

研究ノート

ビジネス小説に学ぶ国際プロジェクトのマネジメント  
—国際プロジェクトにおける異文化の壁と政府の関与—

小林 守

Research Note

International Infrastructure Project Management Depicted in  
Business Novels

- Cross-Culture and Involvement of Governments -

Mamoru Kobayashi

# 研究ノート

## ビジネス小説に学ぶ国際プロジェクトのマネジメント

### —国際プロジェクトにおける異文化の壁と政府の関与—

#### 要 約

木本正次（1991）「香港の水」と吉田修一（2015）「路（ルウ）」は、国際的なインフラプロジェクト（工事）の受注競争を、事実をもとに描いた数少ないビジネス小説である。前者は戦後まもなく、海外の大型工事受注に再度のりだした日本の建設会社の物語であり、後者は21世紀開始直後の大型インフラプロジェクトであり、日本が世界に誇る新幹線を初めて海外に輸出するという象徴的な大型工事の受注にかかわる人間模様を小説化した作品である。

この中には現地のスタッフと日本人管理者との間に横たわる異文化の問題が描かれている。戦争という悲惨な時代の直後というタイミングで行われた香港の上水道工事における人間関係と、戦争からは遠くはなれた21世紀においてもその戦争時代が引きずる人間関係のなかで歴史が影を落としている。それでも相互理解を深めようとする台湾、日本双方の協力模様が群像劇のように描かれている。これに加えて、この分野のビジネスに関係してくる関係各国の政治的な影響力（政府の関与）のありようにも触れられており、ビジネス知識の欲求も満たしてくれる作品でもある。

この2つの作品は一般にはあまり知られていない、海外の大型インフラプロジェクトに関わるマネジメントについて小説を通じて学ぶには貴重な作品となっていると言えよう。

#### キーワード

異文化障壁、政府の関与、インフラストラクチャー、海外大型工事、民活と民営化

#### 1. はじめに

小説やノンフィクションは事実そのものではなく、いくつかの作品では個性がややデフォルメされている。しかし、作家は作品の登場人物として対象とした経営者をその時代

に活躍した時代の申し子として取り上げているわけであり、作家の目を通して、その時代とそれに対応したビジネス関係者（ステークホルダー）の実相の反映であると考えることができる。

木本正次（1991）「香港の水」は1960年代の香港における上水道工事を受注した日本の建設会社、熊谷組と西松建設を中心とした物語である。登場する企業や一部の人物は実名で出ており、ノンフィクションに近い小説である。筆者が後書きで述べているように「本稿は新聞連載の時点では一面、ドキュメント小説であったが、また一面では生々しいニュースでもあった。そのため、登場人物は原則として日本人、中国人（香港人―筆者注）とも原則として実名を持ちさせていただいたが、・・・・・プライバシーの保護上、また本人のたつての希望で仮名にせざるを得ない人物があった<sup>1</sup>」と述べているようにかなりの程度事実とよんでいる。

一方、吉田修一（2015）「路（ルウ）」は1990年代後半から2000年代後半までに行われた台湾における高速鉄道建設工事（台湾版新幹線工事）を受注した日本企業連合の中心である某総合商社を中心とした物語である。プロジェクトの経緯や時代的な背景は事実であるが、関係する組織は仮名にしており、登場人物は架空の人物である。このプロジェクトは日本国内の技術の粋を集め、40年以上の開発・発展の歴史のある新幹線の施設と技術を海外に初めて輸出する象徴的な案件であった。かろうじてこの工事の主要な部分を受注した日本企業連合はその後、この成功体験を基礎として、これ以降、東南アジア、インド、北米に官民一体となった営業活動を広げていく。その契機となったプロジェクトである。

いずれの作品も日本の関係者だけでなく、現地の香港、台湾のほか、英国、フランス、ドイツなどの関係者も関連させた、プロジェクト実施過程の人間模様を描いた群像劇のような物語となっている。

## 2. 木本正次（1991）「香港の水」にみる国際プロジェクトのマネジメント

### (1) 概要

本作品は、第二次大戦後、商業ベースとしてははじめて日本の建設会社が受注した海外建設プロジェクトである香港上水道建設工事を舞台に当時の歴史的・政治的背景と工事現場で対立かつ協力する日本人技術者と香港人関係者の葛藤とそれに香港を統治していた英国

---

<sup>1</sup> 木本正次（1991）p.285

政府の香港政庁側の関わりを加えて描いている。1957年当時、香港はもともと慢性的な水不足に悩まされていた土地であったが、それが戦後の人口の激増により、事態の一層の深刻さが顕在化していた。終戦時に60万人だった人口が1956年には260万人あまりに増え、さらには1960年には300万人に達していた。その多くが、1941年から1945年の旧日本軍の占領から中国大陸へ避難した人々が帰ってきたことと、1949年にその大陸で中華人民共和国という社会主義国が成立したことによる香港への避難民であった。こうしたなか、香港政庁は香港で最も大きな離島であるランタオ島にダムを建設し（第一フェーズ）、大陸と陸でつながっている九龍半島の海水湾を閉じて淡水湖にする（第二フェーズ）をはじめとする壮大な建設プロジェクトが国際入札にかけられる。

これに対して、日本側は当時、日本のトンネル工事では随一の技術をもつ熊谷組<sup>2</sup>と戦前から海外工事には多くの実績を積んできた西松組<sup>3</sup>が応札し、前者が第二フェーズの貯水池と導水トンネル、後者が貯水ダムの工事を受注した。熊谷組は現地の建築会社（新昌公司）と日本の商社（江商）とジョイントベンチャーを組み、西松建設は単独で受注した。

## (2) 異文化の障壁

作業の過程で、日本側の現場担当者からは中国人労働者の働き方が非効率で、熱意のないことが指摘されるが、西松建設の香港営業所、伊藤事務課長は戦時中に中国人に扮して中国大陸のいろいろなところで暮らしただけに北京語も広東語にも堪能で、中国人の気質にも詳しい。かれはその異文化の問題を経験し、なおかつ戦時中の旧日本軍の侵略行為を知っているだけに、中国人労働者の気持ちを理解できる<sup>4</sup>。

