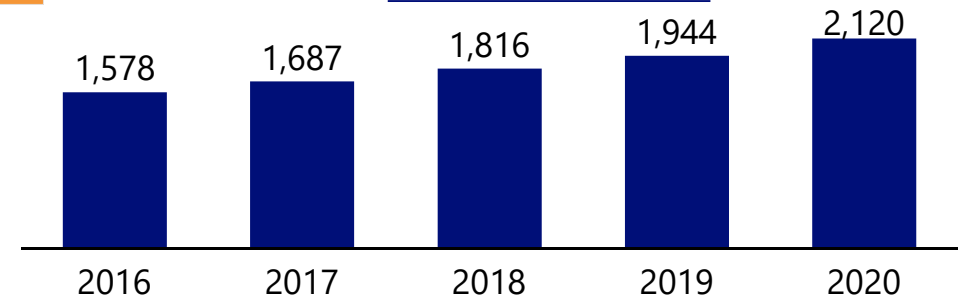
腐敗認識指数



- ベトナムの腐敗認識指数は上昇しており、腐敗した環境から脱却しようとしていることを示している。

4

日系企業進出状況



- ベトナムの経済成長に伴い、日系企業の進出が進んだ。
- 2020年のコロナ禍にあってもベトナムへの進出状況は変わらず増加しており、同国の安定した成長に日系企業からも期待されていることが分かる。



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | ベトナム

ベトナムは社会経済開発戦略計画を通じて、2045年までに高所得経済国になるという目標の達成を目指している

社会経済開発計画

2016～20年度

目的

- 近代的な建物と同調するインフラシステムの構築という戦略的なブレークスルーを引き続き推し進める
- 低所得者層向けの交通インフラプロジェクトに優先的に資金を投入する

インフラ整備への投資ソースを確保し、目標達成を促進

インフラ系は、国のイメージを向上させ、社会経済の発展、国際経済統合、国防・安全保障に貢献するための建設投資に重点が置かれた

投資資金の調達方法・調達先の多様化により、計画的なインフラ整備を補完

セクター	業績
輸送	道路、鉄道、航空、水路への投資により、国内および国際貿易の接続性を向上させた
都市部	都市化率は34.3%に達し、主に工業団地や経済地区のインフラが大きく成長した
エネルギー	開発要件を満たし、エネルギー安全保障を確保した
灌漑	350万ヘクタールの耕地に直接灌漑を確保、100万ヘクタール未満に灌漑用水源を設置、170万ヘクタールに排水用水源を設置
商業	革新的な新技術により、教育、トレーニング、病院建設などのインフラが急速に整備

2021～25年度

経済の生産性、品質、効率、競争力を向上させるためのインフラ整備に重点を置いた主要課題

1. 資源の効果的な動員、配分、活用の強化

非国家資源を誘導・活性化する要因として公共投資、特に官民連携モードでのインフラ整備への投資に注力する。

2. インフラシステムの整備促進

- 投資資金の配分を検討・算定し、投資活動の実現性・効率性を確保するために必要な措置を講じること。
- エネルギーインフラ、情報技術、通信インフラの整備促進

3. 科学技術の革新と力強い発展を促進しながら、人材の質を向上させる。

- 労働市場の質と効率のさらなる改善
- デジタルトランスフォーメーションによる労働力需給の連携強化
- 労働生産性と経営効率を高めるためのコンプライアンスを確保するため、従業員の賃金政策を包括的かつ統一的に改革



新PPP法、社会経済開発計画（2021-2030）、税制優遇措置により、ベトナムのインフラセクターの成長が加速される

取り組み内容

- 2021年1月1日に施行されたベトナムの新法「官民パートナーシップ法」は、交通、医療、教育、送電網、水分野での民間および外国投資の誘致を目的としている
- 2021年、政府は社会経済開発計画の実現を導く主要なタスクとソリューションに関する決議第01/NQ-CP号を発行し、その中にはインフラ整備に大きな焦点が当てられている
- 2021年、ベトナム政府は2021-25年の公共投資に1193億USDを割り当て、そのうち598億5000万USDは中央政府予算、残りは省予算から拠出

インセンティブ

❖ ベトナム政府は、インフラ整備の質、社会的条件、地理的条件などに応じて税制上のインセンティブを講じている

インセンティブの内容により、3つのグループに分類される

極めて困難な地域で事業を行う企業

- SEZ（経済特区）やHTZ（ハイテクゾーン）は、収益が発生してから15年間は10%の課税となる
- 15年間のうち、最初の4年間は免税、その後の9年間は50%減税が含まれている

困難な地域で事業を行う企業

- 収益が発生してから10年間は、通常法人税の標準税率20%のところ、それを下回る17%が課税される
- 10年間のうち、最初の2年間は免税、その後の4年間は50%減税となる

工業団地に進出している企業

- 2年間免税、その後の4年間は法人税50%減税の適用が可能

その他の税制インセンティブ

- 固定資産に使用される輸入品、プロジェクトに使用される原材料、消耗品、部品に対する輸入税の免税措置
- 社会経済状況が極めて困難な地域、または社会経済状況が困難な地域に投資するプロジェクトについては、3年、5年、10年、15年、または全事業期間にわたって土地使用料が免除される



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | ベトナム

国際請負業者は、ベトナムで合法的に事業を行うために、外国投資法、2020年建設法を遵守しなければならない

ベトナム建設業における準拠必須の法令

2020年建設法

国会で「建設法2014の一部を改正する法律（建設法2020）」が成立

- 以下の種類のプロジェクトに**事前の実行可能性調査**を義務付ける：
 - 国家的重要性を有するプロジェクト
 - 公共投資資金によるAグループプロジェクト
 - PPP事業に関する規則に基づくPPP事業
 - 国会または内閣総理大臣の原則的な承認を得ることが条件となる事業
- **強制保険**：建設業者には強制保険に加入が義務付けられている：
 - 建設現場で働く従業員に対する保険
 - 第三者への民事賠償責任保険
- 以下のような工事については、**建設許可**が免除される：
 - 基本設計が評価された後に策定された設計
 - 建設許可を得るための条件を満たす

外国投資法

- 投資法（LOI）と企業法（LOE）は、国内外の投資家を規制する2つの投資法
- ベトナム政府は、LOEとLOIを改正し、2021年1月1日から適用することを決定した。ベトナムにおける外国人投資家にとって、LOI2020の注目すべき条項は以下の通りである：
 - 外資系企業に対する「ネガティブリスト」の導入
 - 「国家安全保障」規定で、国家投資家として所有できる資本金の割合を増加
 - 新たな投資インセンティブの増加、投資手続きの合理化のための追加措置



その他の義務的法律

- **税法**：法人所得税、VAT、外国契約者源泉徴収税、輸入機械設備に対する輸入税、輸入VAT値税
- **安全衛生法**：外国企業は、2015年6月25日付労働安全衛生法第84/2015 / QH13号（2016年1月1日から施行）を遵守する必要がある
- **環境法**：外国契約者は、環境保護に関する法律第55/2014/QH13号に規定されたガイドラインに従わなければならない
- **労働法**：労働法-雇用主は労働法（10/2012/QH13）に定められた規則を遵守しなければならない



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | ベトナム

ベトナム国内で事業活動を行い、所得を得る国際請負業者は、外国契約者法に基づき課税される

外国契約者法

- 通達 103/2014/TT-BTC 外国契約者税 (FCT) は、ベトナム国内から所得を得る外国の組織・個人に対して課される
- FCTは外国契約者に関する支払いのため、法人所得税(CIT)・個人所得税(PIT)と付加価値税(VAT)を組み合わせる

外国契約者税種類

VAT- 付加価値税
CIT- 法人所得税

VAT

CIT

税率

VATの税コンポーネントは以下のように決定される：
支払うべきVAT = VAT課税売上 x VAT率

CITの税コンポーネントは以下のように決定される：
支払うべきCIT = 課税対象CIT x CIT率

以下の総売上高はVATの対象となる：

- サービス提供
- 会社が受け取るVAT課税対象商品に関連するサービス（税金を含む）
- 顧客が会社に代わって支払った費用（もしあれば）

- CIT計算の為の売上高は、外国契約者が税額控除なしで獲得したVATを除いた総売上高である
- CIT計算の為の売上高は、外国契約者に代わってベトナムの当事者が支払った費用が含まれる

納税方法	VAT(%)	CIT(%)
材料・機械・器具の供給無い建設・設置	5	2
材料・機械・器具の供給有る建設・設置	3	2
海外借入先への支払利息	非課税	5

外国企業は、CIT・VAT登録と申告必要なし、ベトナム側の企業が源泉徴収を行い、納付を代行する必要がある。

その他適用される税法 (輸入関税)

- 公式通達 4927/TCHQ-TXNK) によると、輸出加工企業が工場建設のため物品を輸入し、工場の一部を転貸（国内企業への転貸を含む）場合、輸入した物品を輸入税および輸入VATを申告と納付する必要がある



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | ベトナム

ベトナムにおける全ての請負業者は、2021年1月1日から新たに改正された建設法2020を遵守する必要がある

事業所設置・一般建設業許可取得の流れ

1 事前の実行可能性調査

建設法2020では、プレフィジビリティスタディ（Pre-FS）を準備する対象となる新しいプロジェクトが公布されました。特に、Pre-FSの作成が必要なプロジェクトは以下の通りである

- 国家的重要性のあるプロジェクト
- 公共投資資金によるグループAプロジェクト
- PPP事業に関する規則に基づくPPP事業
- 国会または総理大臣の承認を得ることが条件となるプロジェクト

2 強制保険

建設業者には、下記の保険への加入が義務付けられている：

- 建設現場で働く従業員のための保険
- 第三者への民事賠償責任に対する保険

建設法2014では、前者の保険に加入することのみが義務付けられている

3 建設業許可

建設法2020により、以下の工事が建設業許可の取得を免除されなくなった：

- 都市開発計画や詳細な建設計画が承認されていない地方での建設工事は、建設許可の取得が免除されなくなった
- 民間資本による建設工事で、関係機関から工事実施の認可を受けたもの

6 その他の規定

- 建設法2020は、公共予算によるプロジェクトやPPPプロジェクトに関する事項については、特定の法律（公共投資に関する法律、PPPに関する法律など）を参照している
- 建設法2020では、建設業許可が免除される工事として、一部の広告用工事と一部のパッシブ通信用インフラが追加された

5 行政手続き

- 建設許可取得にかかる日数が、2014年法では30日であったのが20日に短縮
- プロジェクト開発者は、工事実施の3日前までに関係する建設当局に通知すればよい
- 建設法2020では、プロジェクト開発者が建設当局に概念設計を提出し、消防要件に関する意見を得ることができる仕組みが認められる

4 フロントエンドエンジニアリング設計

- 建設法2020でフロントエンドエンジニアリング設計（FEED）が正式に規定された
- FEED設計とは、基本設計の後に作成される工事設計のことである
- 旧規制では、FEED設計は公的資本を使用するプロジェクトに関する政令や回覧板でのみ規制されていた
- 建設法2020ではさらに、プロジェクト開発者がEPC契約においてFEED設計の査定を行うことができるようになった



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | ベトナム

プロジェクトが省庁の管轄下にある場合は、省庁ごとの法律も適用され、外国契約者はそれを遵守する必要がある

ベトナム建設業における省レベルの準拠法

セクター	 道路	 鉄道	 空港	 海洋	 不動産	 病院
担当省庁	<ul style="list-style-type: none"> Ministry of Transport Department of Construction and Quality management 	<ul style="list-style-type: none"> Vietnam Railway Authority Ministry of Transport 	<ul style="list-style-type: none"> Civil Aviation Authority of Vietnam Ministry of Transport 	<ul style="list-style-type: none"> Vietnam Maritime Administration Ministry of Transport 	<ul style="list-style-type: none"> Ministry of Construction 	<ul style="list-style-type: none"> Department of Health and Transport
外国投資経路	<p>投資法（LOI）と企業法（LOE）は、国内外の投資家を規制する2つの投資法である。ベトナム政府は、LOEとLOIを改正し、2021年1月1日から施行する予定。外国人投資家は、以下の方法でベトナムに投資することができる：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 新規企業の設立（完全外資系企業（WFOE）または外国人投資家（FI）と現地投資家（LI）による合併会社（JVC）） - ベトナム国内企業への出資、株式・持分の購入 - 金融機関とLIとの間の業務協力契約（BCC）による投資 - 官民パートナーシップ（PPP）の形態で投資する場合 - 外国の事業体は、ベトナムに支店または駐在員事務所（RO）を設立することができるが、これらの事務所は関係当局の認可を受ける必要がある 					
法律および規制	<ul style="list-style-type: none"> Decree No: 64/2007/QD-BGTVT Decree No. 1007/QD-BGTVT 	Law on Railways (No: 06/2017/QH14)	<ul style="list-style-type: none"> Decree 05/2021/ND-CP Decree 102/2015/ND-CP Circular 18/VBHN-BGTVT 	<ul style="list-style-type: none"> Vietnam Maritime Code 2005 (40/2005/QH11) Decree No. 15/2013/ND-CP Decree No. 24/2001/ND-CP 	<ul style="list-style-type: none"> Decree 44/2015/ND-CP Law on Housing(No: 65/2014/QH13) 	<ul style="list-style-type: none"> Decision Nos. 32, 33., and 34/2005/QD – BYT Decision No. 35/2005/QD – BYT



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | ベトナム

ベトナムにおける国内・外国契約者に対し、建設関連情報の提供やネットワーク拡大を支援する建設業協会が複数ある

ベトナムにおける主要建設業協会一覧

No.	協会名	サービス内容	サービス体系	会員企業（一部）	URL
1	Viet Nam Association of Construction Contractors (VACC)	<p>以下のサービスを提供する：</p> <ul style="list-style-type: none"> 建設・施工に関する法律、経済、技術的な問題についてのコンサルティングおよび情報提供サービス 投資業者の建設投資プロジェクトに関する情報の収集と処理 国内外での研修やインターンシップを支援し、国の法律に基づいて業界の発展に対応する力づくりに貢献する 会員企業間の調整と連携の中心的な役割を果たし、相互利益のためのジョイントベンチャーと協力を促進する 会員建設業者の発展に有利な条件を整えるため、国内外の機関、組織、団体と定期的に関係を持つ 	会員制	<ul style="list-style-type: none"> HICHEM - VIETNAM CO., LTD Phu My Trading Peb . Steel Buildings Co., Ltd Kien Vinh Thanh Construction and Trading One Member Co., Ltd 	https://vacc.vn/category/hoi-vien/

担当政府機関は、国内外の請負業者が必要なソースを調達できるよう、承認されたバンダーと下請け業者のリストを提供



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | ベトナム

ベトナム初の地下鉄線が2021年11月6日に開通し、遅延とコストの膨張で延期された10年間のプロジェクトに終止符が打たれた

ベトナム・ハノイにおける地下鉄新線

プロジェクト概要

期間	<ul style="list-style-type: none"> 2011年～2021年
所在地	<ul style="list-style-type: none"> ハノイ
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> CRRC Corporation Limited China Railway Sixth Group
国際請負企業	<ul style="list-style-type: none"> Cat Linhは、China Railway Groupの子会社であるChina Railway Sixth Groupによって建設された 2011年10月に工事を開始しされ、2016年に運行開始予定だったが、約5年遅れ、最終的なコストは8.68億ドルとなった。
最終顧客	<ul style="list-style-type: none"> Vietnam Railways
契約規模	<ul style="list-style-type: none"> 8.68億ドル
業界	<ul style="list-style-type: none"> インフラ
背景	<ul style="list-style-type: none"> ベトナム・ハノイに架かる地下鉄新線のプロジェクト

プロジェクト内容



ハイライト

- ✓ ベトナム初の地下線「ハドン線」が着工から10年目の2021年11月6日に開通
- ✓ ハノイの地下鉄新線は、中心部のDong Da区にあるCat LinhからHa Dong区のYen Nghiaまで結ぶ
- ✓ 「2A」と名付けられた線は、高架82%、地下8%を含む全長417kmの地下線10路線計画の最初の路線である。現在、2A号線と交差するNhonからハノイ駅までの3号線が建設中である。
- ✓ この線に（メトロ車）計13両（4両編成）は、中国のCRRC社が供給している。2017年3月に1編成目が納入された。列車は安全性と安定性の為、Third Rail DCを採用している。

