

グローバル成長戦略

～地方の成長なくして、日本の成長なし～

経済産業省 グローバル成長戦略研究会
令和元年5月

1. グローバル成長戦略の基本的考え方

日本経済は、足下ではアベノミクスによる好景気で盛り返し、企業の経常利益は過去最高水準となっているが、平成を振り返ると、平成元年から平成 29 年までの日本の名目 GDP の伸びは約 1.6 倍であり、米国の約 3.5 倍、欧州(平成 7 年までに EU に加盟した 15 力国)の約 2.7 倍と比べて残念ながら見劣りしている。日本の成長率は平成一桁台後半以降横ばいの推移が続き、先進国と比べても低成長が際立つ。更に中国はこの間に名目 GDP を約 27 倍に伸ばしており、平成 22 年には日本の GDP を抜き、我が国は経済大国第 2 位の地位を譲ったが、その後数年でその差はいまや 2 倍以上に拡大するに至った。また、世界の GDP に占める割合も、中国が 2.3%から 15.2%に急拡大する中で、米国は 28.3%から 25.1%に概ね横ばい、日本は 15.3%から 6.3%に半減している。

国際情勢に目を向けると、北朝鮮の拉致・核・ミサイル問題や、中国の覇権主義的な台頭など、日本を取り巻く環境は不安定化している。さらに、足下では、保護主義の進展や米中対立の激化、韓国との緊張の高まりなど、その状況はますます混迷を深めている。

このような中、自由と民主主義、繁栄を次の時代に繋いでいくためにも、日本の経済成長は不可欠である。日本の人口は、平成 27 年の国勢調査において、大正 9 年の調査開始以来初めて減少したが、世界を見渡せば、米シリコンバレーや北欧・中欧など、日本よりも少ない人口、少ない集積密度で、(さらに言えば、日本の地方単位のような人口規模又は集積密度でも、)経済成長を実現している国・地域もある。先ずは我が国に蔓延する、人口減少や人口規模が小さいなどの「人口制約下では成長できない」という固定観念を打破する必要がある。少ない人口・集積密度でも成長しているこれらの地域は、いずれも世界市場とつながることで成長している。日本の地方にも、「ニッチトップ」と呼ばれるような、高度な技術を有する中小企業が多く立地しており、これらの企業が縮小する国内マーケットのみを対象とするのではなく、ビジネスの国際化を進め、世界市場(グローバル)に対して、地方企業(ローカル)が製品・農林水産物・サービスを、大都会を介さず直接提供することで、海外のマーケット情報を直に入手し、海外展開によるメリットを直接享受し、海外市場の成長を最大限取り込むことが重要である。令和の時代においては、「人口減少の最前線」である「地方」が、人口制約下でも経済成長を実現するモデルを確立することで、日本経済全体の成長につなげる、「地方の成長なくして、日本の成長なし」を実現することが急務と言える。

また、既に欧米へのキャッチアップによって成長する段階は終了し、日本もフロントランナーとして成長モデルを自ら切り開く時代に突入して久しいことは周知の事実である。何が成功するかが分からず、成長モデルも1つに定まらない中、特定分野に特化することがリスクとも言える状況下で日本経済が発展し続けるためには、産業の多様化と、スピード感のあるダイナミズムのある経営が不可欠であることを認識せねばならない。即ち、金融論に言う「ダイバーシフィケーション(diversification)」「多様化」「リスク分散」が求められる段階に我が国は以前から入っている。しかしながら、平成の時代は、大都市や大企業への集中が一層進み、大都市への一極集中は地域的な同質性を高め、大企業への集中は特定分野等への偏重や大量生産モデルなど分野や製品の多様化を損ね、結果として十分な成長を実現できなかった。令和の時代においては、フロントランナーとなっていることを改めて認識し、大都市・大企業への集中ではなく、地方や中小企

業に眠る多様な底力をグローバルマーケットに向けて解放し、海外の成長も取り込みながら育て、日本の産業全体の「多様性」を高めることで、国としての「リスク分散」をしていくことが重要である。そのような中で、今ある日本の大企業のほとんどがかつて中小企業であったように、成長モデルを確立した中小企業が大企業になることで国全体の成長実現に繋げていくことが必要である。

各企業においては、平成の時代は、一定程度グローバル化が進んだが、低成長の中で、諸外国と比較して中小企業の海外展開が十分進まず、事業におけるローリスク志向も強かったと言えるが、ローリスクではローリターンしか得られない。令和の時代においては、各企業が海外市場に積極的に進出し、事業においてもリスクを取って高いリターンを獲得していくことが重要となる。その際の事業の成功確率を高めるため、各種支援策等の効果的な活用も挙げられるが、大きな要素として迅速かつダイナミズムのある経営判断も重要である。企業規模が大きくなればなるほど一般的には意思決定に要する時間は増えるが、遅い判断は事業の成功率を損ねる上に、我が国の大企業は国際的に意思決定が特に遅いと残念な評価をされている。社会、技術、ニーズの変化に対応し、新たな価値・ビジネスモデル・イノベーションを生み出した企業だけが生き残るといった厳しいビジネス環境になるが、これは、地方に多い機動力に優れダイナミズムのある経営を行う中堅・中小企業にとって、チャンス(ラストチャンス)でもある。今こそ、官民が一丸となって、地方の底力を発揮していくときである。そのためには、女性や高齢者に限らない都市部の優秀な人材の活用や外国人材の活用なども必要となる。

地方や中小企業が伸びることで、産業の「多様性」は必然的に高まる。これらの多様な資源を解放し、国際化を促し、ダイナミズムのある経営を行う「グローバル成長戦略」により、地方が成長センターになることで、ひいては日本経済全体の成長を更に加速する。特に、地域未来牽引企業は、地方経済への波及効果が高く、外貨を獲得して当該地域へ還流することにより、地方経済の成長を牽引することが期待されている。地方創生を、いわゆる大都市での成長を地方に分配する再配分機能で終わらせず、逆に地方から伸び、多様な産業が育つことが重要である。そして、それこそがフロントランナー時代の「ダイバーシフィケーション(diversification)（「多様化」・「リスク分散」）」という、我が国にとって正しい成長戦略と言えよう。

