

商社のインフラビジネスの変遷と動向

株式会社ブレントラスト社
編集長 中岡 いね たろう
稲多郎



1. 商社のインフラビジネスの意義

ー グローバルな社会貢献事業

リーマン・ショック以前まで収益拡大の快進撃を続けてきた大手商社は、アジアを中心とする海外事業が躍進の基盤となった。

海外の成長市場に進出して地場化を進め、多様な産業構造の中に商社の事業会社が組み込まれていったのだが、インフラビジネスはその足掛かりとして機能してきた面がある。

発展途上国で電力や港湾などのインフラを整備し産業の成長の礎を築くことで、現地側の信頼が高まり、地場有力企業との関係深化で多様なビジネス展開へと広がる突破口となったからだ。このため、商社のインフラビジネスは、当該地域の発展に寄与するグローバルな社会貢献事業（CSR）そのものといえる。

インフラビジネスの変遷と商社の果たす役割・機能について、代表的な例として電力プラント関連ビジネスを見ると――。

商社は国内の重電プラントメーカーを担いで海外市場向けに販売展開してきたが、仕向け国の経済情勢や発展段階に対応し、ビジネスモデルを革新してきた経緯がある。

具体的には、プラント輸出はプラントの完成後に操業方法を教えてから引き渡すBOT方式（Build-Operate-Transfer）、完成後に自ら何年か保有し、その後所有権を移転するBOO方式（Build-Operate-Own）、プラントの設計から製作・据え付け・試運転、引き渡し、運転・保守・トレーニングまでのすべてを請け負うフルターンキー方式などの多様な形態がある。さらに

は、電力事業そのものを行うIPP（Independent Power Producer）も展開する。

大型プロジェクトでは、商社が調整役となって国内外のプラントメーカー、現地企業、銀行団とコンソーシアムを組んで参画し、制度金融の活用やプロジェクトファイナンスの組成など資金調達面で重要な役割を担う。

仕向け国の需要と地域的特性（資源国など）を勘案してふさわしいビジネスの形態を選び、パートナーのメーカーや現地企業の強みなども発揮できるような競争優位性の高いコンソーシアムを形成して大型プロジェクトに参画する、いわばかゆいところにまで手の届くビジネスを展開するのが商社の真骨頂だ。

2. 従来型インフラビジネスの主要分野と動向

商社のインフラビジネスの主要分野は、広義の分野まで含めると多岐にわたる。

従来型の主要分野としては、先の①電力関連以外に、②水関連（上下水道事業など）、③物流関連、④通信インフラ関連、⑤工業団地関連など枚挙にいとまがない。このうち、①電力関連と③物流関連、⑤工業団地関連について補足したい。

【電力関連ビジネス】

ビジネス形態は前述の通り多様化しているが、最近各社が特に注力するのはIPP事業である。これは成長市場での電力需要をにらみ、現地の電力公社と長期売電契約を結ぶことで、安定収益を確保しようという狙いがあり、トレードから事業投資に軸足を移す商社の経営方針

にのっとったものだ。

このため世界的な金融危機の響いた2009年を振り返っても、丸紅の米国火力発電所ポートフォリオ保有会社買収、UAE（アラブ首長国連邦）シュワイハットS2発電造水事業権取得、住友商事の豪州クウィナナ発電所買収、三井物産のメキシコ電力事業会社群買収、伊藤忠商事の北米フォックス発電所買収など大型案件への参画が相次いでおり、この分野を重点分野に位置付ける各社の姿勢が鮮明に表れている。

【物流関連ビジネス】

鉄道・交通システム、港湾整備、空港整備、物流ネットワークなどがあるが、中でも最近特に注目されるのが鉄道・交通システムである。

商社の鉄道ビジネスは、従来車両や機器の単品販売がメインであったが、近年はターンキー案件や事業投資にも注力し、ビジネスモデルの多様化が図られている。最近、鉄道ビジネスの注目度が高まっているのは、2009年に米国でオバマ大統領が高速鉄道整備計画に総額130億ドルを支出すると発表して話題となり、南米やアジア、中東などで複数の高速鉄道整備や都市交通システムの大型プロジェクトが計画されているからだ。また、国内でも前原国土交通大臣が日本の新幹線の海外輸出を政府として後押しすると表明しており、先ごろ、ベトナムが南北高速鉄道に日本の新幹線を採用することを閣議決定したとメディアで報じられている。

台湾新幹線では、三井物産など4商社が受注した実績を持つだけに、ベトナム、そして米国での商社の活躍が期待される。

【工業団地関連ビジネス】

海外の成長市場で工業団地を開発して、そこに日系企業を誘致し、商社は進出企業に原材料を供給して、出来上がった製品を販売するだけではなく、設備機械の据え付けから通関業務、各種書類申請までの周辺サービスを提供し、まさに商社機能をフルに発揮した展開を行うのが特徴だ。

この分野は住友商事がインドネシアの案件で培った経験をベースに事業拡大し、ベトナムやフィリピンなどで同様の事業を横展開している。最近では、ベトナムの第二タンロン工業団地の開発に注力中である。

