

海外インフラビジネスと 商社

三菱商事株式会社 社長
社団法人日本貿易会 前副会長

こじま よりひこ
小島 順彦



1. はじめに

インフラ（インフラストラクチャーの略）とは、電力・水道・鉄道など社会の基盤となる設備・施設を意味する用語だが、近年の急速な経済発展に伴い新興国を中心にインフラを整備する動きが急拡大している。また一昨年の金融危機を受け、世界各国が、グリーン・ニューディール政策など景気刺激策の一環として、環境に優しい社会の構築に資するインフラ、具体的には高速鉄道等の公共輸送機関や太陽光発電等の再生可能エネルギー、原発等の需要が急増しており、先進諸国においても、インフラ関連ビジネスが成長分野として注目を集めている。

世界経済は、リーマン・ショック後の危機的状況からようやく回復基調に転じたといわれているが、いまだ需要低迷状態を完全に脱し切れずとは言い切れない。こうした中、日本企業を含む世界の企業は、こぞってインフラ分野を重要分野と位置付け、取り組もうとしている。

現在私は、産業構造審議会の下に設置された産業競争力部会のメンバーを務めている。この部会でも海外インフラビジネスについて議論してきたことから、そこでの議論も踏まえ、海外インフラビジネスに取り組む意義や市場環境等について紹介させていただこうと思う。

2. 海外インフラビジネスに取り組む意義と市場環境

(1) 海外インフラビジネスに取り組む意義

この数年、私は、国際社会における日本の存在感の低下を大変懸念しており、グローバル高度人材の育成をはじめ、一刻も早く日本が何らかの手を打ち、国際社会から「日本は変わった」と見られるようになることが必要だと、機会をとらえては発言してきた。

その意味で、国家基盤たるインフラの需要が急速に高まっている新興国や途上国を、優れた技術やノウハウを有する日本企業が支援する、すなわち、新興国／途上国の「国づくり」に日本が積極的に参画していくという取り組みは、単に日本の経済成長のために海外需要を取り込むという話にとどまらず、国際社会における日本の存在感を高める絶好のチャンスともいえるものであり、日本企業が海外インフラビジネスに取り組む意義は大変深いものと考えている。

(2) 市場規模とその特徴

インフラビジネスの市場規模だが、OECDの予測によれば、2030年までに世界全体で、電力・鉄道・水道などのインフラへの投資額は累計40兆ドル（約3,600兆円）にも上ると見込まれている。また、アジアのインフラ整備に限ってみても、ADB（アジア開発銀行）によれば、2020年に向け、8兆ドル（約720

兆円)に上ると予測されている(表参照)。

これほどの市場規模が見込まれているインフラビジネスだが、インフラ整備が国家政策と密接に関連していることや1件当たりには必要とされる資金が巨額であること、さらにはインフラビジネス特有のリスク(例えば鉄道事業では“ライダーシップリスク=想定していた数の乗客が集まらなかった場合の採算割れのリスク”や“土地の取得・収用リスク”等)もあることから、決して民間企業のみで取り組めるものではなく、資金支援やリスク分担を含むさまざまな形での政府の関与、すなわち官民一体となった取り組みが必要であるというのがその特徴といえる。特に国家政策と密接に関連している点は重要で、日本が海外インフラ案件を獲得するためには、トップ外交をはじめ、案件組成段階からの日本政府の関与は不可欠である。

(3) 競争相手国の状況—中国を例に

競争相手国の状況だが、ここでは昨今急速に存在感を高めている新興国の中でも中国の台頭ぶりについて紹介したい。

まず中国の援助、中でも借款供与は、極めてスピード感のある対応がなされており、日本の円借款が供与までに5~7年要することもあるのとは対照的である。借款供与額についても、現在の中国の借款供与額は約2,000億円といわれており、いまだ日本の1/4~1/3程度の規模に

とどまっているが、年々その金額は増え続けている。また、現在の円借款制度では、近い将来アジア各国が円借款の供与対象国から卒業していく可能性が高まっている一方、中国はこうした国々への借款供与も行っており、特に従来資源確保を目的としたアフリカ地域への援助が多かったものが、近年はアジアへの援助供与が増えてきている点が注目される。

