

シンポジウム報告

2016年度
立命館大学社会システム研究所・立命館大学経済学会
共催セミナー
「外資系企業誘致による地方産業の展望」

田中 宏*

本特集は、2017年3月24日に開催された社会システム研究所・立命館大学経済学会共催セミナーの記録である。セミナーの開催の背景と趣旨は以下の点にある。

社会システム研究所の立地するびわこ・くさつキャンパス（BKC）は現在教学体制の編成と進化の過程にある。2010年にスポーツ健康科学部が新設されたが、2016年4月に経営学部が大阪茨城の新キャンパス（OIC）に移転した。その後2018年4月には食マネジメント学部の新設が予定されている。BKCで非理系の学部の比重が低下している。その中で社会システム研究所をどのように発展させていくのかが問われているだろう。ひとつのヒントは、経営学をも視野に入れて、地域との連携を含めたうえで、地域・滋賀県がより元気になるような学術的な学際研究を情報発信していくことであろう。外国企業を地域の活性化に活かしていくというテーマは我が国では成熟した理解やコンセンサスになっていない。そのために先進的に情報発信することは今セミナー開催の重要な意義のひとつであるが、その狙いのひとつは、学術レベルに留まらず、地域と経済社会、ローカルな企業がそれに基づいて進化連携していく誘因や要素を提供することにもあった。今回のセミナーはその点を見越して開催された。

4時間というセミナーは予想外の展開で、終盤にさしかかるほど議論が白熱しそして錯綜している。滋賀県や市町村は、どのような具体的動きを展開すべきか、という点で対立する意見もあったが、それらはむしろより広い選択肢が豊かに提起されたと理解している。これもセミナーでご報告を頂いた4名の先生と専門家のおかげであると感謝しています。また同日参加された関係者の皆さまにもこの場をお借りしてお礼申しあげたい。

* 執筆者：田中 宏

所属／職位：立命館大学経済学部／特任教授（立命館大学社会システム研究所2016年度所長）

機関住所：〒525-8577 滋賀県草津市野路東1-1-1

E-mail：hirotana@ec.ritsumeai.ac.jp

開催日時：2017年3月24日(金) 13:00-17:00

会場：立命館大学びわこ・くさつキャンパス, コアステーション2階小会議室

主催：社会システム研究所・立命館大学経済学会

司会：田中祐二(立命館大学経済学部教授)

講演1：アジア経済時代のグローバル都市戦略と「地方再生」

長山 宗広(駒澤大学経済学部・教授)

講演2：都道府県の外資系企業立地と対内投資促進政策について

—2005年2015年のアンケート調査比較分析—

シュレンツェ・ロルフ・ディーター(立命館大学経営学部・教授)

講演3：外資系企業の誘致の意義・重要性と近畿の実例

井上 徹哉(日本貿易振興機構大阪本部・対日投資推進課長)

事例報告：滋賀県の取り組みの現状と課題

福田 千佳子(滋賀県商工観光労働部企業誘致推進室・主幹)

全体討論会

(パネリスト)

長山 宗広, シュレンツェ・ロルフ・ディーター, 井上 徹哉, 福田 千佳子

(モデレーター)

田中 祐二(立命館大学経済学部・教授)

司会 ただ今より、2016年度立命館大学社会システム研究所及び立命館大学経済学会共催セミナー「外資系企業誘致による地方産業の展望」を始めます。本日の総合司会を務めますのは、田中祐二経済学部教授です。ここから先、マイクを田中先生にお渡ししたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

田中祐二 今、ご紹介に預かりました経済学部の田中祐二です。本日は、年度末の非常にご多忙のところ、お越しいただき、ありがとうございます。地域産業の展望は、だいたい定番がものづくりという形になっていますが、最近はそのが徐々に変わってきています。いわゆる売れるモノを作るマーケティング思考とか、需要に引っ張られるようなモノを作らないといかん、と語られています。今回のセミナーは、さらに思い切って、外資、外国企業を誘致することによって、地方産業をさらに発展させる、という視点を持って進むことを企画いたしました。

この外資を誘致するという事は、我々日本人の意識からすれば、大変疎遠な話です。けれども、これが是非必要である、という観点から今日の先生や講師、ゲストよりご報告いただくと期待しております。それでは最初に、社会システム研究所所長の田中宏教授から開会の挨拶と意義をお願いしたいと思います。

田中宏 社会システム研究所の所長を仰せつかっております田中宏です。今回のセミナーは、当研究所活動の2つの柱のうち1つの柱に関係します。1つの柱は、教員である研究者が世界レベルで研究発信をすること、あるいはそれを助けるという仕事です。もう1つの柱は、学術を通じて地域と連携する、あるいは地域の発展にこの大学が貢献する点にあります。貢献という点からしても、このセミナーのテーマ設定は非常にチャレンジングです。

チャレンジングだと言いますのは、このテーマは今の時点の問題ではなしに、これから10年のちの、滋賀経済あるいは近畿の経済を見据えているからです。滋賀経済あるいは近畿の経済はどういうふうになるのか。そのことを展望しながら、我々は今、何を準備すべきなのかという点から、問題提起をさせていただいております。これから10年の間、立命館の琵琶湖キャンパスと社会システム研究所がどういう具体的な仕事をすべきなのか、その準備のための慣らし運転にしたいと位置づけています。

社会システム研究所を離れまして、大学院経済学研究科では、今、アジア各国から毎年、数十名の留学生が、修士課程の学生として来ております。滋賀とBKCで2年間過ごして、修了して帰国後、各国の行政機関や民間などの重要なポストに戻っています。だが、残念ながら、そういう社会資本が滋賀の経済の中で生かされていない。大きな発展の芽を持つが、滋賀の地域経済との連携がうまくいっていない。その反省も含めて、大胆に、問題提起をしながら、立命館大学のBKCのあり方を探っていきたい。これが今日の、隠された課題の一

つだと認識しております。

今日、4名の先生方あるいはエキスパートの方にお話をさせていただきます。来年度はそれを踏まえまして、地域の経済界の方やあるいは住民の方により開かれた方式、今回はセミナーではなくて公開シンポジウムの開催を準備したいと思っております。これからもご協力のほどよろしく申し上げます。

田中祐二 田中先生、どうもありがとうございました。それではさっそく、講演の方に移らせていただきます。最初に、駒澤大学の長山宗広先生から、アジア経済時代のグローバル都市戦略と「地方創生」というテーマでご講演をいただきます。長山先生は、中小企業論あるいは地域経済論のご専門です。その方面から、刺激的なお話をして頂けると伺っております。それでは長山先生、よろしく願いいたします。

長山宗広 駒澤大学の長山です。時間が限られていますので、さっそくお話に移ります。まず、地方創生について、釈迦に説法な部分もありますが、お話しします。地方創生については、2014年の5月に「増田レポート」が出まして、消滅可能性都市リストが公表された。このリストは各方面にかなり衝撃を与えたことは記憶に新しいと思います。896の自治体がこのまま行くと、将来、人口減少によって消滅する可能性があるというものでした。このレポートでは、もう2008年からあるわけですが、日本の人口減少の流れは東京一極集中の問題と一体であると捉えた点に特徴があります。出生率は東京が47都道府県で最も低く、1.13です。全国平均は1.43なわけですが、1.13の出生率の、最も低い東京に、地方から若い女性がどんどん入っていくと、東京はブラックホールのようになる。

そうすると、日本全体の出生率も下がってしまう。この増田レポートを受けて、いわゆる地方創生の本部が立ち上がりまして、2014年の12月に国が長期ビジョンと総合戦略を策定したということです。

ここでは、東京一極集中の是正、若い世代の就労、結婚、子育ての希望の実現、また地域の特性に即した地域課題の解決と言った基本視点を上げ、国民の希望出生率である1.8の実現によって、人口減少に歯止めをかけ、2060年には1億人程度の人口を確保したい。そして実質GDPは2%程度で維持できたらというビジョンが示されました。

地方と東京はこれまではとかく対立構造として捉えていたわけですが、ここでの特徴は、そうではなくて、東京はグローバルなG、地方はローカルのLであり、GもLもお互いに並行な道があっているのではないか、そのような形でそれぞれの強みを生かして、日本を創生するというようなビジョンだったということが特徴であります。

これまで、地域経済においては、常に都市と地方の関係で国土構造を捉えられてきたわけですが、そこを転換したという点では、非常に特徴的であったと思います。その際に、東

京は、世界をリードする国際都市として、日本経済の成長に繋げてもらいたいということで、東京圏はG、グローバルであると位置付けられたわけです。

そして、このビジョンの中では、どのような具体策が講じられているかと言いますと、2020年の東京オリンピックを一つの区切りにする。今後5年間くらいの累計で、地方に30万人分くらいの若い人の雇用を創出するとか、また地方の移住の推進、企業の地方の拠点強化、地方の大学の活性化をおこなう、これらによって、地方へ新しい人の流れをつくる。これまで、毎年、10万人くらいが地方圏から東京のほうに人が流れていたわけですが、この流れを一旦止めて、逆流状態に持っていきたいということです。

その際に、まずは、仕事が人を呼び込むということで、雇用の場を地域に創出する。そしてさらに、人が仕事を呼び込むというような形で、移住促進を行っていく、このような形の好循環の確立を目指していく、これが地方創生だった。

まちの再生としては、ここにあるような、圏域というような形で、地方の中核拠点都市を成長の極として、ブロック経済をつくっていく。例えば、石巻と、震災で被害を受けた女川町との関係がよく言われています。女川町は、もうどの道、仕事の間もない。ここは住む場所になって、定住の拠点になればいい。高台等の一カ所に人を集めて、コンパクトシティにしてしまう。しかも、女川町から一気に人口が東京に流れるのをくい止める上で、人口のダムを石巻につくる、石巻を地方の中核拠点都市というネットワークとして図っていくというようなやり方が取られたということです。そのように、何とか地方の中で人を留めていって、東京圏の方に若い人たちがどんどんと流出していくのを防ぐ、ということを狙っています。

これは極めて国内目線のビジョンが示されていますが、それを受けて、2015年度から、地方では、地方版の総合戦略やビジョンを作っていた。国の大きな枠組みに沿って、各地方はビジョンを作っていたので、どうしても、それぞれの地方では、東京から人をください、仕事をください、というビジョンや戦略になってしまった。その意味においては、今日のテーマでありますような、海外から人や企業を呼び込むというような視点は、ほぼ皆無だと思えます。

そういう中において、少し海外に目を向けていくと、どのようになるでしょうか。東京と地方という関係の中で、人口が東京に移動をしていくのを逆転していくと仮定すると、東京から地方に人の流れを逆転させていくことを目指した地方創生が生まれる。そして、東京のみが、海外との窓口として、グローバル化していく方向性がでてくる。これに対して、やはり疑問を持って、グローバルな都市戦略を、少し改めて考えていきたい。

こうして生まれる疑問は次の点です。そもそも一極集中する東京は、その前提としては、やはり東京はまだまだ発展している、東京は日本経済の成長エンジンだ、というような認識があります。確かに東京は、日本の人口も1割を占め、大企業は46%も集中しています。資本金10億円以上の大企業が立地して、大学の学生数も全体の4分の1が東京にいる。これら

の数值は東京圏ではなく、東京都です。銀行の貸出残高も約4割です。そういった意味では、日本の中における東京は、かなり一極集中していると言われても仕方がない部分があります。人口一人当たりの地方税の指数を見ましても、全国平均100としますと、東京だけ163ですから、非常に高い。東京都の決算概況は歳入が6兆円。そのうち地方税収で4兆円ですので、いかに東京の地方税収は自立的で、高いということが分かります。それは当然ですね。東京に企業の本社が数多く立地していますから、そのことによって、法人住民税267、法人事業税が249で、法人2税の指数が圧倒的に高い。ということで、東京は、日本経済にとって、成長エンジンとして、期待されている。

だが、あえてもう少し、冷静に見ていきますと、果たして本当に、そうなんだろうか、という疑問が生まれます。実は地方から東京に人が毎年10万人ずつ流れている。2006年から2009年までのデータでは、転入超過は大体44万人ですね。東京圏の方にこの希望の人口移動があるわけですが、他方、東京圏から海外に16万人くらいの出国の超過というのがある。このように、海外への人口移動を考慮に入れますと、地方から東京へ、そして東京から海外へというような形の流れがある。むしろ日本人の、そうした人口を送り出す中継都市が東京の特徴ではないか、と思われるわけです。

また、東京は、さまざまな面において、アジアの主要都市の中で地位の低下が近年甚だしい。人、モノ、金といった面において、それぞれ地位がかなり低下してきている。また、日本の国内における外資系企業に対しておこなったアンケート調査の結果を見ますと、2007年の時点では、R&Dの拠点として、日本や東京をナンバー1と捉えていた。またアジアの中における地域統括拠点としても、日本がナンバー1であった。だが、2009年以後になると、製造の面だけではなくすべての面において、中国がナンバー1になってしまった。つまり、外資系企業がどこに立地をしようとしても、アジア地域におけるいわゆる統括拠点は中国、そしてR&Dも中国になった。金融の拠点もそうだということですね。

ということで、東京が地方創生の中においては、極めて特別な扱いをされて、非常に成功しているということを前提に語られているわけですが、実際には、むしろ、東京自体がアジアの都市全体の中で地位が低下しているという状態がある。だが、そういったことをあまり踏まえていないという面が地方創生にはあるのではないか。つまり、結論を先走れば、東京だけをGとしてグローバル化していくというような、グローバル戦略を東京一本にするのは、やはり大きな問題があると思います。もちろん、大阪や福岡も、国家戦略特区になっていますので、グローバル戦略のなかに入っているわけですが、いわゆる地方の都市では国際戦略が、地方創生の中に入っておりません。このあたりに関する問題意識を持った方がよろしいのではないかと感じるわけでありませぬ。

実は、東京は、かつて80年代は、ニューヨークやロンドンと並んで、世界都市と言われた時代がありました。フリードマンやサッセンの論文によりますと、1980年代には、世界都市

論には世界像があって、そのときの世界像というのは何だったかと言うと、やはり垂直的なグローバリゼーション、グローバル化であったのではないか。それはどういう意味か。東京、ロンドン、ニューヨークという、そういう第一級の都市の下に、ヒエラルキーのように都市が階層的に連なっていた。何よりも、結局のところ、アメリカ、ニューヨークに、すべてのマネーが集まり、そこでマネーの流れが決められていた。日本は、所詮、80年代には、巨額の貿易黒字があったので、マネーを供給していくという点で、東京は国際金融センターとしての役割と意味があった。ロンドンの場合は、シティで、国際的な銀行取引ネットワークがあり、そこで資本をファイナンスして処理する。最終的に金融商品の証券化ですね。デリバティブとか、高度な金融技術で利がありますアメリカは、ニューヨークで、最終的に資本が統括されていく。そして、マネーの流れはそこで決められていくというようなことがあった。結局のところは、世界都市論でいう場合の世界像とは、アメリカを頂点とする、垂直的グローバル化というところがポイントだった。フリードマンやサッセンの論文はこの古いところを理論化している。

ですが、今は、そうしたグローバル化は、かなり多極化してきている。だから、それにふさわしい新しい議論が必要になってくる。少し割愛しますが、では、21世紀の世界都市とは何なんだろうか、と疑問がでてくる。世界都市というと、どうしても世界には少数しか存在しませんから、地方には関係ないよということになってしまう。そこで、よく逃げ口上で出てきたのが、創造都市ですね。あれは、世界都市の負け組が言った理論ですね。いずれにしましても、横浜や金沢とかはそう謳っています。それはたいした議論ではないと思います。

