

平成25年度 海外地域別の市場分析に基づく我が国建設・不動産企業戦略構築業務 概要版

- ①我が国の建設・不動産企業は、その収益の大半を国内の大きな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。なかでも建設企業では、これまでおよそ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。
- ②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、先進国でも、インフラの更新等にPPPを活用するケースが増えている。
- ③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のインフラ関連企業は、PPP事業の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。我が国の建設・不動産企業も、PPP事業分野への新規参入や事業拡大を図るため、**これまでの「請負」による受注からPPPへと、以下のように事業モデルの転換を進めるとともに、我が国の強みを生かせる、海外での都市開発事業等に積極的に取り組んで行く必要がある。**

1. 事業一括受注モデル・PMモデルへの転換

①PPP事業モデルの類型

表1. PPP事業モデルの類型

| 請負モデル | 一般的な建設企業 | 他のコンソーシアム企業が受託したPPP事業においてEPCの一部を請負で実施する。 | PM/CM Finance EPC O&M 請負 |
|-----------|----------|---|--------------------------------|
| EPCモデル | 韓国企業等 | 他企業が案件のPMを実施し、建設企業はEPC部分をコミットし提供する。 | PM/CM Finance EPC O&M |
| 事業一括受注モデル | 欧州系企業等 | 案件獲得から、投資・資金調達やPM、O&Mを一貫して実施。(EPCは案件に応じて。) | PM/CM Finance EPC O&M |
| PMモデル | 米国系企業等 | 案件獲得をリードし、実行フェーズにおいてはPMとしての立場やCMの立場として参画する。 | PM/CM Finance EPC O&M |

※ 請負モデルとEPCモデルの主な違いはスコープの違いにある。請負には、エンジニアリング/設計が含まれず、エンジニアリング/設計は別途発注される。これに対しEPCには、エンジニアリング/設計が契約に含まれる。

- 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、建築を中心に優れた設計・施工能力とサブコンのコントロールにより、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、大型土木分野を含めた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。

②PPP事業参入方法のパターン

表2. PPP事業参入方法のパターン

| 方法 | ①下請け | ②プロジェクト買収 | ③インフラ企業とのJV | ④企業買収 |
|------|--|--|---|---|
| 方法 | 欧米系インフラ企業等から下請けで受注する。 インフラ企業 → SPC → 再委託 → 日本企業 | 欧米系インフラ企業等が持つ既存のプロジェクトを買収する。 日本企業 ← 売買 → インフラ企業 日本企業がプロジェクトを運営 ← SPC | 欧米系インフラ企業等との連携により新規入札案件に共同で参画する。 日本企業 参画 → インフラ企業 SPC | インフラ事業に実績のある企業を買収する。 日本企業 買収 → インフラ企業 SPC |
| メリット | 他の方法に比べ最も容易に参入が可能 | 実績及びO&Mの経験を積むことが可能 | 実績・経験を積むことが可能 欧米系企業等からノウハウ獲得が可能 | 実績・経験を積むことが可能 新規案件への応れも容易になる |
| 課題 | 経験が得られる要素が限定的 元請けとしての実績として評価されない可能性 | 経験が得られる要素がO&Mに限定 売却元となる欧米系企業やファンドとのネットワークが必要 | 有力企業と連携する為のネットワークづくり 事業経験や強みを持つ分野等、相手にとってのインセンティブ作り | 買収資金の確保 買収先のコントロール |

例)日本企業によるPPP事業強化の取組み

同社では、プロジェクト買収により新規分野の経験を積むことに成功し、その後メジャー企業とのコンソーシアムや人材獲得を通じて事業強化を進めた。

| | プロジェクト買収 | 欧州メジャーとコンソーシアム形成 | 人材拡充 |
|-------|----------------------|-----------------------|------------------|
| 取組み概要 | 既存のプロジェクトをO&M体制ごと買収 | 欧州メジャーとコンソーシアム形成で案件参画 | 競合企業等から人材確保 |
| 成果 | 実績の確保 O&M/ノウハウの獲得 | 受注拡大 ノウハウ拡大 | ノウハウ向上 受注体制拡大 |

2. 海外での都市開発事業推進に向けた取り組み

①海外での都市開発事業推進の意義

- 【新興国の都市化の進行】**
 - 世銀データによると、アジア諸国を中心として、新興国は高い経済成長率を維持し、都市化が急激に進んでいる。
- 【新興国のニーズと我が国企業が参画する意義】**
 - 新興国からは、我が国が国内で実現した都市開発を自国で実現したいというニーズがある。
 - 都市開発事業は土木・建築の両方の要素を含み、我が国の優れた構造技術や施工技術・環境技術を活かせる機会が多い。
- 【都市開発分野における日本の強み】**
 - 都市開発は、産業・文化・商業・交通等の複層的な計画策定、その計画を具体化する複合的な整備、地域内の調整等多様な要素を包含し、高度な技術が求められる事業分野である。
 - また、我が国は、戦後の復興から高度経済成長を経て、環境共生型都市の推進、少子高齢化に対応したまちづくり等、様々なフェーズにおける都市開発を経験してきた。新興国では、国ごとに様々な発展段階に位置することから、我が国が経験してきた様々なステージで得た知見を、ニーズに応じて提供することが可能である。

②我が国による海外都市開発事業の推進方法

都市開発事業を推進していく上では、国内の都市開発の知見を踏まえた推進体制を確立することや、採算性確保のための事業実施方法の効果的な組み合わせ、日本の強みを踏まえた都市像の確立が重要になる。

【組織的特徴と体制のあり方】

- 従来、国内の都市開発は国・自治体や都市再生機構（UR）等の政府機関を中心に進めてきており、ノウハウはこうした組織に蓄積されている。
- 都市開発分野への参画を推進するためには、政府や国際機関等と民間企業が連携して相互の知見・経験・ノウハウを結集することで競争力を発揮することが肝要である。

【採算性確保の課題と対応】

- また、都市開発事業は基礎インフラ等収益を生まない施設が含まれることや、新興国特有の開発リスクの高さ等により採算性確保が困難になっている。
- 複合的な都市開発事業分野では、一民間企業だけでは資金の面等から参入が困難。よって、表3のような各種資金ソースの組み合わせが効果的になる。

【日本の強みを踏まえた都市像の確立】

- 相手国にとって魅力的な都市像を提示することにより競合企業（国）と差別化を図っていくことが重要になる。
- 各企業による強み、経験を生かし、表4のようなスキームで海外都市開発事業に参入していくべきではないか。同様のスキームは、天津や蘇州のスマートシティで成功している例もあり、日本モデルとして新たな要素を加えて昇華させることが求められる。

表3. 円借款・PPP・民間収益事業の効果的な組み合わせ方

| 事業の性質 | 資金源 |
|---|--|
| 純粋民間事業 ・オフィスビル ・企業施設 ・商業施設 等 | ・市中金融機関 ・JICA海外投融資等の公的金融（公共性が強い場合） |
| 公共施設/公共インフラ ・公共住宅/教育施設/医療施設 ・公共交通 ・生活インフラ（電気・ガス・上下水道） | ・市中金融機関 ・JICA海外投融資等の公的金融（公共性が強い場合） ※一部公共負担も考えられる |
| 基礎インフラ ・道路・歩道等の整備 等 | ・円借款等により相手国で資金調達 |
| 土地利用 | ・公共からの貸与（無償・低償） ・JICA海外投融資等の公的金融（他の事業と一体の場合） |

表4. 日本の経験を生かした他国と差別化を図る都市像(スマートシティの場合)

