

# 第1回インフラシステム海外展開検討会

## 議 事 要 旨

日時： 令和5年2月1日（水）15時30分～17時20分

場所： 中央合同庁舎8号館5階共用A会議室（一部オンラインとのハイブリッド形式）

出席者： 別紙のとおり

議事概要：

### 1 開会

○ 佐々木内閣審議官から、以下の挨拶があった。

- 日頃から、我々のいろいろな政策の推進にあたって御協力、御尽力をいただき、心から御礼を申し上げたい。
- 内閣官房は、日本企業によるインフラ海外展開を促進する政府部内の司令塔ということで、「インフラシステム海外展開戦略2025」に基づきいろいろな施策を推進している。昨年の6月にもその追補版を公表したところ。
- 一方で、インフラ海外展開をめぐる状況は厳しさを増しているという認識。内閣官房にも厳しいコメントをいただくことが多くなってきている。足元では、円安、資源高、ウクライナ、SDGs等、様々なグローバルな市場動向がある中で、我々が従来から昭和、平成と取り組んできたいろいろなプロジェクト、政策の在り方などで、根本的に厳しい見通しなり御意見をお持ちの方もいらっしゃるのではないかと真摯に考えている。
- 一例を挙げると、プロジェクトをやっても利幅が薄い、リスクばかり高くてなかなか稼げない、ライバルもどんどん強くなってきて、中国、韓国、現地企業も、リープフロッグでDXを進め、我々より一周先に行っているのではないかというご意見もある。また、我々のインフラ分野での国際競争力が相対的に低下しているのではないか、いわゆるソフト化が進展し産業構造が大きく変わっている、それぞれの現場が抱えている課題もどんどん高度になり複雑化してきているとのご指摘もある。
- 政府としては「質高インフラ」という掛け声の下でこれまでも様々な取組を進めてきているが、令和の時代の質高インフラとは何かという点も、忌憚なく御意見を賜れるとありがたい。つまり、現地のニーズ、現地の皆様が欲しがっているもの、我々が売るもの、もしくは売れるもの、売り方、それを支える我々の政策について、現実を直視した上でどうあるべきか等について、ゼロベースでいろいろとお話を賜れるとありがたい。
- 皆様は現場に精通され、経営の最前線にいらっしゃるということで、我々にとってむしろ耳の痛いような話をおっしゃっていただきたい。よろしければ、我々自身もそうだが、皆様も少し立場を離れて、本来こうあるべきなのではないのかというところを思い切ってお話いただきたい。インタラクティブなコミュニケーションの場だということで、放談会的に議論をやらせていただけるとありがたい。

## 2 インフラシステム海外展開検討会の開催について

- 本検討会の開催について、事務局から資料「インフラシステム海外展開検討会の開催について」に基づき説明し、確認がなされた。
- その後、各構成員から、自己紹介があった。

## 3 事務局からの説明

- 事務局から、資料「議論の進め方」及び「インフラシステム海外展開を取り巻く状況」に基づき説明があった。

## 4 構成員からの発表

- 市川委員から、資料「市川委員ご発表資料」に基づき発表があった。
- 栢委員から、資料「栢委員ご発表資料」に基づき発表があった。

## 5 意見交換

- 構成員から、以下の意見があった。
- スマートシティについて、個別で得意な技術を持っている企業は多いが、それをまとめるところまで至っていないことが、チャンスがあってもなかなか売り込みにくかったのではないかと思う。
- スマートシティに関して、インドネシアの有名な例を出していただいたが、これはどちらかというスマートシティという名前もなかった、ブランディングがなかった時代から地道にやって、その時代背景と、現地と日本との関係が違った中で、まちづくりそのものを、時間をかけて行い様々な提案ができたという形がこのようになってきたものと思う。
- 既に工業団地の開発においてファイナンス支援をしていた企業が、グリーン電力を供給する必要があり、そのための設備強化の追加的なファイナンスのニーズに対応した事例がある。
- 海外に進出する企業側の視点として、街や工業団地にグリーン電力の供給というものが完備されているような都市だと進出を考えやすいと聞いたことがある。受け手側の視点では、現地側も気づいていて、グリーンシティを売ることが伝統的な直接投資の誘致につながるのではないかということを実地の大臣クラスの方が言及している。街を売るときに、自分たちの全体の提案力でグリーンシティあるいはグリーン工業団地というものを提案し、彼らの欲しい対内直接投資につながるということを伝え、かなり説得力を持った提案になるのではないか。
- 特に売りたいことをキャッチーにブランディングして売っていくというブランディングが大事。ある企業が「こういう技術を持っている」と言うよりも、「こういうソリューションを提供できる」というブランド名で、パッケージでブランディングできたら良い。
- デジタルについては、それをどう収益化して、どうパッケージで売っていくのかというところが課題。

