

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GNI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、現地政府がプロジェクトをリー

トする事例も多い。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ベ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いえない。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13.6兆円に及び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

(図表 1)

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

インド チェンナイ 環境都市 PJ



日程	主な “G to G サポート” 等
2010 11/17	【MOU締結】 みずほ、日揮、アセンドス（星） + 経産省、IES（星）
2010 11/22	【日印拠点開発セミナー】 経産省・TN州政府（印）間で、経済協力協定締結
2011 1/10	【政府間WG開催】 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）とアセンドス（星）・日揮・みずほ（経産相、TN州首相立会）
2011 1月 ～4月	【インフラ整備に関する協議（Facilitation Committee）】 TN州政府（印）とアセンドス（星）・日揮・みずほ 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 10/26	【Joint Work Committee】 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. 徴入れ式

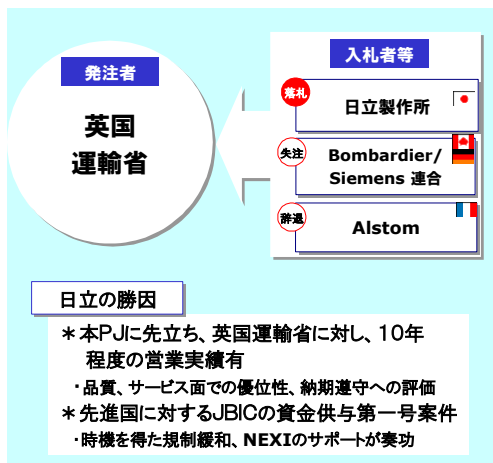
(図表 2)

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



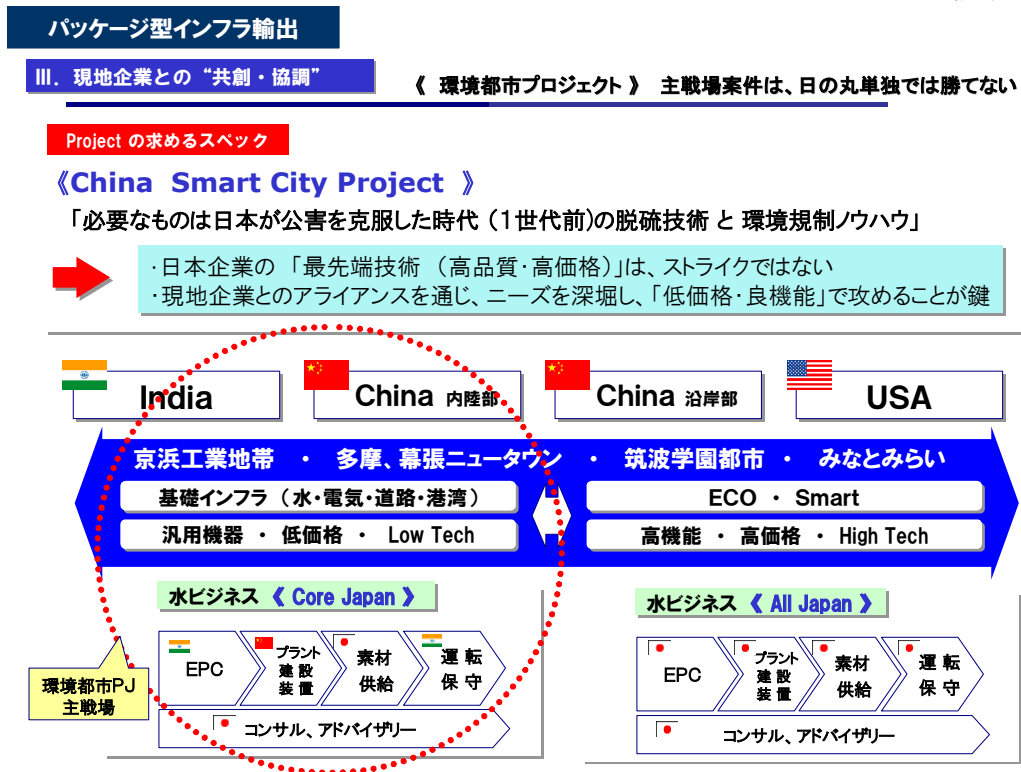
英国 IEP 案件概要

- ▶ 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輛リース事業として受注、日立グループが596両の車輛製造・27.5年の保守事業等を一括して担う
- ▶ 総事業費：約GBP 2,600M(第1期)
- ▶ 融資総額：約GBP 2,200M(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

