

スーパーメガリージョン構想検討会

# 世界における経済・社会 の変化を踏まえた考察

～グローバル企業からみたスーパーメガリージョン構想の魅力～

2018/4/25

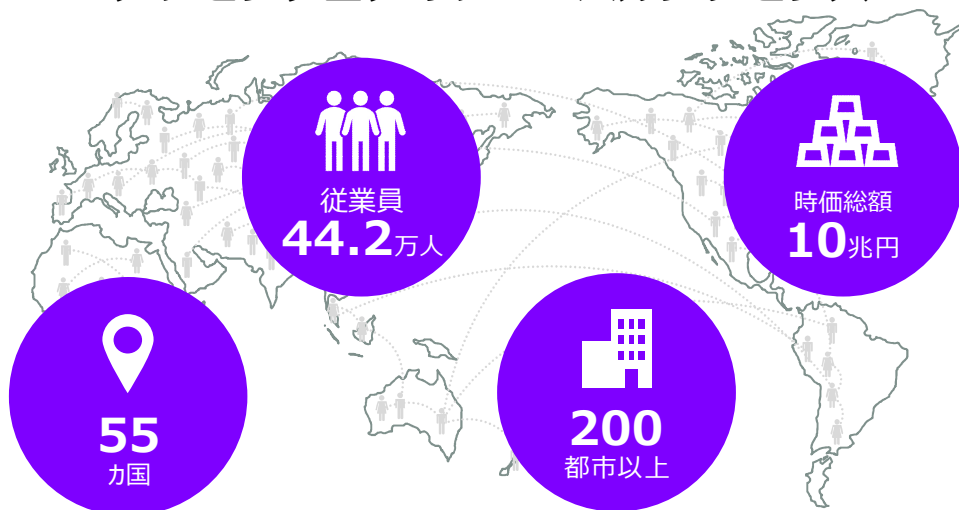
アクセンチュア株式会社  
程 近智

accenture

# アクセンチュアの紹介

弊社は世界120カ国以上においてサービスを提供する総合コンサルティング企業。また、日本法人ではこれまで10年間以上にわたり、中央省庁、主要自治体等において、外国企業の誘致事業に従事してきた実績も有している。こうした立場・実績を活かし、本日はグローバル経営層の視点でお話をさせて頂きたい。

## アクセンチュアのグローバルプレゼンス



FORTUNE100社のうち、  
アクセンチュアのお客さまは

95社



FORTUNE500社のうち、  
アクセンチュアのお客さまは

75%以上



## 日本法人における外国企業誘致の実績

- 過去10年間にわたり60件程度の対日投資誘致関連案件を経済産業省、JETRO、東京都等から受託
- 政策提言（海外の誘致機関のベストプラクティス調査、外国企業のニーズ検証、誘致スキームの検討支援）から誘致活動の実務（誘致ターゲットの選定や支援活動）まで
- 東京都の外国企業発掘・誘致事業では、これまでに合計100社の投資意思決定を後押し。経産省においても30社の誘致活動に従事。直近では数万社に及ぶ誘致候補企業のパイプラインを持つ
- これまでに誘致した企業は、欧米アジアの主要国をカバー

