

国内で新たに広がる「インフラビジネス」 参入機会と方策



持丸伸吾

CONTENTS

- I なぜ今インフラビジネスなのか
- II グローバルに進展するインフラビジネスイノベーション
- III 日本におけるインフラビジネス市場の見通し
- IV インフラビジネス市場への参入の方法
- V まとめ

要約

- 1 今後、日本のインフラは、人口減少による一人当たり負担の増加という問題に直面し、これまでとは異なる手法でサービス水準の維持向上を図っていく必要がある。
- 2 グローバルな視野で見ると、こうしたインフラビジネスは近年急拡大している。特に年金基金を中心とした機関投資家が、インフラファンドなどを通じた投資を増加させており、その市場規模は年々拡大している。
- 3 中でも英国はインフラビジネスの中心にあり、これまでも空港民営化などを通じ、新たな産業の創出、成長も実現してきている。
- 4 わが国におけるインフラビジネスは、空港などの分野では複数の案件が具体的に進展しているものの、その他の分野ではまだ大きな動きとしては顕在化していない。
- 5 インフラビジネス拡大の動きは、確実に広がるものと考えられる。そうした機会を逃さずにインフラビジネスに参入していくことが、今後、数少ない成長への取り組みとして重要である。

I なぜ今インフラビジネスなのか

現在、わが国のインフラは、将来乗り越えなければいけない大きな壁を前に立ちすくんでいる、といった状況に置かれている。これは経済インフラと呼ばれる道路、空港、港湾、上下水道などだけでなく、社会インフラと呼ばれる学校、庁舎、文化施設などにも共通している。その背景には、わが国の人口減少や国土構造などが大きな問題として存在している。マクロ的視点に立てば、人口減少は単純に一人当たりのインフラストックの量を増加させるため、その維持管理や更新費用の負担は大きくならざるを得ず、特に人口規模が小さい地方部が受ける影響は大きい。一方で、インフラの役割である防災や安全といった視点からわが国の国土構造に鑑みれば、インフラの整備量や維持管理水準を一人当たりや面積当たりといった指標で「他国並み」にするというような乱暴な議論をするべきでは

ない。また、インフラはその性質上、除却したり廃棄したりすることで量を減らしていくのも容易ではない。

つまり、今後のわが国のインフラは、人口減少という状況の中で、「一人当たりのストック量が増え続ける」一方で「一定の水準を維持し続ける必要がある」というジレンマに直面すると予想される。これまで通りの整備・維持管理の方法を続けていく限り、状況の改善は困難である。危機を乗り越えていくためには、大きく二つの方向性の施策を同時に進めていくことが求められる。一つはインフラの維持管理方法、修繕更新方法の工夫による施設・設備の長寿命化であり、もう一つはインフラのより積極的な活用などによって利用者からの料金収入を増やすことである。

図1に示したように、一般的に言えば、社会インフラと呼ばれる施設・サービスは無料で利用することができ、負担する料金があっても、ごく一部に限定されている。そのた

図1 わが国のインフラ種別とその財源の概略

インフラ種別	代表的な施設	負担者・償還財源	整備財源	調達主体
税金負担型インフラ 広く国民が利用する施設・サービスであり、その利用には直接の料金負担はない（もしくは少ない）	<ul style="list-style-type: none"> 一般道路 橋梁・トンネル 河川・治水 公園 庁舎 学校 他公共施設など 	国民負担（税） （一部料金充当）	国債・地方債	国・地方公共団体
				SPC（PFI事業者）
利用料金型インフラ 原則として、利用者が料金を支払って利用する施設・サービス	<ul style="list-style-type: none"> 高速道路、有料道路 空港・港湾 上下水道 公営地下鉄 鉄道 電力 	利用者負担 （一部目的税充当）	特殊法人債 公営企業債 特別会計支出 （公共施設等運営権）	特殊法人 公営企業 特別会計 （SPC（運営権者））
			借入・社債	民間企業

め、社会インフラのサービス水準を維持するためには、長期的には人口構成に合わせたサービスの縮小などに取り組んでいく必要がある。一方で、経済インフラは利用者が負担する料金を整備・維持管理の資金としているため、料金収入を増やしていくことが一つの選択肢となり得る。

前者について、国・地方公共団体では、既にインフラストックの長寿命化による更新費用の削減に着手しており、将来の維持管理費用、修繕更新費用をいかに抑制し、持続的な支出構造としていくかについて、計画を策定して実行する段階に進んでいる。後者についても「民でできるものは民に」という考え方のもと、これまで国や地方公共団体などの公的主体に限られていたインフラの管理および、それに伴う利用者からの料金の収受について、民間企業でも可能とする法改正（PFI法改正による公共施設等運営権制度の導入）も行われている。

一方で、諸外国にはこうしたインフラへの投入予算制約の状況に直面し、民間資金の活用へと大きく舵を切っている例もある。もちろん、他国が置かれている状況はわが国とは異なる。少なくとも長期的な人口減少局面に直面した国はなく、必ずしも過去の他国の取り組みがそのまま現在の日本に適用できるわけではない。しかし、どのような取り組みがどのような成果をもたらしたかを把握することで、わが国の取り組むべき方向への示唆を得ることはできるであろう。

