

第6章 我が国の地方レベルの対日直接投資促進のあり方

諸外国と我が国の外国企業誘致施策について地方に視座をおき、その現状を見てきたが、ここでは、諸外国の地方における外国企業誘致施策を参考にしながら、我が国の地方における外国企業誘致施策について検討する。

6-1 諸外国と比較した我が国の地方レベルの外国企業誘致施策の特徴

はじめに、我が国の地方における外国企業誘致施策について、諸外国のものと比較し、その特徴を抽出する。

6-1-1 企業誘致の背景と目的

欧米における、外国企業誘致の背景には、地域の失業増大という深刻な問題がある。外国企業誘致の目的は失業を解消することであり、その取り組みは失業が深刻になった1970年代から1980年代にかけて始められた。

我が国の場合、対日直接投資促進の主要な目的は投資インバランスの均衡であり、その背景には我が国の対外直接投資が拡大する中で、対内投資の拡大が伴わず、世界的な投資交流自由化の要請から、対外投資に見合う対内投資の拡大が必要であるという考えがある。一方地方レベルにおいては、企業活動がグローバル化する中で、地域の雇用創出を目的に企業誘致に取り組んでいるが、失業対策の観点からではなく地域から大都市圏への雇用流出を防ぐことであり、地方で深刻な失業が顕在化したことが発端となっていない。

また、我が国の場合、資本取引が完全に自由化されたのは、1980年代になってからであり、直接投資の透明性を高める政策が進められたのは1990年代になってからと、外資受け入れに前向きな姿勢を示されてからの歴史が浅い。

企業誘致を行う背景の違いと我が国の外資受け入れスタンスが前向きになった歴史が浅いことから、地方において外国・外資系企業誘致を行う必要性が認識されず、我が国の地方における外国・外資系企業誘致の取り組みを遅らせることになった。

しかしながら、第1章にて概観したとおり、地方において外国・外資系企業誘致を行う必要性は高まっており、それに呼応し地方自治体における外国・外資系企業誘致への取り組みも総じて前向きな姿勢が示されるようになってきている。

6-1-2 体制

(1)国と地方の関係

諸外国における地方レベルでの企業誘致体制は、おおまかに分けると米・独のように州の権限が強い国と、英国のように中央が地方をリードする形態とで様相は異なる。

我が国においては、国においてJETROが海外で企業を探索する役割を担っている点や、中国地方、九州地方といった広域レベルの外国企業誘致組織に地方通商産業局が参画している等の点で英国の形態と似ているとも言えるが、一方で外国企業誘致については地域ごとに取り組み姿勢に濃淡が見られ、広域で行うにしても地域で足並みがそろわないこと、企業誘致を行ううえで地方自治体同士は競争関係にあること等から、英国のように国が主導権をとり地方を完全にまとめあげるには至っていない。(図表6-1)

現在のところ我が国においては、国および少数の地方自治体において本格的な外国企業誘致が見られるのみである。多くの自治体において、外国企業誘致に対する取り組みを今後強化する動きもあるが、同時に国レベルでの取り組み強化を求める声も聞かれる。

(2)海外拠点

我が国の地方自治体は、都道府県レベルで見ると海外事務所を設立している自治体は多いが、その中で外国企業誘致を中心として事業を展開している事務所は少ない。

一方、諸外国においては、例えば米国州政府駐日事務所に見られるように、日本企業の誘致、州企業の対日輸出支援が主要な役割とされている。

地域において、外国企業誘致の必要性は最近こそ重要視されるようになってきたものの、未だその必要性が広く認識されているとは必ずしも言えない。このような中、企業誘致専門の海外事務所を設けることは、優先順位としては必ずしも高くないものとなっている。

(3)地域における主体

諸外国、特に米国においては地域の多くの機関が様々な形で外国企業誘致に関わっている。また、地域において外国企業誘致が必要であるとの認識も定着している。

一方、我が国においては、外国・外資系企業誘致の地方における主体は都道府県が中心であり、電力会社、商工会議所等の地域経済界、市町村等が明確かつ主体的に外国・外資系企業誘致を進めているという例は一般的ではない。

(4)誘致担当者

諸外国、特に米国の企業誘致担当者は、専門家としての位置づけが明確であり、長期間

にわたり企業誘致セクションに在籍する。

我が国の場合、行政職員は広く地域政策に関わることが必要とされ、2～3年程度で異動するため、欧米に比べ、ノウハウの蓄積、人脈の継承等の点で継続性が保たれない可能性も高い。

