

# インフラ海外展開に関する 新戦略の骨子

令和2年7月9日

## 目次

第1章 基本的な方向性	4
1. 新戦略策定の必要性	4
2. 新戦略の目的	5
3. 本戦略で取り扱うインフラについて	8
第2章 新戦略での具体的施策の柱	9
1. 質の高いインフラシステムの実現に向けたデジタル変革への対応	9
(1) デジタル技術・手法を活用したインフラシステム案件の組成推進	9
(2) インフラ分野の我が国プレイヤー（官民）のデジタル革新への対応	9
(3) 我が国の強みが活かされるデジタル技術活用やデータの利活用の基盤となる技術の海外展開の推進	9
(4) 展開国におけるデジタル技術活用に係るビジネス投資環境の改善、整備等	10
(5) 海外でのデジタルイノベーション創出の推進	10
(6) データの自由な流通と利活用の促進に係る国際ルール・規範の策定等の主導	10
2. 質の高いインフラの推進と社会課題解決への貢献	11
(1) 質の高いインフラの推進	11
(2) 社会課題に対するソリューション基盤の構築	11
(3) 制度構築・人材育成	13
(4) 新型コロナウイルスとの闘いを踏まえたインフラ輸出環境の変化への対応	13
(5) 環境性能の高いインフラの推進	15
(6) エネルギー・電力インフラの海外展開の推進	16
(7) 都市開発、社会インフラの海外展開の推進	17
3. 「自由で開かれたインド太平洋（FOIP）」等外交課題への対応	18
(1) インフラ海外展開を通じた貢献	18
(2) 民間資金の導入や多様なアクターとの連携	18
(3) 開かれ安定した海洋のための海洋産業協力の深化に向けた取組	18

4. CORE JAPAN の推進（我が国企業のグローバル化への対応の強化）	19
(1) 企業のグローバル化の推進によるコスト競争力・現地サービス力の強化	19
(2) 重要技術分野の開発強化	19
(3) 企業組織再編や人材育成による競争力の強化	19
(4) 国内産業戦略と一体となった分野別・地域別戦略の検討体制の強化	20
5. 官民連携による我が国に優位性又は将来性のある領域・ビジネスモデルに関する取組の強化（O&M や事業投資による継続的な事業の実施）	20
(1) O&M や事業投資等の事業形態の多様化の促進	20
(2) 民間資金と公的資金の連携による支援	21
6. エネルギー・資源分野との連携	23
7. 個別案件に関する支援	24
(1) トップセールスと戦略的発信	24
(2) 事業履行時以降に生じる課題への対応強化	24
第3章 KPI	25
1. 現状の KPI の課題	25
(1) インフラ海外展開戦略の目的・効果との整合性	25
(2) 単年度の受注実績を目標にすることの合理性	25
(3) 近年のインフラ展開のトレンドの急速な変化への対応	26
2. 現状の KPI の見直しのポイント	26
(1) 戦略の目的達成に係る重要政策の行動計画と目標の設定	26
(2) 目標設定及び管理手法の設定の柔軟化（継続的収支やストックベースの捕捉等）	26
(3) インフラ分野の範囲の見直し（捕捉するカテゴリーの見直し）	27
(4) 集計範囲の見直し（サービス、事業投資の捕捉を明確化）	27

## 第1章 基本的な方向性

### 1. 新戦略策定の必要性

#### (現状)

我が国政府は、インフラシステム輸出による経済成長の実現のため、2013年に「インフラシステム輸出戦略」を策定して以降、毎年改訂を重ねながら、各種政策を推進してきた。その結果、国際社会における質の高いインフラの必要性の喚起（G20大阪サミットにおける「質の高いインフラ投資に関するG20原則」の承認等）、日本の質の高いインフラのトップセールス、各種公的支援制度の整備・改善等を通じて、日本企業の海外インフラ案件の受注機会は確実に増加したと考えられる。

受注実績は、2010年の10兆円を基準として2020年に30兆円の受注を獲得するとの目標（KPI）に対し、最新は2018年に25兆円となっており、増加基調を維持している。受注額には、インフラ関連の輸出額及び海外での事業投資による収入額等が計上されており、この受注増加により、経済成長および国富の増加に貢献した。このように、現行戦略は一定の成果を上げてきたと評価できる。また、企業努力をはじめとした受注増加につながるプロセスを通じて、中長期的には、生産性向上、技術革新等が進み、日本の産業が発展することが期待される。

しかし、インフラ海外展開を取り巻く環境が急速に変化するとともに、インフラを提供する側の課題や相手国・地域のビジネス・投資環境を含めた様々な課題も浮き彫りになっている。

#### (環境変化、課題)

今回の世界的な新型コロナウイルスの感染拡大への対応を機に、改めて、各国の医療・保健体制の充実への関心が高まり、この分野での国際協力の重要性が認識されたのみならず、今後、世界全体で社会の変革やデジタル化が加速するものと見られ、感染防止と経済を両立する形で、従来とは異なる新たなインフラニーズに柔軟に 대응していく必要がある。

また、2015年には国連の持続可能な開発目標（SDGs）やパリ協定、仙台防災枠組が制定されるなど、国際社会が直面する地球規模課題に対し取組を強化することが求められており、ビジネスにおいても進出先の社会課題やニー

ズへの対応が求められている。また、インフラ海外展開を支える金融市場も ESG 投資の拡大やバーゼルⅢ等規制の導入により変化している。

更に、国内市場が少子高齢化・人口減等により縮小傾向にあるなか、拡大が見込まれる海外市場の獲得は引き続き重要であり、技術・ノウハウの継承等の観点からも、その重要性は一層増している。

その一方で、競合国企業のみならず台頭する新興国企業との競争激化、モノのコモディティ化等により、一部の分野を除き日本企業の競争力は受注実績に反して相対的に低下してきている。

また、既存インフラの老朽化に伴う維持管理更新ビジネス、世界の都市化の進行に伴う一体的な都市開発、財政健全化ニーズや ODA 卒業国の増加が見込まれることに伴う PPP に対する需要、DX（デジタルトランスフォーメーション）の進展とそれに伴うデータを活用したサービス事業等、さらなる拡大が見込まれる世界のインフラニーズを十分に取りこめていない。

こうしたなか、国際情勢の複雑化、地球規模課題の深刻化やインフラ市場展開地域・分野の拡大により、投資リスクやサプライチェーンリスクなど、インフラ海外展開に影響を与えるリスクも多様化しており、安定的な日本企業の海外展開のため、一層の対応が求められている。

