

モンゴル国

モンゴル国  
寒冷地向け省エネ型廉価住宅建設事業調査  
(中小企業連携促進) 報告書 要約

平成 25 年 2 月  
(2013 年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

株式会社高組  
合同会社オフィス西田

民連
JR
13-009

## 目 次

1. サマリー	P.2
2. 事業目的	P.3
3. 進出先の国・地域・都市	P.3
4. 投資環境	P.4
5. 事業戦略	P.6
(1) 事業概要	P.6
(2) 市場環境分析	P.7
(3) 本事業の特徴と強み	P.8
(4) 事業の目標	P.8
(5) 事業の仕組み	P.8
6. 事業計画	P.9
(1) 事業実施体制	P.9
7. リスク分析	P.10
8. 事業化までのアクションスケジュール	P.11

## 1. サマリー

株式会社高組は、成長著しいモンゴル住宅建築市場に向けて、いまだ適切に供給されていない寒冷地対応住宅の建設にあたり技術と資金を提供することを通じて参入する。モンゴル住宅市場への参入に際してはさまざまなリスクがあるため、信頼できるパートナーを確保し1年に1棟ずつという着実な参入を目指す。

ターゲットセグメントは、現在熾烈な競争にさらされている富裕層向け高額住宅ではなく、セグメントとして今後成長が見込まれる中間層向け廉価住宅とする。企画設計段階で大きなコスト上昇要因になる日本からの製品輸入を組み込むのは困難であるが、コスト面で無理のない仕様で建設し価格競争力を維持しながら、寒冷地対応の鍵となる施工管理を中心とした各種技術を導入する。資材調達上、中国製品を利用することになることが多いが、日本流の検品を実施し納入製品の判別方法や正しい施工方法をパートナー企業および施工業者に指導する。

施工はできるだけモンゴル人作業員に担当させ学習効果を見込み、必要があれば日本から職長を招聘し指導を与えながら建物を完成させる。

現地に新設した法人に高組社員を派遣し、現場の品質・工程・原価・安全管理を行う。現地の通信環境は良好であり、現地に庶務スタッフを配置することでパートナー企業、下請企業、本国親会社との連絡を密に行い、日本で建設するのと同レベルの情報フィードバック体制を構築する。

ターゲットセグメントの性質から事業利益率はやや低く、日本からの人員派遣、検品作業の導入等コスト上昇要因が見込まれるため目標利益は高くないが、コスト競争力を持つ中国・韓国企業との直接競争を避け、さしあたり三カ年にわたって安定的・継続的な事業展開ができることを最優先する。

北海道の寒冷地対応技術をモンゴルに導入することは、微力ながら良質な住宅ストックの形成に貢献し、間接的ではあるがモンゴルの大気汚染問題の解決への選択肢のひとつになろう。また、現場監督や職人が先進国並みの技術・技能を身につける機会を与えることで、モンゴル建設業の高度化に貢献すると考える。

### 1.1. 投入する商品及び技術

株式会社高組（以下高組）がモンゴルで実施するプロジェクトは、寒冷地向け住宅建設事業（アパート<sup>1</sup>を想定）と、技術者派遣を通じた現地施工業者の施工精度改善を通じた高断熱・省エネ住宅の提供をその主な狙いとする。

### 1.2. 背景

高組は、北海道旭川市で設立61年の社歴を誇り、中堅建設業者として豊富な実績を有している。寒冷地向け住宅建設は高い施工精度による省エネを実現しており、この技術を生かして海外進出についても北方型住宅のロシア連邦サハリン州への輸出を実施している。

モンゴルへの進出は2012年4月に独資で有限責任会社の現地法人（以下現地法人）を設立し、住宅建設分野を中心とした事業展開をスタートさせた。

### 1.3. 市場

鉱山開発景気に沸くモンゴルは、高級アパートの建設現場がウランバートル（以下UB）市内中心部に林立している。また、新政権が推進を約束している「10万戸住宅整備計画」も、民間業者によって推進されている。

