

交通インフラ経営のグローバル競争戦略

—世界の潮流と海外企業体戦略のダイナミズムに学ぶ—

A Study on Global Competitiveness Strategies of Transport Infrastructure Management
—Lessons from Dynamism on Global Trends and Overseas Enterprises Strategies—

国土交通省総合政策局情報政策課長

Directors of Information Policy,
MLIT, Policy Bureau

中野 宏幸 博(工), Mphil

NAKANO Hiroyuki Ph.D. , Mphil

1. 問題意識

- 交通インフラを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？

2. 世界の潮流

- 海外の交通インフラ経営企業体は、民営化・規制緩和を契機とし、複数インフラ経営等の事業拡充と海外展開を推進。
- 官民あいまって国の競争力強化を志向するモデルも所在。

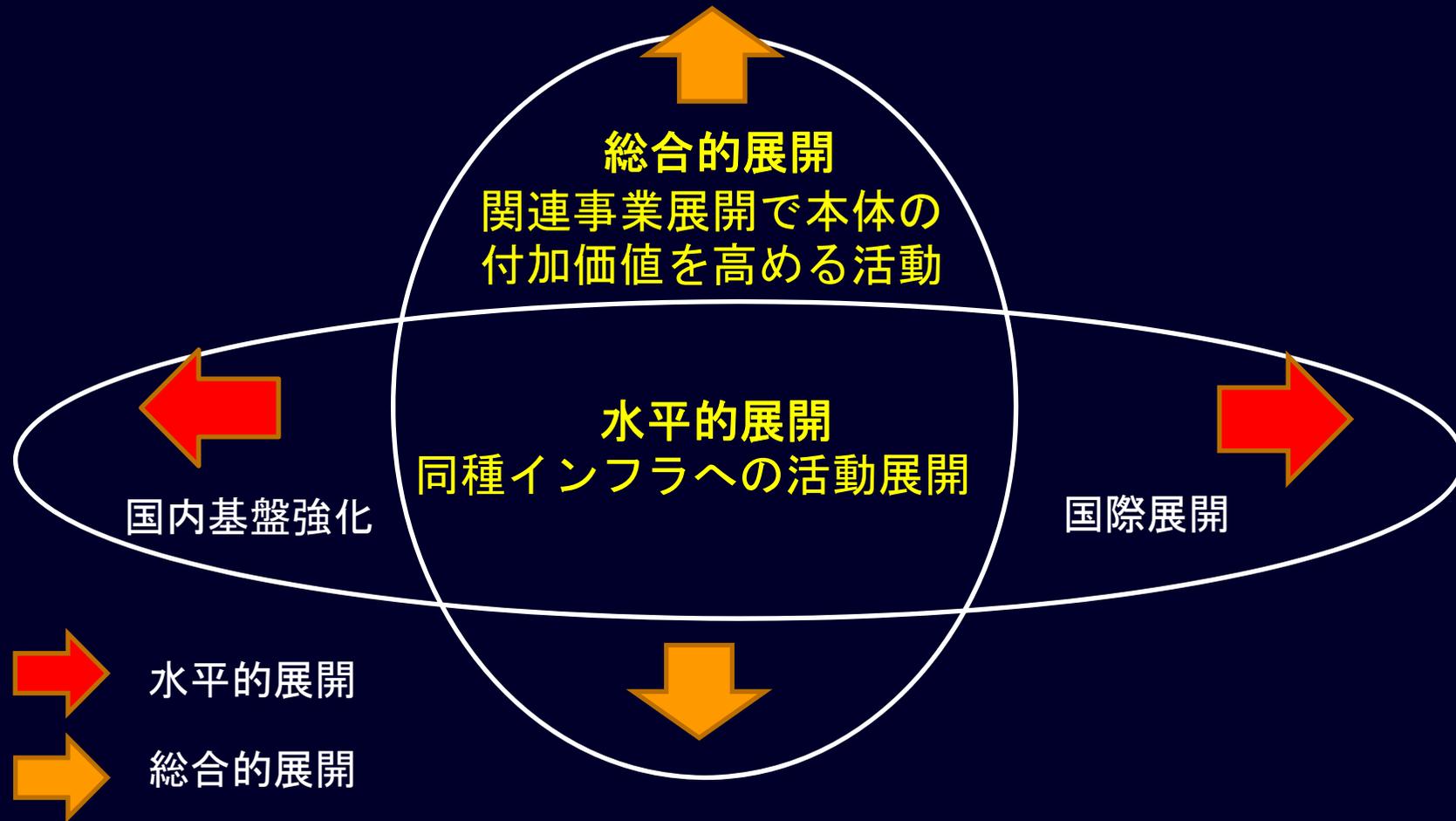
①新興国等市場開拓の進展、②我が国インフラ競争力へ影響

3. 検討の流れ

- 世界の潮流、先行展開する海外企業体の戦略を俯瞰。特に国の競争力強化に寄与する港湾・空港のビジネスモデルに注目。ネットワークモデルの所在を確認。
- 我が国固有の環境を踏まえ、国の競争力強化に向けた視点を考察。

注) 本論は全て、機構での研究等をベースにした個人的見解であり、所属する組織としての見解を述べたものではありません。

2. 対象とする企業戦略類型と行動要素



○「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。

3. 調査手法等

○調査対象の海外企業体(交通4分野)

モード	港湾	空港	鉄道	道路
調査対象企業体(インタビュー企業体数)	8(6)	12(10)	7(4)	6(4)
企業類型	<ul style="list-style-type: none"> ・4大メガ・コンテナターミナルオペレーター(4) ・アジアと欧州の主な港湾経営主体(4) 	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州系の主なオペレーター(4) ・アジア系の海外展開を行う主な空港オペレーター(4) ・建設・開発系(3) 	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州・アジアの主な国鉄・メトロ系の海外展開企業体(4) ・ローカル系オペレーター(3) 	<ul style="list-style-type: none"> ・以下の主な建設開発・コンセッション企業体 ・スペイン・ポルトガル系(4) ・フランス系(1) ・イタリア系(1)

※) 空港はForsyth.P, et al [2011]、ローカル系鉄道オペレーターは柴山・家田[2008]、道路系はCarpintero, S.[2011]を参考に抽出

○調査手法

- ①各企業体年次報告・論文・プレスリリース等
- ②海外企業体や有識者、政府へのインタビュー調査

○調査内容

- 1) グローバル展開の行動要因(外部要因、内部要因)
- 2) 戦略ツールと期待効果
- 3) マネジメントなどの工夫

港湾分野におけるグローバル企業体の事業展開

	企業体	経営形態	本拠国等拠点地域での活動		主な事業展開地域					
			拠点インフラ	インフラ機能関連事業	欧州	北米	中南米	アジア・豪州	中東	アフリカ
ステベ系	PSAインターナショナル (1997年民営化)	政府系投資会社が株式保有	シンガポール	港湾IT・サービス等	○		○	○		
	ハチソンポートホールディングス (1994年設立)	民間	香港	港湾IT・サービス、ロジスティックス等	○		○	○	○	○
	ドバイポートワールド (2005年設立)	政府系企業が過半株式保有	ドバイ	港湾IT・サービス等	○	○	○	○	○	○
船社系	APMターミナル (2001年グループより独立)	民間	各地	港湾IT、ロジスティックス等	○	○	○	○	○	○
港湾経営主体系	ロッテルダム港湾公社 (2004年企業体化)	政府・自治体が株式保有	ロッテルダム	港湾IT、鉄道・パイプライン等	○		○	○	○	
	アントワープ港湾公社 (1996年企業体化)	自治体出資公社	アントワープ	港湾IT、内陸コンテナ積替基地等	○			○	○	○
	上海国際港務(集団)有限公司 (2003年企業体化)	自治体等が過半株式保有	上海	港湾IT・サービス、ロジスティックス等	○			○		
	釜山港湾公社 (2004年公社化)	政府出資公社	釜山	港湾IT・サービス、物流団地開発等	○			○		