### **（新戦略策定の必要性）**

こうした課題を踏まえ、2021 年以降のインフラ海外展開の方向性を示すため、既存の「インフラシステム輸出戦略」を抜本的に見直し、インフラ市場をめぐる急速な環境変化を踏まえ、今後 5 年間を見据えた新たな目標を掲げた新戦略を策定することとする。

新戦略策定後も、インフラ海外展開を取り巻く環境は変化し続け、特に新型コロナウイルスの感染拡大を受けて社会が大きく変革していくことが見込まれるため、戦略の実効性について定期的に検証を行い、必要に応じて戦略の見直しを行うこととする。

## **2. 新戦略の目的**

新戦略の目的（政府として達成を目指すもの）は下記 3 本柱とする。これらの実現のため、新戦略において、これまでの政府としての支援の在り方や支援対象

を柔軟に見直すこととする。

## ○グローバル化の推進、デジタル変革への対応等を通じた、産業競争力の向上による経済成長の実現

現行の「インフラシステム輸出戦略」に引き続き、経済成長を実現するための方策として、インフラ海外展開促進のための取組を強化する。特に、中長期に亘る持続的な海外展開の実現には、我が国企業自身の競争力の向上が必要不可欠であることを念頭に置き、我が国企業におけるイノベーションの推進等、競争力向上に向けた取組を推進する。また、新型コロナウイルス感染症の状況は現時点で予断を許さないが、この間、日本企業が海外で作上げたサプライチェーンの早急な手当をしつつ、感染症拡大収束後の反転攻勢に向けて需要を喚起し社会変革を推進する回復フェーズにおいては、新戦略に基づき、我が国企業の海外展開を強力に促進し、我が国の力強い経済成長につなげる。

また、海外インフラ市場のビジネス形態はグローバル化や多様化が進行しているなか、我が国企業が競争力を向上させるためには、プロジェクトの主導権をできるだけ確保することを目指しつつ、海外企業や現地企業とのグローバルビジネスパートナーシップを前提にしたビジネス展開を進める必要がある。そのため、現地企業やパートナー国企業との協業など、我が国企業によるインフラビジネスのグローバル化や現地への浸透化を推進する。

さらに、本格的にデータ活用社会が到来し、インフラ分野においても、データやデジタル技術を活用したモノやサービスの高度化や高付加価値化が、差別化の重要な要素になっている。そのため、これまで積み上げたフィジカルでのインフラ稼働実績といった強みを活かし、インフラの稼働から得られるデータを活用し、ハードの設計、設置、運転の高度化や新たなサービスの提供に取り組むなど、我が国企業のサイバーフィジカル企業への転換を推進する。

## ○展開国の社会課題解決・SDGs 達成への貢献

我が国政府は、SDGs 実施指針（令和元年 12 月 20 日一部改定）に基づき、質の高いインフラの整備等を通じて Society5.0 の推進を含む日本の SDGs モデルの確立に向けた取組を推進している。SDGs には、健康的な生活の確保と福祉の推進、水と衛生の利用可能性と持続可能な管理の確保、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーアクセスの確保、強靱なインフラの構築、気

候変動の軽減に向けた脱炭素への移行促進や緊急対策の実施（SDGs 採択後に採択されたパリ協定の履行を含む）、海洋・海洋資源の保全等が含まれる。

SDGs の考え方が世界的に普及し、QoL（クオリティ・オブ・ライフ）の向上に向けた取組が進むなかで、インフラの価値は、単純なモノの性能だけではなく、現地の生活者の QoL を向上させることにある、との認識が広まっており、今般の新型コロナウイルスとの闘いを通じてもこうした認識が強まっている。新型コロナウイルスの感染拡大による影響も踏まえ、展開先のニーズに合致した質の高いインフラを継続的に提供していくことが、信頼醸成という外交的観点のみならず、受注獲得のための競争力向上の観点からも重要になっている。そのため、ODA のみならず、ODA 以外のビジネス展開支援においても、展開国の社会課題や SDGs を意識して、民間資金を最大限動員しつつ、また、社会面、環境面での配慮がなされた我が国のインフラの強みを活かしつつ、展開先のニーズや資力に合致したプロジェクトを現地パートナーと協創するとともに、現地の人材育成等も含めたインフラ開発に継続的に関与し、得られるベネフィットを現地と共有する事業モデルを推進する。

## ○質の高いインフラの海外展開の推進を通じた、「自由で開かれたインド太平洋」の実現等の外交課題への対応

我が国政府は、2016 年に提唱した「自由で開かれたインド太平洋」（FOIP）のビジョンの実現のため、「3 本柱」（①法の支配等の普及・定着、②経済的繁栄の追求、③平和と安定の確保）の取組を推進しており、FOIP への国際的な認知度も高まっている。我が国が推進する質の高いインフラ整備は、展開地域内の連結性の向上等の取組を通じて、FOIP が目指す我が国を含む地域の繁栄の礎となる国際環境の構築に貢献できる。

同時に、展開地域の経済的繁栄を目指したインフラの整備に取り組んでいくことは、日本企業にとっても競争力を発揮しやすい環境づくりに繋がることから、官民が連携して質の高いインフラ構築にかかる案件組成を目指す。

新型コロナウイルスの感染拡大を契機として、パンデミック治療薬やワクチン開発に向けた国際協力や、代替可能なサプライチェーン確保を含め自由貿易体制の維持・強化の重要性等が認識されている。我が国としては、これまで国際協力や外交努力を通じて形成してきた相手国との信頼関係や人材ネットワーク等の強みを活かし、展開地域と共に考え、発展し、繁栄するモデルを

推進していく。

### 3. 本戦略で取り扱うインフラについて

これまでの輸出戦略では、情報通信、エネルギー、交通、都市基盤等の経済インフラに加えて、医療、介護ヘルスケア、農業・食品、廃棄物処理等の社会インフラを幅広くインフラとして捉えてきた（現在までに、電力、鉄道、情報通信、宇宙、農業・食品、環境、リサイクル、医療、都市開発・不動産開発、港湾、空港、水、防災、道路の計14分野の分野別戦略を策定済。）。

新戦略においても、引き続き、新市場を開拓することを前提とし、適宜必要に応じて、新たなフロンティア分野の追加を行っていく。特に、経済・社会のデジタル化が進展し、インフラの分野においてもサイバーとフィジカルの融合により、インフラのサービス化、ビジネスの高度化が進み、一層競争が激化する。複数分野に跨る情報基盤（例；都市OS）や複数の関連サービスを一括で提供する事業モデル（例；MaaS）、インフラを通じたサービスを提供するソフトウェア・アプリケーション（例；遠隔監視・遠隔診断等）も、我が国がこれまで推進してきたインフラシステム海外展開を下支えし、加速化させる要素だけでなく、インフラシステムのコアの要素となり得ることを踏まえ、幅広く支援の対象として捉えていく。

