

第7回 海外面的開発に係る公的関与に関する研究会

日 時	2018年1月12日(金)18時00分～19時50分	
場 所	国土交通省 中央合同庁舎第2号館 低層棟1階 共用会議室3A	
研究会委員 (敬称略、 五十音順)  ◎:座長 ○:座長代理	大塚 淳	PwCアドバイザリー合同会社インフラ・PPP部門 シニアマネージャー
	片桐 亮	デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザリー合同会社 インフラ・PPPアドバイザリーシニアヴァイスプレジデント
	佐々木 晶二	国土交通政策研究所 元所長
	中村 恭一郎	株式会社日本総合研究所 創発戦略センター マネージャー
	○古澤 靖久	有限責任あずさ監査法人 パブリックセクター本部 シニアマネージャー
	◎前田 博	西村あさひ法律事務所 弁護士
ゲストスピーカー (敬称略)	アンドリュー・ ガウチ	レンドリース・ジャパン株式会社 代表取締役社長兼CEO
次 第	1. 開会 2. 議事 (1)「Lendlease Experience with Overseas Development Expansion」 (2)研究会振り返り 3. その他 4. 国土交通政策研究所 挨拶 5. 閉会	
資 料	「Lendlease Experience with Overseas Development Expansion」 「海外面的開発に係る公的関与に関する研究会(第1回～第6回)【公的関与に関 わる主なキーワード】」 「案件組成プロセス別の公的関与の方法(概要)」 「海外面的開発に関連する我が国の既存の公的関与と海外諸国の代表的な取 組」	
注意事項	本議事概要の意見にわたる部分は、発言者の個人的見解であり、所属する組織 や国土交通省国土政策研究所の見解でないことをご了承ください。	

## 第7回 海外面的開発に係る公的関与に関する研究会 議事概要

---

### (1) Lendlease Experience with Overseas Development Expansion について

- ・ガウチ社長が、資料をもとに説明を行った。

#### (以下、主な発言内容)

##### ■ レンドリースの概要

- ・レンドリースはオーストラリアのシドニーに本社を置く、オーストラリア最大の開発・不動産会社である。以前より海外展開を行っており、オーストラリアに加え、アジア(地域本社:シンガポール)、ヨーロッパ(地域本社:ロンドン)、アメリカ(地域本社:ニューヨーク)の4地域・計10カ国に事業展開している。利益の70%はオーストラリアでの事業から得ているが、今後5年間で海外比率を50%に引き上げることを目標としている。
- ・世界全体の開発予定案件総額は4兆2,828億円であり、大規模な開発事業が確定している。当社の株式時価総額は8,407億円であり、日系のディベロッパーよりも低い。開発事業には政府系ファンドの資本等が入っているため、大規模な開発事業への取組が可能となっている。

##### ■ レンドリースの都市再生事業

###### ① バランガルー・サウス (オーストラリア、シドニー)

- ・事業面積は7.7ha、事業規模は6,847億円のシドニーの港湾地区の再開発であり、主な施設は3棟のオフィスタワー、マンションである。現在建設が完了しているのは、3棟のオフィスタワー、マンション及び遊歩道に面した店舗である。
- ・本事業はレンドリースが手掛けた最初のC40カーボンニュートラル事業であった。サステナビリティの視点は、海外展開において非常に重要である。C40カーボンニュートラル事業は世界で19案件しか存在しておらず、その内3つがレンドリースの事業であるのに対し、日本の会社が十分に組み合わせていない分野である。

###### ② ダーリング・ハーバー・ライブ (オーストラリア、シドニー)

- ・本事業は事業面積が20ha、事業規模が2,600億円のコンベンションセンターを中核施設とした再開発事業であり、PPPの手法を採用した。従来存在していたコンベンションセンターと娯楽施設を集約し、それによって生じた余剰地においてマンションやホテルの開発を行った。

###### ③ ビクトリア・ハーバー (オーストラリア、メルボルン)

- ・本事業は2001年に開始し、まだ完了していない長期の事業である。事業面積は30ha、事業規模は5,027億円である。地域全体の再開発を行っている点で特色のある事業である。
- ・従来は政府が所有していた土地であり、最初に全ての地代を支払うのではなく、段階的支払(staged payment)を行った。再開発前の段階では土地の価格は低い。再開発によって地域全体の価値が向上するため、最終的に政府が受け取る額が上昇する。
- ・また、本事業はレンドリースの2番目のC40カーボンニュートラル事業である。

#### ④オリンピック選手村（イギリス、ロンドン）

- ・当初はレンドリースが開発契約を受注していたが、リーマン・ショック後にオーナーシップが政府に戻され、レンドリースは開発全体と工事全体の管理を担当した。事業面積は27ha、事業規模は1,326億円のものであった。
- ・本事業で困難だったのは、IOC(国際オリンピック委員会)の様々な要望と、レガシーとしての(オリンピック後の)ニーズに応えることであった。
- ・この事業を通して、レンドリースは選手村の設計や工事のノウハウを身に付けた。この知見を活用し、東京オリンピック選手村の設計へのアドバイスをを行った。

#### ⑤エレファント・パーク（イギリス、ロンドン）

- ・エレファント・パークはロンドン・アイから徒歩35分程度と、ロンドン中心部からのアクセスが良い場所に位置しているが、治安の悪い地域であった。当該地における老朽化した公営住宅跡地の再開発事業として自治体と契約し、アフォーダブル住宅(affordable housing)の開発と民間住宅の開発を同時に行った。
- ・本事業が成功したため、ロンドンの他地域においても同様の公営住宅の開発事業を展開させようとしている。

#### ⑥リバーライン（アメリカ、シカゴ）

- ・本事業は事業面積5.7haで事業規模は2,167億円である。川沿いの工場跡地の再開発を行い、3,750戸のマンションを建設している。

#### ⑦パヤレバ・クォーター（シンガポール、パヤレバ）

- ・レンドリースはアジアに進出して長くなるが、まずは小規模なものから着手し、徐々に規模が大きき開発に取り組むようになった。パヤレバ・クォーターは事業規模が2,600億円とアジアにおいて最大の事業規模である。
- ・主要施設は3つのオフィス、ショッピングセンター、マンションである。マンションのうち半分は昨年市場価格よりも高い値段で販売された。高値で売れた理由は、国際的なディベロッパーが新しいアイデアを導入して開発を行ったことが評判となったためである。

#### ⑧TRX・ライフスタイル・クォーター（マレーシア、クアラルンプール）

- ・本事業はクアラルンプールの中心に位置する、事業面積6.9ha、事業規模2,340億円の開発事業である。
- ・本事業をレンドリースが受注できたのは、「国際化」の要素によるものである。

### ■レンドリースの海外展開

- ・単体開発(ビル単体の開発等)ではなく、地域全体の開発に取り組んでいることが、レンドリースの事業において重要な点である。
- ・レンドリースが海外で地域開発に取り組むことができるのは、進出している国のマーケットを熟知しているためである。レンドリースはまず工事(施工)とプロジェクト・マネジメントで海外市場に参入する。工事から参入することで、リスクを抑えながら国の規制やプレイヤーを把握することができる。例えばアメリカでは長期間工事のみを行い、それによってノウハウを蓄積しつつ、現地スタッフの活用もできるようになった。

- ・工事でノウハウを蓄積した後は、単体開発に取り組み、実績の構築を行っている。実績を積み上げた後の段階で、都市再生事業のような大規模な地域開発事業を行っている。
- ・最も強調したいのは、都市再生事業を手掛けられるディベロッパーが少ないことである。その理由は、都市再生事業は3,000億円程度の大規模なものであり、参画が難しいためだと考えられる。レンドリースは政府系ファンド等機関投資家が投資しているため、このような事業を手掛けることができている。日本のディベロッパーは資産を長く保有するが、当社はそれを非効率だと考えている。
- ・当社の都市再生事業は、10年前は1件のみであったが、現在は14案件に取り組んでいる。これはアメリカのディベロッパーを上回る実績である。事業規模が大きくなると、競争相手がなくなる。日系企業は資産を長期保有して手放さないため、事業規模の大きな案件に取り組む余力がないのではないか。
- ・また、プロジェクト収支分析、開発、設計、施工、運営に及ぶ全てのプロセスを自社で管理する統合モデル(integrated model)事業に取り組んでいることも特徴の1つである。現地で長期間工事を手掛けており、資材価格や工事に要する期間を把握できているため、工事と投資の双方を手掛けることでリスクを下げるができる。また、政府との関係性も構築できている。
- ・さらに、現地経験が重要である。レンドリースのアメリカ事業では、スタッフの大部分がアメリカ人となっており、判断もオーストラリア人ではなくアメリカ人が行う。レンドリースは現地化するために、その国の施工会社やプロジェクト・マネジメント会社を買収している。買収を行うスピードもはやく、規模も大きい。