### 1.4. 競合

モンゴル建設市場には約1700～1900社の国内企業が複雑な下請構造を構成しつつ活動しており、外資系では中国・韓国企業の進出も目立つ。

<sup>1</sup> 日本の分譲マンションに相当

## 1.5. 自社の商品

その厳しい気候条件から、屋外施工がおおむね4月～11月上旬に限定されるモンゴルでは、単年度内の着工・完工を基本とした短期決戦型の建設工事が進められている。高組も現地法人を橋頭堡にこれらの案件に参画しつつ、設計への関与と技術者派遣を通じて北海道で培った高精度の建築技術を適用することで高断熱・高気密住宅を相対的に安価に提供し、顧客のロコミを活かし「ジャパンブランド」の強みを訴求した事業展開を模索する。

## 2. 事業目的

### (1) 当該中小企業の経営戦略における海外進出の位置づけ・動機

高組は、建設業の事業環境が悪化し始めた平成20年代にも安定した粗利益率及び経常損益率をキープし事業実績は安定しているように見える。しかし長引く国内の建設不況は毎期の業績推移を不安定にし、資本効率の改善を阻んでいることから、新たな成長機会を求めて海外展開を進めている。すでに2009年から北海道庁および北海道銀行の協力を得てサハリンへの住宅輸出事業に参入し、プレカット式建築部材を活用した住宅輸出の実績をあげている。モンゴルに於いては前述の現地法人を橋頭堡とした住宅・都市開発事業を新たな市場と捉え、投資効率の改善機会と位置付ける。

### (2) 具体的方針

モンゴルへの進出に際しては、現地パートナー企業の事業ライセンスを活用した合弁（以下JV）による開発案件への参画を期する。

具体的な建設工事については、JVが工事元請会社に外注する。実際は高組からJVに派遣されたエンジニアが施工管理を含めた技術指導を行うことにより、日本の水準に近い施工精度を担保する。

投資サイクルについては、モンゴルにおける一般的な建設案件の例に倣い、夏季の屋外施工期間を最大限生かせる規模の企画を優先的に検討し、前年中に投資決定を行い当年3月までに実施設計・施工承認および下請選定を済ませるとの段取りを毎年繰り返す。

### (3) 開発課題との整合性

モンゴル国が抱える開発課題は、2008年に策定された「MDGsに基づくモンゴル国家総合開発計画」にまとめられている。さらに同年11月に策定された「2012年までの政府行動計画」には鉱山開発、工業化推進、農牧産品の自給率向上、国民の福利厚生と人材育成、行政の透明化が主な目標として掲げられている。

国民の福利厚生については、既述のとおり特に都市部での中低所得者向け住宅建設について2005年以降段階的に「10万戸整備計画」が謳われており、住宅建設は優先順位の高い政策課題となっている。

また日本とモンゴルの2国間ODAについては、上記の総合開発計画に平仄を合わせる形で国別援助方針が策定されているが、その中でインフラおよび水道・電気・ガス等の供給網整備は高い優先順位がつけられているが、反面で住宅建設は対応項目に含まれていない。

これは「民活による住宅整備」を促進する環境が整うことを意味し、現況下で住宅建設事業を民間事業として推進することは、即ちモ国が開発課題を解決するためにODAと民活が歩調を合わせて対応することに他ならず、その意味で本案件は開発課題との整合性が担保された取り組みであると言える。

## 3. 進出先の国・地域・都市

### (1) 事業展開エリア

モンゴル国・ウランバートル(UB)市（及び状況によって周辺地域）とする。

## (2) 当該地域選定の理由（妥当性）

冬季間は厳しい寒さに包まれる UB 市は、ここ数年著しい経済成長を背景に旺盛な住宅建設需要を抱えている。他方で国内業者による住宅供給能力には限界があり、中国・韓国等の建設業者が多数参入している。UB 市は高組が持つ寒冷地向けの高断熱・省エネ住宅建設技術を生かすために最適な市場環境にあること、技術面で競合他社に対抗できることにより、当該地域を対象として選定するに至った。

## 4. 投資環境

### (1) 政治

モンゴルは 2012 年 8 月に実施された国政選挙及び UB 市議会議員選挙により与党人民党が敗北、新たに民主党を中心とする政権が発足した。選挙直前に議会で可決された新投資法は、鉱山開発・金融・通信分野における外資比率を一定以下に制限するというもので、前政権が 2012 年初頭に打ち出した租税条約の見直しと併せ、外資優遇政策を見直そうとするものであるとの見方が存在するため、建設分野についても同様の規制がかけられることがないか、注意が求められる。