"2A線の完成までに10年掛かり、セキュリティ上の懸念による中断やコスト上昇のせいで、支出は4.76億ユーロから約7.8億ユーロまで上がった"



ベトナムの運輸大臣



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | ベトナム

アクシオナ・アグアとVINCI Construction Grands Projectsのコンソーシアムがベトナムの下水処理場の建設・運営・保守を受注

ホーチミン市 Nhieu Loc-Thi Nghe 下水処理場

プロジェクト概要

期間	<ul style="list-style-type: none"> 2020年～2024年
所在地	<ul style="list-style-type: none"> ホーチミン市
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> Vinci Construction Grands Projects アクシオナ・アグアS.A
国際請負企業	<ul style="list-style-type: none"> Vinci Construction Grands Projects（出資比率50%、主契約者）とアクシオナ・アグア社（出資比率50%）の共同コンソーシアムが、Nhieu Loc-Thi Nghe下水処理場の第1期工事の設計・施工を受注
最終顧客	<ul style="list-style-type: none"> Ho Chi Minh City People's Committee
契約規模	<ul style="list-style-type: none"> 2.24億ドル
業界	<ul style="list-style-type: none"> インフラ
背景	<ul style="list-style-type: none"> 廃水処理場の建設プロジェクト

プロジェクト内容



ハイライト

- ✓ 世界銀行が融資する下水処理場プロジェクトは、2億ユーロ（2.4億ドル）相当のものである
- ✓ Nhieu Loc-Thi Nghe流域の廃水を処理するこのプラントは、ホーチミン市の第2次環境計画の重要な一部であり、100万人以上の住民に恩恵を与える
- ✓ このプロジェクトでは、ピーク時に最大で800人の現地労働者を雇用する予定
- ✓ 現在、Vinciは子会社を通じて、ホーチミン市の中心部に飲料水を供給する10kmの処理水送水パイプラインの設計・施工プロジェクトを進めており、今回の受注はベトナムにおけるVinciのプレゼンスを高める

"契約の一環として、コンソーシアムはNhieu Loc-Thi Nghe下水処理場のフェーズ1部分の設計と建設を行い、ピーク処理能力は34,000m³/時とする。"



World Construction
Network



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | ベトナム

ベトナム電力（EVN）、クアンビン省にある出力1.2GWのクアントラク1火力発電所の1.31BNEPC契約を締結した

ベトナムクアンビン省 クアントラク 1 発電所

プロジェクト概要

期間	<ul style="list-style-type: none"> 2011年～2025年
所在地	<ul style="list-style-type: none"> クアンビン省
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> 現代建設 (韓国) 三菱商事 No. 1 Construction Corp.
国際請負企業	<ul style="list-style-type: none"> このプロジェクトは、Construction Corporation No.1、現代建設、三菱商事、ベトナム電力が共同で開発を進めている。現在、プロジェクトはベトナム電力が請け負っている。
最終顧客	<ul style="list-style-type: none"> ベトナム電力
契約規模	<ul style="list-style-type: none"> ~1.86億ドル
業界	<ul style="list-style-type: none"> インフラ
背景	<ul style="list-style-type: none"> ベトナムに架かる石炭火力発電所のプロジェクト

プロジェクト内容



ハイライト

- ✓ Quang Trach 1は、ベトナムのQuang Binh省に建設中の1.2GWの石炭火力発電所である。
- ✓ PetroVietnamが前開発事業者で、2011年7月に着工し、2015年に試運転を予定していた。しかし、PetroVietnamによる実施の遅れを理由に、ベトナム政府は2016年10月に同プロジェクトをEVNに譲渡しました。
- ✓ この発電所は、各60万kWの超々臨界圧石炭火力発電機2基で構成される。この発電所では、熱量の高い瀝青炭を使用し、灰やスラグに含まれる残留炭素を少なくする予定である。
- ✓ プロジェクトの建設開始は2022年以降を予定している。その後、2024年6月までに商業運転を開始予定である。

"2025年までの試運転予定しているQuang Trach 1発電所の2基の石炭火力ユニットは、年間最大84億キロワット時 (kWh) の発電量を見込んでいる"

 プレスリリース等



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | カタール

カタールはアラビア半島東部に位置する小国でありながらも、石油や天然ガスによる潤沢な資金により、近年成長が著しいイスラム教国家である

■ 基礎データ

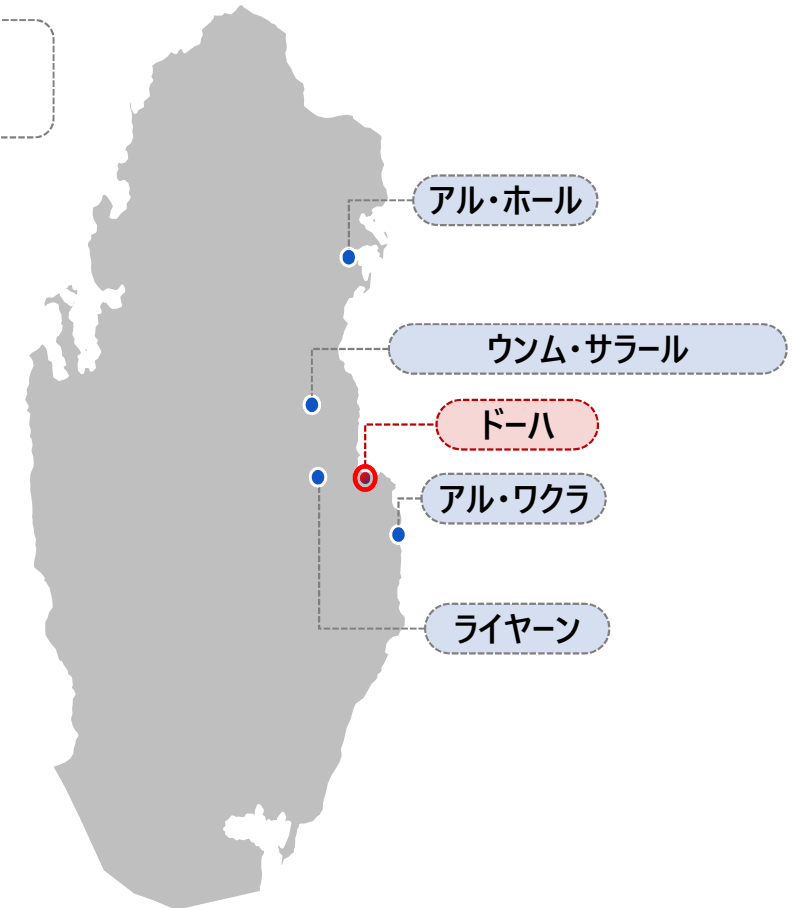
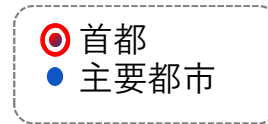
正式名称	カタール国
首都	ドーハ
面積	約1万1,500平方キロメートル (世界第158位)
人口	約280万人 (2020年、世界第139位)
通貨	リヤル (QAR)、1リヤル=32.12円 (2022年3月11日)
GDP (名目)	<ul style="list-style-type: none"> 1,464億ドル (2020年、世界第57位) 国民一人当たり：50,124ドル
政治体制	首長制
法体系	大陸法
言語	アラビア語
宗教	イスラム教
識字率	全人口の93.5% (2018年)
ジニ係数*	41.1 (2007年)
人間開発指数#	0.848 (2018年、世界第45位)

※ジニ係数：所得や富の分配を表し、不平等を表す指標

※人間開発指数：平均寿命、教育、一人当たりの所得を指標とした統計的な複合指数

出所: 世銀、外務省、政府系ウェブサイト

■ 主要都市

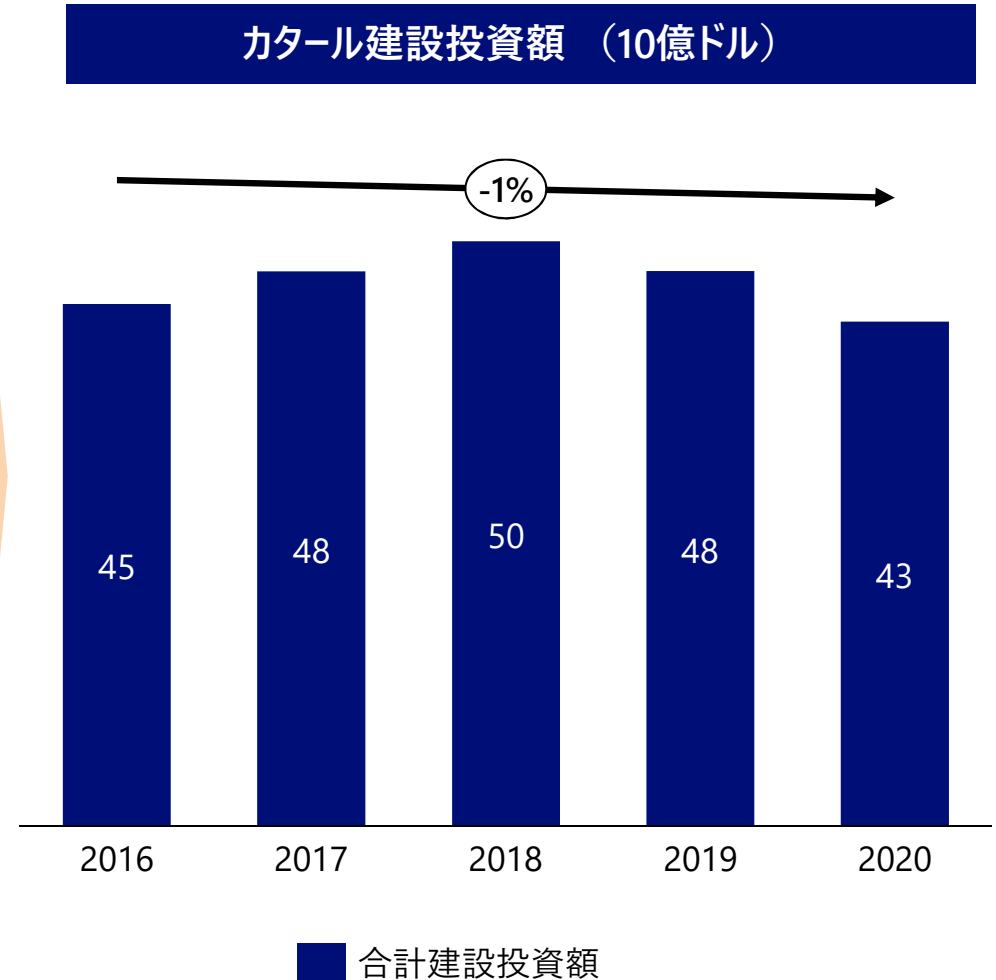




①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | カタール

政府が石油・ガスへの依存から脱却し、経済を多角化することを目指している国家ビジョン2030により、建設業の成長が促進されると期待されている

- ❑ カタールの建設市場は、2021年から2026年の間に10.54%のCAGRが予測され、2026年までに769億8,000万米ドルに達すると見込まれている。
- ❑ 政府支出は、建設市場の成長を促進する上で重要な役割を果たしている。カタールの2021年予算から、148億ドル相当の新規プロジェクトの存在が明らかになった。これらのインフラ関連事業は、2021年から2023年にかけて実施される。
- ❑ カタールは、2022年FIFAワールドカップ関連インフラへの投資を積極的に行い、建設分野での成長を牽引した。カタール政府は、上記関連インフラ整備に1,000億ドル以上を割り当てている。
- ❑ カタールは、石油部門への依存度を減らすため、2030年までに建設、製造、工業部門を大きく成長させる計画である。カタール国家ビジョン2030は、カタールの建設市場の注目度を高めた主要因である。



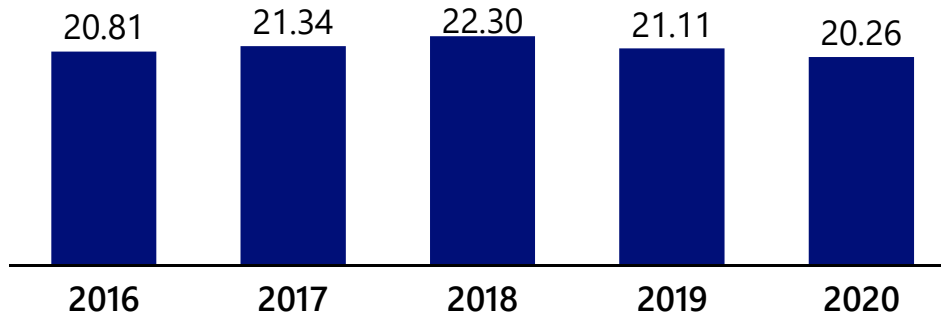


①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | カタール

カタールは、2020年に国際主要請負業者数と生産年齢人口に増加が見られ、コロナ禍後に通常の状態に戻りつつある。

1

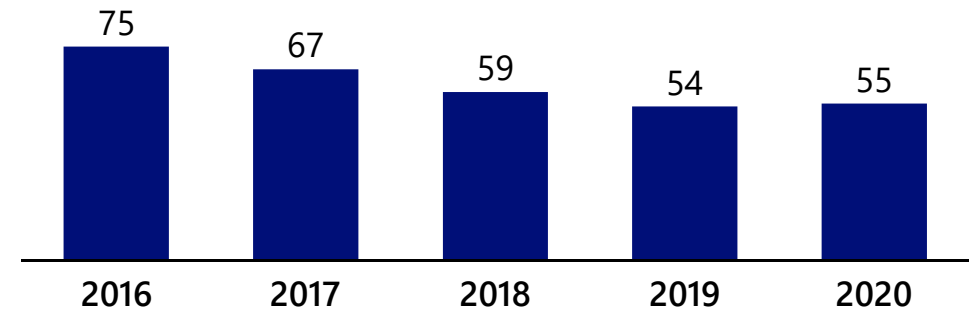
建設市場規模 (単位：10億ドル)



- カタールの建設市場規模は2016年から2020年にかけて減少している
- 市場規模は5年間で-1%のCAGRでわずかに減少している

2

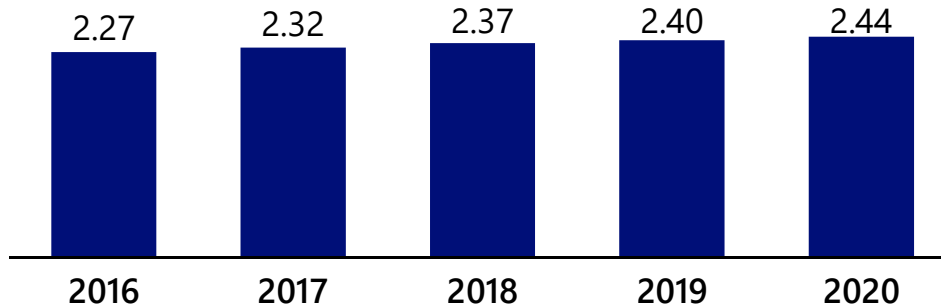
国際主要請負業者数



- 市場規模の縮小により、国際的な主要競合企業も市場から撤退
- 国際的な競合企業が市場に参入し始めたため、この2年間で市場は回復し始めている

3

生産年齢人口 (単位：百万人)



- カタールは2016年から2020年にかけて生産年齢人口が一貫して増加している
- 20年度は生産年齢人口が最も多く、前年度比2%増加

4

建設業界雇用率 (単位：%)



