

# 地方自治体は with コロナ時代の対日投資誘致政策に どう取り組むべきか

株式会社 野村総合研究所  
社会システムコンサルティング部  
プリンシパル 佐竹 繁春



## 1 はじめに

2020 年は、安倍政権が掲げた対日投資戦略目標の最終年であることをご存じだろうか。本戦略は、いわゆるアベノミクスの3本の矢のうちの3本目の矢として位置づけられる、2013年6月に閣議決定された「日本再興戦略」で掲げられた目標の一つである。

同戦略では、海外からの対日直接投資残高（企業の新設や買収等を伴う、海外から日本国内への投資残高）とその対GDP比で、2012年末（19.2兆円）に比べて倍増させ、35兆円とすることを目標とした。日本は島国であることに加え、言葉の障壁や、いわゆる「ガラパゴス」とやゆされる独特な市場や規制等の構造等が原因か、他の先進国と比べるとGDPに対する対内直接投資残高の割合は、主要先進国に比べて低い（図表1）。それでも積極的な誘致政策により実績を順調に積み上げ、2019年末時点の対日直接投資残高は33.9兆円と、目標達成目前である（図表2）。順調にいけば、上記目標は今年中に達成されていたかもしれないが、コロナショックにより年末までの達成は微妙な状況となった。

コロナショックにより、企業による投資判断がしばらく停滞しそうだという短期的な見通しはあるとして、その先はどのような変化が考えられるだろうか。その結果、対日投資誘致はどう変わるだろうか。本稿では、コロナショックの影響による対日投資誘致の変化と、政府やジェトロと共に対日投資誘致を

担う地方自治体にはどのような対応が今後求められるかについて考察する。

## 2 コロナショックが対日投資誘致に与える影響

コロナショックが対日投資誘致に与える影響は、デジタル化の急進によるものと、M&A投資の増加とに大別される。ここではそれぞれについてレビューする。

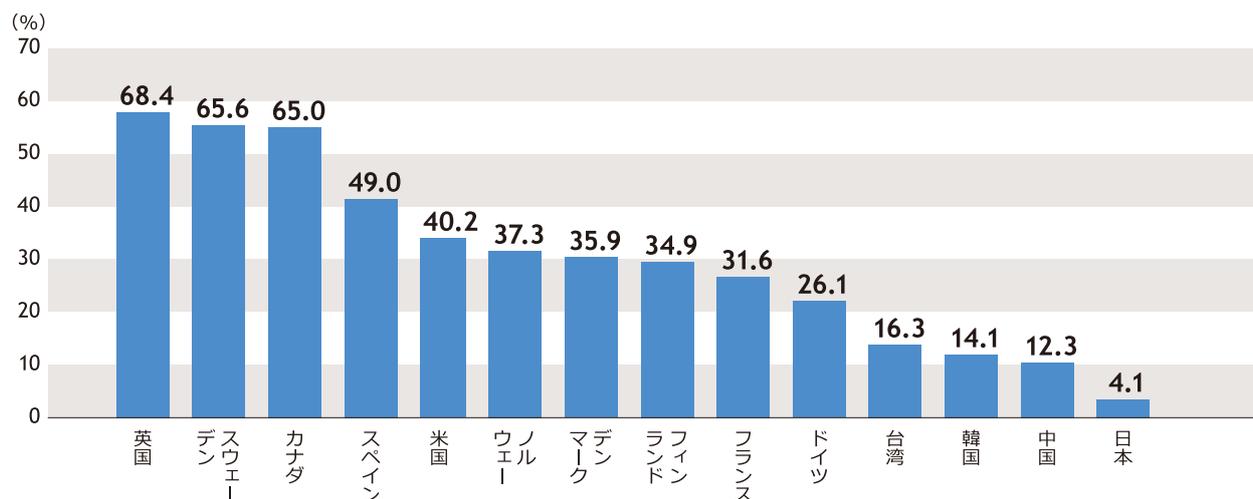
### 1) デジタル化の急進

コロナショックは人々の自由な移動を困難とし、企業ではテレワークを中心とした働き方が模索され、Zoom等をはじめとする遠隔コミュニケーションツールやサービスの開発・普及が一気に進んだことは、多くの人を実感していることであろう。このことが企業誘致に与える影響について、筆者は大きく①投資誘致機関や地方自治体によるプロモーション方法の変化、②外国企業による投資検討内容の変化、③必要となる人材の変化の三つの観点があると考えられる。

