

第3章

DP World 社の国際展開

細井 長

要約：

UAE・ドバイの港湾運営会社である DP World は 1999 年から海外展開を始めた。中東企業が国外で事業を行うことは少なくないが、国際的競争力をもつ中東企業は希有な存在である。これまで港湾は公的管理がされていたが、世界的な規制緩和等の影響で港湾オペレーターの海外進出が可能になった。2005～2006 年には英 P&O 買収をめくり、SPA International との買収合戦や、P&O が管理していた米国港湾の管理問題をめぐり、米国との政治問題も引き起こしている。DP World は世界四強の一角を占めるまでの規模に拡大しているが、他の港湾オペレーターとの違いとして、ドバイで成功したフリー・ゾーンを併設した港湾開発を推進している点にある。ドバイにおける経済開発成功ノウハウの輸出がその特徴となる。

キーワード：

港湾 海運 ドバイ サービス企業の海外展開

はじめに

アラブ首長国連邦(UAE)のドバイは古くから交易で発展してきた。ドバイが保有する石油資源に限りがあることもあり¹、1950 年代以降、貿易インフラの整備が行われてきた。1985 年には人造港としては当時世界最大のジュベル・アリ (Jebel Ali) 港が完成し、港に隣接してさまざまな優遇策を用意したフリー・トレード・ゾーンが設置された。こ

¹ ドバイにおける石油発見は 1966 年のことであり、輸出開始は 1969 年である。

のジュベル・アリ港とジュベル・アリ・フリー・ゾーンがドバイにおける非石油産業育成をリードし続けてきた。現在では、世界各地から 6,000 社を超える企業がジュベル・アリ・フリー・ゾーンに進出している。フリー・ゾーンの開設当初は製造業の育成も試みられたが、結果的に大規模な製造業の誘致にはいたっていない。多くの企業は物流拠点、そして地域の統括本部としてフリー・ゾーンに進出している事情がある。ドバイの国内総生産(GDP)の約 1 割が運輸・倉庫業によって生み出されており、「物流」はドバイ経済の屋台骨としての性格をもつ主要な産業であると言ってよい。

図表1 コンテナ取扱量上位10港(2009年)

	港	取扱量(万TEU)
1位	シンガポール	2,587
2位	上海	2,500
3位	香港	2,098
4位	シンセン	1,825
5位	釜山	1,195
6位	広州	1,119
7位	ドバイ	1,112
8位	寧波	1,050
9位	青島	1,026
10位	ロッテルダム	974

〈出所〉 Containerisation International.

そのドバイの主要産業である港湾を運営しているのがDP World社である。かつてはジュベル・アリ港とラシード(Rashid)港の運営を行うローカルな港湾オペレーターに過ぎなかったが、1999 年に海外の港湾運営事業に進出し、現在では港湾オペレーターの世界四強の一角を占めるまでになった。中心となる地元ジュベル・アリ港は 2009 年のコンテナ取扱量 1112 万TEU²と世界第7位の地位を占めるまでに成長している³(図表1)。UAEは外国から企業を誘致することに成功しているが、逆にUAEから外国に進出し、事業を営んでいる企業は数少ない。中東企業としての動向もまた然りである。そうした中で、外国に進出し、さらに世界四強の中に名を連ねるほど国際的な競争力を有した中東企業は希少な存在である。海外進出している多くの中東企業は中東アラブ諸国内での事業活動にとどまっている傾向が強い。

本稿では、そうした中東企業としては異色の存在である DP World 社の海外展開についてまとめたものである。

² TEU(Twenty-foot equivalent Units)とは20フィートコンテナを1単位として港が取り扱うことのできる貨物量を示す単位である。

³ ドバイの順位としての最高位は2008年の世界第6位(1200万TEU)である。

第1節 世界の港湾オペレーターを取り巻く環境変化

従来、企業の国際展開といえば、低コスト生産を求めて、ないしは貿易摩擦を乗り越えるため等の理由により製造業が他国に進出することが一般に想起され、直接投資という形態を用いた海外進出は 1960 年代のアメリカ企業から始まっている。これに対しサービス企業の国際展開は製造業に比べると低調であった。しかし、近年は多種多様なサービス業の海外進出が目立ってきている。その要因として、IT技術の発達や規制緩和などが挙げられている⁴。

