

# 建設事業における ポートフォリオマネジメントの 活用状況に関する研究

公益社団法人土木学会 建設マネジメント委員会 環境修復事業におけるプログラムマネジメント研究小委員会

株式会社アジア共同設計コンサルタント しもいけ としき 下池 季樹

## 1. はじめに

ますます複雑化する建設事業を円滑に進めるには、個々の建設事業で培った知識や技術等の共有が重要であり、また個々を束ねるマネジメント手法の導入が必須であると考え。そして、コンストラクションマネジメント、プロジェクトマネジメントおよびプログラムマネジメントより上位のマネジメントであるポートフォリオマネジメントについても、活用状況を探る。本稿では、大手総合建設会社の有価証券報告書等の記載内容から、建設産業がポートフォリオマネジメントをどの程度活用されているのか、現状を経営的観点から考察した<sup>1)</sup>。

## 2. ポートフォリオマネジメントとは

ポートフォリオは、イタリア語の Portfofglio に語源を持ち、Portare (持ち歩く) と Foglio (紙) の2つの言葉を合わせた単語で、イタリア語やフランス語では札入れの財布の意味でも使われており、18世紀はじめに英語の Portfolio となり、紙の資料などをとじるものを意味するようになった<sup>2)</sup>。

本稿では、ポートフォリオは組織の戦略目標を達成するために、ひと塊としてマネジメントされるポートフォリオ・コンポーネントの集合体であると定義する。なお、ポートフォリオ・コンポーネントとは、ポートフォリオを構成する要素であるプロジェクト、プログラム、ポートフォリオおよびオペレーション等のことである<sup>1)3)4)</sup>(図-1)。

ポートフォリオマネジメントは、組織の戦略目標を達成するために、ポートフォリオ・コンポーネントを統合的にマネジメントすることであり、そして評価、選択、優先順位付けし、経営資源を配分する相互に関連した組織的なプロセスで、役割は戦略と活動を結びつけることである(図-2)。また、プロジェクト、プログラム、ポートフォリオの主な違いを表-1にまとめた。

## 3. 調査概要<sup>4)5)</sup>

### (1) 対象企業

某大手総合建設会社の4社

### (2) ポートフォリオ経営度

a) 取り組み定着度、戦略整合度、ベネフィット定量度、体系的廃棄度の4つのカテゴリーで評価、b) 各カテゴリーの特典を合計して経営度を数値化(10点満点)

