

国土交通政策研究 第 187 号

インフラシステム海外展開における
展開先国との協働に関する調査研究

2026 年 6 月

国土交通省 国土交通政策研究所

前主任研究官	鶴指 眞志
研究官	村上 善明
主任研究官	筒井 康美
前研究官	中本 涼太
前研究調整官	吉野 広郷
研究官	吉田 正大
主任研究官	澤村 治基
主任研究官	可児 貴明
研究調整官	大西 里奈

要旨

本調査研究は、ハード整備だけでない、O&M 事業を付加したインフラシステムの海外展開の必要性を踏まえ、今後のインフラシステムの海外展開に際して活用できる基礎資料の作成を目的として、インフラシステムを海外展開する際の競合国や展開先国の都市を対象に、当該国、都市の政策動向やプロジェクトの事例を調査したものである。

第2章では、海外における「O&M」という用語の使用動向について調査し、あわせてO&M事業を伴う事業スキームのうち主なものを取り上げた。「O&M」の使用動向では、国や国際機関の別に関心領域が異なること、O&Mが幅広い分野で国際的に用いられていることを確認した。

第3章では、調査対象都市、事例の選定を行った上で、都市交通、港湾、都市開発及び上下水道分野の各都市における事例について整理した。

都市交通分野では、オーストラリア、英国、スペイン、カタール及びサウジアラビアの事例を分析した結果、運営・維持管理契約、指標連動方式、DBO方式、コンセッション方式等多様なO&M事業スキームで外国企業が参入していることが確認された。特に中東では、外国企業のみで構成される事業実施主体もみられ、外資誘致を積極的に進める政策環境が明確であった。また英国では、日本の鉄道事業者及び総合商社が運営ノウハウを提供する主要企業として参画していた。

港湾分野では、日本の石炭輸入元でもあるオーストラリア・ニューカッスル港を対象に、民間リース方式による運営の実態を整理した。リース導入の背景には州政府による制度整備があり、石炭ターミナルについては荷主企業等による出資を通じたコールドチェーンの確立が図られていた。港湾運営への民間経営資源活用において、公的機関の制度設計又は呼びかけも重要な契機となることが確認された。

都市開発分野では、マレーシア、オーストラリアの事例を調査した。マレーシアでは外国資本に対する制限が課せられる中で、現地企業による大型の駅再開発プロジェクトが進んでおり、現地企業からは技術、資金の双方の面から、我が国企業の参入を期待する声が聞かれた。オーストラリアでは、外国企業による参画・投資が歓迎される中で、競合国企業を含む企業コンソーシアムによる駅新設プロジェクトが進んでおり、事業への参画企業から、当該国におけるコロナ禍の制約や労使関係法改正により、建設業界が大きな負担を強いられたとの声が聞かれた。

上下水道分野では、インド、インドネシア、ベトナム及びオーストラリアの事例を調査した。調査対象とした事例では、多様な事業スキームにより外国企業が参入していた。また、外国企業が実施する事業の規模についても、水メジャーが都市全体の水道施設の更新及び維持管理を実施するコインバトール市の事例や、地域コンソーシアムの一部に外国企業が参入するシドニーの事例など、違いが見られた。

O&M事業は、各国において程度の違いはあるが、都市交通、港湾、都市開発及び上下水道各分野のいずれにおいても、サービス水準の向上、効率化、長期的な維持管理などの理由から、多様な事業スキームでの官民連携事業が進められていた。また、各国において程度の違いはあるが、外国企業の参入を可能とする制度環境も整備されつつある一方で各国における需要や制度面、権利調整、労使関係など多様な事業リスクが存在することを確認した。

目次

第1章	はじめに.....	1
第2章	「O&M」の使用状況と O&M 事業を伴う事業スキーム.....	2
第1節	海外における「O&M」の使用状況.....	2
第1項	はじめに.....	2
第2項	調査方法.....	2
第3項	調査結果.....	3
第4項	小括.....	5
第2節	O&M 事業を伴う事業スキーム.....	6
第3章	プロジェクト事例調査.....	7
第1節	調査対象の選定.....	7
第2節	都市交通分野.....	8
第1項	シドニー（オーストラリア）.....	8
第2項	ロンドン（英国）.....	12
第3項	バルセロナ（スペイン）.....	16
第4項	ドーハ及びビルサイル（カタール）.....	20
第5項	リヤド（サウジアラビア）.....	24
第3節	港湾分野.....	31
第1項	ニューカッスル（オーストラリア）.....	31
第4節	都市開発分野.....	44
第1項	クアラルンプール（マレーシア）.....	44
第2項	シドニー（オーストラリア）.....	50
第5節	上下水道分野.....	56
第1項	コインバトール（インド）.....	56
第2項	ジャカルタ（インドネシア）.....	60
第3項	バリア・ブンタウ省（ベトナム）.....	65
第4項	シドニー（オーストラリア）.....	68
第4章	おわりに.....	72
	本調査による既発表の成果物.....	74

第1章 はじめに

2024年12月に経協インフラ戦略会議において決定された「インフラシステム海外展開戦略2030」¹では「インフラシステムのビジネスモデルは、ハードの売り切りモデルだけでなく、差別化が図られる付加価値の提供が求められており、O&Mといったサービスや、制度・基準、運用ノウハウ等ソフト面の支援を継続的に提供し、ハードに付加価値を提供するモデルへと変化させていく必要がある。」²とされており、これまでのハード整備だけでなく、Operation & Maintenance（運営・維持管理、以下「O&M」という。）を付加したインフラシステムの海外展開が求められている。これに加えて、インフラシステムの展開先として想定される開発途上国では、公的対外債務の増加を避ける傾向により、官民連携（PPP）への関心が高まっている³ことから、我が国企業は、官民連携を通じた参入を検討する必要がある。

本調査研究は、上記の課題認識のもと、我が国企業によるインフラシステムの海外展開に際して競合することが想定される企業が存在する国（以下「競合国」という。）、及び我が国企業によるインフラシステムの展開先として想定される国（以下「展開先国」という。）の都市を対象に、当該国、都市の政策動向やプロジェクトの事例を調査することで、今後のインフラシステムの海外展開に際して活用できる基礎資料の作成を目的としたものである。調査方法は、文献調査のほか、現地の公的機関や企業に対するインタビュー調査を行った。

本報告書の構成は次のとおりである。第2章では、国際機関及び各国政府が公表している文書等を対象に、「O&M」の使用状況を調査したほか、O&M事業⁴を伴う事業スキームのうち主なものを取り上げた。第3章では、本調査研究の中心となる事例調査として、都市交通、港湾、都市開発及び上下水道の4分野の別に、各国・各都市における官民連携事業、O&M事業、外国企業の参入に関する政策動向を調査し、あわせてこれに関連するプロジェクトの実施状況、事業スキーム及び参画企業の動向を調査した。第4章では、これらの調査から得られた結果をまとめた。

〈注意〉

- ・本書における日本語訳は、参考として国土交通政策研究所が付した暫定的なものであることに留意されたい。
- ・本書における使用通貨レートは以下のとおりであり、事業費等の金額表記は有効数字二桁の概算標記であることに留意されたい。

1 USD（米ドル） = 155.72 円

1 GBP（英ポンド） = 191.10 円

1 EUR（ユーロ） = 159.16 円

1 CAD（カナダドル） = 105.68 円

1 AUD（豪ドル） = 95.21 円

1 SAR（サウジアラビアリアル） = 40.72 円

1 INR（インドルピー） = 1.80 円

1 VND（ベトナムドン） = 0.0062 円（参考相場）

1 MYR（マレーシアリングット） = 34.60 円（参考相場）

1 HKD（香港ドル） = 19.98 円

¹ 2024年12月、経協インフラ戦略会議決定、「インフラ海外展開戦略2030」

² 同上、p.4

³ 2025年6月国土交通省決定、「国土交通省インフラシステム海外展開行動計画（令和7年版）」、p.9

⁴ 本書における「O&M事業」とは、O&Mに設計、建設等も含めた包括的な事業も含む。

第2章 「O&M」の使用状況と O&M 事業を伴う事業スキーム

第1節 海外における「O&M」の使用状況

第1項 はじめに

国土交通省インフラシステム海外展開行動計画¹においては、今後のインフラ海外展開に向けた、海外の O&M 事業のニーズ調査の分野例として「鉄道、空港、港湾、道路等」があげられている。本節では、国際機関や各国政府が作成する文書において、「O&M」がどのような分野で用いられているかを調査することにより、海外における O&M 事業の関心分野をおおまかに把握するため、上記四分野に限らず、国際機関及び各国政府の文書における「O&M」の使用動向を調査した。

第2項 調査方法

本調査は、調査対象国・機関が発行する文書を対象として実施し、調査対象文書はインターネットの検索エンジンを用いたキーワード検索によって抽出した。

調査対象国・機関は、主要な国際機関のほか、競合国あるいは展開先国になり得ると考えられる欧米諸国、アジア諸国とした。調査対象資料は各国国際機関や各国政府が作成し、調査時点（2024年6月～7月）でホームページに公開されている Web ページ本文や文書に限定した。表 2-1 に調査対象国・機関を、表 2-2 に調査対象文書の抽出方法を示す。

表 2-1 調査対象国・機関

	選定した調査対象 ²
国際機関	ADB、ASEAN、EC、IFC、IMF、OECD、国連、世界銀行
欧米諸国	米国、ドイツ、フランス、英国、カナダ
アジア諸国	韓国、中国、フィリピン、バングラデシュ、インド

表 2-2 調査対象文書の抽出方法

項目	内容
検索キーワード	・ {機関名又は国名} に“O&M”“O & M”（文字間にスペースあり）、“operation and maintenance” を組み合わせて検索した。 ・ ドメイン名を “.go” “.gov” “.org” 等に限定した。
対象資料	・ 各国国際機関や各国政府が作成し、調査時点（2024年6月～7月）でホームページに公開されている Web ページ本文や文書。 ・ 英語で記されたものに限定した。
その他	・ O&M を operation and maintenance の意味で使用しているものに限定した。

次に、上記の方法により抽出した文書における「O&M」の使用分野を表 2-3 に示す五つに分類した。このうち、水資源・河川分野内の上下水道分野とエネルギー・電力分野内の再生エネルギー・電力分野は内数として個別に集計した。なお、上述のとおり行動計画上で O&M 事業の例として記載がある鉄道、空港、港湾、道路等については都市・交通分野と整理した。また、文書中に O&M 事業の詳しい記述があるものについては個別に取り上げた。

¹ 2025年6月国土交通省決定、「国土交通省インフラシステム海外展開行動計画（令和7年版）」、p.23

² 各略称の正式名称は以下のとおりである。「ADB」…Asian Development Bank（アジア開発銀行）、「ASEAN」…Association of Southeast Asian Nations（東南アジア諸国連合）、「EC」…European Commission（欧州委員会）、「IFC」…International Finance Corporation、「IMF」…International Monetary Fund（国際通貨基金）、「OECD」…Organization for Economic Co-operation and Development（経済協力開発機構）、「国連」…United Nations（国際連合）

表 2-3 「O&M」使用分野の分類

分野	具体例
都市・交通インフラ	鉄道、空港、港湾、道路、建築物、スマートシティ等
水資源・河川	上下水道施設、ダム、灌漑等
うち上下水道	水道施設、下水処理施設等
エネルギー・電力	エネルギー資源、発電、再生エネルギー等
うち再生エネルギー・電力	風力発電、太陽光発電等
インフラ一般	インフラ投資、農村等特定地域におけるインフラ全体等
その他	情報技術サービス、民間の建物内の設備管理等

第3項 調査結果

(1) 国際機関における「O&M」の使用状況

表 2-4 に、国際機関別の「O&M」の使用状況を示す。

表 2-4 国際機関別「O&M」の使用状況

機関名	文書数 合計	使用分野						
		都市・ 交通インフラ	水資源・河川		エネルギー・電力		インフラ 一般	その他
			うち 上下水道	うち再生エネ ルギー・電力	うち再生エネ ルギー・電力			
ADB	15	1	10	(6)	2	(2)	2	0
ASEAN	5	1	0	(0)	1	(0)	3	0
EC	10	0	0	(0)	8	(7)	0	2
IFC	9	2	1	(0)	5	(4)	1	0
IMF	5	0	0	(0)	0	(0)	4	1
OECD	18	2	10	(7)	3	(0)	3	0
国連	9	2	0	(0)	3	(2)	1	3
世界銀行	22	0	10	(5)	2	(2)	6	4
合計	93	8	31	(18)	24	(17)	20	10

まず機関別に最も多く「O&M」が使用されていた分野については、ADB では水資源・河川分野、ASEAN ではインフラ一般分野、EC ではエネルギー・電力分野、IFC ではエネルギー・電力分野、IMF ではインフラ一般分野、OECD では水資源・河川分野、国連ではエネルギー・電力分野、世界銀行では水資源・河川分野だった。調査対象とした国際機関全体では水資源・河川分野で最も多く使用されていた。

その他の分野の使用例としては、EC では公共投資の分析における項目として、国連では清掃、ガーデニング、害虫駆除等の総称あるいは倉庫内における消火システムの運営・維持管理として、世界銀行では公共事業における費用項目としてのほか、O&M 事業に係る契約のチェックリストの中で使用されていた。

O&M 事業について詳しい記述があった例としては、IMF の『Public Expenditure Handbook』³では、Operation とは「実際にサービスを市民に提供するための手続や作業」、Maintenance とは「インフラ設備をサービス提供可能な状態に維持するための作業」と記載されていた。また、『Uganda: Technical Assistance Report-Initiating the Stock-Taking of the Public Investment Program』⁴では、「プロジェクト完了後、提供される資産／サービスを運営・維持する」と記載されていた。

³ Chu, K. and Hemming, R. (1991) 「Public Expenditure Handbook」, IMF, p52. <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781557752222/9781557752222.xml>

⁴ IMF (2017) 「Uganda: Technical Assistance Report-Initiating the Stock-Taking of the Public Investment Program」 <https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/journals/002/2018/180/002.2018.issue-180-en.xml>

(2) 欧米諸国

表 2-5 に、国別の「O&M」の使用状況を示す。

表 2-5 欧米諸国における「O&M」の使用状況

国名	文書数 合計	調査結果						
		都市・ 交通インフラ	水資源・河川		エネルギー・電力		インフラ 一般	その他
			うち 上下水道	うち再生エネルギー・電力				
米国	13	1	1	(1)	3	(0)	3	5
ドイツ	8	0	2	(1)	6	(4)	0	0
フランス	8	0	1	(0)	6	(4)	0	1
英国	7	0	2	(1)	5	(3)	0	0
カナダ	12	1	3	(3)	4	(1)	2	2
合計	48	2	9	(6)	24	(12)	5	8

国別に最も多く「O&M」が使用されていた分野については、米国ではエネルギー・電力分野とインフラ一般分野、ドイツ、フランス及び英国では、エネルギー・電力分野、カナダではエネルギー・電力分野だった。調査対象とした欧米諸国全体ではエネルギー・電力分野で最も多く使用されていた。

その他の分野の使用例としては、米国ではアスベストの管理に関する文書及び防衛分野で、カナダでは防衛分野で使用されていた。

(3) アジア諸国

表 2-6 に国別の「O&M」の使用状況を示す。

表 2-6 アジア諸国における「O&M」の使用状況

国名	文書数 合計	調査結果						
		都市・ 交通インフラ	水資源・河川		エネルギー・電力		インフラ 一般	その他
			うち 上下水道	うち再生エネルギー・電力				
韓国	4	2	0	(0)	2	(2)	0	0
中国	6	3	0	(0)	1	(1)	0	2
フィリピン	15	10	3	(1)	0	(0)	1	1
バングラデシュ	10	0	2	(1)	5	(0)	0	3
インド	9	3	3	(3)	2	(0)	0	1
合計	44	18	8	(5)	10	(3)	1	7

国別に最も多く「O&M」が使用されていた分野については、韓国では都市・交通分野とエネルギー・電力分野、中国では都市・交通分野、フィリピンでは、都市・交通分野、インドでは都市・交通分野と水資源・河川分野だった。調査対象としたアジア諸国全体では都市・交通インフラ分野で最も多く使用されていた。

その他の分野での使用例としては、中国では農業機械及び情報技術サービス分野で、フィリピンでは学校の水や衛生の運営・維持管理、バングラデシュでは大学内の設備の運営・維持管理、インドでは場内にある設備の運営・維持管理において使用されていた。

O&M 事業について詳しい記述があった例としてはインド政府住宅・都市開発省 (Government of India Ministry of Housing and Urban Affairs) が発行する『Manual on Storm Water Drainage Systems』において「労働力、設備、材料の最適な利用によってシステムの耐用年数期間を通じて本来の目的を効率的に達成できる良好の状態を維持させること。」との記載があった⁵。

⁵ インド政府住宅都市開発省, “Manual on Storm Water Drainage Systems” <https://mohua.gov.in/upload/uploadfiles/files/VolumeII-Part%20B-Operation-and-Maintenance-and-Part-C-Management.pdf> (2024年9月9日閲覧)

第4項 小括

調査の結果、「O&M」という用語は、国際機関では水資源・河川分野、欧米諸国ではエネルギー・電力分野、アジア諸国では都市・交通インフラの文書において、それぞれ使用が最も多いことが確認された。これらにより、各国際機関及び各国政府により、O&M事業の関心分野が異なることが示唆される。

その他の分野においては、米国やカナダにおける防衛分野、米国におけるアスベストの管理、中国における農業機械、情報技術サービス等の機械や情報技術等、更には国連における倉庫内の消火システム、バングラデシュにおける大学内の機器等建物内の設備など、幅広い分野の文書で「O&M」という用語が使用されていることが確認できた。

なお、O&M事業の具体的な記載があったのはIMF及びインド政府の文書にのみであった。また、OECD、フランス、国連及びインドでは「O&M」がObservations & Measurements（観測と測定）、Observations and Measurements（観測と測定）、Organization and Methods（組織と方法）の意味で使用されている例があったため、注意が必要である。

第2節 O&M 事業を伴う事業スキーム

本書で主に取り上げる、O&M 事業を伴う事業スキームは以下の通りである。

運営・維持管理契約

「設計、施工、維持管理の各業務を公共が直営（業務委託を含む。）にてそれぞれ実施し、これらの実施に要する費用を地方公共団体等が一般財源、起債等によって調達する」¹契約を指す。

DBO（Design Build Operate）方式

「設計・建設、運営をパッケージで民間委託する方式」²を指す。運営に Maintenance（維持管理）が加わる場合は、DBOM となる。資金の調達は公共が行い、施設の所有も公共となる。コンセッション方式と比較した場合、資金の調達を公共が行う点、契約期間が短くなる点³が異なる。

アフェルマージュ方式

「委託者が施設等の建設を行い、受託者が施設等の運営及び管理並びに公共サービスを行う方式」⁴を指す。DBO 方式と比較した場合、受託者である民間企業が利用者からの料金収入を得られ、それが事業報酬となる点が異なる。また、コンセッション方式と比較した場合、「必要な施設等を委託者が設置するという点が異なり、一般的にコンセッション方式より契約期間は短い」点の特徴である。

指標連動方式

「管理者等が民間事業者の提供するサービスに対して対価を支払う契約等（PFI 事業における事業契約、包括的民間委託契約等を含む。）のうち、管理者等が求めるサービス水準に関する指標を設定し、サービス対価の一部又は全部が、当該指標の達成状況に応じて決まる」⁵方式を指す。

オフテイク契約

「供給者が提供する予定の製品やサービスの全部又は一部を購入又は販売することを取り決める」⁶契約を指す。

コンセッション方式

「利用料金の徴収を行う公共施設の所有権を地方公共団体が有したまま、運営権を民間事業者に設定する方式」⁷を指す。「民間事業者が運営主体となることで、社会的なニーズ、施設運営の需要や供給にあわせて柔軟に運営方法を変更でき、民間事業者のノウハウを発揮しやすい事業方式であることが特徴」とされている。

民営化及び民間企業による開発等

民営化及び民間企業による開発等とは、民間に売却、運営権が譲渡された公共の資産等を用いて、民間が開発するものを指す。したがって、資産は民間企業が所有し、運営・維持管理も民間企業が行う。

なお第3章では、各事例の事業スキームを、上記をはじめとした我が国で用いられる事業スキームにあてはめ、参考として示す。

¹ 内閣府民間資金等活用事業推進室（2019）「PPP/PFI 導入可能性調査簡易化マニュアル」, p.15. <https://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/kanika/kanika.html>.

² 内閣府民間資金等活用事業推進室（PPP/PFI 推進室）（2023）「PFI 事業の概要」, p.5. https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/aboutpfi/aboutpfi_index.html

³ 水道事業を例にすると、DBO 方式の契約期間は 5～20 年程度である。

（2025 年度 1 月 28 日令和 6 年度 PPP/PFI 推進施策説明会資料 2-4, 国土交通省水管理・国土保全局「水道分野における官民連携について」, p.7. https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000145.html）

⁴（一財）自治体国際化協会（2005）「平成 16 年度海外比較調査 自治体業務のアウトソーシング」, p.37.,<https://www.clair.or.jp/forum/compare/pdf/0505-3.pdf>

⁵ 内閣府民間資金等活用事業推進室（2025）「指標連動方式に関する基本的考え方 令和 7 年 6 月改訂」, p.2. https://www8.cao.go.jp/pfi/manual/manual_index.html.

⁶ 令和 6 年 6 月 21 日閣議決定「経済財政運営と改革の基本方針 2024」, p.20.<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/honebuto/2024/decision0621.html>.

⁷ 内閣府民間資金等活用事業推進室（PPP/PFI 推進室）（2023）「PFI 事業の概要」, p.13

第3章 プロジェクト事例調査

第1節 調査対象の選定

本章では、海外における官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入の状況を具体的に把握するため、事例調査を行った。

事例調査の候補とする都市は、インフラシステムの展開先国となり得るアジア、大洋州及び中東並びに競合国となり得る欧州の各都市とした。また、候補とする分野は、都市交通、港湾、都市開発、上下水道とした。

事例は、世界銀行「World Bank PPI database」等を参照し、事業が行われている都市の人口規模、日本企業や外国企業の参入状況、事業の進捗状況、情報入手の難易度、カントリーリスク等を踏まえ、表 3-1 のとおり選定した。

なお、本章の記載内容は、文献調査、現地調査及びインタビュー調査実施時点のものである。

表 3-1 調査対象都市及び事例

国	都市	事例	分野
インドネシア	ジャカルタ	Karian-Serpong Regional Water Supply Project	上下水道
インド	コイंबトール	24X7 Water Supply System in the City of Coimbatore	上下水道
ベトナム	バリア=ブンタウ省	Chau Duc Industrial Park	上下水道
マレーシア	クアラルンプール	KL Sentral	都市開発
オーストラリア	シドニー	Northern Beaches On Demand Service	都市交通
		Gadigal Station	都市開発
		Partnering for Success (P4S)	上下水道
	ニューカッスル	Port of Newcastle	港湾
		Carrington Coal Terminal 及び Kooragang Coal Terminal	港湾
		NCIG Coal Export Terminal	港湾
英国	ロンドン	エリザベスライン運営事業	都市交通
スペイン	バルセロナ	Trambaix & Trambesòs	都市交通
カタール	ドーハ及びルサイル	Doha metro & Lusail Tram	都市交通
サウジアラビア	リヤド	リヤドメトロ O&M	都市交通

第2節 都市交通分野

第1項 シドニー（オーストラリア）

（1）シドニー（オーストラリア）における政策動向

都市交通分野に関連した、シドニーにおける官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向を示す。

都市交通分野に関する都市課題・ニーズ¹
渋滞緩和に向けた大量輸送サービスの推進
官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向
1. 上位施策・方針
【都市交通】
シドニー市における都市交通に関わる取組は、「Directions for a Greater Sydney 2017-2056」、市が属するニューサウスウェールズ州の長期的な交通計画である「Future Transport Strategy 2056」 ² （2022年策定）、シドニー市の「City Plan 2036」 ³ （2020年策定）等の上位施策・方針により推進されている。
「Directions for a Greater Sydney 2017-2056」が掲げる10の方向性のうち、都市交通の取組は主に「インフラに支えられた都市」及び「アクセス性が良い都市」の下で実施されている。大半の住民が職場、教育、医療、サービス等に30分以内にアクセスできる「30分都市」の実現を目指している ⁴ 。
「Future Transport Strategy 2056」は、州交通局により策定された州全体の長期的な交通戦略である。同戦略では、都市の人口増加及び経済成長に伴う交通需要及び環境負荷の増加への対応に向け、現代的かつ革新的でレジリエントな交通網の構築を目指すとともに、「顧客中心」「成功する場所 ⁵ 」「強い経済」「安全・品質」「アクセス性」及び「持続可能性」の六つの柱を掲げている。また、シドニー大都市圏の交通網に関しては、それぞれ固有の機能を有する複数の回廊の拡張を進めることで、シームレスで安全な交通網の構築が目指し、交通インフラの導入及び運営に際しては、顧客中心のデザインを重視している。オンデマンド交通に関しては、特に小さな町村と中心都市との接続性向上という観点で普及が推進されている ⁶ 。
そのほかシドニー市では、市が有する国内最大規模の夜間経済をさらに発展させるため、公共交通機関のピーク時対応に向け、特に Green-Square 及び Pyrmont-Ultimo 地域に対する公共交通の提供が必要であるとされ、シドニー大都市圏の混雑緩和に向けては、LRT（Light Rail Transit）の拡張も計画されている ⁷ 。
2. 官民連携事業の推進体制
オーストラリア政府は、2008年に、公共サービス（交通、上下水道、都市開発等）における官民連携導入に関する全国統一の政策枠組み「National Public Private Partnership Policy Framework」及びこの枠組みに対する実務レベルのガイドライン「National Public Private Partnership Guidelines」を策定している。上記の枠組み、ガイドラインでは、PPPを公共調達における一つの選択肢と位置づけ、Value for Money(VFM)の確保及び初期投資の規模（目安として約47億～95億円（5千万～1億豪ドル）以上が示されている。）といったプロジェクトの諸条件を検討した上で

¹ City of Sydney, “City Plan 2036: Local strategic planning statement: Introduction and content”, p.39, p56-57. https://www.cityofsydney.nsw.gov.au/-/media/corporate/files/2020-07-migrated/files_c-1/city-plan-2036-city-of-sydney-local-strategic-planning-statement-introduction-and-context.pdf (2024年8月30日閲覧)

² NSW Government, “FUTURE TRANSPORT STRATEGY 2056”. https://towardszero.nsw.gov.au/sites/default/files/2021-03/Future_Transport_2056_Strategy.pdf (2024年8月30日閲覧)

³ City of Sydney, “City Plan 2036: Local strategic planning statement: Introduction and content”. <https://www.cityofsydney.nsw.gov.au/strategic-land-use-plans/city-plan-2036> (2024年8月30日閲覧)

⁴ NSW Government, “GREATER SYDNEY REGION PLAN: A Metropolis of Three Cities – connecting people”, p.6, p.84. <https://www.planning.nsw.gov.au/sites/default/files/2024-04/greater-sydney-region-plan.pdf> (2024年8月30日閲覧)

⁵ 住みやすさや快適さ、経済性を備える「Successful Places（成功する場所）」を街並みの改善や公共交通機関の充実、アクセス・利便性の改善などにより、推進することを目的とする。

⁶ NSW Government, “FUTURE TRANSPORT STRATEGY 2056”, p.8, p.9, p.15, p.37, p.42, p.43, p.92, p.108, p.117, p.118, p.119, p.146. https://towardszero.nsw.gov.au/sites/default/files/2021-03/Future_Transport_2056_Strategy.pdf (2024年8月30日閲覧)

⁷ City of Sydney, “City Plan 2036: Local strategic planning statement: Introduction and content”, p.9, p.36. <https://www.cityofsydney.nsw.gov.au/strategic-land-use-plans/city-plan-2036> (2024年8月30日閲覧)

PPPの導入を図る方針が示されている。各州は、この政策枠組み・ガイドラインを補完する形で、州特有の要件、実施プロセス、教訓等を反映した独自の官民連携政策を策定・運用することとされている^{8,9}。

ニューサウスウェールズ州の官民連携政策は、2022年に策定された「NSW Public Private Partnership Policy and Guidelines」等の上位政策によって推進されている。当該ガイドラインは、上述のオーストラリア政府によるPPPガイドラインを、州の地域性に合わせて補完する位置づけにある。総資本価値が約190億円（2億豪ドル）を超える公共インフラ事業については、調達戦略の一環として費用対効果を考慮し、評価する必要があることが記載されている。州はPPPを通じて納期の確実性、長期的なメンテナンスの確実性、リスク管理、資金調達に関する規律、競争入札による革新性の促進等が期待できるとし、特にO&M段階に関しては、KPI目標の設定、デジタル化、自動化、柔軟な支払制度、需給管理等により革新性の促進を期待できるとしている¹⁰。

ニューサウスウェールズ州政府は、「NSW Trade Statement 2021」等において、州の輸出額を拡大させるため、国際パートナーシップをあらゆるレベルで強化する取組みを進めており、スマートシティ等の重点セクターに対するグローバル企業の誘致を推進している¹¹。

3. 外国企業誘致の推進施策

オーストラリアでは、1975年に、国益を保護しつつ外国資本を受け入れるための枠組みを定めた基本法 Foreign Acquisitions and Takeovers Act 1975 を制定して以来、低いソブリンリスク又は透明性の高い市場構造といった投資環境の整備も進み、様々な分野への外国投資が促進されてきた。

ただ、近年では、国家安全保障上のリスクの高まりから、2025年にオーストラリア政府は新たに「Australia's Foreign Investment Policy」策定しており、同政策では、重要インフラ、鉱業、テクノロジー産業等、安全保障への関連度が高い分野については、引き続き外国投資を歓迎しつつも審査を厳格化する方針を示している。^{12,13}

⁸ Australian Government – Department of Infrastructure and Regional Development, “National Public Private Partnership Guidelines - Overview”, p.v . <https://www.infrastructure.gov.au/sites/default/files/migrated/infrastructure/ngpd/files/Overview-Dec-2008-FA.pdf> (2025年11月18日閲覧)

⁹ Australian Government – Department of Infrastructure and Regional Development, “National Public Private Partnership -Policy Framework”, p.7, p.10. <https://www.infrastructure.gov.au/sites/default/files/migrated/infrastructure/ngpd/files/National-PPP-Policy-Framework-Oct-2015.pdf> (2025年11月18日閲覧)