また、デジタル時代の競争の波は、特に、健康・医療・介護、自動走行、農業等の市民の社会生活に近く、複雑なフィジカル空間でのオペレーションを必要とする分野に移行しつつあり、我が国が優位な分野あるいは将来性のある分野には、デジタル時代に対応した既存の制度や慣習にとらわれない発想のもと、官民が緊密な連携を図り、日本が勝ち抜いていくために必要な施策を講じていく。

## 第2章 新戦略での具体的施策の柱

### 1. 質の高いインフラシステムの実現に向けたデジタル変革への対応

#### (1) デジタル技術・手法を活用したインフラシステム案件の組成推進

- ① インフラ分野へのデジタル活用を促進するため、関係省庁・機関は、事業実施可能性調査（F/S）や実証事業、ODAによる資金協力等の充実を図る等、AI・高度 ICT 等のデジタル技術を活用した案件の形成支援の強化や、日本企業が有するデジタル技術の活用が将来的に期待される案件への支援強化を図る。
- ② デジタル技術の利活用に係る戦略的・効果的な PR のため、デジタル技術を活用した社会課題解決のグッドプラクティスのカタログ等の作成や、官民を挙げたトップセールスの実施等により戦略的発信の強化を図る。

#### (2) インフラ分野の我が国プレイヤー（官民）のデジタル革新への対応

- ① 次元の違うスピード感やリスク対応が求められ、従来型の制度、慣習、目利きでは十分に対応できないデジタル技術を活用した案件への支援強化のため、外部リソースの活用や積極的なリスクテイクを含め、デジタル時代に対応した公的支援機関の政策支援のあり方を検討する。
- ② 日本企業の DX を推進するため、デジタル技術に係る海外先進企業との連携促進や研究開発・社会実装に係る国内外の連携促進等、DX を加速化するための支援を行う。

#### (3) 我が国の強みが活かされるデジタル技術活用やデータの利活用の基盤となる技術の海外展開の推進

- ① 新型コロナウイルスの感染拡大を受けた社会や市場の変化を捉えつつ、我が国の強みが活かされるフィジカルデータを含むリアルデータの活用や IT と OT の融合等を通じたデジタル化の推進、個人情報への取扱いに配慮した形でのデジタル活用を一層推進するとともに、プラットフォーム型のビジネスモデルの構築に係る支援を行う。
- ② デジタル技術利活用の基盤となる 5G や 5G を支えるインフラ（光海底ケーブル・データセンター等）について、O-RAN、vRAN の推進等を通じ

て、世界各国に 5G システムに係る信頼性や安全性、オープン性の重要性を広めながら、先進諸国とも連携して、我が国における 5G システムの実用の成果も踏まえ、我が国企業の製品・システムの海外展開を後押ししていく。その際、適切なサプライチェーンやセキュリティ対策を確保する。

#### **(4) 展開国におけるデジタル技術活用に係るビジネス投資環境の改善、整備等**

- ① 政策対話等を通じた展開国におけるデジタルに対するリテラシーの向上、デジタル技術やシステムの導入に必要な法制度、規制、ルール、M/P、予算補助等に対する支援を強化する。また、それを可能とするため、我が国政府におけるデジタル人材の確保とデジタルイノベーターの積極活用を促進する。
- ② デジタルを活用したインフラのオペレーションを担う現地デジタル人材を育成、確保する。

#### **(5) 海外でのデジタルイノベーション創出の推進**

- ① 相手国の社会課題ニーズに寄り添ったビジネスモデルの展開にあたっては、現地でのデータの収集・分析、データを踏まえたシステムの継続的な投資と刷新が求められるため、相手国のステークホルダー（企業、ベンチャー、政府、大学、研究機関等）と密接に連携し、人材育成や研究開発を含め、展開国のニーズに沿った協創イノベーションを創出する事業を支援する。
- ② 障壁となり得る既存の制度や規制がない又は緩和している国・地域のサンドボックスを活かしたイノベーションを創出する事業を促進する。

#### **(6) データの自由な流通と利活用の促進に係る国際ルール・規範の策定等の主導**

- ① データの自由な流通及び利活用の促進は、生産性の向上、イノベーションの増大をもたらす源泉であるため、令和元年 6 月の G20 大阪サミットの機会に立ち上げた「大阪トラック」の下、同サミットで合意された「データ・フリー・フロー・ウィズ・トラスト (DFFT)」の考えに基づき、データ流通、電子商取引を中心とした、デジタル経済に関する国際的なルール

作りを、OECD 等の国際機関や産業界等、多様なステークホルダーを交え、WTO 等様々な国際場裏において加速させていく。

- ② G20 大阪サミットで合意された DFFT に基づき、相手国政府、地方政府、インフラ事業者等が有するインフラに関するデータ（運転管理・制御データ、施設管理台帳等）の共有を促進し、インフラ運営・管理・更新の最適化を図るソリューション提供や、オープンデータを活用した新サービスの開発等のビジネス創出を支援する。

## 2. 質の高いインフラの推進と社会課題解決への貢献

### （1）質の高いインフラの推進

- ① 「開放性」、「透明性」、「経済性」、「借入国の債務持続可能性」等の要素を含む「質の高いインフラ投資に関する G20 原則」等について、公的金融機関・MDBs 等を通じた質の高いインフラプロジェクトの組成、アドバイザー（専門家）の派遣や課題別研修の実施、ライフサイクルコストの評価指標の導入等を通じて、その普及・定着及び個別のプロジェクトにおける実践を推進する。
- ② 質の高いインフラの考え方については、「質の高いインフラ投資に関する G20 原則」の普及・実践を含めて、国際スタンダード化を引き続き推進する。また、更に国際的な普及を図るため、事例やデータを示しつつ、各国のニーズや事情を踏まえた緊密な意思疎通を通じて、価格面のニーズにも応えつつ、質の高いインフラを提案・提供する。この関連で、後述の各国の制度構築や人材育成などの能力強化支援との連携を図っていく。

### （2）社会課題に対するソリューション基盤の構築

- ① 複合領域に跨る面的なインフラ開発を推進する。省庁横断的な支援体制を強化し、総合的なソリューションパッケージに係る提案力を高め、相手国の社会課題への対応含めその発展ストーリーを二国間で共有しながら、国土・地域計画などの上流からの関与を一層積極的に進め、政策設計、案件組成、後続案件の獲得など、相手国政府とも深く連携しながら連続的に事業を推進するモデルを構築する。
- ② 現地のステークホルダーとともに、現地の社会課題の解決や QoL の向上

