国際展開戦略について

平成 25 年 3 月 29日 佐藤 康博

中長期的な国内労働力の減少が不可避であることに鑑みると、わが国が持続的な経済成長を果たしていく上では、GDPのみならず、所得収支を含めたGNIの最大化を目指すという視点が求められる。更に**海外で得た所得が国内に還流し、それが国内経済の活性化に結びつく**というような、拡大均衡的なフィードバック・ループを形成していくことが**若年雇用の確保**や地域経済活性化の観点からも重要である。

海外の成長力を取り込むための国際展開戦略としては、去る 2 月 18 日に甘利大臣よりご提案があったように、「人材・教育機関の徹底したグローバル化」、「対内直接投資の受入促進」、「経済連携の推進」など、様々な分野における包括的な取り組みが必要となるが、ここでは、国際展開戦略において重要な位置を占める二つの分野である「インフラ輸出」と「クール・ジャパン戦略」に焦点を当てて具体的に提案したい。

1. インフラ輸出

わが国は世界に誇れるインフラ技術を有している。遅延なく確実且つ安全に運行される 鉄道網、世界最高水準の省エネ発電設備、直接飲用可能な水道水、等々枚挙に暇がない。 これらはわが国の国民にとってはいわば空気のような存在かも知れないが、発展途上諸 国に生きる人々にとっては大きな魅力を持つものである。我が国が戦後経済発展の過程 で築き上げてきた貴重な資源であるこれらインフラ技術を輸出していくことは、発展途 上国の国力増強、それら国の国民生活の向上に繋がるのみならず、わが国のGN I 拡大 に向けた国際展開戦略の核として大きなポテンシャルをもつものである。

もっとも、新興国のインフラ開発を巡っては様々な分野で激しい国際競争が繰り広げられている。従って、優れたインフラ技術をどう有効活用していくか、言葉を換えれば、「インフラで稼ぐビジネス・モデル」をどのように構築していくかが非常に重要となる。そのためのキーワードは「**4 つの要諦**」と「**市場創造型インフラ輸出**」である。

発電所建設や都市開発等、いわば従来型インフラの輸出に関しては「4つの要諦」がある。一つめは、「"G to G の傘の下"でのプロジェクト推進」である。目下、新興国におけるインフラ開発は、鉄道敷設、環境都市開発、原発建設等が主戦場といえるが、例えば都市開発において都市計画や港湾・道路整備等の公的な意思決定が不可欠であるように、ほとんどの場合は現地政府の何らかの関与があり、現地政府がプロシェクトをリー

ドする事例も多い。このような場合、G to G の働きかけの濃淡が案件獲得の成否を分けることもあるため、政府がより積極的な役割を果たすことが期待される。官民一体となって案件を獲得するというマインド・セッティングと体制整備を進める必要がある(図表1)。

二つめは「地道な"Local Relation"作り」である。G to Gのトップセールスを強化しても、最終的に決め手となるのは信頼関係であり、その意味ではインフラ輸出とて通常の民間ビジネスと同様である。英国における高速鉄道車両更新・調達案件において日立製作所連合が落札に成功した背景には、英国運輸省に対する長期に亘る営業活動を通じ、同社製品の品質、サービス面での優位性等に関する地道なアピール、信頼関係の構築が奏功したとされる(図表2)。

三つめは「現地企業等との"共創・協調"」である。新興国のインフラ開発においては、必ずしも日本的な「高品質だが高価格」が求められている訳ではなく、「低価格でほどほどの機能」で十分ニーズが満たされる場合もある。従って、高品質を担保すべくインフラ開発に関するサプライチェーンの全てを日本勢で固めた"All Japan"体制で攻めるのではなく、必要に応じて現地企業等とのアライアンスを行い、核となる部分日本勢が担う"Core Japan"の発想を持ち、対象国側を含めたプロジェクト体制を構築することが重要である(図表3)。

