

「北海道グローバル戦略(仮称)」の策定に係る第2回有識者会議 (議事概要)

1 日 時：平成29年9月21日(木) 10:45～12:25

2 場 所：道庁別館 12階 HIECC 特別会議室

3 出席者

【有識者】※敬称略

- (1) 大津 和子 国立大学法人 北海道教育大学 理事・副学長(座長)
- (2) 小畑 永彦 独立行政法人 国際協力機構(JICA) 北海道国際センター所長
- (3) 栗山 潤一 公益社団法人 北海道観光振興機構誘客推進事業部海外プロモーショングループ担当部長
- (4) 白石 薫 独立行政法人 日本貿易振興機構(JETRO 北海道) 地域統括センター長
- (5) 張 相律 (株)北海道チャイナワーク 代表取締役社長／(株)プレミアム北海道 代表取締役
- (6) 越前 雅裕 公益社団法人 北海道国際交流・協力総合センター(HIECC) 副会長兼専務理事(オブザーバー)

【道】

- (1) 佐藤 哲夫 総合政策部国際局長
- (2) 加藤 浩 経済部経済企画局国際経済室長
- (3) 工藤 公仁 総合政策部国際局国際課長
- (4) 天野 紀幸 経済部経済企画局国際経済室参事

【事務局】

- (1) 福井 伸雅 総合政策部国際局国際課主幹(進行)
- (2) 中田 昌樹 経済部経済企画局国際経済室主幹
- (3) 岡部 善尚 経済部経済企画局国際経済室主査
- (4) 宮崎 裕一 総合政策部国際局国際課主査

4 概 要

(1) 開会

※ 佐藤国際局長挨拶

(2) 「北海道グローバル戦略」素案イメージ説明

※ 道より、資料1「北海道グローバル戦略について」、資料2「北海道グローバル戦略素案イメージ」及び資料3「『北海道グローバル戦略(仮称)』の策定に係る第1回有識者会議における意見等への対応」により、「北海道グローバル戦略」の素案イメージの内容について説明後、質疑応答

(小畑所長)

- ・ 道議会での議論を踏まえ素案を策定するとのことだが、どのような議論が行われているのか。

(工藤課長)

- ・ 昨日まで第3回定例道議会の代表質問が行われ、本戦略について2つの質問が出た。1つ目は、日 EU・EPA の合意などグローバル化が進む中、どのようなスタンスで戦略を取りまとめようとしているのかという質問。2つ目は、本有識者会議での意見をどのように戦略に盛り込んでいくのかという質問。これに対し、素案イメージの4ページ目(注：以下、記載のページは、すべて資料2「北海道グローバル戦略素案イメージ」のもの)にあるとおり、視点①(世界に売り込む)や視点②(世界とつながる)といった従来の取組にプラスして、世界情勢の変化に対応できるよう視点③(世界と向き合う)を加える旨答弁を行った。前回の有識者会議では、展開方向を2つにするか3つにするかという議論があったが、趣旨が分かりやすくなるよう3つに分けることとした。また、国連の持続可能な開発目標(SDGs)に係る道の対応についての質問も出ており、道の基本計画である北海道総合計画との一体的な推進について答弁している。

(3) 意見交換

(小畑所長)

- ・ 素案イメージは、最終版に近い形のものか。または、本文作成前の要約版のようなものか。

(工藤課長)

- ・ 素案イメージは、できるだけ内容が分かりやすくなるよう要点をまとめている。まだ調整中であるが、成案は素案イメージをベースに作成し、従来型の文章形式にはしない予定。ただ、初めて見た方でも本文の流れが分かるよう、多少、文言を追加する予定。

(大津副学長)

- ・ 戦略の内容は、道民の方が読んできちんと理解できる内容にしてほしい。

(白石所長)

- ・ 素案イメージの4ページ目の展開方向I「(1)北海道ブランドの確立と戦略的活用」について、北海道ブランドは、他都府県と比較すると特にアジア地域では浸透しているため、ブランドイメージを毀損されないよう「維持・向上・管理」といった考えも盛り込んではどうか。
- ・ また、グローバル化に伴い、マイナスの影響を受けて、事業の撤退を余儀なくされたり、グローバル化のメリットを受けられない企業も出てくると思う。このような企業に対し、再チャレンジを促すような取組など、何らかの形で恩恵が受けられるようにする仕組みづくりも必要ではないか。