を目指し、現地のニーズを広く聴取し、現地のインフラ開発に長期的に関与し、日本が有する技術やノウハウをその時の現地ニーズに合わせて継続的に提案しつつ、現地とともに価値を協創していく事業モデルを推進する。

- ③ 社会課題解決への貢献や新しいビジネスモデルの変化に対応するため、DX や PPP によるインフラなど、新しい取組に係るコンサルティング業務等を通じて、インフラへのデジタル技術の活用実績や PPP、O&M 等への参画に必要となる法務及び財務系の能力並びに与えられた仕様を鵜呑みにせず相手国にとって真に必要なインフラを提供するための提案力・交渉力に係る能力が適正に評価されるとともに、優秀な人材が参入し、コンサルティング業務等の質が確保されるような環境整備を行う。
- ④ 海外の新たなインフラニーズ、具体的な案件及び競合国情報の収集及び共有や、海外のニーズと国内のシーズとのマッチングを推進するため、現地の大使館や関係機関の連携や官民ミッションの派遣を強化する。
- ⑤ 本邦企業にとって親和的な基準や、将来有望なインフラ関連の技術、スマートシティ等の総合的なソリューションパッケージ等を戦略的に抽出し、他国との連携を含め、それらの国際標準化やルール形成（以下まとめて「標準化」という。）を推進する。その際、まず地域規格を目指すなど段階的な標準化や、マネジメント、ノウハウ、社会システム等技術以外の要素にかかる標準化、標準化の先を見据えたパートナー国との連携、他国との連携による標準化に取り組む高度専門人材の育成支援等について、ロードマップを策定し、適切にフォローアップする。
- ⑥ 医療、廃棄物処理、リサイクル、水（水資源や上下水道、浄化槽等）、インフラ管理、防災、エネルギー、物流等を含めた海外におけるインフラ整備に対するニーズは膨大、かつ多様化しており、大型案件のみならず、中規模・小型案件も多数存在する。特に、大型な基幹インフラが整っていないために、展開国においては日本と比べて自立分散型の技術の適用機会も多い。またデジタル化の進展に伴い、デジタル技術に長けたスタートアップ企業が海外での小規模インフラ分野に参画する例も見受けられる。このように従来に比べて多様なインフラニーズにきめ細かく対応し、市場を獲得するためにこうした技術を活用するインフラ案件に関して公的金融を活用し民間資金動員の最大化を推進するとともに、デジタル活用面

での高い技術力や海外市場で十分に勝負ができる潜在力を有する中堅・中小企業又はスタートアップ企業や地方自治体の海外展開を推進する。その際には、日本からの輸出や海外拠点の設置、現地での事業拡大（O&M 等）、M&A や第三国向け事業など、様々な段階や業種における支援、またノウハウの共有、現地パートナーとのマッチング、人材育成、実証等、幅広いニーズへの対応が可能となるよう取組を推進する。また、先進地方自治体が地元企業の海外展開支援と国際貢献に取り組んでいる現状に鑑み、我が国の経験を活かした都市インフラ輸出のパッケージ化促進、先進地方自治体の取組を推進するための環境整備、相手都市の SDGs への地方自治体の貢献度の定量的評価等を含め、包括的かつ継続的に支援を行う。

### （３）制度構築・人材育成

- ① 日本企業によるインフラ海外展開の障壁となっている各国の法令や入札や契約を含む制度の実態や改善のニーズをインフラの分野別に把握するとともに、ERIA（東アジア・アセアン経済研究センター）等の国際機関とも連携しながら、その整備や改善を積極的に提案する戦略的な法令・制度整備支援を行う。
- ② 競合国との差別化の方策として、現地人材の育成支援、技術移転の支援の仕組みを強化し、ハードとソフトのパッケージによる海外展開を推進する。
- ③ 国が提供する ODA や各種人材育成スキーム・プログラム間の総合的連携により、質の高いインフラの価値を理解し、実際の入札や契約に反映できるなど、質の高いインフラ整備に必要となる現地人材を戦略的に育成する。その際、各省庁で実施している研修、留学生招へいスキームの OB による同窓会や親日的なネットワークを更に強化していく。また、必要に応じて円借款の制度を拡充し、技術協力と組み合わせた円借款を推進する。

### （４）新型コロナウイルスとの闘いを踏まえたインフラ輸出環境の変化への対応

医療・保健・公衆衛生分野の国際協力は、これまで我が国が他国に先駆けて取り組んできており、ODA など公的資金を活用したグローバルヘルス分野での国際協力の実績がある。また、アジア健康構想、アフリカ健康構想といった取

組を通じて、公衆衛生等の分野での民間事業の育成・創出にも貢献している。

新型コロナウイルスとの闘いの中で、人の移動が大幅に制約される等国際環境が大きく変化し、各国の医療・保健体制の充実への関心や、感染症対策における国際協力の重要性に係る認識が高まっている、また、医療分野を含む様々な分野において、サプライチェーンリスクへの対応の重要性が再認識され、自然災害の同時発生も懸念されるとともに、今後は、サービス提供にデジタル技術を活用させるニーズの増大も見込まれる。こうした状況の変化に対応するために必要となる強固で柔軟性のあるハード、ソフト双方の社会インフラの海外展開、経済協力を、二国間や国際機関のみならず地域経済連携（多国間協定）とも協力しながら知見を結集し、MDBs との連携、公的金融を活用した民間資金動員の最大化等も図りつつ、現地のニーズに基づき、スピード感を持って集中的に推進していく。現時点で、考えられる取り組み例は以下の通り。

- ① 新型コロナウイルスの感染拡大により、世界各国の医療インフラの脆弱性が顕在化したことを踏まえ、国立研究開発法人日本医療研究開発機構（AMED）を通じた海外研究拠点における感染症研究の推進、感染症対策センターや医療機器・衛生用品のサプライチェーン網等の整備等、医療インフラ投資推進に取り組む（一般社団法人 Medical Excellence JAPAN（MEJ）等を通じた民間部門の活用含む）。
- ② 医療・保健・公衆衛生分野や、自然災害の同時発生に対応するための防災面に優れた都市形成など、新型コロナウイルスの感染拡大を踏まえ途上国において価値観が変化しニーズの高まりが期待される分野や取組に対し付加価値を有するインフラの海外展開を推進する。
- ③ 新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、特に途上国・新興国において財政状況等の悪化により中断や見直しを迫られるインフラ案件が生じることなどを踏まえ、JICA・JBIC・NEXI等の各機能を活用し、インフラ整備や改良更新・運営等の再開のための資金の確保や相手国との交渉、中断案件への補償の見直し、技術・サービス等の提供、国際金融機関と連携したマクロ経済の改善等、官民が協力し、リスクを洗い出しつつ、支援の在り方を検討する。あわせてODAによるインフラ整備の円滑な再開・遂行に向けて、現地の状況等を踏まえつつ、先方政府と調整を行う。