注) 主な事業展開地域の○印は、4大オペレーターについては、コンテナターミナル展開地域、港湾経営主体系については、経営参画や港湾間の提携協力等の主要な国際展開活動を行う地域を指す。

空港分野におけるグローバル企業体の事業展開

	企業体	経営形態	本拠国等拠点地域での活動		主な事業展開地域					
			空港数	インフラ機能関連事業	欧州	北米	中南米	アジア・豪州	中東	アフリカ
欧州系オペレーター	フラポート社（独） （2001年上場）	自治体が過半株式保有	2	グランドハンドリング、商業・サービス、不動産等	○		○	○		
	スキポールグループ（蘭） （1958年会社化）	政府・自治体が過半株式保有	4	商業・サービス、不動産等	○	○		○		
	パリ空港公団（仏） （2005年会社化）	政府が過半株式保有	13	商業・サービス、不動産等	○		○		○	○
	アエナ（スペイン） （1992年設立）	政府企業	47	航空管制及び航空管制センターの運営	○	○	○			
	マンチェスター空港グループ（英） （2001年設立）	自治体と企業が過半株式保有	4	商業、不動産等	○					
アジア系オペレーター	チャンギ空港会社 （2009年設立）	政府企業	2	商業用コンセッション・サービス等	○			○		
	香港机场管理局 （1995年設立）	公社	3	航空貨物サービス、商業、不動産等				○		
	マレーシア空港持株会社 （1991年設立）	政府系企業が過半株式保有	21	商業、ホテル、農業関係等	○			○		
	仁川国際空港会社 （1999年設立）	政府が過半株式保有	1	商業・ビジネス・レジャーの複合体指向	○			○		
建設・開発・投資系	アベルティス（スペイン） （2003年設立）	民間	3	空港によって、観光・投資促進事業等	○	○	○			
	フェロビアル（スペイン） （1952年設立）	民間	6	インフラ関連サービス事業や建設等	○		○	○		
	ホフティフ（ドイツ） （1873年設立）	民間	2	ビル建設、都市開発、不動産、ホテル・病院等	○			○		

注）本拠国等拠点地域の欄の空港数と主な事業展開地域の○印は、それぞれの地域において、各企業体が所有あるいは資本参画して空港やターミナル等の事業を行うものを指す。

鉄道分野におけるグローバル企業体の事業展開

	企業体	経営形態	本拠国等拠点地域での活動		主な事業展開地域					
			拠点インフラ	インフラ機能関連事業	欧州	北米	中南米	アジア・豪州	中東	アフリカ
国鉄・メトロ系 オペレーター	ドイツ鉄道 (1994年設立)	政府が株式保有	長距離や地域・都市鉄道	ロジスティックス、鉄道関連、バス、コンサル等	9つのビジネスユニットとアリーバ（2010年合併）等グループ会社で展開					
	フランス国鉄 (1983年公社移行)	公社	鉄道ネットワーク管理運営	エンジニアリング、鉄道関連、コンサル、バス等	5つのグループ部門とケオリス（マジョリティ株式保有）等グループ会社で展開					
	パリ交通公団 (1949年設立)	公益企業	メトロ・郊外急行線・トラム等	バスを含めた公共旅客交通サービス	○		○	○		○
	香港MTR (2000年株式上場)	政府が過半株式保有	鉄道、空港高速、トラム	不動産開発、商業・住宅地開発、通信、広告	○			○		
ローカル オペレーター	ヴェオリア・トランスデブ（仏） (2010年合併設立)	民間	トラム・都市鉄道等	バス、BRT、フェリー、カーシェアリング、自転車レンタル等	○	○		○		○
	ケオリス（仏）（1999年に企業合併）	仏国鉄が過半株式保有	トラム・メトロ	バス、地域間バス、フェリー、カーシェアリング、駐車場等	○	○		○		
	アリーバ（英国） (1938年設立)	ドイツ鉄道が株式保有	都市鉄道	バス（中長距離バス、水上バスを含む）	○					

注）主な事業展開地域の○印は、各企業体で鉄道・トラムの事業運営参画を行っている地域を指す。

道路分野におけるグローバル企業体の事業展開

	企業体	経営形態	本拠国等拠点地域での活動		主な事業展開地域					
			拠点インフラ	インフラ機能関連事業	欧州	北米	中南米	アジア・豪州	中東	アフリカ
スペイン系	アベルティス (2003年設立)	民間	国内最大手 約1500km	駐車場、通信インフラ、ロジスティックパーク等	○		○			
	シントラ (1998年設立)	民間	約500km	駐車場、交通量検知、道路サービス等	○	○	○			
	OHL コンセッション (2000年設立)	民間	約70km (海外は約4200km)	電子課金、道路サービスのほか、鉄道・港湾・マリーナの運営等	○		○			
フランス系	ヴァンシ (2006年に仏ASFを傘下企業化)	民間	国内最大手 約4400km	電子課金・道路サービスのほか、駐車場・橋梁、鉄道インフラ等	○	○	○			
イタリア系	アトランティア (1999年民営化)	民間	国内最大手 約3100km	電子課金、道路サービス・マネジメント等	○	○	○	○		
ポルトガル系	ブリーサ (1997年～2001年に民営化)	民間	国内最大手 約1600km	電子課金、道路サービス等のほか、高速鉄道や空港運営に関与	○	○				

注) 主な事業展開地域の○印は、有料道路事業やコンセッション、オペレーションに関連する事業を行う主な地域を指す。

○分析の流れ

1. 問題意識は何か？

2. インフラ経営企業体のグローバル展開の行動原理

1) 台頭・発展の背景は？（外部要因）

2) 企業としての戦略的な要素は？（内部要因）

3) ビジネスモデルのモード横断的特徴は？

3. 国の国際競争力強化に向けた企業体戦略

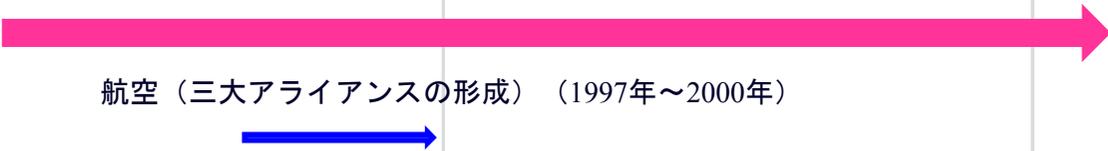
～港湾と空港のネットワークモデルとは？～

～競争力強化の「強み」発揮の要素とは？～

4. 我が国への示唆

～我が国の国家戦略のさらなる視点は？

海外企業体のグローバル展開の発展段階

1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
<p><フェイズ I : 港湾コンテナターミナルの発展></p>  <p>海運（メガ・アライアンスの形成）（1994年～2001年）</p>			
<p><フェイズ II : 空港オペレーターの発展></p>  <p>航空（三大アライアンスの形成）（1997年～2000年）</p>			
<p><フェイズ II : 鉄道・道路オペレーターの発展></p> 			
<p><フェイズ III : ポートオーソリティ、アジアの空港オペレーター></p> 			
<p><ファンドや投資銀行等の展開></p> 			