### (2) マクロ経済

過去数年は中国経済に牽引される形でモンゴル経済も二桁の高度成長が続いてきたが、2012 年に生産が開始されたオユ・トルゴイ銅山に象徴される鉱山開発景気が国家経済全体を下支えする形で 2012 年も引き続き堅調な経済成長が見込まれる。

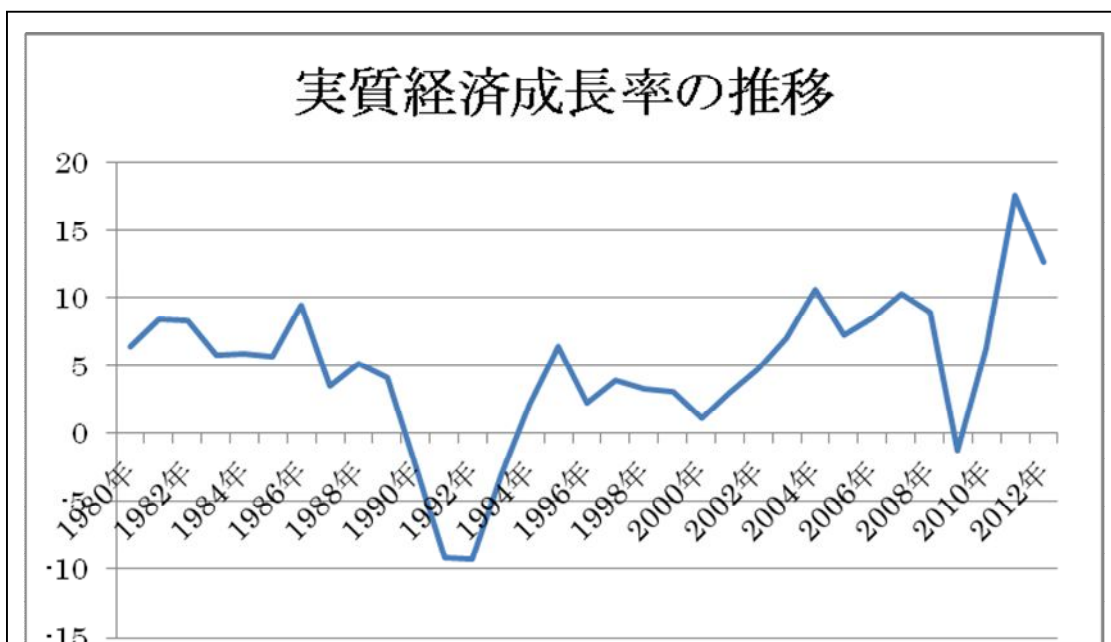


図1 モンゴルの実質経済成長率（出典 [http://ecodb.net/country/MN/imf\\_growth.html#ngdp\\_rpch](http://ecodb.net/country/MN/imf_growth.html#ngdp_rpch)）

具体的には 2011 年の名目 GDP 成長率は年率で 17.3% を記録している。同時期のインフレは約 10.2% とされており、実質的な経済成長はおおよそ 7% となる<sup>2</sup>。

建設分野では民間部門を中心として、2012 年の建設需要は極めて強気で推移し、一説にはウランバートル市内だけでおよそ 200 か所のビル建設工事が進められていると言われている。

<sup>2</sup> “Mongolian Statistical Yearbook 2010” National Statistical Office of Mongolia, 2011, p.153

### (3) ビジネス環境

#### a-1 制度基盤および政策

新投資法の施行と、それがもたらす周辺への波及効果に対する懸念材料はあるものの、外国法人による会社設立は、最低資本金 10 万ドルとのハードルを除けば比較的簡素な手続きで行うことが可能である。建設業に関する事業ライセンスの取得には、自社所有の重機・建機に関する検査と承認を含む煩雑な手続きとかなりの時間が要求されると言われている。

