

産業競争力会議 国際展開WG（第1回）

（開催要領）

1. 開催日時：2014年12月16日（火）15:00～16:00
2. 場 所：合同庁舎4号館共用第1特別会議室
3. 出席者：

甘利 明 経済再生担当大臣兼内閣府特命担当大臣（経済財政政策）

西村 康稔 内閣府副大臣

小泉進次郎 内閣府大臣政務官

佐々木則夫 株式会社東芝 取締役副会長

橋本 和仁 東京大学大学院工学系研究科教授

岡 素之 住友商事株式会社 相談役

安部慎太郎 三井物産株式会社 代表取締役 副社長執行役員

宇都 正哲 株式会社野村総合研究所 インフラ産業コンサルティング部
都市インフラグループ グループマネージャー

中分 毅 株式会社日建設計 常務 コーポレート部門統括

（議事次第）

1. 開会
2. 有識者ヒアリング
3. 今後の方向性（自由討議）
4. 閉 会

（甘利経済再生担当大臣）

第1回国際展開WGの開催に当たり、御挨拶をさせていただきます。

海外インフラ受注に向けた我が国の取組は、安倍政権発足後、加速的に進展をしている。総理、閣僚によるトップセールスが積極的に行われ、各府省が把握する昨年の受注額は、前年比約3倍に拡大しており、着実に成果が積み上がってきている。

一方、世界には、まだまだ膨大なインフラ需要があり、我が国にとって多くの商機が存在している。成長戦略では、2020年に30兆円のインフラ受注を実現するという、かなり野

心的な目標を掲げている。現状は10兆円であるので、その3倍となる。このため、一層取組を強化する必要がある。

中でも本日の議題である都市開発分野、つまりインフラ受注から都市開発受注という、もっと広範なものになるわけであるが、これは交通や住宅開発、そしてエネルギー、流通など、多様な産業を包含しており、大きな経済波及効果が期待できる。都市再開発から工業団地造成、通勤圏内の郊外型都市建設まで、各国にさまざまな形で存在している開発需要に対し、日本の技術力、総合力を生かして面的に展開するということが重要である。

本日は、実際に海外現地で開発案件に携わってきておられる企業などから、これまでの取組、御経験をお伺いする。インフラシステム輸出の拡大に向けて、官民でどのように海外都市開発に取り組んでいけば良いかについて、積極的に御議論をお願いしたい。

(田中日本経済再生総合事務局次長)

まず海外都市開発に関連して3人の有識者の方からお話を伺いたいと思う。本日は、有識者として株式会社野村総合研究所 インフラ産業コンサルティング部 都市インフラグループ グループマネージャーの宇都正哲氏、三井物産株式会社 代表取締役 副社長執行役員の安部慎太郎氏、株式会社日建設計 常務 コーポレート部門統括の中分毅氏のお三方をお招きしている。有識者の方々への御質問、御意見、意見交換などは、後ほど自由討議の中でまとめて行う。

それでは、まず、宇都グループマネージャーより、このWGに関連する事案についてのお考え、御説明をお願いしたい。

(宇都野村総研グループマネージャー)

お手元の資料1「海外都市開発事業の展開に向けて」にて御説明する。本日お伝えしたいポイントとして、1ページ目に5点書いている。一体、海外の都市開発のポテンシャルはどれくらいあるのだろうかというのが1点目。2点目は、その中での海外の都市開発をめぐる動向、これは特に日本の国際的な動き。3点目が、そういう中で先導的なプレイヤーとしての国々。この点、韓国とシンガポールのお話をさせていただき、4点目、5点目が、そこで勝ち抜くためのビジネスモデルというのを考えてみたときに、今までのインフラ輸出が今回の都市まで広げたような幅広い商材を売り込んでいくときのビジネスモデルとどう違うのだろうかという点、またそれをビジネス化するための課題というのはいったいどこにあるのだろうかといった点を、私共の経験等により話をしたい。

2ページ目にあるように、大体海外の都市開発のポテンシャル、これから地球全体の人口も伸びるし、経済も伸びる。特に都市化の圧力が高くて、今後20年間の見通しの中でも、特に図にあるようにアメリカ、EU、中国、MENAは年間1兆ドル程度のポテンシャルがある。ラフな計算だが、都市開発自体にしてみると結構な規模感があるということが見てとれる。

1つはどこが有望かということだが、3ページ目にあるように、プロジェクトがどこで

生まれているかというところ、ざっと見たところ、やはり中国、ASEANのエリアに集中している。この中では、特に新興国ではグリーンフィールドの大規模開発というのが中心であり、先進国ではブラウンフィールドの再開発が中心となってグローバルな広がりを見せてきている。ますます今後も増えていくのだろうという見通しではあるが、特にASEANの中では人口の急増に伴って都市のニーズというのは非常に高くなると思っている。

