

インフラ海外展開推進のための 有識者懇談会最終とりまとめ 「これからのインフラ・システム 輸出戦略」について

国土交通省総合政策局 参事官（グローバル戦略）
国際政策課

少子高齢化の進展等により国内市場が縮小する中で、今後ともわが国が成長を維持していくためには、アジア等の成長を取り組んでいくことが不可欠であり、日本が強みを有する分野において海外におけるビジネス展開を拡大することが強く求められている。

国土交通省では、わが国のインフラ海外展開について、これまでの取り組みを評価・検証した上

で、今後の課題を洗い出し、課題克服に向けた戦略およびそれらを実現するための具体的施策をとりまとめるべく、2012年5月に「インフラ海外展開推進のための有識者懇談会」を設置した（図-1）。本懇談会においては、同年6月に中間とりまとめとして「国土交通分野のインフラ海外展開：新たなステージの展開 戦略と具体策」を公表し、その後、分野別の事例研究を行うなどさら

目的

アジア等の成長の果実を取り込むための日本の強みを活かしたインフラ海外展開について、これまでの取り組みを評価・検証した上で、今後の課題を洗い出し、課題克服に向けた戦略及びそれらを実現するための具体的施策をとりまとめることを目指す。

スケジュール

- 5月24日（木） 第1回：懇談会設置、これまでのレビューと論点整理
- 6月 4日（月） 第2回：前回の議論を踏まえ、施策の方向性について
- 6月13日（水） 第3回：中間とりまとめ（案）について
- 6月22日（金） 中間とりまとめ公表
- 7月31日（火） 第4回：海外事例に基づく検討 等
- 11月13日（火） 第5回：海外事例に基づく検討 等
- 12月26日（水） 第6回：最終とりまとめ（案）について

委員

- ◎ 家田 仁 東京大学大学院工学系研究科教授
- 大橋 忠晴 日本鉄道車両輸出組合理事長（川崎重工業（株）会長）
- 小澤 一雅 東京大学大学院工学系研究科教授
- 木村 恵司 一般社団法人不動産協会理事（三菱地所（株）会長）
- 小林 栄三 海外港湾物流プロジェクト協議会座長（伊藤忠商事（株）会長）
- 住川 雅晴 一般社団法人海外水循環システム協議会理事（（株）日立製作所顧問）
- 清野 智 海外鉄道推進協議会会長（東日本旅客鉄道（株）会長）
- 竹中 統一 一般社団法人海外建設協会会長（（株）竹中工務店社長）

※ ◎：座長

（五十音順・敬称略）

図-1 インフラ海外展開推進のための有識者懇談会について

基本的考え方

三つの意義	四つのポイント
<p>新興国の成長の取り込み</p>	<p>1. 相手国の風土、文化等の尊重</p> <ul style="list-style-type: none"> ■相手国が真に必要なものを提供するには、相手国の風土、文化等を理解し、尊重することが必要。 ■我が国の経験を伝え長期的な視点から提案することも必要。
<p>活力を維持するためのフロンティア</p>	<p>2. システム思考のソリューション提案</p> <ul style="list-style-type: none"> ■現地ニーズに適い、また我が国企業の利益にも適うようなソリューションを提案する能力が必要。
<p>将来にわたり繁栄し、世界で尊敬される国</p>	<p>3. グローバル・ローカルな人材の確保・育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ■国際標準を熟知しプロジェクトを指揮・管理する能力を持つグローバルな人材と、現地の文化等を理解し尊重することができる現地に根付いたローカルな人材の双方が必要。 ■グローバル・ローカルな人材とも、経験・ノウハウが必要。とりわけ、ローカルな人材は現地との密な人的ネットワークが重要。 ■現在活躍中の人材の能力向上、計画的な人材採用・養成、留学生の活用・登用が重要。
	<p>4. 産学官の連携と役割分担</p> <ul style="list-style-type: none"> ■関係省庁・関係機関が連携・協力して、相手国政府に対する働きかけや制度整備支援、公的金融等支援措置を実施。公的機関に蓄積された人材・ノウハウの一層の活用等が必要。 ■政府は、プロジェクトのリスクを軽減するため、貿易保険等の制度に加え、相手国政府との間で、交渉・要請を実施。 ■企業は、人材育成、体制整備等により、能力を一層強化して、プロジェクトの提案・獲得・実施にあたる。 ■官民相互の連絡を緊密にして、政府は企業のニーズを把握することが必要。

