



国際競争力への 視点

企業の生産拠点や市場・人々の活躍の舞台がグローバルに広がるなか、

通商白書2016によれば、OECD主要国の多くが輸出拡大を通じて
経済成長を図っているのに対し、日本の輸出比率は財・サービスとも低水準。

日本企業の国際展開には出遅れ感があるとも指摘されている。

「国際人材力」「アライアンス」「インフラ輸出」「ファイナンス」「リスク」といった
国際競争力をめぐる各側面について、各分野の専門家・有識者の意見を聴いた――

メリハリのある経営戦略と 人事戦略が勝負を決める

入山章栄 早稲田大学ビジネススクール准教授



いりやま あきえ
早稲田大学ビジネススクール准教授（経営戦略・グローバル経営）
1972年生まれ。慶應義塾大学経済学部卒、同大学院経済学研究科修士課程修了、米ピッツバーグ大学経営大学院博士課程修了。三菱総合研究所で主に自動車メーカーや国内外政府機関への調査・コンサルティングに従事し、2003年退社。08年より米ニューヨーク州立大学バッファロー校ビジネススクール助教授、2013年より現職。主な著書『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』『世界の経営学者はいま何を考えているのか』など。
<https://www.waseda.jp/fcom/wbs/other/1047>

グローバル経営を考えると、わかりやすいのが経営学者バートレットとゴシヤールの「IR (Integration-Responsiveness) フレームワーク」だ。企業の国際化戦略として、世界を単一市場と捉え世界中に同じものを売る、つまり世界規模で標準化する「グローバル戦略」と、各国の市場にそれぞれ適応する「マルチドメスティック戦略」、相反する二つの戦略がある。前者の代表例は機械分野などの製造業。ものづくりに強い日本は、日本の生産方式などを変えず海外展開した。結果、現地ニーズに柔軟な対応ができないという課題が生じやすい。後者の代表例は食品メーカー。食べ物や国や地域で嗜好が異なるため、国や地域ごとに変えていく。さらに両者のいいところ取り、ネスレのように世界共通の事業基盤で効率化を図りつつ各国の事情にも細かく対

応する「トランスナショナル戦略」もある。国際事業を進める上で、どの戦略を採るか、メリハリが必要だ。

IR フレームワークを前提に人材について考えると、この三つに則った素養を兼ね備えた人が真の「グローバル人材」。つまり世界中どこでも発揮できる専門性を持ち、現地に巧く適応できる能力があり、かつ現地で学習したことを社内全体にフィードバックし浸透させることまでできる人が、真のグローバル・マネジャーというわけだが、バートレットらの結論は「そんな人材がいるわけではない」。

しかし、一人で全てできる人はいないが、特定分野で強みを持つ人材は育てられるはずだ。例えば財務や広報、営業など世界のどこでも通用する「特定のファンクション」で強みを発揮できる人材や、中国やベトナム、東

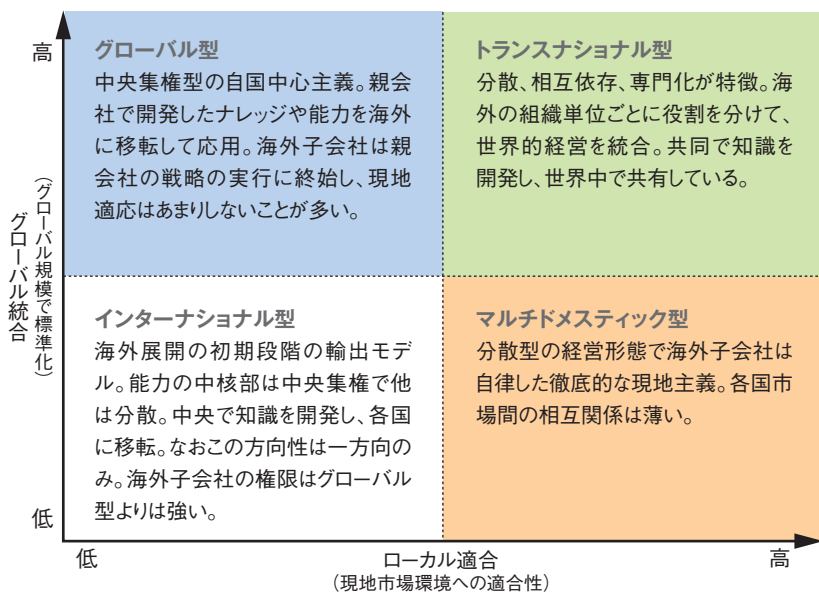
に溶け込んで事業を進める。

日本の企業はそこまでできるかどうか。グローバル事業での人材育成においては、現在の人事体系を変える必要があるだろう。加えて、グローバル事業には人材の国際化も必要だ。例えばJINSというメガネ会社では、国内の旗艦店の店員の半数以上を欧米やアジア系の外国人にするなど、人材をかな