4 ページ目について、その中で先導的な取組と書いてあるが、特に官民連携という視点で見たときに、実際にそういう活動を行っている国としては、やはり韓国とシンガポールぐらいしか実は今のところプレイヤーとしては見当たらない。成否は別として、ベンチマークをしておく意味はあるのかなという意味で御紹介すると、韓国は1990年代以降、内需の飽和から海外への展開を始めている。そういう意味では、今から20年前から一応構想はあったという形であり、特に海外建設促進法という法定がなされ、その後、LH公社というような、日本でいうと昔の住都公団のような組織体だと思っていただければ良いかと思う。

その公社と民間団体であるICAK、これは建設協会、民間企業の集合体であるが、それがコンソーシアムを形成して海外に出ている。現状では中小規模のマンション建設等の案件を中心に先行しており、大規模の案件も狙っていっているという動きをしている。

一方、シンガポールについては、2000年代の後半から「Future Singapore Initiative」というものを提唱しており、その中の大きな柱として都市のソリューションというのを挙げている。この都市のソリューションの中で、都市に関連するような技術、不動産投資も含めた中でやっていこうというのがシンガポールの戦略である。後段で出てくるが、IE Singaporeという政府機関が都市輸出を通して、自国の海外進出をサポートし、産業も育成しているという形になり、特に中国での案件の実績がある。

両国ともに共通しているのは、恐らく国内の内需が飽和した、ないしは内需が小さいということで、海外で稼がないといけなくなってきたという点である。これから日本も人口が減少していき、内需の拡大もそう見込めない中で、海外でのビジネス開拓というのが重要になるという点が共通項であると思う。

5 ページ目、6 ページ目において、シンガポールだけ御紹介を差し上げたい。5 ページ目のシンガポールだが、先ほど御案内したIE Singaporeというのは左側の国際企業庁という役割があり、経産省に比較的近い立ち位置である。ここのあたりと、テマセクという有名な政府所有会社があるが、その傘下の政府が出資したGLCという政府関連会社、このあたりが実施主体となり、投資と建設、運営を行っている。最近の動きとしては、下の方に書いてあるが、JTCの傘下と、GLCの傘下の4社、Ascendas、Jurong International、Surbana、Singbridgeという4社が統合するというニュースが流れており、工業団地、都市開発での建設運営、投資を行う主体が1つのエンティティとなって動き出すということで、さらに加速を強めているという状況である。

シンガポールの手法は6 ページ目にあるように、まずは進出する相手国の政府とビジネスカウンスルというのを立ち上げ、その中で協議を進めている。その後、合意に至った後

は、相手国と共同出資の会社を設立し、そこでマスターデベロッパーとして推進を担っていくというやり方である。官のほうでビジネスカウンシルまで立ち上げようとして、共同出資をして同じ船に乗り、相手国政府と半々で出資をして、マスターデベロッパーのポジションを取りながら事業を進めていくということをしている。

ビジネスモデルについて。では、こういう海外の都市開発というのはどういうふうなビジネスモデルの違いがあるかということ、今までのインフラというのはハード売りであり、都市開発というのは相手国の都市問題のソリューションをまずは提案しなければいけない、この提案力が鍵になってくるというのが大きな違いである。そのために上流へのフックをかけていかなければいけないので、受発注構造は大きく変わっていく。かつ、これは実績を重視されるので、インフラと同じなのだが、先行者利得が大きくなり、後発すると若干きつい市場環境に置かれることとなる。

8ページ目。そういう意味では、プライムのポジション、発注者から直に受注し投資もするという形が一番ベターな形であり、このあたりがビジネスプランの課題であると思われる。

10ページ目にて、課題について3点だけお伝えしたい。

1つは都市開発の発展段階とニーズが大分変わっており、大規模開発、左側、これは数km²~数十km²という莫大な規模感でやるものと、数十haの再開発、先進国になるが、このあたりで大きな規模感と入る商材が変わってくる。特に今やろうとしているのは左側の新都市開発。このあたりは非常に大きな開発であるが、刈り取りまでに時間がかかるので、そこまでもたせる体力が必要になってくる。一方で、先進国の都市更新、再開発というのは日本の強みである先端技術も出ていくので、このあたりは短期で刈り取ることができる。この双方をやっていく必要があると思っている。

最後に12ページ目について、もう一つ気をつけなければいけないのが、先ほど申し上げた案件化の時間軸に沿った営業リソース配分が必要であるということである。やはり都市開発では、時間の軸がこれまでのインフラと比べてさらに長くなるので、最低でも5年ぐらいいは見っておかなければならない。その中で最初にエネルギー・水等のインフラが入ってくるが、その後に不動産開発が来て、BEMSエネルギー等不動産開発が起きてくる。いわゆるタイムラグが生じるので、最初に重電企業の商機があり、後半にデベロッパーやICT関係の企業の商機が訪れる。従って、一緒に事業を実施すると、売りが立つタイミングが異なってくるので、このあたりをうまくコーディネーションしていく必要がある。このあたりが鍵になるのではないかと思っている。

13ページ目について、結論を一言で申し上げると、海外の都市開発の市場は非常に魅力的だと思っている。ただ、日本企業が勝ち抜くためには、ビジネスモデルを変えなければいけないという点と、業種を超えた横断的な連携がより一層重要になるという点がある。