それはともかく、今、アジアに目を向けますと、アジアはかなりブロック経済化している。フラグメンテーションという言葉が、一時、流行りましたが、生産の工程が断片化して、それぞれの工程を得意とするような国や地域に配置する、産業集積があって、それが最終的には中国に集まってきて、そこで最終的に組み立てられ、欧米に出荷されていくという流れですね。そういうようなフラグメンテーションという生産工程が細分化されている中で、国際分業がどんどん進展していく。中間財の貿易が、どんどん拡大していく。その中間財を作り生産する拠点、そのマザー工場が滋賀はあると私は見えています。もちろんそれだけではない部分もありますが、日本は、そういう面の中間財の供給で何とかやっていこう、バリューチェーンのなかで日本や滋賀はそういう位置付けだと思います。

確かに、中国は巨額の貿易黒字をたたき出している。かつての80年代の日本のように、日本に代わって、チャイナマネーということで、今、世界の資金の供給国に中国はなっている。ところが、その中国も付加価値ベースで見れば、バリューチェーンの中の、一番付加価値の低い、組み立ての部分に甘んじている。この **iphone** の例にもよく出されている。そのうちの設計やデザインまたマーケティングといった、付加価値の高い上流工程を押さえているのがアメリカ。このグローバリチェーンの部分のおいしい部分を取っている。日本の場合は、

部品の製造、それぞれ中間財の高品質な部品を大量に作る能力がある。それを支えている集積がある。その典型こそ滋賀ではないかと思います。

では、こういう関係がいつまでも続くのか。私は2014年度に1年間中国に滞在しました。そのときに痛感したのは、R&D拠点多くアジアにおける地域統括拠点多く、ほとんど中国に移ってきている、中国はアメリカが握っているR&Dやマーケティングの部分をもすごいスピードで飲み込んでいっている。やはり中国は14億人の人口を背景にした「世界の市場」になっている、そういう点です。そうなりますと、その市場で、その市場に合った製品を開発したほうが良いということで、研究開発拠点多く、次々に集まってくる。むしろそこで作った製品、つまり、発展途上国であるような中国で作ったものや開発されたものですが、実はアメリカや先進国の方に逆に流れていく。そのためのリバースなイノベーションなんかも起きてくる状況が生まれているわけです。

今日は、金融機関の方が残念ながら出席されておられないが、自治体の方がいらっしゃるので話しますと、私は上海に1年間いたときにアンケート調査を行いました。上海に駐在事務所を自治体がかなり出している。地方の銀行もメガ銀行も上海に進出しています。そこで、上海にある、日本の自治体と地域金融機関の駐在事務所長62名、つまり地方自治体30名、地域金融機関32名に対するアンケート調査をしました。地方創生ビジョンがちょうど作られていた時で、今のような問題意識を持っておりましたので、その調査の目的は、グローバルな視野を持っている駐在事務所長さんは、どういう考えを持っているのか、それを聞くことにありました。ちなみに海外の地方自治体の事務所は、中国にかなり集中していました。今の時点では、チャイナプラスワンということで、中国以外の国に一気に引き寄せましたが、その当時は、44の自治体が中国に事務所を設置しておまして、33の自治体が上海に事務所を持っておりました。

地方銀行は64行ありましたが、その半数の32行が上海に駐在事務所を持っていました。ということで、上海に滞在しながら、かなり日本の地方の状況が聞ける環境にありました。また駐在事務所の方は、たぶん自治体や金融機関の中で少しとんがった人というか、組織の中で少しはみ出したような人もおられ、保守本流からは距離がある感じでした。オープンに交流できました。

海外に行くと、非常に口が軽くなるのが、日本人にはあるのですか、かなりざっくばらんに話が聞けました。そこには政府に対する批判も含んでいました。

まず、増田レポートについての話は、違和感があると答えた人も、3割程度おられました。そもそも東京というところでは、育児の環境が悪いから出生率を下げているのではなくて、東京にいる若い女性自体は多様な人たちで、多様な働き方や多様な生き方をされている。そのために出産を希望される方の出生率が低くなるのではないかという疑問もありました。また、人の流れを東京から地方へ逆回転することに関しても、理念は良いのでこれに対する賛

同も、非常にありました。だが、実際の効果、アクションのレベルになってくると、疑問符というところですね。まず、それならば、何よりも、東京のさまざまな子育ての環境を変えることを優先させた方がいいという話もありました。

次に、ここからが企業の話ですね。企業の地方の拠点を強化する、または東京の本社を地方に移転するという点、これは YKK が富山にあることなど、一部にはありますが、ほとんど、この1年間やってみて、目立った動きはなかった。これは2年前にやった調査でしたが、自治体の皆さまの推測が当たり、やはり政策的には効果はあまりない、実現は難しいという話がありました。なぜならば、どうしても東京には集積の経済的メリットがあり、それを上回るインセンティブがなければ、わざわざ東京の本社を地方に移すことは難しいだろうということでした。

次にインバウンドに関しては、観光だけではなく、人、企業、モノ、金、情報のフローを海外から日本へ受け入れるということで再定義して考えた質問項目です。海外からくる人、企業、モノ、金、情報のフローに対する対内的な支援ですが、これは、東京だけがやるものではなく、むしろ地方こそ積極的にやるべきだと考えている担当の方がおられた。なぜかと言うと、私たちが仕事がないからですという話でした。特に中国の場合、2012年に尖閣諸島の問題、反日デモがあって、それを一つの境にして、中国への進出の新規案件というのは、皆無の状態になっていった。もちろん、増設等はあるが、新規案件はほんとに珍しい。特に製造業の新規案件は皆無の状態でした。サービス業等は、中国の人口を狙った進出はありますが、いわゆる2001年に WTO に中国が加盟した後、「世界の工場」と言われるようになって、日系企業が中国に製造業が大挙して進出する動きがありましたが、2012年以後は、パツリ止まってしまったんですね。そうなりますと、本来、自治体の方や金融機関の方の仕事は、中国に進出してきた日系企業、それで来られた人に対する支援をすることでしたが、そもそも来ないわけですから、仕事がなくなっちゃった。ですから、事務所を閉鎖するとか、事務所を中国ではなくタイに移すとか、そういう案件を検討するところも出てきた。やはり、組織は継続する点に意義がありますので、何とか事務所の新しい仕事を見つけよう、と駐在員の所長さんたちは奮闘されて、その結果は、やっぱりインバウンドだよ、という意見になったわけですね。

ただ、そのときのインバウンドは、やはり観光に限定されていて、中国の観光客を地元へ誘致するところが多かった。一生懸命やられたのは九州ですね。九州は、各自治体毎ではなく、九州の観光の機構という形で、オール九州として一体となって、中国で PR 活動を行い、かなり誘致に成功していった。

企業の誘致については、私は問題意識を持っていましたが、それを尋ねたところ、「それはないよ」というのが、多くの自治体の駐在の所長さんたちの考えでした。「何で」という理由ですが、欧米の企業の誘致なら、それはもちろん分かるんですが、ただ、欧米の企業は、

先ほどは少し割愛しましたが、もう、引いていっているわけですね。数値は省略しますが、2011年以降むしろ件数自体は減少してきている。ですので、頭打ちというよりは、マーケットも縮小している日本に欧米の企業が進出する意味がどこにあるのか、というところにポイントがある。ところが反対に、その中で、アジアの企業が日本に進出してくることに意味があるのではないかと私は思ったわけです。そこで、仮に中国企業を地元自治体に誘致するとしたら、何か問題があるのでしょうかと尋ねたら、まずはそもそも準備ができていないという返答でした。準備がない以外にさまざまな面もあります。言葉の問題もそうです。とは言え、中国のイメージが悪くて、地元の本庁とか、本社の本部のアレルギー反応があるというのが象徴的な意見でした。だから、実は何らかの案件があるが、そのような話を持っていきにくいと感じている。また、中国企業を誘致したら、それは当然、地元企業とのM&Aに繋がっていったりする。そうすると売国奴というそしりを免れないという話もありました。また、どうしても技術の流出だとか、中国企業は短期的な投資目的で不動産をただ買い漁っているだけではないのかというイメージがある。だから、どうしても、おっかなくて手が出せないよ、そう指摘される方がかなり多かったということです。

ただ、そういう中においても、積極的に中国企業を誘致している成功事例というのがあります。と言っても、ほんとにそれは一部の自治体です。その自治体は、横浜、愛知、大阪、京都、福岡、沖縄です。この自治体の駐在の事務所長さんは、かなり中国企業の誘致に、今からシフトするということと言われていました。実際に、大阪では、オービックという組織を立ち上げて、オール大阪で誘致活動を、長年やってきている。2013年はかなりの誘致の実績があります。中国企業だけでも105件です。誘致した企業の中で一番多いのが中国だったそうです。

では、こうした大阪のオービックは、今、多くの地方の自治体の駐在の事務所長さんたちが懸念していたようなことを、最初にどうやって乗り越えていったのか、具体的なノウハウの部分も伺いました。やはり、ポイントは大阪の企業さんがどれだけ上海に出ていっているかです。そもそも上海で活動している日系企業は8,461社あります。そのうちの2~3割、約2,000社程度は大阪の企業です。大阪の企業は上海に2,000社もあるそうです。それで、そういった企業に対して、これまで大阪府の上海駐在事務所はさまざまに支援をしてきている。そういう中でネットワークなり、コネクションが出てくる。だから誘致ターゲットは、日系企業と取引の経験のある中国企業です。中国企業もいきなり日本進出に誘致すると言っても、ハードルが高い。何らかの形で投資セミナーを中国でやっても、中国企業は来ないわけです。やはり、上海にいる大阪の企業と、何らかの形で、サプライヤー等で関係のある上海地元企業、ローカルな上海の企業は、日本の企業と接する過程で、生み出された取引関係や信用関係を持ち始める、そこでこういったものを生かして、今度は、大阪のほうに来てみないかという誘致の話になっていく訳です。

そういう営業をかなり戦略的にやっておられる。とは言え、ベンチャービジネスと一緒に、1,000件に3件くらいしか成功しない。外資系企業の誘致の成約確率は難しいと言われていた。ちなみに京都のほうでは、留学生や大学がたくさんいますので、留学生をまず京都に誘致し、そしてその留学生が京都の中小企業に就職する。そして京都の中小企業で勤務をある程度経験した留学生は、その中小企業が中国の事務所に進出をするタイミングで、その留学生を派遣する、このような頭脳還流的なモデルが京都では一部機能しています。京都は留学生5万人構想を掲げていますが、単なる観光の誘致だけではなく、そうした企業の誘致なり、産業の創生といったところへ繋げていこうという意図を感じています。

最後にまとめに入りたいと思います。今、アベノミクスでは、Gの世界というのは国家戦略特区と、Lの戦略は地方創生ということで、東京と地方のあいだに区切りを付けております。そのなかで滋賀はこのLの世界に入るとされていますが、この区分に捉われて、この5年間、国と共倒れにならないでもらいたいと願っています。国と共倒れになると予測すると、国を信用して仕事をされておられる地方の自治体の方々は、不審に思われるかもしれませんね。他方で、これまでどれだけ国が失敗を犯してきたのかということもあります。大きく見ると、国の地方への政策は、外来型開発型でずっと誘致活動をやって来た。だが結局のところは、産業の空洞化を招いてしまった。今回の地方創生という政策にも踊らされることなく、内発的発展を考えながらやってもらいたい。先ほど述べました新しい世界像、世界観を掴んで頂いた上で、滋賀の地域の活性化の7つの視点が出されていますが、こういったところを念頭に内発的に進めて頂きたい。内発的発展となりますと、どうしても地域の資源を生かして地域の企業を創生していく。例えば、地域のインキュベーション・センターで、地域のベンチャービジネスや企業を育てていく。大学発ベンチャーもやはりもちろん大事です。でも、もう一方で、今回のテーマにありますように、外資企業を誘致して行って、例えば、滋賀の企業の中で、銀行さんが企業再生をやっていますが、企業再生の一環の中で、これをただクロスボーダーのM&Aとして外資系企業に単純に買収されるのではなくて、中国企業の強みを生かしながら地域の企業の活性化や再生に役立てる方向でやってもらうといいのではないかと思います。

まとめになります。最終的に言いたいことは次の点です。都市と地方、日本の東京と地方との間の補完関係だけから見るのではなくて、海外、例えば特にアジアの都市と日本の地方の補完関係という視点こそが、これから必要になっていくのではないのでしょうか。非常に理念的な話で申し訳ありませんでしたが、以上が外資系企業の地方誘致についてこの間に感じたところです。

もう少し詳しく話したかったのですが、後でパネル討論で、追加させてもらえればと思います。どうもご清聴ありがとうございました。

田中祐二 長山先生、どうもありがとうございました。それでは引き続き、シュルンツェ先生のほうから、都道府県の外資系企業立地と対内投資促進政策について、お話しいただきます。シュルンツェ先生は立命館大学経営学部で、教鞭を取っておられます。異文化マネジメントを担当されていますが、研究のご専門が投資促進政策です。異文化マネジメントと投資促進政策とは、今回のテーマにぴったりのご専門であります。それでは先生、よろしく願います。

シュルンツェ 実は、このタイトルにあるように、外資系企業の立地行動を紹介したくて、いろんな地図を作ってきました。この地図はクラスター分析を行ったものですが、これによると、外資系企業の事業活動が多いところ、東京が中心ですね。あとは大阪、兵庫そして名古屋が目立っています。あとは九州の北九州、福岡です。札幌もそうです。そこでは外資系企業の幅広い事業活動が行われています。

この人は(スライドの写真にある方)、兵庫県に勤めていました。大変色々なインサイトなこと、その背景、兵庫県庁の内部の事情も教えていただきました。

学生時代、私はドイツのベルリン工科大学の **Ewers** 先生の指導を受けて、修士課程を修了した後は、ドイツの自治体に勤めて企業誘致活動の担当者になりたいと考えていました。実際はそうなりませんでしたが、その後、博士論文でも、企業誘致のテーマで研究しました。このテーマで2004年には日本で科研費をいただいて、自治体に対して調査を行いました。そのときに私が考え出した概念を使って説明していきましょう。

初めに、外国人が日本で経験する嫌いなことがいくつかあるのですが、それを、白人だったせいでしょうか、あまり自分で経験することはありませんでした。たとえば、日本に留学していた学生時代に、韓国人の学生と一緒にビザを申請しに行きました。そのとき、待遇の違いを感じました。問題はそれだけではありません。

日本では地域の経済格差問題があり、それに関連して地域の政策はほとんど中央政府が考えています。中央政府の政治的なインパクトは非常に強い。そうすると、外資系企業を誘致したいと思っても、例えば(政府の)右派の人が外国人は嫌だという態度を取ってしまえば、対内直接投資あるいは外資系企業は、すごくネガティブなイメージになってしまう。そういうところをみると、実に矛盾を感じます。かつて福田首相がスイスのダボスの世界経済フォーラムで、対日投資の促進を一層努力することを約束したのですが、でも受け入れの準備は実は整っていなかった。このような問題については、**Bálgár** の研究で、対内直接投資 **FDI** による日本の経済再活性化のためには、政府の政策が重要であると指摘されています。

日本の経済の将来は、**FDI** に地域経済を活性化させる、その担当である都道府県の意思と態度に懸かっているという点が重要なところですが、対日投資に関する文献のレビューについては、宮町良広先生の研究以外は、実はあまり文献が存在していません。

先ほどお話ししたように、私は80年代の終わり頃にはベルリン工科大学の Ewers 先生の(地域経済促進についての)授業を受けていましたが、その時期には、例えばドイツでも学術的な(地域経済促進に関する理論的な)文献が多かった。私は2009年に、サバティカルリープ(研究専念期間)をいただいて、ドイツのフンボルト大学で再び調べてみましたが、最近では理論的な論文はあまり見られない。時代のずれを感じています。今の時代、グローバル化が進んで、理論的なアプローチも考えにくい状態になっています。その点は問題で、今後、研究者は頑張る必要があると思います。

