

3 海外販路の開拓(山梨県商工労働部の取組み)

尾崎祐子氏（総務省自治財政局調整課課長補佐）より、山梨県庁への出向中（商工労働部産業支援課長）に担当された地場産業の海外販路開拓の実績と課題について、特に、甲州ワインに焦点を当てて話を伺った。

1. 山梨県の産業

- 山梨県の第二次産業は、工業出荷額が2兆円を超える規模がある。山梨県の人口規模は83万人で、全国で41位になっている。その小さい県で2兆円を越える規模があるということで、山梨県はかなり第二次産業が発展をしている県だといえる。その主力は、グローバルに活躍する機械電子産業部門である。
- 一方で、地場産業はローカルな産業だが、ワイン、ジュエリー、織物は、山梨県が日本一の分野になっている。全体としての規模は小規模だが、山梨の特色的な産業で、地域の中でお金が回っている分野であるため重要だと考えられている。
- ワインもジュエリーも、藤村紫朗県令のときに明治政府の殖産産業の中で始まり、発展してきたという経緯がある。勸業試験場から始まっていることから、この分野に関しては県庁と産業界が非常に密接な関係がある。
- ワイン・ジュエリーは、山梨県の資源として全国をリードできる数少ない分野あると同時に、山梨県自体の認知度を高めていくときに有用な、キラーコンテンツとなっている。特に移住施策等を進めるときにこういうことをPRしていくと、山梨県はおもしろい県だと覚えていただけるので、非常に力を入れている。
- 桃等の農産物の分野も海外展開も試みていたが、特に、桃は中国の検疫制度により市場が開かれていなかった。そういう全体の状況の中で、甲州ワインをPRしていこうと考えていた。

2. 山梨県のワイン産業

- 山梨県のワイン産業は約100年前に始まった。山梨のワインの歴史は、日本のワインの歴史でもある。1876年に甲府に勸業試験場が設立され、醸造所ができた。また民間の動きとしても、大日本葡萄酒会社が設立され、フランスで学んだ二人の青年によって醸造が開始された。

- 現在、山梨県には約80のワイナリーがあり、集積数でいうと全国1位になっていて、従業員は約900人いる。ワインの生産額は約200億円で、2002年の約300億円から2/3になり全国で3位だが、ワイン自体の生産は、全国で伸びている。
- ワインは、海外から原料を入れて醸造する場合があるので、原料を入れやすい海に近いところに工場をつくり、山梨県から移転してしまうという例がある。山梨県の生産額が3位になっているのには、こういう背景がある。一方、日本のぶどうでつくったワインでは、山梨県が1位になっている。
- 県の商工労働部では、勸業試験場の歴史以来、ワイン産業への支援が続いていて、国産ワインコンクールを開催しての消費拡大、販路拡大も行っている。また、高品質化のために、工業試験場の県ワインセンターでの醸造指導、果樹試験場で原料のぶどうがよくできる系統の選抜等を行っている。後継者育成、若手人材の育成なども長い歴史の中で行っている。
- 今、百貨店・酒販店で流通しているワインの7割が輸入で、3割が国産となっている。国産のワインの9割が海外原料で生産したもので、日本産のぶどうのみで醸造するワインは市場流通全体の1%にも満たないという状況である。
- 若者のアルコール離れなどによって、この1%のワインでさえも消費が減退をしていたというのが、当時の状況であった。山梨県では、特に、この日本のぶどうからつくっている県産のワインに力を入れていた。

3. 甲州ワインの海外展開

- 甲州ワインを海外展開しようとしたきっかけは、やまなしブランド戦略懇話会においての民間有識者のソムリエの方からの横内正明山梨県知事への提案だった。
- 提案内容は、ヨーロッパ市場における甲州ワインのプロモーションで、ロンドン在住のマスターオブワイン協会のチェアマンであるリン・シェリフさんという方との共同提案という形だった。
- 翌月には横内知事は、リン・シェリフさんと面談された。その中で「甲州ワイン」は非常に繊細で「日本食と合う」、健康志向の「EU諸国」へ売り出していくべきだ、特に「イギリス市場」から広げていくべきだということが話された。
- 県産ワイン全般ではなくて、「甲州ワイン」を持っていくべきということ、海外展開をすべきであるが、成長中の「中国等」ではなく、あえて本場のEU諸国、それもフランスなどのワインの生産国ではなくて、世界のワイン情報の発信地である「イ

