

地域への対日直接投資促進セミナー

日 時：令和 2 年 2 月 18 日（火）14:00～16:40

場 所：全国都市会館 3 階第 1 会議室

同 地下 1 階第 3・第 4 会議室

1. 開 会 挨拶

西村 康稔 内閣府特命担当大臣（経済財政政策）

2. 議 事

（1）パネルディスカッション

テーマ：地域への対日直接投資促進に向けた課題と取組

パネリスト：大井川 和彦 茨城県知事

鈴木 英敬 三重県知事

林 文子 横浜市長

伊藤 孝 （株）セールスフォース・ドットコム専務執行役員

モデレーター：黒田 岳士 内閣府対日直接投資推進室長

（2）JETROの取組紹介

仲條 一哉 JETRO理事

（3）ネットワーキング

3. 閉 会

自治体職員（府県38名、市17名）、JETRO地方事務所職員（9名）が出席

開会挨拶

(小川参事官) 本日は、お忙しい中お運びいただきまして、誠にありがとうございます。ただいまから「地域への対日直接投資促進セミナー」を開催いたします。

本セミナーは、内閣府主催、経済産業省及びJETROの協力により行われるものです。

私は、本日の司会を務めさせていただきます内閣府参事官の小川でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、開会に当たり、主催者の内閣府を代表して、西村康稔内閣府特命担当大臣より皆様に御挨拶申し上げます。

西村大臣、よろしくお願いいたします。(拍手)

(西村大臣) 皆様、こんにちは。御紹介いただきました、経済再生担当大臣を拝命しております西村康稔です。

今日は「地域への対日直接投資促進セミナー」ということで、各地から多くの皆様に御参集いただきまして、ありがとうございます。

もう御案内のとおり、世界において様々な動きが加速して進んでおります。IoTであったり、ビッグデータであったり、AIであったり、ロボットであったり、様々な新しい技術が世界を駆け巡っているわけでありましてけれども、そうした中で日本の経済社会もまさにイノベーションを起こしながら、そして、この新しい動きの中で、ぜひ日本経済社会を活性化すると同時に、世界に飛び立つような、そんな事業も生まれてきてほしい。そうした支援をしっかりとやっていきたいと思っていますところであります。

そうした中で、イノベーションでありますけれども、もう皆様御案内のとおり、同じ考えの人同士が集まってもイノベーションはなかなか起きませんので、違う考え方の人たちと交流すること、ぜひ海外の企業に大いに日本に来てもらいたい。もちろん、日本の企業も海外に投資をしていく。これは私も交渉に関わりまして、今はまた新たにタイが加入をしたいと言ってくれておりますTPPであったり、あるいは日EUのEPAであったり、日米も貿易協定ができました。そして、RCEPも何とか今年、締結をしたい。インドも含めて締結をしたいなと思っていますところでありますけれども、いずれにしても、日本はいわゆるハブとして、中心として、世界経済の自由な貿易、投資の中心にいるわけでありまして。そうした中で、こうした投資を保護していくことを含めて、共通のルールを広げながら、日本からそうした国々への投資も促していきたいし、そうした国々から日本にもぜひ投資も増やしていただきたい。これは欧米の企業だけではなくて、アジアの企業も含めて、大いに日本に来てもらって、日本の企業と交流をし、また切磋琢磨をしながら新しいイノベーションを起こしていく。そういったことを期待しているわけでありましてけれども、残念ながら、どうしても海外からの投資が東京に集中しておりますし、地方でも、大都市にどうしても偏るといった傾向があります。

でも、皆様の地元にはそれぞれ技術を持った中堅・中小企業があると思いますし、農林水産業も日本独自の特色を持った産業があると思います。私の地元の兵庫県でもたくさん

そうした企業があります。ぜひ、海外の企業の皆様にそうしたことを知ってもらって、理解をしてもらって、そして、そうした企業との交流あるいは地域の特色ある様々な資源をぜひ生かしてもらい、共に切磋琢磨しながら、あるいは交流しながら、それを全国に、世界に、さらに大きく発信をしていき、イノベーションを起こしていく。場合によっては、販路をつくらせてもらうのもあるでしょう。場合によっては、海外の企業の技術と合わせて新しいものを開発するのもあるでしょう。ぜひイノベーションを起こしていく、その大きなきっかけにしていきたいと思っていますところであります。

対日直接投資は既に、日本として取り組んでいるところでありますけれども、近年、さらにJETROを中心に、また支援策を強化して、地域にこうした海外の企業を、ということを取組を進めているところであります。今日はパネリストの皆様にお越しいただいています。自動車の安全部品を製造するスウェーデン企業などの誘致に成功した茨城県の大井川知事。サーモンの養殖加工のシンガポールの企業などの誘致に成功した三重県の鈴木知事がお見えです。それから、継続的に誘致活動に取り組み、まさに200社以上の外資系企業が集積する横浜市から林市長にお越しいただいています。さらに、地域への投資について、外資系の企業の目線からお話を頂くために、和歌山県の白浜にサテライトオフィスを開設された株式会社セールスフォース・ドットコム伊藤専務にも御参加いただいております。

ぜひ、こうした皆様方のこれまでの経験を聞いていただきながら、ノウハウをある意味で盗んでいただきながら、今後の取組の参考にさせていただきたい。もちろん、自治体間の競争もあると思いますので、切磋琢磨していただきながら、ぜひ、日本の各地に外資系の企業が立地をしていく、そんな取組をそれぞれの立場で進めていただければと思いますし、我々の立場でもしっかりと皆様方の取組を後押ししていきたいと思っています。

ぜひ、今日のセミナーをきっかけに、次なる一步を踏み出していただければと思いますし、先ほども申し上げましたが、タイが4月にもTPP参加への意思表示をしたことで、今、調整を進めております。8月以降の交渉開始になると思いますけれども、タイが入ると、ほかの国にも刺激を与えることになると思いますので、まさに投資を保護し、自由な貿易通商の枠組みを日本中心に広げていきたいと思っていますので、そうした中で、アジアの国々も含めて、新興国の成長著しい企業もたくさんありますので、そうした企業も含めて、日本にぜひ来てもらって、大いに日本の企業や日本の地域との協調、コラボレーションを基にイノベーションを起こしていただきたい。

今日一日、この後のセミナーが有意義なものとなることを御期待申し上げて、冒頭の御挨拶とさせていただきます。

どうぞよろしくお願ひ申し上げます。ありがとうございます。（拍手）

（小川参事官） 西村大臣、大変ありがとうございました。

パネルディスカッション：地域への対日直接投資促進に向けた課題と取組

（小川参事官） それでは、これより「地域への対日直接投資促進に向けた課題と取組」について、パネルディスカッションを行ってまいります。

本日お迎えしておりますパネリストの皆様を御紹介いたします。

左から2番目から、横浜市長、林文子様、茨城県知事、大井川和彦様、三重県知事、鈴木英敬様、株式会社セールスフォース・ドットコム専務執行役員ビジネスオペレーション担当、伊藤孝様です。モデレーターは、内閣府対日直接投資推進室長、黒田岳士が務めさせていただきます。それでは、ここからは黒田室長、よろしくお願いいいたします。

（黒田室長）対日直接投資の推進は、成長戦略の中で2020年末の残高で35兆円という目標を掲げて様々な取組を行っている中で、今、発言がありました経済財政担当大臣が主催する対日直接投資推進会議を毎年1回程度開催しておりまして、昨年、「地域への対日直接投資をいかに促進するか」という議論をいたしました。その際の林市長からの「こういった地域のベストプラクティスを、成功体験、成功事例を共有し合うことが地域への促進に重要ではないか」という発言を受けてまして、今回のセミナーを開催しました。

公務のため林市長が先に退室される関係で、通常のパネルディスカッションの進行とは違い、変則的な形で進めさせていただきたいと思っております。

本日のアジェンダとしては、事前に皆さんから頂いた関心事項を基に、例えば海外とのネットワークをどうすべきか、国内の企業誘致の取組と海外の企業を誘致することは何が違うのか、何が共通しているか、国内のいろんなプレーヤーとの連携をどのように進めていくべきか、政府全体の方針である対日直接投資と農業、観光、それらを一体的に推進するというのは実際どうなのか、そういった議論をお願いしたいと考えております。