- 建設業界の雇用に関するデータは入手できなかった

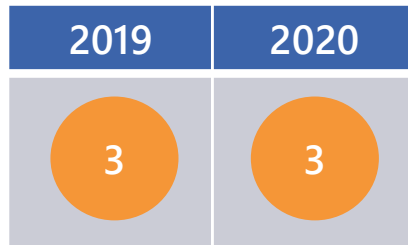


①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | カタール

カタールは、国際請負業者に対する規制は非常に友好的で、カントリーリスクも低い

1

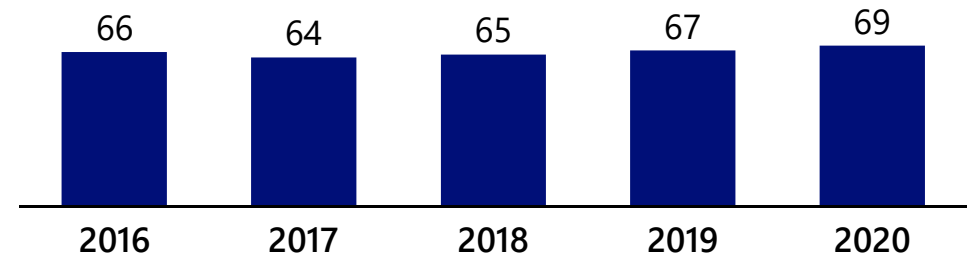
カントリーリスク



- カントリーリスクには、経済リスク、政治リスク、金融システムリスクが含まれ、1～5でランク付けされる。
- カタールのリスクスコアは一貫して3であり、20年度も中程度のリスクである

2

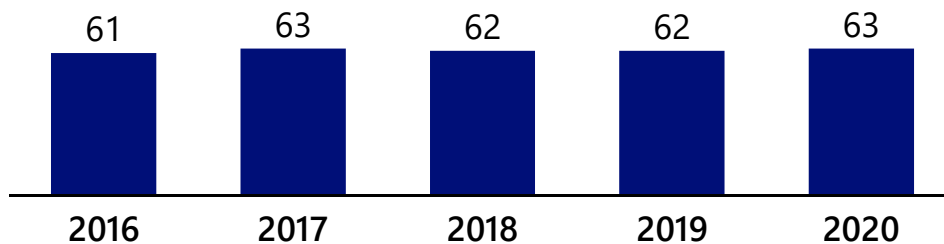
ビジネスのしやすさ指数



- ビジネスのしやすさスコアは、インドでは2016年から2020年にかけて一定で留まっている。これは、カタールの規制環境が国内外の企業にとって友好的になってきていることを意味する。

3

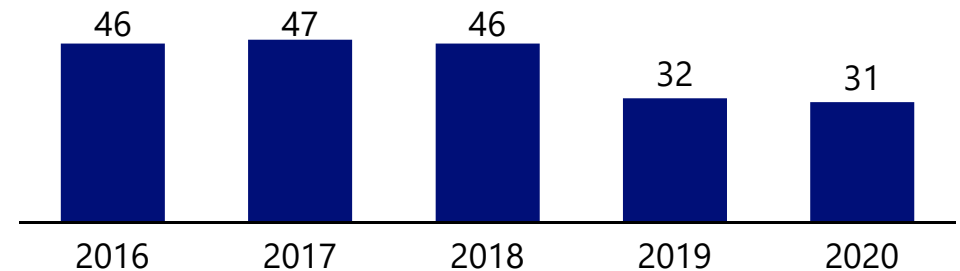
腐敗認識指数



- カタールの腐敗認識指数はこの5年間一貫して推移しており、状況は変わっていない。

4

日系企業進出状況



- 2022年FIFAワールドカップ関連インフラに伴い日系企業の進出が進んだが、関連プロジェクトが完了した2019年あたりから撤退し始め、進出に落ち着きが見られる。



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | カタール

カタールのインフラ部門の成長は、カタール国家ビジョン2030に沿った公共投資プロジェクトの実施によって促進されてきている

- 2008年に策定された「カタール国家ビジョン（QNV）」は、2030年までに全ての国民が高い生活水準を享受できることを目標とし、持続可能な開発が可能な先進社会の実現に向けたカタールのロードマップである。
- 2021年、カタール政府は、2022年FIFAワールドカップ前に完成予定の主要プロジェクトとインフラ開発に資金を提供するため、607億QARの支出予算を承認した。

カタール国家ビジョン2030

目標

- 国家戦略と実施計画を策定できる枠組みを提供すること。
- 政府主導の戦略、政策、計画、資金および資源の配分を支援すること。
- 民間企業と、ある程度は個人に、共通の方向性と目的を提供すること。

カタール国家ビジョン2030は4つの柱に基づいており、経済発展の柱はインフラ開発に重点を置いている。

1. 人間発展

豊かな社会を支えられる人材の育成

2. 社会発展

高い道徳的基準に基づき、開発のためのグローバル提携において重要な役割を果たす公正で思いやりのある社会の構築。

3. 経済発展

現在及び将来のすべての国民のニーズを満たし、高い生活水準を確保することができる競争的かつ多様な経済の発展。

4. 環境発展

経済成長、社会発展、環境保全が調和した環境経営。



カタール国家ビジョン2030は、詳細な戦略及び実施計画のための一般的枠組みであり、カタールは国家発展戦略-1（2011-2016）及び国家発展戦略-2（2018-2022）を策定した。

国家発展戦略-1（2011-2016年）

- 国家発展戦略-1は、都市交通インフラの改善、国土利用計画の実施、質の高い物理・ITインフラの構築を求めた。
- 政府は、2011-2016年の間にインフラ開発に650億ドル以上を投じることを計画した。

国家発展戦略-2（2018-2022年）

国家発展戦略-2は、国家発展戦略-1の成果に基づいて構築されており、特に経済インフラ開発セクターとそのサブセクターである運輸（道路、港湾、空港、鉄道）、貯蔵、衛生、下水処理ネットワーク、ICT、建設資材、物流、建設セクター（土木工学）などでは達成されていない項目を補完している。



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | カタール

改訂版外国投資法とカタール国家ビジョン2030の下、国際請負業者からより多くの投資を引きつけている

イニシアティブ

- 2019年、カタール・ペトロリアムは、約100の石油・ガス部門への投資流入に向け、国内製造施設を設立する意思のある国内外の投資家にインセンティブを提供するローカライゼーション・イニシアティブ「Tawteen」を発表した。
- 2019年、政府は新しい外国投資法（法令第1号・2019年）を制定し、ほとんどの分野で外国企業の完全な所有権を認め、外国からの投資によるプロジェクトに対し所得税と関税の免除や、売上の本社所在国への迅速な送金を保障している。（銀行、保険、商業代理店を除く）。
- また、外国人個人、企業、不動産開発業者が10か所の特定地域で不動産の所有権を自由に保有し、16か所の特定地域では99年間の用益権を持つことができるようにした非カタール人の財産の所有と使用の規制に関する2018年外国投資改革法（Law16/2018）も制定された。

インセンティブ



カタールのインフラ市場においては、政府によるイニシアティブが重要であり、インフラ産業の原動力となっている。



カタール政府は、エネルギー、健康、教育、運輸、インフラ及び観光を含む幅広い分野における投資、インフラ及び拡大のために1400億ドル以上を投じることをコミットしている。



- 政府は主要なインフラプロジェクトに1,030億ドルを投資する計画であった
- さらに、2022年ワールドカップの開催に必要なより広範なインフラ整備に最大2,000億ドルが費やされる。

イニシアティブの下でカタール政府が計画したプロジェクト



ワールドカップに関連した建設予算は80億ドルから100億ドル



ルサイル市：450億ドル相当の住宅および商業用ウォーターフロント開発



カタール統合鉄道：400億ドル相当の鉄道・地下鉄プロジェクト



アシュガル高速道路プログラム：200億ドル相当のカタールの主要道路・高速道路開発プロジェクト



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | カタール

カタール国内で請負業者として合法的に活動するためには、外国直接投資政策および民法（2004年法令第22号）を遵守しなければならない

カタール建設業における準拠必須の法令

民法（2004年法令第22号）

- 建設部門は、主に法令第22号/2004年（民法）に準拠している。民法第3部第1章は建設に焦点を当てている。
 - ✓ 第683条から第686条までは、建設資材の供給及び調達並びに供給者及び使用者の権利及び義務を規制する。
 - ✓ 第687条から第691条は契約者の義務を定め、第692条から第700条は雇用者の義務を定めている。
 - ✓ 第701条から第702条は、下請業者に適用される具体的な規定を定めている。
 - ✓ 第703条から第707条までは、工事契約の終了を規定する。
 - ✓ 第2章、第708条から第715条は、様々な課題（例えば、工事契約の変更、欠陥工事、エンジニアの責任及び設計上の欠陥）について規定している。

FDI法-カタール法第1号・2019年

- カタール政府は、国家ビジョン2030に基づき、カタールの経済活動に対する外国資本の投資を規制するカタール法令第1号・2019年を制定した。企業の外国人所有に関連して、次の規則が適用される。
 - ✓ 非カタール人によって行われる商業活動に関する特定法令の適用を受け、かつ、新法の施行規則により決定されるすべての経済部門において、外国人による100%までの所有が認められている。
 - ✓ カタール証券取引所に上場している企業の外国人保有率は、商工省の承認を条件に、最大49%に引き上げられている。この比率は、商工大臣の勧告に基づく閣僚理事会の承認を条件に更に引き上げることができる。



その他の強制的法律

- **税法**-建設会社は、産業部門特有の特定税の対象ではない。建設会社は、2009年法令第21号（所得税法）第11条の規定を遵守しなければならない。
- **安全衛生法**-使用者は、安全衛生に関連する一連の義務を含む労働法第10部及び2005年の省令第20号を遵守しなければならない。
- **環境法**-国際請負業者は、2002年法令第30号、1983年法令第4号、2017年法令第8号を遵守しなければならず、MMEの建築許可部門、基礎自治体などさまざまな省庁から許可を得なければならない。
- **労働法**-雇用者は、外国人従業員を雇用するには、行政開発労働社会部（MADLSA）労働局の雇用委員会の許可を得なければならない。



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | カタール

カタール税法は、GCC（湾岸協力理事会）加盟国の国民が100%所有する事業以外の事業には10%の所得税（フラット・タックス）規則を課している

税法

- **税制**：カタールには2つの税制がある。
 - (i) カタールで営業している企業の大部分に適用される、General Tax Authority（GTA）が運営するカタール国税制
 - (ii) カタール金融センター規制庁（QFCA）内のQFC Tax Authorityによって運営されるQatar Financial Center（QFC）税制
- **課税所得**：カタール国税制では、課税所得の主なカテゴリに、次のものから得られる総所得が含まれている。
 - (i) カタールでの活動;
 - (ii) カタールにおいて全部又は一部が履行された契約;
 - (iii) カタールの不動産;
 - (iv) カタールに所在する天然資源の探査、採取又は利用;
 - (v) 本店、支店又は関連会社に対する役務の対価;
 - (vi) カタールにおける貸付金利息
- **罰則**：カタール国の税制下では、期限までに確定申告をしない場合、1日当たり500QARで最高18万QARの罰金が科せられる。納期限までに納付すべき税額が納付されない場合は、納付すべき税額を限度として、一か月当たり納付すべき税額の2%の過怠金又はその一部が課される。

その他の税金



関税は、通常5%の率で、GCC諸国以外を原産地とする物品に適用される。



カタールでの事業には現在、**営業税や付加価値税**は課されていない。GCC諸国の間では付加価値税導入の可能性について議論が行われているが、現時点では合意された計画はない。

税指標	税率
法人税率	
所得税 (外国会社がカタールに恒久的施設を有する場合を除き、適用されない)	10%
	35%（石油事業および石油化学工業）
	35%（カタール国が締約国である契約について）
支店課税	法人所得税率による
キャピタルゲイン課税	10%であるが、明確な収集機構がない
一般営業税	該当なし
付加価値税	該当なし
源泉徴収	
配当金	該当なし
利息	7%
ロイヤルティ	5%
運用報酬	5%（サービスの全部又は一部がカタール国内で行われる場合）



国際請負業者は、プロジェクトの性質に応じて複数のライセンス要件に準拠しなければならない

各種許可および申請プロセス

1 プロジェクト許可・プロフェッショナル許可

プロジェクト許可

建設プロジェクトの性質に応じて、次の許可要件を満たす必要がある。

- 基礎自治体・環境省（MME）事業計画承認・ファイルオープン承認
- MMEの道路設計承認
- 電力と水の供給についてのカタール電力・水公社の承認
- 火災安全に関する内務省の承認
- 電気通信サービスに関する通信規制当局の承認
- MMEからの建築許可
- 建設計画に関する公示
- MMEからの修了証明書

プロフェッショナル許可および資格認定

法令第19号・2005年は、エンジニアと建築士（現地および外国人）を以下のように規制している。

- 国内外のエンジニアリング・コンサルタント会社のエンジニアの名簿提供;
- エンジニアの権利と義務の管理;および
- エンジニアリング活動の規制

2 一般建設許可

一般建築許可

不動産所有者および開発業者は、カタールでの建物の追加または建築許可を申請する必要がある。基礎自治体都市計画省がすべての建設許可を管理している。

すべての建築デザインは、都市計画局（UPA）と設計監視ユニット（DMU）の承認を必要とする。

申請プロセス：建築許可を申請する手順は次のとおりである。

- 基礎自治体都市計画省から申請書入手
- 個人情報、建物と敷地の詳細、土地所有者の詳細を含め、申請書を記入
- 権利証、身分証明書及び法定代理権の証拠（該当する場合）を提供
- 申請書に書類を添えて同省に提出
- 手数料を支払う

申請書は検証され、UPAとDMUに転送され、エンジニアが承認を得る資格の有無を検討し、適切な当局に勧告を行う。



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | カタール

省別法令は、プロジェクトがその管轄下で建設される場合にも適用され、国際請負業者がそれを遵守する必要がある。

カタール建設業における省レベルの準拠法

セクター	 道路	 鉄道	 航空	 海洋	 住宅	 健康
担当省庁	<ul style="list-style-type: none"> 運輸通信省 公共事業庁（アシュガル） 	<ul style="list-style-type: none"> 運輸通信省 	<ul style="list-style-type: none"> カタール民間航空局 	<ul style="list-style-type: none"> 運輸通信省 	<ul style="list-style-type: none"> 行政開発労働社会省 	<ul style="list-style-type: none"> 保健相 公共事業庁
外国投資経路	<ul style="list-style-type: none"> 100%の直接投資が可能 非カタリ人によって行われる商業活動に関する特定法令の適用を受けるすべての経済部門において、かつ、新法の施行規則に定められるとおり、100%までの外国人による所有が認められる。 銀行業及び保険業という特定活動は除外されたままである。 					
法律および規制	<ul style="list-style-type: none"> 2005年法令第26号：入札の公布 2015年法令第24号：入札及び競売の規制に関する法律 公共事業庁が異なる入札の下に出したガイドライン 	<ul style="list-style-type: none"> 2005年法令第26号：入札の公布 2015年法令第24号：入札及び競売の規制に関する法律 公共事業庁が異なる入札の下に出したガイドライン 	<ul style="list-style-type: none"> 2001年法令第16号 改正された民間航空に関する2002年法令第15号 	<ul style="list-style-type: none"> 2005年法令第26号：入札の公布 2015年法令第24号：入札及び競売の規制に関する法律 	<ul style="list-style-type: none"> 公共事業庁が異なる入札の下に出したガイドライン 	<ul style="list-style-type: none"> カタール医療施設マスタープラン



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | カタール

政府は、調達、調査等の必要なサービスの提供について、国内外の請負業者を積極的に支援する。

カタールにおける主要建設業協会一覧

No.	団体名	サービス概要	アクセスサービス	関連企業	URL
1	カタール・グリーンビルディング評議会 (QGBC)	<p>以下のサービスにアクセス可能：</p> <ul style="list-style-type: none"> 同団体の研究資料やその他の資料 請負業者はベストプラクティス・ガイドラインを取得できるよう、業界関係者との協力を支援することによる専門知識 サステナビリティ教育・研修 法人向けマーケティングサービス 事業エリア外とのネットワーキングにより、業界全体の交流を支援 QGBCの将来のニュースレターと出版物の無料購読 QGBCが主催するビジネスフォーラムや会議へのアクセス 	<p>会員基準：</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織会員 個人会員 学生会員 	<ul style="list-style-type: none"> Arab Engineering Bureau アラップ社 ATKINS ベクテル HSBC銀行 Msheireb Properties 	https://qatargbc.org/membership/standard-members
<p>担当行政機関は、承認されたベンダーと下請け業者のリストを提供し、国内および国際的な請負業者が必要なソースを調達できるよう支援する。</p>					
	公共事業庁	認定資材供給者リスト	請負業者のプロジェクトでの経験に基づく新規メンバーの追加	<ul style="list-style-type: none"> 国際請負業者 現地請負業者 	https://www.ashghal.gov.qa/en/Services/Pages/ApprovedMaterialList.aspx?AID=4
	カタール電力・水公社	<ul style="list-style-type: none"> 認定電気請負業者リスト 認定電気・水道資材供給者リスト 	「KAHRAMAA」ポータルでオンライン登録	<ul style="list-style-type: none"> 国際請負業者 現地請負業者 	https://www.km.qa/Consultant/Pages/AuthorizedElectricalContractors.aspx



