

インフラシステム海外展開検討会

－ 「市場」と課題認識 －

2023年2月16日



Presentation 構成

1. 「論点」に対するコメント

⇒ Presentationの目的の確認

2. 鹿島の海外事業概観

3. 「市場」と課題認識

1) 「近年」の事業環境の変化

2) 戦略 + リスク・課題 ⇒ “Opportunities”

3) 日本政府への期待

1-1. 「論点」に対するコメント

1) 「定義」の確認

- ・ インフラシステムとは？ + 「海外展開」とは？
- ・ “輸出” or “海外展開”
- ・ インフラシステム海外展開の「成功」の評価尺度は？
⇒ リスクの質と量に見合った「持続的な利益(源)」の創造 or
一定の条件(≡ 利益を生む or 戦略目標を満たす) 案件の形成？
- ・ 案件の「質」に関する議論は？

2) 日系企業のニーズ？

- ・ 日系(建設)企業の海外事業の伸長意欲？
 - ⇔ 国内事業の「補完」(例: 売上額)？
 - ⇔ 得意先のニーズ対応(→ 関係維持)
 - ⇔ 「新たな市場」の創出・参入？

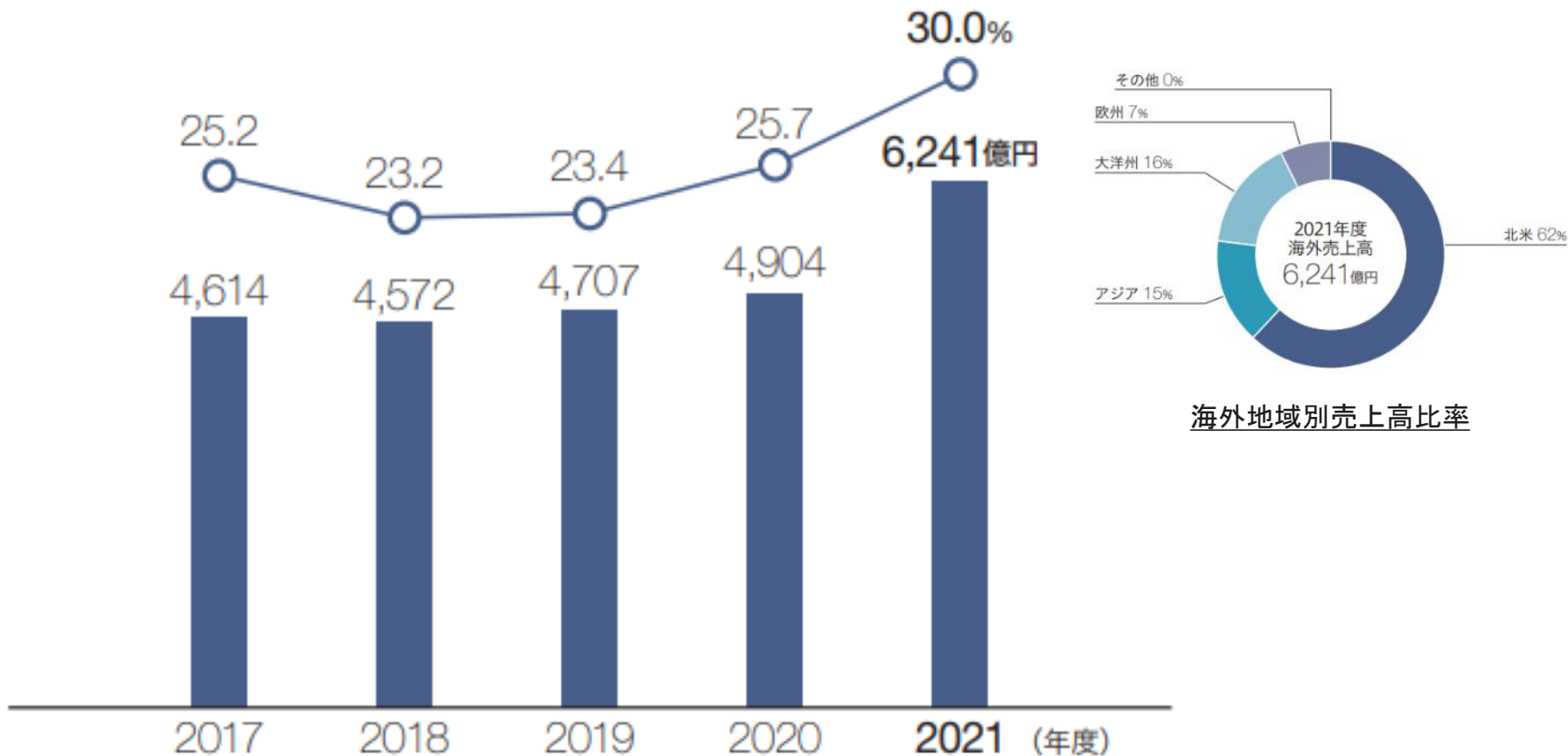
1-2. 本Presentationの目的の確認

- 「案件形成上の課題」の官民共有
⇒ 政府支援政策の提言(お願い)

2. 鹿島の海外事業概観

- 1) 海外事業 実績
- 2) 海外事業の組織・体制
- 3) 海外建築事業概観
- 4) 海外開発事業概観
- 5) 海外開発案件 参考事例

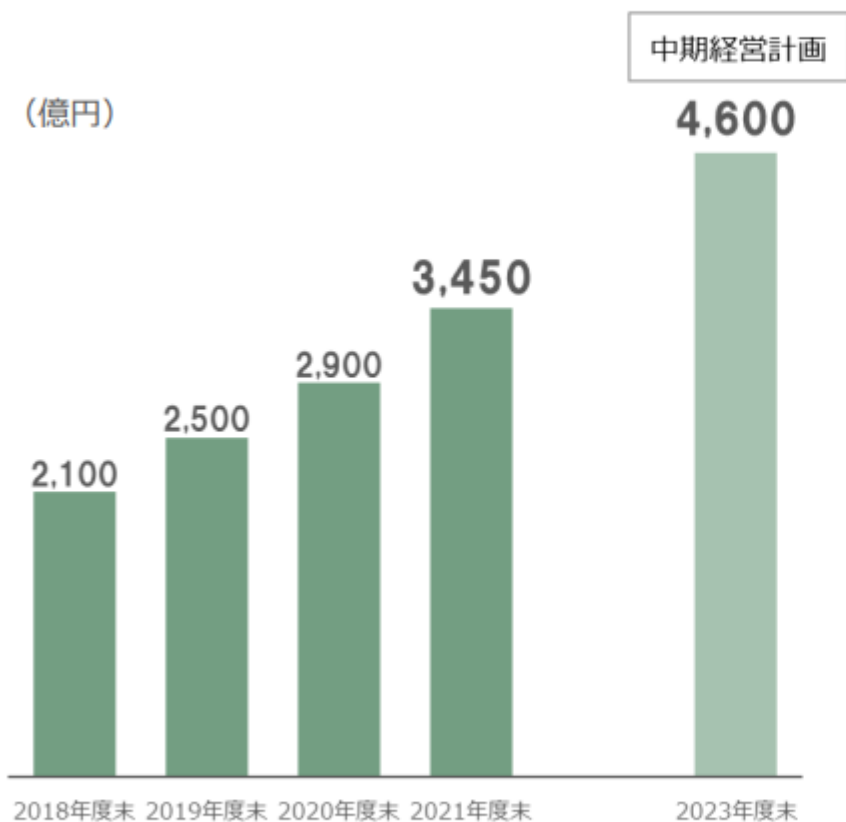
海外事業 実績: 鹿島の海外事業全体の売上高推移



海外売上高／海外売上高比率

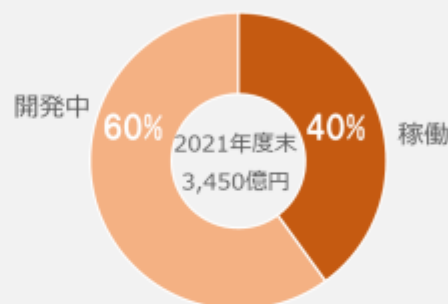
海外事業 実績: 鹿島の海外開発事業の現況・推移

海外開発事業資産残高の推移

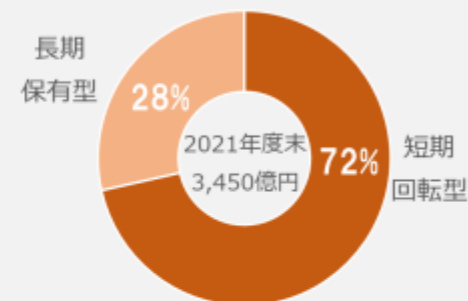


(海外開発事業資産の現況)