2. 世界における成功事例の分析

(1) シリコンバレー

シリコンバレーにおいて、世界的な大学や IT 企業の本社がある自治体の人口は必ずしも多くない。クパチーノ市(Apple)で約 6 万人、パロアルト市(スタンフォード大学)で約 6 万 5 千人、マウンテンビュー市(Google)で約 8 万人、サニーバール市(Yahoo)は約 15 万人。日本の地方都市同様、車社会であり、多くの自然に囲まれている。

スタンフォード大学を中心にイノベーションに向けたエコシステムを構築してきた。ヒト・モノ・カネの集積により、世界中から優秀な若者が集まるようになった、「大いなる田舎」。かつて、米国東海岸のアカデミアの世界に対抗し、新たなテクノロジーが実用化される「実験の場」を目指した結果、世界最大のイノベーションの集積地となった。

留学生を含む多数の外国人が集まることで、海外とのつながりも容易に構築可能となっている。大企業でなくとも、多くの企業が世界市場に対して直接ビジネスを展開している。外国人は単なる労働力ではなく、「人財」とみられている。外国で生まれた住民人口の割合はシリコンバレーでは 38%であり、アメリカ全体、カリフォルニア州全体の平均それぞれ約 14%、約 27%を大きく上回る。

リスクマネーへのアクセスのしやすさも当地の特徴であり、世界有数のベンチャーキャピタルの集積地となっており、サンフランシスコ・ベイエリアの昨年のベンチャー投資は約 500 億ドルと世界でも類をみない水準となっている。こうしたベンチャーキャピタルへの資金の出し手は、①企業年金、②エンダウメントと呼ばれる大学の財団や基金、③銀行、保険等機関投資家等であり、ベンチャーへの投資がポートフォリオの一部として一般的なものとなっている。

起業家、大学、ベンチャーキャピタルといった民間活動を中心とした経済循環がシリコンバレーのイノベーション・エコシステムの特徴と言えるが、政府の役割も大きく、初期のシリコンバレーを形作った半導体技術や無線技術の開発は、政府からのサポートにより進められてきた歴史がある。現在でも連邦エネルギー省傘下の国立研究所や航空宇宙局の研究所等多くの施設を中心に研究開発が進められていることに加え、スタンフォード大学や UC バークレー等の世界的に競争力のある大学に多くの人材が集まっている。

政府やそのサポートを受けた大学での研究開発に加え、シリコンバレーの特徴として多くのインキュベーター・アクセラレーターと呼ばれる存在が、新技術・サービスの商用化に大きな役割を追っている点が挙げられる。大学のインキュベーター・アクセラレーターとしてはスタンフォード大学の「StartX」や UC バークレーの「SkyDeck」等が有名。同時に民間のアクセラレーターの活動も顕著であり、スタートアップへの資金的な支援のみならず、起業家の育成プログラムや共用ワーキングスペースの提供、スタートアップと大企業・投資家のマッチングなどの機能を担っている。

(2) 北欧

北欧の人口は約 2600 万人(スウェーデン約 1000 万人、デンマーク約 570 万人、フィンランド約 550 万人、ノルウェー約 530 万人)である。国内市場規模が小さいことから、ビジネス開始当

初から国内市場を当てにせず、海外展開を前提に事業を検討する企業が多いとされ、世界市場進出に積極的である。

また、スウェーデン、フィンランド、デンマークは国際競争力、人口当たり特許出願数、GDP 比の研究開発投資、人材の充実度合では世界で上位に位置しており、そのイノベーション力については世界でも高く評価されている。政府は、制度面や資金面を含め、企業が競争力を発揮しやすいビジネス環境整備に努めるとともに、技術系人材の育成や研究環境整備、職業訓練等に注力。ビジネス環境や人材の教育水準についても、各種の国際機関により高く評価されている。

近年は、スタートアップ支援に積極的であり、大学等で技術的人材の育成に努め、イノベーション創出に注力。スウェーデンやフィンランドでは、ユニコーン企業も多数輩出されている。本年後半の EU 議長国を務めるフィンランドは、世界最大級のスタートアップイベント「SLUSH」を開催するなど、スタートアップの拠点として注目されている。さらに、「Tech in Aging」をテーマにイノベーションの集積を狙っている。また、デンマークでは、スタートアップ支援として、海外展開等のビジネスで成功した会社が、自治体等と連携し、その資金とノウハウを基に、シェアオフィスを整備し貸し出すとともに、技術面に留まらない資金面(出資含む)やサービス化などの事業面での一貫した支援を提供している。一方、政府は、個別企業の救済には積極的に関与せず、セーフティネットや職業訓練等を通じた再雇用支援に注力することで、労働市場の流動性を確保し、産業の新陳代謝を促している。

(3)ドイツ連邦共和国

ドイツは歴史的に小国の集まりであり、ベルリン一極集中ではなく地方都市に産業や人口が分散している。人口が 100 万人を超える都市は 4 つしかなく、最大都市のベルリンが約 360 万人、ハンブルク約 180 万人、ミュンヘン約 150 万人、ケルン約 110 万人である。また、国内市場規模が必ずしも大きいとは言えないことから、積極的に世界市場を志向している企業が多かった。そのため、人口集積のない地方においても技術や資源を生かした中堅企業が言語の壁を越えて EU 大、またはグローバルに展開している例がよく見られる。例えばハイルブロン＝フランケン地域(人口約 90 万人)では、製造業の売上高に占める海外売上の比率が 50～70%となっており、同地域を含むバーデン＝ヴュルテンベルク州全体でも 40%程度と非常に高くなっている。

東西欧州の中心にある立地特性を踏まえて発達した交通網等のインフラを背景に、経済・産業の中心も国内各地に広く分散。伝統的に製造業が強く、地元中堅・中小企業と大学の連携など産官学クラスターが発達。また、中小企業はドイツ企業全体の 99%に及ぶ。特に、「隠れたチャンピオン(Hidden Champion)」と言われる、企業規模は小さいが世界市場で高いシェアを有する中小企業が幅広い地域に存在しており、政府としても積極的にサポートしている。「隠れたチャンピオン」である中小企業には、家族経営による企業も多く、短期的な景気変動に左右されず、長期的な研究開発・人材育成を実施している。また、前述のハイルブロン＝フランケン地域では「産業と生活の質の高さが、活力を持った経済活動を支え、それによって安定した経済成長を実現し、その成長が更なる地方の産業と生活の質の高さに繋がっていくという好循環」を地方において実現していることを強調している。連邦レベルよりも州や地域レベルでの産業振興が主体であり、ドイツ全体に約 70 の拠点、約 25,000 人のスタッフを有するフラウンホーファーに代表される