特に、英国は1980年代以降、インフラのさまざまな分野について「どこまで民間資金の活用が可能なのか」を貪欲に追求し続けており、そうした姿勢を現在も継続している。も

ちろん、取り組みの中には成功しているものばかりではなく、途中で破たんした例や、大幅な仕組みの変更を迫られている例もある。それでも英国は、なお新たな民間資金を活用する仕組みを作り出す姿勢を打ち出しており、財務省（HM Treasury）の中に置かれた組織 IUK（Infrastructure UK）は、財政面から長期的なインフラ整備のコントロールを行いつつ、民間による投資を促進するための活動も実施している。これには、今後の日本の取り組みの示唆となる点も多い。

そこで、以下ではまず、世界のインフラビジネス拡大の実態をインフラファンド市場の発展という面から把握し、英国における具体的なインフラビジネスの内容を紹介する。その上で、わが国の民間企業にとってどのような機会があるのか、どのように取り組むべきなのかを明らかにする。

II グローバルに進展する インフラビジネスイノベーション

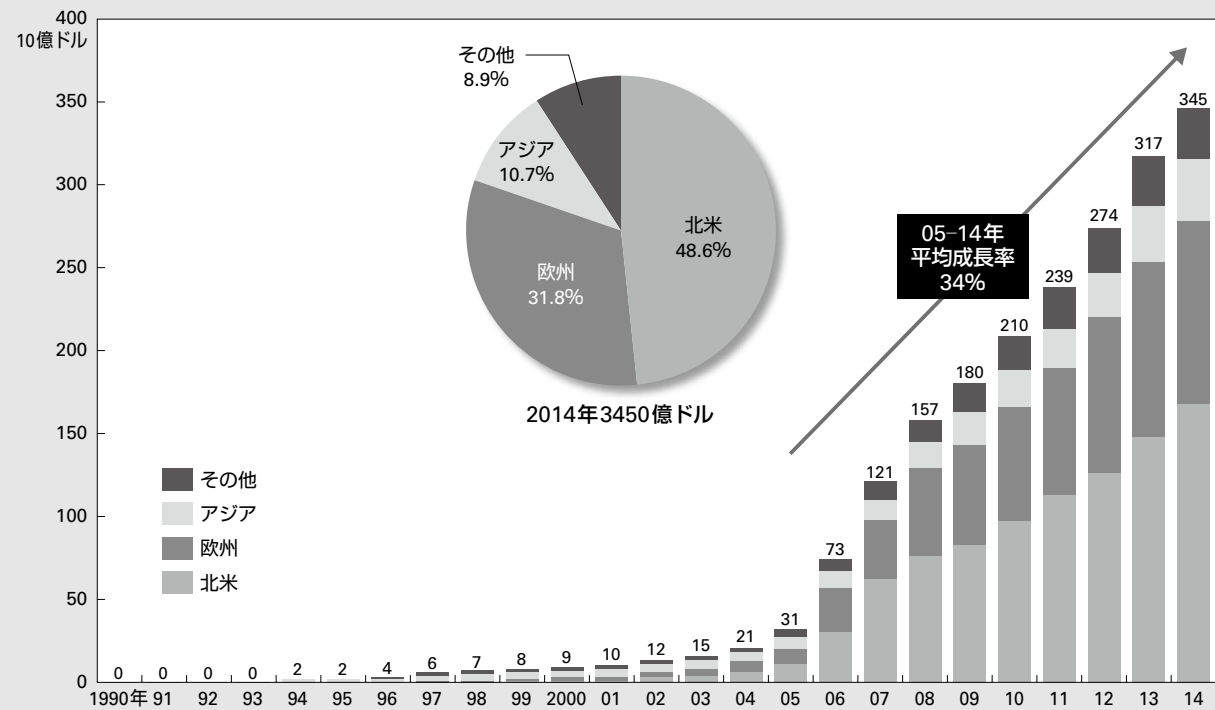
1 インフラファンドの隆盛

世界的に見ると、インフラビジネスへの民間資金の導入は近年急拡大しており、その市場規模は年々拡大を続けている。

そもそも19世紀から欧州の一部都市では、民間企業が上水道を供給するなど、インフラ事業への民間資金の導入は進んでいた。

ただし、インフラへの投資が一般的なビジネス領域として成立したのは、1980年代のサッチャー政権以降の英国における国営企業の民営化を皮切りとした、公益事業の民営化などが一つの契機である。2000年代に入ってから、民間資金の導入を支える集団投資スキ