ところが、問題は政府だけではなくて、企業の方も問題になっています。特に日本の会社制度あるいは企業集団、日本の企業の垂直的系列が製造分野ではかなり壁になっている。例えば、滋賀県に進出しているレカロという会社は、第一次下請け企業ではなくて、その第一次下請けのその下、第二次下請け企業として存在している。そうすると、トヨタで今後どういうスポーツカーを作っていくかを考える場合でも、この会社は直接トヨタではなくて、常に第一次下請企業からその情報を聞いて、その企業の戦略に合わせて部品を開発するしかないんですね。こういう風な状態だと、実は日本に進出している外資系企業は成功しにくいと思われる。

次にこのビデオ(題名 Invest Japan)を見てください。政府の対日投資のためのキャンペーンは成功だったか、という基本的な研究上の疑問は、このビデオを見て生まれました。

(ビデオが流れる)

まあ、このように見ると、政府の対日投資キャンペーンは良かったですね。兵庫県も投資促進のためのビデオを作製していましたが、そこでは、特に英語で発言しています。兵庫県庁の、「I do everything for you」はとても感じが良いですね。それも DVD に出ています。例えば、横浜の DVD は英語の字幕だけですが、そこで印象は変わってきます。でも、このような折りたたみの携帯をみると、ちょっと時代の遅れも感じてしまいます。

その時代の遅れについては、実は宮町さんの指摘にもあります。彼は80年代にマンチェスター大学の Dicken 先生の指導を受けるためイギリスに行っていましたが、そのときのイギリスのサッチャー政権は外資系企業誘致のレベルしか考えていなかった。ところが、80年代のイギリスで一番問題だったのは産業変化(における直接投資の役割)だった。その直接投資の雇用効果を期待して誘致の活動を行うべきだという感覚を、今でも宮町さんはお持ちですが、彼の調査ではその点がまだ十分明らかにできていないように思います。

大阪の近畿経済産業局、METI でこの「Invest Japan キャンペーンは成功でしたか」と尋ねましたら、「この5年の間で直接投資の金額は2倍くらいになりましたので、成功といえるレベルではないか」という返事でした。それ(投資金額2倍)が目標だったんです。し

かし、実は、どこのレベルで成功といえるかを考える必要があります。金額もちろん問題ですが、地理学的な視点が大事だと思います。

このグラフを見ると、2003年には政府の **Invest Japan** のキャンペーンが始まりましたが、2008年までに **FDI** の金額は2倍に増えたことが分かります。グローバル経済における **FDI** の重要性は高まっていくにも関わらず、その後、一旦、対日投資の成長は停止します。この原因は、2008年の金融危機と2011年の東日本大震災による停滞の時期とが重なったことです。特に、大震災は国内の製造業の組織の問題を明らかにしました。そこで、議論として少しおかしく感じるかもしれませんが、実はそれもチャンスだったのです。というのは、大震災のときに人々が助け合うためには、今の流通システムは適正なものではないのではないか、と企業が感じはじめて、改善するいろんな他の方法を考え始めてきた訳です。これは外資系企業にとっても市場に入るチャンスとなった。このことについては、私は外資系企業とそして外国人マネージャーの受け入れについての論文で書いています。外国人は異文化能力を持って、日本でどういうふうなマネジメントを行っているかについてです。あるいは、現地の人や現地のスタッフ、あるいは地方での受け入れやネットワーキングについても調べています。そこでのポイントは個人です。話はだんだん個人のレベルに移ってきている。企業の中で決めるのは組織ではなくて個人である。だから決定能力を持っている個人をよく研究対象にしています。実はそこに見習う部分があるのです。今日の発表での基本的なメッセージは個人のレベルの話です。

Ström と **Wahlqvist** というヨーテボリ大学の教授は、企業間の新たなパワーバランスでは、多国籍企業は、地域の総合的な戦略のインプリケーションを与える、と述べています。新たな手法の形式が、土地の人及び企業という集団へ、違う形で、影響していることを議論しています。そのため、誘致担当部署の手法や態度というのは、都道府県が直接投資を呼び込むメカニズムであるとも考えられます。投資促進機関が適切なスキルと方法を持っていれば、海外投資者を誘致するのに必要な、ダイナミックな能力が育つことが期待できます。

最近私が考えているは次の点です。**Wenger** 先生の理論によれば、誘致活動の担当者は、コミュニティ作りに努めなければならない。もちろん投資促進組織は、こういうふうなチーム、**Investment Promotion Team** (投資促進チーム) に一応入っているんでしょう。経験から学んで、その知識をしっかりと活用すること、知識を管理するコミュニティ、知識を応用するビジネスプロセス、それらをしっかりと織り込ませることが重要です。ですから、この点は昔と変わらないが、経験を生かすことが重要です。でもその経験についていうと、実は今、現地のレベルや仕事のレベルでの経験が足りていない。グローバルレベルでの経験が、今必要になってきています。ですから、そのグローバルレベルでの経験をするためには、グローバル・コミュニティ、インターナショナル・ビジネスコミュニティに入り込むことが必要です。プロアクティブに入り込むことが必要です。**JETRO** にはスペシャリストがいます。例

えば、私の友人にも日立から海外に派遣されて、その後JETROに勤めているスペシャリストがいます。でも、実は外資系企業を誘致したいと思ったとき、スペシャリストに任せることは本当に適正であるのかどうか考えるべきだと思っています。あるいは、スペシャリスト以上の能力が必要ではないか。政府の組織(自治体)の実務家は、そういう作業チームのメンバーだというだけではなくて、外資系企業や投資家、マネージャーに対する相手(パートナー、相談相手)になるような仕組みが必要ではないかと思っています。

このパネル調査では、準備段階の予備調査でインタビューを行い、その後47都道府県に対して、アンケート調査を2004年～2005年と2015年の2回ほど行いました。今日は、それを10年単位のスパンで比較してみます。

投資の促進活動は3つのタイプに分かれます。1つはイメージ作りの施策ですが、それには、メディアによるPR、投資セミナー、産業部門特定のメディアのPR、海外セミナー、いろいろ入っています。投資の創出施策は、例えばダイレクトメール。そして、準備、研究を行ってから、外資系企業へアプローチをする。国内と海外でアプローチする、専門的なセミナーであれば、そのようなミーティングを行い、またはいろんなインセンティブを使って、企業を誘致することは可能ですね。投資サービスは非常に重要ですが、相談サービスあるいは事務手続き、投資後のサービスはいろいろ存在しています。(アンケート結果など合わせて)120変数をこの3つのタイプで分類して分析しました。この概念はWells and Wittによるものです。Wells and Wittは、“Marketing a Country”というタイトルを使って、世界市場のレベルの外資系企業の誘致活動を調査しました。その論文は、国連のホームページでもダウンロードすることができます。この基本的な考え方は、投資の促進活動はサイクル(セット)であるということです。イメージを作り、次に投資の創出のための施策を出す。投資の創出施策やサービスでも、実は、イメージを作ることは可能ですね。まだ企業は進出していないけど、進出してくれるときは、必ずそのサービスを行いますという、先約束ができて、うまく実現するように十分に準備する、そしてそのための予算も作れば、それも実はイメージ作りの活動になるのではないかと思っています。

このスライドでは、2005年と2015年に分けて、表しています。2005年には、マルチメディアを使っている都道府県数はそんなになかった。9県しかない。JETROのセミナーばかりをやっていた。また、例えば、国際課という部署名をつけてアピールしてきたけれど、実はその言語能力もまだ足りていないところもありました。ところが、2015年までにはJETROではなく、自分で何かセミナーを行うように、都道府県は努力するようになってきました。その変化は、誘致の活動例の中でも表れています。

あとはスタッフの問題ですね。例えば、英語ができない人が、英語の能力は足りないのに、よく英語のプレゼンテーションを作っています。あるいは外国人スタッフがいても、実はその人は専門家としてではなく通訳としてだけで使われています。ヨーロッパでは、よその国

から来ても、本当のスタッフとして扱われています。外国の知識あるいは国際的な知識を育てることは非常に大きなチャレンジであります。

ミリューについてですが、例えばこの会社(三重県の)、自動車の関連下請けは、先ほど話したような同じ悩みを現場で(当時インタビューで)聞きました。現在では、電子分野の外資系企業が(三重県の)地域イノベーションシステムにうまく受け入れられています。そして、教育と環境のインフラに対する重要性も、その知識は高められてきています。このようところで、いろいろな特徴がわかってきました。

次に、判別分析の結果を見せたいと思います。(分析から)3つのグループに分けたんですけれども、外資系企業の誘致に、とても成功している都道府県はこの7つです。東京、神奈川、埼玉、千葉、愛知、大阪、兵庫。この7都道府県のGPP(Gross Prefectural Profit)は非常に高いですね。(7県の合計金額が)その他の都道府県の合計と変わらない金額になっています。誘致活動で少し成功しているところは、この22県です。残りの18都道府県は全然成功していない。こういうふうな3つに分けて、判別分析を行ったんです。そこで分かったことは次の点です。FDI誘致に成功している都道府県は、2005年の時点で、イメージ作りのために、DVDなどを使って都道府県を紹介しています。

もうひとつは、R&D機関の存在ですね。そういうふうなところは外資系企業が多い。あとはその周辺の都道府県、あるいは(先ほどの)22の都道府県でも成功してきたんですが、R&D機関の存在などを宣伝できると、外資系企業が進出しやすいんですね。先ほどの発表の中でも言われたのですが、中国でも生産現場、あるいは日本に進出するために、ちゃんと研究開発を行う価値があります。また、今、市場は自由になってきたんですね。その市場のイメージを宣伝することができないと、実は期待されている進出はなさそうです。

投資創出活動では、すでに進出している外資系企業の協力をもらったFDI誘致活動があったんですね。次は、海外セミナー、これは効果的だった。10年前から、国内外で国際的なつながりを活用している外資系企業にアプローチするため、積極的にコミュニケーションを行うことがFDI誘致の重要な要因になっていました。例えば兵庫県庁は、よくP&Gを相談相手にして、外資系企業にとってはどういうふうな状況が望ましいのか理解した上で、誘致の活動を行ってきたんですね。でも兵庫県庁だけではなくて、ほかの県でも、そこでうまく進出している外資系企業を利用していただけです。そして10年後(2015年の投資創出施策としては)、バイオの産業の誘致を目的とすることは非常に重要になっています。でも周辺、あるいは少しでも成功してきた22の都道府県は、事業所設立の支援、建設費の助成金が重要になっています。

こちらは、2005年の投資支援サービスですが、言語能力は非常に大事だったんですね。もう一つは、無償のアドバイザーを提供するということが、外資系企業の誘致に成功しやすい状態だったんです。今も、事務的な手続きの手伝いなど、相変わらずフリーアドバイザーを

提供することは大事だと、判別分析で分かりました。イメージ創出とサービスのレベルで考えますと、やっぱり市場、そしてバイオ、あるいはハイテク産業、例えば論文の中でも指摘していますが、産業クラスター政策は、日本で特に外資系企業にとっては意味のある話なんです。すべてバイオではなくて、ハイテク(先端技術)の話もできるように、地域経済を発展させるべきではないかと思っています。

日本では、もう何年も国際化だと言っているんですね。国際化の結果とはなんでしょうか。国際化の結果は国際社会です。これは海外の日本人マネージャーから言われたことです。デュッセルドルフのあたりに進出している日本人マネージャーは、「もう国際化ではなく、国際社会です」と、学生へのメッセージの中で言っていました。ヨーロッパにいと、そういうふうなことが非常によく感じられます。残念ながら、日本ではそのことを感じられないんです。ですから、アドバイザーは、相変わらず必要であります。ですからアドバイザーをなくすことができた時が、実は外資系企業が進出しやすくなった時ということです。国際経済と国際社会がここにもうできていると言え、(外資系企業は)やってくると思います。この10年で投資政策施策には変化が見られます。10年前は技術、協力、知識が重要だった。今は、市場、インセンティブ、支えが必要とされています。

そして、地理的なまとめですが、実は中心部では、国際化はすごく進んでいます。注目すべきなのは、ここで何の対内投資促進をしているか。ここでは無償のアドバイザー、また、特別な産業クラスター、例えばバイオ産業、そういうふうなイメージ作りが大事であると言えます。

結論としまして、国際化の態度と誘致担当部署の能力を、問題として指摘しました。都道府県の国際的コンタクトが不十分なため、誘致促進活動の助けとして、よくJETROが使われてしまいます。でもそうすると、それも壁ですね。国際化の壁を超えるように、担当者個人の国際能力を育てる必要があるのではないのでしょうか。私のゼミの学生の一人は、「そういう希望を持って、日本の自治体の国際化が進むように、シュルンツェ先生の異文化マネジメントの授業を受けたい。そして自治体の国際化が進むように手伝いをしたい」ということを言っていました。私は、そういうふうな考え方は非常に偉いと思います。企業だけではなくて、実は自治体にも、そういうふうなプロセスを進歩させる人物が必要であります。

最後にこのスライドの中で、そのような人物の重要性、あるいは分担について議論したいと思います。そういうふうな人が、グローバルコーディネーターの役割を担うことができるようになったら、その県庁あるいはその都市のマーケティングは良くなると思います。企業を誘致する前に、人との繋がりを作って、海外から来たら、あるいは帰っても、その繋がりを保てるような人物が担当する必要があると思っています。

田中祐二 シュルンツェ先生、どうもありがとうございました。ちょっと時間が足りないよう

ですが、引き続きJETROの井上徹哉さんから外資系企業の誘致の意義・重要性和近畿の実例ということで、お願いしたいと思います。

井上徹哉 みなさんこんにちは。JETRO大阪本部の井上でございます。いつもお世話になっております。本日、お越しの方の半分くらいは、今週お会いしたばかりかもしれません。ちょっと大変申し訳ないです。同じ話を聞く方もあろうかと思いますが、よろしくお願ひします。私が本日オーダーをいただいたのは、外資系企業誘致の意義・重要性和近畿の実例を話せということです。意義・重要性はですね、もう皆様はすでにご承知かと思ひますので、ここは簡単にご説明をして、近畿の実例と特にその過程で感じている課題、こういったものを中心に、20分ほどで簡単にお話をさせていただければと思ひます。

本日、私がお話させていただきますのは、1つは、まず、なぜ外資系誘致は必要かということ、そして2つめが関西の対日投資案件の動向、そして3つめが関西の課題と、この3点です。

ひとつ目ですね、じゃあなぜ外資系融資が必要か、それをひとつずつ見ていきたいと思ひます。ひとつはですね、こちらのグラフにあります通り、GDPに占める対日投資残高の比率が非常に低いというのが日本です。簡単に言うと、この上の雲の中にある通り、外資の活力を、諸外国に比べて、十分に取込めていない。この表で言うと、イギリスはGDPの約5割、ドイツ、フランス、アメリカは3割、お隣の中国・韓国でも10%を超えている。なのに、日本はわずか5%程度にしか満たない。これは、日本は大変損をしているんじゃないかという考え方ができます。

それともうひとつ、次の表は、外に出ていく投資と入ってくる投資の比較です。対内投資が1に対して対外投資は6です。海外にどんどん投資が出ていっているけれども、日本に入ってくるのは極めて少ない。このアンバランスも、日本が損をしている点です。今はグローバル化している世の中です。日本企業が出ていって、物事を進めるといふ流れは止められないですね。ただ一方で、日本も価値をしっかりと発揮して、外資をしっかりと取り込んで、日本もしっかり活性化させていく。そういう意味では、やはり外資系企業の誘致ということはひとつ重要な施策になりうるのではないかと、そう信じてJETROもお仕事をさせていただいています。それで3つ目ですが、先ほどの報告者の先生も指摘されておられましたけれども、雇用機会の喪失だということなんです。ただこの雇用機会の喪失といっても、日本はご承知の通り、タイとか東南アジアとか、そういう国とは違います。日本が製造拠点になることはほとんど考えられません。なので、雇用機会の喪失(を取り戻すこと)ばかりを期待することもどうなのかな、という面はあります。さらにもうひとつは、革新的技術や経営ノウハウの流入という点です。こちらの表にも示していますが、外資系企業さんの売上高・経常利益率、例えばアメリカ企業さんですと10%ですね。アジア系・ヨーロッパ系ですと7.5%、