四つめは「参加者ではなく主導者としてのプロジェクト参画」である。複合的で大規模なプロジェクトにおいて特徴的なのは、プロジェクト全体で得られる利益の分配が、参加者均等ではなく、主導的立場にある企業に手厚くなされるということである。例えば都市開発を例にとると、収益の太宗はプロジェクトを主導する不動産ディペロッパーの開発利益から生まれるのが一般的である。電力や水道等の個別インフラは、不動産の価値を高めるための手段として位置付けられ、開発利益の一部について「分け前を預かる」立場に留まりやすい(図表4)。プロジェクトに参画する場合、「参加者」ではなく「主導者」としてのポジションを確保することが重要である。

鉄道敷設や原発建設など「現に見えている需要」を取り込む従来型インフラ輸出に関しては、上述の「4つの要諦」が重要となる。もっとも、鉄道や原発など「プロジェクト参加型」の案件は、プロジェクトの成否が発注者の差配に依存してしまう。また、都市開発等の「プロジェクト主導型」の案件では、収益の核となる不動産開発益等に日系企業が関与することは現実としてはかなり難しい(現地で日系企業が「地上げ」をできるのか)。こうした状況下、今後、日本が目指すべき方向性は、「日本発かつ世界初」の「市場創造型インフラ輸出」への取り組みであると考えられる。例えば「予防医療」は、未

だ具体的な市場こそ存在しないが、将来的には有望な分野であるといえる。遠隔診療システムやビッグデータを活用した予防高度化等で医療費を大幅に抑制するような「予防医療インフラ・パッケージ」を構築し、その標準化に成功すれば、今後わが国同様、高齢化社会が到来する国々へのパッケージ型輸出に際して優位性を保つことが出来よう。日系が主導できるグリーンフィールドを開拓し、デファクトを握る「市場創造型インフラ輸出」の実現に向けて、官民挙げた取り組みが期待される(図表5、6)。

2. クール・ジャパン戦略

いわゆる「クール・ジャパン」戦略とは、わが国の文化やライフスタイルが有する付加価値を顕現化させることを通じて、新興国等の海外需要を獲得し、我が国の経済成長に結びつけようとする戦略である。わが国の文化やライフスタイルの特徴を活かした新たな輸出商品を育てる等のアウトバウンド戦略のみならず、「本物」・「本場」を求めた観光誘致等のインバウンド戦略をも含んでいることに特徴がある。

「クール・ジャパン」に関する課題は大きく分けて、①アピール戦略・推進体制整備、 ②担い手である中小企業の経営資源不足、③訪日観光呼び込みに向けた戦略の不足、で ある。

①について、わが国では文化的魅力を海外にアピールするための戦略的・体系的な枠組みが十分整備されているとは言い難い。アニメーション等の個別コンテンツについては見本市やイベントが頻繁に催されているが、アドホックな取り組みに留まっていることから、それが全体として日本ブームの大きなうねりを作り出すには至っていない。その点、韓国ではコンテンツ関連予算の増額や既存省庁の壁を越えた支援組織の整備がなされるなど政府が体系的な支援を実施しており、わが国としても参考にすべきである(図表7)。

②について、わが国固有の文化を基盤とする製品やサービスを産み出しているのは、主として中小・零細企業である。これらの企業は総じて経営資源に限りがあり、単独で海外へのマーケティング等を実施することは容易でないため、これら企業の資源制約を補い、海外展開を支援する何らかの枠組みが必要である。この点では、海外におけるクリエイティブ産業の事業化支援のためのリスクマネー供給や経営支援の実施に向けて、現在経済産業省において設立が検討されている「海外需要開拓支援機構(通称:クール・ジャパン推進機構)」の有効活用が期待される(図表8)。

③について、訪日観光は経済成長にとって大きなポテンシャルを有する分野である。例えば、政府の長期目標である訪日観光客3000万人/年が実現し、その過程で一人当た

りの消費額が倍増すれば、GDP 創出効果が13.6兆円に及ぶ一大産業に成長し得る(図表9)。その実現のためには、①に述べた体系的な情報発信等の支援に加え、高付加価値観光分野であるMICE市場(Meeting, Incentive, Convention and Exhibition/Event:国際会議やスポーツイベント等)の開拓や、国際空港の機能強化、ビザ発給の簡素化等をはじめとする外国人受入環境の整備を、クール・ジャパン戦略と連動しながら実行していくことが求められる(図表10、11)。