図2 世界のインフラファンドの地域別運用資産額



出所) Preqinより作成

ームとして、インフラファンドという経路が確立され、そうした資金の流れが定着化したといえる。

また、英国では民営化が進展しただけではなく、同時に行われた金融市場改革により、ロンドンに欧米の金融機関が集まり、インフラ投資を金融的に支えるさまざまな仕組みや情報、関連サービスなどの蓄積が進んだことも切り離して考えることができないポイントである。実際に、インフラ投資を行う資産運営会社の中には、インフラ投資部門の拠点だけをロンドンに置いている例も見られる。

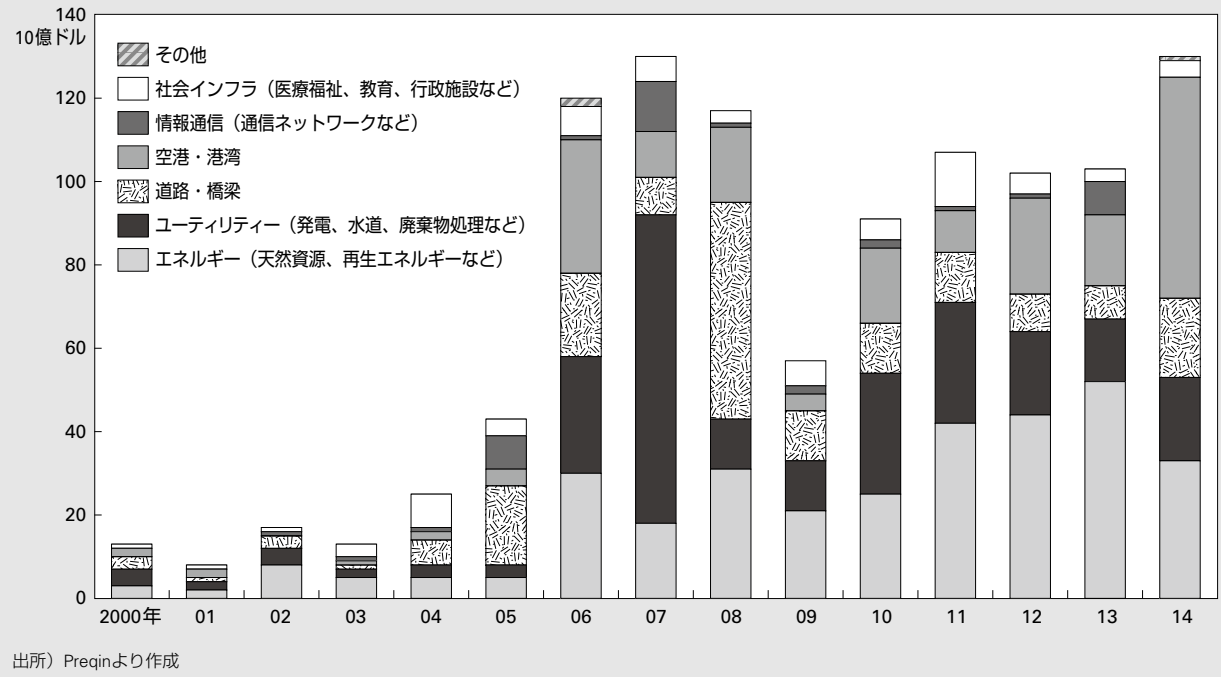
上記のようなインフラビジネスへの民間資金の導入が進んできた結果として、インフラファンドの運用資産額は近年急拡大しており、リーマンショックを乗り越えて著しい拡

大が続いている。

民間のプレキン (Preqin) データベースによると、2005年には300億ドル規模だった運用資産が、2014年には3500億ドル近くまで拡大しており、この10年間で年平均34%の成長が続いているという状況である (図2)。特に設立本数で見ると、リーマンショック時、2009年前後に一時的に減少したものの、2014年には過去最大となる140本ものファンドが設立されるなど、近年インフラ投資への世界的な意欲が高まっていると見ることができる。

インフラファンドによるインフラ投資を分野別の金額で見ると、エネルギー、ユーティリティーが中心となっており、空港・港湾、道路といった経済インフラへの投資が伸びて

図3 世界のインフラファンドの分野別インフラ投資規模



いる。教育施設や行政施設などの社会インフラについても一定の投資件数があるが、一件当たりの金額が大きくないため、金額割合は小さくなっている (図3)。

こうしたインフラ投資を行う主体としては、年金基金が大きな割合を占めている。その背景としては、インフラという資産の特徴としてリターンが安定的であることや、短期間での売買が難しい長期投資が前提となること、一般的にはインフラの収入がインフレスライドすることからインフレヘッジが可能であることなどがあげられる。インフラ投資に積極的な年金基金は、図4に示したようにカナダやオランダ、豪州に多く、それらの大手年金基金においては、インフラファンドを通さず、インフラ事業への直接投資を選択することも増えている。また、アジアの中では近年、韓国の公的年金のインフラ投資への積極

性が目立っている。

このように、既にグローバルレベルで一部の先進国だけではない幅広い投資家や運用主体が、さまざまな国のインフラに対して投資をするようになってきており、インフラビジネスは日々拡大が続いている状況である。

