

高速道路会社の海外事業展開

中日本高速道路株式会社関連事業本部海外事業部(海外事業新会社設立準備室) 室長 なかむら たけお 中村 武夫

1. はじめに

各高速道路会社(本稿では、NEXCO東日本、NEXCO中日本、NEXCO西日本、首都高速道路、阪神高速道路の5社)においては、公団時代から国際協力機構(JICA)が実施する研修の受け入れやJICAを通じた長期および短期専門家の派遣、道路関係国際機関(PIARC、REAAA、IRF、IBTTA等)への協力等の国際協力・交流事業を行ってきたところであるが、平成17年の分割民営化以降、順次海外事業担当部門を設置するとともに積極的な海外事業展開を図ってきている。

本稿では、民営化以降の各高速道路会社における海外事業への主な取り組みの紹介と、インフラ輸出展開を見据えた今後の事業展開に関する概観を述べる。

2. 東日本高速道路株式会社の海外事業への取り組み

東日本高速道路株式会社(以下「NEXCO東日本」という)は、以前は国際協力・交流事業を中心に進めてきたが、現在はこれまで培ってきた技術やノウハウを生かした収益事業についてもグループ全体として積極的に取り組んでいる。

(1) 技術支援事業

高速道路に関わる総合的な技術・ノウハウをリソースとして、海外の高速道路事業に参画し、新規事業としての安定的・継続的な事業の獲得を目指している。主な事業としては、①インドーハイデラバード外環道路ITS整備支援プロジェクト、②アルジェリア東西高速道路建設工事への技術支援等がある。

① インドーハイデラバード外環道路ITS導入支援調査

当該道路は、インド6大都市の一つであるハイデラバード市の全長158kmにわたる外環道路である。本調査は、外環道路に対するETCを含む料金徴収施設や交通管制施設および情報提供施設と



写真—1 ハイデラバード外環道路

いったITS関連の導入支援である。具体的には発注仕様書作成支援，入札評価支援，料金所運用マニュアル作成，料金徴収実施指導・研修を行っている。NEXCO東日本は，ネクスコ東日本エンジニアリングおよびネクスコトール関東も加えたネクスコ東日本グループ一体となった高速道路の管理運営マネジメント力を活かした業務実施体制で進めている（写真－1）。

（2）国際協力・交流

① JICA専門家の派遣

現在，インド国道庁（NHAI），スリランカ国道開発局（RDA）へ2名の長期専門家を派遣している。

② 国際会議

世界道路会議（PIARC）に関しては，井上啓一顧問（前社長）が副会長およびストラテジックプランニング委員会委員長を務めるとともに，事務局へも研修生を派遣する等多大なる貢献をしている。

③ オーストリア道路会社（ASFINAG社）との協定

2008年4月に，オーストリア共和国が100%出資し2,100kmの総管理延長をもつASFINAG社と双方の友好関係の推進および高速道路の建設，管理運営等に関する技術交流協定を締結した。

（3）海外拠点整備

NEXCO東日本は，2009年10月にインドのニューデリー近郊のグルガオン市に駐在員事務所を設立した。発展の著しいインドでは，高規格道路整備の需要が高く政府も海外資金・技術の導入を含めた整備促進のためにさまざまな試みを行っており，当該事務所では積極的な情報収集や関係機関との連携強化を図るとともにインドにおける事業進出に向けたさまざまな活動を積極的に進めている。

3. 中日本高速道路株式会社の海外事業への取り組み

中日本高速道路株式会社（以下「NEXCO中日本」という）では，経営計画において「海外収益事業への参画」「国際協力・国際貢献」「人材育成」を海外事業の3本柱に据えて積極的な事業展開を図っている。

（1）海外収益事業への参画

NEXCO中日本はベトナムを中心に収益事業を展開している。ベトナムは，約5,900kmの高速道路マスタープランを策定しており，2020年までに247億米ドルの事業費で2,600kmを整備する計画となっており，リスクはあるものの将来の事業ポテンシャルは非常に高いものがある。また，ベトナムのみならずフィリピンやその他の国についても高速道路事業参入に関する検討を行っている。

現在までの事業展開としては，他のコンサルタント等とのJVによる業務実施形態を中心としたコンサルティング案件が中心であるが，2010年度にはベトナム案件6件を実施し，他にはフィリピン1件，キルギス1件の業務を実施している。