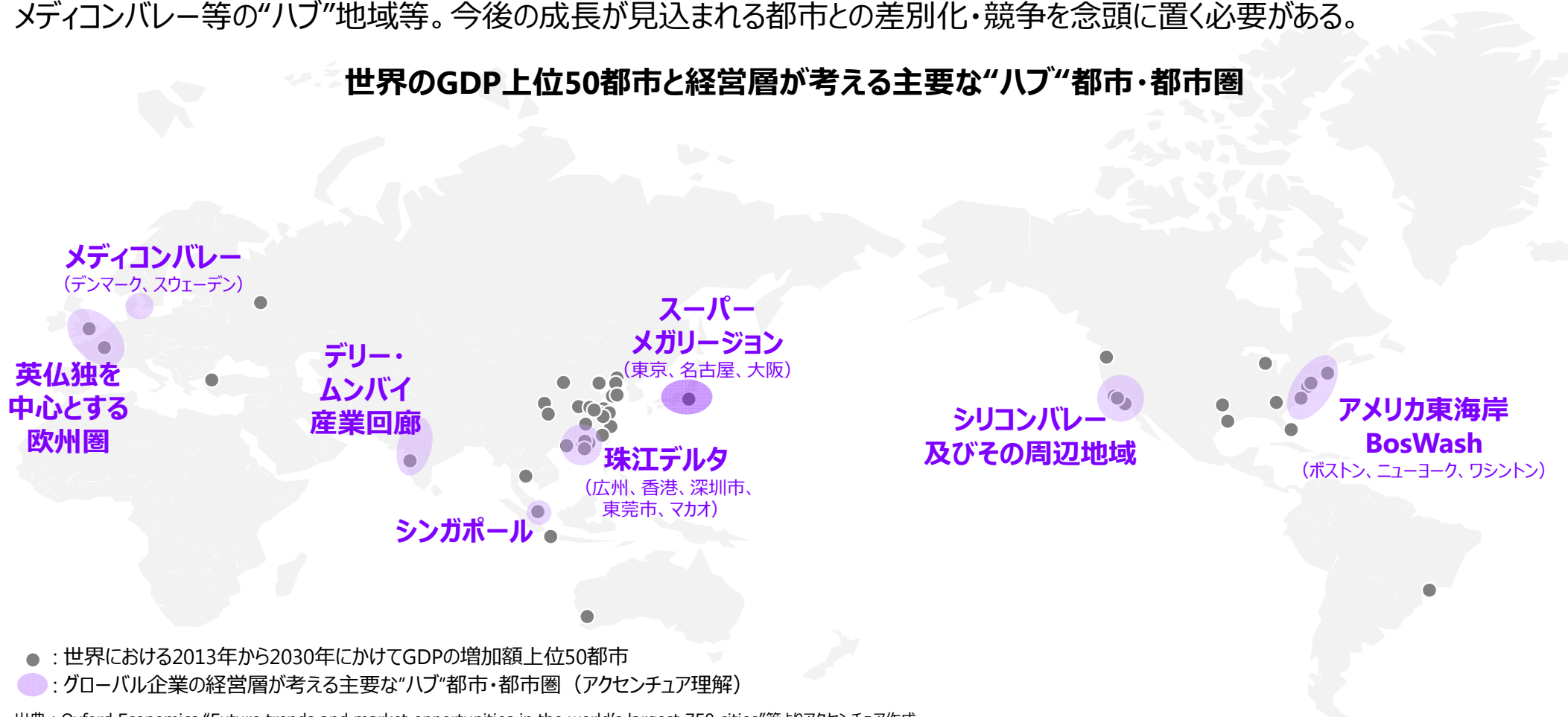
# 本日も話させて頂きたいこと

- グローバル企業の経営層の思考が、リニアモーターカー開通により実現する“スーパーメガリージョン（SMR）”を通じてどのように変化するか、またその効果をどのように最大化できるか。
- 世界における日本企業・経済のプレゼンスは必ずしも高くない。日本経済の持続的な発展のためには、海外の先進的な企業・技術・人材等呼び込んでくることが重要。日本の対日直接投資の水準は増加トレンドにあるが、経済規模に対する水準は海外のハブ都市、メガリージョンを抱える国と比較して低水準に留まっている。
- 再度、日本に目を向けてもらう上で、象徴的なイベントとしてリニアモーターカーの開通と、SMRの成立を“グラビティ（重力）”として捉えこの“重力”を企業・技術・人材を惹きつける“引力”とすることが必要に。
- このグラビティの変化によりもたらされるヒト・カネ・モノの交流の増加は、経済のイノベーションを増進させる。「点」と「点」を「線」で繋ぐリニアモーターカー開通を機として、“モビリティ”の高度化から“グラビティ”へ、そして未来型の“ソサイエティ”の変化へと、「面」的な変化へ繋げていく発想が重要。
- これらを実現するためには、(A) 各都市の個性の発揮と協調、(B) ワンマーケットの高付加価値化を実現した上で、このグラビティについて (C) グローバル経営層における認知・マインドシェアの拡大を図ることが必要。また、これらの実施にあたり、(D) ワンマーケット経済圏を円滑にファシリテートする柔軟な行政の組織化・機能配置も重要。

# グローバルにおける日本経済・企業のプレゼンス（1/2）

今後、日本が競合する地域は、珠江デルタ、デリー・ムンバイ産業回廊等の“メガリージョン”や先端技術の集まるシリコンバレー、メディコンバレー等の“ハブ”地域等。今後の成長が見込まれる都市との差別化・競争を念頭に置く必要がある。

世界のGDP上位50都市と経営層が考える主要な“ハブ”都市・都市圏

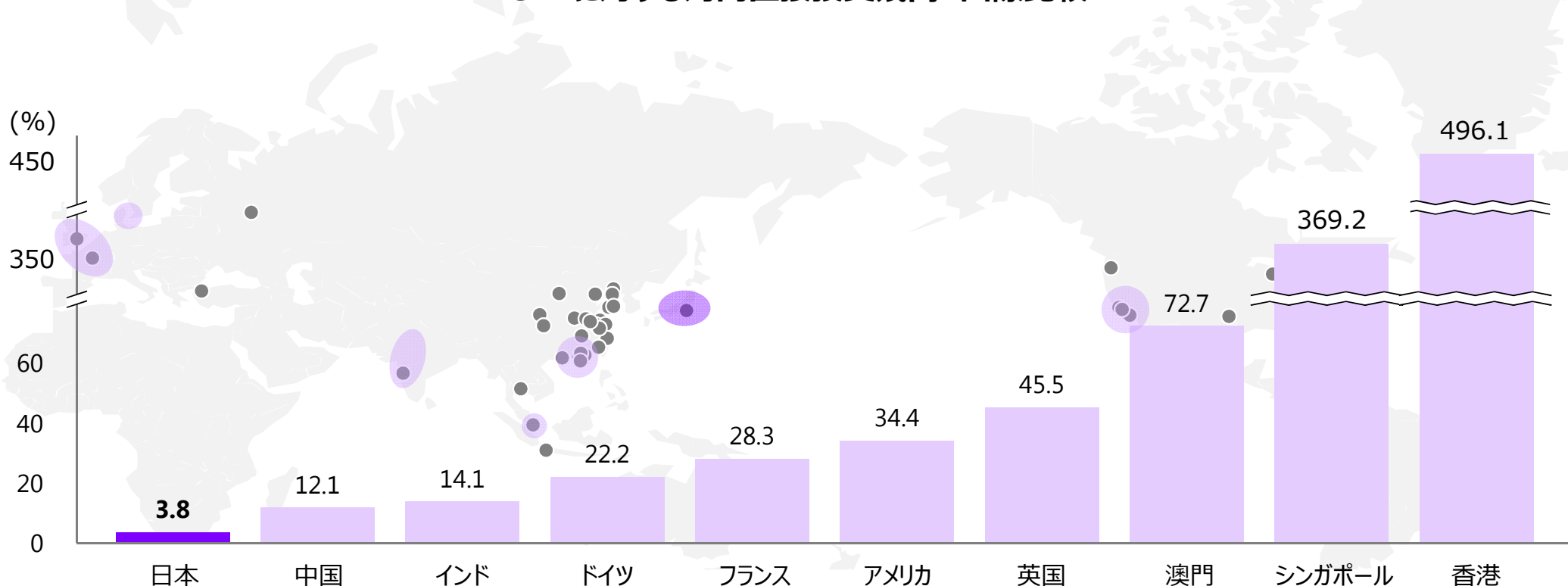


出典：Oxford Economics “Future trends and market opportunities in the world’s largest 750 cities”等よりアクセント理解作成  
Copyright © 2018 Accenture. All rights reserved.