ギリス市場」でPRしていくべきであるという大きな方針が既に最初の面談のときに決まっていた。このときに海外戦略の大きな方針が決まり、早い段階で戦略ができることになりよかったと思う。

- すぐに実施方針が出たが、いきなり補助金申請ではなく、準備の方針を県の事務方、ワイナリーの方々と1年間話し合い、2008年度はEUの基準に沿った甲州ワインの研究と本当にその本場にチャレンジをするというワイナリーの意思統一をした。
- ワイナリーは家族経営をされているところが多いので、オーナーも海外展開に躊躇されているところもあった。そのためこの1年間で、本当に海外展開するのか、EUの基準に沿ったワインをつくるのかの決意が固められた。この中でかなり本気度が高まっていったため、この1年間は非常に有効であったと思う。その後補助金を申請して活動が始まった。
- 「甲州」というのはぶどうを指す。甲州ワインというのは、山梨県産ワイン全般を指す表現ではなく、この「甲州」というぶどうでできたワインのみを指す。日本の固有品種であるぶどうの品種名が「甲州」で、日本の白ワイン用の品種である。
- 甲州ワインの原料であるぶどうの歴史は、伝説なども含めるとかなり古く、甲州市勝沼町の大善寺の薬師如来様が、左手に持っているぶどうの房が甲州ぶどうであると言われている。日本のワインの歴史はたった100年だが、このぶどうの歴史は1300年以上ある。
- 昔から地元で甲州ぶどうは「本ぶどう」、「日本ぶどう」などと愛着を持って呼ばれてきた。種苗法では1960年代ぐらいになってやっと「甲州」と登録したので、年輩の方はこのぶどうのことを「日本ぶどう」と言われることがある。
- 甲州ぶどうは、コーカサス地方からシルクロードを通り、1300年ぐらい前に日本にきて根付き、今現在までつくられているとされるが、現に2014年3月に独立行政法人酒類総合研究所の後藤奈美博士が、このぶどうのDNA解析研究を行い、ヴィティス・ヴィニフェラと中国の野生ぶどうとが交雑して、さらにヴィティス・ヴィニフェラと交雑して日本に伝わったものだという研究成果を出された。
- 実はこのヴィティス・ヴィニフェラが欧州系品種で、甲州はヨーロッパ系の品種の遺伝を受け継いだ子孫であるということが重要な意味を持っている。ワインは、ヨーロッパ系のぶどうが向いているとされていて、シャルドネ、ピノノワール、カベルネ・ソーヴィニオンはヴィティス・ヴィニフェラに入る。
- 一方でアメリカ系は、私たちが生でよく食べるようなぶどうで、ナイアガラ、デラウェア、品種改良している巨峰等がある。この甲州ぶどうは1000年前から生で食

べていたが、100年前からワイン用をつくり始めて、最近品質の高いワインができるのでDNA解析をしたところ、実はワイン用のぶどうの子孫だったということが判明した。

- この「甲州ぶどう」のPRをすることが、甲州ワインを海外展開するときの肝になる。このぶどうの歴史やシルクロードを伝わってきたとのストーリーを語ることが、ヨーロッパで海外展開するときには重要である。
- ワインの原料であるぶどうには、国際品種というものがある。シャルドネ、ピノノワール、カベルネ・ソーヴィニオンは世界各地に広まった品種で、今でも爆発的な人気を持っている。しかし、最近では、揺り戻しで、ローカルな地域の土着系の品種で、例えばグルナッシュ、イタリアのサンジョヴェーゼが好まれるという動きもあって、甲州ワインがEUで受け入れられる背景がある。

