

海外グローバル企業体のインフラ経営 戦略の考察

—国の競争力強化へ向けて—

A Study on Infrastructure Management Strategies of Global Enterprises
—Perspectives for Enhancing Competitiveness of Japan —

(一財)運輸政策研究機構 運輸政策研究所 主任研究員

Senior Research Fellow,
Institute for Transport Policy Studies

中野 宏幸 博(工), Mphil

NAKANO Hiroyuki Ph.D. , Mphil

1) 研究の目的と背景

1) グローバルな外部環境変化の中、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？

国交省成長戦略（2010年5月）は、我が国の国際インフラ競争力の立遅れとともに、アジアへのインフラ展開の重要性を指摘。

2) 海外ではインフラ経営企業体は、民営化・規制緩和を契機とし、M&Aや提携等で事業拡充。企業体によっては政府と一体となって競争力強化。

①新興国など市場開拓が進むとともに、②我が国インフラ競争力の相対的低下と経済的地位低下のおそれ。

3) 我が国にはインフラ経営の海外活動はほとんどないが、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。行動原理等の考察を通じ、国の競争力強化推進に資することを目的。

2) 研究のロジカル・フレームワーク

<外部環境の変化>

<海外のインフラ経営モデル
からの戦略ツールの考察>

新興国等の成長発展
中での海外企業
体の市場開拓進展

海外のインフラ経営
の企業体の台頭・競
争力強化

我が国インフラ競争
力の相対的低下

インフラ経営・活用戦
略の要素

①インフラの国際展
開のあり方

②国内インフラの競
争力強化・有効活用
のあり方

③インフラの利用促
進に向けた環境整
備のあり方

<目標>

国の競争
力強化

産業・都市
地域の総体
的な競争力
と魅力度の
向上

3) 本研究における観察の対象等

○対象企業体

交通4分野（港湾、空港、鉄道、道路）のインフラ経営を複数国で展開する企業体。「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を指す。

○対象とする企業戦略

水平的展開：同種インフラへの活動展開

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

インフラ経営の事業拡充手法：上記インフラ経営手法に加え、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。

4) 研究の構成

< 今回の発表内容 >

1. 研究の背景と目的

2. インフラ経営のグローバル企業体の台頭・発展

～インフラ経営の企業体は、いつ頃発生し、どう進化してきているか？～

3. グローバル企業体のビジネスモデルの傾向や特徴

～モードごとの特徴あるいは共通の傾向は何か？～

4. 海外展開の行動原理と特定企業体の戦略考察

～インフラ企業体の海外展開の動機は何か？～

～国の競争力強化に資するモデルのケーススタディ～

5. 我が国への示唆

5) 研究の手法

○グローバルな企業体の戦略につき、年次報告・論文・現地報道等の文献調査、可能な範囲で有識者や企業体等へのインタビュー調査を実施

＜港湾: 8企業体＞	＜鉄道: 7企業体＞
○コンテナ・ターミナルオペレーター 4大メガターミナルオペレーター(PSA、ハチソン、DPW、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)	○国鉄・メトロ系事業者 (ドイツ鉄道、フランス国鉄、パリ交通公団、香港MTR) ○ローカル・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)
＜空港: 11企業体＞	＜道路: 6企業体＞
○欧州系オペレーター(フラポート、スキポール、パリ空港公団、アエナ) ○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)	○スペイン系(アベルティス、シントラ(フェロビアルグループ)、OHL) ○フランス系(ヴィンチ)、ポルトガル系(ブリーサ) ○イタリア系(アトランティア(アウトストラーデ・イタリア))

○キャリア（エアラインや船社）とは異なり、インフラ経営に関するグローバル企業体の企業戦略・行動原理はほとんど把握されておらず、また総合的/体系的・セクター横断的な分析を行った研究はみられない。

目 次

1. 研究の背景と目的

2. インフラ経営のグローバル企業体の台頭・発展

ー市場・制度環境等の外部環境の変化とグローバル企業体の動きー

3. グローバル企業体のビジネスモデルの傾向や特徴

4. 海外展開の行動原理と特定企業体の戦略考察

5. 我が国への示唆

＜港湾＞

- ・1960年代に始まったコンテナリゼーションは、1990年代以降、アジア域内物流増、トランシップ貨物の増加等に伴い、急速に進展
- ・ターミナルビジネスは、1960年代の船社の専用ターミナル展開に始まり、1990年代初めからは、港湾民営化進展の中、ステベ（港運事業者）系のオペレーターがグローバルにビジネス拡充^{（注1）}。定期船キャリアパワーへの対抗も要因^{（注2）}。
- ・港湾経営主体（ポート・オーソリティ）は、2000年代頃から欧州やアジアで、港湾公社・会社化を契機として、経営拡充・海外展開

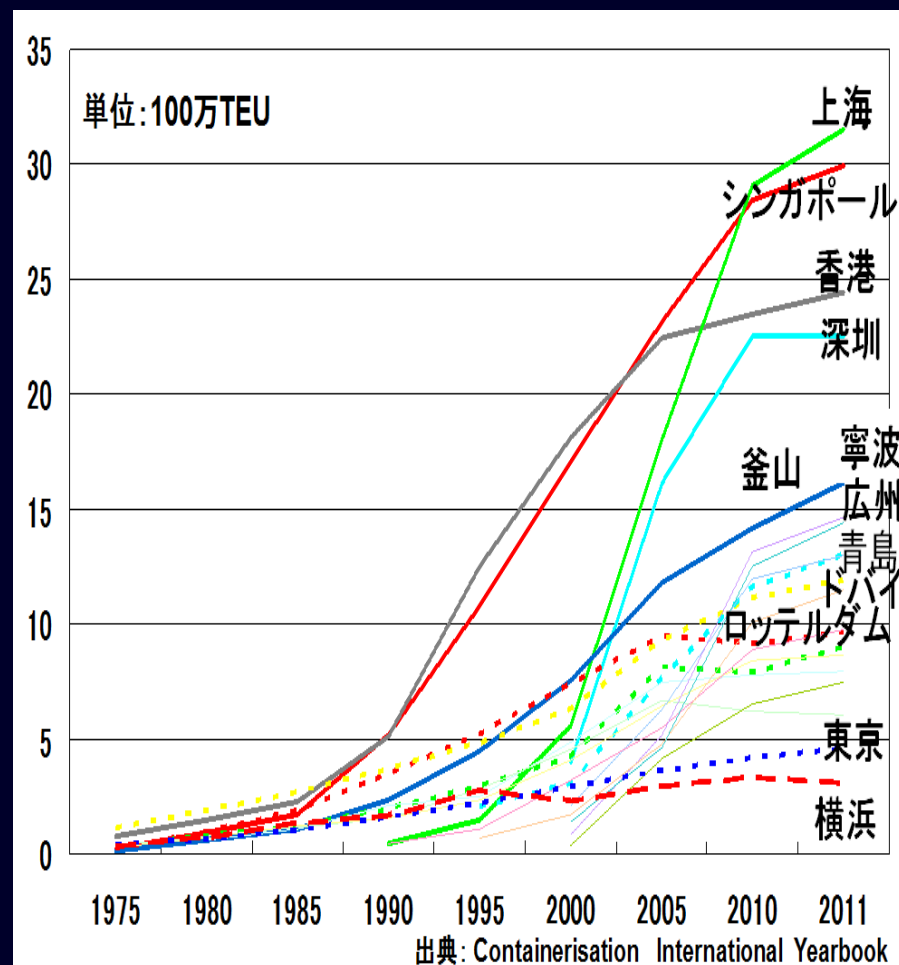
注1）Oliver, D. et al (2007)、 注2）Notteboom, T. (2007)

- ・2011年のコンテナ取扱量は、1975年の約33倍で、2000年の2.4倍
- ・アジアの港湾の取扱量が伸長。2011年は、上位10港のうち、8港を占める。欧州ではロッテルダムが第10位、ドバイは第9位。