税制も、法人税は益金 30 億トゥグルク未満に対し 10%となっており、外国への利益送金に伴う源泉税も同様に 10%であることなど、中小規模の投資を検討しやすい環境にあると言える。反面で、これらに関する制度政策が整備されてゆく過程において必ずしも外資優遇が継続される保証はないことから、これらをリスクファクターと捉え、不断の情報収集を行い投資環境の変化には迅速な対応策を取ることが望ましい。

2012 年末現在で、モンゴルと日本の間には租税条約が締結されていない。モンゴル政府は既に締結済みの各国との条約について内容が不平等だとして見直す意向を示しており、日本との締結交渉を停滞させる間接的な要因になっているとの見方がある。二重課税に関するリスクへの入念な対応が求められる。

#### a-2 インフラ

##### a-2-1 道路

インフラ面では UB 市内で発生する慢性的な交通渋滞や路面の凹凸など、道路交通全般に関する課題が挙げられるが、①道路保全に関して 2012 年に新たに米国の施工規格が導入されたこと、②新政権が UB 市内の交通量を抑制するため、ナンバープレートの末尾番号によって特定曜日の市内乗り入れを禁ずる措置をとったこと、③主要道路の右端車線をバス専用レーンとしたこと等の対策が徐々に効果を上げつつあると言われている。

また、市内を横断するトール(トーラ)川にかかる三本目の幹線橋として、日本の ODA による「太陽橋」が完成するなど、順次交通インフラが整備される中で、ある程度渋滞の悪化は緩和されるとの期待が強い。

建設業との関連では、昼間の重機の UB 市内での使用が禁止されていることが効率阻害要因である。いきおい夜間工事が増えるため、工程管理は夜間作業管理になる、と言っても過言ではない。UB 市内の交通事情がむこう 3 年で劇的に改善される見込みは薄く、重機の日中走行が許可されることは期待できない。

##### a-2-2 電力

現在 UB に電力を供給している第 3 火力発電所・第 4 火力発電所はいずれもソ連時代の老朽化した設備を使用しており、エネルギー原単位の低さに加え、石炭の使用による大気汚染深刻化も問題となっている。

2012 年末現在で、ウランバートル市内の電気料金は、産業用が 1kwh あたり 88 トゥグルク、民生用が 84 トゥグルクとなっている。<sup>3</sup>

##### a-2-3 上下水道

UB 市内における上水の供給は、豊富な地下水とトール川を中心とした表層水に依存している。近年はゲル地区の人口急増に伴い、生活用上水の水質問題が浮上しているが、工業用水を含めて水の供給量に関する問題は現在までのところ指摘されていない。

---

<sup>3</sup> Mongolian Energy Regulatory Committee, January 2013

下水施設はまだほとんど整っていないのが現状であり、今後進展する都市化による影響が地下水源に及ぶことを予防するためにも早急な整備が望まれる。

### a-3 人件費等

現地の人件費は上昇基調にある。建設業でも、近年確実に上昇トレンドをみせ、高給による人材の引き抜きも盛んになり、そのことが製品の安定的な品質保持を図る上での妨げになっているとも言われている。

## 5. 事業戦略

### (1) 事業概要

初期的には、開発案件を持つ現地パートナーとの間で「中間所得層で新築住居を求める層に」「日本の技術によって建設された省エネ住宅を」「市場価格水準と同等のお値打ち価格で」提供するとのコンセプトを軸にパートナーとの合弁事業を進める。

#### a. ターゲットとする市場

##### a-1 セグメントの考え方

政府による「10万戸整備計画」を前提としたUB郊外の中所得者層向け住宅建設プロジェクトをその第一ターゲットとする。すでに高額所得者向けの住宅供給はピークを過ぎたとされており、直近の住宅市場においては一戸当たりの床面積が縮小する傾向にある。

今回の調査でパートナー候補となる複数の現地企業からのヒアリングを通じて、ウランバートルの世帯年収の分布を以下の図のように把握できた。公的な統計資料等を基にした分析ではないため、用途をセグメントのボリューム感を確認する目的に留めることとする。