これは非常に高い利益率を誇っていますね。こういった高い利益率を誇る企業さんと一緒に仕事をする、当然、日本の企業さんの効率も上がってくるでしょう。こういったところを吸収しようという意欲が日本側にも必要だという強調点だけはお伝えしておきたいですね。まあそういう状況にあるのですが、先ほどのお話にも出てきていましたが、なかなか日本では、特に地方に行けば行くほど、外資アレルギーみたいなものが非常に強い。外資と一緒に物事を進めようという気持ちがすこし薄いのかなと感じます。それによって非常に損をしていますね。せっかく世の中はグローバリゼーションが進んでいる、こういったところと積極的にやっていくという意志と、その体制をしっかりと整えていくことで、企業がどんどん成長していくとことをやはり求めていかなければならない、そう考えております。

それと外資系企業との協議を通じて期待されるメリットは、これをごく簡単に整理してみました。もちろんこれだけではありません。大きく分けて3つに簡単に整理できます。ひとつは、企業が国際化するときです。例えば、中国企業あるいはヨーロッパ企業と、物事を共同開発していきます。そうすると、例えばその商品は日本向けだけではなくて、企業本国内向けの商品の開発もよくやっていますね。実際、この点で成功しておられる会社さんも少なからずいらっしゃいます。それと、とても大事なと私自身思っているのは、従業員の意識が進むということです。単発的に商品を共同開発して売れましたというだけでは当然ダメです。先ほど長山先生もおっしゃっていましたように、企業は存続して成長して行かなければならない。という意味では、人がしっかりと育っていく意識を持つということが大事です。外資系企業さんと一緒にやることで、こういった意識が芽生えることに対する期待は、非常に持てるのかなと思います。

次に、企業の競争力強化では、今、言ったように、国際化をすれば、当然、競争力も強化できる。あるいは、先ほどの表で示した通り、外資系企業さんは日本企業に比べて比較的生産性も高く利益率も高い。そこを学んでいくことができれば、非常にいい。競争力の強化に繋がります。それともうひとつは、自治体さんが一生懸命投資を誘致するという事の中には、もちろん、地元の企業さんにしっかりと成長していただくということが含まれます。これは大事ですが、それに伴って、自治体としては、税収が増えるとか、雇用が増えるとかという効果もあると思います。そしてそういった循環が地域の認知度向上に繋がります。神戸市、皆さん知っておられる所ですね。京都市、皆さん知っておられる。大阪、知っておられる。ところが滋賀、どれだけ知っていただけているのかという問いかけです。こういったところで知られることで、投資が進むということもあろうかと思えます。私自身も海外に長らく駐在していました。私はブラジルが非常に長かった。そのとき日本企業からは、年間500社くらい、私は相談を受けていました。日本企業は知っている都市の名前しか挙げない。サンパウロに進出したいとか、リオへ行ってみたくておっしゃる。けれど、クリチバ、どんな所ですか、そんな所は聞いたことありません、とかおっしゃる。意外と名だたる企業さん

が、その程度の知識で進出先を決めてしまっている、実はそんな例が少なからずあります。そういう意味でも、自治体の認知度が上がることはある意味すごく大事なのではないかと、これは私の実務上の経験で感じているところでございます。

続きまして、関西の投資案件動向についてお話をさせていただきます。これは「東洋経済」が発表された『外資系企業総覧2015』から抽出したものです。先ほどの先生方のプレゼンにもありました通り、首都圏への一極集中というのが極めて顕著です。数字を見ていただければ分かりますが、全体が3,100社であるのに対して、東京2,300社、神奈川267社、そういった数字が並ぶ。反面ですね、大阪は115社、兵庫、これも多くは神戸ですが、80社というレベルに留まっています。これに対して、愛知の外資系企業数はおそらく今後もっと増える、トヨタさんも強いですし、こういったところでは増えていくんじゃないかなと予想しています。こういったように非常にアンバランスな感じですよ。

それとですね、もうひとつの傾向が見えてきます。我々が投融资をすすめていくと、こういった傾向が見えるか。そのご紹介です。実は、これはJETROがご支援をしている企業の結果をまとめたものです。ですので、日本全体の外資系企業を調査した上での数字ではございません。その点だけご承知おきいただきたい。これを見ていくと、アジアが急速に伸びている。2000年を100にした場合、800になっている。当然、私共が狙うべきターゲットとしては、中国は入ってくる。実際ですね、大阪の案件を見ていくと、これは2013年から2016年で、私共がご支援させていただいた企業の実績によれば、実は大阪の場合は、とりわけアジアの比率が高い。実は日本全国で言うと、アジアが3分の1、ヨーロッパ3分の1、北米3分の1という比率になりますが、大阪で見るとアジアだけで6割以上来ている。この背景のひとつが、実は後ほどにもご紹介いたしますが、関空にたくさんの観光客の方が流れてきて、それに伴って、観光関連の案件がここ数年極端に増えています。そういった関係もございまして、アジアの比率が高まっています。神戸も、先日、うちの神戸事務所の所長の報告によりますと、アジアの案件というのが実は増えているそうです。やはり、地理的な要因ですね、アジアから東京へ行くのと、アジアから大阪へ行くのでは、当然1時間違う、この点も多少はあるんじゃないかなと思っております。

私共がご支援させていただいている案件ですが、大きく分けてこちらの4つになっているのが、今日の現状です。ひとつは、先ほども申したとおり、関空にたくさん中国の方が来られて、これが案件に繋がっている。それと、メイドインジャパンの製品の調達拠点、これも先ほど先生方の話にもありましたけれども、日本の品質の高い、あるいは安全性の高い商品を調達して、中国等々で販売していく、こういった流れがあります。それと、最初にご紹介すべきだったんですけども、販路拡大ということがあります。この販路拡大の割合が大体7割くらいあります。これは単純に、昔からお客さんがいたからという程度ですが、大きく占めています。それに新しく生まれたものとしては、観光があったり、メイドインジャパ

ンがあったりします。あと最近では、研究開発拠点というのが出ています。なぜ、この観光やメイドインジャパンが増えたかと言いますと、特に中国を念頭に置いていただければ分かります。その所得が非常に向上し、あるいは為替がよい方向に振れている。あと、先ほど先生方のご紹介にもありましたけれども、政治の動向というのは極めて重要になってきます。例えば、日本と中国とか韓国の場合ですね、政治関係が冷え込むと、実はJETROの支援する案件の数も減ります。なので、外交的にうまくやっていることが非常に重要になってきます。それと日本への信頼とか、関心とかが、非常に高いということです。中国の方も、非常に日本への関心は高いようです。私共が支援させていただいた中国の旅行代理店の方に言わせると、一番人気はタイだけれども、日本はそれに続く人気の国だそうです。

もうひとつですね、ちょっとここは色合いが違うのですが、二次投資にも私共は着目しております。つまり、特に関西でございまして、最初から関西に行きますよという外資系企業は限られています。まずは東京に着地して、売上が伸びそうだとところで、じゃあ大阪にも進出してみようかなというのが、当然、あります。なので、私共のターゲットとしては、二次投資も入ってきます。当然、関西としては二次投資も考えていかなければならないと判断しています。

続きまして、研究開発拠点の話に移りたい。これはやはり関西はものづくりの基盤があるとか、大学・研究機関があるとか、そういう集積があるという点で外資系企業が来ています。特に大阪の場合は、やはり中国が非常に多い。中国もご承知の通り、人件費が非常に上がって、価格競争だけでは立ち行かない。自らの企業も競争力を付けていかなければならない。だから、日本に研究開発の拠点を作りたい、というところに来ています。ただ、非常にこれは中国企業も苦しんでいます。中国企業さんはたくさんお金を持っておられる。けれども、中国企業で働きたいという方が非常に少ない。これは中国のイメージが悪いとか、そういうところだけではないのです。いつもJETROから中国企業に言っているんですけども、例えば、採用の条件は雇用契約が1年間だけとなっている。言ってみれば、非常に中国的な考えをベースに採用活動をしているわけです。それでは無理よとはいつも言っていますがなかなかそこは変えられなくて、苦しんでおられるケースもよくあります。

それと先ほど二次投資を注目していると申し上げました。その根拠は何かと言うと、JETROが実施したアンケートでも、今後5年以内の投資計画で拡大を図るという外資系企業が8割くらいあり、雇用も増やしていきたいとおっしゃっております。当然、ほとんどの一次投資の着地は首都圏ですので、私共は二次投資を関西に狙っていくのは当然だと考えています。ただ、今後10年後を見据えたときに、何でもかんでも投資を誘致すればいいのかというと、それはまた別の話だと私は考えています。滋賀として、こういう分野を伸ばしていきたい、という狙いを明確に持っておられるのであれば、闇雲に二次投資を狙いますとか、一次投資なら何でもいいですよ、どこの国からでもいいですよ、どんな分野でもいいですよ、

というのとはまた話が違います、この点だけは一言コメントを添えさせていただきたいと思います。

それと、実際の最近の案件の動向ですけれども、こっちは最初に、私は数字入れようと思って忘れましたが、やはり最近、日本への関心が非常に増えています。JETROの支援案件の数も、昨年度に比べて2割位増えているというのが実態です。大阪本部に至っては、前年比、実際に成功させたという案件が3割位増えています。日本への関心は非常に高いです。相対的なコストが安くなったなど、色々な要因もありますが、件数としては増えている。それとですね、一次投資と二次投資も両方増えている。最近の傾向は、これは私共が新しく取り組んでいるからですけれども、関西発の二次投資も増えている。要は、最初に関西に着地した企業も、うまく行けば新しい市場を狙いに行くのは当然の企業としての行動かと思えます。その過程で東京にも進出したい、生産することを決定しましたので、ここに工場拠点を構えたいとか。そういったところを今、発掘してご支援をしているというのも含んでいます。そのことを一言追加してコメントさせていただきました。業種は、こちらにある通り、製造業、サービス業が非常に多いですね。観光もこのサービスの中に入っています。他の分野では機械・ICTです。ICTはソフトウェアとか、比較的進出しやすい分野も含まれている。あとは、観光が非常に多いですね。医療・ライフサービス、これも非常に多い。日本で医薬品の研究開発をしたいとか、そういうことを言う外資企業は実は非常に多くございます。こういったところも私どもは見えています。

シュルンツェ すいません、質問があります。

井上徹哉 はい、どうぞ。

シュルンツェ 自動車産業において、例えば日本に進出すると実はいろいろ困ることがありますよね。なぜライフサービスはそのように進出しやすいのですか？

井上徹哉 進出しやすいかどうかは、また別の話です。やはり難しい。私が支援している案件をみると、とりあえず、外国企業は情報が少ないまま、日本に来ましたというところが非常に多い。ですので、実際に来てみたが、思うようにプロジェクトが進まない、というところが非常に多いのが現状です。そのあたりは神戸市さんも、医療関係をやっておられる。なので、そちらに振らせていただいて恐縮なんですけど、ご経験があればコメントいただきたい。少なくともJETROがやっているところでは、難しさがあるというのがひとつ。うまくいっている例では、例えば、もともと自分はナントカ大学で勉強をしていました、そのときの先生と知り合いです。その流れで、一緒に物事を進めましょうということで、人の繋がりが

あって、プロジェクトを始めている案件では、特に医薬関係は規制の問題とか、いろいろ手続きがありますが、そういうことをうまくクリアしながらやっている。もともと人の縁がしっかりあるような分野、例えば、その先生とそういう繋がりがある、そういったところではうまく行っているのかなあというのが私の印象です。その点、ちょっと両極端な感じを持っています。

シュルンツェ 調達の問題は、今、指摘されたように、そこも日本企業同士の強いつながりがあるのかなと。特に、自動車産業だったら、系列に入っている日本のメーカーとしか取引しない。バイオだったら、医療関係では、病院や患者さんを直接相手にして売ることができず。

井上徹哉 そうですね、そうだと思います。あと、関西で言うと、これは皆さんご承知かと思いますがけれども、医薬関係は産業の集積があります。大阪も薬屋さんが多いですし、滋賀も薬屋さんが多いです。ただし、滋賀の薬屋さんと大阪の薬屋さんは、実は全然中身が違います。外資のパートナーに滋賀の薬屋さんがなれるどうか、これはまた微妙なところがあって、それでご苦労されたのが、後ほどプレゼンされる福田さんです。まあいろいろ難しい面もあります。ただそういう集積があり、神戸市も医療産業都市となっている、いろいろ医療の分野やライフサイエンスの分野で頑張っておられ、集積がありますので、やはり、外資の方もそのようなイメージをもたれる。それで入ってこられる。先生がおっしゃられたとおり、トヨタ経由とかホンダ経由とかでは、ビジネスのルートがすでに決まっているが、この分野はまだ決まりきってはいない。そういう面も、彼らのモチベーションになっているんだと思います。

次に、どんな分野に案件が来たかということでは、これはほとんど割愛させていただきます。観光分野が多く、メイドインジャパンの調達というのが、非常に多くございました。あとは、観光客が増える理由のひとつは、LCCが大量に関空に飛ぶようになったことです。そうすると、自由勝手に中国人の方が旅行者として来られる。飛行機が一本飛ぶということは、観光分野の投資に非常に影響します。研究開発拠点でも中国企業は非常に多くございます。また、欧米企業はやはり神戸に集積する傾向がある。生活しやすいという点ですね。そもそも欧米企業がたくさん集まっているので、技術の集積も影響しているというところがあるでしょう。

それと外資系企業の課題ということで、これは全国で言うと、人材の確保の難しさ、外国語のコミュニケーションの難しさというところがございます。これは、関西ももろに直面している課題でございます。こういったところは、私共も把握、認識しておくべきところかと思えます。

最後のスライドになりますけれども、関西の課題は何かなというところを私なりに整理してみました。関西と言っても、特に、地方としての課題は何かということをお話させていただきたいんですけども、関西ということに対する認知度って、極めて低いと。先日、アメリカの商工会議所の方と話をして、そのアメリカ人の方が、「関西なんて単語は誰も知らないよ」と、まあそういう感じ。大阪、京都とかですね、観光地で有名なところは知っているんですけども、関西なんて、誰も知らないよというところなんです。そんな中で、じゃあどうしたら投資してもらえるのかなと考えたときに、やはり東京と違います、ほかの地域とは違います、あるいは、我々がもうひとつ考えなければいけないのは、ほかの国と違いますと。私共が支援する案件の中でもですね、東京と大阪を比較するだけでなく、「韓国に進出しようか、関西に進出しようか、これは結構悩むんです」というのが、実はあります。ですので、私共もそうですが、滋賀が、あるいは京都、神戸、大阪が、ほかの国と比べて、どこかの点が強いのか、それくらいは、少なくとも言えるようになっておかななくてはいけない。あるいは、自分たちに特徴がある分野はどこで、何が優位なのかという点を、しっかり主張できないといけません。そう思っております。

つまり、市場としての魅力をどう考えるか。おそらく、滋賀だと、市場も小さい。この点では魅力はないことになります。では他方、産業の集積という点ではどうか。例えば、医薬業が集積しているが、外資が求めている内容と滋賀が提供できる内容が、本当にマッチしているのか。あるいは、環境分野で滋賀は強いとされるが、滋賀が提供できる環境分野の仕事と、外資が求めている環境分野の仕事がマッチしているのか。医薬の分野は、滋賀県さんと一緒に、まさに今年、始めさせていただいたばかりです。そういった分析は必要があり、絶対にしなければならない。そう思っております。