「私は別に中国人だけが特別に扱いにくいなどとは決して思っていません。しかし、香港には日中戦争の『傷跡』はごっそり残っていますし、特に事務所もあり、工事の現場にもなる沙田は香港攻略で激戦のあったところですから・・・<sup>5</sup>」

---

<sup>2</sup> 日本の建設史上、最も厳しい工事だったと言われる富山県の黒部川第四ダムに関わるトンネル工事を成功させている。

<sup>3</sup> 戦前は旧満州（中国東北部）、朝鮮半島、東南アジアで多くの工事を手がけていた。特に朝鮮半島と中国の国境を流れる鴨緑江のダム工事の成功で著名であった。

<sup>4</sup> 1941年12月から1945年8月まで旧日本軍は英国統治下の香港を軍政下に置き、この間の統治には多くの問題があり、多くの香港住民は中国大陸に難民として避難した。

<sup>5</sup> 木本（1991）p.59

自らも戦争体験者である伊藤は観念的なステレオタイプで現地メンバーを理解したりしない。あくまでも同じ人間としての感覚をもって理解している。このようなスタッフの存在は異文化に起因する様々なトラブルを避けることにより働きをしたことは間違いのないであろう。ただ、やはり、多くの日本からのメンバーは日本の常識で現地人を見る傾向があった。

西松建設は単独請負であったため、こうした異文化摩擦には苦労が絶えなかったが、現地会社とジョイントベンチャーを形成している熊谷組もこのような問題と無縁ではなかった。熊谷組の方は現地会社の新昌公司とのジョイントベンチャーで作業員の採用と管理はその会社に対応しているというものの、熊谷組もこの問題には悩んでいた。作品では以下のように書かれている。

「言葉の通ぜぬもどかしさや、中国人労働者の仕事ぶりに対するいらだたしさについていえばスタートが早かっただけに熊谷組の方が一層深刻であった。西松建設の方は熊谷組の歩んだ後に学ぶこともできるが、熊谷の方は予備知識なしに障壁にぶち当たったからだ。—確かに能率がよくない。中国人労働者の働きぶりは、たるんで見えてならないのだ。例えばA点のトンネル工事で、トンネルがどんなに深くなっても、彼らは昼の休憩時間が来ると一斉に仕事をやめて、飯を食うためにぞろぞろと、遠い合宿の食堂まで帰るのだ。それを日本人技師は『もどかしい』といって身をよじるのだ。日本での工事なら、そんな場合には坑夫たちには坑内深くで、弁当を使うだろう。<sup>6</sup>」

しかし、作者はこのような考え方を相対化して次のようにいう。「考えてみれば、どちらの習慣が人間として、より健全であるかは問題であろう<sup>7</sup>。」中国人の考え方の方が人間的ということを描き出すのである。事実、熊谷組側が、そのトンネル工事を下請けとして請け負っている現地会社の責任者にその点を指摘すると、「わたし、皆に言うヨ。しかし、中国人、食事何より楽しみネ。人生最大の楽しみね。だからみな賛成しないかもしれないネ<sup>8</sup>」との返事が返ってくる。確かに毎日過酷な労働をしている者としては、食事は人間性を取り戻す数少ない時間なのである。

---

<sup>6</sup> 木本 (1991) p.74

<sup>7</sup> 木本 (1991) p.74

<sup>8</sup> 木本 (1991) p.74

また、面子にこだわった中国側の非効率性を批判する者がいると、前述の中国に造詣の深い事務課長の伊藤は、「いや面子といったけど、違うかもしれない。中国人の紳士は道徳的には下手な日本人よりは高いですから」と解説するのである。

戦争体験者で中国通の伊藤とはまた違った角度で異文化の壁を乗り越えようとした者もいた。戦場での体験のない若い世代である。上の世代が中国側の異文化を異質と断定し、非効率性を批判することに対して、異論を唱える。その代表として描かれている熊谷組の若い三谷は、合理的で日本人を相対化してみる。日本人のやり方が本当に最適なものなのか絶えず考えて、次のようにいう。

「先輩たちの中には中国人は能率が悪いとか、怠けるとか、金に汚いとか、また現場監督たちは横暴だとか、無頼漢だとか、そんなことばかりいって愚痴っている連中もいるが、そんな観念は捨てにゃならんぞ（中略）そういう問題はすべて日本人だって同じじゃないか。トンネルのそこの工事なんか、中国人でなくても誰だって怖いのが当たり前だし、金に汚いのは日本人の親方だって一緒じゃないか。土建屋が義理だの人情だのといってイキがっているのはいまでは根も葉もない浪花節にすぎん。本当は日本人だって、みな金だけで動いているじゃないか。それならいっそ、中国人たちのようにあからさまに要求する方がフェアだとも言えるぞ<sup>9</sup>」

そして日本人側に自省を求める。「中国人の低能率の最大の原因は俺たち日本人が、言葉がだめだからだぞ、お前たち、真剣に言葉をマスターしなくちゃいかん。おれは英語はできるが、これからは広東語を本気でやるんだ<sup>10</sup>」

このような若い世代は中国側がおかしいのではなく、逆に日本側がおかしいとまで考えている。中国人への戦争中の贖罪意識から現地人に同情し、そのうえで、異文化に理解を示そうとする上の世代とは全く違う思考様式であり、合理的に課題を乗り越えていく。

「中国人は気がきかない、といわれている。例えばトンネル巻き立てのコンクリートの運搬係の場合、コンクリートを入れて巻き立て現場へ運んでくるが、その日の仕事が終わっ

---

<sup>9</sup> 木本（1991）p.137

<sup>10</sup> 木本（1991）p.138

て帰る時に、何もいわずにおくと猫車を洗わないで帰るといふ。そのためにコンクリートは、車の中で固まってしまい、明るく日は車が使用に耐えない場合がある。これまで、そんなことはすべて、中国人が悪い、気が利かない、で片付けられていたが、考えてみるとその労働者との契約は運搬のことばかりで例えば『仕事が終われば用具を洗い、手入れをする』といった項目はない。契約にない仕事は余計な仕事で、それを求めるならば、別に賃金をよこせと要求されるのは当然といえよう<sup>11)</sup>