そういう意味で、特に3点目について、複合的な領域であるためにソリューションのパッケージ化が重要であり、中でもグループ、企業の壁を超えた横断的な連携が必要となる。

例えばシンガポールのような国策会社を政府主導にて検討する余地もあるのではないかと考える。

(田中日本経済再生総合事務局次長)

続いて、三井物産の安部副社長にお願いしたい。

(安部三井物産副社長)

私共は、インフラであるとか、まさに先ほど大臣が言われたところを一手に受けており、日ごろから多方面で大変サポートいただいている。この場をお借りし、改めて御礼申し上げます。

早速だが、弊社のスマートシティに関する取組の実例を御紹介させていただく。只今御説明があったとおり、スマートシティというものが特に中国のいろいろなところで出てきたときに、人を派遣して一体何ができるのかについて相当いろいろな勉強をした。シンガポールの都市開発に一部入るなどして勉強したりしたのだが、結局、なかなか入るきっかけがない。個別の物売りをやっているとなかなか競争力を発揮できないということで、結論としては、これからお話しするマスターデベロッパーに弊社がなり、中に入り込まないとこれは分からないということで、今回この案件が出てきた。

1 ページ目について、面的開発に対する多層的な取組アプローチ、我々は4層アプローチと呼んでいるのだが、スマートシティ開発の特徴である面的かつ時差がある段階的開発の各層に一貫して参加をして直接かかわって、できればそこで統合力を発揮できることが、まずこれを始めるために弊社が目指すべきモデルだろうという結論に達した。

弊社は商社であり、いろいろな部門がいろいろなものを担当しているのだが、それを束ねる部門を少し超えた形でやらなければいけないということで、かつ、イノベーションに関する社内のファンド制度というのを作っている。マスターデベロッパーに入るといときにはなかなか事業性が読めず、稟議書が非常に書きにくい案件であるということなので、こういう案件を大体1年に200億円ぐらいの予算を持ってやっていこうとしており、その第1号案件がこのイスカンダールになる。

具体的には、2 ページ目になるが、多層的な開発への一貫介入ということである。キーワードとしては当然だが、環境に優しい、安心・安全である、スマート化と経済性を両立させる、加えて、地域発展へ寄与するということで、資料のパーチャートにあるとおり、一番下がまず、開墾を含めた不動産開発。次が基礎インフラの整備、電気、水、ICTの基幹。次がスマートインフラの整備、さらにそれを使ったサービスへの参画、このようなことを考えている。

3 ページ目以降、イスカンダール計画について簡単に説明させていただく。マレーシアのイスカンダール計画というのは、マレーシア政府が2011年から第10次5カ年計画において指定した5つのEconomic Corridorsの一つである。これはシンガポールの隣接地として

の地理的な優位性を生かした国際都市を開発しようということで、かつ企業誘致に向けて同時に各種の税制の優遇政策が付与されている。広さとしては、2,217km²ということで、全体で東京都と同じ面積であり、シンガポールの3倍となる。弊社の出資するその中のメディニという地区は、大体、東京都中央区に相当する広さである。人口は、現在、イスカンダール地区で170万人だが、2025年には、これを300万人に増やすという目標である。

このイスカンダールに我々が目をつけた最大の理由は優位性である。1つは、シンガポールへの好アクセス。これは実は道路がもう出来ており、シンガポール中心街から約45分、チャンギ空港までは1時間で行くことができる。それから、2018年にはMRTがシンガポールとの間で開通予定である。2020年にはクアラルンプール・シンガポール間的高速鉄道が開通予定であり、これができる、日本で言うと、ちょうど新横浜のような位置づけになると思う。人材育成・確保に関しては、これはマレーシア政府主導で、欧米の有名な教育機関を早くから誘致している。先行開発としては、これもマレーシア政府主導により、レゴランドというテーマパークと、パインウッドという『007』の映画をやっているところの誘致がなされている。

6ページ目の地図が外観図であるが、全体でイスカンダール地区は赤い部分にある。そのうち、ヌサジャヤというのが黒い環状高速で囲まれた部分である。弊社が参画しているメディニというのは、この中の青い部分になる。

7ページ目。案件の内容であるが、この右側の図のように、マレーシアではKHAZANAHという政府系のファンドがある。ここと、公的基金と、ジョホール州のジョイントベンチャーが、ISKANDAR INVESTMENTという形で、全体の60%のエクイティを持っている。我々はここに20%、現在価値で150億円を投資している。同時に、ドバイの都市の開発公社がここに入っている。この3社で、現在この地区の開発を共同で進めており、弊社からは現在は事業会社2名を出向させている。