4. KOJプロジェクト

- 「KOJ」は、Koshu of Japan(甲州ワインEU輸出プロジェクト)の略称で、事業の目的は、「1. 世界的な和食ブームを背景として、日本固有品種である「甲州ぶどう」からつくった「甲州ワイン」の新たな活路をワインの本場EUで見だし、EU向けワインの製造とロンドンを中心としたプロモーションを行う。」「2. EU市場への輸出により「甲州ワイン」の世界的認知と市場拡大を図るとともに、「ワイン産地やまなし」の確立を目指す。」「3. これらにより、ワイナリー及びワイン関連産業の経営基盤強化と地域経済の活性化に寄与する。」の三つである。
- 事業主体は山梨県ワイン酒造協同組合で、組合メンバーは80社あるが、「KOJプロジェクト」はEUに挑戦する意欲のある10社のワイナリーで構成されている。事業費は約2,700万円である。
- 2009～2011年度は、経済産業省の補助事業でJAPANブランド育成支援事業を活用した。この事業は、対象事業の2/3が国費で、残りの1/3は、甲府商工会議所、各ワイナリーが負担し、県の補助金も交付した。このJAPANブランド育成支援事業の補助金はいわゆる「空飛ぶ補助金」で、県庁を bypass して団体に直接交付される補助金である。プロデューサーには、先ほど申し上げたマスターオブワイン協会のリン・シェルフさんについていただいた。これは事業の肝の部分で、EUに輸出をしていくときに、誰に頼って、誰のリーダーシップのもとでやっていくのかというのが重要で、このプロデューサーに日本人でなく、マスターオブワインの方についていただいたというのが事業のポイントになる。
- 2009年度のプロモーション内容は、「①トップジャーナリスト20名へのPR」、「②

バイヤーの方々、流通業者の方々にプロモーション」、「③親日家のJapan Societyの方々200名にプロモーション」の三つとした。

- 「①トップジャーナリスト20名へのPR」に圧倒的に力を注いだ。ワインに合わせる日本食にもこだわって、トップジャーナリストに日本料理と甲州ワインの相性の良さを徹底的にPRした。
- なぜ①に力を注いだかと言うと、この①のトップジャーナリストの発言、評価が②の流通業者の方々に多大な影響を与えるからだ。マスターオブワインの中には、世界のワインの投機に影響を持つ方さえおられるということだった。
- パートナーとなる流通業者を獲得し、1万本のワインの輸出を達成するということが目標だった。1ワイナリーに1流通業者(ディストリビューター)の組み合わせなので、ワイナリーの中にもディストリビューターが決まったワイナリーと決まらなかったワイナリーが結果として生じた。
- 海外展開をするに当たって事業を進めていくと、2009年度にワインは国際的な商品なので、国際的なルールがあるということが判明した。EU委員会規則、域内各国のワイン関係の法制等がある。さらに国際的なワインに関する機関であるOrganisation Internationale de la vigne et du vinの存在がある。
- ワインの世界的権威で、トップジャーナリスト、マスターオブワインの方々の存在と、その影響力を知ったということもある。国、具体的には、JETRO、関東経済産業局、農林水産省等に、マスターオブワインの方々の権威、影響力を理解してもらえるかどうかで、調整の苦労が違った。
- ぶどうは農産品で、加工したものがワインになる。農林水産省と経済産業省がかかわり、アルコールは国税庁が所管している。その国税庁の中でも国税局と税務署と、研究機関のある独立行政法人酒類総合研究所がある。非常に多様なステークホルダーがいた。
- 事業を実施する側の地元でも、山梨県ワイン酒造協同組合、山梨県酒造協同組合、甲府商工会議所、甲州市商工会、さらに山梨県、甲州市の市町村等かなりいろいろな方がかかわっていた。どうしてロンドンにPRしたいのか、なぜロンドンでなければならないのか、なぜトップジャーナリストだけに力を注ぐのか、スーパーマーケットのほうがいいのではないかというような様々な意見があり、この戦略をぶれないようにするということが大変腐心した。意思統一が、海外展開をするにあたっては課題と思われた。
- 制度的な課題だが、ラベル表示ルールが大きな課題だった。私たちからすると、

非関税障壁と思われたものであり、その対応に苦労した。O I Vという国際機関のリストに記載された品種でなければ品種名をラベルに記載することができないというルールがあった。しかし、このプロジェクトを始める前に、このルールの存在を知らず、「甲州」というぶどう品種そのもののPRをしていくにもかかわらず、ラベルに品種名を記載することができないという障害が立ち上がった。

