

パッケージ型インフラ海外展開推進実務担当者会議

中間とりまとめ

～日本の環境、安全・安心の技術で地球環境に貢献～

平成 22 年 6 月 18 日

－ 目 次 －

第1部 背景・経緯および具体的施策案(抜粋)の概要

第1章 はじめに

第2章 日本の優れた技術で地球環境に貢献

第3章 具体的施策案(抜粋)の概要

第2部 パッケージ型インフラ海外展開推進会議等での議論の整理

第1章 「パッケージ型インフラ推進」について

第2章 国家戦略的なプロジェクト・分野について

第3章 過去の商談事例の検証

第4章 他国の取組体制からの考察

第5章 オールジャパンで確保・強化すべき機能について

第6章 検討すべき事項について

第1部 背景・経緯および具体的施策案(抜粋)の概要

第1章 はじめに

昨年12月に決定した「新成長戦略(基本方針)」においては、『環境技術において日本が強みを持つインフラ整備をパッケージでアジア地域に展開・浸透させるとともに、アジア諸国の経済成長に伴う地球環境への負荷を軽減し、日本の技術・経験をアジアの持続可能な成長のエンジンとして活用する。具体的には、新幹線・都市交通、水、エネルギーなどのインフラ整備支援や、環境共生型都市の開発支援に官民あげて取り組む』、『これらの取組は、アジアを起点に広く世界に展開していく』こととされた。

これらの具体的な取組を検討するため、国家戦略室を中心に、関係省庁の実務担当者の中で、パッケージ型インフラ海外展開推進実務担当者会議を設置した。この会議では、海外インフラプロジェクトの現場で取り組んでいる関係者の生の声もヒアリングしつつ、国家戦略的なプロジェクトとして推進すべき分野・プロジェクトの範囲の検討、過去の商談事例の分析、他国の取組体制の調査等を進めてきた。こうした検討を踏まえ、我が国として検討すべき課題や施策について整理の上、当該分野における政府としての取組の方針、施策の方向性について、「新成長戦略」に盛り込んだところである。本とりまとめは、「新成長戦略」策定に至るこれまでの議論と検討の内容を整理するとともに、同戦略に示す方向性、方針に沿って、今後引き続きさらに検討が必要な事項をとりまとめたものである。

第2章 日本の優れた技術で地球環境に貢献

アジアにおいては、高成長が見込まれる中、膨大なインフラ需要が見込まれている。アジア各国は、環境問題や都市化等、我が国が先に直面し、克服してきた制約要因や課題を抱えながら成長している。また、先進国においても、原子力発電や高速鉄道など、環境面、安全・安心面で優れた技術を導入・活用したインフラ需要が高まっている。

我が国は、公害問題や二度にわたる石油危機を技術革新の契機として獲得してきた世界最高レベルの環境・省エネ技術や安全・安心技術を有している。また、我が国は、課題解決型国家として、世界最高水準の低炭素型社会の実現および心身ともに健やかで長寿の健康大国の実現に向け、更に大きく踏み出し始めた。アジアそして世界における環境やインフラ分野における旺盛な需要に対し、こうした日本が有する技術や内外での経験を集約し、それらを海外に展開できれば、人にも環境保全にも資することとなり、安全・安心な国際社会の創出に、日本は大きな貢献ができる。

他方、こうしたインフラ分野においては、各国との厳しい国際競争もあり、ただ単に優れた技術があれば、世界に展開できるものではない。日本の企業が有する優れたインフラ技術を海外に展開するためには、各国と同様に、我が国政府としても民間企業の取組を強力に後押しし、官民連携による協力体制で臨むことが必要である。（なお、その際、政府の支援のあり方について、リスクの明確化や企業に対する公平性の確保等の観点から、総合的な検討が必要。）

我が国が有する優れた技術を十分に活用し、地球環境にも大きく貢献していくため、以下に述べる施策を引き続き検討し、その実施を図っていく考えである。

第3章 具体的施策案(抜粋)の概要

本会議では、上述の考え方にに基づき、日本がワンボイス・ワンパッケージでこれらの分野での取組を推進するための制度改善や体制整備を行い、政府として民間企業の取組を強力に後押ししていくため、これまで様々な機会で有識者や民間企業等から頂いた示唆などを念頭に、インフラ商談の潮流、過去の商談事例からの教訓、他国の取組状況等を踏まえて検討を進めてきた(詳細につき、第2部参照)。その結果、検討すべき具体的な施策案(抜粋)は、以下のとおり。

国家戦略プロジェクト委員会の設置

- 国家横断的かつ政治主導の機動的な判断を行うため、内閣総理大臣を委員長、国家戦略担当大臣を委員長代理とし、関係大臣、民間代表など官民合同の委員からなる「国家戦略プロジェクト委員会」(仮称)を設置する。
- 「国家戦略プロジェクト委員会」(仮称)は、国として重点的に推進するプロジェクトに対し、我が国経済への波及効果・インパクト等を判断し、パッケージ化の対応も含めた省庁間の政策調整や調査審議を行う。

インフラプロジェクト専門官の指名

- 在外公館が拠点としての機能を一層発揮するため、現地等の情報を収集・集約し、インフラ商談の支援を担当する「インフラプロジェクト専門官」(仮称)を、重点国を中心に在外公館内に指名する。
- 「インフラプロジェクト専門官」(仮称)をはじめとする在外公館と、JBIC、NEXI、JOGMEC、

JICA、NEDO などの関係機関との間で情報交換を効果的に行い、顧客利便性を確保する。また、各関係機関の海外拠点の業務を投資環境整備も含めインフラ商談推進を念頭において、適切な人員の配置等を検討する。

受注支援推進に関する政府機関による支援強化

- 受注支援推進機能に関する関係政府機関の機能を強化するため、JBIC 及び NEXI のリスクテイク機能の拡大、JICA のインフラ投資支援に資する取組の強化、リスク審査・管理体制を構築した上で JICA の海外投融資再開を図ること、NEDO の海外での技術開発・実証実験の積極的な実施、JETRO の支援機能及びトラブル時の支援窓口としての機能の強化・拡大などを行う。また、JBIC の在り方について、機動性、専門性および対外交渉力を強化する観点から検討する。

PDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルによる実績評価と見直し

- 財政負担とその効用のバランスを徹底させる観点から、上記施策のうち、特に財政負担を伴う措置については、PDCA サイクル(3 年の中期サイクル)によってその効用を厳格にチェックし、効果的な財政支出の確保に努める。当該中期サイクル(3 年)にあわせ、分野別戦略等の見直しを行うと共に、「国家戦略プロジェクト委員会」(仮称)を中心とした枠組みにつき、その在り方についても見直しを行う。

第2部 パッケージ型インフラ海外展開推進会議等での議論の整理

第1章 「パッケージ型インフラ推進」について

1. 「パッケージ型インフラ推進」とは

本稿では、「パッケージ型インフラ推進」の定義として、以下を前提とする（背景として、下記2.（1）参照）。

（狭義）

単なる受注・納入者として個々の設備・技術を輸出するビジネスモデルとは異なり、インフラプロジェクトの事業権またはその一部を確保することにより、その事業運営に必要な設備・技術の導入につき、広く商圈（裁量と責任）を確保するビジネスモデルを推進すること。

（広義）

例えば、環境共生型都市開発において、水事業と再生可能エネルギー事業等を組み合わせたマスタープラン提案等から行い、複数の関連プロジェクトにおいて広く商圈を確保・推進すること。（なお、インフラ商談の入札段階等で、相手国政府のニーズ・期待等に鑑み、日本勢として、当該関連インフラ商談以外の分野での協力も含めて、幅広い提案をパッケージで行う場合も含む。）