DP World 社のような港湾オペレーターの海外進出が可能となったのも、この「規制緩和」、そして「民営化」という要因に依るところが大きい。港湾はその性格から、国防上、国家安全保障上の理由から、その運営に外国資本を認めない、ないしはマジョリティを握らせないというところが多い。途上国のみならず、先進国でもこの傾向は存在する。日本でも港湾のオペレーションは基本的に地方自治体が行っている。しかし、港湾を所有する公的部門が財政的に逼迫し、港湾ターミナル運営の民営化を行い出した。各国の規制緩和によって、港湾オペレーションに外国資本が参入する余地が生じている。その港湾機能であるが、港湾機能は以下の 3 つに分類が可能である。

- (1) 外郭・水域・係留施設、ヤード用地などの下物施設の提供
- (2) クレーン、ヤード舗装などの上物施設提供
- (3) ターミナル・オペレーション

上記の 3 つに分類した上で、港湾の管理形態としては以下の 4 つに分類される。まず、第一のタイプが全ての機能を公共部門が提供する「公的総合サービス型」港湾である。第二のタイプが、(1)と(2)を公共部門が供給し、(3)を民間が供給する「箱物型」港湾である。第三のタイプが、(1)のみを公共部門が供給し、(2)と(3)を民間が供給する「地主型」港湾である。第四のタイプが全てを民間が供給する「民間総合サービス型」港湾である。

第一のタイプの例としてはシンガポール港が挙げられ、ドバイのジュベル・アリ港も DP World社は実質的にはドバイ政府系企業であるため、このタイプに分類されよう。また、第二のタイプの例としては日本の公共バース、第三のタイプの例としてはロッテルダムなどヨーロッパ対立の主要港湾が挙げられる。第四のタイプはイギリスの港湾がその例として挙げられる。港湾の民営化を行う場合、世界的な潮流として「地主型」を採用するところが多く、世界銀行等の港湾関係援助案件も、現在はこの「地主型」が多い

⁴ こうしたサービス業の国際展開についての経済学的な観点からの文献としては、関下稔・板木雅彦・中川涼司編[2006]『サービス多国籍企業とアジア経済』ナカニシヤ出版 などが挙げられる。

5。

さて、世界中に港湾運営会社は多々存在するが、香港の Hutchison Port Holdings(HPH)、シンガポールの PSA International、ドバイの DP World、そしてオランダのハーグに本社を置く APM Terminals がその取扱規模の大きさから世界四強といわれている。図表 2 で 2008 年の 4 社の取扱シェアを掲げているが、HPH が 13.3%を占め、世界最大のオペレーターとなっている。DP World は 9.2%で世界第 3 位である。現在、世界の貨物動向から中国系オペレーターが急成長しているものの、この 4 社が現時点で世界の上位を占めている。HPH、PSA International、DP World の 3 社は港湾オペレーターを出自とし、APM Terminals は船社(Maersk)が主要株主となっている。

図表2 主要港湾オペレーター取扱量

オペレーター	100万TEU	シェア
HPH	67.6	13.3%
PSA International	63.2	12.4%
DP World	46.8	9.2%
APM Terminals	34	6.7%
世界合計	506.9	100.0%

〈出所〉 United Nations Conference on Trade and Development
(2009) *Review of Maritime Transport*, pp.115-117.

上記 4 社の海外進出状況であるが、それぞれ図表 3 が DP World、図表 4 が HPH、図表 5 が PSA International、図表 6 が APM Terminals の進出状況である。各社それぞれの特徴は、地理的要因や歴史的要因が多分に影響している。DP World がインドや北アフリカ、東アフリカ諸国に多く進出し、また欧州もロッテルダムやハンブルク、アントワープといった欧州主要港以外にも多く進出している。それに対し香港の HPH は中国に重点的に進出していることが分かる。欧州は欧州最大のロッテルダムを中心としたものである。シンガポールの PSA International も中国やインドに多く進出している。APM Terminals は西アフリカやアメリカへの進出が目立っているのに対し、新興国として成長著しい中国やインドは主要港にほぼ限定されている。

