

インフラチームジャパンを世界へ！



小澤 一雅
 東京大学工学系研究科教授

土木学会建設マネジメント委員会は、平成 22 年 3 月に提言書「インフラチームジャパンを世界へ！～Think Globally, Act Locally～」を取り纏めた。我が国のインフラ整備システムを一体のものとして国際展開を推進することにより、今後のアジアを中心とする世界の持続的発展に貢献しようとするものである。その後、国際展開推進プロジェクト特別小委員会（福本勝司小委員長）を設置し、インフラチームが国際展開を図るにあたっての個別課題を検討し、平成 23 年 8 月にその成果を取り纏めている。本稿では、その概要を紹介したい。

インフラ輸出を行うにあたっては現地でインフラ施設を建設しなければならない。これまでに国際展開で成功したと言われる米国における榎大林組とシンガポールにおける佐藤工業の 2 つの事例を取り上げ、成功に至った要因や発展の経緯を調査した。

大林組が 1970 年代に米国初の公共工事受注に成功したのは、特に都市部でのシールド工の技術が世界のトップレベルであったということと、入札の過程で、米国留学経験を有する社員を抱えていたために入札の支援、助言を得られる米国人の人脈も存在していたことが大きな要素であった。施工段階においては、トンネル工事の経験豊富で評判の良い米国人技術者を配置して米国流マネジメントを徹底するとともに、米国のローカルルールを順守した。また日本人技術者と米国人が融合した組織にすることで日本の技術導入をスムーズに行ったのである。その後、大林組は、トンネル工事を中心に入札を行い、米国内でローカルのトンネル会社として認められるようになっていく。

佐藤工業は、1971 年以降継続的にシンガポールで公共工事を行っている。進出初期の大型工事ベンジャミン橋工事では日本の高度建設技術がシンガポール政府や英国コンサルタント等から高く評価される一方、工事採算の面からは、国際契約対応の難しさと現地に適合した事業運営の必要性を認識した。そこで、佐藤工業は施工中に想定外の地盤条件と遭遇した場合の契約リスクを検討して、受注工事を選別していた。さらに、佐藤工業のシンガポールの事業運営の特徴は「日本人の国際化」と「現地職員による日本的業務文化継承」にみられる。継続したこれらの活動は、シンガポールの発注者に「佐藤工業はシンガポールローカルの建設会社である」と言わせるほどの信頼関係を現地において築いている。

これらの成功事例からも明らかであるように、土木事業は目的物を現地で個別の環境下で建設することから、現地と一体化して事業を行わなければ成立しない。また、土木事業の施工技術はローカルの風土で生まれてきたものであるから、適用される施工技術も場所により異なる。つまり、個別の施工技術で海外展開を行うには限界があると考えられる。したがって、チームジャパンとして海外展開を図るには、戦後短期間で国土の整備を行ったインフラ整備システムをもってアジアの発展途上国に展開する事が望ましい。すなわち、インフラチームジャパンの構成員がローカルの状況を熟知した地域でインフラ整備システムを輸出するという観点から、計画から維持管理までを含めた PPP のような形態の事業を考える必要がある。

そこで、インフラチームジャパンを日本企業だけで考えた場合どのようなメンバーで構成できるか、次に日系メンバーだけでは不足する分野をどのようにすれば良いかをインドネシアの有料道路事業を例に議論した。計画、概略設計、実施設計、施工、維持管理までを含めた各事業段階でどのようなプレーヤーがどの分野を責任もって行うかを検証した結果、法律関係、ファイナンスの分野で日系企業だけでは対応が難しいこと、設計保険は日本の保険会社から現状では買えないこと、運営時にはローカルパートナーが不可欠であると考えられた。また、チームジャパンといっても、すべてのプレーヤーが日本の企業である必要はなく、日本企業から得られないものは海外の企業から調達するというスタンスを取らなければならない。

さらに、PPP のように一体化した事業を考えるにあたり、一番の懸念となる資金の調達スキームを考えた。発展途上国で有料道路事業を行う場合、有料道路料金を高く設定できないので、料金収入だけでは建設費の償還は難しい。ましてや、民間の金融機関からの融資では金利が高く、事業性が成り立たない。したがって、いかに安い資金をもってくるかが事業成立の鍵になる。以上を考慮して、様々な投資スキームの検討を行い、有力な案として、円借款のような条件の資金を政府から SPC(チームジャパン)に注入し、SPC で全体の事業計画を考えるスキームを提案している。

インフラチームジャパンを立ち上げ PPP 事業を行うにあたり、日本の円借款に近いかたちの融資を利用しようというものであるから、SPC の参加者は日本国の代表であるという意識を持つことが不可欠であり、これを明示するためのインフラチームジャパン憲章の作成が必要である。この理念に基づき、現地のパートナーと連携を図りつつ、PPP 事業者として本邦企業が中心的役割を果たすことが重要である。