り国際化している。海外拠点は少ないにもかかわらず、これは、経営者の「拠点をくくってから人を育てるのでは遅い。海外に拠点を置くなら、まずは人材を育成するべき」という方針による。

日本企業は往々にして、とりあえず海外に拠点をつくったり、海外企業をM&Aで買収し、その後、国際事業に対応できる人材の確

IRフレームワーク



Bartlett and Ghoshalの資料をもとに作成

これからの企業に求められる人材

ファンクショナル・マネジャー	技術、生産管理、法務など、特定の「機能」に精通し、その分野について世界的に応用できる力を持つ
カントリー・マネジャー	特定の1カ国に精通し、その国の事業環境にあわせる戦略に注力する
ビジネス・マネジャー	世界各国の競争環境・競争状況を俯瞰的に把握し、企業全体の商品戦略や、それに伴う資源配分の調整に注力する

入山章栄氏の資料をもとに作成

保に奔走することがある。これでは事業の成功は見通しにくい。また人材の国際化といえは、日本人の海外派遣を考えがちだが、むしろ外国人を採用するのが近道。社内に普通に外国人がいてコミュニケーションできる状態をつくるのが重要だが、言語の壁があり、なかなか難しい。そもそも人事が英語を喋れないのであれば、外国人の採用は進まない。

グローバル経営のための人材育成には、まず経営戦略――自社のコアバリューを明確にし、長期ビジョンを掲げて、国際事業での戦略を示した上で、必要な人材を長期で育てる人事戦略を立てるべきだろう。

そしてそれを実現するために重要なのが、リーダーシップだ。リーダーシップには、信賞必罰で部下に対してアメとムチを巧く使う「トランザクティブ型」と、中長期ビジョンを掲げ内発的動機づけの巧い「トランスフォーメーショナル型」があるが、ビジネスの不確実性が高まるなかでは、後者のビジョナリーなリーダーシップがより重要になる。長期ビジョンと戦略となれば、リスクもとった難しい意思決定が必要になるが、強いリーダーシップとビジョンへの共感が、国際競争に勝てる人材育成そして組織形成につながる。

【要約】

競争力のあるうちに「メタナショナル戦略」に舵を切れ

浅川和宏 慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授



あさかわ かずひろ
慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授(多国籍企業経営)
1961年東京都生まれ。早稲田大学政治経済学部卒、ハーバード大学ビジネス・スクール経営学修士(MBA)、INSEAD経営学博士(Ph.D.)取得。日本興業銀行勤務を経て、慶應義塾大学講師、助教授、2004年より現職。専門はグローバル戦略、多国籍企業経営、グローバル・イノベーション論。著書『グローバル経営入門』『グローバルR&Dマネジメント』、共著『ケースに学ぶ国際経営』など。
http://www.kbs.keio.ac.jp/faculty/asakawa_k.html

グローバルアライアンスは、資本提携・M&Aといった形態や、ガバナンス・契約といった制度的なものに留まらず、非常にダイナミックで戦略そのものであり、パターンも多様化している。

かつては安定的・長期的な関係性を重視し、信頼できるパートナーと組むことがほとんどだったが、2000年頃を境に、リスクをとるアライアンスが増加した。なぜなら、この頃から、世界的に新興国への進出が始まり、かつ国内外のリソースを組み合わせて新たな価値を生み出す「オープンイノベーション」が盛んになったからだ。

欧州企業は、小国ゆえに国内市場が小さく、人材など経営資源も限られ、国際的な事業展開が必然であり、ネスレやフィリップスといった世界企業を生んだ。一方、広大な国土

性を構築しないといけない。

課題は三つ。まず「ローカルサーチからグローバルサーチへの転換」。狭い範囲で馴染みのある相手を探すといった安全で確実な方法ではなく、リスクヘッジはもろんだが、リスクをとる覚悟を持ち、より広範囲からパートナーを探すことが必要だ。

次に、選んだ「取引パートナーとの信頼関係構築」。ローカルサーチで気心の知れた人間関係を重視してきた日本人は、取引ベースの関係づくりに不慣れ。文化も商慣習も異なり、常識を共有していない相手とコミュニケーションを図り、ビジネスライクに交渉や

と国内市場を持つ米国の事情は異なり、GE、IBM、HPも、もともとドメスティックでクローズドな企業だったが、80年代後半、日本企業の追い上げなどを受け、グローバルでオープンな戦略に転換した。