一方で、こうしたグローバルでのインフラファンドの隆盛にもかかわらず、わが国のインフラビジネスへの投資はほとんど実施されておらず、手つかずの状況である。その理由としては、インフラファンドの対象となるような資産が市場に供給されていないことがあげられる。今後、投資可能になる国内の資産については、国内のプレイヤーが最初にホームグラウンドアドバンテージを活かしつつも、海外の経験豊富なプレイヤーと協業しての参入も可能であり、国内のインフラビジネス拡大への大きな推進力となることが期待で

図4 インフラファンド投資家

No.	投資家名	インフラ投資額 (100万ドル)	属性	所在地
1	OMERS	12,816	公的年金	カナダ
2	National Pension Service	11,203	公的年金	韓国
3	CPP Investment Board	10,441	公的年金	カナダ
4	Ontario Teachers' Pension Plan	9,391	公的年金	カナダ
5	APG - All Pensions Group	8,538	運用会社 (公的年金)	オランダ
6	ABP	7,225	公的年金	オランダ
7	AustralianSuper	6,516	老齢年金	豪州
8	Future Fund	6,257	政府系ファンド	豪州
9	QIC	6,192	運用会社 (公的年金)	豪州
10	PGGM	5,123	運用会社 (公的年金)	オランダ
11	Hanwha Life Insurance	4,780	保険会社	韓国
12	Legal and General Group	4,616	保険会社	英国
13	Public Sector Pension Investment Board	4,360	公的年金	カナダ
14	California Public Employees' Retirement System (CalPERS)	3,904	公的年金	米国
15	Teacher Retirement System of Texas	3,366	公的年金	米国
16	First State Super	3,314	老齢年金	豪州
17	Prudential M&G	3,077	運用会社	英国
18	Whitehelm Capital	3,000	運用会社	豪州
19	Manulife Financial	2,979	保険会社	カナダ
20	Qsuper	2,731	老齢年金	豪州

出所) Preqinより作成

きる。

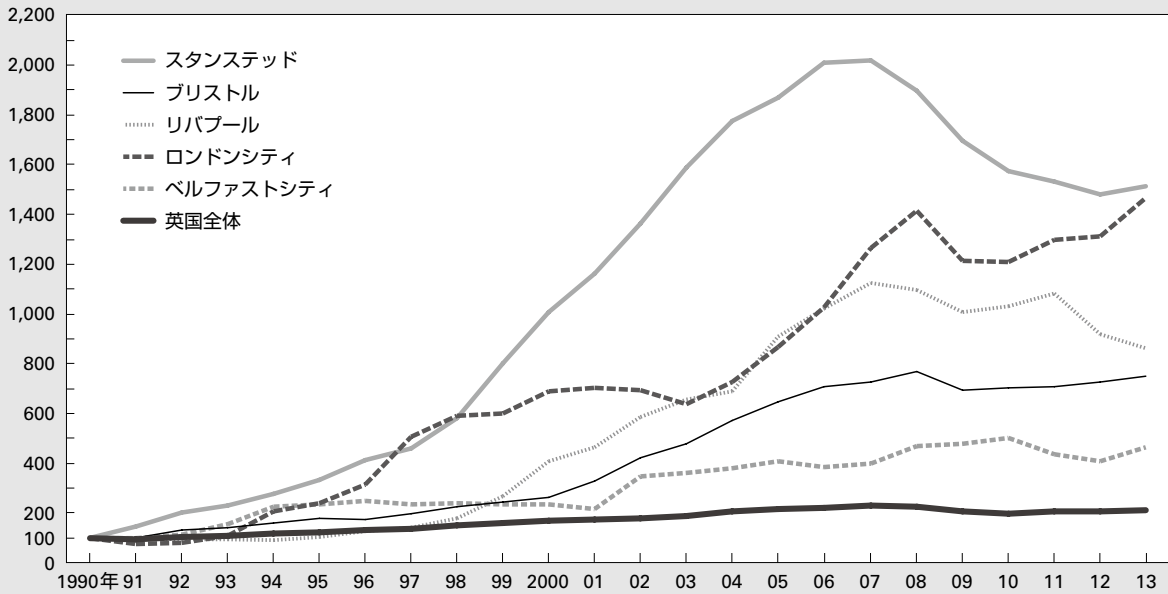
2 英国の空港運営における 「イノベーション」

世界で拡大するインフラビジネスの先鞭をつけたのは、やはり英国における民営化、民間資金活用の政策である。英国では、1980年代以降にいわゆる「小さな政府」を指向する過程で、インフラ事業についてもさまざまな

改革が実施された。まず国営企業の民営化が行われ、次に公営事業の民営化、最終的には社会インフラを含むさまざまなインフラ事業への民間資金の導入が行われた。

数十年の時間をかけてさまざまなインフラへの民間企業の参入を政策的に実行してきた英国で、最も成功しているのが上下水道事業と空港事業である。ここでは、空港事業における民間企業の参入がもたらした効果を整理

