

道路コンセッション事業者の海外進出事例分析

綱川 悠¹・小澤 一雅²

¹非正会員 東京大学大学院受託研究員 工学系研究科社会基盤学専攻 (〒113-8656 東京都文京区本郷7-3-1)

E-mail:tsunakawa@ken-mgt.t.u-tokyo.ac.jp

²正会員 東京大学大学院教授 工学系研究科社会基盤学専攻 (〒113-8656 東京都文京区本郷7-3-1)

E-mail:ozawa@civil.t.u-tokyo.ac.jp

本論文は、海外の道路コンセッション事業者を対象として、事業者の特徴及び国外への進出過程を調査し、分析することで海外進出戦略立案の一助とすることを目的とした。道路運営会社を母体とする事業者を対象に、文献調査に基づく分析を行った結果、海外に進出する過程で、ローカル企業との関係構築、成長性があるマーケット選択、建設リスクを含まない事業へ参入するなど類似する戦略が明らかになるとともに、進出先での事業取得方法について他企業からの事業株式譲渡、運営等下請けからの段階的な事業参入、新規事業(既存道路のリース)取得など異なる進出戦略を見いだした。また、進出先において、事業パートナーの特徴は異なっており、将来の事業需要・競合性・事業特性によって、それぞれ展開される事業戦略が異なることが示された。

Key Words :concession, highway, strategy, コンセッション, 高速道路, 戦略

1. 研究の背景と目的

国内の高速道路事業においては、今後、長寿命化を目指した改良、維持管理に重点を置くこととなる。一方で、新規建設事業の減少により新たな事業領域の創造が必要となっている。その一端として海外への進出が期待されているが、現状としては、現地におけるコネクション・実績・事業資金力、また法制度等実務に精通した人材など依然として不足しているものが多く、事業を拡大していく上で明確な戦略を確立するには至っていない。

本研究では、海外で事業展開している道路コンセッション事業者の他国への進出戦略を分析し、海外道路コンセッション事業戦略の一助とすることを目的とした。

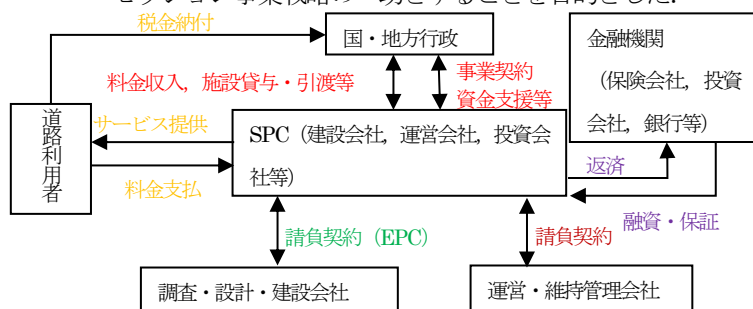


図-1 一般的道路コンセッション事業体系

2. 世界の道路コンセッション事業

(1) 道路コンセッション事業

道路コンセッション事業とは、従来公的である高速道路等の事業を、民間に委託するものであり、政府の逼迫する財政救済、民間ノウハウを活用した効率的なインフラ整備を目的としている。事業形態は様々で、設計から建設、資金調達、運営、維持管理と、それらの組合せにおいて事業形成される。また、道路コンセッション事業を行うにあたっては、SPC (special purpose company) を設立し、事業を推進する母体となる場合が多い(図-1)。

(2) 海外企業における事業展開状況

PWF (Public works financing) は、PPPに関する情報を収集し有料で提供しているDB機関であり、2013年までの世界におけるPPP運輸コンセッション事業保有数(工事中もしくは運営中)の多い企業37社を集計している。その中で、道路コンセッション事業を行っている企業35社を対象として、事業展開している国(図-2)、企業の特徴・事業の種類(表-1)を調査した。また、DBより