2. 「パッケージ型インフラ推進」が求められる背景

（1）インフラ商談の潮流

下記のような昨今のインフラ商談の潮流に鑑み、インフラ・ビジネスにおけるビジネスモデルの変革が求められている。

- ・ インフラプロジェクトにおいて、マスタープラン、設計、調達、建設、ファイナンス、管理・運営を含めた事業権全体、またはその一部複数をまとめて発注する入札スタイルが主流になりつつあること（パッケージで提案・受注する能力が必要であること）
- ・ 他国競合先の技術力が相対的に上がり、技術的な差別化が難しくなる中、単体の要素技術・設備の納入に固執して価格競争に巻き込まれる状況から脱却するため、事業権を確保して本邦品の比較優位を発揮できるポジションを確保していく必要があること
- ・ 途上国等における事業権の開放や民営化等の進展に伴い、インフラ事業において、投資ビジネスや管理・運営事業のビジネス機会・収益機会が広がりつつあること
- ・ 日本国内の市場の急成長が望めない中、海外におけるビジネスチャンスに挑戦すること

とが必要であること。

(2) 旺盛なインフラ需要

アジア地域は、2005 年～2030 年平均で年率 5.2%の高成長が見込まれ、この間、インフラ投資ニーズ(エネルギー関連分野)は 6 兆ドル～8.3 兆ドルと膨大な規模が見込まれる。アジア各国は、環境問題や都市化等、我が国が先に直面し、克服してきた制約要因や課題を抱えながら成長しており、我が国にとって大きなビジネス機会である。

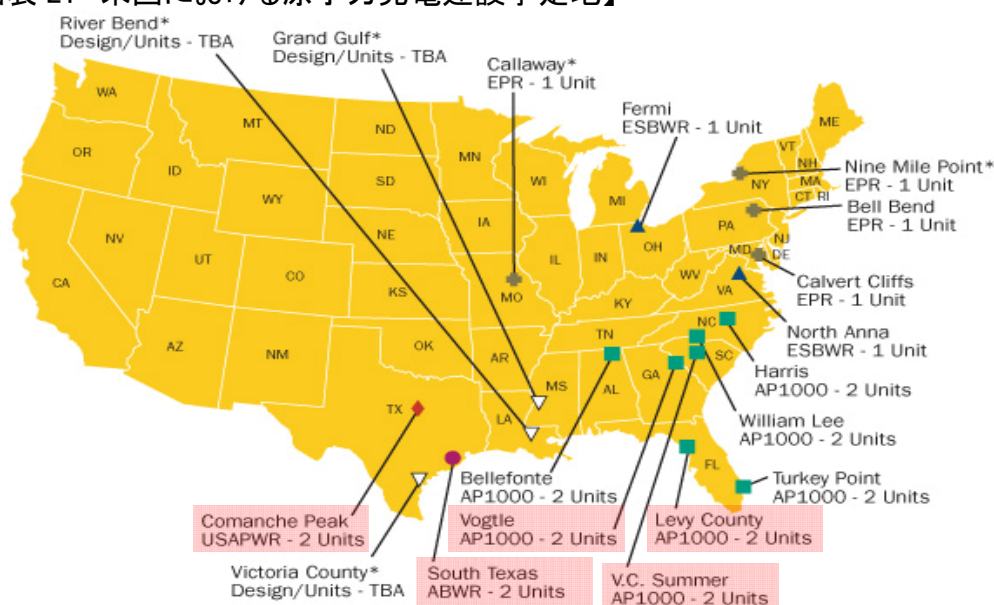
また、先進国においても、原子力発電、高速鉄道等の商談が控えており、日本企業も積極的にこれら商談をフォローしている状況である。その他、中東・北アフリカ地域、中南米地域、ロシアなど世界の多くの地域で旺盛なインフラ需要が見込まれている。

【図表 1: アジア地域のGDP成長率予測とインフラニーズ】

	GDP 成長率予測 2005 年～2030 年 (平均)	インフラ投資額 (エネルギー分野)	
		Low case	High Case
東アジア	5.2%	3.5 兆ドル	4.9 兆ドル
東南アジア	4.5%	0.9 兆ドル	1.3 兆ドル
南アジア	5.7%	1.1 兆ドル	1.5 兆ドル
中央・西アジア	4.9%	0.4 兆ドル	0.6 兆ドル
大洋州	2.9%	0.03 兆ドル	0.04 兆ドル
平均/合計	5.2%	6.0 兆ドル	8.3 兆ドル
(参考)日本	1.2%	0.6 兆ドル	0.8 兆ドル

(出典)アジア開発銀行

【図表 2: 米国における原子力発電建設予定地】



(出典)米国原子力規制委員会のウェブサイト(2010 年 2 月現在)および各種報道等より作成

【図表 3: 世界の主要な原子力発電プロジェクト(例)】

国名	概要	本邦関連企業等の動向
米国	全米で約 30 基(100～140 万 kW/基)の増設計画 (テキサス、サウスカロライナ等)	各本邦企業が受注に向け注力中
UAE	新規原発導入(4 基×140 万 kW)	本邦企業が日米連合を組み応札するも韓国勢が受注(総額 3.7 兆円)
インドネシア	新規原発導入計画(計 400 万 kW)	(2007 年両国関係省庁間協力に係る覚書作成)
ベトナム	新規原発導入計画(計 400 万 kW)	官民一体の取組 (2008 年両国関係省庁間協力に係る覚書作成)
ヨルダン	新規原発導入計画(計 200 万 kW)	本邦企業勢を中心にフォロー中
南アフリカ	増設計画(計 1,200 万 kW)	各本邦メーカーがフォロー中
トルコ	新設計画(135 万 W×4 基)	ロシア・韓国が先行
英国	増設計画(5～6 基)	各本邦メーカーがフォロー中
ロシア	増設計画(20 基以上)	本邦企業が露企業と原子力分野での幅広い協力を検討中

(出典)各種報道等より作成

【図表 4: 世界の主要な鉄道プロジェクト(例)】

国名	概要	本邦関連企業／事業規模
米国	①カリフォルニア州高速鉄道計画(サンフランシスコ～サクラメント～サンディエゴ(総延長 1,300km)) ②フロリダ州高速鉄道計画(タンパ～オーランド～マイアミ間(約 500km)) ③シカゴ・ハブ・ネットワーク(総延長 3,720 km) その他、多数の計画が存在	①事業規模(第一期(サンフランシスコ～アナハイム間約 800 km):約 426 億ドル、補助金額約 22.5 億ドル。本邦企業が関心。 ②事業規模(第一期(タンパ～オーランド間約 135km)):約 33 億ドル、補助金額:約 12.5 億ドル。本邦企業が関心。 ③シカゴを中心とした在来線の高速化(130～180km/h)、補助金額:約 26 億ドル。本邦企業が関心。 ※補助金額は、平成 22 年 1 月 28 日に配分決定。
英国	高速鉄道車両更新計画	本邦企業が優先交渉権を獲得 事業規模:75 億ポンド(1 兆円弱)
オーストラリア	ゴールドコースト LRT 計画	事業規模(第一期(グリフィス大学～ブロードビーチ間約 13 km))
ブラジル	リオ～サンパウロ～カンピーナス間高速鉄道計画	日本企業連合が受注に向け注力中 事業規模:1.7 兆円
ベトナム	ハノイ～ホーチミン間高速鉄道計画	本邦新幹線技術採用の可能性 事業規模:5.6 兆円
インド	インド貨物専用鉄道建設計画	西回廊(デリー～ムンバイ間)に対し円借款(STEP)供与を適用開始 事業規模:1.5 兆円(西回廊・東回廊合計)
インド	都市鉄道計画(デリー、コルカタ、チェンナイ、バンガロール)	主な都市鉄道案件に円借款を供与 事業規模:数千億円

