

「インフラ輸出」政策の限界と産業政策としての再構築

～ 海外鉄道マーケットの将来シナリオと海外鉄道人材育成の取り組み紹介 ～

社会システムコンサルティング部 エキスパートコンサルタント 片桐 悠貴

社会システムコンサルティング部 コンサルタント 白賀 可奈

1 はじめに：わが国インフラ輸出の競争力は本当に向上しているのか？

1) インフラ輸出の理想と現実

2024年12月、日本政府のインフラ輸出政策の指針となる「インフラシステム海外展開戦略2030」が策定された。目標受注額が34兆円(2025年)から45兆円(30年)に大幅に引き上げられたほか、グリーントランスフォーメーション(GX)、デジタルトランスフォーメーション(DX)といった新領域の取り組みが追加されるなど意欲的な目標となっている。他方、受注実績はどうであろうか。分野別の取り組み状況として、例えば「モビリティ・交通」をみると、政府開発援助(ODA)による橋梁(きょうりょう)建設、道路建設、地下鉄建設、港湾建設などが目立ち、そうした新しい要素はあまり見受けられない。政府主導のODA事業、特に建設工事を日本企業がSTEP^{※1}などで受注する構造が引き続き維持されている。

全体をみるとデータセンターや海底ケーブル等含む「デジタル」分野など、「インフラシステム輸出戦略」が初めて策定された2013年前後(当時は「情報通信」分野)に比べて対象分野が明らかに拡大しており、これらの貢献もあって目標額が押し上がっている。しかし、伝統的な分野、例えば本稿で取り上げる鉄道分野では、十数年前からインフラ輸出の主要な対象とされてきたにもかかわらず、一部のフラッグシップとなる案件を除き全体としては輸出規模が伸び悩んでいるのが実情である。

2) 本稿の目的：鉄道分野を題材に「インフラ輸出」政策の範囲を再定義する

本稿では、2013年の「インフラシステム輸出戦略」策定開始当初から日本のインフラ輸出の主力であり、今や円借款の過半数を占める^{※2}鉄道分野を主に取り上げる。そして、上述の「インフラ輸出」政策だけでなく幅広い産業振興政策を組み合わせることで、海外マーケットの中で日本企業が競争力を発揮していくための施策を提言する。

具体的な構成としては、「インフラ輸出」政策の旗が振られ出した十数年前からの鉄道車両等の輸出実績を検証し(2章)、これまでの取り組みの現状と海外マーケットの将来シナリオを踏まえた、鉄道産業の課題を整理する(3章)。その上で対応策として、従来のODAをメインツールとした営業・販売促進活動支援を超えて、国内産業構造自体の強化や新規ソリューション開発について提言する(4章)。最後にNRIの当該分野での業界横断的な支援活動についても紹介する(5章)。

2 「鉄道インフラ輸出」と支援策の現状分析

1) 鉄道インフラ輸出の意義

なぜいまインフラ輸出の中で鉄道分野に注目すべきなのか。その経済・社会的な背景として以下の3

※1 本邦技術活用条件(STEP: Special Terms for Economic Partnership)

※2 JICA資料によると、2021年度の円借款(L/A承諾額)約1兆1,600億円のうち、鉄道案件が5,761億円を占める

点を指摘したい。第一に、人口増加と経済成長を続けるアジア等海外都市・海外市場の魅力である。東南アジアでは長期的には出生率は低下傾向にあるものの大都市への人口集積は継続しており、日本国内に比べリスクもあるが魅力的な成長市場と目されている。鉄道に代表される交通インフラは、そうした都市の発展に不可欠である。

第二に、海外の鉄道サービスには改善の余地が大きい。日本の高品質な運行サービスや車両等製品は海外でも知名度が高く、現地において日本企業の参入への期待感もある。ただし、文化の違いから日本にないサービスが発達していることや、海外ではDXにより、そうした弱点の改善を図る取り組みが推進されていることには留意する必要がある。

第三に、日本経済における「輸出」対象の変化がある。かつては加工貿易国として家電や自動車などが輸出の「花形」であったが、産業構造の変化により輸出対象がカルチャー、サービス、インフラといった領域へと拡大または転換してきている。その一環で、日本企業が自身の強みを再発見、再定義し、海外含む外部に提供可能なソリューション化する取り組みが求められている。