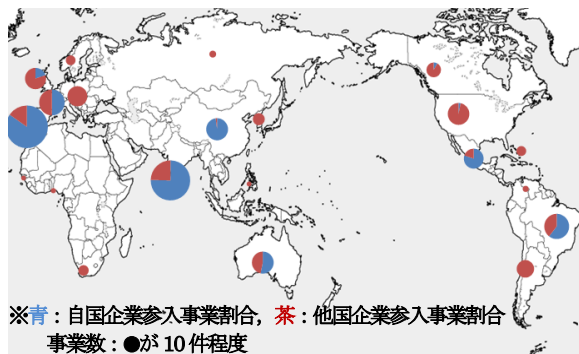


図-2 対象企業の道路コンセッション事業分布図¹⁾²⁾

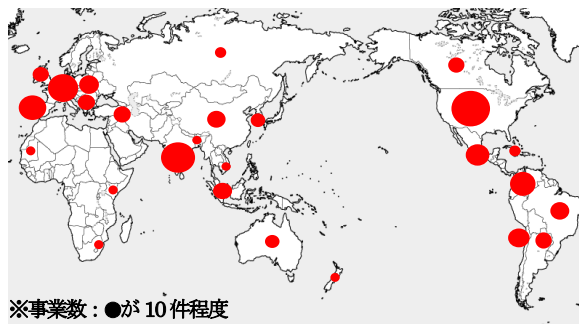


図-3 道路コンセッション事業入札中案件分布図¹⁾

現在入札案件として各国で手続きが進行中の事業について事業数を集計した（図-3）。

西欧・南欧においては、道路コンセッション事業を開始した時期も早く、国内企業による事業運営が多くみられる。今後の入札案件としては、相対的にみると減少傾向にある。アジアにおいては、特にインドでの事業数が多く、また国内企業による事業運営が目立つ。入札中案件の事業数についても、依然として多い。北米においては、アメリカにおける進行中の事業は、他国からの企業による運営が主である。また、入札中案件は増えており、主な事業内容は既存道路のリースや、改築事業となっている。中南米は、欧州企業による事業運営が多くみられ、また入札中の案件は複数の国で増加している。

また道路コンセッション事業を保有している35企業について、表-1に示す通り、3つの分類を行った。公社から民営化された企業については、道路運営会社、主に資金運用の側面から事業投資している企業については、投資会社、それ以外の建設業全般に携わっている企業を建設会社と定義した。道路運営会社は、元々高速道路の運営会社であったため、高速道路事業の全体のマネジメ

表-1 取得事業の特徴¹⁾²⁾

	企業数	①新規事業 (建設含む)	②新規事業 (既存道路の 運営等)	③運営中 事業投資	④事業 合計	割合 (①/④)	割合 (②/④)	割合 (③/④)
建設会社	24	255	24	17	296	86%	8%	6%
道路運営会社	4	15	9	47	71	21%	13%	66%
投資会社	7	76	32	17	125	61%	26%	14%

ント及び運営・維持管理に強みを持っており、既存道路の運営事業への参入が顕著であることがわかる。

3. 海外道路運営会社の国外事業進出事例

(1) 対象企業と調査項目

対象企業は、道路運営会社の内、Atlantia（イタリア）、Abertis（スペイン）、Brisa（ポルトガル）の3社とした。これらは公社から民営化した企業で、高速道路の事業マネジメント及び運営・維持管理に強みを持っており、それらの企業における海外進出形態から戦略を学ぶこととした。調査項目として、①進出先における戦略、②進出先パートナーとの協力体制及び特徴に着目し、各種文献及び過去のニュース・インタビュー記事から各社の特徴をまとめた（表-2）。

(2) 事例1：Atlantiaのブラジル進出

1950年に、Autostrade という道路コンセッション会社としてイタリアで創設された。2007年に、Atlantiaが持ち株会社となり、その後グループ会社による高速道路及び空港の運営・維持管理事業を行ってきた。2012年には、ブラジルにおいてローカルのコングロマリットであるBertin Group とパートナーシップを結び、複数の道路コンセッション事業の運営に主体となって参画している。

