

ソフトインフラ輸出 グローバル展開の官民連携戦略



水之浦啓介



茅屋早百合

CONTENTS

- I 苦戦する新興国における進出・展開
- II ソフトインフラ輸出とは何か
- III ソフトインフラ輸出の事例
- IV ソフトインフラ輸出の成功に向けたポイント
- V ソフトインフラ輸出の加速化に向けて

要約

- 1 ここ10年ほど、アジア・ASEAN（東南アジア諸国連合）地域における日本企業の海外展開は必ずしも好調ではなく、進出対象国における規制の存在、規制の運用の不明確さ、パートナー発見の困難さなどが課題として挙げられている。
- 2 鉄道・発電所などのハードインフラの輸出が競争環境の激化で困難になる中、政府が制度や仕組みを輸出しつつ、民間企業の海外展開の契機とする枠組みであるソフトインフラ輸出が、新たな官民連携の新興国展開戦略として必要性を増している。
- 3 ソフトインフラ輸出は、①新興国における中長期にわたる有利な基盤（ビジネス環境）の構築、②欧米・中韓と比較した場合の優位性発揮、③パッケージ化による製品・サービスの競争力の補完、④法令遵守の上でも安全な海外進出の実現、などのメリットがある。既に総務省による郵便インフラ輸出や、経済産業省による信用情報関連制度輸出などの成功事例が現れつつある。
- 4 今後は、特に医療（健康診断など）、教育（高等専門学校）、金融（住宅ローン）、資格制度（IT技術者資格）、IT関連技術（渋滞回避システム）、廃棄物処理（リサイクル）、老後政策（介護保険制度）、防災（耐震基準）、郵便などの事業分野で展開が期待され、関連する民間企業の海外展開の好機となる可能性がある。
- 5 ソフトインフラ輸出の加速化のためには、政府が主導することが必要である。たとえば官民連携で検討を行うプラットフォームの設置や、提案制度といった支援の「枠組み」作りが重要になる。また、短期間で成果を挙げる意識を持つこと、成功事例作り、中長期にわたる支援の仕組み作りが成功の鍵となる。

I 苦戦する新興国における 進出・展開

1 アジアで苦戦が続く日本企業

ここ10年ほどの急速なグローバル化の進展に併せて、日本企業もさまざまな手法で海外展開や海外事業の拡大を目指しているが、欧米企業や中国・韓国企業などとの競争も激化しており、必ずしも順調に拡大できている企業ばかりではない。

日本貿易振興機構（JETRO）が毎年実施している「アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」の結果によると、今後1～2年でアジア地域での事業を「拡大」する意思のある企業の比率は、インドやタイでは2010・11年頃以降減少傾向が継続しており、ASEAN全体で見ても、10年以降の大きな流れとしては減少傾向にある（図1）。アジアの新興国に進出はしたものの、その後の事業展開で苦

戦している企業が少なくない様子が見取れる。

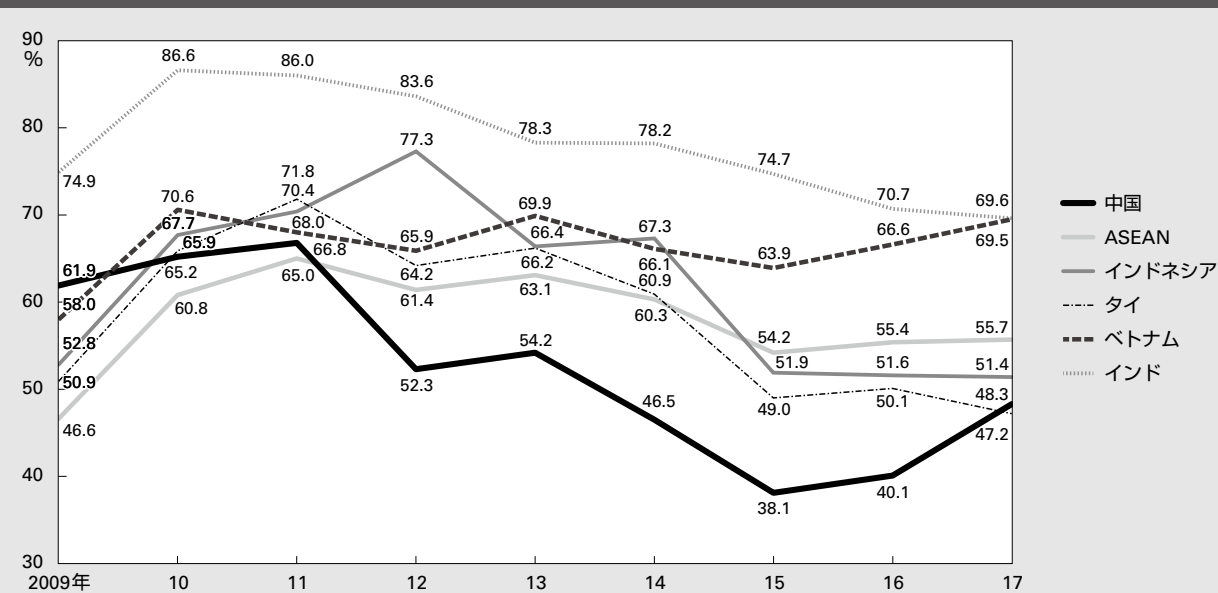
このような苦戦を背景に、新興国よりも政治・経済環境が安定していて好調な北米や欧州・豪州といった先進国への進出・展開にリソース配分を厚くする企業も少なくない。

2 課題解決に効く、 ソフトインフラ輸出

なぜ、日本企業は新興国における進出・展開でこのように苦戦しているのであろうか。

既にさまざまな調査・検討が実施されており、本稿の論旨は課題を論じるものではないことから、ここでは深く分析は行わないものの、①小売業のように相手国政府の強い規制が存在し、②規制・制度の運用の不明確さや、③適切なパートナーを見つけられない、といった途上国に特有の課題に加え、社内における、④どの国・地域に進出すべきか・展

図1 今後1～2年で事業を「拡大」する意思がある企業の割合



出所「アジア・オセアニア進出日系企業実態調査（日本貿易振興機構海外調査部アジア大洋州課・中国北アジア課）」の2009～17年度の数値を用いて作成

開拡大すべきかの判断材料に欠ける、なども大きな課題といえるだろう。

本稿では、このような課題を解決し、日本企業の利点を活かしつつ新興国への進出・拡大を力強く推進するための新たな海外展開手法として、官民が連携して行う「ソフトインフラ輸出」を提言し、その枠組み、メリット、さらにはどのような事業分野において活用可能なのか、という点について検討を行う。

