

〈研究ノート〉

## 地域発の国際戦略の事例研究Ⅲ

佐々木 茂

### A Case Study on Global Strategy by Local Entities Ⅲ

Shigeru Sasaki

(Received 20 September, 2016 ; Accepted 3 October, 2016)

#### Summary

This article discusses a series of global strategy carried out by local entities focusing on 2 research trips on French market in November 2015 and June 2016. There are numerous relationships between Japanese and French municipalities including Paris and local governments. The purpose of this study focuses on studying global strategy by Japanese local entities through closely examining Japanese local government's activities and local market conditions which is similar to previous studies conducted on the same issues in New Zealand, North America, and ASEAN. This theme has also analyzed inbound tourism, entrance barrier for exporting agriproduct, and the way to attract foreign SMEs into French market.

2015年11月と2016年6月の2度にわたり、フランス共和国を訪問し、日本の各地域の自治体とパリ市や地方都市における関係構築の取り組みを中心に、さまざまな機関にヒアリング調査を行った。

これまで、北米とニュージーランド（NZ）とASEANの各地において実施してきた調査と同様、日本の自治体の現地での活動や現地の市場の動向を精査し、国際市場における日本の地域のマーケティング戦略について検討するのが本調査の目的である。

地域発の国際戦略では、観光、農産物の輸出、中小企業の海外展開の3つの柱を総合的

に分析しているが、本稿でも、フランス市場への参入の実態、企業誘致の取り組み、そして、観光誘客の新たな取り組みについて考察していくこととする。

#### I フランス市場の実態

本章の(1)から(5)は、JETRO Paris、(6)から(7)はCLAIR Paris、(8)はJNTO Parisの各事務所訪問時のヒアリングに基づく記述である。

##### (1) 経済概況

JETRO Parisの経済調査担当の山崎氏によ

れば、フランスでは2012年以降、欧州債務危機の影響を受け、2015年1月のテロに続き、この調査中に発生したパリ市内の大規模なテロ事件の影響を受けて、景気は低迷している。11月13日のテロ直前の発表では、1.1%の成長が見込まれていたが、観光や料飲関係の落ち込みが予想されている（JETRO, 2015）。

### (2) 産業構造

フランスは経済のサービス化が著しく進んでおり、実質GDPの産業別内訳をみると、製造業が13.7%であるのに対して、75%近くがサービス業関連で占められている。ドイツの製造業比率が25.3%、スペインの17.0%と比べても製造業の比率が低いことが分かる（JETRO, 2015）。

中小企業は、国内総数のほぼ99.9%を占め、業種別に見ると非製造業が全体の8割、製造業が2割で、特に食品・金属機械・繊維に集中している。製造業では従業員が10人未満の零細企業が8割以上を占める。フランスの場合は産業構造・企業の構造が二極化しており、少数の大企業——例えばアルストムやエアバス——の他は、零細企業が占めている構造である。隠れたチャンピオン企業は、ドイツは1,200社程度あるが、フランスは100社に満たない。この辺りにフランスの経済構造の脆弱さがうかがわれるところである。

### (3) 産業政策

中小企業を軸にした製造業の再構築を優先課題に挙げており、中小ベンチャー企業支援に特化したフランス公共投資銀行・BPIフランスを2013年1月に設立された。これは既存の中小企業支援機関を1つに集約したもので、総額400億円の金融支援を通じて技術革新的な中小企業の育成を図っている。リスク・マネーの供給がこの銀行の使命である。ディスプレイ広告のクリテオ、小型ドローン製造のパロット、ロボット開発のアルデバラ

ン、人工心臓のカルマといったようなベンチャー企業がBPIフランスから支援を受けて成長している。つまり、ユニークなベンチャー企業は多数存在すると言えよう。フランスの場合、リスク・マネーを負担する大規模な投資家が存在しないところが課題であったため、公共投資銀行によって補うことにしたのである。

また、未来の投資計画として、2012年は第二次計画として120億ユーロの未来投資計画を発表。大学や高等研究機関の競争力強化、再生可能エネルギーの生産・貯蔵、消費に関わる新技術の開発・普及、住宅の省エネ・改築支援、リサイクル産業の振興、環境に優しい交通システムの整備といった、「環境」がキーワードになるような投資、R&D、実証実験のプロジェクトに国が投資している。

また、スタートアップ支援はフレンチテックと呼ばれ、2013年11月からITベンチャーを中心に創業促進事業に取り組んでいる。フレンチテック・メトロポールという地方都市をフレンチテックの重点政策都市に指定したもので、民間のベンチャー投資会社に約2億ユーロを出資している。ベンチャー企業のグローバル化支援には1,500万ユーロをかけている。2015年10月から日仏イノベーションイヤーが一年間開催されており、東京にもフレンチテックのグローバル拠点を10月に開設した。

### (4) 豊富で優秀なIT人材の集積地としてのパリの魅力

図表-1のユーロスタットの統計から、パリ首都圏（Île-de-France）は、ヨーロッパでもロンドンと並んで有数のIT人材の宝庫と言える。フランスの特長は、パリ一極集中型であり、他の街との間に極端な差があることが分かる。イギリスのように他の都市への分散は見られない。

一方、フランスの問題は、こうした人材の立ち上げたベンチャー企業がグローバル化しないところにある。その中でも、優秀な人材は、起業（スタートアップ）を目指す。

#### （5）多様なインキュベーション

パリには、インキュベーターやアクセラレーターなど多様な起業支援施設が次々と設立している。たとえば、「ヌマ（NUMA）」は、デジタル分野におけるイノベーションを促進するための起業支援施設で、パリ2区のサンティエに新設された。パリ首都圏の企業団体が、同地域圏およびスタートアップ企業支援を強化しているパリ市などの協力を得て実現した（JETRO 世界のビジネスニュース、2013）。こうした施設には、エンジニアだけでなく、MBAの学生などが集まってサロンを形成し、プロジェクトを立ち上げている。民間投資家や前述のBPIランスの担当者もいる。前述のフレンチテックとは、こうした出会いを作り出すフランス版のエコ・システムである。