#### ■レンドリースと日本企業の比較

- ・日本企業は海外事業を行う上での国際資金へのアクセスが限られている。
- ・日本企業には、レンドリース等の外資系企業と比較してPPP案件の経験が不足している。海外展開時の主要顧客は政府であり、政府に経験を踏まえた良い提案ができると事業の受注に結び付く。PPP案件で政府と協働した経験は、他国政府へのアピールを行う上で有益である。
- ・設計やマスタープランニングに関する企業内のノウハウについては、日系企業は優秀であり、レンドリースのものと大差ないと認識している。
- ・日本は技術のレベルは高いと思うが、島国であることもあって他国からのアイデアが入りづらく、特にサステナビリティのレベルが大きな課題であろう。サステナビリティのレベルが高くないと、プロジェクトを取ることができない。レンドリースのファンドは世界で最もサステナビリティの高いアセットが入っているという賞を受賞したことがある。

#### ■日本に外資系ディベロッパーが不在の理由

- ・日本には外資系ディベロッパーがほとんど参入していない。投資家が投資を検討する際、東京や大阪は良いマーケットであるにも関わらず、外資系にとって参入機会が限られている。我々も2,000億円、3,000億円といった大規模の事業を日本で実施したいと考えているが、日本の顧客からは、日本語でやりとりができることや、日本の市場を知っている等の理由から日

系ディベロッパーへの発注がやりやすいという声をよく耳にする。

- ・しかし、日本の事業へ外資系企業が参入し、JVを組んで共に働くことで、日本側もそのノウハウを学べる点は重要であると思う。
- ・外資企業を招いて協働して開発するべきではないか。外資系企業の参入によって、より良いものができるはずである。そのノウハウを活用し、日系企業は海外展開に取り組むべきではないか。

## 【主な質疑応答・意見交換】

### ■進出先の選定について

- ・事業展開している10か国とは、どの国か。
- ・オーストラリア、ニュージーランド、アメリカ、日本、中国、マレーシア、シンガポール、イタリア、イギリス、メキシコである。
- ・進出先はどのように選択しているのか。
- ・国を選んでいるというよりは、都市を選んでいる。会社として40都市をゲートウェイシティ（Gateway City）として選定しており、これらの都市であれば都市再生事業に取り組むことができると見なしている。日本では東京がゲートウェイシティに選定されている。
- ・ゲートウェイシティの具体的な考え方について教えてほしい。
- ・その都市の国の経済における重要性、人口、インフラ、透明性、政府の安定性、国民の購買力といった様々な要因を踏まえて、レンドリースのリサーチ部門が1位～200位程度までのランキングを作成している。その中をさらにTier1、Tier2、Tier3と分けており、東京はTier1に位置付けられている。

### ■ファンドを活用した都市開発について

- ・日系ディベロッパーも、国内の開発案件では、REITというSPCを設置して資産を外部に出す仕組みを作り、バランスシートを軽くしようということが行われてきた。海外案件で日系ディベロッパーが資産を保有し続けているのは、受け皿を作ることができていないためなのだろうか。それとも、そもそも外部に資産を切り出すという発想がないのだろうか。
- ・当社は日系ディベロッパーに対する勉強会を行っており、発想がないということではないだろう。
- ・年金ファンドはリスクの高い運用は行わないというイメージを抱いていたが、都市再生事業は比較的リスクが高い。レンドリースではゲートウェイシティを選定することで、過去の傾向からある程度リスクが見えやすいようになっているのだろうが、それ以外に年金ファンドを惹きつける要因があれば教えてほしい。
- ・例えばシンガポールの事業の投資家は中近東政府系ファンドであるが、開発リスクを負担してくれている。我々は他の案件でも彼らと協働することがあり、いつもリターンの約束を遵守しているため、彼らは安心感を持って投資してくれている。協働した実績がなければ、彼らが開発リスクを取ることはなかっただろう。また、ゲートウェイシティではリスクが少ない、というご指摘はその通りである。さらに、良いストラクチャーを作ることが重要である。例えばビクトリア・

ハーバーの案件では、土地の価格が低い案件で段階的支払(staged payment)を行うことで、リスクが非常に小さくなっている。また、オーストラリアの案件では、工事が始まる前にテナントの一定の割合まで契約をしている。

- ・ 第三国における開発パートナーを選択する際、日系ディベロッパーは魅力的であると考えている。理由は、日系ディベロッパーは現地の知見に乏しく、当社がすべてコントロールできるという点もあるが(笑)、日本人は信用できるビジネスパートナーであるという点もあるからである。レンドリースの本社でも、日系ディベロッパーや日本の投資家は尊敬されている。JVパートナーとして、米国企業、中国企業、日本企業が選択肢に挙げられた場合、信用度としては日本の企業が高い。企業文化としても、スタッフを大事にする、お金だけを最優先にしない、といった点で日本の会社の方が当社の方針と近い。

#### ■海外展開における現地化について

- ・ 大きな問題は、日系ディベロッパーの現地化が進んでいないことである。例えば、アメリカではレンドリースは2,000人程のスタッフを雇用しているが、ある日系大手ディベロッパーは数人しかいない。長期的な視点で考えると、現地化が必要である。
- ・ 海外に会社を設立しても、上手く現地人に任せられた運営ができないというのは、ディベロッパーに限ったことではなく、すべての日本企業に共通することだろう。日本企業の性質として、多様性や開放性(openness)が欠けているということを痛感している。この問題を解決するには政府が介入するのではなく、企業が自ら変わらなければ生き残れないような状況になっている、ということだと理解した。

#### ■国際化、サステナビリティについて

- ・ クアラルンプールのTRXの案件で、受注できた理由は「国際化」であると仰っていたが、それは海外での実績があるという意味か。
- ・ 本案件はマレーシア政府とのJVを組むものであり、マレーシア政府がパートナーに望んでいたのは、海外における地域開発事例を見せてもらい、国際的な雰囲気案件を導入することであった。当社はロンドン、アメリカ、オーストラリア等様々な場所にお連れすることができ、国際化という点で有利であった。
- ・ 政府は、マレーシアにおけるサステナビリティ案件の実績を作りたいという意図もあり、レンドリースのC40カーボンニュートラル事業の実績も評価された。
- ・ さらに、レンドリースは多様性を尊重する会社であり、取締役の4割は女性である。日本企業はほとんどが男性に偏っており、これがブラックボックス化する原因だろう。日本企業は女性や外国人も取締役に加えるべきである。多様性を尊重することでガバナンスが高まるだろう。

#### ■政府の支援について

- ・ オーストラリア政府はレンドリースが海外展開を行う際、非常に支援してくれる。資金面でのサポートと言うよりは、例えば、トップセールスでマレーシア政府に対してレンドリースの実績を売り込む、といった支援があった。政府からの外圧は相手国を動かす上で有効であり、よく使う手

段である。

- ・ **Austrade** (オーストラリア貿易投資促進庁) は助けになっているのか。
- ・ 本当に助けになっている。
- ・ オーストラリア企業の日本における活動では **Austrade** (大使館とは別組織) がほとんど面倒を見てくれているはずである。 **Austrade** が大使館を使って、東京のビジネスパーソンを招いてパーティを開催している。
- ・ **Austrade** はコンサルティング・サービスを提供している。コンサルタント料を払う必要があるが、通常のコンサルティング・サービスより安い。また、コネクション作りの上でも非常に有益である。
- ・ 日本の大使館は組織的な制約があり、商業的な活動はできない。大使公邸での食事会などを活用し、ビジネス上の関係構築に役立てるべきではないかと考える。
- ・ 日本の外務省は数年前から、大使館が日本企業の海外進出時に役に立つようにということを提唱しているが、オーストラリアの大使館はこのような精神が強く、日本との差を感じる部分である。
- ・ 国土交通省のアタッシェも様々な国に入っているが、あまり自由に行動できず、孤立してしまっているような印象を受け、もったいないと感じている。