公的研究機関や、州・地域の経済振興団体が産学連携を推進し、応用研究の産業への利用が進められている。

地方企業の販路開拓においては、頻繁に開催される見本市「メッセ」の役割が大きい。ニッチなテーマで多数のメッセを開くことで、世界中のバイヤーがドイツに集まり、自ら海外展開する体力のない中小企業でも国内出張のみで世界市場とつながることができる。定期的に専門見本市（自動車、電気・電子・通信機器、航空・宇宙・防衛、医療機器、日用品、有機食品等）が各地方都市で開催されており、世界中からドイツの地方都市に出展者及びバイヤーが集まる。メッセは、地方公共団体の出資により設立された運営会社により、産業振興策の1つとして実施されていることが多い。ハノーバーメッセ（毎春開催、世界約100か国から約5000社の出展者、20万人以上の来場者が来訪）など世界的にも有名な見本市も多く、企業のみならず、各国の政府機関や貿易投資促進機関等の積極的な参加が見られる。

※隠れたチャンピオンとは、ドイツの経営学者ハーマン・サイモン氏が提唱したもので、①特定分野で世界トップ3位又は大陸欧州で1位、②売上高が40億ドル以下、③一般的にあまり知られていない企業、の3点を全て満たすドイツの中堅・中小企業を指す（「通商白書2012」参照）。産業的特徴としては以下の4点が挙げられる。

- A) 差別化された製品に特化：ニッチ分野でリーダー的地位（グローバル・ニッチトップ）を獲得。海外展開によりビジネス規模を確保。
- B) ブランド・品質重視：価格よりも製品の品質で勝負。事業展開上、「MADE IN GERMANY ブランド」や「自社製ブランド」を重視。
- C) 長期的視点：家族経営による長期的な研究開発、人材育成。従業員の入れ替わりが少ない。
- D) 地方への分散：国内各地に分散、産官学クラスターを形成。近隣の中小企業同士の補完関係あり。

(4) スイス連邦

スイスは国土面積4.1万㎡、人口850万人と資源と国土に乏しい中で、全居住者に占める外国人比率が25.1%（2017年）と高い上に、越境によりスイス国内へ通勤してくる外国人も6%おり、近隣国まで含めた事業展開や外国人の活用を検討することが、ビジネスの前提となっている。

時計を含めた精密機械産業、世界的有力企業を有する医薬・金融産業を中心に産業の高付加価値化を図っており、2017年には、「スイス製」のブランド力を高めるために、「スイス製」と表記するための基準を設ける「スイス・メイド」制度を創設。同制度は、時計から始まり、各種サービスや農林水産物にまで展開されている。

スタートアップ支援については、各州政府のイニシアティブにより、地域ごとの特性を生かした分野に特化した事業展開を行っている。連邦レベルよりも、州・産業界主導の産業振興が主であり、企業立地・外国人材雇用等への補助金・税制優遇等が講じられている。フランスやドイツからの資金・人材流入も多く、官民合わせたベンチャー投資額は9.4億スイスフラン（1,000億円強）に達し、日本のベンチャー投資額1,092億円に匹敵する。

世界トップレベルの工科大学(チューリッヒ工科大、ローザンヌ工科大)からのスピノフや金融・医薬産業との連携を担ったスタートアップが急増している。Google、マイクロソフト、インテルといった企業が研究統括拠点を置く等、ヨーロッパ全域をターゲットとした研究開発・事業活動の拠点として、スイスを選択する企業も多数存在している。低い法人税率や欧州の中央に位置するという地理的特性を生かして、IT や医薬関係の研究開発拠点・欧州事業統括会社の積極的誘致を進めている。

(5)イスラエル

イスラエルの人口は約 870 万人。原則として全国民が 18 歳で国防軍に入り、国を挙げて技術人材の養成に取り組む。さらに、軍を退役した後も、予備役の機会などを通じて軍の同期が顔を合わせる機会が定期的にあることから、軍で構築されたネットワークを長期間にわたって維持できる仕組みになっている。

国内市場が小さいことから、スタートアップであっても、創業時から世界市場を念頭においたビジネスモデルを取ることが一般的となっている。国民は公用語であるヘブライ語に加え、英語、アラビア語、ロシア語、フランス語、ドイツ語など、多言語話者が多く、海外進出にあたって言語が障害となることはほとんどない。

技術人材の優秀さを世界にアピールすることで、外資系企業や VC を積極的に呼び込んでいる。地方都市開発のため、北部は「ソフトウェア」、「バイオ／デジタルヘルス」、南部は「半導体」、「サイバーセキュリティ」など、地域ごとに技術分野を定めた経済特区を設定し、法人税減税や雇用補助金などのインセンティブも設定している。インテルやマイクロソフト、GAFAなどが大型研究拠点を設置しており、いまや、イスラエル全体の研究開発費の約半分は外資系企業による研究開発である。産学連携も盛んであり、技術移転機関(TLO)が産学連携案件の掘り起こしを進めている。

3. 「グローバル成長戦略」に向けた課題

3-1. 中小企業の製品輸出にかかる課題

地方企業が世界市場に対して製品・農林水産物・サービスを直接提供する「グローバル成長戦略」の実現のためには、特に、日本の強みである地場の技術を生かして新製品を開発し、その競争力に優れた製品を海外に輸出するというルートを発展させることが重要である。

他方、日本の中小企業で、輸出をしている企業の割合は、他の先進国に比べて低い(独 25%、英 20%、仏 10%、日 5%)。輸出未実施企業にとって、初めて輸出に踏み切るとはハードルが高いため、政府も後押しする。ただし、最後の一步を踏み出すために必要なのは、経営者の「決断」である。