¹⁰ NSW Government, “NSW Public Private Partnership Policy and Guidelines”, p.8, p.28, p.54. <https://www.nsw.gov.au/sites/default/files/noindex/2025-04/tpg22-21-nsw-public-private-partnership-policy-and-guidelines.pdf> (2026年1月9日閲覧)

¹¹ NSW Government, “NSW Trade Statement 2021”, p.23, pp.44-45. https://www.investregional.nsw.gov.au/sites/default/files/2023-03/NSW-Trade-and-Investment-Trade-Statement-2021_0.pdf (2026年2月2日閲覧)

¹² Australia Government – The Treasury, “Australia's Foreign Investment Policy”, p.2, p.5. <https://foreigninvestment.gov.au/sites/foreigninvestment.gov.au/files/2025-03/australias-foreign-investment-policy-v2.pdf> (2025年11月12日閲覧)

¹³ White & Case, “Foreign direct investment reviews 2025: Australia”. <https://www.whitecase.com/insight-our-thinking/foreign-direct-investment-reviews-2025-australia> (2025年11月12日閲覧)

(2) Northern Beaches On Demand Service

本事例は、地域住民の交通利便性向上を目的として設立されたデマンド交通サービスを行うプロジェクトであり、O&M 事業スキームは「運営・維持管理契約」である。フランスの公共交通運営会社が事業実施主体のジョイントベンチャーの一翼として参入している。

プロジェクト名		Northern Beaches On Demand Service
分野		都市交通
位置図	シドニー市内	
		
発注者		Transport for NSW (ニューサウスウェールズ州の交通局 ¹⁴)
事業規模		非公開
事業実施主体	企業名	Keolis Downer
	企業概要	オーストラリア及びニュージーランドにおける主要な公共交通運営会社で、フランスの公共交通運営会社 Keolis (フランス) と Downer (オーストラリア) のジョイントベンチャー (JV) ¹⁵ 。
	役割	オンデマンド交通サービスの運営 ¹⁶ 。
主要参入企業1	企業名	Via (米国)
	企業概要	米国を拠点とする交通テクノロジー企業で、公共交通機関のデジタルインフラを提供 ¹⁷ 。
	役割	同じ方向に向かう顧客をマッチングし、最適なピックアップ・ドロップオフを行うための柔軟なルートを計算する交通プラットフォームの開発・提供 ¹⁸ 。

図 3-1 (Keoride) Northern Beaches On Demand service の位置
 <出所>OpenStreetMap により国土交通政策研究所作成。

¹⁴ Transport for NSW, “Our organisation”. <https://www.transport.nsw.gov.au/about-us/who-we-are/our-organisation> (2025 年 6 月 19 日閲覧)

¹⁵ Keolis Downer, “Keoride On Demand Northern Beaches clocks over half a million passenger trips”. <https://www.keolisdowner.com.au/keoride-on-demand-northern-beaches-clocks-over-half-a-million-passenger-trips/#:~:text=Keolis%20Downer,%20in%20partnership%20with%20Transport%20for%20NSW> (2024 年 9 月 30 日閲覧)

¹⁶ 同上。

¹⁷ Via, “About Us”. <https://ridewithvia.com/about> (2024 年 9 月 30 日閲覧)

¹⁸ Keoride, “What is Keoride?”. <https://www.keoride.com.au/what-is-keoride> (2024 年 9 月 30 日閲覧)

主要参入企業 2	企業名	GoGet (オーストラリア)
	企業概要	オーストラリアで最大規模のオン・デマンド・カーシェアリングサービスを提供する企業 ¹⁹ 。
	役割	Keoride の需要に応じた車両 (トヨタのカローラ、RAV4、SUV 等) を提供 ²⁰ 。
事業概要		本プロジェクトは、地域住民の交通利便性向上を目的として設立されたデマンド交通サービスで、ニューサウスウェールズ(NSW)州の州政府組織である Transport for NSW との契約に基づきパイロットプロジェクトの一環として 2017 年に開始し、2021 年にバスネットワークに正式に導入された ²¹ 。
時系列		2017 年 – NSW Government On Demand パイロットプログラムとして選定 ²² 2018 年 – Smart City Awards にて Overall Smart City Project award を受賞 ²³ 2021 年 – 入札を経て Northern Beaches and Lower North Shore バスネットワークに正式導入 ²⁴
O&M 事業スキーム		運営・維持管理契約

¹⁹ Goget, “About GoGet”. URL: <https://www.goget.com.au/about-us> (2024 年 9 月 30 日閲覧)

²⁰ Goget, “Keoride: The future of on-demand transport?”. URL: <https://www.goget.com.au/blog/keoride-the-future-of-on-demand-transport/#:~:text=A%20partnership%20between%20Transport%20for%20NSW,%20Keolis%20Downer,%20and> (2024 年 9 月 30 日閲覧)

²¹ Keolis Downer “Keoride On Demand Transport is now permanent on the Northern Beaches and introduces new fully accessible vehicles”. URL: <https://www.kdnorthernbeaches.com.au/keoride-on-demand-transport-is-now-permanent-on-the-northern-beaches-and-introduces> (2024 年 9 月 30 日閲覧)

²² 同上。

²³ Transport for NSW, “Keoride case study”. https://www.transport.nsw.gov.au/data-and-research/nsw-future-mobility-prespectus/nsw-future-mobility-case-studies/procurement-as-3#:~:text=Keoride%20delivers%20On%20demand%20transport%20services%20for%20people%20on_ (2024 年 9 月 30 日閲覧)

²⁴ Keoride Downer, “Keoride On Demand Transport celebrates its four-year anniversary and introduces new fully accessible vehicles in the Northern Beaches”. URL: <https://www.keolisdowner.com.au/keoride-on-demand-transport-celebrates-its-four-year-anniversary-and-introduces-new-fully-accessible-vehicles-in-the-northern-beaches/#:~:text=Via's%20intelligent%20algorithm%20allows%20Keoride%20customers%20to%20book> (2024 年 9 月 30 日閲覧)

第2項 ロンドン（英国）

（1）ロンドン（英国）における政策動向

都市交通分野に関連した、ロンドンにおける官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向を示す。

都市交通分野に関する都市課題・ニーズ
老朽化・維持管理の課題 ²⁵ 都市交通へのアクセシビリティ ²⁶
官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向
1. 上位施策・方針 英国財務省が 2025 年 6 月に発表した英国インフラ 10 年計画（UK Infrastructure: A 10 Year Strategy）は、経済インフラ（交通、エネルギー、水、デジタル及び洪水対策）と社会インフラ（病院、学校、刑務所及び住宅）を初めて一体的に計画した政策である ²⁷ 。本政策においては、制度改革、7,250 億ポンドのインフラ投資、民間資金の呼び込み、クリーンエネルギー超大国化、環境改善等が掲げられている ²⁸ 。具体的なインフラ政策としては、HS2（ロンドン-バーミンガム高速鉄道） ²⁹ ・都市圏交通整備、道路維持、空港拡張、新規住宅 150 万戸建設、病院・学校・刑務所の再建・維持、治水、グリーンインフラ整備等が挙げられる ³⁰ 。
2. 官民連携事業の推進体制³¹ 英国インフラ 10 年計画では、PPP の活用を、収益源が確保されており、リスク分担が適切で、費用対効果が確保できる分野に限定するとしている。具体的には、都市交通分野、公共施設の脱炭素化、特定の一次医療・地域医療分野等での活用を視野に入れている。 過去、英国では、700 件以上の PPP 案件が実施されたが、契約の複雑さ、柔軟性不足、費用対効果への懸念等の課題が指摘されており、今後は、収益源があり、リスク分担が適切で、納税者の利益となる案件での PPP の活用を検討している。Euston 駅の開発資金調達、公共部門の脱炭素化、一部の医療インフラ等、限定的な分野では新しい PPP モデルの可能性も探るとしている。 PPP モデルの設計・導入は NISTA（National Infrastructure and Service Transformation Authority）と関係省庁が共同で行い、モデル設計、市場テスト、財務省による予算承認という流れで進められる。
3. 外国企業誘致の推進施策 外資のみを対象とした禁止分野はなく、基本的には外資参入に開かれた環境である ³² 。一方で、英国政府は、外国企業や投資家による英国企業に対する合併・買収に対する監視を強めており、2020 年 6 月公布の「2002 年企業法（Enterprise Act 2002）改正」により、政府による合併・買収案件の調査・介入ができるようになった ³³ 。また、2022 年 1 月 4 日施行の 2021 年国家安全保障・投資法（National Security and Investment（NS&I）Act 2021）により、国家安全保障に関わる 17 分野における外国企業による合併・買収については、政府への届け出が義務付けられている ³⁴ 。

²⁵ HM Treasury, “UK Infrastructure: A 10 Year Strategy”, p.50. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6853c606df3015b374b73656/UK_Infrastructure_A_10_Year_Strategy_TEXT_PRINT.pdf (2025 年 11 月 1 日閲覧)

²⁶ HM Treasury, “UK Infrastructure: A 10 Year Strategy”, pp.48-49. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6853c606df3015b374b73656/UK_Infrastructure_A_10_Year_Strategy_TEXT_PRINT.pdf (2025 年 11 月 1 日閲覧)

²⁷ HM Treasury, “UK Infrastructure: A 10 Year Strategy”, p.6. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6853c606df3015b374b73656/UK_Infrastructure_A_10_Year_Strategy_TEXT_PRINT.pdf (2025 年 11 月 1 日閲覧)

²⁸ HM Treasury, “UK Infrastructure: A 10 Year Strategy”, pp.5,16, 33-44,66-67, 70-71. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6853c606df3015b374b73656/UK_Infrastructure_A_10_Year_Strategy_TEXT_PRINT.pdf (2025 年 11 月 1 日閲覧)

²⁹ HS2, “Britain’s new high-speed railway”, URL: <https://www.hs2.org.uk/> (2025 年 11 月 1 日閲覧)

³⁰ HM Treasury, “UK Infrastructure: A 10 Year Strategy”, pp.8-14. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6853c606df3015b374b73656/UK_Infrastructure_A_10_Year_Strategy_TEXT_PRINT.pdf (2025 年 11 月 1 日閲覧)

³¹ HM Treasury, “UK Infrastructure: A 10 Year Strategy”, pp 8,12,43-44. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6853c606df3015b374b73656/UK_Infrastructure_A_10_Year_Strategy_TEXT_PRINT.pdf (2025 年 11 月 1 日閲覧)

³² JETRO, “外資に関する規制”, URL: https://www.jetro.go.jp/world/europe/uk/invest_02.html (2025 年 11 月 1 日閲覧)

³³ Skadden, “UK Amends Enterprise Act 2002 To Protect Businesses Critical to Addressing Public Health Emergencies, Extends Powers To Protect Companies and Technologies”, p.1. URL: <https://www.skadden.com/-/media/files/publications/2020/06/uk-amends-enterprise-act-2002-to-protect-businesse.pdf> (2025 年 11 月 1 日閲覧)

³⁴ JETRO, “外資に関する規制”, URL: https://www.jetro.go.jp/world/europe/uk/invest_02.html (2025 年 11 月 1 日閲覧)

英国は、言語面、整備された法制度、金融センター機能、世界有数の大学・研究機関保有を保有している点等、投資先としての基礎的な魅力が高いが、政府の投資誘致体制は縦割り・リスク回避的・非効率との批判が多く、投資家からは政策の一貫性・長期的な安定性・迅速な意思決定が求められている³⁵。英国にとっての競合国が産業戦略に基づき重点分野・企業を明確に定め、政府が積極的に投資を誘致している状況に鑑み、英国の競争力を高めるため、英国政府は、今後の成長分野として、グリーン産業（再生可能エネルギー等）、情報技術、ライフサイエンス、先端技術を活用した製造業及びクリエイティブ産業（映画・音楽・デザイン等芸術及びコンテンツ制作等）の5分野を重点的に外資誘致のターゲットとすることを明記し、外資への補助金・税制優遇といったインセンティブの導入を図っている³⁶。

英国は、外資による合併・買収の監視体制を強化する一方で、重点分野における外資へのインセンティブの導入を図り、外資誘致を推進している。

（２） エリザベスライン運営事業

本事例は、英国の地下鉄路線であるエリザベスラインの運営・維持管理を行うプロジェクトであり、O&M 事業スキームは「運営・維持管理契約」及び「指標連動方式」である。日本の鉄道事業者及び総合商社が、鉄道の運営・維持管理に関するノウハウを提供する主要企業として参入している。

プロジェクト名	エリザベスライン運営事業
分野	都市交通
位置図	<p>ロンドン市内</p>  <p>図 3-2 エリザベスラインの位置 <出所>OpenStreetMap により国土交通政策研究所作成。</p>
発注者	Rail for London Limited (RfL) 社 （ロンドンの鉄道インフラや運行サービスの発注・管理を担う法人 ³⁷ ）
事業規模	約 3.6 兆円（190 億英ポンド ³⁸ 、2022 年時点）
企業名	GTS Rail Operations Limited 社（英国）

³⁵ HM Treasury, “Harrington Review Report of Foreign Direct Investment”, pp.9, 35. : https://assets.publishing.service.gov.uk/media/655f62310c7ec8001195bd5f/231123_Harrington-Review-Report-FINAL-2_HH_Global_.pdf (2025 年 11 月 1 日閲覧)

³⁶ HM Treasury, “Harrington Review Report of Foreign Direct Investment”, pp.35, 37-40. : https://assets.publishing.service.gov.uk/media/655f62310c7ec8001195bd5f/231123_Harrington-Review-Report-FINAL-2_HH_Global_.pdf (2025 年 11 月 1 日閲覧)

³⁷ Transport for London, “Subsidiary companies”, : <https://tfl.gov.uk/corporate/about-tfl/how-we-work/corporate-governance/subsidiary-companies> (2025 年 11 月 1 日閲覧)

³⁸ Politics.co.uk, “Crossrail”, : <https://www.politics.co.uk/reference/crossrail/> (2025 年 11 月 1 日閲覧)

事業実施主体	企業概要	The Go-Ahead Group Limited 社、東京地下鉄株式会社、住友商事株式会社が 3 社で設立した事業会社 ³⁹ 。
	役割	エリザベスラインの運行管理 ⁴⁰ 。
主要参入企業 1	企業名	The Go-Ahead Group Limited 社（英国）
	企業概要	国際的な公共交通事業者としてバス・鉄道サービスを中心に展開 ⁴¹ 。
	役割	運行、経営、現地運営体制の構築・管理 ⁴² 。
主要参入企業 2	企業名	東京地下鉄株式会社（日本）
	企業概要	鉄道運行管理、不動産開発、商業施設開発等を行う鉄道事業者 ⁴³ 。
主要参入企業 3	役割	鉄道運行ノウハウ・人材育成・研修の提供 ⁴⁴ 。
	企業名	住友商事株式会社（日本）
	企業概要	鉄鋼、自動車、輸送機・建機、都市総合開発、メディア・デジタル、ライフスタイル（リテイル、食品、ヘルスケア）、資源、化学品・エレクトロニクス、エネルギートランスフォーメーションを手掛ける総合商社 ⁴⁵ 。
事業概要	役割	国際的な鉄道運営維持管理ノウハウの提供 ⁴⁶ 。
	事業概要	<p>エリザベスラインは、2015 年に部分開通、2022 年に全線開通した、路線長 117km、41 駅を有する地下鉄路線である。2023 年には 2.1 億人以上が利用した英国内で最も乗客数が多い路線の一つである⁴⁷。</p> <p>本事業は、2025 年 5 月から 7 年間（延長オプション契約により最大 9 年間）、エリザベスラインの運営・維持管理を行うもので、2024 年 12 月に GTS Rail Operations Limited 社が Rail for London Limited (RfL) 社よりコンセッション契約にて受注した⁴⁸。GTS Rail Operations Limited 社の具体的な業務内容は、ダイヤ作成、運行管理、運転士・乗務員の配置等の列車運行管理、駅の清掃、バリアフリー対応、商業施設管理等の駅の運営、顧客対応、セキュリティ対策、料金收受及び収益管理である⁴⁹。</p> <p>路線は、東区、中央区及び西区の大きく 3 区間に分かれる⁵⁰。東区及び西区は Network Rail、中央区は RfL 社及び一部の空港支線は Heathrow Airport Limited 社が主なインフラ管理者として信号・軌道等の設備を管理しており、GTS Rail Operations Limited 社はインフラ管理者より設備の使用権を得て列車を運行する⁵¹。</p>

³⁹ 住友商事，“東京メトロ・住友商事、英国地下鉄 Elizabeth line の運営事業を受注”，<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/news/topics/2024/group/20241120>（2025 年 11 月 1 日閲覧）

⁴⁰ Transport for London，“Elizabeth line concession agreement 2”，p.1,5，<https://tfl.gov.uk/corporate/publications-and-reports/contracts-crossrail>（2025 年 1 月 5 日閲覧）

⁴¹ Go Ahead，“Who we are”，：<https://www.go-ahead.com/who-we-are/>（2025 年 11 月 1 日閲覧）

⁴² Transport for London，“Elizabeth line concession agreement 2”，pp.423-524, 472. <https://tfl.gov.uk/corporate/publications-and-reports/contracts-crossrail>（2025 年 11 月 1 日閲覧）

⁴³ 東京地下鉄株式会社，“有価証券報告書” p.7，<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS04289/b08c846e/16d2/4ddd/ba31/f2400ecd11f5/S100W3LV.pdf>（2025 年 11 月 1 日閲覧）

⁴⁴ Transport for London，“Elizabeth line concession agreement 2”，pp.428-430，<https://tfl.gov.uk/corporate/publications-and-reports/contracts-crossrail>（2025 年 11 月 1 日閲覧）

⁴⁵ 住友商事株式会社，“有価証券報告書” p.4，：https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/yuho/2024/202503yuho.pdf?sc_lang=ja（2025 年 11 月 1 日閲覧）

⁴⁶ Transport for London，“Elizabeth line concession agreement 2”，p.432. <https://tfl.gov.uk/corporate/publications-and-reports/contracts-crossrail>（2025 年 11 月 1 日閲覧）

⁴⁷ 住友商事，“東京メトロ・住友商事、英国地下鉄 Elizabeth line の運営事業を受注”，<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/news/topics/2024/group/20241120>（2025 年 11 月 1 日閲覧）

⁴⁸ Transport for London，“Elizabeth line concession agreement 2”，pp.1, 41, 794，<https://tfl.gov.uk/corporate/publications-and-reports/contracts-crossrail>（2025 年 11 月 1 日閲覧）

⁴⁹ Transport for London，“Elizabeth line concession agreement 2”，pp.155-185，URL: 同上（2025 年 11 月 1 日閲覧）

⁵⁰ Transport for London，“Elizabeth line concession agreement 2”，pp.225-226，URL: 同上（2025 年 11 月 1 日閲覧）

⁵¹ Transport for London，“Elizabeth line concession agreement 2”，pp.12,38,41,53,74，URL:同上（2025 年 11 月 1 日閲覧）

	<p>運行管理対象の全 70 編成の車両は、RfL 社から GTS Rail Operations Limited 社へリースされ使用権が付与されるが、車両の保守は Alstom 社が別契約で請け負っている⁵²。</p> <p>支払は大きく固定報酬又は変動報酬に分かれ、GTS Rail Operations Limited 社へは、コンセッション契約に定められた固定の契約金額に、KPI、顧客満足度等のパフォーマンスを加味した報酬が支払われる⁵³。</p>
時系列 ^{54,55,56,57}	<p>2001 年 - 本格的な計画立案開始。</p> <p>2008 年 - Transportation for London (TfL) 社と英国運輸省の共同スポンサー体制で新地下鉄プロジェクトの設計・建設を行う Crossrail Limited 社が設立</p> <p>2009 年 - 建設工事開始</p> <p>2014 年 - 運行事業者として MTR Corporation (Crossrail) Limited 社が選出され、運行契約が締結</p> <p>2015 年 - 東側一部区間が開業</p> <p>2016 年 - 地下鉄の名称が「Elizabeth line」に決定</p> <p>2022 年 - 全線開通</p> <p>2024 年 - GTS Rail Operations Limited 社が次期運行事業者に決定</p> <p>2025 年 - GTS Rail Operations Limited 社による運行開始</p>
O&M 事業スキーム	運営・維持管理契約、指標連動方式

⁵² Transport for London, “Elizabeth line concession agreement 2”, pp.75-76, 268-270, URL:同上 (2025 年 11 月 1 日閲覧)

⁵³ Transport for London, “Elizabeth line concession agreement 2”, pp.539-544, <https://tfl.gov.uk/corporate/publications-and-reports/contracts-crossrail> (2025 年 11 月 1 日閲覧)

⁵⁴ Transport for London, “Elizabeth line”, <https://tfl.gov.uk/corporate/about-tfl/culture-and-heritage/londons-transport-a-history/elizabeth-line> (2025 年 11 月 1 日閲覧)

⁵⁵ Transport for London, “Elizabeth line concession agreement 2”, p.1, <https://tfl.gov.uk/corporate/publications-and-reports/contracts-crossrail> (2025 年 11 月 1 日閲覧)

⁵⁶ 東京地下鉄株式会社, “Tokyo Metro, as part of joint venture GTS Rail Operations, commenced as operator of the Elizabeth Line in London on 25th May, 2025”, URL: https://www.tokyo-metro.jp/lang_en/news/220896.html (2025 年 11 月 1 日閲覧)

⁵⁷ エリザベスライン運営事業に加え建設プロジェクトも含め進捗を示す。

第3項 バルセロナ（スペイン）

（1）バルセロナ（スペイン）における政策動向

都市交通分野に関連した、バルセロナにおける官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向を示す。

都市交通分野に関する都市課題・ニーズ^{58,59}
交通事故による死者数・重傷者数の削減 より持続可能で包括的な公共交通システムの構築 交通のゼロエミッション化 歩道の整備 交通接続性の向上 交通に伴う渋滞、路駐、騒音、大気汚染の解消 ⁶⁰ 都市空間損失やエネルギー消費の改善 ⁶¹
官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向
1. 上位施策・方針 バルセロナ市の都市交通に関わる取組は、国連の SDGs をベースに策定されたバルセロナ市独自のターゲット「Barcelona's 2030 Agenda」 ⁶² （2020 年 11 月策定）、2030 年を見据えた同市の経済戦略「Barcelona GREEN DEAL」（2021 年 4 月策定）、「バルセロナ市の都市交通計画（Pla de Mobilitat Urbana : PMU) 2024」 ⁶³ （2022 年策定）等の上位施策・方針により推進されている。 Barcelona's 2030 Agenda では、都市交通に関するバルセロナ市独自の SDGs ターゲットとして「交通事故の低減」及び「より持続可能で包括的な公共交通システムの構築」の実現を目指している。具体的には、2030 年における交通事故による年間死亡者数を 2013 年比で半減（14 人未満）、重傷者数を 2013 年比で 40%削減（120 人未満）とし、公共交通機関等のエコモビリティの利用推進、公共交通機関のサービス向上、すべてのバス車両の低炭素化等を進めるとともに都市、郊外及び農村の間における経済・社会・環境的連携を支援することで、国及び地域の開発計画を強化している ⁶⁴ 。Barcelona's 2030 Agenda はバルセロナ市独自の SDGs ターゲットではあるが、上記のように郊外又は農村地域との連携も想定されており、バルセロナ都市圏の交通を担うバルセロナ首都圏交通局では、欧州地域間協力の枠組み ⁶⁵ において高度交通システムを通じた交通改善も実施している ⁶⁶ 。 Barcelona GREEN DEAL は、2020 年～2030 年までのバルセロナ市における経済成長戦略であり、「市内のすべての機関、企業、組織、住民の間で社会経済的に協力し、市内すべての主要な経済・社会分野における国際的リーダーとしての地位を確立する」というビジョンを掲げている。都市交通に関しては、国内外の接続性強化に向け、特に Sagrera 駅及び Sants 駅とその周辺でのインフラ開発を優先するとしている ⁶⁷ 。Sagrera 駅では大規模なインターモーダル・ノードの開発が進行

⁵⁸ Barcelona City Council, “Barcelona Agenda 2030”, p.47, p.153. URL: <https://ajuntament.barcelona.cat/agenda2030/sites/default/files/2021-01/Agenda%202030%20of%20Barcelona.%20SDG%20Targets%20and%20Key%20Indicators.pdf> (2024 年 10 月 3 日閲覧)

⁵⁹ Barcelona City Council, “Councillor's Office for Mobility”. <https://www.barcelona.cat/mobilitat/en/about-us/organisation> (2024 年 10 月 3 日閲覧)

⁶⁰ Barcelona City Council, “Pla de Mobilitat Urbana 2024”, p.47. URL: https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/128157/1/Pla%20de%20Mobilitat%20Urbana_bcn_2024.pdf (2024 年 10 月 3 日閲覧)

⁶¹ Barcelona City Council, “Pla de Mobilitat Urbana 2024”, p.47. URL: https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/128157/1/Pla%20de%20Mobilitat%20Urbana_bcn_2024.pdf (2024 年 10 月 3 日閲覧)

⁶² Bax Innovation, “Transforming mobility in underserved rural areas with Intelligent Transport Systems and new policy”. <https://baxcompany.com/case/transforming-mobility-in-underserved-rural-areas-with-intelligent-transport-systems-and-new-policy/> (2026 年 2 月 26 日閲覧)

⁶³ Barcelona City Council, “Pla de Mobilitat Urbana 2024”. URL: https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/128157/1/Pla%20de%20Mobilitat%20Urbana_bcn_2024.pdf (2024 年 10 月 3 日閲覧)

⁶⁴ Barcelona City Council, “Barcelona Agenda 2030”, p.47, p.153. <https://ajuntament.barcelona.cat/agenda2030/sites/default/files/2021-01/Agenda%202030%20of%20Barcelona.%20SDG%20Targets%20and%20Key%20Indicators.pdf> (2024 年 10 月 3 日閲覧)

⁶⁵ Interreg Europe, “Rural Mobility Improving rural mobility across Europe through novel transport solutions and innovative policy approaches”. <https://www.interregeurope.eu/rural-mobility> (2026 年 2 月 26 日閲覧)

⁶⁶ Barcelona City Council, “Barcelona Agenda 2030”, p.47, p.153. URL: <https://ajuntament.barcelona.cat/agenda2030/sites/default/files/2021-01/Agenda%202030%20of%20Barcelona.%20SDG%20Targets%20and%20Key%20Indicators.pdf> (2024 年 10 月 3 日閲覧)

⁶⁷ Barcelona City Council, “Barcelona GREEN DEAL”, p.7, p.16, p.37, p.71. https://www.meet.barcelona/sites/default/files/2021-06/Barcelona%20Green%20Deal%20%281%29_0.pdf (2024 年 10 月 3 日閲覧)

しており、ローカル線、高速鉄道、地下鉄、都市間バス、自転車、自家用車等の様々な交通手段の乗換え地点として機能させる狙いがある。Sants 駅周辺では、公共スペースの改修により緑地及び歩行者スペースを増加させ、自家用車の走行が禁止されている。また、バルセロナ市は、健康的なモビリティとして自転車の利用を推進しており、市内道路の 75%に新たに自転車レーンを建設する方針である⁶⁸。

バルセロナ市の都市交通計画 PMU 2024 では、「安全なモビリティ」「健康なモビリティ」「持続可能なモビリティ」「公正なモビリティ」「スマートモビリティ」の 5 項目を戦略的な柱としている⁶⁹。それぞれの柱に対し優先すべき取組が示されており、「安全なモビリティ」では交通事故削減、「健康なモビリティ」では交通に伴う大気汚染の改善、「持続可能なモビリティ」ではモーダルシフトの推進、「公正なモビリティ」では年齢、身体的状態、経済状況等に左右されない交通アクセスの確保、「スマートモビリティ」では交通システムの効率化が優先すべきアクションとして位置づけられている⁷⁰。スマートモビリティの取組の一つとして、バルセロナ市中心部の接続性の欠如を解消することを目的に、市内の二つのトラム路線網である Trambaix と Trambesòs を統合する計画が進められている^{71,72}。

2. 官民連携事業の推進体制

バルセロナ市では、より持続的・包括的にインフラ運営を行うため、PPP を推進しており、2022 年 6 月には第 6 回国際 PPP フォーラムを主催した⁷³。

バルセロナ市の経済戦略 Barcelona GREEN DEAL では、官民連携を経済復興の実現に繋がる行動の一つとして位置付けている⁷⁴。

スペインでは、PPP プロジェクトは公共インフラへの投資機会として位置づけられている。スペインの「復興・変革・強靱化計画 (Recovery, Transformation and Resilience Plan : RRTP)」⁷⁵では、2026 年までに約 25.9 兆円 (1,630 億ユーロ) の公共投資を実施することが計画されており、その中で PPP は重要な役割を果たすと期待されている。

3. 外国企業誘致の推進施策

バルセロナ市の経済戦略 Barcelona GREEN DEAL では、国際経済振興戦略において、特に戦略的産業部門 (デジタル、クリエイティブ、地域経済、観光経済、インダストリー 4.0 及び健康・バイオの 6 部門) と優先地域⁷⁶での事業において、海外からの投資機会を活用している (Action 19)。また、バルセロナ市議会は、バルセロナ市に拠点を構える意向のある外国企業の探索、進出支援、官民連携に向けた新しいツールの創設等を推進している (Action 21)⁷⁷。

バルセロナ市は、技術開発に焦点を当てた明確な FDI 戦略を有しており、FDI Intelligence の「2024 年版ヨーロッパの未来の都市と地域」における FDI 戦略部門で第 1 位にランクされている。2023 年は NTT データがバルセロナ市の都市再生地区「22@」に新しい本社を開設する等、FDI 誘致の取組みが実を結んでいる⁷⁸。

⁶⁸ Barcelona City Council, “LET’S PROMOTE SUSTAINABLE MOBILITY”. <https://www.barcelona.cat/pla-superilla-barcelona/en/lets-promote-sustainable-mobility> (2024 年 10 月 3 日閲覧)

⁶⁹ Barcelona City Council, “Pla de Mobilitat Urbana 2024”, pp.121-122. https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/128157/1/Pla%20de%20Mobilitat%20Urbana_bcn_2024.pdf (2024 年 10 月 3 日閲覧)

⁷⁰ Barcelona City Council, “Pla de Mobilitat Urbana 2024”, p.417. https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/128157/1/Pla%20de%20Mobilitat%20Urbana_bcn_2024.pdf (2024 年 10 月 3 日閲覧)

⁷¹ Barcelona City Council, “Pla de Mobilitat Urbana 2024”, p.93. https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/128157/1/Pla%20de%20Mobilitat%20Urbana_bcn_2024.pdf (2024 年 10 月 3 日閲覧)

⁷² BARCELONA SECRETA. <https://barcelonasecreta.com/en/diagonal-tramway-project/> (2026 年 3 月 30 日閲覧)

⁷³ Barcelona City Council, “We’re working to make public-private partnership more sustainable”. <https://ajuntament.barcelona.cat/agenda2030/en/latest/were-working-to-make-public-private-partnership-more-sustainable-1173675> (2024 年 10 月 3 日閲覧)

⁷⁴ Barcelona City Council, “Barcelona GREEN DEAL”, p.41. https://www.meet.barcelona/sites/default/files/2021-06/Barcelona%20Green%20Deal%20%281%29_0.pdf (2024 年 10 月 3 日閲覧)

⁷⁵ European Parliament, “BRIEFING: Next Generation EU (NGEU) delivery – How are the Member States doing?: Spain’s National Recovery and Resilience Plan”, p.6. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/698878/EPRS_BRI\(2022\)698878_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/698878/EPRS_BRI(2022)698878_EN.pdf) (2024 年 10 月 3 日閲覧)

⁷⁶ Barcelona City Council, “Barcelona GREEN DEAL”, p.16. https://www.meet.barcelona/sites/default/files/2021-06/Barcelona%20Green%20Deal%20%281%29_0.pdf (2024 年 10 月 3 日閲覧)

⁷⁷ Barcelona City Council, “Barcelona GREEN DEAL”, p.62. https://www.meet.barcelona/sites/default/files/2021-06/Barcelona%20Green%20Deal%20%281%29_0.pdf (2024 年 10 月 3 日閲覧)

⁷⁸ fDi Intelligence, “fDi European Cities and Regions of the Future 2024”, p.26. https://www.fdiintelligence.com/content/download/83489/2838195/file/FDIECRF_0224.pdf (2024 年 10 月 7 日閲覧)

バルセロナ市議会は、ディープテック・エコシステムの推進に向け、Barcelona GREEN DEAL の枠組みのもと、Barcelona Activa 基金から国内外の民間ベンチャーキャピタル事業体に約 15.9 億円 (1,000 万ユーロ) の投資を行っている⁷⁹。

カタルーニャ貿易投資庁では、多国籍企業の新規投資促進に向けた包括的なアドバイスの提供及び既存企業の事業拡大・再投資の支援を行っている。同州における 2023 年の FDI は、前年比 43% 増の約 1,400 億円 (8 億 8,000 万ユーロ) に達し、1985 年以降で最高を記録した。分野別では、ICT 分野が全体の 26% を占める。2023 年に同州で実施された 112 件の外国投資プロジェクトのうち 42% はグリーンフィールドであり、カタルーニャ州の取組は既存投資家の事業拡大だけではなく、新規投資家の誘致にもつながっている⁸⁰。

(2) Trambaix & Trambesòs

本事例は、スペインのトラム建設及び運営を行うプロジェクトであり、O&M 事業スキームは「DBO 方式」である (本事例には維持管理も含まれる)。コンソーシアムの管理者としてフランス企業が参入している。

プロジェクト名	Trambaix & Trambesòs	
分野	都市交通	
位置図	 <p>図 3-3 Trambaix & Trambesòs の位置 <出所>OpenStreetMap により国土交通政策研究所作成。</p>	
発注者	Autoritat del Transport Metropolita(ATM) ⁸¹	
事業規模	Trambaix : 約 350 億円 (約 2.2 億ユーロ ⁸²) Trambesòs : 約 330 億円 (約 2.1 億ユーロ ⁸³)	
事業実施主体	企業名	Tramvia Metropolita SA (TramMet) ⁸⁴
	企業概要	本事業の運営に際して設立されたコンソーシアム ⁸⁵ 。
	役割	本事業の運営を担う ⁸⁶ 。

⁷⁹ Barcelona Activa, “BARCELONA DEEP TECH fund”.