では、林市長からまずは早速、取組について御説明いただければと思います。

・取組紹介：横浜市

（林市長） 改めまして、皆様、こんにちは。今日はこのような機会をいただきまして、ありがとうございます。

それでは、早速、対日直接投資促進に向けた横浜市の取組を御案内したいと思います。画面のほうを御覧ください。

人口減少、少子高齢化が進展する中、海外から優れた企業と人材を呼び込み、新たな経済活動と雇用、さらにイノベーションを生み出していくことは本当に重要です。

横浜市も増え続ける社会保障費を賄って行政サービスを維持していくために、市内経済の活性化と税収の確保に向けて様々な挑戦を重ねてきました。中でも戦略的な企業誘致の取組、アップル様を誘致し、みなとみらいにございます、資生堂のグローバルイノベーションセンター、京浜急行グループの本社。そして今後も、京都の大変有名な精密機械の村田製作所さん。それから、こちらは本社でございますが、いすゞ自動車様です。こちらは2022年にみなとみらいへの進出が決まりました。それから、こういう企業群の中に神奈川

大学のキャンパス。そして、2万人規模の音楽ホール、1万席の、これは両方ともアリーナなのですが、これも出てまいります。

当初、10年前は、横浜市に投資という声はほとんどなかったのですが、地道な企業誘致等を図った結果、今、大変、皆様に投資意欲が湧いているところでございます。そして、この企業誘致をやった結果、効果額は累計139億円、市内で3万7000人の雇用を生み出しております。こうした企業の集積により、イノベーションの源泉となる研究者や技術者が最大14万人いることは、おかげさまで横浜の強みになりました。

そして、横浜には優れた技術を持つ6,000の製造業、3,000のIT企業等、中小企業が数多く存在します。逆に言いますと、横浜市内の企業の99.5%が実は中小企業なのです。上場会社は107社しかございません。隣の東京は1,899社でございます。ですから、法人市民税も圧倒的な差で、横浜市は多分、東京の14分の1ぐらいではないかと思えます。人口は東京の約3分の1強でございますから、いかに税収が厳しいかということです。そういう中で、何とか強みを生かそうということで、オープンイノベーションに挑戦してきたわけです。

IoT分野のITOP横浜、それから、ライフサイエンス分野のLIP.横浜という2つの企業の集積を図ってプラットフォームをつくってまいりまして、会員数は本当に最初は少なかったのですが、現在は770を超えることになりました。自動運転バスや医療現場で身に着けて歩ける椅子の開発など、社会解決につながるプロジェクトが続々と誕生しております。

昨年、皆様と「イノベーション都市・横浜」を宣言させていただきまして、こんなイベントもやったわけです。産・学・官の多くのプレーヤーと連携するオープンイノベーションを推進して、企業誘致や新たな投資をより積極的に呼び込もうとしているわけです。

外国語が対応可能な医療機関、インターナショナルスクールを数多くつくってきたという環境の良さもあったのです。それから、外資系企業の創業を支援するインキュベーションオフィスを運営しておりまして、国家戦略特区制度を活用して多言語対応可能なコンシェルジュサービス、メディカルモールなどを備えた外国人向けの住宅整備を進めております。これは海外の方が進出される場合、一番困っているのは御家族です。子供の教育とか、医療に対するとき、それから新しいオフィスをつくる時、要するに日本語対応ができませんので、そういうものを支援する施設を横浜は積極的につくりました。

そして、私が就任したときに驚いたのは、市役所には基本的に「セールス」という文化がなかったということです。そんなことで、東京に企業誘致の営業の専門部隊をつくりました。私が営業本部長で、東京に来るたびに皆様に状況を、お話を聞いて、飛び込み訪問までしてもらいました。そして、こういう企業誘致が進みました。

そして、立地企業の皆様が安心して継続できるような体制もしっかりやっております。立地企業を訪問して、ニーズを把握し、常に横浜市は御支援をしております、ということを伝え続けています。

それから、外資系企業の皆様の交流会を実施する、人材のマッチング等、例えば既存の中小企業等が、こういう仕事がある、また、人材もあります、ということで御案内してマッチングを続けるということもごさいます。

申し訳ありませんが、ちょっと時間を取らせていただいて、外資系企業の事例を御紹介したいと思います。

車のトランスミッションシステムの事業を展開されているドイツのシェフラー・ジャパンです。1987年に横浜市が外資系企業の進出を支援するために整備したジャーマンインダストリーパークに従業員数名で設立されましたけれども、従業員数は今後約500名まで成長の見込みです。未来のモビリティへの技術提案、電気自動車によるフォーミュラEレースに技術パートナーとして協力するなど、グローバル事業を展開しています。これは小さい規模からの進出であってもこれだけ育つという例だと思ひます。

それから、横浜市にある外資系企業の本社は200を超えておりますけれども、そのうちの4分の1の約50社がドイツ系企業でございます。これは横浜市北部に東京横浜独逸学園という歴史のある学校がありまして、これの後押しで、要するにこういう教育環境もいいということが口伝えでつながるのです。それで、シェフラー・ジャパン、コンチネンタル、ボッシュ、これは有名ですね。BASFさん、ドイツ系企業の集積につながっております。

さて、この次に紹介するのはシステムやソフトウェア開発を行うベトナム第2位のICT企業、CMC Japan様です。先ほど御紹介した外資系企業のインキュベーションオフィスに2017年に入居されまして、日本での業務をスタートしました。

先月には世界的コワーキングスペース、WeWorkの市内の拠点に拡大・移転して、現在、従業員は50名で、エンジニアが不足している日本のICT業界に、日本語ができる専門エンジニアを派遣して、着実に業績を伸ばされております。

WeWorkについてですが、横浜市は自治体初となる、連携の覚書を締結して、オープンイノベーションや外資系企業誘致で協力を進めて、新たにフランスの企業も進出しております。

最後でございすが、外資系企業の誘致に当たっては、それぞれの地域の強みを生かしながら、ハードとソフトの両面から環境を整えること。そして、何よりも人のつながりを中心としたサポートが重要です。JETRO様と密に連携して、こうした事業を皆様と共有しながら対日投資の実績を積み重ねて、日本経済の活性化、国際競争力の向上につながってまいります。

実は、いすゞ自動車様の誘致を決めたのですが、これは大変難しいことではございしました。何しろ、2兆円を超える総売上の、商用車の雄でございます。その方たちを誘致するのに、要するに決定的な決め手となったことが私には大変嬉しく、いすゞ自動車の片山社長はこういうふうにおっしゃったのです。もはやビジネスは1つの業種では完結できなくなっている、業種が異なる様々な企業との交流が重要で、新たな発想が生み出されるのだ、と。ですから、イノベーターが集まり、いろんな部分をつくっている横浜は大変魅力的である

という言葉をいただきました。

そういう意味では、今日は県とか基礎自治体のトップにお集まりいただいたわけですが、私はぜひ、このネットワークをつくっていきたいと思います。

ニューヨーク、ムンバイ、フランクフルト等に、事務所をつくっておりますけれども、これらもぜひお使いいただきたいと思っています。

ちょっと長くなりました。ありがとうございました。

・ディスカッション：「海外等とのネットワークの構築」

（黒田室長） どうもありがとうございました。

まさに最後の部分が本日頂いた質問の部分でありまして、横浜市は、働いている人だけで見れば、茨城県の2倍以上、三重県の3倍以上の規模を有している。だからこそ、海外とそういったネットワークができるのではないかと。これから誘致しようという場合には、なかなか自前でそういうことをやっていけない。もちろん、JETROと連携するということはあると思うのですが、実際の質問は、そうであれば、横浜市の既存のネットワークをぜひ使わせてくれないか。そういった、ある種の虫のいい質問ということではあるのですが、改めまして、もう一度、その辺についてコメントをいただければと思います。

（林市長） 本当にそれは素晴らしい、お互いのチャンスでございまして、1つの市とか県でやるものではないのかなと。お互いに強みがございまして。例えばエネルギー問題で言いますと、横浜市は東北の12の市町村と再生可能エネルギーに関する連携協定を締結しています。ほかの都市でもやられていると思いますが、これは規模が大きいかなと。東北でつくられた省エネ電力が横浜の企業に供給される。売電をしていただく。我々は買っているということです。

ところが、こういうことをやっていたら、そこのある都市がワインを作って、この事業に乗り出したいということで、横浜市でお披露目のパーティーをやったのです。それで、横浜市の企業、経営者の何人かに御案内を申し上げまして、定員をはるかに上回る250人の企業の人が集まってきて、大変評判になった。様々な形で一緒にやっていくことが本当に大きな連携をつくっていくのだなと思っておりまして、JETROさん中心の企業交流会や対日投資セミナーなどには、多くの自治体が参加しておりますので、そういうことも一つ素晴らしいことなのではあるのですが、我々、特に私どもは基礎自治体ですが、一緒にやっていくことはとても必要なことではないかなとっております。

