

## 第116回 運輸政策コロキウム

## 交通インフラ経営のグローバル競争戦略

—世界の潮流や海外企業体戦略のダイナミズムに学ぶ—

平成25年12月2日 運輸政策研究機構 大会議室

1. 講師———中野宏幸 国土交通省総合政策局情報政策課長

2. 講師———屋井鉄雄 東京工業大学大学院総合理工学研究科教授

3. 司会———杉山武彦 運輸政策研究機構運輸政策研究所長

## ■ 講演の概要

## 1——はじめに

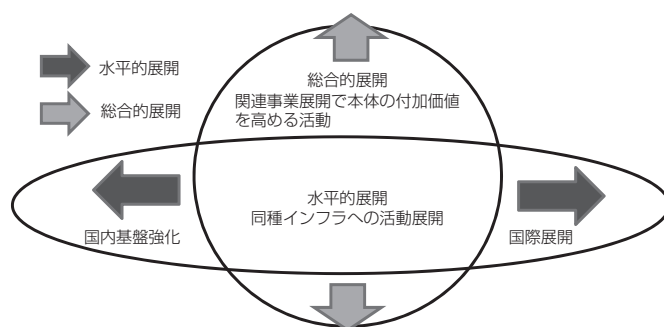
## 1.1 問題意識

海外の交通企業体は、民営化・商業化を契機としてM&Aや提携等により、国内外での複数インフラ経営を含めた新たなビジネスモデルを構築し、国際競争力強化を図るとともに、新興国の市場開拓を進めている。2000年代以降は欧州のみならず仁川国際空港やチャンギ国際空港などアジアの企業体も積極的に事業拡充し、マーケット優位性の強化を指向しており、我が国インフラの国際競争力の面にも影響を及ぼしていくものと考えられる。

このような中、「交通インフラを国内外で戦略的に活用し、国の競争力をどう強化していくか?」が本論の問題意識である。このため、2012年～2013年にかけて、海外の交通分野(港湾、空港、鉄道、道路)の主要なグローバル企業体等にインタビュー調査を行うとともに、年次報告



講師：中野宏幸



■図—1 本論で分析対象とする企業戦略の基本類型

やプレスリリース・関係論文等の文献調査を行い、国際競争力強化に向けたインフラ経営企業体の事業拡充戦略や行動原理を分析した(図—1)。調査対象の抽出基準及び対象企業体は、表—1のとおりである。

## 1.2 「インフラのネットワーク力」への着目

本論では、特に港湾・空港といった拠点インフラのネットワーク効果に着目した。即ち、「複数のインフラが効果的に運用されれば、人流・物流や産業を引き付ける相乗効果が働く」との仮説の下、



コメンテータ：屋井鉄雄

- 「インフラ経営」は、インフラの主要機能につき、自社運営やコンセッション・民間委託・ジョイントベンチャーなどでマネジメントを行うもの。
- インフラ経営の事業拡充手法：上記手法に加え、アライアンス・パートナーシップやマネジメント支援協力などの協働関係を含む。

海外企業体の分析を通じて、ネットワークモデルの所在を確認した。こうした効果が存在すれば、インフラ単体としての運用だけでなく、複数インフラの戦略的活用により、国の競争力に寄与できるのではないかと考えている。

この分析をベースに、我が国固有の環境を考慮したうえで、我が国における海外インフラ展開やインフラ経営に関する国家戦略の方向性について、示唆をとりまとめた。

本論は全て、報告者の個人的見解であることを申し添える。

## 2——インフラ経営企業体のグローバル展開のビジネスモデルと行動特性

インフラ経営企業体の事業拡充戦略について、水平的展開(国内外への同種インフラの事業展開)と総合的展開(関連事業展開で本体の付加価値を高める活動)でとらえる(図—1)。