次にとても大事ななと思っているもうひとつの点は、人材の厚みと外国語対応ですね。先ほど先生方のお話にもありましたが、外国語対応って非常に重要だと思います。関西に進出されている外資系企業の多くはアジア人なので、英語ができないということに対してあまり文句を言う人はいない。けれども、欧米企業の方に言わせると、やはり英語ができる人が圧倒的に少ない。だから東京に行っちゃいますよ、これは少なからずあります。それともうひとつ。ここはすべての自治体さんに言えることですが、日本に進出しますよといったときに、さまざまな書類の提出は日本語、あるいは、入札に参加したい時も全部日本語。読むのも日本語、提出する書類資料も全部日本語、その時点で、もう気持ちが萎えてしまいますと話される外国人さんはとても多い。そういったときに、先ほどもシュルンツェ先生のプレゼンテーションにありましたが、やっぱり国際化を自治体も意識して頂きたい。少なくとも英語くらいはできていいんじゃないかなと思います。その時、いろんな方の英語が必要ですね。実際に職場で働く方の英語力も必要です。また我々みたいな支援機関あるいは自治体さんの方の英語力も必要になってくるだろうと思います。

それと人材の厚みについてです。研究開発拠点作りたいたいと言うのは結構です。だけれども、実際に滋賀に作ったときに、滋賀に住んでくれる研究者がどれだけたくさんいるのかという問題です。やはり50名~100名規模の研究開発拠点を作りたいたいと言って、外国企業さんが来られても、いや、滋賀には10人しかいません、と言うと、その時点で、私共が想定しているプロジェクトやプランとは違うので、滋賀は外れますね、という結論になります。そういう意味では、ある種の人材の厚みをどう作っていくのか、これはたぶん行政話だと言われるかもしれませんが、行政の仕事だけではないですね。官も民もみんなで考えて、人をどう育てて、かつ定着してもらうか。先生方の説明にもありましたが、関西の大学の場合は、大学を卒業すると関西から出て関東に行っちゃう。先ほど長山先生のプレゼンにもありましたけれども、やはりそういう状況が起こってしまう。結局、人が育ってもすぐ抜けちゃうことも含めて、やはり人材の厚みをどう考えるのか、この問題が突き詰められています。

あとは生活環境ですね。外国企業の社長さんには日本人がなられている場合も結構多い。なので、必ずしも当てはまらないんですが、本当に外国の方が来ると、学校をどうするかとか、英語対応の病院をどうするのか、ビザはどうするのか、こんないろいろな問題が発生します。こういった生活する上でのソリューションを地域は提供できるのか。あとは地元の企業マインドですね。まあ外資アレルギーなんかはもってのほかですね。

あとは縁をどう築いていくか。外国人は縁があるところに行かざるを得ない。JETROの支援企業の中でも、だいたい見てみると、大阪に何で来たかと尋ねると、もともとは大阪に商売があったからということなんですね。あるいは、大学がたまたま富山県だったから、富山に移着しましたとかですね。私はとにかく滋賀が好きだったから滋賀に行きましたというような、実は非常に安易だが、やはりそういう縁がないと滋賀には来ません。安易と言ってしまうと失礼ですが、反面では、縁がないと、この日本語文化の生活の中で仕事を始められないという、彼らの難しさがあると思うんですね。本当に外資系企業はビジネスに数字だけを取って、最も合理的なところに進出しているかという、必ずしもそうではないと思います。そういった点から考えても、縁を作っていくということが大事です。

しかもその中で、大学という機関が果たせる役割は、僕は非常に大きいと思います。別に大学だけに限定するのではなくて、その中で企業と大学、自治体、JETRO、これらが外資系企業さんの来たときに、常に受け入れてあげられるような、そういう体制ができると、これは全然、変わっていくんじゃないかなと思います。先ほど事前にお昼ご飯のときに話したのですけれども、外資系企業の方は非常に孤独です。大きい会社でも最初に入ってくる時には、1人・2人しかいない。そうすると、日本でビジネスパートナーを探すのはとても大変です。あるいは、物の試作品を作ってくれ、と言うのもとても大変です。そういったときに、ちょっと窓口があって、相談して、それに基づいて動いてくれる企業がいる、リスクをシェアしてくれる企業がいる、そういったことだけで非常に変わってくるということもあ

るでしょう。そういった縁を築いていくということを少し認識することが大事なのかなと思います。あとはJETROの仕事の紹介ですので、これはもう割愛させていただきます。これで私のプレゼンテーションは終わりにさせていただきたいと思います。ありがとうございました。

田中祐二 井上さん、どうもありがとうございました。それでは、ここで一旦休憩に入りたいと思います。

司会 皆様、ご着席のほど、お願いいたします。

田中祐二 はい、それでは再開させていただきたいと思います。次のご報告は、滋賀県県庁の商工観光労働部企業誘致推進室・主幹の福田千佳子さんです。福田千佳子さんには、滋賀県の取り組みの現状と課題ということでプレゼンテーションをお願いしたいと思います。それではよろしくお願いいたします。

福田千佳子 こんにちは、滋賀県庁から来ました、企業誘致推進室の福田と申します。どうぞよろしくお願いいたします。私のほうは、滋賀県の取り組みの現状と課題ということで、今日のお題にさせていただいています。

滋賀県企業誘致推進室では外資系企業誘致に組み始めたばかりですので、こういったセミナーでお話させていただくような内容ではないのですが、何をやっているかという紹介と、今後、どうしていきたいかといった方向性を、少しお話させていただきたいと思います。今日、来られている方のほうが、いろいろ進んだことをされておられ、そういった皆さんの前でお話するのは、何かちょっと申し訳ない感じもしますが、少しお付き合いしていただければと思っております。

企業誘致は、自治体としまして、県の経済の発展とか地域の活性化といったことを目的にしております。最初に、本県の企業誘致の取り組みについて、どの点に力をおいてやっているということについてお話をさせていただきます。

まずは成長産業の本社機能です。成長産業という言い方は、非常に分かりにくいかもしれませんが、環境とか、医療とか、今後、伸びていくような産業を指しており、また、量産工場ではなくて、その本社とか、研究開発拠点とか、マザー工場とか、そういった施設、機能を持つ企業にぜひ来ていただきたい、その方向に向けた誘致活動をしています。

次に、すでに県内に立地している企業についてですが、本社は少ないですが、研究所や研究開発機能のあるマザー工場などの製造業は、非常にたくさん集積しており、そういった企業の定着と再投資を促すようなフォローの活動もかなり力を入れています。新しく呼び込む

ことが難しくなっていますので、そのあたりにも力をいれています。

それから3番目は、製造業の拠点となるような新しい産業用地のご提案や人材の確保のお手伝いなどを県内の市町の皆さんと協議会を作り、連携して、ワンストップで、誘致活動に取り組んでいるという点です。

以上の3点に力を入れて、ここ数年、ずっと企業誘致活動に取り組んでいますが、平成27年から、誘致対象企業の中の外資系企業にもっと焦点をしばってやってみようとは始めました。この点は後で説明させていただきます。

滋賀県の企業誘致のセールスポイントですが、本日、滋賀の3つの魅力という、滋賀の立地ガイドをお配りさせていただきました。

第1の魅力は、滋賀は地理的に日本の真ん中にあり、3大経済圏、近畿、中部、北陸のちょうど真ん中であって、どこに行くのにも便利ということです。滋賀県には港も飛行場もありませんが、そういったところへの移動も、高速道路網が発達していて90分、1時間半くらいで移動が可能です。また過去の実績として、水害、自然災害が少ない地域でもあります。

第2の魅力は、製造業、知的資源の集積です。多様な事業分野のグローバル企業のマザー工場が立地しており、ここ草津においても、パナソニックアプライアンス社、ダイキン工業があり、大津には東レ、湖北には、三菱樹脂などのマザー工場が集まっています。また、それを支えるオンリーワンやニッチトップの中小企業も、数多く集積しています。

地場産業としては、甲賀、日野の薬産業や信楽焼などの陶器、高島の扇骨など9つの地場産業があります。

それに、立命館大学をはじめとする多彩な学部を有する13の大学が県内に立地しています。

資料のグラフにあるとおり、製造業、二次産業の県内総生産に占める割合が、ここずっと全国で滋賀が一位であり、名実ともにもものづくりの県と言えるかと思います。

第3の魅力は、住みやすさです。東洋新報社の、毎年されている住みやすさ調査の中では、近畿の中でも滋賀県の都市がだいたい半分を占めています。琵琶湖に代表される自然環境の豊かさと交通のアクセスが良い点で住みやすさというところも滋賀の魅力となっています。

最近の県内の立地動向として、堀場製作所のびわこイーハーバーという生産施設と研究開発機能を兼ね備えた施設が2015年にできました。また、2019年に東レの未来創造研究センターができる予定であり、日清のスマート工場が栗東市にできるなど、滋賀は国内企業から非常に注目されている地域であるということが言えるかと思います。

その中で県内の外資系企業の進出状況ですが、少しでも外資が入っている企業を外資系企業として、本県で調べたところ、28社の立地が確認できました。分野は、多岐にわたり、出資国も、アメリカが一番多くはなっていますが、いろいろな国の資本の入った外資系企業が県内各地に立地しています。また、100%外資出資の企業というよりは、日本の企業と合併により進出される形式が多いのではないかと分析しています。

今年度から本格的に外資系企業誘致に取り組むにあたり、背景としては、先ほどJETROの井上課長のほうから説明がありましたように、国内市場が狭まる中で外資企業、特にアジアの企業は投資意欲に積極的であり、それらを取り込んでいかななくてはならないということです。JETROの報告書等を見ると、滋賀に多くの日本企業が立地している割には、外資企業の製造業拠点とか研究開発拠点が、意外に立地が少なく、そういった外資の立地の機会を私たちは逃しているのではないかと思ったからでもあります。

外資系企業誘致の方針としては、国内企業と同様に、成長分野の製造業を主眼に置き、すでに日本に進出されている外資系企業の次の投資先として、二次投資に着目しています。

とはいっても、外資系企業は国内企業とはまったく文化も異なります。豊富な経験を有するJETROと連携することで、アドバイスをいただいたり、海外拠点のネットワークを活用させていただいたりしながら、外資系企業誘致のノウハウを取得することも目指しています。

最終的には外資系企業誘致にも対応できるように、私たちの企業誘致活動をブラッシュアップさせ、JETROとパートナーとして一緒にやっていくことを目指しております。

今年度の具体的な事業ですが、まずはびわこ立地フォーラムを開催しました。毎年実施しているフォーラムですが、昨年度くらいから、英語の資料を作り、外資系企業とか、外国の大使館とか、経済関係者の方に、ご案内し、内容を変えながら開催しています。

次に、企業立地ガイドの外国語版として、英語、中国語、ドイツ語版を作成しました。

そして、外資系企業を滋賀県に呼んでくるという招聘事業を実施しました。これについては、今までに実施したことがなく、JETROに委託し、十分な協議を重ねました。実際、滋賀に一回来たからと言って、すぐに投資に結びつくものではありませんが、県内投資に向けたきっかけづくりとなるよう、今後の関係性が構築できるような方法を模索しました。

滋賀県の持っているビジネス的なニーズやシーズと、外資系企業が求めるそれらと合致するものを探していく中で、本県の地場産業の一つである医薬品分野を一つのテーマとしました。地場の医薬品企業さんからは、「医薬品といえば神戸や富山じゃないか」とも言われましたが、外資系企業のニーズの中には、滋賀の医薬品産業に合致する企業もあるかもしれないし、地場の企業も海外展開を意識されていることもあり、互いのきっかけづくりとして、地元企業、金融機関、そして立命館大学の先生や職員の方々の協力をいただき、実施することができました。

3月7日と8日にメイドインジャパンのブランド製品の開発、生産、販売に興味を持っておられる外資の企業、ポルトガルと中国と香港の企業に滋賀にお越しいただきました。地場の企業の見学、意見交換、甲賀にある薬の学習館の見学、そして立命館大学の薬学部の先生とかとのお話、名刺交換をしていただきました。事後のアンケートをJETROから見せていただいたところ、非常に喜んでおられ、今後、いろいろ考えていきたいと思います、というような

メールもいただきました。是非、これを次に繋げていきたいと強く思っているところです。

最後に、今後の進め方についてですが、滋賀県の目指す方向としては、漠然としています。グローバル・イノベーション拠点を目指していきたいと思っております。すでに滋賀県には工場がたくさんありますが、ライン型の大量生産向けの量産工場が多いのが現状です。そのなかで、研究開発の部分にもっと特化して、その発信拠点になる、それもグローバルを意識したイノベーションを世界に発信していく拠点を狙いたい。そのために今後誘致活動を進めていきたいと思っております。

今は、先ほどのシュルンツェ先生のお話にもありましたように、イメージ作りの部分や投資創出の部分、種まき段階だと思っております。その後、個別のターゲットを絞って訪問とか、できれば海外にも打って出たい、担当としては考えています。

そのためには、まず滋賀の認知度をもっとアップしていかなければいけない。滋賀単独では、弱い部分もありますので、近隣の京都や今日来てくださっている神戸市、三重県とご一緒に、広域で連携してやっていくのも大事だと思っております。

また、外資系企業のニーズ、一体何を求めておられるのか。それに合わせた個別の提案を行い、その提案が外資系企業さんに届くように、JETROと連携してできればと思っております。そのためには、立地環境として滋賀のハード面やソフト面の整備も大事だと思っております。ダイバーシティ社会への対応や働きやすさ改革といったことを口先だけでなく、真のものとして、外資系企業の従業員の方々にとっても働きやすい環境を作っていかなければいけないと思っています。

あわせて、地元の企業活動のグローバル化支援です。先ほど述べた招聘事業も、かなり外資系企業に対するアレルギーがありました。特にアジア系の企業に対しては、苦い思い出を持っておられる企業もあります。企業活動や誘致活動をグローバルに展開していくということは、物理的な課題だけでなく、心理的な内面的な課題もあるということを実感し、今後の課題として、取り組んでいかなければならないことだと思っています。

県内のJETRO事務所が滋賀県にできました。さらなる連携を進めながら、一つずつ前に進んでいきたいと思えます。

田中祐二 どうも、福田さん、時間守っていただきましてありがとうございます。それではパネラーの方は前に来ていただき、パネリスト・ディスカッションに移ります。これから1時間ばかり、討論をさせていただきたいと思えます。16時50分か55分くらいまで討論をさせていただいて、あと5分か10分で、田中所長から、今後の研究会のあり方に関して、提起をさせていただくということになります。話が多岐にわたっておりますので、整理するために、(論点を)ホワイトボードに書いております。若干、外れても結構です。15分から20分くらい、こういう形でこういう範囲で話をさせていただければと思えます。

我々は外資を誘致することによって、付加価値が増大するという前提を持っており、しかしながら、私は福知山に2年間ほど地域創生の話でお邪魔しましたが、外資の誘致は提起できない状態でした。JETROの井上さんには、市場の魅力とか、産業集積とか、人材の厚みとか、英語対応とか、それから生活環境について語っていただきました。この生活環境というのは、日本人の生活環境ではなくて、外国人が来たときの生活環境ですね。地元企業のマインド、それから縁をどう築くのかという、非常に大きな、大きなハードルを提起されております。その関係で、いわゆる外資企業と地元企業との関係がどういうふう構築されるのか、それがポイントなのかなと思っております。なので、ここのところはひとつですね、本音で議論したい。つまり、この研究会が外資を誘致する方向に行きたいと提起しているけれども、いや、これは難しいぞ、もうとんでもないアイデアだ、と反論していただいても結構だと思います。そういうような多様な意見を、忌憚なく我々は認識しましてから、今後の研究会の方向を考えていきたいと思っております。これが第一の論点です。