（黒田室長） ぜひ、よろしく願いいたします。

（林市長） 皆様、申し訳ありません。今日はお話を伺いたかったのですがすみません。ありがとうございました。

（黒田室長） では、改めて皆様、拍手をお願いいたします。（拍手）

(林市長退室)

(黒田室長) 林市長は退席されましたが、しばらくこのテーマを続けたいと思います。鈴木知事にお伺いしたいのですが、今、横浜市の築いてきた、こういった出先の事務所などを開放するからぜひ使ってほしいということを経理市長はおっしゃいました。内閣府で見れば対日直接投資の誘致といえ、日本のどこかに誘致するということなのですからけれども、自治体同士で見れば実は競争している部分もあったりすると思うのですが、そういった面で、一緒にやることについてはどういったお考えをお持ちでしょうか。

(鈴木知事) もし、そういうリソースを使わせていただけるのであれば、死ぬほどありがたいです。

我々は、例えば横浜市のものを使わせていただくのであれば、横浜に本社のものはつくってもらって、支社とか営業所的なものは三重県につくってもらえばいいだけの話なので、ウィン・ウィンでやれる方法は多くあるので、連携してやるにこしたことはないです。

例えば、今日はちょっと時間がないのでやりませんが、今だとうちは福島県と三重県が連携して、空飛ぶ車の開発と実証をやっています。それに連なる企業は数多くあるので、それは福島に立地してもいいですし、うちに立地してもいいですし、そういう形で連携したらネットワークの芽がいっぱい出てくるので、とても良い話です。

(大井川知事) 鈴木知事のおっしゃるとおりだと思いますけれども、自治体のそれぞれの得意不得意はあると思いますし、海外の拠点とかネットワークというのも、それぞれの県とか市、基礎自治体が全部自前で、というのも限界があるでしょうから、JETROさんと連携すると言いつつも、他の自治体と連携することによって、さらに厚みが増すのであればいいのではないかな、と思います。

(黒田室長) 直接、対日直接投資の誘致とは関係ないかもしれないですが、そういった情報を共有化するとか、ビジネスのプラットフォームなどをつくっていくとなると、伊藤さんの出番かなという気もするのですが。

(伊藤専務執行役員) 私たちセールスフォース・ドットコムも外資系企業の一社として、ほかの外資系企業が日本に進出するための様々な支援をしています。例えば多くの皆様を使うiPhoneには、簡単にアプリをダウンロードすることができるアプリストアがあります。Salesforceでも「AppExchange」という企業向けアプリストアがあり、SalesforceのCRMプラットフォームに連携できる様々なアプリが提供されています。Sansanやfreeeなどが有名ですね。そのAppExchangeという仕組みを通して、海外のソフトウェアベンダーさんのアプリを日本に紹介しています。例えばスタートアップ系のクラウド環境で動くアプリケーションをつくっている外資系企業が日本でサービス展開をする支援をしています。

また、セールスフォース・ドットコム本社のボードメンバーの一人で、元駐日大使のジョン・ルースが来日する際に、米国のスタートアップ系のIT企業など数十社を連れてき

て、セミナーなどを開催するということがあります。そのセミナーでは、例えばセールスフォース・ドットコムが20年前に日本で立ち上がったときにどういう苦労をしたか、それからどういうふうに展開していったのか、スタートアップ系企業が日本で立ち上がるための支援、例えば一番難しいのは日本の企業を立ち上げるときのトップはどうやって発掘するのか、などという話をします。IT業界は御存じのとおり、「日本IT株式会社」と言われるぐらい、人材の流通が激しいのです。私自身もIBM、HP、セールスフォース・ドットコムという経験の中で培ったネットワークから、最適なトップ人材を紹介することもあります。このように様々な形で海外企業の日本進出の支援をしています。

（黒田室長） 自治体同士の連携は、理想としては非常にいいけれども、現実はいくらということだと思いますし、また連携するにはJETROのリソースをどう使うかということはあると思いますが、JETROの話については最後にまとめて話していただきたいと思います。

では、残りのメンバーで議論を進めていきたいと思います。各パネリストの方々の自己紹介を兼ねたそれぞれの取組について、順次御説明いただきたいと思います。

では最初に、大井川知事からお願いいたします。

・取組紹介：茨城県

（大井川知事） それでは、茨城県の大井川ですけれども、茨城県の対日直接投資の促進に向けた取組を簡単に御説明します。

正直言って、茨城県は、国内企業、特に工場の誘致という意味ではかなり、この数年、実績を上げています。県外からの直接、茨城県への投資、それから面積とか、あるいは件数で言いますと、全国的にも2位に圧倒的な差をつけて、今、ここ1～2年は茨城県が誘致に成功しています。一つには東京圏に近い、それから、比較的地価がその割には安い。また、残された敷地が結構豊富にある。そういう様々な理由があるのと、交通の便が、最近開通した圏央道という道路ができたのですけれども、そこを中心に、例えば最近、Eコマースのための物流拠点、そういうものも引く手あまたということになっています。

ただ、外資系企業についてはそれほどまだ多くなくて、ここのパネルに出ていますけれども、東京が例えば2018年で2,193社ということになっていますけれども、茨城県は10位という、県別で言うと10位にはなっているのですが、20社程度なのです。例えば先ほど伊藤さんのお話にあったように、基本的に私は外資にいたことがあって分かるのですけれども、外資が日本に進出するときの最大の目的は、日本の市場をどうやって外資のマーケットとして取りに行くかということになるので、普通は東京とか大阪とか大都市に行ってしまうのです。それをこの茨城に引っ張ってくるというのは、国内の企業に、例えば生産拠点として茨城県の場所を提供する、というのとは少し訳が違う部分があるので、非常に他との差別化、東京と違う意味での進出を考えている企業をどう見つけてくるか、それに対して、茨城の強みをどうマッチングさせるかという、非常に難しい問題があると思いま

す。

つくばというのがまた一つのキーワードです。つくばは、皆様御存じのとおり、大変多くの国などの研究機関が集積して、人工的につくられた研究学園都市です。ここが大きな売りになっているのは間違いないので、海外に行くときはJETROのネットワークを通じながら、このつくばでまず一つぶつけてみるということです。医療系とかバイオ系とか、そういうところが興味を持って、例えば筑波大学が、あるいは、つくばの研究機関と共同研究しながら製品開発したいというニーズをすくい上げていくことができます。

もう一つは最近、我々は宇宙ビジネスの拠点になります、と言って政府のプログラムにもある程度乗りながら手を挙げさせていただきました。つくばにJAXAのつくばセンターがあるのですけれども、そのファシリティを使いながら、茨城で、ワンストップで様々な宇宙関連ビジネスの研究開発、あるいは企業立ち上げができます、というための体制を構築しています。これも、成果はこれからなのですが、一つの差別化の要因としてちょっと推していきたいと思っています。

それから、三重県とかに比べるとまだ差があるかもしれませんが、日立製作所のグループのどちらかという発電系とか、あるいは自動車の部品系とか、どちらかというエレクトロニクスではない分野なのですけれども、製造業系の拠点が茨城県には北部を中心にございます。そこのネットワーク、そこのパートナーシップが一つ武器になるということで、日立とのパートナーシップを結んでいる外資、あるいはそこをお客さんにしたい外資、そういうところもターゲットとして選んでアタックしているということです。

あと、東京に近いということで、1時間ぐらいで、つくばは40分ぐらいで行けますけれども、水戸に行くにも電車に乗ってしまえば1時間ぐらいで行けるということで、東京から近いということも売りになっています。

あと、支援制度。これはどの外資でもやっていると思うのですが、スタートアップビザ制度を今年の1月から導入して、とりあえず試しに進出するという企業に対してのビザの提供にも便益を図ろうとしています。ほかにもワンストップ窓口とか、そういうものはどこでもやっているような話なのかなと思います。

ビジネスマッチングイベントをやっていますけれども、これもどこもやっています。

進出企業、先ほど大臣からお話がありましたが、スウェーデンの自動運転の関連も含めた車の部品会社とか、様々な企業の誘致にやっと成功し始めたという程度です。ただ今後、自分たちの特徴を生かしながら、この数をどんどん増やしていきたいと思っています。