内部要因①(港湾コンテナターミナルオペレーター)

○マーケットでの支配的優位性確保

・世界の特定の拠点港湾整備や建設・マネジメントの高度のノウハウの活用等による競争者への参入障壁構築・強化。

⇒「Fortress Hub(支配的な事業者のみがコントロールする要塞のようなハブ)」を構築。競争的優位性強化(※)

○コア・コンピタンスの徹底追及・磨き上げ

1) 多様なポートサービスへのアクセシビリティ、2) ターミナルユーザー便益への貢献、3) 競合港湾からの模倣の困難化

⇒オペレーションの効率性、ヒンターランドへのアクセスのクオリティ、プロセスのイノベーション(※)

(※)Notteboom, T and Rodrigue J.P.[2011]

内部要因②(港湾コンテナターミナルオペレーター)

○船社系⇒コストセンター

ネットワークとターミナル統合で、船社活動サポート。大型船就航の港湾をカバー。「信頼性と効率性を確保して、ステベの攻撃から身を守る」(Midoro, R et al [2005])

○ステベ系⇒プロフィットセンター

コアサービスをフィージブルかつ収益的地域で地理的再生産。

(Oliver, D. et al[2007])

○金融・投資系オペレーター⇒アセットマネジメントとポートフォリオ

1) 独占的な利潤ポテンシャル、2) 多様なマーケットで再生産、地理的分散による需要変動回避、ライバルの価格設定や金融・政治リスクへの対応 (Notteboom, T and Rodrigue J.P.[2011])

内部要因②(港湾経営主体)

- ・専門的知見の提供、固有の「ランドロード(※)モデル」とマネジメント手法の輸出
- ・臨海部での産業開発や鉱物資源等関連産業誘致等を通じた海外港湾でのビジネスシーケンスや本国との取引開拓
- ・ブランド価値向上を通じた自社基盤への貨物呼び込みなどメインポートへの接続、国際ポートネットワーク構築の指向

(⇒ロッテルダム港湾公社)

※) 港湾管理者が岸壁など基本施設を整備・提供。民間企業がクレーンと機能施設を整備・所有し、荷役サービスを提供するタイプの港湾

内部要因①(空港オペレーター)

- ・空港民営化初期⇒空港管理と経営の経験度でまさる欧州等の大手空港オペレーターは、他空港取得でビジネス拡張。

- ・他のグループに取り込まれる、リスクファンドが入ってくるなど、脅威が常に存在。建設・開発系の企業体も積極参入。

運営を効率化し、経営技術向上の必要性を認識。

- ・世界的にはほとんど公的管理。空港民営化の極めて限られたチャンスをとらえ、民営化していくものがあれば、参画について積極的検討(欧州系オペレーター)。

内部要因②(空港オペレーター)

○欧州空港オペレーター

- ・(タイプ1) 収益性重視。所在エリア、旅客規模、成熟・成長、収入・EBITDAの規模等を勘案。
- ・(タイプ2) ブランド価値向上を通じた自社基盤への旅客の呼び込み・メインポート発展を相対的に重視。国際的空港間競争の認識、国際的な空港間競争を踏まえた他空港との連携強化

(⇒スキポールグループ)

○アジア系オペレーター

- ・収益性や航空需要重視⇒人材有効活用、空港の専門的・システムティックなノウハウ提供
- ・国・産業間での中長期的な結びつき強化も重視

内部要因③(港湾コンテナターミナルオペレーター) ⇒コストや効率性向上面でのシナジー効果

- ・ 本部での一元的契約 (ガントリークレーンやターミナルトラクターなど)、ターミナル機材の共同購入による価格引き下げ
- ・ 共通ITシステムとマネジメント・ノウハウの活用による差別化
- ・ 共通OSによる効率化の推進 (会計等のバックオフィス機能等)

- ・ R&DアウトプットのITプラットフォームや集中的ワークショップを通じた共有
- ・ エンジニアリングリソースの共有による効果的対応 (ノウハウや人材の共有、テクニカルサポートや人材教育等)

内部要因③(空港オペレーター)

⇒コストや効率性向上面でのシナジー効果

○グループ化で、共通化によるコスト削減や効率化が可能

- ・ランプ・バス車両や消防車など、大量買入れ・共同購入によるコスト削減、より大きい交渉力での保険有利化
- ・本社機能の一体化や会計・情報システムの集中化
- ・共同研修システム、共同マーケティング等のコスト削減
- ・世界標準の商業契約を空港中核オペレーターと締結
- ・世界レベルの技術・情報・経営システムの入手の有利化

○空港は固有性が高いローカルビジネス。共通のものを導入するのは難しい面あり。賃金や合理化の要素など、状況異なる(欧州系オペレーター)。

内部要因④(港湾コンテナターミナルオペレーター) ⇒総合的展開と高付加価値サービス提供戦略

・港湾産業に構造的インパクト。「固定的で空間的な存在」⇒「企業体のロジックに基づくターミナル運営企業体のサプライチェーン・ネットワークの構成要素」

・欧州：ターミナルオペレーターは、ロジスティックネットワークにインランドターミナルを統合化、鉄道やバージへの直接的な関与。

・ヒンターランド戦略は、欧州とアジアなど、地域によって差異。

内部要因④(空港オペレーター)

⇒総合的展開と高付加価値サービス提供戦略

- ・航空収入の減少、規制緩和や商業活動重視で、商業や多目的活動進展。

- ・「空港は、個性の熟知が大事」

- ・エアポートシティは、1990年代に導入。不動産・航空・商業で、シナジー効果を期待。内外の空港で、空港関連事業展開(欧州系オペレーター)。

- ・空港の魅力は、プロフィットがあがるし、「空港内外の複合体」としての存在により、オフィスやロジスティクスセンターの立地という発想につながる。バランスの取れた集合体としての運営が重要(欧州系オペレーター)。

○ 港湾・空港企業体の海外展開

< 港湾 >

- ・コンテナターミナル: 10年以上の経験を経て、企業類型的にグローバルなビジネスモデル構築。
- ・港湾経営主体: 収益性をベースとしつつも、メインポート強化のモデル・ツール模索。

< 空港 >

- ・ターゲット・手段・対象空港タイプは多様。 収益性・収入源の多様化に加え、経営ノウハウ・技術や資金共有化は共通的傾向。
- ・収益性をより重視するフラポート・ADPタイプと、相対的にメインポートとのネットワーク効果重視のスキポールタイプ
- ・アジア: 双方の要素を睨み、国レベルでのつながりやビジネスシーケンスも考慮して、模索・展開。

○ 鉄道・道路企業体の海外展開

<鉄道>

- ・欧州自由化の動向：英国等の上下分離の見直しの動き
国内旅客鉄道の自由化の動向
- ・提携の新ステージ：国鉄系＋ローカル系企業体
- ・公共交通のマルチモデル

