

インフラ海外展開に関する新戦略策定に向けた懇談会（第3回）
議事要旨

日時；令和2年6月1日（月）16時00分～17時00分

場所；（WEB会議形式にて開催）

出席者；

懇談会構成員；

高橋座長、飯島委員、小林いずみ委員、小林健委員、富山委員、東原委員、柳川委員

内閣官房；

和泉内閣総理大臣補佐官、木山内閣官房参与、林内閣官房副長官補、濱野内閣審議官、佐藤内閣参事官

オブザーバー；

総務省、外務省、財務省、経済産業省、国土交通省、内閣官房日本経済再生総合事務局、内閣官房健康・医療戦略室、厚生労働省、環境省

1. 開会

- 和泉内閣総理大臣補佐官から、以下の挨拶があった。
- ・ 貿易会会長が小林健会長に交替されたことに伴い、本日から小林健会長に参加いただいている。是非ご尽力を賜りたい。
- ・ 世界的には、新型コロナウイルスの感染が拡大しており、特に発展途上国において後発的に感染の数が増えてきている。
- ・ インフラ海外展開に係る仕事も考えながら取り組んでいく必要があり、従来以上に現地のパートナーとの協力が重要になってくるものと思う。
- ・ そういった点も含めて、インフラ海外展開に関する新戦略の方向性をまとめていきたいと思うので、ご議論をよろしく願います。

2. 議題；インフラ海外展開に関する新戦略の方向性について（意見交換）

- 事務局から、懇談会の開催についての一部改正案が説明された。
- インフラ海外展開に関する新戦略の方向性について、意見交換を行った。懇談会構成員からの主な意見は以下のとおり。

（飯島委員）

- ・ 新戦略の実行面について3点コメント申し上げる。
- ・ 1点目は、「やり遂げる」ことでの差別化が重要であること。新型コロナウイルスの影響に伴い、日本政府が支援する途上国・新興国でのインフラ案件で、計画・工事の中断あるいは見直しを迫られる案件が多数出てくるであろう。スピード感を持ち官民協力

で問題解決にあたり、着実に案件を「やり遂げる」ことが、日本に対する信頼を高め、「質の高いインフラ」の世界へのアピールに繋がるのではないかと。他国との対応の差別化、日本の比較優位を示し、次に繋げていく機会ではないかと思料。

- ・ 2点目は、解説書や作業手順書の必要性である。新戦略の各種施策の早期実行・着実な成果実現を図るためには、アクションプランを明確に示し、実行面で省庁間連携、官民連携に活用できる解説書や作業手順書があると有効と考える。
- ・ 3点目は、海外各国への戦略的な働きかけ、ソフト面の重要性である。新型コロナウイルスの影響でインフラ案件の動きは鈍化していく中、また対面会議等も制約される中、相手国に真に必要な提案・効果的な説明を行い、説得することは容易ではなく、迅速かつ戦略的な対応が求められるであろう。インフラ輸出は、ハードのみならず、医療、保健、衛生、防災、食品、教育等の幅広い分野での制度構築、人材育成等ソフトインフラでの差別化が重要である。日本の歴史や文化等も相手国に浸透させることで、日本人の能力や経験、知見等が評価されるような、国際協力の在り方・取組が今後益々重要となろう。

(小林いづみ委員)

- ・ 戦略の実行面について3点コメント申し上げる。
- ・ まず、新戦略の実施期間の間にも、どんどん技術も、社会のありかたも変わってくる。そうした中では、都度、社会の変化を見据えてプランニングを柔軟に変えていく必要があるし、その際には、民間あるいは現場とのオープンな対話というものを確保して頂きたい。
- ・ 2点目、スマートシティは実は途上国の方が実証しやすい場合があるので、そういった場合には、成功例を柔軟に日本に持ってくるようにして頂きたい。
- ・ 3点目、法律や政策立案等にかかる現地での支援は、まさに将来を見据えて、官のほうでも民をサポートするという意味で、積極的に対応して頂きたい。

(小林健委員)

- ・ 新型コロナウイルスの影響が顕在化してきた今、特にアフター・コロナの生活様式の変化及びそれに伴うDX（デジタル・トランスフォーメーション）を通じた生活あるいは産業様式の変化、この二つの変化といわゆるインフラというものを如何に結び付けてやっていくかということが課題になる。現実には、貿易会あるいは商社業界から見ると、いわゆるコミットされたインフラのうち中断あるいは延期されるものが非常に多い。これにどう対処するかということと、その方角を変えてDXを入れて展開できるものが新しく何かないかという、この二つである。また、案件の中身も変化していくであろう。そういった中で、特にDXも入れた展開をしていくためにはやはり、第三国との協業が非常に大事である。加えて、DXを推進するにあたり日本の国内もさることながら、相

手国の人材の育成が非常に重要である。今後、現地渡航が難しくなる中、海外の人材、その国の人材の育成が非常に大事になる。貿易会が有する ABIC (Action for a Better International Community) の活用等を通じて相手国の人材の育成を推進することが必要である。

- ・ これまで2回の懇談会を通じて、貿易会から提言させていただいた、JBIC あるいは JICA の制度金融のフレキシブルな適用及びコロナに関連した NEXI のフレキシブルな適用について、議論のなかに含めて頂いており、貿易会として御礼申し上げます。

(富山委員)