(大津副学長)

- ・ 1つ目について、展開方向I(1)【背景】に「◆世界のライバルと渡り合うため、北海道ブランドの確立と戦略的活用が必要」とあるが、一からのブランド確立とも読み取れる。ブランドは既に一定程度確立しているため、それを維持・発展させていくという意味を含んだ文言の方が相応しいのではないか。

(天野参事)

- ・ アジアでは、北海道ブランドは浸透しているが、欧米や中南米を含め全世界で見た場合、北海道ブランドが確立しているとは言えない状況。まだ知られていない国・地域ではブランドを確立していこう、知られているところはきちんと戦略的に使っていこうという趣旨で、ブランドの「確立」いう表現を用いている。

(工藤課長)

- ・ 参考までに、2ページ目に認知度の表を記載している。「確立」という単語だけだといろいろな受け止め方があると思うので、うまく趣旨が伝わるよう、表現については、今後、検討したい。

(栗山部長)

- ・ 戦略策定自体の目的を明確にすることが大事である。戦略は戦術を遂行するための枠組みであり、組織全体で共有するものであるが、その際に所期の目的は何かを明確にしないと、戦略も戦術もぶれてしまう。また、個別施策の有効性を判断する基準になるものであり、戦術の良し悪しの議論になった場合に戦略に立ち戻って考えることにより、戦術の方向性を定める役割もある。また、戦略で一番大事なものは、目的達成のためにPDCAサイクルを回すことである。
- ・ ①目的、②指揮官（旗振り役）、③遂行主体、④遂行状況の確認、⑤戦術の見直す仕組みの5点を明確にすることが必要。特に、一番大事なものは⑤であり、不測の要因で変化する世界情勢に対応できるようにすることが必要である。①目的は数値化が前提。数値化すると、縛りがきつくなるが、施策を推進する上で一定の数値目標化が必要である。②指揮官は道であるが、行政だけできないこともあるので、道の意向を踏まえて動く民間経済団体の協力が必要。③遂行主体は、行政と民間でやるべきことの整理が必要。④政策評価は、素案イメージの「Ⅲ 施策の推進」にもあるが、外部の視点も必要。⑤戦術の見直しについては、戦略を策定して発破を掛けるだけでなく、プロジェクトチームできちんと進捗管理を行うことが重要である。

(越前副会長)

- ・ 8ページ目の「Ⅲ 施策の推進」の「基本的な考え方」に関して、現行の北海道国際化推進指針は、北海道総合計画の特定分野別計画に位置付けられているが、本戦略はどのような位置づけとなるのか。指針と同様に特定分野別計画となるのであれば、数値目標の設定なども必要になってくるのではないかと。

(工藤課長)

- ・ 位置付けについては検討中。各部局の施策に国際の要素が入り込んでいっている中、本戦略は、北海道総合計画と各特定分野別計画の間のいわゆる「中二階」の計画として、国際の切り口で横串を通し、国際関連施策の展開の方向性を示すこととしている。目標値は、北海道総合計画の指標を中心にフォローしていく予定であり、次回有識者会議までに考え方を整理したい。

(張社長)

- ・ 1ページ目の「1 北海道を取り巻く世界情勢」には、AIやIT技術の進歩、世界金融の情勢なども入れてはどうか。現在、自分は翻訳業を営んでいるが、技術の進歩によっていずれは自動翻

訳の時代となり、淘汰されてしまうだろう。

- ・ 2ページ目の「2 北海道の現状と、今、求められているもの」は、課題などをもう少し整理する必要がある。例えば、道内企業の海外進出状況、日本国内から道内に来る観光客数などのデータも必要。また、世界中の情報が瞬時につながり決済される時代となる中、今後、道内の製造業はどうなっていくのか、何で稼いでいくかといった分析が必要。この製造業の中には、広い意味で食や観光も含まれると考えている。
- ・ 6ページ目の展開方向Ⅲ「(2) 多様なリスクへの的確な対応」について、日本の企業の良くない傾向として、仮定のリスクを考えすぎて物事が進まないということがある。仮定のものだけでなく、実際に起きた問題を分析して、リスクマネジメントをするというプロセスも必要。