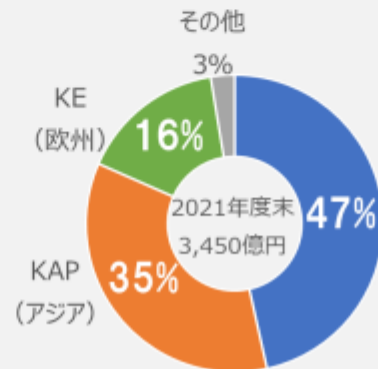
稼働・開発中別



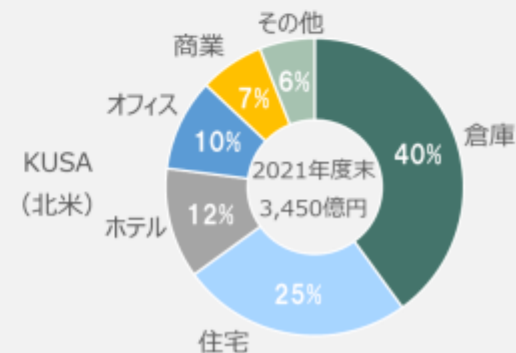
保有期間別



地域別



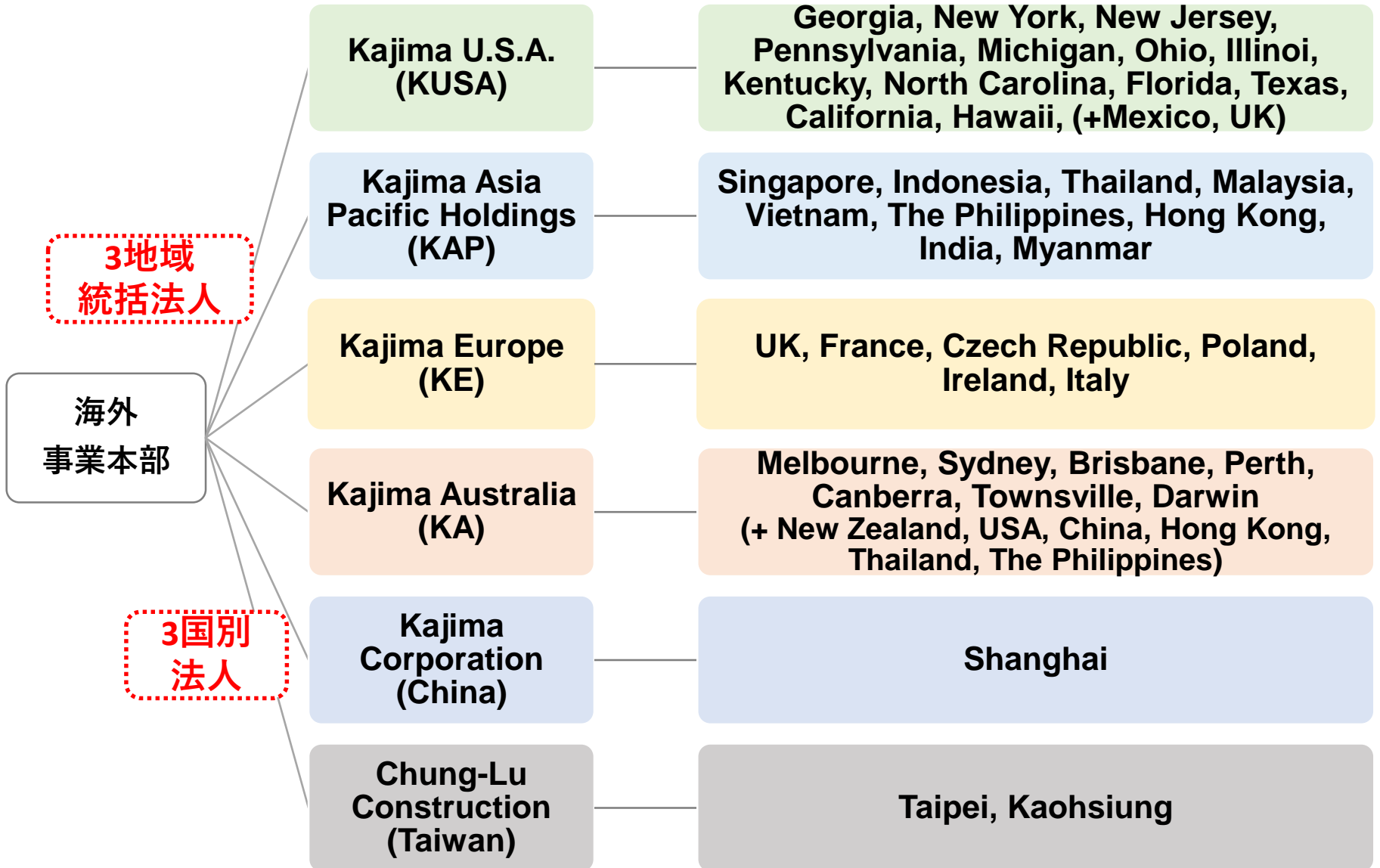
用途別



鹿島の海外事業の組織・体制（全体）



海外事業の組織・体制（建築＋開発）



海外建築事業概観

□ 2021年度 海外建築工事 連結財務会計上受注高:

6,709億円*

*【参考】海外建設協会 会員企業 2021年度総受注高の 37.6%

□ 2021年度 海外建築工事 連結財務会計上売上高:

4,914億円

□ 進出国数: 16

米国、メキシコ、ポーランド、チェコ

シンガポール、台湾、インドネシア、マレーシア、タイ、ミャンマー、フィリピン、ベトナム、インド、中国、

オーストラリア、ニュージーランド

海外開発事業概観

□ 2021年度末海外開発資産残高：3,450億円

□ 進出国数：19

米国、

イギリス、フランス、ポーランド、チェコ、ドイツ、スペイン、
アイルランド、オランダ、イタリア、

シンガポール、中国(香港含む)、台湾、インドネシア、タ
イ、ミャンマー、フィリピン、ベトナム、

オーストラリア、ニュージーランド

◇ **ご参考**： 鹿島技術研究所シンガポールオフィス（KaTRIS）

設立：2013年

JTC、NUS、NTU、Transforma Robotics 等の政府機関や大学、外部企業とのオープンイノベーション／“テストベッド”を推進