<道路>

- ・2000年前後でのコンセッションへの戦略転換
- ・収益性の高いコンセッション＋料金收受など
- ・新たな展開：ヴァンシ・コンセッションズ（仏）：空港ビジネスに関し、ポルトガルの10空港の買収先として選定（2012年12月）

◎ビジネスモデルの特徴・傾向

①コア・コンピタンスであるインフラビジネスからの発展・進化

- 1) 付加価値向上の水平的・総合的展開
- 2) 本拠国・地域で基盤強化→国際展開

- ・オペレーター系⇒コアビジネスの付加価値向上
- ・建設・開発系⇒コンセッションの知見活用
他分野に展開⇒空港など
- ・異なるインフラ間⇒ex コンセッション+港湾経営主体
- ・交通サービスと関連して価値を高める新規戦略領域開拓

② 「競争と連携」「パートナーシップ戦略」

- ロッテルダム港とアントワープ港
⇒競争関係のコンテナ、企業クラスターの連携構築
- 空港グループ間、金融・投資系グループとの提携関係
ローカル・パートナーとの協力関係など
⇒2000年；フラポートとスキポールのPantare（パンタレス）
⇒2008年：ADPとスキポール提携、2011年に仁川空港参画
- 多様な連携・協力
⇒エアレール（フラポート、ルフトハンザ、ドイツ鉄道）
⇒スキポールグループとスカイチーム（デルタ航空）

③地域・顧客戦略とプロジェクト・マネジメント

BRICS等の新興国、成熟国(欧州、北米)のバランス
ブラウンフィールド(※)や自治体顧客

マスタープラン策定やO&Mサポート

マジョリティ・マイノリティでの資本参画、これらの組み合わせ

④創造的知見蓄積・学習

一定期間でノウハウ蓄積、グループで活用、戦略見直し

⑤中長期を睨んだ多面的思考

ビジネス・シーケンス、国・産業で長期的なつながり

※)既稼働インフラの更新段階から投資する案件

⑥魅力的なビジネスモデル追求と積極的マーケティング

- ・クリエイティブな民間ビジネスへ
- ・インフラ基軸のビジネスモデルの売り込み
- ・ローカル・パートナー提携でマーケットリサーチ
現地法人M&A

⑦人材育成・活用

⇒語学をベースとした教養、グローバル人材ストック

<空港ビジネスの例>

グローバル・マネジメントスキル+ローカルな経験

グループ内の空港のマネジメントレベルの全体会合・研修
若手幹部の海外業務経験、ローカル幹部の本部業務経験、
パートナーシップやコンソーシアム内での人事交流

<目次>

1. 問題意識は何か？

2. インフラ経営企業体のグローバル展開の行動原理

- 1) 台頭・発展の背景は？（内部要因）
- 2) 企業としての戦略的な要素は？（外部要因）
- 3) ビジネスモデルのモード横断的特徴は？

3. 国の国際競争力強化に向けた企業体戦略

～港湾と空港のネットワークモデルとは？～

～競争力強化の「強み」発揮の要素とは？～

4. 我が国への示唆

～我が国の国家戦略の要素は？

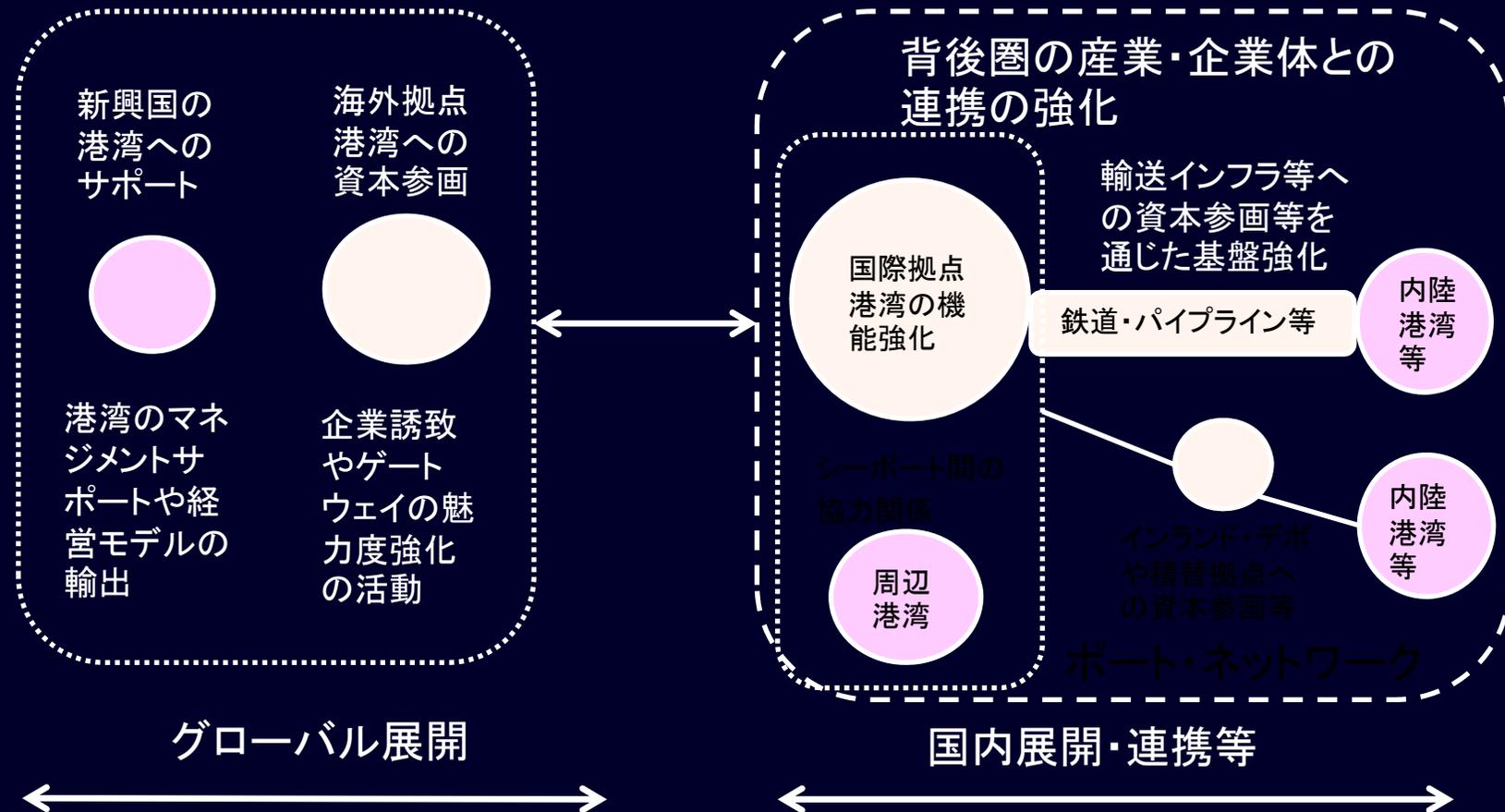
○港湾経営主体（ロッテルダム港湾公社）

拠点	ロッテルダム港
企業体	株式会社：ロッテルダム市が約70%、オランダ政府が約30%の株式保有
歴史	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1932年；ロッテルダム港湾局設立 ・ 2004年；株式会社化（2004年までは、ロッテルダム市が港湾経営）
港湾事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 港湾地区のインフラ（岸壁・土地等）整備、土地貸付、ハーバーマスター、港湾振興等の港湾の開発・管理運営等。 ・ 2008年に、コンテナターミナル等建設計画”マークフラステⅡ”開始。全体計画は2020～2030年に完成予定。 ・ オマーン・ソハール港の港湾運営、インド、中国、ブラジルなどへの展開