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | カタール

2014年に、LRTCコンソーシアムのメンバーとして、アルストムはQDVCと共に、カタール・レールからターンキー路面電車システムの供給契約を獲得した。

カタールの首都ドーハにあるルサイル市の軽量軌道交通（LRT）プロジェクト

プロジェクトの概要

期間	<ul style="list-style-type: none"> フェーズ1：2014年～2020年11月
所在地	<ul style="list-style-type: none"> ルサイル、ドーハ、カタール
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> アルストム QDVC（Qatari Diar Vinci Construction）
国際請負企業	<ul style="list-style-type: none"> LRTCコンソーシアムは、アルストムとカタールの土木工事を担当する株式保有会QDVCで構成されている（Qatari Diar不動産投資会社が51%、VINCI Construction Grands Projectsが49%）
最終顧客	<ul style="list-style-type: none"> カタール・レール
契約規模	<ul style="list-style-type: none"> 合計:20億ユーロ アルストムのシェア:7.5億ユーロ
業界	<ul style="list-style-type: none"> インフラ
背景	<ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクトの目的は、ルサイルの軽量軌道交通（LRT）プロジェクトのフェーズ1の完成

プロジェクト内容



プロジェクトの特徴

- ✓ フェーズ1では、カテナリー不要の単線線路9.7 kmと単線地下線12.8 kmが建築済み。
- ✓ 駅は16か所、メトロとの乗換駅は1か所、停車場は1か所、アル・ホール高速道路を跨ぐ高架橋が1か所建築されている。
- ✓ 本路線の運行には、209の乗客が収容可能で、カテナリー及びカテナリー不要技術（APS）を活用する新型路面電車「CitadisX 05」で実行。
- ✓ Alstomは、変電所、カテナリー、APS技術などを含む35台のCitadis路面電車と電源装置の設計、製造、委託、サービスを請け負った。Alstomは信号と軌道工事も担当する。
- ✓ 契約には、追加で32台のCitadis路面電車を導入するオプションも含まれている。

「ルサイルの住民や観光客に信頼性が高く、環境に優しい交通システムを提供できる、ルサイルLRTプロジェクトのフェーズ1の完了に大きく貢献したことを誇りに思っている。」



常務取締役、アルストム中東地域



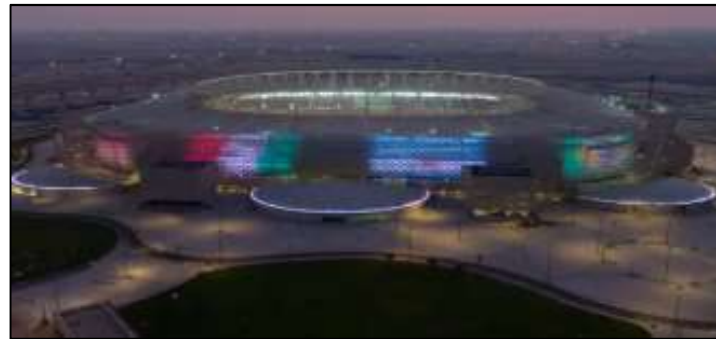
2020年に、Al-BalaghとL&Tカタールの合併企業により、カタールで開催される2022年ワールドカップの第4会場が開設された

アルラヤン・スタジアム

プロジェクトの概要

期間	<ul style="list-style-type: none"> 2016年6月～2020年
所在地	<ul style="list-style-type: none"> アルラヤン、カタール
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> Al Balagh Trading & Contracting Larsen & Toubro Limited
国際請負企業	<ul style="list-style-type: none"> Larsen & Toubroの建設部門とカタールでの合併パートナー Al Balagh Trading & Contractingが、2022のFIFAワールドカップの開催に向けてエミレーツが建設しているスポーツインフラの一環として、4万人収容のスタジアム建設契約に調印した。
最終顧客	<ul style="list-style-type: none"> Supreme Committee for Delivery & Legacy (SC)
契約規模	<ul style="list-style-type: none"> 360百万ドル
業界	<ul style="list-style-type: none"> インフラ
背景	<ul style="list-style-type: none"> 当プロジェクトの目的は4万人収容のアルラヤンスタジアムの建設である

プロジェクト内容



プロジェクトの特徴

- ✓ 地元の模様や砂丘のような建造物から影響を受け、アルラヤンスタジアムとその構内のデザインは、伝統的な砂漠のテントを囲む砂丘を彷彿とさせる
- ✓ 総荷重12,800TRで4万人収容の空冷オープンスタジアムのGSAS（グローバル・サステナビリティ）評価は4で、最先端のパラメトリック設計を使用して建設された特徴的なファサードは、冷却に大きく支援する
- ✓ ファサードの独特な模様は、ナキッシュ模様として知られおりカタール文化の様々な側面を表している。この模様は家族の重要性、砂漠の美しさ、固有の植物、国内および国際貿易等の国の様々な側面を特徴づける
- ✓ 5番目の形式である盾はアルラヤン市の力及び統一性を融合している

「Larsen&Toubroと合併パートナーのAl Balaghが、2022年に開催される歴史的な中東初のFIFAワールドカップに向けてアルラヤン・スタジアムと構内を設計し建設する責任を与えられたことは、非常に大きな誇りである。」



最高経営責任者、L&Tカタール



①-2 主要市場の抽出及び詳細分析 | (2) 主要市場の詳細分析 | カタール

アル・バイト・スタジアムはカタールの首都ドーハから約60キロメートル離れたアル・ハウルに建設され、2022年FIFAワールドカップ準決勝が行われる予定である。

アル・ベイ・スタジアム：スポーツ複合施設

プロジェクトの概要

期間	<ul style="list-style-type: none"> 2015年9月～2019年9月
所在地	<ul style="list-style-type: none"> アル・ハウル、カタール
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> Salini Impregilo Group (Webuild Spa) Cimolai
国際請負企業	<ul style="list-style-type: none"> カタールのGalfar Al Misnadは、イタリアのSalini Impregilo GroupとCimolaiと協力して、スタジアムとエネルギーセンターの建物を建設した。 屋根構造はイタリアで製造され、カタールに直接輸送されて設置される。
最終顧客	<ul style="list-style-type: none"> Aspire Zone Foundation
契約規模	<ul style="list-style-type: none"> 8億4688万ドル（7億7000万ユーロ）
業界	<ul style="list-style-type: none"> インフラ
背景	<ul style="list-style-type: none"> 当プロジェクトの目的は、2022年FIFAワールドカップ準決勝が開催されるアル・ベイ・スタジアムを建設することである。

プロジェクト内容



プロジェクトの特徴

- ✓ アル・ベイ・スタジアムの巨大なテントのようなファサード構造は、カタールや湾岸地域の遊牧民によって使用されていたベイ・アル・シャーと呼ばれる伝統的な白黒のベドウィン・テントに着想を得ている。
- ✓ Salini Impregilo Group、Galfar Al Misnad、Cimolaiのジョイントベンチャー（JV）がこのプロジェクトの建設契約を獲得した。
- ✓ アル・バイト・スタジアムは、設計と建設プロセスにおいて、からクラスA*の評価を受けている。Global Sustainability Assessment System（GSAS）
- ✓ KEO International Consultantsはプロジェクトの工事監督者である。
- ✓ Bin Omran Trading&ContractingとAl Sulaiteen Agricultural&Industrial Complexが造園を担当。

「Aspire Zone Foundationの委託により建設されたこのスタジアムは、カタールの伝統的なテントであり、アラブ文化におけるおもてなしの象徴であるベイ・アル・シャーに着想を得た、ユニークで紛れもない形をしています。」



Webuildプレスリリース

②-1 有望市場における戦略立案

②-1 有望市場における戦略立案

各市場のローカル化の方向性を整理した上で、本法建設企業が取り得る戦略を検討

- 本章では、これまで調査した内容を踏まえ、今後成長が期待できる主要市場について、本法建設企業がローカル化の促進に向けて取り得る戦略を検討する。
- なお、海外市場におけるローカル化戦略は、「参入方式」と「ローカル化の推進手法」に大別されるため、それぞれ2つのセクションに分けて考察する。

調査全体像

(1) 現状と課題の整理

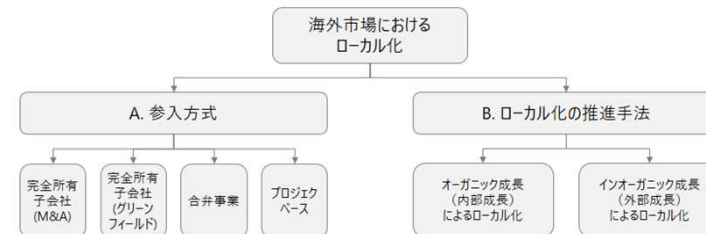
- 戦略立案に向け、抽出した各主要市場における本邦企業の現状と課題、ローカル化の方向性を整理する。
- 整理の際に、改めて以下7つの要素で分ける。
 1. 意思決定
 2. 案件形成
 3. 設計・建設
 4. 労働力
 5. 資材調達
 6. 発注者
 7. ネットワーク

(2) ローカル化戦略の検討

海外市場におけるローカル化戦略は、「参入方式」と「ローカル化の推進手法」に大別され、それら2つの観点から戦略を検討する。

- 参入方式：
未進出企業にとっての市場への参入方法
- ローカル化の推進手法：
参入済企業にとっての市場でのローカル化推進方法

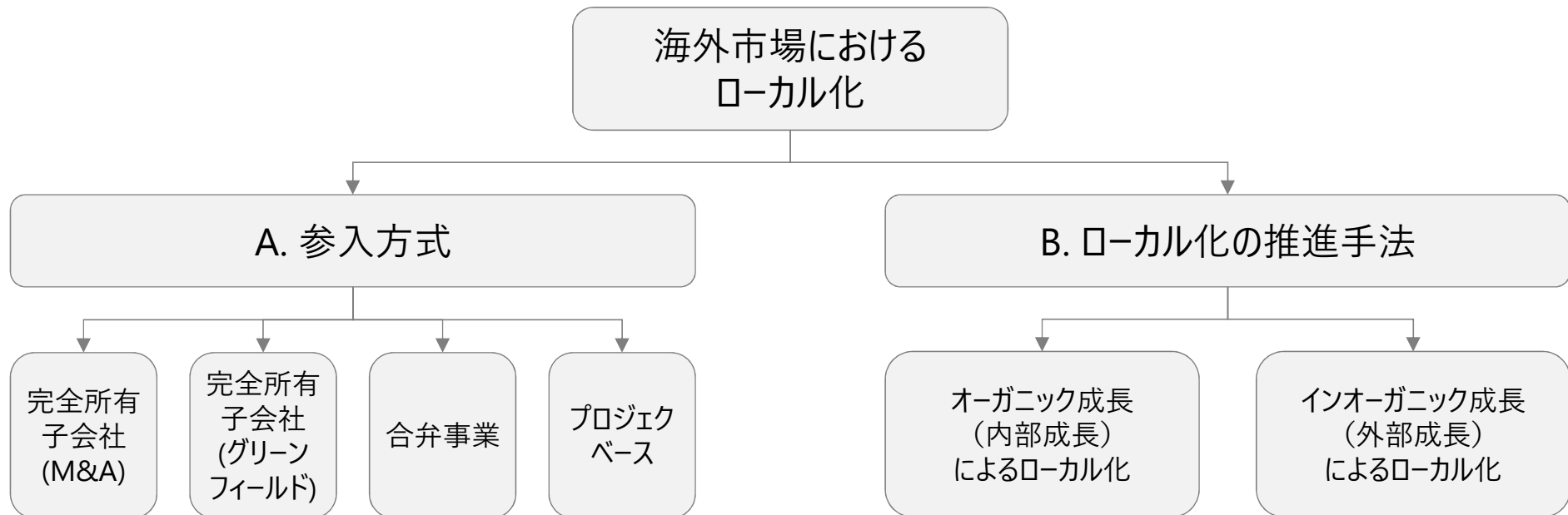
参考：ローカル化戦略のフレーム



海外市場におけるローカル化戦略は、「参入方式」と「ローカル化の推進手法」に大別される

- 本邦建設企業が海外市場においてローカル化を行っていく戦略を考える際、大きく分けて2つの観点から戦略を考えることができる。1つ目は「A. 参入方式」であり、これはその市場（国）にまだ進出していない企業が、どのようにその市場に参入するかという観点である。2つ目は「B. ローカル化の推進手法」であり、これは既にその市場に参入している/参入する企業が、どのようにその市場でローカル化を推進していくかという観点である。
 - 「A. 参入方式」は大別して次の4つの方式に分けることができる。すなわち、完全所有子会社（M&A）、完全所有子会社（グリーンフィールド）、合併事業、プロジェクトベースによる参入の4種類である。
 - 「B. ローカル化の推進手法」は大きく2つの手法に分けることができる。つまり、「オーガニック成長（内部成長）によるローカル化」と「インオーガニック成長（外部成長）によるローカル化」の2種類である。
- 本章では、それぞれ「A. 参入方式」と「B. ローカル化の推進手法」の2つのセクションに分けて考察を行っていく。

海外市場におけるローカル化推進のフレーム



②-1 有望市場における戦略立案 | (2) ローカル化戦略の検討 | A. 参入方式

海外市場への参入方式は4種類に大別でき、コミットメントが大きいほどリスク・コストは大きい

- 建設企業が海外市場へ参入する際には下図の通り大きく分けて4つの方式があると考えられる。また、合併事業と完全所有子会社はそれぞれいくつかのパターンに分類できる。一般的に、保有株式（コミットメント）が大きいほどコストやリスクは大きくなる傾向。

コスト・
リスク

参入方式

長所

短所

プロジェクトベース

- 海外直接投資が制限されている国で、工程技術によってリターンを得られる

- 有力な競争相手を生み出す
- 長期的な市場プレゼンスに欠ける

※

ポートフォリオ投資
(20%未満の株式保有)

- 現地の相手企業の知識や技術に部分的にアクセスできる
- 開発コストやリスクを抑えられる

- カネ以外の利益を享受しにくい
- 経験曲線を通じた経済性や立地の経済性を達成できない
- グローバル戦略の調整に使えない

小

合併
事業

少数所有
(50%未満)

- 現地の相手企業の知識や技術にアクセスできる

- 技術やガバナンスに関するコントロールが失われる
- 経験曲線を通じた経済性と立地の経済性を達成できない
- グローバル戦略の調整に使えない

共同所有
(50%)

- 開発コストとリスクを共同負担できる

- 技術やガバナンスに関するコントロールが失われる
- 意思決定に時間がかかる
- 所有企業間の衝突や見解の相違が発生する危険性

過半数
所有
(50%超)

- 政治的に受け入れられやすい

- 過半数所有を認めてくれる相手企業を見つけにくい
- 意思決定に時間がかかる
- 所有企業間の衝突や見解の相違が発生する危険性

完全
所有
子会社
(80%超)

M&A

- 比較的素早く実施できる
- 競合他社に対して先手を打つことができる
- グリーンフィールドより低リスクと考えられる場合がある

- プレミアムを払いすぎてしまう（損をする）可能性がある
- 買収側と被買収側の文化が衝突する可能性がある
- シナジーを生むのに時間がかかりすぎてしまう可能性がある