- 例えば、日本が農業バリューチェーンに関わっている分野で、農薬や農機等の個別の製品をデジタルでつないでいくという方向性になれば、日本全体の提案力が増していく。これは他国の取り組みも参考になるのではないかと。「デジタル×何か」ということのテーマを、SDGsや各国の悩んでいるところに合わせて売っていくことが効果的。
- 日本のパッケージで、「日本の良いものと日本の良いオペレーション技術とをつなげて売りましょう、だから良いのです、質高です」という売り方をずっとしてきた。しかし、企業によっては、現地の企業がマジョリティーで自分達はマイノリティーではあるが、例えばファイナンスの提案等も含め、実質的に経営をリードしていくという方向に踏み切っているところも多い。
- 日本がオペレーションのところでマジョリティーを取るという発想から脱却して、実質的にいろいろな提案力で勝負し、商売が自然とついてくるという形が作れたらいいのではないかと。そのようなローカル主導のプロジェクトもむしろ仕掛けていくという発想転換が必要ではないかと。
- フィリピン、インドネシアは地場の会社が国家のインフラ事業を命がけでやってきているので、地場の会社が相当育ってきている。その中で日本の会社に何ができるのかということだが、やはりその国のことを本当に考えたら、地場の会社がしっかり担うべきであり、それをどう助けていくのかということ。
- 地場の大きな会社にマイノリティー出資することによって、その会社に国家の中で大きな役割を担わせていく。その中で、間接的になるかもしれないが、日本のものをうまく活用していってもらうことで、日本の仲間が増えていくと思う。
- 脱炭素に向けては欧州に対抗していかなければならないので、日本システムやアジアシステムというものを、仲間内の中でどう作っていくかというのが極めて重要になってくる。その中で日本のものをうまく組み込みながら育てていくということを考えている。日本企業がマイノリティー出資を行う現地企業でも日本政府の支援が使えるようになってくると、仲間は増えてくるのではないかとというのが今の現場の感覚である。
- インフラシステム輸出と捉えた場合に、B to Gなのか、B to Bなのかでアプローチや考え方は違うと思う。
- B to Gに分類されるPPPについては、コロナが影響して多くの国の財政が傷んでいるため、民間投資によるインフラ整備のニーズとしては先進国、途上国を問わず高まっているのではないかと。そういった意味では、日本の民間企業のインフラ投資には追い風の形になっていると見ている。ただし、ここで日本政府としてどういったサポート、後押しができるのかと考えた場合、制度や枠組みを作るほか、資金を用意するだけでなく、個別の案件をどうインベスタブル、バンカブルな案件に仕立てていくのかが重要。
- 政府としてさらに踏み込んだサポートを検討いただければ、個別案件の立てつけなり、バンカビリティなり、インベスタビリティを強化していくというふうにしていただければ、日本企業として進出し易くなるのではないかと。
- 昔言われていた護送船団方式あるいは過保護なまでのサポートは要らないのではないかと。中国はともかくとして、韓国なり欧米の企業は自力でリスク管理能力や競争力を高めていると感じている。最終的に土俵やピッチで闘うのは日本企業である。日本企業は

競争力を発揮して、リスクを取って闘っていくのだ、という日本企業の姿勢や思いが前提になっていると思う。ただし、土俵やピッチが公平なものになっているのか、あるいはしっかりとパフォーマンスを発揮できるようになっているのかということ、疑わしい部分もある。個別事業における土俵やピッチの整備、あるいはそれに関するゲームのルールメイキング、こういったものに日本政府のサポートがあると、公平でフェアな土俵で日本企業が力を思う存分発揮できるのでないか。