○空港経営主体（スキポールグループ）

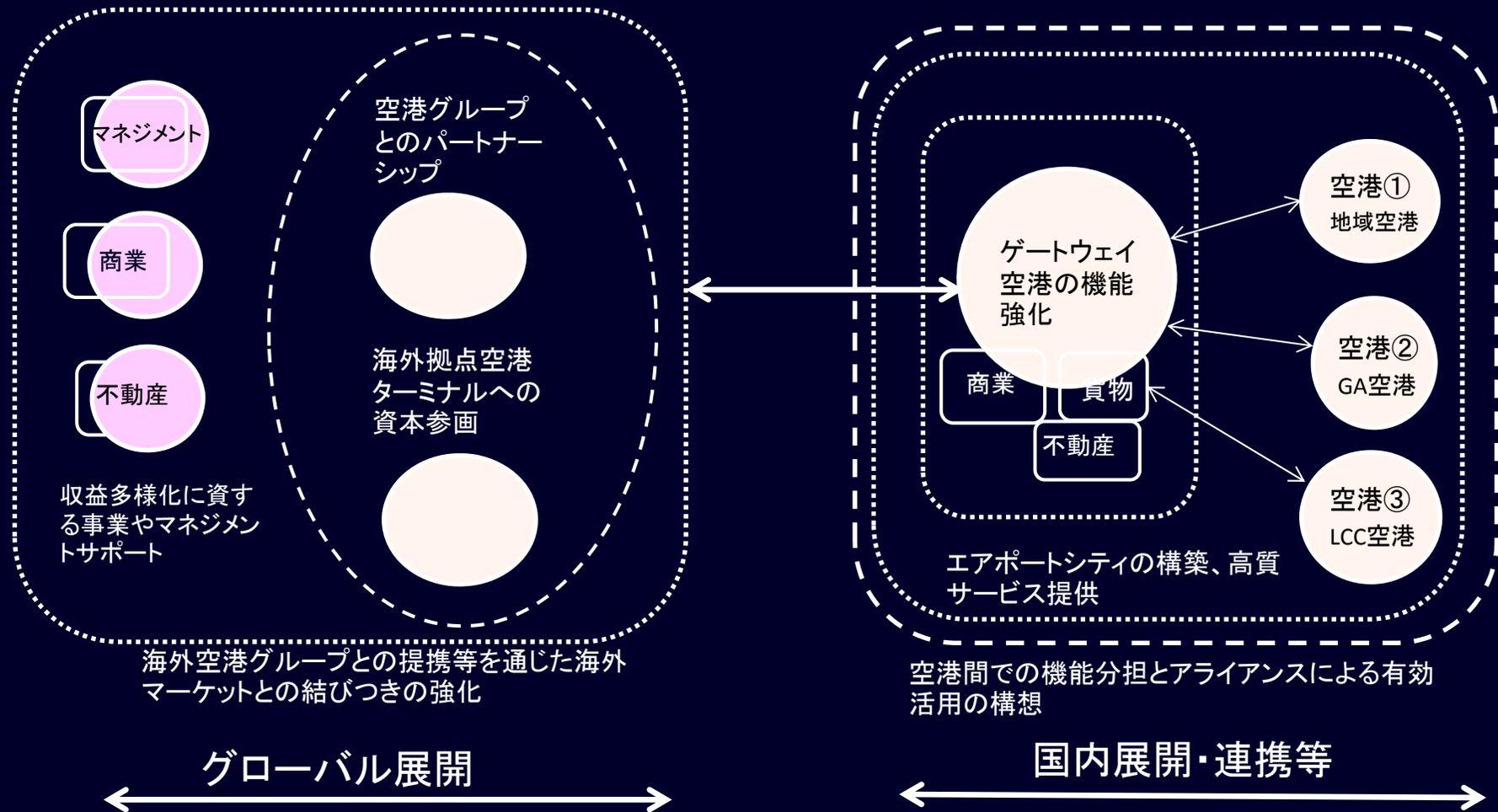
拠点	アムステルダム・スキポール空港
企業体	株式会社：オランダ政府が69.8%、アムステルダム市が20.03%、パリ空港公団（ADP）が8%、ロッテルダム市が2.2%の株式保有
歴史	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1916年スキポール空港、軍用空港として供用開始。 ・ 1958年株式会社化。 ・ 2008年にADPとDual Hubパートナーシップ締結。ADPが8%の株式保有。 ・ 2010年にJFKターミナル4の100%株式取得

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。

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) 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。