1つ、ここに載っていないのですけれども、新たな取組として、県内企業のグローバル進出、それから、海外の企業の誘致という、輸出や海外進出、あるいは対外直投という、海外とのやり取りをJETROさんと一緒になって、ずっと並走していくための中小企業グローバル推進機構を来年度から新たに設立しようとしています。これは今、JETRO茨城も非常に我々にとって強力なパートナーとして、様々な輸出振興や企業誘致を助けていただいているのですけれども、その培ったノウハウをどんどん、我々、県の組織に吸収

して行って、ため込んでいく。そういうことが必要なのではないかということで、そこにそのノウハウをどんどん蓄積するような、そういう機構を今度設立しようとしています。これからの話なので何とも言えませんが、自前である程度、JETROに似たような組織をつくることによってノウハウを、どちらかという、今まで国内向けばかりだった県の皆様の目を海外に、企業も含めて、海外の市場、あるいは海外の投資機会を引っ張ってくるということに向けたいと思います。

先ほど林市長が、うちには営業部隊がいるのです、と胸を張っていらっしゃいましたけれども、茨城県は営業戦略部という、部長以下大規模な組織がございまして、さらに4月からそれを増強しようということで、営業一色で頑張っているのですけれども、その成果が最近どんどん出てきているのかなと感じています。

私のほうからは以上です。

(黒田室長) どうもありがとうございました。

では、続いて鈴木知事から、取組の御紹介をよろしくお願いします。

・取組紹介：三重県

(鈴木知事) 皆様、こんにちは。三重県知事の鈴木英敬です。

今日は伊藤専務が四日市出身だというのが分かったので、大変良い日だなということで、隣り合わせに座らせていただいて、どうもありがとうございます。

私のほうからは三重県の現状と、事例と、取り組んできたプロセスを御説明したいと思います。

これは三重県の今の経済の状況で、比較可能な、この直近6年の数字での経済成長率が三重県は全国2位になっていて、県内総生産は県として過去最高になっていて、観光入込客数も過去最高で、観光消費額も過去2番目になっていて、伊勢神宮参拝客数は明治28年以来3番目に多い数となっています。

さらに、関西圏と中部圏をつなぐ新名神高速道路が、去年の3月に県内区間全通をいたしましたので、道路ネットワークがかなり整備されてきたということがこれからの強みの一つであるということで、既にこれの開通見通しが出てきた頃から立地が非常に進んできているということです。

ここから事例を説明したいと思います。ソウルオブジャパンのところへ行ってください。

実は、先ほど大臣から御紹介いただいた、ソウルオブジャパンを御紹介したいと思うのですけれども、これは実はアトランティックサーモン、スーパーとか回転ずしとかでサーモンが出てきますね。あれは、日本は全量輸入なのです。全量輸入で、それを日本初で、アジア最大規模で、海から大変遠い津市の陸上で養殖をするという工場を誘致しました。これはシンガポールの資本で、社長がトルコ人で、技術がイスラエルというものであります。

これは実は、すごいと思われるでしょうけれども、この敷地は、実はひさいニューフ

ァクトリーというところの最後の一区画で、ここは実は私が知事になったときに、サンゴバン・グループというフランスのガラスの断熱材を作っている企業を誘致したのですけれども、結局、日本で彼らはお客さんをつかめなくて、ガラスの断熱材の需要が伸びなかったので、工場を建てる前に撤退してしまったのです。そこを何とかしないと、と言って、みんなで危機感を持って誘致した結果、来てくれました。

きっかけは、ここにもちょっと書いているのですけれども、こちらはG7を平成28年にやらせてもらったので、そのための飯倉公館で歓迎レセプションをやりました。そこにこのトルコ出身の社長が来てくれていて、三重県に共感してくれて、ここに来てくれた。それで、ソウルオブジャパンという名前は、伊勢神宮を訪問して、感動して、この名前にしてくれた、ということです。

これはスペインにあるゲスタンプという、ここに書いていますとおり、世界21か国100拠点の製造拠点を持って、4万人の従業員がいる、その世界最大手のホットプレス、ボディークーとかシャーシのプレスをする、軽く硬くする、そういう技術を持っているところなのですけれども、これを三重県松阪市に立地することができました。これは三井物産株式会社のネットワークとJETROさんのネットワークで誘致することができたのですけれども、実は、松阪市は三井家の発祥の地なのです。そういう御縁で三井物産さんが様々な情報提供してくれて、ここに立地することを決めることができました。

その結果、このゲスタンプが立地するスペインのバスク州。実は、スペインはヨーロッパでドイツに次いで自動車生産第2位で、バスク州がその5割を超えるという状況の自動車先進州なのです。そこと去年の11月、連携を結ぶことができました。

では、三重県が何で出来たかを簡単に言いますけれども、大事なことは、この4点だと思っています。

1つは、「自分たちの強み、弱み」をちゃんと知ることです。自分たちは、何が得意で、何が苦手か、それをちゃんと分かるということ。あとは「コミットメント」、「情報発信」、それから「様々なリソースの活用」。

これは最初に、自分たちが強み、弱みを知るために、2015年にJETROさんにも協力していただいて、あるいは三重県に立地している外資系企業にも協力してもらって、研究会をやりました。今はJETROさんが対日投資プログラム、サポートプログラムで、これは強み弱みを分析してくれるすばらしい制度ができてきて、それを御活用していただいたらいいと思いますけれども、僕らはまず強み弱みを知ろうと。それで、体制と情報発信とインセンティブが大事だねということになりました。

オール三重で、ちょっと見にくいですが、右下は外資系誘致企業推進会議という、県内29の市町が全部、基礎自治体が入っている、そういう産業支援センターとか金融機関が入っている会議をつくったり、JETROさんと連携協定を結んだりということです。

それで、外資系企業のニーズに迅速に対応するべく、ワンストップ窓口、英語対応で、専用ダイヤルと専門職員を配置して、接触機会を増やすというのをやりました。

あとは、立地した外資系企業のトップの声を掲載したパンフレットを出し、年4回、英語・日本語での三重県のニュースを出すという、これは地道な作業ですが、そういう丁寧な情報発信をやってきたということや、左側は外資系企業に特化したセミナーをやっています。

インセンティブです。外資系企業への補助率は、国内企業の倍をつけています。この20%の、赤くなっているところです。

それで、重要なのが左側のオフィス開設なのです。別に工場とかではなくてもいいのです。2人ぐらいの営業所の人に来てくれた、営業所でいいのです。そこから発展させればいいのです。実はこの下には書いているキャボット・マイクロエレクトロニクスという、半導体を磨くスラリーというものを作っている会社なのですけれども、ここは最初、日本に最初に進出する営業所を三重県の芸濃町というところに、2人ぐらいの営業所で作ってくれました。そこで三重県のことを気に入ってくれて、工場をつくり、研究所をつくり、今や200人の雇用をするということになってきました。

なので、小さい穴を空けてみることもとても大事なことだと思いますので、そういうところからスタートしてみるのも大事かなと思います。

私からは以上です。

(黒田室長) どうもありがとうございました。

では続いて、セールスフォース・ドットコム在白浜での取組、特にどうして白浜を選択したのかというところを中心に御説明いただければと思います。

・取組紹介：株式会社セールスフォース・ドットコム

(伊藤専務執行役員) 最初に、セールスフォース・ドットコムとはどんな会社か、という会社紹介を少しだけさせていただきます。その後、サテライトオフィスである白浜オフィスでの経験についてお話しさせていただきます。

まず、今日はこのような機会をいただきまして、誠にありがとうございます。豪華メンバーの中で唯一の民間企業ということで、我々の経験をぜひ皆様にお伝えできればと思います。

セールスフォース・ドットコムは1999年にサンフランシスコで創業しまして、今年、グローバルで21年目を迎える企業です。日本は、日本法人が2000年にできてからちょうど今年で20周年という節目を迎えました。

創業以来20年以上、毎年継続的に大きな成長を続けているとともに、世界で最も革新的な企業、働きがいのある企業として、様々な評価もいただいております。私たちは「ビジネスが社会を変える原動力になる」と考えており、このような素晴らしい評価をいただいたことに心より感謝しています。

「ビジネスが社会を変える」ということを明確に示す当社の特徴的な活動がボランティアなどの社会貢献活動モデルがあります。当社は創業以来、「1 - 1 - 1モデル」と言わ

れている社会貢献モデルを踏襲しておりまして、従業員は就業時間の1%を何らかのボランティアに充てる。株式の1%相当の金額をNPO法人に助成金として寄附をする。それから、NPO法人もしくは教育機関に対して製品の1%を無償で提供することによって、彼らの活動のより効率的な活動に充てていただく。また、さらにそういう体系的な支援をするために、我々の技術者がボランティア活動を通して、プロボノとして技術支援も行うという活動を20年以上にわたって実施しております。