#### （6）対日関係

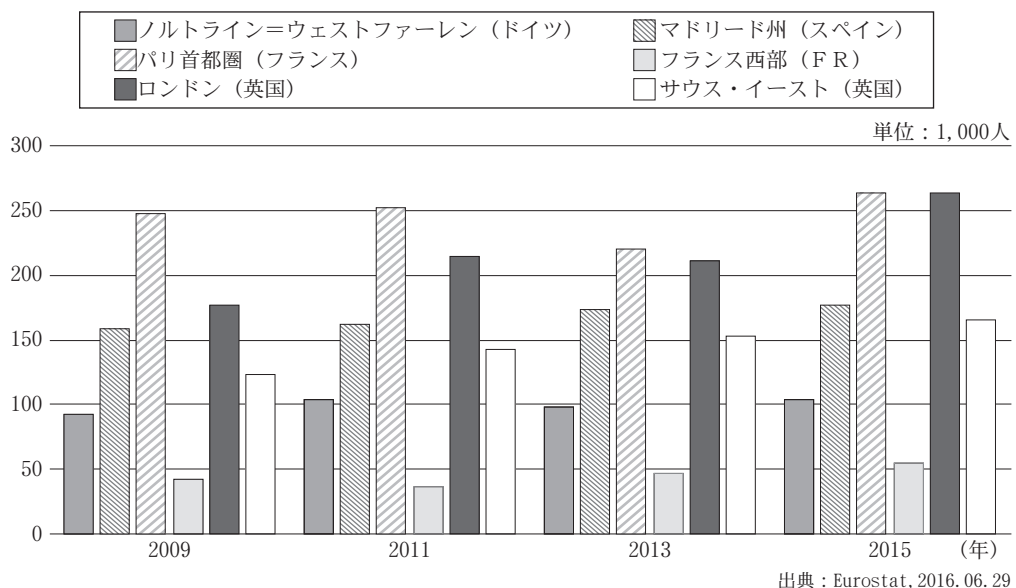
##### ①日仏の戦略的交流振興

日本はアジア第1位の対仏投資国であり、一方、フランスは世界第3位の対日投資国である。

フランス人は、和食や柔道、絵画の中でも浮世絵といった日本文化に対して敬意を持っている。

フランスという市場環境には、世界市場へのブランド発信力がある。それは、単なるイメージだけでなく、世界を代表する見本市会場の存在も大きいと言えよう。特に、注目されているのは、食品関係ではSIAL（Salon International de l'Alimentation）というパリ国際食品見本市が開催され、約15万人が来場する。Maison & Objet（メゾン・エ・オブジェ）は、インテリア・デザインの見本市で、年2回開催され、いずれも7万人が来場する。Premiere Vision Parisは、テキスタイル全般の見本市で、年2回でそれぞれ5万人が来場する。この他にも、観光分野では、フランス最大の観光見本市であるパリ国際観光博覧会

図表－1 IT分野の高等教育を受けた人の数



に11万人、リヨン旅行博覧会に3万人、コルマール国際旅行博覧会に3万人がそれぞれ来場する。一方、日本文化に触れる場として位置づけられた見本市としては、Japan Expoが注目され、ポップカルチャー、食文化、伝統文化が紹介され、25万人が来場する。

## ②日本の自治体の取り組み

こうしたフランスにおける情報発信力を生かしている日本の地域の取り組みとしては、以下の事例を紹介して頂いた。

岐阜県は、世界で活躍するデザイナーとの連携で、飛騨の家具、美濃焼、美濃和紙、関の刃物などを商品だけでなく、それらが利用されるリビング・ルームやダイニング・ルームという使用環境の中でのライフスタイルを念頭に置いたトータル・コーディネートを提供する。

群馬県は、2014年から欧州への和牛の輸出が解禁されたことを受けて、真っ先に上州和牛の輸出に着手した。すでに日本以外で生産されている“WAGYU”への対抗戦略として、日本産の品質の高さを理解してもらうために、「上州和牛カッティングセミナー」を開催した。一般の流通よりも、シェフを通じて利用法が理解されることで、B to Bの販路の獲得につながっていくことが期待されている。

広島県では、フランスにレップ<sup>2)</sup>を配置して、日本酒やお好み焼きなど広島ならではのものと観光のプロモーションに力を入れている。同時に、TSSテレビ新広島の関係会社のTSSプロダクションが“Japan in Motion”と題した番組を制作し、フランスで配信している取り組みが興味深い。この中で、日本の観光情報（日本の祭り大辞典）、料理、歴史、J-POP、ファッションやアングラ文化（コンシェルジュジャポンやおもしろ日本人）など、日本文化やガイドブックに掲載されていない

情報（通リストジャポン）をフランス人に提供する。（ ）内は、主要なコーナー名（Japan in Motion, 2016）。

大阪府堺市は、刃物の専門店と砥ぎ師が連携して、シェフとシェフの卵向けに、実際に砥ぎ師が包丁を研ぐプロモーション活動を行った。ここでも、既存の参入企業との競争ではなく、あくまでもB to Bに焦点を絞った営業活動に特長がある。

## (7) フランスの自治体の取り組み

クレアでのヒアリングから、味の景勝地制度（SRG : Site Remarquable du Gout）について次のような説明があった。1935年からフランスでは、地理的表示制度の取り組みが始まった。これは、土地で生産される食品から地域の価値を高めるもので、地域のアイデンティティや経済を形作るものであるとする。1996年には、味の景勝地制度が整備され、観光の面から地域の価値を高めて地域振興を図る取り組みとしても進化した。これは、生産物を消費し、関連する観光地等をめぐり、その地域を知ってもらおうというものである。