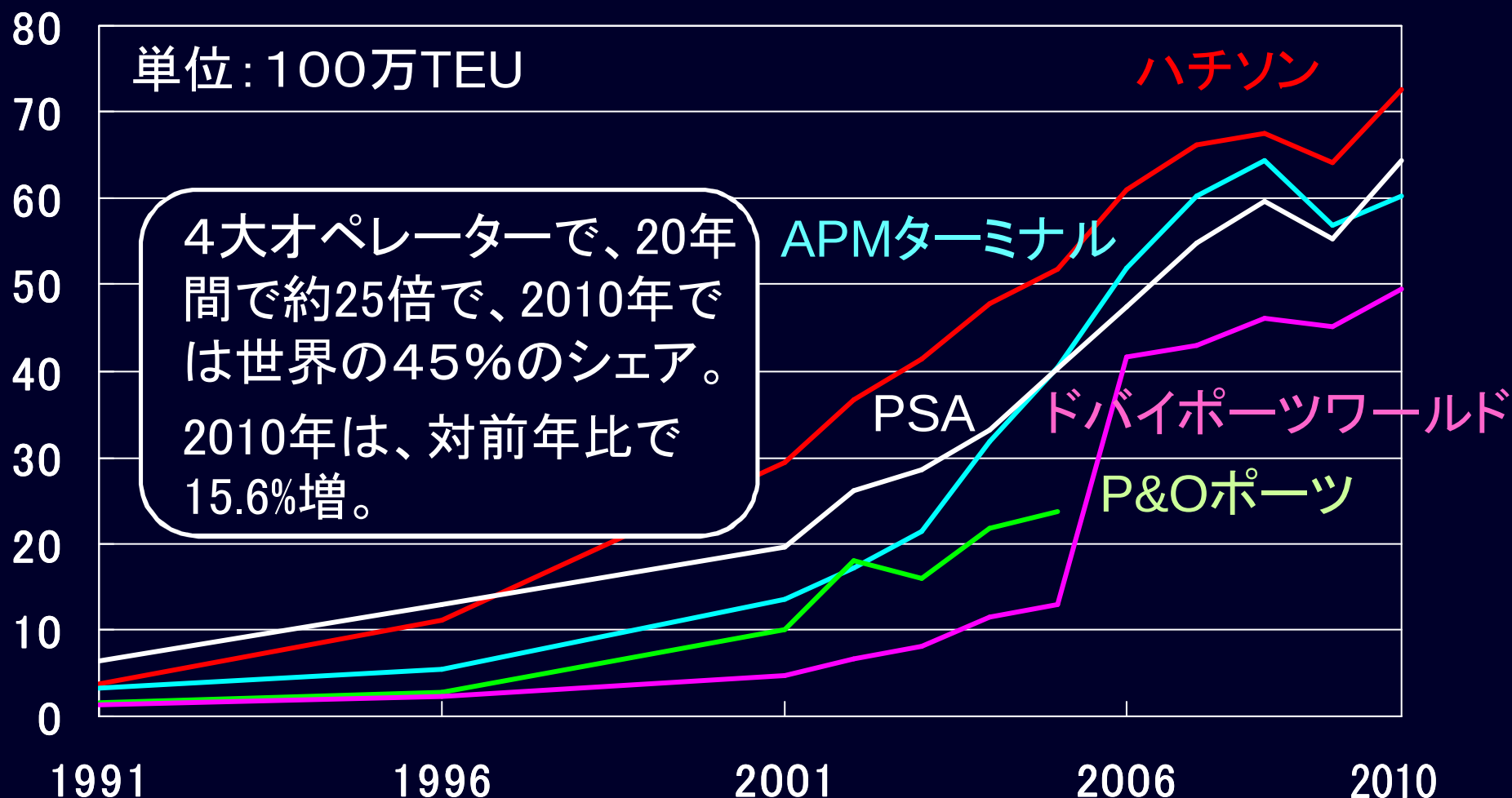
＜世界のコンテナ取扱量の推移＞



＜主要港のコンテナ取扱量の推移＞



グローバルターミナルオペレータ取扱量の推移



注1) Drewry Shipping Consultants Ltdレポートより作成

2) 2006年にDPWはP&OPを買収

3) コンテナ取扱量はthroughput ベース

ハチソン: 香港拠点の港運系企業体

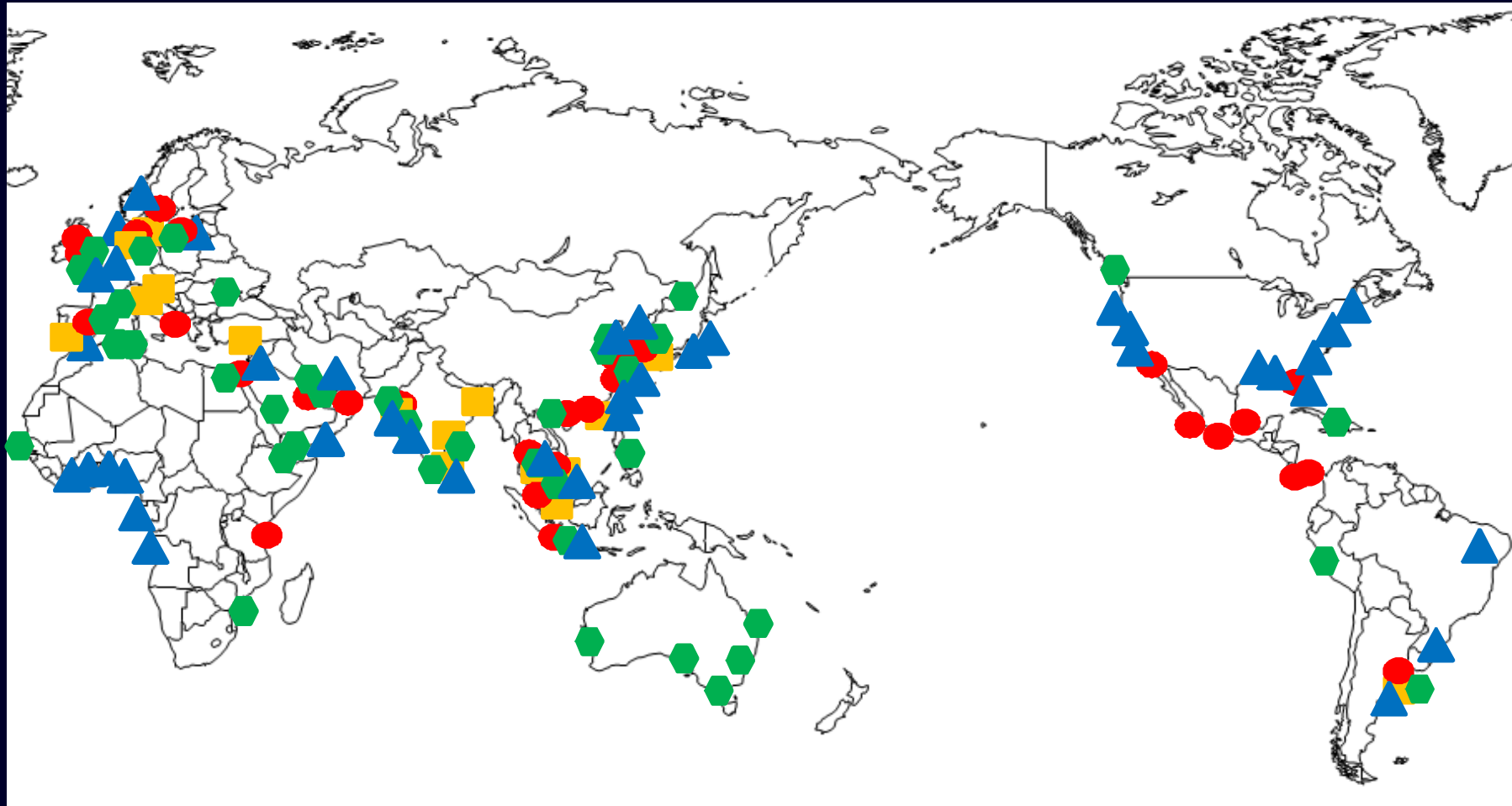
PSA: シンガポール拠点の港運系企業体

APMターミナル: APモラーマースグループの企業体

ドバイポーツワールド: ドバイ拠点の金融系企業体

P & Oポーツ: 英国系の港運系企業体

コンテナターミナルのグローバル企業体の事業展開地域 ～4大メガターミナルオペレーター～



- ハチソン(26か国 50ターミナル)
- PSA(17か国 42ターミナル)
- ▲ APMターミナル(33か国 56ターミナル)
- ◆ ドバイポートズワールド(31か国 52ターミナル)