ここからは本題の、当社白浜での取組です。ちょうど5年前の2015年の年初に、当時、総務省がふるさとテレワーク実証実験をアナウンスされ、私たちはいち早く手を挙げました。当初私たちが目指したのは、セールスフォース・ドットCOMのクラウドをベースにした働き方の検証です。東京本社と同じ働き方が、どこへ行っても適用できるのではないかとということを試す、いわば、「働き方の実践の場」です。それに加えてもう一つ目指したのが、社員のモチベーション向上の実証です。自然豊かな環境で社員がリフレッシュしたり、モチベーションを上げたりすることがビジネスや生産性にどのようなポジティブな効果をもたらすのか。そして最後に地方創生にどう貢献できるかということも考えていました。このような様々な思いの組み合わせでプロジェクトに参加することを決めました。

では、なぜ白浜を選んだのかということですが、全国5か所ぐらい、候補地を視察しました。その中でも和歌山県の場合は、特に「受け入れたい」という熱意が強かったと感じました。東京にも何度も足を運んでいただきましたし、当時、すぐにでも利用可能なITオフィスという施設があったことも良い判断材料となりました。また災害に対する備えからWi-Fiのネットワークが非常に充実していたという環境も大きなポイントとなりました。さらに東京からのアクセスです。東京からだと羽田から1時間で白浜まで行って、空港からオフィスまでは10分もかからないという、立地的に素晴らしいところにあったということです。

今、幾つか述べましたけれども、全ての条件が揃っているのが南紀白浜だったということ。それから、企業誘致課の方だけではなくて、白浜町役場の方、企業誘致に直接関係ない人も、非常に親身に我々の白浜進出に対する支援をしてくださいました。これが一番大きな要因かもしれません。

白浜への進出から5年、当初期待していた以上の効果が出ています。社員一人当たり1か月で最大64時間の余剰時間ができました。まず、東京にいと往復最低2時間ぐらいの通勤時間が、向こうにいと10分ぐらいで済むということ。それから、今10人ぐらいの内勤営業の部隊が交代制で現地に行っているのですけれども、少人数であるということもあって、非常に充実したチームワークで、短時間に残業もしないで集中して業務ができています。その余剰時間は、例えば自己投資に24時間、社会貢献に20時間などというように、東京勤務ではなかなか実施できなかった時間の使い方ができることもあって、結果として、東京にいたときよりも20%も生産性が上がったという結果が出ました。

正直、行く前は、生産性は何とか東京と同レベルで維持できれば良いと考えていました

が、「白浜マジック」とでも呼びましょか、思った以上に生産性が上がり、今では延べ100人以上の社員が白浜勤務を経験し、平均して20%を超える生産性の向上ができていてということで、非常に大きな成果が出ています。

次に、白浜を紹介するビデオがあります。冒頭の半分だけ少しご覧いただきたいと思います。ロケーションだとかオフィスの雰囲気ですとか。

(ビデオ上映)

(伊藤専務執行役員) 以上になります。ありがとうございます。

・ディスカッション：「国内企業誘致の取組との共通点と相違点」

(黒田室長) どうもありがとうございました。

それでは、質問事項に従って話を進めていきたいと思います。

次の話題は、これから海外の誘致を始めるに当たって、国内企業もこれまで誘致しているけれども、海外からの企業については誘致したことがないが、それぞれ何か違いはあるのかということです。皆さんのお話を伺っていると、本質的に違うものはないような感じもしますし、やはり全然違うということもあるというか、そもそも市場の見方が違うということは先ほど大井川知事からご発言がありましたけれども、その辺について、お話を伺えればと思います。

では、大井川知事からお願いします。

(大井川知事) おそらく、外資の企業が日本に進出してくるとき様々な目的があるはずですが、その際に自分たちの自治体の特徴、それから、「売り」は何なのか、それがマッチするかどうか、ということ、どう広くタマを打てるか、ということになるのではないかなと思います。

茨城県もJETROさんのお力添えを得ながら、本格的にこの1~2年、海外の企業誘致に力を入れ始めたという感じなので、そういう意味では自分たちの強みを明確化していくことと、ネットワークは自前では難しいので、例えばJETROの力を借りながら、食わず嫌いをせずに、アメリカだけとかヨーロッパだけとかと言わずに、アジアとか様々なところに手を打っていきながら、情報収集しながら、我々の意識とか、あるいはインセンティブとか、そういう話に引きずり込んでいく、ということなのかなと思います。

クロージングの面談の場に私もいたので感じるのですが、やはり外資は日本の企業と違って、意思決定がトップダウンで行われるところが、特に欧米系中心に多いので、そういうときにトップの人たちにきちんと印象を与えるという意味では、例えば通訳を通さずに直接話をし、例えば英語で会話しながら、自分たちのコミットメントを熱意を持って伝えていると、結構ぐっと引っ張ることができるかなという感じはしますけれども、違いという意味ではそのぐらいかと。

(黒田室長) どうもありがとうございます。

何かさりげなく、少しハードルが上がったような感じがあって、要はトップが、言葉が

できないとなかなか厳しいのではないかと、とも受け止めましたが、鈴木知事はその辺りはいかがでしょうか。

（鈴木知事） 国内企業の誘致との共通点、相違点ということだと思っておりますけれども、共通点ということでは、さっきも僕のプレゼンと申しますが、取組紹介の中で申し上げましたが、自分たちの強みと弱みをちゃんと理解しておくということが大事ではないですか。やはり自分たちの地域にどんな産業があって、どんな人材がいて、最近、例えばうちはエレクトロニクスとかIT、ソフトウェアとか接点が多いですけれども、実はうちの三重県立宇治山田商業というのは高校生のITの様々な大会の完全4冠や、全部優勝した人材とかがいたりするので、そういう強みを押し出してみたり、強み・弱みをしっかり知ることだと思っております。

それで、僕らのときは、先ほども言いましたように、研究会を自分たちでやって、強み・弱みを抽出しましたが、今はJETROさんの対日投資サポートプログラムがあるので、そういう事業を活用して、自分たちの強み・弱みを客観的にしっかりしていくというのが共通点だと思っております。

相違点は、時差とか、動いている時間が違うので、先ほど私どもが紹介した外資系企業用のワンストップサービスの窓口で英語ができる職員を置いて、そういう窓口を置いてなど、ワンストップというのは結構重要かもしれないです。我々、日本の行政だと、開発許可のところはこの部へ行ったりとか、企業の補助金はここへ行ったりとか、業態によってはまた他の部へ行ってみたいな、許可を得てみたいなものがあると思っておりますけれども、そういうものは大変面倒くさいですし、そもそも日本の制度を理解するのは大変なので、そこをワンストップでやってあげるのは、特に日本の企業よりも重要なことだと思います。

（黒田室長） ありがとうございます。

先ほど、横浜市長も大井川知事も言及された「営業」という言葉も一つのキーワードではないかと思っております。これは国内企業の誘致とも共通しているのかもしれませんが、あえて営業という言い方をされている、そのところは何かを、ぜひお伝えいただければと思います。

（大井川知事） 名は体を表すではないのですが、先ほど林市長もおっしゃっていた問題意識と同じで、要するに「待ち」ではなくて、自分たちが売り込みに行く。要するに、今の県の資産とか、県の魅力とか、県の持っているものを使って売り込みに行く立場なのだということを、きちんと名実ともに表さないと、どうしても役人というポジションで、何となく向こうから来るのを待ってしまいがちだと、自分たちで全然そういう意識をしなくても、外の、例えば民間企業の人から見ると、何か待っているよな、と見られがちな行動を取りやすいということだと思っております。

実際、地方自治体の職員の方々が、商社顔負けの営業をやる余地はとても多くあって、実際にはそういう情報を求めたり、熱意によって、投資といっても、最後は人が決める話なので、最後は、感情で動いたりするわけです。どれだけ気合が入っているかとか、直接

話ができ、例えば直接知事と話ができ、コミットして、絶対に俺たちは頑張りますからとかと言われると、では安心かなとか、最後はそういうところで決まっている部分も、冷静に分析した上で、最後の一押しは結構重要で、そういうところで、どれだけアグレッシブに、ポジティブにやれるかは、私は県の自治体の方々の可能性を120%生かすためには重要ではないかなと。その意識を変えてもらうために、わざと営業という言葉は使っていますし、林市長も多分同じなのかなと思います。