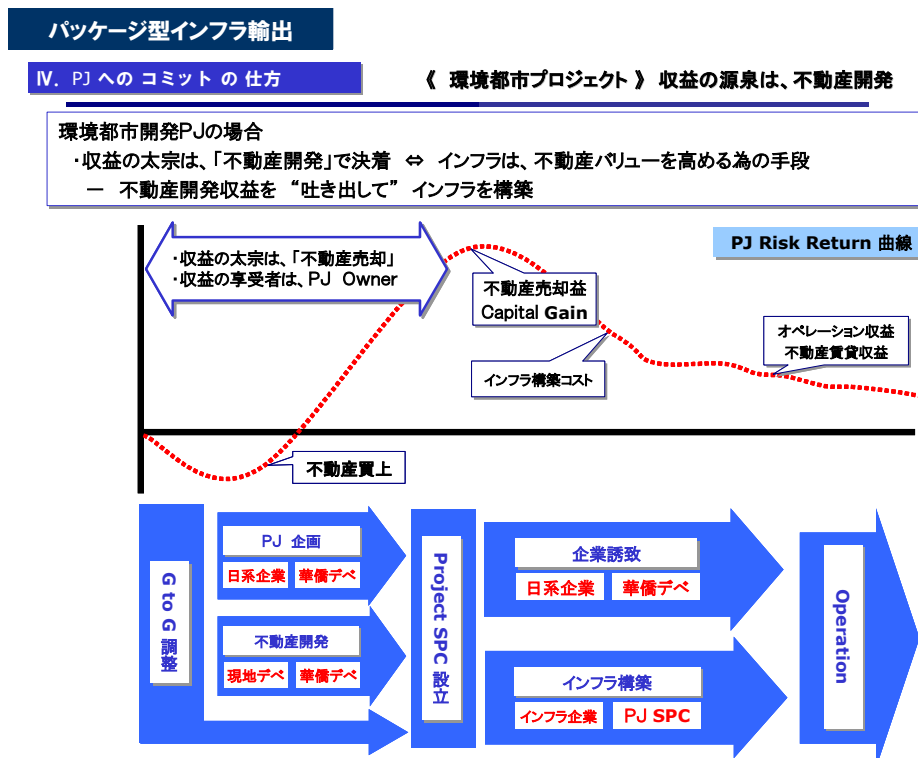


(出所)Agility Trains、日立製作所HP、国際協力銀行プレスリリース、英国運輸省、国土交通省資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(図表 3)



(図表 4)

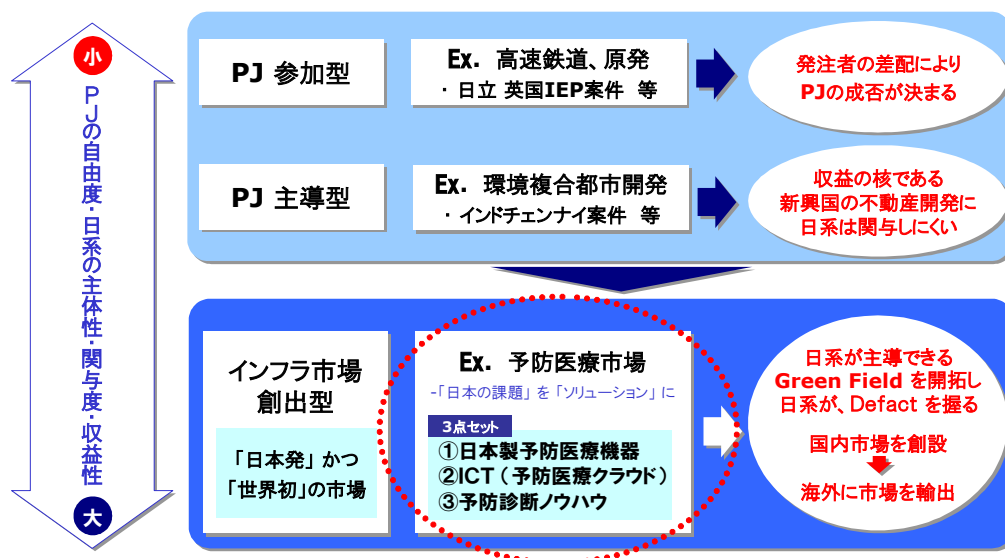


(図表 5)