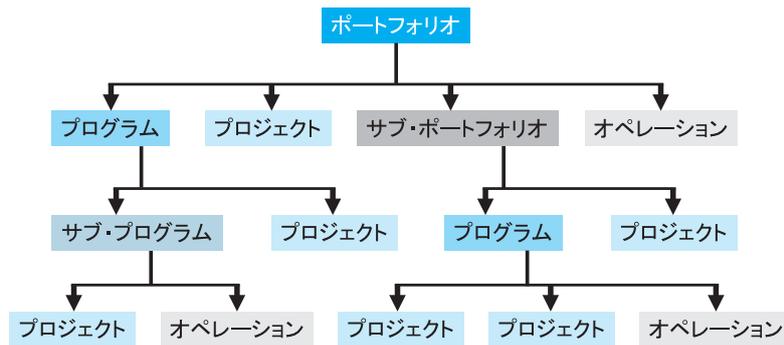


図-1 ポートフォリオ・コンポーネントの構成例<sup>2)3)</sup>

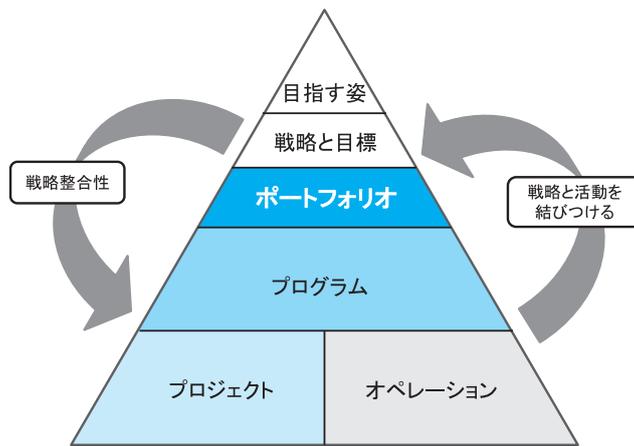


図-2 ポートフォリオマネジメントの役割<sup>2)3)</sup>

表-1 プロジェクト・プログラム・ポートフォリオの比較<sup>3)</sup>

	プロジェクト	プログラム	ポートフォリオ
スコープ	定義された目標 段階的の詳細化	大きなスコープと戦略に基づく ベネフィット	組織の戦略目標に応じて変化 する組織のスコープ
変更	変更を予期し、マネジメント しコントロールする	変化を予期し備える	広範囲な環境変化を継続的に 監視する
計画	ライフサイクルを通して段階 的に詳細化 ⇒詳細計画	全体最適を目指す	ポートフォリオ全体のコミュニ ケーションを維持
マネジメント	プロマネは、目標達成に向 けてチームが対象	プロジェクト・マネジャーを指揮統 率する	ポートフォリオ、プログラム、プロ ジェクト要員が対象
成功	プロダクト品質、プロジェク トQCD+顧客満足	ビジネス成果を達成する (スコープとベネフィット)	総合的な投資のパフォーマンス とベネフィットの実現度
監視	プロダクト、サービス、所産 を生成する作業を監視し、 コントロールする	プログラム・コンポーネントの進捗	戦略的変更、資源割り当て、 パフォーマンス、リスクを監視

- ① 取り組み定着度(4点) : 有価証券報告書に「ポートフォリオ」が記述されているか。
- ② 戦略整合度(2点) : 有価証券報告書に記述されている「戦略と活動」が適宜更新されているか。
- ③ ベネフィット定量度(2点) : 有価証券報告

書等に「**全社レベルの定量化されたベネフィット**」が記述され、監視されているか。

- ④ 体系的廃棄度(2点) : 有価証券報告書等に「**何を行わないか**」の戦略が記述されているか。

## 4. 評価結果

### (1) A 社

- ① 取り組み定着度：2016年3月期と2017年3月期に「ポートフォリオ」が各1個記述されていた<sup>6)</sup>。
- ② 戦略整合性：各年度において「対処すべき課題」が更新され、戦略や活動が見直されていた<sup>6)</sup>。
- ③ ベネフィット定量度：ROEが財務ベネフィット目標として掲げられていた<sup>6)</sup>。
- ④ 体系的廃棄度：撤退や新陳代謝などの「何を行わないか」の戦略は確認できなかった<sup>6)</sup>。

総括すると、2年連続で有価証券報告書の中に「ポートフォリオ」の記述があり、企業内においてポートフォリオはある一定のレベルで認知されていると思われる。また創業150周年（2042年）に向けての「目指す将来像」とその実現に向けた戦略が示され、それらと整合した形で5年間の基本方針や事業戦略があり、戦略整合性が意識されており、ポートフォリオマネジメント的な活動が行われていると考える<sup>4)</sup>。

### (2) B 社

- ① 取り組み定着度：2016年3月期に「ポートフォリオ」が1個記述されていた<sup>6)</sup>。
- ② 戦略整合性：各年度において「対処すべき課題」が更新され、戦略や活動が見直されていた<sup>6)</sup>。
- ③ ベネフィット定量度：ROEが財務ベネフィット目標として掲げられていた<sup>6)</sup>。
- ④ 体系的廃棄度：撤退や新陳代謝などの「何を行わないか」の戦略は確認できなかった<sup>6)</sup>。

総括すると、2016年3月期の有価証券報告書に「事業ポートフォリオ」の記述があり、2015年5月12日付けの中期経営計画（2015 - 2017）

で事業別収益性の将来イメージを表すものとしてバブルチャートが掲載されており、ある一定のレベルでポートフォリオが認知され、実態としてポートフォリオマネジメント的な活動が行われていると思われる。ただし、2017年3月期の有価証券報告書では「事業ポートフォリオ」の記述が削除されており、ポートフォリオ経営の位置付けが変わった可能性がある<sup>4)</sup>。