(出典)各種報道等より作成

【図表 5： 石炭ガス化発電・CO₂ 地下貯蔵プロジェクト(例)】

場所	プロジェクト概要	所要資金額(推定)
米国ニュージャージー州	石炭ガス化発電＋海底貯蔵	4, 600百万米ドル
米国インディアナ州	石炭ガス化＋地下貯蔵	2, 900百万米ドル
米国ワイオミング州	石炭液体化＋地下貯蔵	2, 000百万米ドル
米国オレゴン州	LNG開発＋地下貯蔵	(未定)
豪クイーンズランド州	石炭ガス化発電＋地下貯蔵	4, 300百万豪ドル
豪ヴィクトリア州	石炭ガス化発電＋地下貯蔵	(未定)
豪西オーストラリア州	LNG開発＋地下貯蔵	(未定)
マレーシア	LNG開発＋地下貯蔵	(未定)
アラブ首長国連邦	地下貯蔵	(未定)

(出典)各種報道等より作成

(3) 各国の景気刺激策における環境・インフラ案件の位置づけ

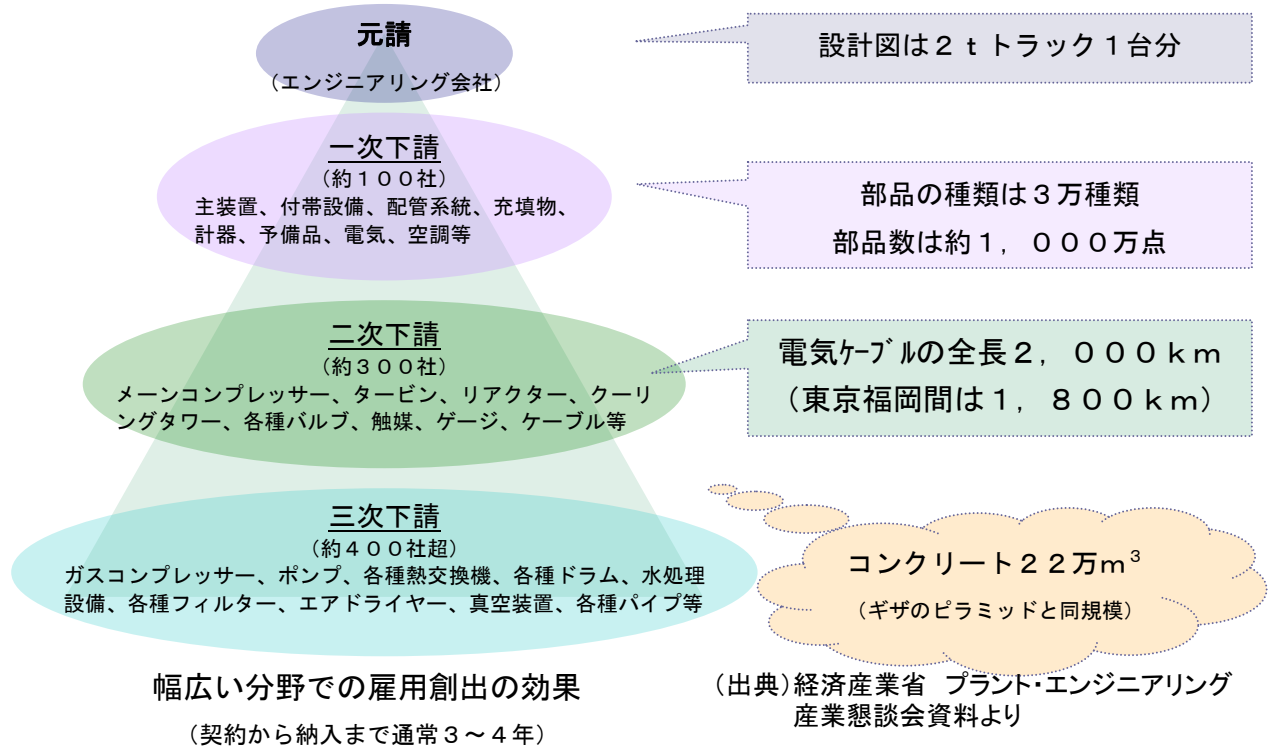
2009 年 4 月のロンドンサミットにおいて、参加各国は、2010 年末までに総額 5 兆ドル(約 450 兆円)の財政出動を行うことで一致。中でも、下表のとおり、各国は、環境・インフラ案件を重視する姿勢を打ち出している。

【図表 6： 各国の景気刺激策のうち、環境・インフラ投資】	
米国	2009 年 1 月 20 日公表のエネルギー・環境計画において、10 年間で 1500 億ドル(13.7 兆円)をクリーンエネルギーに投資する計画を公表。また、2010 年 1 月 28 日には高速鉄道整備計画に対し、米国再生・再投資法にもとづく 80 億ドルの補助金の交付先を発表。さらに 2010 年度予算教書には、今後高速鉄道計画整備に対して、5 年間で 50 億ドルの財政支出を規定。
中国	2008 年 11 月、総額 4 兆元(57 兆円)の景気対策を発表。うち 1.5 兆元を道路・鉄道・電気等のインフラ整備に、0.2 兆元を環境保護対策に投じる計画。
韓国	2009 年 1 月 6 日、「雇用創出のための『緑色ニューディール事業』推進方策」を発表、2012 年までの 4 年間に計 50 兆ウォン(約 3.3 兆円)を投入する方針。2008 年 11 月に発表した総額 14 兆ウォン(約 1 兆 1000 億円)規模の総合経済対策では、社会インフラ拡充を中心とした公共事業に 11 兆ウォンを割り当てている。
EU	環境に配慮した「グリーン経済」に 1,050 億ユーロ(12.4 兆円)、気候変動目標の達成及び低炭素経済構築のための措置に 480 億ユーロ(6.7 兆円)を割り当て。
英国	2009～2011 年予算案において、低炭素セクターに対し、今後 3 年間で 500 億ポンド規模の投資促進策を提示。
仏国	2009～2010 年の 2 年間で 260 億ユーロ(約 3.3 兆円)を投じる景気復興計画(リバイバルプラン)を発表。うち、インフラ整備、研究、地方自治体支援に 105 億ユーロ、持続可能な開発、教育・国防産業の強化にも 40 億ユーロを投入。
独国	2008～2009 年にかけて発表した大型景気刺激策で、欧州排ガス基準を満たす新車購入者へ環境奨励金や自動車税免除、エネルギー効率を高める改築・改修支援、環境・エネルギー分野の研究開発等への投資を発表。

(4) 海外大型プロジェクトの日本経済への波及効果

海外におけるインフラプロジェクトは、商談規模が大きく、受注による国内経済への波及効果が大きい。その経済効果としては、輸出・随伴輸出による直接的な効果と、一次誘発効果（産業連関係数ベース）があり、大型商談の場合、その効果は高い。

