

国際競争力、 世界市場での勝ち方を考える

英国EU離脱や中国経済の減速など世界経済の先行きが不透明ななか、日本は人口減少とも相俟って国内市場が縮小しつつある。世界市場でフロンティアを開拓し、新たなイノベーションを起こすためにも、国際競争力強化は不可欠。インフラ輸出も含め、日本および日本企業の「国際競争力」の現状と課題・方策について考えた――



木村福成
後藤美香
浅羽 茂

慶應義塾大学大学院経済学研究科委員長 同大学経済学部教授
東京工業大学環境・社会理工学院教授
早稲田大学大学院経営管理研究科教授

日本の立地優位性と、 日本企業の競争力・国際展開を分けて考える

木村 本日のテーマは国際競争力です。日本の国際競争力については、日本と日本企業は分けて話すべきと考えています。

日本企業は過去20～25年、生産工程の国際分業を進め日本の製造業、特に機械産業がそれを有効に使ってきた。一方、日本の立地優位性の観点で見ると、日本経済自体は1990年以降、非常に低成長で人口減少も始まっているが、国内の雇用はかなり維持している。アメリカの製造業の雇用はこの20年ほどで半減したが、日本の製造業は2002年以降、特に50人以上の企業で雇用がほとんど減っていない。その意味では国際分業の下で国内でも仕事を残せてきた。

国際分業の進展で中国と東南アジアは「世界の工場」となりましたが、アジアは今、工場としてだけでなく、市場としても大きな存在です。例えばタイのバンコク周辺や中国の珠江デルタ・上海の後背地などには産業集積がなされ、それを支える金融・流通・運輸・電気・通信などのサービス業も重要になった。シンガポールが先例を示しつつありますが、本当の先進国になるには、外資系企業に依存した工業化に留まらず、自らイノベーションを起こす産業へのさらなるステップアップが必要。となると、高度な人材を惹きつける魅力、例えば都市アメニティに関連したサービ

世界の工場、そして市場としても発展しつつある珠江デルタの都市・深圳 ©alamy/PPS通信社



スの展開などが大事になってくる。日本企業にはサービスにおいても非常に面白い形で国際展開を進めるところもありますが、サービス業全体で見ると、ドメスティックな産業であるせいか、なかなか国際展開できていない。現在、ASEANの経済統合やTPPが進んでいます。日本企業がグローバルに事業展開する上でのビジネス環境の改善にはつながるが、日本の改革にはほとんど結びつかないだろう。日本はなるべく変わらず、相手に変わってもらうというもので、これを機会に日本自体の改革につなげようとはしていません。

欧米やアジアの新興企業に比べ 日本企業の国際化は勢いが弱い

木村 浅羽さんは国際競争力の現状をどう見ていますか。
浅羽 国際競争力を国と企業に分けると、私は専ら企業の話をします。国際化の必要性が叫ばれて久しいですが、欧米の多国籍企業、アジアのサムスンや中国の新興企業と比べ、日本企業の歩みは少し遅いと感じています。少子高齢化で国内市場は縮小していますが、一方で円安もあってインバウンド需要が増えている。そのせいで、海外展開への勢いが滞るようだと思えます。

サムスンと比べ日本企業の国際化の勢いが弱いのは、国内市場の規模の違いが大きいんですね。国内市場が小さいサムスンは、国際化へ本気にならざるを得なかった。一方、日本企業は、大きな国内市場があり外に出て行かなくても十分成長できてきたことが、国際化する覚悟を弱めてしまったのではないか。

ただ、ミクロに見ると、食品などの消費財や産業財では

成功企業もあります。味の素やYKKは昔から国際化し、現地市場への対応など経験も豊富。ユニ・チャームやピジョンも、日本市場との違いをかなり意識し、現地市場に適した製品を供給しています。インフラ企業でも、日揮などは現地政府や経済界との人的ネットワークを活用して成功。あるいは英国のEU離脱で不透明にはなってきましたが、日立の鉄道事業は英国にしっかり入り込んでいる。このように巧く展開している企業もあります。

グローバルネットワークについては、アップルのiPhoneなどはサプライチェーン自体をグローバルに展開しています。日本企業は、自動車産業にも見られるように、部品のサプライヤーも一緒に現地に出るなど、国内のサプライヤーの活用が多い。他方、欧米企業は現地や別の地域も含めグローバルで最適なサプライチェーンをつくり、司令塔として動かすことが巧い印象があります。