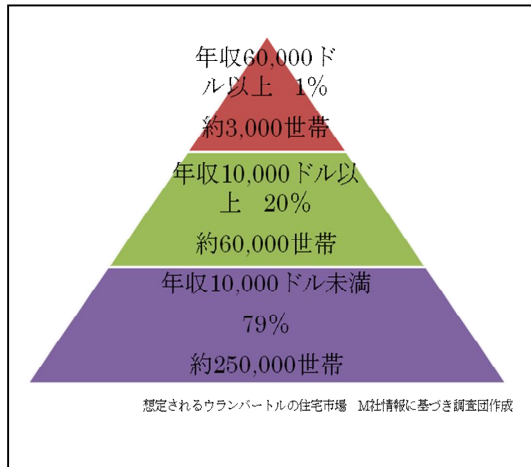


図2 想定されるウランバートルの住宅市場 (2012.11. M社情報に基づき調査団作成)

UB市内の中間層（世帯年収1万ドル以上6万ドル未満を想定）については、土地価格の高騰および開発可能な物件の枯渇により、転居する場合でも郊外の新築物件が選好されるパターンが多くなっていると言われる。

表1 中間層の住宅に関するニーズの例

	中間層・都市生活者	中間層・郊外生活者
ニーズ	通勤通学への利便性・価格が相場以下である・暖房が行き届いている、等  中古でも可	間取りが良くスペースが十分広い・価格が相場以下である・暖房が行き届いている、等  新築志向
購入阻害要因	価格が高い・ロコミで評判が悪い	価格が高い、ロコミで評判が悪い、細かい仕様変更について営業マンとの約束が実施されないなど粗雑な営業対応が不信につながる。

2012.9. 現地調査時間き取り

実際に、いくつかのデベロッパーから話を聞く範囲に於いても上の証言と合致する案件が多かったため、開発の方向性はおおよそこの証言に近いものであろうと推察される。

## b. 商品・サービスの内容・特徴

### b-1 北海道で実証された高度な住宅建設技術

北海道で培われた各種の技術を、高組からの経験ある技術者の派遣により元請けエンジニアおよび職長を通じて指導する。いずれも北海道の寒冷地住宅建設技術として特徴的なものであり、中国・韓国勢を含めたモンゴルの建設業界では一般的ではない。

### b-2 現場管理を含めた直接的な指導

施工管理技術を指導するため高組から現地法人社を通じてJVに毎年技術者派遣を行う。これらの人材はいずれも高組の現場にて現場管理を15年間以上経験しており、元請け以下の業者に対して直接的な指導を行う十分な素養を有している。

## (2) 市場環境分析

### a. ターゲットとする顧客

今回の調査では複数のパートナー候補企業との面談を行ったが、その中で中間層向け案件を提案している3社が主な候補となった。

その中では、案件進捗に最も具体性のあるP1社を当面のパートナー企業と想定するが、許認可等の進捗によってはP2社またはP3社との交渉を優先させる可能性も残っている。

### b. 競合他社

モンゴル建設市場における主要なプレーヤーは、地元モンゴルの企業に加えて、積極的営業が目立つ中国・韓国勢および数は少ないが日本企業が挙げられる。このうち地元企業は技術レベルに於いて競合となる位置になく、日本企業も進出企業の数が少ない上に富裕層向け物件の実施で事業拡大余力がない状況にある。



中国・韓国企業の動向については「2012年夏の段階で、現状まだ富裕層向けの案件に焦点が当たっており、10万戸整備計画への積極的対応を取ろうとしている業者は少ない」（EBRD モンゴル事務所オフィサー S. Baasansuren 氏）とのことであった。

しかしながら今後の展開によってはこれら潜在的競合他社が同市場に参入してくるケースも想定されるため、怠りない情報収集が求められる。

### (3) 本事業の特徴と強み

本事業は、現地法人が現地パートナー企業とJVを設立し、当該JVにおいて中間所得者向けアパート建設と販売を行うとともに、現地法人は当該JVに対して、高組の技術者を派遣し、技術指導を行うというものである。

高組の競争力の源泉は、①対モンゴル企業では高度化された施工技術、②対中国・韓国企業では信頼できる施工方法や高い施工精度が挙げられる。また、コスト面では必ずしも優位性を持つ状態にないが、作業員の定着化や管理技術の高度化を志向することで、高品質低コストの住宅建設が可能になると考える。鉱山開発との人材争奪が懸念される要素もあるが、志あるモンゴル企業の中には中長期の技術指導による就業機会の安定化を訴求することで必要人員数を確保しようとする動きがあり、高組としてはこれら企業の期待に応えることで人材面での懸念払しょくに努める。