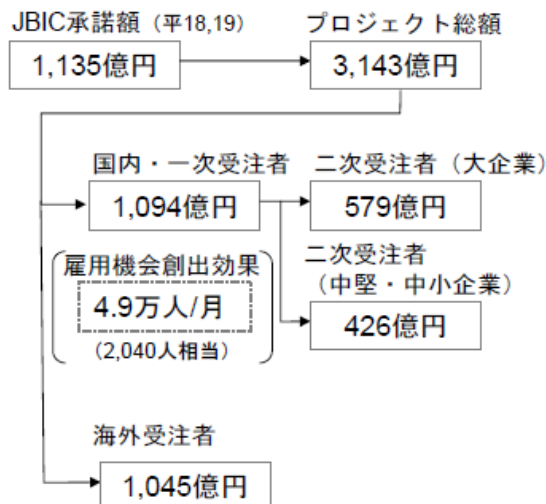
【図表 7： 大型プロジェクトの経済波及効果（大規模化学プラントのイメージ）】



【図表 8： 大型プロジェクトの経済波及効果（JBIC の政策コスト分析より）】

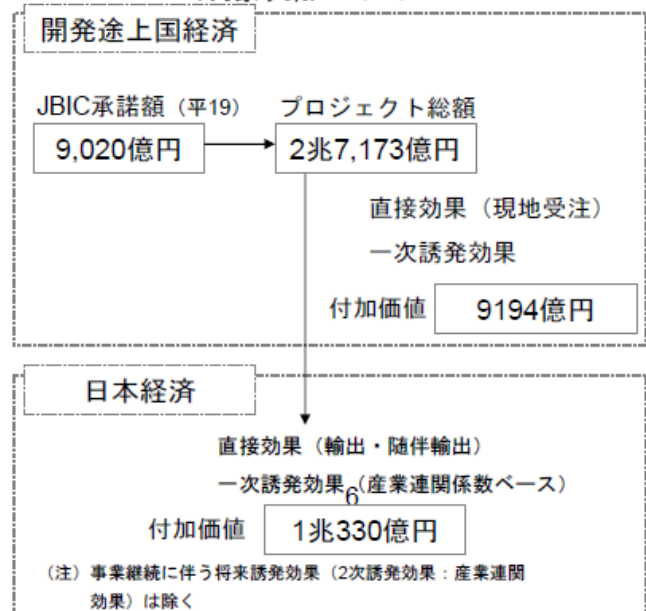
＜輸出金融の国内経済効果に関する調査＞

－輸出金融の対象事業について－



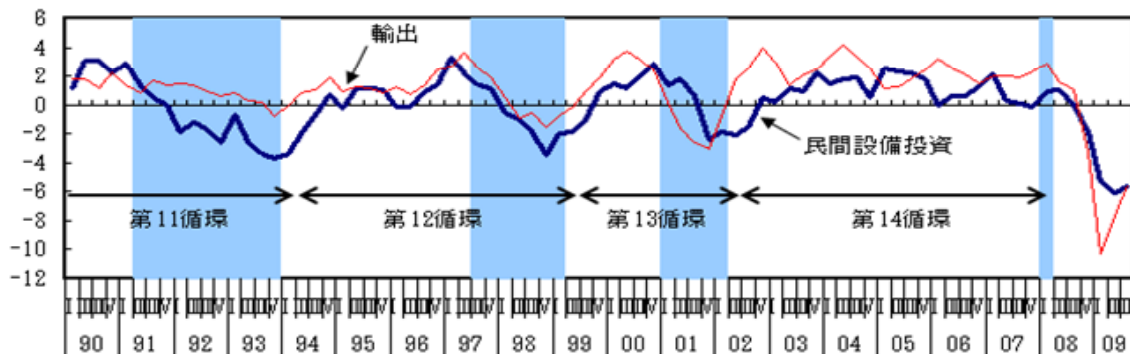
＜日本経済への波及効果に関する調査＞

－輸出金融・投資金融・事業開発等金融の対象事業について－



また、我が国における民間設備投資は、下図のとおり、輸出と正の相関関係を有している。

【図表 9： 輸出と民間設備投資の相関関係】



（備考） 1. 内閣府「国民経済計算」により作成。各系列は 4 四半期平均をとった。

2. シャドーは景気後退期を示す。

（出典）『日本経済2009－2010 ーデフレ下の景気持ち直し：「低水準」経済の総点検ー』

内閣府政策統括官室（経済財政分析担当）

なお、海外大型プロジェクトであっても、分野によって、日本経済への波及効果の度合いや、その効果を高めるためのアプローチに違いがある点は留意が必要である。例えば、原子力発電プロジェクトや石炭ガス化発電プロジェクト等においては、商談規模が大きい上、日本から直接輸出される設備・技術の割合が高い。他方、水事業においては、現地での土木工事部分の比率が高く、また、投資や運営・管理における商機が相対的に高いため、商談規模に対する日本からの輸出割合は相対的に低い。但し、特に水事業は、事業権確保を通じて本邦品導入を推進する必要性が高い分野であり、輸出効果を高めていく上では事業権確保が重要となる。

（5） インフラ商談における熾烈な国際競争

インフラ商談における各国の競争は熾烈さを増しており、各国は総合的な支援策の構築を急いでいる。例えば、米国は、本年1月、オバマ米大統領が、今後5年間で輸出を倍増し、200万人の雇用を創出する計画を発表。加えて、本年2月4日、米国政府は、「Export Promotion Initiative」を発表し、新たに商務省、国務省、中小企業庁、米国輸出入銀行、農業省等のトップによって構成される大統領直属の「Export Promotion Cabinet」を設置、180日以内に、これら各機関が大統領宛に具体的な輸出振興策を提言する予定である（詳細後述）。また、韓国は、UAEでの原子力発電所受注の成功体験も踏まえ、「海外建設活性化対策」を発表。その中で、「関係機関受注支援協議会」の設置や「国土海洋官（国土海洋アタッシェ）」の在外公館への配置などの具体的な輸出促進策を取り纏めている（詳細後述）。

また、昨今では、欧米に加え、中国や韓国の躍進は目覚しく、中国においては、従来、ドイツ、米国、日本がトップグループを占めていた機械輸出の分野において急成長しており、

2006 年に日本、2007 年に米国を抜き、2008 年には首位のドイツを抜いて、機械輸出額で世界トップの位置に立っている。

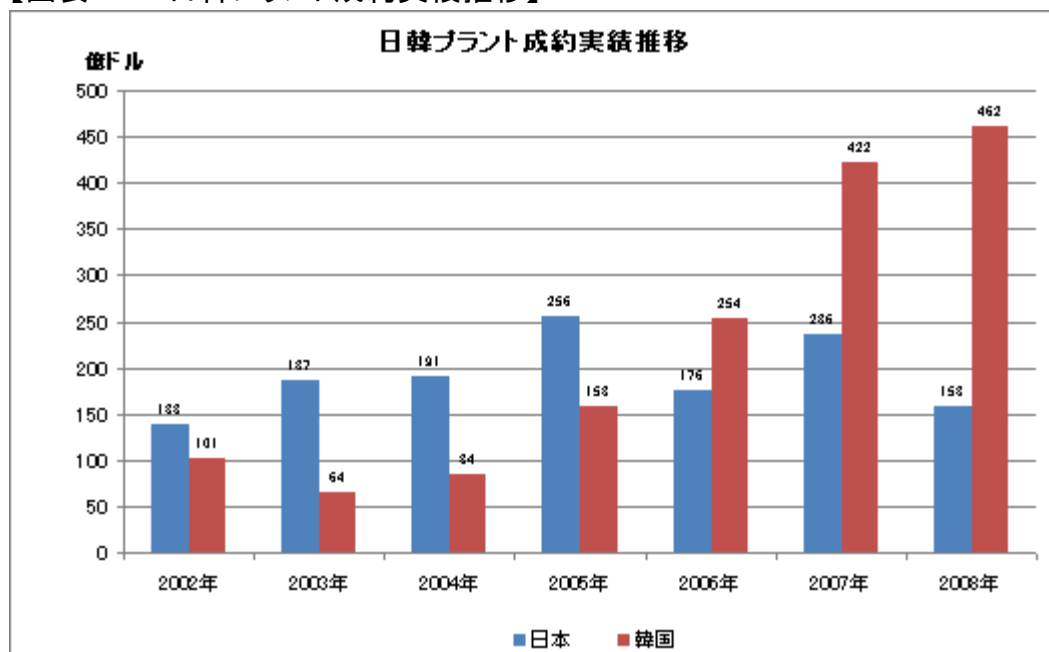
【図表 10： 主要各国の機械輸出額の推移】



(出典) 日本機械輸出組合

また、韓国政府の統計によれば、韓国のプラント成約実績は日本の実績を抜き、2008 年度においては日本の 3 倍近い額となっている。(ただし、統計上プラントとして計上される案件の定義の差異に留意することが必要。)