「出」「入」両面でのグローバル化、 今が動き時の「出」に加え「入」にも注力すべき時

木村 後藤さんはどうですか。

後藤 立地の優位性という面では、日本はアジアの中では早く近代化した国ですので、道路や鉄道、電力など誇るべきインフラが整っています。海外企業が日本にもっと立地も含め投資してくれる方策を見出せないかと思えます。ただ言語の違いに加え、外から見て市場が閉鎖的・税金が高い・諸手続が煩雑で難しいなど、規制や制度の問題も指摘されます。グローバル化は、国外に出ていくことも重要ですが、外から来てもらうことも必要。そのためには都市としての総合的な魅力が鍵となります。国内でさまざまな国

珠江デルタ
広東省を流れる珠江河口の三角地帯。主な都市は広州・香港・深圳・マカオなど。

ASEAN経済統合
ASEAN経済共同体（AEC）。2015年末に発足。「単一市場と生産基地」「競争力ある経済地域」「公平な経済発展」「グローバル経済への統合」という4本柱でヒト・モノ・サービス・投資の自由化を推進。

TPP
（Trans-Pacific Partnership）環太平洋パートナーシップ協定。モノの関税だけでなく、サービス、投資の自由化を進め、さらには知的財産、電子商取引、国有企業の規律、環境など、幅広い分野で21世紀型のルールを構築する経済連携協定。15年大筋合意、16年2月署名、早期発効をめざしている。

の産業集積が進めば、雇用や地域活性化にもつながります。

「出」については、国外に打って出なければ、という危機感を持ちつつも、なかなか動き出せない企業も結構多いはず。特に、地方には技術力はあるても情報や人脈がなくグローバル展開できない企業が多い。そういった取り組みにおいて既に成功している企業と、これから取り組もうとしている企業の情報交流の場を継続して設けていくなどの方策について、もっと考えていく必要があります。国内市場の規模が維持できている今の内に進めていかないと、日本経済の活力は将来的に低下していつてしまうと危惧しています。今こそ動くときではないかと。

危機感をむやみに煽るわけではありませんが、企業も個々人も危機感を持たないと新しい一步を踏み出せないということもある。地域の内外で情報交流を活発化し、さまざまなノウハウを共有し具体的な課題をクリアしていく。そういう地道な取り組みが重要ではないか。

淺羽 地方の中小企業は海外進出の方法がわからず困っている。一つの解として、例えば地方にある卓越した技術や文化などをクールジャパンとして売り出そうという話がありますが、国の役人が先導して成功するかは疑問です。一方、地方の農産物や海産物を、農協や漁協・自治体を中心になって中国の富裕層に輸出する動きがあり、草の根的な動きこそが重要かと思っています。

後藤 官民協調が必要な部分は多いですが、官が主導し過ぎると、民の創意工夫が削がれてしまう面もある。あくまでも民間主体で、制度的な壁がある場合は政府が方策を考えていく。そういう絶妙な役割分担がますます必要になっているのだと思います。

ンを起こす。そのためにはグローバルな知恵を集めるイノベーション拠点がないと、いずれ空洞化してしまい、将来の成長力の源泉が尽きてしまいます。

淺羽 外資というか、インバウンドの直接投資はすごく重要です。それによって日本市場が刺激され、国内の日本企業が活性化する。そういうメカニズムに期待しますが、一方で外資からすると日本にどういう魅力があるか。日本には洗練された消費者がいて、ここで鍛えられるとすごくいい製品開発ができるとなれば、日本への直接投資を進めるでしょうが、規制は厳しい、インフラも充実しているがコストが高いとなれば、IMDの世界競争力ランキング*のように日本への評価は落ちて行かざるを得ない。

都市アメニティ、日本は、求める人材を惹きつける魅力があるか

木村 市場や規制の問題はありますが、もう一つは人の移動。優秀な人材は今、非常にグローバルに動いていて、自分の働きやすい、家族が暮らしやすい国に移っていく。魅力のあるところに人材は集まる。優秀な人材を惹きつける魅力が必要ですね。

例えば都市アメニティの4要素——①サービス・消費財のバラエティ。②美的・物的設定の良さ。都市計画や気候がいいなど。③パブリックポリシー。特に子供の教育や医療サービス、治安など。④スピード。週末にリゾートに行って帰ってこれるような都市交通など。これらの機能が整っているところに人材が集まると言われます。では、そういう競争になったとき、自分がもし日本人でなければ日本を選ぶだろうか。

日本および日本企業の強みと課題・方策は？

海外進出してもホームの雇用を守る日本企業、外資を呼び込む魅力に欠ける日本

木村 日本および日本企業の強みの一つですが、企業の海外進出に対し日本社会は理解があります。実は、欧米社会はネガティブな反応が強い。なぜなら、工場が国外に移転すれば自分たちの雇用が減るから、なるべく出ていかないでほしいというのが、地方政府や労働組合。世界的には国外進出反対が多い。日本の場合、地方自治体も労働組合も、海外に工場を移すことにさほどネガティブなイメージを持っていない。それは、海外に進出して活躍している企業が、自分たちのホームタウンでもちゃんと仕事をつくってくれる、そういう企業はいい企業だという評価ができています。それはすごくいいことです。