8ページ目について、ヌサジャヤ地区の概要はこの地図で分かるように、高級住宅街、ホライゾンヒルズ、これは欧米式の住宅とゴルフ場が一体となったものである。エデュシティには、欧米の大学、インターナショナルスクールで知見が集積。工業団地には、シンガポールのアセンダスが関与。イスカンダールの行政地区、さらにはリゾート開発、これはハーバーがある。それに先ほど申し上げたパインウッドスタジオ。そして我々が事業参画するメディニ地区は、ヌサジャヤ地区の中心市街でオフィス、商業地区、ホテル、マンション、戸建て、この辺を含むことになっている。

今後の取組構想について、先ほど申し上げたように、一番難しいマスターデベロッパーの地位をまず確保する。その上で不動産を開発していく。当然、土地の区画の分譲であるとか、総合不動産開発への業態変革をやっていく。次に、電力、ICT、この辺のタウンシップ事業に発展させていきたい。さらにはスマートシティサービスということで、高付加価値のセキュリティサービス、電子マネー、ICカード、お財布携帯、デジタルサイネージ、高度医療、交通といったあたりで、ぜひ日本のいろいろなメーカーともタイアップをして

いき、日本の色がついたブランドを確立できたらと考えている。

(田中日本経済再生総合事務局次長)

続いて、日建設計の中分常務に御説明をお願いしたい。

(中分日建設計常務)

私共は、建築設計と都市開発、都市計画を生業としている。海外については、中国から始まり、中東、ロシア、ASEANに事業を拡大している。

1ページめくっていただき、本日は私共の海外都市戦略、それから都市開発プロジェクトの事例、3点目に国への要望事項ということで材料提供させていただく。まず、3ページ目について、私共の競争相手は基本的に欧米の企業である。従って、なぜ日本なのか、なぜ日本の企業に頼む必要があるのかという「Why Japan」の訴求に注力している。4ページ目、具体的には東京の強みというものを打ち出している。1番はメガシティとしての東京の人口規模は、今でも世界トップである。次に、人口密度について、アメリカやヨーロッパの都市は非常に人口密度が低い。これから都市開発が進むアジア地域の人口密度に近いのが東京であり、しかも東京は交通のエネルギー効率が非常に高いという特徴を持っている。

もう少し具体的に見ると、5ページ目、東京の都市構造は鉄道をベースに都心、副都心という多心型の都市構造をしており、交通混雑がない中で都市がダイナミックに発展しているという特徴がある。6ページ目について、これを分解してみると、鉄道会社が都心と郊外を結んでいるが、都心、郊外、両端にターミナル開発を行い、さらに沿線でニュータウン開発をしており、これが東京の都市構造を支えている。もう一点、7ページ目、日本の交通・建築は非常に省エネルギーであり、1973年の第1次オイルショック以来、このグラフで青い線を示しているが、40年間、日本の建築では省エネルギーが進んできた。8ページ目、こういった省エネルギーからスマートシティへという流れと、鉄道、公共交通を重視した都市開発、これは「Transit Oriented Development (TOD)」と言われているが、このスマートとTODを組み合わせたSMART TODの提唱に注力している。

具体的に次にプロジェクトを御紹介すると、まずAPECがLCMT (Low Carbon Model Town) というプロジェクトを進めており、実はこのお金は日本政府がAPECに拠出しており、1号案件が天津の于家堡、2号案件がタイのサムイ島である。どちらも私共がコンサルティングをさせていただいているが、残念ながら、これに続く日本政府の支援プログラムがなく、天津の方は現在中国とドイツ勢中心に事業化が進められているという状況。タイでは、こうならないようにするため、いろいろ頭を悩ませているところである。

10ページ目、ベトナムのホーチミン市の面積というのは東京都とほぼ等しい面積であり、2006年からホーチミン市全域の都市計画の見直しというものに携わっている。端的に申し上げると、社会主義型の都市計画から資本主義型の都市計画への転換ということがテーマ

である。11ページ目には、さらにその次の段階として、中心部の詳細都市計画。これは面積が900haであるので、東京都心の大丸有地区の約8倍の面積の詳細都市計画を行っている。

次に12ページ目について、実はホーチミン市では日本のODAで地下鉄1号線の建設が進んでいるが、残念なことにベトナム側も縦割り、日本側も縦割りのために、この地下鉄建設と沿線の都市整備が全く関係なく進んできた。この詳細都市計画の中で、私共はこの2つを結びつけるという提案をしており、1つは中心部、ベンタインという日比谷公園、丸ノ内のような場所があるが、ここで地下街の開発というものと、地下の交通施設の整備といったものを提案している。

13ページ目は、東京で言うと、都心から5kmぐらい離れた豊洲のようなところだが、こういうところで物流地区が遊休化しており、その再開発というものを提案している。14ページ目は、さらに郊外10km圏～30km圏のところであるが、こういうところで鉄道整備に合わせたニュータウン開発を提案している。15ページ目はモスクワの例であるが、モスクワの中心部というのは実は人口密度あるいは鉄道のネットワークという意味では非常に東京と近いところがあるが、モスクワも鉄道と都市の関係が切れているために交通混雑がひどく、鉄道を重視した都市計画にシフトしつつある。16ページ目にプロジェクトの事例を挙げているが、これは私共が現地のデベロッパーから仕事をもらい、モスクワ市長が認定した鉄道一体型開発第1号である。