### (3) C 社

- ① 取り組み定着度：過去5年間「ポートフォリオ」の記述がなかった<sup>6)</sup>。
- ② 戦略整合性：各年度において「対処すべき課題」が更新され、戦略や活動が見直されていた<sup>6)</sup>。
- ③ ベネフィット定量度：財務ベネフィット目標としてROEは掲げられていなかった<sup>6)</sup>。
- ④ 体系的廃棄度：撤退や新陳代謝などの「何を行わないか」の戦略は確認できなかった<sup>6)</sup>。

総括すると、「子どもたちに誇れるしごとを」というコーポレート・メッセージが内外に広く共有され、意思決定を行う上で明確な拠り所となっている。有価証券報告ではポートフォリオの記述は確認できなかったが、コーポレート・メッセージの下、重点施策の内容や記述順序が毎年更新され、環境変化に対応し戦略や活動の見直しが適宜実施されており、実態としてポートフォリオマネジメント的な活動が行われていると考える<sup>4)</sup>。

### (4) D 社

- ① 取り組み定着度：過去5年間「ポートフォリオ」の記述がなかった<sup>6)</sup>。
- ② 戦略整合性：2016年3月期と2017年3月期の「対処すべき課題」の記述が同じで、戦略や活動の見直しの度合いを推し量ることができなかった<sup>6)</sup>。
- ③ ベネフィット定量度：ROEが財務ベネフィット目標として掲げられていた<sup>6)</sup>。
- ④ 体系的廃棄度：撤退や新陳代謝などの「何を行わないか」の戦略は確認できなかった<sup>6)</sup>。

総括すると、有価証券報告にはポートフォリオの記述はなかったが、戦略整合性を意識した計画によるものと思われる目指す姿、戦略、目標、活動について整合する形ができています。また、中期経営計画（2015 - 2017）に将来事業のイメージを表すものとしてバブルチャートが掲載されており、実態としてポートフォリオマネジメント的な活動が行われていると考える<sup>4)</sup>。

以上の評価結果をポートフォリオ経営度として表-2にまとめた。

## 5. まとめ

本稿で主張したい内容をまとめると、次のとおりとなる。

- (1) 人やカネなどの経営資源は無限ではなく、多くの場合それらは既に実行中の活動に配分されている。そのため、どのポートフォリオ・コンポーネントを優先して、必要な経営資源を、どのポートフォリオ・コンポーネントから引き上げて、優先順位の高いものに投入するかを判断しなければならない。スティーブ・ジョブズも「必要なものを考えるのは重要ではない。必要ではないものをどれだけ考えられるかだ。」と語っている。また、ドラッカーも「体系的な廃

棄」の重要性を説いており、断捨離や片付けの魔法などにも通じる<sup>2)</sup>。

この「何を行わないか」について、創業者社長にあてはめると、規模に起因することは勿論であるが、組織をどのように切り盛りしていくかという戦略を自分自身で策定しているので当然理解している、また表面上の報告だけではなくみ取れない活動の状況についても現場の顔色を見てよりの確に把握している、この2つの条件が揃うことで活動を止めた場合のリスクや影響度も推定でき、情報に基づいた意思決定をよりの確に行うことができる。戦略を理解し、活動状況を把握している人または組織でないと、この「何を行わないか」という意思決定を的確に行うことが困難となる。これをサラリーマン社長や規模の大きい組織にあてはめると、組織をどのように切り盛りしていくかの戦略が十分に腹落ちし、組織で行われているプロジェクトをはじめとする主だった活動の状況を的確に把握していると、自信を持って答えられる組織は多くないはずであり、このことがポートフォリオマネジメントの焦点となる<sup>2)</sup>。

また次の段階として、ポートフォリオマネジメントが組織に導入された結果として、プロジェクトやオペレーションの廃止、統合、外部への移管などが行われる。そしてここで付言したいことは、プロジェクトなどの活動を止めるこ