そして、①外部環境変化に起因する企業体の台頭・発展の動的要素(外部要因)、②事業拡充の戦略的要素(内部

■表-1 調査対象企業体と抽出の考え方

モード	抽出基準	企業類型	企業体
港湾 8(6)	4大メガコンテナオペレーター及び海外展開を行うアジアと欧州の主な港湾経営主体を抽出	コンテナターミナルオペレーター	PSAインターナショナル, ハチソン (HPH), ドバイポートワールド, APMターミナル
		港湾経営主体	ロッテルダム港湾公社, アントワープ港湾公社, 上海国際港務(集団)有限公司(SIPG), 釜山港湾公社
空港 12(10)	Forsyth.P, et al [2011] <sup>2)</sup> より欧州系の主なオペレーター・企業体, アジアは海外展開を行う主な空港オペレーターを抽出	欧州系オペレーター	フラポート, スキポール, パリ空港公社, アエナ, マンチェスター空港グループ
		アジア系オペレーター	チャンギ空港会社, 香港机场管理局, マレーシア空港持株会社, 仁川国際空港会社
		建設・開発・投資系	アベルティス, フェロビアル, ホフティフ
鉄道 7(4)	欧州の主な国鉄・メトロ系の海外展開企業体, アジアの海外展開企業体, 柴山・家田 [2008] <sup>3)</sup> によるローカル公共交通系オペレーターを抽出	国鉄・メトロ系オペレーター	ドイツ鉄道, フランス国鉄, パリ交通公社, 香港MTR
		ローカル公共交通系オペレーター	ヴェオリア・トランスデブ, ケオリス, アリーバ
道路 6(4)	Carpintero, S. [2011] <sup>4)</sup> より, スペイン・フランス・ポルトガル・イタリア系の主なコンセッション企業体を抽出	スペイン・ポルトガル系	アベルティス, フェロビアル, OHLコンセッションズ, プリーサ
		フランス系	ヴァンシ
		イタリア系	アトランティア (Autostrade per l'Italiaのグループ企業体)

注: 各モードは, 調査対象企業体数で, ( ) 内は, インタビューを行った企業体数である。

要因)の両面から, ビジネスモデルのモード横断の特徴や類型的な戦略手法を分析した。

外部要因は, ①国内マーケットの成熟化や国内の制約条件の所在, 新興国での需要増大といった市場環境要因と②本拠国・地域での自由化政策の進展や民営化の推進などの政策・制度要因をとらえている。内部要因は, 水平的あるいは多様な戦略価値の増進要素, シナジー効果等の各要素に加え, 本拠国の競争力強化への寄与をとらえており, 4分野をこれらの要素で類型化した。

**3—国の競争力強化に向けた戦略モデル**  
グローバル展開の行動要因の分析を通じ, ゲートウェイの競争力強化を通じて

国の競争力強化に寄与するモデルとして, 港湾分野ではロッテルダム港湾公社, 空港分野ではスキポールグループを抽出した。これらのビジネスモデルにつき, マイケル・ポーターのダイヤモンドフレームワークを用いて, 「強み」発揮の要素を抽出した(図-2, 3)。

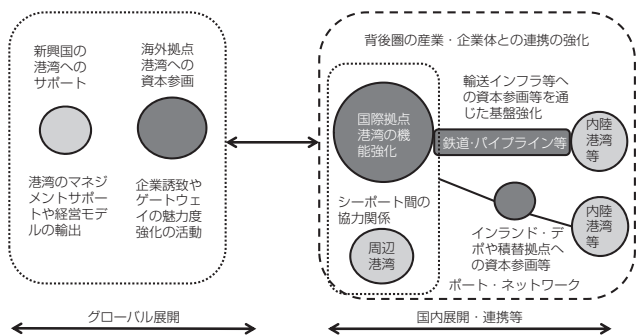
これらは, 港湾及び空港経営におけるネットワークモデルと呼称しうるモデルであり, 一部の港湾/空港経営主体において, 官民のガバナンスで構築するビジネスモデルの一類型と考えられる(図-4, 5)。

このモデルには, ①本体機能の強化, 付加価値向上・魅力度強化によるゲートウェイへの需要喚起・集約, 事業・収益基盤強化や収入源多様化の要素を睨んだ総合的戦略による「メインポート強化と関

連要素の集積・強化」, ②インフラリソースの機能分担やフル活用の経営戦略, 関連機能の集積や連携による広域的レベルでの優位性発揮の指向, 政府を含めた関係主体間での緊密な連携等による「国内インフラリソースの連携や有効活用」, ③「本拠国との結びつき強化等に資する戦略的な海外拠点の布石開拓とパートナーシップ戦略」, といった戦略要素の特徴がみられる。

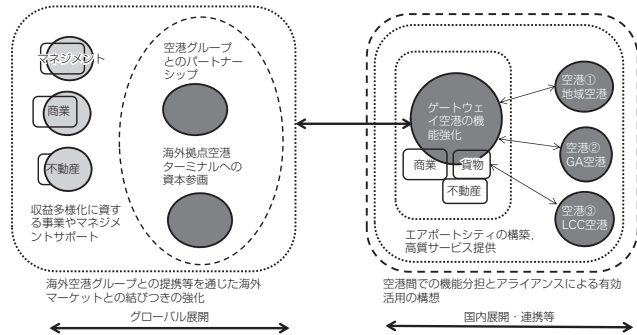
**4—インフラのネットワーク力を活かした「複数インフラの戦略的活用」に向けた国家戦略**