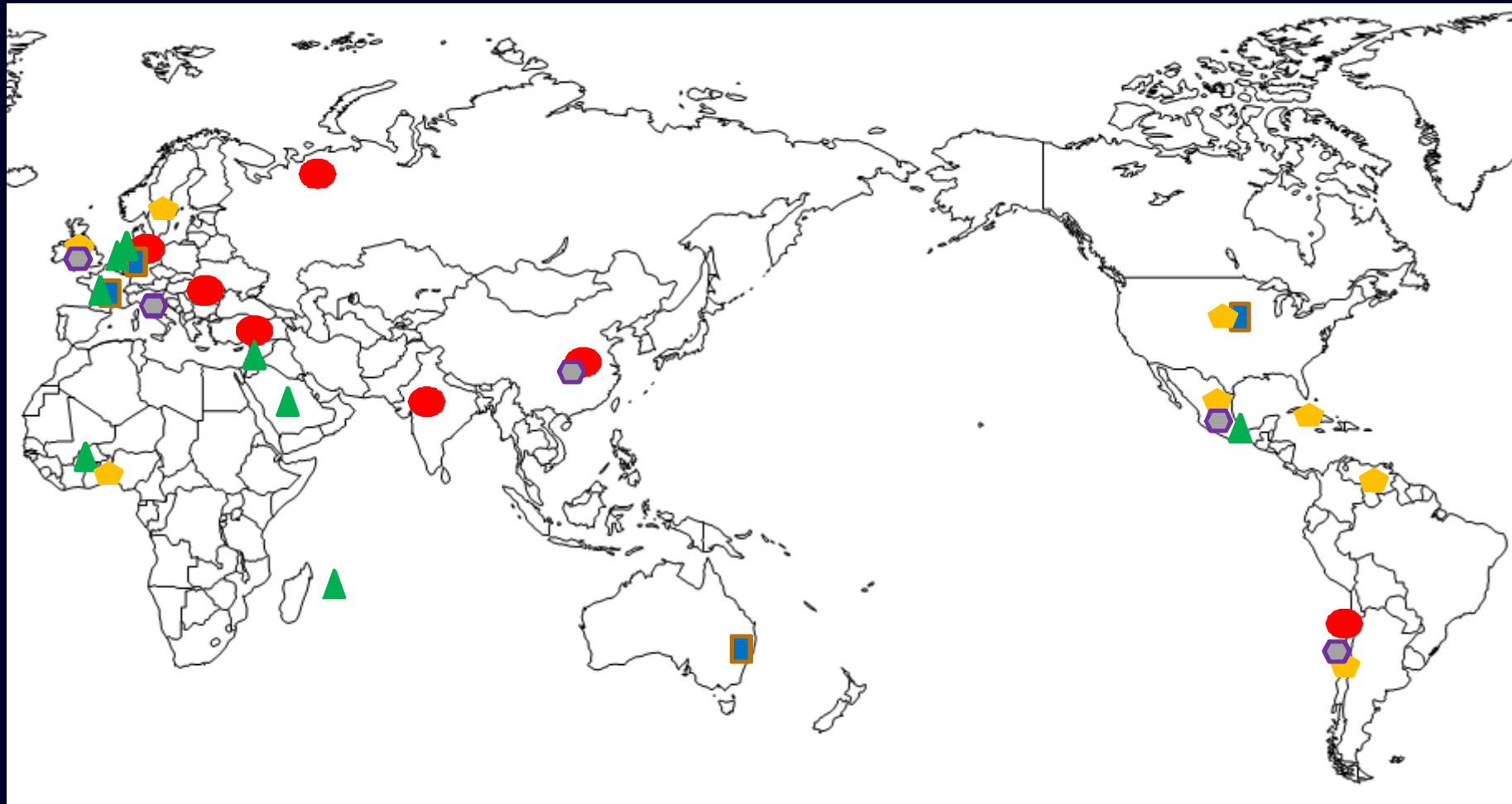
注) Drewry Maritime Research(2011) 及び各企業体のHP資料より作成。各企業体における稼働中のコンテナターミナルを記載

<空港>

- ・空港民営化は、1987年のBAA株式上場を嚆矢。1990年代から欧州を中心に拡大。1997年以降はオセアニアや中南米に傾向拡大。2000年には北京首都空港株式会社が上場・民営化。
- ・1990年代後半以降、世界的な空港民営化、航空自由化に伴う空港間競争激化、LCC躍進を背景に、空港オペレーターの海外進出進展^(注1、2)。フラポートやパリ空港公団は、国際戦略を見直しつつ積極的推進^(注3)。
- ・2000年代前半以降、アジアの空港がアジアやロシア等でマスタープランサポートやマネジメント契約等で積極的展開。

注1、3) Graham, A. (2008)、注2) Koch, B and Budde, S (2005)

空港事業のグローバル企業体の主な事業展開地域

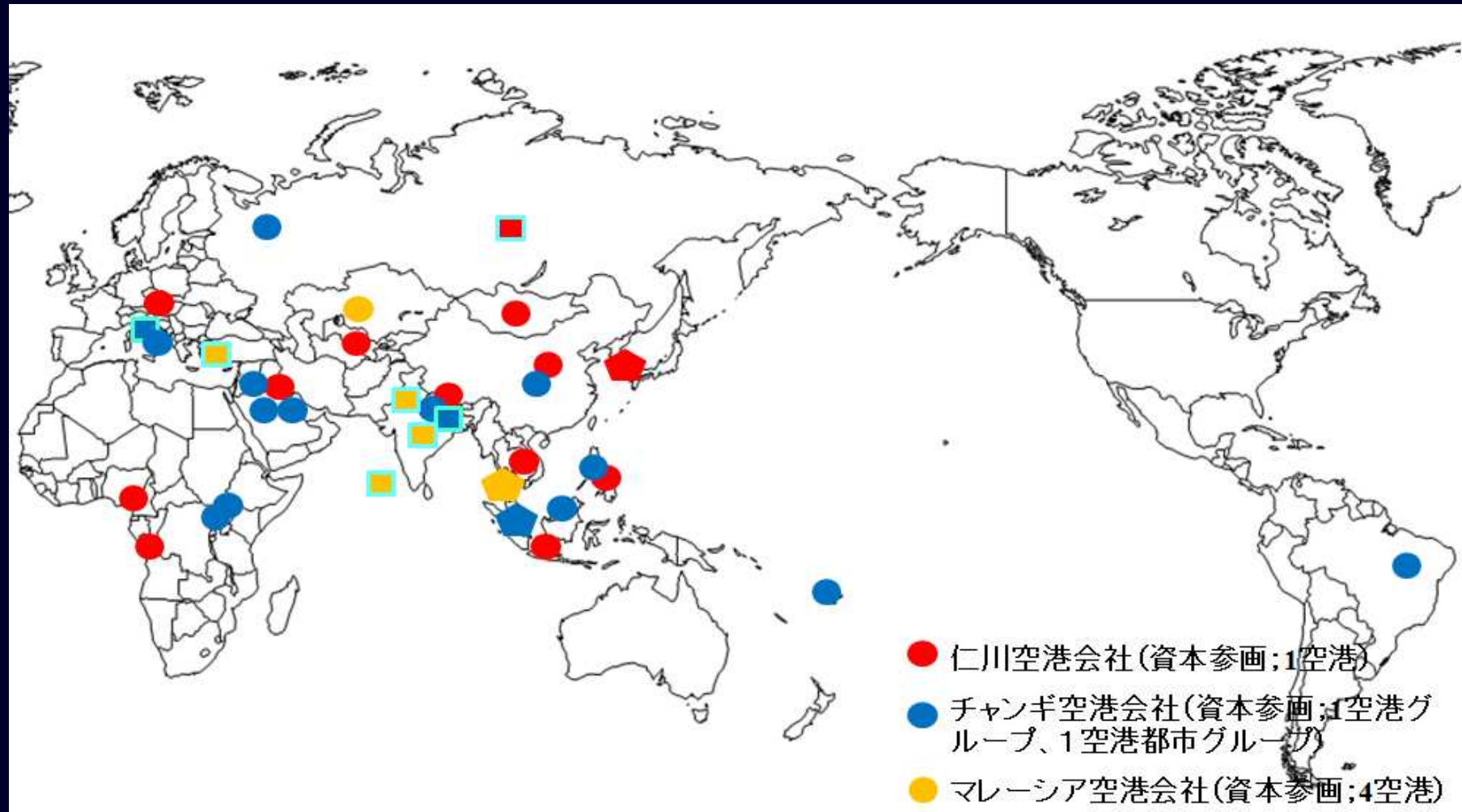


注) 各企業体の2011年年次報告及びAirline Business (2010年12月)より作成。各企業体で所有や資本参画して空港やターミナル等の事業展開を行っている空港の所在国を記載