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

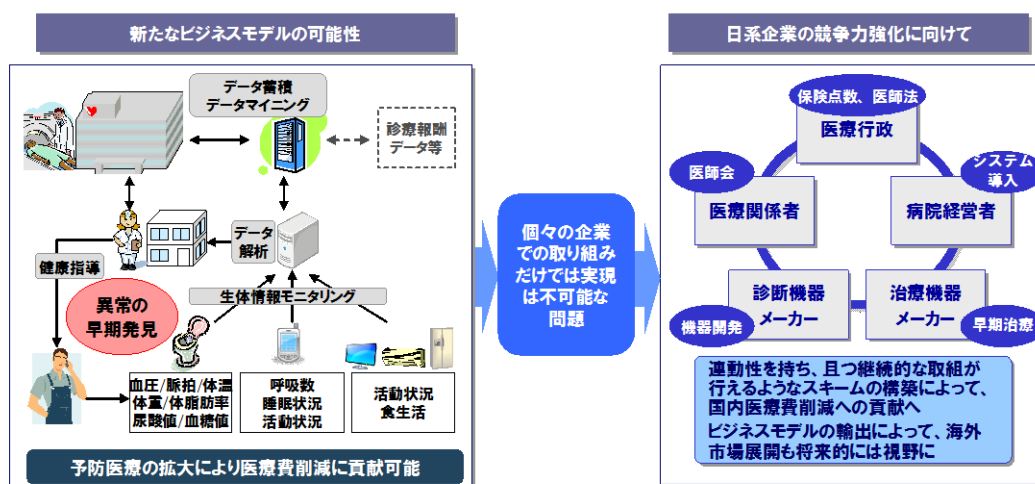


(図表 6)