各モードとも海外のインフラ経営の企業体は, 複数インフラ活用のグループ戦略を展開し, 競争力強化を図っている。



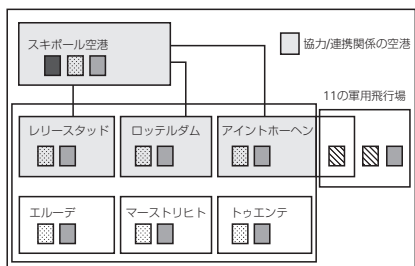
注: ■は, 所有あるいは資本参画の関係にあるもの, □は提携・協力関係にあるものを示す。

■図-2 ロッテルダム港湾公社のメインポート強化のビジネスモデル



注: ■は, 所有あるいは資本参画の関係にあるもの, □は提携・協力関係にあるものを示す。

■図-3 スキポール空港のメインポート強化のビジネスモデル



注：2009年の航空空白書を踏まえた構想である。空港容量制約のあるスキポール空港とグループ内の3空港（ロッテルダム、アイントハーベン、レリースタッド）との間で、スキポール空港の補完の観点から需要と空港容量との適合化と空港間での機能分化を図り、環境への影響を配慮しつつ、空港と周辺地域の発展を目指すもので、これら各要素のバランスある発展を指向している（図-3右参照）。

■図-4 スキポール空港のグループ空港間での Selective Development 構想

中国や韓国の企業体はインフラやプラントビジネスのアフリカ進出、ドイツやフランスの企業体は中東等での鉄道案件受注など、官民あげての戦略的な案件開発も進んでいる。

こうした中、我が国への示唆導出に当たっては、海外企業のビジネスモデルの変化の本質をとらえつつ、諸外国とは異なる固有の内部・外部環境を考慮した戦略ツールを構築・推進していく必要がある。即ち、我が国にあっては、現状では海外でのインフラ経営の取組みは限られているが、将来に向けて国内市場縮小と新興国需要伸長、資源エネルギー・農産物などのリソース制約が顕在化してくる中で、経済産業活動の基盤として機能する交通インフラのポテンシャル発揮に向けた国内外での戦略的対応が重要になってくると考えられる。

それは「インフラ経営主体におけるコアインフラの事業拡充や異なる経営主体間の連携といった複数インフラの戦略的活用によって、どう競争力強化を図るか」との発想の醸成であり、国家戦略として官民で練り上げていくべきである。具体的には、①国家的なレベルでリソース制約が見込まれる中で、我が国に寄与する海外展開をどう図っていくか、②国内では港湾や空港のインフラ経営はインフラごとの管理運営が基本となって

いるが、近隣国インフラの競争力強化、LCCなどのキャリア等のプレーヤー増大等の中、既存の国内インフラをどう有効活用していくか、③インフラの活用の可能性を追求しつつ、我が国とアジア等との間の需要喚起をどう進めていくかといった視点であり、以下のような方向性で政策フレームワークを構築していくことが期待される。

4.1 国の競争優位を目指す国際展開の量的・質的拡充の可能性の追求

4.1.1 我が国との結びつきを強める海外拠点インフラ戦略

発展基盤となる海外の拠点交通インフラ開発とその機能発揮のプラットフォームの整備が期待される。例えば、①海外と国内を結ぶインフラとサプライチェーンの構築、②農産物/エネルギー輸送、③鉱物資源確保、④海外展開の邦企業の現地輸送や臨海部等での事業展開、⑤広域的整備や運営に係る邦企業の受注機会の拡大、などを支える交通と関連したシナジー・プロジェクトの組成と邦産業とのコンソーシアム等を通じたプラットフォーム構築が考えられる。

このため、まず「シナジー・プロジェクト発掘調査の支援」としては、a)我が国との間を結ぶ海上輸送、プロジェクト案件背後の産業開発、資源や農産物の効率的輸送などの要素を考慮したプロジェクト調査実施や案件組成の支援、b)上記案件発

