

初心者コーナー

海外インフラビジネスの課題(5)

1. はじめに

先日、国土交通省の国土交通大学校で「海外インフラビジネス研修」が催行され、筆者が課題研究の講評者として研究成果の発表会に参加する貴重な機会を得ました。その際に、共通の課題として気付いた点を述べたいと思います。

2. 課題研究と研修生

課題研究の課題は、「ある新興国政府から、片側2車線の延長20Kmの高速道路をBOT事業で整備して運営して欲しいとの要請がありました。この要請に対して提案書を作成する上で留意すべきことを述べて下さい。」と言うものです。

研修生は33名で、国・地方公共団体・独立行政法人及び高速道路会社から13名、商社及び銀行から5名、建設会社及び建設コンサルタント会社等から15名が参加しました。課題研究は4班に分かれて実施されました。

各班の研究成果は、それぞれの班内での議論をリードしたメンバーの特徴が如実に表れていました。

ODAの円借款事業での作業手順をベースにしたり、金融関係の条件などを上手く纏められた成果や、また、建設工事の請負工事契約をベースとしたものもありました。さらに、政府間協議の有効性を強調されたものもありました。

3. 共通の課題

筆者は、講評として、各班の発表はそれぞれ特徴があつて、成果を取りまとめられたことは有意義だったと思いましたが、次のような共通の課題があったことを述べました。

① 相手の誰からの話か？

新興国政府の誰からの話なのか、信憑性があるのか、高速道路だけの案件なのかなど相手国政府の要望を確認し、さらに沿道地域開発の可能性などを探らないと、収益性の高い事業案件を組み立てられません。

特に、新興国の政府高官は、実務的なことをよく理解されていない場合も多く、提案を段階的に続けながら案件を具体化していくことが不可欠です。図-1に示す道路BOT事業の案件形成の流れで、「文書で関心表明」の前の段階なのか、他の投資家と事業内容の具体化のための協議を進めて行く途中で引き合いが来たのかなど段階に応じて、対応方法は大きく異なってきます。

② チーム作業の重要性

投資事業の1つの形態であるBOT事業の立ち上げに際しては、プロジェクト・マネジメント・チームは、顧客ニーズに対応して投資家ニーズにも対応できるような専門コンサルタントを選定することが不可欠です。(参照 図-2) 専門コンサルタントの誤った選択をしたり、専門コンサルタント同志の連携や調整が不十分な場合、顧客ニーズに対応できず、事業の案件形成ができなくなります。

③ 投資家配慮

図-1に示すように、顧客である相手国政府と投資家が案件形成の最初のプレイヤーです。プロジェクト・マネージャーは投資家から信任されて選ばれます。案件形成にさいしては、投資家の利益を最重要視する必要がある。

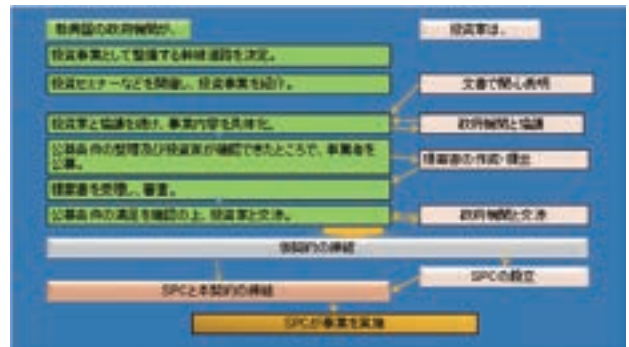


図-1 道路BOT事業立ち上げの流れ

ります。

④ 契約に盛り込むべき要件

外貨送金保証など投資家や金融機関向けの要件は、図-1の提案書の中に記述する必要がある。投資確約書や金融機関から融資確約を提案書に添付を義務付けられると、相手国政府から予め了解を引き出しおく必要があります。競合する他国企業に時間を与えないためにも、トップレベルでの協議では即断即決で案件形成を進めて行くことが不可欠です。

⑤ 施工管理の3者構造

どの班も新設工事や維持管理工事の施工管理について、日本において一般的な「発注者-受注者」の2者構造を前提としていました。海外では「発注者-第3者技術者-受注者」の3者構造が一般的ですので、提案書の中で施工管理体制についてはこの3者構造を記載することが不可欠です。特に、第3者技術者の選択方法も品質管理上の重要事項です。

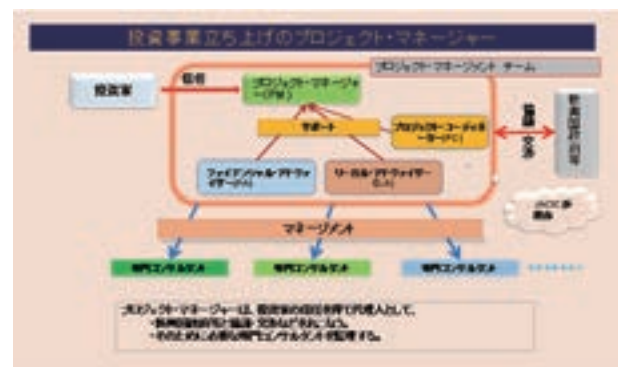


図-2 投資事業立ち上げのプロジェクト・マネージャー

4. おわりに

国土交通大学校の研修講師を担当させて頂いて、投資事業の案件形成が、投資家と顧客のニーズを汲み取りコミュニケーションを通じて創造的に実施していく関係者の協働作業であり、改めて人材次第であることを実感することができました。

(審議役 海外支援室長 藤森祥弘)