ベトナムでは，2007年11月に現地の高速道路建設・維持管理を担うベトナム道路公社（VEC：Vietnam Expressway Corporation）と情報交換や人材交流を目的とした覚書を締結し，2008年12月には覚書に基づき，高速道路会社初の海外拠点であるベトナム事務所（在ハノイ）を開設した。ベトナム事務所はVECの社屋内に置くことにより，日常的な情報交換や相談を可能とし，将来の事業参入に向けた準備を精力的に進めている。

さらに，2009年2月にはマレーシア最大の高速道路事業者であり，南北高速道路の事業者であるPLUS社と覚書を締結し，2009年度から相互に社員を派遣し，人的交流を行っている。PLUS社はマレーシア国内のみならずインドやインドネシアなどで有料道路事業を展開しており，今後は人的交流も含め海外道路事業の協働についても模索し



写真一 2 NEXCO中日本社長のベトナム交通運輸省へのトップセールス

ていくこととしている（写真一2）。

(2) 国際協力・国際貢献

現在、ベトナム交通運輸省（高速道路システム運営・維持管理）およびキルギス運輸通信省（道路行政）へ2名のJICA長期専門家を派遣している。また、在エチオピア日本大使館へ二等書記官として社員を派遣している。

(3) 人材育成

積極的な海外事業を推進発展させていくためには、人材の育成・活用が前提であることから、NEXCO中日本では、海外事業に参画可能な人員を、2013年度までに100名以上に拡充する計画を持っており、社員に向けて海外事業説明会等を実施し、若手を中心に海外事業を志向する人材の発掘を行っているほか、通信教育や英会話学校での語学学習、留学制度を整備している。

また、国内の海外関係機関での研修を通じ、語学のみならず国際的なセンスを磨く観点からJICAおよび政策投資銀行に研修生2名を派遣し、日本が発展途上国に対して行う技術協力や資金協力のノウハウの蓄積を目指している。

4. 西日本高速道路株式会社の海外事業への取り組み

西日本高速道路株式会社（以下「NEXCO西日

本」という）は、半世紀にわたり蓄積してきた高速道路事業の経験や保有する技術・ノウハウを海外のニーズに沿った形で広く提供し、また先進国の技術との連携・融合に挑み、自社の技術を世界の最高水準に高めていくための海外展開を図る事業を実施してきている。

中でも、①米国における維持管理事業参入、②アフリカにおけるODA技術支援事業、③アジアにおけるPFI事業参入およびコンサルティング業務を重点目標としている。

① 米国における維持管理事業参入

米国では2007年のミネアポリス橋の落橋事故により、橋梁点手法の改善の機運、非破壊調査手法への関心が高まっている中、NEXCO西日本グループが保有する赤外線やハイビジョンカメラを用いた点検技術をもって橋梁点検業務に参入すべく、本年1月に現地法人を立ち上げ、活動を開始している。

② アフリカにおけるODA技術支援事業

アフリカ地域では貧困からの脱却に向けた経済成長のために道路整備の必要性が高いものの、計画、運営や維持管理の不足が道路の整備や機能の発現上の課題となっている。

このためには人材や組織の能力開発が最も重要であることからJICAを通じて専門家を派遣し、政策策定の知見を持つ国内研究機関との連携により、今後の産業開発ポテンシャルの高いモザンビークの技術支援を行いレピュテーション（評判）の向上を企て、将来の収益を目指している。

③ アジアにおけるPFI事業参入およびコンサルティング業務

東南アジア地域では国や地域の経済的な成長が進むとともに、有料道路整備の需要が拡大している。インドネシアやフィリピンでは民間の資金や技術能力を活用する官民連携（PPP）による道路整備が事業化され、政府支援等の関連法制度の整備が進められつつある。



写真一3 インドネシアJASA MARGA社との技術交流

建設分野の需要はもとよりITSや保全分野のニーズも高く、技術的な参画に向けて採算性、リスク評価、事業形態などを検討しながら、案件形成のためのFS業務、事業への参入を目指している。

また、アジアにおけるPFI事業参入を目指して、インドネシアのJASA MARGA（ジャサマルガ）社との技術交流協定を締結した。加えて、ジャカルタに活動拠点としての駐在員事務所を近日中に設置する予定である（写真一3）。