- フラポート(7か国)
- スキポールグループ(4か国)
- ▲ パリ空港公団(8か国)
- ◆ アベルティス(8か国)
- ◆ フェロビアル(5か国)

アジアの空港オペレーターの主な事業展開地域

～資本参画とマネジメントサポート等の空港～



注1) 各企業体の2011年年次報告及びHP資料(2012年10月現在)より作成

注2) ◻は本拠国、◻は資本参画している海外空港、○はO&M契約や計画策定等支援契約を締結している国を記載

＜鉄道＞

- ・EU運輸政策では、1991年の指令以降、自由と調和の原則に立ち、鉄道輸送の上下分離とオープンアクセスを順次推進。

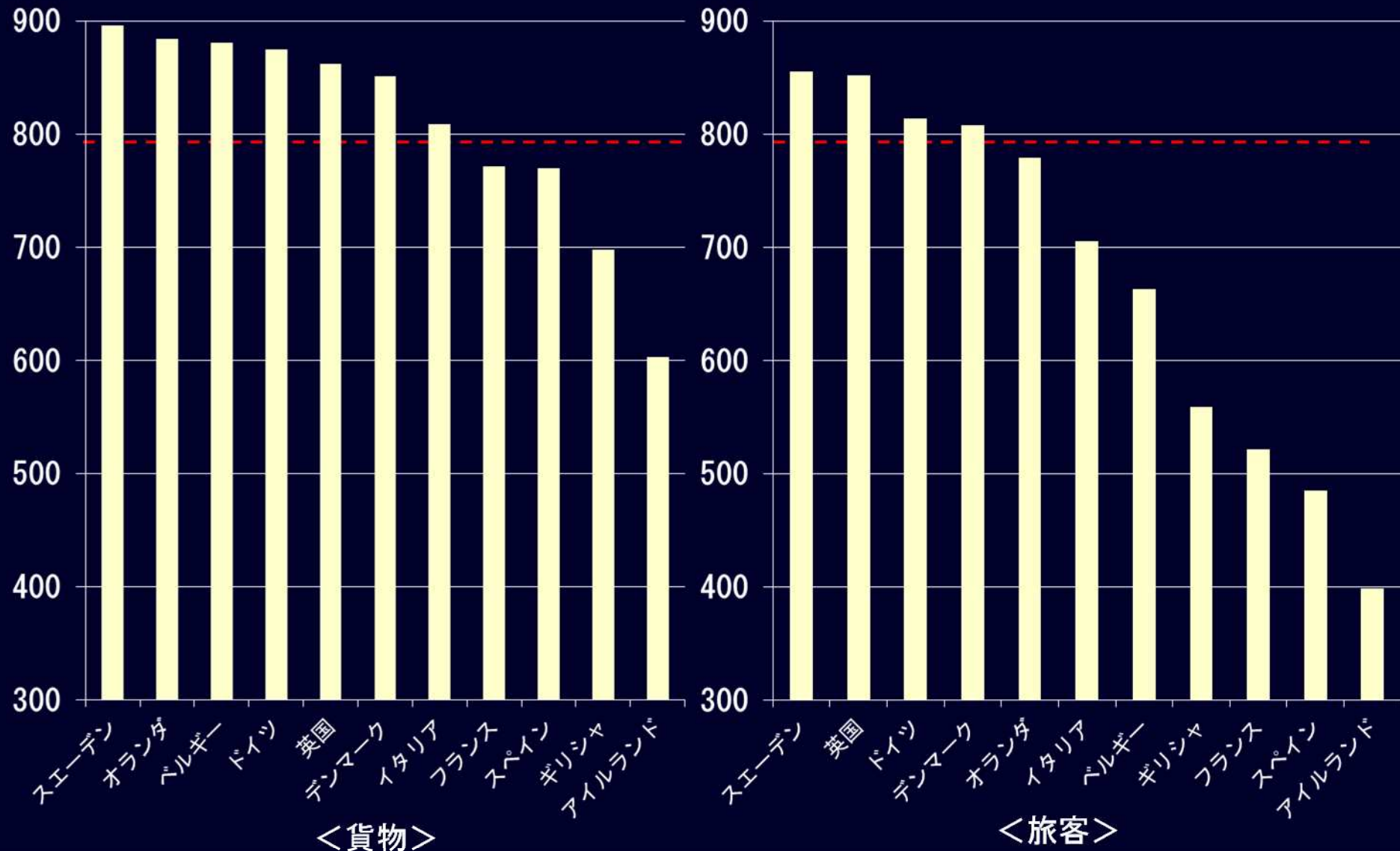
(第1パッケージの国際鉄道貨物自由化(2003年発効)、第2パッケージの国内含めた鉄道貨物自由化(2007年発効)、第3パッケージの国際鉄道旅客自由化(2010年発効)を推進)。

- ・2000年代になって、国内市場成熟化や交通量伸び悩みの中、EUでの鉄道自由化や競争激化の下、鉄道の海外展開が本格化^(注1)。

- ・EUでは「公共サービス契約」に基づき、「自治体が責任を持って公共交通サービスを確保すべき」との考え方所在。ローカルオペレーターが「自治体相手・低リスク・低収益」のビジネス展開^(注2)。

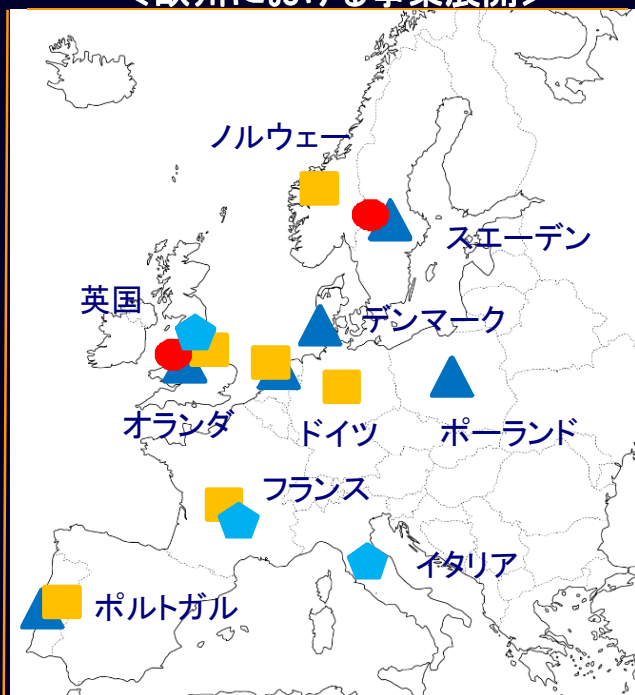
注1) Wielgoss, T. et al (2010), 注2) 柴山・家田(2008)