【 <https://www.edb.gov.sg/ja/industries-case-studies/case-studies-library/2020oct-jp-article-02> 】

◇ **ご参考3: The GEAR**

“Kajima Lab for Global Engineering, Architecture & Real Estate”

竣工予定：2023年／場所：Changi Business Park内

R&D施設 及び 在星グループ会社（含 地域統括法人）の新社屋を統合

【 https://www.kajima.co.jp/news/digest/jan_2021/feature/03/index.html 】



3. 「市場」と課題認識

1) 「近年」の事業環境の変化

2) 戦略 + リスク・課題 ⇒ “Opportunities”

3) 日本政府への期待

1) 「近年」の(建設・不動産)事業環境の変化

① 全般

新型コロナの影響 ⇒ 投資の様子見＋許可取得期間 ↑ ↑
⇒ 「ポストコロナ」への移行
地域ごとに千差万別 …(← 競争環境[競合相手]を含む)

② 北米

2021～22年上半期のコロナ禍特需
⇒ 流通倉庫及び大型製造工場施設(EV、電池)の需要 ↑ ↑
22年下半期以降 インフレ、金利上昇
⇒ 開発・投資は減速／賃貸市場の需要は旺盛(倉庫、集合住宅)
リスク見通し(金利動向、インフレ、大統領選 など)
⇒ 施主のニーズに対応した案件形成