図表-2 SRG認証マーク



出典：[http://www.sitesremarquablesdugout.com/tourisme-gout/pages/fr/carte-produit\\_5.htm](http://www.sitesremarquablesdugout.com/tourisme-gout/pages/fr/carte-produit_5.htm)

全国味の景勝地協会として設立された全国味の景勝地連盟は、フランス全土の味の景勝地に認証された地方味の景勝地協会を支部に持つ。同支部は、全国に57か所存在する。同認証制度では、認証ラベルの使用許可は、

個人や企業ではなく、協会に対して与えられる。

同認証は、食品とそれが生産される地域の文化、環境、観光の4つの側面に対して与えられる。したがって、同協会には、これら4つの分野の関係者と地方自治体も自ずと関わってくる必要がある。

また、農業、文化、環境、観光の4つの省庁が同連盟に補助金を交付し、会員の認証過程に参画する。地方自治体も補助金を交付する。

認定基準としては、「有名で歴史もあり、その土地を象徴する高品質な産物が存在。生産に関連付けられる、建築物や景観といった類まれな遺産の存在。産物、遺産、生産者とのつながりを知ることのできる受け入れ体制。農業、文化、環境、観光の当事者たちの連携」があげられている。

なお、日本においても、味の景勝地に関する活動が始まっている。詳しくは、味の景勝地連合が開設しているウェブサイトを参照されたい（味の景勝地連合、2016）。

#### （8）フランス人の海外旅行動向

わが国へのインバウンド客として注目されるフランス人の観光行動についてみておく。彼らの都道府県別訪問率の上位地方を見ると、1位の東京が78.4%で、次いで、京都 44.7%、大阪 27.5%、神奈川 21.5%、広島 13.5%、奈良 12.4%と続いている（観光庁、

2015）。いわゆるゴールデン・ルートが上位にくるものの、広島県と奈良県が続いている点が興味深い。広島県には安芸の宮島が、奈良には東大寺などがあり、いずれも日本文化を知ることのできる貴重な地域であることとともに、両県の国際戦略が奏功している点も今後の地域の国際戦略の参考となる取り組みである。

また、高野山の宿坊の外国人宿泊客は、フランス人が最も多くなっている（佐々木茂2016）。

また、観光庁の訪日外国人の消費動向 平成27年年次報告書によれば、フランス人の観光行動は以下のように報告されている。まず、訪日外客数は214,228人（前年比20.0%増、シェア1.1%）、1人当たり旅行支出は209,333円/人、平均泊数は14.8泊、旅行消費額は、448億円（シェア1.3%、20ヶ国・地域中 第11位）である。また、滞在日数は、観光・レジャー客では「7～90日間」の長期滞在者が91%を占める。「マンガ・アニメ・キャラクター関連商品」の購入率が29%と調査対象の国籍・地域の中で最も高い。滞在中は、「インターネット（PC）」を役に立った情報源とする割合が高い（観光庁、2016）。

また、JNTO図表の基礎データによれば、アジア各国・地域へのフランス人訪問者の中で、日本への訪問者数が、2015年度に初めて3番手に立ったところである（図表－3）。

図表－3 アジア各国・地域へのフランス人訪問者数

単位：人

訪問先	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
日本	95,438	130,412	154,892	178,570	214,228
タイ	515,572	576,106	611,582	635,073	681,097
中国	493,132	524,837	533,538	517,000	486,900
香港	233,880	226,118	227,760	217,065	209,825
ベトナム	211,400	219,721	209,946	213,745	211,636
シンガポール	140,299	158,923	160,013	156,882	157,483

各国受入国統計より、日本政府観光局（JNTO）調べ  
 出典：[http://www.jnto.go.jp/jpn/inbound\\_market/market\\_basic\\_france.pdf](http://www.jnto.go.jp/jpn/inbound_market/market_basic_france.pdf)

本章の考察から、日本の各地域からのフランス市場への参入にあたっては、1つには、B to Bマーケティングの考え方が奏功しているものと考えられる。もう1つは、言葉だけでなく物事の背景やストーリーや他の文化との関連性も含めて、日本の地域文化をどのようにフランスの文化に翻訳すればよいのかという点も明らかになったのではないだろうか。

## II 食と日本酒の市場動向

### (1) フランス人の酒に対する嗜好

JETRO Parisの飯田薫氏へのヒアリングによると、ヨーロッパで日本酒が売れている地域とは、基本的にワインを醸造していない地域である。ドイツ、フランス、イタリア、スペイン、ポルトガル、そして、若干スイスも入るが、こうした地域は基本的に、地元のワイン以外の酒に対しては、排他的な国である。一方で、パリ首都圏は、例外的に多様な酒を受け入れている。中でも、吟醸系の日本酒が飲まれやすい傾向があるという。

1990年代にパリにはカープ富士という日本酒の地酒を扱うお店があったが、日本酒の価値をフランス語で説明できずに、2000年ころに閉店してしまったという。食通のフランス人といえども、舌だけで味を識別することがいかに難しいかが分かる。

ここで、飯田氏も、後述のSOCIETE KIOKO社長の藤本浩次郎氏も、ワインをテロワール<sup>3)</sup>で識別するフランス人に対して、日本酒においても地域性を語るブランディングの意義を指摘されており、この見解はフランスでの調査でよく聞かれる話でもある。

日本酒の場合は、一部の地元酒米を利用する日本酒を除くと、兵庫県で栽培される「山田錦」という酒米を日本全国で利用してお

り、その点は、ワインのテロワールとは異なるかもしれない。しかし、ジョン・ゴントナーが指摘するように、日本酒の味は、作られている土地柄を反映して、明らかに甘口になったりさっぱりとした味わいになったりや変化する(ジョン・ゴントナー, 2003)。その意味では、ワインよりも、土地柄、さらにはその地域に住む人たちの食生活に寄り添っていると言えるのかもしれない。その点を日本酒のテロワールとして、ブランディングすることができるのではないだろうか。