④なお、日本の農業は、生産性の向上、効果的なブランド戦略等による輸出競争力の強化、更には 6 次産業化を通じた付加価値の創造によって、有望な成長産業として復活できると考えるが、ブランド化に際しては、クールジャパン戦略と十分協働して行くことが重要である。

以上

パッケージ型インフラ輸出

I. "G to G の 傘の下"が基本

《 インド環境都市開発PJ 》G to G サポート の例



日程	主な "G to G サポート"等
2010	【MOU締結】
11/17	みずほ、日揮、アセンダス(星) + 経産省、IES(星)
2010	【日印拠点開発セミナー】
11/22	経産省、TN州政府(印) 間で、経済協力協定締結
2011	【政府間WG開催】
1/10	経産省·TN州政府(印)
2011 1/22	【インフラ関連MOU締結】 TN州政府(印)とアセンダス(星)・日揮・みずほ (経産相、TN州首相立会)
2011	【インフラ整備に関する協議 (Facilitation Committee)】
1月	TN州政府 (印)とアセンダス(星)・日揮・みずほ
~4月	第1回(1/10) 第2回(2/2) 第3回(2/24) 第4回(4/3) 第5回(4/25)
2011 6月 ~9月	TN州政府(印)官房長官主催 Co-ordination Meeting実施 第1回(6/8) 第2回(9/8) 第3回(9/28)
2012	[Joint Work Committee]
10/26	日本政府·TN州政府(印)
2012 11/14	環境アセスメント(EIA)許可取得
2013 2月?	開発許可取得 ⇒造成・インフラ本格着工、販売契約開始 cf.鍬入れ式

(図表2)

パッケージ型インフラ輸出

II. 地道な "Local Relation" 作り

《 英国 IEP案件 》日立製作所の勝因

- 我が国が培ってきた省エネルギー性や安全安定且つ高頻度・大量輸送に優れた鉄道システムには 国際的にも大きな期待
- ▶ 日立製作所グループが主導する企業連合が、製造から長期保守・ファイナンスを含む高速鉄道車両大型案件を受注するなど、世界各国に広がる鉄道案件は我が国にとっても大きなチャンスに



・時機を得た規制緩和、NEXIのサポートが奏功

英国 |EP 案件概要

- 英国運輸省による高速鉄道車両更新・調達案件
- ▶ PPPスキームによる保守等を含む車輌リース事業として 受注、日立グルーブが596両の車輌製造・27.5年の 保守事業等を一括して担う
- ▶ 総事業費:約GBP 2,600Mil(第1期)
- ▶ 融資総額:約GBP 2,200Mil(第1期)
- ▶ スポンサー: 日立、John Laing Investment(英)
- ▶ レンダー: JBIC、EIB、及びMizuho、BTMU、HSBC、 Lloyds 他





(出所)Agility Trains、日立製作所HP、国際協力銀行プレスリリース、英国運輸省、国土交通省資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

パッケージ型インフラ輸出

Ⅲ. 現地企業との"共創・協調" 《 環境都市プロジェクト 》 主戦場案件は、日の丸単独では勝てない Project の求めるスペック **《China Smart City Project 》** 「必要なものは日本が公害を克服した時代 (1世代前)の脱硫技術 と 環境規制ノウハウ」 ・日本企業の「最先端技術 (高品質・高価格)」は、ストライクではない ・現地企業とのアライアンスを通じ、ニーズを深堀し、「低価格・良機能」で攻めることが鍵 China 内陸部。 China 沿岸部 **USA** India みなとみらい 筑波学園都市 · 京浜工業地帯 多摩、幕張ニュータウン 基礎インフラ(水・電気・道路・港湾) ECO · Smart 汎用機器 ・ 低価格 ・ Low Tech 高機能 ・ 高価格 ・ High Tech 水ビジネス 《 Core Japan 》 水ビジネス 《 All Japan 》 **プラント** 素材 運転 プラント 運転 素材 EPC 建設装置 **EPC** 建設装置 保守 環境都市PJ 供給 保守 供給 主戦場 コンサル、アドバイザリー • コンサル、アドバイザリー