# グローバルにおける日本経済・企業のプレゼンス (2/2)

現在、日本経済の対内直接投資残高は2016年に過去最高額を記録しているが、経済規模と比した水準について世界各国と比較した場合には低水準に留まる。グローバル企業の誘致におけるプレゼンス向上の“打ち手”が必要不可欠である。

### GDPに対する対内直接投資残高 国際比較

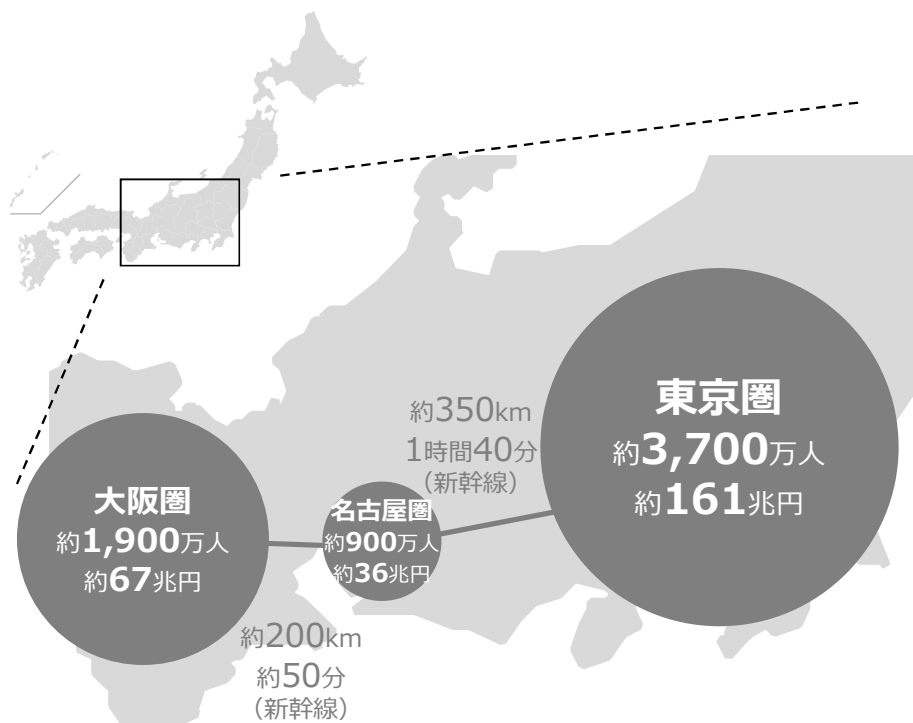


出典：United Nations Conference on Trade and Development “World Investment Report 2017”よりアクセントゥア作成  
Copyright © 2018 Accenture. All rights reserved.

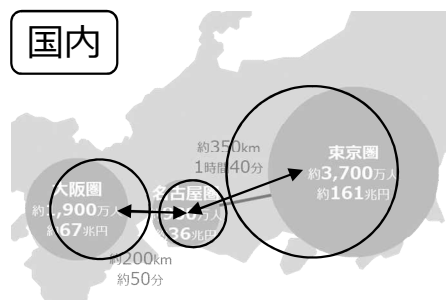
# リニアモーターカーのもたらすインパクト

しかしながら、リニアモーターカーの開通は、東京～名古屋～大阪の持つ“グラビティ（重力）”を大きく変化させ、国内外との交流に対する大きなインパクトをもたらす可能性を有する。本日は、特にグローバル企業、海外から見たその変化をお話したい。

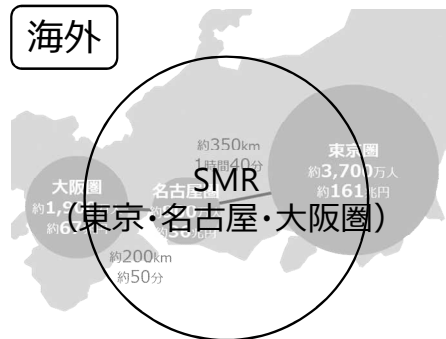
## 東京・名古屋・大阪における現状の“グラビティ”



## リニアモーターカー開通と“グラビティ”の変化（イメージ）※1



- リニアモーターカー開通により、時間距離が短くなることによって、あたかも都市間の距離が縮んだようになる
- 国内都市間のグラビティが強まり、国内における都市間交流の増大が生じうる



- 同時に、都市間の時間距離が短くなることにより、海外の視点からすると、あたかも一体化した都市圏としてSMRが認識される
- 従って、海外各国・都市圏との間のグラビティが強まり、海外との交流の増加が期待される

出典：The Brookings Institution “Global Metro Monitor”（2014年時点の値）等よりアクセントア作成  
 ※1: グラビティモデルの考え方に依拠した変化のイメージ。グラビティモデルについては、Appendixに補足資料を用意  
 Copyright © 2018 Accenture. All rights reserved.