後藤 その点では、どういう機能を海外に出すかという仕分けも重要です。日本国内では先端技術に特化し、ある程度成熟した技術は海外に出すという方法もあるし、あるいは先端の研究開発機能も一部は海外に出して、海外の人材を活用していくということもある。

木村 成熟技術、特に労働集約的な業務の割合が多い産業を出すのが基本です。ただ、日本には日本でしかできない仕事が残っていないと、外資系企業を呼び込めるほどの立地優位性にはならない。

後藤 外資を呼び込むには、常に最先端の技術開発を日本で行い、新しいものを生み出す力を蓄えておく必要がある。製造部門についても、マザー工場として技術開発と直結した知識集約的な部分は日本に残し、どんどんイノベーション



木村 福成 きむら ふくなり
慶應義塾大学大学院経済学研究科委員長／
同大学経済学部教授（国際貿易論・開発
経済学）／ERIAチーフエコノミスト
1958年東京都生まれ。東京大学法学部卒、
米ウイスコンシン大学大学院博士課程修
了（経済学）。ニューヨーク州立大学オル
バニー校助教授、慶應義塾大学助教授な
どを経て、2000年より教授。東アジア・
アセアン経済研究センター（ERIA）チー
フエコノミスト、世界銀行コンサルタン
ト、アジアPPP推進協議会全体オブザー
バーなども務める。著書『国際経済学の
フロンティア』『東アジア生産ネットワ
ークと経済統合』『通商戦略の論点』『国際
経済の論点』『日本のTPP戦略』『日本通
商政策論——自由貿易体制と日本の通商
課題』『検証・金融危機と世界経済』（と
もに共編著）など多数。
<http://seminar.econ.keio.ac.jp/kimura/>

IMD世界競争力 ランキング

スイスのビジネススクール
IMD（国際経営開発研究
所）が毎年公表している世
界競争力調査。61の国と地
域を対象に、景気動向、政
府の効率性、経営効率、イ
ンフラの4つの主要要因か
ら340を超える基準の分
析に基づいて競争力を評価。
2016年5月の公表では
日本は26位。首位は香港で、
スイス、米国、シンガポ
ールと続く。90年代初頭「イ
ンフラ」5位、「政府の効
率」2位、以外の項目で1
位を独占していた日本だが、
90年代後半からいずれの分
野でもランクを落とし続け
ている。

後藤 4要素という点では、日本は治安もいいしインフラは整っている。衣食住の面での快適性は高い。それでも人材が集まらないのは、全般的に物価が高いからという面がありますか？

木村 外国人が住もうと思うと高いですね。それに子供の教育問題。地方にはインターナショナルスクールがない。東京や大阪、日本に足りないものは何か。シンガポールや香港と競争したとき勝てるのか。チェックリストをつくってチェックして、足りないものを埋めていくのも大事です。

後藤 逆に言えばコストに見合うだけの付加価値として何をアピールできるかが重要。治安の良さや都市の機能に価値を見出してもらえれば妥当なコストと受け止められるかもしれない。

浅羽 僕の周りの留学生からすれば、物価は高いが、安全で楽しみも多くて魅力的。高いことはさほどネックになっていない。香港も上海も高いし、ジャカルタもこれだけ成長してくると多分どんどん高くなる。但しそういう地域は、優秀な人材には見合うだけのペイを払っています。日本企業はなかなか払えない。

後藤 大学も同じ。例えば中国の主要な大学は高い給料など待遇面でのインセンティブを与えて海外から優秀な研究者を集める努力をしています。頭脳流出を食い止めるための対策という面もありますが、日本はそういう点でも少し動きが遅い。

浅羽 企業では、グローバルに活躍できるタレントをどう発掘して育てるか。日本企業は、いい人を引き上げるより平等に、という考えがまだ根強い。ピカ一だから多額の給料で引っ張ってこようというのがなかなかできません。

対なくならない」と。だからどういう形で入れられるか、あるいは入れないほうがいいという議論もある。

後藤 将来的に人手不足になってしまいう仕事について、海外から来てもらうことは、今後人口減少が進む日本の社会にとってもメリットがある。これまで外国から労働者を積極的に受け入れてこなかった日本人には抵抗も大きいし、移民となると難しい問題もありますが、一方で多様な人が交流して新しいアイデアが出てくることもある。労働力として貢献してもらうことも含め、社会全体で多様性を高めていく。そういう政策も必要です。

