

アジア新興国の「社会」を変えるインフラ輸出



宮澤 元 みずほ総合研究所 コンサルティング部
 主席コンサルタント

インドネシア高速鉄道計画の受注競争は、日本にとっては予想もしなかった逆転負けに終わった。だが、そもそもアジア新興国は、事業予算が膨らむ最新鋭のインフラシステムの導入を望んでいるのか——。日本の技術力や品質への評価は高いが、その優位性が必ずしも受注に結びつくわけではない。日本のインフラ輸出に欠けるものは何か、戦略の練り直しが必要だ。

POINT

1. インドネシア高速鉄道計画の受注を逃した「敗因」分析とともに、インフラ輸出戦略の総点検が必要。
2. 日本の技術や品質は高い評価を得ているが、その優位性だけでインフラ受注競争に勝利することは困難。
3. 「都市鉄道」のハード・ソフト一体輸出は、事業者の商機拡大とともに、現地の社会的課題の解決に有意。

日本製の最新鋭インフラに アジア新興国のニーズはあるのか？

——日本と中国が受注を競っていたインドネシアの高速鉄道計画（ジャカルターバンドン、路線距離約140km）は、10月に中国案が採用されることで決着しました。

宮澤 日本は数年前から新幹線方式で売り込みをかけてきました。一方、中国が高速鉄道システムの海外輸出で初受注を目指して参入したのは今年3月です。その後、インドネシア政府は双方の提案の選定作業が大詰めを迎えた9月に計画の白紙撤回を発表しましたが、一転して10月に中国案の採用を決めました。

二転三転した展開を通じて、私がずっと気になっていたのは「そもそも、インドネシアは高速鉄道を必要としていたのか」ということです。日本の新幹線の技術や運営管理は高く評価されていると思います。しかし、インドネシアは事業費が膨らむ高速鉄道を本当に必要としていたのでしょうか。日本側は、計画の提案

段階からインドネシア政府などと十分な協議を重ねられず、最後まで相手の出方や意図を読み切れないうまま敗北を喫してしまったのではないのでしょうか。

—— 計画自体はユドヨノ前政権時代に浮上し、日本は事業化調査を進めてきました。それが2014年のジョコ新政権誕生で流れが変わった、とされています。

宮澤 強力な指導力が売り物だった前大統領は、時速300km以上で走行する新幹線の華やかなイメージに魅かれて、最新鋭の高速鉄道をインドネシア国内に走らせたかったのかもしれませんが。対照的に、新大統領は所得分配制度の改革を公約に掲げ、貧困層の支援を重視する方針です。しかも、政権発足時に、高速鉄道の建設は国家予算を使わず、融資契約に政府保証をつけないことも表明しています。9月末に計画をいったん白紙撤回したときは、建設費用が安い時速200～250km程度の「中速度」の鉄道に方針を修正したとも伝えられました。こうした流れを振り返ると、日本側は政権交代時点で、「高速鉄道計画の優先順位は下がるかもしれない」「計画そのものの変更があるかも

しれない」と予測できなかったのでしょうか。

—— 日本の新幹線方式はインドネシアにとって過剰であり、重荷であった、と。

宮澤 冷静に新幹線の特性を考えると、そういう見方ができると思います。日本国内は今でこそ東京と東北、北陸、九州などの都市や地域を新幹線が結んでいますが、東海道新幹線の開業当初は、太平洋ベルト地帯の東京－大阪間の500km圏内に点在する大都市を高速鉄道で結び、一度に大量の旅客を輸送することを最大の狙いとしていました。一方、インドネシアの計画は、ジャカルタとバンドンを専用線で結び、在来線で3時間近くかかるのを40分程度に短縮するものです。この計画がバンドンの570km先に位置するスラバヤまでの建設構想の先行区間的な位置づけとしても、運行距離と沿線人口、運賃収入などの事業環境を考えると、一般的に採算性は厳しいと見るのではないのでしょうか。

—— アジア新興国は、今後もインフラ投資の伸びが予想されています（図1）。だから、日本も安倍首相をはじめ閣僚がトップセールスを展開し、インフラ輸出を実現しようと躍起です。果たして、セールスはニーズを十分にくみ取ったものなのでしょうか。