- ④ 特に新型コロナウイルスの感染拡大等により、新興国等のインフラ運営が困難になる案件については、日本が、O&Mに参画すること等を通じた支援を検討する。
- ⑤ 新型コロナウイルスの感染拡大により、本邦企業のサプライチェーンが大きな影響を受けたことから、柔軟性のあるサプライチェーンとそれを下支えする国際物流システムの整備を推進する。
- ⑥ 新型コロナウイルスの感染拡大により、ヒトの往来が難しくなる中、生活に不可欠なサービスのデジタル技術を活用した提供が重要な社会インフラとして重要性を増しており、人材育成を含めこうしたデジタル変革への対応を推進する。

#### **(5) 環境性能の高いインフラの推進**

- ① パリ協定の目標達成に向け、世界全体の温室効果ガスの実効的な排出削減が必要不可欠となっている。再生可能エネルギーのコスト低下に牽引されたエネルギー転換など、エネルギー情勢が急速かつ大きく変化している中で、安価かつ安定的に調達できるエネルギー源が石炭に限られる国もあり、途上国などでは石炭火力を選択してきたという現実がある。石炭火力への資金を絞るダイベストメントのような方策もあるが、当該諸国の国民生活向上や経済発展にとって不可欠な電力アクセス向上・電力不足解消の選択肢を狭めることなく、世界全体の脱炭素化に向け現実的かつ着実な道を辿ろうとするのであれば、むしろ、こうした国々のエネルギー政策や気候変動政策に深くエンゲージし、長期的な視点を持ちつつ実現可能なプランを提案しながら、相手国の行動変容やコミットメントを促すことが不可欠であると考えられる。

このため、我が国は、関係省庁連携の下、相手国の発展段階に応じたエンゲージメントを強化していくことで、世界の実効的な脱炭素化に責任をもって取り組む。具体的には、世界の脱炭素化をリードしていくため、相手国のニーズを深く理解した上で、風力、太陽光、地熱等の再生可能エネルギーや水素、エネルギーマネジメント技術、CCUS/カーボンリサイクル等も含めたCO<sub>2</sub>排出削減に資するあらゆる選択肢の提案やパリ協定の目標達成に向けた長期戦略など脱炭素化に向けた政策の策定支援を行う、「脱炭素移行政策誘導型インフラ輸出支援」を推進していくことを基本方

針とする。

その上で、今後新たに計画される石炭火力発電プロジェクトについては、エネルギー政策や環境政策に係る二国間協議の枠組みを持たないなど、我が国が相手国のエネルギーを取り巻く状況・課題や脱炭素化に向けた方針を知悉していない国に対しては、政府としての支援を行わないことを原則とする。その一方で、特別に、エネルギー安全保障及び経済性の観点などから当面石炭火力発電を選択せざるを得ない国に限り、相手国から、脱炭素化へ向けた移行を進める一環として我が国の高効率石炭火力発電へ要請があった場合には、関係省庁の連携の下、我が国から政策誘導や支援を行うことにより、当該国が脱炭素化に向かい、発展段階に応じた行動変容を図ることを条件として、OECDルールも踏まえつつ、相手国のエネルギー政策や気候変動対策と統合的な形で、超々臨界圧（USC）以上であって、我が国の最先端技術を活用した環境性能がトップクラスのもの（具体的には、発電効率43%以上のUSC、IGCC及び混焼技術やCCUS／カーボンリサイクル等によって発電電力量当たりのCO<sub>2</sub>排出量がIGCC並以下となるもの）の導入を支援する。

- ② ESG投資の増加にみられるように、世界的に環境・社会・企業内統治への関心も高まっている。こうした経営者や投資家の意識の変化を踏まえながら、環境性能の高いインフラの海外展開に取り組むことで、気候変動問題や海洋プラスチックごみ問題等の地球規模の課題を解決し、世界の環境と成長の好循環を一層推進する。これを踏まえ、これまでの日本の公害や廃棄物管理等の経験や技術、制度などを基に、展開国における環境汚染の低減や公衆衛生の向上、海洋プラスチックごみ問題の解決に向けて、環境インフラ海外展開プラットフォームの形成や、案件形成の上流からの関与の強化等により、社会的仕組み（ソフトインフラ）の整備と一体的に、廃棄物発電やリサイクル、大気汚染や水質汚濁、水銀処理の対策技術等の、質の高い環境インフラの導入推進に取り組む。

## （6）エネルギー・電力インフラの海外展開の推進

- ① エネルギー・電力分野の海外展開については、日系メーカーの価格面、性能面での優位性が変化していることを踏まえつつ、日本固有のエネルギー・発電事情の経験を強みとして活かせるような官民一体となったパッケ

ージ型提案力の強化を行う。具体的には、相手国のエネルギー転換・脱炭素化に向けた政策に建設的に関与しつつ、官民による制度構築を進めるための能力構築など上流分野において、専門家を結集し相手国にコンサル等の協力強化や公的金融等の支援施策改善に取り組む。さらに、地熱、洋上風力等の大規模案件から分散型電源等の小規模案件まで含めた再エネ発電分野での包括的な対応力強化、再エネ協力に加えて質の高い O&M の普及、EPC、Gas to Power 等の化石燃料発電を通じた各国の SDGs 達成のサポート強化、送配電、水素、CCUS/カーボンリサイクル、原子力等の新たなソリューション型ビジネス・革新的技術の育成強化を図る。

## (7) 都市開発、社会インフラの海外展開の推進

- ① 日本のスマートシティの海外展開に向けて、Society5.0 の活用による社会課題解決等、そのコンセプト・構成技術等についてカタログ等を通じて明確化し戦略的に発信を行うとともに、省庁間の連携体制及び官民の対話を強化し、Society5.0 の観点からの全体最適をイメージした提案を行うための仕組みを構築し、案件形成を推進する。また、海外パートナーと連携しつつ、都市 OS を含むスマートシティの標準アーキテクチャの国際標準化を推進する。
- ② 公共交通指向型都市開発 (TOD) に代表される、我が国が環境問題や交通渋滞等の課題に対処する中で蓄積・実現してきた都市開発のノウハウと経験を活かし、相手国への戦略的な発信や働きかけとともに、インフラ整備と一体となった都市開発を推進する。併せて、将来的に、対象分野の一層の拡大やデジタル化の提案も働きかけていく。
- ③ MaaS について、国内における取組の加速及び海外展開との連携を図るため、省庁間の連携体制及び官民の対話を強化し、国内外一体となった取組を推進する。
- ④ 防災、気候変動適応、医療・ヘルスケア・高齢化対応等、我が国が他国に先駆けて取り組んでいる課題及びこれらの主流化に対応する強固で柔軟性のある社会インフラの海外展開を推進する。