17ページ目、中国であるが、中国も同様の機運があり、これは深圳の都市域が拡大する前海地区でのTODがある。残念ながら実施の段階で尖閣問題が勃発し、私共は退出しているが、18ページ目、もう少し目立たないところではどんどん日本のノウハウを取り入れたいということで、広東省の人口500万の仏山というところでは、鉄道と都市開発を一体的に担う中国企業が設立され、そこと包括的なコンサルティング契約を10月に締結した。

19ページ目、こういった日本の鉄道・都市一体開発の事例を英語と中国語、20ページ目、ロシア語で出版した。ロシアではモスクワ市長にも御賛同をいただき、寄稿をいただいている。今月12日に出版記念パーティを行ったばかり。

最後に、国への要望事項として6点申し上げる。1点目は、先ほども申したように、鉄道と都市の整備あるいは環境配慮といったものの統合が今切れている。これは日本側も切れているし、相手国も切れているので、ぜひとも領域横断で省庁の支援策も統合的運営をしていただけないだろうか。また、組織という面で見るとJICA、JBIC、JOIN、NEDO、あるいはAPECの拠出という多様なメニューがあるが、これを統合的に運用することによって、戦略的でシームレスな支援ができるのではないかと考えている。

22ページ目について、こういった都市整備事業については、例えば法制度が整備されていない、あるいは先方の関係者の合意形成がなかなか進まないということがあり、これが整わないと日本企業からは投資ができないという状況にある。こういった投資の前提となる環境の整理をするための問題解決型のF/Sへの支援ということを、ぜひお願いしたいと

思っている。

また、こういったF/Sを進めていくためには、23ページ目、当該国の都市政策の重要人物に対して、日本に聞くとどうも良いことがあるぞ、と思わせるような刷り込みが重要であるので、ハイレベルの人たちに日本に注目してもらい、こういったPR活動が重要ではないかと思っている。

24ページ目について、これと並行して実務レベルでは、例えば日本の都市再開発事業のような法制度の整備、それを運用する相手国の実務者の研修、こういったものの支援も必要となってくる。25ページ目、こういった外国から日本の都市政策を勉強したい、あるいは支援してもらいたい、というときにワンストップの窓口となる機関あるいはプロモーション活動を行う機関が必要であると思っている。先ほどシンガポールの例が出たが、シンガポールではCentre for Liveable Citiesという組織ができています。また、アメリカのポートランドでは、WE BUILD GREEN CITIESという組織ができており、これが海外からの問い合わせのときにワンストップの窓口になっている。

最後に、相手国の政府が所有している非常に重要な地域の開発には時間がかかる。そのため、なかなかすぐには日本の民間企業が投資できないという状況があるので、こういった重要な場所、中長期の期間を要する重要な場所での開発に、ぜひ政府がコミットしていただけないだろうか。外国ではソブリンファンドがこういうところに介入している。日本型の都市開発、SMART TODということに対する期待は大きいと実感しており、ぜひとも官民が連携した都市のソリューション、都市のセールス活動を展開していければと思っている。

(田中日本経済再生総合事務局次長)

有識者のお三方からいただいたお話を参考として、これより自由討議を行いたい。

本日は佐々木主査より、このWGでの論点について主査ペーパーを御用意いただいているので、まず初めに主査より御発言をお願いしたい。

(佐々木主査)

資料4をご覧ください。世界のインフラ需要は非常に膨大であり、我が国企業にとってさらなる商機が存在している。インフラ輸出は成長戦略の重要な柱であり、これまで経協インフラ戦略会議を司令塔に各省連携を深めて成果を上げてきており、先ほど甘利大臣も触れられたように、2013年には総理・閣僚によるトップセールスが67件、受注額は9.3兆円となっている。

海外のインフラ需要、とりわけ都市開発は経済成長の著しい新興国において大きな需要が期待されており、経済成長に伴う都市への人口集中、それによる交通渋滞による都市機能麻痺、経済活動の停滞、環境破壊や地価の高騰による低所得者層の住宅の取得難など社会不安の増大リスクが現実となっている。

また、先進国でもインフラ老朽化などさまざまな都市問題が顕在化しつつあり、再開発

の必要性も増している。こうした中、途上国からは日本の私鉄を核とする沿線型地域開発に代表される都市開発、すなわち都市機能麻痺から解放されて豊かな生活を楽しめ、さらに環境にも配慮した開発経験に関心が寄せられている。

一方、海外のインフラ事業への日本企業の関与は個別企業への対応型が中心となってきたが、我が国の成長戦略の推進には、現地政府、地方政府、現地企業と連携して自ら案件を創り出すプロジェクト創出型への転換が必要と考える。

都市開発は、社会システム構築における究極の川上プロジェクトであり、官民連携と業界横断的な取組により、プロジェクトを創出し、鉄道、交通、電力、上下水道、環境、住宅開発、流通などをパッケージ化して包括的なインフラシステムとして海外展開を面的に推進していくことが肝要と思われる。