(小畑所長)

- ・ 3ページ目のめざす姿はポジティブになって良いが、「世界がより身近となり」という客観的な表現よりも、世界を惹きつけるという意味で「世界をより身近に」という表現はどうか。
- ・ 5ページ目の展開方向Ⅱ「(2) 人材・技術を活用した交流の促進」について、触れ合いや文化・スポーツであれば交流という表現でよいが、技術については移転に協力しているという要素が強いので、「交流・協力の促進」とした方がよい。札幌市など道内自治体等が行っている海外への技術移転や技術者派遣・研修員受入れなどは、協力であり、国際貢献である。併せて、3ページ目の【国際貢献】にある「◆寒冷地技術など本道の強みを活かした技術交流」も「技術協力」とすべき。

(大津副学長)

- ・ ご指摘のとおり、「交流・協力の促進」の方が包括的な意味合いとなるので、表現を修正した方がよい。

(白石所長)

- ・ 援助の分野だけでなく、ビジネスの視点からも、交流だととらえる範囲が狭いような気がする。先日、米国の州知事が来日した際、彼らが強調していたのは「双方向」という言葉。彼らが日本を評価しているのは、例えば直接投資で言えば、日本からも米国に進出することで米国に貢献し、一方、米国企業も日本でビジネスを展開するという双方向の動き。「売り込む」という表現も良いが、我々が一人勝ちするという意味でなく、双方向など何か全体が恩恵を受けることを目指すという意味で、良い表現があれば検討してほしい。

(越前副会長)

- ・ 5ページ目の展開方向Ⅱ(2)【方向性】の「◆海外との人材交流の一層の促進」の部分について、人口減少が進む北海道において、活力ある地域社会を維持していくためには、高度外国人材が道内で活躍できる環境を整えていくことが重要であり、方向性には「外国人材の呼び込みと活用」など、具体的な記述があった方が分かりやすいのではないかと。
- ・ 6ページ目の展開方向Ⅲのタイトル中「内なるグローバル化」という言葉は、海外から人材、資本を受け入れて活用することや、そのための環境整備といったイメージであり、見出しと内容とがマッチしていないと思う。

(大津副学長)

- ・ 事前に事務局にも説明したが、「内なるグローバル化」という表現は聞いたことがない。1980年代に「内なる国際化」という言葉が、共生という観点から、外ばかり見ないで足元も見ようという意味で使われて、日本語として定着している。展開方向Ⅲ(1)は対応力の強化、(2)はグローバル化のネガティブな側面にどう対応していくかという意味なので、この見出しは違和感がある。他の表現を検討してほしい。

(張社長)

- ・ 5ページ目の展開方向Ⅱ(2)【方向性】の「◆本道が有する技術・ノウハウを通じた世界への貢献」について、正直、道から外に出すよりも中に入るものの方が多いので、海外からの積極的な技術の導入という表現もあってよいのではないか。これに関連して、6ページ目の展開方向Ⅲ「(1) 海外からの影響力への対応力の強化」の【方向性】の中には、製造業も入れてほしい。
- ・ リスクマネジメントは、海外展開の道を閉ざすものではなく、積極的に外に出て行くための手段であってほしい。

(大津副学長)

- ・ 展開方向ⅡとⅢの関係について、Ⅲの内容は、リスク対応を含め、Ⅱの「環境づくり」に含まれているという見方もできるので、Ⅱの最後にリスク対応という項目を入れるのも一案。ただ、全体の構成としては、展開方向は2つよりも3つあった方が見栄えが良いが、現在のⅢのままだとリスク対応だけとなってしまう。

(栗山部長)

- ・ 展開方向につながる3つの視点のうち、視点①は世界に出て行く、視点②は世界とつながるものだと理解できるが、視点③「世界と向き合う」だけが独自である。どのような背景があってこのような整理となったのか。

(工藤課長)

- ・ (資料1の左下の図にあるとおり) 展開方向Ⅰは、世界に打って出ようとするもの、展開方向Ⅱは、そのための基盤づくり、展開方向Ⅲは、海外からの影響に対しどう対峙するか対応をまとめたもの。「内なるグローバル化」という表現については、再検討する。