図5 英国各空港における航空旅客数の伸び率（1990年を100とする）



空港名	航空旅客数（人）		
	1990年	2013年	倍率
スタンステッド空港	1,155,438	17,848,871	15.45
ロンドンシティ空港	230,227	3,379,753	14.68
リバプール空港	474,162	4,185,757	8.83
ブリストル空港	773,756	6,125,149	7.92
ベルファストシティ空港	547,572	2,541,722	4.64
(参考) 英国全体	102,300,170	228,382,431	2.23

出所) 英国CAA (Civil Aviation Authority) より作成

し、わが国への示唆としたい。

英国の空港事業における民間の参画は、1986年、空港法に基づき実施されたBAA（英国空港庁）の株式会社化、上場をスタートラインとして90年前後から本格化した。そこで1990年と2013年の旅客数を比較することで、民営化以降にどの程度他の空港を上回る旅客数の伸びを実現したか、つまり民間の参画に

よって空港経営効率が向上したかを比較した。すると、英国全体平均を大きく上回る成長を実現したのが、図5に示した5つの空港である。

これら旅客数の伸び上位空港のうち、スタンステッド空港とロンドンシティ空港はいずれもロンドン大都市圏に立地する空港であり、既存の大空港であるヒースロー空港やガ

トウィック空港に容量の制約がある中で、新たに発生する需要を汲み取ったともいえる。

そこで、本稿ではそうした外部要因ではなく、空港経営そのものの成功により高い成長を実現したと考えられるリバプール空港とブリストル空港について、その取り組みを簡単に触れておきたい。

○リバプール空港

リバプール空港は、リバプール市の中心部から約8kmの場所に位置しており、アクセスなどの利便性はよい。国内第12位の約420万人（2013年）の航空旅客数のある空港である。このリバプール空港から約50km離れた場所に、国内第3位となる約2000万人の航空旅客数のあるマンチェスター空港があるため、リバプール空港は国際線ローコストキャリア（LCC）が中心となっている。

英国の空港が民営化された1990年前後の状況として共通しているのは、施設の老朽化が進んでいる一方で、そこに十分な資金が投じられていない点である。リバプール空港も同様の状況であったため、1990年に76%の株式を取得したブリティッシュエアロスペース（BAe : British Aerospace）は旅客ターミナル施設改修に400万ポンドほどの投資を行ったが、投資としては限定的であった。その後、1995年前後からいわゆるLCC市場の発展とともに、急速な旅客数増加が始まった。

1997年、英国で不動産業などを行うピールグループがBAeから株式を取得すると、国際線LCCをより積極的に誘致し、旅客数を急増させて、民営化前に約45万人ほどだった旅客数を2006年には約500万人にまで拡大した。

その間に、ピールグループは旅客サービス

の向上による非航空収入の増加を実現させるため、新ターミナル、大規模な駐車場、ホテルといった施設への投資を次々に行ったほか、滑走路の拡張や新たな管制塔の整備などにも投資を行った。

こうした民間企業による旅客数の増加に向けた積極的な投資と路線の誘致・開発活動により、英国全体の成長率を大きく上回る事業規模の拡大を実現させた。

○ブリストル空港

ブリストル空港は、ブリストル市の中心部から約13kmの場所に位置している。ロンドン市内からも鉄道とバスでアクセスできるが、基本的には周辺住民が海外を含めた外に出るために利用するアウトバウンド利用が中心の空港である。ブリストル空港は、民営化当初は市が100%株主であったが、旅客数の拡大が見込まれる中で新たな投資が必要となったことから、1997年に、英国のバス・鉄道運行などを主体とする交通運営会社であるファーストグループが株式取得を行い、完全民営化された。こちらでも民営化してすぐに、新たな旅客ターミナルビルの整備や航空誘導システムへの投資を行い、拡大する航空旅客需要を引きつけるための取り組みが行われた。

その後、2001年には世界的なインフラ運営会社であるマッコーリーグループとシントラ社のJV（ジョイントベンチャー）に株式譲渡され、航空路線の誘致・開発も進められた結果、2002年前後から旅客数を急拡大させた。こうした状況を背景に、2006年にもさらに旅客ターミナルビルを拡大させ、利用者サービス水準を向上させるとともに、収入増加

を実現させた。

民間企業の資金や能力を継続的に投入して、市場の変化を踏まえた取り組みを続けた結果、図5に示された高い成長を実現した。

ここに述べたいずれの空港も、最初に公的
主体から株式の売却という形で民間企業が参
入した際には、必ずしもその時点で空港運営
にノウハウを持っていた企業が参入したわけ
ではない。当時はそうした企業そのものがほ
とんどなかったに等しいからである。もちろ
ん、その時点で既に国際的に複数の空港を運
営するような大規模な空港会社は複数存在し
ていたが、こうした中規模空港には大規模空
港とは異なる成長戦略が必要であった。結果
的に新たに参入した企業が成長を実現させた
点は、わが国のインフラ運営にとっても大い
に参考になるところである。