次に、本WGでの論点を2. に列記している。

世界各地域の都市開発ニーズの把握と我が国が重点的に取り組むべき案件の種類の検討、日本の強みはどこにあり、一次開発後に展開する二次開発でどのような事業を視野に置いていくべきか。

長期かつ大規模な新規都市開発のみならず、短期で収益が期待できる課題解決型プロジェクトなど、多様な案件を視野に入れて取り組んでいくのか。さらに、都市開発プロジェクトの選定で考慮すべき点とか事業の実現性、採算性、事業遂行上のリスクの評価をどうやって行っていくのか。

海外勢に押され気味の日本勢の取組を評価していくとともに、現下の官の取組、例えば海外交通・都市開発事業支援機構の創設や、先ほども出ているJBIC、JICA、こういった機関による支援をどのように強化していくか。また、既存のNEDO、JETRO、JICAの取組をどのように強化をしていくか。先ほど例として挙げられたシンガポール、韓国、こういう意欲的な国の取組について我が国が見習うべき点、反面教師とすべき点を参考にして、案件創出には官民の横断的な推進体制をどのように構築していくべきか。

現地関係者とともに、案件創出をするために都市計画エンジニアリング、区画整理の行政手法、交通インフラの設計と運用、沿線マネジメント、エネルギー・水・廃棄物処理などの社会インフラ構築、流通等サービス機能への展開等へ我が国の多様な知見をパッケージで提供できるよう、経験豊富なさまざまな分野の人材を集積していく仕組み、例えば人材プールなど、そういったものを構築していった方が良いと思う。

案件の発掘では、官民の役割分担をどうすべきか。例えば一次開発に参画する場合、民間事業者はどの程度大規模で長期間の事業でリスクテイクができるか。また、民間事業者の経営資源だけで日本の全ポテンシャルを引き出せるのか。そのときに官はどのように関与をしていくべきか。

現地の政府の政策決定や関連行政との調整、問題解決を迅速に進める上で不可欠な現地政府の協力、これを引き出すために日本の官民はどのような役割を各々果たしていくべきか。都市開発を円滑に進めるに当たり、現地の法制度の枠組みの構築、行政処理能力の育

成に日本の官民はどのような役割を果たすべきか。国際競争の中で早期かつ確実に事業を勝ち取るためには、事業計画の策定、遂行と資金提供を迅速に実行する一体的な体制が必要であり、日本型の都市開発に関する国内外への対応、海外への戦略広報機能を担う一元窓口も必要ではないかと考えている。

また、OECDルールに従わない、または縛られない国、これも強敵であり、どう対応していくか。

日本の先進的な都市開発能力を海外にアピールするために、本来は国内で広範な技術を実装した大規模都市開発サイト、例えば東京オリンピック・パラリンピックをベースにするということがあると思うが、そういうものをショーウィンドウとして早期に実現させるべきではないか。都市開発のみならず、インフラ輸出に関する日本としての司令塔機能をより強化するために何が必要なのか。以上の論点を中心に議論を進めていってはどう考えている。

(田中日本経済再生総合事務局次長)

それでは、御出席の皆様からいろいろ御質問、御意見をいただきたいと思う。

(橋本議員)

安倍総理を先頭に政府が前面に出たインフラ輸出をやっているというのは、大変頼もしく思っている。私自身は大学で化学の研究をしている人間で直接関係ないのだが、私が開発したものが省エネ技術として使えるのではないかとということで国交省に興味を持っていただき、ベトナムへのインフラ輸出に2年ちょっと前から関わっており、実は現場の人間として感じるものがたくさんある。また、私のところのメンバーを何度か現地にも送ったりもしている。これらの経験から3点申し上げたいと思う。

1点目は、今、佐々木主査のお話でもあったが、人材の問題は極めて重要であるということ。私が関わっている事業では、国交省OBの方が向こうにいらして、その方と連携をとりながら進めている。その方が現地の政府の方と、現地の日本の企業の方と、その間に私たちを入れてうまく調整してくださっているのだが、ほとんど個人プレーでやってくれているような状況である。逆に言うと、彼がいないと全然動かない、非常に細い線の中で動いているなという気がしている。この調整はすごく大変である。彼はあと何年かで現場を離れるのだと思うのだが、その後どうなるのだろうかという極めて不安な思いを持っている。

今日もお話があったが、首都圏の鉄道一体型開発というのも、日本が非常に進んだやり方として有名だが、実はこれを経験した人たちがどんどん年齢が上がってもうすぐいなくなってしまう、そういう知識が分散してしまう可能性があるという。こういう人材プールは極めて重要であるが、これはなかなか民間だけでできることではない。国家として、今後こうしたことを行っていくことを考える必要があるのではないかと考える。