II ソフトインフラ輸出とは何か

1 「ハード」インフラ輸出

インフラ輸出というと、まず想起されるのが、日本政府が策定しているインフラシステム輸出戦略である。同戦略では、「民間投資を喚起し持続的な成長を生み出すためのわが国の成長戦略・国際展開戦略の一環として、日本の『強みのある技術・ノウハウ』を最大限に活かして、世界の膨大なインフラ需要を積極的に取り込むことにより、わが国の力強い経済成長につなげていくことが肝要」と指摘し、わが国の強みのある技術やノウハウを国際的に売り込むことを企図している。

同戦略の策定当初に強く意識されていたのは、いわゆる「ハード」インフラであり、大型・重厚長大な施設・設備を伴うインフラの輸出であった。具体的には、鉄道（例：ミャンマーにおけるヤンゴン・マンダレー鉄道）、道路・橋梁（例：ベトナムにおけるニャッタ橋）、空港・港湾（フィリピンにおける新ボホール空港建設及び持続可能型環境保全事業）、発電施設（例：ウズベキスタンにおけるタリマルジャン・ガス火力発電所増設計画）などが成功事例として指摘されている。

これらのインフラの輸出は、1件あたりの金額（建設費用など）も極めて大きく、日本企業にもたらす利益もかなり大きなものがある。また、単にこれらのインフラを建設して終わるだけではなく、そのインフラ施設にかかわる運営の支援や更新の支援を行うことで新たなビジネスチャンスが広がることも事実である。

しかし、同様のインフラ輸出については、欧米各国のみならず中国・韓国なども力を入れてきており、日本が入札の際に価格などを理由に負けるケースも少なくない。価格面のみならず、相手国政府との関係構築や事前の調整などでも、それらの国々は日本よりも非常に積極的である、という指摘もなされている。このような流れを受け、日本政府としては「質の高いインフラ輸出」をキーワードとし、価格競争のみに陥らないように、日本が輸出するインフラの質の良さをアピールする戦略に出ている。つまり、いかに日本のインフラの質が高いかということ、国際基準などの客観的な指標を整備するなどして示すような取り組みを工夫しつつある状況である。

2 ソフトインフラ輸出の要素

一方で、2017年度の改訂版インフラシステム輸出戦略においては、新たなフロンティア分野として、医療、農業・食品、廃棄物処理、教育、防災などの分野も取り上げられている。

これらの分野は大型の施設整備を必ずしも伴わず、日本で培われた制度や仕組みを途上国に輸出することが企図されている。このような制度・仕組みの輸出を、本稿では「ソフトインフラ輸出」と呼称する。

しかし、これらの制度・仕組みの途上国への導入支援は、従来の技術協力でも取り組んできた側面もある。ソフトインフラ輸出の特徴として、本稿では、①日本企業の経済的メリットを当初から意識した輸出活動とすること、②官民連携により実施すること（官が規制緩和やパートナー探しの役割を担うなど）、③社会システム・ビジネスモデルごとの輸出とすること、の3点を追加的な要素として提案する。以下、それぞれの要素について説明を行う。

(1) 日本企業の経済的メリットを

当初から意識した輸出活動とすること

ソフトインフラ輸出と従来の技術協力との最大の違いは、官民連携を前面に押し出しつつ、その制度・仕組みの輸出と同時に日本企業の進出・展開を強く意図し、取り組みの早い段階から民間企業も巻き込んで行う点である。

新興国の制度・仕組みの構築の支援であれば、従来からJICA（国際協力機構）を中心として、官民の多数の専門家が多くの途上国に派遣され、既に多くの実績を挙げている。専門家は現地に数カ月から数年滞在し、日本の制度・仕組みについて説明を行いながら新興国の実情に応じた修正を行い、法制度の構築・運営を支援してきている。

ソフトインフラ輸出は当然このような制度・仕組みの輸出を伴うものであるが、従来の国際協力の枠組みを超えて、日本企業に具体的な経済的利益をもたらす意識・活動を伴うことにポイントがある。ということは、逆に考えると、日本企業に一定規模の経済的利益をもたらす可能性のある制度・仕組みの輸

出だけが、ソフトインフラ輸出の対象になるということである。

たとえば、司法制度の導入・高度化支援のような国際協力も継続的に実施されているが、この支援と絡めることによる日本の民間企業の現地進出・展開の促進は容易には想定しづらい。無論、日本の司法関係サービスが現地に進出しやすくなるということはあるだろうが、経済的利益を得られる日本の主体が多いわけではない。

一方で、たとえばフランチャイズに関する法規制のない国において、フランチャイズに関する立法を支援し、わが国で既に展開されているさまざまなフランチャイズ・チェーンの現状に沿った制度・運用とすることができれば、他国よりもわが国企業の方が現地での展開が容易になるし、利益を得られる企業は一定数ありそうである。従って、ソフトインフラ輸出とは、「日本企業の経済活動を促進する可能性のある制度・仕組みの輸出」と考えるべきである。

国際的な政府間の連携の当初から経済的メリットを意識した具体的な活動例として、本特集の別稿で詳細に紹介するが、総務省が先導する「郵便システム・インフラ輸出」がユニークな取り組みとして挙げられる。この取り組みでは、日本型の郵便システムを総務省・日本郵便が、ミャンマーやベトナム、ロシアなどの各国に輸出しており、本質的には郵便局そのものや郵便局におけるオペレーションの高度化、郵便配達網の整備が支援内容になる。

しかし、総務省としての支援を開始した早い段階で、郵便局・郵便ネットワークを活用した日本型のビジネス提案を行いたい企業を

公募し、展開に意欲のある幾つかの企業を相手国政府・郵便事業体の幹部と引き合わせ、相手国が関心を示したビジネスを同時並行的に実現するためのサポートをしている。

結果として、ミャンマーにおいて日本の広告サービス事業者が郵便ポストを利用した広告宣伝サービスを実現したり、ベトナムにおいて日本の金融機関・IT企業が郵便局における金融サービスの電子化を実現したりするなどの成果が出始めている。早い段階から企業の関与を促し、総務省がサポートをしたからこそ成功している好例である。

(2) 官民連携により実施すること

政府がインフラシステム輸出戦略を策定していることから明白なように、日本政府は制度・仕組みの輸出を重要戦略と位置づけている。日本企業の途上国における苦戦の理由の幾つかを既に紹介したが、途上国における規制の存在、規制の運用の不明確さ、現地パートナー探しの困難さは大きな問題である。しかも、これらの問題は民間企業だけでは解決が容易ではない課題である。

この点、官民連携をすることでこの問題が解決する場面も多いと考えられる。たとえば、政府の規制については、政府間交渉で規制緩和につなげられる可能性がある。日本政府としても単に規制緩和を相手国に訴えるよりも、具体的に日本企業が被っている不利益を理解した上で交渉したほうがやりやすい。また、規制の存在・運用の不透明さに対しても、明確化を求めたり、日本企業に対する運用を緩和するよう働きかけてもらうことも期待できる。さらには現地パートナー探しにおいては、相手国政府からパートナー候補の推