浅羽 海外から労働者を受け入れることは一つの方策ですが、それに伴う弊害なり副作用もあるので、どう対応するかを真剣に考えないといけない。

グローバル人材の深刻な現実。 人材とキャリアパスの多様化を

木村 日本企業の海外展開の一番のボトルネックは人材ではないですか。海外進出した製造業も人事管理は現地の人に任せるケースが多い。言葉の問題や現地政府機関とのインタラクションの問題もあり、人事管理や通関業務は大体、現地の人にやってもらう。サービス業は、その範囲がもっと広がる。だから、現地企業と組むとか現地の優秀な人を雇って任せるなど、外国人を巧く使う方策を考えたい。

浅羽 人については結構深刻だと思っていることがあります。グローバル化が言われるなかでグローバル人材といふか各国駐在員を務めた人の悩みは深刻で、10年勤めて帰国したらまた1年ほどどこかへ行く。行き先も、過去は欧米だったが、今は途上国もあり、子供の教育問題や社会イ

後藤 IT技術者なども、日本の給与水準だと海外の優秀な人はなかなか来ない。企業では成果主義の導入もだいぶ進みましたが、一方で日本人には、個人の評価やグループ内での大きな格差をよしとしない考え方も残っている。それを一概に否定するわけではありませんが、国内に優秀な人材を引き留め、海外からも積極的に来てもらうには、国際社会の価値観との歩み寄りも必要です。

非熟練労働で起きる人材不足。 解決は外国人労働者の受け入れか？

木村 人事制度でのビジネス慣行について、日本企業はグローバルに見ると特殊なようですが、外のリソースに対し、もう少しオープンな形は実現できないか。日本企業の海外進出は、国外に労働集約的なものを出し、国内に知識集約的なものを残すのが基本的な形。ただ、国内に残るものにも非熟練労働が必要で、大変な人材不足が発生している。

新しい技術やビジネスモデルが出てくれば、人間はどういう仕事をすればいいか。全部機械がやってくれるようになれば人間は働かなくていい。しかし非熟練労働は意外に減らないのではないか。例えば清掃や日常の家事労働など結構多様なことを柔軟に行う必要があり、ロボットにやらせるにはコストが高い。そういう仕事は残るのではないですか。

浅羽 日本の普通のサラリーマンが、肉体労働なり非熟練労働の需要があるからといって、それをやるとは考えにくい。

木村 その意味で、外国人労働者を入れるインセンティブがあります。途上国の人は楽観的で、「俺たちの仕事は絶



浅羽 茂 あさば しげる
早稲田大学大学院経営管理研究科教授
(経営戦略)
1961年東京都生まれ。東京大学経済学部卒。東京大学より博士号(経済学)取得。カリフォルニア大学ロスアンゼルス校よりPh.D.(Management)取得。学習院大学教授等を経て、2013年より現職。組織学会会長、Asia Pacific Journal of Management Editorial Review Board等歴任。著書『企業の経済学』『経営戦略の経済学』『ビジネスシステムレボリューション 小売業は進化する』『日本企業の競争原理——同質的行動の実証分析』『競争戦略のダイナミズム』『競争と協力の戦略』、共著『企業戦略を考える』など。
<https://www.waseda.jp/fcom/wbs/other/1039>

ンフラの不整備で困ることも多い。グローバル人材がシェアリスト扱いされる一方で、人事評価がそれほど高い場合もあるんです。

後藤 伝統的な日本企業は長年勤めて役員になる形が典型ですね。海外の企業は人材の流動化が進み、キャリアパスが多様化しています。どちらも長所・短所はありますが、日本企業も、もう少し人材は多様化していいのではないのでしょうか。特に女性の視点で見ると、企業の経営層にもまだまだ女性が少ない気がします。海外でいろいろな経験をされたスペシャリストも、キャリアパスとしてその知見を活用する場がなく、苦勞した割に報われないということだとどうしても後ろ向きになってしまいます。

日本企業の技術力は疑いないが マザー工場は日本になくてもいい

木村 日本はものづくりの国と言われますが、それはこれからも重要だと考えていいのか。あるいは製造業ベースの国際競争力はどの程度維持できるのか。最近、特にヨーロッパではサービス業が重視されていて、製造業のサービス化も進んでいる。そういう目で日本企業を考えたとき、製造業は強いがサービスは弱い。

後藤 日本はものづくりの精神や技術が脈々と受け継がれている国です。これから経済のサービス化はさらに進むとしても、IoT^{*}の展開も含め、ものづくりが根幹にあるべき。知識集約的な研究開発と、それにつながるものづくりは切っても切り離せない部分があり、そこは一体で守っていくべきと考えます。