2) 鉄道インフラ輸出の実績～フラッグシップ案件と統計データ双方の視点から

鉄道インフラ輸出の近年の代表例を二つ紹介する。まず、政府主導の取り組みが実った事例として、インド高速鉄道（ムンバイ～アーメダバード間）は、新幹線の輸出案件として注目されている。高い安全基準を満たすために、JR 東日本、鉄道建設・運輸施設整備支援機構（JRJT）、JOIN^{※3}の出資により日本高速鉄道電気エンジニアリング株式会社（JE）^{※4}を設立して、発注機関を支援している点が特徴的である。そして、JR 東日本から数百人の技術者が現地で参画していることも、これまでの国内運行会社にはなかった取り組みである。

次に、民間主導の取り組みとしては、日立製作

所がアンサルドブレダ社（イタリア）やタレス社（フランス）を買収し、欧州案件を積極的に受注している事例がある。世界最大の鉄道展示会「InnoTrans2024」には、アンサルドブレダの高速鉄道車両に日立のデジタル技術が搭載された新型車両が展示されるなど、欧州市場開拓のみならず製品・ソリューション開発面でも買収・統合の効果がみられる。

他方、こうした華々しい鉄道のインフラ輸出事例がある一方で鉄道産業全体としては、車両等に係る製造業の受注額や生産実績・輸出実績データは伸び悩んでいる。図表1（左）で提示したように、わが国の鉄道車両の生産キャパシティーは約15年前から現在まで大きな変化はなく、おおむね2,000両前後／年度で推移している。日本では鉄道車両はオーダーメイドで製造され、手作業で組み立てる工程も多く、生産力の拡大は容易でない。あるいは、組み立て工場周辺の金属加工業・鋳物業等の中小企業の生産力にも限界がある。このため、受注が不安定な海外案件への対応を念頭に、工場を拡張するのが難しいことが背景にある。

さらに図表1（右）で示したように、車両・機器等の輸出額としても、波はあるものの20年前から大きな変化がない。むしろ、マーケット規模と競合企業が成長する世界市場においては今後シェアが低下せざるを得ない。

3) 「インフラ輸出」支援策の現状～過去に成功も将来に不安あり～

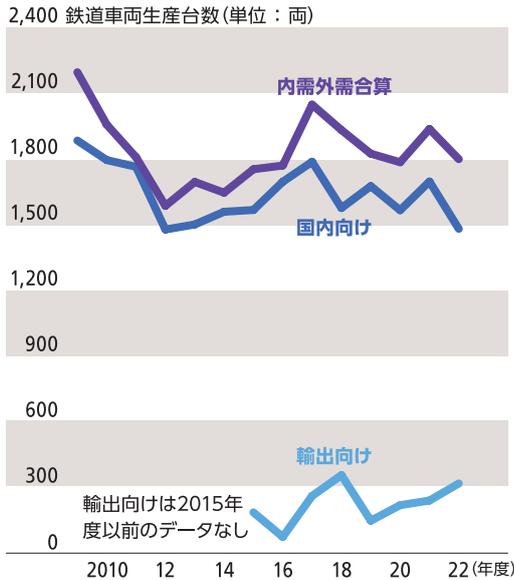
日本政府は、これまで鉄道インフラ輸出のために、初期の支援としては展示会参加や現地でのビジネス

※3 海外交通・都市開発事業支援機構（JOIN：Japan Overseas Infrastructure Investment Corporation for Transport & Urban Development）

※4 株式会社海外交通・都市開発事業支援機構、独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構、JR 東日本連名プレスリリース「日本高速鉄道電気エンジニアリング株式会社の設立について」https://www.jreast.co.jp/press/2021/20210901_ho02.pdf