新たなステージへの展開 戦略と具体策

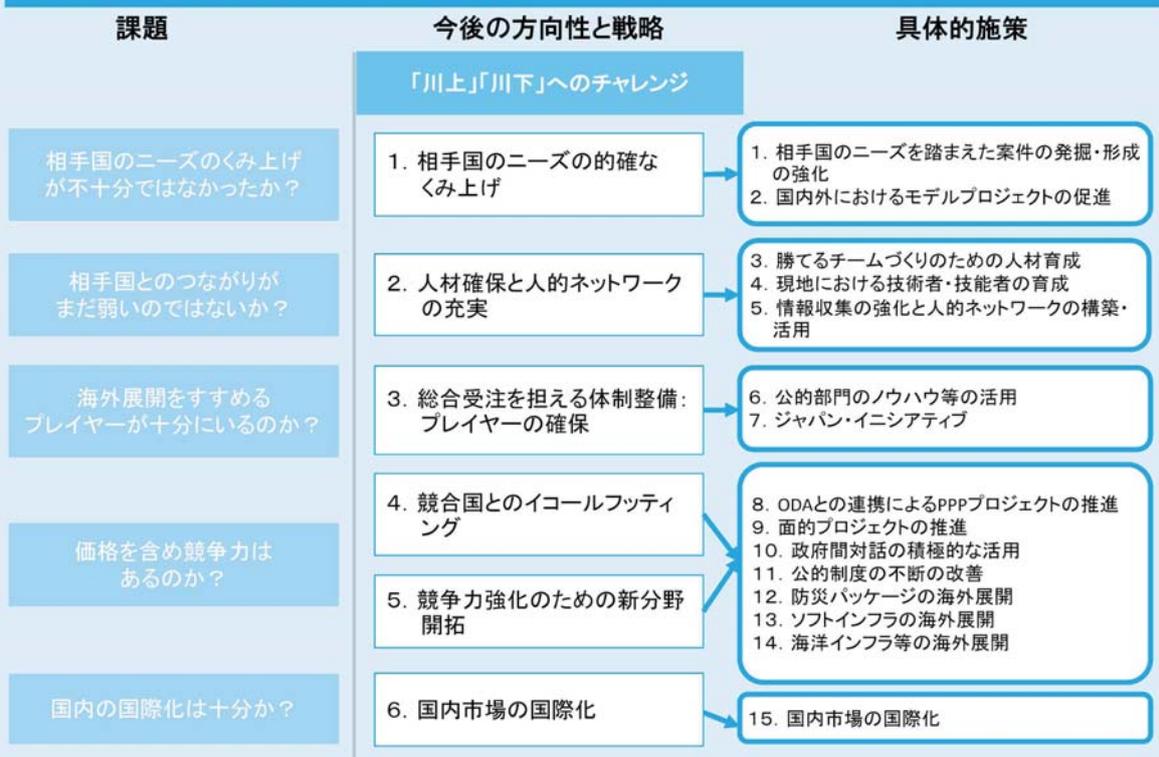


図-2 これからのインフラ・システム輸出戦略

に議論を重ねた後、2013年2月15日にこれまでの計6回にわたる検討の結果を「これからのインフラ・システム輸出戦略」として最終的にとりまとめたところである（図-2）。

「これからのインフラ・システム輸出戦略」では、本懇談会の中間とりまとめである「国土交通分野のインフラ海外展開：新たなステージの展開戦略と具体策」について、その後の議論を踏まえさらに発展させた上で「本編」と位置付けた。また、インフラ海外展開に当たって基本となる考え方を新たに整理し、本編に前置することとした。

以下では、最終とりまとめにおいて提言された基本的考え方および建設業に関わる具体的施策について抜粋して紹介することとしたい。

【インフラ海外展開推進の基本的考え方】

○我が国が培ってきた技術と経験を活かしたインフラを展開することによって、アジアをはじめとする新興国等の成長を取り込むことは、少子・高齢化が進む我が国にとって重要な課題である。