5. 首都高速道路株式会社

主に「都市間高速道路」事業を担っているNEXCO 3社に対して、首都高速道路株式会社（以下「首都高速」という）では、「都市内高速道路」の計画・建設・運営により積み上げてきた各種技術やノウハウを活用することにより、道路事業に係る国際貢献を推進していくとともに、コンサルタント事業や投資事業など収益事業への参画を図る方針である。

(1) 首都高速道路の技術的“強み”

首都高速の強みは半世紀にわたり培ってきた都市内高速道路の技術である。具体的には、密集市街地での厳しい条件下での安全・確実な建設、重交通に曝された構造物を健全に保つ適切な点検と

維持補修、高密度で複雑なネットワークでの最先端の交通管制システム、都市内長大トンネルの防災システムというような技術分野に強みを持っていると考えている。

(2) 海外展開の取り組み

① 国際協力・国際貢献

これまでに、首都高速では、2009年8月にカンボジア公共事業運輸省と阪神高速道路株式会社の3者、2010年4月にタイ高速道路公社と阪神高速道路株式会社の3者、2010年6月に、インドネシアの有料道路会社、インフラ投資会社および首都高速の3者にて、技術協力と情報交換に係る覚書を締結している。

さらに、カンボジアには公共事業運輸省と経済財務省とに計2名のJICA長期専門家を現在派遣中である。また、海外からの視察および研修を積極的に受け入れており、平成22年度には約50カ国から約600名の方々が首都高速の建設現場、維持修繕現場、交通管制室等を訪れた。

② 海外コンサルタント事業

首都高速の保有する技術力を生かした海外コンサルタント事業を積極的に推進している。平成22年度はJICA等から4業務を受注し実施している。

③ 海外駐在員事務所

国際業務および国際貢献を強力に推進するため、タイ（バンコク）およびインドネシア（ジャカルタ）に駐在員事務所を設置すべく、現在所要の手続きを進めているところである（写真一4）。

6. 阪神高速道路株式会社

阪神高速道路株式会社（以下「阪神高速」という）では「阪神高速ビジョン2020」を策定し、これまで培ってきた技術力や阪神・淡路大震災の経



写真—4 インドネシア副大統領訪日

験を活かして、橋梁メンテナンスや道路マネジメント分野における国際貢献、海外事業を展開している。

(1) 技術支援

阪神高速では、カンボジア、タイ、中国等において技術支援に取り組んでいる。

前述のとおり、カンボジア公共事業運輸省あるいはタイ高速道路公社との技術協力に関する覚書を首都高速と共同で締結している。

また、タイについては2010年に、バンコク都市圏を対象とした高速道路の交通計画、ITSによる渋滞対策に関するJICAコンサルタント業務を受託し、現地調査等を実施した。

中国については、主に東部沿岸地域との交流が中心で、2010年5月に上海市建設和交通委員会科学技術委員会と、橋梁等の維持管理に関する技術協力に関する覚書を締結している。また、浙江省の都市間高速道路を運営する「せつこうこうよう浙江滬杭甬高速道路会社」とも、2007年5月に高速道路のメンテナンス分野での技術交流に関する覚書を締結しており、研修生を受け入れるなどの人的交流を実施している。

(2) 国際協力・国際貢献

現在、エチオピア（橋梁維持管理能力向上プロジェクト）とケニア（道路メンテナンス業務の外部委託化に関する監理能力強化プロジェクト）に2名の長期専門家を派遣している。JICAによる

研修として、両国の技術者を受け入れて能力向上を図り、他の多数の国に対する研修も実施している。

また、2008年に発生した中国四川大地震に際しては、当社社員が現地被災地を訪問し、橋梁構造物の被災調査を実施した。さらに2009年10月には、PIARC、日本道路協会と共同で「道路分野でのPPPに関する国際ワークショップ」を大阪にて開催した。

(3) 海外拠点設置

阪神高速グループの阪神高速技研株式会社は、2011年5月、株式会社地域地盤環境研究所と共同で、中国上海市に子会社（現地法人）を設立し、高速道路や地下鉄等、地上および地下の交通インフラに係る技術コンサルティング業務の受注を目指している（写真—5）。



写真—5 上海子会社設置に関する覚書

7. 今後の展開 (海外事業新会社の設立)

前述のように、これまでは各高速道路会社においてそれぞれの強みを生かしつつ、案件ごとの個別協力はあったものの、各社独自に海外事業展開を図ってきた。しかし、今後は各社の得意分野を生かしたシナジー効果を期待しつつ、各社が長年の経験で培った有料道路に関する企画・設計・運営・維持管理トータルマネジメントの技術・ノウ