また韓国や中国、インドなどアジア諸国は、後発組として、グローバルアライアンスをフル活用してキャッチアップ戦略を展開。例えば、韓国のサムスン日本等から多くの人材を採用、インドのタタは、自社が劣後する分野について海外の最高峰の企業を買収し、世界的に評価される研究拠点を立ち上げた。

欧米もアジアも、それぞれの事情からグローバルアライアンス戦略を採らざるを得なかった。一方で日本は恵まれていた。国内市場が大きく、かつ厳しい消費者に対応していることで、企業競争力が磨かれる。提携など

契約を進めることができるかどうか。

三つ目は「新たな価値創造」。かつて、日本企業が欧米企業を次々買収した時代があったが、長年の夢や憧れといった心情的な理由によるものが多く、買収後は統制も活用もしなかったため、シナジーを生まない事例も中にはあった。提携する以上、提携相手との競争と協調により新たな価値を生み出す、心情的でなく実質的な成果が当然求められる。

電気事業の場合、グローバルアライアンスはより重要だ。なぜなら電気事業の特性は「ローカルでグローバル」、インフラは地域に密着したローカルな設備だが、技術はグロー

しなくても国内に優秀な技術者がいる。このため日本企業の多くは、国内の技術・知識・人材という強みをもとに、国内市場での競争優位を確保、それを世界展開するという「自国中心主義」と、独自の経営資源を自社内に蓄積し競争力を構築する「自前主義」を選択。この二つで、日本の製造業は世界的プレゼンスを高めることができ、グローバルアライアンスには消極的だった。

しかし日本企業は今後、新たな市場を求め、自国の優位性や自前主義が通用するとは限らない国にも出て行かざるを得ない。世界の競争環境が大きく変化するなかで成長し続けるには、今こそ自国中心主義・自前主義から脱却し、世界中のリソースを活用する「メタナショナル戦略」へと舵を切る必要がある。まだ実力がある今の段階で決断し、新たな優位

バルレベルで磨く必要がある。そして「小さくて大きい」、海外プロジェクトは、自社事業としては小規模でも、現地にとっては大規模といったことも多い。さらに「集権で分権」、自社で戦略的な方向を決めるが、電気の売り方は各国各様で進めないといけない。海外での電気事業展開には、三つの課題を解決しながら世界のリソースを最大限活用することがやはり不可欠だ。極めて難しい挑戦ではあるが、オープンに果敢に、電力会社ならではのメタナショナル戦略に挑んでほしい。

【要約】

なぜ今メタナショナルか

重要な知的資源の所在と特性が変化	
いまで	これから
知識・能力の所在は一定地域に偏在し、知識の優位性は安定	重要な産業知識の所在と特性が時間とともに大きくシフト
リードマーケットと知識・能力の所在は通常同一	諸ビジネスの知識ベースが世界規模で分散化し、地域特有の文脈に密着
ノウハウは標準化された製品やサービスに内包される	製品・サービスに内包される知識のタイプが時間とともにシフト
プロダクト・ライフサイクルが比較的長くゆっくり進行	ライフサイクルは短縮され、競争優位は迅速なサービス、システム、解決の提供により築かれる

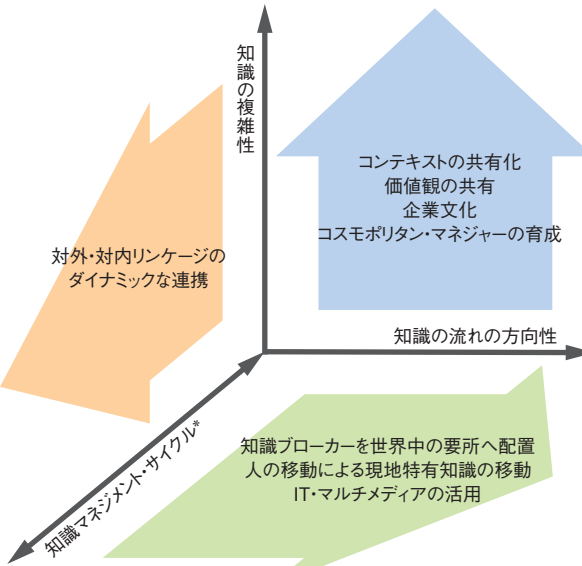
Y.Doiz氏と浅川和宏氏らの資料をもとに作成

メタナショナル企業経営

- 本国のみでなく世界中で価値創造を行う経営
- 自国の優位性のみに立脚した戦略をとらず、世界中で優位性を確保
- 世界規模で分散傾向にある重要な知的資源を世界中でアクセスし、社内で融合し、戦略的に活用
- 世界中の各地点で現地特有の知的資源のアクセスを行うことのできる対外的知識・情報ブローカーが活躍
- 世界各地に分散した知的資源を社内で結合する知識ブローカーの社内ネットワークの活性化・流動化
- 結合された知的資源を社内で有効活用できるだけの組織能力の向上