つまり、今後わが国で拡大するであろうイン
フラビジネスの領域は、必ずしもこれまでの
インフラビジネスという言葉からイメージ
されるような事業内容に限定されないという
ことであり、市場で活躍するプレイヤーが新
たな参入企業であることも十分にあり得る。

英国の例から具体的な示唆となるのは、一
定リスクをとりつつユーザーの潜在的ニー
ズを顕在化させるための投資を実現すること
が、成功の大きなポイントになるということ
である。つまり、従来は公的主体が運営して
いたために、将来的に料金によるリターンが
一定程度見込まれているにもかかわらず十分
な拡張投資や機能向上投資ができなかったよ
うな場合、民間がリスクをとって投資をする
ことはインフラビジネスとして大きな事業機
会になるといえる。

Ⅲ 日本における インフラビジネス市場の見通し

ここで、わが国におけるインフラビジネス
市場の今後の見通しについて整理しておきた
い。

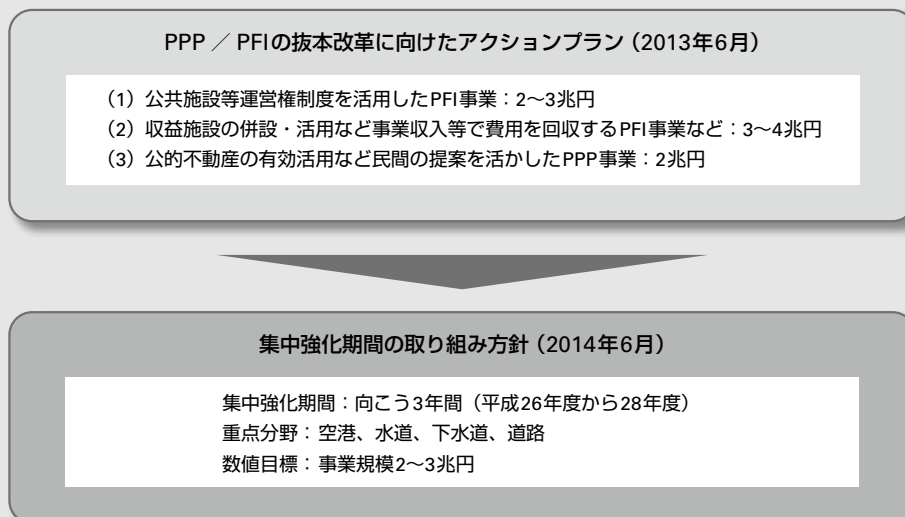
本稿の冒頭で整理したように、インフラビ
ジネス市場の拡大に向けた環境は整ってきた
といえる。公共施設等運営権もいよいよ導入
段階を迎え、2015年度中には日本で初めての
本格的な「民営空港」として仙台空港の運営
者が決定し、運営開始される予定である。ま
た、福岡空港、高松空港など、仙台空港に続
く案件も実施される見込みである。

政府は、今後数年間で数兆円規模の市場を
新たに創出していくこととしており、産業
競争力会議でもその方針が継続されている
(図6)。

一方で、空港以外の分野については、まだ
具体的なインフラビジネスの対象が見えてき
ていない。筆者もさまざまな立場の方との意
見交換の中で、そのような意見を耳にする機
会が多い。実際、地方公共団体では公共施設
等運営権を活用すべき事業がない、適切な活
用方法がわからない、という声も聞かれる。

しかし、インフラビジネスの対象は必ずし
も公共施設等運営権によるものだけではなく、
より幅広い対象が存在する。実際に前述
のインフラファンドが投資する主な分野は、
エネルギー、ユーティリティー、交通、情報
通信、社会インフラなど多岐にわたっている。

当面は、国や地方公共団体が運営するイン
フラビジネスの中でも、施設運営による事業
が先行的に広がっていくものと考えられる。



注) PPP：Public Private Partnership 官民協働
 PFI：Private Finance Initiative 民間資金による公共施設などの建設、維持管理、運営などを民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して行う手法
 出所) 内閣府資料を参考に作成

現在、地方公共団体が保有する施設の多数は、指定管理者制度という地方自治法上の仕組みで運営されている。もちろんこの制度でも民間のノウハウの活用は可能であるが、より長期的に公共側と民間側双方にとってメリットがある仕組みを構築していく過程で、民間の果たす役割は大きくなっていくことが予想される。

特に、利用者による料金収入が一定の規模で見込まれる施設においては、民間企業による長期的な維持管理や修繕に対する新たな工夫が可能であるため、一層の活用が見込まれる。

具体的にはまず、既存の公共施設（スポーツ施設や文化施設など）の更新などの際に、収益獲得が可能な機能や施設を併設したり、公共施設の収益利用を可能にしたりするとい

った例が考えられる。欧州のスポーツ施設や文化施設では、企業の研修や見本市、パーティーなどにも、貸し切りによる施設利用を可能とすることなどにより収益事業を行い、公共側の費用負担を軽減する例も多い。こうした公共施設への収益機能の併設や収益利用などによるインフラビジネス市場は、今後拡大が見込まれるであろう。また、既存の施設だけでなく、土地などを含めた公的主体が保有する不動産を収益利用する事業も、民間からのアイデアによりさまざまな活用が広がり、インフラビジネスとして成長が可能であろう。