- このO I Vのリストに品種を記載するためには、まずO I Vに加盟をしなければならないのだが、そもそも日本はO I Vに未加盟だった。加盟をするとなると国会の批准手続きが必要となり、2年以上もかかってしまう。それではPRの期間が終わってしまうので、聞き回ったところ、O I Vに未加盟であっても品種リストに登録をしているという事例があるのではないかとということ国税局が示唆してくれた。そういう例があるのだからということで、国税庁と外務省にお願いをして、O I Vと交渉をしていただいた。
- これをO I Vに受け付けていただき、2年もかからず、2009年8月には国税庁がEU市場にチャレンジをしているのは「甲州」だけであるということで、優先的に品種登録することを決定した。
- その2カ月後には、県果樹試験場がO I Vへの品種登録に必要な特性分析資料データを作成し、農林水産省には種苗法に登録していた「甲州」のデータを使用させていただいた。それを独立行政法人酒類総合研究所へ提出し、酒類総研がO I Vに登録の申請をすることになった。多様なステークホルダーの方々に全面的にご協力をいただいて登録をすることができた。2009年度の最終日、2010年3月31日には登録に同意をしますという通知をO I Vの事務総長からいただいた。
- これでラベルに「甲州」を表示できるようになった。トップジャーナリストの方々にもPRの結果、高い評価をいただき、何とか、「甲州」がEU市場に入っていくことができるようになった。
- KOJの効果には、2014年度時点、EUへの輸出実績が単年度で12,000本になり、2009年度に掲げた1万本という目標を上回っているということがある。EU以外への輸出の実績も出てきており、3万本ぐらいはオーストラリア、シンガポール、香港、台湾等に輸出している。
- 企業や団体が予算を使わずにニュースにしてもらい、マスコミで報道していただくことを広告業界ではパブリシティと呼ぶ。KOJのパブリシティ効果は、広報費として換算すると単年度で約1億円であった。
- KOJの定量的ではない効果として、品質の向上が挙げられる。参加したワイナリーの方々は、マスターオブワインというトップの人たちの評価を目の前で受ける

という経験をすることにより、品質向上に熱心に取り組まれた。世界的なワインコンクールで金賞を初めて受賞するというワイナリーも出てくるようになった。

- 重要な点として、国内における日本ワインの消費量が増加したことがある。国内のアルコールの消費は酒離れが進んで減少しているが、ワインは日本ワインを含めて唯一、消費が拡大している。
- アルコール全体で言うと、1994年の960万キロリットルのうち、果実酒、ワインが1.2%だが、2013年度は全体量が減少する中で、絶対量としても割合としてもワインが増えている。ワインの消費が拡大をするという中で、国内販売をするときに海外のワインに押されずに日本ワインも販売量が増えているのは評価すべき点だと思う。
- 甲州ワインの国内販売は、改善・拡大していて、原料のぶどうが足りず生産が追いつかないという状況になっている。ワイナリーによっては、自らその課題を解決するために自社でぶどうをつくっているところもある。また、県ワイン酒造組合が農家からの「甲州ぶどう」に限っては、全量買い取りをするということを行い、農業分野での活性化になっている。ワイナリーによる自社畑の耕地整備に関しては県庁の中で農政部と連携をしてやっていくということになり、作付面積も増えてきている。
- 国内価格を下げることなく、消費を拡大するということが成功できているのではないかと自負をしている。輸入ワインとは違うもので、地元のぶどうを使用した安くはないワインだが、チリのワインを飲むのなら、時々甲州ワインを飲もうかと考えていただいて、差別化に成功している。
- 今回のTPPの影響をどう考えているのかをワイナリーの方々にヒアリングをしたところ、全く違う部類で勝負をしているので、TPPの影響も限定的だろうと考えているという声が聞かれた。
- KOJの効果を考えるに当たって、副次的効果が幾つかあった。山梨県のワイナリーがヨーロッパ・EUにチャレンジしたことにより、制度を整えていただいた点が幾つかある。農林水産省でも最近地理的表示(GI)の制度が始まったが、アルコールでは一歩先に進んでいた。
- ラベル問題は品種が書けないと同時に、KOJのロンドンPRの3年間は、産地名も書けなかった。「山梨」を表示するためには、地理的表示付きワインである必要があるということがEUワイン法(委員会規則)に記載されている。地理的表示なしワインは、一般的にはテーブルワインだと受け取られる。最近ではテーブルワインでも一定の基準を満たすものは産地を書けるものがあるが、山梨県からPRしていた甲州ワインは、当時、地理的表示なしのワインだったので、テーブルワインに