<https://empreses.barcelonactiva.cat/en/web/es/fons-barcelona-deeptech> (2024 年 10 月 7 日閲覧)

⁸⁰ Catalonia Trade & Investment, “We are the foreign investor’s point of contact in Barcelona-Catalonia.”.

<https://catalonia.com/catalonia-trade-investment/about-catalonia-trade-investment> (2024 年 10 月 7 日閲覧)

⁸¹ IESE Business School PPP for Cities, “Barcelona Tram Service(Spain)”, p.9. URL: <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0453-E.pdf> (2024 年 11 月 14 日閲覧)

⁸² IESE Business School PPP for Cities, “Barcelona Tram Service(Spain)”, p.9. URL: <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0453-E.pdf> (2024 年 11 月 14 日閲覧)

⁸³ 同上, p.9.

⁸⁴ 同上, p.8.

⁸⁵ 同上, p.12.

⁸⁶ 同上, p.12.

主要参入企業 1	企業名	Alstom S.A. ⁸⁷ (フランス)
	企業概要	1928年に設立された鉄道車両の保守サービス等を展開する、鉄道輸送業界大手企業 ⁸⁸ 。
	役割	Tramvia Metropolitana SA (TramMet) コンソーシアムの建設エンジニアリング、調達、建設を担当 ⁸⁹ 。
主要参入企業 2	企業名	FCC Construcción SA ⁹⁰ (スペイン)
	企業概要	スペインの建設会社で、インフラ事業、都市開発を行うほか、道路及び鉄道、橋、病院等の建設を行う ⁹¹ 。
	役割	Tramvia Metropolitana SA (TramMet) コンソーシアムに出資、建設エンジニアリング、調達、建設を担当 ⁹² 。
主要参入企業 3	企業名	Grup Sarbus ⁹³ (スペイン)
	企業概要	スペインの公共交通機関を運営する企業。Moventis グループの一部として、カタルーニャ地域でバスサービスを提供 ⁹⁴ 。
	役割	Tramvia Metropolitana SA (TramMet) コンソーシアムに出資、運営・維持管理を担当 ⁹⁵ 。
事業概要	<p>本プロジェクトは、フランスの企業によるスペインのトラム建設及び運営事業への参入事例である。</p> <p>【Trambaix】全長距離 15.1km (3系統)、総駅数 29 駅、全トラム数 23 台⁹⁶</p> <p>【Trambesòs】全長距離 14.0km (3系統)、総駅数 27 駅、全トラム数 18 台⁹⁷</p>	
時系列 ⁹⁸	<p>2000年 – TramMet が Trambaix の建設/運営権を獲得</p> <p>2001年 6月 – Trambaix の建設開始</p> <p>2001年 7月 – TramMet が Trambesòs の建設/運営権を獲得</p> <p>2003年 1月 – Trambesòs の建設開始</p> <p>2004年 – Trambaix 及び Trambesòs の運行開始</p> <p>2009年 – Trambaix の3年間の追加契約が決定</p> <p>2012年 – Trambesòs の3年間の追加契約が決定</p> <p>2032年 – Trambaix 及び Trambesòs の運営契約終了 (予定)</p>	
O&M 事業スキーム	DBO 方式 (DBOM : 維持管理も含まれるため)	

⁸⁷ 同上。

⁸⁸ Alstom, “Company”. URL: <https://www.alstom.com/company> (2024年11月14日閲覧)

⁸⁹ IESE Business School PPP for Cities, “Barcelona Tram Service(Spain)”, pp.8-9. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0453-E.pdf> (2024年11月14日閲覧)

⁹⁰ 同上, p.12.

⁹¹ FCC Construcción, “Actualidad”. URL: <https://www.fcco.com/> (2024年11月20日閲覧)

⁹² IESE Business School PPP for Cities, “Barcelona Tram Service(Spain)”, pp.8-9. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0453-E.pdf> (2024年11月14日閲覧)

⁹³ 同上, p.13.

⁹⁴ Moventis, “Sarbus”. URL: <https://www.moventis.es/es/Marcas/sarbus> (2024年11月20日閲覧)

⁹⁵ IESE Business School PPP for Cities, “Barcelona Tram Service(Spain)”, pp.8-9. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0453-E.pdf> (2024年11月14日閲覧)

⁹⁶ 同上, p.16.

⁹⁷ 同上。

⁹⁸ 同上, pp.8-9.

第4項 ドーハ及びルサイル（カタール）

（1）ドーハ及びルサイル（カタール）における政策動向

都市交通分野に関連した、ドーハ及びルサイルにおける官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向を示す。

都市交通分野に関する都市課題・ニーズ⁹⁹
歩行者及び自転車の専用レーンの拡張 交通及び輸送インフラへの負荷低減 地上及び地下空間における道路及び歩道の効率的開発 公共交通機関の利用促進
官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向
1. 上位施策・方針 ルサイルの都市交通の整備は、ルサイル市のマスタープラン「Lusail Master Plan」 ^{100,101} （2006年発表）、カタール運輸省による 2050 年を見据えた交通マスタープラン(Transportation Master Plan for Qatar 2050 : TMPQ) ¹⁰² （2022年発表）等の上位施策及び方針により推進されている。 Lusail Master Plan の下、自動車利用の低減等に向け LRT 及び水上タクシーの導入、67km の自転車又は徒歩専用道路の整備、LRT 駅付近に地下駐車場を整備するパークアンドライド戦略等の交通分野の取組が進められている ¹⁰³ 。 TMPQ では「効率的で統合された交通」「移動性とアクセス性の向上」「安全性の向上」「持続可能性の向上」等の目標を掲げ ¹⁰⁴ 、その目標達成に向けた陸地における交通インフラ投資のロードマップ、交通網の開発枠組及び将来の開発方向性が明記されている ¹⁰⁵ 。具体的には、770km の主要道路網構築に向けた 37 件のプロジェクト、540km の公共交通機関網構築に向けた 30 件のプロジェクト等が盛り込まれている ¹⁰⁶ 。TMPQ では、想定されているプロジェクトのタイプ（インフラ建設、施設の導入、車両の取得及び O&M）ごとに PPP 適合性が設定されており、LRT 及びメトロは PPP 適合性が高く、プロジェクトメカニズムとしては Design Build Finance Operate (DBFO) 又は O&M コンセッションが適しているとされている ¹⁰⁷ 。
2. 官民連携事業の推進体制 カタールでは、2020 年に施行された PPP 法（Law No. 12 of 2020）の下、官民連携が推進されており、同国における収入源の多様化及び石油及びガス産業への依存低減につながると期待されている ¹⁰⁸ 。また、2030 年を見据えたカタールの国家ビジョン(Qatar National Vision 2030 : QNV30)では、「持続可能な開発」及び「経済の多様化」に加え「外国投資の拡大」が目標に掲げられており、

⁹⁹ Lusail 市, “Lusail Master Plan”. <https://www.lusail.com/services/lcac/lusail-master-plan/> (2024年9月20日閲覧)

¹⁰⁰ Lusail 市, “Lusail Master Plan”. <https://www.lusail.com/services/lcac/lusail-master-plan/> (2024年9月20日閲覧)

¹⁰¹ Lusail 市, “PLANNING & DESIGN GUIDELINES”, p.4. <https://www.lusail.com/wp-content/uploads/LCAC%20Files/Guidelines%20For%20Developers/DGGRS/Qetaifan%20Islands%20Planning%20%26%20Design%20Guidelines.pdf> (2024年9月20日閲覧)

¹⁰² カタール運輸省, “Updating Transportation Master Plan For Qatar: TMPQ; VOLUME 1; Updated TMPQ Executive Summary”. <https://www.lusail.com/wp-content/uploads/LCAC%20Files/Guidelines%20For%20Developers/DGGRS/Qetaifan%20Islands%20Planning%20%26%20Design%20Guidelines.pdf> (2024年9月20日閲覧)

¹⁰³ Lusail 市, “Lusail Master Plan”. <https://www.lusail.com/services/lcac/lusail-master-plan/> (2024年9月20日閲覧)

¹⁰⁴ カタール運輸省, “Updating Transportation Master Plan For Qatar (TMPQ); VOLUME 1; Updated TMPQ Executive Summary”, pp.3-2. <https://www.lusail.com/wp-content/uploads/LCAC%20Files/Guidelines%20For%20Developers/DGGRS/Qetaifan%20Islands%20Planning%20%26%20Design%20Guidelines.pdf> (2024年9月20日閲覧)

¹⁰⁵ The Peninsula, “Transportation Master Plan for Qatar 2050 unveiled”. <https://thepeninsulaqatar.com/article/20/06/2022/transportation-master-plan-for-qatar-2050-unveiled> (2024年9月20日閲覧)

¹⁰⁶ The Peninsula, “Minister launches Transportation Master Plan for Qatar 2050”.
URL: <https://thepeninsulaqatar.com/article/19/06/2022/minister-launches-transportation-master-plan-for-qatar-2050> (2024年9月20日閲覧)

¹⁰⁷ カタール運輸省, “Updating Transportation Master Plan For Qatar (TMPQ); VOLUME 1; Updated TMPQ Executive Summary”, pp.5-15.
URL: <https://www.lusail.com/wp-content/uploads/LCAC%20Files/Guidelines%20For%20Developers/DGGRS/Qetaifan%20Islands%20Planning%20%26%20Design%20Guidelines.pdf> (2024年9月20日閲覧)

¹⁰⁸ カタール商工省, “Public-Private Partnership Department”.
URL: <https://www.moci.gov.qa/en/about-the-ministry/departments/departments-under-the-assistant-deputy-of-commerce-affairs-public-private-partnership-department/> (2024年9月24日閲覧)

公共サービスの効率的な提供を通じて、PPP 事業は QNV30 の達成に重要な役割を果たすとされている¹⁰⁹。

PPP 法の下、カタール商工省（Ministry of Commerce and Industry : MOCI）に PPP 部門が設置され、PPP 事業の監督機関として事業の開発、推進・サポート及び契約管理のフォローアップを担当している。このほか、PPP 事業の健全なエコシステムを構築するといった環境整備、民間部門と連携した事業誘致に向けた将来の案件開発等も実施している¹¹⁰。将来の PPP 事業としては、下水インフラ建設事業、スマート駐車場建設事業等が計画されている¹¹¹。

3. 外国企業誘致の推進施策¹¹²

カタール政府は、QNV30 における「経済発展」の柱の下、石油ベースの経済と知識ベースの経済のバランス、経済の多様化等を推進しており、国外の資金及び技術の誘致を進めている。2019 年に施行した Foreign Direct Investment Law（Law No.1 of 2019）では、カタール人以外によって行われる商業活動に関する特定法令の適用を受け、同法の施行規則により決定される全ての経済部門（銀行業、保険業、商業代理店等の特定分野を除く）において、外資による完全所有が認められた^{113,114}。同法が施行される前は、外資による完全所有が認められていたセクターは限定的だった。また Foreign Direct Investment Law において、外資プロジェクトは、必要な機械設備の輸入に関する関税が免除され、特定の条件下で所得税の免除も受けることができる等のインセンティブも盛り込まれている¹¹⁵。

¹⁰⁹ カタール商工省, “Public-Private Partnership Department”.

URL: <https://www.moci.gov.qa/en/about-the-ministry/departments/departments-under-the-assistant-deputy-of-commerce-affairs/public-private-partnership-department/> (2024 年 9 月 24 日閲覧)

¹¹⁰ カタール商工省, “Public-Private Partnership Department”.

URL: <https://www.moci.gov.qa/en/about-the-ministry/departments/departments-under-the-assistant-deputy-of-commerce-affairs/public-private-partnership-department/> (2024 年 9 月 24 日閲覧)

¹¹¹ カタール商工省, “future projects”.

URL: <https://www.moci.gov.qa/en/about-the-ministry/departments/departments-under-the-assistant-deputy-of-commerce-affairs/public-private-partnership-department/future-projects/> (2024 年 9 月 24 日閲覧)

¹¹² US Department of State, “2023 Investment Climate Statements: Qatar”.

URL: <https://www.state.gov/reports/2023-investment-climate-statements/qatar/> (2024 年 9 月 24 日閲覧)

¹¹³ LexisNexis, “Qatar Foreign Direct Investment Law”, p.2.

URL: <https://www.squirepattonboggs.com/-/media/files/insights/publications/2019/12/qatar-foreign-direct-investment-law/qatar-foreign-direct-investment-law.pdf> (2024 年 9 月 24 日閲覧)

¹¹⁴ NRI, “令和 3 年度我が国建設企業のローカル化の推進に向けた調査業務”, p.92.

URL: <https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/content/001492317.pdf> (2024 年 9 月 24 日閲覧)

¹¹⁵ LexisNexis, “Qatar Foreign Direct Investment Law”, p.3.

URL: <https://www.squirepattonboggs.com/-/media/files/insights/publications/2019/12/qatar-foreign-direct-investment-law/qatar-foreign-direct-investment-law.pdf> (2024 年 9 月 24 日閲覧)

(2) Doha metro & Lusail Tram

本事例は、ドーハにおける 20 年間の無人運転地下鉄の運営及び維持管理並びにルサイルにおけるトラム運営・保守を行う事業であり、O&M 事業スキームは「コンセッション方式」である。フランス企業が事業実施主体のジョイントベンチャーに主要企業として参入している。

プロジェクト名		Doha metro & Lusail Tram
分野		都市交通
位置図		<p>ドーハ及びルサイル</p>  <p>図 3-4 Doha metro & Lusail Tram の位置 <出所>OpenStreetMap により国土交通政策研究所作成。</p>
発注者		Qatar Rail ¹¹⁶
事業規模		約 4,800 億円 (約 30 億ユーロ ¹¹⁷)
事業実施主体	企業名	RKH Qitarat (フランス)
	企業概要	RATP Dev 社、Keolis 社、Hamad Group 社が結成したジョイントベンチャー ¹¹⁸ 。
	役割	ドーハにおける 20 年間の無人運転地下鉄の運営及び維持管理並びにルサイルにおけるトラム運営・保守 ¹¹⁹ 。
主要参入企業 1	企業名	RATP Dev (フランス)
	企業概要	RATP の子会社で、交通システムの開発並びに運営及び維持管理を行う ¹²⁰ 。
	役割	ドーハにおける 20 年間の無人運転地下鉄の運営及び維持管理並びにルサイルにおけるトラム運営・保守 ¹²¹ 。

¹¹⁶ RKH Qitarat, "RKH Qitarat". URL: <https://www.rkhqitarat.com/> (2024 年 10 月 21 日閲覧)

¹¹⁷ Railway Pro, "Doha Metro and Lusail operation contract awarded". URL: <https://www.railwaypro.com/wp/doha-metro-lusail-operation-contract-awarded/#:~:text=Qatar%20Rail%20awarded%20RKH%20Qitarat%20JV%20a%20EUR,rail%20network%20for%20a%20period%20of%2020%20years> (2024 年 10 月 24 日閲覧)

¹¹⁸ Keolis, "Qatar: "preview" service launch for the Lusail tram". URL: <https://www.keolis.com/en/newsroom-en/news/qatar-preview-service-launch-for-the-lusail-tram/> (2024 年 10 月 21 日閲覧)

¹¹⁹ 同上。

¹²⁰ RATP DEV, "About us". URL: <https://www.ratpdev.com/en/group#block-groupechiffrescles> (2025 年 6 月 17 日閲覧)

¹²¹ Keolis, "Qatar: "preview" service launch for the Lusail tram". URL: <https://www.keolis.com/en/newsroom-en/news/qatar-preview-service-launch-for-the-lusail-tram/> (2024 年 10 月 21 日閲覧)

		※Keolis とともに RKH Qitarat に出資 ¹²² 。
主要参入企業 2	企業名	Keolis (フランス)
	企業概要	世界各地でトラムやメトロ等の公共交通機関を運営する、SNCF の子会社 ¹²³ 。
	役割	ドーハにおける 20 年間の無人運転地下鉄の運営及び維持管理並びにルサイルにおけるトラム運営・保守 ¹²⁴ 。 ※RATP Dev とともに RKH Qitarat に出資 ¹²⁵ 。
事業概要	本プロジェクトは、「Qatar Vision 2030」の一環 ¹²⁶ として、カタールの首都ドーハにおける 20 年間の無人運転地下鉄の運営及び維持管理並びにルサイルにおけるトラム運営・保守を行う事業である。ドーハの地下鉄は、2019 年に 3 線が開業 ¹²⁷ 、ルサイルのトラムは 4 線 ¹²⁸ のうち 1 線が 2022 年 1 月に開業 ¹²⁹ した。	
時系列	2017 年 – Qatar Rail による RKH Qitarat の選定 ¹³⁰ 2019 年 – ドーハメトロ 3 線の開業 2022 年 – ルサイルトラムの開業 2039 年 – ドーハメトロ運用保守契約期間終了(予定) 2042 年 – ルサイルトラムの運用補修契約終了(予定)	
O&M 事業スキーム	コンセッション方式	

¹²² 同上。

¹²³ CDPQ, “News release Keolis”. URL: <https://www.cdpq.com/en/news/pressreleases/backed-sncf-caisse-depot-placemnt-quebec-keolis-poised-step-growth> (2024 年 10 月 17 日閲覧)

¹²⁴ Keolis, “Qatar: "preview" service launch for the Lusail tram”. URL: <https://www.keolis.com/en/newsroom-en/news/qatar-preview-service-launch-for-the-lusail-tram/> (2024 年 10 月 21 日閲覧)

¹²⁵ Keolis, “Qatar: "preview" service launch for the Lusail tram”. URL: <https://www.keolis.com/en/newsroom-en/news/qatar-preview-service-launch-for-the-lusail-tram/> (2024 年 10 月 21 日閲覧)

¹²⁶ RATP Dev, “RKH Qitarat, composed of RATP Dev, Keolis and Hamad Group, opened Doha Metro Red Line South”. URL: https://www.ratpdev.com/sites/default/files/annexes/communiqués/PR_RKH%20opened%20Doha%20metro_May%208%2C%202019.pdf (2024 年 10 月 22 日閲覧)

¹²⁷ Qatara Live, “Doha Metro Map full guide to Time, Location, Tickets 2025”. URL: <https://qataralive.com/doha-metro-map/> (2025 年 6 月 19 日閲覧)

¹²⁸ RKH Qitarat, “The Doha Metro & Lusail Tram”. URL: <https://www.rkhqitarat.com/doha-metro/> (2025 年 6 月 19 日閲覧)

¹²⁹ ALSTOM, “Lusail Tramway enters commercial service”. URL: <https://www.alstom.com/press-releases-news/2022/1/lusail-tramway-enters-commercial-service> (2025 年 6 月 19 日閲覧)

¹³⁰ RATP Dev, “RKH Qitarat, composed of RATP Dev, Keolis and Hamad Group, opened Doha Metro Red Line South”. URL: https://www.ratpdev.com/sites/default/files/annexes/communiqués/PR_RKH%20opened%20Doha%20metro_May%208%2C%202019.pdf (2024 年 10 月 22 日閲覧)

第5項 リヤド（サウジアラビア）

（1）リヤド（サウジアラビア）における政策動向

都市交通分野に関連した、リヤドにおける官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向を示す。

都市交通分野に関する都市課題・ニーズ¹³¹
自家用車への依存 公共交通機関の利用率の低さ
官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向
1. 上位施策・方針¹³² 2021 年、ムハンマド皇太子（首相、経済開発評議会議長、運輸・物流最高委員会議長）により推進される National Transport and Logistics Strategy (NTLS) により ¹³³ 、サウジアラビアと三大陸（アジア・アフリカ・ヨーロッパ）を結ぶグローバル物流ハブを確立する運輸・物流政策が発表された。NTLS では、主要目標として、グローバル物流ハブとしての地位確立、サウジアラビア都市の生活の質向上、国家予算の均衡への貢献及び政府パフォーマンスの向上の4点が掲げられている。鉄道分野においては、現在の鉄道網 5,300km を 8,000km まで拡張することとしており、年間 2,500 万人の旅客及び 3,600 万トンの貨物輸送を目標としている。 ^{134,135}
2. 官民連携事業の推進体制 国王令により設置された経済開発の司令塔である Council of Economic and Development Affairs 直属の National Center for Privatization & PPP (NCP) ¹³⁶ が民営化・PPP 政策の実務推進、案件パイプライン管理、ガイドライン策定及び入札・契約監督を行っている ¹³⁷ 。 PPP 案件への参画を希望する民間企業等は、NCP が公開する案件パイプライン（計画中の PPP 案件が一覧となっているシステム）を通じて関心ある案件に登録を行う。上記により、案件情報・進捗通知・市場調査へアクセス可能となる ¹³⁸ 。 PPP 案件の主管機関により、その後マーケットサウンディングが行われ、民間企業等は並行して案件詳細の情報収集及び参加可否検討を行う ¹³⁹ 。 主管機関は、その後入札等により調達プロセスを開始し、選出されたコンソーシアムが SPV を設立し、契約調印後、プロジェクト履行開始となる ¹⁴⁰ 。 履行中の案件管理は、主管機関が継続して実施する ¹⁴¹ 。

¹³¹ UN Habitat, “CPI Profile Riyadh”. p.21.

URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/04/cpi_profile_for_riyadh_2019.pdf (2025 年 10 月 17 日閲覧)

¹³² Ministry of Transport and Logistic Services, “National Transport & Logistics Strategy”.

URL: <https://mot.gov.sa/en/ntls> (2025 年 10 月 17 日閲覧)

¹³³ Ministry of Media, “Saudipedia”. URL: <https://saudipedia.com/en/article/2876/government-and-politics/transport-national-transport-and-logistics-strategy> (2026 年 1 月 6 日閲覧)

¹³⁴ Argaam, “Saudi Railway targets 25 mln passengers, 36 mln tons of freight by 2025: CEO”. URL: <https://www.argaam.com/en/article/articledetail/id/1479704> (2026 年 1 月 6 日閲覧)

¹³⁵ Logistics Middle East, “Saudi Arabia to expand rail network by 50% under Vision 2030”. URL: <https://www.logisticsmiddleeast.com/transport/rails/saudi-arabia-to-expand-rail-network-by-50-under-vision-2030> (2026 年 1 月 6 日閲覧)

¹³⁶ Ministry of Media, “Saudipedia”. URL: <https://saudipedia.com/en/article/1281/government-and-politics/centers-national-center-for-privatization-ppp> (2026 年 1 月 6 日閲覧)

¹³⁷ National Center for Privatization & PPP, “PPP Journey Guidelines for Private Sector Participation”, pp.7,11,65.

URL: https://ncp.gov.sa/en/MediaCenter/DigitalLibrary/Documents/Marketing%20Documents/NCP_PPP_Journey_Guidelines.pdf (2026 年 1 月 6 日閲覧)

¹³⁸ National Center for Privatization & PPP, “PPP Journey Guidelines for Private Sector Participation”, p.7. URL: 同上 (2026 年 1 月 6 日閲覧)

¹³⁹ National Center for Privatization & PPP, “PPP Journey Guidelines for Private Sector Participation”, p.41.

URL: 同上 (2026 年 1 月 6 日閲覧)

¹⁴⁰ National Center for Privatization & PPP, “PPP Journey Guidelines for Private Sector Participation”, pp.28-29.

URL: 同上 (2026 年 1 月 6 日閲覧)

¹⁴¹ National Center for Privatization & PPP, “PPP Journey Guidelines for Private Sector Participation”, p.65.

URL: 同上 (2026 年 1 月 6 日閲覧)

3. 外国企業誘致の推進施策^{142, 143}

2021年10月に発表した「国家投資戦略（National Investment Strategy）」では、2021年から2030年にかけて12兆リヤル（約488兆円）の投資実現を目標とし、投資機会増大の手段として、「官民パートナーシッププログラム（Shareek）」（約203兆円）（5兆リヤル）、「公的投資基金（PIF）による投資」（約122兆円）（3兆リヤル）、「対内直接投資（FDI）」（約73億円）（1兆8,000億リヤル）を掲げた¹⁴⁴。

このような外資誘致の一環として、2024年にRHQライセンス制度が設立された。同制度は、多国籍企業のアフリカ・中東地域拠点をサウジアラビアへ誘致することを狙った政策で、要件を満たす多国籍企業のサウジアラビア法人は、税制、ビザ及びビジネス運営の上での優遇を受けるものである¹⁴⁵。

RHQライセンスの取得企業には、以下のインセンティブが供与される¹⁴⁶。

- サウジアラビア人雇用義務の免除（10年間）
- 駐在員の配偶者の就労許可の供与
- 子女の居住上限年齢の18歳から25歳への引き上げ
- 職業資格認定制度の免除
- ビザの発給制限の適用除外と早期取得
- 政府調達への参加
- 法人税免除（30年間）
- プレミアム居住ビザの供与

¹⁴² JETRO, “域統括会社誘致が成長局面に突入（サウジアラビア）”。

URL: <https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2025/bb0231f1c8b0af7f.html>（2025年10月17日閲覧）

¹⁴³ JETRO, “サウジアラビアが進める地域統括会社（RHQ）誘致策とその行方”。

URL: <https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2022/d7770848ac4e044e.html>（2025年10月17日閲覧）

¹⁴⁴ Saudi Arabia Press Agency, “HRH Crown Prince Launches the National Investment Strategy, A Key Enabler to Deliver On Vision 2030”. URL: <https://www.spa.gov.sa/2294440>（2026年1月6日閲覧）

¹⁴⁵ The Ministry of Investment, “Make Saudi Arabia your Regional Hub in MENA and Beyond”。

URL: <https://investsaudi.sa/rhq>（2026年1月6日閲覧）

¹⁴⁶ The Ministry of Investment, “RHQ Investor Manual”, p.14.