Bertin Group はローカルのコングロマリットで、展開事業はエネルギー・インフラ・農業・食品・ホスピタリティなど様々な事業を展開している。Atlantia とは、パートナーシップを結びつつ、グループ会社の道路インフラ事業を専門とする会社（CIBE）との間にそれぞれ50%の出資比率でプロジェクトJVを形成した（図-4）。

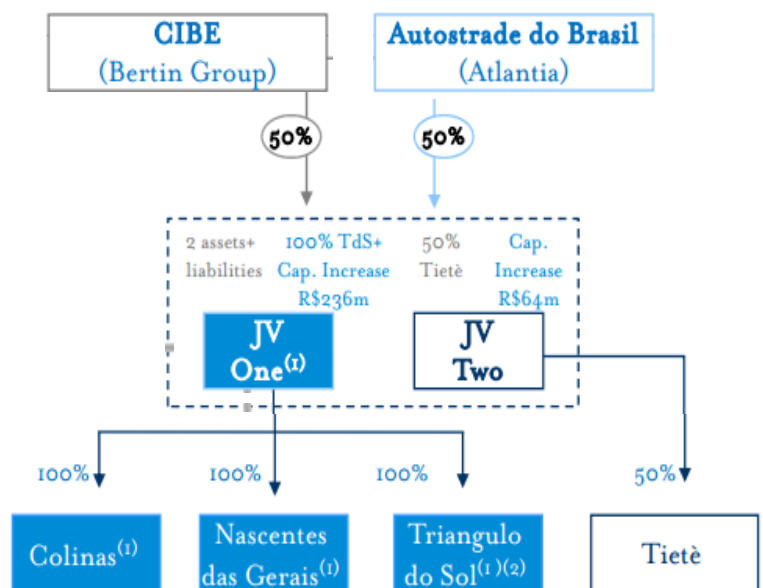
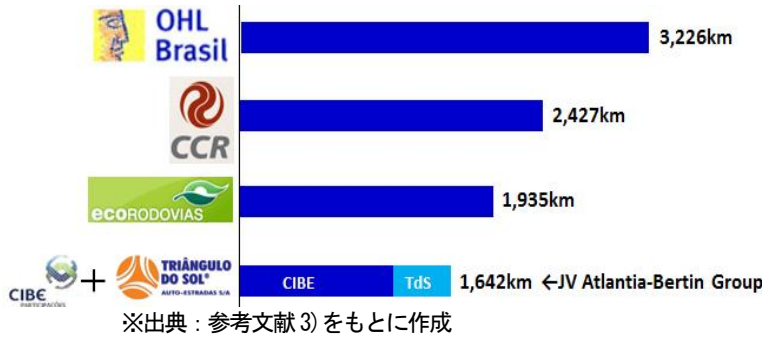


図-4 AtlantiaとCIBEのJV構成図³⁾



図－５ ブラジルにおける道路運営会社一覧

ブラジルにおける主な道路コンセッション事業者は、2012年時点で図－５のようになっており、OHLはAbertisと、CCRはBrisaと、上位2つの道路運営事業者はすでに別の企業と協定等を結んでおり、その中で運営延長4位に位置するCIBEとJVを組むこととなった。

（３）事例２：Brisaのインド進出

Brisaは、1972年に創立し、有料高速道路事業の建設・運営に関わる計画・マネジメント・設計に注力してきた。2010年に、インドにおいてローカル企業である Feedback Infrastructure Service Private Limited（FISPL）とパートナーシップを結んでいる。

FISPLは、主にインフラに関するコンサルティング事業を展開している。事業の範囲は、事業計画・FS・事業構築・設計・エンジニアリング・PM・補修・移転・建物の改築・PPPのアドバイザーなどで、政府関係の事業に関するコンサルティング業務が多く繋がりも強い。高速道路事業に関しては、Brisaとパートナーシップを形成し、JVによる会社（Feedback Brisa Highway）を設立し60%の出資比率を有している。事業方針として、インドと他国間での投資事業を支援・拡大することを掲げていたこと、道路コンセッション事業進出に意欲的であったことなどがパートナーシップ形成に貢献していると思われる。