- 個別案件をどうバンカブルにするかというのは、まさに私自身の日々の課題である。案件をたくさん追いかけているが、バンカブルにならないものが多く、ここをどのように政府にサポートしていただけるのか、あるいは今どのような手だてがあるのか、改善の方法があるのかということを考えている。ぜひ、どうバンカブルにするかという目線を今後共有いただけるとありがたい。
- 他の委員のお話の中の「デジタル必須」という点はそのとおりである。デジタルなくしてはお客様のニーズに応えられない状況が起こっている。
- どうしても技術をデジタルも含めて売ってしまうところがある。サービスを売るという、マインドになりにくいところが企業側の問題としてあり、今後の事業の方向性を考える上で大事なポイント。
- 内閣官房からの説明資料の中にインフラの類型化のイメージを1ページで御説明いただいたが、重要なところが抜けていないか考えてみたい。
- 物につけてどう売るかという発想が業界によって異なるところを興味深く感じた。
- 令和のインフラ輸出、土地につけて売るといったときに、現地側の最適な意思決定にどう貢献するかということが日本の強みだと思う。そのキーワードは、先ほどディスカッションペーパーの中にあつた総合性・統合性ということ。どこの国でも弱いのは縦割り行政なのだと思う。
- フラッグシッププロジェクトをやるときに、向こうの最適な意思決定にどう貢献するか、現地の大使館だけでなく、官邸等を含めて省庁横断的に貢献可能性を検討するというのがインフラシステムの案件形成の視点から重要と考えるが、そのあたりが現状不足しているように感じる。業際的なプラットフォームのような仕組みもあるのでないかと思われる。
- 栢委員の御説明の最後のデジタルインフラの海外展開に向けた問題意識、提案のところは共感する部分が非常に多い。特に政府には期待するということと、現地では協創していかなければならない、課題解決をしていくところに新しい価値の創出ができる、ということは、我々も取り組んでいるところ。そこにR&Dを上手に織り込んで進めていくことが非常に重要。そういったところをうまく日本政府と連携して、より強固に進めていけるといいのではないかと思う。
- 今回はスマートシティ等の地域のデジタル連携について触れられたが、もう一つ、産業毎のデジタル連携が非常に大きく進んでいる。例えば欧州のCATENA-Xなど、こうしたものが縦と横（地域軸、産業軸）で交わったときに、どの様に日本の力を発揮するかというのはもう一つ大きなテーマだと思っている。
- いろいろなルール形成、法律等の規制によって、デジタル連携が一気に進むということ

も今後想定されると思う（例えば欧州のバッテリーパスポートで求められるデータ流通の仕組みなど）。そのような点も含めて横断的に考えていく中で、一度に全体を考えるよりは一つ事例を取り上げて整理し、問題意識を共有していくことができればと思う。

## 6 閉会

- 佐々木内閣審議官から、以下の挨拶があった。
- 初回から白熱したディスカッションをいただき、本当に心から御礼を申し上げたい。
- 随所にキーワードをいただいた。それぞれ論点を深めながら、全体のストーリーと戦略性、その辺りを皆さんと共有しながら、結果を出すことが重要だと思っている。我々のツールもうまく令和風に見直すべきは見直しながら、一つでも多くプロジェクトを取りに行く、個別にもバンカブルにしていくというところも、政府としてもしっかり汗をかいていきたいと思っている。

以上

第1回インフラシステム海外展開検討会  
出席委員、内閣官房出席者、オブザーバー一覧

(敬称略)

出席委員	
会田 守志	日揮グローバル株式会社 執行役員営業本部ストラクチャードファイナンス部部長
青木 伸朗	鹿島建設株式会社 海外事業本部新市場室専任役
市川 善和	双日株式会社 ビジネスイノベーション推進室担当部長
金子 一久	株式会社日立製作所 グローバル渉外統括本部担当本部長
栢 哲之	株式会社NTT DATA, Inc. 執行役員
栗田 永幸 (小木曾委員代理)	株式会社SDGインパクトジャパン マネージングパートナー
佐々木 仁	デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社 マネージングディレクター
関根 宏樹	株式会社国際協力銀行 企画部門業務企画担当特命審議役兼経営企画部審議役
原 昌平	独立行政法人国際協力機構 企画部長
矢島 聡	株式会社JERA 執行役員
内閣官房出席者	
佐々木 啓介	内閣審議官
吉田 綾	内閣参事官
池田 満	内閣参事官
藪中 克一	内閣参事官
オブザーバー	
寺村 行生	総務省 国際展開課長
田公 和幸	外務省 官民連携推進室長
上田 肇	外務省 政策課長
山崎 文夫	外務省 開発協力総括課長
飯塚 正明	財務省 開発政策課課長
阿部 一郎	経済産業省 貿易振興課長
山下 雄史	国土交通省 国際政策課長
盛谷 幸一郎	国土交通省 海外プロジェクト推進課長
西川 絢子	環境省 インフラ推進官