宮澤 インフラ輸出の実績で欧米企業に大きく水をあ

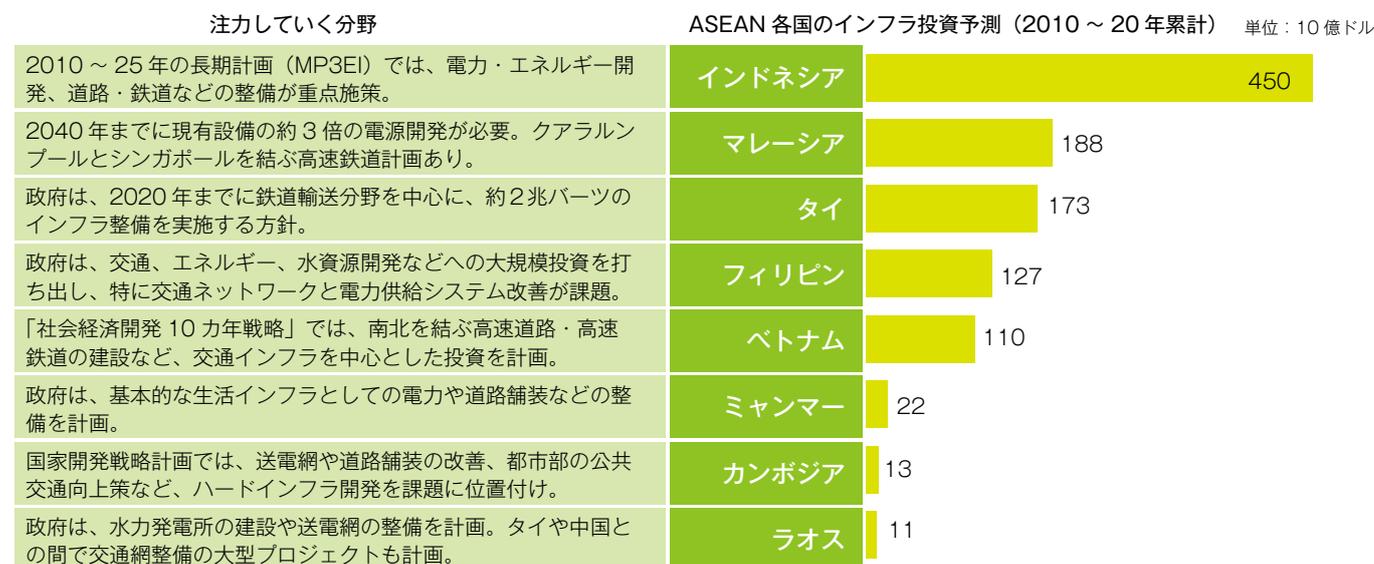
けられている状況を覆すためにトップセールスは必須で、安倍政権の姿勢は十分評価できます。官民を挙げた積極的な取り組みがなければ、売り込みが成功しないのも事実です。ただ、いまアジア新興国に、インドネシア高速鉄道計画と同じようなニーズがあるのかというと、それは疑問です。

私は今年、タイやフィリピン、ベトナム、インドなどで各国の政府関係者らと意見交換をしてきましたが、「高速鉄道が本当に必要だ」といった声はほとんどありませんでした。タイでは「日本の新幹線は不要」と明言する関係者もいたほどです。これはあくまでも推測の域を出ませんが、日本側はインドネシアのニーズを十分にくみ取らずに話をまとめようとしたのではないのでしょうか。「日本には新幹線という素晴らしい鉄道インフラがある。あなたの国でもどうですか」といった具合に。これと似た「失敗パターン」は、他国でも起きているような気がしてなりません。

日本の技術と品質は圧倒的優位だが「マーケティング力」に難点

—— これまで日本のインフラ輸出は「EPC」(注)のプロジェクトが中心で、パッケージ型インフラシステ

■図1 ASEAN各国のインフラ投資予測



資料：アジア開発銀行資料、各国主要経済計画などにより作成

注：「設計（Engineering）」「調達（Procurement）」「建設（Construction）」の略。

ムの輸出では実績がありません。

宮澤 2007年開業の台湾新幹線（台北－左営、路線距離345km）は日本初の新幹線輸出の成功例といわれましたが、パッケージ型ではありません。車両は日本、信号システムなどは欧州という変則型のインフラ輸出でした。もし、日本がインドネシア高速鉄道計画を受注できていれば、工事から運営管理まで一体で海外進出するパッケージ型の第1号案件となっていたはずですが、中国に敗北を喫してしまいました。インフラシステム輸出を成長戦略の一環に掲げる安倍政権にとっては、この敗北のインパクトは小さくないと思います。