掘調査等を踏まえた我が国の関係省庁や機関間での情報共有・連携強化、先方国政府への提言力強化が期待される。

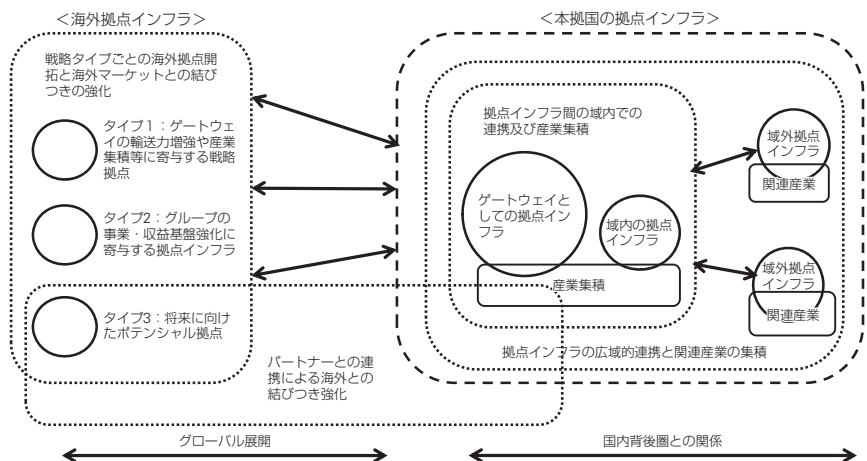
また「ビジネスモデル開発型のパイロットプロジェクト先導施策」としては、国の主導の下、先方国のニーズや邦企業の意向くみ上げのうえ、シナジー・プロジェクト開発をするとともに、PPPの活用とODAとの連携等による海外拠点インフラへの参画検討していくことが考えられる。

さらに、これらを支えるビジネス基盤整備の観点からは、a)広域経済計画やデータベース策定、規制制度整備の支援、b)公平な競争や市場開放、外資規制やリスク分担等のルールづくり、c)運営・オペレーションの円滑化等の面での政府間交渉の推進等が期待される。

4.1.2 交通インフラの海外展開に関するソフト基盤整備

交通分野において、海外事情に関する企業へのセクター横断的な情報支援システムの構築やカスタマイズサービスの充実が期待される。

具体的には、①国際的な人流・物流の動向と見通し、②現地制度・慣習・需給構造などの事業環境、③プロジェクト環境の国際比較、④国際交通・観光市場のマーケット分析等の情報発信の充実に加え、港湾や空港等のモード特性に応じ、専門的な情報収集やコンサル機能の構築が望まれる。



■図-5 港湾と空港のネットワークモデル

#### 4.1.3 人材育成や中長期的視野からのプロジェクト戦略

人材育成の観点からは、若手のプロジェクト・リーダー育成のため、プロジェクト・リーダー育成の大学での学科組成やカリキュラム充実、その中でのリーダーシップやプロジェクト判断力の育成が期待される。また人材ポートフォリオ戦略としては、海外企業とのコンソーシアム等を通じた人事交流、現地等の外部人材活用、官民交流等の機会拡大などが期待される。

これらによってリソースの充実を図っていく中で、中長期的戦略として、当該プロジェクトに係るビジネス・シークエンスのポテンシャル、国・地域におけるビジネスの縦横展開可能性等の見極め等を行っていくことが考えられる。

#### 4.2 国際競争力強化の観点からの経営資源としての複数インフラの戦略的活用

ゲートウェイ強化のための国内リソース有効活用や内外における複数インフラの戦略的活用として、国内基盤の充実とともに、本拠国のビジネス基盤強化にも資する国際展開のあり方を戦略的に検討していくことが重要である。

国内リソースのフル活用としては、国際拠点インフラの競争力強化のため、首都圏全体としての競争力強化に向けた羽田の国際化の一層の推進をはじめ、個々の空港だけではなく、より広域的な観点から、地域の特性を活かしつつ強みを引き出していく空港活用のあり方につき、空港オペレータや関係事業者、関係行政当局や自治体が連携して議論を深めていくことが期待される。

また空港民活法(民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律)スキームにより、地域の状況に応じ、同法の協議会を活用して地域が主体となって、広域的な国際競争力強化と地域活性化の観点から、地域の国際拠点空港を中核として広域的に一体として機能する

複数の空港活用の可能性につき検討し、これら観点到資する場合に、一定の条件設定の下、複数空港のパッケージ型入札を行うことを検討することも考えられる。

国際展開の観点からは、案件形成の鍵となる戦略方針を共有するパートナーやコンサルを開拓し、パートナーとの協力による段階的開発・共同開発等のあり方を検討していくことが期待される。

#### 4.3 複数インフラ活用による需要増進の環境整備

空港・港湾の利活用推進・需要開拓のため、インフラをマルチで活用し、魅力を増進していく発想醸成が期待される。即ち、マルチエアポート活用の広域的なインバウンド観光振興に向け、出入空港の異なる観光ルート開拓、広域レベルでの新規モデルルート開拓等、地域の魅力増進の取組みのほか、海外港湾と連携した物流創出と国内輸送円滑化の取組み等の検討が期待される。