淺羽 日本はサービスが弱いから、伸び代があります。生

産性が低いので、もう少し高くしていくことで、すごく伸び代があるのではないか。

製造業でよく言われるのは、海外展開しても一番重要なものはマザー工場に残すと。でもなぜ日本にマザー工場を残さなきゃいけないのか。開発機能を持つ会社を買収したりキーコンポーネントをつくるサプライヤーが海外で育てば、そこがマザー工場みたいになれる。すると日本にマザー工場があり続ける意味はない。企業としてはどこかにマザー工場があればいいわけです。

あるいは今、チャイナリスクで他の新興国に工場を移す動きがあります。単に労働コストだけを考えて中国進出すると、労働コストが上がり他に行く。だけど中国に残って技術蓄積をして、ある種マザー工場的に膨大な中国マーケットに製品供給するという選択肢もある。グローバルな製造ネットワークのどこかにマザー工場があるけれども、それは日本じゃないかもしれない。

後藤 確かに、海外も含めた広い地域でグローバルな企業経営を考えれば、必ずしもマザー工場を日本に残しておく必要はない。でもそのような状況だからこそ、日本に最先端の製造・サービス拠点や研究開発拠点を維持することの意味を、改めて考える必要がある。私は愛知県出身ですが、自動車の産地でしたので、子供心に日本の技術は素晴らしいと誇りに思っていましたし、今も日本製のものやはり素晴らしいと思います。

きめ細かな配慮のある、高品質のものやサービスを生み出す点で、日本人は高い潜在力を持っています。いいものやいいサービスを世界に拡げていくことで他の国も幸せにするような、良い循環を生む技術や知識の源泉は、これか

後藤 美香 ごとう みか
東京工業大学環境・社会理工学院教授
(エネルギー経済学)
1967年愛知県生まれ。名古屋大学経済学部卒。名古屋大学より博士号（経済学）取得。1992年電力中央研究所入所。全米規制研究所客員研究員、独ケルン大学エネルギー経済研究所客員研究員、米オハイオ州立大ビジネススクール客員研究員などを経て、電力中央研究所社会経済研究所上席研究員。2014年より現職。専門は企業の生産性・効率性分析、環境効率性分析、エネルギー産業研究。Energy Policyなど国際学術誌に論文発表。
<http://www.valdes.titech.ac.jp/~mikagoto/>



らも日本の中で維持してもらいたい。アジア諸国の急激な追い上げと競争という厳しい環境はありますが、何とかみんなで知恵を絞って、日本に残すべきものは残していく努力が必要です。

淺羽 新興国も最初は安物で満足できるかもしれませんが、所得階層が上がってくれば、当然良いものが好まれる。それをつくるのは日本企業がすごく得意。新興国市場の成長と海外のライバル企業の技術力向上、どちらが早いかもしれないタイミングの問題があるかもしれませんが、基本的に市場は日本製品の良さに目を向けるときが来る。だから日本企業の技術力が優れているのは疑いないが、それを日本国内でやるのがどれほど保障されるかは疑問です。

むしろ日本の国としての強みは「課題先進国」という点ではないか。課題が山積しているから、早くソリューションを見つけて海外に輸出すればいい。それこそ日本の一番のチャンス。なかなか解が見つからないのが難問ですが。

木村 次々に新しい課題を抱えていますからね。

サービスの海外展開は現地化が基本

後藤 日本の中だけではソリューションが見つからなくても、思い切って外に出て、多様な状況で鍛えられることによって一気に見えてくるものもあります。だから企業もリスクをとって外に出る。日本中に実は潜在力を持つ企業があつて、今後そういう企業が日本の経済成長を牽引してくれる可能性もまだまだたくさんあるのではないのでしょうか。

木村 製造業が製造活動だけを外国に持つていく場合だと日本のやり方をそのまま輸出することもあります。サービス業は人を対象にするのでそうはいかない。自動車の組

IoT
(Internet of Things)
モノのインターネット。自動車、家電、ロボット、施設などあらゆるモノがインターネットにつながり、情報のやり取りをすることで、モノのデータ化や自動化等が進展し、新たな付加価値を生み出すというもの。

立メーカーに付いて海外進出した部品業者は、基本的には組立メーカーの相手をしてほしいが、サービス業になると全く違う。

カンボジアにイオンが出店しましたが、多種多様な商品を集め、サプライチェーンを巧くオペレーションしながら運営する。ああいうビジネスモデルが入ってくると、カンボジアにはすごく刺激になる。

コンビニもそうですよね。アジアに日本のコンビニ各社が出店してしのぎを削っている。サービス業も巧く現地化すれば商売になるし、受け入れる途上国側としても製造業よりノウハウの移転が起きやすいのではないか。