＜EUにおける鉄道自由化政策の進捗状況＞

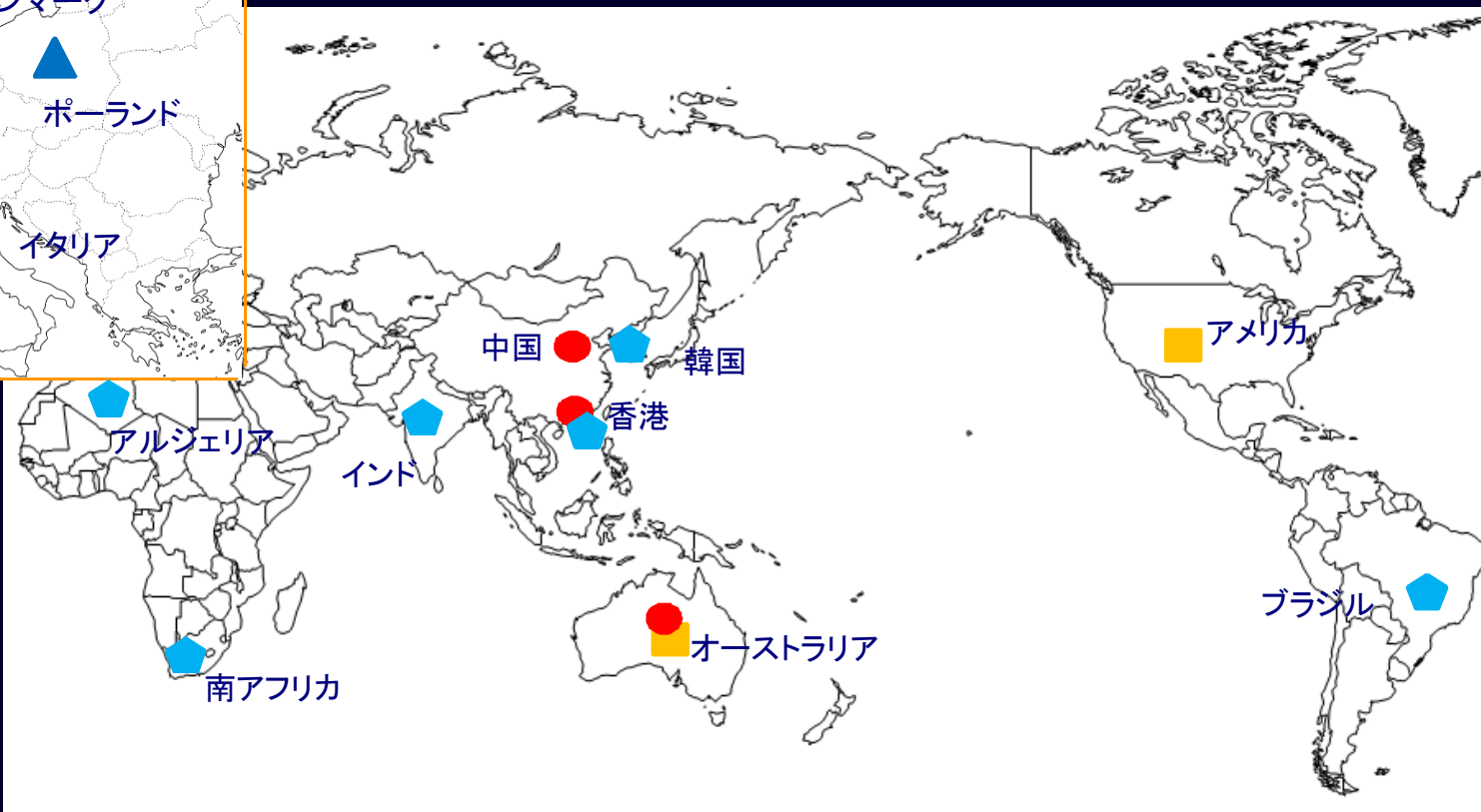


出典) Rail Liberalisation Index 2011(IBM Global Business Services)による。EUの鉄道政策加盟国、スイス、ノルウェーのうちの主な国の自由化度を比較したものである。

＜欧州における事業展開＞



鉄道のグローバル企業体の 主な事業展開地域



- 香港MTR(4か国)
- ケオリス(8か国)
- ▲ アリーバ(6か国)
- ⬠ パリ交通公団(9か国)

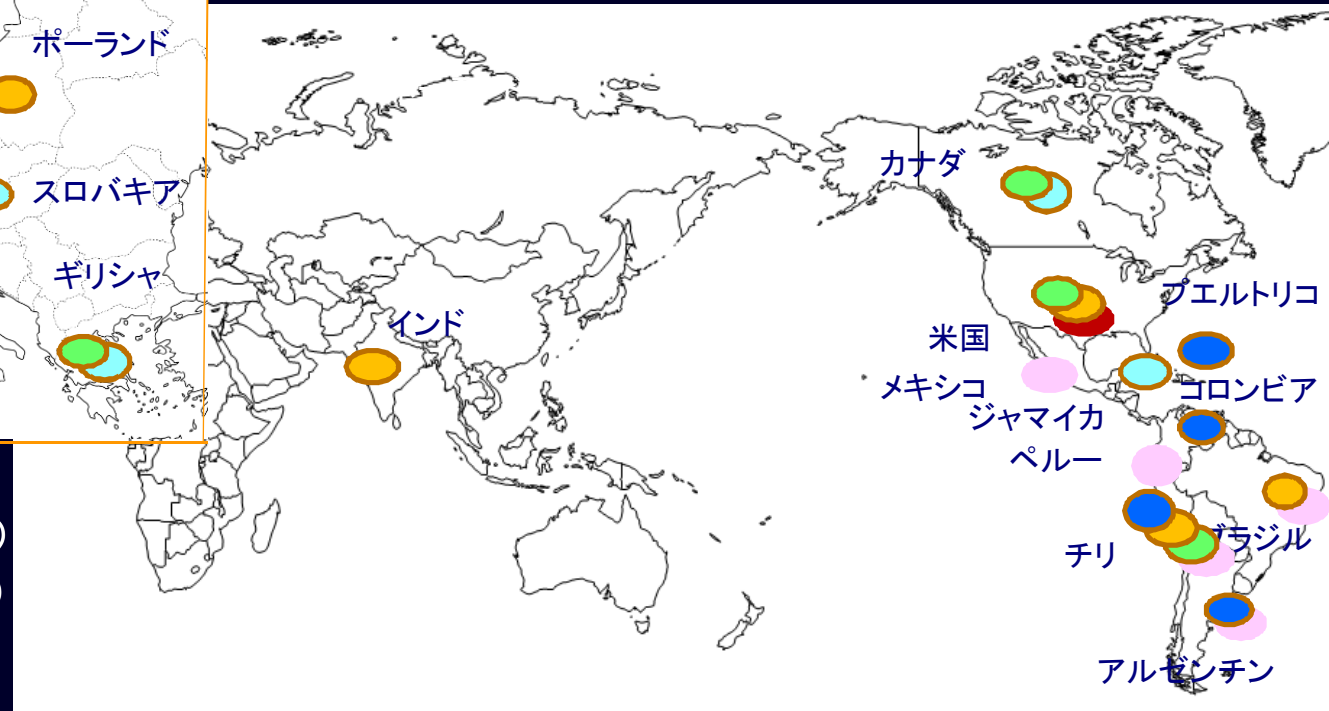
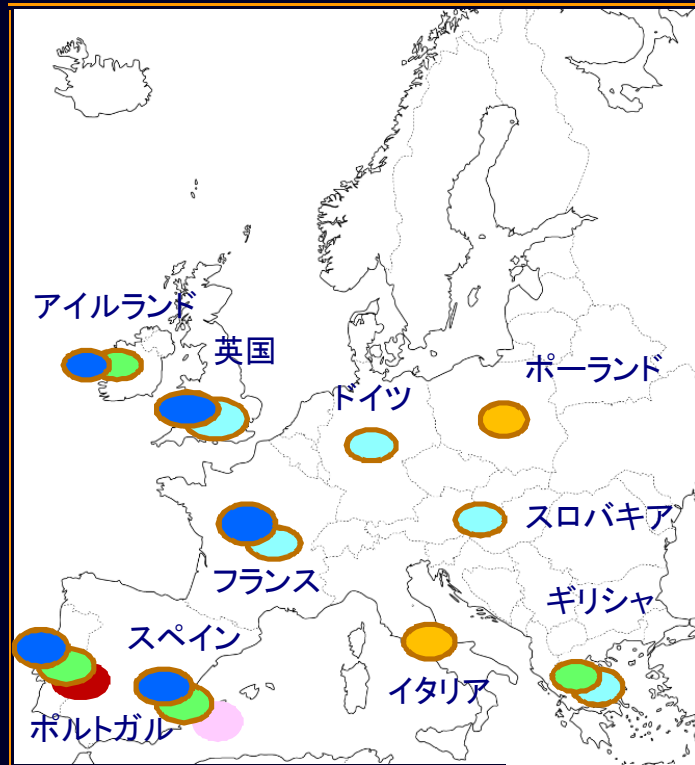
注) 各企業体の2011年年次報告・HP資料(2012年10月現在)より作成。民間委託、コンセッション等で鉄道・トラム事業運営参画を行っている国を記載