6-1-3 企業探索

外国企業誘致を行ううえで、いかにして企業が海外進出を検討し始めた時に立地候補地域として認識してもらうか、更にいかに早く企業の海外進出情報をつかむかが重要となっている。前者については、幅広い企業に対するPR活動が必要とされ、後者については、非公開情報については様々な人的ルートを駆使し、公開情報については、マスコミ情報等を活用し情報収集を多面的に行うことが必要とされる。

誘致対象企業の探索活動に効率の良い確固とした手法はないとも言え、その点においては、諸外国の地方レベルの外国企業誘致手法と、我が国の地方レベルの国内企業誘致手法の間に基本的な違いは存在しない。ただし、我が国の地方レベルの国内企業誘致のための探索手法を外国企業誘致に応用するためには海外事務所の設置や外国企業誘致のための情報の蓄積等、コストや時間を追加的に負担する必要が生じる。

諸外国企業にとって対日直接投資の魅力が少ないとされる中で、このような外国企業誘致を行うにあたっての追加的なコスト・時間の負担は、それだけのコストと時間に対応する効果が上がるかどうかという疑念から、我が国の多くの地方自治体が外国企業誘致に対する取り組みを強化することをためらわせるものとなっている。

6-1-4 誘致活動

誘致活動についても、基本的な手法においては、諸外国の地方レベルの外国企業誘致活動と我が国の地方レベルの国内企業誘致活動の間には、ともに誘致企業のニーズにあった対応をするという点で同様の手法が見られる。

しかしながら、国内企業は我が国の地方の事情や、我が国のビジネス面での問題に自力で対処することが可能であるが、外国企業は我が国の地方の事情や我が国におけるビジネス面での問題について国内企業のようにうまく自力で対応することが難しいものもあり、外国企業誘致についてはこの点国内企業誘致以上に企業に対する支援が求められる。加えて、国内企業の誘致ノウハウを外国企業誘致に応用するにあたり、外国企業の経営スタイルや、「外国」であるがための問題（言葉や慣習の違い）等にも留意する必要がある。

そのため我が国の地方自治体において、国内企業誘致ノウハウを外国企業誘致に応用するために、外国企業のニーズを的確につかむこと、外国企業の経営スタイルや外国の言葉や慣習の問題に対する独特の対応が求められると言える。この点については、長期間企業誘致に取り組むことにより誘致担当者がノウハウを開発する、あるいは外部専門家の連携、委託によりノウハウを吸収するなど様々なアプローチがあるが、いずれにしても長期的な取り組みや追加的なコスト負担が必要となろう。

6-1-5 アフターケア

我が国では、今まで誘致する企業が地域の事情をよく理解している日本企業であったこともあり、操業後のアフターケアが意識的に重視されている例は少ない。

欧米においては、地域全体で企業の操業後のアフターケアを行うことが企業誘致のセールスポイントにもなっている。また、外国人駐在員に対しても、生活面など細かな点まで地域できめ細かい支援が行われている。

外国企業やその外国人駐在員は、ともに日本における事業や生活に初めは不安を持つであろう。そのため、誘致した外国企業については日本企業以上に立地後の支援が必要となる。従って先に述べた通り、地域において外国企業誘致の重要性を広く共有し地域一体となり外国企業を歓迎し支えていく体制づくりが必要であろう。

6-1-6 インセンティブ

諸外国では外国企業誘致のインセンティブは米国が免税中心、欧州は補助金中心となっている。また、それ以外に取付道路の整備など地域の交通インフラの整備や、職業訓練や駐在員に対する支援等がインセンティブとして提示される。

これに対し、我が国の場合は補助金、地方税の減免、低利融資等が主体であり、欧米のようなメニューの多彩さは見られない。

欧米において特徴的なのは、多彩なインセンティブが企業のニーズに合わせ組み合わせられ一括パッケージとして供与される点である。英国の例では、国のインセンティブと地域のインセンティブが、広域地域開発公社により一括して企業に供与される。

また、米国に見られるように諸外国では、巨額のインセンティブが供与される場合があるが、その内訳を見ると、例えば米国の場合、取付道路の整備など地域の交通インフラの整備や、職業訓練等地域の労働者のスキルアップへの投資等必ずしも一つの企業のためのインセンティブにならないものの割合が高い。

インセンティブについては、企業活動のグローバル化に伴い、企業誘致が国際的に激化する中でその行き過ぎが問題とされ、GATT ウルグアイラウンドや、OECD 加盟諸国間で現在交渉が進められている MAI 協定において、国際的なルールづくりが進められているところである。例えば GATT ウルグアイラウンドでは、地域開発を目的とした投資インセンティブを除き、輸出製品の製造、生産または輸出について与えられる補助金に対し、輸入国が相殺関税を課すことができるとされている。

また、巨額のインセンティブによる投資誘致競争が行われている米国州政府においても、今後 2001 年までの間にインセンティブを拡大しない、あるいは縮小するとしている州が 32 州にのぼるとされている¹。