それから2番目に、なぜインバウンドが少ないのかという問題、アウトバウンドにたいしてまあ5%という数値です。最近減っているような感じもしますが、その要因を、その1との関係で、素直に分析したいと思います。

第3番目が対策です。成功事例が多々出ております。その成功事例のポイントを、もう一度確認するために、皆様方からご質問をいただきたい。4番目はその他のご意見、あるいはご質問を受け付けたいというふうに思っております。

以上のように進めていきたいと思っておりますので、まず第1番目の外資の必要性ということに関して、何かご意見、ご質問はございませんでしょうか。挙手していただいて、ご意見を願いたい。パネリストのどなたに質問するという形に合わせて言っていただければ、幸いです。それから所属、お名前をよろしくお願ひします。それじゃあ、どなたでもけっこうです。はい、杉田先生。

杉田 立命館大学の杉田です。よろしくお願ひします。地元の企業との連携という話の中で、各先生方がおっしゃられていたことですが、M&Aの話がけっこう出てきました。M&Aに対するアレルギーとか、そういう話がありました。長山先生、それからシュルツェ先生、それから井上さん、それぞれがそういう話をされておりました。そこで、滋賀県庁の福田さんにお聞きしますが、滋賀県の企業がM&A、特に外国企業とのM&Aということに対して、どのような感じで思っておられるのか。そしてそれがインバウンドの問題と、どういうふうに関係しているのか。この点をお話いただければと思います。

田中祐二 それでは福田さん、よろしく。

福田千佳子 M&Aについての滋賀の企業の印象ということでもよかったですか。今回の事業を通して感じたことは、外資系企業と一緒に仕事をする中で、M&Aを恐れておられるというよりは、技術を取られるんじゃないかと警戒されているという印象がありました。きちんと自分たちの権利が守られる形であれば、外資と組むことについては、あまり抵抗はないのではないかと思います。実際には、外資の企業と日本の企業が組んで合弁を作ったり、日本の企業に外資系企業が投資して、外資系企業になるという動きも県内企業の中では見られます。インバウンドについての県内企業の動きについては、具体的な情報をもちあわせはおりません。すみません。

田中祐二 それじゃあ、長山先生。

長山宗広 統計的にそういうご指摘は出ています。ちょっと古いですけど、平成20年度の経済財政白書では、M&Aの取引金額は、GDP比で、98年から2005年の平均ですが、イギリスが22%、アメリカ10%、ドイツ7%、フランス10%ですが、日本はGDP比2%で、やはりかなり低いんですね。外国企業が日本企業を買収する形のM&A、アウトイン型と言いますが、これはその中でもさらに10%くらいです。いわゆるクロスボーダーM&Aは、日本の場合、数字から見て、相当低いと言えるわけです。内閣府が2008年にやっているアンケート調査があります。それでは、友好的なM&Aの相手が外資系の場合でも、それでも回避したい、というのが45%あった。そもそも日本企業は、外国企業によって吸収合併される場合に、かなりこれを敬遠する傾向があることが、動向として全国的に言えます。

じゃあミクロの視点から言うと、どうか。滋賀の場合、むしろ問題ないというところが驚きました。けれども、そもそも東京にかなり外国企業が立地しています。やはり、その後、神奈川のほうで二次投資をする、このパターンが多いですよ。以前、私は神奈川の信用金庫の中央金融機関に勤めていたことがあります。そういう金融機関のネットワークの中で、いろいろ話を聞きましたが、金融機関サイドのほうでは、外資系企業に飲み込まれるという形は、どうしても精神的に避けたがるというところがありました。M&Aは企業対企業だけでやるわけではなくて、M&Aには、必ず仲介者がいます。証券会社や銀行が、M&Aの中のマッチングをしますよね。その証券会社や銀行自体の意識に、やはり外資系企業に対するアレルギーがあるんですね。それはメガバンクとかメインバンク制度という、間接金融中心の日本の金融制度には、実は、外資系企業のM&Aを避ける、そうした制度的な問題があるのではないかと私は思っております。

田中祐二 はい、ありがとうございます。今、長山先生が一般論を、東京の事例で指摘されました。そこについてちょっと話をふくらませたい。福田さん、滋賀が成功している例、一

緒に提携しながらうまくやっている例、もう少し具体的に、どういう分野で、どう補完的な関係、つまり双方にどんなメリットがあるのか、お話を願えないでしょうか。それを付け加えて、例えば、長山先生の方では、仲介者のアレルギーをどのようにして克服したのか、その辺を話して頂けないでしょうか。

福田千佳子 県内の企業の動きだけで見ているので、先生方の認識と私の認識がズレているかもしれません。滋賀には、生産拠点多く、外資企業が参入しやすいところがあるのではないかと考えています。例えば、キリンビール(株)がアメリカのビール会社と一緒に合弁会社を設立しましたが、新しいビールを滋賀の多賀工場で作っています。甲賀市の武田テバ薬品(株)の方は、1959年に設立された地場の大正薬品工業(株)が2011年にテバの100%子会社になり、現在に至っています。意思決定の前には、先生のご指摘のように、やっぱり当然外資に対するアレルギーがあるのだと思いますが、そこを克服し、話がまとまった時点で、外資の新会社や工場について、周囲の環境等を考慮して、滋賀につくりましょう、滋賀にそのまま置いておきましょうということになっているのだと思っています。何を成功というか難しいところですが、滋賀に立地を検討、操業継続していただいているということこそが成功例の一つとして認識しています。

田中祐二 はい、ありがとうございます。じゃあシュルンツェ先生、どうぞ。

シュルンツェ 話が繋がるかどうかわかりませんが、先ほどの長山さんの発言を聞いてちょっと思い出しました。もちろん東京にだけ集中していることは、私の調査と分析の上でも分かっています。でも実は、いいメッセージもあります。例えば、日本企業は海外に進出すると、グローバルシティかその周辺ばかりに立地します。そして日本の企業はよくチームで海外に派遣します。それは東洋経済の『海外進出企業総覧』を分析したデンマークの研究者の指摘で分かっています。ところが、日本に進出してきた外資系企業の立地の方は、実は幅があります。そして単独で、一人で頑張っている外国人社長も多い。そういう人を私はハイブリットマネージャーと名前付けています。ハイブリットマネージャーは、日本のことにすごく詳しい人、日本語を話せる人、そして日本のことを好きになっている人ですね。私は、関西で外資系企業をよく訪問していますが、関西はとても好きなのに、10年前東京に移ってしまったという例がしばしばあります。グローバル化の影響でそうになりました。でも、関西に戻りたい、大阪、神戸に戻りたいという気持ちはずっと強く持っているようです。日本のことに詳しくない人は東京しか思いつかない。でも日本のことに本当に詳しい人は、例えば、東京ほどはグローバル化が進んでないけれども、グローバルシティとして大阪や神戸や京都が実は存在している、滋賀もそれらの周辺に入っていることを知っています。その点でみる

と、スピルオーバー (spill over) の効果は存在しています。ここでも、国際経営ができる
と理解して、現地で頑張っている外国人社長も見えています。最近はそのような人(外国人)が、
会社から世界のグローバル都市の拠点に派遣されるわけではないけれども、日本国内の労働
市場の中で動いているんですね。海外の他の拠点を担当するよりも、日本に来ている外資系
企業を対象にしてキャリアを積むこと考えているんですね。その中には東京から関西に戻っ
た人もいます。東京にまだ留まっているが、チャンスがあったら、神戸や大阪に戻りますと
いう方は多い。その点を考えると、金融的に国内拠点の拡大が可能であれば、第二次投資と
して大阪に拡大したい、自分は大阪に戻りたい、そういう外資系企業は存在していると思っ
ています。

田中祐二 はい、ありがとうございます。今の項目で、パネリストの方のなかで井上さんあた
り、もう少し何かありましたら。どうでしょうか。議論は、すこしもう2番とダブっており
ますので、セットで考えていただいて結構かと思います。

井上徹哉 ちょっと全く違う視点で、我々と言うか、私がどんな視点で仕事をしているかとい
う点を、少しコメントさせていただきたい。対日投資の誘致と言っても、JETRO がご支援
させていただく案件は、実は超巨大企業ではないのです。超巨大企業さんはもうご自身で
判断される。あるいはすでにパートナーがいて、ご自身で勝手に出てこられる。それで、私
どもが支援しているのは、その下に位置する企業になってきます。なので、はっきり言って、
国が莫大な予算を投じて、中小企業を1社誘致してくることに對して、費用対効果とかが
どれだけあるのか、という思いがときどき頭をよぎります。ただですね、一方で、もう一つ
非常に重要な観点が 있습니다。今後、グローバリゼーションがどんどん進んでいく、日本の
市場はどんどん小さくなっていく、その点を考えると、日本の中小企業は、やはり外資の
方々と切磋琢磨して、外資と戦いながら、あるいは共同で、ものを開発しながら、海外に
打って出る、あるいは海外のマネジメントに慣れていく。そういうことで会社が存在してい
く必要がある。先ほどの私のプレゼンテーションの中でも、そういった趣旨のことは少し入
れさせていただいているけれども、そういう観点も含めてやっていくことを、国なり自治体
なりが頭に入れておくと、外資のアレルギーというのは減ると思います。それから、外資の
人がそういう外資を受け入れてくれる雰囲気があるのであれば、滋賀に来よう、そういった
循環が生まれてくる、さらにもう一つワンランク上の外資企業を誘致しやすくなります。そ
ういった循環になればいいなという思いは持ちながら、仕事をさせていただいています。

田中祐二 はい、ありがとうございます。こちらばかりで、何か関連の質問がありましたら。

田中宏 井上さんのご指摘に関わって質問です。日系企業が海外で、チェコだとか、ポーランドだとかに進出する。自動車産業が多いですけれども、そのような企業は都市圏から離れたところに工場はつくりますが、居住地は都市圏ですね。例えば、子どもさんや奥さんだとかの生活にいろいろな問題があるからです。それで、質問は、海外の企業が日本に来るときに、ビジネスの拠点としてどこを選ぶかという議論と、もう1つ、実際の生身の外国人が、どこに住みたいかといったときの条件との間で、開きがあるのかどうかですね。先ほどの滋賀の魅力の中で、住みやすさとしては関西では1位に近いんだ、ということを言われました。だけど、それが外資を呼ぶときの優位になりうるのかどうかという判断に関係します。その点のご意見を少しお願いします。

井上徹哉 これはまた個人的な感想の部分が非常に多くなります。シュルンツェ先生がおっしゃっていた通り、外国の方には、けっこう一人で頑張っていかれる方が非常に多い。日本人だったら、駐在に家族連れてですね、インターナショナルスクールがないと困るだとか、日本人学校がないと困るだとかということが、非常に強いです。けれども、私どもは年間100社とか150社とかをご支援させていただいた企業の中の話の話を聞いていると、実はそこにインターナショナルスクールがないと、絶対にダメだとか、そういうのはあんまり言わない。まあ頑張りますとかですね、あるいは、現地化をどんどん進めていきますので、そりゃあ、あつたに越したことはないけれども、というコメントが非常に多いのが現状かなと思います。そういう意味では、企業のメンタリティは、日本企業と外資系企業とはちょっと違う点があります。他方別の方面から言うと、学校というベースは、先ほど申し上げましたようにインターナショナルスクールや大学で留学生を受け入れて、縁を作って行く面では、非常に将来的には必要なのかなと思います。

田中祐二 はい、ありがとうございます。シュルンツェ先生、どうぞ。

シュルンツェ 大手企業を誘致するためには、インターナショナルスクールが存在していることは重要な立地条件ですね。分析によっても、それは分かります。でも現実にはちょっと違います。例えば、**Kobe Club**（神戸外国倶楽部）、今そこでは高齢化が進んでいます。神戸の大震災は1995年にありましたが、それ以前には、神戸ではドイツのビジネスコミュニティあるいはヨーロッパのビジネスコミュニティが多かった。でも統計を調べますと、1992年からもう減っています。だから地震とは関係ない。なぜ減っているか。それは産業構造の変化に関係します。鉄鋼産業はなくなり、貨物の保険の会社、部品を提供している会社も日本からは撤退して、メキシコに進出している。そのようなところを見ますと、国際的な人的資源を関西でプールするのは難しい。

また、国際学校に子どもを預けるとどうなるのか。私も国際結婚していますが、子どもは滋賀の地元の学校に行っています。そっちのほうが楽です。ところが、例えば、神戸の **Kobe Club** の方の子供達はみんなインターナショナルスクールに行きますが、その高校を卒業してしまえば、アメリカの大学でしか勉強できない。そして、インターナショナルスクールの教育では、せっかく日本に住んでいるのに、英語優先で、日本の漢字も分からない。文字が分からない、だから日本での就職がしにくい、という状態になってしまいます。それよりも、地元の学校の中でのグローバル化を推進する。そこで積極的に英語を覚えるようにする。日本の学校でも、いろんな国籍や背景の子どもを受け入れる。そういうふうな多様性を高めるようにする、あるいは日本人がそういう寛容性を持つようにする方が良い。日本は恵まれていて、ヨーロッパのドイツ、イギリス、フランスみたいな、外国人嫌いという社会の問題は、まだ大きく見えていない。そして、安全な社会作りに関しては、日本はすごく頑張ってきている。国際化のプロセスの方もすぐに頑張る必要があります。閉鎖的じゃなくてオープンにする。安全にしながら少しずつオープンにすればいい。そういうふうな努力は日本にとって価値があると思っています。一部の人だけで考えるのではなく、どういうふうな社会、どういうふうな経済を目指していくか、それを含めてみんなで考える必要があると思います。

田中祐二 ありがとうございます。ちょっと司会の不手際があっただけか、論点の1, 2, 3, それら全部が一緒に行っているような感じもするのですが、このままフリーに行きたいと思っています。今、シュルンツェ先生から、言語の話ですね、つまり日本語という、非常に難しい言語が大きな障壁になっている、日本人もやっぱりもう少しオープンに考えようと思うならば、せめて企業の中では英語にするとかの提案もあります。これは非常に我々にとって難しい話としてちらっと出たようにも思います。例えば、地域の中小企業がそういう外資、先ほど井上さんが言われたように、外資を受け入れて切磋琢磨してみようという中小企業の社長が仮に現れたとして、切磋琢磨する、それから協力するときには、言語が必要ですよ。そのあたりで非常にトランスアクションコスト、つまり取引コストが高いので躊躇しているとかいうような事例はございませんか。どなたか、はい、どうぞ。

小林 茨城県から参りました小林と申します。私は茨城県庁のほうで、外資系企業誘致ですとか、対日投資を担当しております。茨城県の事例から申します。海外から進出している外資系企業が、国内の取引企業、製造会社を買収すると、結果的に買収した先が、茨城県にあったということですね。したがって、茨城県に外資系企業があるというような事例も多い。ですので、もともとあった会社を買収しただけなので、社長さんもそのまま日本人で、茨城県に住んでいて、日本語をしゃべる。従業員さんももともと、日本の会社だったので、そこに

勤めている地元のおじちゃん、おばちゃんなのです。だから、言語が問題になっていることは、現時点で茨城県にいる外資系企業の中で起こっているというような話は、ほとんど聞かない。ただ、茨城県の場合は、筑波という研究学園都市があって、そこに、国の研究機関ですとか、高度な人材、地域の人口の10分の1くらいの人が博士号を持っている、ものすごくインテリジェントな人たちが集まっている地区があります。そういうのを売りにして、R&D 拠点なんかを誘致しようと、今、取り組んでいます。そういう R&D 関連企業を呼んできた後、茨城が R&D 拠点になってくると、地元のおじちゃん、おばちゃんとか、地元の人が社長になって済むというわけにはいかなくなってくると思います。ですので、今後、言語の問題ですとか、高度な能力・知識をもった人材の方々が連れてくるお子さんとかの教育環境の問題なんかが出てくるんじゃないかなと考えています。以上です。

