

グローバル鉄道市場

日立の英国市場参入までの過程と現在の課題

長崎県立大学 江崎康弘
y-ezaki928@sun.ac.jp

要旨

グローバル鉄道市場には、欧州のビッグ3¹などの強力な競合相手がいるが、米国企業の参入がなく東アジア企業の参入は限定的である。安全・安心が必須の鉄道事業では、日本企業のものづくり力が発揮できると考えられる。一方、近年、グローバル鉄道事業では、車両・信号に加え、土木建築工事や運用保守、さらには資金調達や事業運営までが含まれる大型案件が増え、ビジネスモデルが大きく変わって来ている。このような状況下、英国鉄道プロジェクトの受注・納入および当該案件に付随した工場の建設、BREXIT およびアジア鉄道プロジェクト参入を睨んだイタリア鉄道関連企業の買収等、日本のインフラ関連企業に殆ど先例が見られなかった大胆な戦略を講じた日立の鉄道事業戦略を分析することで、日本企業のグローバル鉄道事業ならびに延いてはインフラの海外展開の成功へのインプリケーションを提示することが本稿の目的である。

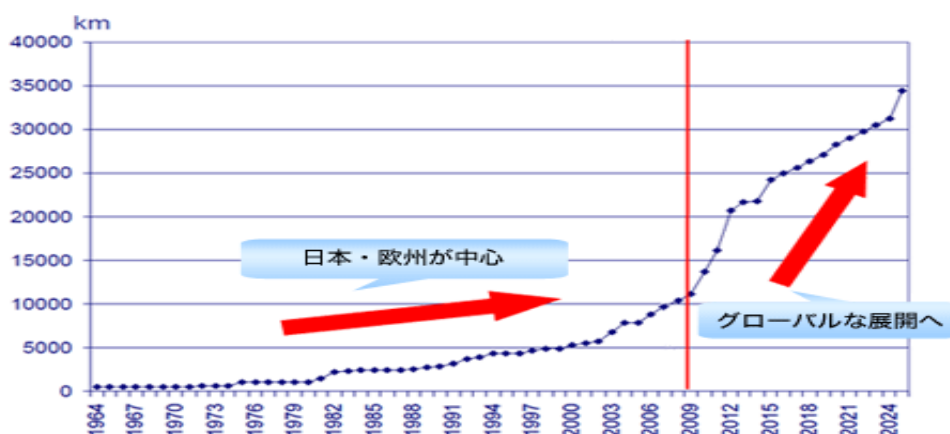
キーワード：高速鉄道、鉄道事業のバリューチェーンの変化、車両メーカーの統合・再編

気候変動枠組条約締約国会議（Conference of the Parties、COP）で地球規模での環境問題が議論されるなか、CO₂ 排出量が相対的に少ない交通手段として鉄道事業が注目されている。

特に、高速鉄道²に関しては、大量輸送、高エネルギー効率および低環境負荷の3点で世界的に関心が高まるなか、新設プロジェクトが相次いだ中国および老朽化した車両の更新が見込まれた英国が2000年代初めに注目された。最近では、アジアで複数のプロジェクトが計画されている。具体的には、シンガポールとクアラルンプールを結ぶ高速鉄道計画の国際入札手続きを始められたと報じられ³、さらにインドネシアのジョコ大統領が日本経済新聞の単独インタビューに応じ、首都ジャカルタと第2の都市スラバヤを結ぶ幹線鉄道であるジャワ島横断鉄道について、日本と協力して建設したい旨の意向を表明したと報じられた⁴。世界の高速鉄道の路線距離は、2009年までは日本・欧州が中心であったが、2009年を境にしてアジアを中心にグローバル展開を見せてきている。国際鉄道連合（UIC）の資料によると、アジアで計画中の高速の鉄

道プロジェクトは 2014 年時点で 6258 キロメートルと、すでに世界の過半を占める。運行中、計画中のものを合わせると、2025 年には 3 万キロメートル超に達するとされている（図 1）。