○インフラの海外展開は、官民いずれにとっても、人材力を高め、組織の活力を維持する上で有効なフロンティアである。さらにその過程を通じて海外と交わることにより、国内が活性化されることも期待される。

○相手国が真に求め、真に役立つインフラの整備に協力し、現地の経済社会の安定・発展に貢献すると同時に、雇用創出や技術者育成にも貢献し、さらには環境の保全にも資するような「良い仕事」をすることによって、日本は、将来にわたって繁栄を享受し、世界で尊敬される国であり続けることができる。

1. 相手国の風土、文化等の尊重

・インフラ整備は国づくりそのものであり、相手国が真に必要なものを提供するには、相手国の政策、制度、経済実態、風土、文化、歴史、自然、宗教倫理観等を理解し尊重すること

が必要である。また、良い現地企業との連携は重要である。現地ニーズに合わせたスペックとするなど、作る側の発想から使う側の発想への転換が必要である。

・相手国にとって真に役立つインフラを提供するために、我が国の経験を伝え長期的な視点から提案することが必要なこともある。

・セールスに際して、モノとしてのインフラを売ろうとするのではなく、その背景にある文化や思想もあわせて説明することが必要なこともある。

2. システム思考のソリューション提案

・インフラ海外展開を進めるためには、現地のニーズに適い、また我が国企業の利益にも適うようなソリューションを提案する能力が必要である。すなわち、内外の選択肢を客観的に評価した上で、スペックや技術・ノウハウを決め、M&Aを含めた参加主体・ファイナンス手法を選択する等により、最適な提案を作り上げるシステム思考に立脚することが重要である。

3. グローバル・ローカルな人材の確保・育成

・インフラ海外展開には、国際標準を熟知しプロジェクトを指揮・管理する能力を持つグローバルな人材と、現地の文化等を理解し尊重することができる現地に根付いたローカルな人材の双方が必要である。

・グローバル・ローカルな人材とも、経験・ノウハウを必要とする。とりわけローカルな人材は現地との緊密な人的ネットワークが重要である。また、日本の制度や技術を熟知した現地人材育成の必要性も高い。

・人材育成は、官民双方において長期的な視点であたる必要がある。現在活躍中の人材の能力向上を図るほか、計画的な人材採用とその養成が重要である。その際、我が国への留学生・留学経験者も貴重な人材であり、その活用・登用も有効である。

・上記のような人材の確保・育成に加え、国内の

業務方法・体制を主な国際標準に合わせていく「内なる国際化」を図ることも重要である。

4. 産学官の連携と役割分担

- ・とりわけ新興国においては、政府が主導する国家プロジェクトとしてインフラ整備が行われていること、競合国の政府が積極的に関与している例が多いことから、官民の適切な役割分担の下、政府の関与が必要である。
- ・政府は、関係省庁・関係機関が連携・協力して、相手国制度の把握、プロジェクト発掘のほか、相手国政府に対する働きかけや制度整備支援、公的金融等支援措置の適切な実施や改善にあたる。また、日本チームの総合力を高めるため、公的機関に蓄積された人材・ノウハウの一層の活用等を進めていくことが必要である。
- ・また、政府は、プロジェクトのリスクを軽減するため、貿易保険等の制度に加え、相手国政府との間で、合理的な事業スキームの構築、事業環境の整備、約束の履行等について交渉・要請を行う。
- ・企業は、人材育成、体制整備等により、インフラ海外展開に必要な能力を一層強化して、プロジェクトの提案・獲得・実施にあたる。
- ・官民連携を効率的に実施するためには、相互の連絡を緊密にして、政府は企業が何を必要としているかを正確詳細に把握する必要がある。また、政府はその保有する知見の活用、我が国チームの体制整備などにおいても一定の役割を果たし得る。
- ・大学等は、国内外における人材育成及び情報の蓄積・交流の場として、インフラ海外展開に一定の役割を果たす。