### 3. 「自由で開かれたインド太平洋（FOIP）」等外交課題への対応

#### （1）インフラ海外展開を通じた貢献

- ① 我が国を含む地域の繁栄の礎となる国際環境を支える国際公共財としての FOIP 実現や国境を越えた地球規模課題への対応を通じ、相手国との連携強化を図るべく、優先順位の高いインフラ案件については、その形成、受注、運営を後押ししていくため、相手国のガバナンス向上、経済的自立性、経済の開放性、展開地域の連結性向上等を重視し、ハード及びソフトの両面から ODA を始めとする各種公的支援スキームを戦略的に活用し、迅速な支援を行うとともに、これら支援スキームの拡充も検討していく。

#### （2）民間資金の導入や多様なアクターとの連携

- ① ODA 卒業国や先進国を含めた海外の膨大なインフラ資金需給ギャップに対応するため、PPP/PFI の有効活用に向け、官民一体での施策を強化する。その際、民間資金動員の最大化を図るよう公的金融も活用し、相手国政府を含む官民が適切なリスク分担のもとで迅速な事業展開が可能となるよう留意し、必要に応じて制度改善を行う。
- ② FOIP のビジョン等の外交課題へ対応するためインド太平洋地域等における質の高いインフラ構築を支援する観点から、二国間及び多国間の枠組等も活用した外国政府およびその関係機関・企業、MDBs やその他国際機関との連携を強化する。

#### （3）開かれ安定した海洋のための海洋産業協力の深化に向けた取組

- ① 開かれ安定した海洋秩序を維持し、資源の安定的な確保、グローバルサプライチェーンの維持等に資するため、国際海上輸送を担う我が国海運企業が運航する船舶の約 8 割を供給する我が国造船業をはじめとする海事産業の競争力の維持・強化や我が国の国際海上輸送を支えるシーレーンの確保に向け、船舶の輸出促進や官公庁船、港湾整備・運営等のインフラの海外展開を推進する。

#### 4. CORE JAPAN の推進（我が国企業のグローバル化への対応の強化）

（コアとなる技術・価値やプロジェクトの主導権を確保しつつ、グローバルパートナーシップを実現）

##### （1）企業のグローバル化の推進によるコスト競争力・現地サービス力の強化

- ① コアとなる技術や価値を日本が維持しつつ、その他の製造拠点や現地ニーズを的確に把握するための設計・研究開発拠点のグローバル展開を支援する。
- ② 各国の政府や公的機関と合意した第三国連携に係る協力枠組みを実践するとともに、パートナー国企業との連携、協業の具体化と案件の組成を推進する。
- ③ ODA や公的金融機関の支援について、所要の措置により、パートナー国企業や現地企業との連携を進めて価格の低減を図り、競争力を強化する。併せて、新型コロナウイルスの感染拡大による案件形成や契約への影響、工事遅延等の改善を図る。
- ④ 世銀やアジア開発銀行を含む国際開発金融機関（MDBs）に対し、日本の技術、ノウハウの国際認知度の維持・向上を官民が連携して働きかけるとともに、MDBs と連携し、質の高いインフラ投資の国際展開を進めていく。

##### （2）重要技術分野の開発強化

- ① バリューチェーンへの波及効果が高い、社会課題解決に不可欠等の重要な次世代技術（Beyond 5G、水素、AI、量子技術等）の開発やインフラ分野の技術革新（自動化、遠隔一元管理）及び展開国における社会実装を推進する。
- ② デジタル化等に対応した日本企業の事業モデル（スマートシティ、MaaS等）の模索を支援すべく、海外における重要分野の開発・実証・調査・展開を支援する。その際、日本におけるスマートシティ、MaaS等関連事業の海外への情報発信・展開のみならず、海外での横展開、日本への逆輸入、大量生産への移行、技術だけでなく事業モデルの実証も視野に入れる。

##### （3）企業組織再編や人材育成による競争力の強化

- ① 技術や製造供給能力の向上及び販路の拡大など競争力の強化の為の企業

の組織再編を促進するため、本邦企業による又は本邦企業と海外企業との合従連衡による、現地又はパートナー国の企業（ベンチャー含む）への出資・M&Aについて、資金面や法的リスクに備える基盤整備を含む法務面等からの支援を強化する。

- ② 日本企業が必要とする人材（ハードからソフトまで総合的にデジタル化を前提とした事業プランを描ける人材や、グローバル交渉力、提案力、法的紛争対応能力を有する人材等）の育成を強化する。また、海外事業に従事する人材の確保に向けて、国内外の人材流動化を促進する。

#### **（４）国内産業戦略と一体となった分野別・地域別戦略の検討体制の強化**

- ① 日本企業の強み・弱みや今後の在り方に関する官民の議論を行い、2021年以降の国内の産業戦略と一体となった将来戦略の策定や分野別・地域別海外展開戦略のバージョンアップを検討する。その際、新型コロナウイルスの感染拡大により、世界のインフラをとりまく環境は大きく変化していくことを踏まえ、急激な変化や重点的に対応が必要な分野を特定し、継続的に見直ししながら、集中的かつ早急な政府施策を柔軟に実行する。

### **5. 官民連携による我が国に優位性又は将来性のある領域・ビジネスモデルに関する取組の強化（O&M や事業投資による継続的な事業の実施）**

#### **（１）O&M や事業投資等の事業形態の多様化の促進**

- ① 日本企業の O&M 海外展開を促進するため、O&M を含む、もしくは O&M を対象とする円借款、海外投融資や公的金融機関の支援案件を積極的に推進するとともに、日本企業が整備したインフラの O&M に日本企業が参画できるように対象となる案件をリストアップし、円借款等の上流段階から O&M に関する働きかけを行うなど戦略的な取組みを進める。
- ② O&M 事業ノウハウの暗黙知の形式知化の促進、日本企業による運転データの取得支援など、データを活用した高度な O&M サービス提供の推進を支援する。また、O&M に関する技術移転を円借款や海外投融資等コンポーネントに組み込むことで提案力を強化する。
- ③ 本邦オペレーター育成のための海外展開支援に加え、海外大手オペレーターや現地有力オペレーターとの連携を推進する。