DP World 社のコンテナ取扱量、および売上の地域別比率をまとめたものが図表 7 である。本拠地ドバイを抱える「欧州、中東、アフリカ」が全世界の取扱量の 64.5%を占め、以下、「アジア太平洋、インド亜大陸」が 21.5%、「豪州、米州」が 13.8%と続く。売上比率も取扱比率にほぼ比例している。

⁵ 港湾機能の分類と港湾管理の分類については、宮下國生・竹内健蔵・中条潮・寺田一薫「海上輸送サービス」杉山武彦監修竹内健蔵・根本敏則・山内弘隆編[2010]『交通市場と社会資本の経済学』有斐閣、226-227ページを参照した。

図表3 DP World社が運営・開発する港湾

	形態	港湾ターミナル名	国	進出年	バース数	水深(m)	面積(ha)	子会社名	DPワールド出資比率	その他
UAE	コンテナターミナル運営	ジュベル・アリ	UAE・ドバイ	1985	22	17	307			1972年開業。1991年、ドバイ・ポート・オーソリティと合併。
	コンテナターミナル運営	ポート・ラシード	UAE・ドバイ	1991	5	13	61.5			
	コンテナターミナル運営	フジャイラ	UAE・フジャイラ	2005	5	10.5	20			
中東	コンテナターミナル運営	アデン	イエメン	2008	4	16	48	Dubai & Aden Port Development Company	33.34%	フリーゾーン併設。
	コンテナターミナル運営	ジェッダ	サウジアラビア		6	16	62	DP World Middle East Limited	100%	
	コンテナターミナル運営	ソハナ	エジプト		2	17	42			
アフリカ	コンテナターミナル運営	Algiers	アルジェリア	2009	3	10	30.4	Djazair Port World Spa	50%	コンセッション契約
	コンテナターミナル運営	Djen-Djen	アルジェリア	2009		12	13.5	DP World Djen Djen Spa	50%	
	コンテナターミナル運営	ジブチ	ジブチ	2000	1	18	79			
	コンテナターミナル運営	Doraleh	ジブチ	2000	3	18	31	Doraleh Container Terminal SARL	33.33%	
	コンテナターミナル運営	マプト	モザンビーク		1	11.5	13	Maputo International Port Services	60%	
	コンテナターミナル運営	ダカール	セネガル		2	10.5	18	DP World Dakar S.A.	90%	
	港湾開発	ダカール	セネガル							
欧州	コンテナターミナル運営	アントワープ・ゲートウェイ	ベルギー		6	17	125	Antwerp Gateway N.V	42.50%	倉庫業等も運営。
	コンテナターミナル運営	アントワープ・Delwaide	ベルギー		3	14.5	27.7	DP World Antwerp NV	100%	
	コンテナターミナル運営	Fos(マルセーユ)	フランス		1.5	15	29.3			
	コンテナターミナル運営	ル・アーブル	フランス		5	14.3	95	Manutention Terminal Nord Development SA(Le Havre)	50%	
	コンテナターミナル運営	マルセーユ	フランス		4	14	39.4			
	コンテナターミナル運営	ゲルマースハイム	ドイツ		3	8	14	DP World Germersheim, GmbH and Co. KG	100%	
	コンテナターミナル運営	コンスタンツァ	ルーマニア	2003	5	14.5	52	Constanta South Container Terminal SRL	75%	
	コンテナターミナル運営	ポストチヌイ	ロシア		4	13.5	73.4	Vostochnaya Stevedoring Company	25%	
	コンテナターミナル運営	タラゴナ	スペイン	2008	2	15.5	34	DP World Tarragona SA	60%	
	コンテナターミナル運営	サウサンプトン	イギリス	2006	4	15	88	Southampton Container Terminals Limited	51%	
	コンテナターミナル運営	ティルベリー	イギリス	2006	3	13.6	33.6	Tilbury Container Services Ltd.	34%	
	港湾開発	ロンドン・ゲートウェー	イギリス					London Gateway Port Ltd	100%	
	港湾開発	ロッテルダム	オランダ	2007				Rotterdam World Gateway B.V.	30%	
	港湾開発	Yarimca	トルコ					Yarimca Porselen Sanayi Ve Ticaret A.S	100%	
米州	コンテナターミナル運営	リオ・デ・ラ・プラタ(ブエノスアイレス)	アルゼンチン		2	9.8	43.5	Terminales Rio de la Plata SA	55.62%	P&Oから買収。
	コンテナターミナル運営	バンクーバー	カナダ	2006	2	15.5	31.3	DP World Vancouver	100%	
	コンテナターミナル運営	カウセド(サントドミンゴ)	ドミニカ		2	13.5	50	DP World Caucedo	35%	
	コンテナターミナル運営	カヤオ(リマ)	ペルー		2	16	25	DP World Callao SA	100%	
	港湾開発	サントス	ブラジル					Empresa Brasileira de Terminais Portuarios S.A.	26.91%	