# グローバル企業の投資判断の目線

グローバル企業における進出意思決定は、「消費マーケットの獲得」かつ/または「バリューチェーンの補完」に資するかどうか、に依存。これらの観点を支える5つの項目がグローバル企業の経営層の持つ投資判断の主たる軸。

## グローバル企業の進出先決定における5つの主要な投資判断軸



### 1 マーケットの規模・質

- グラビティモデルを巡る研究では、マーケット規模の大きい地域への貿易や投資は大きくなることが理論、実証上、示されている
- 海外進出先を検討する際の選定基準として、企業が最も重要視する点は“国としての成長性”<sup>\*1</sup>



### 2 質の高いパートナー・人材の集積

- 海外進出した企業の多くが“現地人材の採用”と“パートナー企業の探索”を進出時の課題として認識<sup>\*1</sup>
- IT業界のパートナー企業、人材を求めてシリコンバレーには多くの企業が集まる



### 3 市場の変化に勝つ開発スピードと実装力

- 自走運転者の公道での試運転はハードルが高く、自動運転車を実装しても走れない、実証できないことが課題に
- レギュラトリーサンドボックス等の取組により、柔軟に実証環境を提供するシンガポールは、FT誌のfDi Intelligenceが選ぶ“Location for AI and Robotics”で1位に<sup>\*2</sup>



### 4 安心して開発できる環境

- 大手IT企業の中には、知的財産侵害や、データ保有・処理に対する制約が多い中国での研究開発に二の足を踏む企業も多い
- 許認可・規制等の変更により、拠点を見直すケースも多い。Brexitでは、約4分の1の在英日系企業が拠点の見直しを実施・検討<sup>\*3</sup>



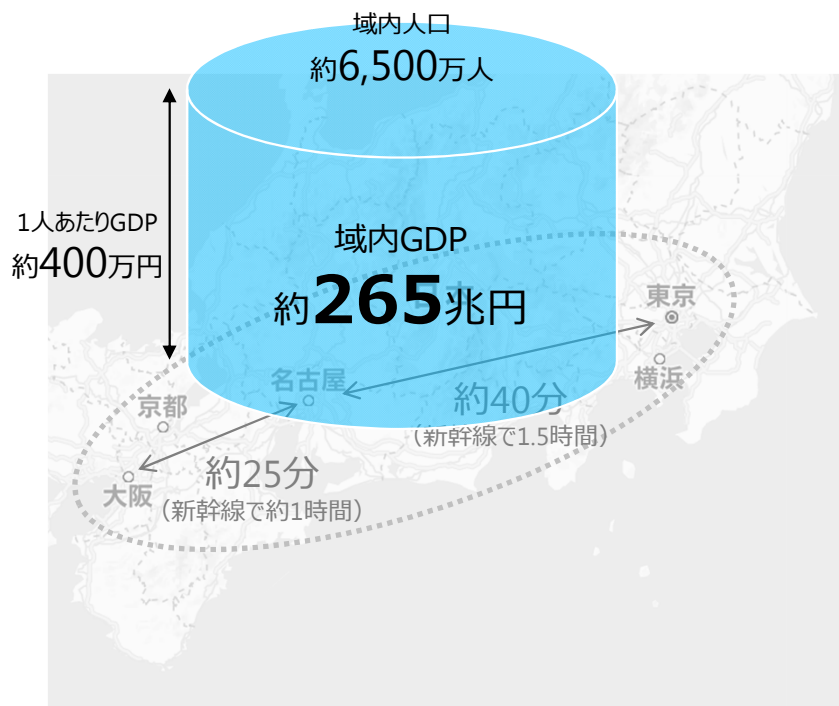
### 5 質の高い生活環境

- 日系企業の中国離れの要因について、外務省担当者は「大気汚染などの生活環境の問題も影響したのではないかと分析<sup>\*4</sup>
- マーサーの“Quality of Living Survey”では、「多くのヨーロッパ都市が高い生活環境を維持し、海外駐在員にとって魅力ある赴任地となっている」ことを強調<sup>\*5</sup>

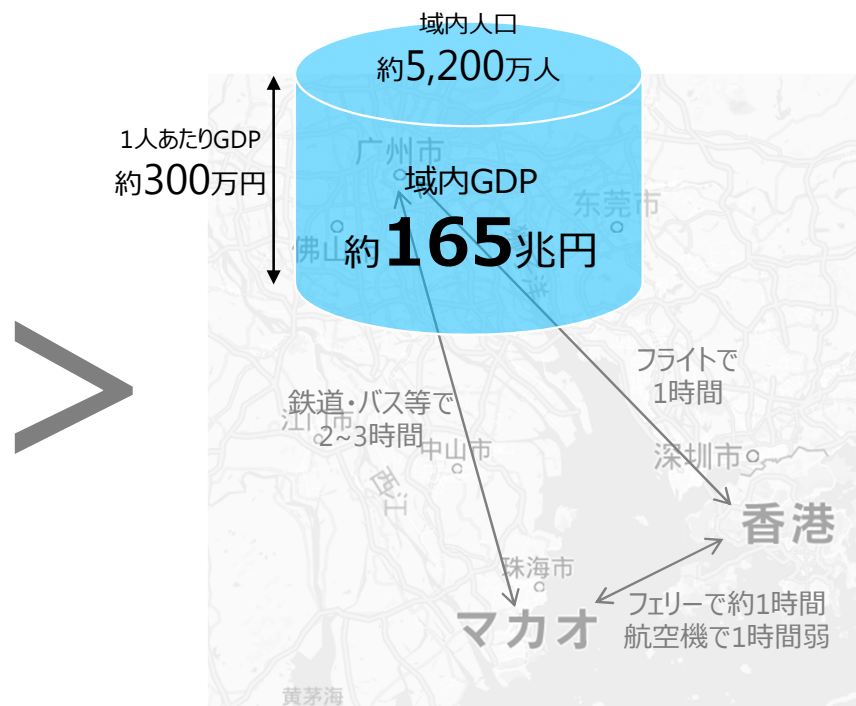
# SMRのもたらす“グラビティ” (1/2)

