

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

国際航業 正会員 ○下池 季樹

1. はじめに

益々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、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、プロジェクトマネジメント、プログラム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、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。

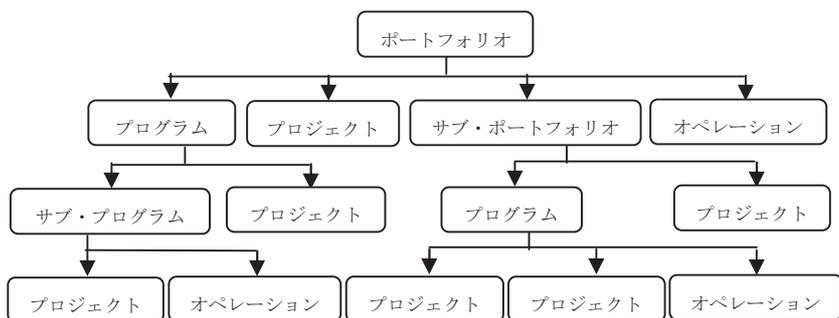


図1 ポートフォリオの構成例

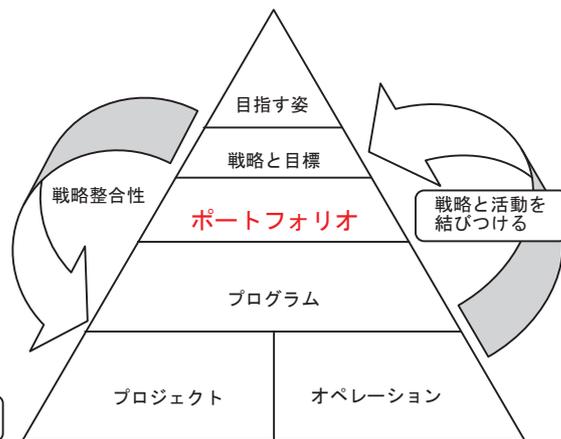


図2 ポートフォリオマネジメントの役割

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 Portffoglio に語源を持ち、Portare (持ち歩く) と Foglio (紙) のふた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。

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のことである (図1参照)。

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。ポートフォリオマネジメントは、ポートフォリオ・コンポーネントを評価、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2参照)。

3. 調査概要

(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)

- ①取組み定着度 (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」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。

キーワード ポートフォリオマネジメント、プログラムマネジメント、プロジェクトマネジメント、有価証券報告書

連絡先 〒102-0085 東京都千代田区六番町 国際航業(株) TEL 03-3288-5758

4. 評価結果

表1 ポートフォリオ経営度

某大手総合建設会社 有価証券報告書の年版	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
総合ポイント	3点	3点	3点	2点	1点	1点	2点	1点
①取組み定着度	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							

(1) **A社**；①取組み定着度：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。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。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。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。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(2022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。

(2) **B社**；①取組み定着度：2016年3月期に「ポートフォリオ」が1個記述されていた。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。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。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。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。但し、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。

(3) **C社**；①取組み定着度：過去5年間「ポートフォリオ」の記述がなかった。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。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。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。総括すると、「子どもたち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。

(4) **D社**；①取組み定着度：過去5年間「ポートフォリオ」の記述がなかった。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。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。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。総括すると、有価証券報告書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く。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。

5. おわりに

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な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見える化し、その効果等を研究する。

参考文献

- ・「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 アンリ近藤 平成29年12月
- ・ポートフォリオマネジメント教本 ビズフォリオLLP アンリ近藤 平成29年11月