図表3 (つづき)

	形態	港湾ターミナル名	国	進出年	バース数	水深(m)	面積(ha)	子会社名	DPワールド出資比率	その他
アジア	コンテナターミナル運営	天津	中国	1999	4	14	47.9	Tianjin Orient Container Terminals Co Ltd	24.50%	P&Oから買収。 44.84%はSPA所有。 ATL Logistics Center 併設。 P&Oから買収。 P&Oから買収。 ATI子会社ATI Batangas Inc.が運営。この他、ATIはフィリピンで倉庫会社等を所有。Pusan Newport Co. Ltd ホームページでは、DP Worldの所有比率が29.6%との記載がある。 2007年建設開始、2009年開港。
	コンテナターミナル運営	煙台	中国	2003	2	14	44	DP World Yantai Company Limited	32.50%	
	コンテナターミナル運営	青島	中国	2006	19	17	393.7	Qindao Qianwan Container Terminal Co. Ltd	29%	
	コンテナターミナル運営	Asia Container Terminal(ACT)	香港	2004	2	15.5	28.5	Asia Container Terminal Co. Ltd	55.16%	
	コンテナターミナル運営	CT3	香港		1	14	16.7	CSX World Terminals Hong Kong Limited	66.66%	
	コンテナターミナル運営	PT Terminal Petikemas Surabaya(スラバヤ)	インドネシア	2006	6	10.5	35.6	PT. Terminal Petikemas Surabaya	49%	
	コンテナターミナル運営	Manila South Harbor	フィリピン	2006	3	13	42.6	Asian Terminals Inc	50.54%	
	コンテナターミナル運営	パタンガス(第2期)	フィリピン		2	13	6.6			
	コンテナターミナル運営	釜山	韓国	2006	6	16	120	Pusan Newport Co. Ltd	42.09%	
	コンテナターミナル運営	レムチャバン	タイ		4	15	40.2	Laem Chabang International Terminal Co. Ltd.	34.50%	
	コンテナターミナル運営	サイゴン・プレミア・コンテナターミナル(ホーチミンシティ)	ベトナム	2005	2	10	23	Saigon Premier Container Terminal	80%	
	港湾開発	青島	中国					Qindao New Qianwan Container Terminal Co.Ltd	11.60%	
インド亜大陸	コンテナターミナル運営	チェンナイ	インド	2006	4	13.4	21.4	Chennai Container Terminal Private Limited	100%	P&Oから買収。 P&Oから買収。 経済特区併設。新コンテナターミナル
	コンテナターミナル運営	ムンドラ	インド	2003	2	13.5	32.8	Mundra International Container Private Limited	100%	
	コンテナターミナル運営	ナバシャバ	インド		2	13.5	29	Nhava Sheva International Container Terminal Private Limited	100%	
	コンテナターミナル運営	ヴィシヤカバトナム	インド	2003	2	16.5	16.4	India Gateway Terminal Pvt. Ltd	81.31%	
	コンテナターミナル運営	バラルバダム(コチン)	インド	2004	2	16	65	India Gateway Terminal Pvt. Ltd	75.00%	
	コンテナターミナル運営	カーシム(カラチ)	パキスタン	2006	3	12.8	25	Qasim International Container Terminal Pakistan Ltd	75%	
	港湾開発 港湾開発	Kulpi カーシム(カラチ)	インド パキスタン							
豪州	コンテナターミナル運営	アデレード	オーストラリア		2	14.2	23.5	DP World Adelaide Pty Ltd	60%	豪州の港湾は売却方針決定 豪州の港湾は売却方針決定 豪州の港湾は売却方針決定 豪州の港湾は売却方針決定 豪州の港湾は売却方針決定
		ブリスベン	オーストラリア		4	14.5	36	DP World Brisbane Pty Ltd	100%	
		フリーマントル	オーストラリア		3	12.7	13	DP World (Fremantle) Ltd	100%	
		メルボルン	オーストラリア		4	14.6	37.5	DP World Australis Ltd	100%	
		シドニー	オーストラリア		4	15	38.6	DP World Sydney Pty Ltd	90.37%	