2点目は技術の話である。今日のお話にもあったが、我が国の環境技術、省エネ技術は

大変優れていて、単品ごとにどれだけ優れているかという数値はたくさんあるのだが、都市全体を対象にしたものはない。いろんな実績があるので、それをベースに色々話がされているわけだが、実はもう一歩進んで、今、様々なレベルで社会実証型の研究が行われている。その典型的なものが今日の最初のお話の一部出ていたが、柏市で行われている柏の葉キャンパスである。これには東京大学が絡んでおり、私も一部関わっているのだが、ここではかなり具体的に、いろんな技術を組み入れたときにどれだけ省エネ効果があるのかといったことを数値的に出している。政府、民間もそういうことが色々なレベルで実験、研究されているので、単品で売るのではなく都市全体でやるというとき、そういうものをうまく使って世界に出ていくということが重要だと思う。

そういうことをどのように進めていくのかを考えると、3点目として、やはり司令塔機能が必要ではないかと思う。これまで科学技術で司令塔機能強化ということを経済大臣の御指導のもとずっとやってきたが、科学技術に限らず、このような大がかりなインフラ輸出というようなプロジェクトは、国家として公平な、しかも全体を統括して優秀で公平な司令塔機能を持つような組織をつくる必要があるのではないかと思う。ぜひとも検討していただければと思う。

(岡議員)

先ほど、三井物産からの説明の中にあつた通りで、結論めいたことを先に言うてしまうと、マスターデベロッパーになれるかなれないかということに尽きる。先程来、単品の話があるが、単品というとハードがぽつと出ておしまいのようなのだが、この9.3兆円の中には単品のハードを売るだけではなく、オペレーションまで全部を含む事業としてのインフラ輸出も多々ある。この中には電気、水、情報通信関係のインフラ等々、あるいは最近話題になっているミャンマーにおける工業団地の話も同様である。

従って、それぞれのパーツについての経験、ノウハウは日本の企業が持っている。いかにそれらを活用して、まさにマスターデベロッパーとして、電力も水も情報通信も住宅開発も、あるいは商業施設も、それを全部1つのデベロッパーとしてやれるかどうかということではないだろうか。そのために必要な経験能力等々は既に日本企業に蓄積されているし、人材も私は育てているように思う。マスターデベロッパーになるにあたっての問題は何か、1つ言えることは、とてもリスクが大きくなるということである。電力でも水でも単品でも相当のリスクがあるわけだが、マスターデベロッパーになったら、多分その10倍以上のリスクを抱えることになると思う。それから、時間軸について、発電所でも3年、5年にかかるわけだが、このマスターデベロッパーでこれだけのことをやろうと思ったら、10年、20年、場合によってはそれ以上かかる。そういう大変長い時間軸のもとで大きなリスクを抱えてやるということはどうサポートするというか、担保するかということになる。

従って、先ほど佐々木主査も指摘されたように、官民の役割分担と連携をどのように行

うのか。そして、マスターデベロッパーを組成して、とりあえずどこかに焦点を絞ってどこかの国の何とかという市を対象にプロジェクトを1つやってみるというような形の、具体的なビジネスの話をしていかないと、ペーパーの論議をしていても何も進まないと思う。整理すると、日本企業には能力はある、経験もある、しかし、大きなリスクと大変な時間軸のリスクをどうヘッジしてマスターデベロッパーとしてやっていけるのかということだと思う。

(安部三井物産副社長)

岡議員の言われるとおり、マスターデベロッパーでお金を出すというのは大変に震えるような思いでやっているが、やはり全損のリスクがある。ただ、成功したときのリワードというのは恐らく沢山あり、例えば根っこのところを官で少し、これは海外に土地を持つみたいな話になるが、そういうファンドであるとか、ソブリンであるとかというのがもしできると良い。物を売り込むにしても、カタログで勝負をさせられたときに、やはり値段で引っ張られるときに、日本の製品がいかに良いかというのをインサイダーで相当引き回してやらないとなかなか売れない。そういう意味においても、やはりそのあたりを少し軽減できるような施策があると大変助かるし、広がっていくような気がする。

もう1点だけ、逆にマスターデベロッパーはまねごとをやって感じているのは、いろんな売り込みがある。スマートシステムは日本だけではない。結構すごいのが、やはり韓国。韓国の通信系の会社などは全て丸ごとワンストップで受ける。日本の場合、スマートシステムと言っても、個別にいろんなメーカーが沢山いるので、それぞれある部分は良いのだが、まとめてワンストップで住宅の丸ごと管理をスマートに受けるというようなことの売り込みをできる国というのは余りなく、どうしてかなと思う。これは請負するという体質とか、メーカーが少ないというのもある。韓国は、この辺でうまく調整がついて外に出ていくので、非常に説得力がある買い手となっている。これをどういうふうに日本側に向けるかというのはなかなか難しい問題がある。

(佐々木主査)

私はNEDOがサポートするスマートコミュニティアライアンスの会長を4年間やり、このスマートシティの話をしてきている。中国とかインドとかベトナムとか、あとは先進国でいうとリヨンだとかアメリカでもいろいろ経験をしてきて話をしてきているのだが、やはりその国の成長ステージに合った形での提案ができなければならない。