③ 欧州

ウクライナ問題の長期化
⇒ 堅調だった対物流施設投資センチメントに変化の兆し
エネルギーコスト増で省エネ関連機器の需要 ↑ ↑

④ アジア

北米、欧州において出遅れ感があったが、製造業を中心に投資意欲が回復
／人の移動も回復基調

2) 戦略 + リスク・課題 ⇒ Opportunities

① 鹿島の基本的な考え方

(建築・開発事業分野における)現地法人主義(≠ 案件単体主義)⇒
「プラットフォームの構築」/“分散”(移譲)と“統合”(管理)

鹿島の強みをappreciateされる顧客・事業を重視 ⇒
「信用(力)」の一層の涵養

新しい「市場」への参入 + 新しいManagement Skillsの取得
(例: 大規模面開発、データセンター、PFI/様々なPartnering 手法)

厳格で有機的な投資管理(ポートフォリオ[量的]管理)

- ・短期回転: 分譲(住宅、物流)
- ・中期保有: single purpose properties(ホテル、オフィス)
- ・長期保有: 面開発(BoT)

「指標」に基づく管理(例: IRR、CAPレート、アセットクラスごと
+ 全体でのROIC、有利子負債の枠 ⇔ 株主資本コスト+WACC)

量、質 両面からのRisk ExposureのDiversification
+ Compliance Risksは原則論と個別管理を徹底

② インフラシステム輸出 or 海外展開の課題

LCC上の優位を標榜しながら数値的なデータの提供が可能か？

← データの(継続的)取得・蓄積の難しさ

← “VfM”の観点の導入

“一定期間のValue (Revenue/ Profit) ÷ Money (Cost) が
目標値を超える＋変動の振れ幅と質、予見性可能性の確保
＋ not-controllableな変動に関する予めの合意”

但し、V、Mともに 枠組み合意の為の“Co-education”の場が
設定できるか？

⇒ 一貫通貫型(= 事業構想段階からのMilestonesの設定～
設計～施工[管理]～ 運営・維持・修繕)への参画

On-site Production ≠ (“サービス”や“製品”の)輸出

⇒ Supply Chainの構築

⇒ 異文化 あるいは “Cultural Diversifications”への対応力

③ 日系企業にとってのインフラシステム海外展開のOpportunities

PPP法を含めた法律や合意プロセスの“不在”は解決可能な課題 ⇔ 私権の確保可能性 外資に対する透明&公正な投資規制(法的+実質)

“World Class City”を意識した都市間競争 ↑ ↑
+ 防災意識の向上(?)
⇔ (SDGs的な考えを考慮した)「最適意思決定」

← for “The People” [= Key Stakeholder] + アジア的解決 + 「官民連携ソフト」(例: 等価交換、国家戦略特区等)の輸出

背景: 「日本」に対する信頼

(例: “Honesty”、安全 ⇔ 災害/都市課題の対応・克服、品質神話)

← いつまで続くか?

3) 日本政府への期待

- ① Co-educationの場^{*}としての“G2Gプラットフォーム”
+ 「シードマネー」等 調査費補助

※「保護」ではなく“支援”

⇒ 企業の自助努力とcommitmentを前提にした
当該国の課題解決への貢献に対する支援を想定

- ② 政府資金の(共同)投融資によるCountry Riskのヘッジ
(例: JOIN、JBIC、JICA)

- ③ 「日本ファン」の継続的育成
(例: JICAによる人材育成支援)

- ④ (目に見える形での)環境貢献案件への支援の継続
 - ＞ 環境省による設備補助事業
 - ＞ JBIC融資による
「質高インフラ環境成長ファシリティ」

インドネシア ジャカルタの大型複合開発である「スナヤン・スクエア」(敷地面積: 18.8ha/延床面積: 57万 m^2)における空調設備更新と太陽光発電システム新規導入の環境負荷縮減効果が評価された結果、既に運営フェーズ(1996年 ~)にある大型複合開発事業としては初めて環境省の設備補助事業に採択されることが2023年2月10日に決定された。



スナヤン・スクエア 全景