ロッテルダムビジネスモデルの特徴

1) メインポートの機能・事業基盤強化と魅力度向上

⇒ 本体機能の向上、関係主体や政府など連携による企業・利用者にとっての国際拠点港湾の魅力向上

2) リソースの有効活用と国内拠点強化戦略

⇒ 交通回廊のコントロールなど背後地への物流円滑化、港湾周辺での産業クラスター形成

3) 海外の戦略拠点開発と需要喚起・集約

⇒ グローバル展開含めた広域レベルでの水平的展開とメインポートへの集約、海外からの企業誘致、ノウハウの蓄積

スキポールのビジネスモデルの特徴

1) 本体機能向上と事業・収益基盤の強化

⇒メインポート強化と戦略拠点拡充により、メインポートに人流・物流、企業体や産業を惹きつけていくビジネスモデルの指向

⇒海外拠点充実、内外での非航空ビジネスにより収入源の多様化を進め、事業・収益基盤強化の戦略

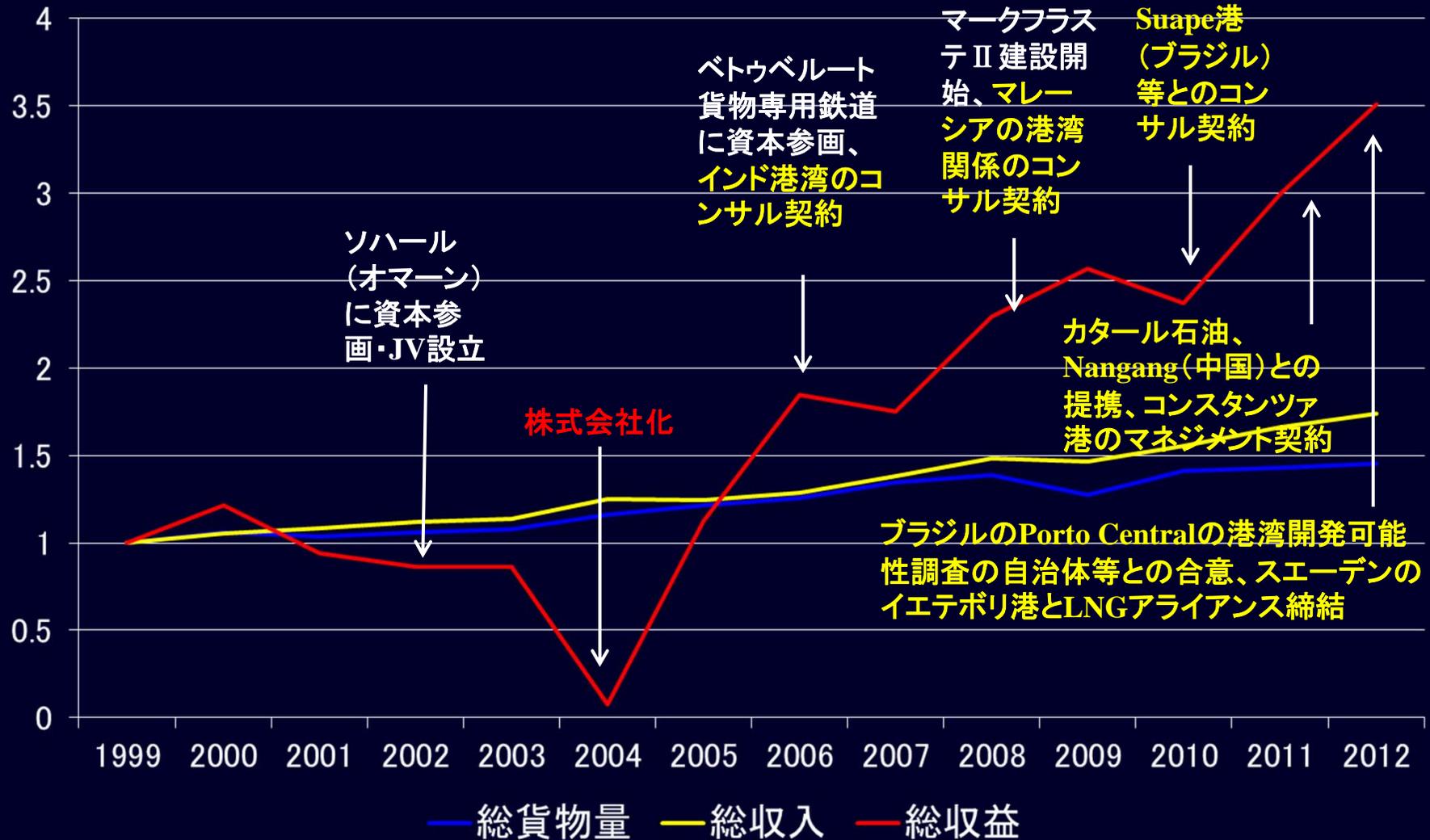
2) グローバル基盤強化

⇒戦略拠点強化やマーケット開拓、ストラテジック・パートナーやエアラインとの連携によるネットワークの質量的充実

3) 機能分化のグループ戦略と国内リソース活用

⇒産業クラスターを含むエアポートシティの構築、機能分担による国内空港の有効活用と競争力強化

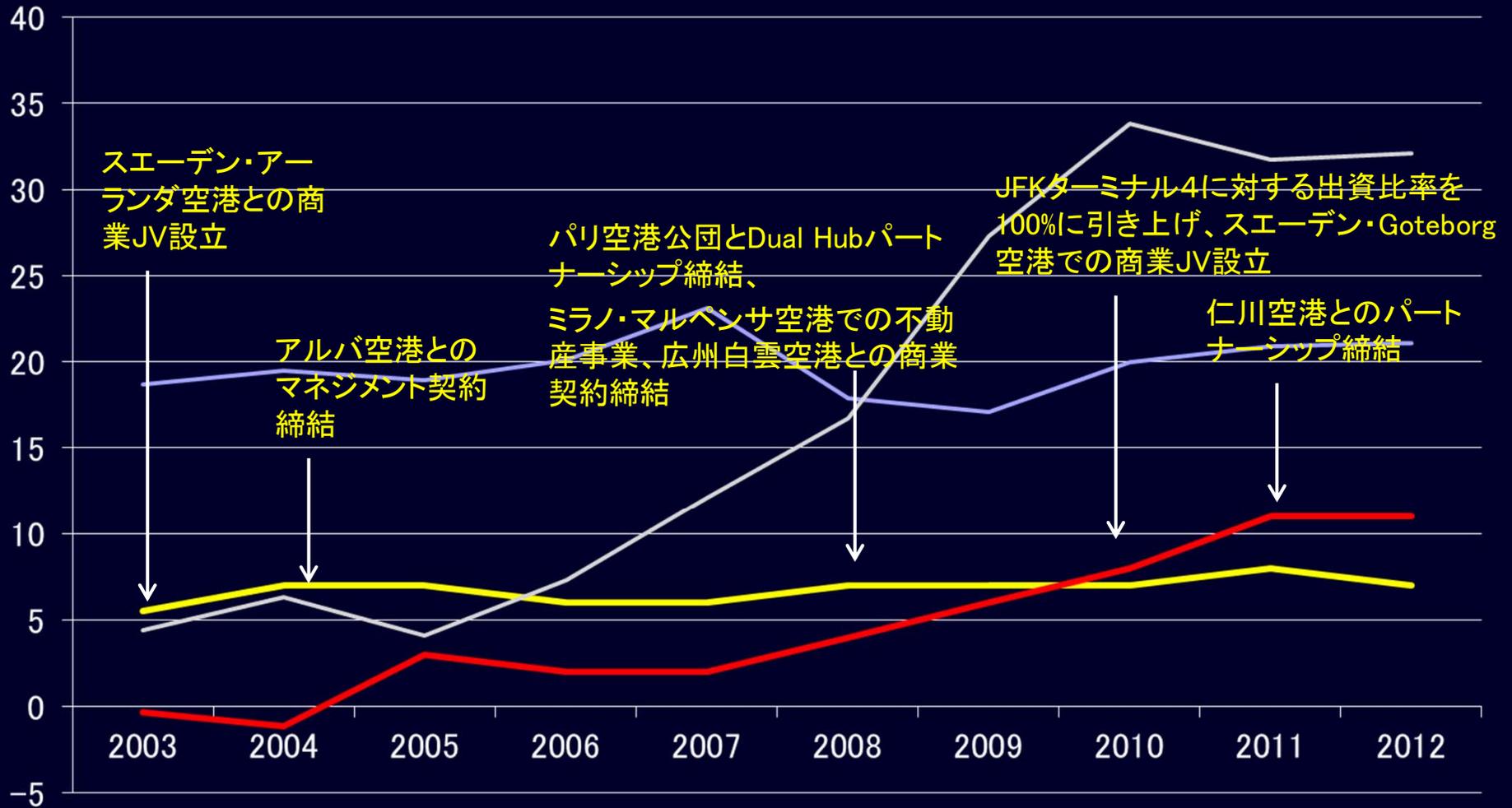
ロッテルダム港湾会社の収益等の推移



注) 1999年を1とした場合の収益等の推移である。ロッテルダム港湾公社年次報告、Eurostatより作成。

スキポールとフラポートの海外収入等の割合

— スキポールの参画・提携ビジネス収入 — スキポールの参画・提携ビジネス収益
— フラポートの海外ビジネス収入 — フラポートの海外ビジネスEBITDA



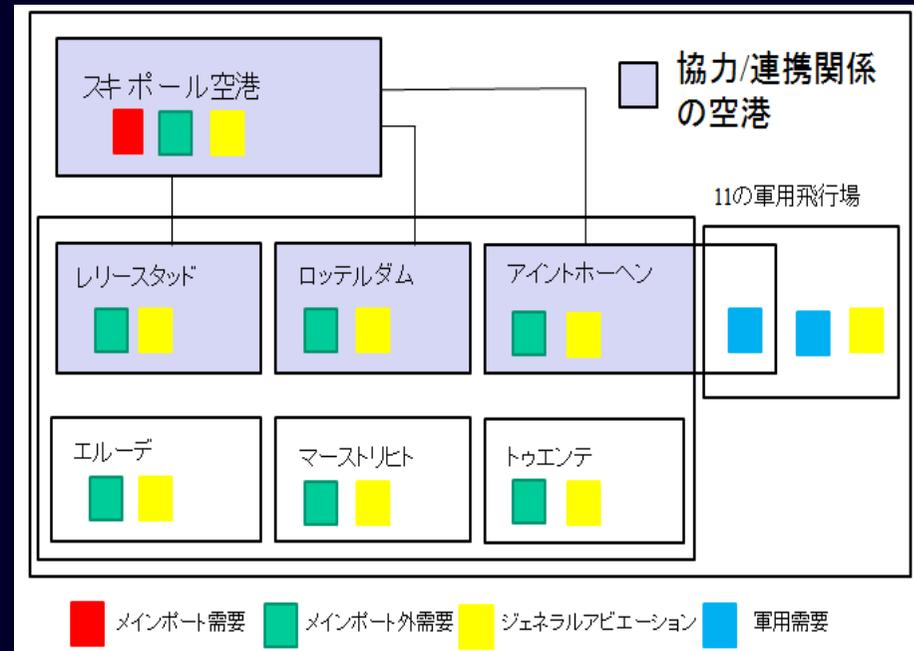
※) 収入・収益等に対応したグループ全体の該当項目に対する割合(%)を示している。