Feedback Brisa Highwayは、道路コンセッション事業の運営・維持管理業務を請け負い、事業を展開している。インド政府からも電子料金収受システムにおいて高い評価を得ている。現在、ポルトガルの経済状態は悪く、Brisaによる新規事業への投資は積極的ではないが、今後本格的な道路コンセッション事業参画を視野に入れている。

（４）事例３：Abertisのプエルトリコ進出

Abertisは、スペインの有料道路運営会社として設立し、有料道路コンセッション事業を主軸とし、その他、空港・電気通信事業の分野で事業展開をしてきた。米国では、事業参入すべく6年間試行錯誤を行っていたが、Goldman Sachs Infrastructure Partners（GSIP）とパートナーシップを

表－２ 調査項目のまとめ

項目	Atlantia(イタリア)	Brisa(ポルトガル)	Abertis(スペイン)
進出先における戦略	類似点 ・ローカル企業との協力体制構築 ・経済成長、交通量増加が見込めるマーケット選択 ・高速道路網が発展途上、もしくは高速道路事業需要が見込めるマーケット選択 ・建設リスクを含まない事業選択 ・ETCなど運営システムが発展途上		
	相違点 ・マーケットへの最初の進出方法として、建設工事完了時に、他社からSPC株式取得	・ローカル企業と共同で現地法人を設立 ・運営業務を請負うことで、国内に運営の技術力を売込 ・政府との関係構築強化	・長期間にわたり、現地調査を行っている ・新規事業（既存道路のリース及び改築等）をターゲット
進出先パートナーとの協力体制及び特徴	協力体制 ・ローカル企業とパートナーシップを締結し、そのグループ企業とプロジェクトJV形成	・ローカル企業とパートナーシップを締結し、共同で現地法人設立	・ローカル企業とパートナーシップ締結
	特徴の相違点 ・多様な事業を展開しているコングロマリット ・複数道路コンセッション事業を既に保有	・建設コンサルティング業務を中心 ・政府との繋がりが強い	・インフラへの投資業務を中心
事業取得状況	・事業を保有するローカル企業とJVを形成し、それら保有する事業の株式を取得	・現地法人にて、事業の道路運営、維持管理業務を下請けしており、事業のSPCとしては参入していない	・ローカル企業とのパートナーシップにより、一件新規事業（既存道路のリース）を取得しているのみ

Sachs Infrastructure Partners（GSIP）とパートナーシップを組むこととなりプエルトリコの事業を取得するに至った。GSIPは、成熟した段階のインフラ事業や、インフラ資産、インフラ保有会社への投資に特化して事業展開を行っている。投資分野としては、従来からある道路・空港・港湾・鉄道・ガス・電気・河川・エネルギー事業などがあげられる。Abertisとは、今後北米において継続的に事業取得を目指しパートナーシップを締結している。その中で、プエルトリコの案件に対してJVを組み、事業取得に成功している。非常に慎重な投資を事業戦略としており、安定して収入を得ることができる道路コンセッション事業と、世界で実績をもつ有力なAbertisと事業を行うということは、戦略に適合したのではないかとと思われる。

４．事例分析から抽出される海外進出戦略

今回調査対象とした各企業は、海外進出にあたって、既存事業に参入する場合がほとんどであり、そのパターンは、下記のような形態が見られた。

- ・工事完了時に他会社から、事業のSPC株式を買取る
- ・ローカル・その他の企業と協定等を締結し、協力して新規（リース）・既存事業を取得する
- ・事業を保有するローカルの企業に資本投資し、間接的に事業を取得する

また、長期的に事業を保有して運営していくといった意思表示があり、その地域にて道路事業以外の事業拡大も視野に入れているようである。

進出先でのパートナーシップ等の締結について、

Atlantia は、事業を保有しているグループ会社を持つコングロマリットの企業とパートナーシップを結んでおり、今後道路事業の拡大及び、道路以外の事業を拡大していく上でも、多彩な対応力を有している企業と協力できたことは有益であったと思われる。ブラジルの入札中案件をみると、現在進行中の事業数と比較すると少なくなっており、また欧州などの競合先が多く進出していることから、道路事業以外での利益創造が可能になれば、需要リスクに対応して成長を続けることが可能である。