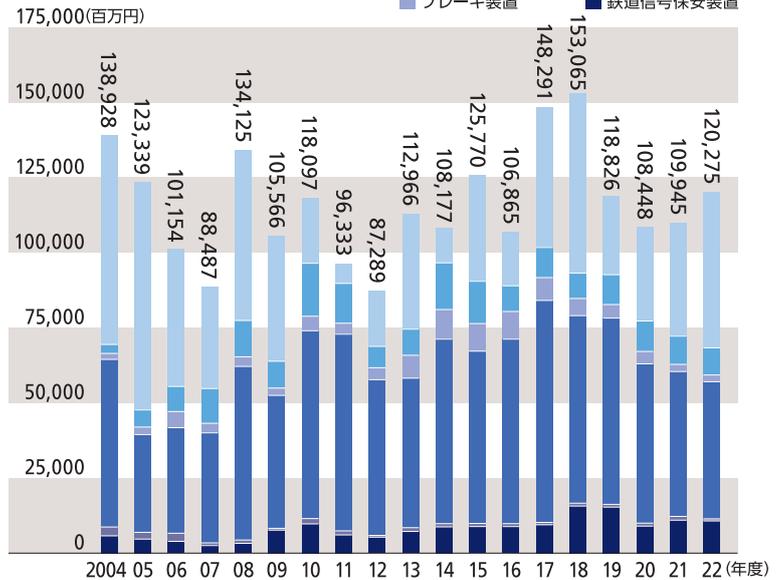
図表1 鉄道インフラ輸出（製造業）に係る統計データ推移

鉄道車両生産台数の推移



出所) 国土交通省「鉄道車両等生産動態統計調査」よりNRI作成

日本の鉄道車両等輸出額の推移



マッチング支援等を皮切りに、案件形成支援・協力準備調査、そして案件実現に際しての資金協力といった種々の支援策を実施してきた。東南アジア・南アジア各国では大規模な円借款の案件形成に成功し、わが国鉄道インフラ輸出に大きく貢献してきた。

しかし、ここ数年以内のフィリピンやインドネシアの中進国入りに伴ってSTEP適用が難しくなるなど、同様の手法が将来にわたり通用するとは限らないため、新たな支援策を検討していく必要がある。

加えて、そもそも既存のいわゆる「インフラ輸出支援」は、日本企業が競争力のある製品・サービス等を既に有していることを前提に、販売促進活動を支援する性質がある。しかし、近年の海外鉄道マーケットは急速に変化しつつあり、それに対応する製品・ソリューション開発が必須となっている^{※5}。

このように、鉄道分野ではこれまで大規模な円借款をはじめとする「インフラ輸出」支援策が実施されて日本企業の受注に大いに寄与してきたものの、被援助国の成長や、海外鉄道マーケットの変動といった将来的な環境変化を踏まえると、新たな観点からの支援策が必要とされている。