- ・ インフラシステム輸出を巡る環境が様々な逼迫要因に直面する中、DX や、ソフト・ハード一体型のパッケージングを前提としたソリューション型のインフラへのシフトが加速化する見込みであり、迅速な対応がこれまで以上に重要である。
- ・ そのような状況の中、これまで日本企業が得意としていたハード輸出型からの行動変容が求められており、施策を確実に実行するためにもガイドラインのようなものが必要である。
- ・ インフラシステム輸出を巡る環境が変化する中、取組の実行段階において、制度的なボトルネックによる遅延等が生じないように、これまで明らかになっていない問題も網羅的に想定しつつ、現行制度の見直しを計画的に実施することが重要である。
- ・ 国富への貢献という意味では、貿易収支というよりむしろ所得収支型になると思う。KPI の設定について、所得収支はストリームラインで長くなるものである一方、一発輸出はワンショットであり、所得収支を通常の貿易収支と同じように比較するのであれば、現在価値的に長期のキャッシュフローを割り戻さないと apple to apple にならないので、そのようなベンチマークの設定をよろしく願います。
- ・ 海外企業とコンソーシアムを組みとき、新興国のベンチャーと組むこともあるが、私の過去の経験上、入札において、例えば社歴が浅いから入れないといったことがあったりするので、コアジャパンを目指す企業の動きをちゃんと踏まえた所用の措置をとっていただくよう、願います。

(東原委員)

- ・ インフラ輸出のニーズは、地域毎に異なるため、地域ニーズの適切な把握や各地域のパートナーやステークホルダーとの連携は、非常に重要である。
- ・ KPI について、定量評価と定性評価を時系列にモニターしていくことが非常に重要である。地域の満足度をインフラシステムの貢献度という観点で捉えて、懇談会委員を含め PDCA の仕組みを構築できると良い。
- ・ 長期にわたって現地との連携が非常に重要であり、時間の経過に伴うインフラのニーズやスコープの変化を捉えつつ、どういう公的支援ができるかということについても

議論していただきたい。例えば、最初は、共同研究のフェーズで入って、インフラを提供した後も、段々スコープが変わってくると考えている。また、エネルギーで入って、時間が経つと、交通、その次は水、上下水等、関連するセクターが増えてきて、地域における全体最適が議論される時代がくると考えている。そういった時系列で変わってくるインフラに対してどういう公的支援ができるかということについても議論していただきたい。

(柳川委員)

- ・ 大きく分けて2点申し上げる。一つ目は、KPI の設定の仕方について、より細かい具体的な目標設定が必要であろう。コロナの状況を踏まえて、仕切り直しが必要な面が多々あり、いろいろな不確実性がある中で、柔軟かつ具体的なところで KPI が見られるようにしていく必要がある。あるいは、ディストレストになった時に、どう対処するかを含めた全体像を、将来の不確実性を踏まえながら捉えていく必要がある。
- ・ また、具体的なデータに基づいて、プロセス的なものをアウトカムとして見ていく必要があり、今までの KPI の在り方に加えて、プロセス的なものをしっかり具体的に設定した KPI を作っていくことが重要である。
- ・ 二つ目は、国内政策との整合性の重要性である。海外で様々な展開をしていく上で、国内のところがしっかりと進んでいないと、海外に対しても説得力がない。国内で培われた強みのようなものを海外に積極的に打ち出し、全体としては、国内政策との方向性を合わせていく工夫も一層重要になる。
- ・ 例えば、デジタル・ニューディール。インフラデータをしっかり活用して、官民の積極的な連携により共通のデータ基盤をしっかりと整備していく必要があるといった議論があるが、この点は、海外のインフラとも整合的な話である。また、インフラ点検・整備等に関しても、センサー技術等を積極的に活用した予防保全が国内で進もうとしているので、そうした強みを海外のインフラ展開でも広げていくことが、全体の戦略として重要なポイントになる。
- ・ さらに加えれば、SDGs、環境問題、食糧的な制約も含めた世界的な資源制約への配慮が重要になっており、それが国内政策にも反映してくる方向性が見られる。今後、環境問題に配慮したインフラをソフトとハードを連携させてつくっていくことが、国内及び海外において重要なキーワードになるので、ここもしっかりと整合性をとりながら進めていく必要がある。そこに日本の強みが乗っかっていくことが理想的な展開である。

(高橋座長)

- ・ 新戦略の実行面の課題として、2点申し上げる。
- ・ 1点目は新たな KPI について。新 KPI はこれまでのような受注額を積み上げたようなものだけでは説明力として不十分であり、PDCA にも役立つような新たな視点で KPI を

設定することが求められる。KPI に説明力を持たせるためには、成果をもたらすシナリオをしっかりと用意してもらうことが必要。また、定量的な指標だけではなく、定性的な評価軸もあってしかるべき。そのためにも、対象国・地域の経済・社会課題を見極め、個々のプロジェクトを適切に位置付けるためのしっかりとしたロジックモデルを作っただけでなく、必要がある。

- ・ 2点目は戦略本体の策定について。関係する省庁や機関、業界等とも調整しながら具体的な政策や行動計画、目標等を策定していくことになると思う。具体的にどのような体制で戦略本体の策定をしていくのか良くお考えいただきたいと思う。また、戦略本体の策定について、私共にも適宜情報提供いただけるとありがたい。我が国の関係者・企業が一丸となってインフラ海外展開に取り組むためには、理念や目標の共有という視点から新戦略に対する理解を深める必要がある。ぜひ関係する対象先の隅々まで新戦略の内容が伝わるようにパブリシティを構築していただきたい。

3. 閉会

- 高橋座長から、以下の発言があった。
 - ・ インフラ海外展開に関する新戦略の方向性については、これまでの懇談会における議論を踏まえ、後日政府の経協インフラ戦略会議において決定される予定である。
- 事務局から、以下の発言があった。
 - ・ 本日を含め計3回の懇談会におけるご議論に感謝申し上げます。
 - ・ 後日経協インフラ戦略会議において決定するインフラ海外展開に関する新戦略の方向性に基づき、年末に向けて具体的施策や新しいKPIの検討を進めていきたい。