しかし、やはりフランス人が飲みたい酒は基本的にワインである。ワインをメインに、時折、シェリー酒、ポートワイン、日本酒も飲みたいくなる。フレンチ・レストランで日本酒を入れているところも出てきているが、あくまでもベアリングの位置づけで、「5品の献立それぞれに合わせて、お酒を選んでいく中でちょっと面白いものを入れてみます」というところで日本酒を加える。ワインも飲めて日本酒も飲めると、満足度が上がるのである。補完的な位置づけが、受け入れられやすいと考えられる。

また、食事とのマリアージュを考えると、ワインが苦手な分野を日本酒がカバーするというパターンも考えられる。例えば、春先のアスパラガスやアーティチョークなどの苦みのある野菜やマヨネーズや卵には、ワインはあまり合わない。ここはソムリエ泣かせと言われるところでもあるそうで、適したワインのない分野を日本酒がカバーするというアプローチもあり得るのである。

フランスは、世界最大のインバウンド国であり、訪仏する外国人旅行者をターゲットに、フランス・ワイン以外も提供できるようにすることは、ガストロノミーの国としての豊かさを示す品揃えの素となるであろうし、日本の地域にとってもフランスにとどまらず、世



界に日本酒を普及させるきっかけともなる。

こうしたことから、日本酒をフランスに普及させようとする人は、フランス人がワインをどのように学んでいるかを知ることが大切である。

前章以来、B to Bマーケティングの意義の大きさを指摘してはいるが、フランスのワイン通やソムリエの中には、専門的過ぎて、一般の消費者とは異なる評価を行う人もいう。例えば、ほぼ玄米に近いお米で、無濾過や原酒を好み、100もの蘊蓄を語れるようなお酒を支持する。こうなると、仮にこうした一部特殊な人たちに評価されたからといって、次からこれに近いお酒を持ち込んだとしても、なかなか流通には乗っていかないのである。したがって、できるだけ多くの試飲会に参加して、一般の消費者の嗜好を学習することも必要となる。とりわけ、フランスの消費者の反応は正直に出るようで、その意味でも、蔵元としては、定期的に渡仏して、シェフやソムリエなどの専門家との情報交換と共に、一般の消費者の嗜好を知ることが求められているようである。

さらに市場を知るという意味では、他の市場の動向も参考になる。例えば、盛岡市で南部鉄器の製造・販売を行う岩鑄は、欧米の愛好家から“Iwachu”の愛称で指名されるという。国内では、ステンレスやアルミ製の素材に押されて、需要が減少しているときに、フランスの茶葉専門店から「素材は良いが、黒ばかりでなく、赤や青の鉄器も制作してほしい」との依頼を受けたことに端を発して、カラフルな鉄器を生産販売するようになったという（日経ビジネス、2009）。他国の地域文化に理解されるデザインを取り入れることは、地域文化の翻訳であり、地域発の国際戦略の基本的な考え方といえよう。これを日本酒に置き換えるならば、瓶の形や色に工夫を

凝らすこともできるかもしれない。瓶のデザインや色から日本酒のブランドを認知するフランス人もいる。どこで理解しあえるかを検討することも必要といえよう。

フランスにおける日本食材の流通チャネルは、米国とほぼ同じような形態となっている。すなわち、日系、アジア系、現地系の輸入卸売業者を経由して、外食、小売業者、中食、製造業者に商材が流通している。その中で、卸売業者と小売業者を兼ねているSOCIETE KIOKOにも訪問したので、次節で紹介したい。

## （2）日本の加工食品流通の実態

フランスでは、宝酒造株式会社、JFC（Japan Food Corp.）France S.A.R.L. という大手2社と、SOCIETE KIOKO という吉川商事㈱の子会社の3社が、日本の食品を取り扱っている。今回は日本の地方の食材も取り扱うKIOKOを訪問し、ヒアリングさせていただいた。

同社は、1972年創業で、日本から加工食品に加えて、生鮮食品も仕入れ、地元のランジスというマーケットからも調達をして品揃えをする、小売業者兼卸売業者である。小売店の利用者は、7:3の割合で、現地のフランス人が多い。客単価は、現地の日本人の方が高い。観光客は、来店はするがそれほど購入はしない。

日系のレストランと星付きレストランが主要顧客であるため、ハイエンドの食料品の供給が多くなり、多品種少量の販売形態となっている。

日本酒の取り扱いの形態としては、同社自身かレストランが選定するか、蔵元が営業してレストランに納入が決定するという3つのパターンがある。その中で強いのは、最後の蔵元による説得型の営業とのことである。

## （3）La Maison du Sake の取り組み

総合人材サービスを提供するパソナグルー

プ子会社の農援隊では、2016年2月よりパリ市内で、La Maison du Sake（フランス人の経営する日本酒の小売店とレストランを併設した会社）と共同で、日本酒に加えて、日本のローカル・フーズの販売促進をスタートした。

従来、日本の各地域から地元食材を海外で販売する場合には、自治体を中心となって、一定期間、海外の主要都市で大規模な百貨店や展示場を使って、現地業者の協力の下、プロモーションを展開している。

ところが、一定の期間という制約のもとでのキャンペーンとなってしまうため、日本からの使節団が帰国してしまうと、その後、フォローする体制をとることが難しくなり、その場限りのイベントに終始してしまうケースが少なくない。たとえば、シンガポールの日系百貨店でのヒアリングでも、北海道を除くほとんどの自治体は、1～2週間程度のキャンペーンを行うだけなので、なかなかその後の取引につながっていかないということであった。