(図表4)

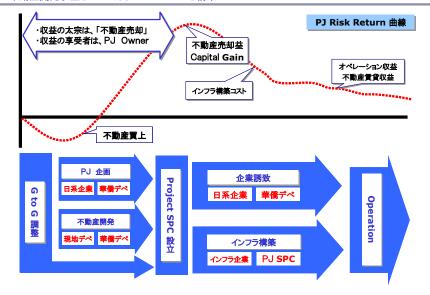
パッケージ型インフラ輸出

IV. PJ への コミット の 仕方

《 環境都市プロジェクト 》 収益の源泉は、不動産開発

環境都市開発PJの場合

- ・収益の太宗は、「不動産開発」で決着 ⇔ インフラは、不動産パリューを高める為の手段
- 一 不動産開発収益を"吐き出して"インフラを構築

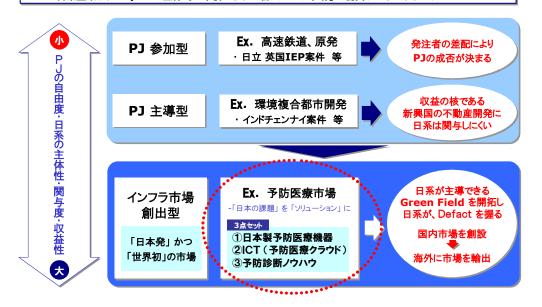


パッケージ型インフラ輸出

パッケージ型 インフラ輸出 ⇒ 新たな展開へ

★「従来型のパッケージインフラ輸出」では、我が国が「享受しうるベネフィット」は、限界的

⇒ 日系企業が、Project を主体的に牽引できる「新・インフラ市場」を創出すべきではないか

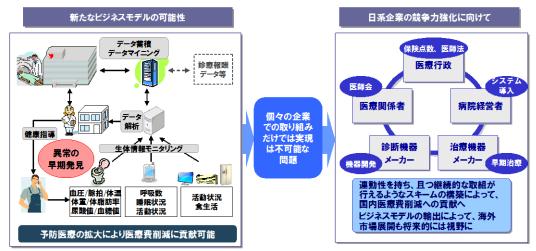


(図表6)

パッケージ型インフラ輸出

日本発の医療市場 《 予防医療市場 》の可能性

- ▶ 日本は高齢化先進国、課題先進国。グローバル企業も、日本市場を先行市場として注目
 - ◆ 遠隔医療等や予防の高度化、介護市場の形成等による医療費の削減に期待が集まるものの、ビジネスモデルの構築が困難な事業。日本市場が世界に先駆けて実現することへの期待が持たれる
- 国内で新たな市場を立上げ、日系でデファクトを確立
- 予防医療の進展は、医療費の削減にも貢献



出所:みずほコーポレート銀行産業調査部作成

Cool Japan

課題1への対応 (海外事例)戦略的・体系的な枠組み構築に関する韓国の取組

課題1

魅力を海外にアピールするための戦略的・体系的な枠組みが未整備



韓国の取組

韓国政府が主体となって、戦略・枠組み構築を実施

戦略的・体系的な枠組みの構築により、コンテンツ提供者を支援

韓国政府の取組

(1)コンテンツ関連予算の増額

「文化大統領宣言」(1998年・キムデキュン大統領)

▶ 1999年に「コンテンツ予算」前年比6倍増、以降も継続 2011年日本の関連予算の約8倍(JETRO試算)

②省庁の壁を越えた枠組設置

文化デザイン振興院の設置(1997年)

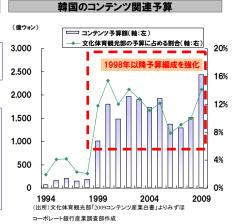
▶ 国内外へのデザイン促進のため、人財育成・海外進出企業の 支援を通じで、デザイナーや機関を支援