(1) 中小企業の技術力・経営力向上

企業が輸出に踏み切るためには、現地市場の情報収集や販路開拓、現地の需要にあった商品の開発等が必要であり、これらの負担を担うだけの体力をつけることが大前提である。その上で、実際に輸出を行うには、現地で売れる製品を製造する必要がある。価格で新興国企業に勝てない分野では、技術力やアイデアによる高付加価値製品で勝負することが1つの戦略である。

例えば、本研究会で視察した繊維素材メーカーは、独自の精緻な縫製技術を開発することで、世界市場で売れる高級織物を製造している。また、別の加工メーカーは、大学と連携して最先端の表面処理技術を開発し、その技術を活用して日用品や家電製品等に加工を施した上で輸出することにより、グローバルニッチトップ企業を目指している。他方で、視察先であった自動車整備機械メーカーでは、大型車両のタイヤ交換機というニッチな分野において、長年の経験と技術開発に裏打ちされた技術の特許権により保護し、相当な国内シェアを獲得しているが、海外展開までには至っていない。

このように、最新技術の導入により国際競争力を高めることは重要であるが、中小企業による個別の研究開発には限界があり、大学・産総研・公設試等との連携が必要。なお、日本企業は「技術力は高いが事業で負ける」と言われることも少なくない。欧米では、特許権等により技術を保護するだけでなく、国際標準などを活用してルール形成により市場を獲得する手法により、グローバルな市場を獲得することが当たり前になっている。中小企業であっても、技術の向上のみならず、それをビジネスにつなげる経営力を磨くことが求められている。

なお、製品によっては、逆にスペックダウンすることで現地ニーズに応えるというやり方もあり得るため、輸出に向けた戦略については、現地市場の動向や製品の強み、競争環境等を踏まえてよく検討する必要がある。

(2) 現地での情報収集・マーケティング

輸出未実施企業が輸出を開始するためには、現地の市場動向・ニーズを把握した上で、上記(1)で述べたような新製品の開発に結び付けるとともに、販売先を確保する必要がある。例え

ば、本研究会で視察した企業は、現地から日本に来ている留学生と同社職員がタッグを組んで、情報収集・販路開拓を進めている。

このように、現地での情報収集・マーケティングについては、独自のやり方で成功している中小企業も存在するが、別の企業からは、「いずれは海外展開したいが、海外の情報が不足しているという問題がある」との指摘もなされており、個社の取組には限界がある。このため、JETRO や地域商社等との連携により、情報収集・マーケティングを進めることが重要である。

なお、中小企業の輸出支援にあたっては、現地での情報収集に加え、国内、特に地方にもアンテナを張ることで、ポテンシャルを有する企業を発掘し、輸出を後押しすることも重要である。

(3)輸出を進めるための人材確保・育成

上記(1)(2)の実現にあたっては、これらを担う人材の確保・育成も重要である。

(1)の実現のためには、先端技術を活用し、自社の製品開発を実現する人材が必要である。ただし、中小企業がそれぞれ技術人材を確保・育成することは困難であることから、大学・産総研・公設試の機能を拡充し、連携強化を進めるべきである。

(2)の実現のためには、現地事情に精通し、要路に売りこめる人材が必要である。このため、海外展開への関心の高い中堅・中小企業は外国人の採用に積極的である。日本に就職する留学生の約 2/3 は従業員 300 人未満の企業に就職しているが、地方で就職する外国人の数はまだまだ不足している状況。また、前述のハノーバーメッセに日本から初出展した企業は、本メッセへの出展にあたり社内で外国語人材の育成を検討したが、社内で育成するよりも外部から獲得したほうが効率的だとの判断から、地方大学・大学院を卒業した高度外国人材を採用し、即戦力として活用している。

地方では、(1)や(2)を企画・主導できるような中核人材がいない場合もあれば、単純労働を担う人手が不足しているため、中核人材が単純作業に従事してしまい、(1)や(2)の実現に向けた取組にまで手が回っていないという状況も発生している。地方に埋もれた人材の活用も含め、求められる人材の質・ニーズに合わせて、分野ごと・業務ごとの人材確保・育成が重要である。

3-2. 農林水産物の輸出にかかる課題

「グローバル成長戦略」の実現にあたっては、農林水産物の輸出も重要である。農林水産物・食品の輸出額は、2012 年からの 6 年間で約 2 倍に増加し、2018 年には 9000 億円を突破した。農林水産物の輸出にあたっては、工業製品の輸出と同様に、高付加価値化や、現地での情報収集・マーケティング、人材確保・育成が重要である。

これに加えて、農林水産物の輸出特有の課題として、食文化が国によって大きく異なることや、輸出相手国の規制・輸出手続・ロジティクスがより複雑になることが挙げられ、その対応も必要となる。

(1)農林水産物の高付加価値化

農林水産物の輸出に際しては輸出コストが上乘せられるため、現地の農林水産物と価格のみで競争することは難しく、付加価値の創出が必要となる。農林水産物の高付加価値化を進めるためには、味・見た目・栄養といった品質の向上や安定生産に加えて、食に関する文化や伝統を背景にしたブランディングが重要である。こうしたブランディングは個々の生産者単位でのイメージアップだけでは困難であり、産地全体で知名度を向上させるなど、戦略的に差別化を図ることが考えられる。

(2)需要の掘り起こし・マーケティング

国によって食文化が大きく異なる中、農林水産物を輸出するためには、ターゲットとする市場において戦略的にプロモーションに取り組み、「日本産が欲しい」というニーズを掘り起こした上で、販路開拓を進める必要がある。

例えば、日本で一般的な粘り気のある短粒種の米を食べる習慣のない国に日本産米を輸出する場合、粘り気がないと握ることができない寿司やおにぎりとして楽しむことを提案する、具体的には日本食を提供するレストランの海外展開と連携するといった工夫が必要となる。見本市に出展する際にも、どのような食べ方をするとよいのか、なぜ日本産である必要があるのか、まで訴えることが重要である。