（鈴木知事） うちも営業本部というものは、僕が本部長で、部局長クラスでやっているのと、あとは営業本部担当課という課があって、営業をやっているのですけれども、今のまさに大井川知事がおっしゃったのに加えて、行政の目標は、PDCAを回すときの目標はアウトプット指標とかが結構多いと思うのです。こういう研修に参加した人の数とか、こういうところに訪問した数とか、そのアウトカムをちゃんとスケジュールをもって、ちゃんとコミットメントしてもらって、それを問うということが、今は普通にやっていたとしても、今まであまりなかったと思うので、営業という観点はちゃんと目標設定して、PDCAを回して、ちゃんとアウトカムを問いますよということをちゃんと皆に覚悟してもらうという意味もあって、営業というのは我々も使っています。

（黒田室長） ここに今日出席されている方のほとんどは、自分が営業パーソンになるつもりで役所に入ったわけではないのではないかなと思うのですけれども、私なんかもちろそうだったのですけれども、そういう組織の中で、名前を変えたからといってそう簡単に皆、それぞれ営業パーソンになれるとは限らないのではないかなと思いますけれども。

（大井川知事） いや、なります。なるというのは、先ほど鈴木知事もおっしゃったように、きちんとした目標設定、かつ時間軸も区切って、そのゴールを設定することによって、どうやってその目標を達成しようかと自ら考える能力が皆様高いので、要するに、役所の仕事で一番、営業的などんどん前に進もうという気持ちになかなか起きづらいのは、目標が曖昧なのです。時間軸も曖昧だし、定量的なゴールも曖昧だから、結構言い訳ができてしまうのです。まだ時間が足りないとか、まだ予算が足りないとか、まだ人が足りないとか、結局それで予算を増やせ、人を増やせ、もっと時間をくれ、という話になって終わってしまって、何となく時間が過ぎてしまう。

そういうものをやめて、しっかり目標を、ゴールを設定して、そこで白黒はっきりするようにすると、皆、そこに間に合わない、あと半年やってみて、このままではいけないとか、すぐ自分で分かるわけです。そうすると、様々な工夫をする。それは基本的にどの企業でもやっている営業組織の回し方なのです。その良いところを自治体に取り入れるのはそんなに難しくないし、やり方次第ですぐ皆様それに慣れて、どんどん自分から発想して、このやり方でうまくいかないからこういうやり方をしよう、と勝手にやり始めますから、公務員だから営業はできません、などというものとは次元が違って、営業という職種というよりは、営業マインドというか、マインドセットの問題だと思うのですよ。

（伊藤専務執行役員） ぐいぐい営業を受ける立場としてコメントさせていただきます。

ぐいぐい営業は確かに必要です。先ほど一つの決め手は熱意と申し上げました。やはり何度も足を運んでいただいたのがきっかけになったのは事実です。ただ、それだけでは十分ではありません。我々も開所してから5年近く経ちましたが、社員の生産性が向上するなどの具体的な効果を得られるかどうかの方がもっと重要です。我々自身は今のところ、非常にうまくいっていますが、当時その他の15自治体で実施されたサテライトオフィスプロジェクトは、うまくいっていないところがほとんどだと聞いています。これは、営業して連れてきたはいいけれども、結局サテライトオフィスを開設した企業が、その後事業が思うように成長しなかった、あるいは期待した効果が得られなかったなどの壁に直面したということではないかと思います。先ほどP D C Aという言葉が出ましたが、サテライトオフィス開設前の支援のみならず、開設後の支援で効果を最後までキチンとフォローすることがとても必要だと思います。

私たちもこれまでのところ社員の生産性向上や活性化などの部分でうまく行っていますが、その次の課題である地方創生にどれだけ貢献できているかということ、この部分に関してはまだ道半ばです。地元雇用の拡大もまだまだこれからです。4名の社員が移住し、その中から結婚・出産という地味な貢献はしているのですけれども、その先に進まないかということ、やはり経済に対して直接効果を与えるような仕事できていないからだと考えています。白浜オフィスの社員は内勤営業ですので、主に東京などのお客さんに対して電話で仕事をしているわけです。

和歌山県の経済に何が貢献できるかというのを模索している中で、徳島県のにし阿波地域には64社のサテライトオフィスが進出しているのです。それで、何か秘訣があるのかと思って先日、ヒアリングへ行きました。しかしそこでも大きな違いはなく、そこに進出している64社は、東京にいても大阪にいてもアメリカにいてもできる仕事を、たまたま徳島県でやっているというのが実態でした。地元の企業との連携とかコラボはあまりできていないのです。そこで、商工会議所さんの掛け声で、地元の企業とサテライトオフィスが50人ぐらい集まってコミュニケーションする場を持ってもらったのですけれども、そこで初めましてとあいさつをするといった感じなのです。

少し驚きましたが、やはりそこで何かが起きるためには、特に我々はITですので、地元で我々のビジネスをサポートしてくれる地元のIT企業、もしくは銀行系のIT子会社の人や、地元で顔の売れた人が間に入ってつないでくれれば、ビジネスが伸びる可能性があると思います。実際に今、和歌山県とはそういう話をしています。我々が次のステップに行くためには、やはり地元のITの企業の人が入ってくれることによって次の何かが起きるということを今、期待しています。

(鈴木知事) いいですか。

先ほどの大井川さんがおっしゃっていただいたものに加えて、営業マインドみたいになるようにどうしていくかというのは、やはり失敗してもいいよという組織風土とか、あるいはリスクをちゃんと上がりますということが分かるようにしてあげたほうがいいと思

うのです。例えば、先ほどサンゴバン・グループが撤退されたときも、私は一回もそれで、皆を責めたことはないし、企業誘致とかでも、「知事、これは絶対いけますから、今から社長に電話してくださいとか」と言って、ほかの誘致で電話しないといけなかったところは一杯ありますけれども、そういうときも、まあ、いいではないか、次にいこうぜというのが積み重なっていくと、よし、では次はもっとこういうところを改善して、何でいけなかったかということは、担当自身はちゃんと分析してもらった上で、では次、もう一回いこうかというふうにしていってあげる組織風土をつくるのが大事だと思います。

（大井川知事） 全くそのとおりで、要するに、リスクを取ることに對するハードルをきちんとトップがコミットしてやってあげられる、そういう風土をつくることはかなり大事で、結構、物の本質だと思っているのです。先ほど伊藤さんはぐいぐい営業と言いましたが、私が言ったのは、ただ単にごりごりやる営業ではなくて、もっと頭を使ってやる営業という意味ですから。ごりごり押売しても成果など上がらないので、どうやって頭を使って、失敗に学んで、やるか。

失敗しなければならないのです。簡単ではないのです。だって、横浜とか東京だったら、まだ人口も多いし、研究所も多いし、幾らでも「売り」があります。でも、そういう「売り」が数限られているところで何を強みにして打ち出すかは、自分たちが勝手に思い込んでいるものが、実は全然相手にとって響かない可能性だってあるし、やってみて初めて、ああ、意外なところが強みになっているのだと気付くこともある、そういうことを、失敗を繰り返して挑戦しなければならない。でも、その挑戦を失敗する度怒られたのでは、できなくなってしまうわけです。意外と公務員の世界は失敗に対して厳しい風土があるから、そこを、あなたたちは民間なのだと、失敗して当然です、というマインドセットに変えることによって、皆様、動き方の自由度が大分変わると思うのです。

・ディスカッション：「他の自治体のヒントとなるような失敗事例」

（黒田室長） どうもありがとうございました。

今、失敗の話が出てきました。本日のセミナーの目的は成功事例とか、うまくいった例を共有して横展開していこうという話なのですが、逆に、何か失敗して、こうすればよかったという、他の自治体にヒントとなるような例は何かありますでしょうか。

（鈴木知事） 先ほど言いました失敗事例で、僕が知事になった2011年、平成23年当時にフランスのサンゴバン・グループの住宅の断熱材の企業を、結構な大手なのですがけれども、誘致して、結果は立地する前に撤退したのですが、今思えばもう少し業界の今後の業況見通しとか、そういうものをもうちょっとちゃんと分析しておけばよかったかなということと、契約をする、あるいは本当に撤退を決めてから、その土地を空けてもらうために、向こうのフランスのいろんな契約制度とかとの関係でやり取りするのが面倒だったので、そういう向こうの制度のこととかももう少しよく、自前でできなかつたら、JETROさんに教えてもらうとか、内閣府に教えてもらうとか、そういう様々なリソースを使って、も