パッケージ型インフラ輸出

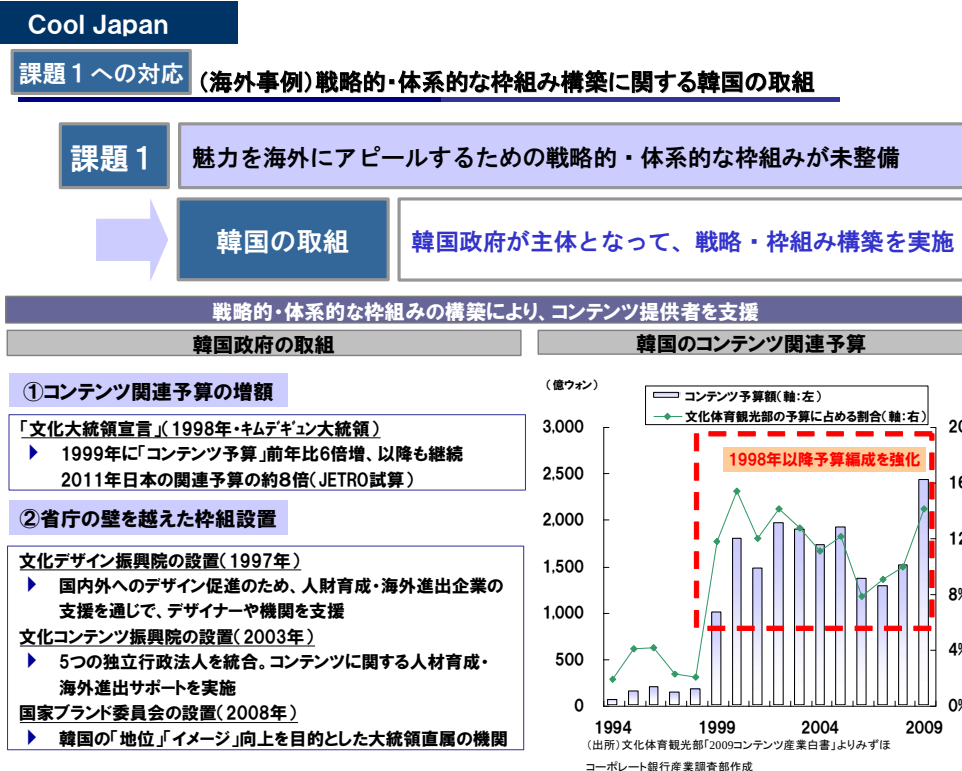
日本発の医療市場 《 予防医療市場 》 の可能性

- ▶ **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**

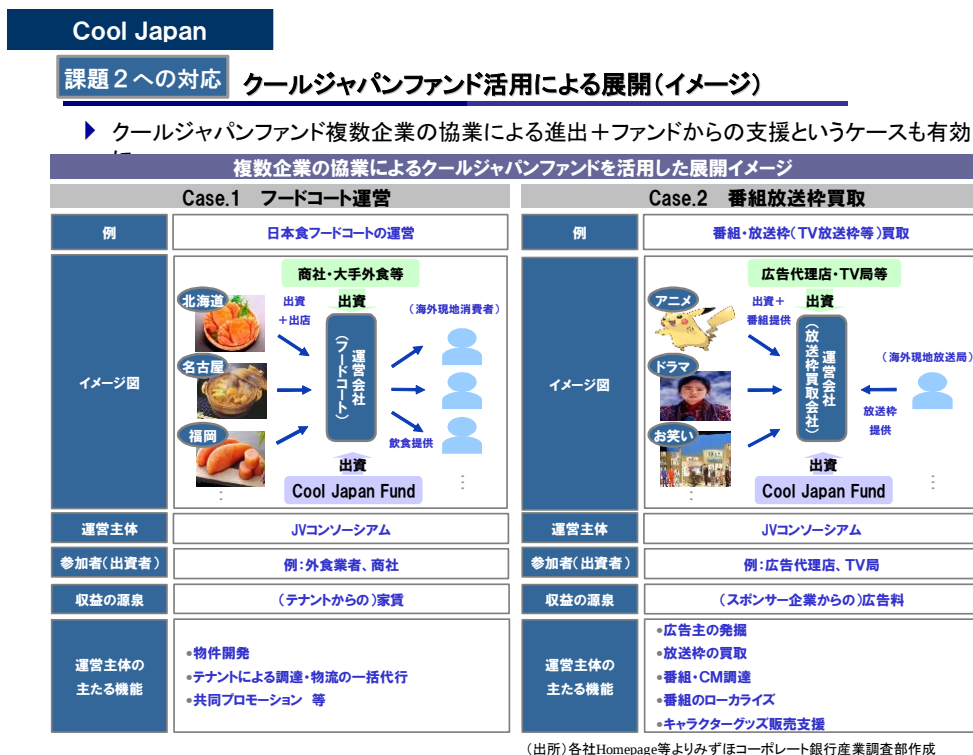


出所：みずほコーポレート銀行産業調査部作成

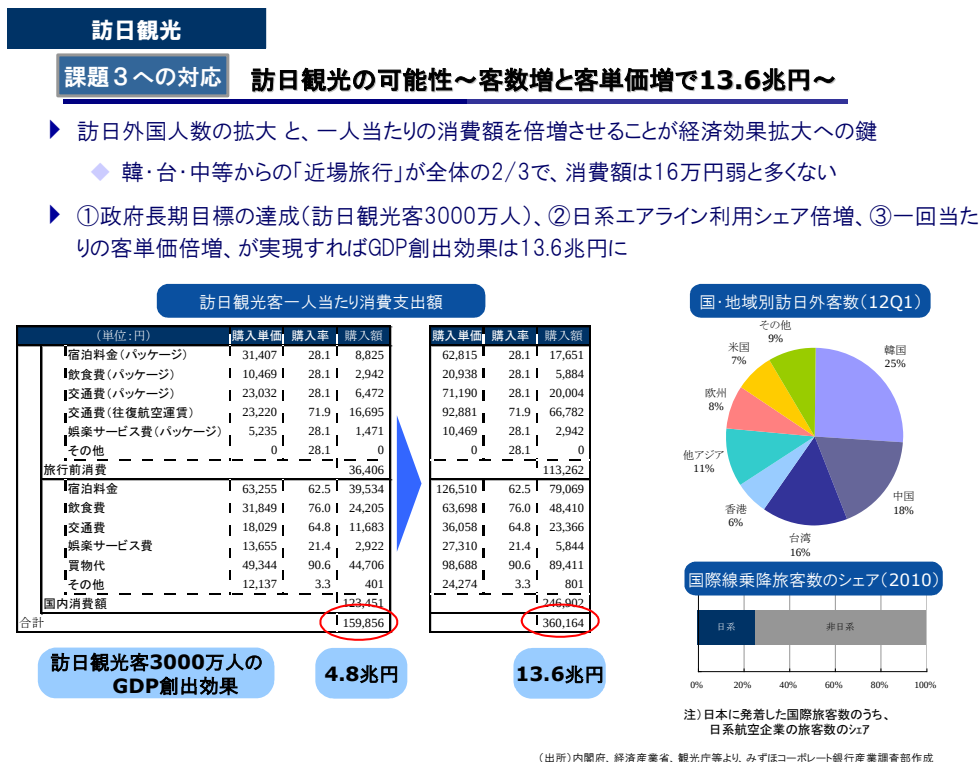
(図表 7)



(図表 8)



(図表 9)



(図表 10)



(図表 1 1)

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