Y.Doiz氏と浅川和宏氏の資料をもとに作成

メタナショナル化への経営管理上の対応



*「アクセス」「融合」「活用」という連の知識マネジメント・サイクルを回し続ける
Y.Doiz氏と浅川和宏氏らの資料をもとに作成

現地ニーズへの適合と 生き残りへの本気度を問う



杉江周平 三菱総合研究所主任研究員

世界的なインフラ需要増大の追い風を受け、日本企業の海外受注実績は、2010年の約10兆円から14年に約19兆円と拡大。政府は20年に約30兆円という目標を掲げ、取り組みを加速させている。とはいえ、世界的な需要の伸びに比べ、日本企業の受注の伸びは鈍い。

要因は二つ。一つは、重工業メーカー、鉄道会社、電力会社ともに国内ビジネス優先で、海外事業への投資（ヒト・モノ・カネ）が十分でない点だ。もう一つはユーザーが感じる製品の費用対効果の低さ。適正品質・適正コストを求めている新興国にとって、高品質・高価格の日本製品は過剰品質でニーズに合っていない。つまり本気になっていなかったがゆえの現地ニーズへの適合の視点の欠落、これが日本の一番の弱みといえる。

2030年までのOECDの見通しによれ

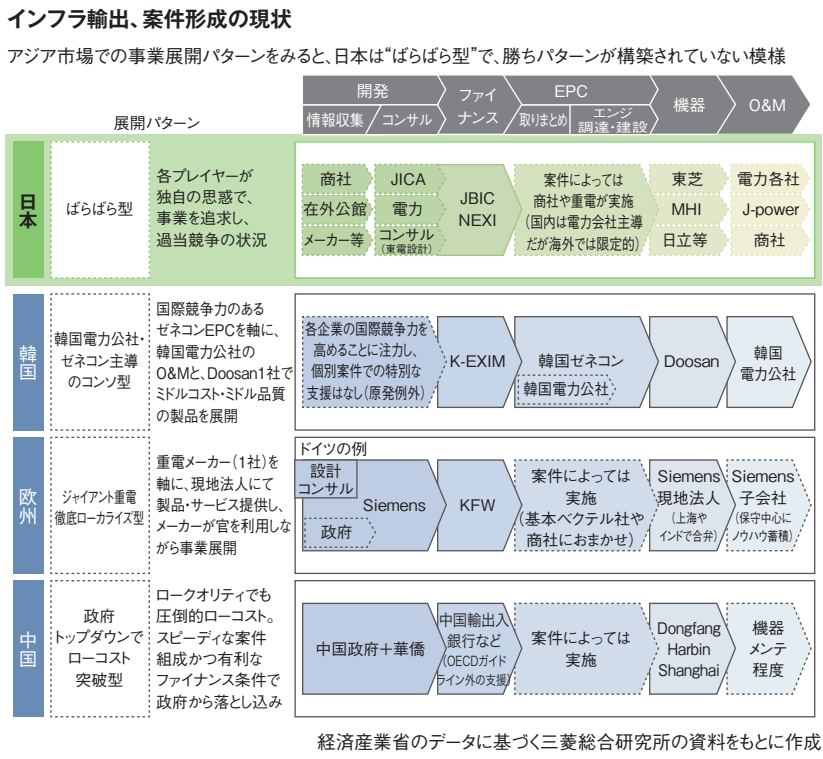
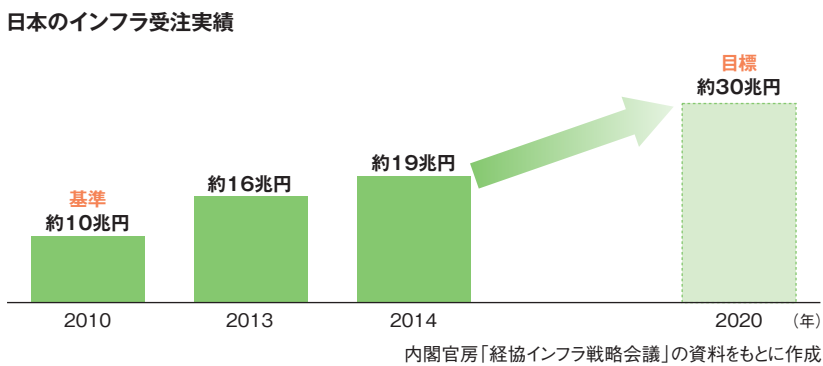
環境性能などの総合力で、日本は世界トップといっている。石炭火力を重用する中国は、既に技術を保有し、価格面での優位性もあるが、海外でのプラント建設実績がなく、製品の柔軟性も低いため、日本が優位に立っている点が多い。問題は世界のCO₂規制だ。COP21を機に現行の石炭火力発電には公的投融资規制がかかり、資金調達が困難化。欧米先進