### (1) プロモーション方法が変わる

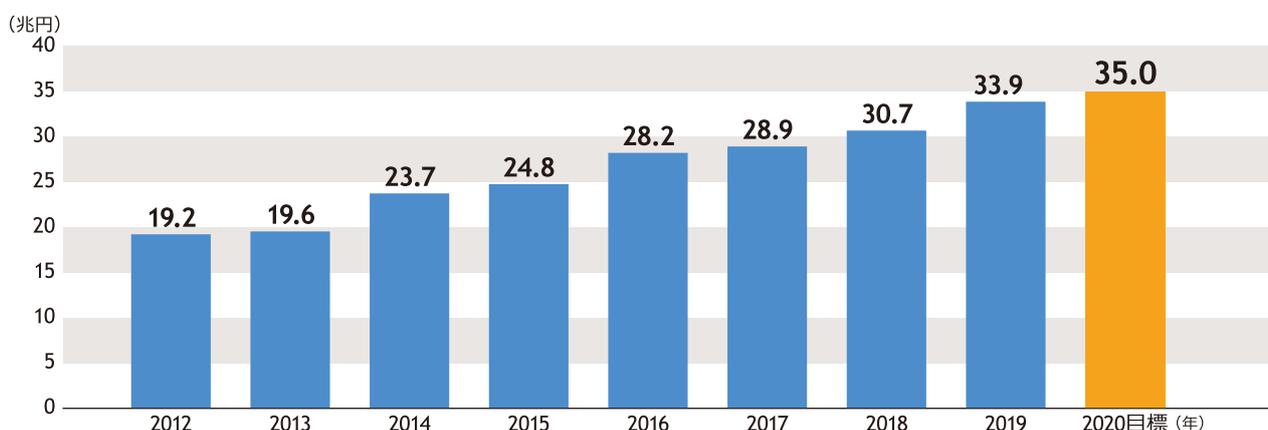
第一は、プロモーション方法の変化であり、オンラインでの実施が前提になることが予想される。これまでの企業誘致活動は、日本の現地または海外でセミナーを開催し、関心を持つ外国企業を日本

図表 1 主要国の GDP (名目) に対する対内直接投資残高の割合 (2017 年末)