インフラ輸出の可能性と課題・方策は？

機器単体でなくパッケージ輸出が大事だが日本には全体を統括する司令塔がない

木村 いろいろ課題も多いようですが、インフラ輸出に話を進めると、インフラは日本のシステムを丸ごと海外に持っていくても巧くないケースは多い。電力はともかく、運輸・輸送など、もっと現地に張りつかないとワークしない。

浅羽 今度、三越伊勢丹と野村不動産が一緒になってフィリピンのマニラ郊外に出ていく*。デベロッパーと一緒に行って、街をつくるわけです。インフラシステム全体を設計する機能を一緒に持つて出るというのは、巧い。

社会インフラについて言うと、日本企業は個々のハードウェアはすごく強いが、全体設計や川上から川下のメンテナンスまで行うまとめ役がありません。例えば水ビジネ



シンガポールの政府系企業が中国・蘇州で展開している「蘇州工業園区」。道路・電気・水道・通信などのインフラ整備を行い、精密機械や電子情報、バイオなどの先端産業が集積する工・商・住が一体化した都市開発を進めている ©ZhangKun/Getty images

スでは、日本企業は水処理膜もポンプも強い。だけど全体の設計・運用・メンテナンスは日本では自治体の水道局の仕事。だからインフラ輸出では全体を統括する人がいなくて困っている。フランスのスエズは、それを全部自分でやる。司令塔がないのは日本の大きな問題です。伊勢丹の事例はそれを補うべくデベロッパーと一緒に出て、まちづくりまで視野に入れている点で、興味深い事例です。

後藤 海外に出ていく場合、ものを売って終わりではなく、都市開発から関与していく手法は有効ですね。日本は伝統的なものづくりは強いが、社会が成熟していくなかで、今後はそれだけだと限界もある。もう少しトータルで考えて成長のための戦略を立てていく時期が来ています。

木村 シンガポールが蘇州や大連で工業団地*をつくっています。いわば都市輸出を行う。日本もそういうことがもつとできればいい。都市交通もアルストムやボンバルディアは、人材育成からオペレーションまで手厚く全部含めてやっている。車両を売って終わりでは、だんだん仕事が取れなくなるとい話も聞きます。インフラ輸出は広めにカバーして、パッケージでやる。それはすごく大事です。

浅羽 国はインフラ輸出をオールジャパンでやりたがるが、タクトを振る人がいない。それならまずシンガポールの企業などとアライアンスを組み、最初は下請け的でもいいから始め、近い将来、日本企業が司令塔になれるよう徐々に学んでいけばいい。

後藤 鉄道も電力も既に海外進出に成功している例もありますが、その前後の領域、街自体をつくって息の長い事業をリスクも一定程度とりながらやっていくという視点がないと、成長性に限界が来てしまう。川上から川下まで、都

市計画も含めて企画・提案から始め、インフラを整備し、その後は運用管理まで手がけるという一貫したシステムとして関わっていく。売って終わりという事業だと収益性にも限りがあるし、目先の価格競争に陥ってしまいがちです。少し長いスパンで都市自体の成長性にどこまで踏み込んでいけるか。トータルで進めることが必要です。スマートシティ*など、将来性を見据えたトータルのソリューションビジネスにまで拡げていくことが重要です。

政治的意図や補助金入りの競争力とは戦えない。公正な競争へ、まずはルールづくりから

木村 途上国も今後、官民連携・PPP*を導入しようという動きがあります。発電だけ切り出して契約するのは一番すっきりしている。電力会社にとっても発電所をつくって売電契約で長期収益を得るのは、リスクが少なく、仕事の境界が明確なので、PPPの一番の成功モデルではある。これが都市交通や水道になると、もともと採算が合わない赤字事業だったりします。それをどうやって官民巧く切り分けるか、設計が結構難しい。

総合的なプロジェクトはもつと難しい。スマートシティみたいに完全に切り出して、この街だけという形なら可能かもしれませんが、それでも現地政府の複数の窓口、多岐にわたるプレイヤー、大勢の地権者も絡む。

浅羽 海外のインフラ案件の調査をすると、日本政府が紐付けせずにお金を出して実施した案件のリターン率は相当低い。もう少し紐付けの形をとれないのか。トップセールスで東南アジアにお金を貸して、いい技術を輸出して現地の経済発展をサポートしているのに、リターンが低いんで

イオンモールブノンベン

カンボジアの首都ブノンベンに14年オープンした、カンボジアで最大規模かつ初のモール型ショッピングセンター。核店舗となるスーパー「イオンブノンベン店」に加え、日本からの出店テナント49店・世界各国からカンボジア初出店テナント107店・ローカルブランド43店といった専門店街や、レストラン街、シネマコンプレックスなどを擁する。