東京～名古屋～大阪を結ぶSMRは、現在世界で最も人口規模が大きいとされる珠江デルタよりも規模が大きく、接続性の高い地域。加えて、質的な観点でも購買力が高く、コモディティでなく、“未来型”の需要を持つ消費者層が存在する一大消費圏。

## SMRの市場規模



## 珠江デルタの市場規模



出典：Google Map、The Brookings Institution “Global Metro Monitor”等よりアクセントチャ制作

(※SMRは東京圏・名古屋圏・大阪圏の合計値。珠江デルタの統計情報については香港、マカオ、深圳、東莞、広州、佛山、珠海、中山の合計値。人口、1人あたりGDP、GDPはいずれも2014年時点のもの)

Copyright © 2018 Accenture. All rights reserved.



# SMRをもたらす“グラビティ”（2/2）

その他の4つの意思決定要素についても、東京、名古屋、大阪の各都市圏は、世界に決して引けを取らない魅力を有している。これらの地域が真に1つの経済圏（ワンマーケット）となることで、極めて強い“グラビティ”をもたらすことが期待される。



## 質の高いパートナー・人材の集積

- 国際数学・理科教育動向調査\*1による中学生の学力調査においては数学で世界5位、理科で世界2位を獲得しており、STEM人材の育成が進んでいる
- 20代のIT人材の給与\*2は日本では平均413万円であることに対して、米国では1,023万円と大きくかけ離れている



## 市場の変化に勝つ開発スピードと実装力

- 東京は、ビジネスの容易性やビジネス環境を考慮した経営者視点の都市ランキングでは\*3ロンドン、シンガポール、ニューヨーク、北京に次ぎ世界5位である
- 自動走行の実証実験や創薬の開発等の規制改革事業を東京圏、関西圏、愛知県を合わせて142事業が行われている



## 安心して開発できる環境

- 知的財産権の保護に関する国際ランキング\*4を見ると、日本は、アジアの競合である中国、韓国、シンガポールを凌ぎ世界8位
- また、弊社はサイバーセキュリティ・ケイパビリティを33項目に分類し、企業・組織単位および国別にパフォーマンスの評価を行った。この調査では、日本は、英国・フランス・ブラジルに次ぎ世界4位に入る



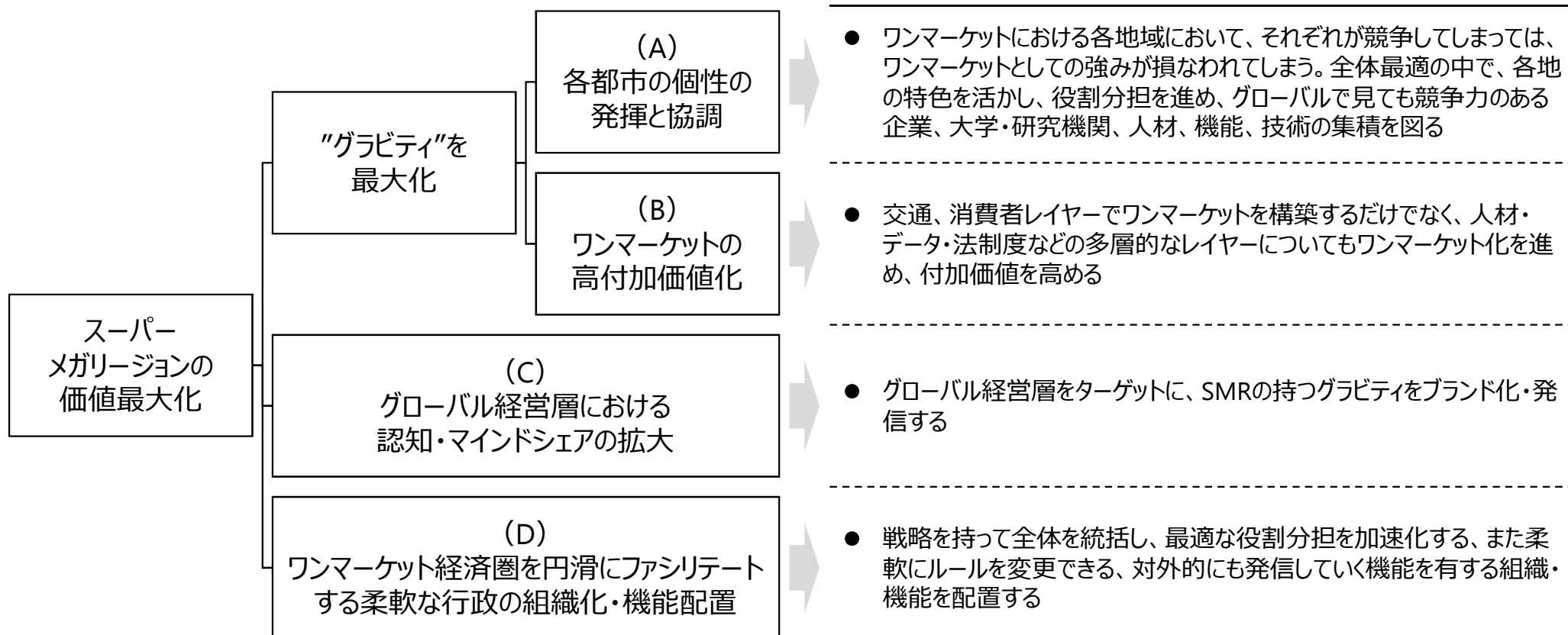
## 質の高い生活環境

- 東京は、世界で住み良い都市ランキング\*5で3年連続1位を獲得すると共に、日本全体でもみても安心・安全の高い国と評価されている
- 東京は、文化資源や交流・文化発信力等で測られる文化・交流都市ランキング\*3において、世界4位を誇る