ば、世界のインフラ投資額は大きい順に水道・発電電・通信・道路・鉄道と続く。水道

や道路は土木工事の比重が大きく、海水淡水化やトンネル工事以外、高度な技術力が必要とされないため、中国が価格力を武器に大部分を受注するだろう。日本が狙うべきは、高い技術力やオペレーション能力が必要で、設備や機器の付加価値が高い発電・鉄道事業だ。

鉄道事業では、新幹線の輸出に政府が力を入れていることもあり、国内メーカーは積極的に取り組んでいるが、鉄道会社の腰は重い。日本の信号や運行システムは技術的に優れているが、実は、日本ほど高密度かつ正確に列車を運行させるというニーズが海外には少ない。日本は世界一の鉄道大国であり、日本は多くの人が鉄道を利用している国はない。鉄道事業は多くの国で赤字であり、ビジネス

国が石炭火力削減に動くなか、輸出を推進する日本への批判の声もある。よりCO₂排出量の少ないIGCC（石炭ガス化複合発電）やA-USC（先進超々臨界圧火力発電）技術を早期に実用化し、コスト競争力も高めて世界に受け入れられる形をつくる。現行技術に固執せず長期的に日本のプレゼンスを高められる道を選ぶべきだ。



としての旨味が少ないという事実もある。

一方、発電事業は、シェール革命でガスが安くなり、GTCC（ガスタービンコンバインドサイクル）へのニーズが高まっている。日本は、先進国向けの超大型ガスタービンで、高いシェアを誇るが、新興国でニーズが高い中・小型タービンについては、これまで国内需要が少なく、メーカーは注力していない。電力自由化で先行した欧米では、ピーク需要をカバーする電源として中・小型ガスタービンの利用・開発が進んでいる。ガスタービンは高い技術力が必要で、中国企業は未参入。技術を持つ日本は、今こそコストや使い勝手など新興国のニーズにあったものを開発し、競争力を磨いて攻めていくべきだろう。

加えて、新興国や途上国で大きな需要が見込めるのが石炭火力だ。発電性能・コスト・

日本のオペレーション力は、発電事業においても優れている。高度なメンテナンス技術やサービスも、日本の強みだ。しかし、日本と海外の市場では求められるものが違う。日本で優れているとされるシステムをそのまま輸出するのではなく、「いいもの」とは何かという価値観のギャップを埋め、現地の事情・ニーズに合うものを提供する必要がある。

今後、国内電力市場が縮小していくなか、地域に根ざす電力会社として、地域の顧客向けにより丁寧なサービスを提供していくのも、一つのあり方だ。しかし企業として成長を求めるなら、ターゲットは海外にあり、電力会社もグローバル企業へと進化しなければならぬ。社内で国際事業がごく普通のものになる状態にまで変わる必要がある。世界のインフラ市場が拡大している今は、たまたまこぼれてくる案件を獲得できているのかもしれない。しかしパイの争奪戦になったとき、このままでは生き残れないという危機感を持って国際事業に取り組めるかどうか。やると決めれば、コストやニーズのミスマッチなどの課題は、日本企業なら解決できる。また、ICTの進展は日本の優れたサービスをグローバル展開できる大きなチャンスになる。どれだけ本気で国際事業に軸足を置くか、今、問われているのは「本気度」だ。

日本のインフラ輸出に 資金面での追い風を生かせ

豊田 康平 国際協力銀行 インフラ・環境ファイナンス部門ユニット長



とよだ こうへい
国際協力銀行 (JBIC) インフラ・環境ファイナンス部門 電力・新エネルギー第1部 第4ユニット長兼プロジェクトファイナンス協議会副議長
1974年生まれ。神戸大学経済学部卒、ロンドン大学大学院卒。鉱物資源部調査役、電力・水事業部第3ユニット長などを経て、現職。
<http://www.jbic.go.jp/ja>