## (2) 研究会振り返りについて

- ・ みずほ総合研究所が、資料をもとに説明を行った。

### 【主な意見交換】

#### ■ 日本企業のこれからの海外展開について

- ・ 日本はディベロッパーとゼネコンが別であり、組んで仕事をしたときに、それぞれがどういう役割をしているのかが、外部の視点と中の視点では異なるのではという印象を持っている。都市再生プロジェクトで勝てるようになるまでの道のりで、ディベロッパーとしては何を、ゼネコンとしては何を学んで実績として積んでいくべきなのかがクリアになり、その課題を皆が大事だと認めれば、そこに公的関与による支援メニューが見えてくるのだと考える。
- ・ トップセールスと大使館におけるネットワーキング会合の関係性など、各公的支援の相互関係を明らかにして整理をしていかないといけないのだろう。案件の計画段階から運営管理までの一連の案件のプロセスと、全てのプロセスに共通する「土台」という、事務局が提示した切り口だけではなく、案件を受注に向けてどのようなストーリーが紡がれて、日本の企業がこれから海外面的開発をしていくか考えないといけない。
- ・ オーストラリアやシンガポールの大使館は非常に動きが早い。シンガポールの会社がどこそこの地域に行きたいというと、パートナーとなる会社を10社ぐらいすぐに紹介してくれる。何かアクションをするときに素早く支援してくれる。
- ・ 公的支援については短期的にできることと長期的にできることを分けて議論してもよいのではないか。例えば大使館のアタッシェの活用は短期的にできることである。
- ・ 日本の中で、新しく海外に展開できるモデルとなるような開発を進めることも有効ではないか。

長期的にできることとして、関空のようなモデルは実現できると面白いだろう。

- ・プロジェクト・プロセスでも投資環境でも、政府はプレイヤーではなく**Enabler**であるほうがよいという意見があった。一方で、プレイヤーとしての官、サポーターとしての官、という切り口に違和感がある、という意見もあった。

#### ■今後の議論について

- ・まだオープンにはなっていないが、**UR**等が今度の通常国会による法改正を経て海外業務を始める予定である。とりあえずソフト面として何ができるのかということのようだ。
- ・今後、やる気のあるところとディスカッションして、どのようにインフラ開発と都市開発を組み合わせていくとよいかなどを具体的に議論するといいいのではないか。この研究会での議論がそのための土台になればよいと思う。
- ・レンドリースは先進国における再開発事業を中心に取り組んでいるが、我々が議論してきたのはもう少し広く、発展途上国の政治リスクの高い地域も含まれており、ここは分けて議論する必要がある。大使館のサポートも、先進国であれば受けやすいということもあるかもしれない。どのようなマーケットで何に取り組もうとしているのかを分けつつ、方向性を整理できればよいのではないか。

以上



# Lendlease Experience with Overseas Development Expansion

12 January 2018

**lendlease**

## Lendlease global at a glance

創業 1958年  
本社 オーストラリア シドニー  
オーストラリア証券取引所上場 (ASX 50)  
営業地域 オーストラリア、アジア、ヨーロッパ、アメリカ  
地域本社 NY、シンガポール、ロンドン

売上高  
1兆4,438億円 (166億5,900万豪ドル)

建設工事受注残高  
1兆7,854億円 (206億豪ドル)

開発予定案件総額  
4兆2,828億円 (493億豪ドル)

ファンド運用資産残高  
2兆2,621億円 (261億豪ドル)

マネジメントアセット資産残高  
1兆573億円 (122億豪ドル)

税引き後利益  
657億円 (7億5,800万豪ドル)

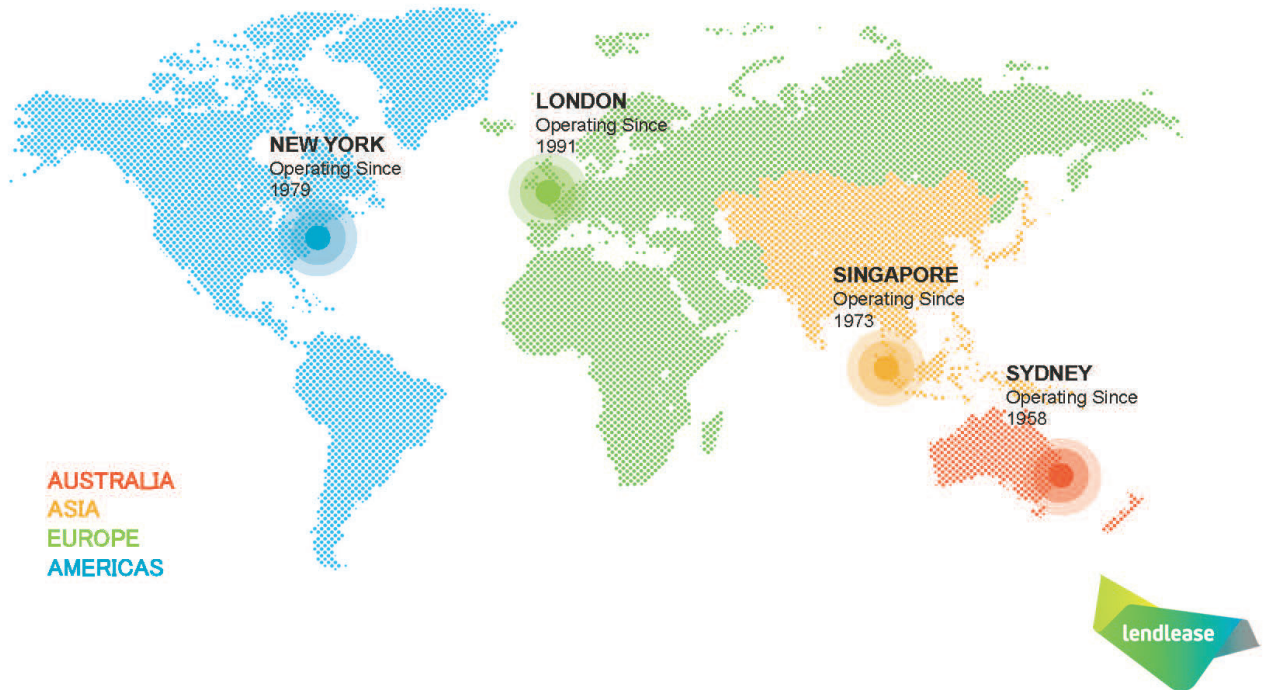
株式時価総額  
8,407億円 (97億豪ドル)  
(2017年8月現在)

従業員数  
12,350人

2017年6月現在  
換算レート: 1AUD=86.67円

## International Opportunities

オーストラリア、アジア、ヨーロッパ、アメリカ4地域10か国にて事業展開



Lendlease  
Sustainable Urban Regeneration

balan g alu e sausu  
oosuturua sidu e  
2009 - 2023



7.7 ha  
6.847億円 (AUD 7,900 M)

balan g alu e sausu  
oosuturua sidu e  
2009 - 2023

- 中心街に近い未利用となっていた港湾地区の再開発
- オフィスタワー3棟、低・高層住宅
- 遊歩道に面した店舗
- カジノ付ホテル、通勤フェリーターミナル新設




LL初のC40カーボンニュートラルプロジェクト



**ダーリングハーバー ライブ**  
オーストラリア シドニー  
2012 - 2019

20 ha  
2,600億円 (AUD 3,000 M)



**ダーリングハーバー ライブ**  
オーストラリア シドニー  
2012 - 2019

- 古いコンベンションセンター、展示場敷地の再開発
- 新規公的施設をPFI方式により建替
- 新規施設を集約して建設することで余剰地を創出
- 余剰地にホテル、住宅、店舗の民間開発