# 構想に求められる視点・施策の全体像

東京、名古屋、大阪を結ぶ地域の“グラビティ”を最大化させ、グローバル経営層に対して、“グラビティ”の認知・マインドシェアを拡大することが求められる。またこれらを効果的・効率的に行うため、地域圏全域をファシリテートする組織・機能の配置が重要。

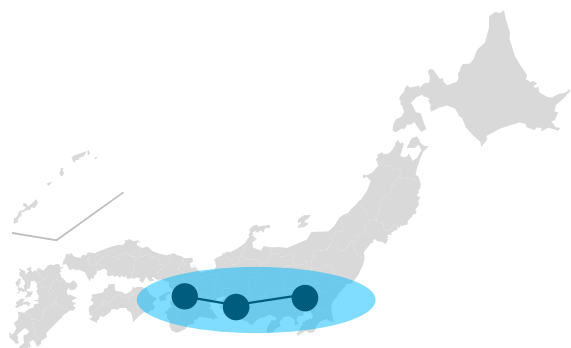
## 求められる施策



# 構想に求められる視点 (1/3)

リニアモーターカーにより実現するモビリティを基盤とした消費圏の統合を契機として、(A) 各都市の個性の発揮と協調、(B) ワンマーケットの高付加価値化を図り、グラビティを量的・質的に高めることが求められる。

リニアモーターカーの実現  
(モビリティを基盤とした消費圏の統合)



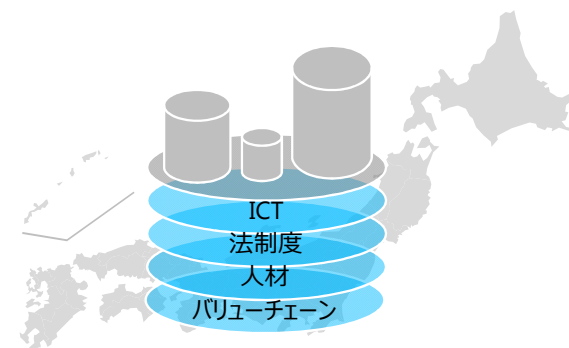
- ✓ 東京から大阪までを1時間程度で接続し、距離の概念を大きく壊すリニアモーターカーを基軸に、航空・道路等のマルチモーダルが整備された、効率性の高いモビリティシステム（ヒト・モノの移動システム）が成立
- ✓ これにより、東京～名古屋～大阪により構成される世界に冠たる消費圏（ワンマーケット）となる

(A) 各都市の個性の発揮と協調



- ✓ ワンマーケットを構成する各地域において、それぞれが競争してしまえば、ワンマーケットとしての強みが損なわれてしまう
- ✓ 全体最適の中で、各地の特色を活かし、個性を発揮した集積・制度設計を進めるべき
  - 大学・研究機関・企業: 特定の分野での集中的な誘致・育成活動
  - 技術: 熟達した/固有なものづくり技術の継承
  - 人材: 特色ある教育、職業訓練プログラムの提供
  - インセンティブ: 特定分野に注力した資金投入、補助金

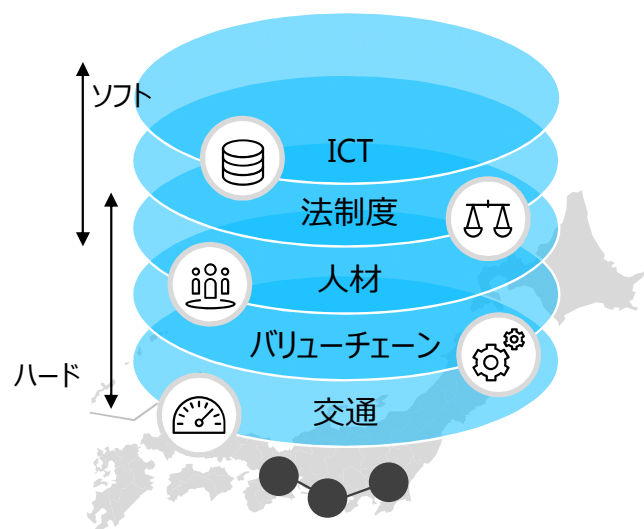
(B) ワンマーケットの高付加価値化



- ✓ 交通・市場レイヤーでワンマーケットを構築するだけでなく、多層的にワンマーケット化を進め、“市場”の付加価値を高めることが必要
  - ICT: 通信インフラ、データセキュリティ、標準化
  - 法制度: 規制/許認可の一元化・緩和
  - 人材: 人材流動性、人材輩出
  - バリューチェーン: 機能シェアリング、アクセス性改善
- ✓ これらの多くは、政府が打ち出している施策の方向性と整合的で、スピードアップしながら着実に進めて頂きたい