グリーン
フィールド

- 望む通りの子会社を設立できる（戦略に沿った形で等）
- 業務慣行を確立させることの方がM&Aより簡単
- 厄介な事実が後から発覚する可能性が低い

- 設立に時間がかかる
- 将来の売上・利益が不確実
- 競合他社のM&Aにより先手を打たれる可能性がある

大

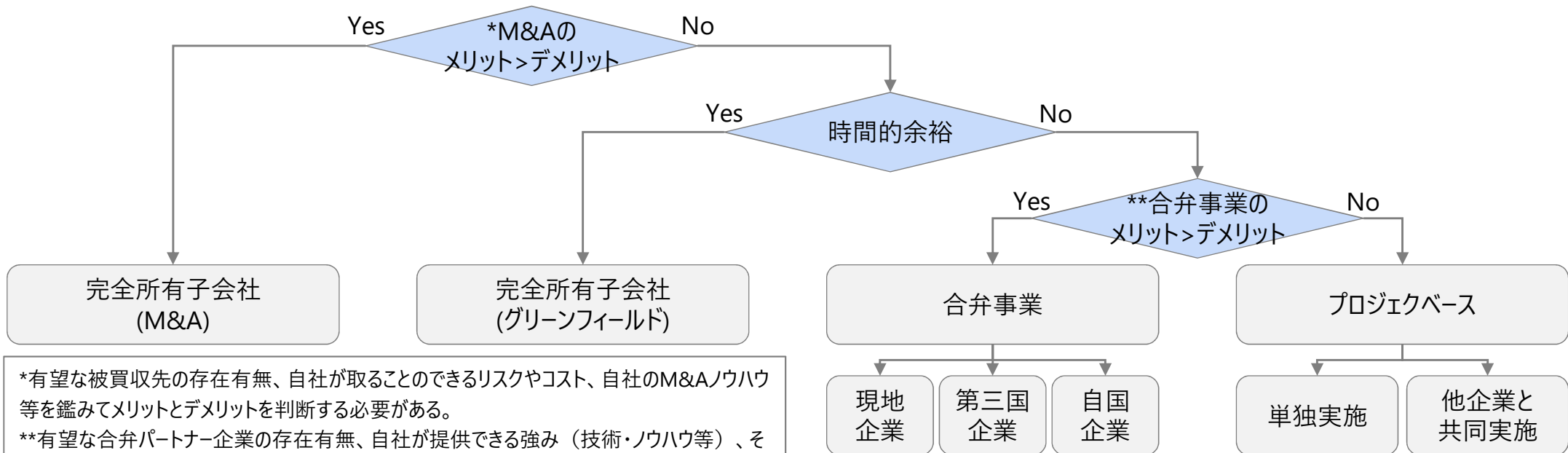
出所：参考文献を元にNRIが作成

※プロジェクトベースのリスク・コストは一概には求めることはできないが、少なくとも完全所有子会社よりは低いと考えられる。

4種類の参入方式は、自社の状況や市場の状態に応じて選択する必要がある

- ローカル化によるメリットという観点で考えた場合、M&Aによる参入が最も好ましいと考えられる。ただし、M&Aには常にリスクが付きまとうため、買収の対象企業の業務運営、財務状況、経営文化等の点において、リスクを最小限にする工夫や努力が必要となる。
- M&Aが現実的でないと考えられる場合、グリーンフィールド、合弁事業、プロジェクトベースのいずれかを選択することになる。（ポートフォリオ投資は、ローカル化推進には大きく貢献しない上、ノウハウや知識獲得という点で効果が薄いことから今回は検討から除外）
 - グリーンフィールド：ローカル化という観点で見るとM&Aほどの短期的効果は無いと考えられるが、望む通りの子会社を設立できるため自社の国際戦略として重要な位置づけであったり、技術や人材の重要な供給源であったりする場合には、コントロールが効く分有効であると考えられる。
 - 合弁事業：相手企業とのパワーバランスだけでなく、パートナー企業の属性も考慮する必要がある。現地企業、第三国企業、自国（この場合は日本）企業の3種類が考えられる。ただし、ローカル化という観点から考えると、現地企業>第三国企業>自国企業の順で効果的と考えられる。
 - プロジェクトベース：企業としてのローカル化の推進にはほとんど寄与しないが、現地におけるノウハウや知識・経験等を獲得することができるため、カントリーリスクや不確実性の高い市場においては、参入の一手として有効であると考えられる。単独実施と共同実施の2つの方法がある。

参入方式の選択プロセス



*有望な被買収先の存在有無、自社が取ることのできるリスクやコスト、自社のM&Aノウハウ等を鑑みてメリットとデメリットを判断する必要がある。

**有望な合弁パートナー企業の存在有無、自社が提供できる強み（技術・ノウハウ等）、その市場のカントリーリスク等を鑑みてメリットとデメリットを判断する必要がある。

ローカル化を目指す場合、国によって相性の良い参入方式を選択する必要がある (1/2)

■ 国によって相性の良い参入方式が存在すると考えられるため、参入方式の評価と意識すべきローカル化の要素を下記する。

米国

- 市場規模が大きい一方、強力な国際企業が存在し、契約や訴訟に対する考え方も日本とは大きく異なる。そのため、グリーンフィールド（GF）により地道に事業を拡大していくスタイルでは、途中で淘汰されてしまうリスクが大きい。業容拡大や安定した事業継続といった観点からも日系企業以外の案件を獲得してローカル化を推進する形が望ましい。
- 従って、M&Aや現地企業との合併事業による参入が好ましいと考えられる。7つの要素では、意思決定やネットワークの面でローカル化が難しいことが伺えるが、これらはM&Aや合併事業による参入である程度解消できると考えられる。

豪州

- 強力な国際企業が存在し、米国と比べて市場が小さい上に製造業や日系企業も少ない。そのため、日系以外の案件を獲得する必要があり、ローカル化を推進せざるを得ないという市場である。また、現地の繋がりが強く密であり、アウトサイダーとして参入すると現地で受け入れてもらうまでに時間がかかるため、GFでの参入は困難と考えられる。
- 従って、米国と同様にM&Aや現地企業との合併事業による参入が好ましいと考えられる。7つの要素では、意思決定やネットワークの面でローカル化が難しいことが伺えるが、これらはM&Aや合併事業による参入である程度解消できると考えられる。

ベトナム

- 他国に比べて日系企業の割合が多く、多くの本邦企業が日系企業を主要顧客としている。顧客自身がローカル化できておらず日本人対応を求められることが多いため、日系案件のみに注力するであればGFで参入し、地道に事業を拡大していくことも可能であると考えられる。一方で、現地系の案件を獲得するには各経営資源の面において更なるローカル化を推進する必要がある。
- 従って、現地の有力企業との合併事業により参入することが最も好ましいと考えられる。7つの要素では、労働力や資材調達以外の要素でローカル化が難しいことが伺えるが、合併事業によりある程度解消できる部分と、参入後に意識的に進めていく必要がある部分が存在する。

ローカル化を目指す場合の建設業における各国市場と参入方式の相性

国名	参入方式				特に意識すべき7つの要素
	M&A	グリーンフィールド	合併事業	プロジェクトベース	
米国	◎	△	○	△	意志/ネット
豪州	◎	△	○	△	意思/ネット
ベトナム	○	○	◎	△	意思/案件/設・建/発注/ネット
インド	○	○	◎	△	意思/案件/設・建/発注/ネット
カタール	△	○	○	○	意思/案件/ネット

凡例1：◎=最も相性が良いと考えられる ○=相性が良いとも悪いとも言い難い △=あまり相性が良いとはいえない

凡例2：意志=意思決定、案件=案件形成、設・建=設計・建設、発注=発注者、ネット=ネットワーク（ローカル化における7つの要素より）

ローカル化を目指す場合、国によって相性の良い参入方式を選択する必要がある (2/2)

- 国によって相性の良い参入方式が存在すると考えられるため、参入方式の評価と意識すべきローカル化の要素を下記する。

インド

- 市場規模が大きい一方、強力な現地企業や国際企業が存在し、混在する文化や商習慣、安全に対する考え方等の面で日本とは大きく異なる。しかし、日本企業が多く存在するため、日系案件のみに注力するであればGFで参入し、地道に事業を拡大していくことは可能であると考えられる。ただし、価格面での競争が激しいため、ローカル化によるコスト削減や現地ニーズへの適合は非常に重要であると考えられる。
- 従って、現地の有力企業との合弁事業により参入することが最も好ましいと考えられる。7つの要素では、労働力や資材調達以外の要素でローカル化が難しいことが伺えるが、合弁事業によりある程度解消できる部分と、参入後に意識的に進めていく必要がある部分が存在する。

カタール

- 政府案件が主要案件となる点や、周辺国（第三国）から人材や資材を集めてくる必要性から、ローカル化は重要な観点であると考えられる。しかし、（世界水準で見て）有力な現地企業があまり存在しないことから、現地企業とのM&Aや合弁事業、プロジェクトの共同実施は難しい可能性が高い。
- 従って、GFにより地道に事業を拡大するか、第三国企業との合弁事業/プロジェクトの共同実施が現実的な方法と考えられる。7つの要素では、意思決定や案件形成、ネットワークの要素のローカル化が難しいことが伺えるが、これらは参入後に意識的に進めていく必要がある。

ローカル化を目指す場合の建設業における各国市場と参入方式の相性

国名	参入方式				特に意識すべき7つの要素
	M&A	グリーンフィールド	合弁事業	プロジェクトベース	
米国	◎	△	○	△	意志/ネット
豪州	◎	△	○	△	意思/ネット
ベトナム	○	○	◎	△	意思/案件/設・建/発注/ネット
インド	○	○	◎	△	意思/案件/設・建/発注/ネット
カタール	△	○	○	○	意思/案件/ネット

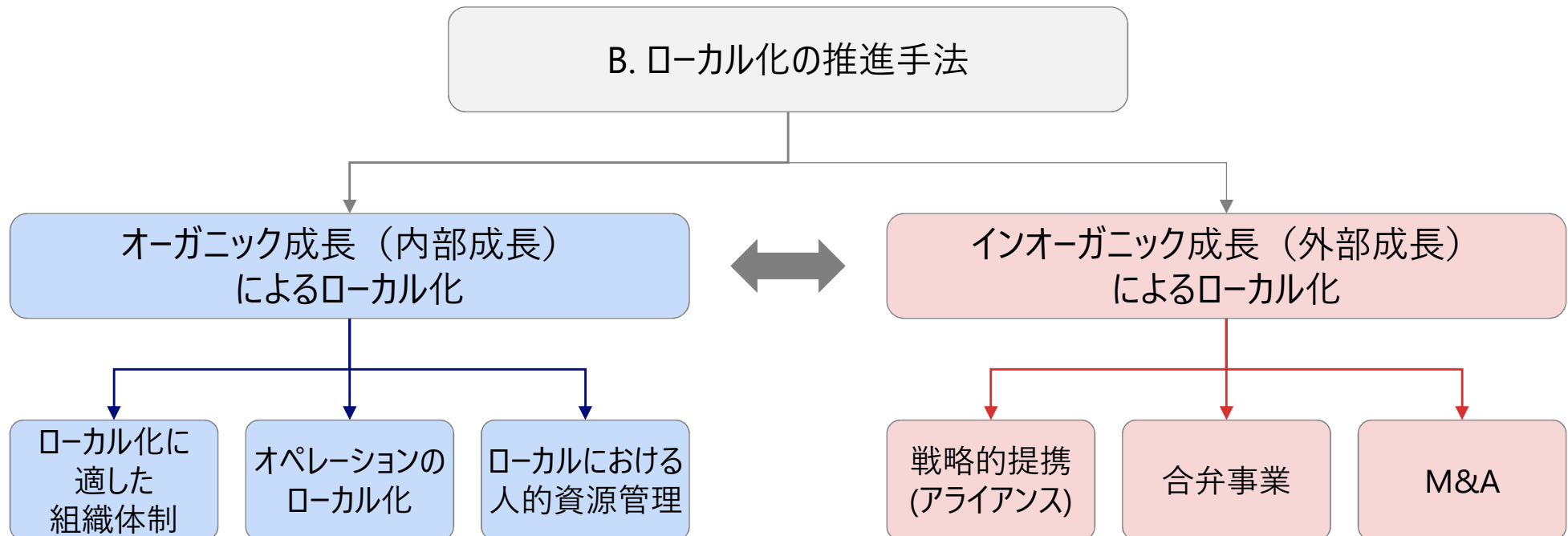
凡例1：◎=最も相性が良いと考えられる ○=相性が良いとも悪いとも言い難い △=あまり相性が良いとはいえない

凡例2：意志=意思決定、案件=案件形成、設・建=設計・建設、発注=発注者、ネット=ネットワーク（ローカル化における7つの要素より）

ローカル化の推進手法には、オーガニック成長とインオーガニック成長によるものが考えられる

- ローカル化を推進する手法については、それをオーガニック成長（内部成長）によって行うのか、インオーガニック成長（外部成長）によって行うかによってアプローチ方法が変わってくるものと思われる。ただし、内部成長と外部成長は独立の手法ではなく、それぞれが相互作用を及ぼすことには留意する必要がある。
- オーガニック成長（内部成長）においては、「ローカル化に適した組織体制」、「オペレーションのローカル化」、「ローカルにおける人的資源管理」といった側面からローカル化を推進していくことが有効と考えられる。
- インオーガニック成長（外部成長）においては、「戦略的提携（アライアンス）」、「合併事業」、「M&A」といった手法が考えられる。本節では、海外市場への参入としての手段ではなく、ローカル化を推進する手段としてこれらの手法を捉えることとする。

ローカル化の推進手法の分類



ローカル化の推進手法は、それぞれ寄与する「7つの要素」が異なると考えられる

- 各手法がそれぞれどういった側面でローカル化推進に寄与するかについて、「ローカル化における7つの要素」を用いて関係性を整理した（下図）。ただし、各手法は組織の広範に影響を及ぼすアクションであることを考慮すると、下図において“✓”が付いていない関係性についても間接的にはローカル化推進に寄与する可能性があるという点に留意しておく必要がある。
- 各手法の中でも、特に人的資源管理やM&Aといった組織全体の活動に関わる手法に関しては、7つの要素全てに寄与するものと考えられる。

「ローカル化の推進手法」と「ローカル化における7つの要素」の関係性

		オーガニック成長			インオーガニック成長		
		組織体制	オペレーション	人的資源管理	戦略的提携	合併事業	M&A
ローカル化における7つの要素	1. 意思決定	✓		✓		(✓)	✓
	2. 案件形成	✓	✓	✓	(✓)	✓	✓
	3. 設計・建設	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	4. 労働力	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	5. 資材調達	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	6. 発注者		✓	✓	(✓)	(✓)	✓
	7. ネットワーク		✓	✓	(✓)	✓	✓

凡例：✓ その手法がローカル化推進に寄与すると考えられる要素

オーガニック成長の手法として、ローカル化に適した組織体制への移行が挙げられる

- オーガニック成長の手法の1つとして、ローカル化に適した組織体制への移行が挙げられる。主に組織体制に関わってくる点としては、「現地への権限移譲」と「現地における各種業務の自立性」の2点が挙げられる。ただし、現地の独立性を高めすぎることによる「現地への過剰適応」には十分留意しておく必要がある。