——中国もパッケージ型の実績はありませんでした。

宮澤 中国の高速鉄道を「日本の技術のコピー」と揶揄する声も少なくありませんが、その総延長は2014年時点で約1万6,000kmと日本の4～5倍に達し、すでに世界の規模です。運行開始から10年近く積み重ねた国内の実績に、今回のインドネシア高速鉄道が「海外輸出の第1号案件」という看板で加わります。インドネシアで3～4年後、計画どおりに高速鉄道が実現すれば、中国はインフラ輸出の国際競争で、それを材料に目に見える形で大きくアピールしてくるでしょう。一方、日本は3～4年後に何らかのパッケージ型インフラを実現させることが、かなり困難な状況になりつつあると思います。鉄道関連ビジネスは今後も伸びが予想されていますが（図2）、フランスやドイツが先行し、そこに中国も加わり、日本にとっては一層厳しい展開が予想されます。

——翻って、日本の最大の「強み」は何でしょうか。

宮澤 他国と比べて圧倒的に「イメージがよい」ことでしょう。技術力が優れているという信頼感のみならず、鉄道分野でいえば日本が培ってきた安全性や運行管理なども含め、海外の対日イメージは私たちの想像以上です。「新しくインフラをつくるなら、日本のような仕組みにしたい」といった声も耳にします。

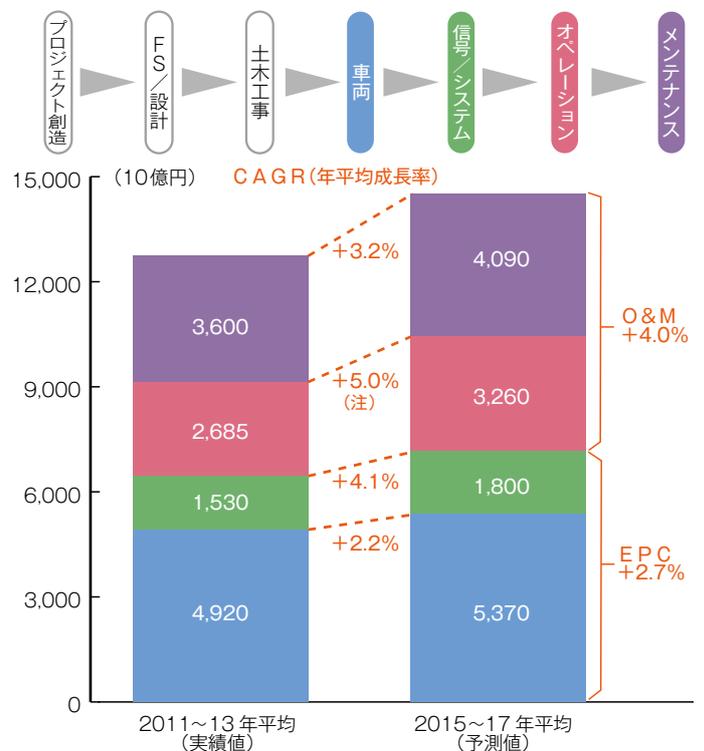
アジア新興国の政府関係者に、日本とフランス、ドイツとの比較を聞いたことがあります。それぞれ表現

の仕方は違いますが、基本的に技術面は五角と見ていたようですが、価格面では日本に分があるようです。そして、何よりも「アジアのリーディング・カンントリーである日本のような社会を実現したい」「信頼性の高い日本のインフラを導入したい」といったイメージのよさを評価する声を多く聞きました。

——とはいえ、今回のインドネシアのような個別案件で、日本が選ばれるとは限りません。

宮澤 日本に限らず、インフラ輸出の大前提として、輸出先の政治、経済、社会の情勢や、政府の考えを十分に把握・分析・理解し、「その国が求めているものは何か」「どのような社会的・経済的な課題解決を迫られているか」といったことを相手国とよく協議したうえで、その社会にスムーズに導入できるような提案を用意する必要があります。そのためには、政府や現地財閥との人的パイプラインを駆使した粘り強い交渉が大切で