さらに逆に日本の建設業界の「常識」にまで切り込んで、その欠点まで指摘するのである。西松建設の三谷は次のようにいう。

「一体に日本の契約は甘い」と三谷は思った。それは上の方、つまり施工主である政庁—コンサルタントとの契約が甘いばかりではなく、下の方、下請けや労働者との契約も甘く、大ざっぱなのである<sup>12)</sup>、「上の方—英国政庁やコンサルタントは極めてきめの細かい態度できているのに、日本の会社は上とも下とも粗雑な契約で済ませている。そこに誤算があるのではないかと三谷は思った<sup>13)</sup>」

三谷の指摘する日本の会社の「粗雑な契約」とは入札時に大体的見積もり（「腹の見積もり」）のまま価格提案を行い、あとは価格内でなんとか仕上げるという姿勢についてもいつているのである。これに対して欧米企業の価格の見積もりとはすべてがうまくいった時のみ可能なギリギリの数字であり、従って日本の会社の見積もりよりも安くなり、価格競争に勝って受注しやすい。しかし、受注してから、徹底的に契約書の文言を詰め、工事開始後に発注者側が様々な要求を持ち出してきたときに一たとえそれが些細なものであっても、元々の契約に含まれていないものとして金額の増額を交渉するという手法である。このため、腕のよい弁護士を常に雇っている。欧米企業は受注した工事は必ず黒字にするという姿勢である。工事開始後にも様々な交渉は続くという前提で仕事を行っていた。

また、工事の管理もプロジェクトの総括管理は発注元の英国香港政庁政府がおこなうのではなく、政庁が入札で決定したコンサルティング会社である。このコンサルティング会

---

<sup>11)</sup> 木本 (1991) p.144

<sup>12)</sup> 木本 (1991) p.145

<sup>13)</sup> 木本 (1991) p.145



社が総括責任者（英国人：英国滞在）—現地総括責任者（英国人：家族同伴で香港滞在）—現場監督（香港・中国人：現地人）—という体制で受注者である日本の建設会社の工事進捗と品質を監理・コントロールするのである。極めてシステムティックであり、公式な申し出を行い、許可がなければ状況の変化に応じて臨機応変に工事の手順や機械の使い方も変えられないというものであった。日本流の「あうんの呼吸」や「腹で決める」などという暗黙のコンセンサスは通用しないのであった。

また、工事代金についても、日本企業はいったん決められた契約が定額請負契約などであれば、その金額を所与のものとして、追加や変更の要求を発注者側が持ち出した際には自社ならびに下請け会社にその無理を吸収させようとする。その論理は、ここで身を切る対応しておけば発注者がそれを配慮して次の契約の時も発注してくれやすく考えてくれるだろうという空想である。そして、今回の工事で被った黒字は次に発注してくれた工事で取り返そうという考えである。このような浪花節的なビジネス関係は日本でのみ可能であろうが、国際ビジネスの世界では全くナンセンスである。受注した工事はそれ自体、単体として黒字にならないといけない。黒字にならないビジネスは意味がないのである。三谷は欧米企業の工事受注戦略にこのようなビジネス思想を感じ、それを日本企業も見習うべきであるとするのである。発注者の情けにすぎるような日本的ビジネス思想は、若い三谷にとっては時代遅れであり、それでは国際ビジネスに勝っていけない、と考えているのである。

第二期のプロジェクトである淡水湖の建設工事にたいしても日本の建設会社は応札するが、落札することはできなかった。これに対して、日本国政府はかけ声ばかりで、実際にはこうした海外事業に積極的に展開しようとする日本企業を全く支援しない。これは欧米政府とは全く異なる態度であった民間企業に政府は支援すべきものではないという、官尊民卑の考え方であり、これ自身も日本のビジネス文化の悪弊の一つであった。三谷はこのような日本のよくない部分を以下のように痛烈に批判する。

「(次のフェーズの入札で)、日本の各社はあえなく敗退した。国家からの支援は何一つないばかりか、機械や資材の持ち出しをはじめ、海外での資金繰りなどについて、故意の意地悪かと疑うしかないほどの、官庁のしちめんどくさい制約ばかりうける日本に比べて、西独やフランスやスウェーデンなどのヨーロッパ諸国は海外での建設工事は国家が強力に

支援していた<sup>14</sup>」

政府のビジネスへの不介入という名の日本政府のビジネス支援における怠慢さは熾烈な国際ビジネスの最前線で戦っている日本人にとって、「日本の常識は世界の非常識」であり、その異質性を強烈に感じさせるものだったのである。このような日本政府の姿勢は戦後長く続いたが、バブル経済崩壊後に日本経済の衰退とともに、日本企業に不満をもたらし、政府に対する突き上げとなっていくのである。最近もインドネシアの高速鉄道案件において、ほぼ受注が決まっていた日本企業側が中国企業側に敗北した。これには中国政府のインドネシア政府に対する政治的影響力の行使が背景にある。このジャカルタとバンドンを結ぶ高速鉄道は長年のフィージビリティスタディを経て 2016 年に起工式が行われたものの、2018 年によりやく着工という運びになったものであった。最終的な工事受注の段階になって、急遽中国企業が応札してきて、そのまま受注をさらったのである。中国企業が受注競争に勝った理由は、必要資金の全額を中国の政府系銀行が貸し付け、インドネシア政府の負担がないという提案だったからである<sup>15</sup>。これに対して日本側の提案はインドネシア政府が低利で資金の一部を負担するものであった。その後、用地買収などで工事は難航し、開業時期は遅延するみこみであるが、このように大きなインフラ整備のビジネスにおいては民間企業の競争が政治的な背景をもとに政府間の競争になることが多い。従って、各国とも政府をあげてセールスやロビー活動を行う体制を整えてきている。

政府支援の対象となりがちな輸出ビジネスはリスクへの露出期間が長く、契約金額も巨額に上るインフラ設備や大型機械設備（プラント設備）あるいは鉄道車両、船舶を輸出する業界、航空機を輸出する業界である。これらの業界は多額の資金を必要とし、「国益」の名の下に政府の信用関与を求める傾向にある。具体的には公的貿易保険、公的輸出信用、政府開発援助の低利融資等（ODA、援助信用ともいう）の「戦略的運用」を業界は求める。日本には輸出を支援する政府系銀行（国際協力銀行）、海外事業（輸出、投資）のリスクをカバーする政府系損害保険会社（日本貿易保険）、ODA 機関（国際協力機構）など個々々の機関はあるが、それを横断的に調整して国として自国企業の投資、輸出をオールジャパンとして支援する、ドイツの IMC、米国の TPCC のような横断的な意思決定機関は存在しない。この結果競争力が弱いといわれている（コラム「国際プロジェクトと政治介入」参照）。