田中祐二 ありがとうございます。今の議論で、関連したことを何か…。はい、黒川先生。

黒川 経済学部の黒川です。私はちょうど10年前まで、JICA（独立行政法人国際協力機構）にいました。産業開発部の中小企業課長をやっていました。その頃、やはり JETRO と一緒にやっていました。基本的な考え方は、日本のミニ社会を海外につくるという感じですね。ですから、例えば、「改善」とか、「5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）」とか、そういうのも教える。それから現地では日本語ができる技術者をつくる、基本的には言語の壁がないようなところに、日本企業が出て行きやすいようなやり方をやっていました。でも、今日のお話を聞いていて、やっぱり10年前の政策が間違っていたのではないかと思います。日本が出ること、そしてアジアで日本企業が出ることだけしか考えてなかった。私が今、深く思っているのは、むしろ、今、外国から学ばなければいけない。特に、私がターゲットにしていたタイですが、タイとフィリピンには最近よく行っています。フィリピンは英語ができるので、全然、問題がなく、外資が入る。けれども、タイは今でも日本人と同じくらい英語が下手です。にもかかわらず、外資が来ているのですね。そこがすごく謎ですね。ですから、言語の壁があるが、そこを日本企業は、日本のことが分かるような人を育てるようなサポートの仕方をする。例えば、いろんな工業大学に JICA が支援をして、日本語講座をつくる、タマサート大学に、日本庭園をつくる。とにかく日本文化と日本語に関心を持ってくれる人をつくるという、基本戦略だったわけです。タイの場合は、例えばフランス系の企業とかが、どうやって溶け込んでいるのか。英語が下手にもかかわらずですね。その辺なんかを、私は研究する必要があるのではないかと考えていますね。

田中祐二 はい、ありがとうございます。はい、どうぞ。

垣内 神戸市の企業立地課の垣内と申します。今日は、いろいろと非常に興味深いお話をありがとうございます。神戸市の現状をお話させていただきたいと思います。神戸市も外資系企業に力を入れておりますけれども、既存のP&Gや、ネスレジャパン、イーライリリー (Eli Lilly)、それらはすべて神戸に日本の本社があります。そういう企業は、非常にお付き合いが深いんですけれども、そういう企業が、日本の企業とお付き合いする場合、みんな窓口は日本人です。なので、今の問題は、まずないかと思えます。それから、我々は医療産業都市というバイオクラスターを、今、やっております。震災以降に始めて、もうすでに、今、300社以上の集積があります。特にR&D関係の大企業もあれば、中小企業も、外資系企業もあります。それで、その中で取引をされる内容、研究をされていることは、やっぱりレベルの高いものになっています。先ほども話が出ましたけれども、博士号とかを持たれている方ばかりなので、それは全部、日本の企業の場合も、英語でできます。そういう問題はありません。

さらにお話すると、毎年、10社なり、20社なり、外資系企業を誘致していますが、その中のほとんどが、一次進出が多い。一次進出のいわゆるスタートアップですね。外資から日本で、初めて拠点をつくる、と言う形です。そういうケースではほとんど、実情を申しますと、その外資を受けて、日本人が日本の代表者となって、会社を立ち上げるという、パターンが多いということです。このように、我々は外資系企業を誘致するという場面で、取引を広げていく中で言葉の壁を、あまり多く感じることはないんです。

逆のケースもあります。先ほど、先生からもお話がありましたけど、日本の企業が、こちらからタイやカンボジアに出ていくときに、中小企業は、まったく手も足も出ない。一昔前に、製造拠点が全部、東南アジアに出たときにも、手も足も出ないということがありました。JETROに協力いただき、それから我々も、兵庫県とか神戸市でアジア進出センターをつくって、言葉、それから各国ごとの許認可、そういうことをサポートしていたということがあります。反対に、神戸の利点もあります。神戸は昔からの港町ですので、外国の方同士のコミュニティは、各国ごとにありますし、インターナショナルスクールも8つあって、2,500人ほどの生徒さんが学んでいらっしゃる。これは人口比でいくとかなり大きく、そういう環境は整っているのかなと思います。但し、今提起されている問題、我々、市役所の公務員もそうですけれども、やっぱり言葉だけのインターナショナルではなくて、あるいは掛け声だけではなくて、英語なり、ツールを習得しないといけないというのは、公民、官民ともに必要なと強く感じていています。以上です。

田中祐二 ありがとうございます。今、神戸とか、筑波の事例では、博士号を持った人たちが多く、神戸は昔から国際都市ですので、そういうところは、今、報告があったように、恵まれた環境だと思うんですけれども、例えば、一橋大学の深尾教授がいろいろと分析されてい

るところによると、やっぱり日本人は英語がしゃべれないことが、かなりインバウンドを抑制しているというデータは出ているだろうと思います。そのあたり、幅広い議論をしていただけないでしょうか。シュルンツェ先生、どうぞ。

シュルンツェ スタートアップの悩みについては、私も考えています。DJW (Deutsch-japanischer Wirtschaftskreis)、日独産業協会という組織がありますが、私は、去年、DJW 設立30周年記念のシンポジウムに参加した後で、ワークショップを開きました。異文化マネジメントに関してのワークショップです。基本的にワークショップでは、スタートアップの繋がり構築を狙っていました。ベルリンでのスタートアップ、特にIT産業において、東京ーベルリンに繋がりをもつ若手企業家にいろいろと相談にのりました。ワークショップを開いたのは、異文化能力が育つようにするためです。そういうワークショップの開催は大阪でも可能です。

もう一つはなぜタイは成功しているかの問題です。次のように考えます。タイは、例えば、日本語はできない、あるいは英語もできないのに、外資企業の誘致に成功している。実は、タイのバンコクにおける日本人のコミュニティは、非常に大きい。大手企業だけではなくて、いろんな中小企業も来ています。例えば、滋賀県のニッタモールドという企業もタイに進出しています。今後そこに現地調査に行くつもりでいますが、すでに、金沢大学の神谷先生は、なぜ日本の企業はタイで成功しているか、その研究を行っています。それによると、今、日本で就職できない若者は、頑張っ海外に行っているんですね。バンコク、シンガポール、上海そしてデュッセルドルフ、アメリカの各街にもそのような若者が見えています。そういう人は大変苦勞している。成功する人もいます。例えば、通訳のサービスを提供する日本人、現地での知識を使って大手企業にいろんなサービスを提供している日本人がおられる。もちろん、例えば将来の年金はどうなるのかという心配、日本に戻ってどこでどのようにして年金が出るか、悩みをかかえておられる。その点では政府の支え、新たなグローバルな仕組みは必要ですね。そういうものはまだ見えていない。にも関わらず、日本の企業をしっかり支える組織が、海外の日本人の間で姿を現しはじめてきているんですね。その人達はいつか日本に戻ると思っていますので、年金等の支援する仕組みを考える必要があると思います。

田中祐二 ありがとうございます。話をやや軌道修正したい。日本企業が向こうに行くというのではなくて、インバウンドの話、外国企業がこちらに来てという話に戻したい。今、シュルンツェ先生のお話から、異文化能力という単語が出てきました。異文化能力、これは難しい言葉のようにも思うし、易しい言葉のようにも思うんですが、これに関して、日本の地域の地元企業のマインドなり、地元社会の人々の心、マインド、異文化能力という点ではどうなんでしょうか。その点で、どなたか、ご発言願えないでしょうか。司会者が一生懸命、外

資が必要だという発言に対するアンチテーゼを引き出そうとしていますが、

長山宗広 じゃあ、ちょっと発言します。異文化の M&A は、まさに企業文化がそれぞれ違い、企業文化の異なる経営をさらに国を跨いで行うことになると、さらにハードルが上がるということだと思います。ただ、潜在的な可能性が高い中国の企業をどうしてもインバウンドするのだということに関して、一つ実例をご紹介します。本間ゴルフの例です。この会社はかなり有名ですが、2005年に民事再生法を受けて、破綻したわけです。それを2010年にマーライオンという中国の大手企業が買い取って、特に日本語の問題はなくても、見事に再生しました。

それは、やはり中国企業が日系メーカーを買収する目的には、製造技術があります。熟練した技術は、工場の職人に体化されていますから、中国企業はリストラができないんですね。ですから、アメリカ系企業による企業買収では、再生ファンドだの、ハゲタカだのがあって、それらによるリストラなどのイメージがあったわけですが、実はそういう観点からすると、中国系企業による買収は工場の従業員を守るところもあって、比較的スムーズに経営改善が進んでいる例もいくつかあります。

では、どうやって最終的に出口があったのかと言うと、中国ではゴルフブームがあって、その本間ゴルフのクラブは、本当によく飛ぶということで、かなりマーケットの面においても上手くいった。むしろ中国の企業が買収してくれたおかげで、本間ゴルフが単体であるならば、中国に進出して市場の開拓を行うのは難しかったと思うのですが、中国市場開拓もうまくできた。そういう例もあります。つまり、日本の市場自体は縮小してきていますが、中国のほうは、市場が拡大しています。その拡大する市場を狙って、M&A ということを進めるわけです。そうすると、技術やものづくりは日本で行い、市場は中国という組み合わせで、M&A というものを進めるというパターンは比較的ありうるのではないかと思います。

そうは言っても、ゴルフ場や旅館、こういったものをどんどん買い漁っていったというイメージが中国にはあります。また、実際に北海道なんかでは、そういった例もあるわけです。しかし1年間中国に滞在していたから言うのではないですが、稲盛和夫氏の盛和塾に行きますと、本当に中国人経営者があふれ返っています。利他の精神を学ぶ、それが儒教の流れから来ているというところがあって、実は親和性が高いところもあります。やはりアジアの中で、タイもそうではありますが、ポテンシャルの高い中国企業のインバウンドは、日本の経営文化といった面でもかなり展望があるのかなと思います。

次に産業分野に関して見ていきましょう。滋賀の件に関して言えば、環境というキーワードがある、と福田さんから話がありました。実は中国も、まさに環境に関する課題を抱えています。当然、これは東京と一緒にやっている部分もありますが、特にスマートシティの建設を、今、中国では進めています。これは中国の第18期国会（全国人民代表大会）でもそれ

が採択されています。都市と農村を一体的に改革していくのが、中国では流れとしてあるわけですね。そういった新型の都市計画が盛り込まれ、そういう中でスマートシティの建設は課題になっております。中国はこういう都市部で抱えているような課題解決を求めています。そのなかでかなり賢慮な投資集団が中国の中には何社もあります。まさに縁ではないですが、比較的、そんなにだます、だまされるだけではない世界も、中国にはありますので、そういった面で、先ほど講演でも話をしましたが、日本の地方と中国の都市部との補完関係の形成は、かなり可能性がある。言葉の壁という問題は、今、言ったように、かなり乗り越えられる部分もあります。文化の面においても、根底の部分においては、かなり繋がっている部分も日本と中国の間にあるのではないかなというふうに思っているところです。

田中祐二 はい、ありがとうございます。3番目の成功事例のほうに、ずっとシフトしているように思いますが。はい、黒川先生どうぞ。

黒川 今、田中祐二先生から出された異文化受け入れ受容能力、その点について、ちょっと言いたい。私は、地方自治体と、ずいぶんいろいろと JICA のときにも、交渉をやったりしてきました。例えば、大津だったら、ミシガンとかですね、アメリカとか、先進国と姉妹都市提携をよくやっている。私が JICA にいたときに、フィリピンと JICA の草の根プロジェクトをやりましょうという話を函館に提案したときに、フィリピンには友好都市の提携もないし、そのつもりもないという、やっぱりちょっと見下しているんですね。昨年まで、新潟県の長岡市とフィリピンのプロジェクトをやっていました。けれど、せっかく向こうの市長さんまで来てくれるというところまで行きましたが、なかなか自治体が興味を示さない。やっぱり選挙の上で、開発途上国と姉妹都市をやると、不利になると思い込んでいる政治家が多いのではないかと思いますね。そこがやっぱり、異文化許容能力が不足していると、私は日本人を疑っています。その辺についてディスカッションをしていただきたいなと思います。

田中祐二 はい、杉田先生。

杉田 ちょっと今、市長さんのお話があったので、それに関連してお話したい。企業誘致をするときに、一般的にいろんな条件を整える、そういうことをやるんですけど、最終的には、トップセールスが非常に大事だ、と私は思っています。それで、先ほどのシュルンツェ先生のビデオ「Invest Japan」に小泉純一郎氏が出て、トップセールスをしているわけですが、企業誘致もあといったイメージとして出てくるという姿もあるだろうと思います。それから、もう一つは、トップが出てくることは、自治体で言えば、自治体の産業のこれからの将来とか、地域の将来をどういうふう考えているのかという話です。それと非常に密接に結び付

きます。それと、関連させるという意味では、トップセールスというのは、非常に大事だというふうに思うんですね。そういうあたりをどうしますかね。井上さんに少しお話していただければと思います。

田中祐二 先ほど、黒川先生のほうから、異文化能力が地域にないのではない、と。今は、杉田先生からのトップセールスが重要だという話、二つの論点が出ています。これについて井上さんにお答えいただけないでしょうか。

シュルンツェ 一つだけいいですか？

田中祐二 はい、もちろん。

シュルンツェ 異文化の外国人のマネジャーあるいは企業家についての論文は、『異文化経営研究』という雑誌に、私の和文論文が2本あります。事例はいっぱいあります。大手企業から来た人でも、現場で異文化能力が育つように、頑張る人もいます。ここ日本で教育を受けて、そして市場あるいは職場の現場で適正な行動が取れるように、戦略意図を考えている外国人もおられます。文化変容に取り組みながら、でも無理矢理な企業戦略は採用しない。現実的な政策を社員に提案して、それに社員がついてきてくれる、そんなところもあります。

例えば、滋賀県で古民家をリフォームした外国人社長がいます。また、外国人留学生をいっぱい受け入れている外国人経営者もいます。ほとんどは中国から来ている学生です。実はそういう人材は非常に貴重です。私は共同研究で、中国人とアメリカ人の起業家に対して調査をやりました。論文の中で3人のケースを取り上げています。みなIT企業者として日本で頑張っています。厳しい日中の政治的関係の問題および日本国内の市場が飽和状態に近い中、日本と中国が上手く繋がり、異文化の問題が今以上に深刻化しないように、文化摩擦を減らすように、どういうふうなコミュニケーションを取る必要があるか、考える必要があります。その点も在日中国人マネジャーや日本の中華総商會は一生懸命考えています。そういう人は、とても能力を持っています。例えば、国際的な人的資源管理の現場では、中国人に対するのと日本人に対するのとでは、違うシステムが採用されている。それを将来的には統一したいですね。

また、中国人で日本に来る前、ドイツに留学してから、それから日本に来て大学を卒業して、テクニカルサーティフィケーションの在日ドイツ企業のテュフ(TÜV)に勤めた後に、日本で起業した、中国人企業家もいます。日本全国では、その分野の企業は8社しかありません。それらの企業のおかげで、日本の企業でも海外の市場で、電化製品を売ることができず。そういう何か、コントリビューション(貢献)を見る必要があります。東京だけでは

なく大阪でも、外資系企業や、若手企業家として頑張っている外国人を支えて増やせば、バンコク、上海に負けないように展望が生まれてきます。今後も頑張りましょう。

田中祐二 黒川先生、どうですか。

黒川 やっぱり受容能力を高めるという上では、確かに、一部、頑張っている人もいますね。さっき杉田先生から出たリーダーシップが重要です。そういう認識をちゃんと持っていただいて、どういう方向に導いてくれるのかな、この辺のところは、JETROの井上さんにもご意見をお聞きしたいですね。私がかつて働いていたJICAでは、とにかく日本の文化を海外にそのまま持ち込んじゃう。そういうことをやった。これは間違っていたのではないかと思っているんですけどね。その辺はどうでしょうね。