■図2 世界の鉄道関連ビジネスの市場規模



注：ヴェオリア・トランスポール社が試算する市場成長率は、同社が参入している公共交通全体（バス、LRT、地下鉄など）を対象としているが、鉄道オペレーション市場の成長率に代替。

資料：欧州鉄道産業連合（UNIFE）"World Rail Market Study Forecast 2012 to 2017"、ボンバルディア社IR資料、ヴェオリア・トランスポール社IR資料などにより作成

す。それと、決して「受注競争には裏取引も必要」などというつもりはありませんが、国によっては政府要人と財閥トップが同一人物というケースも少なくなく、さまざまなチャンネルを使って本音ベースの情報を引き出す一方で、相手の面子や意向を尊重しながら条件面の譲歩や変更に応じる柔軟な交渉姿勢も必要です。

「都市鉄道」のインフラ輸出は 大都市特有の課題解決にも有意

—— 今後、日本のインフラ輸出は、どのような分野で商機が見込めますか。

宮澤 上下水道はフランスやイギリスの企業が強く、地方自治体が水道事業者である日本は、残念ながら参入に時間がかかるかもしれません。発電分野も似たような状況で、フランス、ドイツ、スペインなどの欧州勢が幅を利かせています。そのなかで、今すぐに日本が商機を見出せるのは鉄道関連、とりわけアジア新興国でニーズが確実にあるのは「都市鉄道」です。各国の首都級の大都市では、マス・トランジット（大量輸送機関）の整備が経済発展に追いつかず、ヒトやモノの流れが滞って経済損失を招いており、各国政府は都市鉄道の必要性を感じています。そこに、地下鉄などの都市鉄道を輸出することが考えられます。

—— なぜ、これまで日本は都市鉄道のインフラ輸出に積極的ではなかったのでしょうか。

宮澤 ニーズをつかみ切れなかったことがあると思いますが、よく聞く理由としては「日本の都市鉄道の『優位性』を見せるのが難しい」というのです。日本は2分に1本などという間隔で、定刻どおりに電車を運行できる優れた都市鉄道システムを有していますが、それを支えているのは、最新の車両や高度な信号システムだけではありません。むしろ、運転手、車掌、駅員、運行管理者といったスタッフが効率よくオペレーショ

ンしたり、乗客も整列乗車を習慣化するなど、目に見えない「鉄道の文化」が大きく貢献し、日本の都市鉄道を優れたものにしていただと思います。そのことを輸出先に理解してもらう必要があるわけです。

そうした「ソフト・パワー」的な要素も含めて、都市鉄道のインフラ輸出ができないわけではありません。パッケージ型の輸出ではないものの、成功例もあります。インドの首都デリーの地下鉄計画では、国際協力機構（JICA）が円借款を供与したほか、東京地下鉄（東京メトロ）が地下鉄を運行するデリー地下鉄公社に支援を行い、2011年に全線開通（路線距離190km）しました。駅のホームには整列乗車を促すラインが引かれ、並ぶ習慣のなかった利用者に大きな変化が現れています。また、カーस्टの階層にかかわらず、地下鉄を利用するデリー市民の数が年々増加傾向にあることも変化といえます。

—— 日本のインフラ輸出が、結果として輸出先の社会システムに変革を促すこともある、と。

宮澤 日本の企業には、ビジネスとして社会システムの変革にチャレンジし、社会的課題の解決を促すことを避ける面があります。それは政府や自治体の仕事である、と。しかし、都市鉄道をパッケージで輸出することになれば、日本製の鉄道車両を導入するところから始まり、何十年にもわたって運行管理を続けていくこととなります。そうすると日本企業は、事業を通じ、ある意味で、その国の社会や民意を形成したり、長年の習慣や慣行を変えたりするところまで踏み込むことにもなるのです。ですから、インフラ輸出で最も重要なのは「相手国のことをよく知る」「相手国が何を望んでいるのかをよく理解する」ことです。それができるようになれば、先進国と比べて相対的に政治・経済情勢の変化が多い新興国であっても、適切にリスクをとって事業が展開できるようになるはずですよ。

関連情報

コンサルタント・オピニオン（2015年8月7日発行）「アジアの『成長』を取り込むインフラ輸出戦略」
<http://www.mizuho-ri.co.jp/publication/opinion/business/pdf/business150807.pdf>