【図表 11： 日韓プラント成約実績推移】



(出典) 日本貿易保険(日本:2008 年度 海外プラント・エンジニアリング成約実績、韓国: 知識経済部、海外プラント成約実績)

(6) 我が国インフラ産業構造

パッケージ型インフラ推進が求められる背景の一つとして、日本のインフラ関連産業上の特性がある。同一セクターに複数の有力企業が存在する上、プロジェクトのサプライチェーンが細分化されているため、顧客に対して一貫した提案やサービスを提供しにくいとされる。

既述のとおり、マスタープラン、設計、調達、建設、ファイナンス、管理・運営を含めた事業権全体をまとめて発注する入札スタイルが主流になりつつある中、欧米や中韓との比較で、日本勢として分散する強みを集結して対応する必要性は高い。但し、特に大型商談においては、国際コンソーシアムを組成するケースも多く、昨今では価格競争力確保の観点から中国や韓国の企業と提携するケースも増えてきており、この特性が逆に機動的なケースや、無理にプライム・コントラクターとして日本勢が EPC 契約 (Engineering, Procurement and Construction Contract) を取り纏めるべきではないケースもある点は留意が必要である。

なお、インフラプロジェクトにおいては、オペレーター機能は重要な要素であり、特に事業権入札を伴う商談等においては、本邦品の比較優位性を発揮していく上でも、日本勢として公共事業体等のオペレーターがコンソーシアムに参加することが望まれる。この観点から、原子力発電分野においては、電力会社を中心とする一元体制の整備に向けた取組が行われている。

第2章 国家戦略的なプロジェクトについて

1. 国家戦略的なプロジェクト・分野の特徴

インフラ商談における国際競争が熾烈さを増す中、各国は総合的な支援策の構築を急いでいる。インフラ商談として官民あがての取組が必要な分野やプロジェクトは何か考えるにあたっては、こうした他国の取組などからも考察し、その特徴を整理していく必要がある。

フランス政府は、2007 年にモロッコ向けラファール戦闘機の売り込みに失敗したことを契機とし、大統領府に「国際契約の入札のための関係省庁委員会」(CIACI)を設置、毎月 1 回会合を開催した上で、約 15 カ国、100 件前後のプロジェクト(武器輸出商談を含む)をフォローし、フランス経済にとって重要な 20 程度のプロジェクトを推進しているとされる。対象プロジェクトや会議内容等は非公開であり、また、どのようなプロジェクトにつき大統領レベルでトップセールスを展開するべきか明確な基準はないとされるが、概ね、①フランス産業全体

についての重要性、②契約金額の大きさ、③二国間関係についての重要性等の要素によって判断されているとされる。

このように、他国が官民あげて取り組む際の考え方、我が国におけるニーズ・期待等に鑑み、国家戦略的なプロジェクト・分野の特徴として、概ね以下のような特徴が指摘できる。

- ・ 大型商談であり、国内経済への波及効果が高いこと
- ・ 標準化競争や実績作り等、商圈確保において重要な契機となる案件であること
- ・ 他国との熾烈な国際競争があり、他国政府も官民あげた取組を推進していること
- ・ 相手国の経済基盤整備として、現地政府の意向や政策の影響を受けるものであること
- ・ 我が国に強み、または潜在的な強みのある分野であること
- ・ 成長が見込まれる分野であること

2. 国家戦略的なプロジェクト・重点分野を検討するにあたっての論点・留意点

(1) ガバメント・リーチの議論

パッケージ型インフラ(狭義)であったり、上述のような特徴が認められるものが、必ずしも、国家戦略的なプロジェクトと同義とはならない点、留意が必要である。基本的な考え方としては、他国が官民一体となって取り組んでいること等から、レベルプレイングフィールド(同等な競争環境)確保の観点で一定の政府関与が必要な場合や、将来有望な分野であって、技術・標準化競争や実績作り等の観点から、競争的行動が必要なものとして、政府としても戦略的に行動すべき場合等を想定する必要がある。

但し、我が国に強みがある分野で、他国の官民あげた取組が商談に影響を与えている場合であっても、価格競争力を含めた商業条件等に起因した要素が強く影響しているプロジェクトもあるため、個別に慎重な検討が必要である。

また、いずれのケースにおいても、プロジェクトに内在するリスクやインパクトについて、政府として、適切に判断しうる目線の確保が重要となる。即ち、プロジェクト審査・リスク判断(事業面・環境面)でも、政府が適切な判断をしていけるような仕組みが必要である。

(2) プロジェクト情報等の秘匿性の議論

既述のとおり、フランス CIACI においては、対象プロジェクトや会議内容はもとより、重点分野やその戦略についても、関係者以外の外部には詳細が把握しにくい状況となっている。他方、1993 年より「Trade Promotion Coordinating Committee」を設置し、官民あげた商談支援体制を構築してきた米国においては、当初より、「National Export Strategy」を策定し、重点分野や各施策を策定・公表するとともに、「Governmental Performance Result Act」に基づき、関係省庁・関係機関の業績評価制度を導入し、その目標管理・公表を行っている。

我が国として、初めて本格的に、官民あげた戦略的な取組を構築していくにあたっては、官民連携・情報共有等の観点からも、米国の取組が参考になると考えられる。但し、米国の場合であっても、個別商談情報等については、厳格に情報管理がなされている点は留意が必要である。

(3) 全体目標・分野別目標および分野別戦略の設定について

官民あげて戦略的に取り組むためにも、分野別の戦略を策定していく必要性は高く、特にその過程で、課題設定や必要な処方箋を検討・抽出する意義は高い。他方、「2012 年までに受注額 700 億ドルおよび市場占有率 5%」といった数値目標を設定している韓国においては、アラブ首長国連邦(UAE)における原発商談で、政府サイドからコンソーシアムに対し、60 年間の長きにわたるパフォーマンス・ギャランティーの供与や入札金額の値下げにつき具体的な指示等が出たとされ、また、ブラジルの高速鉄道プロジェクトにおいて、同様に政府サイドからコンソーシアムに対しプレッシャーがあるとされており、数値目標の設定による弊害には配慮が必要である。

また、目標や戦略の策定にあたっては、国際標準化戦略や、グリーン・イノベーションによる環境・エネルギー大国戦略等との整合性、実際のアクションプランの策定については、クールジャパン戦略等との連携を図る必要がある。

3. 各分野についての検討について

本会議では、国家戦略的なプロジェクト・分野として、高速鉄道・都市鉄道、原子力発電、高効率石炭火力発電、再生可能エネルギー、送配電、スマートグリッド・スマートコミュニティ、都市開発、水事業、情報通信事業などが取り上げられた。

具体的な重点分野の絞り込みや、分野別戦略の策定等については、これまでの検討を活用しながら、本稿を踏まえて、政府全体の取組として推進していく必要がある。特に、分野別戦略の策定においては、①市場分析および②競合分析から、③成功要因を抽出し、その

成功要因を基準に④自国分析を行い、⑤各プレイヤーの役割と責任を明確にした実行計画の策定が必要である。

第3章 過去の商談事例の検証

1. UAE での原子力発電プロジェクトにおける敗退について

(1) 案件の概要

UAE における原発プロジェクトは、Emirates Nuclear Energy Corporation (ENEC) に対し、原発4基(当面2基、顧客オプションで追加2基)の発電所建設、燃料供給及び運転支援を行うプロジェクト。2017年5月に初号機運転開始を目標としている。同プロジェクトに対しては、日米、仏、韓の3チームが競合し、各チームとも提案書を提出したが、昨年12月27日、韓国チームの受注が決定し、契約調印に至った。本件敗退は、韓国よりもはるかに長きにわたり原発運営の実績を有し、また2倍以上の原発発電量を有する原発先進国である我が国に大きな衝撃を与えた。