(小畑所長)

- ・ リスク対応は重要だが、前回も申し上げたとおり、全体として戦略は、読んで元気に取り組もうといった気を起こすメッセージ性を持ったものにしてほしい。

(栗山部長)

- ・ 韓国からのインバウンドは、若い女性を中心とした個人客による短期間旅行がメインというJNTO(日本政府観光局)の調査資料を基に、先日、釜山において、若い女性をターゲットとした観光プロモーションを行ったが、釜山はソウルと異なり団体客がほとんどであった。ソウルと釜山だけを見てもターゲットが異なるし、また、広い北海道では、地域によってインバウンドの客

層が異なる。このように、展開方向Ⅰの海外展開を考える場合、何をターゲットにすべきか、マーケティングの視点から検討しないと、目的がピンボケしてしまうおそれがある。行政だけでなく、民間の意見も上手く取り込むべきである。

(白石所長)

- ・ 例えば、「ジェトロ世界貿易投資報告」を取りまとめた者を、本会議のゲストスピーカーとして呼ぶことも可能である。

(工藤課長)

- ・ 専門分野のゲストスピーカーについては、次回での招聘を検討したい。このほか、10月にパブリックコメントを実施し、道内自治体、経済界などへの意見照会を行う予定である。

(小畑所長)

- ・ 例えば、大樹町の「宇宙のまちづくり」など、道内の様々な自治体が、地域ブランディングに取り組んでいる。このように、自分たちの足元を見て、良いところを発見・強みを分析し、ブランド化していくことが、グローバル化にもつながっていくと思う。岩内町や神恵内村など4つの自治体の若者達が連携して、地域おこしに取り組んでいる例などもある。

(大津副学長)

- ・ 地域おこしとグローバルをつなぐキーワードはSDGsである。持続可能な発展のために、他の地域とどうつながっていくか、例えば、小さな町村が小学生全員を留学させて人材を育成するといったように、国境を越えて外国の地域とつながることによって、地域が活性化する例は北海道にもいくつかある。SDGsの考え方を当てはめれば、ローカルとグローバルはつながると思う。

(栗山部長)

- ・ 先月、個人インバウンドが多いシンガポールに行った際、北海道の自治体は、隣の町と比較して観光PRを行うことがあると聞いた。実際に北海道に来る人は、東京、大阪、京都など他都府県にないものを求めて来るので、自分達の周りの地域と競うのではなく、連携して良さをPRしてほしいとのことである。自分達の地域を深掘りすると同時に、他都府県と比較しつつ、さらに、外国人視線を意識してきめ細かく対応する必要があると感じた。この意味で、特に観光分野においては、ローカルとグローバルはつながると思う。

(大津副学長)

- ・ 地域で持続可能な発展を目指すためには、グローバルな視点で情報を集めて対応しなければならない、ローカルな地域おこしも、グローバルな視野がないとなかなか難しいと感じた。

(4) 今後のスケジュール

※ 道より、今後のスケジュールについて説明（素案を取りまとめた後、10月上旬からパブリックコメントを実施し、11月中旬に第3回有識者会議を開催、第4回定例道議会での報告を経て年内に決定予定）後、加藤室長より発言

(加藤室長)

- ・ 張社長から、道内の製造業を強くしなければならないとお話があった。経済部では、平成 27 年に「地域経済の強化に向けた基本方針」を策定し、この中で、地域産業力の向上を目標に掲げ、取組を進めている。また、ロシアとの寒冷地技術交流や中国やベトナムとの環境技術交流のように、本道の技術を海外に売り込んでいくことも必要。このように、グローバルな視点に立った取組の展開に向け、友好・文化交流と経済交流を上手くミックスさせて本戦略を取りまとめていきたい。

(5) 閉会

<配付資料>

- ・ 出席者名簿
- ・ 資料 1 北海道グローバル戦略について
- ・ 資料 2 北海道グローバル戦略素案イメージ
- ・ 資料 3 「北海道グローバル戦略(仮称)」の策定に係る第 1 回有識者会議における意見等への対応
- ・ 参考資料 1 第 1 回有識者会議(議事概要)
- ・ 参考資料 2 「北海道グローバル戦略(仮称)」の策定に係る有識者会議開催要領

(了)