URL: <https://catalyzesaudi.sa/RHQ/wp-content/uploads/2024/08/Investor-Manual-English.pdf>（2026年1月6日閲覧）

(2) リヤドメトロ O&M

本事例は、サウジアラビアの地下鉄路線であるリヤドメトロの運営・維持管理を行うプロジェクトであり、O&M 事業スキームは「運営・維持管理契約」である。イタリア企業が、事業実施主体のジョイントベンチャーの主要企業及びコンソーシアムの管理者として参入している。

プロジェクト名		リヤドメトロ O&M
分野		都市交通
位置図		<p>リヤド市内</p>  <p>図 3-5 リヤドメトロの位置 <出所>OpenStreetMap により国土交通政策研究所作成。</p>
発注者		Arriyadh Development Authority (ADA) (リヤドの都市開発、インフラ開発及び経済成長を主導する政府機関 ¹⁴⁷)
事業規模		Capital Metro Company (CAMCO)社受注分：不明 FLOW コンソーシアム受注分：約 4,500 億円 (29 億米ドル) ¹⁴⁸
事業実施主体 1	企業名	Capital Metro Company (CAMCO) 社 (イタリア)
	企業概要	RATP Dev 社と Saudi Public Transport Company 社から成る JV。
	役割	1 号線 (ブルー) 及び 2 号線 (レッド) の運行、セキュリティ確保、旅客案内等の乗客支援、施設管理、建物(駅、駐車場、車両基地など)、車両、信号・通信、変電、その他のインフラの保守を含む輸送システム全体の O&M サービス提供 ¹⁴⁹ 。
事業実施主体 2	企業名	FLOW コンソーシアム (イタリア)
	企業概要	Ansaldo STS S.p.A.社、Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A.社、Alstom Transport S.A.社で組成したコンソーシアム。
	役割	3 号線 (オレンジ)、4 号線 (イエロー)、5 号線 (グリーン) 及び 6 号線 (パープル) の運行、セキュリティ確保、旅客案内等の乗客支援、施設管理、建物(駅、駐車場、車両基地など)、車両、信号・通信、変電、そ

¹⁴⁷ Arcnet, “Arriyadh Development Authority”. URL: <https://www.archnet.org/authorities/6762> (2026 年 1 月 6 日閲覧)

¹⁴⁸ 日立製作所, “アンサルド STS 社がとりまとめる FLOW コンソーシアムが、サウジアラビア リヤドメトロの運行及び保守サービスを約 3,250 億円で受注”. URL: <https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2018/09/0918b.html> (2025 年 10 月 17 日閲覧)

¹⁴⁹ RATP Group, “RATP Group expands Saudi presence with the award of flagship Riyadh Metro Operations & Maintenance contract to RATP Dev & SAPTCO by Arriyadh Development Authority (ADA)”, pp.1-2. URL: <https://www.ratpdev.com/sites/default/files/annexes/communiqués/PR%20-%20RATP%20Group%20expands%20Saudi%20presence.pdf> (2025 年 10 月 17 日閲覧)

		他のインフラの保守を含む輸送システム全体の O&M サービス提供 ¹⁵⁰ 。
主要参入企業 1	企業名	RATP Dev S.A 社 (フランス)
	企業概要	17 国でメトロ、トラム、バス等の交通システムの運行保守を行う企業 ¹⁵¹ 。
	役割	コンソーシアムリーダー ¹⁵² 。
主要参入企業 2	企業名	Hitachi Rail STS S.p.A 社 (旧 Ansaldo STS S.p.A.) (イタリア)
	企業概要	鉄道ソリューションプロバイダー。車両、信号システム、通信システム、運行管理システム等を提供する。 ¹⁵³
	役割	コンソーシアムリーダー ¹⁵⁴ 。
主要参入企業 3	企業名	Saudi Public Transport Company 社 (サウジアラビア)
	企業概要	鉄道・バス事業者 ¹⁵⁵ 。
	役割	バス事業とリヤドメトロの連携 ¹⁵⁶ 。
主要参入企業 4	企業名	Alstom Transport S.A.社 (フランス)
	企業概要	鉄道全般の車両、信号システム、地上側インフラ設備及びデジタルソリューションを手掛ける世界的な鉄道総合メーカー ¹⁵⁷ 。
	役割	車両、軌道、信号、通信、電力供給システムの保守 ¹⁵⁸ 。
事業概要		<p>リヤドメトロは、六つのメトロ路線 (ブルー、レッド、オレンジ、イエロー、グリーン及びパープル) を持つ、総延長 176km、85 駅の全車両無人・自動運転の都市交通システムである。バスネットワークとも連携して都市全域をカバーしている¹⁵⁹。</p> <p>リヤドメトロ 6 路線 (1 号線 (ブルー)、2 号線 (レッド)、3 号線 (オレンジ)、4 号線 (イエロー)、5 号線 (グリーン) 及び 6 号線 (パープル)) のうち、CAMCO 社は 1 号線 (ブルー)、2 号線 (レッド) の 12 年間の O&M 契約を受注した^{160,161}。</p> <p>FLOW コンソーシアムが 3 号線 (オレンジ)、4 号線 (イエロー)、5 号線 (グリーン) 及び 6 号線 (パープル) の 12 年間の O&M 契約を受注した¹⁶²。</p>

¹⁵⁰ 日立製作所, “アンサルド STS 社がとりまとめる FLOW コンソーシアムが、サウジアラビア リヤドメトロの運行及び保守サービスを約 3,250 億円で受注”. <https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2018/09/0918b.html> (2025 年 10 月 17 日閲覧)

¹⁵¹ RATP Dev, “About us”, <https://careers.ratpdev.com/en> (2025 年 10 月 17 日閲覧)

¹⁵² SAPTCO, “CAMCO”, <https://saptco.com.sa/en/CAMCO> (2026 年 1 月 6 日閲覧)

¹⁵³ Hitachi, “Products & Solutions”, URL: <https://www.hitachirail.com/products-and-solutions/> (2025 年 10 月 17 日閲覧)

¹⁵⁴ Hitachi, “アンサルド STS 社がとりまとめる FLOW コンソーシアムが、サウジアラビア リヤドメトロの運行及び保守サービスを約 3,250 億円で受注”. <https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2018/09/0918b.html> (2026 年 1 月 6 日閲覧)

¹⁵⁵ SAPTCO, “About SAPTCO”, URL: <https://saptco.com.sa/en/about-us#mission-vision> (2025 年 10 月 17 日閲覧)

¹⁵⁶ ME Construction News, “CAMCO awarded flagship Riyadh Metro O&M contract for Lines 1 & 2”. <https://meconstructionnews.com/31426/camco-awarded-flagship-riyadh-metro-om-contract-for-lines-1-2> (2025 年 10 月 17 日閲覧)

¹⁵⁷ Alstom, “Solutions”, <https://www.alstom.com/solutions> (2026 年 1 月 6 日閲覧)

¹⁵⁸ Alstom, “FLOW Consortium wins the Operation and Maintenance Contract for lines 3, 4, 5 & 6 of Riyadh Metro”. <https://www.alstom.com/press-releases-news/2018/9/flow-consortium-wins-operation-and-maintenance-contract-lines-3-4-5-6-riyadh-metro> (2025 年 10 月 17 日閲覧)

¹⁵⁹ Royal Commission for Riyadh City, “King Abdulaziz Project for Riyadh Public Transport”. <https://www.rcrc.gov.sa/en/projects/king-abdulaziz-project-for-riyadh-public-transport-2/> (2025 年 10 月 17 日閲覧)

¹⁶⁰ ME Construction News, “CAMCO awarded flagship Riyadh Metro O&M contract for Lines 1 & 2”. <https://meconstructionnews.com/31426/camco-awarded-flagship-riyadh-metro-om-contract-for-lines-1-2> (2025 年 10 月 17 日閲覧)

¹⁶¹ RATP Group, “RATP Group expands Saudi presence with the award of flagship Riyadh Metro Operations & Maintenance contract to RATP Dev & SAPTCO by Arriyadh Development Authority (ADA)”, pp.1-2. <https://www.ratpdev.com/sites/default/files/annexes/communiqués/PR%20-%20RATP%20Group%20expands%20Saudi%20presence.pdf> (2025 年 10 月 17 日閲覧)

¹⁶² 日立製作所, “アンサルド STS 社がとりまとめる FLOW コンソーシアムが、サウジアラビア リヤドメトロの運行及び保守サービスを約 3,250 億円で受注”. <https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2018/09/0918b.html> (2025 年 10 月 17 日閲覧)

時系列	<p>2012年 - サウジアラビア政府により The King Abdulaziz Project for Riyadh Public Transport プロジェクトが承認¹⁶³</p> <p>2013年 - 建設工事契約について、三つのグローバルコンソーシアムへ発注¹⁶⁴</p> <p>2018年 - O&M 契約について、二つのコンソーシアムへ発注¹⁶⁵¹⁶⁶</p> <p>2024年 - リヤドメトロが開業¹⁶⁷。O&M 契約による運行・保守業務を開始¹⁶⁸</p>
O&M 事業スキーム	運営・維持管理契約

¹⁶³ Saudipedia, “Timeline of the Riyadh Metro Project”. URL: <https://saudipedia.com/en/article/3151/government-and-politics/transport/timeline-of-the-riyadh-metro-project> (2025年10月17日閲覧)

¹⁶⁴ Alarabiya, “Saudi Arabia awards \$22.5 bln contracts to build Riyadh metro”. URL: <https://english.alarabiya.net/business/economy/2013/07/29/Saudi-Arabia-awards-22-5-bln-contracts-to-build-Riyadh-metro> (2025年10月17日閲覧)

¹⁶⁵ Alstom, “FLOW Consortium wins the Operation and Maintenance Contract for lines 3, 4, 5 & 6 of Riyadh Metro”. URL: <https://www.alstom.com/press-releases-news/2018/9/flow-consortium-wins-operation-and-maintenance-contract-lines-3-4-5-6-riyadh-metro> (2025年10月17日閲覧)

¹⁶⁶ RATP Group, “RATP Group expands Saudi presence with the award of flagship Riyadh Metro Operations & Maintenance contract to RATP Dev & SAPTCO by Arriyadh Development Authority (ADA)”, pp.1-2. URL: <https://www.ratpdev.com/sites/default/files/annexes/communiques/PR%20-%20RATP%20Group%20expands%20Saudi%20presence.pdf> (2025年10月17日閲覧)

¹⁶⁷ Global Railway Review, “Riyadh launches Saudi Arabia’s first fully automated metro network with RATP Dev”. URL: <https://www.globalrailwayreview.com/news/196978/riyadh-launches-saudi-arabias-first-fully-automated-metro-ratp-dev/> (2025年10月17日閲覧)

¹⁶⁸ Alstom” Alstom celebrates the launch of the Riyadh Metro network”, URL: <https://www.alstom.com/press-releases-news/2024/11/alstom-celebrates-launch-riyadh-metro-network> (2025年10月17日閲覧)

コラム①：リヤドメトロにおける O&M コンソーシアム

ここでは、2026年12月7日から11日にリヤドにて実施した現地インタビュー調査の結果をまとめる。リヤドメトロの運営・保守を担う Flow コンソーシアム、その構成企業である FS（イタリア国鉄グループ）及び日立レール（Hitachi Rail）、都市交通政策を管轄するリヤド市王立委員会（RCRC）、そして鉄道分野の規制と認証を所管する輸送総局（TGA）を取材対象とした。

1. 参画の経緯と役割分担 - 建設と O&M をまたぐ国際コンソーシアムの形成

海外企業がリヤドメトロに参画する際のプロセスは、建設段階と運営・保守段階の二つのフェーズで別々に構築されていた。運営を担当する Flow コンソーシアムのプロジェクトマネージャーによれば、同社が本格的に関与したのは建設がほぼ終盤に差し掛かった 2019 年頃であり、設計・施工 JV と直接の契約関係がないために、設計段階で運用ニーズを反映させることは限定的だったという。

Flow は 6 路線のうち 4 路線（3・4・5・6 号線、合計 114 キロメートル）と 50 駅の運営・保守を一括して担当し、車両、信号、券売システム、駅設備、保守の広い領域を国際企業の連携によって担っている。FS（イタリア国鉄グループ）社、日立レール社、Alstom 社は、それぞれの技術的強みを活かしてコンソーシアムを構成し、完全自動運転という高度な要件に対応できる体制を築いた。FS 社は欧州で培った大規模ネットワーク運営やプロジェクトガバナンスの知見を提供し、日立レール社は双方向運転や完全冗長化を備えた信号・統合技術を軸に最終統合試験を主導した。Alstom 社は車両と線路保守に関する技術を担い、国際的な役割分担がされていた。

こうしたコンソーシアム構造は、リヤドの都市交通に関する長期戦略の一部として位置づけられており、市当局（RCRC）はこれを都市全体の公共交通網の中核に据えている。バス高速輸送システムやフィーダーバス網、さらにはマイクロモビリティとの統合により、地下鉄には自家用車依存の都市構造を変える中心機能が期待されている。国際企業による O&M は、この都市変革の中でこれらの企業の技術と経験を現地に適用し、ノウハウの移転を進める役割を担っている。

2. 建設の視点と運用の視点のすり合わせ

建設契約と O&M 契約が制度上完全に分離されているという構造については複数のインタビューで言及された。Flow のプロジェクトマネージャーは、建設コンソーシアムとは直接協議ができず、改善提案や運用要件の提示はすべてクライアント経由の正式手続で行う必要があったため、建設終盤に運用上の課題が明らかになっても、即時反映が難しい場面があったと述べている。こうした制度上の制約は、建設段階での運用視点の反映を妨げ、開業後の是正作業として跳ね返ってくる構造的課題となったとのことである。

その他、建設段階における「最終統合試験」の段階では、信号・車両・駅設備・安全システムの総合試験を通じて、運行シナリオと異常時手順を実際の運行に即した形で練り上げる必要があるが、このプロセスは、設計・施工と運用を結びつける瞬間であり、双方向運転機能等の高度な信号設計については、この試験で初めて運行安定性のチェックが行われた。

駅デザインや乗換え動線など、都市計画と運用時のニーズが密接に関わる領域では、設計段階から O&M 事業者との協働が理想であるものの、実際には都市整備側の準備状況や気候条件など外部要因が大きく、駅、建物及び地上動線に改善すべき点が残ったという点も分かった。特に夏季の極端な高温環境では、歩行が困難となり、商業施設や病院との連結通路整備の遅れが利用者体験に影響しているとのことである。

クライアント側としては、設計段階完了後に SONO1 と呼ばれる認証、建設後に SONO2 と呼ばれる認証、そして運行開始時の安全証明書という段階的な認証制度を整備し、技術・運用両面の適合性を管理しているということであった。運行後は事業者が KPI 報告を義務づけ、監査を通じて改善を促す枠組みが整えられていた。

3. 現在の運営と今後の課題

開業後の運営では、国際コンソーシアムの強みが複数の形で現れているとのこと、日立レール社の技術を核にした冗長化設計と双方向運転は、障害時の復旧速度を大幅に向上させ、Flow が重視する KPI 達成に寄与しているとのことである。また、FS 社が持ち込んだ欧州水準のガバナンス手法は、運行・保守の一体的なプロセス管理を可能にし、定例訓練や手動介入時の安全手順の整備によって、無人運転の安全性を高いレベルで維持しているとのことである。

現地雇用の拡大と人材育成は、企業側の取組と国家政策の双方の方向性を一致させている領域であり、Flow では既に約 4 割の従業員が現地雇用となり、利用者対応の前線ではほぼ全員が現地人材で構成されている。またアクセシビリティに関する姿勢も強く、例えば車椅子利用者や障害者対応の設備については「エレベーターの故障はさせない」という原則の下、極めて短時間での修復が

徹底されているとのことである。

一方で、課題としては、既にリヤドメトロの利用者数が想定を超え、一部路線では設計容量を超える需要により、ピーク時の混雑が発生しているとのことである。サービス中断時の復旧に数時間を要した事例も確認されており、需要増に対応する車両増備は数年後になる見込みである。また、酷暑環境と都市形態が重なり、駅へのアクセス確保が依然として課題である。

今後、7号線やGDエクスプレスなど新規プロジェクトの検討が進む中で、RCRCは国際企業との協働を更に拡大したい意向を示しつつ、過去入札で日本企業の参加が限定的だった点に言及していた。PPPや大規模ファイナンス案件では政府系の金融支援が競争条件として不可欠になることもあるとのことである。



▲都心部の TOD の事例の一つ、タンジョン・パガー駅の全景（左）と駅上に広がる公共空間（住民の要望により設置された）（右）

第3節 港湾分野

第1項 ニューカッスル（オーストラリア）

（1）ニューカッスル（オーストラリア）における政策動向

港湾分野に関連した、ニューカッスルにおける官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向を示す。

港湾分野に関する都市課題・ニーズ¹ <p>オーストラリア政府は、港湾及び物流インフラの将来の開発及び計画に対し、全国的に統一されたアプローチを必要としており、国家戦略において以下の点を示している。</p> <ul style="list-style-type: none">効果的な規制及びガバナンスの枠組みの構築土地利用計画及び輸送回廊保全の改善方法道路及び鉄道の連絡を含む港湾が必要とするインフラの要件
官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向
1. 上位施策・方針 <p>オーストラリア政府の港湾分野に係る方針及び戦略は「National Ports Strategy」（2011年策定）に示されている。本国家戦略では「貿易の成長促進」及び「港湾に関連する貨物輸送のインフラ全体における輸送効率の向上」を目的としており、明確なターゲット時期を定めず継続的な改善及び実施を前提として次の四つの優先施策が示されている²。</p> <ul style="list-style-type: none">a. 港湾及び関連インフラに係る計画策定：関係する港湾、地域及び管轄に対する統合的な計画の立案並びに定期的な更新等b. 計画の確実な遂行：適切な評価プロセスの導入、各州における主導機関及び調整官制度の活用、環境管理体制の改善等c. コンテナ港における陸上側の効率性、信頼性、保安性及び安全性の向上：KPI の導入、サプライチェーンに対する管轄主体（州等）によるインセンティブ制度の導入、価格制度改定による港湾インフラの生産性向上、ICT の活用、評価・モニタリングによる有効性の検証等d. 明確性、透明性及び説明責任の向上：港湾管理機関の役割及び機能に関する原則の策定、港湾に関連する鉄道及び道路回廊に関する原則の策定、法制度及び規制の一貫性向上 <p>オーストラリア政府、州政府、準州政府及び業界団体が共同で策定した海上物流に係る 2050 年時点の輸送需要見通しに基づく長期戦略「National Freight and Supply Chain Strategy 2025」（2025年策定）においては、オーストラリアの貨物輸送の将来目標として、「貨物輸送分野の脱炭素化」「効率、生産性及び国際競争力の向上」「安全安心で強靱なサプライチェーン」「目的に適した規制環境」「熟練し、流動的で、適応力のある労働力」及び「貨物輸送に対する十分な理解と需要」が掲げられている³。</p>
2. 官民連携事業の推進体制 <p>分野横断的なオーストラリア及びニューサウスウェールズ州政府の官民連携政策については、第2章第1項を参照。</p> <p>港湾分野においては、2012年にニューサウスウェールズ州が施行した「Ports Assets (Authorised Transactions) Act 2012」において、それまで公共が管理・運営していた州内3港湾（ニューカッスル港、ケンブラ港及びボタニー港）の土地及び資産を、99年間を上限として民間セクターにリースすることが認められた（土地の所有権は、公共に残る。）⁴。これを受け、ニューカッスル港においては2014年に Port of Newcastle Investments Proprietary Limited 社に対する98年間のリー</p>

¹ Infrastructure Australia (Australia Government), “National Port Strategy”, p.5.
URL: https://www.infrastructureaustralia.gov.au/sites/default/files/2019-06/COAG_National_Ports_Strategy.pdf (2025年10月30日閲覧)

² Infrastructure Australia (Australia Government), “National Port Strategy”, pp.8-9.
URL: https://www.infrastructureaustralia.gov.au/sites/default/files/2019-06/COAG_National_Ports_Strategy.pdf (2025年10月30日閲覧)

³ Australia Government, “National Freight and Supply Chain Strategy 2025”, p.2, p.10.
URL: <https://www.freightaustralia.gov.au/sites/default/files/documents/national-freight-supply-chain-strategy-2025.pdf> (2026年2月4日閲覧)

⁴ NSW Government “Ports Assets (Authorised Transactions) Act 2012”, pp.5-6.
URL: <https://legislation.nsw.gov.au/view/whole/pdf/inforce/2025-06-14/act-2012-101> (2025年11月12日閲覧)

ス契約が締結された⁵。なお、石炭専用ターミナルについては、後述のとおり「Ports Assets (Authorised Transactions) Act 2012」以前から民間事業者（Port Waratah Coal Services (PWCS) 社及び Newcastle Coal Infrastructure Group (NCIG) 社）によるターミナル整備・運営が行われてきた。

港湾運営に関与する公的機関及び民間企業の役割及び関係性は、次のとおり。

- ニューサウスウェールズ州政府：港湾における土地の所有者であり、州内各港の開発に係る計画策定を担うとともに、リース契約の貸し手の立場である^{6,7}。
- Port Authority of New South Wales：ニューサウスウェールズ州が 100%出資する港湾公社であり⁸、Harbour Master（港長）として港域内における船舶の移動、入港及び出港を指揮又は管理する⁹。ターミナルの運営は行っていない¹⁰。
- リース契約者（港湾施設を運営する事業者）：ニューサウスウェールズ州政府より土地及び資産を借り受けてターミナル及び関連施設を運営している民間企業。Port of Newcastle Investments Proprietary Limited 社等¹¹がこれに当たる。
- サブリース契約者：リース契約者とリース契約を締結して一部の土地を借り受けることで特定のターミナルを運営する民間企業。石炭輸出ターミナルを運営する PWCS 社等¹²がこれに当たる¹³。

3. 外国企業誘致の推進施策

オーストラリア政府の施策については、第 2 節第 1 項を参照。

(2) Port of Newcastle

本事例は、公共が管理・運営していた港湾の土地及び資産を民間にリースするものである。O&M 事業スキームに当てはまるものはない。香港企業が事業実施主体に出資している。

プロジェクト名	Port of Newcastle
分野	港湾

⁵ NSW Government, “MEDIA RELEASE TRANSFORMING NEWCASTLE: PORT LEASE SECURES FUNDS FOR REVITALISATION”.

URL: <https://www.budget.nsw.gov.au/sites/default/files/mediarelease/20140430---media---Transforming-Newcastle---Port-lease-secures-funds-for-revitalisation.pdf> (2026 年 2 月 4 日閲覧)

⁶ NSW Government “Ports Assets (Authorised Transactions) Act 2012”, p.5.

URL: <https://legislation.nsw.gov.au/view/whole/pdf/inforce/2025-06-14/act-2012-101> (2025 年 11 月 12 日閲覧)

⁷ NSW Government, “Planning and the three ports”. <https://www.planning.nsw.gov.au/policy-and-legislation/infrastructure/transport-and-infrastructure-sepp/planning-and-the-three-ports> (2025 年 11 月 29 日閲覧)

⁸ Port Authority of NSW, “Corporate”.

URL: <https://www.portauthoritynsw.com.au/corporate> (2026 年 2 月 20 日閲覧)

⁹ Port Authority of NSW, “About Us”.

URL: <https://www.portauthoritynsw.com.au/about-us> (2026 年 2 月 20 日閲覧)

¹⁰ Port of Newcastle, “About The Port”.

URL: <https://pon.com.au/the-port/about/> (2025 年 11 月 12 日閲覧)

¹¹ 調査で判明した限りの情報からは他のリース契約者がいる可能性は排除できない（Port of Newcastle Investments Proprietary Limited 社のリース対象エリアはニューカッスル港の広範にわたるため、他のリース契約者がいる場合でも規模はごく限定的と考えられるが、明示的に他の事業者を列挙した情報源が見つからなかった）ため、「等」とした。

¹² 調査で判明した限りの情報からは他のサブリース契約者がいる可能性は排除できない（明示的に他の事業者を列挙した情報源が見つからなかった）ため、「等」とした。

¹³ The Australian Mining Review, “Port Waratah Coal Services: Link in the Chain”.

URL: <https://australianminingreview.com.au/features/port-waratah-coal-services-link-in-the-chain/> (2025 年 12 月 24 日閲覧)

位置図	<p>ニューカッスル港</p>  <p>図 3-6 Port of Newcastle の位置 <出所>OpenStreetMap により国土交通政策研究所作成。</p>
発注者	ニューサウスウェールズ州政府
事業規模	<p>貿易収入（2024 年）：166,067 千豪ドル¹⁴ 輸出入貨物量（2024 年実績）¹⁵ 輸出：152,258,544 トン/年 （内訳）</p> <ul style="list-style-type: none"> - バルク（農業）： 1,450,957 トン - バルク（鉱業・産業）： 532,004 トン - バルク（液体）： 218,090 トン - 石炭： 149,950,823 トン - 一般貨物・その他： 106,670 トン <p>輸入：6,201,545 トン/年 （内訳）</p> <ul style="list-style-type: none"> - バルク（農業）： 938,943 トン - バルク（鉱業・産業）： 1,781,795 トン - バルク（液体）： 183,102 トン - 燃料： 2,640,776 トン - 一般貨物・その他： 656,929 トン
事業実施主体	企業名 Port of Newcastle Investments Proprietary Limited 社
	企業概要 ニューカッスル港のリース契約に際して設立された港湾運営会社 ¹⁶ 。ニューサウスウェールズ州政府とリース契約を締結して土地を借り受け。
	役割 リース契約の借り手。リース区域内における港湾施設の計画策定、整備、運営等 ¹⁷ 。
	企業名 The Infrastructure Fund(TIF)社

¹⁴ Port of Newcastle, “2024 Trade Report”, p.8.

URL: https://pon.com.au/wp-content/uploads/2025/03/PON_Annual_Trade_Report_2024.pdf (2025 年 11 月 10 日閲覧)

¹⁵ Port of Newcastle, “2024 Trade Report”, pp.3-4.

URL: https://pon.com.au/wp-content/uploads/2025/03/PON_Annual_Trade_Report_2024.pdf (2025 年 11 月 10 日閲覧)

¹⁶ abn-lookup.com “Port Of Newcastle Investments Pty Limited”.

URL: <https://www.abn-lookup.com/firm/port-of-newcastle-investments-pty-limited-169132441/> (2026 年 2 月 4 日閲覧)

¹⁷ Port of Newcastle, “About The Port” .

URL: <https://pon.com.au/the-port/about/> (2025 年 11 月 5 日閲覧)

主要参入企業 1 ¹⁸	企業概要	オーストラリア国内外の非公開インフラ資産への投資を行う投資ファンド。受託者 (Trustee) として Gardior Pty Ltd 社が、資産運用会社 (Investment manager) として Macquarie Asset Management (MAM)社がそれぞれファンド運用に関与している。
	役割	Port of Newcastle Investments Proprietary Limited 社への出資。
主要参入企業 2	企業名	China Merchants Port Holdings Company(CMPort)社 (香港)
	企業概要	港湾投資・運営、物流サービス等を中核事業とする企業 ¹⁹ 。
	役割	Port of Newcastle Investments Proprietary Limited 社への出資 ²⁰ 。
事業概要	<p>ニューカッスル港においてニューサウスウェールズ州が規定するリース区域を管理・運営する。約 780ha²¹の港湾区域に対し州と 98 年間 (2014 年~2112 年)、総契約額約 17.5 億豪ドルの長期リース契約を締結している²²。Port of Newcastle Investments Proprietary Limited 社は、当該区域内において、次の業務を行っている²³。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 貿易及び港湾開発 - 土地の管理 - 埠頭 (Wharf) 及びバース (Berth) の提供 - 主要な港湾アセットの維持管理 - 係船スケジュール管理 - 航路の浚渫及び測量 - 法務、計画及び環境に関する業務 - 設備投資 - コミュニティ、ステークホルダー対応 <p>Port of Newcastle Investment Proprietary Limited 社が管理・運営する主なターミナルで取扱う貨物は、以下のとおり²⁴。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 石炭 - 液体バルク (石油、化学製品 (酸、溶剤等)) - ドライバルク (セメント、アルミナ、肥料、食品等) - 工事事資材、建設機械 (トンネル掘進機、風力発電設備等の大型工業製品、車両等) - 一般貨物 (農業製品、機械、鋼材、コンテナ等) - 旅客 (クルーズ船) <p>なお、ニューカッスル港では公共フェリーも運航されており、2 か所のフェリーターミナルがあるが、Newcastle Transport 社が運営に当たっており²⁵、Port of Newcastle Investments Proprietary Limited 社の業務範囲外となる (Keolis 社がニューサウスウェールズ州の交通当局である Transport for NSW と直接契約することにより Newcastle Transport 社を運営している。) ²⁶。</p>	

¹⁸ Port of Newcastle, “About The Port - Organisation Structure” .

URL: <https://pon.com.au/the-port/about/> (2025 年 11 月 5 日閲覧)

¹⁹ China Merchants Port Holdings Co.Ltd., “2024 Annual Report”, p.3.

URL: <https://www.cmport.com.hk/UpFiles/bpic/2025-04/20250425105733227.pdf> (2025 年 11 月 13 日閲覧)

²⁰ Port of Newcastle, “About The Port - Organisation Structure”.

URL: <https://pon.com.au/the-port/about/> (2025 年 11 月 5 日閲覧)

²¹ Port of Newcastle, “About the Port”.

URL: <https://pon.com.au/the-port/about/> (2026 年 2 月 4 日閲覧)

²² NSW Government, “TRANSFORMING NEWCASTLE: PORT LEASE SECURES FUNDS FOR REVITALISATION”, p.1.

URL: <https://www.budget.nsw.gov.au/sites/default/files/mediarelease/20140430---media---Transforming-Newcastle---Port-lease-secures-funds-for-revitalisation.pdf> (2026 年 1 月 9 日閲覧)

²³ Port of Newcastle, “About The Port” .

URL: <https://pon.com.au/the-port/about/> (2025 年 11 月 10 日閲覧)

²⁴ Port of Newcastle, “Berth Information”.

URL: <https://pon.com.au/wp-content/uploads/2025/07/2025-Berth-information.pdf> (2025 年 11 月 10 日閲覧)

²⁵ Newcastle Transport, “Plan your trip - Ferry services”.

URL: <https://newcastletransport.info/plan-your-trip/ferry-services/> (2026 年 2 月 20 日閲覧)

²⁶ Newcastle Transport, “About Us”.