論点	ローカル化に適した組織体制への移行	Tips
<p>現地への権限移譲 (意思決定)</p>	<p>現地拠点への権限移譲と、それをバックアップするグローバルな日本本社という役割を明確にすることが望ましいと考えられる。ここでは、単に地域への権限移譲を進めるだけではなく、日本本社や他の海外拠点におけるノウハウやナレッジを管理・共有するグローバル企業としての本社のあり方が重要になる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 例1) ある大手食品メーカーでは、「統括するHQ」と「任される現場」の機能分担を行っている。同社は地域への権限移譲を進めており、現地法人内にM&Aチームを発足させるなどの取り組みも行っている。業務ノウハウの共有化促進。全現地法人で共有化を推進しており、マーケティング管理マニュアルなどを作りグローバル全体でノウハウの共有化をしている。 ▶ 例2) ある電子機器メーカーでは、海外事業立ち上げに向けてコーポレートが拠点向けの「上陸支援パッケージ」を用意している。拠点立ち上げに先立ち、コーポレートがアドミ機能や現地ブランド戦略、ヒト・モノ・カネ・情報の早期確保を行うことにより現地をバックアップする。 	<p>現地への過剰適応には注意:</p> <p>過剰適応してしまうと、集中化をして効率よく事業を進めてくる競合が現れた際に対応できない。そのため「適応の管理」が必要となる。つまり、状況に応じて分権と集権を判断できるような体制であることが重要である。最適な適応を探るには「グローバルな発想」を持つことが大事であり、そのためには多様な文化や市場の理解、寛容な心を持つことが肝要となる。 (下記10点が参考になると考えられる)</p>
<p>現地における各種業務の自立性 (案件形成、設計・建設、労働力、資材調達)</p>	<p>各種業務に関する現地の自立性を高めるような組織体制への移行も重要になると考えられる。現状、多くの本邦建設企業は国際事業部制（本社の国際事業部が各海外拠点の統括を行っているため、現地拠点が他の国内事業部と対等な立場ではない体制）を取っていると思われるが、それを世界的地域別事業部制（国内事業部と現地拠点が同格である体制）に移行していくことも1つの方法であると考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 国際事業部制に伴う問題の1つは、組織の中で各海外拠点のトップが、本国の事業部のトップに匹敵する発言力を与えられていないことである。むしろ、国際事業部のトップが本社に対して全ての国の利益を代表する立場にあるとみなされがちである。このことは実質的に、各海外拠点の経営者が企業のヒエラルキーで2番目の階層に格下げされていることになり、国際的に拡張しグローバルな組織を構築しようという戦略と矛盾する。 	<p>国を超えた寛容さ、知識、統合の育成:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 適応力による採用 2. 公式な教育 3. クロスボーダー事業チームやプロジェクトへの参加 4. チームやプロジェクトのミーティングにおける様々な場所の利用 5. 海外文化の集中研修 6. 海外派遣 7. 上層部に地理・文化的な多様性を育成 8. 事業部門の本部や研究拠点の分散 9. 会社全体の核となる価値観の確立 10. 組織の境界の開放

オーガニック成長の手法として、オペレーションのローカル化推進が挙げられる

- 次に、オーガニック成長の手法として、オペレーションのローカル化推進が挙げられる。オペレーションに関する論点としては、大きく分けて「案件形成、設計・建設」、「労働力、資材調達」、「発注者、ネットワーク」の3点が挙げられる。なお、オペレーションのローカル化を推進する際は、他の手法（例えば人的資源管理）とも併せて実行していくことが肝要である。

論点

オペレーションのローカル化推進

<p>案件形成、設計・建設のオペレーション</p>	<p>案件形成や設計・建設活動のオペレーションにおいては、顧客が日系（日本人）であるということから日本人社員が介入しているケースが散見される。日本人的な意思疎通の必要性や言語・安心感の面から日本人の対応が望ましいと考えられていたり、現地人材の能力を考慮した際に品質やガバナンス面が危惧されるため日本人社員が介入している場合が多い。特にボトルネックとなっているのは、各オペレーションを管理するマネジャー層をローカル化できない点である。このような場合において、ローカル化を進めていくには以下のような手法が考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 顧客のローカル化: 現地系企業や現地政府、ローカル化している日系企業の案件獲得 ▶ 現地の特性に応じた品質方針の調整: 現地拠点に全てを委ねるといより、予め決められた幅の中で現地で判断をさせるという方法 ▶ 現地人材の教育・採用: 特に各オペレーション部門のマネジャー層
<p>労働力、資材調達のオペレーション</p>	<p>建設業界は現地生産を基本とするため、労働力や資材調達は多くの現地拠点においてローカル化できていると考えられる。実際、アンケート調査の結果からも、対象5市場における現地拠点の8割以上がローカル化進捗Stage 3であるという結果が得られている。逆に、これらの要素がStage 1や2である海外拠点の多くは比較的規模の小さな拠点であり、事業が大きくなっていく過程で労働力や資材調達は必然的に現地で行う必要性が増してくるものと考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ つまり、これらのローカル化を進めていくには、現地の事業規模を大きくしていく必要があるということになる。その際に重要なのは、労働力や資材の調達を通じてノウハウを蓄積していくことである。そのためには、試行錯誤を繰り返しながら、自社に合った方法・基準を明らかにしていく姿勢が重要であると考えられる。
<p>発注者、ネットワークのオペレーション</p>	<p>発注者とネットワークのローカル化は、最も難しい要素であると考えられる。アンケート調査によると、対象5市場における本邦建設企業海外拠点の6割~8割程度がStage 1か2であるという結果が得られている。しかし、国別に見ていくと大きく違いがある。例えば、発注者の要素では米国において6割以上がStage 3である一方で、ベトナムではStage 3の拠点は1つも無い結果となっている。これらの拠点をローカル化するには後述するインオーガニック成長の手段を用いることが有効であると考えられるが、オーガニック成長の手法としては以下のような手法が考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 現地系企業や現地政府をターゲットとした営業チームを編成する。現地系顧客を攻略する際は自社の得意分野から始めるのが望ましい。 ▶ 現地市場の建設業界に精通した人材（同業他社における経験を持つ現地人材）を獲得する。 ▶ 現地の業界団体に加盟し、非日系企業や組織とのネットワークを拡大する。

オーガニック成長の手法として、ローカルにおける人的資源管理の推進が挙げられる (1/2)

- 最後に、オーガニック成長の手法として、ローカルにおける人的資源管理の推進が挙げられる。論点としては、大きく分けて「人材採用」、「人材教育」、「人材活用」の3点が挙げられる。人的資源管理は、企業において非常に基本的かつ重要な活動であることから、他の手法と比べて優先順位の高い手法であるといえる。

論点	ローカルにおける人的資源管理の推進	Tips
<p>人材採用</p>	<p>現地においてスキルを持った優秀な人材を採用することが必要不可欠であることは言うまでもない。ここでは、ローカル化に向けた人材採用の観点をいくつか挙げておきたい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 現地人材が活躍できる機会: 外国人であっても機能や拠点、エリア等のトップとして大きな責任と権限を付与され、力を発揮できる環境を用意しておくとともに、そのような機会があることを明確に伝えておくことで優秀な人材を惹きつける要因となりえる。 ▶ 魅力的なビジョン: 待遇面だけではなく、優秀な人材にとって共感できる魅力的なビジョンも重要な要因となるだろう。優秀な人材は既に恵まれた処遇を受けている/他社からオファーされている可能性も十分あると考えられるため、そのような誘引をなげうってでもこの会社で働きたいという気持ちを抱かせることが必要であると考えられる。 ▶ 強力なリーダーシップ (求心力): 上述した活躍の機会や魅力的なビジョンの存在は確かに重要ではあるが、それを推進するトップの求心力も必要であると考えられる。 ▶ 留学生の採用: 少し長い目を見た手法として、留学生を日本本社で積極的に採用するという方法も考えられる。例えば、ある大手食品メーカーでは留学生を積極的にリクルートし、時間をかけて鍛えた上で、現地に責任者として送り込むという活動を行っている。 	<p>強力なリーダーシップを持つ国際的経営者: 大手化粧品メーカーのCEOが好例であると考えられる。同CEOは、これまで様々な外資系企業で実績を積み重ねてきたプロフェッショナル経営者であり、外国人とのビジネス経験も豊富。2014年以降、世界各地の業界他社でキャリアを積み重ねてきた数々のプロフェッショナルのスカウトを成功させてきた実績を持つ。</p>
<p>人材教育 (次頁に続く)</p>	<p>ローカル化を念頭に置いた人材教育の推進について、いくつかの観点から述べていきたいと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 現地拠点から日本本社への人材派遣: 現地人材の出向や長期研修は効果的であると考えられる。メリットとしては、日本本社の文化や社風、技術やノウハウのような部分を効果的に移転できるという点に加えて、その過程で会社に対するロイヤリティを向上させたり、動機付けしたりすることもできるという利点が挙げられる。 ▶ マネジャー陣の研修: 管理職としてのスキルだけでなく、文化研修や言語研修、実践研修等の研修を強化する。管理職養成活動により、企業文化の強化を支え、企業内での情報共有のための非公式ネットワークの構築を促進することができると考えられる。 	<p>現地の人材流動性の高さ: 海外における人材の流動性は概して日本よりも高いことが多いため、この点で頭を悩ませている企業もあるだろう。残念ながら、人材の流動性に対処する特効薬はないと思われる。しかし、社員が会社を愛してくれるようになることで一定の予防策にはなると考えられる。日本を代表する経営コンサルタントによると「現地人材を単なる便利屋のように使うのではなく、本社採用の社員と同列に処遇する必要がある。大事なことをブラックボックスにして、日本社員だけが情報を握っているような状況が一番よくない」ということである。</p>

オーガニック成長の手法として、ローカルにおける人的資源管理の推進が挙げられる (2/2)

- 最後に、オーガニック成長の手法として、ローカルにおける人的資源管理の推進が挙げられる。論点としては、大きく分けて「人材採用」、「人材教育」、「人材活用」の3点が挙げられる。人的資源管理は、企業において非常に基本的かつ重要な活動であることから、他の手法と比べて優先順位の高い手法であるといえる。

論点	ローカルにおける人的資源管理の推進	Tips
人材教育	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 異文化リテラシーを育む: 中核人材を定期的に海外に転勤させ、異文化に触れさせることも重要である。特に企業は、社員が本国志向主義*的行動に走らないよう監督する必要がある。本国志向主義の社員が多い企業では、現地人材を“支配”するという考え方からローカル化の大きな妨げになるためである。例えば、韓国の手元メーカーでは、予め現地に2年間社員を派遣する有名なプログラムがあり、現地の事業拡大に向けた下準備として人材を派遣するという目的に加えて、異文化リテラシーを育むという側面もあると考えられる。 ▶ 倫理面への配慮: 現地のガバナンスを懸念する経営者も多く存在するだろう。現地人材のマネジャーがコンプライアンスに反する行動を日本人に勧める、もしくは自身でそのような行動をとることもあるだろうという点はローカル化によるリスクの1つであるといえる。そのため、ローカル化を推進する企業は、個人の倫理的事項にも配慮が及ぶようにして、スキルだけでなく倫理の観点も含めて人材を採用・教育する必要がある。 	<p>倫理的事項に配慮するためのポイント:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 個人として確固たる倫理観を持つ社員の優先的な採用と昇進 2. 倫理的行動を重視する企業文化の構築 3. 倫理的行動という美辞麗句を唱えるだけではない社内リーダーによる言葉の実践 4. 事業上の倫理面に配慮することを社員に求める意思決定プロセスの導入 5. 精神的勇気の涵養
人材活用	<p>Bartlett and GhoshalのI-Rフレームワークを起点に人材活用の現状と今後の方向性を考察。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 多くの本邦建設企業はグローバル戦略（資産や能力は日本本社に集中しており、海外拠点は本社の戦略を忠実に実行する戦略）に近い形態をとっていると思われる。実際、アンケートやヒアリング調査の結果から、本邦建設企業の多くは日本人社員を駐在員として派遣し、意思決定は実質日本本社で行うといった形を取っていることが分かっている。 ▶ 一方、ローカリゼーション戦略（現地化戦略）をとる企業では、本社ばかりを見る駐在員ではなく、現地事情に精通した現地人材が適する場合が多いとされている。現地拠点において、現地人材を重要ポジションに積極的に登用し、権限移譲を行うやり方は現地人材の持つ現地特有の知識・ノウハウの獲得にも繋がり、経営の現地化を進める上で有効であると考えられる。つまり、現地市場への適応や現地特有の経営資源活用には、日本人のみがとりしきる手法は機能せず、現地人材の能力をいかに活用するかが鍵となるといえる。 	<p>「日本人支配体制」の脱却:</p> <p>現地拠点において中核は日本人が担っており、補助業務は現地人材が担うという二重構造になっている場合、これまで補助労働力としか見なされてこなかった現地人材は会社に貢献しようというやる気が失われている可能性がある。そこでまずは、現地人材を重用する点を直接明確に伝え、日本人駐在員と現地人材の間のコミュニケーションを活発にすることにより両者の信頼関係を構築し、「日本人支配体制」を脱却する必要がある。</p>

インオーガニック成長の手法として、他社との戦略的提携の締結が挙げられる

- インオーガニック成長の手法の1つとして、ローカル化を推進するために他社と協業する（戦略的提携を行う）ことが挙げられる。ここでいう戦略的提携とは、主に資本関係を伴わない関係性を指すが、ポートフォリオ投資（20%未満の株式を所有している関係性）も含むものとする。なお、戦略的提携の効果やTipsについては、合併事業やM&Aにも通ずる観点であることに留意したい。

論点	戦略的提携がローカル化推進に寄与する点	Tips
案件形成 や発注者 の要素	現地の有力企業との提携強化やコンソーシアムへの参画により、現地での施工実績を積み上げることができる。概して海外事業は、入札手続き、契約文書、ビジネスプラン等の面で、日本のプラクティスとは大きく異なることがあるため、現地での施工実績を積み上げ、ノウハウを蓄積する必要がある。ただし、資本関係を伴わないため、提携先との関係性によってローカル化に寄与する効果は大きく変わると考えられる。	戦略的提携のリスク: 競合企業に低コストで新技術や独自のノウハウにアクセスする手段を与えてしまう可能性がある。提携相手の選定や協業内容の精査を行う必要がある。例えば、提携相手の適切な選択に関しては、以下のような観点で考えることができる。 <ul style="list-style-type: none"> • 提携先には自社にはないが、自社にとって貴重である能力がある • 提携目的についてビジョンを共有している • 自己目的のためだけに便宜主義的に提携を利用する意図がない
設計・建設 の要素	現地の技術形態や基準に対する適応方法を学ぶことができる。現地において、日本との標準が異なる場合や国際標準規格がない場合には、国際レベルでの設計が必要なのか、ローカル基準に沿った設計で問題ないかの検討を含め採用基準を判断する必要がある。その際に、提携先の経験やノウハウを学ぶことにより、現地適応にかかるコストを低減することができる。	
労働力や 資材調達 の要素	同業他社ではなく、現地の下請企業（サブコン）やサプライヤー（資材供給業者）と戦略的提携を結ぶことにより、現地での労働力や資材調達の面で優位性を獲得できる可能性がある。	
ネットワーク の要素	戦略的提携を通じて協働することにより、現地におけるネットワークやノウハウを学習することができる。しかし、資本関係を伴わないため、後述する合併事業やM&Aほどの効果は期待できない代わりに、柔軟性の高さやリスクの低さという観点ではメリットはあると考えられる。まずは戦略的提携から始めて、合併事業やM&Aへ発展させるという方法もある。 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 例）日本のある大手人材会社では、M&Aの際は「2段階アプローチ」を基本ルールとしている。1段階目ではマイノリティ出資を行い展開可能性を検証。その後、2段階目としてマジョリティ出資に切り替え海外展開を加速させる。（同社はともと自前主義で苦戦したため非連続成長に転換したという経緯もある） 	

良い提携先を選ぶ際のテクニック:

- 潜在的な提携候補に関係する公開情報をできるだけ多く収集すること
- 潜在的な提携候補と提携を結んだことのある企業や、取引をしたことのある投資銀行、かつての従業員など、情報を持った第三者からデータを集めること
- 提携を組む前に、潜在的な提携先とできるだけ懇意になること。これには、上級マネジャー間で（できれば中級マネジャーレベルも）直接顔を合わせる会合を持ち、相性を確認することも含まれる。

インオーガニック成長の手法として、他社との合併事業の実施が挙げられる

- 次に、インオーガニック成長の手法の1つとして、他の企業と合併事業を行うことも考えられる。ここでは、資本関係が20%以上~80%以下の株式を所有している関係性を合併事業と捉えるものとする。