---

<sup>14</sup> 木本（1991）p.166

<sup>15</sup> 歴史ミステリー研究会（2020）p.60

## コラム「国際プロジェクトと政治介入」

### —米国政府内部の貿易（輸出）に対する公的支援と意思決定の事例—

1994年の冬、私（注：ジェフリー・ガーテン）はラテンアメリカのトレードミッションに随行していた。そのとき、大使館員や企業重役たちから「アマゾン監視システム」（SIVAM）という需要プロジェクトについての説明を受けた。ブラジル政府はアマゾン領域を高度レーダーと衛星を使ったハイテク監視システムプロジェクトの、15億ドルの契約を外国企業に与えようとしていた。その目的は、アマゾンの環境状況をモニターするものであり、非常に高度なものであった。二つのコンソーシアムが競争を繰り広げていた。ひとつは米国企業レイセオンであり、もうひとつはフランスの国営企業 Thompson S.A. であった。

フランス政府は明らかに集中的なサポートを同社に与えており、ブラジル政府にも激しいロビー活動を行っていた。しかし、米国では政府の下級官僚によってのみプロジェクトがレビューされ、しかも重要性・緊急性が薄いと思われる。私はワシントンに戻ると、商務長官ブラウンおよびその他の政府高官にこのプロジェクトについて説明した。われわれはフランス政府がそれほど積極的に支援しているならば、手をこまねいているわけには行かないとの認識に達した。これはプロジェクトの性格からしても妥当であった。このプロジェクトは米国がリーダーである環境技術であること、またブラジルが今後、米国から輸出の伸びが期待できる「ビッグエマージングマーケット」であるからだ。また、ブラジルとの経済的結びつきを強化し、南米全体へのアナウンス効果もあると考えたのだ。フランスと競争することは、この大陸へのわれわれの商業的コミットメントを真剣なものだと明らかにする強力なシグナルとなりえた。

計画は「経済参謀本部」さながら、通常の煩雑な行政手続を無視し、まず、ブラウン商務長官がブラジルに赴き、レイセオンのためのロビー活動を展開した。その間、私は10以上の米国輸出支援機関の閣僚を集め、どのような支援が可能か検討した。その他の戦略も迅速に展開した。

財務省はフランス政府に対し、（注：この案件を受注するための）補助金（OECD アレンジメント違反の可能性のある輸出信用供与）は米国の強い反応を引き起こすだろうと警告した。環境保護庁は当プロジェクトは米国にとって重要であり、米国企業が受注すればその後の両国の環境面での協力体制によい影響をもたらすだろうと（注：ブラジル政府に）伝えた。NASA 長官も同様の措置をとった。米国輸出入銀行はレイセオンに譲許的なファイナンスを提供した。

これにより、フランス政府から強力なファイナンス支援を受けていた Thompson S.A と競争的な入札価格を提示することができた。ブラウン長官は帰国後ひっきりなしに、ブラジルとレイセオンに電話をかけた。最終的にクリントン大統領がブラジル大統領と会談し、案件についてセールスを行った。きわどい勝負であったが、レイセオンが受注を決めた。

(J.Garten,"The Big Ten" 1997 要約・翻訳・抜粋)

出所：「アジアにおける欧米プラント企業のトップセールス事例調査報告書」日本機械輸出組合（2004）

P.22 より引用

### 3. 吉田修一（2015）「路（ルウ）」にみる国際プロジェクトのマネジメント

#### (1) 概要

この作品はこのプロジェクトを巡って、台湾に関わりを持つことになった日本人（このプロジェクトに関わる商社の戦後生まれの日本人、かつて戦前の台湾で生まれ育った日本人と台湾の人々（日本統治時代に日本人だった台湾世代、商社の現地職員、技術者、日本で働く若い世代の台湾人）の人間的な交流を、プロジェクトの進行（2000年～2007年）とともに時系列に描いたものである。このプロジェクトは紛れもなく実在したものであり、登場する組織名などは変えてはいるものの、実在するものである。また、このプロジェクトを取り巻く、政治経済的な環境についての記述は記録に残っている事実である。その意味でノンフィクション的なビジネス小説といってもよい。

作者はこのノンフィクションとしては書き切れなかった日本人と台湾人の交流の深まりを記録としては文字化できなかつた「真実」としてノベライズした。すなわち、プロジェクトの遂行過程で紡ぎ出された戦前世代と戦後世代、台湾人と日本人の考え方の違い、すなわち異文化が対比され、それぞれが理解を深め、学び合うといったプロセスを登場人物に仮託して世に知らしめたものである。なお、本作品は日本—台湾合作で2020年にドラマ化され、日台の双方でテレビ放映された。日本ではNHKの地上波で放映されている。

#### 日本の高速鉄道（九州新幹線）



出所：筆者撮影

1997年9月、台湾では台湾高速鉄道の入札があり、BOT方式を前提とする条件でフランスとドイツが組む欧州勢が交渉優先権を獲得した<sup>16</sup>。この台湾高速鉄道計画（台湾版新幹線）には日本側も国を挙げて企業連合を形成し、応札した。しかし、欧州勢の3366億元に対し、5286億元と提示価格で劣後し、優先交渉権を獲得できなかった。このような大きな機械や技術の輸出に関わるビッグプロジェクトは価格だけで決まるものではなく、技術的な比較優位性でも競われるが、まずは価格面での差が大きかったのである<sup>17</sup>。欧州勢は国の政治リーダーがトップ営業をするのが当たり前の慣習として行われていた。しかし、日本と台湾の間では国民レベル、民間レベルではそれぞれの地震に対する支援（阪神大震災、台湾中部地震）で交流が深まっていたが、政治レベルでは日本政府が北京に気を遣ったせいか、日本の政治家によるトップ営業は活発ではなかった。このこともこの入札に敗北した原因の一つである。しかし、その後このプロジェクトの主体組織である台湾高速鉄道が、一転日本の新幹線とドイツ・フランスの高速鉄道の合作といった形を提案してきた。これにより、レールや信号システムなどは欧州勢の技術、レールの上を走るのは日本の新幹線<sup>18</sup>ということになったのだ。