三越伊勢丹と野村不動産のフィリピン進出

首都マニラ郊外で商業施設と住宅を一体開発。2022年部分開業予定。

スエズ・エンバイロメント

フランスの水道・水処理会社。電力・水道・ガス事業を展開するスエズの1部門だったが、スエズがフランスガス公社（GDF）と合併し、GDFスエズ（現エングジー）となったことから分社化。

シンガポールの都市輸出

自国の狭い国土で培った都市開発ノウハウを生かし、政府系企業が主導して中国・蘇州工業園区のマスタープラン策定をはじめ世界45カ国でプロジェクトを推進。

す。

木村 インフラプロジェクトはプロジェクト自体そもそも採算が合っていないケースが多く、プロジェクト自体のリターンが低くても全体的なエコノミックスリターンが大きければいいというのが基本。特に円借款でやっている事業は大体、採算が合わない。ただ事業の効率性の話はまた別で、そこに問題があるなら対応しないといけない。

国の関与をどうするかという問題もあります。受け入れる現地政府の側と日本などドナー国政府の側。ドナー国側では、昔は緩やかながらもOECDのガイドライン*（多国籍企業の行動指針）があり、先進国同士はあからさまな競争はしなかった。しかし今やOECD非加盟の中国など新興ドナーもインフラ輸出に乗り出していて、そこにはルールがない。だから、援助か投資かよくわからないものと、我々は競争しなきゃいけない。緩くてもいいからルールづくりが必要です。

例えばPPPの政府調達の手法や国有企業の手法を見直す。政府調達についてはどの国の政府も一定額以上の案件は全て外国業者に差別なくオープンに入札せよと。公正な競争という意味もありますが、インフラ事業は常に官民癒着等の問題があるので、ちゃんと入札しろというだけでなく問題が解決できる。国有企業については競争条件を揃えていく。例えば中国の対外直接投資が急増していますが、ほとんど国有企業がやっている。だから、もしかしたらすぐく補助金が入っているがゆえに競争力があるのかもしれない。それが日本企業と競争しているかもしれないわけで、基本の国際ルールは必要です。

浅羽 国有企業は参加するなということですか。

さらに環境価値まで含めてトータルで考えると、実は決して高くない可能性がある。そういうことはおそらく初期投資の段階では見えていない。

木村 入札方法の問題もありますか。価格だけでなく、どうやってクオリテイの話をセットにして評価させるか。

浅羽 評価者の問題もあり、なかなか難しいですよ。

後藤 評価する人が目先のコストだけで判断してしまわないようなしくみを提案しアピールしていく方策を考える必要がありますね。

技術で世界に貢献する日本、インフラを担うエネルギー事業者が調整役に

木村 最後に電力会社への提言をいただきたい。

発電事業はもちろん重要ですが、総合的なインフラ開発にもっと入っていければいいという話がありました。そのためには日本人だけでやっていると難しいケースもあるかもしれないという話がもう一つ。あとはどうやって公正な競争に持ち込むかという問題が出てきましたが。

後藤 日本は技術の力で世界に貢献していくという基本を維持しつつ、日本もより豊かになっていく道を探るべき。それができる産業の一つがエネルギー企業です。新しい技術は徐々に伝播していきますが、キャッチアップされても常に日本が一步先を行けば、リードしていくことは可能です。地球環境への技術による貢献は、まだ技術を持たない途上国に対する支援であるとともに、日本にとっても収益の源泉となる。現状、ビジネスモデル構築の問題や、パッケージ化したソリューションビジネスを行う上で、全体の調整機能が不足しているという話も聞きますが、都市開発

木村 いえ、国有企業でもいいが、政治的意図による参画や膨大な補助金による競争力ではないことを証明したり、要求があればその国有企業の情報を出しなさいと。

浅羽 ああ、情報開示はそうですね。

国有企業など違うルールで競争しているのはそのとおりですが、それはかつてのサムスンも同様。サムスンが強かったのは補助金があったから。補助金を出したのは国ではなくてサムスン生命。参入規制がありクローズドな生命保険市場で莫大な利益を上げ、内部補助で全部つぎ込んだので、あれだけ投資力があつた。だから情報公開は確かにそのとおりですが、内部補助の制限は難しい。

木村 競争政策の問題かもしれないが、民間企業に統制はかけようがない。国から明らかに補助金が出ているケースだと、少しは抑えられるかもしれません。

目先の安さよりも長期のメリット、インフラ投資は長い目での評価を働きかける

後藤 価格競争になると日本が中国・韓国に勝つのはなかなか難しい。しかしインフラ投資はもう少し長い目で見るべきで、今は確かに安いかもしれないが、数十年使っていくうちに、後々コストが嵩むこともある。少し長期的に見て、導入の際には高く見えるけれどもトータルで見れば決して高くはないという説明もしていかないとけない。

