

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 —

(第116回運輸政策コロキウム(平成25年12月2日)報告概要)

中野 宏幸 国土交通省総合政策局情報政策課長 博(工)、Mphil

1. 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の分析

海外の交通企業体は、民営化・商業化を契機として、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、競争力強化を図るとともに、新興国等の市場開拓を進めている。2000年代以降は欧州のみならず、アジアの企業体も積極的に事業拡充して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にも影響を及ぼしていくと考えられる。

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に対して報告者が行ったインタビューをベースに、インフラ経営企業体の事業拡充戦略を、①内外への同種インフラへの水平的展開と②関連事業展開で本体の付加価値を高める総合的展開の両面からとらえた。

そして、①企業体の台頭・発展の動態的要素(外部要因)、②事業拡充の戦略的要素(内部要因)の各分類から、グローバル展開行動の背景・動機等の行動要因を分析した。

この中では、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、「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」という仮説を設定し、海外企業体の分析を通じ、港湾/空港経営に関するネットワークモデルの所在を確認した。

2. 国の競争力強化に向けた戦略モデル

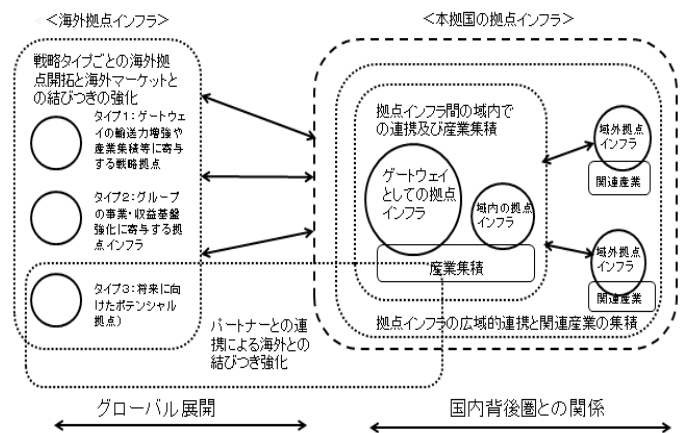
行動要因分析から、ゲートウェイの競争力強化を目指す港湾と空港分野のモデルとして、ロッテルダム港湾公社とスキポールグループのビジネスモデルを抽出し、その「強み」発揮の要素を整理した。

この分析を通じて提示したネットワークモデルは、国際競争力強化の観点から、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である。

その特徴として、1)メインポート強化と関連要素の集積・強化、2)国内インフラリソースの連携や有効活用、3)海外拠点の拡充と関連要素の集積があげられる。

このため本体機能の強化を図るとともに、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、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、戦略的な海外拠点開発を進めている。

■図 港湾及び空港のネットワークモデル



3. 我が国の国家戦略の方向性

我が国では、国内市場縮小や新興国需要伸長の中、資源エネルギー・農産物などのリソース制約等が顕在化してくる。こうした我が国固有の環境を考慮し、海外企業のビジネスモデルの変化の本質をとらえつつ、経済産業の活動基盤として機能する交通インフラを国内外で戦略的に活用していくことが期待される。

このためには、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」に向けた発想の醸成が重要で、ネットワークモデルを参考にした国家戦略の要素は、以下のとおり。

- 1) 国の競争優位を目指す国際展開戦略として、我が国との間のサービス&サプライチェーン構築、鉱物資源や農産物の効率的輸送等の要素を考慮した我が国との結びつきを強める海外拠点インフラの先行的開発、交通分野における情報共有・人材育成等のソフト基盤整備
- 2) 国際競争力強化の観点から、首都圏など広域的な観点からの空港/港湾力強化や国内リソース有効活用、国内外での複数インフラの戦略的活用の検討推進
- 3) 複数インフラ活用による観光・物流等の需要増進の環境整備
- 4) インフラビジネス経営の意識改革

なお本論は全て、報告者の個人的見解である。