さらに、中国は援助のみならず、アジアにおける草の根レベルでの浸透も図っている。その代表例が「孔子学院」という教育機関で、中国政府は、現在、アセアンなど世界各地に孔子学院を設置し、中国語や中国文化の普及に努めているほか、この学院が留学生の受け入れ窓口にもなっている。この狙いを一言で言うならば、“全世界に中国ファンを作る”ということになるだろうが、こうした取り組みも動員し、中国は各国との結び付きを戦略的に強化しようとしている。

表 アジアにおけるセクター別インフラ投資額(2010-2020年)

(単位:10億ドル)

	新規	更新	合計
電力	3,176	912	4,089
通信	325	730	1,056
携帯	181	509	691
固定	144	221	365
交通輸送	1,762	704	2,466
空港	7	5	11
港湾	50	25	76
鉄道	3	36	39
道路	1,702	638	2,341
水・衛生	155	226	381
衛生	108	120	227
水道	48	106	154
合計	5,419	2,573	7,992

(出所)「INFRASTRUCTURE for a SEAMLESS ASIA」(ADB&ADBI)

隣国である中国については、単に脅威ととらえるのではなく、パートナーとしてとらえることも重要であるという点は十分に強調しておきたいが、いずれにせよ今後中国を含む世界各国が、ますます官民一体の戦略の下で海外インフラ案件の獲得に乗り出してくる中、日本としても、一刻も早く官民一体となった戦略を打ち出さなければ、巨大なインフラ市場の中で取り残されてしまいかねない。私が委員を務めている産業競争力部会の提言書には、海外インフラビジネスにおいて日本が取り組むべき方向性についても盛り込まれる予定なので、ぜひとも日本政府にはその方向性に沿った迅速な対応を期待したい。

3. 海外インフラビジネスに取り組む際のポイントと今後の商社の役割

最後に海外インフラビジネスに取り組む際のポイントと商社の役割について触れたいと思う。

(1) 海外インフラビジネスに取り組む際のポイント

1点目は、インフラビジネスでは、メンテナンスやオペレーション、トレーニーの受け入れに至るまで、トータルパッケージでの対応が重要となるケースが多くなっており、企業がコンソーシアムを結成して取り組む必要性が高いという点である。顧客サイドの視点に立たず、売りたいモノだけを売るという姿勢では、一国の社会基盤づくりを担う競争には決して勝てないということを強く意識しておくことが必要である。

2点目は、インテグレーターが存在である。特にこれからのインフラビジネスでは、次世代都市開発など、個々の機器をどのような全体設計の下に組み合わせ、魅力的な提案に仕立て上げるかが、極めて重要な競争力の源泉

となっていく。その担い手が、日本の場合、政府・自治体になるのか、公益企業になるのか、わが社のような総合商社になるのかはケースバイケースであろうが、コンソーシアムのリーダーたるインテグレーターが不可欠なことは間違いない。コンソーシアムを機能させ、諸外国のコンソーシアムとの競争に打ち勝てるだけの構想や戦略を打ち出すことのできるインテグレーターが存在して初めて、グローバル競争の舞台に上がれるのだということ認識しておくことも必要である。

(2) 今後の商社の役割

もともと商社は、その業態上、現地政府とのコネクションを含む海外ネットワーク機能や企業間のコーディネーション機能を担ってきたことから、海外インフラビジネスにおいても、そうした機能を活かすことでインテグレーター役をはじめ大きな役割を担い得る立場にあると考えている。わが社も、この4月に地球環境事業開発部門を新設し、新エネルギーを含めた海外電力事業と水事業を集約化したほか、機械グループにインフラプロジェクト本部を設置するなど、人材育成を含め、インフラプロジェクトへの社内取り組み体制を強化していく方向性を明確にしたところである。

海外インフラビジネスは、かつてないほどの厳しいグローバル競争の象徴的分野の1つであり、また、コンソーシアムも、官と川上から川下に至る多様な企業とが効果的に連携しなければならない難易度の高い取り組みである。従って、本気で海外インフラビジネスに取り組もうとする商社の経営者にとっては、多様なプレーヤーを束ねられるリーダーシップを有する人材の発掘・育成を含め、取り組み体制の早急な整備が重要な使命であり、課題であることを肝に銘じておく必要がある。