う少し勉強しておけばよかったなというのがあります。

でも、業況の見通しみたいなのはやはり、そこがきちんと今後投資して、続けていけるかどうかとの関係があるので、もっとアンテナを高くして勉強しておけばよかった。これは自分自身もそうです。そのとき、何回もフランス人のトップに電話をかけてくれと言われたので、電話してやったのですけれども、そんな感じかな。

(大井川知事) 知事に就任して2年ぐらいしかやっていないですけれども、そんなに大きな、皆様の参考になるような失敗事例がまだできていないことが、失敗かもしれません。これから頑張ります。

(黒田室長) どうもありがとうございます。

話がまた、対日直接投資の誘致とはズレてしまうのかもしれませんが、伊藤専務のお話の中で地方創生にはあまり貢献できていないと触れられたのに関連して、御社のホームページで、地域の小学校の授業に協力しているという話を拝見したのですが、それは今でもまだ続いているのですか。

(伊藤専務執行役員) ボランティア活動の一環で、教育や、就労支援に結構な時間を割いています。また今後小学校でプログラミングが必須になるという環境も踏まえて、様々なNPO法人さんと一緒になって、楽しくプログラミングの雰囲気を楽しむような取り組みを行っています。白浜でももちろん実施していますし、東京都内でもやっています。小学生に対してプログラミングのロジックの入り口のところを教えるというような教育を行っています。

(黒田室長) 昨年末にとりまとめた経済対策の目玉の一つがGIGAスクール構想の実現で、全学年の児童生徒にIT端末を一人一台行き渡るようにするという施策がありますが、単に渡すだけでワークするのかという議論があります。西村大臣は、一人一台の端末をいかに活かすか、地方創生に活かしていくという発想をしてほしいということをよく呼びかけています。IT企業の方々が地域の学校に行き、使い方を教えて、それがまた子供たちの興味をかきたてるということであれば、十分それで地方創生に貢献できていると思います。

(伊藤専務執行役員) ただ、我々が数人でやっていると、できる範囲も限られているので、教育委員会などと一緒にさせていただき、教える人を育てることも必要だと考えています。ティーチャーに対してトレーニングするということも含めて、教える人の裾野を大きくするという事も並行して行っています。

(大井川知事) 外資の日本に来るときの不安は、我々が誘致しようと話をするときには言われるのは、まず人材がいるのか、と。それに加えて、言葉が通じるのか、と。ここの2つというのはやはり抜き難い、日本に対する不安要素。東京だと、それは大分緩和されるのでしようけれども、田舎に投資するときに、本当に大丈夫なのかと心配されることが多いと思うのです。

ですから、地方創生の今の話で、IT教育もあるのですけれども、もう一つ、やはり英

語教育も今は重要で、小学生からやっていますが、この2つは重要なキーで、今、どの業種でも、あらゆる業種、教育から製造業から全ての業種にITの技能というものが重要になってきている時代になって、かつ外資の関係でも、外資の人たちが、通訳を使いながら日本語でコミュニケーションしてくれるのを期待するのではなくて、こちらの、ある程度の労働力が英語をある程度使えるようになることが、本当の意味での確かに地方創生なのかもしれないなと私は思っています。そのための教育、そのためにIT教育と英語教育というものに力を入れて、選抜チームをつくったりして、特別にそういう人たちを育てています。その人たちが本当に茨城に残ってくれなかったら、どうしようもないのですけれども。

(鈴木知事) 地方創生、今、人材の話がありましたけれども、ちょっと違う切り口でいけば、三重県での新しい産業政策の方向性をつくっていくときに外資系企業が手伝ってくれたというケースなのですけれども、うちは四日市に今、KIOXIAという名前なの、旧東芝ですが、東芝メモリ、NAND型フラッシュメモリを作っている大きいマザー工場、がありまして、そこはSANDISKというアメリカの会社と一緒にやっているわけです。うちは今、今年度いっぱい「みえデータサイエンス推進構想」という、データをどう活用して産業政策に落とし込んでいくかというのを考えているのですけれども、そこにSANDISKさんがフルコミットしてくれていて、データ活用はこのように、例えば製造業だけではなくて、一次産業とかにもこのようにやったらいいのではないのか、と地域の新しい産業をつくっていくところに外資系企業がコミットメントしてくれて、それが地方創生につながっていく。そんな類型もあるかなと思います。

・ディスカッション：「農業・観光との連携を中心とした地方創生」

(黒田室長) ありがとうございます。

最後に、昨年「骨太方針2019」で、地域産業の活性化に当たって、特に取り上げられたのが、農林水産業の活性化と観光。例えば観光で日本に来て、日本の農産品、食を気に入っていただいて輸出を喚起し、それをまたビジネスの種にして、新しく海外の販路を開拓するのに外国企業が関わるといった、観光と農業と外国投資の促進の一体的な推進というものが、一つのアイデアとしてあるのではないかというのが提案されております。

こういったコンセプト実際にこれから有効なのか、昨年から今年にかけてそういった動きで何かあれば、ご紹介いただきたいと思います。

(鈴木知事) 方向性としては間違いない。様々な販路開拓のこととか、食の輸出とか、観光とかで積みかけていくのはとても大事だと思います。対日投資につながるかどうかは別としても、いろんな分野で併せ持っていくのは一つの重要な方法だと思います。

実は、私どもの例で言いますと、シンガポールに日本で初めて生ガキ、オイスターを三重県が輸出したのです。シンガポールは元々8か国から生ガキが輸入されていて、生ガキを食べる文化があるのですけれども、なぜか衛生プログラムがすごく難しいので、日本か

ら生ガキが輸出されていなかったのです。私どもはそれをチャレンジして、最初に承認を取りました。

そのとき、販路を拡大していくときに、先ほどのアトランティックサーモンの養殖の工場をつくってくれた資本のファンドが様々な販路開拓を手伝ってくれるという形になっているので、対日投資で使ったネットワークがその販路拡大のほうに生きたというケースがありますけれども、さらにシンガポールは、先般、エイチ・アイ・エスさんが日本の食の商社みたいな仕事に乗り出していくことになり、三重県が第1号の協定を結ばせてもらったのです。エイチ・アイ・エスは世界69か国、264拠点にネットワークがあるので、彼らはそこの海外の拠点でレストランとかホテルとか、皆、知っているわけです。ですから、そこに私どもの食材はこんなものはありますと言ったら、それを知って、入れ込んでくれるわけです。

そういうものをやらせてもらって、それも一つのハブの拠点としてシンガポールに置いて、そこでシンガポールで畳みかけて、全部行くみたいな形をやっているのです。対日投資につながるかどうかは別としても、対日投資で培ったネットワークが活きたり、そういうものを併せ持ってやっていったりすることは、シナジー効果が出る可能性のある取組だと思えます。

（黒田室長） そうですね。対日投資促進自身が目的というよりは、外資の誘致も一つのツールにするということです。その際には、最近の事業承継の問題とか人手不足の問題とかも絡んできて、さらに地域のそういった情報を持っている金融機関との連携も重要ではないかと思えます。

（大井川知事） 農林水産業の関係で輸出市場を開拓するという意識は本当に最近始まったばかりということで、干し芋は結構、アジアとかアメリカでも非常に出ているのですけれども、それ以外はあまり、東京に近いせいもあって、そんなに意識がなかった。それを最近、少しずつ開拓し始めて、梨でベトナム、最近はアメリカも常陸牛で市場を取りに行ったり、アメリカで開拓したりは始めたところなのですが、対日直接投資という意味では、食の輸出とか観光のインバウンドというよりは、事業承継のほうにすごく関心を持っています。今、黒字廃業も含めて、事業承継がうまくいかなくて、大量の中小企業が廃業するのではないかと言われていますね。それは茨城県でも御多分に漏れないのですけれども、これは後継者ができるのを、探すのを待っていては、なかなか進まないと思うのです。

それで今、我々がやろうとしているのは、銀行のプラットフォームだけではなかなか見つからない人たちを、県が間に入ることによって、その一個一個で抱え込んでいる、そういう事業承継先のM&A候補ですね。そういうM&Aを考えている人たちの候補、あるいはM&Aをしてもらうための候補というものを、プラットフォームのところで提供して、そこでどんどんM&Aをしてもらおうという話をしています。私はここに対日直接投資のチャンスをつくりたいなと思っていて、みすみす、そのノウハウがなくなってしまうと、地域経済から何もなくなってしまうよりは、M&Aをしてもらって、事業を維持して