電力・道路・鉄道・水道……世界のインフラ事業への資金需要は年間3〜4兆ドルと、日本の年間予算約1兆ドルをはるかに上回る規模で発生、2030年に向けて増大していくと見込まれている。これらは経済成長の基盤となる事業であり、大宗は政府予算で賄われるが、総じて財政事情は厳しく、年間5000億〜1.5兆ドルの資金が不足するという試算もあり、資金ギャップが大きくなっている。

プロジェクト遂行のために設立した特別目的会社への融資であり、親会社は融資の返済義務を負わずに事業を進められる。

金融機関にとっても、水や電気などのインフラは日常生活や経済活動に不可欠なサービスのため、新製品開発のようなプロジェクトに比べ確実性は格段に高く、資金提供しやすい。なかでも発電分野は、建設段階では完工遅延等のリスクはあるが、運転開始後は当該国の政府や電力公社が20年25年と長期間買い続けることが一般的であり、安定した収益が見込め資金回収しやすい分野。

従来は先進国の民間投資銀行が主に資金を出してきたが、リーマンショック及びこれを踏まえて導入された新たな銀行規制（バーゼル3）をきっかけに長期融資を手控えるようになってきている。

ギャップを埋めるものとして期待されるのが、民間資金を活用するパブリック・プライベート・パートナーシップ（PPP）であり、多くの場合プロジェクトファイナンス（PF）の手法が用いられる。通常、金融機関が融資を行う場合、事業が失敗すれば借り手企業が全責任を負うが、PFは発電所建設など

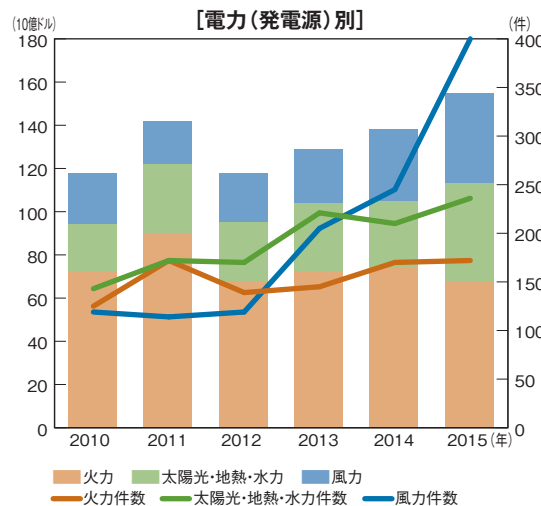
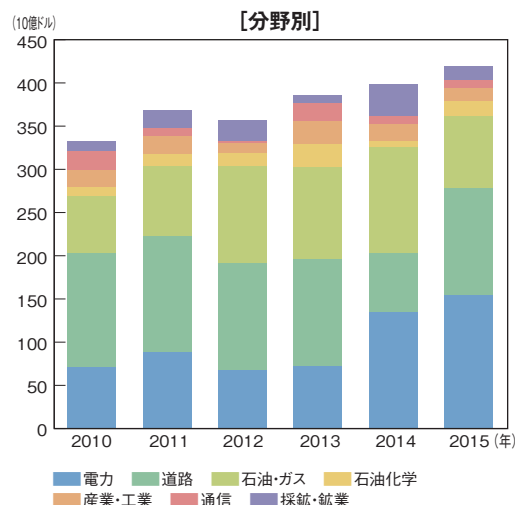
理的な要素もあるが、太陽光パネルの性能向上と価格低下により経済性が上昇したことが要因だ。技術進歩と環境配慮の両面から再生エネの伸びには注目したい。

り有利に戦えるようJBICの機能強化を図ったというわけだ。

海外で伸び続けるインフラ需要——日本の電力会社にとって、国内市場に限られるなか、アジア・中東・アフリカ・中南米と、需要の拡大が確実な新興国市場を攻めて、新興国の成長を自社の長期的な発展につなげることが一層重要になるのではないか。

今後、海外電力市場で特に伸びが見込まれるのは再生可能エネルギー（再エネ）だ。従来、再エネは補助金なしでは導入が難しかったが、今年5月のドバイの太陽光発電プロジェクトの事業権入札では約3円／kWhという圧倒的安値の応札があった。日照条件等の地

世界のプロジェクトファイナンス市場動向



“Dealogic Project Finance Review Full Year 2015 Final Result”に基づくJBICの資料をもとに作成

代わって注目されているのが、長期資金を運用する年金基金や保険会社、潤沢なオイルマネーを持つ国の政府系ファンドなどだ。ある推計では世界中のこれらの運用額合計は約100兆ドル。この1%が毎年インフラ事業に振り向けられれば需給ギャップは埋まる。こうした機関投資家は今、世界的な金利低下により運用先に苦慮しており、彼らがインフラ事業に投資しやすい枠組みをつくるのが課題になっている。