インフラビジネスというと、空港や水道などの大規模かつ独立採算型の事業ばかりであるような印象があるが、実は小規模な施設運営などを中心とした事業のほうが、参入機会

としては多くなると予想される。実際に空港は全国で100カ所程度であるが、文化施設やスポーツ施設は数千から数万単位で存在しており、事業機会は圧倒的に多いと考えられる。

IV インフラビジネス市場への参入の方法

今後展開が進むであろうインフラビジネスへの参入の仕方としては、「運営・維持管理段階の事業」に注目することが重要である。これまでインフラビジネスというと、PFI事業や海外BOT事業など「設計・建設」段階でのマネジメントおよびコスト削減などの工夫を中心とした形態が中心であったが、わが国では、今後こうした事業の市場が大きく成長することはない。今後大きな成長があるのは運営・維持管理段階の事業である（図7）。

運営・維持管理事業は、設計・建設事業と異なり、短期的に大きな投資が要求される事

業ではない。そういう意味では「工夫のしどころ」は、短期的というよりは長期的な取り組みが要求され、場合によってはその間に事業環境が変化することも起こり得る。

長期的な事業運営の中で収益機会を作り出していくという点こそが、今後わが国のインフラビジネスに求められる、民間の能力を活用するための最大のポイントである。

その理由は本稿の冒頭で述べた通り、今後のインフラビジネスの主たる課題はいかにして増大する維持管理費を確保するかという点にあり、そこそが民間としての知恵や工夫を発揮できるポイントだからである。

ただし、民間が実施すれば必ずうまくいくということはなく、むしろ参入の仕方を間違えると大きな失敗になる可能性が高い。基本的にはインフラビジネスへのかかわり方として、次のようなパターンのいずれかに立脚して参入することが有効ではないだろうか（図8）。

まず、コンテンツ型は、対象となる公共施

図7 インフラビジネスの着目点

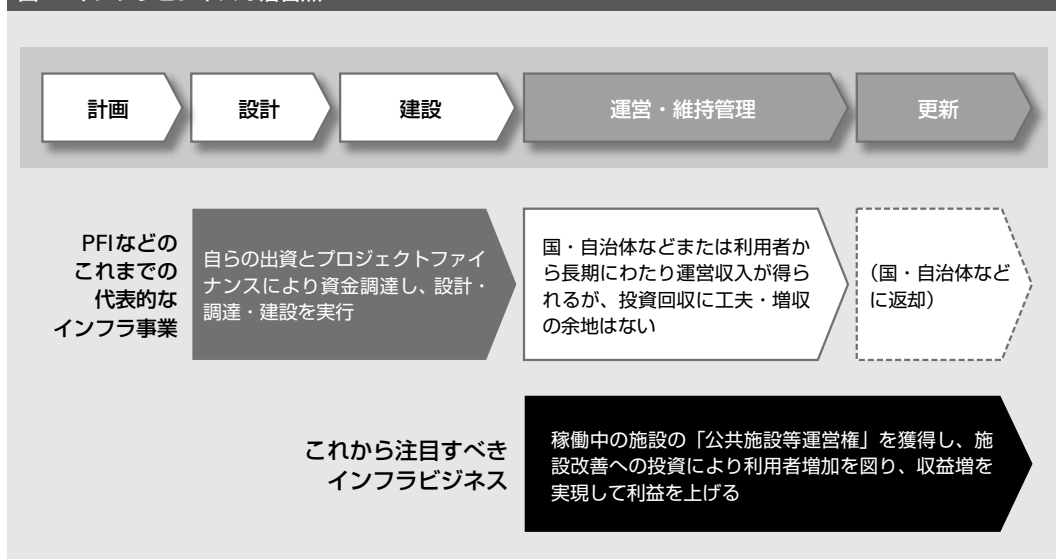


図8 インフラビジネスへの参入のパターン

	収益性向上の手法
コンテンツ型	<ul style="list-style-type: none"> 民間ノウハウにより、公共施設に集客力のあるコンテンツを導入する 例：企業スポーツ、企業博物館、企業美術館、工場施設見学などのノウハウを有する企業
収益併設型	<ul style="list-style-type: none"> 公共施設の機能を活かした収益施設を新たに併設する 例：小売・サービスなどBtoC、流通・不動産のノウハウを有する企業
事業投資型	<ul style="list-style-type: none"> 公共施設の運営事業そのものに投資し、競争力を高める 例：商社、不動産、プラント運営などにノウハウを有する企業

設などのインフラと関連する事業やノウハウの蓄積があり、公共施設での活用を進めることでそうしたノウハウがより活かされたり、公共施設の稼働率を上げることができたりするなど、収益性を向上させることができる場合である。