インセンティブについては、我が国においても効果的なインセンティブが求められているが、その拡大に対しては国際的なルールのもと適正なレベルのものが講じられる必要がある。一方で、諸外国に見られるような外国企業のニーズに合わせたインセンティブや、地域のインフラや労働者のスキルアップへの投資、パッケージ化等、インセンティブの拡大以外のメニューや供与の仕方等については工夫の余地はまだ残されていると言える。

¹ *Wall Street Journal* , March 20, 1997

図表 6-1 企業の対外進出ステップに応じた、各国の外国企業誘致施策

6-2 地方レベルでの対日直接投資の促進にあたって

産業政策の変化、企業のグローバル化、地方分権の流れ、という環境変化の中で、地方における外国企業誘致もより大きな関心を持って取り組みが開始されている。

諸外国および我が国の外国企業誘致の試みの中には、今後の地方レベルでの外国企業誘致のあり方を構想するうえでのいくつかのヒントが散見される。それらを鳥瞰すれば、今後の基本方針の検討にあたり、次のような点が論点として重要であると考えられる。

(1) 取り組みの明確化

外国企業を歓迎するスタンスを地方自治体が明確に打ち出すことは重要である。そのスタンスが、地域の誘致主体に一貫性をもって行き渡ることが重要である。

サッチャー首相、クリントン州知事（当時）などが、その国や州の顔として先頭に立ち誘致活動に取り組んだことはエピソードにもなっている。トップの意思表示の明確化は、外国企業にも明確なメッセージとして伝わると同時に、地域の誘致主体にも明確な政策の方向を行き渡らせることにもなる。

こうした、外国企業誘致へのスタンスの明確化は、政策の明確化の後ろ盾が必要である。対内投資は雇用の創出などを含めた地域産業の活性化に貢献するものであるが、地域の国際化、地域の中央への依存からの脱却等、それ以上の意味も見出せるだろう。「企業が国を選ぶ時代」と言われるように、立地を選ぶのは企業である。その意味で、外国企業誘致は、単に一個の外国企業を誘致するにとどまらず、地域における産業政策の戦略性、地域経済の魅力、地域の国際性、行政の対応力が総合的に世界の企業にアピールするものかが問われているものである。

こうした位置づけができる課題だからこそ「トップ」が参画するにふさわしい施策と見えよう。

(2) 多様な主体の参画

諸外国では、行政機関、公益企業、民間企業、地域住民等の地域の様々な主体が外国企業誘致に参画していた。しばしば、それぞれの主体が地域の経済開発に強い関心を持ち、具体的な活動を主体的に行っていた。

こうした、多様な主体の参画により、行政機関は経済的支援の供与や制度面・インフラ面の整備、民間経済団体は地域経済に関する情報提供、市民団体は社会的・心理的なサポートというように、それぞれの特長を活かした幅の広い対応が可能となっている。

外国企業誘致においては、地方自治体の国内企業誘致のノウハウが活用できる反面、不慣れな異国での事業に対し、国内企業誘致以上の対応、事業支援が求められる。これには自治体が提供できるサービスの範囲を超えるものも多い。行政機関が外国企業一社のために制度を変えることはできないような場合でも、民間ベースの対応により問題が解決されるケースも多いと思われる。

地域の参画主体の多様性は、地域においてそれだけ外国企業誘致の必要性が広く認識されていることが背景にある。このことが、国内企業誘致以上に求められるノウハウの蓄積、サポートの拡充等の対応を支持し、地域としての積極的な取り組みを得ることに結びついている。

(3) 連携とリーダーシップ

諸外国では、進出企業の探索から進出後の支援にかけての誘致全体のプロセスにおいて、誘致主体の間での連携をうまくまとめ上げていく例が見られた。それぞれの誘致主体は、予算や人員、権限等の面で長短があるが、これらがうまく補完しあっている。

連携には、都道府県や市町村間の連携のような、同質的な団体同士による、いわば「横」の連携と、国、都道府県、経済振興公社等の連携のような、異なる主体間で形成される、いわば「縦」の連携が考えられる。

横の連携については、確かに、各地域間での誘致合戦といった競合関係となる素地もある。しかし、米国のアライアンスの例や、各州知事が外国企業のトップビジネスマンと経済問題を率直に語り合う機会を提供する南東部知事会議²などのような例は、我が国でも参考となるだろう。

縦の連携については、企業の探索や初期のコンタクトは国レベルで先遣して行い、進出決定後からは地方開発公社に引き継ぐような英国の例や、進出後の生活面のサポートは市民団体が行なう等、誘致のステージごとにそれぞれの誘致主体の持つ長所をうまく活用するような役割分担を図っている例が見られる。