3 日本の鉄道産業の競争力に係る課題

なぜ日本企業による鉄道分野輸出は伸び悩み、世界におけるプレゼンスが低下したのだろうか。日本国内の鉄道産業構造と海外競合の戦略・将来シナリオの両面から考察する。

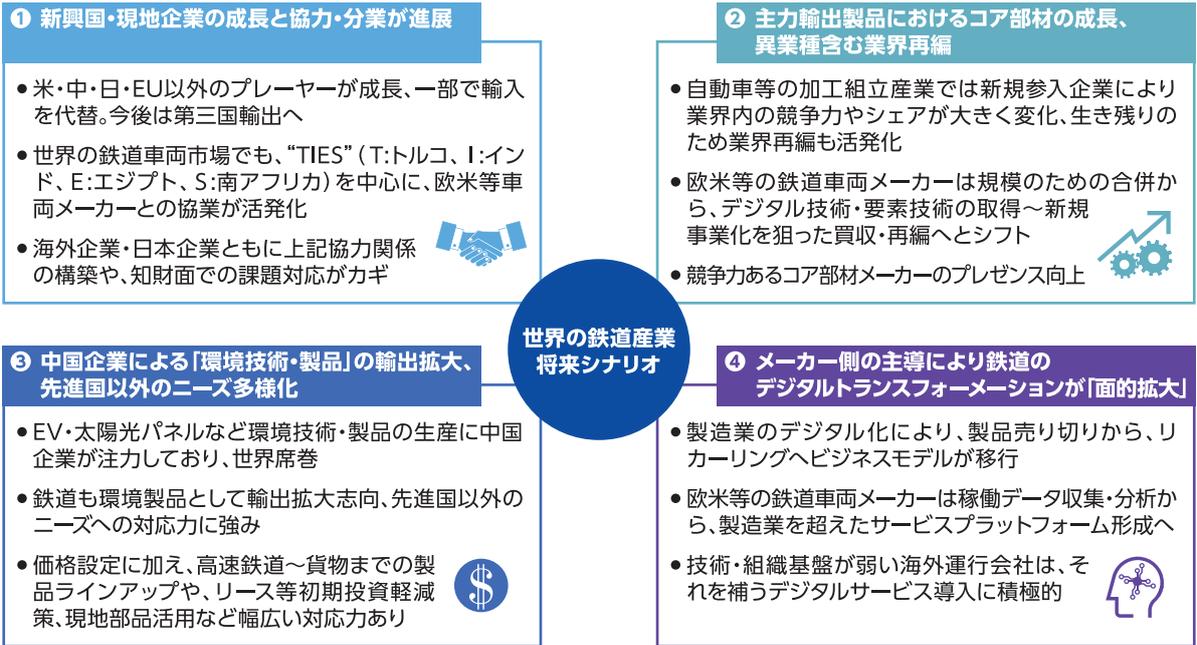
1) 国内の鉄道産業構造～民間の運行会社が林立する世界でもまれな構造～

鉄道車両・機器は、人命・安全に係る製品であり大規模な生産設備が必須となるため、新規参入のハードルが高く、購買主体がきわめて限定される典型的なBtoB製品といえる。このため、購買主体（運行会社）の意向が車両メーカーの戦略に大きな影響を与える。

欧米では、運行会社は国鉄と主要都市のメトロにおおむね統合・集約されている。それらは鉄道・交通事業に専業しており、日本の運行会社に比べて経営状況も良好でないことが多い。このため車両メーカー側が主導してベースとなる標準車両を開発し

※5 海外鉄道マーケット変化の詳細は「3 日本の鉄道産業の競争力に係る課題 2) 海外競合の戦略・将来シナリオ」を参照

図表 2 海外鉄道産業の将来シナリオ



出所) NRI 作成

て、内装などをカスタマイズ提供するセミオーダーが主流となっている。

わが国は、民間の運行会社が 20 社程度存在する世界にも類を見ない構造を有している。それらは交通以外の不動産開発、利用者向け各種サービス等も含めた幅広い事業展開を行うなど海外の運行会社に比べると資金力が豊富である。このためオーダーメイドで車両を開発し、競合する運行会社と差別化を図る戦略をとることが多い。メーカーに対して技術職員を長期間派遣して新規車両開発を主導する他、使用する部材を運行会社側で選定することも多い。

欧州では自社独力で車両開発力を有し、少ない購買主体から受注を継続できるメーカーだけが生き残る。一方、日本では数多い購買主体によってすみ分けが発生することで、多くのメーカーが存続できている面もある。こうした背景により日本のメーカー各社は、こと価格競争力では海外企業に及ばず、輸出競争力にも影響を与えていることがある。

2) 海外競合の戦略・将来シナリオ

次に、海外鉄道産業の将来動向にも着目したい。筆者は海外鉄道産業には四つの潮流があると考え

(図表 2)。前項の国内産業構造の特徴に加え、こうした海外鉄道マーケットの環境変化への対応の遅れも、日本企業のプレゼンスを低下させている要因として考えられる。

第一に、インドやトルコ、エジプトといった今後の主要輸出先と目される市場では、国内製造品の使用を求める傾向が強まっており、欧州競合企業では現地企業との協力関係構築が活発化している。第二に、今や世界最大の車両メーカーを擁する中国が、価格以外の面も含めて、マーケットニーズを捉えることで輸出を拡大させている。

第三に、加工組立産業の変容による輸出製品の主力交代がある。完成車の新規需要は運行会社の状況によって大きく変動するため、完成車メーカーの経営状況もそれを受け不安定になりやすい。そうした構造的な課題に対応するため、例えば米国最大の車両・機器メーカーである Wabtec 社では国内外の機器メーカーを多数、合併・買収 (M&A) で傘下に収め、完成車よりむしろ設備・機器・ソリューション面の提供ラインアップを強化している。第四に、DX の拡大が挙げられる。メンテナンスに係るデータの常時モニタリングにとどまらず、点検結果を踏

