

# 海外グローバル企業体のインフラ経営戦略の考察

## —国際競争力強化に向けて—

中野 宏幸 主任研究員

### 1. 研究の目的及び構成

グローバルな外部環境は大きく変化しているが、このような中、「インフラの戦略的活用・競争力向上により、国の競争力をどう維持強化していくか」が本論の問題意識である。この点に関して新成長戦略（2010年5月）は、①港湾や空港といった国際インフラ力の立ち遅れと強化の必要性、②アジアを中心としたインフラの国際展開の重要性等を指摘している。

さてグローバルに市場・企業の動きをみると、海外のインフラ経営企業体は、民営化・規制緩和を契機として、M&Aや提携等で競争力強化や事業拡充を進めている。企業体によっては政府と一体となって競争力を強化している。

我が国にはインフラ経営の海外活動はほとんどないが、本論は、先行展開する海外企業体（港湾、空港、鉄道、道路）の事業拡充戦略を客観的に観察し、その行動原理等の考察を通じ、競争力施策推進に資することを目的としている。

今回の報告では、海外のインフラ企業体の生起・発展などの進化特性、ビジネスモデルの特徴等を報告する。

今後は海外展開の動機等行動原理を分析するとともに、ケーススタディとして、国の競争力を資するモデルに着目し、その「強み」発揮の要素の抽出等を行い、我が国への示唆に結び付けていく。

### 2. インフラ経営のグローバル企業体の台頭・発展

海外のインフラ経営の企業体は、いつどのような背景で生起し、また発展・進化してきているのかをモードごとに把握する。特に、①競争環境などのマーケット要因、②民営化等の制度要因との関連に着目する。

総括すると、海外では、①国内市場の成熟化や交通量の伸び悩み、②新興国など海外市場の飛躍的発展、③インフラ間の競争などの競争激化、④欧州やアジアにおける民営化やPPPの導入、を契機として、グローバル企業体が台頭・発展してきている。

これらは、海外展開が本格化している時期に着目すると、①1990年代初頭からのコンテナ・ターミナルオペレーター、②1990年代中半から

の空港・鉄道・道路オペレーター、③2000年代中半からのアジアの空港オペレーターや港湾経営主体の動きに大別される。各企業体は、特に2000年代以降、積極的に事業拡充しており、分野によっては、近いうちにグローバルな勢力図が決まってくる可能性もある。

こうした中で、我が国は、「これからどのようなスピード感で、どのような方向に進んでいくべきか」の判断が求められる。

### 3. グローバル企業体のビジネスモデルの傾向や特徴

グローバル企業体のビジネスモデルにつき、共通的な特徴・傾向あるいはモードごとの特徴を把握する。

総括すると、海外のグローバル企業体は、厳しさを増す国際環境のなかで、コアとなるインフラ事業にフォーカスして付加価値を高める水平的・総合的展開を進めており、差別化しうるモデルを追及している。そして本拠国・地域で基盤強化を図り、これをベースに海外のポテンシャルマーケットに進出・展開している。

企業体によっては、官民一体となって、国の競争力強化に向けた国家ビジョン実現を追及している。

これらの動きがさらに進展すると、新興国など市場開拓が進むとともに、我が国のインフラ競争力低下や経済的地位低下等の面に影響を及ぼすおそれがある。

### 4. 今後の研究の方向

我が国では海外のインフラ経営の活動はほとんどなく、インフラ経営（港湾、空港）は、インフラごとの管理運営が基本となっている。

こうした現状の下、我が国の状況に照らし、我が国に適した手法で、アジアの活力を取り込みつつ、内外のリソースの戦略的開発・活用を図り、我が国の競争力強化を目指すには、どうすべきなのか、を念頭に置いて分析していく。

そして「アジアとともに発展していくインフラ経営・活用戦略はどうあるべきか」との視点に立ち、我が国の政策フレームワークの方向性について考察していきたい。