スキポール空港のグループ空港間でのSelective Development構想 (検討段階) >

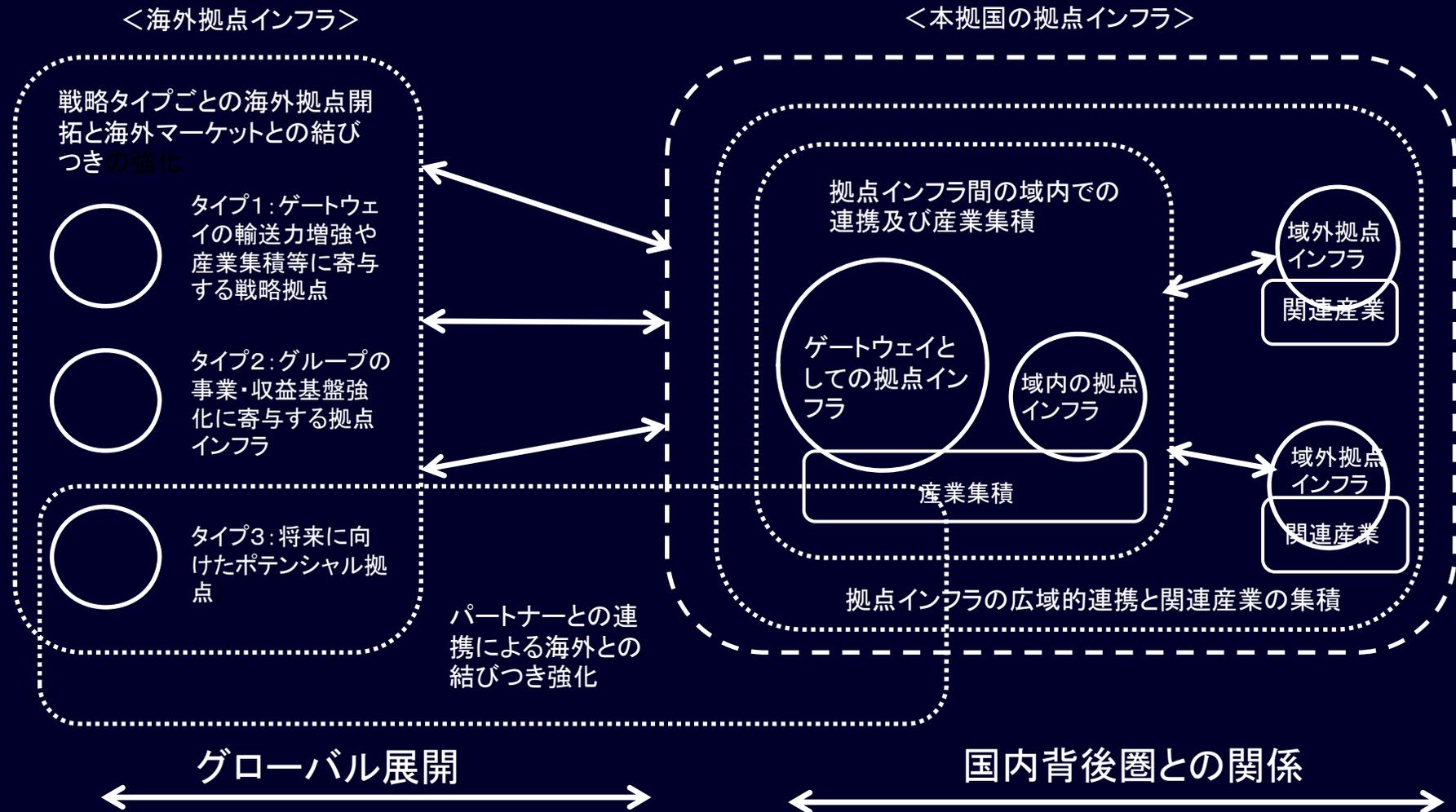
1. 2009年の航空白書を踏まえた構想。空港容量制約のあるスキポール空港とグループ内の3空港(ロッテルダム、アイトホーヘン、レリースタッド)との間で、スキポール空港の補完の観点から需要と空港容量との適合化と空港間での機能分化を図り、環境への影響を配慮しつつ、空港と周辺地域の発展を目指すもので、これら各要素のバランスある発展を指向。

ネットワーク需要の拠点空港への優先的配置とPoint to Pointの需要の拠点空港外への配置

2. 市場原理をベースとした空港間の機能分担、空港活用ルール設定、空港利用料等によるインセンティブ等の政策ツールを想定。



港湾及び空港の国際競争力強化 のネットワークモデル



第3章のまとめ

・ロッテルダム港等の分析から、以下の3つの要素を有する「メインポート強化のネットワークモデル」の類型の所在を確認。

1) メインポート強化と関連要素の集積・強化

- ① 本体機能の強化
- ② 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
- ③ 事業・収益基盤強化、収入源多様化の要素を睨んだ総合的戦略

2) 国内インフラリソースの連携や有効活用

- ① インフラリソースの機能分担やフル活用の経営戦略
- ② 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
- ③ 政府を含めた関係主体間での緊密な連携

3) 海外拠点の拡充と関連要素の集積

- ① 海外拠点・マーケット開発の拠点ごとの戦略目的と開発時間軸の設定
- ② ストラテジック・パートナーの選定、地域・ツール選別
- ③ 一定の時間をかけたノウハウの蓄積とコンサル開拓等情報収集・共有