出所) UNCTAD “World Investment Report”, IMF “World Economic Outlook” より NRI 作成

図表 2 対日直接投資残高の推移



出所) 財務省「本邦対外資産負債残高」より NRI 作成

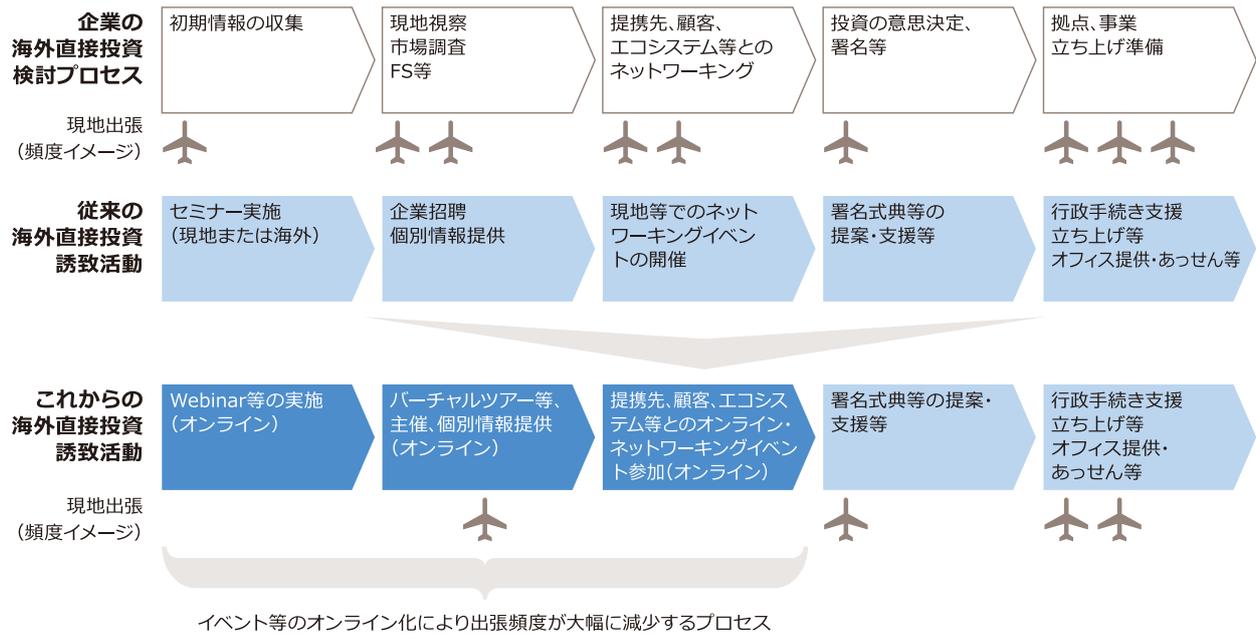
に招聘 (しょうへい) して現地視察 (例えば、工業団地やエコシステム [インキュベーション施設、共同ラボや研究機関などオープンイノベーションに活用される施設等]) をアレンジし、協業先となり得る日本の企業や団体との面談をセットするのが定石であった。今後、飛行機による往来が元に戻ったとしても、ワクチンや特効薬の開発等によりコロナショックがほぼ完全に終息するまでの間は、出張の機会は以前に比べて確実に減るだろう。この期間は数年間続くとともに予想されており、遠隔コミュニケーションツールがより積極的に活用されると考えられ

る。

現に、コロナショックで自らの都市の空港を実質閉鎖し、外出制限もかかっている状況下でありながら、Webinarなどで投資環境のPRを続けている海外自治体もあるほか (例えば、アラブ首長国連邦

※1 アブダビの投資誘致機関 ADIO は、国営石油会社 ADNOC および現地のカナダ商工会議所等と共同で、アブダビの投資環境や商機、ADNOC の現地企業優遇策等について 2020 年 5 月 18 日実施の Webinar を通じ情報発信している <https://cbcabudhabi.com/page-18089/8979183>

図表3 企業誘致活動（プロモーション等）の変化



注) FS : Feasibility Study (事業性評価)  
出所) NRI 作成

[UAE] のアブダビ<sup>\*1)</sup>、日本でもジェトロが対日投資関連の情報提供を外国企業に対して行う Webinar やオンデマンド配信、オンラインイベント等の取り組みをコロナショック以降積極化している<sup>\*2)</sup>。このほか、バーチャルイベントや VR 等を活用したバーチャルツアー等も技術的には可能であり、すでに観光業界や不動産業界を中心に活用されている。企業誘致においても現地ツアーやオフィス・工場候補地の視察等が不可欠であることから、同様の技術が今後活発に活用されると予想される。このように、投資誘致活動の方法が大きく変わっていくことが見込まれる (図表3)。

## (2) 投資の内容が変わる

第二は、デジタル化による国内新市場の創出と、それを期待する外国企業による関心の変化である。従来、他の先進国や一部の新興国に比べると、日本のデジタル化は遅れている。例えば遠隔医療や遠隔教育の仕組みは普及せず、また、リモートワークを

働き方改革の一環として導入する動きも一部あったものの、限られていた。

しかし、コロナショックにより、日本でも医療・教育・リモートワーク等に関するデジタルソリューションの活用可能性がより強く認識され、需要や関心が喚起されている。需要が急増したオンライン会議システムに加えて、例えば、医療分野では、従来禁止されていた初診時のオンライン診療が、コロナショック下の時限付きではあるものの認められた。厚生労働省が遠隔診療可能な病院やクリニックを公表しており、その数は都内だけで 2,000 機関近くに上る<sup>\*3)</sup>。教育分野では、2020 年 5 月 20 日時点で授業を実施している大学の 89.5% が遠隔授業を行っていた<sup>\*4)</sup>。