表-2 ポートフォリオ経営度<sup>4)5)</sup>

某大手総合建設会社	A社		B社		C社		D社	
	2016年版	2017年版	2016年版	2017年版	2016年版	2017年版	2016年版	2017年版
有価証券報告書の年版								
<b>総合ポイント</b>	<b>3点</b>	<b>3点</b>	<b>3点</b>	<b>2点</b>	<b>1点</b>	<b>1点</b>	<b>2点</b>	<b>1点</b>
①取り組み定着度	1点	1点	1点	0点	0点	0点	0点	0点
②戦略整合度	1点	0点						
③ベネフィット定量度	1点	1点	1点	1点	0点	0点	1点	1点
④体系的廃棄度	0点							

と自体が目的になってはいけない。近年、組織の主要な戦略としてポートフォリオマネジメントを表明している日本企業が増加しているが、中には人員削減の手段としてリストラの代わりにポートフォリオマネジメントを用いている企業も見受けられる。プロジェクトを止めることはあくまでも手段であり、止めることによって生じた人やカネなどの余力を、より重要性が高いプロジェクトに投入し、新たなベネフィットや価値を創造することが本来の目的である<sup>27)</sup>。

- (2) 本稿では某大手総合建設会社の4社すべて、実態としてポートフォリオマネジメント的な活動が行われていることが確認できた。他産業ではポートフォリオ経営をより積極的に取り組んでいる企業もあり、それらを参考にする余地はあると思われる。建設産業は2020年の東京オリンピックに向けて好景気が続き、「何を行わないか」を決めることは喫緊の課題であるかもしれない。ROEも20%前後で、投資家から見れば高い資本効率を示している。課題は東京オリンピック後もこの状態をいかに持続していくかであり、戦略に整合する形で適切に投資判断を継続的に行えるかである。その意思決定は、先達に学び組織風土を勘案し、組織に適した形でポートフォリオ経営を導入することが大切である<sup>4)5)8)</sup>。

導入に際しては、経営者自身がマネジメント理論を学び、枠組み構築などを行えば良いが、実態としてプロセスの細かな点まで対応するのは難しく、現実的には経営者を支えるマネジャーがその任に当たることになり、理論と現場の両方を理解したマネジャーの存在が欠かせない。そして、そのような人材を育成することがポートフォリオ経営の礎となる。ポートフォ

リオとは、総合建設会社の組織で例えると、「プロジェクト≡現場」、「プログラム≡支店」、「ポートフォリオ≡本社」、のように置き換えるとイメージしやすくなる<sup>1)4)8)</sup>と考える。

最後に建設産業において、実態としてポートフォリオマネジメント的活動が行われていることを確認できた。今後は、建設産業に適した形のポートフォリオマネジメント導入による活動を可視化・体系化し、その効果等を研究する<sup>1)4)8)</sup>。

#### 【参考文献】

- 1) 下池季樹「建設事業におけるポートフォリオマネジメントの活用状況に関する一考察」土木学会第73回年次学術講演会 pp.987-988 (2017年8月)
- 2) アンリ近藤「ポートフォリオマネジメント教本」ビズフォリオLLP (2017年11月)
- 3) ポートフォリオマネジメント標準 第3版 PMI日本支部
- 4) Toshiki Shimoike「A Study on the Utilization of Portfolio Management in Construction Project」The 12th Conference on Project Management ProMAC2018 pp.636-641 (2018年11月)
- 5) アンリ近藤「ポートフォリオ経営番付」【スーパーゼネコン編】ver.1 ビズフォリオLLP (2017年12月) <https://www.bizfolio-llp.com/portfolio/tokyo-portfolio-lab/2017-genecon/>
- 6) 株式会社大林組第109～113期有価証券報告書、鹿島建設株式会社第116～120期有価証券報告書、鹿島建設株式会社鹿島グループ中期経営計画(2015～2017)2015年5月12日、清水建設株式会社第111～115期有価証券報告書、大成建設株式会社中期経営計画(2015～2017)2015年3月30日
- 7) 経済産業省「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～(伊藤レポート)」(2014年8月)
- 8) 下池季樹「建設・環境系問題事例における安全文化とマネジメントに関する研究(中間報告)」発表資料土木学会建設マネジメント委員会2018年度研究成果発表会(2018年8月)