図表3 インフラ輸出政策と産業政策の融合による施策全体像

既存のインフラ輸出政策	既存のインフラ輸出施策（インフラシステム海外展開戦略2030等） 個別案件に対する、調査費補助・トップセールス等の案件形成支援、有償資金協力・本邦技術活用条件（STEP）等	
深掘り アプローチA 海外マーケット 変化への 対応基盤構築	施策A-1. 新興国・現地企業との協力促進	施策A-2. 部材産業の強化、異業種含む業界再編
	施策A-3. 先進国以外へのニーズ対応力強化	施策A-4. デジタルトランスフォーメーションの加速
深掘り アプローチB 国内鉄道 産業基盤強化	施策B. 運行会社とメーカーの連携による国内鉄道産業構造の持続可能化・強化	

出所) 片桐悠貴 (一社) 海外鉄道技術協力協会「鉄道システムの海外展開促進に向けた調査報告会」基調講演資料「海外鉄道マーケットの現状と展望、日本企業に求められること」2025年3月

また対応検討や必要な部材調達までをAIを活用して自動化していくなど、運行会社側とメーカー側の業務の垣根を取り払っていく動きがみられる。

4 必要な取り組み：インフラ輸出政策と産業政策の融合

日本の鉄道産業が国際競争力を向上させるためには、上述の海外鉄道マーケットの環境変化に対応した施策が企業・政府の双方において求められる。ODA等政府支援に依存せず「インフラ輸出」を持続的に拡大するため、個別案件の受注を支える以下二つの基盤へのアプローチを提案したい。

1) アプローチA：海外マーケット変化への対応基盤構築

個別の鉄道案件受注活動にとどまらない、海外マーケットへの基礎的な対応体制構築が重要となる。具体的には、海外企業との協業やM&A等といった体制構築のためのアクションを支援可能な施策を設計すべきである。

例えば、図表3の施策A-1、A-2のように、日本企業の進出が想定される新興国で、パートナー候補となりうる現地メーカーの情報を収集し提供することや、現地メーカーを日本主催の展示会等へ招待しマッチングを支援することなどが挙げられる。加えて、日本政策投資銀行の特定投資業務など企業の競争力強化に係る金融面の支援策活用により、鉄道車両・部材メーカーの事業再編・体制構築や設備投資を促進することも必須となる。

そうした体制構築にあたっては、表層的なシェア向上を目指す「合従連衡」だけでなく、水面下で進む事業環境の変化にも目を凝らす必要がある。具体的には、新興国のニーズを捉えた製品・ビジネスモデルの開発や、デジタルソリューションの実装を支援すべきである。将来的な輸出を念頭に、新技術・ビジネスの先行投入・効果検証の場を国内に積極的に用意し、実証を通じて輸出可能なソリューションとしての精度を向上させることから着手する必要がある。

例えば、図表3の施策A-3のように、そうしたニーズへの対応力を既に有する海外企業との協業・買収

を支援することも有効である。加えて、施策 A-4 のように、海外に売り込み可能なソリューションをまずは国内で積極的に開発・実装し、技術とビジネスモデルの両面で課題を研究することこそ、長期的に輸出の活性化につながると考える。特に、国内運行会社は自社内の業務・利用者サービスとしての実施経験は豊富でも、それを他の運行会社にソリューションとして提供した経験に乏しいため、国内で「外販」経験と実績を積むステップが有効と考えられる。

2) アプローチ B：国内鉄道産業基盤の強化

二つ目の階層として、国内産業構造へのアプローチも必須となる。基盤となる国内鉄道マーケットに目を移せば、人口減少による乗降客数の漸減・路線縮小が指摘されている。また、熟練技能者の引退や労働力不足により、維持管理体制を保つことが難しくなっている。さらに製造分野でも、大手車両メーカーの工場立地地域でものづくりを支える中小企業の高齢化・廃業により、サプライチェーンの脆弱（ぜいじゃく）化も危ぶまれている。

前項で挙げた海外鉄道マーケット変化への対応策を実施していくにあたり、こうした国内鉄道産業構造の弱体化を防ぐことが大前提となるため、これらを図表 3・アプローチ B の施策群として整理している。政府には、既存のインフラ輸出支援策と産業振興政策とを連携・融合させる取り組みが求められる。