また、官民連携による魅力的なビジネスモデルづくりや広域的な観光・物流戦略の策定、アジア諸国等への積極的セールス等の取組みとして、①個々の地域特性を活かした空港企業体、観光事業者や自治体、地方支分部局等の連携による空港利用促進の仕掛けづくりやセールス活動、②広域レベルでの国際観光旅行商品をつくるランドオペレーターの育成や外国人旅行(今後はとりわけ外国人個人旅行)の促進、③港湾運営会社や管理者、地方支分部局や物流事業者で協力したアジアのポテンシャル顧客へのビジネスモデル提案などが期待される。

#### 4.4 インフラビジネスの意識改革

海外の港湾/空港経営主体では、固定施設であるインフラのマネジメントから、結節ポイントと輸送機能を効果的に活用しながら貨物を目的地にまで運ぶ「付加価値あるサービス&サプライ

チェーン創造」ビジネスへと変革し、付加価値を増進しようとする動きがみられる。

インフラ経営主体にあっては、こうしたビジネススタイルの変化の中、インフラを結節点とする連続した動線を生み出すビジネスモデルを構築し、潜在顧客を含めて積極的にマーケティングしていくなど、インフラビジネスに対する意識改革が期待される。

### ■ コメントの概要

#### 1——発表全般についてのコメント

空港・港湾オペレータの海外展開、ターミナルオペレータのネットワーク化の効果、日本への示唆と政府の役割などについて明快に整理された貴重な発表内容だった。特に本拠国の国際競争力の強化に資する政策の方向性が示されていた。我が国ターミナルオペレータの運営ノウハウやインフラ技術の海外展開は望むべき方向と思われ、本発表は重要な示唆に富んでいる。

#### 2——空港民営化と地域計画の両立

##### 2.1 海外展開オペレータの立ち位置

規制緩和、空港民営化、海外展開などは時代の趨勢であるが、自由化の進展で我が国が忘れた両輪のもう一方を構築する時期ではないかと考える。それは市町村単位以上の地域計画を安定的・継続的な枠組みとする法制化である(これに関わる論点は、実は2008年の中野宏幸氏のコロキウム講演(「運輸政策研究」, Vol.11, No.2)で論じられた)。その理由は後述するが、日本と欧州のオペレータの展開イメージを対比すると図-6のように見える。

なお、ターミナルとして海外展開を考えるなら、日本の空港も長期計画を制度として持つことが必要であろう。国際競争力にはターミナルの競争力と後背地域の競争力の両者が必要であることは言うまでもない(図-7)。

## 2.2 規制緩和と公共性の両立

英米は新自由主義を推進しているが、1980年代以前から地域の計画制度や空港計画の制度等が存在していた。「個」だけに陥らず「地域・社会」を同時に考えることの大切さを理解していた。欧州の公共交通等では公共サービス義務の制度を創設してきたし、アメリカでも規制緩和を進めつつ、地域の交通計画の制度は存続・強化され、最近では土地利用にも踏み込んでいる(図-8)。個々が経済活動で儲けると同時に、社会の中での責任や役割を常に問いかける法的仕組みがある。

日本でもこれらの考え方は理解されているが、必ずしも適切に実行されてこなかった。図-9のように、前輪は市場主義・個人主義、後輪は地域・社会(公共性・公共心の重視)という両輪であるからバランスが保たれるが、日本は後輪のない自転車のまま、規制緩和と民営化が地域計画等の制度を持たないまま走り続けてきた。

今般、交通政策基本法などが創設されたので今後に期待したいが、地方分

権化の中で国がこの課題に一律の法的枠組みをつくりにくいことは問題である。オペレータの議論を超えるが、このままでは、我が国で公共心を持続するための取組みが難しく、地域が一丸となった課題解決も困難になるのではないか。

## 2.3 地域計画が重視されない背景

日本では以上の背景があり、手続きの簡素化や廃止、規制の緩和や撤廃、短期の(個人)利益追求が重視されてきた。それらを裏返せば、時間を要する「計画等の手続き」、規制に関わる「計画の効果」、個人に反する「地域」、短期に反する「長期の取組み」などが軽視されてきたことを意味する。

