

初心者コーナー

海外インフラシステム輸出の課題(2)

プロジェクトマネージャーの重要性

1. はじめに

政府が推進している海外インフラシステム輸出の課題に関して、数回に亘り解説していきます。今回は、海外インフラ「事業投資」に不可欠なプロジェクト・マネージャーについて述べます。

2. 2タイプのプロジェクト・マネージャー

図1は、新興国での道路BOT事業での事業実施までの流れを示しています。BOT事業は、道路を建設（Build）し、数十年に亘り料金徴収などの運営（Operate）管理した後に、新興国政府に譲渡（Transfer）する形態の投資事業です。

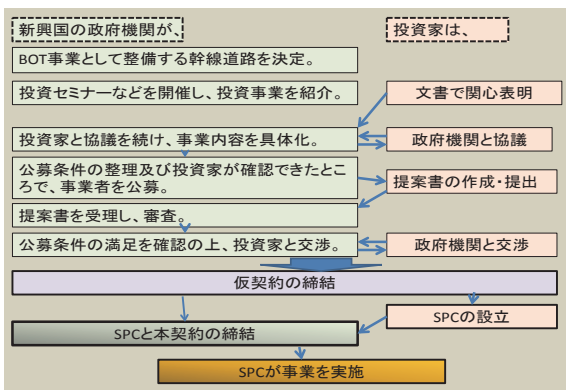


図1 新興国での道路BOT事業の事業実施までの流れ

図1の右側に着目して頂きたいのです。プロジェクト・マネージャーは、投資家の代理として新興国政府と協議や交渉、提案書の作成などを実施します。ここでは、地元交渉、用地買収、工事、運営、メンテナンスなどは出てきません。地元交渉、用地買収、工事、運営、メンテナンスなどのスキルや知識は、事業を実施する特別目的会社（SPC）が設立する段階からプロジェクト・マネージャーに求められるものです。

このため、欧米企業が実施している投資事業では、SPC立ち上げまでのプロジェクト・マネージャーとSPCの代表としてのプロジェクト・マネージャーが異なる場合が一般的です。

投資家が仮契約をしますが、本契約はSPCが新興国政府と締結します。従って、仮契約は投資家としての意図をSPCに継承させる極めて大切なツールです。仮契約は、一義的には提案書の内容とその後の交渉結果をベースに作成されますので、投資家にとって、如何に有利な提案書を相手国に受け取って貰えるかが重要になります。

図2は、東南アジアの幾つかの道路BOT事業プロジェクトの提案書で求められた主な事項を示しています。

提案書では、技術的な要求事項の11.に「事業実施のための人材及び体制」が掲げられています。ここでは、具体的に、SPCの現場代表者の少なくともプロフィールの記述が不可欠です。この現場代表には、プロジェクト・マネージャーとして、財務、法律、地元交渉、用地買収、工事、運営、メンテナンスなどを、多様な宗教や習慣を持つ関係者と一緒になってマネジメントできることが求められます。資格も重要ですが、実務経験が極めて重要です。

技術的要求事項
1. 事業実施と現場検査に適用される技術基準
2. 技術に係る組織及び施工管理
3. 材料、構構、装置の分類と品質（試験方法の基準の併せて）
4. 建設、運営、維持管理の手順
5. 保安対策
6. 火災や爆発防止などの防災対策
7. 環境衛生（騒音、粉塵、安全な水供給など）
8. 労働者の安全
9. 建設中の周辺交通の確保及び安全対策（道路、航路、鉄道、航空路など）
10. 投資回収のプロセス
11. 事業実施のための人材及び体制（現場代表は必須）
12. 請負業者の品質管理システム（発注者として）
13. 施設譲渡前後の運営の持続性、施設の品質管理及び保証に係る提案
14. 事業スケジュールの提案（BOT契約締結から竣工までを詳しく）
15. 官民のリスク分担の提案（もしあれば）
16. 事業用地確保のための提案及び合意形成方法（もしあれば）
17. 事業の規模や特性に応じた他の要件

財務的要求事項
1. 事業の総投資額（建設段階及び運営段階）
2. 投資家からの出資額（JVの場合、総額と投資家毎）
3. 事業実施のための融資確約書
4. 投資家の利益
5. 提案保証書（入札保証に相当）
6. 事業実施のための資金確保に係る提案（もしあれば）

図2 道路BOT事業提案書の主な要求事項

図3は、道路BOT事業の概念図です。現場代表は、SPCの代表であることが一般的で、投資家や銀行などの金融機関への対応や新興国政府や地元自治体などへの対応に加えて、建設段階でEPC（Engineering/Procurement/Construction）を委託する企業や運営管理段階でO&M（Operate/Maintenance）を委託する企業にたいしては発注者としての責務を担うことになります。さらには、利用者に対してはサービス提供者になります。将に多分野に亘る知見やスキルを求められるのです。

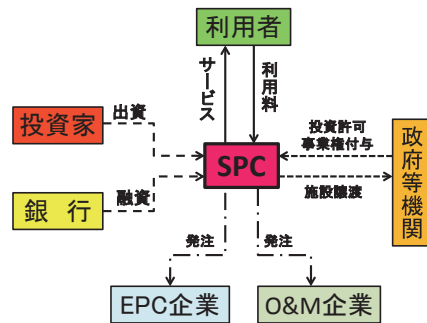


図3 道路BOT事業の概念図

3. 現場代表としてのプロジェクト・マネージャーの確保

投資家が信頼できる人材を独自に確保することができるのが望ましいことは言うまでもありません。しかしながら、国際的に大きな事業では、事業の全権を委ねるに足る人材はそう多くは見つかりません。こうした場合は、人材紹介会社に依頼して、半年位掛けて探すことが一般的です。代表者でプロジェクトの成否、特に収益が左右されるため、代表者予定者を早期に特定しておくことが提案書を作成する上で重要となります。

また、数十年に亘るBOT事業では、何代もの代表者を確保する必要があります。

4. おわりに

上流側の事業立ち上げ担当のプロジェクト・マネージャーが仮契約まで手続きを進めないと、現場代表担当のプロジェクト・マネージャーの出番は出てきません。今回は、SPC立ち上げまでのプロジェクト・マネージャーの役割について述べます。

(審議役・海外支援室長 藤森祥弘)