3. 環境・新エネ関連インフラビジネス

— 注力する太陽光発電関連と蓄電池関連ビジネス

従来型インフラビジネスの主要分野は、商品セグメントの縦で分類したものである。

これとは対照的に複数の営業部門がかかわりを持つ“横の切り口”でとらえたのが、環境・新エネルギー関連のインフラビジネスだ。

環境・新エネ関連の主要分野は、①再生可能エネルギー関連、②蓄電池関連、③省エネ関連、④温室効果ガス削減関連などが挙げられよう。それぞれ具体的な分野を挙げると、①再生可能エネルギー関連は、太陽光発電、風力発電、地熱発電、水力発電などがある。②蓄電池関連は、リチウムイオン電池にかかわる電気自動車とその普及にかかわる広範な分野、③省エネ関連は、省エネにかかわる包括的なサービスを顧客に提供するESCO（Energy Service Company）事業など、④温室効果ガス削減関連は、CO₂の排出を削減するバイオエタノール事業などがある。

この中で各社が共通して、最近特に注力するのが、太陽光発電関連と蓄電池関連である。

【太陽光発電関連ビジネス】

先の電力プラントや鉄道ビジネスと同様にトレードと事業に大別される。前者では、川上の原料であるシリコンの確保と川中のモジュール、川下のシステムインテグレーターに分類され、三井物産や伊藤忠商事は、これらの分野で核となる事業に参画し、そこからのバリューチェーンの構築を標榜^{ひょうぼう}している。

一方、後者の太陽光発電事業への参画では、

2009年3月に三菱商事がスペインの総合新エネルギー会社エクシオナ社と提携し、同社のポルトガルの子会社で太陽光発電事業会社アンパールの株式34%を取得したのが記憶に新しい。

また、住友商事はスペイン領カナリア自治州のテネリフェ島において大規模太陽光発電施設を建設し、本格的な発電事業を展開中である。

【蓄電池関連ビジネス】

もともと商社は電気自動車（EV）向けのリチウムイオン電池関連ビジネスに注力してきたが、ここに来てスマートグリッド（次世代送電網）への期待の高まりからにわかに注目度がアップしている。これは産業構造を根底から覆す可能性を秘めているからだ。

三菱商事は、数年前から三菱自動車の電気自動車i-MiEVの拡販のため、リチウムイオン電池事業と高性能モーター事業に参画して蓄電池分野の足場を固めてきた。これを起点に、東京工業大学と「EV周辺分野への取り組み」で実証実験を行い、スマートグリッドへの方向性を模索している。

伊藤忠商事は、つくば市で車載用蓄電池の2次利用ビジネスモデルのための実証プロジェクトを主導している。また、NEDO（独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）が主導する米国ニューメキシコ州におけるスマートグリッドの実証実験に参画している。また、住友商事は、日産自動車と電気自動車用バッテリーの二次利用の検討を開始している。

いずれもまだ模索の段階だが、商社の調整能力がなければ実現が難しい分野だけに、各社の今後の動向が注目される。

4. 環境・新エネに対応した新組織の発足

ー 関連組織の集約

先に環境・新エネ関連の対応について、従来型の縦の分類と異なる“横の切り口”と述べた。これは例えば、太陽光発電関連ではシリコンなどは

化学品部門、モジュールとシステムインテグレーターは情報産業部門、太陽光発電事業は機械部門といった具合に、テリトリーが多部門に分散しているからだ。このため、各商社では「太陽光発電関連情報連絡会」などのような全社横断組織を各分野で設置して密に情報交換や連携を図っている。

最近は、さらに環境・新エネ分野への取り組みを加速するべく、関連組織を集約した新営業部門を発足させる動きが見られる。

2010年4月の組織改編では、三菱商事が「地球環境事業開発部門」、住友商事が「新産業・機能推進事業部門」をそれぞれ発足させた。

三菱商事は、すでに2007年4月の段階でイノベーション事業グループ内に「新エネルギー・環境事業本部」を設置していたが、2009年4月に全社開発部門の発足で2つの本部に分け、今春の新部門発足で「新エネルギー・電力事業本部」と「環境・水事業本部」に再編した。注目すべきは前者の本部に重電機本部から海外電力事業ユニットまでも移管している点だ。

一方、住友商事の新部門で環境・新エネに携わるのは新事業推進本部で、ソーラービジネス事業部、環境ソリューション事業部、電池事業開発部、新事業投資部の4部体制を敷く。

以上、商社のインフラビジネスについて、その果たす役割、ビジネスの変遷、主要分野、環境新エネ関連の特徴や傾向を簡単にまとめた。かつて電力プラントビジネスが、仕向け国の状況に応じて進化していったのと同様に、今度は技術革新や規制などによる環境・新エネ関連への期待から、インフラビジネスの業態を各社とも革新させており、自らの組織体制までも変える商社が出てきたのはかつ目に値しよう。

商社のような変化への感度の高さと、速やかかつ柔軟な対応こそが、インフラ関連のビジネスモデルの新陳代謝を促し、高収益体質を維持している“肝”であると考えられる。

JFIC