URL: <https://newcastletransport.info/about-us/> (2026 年 1 月 15 日閲覧)

また、特定のターミナルは、Port of Newcastle Investments Proprietary Limited 社との契約により、サブリース契約者が運営している。

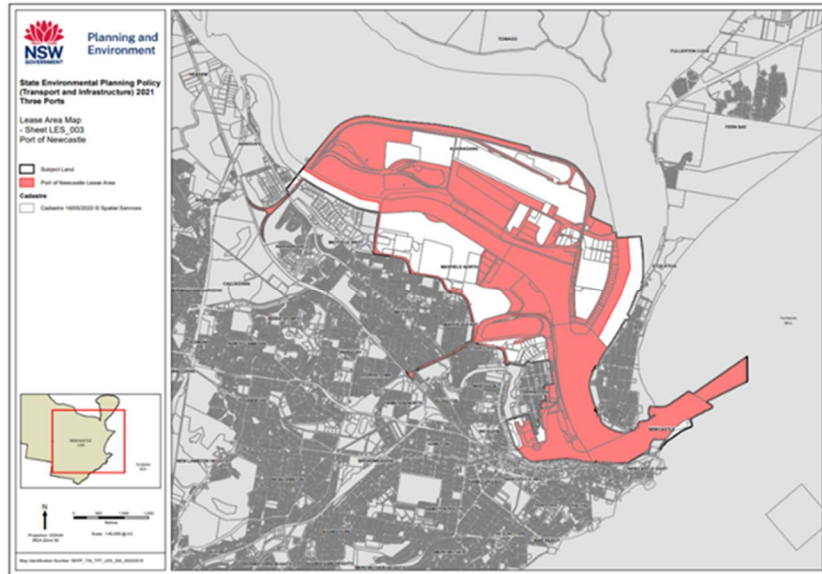


図 3-7 リース区域²⁷

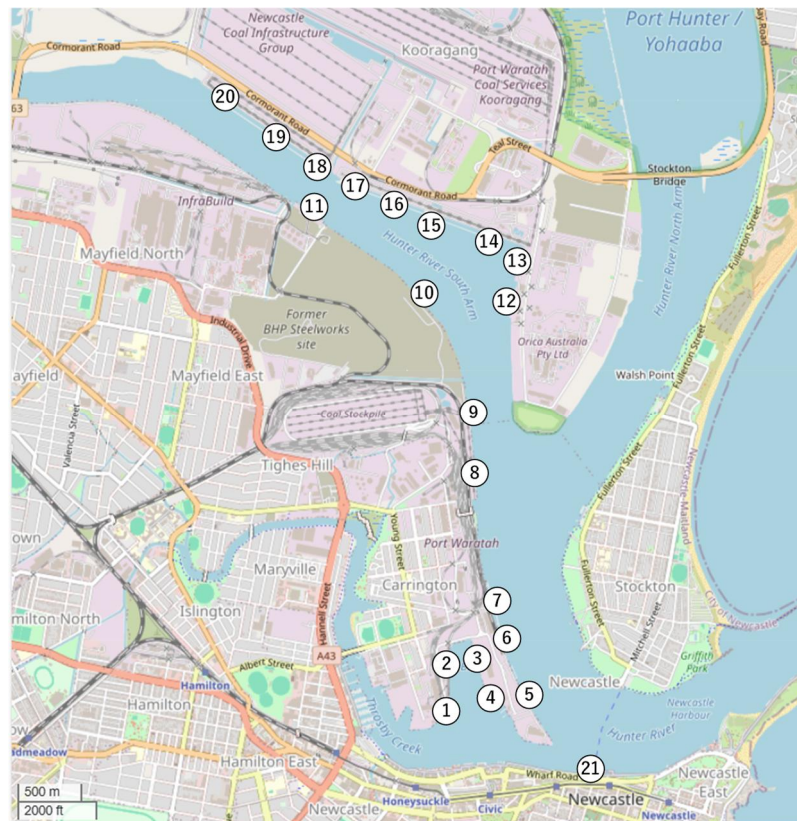


図 3-8 ニューカッスル港のバスの位置²⁸

<出所>OpenStreetMap 及び Port of Newcastle のバス情報より国土交通政策研究所作成。

²⁷ NSW Government, “State Environmental Planning Policy (Transport and Infrastructure) Amendment (Three Ports) 2022” .
URL: https://eplanningdprod.blob.core.windows.net/pdfmaps/SEPP_TIN_TPT_LES_003_20220516.pdf (2025年11月10日閲覧)

²⁸ Port of Newcastle, “Port of Newcastle” .
URL: <https://pon.com.au/> (2026年2月4日閲覧)

表 3-2 ニューカッスル港のバース一覧^{29,30}

No.	バース名	バース仕様		取扱貨物	利用形態 [※]
		水深	バース長		
1	West Basin 3	11.6m	265m	・穀物 ・オレンジ果汁	共用
2	West Basin 4	11.6m	265m	・機械類 ・工事中資材、 建設機械 ・一般貨物 ・コンテナ ・鉄道資材	共用
3	East Basin 1	9.7m	265m	・バルク ・一般貨物 ・コンテナ	専用 (Linx Cargo Care 社)
4	East Basin 2	9.7m	265m		
5	Channel Berth	9.7m	317m	・旅客船（クル ーズ船）、軍 用艦艇	共用
6	Dyke 1	12.8m	190m	・石油製品	共用
7	Dyke 2	12.8m	200m	・鋁業製品 ・穀物	共用
8	Dyke 4	16.5m	270m	・石炭	専用 (PWCS 社)
9	Dyke 5	16.5m	270m	・石炭	
10	Mayfield 4	12.8m	265m	・一般貨物 ・機械類 ・工事中資材、 建設機械 ・コンテナ	共用
11	Mayfield 7	14m	245m	・液体バルク ・石油製品 ・化学製品	専用 (Stolthaven 社、 Koppers Carbon Materials & Chemicals 社)
12	Kooragang 2	11.6m	215m	・バルク（固 体・液体）	共用
13	Kooragang 3	13.5m	245m	・バルク	共用
14	Kooragang 4	16.5m	300m	・石炭	専用 (PWCS 社)
15	Kooragang 5	16.5m	300m	・石炭	
16	Kooragang 6	16.5m	300m	・石炭	
17	Kooragang 7	16.5m	292m	・石炭	
18	Kooragang 8	16.5m	292m	・石炭	
19	Kooragang 9	16.5m	292m	・石炭	専用 (NCIG 社)
20	Kooragang 10	16.5m	292m	・石炭	
21 参 考	Queens Wharf 及び Stockton Wharf	-	-	・旅客（公共交 通機関として のフェリー）	公共管理 (Transport for NSW)

※：利用形態：共用→利用申請をしたユーザー（貨物を出荷する企業等）が利用可能／専用→単
独の事業者（Port of Newcastle Investments Proprietary Limited 社のサブリース先である石炭ターミナ
ル運営会社、石油会社等）が独占的に利用

時系列

2012年11月 - ニューサウスウェールズ州が「Ports Assets (Authorised Transactions) Act 2012」を施行し、ニューカッスル港の土地及び資産の民間セクターに対する長期リースが認められた
2013年11月 - リース契約者選定の入札プロセス開始³¹

²⁹ Port of Newcastle, "Port of Newcastle".

URL: <https://pon.com.au/> (2026年2月10日閲覧)

³⁰ Port of Newcastle, "Berth Information".

URL: <https://pon.com.au/wp-content/uploads/2025/07/2025-Berth-information.pdf> (2026年2月10日閲覧)

³¹ NSW Government, "MEDIA RELEASE - GREEN LIGHT FOR NEWCASTLE MAKEOVER – NSW GOVERNMENT TO PROCEED WITH LONG-TERM LEASE OF NEWCASTLE PORT".

	2014年4月 - 入札結果の公表、Port of Newcastle Investments Proprietary Limited 社設立 ³² 、ニューサウスウェールズ州と Port of Newcastle Investments Proprietary Limited 社との間で98年間のリース契約締結 2112年 - リース契約満了予定
O&M 事業スキーム	その他（リース契約）

(3) Carrington Coal Terminal 及び Kooragang Coal Terminal

本事例は、(1)でリースを受けた Port of Newcastle Investments Proprietary Limited 社から更に土地のリースを受けて運営を行うものである。O&M 事業スキームに当てはまるものはない。日本企業が事業実施主体に出資している。

プロジェクト名	Carrington Coal Terminal 及び Kooragang Coal Terminal	
分野	港湾	
位置図	(2) を参照。	
発注者	Port of Newcastle Investments Proprietary Limited 社	
事業規模	総収益 (2024年) : 423,889 千豪ドル ³³ 取扱貨物量 (石炭) : 145 百万トン/年 (容量) (2024年実績 100.8 百万トン、2ターミナルの合計) ³⁴	
事業実施主体	企業名	PWCS 社
	企業概要	オーストラリアの石炭メーカー及び日本の石炭輸入者を中心とする企業の出資により 1976 年に設立された合弁型の非上場企業 ³⁵ 。
	役割	リース契約の借り手 (運営権の取得) ³⁶ 、ターミナル開発計画の策定 ³⁷ 、ターミナル施設の運営 (受入れ、保管、ブレンド ³⁸ 、船積み等)、環境規制対応 (計画、モニタリング、州への報告等) ³⁹ 、コミュニティ、ステークホルダー対応 (情報開示、地域連携プログラムの計画・実施等) ⁴⁰ 。

URL: <https://www.budget.nsw.gov.au/sites/default/files/mediarelease/20131105---Media-Green-light-for-Newcastle-makeover-NSW-Government-to-proceed-longterm-lease-Newcastle-Port.pdf> (2026年2月5日閲覧)

³² Australia Check, “Port of Newcastle Investments Limited”.

URL: <https://www.australiacheck.com/nsw/port-of-newcastle-investments> (2025年11月12日閲覧)

³³ Port Waratah Coal Services, “Annual Financial Report 2024”, p.9.

URL: <https://pwcs.com.au/documents/PDFs-Documents/Annual-Reports/2024-Annual-Financial-Report.pdf> (2025年10月24日閲覧)

³⁴ Port Waratah Coal Services, “Sustainability Report 2024”, p.6, P.40.

URL: <https://pwcs.com.au/documents/PDFs-Documents/Sustainability-Reports/Port-Waratah-2024-Sustainability-Report.pdf#page=1> (2025年10月24日閲覧)

³⁵ Port Waratah Coal Services, “Sustainability Report 2024”, p.6.

URL: <https://pwcs.com.au/documents/PDFs-Documents/Sustainability-Reports/Port-Waratah-2024-Sustainability-Report.pdf#page=1> (2025年10月24日閲覧)

³⁶ Port Waratah Coal Services, “Annual Financial Report 2024”, p.30.

URL: <https://pwcs.com.au/documents/PDFs-Documents/Annual-Reports/2024-Annual-Financial-Report.pdf> (2025年10月24日閲覧)

³⁷ Port Waratah Coal Services, “Preparing Future”.

URL: <https://pwcs.com.au/case-studies/preparing-future> (2025年12月4日閲覧)

³⁸ ストックヤードに石炭を撒く際に、同じ場所に撒く石炭の量・種類を調整して石炭の品質管理を行う事をブレンドと表現しており、これは石炭を撒くためのスタッカーリクレーマーを操作する PWCS 社の業務範囲となる。

³⁹ Port Waratah Coal Services, “Compliance”.

URL: <https://pwcs.com.au/environment/compliance> (2025年12月4日閲覧)

⁴⁰ Port Waratah Coal Services, “Relationships”.

URL: <https://pwcs.com.au/community/relationships> (2025年12月4日閲覧)

主要参入 企業 1	企業名	Yancoal Australia Limited 社 (オーストラリア)
	企業概要 41,42	オーストラリアの石炭メーカー。親会社は株式の 62.26%を保有している中国の Yankuang Energy Group (山東能源集団)。
	役割	PWCS 社への出資 ⁴³ 。
主要参入 企業 2	企業名	Japan Coal Development Co.,Ltd.社 (石炭資源開発株式会社)
	企業概要	日本の電力会社及び発電関連企業 9 社 (北海道電力、東北電力、北陸電力、関西電力、中国電力、四国電力、九州電力、JERA 及び電源開発) の出資により設立された資源調達会社 ⁴⁴ 。
	役割	PWCS 社への出資 (1982 年に Kooragang Coal Loader Limited (KCL) 社に出資し、その後 1990 年に KCL 社が株式交換により PWCS 社に統合されたため、現在は PWCS 社の株主となっている。) ⁴⁵ 。
事業概要		<p>ニューカッスル港に 3 か所ある石炭積出専用ターミナルのうちの 2 か所 (Carrington Coal Terminal 及び Kooragang Coal Terminal) を、民間事業者である PWCS 社が、Port of Newcastle Investments Proprietary Limited 社とのリース契約 (サブリース) により土地を借り受けて運営している⁴⁶。ターミナルのリース期間は、2024 年時点の契約状況において、Carrington が 56 年間 (1976 年～2032 年)、Kooragang が 47 年間 (1984 年～2031 年) (いずれも複数回の契約延長あり。) となっている^{47,48}。Carrington 及び Kooragang ターミナルから出荷される石炭の最大の輸出先は、日本 (49%)、次いで中国 (30%) となっている⁴⁹。PWCS 社は、以下の施設の運営を行っている⁵⁰。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 石炭受け入れ施設：炭鉱から輸送される石炭を受け入れる陸上輸送ターミナルであり、貨物列車又は車両から石炭を受け取るダンプステーション、受け取った石炭をストックヤードに運搬するコンベヤー等の設備から成る。なお、炭鉱から本施設までの鉄道輸送は、Aurizon、Pacific National 等の鉄道事業者によって運営されている。 - スtockヤード：石炭を一時的に保管する屋外ヤード。スタッカー・リクレーマー (ヤードの長辺方向に沿って移動し石炭を供給・回収するための装置であり、石炭を適切な位置・分量に積み上げるためのスタッカーと、積み上がった石炭を回収するリクレーマーが一体となったもの。) といった装置により石炭の積み上げ、ブレンド及び回収を行う。 - 船積み設備：ストックヤードからコンベヤー経由で輸送船に石炭を積み込むための設備。コンベヤーシステム、船積みのためのシュート等で構成される。

⁴¹ Yancoal, “Fact Sheet”.

URL: https://www.yancoal.com.au/wp-content/uploads/2025/06/2025-Factsheet_ENGLISH.pdf (2025 年 10 月 27 日閲覧)

⁴² Mining Technology, “Yancoal spurns \$1.8bn takeover offer from China’s Yankuang”.

URL: <https://www.mining-technology.com/news/yancoal-rejects-offer-yankuang/> (2026 年 2 月 4 日閲覧)

⁴³ Yancoal, “Infrastructure Assets (ports)”.

URL: <https://www.yancoal.com.au/our-sites/infrastructure-assets/> (2025 年 10 月 24 日閲覧)

⁴⁴ 石炭資源開発株式会社, “会社概要”.

URL: <http://www.jcdt.jp/company/> (2025 年 10 月 27 日閲覧)

⁴⁵ 石炭資源開発株式会社, “事業概要”.

URL: <http://www.jcdt.jp/enterprise/> (2025 年 10 月 27 日閲覧)

⁴⁶ At The Coalface, “COAL EXPORTS SURPASS RECENT YEARS”.

URL: <https://thecoalface.net.au/coal-exports-surpass-recent-years/> (2025 年 10 月 27 日閲覧)

⁴⁷ Port Waratah Coal Services, “Our Terminals”.

URL: <https://pwcs.com.au/about/our-terminals> (2025 年 10 月 24 日閲覧)

⁴⁸ Port Waratah Coal Services, “Annual Financial Report 2024”, p.30.

URL: <https://pwcs.com.au/documents/PDFs-Documents/Annual-Reports/2024-Annual-Financial-Report.pdf> (2025 年 10 月 24 日閲覧)

⁴⁹ Port Waratah Coal Services, “Sustainability Report 2024”, p.43.

URL: <https://pwcs.com.au/documents/PDFs-Documents/Sustainability-Reports/Port-Waratah-2024-Sustainability-Report.pdf> (2025 年 10 月 24 日閲覧)

⁵⁰ Port Waratah Coal Services, “What we do”.

URL: <https://pwcs.com.au/about/what-we-do> (2026 年 1 月 19 日閲覧)

	<p>上記施設の運営に加え、ターミナル施設の改修・拡張等も実施している。</p>  <p>図 3-9 Carrington Coal Terminal 及び Kooragang Coal Terminal の位置</p> <p><出所>OpenStreetMap により国土交通政策研究所作成。</p>
<p>時系列</p>	<p>1976 年 5 月 - PWCS 社設立⁵¹</p> <p>1976 年 10 月 - PWCS 社が Carrington Coal Terminal の運営を開始⁵²</p> <p>1979 年 11 月 - ニューサウスウェールズ州は Coal Export Strategy Task Force の検討結果を受け、Kooragang 地区における新たな石炭ターミナルの建設を承認⁵³</p> <p>1981 年 1 月 - KCL 社設立（当時のターミナル運営事業者。BHP 社を筆頭とし、現地民間企業やニューサウスウェールズ州、日本企業（具体的な企業名は不明）が出資していた。）⁵⁴</p> <p>1984 年 5 月 - Kooragang Coal Terminal が最初の石炭を出荷⁵⁵</p> <p>1990 年 - PWCS 社が KCL 社を買収し、Kooragang Coal Terminal の運営権を完全に取得⁵⁶</p> <p>1999～2013 年 - PWCS 社による Kooragang Coal Terminal の拡張工事を実施⁵⁷</p> <p>2025～2028 年 - Kooragang Coal Terminal の船積み設備を更新・改修予定⁵⁸</p> <p>2031 年 - Kooragang Coal Terminal のリース契約終了予定</p> <p>2032 年 - Carrington Coal Terminal のリース契約終了予定</p>
<p>O&M 事業スキーム</p>	<p>その他（リース契約）</p>

⁵¹ Australia Companies Directory, “PORT WARATAH COAL SERVICES LTD”.
URL: <https://asic.hkcorporationsearch.com/companies/1363828/> (2026 年 2 月 5 日閲覧)

⁵² Port Waratah Coal Services, “Our Terminals”.
URL: <https://pwcs.com.au/about/our-terminals> (2025 年 10 月 27 日閲覧)

⁵³ Kooragang Coal Loader Limited, “Kooragang Coal Loader”, p.5.
URL: https://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/eis-pdf-records/EIS%201056_AB019734.pdf (2025 年 12 月 5 日閲覧)

⁵⁴ Kooragang Coal Loader Limited, “Kooragang Coal Loader”, p.5, p.16.
URL: https://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/eis-pdf-records/EIS%201056_AB019734.pdf (2025 年 12 月 5 日閲覧)

⁵⁵ Kooragang Coal Loader Limited, “Kooragang Coal Loader”, p.5.
URL: https://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/eis-pdf-records/EIS%201056_AB019734.pdf (2025 年 12 月 5 日閲覧)

⁵⁶ Port Waratah Coal Services, “Port Waratah Celebrates 40 Years of Operations at Kooragang Terminal”.
URL: <https://pwcs.com.au/news/port-waratah-celebrates-40-years-operations-kooragang-terminal> (2026 年 2 月 5 日閲覧)

⁵⁷ Bechtel, “Kooragang Expansion Projects”.
URL: <https://www.bechtel.com/projects/kooragang-expansion-projects/> (2025 年 10 月 27 日閲覧)

⁵⁸ The Coalface, “PORT WARTAH IN SHIP SHAPE”.
URL: <https://thecoalface.net.au/port-wartah-in-ship-shape/> (2026 年 2 月 5 日閲覧)

(4) NCIG Coal Export Terminal

本事例は、公共が管理・運営していた港湾の土地及び資産を民間にリースするものである。O&M事業スキームに当てはまるものはない。米国及びタイの企業が事業実施主体に出資している。

プロジェクト名	NCIG Coal Export Terminal	
分野	港湾	
位置図	(2)を参照。	
発注者	ニューサウスウェールズ州政府 (2008年の事業開始時時点 ⁵⁹)	
事業規模	総収益：非公表 取扱貨物量(石炭)：48.8百万トン/年 ⁶⁰ (2025年会計年度実績。取扱容量は66百万トン/年であり、79百万トン/年への拡張計画が2020年にニューサウスウェールズ州政府によって承認されている ⁶¹ 。)	
事業実施主体	企業名	NCIG社
	企業概要	オーストラリアの石炭メーカー及び国外の資源・エネルギー関連会社を中心とする民間企業の出資により設立された。NCIG Holdingsの100%子会社 ^{62,63} 。
	役割	ターミナル施設の運営(受け入れ、保管、船積み等)、ターミナル施設の拡張・改善に係る計画策定、建設 ^{64,65} 。
主要参入企業1	企業名	BHP社(オーストラリア)
	企業概要	オーストラリアを拠点とする世界的な総合鉱業企業。原料炭(コークス用炭)、銅、鉄鉱石、ニッケル等の生産を行っており、オーストラリアのほか北米及び中南米の鉱山に権益を有している ⁶⁶ 。
	役割	NCIG社への出資 ⁶⁷ (NCIG社のターミナルを使用する石炭輸出者でもある。)
主要参入企業2	企業名	Yancoal Australia Limited社(オーストラリア)
	企業概要	(3)を参照。
	役割	NCIG社への出資 ⁶⁸ (NCIG社のターミナルを使用する石炭輸出者でもある。)
	企業名	Peabody Energy Corporation社(米国)

⁵⁹ NCIGのターミナルがある場所は、2014年以降、Port of Newcastle Investments Proprietary Limited社のリース区域に含まれ、前出のPWCS社と同様にPort of Newcastle Investments Proprietary Limited社とサブリース契約の形態をとると考えられるが、この契約関係について明示的な情報は公開されていない。このため、本報告書においては、州政府とのリース契約として整理した。

⁶⁰ Newcastle Coal Infrastructure Group, “NCIG releases 2025 Sustainability Report”.
URL: <https://ncig.com.au/ncig-releases-2025-sustainability-report/> (2025年12月5日閲覧)

⁶¹ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Green Light Granted for Capacity Increase”.
URL: <https://ncig.com.au/green-light-granted-for-capacity-increase-2/> (2026年2月10日閲覧)

⁶² Newcastle Coal Infrastructure Group, “Who We Are”.
URL: <https://ncig.com.au/who-we-are/> (2026年1月15日閲覧)

⁶³ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Our Shareholders”.
URL: <https://ncig.com.au/who-we-are/our-shareholders/> (2026年1月15日閲覧)

⁶⁴ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Our Services”.
URL: <https://ncig.com.au/what-we-do/our-services/> (2026年1月15日閲覧)

⁶⁵ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Plant Optimisation”.
URL: <https://ncig.com.au/what-we-do/plant-optimisation/> (2026年1月15日閲覧)

⁶⁶ BHP, “Annual Report 2025”, p.6, p.10.
URL: https://www.bhp.com/-/media/documents/investors/annual-reports/2025/250819_bhpannualreport2025.pdf (2025年11月11日閲覧)

⁶⁷ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Our Shareholders”.
URL: <https://ncig.com.au/who-we-are/our-shareholders/> (2025年11月10日閲覧)

⁶⁸ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Our Shareholders”.
URL: <https://ncig.com.au/who-we-are/our-shareholders/> (2025年11月10日閲覧)

主要参入企業 3	企業概要	米国に本社を置く石炭メーカー。米国及びオーストラリアに炭鉱を有し、製鉄向け原料炭、発電用石炭等の生産を行っている ⁶⁹ 。
	役割	NCIG 社への出資（NCIG 社のターミナルを使用する石炭輸出者でもある。） ⁷⁰ 。
主要参入企業 4	企業名	Banpu Public Company Limited 社（タイ）
	企業概要	タイに本社を置く総合エネルギー企業。エネルギー資源（石炭及び天然ガス）の生産、火力発電、再生可能エネルギー発電、EV 等に関連する事業を展開している ^{71,72} 。
	役割	NCIG 社への出資（NCIG 社のターミナルを使用する石炭輸出者でもある。） ⁷³ 。
事業概要		<p>ニューカッスル港に 3 か所ある石炭積出専用ターミナルのうち 1 か所（NCIG Coal Terminal）を、民間事業者である NCIG 社がニューサウスウェールズ州政府とのリース契約により土地を借り受け（2008 年の事業開始時点⁷⁴）、運営している。ターミナルのリース期間は、2008 年の契約時点で 35 年間となっている⁷⁵。当該ターミナルからの石炭の最大の輸出先は、日本（38%）、次いで中国（27%）となっている⁷⁶。</p> <p>NCIG 社は、以下の施設の整備及び運営を行っている⁷⁷。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 陸上輸送：主に鉄道設備（ターミナル敷地内のループ線約 6km）、ダンプステーション、サンプルステーション（石炭の品質及びグレードを検査する設備）で構成される。 - スtockヤード：合計容量 4.5 百万トンの Stockヤードに対し、スタッカー・リクレーマー 4 基を備えている。 - 船積み設備：三つのバースに対し、Stockヤードからコンベヤーで輸送された石炭を輸送船に積載するためのシップローダー 2 基、サンプルステーション 2 か所を備えている。

⁶⁹ Peabody Energy, “2025 Sustainability Report”, pp5-6.

URL: https://www.peabodyenergy.com/Peabody/media/MediaLibrary/2025_Peabody_Sustainability_Report.pdf (2025 年 11 月 11 日閲覧)

⁷⁰ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Our Shareholders”.

URL: <https://ncig.com.au/who-we-are/our-shareholders/> (2025 年 11 月 10 日閲覧)

⁷¹ Banpu Public Company Limited, “Business Overview”.

URL: <https://www.banpu.com/about-banpu/business-overview/> (2025 年 11 月 11 日閲覧)

⁷² Banpu Public Company Limited, “Banpu Business”.

URL: <https://www.banpu.com/about-banpu/banpu-business/> (2025 年 11 月 11 日閲覧)

⁷³ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Our Shareholders”.

URL: <https://ncig.com.au/who-we-are/our-shareholders/> (2025 年 11 月 10 日閲覧)

⁷⁴ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Who We Are” .

URL: <https://ncig.com.au/who-we-are/> (2026 年 2 月 5 日閲覧)

⁷⁵ NSW Government, “ASSESSMENT REPORT - Section 75W Modification of Newcastle Coal Infrastructure Group Coal Export Terminal”, p.1.

URL: https://majorprojects.planningportal.nsw.gov.au/prweb/PRRestService/mp/01/getContent?AttachRef=MP06_0009-MOD-1%2120190813T065044.416%20GMT (2025 年 12 月 5 日閲覧)

⁷⁶ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Sustainability Report 2025”, p.14.

URL: <https://ncig.com.au/wp-content/uploads/2025/10/NCIG-Sustainability-Report-2025.pdf> (2025 年 11 月 12 日閲覧)

⁷⁷ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Our Services”.

URL: <https://ncig.com.au/what-we-do/our-services/> (2025 年 11 月 10 日閲覧)



図 3-10 NCIG Coal Export Terminal の位置
 <出所>OpenStreetMap により国土交通政策研究所作成。

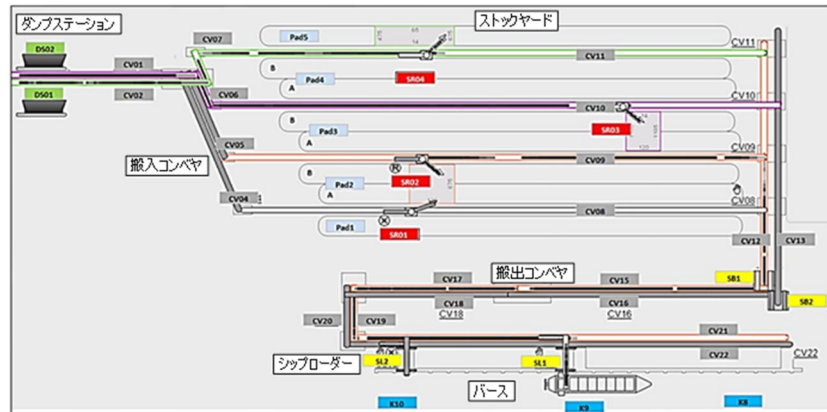


図 3-11 ターミナル設備概要図
 <出所>NCIG 社資料⁷⁸より国土交通政策研究所作成。

時系列	<p>2004 年 9 月 - ニューサウスウェールズ州政府が、石炭輸出能力の拡張を目的として Kooragang Island の空地利用に関する EOI (意向表明) を募集^{79,80}</p> <p>2005 年 8 月 - NCIG 社が選定事業者となる⁸¹</p> <p>2007 年 4 月 - 州政府が石炭輸出ターミナル建設に関する開発同意 (Development Consent) を付与⁸²</p> <p>2007 年 11 月 - ターミナル建設に向け Hunter River で浚渫工事を開始⁸³</p> <p>2008 年 1 月 - 州政府と NCIG 社が土地リース契約 (35 年間) を締結⁸⁴</p>
-----	---

⁷⁸ Newcastle Coal Infrastructure Group, “NCIG EXPORT COAL TERMINAL OPERATIONAL HANDBOOK”, p.37.
 URL: https://ncig.com.au/wp-content/uploads/2022/03/OPS.07.02-NCIG-CET-Operations-Handbook-Version-6_-FINAL.pdf (2025 年 11 月 10 日閲覧)

⁷⁹ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Who We Are” .
 URL: <https://ncig.com.au/who-we-are/> (2025 年 11 月 12 日閲覧)

⁸⁰ Boskalis, “Project Sheet - NCIG Berths 8 and 9 Dredging Project”.
 URL: https://boskalis.com/media/2rpbfqxp/australia_-_newcastle.pdf (2025 年 11 月 12 日閲覧)

⁸¹ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Who We Are” .
 URL: <https://ncig.com.au/who-we-are/> (2025 年 11 月 12 日閲覧)

⁸² Boskalis, “Project Sheet - NCIG Berths 8 and 9 Dredging Project”.
 URL: https://boskalis.com/media/2rpbfqxp/australia_-_newcastle.pdf (2025 年 11 月 12 日閲覧)

⁸³ Boskalis, “Project Sheet - NCIG Berths 8 and 9 Dredging Project”.
 URL: https://boskalis.com/media/2rpbfqxp/australia_-_newcastle.pdf (2025 年 11 月 12 日閲覧)

⁸⁴ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Who We Are” .
 URL: <https://ncig.com.au/who-we-are/> (2025 年 11 月 12 日閲覧)

	2008年2月 - ターミナル建設 (Stage1) 開始 ⁸⁵ 2010年5月 - Stage1 工事完了・操業開始 (輸出能力 30 百万トン/年) ⁸⁶ 2010年～2012年 - Stage 2AA 工事 (設備追加・拡張) により輸出能力を 53 百万トン/年に拡張 ⁸⁷ 2011年～2014年 - Stage 2F 工事 (設備追加・拡張) により輸出能力を 66 百万トン/年に拡張 ⁸⁸ 2020年 - 輸出能力 79 百万トン/年までの拡張計画が州によって承認され る ⁸⁹
O&M 事業スキーム	その他 (リース契約)

(5) 石炭資源開発株式会社へのインタビュー調査結果

(1) の PWCS 社への出資を行っている石炭資源開発株式会社に対し、2025 年 12 月 4 日にインタビューしたところ、出資の経緯及び利点は、以下のとおりであった。同社は、1980 年(昭和 55 年)に設立され、海外における石炭資源の調査、探鉱、開発、輸入及び販売、石炭の輸送並びに流通基地の設置及び運営、それらに付帯関連する一切の事業を行っている⁹⁰。

① 出資の経緯

1976 年 (昭和 52 年) にオーストラリアの Coal & Allied Industries Limited 社が主導して PWCS 社を設立し、第 2 ロード⁹¹まで操業されていた。1981 年 (昭和 56 年) にニューサウスウェールズ州がニューカッスル港からの船腹の需要増に対応するため、第 3 ロードの建設と運営のための新会社の設立の構想を発表し、オーストラリア国内の石炭会社及び海外の石炭の買い主に対し新会社への参加を呼びかけた。同年 6 月に第 3 ロードの建設と新会社の運営を目的として、ニューサウスウェールズ州政府及び BHP 社が主導で KCL 社 (現在 PWCS 社が運営する二つのターミナル (Carrington Coal Terminal、Kooragang Coal Terminal) のうちの一つを運営していた会社) を設立。これに対し、日本の電力会社、鉄鋼会社及びセメント会社が今後の需要増大を踏まえて協議し、原則として参加意思がある旨をニューサウスウェールズ州政府に回答した。これを踏まえ、電力業界として 1982 年 (昭和 57 年) に海外炭問題懇談会で、経営参加を前提に電力会社各社が出資している石炭資源開発株式会社が KCL 社に出資することを決定した。

② 出資の利点

PWCS 社の株主になっている理由は、電力の安定供給に資するコールチェーンの確立の一環であり、株主となることで、運用のノウハウを得ること及び運航状況等といった情報を早期に得ることができる。

⁸⁵ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Who We Are” .