州政府、港湾局との大規模PPPプロジェクト



ビクトリアハーバー  
オーストラリア メルボルン  
2001 - 2021

30 ha  
5,027億円 (AUD 5,800 M)



ビクトリアハーバー  
オーストラリア メルボルン  
2001 - 2021

- 中心街に近い未利用となっていた港湾地区の再開発
- オフィス、低・高層住宅、店舗
- 環境配慮からCLT（直交集成材）により図書館、中層住宅を建設
- 先進的な汚水処理システム、トリジェネレーション導入

LL二番目のC40カーボンニュートラル  
プロジェクト

## オリンピック選手村

イギリス ロンドン

2007 - 2014

27 ha

1,326億円 (AUD 1,530 M)

## オリンピック選手村

イギリス ロンドン

2007 - 2014

- 高速鉄道国際駅に近い土壌汚染地域の再開発
- オリンピック時に2,818室、17,000ベッドを供給
- 大会後一般住宅（レガシー）仕様へ改修
- 住宅、学校、医療施設

IOC要件とレガシー仕様の調和











**TRX ライフスタイル クォーター**  
 マレーシア クアラルンプール  
 2014 - 2020

6.9 ha

2,340億円 (AUD 2,700 M)

**TRXライフスタイルクォーター**  
 マレーシア クアラルンプール  
 2014 - 2020

- 政府ビジョンに基づくワールドビジネス地区開発
- 中心街に至近、開発地内にMRT新駅開業
- 異なるデベロッパーによる4街区の開発
- LL街区には、ショッピングセンター、住宅、ホテル



**世界的な実績を基に国際競争入札にて落札**

# Lendlease Overseas Development Expansion

## Building on Relationships

施工 / プロジェクトマネジメント

デベロッパー: 単体プロジェクト

デベロッパー: 都市再生プロジェクト

### 1958 オーストラリア

1960

Sydney  
Melbourne  
Canberra  
Brisbane

シドニーオペラハウス

1970

Adelaide  
Perth  
Belmont

MLCセンター

1980

1990

ジャクソンズ ランディング  
オリンピック選手村

2000

ビクトリアハーバー  
バランガルーサウス

2010

ダーリングハーバーライブ

2017

### 1973 アジア

Singapore  
Kuala Lumpur  
Shanghai  
Tokyo

ペトロナスタワー

ファイザー シンガポール

313サマセット シンガポール  
セティアモール マレーシア  
アトランプ シカゴ

ジェム シンガポール

パヤレバクォーター  
TRX クアラルンプール

### 1979 USA

New York  
Boston  
Washington  
Chicago  
Nashville  
Columbus  
Los Angeles  
San Francisco

9-11メモリアル NY

リバーライン シカゴ  
クリッパーシップ ボストン

### 1991 ヨーロッパ

London, UK  
Milano, Italy

ブルーウォーターSC

オリンピック選手村

エレファントパーク

サンタ・ジュリア ミラノ

## Strategic Transformation

### 施工 / プロジェクトマネジメント

小規模プロジェクトの施工に始まり、大規模プロジェクトに携わるゼネコンへ成長  
建設関連サービス: プロジェクトマネジメント、コンストラクションマネジメント、コストコントロール

### デベロッパー: 単体開発

現地資金調達による単体開発  
PPPのような通常とは異なる資金調達の経験を構築

### デベロッパー: 都市再生プロジェクト

地区再開発 - 市場の活性化を引き起こし、高収益をもたらす大規模  
都市再生プロジェクト  
グローバル投資家との関係を構築  
以前のプロジェクトの経験を他の国々に展開し、活用