一方、日本のメガバンク3行は近年、世界のPF市場で上位5行に入るなど存在感を高めている。JBICも公的な金融機関としては最大のPFの出し手であり、今年5月には海外インフラ事業に関するJBICのさらなるリスク・テイクや支援手法の多様化などを可能にする法改正を実施。日本の事業者がよ

民間事業者者に任せる計画が増えつつある。LNG火力は日本の電力会社が得意とするビジネスモデルであり、大きなチャンスといえよう。海外にはビジネスチャンスが広がる一方、競争も厳しい。先行して電力小売を自由化した欧米の電力会社は、早くから海外展開して競争力を磨いている。最近では、政府支援をバックに韓国や中国も参入。新興国側は安価なものを選択する傾向があるが、日本の強みは技術力・信頼性であり、加えて日本は今、資金調達面でも優位にあると考えている。この追い風を利用して、新興国のニーズに応え、厳しい競争を勝ち抜いてほしいと願っている。

海外展開における資金・情報面の支援はJBICとしても相応の役割を担いたい。電力会社には人材強化を期待している。グローバルな人材といえば商社が思い浮かぶが、彼らも世界各地で実戦を積みながら長い時間をかけて海外で活躍できる人を育てている。こうした人材が、機器輸出からEPC（設計・調達・建設）、IPP（独立発電事業者）へとインフラ事業を発展させてきた。本家本元の電力会社がオペレーションを含め本格的に海外の電力事業に乗り出す。日本のインフラを支えてきた電力会社には、今こそ海外で活躍できる人材を実戦で育て、海外事業での新たな挑戦を期待したい。

現地に向き合い、多様なリスクの見極めを

池部 亮 日本貿易振興機構 海外調査部アジア大洋州課長



いけべ りょう
日本貿易振興機構（JETRO）
海外調査部アジア大洋州課長
1969年東京生まれ。明治学院大学国際学部卒、青山学院大学大学院国際政治経済学研究科修士課程修了。博士（経済学）。JETRO入構、ハノイ事務所を経て広州事務所副所長、2012～14年福井県立大学准教授、2014年より現職。著書『行けベトナム街道』『ビジネスガイド ベトナム新版』『東アジアの国際分業と「華越経済圏」』など。神田外語大学などで非常勤講師も務める。
<https://www.jetro.go.jp/>

アジア大洋州諸国で事業展開している日本企業が、現地で直面している経営上の問題は多い。大きいのは「従業員の賃金上昇」であり、中国、インドネシア、ベトナムははじめ多くの国で見られる。賃金上昇に対し、より安価な国への横展開や、自動機械の導入、従業員の習熟化による生産性向上でカバーしようとしても、うまくいくとは限らない。

生産性向上には、現地の教育状況や、生活様式、宗教、文化などが影響する。例えば、従業員が初等教育を受けておらず、読み書きができない場合、マニュアル等の共有や業務の指導も難しい。賃金労働の経験がなく、これまで農業等、天候次第の生活をしてきた人にとって、9時に出勤して17時まで職場で働く生活に馴染むのは容易ではない。また、あくせく働くことは見苦しいと考えたり、他人

れる。

こうした問題は、国による違いはあるが、多くの新興国・途上国に共通している。よく「チャイナリスク」と言われるが、中国だけ

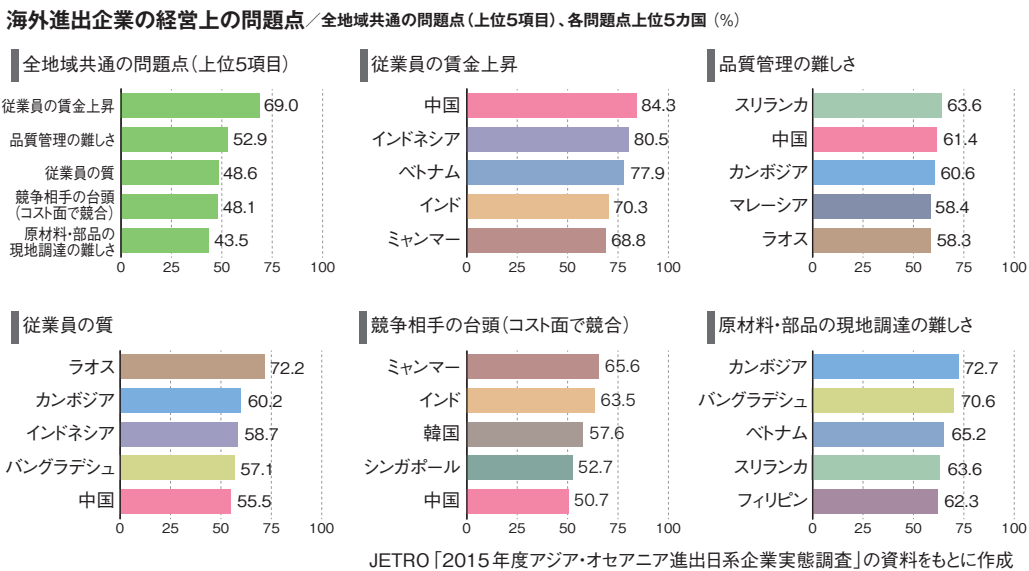
を出し抜いての出世に抵抗するなど、勤勉が必ずしも美德とされないこともある。宗教・文化等に基づく職業観の違いを認識することもある。