## (2) 異文化の障壁

実際にプロジェクトが始まって、日本側メンバーが痛感したのは、台湾では仕事の進め方が日本とは大きく異なっていることであった。例えば、大型プロジェクトはえてしてスケジュールのコントロールが最も難しいが、このプロジェクトも当初のスケジュールから次第に遅れていった。

「何を始めるにしても初めの一步がここ台湾と日本では違うということに安西（日本側商社の技術者一筆者注）は気づいていない。いや、気づいているかもしれないが身についた習性をどう変えればいいのかわからないのだ。例えば、スケジュールというものが予定通りには進まないと認識している人と、予定通り進むからスケジュールだと考えている人の違いはそう簡単に埋められない。日本人からすれば、スケジュールが予定通り進むという

---

<sup>16</sup> 欧州勢はそれぞれの国の高速鉄道方式 TGV（フランス）、ICE（ドイツ）の規格を提案し、日本勢は新幹線方式を提案した。

<sup>17</sup> 最終的には同じく地震の多い地域を走行できるといった点も評価され、価格競争の色あいは薄まった。

<sup>18</sup> JR 東海の 700 系「のぞみ」をベースにした車両。最高時速 300 キロ。在来線の台北—高雄間の 3 時間半を約 90 分で結ぶことを目指した。

ことは、石を落とせば地面に落ちるというくらい当然なのだが、台湾ではスケジュールが予定通り進まないといくことの方がそれと同じくらいに当然なのだ<sup>19)</sup>

安西は日本から来た若い女性社員、春香（筆者注—主人公）に以下のように愚痴る。

「そう。で、とにかく日本側の電力システム自体は完成しているんだよ。でも肝心の（台湾側の）供給元からの電力が足りないんだ。考えられるか？スケジュールはきちんと出しているのに、その日は別の場所へ送電するから無理とかさ。何のためにこっちは細かいスケジュール作ったと思ってんだよな？<sup>20)</sup>

これは台湾側の関係組織間の事前調整や根回しによるコミュにケーションが日本のようにうまくいっていないことに対する不満だが、台湾のみならず多くの国では独立した機関同士をうまく調整できないケースがよく見られる。むしろ、そちらの方が普通であると言ってよく、いちいち問題にしてはられないほどである。しかし、日本のビジネス文化からみれば国家プロジェクトくらいの重要プロジェクトにおいてはゆゆしきことなのである。

日台の文化の違いによる難しさ、これに加えて、受注企業は日本だけでなく、欧州（仏独）であるため、日欧や日本と香港の異文化の壁にも直面する。この国際プロジェクトの異文化の壁はより複雑であった。台湾側はそれぞれの関係者の連携が必ずしもできていないこともしばしばであり、それが日本側をいらだたせた。また、スケジュールの遅れに対する緻密な情報をその都度プレスにリリースするよりも、スケジュールのマイルストーン、例えば試運転予定日などもそれが確実になってから、直前に発表するといった具合であった。何回も細かく修正発表する手間が省けるとともに面子を保てるからである。また、欧米側は日本流の技術に対して不満を持っており、自分たちの技術の常識を主張し、日本側に何度も細かい資料を要求してきたりした。こうした複数の異文化障壁に直面し、それにもまれていく中で、日本側も異文化に対してリスペクトしていき、チームワークができあがっていく。技術者の安西は次のようにいう。

「あ、そうそう。話の続きだけど、今日も台湾高鉄側からはスケジュールの遅れに関し

---

<sup>19)</sup> 吉田 (2015) p.81

<sup>20)</sup> 吉田 (2015) p.319

て怒られてたんだ。でも、ドイツやフランスの技術者たちってのは案外いい奴らなんだな。もちろん日本側のせいにはするけど、それでもいろいろと手伝ってくれようとするんだよ。それに引き換え香港勢なんて、金の算段が終わった途端にみんな帰国してるからな。まあ、投資グループの代表としてきてるんだから仕方ないけど、金儲けの話さえ済めば、『あとはあんたらで汗を流してくださいな』みたいな感じで、ほんと冷たいもんだよ」

異文化の壁を安西や春香など日本側社員は現地社員の交流、そして一般の台湾人との交流を通じて乗り越えていく、すなわち、「日本の商習慣、ビジネス常識」を相対化し、相手の文化を尊重し、理解してプロジェクトを完成まで導いていった。最終的に安西は台湾人の女性と再婚し、春香も日本の建築会社で働いている台湾人の男性と結婚するという方向に向かう。個人としても異文化の壁を越えていくという筋書きであり、この小説のテーマを象徴的に表している。

#### 4. 海外インフラプロジェクトとビジネスモデル

両作品の題材になっているインフラストラクチャー（社会資本）建設、通称インフラ建設とは社会活動に不可欠の公共的施設の建設をいう。ここでインフラ建設のビジネスモデルについて説明しておきたい。

インフラは住民の生活維持に不可欠な電力、上下水道、通信、道路、港湾、空港などのセクター（分野）をいう。こうしたセクターはもともと、政府部門（地方政府含む）が関連の特殊会社あるいは専門組織を設立し、それが建設主体となって、建設業者に建設を依頼し、完成後は利用者からの使用料金をもって、自ら維持管理と運営を行う。この時の初期の建設資金は主に税金や債券・借入れにより調達する。税金はもちろんだが、債権・借入れにおいても借り手が事実上の政府部門（ゾブリン）であるため、返済リスクはほとんどない、という前提のものであるため、多くの場合借入れに困難を来すことはない。建設後の利用料金で毎年の維持管理・運営費がまかなえず、単年度赤字、あるいは累積赤字が続いても、政府部門が毎年の税金を原資とする一般会計から出資金や交付金としてその運営主体の特殊会社に資金供給をおこなったり、専門組織のための特別会計にしたりしてサービスを継続するのである。