- ④ 民間投資を活用したインフラ整備を進める為、F/S や実証事業支援を行う他、投資による事業運営を行う企業のリスクの軽減や収益性の改善を支援する。その際、ソフトインフラ含むインフラ分野の拡大や膨大なインフラ資金ニーズに対応するため、MDBs やパートナー国と連携した第三国展開の枠組みの活用を推進する。
- ⑤ 人材派遣、販路・システムの共有等の多様な形態による運営参画を支援する。
- ⑥ PPP については、官民連携の推進体制を構築し、インフラの運営権獲得も含め日本企業が参加可能な PPP の組成と受注に向け、MDBs 等とも連携しつつ、制度や PPP 分野抽出、発注支援等上流からの関与を行い、官民の適正なリスク分担や ODA を含む公的資金の活用による採算性、事業成立性の確保、現地パートナー化の推進等、戦略的な取組を進める。

## **(2) 民間資金と公的資金の連携による支援**

### **(A) コンサルティング機能の強化及びデジタル技術や工事の施工に精通しているプレイヤーの参画を通じた FS や実証の充実**

- ① 相手国の実情を十分に踏まえ、様々な課題を複合的に解決できるソリューション提案を行い、我が国提案のコンセプトや優位性を相手国に十分に理解してもらうため、コンサルティング機能を強化するとともに、先端企業やメーカー、コントラクター等のデジタル技術や工事の施工等に精通しているプレイヤーの参画を得て、F/S や実証事業等を充実させる。

### **(B) ODA の戦略的な活用**

- ① 開発計画の作成支援、人材育成の支援や制度構築の支援等に技術協力を活用するなど、我が国 ODA の優位性を活かした取組を充実させる。また、こうした取組を通じて、相手国の社会課題解決にも貢献するような事業運営などの本格的な事業展開へとつなげる。
- ② 我が国の優れた技術・ノウハウを新興国・途上国に提供することで、相手国の成長を取り込み、我が国経済の活性化につながるよう、円借款と海外投融資を戦略的に活用する。その際、日本企業による継続的関与の重要性や日本企業の競争力、相手国のニーズや債務負担能力を踏まえ、技術協力や無償資金協力とも有機的に連携する。また、円借款については、相手国

負担事項に係る政府間の合意取り付け・コンサルタント調達を含む迅速化施策の徹底及びプロセス上具体的に生じうる諸課題への対応を行い、必要に応じて制度の改善を検討する。

- ③ 我が国 ODA の総合力を最大限発揮させるとともに日本企業の技術力と資金力及び独立行政法人や我が国公的金融機関等の機能を組み合わせることにより、更に魅力的なパッケージを提案する。具体的には、インフラの整備や O&M、マスタープランの作成、法制度の整備、人材育成等において、円借款、海外投融資、無償資金協力、技術協力等の様々なメニューを、国際的合意、市場慣行や民間金融機関等に配意しつつ組み合わせる。さらに、ODA と民間主導のプロジェクトを戦略的に組み合わせる。加えて、相手国及び日本企業のニーズのマッチング機能を強化することで、相手国の真の課題解決に資するトータル・ソリューションを提供する取組を推進する。

### (C) 公的金融等による支援強化

- ① インフラの海外展開支援が、多様な政策目的に関わる多面的取り組みであることに鑑み、公的金融機関や官民ファンドなどの実施機関が、各実施機関の設置法に従い、各々の業務を適切に遵守・追求していくのみならず、政府及び各実施機関が刻一刻と変化する我が国を取り巻く国際環境や民間ビジネスの声に絶えず耳を傾け、これら実施機関の運用にあたり、実施機関間の適切な連携のもと、事業を取り巻く環境変化により一層柔軟に対応していくことが不可欠である。

具体的には、企業活動のグローバル化に伴う日本企業の競争力強化のためのさらなる対応、本邦企業の戦略的事業展開を見据えた相手国の社会課題への対応、フィンテック等日本企業の要素技術等を活用したインフラ案件への資金提供等が挙げられる。

また、JICA 海外投融資が、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にあたり、JBIC 先議を含む JICA 海外投融資の審査プロセスについては、産業界の意向も踏まえつつ、本邦企業のニーズに透明性と予見可能性をもって迅速に対応するため、関係省庁が運用の見直し・改善を検討し、具体的な方策について年末までに結論を得る。

- ② 公的金融機関及び官民ファンドは、支援対象の充実、支援の迅速化及び組

織体制の強化等を通じ、民間資金の一層の動員を図る。

- ③ 公的金融機関及び官民ファンドは、積極的なリスクテイクとそれを実現するためのリスク管理・対応能力の向上の検討に取り組む。具体的には、事業への継続的関与に伴うリスクの増大、新興国事業の増加に伴うリスクの増大、受注競争における新興国の国営企業との間の公平な競争条件の確保等に対応する。また、技術リスクや事業化リスクへのファイナンスを推進する。あわせて財務基盤の強化、新規市場への参入リスクの引き下げの観点から、ブラウンフィールド案件への積極的な出資を行う。
- ④ 受注支援にとどまらず、履行支援（法的紛争解決を含む。）・実施監理等への取組を強化する。
- ⑤ バーゼルⅢにより銀行の自己資本比率規制が強化される中、民間資金動員のインセンティブを維持することが必要。金融機関の債権流動化の円滑化や、機関投資家資金を先進国から更には途上国案件にも動員を図るべく、公的金融機関の取組を改善・強化する。
- ⑥ 政治・制度変更リスクや為替兌換リスクへの軽減のため、外国の公的金融機関やMDBs等との第三国連携を強化する。
- ⑦ 公的金融機関も交えた主要分野の官民連携プラットフォームを設置し、各分野個別の支援策とも連携しながら、経済性の確保や、経済、社会、環境面でのリスク軽減に資する公的金融支援と民間のニーズのマッチングを推進し、多様な社会課題を解決するための取組を促進する。
- ⑧ 中進国や先進国における次世代技術、デジタル活用インフラ等へのニーズの拡大を踏まえ、公的資金を活用した支援策を検討する。

## 6. エネルギー・資源分野との連携

- ① エネルギー・資源の大宗を海外から輸入する我が国が安定的かつ安価な資源を確保できるように、インフラシステム海外展開や経済協力と連携した地域ごとの戦略的取組が重要である。関連インフラへの投資促進のため、リスクマネーの供給、積極的な資源外交の展開、外国政府機関や外国企業と連携した第三国協力により、エネルギー・資源安全保障の確保に取り組む。