なぜ日本の企業はうまくやれないのかと言われるが、例えば韓国の企業は大体国が丸抱えでやっており、UAEの原子力の問題であっても、もう既に数千億の赤字を出している。彼らは何でもできると言って取ってから基本的にはできないところをどうしようといって日本の企業に頼んで、結局赤字を出す。しかし、外から見るととても非常に良いビジネスを

しているように見える。あそこを日本がプライベートでプライムを取ると、1社、2社潰れることもあるのかもしれない。

先ほど私のほうから提案したのは、そういうのも全部含めて、実情をちゃんと見て、我々が見ていくところ、反面教師のところもしっかり評価した上で、日本として行って良いところと悪いところはメリハリをつけないとだめだということである。やはり成長ステージごとに各々の国でも人材も足りず、資金も足りない。だから、PPPとかPFIとか、そういうものも全部含めて彼らがどうやると言っても、彼らに行政能力が不足しているわけであり、そういうことも全部含めて面倒を見るには、相当官民で協調していかないと、目立って見えるすばらしい結果を出しにくい環境にあるのかなと思っている。今回のWGでここを少し解き明かして良い方向に持っていきたいと考えている。

(中分日建設計常務)

束ねるというお話について、日本は結構鉄道の整備にはODAで出ているのだが、残念ながら相手の国も縦割り、日本側も縦割りなので、日本が鉄道を整備したところによその国がやって来て都市開発をやっているということがまま起きており、相手国からも残念だと言われている。これもやはり都市整備というのは総合的なので、官民の連携もあるが、官の中の縦割りといったものを統合する、シンガポール、韓国はそれをやっているの、ぜひこの会議でその方向性を、例えば鉄道と都市の一体的な開発ということをテーマにパイロットスタディなりモデルプロジェクトを進めていただければ良いのではないかなと思っている。

(宇都野村総研グループマネージャー)

御議論いただいたとおりに思っている。もう一つは、やはり韓国とかシンガポールの国の体制とか企業の体制と、日本の政府の体制と企業の体制は違うと思う。シンガポールは都市国家であり、1つの都市国家の中に全て昔でいう財閥みたいなものがあって、司令塔がいれば一気通貫で意思が疎通するという仕組みの中で動いている。ただ、日本はそうではないので、本当に大規模なものにどこまで張っていくのかというポートフォリオをちゃんとつくるといことも大事なのかなとは思っている。いわゆる大規模なところで何千億という大きな案件を幾つもやるのか。一方、先進国というものにも少し目を向けて、その中で若干小粒かもしれないけれども、確実にリスクも少なくっていくというものも加えてトータルで増やしていくということも考えられる方向であると思っており、先進国というのを少しテーマに挙げていただくと良いと思った次第である。

(田中日本経済再生総合事務局次長)

関係省庁には、また次回以降、今までの取組も含めて御説明の機会を設けたいと思うが、

この時点で何かコメント等々あればお願いしたい。

(稲葉国土交通省国際統括官)

今、いろいろ御指摘のあった論点、主査からお示しのあったこれからの検討課題、いずれも大変広範にわたるので、これから良く勉強したい。

(田中日本経済再生総合事務局次長)

それでは、最後に、甘利大臣から本日の会議の締めくくりの御挨拶をいただきたい。

(甘利経済再生担当大臣)

本日は活発に御議論いただき、感謝申し上げます。都市開発分野でも世界から日本の経験やノウハウ、技術に高い関心、期待が寄せられており、我が国にとっても多くの商機があり、政府としてやるべきこともまだまだ多くあると改めて認識をしたところである。同時に官民とも海外都市開発案件に一層積極的に参画していくにあたっては、幾つか詰める点がある。海外での開発ニーズや我が国の強みは何か。そして、どのような開発案件に取り組むべきか。さらにどういう形でリスクを評価するのか。そして、どのような体制で開発案件を組成し、具体的にプロジェクトを進めていくのかなど、しっかり詰める必要がある。

本日は、民間議員や有識者の方から多くの論点、御意見をいただいた。来年年央を目途に改訂する成長戦略では、海外都市開発を通じたインフラ輸出を実現するための取組もしっかりと位置づけてまいりたいと考えている。本日議論された論点等について、関係府省におかれては速やかに分析、検討の上、具体的な取組の実現につなげていただきたいと思っている。

今日の議論において、シンガポールのテマセクの話が出たが、これに代わるものを日本でどういうふうに構成していくのか。都市開発全体でなく単品インフラ受注でも、それを構成する事業者の編成ができない。公平にやるとみんな入ってきてしまうし、どうやって代表選手を選抜するのだということは昔からの議論である。公平であることは大事なのだが、全部同列で統制のとれないということではなく、一体としてチームが組めるようどうリードしていくか。国土交通省が機構を設立したが、それが全部をカバーできるのかどうか。シンガポールに負けないようなチームジャパンをどうやって作っていくかということ、しっかり短い時間に検討していきたいと思っている。