

住友商事の海外インフラビジネスと今後の展開

株式会社住友商事総合研究所
経済調査部 経済分析チーム長
シニアエコノミスト

おおい ふみお
大井 二三郎



1. はじめに—インフラビジネスを取り巻く環境

リーマンショック以降の世界的な景気の落ち込みからの今次景気回復局面において、各国の財政政策は大きな役割を果たしている。特に新興国、途上国では基本的な社会基盤（インフラ）に対する大きな需要が景気を下支えしている。

社会基盤の整備・運営（いわゆるインフラ事業）は、その公益性を理由に長く政府や公共事業体によって運営されてきたが、それらインフラ事業を取り巻く環境は規制緩和・民営化という世界的な潮流の中で変化しつつある。欧米諸国では、1980年代に入りいわゆる「小さな政府」が志向され、途上国でも1990年代以降、公共事業の民営化やインフラ整備への民間資本導入の動きが広がった。

海外インフラビジネスは、グローバルなオーガナイズ機能、プロジェクトマネジメント、リスク管理能力、ロジスティクス構築力など、まさに商社の総合力が必要とされるビジネスの1つであるが、以下では、住友商事のビジネス事例を通して、上記の環境変化の中で商社がどのようにして活動のフィールドを拡大させてきたかについて紹介したい。

2. 電力インフラ

電力事業は経済発展のための最も重要なインフラの1つであるが、そのインフラ整備の中で商社は資機材の調達、ファイナンス、リスク管理を行うオーガナイザーとして機能してきた。住友商事もこれらの機能を組み合わせて多くのプロジェクトを組成し、これまでに約4万7,000MWの電力プラントEPC（Engineering, Procurement and Construction）受注実績

を積み上げている。また、アジアにおける電力分野への民間資金の導入の促進を受けて、EPC案件と並んでIPP（Independent Power Producer）事業も住友商事の基本戦略の1つになっている。IPPとしての住友商事の持分発電量は5,042MW（2010年1月時点）に達しており、さらに、足元ではインドネシアのタンジュンジャティB石炭火力発電所の拡張（1,320MW）やベトナムのバンフォン石炭火力発電所の建設（1,320MW）が進行中である。

近年では、化石燃料の大量消費に対する世界的な問題意識の高まりを先取りして、再生可能エネルギーを利用したビジネスも強化している。特にインドネシアでは、豊富な地熱エネルギーを背景に地熱発電への期待も高く、住友商事もウルブル地熱発電所など8件の地熱発電設備を受注している。この8件の総発電量は640MWで、インドネシアにおける建設中・完工済み地熱総発電設備の約半分に相当する。

その他の再生可能エネルギーへの布石も打ちつつある。風力発電事業については2008年に米国テキサス州、2009年には中国内蒙古自治区で事業を開始しており、太陽光発電事業についても2008年にスペインカナリア諸島で世界最大級（12.6MW）の発電事業を立ち上げている。

3. 水道インフラ

都市化が進む新興国では生活環境の維持・改善も喫緊の課題であり、特に環境負荷の低減という観点からは下水道の普及が急がれている。水道事業では早くから民営化の進んだ英国やフランスの企業がノウハウを蓄積しており、住

友商事も水道事業参入に当たっては英国、フランス企業と組んでいる。これまでにメキシコで3件の下水道事業、トルコで1件の上水道事業に参画しているが、今後は中東、アジア、オセアニアにも展開し、2020年までに2,000万人超に上下水道サービスを提供することを目標としている。水道事業のほか、中近東での急増する水需要に対応すべく、バーレーンおよびUAE（アラブ首長国連邦）では発電・造水（海水淡水化）事業も行っている。

4. 通信インフラ

通信事業においては、世界的な規制緩和に加え、新たな通信手段の出現（携帯電話の普及など）が商社に新たな事業参入機会をもたらしている。住友商事も、従来からの大型プロジェクトの受注と機器トレードによる収益基盤を維持しつつ、1995年以降、携帯電話・固定電話事業、無線BB事業などさまざまな形態の通信事業に参入している。モンゴル、ロシアなどで携帯電話事業を行っているほか、ロシア、ウズベキスタンでは無線ブロードバンド事業を手掛けており、特にモンゴルの携帯電話事業は人口260万人の同国において100万人以上の利用者を獲得し、同国ナンバーワンの携帯電話事業会社になっている。現在、住友商事が海外で提供する通信サービスの利用者数は約250万人であるが、次のステップとして500万人への利用者拡大を目指している。

5. 鉄道インフラ

鉄道事業は、環境に優しい交通手段、途上国の交通渋滞の解消の切り札として近年注目を集めている。住友商事も伝統的な車両の輸出や都市交通システムの建設に加えて、運行・保守サービス、鉄道車両リース事業等、ビジネスのすそ野を拡大しつつある。例えば、フィリピンマニラの高架都市鉄道（LRT）3号線のケースではフルターンキー建設にとどまらず、2000年7月の開業以来10年間にわたり保守サービスを継続している。また空港の自動旅客輸送シ

ステムのピープルムーバー（APM：Automated People Mover）については、香港、ソウル、米国3都市（マイアミ、ワシントン、アトランタ）の空港のAPMを受注し、既に世界第2位の実績を上げているが、2009年からは米国でAPMの運行・保守サービスにも進出している。

6. 工業団地

新興国、途上国の経済発展の中で必要とされるインフラは、必ずしも社会インフラだけではない。産業の高度化のために外国からの投資を誘致するには、先進国レベルの産業インフラの整備が求められる。進出企業が必要とする電気、水、通信などを備えた工場用地であるハード・インフラに、進出企業の操業支援というソフト・インフラも加えた総合的なサービスを提供するビジネスモデルが住友商事の工業団地事業である。これまでにイースト・ジャカルタ・インダストリアル・パーク（インドネシア）、タンロン・インダストリアル・パークI、II（ベトナム）、ファースト・フィリピン・インダストリアル・パーク（フィリピン）の4カ所の工業団地を開発しており、経済のグローバル化、企業の海外進出の増加という追い風を受けて、これらの工業団地には既に240社以上が進出し、11万人を超える人々が働いている。

7. これからの課題

商社は、規制緩和による民間の事業領域の拡大に合わせて、インフラビジネスにおける新たなチャンスを追求め、実現してきた。今後、日本国内の成長が限られる中で、海外の成長分野に注力することの重要性はますます高くなると考えられており、インフラ事業においてはPPP（官民連携）事業も増加していくと見込まれる。インフラ事業において商社がさらにビジネスを深化・拡大するためには、オペレーション・ノウハウの蓄積のみならず、官民のさまざまな関係者の利害関係を整理し、プロジェクトの組成につなげる調整能力が一段と求められよう。