薦を受けることが可能である。相手国政府から紹介されるパートナーは、往々にして同国でも主要なプレーヤーであるし、政府が仲介していることで提携関係を容易に解消されない、パートナーにいいように振り回されないなど、官民連携ならではのメリットが期待できる。

加えて、政府と連携しているからこそ、相手国政府から質の高い情報が得られたり、政府やパートナー候補のライトパーソンにすぐに会えたりするというメリットもある。民間企業だけでは、ライトパーソンにたどり着くまでに何人もの紹介を経る必要があったり、企業の幹部であったとしても案件のライトパーソンかどうか分からず、時間がかかったり検討が進まなかったりという問題が生じがちであるが、これらの問題点に対しても有効な解決策となる。

このように、官民連携した上での海外進出であるからこそ得られるメリットが、官民相互に少なからずあることから、本稿で提案するソフトインフラ輸出は、官民連携した取り組みであることが重要なポイントになる。

(3) 社会システム・ビジネスモデルごとの輸出とすること

日本企業の製品・サービスの品質が良いことは、新興国においても広く認知されている。筆者もベトナムやミャンマーの消費者に対して日本製品に関する調査を実施したことがあるが、ベトナムのハノイ・ホーチミンやミャンマーのヤンゴンのような主要都市部のみならず、農村部でも、日本製品・サービスの品質の良さは基本的な認識として広く知られていた。

しかし、それでも新興国におけるビジネスで苦戦する理由としては、高品質の反面としての価格の高さが挙げられる。一方で、日本国内におけるバリューチェーン全体で品質・価格を実現している日本企業が、一部の企業だけ現地に進出したところで、日本で実現できているような価値が十分に実現できない、もしくはそのような環境で日本国内と同様の価値を出そうとするが故に、コストが必要以上に高くなっている可能性がある。

ソフトインフラ輸出のポイントは、制度・仕組みというビジネスの基盤の輸出に併せて日本企業が進出・展開を実現することにある。制度・仕組みという基盤があれば、日本で実現できているビジネスモデルをそのまま新興国で実現することが比較的容易になる。そこで、単体の企業としての進出・展開だけではなく、日本における日本企業によるバリューチェーンやビジネスモデルを意識した複数の企業群での進出・展開がしやすくなるだろう。日本企業と親和性の高い制度・仕組みがあることを前提とした、複数の日本企業による連携した海外進出を狙ってみてはどうだろうか。

①、②、③の要素を強く意識し、単なる海外への技術協力を終わらせないということが、本稿で提案するソフトインフラ輸出のポイントであり、特徴である。

3 ソフトインフラ輸出がもたらす メリット

(1) ルール形成戦略と

ソフトインフラ輸出の関係

なお、ソフトインフラ輸出と一部の考え方

を同じくする新たな国際展開戦略として、ルール形成戦略がある。グローバル市場において、ルールを所与の変更不可のものと考えずに、自社のビジネス展開に少しでも有利なものにするため、進出先国のルール（法律・基準など）やISOなどの国際標準に影響を及ぼそうという考え方であり、欧米の政府・企業は従来から取り組んでいる戦略である。わが国においても、2014年には経済産業省通商政策局にルール形成戦略室が設置され、日本企業の高い技術力を活かせる基準、規制などの国際ルール作りにかかわる政策立案・施策の展開に取り組んでいる。

ルールと制度・仕組みは類似している部分があり、この2つの新たな海外展開戦略には共通する部分があるものの、表1のような違いがあると考えている。

ルール形成戦略は、対象国のルールや基準、さらには国際ルールや国際基準を作り、また変えることで日本企業の利益（競争力強化、コスト削減、リスク回避など）を目指すものである。一方で、ソフトインフラ輸出は、対象国のルールなどの策定を支援することもその一部ではあるが、ルール策定を伴わない社会の仕組みを、相手国政府と協力して作ることも重要な要素である点が特徴的である。

今後は、企業の国際展開を支援する仕組みとして、これらの戦略をタイミングや相手国政府との関係性、競合国の状況を見ながら上手に使い分けたり、同時に実施したりする取り組みが有効になろう。

(2) ソフトインフラ輸出のメリット

では、このような要素を持つソフトインフ

表1 ソフトインフラ輸出とルール形成戦略の整理

	ルール形成戦略	ソフトインフラ輸出戦略
概要	途上国において、日本企業が有利にビジネスを行うことができるようなルール（規制・認証制度など）を作り、日本企業の進出を支援（相手国政府・国際機関などへのロビイングの性格が強い）	GtoGの支援・サポートにより、相手国の社会システムそのものの改善を図りつつ、改善した社会システムにおいて日本企業が進出・ビジネスを展開できるようにするもの（規制や基準以外も対象）
ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> 相手国の規制・ルール、基準など 国際的な規制・ルール、基準など 	相手国に存在しなかったり、課題を抱えていたりする社会制度・仕組み
例	省エネ規制、ISOなど国際標準、SDGs	郵便、交通システム、医療制度、資格制度、教育制度など
社会課題との関係	社会課題を解決する「ルール」を作る	社会システムそのものの課題を解決することを入り口とする
日本にとっての位置づけ	米国・欧州・中国といったロビイング文化を有する国が牽引。日本としてはこれから強化していく必要のある取り組み	国際協力の発展型・高度化として位置づけられる。課題先進国としての日本は取り組みやすい側面がある
メリットの発生	<ul style="list-style-type: none"> ルール・基準が変われば、ルールを遵守している企業や基準に適合している企業はすぐにメリットを得られる ルール遵守・基準適合企業が増えるとメリットが希薄化する 	<ul style="list-style-type: none"> 制度・仕組みが変わり、その中で他の企業より効果的・効率的にビジネスができるようになるとメリットを得られる 制度・仕組みは容易には変わらないので中長期的にメリットを得られる可能性がある

ラ輸出を行うことにより、日本政府・日本企業にどのようなメリットがあるのだろうか。以下、4つのメリットについて述べる。

①新興国における中長期にわたる

有利な基盤（ビジネス環境）の構築

制度・仕組みは目に見えるものではなく、導入した時点で対価としての大きな経済的利益を日本政府が得られるものではない。しかし、制度・仕組みが社会に定着すれば、逆にそれは容易には変更できない社会のOS（Operating System）となり、長期間にわたってその制度・仕組みと親和性のある企業活動や政府間関係をサポートするものとなり得る。つまり、相手国との取引・交流において、長期間にわたって他の国よりも有利な立場を得ることができるようになる。