そこで、パソナ農援隊では、パリに常設のプロモーション・ショップを設置し、日本の食の継続的なプロモーション活動を実施することにした。特長としては、パリでのブランディング・サービスとして、①パリ市内のシェフやバイヤーへの営業活動、②店舗における常設展示スペースでの試飲・試食、販売促進、③メディアへの商品プロモーション、④商品についてのフィードバック・アンケートを行っている（パソナ農援隊、2016）。

### Ⅲ 企業誘致

地域発の国際戦略には、農産物や食の輸出と同様に、地域産業の国際化も含まれている。地域の中小企業の海外展開を支援することや地域の中小企業が、海外の企業と地元で連携できる環境を作り、地域発のイノベーション

につなげていくといった環境整備も求められている。

2014年2月の米国カリフォルニア州サンフランシスコ市での調査の際に、シリコンバレーなどにおける起業の取り組みを視察した。同年4月には、フランス政府が同市にインキュベーション施設を開設し、米国との連携の中で、いかに新しい事業を起こしていくかについてのチャレンジが始まった。当時、シリコンバレーにおいてアクセラレーターと呼ばれる短期間で投資家を集め起業を促進する施設に、JETROが貸しスペースを確保し、日系企業向けに提供する取り組みが行われていた。

今回のフランスの調査においても、こうした起業支援の特長的な点をまとめておきたい。

#### (1) Business France の取り組み

フランス貿易投資庁（2016）によると、「ビジネスフランスはフランス経済の国際化を促進する国の機関で、フランス企業の国際展開と貿易振興、また外国企業のフランス進出を支援する。フランスの経済国としてのイメージ向上、特に地方や企業の魅力を伝える広報活動を推進し、フランス国際企業のインターンシップ・プログラム（V. I. E : Volontaires Internationaux pour Entreprendre）の発展も担っている。2015年1月、対仏投資庁（A F I I : Agence française pour les investissements internationaux）とフランス企業振興機構（ユビフランス : you buy France）の統合により「フランス貿易投資庁ービジネスフランス」が発足した。世界70カ国に在外事務所を構え、1,500人のスタッフが、国際的な官民ネットワークのもとで活動し、企業へのサービスを提供している」という。

I章でも紹介したように、創業支援をグローバルに展開するために、ニューヨーク



(NY) や東京でもフレンチテックの取り組みを始めている。フレンチテック東京では、「スタートアップ企業の経済的価値と雇用創出への貢献を見据えたフランス政府は、2013年末、これら企業の発展を支援する「La French Tech」の推進を決定した。国外では世界のイノベーション先進都市において展開され、フランス企業のこれら都市への進出および外国スタートアップ企業のフランス進出を支援する。2015年6月にNYで「French Tech NEW YORK CITY」が始動し、10月5日のデジタルガレージでのイベントを皮切りに「フレンチテック東京」がスタートした（在日フランス大使館貿易投資庁、2015）。

パリでは、2016年6月に日本関係のセミナー（フランス市場への投資を希望する日系企業と日本市場に興味を持つフランス系企業を対象）が行われ、フランス企業は有料、日本企業は無料で参加した。フランス企業から100人ほどが、日本企業も105社参加した。パリ首都圏に集中する多様な産業が、まんべんなく参加したという。

また、地方では、リヨン市をカバーするADERLYのような地方議会が所有する地方開発公社が展開して、企業誘致に力を入れている。

フランスに進出してくる日本の中小企業は、親企業からの受注が中心で、ASEANで見られるような独自の展開はないという。この点は、米国内で最も日系企業が多数進出しているジョージア州で操業する日系中小企業と同様の傾向のようである。

国際的なプロモーションでは、大臣の往来時に力を入れている。例えば、日本へのプロモーションでは、在日フランス商工会議所や東京都などと連携して取り組んでいる。

#### (2) 外国人による起業の促進

外国人がフレンチテックに来て起業しよう

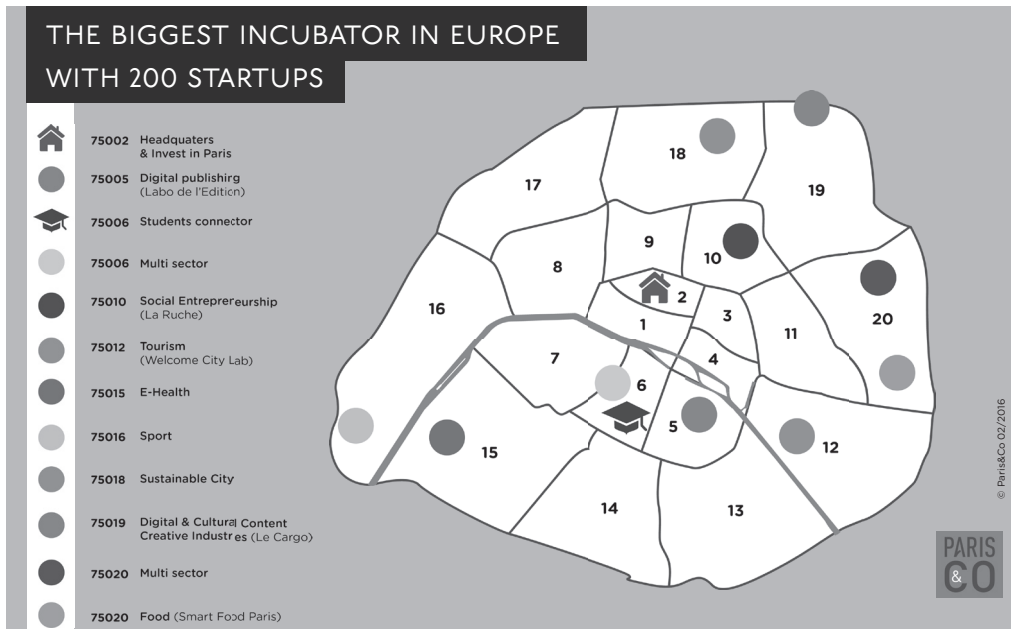
という場合には、「フレンチテック・チケット」を提供する。このチケットには、ピザの取得支援、パリ市内のインキュベーター、アクセラレーターへの入居、補助金12,500ユーロの支給といった特典が含まれている。様々なアイデアを持った人たちをパリに呼び、インキュベーターにおいてフランス人のアイデアを持った人たちと交流してもらい、新しいビジネスを生み出す場作りをしようとしている。