論点	合併事業がローカル化推進に寄与する点	Tips
意思決定の要素	<p>合併事業を通じて意思決定をローカル化していくことは可能ではあるが、特に初期段階においては1つのジレンマに陥る可能性もある。すなわち、自社の出資割合が大きい場合、自社が持つ意思決定の権限が大きくなるため、意思決定のローカル化にはあまり貢献しないということである。逆に、合併相手の出資割合が大きい場合には、意思決定における現地の影響力は大きくなるが自社がコントロールできる部分は相対的に小さくなる。この点に関しては、現地の組織体制や人的資源管理などのオーガニック成長も含めてローカル化を推進する必要がある。</p>	<p>合併事業をめぐる衝突・対立:</p> <p>多くの研究により、合併事業では戦略や目標をめぐる利益の衝突が頻繁に起きていることが示されている。そうした衝突は、合併事業を運営している企業の相対的な交渉力の変化が引き金になって生じる傾向がある。</p> <p>➤ 例) 海外企業と現地企業の合併事業の場合、現地についての海外企業の知識が増えるにつれ、現地企業の専門知識への依存度が減る。すると海外企業の交渉力が高まり、最終的には合併事業の戦略や目標のコントロール権限をめぐる衝突が引き起こされ、合併の解消に繋がる。</p>
案件形成や発注者の要素	<p>現地の有力企業や自社には無い強みやケイパビリティを持つ企業と合併事業を行うことにより、自社のみで事業を行う場合よりもコストやリスクを軽減した形で現地の実績・経験を積むことができる。また、現地の競争環境、文化、言語、各種制度に関しても、合併相手の知識を活用することができるため、現地系の案件へのアクセスもよくなる。ただし、日系ではない現地顧客とのネットワークは概して合併相手を持っていると思われるため、合併相手とのパワーバランスや利害関係によっては、うまくアクセスできない可能性もあると考えられる。</p>	<p>企業が合併事業やM&Aを通じて得られる知識の量を決定する重要な3つの要因:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 学習しようとする明確な意図 2. 提携パートナーの透明性 3. 学習への感受性・受容性 <p>➤ つまり、国際事業を通じて学習をしたい企業は、学習は意図的に設計して発生させるものであることを認識し、ナレッジやノウハウのコンテクスト依存度が低い企業と連携し、自社の学習への感受性や受容性を磨いていく必要があるといえる。</p>
設計・建設、労働力、資材調達 の要素	<p>前述した戦略的提携と同質の効果があると考えられる。ただし、労働力や資材調達の面では垂直統合的な意味合いが強くなるため、企業のグローバル戦略という側面も考慮して実施可否を判断する必要がある。つまり、現地の事業機会獲得の手段としてだけでなく、経営資源を獲得し、グループ全体のために活用するという観点も含めて検討することが望ましい。</p>	
ネットワーク の要素	<p>戦略的提携と同様、現地におけるネットワークやノウハウを学習することができると考えられる。しかし、逆に自社の技術や独自ノウハウのコントロールを相手企業に与えるリスクもある。それに対処するためには、過半数の株式を所有することが有効であると考えられるが、実際問題として少数株主の地位を受け入れるパートナー企業を探すことは難しいかもしれない。</p>	

インオーガニック成長の手法として、既存企業に対するM&Aが挙げられる

- 最後に、インオーガニック成長の手法としてM&Aについても考察していきたい。ここでは、既存企業の株式の80%超を取得して完全所有子会社化することをM&Aと表現している。（既存企業の株式の80%以下を取得する場合は、前述の合併事業に該当する）

論点	M&Aがローカル化推進に寄与する点	Tips
<p>意思決定の要素</p>	<p>M&Aは意思決定のローカル化の面で大きな効果が期待できる。現地の有力企業をM&Aで取得した場合、契約内容や進め方にもよるが、経営陣も含めて現地人材を獲得することもできる。また、合併事業とは異なり自社のコントロール下におくことができるため、自社の戦略に沿った形で現地事業を行うことができるという利点もある。一方で、自社の方針や戦略が、被買収側のそれと上手く相容れない場合や、自社が中央集権的な考え方である場合、結局意思決定は日本本社が行うことになりローカル化が進まないという可能性もあるだろう。</p> <p>➤ 例) ある大手製薬メーカーでは、グループ全体の最高執行機関メンバーの過半数が被買収側の企業や外部招へいにより登用した外国人である。</p>	<p>M&Aで地域拡大をする国際建設企業:</p> <p>例としては、ドイツの大手企業が挙げられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 同社はアメリカ市場を中心に活発に海外展開している企業であり、1990年代後半にM&Aによって規模を拡大した。同社が買収した企業は各地域のローカルマーケットで実績のある会社を中心で、アメリカやオーストラリア、オランダの企業等がある。 ➤ 現地のネットワークを有効に活かすため、買収した企業に人員を送り込んで管理することとはせず、現地のスタッフに事業を任せられる体制をとっている。
<p>案件形成、設計・建設、労働力、資材調達 の要素</p>	<p>これらの要素においても、M&Aはローカル化の推進に大きく貢献することができる。なぜなら、被買収側の企業では既に現地人材が活躍しているためである。つまり、ローカル化推進という点においては、M&Aは強力な道具として使用することができる。ただし、ローカル化はあくまで現地での事業成功のための過程に過ぎないため、獲得した経営資源をどのように自社の戦略に取り込んでいくかが重要となる。その際には、前述したオーガニック成長の観点も含めてローカル化を推進する必要がある。特に「日本人支配体制」の押し付けは避けるべきであろう。</p>	<p>M&A失敗リスク低減のため確認すべき点:</p> <p>業務運営、財務状況、経営状況等を徹底的に検討した上で、事前審査に慎重を期して以下3点を確認すべきである。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 買収対象に過剰な金額を払おうとしていないこと 2. 買収後に厄介な事実が発覚する事態にならないこと 3. 買収対象企業が自社の企業文化に対して敵対的な文化を持っていないこと
<p>発注者やネットワークの要素</p>	<p>これらの要素においても、M&Aは有効な手法の1つであると考えられる。例えば、従来は現地の日系案件に注力していた企業が、現地資本の企業や現地政府（現地系）の案件を獲得しようとするものの苦戦している状況が散見されるが、このような場合はM&Aによって顧客との関係ごと獲得するというのも1つの手段であると考えられる。ただし、顧客との関係性や下請企業やサプライヤーとのネットワークを保持しているのはあくまで被買収側の企業であるため、買収側の企業は被買収側の企業を自社の戦略に取り込む際、現地の裁量や自由度をどの程度残しておくかはよく考えて決定する必要がある。</p>	

②-1 有望市場における戦略立案 | (2) ローカル化戦略の検討 | B. ローカル化の推進手法

7つの要素について本邦建設企業のローカル化に影響を及ぼす要因を整理し、目標値を設定

- 対象5カ国に対して、企業がローカル化を進める際の目標値を設定する。7つの要素の目標値が、下表の「ローカル化進度に影響を及ぼす要因」でそれぞれ決定されると考えた場合、対象5カ国の目標値は下表の通りとなる。
- 「1. 意思決定」や「2. 案件形成」、「3. 設計・建設」や「6. 発注者」の要素に関しては、米国と豪州ではStage 3を目標とすることが望ましいが、ベトナム・インド・カタールにおいては、本邦企業や国際企業も含めローカル化が完全にできていないケースも散見されるため、Stage 2が現実的と考えられる。
- 一方で「4. 労働力」や「5. 資材調達」、「7. ネットワーク」の要素に関しては、基本的にはどの市場でもStage 3を目標とすべきである。特に「7. ネットワーク」に関しては、特にローカル化が難しい要素であると考えられるため、現地でのネットワーキングを積極的に行うことが好ましい。

企業のローカル化に影響を及ぼす要因とそれぞれの目標値

No	ローカル化における 7つの要素 (No.1~7)	ローカル化進度に 影響を及ぼす要因	経営 資源	ローカル化目標値				
				米国	豪州	ベト	インド	カタ
1	意思決定のローカル化進度	▶ 現地のマネジメント人材 (経営水準)	ヒト・モノ	■	■	■	■	■
2	案件形成活動のローカル化進度	▶ 現地の案件形成人材 (営業水準)	ヒト・情報	■	■	■	■	■
3	設計・建設のローカル化進度	▶ 現地の技術系人材 (技術水準)	ヒト・モノ	■	■	■	■	■
4	労働力のローカル化進度	▶ 現地の労働力水準	ヒト	■	■	■	■	■
5	資材調達のローカル化進度	▶ 現地の産業発展度	モノ	■	■	■	■	■
6	発注者のローカル化進度	▶ 現地の日系企業数	カネ	■	■	■	■	■
7	ネットワークのローカル化進度	▶ 現地のコミュニティ有無	情報	■	■	■	■	■
総合値				■	■	■	■	■

出所：ヒアリング調査、Euromonitor、World Bank、WIPO、Doing Business Org、Transparency.org、AM risk ratings、外務省、Planning and Statistics Authority (Qatar)、QS Top Universities、NRI Analysis

凡例：□ Stage 1、■ Stage 2、■ Stage 3 ※P.17-18「ローカル化進度の段階」より

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

②-1 有望市場における戦略立案 | (2) ローカル化戦略の検討 | B. ローカル化の推進手法

(補足) 「ローカル化進度に影響を及ぼす要因」を評価する際には、以下の指標を用いた

「ローカル化進度に影響を及ぼす要因」の評価に使用した指標群

	No	ローカル化進度に影響を及ぼす要因	指標
間接要因	a	現地の市場規模	建設業市場規模
	b	現地の競合状況	現地競合企業数
	c	現地の事業リスク	カントリーリスク、ビジネスのしやすさ指数、腐敗認識指数
直接要因	1	現地のマネジメント人材 (経営水準)	人口あたりの大卒者数 (Social Sciences, Business and Law, ISCED97 Classification 3)、世界のMBAランキング上位500校に入っているビジネススクールの数
	2	現地の案件形成人材 (営業水準)	
	3	現地の技術系人材 (技術水準)	人口あたりの大卒者数 (Engineering, Manufacturing and Construction ISCED97 Classification 5)、人口あたりの特許数
	4	現地の労働力水準	建設業市場規模あたりの建設業における生産年齢人口
	5	現地の産業発展度	産業GDP (建設業含む) の規模
	6	現地の日系企業数	海外進出日系企業拠点数
	7	現地のコミュニティ有無	業界団体の有無、政府の取組有無、産業GDP (建設業含む) の規模

注記：上記の指標に加えて、アンケート調査やヒアリング調査によって得られた本邦企業の現状も考慮した上で、ローカル化目標値は設定した

②-2/3 活用可能な支援策の整理、及び公的支援策の検討

②-2/3 活用可能な支援策の整理、及び公的支援策の検討

本邦建設企業への支援策の情報収集・整理を行い、政府が取り得る公的支援策を検討

- 本章では、本邦建設企業が利用可能な本邦公的機関等による支援策について、情報収集・整理を行う。また、国土交通省、及び関係政府機関が取り得る新規施策及び改善策について検討を行う。
 - 支援策については、主に非財務面での支援策について検討していく。
- なお、以下のような施策カテゴリと施策の種類の対応関係で情報を整理した。

施策カテゴリと施策の種類の対応関係

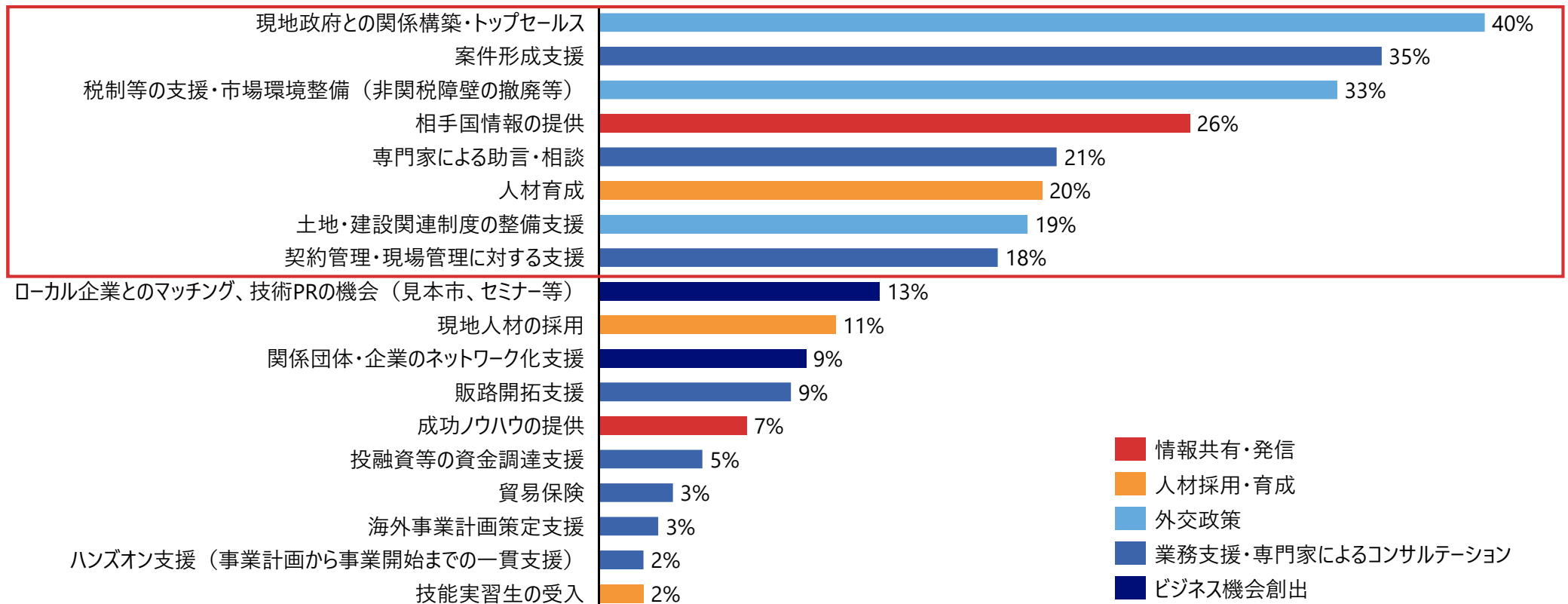
No	施策カテゴリ	施策の種類
1	情報共有・発信	セミナー/マニュアル/データベースによる、現地情報/成功ノウハウ/失敗体験の共有・提供 等
2	人材採用・育成	現地での現地人材の採用・育成、日本での海外人材/日本人材の採用・育成（技能実習生含む） 等
3	外交政策	トップセールス、政府間の関係構築、土地・建設関連制度の整備支援、税制等の支援・市場環境整備（非関税障壁の撤廃等） 等
4	業務支援・専門家によるコンサルテーション	ハンズオン支援（ワンストップサービス）、案件形成、海外事業計画策定、販路開拓、契約管理・現場管理、資金調達、貿易保険の支援 等
5	ビジネス機会創出	ローカル企業とのマッチング、技術PRの機会提供、関係団体・企業のネットワーク化支援 等
6	その他	上記以外

②-3 公的支援策の検討

外交政策や業務支援・専門家によるコンサルテーションに関する支援の要望が多い

- アンケート結果から得られた支援策に対する要望について、施策カテゴリ別に整理をした結果、「外交政策」や「業務支援・専門家によるコンサルテーション」に関する要望が多いことが分かった。
- 「情報共有・発信」カテゴリからは相手国情報の提供が、「人材採用・育成」カテゴリからは人材育成に関する要望が比較的多い。

希望する海外進出支援（3つまでの複数回答、N=155）



②-3 公的支援策の検討

前章を踏まえてローカル化に向けた戦略という観点から、現状の支援策のアイデアを整理

- 前章では、ローカル化を推進する手法として大きく分けてオーガニック成長とインオーガニック成長があると論じた。さらに、オーガニック成長には「ローカル化に適した組織体制」、「オペレーションのローカル化」、「ローカルにおける人的資源管理」といった側面があり、インオーガニック成長には「戦略的提携（アライアンス）」、「合弁事業」、「M&A」といった側面がある。ローカル化を推進するといった観点から公的支援策を考える場合、政府は以下のような点で本邦建設企業を支援することができると考えられる。

ローカル化の推進に向けた支援策

各機関の現状

情報共有・発信

- ・ 海外の市場における法律、制度、言語、文化、地理的条件、商習慣、人材に関する情報の収集・提供
- ・ 現地におけるマーケット、プロジェクト、競合他社、サプライヤーに関する情報の収集・提供
- ・ 上記のような情報を継続的もしくは定期的に発信できるようなデータベースやプラットフォームの整備

人材採用・育成

- ・ 現地における人材と企業のジョブマッチング
- ・ 現地人材の積極活用に向けた人的資源管理の進め方指南
- ・ 上記の「情報共有・発信」で得られた情報を活用した研修や実習の実施
- ・ 日本におけるグローバル人材の育成・開発や外国人の採用促進