(2) 受注失敗の要因分析

本件については、報道等によれば、以下のような要因が考えうる。

○ 商業条件における韓国の勝因

- ・ 応札価格は、仏チーム及び日米チームに比して、韓国チームは李大統領のトップダウンで非常に低廉な価格提示であった
- ・ KEPCO が長期(60年間)に及び運転・保守支援を約束
- ・ 韓国における原子力発電所の稼働率の高さ(約93%。日本は約60%)

○ その他の条件における韓国の勝因

- ・ 李大統領によるトップセールス、交渉力の発揮
- ・ 韓国による軍事面での支援を約束
- ・ 韓国による科学技術面での人材育成支援を約束
- ・ UAE が計画するエコシティ(マスダール)への韓国企業の入居を約束

2. 本件からのインプリケーション

上記の事例から、以下の検討課題が導き出される。

- ・ 原発新規導入国は、原発運営の経験がないため、建設・許認可・運転保守まで含めたフルパッケージの一貫した体制を求めてくる。日本は、十分にその体制が構築できていなかったのではないかと
- ・ 韓国およびフランスは、政府が株式の大半を保有する国営企業を中心とした政府主導の体制で臨んでおり、これらのコンソーシアム体制の差も踏まえた、政府サイドとしての取組が必要だったのではないかと
- ・ 民間企業ではリスクを取りきれない超長期の運転保証や、カントリーリスクに対し、国のバックアップが十分ではないのではないかと
- ・ 新規導入国における原子力発電所プロジェクトの場合、相手国の意思決定主体は大統領や王族等の一国の最高権力者となる。相手側が原発だけでなく、広範な政策課題について問題意識を有しているにも関わらず、日本側の提案は、原発単体のミクロな視点に留まり、相手国側の問題意識に十分に応えていなかったのではないかと
- ・ 他国の官民あげた取組以外の、価格競争力を含めた商業条件に起因する要素が商談に影響していることもあり、政府の取組としても、それらを含めて個別に見極めていくことが重要ではないかと

第4章 他国の取組体制からの考察

1. アメリカ

(1) Trade Promotion Coordination Committee (TPCC)

アメリカでは、クリントン政権時代の 1992 年に Trade Enhancement Act 及び 1993 年の米大統領令によって、貿易振興政策をトップダウンで進めるため 20 の省・政府機関からなる連絡会議として Trade Promotion Coordinating Committee (TPCC) が設立されている。

TPCC は、昨年 10 月、オバマ政権発足後として初の会合を開催。会合では、6 つのワーキンググループを設置し、①中小企業による輸出の振興、②特定の新興国市場への参入の確保、③再生可能エネルギー等の米国が競争力を有する主要産業セクターの戦略策定、

④外国市場における主要公的セクターのプロジェクト獲得を目指す米国企業に対する米国政府によるサポートについて、中長期的なアクションプランを策定することを決定。

(2) Export Promotion Cabinetの設置

本年1月27日に行われたオバマ大統領の一般教書演説では、今後5年間で米国の輸出を倍増させるとの「国家輸出イニシアティブ」(National Export Initiative)が発表され、これを受けてロック商務長官は、本年2月4日、その詳細を発表(大統領令は3月11日付)。この中で、政府による商談サポートの一層の強化が重点分野の一つとされ、具体的には、①商談サポートのための328人の専門家の派遣、②2011年には23,000社の商談サポート、③今後5年間で中小企業の貿易の倍増、④中国、インド、ブラジルの重点地域化、⑤環境技術、再生可能エネルギー等の重点セクター化を掲げている。

また、同イニシアティブの下では、新たに商務省、国務省、中小企業庁、米国輸出入銀行、農業省等の各トップによって構成される大統領直属の「Export Promotion Cabinet」を設置することが定められており、180日以内に、各機関が「National Export Initiative」に沿った具体的な輸出振興策を大統領に提案することとなっている。なお、「Export Promotion Cabinet」の第一回会合は4月に開催し、以後定期的を実施することとしている。

(3) President's Export Councilの再開

また、オバマ大統領は、本年3月11日、主として民間企業トップらによって構成される諮問会議である、「President's Export Council」^(注)の再開を発表。議長としてボーイング社のマクナーニーCEOと、副議長としてゼロックス社のバーンズCEOを任命している。

^(注) President's Export Councilは1973年の大統領令で設けられ、主として民間企業からなる輸出振興に関する大統領の諮問会議。2008年以来休眠状態にあった。

(4) その他

オバマ政権は、2010年度の第1四半期の米国輸出入銀行の予算として、前年度同期実績の約3倍に当たる100億ドルの予算を承認しており、向こう5年間で米国輸出入銀行の貿易金融の規模を倍増させる見込み(一般教書演説における米国の輸出倍増目標と連動)。

また、ロック商務長官は、2010年に米国の輸出振興のためのミッションを40以上派遣する計画。

米国貿易開発庁(USTDA)は、新興国を中心に20カ国以上から250~300人以上の調達担当者を米国に招聘し、米国産業界との交流を深めるプログラムを発足。

| | |---------| | 2. フランス | |---------|

(1) 「国際契約の入札のための関係省庁委員会」(CIACI)

フランス政府は、2007年にモロッコ向けラファール戦闘機の売り込みに失敗したことをきつ

かけに、関係各省からなるインフォーマルな特別ユニット(CIACI :国際契約の入札のための関係省庁委員会)を設置し、毎月 1 回会合を開催した上で、約 15 カ国、100 件前後のプロジェクト(武器輸出商談を含む)をフォローし、フランス経済にとって重要な 20 程度のプロジェクトを推進しているとされる。

また、UAEでの原発受注敗退を背景に、早速、フランス政府は、CIACI の機能強化のため以下の対応などを行っている。

- ・ 原発専担の人員の配置
- ・ 契約の経済性を分析する特別チームを設置
- ・ 経済産業雇用省の下に、特別ユニットを設置し、現地原発労働者の研修を担当

(2) 原発受注に向けた「国際原子力協力機構」(AFINI)の活用

フランス政府は、新規導入国向けの基盤整備支援の中核組織として、フランス原子力庁(CEA)の下に、「国際原子力協力機構」(AFINI)を設立(08 年 5 月)。AFINI は相手国からの支援要請に基づき、政府間合意を前提に、政府関係機関や電力・メーカー等のリソースを活用して、原子力発電所の事業化調査(F/S)段階までの支援を実施。プロジェクトのコンセプト設計段階から深く関与することによって、機器の受注に結びつける体制を国家として整備している。

【 フランスの特徴 】

- ・ サルコジ大統領およびフィヨン首相が、案件組成の段階からインフラとは関係がない分野(軍事面・文化面)の支援・協力も提案しながらトップ外交を展開
- ・ 原子力の分野では、国営企業アレバと国営企業 EDF 等が連携して、燃料供給から、プラント建設、運転管理、再処理等バックエンドまで一括して海外に提供
- ・ 原子力、AFINI(国際原子力協力機構)、鉄道ではシストラ(フランス国鉄出資のコンサルタント会社)が、計画策定段階から協力。また、水メジャーの子会社(マルセイユ水道サービス)の会長は、世界水フォーラムを主催する世界水会議の理事会会長を務め各国の水整備政策に影響力を有する。

3. 韓国

(1) 「海外建設活性化対策」

韓国は、UAE での成功体験も踏まえ、本年 1 月 15 日、「海外建設活性化対策」(対外経済関係閣僚会議決定)を発表。その中で、「関係機関受注支援協議会」の設置や「国土海洋官(国土海洋アタッシュェ)」の在外公館への配置などの約 20 項目にわたる具体的な輸出促進策を取り纏めている。