### (4) 事業の目標

#### a. 三カ年の事業目標

三カ年の事業目標は以下の表のとおりとする。市場参入初期段階であることから、いたずらに事業規模拡大を志向することなく、確実な収益の確保に重点を置く。

表2 三カ年の事業目標（期別）

	2013年	2014年	2015年
売上高	第一期分譲案件の完売を目指す。	第二期分譲案件の完売を目指す。	第三期分譲案件の完売を目指す。
シェア	特に追求しない	特に追求しない	特に追求しない

### (5) 事業の仕組み-

#### a. 事業体制

基本的には現地法人と現地パートナー企業（本報告書ではP1社を想定）とのJVが軸になる。

元請企業の候補としては、今回の調査を通じて面談したC1社またはC2社を想定する。いずれも日本企業の技術に関する関心が高く、建設元請けとしての十分な実績を有している。

#### b. 原材料・資材調達計画

第1回調査の聞き取り調査（現地施工元請け企業）によると、基本的に資機材は輸入品を軸とした国内店売り市場が存在しているが、プロジェクトごとのロット調達となるため、品質を重視した日系企業の中国法人等からの調達を考える。

現地または中国・東南アジアからの調達比率を極力高めることで原価を抑え、技術水準の確保にどうしても必要な金具や治工具（スケール、墨壺、電動工具等）については一部日本からの輸入並びに持ち込みを前提とする。

### c. 建設計画

2013年から15年にかけて、P1社が計画する中間層向けアパート（30戸/棟）を毎年一棟ずつ建設する。

### d. 流通・販売計画

アパート（日本の分譲マンションに相当）販売においては、デベロッパーであり建設業者としての側面も持つP1社が販売に関しても十分な実績を有していることから、事業初年度においては全面的にP1社の営業力を活用する。具体的には新聞・雑誌等の広告を通じた見込み客の集客、建設実績や現場見学を通じた営業、個別商談交渉を通じて契約し、予約と完工の2回に分けた分割払い（各々代金の50%を支払う）で代金回収を行う。

想定される販売計画は以下の通りである。

表3 年間販売計画（2013年：基本的にはこれを繰り返す）

	住宅タイプ	面積(m <sup>2</sup> )	予定販売(戸)数			
			1-3月期	4-6月期	7-9月期	10-12月期
1	A-タイプ	39				5
2	B-タイプ	32.7				5
3	C-タイプ	38.2				5
4	D-タイプ	38.2				5
5	E-タイプ	45.4				5
6	F-タイプ	38.3				5
7	一階	200.0				1
10	地下駐車場	車8台分				8

## 6. 事業計画

### (1) 事業実施体制

#### a. 現地法人社の社内体制

初年度、事務所はP1社建物に間借りして設置する。JVの社長は高組社長が務め、3か月に2回のペースで進捗度や経理のチェックを行う。派遣する技術者がモンゴル事務所長を務め、現場での施工管理のみならず全体資金を管理する。現実の出納は現地でスタッフを1名雇用し実施する。日本においても現場の金銭管理の大部分を技術者が行っているため、無理のない業務範囲である。

#### b. SPCの経営体制

P1社社長並びに派遣技術者とはSkypeを活用し頻繁に交信し、小さな疑問点は交信によって解決する。

#### c. 人員配置・確保・育成計画

すでに過去 18 カ月で高組の技術職員の 7 人（うち複数回 3 人）がモンゴルを訪問している。その中から最終的には 2～3 名の候補者に絞り込み、待遇を含めた海外人事制度の整備を急ぐ。現地では、高組から現地法人への出張者が元請け建設会社に対してモンゴル人技術者のレベルアップを目途とした技術指導を行う。可能であれば事業開始から 3 年間を通じて継続的な指導を行い、元請け建設会社の抱えるエンジニアおよび職人に日本流の仕事に慣れてもらうことを目標とする。