## Lessons Learned Exported and Localized

### 複合用途都市再生

複合用途及び大規模が都市再生プロジェクト成功の鍵。  
土地利用の転換は経済を活性化し、潜在的なアップサイドを引き出すために不可欠。

### 統合モデル

プロジェクト収支分析、開発、設計、施工、運営に及ぶ全てのプロセスにおける自社管理はユーザーや投資家に最適な結果をもたらす。

### 現地経験の重要性

現地市場のニーズに関する知識は成功に不可欠。  
成功の鍵は適切な経験を有するスタッフ雇用による現地組織の構築。

### 経験の交換

単に一方通行ではなく - 海外で得た知識を他の国で適用

## Growing our capabilities – M&A

**Bovis** (UK) founded 1885 LL acquired 1999

**Lehrer McGovern** (USA) Bovis acquired 1988

**McDevitt & Street** (USA) Bovis acquired 1990

**Schal Associates** (USA) Bovis acquired 1992

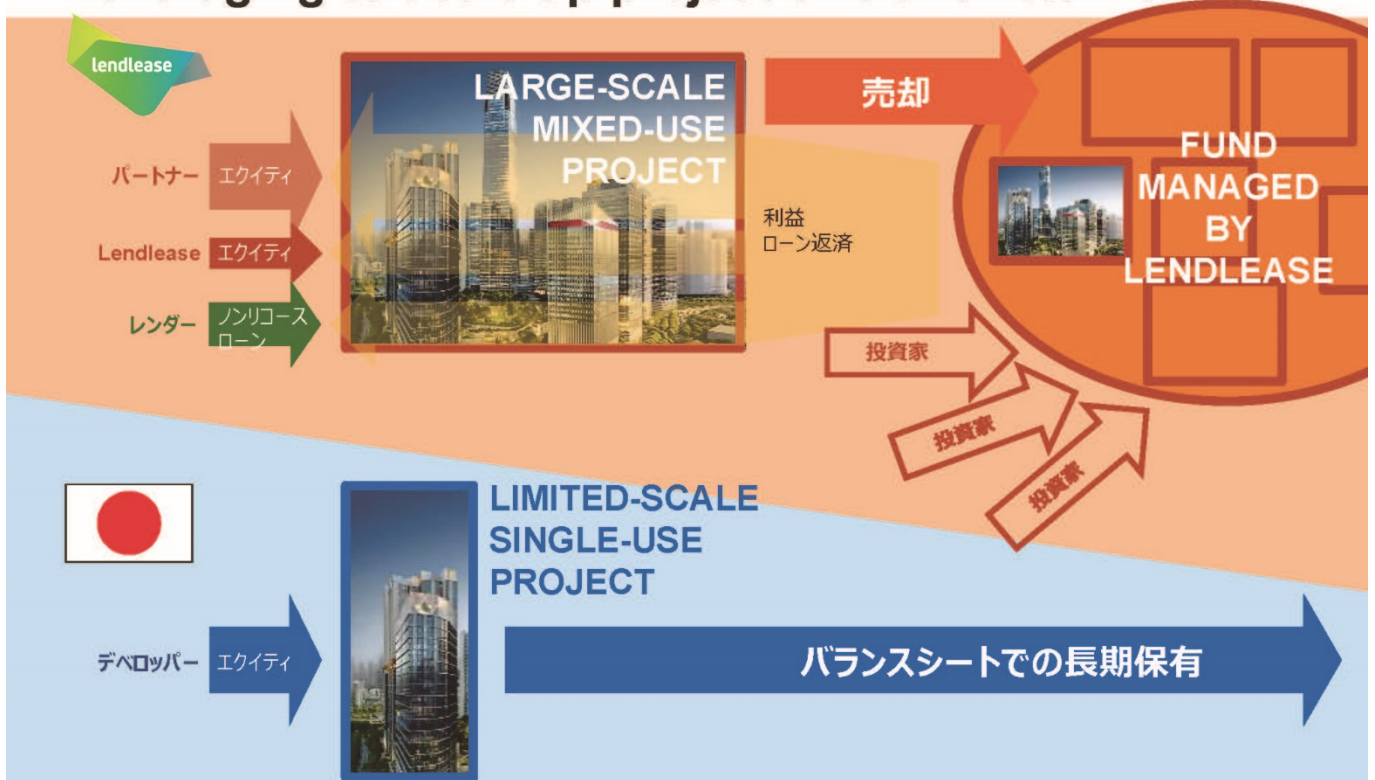
**Lendlease** (Australia) founded 1958

**Delfin** (Australia) LL acquired 2001

**Valemus Australia** (Australia) LL acquired 2011



## Leveraging to scale up project size and returns



## Lendlease Strengths Support Overseas Expansion



### 国際資金へのアクセス

プロジェクトの信頼できる実績と海外主要都市への展開は高収益と投資の地域分散を求める投資家の資金を惹きつける。



### PPPなど通常とは異なるファイナンスの経験

物件ごとに異なるファイナンスの手法が求められる。



### 社内の設計、マスタープランニングノウハウ

初期段階のプロジェクト評価において、実現可能なものは何かを見極める知識が求められる。



### サステナビリティ、イノベーション、市場に応じた発想

競争市場において市場のニーズをとらえ入札に勝利することが重要である。 - サステナビリティやイノベーションのアプローチでプロジェクトの価値をさらに増大。



## Why so few foreign developers in Japan?

何故日本において外資系デベロッパーがほとんど存在しないか？

### Lack of appetite?

海外投資家は日本に対し非常に興味を持っている。 - オポチュニスティック型投資ではなくコア型投資。 **Lendlease is.**

No. 日本への投資に興味が無い？

### Lack of expertise?

外資系デベロッパーは非常に経験豊富であり、斬新かつ革新的なプロダクトを提案できる経験を日本市場にもたらす。 **Lendlease can.**

No. 専門知識が不足？

### Lack of capital?

国際的なプロジェクトを手掛ける外資系デベロッパーの多くは第三者資金や信頼のおける投資家のネットワークを常に利用できる。 **Lendlease does.**

No. 資金が不足？

### Lack of local knowledge?

外資系デベロッパーは、市場に参入するには有効な現地組織構築が必要であり、かつ市場に定着するには時間と資金を要すると理解している。 **Lendlease has.**

Maybe. 現地知識が不足？

### Shimaguni konjo? Fear of foreign entry?

日本のデベロッパーは豊富な資金と国内の経験を有する。しかし、海外での経験が乏しく、偏狭的であり、革新的でなく外資系デベロッパーとのJVに興味を示さない。行政も外資より国内デベロッパーを好む傾向がある。

Probably. 外資の市場参入懸念？

**This is a problem.**

# C40 CPDP

## 世界大都市連携による クライメット・ポジティブ開発プログラム



### 概要

- C40とはクリントン財団が2005年に設立した組織
  - 米国ボストンに本部を置く、世界大都市気候先導グループ
  - 当初加盟都市は40都市だったが、現在は80都市以上が加盟
  - 日本：東京都（会員都市）、横浜市（提携都市）
- CPDPとは低炭素都市の実現に向けたモデルとなる開発事業を認証する制度
- CPDPの目的
  - 地球温暖化対策への貢献
  - 温暖化ガス排出量削減の新規技術とその普及を促進
  - 普及促進の戦略の基本は、情報公開と情報交換
  - 現在参加プロジェクト数は18件
  - 日本ではJRE品川操車場跡地の再開発のみ
- クライメット・ポジティブとは温室効果ガス削減
  - 開発プロジェクトの建設、運営と長期的な温暖化対策の実施

● Steering Committee ● Innovator City ● Megacity ○ Observer City

THANK YOU

lendlease

【案件組成プロセス（プレイヤーとしての官）】

- 案件組成プロセスの上流部分への関与
- 事業を実施する受皿としての組織体の実効力強化
- 新たな開発ファイナンスの手法

【各プロセスの土台（サポーターとしての官）】

- 日本の海外インフラ輸出を担う人材の育成・確保
- マーケティング（売り込み）



	御発表者	意見交換での主な論点
第1回	事務局 (みずほ総合研究所)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 海外事業獲得には、案件組成プロセスの上流部分への関与が重要である一方で、下流の人材育成や管理運営面に困難があるという話もよく耳にする。</li> <li>▶ 民間の事業として持続的に成立させる必要があることを認識した上で公的関与を議論すべき。</li> <li>▶ マスタープラン策定だけでなく、個別プロジェクトを切り出して日本の受注に繋げることも重要。何ををもって成功とするかゴール設定に関する官民の認識すり合わせが重要。</li> </ul>
	福田 敦 教授 (日本大学)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ プロジェクト・ファイディングの段階では民間のパートナーリング、案件の組成・形成段階ではさらに公的支援も必要。官・民・大学のネットワークで案件の方向性の検討が必要。</li> <li>▶ タイの自治体の計画能力は不十分。プレーヤーが不在であることも問題。</li> <li>▶ 法整備支援の目的設定、活用する人材は要検討(一般法/ビジネス部分の法整備)。</li> </ul>
第2回	前田 充浩 教授 (産業技術大学院大学)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 開発金融は国益増強のための兵器である。日本でも近年はこの考え方が普及している。</li> <li>▶ 案件受注のためには、開発金融を供与する前に規格決定への関与が重要である。被援助国の財務部局に加え、大統領府等すべてのインフラに関する部局への入り込みが勝負となる。</li> <li>▶ 中国は次々と強力な兵器を開発している。これに対して、欧米諸国はあるときは中国をたたき、あるときは中国の虎の威を借りるなど、上手く対応している。</li> </ul>
	片桐 亮 様 (デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザリー合同会社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ LVC は利用料金とは異なる投資資金の回収方法の存在を示唆している。民間事業者としては、現地の公的機関等とパートナーシップを組んで、LVC の手法等による財政的なメリットを説明しつつ、できるだけ現地公的機関に交通事業のライダーシップリスクを取らせ、自らは Availability Payment の事業化や沿線開発事業を進めるといった視点が大事。</li> <li>▶ 土地所有や開発制度の整備が遅れている国では、技術支援が大事。もし相手国に相応しい制度がなければ新たに法律でつくるのを支援すればよいのではないか。</li> </ul>
第3回	村山 勝彦 様 (デリー・ムンバイ間産業大動脈開発公社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 上流のマスタープランナーの育成が重要である。特に、コンセプト・プランニングについて、日本の実施体制やプレーヤーが全然見えていない。</li> <li>▶ 人材育成の時間は十分になく、むしろ外部の人材を活用することを検討すべき。優れた人材であれば国籍関係なく活用すべき。交渉の最大のポイントは、ストーリーを語れるかどうかである。</li> <li>▶ ライフサイクルコストの訴求における戦略、マーケティング、プロモーションが不十分。</li> <li>▶ 広告代理店は最近少しずつインフラ分野に関与してきており、ノウハウのある海外企業との協働や活用を検討している。</li> </ul>
第4回	中分 毅 様、 田中 互 様 (株式会社日建設計)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 事業を実施する受皿としての組織体(政府)の検討が必要で、中長期投資への対応、土地の先行取得ができることよい。</li> <li>▶ 海外 TOD 案件(多様な人が関与、長期的に様々な要素)を行うには現地行政の習熟が必要。</li> <li>▶ 都市計画を策定する人、インフラ・交通整備をする人、実際に開発を行う人がバラバラに取り組むのではなく、マスタープランの段階からコーディネートを行う人がいるとよい。</li> </ul>
	大塚 淳 様 (PwC アドバイザリー合同会社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 東南アジアにおける介護事業は可能性がある。ただし相手国の社会構成と合わせて、開発や都市づくりをどのように進めるかをよく考える必要がある。</li> <li>▶ 日本企業とシンガポール企業では、連携時にスピード感に差がある。日本企業は意思決定機能を海外子会社に置くなどしてスピード感を高める必要がある。</li> <li>▶ 公的関与は、民間にできない長期投資(10年~20年の投資回収)の目線を期待する。</li> </ul>
第5回	水谷 重夫 様 (水ing株式会社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 海外の水事業案件を獲得するには、日本が信頼を得ている国に対して、建設だけでなく相手国の政策・制度設計面から関与していく必要がある。水処理の方式や、災害復旧、リン回収等優れた技術で日本の特色をつけることができる。</li> <li>▶ 日本の水道が抱える老朽化や技術継承不足の課題は、コンセッションが解決策の可能性。</li> <li>▶ Veolia、Suez のような水メジャーを実現させるには、国内における民間の実践の場が必要。</li> </ul>
	中村 恭一郎 様 (株式会社日本総合研究所)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 大使館による民間企業のサポートも機能しているが、官民一体となった相手国政府への入り込みが必要。相手国と協議を行う会議体のあり方、官民双方のメンバーアサイン等にも工夫の余地がある。</li> <li>▶ 案件組成段階(上流部分)では、特に、マスタープラン作成後の個別プロジェクト切り出しが重要。コンサルタント等の人材は、プロジェクト推進の方法論開発、確立に一層努めるべき。</li> <li>▶ 面的開発プロジェクトへの早期関与は必須ではないが、現地の検討状況を把握した上でのプロジェクトの選別が重要。</li> </ul>
第6回	青木 伸朗 様 (鹿島建設株式会社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 人材育成は、実際の投資の経験から学ぶべきである。当社は取組を継続し、失敗事例を含めて個別案件から学んできたことによって、経験の厚みに他社との差が生じている。</li> <li>▶ 複合開発の土地取得においては、児童図書館の導入や水と緑への尊敬というコンセプトの設定等により地域貢献を掲げ、中国と競争にならないための環境を作っている。</li> <li>▶ 政府間協議は非常に有効な手段である。相手国政府に日本側が持っているメニューを理解してもらい、議論を踏まえて現地の専門家などと協働して相手国政府からの質問に答えていき、案件を形成していく枠組みとすることができる。</li> </ul>