しかし、政府部門の財政力が十分出なかったり、政府部門の運営では効率的でなかった

り、サービスの質が向上しなかったりなどの問題から、近年ではできるだけ、政府部門の関与を減らし、民間資金主体の専門企業（特定目的会社：SPC）を設立し<sup>21</sup>、それが資本市場・金融市場から資本金や長期・短期の借入金を調達し、運営を行う「民活インフラ」のビジネスモデルが採用されることが多くなってきた。毎年の運営費と借入金・利子の返済を控除した後の利益から出資者の投資家に対して毎年、配当を行う。投資家はあらかじめその投資を回収し、想定していたリターン（収益）回収したら、所有権を政府部門に譲渡する。その事業から撤退し、またあらたな投資対象のインフラプロジェクトを探索するというものである<sup>22</sup>。この「民活インフラ」のビジネスモデルは、概して財政力の小さい、発展途上国の政府部門が実施するケースが多かったが、最近では先進国の国内でも一部で取り入れられるようになってきている。特に民間企業だけでも実施可能な電力や通信などのセクターは純粋な民間企業に委ねられ、純粋商業ベースに近い形でも運営可能になってきている<sup>23</sup>。道路・鉄道などの運輸セクターの中でも大都市間を直接結んで収益性の高い高速鉄道や高速道路（あるいは自動車専用道路）はその典型的な例である。

本稿で対象とした香港の上水道建設プロジェクト（本木正二「香港の水」）と台湾高速鉄道建設プロジェクト（吉田修一「路（ルウ）」）のうち、前者は政府部門が公的資金を持ってプロジェクトの所有者となり、建設会社に建設を依頼して、完成後は自ら直接運営するという旧来のビジネスモデルであるのに対して、後者は政府部門からの独占事業権（コンセッション）をもらったが民間投資家や銀行からの資金で維持管理と運営を行う新しいビジネスモデル、「民活インフラ」となっている。欧米では各国の投資会社、機械メーカーなどが積極的にこの分野に参入している。日本企業も商社を中心に東南アジア等で展開を試みている。発展途上国と欧米諸国で発展したこのビジネスの概念は一般に、PPP（Public Private Partnership）やPFI（Private Finance Initiative）などと呼ばれる。日本では「民営化」や「民活（プロジェクト）」とも称される。

---

<sup>21</sup> SPC：special purpose company の略

<sup>22</sup> 目標収益を達成した後は所有権を完全に政府部門に移転するケース（BOT方式）、運営契約を更新し、SPCが引き続き運営を続けるケース（BOO方式）、建設後にリース権を設定して運営し、目標利益を達した後は所有権を政府部門に返却するケース（BLT方式）など様々なケースがある。

<sup>23</sup> ただし、公共性が強いいため、政府部門からの一定の規制を受けている。



表 1 民活・民営化によるビジネスモデル

① 民活・民営化の概念

- ◇ 民営化：国有企業、国営企業を民間企業に売却
- ◇ 民活：公共の建物を運営。アウトソーシングの一種とも言える。公共の建物を民間で建設・運営（特に商業性の高い電力、運輸、上下水道、情報通信等のインフラ整備で活用されることが多い）

② 民間企業の関与の仕方

- ◇ 既存施設の場合：運営委託事業、さらには進んで施設の賃貸借、最終的にはその施設を民間に売却することもある。
- ◇ 新規施設の場合：
  - 民間資金による建設・運営・引き渡し方式（BOT：Build-Operate-Transfer 方式）
  - 民間資金による建設・所有・運営方式（BOO 方式: Build-Own-Operate）、この他に BTO 方式（Build-Transfer-Operate）、B L T（Build-Lease-Transfer）等の修正バージョンもある。

◇ プロジェクト選択方法（経済性分析）の例

投資回収期間、ROI（Return on Investment 投資収益率）、  
BC 比率（Benefit Cost Rate＝便益/費用）、  
NPV（Net Present Value 正味現在価値）、  
IRR（Internal Rate of Return 内部収益率）

これらは、プロジェクトが将来生み出すキャッシュフローによる収益性によって商業性成立するかどうかを分析する手段である。

③ 民活・民営化の資金調達の特徴

- ・ 従来は国、地方政府が実施。発展途上国では財政難のため、制度金融（ODA、貿易信用に依存）に依存していたが、次第に民間資金によるプロジェクトファイナンスに依存するようになり、民活民営化が進展した。
- ・ グローバル化、ボーダレス化による金融規制緩和と金融技術の発展により、先進国での成功が背景にある。
- ・ 効率性の問題で評価が高いがリスクが多い（投資額、期間、政治的変動、世界経済の影響）

出所：筆者作成

この民活・民営化に用いられる資金の融資手法がプロジェクトファイナンスである。従来の融資手法と大きく異なるのは当該事業を実施する投資家が融資を受けることに際して、その投資家に物的担保や連帯保証を求めない点である。投資家は事業のために SPC（特定

表 2 プロジェクト・ファイナンス

① インフラ建設プロジェクトに関連する金融

インフラ建設プロジェクトにおいて資金直達の方法として用いられるのは大まかに次の3つである。

- ・ 制度金融：プロジェクト融資に対する相手国あるいは相手国政府機関への債務保証を求める。
- ・ コーポレート・ファイナンス：  
出資者（親会社）の支払保証や物的担保を求めて融資をする。これは親会社の財務諸表の負債になるため、リスクが大きく、株主の理解も難しい。
- ・ プロジェクトファイナンス：  
将来、そのプロジェクトが生み出すキャッシュフローを担保にして融資。様々リスクヘッジ手法（契約）により、キャッシュフローを安定化させるため「構造、しかけ」を必要とする→「ストラクチャード・ファイナンス」とも呼ばれる。

② プロジェクトファイナンスの実施組織＝特定目的会社（SPC）

- ・ 投資家に対するリスクの所在の分散、将来のキャッシュフローを担保するための組織。プロジェクトの完成と目標利益達成までの時限付き組織である。
- ・ 調達に投資家の意向が重視される（結果的に投資家関連企業が関連機械の受注を獲得するなど、投資家のメリットにつながる）

③ プロジェクトファイナンスにおける ECA（輸出信用機関）の役割

- ・ 融資をする銀行とその融資を保証する金融機関、また、プロジェクト実施中のリスクがもたらす様々な損害をカバーする保険会社がある。
- ・ カバーするリスクは短期リスクと長期リスク、信用リスクと非常リスク。プロジェクトが実施される国のビジネス環境に関するカントリーリスクに対する異なる格付け、そして保険料率などが決定される。