URL: <https://ncig.com.au/who-we-are/> (2025 年 11 月 12 日閲覧)

⁸⁶ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Who We Are” .

URL: <https://ncig.com.au/who-we-are/> (2025 年 11 月 12 日閲覧)

⁸⁷ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Who We Are” .

URL: <https://ncig.com.au/who-we-are/> (2025 年 11 月 12 日閲覧)

⁸⁸ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Who We Are” .

URL: <https://ncig.com.au/who-we-are/> (2025 年 11 月 12 日閲覧)

⁸⁹ Newcastle Coal Infrastructure Group, “Who We Are” .

URL: <https://ncig.com.au/who-we-are/> (2025 年 11 月 12 日閲覧)

⁹⁰ 石炭資源開発株式会社, “会社概要” .

URL: <http://www.jcdt.jp/company/> (2025 年 10 月 27 日閲覧)

⁹¹ 取扱物の船内への積付けする大型船積機。

第4節 都市開発分野

第1項 クアラルンプール（マレーシア）

（1）クアラルンプール（マレーシア）における政策動向

都市開発分野に関連した、クアラルンプールにおける官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向を示す。

都市開発分野に関する都市課題・ニーズ ¹
人口増加・高齢化・世帯規模縮小 土地利用の逼迫・未開発地の減少 交通渋滞・自家用車依存・環境負荷 住宅価格の高騰・住民の生活コスト増大 インフラ老朽化・再開発の必要性
官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向
1. 上位施策・方針 マレーシア政府は、2024年に「Public Private Partnership Master Plan 2030」（PIKAS2030）を発表し、PPPに関する取組強化を掲げている。具体的には、同計画にて2030年までに約2.7兆円（780億リンギット）の民間投資、約2.8兆円（820億リンギット）のGDPへの寄与、90万人の雇用創出を目標とし、良好なガバナンスと透明性を重視し、国民全体が恩恵を受けるPPPを目指すとしている ² 。同計画で掲げられている四つの重点政策は以下の通り ³ 。 「Private Sector Driven」（民間主導） 主に資金調達、運営、インセンティブの仕組み、ステークホルダーの関与などを重視し、民間セクターとの連携を強化する。 「Quality Services Delivery」（質の高いサービス提供） 医療、教育、インフラなどの分野にて、公共サービスの運営・保守・ガバナンスを強化し、エンドユーザーへのサービス品質の向上を目指す。 「Innovation and Efficiency」（イノベーションと効率性） インフラや公共サービスの提供において、イノベーションや効率性を促進し、コスト効率やバリュー・フォー・マネーの実現を重視する。 「National Benefits」（国家的利益） 経済成長、社会福祉、投資誘致及び生活水準向上等、国全体の発展や国民への恩恵を最大化する。
2. 官民連携事業の推進体制⁴ 現在マレーシアでは、省庁、政府機関、連邦法定機関、州政府、州法定機関、又は民間事業者等が立案する大規模かつ長期間のPPP事業の評価・調整・交渉をマレーシア首相府PPP室（Prime Minister's Department Public Private Partnership Unit マレー語名：Unit Kerjasama Awam Swasta: UKAS）が一元的に担う、Single Window体制が敷かれている。 首相府PPP室では、プロジェクトごとに運営委員会（Project Steering Committee）が設置され、プロジェクトの計画・評価・調整・交渉が行われる。運営委員会の提案はPPP委員会により審議・承認が行われ、大型プロジェクトや政策的判断が必要な場合にはより上位のHigh Level PPP委員会が審議・承認を行う。最終的な審議・承認は内閣が行う。プロジェクトの監視は、首相府PPP室とは別個の、各省庁や関係機関の代表者からなるプロジェクト監視委員会（Project Monitoring Committee）が行う。

¹ クアラルンプール市（2023）「Kuala Lumpur Structure Plan 2040」, p.31 p.33-34 p.119 p.224. <https://ppkl.dbkl.gov.my/en/pskl2040/#dokumendigitalpskl2040>

² マレーシア首相府PPP室（2024）「Public-Private Partnership Master Plan 2030」, p.7. <https://www.ukas.gov.my/>

³ マレーシア首相府PPP室（2024）「Public-Private Partnership Master Plan 2030」, p.7.

⁴ マレーシア首相府PPP室（2024）「Public-Private Partnership Master Plan 2030」, pp.34-36.

〈参考〉

Single Window 体制⁵

首相府 PPP 室は、2024 年に発表した PIKAS2030 にて、PPP 事業の計画・承認プロセスを効率化するための、Single Window 体制の構築を掲げている。首相府 PPP 室の設立以前のマレーシア政府による PPP 関連の業務は複数の部署に分散しており、予算管理や調整に重複や遅延が生じていた。これを解消するため、同組織は PPP 政策の策定、プロジェクト評価、契約ガイドラインの整備を一気通貫で行い、官民双方のリスク分担を明確化する仕組みを構築している。

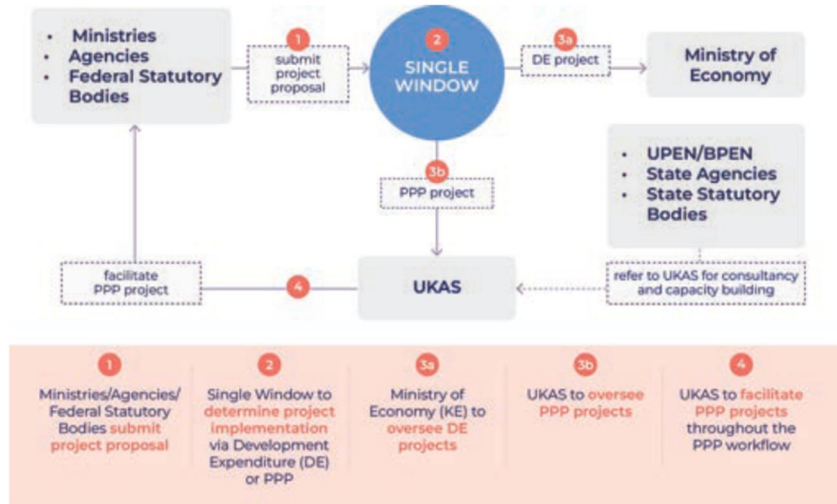


図 3-12 首相府 PPP 室(UKAS)による Single Window 体制
 <出所>首相府 PPP 室提供資料

PPP 事業の定義と実績

首相府 PPP 室は、PIKAS 2030 において、PPP の条件を①最低事業規模約 17 億円(5 千万リンギット)以上、②契約期間 7 年間以上と定義している。このため、小規模な PPP 事業は、事業者自ら関係者等と調整等を行う必要がある。また、PPP 事業の分類は以下の通り大きくコンセッション、民営化、その他の三つに分かれている。

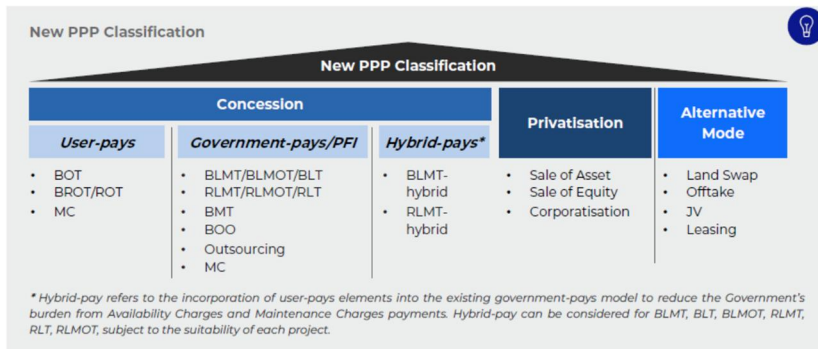


図 3-13 PPP 事業の類型
 <出所>首相府 PPP 室提供資料

2009 年の首相府 PPP 室設立から 2023 年までで、首相府 PPP 室による PPP 事業は累計で 175 件、GDP 貢献額は約 1,700 億円 (505 億リンギット)と推計されている (図 3-14)。分野別の内訳は図 3-15 のとおりであり、医療、教育、軍事などの政府系の施設に係るものが多い。

⁵ マレーシア首相府 PPP 室へのインタビュー結果に基づく。(2025 年 12 月 2 日実施)

	Sector	Number of Projects	Percentage (%)
Since the establishment of UKAS in 2009 until 2023, a total of 175 PPP projects have been implemented	Government Services	86	49.2
	Transportation & Storage and Information & Communications	51	29.1
	Finance & Insurance and Real Estate & Business Services	18	10.3
	Utilities	10	5.7
	Other Services	6	3.4
	Agriculture	4	2.3

Economic Contribution of PPP Projects In Malaysia

SECTOR	Economic Contribution to GDP (RM billion)			Employment Creation (Number of Jobs)		
	Total	Direct	Spillover	Total	Direct	Spillover
Transportation & Storage and Information & Communications	22.6	6.5	16.1	279,544	153,142	126,402
Government Services	18.6	6.5	12.1	289,536	168,477	121,059
Finance & Insurance and Real Estate & Business Services	7.3	2.3	5.0	109,401	64,201	45,200
Agriculture	1.5	0.6	0.9	11,270	3,751	7,519
Utilities	0.5	0.1	0.4	6,310	3,554	2,756
TOTAL	50.5	16.0	34.5	696,061	393,125	302,936

Source: UKAS

Note: The economic contribution of PPP projects can be categorised into direct impact and spillover impact. Direct impact refers to the economic contribution generated from initial injection of Capital Expenditure (CAPEX) and Operating Expenditure (OPEX). Spillover impact refers to the economic contribution generated from additional spending from related industries within the value chain as well as additional household consumption.

図 3-14 2009 年-2023 年の PPP 事業の実施数(上)と経済効果(下)
 <出所>首相府 PPP 室提供資料

Sector	PPP Projects
Government Services	<ul style="list-style-type: none"> Higher education institutes Healthcare facilities Student residential colleges Pharmaceutical products, medicines & vaccines Military facilities
Transportation & Storage and Information & Communications	<ul style="list-style-type: none"> Highways Federal roads Seaports Airports Bridges Logistics terminals and facilities ICT development
Finance & Insurance and Real Estate & Business Services	<ul style="list-style-type: none"> Government buildings Real estate
Utilities	<ul style="list-style-type: none"> Sewerage management Waste management Power plants Renewable energy
Other Services	<ul style="list-style-type: none"> Sport complexes Convention centres Tourism infrastructure Science & Technology
Agriculture	<ul style="list-style-type: none"> Fisheries complexes Abattoirs Smart agriculture

図 3-15 セクターの詳細
 <出所>首相府 PPP 室提供資料

3. 外国企業誘致の推進施策⁶

マレーシア政府は 2024 年 4 月、スタートアップやベンチャーキャピタル（以下「VC」という。）の育成に関する行動計画「KL20 アクションペーパー」を発表し、同計画では、約 350 億円(10 億リンギット)のベンチャー投資基金の設立、2030 年までの約 260 億円(7.5 億リンギット)のベンチャー投資、スタートアップ企業 2,500~3,000 社の設立を目指すとしている。また同計画では、実績のある国外 VC への支援施策として、会社登録期間の短縮、就労パスの取得支援なども施策が盛り込まれ、外国企業の誘致が推進されている。

官民連携事業に関しては、首相府 PPP 室⁷によれば、外国資本参加率が一般的に 25%に制限されているものの、先端技術やマレーシアにない専門知識が関わるプロジェクトでは、例外的に上限が 49%に引き上げられる。引き上げが認められる分野の例としては、廃棄物発電や衛星関連分野が挙げられる。

⁶ JETRO, 2024 年 4 月 25 日ビジネス短信, スタートアップ育成に向け「KL20 アクションペーパー」始動、新規ビザ創設も。
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2024/04/9ae69a5a2cace4ea.html> (2026 年 6 月 8 日閲覧)

⁷ マレーシア首相府 PPP 室へのインタビュー結果に基づく。(2025 年 12 月 2 日実施)

(2) KL Sentral

本事例は、マレーシアの都市開発プロジェクトであり、O&M 事業スキームは「コンセッション方式」である。コンセッションの契約は特別目的事業体（SPV）である KL セントラル株式会社⁸；Kuala Lumpur Sentral Sendirian Berhad（マレーシア）が担っている。本事例は、外国企業が参入していないプロジェクトであるが、同国において規模の大きい官民連携事業であることから、調査の対象とした。

プロジェクト名	KL セントラル駅（KL Sentral）開発プロジェクト	
分野	都市開発	
位置図	<p style="text-align: center;">図 3-16 KL セントラル駅の位置 <出所>OpenStreetMap により国土交通政策研究所作成</p>	
発注者	マレーシア連邦政府	
事業規模	約 3,500 億円以上 (10 億リングギット) ⁹	
事業実施 主体	企業名	KL セントラル株式会社（マレーシア）
	企業概要	都市開発
	役割	下記 3 社による SPV であり、コンセッション契約者 ¹⁰
主要参入 企業 1	企業名	Malaysian Resources Corporation Berhad (MRCB) 社（マレーシア）
	企業概要	マレーシア国内の大手不動産都市開発、総合建設会社 ¹¹
	役割	リードデベロッパー
主要参入	企業名	マレー鉄道公社；Keretapi Tanah Melayu Berhad（マレーシア）

⁸ マレーシアにおいて、株式有限責任会社は、公開会社の場合「Berhad : BHD.」、非公開会社の場合は「Sendirian Berhad : SDN. BHD.」を社名に付す。(参考：JETRO, 外国企業の会社設立手続き・必要書類, https://www.jetro.go.jp/world/asia/my/invest_09.html)

⁹ The Star, KL Sentral Station redevelopment project to commence year-end – Loke. https://www.thestar.com.my/business/business-news/2024/05/10/kl-sentral-station-redevelopment-project-to-commence-year-end---loke#goog_rewarded (2025 年 10 月 9 日閲覧)

¹⁰ MRCB, About us, http://www.klsentral.com.my/AUS_CorpInfo.aspx (2026 年 6 月 8 日閲覧)

¹¹ MRCB, About us, <https://mrcb.com.my/corporate-profile/about-us.html> (2026 年 6 月 8 日閲覧)

企業 2	企業概要	マレーシア政府が保有する鉄道事業者 ¹²
	役割	KL セントラル駅土地提供者
主要参入 企業 3	企業名	Syarikat Pembinaan Redzai Sendirian Berhad 社 (マレーシア)
	企業概要	投資持株会社 ¹³
	役割	不明
事業概要		<p>1997 年、マレーシア企業三社が出資する SPV である KL セントラル(株)がマレーシア政府より KL セントラル駅の建設及び周辺地域 29ha の開発をコンセッション契約で請け負った開発プロジェクト¹⁴であり、2001 年に KL セントラル駅が開業した。2010 年には MRCB 社が他の出資者から KL セントラル(株)の株式を買いとり、2025 年時点で駅の運営は実質的に MRCB 社が担っている。</p> <p>2023 年には、MRCB 社が提案した KL セントラル再開発計画が内閣で承認され、MRCB 社が資金調達を行う方式でプロジェクトが進行中である^{15,16}</p>
時系列		<p>1997 年 – KL セントラル(株)–政府間のコンセッション契約締結¹⁷</p> <p>2001 年 – KL セントラル駅が開業。旧クアラルンプール駅から鉄道サービスが移管¹⁸</p> <p>2004 年 – ヒルトンほか国際ホテルが KL セントラル駅付近に開業¹⁹</p> <p>2010 年 – MRCB 社が KL セントラル(株)の全株式を取得</p> <p>2023 年 – MRCB 社が提案した KL セントラル駅再開発計画が内閣で承認</p>
O&M 事業スキーム		コンセッション方式

¹² MRCB, About us, http://www.klsentral.com.my/AUS_CorpInfo.aspx (2026 年 6 月 8 日閲覧)

¹³ cots, "PEMBINAAN REDZAI SDN BHD (Malaysia)", https://businessreport.ctoscredit.com.my/oneoffreport_api/single-report/malaysia-company/0143419T/PEMBINAAN-REDZAI-SDN-BHD (2026 年 2 月 2 日閲覧) ,

¹⁴ MRCB, About us, <http://www.klsentral.com.my/Overview.aspx> (2026 年 6 月 8 日閲覧)

¹⁵ Lowyat.net, "Cabinet Approves Plan To Rebuild KL Sentral". <https://www.lowyat.net/2023/304602/cabinet-approves-kl-sentral-rebuild/> (2025 年 10 月 9 日閲覧)

¹⁶ The Edge, "Cover Story: Why MRCB was the choice for KL Sentral redevelopment". <https://theedgemalaysia.com/node/737977> (2025 年 10 月 9 日閲覧)

¹⁷ MRCB, About us, 同上 (2025 年 10 月 9 日閲覧)

¹⁸ KL セントラル(株), The KL Sentral Building & Milestone. <https://www.klsentral.info/kl-sentral-building-architecture-milestone/> (2026 年 6 月 8 日閲覧)

¹⁹ KL Sentral, "The KL Sentral Building & Milestone", 同上 (2026 年 6 月 9 日閲覧)

〈現地調査結果²⁰〉

本事例は、マレー鉄道公社の駅舎開発を契機として始動したプロジェクトである。

KL セントラル駅が所在する土地はもともと、マレー鉄道公社の車両基地としてマレーシア運輸省が保有していたが、マレーシア政府が 1997 年に現 KL セントラル駅の駅舎建設と周辺開発を、MRCB 社を含むマレーシア国内企業三社の SPV である KL セントラル(株)にコンセッション契約にて委託し、2001 年に KL セントラル駅が開業した。当初の KL セントラル(株)ー政府間のコンセッション契約は 1997 年から 15 年間であり、15 年間の経過後は毎年契約を更新している。2010 年には MRCB 社が KL セントラル(株)の全株式を取得し、2025 年現在、駅の所有者はマレーシア運輸省であるが、清掃、メンテナンス、警備等の駅の運営は MRCB 社が行っている。

2025 年現在、KL セントラル(株)の全株式を所有する MRCB 社は、駅利用者増加を背景に、PPP 方式にて KL セントラル駅の再開発を目指している。再開発計画は既に 2023 年に内閣からの承認を得ており、2025 年現在は契約の最終調整を行っている段階である。再開発は、資金調達と駅舎改築を MRCB 社が担い、その代替として駅舎の空中権(区分地上権)を MRCB 社が取得、駅舎上部の商業施設開発を行う構想である。このような方式がとられた理由について MRCB 社は、政府の駅舎改築のための資金が不足していたため、としている。

再開発が予定されている KL セントラル駅であるが、法制度と技術面が課題としてあげられる。

法制度について、マレーシアでは空中権に関する法令が未整備であり、再開発に際する首相府 PPP 室と MRCB 社の開発スキームの調整に時間を要している。また、既存の駅舎の上部に新しくデッキを建設し、さらにその上に複数のビルを建設する予定であることから技術的な難易度が高い。MRCB 社は、再開発時に既存の鉄道運行に一切の支障をきたさないようマレーシア政府より指示されており、駅に乗り入れる九つの路線及び各事業者との綿密な連携が必要となる。

MRCB 社へのインタビューでは、日本企業に対する資金面での協力のほか、技術面ではコンサルティング、建設、施設維持管理・運営での協力を期待する声があげられた。特に日本で見られるような地下開発はマレーシアでは事例が乏しく、豊富な経験を有する日本企業のサポートを得たいとのことであった。ただ一方でインタビューによれば、同国では現在中国系建設企業の進出が進んでいるとのことであった。中国系建設企業は同国の金融機関と連携し、低金利かつ支払時期を後倒しとする融資スキームを提供しているという。



図 3-17 KL セントラル駅の一部のショッピングモール(左)と駅中央コンコース(右)

²⁰ 以下、MRCB 社へのインタビュー結果に基づく。(2025 年 12 月実施)

第2項 シドニー（オーストラリア）

（1）シドニー（オーストラリア）における政策動向

都市開発分野に関連した、シドニーにおける官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向を示す。

都市開発分野に関する都市課題・ニーズ
人口増加に伴う住宅の不足 住みよい街に向けた交通を含むインフラ環境の整備
官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向
1. 上位施策・方針 シドニーの都市開発に関わる取組みは、シドニーが属するニューサウスウェールズ州政府が 2018 年に策定した、シドニー都市圏の開発計画「Greater Sydney Region Plan」 ²¹ 等により推進されている。同計画では、増加傾向にある人口と変化するニーズに対応するため、シドニー大都市圏を「Western Parkland City」「Central River City」「Eastern Harbour City」の三つに変革する三都市化構想を掲げ、住居から仕事、インフラ、サービスを 30 分圏内に配置することで、シドニー全体の成長の恩恵を市民に均等分配し、住みやすい都市環境を提供することを目指している。またその実現に向けて同計画では、10 の開発方向性として「インフラに支えられた都市」「協力的な都市」「人々のための都市」「住宅の選択肢がある都市」「素晴らしい場所を提供する都市」「アクセス性が良い都市」「都市のための仕事とスキル」「風景の中の都市」「効率的な都市」「回復力のある都市」を掲げている ²² 。 そのほか、現在進行中のシドニー周辺での大規模都市開発プロジェクトとしては、西シドニー空港都市（Western Sydney Aerotropolis）の開発計画があげられる。州政府は、2026 年の西シドニー国際空港（Western Sydney International (Nancy-Bird Walton) Airport）の開港に際して、空港周辺に新たな雇用を創出し、航空宇宙、防衛、製造、ヘルスケア、貨物物流、アグリビジネス、教育、研究分野にわたる高度職のハブ機能となる都市を整備するとしている ²³
2. 官民連携事業の推進体制 「3 章第 2 節第 2 項 都市交通分野」・「シドニー」の同項を参照
3. 外国企業誘致の推進施策 オーストラリア全般に関する記載は、「3 章第 2 節第 2 項 都市交通分野」・「シドニー」の同項を参照のこと。うち都市開発分野については、例えば上述の西シドニー空港都市の開発に際して、空港都市への企業誘致を推進し、投資を呼び掛けている ²⁴ 。

²¹ ニューサウスウェールズ州政府（2018）「GREATER SYDNEY REGION PLAN: A Metropolis of Three Cities – connecting people」. <https://www.planning.nsw.gov.au/plans-for-your-area/a-metropolis-of-three-cities>

²² ニューサウスウェールズ州政府（2018）「GREATER SYDNEY REGION PLAN: A Metropolis of Three Cities – connecting people」, p.6, 22-23, 32, 46, 78, 84

²³ ニューサウスウェールズ州政府, Western Sydney Aerotropolis, <https://www.planning.nsw.gov.au/plans-for-your-area/priority-growth-areas-and-precincts/western-sydney-aerotropolis>（2025 年 10 月 15 日閲覧）

²⁴ JETRO, 外資に関する奨励 – オーストラリア, https://www.jetro.go.jp/world/oceania/au/invest_03.html（2025 年 10 月 15 日閲覧）

(2) Gadigal Station

本事例は、シドニー市内で地下鉄駅の新設と周辺の統合開発を行うプロジェクトであり、O&M 事業スキームにあてはまるものはない。事業実施主体のコンソーシアムにはカナダ企業が参入している。

プロジェクト名		ガディガル駅(Gadigal Station) 開発プロジェクト
分野		都市開発
位置図		 <p>図 3-18 ガディガル駅の位置 <出所>OpenStreetMap により国土交通政策研究所作成。</p>
発注者		シドニーメトロ ; Sydney Metro (ニューサウスウェールズ州政府機関 ²⁵)
事業規模		約 440 億円 (4.63 億豪ドル) ²⁶
事業実施主体	企業名	Oxford Properties 社, CPB Contractors 社 , Grocon 社
	企業概要	ガディガル駅の建設及び駅上の開発を行う企業コンソーシアム ²⁷
	役割	駅及び上部開発の計画策定、施工、運用
主要参入企業 1	企業名	Oxford Properties 社 (カナダ)
	企業概要 ²⁸	不動産投資、開発、管理を行うグローバル企業
	役割	リードデベロッパー
主要参入企業 2	企業名	CPB Contractors 社 (オーストラリア)
	企業概要	オーストラリア及びニュージーランドにおけるインフラ工事を実施する総合建設会社 ²⁹

²⁵ ニューサウスウェールズ州政府, Sydney Metro Information Guide, <https://www.sydneymetro.info/access-information>. (2026 年 5 月 18 日閲覧)

²⁶ Australia New Zealand Infrastructure Pipeline, “Sydney Metro - City and Southwest - Pitt Street Station”.<https://infrastructurepipeline.org/project/sydney-metro-city-and-southwest-pitt-street-station> (2025 年 10 月 7 日閲覧)

²⁷ Australia New Zealand Infrastructure Pipeline, “Sydney Metro - City and Southwest - Pitt Street Station”. <https://infrastructurepipeline.org/project/sydney-metro-city-and-southwest-pitt-street-station> (2025 年 9 月 25 日閲覧)

²⁸ Oxford Properties, “Global Sustainability Report 2025”, p.3. https://dam.oxfordproperties.com/m/376bdbfbf3c6f9ca/original/OP_Global-Sustainability-Report_2025_EN_Final.pdf (2025 年 9 月 26 日閲覧)

²⁹ CPB Contractors, “About Us”, <https://www.cpbcon.com.au/about-us> (2025 年 9 月 29 日閲覧)

	役割	駅及びビルの施工
主要参入企業 3	企業名	Grocon 社 (オーストラリア)
	企業概要	民間開発、住宅用不動産も扱う総合建設会社
	役割	コンソーシアムの組成、初期段階の入札対応
事業概要	<p>本プロジェクトは、シドニー中心部における駅上部開発を含んだ地下鉄駅の新設事業である。事業の実施主体は、カナダに本社をおくグローバル不動産会社である Oxford Properties 社と、現地の建設会社である CPB Contractors 社、Grocon 社の 3 社によるコンソーシアムであり、地下鉄駅と駅上部の二棟の高層ビルの統合開発業務を行った³⁰。駅上開発のための空中権は約 350 億円 (3.69 億豪ドル) だった³¹。新駅のガディガル駅は 2021 年に着工し、2024 年に開業した。</p> <p>現在、ガディガル駅の上部には 39 階建ての賃貸住宅である Indi Sydney、地上 39 階地下 5 階建の商業施設とオフィスからなる複合ビル Parkline Place が建設されている。うち Parkline Place の建設には、上記のコンソーシアムのほか、現地不動産会社 Investa Office Management Holdings Proprietary Limited 社や、三菱地所株式会社が参入している^{32,33}</p>	
時系列	<p>2018 年 - 関心表明 (EOI) の提出³⁴</p> <p>2019 年 - 契約締結、開発に向けた Stage1 コンセプトを州計画環境局が承認³⁵</p> <p>2021 年 - 建設開始³⁶</p> <p>2024 年 - Indi Sydney が開業³⁷</p> <p>2025 年 - Parkline Place が開業³⁸</p>	
O&M 事業スキーム	その他 (駅一体開発)	

³⁰ Oxford Properties, “Oxford Properties to develop 65,000 SM mixed use project over new Pitt Street Metro Station”. <https://www.oxfordproperties.com/news/oxford-properties-to-develop-65000-sm-mixed-use-project-over-new-pitt-street-metro-station> (2025 年 9 月 30 日閲覧)

³¹ Australia New Zealand Infrastructure Pipeline, “Sydney Metro -City and Southwest -Pitt Street Station”. <https://infrastructurepipeline.org/project/sydney-metro-city-and-southwest-pitt-street-station> (2025 年 10 月 7 日閲覧)

³² Investa, “Investa and Oxford celebrate opening of flagship Indi Sydney BTR asset”. <https://www.investa.com.au/news/indi-sydney-launches> (2025 年 9 月 29 日閲覧)

³³ 三菱地所株式会社, オーストラリア・シドニーCBD 新メトロ駅に直結 「Parkline Place」開業. https://www.mec.co.jp/news/detail/2025/03/05_mec250305_parkline_place (2026 年 6 月 8 日閲覧)

³⁴ Australia New Zealand Infrastructure Pipeline, “Sydney Metro - City and Southwest - Pitt Street Station”. <https://infrastructurepipeline.org/project/sydney-metro-city-and-southwest-pitt-street-station> (2025 年 9 月 25 日閲覧)

³⁵ シドニーメトロ, “Integrated station development”. <https://www.sydneymetro.info/integrated-station-development> (2025 年 9 月 25 日閲覧)

³⁶ Australia New Zealand Infrastructure Pipeline, Sydney Metro -City and Southwest -Pitt Street Station. URL : 同上 (2025 年 9 月 25 日閲覧)

³⁷ Investa, “Investa and Oxford celebrate opening of flagship Indi Sydney BTR asset”. <https://www.investa.com.au/news/indi-sydney-launches> (2025 年 9 月 25 日閲覧)

³⁸ 三菱地所, “オーストラリア・シドニーCBD 新メトロ駅に直結 「Parkline Place」開業”. https://www.mec.co.jp/news/detail/2025/03/05_mec250305_parkline_place (2025 年 9 月 25 日閲覧)

〈現地調査結果〉

現地調査では、ガディガル駅と一体的に開発された Parkline Place と Indi Sydney の現地視察を行ったほか、駅新設事業の発注者であるシドニーメトロと、事業に参画している現地企業に対してインタビュー³⁹を行った。現地写真を図 3-19 に、それぞれの位置関係を図 3-20 及び図 3-21 に示す。



図 3-19 ガディガル駅周辺の現地写真
(左からガディガル駅、Parkline Place、Indi Sydney、Indi Sydney 内観)