〈出所〉DP World ホームページ、ならびにアニュアル・レポートより作成。情報が得られない箇所は空欄にしてある。

図表4 HPHが運営する港湾

地域	国名	港湾
アジア	香港	Kwai Tsing
		Tuen Mun
	中国	Huizhou
		Jiangmen
		Nanhai
		Shanghai
		Shanghai Pudong
		shantou
		Xiamen
		Yantian
		Zhuhai – Gaolan
		Zhuhai – Jiuzhou
	韓国	Busan
		Gwangyang
	ベトナム	Ba Ria Vung Tau
西アジア	タイ	Leam Chabang
	マレーシア	Port Klang
	インドネシア	Jakarta
	ミャンマー	Thilawa
西アジア	パキスタン	Karachi – West Wharf
		Karachi – Keamari Groyne
	オマーン	Sohar
オセアニア	サウジアラビア	Dammam
	オーストラリア	Brisbane Sydney
欧州	スウェーデン	Stockholm
		Gdynia
		Taranto
		Amsterdam
		Rotterdam – Europahaven
		Rotterdam – Amazonehaven
	ドイツ	Rotterdam – Yangtzehaven
		Rotterdam – Alexanderhaven
		Duisburg
		Felixstowe
		Harwich
		London Thamesport
	ベルギー	Willebroek
		Barcelona
アフリカ	スペイン	
	エジプト	Alexndria
		El Dekheila
中南米	タンザニア	Dar es Salaam
	メキシコ	Ensenada
		Lazaro Cardenas
		Manzanillo
		Veracruz
	パナマ	Balboa
		Cristobal
	バハマ	Freeport
アルゼンチン		Buenos Aires

〈出所〉HPHホームページ。

図表5 PSA Internationalが運営する港湾

地域	国名	港湾
アジア	シンガポール	シンガポール
	タイ	Laem Chabang
	ベトナム	Vung Tau
	中国	Dalian
		Fuzhou
		Guangzhou
		Tianjin
		Dongguan
	香港	Hong Kong
	韓国	Incheon
西南アジア	インド	Pusan
		Kitakyushu
		Tuticorin
		Chennai
		Kolkata
	パキスタン	Kandla
		Gwadar
欧州	ベルギー	Zeebrugge
		Antwerp
	オランダ	Rotterdam
	イタリア	Genoa
		Venice
	ポルトガル	Sines
	トルコ	Mersin
	イギリス	Great Yarmouth
アメリカ	パナマ	Pacific Coast
	アルゼンチン	Buenos Aires

〈出所〉PSA International ホームページ。

図表6 APM Terminasが運営する港湾

地域	国名	港湾
アジア	日本	Yokohama
		Kobe
	マレーシア	Tanjung Pelepas
	ベトナム	Cai Mep
	タイ	Laem Chabang
	中国	Xiamen
		Shanghai
		Qingdao
		Dalian
		Tianjin
		Guangzhou
西南アジア	インド	Mumbai
		Dipavav
	バハレーン	Bahrain
	オマーン	Salalah
	ヨルダン	Aqaba
アフリカ	リベリア	Monrovia
	コートジボワール	Abidjan
	ガーナ	Tema
	ナイジェリア	Apapa (Lagos)
		Onne
	カメルーン	Douala
	アンゴラ	Luanda
	エジプト	Port Said
欧州	ルーマニア	Constantza
		Gioia Tauro
	イタリア	Genoa
		Cagliari
		Algeciras
	スペイン	Aarhus
	デンマーク	Bremerhaven
		Wilhelmshaven
	ドイツ	Rotterdam
	オランダ	Zeebrugge
	ベルギー	Dunkirk
	フランス	Le Havre
アメリカ	アメリカ	Tacoma
		Oakland
		Los Angeles
		Port Elizabeth
		Virginia
		Charleston
		Savannar
		Jacksonville
		Mohile
		Miami
		Houston
	ブラジル	Itajai
		Pecem