古典的な例であるが、わが国においても、民法を制定した際にはフランスやドイツなどの法律を参考としたため、それ以降、これらの国を模範とし、経済活動においても深い結びつきを継続してきた歴史がある。同じことを、今度は途上国において実現しようという活動なのである。日本の制度・仕組み構築に尽力した外国人は歴史的に価値のある偉人として今でもわが国で尊敬されているが、今度はわれわれが途上国の制度・仕組み作りを支援し、中長期的に良好な関係を築くきっかけとするべきである。

②欧米・中韓と比較した場合の優位性発揮

また、より実利的な意義としては、日本と欧米各国や中国・韓国などの差異化が比較的容易であるという点も指摘できる。既にハ

ードのインフラ輸出では各国との競争が激しいということには触れたが、日本は課題先進国ともいわれる国であり、中国や韓国よりも多様な課題に対する制度・仕組みを構築してきたおり、かつ、既に一定期間にわたる運用を行っているという点で、中国・韓国などが一朝一夕では追いつくことができない歴史的な課題解決のノウハウの蓄積がある。

歴史ある制度・仕組みという意味では、欧米各国との競争になる可能性は残る。しかし、特にASEAN・アジア地域などにおいては、その風土や歴史的経緯から、どちらかというとなら欧米型の制度・仕組みよりも同じアジアの一員である日本の方が、各国に受け入れられやすい制度・仕組みを提供することができる可能性は高い。

一例として、筆者はASEAN各国の企業における会計制度にかかわる導入状況や課題を調査したことがある。ASEAN地域であっても、大企業や国際的な展開を企図する企業は国際的な会計基準であるIFRSを導入する強いインセンティブがあり、政府も先進国の仲間入りをすべくIFRS導入に熱心であり、この点では確かに欧米型の制度の方が望まれているようであった。一方で、数年内の国際展開を想定していない中小企業はIFRSも、その中小企業版であるIFRS for SMEsも望んでおらず、これらの会計原則については高度すぎて導入インセンティブがないという現状であった。そこで、日本の中小会計要領を紹介したところ、簡易かつ、帳簿整備のような基本的で重要なところから始まっているだけでなく、柔軟な対応を認めていることで、より導入しやすく感じられるとの中小企業経営者の声を得ることができた。

中小企業向け会計制度の例に見られるような、アジア的な風土に合致した柔軟性・融通性を示しながら、基本的な事項はしっかりと抑えるという日本型の制度・仕組みのように、欧米型より優位性を持つ制度・仕組みも少なくないと考えられる。諸外国と競う上で日本の優位性があり、その競争優位性を中長期的に保てるという点が、ソフトインフラ輸出のメリットの一つである。日本型の中小企業会計制度が導入されれば、日本の税務サービス事業者の海外展開の契機となることは間違いないし、海外進出で伸び悩む日本の中小企業も、現地特有の法制度が日本類似の仕組みとなることで、海外展開にかかわるハードルが一つ減り、進出が容易になることが期待できる。

③パッケージ化による製品・サービスの競争力の補完

日本の製品・サービスが優れていることは、前述の通り新興国でもよく知られているが、必ずしもすべての製品・サービスでトップというわけではない。たとえば、医療用機器についてはもちろん日本の技術・製品は優れているが、幾つかの分野ではドイツ企業の方が優れている場合もある。そのため、正面から医療機器の優劣だけでドイツ企業と競争することは得策ではない。

そのような場合には、病院の建設や運用、医療サービスの提供なども併せて医療機器をパッケージ化して輸出することで、トータルとして日本の優位性を示せる可能性がある。

このようなパッケージ化しての輸出は、ソフトインフラ輸出になじみやすい。制度・仕組み作りを支援する一方で、その制度・仕組

みの上で動くプレーヤーや機器・人材などをパッケージにして輸出することで、パーツごとに見ると他国に優位性がある場合でも、わが国の製品・サービスが受け入れられやすくなるというメリットが考えられる。

④法令遵守の上でも安全な海外進出の実現

日本企業が途上国などへの進出・展開で非常に苦戦する点として、法令がない・不透明な時に積極的なビジネス活動を行わない場合があるということも挙げられる。法令遵守を日本の本社から強く求められていることも理由であるが、日本人本来の生真面目さに起因する部分もあろう。

法令の解釈がはっきりしない、そもそも法令がないという環境では、日本企業は「実施してよいか分からないから、やらない」という行動に出ることが多い。一方で、中韓の企業は「実施しては駄目とは明確に書いていないから、やる」というスタンスの企業が多く、法令についてはグレーゾーンでも積極的に事業展開して、結果として市場におけるプレゼンスを高めたり、逆に法令を市場の実態に合わせざるを得なくなり、そのまま事実上の承認をされたりすることもある。

このような問題に対しても、本稿で提案するソフトインフラ輸出であれば、一定の解決策となる可能性がある。既述のように、制度・仕組み作りを支援することが起点となる輸出戦略であるので、法令がない・法令が不透明、ということであれば、むしろそれを作り・明らかにするところから関与すればよいのである。この観点においても、民間単独で進出するよりも、政府と連携して進出することで、政府間交渉による法令の明確化を実現

できるので、官民連携の意義が出てくる。

Ⅲ ソフトインフラ輸出の事例

ソフトインフラ輸出の枠組みや要素、活用することによるメリットについて整理してきたが、では、実際にソフトインフラ輸出により企業の進出が成功した事例にはどのようなものがあるのだろうか。ここでは2つの事例を簡潔に紹介したい。

1 総務省による郵便インフラ輸出

既に紹介したが、2013年以降、総務省の情報流通行政局郵政行政部では、郵便システム・インフラ輸出を進めている。最初の支援対象国はミャンマーであり、日本郵便などの協力を受けて、ヤンゴンの中央郵便局の整備支援や郵便物の送達高度化に取り組んでいる。14年には、安倍総理大臣もリニューアルが進んだヤンゴンの中央郵便局を訪問し、テイン・セイン大統領（当時）から感謝の言葉を贈られるなど、両国の関係強化にも多大な貢献をした。

この取り組みの特徴は、当初から単なる技術協力にとどまらず、日本企業の海外展開を強く意識していたことである。既述のように、郵便局・郵便ネットワークを活用したビジネス提案を募集したところ、これに応募した日本の屋外広告看板事業などで知られる長田広告は、ミャンマーにおける郵便ポストの設置支援と同時に、郵便ポストに広告スペースを設けるというサービスの実施を認められ、同国で富士ゼロックスとも連携して事業を開始している。長田広告としては社会貢献活動の位置づけでもある活動だが、ミャンマ

ーにおける知名度の向上や、新たなビジネスの展開の礎として有効に機能することが期待される取り組みである（図2）。

当初から総務省と連携した成果が表れた結果であるが、総務省のように当初から民間ビジネスの展開も企図しつつ、公募という形式でビジネス提案を募集するのも官民連携の端緒としては望ましい方策であろう。