## 構想に求められる視点 (2/3)

(B) ワンマーケットの高付加価値化にあたっては、ICT、法制度、人材、バリューチェーンの各観点から実装力の高い地域圏を構築することがポイントである。これらのテーマの多くは既に政府内に置いて議論が進むものであるが、着実に検討・実行を加速化していくことが求められている。



一体的な巨大マーケットと  
重層的な提供価値の構築により  
"規模"の拡充を



### ICT

- データセキュリティの確保
- データ流通にかかる標準化、プラットフォームの整備
- 高速通信ネットワーク（5G）の重点整備
- オープンデータの推進
- データ越境に対するオープンな制度設計



### 法制度

- 地方ごとの規制、許認可などの排除
- 国家戦略特区による規制緩和の速やかな対象地域の拡大
- サンドボックスを活用した機動的な実証環境の整備
- 海外の法規制とのハーモナイゼーション



### 人材

- 人材流動を高める社会保障制度
- 先端技術を理解し、かつコストパフォーマンスの高い人材を輩出
- ビジネスにおける英語利用の一般化
- 高度人材ポイントの活用促進、ビザ緩和等による多様性の推進



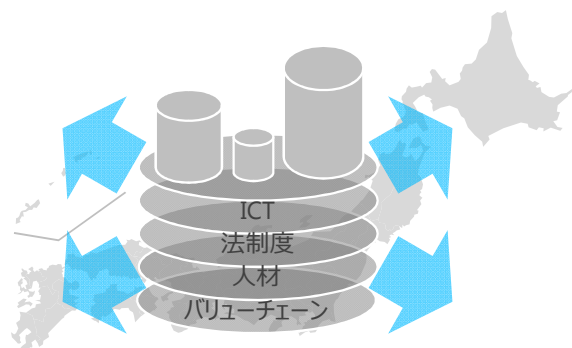
### バリューチェーン

- 企業・大学・研究機関の特色ある集積
  - 特にコモディティでない、付加価値の高い製品・サービス、技術に注力（例: 再生医療）
- バリューチェーン上の機能シェアリング
- 産官学の各機関へのアクセス性の改善

## 構想に求められる視点 (3/3)

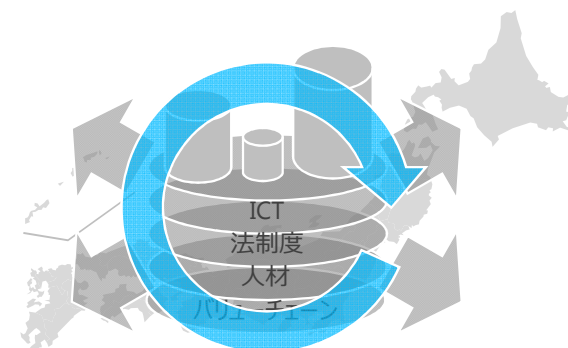
実現されたグラビティを活かし、(C) グローバル経営層における認知・マインドシェアの拡大を図ることが必要になる。また、こうした取組の実現にあたり、(D) ワンマーケット経済圏を円滑にファシリテートする柔軟な行政の組織化・機能配置も有効。

### (C) グローバル経営層における認知・マインドシェアの拡大



- ✓ ワンマーケットを通じて創出されたイノベーションや、外国企業・日本企業などの成功事例は、更なる外国企業の呼び水となり、そういった成功のイメージがグローバルで広がれば、グローバル経営層におけるこのワンマーケットのマインドシェアは拡大する
- ✓ グローバル企業の意思決定層を主要なターゲットとして、域内のグラビティを訴求、ブランディング化していくべき
- ✓ またビジネス、投資誘致だけでなく、観光、留学、製品・サービス・コンテンツの消費等、日本との多様な接点を通じ、ターゲット層に、SMRの持つグラビティを体感してもらうことが重要

### (D) ワンマーケット経済圏を円滑にファシリテートする柔軟な行政の組織化・機能配置



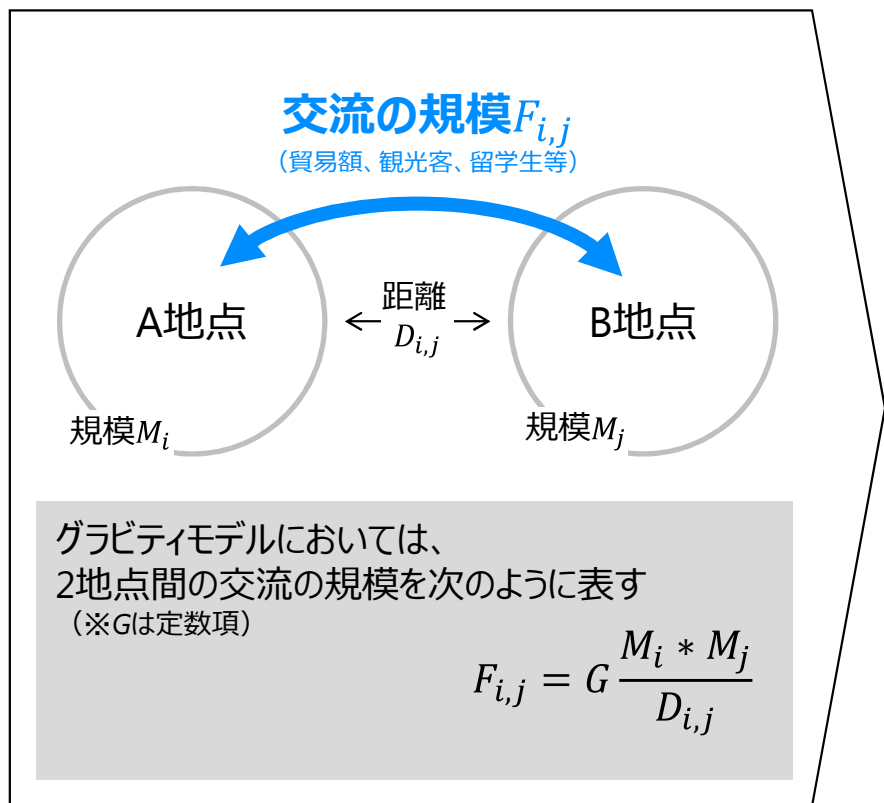
- ✓ このワンマーケットは各地が競争し、奪い合うのではなく、協調して実現するものであるし、産官学の各機関へのアクセス性の改善も必要である
- ✓ また、開発スピードを高めるためには、インフラの構築や、規制等のタイムリーかつ柔軟な改善が求められる
- ✓ このため、戦略を持って全体を統括し、最適な役割分担を加速化する、また柔軟にルールを変更できる、対外的にも発信していく機能を有する組織や機能の設置が有効だ
  - SMR版EDB (Economic Development Board: シンガポールの経済開発庁) として、プロデュース機能や、呼び水としてのファンド機能を持つ組織の立上げも一案