ハウを海外の有料道路ビジネスにおいて発揮することを目的とした海外事業新会社（以下「新会社」という）を合同で設立することが決定された（図-1）。

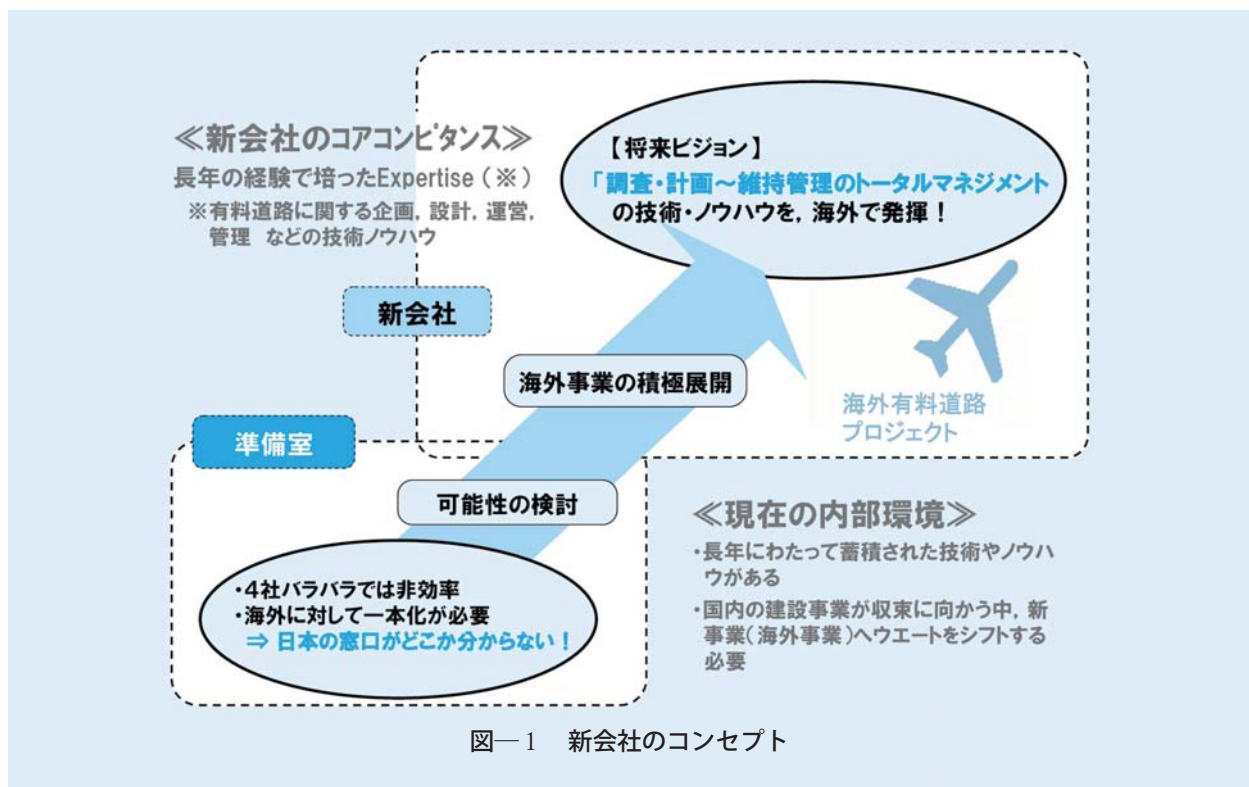
(1) 新会社設立の背景

新会社設立の背景としては、①高速道路会社においては、長年にわたって蓄積されてきた技術やノウハウがあるという内部環境と国内の建設事業が収束に向かう中、各社とも新事業（海外事業）へウエートをシフトする必要性が生じてきたことから、各社において海外事業を展開してきたこと、②昨年6月に閣議決定された新成長戦略においても「インフラ輸出の推進」が打ち出されたこと、③それに先立ち国土交通省の成長戦略の中においても「わが国の優れた建設・運輸産業が、海外市場において活躍の場を広げ、世界市場で大きなプレゼンスを発揮」することが「将来目指す姿・あるべき姿」として示され、政府の支援体制が打ち出されたこと等があげられる。