以上

# 案件組成プロセス別の公的関与の方法(概要)

## 案件組成プロセス

計画	調査	案件形成	ファイナンス検討 <small>★入札</small>	事業実施	運営管理
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 上流計画策定支援               <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域開発計画、マスタープラン策定支援</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ FS(事業可能性調査)・実証事業               <ul style="list-style-type: none"> <li>・FSの実施、資金提供</li> <li>・実証事業</li> </ul> </li> <li>■ 情報収集               <ul style="list-style-type: none"> <li>・相手国ニーズ把握のための情報収集</li> <li>・インフラプロジェクトに関する情報収集</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ パッケージ化               <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンソーシアム形成促進</li> </ul> </li> <li>・川上から川下までの一貫した取り組みへの支援</li> <li>・面的プロジェクトの形成</li> <li>■ 円借款・海外投融資案件形成               <ul style="list-style-type: none"> <li>・有償勘定技術支援の積極活用</li> <li>・案件形成スピードの迅速化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PPP/PFI支援               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ VGF(Viability Gap Funding)</li> <li>・ EBF(Equity Back Finance)</li> <li>・ PPP インフラ 信用補完 スタンド・バイ借款</li> </ul> </li> <li>■ リスクマネーの供給 (公的金融)               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ JICA海外投融資</li> <li>・ JBIC融資、出資</li> <li>・ NEXI貿易保険</li> <li>・ JOIN出資</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業実施支援               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ JOINによる事業参画</li> <li>・ トラブル対応</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 相手国のインフラ運営・維持管理能力向上支援               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運転・保守管理を担う現地人材育成</li> <li>・ インフラの整備・運営・維持管理に必要な人材育成・活用のための仕組みづくり</li> </ul> </li> <li>■ 事業実施支援               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「川下」の事業者社等に対する公的信用の積極的付与</li> </ul> </li> </ul>
<b>各プロセスの土台</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国家プロジェクトとしての相手国政府へのコミットメント               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ トップセールス、トップクレーム</li> <li>・ 政策対話</li> <li>・ 日本のインフラ視察</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本の技術が適正に評価される環境の整備・能力向上支援               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 投資環境・制度整備</li> <li>・ 国際標準等の策定主導・国際統合化</li> <li>・ 技術支援・セミナー等による日本の技術への理解醸成</li> <li>・ 相手国における人材育成支援</li> </ul> </li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 省庁間・官民連携推進               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経協インフラ戦略会議</li> <li>・ 現地の支援体制・連携強化</li> </ul> </li> </ul>