ミャンマー政府・ミャンマー郵便とは、広告宣伝ビジネス以外の分野でも、郵便局における決済サービスの提供なども提案・検討されており、さらに日本企業のミャンマーにおけるビジネス開始・拡大の端緒となる可能性が高い。たとえば、日本のKITTEに代表されるように、郵便局そのものは交通の便の良い地域の中心地にあることが少なくなく、郵便局を不動産と捉えて高度利用を行うなどのビジネスも考えられる。さらに、全国に数千～数万のネットワーク拠点と、拠点に配送する物流を有する唯一の機関であることから、ネットワーク活用の意義が高いビジネスとの親和性も高い。通信販売などの小売や、通信教育、物流に着目した小売拠点としての活用など、ビジネスの可能性は多様に広がる。

2 経済産業省によるインドネシアの信用情報関連法制度策定支援

2017年に、日本最大の指定信用情報機関であるシー・アイ・シー（CIC）が出資し、インドネシアで最初の民間信用情報機関として発足したペフィン・ピロ・クレジット（PBK）が開業した。指定信用情報機関とは、消費者のクレジットおよび消費者ローンに関する信用情報（個人属性・契約内容・支払状況・残債額など）を加盟会員であるクレ

図2 ミャンマーに設置された広告付きポスト



出所）長田広告Webサイト <https://ad-nagata.com/posts/activity7.html>

ジット会社などから収集し、それらクレジット会社からの照会に応じて情報提供などを行うことで取引の安全を図る信用情報機関の中でも、一定の要件を満たすことで内閣総理大臣から指定された機関である。CICはインドネシア中央銀行が認証する信用格付け機関ペフィンと13年に覚書を締結しており、提携を進めて合弁による事業展開に至ったものである。

日本の信用情報機関のノウハウが諸外国でも活かされた事例として紹介されることもあるが、このCICの取り組みの背景では、経済産業省によるインドネシア中央銀行に対する信用情報にかかわる法制度の整備、信用情報システム整備にかかわる支援が行われていた。平成24年度インフラ・システム輸出促進調査等事業や平成26年度新興国市場開拓事業（インドネシア：信用情報制度整備支援事業）などを通じ、従来は信用情報にかかわる法制度が存在せず、多くの金融機関が参加す

る信用情報システムも存在しなかったインドネシアに対して、情報提供やコンサルテーション、地元金融機関への説明やニーズ確認などを実施した。

経済産業省では、これらの調査・コンサルテーションなどの事業を通じて、日本型の信用情報にかかわる法制度や仕組みを紹介し、日本のCICなどの事例の紹介を行った。結果として、インドネシアの信用情報にかかわる法制度・仕組みは相対的に日本型の制度・仕組みの特徴も一部盛り込まれたものとなり、CICが出資するPBKが信用情報機関として最初にライセンスを取得することが容易になった側面がある。

実は、日本の支援以前から、欧米など諸外国の機関もインドネシアにおける信用情報機関の設置について提案や情報提供を繰り返していたという情報もある。そのような中で、日本政府・日本の機関の支援が有効に機能したのは、インドネシアにおいて多重債務問題や過度な取り立てが国内で問題視されて、信用情報機関の必要性がインドネシア中央銀行や政府機関などで本格的に議論されているタイミングでアクセスしたことも大きかったとされる。

タイミングの良さ、官民連携による支援と提案が効果的に機能して、日本企業の海外展開のきっかけとなった好事例といえるだろう。

本稿に続く論文として、郵便インフラ輸出事例の詳細な掘り下げに加え、日本型交通システムの導入事例、さらには医療関連サービスの輸出の事例を紹介しており、そちらも参照していただきたい。

新しい取り組みであるが故に、成功事例は

いずれも萌芽的事例であるが、いずれも他国への同様のスキームの展開可能性や、その他のビジネスの展開可能性を感じさせるものである。

IV ソフトインフラ輸出の成功に向けたポイント

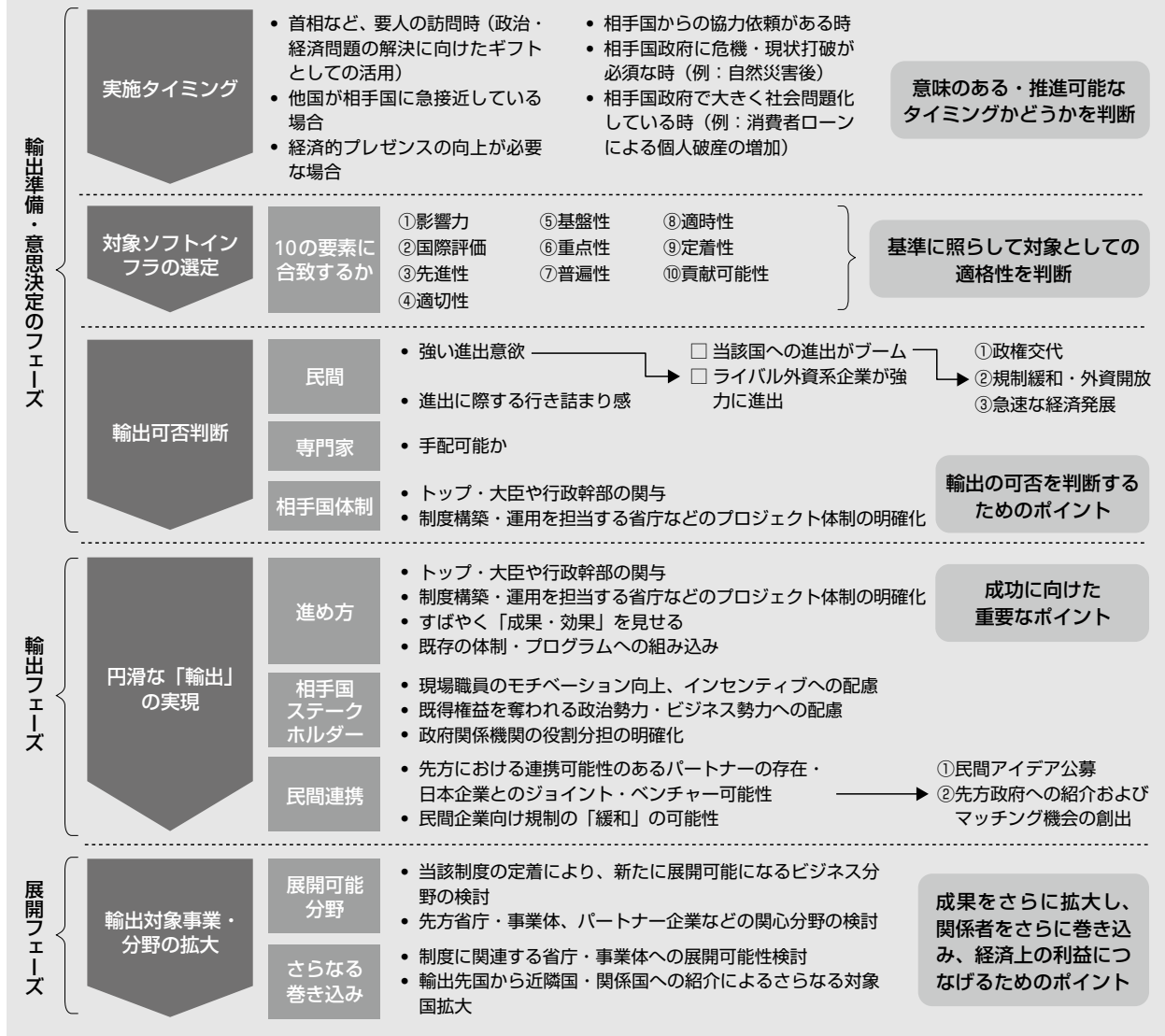
ソフトインフラ輸出という新しい官民連携の輸出ソリューションについて、成功するためのポイントにはどのようなものがあるのだろうか。また今後、どのような政策・事業分野において成功の可能性があるのか、今後の展開の方向性についても併せて本章で検討する。