も満たないワインだとEUの消費者に受け取られてしまう。それは競争の激しいEU市場の中では大きなハンディだった。

- 地理的表示とは、ワインの種類に関して確立した品質、社会的評価がその地理的原産地に帰せられる場合において、当該種類が世界貿易機関の加盟国の領域、原産地であることを特定する表示で、日本では国税庁長官が地理的表示を指定するということになっている。
- 甲州市は、独自に条例で原産地呼称制度をつくり、甲州市という地域を価値があるものとして保護していた。地元では、ワイナリーの協同組合で統一マークをつかって、一定以上のものに対してそのマークをつけるというような制度があった。しかし、いずれもTRIPS協定に基づくような法的な、世界的な保護は享受できないものだった。国レベルの保護を受けるためには、国税庁長官の指定が必要だということだったので、2010年には県のワイン酒造組合が申請を準備し、何年間かけて、2013年7月に地理的表示「山梨」が国税庁長官に指定された。
- その指定を受けて、ワイナリー組合が地理的原産地の表示使用の規程をつくり、官能検査の要項の設定をした。これにより国内外で「山梨」は、山梨県産ぶどうを100%使用したのもののみに表示できることになり、しかも、規定に違反して表示をすると罰則が適用されるということとなった。
- 国税庁とは申請をしたときに、「山梨」という地名をどこまで保護する価値があるのかということが議論になった。例えばこの制度で先に保護を受けていたものに、奄美の焼酎、白山の日本酒がある。山梨県はいろいろなワインがつけられている地域で、かなりワイナリーの数も多いので、お土産用の甘いワインも全然ないかというところではない。しかし、海外に輸出をしていくときには、どうしてもその地理的表示付きワインでないと競争に勝てない。
- 実態上、海外に輸出をするときには地理的表示制度にのっとった仕組みを認定しようということ、国税庁が理解してくださり、指定まで行きついた。
- WTOの加盟国は、ワインの地理的表示「山梨」を保護する義務があつて、商標登録でほかの国が、例えば「山梨」を登録してきたときも拒絶しなければいけないという義務を負う。
- 中国ではこの商標侵害ということが結構あり、ワインの分類で「山梨」とか「甲州」は、中国の個人の方に勝手に登録されていた。この地理的表示を国税庁に認めていただくことによって、その対抗措置になり得るという副産物もあった。
- 2015年10月28日、国税庁より「日本ワイン」の表示ルールが告示された。従前は、

海外の原料を使っても国産と表示できたが、国際的なルールを踏まえて、国産ぶどうのみを原料として日本国内で製造されたワインのみを日本ワインと表示をできることになった。日本のぶどうだけでできたワインを国産ワインの中でも、特別に「日本ワイン」と表示できる制度が整ったことになる。