# APPENDIX

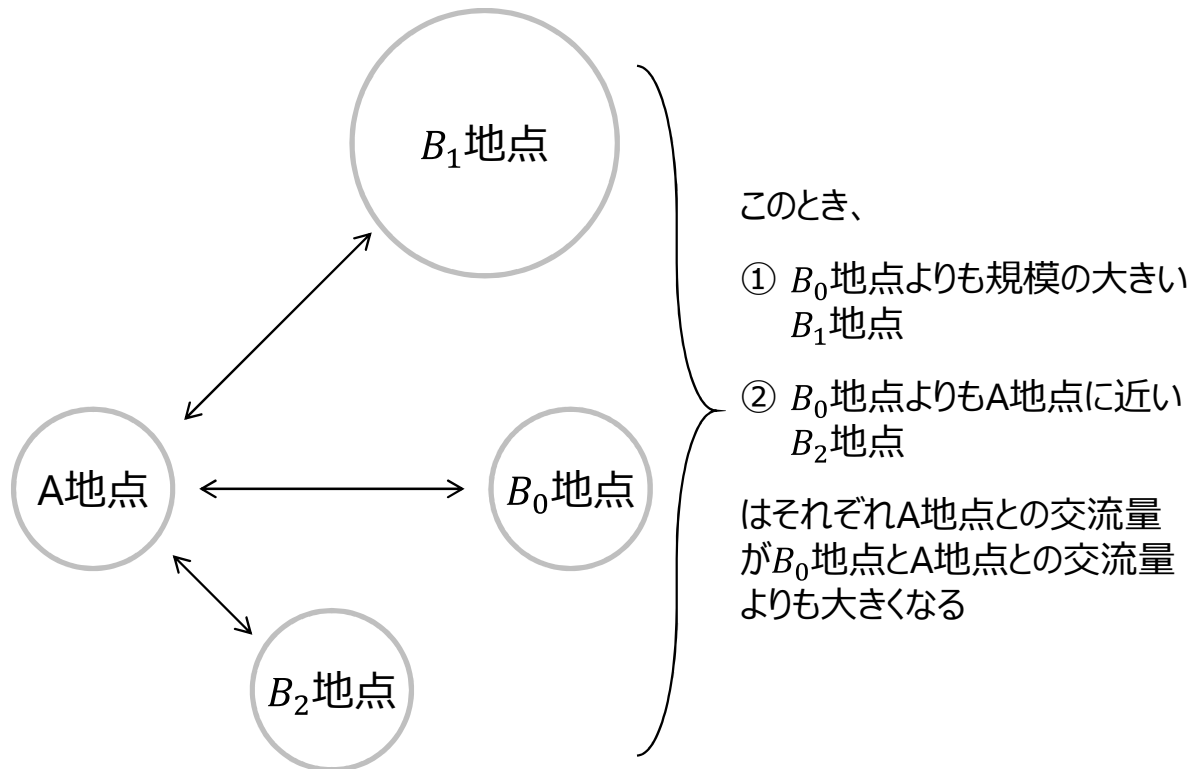
# リニアモーターカーのインパクト（グラビティモデル）

2地域間の交流（ヒト、モノ、カネ）の大きさは、地域の規模に比例し、距離の反比例する、いわゆる「グラビティモデル」に従うことが知られている。

## グラビティモデルの考え方



## 地域の違いによるグラビティの大きさ



スーパーメガリージョン構想検討会

# 世界における経済・社会 の変化を踏まえた考察

～グローバル企業からみたスーパーメガリージョン構想の魅力～

## アクセントチャアについて

アクセントチャアは「戦略」「コンサルティング」「デジタル」「テクノロジー」「オペレーションズ」の5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供する世界最大級の総合コンサルティング企業です。世界最大の規模を誇るデリバリーネットワークに裏打ちされた、40を越す業界とあらゆる業務に対応可能な豊富な経験と専門スキルなどの強みを生かし、ビジネスとテクノロジーを融合させて、お客様のハイパフォーマンス実現と、持続可能な価値創出を支援しています。世界120カ国以上のお客様にサービスを提供するおよそ40万1,000人の社員が、イノベーションの創出と世界中の人々のより豊かな生活の実現に取り組んでいます。

アクセントチャアの詳細は  
[www.accenture.com](http://www.accenture.com)を、  
アクセントチャア株式会社の詳細は  
[www.accenture.com/jp](http://www.accenture.com/jp)  
をご覧ください。

 accenture