また、好みの味が異なったり、宗教上食べられない等の課題がある場合は、日本のオリジナルの調理法にこだわらず、ローカライズする必要がある。

(3)輸出規制等への対応

農林水産物の輸出にあたっては、検疫への対応や衛生管理など、輸出先国の規制・基準に適合する必要があるが、国ごとに規制や基準が異なる中、これらへの対応は事業者にとっても負担が大きい。新輸出大国コンソーシアムにおいて、規制への対応方法についてアドバイスできる体制を構築しているが、そもそも規制を緩和するよう、日本政府が輸出先国の政府に働きかけることも重要である。

また、生鮮品を輸出する場合には、輸出先国までの輸送のみならず、現地での配送の際にも鮮度を維持する必要がある。このため、現地にコールドチェーンが構築されていない場合には、その整備にも取り組まなければならない。

3-3. インバウンドにかかる課題

地方が世界市場とつながるには、モノの輸出等による外貨獲得(アウトバウンド)のみならず、訪日客を呼び込み、日本での消費により外貨を獲得すること(インバウンド)も重要である。地方において、訪日客による消費の取り込みは、世界とのビジネスの入口となる。さらに、訪日客による消費は一時的なものであるが、訪日中に体験したモノ・サービスについて、帰国後も購入・利用し続けてもらうことで、継続的な消費につなげることができる。

なお、訪日客の増加により外国人との接点が増えた結果、海外が身近に感じられ、輸出に踏み切る際の心理的ハードルが下がるという効果も期待される。まさに、インバウンドが地方のグローバル・ビジネスの入口となる。

(1)地方への訪日客の呼び込み

訪日客数は、2012年からの6年間で約3.7倍にまで急増し、3000万人を突破した。今後は、地方誘客に一層取り組み、地方でのインバウンド消費を拡大していく必要がある。

このためには、地域の資源を活用した魅力づくりを進める必要がある。特に、個々のコンテンツづくりも大切だが、それらをまとめた地域全体でのブランディングに取り組むことが重要である。他方で、地方には多種多様な資源が存在するものの、地元住民はその魅力に気づきにくく、活用されていない地域資源も多い。訪日客のニーズを踏まえ、彼ら目線でのコンテンツづくりに取り組む必要性。「医療ツーリズム」のように、日本の強みと海外のニーズをインバウンドにつなげる取組も進んでいる。

その上で、当該地域の魅力について、海外に発信することで、訪日客の呼び込みにつなげる。国・文化が違えば興味・関心も異なるため、その国に合わせたプロモーションを検討する必要がある。また、帰国後に当該地域の良さをSNS等で発信してもらうことで、同じ国の人のみならず、同じ言語圏の人に対してアピールすることができる。(例:ニセコのスキーリゾートをオーストラリア人が「発見」し、英語圏に知名度を広げた。)その点、日本に近く慣れているアジア・オセアニアの国・地域へのアプローチは、やはり重要である。

なお、実際の滞在にあたっては、コンテンツのみならず、移動のための交通環境や多言語対応、キャッシュレス決済対応などの受入環境といったインフラの整備も重要である。最新技術を活用すれば、より快適なインフラを提供することも可能であり、その際には規制のサンドボックス制度の活用も考えられる。

(2)インバウンド(日本での消費による外貨獲得)とアウトバウンド(モノの輸出等による外貨獲得)の連携

インバウンドの拡大のみならず、それをアウトバウンドにつなげるためには、訪日客が帰国後も購入したいと思う製品・農林水産物・サービスを開発した上で、滞在中に当該製品・農林水産物・サービスを体験する機会を創出する必要がある。特に、地域のブランディングに合致した製品・農林水産物・サービスに仕上げることや、上記(1)のコンテンツと組み合わせて提供することで、日本滞在時の体験や思い出と結びつき、類似の製品・農林水産物・サービスとの差別化を図ることができる。

その上で、訪日客が帰国後も当該製品や農林水産物・サービスを購入するためには、販路が開かれている必要がある。インバウンドを契機とした輸出については、規模が大きいことも想定され、地方の企業が少量の商品を海外の消費者に対して販売するルート構築が重要である。

(3) 超高齢社会を体現する地方

我が国は高齢化率 27%を超える世界一の超高齢社会であり、2060 年に高齢化率が 4 割近くまで上昇する。中でも急速に高齢化が進む地方において、健康や社会性を向上させるユニークなニーズ、シーズ、ソリューションが数多く生まれつつある。OECD 諸国はもとより、中国をはじめとする新興国が 21 世紀に次々と超高齢社会となる中で、我が国地方の健康・医療・介護に関する製品・サービスは、世界を牽引する可能性がある。

こうした日本の地方の「立地競争力」を現実のものとするには、社会福祉関係者とビジネス関係者の信頼ある協働が不可欠。医療・介護の質が上がり、地域の高齢者の QOL が上がり、同時にイノベーションや産業が起きる、という「三方良し」を達成するための仕掛けが必要である。

4. 経産省としての戦略

4-1. 中小企業の製品輸出増加に向けた戦略

(1) 大学・公設試・産総研の支援強化

中小企業の技術力強化のためには、前述の通り、大学・産総研・公設試といった、最新技術を有する機関による支援が重要である。

例えば、産総研では、半導体の生産ラインを大幅にコンパクト化し、多品種少量のデバイスの製造を可能とする半導体製造システムとして、「ミニマルファブ」を提案し、その普及を進めているところである。特に産総研九州センターでは、九州内の大学や公設試等と連携して、地域の中小企業がミニマルファブを活用したデバイスの試作に容易に取り組める環境を整備し、新事業の創出に取り組んでいる。

このように、研究開発機関が中心となってエコシステムを構築し、新事業創出を進める事例も出てきており、こうした取組を加速させる。

A) 大学・公設試の設備強化

- 製造技術の向上のためには、高性能3Dプリンタ等の先端設備の活用が重要である。ただし、先端設備は導入にかかるコストが大きく、取扱いにあたって専門性も必要とされるため、中小企業各社が単独で導入するのはハードルが高い。
- このため、大学・公設試への先端設備の設置を進めるとともに、当該設備の専門家を招聘する。これによって、中小企業に対して、先端設備を活用した試作の機会創出や、当該設備を扱う技術の習得を支援する。