- そしてこの「日本ワイン」に限って、ぶどうの品種名とぶどうの収穫年を表示することが可能になり、それ以外は品種名・収穫名は表示ができないというルールができた。日本のワインが消費者に理解されやすい表示になるという、一歩進んだ制度ではないかと思う。
- 「日本ワイン」の定義が決まったので、国としての統計調査制度も整ってきた。醸造用ぶどうが、どのぶどうが、どこで、どのぐらい作付されているのかという面積すら実は今までわからなかった。初めて関東農政局で統計を取っていただくようになり、「日本ワイン」の販売数量の把握というものを国税庁が開始した。ただ「日本ワイン」の生産数量は、まだ未把握で、これが揃うと「日本ワイン」に関するすべての統計が出揃うことになる。
- 「国産ワインコンクール」は、山梨県が2003年から行っている。従前より日本産のぶどう100%のワインを対象に審査をしてきた。「国産」という言葉を使っていたが、「日本ワイン」のルールが決まったことを受けて、今年度から「日本ワインコンクール」に改名をした。これは山梨県・長野県・北海道・山形県のワイン組合で構成する実行委員会で行っており、事務局は山梨県の産業支援課(2014年4月1日～地域産業振興課)に置いている。このコンクールが育ち、今は「日本ワイン」に関するコンクールの中で一番影響力があるワインのコンクールになっている。
- さらにこのコンクールの権威を高めるため、多少お金がかかっても、外国人審査員で世界的オーソリティの人を採用する等で、コンクールの改善を図った。一方で、県からの補助金はゼロにして、出品料だけで回せる仕組みもつくった。
- 2007年から、このコンクールの受賞ワインを在外公館で活用していただくという仕組みをつくり地道に活動している。コンクールで受賞したワインが他県のワインでも、山梨県の産業支援課に注文が入る。その注文を地道に他県につないで、PR用に送ってもらうということを行っている。
- 日本酒がかなり広がり、日本食の理解も広がっている。私が最初にロンドンでPRしていたときには、日本酒をいきなり飲むことはできない外国人向けのPRとして、マスターオブワインの方から、「日本ワインから入って、慣れたら日本酒について、日本食と合わせてみるというPRがいいのではないか」と言われていた。すなわち、共存関係できるのではないかと思っていた。この辺りの日本酒との共存関係は今でも続いていると理解している。

- 地方の業者が県庁の支援があったとしても海外の販売開拓を行うときには、限られた資源で攻めることになる。ヒト・モノ・カネが極端に少ない状況で海外展開を目指す。成功できる可能性というのはごくわずかのため、その攻めるべき箇所を攻めているのか、国際的な評価の場、本当に国際的に影響力のある人物を使ってPRができているのかということが、一番重要だと学んだ。それは、情報を獲得した上でPRをすることである。大きな商社のように資金をかけられるわけでもないのに、情報が非常に重要になる。
- 商品の文化的価値の再構成も重要で、これは、「国際標準の価値」と言っているが、国際的に通用する言葉で商品の文化的価値を再構成することである。「甲州」という品種について、1300年の歴史があって、シルクロードを通過してきて、DNA解析では欧米系の品種の子孫だとされているというような、その価値をもう一度再構成するというストーリーを持つていくことは重要である。
- 国と県と市町村の役割分担の再考もある。私も地方自治に携わり、県庁はこの商工労働分野で何ができるのだろうかと考えていた。中小企業支援法だと財政上と金融上の支援を国が行い、地方公共団体はそれに協力をする役割となっている。逆を返すとこの分野は国と県と市町村の関係が曖昧で、よく解せば、自治体が役割を果たそうとすれば、自由な領域が広がっている。
- 先ほどの日本ワインのように国税庁に認定してもらわないといけない、国際的な機関のルールにあわせなければいけないということは、ワイナリーの方々では到底なじみのない分野である。
- 県庁がやるべきことは、そういう知見を持った人が民間には、ごく限られた人しかいないというときに、苦手だからと言って、引かないで動いて支援していくことである。
- 意思統一という意味でもそのワイナリーの方々、オーナーの方々、経済産業省、JETRO、関東農政局、農林水産省と、理解を得るために霞が関で動き回ることをしてしたが、県庁がそういう手間暇をかけて行うということは重要だろうと思っている。私が見ていて課題だと思われるものに、補助金からの卒業がなかなか難しくなるということがある。
- 事業内容もトップジャーナリスト20人に絞るというよりは、それ以外にやっていた量販店・流通業者に対するPR、親日家に対するPRのようなイベントが中心になっている。それではイベントの消化になってしまっていないかということがある。

- KOJだけに限らず、産業支援の方法全体について、構造的に考えてみると、グループ支援の限界というものがあると思っている。グループ支援では、それぞれの事業者が頭で描いていることが違っているため、非連続な大胆で思い切った転換が、非常にできづらい。例えば一例で言うと、「甲州」12,000本を輸出できていても、ヨーロッパ市場の全体で見ると少ない量なので、それをどういうふうに継続的に売り込むかということがある。大衆層も含めてまず認知度向上をするのか、アップークラスに徹底的に売り込むべきかなどについて、戦略の転換ができづらく、既存のままの戦略になりがちである。