浅羽 ライフサイクルコストは意外に安い可能性がある。

後藤 そうです。電力の場合も、日本の技術はガスタービンも石炭火力発電も、高効率・低CO₂で世界の最先端をいつています。メンテナンス技術も素晴らしい。そこはシステム全体で日本企業が強みを持っている。運用維持費や

アルストム
フランスに本拠を置く重電メーカー。世界の鉄道車両の2割以上のシェアを有する。

ボンバルディア
カナダに本拠を置く重電メーカー。鉄道部門では世界最大の生産設備を保有、航空部門では世界3位の民間航空機製造会社。

スマートシティ
IoT (Internet of Things :モノのインターネット)の先端技術を活用し、域内でエネルギー需給を管理し融通しあう都市。

PPP
(Public Private Partnership)
官民連携で公共サービスの提供を行うスキーム。

OECDのガイドライン
多国籍企業の行動指針。多国籍企業が世界経済の発展に重要な役割を果たすことを認識し、行動指針参加国政府が各企業に対し自主的に実施することを期待する「勧告」。具体的には、情報開示、人権、雇用及び労使関係、環境、贈賄・贈賄要求・金品の強要の防止、消費者利益、科学および技術、競争、納税等の幅広い分野における責任ある企業行動についてとりまとめている。

関西電力がラオスで進めているナムニアップ水力プロジェクト



に不可欠なインフラを担うエネルギー事業者は、そういう役割を担える主体になり得ると期待しています。

淺羽 企業の総合力を生かしていく。例えば日立は発電も鉄道も住居やエレベーターも持っていて、インフラをセットにした都市開発を、実は社内で完結できる。しかも制御システムを持ってるので、都市全体の制御も可能。これがGEとの違いで日立の売り。但し、ワンストップのインフラ調達先として競争力を発揮するには、社内の調整、それぞれの事業に横串を刺すことが、困難ではあるが必要ですが、**後藤** 確かに企業の総合力を発揮することが望ましいですが、現実的にはすぐには可能でない場合もある。社内ですえそうですから、企業文化も持っている技術も違う多様な企業が集まると、ビッグプロジェクトの中でどうまとめていくかは大きな課題。どういう側面で調整役が必要で、不足しているか、まずは整理する必要があります。都市開発やインフラ整備を通じてその国や地域に貢献するという社会的意義と、事業として収益を上げることの両方が必要で、そのために関係者間のどのような協力体制が鍵となるのか。日本は和の精神が文化として根づいている国ですから、調整役の資質は十分あると思います。

木村 電力の場合は当てはまらないかもしれませんが、総合的なプロジェクトは日本国内で練習していない。日本では小さなスマートシティはたくさんありますが、本当に多

様なコーディネーションが必要な事業をあまり国内で練習していない。それが根本的な問題ではないですか。

淺羽 ヨーロッパは能力のあるコンサル会社がまちづくりの絵を描きます。日本がその機能が弱いのは、今まであまり経験がなかったから。東日本大震災後に新しい街をつくらうとしたが、なかなかできなかったのは、コンサルティングをする人がいなかった。鶏と卵みたいなもので、いなかからできないし、できないから経験も蓄積されない。だからこそ世界の専門家たちについて勉強するのが一番手つ

とり早いのではないか、というのが僕の意見です。
後藤 都市のランドデザインを描く力が弱いなら、まずは海外企業と組んで学ぶことから始めることも必要ですね。最初から日本企業だけという点にこだわ

り過ぎると難しい面もあります。

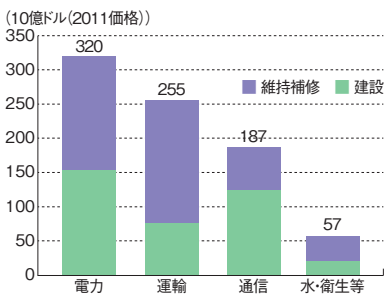
淺羽 商社がコンサル機能を持つ会社を買収する動きを強めている。そういう試みが将来の司令塔づくりにつながると思います。

木村 そうですね。本日はありがとうございます。
【**躍**】

（2016年8月19日実施） 編集／田窪由美子



新興国・途上国のセクター別インフラ需要予測（2014-2020）



Fernanda Ruiz-Núñez and Zichao Wei (2015)
"Infrastructure Investment Demands in Emerging Markets and Developing Economies"
より経済産業省にて再編加工した資料をもとに作成