1 進め方のポイント

既存のソフトインフラ輸出に類似した事例の分析、および、新興国の20~30代の政府関係者・ビジネスマンに対するヒアリング結果、さらには国際協力や海外展開支援の専門家に対するヒアリングを通じて、ソフトインフラ輸出を進める上でのポイントを、5つのステージごとに整理した(図3)。

ソフトインフラ輸出を実現する上で、まずは大きく「輸出準備・意思決定のフェーズ」と、「輸出フェーズ(実際に相手国の制度・仕組みを作り込み、ビジネス展開の準備をする)」、さらには「展開フェーズ(仕組みを動かし始め、ビジネスを展開する)」の3つのフェーズが考えられる。なお、最初の「輸出準備・意思決定のフェーズ」が、さらに細かく「実施タイミング」「対象ソフトインフラの選定」「輸出可否判断」の3つに分けられることから、合わせて5つのフェーズで考え

図3 ソフトインフラ輸出の成功のポイント（全体像）



ることが整理上分かりやすい。以下、それぞれのフェーズについて説明する。

フェーズ1：実施タイミング

ソフトインフラ輸出がスタートしやすいのは、日本政府と相手国政府の首脳会談があったり、急接近をしたりしているようなケースである。たとえば、相手国との関係を向上させるための分かりやすい日本側の支援とし

て、相手国の制度・仕組みの高度化支援を提案するケースが想定される。政府高官同士の約束が取り交わされ、政府間の覚書の締結ができれば、両国政府にとって公的な連携と位置づけられることから、スムーズに進めることにつながる。政府間の覚書に、制度・仕組みを活用した新規ビジネス実施にかかわる検討なども含めておくで一層望ましい。

フェーズ2：対象ソフトインフラの選定

どのような制度・仕組みの構築支援を相手国に提案するのかということも重要なポイントである。既述のように単なる技術協力ではなく、民間企業の進出・展開を企図していることが重要であるが、一方で相手国政府・国民にメリットがなければ支援も上辺だけのものとなり、企業の展開につながらない。また、日本の制度・仕組みが本当に優れているものでなければ、相手国も支援を喜んで受け入れてくれないであろう。

本稿では、表2の10の項目を対象インフラの選定可否の際に検討すべき要素として整理した。特に、戦略的に日本企業の進出・展開に役立てる観点からは、影響力、基盤性、定着性、貢献可能性の4項目が相対的に重要であると考えられる。

10の要素をすべてクリアしなければ対象とできないわけではないが、一つの目安・整理の視点として活用することが可能である。

フェーズ3：輸出可否判断

本稿で提案するソフトインフラ輸出が官民連携してのソリューションである以上、民間企業が当該国への進出に強い関心を持つことが大事である。たとえば、当該国へ国際的に競争をしている外資系企業が進出しつつある、などの事情も考慮すべきだろう。また、通常の方法で進出・展開が問題なく進められているならば、無理にソフトインフラ輸出の枠組みに乗せる必要もない。一方で、制度・仕組みの導入支援ができる専門家を確保できるか、ということも重要である。日本ではかなり前に成立した制度・仕組みである場合、専門家が現役ではなく、支援が十分にできない可能性もある。

無論、相手国政府が関与しているか、真剣に取り組む姿勢があるかという点も検討が必要である。

フェーズ4：円滑な「輸出」の実現

実際に制度・仕組みを導入するフェーズで

表2 対象インフラ選定の際に考慮すべき10の要素

	要素	説明
1	影響力	制度・仕組みが多様な産業・企業の進出の呼び水となるか
2	国際評価	わが国の制度・仕組みの国際的評価が高いか
3	先進性	わが国が先進的に整備しているか（課題先進国ならではの視点）
4	適切性	対象国の課題・レベルに合致しているか（例：環境系の制度は早過ぎる場合などもある）
5	基盤性	対象国の社会・経済の基盤になり、利益を受ける者が多いか
6	重点性	当該分野がわが国・相手国の政策の重点分野か（相互の国が真剣に取り組む理由があるか）
7	普遍性	わが国の特殊な事情を背景として存在する制度ではないか
8	適時性	相手国の時代性に配慮した制度・仕組みか（例：スマホが普及しつつある国に、固定電話を前提とした仕組みを導入しても効果が薄い）
9	定着性	一度導入すると入れ替えや変更が難しいか（苦労して入れたのに、すぐに変更されてしまって優位性を失うことがないか）
10	貢献可能性	広く相手国の社会・経済の問題解決・状況改善に役立つか

あり、最も負担が大きく、時間も要する。両国政府のトップレベルの連携、相手国ステークホルダーへの説明や連携、現地のビジネスパートナーの政府仲介による紹介などを受けられることができれば、体制としては望ましい。

一方で、相手国政府の関係者は迅速に成果を挙げられることを求められているケースが多く、慎重に調査して検討を重ねる日本よりも、一気に事を進める中国・韓国の方が優れている、という指摘も海外の政府関係者から聞かれた。この進め方という点は極めて重要になるだろう。また、全く新しい制度・仕組みとするのではなく、相手国の使える制度・仕組みは取り込むこと、相手のステークホルダーが抵抗勢力に変じないようにメリットを見せること、さまざまなステークホルダーへの公平性に配慮している姿勢を見せること、なども重要である。

フェーズ5：輸出対象事業・分野の拡大

成果をさらに拡大し、制度・仕組みやビジネスの全国展開を図る上では、相手国政府、パートナー企業との関係をさらに強化したり、初期の成果をしっかりと伝えたり、さらには近隣諸国にも伝えたりすることで対象国を拡大する工夫も必要である。