海外市場を探しているデジタル関連の外国企業からは、これらは前向きな変化と捉えられ、日本が導入するデジタルソリューションを外国企業が売り込

図表 4 外資系デジタルソリューション企業の日本進出例

企業名	事業内容	日本への進出状況
スタンダード・コグニション(米)	AIを活用し会計レジを不要とする決済システム	2018年に日本法人設立 2020年に研究開発拠点開設
ワン・コンサーン(米)	AIを活用した自然災害の被害予測システム	2019年に熊本市で実証実験開始
ウィンド・モビリティ(独)	モバイルアプリを用いたシェア電動キックボード事業	2018年に日本法人設立

出所)「ジェトロ対日投資報告 2019」、各社ウェブサイト、関連報道より NRI 作成

る。すでにコロナショック前から、デジタルソリューション企業による対日投資や対日投資につながる展開の兆しとなる事例が、決済、防災、モビリティ等の分野で見られていた(図表4)。コロナショックによるデジタルソリューションへの需要喚起により、今後このような事例がさらに広い分野で増加することが期待される。

### (3) 必要となる人材が変わる

第三は、必要となる人材の変化である。ここでの人材の意味は、自治体や誘致機関で企業誘致に関わる人材と、日本に進出する外国企業のカントリーマネジャー等になる人材の両面を意味する。前者では、プロモーションの方法が変わることにより、活用可能なデジタルソリューションを理解し自ら使いこなす、あるいはデジタルソリューションの提供者の協力を得て投資誘致を行えるコーディネーターが可能な人材が必要となる。また、後者については、デジタル分野への投資が今後増える見通しであることから、デジタルソリューションの営業経験等が日本拠点をリードする人材の資質として求められることになる。

外国企業の日本進出のサポートを専門に行っている海外のコンサルタントによれば、特にヘッドハン

ティング等人材あつせん業にかかる手数料が、日本では他の主要先進国や周辺国に比べて高額とのことである。これは、もともと労働市場に英語などの必要な資質を備えた人材が希薄であることが理由と考えるのが自然であろう。さらにデジタルの知識や経験まで備えた人材となると、必要な人材の層はますます「品薄」になり、人件費や関連費用が一層高騰することが予想される。この結果、事業活動コストもかさむ結果となり、日本の投資先としての魅力が薄れてしまう可能性が懸念される。

※ 2 Webinar : [https://www.jetro.go.jp/switzerland/topics/\\_453231.html](https://www.jetro.go.jp/switzerland/topics/_453231.html)

オンラインイベント(予定):「日星オンライン・コロナテック・ハッカソン」等  
[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_News/releases/2020/3a030bdfca68f48b/20200501.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_News/releases/2020/3a030bdfca68f48b/20200501.pdf)

※ 3 厚生労働省ウェブサイト(2020年6月17日現在) [https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou\\_iryuu/iryuu/rinsyo/index\\_00014.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/iryuu/rinsyo/index_00014.html)

※ 4 文部科学省「新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえた大学等の授業の実施状況」(令和2年5月27日) [https://www.mext.go.jp/content/20200527-mxt\\_kouhou01-000004520\\_3.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20200527-mxt_kouhou01-000004520_3.pdf)

## 2) グリーンフィールド投資から M&A 投資への 移行が加速する

M&A はグリーンフィールド投資（新規のビジネス立ち上げを伴う投資）に比べ、現地の顧客基盤や製造ライン等必要なインフラをゼロから整備する必要がなく、事業立ち上げが短時間で済む等のメリットがある。日本ではこの数年、海外からの直接投資の形態として、M&A による投資がグリーンフィールド投資を上回っている<sup>\*5</sup>。

コロナショックにより、M&A が投資形態として急増すると考えられるが、その根拠は二つある。第一は出資する側の事情である。海外投資を検討・実行する企業にとって、グリーンフィールドでは事業立ち上げまでに現地に派遣すべき社員が検討段階から必然的に多くなり、コロナの影響から出張人数・頻度を最低限に抑えたいと考える企業の意向とそぐわない。M&A であれば、交渉の大部分は遠隔でも可能であるし、デューディリジェンス（投資対象となる企業等の価値やリスクなどの調査）等のプロセスで限られた人数・回数出張さえ行い合意・契約できれば、その後の事業立ち上げのために多数の社員を張り付ける必要はない。