B) 公設試職員の人材育成

- 各都道府県の公設試職員の技術力向上のため、公設試の研究者を産総研に受け入れ、共同研究を通じて公設試人材を育成する取組について、受入人数の拡大、メニューの多様化等を進める。
- 特に、公設試向けに地域センターで実施しているAIに係るスキルアップトレーニングを強化するとともに、IoTに係るスキルを追加して研修内容を大幅に拡充する。

C) 産総研の「次世代地域センター」方式導入

- 公設試の設備と、産総研の設備をリアルタイムでつなぐネットワークシステムを導入し、スマート工場のテストベッドを構築することで、地域企業等のIoT導入の支援体制を強化する。この取組の延長線上に、地域ごとの拠点の充実を図る。
- このような新しい地域センターの形となるモデル事業（「次世代地域センター」（仮称））について、産総研の研究拠点の地域分布も意識しながら、実施を検討する。

D) 事業化に向けた支援体制の構築・強化

- 実践的な経営課題の解決に向けて、大学や公設試に加えて、独法、産業振興センター、地域金融機関等、地域の支援機関の連携が深められる場の創設を検討する。

- また、研究成果について特許権等の知的財産権により保護するだけでなく、新市場創造型標準化制度などを活用し、地域の中小企業であっても、ルール形成により国際市場への波及を図るよう推進する。
- このように、地域におけるイノベーション創出に向けた総合的な支援体制を構築することで、研究開発が事業化・販路開拓につながるよう支援する。
- さらに、イノベーションの創出主体となりうる地方発ベンチャーの支援を進める。

E) 生産性の向上

- 上記の取組による企業の技術力向上に加えて、製品の競争力を高めることも重要である。IT導入補助金、ものづくり補助金、小規模事業者持続化補助金、生産性向上特別措置法による支援(先端設備等導入に伴う固定資産税ゼロ)等により、中小企業の実産性向上を図る。

(2)情報収集・製品開発・販路開拓の支援強化

今後、TPP11 や日 EU・EPA の発効、年内妥結を目指している RCEP の締結等により、中小企業による輸出拡大の土台の構築が進む中、このような機会を生かした更なる後押しのために、EPA の普及・利活用促進に加え、情報収集・製品開発・販路開拓等の支援を強化する。

なお、現地での活動にあたっては言語の壁も存在するが、高度化された翻訳機等の最新機器の活用により、ハードルを下げることが可能になる。

A) 新輸出大国コンソーシアムによる支援の強化

- 新輸出大国コンソーシアムでは、海外展開を目指す中小企業に対して、情報収集から販路開拓に至るまで総合的に支援しているところであるが、更に成果を上げるため、支援の方法を改善する必要がある。
- このため、海外展開のポテンシャルと意欲ある企業への伴走支援に特化、分野・地域を考慮した適切な専門家の配置、公的支援機関のみならず地域商社や民間コンサル等の民間プレイヤーとのマッチングによるシームレスな支援を実施する。この点、北海道の地域商社等の先進事例も参考にしつつ、他地方でも地域商社の育成・事業展開を促進する。
- また、JETRO 現地事務所が収集した市場動向・ニーズを踏まえ、当該ニーズに合致し得る国内企業と現地企業をマッチングする仕組みを構築するとともに、現地企業と連携した商品・サービス開発や販路開拓の支援を強化する。

B) 越境 EC(電子商取引)・クラウドファンディングによる販路開拓

- 近年、新興国を中心に、インターネット通販等の電子商取引市場(EC 市場)が拡大しており、日本の中小企業にとっても、新たなビジネスチャンスとなっている。他方で、個別の自社サイトでの海外販売では、海外輸送や英文作成、代金回収のノウハウ不足、輸送コストや保険料の問題、クレーム対応等の課題があり、中小企業にとってハードルが高い。
- このため、JETRO が持つ海外の EC 業者・日系流通業者とのネットワークを活用して、現地で販路を持つ EC 業者・日系流通業者が売れると考える製品をリストアップし、そうした中小企業の商品を EC 業者・日系流通業者が買い取り・販売するという、日本の事業者のハードルが低い仕組みの構築を進める。

- さらに、地域商社や金融機関、EC 事業者などが連携して、日本の中小企業の商品を取りまとめて、EC やデジタルマーケティングを活用して海外で販売するといった新たな EC ビジネスモデルが出現してきており、そのような取組を支援する。
- また、欧米では、web 上でモノ・サービスの新規開発・売買や資金調達を行う「クラウドファンディング」市場が拡大しており、日本の中小企業にとって、欧米市場に製品を輸出する新たな参入機会となっている。欧米のクラウドファンディング市場への日本企業の参入を支援する民間事業者も出てきており、こうした事業者の支援サービスが受けやすくなるよう、中小企業と当該事業者の双方を支援する。

C) 展示会・イベントの活用支援

- 世界中のバイヤーが集う海外展示会への出展やメディアへの発信力が強い海外イベントへの参加を通じて、我が国企業の先進的な製品・サービスを海外に発信することは、ビジネス展開を加速する上で有効である。海外展示会との連携強化やパートナーシップ構築をJETRO とともに戦略的に行うことで、政府がビジネス機会の拡大を後押しする。
- 一例として、経済産業省は、世界有数のコンシューマー・エレクトロニクス展「IFA」と、初となるグローバルパートナーシップ契約を締結した。本年 9 月にベルリンで開催される IFA/NEXT においてナショナルパビリオンを設置することを通じて、中堅・中小を含む我が国企業の海外展開を支援する予定である。

D) 地域の中核となる企業に対する新事業展開支援

- 地域の製品を取りまとめて域内外に販売する地域商社や、地域の企業から調達した部素材等を用いて製品を製造し域外に販売する企業等の地域中核企業に対して、事業化戦略の策定や販路開拓等の支援を行う。

E) 輸出環境の改善に向けた取組の支援

- 輸出の際のリスクや費用の低減、手続きの代行など、中小企業の輸出環境の改善を図るため、地域商社や損保会社などの民間企業と連携した新たな輸出モデルの構築に向けた取組を支援する。

(3) 人材の有効活用

人材は経営の要である。企業の経営課題を踏まえ、必要な人材像を明確化し、新たな求人方法の活用など発信力を強化する取組を進めていくことが必要である。特に、「人生二毛作」など、人生 100 年時代におけるライフスタイルの多様化も進み、地方移住への関心も高まる中、移住者の増加を実現している市町村も現れてきており、地方に人材を呼び込む機運が高まっている。