出所：筆者作成

目的会社) を設立し、そこに融資を受ける。投資家自身の会社の財務上の負債にならないため、事業を実施しやすくなる。ただし、SPC は事業を始めるために新規で設立された法人であるため、物的担保をもたず、これに投資家の企業が保証をつけることもない。投資家の企業のリスクになるからである。その代わりに、SPC によって実施される事業をプロジェクトとしてプロジェクト期間に生み出すキャッシュフローを担保として融資するのである。従来のファイナンスが事業を実施する投資家の会社の、すでに存在する物的担保や連帯保証を求めるのに対して、将来実現すると予想されるもの（キャッシュ）にその融資根拠を設定するものである。

従来のファイナンス手法をコーポレートファイナンスと称するならば、この新しい融資の考え方をプロジェクトファイナンスと呼ぶ。発展途上国などインフラ整備の余地がまだ多く残る市場にインフラ機械、設備を輸出しようとする先進国の企業がこの手法を活用できれば、自社のリスクを低減できる。なお、この際、プロジェクト遂行中のリスクをカバーするために先進国政府などが設立した輸出信用機関（ECA : Export Credit Agency）の融資、保証、貿易保険、海外投資保険を利用することが広く行われている。輸出信用機関は各国政府の全額出資を受けていることが多く、日本では国際協力銀行（融資、保証）と日本貿易保険（貿易保険、海外投資保険）などがある。こうした機関が関与してプロジェクトファイナンスが成立する（表 2）。

## 5. インフラプロジェクトと政府

海外のインフラプロジェクトの受注とその遂行には受注企業が属する各国政府の影響力が常にちらつくのが普通である。受注前には各国政府が自国企業を落札させようとし、相手国政府の首脳級の政治家に様々な形で接触し、いわゆる「トップセールス」や「ロビー活動」を行う（コラム参照）。また受注して、実施する際にも他国企業との共同受注や連携しての遂行である場合には相手国に自国の技術を「標準形」として定着させ、将来の入札案件で優位なポジションを取ろうとする。例えば、吉田の「路（ルウ）」においても以下のような場面として描かれている。

「台湾サイドとしても日本の長所と仏・独の長所を組み合わせた GOOD MIX を望んでいるのだが、日本方式と欧州方式の高速鉄道には根本的な違いも多く、それぞれが見解を

ぶつけ合い始めると、最終的に両者の技術の優劣を決めることになる。ビジネスラインだけならばともかく、技術者同士の維持のぶつかりあいというのは春香(主人公一筆者注)などが想像していた以上にプライドをかけた戦いとなり、話し合いの流れによっては中途半端な結論しか出ず、それこそ皆が恐れる BAD MIX になりかねない<sup>24</sup>」

また、トップセールスやロビー活動で、一度は落札したとしても、契約に至るまでには国際情勢の変化により発注国（ホスト国）政府がその結果に修正を加えることもある。台湾高速鉄道のこのプロジェクトにおいても、国際情勢が一度敗れた日本側に逆転勝利をもたらした背景について以下のように描かれている。

「前政権の中枢に近い人が、日本の技術導入の裏話として『フランスを中心とした欧州高速鉄道連盟は台湾新幹線落札をもとに大陸<sup>25</sup>に接近し、あらたな高速鉄道受注を工作し用としていたようだ』というのだ。周知のように日本企業連合はライバルの欧州高速鉄道連盟（ユーロトレイン）の過激な売り込み戦略に圧倒され、一回戦とも言える全体技術導入の優先交渉権で敗退。当然、車両や運行システム技術も欧州に奪われる流れだったが『裏』を知った前政権中枢が激怒し、『気候風土が似ており、恒常的なメンテナンスの面で隣国の技術が望ましい』と日本に敗者復活の機会を与えたという<sup>26</sup>」

ところで、グローバル化の進展によって、発展途上国や中進国では大都市だけが異常な拡大を見せており、それが中間層、富裕層を生み出し、急速なモータリゼーションの普及を招いている。その結果、都心部では深刻な渋滞が起き、通勤やサプライチェーンの非効率化を起している。これを解決するために、膨張する大都市中心部での高速大量輸送を可能にする高架鉄道（モノレール）や路面電車のプロジェクトが数多く見られる。また、大都市間を結ぶ高速道路や高速鉄道の建設事業も数多く計画されており、国際的な入札を通じて、先進国企業にとっても大きなビジネスチャンスになっている。本作品の背景にはこのような世界的な経済情勢がある。

---

<sup>24</sup> 吉田（2015）p.34

<sup>25</sup> 中国大陸、すなわち中華人民共和国を指すと思われる。

<sup>26</sup> 吉田（2015）p.68、産経新聞 2000 年 12 月 14 日大阪夕刊からの引用

アジア太平洋地域の大都市では深刻な交通渋滞により  
都市交通（鉄道）へのニーズが高い（1）



出所：筆者撮影

アジア太平洋地域の大都市では深刻な交通渋滞により  
都市交通（鉄道）へのニーズが高い（2）



出所：筆者撮影

似たような国際的なインフラプロジェクトにおける各国政府の支援で勝敗を分けた例はこの時期、かなり散見された。例えば、タイ・バンコク高架鉄道（1992年事業権契約、1995年工事開始）は長年のドイツのジーメンス社の技術啓蒙活動を背景にSPCへの出資と5年間の保証期間を付け、ドイツ政府系銀行（KfW）の融資がアレンジされた。結果としてジーメンス社が受注した。中国・広州地下鉄（日本の円借款事業1994年）においては国際一般競争入札であり、日本の経済協力であるにも関わらず、日本企業は受注できなかった。英国、フランスは当時、中国との政治関係が悪化していたため、日本企業のチャンスであったが、日本のインフラビジネスの営業力の相対的に低く、結局、ドイツのジーメンスが欧州企業をまとめ上げて総合的に機器を調達する体制を構築し、受注を獲得した。ドイツ側が第二号機以降の中国客車メーカーへの技術移転とその購入を約束したことも中国側の高く評価するところであったと言われる。中国・三峡ダム水力発電施設建設（1993年工事開始）でもドイツのジーメンスが中国に持ち株会社設立、また中国側への技術移転を行う「技術管理訓練公司」を設立した。さらにスイス・スウェーデンのABB、フランスのアルストム社等と組んだ「オール欧州体制」を構築し、受注の獲得に成功した。上海市政府へのドイツ政府のそれまでのインフラ開発援助の実績と強い政府間人脈やドイツの自動車メーカー、フォルクスワーゲンなどのドイツ企業の上海への積極的な進出が受注活動で優位になった理由だという。