## 7. 個別案件に関する支援

### (1) トップセールスと戦略的発信

- ① 個別案件の受注獲得支援として、相手国のニーズ等を踏まえた戦略的なトップセールスおよび発信を引き続き強力に推進する。議員外交とも積極的に連携を図る。その際、国内関係者間で戦略は広く共有し、複数分野のパッケージ化を図り、訪日研修 OB との交流を活用する。
- ② 日本の質の高いインフラへの理解促進のため、海外の要人の訪日招聘を推進し、日本のインフラの優れた点を積極的に発信する。また、我が国が整備したインフラの活用を我が国の貢献が目に見える形で図るなど、戦略的な対外広報を推進する。

### (2) 事業履行時以降に生じる課題への対応強化

- ① 税金問題、用地取得など、先方政府負担事項の不履行への対応等について、迅速化の観点からも、免税項目の明確化の徹底やトップクレームを含めて強化を図る。

### 第3章 KPI

これまでの輸出戦略では、2020年に約30兆円のインフラシステムの受注（事業投資による収入額等を含む）を成果目標として設定し、官民連携のもとで、我が国企業が熾烈な国際競争に勝ち抜き、受注を獲得することを目指してきた。

新戦略は、前述したインフラを取り巻く昨今の環境変化や、我が国企業のビジネスモデルの急速な変化等を踏まえ、第1章「2. 新戦略の目的」にあるように、産業競争力の向上による経済成長の実現と、これにも資する社会課題解決・SDGsへの貢献や外交課題への対応を目的としている。こうした目的の達成状況を計測する為、2025年に到達すべき目標（KPI）設定のあり方について検討する必要がある、年末に策定する新戦略に向け、有識者等への意見聴取等を含め、検討を進める。

なお、現状のKPIの集計手法等に関しては、課題や改善すべき点を以下のとおり整理した。現時点で進行中の新型コロナウイルス感染症との闘いの社会経済への影響を勘案しつつ、関係省庁・機関は、上記の検討と併せて、所管する業界団体等とも連携し、以下の見直しのポイントを踏まえつつ、年末に策定する新戦略に向けて、2025年に向けて目標値の設定や目標管理の方法等について議論を進めることとする。

#### 1. 現状のKPIの課題

##### （1）インフラ海外展開戦略の目的・効果との整合性

現状のKPIは、インフラに係る海外需要の取り込みによる我が国の経済成長の実現を主たる目的として設定されている。一方、海外のインフラ整備には、複合的、多角的な効果があることなども踏まえて、KPIの検討を行う必要がある。

##### （2）単年度の受注実績を目標にすることの合理性

現状のKPIは、インフラ受注実績の単年度目標となっているが、受注実績は、景気変動、貿易摩擦、パンデミック等の世界の経済、政治、社会情勢の他、為替変動、資源価格（油価等）、海外大規模案件の年度毎の多寡等の影響を受け、上下変動をするものとなっており、外部環境による影響が強く、評価が難しい。また、O&Mやコンセッション等の複数年に渡る契約や包括契約等、イン

フラの特性を考えると、単年度での評価のみならず、累積（ストック）や伸び率で取る方法等も含め、一考の余地があると考えられる。

### **（３）近年のインフラ展開のトレンドの急速な変化への対応**

これまでは機器輸出、EPC（調査・設計、調達、建設のこと）を中心に捕捉しているが、次期戦略において重要となるサービス、事業投資の資金の流れは、分野によっては必ずしも捕捉できていない。インフラの範囲等に関する一定のルール設定が望ましい。

## **２．現状の KPI の見直しのポイント**

### **（１）戦略の目的達成に係る重要政策の行動計画と目標の設定**

新戦略では、実績の向上、目的の達成に資する重要な政策について、行動計画とその目標の策定を検討する（例えば、各国・地域の社会課題解決や SDG s への貢献を測る指標（例；CO2 削減量、ESG 投資額、QOL の向上等）、O&M（メンテナンス等の PPP も含む）の受注、海外市場拡大に資する投資環境整備の達成状況、スマートシティの案件形成又は本邦企業の参画、AI や高度 ICT 等のデジタル技術を活用したインフラの案件形成状況、本邦企業の受注促進に当たって重要な国際規格・地域規格の達成状況、本邦企業の競争力強化のための人材育成、デジタル人材あるいは途上国の政府・企業の人材育成や訪日研修の状況、インフラへの公的支援状況等）。そして、適切な時期にその進捗状況をフォローアップする。

なお、目標の設定にあたっては、数値化が難しいものは、定量的目標に限らず定性的目標とすることや、計画目標期間中に時系列で進捗度を測ることが可能なものとすることを検討する。

### **（２）目標設定及び管理手法の設定の柔軟化（継続的収支やストックベースの捕捉等）**

目標設定及び管理指標にあたっては、今後特にインフラから提供されるサービスや事業投資が伸長してくることも考慮し、一時的な受注高ではなく、継続的な事業投資等の動きを捕捉することを検討。また、目標設定には、累積、伸率や幅値を持たせることも検討する。

### **(3) インフラ分野の範囲の見直し（捕捉するカテゴリーの見直し）**

現状の KPI の集計区分は、エネルギー、交通、情報通信、基盤整備、生活環境、新分野というカテゴリーであるところ、昨今のデジタル化の進展に伴うインフラのサービス化、業種の垣根の流動化、ビジネスの高度化を踏まえ、見直しの必要性を検証する。

また、デジタル化の進展に伴い、複数分野に跨る情報基盤（例；都市 OS）や複数の関連サービスを一括で提供する事業モデル（例；MaaS）、インフラを通じたサービスを提供するソフトウェア・アプリケーション（例；遠隔監視・遠隔診断等）も、インフラシステム海外展開を下支えし、加速化させる要素だけでなく、インフラシステムのコアの要素となり得ることを踏まえ、KPI の計上可否について検討する。なお、参照できる統計の限界、企業情報の秘匿性等の問題があり、捕捉できる数値は制限されることに留意する。

### **(4) 集計範囲の見直し（サービス、事業投資の捕捉を明確化）**

例えば、本邦企業の本支店による機器輸出や EPC 等、本邦企業の海外子会社・孫会社によるインフラ機器の生産・販売や EPC 等、本邦企業の本支店による海外インフラの出資・運営等、その他ファンド等による出資等、の流れの中で、新戦略として、捕捉する範囲の明確化を図る。なお、サービスや出資・運営等については、参照できる統計の限界、企業情報の秘匿性等の問題があり、捕捉できる数値は制限されることに留意する。