具体的には、図表 3 の施策 B のように、国内製造拠点・地域への鉄道産業集積に対する税制優遇や設備投資支援、およびそうした拠点周辺の道路・港湾整備により部材納入や輸出の利便性を高めるインフラ整備が有効と考える。メーカーと運行会社、および自治体等の連携によりそうした拠点を「レールビレッジ」^{※6}として意識的に産業集積と支援を行っていく必要がある。そして、そうした拠点には日本企業各社が入居し、製造だけでなく、個別企業の枠組みを超えた連携により研究開発・社会実装を行う鉄道分野のオープンイノベーションの拠点として長期

的に根付かせていくことが理想である。

5 実践例としての業界横断研修

最後に、4章で提言した個社の枠を超えた連携を実践する第一歩として、鉄道分野における業界横断による研修の取り組み（2025年2月開催）について紹介する。同様の取り組みは、鉄道以外のインフラ分野においても可能であり、日本企業が個社の枠組みを超えて連携していくための課題と示唆を得ることができる。

1) 幅広い企業・団体が参画

1965年に設立された一般社団法人海外鉄道技術協力協会（JARTS）は、わが国鉄道の海外展開に係る公益的事業を推進する業界団体として幅広い会員を有している。JARTSでは「海外鉄道インフラ展開人材育成プログラム」^{※7}として、独立行政法人国際協力機構（JICA）との共催により2025年2月に一連の講座群を実施した。

今回は、会員企業や政府機関等から、既に海外鉄道ビジネスの経験を有する中堅社員・職員を中心に約30人が参加した。NRIおよび筆者は全体の企画支援に加え、図表5の研修プログラムのうち、海外マーケット動向や交通分野のデジタル化動向、鉄道と都市開発の連携などの講義に加え、新規ビジネス開発に係る演習の企画から教材作成、当日講義までを担当した。

※6 英国イーストヨークシャーのグループでは、SIEMENSを中心に鉄道産業が集積する「グループ・レール・ピレッジ」の形成を目指している

※7 2022年度に国土交通省とともに設置した「JARTSの将来像を考える検討会」の結果、担うべき・期待される役割・業務として、会員企業に対して業界を横断した人材育成やマッチングといった機能を提供する方針が打ち出された。これを受けて国土交通省、経済産業省、一般社団法人日本鉄道車輛工業会（JARI）、日本鉄道システム輸出組合（JORSJA）の後援のもと25年2月に開催されたもの

図表 4 2024 年度「海外鉄道インフラ展開人材育成プログラム」参加企業・団体

業種	企業・団体名
鉄道会社	JR東日本、JR東海、JR西日本、JR九州、JR貨物、東京メトロ、東急電鉄、阪急電鉄
車両メーカー	日立製作所、川崎車両、三菱重工、日本車輛製造、総合車両製作所、近畿車輛
機器メーカー	日本信号、京三製作所、大同キャストィングス、菅沼製作所
コンサルタント、建設会社	オリエンタルコンサルタンツグローバル、日本コンサルタンツ、日本工営、鉄道建設
商社	住友商事、三井物産、伊藤忠商事、三菱商事、双日、JR東日本商事
政府機関および 独立行政法人等	国土交通省、経済産業省、国際協力機構（JICA）、鉄道・運輸機構（JRTT）、 海外交通・都市開発事業支援機構（JOIN）

出所）（一社）海外鉄道技術協力協会「2024 年度「海外鉄道インフラ展開人材育成プログラム」開催のご報告」

2) 自社に戻り「伝道師」となるための研修プログラム

業界横断的な研修は以前から存在しており、例えばインフラ輸出に関しては政策研究大学院大学が主催する「海外インフラ展開人材養成プログラム」が2019年から実施されている。それらに対して本プログラムの特徴は、①鉄道の専門性、②目的意識、③研修手法の3点であるといえる。