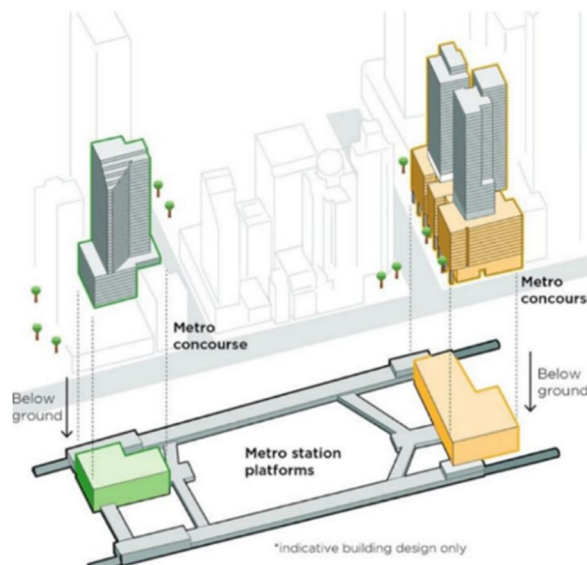


図 3-20 ガディガル駅と上部建物の関係図
〈出所〉シドニーメトロ提供資料から抜粋



図 3-21 Parkline Place の構造
〈出所〉Investa 社提供資料抜粋

³⁹ インタビュー調査は、2025年11月にシドニーメトロと Investa Office Management Holdings Proprietary Limited 社に対して行った。

以下、インタビュー調査をもとにした本プロジェクトの概要と課題について述べる。

プロジェクトの概要と契約形態

本プロジェクトでは、地下鉄駅と駅上部が一体的に開発され、現地では周辺統合開発 (Integrated Station and precinct Development: ISD)⁴⁰ と呼称される開発方式がとられている。ISD のイメージを図 3-22 に示す。シドニーメトロは現在、2026 年の西シドニー国際空港の開業予定に合わせて、新路線の敷設や新駅設置が進めているが、2019 年に開通した新路線では、四駅⁴¹で同様の開発方式がとられた。

本プロジェクトの契約関係を図 3-23 に示す。シドニーメトロは、駅の建設事業に係る契約と、上部の開発事業に係る PDA (Project Development Agreement) と呼ばれる契約、及びそれら二つの契約を円滑に遂行するためのマスター契約 (Master Interface Deed) をコンソーシアムと締結している。マスター契約は、上部開発を可能にするために必要な工事の設計や、現場へのアクセス等が含まれており、この契約により駅舎工事から駅上部開発への移行を円滑に行うことができる。

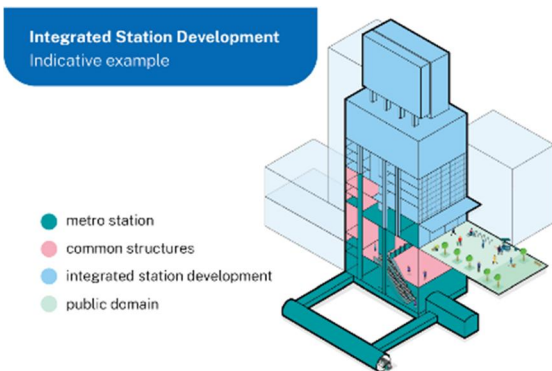


図 3-22 ISD の構造イメージ
 <出所>シドニーメトロ提供資料から抜粋

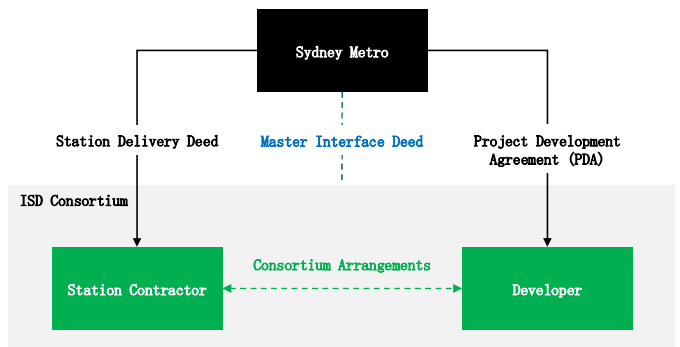


図 3-23 ISD における契約概念図
 <出所>シドニーメトロ提供資料を一部加工

事業者の選定プロセス

本プロジェクトの事業者選定では、二段階による入札がとられた。まず事業者は、入札に先立って関心表明 (Expression of Interest: EOI) を行い、実績や財務能力等を踏まえて、入札に参加できる事業者が最大 3 社選定される。本プロジェクトでは、3 グループのうち 1 グループは辞退したため、2 グループで入札が行われた。

入札では、価格面と非価格面の評価が行われた。非価格面では設計ビジョンやマスタープラン、契約条件、建設能力等が評価され、建設時の施工方法や実施体制もこれに含まれる。価格面では、駅上部の施設があげる収益はすべて開発業者の収益となるため、それらの収支計画や開発事業全体のリスク、シドニーメトロへの支払額などが評価された。

また、本事例を含めた、シドニーメトロによる駅一体型開発では、契約時に事業費 (シドニーメトロから事業者への支払額) が確定するランブサム方式⁴²がとられている。ただ、プロジェクトが進行するなかで、不可抗力条項によって事前に取り決められている事業者に原因がないコスト増加、例えば、地下鉄のトラブルによる工期の延長などが認められた場合は、事業者はシドニーメトロから救済 (契約の変更措置) を受けることができる可能性がある。

開発における課題

ガディガル駅の開発はコロナ禍で行われたため、国内外からの労働者の確保に影響を受け、プロジェクトの遅延やコスト超過につながった。

シドニーメトロによる駅一体型開発に際して、各駅で用いられていた契約では、コロナは上述の不可抗力条項に完全には合致しておらず、コロナ禍によるコスト増加は、当初全て事業者負担

⁴⁰ シドニーメトロ, Integrated station development, <https://www.sydneymetro.info/integrated-station-development> (2025 年 9 月 26 日閲覧)

⁴¹ 公式ウェブサイトでは 5 つの駅として紹介されている。

⁴² 国際協力機構国際協力調達部(2025), 「業務実施契約における契約管理ガイドライン(2025 年 3 月追記版)」, p.11, https://www.jica.go.jp/about/announce/manual/guideline/consultant/guide_g.html

となっていた。ただ、2022年にニューサウスウェールズ州政府は、州政府が発注する公共事業、あるいはPPP事業全てを対象とする「COVID-19対応に係る建設契約の商務ガイドライン⁴³」を策定し、これにともなって、州政府、あるいはシドニーメトロが発注する事業においては、コロナにかかる事業者のコスト増加を、州政府、あるいはシドニーメトロが一部負担するよう、契約の見直しが行われた。

なお、シドニーメトロによれば、州内では本ガイドラインが適用されない事業、契約も多く存在していたため、コロナによるコスト増を請負業者が負担せざるを得ないケースもみうけられたという。またシドニーメトロは現在、同社が発注する事業における外部要因によるコスト増加に対する救済措置の縮小に取り組んでいる。

⁴³ ニューサウスウェールズ州政府(2022)「COVID-19 Commercial Guidelines for Construction Procurement and Contracts」, <https://www.infrastructure.nsw.gov.au/industry/procurement-and-commercial-policy/commercial-policy/>

第5節 上下水道分野

第1項 コインバトール（インド）

（1）コインバトール（インド）における政策動向

上下水道分野に関連した、コインバトールにおける官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向を示す。

上下水道分野に関する都市課題・ニーズ⁴⁴
管路老朽化による頻発する漏水及び水質汚染への対策 漏水及び料金回収率の改善による無収水率の低減 給水容量の拡張による連続給水の実現
官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向
1. 上位施策・方針 インド政府は 2015 年に都市開発に関する国家プロジェクト「Atal Mission for Rejuvenation and Urban Transformation」(AMRUT1.0)を開始し、国内 500 都市の上下水道の改善、都市緑化、非自動車交通の促進などに取り組んできた ⁴⁵ 。2021 年に改定された AMRUT2.0 では、上下水道分野に関する三つの取組課題として「すべての家庭の水道への接続（対象都市の拡大）」「下水道・尿処理の普及及び再生水利用の促進」「水源の再生」が掲げられており、これらに関するプロジェクトに対し 2021 年から 2026 年の 5 年間で約 1 兆 2 千億円(6,675 億ルピー)が投じられる予定である ⁴⁶ 。 このほか、村落部の水アクセス向上を目指す政府主導のプロジェクト「Jal Jeevan Mission」も 2019 年より実施されている ⁴⁷ 。Jal Jeevan Mission では、各戸給水の促進、学校や病院等公共施設の水道への接続、水源の持続可能性確保、住民参加型の給水施設運営の促進等が主な取組として掲げられている ⁴⁸ 。これら取組により、インド全体の水道普及率は、2019 年 8 月時点では 17%だったが、2021 年 12 月時点では約 46%となっている ⁴⁹ 。
2. 官民連携事業の推進体制 2011 年以降にインド中央政府又は地方政府によって承認された PPP プロジェクトは約 1,800 件にのぼる ⁵⁰ 。中央政府が 2020 年に開始したインフラ投資計画「国家インフラパイプライン(National Infrastructure Pipeline: NIP)」では、2020-2025 年の 5 年間で総額約 200 兆円(111 兆ルピー)の投資が見込まれており、同計画において PPP は、インフラ開発と投資を加速させる有効な手段として位置付けられている ⁵¹ 。 中央政府の資金により実施される PPP 事業は、規模の比較的小さいものは各事業所管省庁が事業を審査、承認するが、大型の事業は財務省傘下の PPP 審査専門機関や内閣組織が審査・承認に関与する ⁵² 。事業規模に応じた審査・承認の担当機関は下表 3-3 のとおり。

⁴⁴ インド財務省, 24x7 Water Supply System Project in Coimbatore, Tamil Nadu, <https://www.pppinindia.gov.in/bestpractices/best-practice-detail/24x7-water-supply-system-project-in-coimbatore-tamil-nadu> (2025 年 11 月 27 日閲覧)

⁴⁵ インド住宅・都市開発省 (2021) 「Atal Mission for Rejuvenation and Urban Transformation 2.0」, pp.6-7. <https://nfs.inroad.in/policy-viewer?id=SNC518E000253>

⁴⁶ インド住宅・都市開発省 (2021) 「Atal Mission for Rejuvenation and Urban Transformation 2.0」, pp.10-12

⁴⁷ インドジャル・シャクティ省 (2021) 「Jal Jeevan Mission Booklet」, p.1. <https://jaljeevanmission.gov.in/>

⁴⁸ インドジャル・シャクティ省 (2021) 「Jal Jeevan Mission Booklet」, pp.3-4

⁴⁹ インドジャル・シャクティ省 (2021) 「Jal Jeevan Mission Booklet」, pp.4-5

⁵⁰ インド財務省, List of all PPP Projects. https://www.pppinindia.gov.in/list_of_all_ppp_projects (2026 年 5 月 26 日閲覧)

⁵¹ Invest India, National Infrastructure Pipeline”. <https://indiainvestmentgrid.gov.in/national-infrastructure-pipeline> (2025 年 12 月 3 日閲覧)

⁵² インド政府, “About PPPAC”. <https://www.pppinindia.gov.in/pppac> (2025 年 12 月 3 日閲覧)

表 3-3 中央政府による PPP 事業の審査・承認機関^{53,54}

事業規模※	審査機関	承認機関
約 9 千万円未満	事業所管省庁ごとに審査・承認を実施	
約 9 千万～18 億円	<ul style="list-style-type: none"> Standing Finance Committee (SFC) : 事業所管省庁内で組成され、大臣、財務部門長、関連部門秘書官、及び財務アドバイザーから成る財務審査委員会 財務省秘書官 事業所管省庁秘書官 	事業所管省庁
約 18 億～45 億円	<ul style="list-style-type: none"> SFC 財務省秘書官 道路輸送・高速道路省秘書官又は海運省秘書官 	事業所管省庁大臣
約 45 億～90 億円	<ul style="list-style-type: none"> Public Private Partnership Appraisal Committee (PPPAC) : 財務省が所管する PPP 審査委員会 	事業所管省庁大臣
約 90 億～180 億円		事業所管省庁大臣、財務大臣
約 180 億円超		Cabinet Committee on Economic Affairs (CCEA) : 内閣に設置される経済政策に関する専門委員会

※いずれも p.1 に記載のレートで換算したもの (1INR=1.80 円)

コインバトールが属するタミル・ナド州では州開発委員会 (Tamil Nadu Infrastructure Development Board) が「TNIDB PPP Policy」を策定し官民連携政策を主導している。この政策では、上下水道や道路、空港等の分野を対象とし、BOT や BOOT 等の国際標準の PPP スキームを採用することとしているほか、土地提供や Viability Gap Funding (VGF) の導入、民間からの提案を積極的に受け入れる等の施策により、民間企業の参入を促進している。州は 2030 年までに州経済を 1 兆ドル規模に成長させることを目標としており、PPP の促進により大規模なインフラ投資の誘致を図っている⁵⁵。

上下水道分野においても、国家政策 AMRUT2.0 の中で、PPP は必須の施策と位置付けられており、市レベルで実施される AMURUT2.0 関連事業の事業資金のうち、最低 10% は PPP により調達する方針が示されている⁵⁶。

3. 外国企業誘致の推進施策⁵⁷

インドでは外国企業の直接投資 (Foreign Direct Investment: FDI) が推進されており、100% 外資であっても、外国企業は SPV を組成することでほとんどの分野において官民連携事業に参入できる。

またインドでは外国企業が利用可能なインフラ関連の政府支援制度も存在し、例えばインド政府が設立したインフラプロジェクト支援基金 (India Infrastructure Project Development Fund: IIPDF) は、官民連携事業の開発費用 (フィージビリティスタディ、入札準備等) を最大 75% 支援するものであり、これは外国企業にも適用可能とされている。

⁵³ インド財務省, "About PPPAC". <https://www.pppinindia.gov.in/pppac> (2025 年 12 月 3 日閲覧)

⁵⁴ インド財務省 (2013) 「Guidelines for Formulation, Appraisal and Approval of Central Sector Public Private Partnership Projects」, pp.13-16. <https://www.pppinindia.gov.in/pppac>

⁵⁵ タミル・ナド州政府, "TNIDB PPP Policy". https://tnidb.tn.gov.in/media/filer_public/ac/fd/acfdcdc2-4487-43ae-87b3-bc1bb06b8ce3/tnidb_ppp_policy.pdf (2025 年 12 月 3 日閲覧)

⁵⁶ インド住宅・都市開発省 (2021) 「Atal Mission for Rejuvenation and Urban Transformation 2.0」, p.9.

⁵⁷ B&B Associates LLP, "Government incentives for promoting PPP in India". <https://bnblegal.com/article/government-incentives-promoting-ppp-india/> (2025 年 12 月 3 日閲覧)

(2) 24X7 Water Supply System in the City of Coimbatore

本事例は、インドのコインバトール市内における既存水道施設の更新及び維持管理を行うプロジェクトであり、O&M 事業スキームは「コンセッション方式」である。フランス企業の現地法人が事業実施主体となっている。

プロジェクト名	24X7 Water Supply System in the City of Coimbatore	
分野	上下水道	
位置図	<p>タミル・ナド州コインバトール市</p>  <p>図 3-24 プロジェクトの範囲 <出所>OpenStreetMap により国土交通政策研究所作成</p>	
発注者	コインバトール市公社； Coimbatore City Municipal Corporation	
事業規模	<p>事業費： [EPC 事業（設計・調達・工事）のみ] 約 120 億円（約 64 億ルピー） [EPC 事業+25 年の O&M 事業] 約 540 億円（約 300 億ルピー）⁵⁸ 給水接続数：約 15 万戸⁵⁹ 給水量：約 40,200m³/日（本事業で更新する配水池の合計容量）⁶⁰</p>	
事業実施主体	企業名	SUEZ India 社（インド）
	企業概要	フランスの大手環境サービス企業 SUEZ 社グループのインド現地法人
	役割	<ul style="list-style-type: none"> ・配水・給水システムの更新に係る設計、調達、建設 ・上記を含む水道施設の運転・維持管理及び運營業務（料金回収等の顧客サービスを含む）
主要参入企業 1	企業名	SUEZ 社（フランス）
	企業概要	三大水メジャーと呼ばれる企業の一つ
	役割	既存の排水処理施設の更新と運転・維持管理 包括的な排水・廃棄物ソリューションを提供
事業概要	<p>コインバトール市の既存の水道施設は、1947 年のインド独立以前に建設されたものが現在まで使用されており、管路の更新や給水能力の拡張が課題となっていたほか、老朽化による漏水も頻発していた。本プロジェクトは、コイ</p>	

⁵⁸ コインバトール市公社, “24x7 Water Supply Project Concession Agreement Volume-I”, p.128. https://ccmc.gov.in/img/upload/Coimbatore_Volume_1.pdf (2025 年 12 月 5 日閲覧)

⁵⁹ コインバトール市公社, “24x7 Water Supply Project Concession Agreement Volume-II”, p.327. https://ccmc.gov.in/img/upload/Coimbatore_Volume_2.pdf (2025 年 11 月 26 日閲覧)

⁶⁰ コインバトール市公社, “24x7 Water Supply Project Concession Agreement Volume- II”, p.327. 同上 (2025 年 11 月 26 日閲覧)

	<p>ンバトール市内の既存水道施設の更新及び維持管理をコンセッション（BTO方式）により実施し、安定した連続給水の実現を目指すものである^{61,62}。</p> <p>事業期間は2018～2044年の26年間であり、最初の1年間で調査・設計、以降25年間で建設と維持管理を行う（内建設期間は4年を予定）⁶³。</p> <p>本事業の資金は中央政府、州政府、市の予算から支出され、Performance-based annuity contract（※1）によって受託者であるSUEZ India社が支払いを受ける契約形態となっている⁶⁴。これは一般的なコンセッションと異なり、民間側は初期投資を料金収入で回収する必要がなく、公共側から定期支払を受けられるという点で民間側のリスクを軽減した仕組みとなっており、一方で公共側は性能保証を支払いの条件としているため一定のサービス水準を確保することができる⁶⁵。</p> <p>（※1 Performance-based annuity contract：契約で定められたサービス水準や成果指標を満たすことを条件に、公共側から民間事業者に割賦払いで定期的に報酬が支払われる契約形態。年度ごとに割賦払いの上限額が定められており、入札提案金額に対し各年度所定の割合を掛けて算出される。）</p> <p>【主な業務・施設^{66,67}】</p> <p><u>EPC事業</u> 配水本管（105km）、配水池（29か所）、配水管（1,470km）、配水支管（90km）、各戸接続（15万戸）、水質検査室（1か所） など</p> <p><u>O&M事業</u> 配水・給水施設の運転、施設の修繕、漏水調査・補修、料金徴収、顧客サービス全般、新規各戸接続の提供、運営状況のモニタリング・市への報告</p>
<p>時系列⁶⁸</p>	<p>2013年10月 - プロジェクト承認</p> <p>2015～2016年 - 入札手続が開始されるも参加企業集まらず</p> <p>2017年11月 - 入札手続再開、後にSUEZ India社が落札</p> <p>2018年1月 - 市公社－Suez India社間で契約締結、事業開始</p> <p>2019年8月 - 施設建設開始</p> <p>2044年 - 事業終了予定</p>
<p>O&M事業スキーム</p>	<p>コンセッション方式</p>

⁶¹ インド財務省, “24x7 Water Supply System Project in Coimbatore, Tamil Nadu”. <https://www.pppinindia.gov.in/best-practices/best-practice-detail/24x7-water-supply-system-project-in-coimbatore,tamil-nadu> (2025年11月27日閲覧)

⁶² Suez India, “Innovative solutions to improve efficiency, enable real time operations and informed decision making”. <https://www.suez.com/en/india/success-stories/innovative-solutions-to-improve-efficiency-enable-real-time-operations-and-informed-decision-making> (2025年11月27日閲覧)

⁶³ アジア開発銀行(2022)「A Governance Approach to Urban Water Public-Private Partnerships: Case Studies and Lessons from Asia and the Pacific」, pp.16-17. <https://www.adb.org/publications/governance-approach-urban-water-pp-ps>

⁶⁴ アジア開発銀行(2022)「A Governance Approach to Urban Water Public-Private Partnerships: Case Studies and Lessons from Asia and the Pacific」, pp.16-17.

⁶⁵ インド財務省, 24x7 Water Supply System Project in Coimbatore, Tamil Nadu. <https://www.pppinindia.gov.in/best-practices/best-practice-detail/24x7-water-supply-system-project-in-coimbatore,tamil-nadu> (2025年11月27日閲覧)

⁶⁶ コインバトール市公社, “24x7 Water Supply Project Concession Agreement Volume - II”, pp.327-328. https://ccmc.gov.in/img/upload/Coimbatore_Volume_2.pdf

⁶⁷ Suez India, “Innovative solutions to improve efficiency, enable real time operations and informed decision making”. <https://www.suez.com/en/india/success-stories/innovative-solutions-to-improve-efficiency-enable-real-time-operations-and-informed-decision-making> (2025年11月27日閲覧)

⁶⁸ アジア開発銀行(2022)「A Governance Approach to Urban Water Public-Private Partnerships: Case Studies and Lessons from Asia and the Pacific」, pp.16.

第2項 ジャカルタ（インドネシア）

（1）ジャカルタ（インドネシア）における政策動向

上下水道分野に関連した、ジャカルタにおける官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向を示す。

上下水道分野に関する都市課題・ニーズ ⁶⁹	
水資源の持続可能性向上 水の品質・アクセス 下水道の普及 浄水生産能力強化・供給網拡充	
官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向	
1. 上位施策・方針 ジャカルタにおける上下水道に関わる取組みは、2012 年に策定された「地域空間開発計画 2030 (RTRW)」等の上位施策・方針により推進されている。RTRW では、大目標としての水資源の持続可能性向上や水の品質向上、アクセス向上等が盛り込まれている ⁷⁰ ほか、具体的な施策として、水源開発や既存浄水場の更新、浄水場の新設による生産能力の強化や、ジャカルタ南部の貯水池整備が挙げられている。また同計画では、上水道網の整備について特に西部、東部、北部地域及びスラム地区等の人口の多い地域に重点が置かれている。	
2. 官民連携事業の推進体制 インドネシアでは、民間投資を活用してインフラ整備を促進するため、2005 年大統領令第 67 号により PPP 制度が整備された。2015 年には、大統領令第 38 号により政府と事業体とのインフラ整備における協力について規定するとともに、対象事業を水資源、廃棄物管理、再生可能エネルギー等とした ⁷¹ 。同令を含む PPP 事業に関連する法令は図 3-25 及び表 3-4 のとおりである。各法令にて、政府保証、PPP 事業における調達手順、土地収用等が定められている。	
<p>図 3-25 インドネシア共和国における PPP に関連する法令 <出所>公共事業省インフラ財務総局提供資料より引用</p>	

⁶⁹ ジャカルタ首都特別州（2012）「RENCANA TATA RUANG WILAYAH 2030」, pp.22-23, pp.42-43. <https://www.scribd.com/document/318797634/Perda-Prov-Dki-Jakarta-No-1-Tahun-2012-Tentang-Rtrw-2030>

⁷⁰ ジャカルタ首都特別州（2012）「RENCANA TATA RUANG WILAYAH 2030」, pp.22-23. 同上

⁷¹ アジア開発銀行（2020）「Public-Private Partnership Monitor Indonesia」, pp.7-10. <https://www.adb.org/publications/public-private-partnership-monitor-indonesia>

表 3-4 図 3-25 の日本語訳

番号	法令名	内容
1	2015 年大統領令第 38 号	インフラ事業における政府と民間企業との役割分担
2	2010 年大統領令第 78 号	インフラ事業における民間企業への保証
3	2023 年国家開発企画大臣令第 7 号	インフラ事業における国家開発企画庁の役割
4	2015 年国家調達庁長官令第 19 号	インフラ PPP 事業における調達手続
5	2012 年法律第 2 号	インフラ事業における土地収用
6	2021 年政府規則第 19 号	土地取得における手続の招請
7	2018 年国家調達庁長官令第 29 号	インフラ PPP 事業における公共側実施機関の役割や民間企業の調達手続
8	2021 年公共事業省大臣令第 2 号	インフラ事業における実施手続等

<出所>公共事業省インフラ財務総局提供資料をもとに国土交通政策研究所作成

インドネシアにおける PPP 事業の形式には、主に政府主導の「Solicited」と、民間企業からの提案「Unsolicited」の 2 種類がある⁷²。

〈Solicited〉

PPP で実施する事業を政府が選定した上で、政府による事業の実現可能性に関する予備調査と、費用や環境影響等を調査するフィージビリティスタディが実施された後、調達プロセスに入るもの。

〈Unsolicited〉

民間企業による提案・フィージビリティスタディの実施後、提案者及び提案事業を政府が精査し⁷³、政府の承認の後に調達プロセスに入るもの。

また、後者の Unsolicited は企業側が自ら事業提案を行う形式であり、これに対するインセンティブとして、提案企業が次の 3 つの中から 1 つの優遇措置を入札時に選択することができる仕組みが設けられている⁷⁴。

- 1) 入札した提案書の合計評価点に、最高 10% 分のスコアボーナスが加算。
- 2) 政府契約機関が落札者を決定する前に、落札に一番近い位置にいる入札者の提示条件（価格等）に対抗する権利を有し、同条件による事業実施が可能であれば、提案企業が事業を受注する。
- 3) プロジェクトに関する知的所有権を政府契約機関が買い取る。この場合、提案企業はプロジェクトの入札には参加できない。

例えば、後述する Karian-Serpong Regional Water Supply Project の提案企業は 1) を選択し、当該プロジェクトを受注している。

3. 外国企業誘致の推進施策

インドネシアでは、2019-2024 年の第二次ジョコ・ウィドド政権下において、外国投資誘致策が継続・強化されている。具体的には、PPP 事業を通じた民間からの資金調達や技術供与の実現や特定産業や特定地域にかかる外国企業に対しての税制優遇、規制緩和等の投資優遇措置が提供される経済特区の創設等が実施された⁷⁵。

⁷² Solicited 及び Unsolicited の和訳については、環境省「平成 26 年度環境省請負調査報告書（6. インドネシア）」p.1 .https://www.env.go.jp/recycle/circul/venous_industry/pdf/ppp_indonesia.pdf（2025 年 3 月 31 日閲覧）を参照した。

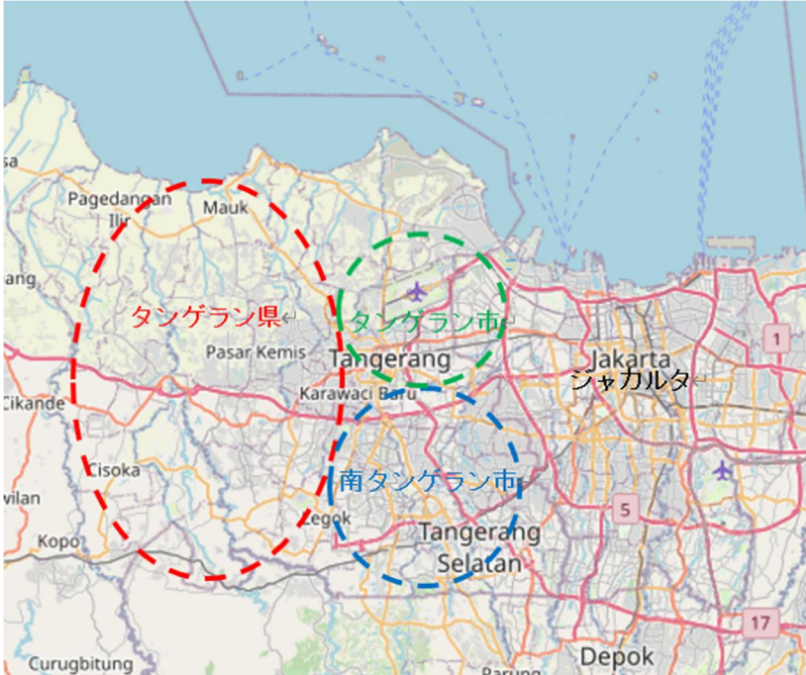
⁷³ JICA（2017）「インドネシア共和国 PPP ハンドブック—PPP 事業の実現に向けて—」, p.21, https://www.jica.go.jp/Resource/priv_partner/case/report/ku57pq00002b002q-att/Indonesia_PPP_Handbook.pdf（2025 年 5 月 7 日閲覧）

⁷⁴ 公共事業省人間居住総局提供資料をもとに、JICA（2017）「インドネシア共和国 PPP ハンドブック—PPP 事業の実現に向けて—」 p.20 の内容を引用。

⁷⁵ 仲井玄暦（2024）「海外ウォッチャー：見過ごされてきた大国インドネシアのこれまでとこれから」, ファイナンス, 令和 6 年 5 月号, pp.60-67, 財務省. https://www.mof.go.jp/public_relations/finance/202405/

(2) Karian-Serpong Regional Water Supply Project

本事例は、ジャカルタ市周辺地域の水道施設の建設、管理、運営を行うとともに、公営水道企業3社に対して水道用水供給事業を実施するものである。O&M 事業スキームは「オフテイク契約」である。韓国企業が参入し、インドネシア国営企業との特別目的会社（SPC）が事業実施主体となっている。

プロジェクト名	Karian-Serpong Regional Water Supply Project	
分野	上下水道	
位置図	<p>ジャカルタ首都特別州、タンゲラン県、タンゲラン市及び南タンゲラン市</p>  <p>図 3-26 タンゲラン県、タンゲラン市、南タンゲラン市の位置(概要) <出所>OpenStreetMap により国土交通政策研究所作成</p>	
発注者	住宅・居住整備総局； Directorate General of Cipta Carya (インドネシア公共事業省の内局)	
事業規模	約 230 億円 (約 1.5 億米ドル)	
事業実施主体	企業名	PT Karian Water Service
	企業概要	本事業の運営に際して設立された SPC
	役割	本事業の運営実施
主要参入企業 1	企業名	韓国水資源公社； K-Water (韓国)
	企業概要	韓国を拠点とする政府系企業であり国内外の上下水道事業を行う
	役割	SPC に対する出資、プロジェクトの全体企画、浄水場及び管路の建設、完工後の運営維持管理全般
主要参入企業 2	企業名	PT Adhi Karya 社 (インドネシア)
	企業概要	現地の国営総合建設会社
	役割	SPC に対する出資、建設、地元調整
事業概要 ⁷⁶	本プロジェクトは、インドネシア共和国政府の発注を受けて、韓国水資源公社と現地の国営総合建設会社による SPC が実施するものである。事業内容は、	

⁷⁶ 以下、特記事項以外は公共事業省インフラ財務総局へのインタビュー調査による。(2025年1月実施)