図 1. 世界の高速鉄道の路線距離の推移



出所： <http://www.morningstar.co.jp/event/1007/ms5/> 2017/11/20 アクセス

注：横軸＝暦年、縦軸＝鉄道路線の総延長距離

一方、国内需要は、今後の人口減少を見据えると大幅な需要の増加は見込めない。新幹線等の高速鉄道で高い技術と多くの実績を持つ日本企業に取って、世界的な高速鉄道建設プロジェクトは大きな商機である。経済産業省は、2010年に「産業構造ビジョン」でインフラシステム輸出の主要 11 分野の一つとして鉄道を掲げて以来、昨年度の「インフラシステム輸出戦略（平成 29 年度改訂版）」にても、重要な海外展開戦略（電力・鉄道・情報通信）の一つとして鉄道を掲げている。しかし、日本国内では一般的に日本の鉄道の定時性と新幹線の高速性と快適さを考えれば、日本の鉄道の優位性が強調されがちであるが簡単ではない（湯川、2012）。日本企業が関与してきた鉄道案件では、現地での新線建設に対する技術協力や資金援助、鉄道車両の輸出が一般的であり、軌道や信号の整備や車両の納入等、開業後のリスクを負わない、ハコモノのみを提供する売切り型のビジネスがほとんどを占めていた。これは、鉄道だけではなく電力、情報通信や高速道路等のインフラプロジェクト全体での日本企業の基本的なスタンスであった。

グローバル的には、民間の資金やノウハウを取り入れる PPP（官民パートナーシップ）方式でのインフラの国際調達が増えてきている。特に、資金調達や長期間にわたる運営保守—鉄道の場合では、①運行計画・管理、②運行、③保守—が企業に求められるビジネスモデルに変化して来た。これは英国を含め公営事業の民営化が進んでいる

EU に加え、資金調達が厳しく大規模なインフラ事業の経験がなく人材がない新興国でも同様である。

日本政府は円借款を通じて鉄道インフラの整備を途上国に提供してきたが、日本企業が建設した路線にて、開業後、欧州企業が長期的に鉄道輸送事業を展開してきた。海外鉄道案件は、ゼネコン、開発コンサルタント、車両メーカーおよび総合商社などで構成され、日本の鉄道会社が主体的に関与したことがなかった。

このような状況下、英国鉄道プロジェクトの受注・納入および当該案件に付随した工場の建設、BREXIT およびアジア鉄道プロジェクト参入を睨んだイタリア鉄道関連企業の買収など従来、鉄道関連企業のみならず日本のインフラ関連企業に殆ど先例が見られなかった大胆な戦略を講じた日立製作所の鉄道事業戦略を分析し、同社が今後向かうべき方向性を検討したい。

参考文献

- 秋月将太郎他(2010)「海外の鉄道オペレーターとの連携を通じた国内鉄道会社の海外事業展開シナリオ」『知的資産創造』
- 江崎康弘(2013)「グローバル鉄道市場に活路を見出す日本の電機メーカー」『国際ビジネス研究』第5巻第2号
- 江崎康弘(2014)「グローバル鉄道市場に活路を見出す日本企業の事業戦略―日立製作所の事例を中心に」『社会科学論集』第142号
- 江崎康弘(2016)「欧州鉄道ビジネス-日本企業参入への課題」『経営センサー』第185号
- 経済産業省(2010)「産業構造ビジョン 2010」
- 経済産業調査会経済産業省(2010)「インフラ関連産業の海外展開のための総合戦略」
- 経済産業省・都市専門部会(2005)「アジア官民パートナーシップ推進調査報告書」
- 国土交通省(2010)「国土交通省の成長戦略」
- 国土交通省(2011)「我が国鉄道システムの海外展開」
- 国土交通省(2012)「海外展開に関する背景・課題について」
- 産業構造審議会・インフラシステム輸出部会(2011)「実務者レベル検討会報告」
- 鈴木學(2013a)「日の丸鉄道海を渡る～日立 鉄道ビジネスのグローバル展開～2013年5月25日」
- 鈴木學(2013b)「日の丸鉄道海を渡る」『技術と経済』552号
- 日立製作所鉄道ビジネスユニット(2017)「鉄道ビジネスユニット事業戦略」2017年6月8日
- 山本泰邦(2011)「グローバル時代の鉄道ビジネス」『JREA』第54巻第2号
- 「鉄道の世紀」『エコノミスト』2010年1月12日号
- 「鉄道新世紀」『週刊東洋経済』2010年4月3日号
- 「鉄道完全解明」『週刊東洋経済 臨時増刊 2013』

注

¹ ビッグ3とは車両大手の独シーメンス、仏アルストム、カナダ（鉄道事業は独）のボンバルディア。車両だけでなく機器やシステムも総合的に手掛けており世界の鉄道市場で大きなシェアを持っている。

² 国際鉄道連合（UIC）は最高時速 250 キロメートル以上で走行する列車を高速鉄道としている。

³ 2017 年 12 月 21 日付け日本経済新聞朝刊による。

⁴ 2017 年 12 月 24 日付け 日本経済新聞朝刊による。