- ① 鉄道の専門性：政府視点での鉄道インフラ輸出の現状や支援策、民間視点でのマーケット・海外企業の戦略に加え、車両・O&M^{※8}に係る技術面の概論、さらにはデジタル化や周辺都市開発といった鉄道周辺ビジネスの最新動向を網羅した上で、それらを踏まえた演習も多数入れる全体構成としている。これにより、1週間で海外鉄道ビジネスの全体像を理解することができる。
- ② 目的意識：新型コロナウイルス感染症流行後に各社が海外事業を縮小してしまったことも念頭に、自社に戻って海外ビジネス拡大の機運を盛り上げる「伝道師」となることを目指している。このため知識面だけでなく、プロジェクトマネジメントやプレゼンテーション、異文化理解、交渉の理論といった社内外で「実際に相手を動かす」ソフトスキルについてのプログラムを多数提供した。こうしたソフトスキルを体系化した社内研修は日本企業では

まだ希少であり、受講生アンケートでも特に好評であった。

- ③ 研修手法：企業研修設計のプロフェッショナルである TAO Partners の協力を得て、座学だけでなく海外鉄道プロジェクトを題材にゲーム形式で楽しみながら、参加者どうし交流しながら学べる教材を新規に作成し、図表5にあるように演習を多数実施した。これにより、鉄道分野における国内競合や取引先も含めて普段交流しづらい企業からの参加者どうしがいわば「ドリームチーム」で濃密な議論を行い深く交流できる点も貴重な機会として受講生から好評だった。

3) 結果と今後の取り組み深化に向けて

結果、参加者への満足度アンケートとしては、5段階評価で4.5を上回る平均値となり、高評価を得ることができた。プログラム内容に加え、鉄道産業に属する幅広い企業・機関の30～40代職員が集結して濃密な議論をする機会はまれであり、ネットワークが得られたことを評価する声も多かった。

研修開催を通じて、日本企業各社としても個社間の連携を欲している一方でいまひとつ具体的に踏み出せない現状があることも改めて明らかになった。

※8 Operation and Maintenance、運行・維持管理のこと

図表5 研修プログラムの全体像

凡例: 知 座学・知識中心 演 演習・ワーク中心

講座・演習等		形式	講師
2月3日(月)			
AM	キーノート・スピーチ	知	森地先生
	我が国の国際外交戦略	知	外務省
PM	海外インフラ・プラント輸出戦略	知	経産省
	ポストコロナにおける海外鉄道インフラ展開	知	国交省
	我が国のODA戦略と円借款事業の課題	知	JICA
	日本貿易振興機構の取組み	知	JETRO
	ネットワークングイベント	演	
2月4日(火)			
AM	アイスブレイキング(自己紹介、マインドセット)	演	TAO
	海外鉄道マーケット動向と日本企業の活動状況	知	NRI
PM	海外の鉄道事業運営形態と参画への第一歩	知	NRI
	日本の鉄道運営(O&M)	知	JR東日本
	鉄道プロジェクトマネジメントシミュレーション	演	TAO・OCG
2月5日(水)			
AM	海外納品における車両製造マネジメント	知	LTM
	国際入札プロセス	知	OCG
PM	モビリティ分野のDX動向と施策動向	知	NRI
	海外都市開発と鉄道の関係・動向	知	NRI
	ワーク説明・日本企業の参入ポジション整理	演	NRI
	自社参入機会検討ワーク時間	演	NRI
	自社参入機会検討・発表・相互議論	演	NRI

講座・演習等		形式	講師
2月6日(木)			
AM	鉄道プロジェクトにおける提案演習	演	TAO・OCG
PM	鉄道プロジェクトにおける貿易実務	知	(株)マウンハーフジャパン
	鉄道プロジェクトにおける事業リスクと財務分析	知	三井物産オルタナティブインベストメンツ(株)
	事業収支シミュレーション	演	
2月7日(金)			
AM	契約交渉ロールプレイ	演	TAO・OCG
PM	日本の特殊性からアプローチする異文化理解	演	TAO
	最終ラップアップ ネットワークング交流会	演	NRI
オンラインで開講。受講生は聴講を希望する国を選択して受講			
2/26(水)	イギリス国の事情(ビジネス総論、鉄道概況、鉄道プロジェクトマーケット、現地実務)	知	JETRO、大使館、Hitachi Rail
2/27(木)	フィリピン国の事情(ビジネス総論、鉄道概況、鉄道プロジェクトマーケット、現地実務)	知	JETRO、大使館、JICA、東京メトロ
2/28(金)	インドネシア国の事情(ビジネス総論、鉄道概況、鉄道プロジェクトマーケット、現地実務)	知	JETRO、大使館、JICA、PT.KCI