- 国内の消費が好調なので、一時的に国内に向いていて、海外を真剣に捉えなくなっている。国内の状況がずっと続くと見ればいいが、そうではなくて、海外の販路を刺激することによって、国内で副次的に国内消費が上がっている状態だというふうに捉えると、海外で真剣に勝負していないと、東京という非常に情報が多いところで勝ち続けるということは恐らくできない。このグループ支援を何年も続けるのではなくて、区切ってやっていかなければこの罫にはまっていってしまうと、現時点で思っている。

以上の話をした後、質疑応答、意見交換が行われたので、以下に主なものを掲載する。

(質問) 県庁の果たす役割について言及があった。プロセスを見ていると、やはり多様なステークホルダーの意思統一というのがキーワードになっていて、お話を伺うと国税庁がかなり協力して、最初から比較的理解があるような感じだが、全体を通しての意思統一、その戦略をぶれさせないための鍵はどこかについて、何かご示唆いただけないか。

(回答) 行政側という意味では知事がこれでいいというふうに戦略を腹の中に据えていただいていたら、ぶれることがないし、民間の側ではワイナリーのオーナーの方だろうと思う。

ただ、グループ支援では、当初の戦略を大胆に転換していくのができにくいのは先に述べたとおりである。特にプロジェクトリーダーが交代していくと、合議制の中では、初代の方のリーダーの戦略を思い切って転換することが難しいのが実情である。オーナー企業は、どんどん戦略を頭の中で転換していくと思うが、寄り集まりのグループだとむしろ転換しなければいけない場面で転換ができづらいいということがある。

(質問) 各地でこういう取組みを普遍化するとしたら、一体何が必要なのかということをもっと伺いたい。結構地方の問題のように見えて、国がやらなければいけないことがたくさんあるように感じた。これから各地域のいろいろな産品を外に出していくときに、知事会が、国に要望すべきことが、本当は実はものすごく詳細にあるような気がする。そういうものをまとめる動きがあるのかということと、どこでどんなふうにまとめていったらいいかも伺いたい。

本当はJETROであるはずだと思うが、そういうものを本当は国がやるべきなのか、シンクタンクがやるべきなのか、業界団体がやるべきなのか、そういったところの知見というか、アイデアがあれば伺いたい。

最後に、市町村がこういう手間暇をかけるということは私も大賛成だが、そういう手間暇をかけるときに、今の自治体のいろいろな組織、人事評価体系とかが邪魔をしている感じがする。自治体でこういう手間暇をいろいろかけるために、改革できることがもしあるならば、それは何かということも伺いたい。

(回答) 最初に、普遍化してこれを適用させていくとしたらどんなことが必要かについてだが、JETROが一番力になってくださることは、国際展示会を紹介し、出展支援していただくことで、これは基本の支援策である。

なぜなら、日本が本当に地理的にも遠くて、資源が限られているということを見ると、さすがにJETROでは親身になっていろいろできない分野があると

思っている。結局のところ、ワインの海外事情については、ワイナリーの方々が一番詳しい。

それを普遍化して考えていくと、結局、JETROよりも身近にいる市町村、身近にいる県庁がぶれずに、「あなたたちはどんなことをやりたいのですか」ということを身近で聞いて、ただ単に展示会に行くことを支援するよりは、徹底的に情報収集をしてこいというふうにアドバイスをしてあげて、次に何をやりたいのか、身近にいてずっとやってあげるといのは重要ではないかと思う。

JETROで全国共通的に果たしていただきたい役割には、グローバル産業、機械電子産業系の下請企業の海外展開がある。ここはJETROの力が多分に発揮できる分野だと思う。一方、地方自治体ではこの海外展開に手を出すのは怖いということがある。なぜなら、県から海外に拠点を移されるので、非常に難しく、かつ機械の部品には、日本の製品の価値をストーリーにして、伝統的なものを加味することができない。純粋に価格と技術で勝負をしていく世界である。例えば、タイや中国の深圳等に機械電子産業が出ていくときの支援は、一番稼いでいる分野のため、国レベルで徹底的に力を入れないと空洞化と言っている場合ではないという危機感がある。