<道路>

- ・欧州（フランス、スペイン、ポルトガル、イタリア）では、公的財源が限られる中で有料道路コンセッション活用。ユーロ参加の財政基準満たすため、民間資金を活用するコンセッション方式の活用推進。
- ・市場環境との関係では、スペインでは、1990年代前半からの国内の建設事業のペース減退や競争激化が海外展開のきっかけ。ほぼ同時期に新興国でコンセッション導入^(注)。
- ・2000年代になってフランスやイタリアでは公的企業の民営化で民間会社による建設・運営進展。国内競争・市場開放の中で競争力強化

注) Carpintero, S.(2011)、Vassallo, JM. (2008)、Guillen, M.F. (2005)

道路事業のグローバル企業体の主な事業展開地域



- アベルティスグループ(9か国)
- フェロビアルグループ(7か国)
- OHL(6か国)
- ヴィンチグループ(7か国)
- アトランティアグループ(6か国)
- ブリーサグループ(2か国)

注) 各企業体の2011年年次報告・HP資料(2012年10月現在)より作成。
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
な国を記載

第2章のまとめ

- 海外のグローバル企業は、3つのフェーズで展開。第3フェーズでは、アジアの空港オペレーター等が展開。
- 各企業体は、2000年代以降、積極的にマーケット開拓。分野によっては、グローバルな勢力図が決まってくる可能性。

1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
<フェイズⅠ：港湾コンテナターミナルの積極的発展> 			
<フェイズⅡ：空港・鉄道・道路オペレーターの発展> 			
<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> 			
<ファンドや投資銀行等の展開> 			

目 次

1. 研究の背景と目的
2. インフラ経営のグローバル企業体の台頭・発展
3. グローバル企業体のビジネスモデルの傾向や特徴
 - (1) 各モードごとの特徴
 - (2) モード共通的な傾向・特徴等
4. 海外展開の行動原理と特定企業体の戦略考察
5. 我が国への示唆

<港湾>

<全体的動向と水平的・総合的展開>

- ・メガ・コンテナターミナルオペレーターは、M&Aやコンセッション^(注1)、BOTによる新規開発^(注2)、相手国政府等との共同開発等により海外事業拡充。グローバルレベルでの寡占化進展。

- ・背後圏との輸送円滑化等ポート・サービスプロバイダーとして、近接港湾・ターミナルへの資本参画等によるポート・ネットワーク構築を図るケースあり^(ハチソングループのECT、ロッテルダム港湾公社など)。

<海外戦略の動向>

- ・インドやロシア、ベトナム等の東南アジア、ブラジル等の中南米、中東、アフリカでの新規・戦略的展開が進行。

注) BOT: Build-Operate-Transfer; PFI事業方式のうち、民間事業者が施設保有し、契約終了後に公共に譲渡する方式、コンセッション: 事業権を一定期間民間に譲渡して民間事業者が運営する方式

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>

<全体的動向と水平的展開>

- ・欧州の空港オペレーターは、ジョイント・ベンチャー、コンソーシアム、コンセッション等を活用して、海外進出^(注1, 2)。

<総合的事業展開の動向>

- ・①商業や不動産・駐車場・エネルギー等の非航空系ビジネス、②グランドハンドリング、③ロジスティックスなど、複合体ビジネス展開

<海外戦略の動向>

- ・インドや中国、中央アジア、中南米、ロシア、中東欧で新規開拓の取組み。新興国では、技術協力やコンサルティング、人材派遣・教育等を推進。

注1) 小熊仁(2011)

注2) ジョイント・ベンチャー: 複数企業の合併事業方式、コンソーシアム: 複数の民間投資家から資金を集めてプロジェクトに投資する方式

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 (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 (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 (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 (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	○	○	○			
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)	政府が株式保有	1	商業・ビジネス・レジャーの複合体指向	○			○		
建設・投資系	アベルティス (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 (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 (1870年頃設立)	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。

フラポート・グループの事業展開

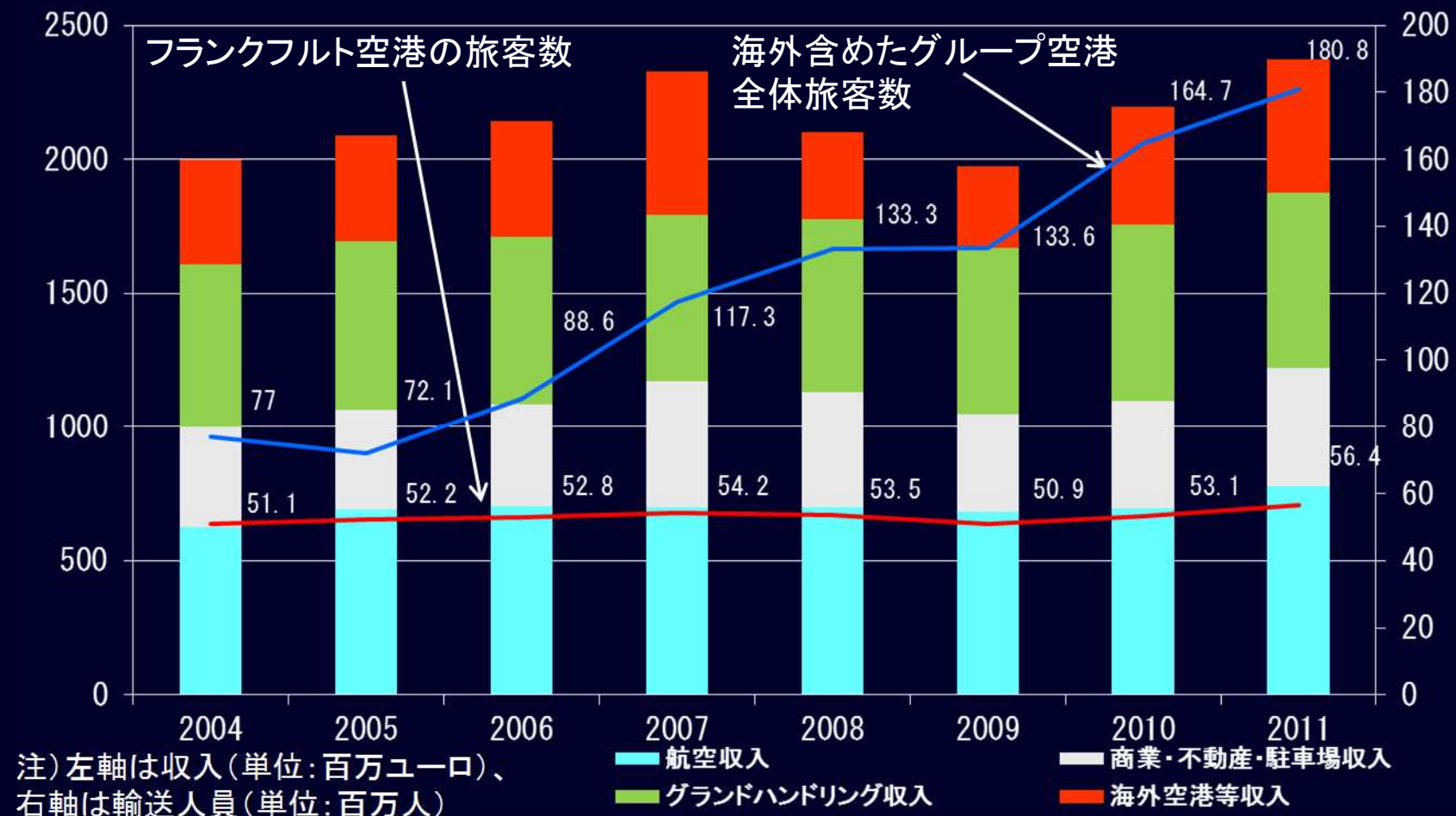
- ・ 2001年株式上場。株主は、ヘッセン州(31%)、フランクフルト市(20%)、ルフトハンザ航空(9.9%)。
- ・ 1990年代後半より、内外の空港に資本参画。積極的に海外進出。
- ・ 空港ビジネスに集中しつつ、①ターミナルでの商業展開、②海外空港ビジネス、③エアポート・シティ構築、を今後の成長ポテンシャルと認識。