〈出所〉APM ホームページ。

図表7 DP World地域別取扱量、売上比率(2009年)

地域	取扱量	売上
欧州、中東、アフリカ	64.5%	62.0%
アジア太平洋、インド亜大陸	21.5%	16.9%
豪州、米州	13.8%	21.1%

〈出所〉DP World Annual Report 2009

第2節 DP World の略史

ドバイのジュベル・アリ港、ラシード港の2つの港湾はかつてドバイ・ポーツ・オーソリティ(Dubai Ports Authority)が管理・運営を行っていたが、港湾運営の海外進出を行うにあたり、このドバイ・ポーツ・オーソリティとは別に1999年にドバイ・ポーツ・インターナショナル(Dubai Ports International)が設立された。ドバイ・ポーツ・インターナショナルの最初の海外進出が、サウジアラビアのジェッダ・イスラミック港におけるサウス・コンテナ・ターミナルの運営受託である。この後、2000年にジブチ、2002年にインドのヴィシャカパトナム、2003年にルーマニアのコンスタンツァなどに展開している。物量が多いアジア・中国市場にも、マジョリティではないものの1999年の天津港を皮切りに展開を始めている。ドバイ・ポーツ・インターナショナルがアジア市場に本腰を入れるため、2005年にアメリカの港湾運営大手であるCSX子会社であるCSX World Terminalsを11億5000万ドルで買収した。これにより世界のコンテナ取扱量が世界でも上位の港、香港や釜山に足がかりを築いた。

また、2005年にはインドのコチン港において港湾運営だけではなく、経済特別区を設立し、港湾と同時に運営を行う事業に乗り出した。これはドバイがジュベル・アリ港とそれに隣接するジュベル・アリ・フリー・ゾーンの相乗効果によりドバイ経済の発展に成功したノウハウを、他国に輸出するものであった。このフリー・ゾーン一体型開発の輸出は、DP Worldの海外展開の大きな特徴として挙げることができる。さらに2005年には、フジャイラを皮切りにUAE国内の港湾運営にも乗り出していくことになった。のちにアブダビの港湾運営も受託したが、2010年に受託契約の更新を行わない旨が発表されている。

2005年9月にドバイ・ポーツ・オーソリティとドバイ・ポーツ・インターナショナルが合併し、DP Worldが設立された。このDP Worldはドバイ政府系であり、2006年に設立された持ち株会社ドバイ・ワールドの傘下にある。ドバイ・ワールドの傘下にはジュベル・アリ・フリー・ゾーン(JAFZA)や不動産会社ナヒール(Nakheel)、金融会社のイステスマール(Istithmar)、ホテル運営のワン・アンド・オンリー(One & Only)などがある。

る。

ドバイ・ワールド傘下になって以降、DP World は海外展開を加速するために、M&A を用いた手法も取り入れている。この M&A で大きな問題となったのが、2005 年から 2006 年にかけての P&O 買収問題である。2005 年 11 月にイギリスの港湾管理企業である P&O（2005 年当時は取扱量世界第 4 位）は DP World に 33 億 2600 万ポンドで売却することが合意された。折からの原油価格の高騰で資金力が高まっていたこともあり、全額現金による買収案であった。ところが、2005 年 12 月に入り、PSA インターナショナルの主要株主であるテマセク・ホールディングス(Temasek Holdings)が買収価格を上回っても市場で P&O の株式を買い集め、DP World の買収を妨害する意図があるのではないかとの憶測も流れた。DP World が P&O を買収すれば、PSA インターナショナルの強力なライバルとなることは明白であった。結局、2006 年 2 月に買収合戦は DP World が、39 億ポンドで買収するという提案を P&O 側が受け入れるという結末になった。

