

## 海外事業の プロジェクトマネジメント —多様化するニーズへの対応—

Management for Overseas Project  
—Responding to diversifying needs—

特集担当主査：高橋敏樹

特集企画担当：小林央治、スレン ソッキアン、高橋和秀、廣脇大士、安井利彰、吉見昌宏

昨今の国内建設需要は東京五輪などにより堅調なもの、ポスト五輪を見据えると国内事業の縮小が見込まれ、海外事業の強化が民間企業の重要な戦略の一つになっていくと考えられる。国の方針としても、2015年5月には「質の高いインフラパートナーシップ」が、2016年5月の伊勢志摩サミットを機に「質の高いインフラ輸出拡大イニシアチブ」が発表され、「インフラシステム輸出戦略（平成28年度改訂版）」では、2020年に約30兆円のインフラシステムの受注を目指すと言われている。このように海外へのインフラ投資拡大が示されており、海外の旺盛なインフラ整備需要に応え、国際貢献するとともに、わが国企業が海外事業を収益基盤の一つとしてより一層発展していくことが望まれている。

一方、海外のインフラ整備事業にはさまざまな事業形態が存在している。旧来の設計・施工分離型による建設工



写真1 ジャカルタ市内の都市高速道路高架橋建設現場（写真提供：(株)大林組）

事に加え、設計・施工一括発注、設計段階への施工者の参画、大ロット発注などの特徴を持つ事業が増える傾向にあり、各企業が従来の仕事のやり方を超えて多様なニーズに応える必要性が増している。事業費がODA等の援助資金か当該国の現地資金かによって支払いリスク等が異なり、またODA事業においても、有償資金協力が無償資金協力かといった違いも、受注者の取り組み方に違いをもたらす。

このようさまざまな海外プロジェクトを遂行するために、元請JVやコンソーシアムの構成、協力企業、資



写真2 ドバイ市内の建設現場で働くインド人エンジニアとブラジル人作業員 (写真提供：(株)大林組)

業が円滑なプロジェクトマネジメントを実施するための有益な情報になると考えられる。

そこで、本特集では計画、設計、施工の各段階で海外事業を受注して実施する民間企業のプロジェクトマネジメントに焦点を当て、事業全体の枠組みや契約形態に事業ごとの特徴がある中で、それを踏まえて各企業がどのような組織でどのようにプロジェクトを遂行したかを

紹介いただいた。本特集では受注者として、建設会社、建設コンサルタントに加え、鉄道事業者、商社、プラントメーカーを取り上げ、幅広い立場、視点から海外事業を成功させるための方法論を考察できるよう事例のバリエーションを広げている。さらに海外建設会社のインタビューに加え、高い海外売上比率を誇るグローバル企業の戦略から、今後の海外事業展開のヒントを探った。

まず土木学会建設マネジメント委員会のODA活用小委員会の小澤一雅小委員長より、海外事業における課題とそれに対して企業や技術者がどう対応すべきか、契約のマネジメントの観点から概説いただいた。続いて、ODA事業の最近の動向や課題を概括いただき、都市鉄道における事業上におけるコンサルタントの役割と醍醐味に関して紹介いただいた。続いて、ODAの設計・施工一括発注案件として、日本の建設会社を実施する都市鉄道工事と、日本の商社が現地建設会社とのコンソーシアムで実施する大規模貨物鉄道工事に関して、直面した課題や設計、施工それぞれの組織運営などを実際をご紹介いただいた。次に、施工者が設計段階から関与する米国のE C I方式と、アフリカでの超大規模道路事業に関して、契約の特徴やマネジメント方法等をご紹介いただいた。さらに、海外事業に関する先進事例として、海外が事業の中心となっているプラントメーカーのプラント建設事業の紹介と、世界中で多くの事業を手掛けるヴァンシ社(仏)の建設部門グループ会社のキーマンに、海外戦略に関するインタビューを行った。むすびの座談会では、最近まで海外で奮闘されていた建設会社、コンサ

ルタントの方々にご登壇いただき、各事業での課題や今後の展望に関する貴重なご意見を聞かせていただいた。本特集では現在進行中の海外プロジェクト案件の事例を多く紹介しており、まさにプロジェクト最前線でのわが国企業と技術者の活躍が垣間見られるものとなっている。本特集がこれから海外を目指す読者の方々への参考となることはもちろん、すでに海外に携わっておられる読者の方々にも、今後のプロジェクト遂行の組織運営などに関する新たな発見の一助となれば幸いである。

機材調達方法などの組み合わせはプロジェクトごとに多種多様なものがあるが、異なる国やプロジェクトではこれまでの経験と異なる対応が求められる場合も多く、工程、品質、安全等を必ずしもコントロールできていない場合もあると聞く。各企業の海外事業のウエイトは国内事業の景気の影響も受け、必ずしも特定の国や地域で継続的に事業を行えるわけではなく、国ごとの商習慣の理解や技術者、協力会社等のネットワークを維持することも容易ではない。そのため、世界各地で事業展開しているわが国企業の取組みに関する知見を共有することは、今後各企

業が円滑なプロジェクトマネジメントを実施するための有益な情報になると考えられる。そこで、本特集では計画、設計、施工の各段階で海外事業を受注して実施する民間企業のプロジェクトマネジメントに焦点を当て、事業全体の枠組みや契約形態に事業ごとの特徴がある中で、それを踏まえて各企業がどのような組織でどのようにプロジェクトを遂行したかを



写真3 赤道ギニアでの道路整備事業 (写真提供：VINCI Construction International Network (仏))