<目次>

1. 問題意識は何か？

2. インフラ経営企業体のグローバル展開の行動原理

- 1) 台頭・発展の背景は？（外部要因）
- 2) 企業としての戦略的な要素は？（内部要因）
- 3) ビジネスモデルのモード横断的特徴は？

3. 国の国際競争力強化に向けた企業体戦略

- ～港湾と空港の「ネットワークモデル」とは？～
- ～競争力強化の「強み」発揮の要素とは？～

4. 我が国への示唆

- ～我が国の国家戦略のさらなる視点は？

○拠点インフラ強化に向けた取組み

1. 港湾

- ・2010年8月に京浜港と阪神港を「国際戦略港湾」に指定。
- ・2011年の改正港湾法で、国際戦略港湾で港湾運営を一元的に行う「港湾運営会社制度」を創設。
- ・特例埠頭会社指定(2012年10月;大阪港及び神戸港、同12月横浜港、2013年9月;東京・川崎港申請)

2. 空港

- ・2011年5月、関空の国際拠点空港としての機能の再生・強化及び関西における航空輸送需要の拡大等のため、関西国際空港と大阪国際空港との経営統合法案が成立。
- ・2012年4月、新関西空港株式会社設立。
- ・2012年7月、関西国際空港と大阪国際空港が経営統合。

○我が国固有の環境と競争力強化に向けたさらなる論点

○交通インフラは、内外の経済産業基盤として機能。

○リソース制約を認識のうえ、複数インフラの戦略的活用等で、どう競争力強化を図るか？

<国際展開>

①国内市場縮小と新興国需要伸長、②資源エネルギー・農産物などリソース制約等の中、海外のインフラ開発の中で、どのように寄与していくか？

<国内インフラのフル活用>

○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、首都圏等のインフラをどう活用していくか？

<需要喚起>

○国内インフラのフル活用、複数インフラの広域的活用で、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？

○国の競争力強化のさらなる視点

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

⇒我が国との結びつきを強める国際展開

2) 国際競争力強化の観点からの経営資源としてのインフラリソースの有効活用

⇒ゲートウェイ強化のための国内リソース有効活用

3) 需要増進等のインフラ利用促進の環境整備とインフラビジネスの意識改革

⇒インバウンド観光や物流開拓に向けた取組み

視点①(我が国に寄与するプロジェクトの育成強化)

我が国との結びつきを強める海外拠点インフラ戦略
として、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

- 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

ex) ミャンマー(ティラワ港プロジェクト)では、港湾と背後地とあわせた国際物流拠点整備や港湾EDI整備による国際物流の効率化を推進

◎シナジー・プロジェクト発掘調査支援

⇒我が国とを結ぶ海上輸送、背後の産業開発、資源や農産物の効率的輸送等を考慮したプロジェクトの調査支援と案件組成

⇒案件発掘調査結果等を踏まえた関係省庁・政府機関間での情報共有・連携強化

◎ビジネスモデル開発型のパイロットプロジェクト先導

⇒国の先導的役割の下、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

⇒案件発掘調査をベースとした先方国政府への提言力強化

⇒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

◎基盤整備に関する政府間交渉の推進

- ①広域経済計画やデータベース策定、規制制度整備の支援
- ②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
- ③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

◎交通インフラの海外展開に関するソフト基盤整備

- ・交通分野で、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やカスタマイズサービスの充実

- ⇒国際的な人流・物流の動向と見通し分析、プロジェクト環境の国際比較の分析

- ⇒現地制度・慣習等の情報集約・発信、事業環境・人材など

- ⇒シンクタンク等でのノウハウ蓄積、国際交通・観光市場のマーケットリサーチ的機能充実。

- ・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

◎人材育成戦略や中長期的視野からの戦略

○若手のプロジェクト・リーダー育成

⇒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組成と充実、リーダーシップやプロジェクト判断力の育成

○人材ポートフォリオ戦略

⇒海外企業とのコンソーシアム等を通じた人事交流、外部人材活用、官民交流の機会拡大等

○中長期的なプロジェクト経営戦略

⇒事業としてのシーケンス、国・地域における縦横展開の中長期的なビジネス可能性等の見極め等

視点②(経営資源としての国内リソースの有効活用)

国際競争力強化に向け、内外の複数インフラの戦略的活用や国際ゲートウェイ強化のための国内リソースのフル活用

○広域的な視点からの国際競争力強化

- ・羽田の国際化の一層の推進、羽田と成田の接続機能の充実
- ・個々の空港を超えて広域的な観点から、地域の特性を活かしつつ、需要増とあわせて、強みを引き出していく空港活用のあり方についての議論推進
- ・航空と鉄道等とのコードシェア活用

○空港民活法(※)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。これら観点到に資する場合に、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

(※)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

◎海外空港開拓によるポテンシャル強化

- ・我が国ゲートウェイ競争力強化に資するマーケット開拓
- ・相互の強みを活かすストラテジック・パートナーやコンサル開拓
- ・パートナーとの協力による段階的開発・共同開発等の検討

◎アジアの物流ポテンシャルの開拓と国内港湾連携

- ・上海・長江流域等急成長の内陸市場・生産拠点を有する海外の拠点港湾と連携した物流創出の取組みと国内港湾連携の検討
- ・上記物流円滑化の観点から、港湾間での広域連携や内航フィーダー輸送活性化、インランド・デポ等の輸送効率化

視点③(需要増進等のインフラ利用促進の工夫)

マルチインフラ活用・連携の視点からの需要増進の取組み(インバウンド観光の魅力増進、アジアの拠点港湾等との協力による物流創出など)

⇒マルチエアポートのインバウンド観光振興等により、地域の魅力増進や人の流れをまとめる取組み

- ・ 出入り空港の異なる観光ルート開拓
- ・ 広域レベルでの新規観光モデルルート設定等選択肢増加
- ・ ツーリスト需要の分散やチャーター便の設定等

マルチエアポート活用の事例

○東北観光推進機構・地元自治体・東北運輸局 による東北観光基本計画を踏まえた広域的な地 域魅力度向上・観光施策推進の取組み

・国際観光旅客（インバウンド）に対応したマルチ空港活用型の観光の推進

⇒新潟・仙台・函館空港の活用（台湾のエバー航空の定期便活用）、秋田・福島空港の活用（台湾の復興航空のチャーター便の設定等

⇒推進機構による環境整備と地元自治体や運輸局による連携開拓の取組み

⇒魅力ある東北の国際観光旅行商品をつくる取組みの推進（広域的なモデルルート構築、アジア各国へのアピールなど）

視点③(需要増進等のインフラ利用促進の工夫)

○インフラビジネスの意識改革

- ・「固定施設のオペレーター」から、拠点インフラを活用する旅行や物流創出する「サービス&サプライチェーンの創造・実現主体」へ
- ・マーケットリサーチを踏まえ、潜在顧客へのビジネスモデルの積極的売り込み

視点③(需要増進等のインフラ利用促進の環境整備)

○魅力的なビジネスモデルづくりと広域的な観光・物流戦略づくり、アジア諸国等への積極的セールス

⇒個々の地域特性を活かして、空港企業体、観光事業者や自治体、地方支分部局等が連携。空港利用促進の仕掛けづくり、セールス展開

⇒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

⇒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市場開拓

ご清聴ありがとうございました。