田中祐二 それでは、そのトップセールスの問題と一緒に、すこし難しい問題ですけども、井上さん、お話いただけますか。

井上徹哉 非常に難しい問題ですね。全然、私の専門ではない点もありますので。日本の文化を海外に持っていく、それをやることは、当時は、それが正しいと信じてやっていたと思います。けれど今は時代が変わって、それでは駄目になったんだらうということしか、私は言えません。大変申し訳ないというところですが、次に、異文化の許容度という点は、では、どこまでの層が許容度を持てばいいか。例えば、工場も含めて、全社員が持つべきなのか、あるいは、少なくとも、経営層くらいは持ったほうがいいんじゃないか、とかいろんな考え方があると思っています。JETROで現場の仕事をやっていると、そもそも経営の判断ができる人が、まったく異文化の許容の感覚がなくて、とにかく嫌だとおっしゃる方もおられる。そうしたら、もう何も始まらないので、少なくともその辺は変わるようにやるしかない、と。そうさせるためには、どうするのか。企業でも50歳や60歳で社長になった方に、「社長、変わってください」といきなり言っても、変わってくれない。ので、「あの会社がやったら、うちもやらなきゃいけないな」みたいな雰囲気を作っていくかといかない。たぶん企業のトップの方もその少し下くらいの方も、直接言っても、なかなか変わってくれないと思いますので、事例かあるいは周囲の動きを作り出して行って、変わってもらうことしかないように思います。ちょっと変化球的なコメントで申し訳ないんですけども、現場で働いている私としてはそう感じております。

次に、トップセールスにつきましては、まさに杉田先生のおっしゃる通りで、非常に重要だと思えます。JETROも安倍首相にご登壇いただいて、インベストジャパンセミナーを、これまで14、15回くらい、世界中でやっています。安倍首相は対日投資が大事だと掲げてお

られます。安倍首相がJETROを使っていたらいる効果は、直接的、間接的があるかと思いますが、大きなものがあります。ただ、私の現場感で申し上げますと、その効果はありますけれども、その効果はどこに落ちるかと言うと、やはり首都圏に落ちてしまう。これが、私の立場の感覚でございます。私の今の職責は、関西にいかにか投資を持ってくるかということでございます。そういう意味では、トップセールス、首相のセミナーだけでは駄目で、やはり地域のトップセールスが重要だと指摘したい。ただ、神戸市は例外ですが、地域のトップセールスには実に課題がいっぱい多い。この点を私は真剣に考えています。何が課題かと言うと、極めて総花的な議論に終わってしまっている。この件に関して言えば、いったい何があって、どういうパートナーがいて、何をしてくれるのか、よく分からない、と。何となく良いところだね、というのは分かるが、それが投資をする判断になるような情報を提供しているか、と言うと全くなっていない。そういう意味でも、先ほどのプレゼンテーションでも述べさせていただきましたが、今回はこのテーマで、もう少し深掘りをしてセミナーをやりましょう、とそういうことをやらないとダメです。そもそも外国人は日本のことを知らないという状況があります。東京、大阪、京都しか知らないという状況です。滋賀を知ってもらうためには、こういうのがありますというのを、明確なメッセージを伝える必要性があります。神戸市は、そういうのをしっかりやっておられるという感想を持っております。以上でございます。

田中祐二 ありがとうございます。

シュルンツェ 変なアイデアをいいですか。

田中祐二 それじゃあ、変なアイデアをひとつ。

シュルンツェ それは「おもてなし」です。これは日本の文化ですね。外資系企業は、日本に進出してくると、どういう面で、自分の会社の評判を上げるのか。やはり企業の社会的責任だと思います。例えば、障害者の方に勤めてもらう。そのために、外資系企業は、例えば、滋賀県庁に申請する必要があるとしたら、その手続きをすぐに進めてあげる。何か、そういう人とのコミュニケーションの間に、相手の意図を読んで、何が必要であるかわかったら、すぐに行動を取る。この例では、県庁は働きたい障害者を紹介し、外資系企業は受け入れる。政府は障害者雇用のため多くの予算を出しているから、お金がかからない。でも良い効果があります。地元あるいは地域で、良い企業として評判になります。そうすると、地域での受け入れが良くなり、次の直接投資も来やすい状態になると思いますね。実はできるところはいっぱいあります。

田中祐二 ありがとうございます。非常に具体的な提案です。おもてなしの心で、いろんな手続きの煩雑さのようなものを、役所のほうが、おもてなしの心でやる。それとパートナーで、障害者の雇用を受け入れるという話です。CSRに繋がるのではないかという話ですね。ほかに何か、ご質問がありませんか。すこし時間がおしていますので、滋賀県のご報告の中で、薬の話が出てきましたが、研究開発政策と、薬のクラスターをかなり結び付けるという、たぶん戦略があるかなと思いますが、他方で、富山とか、先ほど、神戸の事例からすれば、滋賀県がそれでうまく行くのかどうかという話があります。このあたり、正直なところ、どのような戦略を県庁はお持ちでしょうか。

福田千佳子 滋賀県の地場の薬業メーカーの多くが、国内の企業のOEM製造を担当しています。それは縁の下の力持ち的な位置で、それも医療用というよりは家庭医薬の方を中心に、生産されています。ですので、神戸市のような、高度な研究について外資のR&Dを持ってきて展開するというのは想定しづらいと思います。ですが、医療費抑制のために、自分で家庭用医薬で治していくセルフメディケーションが進められており、家庭用医薬が見直される時代の中で、滋賀の薬を発信できるのではないかと考えています。

招聘企業の視察先として、いろいろな地場の企業を訪問させていただきましたが、海外、東南アジアの国に現地視察し、自分のところの薬の販路拡大にむけた海外展開を意識されているところが多く、外資の誘致だけでなく、県内企業の海外展開もセットで考えていかなくてはいけないと思いました。時代の流れに遅れず、グローバル化の流れにも追いついていき、進めていかなくてはならないと改めて思っています。企業誘致がゴールではなく、滋賀の地で地元の企業と外資の企業とがうまく関係性を構築し、ともに発展していけるような絵を描いていければと思っています。

田中祐二 ありがとうございます。滋賀の事例を手短に紹介していただいたんですが、皆様方からのご質問はこれで最後ですけれども。

田中祐二 はい、シュルンツェ先生、お願いします。

シュルンツェ 昨年1年間、ドイツに戻りました。その間、地元のレガッタクラブに参加しました。ヨーロッパ人は日常生活のワークライフバランスを非常に大事にしています。だから、私は琵琶湖でもレガッタをしたいと思っています。問題は次の点です。後輩と先輩の関係システムは、日本ではどこでも存在しています。その関係で、外国人を受け入れにくい。そして、例えば、クラブの予算、あるいはクラブに参加するための参加費が日本は非常に高い。ドイツだったら自治体も支えています。私が滞在したのは元東ベルリンでしたが、レガッタ

クラブの数はすごく多い。それは(自治体が支援すべき)市民活動だと思われる。市民は、そういうスポーツをしながら、健康づくりで回復している。自治体が市民のために頑張れば、同時に外国人も暮らしやすくなると思っています。琵琶湖を見るだけではなく、もっと何か、そういうような参加しやすい、みんなが利用できるような仕組みが必要ですね。日本は景色的にはどこでも美しい場所があります。日本は自然に恵まれています。東京にはインターナショナルアドベンチャークラブという外国人のアウトドア活動クラブが存在しています。関西にもインターナショナルアウトクラブが存在しています。そういったクラブで活動している外国人たちは、日本での暮らしについて、どのくらい楽しいかを伝える力があると思います。外国人でも、日本での生活をエンジョイできるような仕組みが必要だと思います。

長山宗広 異文化論とか、抽象的な話をしても、あんまりしょうがないと思います。滋賀に対する地域経済的な特徴は工場都市です。繰り返しますが工場都市ですよ。まさに、企業内の垂直統合の中に入っている分工場、マザー工場が立地しているだけであって、企業間における横のネットワークはないですね。ところが今はオープンイノベーションの時代です。ということは、大企業であっても、企業内でイノベーションというのは、難しくなっている。地域にオープンにという形になってきている。だが、ただ、それでもそれは、本社ベースの話ですね。滋賀に多いとされるマザー工場、確かに研究開発がある工場ならば、そこにはチャンスがあるとは思いますが。ですが、滋賀は地域経済学的に言うと、面白くない地域ですね。私が調査していますのは浜松です。どうせ私は東京もんですから、アウエイの研究でいいんです。だけど、まったくもって、滋賀を調査したいと思わないですね。地域経済学的には、滋賀は地域クラスターにならない。外部経済性が働かないからです。

だから、そういう中において、じゃあどうするかということですね。それで、インバウンド投資という話になった。今日、二次投資というような話がありました。それも、やはり東京に外資が集まってきて、外資が少し東京でうまくいって、少し生産ラインを増やそうかなとかと言ったときには、やはり二次投資先は関東圏になってしまいますから、そこもやはり難しいと思います。だから、やっぱり大阪と連携するのが一番だと思いますね。私はオービック(O-BIC)の人とすごく親しくしていますが、次のような話を聞きます。JETROの井上さんも言われていましたけれども、何件か、成長産業とかではなく、大阪のほうで、最初は、本当にアウエイですよ。とりあえず店舗を置いているだけの企業がある。外資系企業というのは1人で来て、場合によってはいなくて、ほとんど開店休業状態みたいなところもある。そういう中で少しずつ成長をしていって、場合によっては、大阪の中では、工場を持つことができないかな、あるいは少し拡大したいというところが、何件か、やっぱり出てきている。今年も2、3件、工場を探しているという企業が、オービックでもありましたよ

ね。ですから、そういったところに、まさに滋賀が加わる。滋賀のやり方は、もうコバンザメ商法しかありません。これを徹底的にやるべきですよ。滋賀の知事がトップセールスでやるのではなくて、滋賀の県庁や滋賀の地方の銀行は、まったく、海外のことなんか見ていませんからね。

それは逆に言うと、それだけ恵まれているんですよ。国内のマザー工場がこれだけあって、そして京都や大阪からのベットタウンで人口も増えてですね。こんなに恵まれた地域はない。だからこそ、課題が少なく、地域経済学的には課題先進国タイプの研究が面白いんですね。それこそ、中山間地域とかのほうの方が面白いわけですね。だから、そういった意味で、滋賀は研究対象になりにくいというふうに思っていたところです。

今日の話をお伺いして、ちょっといろいろ、滋賀でも動きがあるんだなということで、気持ちを改心したところです。いずれにしても、コバンザメで、ですね、大阪と連携してやると。そういった点では、無駄な投資をしないで、効率的にやっていくことができるのではないかなと思います。このインバウンド投資に関しては、完全に周回遅れ、2、3周、遅れているのが滋賀ですから、無理にやることはなく、そのような形で、うまくすでに進んでいる所と、連携してやるというのが、一番ではないかなと思いますね。神戸は神戸で、僕もずっと調査をしているので、後で実態を教えてください。最近の状況ですね。医療産業都市ということで、国内では注目されているけれど、世界的に見たらどうなんだ、ドイツのクラスターとかと比べたらどうなんだというところが、実はあります。あまりやると暴走して、次壊してしまうと申し訳ないんですけど、そういうようなところに、滋賀の課題解決を私は考えているところです。

田中祐二 ありがとうございます。なんか、けなされているのか、褒められているのか、よく分かりませんでした。

田中祐二 今の長山先生の話で、福田さんのほうから何かリプライがあります？

福田千佳子 日本の真ん中にあるという立地環境の良さのおかげで、自然に企業立地が進んできたという部分も当然ありますが、もともとは、自然が豊かで農業中心の県に、高速道路が通ったことをきっかけに、工業団地を造って、今のような状況に持ってきました。滋賀の産業集積を活かしたイノベーションを目指したベンチャー支援というのも、始めており、立命館大学にもご協力をいただいて動いております。ちょっともう少し温かい目で見守っていただけたらなと思います。あんまり興味がないとおっしゃっていましたが、ぜひ注目をしていただきたいと思います。

田中祐二 はい、そうですね。ありがとうございます。シュルンツェ先生、最後にひと言。

シュルンツェ はい。以前、地域イノベーションシステムにおける外資系企業の役割について検討しました。そこでは、やはり研究開発の部門は東京の本社に従属するケースが多いのですが、例外的に、P&Gやイーライリリーは兵庫県に進出しています。でも例えば、工場に研究開発部門が所属しているとすると、話は変わってきます。滋賀も視野に入ってきてきます。独立した研究開発センターは実はもう東京とは関係なですね。日本でどこでも、そういう専門性があれば設置できます。だから、関西においても、滋賀や兵庫、大阪とかが頑張ってくるとそれだけ期待できます。静岡も、東京、横浜が頑張っているところを見れば、実は期待できます。

でもこれが大手企業の話だけをしますと、東京しか見えない。でも大手企業では、人的資源管理の問題の視点でみますと、外国人マネジャーはできるだけ高い収入をもらうようにしますが、反面、例えば、国際学校へ子供を通わせれば非常にお金がかかります。また、母国に家があるのに、日本でも同じレベルや同じスタイルで生活したいと思ったら、日本人の標準以上の生活費がかかるでしょう。そういう費用を、手当として払わないでいいように、大手企業や多国籍企業は減らしたいと思っている。できるだけ現地で人を採用したいという流れになってきます。これは日本の企業だけではなくて、欧米企業でもそうです。そういう労働費用を下げよう、と。あるいは、そういうモバイルエリートが収入が高過ぎますから、今のグローバル化のプロセスのなかで、現地市場で採用する人に置き換えたいが、それも可能になってきています。そう考えますと、インバウンド投資の地理的多様化は、可能だと思います。企業の人的資源であり、単身、日本で頑張っている外国人マネジャーのような人は、ワークライフバランスを取れそうな場所に移ることを優先するのではないのでしょうか。

田中祐二 ありがとうございます。ちょっと夢のある話に変わってきたところです。非常に面白い議論で、もう少し続けたら、もっと面白くなると思いますが、なにぶん、時間が許しません。セミナーの最初に、私が提起しましたように、これを出発点として、これからの研究会、シンポジウムの予定なり、それこそその戦略を、田中所長から提起していただければと思います。

田中宏 今日は、貴重で興味深いお話をどうもありがとうございます。また多くの専門家の方にご参加いただき感謝申し上げます。まだ確定的な話ではないですけども、研究所は2つの柱で行きたい。今日のセミナーでは、他地域との協力や連携、トップセールスとか異文化環境、インバウンド投資を受け入れる生活環境ということまで、議論が広がりましたので、その議論を出発点にしまして、ここを出された問題点を個別に深めて行きたいと思います。

このことを一つの柱としたい。

もう一つの柱は、各都道府県、あるいは市のレベルで、さまざまな努力、あるいは取り組みをされていますので、その取り組みを具体的なレベルで、お話をしていただけるという形での研究会を3カ月に一度くらいのペースで少し設けようと思っております。ぜひとも、各都道府県庁等々でこの方面で仕事されている方に、ここでのご報告をお願いしたいと思います。

さらにその結果を、皆さんに返すようなルート、チャンネルを作っていきたい。そういう積み重ねの上に、最後に、人々の意識をある意味では変えなければいけない。文化論もそうですけれども、そういう総括的な取り組みも、最後に準備できればというふうに思っております。この点についても今後皆さんのご意見をいただきましたら幸いです。以上で締めとしたいと思います。本日は本当にありがとうございます。

田中祐二 どうもありがとうございました。それではこれを持ちまして、シンポジウムを閉会したいと思います。どうぞ皆さん、パネリストの先生方に、温かい拍手をお願いいたします。どうもありがとうございました。