#### IV 観光分野での起業の促進

パリ市には、図表4のように多様な分野のインキュベーションが立地している。その中で興味深いセンターが、観光分野のインキュベーションである。在日フランス大使館によれば、「パリの中心に位置する1,000㎡の施設には、採用された約30社のベンチャー企業のために、共同オープンワークスペースと複数の会議室が設置されている。イニシアティブの発起人として、パリ市、BPIフランス、パリ観光会議局に加えて、パリ空港会社、アマデウス、ソデクソ、スカイボード、ギャラリー・ラファイエット、ヴィパリ、エール・フランスなどの民間企業が挙げられる。ベンチャー企業は実証実験エリアやモニタリングユニットも利用可能。事業拡大に必要な資金調達方法も提案される。起業支援センターは中小企業の知名度を上げるため、広報機能も整備した。

「ウェルカム・シティ・ラブ」に受け入れられた企業は、それぞれ極めて異なる商品とサービスを提案している。たとえば、図表5の2016夏向けに誕生した「パリの観光を楽しませてくれる40社のサービスを使って、パリと周辺で遊びつくそう！」と銘打った多様な起業例の一部を紹介している。

図表-4 パリ市内のインキュベーション施設



出典：<http://www.welcomecitylab.com/wp-content/uploads/2014/10/ParisCo-Welcome-city-lab-v7-2.pdf>

図表-5 起業例

 <p>パリジャンのように暮らす</p>	 <p>ティスティング・パスポート (€45) でフレンチ・レストラン 12 軒のシェフがお出迎え</p>	 <p>リアルタイムで、最寄りのイベントを教えてくれる</p>
 <p>おばあちゃんの作る家庭料理をお届けします</p>	 <p>パリのミステリー・ツアー！すべてが秘密、手掛かりはその日に明らかに…</p>	 <p>シャルルドゴール空港とホテルの間で手荷物を運搬</p>
 <p>地元の熱い住民を見つけて、町の秘密探しのお手伝い</p>	 <p>2,000 都市と 180 国の 1 万人の有資格の専門ガイドの予約共同プラットフォーム</p>	 <p>パリの公共自転車シェア・システム</p>

出典：<http://en.www.welcomecitylab.com.systranlinks.net/2016/06/14/looking-for-40-startups-innovations-to-discover-paris-another-way-euro2016/#more-3154>

## V 高山市の取り組み

岐阜県高山市は、わが国の自治体の中でも、いち早くインバウンド誘客に着手した。同市は、2014年のサンフランシスコ市での調査の時に訪問した、JNTO主催の“Japan Show Case”という日本の自治体や旅行代理店やホテル・旅館などが、現地の個人経営の旅行代理店向けのプロモーション・イベントにおいて、ひときわ注目を集めるプレゼンテーションを行っていた当時から注目していた自治体である。このたびJNTO Parisを訪問した折に、高山市役所から出向中の森由貴氏にお話を伺うことができた。

同市は、昭和61年に国際観光都市宣言を行い、官民協働でインバウンド誘客の受け入れを徐々に整備してきた。ヨーロッパでは特にイギリスとフランスからの来訪が多く、アジアからは、台湾を筆頭に、来訪者数が増加している。

市役所にはインバウンド誘客、産品の輸出、国際交流を一体的に推進するための部署「ブランド・海外戦略部」が設置されており、職員の出向先は、JNTO Paris、香港、東京、さらに、JETRO 東京本部や観光庁、中部国際空港、そして、米国デンバー市（高山市の姉妹都市）の日本国総領事館と多方面に及んでいる。他の地域との差別化を図るため、現地の情報をリアルタイムで取り入れて事業を進め、決済にも時間をかけないで推進している。

前述のように、高山へのインバウンドの受け入れ態勢整備は、30年前から始まっており歴史がある。例えば高山市内で配布するまち歩き地図は、日本語、英語、中国語・繁体字と簡体字、韓国語、フランス語、タイ語、ドイツ語、スペイン語、ポルトガル語、イタリア語、ロシア語、ヘブライ語の13か国語が用意されている。

ヘブライ語は、日本初の取り組みである。日本国内に入国するイスラエル人の6～8割が高山市を訪れていることから導入が決定した。これは、杉原千畝氏（第二次世界大戦中に日本の外交官としてリトアニアにおいてユダヤ人にビザを発行して亡命を助けた）が、岐阜県八百津市出身だったことから記念博物館が同所にあり、その北の福井県の敦賀港にそのユダヤ系の方が入港したことからここにも博物館があり、イスラエル人が八百津と敦賀に訪問することが多く、その途上にある高山市にも観光で立ち寄りたいというニーズに応じてヘブライ語の地図を作成した。

ターゲットとするユダヤ系には、北米やヨーロッパの観光客も対象になるため、古い町並みに関心を持つ人が多い。欧米人が思う昔の日本のイメージが、高山の古い町並みにマッチしている。また、高山は天領であったことから、昔の陣屋が国内に唯一残っており、そこではボランティア・ガイドが英語でとても面白い案内をするおかげで、人気がある。

2016年度には、イスラエルの旅行博に出席をする予定で、高山市と八百津市、敦賀市、金沢市、白川村との協議会と一緒にブース出席を予定している。

また、高山藩主の金森長親という城主が、京都の東山をモチーフに建設した東山寺院群があり、散策コースとして人気がある。ここを訪れる観光客の中心は、欧米人である。

アルザス州のオー＝ラン県のコルマール市と経済・観光協力協定を2014年に締結した。コルマール市はストラスブルから電車で30分ほどのところにある小さな町で、ジブリ映画の『ハウルの動く城』の舞台になった町である。