外交政策

- ・ 現地制度の見直しや規制緩和の交渉・要求
- ・ トップセールスによる現地案件の創出
- ・ 現地政府や現地企業との交流促進による我が国のプレゼンス向上

業務支援 コンサル

- ・ オーガニック成長のための各種業務（事業戦略、機能戦略、人事、組織、営業、設計、調達、建設等）に関するコンサルテーションやアドバイザーの実施
- ・ インオーガニック成長のための各種業務（パートナー探索、アライアンス戦略、M&A、PMI等）に関するコンサルテーションやアドバイザーの実施

ビジネス機会創出

- ・ 現地企業や組織（同業者、発注者、サプライヤー等）との交流機会やタッチポイントの増加
- ・ 現地における第三国企業や日系企業のネットワーク形成やビジネスマッチングの支援

国土交通省や他機関が積極的に行っている。継続的に行っていくことが望ましい。

積極的に行っている機関も存在するが、建設企業にとって有用な支援は限定的である。

国土交通省が各国政府と連携して、比較的積極的に行っている。継続的に行っていくことが望ましい。

積極的に行っている機関も存在するが、建設企業にとって有用な支援は限定的である。

国土交通省や他機関が行っている施策はあるが、全体としてはあまり多くない印象。

②-2/3 活用可能な支援策の整理、及び公的支援策の検討

(まとめ) 今後政府が取り得る公的支援策として主に3つの施策カテゴリが考えられる

■ 本章で挙げられた内容を踏まえて、政府機関が取り得る新規施策及び改善策について検討を行った。

- ▶ 人材採用・育成：JETROや中小機構等が積極的に行っているものの、建設企業にとって有用な支援は限定的であると考えられる。アンケート結果でも比較的ニーズの高い領域であるため、国土交通省が建設業に関してこの施策カテゴリの支援を進めていくのは有効である。
- ▶ 業務支援・専門家によるコンサルテーション：JETROやAOTS等が積極的に行っているものの、建設企業にとって有用な支援は限定的であると考えられる。アンケート結果でも比較的ニーズの高い領域であるため、国土交通省が建設業に関してこの施策カテゴリの支援を進めていくのは有効である。
- ▶ ビジネス機会創出：国土交通省やJICA、中小機構等が行っている施策はあるが、全体としてはあまり多くない。アンケート結果ではあまりニーズの高くない支援ではあるが、本邦建設企業が各国でのネットワークを形成していくという意味では、進めていく必要がある施策カテゴリであると考えられる。

政府が取り得る公的支援策のまとめ

人材採用・育成	業務支援・コンサル	ビジネス機会創出
<ul style="list-style-type: none">▶ <u>現地人材の採用支援:</u> 現地の人材と本邦建設企業のジョブマッチングを支援する。加えて、採用する際のノウハウやローカル化を意識した採用方針等の知識も含めて本邦建設企業を支援する。▶ <u>現地人材の積極活用に向けた人的資源管理の進め方指南:</u> 「日本人支配体制」からの脱却に向けた人的資源管理の進め方をアドバイスしたり、実際にローカル化に成功している企業や組織の有識者を招いた研修や実習等を開催する。	<ul style="list-style-type: none">▶ <u>企業内部の成長を支援:</u> オーガニック成長に取り組む際、専門家からの助言や支援を得られるような機会を用意する。(事業戦略、機能戦略、人事、組織、営業、設計、調達、建設等の領域)▶ <u>企業外部との連携を支援:</u> インオーガニック成長に取り組む際、専門家からの助言や支援を得られるような機会を用意する。(パートナー探索、アライアンス戦略、M&A、PMI等の領域)	<ul style="list-style-type: none">▶ <u>現地企業とのネットワーク形成支援:</u> 現地の同業者や発注者、サプライヤー等との交流機会やタッチポイントの増加を支援する。現地の業界団体等を巻き込んだビジネスマッチングや現地への訪問団派遣、見本市の開催等が考えられる。▶ <u>第三国/日系企業のネットワーク形成支援:</u> 現地で事業を行っている/行いたい第三国企業や日系企業の中での交流機会を促す。政府間での第三国連携や、中小企業を巻き込んだ日系企業のネットワーク形成の場を提供する等が考えられる。

②-2/3 活用可能な支援策の整理、及び公的支援策の検討

(具体例) 今後政府が取り得る公的支援策として以下のような取り組みが想定される

■ 前頁で挙げられた支援策の具体例として、施策カテゴリと想定対象国を設定した上で、以下のような一連の取り組みが想定される。

- 人材採用・育成 × ベトナム・インド
- 業務支援・専門家によるコンサルテーション × 米国・豪州
- ビジネス機会創出 × カタール

政府が取り得る公的支援策の具体例

人材採用・育成 × ベトナム・インド

- 意思決定の要素でローカル化が進んでいないベトナムやインドのような市場においては、採用時点から現地人材を積極的に活用していく方針や意向を伝えた上で、そのような意思のある人材を採用していく必要がある。
- 政府が取り得る支援としては、以下のような一連の取り組みが考えられる。
 1. 現地人材の特徴や人材市場の特性を調査するとともに、既に現地化に成功している企業のケーススタディを調査
 2. 現地市場における適切な人材採用・育成方針を模索
 3. 政府（国土交通省）から対象国の政府へアプローチし、両国の利害が一致するような施策を実行（ジョブマッチング、日本企業向けの採用指南、現地人材へのPR活動、日本もしくは相手国での教育研修・実習プログラムの実施等）

業務支援・コンサル × 米国・豪州

- インオーガニック成長が重要な戦略となる米国や豪州のような市場においては、パートナー企業探索から実業務への落とし込み段階までの間、様々な専門知識やノウハウが必要になる。
- 政府が取り得る支援としては、以下のような一連の取り組みが考えられる。
 1. 現地の文化、商習慣、事業環境といった基礎情報を調査するとともに、現地でのパートナーシップで成功している企業のケーススタディを調査
 2. 政府（国土交通省）が対象国政府や機関等と連携し、ビジネスマッチングや現地専門家による相談会などを開催
 3. マッチングや交渉段階だけでなく、後段の実業務への統合や落とし込みを支援してくれる専門家やコンサルティングファームのとの協力関係を構築・維持

ビジネス機会創出 × カタール

- 現地に有力な企業が少なく、日本とは事業環境が大きくことなるカタールのような市場においては、第三国連携による進出や事業推進が有効と考えられる。
- 政府が取り得る支援としては、以下のような一連の取り組みが考えられる。
 1. どのような国の企業と組むべきかを調査すすとともに、実際の第三国連携事例のケーススタディを調査
 2. 現地市場を考慮し、そこでの第三国連携に適したスキームを模索
 3. 政府（国土交通省）から対象の第三国の政府へアプローチし、連携に繋がるような施策を実行（政府間会合、日本企業向けのセミナー・イベント、第三国企業と日本企業のビジネスマッチング、現地企業向けの日本企業のPR活動等）

②-2/3 活用可能な支援策の整理、及び公的支援策の検討

公共支援のアイデア①：日本政府がインフラ整備のイニチアチブを取れるようにマスタープランを作成し、継続的に案件が出てくる市場を形成する

- 特にODA案件を期待する日本企業が多い中では、インフラ整備のマスタープランを日本政府が策定し、継続的に案件が出てくる市場を作ること、日本企業の参入魅力が高まる。ODA案件の創出を期待できることによって、日本企業が本格的な市場参入を行い、現地での施工体制を構築することに貢献する。

ケニアVISION2030に示されたインフラ整備事業リスト（一部）

Strategic Objectives 2008-2012

Project	Sector	Outcome	Implement Agency	Timeframe	Funding	Budget (in KSh mil.)				
						2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
1 National Integrated Transport Policy	国土計画		MoT	2008	PPP	10				
2 First National Spatial Plan	国土計画	National land effort in a sustained manner	MoL	2008-2009	PPP	300	300			
3 Kenya National Transport Master Plan(NATMAP)	交通計画	50 years integrated transportation plan	MoT	2008-2009	PPP	500	500			
4 Development of new transport corridor to Southern Sudan and Ethiopia	交通計画	Efficient new transport corridor	MoT etc.	2008-2012	PPP	200	80,000	400,000	400,000	400,000
5 National Road Safety Programme	道路	Reduce fatality and crash rates	MoT etc.	2008-2012	PPP	377	605	596	539	537
6 Road & Airstrip Maintenance Project	道路	64,000km of road maintained	MoR	2008-2012	GoK	25,000	27,000	29,000	31,000	33,000
7 Roads 2000 Program	道路	5,000km roads rehabilitated	MoR	2008-2012	GoK	7,000	10,000	12,000	15,000	15,000
8 Road network Expansion and Upgrading Programme	道路	2,000km road upgraded	MoR	2008-2012	GoK	16,000	17,000	18,000	19,000	21,000
9 Dredging of Mombasa Port	港湾	Use of post panamax vessels to increase operation at port	MoT etc.	2008-2012	GoK	500	1,000	1,000	1,000	1,000
10 Ferry Services Programme	港湾	Increasing volume of cargo and passengers	MoT etc.	2008-2011	PPP	750	750	500	500	
11 Weather Modification Programme	気象	prevent damage to tea plantations	KMD	2008-2012	GoK	100	5,000	5,000	5,000	5,000
12 Rural Electrification Programme	電力	provided solar electricity generators	MoE etc.	2008-2009	PPP	2,700	180			
13 Energy Access Scaleup Programme	電力	1 mil. households connected with electricity	MoE etc.	2008-2012	PPP	10,000	20,000	20,000	15,000	15,000
14 Least Cost Power Development Programme	電力	meet the growing demand for electricity	MoE etc.	2008-2012	GoK	7,896	7,896	7,896	7,896	7,896
15 Public Facilities improvement Programme	公共施設	management system of public facility	MoPW	2008	GoK	100				
16 Construction Industry Development Policy	建設産業	enganced construction industry performance	MoPW	2008-2009	PPP	9	10			
17 Maritime Law project	海運業界	well regurated maritime industry	MoT	2008	GoK	10				
18 Port of Mombasa expansion and modernixation	港湾	increase port revenue and efficiency	MoT	2008-2012	PPP	400	5,000	10,000	10,000	10,000
19 Nairobi Metropolitan Growth and development strategy	都市交通	Rubust forward growth of metropolitan	MNMD	2008	PPP	100				
20 Nairobi Metropolitan Region Mass Rapid transit	都市交通	efficient transporta system in Nairobi	MoT etc.	2008-2012	PPP	315	10,000	15,000	10,000	10,000
21 Intsitutional reform programme	行政改革	Government reform	MoT etc.	2008	GoK	1,650				
Sub total						73,917	185,241	518,992	514,935	518,433

公共支援のアイデア②：マスタープラン作成後に第三国政府とのプラットフォームを構築し、案件形成に関する定期会合を重ね、日本企業に優先的に案件を紹介できる仕組みを作る

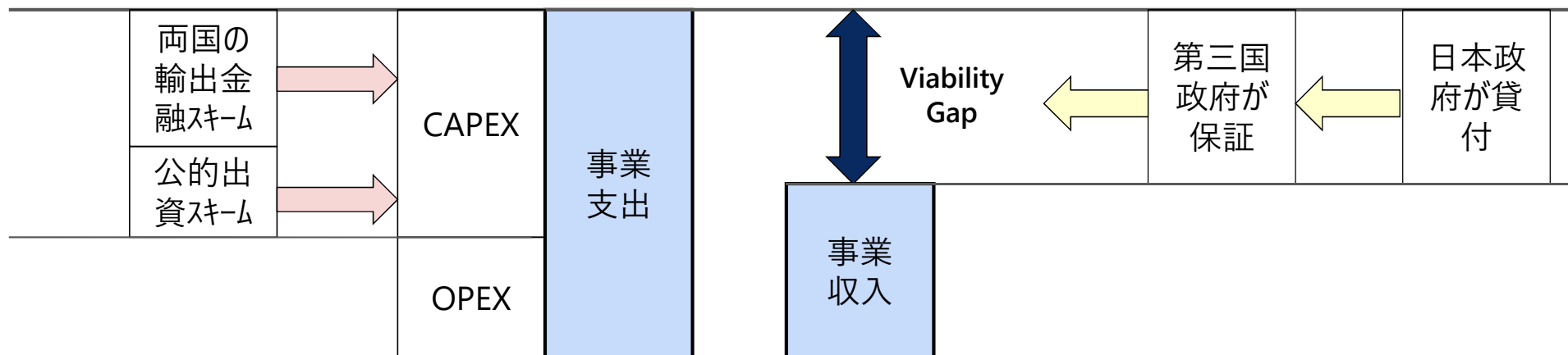
- インフラ整備のマスタープランを日本政府が策定した後に、第三国政府と日本政府が具体的な案件を進める対話のプラットフォームを構築できると望ましい。
- バングラデシュで実施しているPPPプラットフォームのような枠組みを構築し、第三国政府と日本政府との間で定期的に案件情報を交換し、案件化のタイミングで日本に優先的に案件を紹介してくれる仕組みがあれば、PPPでも日本政府が関わるスキームを構築できたり、複数の継続案件が出てくる期待が高まると考えられる。

②-2/3 活用可能な支援策の整理、及び公的支援策の検討

公共支援のアイデア③：PPP案件の経済性を成立させるため、VGFの導入を睨んだスキーム形成時のスペックイン、出資や輸出金融の両国による適用が求められている

- 情報収集やパートナーリング支援は企業自らができるため、リスクの高いPPP等の投資案件を成立させるためのファイナンス支援策が、企業から日本政府への期待となった。トラックレコードが少なく、法制度や為替のリスクが大きい地域では、現地政府による支援策では不十分な場合が多い。
- プラットフォームに乗ってきた案件を公示する前にスペックインし、日本政府がFeasibility Studyを行うとともに、PPP事業者の収入と支出のGapを現地政府が埋めるスキーム（VGF：Viability Gap Funding）を提案し、事業性を向上することが必要である。円借款を第三国政府がVGFに適用することも可能。
- さらに、日本と相手国の両国政府による出資、為替リスクや現地政府保証をヘッジする両国の輸出金融を総動員できるよう、具体的案件における手厚い公的ファイナンスを企業が求めている。

Viability Gap Fundingとそのファイナンス支援策のイメージ



参考文献

参考文献

- 藤野陽三他著『海外インフラ整備プロジェクトの形成』鹿島出版会 2011年
- 堀田昌英・小澤一雅著『社会基盤マネジメント』博報堂出版 2015年
- 藤崎雄滋郎・小澤一雅「わが国総合建設業の経営的特徴と今後の海外進出」『建設マネジメント研究論文集 Vol. 11』2004年
- 浅野浩史・小澤一雅「海外PPP事業への展開戦略立案のための市場調査に関する一考察」『第32回建設マネジメント問題に関する研究発表・討論会講演集』2014年
- 森地茂「国際市場における日本土木界の競争力」『高速道路と自動車 第55巻 第3号』2012年
- 大竹喜久「日本の建設業の海外進出の現状と都市輸出」『土地総合研究所 2013年冬号』2013年
- 古阪 秀三「日本の建設活動の参入障壁と進出障壁、そしてその間にある建設コスト関連の諸問題」『建築コスト研究 No.100』2018年
- 国土交通省『我が国建設企業の海外市場における戦略に関する提言』
- 国土交通省『新市場に関する調査・検討並びに我が国建設企業の新たなビジネスモデル展開に関する調査・検討』
- 国土交通省『建設業の国際競争力強化に関する検討会開催支援業務』
- Charles W.L. Hill著 鈴木泰雄他訳『国際ビジネス』楽工社 2014年
- 一條和生・野村総合研究所グローバルマネジメント研究チーム編『グローバル・ビジネス・マネジメント』中央経済社 2017年
- Pankaj Ghemawat著 望月衛訳『コークの味は国ごとに違うべきか』文芸春秋社 2009年
- 大前研一著『日本企業のグローバル戦略入門』プレジデント社 2016年
- 浅川和宏著『グローバル経営入門』日本経済新聞出版社 2013年
- Jay B Barney著 岡田正大訳『企業戦略論 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社 2003年
- Bartlett and Ghoshal (1989)

The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

Share the Next Values!