第二の根拠は、出資される側の事情である。コロナショックにより、大企業でさえも経営危機を迎えるケースが報道されているが、今後、中小・中堅企業を含め、企業が資金ショートに陥ったり、事業環境の大きな変化について行けず、事業の継続がままならなくなったりする企業が増えていくことが予想される。そこに、従来課題視されてきた中小・中堅企業等の経営者の高齢化による事業承継の問題が重なり、出資される側でも M&A による出資受け入れや事業承継に対するニーズが高まると考えられる。

M&A あるいは企業買収には、乗っ取りや技術の漏えい等ネガティブなイメージがついて回る。実際

に欧州では、コロナショック以降の域内企業の急激な株価下落・資金繰り悪化に伴い、域外からの安値での買収の脅威に直面している。この点に対する警戒を強めていることから、高度技術・安全保障や医療・バイオ関連の地元企業を守るため、コロナショック以降 M&A に対する規制が強化されている。例えば、フランスでは外資規制の対象となる指定業種にバイオテクノロジーを追加したことに加え、事前届け出の基準となる外国企業が所有する議決権の比率について、従来の 25%以上から 10%以上に厳格化する方針が示された<sup>\*6</sup>。

一方、前述したように危機にあえぐ企業を救済できれば、その分の雇用を維持できたり、経営改革が進んだりする等、出資される企業にとっても、企業が立地する地方の経済にとってもポジティブな側面がある。実際に外資に事業承継を行い、経営革新により売り上げを増やすとともにグローバル展開の足掛かりにしようとしている中堅 IT 企業の例<sup>\*7</sup>もある。安全保障に関わる技術やインフラ、医療関連に該当せず、かつ、事業承継の課題等を抱える中小・中堅企業にとっては、M&A による対日投資の増加により、事業承継やさらなる成長の機会が増しているとも捉えられる。

## 3 地方自治体に求められる対日投資誘致活動の変容

以上で整理した、コロナショックによる対日投資の変化は、デジタル化の急進同様、これまで時間をかけて進むと想像されていた変化が一気に起こるものと総括できる。以上を踏まえ、地方自治体に必要となる対応策について、本稿の総括を兼ねて、特に 3 点指摘したい。

図表5 ハッカソンを含む「地域への対日直接投資カンファレンスプログラム in 仙台」概要

日程[2019年11月]	プログラム
11日	全体ブリーフィング、ハッカソンキックオフ、世界防災フォーラム視察
12日	被災地沿岸部、ドローンデモ視察
13日	ビジネスマッチング、対日投資セミナー
14日	ハッカソン
15日	ハッカソン、審査会

招聘企業に日本への投資も将来的に検討してもらうことを目的としたイベントをセットで開催

**[ハッカソン概要]**

- 仙台市が産業振興で提携しているフィンランドから8社のIT企業をハッカソンへの参加を目的に招聘
- 上記の8社のIT企業が津波の危険性がある沿岸部での防災・減災に役立つデジタルソリューションをテーマに制限時間内に検討
- ノキア、仙台市職員が期間中メンターとなって助言
- 最後に仙台市等が審査(コンペ)を行い、優勝したIT企業のソリューションは実証段階に進む

出所) 仙台市、ジェトロウェブサイトより NRI 作成

### 1) 対日投資誘致活動のデジタル化対応

第一は、地方自治体の対日投資誘致活動におけるデジタル化対応、ならびにデジタルソリューション企業の誘致のための仕掛けである。デジタル化対応については、Webinar の開催やオンラインイベントの実施は、国内ではジェトロが先行するが、地方自治体においても積極的に導入し、デジタルツールを活用した「出張しなくてもできる誘致活動」の模索・確立が求められる。

ただし、Webinar やオンラインツアーは、その仕組み上、どうしても一方通行のコミュニケーションになりがちであり、いかに双方向のコミュニケーションを深めるかが課題となる。ここで、参考になるのが、「オンラインハッカソン」である。

「ハッカソン」は特定のテーマに関心を有する開発者が集まり、協力しながら制限時間内に開発を行う、イノベーション創発を目的とした催しである。開発したソリューションについてコンペを行い、優勝者には投資家から出資や融資を受けられる形式のものもある。日本では仙台市が、コロナショック前の2019年11月に、対日投資の目的と絡めて、このハッカソンをジェトロと経済産業省の支援を受けて開催している（「地域への対日直接投資カンファレンスプログラム in 仙台」、図表5）。本イベントでは、仙台市と提携関係にあるフィンランドからIT