ただ、そのような思想が蔓延しているとすれば、他国地域の将来に関わる海外展開が長期的視野で長続きするだろうかという疑問も生じる。

空港については、それを地域の将来計画の中で位置づけ議論しなくてはならない。そのとき空港の存在を採算性だけで判断しないだろう。以前の法改正時に、国の基本方針に整合する空港

の将来計画を制度化する動きもあった。空港の法定将来計画があれば、それを地域の計画の中にも位置づけられる。

多少新しい兆しも見える。国土強靱化基本法では、地方は計画を作ることができる。一律の制度化は難しくとも、今後安定的な制度に繋がるかもしれない。安定というのは重要で、一回作っては終わりでは持続可能ではない。

将来の世代・社会のために今現在配慮すべき心、すなわち未来への想像力を広義の公共心と呼びたい。こういったものを維持し向上する努力を地域が行えることが重要になるだろう。

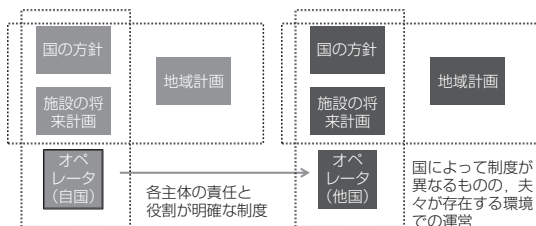
## 2.4 今後のオペレータへの期待

空港ビジネスが展開する他国との違いを理解するためには、本拠地(日本)での制度的な基盤固めも必要ではないだろうか。それらを理解した上で、オペレータが他国のターミナルの効率化や成長、地域の将来に貢献すると相手側に確信されれば、展開も一層現実味を増すのではないだろうか。

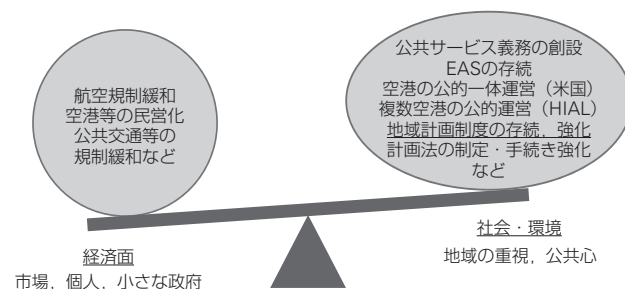
●日本のオペレータの展開イメージ(あえて極端に描けば)



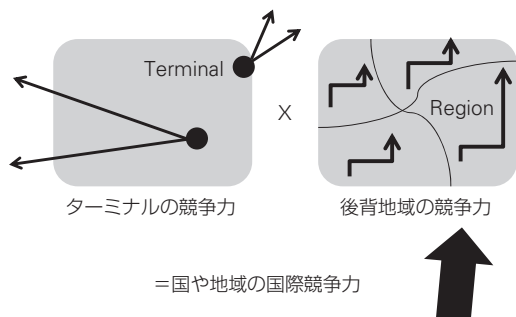
●他国のオペレータの展開イメージ



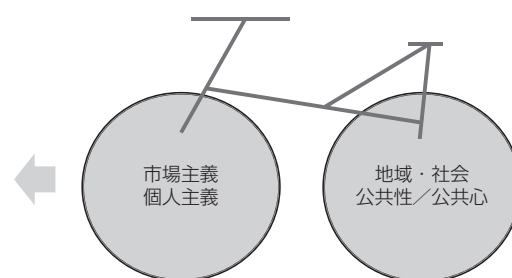
■図-6 ターミナルの海外展開のイメージ



■図-8 経済と社会・環境とのバランス(英米)



■図-7 国際競争力にはターミナルと後背地域両者の競争力が必要



■図-9 経済と地域・社会の両輪

## 3—コメンテータからの質問と回答

## 中野講師への質問

質問事項として3つ掲げさせていただく。

まず、空港を考えた場合、従来の成田、中部、関空とは別に、運営一体化が進むほかの空港までを想定しているのかということ。

次に、ターミナル事業のネットワーク効果はオペレータのみではなく、キャリアや地元地域に及ぶものなのか。またキャリアや地元地域に対してどのようなメリットが想定されるか。

最後に我が国の計画制度が他国と異なることが、運営を含む交通システムの海外展開上で課題となることはないか。

## 質問に対する回答

ご指摘のように、海外進出や国の将来を考えるには、まず国内での基盤強化や地域との強固な連携を図っていくことが前提になると思う。その際には、「国益としての国際競争力の維持向上のためのガバナンスをどう構築し、動かしていくか」を考えていく必要があり、まさに本質をとらえたご指摘をいただいたものと思う。