A) 中核人材の呼び込み

- 経産省として、都市部の中核人材を地方の企業に呼び込むモデル創出のため、昨年 10 月より、「信州 100 年企業創出プログラム」を実施。首都圏で高度な専門性を持って活躍しているが、地方での生活に関心のある人材を信州大学の「研究員」として受け入れ、研究員が地方の企業と協働しながら、当該企業の生産性向上や持続的成長のシナリオの作成に挑戦する取組。

- この実証事業を踏まえ、都市部の中核人材を地方に呼び込むモデルを創出し、他県への展開を図る。
 - また、大企業や大都市から地方へのスキル・ノウハウの移転や、地方企業の人材不足解消に向け、大企業や大都市に集中する中核人材の一層の流動化が重要である。その際、中小企業等の人材確保において、兼業・副業の活用も有効な選択肢の一つ。大企業や大都市の人材について、兼業・副業の活用を含め、地方の中小企業とのマッチング支援を促進する。
- B) 高度外国人材・外国人留学生の採用
- 入管法改正により外国人材の増加が見込まれるが、人手不足解消のための人材のみならず、海外展開に向けた情報収集・販路開拓等で活躍できる外国人材を採用することが重要である。
 - 昨年12月、高度外国人材や外国人留学生の国内就職を促進するため、政府横断的な取組として、JETROに「高度外国人材活躍推進プラットフォーム」が設置されたところである。
 - ポータルサイトを通じ、①関係省庁が保有する出入国管理制度等の施策情報、②海外学生向け・国内留学生向けジョブフェア・セミナー等のイベント情報、③我が国での就労を希望する留学生の在籍大学、④高度外国人材の採用に関心がある企業の情報等を提供する。さらに、高度外国人や外国人留学生に精通した専門家を活用し、中小企業に対して採用に際しての手続きや課題解決、外国人材が活躍するための就労環境整備、我が国での安定的な定着までの伴走型支援を提供する。

4-2. 農林水産物・食品の輸出の増加に向けた戦略

(1) 販路開拓支援

A) 相談対応と販路開拓支援の強化

- JETROの国内外拠点をフルに活用し、現地市場のニーズ把握、海外での見本市・展示会への出展、商談会の開催などの販路開拓を支援する。また、新輸出大国コンソーシアムの体制を強化し、貿易実務に関するサポートなどに取り組む。
- また、EC(電子商取引)を活用した農林水産物・食品の販路開拓を支援する。昨年度から、JETROがシンガポールや香港等の海外大手ECサイトに「ジャパンモール」を設置し、日本の農林水産物・食品を販売する取組を開始している。例えば、シンガポールの食品ECサイト『RedMart』では、40社200品の日本の食品を取り扱う予定である。本年度は、欧州や米国、中国、ASEAN等18の国・地域で本事業を展開する予定であり、更に事業を拡大する。
- さらに、地域商社や金融機関、EC事業者などが連携して、日本の中小企業の商品を取りまとめて、ECやデジタルマーケティングを活用して海外で販売するといった新たなECビジネスモデルが出現してきており、そのような取組を支援することで、農林水産物・食品の輸出の加速化を図る。

(2)高付加価値化の推進

A) ブランド確立に向けた取組の支援

- 農林水産物・食品の高付加価値化のためには、ブランディングが重要である。ブランドの確立にあたっては、まずは現地の市場ニーズを調査し、どのようなブランドで売り込めば高付加価値につながるのか把握する必要がある。
- その上で、ブランド確立に向けた戦略を策定するための専門家招聘や、当該戦略を実現するための新商品の開発や展示会出展を支援する。

B) 地域団体商標制度による地域ブランドの確立

- 地域の魅力あふれる名物のブランド確立のためには、地域団体商標制度により地域ブランドを適切に保護することによって、信用力の維持による競争力の強化と地域経済の活性化を進めることが重要である。
- そのような認識の下、全国各地における制度説明会の実施や地域団体商標取得のメリットや活用事例等についてまとめたガイドブックの作成・配布などを通じて、引き続き、地域団体商標制度の普及に取り組んでいく。

(3)需要の掘り起こし・マーケティング

A) プロモーションの強化

- 前述の通り、現地市場における需要の掘り起こしのためには、消費者及びレストランへのプロモーションが重要である。売りたい品目やターゲットとする国によって、効果的なアピールの仕方は異なるため、JETROの海外拠点も活用して、戦略的にプロモーションを進める。
- これら農林水産物・食品の戦略的マーケティングを行うために、平成29年4月に農林水産省と共同で、JFOODO(日本食品海外プロモーションセンター)を設立し、水産物や緑茶、日本酒等7品目のプロモーションに取り組んでいる。
- 例えば、アジア市場に対して、ハマチ、ブリ、ホタテ、タイを売り込む際には、SNSやウェブサイト、公共交通機関で、「縁起物」として紹介することで、販売を促進しており、このような取組を更に拡大していく。
- さらに、地域の農林漁業者と商工業者などとの連携により、農林水産物だけでなく、食器や調理器具、日用雑貨といった日本製品を海外で販売する取組を支援する。

(4)規制や代金決済への不安への対応

A) 新輸出コンソーシアムによる支援

- JETROの海外拠点を活用し、規制・規格などの情報の収集・提供とその相談対応を行うとともに、新輸出大国コンソーシアム等の専門家を拡充し、規制・規格へのアドバイスを行う。

B) 原産地証明書の電子化

- 非特惠原産地証明書は、既に多くの外国で手続きが電子化されているが、我が国はいまだ電子化されておらず、輸出者が窓口で申請し、発行された証明書を窓口まで取りに行く必要がある。このため、事業者の利便性の向上等を図り、更なる輸出を後押しするため日本商工会議所による非特惠原産地証明書の申請・発給手続の電子化の取組を支援する。

- さらに、今後、TPP11 や日 EU・EPA の発効、年内妥結を目指している RCEP の締結等による農林水産物の輸出をさらに後押しするため、特恵原産地証明書の一層の電子化も推進する。
※EPA にかかる特恵原産地証明書の申請手続については、すでに電子化済。