【図表 12: 韓国の海外建設活性化対策の概要(施策抜粋)】

推進課題	日程	担当機関
1. 新市場・新商品の開発		
○投資開発型事業の拡大		
・投資開発型事業を促進するための法的根拠の整備 (海外建設促進法)	2010 年 12 月	国土部、企財部
○パッケージ型戦略の活用		
・政府間協議チャンネルを通じて、中東・アフリカの需要を発掘	2010 年 5 月	国土部、企財部
・包括的パッケージの整備及び共同委員会などへの提案	2010 年 6 月	国土、外交、企財
○新市場開拓活動の強化		
・海外建設マーケティングの強化 (市場開拓団の派遣及びロードショーの開催など)	年内	国土部、外交部
・国土海洋官(国土海洋アタッシェ)の再配置	2010 年 6 月	国土、行政安全 部、外交、企財
○戦略的研究開発の推進		
・親環境エネルギープラントに関する研究開発の推進	2011 年 10 月	国土、知経、企財
2. 受注支援力の強化		
○政府の受注支援力の結集		
・関係機関が参加する「支援協議会」の構成・運営 (運営根拠の整備)	2010 年 12 月	国土部、知経部、 外交部、企財部
○専門人材の集中育成		
・プラント部門の基本設計力を強化するための専門人材育成	年内	国土部、知経部
・プラント学科の新設など	2010 年 6 月	知経部
○金融支援の強化		
・グローバル・インフラファンドの造成	2010 年 6 月	国土部、金融委
・金融支援規模の拡大及び進行段階別金融パッケージ支援	2010 年 12 月	金融委員会、 韓国輸出入銀行
・中小企業の引受限度拡大及び保険料割引制度の活性化	年内	韓国輸出保険公社
○海外の人的ネットワークの強化		
・グローバル・トレーニングセンターの運営	2010 年 12 月	国土部、知経部
・在外公館等を通じた積極的な広報	2010 年 12 月	国土、知経、外交
・教育履修者の履歴情報データベースの構築	2010 年 12 月	国土部、知経部
3. 国産資機材の活用による外貨獲得率の向上		
・海外ベンダー登録支援事業の強化	2011 年 6 月	知経部

(2) 「ポスト・オイル時代の相互パートナーシップ構築に向けた韓・中東経済協力活性化案」

本年 3 月 17 日、韓国・対外経済長官会議は、中東諸国向けの対外経済協力基金(EDCF)の 3 倍増などを柱とする「ポスト・オイル時代の相互パートナーシップ構築に向けた韓国・中東経済協力活性化案」を決定。この中では、韓国輸出入銀行、韓国輸出保険公社、対外経済協力基金の与信規模の拡大や、公共投資ファンドの設立、アフリカ開発銀行との協調融資の推進、イスラム債発行のための法整備推進などが掲げられている。

4. シンガポール

(1) トップ外交による共同プロジェクトの提案

相手国政府首脳を訪問の際、首相等が共同プロジェクト実施を提案する等、積極的なトップセールス外交を展開(例: 中国、ベトナム、リビア、モロッコ等)。例えば、中国天津市で推進中のエコ都市計画は、ゴーチョクトン上級相が温家宝総理に提案したことがきっかけでスタートした試み。こうした政府トップレベルでのイニシアティブのもと、アセンダス、ケッペル、セムコープ、メイプルツリーといった政府系デベロッパーが中心となって海外インフラ事業を展開するビジネスモデル。

(2) 最近の動向

シンガポールには政府系金融機関が存在せず、テマセク・ホールディングやGICといった政府系投資会社の投資機能を活用した民間企業支援を展開していたが、ソブリン・ウェルス・ファンドを巡る透明性の議論等の影響に伴い、下記のような政府系コーディネーション会社を活用する手法に転換してきている。なお、本年 1 月末から 2 月初にかけて取り纏められた「経済戦略委員会」による各種レポートにおいて、「シンガポール輸出入銀行」の設立が決定、国際企業庁や公共事業庁といった政府部門と下記コーディネーション会社の動きを、シンガポール輸出入銀行が金融支援でバックアップする体制を構築する方針を打ち出している。

【Singapore Corporation Enterprise (SCE)】

SCE は、外務省と貿易産業省により設立された国際協力のための非営利会社(2006 年 5 月設立)。コスト・リカバリーの原則の下、コンサルタント料を取りながら、シンガポール政府が培った開発政策・行政運営に関する知見・経験を途上国に移転している。一義的な顧客は途上国政府であるが、ソリューション提供段階でシンガポール企業のスキルを活用・実施することで、シンガポール企業にビジネス機会を提供することを狙いとしている。

【Hexagon Development Advisors Pte Ltd】

ソブリン・ウェルス・ファンドであるテマセク・ホールディングと民間投資家により設立された投資・コンサルティング事業会社(2007年2月設立)。途上国政府上層部へのアドバイザリーを実施しつつ、ソリューション提供段階でシンガポール企業やMNCのスキルを活用、必要に応じ、自らも出資する(工業団地・不動産事業ではマイナー出資、エネルギー・化学分野では大口出資も検討)というビジネスモデル。

第5章 オールジャパンで確保すべき機能について

上述のインフラ商談の潮流、過去の商談事例からの教訓、他国の取組体制等に鑑み、我が国において、パッケージ型インフラの海外展開を推進するために必要な機能を整理すると、以下のとおり。

○ 情報収集・海外ネットワーク機能

案件情報や相手国政府の動向、競合国の動向やその強み・弱みといった情報は、案件選定・推進のために不可欠のものである。これら情報を効率的に収集し、関係省庁・関係機関で迅速に共有する機能が必要である。

○ マーケティング機能

各国は、政府トップレベルでのイニシアティブや、政府機関による案件上流・構想段階からの食い込み、またロードショーの実施などの市場開拓にも関与を強めている。我が国においても、首脳・政府レベルでの会談等を活用し、受注の働き掛けを強化することが必要である。その際には、相手国がインフラ整備を進めるにあたって必要なマスタープラン、政策・制度整備、法整備や人材育成において、日本の経験を活かした協力や、相手国が直面している広範な政策課題に対する協力も含めてパッケージ化・提案していくことが重要である。

○ 意思決定機能

関係機関のリスク審査等を踏まえた上で、重点的に推進する候補案件について、我が国経済への波及効果・インパクト等を検証した上、省庁横断的かつ政治主導の機動的な判断により、重点的に推進するプロジェクトとすべきか等の意思決定を行う機能が必要である。当該意思決定においては、省庁間の政策調整も必要となる。さらに、候補案件の選定においては、関係する企業の利害関係や情報秘匿等の考慮が必要である。

○ 受注支援推進機能

国として重点的に推進するプロジェクトとして選定された案件の受注のため、省庁横断的な観点から、関係省庁・関係機関との調整を行い、競争力確保のためのファイナンス供与や、

相手国への協力パッケージの策定・提示を行い、トップセールスの実施等について調査審議を行う機能が必要である。

また、国際ルールを踏まえつつ、相手国政府に働きかけ、インフラ分野等での日本企業の参画促進の環境整備のため、相手国の政策・制度構築等の支援にODAを活用することも重要である。

○ 評価機能

政府の政策として実施する観点から、目標・戦略の策定→実施→評価→次期戦略・制度改善といった PDCA サイクルに基づき、より効果的な支援に結びつけていくための体制の整備が必要である。

○ 事務局機能

各種機能をサポートする事務局機能が必要である。特に、大型案件はリスクも大きく、プロジェクトのリスクに関する情報の収集・分析等、関係省庁・関係機関の能力・機能を活用し、政治主導による国家横断的かつ機動的な意思決定のための各種調整を行う機能が不可欠である。

第6章 検討すべき事項について

以上の機能を踏まえ、引き続き検討すべき具体的事項として、以下が考えられる。

○ 目標設定・戦略策定について

- ・ 数値目標の設定（弊害には配慮しつつ（韓国「海外建設活性化対策」のケース）、多少意欲的な目標を設定）【2010年度実施】
- ・ 分野別の戦略の策定（（米国 TPCC 等の他国の取組も参考にしつつ、）SWOT（Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats）分析や課題の抽出等を行い（第2章の3. 参照）、国際標準化戦略や環境戦略等との連携を意識して策定）【2010年度実施】