	空港機能	空港名称	1997	2000	2005	2010	株式シェア
国内空港	◎ハブ空港	フランクフルト・アムマイン					100%
		ザールブリュッケン					51%
	○地方空港	ハノーバー					30%
		フランクフルト・ハーン					65%
海外空港	◇ツーリスト空港	アンタルヤ(トルコ)					51%
	◎ハブ空港	リマ(チリ)					70.01%
	マネジメント契約	カイロ(エジプト)					—
	◇ツーリスト空港	バルナ・バーガス(ブルガリア)					60%
	◎ハブ空港	デリー(インド)					10%
	マネジメント契約	リヤド・ジェッダ(サウジアラビア)					—
	○地方空港	西安咸陽(中国)					24.50%
	○地方空港	プルコボ(ロシア)					35.50%
	マネジメント契約	ダカール(セネガル)					—
		マニラ(フィリピン)					30%

注) フラポート資料より作成。■は、50%以上のマジョリティシェアを有する空港で、■は、50%未満のマイノリティシェアの空港。■は、マネジメント契約の空港。

フランクフルト空港の輸送人員の伸悩みの中、海外の成長空港への進出で収入増(2011年で約20%のシェア)。また、不動産やグランドハンドリングなどの非航空収入確保(収入の約2/3)。

＜フラポートの輸送人員とセクター別収入の推移＞



<鉄道>

<全体的動向と水平的・総合的展開>

- ・欧州では、M&A、ジョイント・ベンチャー、グループ企業化等による海外への事業拡充のほか、コンサル・技術支援を実施。

- ・ヴェオリアなどのローカル・オペレーターは、自治体からの民間委託の下、トラム・バス、カーシェアリングなど公共交通サービス提供。

<海外戦略の動向>

- ・英国やスウェーデンなど自由化の進む欧州のマーケットで競争。インドや中国、ブラジル、カタールなどの中東で、都市鉄道や地域鉄道などのマーケットに参入推進。

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>

<全体的動向と水平的展開>

- ・スペイン等では、道路企業体のグループ化進展。海外のコンセッション案件等に進出。

<総合的事業展開の動向>

- ・①サービスエリア・ETC・交通情報提供等の道路サービス、通信や駐車場、②設計・建設管理・運営維持などのコンセッションの統合ノウハウを活かしたビジネス等を推進。

<海外戦略の動向>

- ・北米(アメリカ・カナダ)や中南米、中国、インド、ロシア、トルコのマーケットに関心。

(北米では、シカゴ・スカイウェイ(2004年)でのシントラ社による契約獲得、ペンシルベニア・ターンパイク案件(2006年)でのアベルティス社による契約獲得などの実績)

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	ヴィンチ (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。

目 次

1. 研究の背景と目的
2. インフラ経営のグローバル企業体の台頭・発展
3. グローバル企業体のビジネスモデルの傾向や特徴
 - (1) 各モードごとの特徴
 - (2) モード共通的な傾向や特徴等
4. 海外展開の行動原理と特定企業体の戦略考察
5. 我が国への示唆

競争力強化に向けた共通の傾向①

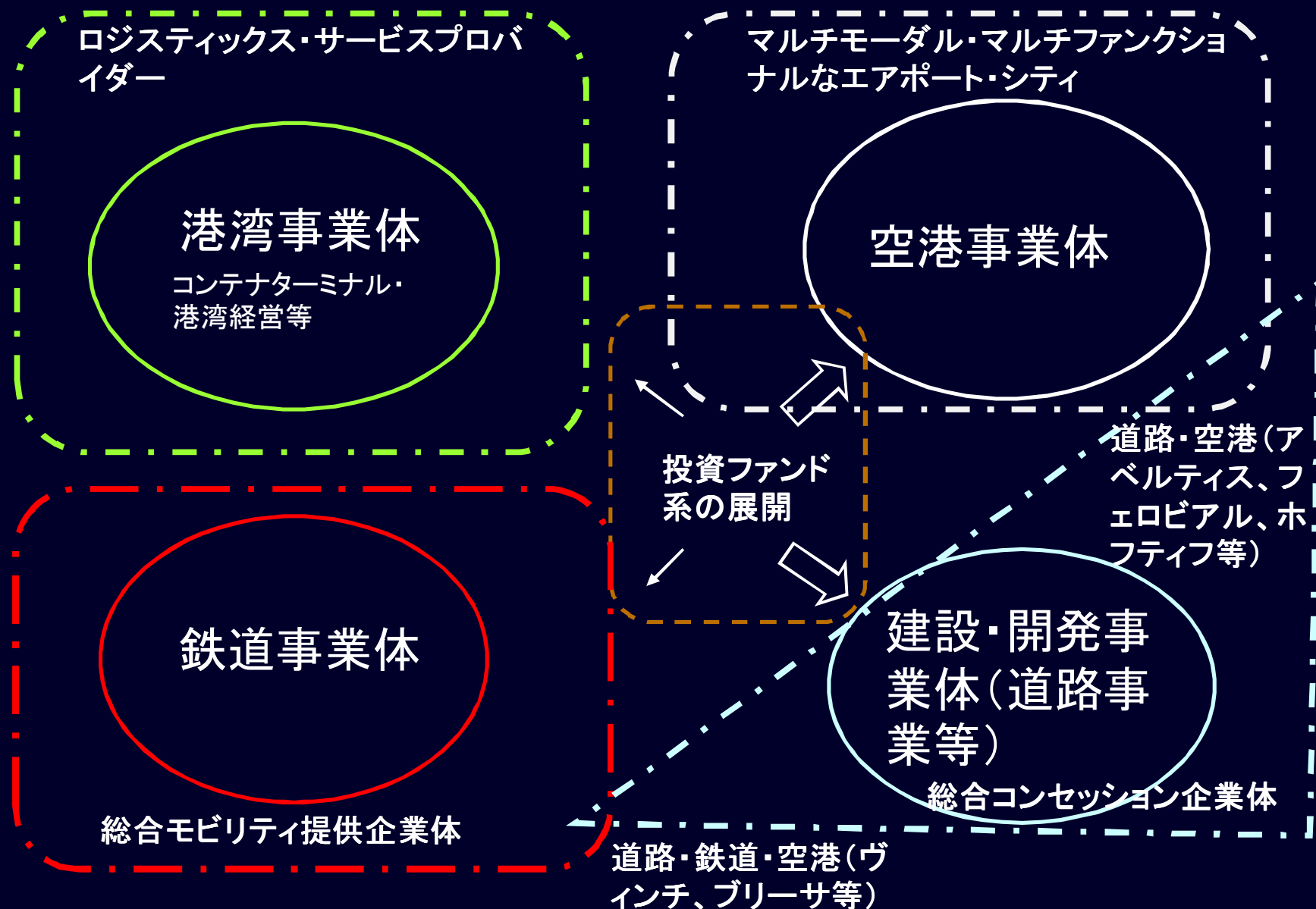
○海外のグローバル企業体は、コアとなるインフラ事業にフォーカスして付加価値を高める水平的・総合的な活動を展開。差別化しうるビジネスモデルを追求。