注) NRI:(株)野村総合研究所 OCG:(株)オリエンタルコンサルタンツグローバル TAO:(株)TAO Partners LTM:LTMソリューションズ(株) PT.KCI:インドネシア通勤鉄道会社
出所) (一社)海外鉄道技術協力協会「2024年度「海外鉄道インフラ展開人材育成プログラム」開催のご報告」よりNRI作成

このような業界を横断した取り組みは、国内産業競争力強化につながる各社間の相互理解と連携を長期的に深めていく契機になると考えられる。

ひいては、ODA等政府支援に依存しない「インフラ輸出」の持続的拡大につなげる第一歩として、個別インフラの専門性と共通の問題意識を注入し、各社内に「伝道師」を育成する取り組みを鉄道以外の分野⁹でも実施していくことが有効と考えられる。

6 おわりに～「インフラ輸出」の枠を超えた産業競争力強化策へ～

2章で問題提起したように、長年の支援にもかかわらず、インフラ分野によっては輸出規模が必ずしも伸びていないという現状を、まずは政府も企業も直視しなければならない。インフラ輸出は発注者となる相手国政府や競合企業の状況に大きく左右されるため、たとえインフラシステム展開戦略の目標額

に達しないことがあっても、ただちに企業や政府の努力不足として批判の対象になるものではない。むしろ、インフラ分野ごとに現実を直視し、本稿のように国内産業構造も含めた真因を深掘りすることこそ価値がある。

そうしている間にも3章で指摘したように、海外企業はM&A、DX、中東・アフリカ進出など猛スピードで先へと進んでおり、直近では2025年1月に、先述のWabtec社がオリンパスグループのエビデント社の検査技術事業(Inspection Technologies)を買収した¹⁰。新興国からの新たなプレーヤー参入だけでなく、こうした「インフラ

⁹ 「インフラシステム海外展開戦略2030」の分野別アクションプランでは、1. ユーティリティ分野(電力・ガス等)、2. モビリティ・交通分野(港湾・空港・道路等)、3. デジタル分野(データセンター・通信施設等)、4. 建設・都市分野(都市開発・上下水道等)、5. 農業・医療・郵便等分野が挙げられている

¹⁰ エビデント社プレスリリース <https://evidentscientific.com/en/news/wabtec-to-acquire-evident>

輸出のゲームチェンジ」自体にまで目を配りむしろそれを仕掛ける側に回っていかなければ生き残りは難しい。

そして、こうした課題は、本稿で取り上げた鉄道分野に限定されるものではなく、国内市場に最適化した日本企業の行動様式として共通する部分が多い。他分野の成功も失敗も分野を超えて共有することで課題解決を図るべきであり、特にDXにより異分野へ同時に適用可能なソリューションの選択肢（例：メンテナンスやカスタマーサービスへのAI活用等）は飛躍的に広がっている。

真の「インフラ輸出」政策とは、海外インフラ市場の将来シナリオを踏まえた上で、日本企業が有する製品やサービス・ソリューションの競争力を持続的に高めていくことに他ならない。そのためには、ODA等による既存製品・サービスの海外販売促進活動のみならず、国内外市場を一体として捉え新たな製品やサービス・ソリューションをたえず開発・実装していく産業振興策の視点が不可欠である。

本稿が鉄道分野のみならず幅広いインフラ分野で日本企業の競争力を長期的に高めていく示唆となれば幸いである。

（監修：磯崎 彦次郎）

謝辞

本稿の執筆にあたり多大なるご協力をいただいた、一般社団法人海外鉄道技術協力協会の志村務理事長、木村直人部長、下川大志様、株式会社TAO Partnersの大城昭仁様に厚く御礼申し上げます。

筆者



片桐 悠貴 (かたぎり ゆうき)
株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
エキスパートコンサルタント
専門は、交通・都市開発、官民連携・組織設計、デジタルトランスフォーメーションなど
E-mail: y-katagiri@nri.co.jp



白賀 可奈 (しらが かな)
株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
コンサルタント
専門は、交通・都市開発、教育・人材政策、経済安全保障、グローバル戦略構想支援など
E-mail: k-shiraga@nri.co.jp