## 7. リスク分析

### (1). 各種リスク

想定されるリスクとしては、懸念される度合いの高い順に以下のようなものが考えられる。

#### a-1 ポリティカル・法務リスク

2012 年に突如制定された新投資法と、これにより何の前触れもなく外資が規制されることとなった鉱山開発・金融・通信の各セクターについて起こった事例は、現在は規制対象となっていない建設をはじめとする産業分野についても確実に法務リスクとして認識されなくてはならない。対策としては、常に現地事情に関する情報収集を怠らず、日本人商工会及び各種行政機関やコンサルタントとの連絡を密にしてリスクの軽減を図ることが重要であると認識する。

#### a-2 財務リスク

2012 年 11 月現在、モンゴルの市中金利は 20%前後で推移している。この金利の高さは、住宅金融の裾野を狭める効果と同時に、事業の財務面でのハードルを上げる要因となっていて、本事業の展開を考える上で最大の財務リスク要因となっている。市場はここしばらく安定しており、短期の変動要因はさほど大きくないと言われているが、財務的な考察を加える上で避けては通れない条件となっている。

#### a-3 調達リスク

原価のおよそ 60～70%を占める外部調達品については調査の結果、納期・価格両面においていずれもある程度のリスクが存在することが確認された。いわゆる「店売り品」のセメントおよび生コン以外については独自の調達ルートを確認することで程度リスクの分散は可能と思われること、他社も同様のリスクを抱えるため競争面でのハンディにはなりにくいことを勘案しながらも、実行段階に於いては注意深い市場観察と、調達責任を負う元請け企業への在庫管理指導を徹底することで対応する。

#### a-4 マクロ経済リスク

現状、モンゴルのマクロ経済は安定しているように見えるものの、①鉱業に依存した経済運営、②やや放漫な国家財政、③政権交代後の急激な政策変更等の影響により下ぶれのリスクは常に存在していると考えべきである。実際に IMF の支援を受けてからわずか 4 年しか経過していないこともあり、マクロ経済の動向については引き続き注意を払う必要がある。現地日本人商工会や大使館経済班等との情報交換を密にし、早めの対応を取れるよう万全を期す。

#### a.5 環境社会配慮面のリスク

昨今、ウランバートル市内の建設工事現場における事故・重大災害の報告事例が目立っている。建設現場運営が可能な夏季の間に何とか施工を終わらせるために無理な作業員配置を行う、またはずさんな安全管理がなされていることがその原因ではないかと言われている。災害対策は、現地業者に対する技術指導を実施し、それらを実践させることを徹底することである。また、コンプライアンス面で競合他社との差別性をうたうことにより、間接的に品質の良さを訴求する。なお、今回の事案ではすでに建設用の土地が確保され、周辺地区を含めた土地収用に伴う住居の移転等は発生しないため、いわゆる「土地収用リスク」への対応は求められない。

#### a-6 労使関係のリスク

今回の調査を通じて、モンゴルでは一般的に職人の定着率が低く、高まる鉱山労働者の需要から頻繁な転職が発生していることが判明した。しかしながら同時に、元請けとなる建設業者によってはこの状況を懸念し、①長期的雇用の促進による技術者の定着化、②社内教育の実施による技術水準の向上、③家族的経営の実践によるジョブホッピングの予防等を実践している会社があることが判った。本事業に於いてはこれら企業を優先的に元請けとして採用することにより、労使関係に伴うリスクの極小化を図ることとする。

## 8. 事業化までのアクション・スケジュール

本報告書で対象とした P1 社の物件は基本設計がほぼ終了しており、年初から詳細設計を開始できる段階にある。

今後のアクション・スケジュールは以下のようになる。

～2013 年 1 月 詳細設計契約および設計作業開始、元請建築会社専任、販売開始

～2 月 合弁契約書最終調印、元請け契約最終調印、調達品一部発注

～3 月 調達品最終見積もり、調達開始、工事開始、第一期住宅等予約締切

～6 月 第二期住宅等予約締切

～10 月 建方工事完了、検査手続き

～11 月 検収・引き渡し

仮に P1 社との合弁契約が不調に終わる場合でも、P2 社もしくは P3 社との合弁による事業展開の可能性があるので、引き続きこれらへの対応を志向する。

以上