○ 情報収集・海外ネットワーク機能について

- ・ 案件情報、相手国政府等の動向、競合先の動向等を広く収集・集約するため、最も広い拠点網を有する在外公館や関係政府機関拠点の機能の活用【2010年度から実施】

- ・ 重点国を中心に、在外公館内において、「インフラプロジェクト専門官」(仮称)を指名
【2010年度以降実施】
- ・ 現地における政府機関拠点と「インフラプロジェクト専門官」(仮称)をはじめとする在外公館の間で連携を強化し、顧客利便性向上を図る。各関係政府機関の海外拠点の業務を、投資環境整備を含めインフラ商談推進を念頭において、適切な人員の配置等を検討
【2010年度から実施】
- ・ 在外公館が拠点としての機能を一層発揮し、「インフラプロジェクト専門官」(仮称)を含む在外公館・政府機関拠点と現地日本商工会等との連絡・情報共有を更に推進し、情報を在外公館・外務省を通じ迅速かつ適切に「国家戦略プロジェクト委員会」(仮称)(後述)に一元化し、関係省庁・関係機関で共有
【2010年度から実施】

○ マーケティング機能について

- ・ エコ都市協力にかかるシンガポールの取組のように、政府トップレベルでの提案・覚書等をもとにしてインフラ商談を形成していく取組の強化(デリー・ムンバイ間貨物専門鉄道向けSTEP円借款及びデリー・ムンバイ間産業大動脈構想での取組も参考)
【2010年度から実施】
- ・ 原子力発電における仏AFINIのような、上流からの取組を推進する機能の検討および相手国の人材育成、法整備、政策・制度整備、マスタープラン策定等への協力の推進(技術協力、各種F/Sの活用を含む)
【2010年度から実施】
- ・ 個別具体的なプロジェクトを念頭においたトップセールス以外の、定期的な官民合同のロードショー展開(米国や韓国の施策例)
【2011年度から実施】
- ・ インフラ商談のキーマンの日本招聘や、これら人材のデータベース化の推進(米国や韓国等の施策例)
【2011年度から実施】

○ 意思決定機能について

- ・ (米国:TPCC・EPC、フランス:CIACI、韓国:関係機関受注支援協議会のように)国家横断的な意思決定、政治主導の機動的な判断を行うと共に、我が国経済への波及効果・インパクト等を判断し、パッケージ化の対応も含めた省庁間の政策調整や調査審議を行う、官民合同の「国家戦略プロジェクト委員会」(仮称)の設置
【2010年度実施】
- ・ 「国家戦略プロジェクト委員会」(仮称)においては、プロジェクトのリスクに関する情報の収集と分析等、関係省庁・関係機関のリスク審査能力・モニタリング能力や民間企業との調整機能を活用しつつ、所要の事務局機能を確保
【2010年度実施】

- ・ プロジェクト情報の秘匿性に鑑みた、当該委員会における討議内容の公表等のあり方につき留意(フランス:CIACIの例等) 【2010年度から実施】

○ 受注支援推進機能について

- ・ 「国家戦略プロジェクト委員会」(仮称)が商談支援推進にあたり、国家横断的に関係省庁・関係機関に対し調整を行うための体制の確保(他国の例) 【2010年度実施】
- ・ 「国家戦略プロジェクト委員会」(仮称)の機能・判断に基づく、効果的・機動的な「トップセールス」の実施 【2010年度から実施】
- ・ 我が国の強みと相手国のニーズ等に鑑みた、効果的な交渉カードの提示。(他国のような軍事面での協力が難しい状況を踏まえ、)投資・金融協力等の日本として強みとなる、その他交渉カードの検討 【2010年度から実施】
- ・ 他国との競合において我が国が公正な競争条件を確保するための、貿易・投資にかかる国際ルール(OECD輸出信用アレンジメントやWTO補助金協定等に関連する規定等)の形成・運用への関与 【2010年度から実施】
- ・ インフラ分野等での日本企業の参画促進の環境整備のため、相手国の政策・制度構築等の支援等にODAを活用(制度構築、基準・計画策定、法制度整備、人材育成支援等の強化) 【2010年度より実施】

○ 受注支援推進機能等に関し、関係政府機関の機能強化について

- ・ (各国が公的金融機関を活用した提案・対応を強化していることを踏まえた)我が国における公的金融機関の機能強化・活用 【2010年度実施】
- ・ JBICの在り方について、官民連携を強化し、インフラ商談におけるこれまでの実績・ノウハウを十分発揮できるよう、特に対外交渉能力の強化、機動性の確保、専門人材の維持・確保、国際的信用の維持、リスクテイク能力の向上などの観点から検討。JBICの先進国向け投資金融の対象を拡充(都市間高速鉄道に加えて、都市鉄道等、上下水道や工業用水、洋上風力発電等の再生可能エネルギー、送配電、石炭火力発電・石炭ガス化による石炭の高効率利用、二酸化炭素の回収・貯蔵、スマートグリッド・スマートコミュニティ、情報通信ネットワークの高度化についても、JBICが民間と連携して支援できるようにする)。民業補完とモラルハザード防止の両者の観点の徹底 【2010年度実施】
- ・ NEXIについて、インフラプロジェクトにおける事業リスクのてん補範囲の拡大。民間金

融機関が案件組成等の上流部分から参画するための取組の強化。インフラファンドを通じた民間投資に対する貿易保険の活用 【2010年度実施】

- ・ JICAについて、ODAの活用に関する様々な意見にも配慮しつつ、インフラ投資支援や投資環境整備に資する取組の強化（STEP円借款の推進、円借款の迅速化、開発途上国のPPP制度整備の支援、政策・制度整備支援、計画策定支援、運営維持管理支援、技術開発、人材育成支援等）。JICAの海外投融資については、既存の金融機関では対応できない、開発効果の高い案件に対応するため、過去の実施案件の成功例・失敗例等を十分研究・評価し、リスク審査・管理体制を構築した上で、再開を図る。Viability Gap Funding について、ODAの活用に関する様々な意見にも配慮しつつ、実現可能なスキームの早期の確定とその実施 【2010年度実施】
- ・ NEDOについて、海外での技術開発・実証実験につき、国際標準化戦略と統合的なビジネス化を前提とした取組を積極的に実施。省エネルギー・再生可能エネルギー分野等、技術的知見が必要とされる案件については計画策定段階から実証、運用・メンテナンスまで含めたトータルコーディネーターとして活動 【2010年度実施】
- ・ JETROについて、デリー・ムンバイ産業大動脈構想において、計画策定段階からの協力・マッチング機能を果たしたような取組の強化・拡大。また、インフラプロジェクトにおいて、日本企業案件がプロジェクト実施後トラブルになった場合の支援窓口としてのJETROの機能の活用 【2010年度実施】

○ 評価機能について

- ・ 目標・戦略の達成度や、財政負担とその効果のバランスを評価する評価制度（中期（3年）のPDCA サイクル）の導入（米国 GPRA に基づく業績評価制度、UAE 商談を踏まえたフランスの対応等を参考）。当該中期サイクル（3年）にあわせ、分野別戦略等の見直しを行うと共に、「国家戦略プロジェクト委員会」（仮称）を中心とした枠組みにつき、その在り方についても見直しを行う 【2011年度から実施】

○ その他

- ・ 我が国インフラ産業の競争力強化のための公益事業体の海外展開のためのアクションプランの策定【2010年度実施】 国際コンソーシアムの形成や我が国インフラ産業の競争力強化の観点から、産業革新機構等を活用した成長資金の供給、国際提携・M&A 等の促進【2011年度から実施】

以 上