企業8社を招聘し、防災・減災に関わるデジタルソリューションをテーマとするハッカソンを開催した。本イベントでは、地域企業とのビジネスマッチングや投資セミナー等もセットで開催され、参加企業の将来的な投資につながることを期待した取り組みとなっている。

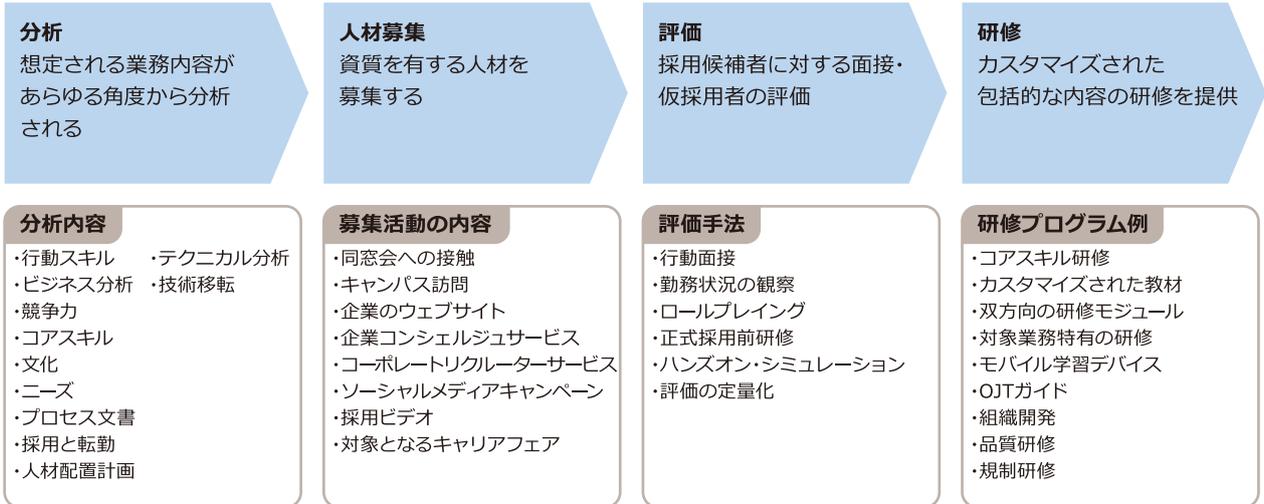
従来、ハッカソンは主催者が会場を定め、そこに集まって開催するのだが、コロナショックを背景に、ハッカソンをオンラインで実施する取り組み「オンラインハッカソン」が国内外で見られるようになった。

※5 財務省「日本における対内直接投資の動向」（「ファイナンス」2019年10月号）[https://www.mof.go.jp/public\\_relations/finance/201910/201910n.pdf](https://www.mof.go.jp/public_relations/finance/201910/201910n.pdf)

※6 ジェトロ「外資規制を強化、指定対象業種にバイオテクノロジーを追加（フランス）」（「ビジネス短信」2020年5月11日付）<https://www.jetro.go.jp/biznews/2020/05/9e0e4c8d113462c8.html>

※7 物流関連の中堅IT企業であるウィングアーク1st社が、事業承継を視野に、2016年に米国カーライルの出資を受け入れている [https://www.carlyle.com/sites/default/files/pr/20160314\\_prwind\\_jp.pdf](https://www.carlyle.com/sites/default/files/pr/20160314_prwind_jp.pdf)

図表 6 人材育成支援プログラム “FastStart” のイメージ



出所) 米国レイジアナ州経済開発庁ウェブサイトより NRI 作成  
 (https://www.opportunitylouisiana.com/faststart/how-it-works)

た。例えば、エストニアでは、2020年3月中旬にコロナショックを乗り切るアイデア創出のためのオンラインハッカソン、“Hack the Crisis”が開催され、1,000人以上・30チームが参加した<sup>\*8</sup>。広島県でも、コロナ終息後に始めたい新しいサービスや商品を考える「レッドハッカソンオンライン2020」が2020年5月に開催されている<sup>\*9</sup>。