文化コンテンツ振興院の設置(2003年)

▶ 5つの独立行政法人を統合。コンテンツに関する人材育成・ 海外進出サポートを実施

国家ブランド委員会の設置(2008年)

韓国の「地位」「イメージ」向上を目的とした大統領直属の機関

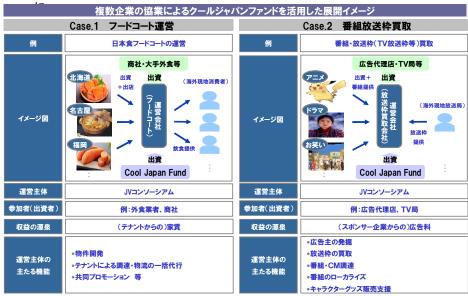


(図表8)

Cool Japan

課題2への対応 クールジャパンファンド活用による展開(イメージ)

▶ クールジャパンファンド複数企業の協業による進出+ファンドからの支援というケースも有効



(出所)各社Homepage等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

訪日観光

課題3への対応 訪日観光の可能性~客数増と客単価増で13.6兆円~

- ▶ 訪日外国人数の拡大 と、一人当たりの消費額を倍増させることが経済効果拡大への鍵
 - ◆ 韓・台・中等からの「近場旅行」が全体の2/3で、消費額は16万円弱と多くない。
- ▶ ①政府長期目標の達成(訪日観光客3000万人)、②日系エアライン利用シェア倍増、③一回当たりの客単価倍増、が実現すればGDP創出効果は13.6兆円に



(出所)内閣府、経済産業省、観光庁等より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(図表10)

訪日観光

急がれる高付加価値観光分野の開拓: MICE

- ▶ MICEとは、Meeting(企業が取引先等を集めて開催する会議・研修会等)、Incentive(企業の報奨・研修 旅行)、Convention(大規模な国際会議等)、Exhibition/Event(国際見本市・展示会、スポーツイベント等)の略で、その高い経済効果から世界各国が誘致にしのぎを削る観光分野
- ▶ 日本の国際会議開催件数は、国別ではアジア太平洋地区で中国に次ぐ2位であるものの、都市別に見れば10位にも入らないなど、競合地域の発展により大きく地位が低下
- ▶ 戦略的なマーケティングとともに、施設単独では採算確保困難な大型MICE施設の存在も重要に



出所)観光庁資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

2011ランキング			2011年	2010年
アジア	世界	都市	開催件數	開催件數
1	5	シンガポール	142	148
2	10	北京	111	113
3	13	ソウル	99	98
4	20	台北	83	107
5	21	クアラルンプール	78	82
6	22	香港	77	94
7	24	上海	72	90
8	26	パンコク	70	56
9	31	メルポルン	62	53
10	34	シドニー	57	105
11	41	東京	50	74
14	69	京都	29	48
20	109	大阪	19	17
20	109	福岡	19	15

訪日観光

訪日観光客の増加に向けたその他の諸施策

▶ 第1ステップ (2013年中に訪日外国人旅行者1000万人(2012年実績:840万人)の着実な実現に向け、日本の魅力の発信、受け入れ環境の整備の両面を強化

日本の魅力の発信

ハード面

■日本文化宣伝の海外拠点作り ジャパン・モール ジャパン・ストリート

クールジャパン 戦略

ソフト面

■「衣・食・住」、コンテンツ等におけるジャパン・ブランドの推進日本酒ソムリエの国家資格化日本食のレシピの国際化(説明本の作成等)

受け入れ環境の整備

- ■首都圏空港の機能強化
- ■オープンスカイ化の推進
- ■LCCの参入促進
- ■都心直結線等、空港から都市部への アクセス改善
- ■ビザ発給手続きの簡素化
- ■ホームステイNPO拡大支援
- ■地方の中小旅館との連携や支援による外 国人宿泊プランの策定
- ■旅行代理店への支援やジョイント企画
- ■通訳制度の見直し