これをうまく機能させるためには、まず国益の定義と関係者への理解、そして国家的な優先順位をつけるアプローチが不可欠となる。国益といっても民間主体も参画しているので、どのようなミッションと協力の下に達成していくのか、よくコンセンサスを得ていく必要がある。屋井先生にコメンテータをしていただいた前回のコロキウムでは、「地域の公益の実現」に向けたあるべきガバナンス構造を論じたが、ご指摘のように同じ構造の問題意識が根底にある。

こうした国益実現のために、地域計画(のようなもの)が唯一の解なのかどうかは議論を深めていく必要がある。民間のオペレータは、それぞれに民間主体として目指す姿があるので、自律的に中長期的な戦略を描きつつ、主体的に地域

に参与していく仕組みが必要ではないかと思う。その意味で、「国・自治体・民間主体との間では緊張関係を保ちつつ、国益の方向に動いていく」というガバナンスの構築が望まれるのではないか。

以上の議論を前提とすると、はじめの質問については、国のゲートウェイとして、国際競争力のさらなる強化が期待されるご指摘の3つの空港が議論の対象になると思う。

次に、キャリアや地元地域に対するネットワーク効果は、必ずや存在すると考えている。例えば、キャリアに対する効果ではスキポール空港、地元に対する効果ではロッテルダム港湾公社で顕著に表れていると思う。ロッテルダム港湾公社では、結果として地元地域に産業の呼び込みなどクラスター形成に寄与し、さらなる効果が期待されている。

最後の質問であるが、ロッテルダム港湾公社は、政府・自治体と連携して、2030年に向けた戦略「ポートビジョン2030」を策定している。また、スキポール空港の場合、2009年の航空白書のベースとなったAlders Table(元住宅・空間計画・環境大臣のハンス・アルダース氏が政府の諮問を受けて、空港の将来像について、住民・スキポールグループ・エアライン・管制・政府関係者とともに検討した仕組み)がつくられ、国家戦略の下に、拠点インフラ経営主体やステークホルダーが一体となってバランスある対応方向が検討されており、アプローチとして参考になると思う。

## ■ 質疑応答

Q 港湾、空港、道路、鉄道と様々なインフラを取り上げているが、インフラの種類によって対応が変わってくると思う。なかには共通性があり一緒に対応できる種類のインフラもあるかもしれない。例えば、ネットワーク効果の場合、空港と港湾であれば同じような分

析ができるのではないか。鉄道は自ら運行するという点ではほかのインフラと異なる。こういう多方面のインフラを整備するうえでの分類、それぞれの対応について気づかれて整理されていれば教えていただきたい。

A 中野:広範な検討対象の中から、今回は特に港湾と空港のネットワーク効果に焦点をあてたが、鉄道と道路についても検討してみたい。今回調査対象とした道路系企業体は、公的企業というより、民営化されて完全な民間ビジネスとしての運営がなされ、海外にも展開している。複数インフラの戦略的運用の効果は異なるが、船社やエアラインのようなキャリア企業体の活動を介さないインフラ経営のビジネス面を含めたメリットについても分析を深めてみたい。

Q 今後、インフラを海外展開するにあたり、日本はすでに他国に比べて遅れを取っているように思う。そのような状況では日本の特徴を活かせればうまくいくのではないかと思うが、日本の特徴の活かせる点、良い点というものがあれば教えていただきたい。

A 中野:海外展開はタイミングが重要と考えている。世界各国の企業体の状況を見ても海外展開の歴史はまだ浅い。例えば、仁川空港も海外展開の歴史はここ数年であるが、2011年にはハバロフスク空港に投資を行っている。マーケットリサーチやストラテジック・パートナーの開拓に工夫を重ね、段階的に進めている。

諸外国の企業でもはじめからリソースを持ち合わせているわけではない。海外展開というのは油を落として、一点に落ちたものが徐々に広がっていくようなものと、某オペレータがコメントしていた。まずは地理的に近いところ、よく知っているところから手掛けていく。近いところではコアビ

ビジネスと関連した付加価値のあるビジネスを行う。遠いところではコアビジネスそのものをしっかりとやっていく。即ち、適切なリソースの所在、市場に対する知悉度を意識しながら展開をしている。それらが十分でないエリアについては適切なストラテジック・パートナーを探していく。

申し上げておきたいのは、欧州の有力な企業であってもいきなり、インドや中国に進出したわけではないということである。例えば、中規模の国や、ブラウンフィールド(既稼働インフラへの投資案件)など、リスクの小さい案件からは始めている。そのあと、ノウハウを積み重ねつつ、それらと組み合わせながら新たなビジネスチャンスを開拓していくといったアプローチをとっている。いずれにしても、タイミングを逃すと大きく遅れを取ることもない。

