

これまでの我が国の建設産業は、その収益の大半を国内の大きな建設需要に依存しており、海外売上比率は最大手企業でも20%を超えていない。これまでもおよそ10年周期で売り上げの増加が見られるが、一時的な増加に留まっており、戦略分野としての持続的な取り組みは定着していない。海外事業の拡大には、海外を戦略的な事業分野として見直し、長期にわたる持続的な事業展開の推進が必須であると考えられる。

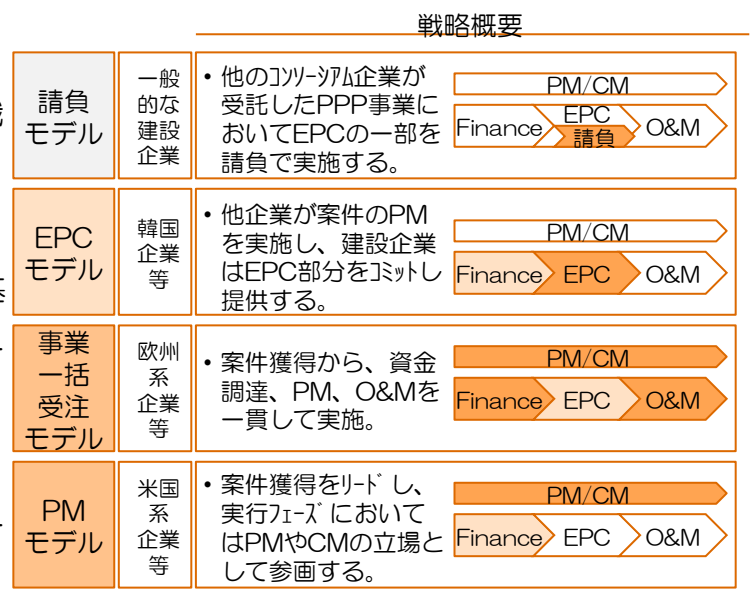
海外市場の動向を見ると、新興国では経済成長が進むとともに民間資金により公共インフラを整備するPPP事業の活用が大幅に拡大しており、インドやインドネシア等では関連法制度の整備も進み一層の活用が見込まれている。南米や中東でも同様の傾向が見られ、ブラジルやトルコ等でPPP活用が進んでいる。また、先進国においても、北米等でインフラの更新にPPPを活用するケースが多くみられている。

このような市場の動きを捉え、欧米をはじめとする競合国におけるインフラ関連企業はPPP事業展開を強化しており、M&A等を積極的に活用しながら進出国や事業分野を広げ、実績や収益を拡大している。このような市場の動きや競合企業の動きを踏まえ、我が国の建設企業がPPP事業分野への新規参入や事業拡大を図るため、以下のような事業及び組織の転換が必要である。

1. 事業一括受注モデル・PMモデルへの転換

① PPP事業モデルの類型

- PPP事業のモデルは複数あるが強みを生かすことが戦略上の要点である。
- 我が国の建設企業の強みは、サブコンのコントロールを含めた優れた設計・施工能力に基づき高い品質を定められた納期で実現することにある。
- 一方、欧州の建設企業は自らのEPCで培った能力に基づいたプロジェクトマネジメントにより金融機関から信用を得て資金調達をアレンジし、PPP事業において主導的な役割を担うことが可能になっている。
- 我が国の建設企業も優れた設計・施工能力に加えて、プロジェクトマネジメント力やファイナンス能力等を強化することで、金融機関から信用を得て資金調達を主導的にアレンジする役割を担い、PPP事業において主導的な役割を担うことが可能と考えられる。



② 請負事業とPPP事業モデルの違い

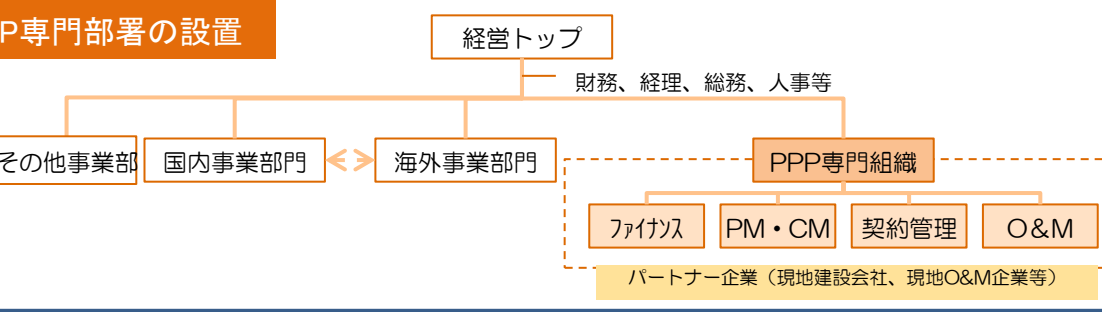
- 請負事業が短期的でものづくり的な事業であるのに対して、PPP事業は中・長期的な視点に立つリユース志向の考え方が重要になる。(ものづくり志向からものづくりをマシメイトする志向への転換)
- 必要な能力も自ずと異なり、より幅広い能力が求められる。

	請負事業	PPP事業
提供価値	設計/施工(ものづくり志向)	提案内容(リユース志向) プロジェクトマネジメント力(事業統括力)
収益の考え方	短期的 競争環境に依存	中・長期的 提案内容、スキームに依存
リスク	相対的に低い	相対的に高い
パートナー	下請けの関係 少数	対等な関係のパートナーシップ 案件ごとに異なる多数のパートナー
必要な能力	設計・施工の能力	ファイナンス組成能力 (設計・施工で培った)PM能力 計画立案能力・案件提案力 O&M能力/リスク管理能力

2. PPP事業の能力獲得に向けた取り組み

① 海外事業部門の位置づけの見直しとPPP専門部署の設置

- 現状の事業規模の大きさにこだわらず、長期戦略的な視野で海外部門の位置づけを国内部門と同等のレベルに位置付ける。
- 更に、PPPの専門組織をトップ直轄組織とし、ファイナンスやリスク管理等の専門性を備える組織を設置する。(長期的には別会社化も視野に入れる。→欧米モデル)



② M&Aや人材育成の強化

- 能力拡充に向けては以下のような取り組みが求められる。
 - 海外企業・海外コンサルタントとのアライアンス強化
 - PPP関連企業や現地企業のM&A
 - 人材育成の強化(キャリアパスの明確化、社内研修の拡充、専門人材の中途採用の強化等)

3. 得意分野強化の取り組み例: 都市開発

① 都市開発分野で目指すスキーム

- 我が国の建設企業は、技術的難易度・複雑性の高い事業や複数の業務を複合的にマネジメントする点に優位性がある。インフラを面的にデザインする都市開発は優位性を発揮できる分野である。
- 優れた都市開発、環境問題の解決や安全・安心なインフラ開発を実践してきた我が国に対する期待は大きい。
- 都市デザインのマスタープランなど、相手の潜在ニーズを具現化する初期段階から参画していくことが考えられる。



② 都市開発案件獲得に向けたアプローチ