近年は製造業よりも小売など非製造業のほうが海外ビジネスの拡大意欲が強いが、内需型産業のため、現地の人の考え方や生活様式をより深く理解し適合することが欠かせない。

海外に進出する企業が直面するリスクの一つに、人権問題がある。例えば、児童労働。戸籍制度が整備されていない国もあり、自分の年齢がはっきりわからない子供もいる。意図的でなくても国によっては16歳未満の子供を働かせてしまえば、児童労働だと糾弾されかねない。

また原材料や部品の「現地調達の高コスト」もある。主要部品の類いは想定していても、

が特別にリスクが高いわけではない。日中の独特の関係性から、バイアスのかかった情報をもとに中国リスクを強調することは、企業の判断をミスリードしかねない。



インフラ事業において一般的に考慮すべきリスク

リスクが生じる段階	分類		具体的なリスク	
	政治リスク	経済リスク	政治リスク	経済リスク
建設段階	用地リスク		・プロジェクトに対する政治的な抵抗	・法令変更
			・金利高騰による借入コストの上昇	・インフレの進行による事業の採算性悪化
			・用地取得リスク	・土地収用リスク
			・用地の状態リスク（地盤、土壌汚染等）	・用地へのアクセスリスク
建設段階	建設リスク		・事業認可リスク	・抗議者リスク
			・環境評価等による事業遅延	・余剰地処分リスク
			・遺跡等発掘等による事業遅延	
			・建設下請契約におけるリスク	・公共機関の都合による変更リスク
建設段階	完工リスク		・下請事業者の信頼性等のリスク	・建設期間中の収入確保の確実性
			・事業費高騰リスク	
			・下請事業者による工事遅延リスク	・要求水準を満たさないデザイン、設備・技術が発見されるリスク
			・その他原因による工事遅延リスク	
操業段階	操業リスク		・需要リスク	・質の低いサービス提供リスク
			・ネットワークリスク（競合施設の整備等）	・OPEX（運営費）リスク
			・公共機関等からの支払いに関するリスク（→サブソブリンリスク等）	・維持管理リスク
			・プロジェクト会社倒産リスク	・人材リスク・労働者リスク
操業段階	終了リスク		・公的機関の都合によるプロジェクト中止リスク	・不可抗力による損害発生リスク
				・残存価格の分配に関するリスク

Yescombe,E.R.(2013) Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance, 2nd editionに基づく経済産業省の資料をもとに作成

リスクに対応するには、現地の状況を深く知る必要があるが、情報が乏しいうちに進出せざるを得ない場合も多い。製造業であれば、現地工場をレンタルしたり、地元企業に加工等を委託することから始めることもある。現地の制度や状況に関する情報収集をしながら事業を進めるなど、リスクを最小化する方法を模索していくしかないだろう。

電力事業の場合、インフラ事業特有のリスクにも直面する。一つは人権リスク。水力発電・ダム建設などは、環境面や現地住民の立ち退きに対する人権団体の監視も厳しい。日本企業は、環境アセスメントを行い、現地住民の人権にも十分配慮して事業を進めており、プロジェクトによって新たな経済圏が生まれ住民が豊かになるという大きな効果もある。成功例ができれば次のプロジェクトはよりスムーズに進むとは思われるが、反対されやすい事業ではある。

もう一つは治安リスク。ダムなどのインフラ施設は、電気や水の供給に直接影響するため、戦争やテロの標的になることもある。

電力会社が入って海外で事業展開するなら、国際情勢や、現地の政治・経済・社会情勢に加え、文化・価値観に起因する多様なカントリーリスクを見極めるなど、じっくり現地と向き合っていく覚悟が不可欠だ。

【要約】