【本編 国土交通分野のインフラ海外展開：新たなステージへの展開 戦略と具体策】

○勝てるチームづくりのための人材育成

法律、商習慣等が異なる海外での競争を長期的に勝ち抜くには、短期的な利益を確保する手法を脱却し、現地に適合した体質を獲得する必要がある。

る。また、「川上」や「川下」に事業を展開し、新たな分野に参入していくためには、それらの知識、知見を持ったグローバル人材を確保、育成することが必要である。

このため、国際的な契約実務、労務管理やプロジェクトファイナンスに関する知見等、トータルの受注を可能とする体制を担うべき人材の確保・育成、現地人材の育成・登用、海外市場で活躍できる人材のデータベース化等を進めるべきである。この際、日本人社員・日本企業だけでなく、土木学会や建築学会、国内外の大学、研究機関等を含めた幅広い産学官の連携により、ノウハウを有する外部人材の積極的な活用や、人材育成を進めることが必要である。また、情報収集・提供や人材育成を行う組織に対する支援を強化することが必要である。

○現地における技術者・技能者層の育成

インフラ海外展開を日本の強みを活かした形で進めるとともに、その整備後も現地において持続的に運営・維持されるためには、現地における技術者・技能者層の育成が重要である。そのため、日本の専門家を現地に派遣することや、設備環境の整った日本に相手国の実務家を招いて指導するといった支援の強化が必要である。また、ベトナム、ミャンマー等の現地での建設需要が急増しつつある国では、日本式の施工や機器の運転・管理に習熟した現地建設技術者・技能者の育成を図ることが、我が国建設企業のコスト競争力強化に効果的であり、一方で、建設産業育成という相手国ニーズに応じたトップセールスのツールとしても活用可能であることから、積極的に推進すべきである。

○情報収集の強化と人的ネットワークの構築・活用

インフラ海外展開の最前線として、在外公館は重要な役割を期待されており、現在も積極的な取り組みが進められているものの、インフラプロジェクト専門官の専門性の確保や、専門性に基づいた

個別のプロジェクトに関するインナー情報（実質的な意志決定プロセス）、トラブル情報、競合企業の動向の収集等については、強化が必要である。

特に今後は、地方政府が発注主体となるプロジェクトが増える中でより重要性が増す地方レベルでの基礎的・インナー情報の収集、体系的な関係構築等についても視野に入れつつ、情報収集・分析・提供のための体制整備を図る必要がある。このため、例えば、現地において長期間人脈を培ってきた民間人材の活用等を検討すべきである。また、官の側においても、事業を長期的にフォローするとともに継続的な人間関係を構築できるような仕組みを検討すべきである。

その上で官民協議会の場においてプロジェクト毎のWGを組成し情報交換を実施するなど、産学官で情報を共有し戦略的な取組みに活用することが重要である。また、インフラ整備に関連する相手国制度について、我が国における様々な主体による情報収集を強化する等により、適切に把握すべきである。加えて、インフラ海外展開については、幅広い業界の連携が有効であるが、従来ともすれば、そのような現地での情報交換が不十分な面があった。このため、進出企業が効率的に情報交換等を行うプラットフォームとしての官民一体の協議・推進組織を現地で立ち上げることや、国内でも、例えば防災分野等の幅広い関連技術にまたがる分野で、産学官が集って海外展開へ向けた戦略を協議したり、製品・技術の改善を図ったりする場を設けることも効果的である。さらに、海

外展開に意欲を有する中小建設企業、専門工事業者は、特に情報収集、人材育成の体制が脆弱であり、支援の強化が必要である。

○ソフトインフラの海外展開

日本がこれまで築き上げてきた「ソフトインフラ」である制度・基準、技術・運用ノウハウ等について、ソフト・ハードの一体的プロジェクトの展開や関連産業との連携等を通じて、アジアをはじめとした世界への展開、国際標準化を図ることにより、我が国産業、インフラの海外展開に資することが重要である。

新興国においては、建設業制度、入札契約制度が十分に整備されていないことも多い。このため、それらの国における円滑な制度づくりに貢献するとともに、技術力や安全面、環境面に優れた我が国企業が競争力を発揮できるよう、総合評価制度の導入を含め制度の整備について、相手国政府の理解促進に向け働きかけを行うべきである。これに関連して、インフラ整備にあたっては、イニシャルコストだけで評価するのではなく、ライフサイクルコストを考慮するなど、長期的視点を持つべきことについても、相手国政府の理解を深めていく取り組みが必要である。

今後、インフラの海外展開推進に当たっては、上記の「これからのインフラ・システム輸出」を踏まえ、基本的考え方にに基づき具体的施策を着実に実行していくとともに、適切なフォローアップを行って参りたい。