上記のエストニアや広島県のオンラインハッカソンは対内投資誘致を目的としたものではなかったものの、仙台市が実施した取り組みのように、外国企業を対象とし、投資セミナーや、地域内企業や金融関係者等とのネットワーキングイベント等もオンラインで同時に実施できれば、今後盛り上がる事が予想されるデジタル分野の対日投資を呼び込む効果が期待されるのではないかと。

## 2) 中小・中堅企業等のデジタル化支援

第二の論点は、M&Aの対象としての中小・中堅企業の支援である。対日投資の形態の一つとしてのM&Aには、出資する側・される側双方にさまざまなメリットがあり、コロナショック以降はさらに増

加すると述べた。しかし、スムーズな買収・出資を阻む障壁が日本企業側にある。特に中小・中堅企業等のデジタル化が進んでいないのだ。

例えば、中小企業のERPソフトウェア<sup>\*10</sup>等の導入率は10～30%といわれており、大企業に比べて遅れている。この導入がなければ、出資に必要なデューデリジェンスや買収後の経営資源の統合がし難くなること等が懸念され、外国企業が出資の意思決定にこの足を踏む原因となる。地方自治体にとっては、まず地元の中小・中堅企業等を、海外の投資家に関心を示すようなポテンシャルのある企業に育てるべく、上記の基礎的なデジタル化を支援することが肝要ではないか。

また、海外からは、どの企業が事業承継に悩んでおり、外国企業からの出資に前向きな企業なのかは判断が難しい。地方自治体の取り組みとしては、地元ならではのネットワークで、事業承継等の問題を抱え、海外企業の出資に前向きな中小・中堅企業をリストアップしておき、海外企業のニーズに応じてマッチングできるように備える、あるいは、事業承継問題の解決方法の一つとして、海外からの出資受

け入れが選択肢になることを中小・中堅企業に助言する等の対応が有効であると考えられる。

### 3) 対日投資を受け入れるための人材育成支援

第三の論点は、対日投資を受け入れるために必要な人材育成である。前述した通り、日本では英語人材・デジタル人材が少ないことが今後海外からの企業誘致の障壁になり得る。また、この傾向は、M & A を通じて対日投資の受け皿となり得る中小・中堅企業でこそ深刻といえよう。この課題の打開策として、米国ルイジアナ州経済開発庁が外国企業を含む新規または既存の州内立地企業に提供する人材育成支援プログラム“FastStart”が参考になる(図表6)。

同プログラムは必要なスキル要件の洗い出し、条件に合った人材の募集・採用支援、人材育成計画の作成、研修やOJTなど育成プログラムの実施まで、州内立地企業に無料で提供する。活用の条件は、州内に新規に進出する企業または州内の既存企業が、製造業等で5人以上、サービス業等で50人以上の新規雇用を創出することとなっており、グリーンフィールド投資や拡張のためのインセンティブとなっている。こうしたプログラムを、外資企業による出資により事業承継を行う企業を対象に提供してインセンティブとすると同時に、中小・中堅企業における英語人材・デジタル人材等の育成に活用することが可能ではないか。

これらの内容は、いずれも対日投資対策として目新しいものではないかもしれないが、コロナショックによる対日投資を取り巻く環境の変化から、より重要性や必要なスピード感が増しているものとして紹介したものである。

本稿が、地方自治体における対日投資誘致政策の検討の一助となれば幸いである。

※8 主催団体“Garage 48”のウェブサイトによる <https://garage48.org/blog/fighting-the-covid-19-pandemic-with-the-power-of-community>

※9 広島県ウェブサイトによる <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/innovation-event/redhack2020online.html>

※10 ERP (Enterprise Resource Planning) ソフトウェアとは、企業の経営資源を統合的に管理し、経営の効率化を図るためのパッケージソフトウェアを指す

●…… 筆者

佐竹 繁春 (さたけ しげはる)

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

プリンシパル

専門は、インバウンド・アウトバウンドの

直接投資誘致政策、企業の海外進出支援、

スマートシティ等のインフラ輸出、中東湾

岸産油国ビジネス、経済効果分析など

E-mail: s-satake@nri.co.jp