(2) 新会社設立の目的

新会社設立の主な目的としては以下の4点が挙げられる。

- 日本の高速道路会社が協働で、世界最大規模の有料道路運営体を母体を持つ新会社を通じて「有料道路の調査・計画から維持管理までのトータルマネジメント」の技術やノウハウを、海外有料道路ビジネスにおいて発揮する。
- 新会社は、海外事業への単純な投資を目的としたものではなく、民営化以前より培った強みであるExpertise「有料道路に関する企画、設計、運営、管理などの技術ノウハウ」を発揮する。
- 海外有料道路事業において技術を発揮することにより、結果として強みである道路会社各社の技術レベルの維持にもつなげる。
- 各高速道路会社の持つ経験やノウハウを共有すること、またコンソーシアム形成の際に窓口を一本化することで、海外市場への訴求力が増すことが期待できる。



(3) 今後の事業展開イメージ

新会社は年内の早い時期に設立される予定であるが、その事業展開イメージは以下のとおりである。

① 経営理念 (案)

「私たちは、会社の持つ経営資源（高速道路の調査・計画・設計・建設・管理運営等の技術、ノウハウ）および日本が有する包括的支援力を最大限活用して高速道路事業に関するトータルソリューションを提供するとともに、各国・地域と協働して高速道路事業を展開することによって、日本を含めた国際社会・経済の持続的発展・成長に寄与する。」

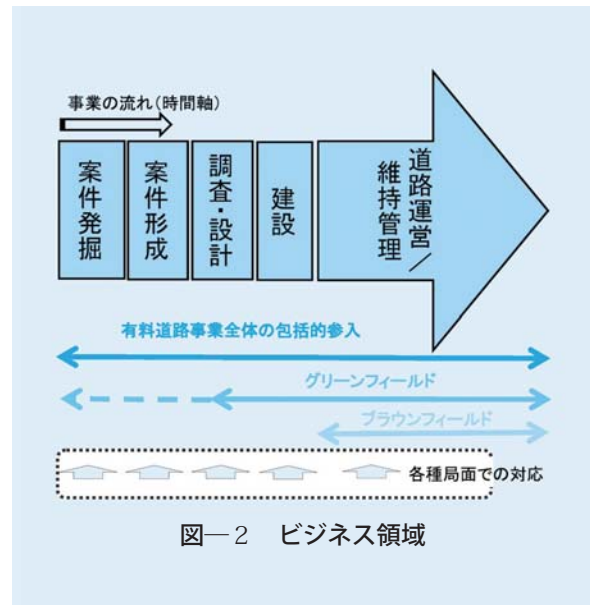
② ビジネス領域

1) 基本的考え方

海外において日本が実施するすべての高速道路事業について、案件発掘・形成から事業実施に至るまで、すべての事業段階において新会社は必ず関与することにより、高速道路会社の技術・ノウハウ等に関するワンストップサービスを提供する機関となる。

2) ビジネス領域

新会社のビジネス領域は、図一2に示すとおり、海外における有料道路事業（運営・維持管理も含む）の実施に向けた各ステップの調査業務も含めた有料道路事業全体となる。一方、このような広範な業務を遂行するに当たっては新会社単独で対応できるものではなく、各高速道路会社はもちろんのこと関係各業界との連携は不可欠となる。特に、案件形成からフィージビリティスタディーの実施に当たっては、関係省庁およびJICAを含めた官民の各関係機関との連携が非常に重要となってくる。また、実際のプロジェクトの立ち上げに際しては、資金調達が大きな課題となることから、民間および公的金融機関からの資金調達も不可欠である。



③ 事業実施イメージ

新会社は未だ立ち上がってはいないことから、具体的なプロジェクトに関して述べることはできないが、設立後の事業実施イメージは以下のとおりである。

- ・事業エリアとしてはアジア地域を中心にスタートする。
- ・現在、各高速道路会社で進めている有料道路事業案件等について、適切なタイミングで参画／引継ぎすることにより早期の自立を目指す。
- ・数年単位で新規プロジェクトを立ち上げるために、積極的に情報収集および調査業務を実施する。

8. おわりに

現在、新会社の早期設立に向けて各高速道路会社の支援を受けながら設立準備室において精力的に準備を進めているところである。新会社設立後は各方面の関係機関と協力して有料道路インフラ輸出を実現し、わが国を含めた国際社会・経済の持続的発展・成長に寄与することができるよう努力してまいりたい。