	<p>ジャカルタ首都特別州に隣接するバンテン州の南タンゲラン市に、4,600ℓ/秒の処理能力を有する浄水施設及び浄水施設から配水池までの送水管を建設、33年間運営し、周辺地域の水道公社に水道用水を供給する。</p> <p>SPCによる水道水の供給先はジャカルタ首都特別州、タンゲラン市、南タンゲラン市の水道公社3社であり、各水道公社は契約に基づいた料金をSPCに支払う。水道公社からの支払いが滞った場合には、水道公社に代わってインドネシア共和国インフラ保証基金がSPCに料金を支払うこととされ、受注者のリスク軽減が図られている。なお、その場合、水道公社は同基金に対して料金を返済する必要がある。</p> <p>また本プロジェクトと併せて、周辺地域では上流部のダムが韓国輸出入銀行の資金により、ダムから浄水施設までの導水管が韓国輸出入銀行の資金及びインドネシア共和国の国家予算により建設され、浄水施設までの原水の送水についても韓国資本が活用されている。</p>
時系列 ⁷⁷	<p>2020年 - 事前資格審査 (Pre-qualification)</p> <p>2021年1月- 入札で韓国水資源公社と PT Adhi Karya のコンソーシアムが落札</p> <p>2021年3月- SPC が設立</p>
O&M 事業スキーム	オフテイク契約



全て新規建設
赤線：主に SPC が資金調達
青線：国・州が資金調達
黄色線：州が資金調達
緑点線：韓国輸出入銀行；KEXIM+国で資金調達
ダム：韓国対外経済協力基金；EDCF のローン
運営・維持管理は、浄水場・配水幹線(赤線)と送水管(緑点線)が対象。

図 3-27 Karian-Serpong Regional Water Supply Project の事業箇所と資金調達方法
<出所>公共事業省インフラ財務総局提供資料より引用 (国土交通政策研究所一部加筆)
凡例は公共事業省インフラ財務総局へのインタビュー調査に基づく

⁷⁷ アジア開発銀行, Karian Serpong Water Supply Project: Report and Recommendation of the President Client Information”, <https://www.adb.org/projects/documents/ino-55164-001-rrp> (2026年5月25日閲覧)

コラム②：インドネシアにおける PPP 事例「Moya Indonesia 社の取組⁷⁸」

Moya Indonesia 社は、シンガポール企業傘下のインドネシアに拠点を置く、2024 年時点で 1,215 人⁷⁹の従業員を抱える水道企業であり。同社は官民連携事業を含む、同国内の複数の地域での浄水施設の運営・維持管理等の水道事業に取り組んでいるほか、将来的な下水道事業や固形廃棄物処理事業への進出も検討している。

現在、同社の水道事業は、インドネシア国内 11 か所で展開されており、大半はジャカルタ首都特別州及びその周辺である。11 か所の上水の処理量の合計は約 3 万 3 千 ℓ/秒で、いずれも水道公社に上水を売却している。そのうち 3 か所は Solicited のプロジェクトで、残りの 8 か所は Unsolicited のプロジェクトである。

また、11 か所のプロジェクトのうち 2 か所は、スペイン企業と共同で実施しており、いずれもコンセッション契約を行っている⁸⁰。この共同事業では、事業会社の株式を Moya Indonesia 社とスペイン企業が 50%ずつ保有し、プロジェクトの責任も 50%ずつで、事業方針も共同で決定している。なお、その他 9 か所のプロジェクトは地元企業等と共同で事業を実施している。

コラム③：インドネシアにおける PPP 事例「タンゲラン県における取組⁸¹」

タンゲラン県は、ジャカルタ都市圏に含まれる人口約 331 万人の地域であり⁸²、タンゲラン市及び南タンゲラン市と隣接している（本項(1)位置図）。タンゲラン県で水道事業を行う水道公社 PDAM TKR は、同県だけでなく、タンゲラン市及び南タンゲラン市にも上水を供給している。なお、同社は水道事業のみを実施し、下水道事業は行っていない。

PDAM TKR は、一部の地域を対象として以下に示す 3 件の事業を PPP により実施しており、いずれも Unsolicited のプロジェクトで、受注企業はすべて地元企業である。

- ・ 20 年の期間で上水の供給をするもの。
- ・ 浄水施設の改修を実施し、処理能力の向上を実現するもの。
- ・ 送水管の建設に関するもの

（資金のうち 30%を公共から借入れ、残りの 70%は銀行から借入れ、毎月返済する）

さらに、2025 年 1 月現在 PDAM TKR では、処理能力が 300ℓ～500ℓ/秒程度の浄水施設の建設プロジェクトを計画している。現在は計画段階であるが数年後には入札を開始する予定である。

PDAM TKR による官民連携事業は、料金の徴収は同社が行い、委託先の民間企業に対して報酬を支払う形態がとられている。PDAM TKR にとっては民間企業と協力することにより、提供するサービスの質の向上等においてメリットがあるとしている。

⁷⁸ 以下、特記事項以外は Moya Indonesia 社へのインタビュー調査による。（2025 年 2 月 26 日実施）

⁷⁹ Moya Indonesia 「SUSTAINABILITY REPORT 2024」 p.25. <https://www.moyaindonesia.com/en/annual-report/>

⁸⁰ Almar Water Solutions, Traya Tirta Cisadane, <https://almarwater.com/pf/traya-tirta-cisadane/>、, Tirta Kencana Cahaya Mandiri, <https://almarwater.com/pf/tirta-kencana-cahaya-mandiri/>（いずれも 2026 年 6 月 16 日閲覧）

⁸¹ 以下、特記事項以外は PDAM Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang（以下「PDAM TKR」という。）へのインタビュー調査による。（2025 年 1 月 21 日実施）

⁸² インドネシア中央統計局統計に基づく 2023 年時点の値（Population by Age Groups and Sex in Tangerang Regency (People), 2023, <https://tangerangkab.bps.go.id/en/statistics-table/2/MjE3IzI=/population-by-age-groups-and-sex-in-tangerang-regency--people.html>（2026 年 5 月 25 日閲覧）

第3項 バリア・ブンタウ省（ベトナム）

（1）バリア・ブンタウ省（ベトナム）における政策動向

上下水道分野に関連した、ジャカルタにおける官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向を示す。

上下水道分野に関する都市課題・ニーズ⁸³
急速な工業化と都市化に伴う水質汚染や水資源管理体制の不備
官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向
1. 上位施策・方針 バリア・ブンタウ省は、2050 年までの都市開発、産業・経済開発、環境政策等に関する総合マスタープラン ⁸⁴ にて、省の各都市が都市道路システム、地下鉄、モノレール路線等の同期した近代的な都市交通システムで接続された多拠点都市モデルに従って発展するとし、関連する主要プロジェクトである港湾、工業団地、都市部を結ぶ交通インフラ整備が官民連携事業として実施されている。このほか省は、インフラ整備だけでなく地域計画、都市空間開発、環境保護といった分野においても、近隣地域との地域間連携を積極的に拡大し、円滑な交通システムの構築に取り組み、波及効果の高い活力ある経済圏を形成する方針である ⁸⁵ 。
2. 官民連携事業の推進体制⁸⁶ ベトナムでは、従来、政令に基づいて PPP 事業が行われていたが、2021 年 1 月に PPP による投資に関する法律（PPP 法）が施行された。PPP 法では、対象分野を(1)交通運輸、(2)発電所・送電線（水力発電及び電力法による国の独占案件を除く）、(3)灌漑、上下水道、排水・廃棄物処理、(4)医療、教育・訓練、(5)情報通信インフラに限定している。投資規模は原則約 12 億円（2,000 億ドン）以上、経済・社会的に困難な状況にある地域の案件や医療、教育・訓練分野では約 6 億円（1,000 億ドン）以上としている。また、インフラ整備や土地収用支援での国の拠出資金は原則として総投資額の 50%を超えないことを明記するとともに、特定の分野に国家の資本を集中させるため、BT 方式（Build-Transfer） ⁸⁷ 事業を PPP の対象外としている。
3. 外国企業誘致の推進施策 ベトナムでは、投資法に基づいて、外国企業の参入が禁止又は制限される事業分野と、投資優遇の対象となる事業分野が規定されており、水道施設や給排水システムは優遇対象に分類される ⁸⁸ 。 バリア・ブンタウ省は 2018 年以来、環境負荷の低い技術の採用や、高付加価値の製品の製造など、高品質の外国直接投資プロジェクトのみを受け入れる方針であり、現在同省への投資は主にハイテク分野、グローバルサプライチェーンへの参加、省エネ関連が中心となっている。なお、バリア・ブンタウ省計画投資局の統計によれば、2023 年 12 月時点で同省は現在、世界 30 カ国以上から投資プロジェクトを誘致している ⁸⁹ 。

⁸³ JICA（2015）「ベトナム社会主義民主共和国 流域水環境管理能力向上プロジェクト 詳細計画策定調査報告書」, p.1. <https://www.jica.go.jp/oda/project/1001253/index.html>.

⁸⁴ 2023 年 12 月 16 日ベトナム首相決定「Approving the Master Plan of Ba Ria-Vung Tau province for the 2021-2030 period, with a vision toward 2050」. https://static3.luatvietnam.vn/uploaded/vietlawfile/2024/4/1629_qd_ttg_ttx_010424093603.pdf

⁸⁵ 2025 年 6 月 13 日 VietNamNet, バリア～ブンタウ：ステータスを高める都市開発. <https://www.vietnam.vn/ja/ba-ria-vung-tau-phat-trien-do-thi-de-nang-tam-vi-the>

⁸⁶ JETRO, 2020 年 7 月 28 日付ビジネス短信, PPP 法を制定、インフラ投資促進を目指すも対象は制限, <https://www.jetro.go.jp/biznews/2020/07/5c2a3fa56383e425.html>.

⁸⁷ BT（Build-Transfer）方式：民間事業者が施設等を建設し、施設完成直後に公共施設等の管理者等に所有権を移転する事業方式であり、当該施設の O&M は民間事業者の業務範囲に含まれない。

⁸⁸ JETRO, ベトナム外資に関する規制 - 条件付き経営投資分野、業種の目録 ,p.9. https://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/invest_02.html (2026 年 5 月 25 日閲覧)

⁸⁹ 2023 年 12 月 29 日 Viet Nam News, バリア・ブンタウ省への外国直接投資（FDI）誘致：質の高い資金源の確保. <https://www.vietnam.vn/ja/thu-hut-von-fdi-o-ba-ria-vung-tau-tim-nhung-nguon-von-co-chat-luong>

(2) Chau Duc Industrial Park

本事例は、バリア・ブンタウ省（ベトナム）の工業団地における既存配水施設の更新・維持管理・運営を行うプロジェクトであり、O&M 事業スキームは「民営化及び民間企業による開発等」である。フランス企業と現地企業の合弁会社が事業実施主体となっている。

プロジェクト名	チャウドック工業団地（Chau Duc Industrial Park）	
分野	上下水道	
位置図		
発注者	ソナデジ・チャウドック株式会社；Sonadezi Chau Duc Shareholding Company ⁹⁰ （ベトナムの国営企業 Sonadezi 社の子会社であり、チャウドック工業団地の開発・管理・運営を担う）	
事業規模	<ul style="list-style-type: none"> ・事業費：不明 ・処理水量：工業団地全体で約 4.5 万 m³/日⁹¹ 	
事業実施主体 ⁹²	企業名	合弁企業（正式名称不明）
	企業概要	SUEZ 社と Sonadezi Corporation 社による合弁企業として、統合環境ソリューションを提供する
	役割	既存の排水処理施設の更新、運転・維持管理、排水管理ソリューション提供等事業の業務全体
主要参入企業 ¹	企業名	SUEZ 社（フランス）
	企業概要	三大水メジャーと呼ばれる企業の一つ
	役割	既存の排水処理施設の更新と運転・維持管理、包括的な排水・廃棄物ソリューションを提供
	企業名	Sonadezi Corporation 社（ベトナム）
	企業概要	主にバリア・ブンタウ省などで 11 の工業団地を開発・管理する国営企業

⁹⁰ SONADEZI, “ANNUAL REPORT 2024”, p.31. https://file.fpts.com.vn/FileStore2/File/EzIR/UploadFile/News/2025/04/15/File_1_3995_EN_SNZ_2024_Annual_Report.signed.pdf (2025 年 11 月 13 日閲覧)

⁹¹ Vnproperty Hub, “Overview of Chau Duc Industrial Park project”. <https://vnpropertyhub.com/en/overview-of-chau-duc-industrial-park-project/> (2025 年 11 月 12 日閲覧)

⁹² SUEZ, “SUEZ and Sonadezi Forge Strategic Partnership to Provide Integrated Environmental Solutions for Industrial Park in Vietnam”, <https://www.suez.com/en/news/press-releases/suez-sonadezi-forge-strategic-partnership-provide-integrated-environmental-solutions-industrial-park-vietnam> (2025 年 11 月 12 日閲覧)

主要参 入企業 2 ⁹³	役割	本プロジェクト内での役割分担は不明 (チャウドック工業団地全体の開発・管理・運営を行う)
事業概要 ⁹⁴		<p>本プロジェクトは、ベトナム政府が推進する「既存の工業団地からエコ工業団地」への転換という方針を受けて、南ベトナム最大の工業団地「チャウドック工業団地」において、同団地を管理する国営企業子会社の発注を受けて、水メジャーの SUEZ 社と現地の国営建設会社の合弁企業が、同団地内の排水処理施設の更新、O&M を行うものである。</p> <p>対象となる排水処理施設は 3 か所であり、サービスの対象企業は同工業団地内の 100 社以上に上る。今後は、最先端技術や施設を活用し、工業団地内の水・廃棄物サービスのさらなる強化が検討されている。</p>
O&M 事業スキーム		民営化及び民間企業による開発等

⁹³ SONADEZI, HOMEPAGE, <https://sonadezi.com.vn/vi/en/> (2025 年 11 月 13 日閲覧)

⁹⁴ SUEZ, SUEZ and Sonadezi Forge Strategic Partnership to Provide Integrated Environmental Solutions for Industrial Park in Vietnam, <https://www.suez.com/en/news/press-releases/suez-sonadezi-forge-strategic-partnership-provide-integrated-environmental-solutions-industrial-park-vietnam> (2025 年 11 月 12 日閲覧)

第4項 シドニー（オーストラリア）

（1）シドニー（オーストラリア）における政策動向

上下水道分野に関するシドニーにおける官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向を示す。

上下水道分野に関する都市課題・ニーズ ⁹⁵
人口増加への対応 干ばつ及び気候変動への耐性向上 経済・雇用への支援 水を中心とした都市・コミュニティ形成 先住民コミュニティのための水管理の改善
官民連携事業、O&M 事業、外国企業の参入に関する政策動向
1. 上位施策・方針 「第3章第2節第1項 都市交通分野」・「シドニー」の同項を参照
2. 官民連携事業の推進体制 「第3章第2節第1項 都市交通分野」・「シドニー」の同項を参照
3. 外国企業誘致の推進施策 「第3章第2節第1項 都市交通分野」・「シドニー」の同項を参照

⁹⁵ ニューサウスウェールズ州政府（2022）「Greater Sydney Water Strategy」, pp.10-11. <https://www.water.dcceew.nsw.gov.au/our-work/plans-and-strategies/greater-sydney-water-strategy/about-greater-sydney-water-strategy>

(2) Partnering for Success (P4S)

本事例は、シドニー（オーストラリア）の上下水道施設の更新・改築及びO&Mを行うプロジェクトであり、いずれのO&M事業スキームにも該当しない「New Engineering Contract 4 (NEC4)」という契約形態をとっている（詳細は後述）。プロジェクト全体のマネジメントは英国企業、現地企業による共同事業体が行い、具体の事業は、対象地域を北部、南部、西部に分けて、地域ごとに外国企業も含めて設立されたコンソーシアムが実施している。

プロジェクト名	Partnering for Success (P4S)	
分野	上下水道	
位置図	<p>ニューサウスウェールズ州シドニー</p>  <p>図 3-29 本プロジェクトの位置 <出所>OpenStreetMap により国土交通政策研究所作成</p>	
発注者	<ul style="list-style-type: none"> ・ニューサウスウェールズ州政府 ・シドニー水資源公社；Sydney Water （ニューサウスウェールズ州が所有する上下水道公社） 	
事業規模	<p>事業費：約 780 億円（約 8.2 億豪ドル）⁹⁶ 給水量・処理水量：不明 （給水量約 150 万 m³/日、処理水量約 159 万 m³/日程度と推定⁹⁷）</p>	
事業実施主体①	企業名	Integrated Planning Partner
	企業概要	国際的なエンジニアリング企業である Aurecon 社（オーストラリア） ⁹⁸ 、Arup 社（英国） ⁹⁹ からなる共同事業体
	役割	北部、南部、西部を合わせた P4S プログラム全体に係るプロジェクトマネジメント、各種計画（水資源戦略、施設更新、維持管理、環境保護、コミュニティ対応等）の策定支援、対象施設の基本設計 等 ¹⁰⁰

⁹⁶ PPIAF, “Sydney Water Partnering for Success”. <https://infrastructuredeliverymodels.github.org/case-studies/sydney-water-partnering-for-success/> (2025 年 10 月 14 日閲覧)

⁹⁷ Sydney Water, “Annual Report 2023-2024”, p.78. <https://www.sydneywater.com.au/content/dam/sydneywater/documents/sydney-water-annual-report-2023-24.pdf> (2025 年 10 月 14 日閲覧)に基づき、2023・2024 年度のシドニー水資源公社管轄区域全体の水量を日量に換算したもの

⁹⁸ Aurecon, “About Us”, <https://www.aurecongroup.com/about> (2025 年 10 月 14 日閲覧)

⁹⁹ Arup, “Our year in numbers”. <https://www.arup.com/about-us/corporate-reports/annual-report-2024-25/year-in-numbers/> (2026 年 2 月 5 日閲覧)

¹⁰⁰ Aurecon, “Projects - Sydney Water Planning Partner”. <https://www.aurecongroup.com/projects/water/sydney-water-planning-partner> (2025 年 11 月 18 日閲覧)

事業実施主体② ¹⁰¹	企業名	Confluence Water
	企業概要	北部地域のコンソーシアム 【構成企業】 ・Ventia 社（オーストラリア） ・Downer Utilities Australia 社（オーストラリア） ・Jacob 社（米国）
	役割	北部地域の上下水道施設の更新・改築・O&Mに係る事業契約主体
事業実施主体③ ¹⁰²	企業名	Delivering for Customer(D4C)
	企業概要	南部地域のコンソーシアム 【構成企業】 ・WSP Global Incorporated 社（カナダ） ・John Holland 社（オーストラリア） ・Service Stream Limited 社（オーストラリア）
	役割	南部地域の上下水道施設の更新・改築・O&Mに係る事業契約主体
事業実施主体④ ¹⁰³	企業名	West Region Delivery Team (WRDT)
	企業概要	西部地域のコンソーシアム 【構成企業】 ・Stantec 社（カナダ） ・Abergeldie Complex Infrastructure 社（オーストラリア） ・Fulton Hogan 社（ニュージーランド） ・Atlas Engineering Group 社（オーストラリア） ・Programmed 社（オーストラリア）
	役割	南部地域の上下水道施設の更新・改築・O&Mに係る事業契約主体
事業概要	<p>Partnering for Success (P4S)は、シドニー首都圏においてシドニー水資源公社が管理する上下水道を、3つの地域別コンソーシアム（北部、南部、西部）が10年間契約で施設整備、O&Mを行う事業である¹⁰⁴。</p> <p>2020年以前、シドニー水資源公社は毎年数千の民間事業者に対して個別に業務発注していたが、契約管理の効率化やコスト削減、技術継承の促進等を図るため、コンソーシアムに対し長期かつ包括的に業務発注する事業スキームを新たに導入した¹⁰⁵。シドニー水資源公社・各コンソーシアム間の契約は協働型の契約モデルであるNEC4（「O&M事業スキーム」にて後述）が用いられており、P4Sはオーストラリアで最初に当該契約手法を用いた先進事例である¹⁰⁶。</p> <p><u>対象地域・施設（本事業の対象地域全体）</u>¹⁰⁷</p> <p>【上水道】 配水池（248基）、配水ポンプ場（152か所）、水道管路（22,474km）</p> <p>【下水道】 下水処理場（16か所）、下水道管路（26,350km）</p>	

¹⁰¹ Confluence Water, “About the North Delivery Team”.

<https://northdeliveryteam.com.au/ourteam> (2025年11月18日閲覧)

¹⁰² Delivering 4 Customers, “What We Do”, <https://d4c.team/what-we-do/> (2025年11月18日閲覧)

¹⁰³ Abergeldie Complex Infrastructure, “West Region Delivery Team”.

<https://abergeldie.com/projects/west-region-delivery-team> (2025年11月18日閲覧)

¹⁰⁴ PPIAF, “Sydney Water Partnering for Success”. <https://infrastructuredeliverymodels.github.org/case-studies/sydney-water-partnering-for-success/> (2025年10月14日閲覧)

¹⁰⁵ NEC (Thomas Telford Ltd), “Partnering for Success (P4S), Sydney Water, Australia”.

<https://www.neccontract.com/projects/partnering-for-success-p4s-sydney-water-australia> (2025年11月18日閲覧)

¹⁰⁶ PPIAF, “Sydney Water Partnering for Success”. <https://infrastructuredeliverymodels.github.org/case-studies/sydney-water-partnering-for-success/> (2025年10月14日閲覧)

¹⁰⁷ PPIAF, “Sydney Water Partnering for Success”, 同上 (2025年10月14日閲覧)

時系列	<p>2018年 - 州方針に基づき、シドニー水資源公社が従来の取引契約型に代わる、協働契約型のPPP事業組成の検討を開始</p> <p>2018年12月 - Integrated Planning Partner に計画を委託</p> <p>2019年初頭 - シドニー水資源公社が NEC4 契約をベースとした新しい調達モデルである P4S の構想を策定</p> <p>2019年12月 - 3 コンソーシアムと契約締結</p> <p>2020年7月 - P4S 事業開始</p> <p>2030年6月 - 事業契約終了予定</p>
O&M 事業スキーム	<p>New Engineering Contract 4 (NEC4)^{※1}に基づく契約</p> <p>※1 NEC4：英国土木学会の商務部門が発行する建設プロジェクトの契約約款であり、発注者と受注者の共同によるプロジェクト管理を促進するために設計された契約体系である。NEC4における契約方法には次のような特徴がある¹⁰⁸。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・協働性重視：契約当事者間の信頼と透明性を高め、リスクを共有することで、プロジェクトの成功率を向上。 ・柔軟性：多様な契約オプションがあり、プロジェクトの性質に応じて選択可能。 ・成果志向：高いパフォーマンスを促すインセンティブ構造を持つ。 ・国際的実績：英国政府をはじめ、南アフリカ、香港等でも広く採用。 <p>また、NEC4には、業務内容に応じて21種類の契約約款があり、本プロジェクトでは次のオプションを組み合わせて使用している¹⁰⁹。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設の設計・建設業務：ECC (Engineering and Construction Contract) ・小規模な施設の設計・建設業務：ECSC (Engineering and Construction Short Contract) ・維持管理業務：TSC (Term Service Contract) ・設計・コンサルティング業務：PSC (Professional Service Contract) ・資材供給契約：SC (Supply Contract) ・小規模な資材供給契約：SSC (Supply Short Contract)

¹⁰⁸ NEC (Thomas Telford Ltd), "How NEC Can Help". <https://www.neccontract.com/why-choose-nec/how-nec-can-help> (2025年11月18日閲覧)

¹⁰⁹ NEC (Thomas Telford Ltd), "Partnering for Success (P4S), Sydney Water, Australia". <https://www.neccontract.com/projects/partnering-for-success-p4s-sydney-water-australia> (2025年11月18日閲覧)

第4章 おわりに

本調査研究は、ハード整備だけでない、O&M 事業を含めたインフラシステムの海外展開の必要性を踏まえ、今後のインフラシステムの海外展開に際して活用できる基礎資料の作成を目的として実施した。

第2章では、海外における「O&M」という用語の使用動向について調査し、あわせて O&M 事業を伴う事業スキームのうち主なものを取り上げた。「O&M」の使用動向では、国や国際機関の別に、都市交通、水資源・上下水道、エネルギー・電力及びインフラ一般の各分野において関心領域が異なること、上記分野以外でも O&M が幅広い分野で国際的に用いられていること、また OECD や国連等では別義として使用される例もあることを確認した。

第3章では、調査対象都市、事例の選定を行った上で、都市交通、港湾、都市開発及び上下水道分野の各都市における事例について整理した。

都市交通分野では、オーストラリア、英国、スペイン、カタール及びサウジアラビアの事例を調査した。調査対象とした事業では、「運営・維持管理契約」「指標連動方式」「DBO 方式」「コンセッション方式」といった多様な O&M 事業スキームで外国企業が参入していることが確認された。また、大洋州及び欧州地域（オーストラリア、英国及びスペイン）の事例では、事業実施主体に現地企業が参画している一方で、中東地域においては、カタールの事例では、事業実施主体に現地企業は関与しておらず、サウジアラビアの事例でも、受注した二つの事業実施主体のうちの一つには現地企業が参画せず、外国企業のみで構成されている。各国とも外資誘致を積極的に推進しており、英国の事例では、日本の鉄道事業者及び総合商社が、鉄道の運営・維持管理に関するノウハウを提供する主要企業として参入している。

港湾分野では、日本の石炭輸入元でもあるオーストラリアのニューカッスル港の事例を調査した。2012年にニューサウスウェールズ州が施行した法令により、州内3港湾の土地及び資産を民間にリースすることが認められ、ニューカッスル港では、2014年に Port of Newcastle Investments Proprietary Limited 社へのリースが開始された。石炭を取り扱うターミナルは、別企業が運営しており、当該企業は、2012年の法令施行よりも前からニューサウスウェールズ州からの承認を受け、ターミナルの建設等を行っている。当該企業のうちの1社である PWCS 社に出資している日本企業によれば、ニューサウスウェールズ州が新会社の設立の構想を発表し、オーストラリア国内の石炭会社及び海外の石炭の買い主に対し新会社への参加を呼びかけたことが出資の契機であった。石炭取扱ターミナルの運営事業者に対しては、当該ターミナルから石炭を輸出している荷主が出資しており、当該出資によりコールチェーンの確立を図る目的もあると考えられる。また、港湾の管理・運営に対する民間経営資源の活用については、法令の施行又は呼びかけが契機となっており、公的機関の取組も重要な要素となっている。

都市開発分野では、マレーシア、オーストラリアの事例を調査した。マレーシアでは外国資本に対する制限が課せられる中で、現地企業による大型の駅再開発プロジェクトが進んでおり、現地企業からは技術、資金の双方の面から、我が国企業の参入を期待する声が聞かれた。オーストラリアでは、外国企業による参画・投資が歓迎される中で、競合国企業を含む企業コンソーシアムによる駅新設プロジェクトが進んでおり、事業への参画企業から、当該国におけるコロナ禍の制約や労使関係法改正により、建設業界が大きな負担を強いられたとの声が聞かれた。

上下水道分野では、インド、インドネシア、ベトナム及びオーストラリアの事例を調査した。調査対象とした事例では、BTO コンセッション方式、オフテイク契約、民営化型といった多様な事業スキームにより外国企業が参入していた。また、外国企業が実施する事業の規模についても、水メジャーが都市全体の水道施設の更新及び維持管理を実施するコインバートル市の事例や、地域コンソーシアムの一部に外国企業が参入するシドニーの事例など、違いが見られた。

各分野から得られた結果は、以下のとおりである。O&M 事業は、各国において程度の違いはあるが、都市交通、港湾、都市開発及び上下水道各分野のいずれにおいても、サービス水準の向上、

効率化、長期的な維持管理など理由から、多様な事業スキームでの官民連携事業が進められていた。また、各国において程度の違いはあるが、外国企業の参入を可能とする制度環境も整備されつつある一方で、各国における需要や制度面、権利調整、労使関係など多様な事業リスクが存在することを確認した。

本報告書に関連する成果物

本報告書に関連する論文は以下のとおりである。

- ・ 澤村治基・鶴指眞志（2026）「インフラシステム海外展開に関するバルセロナ現地調査－運営・維持管理及びスマートシティに着目して－」、『国土交通政策研究所紀要』,第 85 号（先行公開版）
URL: https://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/2026/85_1.pdf
- ・ 澤村治基・鶴指眞志（2026）「フランスにおける都市開発とまちづくりの動向に関する調査－パリ市とストラスブール都市圏におけるまちづくりに着目して－」、『国土交通政策研究所紀要』,第 85 号（先行公開版）
URL: https://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/2026/85_2.pdf
- ・ 中本涼太・今本健太郎・筒井康美・鶴指眞志（2026）「水道事業における民間活力導入の経緯・特徴について－箱根地区及び荒尾市の事例に着目して－」、『国土交通政策研究所紀要』,第 85 号（先行公開版）
URL: https://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/2026/85_3.pdf
- ・ 鶴指眞志・今本健太郎・大鎌元・吉野広郷（2025）「上下水道事業等における民間活力の導入について－広島県、浜松市、宮城県の事例に着目して－」 『国土交通政策研究所紀要』第 84 号、pp.43-57
URL: https://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/2026/84_4.pdf
- ・ 今本健太郎・鶴指眞志・中本涼太・大鎌元（2025）「路面電車・LRT 整備と沿線開発の一体的な取組に関する調査～富山市・宇都宮市の事例に着目して～」 『国土交通政策研究所紀要』第 84 号、pp.58-75
URL: https://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/2026/84_5.pdf
- ・ 鶴指眞志・今本健太郎・大鎌元・澤村治基（2025）「海外における「O&M」の用語の使用動向に関する調査－国際機関や外国政府が発行する文書等に着目して－」 『国土交通政策研究所紀要』第 83 号、pp.12-19
URL: https://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/2025/83_2.pdf
- ・ 鶴指眞志・吉野広郷（2025）「インフラシステム海外展開に関する現地調査－ジャカルタ及び周辺の水道分野及び都市開発分野の事例－」 『国土交通政策研究所紀要』第 83 号、pp.98-111
URL: https://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/2025/83_7.pdf
- ・ 鶴指眞志・中本涼太・吉原圭佑・澤村治基・吉田正大・今本健太郎・大鎌元（2025）「インフラシステム海外展開における展開先国との協働に関する調査研究－2024 年度調査研究のまとめ－」 『国土交通政策研究所紀要』第 83 号、pp.150-178。
URL: https://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/2025/83_10.pdf