公的関与の方法

公的関与の方法

海外面的開発に関連する我が国の既存の公的関与と海外諸国の代表的な取組

	日本	海外諸国
案件組成プロセス	<p><b>計画</b></p> <p>&lt;上流計画策定支援等&gt;</p> <p><b>地域開発計画、マスタープラン策定支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>東アフリカや西アフリカにおける複数国を対象に国境をまたぐ地域開発計画の策定支援</li> <li>民間の意向を個別ヒアリングし、我が国企業を対象に調査骨子案の説明会を開催して情報提供を実施</li> <li>フィリピンの都市交通マスタープラン策定支援</li> </ul>	<p><b>【フランス】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>水メジャー (Veolia, Suez Environment) の両社の資本が入った会社 (マルセイユ水道サービス) の会長が、世界水フォーラムを主催する WWC (世界水会議) の代表を務めている関係で、同フォーラムでは、仏水メジャーの意向が色濃く反映された関係宣言が出され、各国の水整備政策にも影響</li> <li>水メジャーは、計画段階から関与することで早期に情報を入手し、受注につなげている</li> </ul> <p><b>【英国】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>総合コンサルタントが機能しており、川上の計画段階から関与し、川下までの受注につなげている</li> </ul>
	<p><b>調査</b></p> <p>&lt;FS (事業可能性調査)・実証事業&gt;</p> <p><b>FSの実施、資金提供</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本方式の地デジ、緊急警報放送、光ブロードバンドネットワーク、物流等の F/S や実証実験を中南米やアジア 諸国で実施</li> <li>大規模インフラ (プラント、橋梁、鉄道等) において、デザインビルド方式や工事請負事業者に設計段階から参画させる包括的建設サービス方式等で発注される案件への対応を促進するため、FS に係る資金等を支援</li> </ul> <p><b>実証事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NEDO 実証事業を通じて、省エネルギー、再生可能エネルギーに係る我が国の先進的な技術・システムについて相手国政府・企業と協働で実証を実施</li> <li>我が国の先進的なインフラ、交通サービス等の相手国にとっての有効性を実証し、導入・展開を図るための事業化の実証支援</li> </ul>	<p><b>【フランス】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>フランス国鉄 SNCF は、相手国政府・関係者との MOU 締結・入札支援を含む FS を実施</li> <li>川上では、計画段階から国営の鉄道コンサル Systra が介入し、川上から川下までの包括的な提案を相手国へ実施。企業コンソーシアムを組む他、Systra は民間 Alstom からの出向者を受け入れるなど人的交流もある。</li> </ul> <p><b>【ドイツ】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ドイツ復興金融公庫 (KfW) グループがドイツおよびその他の欧州企業の FS に係る費用を融資</li> </ul>
案件形成	<p>&lt;情報収集&gt;</p> <p><b>相手国ニーズ把握のための情報収集</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ASEAN におけるフードバリューチェーン構築に向けた調査を実施</li> <li>ASEAN における運輸・交通分野の案件発掘・形成調査、中南米における水・衛生や運輸・交通分野の情報収集・確認調査等を実施</li> </ul> <p><b>インフラプロジェクトに関する情報収集</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>在外公館にてインフラプロジェクト専門官が現地のインフラプロジェクトに関する情報の収集・集約を実施</li> <li>JETRO インフラコーディネーターの設置、インフラマップの作成</li> </ul>	<p><b>【ドイツ】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ドイツ貿易・投資機構 (GTAI) が EU、WB、ADB、AfDB といった機関及びデータバンクとライセンス契約を結び、入札情報を収集し、民間企業に提供</li> </ul> <p><b>【韓国】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外インフラ受注・投資支援センターを中心に整備された統合支援システムにより、国内企業、金融機関、専門家等への円滑な情報提供のための双方向統合コミュニケーションチャンネルを構築。入札に関連する政策、受注ガイドライン、各国際開発金融機関等の人員採用等に関する広範な情報を提供</li> </ul>
	<p>&lt;パッケージ化 (体制の整備) &gt;</p> <p><b>コンソーシアム形成促進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「ジャパン・パッケージ」形成機能の強化</li> <li>国内企業の結集や、ジャパン・イニシアティブを確保した、海外企業との協働等によるコンソーシアム形成を支援</li> </ul> <p><b>川上から川下までの一貫した取り組みへの支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業運営権獲得を視野に入れた、資金協力を含めたパッケージ提案 (運転・保守管理を担う現地人材育成を含む) を途上国政府にすることによって、案件組成を加速</li> <li>我が国公的機関の有する総合的ノウハウ等を積極的に活用</li> </ul> <p><b>面的プロジェクトの形成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高速・都市鉄道などの交通インフラと周辺開発との組合せや、基盤インフラ整備と都市開発の組合せ等の面的プロジェクトの形成</li> </ul>	<p><b>【英国】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>官が整備した「チーム UK」は、英国の複数企業がコンソーシアムを組み、オール英国で入札できるよう政治的に支援する予定</li> </ul> <p><b>【ドイツ】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経済エネルギー省 (BMWi) の下に新設された戦略的海外プロジェクト室では、民間企業から大規模案件の相談があった場合に、政府機関・省庁との調整と政策支援に関するアドバイスを実施</li> <li>ドイツ国際協力公社 (GIZ) は、インフラ輸出のメインプレーヤーである Siemens 社と持続可能な都市開発を行うための協力関係を構築 (技術面から効果的な提案が可能な Siemens と上流の案件組成に強みを持つ GIZ が連携) し、都市開発の上流から影響を与えることが可能となっている</li> </ul> <p><b>【米国】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>USITA (商務省国際貿易局)、州政府が海外企業のリサーチや米国企業と海外企業のマッチングを行っている</li> </ul> <p><b>【シンガポール】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>政府系企業である テマセク・ホールディングスや、各業界の政府系企業がコンソーシアムの中心となっている</li> <li>シンガポールでは、政府が相手国政府との協議を通じた案件の発掘や、共同開発事業の枠組みの形成を行っている</li> </ul> <p><b>【韓国】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公企業と国内中小企業で構成されるエネルギー分野の事業別チームを通じて、公企業の海外ネットワークを活用した市場開拓の派遣、展示会の開催を支援</li> <li>大企業が中小企業と協働で海外に進出する場合、公的金融の優遇金利を提供</li> </ul>
ファイナンス検討	<p>&lt;円借款・海外投融資案件形成&gt;</p> <p><b>有償勘定技術支援の積極活用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>有償勘定技術支援の積極活用による円借款・海外投融資案件の形成促進、STEP 案件の実施の拡大</li> </ul> <p><b>案件形成スピードの迅速化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本企業の参画が期待できるアンタイト円借款案件のコンサルタント調達の前倒し、随意契約の積極検討等の迅速化策を実施</li> <li>早い段階での「プレ・プレッジ」の実施促進、FS 担当コンサルタントとの随意契約による詳細設計の実施、OECD 通報の前倒しの着実な実施により、円借款の政府関係手続期間を重要案件について最短 1 年半まで短縮</li> </ul>	<p><b>【韓国】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外インフラ受注・投資支援センターを中心に整備された統合支援システムによって、事業モデルの開発支援を実施 (韓国の公企業が強みを有する分野 (都市開発、水資源等) に IT を繋ぎ合わせることで、韓国企業に適合する投資開発型事業の高付加価値事業モデルを開発)</li> </ul> <p><b>【フランス】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>フランス開発庁 (ADF) が ODA 借款を行う際、融資実施時のサポートとして金融支援にかかわる管理業務、資金拠出業務、人材トレーニング等を実施。資金供与を行う際、8 割以上のケースで技術支援 (専門家や訓練等) のコンポーネントを含めている</li> </ul>
	<p>&lt;PPP/PFI 支援&gt;</p> <p><b>VGF (Viability Gap Funding)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>開発途上国政府の実施する PPP インフラ事業に対して、原則として日本企業が出資する場合において開発途上国が SPC に供与する採算補填 (VGF) に対して VGF 円借款を供与するもの。活用事例は確認できない。</li> </ul> <p><b>EBF (Equity Back Finance)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>開発途上国政府・国営企業等が出資をする PPP インフラ事業に対して、日本企業も事業運営主体に参画する場合、相手国の公共事業を担う SPC に対する相手国側の出資部分に対して EBF 円借款を供与。</li> <li>EBF 借款第一号はバングラデシュ向けに平成 27 年度に E/N 締結</li> </ul> <p><b>PPP インフラ 信用補完スタンド・バイ借款</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>途上国政府がオフテイク契約の履行保証や短期の流動性供給に必要な資金を確保するために、同政府の要請に基づき当該資金を貸し付け、政府とオフテイカーの信用力を補完することをもって、官民の適切なリスクシェアリングに基づく PPP インフラ制度整備を促進するもの。活用事例は確認できない。</li> </ul>	<p><b>【英国】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>政府内支援組織である Infrastructure and Projects Authority が、政府内を横断的に結び付け、公的資金による PPP/PFI を含むインフラ投資支援を行っているほか、PPP/PFI に関する規則の作成や情報発信も実施</li> <li>※主に国内事業に対する支援</li> </ul> <p><b>【カナダ】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内外の PPP 事業を支援 (アドバイス、資金提供等) する機関として政府が PPP Canada を設立</li> <li>※主に国内事業に対する支援</li> </ul> <p><b>【オーストラリア】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PPP 事業の実施前に、政府が事業内容を投資銀行やアドバイザー、出資者等に説明し、反応を確認</li> <li>※主に国内事業に対する支援</li> </ul> <p><b>【シンガポール】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールの都市ソリューションの知見を相手国に提供する政府機関である SCE (Singapore Cooperation Enterprise) が、相手国政府に対して PPP プロジェクトに関する技術的アドバイザー・シンガポール企業の融資獲得支援を実施</li> </ul>