同市は、イタリアのクレモナ市とも関係がある。ミラノから電車で1時間ほどの、ヴァイオリンやチェロといった弦楽器の製造で有

図表－6 国・地域別外国人観光客入込数（宿泊者）

単位：人

外国人合計		H 26 年			H 27 年			H27年/H26年 (%)
		人 数	地域別 構成比	全 体 構成比	人 数	地域別 構成比	全 体 構成比	
ア ジ ア	中 国	5,082	3.02%	1.81%	17,135	8.12%	4.70%	337.17%
	台 湾	66,304	39.46%	23.65%	74,396	35.26%	20.41%	112.20%
	香 港	22,273	13.26%	7.95%	38,190	18.10%	10.48%	171.46%
	韓 国	6,463	3.85%	2.31%	10,274	4.87%	2.82%	158.97%
	タ イ	27,648	16.45%	9.86%	30,402	14.41%	8.34%	109.96%
	シンガポール	8,865	5.28%	3.16%	12,115	5.74%	3.32%	136.66%
	マレーシア	10,233	6.09%	3.65%	11,285	5.35%	3.10%	110.28%
	イ ン ド	639	0.38%	0.23%	983	0.47%	0.27%	153.83%
	インドネシア	1,940	1.15%	0.69%	3,307	1.57%	0.91%	170.46%
	ベ ト ナ ム	406	0.24%	0.14%	405	0.19%	0.11%	99.75%
	フィリピン	648	0.39%	0.23%	498	0.24%	0.14%	76.85%
	中 東	6,386	3.80%	2.28%	8,182	3.88%	2.24%	128.12%
	そ の 他	11,136	6.63%	3.97%	3,804	1.80%	1.04%	34.16%
	ア ジ ア 計	168,023	100.00%	59.94%	210,976	100.00%	57.89%	125.56%
ヨーロ ッ パ	イ ギ リ ス	7,542	14.31%	2.69%	10,982	15.64%	3.01%	145.61%
	フ ラ ン ス	8,720	16.54%	3.11%	10,716	15.26%	2.94%	122.89%
	ド イ ツ	5,372	10.19%	1.92%	7,707	10.97%	2.11%	143.47%
	イ タ リ ア	5,394	10.23%	1.92%	7,381	10.51%	2.03%	136.84%
	ス ペ イ ン	11,177	21.21%	3.99%	16,084	22.90%	4.41%	143.90%
	オ ラ ン ダ	2,491	4.73%	0.89%	3,240	4.61%	0.89%	130.07%
	ロ シ ア	245	0.46%	0.09%	462	0.66%	0.13%	188.57%
	ス イ ス	1,659	3.15%	0.59%	2,238	3.19%	0.61%	134.90%
	そ の 他	10,109	19.18%	3.61%	11,422	16.26%	3.13%	112.99%
	ヨーロ ッ パ 計	52,709	100.00%	18.80%	70,232	100.00%	19.27%	133.24%
北 米	ア メ リ カ	14,755	77.81%	5.26%	16,914	77.69%	4.64%	114.63%
	カ ナ ダ	4,207	22.19%	1.50%	4,857	22.31%	1.33%	115.45%
	北 米 計	18,962	100.00%	6.76%	21,771	100.00%	5.97%	114.81%
中 南 米	メ キ シ コ	299	7.45%	0.11%	1,063	27.27%	0.29%	355.52%
	ブ ラ ジ ル	2,900	72.21%	1.03%	2,128	54.59%	0.58%	73.38%
	そ の 他	817	20.34%	0.29%	707	18.14%	0.19%	86.54%
	中 南 米 計	4,016	100.00%	1.43%	3,898	100.00%	1.07%	97.06%
オセアニア	オーストラリア	14,560	89.76%	5.19%	16,877	92.01%	4.63%	115.91%
	ニュージーランド	753	4.64%	0.27%	1,152	6.28%	0.32%	152.99%
	そ の 他	908	5.60%	0.32%	313	1.71%	0.09%	34.47%
	オセアニア計	16,221	100.00%	5.79%	18,342	100.00%	5.03%	113.08%
アフリカ	ア フ リ カ	585	100.00%	0.21%	900	100.00%	0.25%	153.85%
不 詳		19,806	100.00%	7.07%	38,352	100.00%	10.52%	193.64%
計		280,322			364,471			130.02%

出典：高山市商工観光部観光課，平成 27 年観光統計，2016，p.5

名な町で、クレモナの職人が制作した楽器に、高山の職人が飛騨春慶の技術で最後の塗りの仕上げをするという文化の融合が行われている。2016年12月に、その楽器の里帰りコンサートその他、高山市の物産展、高山市からの市民ツアーも計画されており、文化、物、人の交流が一体的に行われようとしている。

高山への欧米からの観光客は、ホテルではなく旅館での宿泊を希望する人が多いという。それは東京や京都では旅館の金額が高く、また予約が取りづらいことが背景としてある。そのため、途中で寄る高山で旅館の経験を希望する観光客が増えている傾向にある。また、外国人に人気の日本のレストラン2016（トリップアドバイザー）で1位に選ばれた「平安楽」（中華料理屋）は、もともと地元向けの飲食店ではあったが、英語で対応が出来ることに加えて、顧客のリクエストに合った食事を作ってくれる点が評判を呼んで外国人観光客が増加した。ベジタリアンが入れないで欲しい食材は外すとか、アレルギーや好き嫌いなど、一人一人の要望に対応することで、1位にランキングされた。

口コミを見ると、“Great dishes, both vegetarian and non-vegetarians, and catered for a mushroom allergy, which is quite hard in Japan. Food was yummy and affordable.”（ベジタリアンもベジタリアンでない食事でも両方すばらしい。日本ではなかなか見つけられないのだが、マッシュルームアレルギーのために調理してくれた。料理は美味しかったし、手ごろな価格だった。Matt Kさんの口コミ）。5位にも同市のタイ料理・タニャポーンが選ばれた（トリップアドバイザー、2016）。