C) 貿易保険の活用促進

- 農林水産物・食品の輸出に際しての海外取引先からの代金回収不能等リスクをカバーし、安心して輸出の取組ができるよう、日本貿易保険(NEXI)において、平成 28 年に従来の制度を見直し、農林水産業者向けの「中小企業・農林水産業輸出代金保険」の販売を開始しており、農林中金や JA 共済などと連携して活用を促進する。

4-3. インバウンド増加に向けた戦略

(1) 地方への誘客

地方に訪日外国人を呼び込むためには、前述の通り、魅力的なコンテンツを作り上げ、地域全体でブランディングした上で、海外に向けて発信することが重要である。さらに、その実施主体の育成も進める必要がある。

A) 地域全体のブランディング

- 地元住民が気づかないような地域に眠る資源を発掘し、外国人の誘客につながるコンテンツを作り上げるため、海外のライフスタイルやニーズに詳しい外部人材を招聘する。当該地域の DMO や中小企業と連携して、訪日客の呼び込みに向けたコンテンツづくりから、地域全体のブランディング・マーケティング・海外 PR 等を一貫通貫で実施する。

B) インフラ整備

- 魅力的なコンテンツがあっても、観光の際に必要なインフラが整備されていないと、受け入れ可能な訪日客数が限られ、現地での消費も進まない。
- このため、キャッシュレス決済対応や多言語対応、無料 Wi-Fi 環境、免税対応施設等の整備を促進することで、訪日客にとって過ごしやすい環境づくりを進める。

C) 人材育成

- 地方の稼ぐ力を強化するには、当該地域に眠る資源の掘り起こしや、コンテンツをまとめてブランディングする人材が必要である。
- 座学から実地研修まで一体となったワークショップ等を通じて、地域の未来をデザインできる人材を育成するとともに、そのような人材が活躍できる環境を整備する。

(2) インバウンド(日本での販売による外貨獲得)とアウトバウンド(モノの輸出等による外貨獲得)の連携

インバウンドについて、一時的な消費の拡大にとらえるのみならず、製品・農林水産物・サービスの販路拡大の機会にとらえ、帰国後の再購入につなげることが重要である。特に、国内で開催

する展示会やイベントは、製品・農林水産物・サービスを売り込む絶好の機会となる。インバウンドを、地方のグローバル・ビジネスの入口と捉え、各種施策を進める。

A) 地域のブランディングに合致した製品・農林水産物・サービス

- 訪日客が帰国後も製品・農林水産物・サービスを購入するには、類似の製品・農林水産物との差別化が重要である。
- 地域のブランディングと連携して製品・農林水産物・サービスを磨き上げ、日本への滞在の体験・思い出と紐づけることで、差別化を図る。

B) 展示会支援

- 国内各地で開催される展示会やイベントについて、海外のビジネス界で影響力のある有力者の招聘等により活性化させることで、訪日客が地域の魅力を生かした製品・農林水産物・サービスと出会う機会を拡大する。
- さらに、アウトバウンドにつながりやすい富裕層について、高級ホテルの整備など、更なる呼び込みに向けた取組も検討する。

C) 販売ルートの確保

- インバウンドをアウトバウンドにつなげるには、販売ルートを確保する必要がある。ただし、インバウンドをきっかけとした輸出については、規模が小さいことも想定されるため、越境 EC やクラウドファンディングの活用を支援することで、販売ルートの確保を進める。

(3) インバウンドを活用したオープンイノベーションの推進

A) 海外スタートアップの招聘

- スタートアップ誘致を巡る競争は世界的に加速している。我が国におけるイノベーション創出を強化するため、協業可能性が高い海外スタートアップを日本に誘致し、ビジネスマッチングの機会を提供する。中小企業をはじめとする我が国企業の国際化や高度化を図り、オープンイノベーションを推進していく。

B) ヘルスケアイノベーションの活性化

- 世界中の医療／介護関係者、投資家、IT/IOT 関係者、スタートアップ、ビジネス、アカデミアが結集し、「明るい超高齢社会」を実現するためのイノベーションハブを我が国に構築する。
- 具体的には、全国各地に設置された、医療／介護関係者、事業者、行政からなる「地方版ヘルスケア産業協議会」を活用／拡大し、社会福祉関係者からも評価されるようなヘルスケアソリューションを全国各地で構築する。そして、これらを統括する、「Healthcare Innovation Hub」を我が国に立ち上げ、国内外のヘルスケアイノベーション関係者が集積する場とする。ヘルスケアビジネスコンテストや「Well Aging Society Summit」を始めとし、全国各地で行われるヘルスケア／エイジング関連のイノベーション・イベントについて、戦略的に海外に周知／展開していく。

<参考1>グローバル成長戦略研究会 有識者ヒアリング実績

- ・ 株式会社経営共創基盤 代表取締役 CEO 富山 和彦氏
- ・ 東京大学大学院総合文化研究科 地域未来社会連携研究機構長 松原 宏氏
- ・ 株式会社リクルートジョブズ ジョブズリサーチセンター長 宇佐川 邦子氏
- ・ 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部 上級研究員 小林 庸至氏
- ・ 産業技術総合研究所 九州センター 所長 平井 寿敏氏
- ・ コネクテックジャパン株式会社 代表取締役 CEO 平田 勝則氏
- ・ 株式会社 mediVR 代表取締役社長 原 正彦氏

<参考2>グローバル成長戦略研究会 メンバー

経済産業大臣政務官 滝波 宏文（座長）

大臣官房 福島復興推進 G 政策調整官 萩原 崇弘

経済産業政策局 産業人材政策室長 能村 幸輝

地域経済産業 G 地域活性化企画官(地域未来投資担当) 森 大輔

通商政策局 経済連携課長 山口 仁

貿易経済協力局 貿易振興課長 福永 佳史

産業技術環境局 環境政策課長 飯田 健太

製造産業局 自動車課参事官 小林 大和

商務情報政策局 情報産業課長 菊川 人吾

商務情報政策局 情報セキュリティ課長 奥家 敏和

商務サービス G ヘルスケア産業課長 西川 和見

資源エネルギー庁 需給政策室長 長谷川 裕也

中小企業庁 総務課長 茂木 正