成功事例をしっかり作ることで、むしろ、相手国政府の別の地域や近隣諸国から進出要請がかかることなども期待される。

2 期待の持てる分野

前節「1 進め方のポイント」においても、「対象ソフトインフラの選定」というフェーズがあったが、今後、この取り組みを進めていく上での期待が持てる分野にはどのような

ものがあるのだろうか。

表2で整理した要素の検討に併せ、海外人材・国際協力の専門家・有識者、諸外国に駐在する現地情報に詳しい方に対するヒアリングを実施し、可能性の高い分野について、その理由や方向性と併せて検討を実施した。現時点では、9つの分野が特に可能性があると考えられる。その理由と、特に期待される展開の方向性について、表3に整理した。

さらに幅広い国の人々や多様な専門家、政府関係者への調査を拡大すると、可能性のある分野はさらに拡大する可能性はあるが、まずは表3に掲げた分野で、どの国にどのようなソフトインフラ輸出が可能かということを考えることから始めてはどうだろうか。

V ソフトインフラ輸出の加速化に向けて

1 誰が取り組みを先導するか

本稿では、ソフトインフラ輸出という新たな官民連携に基づく海外進出・展開のあり方を提言し、そのメリットや実例、実施の上での留意点や今後期待される分野について整理してきた。

従来から国際協力の枠組みで行われてきた、新興国の制度・仕組み作り支援について、民間企業の進出・展開の契機とする方策であり、政府機関、専門家、複数の企業などの多様な主体が絡む可能性があるため、その全体的なプロジェクトマネジメントが重要になる。

本稿に先立つ企業・専門家ヒアリングでは、このような制度・仕組みの輸出に関しては、民間から要望を上げていって政府が動く

表3 期待されるソフトインフラ輸出の対象分野・テーマ・メリットがある業界

	分野	期待される展開と理由	メリットがある業界
1	医療 例：健康診断	<ul style="list-style-type: none"> ASEANなどアジア各国において、国民の健康問題は広く関心を集めており、政府も国民の期待に応える上で分かりやすい 健康診断の仕組み、栄養士制度など、国民に密着して分かりやすい制度・仕組みも存在している 既に経済産業省などが過去から医療の国際展開を検討してきている蓄積がある 	医療サービス業界 医療機器メーカー
2	教育 例：高専（高等専門学校）の仕組み	<ul style="list-style-type: none"> 日本型の教育制度は国際的評価が高く、エジプトやタイ、ベトナムなども関心を持ち、従来からさまざまな連携をしてきている 教育関連産業も多く、日本のビジネスノウハウも海外展開に活用可能である 既に文部科学省が教育輸出を推進している 	教育産業（塾、習い事など） 専門学校・各種学校
3	金融 例：住宅ローン	<ul style="list-style-type: none"> 日本製品が高価で販売が伸び悩んでいることへの解決策として、住宅・クルマなどのローンの仕組みや消費者向けの小規模金融の仕組みが効果的に働く可能性がある。また、インフラファイナンスや中小企業ファイナンスに対する芽があるとの指摘もある 金融はさまざまな産業に対する影響が大きく、金融以外の事業分野に波及する、日本企業の進出・展開の大きな力になる可能性が高い 	金融業界 ハウスメーカー 建設機器メーカーなど、比較的高額な商品を販売する業界
4	資格制度 例：IT技術者資格	<ul style="list-style-type: none"> 日本にはさまざまな資格制度が存在し、その資格を取得するための教育機関・ノウハウなども多数存在しており、これらを活用できる可能性がある 新興国には人材を客観的に評価する枠組みがほとんど存在しない場合もあり、今後の新興国の経済発展に伴い、求められる可能性が高い 日本と類似の資格制度を新興国で導入し、資格取得者に日本や現地の日系企業で働いてもらう仕組みを作ることで、日本の人材不足の問題解決にも寄与することが期待される 	教育サービス産業 専門学校・各種学校など 人材不足の業界全般
5	IT関連技術 例：渋滞状況把握・回避システム	<ul style="list-style-type: none"> 既に進んでいる交通などのハードインフラの輸出に併せ、アプリケーションとしての渋滞回避、バスの運行システムなどの交通システムに期待が寄せられる 遠隔医療やIT技術を活用した仕組みの構築も期待される 	IT業界 交通業界
6	廃棄物処理などの環境 例：分別処理・リサイクルの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> 都市化の進展と同時に廃棄物処理の問題が非常に深刻になっており、また国民生活に直結する問題であることから、政府および国民の関心が高い 特に、海外人材インタビューでさまざまな国の国民からの期待が高かった わが国のビジネスとどのように結び付けるかは検討課題が残る 	廃棄物処理業界 環境関連サービス業界
7	老後政策 （含む金融） 例：介護保険制度	<ul style="list-style-type: none"> 人口増加が続き、若年人口が大きい新興国においても、数十年後には現在の日本と同様に高齢化問題が深刻になることが予測されており、今のうちから対策の必要性を感じる国は多い 特に、介護保険制度や、老人ホームやケア施設などの整備に関心を持つ者が多い 老後政策に加えて、金融・保険についてもわが国の制度・仕組みや民間の商品を導入するようなパッケージ型のソフトインフラ輸出が望ましい 	金融業界（特に資産運用業界） 高齢者ケア業界
8	防災 例：耐震基準建物マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 災害大国であるが故に、各種の防災・復興に係るノウハウを蓄積しているわが国は課題先進国として認知されている 災害が発生した国では、災害が政情不安につながる可能性もあることから、相手国政府としても対応の優先順位が高い 	建設業界 住設機器メーカー デベロッパー
9	郵便 例：郵便ネットワーク（物流ネットワーク）高度化	<ul style="list-style-type: none"> わが国の国際的な郵便システムの評価の高さ。総務省が既に先導的に複数国に支援を開始し、成果を挙げている 新興国における物流を伴う全国の拠点・ネットワーク性が多様なビジネスに貢献する可能性を有している 	金融業界 物流業界 小売業界 不動産業界

というよりも、政府の先導的なリーダーシップ発揮を期待する声が大きかった。このような取り組みの呼びかけを誰が行い、関連主体の巻き込みやマネジメントは誰が行うのか、ということについては、今後さらなる検討が必要になるが、まずは政府が実験的に枠組みを作り、幾つかのテーマについて民間企業を巻き込んで進めてみるのが望ましいと考えられる。

2 他国との競争の観点

ソフトインフラ輸出のメリットの一つとして、課題先進国であり、アジアの風土を理解してさまざまな制度・仕組みを作り上げてきた日本には、ソフトインフラ輸出の推進により他国と差異化できることがあると述べた。一方で、相手国の制度・仕組み作りに関与することで自国の企業の現地におけるビジネス展開を有利に進めようという動きは、必ずしも日本だけが言い得るものではない。