### むすびにかえて

NZ政府の国際戦略の研究を通じて、より領域の限られた地域からの国際展開の可能性を学ぶことができる。こうした地域発の国際戦略の有り様を、主として日本の地域の視点を中心にしながら、先進国としての取り組みと先進国の市場の実態を北米とフランスとシンガポールから、新興国の市場の実態をASEAN各国の現地調査を踏まえて考察している。これらの内容を同紀要に連載し（佐々木茂，2015，2016），本稿が3回目の投稿となる。

これまでの考察から、地域発の国際戦略には、地域の自治体を中心とする支援体制を基本に、現地の政府や企業、あるいは現地に進出している日系企業との連携のもとに、B to BからB to Cまでトータルに見据えた戦略の構築が不可欠であることが明らかとなってきた。この中で、本稿では特に、B to Bマーケティングの重要性に触れてきた。

一方で、本研究に着手して以来、地域発の国際戦略の中核的な概念として、地域文化をどう捉えていけばよいのかが課題であった。幸いなことに、フランスという文化大国での調査を進めるうちに、次第に、解明すべき命題が明らかになってきたように思う。それは、自ら地域文化を地域外に移転する際の「地域文化の翻訳」という視点である。今後の研究では、こうした命題を明らかにしていきたい。

※本稿は、平成28年度高崎経済大学特別研究助成金による研究成果である。

（ささきしげる・本学経済学部教授）



## 〔注〕

- 1) 21世紀の隠れたチャンピオン企業のことを、ハーマン・サイモンは、「自社が定める市場を世界で支配している、規模の面で顕著な成長を遂げてきた、著しい生存能力を持っている、しばしば目立たない製品に特化している、真のグローバル競争の担い手である、成功しているが、奇跡の企業でない」と説明している（ハーマン・サイモン著；上田隆穂監訳，渡部典子訳，「グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業」，中央経済社，2012，p.29）。また，欧州には小規模でもニッチ分野で世界的に高いシェアを持つ中堅・中小企業が，欧州債務危機のため域内で市場拡大が望めない中，「俊敏に」国外市場獲得に取り組む企業が“Born Global”－生まれながらの国際企業－または“Hidden Champion”－隠れたチャンピオン企業－と呼ばれる（「欧州中堅・中小企業の国際化戦略を探る」，JETRO デュッセルドルフ事務所，ミラノ事務所，ジュネーブ事務所，海外調査部欧州ロシアC I S課，2013，P.1 [https://www.jetro.go.jp/jfile/report/07001201/eu\\_sme\\_strategy.pdf](https://www.jetro.go.jp/jfile/report/07001201/eu_sme_strategy.pdf)）。
- 2) レップ (rep) とは，sales representative の略で，米国において定着した営業の代理者として商品を販売してもらう手法である。これが多様な分野で用いられるようになり，わが国では，医療分野でMR（Medical Representative）が早くからこの呼称を用いている。最近では，海外在住の日系人に自治体がセールスを委託するケースもある。常駐者を外向させるまでの予算が確保できない場合などに用いられているようである。
- 3) テロワールとは，Jake Hancock, Conference Report : Les Terroirs Viticoles, 17-18 July 1996, Journal of Wine Research, 8-1, p.52 を引用した竹中，齊藤らによれば，「植物あるいは動物の加工を通じて得られる製品に対して，他にはない独自の特長をもたらすような土壌，地質，地形，気候などの自然条件，あるいはこうした一連の

条件を備えた狭い土地・区画」と定義づけられている。竹中克行，齊藤由香著，「スペインワイン産業の地域資源論」，ナカニシヤ出版，2010，p.10。

## 〔参考文献〕

- Japan in Motion (2016) <http://www.tss-tv.co.jp/web/jim/>
- JETRO 世界のビジネスニュース (2013) <https://www.jetro.go.jp/biznews/2013/12/52984072aae60.html>
- JETRO (2015) パリ事務所訪問時配布資料。
- ジョン・ゴントナー著；鶴沢麻由子訳，「日本人も知らない日本酒（S A K E）の話：アメリカ人の日本酒伝道師」，小学館，2003，pp.192-198。
- トリップアドバイザー (2016) [http://tg.tripadvisor.jp/news/ranking/inboundrestaurant\\_2016/](http://tg.tripadvisor.jp/news/ranking/inboundrestaurant_2016/)
- ㈱パソナ農援隊 (2016) パリのメゾンデュサケの店舗訪問時配布資料。
- フランス貿易投資庁 (2016) [www.businessfrance.fr](http://www.businessfrance.fr)
- 味の景勝地連合 (2016) <http://www.ajinokeishouchi.org/>
- 池田信太郎，「パリっ子が南部鉄器に夢中－岩鑄（盛岡市・南部鉄器の製造・販売）」，日経ビジネス，2009.5.8，<http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20090501/193679?ST>
- 観光庁 (2015) <http://www.mlit.go.jp/common/001084276.pdf>，P.150。
- 観光庁 (2016) <http://www.mlit.go.jp/common/001126532.pdf>，p.56-57。
- 佐々木茂，石川和夫，石原慎士著，『地域マーケティングの核心』，同友館，新版，2016。
- 佐々木茂，「地域発国際戦略の事例研究」，高崎経済大学産研紀要，2015，50 (2)，pp.47-58。
- 佐々木茂，「地域発国際戦略の事例研究Ⅱ」，高崎経済大学産研紀要，2016，51 (1/2)，pp.71-86。
- 在日フランス大使館貿易投資庁 (2015) <http://www.youbuyfrance.com/jp/Posts-11274--12288-47-12288-french-tech-tokyo>