ところが P&O が保有する港湾にニューヨークやマイアミなどが含まれていたことから、アメリカ国内で中東企業である DP World がアメリカ国内の港湾を管理・運営することに異論が出た。2001 年の同時多発テロ実行犯が UAE を拠点にしていたことがあり、国家安全保障上の問題があるとして、強い拒否反応がアメリカ議会を中心にわき起こった。アメリカ政府側は買収を容認する立場であった。買収合戦の終結から 1 週間あまり後に、アメリカ上下両院で買収阻止法案が提出され、政府と議会の対立が深まった。反発が強まる一方の議会側の姿勢を受け、2006 年 3 月に、DP World 側からアメリカ国内の港湾管理を断念するとの表明がなされた。UAE 側が譲歩した形になるが、その背景には、アメリカと UAE との間で進められていた自由貿易協定(FTA)交渉への影響を懸念した点と、アメリカ側から金融の透明性向上を求められた場合の悪影響を考慮してのことであったといわれている。ドバイには不透明な資金流入の存在や、取引記録が残らないハワラの不透明性が指摘されており、透明性向上が求められた場合、キャピタル・フライトが起こる可能性もあった。

DP World がアメリカ港湾管理断念を発表した直後、アメリカと UAE の FTA 交渉は延期され、現在にいたるまで再開されていない。また、UAE 中央銀行はアメリカ・ドル建ての外貨準備比率を引き下げることが総裁が表明するなど、アメリカに対抗する動きがいくつか見られた。DP World 自体が政府系企業ということもあるが、P&O 買収問題は政治問題化してしまった。しかし、インドなど成長が見込まれる新興国市場の港湾を手中に収めたことは、DP World の今後の成長戦略にとって大きな追い風となろう。

DP World 社を保有するドバイ・ワールドは 2009 年に債務問題を引き起こし、現在も債務再編騒動のただ中にある。そうした状況下においても、DP World は堅調な経営を続けており、ドバイ・ワールドの再編対象から外れている。港湾という古くからのドバイ経済を支える屋台骨でありその古くからの産業が、2000 年代以降急速に拡大し、そ

して失脚した大規模な不動産開発の穴埋めに重要な役割を果たすのはドバイ経済開発を考える上で皮肉な話であろう。

おわりに：海外展開の意義と今後の研究課題

DP World は海外進出を始めてからわずか 10 年足らずで、港湾オペレーターの世界四強の地位を占めるまでに成長した。この急成長の背景にはどのような思惑があるのだろうか。そこにはドバイの港湾が抱える限界が存在する。現在、ドバイは中東域内では他の港湾を寄せつけない圧倒的な取扱量を誇っている。取扱量のみならず規模や設備も群を抜いている。しかし、地理的に考えると、アラビア湾内に位置し、ホルムズ海峡を通過しないとドバイに到達することは不可能である。アジア・欧州航路として考えた場合、ドバイに寄港する場合は 2～3 日のタイム・ロスとなってしまう。もし、アラビア湾外のアジア・欧州航路上に大規模な港湾が整備された場合、基幹航路はドバイを経由なくなり、フィーダー航路しか寄港しないローカルな港になってしまう可能性が残る。現在、サウジアラビアの紅海沿岸に、キング・アブドゥラー・エコノミック・シティ(King Abudulla Economic City)建設計画が打ち出されており、大規模な港湾整備が計画されている。アジア・欧州航路上、無駄のない場所に位置するため、実現すればドバイの物流機能に影響は避けられない。また、インドでもこれまでは港湾の施設が不足していたため、ドバイからのフィーダー輸送を行っており、そこにドバイの中継貿易機能が大きな役割を果たしたが、現在、インドでも大規模な港湾整備計画が進められている。ドバイの港湾を取り巻く環境は将来にわたって安泰とはいえない。そこで、ドバイはこれまで培ってきたノウハウを輸出することにより、新たな収益源にしようとしているのである。港湾とフリー・ゾーンを一体化した開発モデルはドバイの大きな特徴であり、港湾の開発段階から携わる場合はこの型を全面に押し出そうとしている。

さらに、世界経済の中心が欧米から中国やインドなど新興国にその比重が移りつつある中で、いかに新興国に打って出ることができるのかが経営戦略上、重要なポイントになる。新興国の港湾はインフラの整備が遅れていることもあり、ドバイ型の開発モデルが好まれることも多い。インドやアフリカ諸国など、これまでドバイと関わりが深かった地域では DP World サイドと新興国側の思惑が一致することも多い。そのような機会にいかにかうまく乗じ、成長の源泉とすることができるのだろうか。また、当然のことながら、同様な視点を他の港湾オペレーターも有している。他社の経営戦略との比較を通じた DP World の競争優位の検討は今回行うことができていない。次年度の課題とした。