Q 官民が一体となって進めることや国益が重要ということだったが、官と民では目的がかみ合わないところがあるのではないと思う。国益とは何か、またその調整はどのようにするのか。これまでの鉄道の海外展開では必ずしもgive and takeではなかった。海外展開することによって自分にも帰ってくるメリットがあるのか。

A 中野:国益が何かについては、関係者で議論を深め、積み重ねていく必要がある。スキポールグループも、パリ空港公団のように海外展開をターゲットとしてきた。しかし政府サイドからは、空港ビジネスの海外展開にはどういう意味があるのか、アムステルダムにとってどういうメリットがあるのかという問いかけがなされ、オランダではそういう議論が重ねられてきた。その中でようやく国益の輪郭のような

ものが見えてきている。今のスキポール空港の事業は、そうした公私の間での緊張関係の中で成り立っているとも考えられる。このようにアムステルダムのために何ができるのか議論を重ね、国の競争力強化に寄与するビジネスのあり方を模索しながら海外展開を進めている。

Q ほとんどの国際的な組織体はもともと官が行っており、今も組織体の株の多くを官が所有している。海外展開には2つの意味があり、一つは国益という意味、もう一つはODAの財源が少なくなってきた、その代りに収益も得られる事業を展開しようという意味があると思う。

モード別に考えてみると、港の場合には先に船社のアライアンスがあり、船社が貨物を集めたときに拠点とならない港がスキップされてしまう。シンガポールなどはスキップされては困るということで、オペレータ側が貨物を集めようということになり、オペレータ対船社の競争の中で今の形が出来ている。

そのあと、空港での取組みが出てくる。空港で最初に海外展開をしたのがパリの空港公団である。国益と事業の収益と2つの意味合いがあると思う。

一方、日本では港湾は地方に工場を展開する地域計画そのものだった。そのモデルを海外に展開して、海外で立派に港づくりをお手伝いして、その国に貢献してきた。収益は追求して来なかったが、追求すればできたかもしれない。

道路にしても、ジャカルタの道路ネットワークは日本の道路公団がお手伝いをしてきた。ジャカルタでは道路公団の仕組みがそのまま使われている。

運賃水準もマニラなどより高く、十分にペイできた。またその収益をベースにしてニュータウンも開発できた。そのため鉄道網の構築がやや遅れた。

つまり、欧米も日本も出発点は同じだったはずである。日本でも80年代に公団が海外事業展開をしようという話もあったが、国に参入されては困るということで民間会社に反対された経緯がある。そのあおりを受けて港の海外展開もできなくなってしまった。

港、鉄道、道路、それぞれ海外展開には違う成り立ちがあったはずである。それをみな同列で扱うことに問題はないのか。海外も国がリスクを負うような形で展開してきた経緯がある。その歴史を見ずに現在の最先端の海外の取組みだけを見て日本の戦略を練っていいものかどうかということを感じる。

A 中野:貴重なコメントとして、今後に活かしていきたい。

#### 参考文献

- 1) 中野宏幸[2013], “海外インフラ経営企業体の国際展開戦略に関する一考察”, 「運輸政策研究」寄稿中。
- 2) Forsyth, P. et al[2011], “Airport alliances and mergers - Structural Change in the airport industry?”, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 17, pp. 49-56.
- 3) 柴山多佳児・家田仁[2008], “ローカル公共交通サービスの「グローバル・オペレータ」”, 「運輸と経済」, 第68巻, 第10号, pp. 58-66.
- 4) Carpintero, S.[2011], “The Competitive Advantages of The Spanish Companies in the International Toll Road Industry”, *Journal of Civil Engineering and Management*, Vol. 17(4), pp. 483-493.
- 5) 中野宏幸[2014], “フランクフルト・ハーン空港の経営戦略—LCC/貨物空港としてのビジネスモデルの戦略的活用”, 「運輸政策研究」, Vol. 16, No. 3, pp. 32-36.
- 6) 中野宏幸[2013], “ロッテルダム港の港湾経営戦略—ビジネスモデルの変化と戦略的チャレンジ—”, 「港湾」, Vol. 90, pp. 34-35.
- 7) 中野宏幸[2008], 『地域交通戦略のフロンティア—英国のダイナミズムに学ぶ—』, 運輸政策叢書 第5巻, 運輸政策研究機構。

(とりまとめ: 中野宏幸, 北野喜正)