	<p><b>&lt;リスクマネーの供給（公的金融）&gt;</b></p> <p><b>JICA 海外投資融資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平成 28 年 9 月～平成 28 年度末までに 5 件の出融資を承諾</li> <li>ドル建て融資スキームの活用</li> <li>出資比率規制の柔軟な運用・見直し</li> </ul> <p><b>JBIC 融資、出資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>JBIC 輸出金融における 3 割ルールの柔軟化、ローカルバイヤーズクレジットの運用</li> <li>現地通貨建てファイナンス支援の強化</li> <li>市中銀行との協調融資において、必要な場合には、市中優先償還を柔軟に適用し、民間銀行の参加を促進</li> </ul> <p><b>NEXI 貿易保険</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>案件の事業期間の長期化に対応</li> <li>事業終了後の外国政府等による契約違反リスクをカバー</li> <li>非常危険のカバー率の上限を 97.5%から 100%に拡大</li> </ul> <p><b>JOIN 出資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>官民ファンド JOIN による支援</li> </ul> <p><b>「川下」の事業会社等に対する公的信用（投資金融、出資、投資保険等）の積極的付与</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>インドネシアの電力分野において我が国企業が事業運営に参画するプロジェクト向けに 3 件の支援実績あり</li> </ul>	<p><b>【英国】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>英国輸出信用保証書 (UKEF) が充実した輸出金融商品を提供。国際開発省 (OFID) が ODA (原則として無償) を提供</li> </ul> <p><b>【ドイツ】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>商品の製造から最終的な支払までをカバーする貿易信用保証</li> <li>主に政治的なリスクを保証する投資保証</li> <li>原材料に関わる商業的リスク、政治的リスクを保証する統合融資保証</li> </ul> <p><b>【米国】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>米国輸出入銀行 (Ex-Im US)、海外民間投資公社 (OPIC) が保証や保険 (商業的リスク、ポリティカルリスク、テロ等)、直接融資等を実施。プロジェクトを対象とする支援を中心的に行っている</li> </ul> <p><b>【中国】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アジアインフラ投資銀行、シルクロード基金、中国輸出入銀行、国家開発銀行が「一帯一路」構想の実現に向けたインフラ整備について融資</li> <li>最大の議決権保有国として MDB (AIIB) に対する影響力を行使し、「一帯一路」構想の実現に有益となる融資案件を形成</li> </ul>
事業実施	<p><b>&lt;事業実施支援&gt;</b></p> <p><b>JOIN による事業参画</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現地事業体へ人材 (役員・技術者) を派遣し、操業リスクを軽減</li> <li>JOIN が政府出資機関として事業参画することにより、交渉力を強化し、政治リスクを軽減</li> </ul> <p><b>トラブル対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>契約者と受注日系企業との間でしばしば発生する契約上のトラブルへの対応</li> </ul>	<p><b>【シンガポール】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールの都市ソリューションの知見を相手国に提供する政府機関である SCE (Singapore Cooperation Enterprise) が、シンガポール企業と共同で相手国政府に対するアドバイザー・プロジェクト運営を実施</li> </ul>
運営管理	<p><b>&lt;相手国のインフラ運営・維持管理能力向上支援&gt;</b></p> <p><b>運転・保守管理を担う現地人材育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日系企業の現地拠点におけるインフラの設計、運転・保守管理等の幅広い実務に携わる現地人材の育成支援</li> </ul> <p><b>インフラの整備・運営・維持管理に必要な人材育成・活用のための仕組みづくり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海事分野における船員養成機関の教員招聘、建設分野における技能実習生・建設就労者に対する教育・訓練プログラムの構築等を実施</li> <li>道路分野では、技術協力プロジェクト、研修事業、留学生事業を戦略的に実施するアセットマネジメント中核人材育成プログラムを策定し、平成 29 年度から東南アジアで開始予定。</li> <li>インドの高速鉄道分野では、本邦でのインド鉄道省若手職員研修を実施したほか、今後現地での研修所の設立等を支援予定</li> </ul>	<p><b>【フランス】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>フランス国鉄 SNCF が、トップマネジメント層やエンジニアを長期間派遣し、現地エンジニアの教育を実施</li> </ul>
プロセスの強化	<p><b>&lt;国家プロジェクトとしての相手国政府へのコミットメント&gt;</b></p> <p><b>トップセールス、トップクレーム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>総理・関係の外国訪問</li> <li>相手国や関係分野に知悉した議員連盟の活動等の議員外交との連携強化</li> <li>政府間協議を活用した相手国政府に起因するリスクを軽減する具体的な申し入れ等のトップクレームの実施</li> </ul> <p><b>政策対話</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>建設分野 (ベトナム、ミャンマー、シンガポール) 等において、我が国技術のアピールのための政策対話を実施</li> </ul> <p><b>日本のインフラ視察</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>要人の訪日機会を活用したインフラの視察等による PR を実施</li> <li>各国駐日大使等を対象に、我が国の「質の高いインフラ」の事例や関連技術等を視察する「シティ・ツアー」等の開催</li> </ul>	<p><b>【フランス】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>大統領・首相が軍事面・文化面の支援・協力を提案しながらトップセールスを展開</li> </ul> <p><b>【ドイツ】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>大使館の貿易部や大臣等が外遊した際に政策支援や意見交換を通じて、相手国への働きかけを実施</li> </ul> <p><b>【韓国】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>財閥出身の大臣が財閥を代表して営業活動を行うなど、官民一体のトップセールスを実施</li> </ul> <p><b>【中国】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>首相、国家指導者が相手国の首脳と直接会談し、即断即決できる体制を構築</li> <li>また、2017 年 5 月までに 68 の国・国際機関と何らかの一帯一路協力協定を交わすなど、多数の国との協力関係構築を実施</li> </ul>
	<p><b>&lt;技術等が適性に評価される環境の整備&gt;</b></p> <p><b>投資環境・制度整備</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>投資環境整備</li> <li>法制度整備支援</li> </ul> <p><b>国際標準等の策定主導・国際整合化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境ラベル等の国際整合化に係る業界・企業のニーズ調査、基準の国際整合化状況の調査を行うとともに、技術・製品等の普及促進に向けて、有識者から意見を伺い、推進検討。</li> <li>国際海事機関 (IMO) において、我が国主導の下、各船舶に燃料消費実績報告制度を採択するとともに、IMO における包括的な GHG 削減戦略を策定するためのロードマップを合意。</li> </ul> <p><b>技術支援・セミナー等による日本の技術への理解醸成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>防災協働対話の展開や、JICA の防災関連案件に対する技術的な助言等を通じ、案件発掘・形成を推進</li> <li>高速鉄道をはじめ、都市鉄道、交通系 IC カードなど「日本方式」の鉄道技術の普及に向けた啓発活動や協力活動</li> </ul> <p><b>相手国における人材育成支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>我が国の技術やノウハウが適性に評価されること等を目的として、人材育成や実証事業を通じ、省エネ・環境等に関する我が国の制度・システム等の導入等を支援</li> </ul>	<p><b>【米国】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>貿易開発庁 (USTDA) が「ベストバリュー」や「ライフサイクルコスト」のコンセプトを調達手続きに織り込む手法やメリットを政府担当者に教育</li> <li>USITA (商務省国際貿易局) が展示会を開催</li> <li>USTDA (貿易開発庁) が逆送節回や米国企業と海外の政府関係者を対象とするワークショップを開催</li> </ul> <p><b>【シンガポール】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界銀行等の国際機関と連携し、イベントの共催やインフラハブを設置</li> <li>政府主導により、中国-天津エコシティプロジェクトのような、ショーケースとなる事例を組成</li> </ul> <p><b>【韓国】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>インフラ開発事業への民間投資を促す自国制度をモデルとした、民間資本に関する事業制度の整備をアジアおよび中央アジア諸国で実施</li> <li>知識集約型の経済協力プログラム (Knowledge Sharing Program (KSP)) により韓国が経済発展過程で得た開発に関するノウハウをパートナー国と共有するとともに、相手国のニーズに適合した包括的な政策コンサルテーションを実施</li> </ul>
	<p><b>&lt;省庁間・官民連携推進&gt;</b></p> <p><b>経協インフラ戦略会議</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経協インフラ戦略会議等を活用して、重要プロジェクトを選択し、官民協力を民の協力を得ながら迅速に進め、その工程管理を同会議等で行う</li> <li>重点国タスクフォースを創設し、司令塔機能、府省関連連携、産官学による情報分析・案件発掘・戦略策定等を実施 (重要国・案件に応じてタスクフォースを設置し、関係省庁間や官民で連携し、案件発掘や受注に向けた取り組みを推進。また、経協インフラ戦略会議では、重点国・地域としてアフリカ</li> </ul> <p><b>現地の支援体制・連携強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>在外公館における現地 ODA タスクフォースの強化</li> <li>在外公館や JETRO・JICA 等の関係機関の現地事務所、関連企業の連携を強化</li> </ul>	<p><b>【フランス】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>関係省庁の連携を強化するため、国際契約の入札のための関係省庁委員会 (CIACI) を設置</li> </ul> <p><b>【英国】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外の大規模プロジェクトの獲得を目指すべく、「チーム UK」と「IELF (インフラ輸出リーダーシップフォーラム)」を新設</li> </ul> <p><b>【米国】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>米国政府における輸出促進の枠組構築、金融施策、様々な政府機能による横断的な輸出促進戦略の調整を担うことを目的とした、さまざまな省庁、および行政機関・意思決定機関で構成される貿易促進調整委員会 (TPCC) を設置</li> <li>米国の輸出促進の施策について協議する輸出促進閣僚会議 (EPC) を設置</li> </ul> <p><b>【シンガポール】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>産学官からのアドバイザーを有する研究・(他国への) アドバイザリー機関である Center for Livable Cities など、都市輸出を専門に扱う機関を設置して都市ソリューションの輸出を推進</li> <li>経済政策を決定する未来経済委員会の構成員の半数は民間企業であるなど、重要なアクターである民間企業が政策決定に関与</li> </ul>
	<p><b>&lt;インフラ輸出を担う人材の育成&gt;</b></p> <p><b>下水道分野における地方公共団体の人材育成促進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>下水道分野における本邦企業の海外進出に当たって重要な役割を担う地方公共団体の人材育成のため、水環境ソリューションハブを通じ、情報・知見の共有を促進。</li> </ul>	<p><b>【韓国】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外インフラ輸出専門人材育成のため、教育機関におけるプラント・建設関係の専門課程に予算支援を実施。就職先が決まっていない新卒者の雇用創出、在職者の職務能力の向上を図っている。海外研修事業も実施。</li> </ul>