もらって、あるいは従業員を維持してもらってということができれば、大量廃業時代を生き抜くための一つのカンフル剤になるのではないかなと思っていて、私はそちらのほうですごく期待しています。

(黒田室長) 本日お配りしている経産省、JETROと一緒に作った外国・外資系企業との連携による成功事例集にも、事業承継の悩みがきっかけとなった事例があります。事業承継に悩んだときに、外資との連携を選択肢に入れたい、そういう外資アレルギーを我々は払拭できないか。そういう問題意識でやっていきたいと思います。

最後に一言ずついただいて、まとめにしたいと思います。

・ディスカッション：「自治体職員へのメッセージ」

(大井川知事) 鈴木知事、伊藤専務、あるいは林市長のお話なども伺いながら、我々、茨城県にとっても学ぶことが非常に多かったですし、今後そういうことも参考にしながら、パートナーとしても、時にはライバルとしても、しっかり切磋琢磨して、いい意味で日本全体が対日直投で活性化するような社会を目指していきたいと思います。

(鈴木知事) 今日はどうもありがとうございました。

林市長、大井川知事、それから、伊藤さんと御一緒させていただいて、私自身も勉強になりましたし、今日は自治体の職員の方とかが多いと伺っていますので、僕らは政治家なので、良いことを言いますけれども、職員同士でないと分からない悩みとかが多分あると思うので、もし僕がお話しさせていただいたことで気になったこととか、職員目線でのことを知りたかったら、私どもの企業誘致推進課にどんどん御連絡いただければ、ワンストップで対応させていただきますので、どうぞよろしくお願いしたいと思います。

今日はありがとうございました。

(伊藤専務執行役員) どうもありがとうございました。

先ほど、外資アレルギーという言葉が出ましたが、当社も含め、いろんな外資系IT企業のソリューションは積極的に試していただきたいと思います。例えば観光に対応するソリューションや、農業の生産性を上げるためのIoTのソリューションなど、地方産業の活性化に役立つかもしれない様々なユニークなソリューションがあると思います。ただし、いきなり外資系企業が単独で進出しても信頼されないこともあると思います。そういったときに、現地で信頼されている金融機関さんが間に入るとかのステップがあると、地元の人が安心して迎え入れてくれる。片仮名の何か聞いたことのない会社 came ぞ、というのはやはり抵抗感があるので、間に入っただけの金融機関さんであったり、いろんな人材という意味では学校と一緒に共有したりということができると、非常にハードルが下がるのかな、という気がします。

ありがとうございました。

(黒田室長) どうもありがとうございました。

以上でディスカッションを終了させていただきたいと思います。ありがとうございました。

た。

最後に拍手をお願いいたします。（拍手）

（小川参事官） ありがとうございます。パネリストの皆様には大変有意義なお話をいただきまして、大変ありがとうございます。

以上をもちまして、パネルディスカッションを終了いたします。パネリストの皆様、誠にありがとうございました。（拍手）

パネリストの皆様、御降壇でございますので、皆様、大きな拍手でお見送りください。（拍手）

J E T R O の 取 組 紹 介

（小川参事官） それでは、続きまして、独立行政法人日本貿易振興機構、仲條一哉理事より地域の対日直接投資促進に向けた J E T R O の 取 組 について御紹介いただきます。仲條理事、御登壇をお願いいたします。

（仲條理事登壇）

（仲條理事） 御紹介いただきました仲條でございます。よろしく申し上げます。

少しだけ、お時間を頂戴しましてお話をさせていただければと思います。

J E T R O は、この対日投資に取り組んでから、大体20年ぐらいたっています。この20年の間、地域への誘致促進、あるいは地方創生との関係での誘致がずっと一つのテーマであったわけでありまして。それで、外国企業が東京に集中しているという話であるとか、案外、東京にいる外資系企業に話を聞いてみると、地域への二次投資みたいなものに関心があるという割合が高いとか、こういう話はずっと変わっていないのです。昔は6割ぐらいが関心あると言ったのが、今は7割ぐらいになっていますけれども、関心は昔からあります。ただ、その質が少し変わってきているのが最近の特徴であります。

まず、地域の立地、なぜ、外国企業が地域に立地するのかと聞くと、昔から3つあって、1つは商圈、マーケットです。新しいマーケットを開拓したいということ。2つ目が、そこにパートナー、顧客。小さい会社だったら親戚がいるとか、で、地縁みたいなものとか、顧客の縁とか、そういったリレーションシップがあるからということ。3つ目が、その地域に何かリソースがある。ここには私どもがビジネスをする上のリソースがありますから、というものが3つ目であります。

何が変わってきているかといいますと、最初の頃は、最初の2つが多かったのです。マーケットを広げるためとか、ここに縁があるから、顧客がいるからだったのですけれども、最近は3つ目の、地域のリソースに着目している、あるいは地域のパートナーに着目しているというケースが増えているように思います。

幾つかちょっと事例を申し上げます。

1つ目は福島に行った事例で、タイのベンチャー企業。これは医療機械のベンチャーですけれども、御承知のとおり、福島県は今、一生懸命、医療機械の集積をつくられようと

しております。そんな中で中小企業の医療団地みたいなものをおつくりになって、そこに立地をした県内の中小企業とタイのベンチャーが組んで、そこで新しい企業を合併で立ち上げた。こういう例であります。そのほかには当然、県が一生懸命、海外との交流を促進していったという活動があって、こういった核が誕生したわけであります。

2つ目は、大阪に有名なデンマークのRainmakingというアクセラレーターが進出したのですけれども、これもやはり大阪市が一生懸命、そのグローバルアクセラレーションを大阪で起こすため、地元の大企業を結集して、こういった世界的な有力なアクセラレーターを呼び込みたいと努力をして、地元の大企業とのジョイントでこういうアクセラレータープログラム、あるいはそのアクセラレーターそのものが立地をしてきたわけであります。

今日はすごくいいセッションだったと思いますけれども、多分、私が聞いた中で一番面白かったセッションの一つだと思うのですが、すごくいろんな示唆があって、今、申し上げたような事を起こすために、ではどうするかというところを、私どもでお手伝いをさせていただこうということであります。

先ほど鈴木知事が、「まずは作戦を立てるところから始めた」とおっしゃいました。その作戦を立てるところは当然、私どもがお手伝いさせていただきます。

それから、情報発信が大事である。PR資料を作りましょうとか、そのPR資料を外国人の目から見て魅力的なものに変えていきましょうとか、そういうことも手伝わさせていただきます。

それから、ここが一番重要だと思いますけれども、実際にある種の作戦をもって外国企業を呼んでこようというとき、日本に関心のある企業を私どもの海外事務所で呼んでくる。私どもの資金を、経済産業省さんからいただいておりますが、そういったものを使って、実際に商談会、交流会をやっています。

それで、各自治体の持っている作戦の下で外国企業を呼んできて、そこで何か事を起こそうということをお手伝いする。

J E T R Oは50ぐらい、地方に事務所を持っています。全ての都道府県に事務所ができました。皆様のお近くにJ E T R Oの事務所がございますし、今日は対日投資部長以下、それから、地域の投資を支援する専門の部署、課があり、その担当する次長、課長も来ておりますので、ぜひ、この後のネットワークで意見交換をさせていただき、もっと大きく、この活動をやっていきたいと考えております。

それから、もう一つだけ、私どもは輸出であるとか、様々な形で地域の国際化、経済の国際化を支援することをやっているのですけれども、地域貢献プログラムといいまして、各地域、特徴のある取組を支援する別の枠組みでの支援制度もございます。これも多分、1件に200～300万円使われるかと思うのですが、これについても対日投資的なものについても使っていけますので、そういった趣旨でも私どもの事務所のほうに御相談をしていただければと思います。

以上でございます。ありがとうございました。

(小川参事官) 仲條理事、大変ありがとうございました。(拍手)

それでは、この後でございますけれども、引き続きましてネットワーキングを開催いたします。場所は地下1階の第3・第4会議室となります。

会場の皆様におかれましては、荷物をお持ちいただきまして、地下1階の第3・第4会議室まで御移動いただければと思います。お忘れ物のないよう、お気をつけください。

名札につきましては、ネットワーキングでも使用いたしますので、そのままお待ちください。

なお、ネットワーキングに御参加されない場合には、この会場の出口で、スタッフがおりますので、お渡しいただけるよう、お願いいたします。

それでは、御移動のほうをどうぞよろしくお願いいたします。

(以 上)