具体的には、特定スポーツのスポンサーとなっている企業が、そのスポーツを行う施設の維持管理を実施することで集客力とグッズ販売などの収益力の向上を同時に実現することが可能となり、ほかの主体では実現できない水準で、公共施設の収益化、インフラビジネス化を実現するケースが考えられる。また、企業博物館や企業美術館を持つ企業は、その運営経験やノウハウを駆使することで、公共の美術館や文化施設の収益性を高めることも可能であろう。あるいは、その企業の研修や合宿などをそうした施設で行うことで、費用の削減を行うことなども考えられる。地方の県庁所在地にはこうした企業は多く存在すると考えられる。

収益併設型は、インフラに関連する収益施設を併設することで、当該インフラの維持管理費用・更新費用などを削減するのみならず、その事業のサービス水準を向上させることができる場合である。

具体的には、たとえば図書館や児童館、庁舎などへの物販・飲食機能の複合化に見られるように、小売業やサービス業などがBtoC事業での経験や蓄積を活用して、現在は公共的な機能しか有していない施設のサービス機能を向上させることなどが考えられる。実際に、地方都市では図書館へのカフェ併設や書店の複合機能化などが進展し、ビジネス機会にもなりつつある。

事業投資型は、インフラへの大規模な投資などにより、サービス水準を向上させ、料金収入の増加などにより長期にわたる収益の獲得を実現できる場合である。

具体的には、現在進展している空港事業などがこの型に該当する。今後、急速なインバウンド旅行者（訪日外国人旅行者）の増加に

合わせて施設や機能の向上が求められる中で、投資やサービスのノウハウを持った民間主体が事業機会を逃さずに参入することが期待されている。

これらのパターンを踏まえ、民間においては自らの本業とのシナジーなども踏まえて、ターゲットとなる事業を明確化する必要がある。上記の例のように、わが国においては広範な企業にインフラビジネスの機会がある。これまでインフラには関係がないと思われていた企業でも、たとえばインハウス（企業内）で行っている事業所案内業務や、受付業務、施設の運営管理業務、マーケティング業務などについても、公共施設の運営業務として外販できるという参入視点を忘れてはいけない。

実際に、本稿で紹介した英国の事例などでも、インフラビジネスに参入している企業は必ずしも、もともとインフラに深く関係する事業を行っていた企業ばかりではない。空港のような事業においてもそのような状況であることを踏まえれば、今後日本で大きく広がるであろうより小規模の施設運営事業においては、より多様な業種の民間企業に機会が開かれていると捉えるべきである。

V まとめ

わが国のインフラビジネスは、いま夜明け前を迎えたところである。

一方で、世界的な金融緩和の潮流の中で国債の金利は極めて低い水準にとどまっており、インフラ施設の整備、維持管理においても引き続き国・地方公共団体の信用力により調達した資金で賄ったほうが合理的であると

いう議論も多い。また、英国のみならず世界的にも民営化やPPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）の導入が失敗だったとされる例も少なくない。

しかしながら、筆者は以下の二つの視点からわが国におけるインフラは官民が双方の知恵を出して運営していくしかない状況であると考えており、またそれにより大きな成長を実現できると考えている。

まず一点目は、地方におけるサービス水準維持の必要性である。冒頭で指摘した通り、今後インフラの一人当たりの負担は増加し続けることは間違いない。一方でサービス水準を維持するためには効率的に運営を行うだけでなく、地方公共団体は運営規模の拡大による効率化を行うことは難しい。もちろん地方自治法上にも一部事務組合などの広域的なサービス供給の手法はあるが、必ずしも効率化が実現できるものではない。

そのため、何らかの形の委託などを通じて民間企業がインフラサービスの一翼を担い、その受け手である民間企業が複数の業務を受託することなどを通じて広域化や効率化を行い、結果としてサービス水準の維持を実現するという考え方が成立する。

二点目は、もともとわが国のインフラには多くの民間企業が実施しているサービスも多く、官民双方の工夫を引き出す仕組みも多く存在している点である。世界的にもほとんど例のないほど発達した民間の鉄道サービスはいうに及ばず、上下水道事業などにおいてもさまざまな委託の形態で官民の役割分担を行い、極めて低い漏水率の実現など、高いサービス水準を維持している。

今後は、こうした官民の工夫がより長期

化、大型化することや、対象となる事業、サービスの範囲が拡大することなどを通じて、民間企業が担うインフラが増加していくと見込まれる。

そうした流れを逃さず、ビジネスチャンスを獲得していくためには、本業とのシナジーを幅広く捉え、インフラビジネスとして取り組むべき対象事業や領域を見極めて参入していく必要がある。

今後、わが国のインフラビジネスがあらゆる

面で大きな変化を迎えることは間違いがない。その変化を事業機会として適切に捉えることが、国内における数少ない成長市場への取り組みとして重要になるであろう。

著者

持丸伸吾（もちまるしんご）

経営革新コンサルティング部 上席コンサルタント
専門は、官民連携、インフラファイナンス など