○本拠国・地域で基盤強化。それをベースに海外のポテンシャル・マーケットを開拓。

・オペレーター系企業体は、コアインフラビジネスの付加価値を高める展開。建設・開発系の企業体はコンセッションの知見活用により他コンセッション関連分野にも展開

・異なる分野の企業体間でシナジー効果を目指す動きもあり。
(スペインのアエナ（空港オペレーター）とOHL（道路コンセッション）間での
ブラジルの空港入札参画のアライアンス合意（2011年）等）

各モードインフラの事業展開の動向



＜本拠国での競争力強化策＞

シナジー強化するビジネスモデル構築。地域的なマーケット力強化の取組み。

港湾	○荷主への高付加価値サービス提供、背後圏からの貨物の効率・効果的集荷・マーケット力強化のため、ゲートウェイを核とするポート・ネットワーク構築（上海SIPG、ロッテルダム港湾公社、アントワープ港湾公社）。 ○鉄道やパイプライン等の基幹交通機能への資本参画や物流機能の統合運用、近接港湾と連携した産業への魅力度向上と戦略的企業誘致（ロッテルダム港湾公社）
空港	○機能の異なる近接空港間での接続強化、グループ経営の空港とのマネジメント面でのノウハウ提供等（香港国際空港） ○空港・鉄道・航空会社で連携した近距離輸送の鉄道へのシフトと空港容量の有効活用（フラポート・ドイツ鉄道・ルフトハンザ間でのエアレール）
鉄道	○自治体を顧客とした、バスやトラム含めたマルチモーダルサービスのビジネスモデルの構築と展開（ヴェオリア・トランスデブ、ケオリス等） ○不動産や通信などを含めたトータルでの付加価値向上（香港MTR）
道路	○駐車場や通信インフラなど密接関連ビジネスでのグループ経営（アベルティス、フェロビアル） ○鉄道や空港プロジェクトへの参画目指したビジネスモデル（ブリーサ）

競争力強化に向けた共通の傾向②

○競争が厳しくなる中、「競争と連携」。M&Aやパートナーシップの活用、リソース有効活用など、戦略的対応によって国際的な競争力強化を指向。

○インフラとキャリアとの関係を含めた協力関係構築の動き。

- ・「競争と連携」：ロッテルダム港とアントワープ港。競争厳しいコンテナ取扱いと連携したケミカル等企業クラスター構築

- ・インフラ企業体間のアライアンス等

2008年にパリ空港公団とスキポールグループのパートナーシップ構築。2011年に仁川空港が参画。インフラとキャリアあいまった競争力の強化の動き

M&A・株式保有、アライアンスの事例

	株式保有・持合い、企業提携等	戦略的M&A・合併等
港湾	・PSAによる香港HITターミナルの株式取得(2005年) ・PSAによるハチソンの株式取得(2006年)	・DPWによるCSX Terminal (CSXWT)の買収(2005年)、P&Oポーツの買収(2006年) ・ゴールドマンサックスのコンソーシアムが連合英国港湾会社(ABP)を買収(2006年)
空港	・フラポート社とスキポールの提携(2000年) ・パリ空港公団とスキポールによるアライアンス(2008年)、仁川空港会社加盟(2011年) ・パリ空港公団によるトルコTAVグループの株式取得(2012年)	・西フェロビアルによるBAA所管空港買収(2006年) ・西アベルティスによるDCAのメキシコ等の15の空港の買収(2007年) ・シティグループの投資家連合によるシカゴ・ミッドウェイ空港の買収(2008年)
鉄道	・仏SNCFによる伊NTVへの出資と提携(2008年)、仏ケオリスのマジョリティ・シェア取得(2010年) ・環シベリア輸送に関するロシア鉄道とドイツ鉄道間でのJVの設立	・ドイツ鉄道による独最大のフォワーダー企業のシュティネス社(2002年)買収、EWS(2007年)やTransfesa(2008年)などの鉄道貨物事業者買収 ・ヴェオリアとトランスデブの合併(2010年) ・ドイツ鉄道によるアリーバの買収(2010年)
道路	・葡ブリーサによるブラジル最大の道路コンセッション企業のCCRの20%の株式取得(2001年) ・西アベルティス社による葡ブリーサ社及び仏サニフ社の株式保有	・西アベルティス社と伊アウトストラーデ社の合併検討(伊政府の反対で不成立)(2006年) ・西フェロビアルが西シントラ買収(2009年)

競争力強化に向けた共通の傾向③

○新興国に積極的にビジネス拡充。ノウハウを開拓・蓄積し、経営参画やマネジメント契約を含めた多様な形態で海外進出。

- ・新興国（ブラジル、インド、ロシア、アフリカ等）、成熟国（欧州、北米）、ローリスクのブラウンフィールドなど、戦略的なポートフォリオ構築
- ・O&Mサポートからマイノリティ・マジョリティでの資本参画まで、リスクやポテンシャルを見極めつつ、多様かつ段階的な展開
- ・新規ビジネスへの展開、資源獲得の可能性など、ビジネスのシーケンスを分析。国・地域との長期的なつながりを考慮して戦略推進

競争力強化に向けた共通の傾向④

○「選択と集中」の事業環境の中、ビジネスモデルの開拓、マーケットリサーチや人材育成の工夫を推進。

- ・ 公的資本の多寡等株主構成に関わらず、民間ビジネス手法を積極的にとりいれ、魅力的なビジネスモデルを開拓
- ・ 新規市場開拓では、多様なコンサル活用や現地法人買収によるマーケットリサーチなど、外部経営リソースの有効活用
- ・ 人材育成・活用では、パートナーシップやコンソーシアム内での積極的人事交流、現地採用含めた人材ポートフォリオを推進

競争力強化に向けた傾向⑤

○収益性を基本としつつ、企業体によっては国家ビジョン実現と本国への裨益を追求。

○国によっては、官民挙げてインフラ輸出に向けた計画的・強力な取組みを推進。

・ 港湾経営主体：ブランド価値向上を通じた自社基盤への需要の呼び込み、グローバル企業群や顧客誘致

・ 空港経営主体：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、エアライン・アライアンスと協力した需要開拓とネットワークの強化・需要集約

・ 鉄道企業体：本拠国の関連産業による製品の販売や、本拠国製品導入につながる規格導入などの可能性追求（注1）

・ 韓国では「第2次海外建設振興計画」に基づき、企業の受注競争力向上や支援体制の強化を推進（注2）

注1）柴山多佳児・家田仁（2008）、注2）魏鍾振（2012）

第3章のまとめ

○海外のグローバル企業体は、厳しさを増す国際環境の中、海外・国内での水平的・総合的展開により基盤強化とコアインフラ分野の付加価値向上を推進。

○企業体によっては政府と一体となって、国際競争力強化を推進。

1) 新興国含め、グローバル・レベルでポテンシャル・マーケット開拓が進展。

2) アジア諸国等の急速成長の中、我が国のインフラの相対的低下と経済的地位低下のおそれ。

今後の方向

1. 研究の背景と目的
2. インフラ経営のグローバル企業体の台頭・発展
3. グローバル企業体の戦略モデルの傾向や特徴

<次回報告予定>

4. 海外展開の行動原理と特定企業体の戦略考察

- (1) 海外展開の動機
- (2) 国の競争力強化に資するモデルのケーススタディ

5. 我が国への示唆

- (1) 基本的視点
- (2) 我が国における海外展開やインフラ競争力強化に向けた取組み
- (3) 今後の我が国の取組みの方向性

ー 我が国への示唆に関する基本的視点 ー

1. 我が国では、海外でのインフラ経営の活動はほとんどなく、またインフラ経営（港湾、空港）は、各インフラごとの管理運営が基本。

2. 我が国の状況に照らし、我が国に適した手法で、「アジアとともに発展するインフラ経営・活用戦略」をどう進めるか？

①官民連携による我が国との結びつきを強める海外拠点インフラ戦略

②国際拠点インフラの競争力強化に向けた国内インフラリソースの有効活用や、アジア等との結びつき強化による需要増進の取組み

ご清聴ありがとうございました。