実際に韓国では、ソフトインフラ輸出に類似の取り組みを行うことで、新興国において自国の企業が展開しやすい素地を作っている。たとえば、ラオスの証券取引所の設立を支援しており、一方で証券取引に関連する諸制度の制定・高度化の支援を行っている³⁴。これも単なる国際協力というだけではなく、将来においてラオスで韓国の金融関連企業がビジネスを開始・展開しやすいような素地を作り込んでいるとも考えられる。

ドイツでも、ドイツ型の職業訓練を輸出している事例が見られる。ドイツの職人に対する国家資格であるマイスター制度や、デュアルシステムに代表されるような実践的な職業訓練制度は優れたものとしてよく知られる

が、この職業訓練の仕組みそのものが、GIZ（ドイツ国際協力公社）の支援の下、新興国に輸出する取り組みが行われているという。職業訓練そのものだけではなく、ドイツ型の職業分類、さらにはドイツの職業訓練校からの指導者派遣もなされることにより、途上国においてドイツ型になじんだ人材育成が行われることになる。そのメリットは、途上国においてドイツに親近感を抱くドイツ標準の能力を持つ人材が育つことで、ドイツ企業がビジネスをやりやすくなったり、途上国において人材を獲得しやすくなったり、優秀な人材にドイツで働いてもらうこともできたりする点にある。

また、訓練を通じて人材の良し悪しも明確になるため、ドイツ企業の採用時にもより優秀な人材を獲得し、途上国のビジネスに勢いをつけることが可能になる。わが国でも一部の資格制度の輸出は行っているが、途上国などでの人材獲得・育成に苦戦している企業は少なくない。将来的に途上国の優秀な人材に日本で活躍してもらうことも視野に入れつつ、日本型の資格・評価制度を輸出することも検討すべきである。

このように、各国ともさまざまな工夫を凝らしてソフトインフラを輸出しつつある状況である。わが国でも、いち早く輸出対象とする分野を決めて、ソフトインフラ輸出のトライアルを開始することが、他国との競争に勝ち抜く方策である。

3 今後の課題と取り組みの方向性

(1) 短期間で結果を出す仕組みの必要性

今回は幾つかの過去の事例や現在進行中の取り組み、専門家や企業関係者、外国人に対

する調査を通じて本稿を整理したが、過去の国際協力の枠組みの分析により、わが国の制度・仕組み作り支援の長所・欠点を分析することも重要である。中国・韓国や欧米各国の後塵を拝することのないように、たとえば「慎重に調査や計画策定、モデル事業などに時間をかけすぎることが、すぐに成果が出ない」というわが国の支援の欠点を乗り越える方策を考えることも必要になる。

調査・計画策定、モデル事業の実施は極めて重要であるが、一方で、目に見える形で短期間（1～2年）の成果をまず出し、高い評価と信頼を得ることができるような工夫も必要だろう。たとえば、郵便インフラ輸出に関連して、ヤンゴンの中央郵便局を最初に改善したことなどは分かりやすい成果の好例である。

(2) ソフトインフラ輸出実現に向けた

日本チーム組成の枠組み作り

また、新興国の政府関係者と情報交換を行い、制度・仕組み作りのニーズをいち早くキャッチし、「日本チーム（政府・企業・専門家など）」を組成し、当該国に制度・仕組み作りの提案ができるような枠組みを構築することも重要な課題である。

たとえば、文部科学省が主導する教育の海外輸出については、「日本型教育の海外推進事業（EDU-Portニッポン）」というプラットフォームが構築されており、取り組みに参加する政府機関、大学などの機関、専門家や民間企業による情報交換や議論ができるようになっている。このような常設のプラットフォームを官側が準備し、官民対話を恒常的に行いながら、どの国のどのようなソフトイン

フラを狙うかという戦略を検討することは重要である。

プラットフォームではなくとも、官が先導してソフトインフラ輸出を行う場合は、総務省の郵便インフラ輸出の事例のように、連携して海外展開を希望する民間企業を募集する仕組みも有効だろう。

一方で、たとえば、中央省庁や政府機関などが支援すべきソフトインフラ輸出について民間からアイデア（提案）を募集し、提案内容によってはサポートと一定の財政的支援が受けられるような事業・枠組みを設けることも一つの方策だろう。

いずれにせよ、自然発生に任せていたり、民間からニーズが上がってきたら対応を検討したりするという姿勢よりも、官の側で一定の場や事業を準備する方が民間企業は動きやすく、官民連携も実現しやすい。

(3) ソフトインフラ輸出の民間進出の

あり方の類型化・成功事例作り

さらに、官民連携して制度・仕組み作りを支援しながら、具体的にはどのように民間企業がビジネス進出・展開をしていけるのかという方法論も、幾つかの類型が想定されるので、類型化と整理を行うことが必要になるだろう。また、ソフトインフラ輸出の枠組みを通じたビジネス展開の分かりやすい成功事例を作ることが、より多くの企業の本ソリューションへの関心を高めることにつながり、多様な展開が可能になると考えられる。

(4) 腰を据えた中長期支援の枠組み作り

最後に、非常に重要な点として、途上国におけるヒアリングから把握された課題である

が、日本の官民連携した制度・仕組みの構築支援の期間が短すぎることを指摘された。

たとえば、日本のある産業に対する資格制度を途上国に輸出した際に、途上国でも感謝をして受け入れられ、途上国の実情に合った資格制度を構築できたものの、日本からの支援が財政的な問題により3年ほどで終わってしまい、資格制度の定着は実現しなかったという事例がある。「3年間支援してカスタマイズした仕組みができたのだからもうよいだろう」という日本人の感覚によって予算が付かなくなったのが理由であるが、途上国政府も財政が豊かなわけではないため、日本政府の支援予算が消えると、すぐにその取り組みリソース（人・予算）不足で停滞してしまう。制度・仕組みを導入するところまでではなく、定着して一般化するまで、さらにはそれを利用して日本企業がメリットを得られるまで支援しなくては、導入に費やしたリソースが無駄になってしまう。この分野のお金の

使い方としては、やや足の長い、定着フェーズまで見越した支援が必要であることは十分理解すべきである。

この4つの課題を解決しつつ、官民連携した国際展開が一層進むことを期待している。

注

林宏美「アジア各国との連携を強化する韓国取引所」『野村資本市場クォーターリー』2011 Winter

著者

水之浦啓介（みずのうらけいすけ）
社会システムコンサルティング部上級研究員
専門は法制度構築支援、政策実行支援、官民連携など。また、社会システムとしての人材活用・人材活性化など

茅屋早百合（たやさゆり）
社会システムコンサルティング部コンサルタント
専門は新興国調査（政策金融、経済共同体）、国土政策、地方創生など