Brisa については、政府との繋がりが強い企業とのパートナーシップを結んでおり、政府関係者のコメントからも Brisa による運営手法が高く評価されており、企業ブランドの売り込みが成功していることが分かる。また、パートナーの主要株主には、インフラ開発金融会社 (IDFC) が含まれている。インフラ事業において民間企業に資金提供することを専門としており、今後事業拡大に向けて資金調達に有利に働くと思われる。今後のインドにおける入札中案件についても依然として多く、道路コンセッション事業を取得・拡大していける可能性が高い。

Abertis については、米国におけるコンセッション事業（既存道路のリース）の特徴として、通常の事業より倍以上契約期間が長いことから、事業コストが非常に高く、資金調達に苦慮する可能性が高い。そのため、Goldman Sachs のような資金調達に強い企業とのパートナーシップを結んだことは有利に働くと思われる。また、前述での事業投資に慎重な姿勢・戦略が Abertis と合致していることも、協力体制構築に貢献していると思われる。

5. まとめ

今回の調査では、類似した企業の海外進出過程について調査を行った。そこからは、ローカル企業との関係構築、事業数・交通需要・経済発展などの成長性があるマーケット選択、建設リスクがない・ETC など運営システ

ムが発展途上である事業への参入など、類似する戦略を見いだした。またその進出先での事業取得方法として、既存事業を他社から譲渡、運営・管理等の下請け業務からの段階的な事業参入、長期的な市場調査に基づく既存道路の新規リース事業取得、といった相違点が見られた。事業パートナーの特徴からは、将来を見据えた多様な事業展開、政府との親密な関係構築による事業展開、資金調達力の強化を考慮した事業展開といった、市場の特性、事業特性を考慮した各企業の海外進出戦略の相違点を確認することができた。

今後は、さらに他のタイプの道路コンセッション事業会社の海外進出戦略の研究を進め、海外道路コンセッション事業進出の戦略的モデル形成を図る予定である。

参考文献

- 1) PWF date base
<http://pwfinance.net/projects-database/>
- 2) PWF: Global Developers Ranked by Total Concessions (10/13)
World's Largest Transportation Developers 2013 Survey of Public-Private Partnerships Worldwide Ranked by Number of Concessions Developed Alone or in JV Since 1985
- 3) Development in Brazil Joint Venture with Bertin Group: Atlantia 30 January 2012
- 4) Brisa and CCR Group: A strategic alliance
Francisco Cardoso Ribeiro
A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MSc IN BUSINESS ADMINISTRATION, AT CATÓLICA LISBON SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS 2012
- 5) Puerto Rico Projects Conference
Puerto Rico Highway and Transportation Authority Upcoming P3 Projects: Puerto Rico Highway and Transportation Authority
- 6) High beam research HP: <http://www.highbeam.com/>
- 7) Atlantia HP: <http://www.atlantia.it/en/>
- 8) Brisa HP: <http://www.brisa.pt/>
- 9) Abertis HP: <http://www.abertis.com/>
- 10) Goldman Sachs HP: <http://www.goldmansachs.com/>
- 11) FEEDBACK INFRA HP:
<http://feedbackinfra.com/index.php>
- 12) インドにおける道路 PPP 事業の発展と現状：東京大学大学院工学系研究科 インフラ事業戦略学寄付講座 増田 直哉 2014

(2014. 10. 21 受付)

Studies on the Expansion Strategy of Overseas Road Concession Operators

Yutaka TSUNAKAWA, Kazumasa OZAWA

In this paper, it is intended to identify the distribution of PPP road concession projects in the world and analyze the features of companies and expansion processes. Then, on the basis of the results of this research and analysis for referring some literatures and articles, similar and different strategic policies are showed. And also possibilities of oversea business development that take into account the characteristics of each business partners from the point of view of business demand of the future, competitive and business characteristics are described.