日本の国際営業力の低下を如実に表したのが、タイ・バンコク地下鉄建設（円借款事業）のプロジェクトである。このうち、トンネル工事は日本勢（熊谷組、東急建設、西松建設、大林組）が受注した。また、操車場も日本勢（鹿島、ハザマ、前田建設、三井物産）が受注、エレベーターも日本勢（三菱商事、三井物産）が受注した。鉄道システムは一体化が最も効率的で安全性も高いが、意外なことに信号機システムはドイツ（ジーメンス）が受注し、最も重要な車両の受注も優位に立っていた日本企業連合が敗北し、最後の土壇場で信号機システムを納入していたジーメンスにとられてしまった。

日本企業連合は190億パーツの最低価格を提示して受注は確実だったが、クリスマス・正月休暇中にジーメンスが極秘裏に政府関係者を通じて極秘に価格交渉（150億～170億パーツ）を提示し逆転に成功したという<sup>27</sup>。1997年のアジア通貨危機以降、価格で勝負が決まるケースが続出した。

吉田（2000）「路（ルウ）」でも描かれているように、いったん欧州勢に決まった台湾高

---

<sup>27</sup> 新聞報道

速鉄道工事が車両部分で日本勢に発注されたのは台湾政府の判断があったともいわれている。

このように国際的なインフラプロジェクトにおいてはその時々政治状況や営業している企業連合の政府のトップセールスやロビー活動が大きな影響を持つようになってきている。

## 6. まとめに代えて

本稿は海外の大型インフラプロジェクトにおいてミクロの問題である異文化の障壁とマクロの問題である政府のビジネスへの関与の問題が内包されている小説である。いずれも実際にあった著名な海外インフラプロジェクトを土台に日本側企業のビジネスパーソンの直面する困難とそれを克服していく姿を描いている。従って、マクロの描写、政府のビジネスの関与については両作品とも事実に基づいている。国際ビジネスにおける政府の支援に関して、日本政府は「ビジネスはビジネス」と一歩引いているのに対し、欧米はじめ他国は政府が企業と一体となって、海外プロジェクトの獲得に動くというビジネススタイルである。こうした政府の関与はコラムでも示したように、近年、ますます顕著になっており、少子化や高齢化で自国内の市場に限界のある先進国政府は、人口増加が続く発展途上国の将来性のある発展途上国、中進国に自国企業の輸出、投資を促進しようと支援を続けるようになってきている。先進国のみならず、中国やインド、ブラジルなどの、いわゆる新興国も積極的に政府が関与して自国企業のビジネスを海外市場に押し出している。こうした背景には先進国が作った国際通商ルールを、自国が有利になるように書き換えようとする政治的な思惑とも関係しているようである。

一方、ミクロの問題、異文化の障壁については事実そのものというよりは少しフィクションを交えている点で異なる。木本（1991）「香港の水」は戦争を経験した日本人、中国人（香港人）、英国人など実在の人物や企業を基にノンフィクションに近い形態で物語を進めているのに対して、吉田（2000）においては戦前に台湾に生まれた高齢の日本人の望郷の思いと台湾人の友人、日本人に会ったのをきっかけに日本に興味を持ち、日本で働くようになった若い台湾人、台湾に惹かれて台湾で働くようになった若い日本人、ビジネス商戦に熱中する日本人ビジネスマンなどの人々をそれぞれ数人の人物像として造形し、架空の登場人物で物語を進めている。

我々はこの両作品において国際プロジェクトの熾烈な競争とその異文化環境の中での実行の険しさをプロジェクトマネジメントの知識として学ぶことができるとともに、人間として異文化や歴史的背景に規定されつつも、それを超えて共通したものを持っているというありようを再確認することができる。そして同じ人間としての共通性に着目し、コミュニケーションすることによって信頼を深める。これこそが国際プロジェクトを成功に導く根幹の要素であることを思い知らされるのである。

以上

## 参考文献

The National Swedish Industrial Board (1984) *Export Promotion by Government in Nine Countries*

木本正次 (1991) 「香港の水」 日本放送出版協会

木本正次 (1992) 「黒部の太陽」 信濃毎日新聞社

西川永幹、大内勝樹 (1999) 「プロジェクトファイナンス入門—現場経験者が解き明かす金融手法—」 近代セールス社

小原克馬 (1999) 「プロジェクトファイナンス」 金融財政事情研究会

加賀隆一編著 (2009) 「プロジェクトファイナンスの実務—プロジェクトの資金調達とリスクコントローラー—」 金融財政事情研究会

日本機械輸出組合 (2004) 「アジアにおける欧米プラント企業のトップセールス事例調査報告書」

Malcom Stephens (1999) *Changing Role of Export Credit Agencies, IMF*

吉田修一 (2015) 「路 (ルウ)」 文春文庫

歴史ミステリー研究会 (2020) 「封印された国家プロジェクト」 彩図社

小林守 (2021) 「何とかするカープロジェクトマネジメントを学ぶ」 同文館出版

小林守 (2022) 「戦前の文学作品にみる近代中国・上海の企業人像—茅盾『子夜』、横光利一『上海』、アンドレ・マルロー『人間の条件』から—」、社会科学年報第 56 号、専修大学社会科学研究所

小林守 (2022) 「ビジネス小説にみる戦後経営者のカリスマ型リーダーシップ」 専修ビジネ



スレビュー、Vol.17 No.1 専修大学商学研究所

小林守 (2022) 「ビジネス小説にみる戦後経営者の関心とコミュニケーションスタイル」 専修大学社会科学月報 2022 年 10 月号

小林守 (2023) 「ビジネス小説にみるリスクマネジメント—戦前戦後の大規模建設にみるコミュニケーションとチームデベロップメント—」 専修ビジネスレビュー、Vol.18 No.1 専修大学商学研究所