また誘致主体間の連携においては、中核的な役割を果たす主体が存在し、リーダーシップを発揮している。英国の対英投資局やドイツの経済振興公社、米国の州政府などが、その例であるが、関連する機関・団体との間で、情報交換や利害関係の調整、進出企業に対する条件交渉等の役割を果たしている。

² 日本と米国南東部（ジョージア、アラバマ、フロリダ、ノースカロライナ、サウスカロライナ、テネシー、ヴァージニア）との経済・貿易関係をさらに促進するために、1976年に設立された。

今後、我が国において連携のあり方をデザインするにあたっては、どのように役割分担を図るか、どの主体にリーダーシップを与えるかといった観点が検討のポイントとして考えられる。

(4)専門性の蓄積

諸外国の外国企業誘致活動には、専門的な対応が一貫して見られた。外国企業誘致担当者は、「外国」の「企業」と「本国」の「自治体」や「企業」「地域社会」を結びつける役割を担うこととなる。このため、双方の文化や企業の経営スタイル、自治体の事情等を的確に把握し誘致活動を行なう専門的な能力が求められる。

実際、駐日事務所における誘致活動が日本人コンサルタントに委託されていたり、長期的視点にたった人事によりノウハウの蓄積を図る等の例が見られた。それだけに、企業誘致活動にはマニュアル化できるようなやり方はないという指摘が多かった。

専門性を高めるということは、必ずしも多額のコストをかけることに一致するわけではない。進出企業の探索も、継続的に接触している地元企業や、その企業の海外進出に関わる関連機関などからもたらされることもある。また金融機関等からの情報入手が効果的であるとの例も聞かれた。その一方で、新聞情報が意外に重要であるという例も興味深い。ある業種に属する企業が海外に進出する場合、同じ業種の他の企業も海外進出意欲を高めていることは予想できる。このような周辺情報や複数の公開情報の融合からヒントを得ることが可能である。

情報の提供の面でも、豪華なパンフレットを作ったり美辞麗句を並べるよりも、その地域の短所を含め誠実にPRを行うことが企業から評価されることとなったという、一見当たり前のエピソードがあった。しかし、これも企業の意思決定のプロセスを踏まえたうえでのやり方であり、まさに専門性が発揮されている事例である。

また、生活面のサポートも、専門機関で行なうということも考えられるが、既存の制度をうまく活用したり、市民団体の支援を得る等の工夫といった形で専門性が発揮される余地は、かなり広いと考えられる。

(5)外国企業の満足度

外国企業を快く迎えようとする以上、「一体、何が外国企業を満足させるか」というのは、政策を構想する上で重要な設問である。

インセンティブについては、外国企業を魅きつけるようなメニューを工夫する地域も見られた。しかし、行き過ぎたインセンティブは進出企業がもたらす効果を減殺し企業

誘致を無意味なものにしかねない。また、企業は投資から得られる収益を追求するのが本来であることから、インセンティブのみに満足度を求めるのは現実的ではない。

インセンティブのデザインは、サンセット方式の活用の例に見られるように、その地域の経済環境や産業政策に基づいてデザインできれば、進出企業にもその地域の戦略が伝わることとなろう。また、職業訓練などは、外国企業一社のためだけではなく、その国や地域の労働者に技術が体化して蓄積されるので、将来にわたって資産となるものとも考えることもできる。

こうした中で、実際の誘致活動においては情報の収集と提供がその中心となることは自明であるが、対話を通じたフィードバックも重要と考えられる。諸外国の例でも、知事や誘致主体が、進出した外国企業と定期的に意見・情報の交換を行なっている例が見られた。

こうした対話は、外国企業誘致のノウハウを蓄積する初期の段階においては、外国企業が何を求めているかについての客観的な情報を得る点で意義があろう。また、外国企業に対しては情報提供の場としてだけでなく、外国企業にとって意見や要望を表明する場を与えることにもなる。

さらに、外国企業がもたらす新しいシステムが地域経済の活性化を呼ぶという観点から、意見や要望を積極的に位置づけ、外国企業のやり方が地域でできるようにすること自体が環境の改善につながるだろう。他方、外国企業としても現地化を図ろうと努力している面もあり、これを支援するのは「現地」の者が最適であり、具体的な意見に即したサポートが可能となる。

こうした、対話を継続し、サポートの拡充を図っていくプロセスも外国企業の満足度を高めるうえで重要と考えられる。

外国企業の満足度の向上は、長期的な外国企業誘致施策としても重要な点である。ある意味で最も説得力のある誘致活動は、地域に外国企業が存在していることそれ自体とも言える。進出した外国企業によって口コミでその地域への立地の有効性が他の企業に伝わり、その後企業集積が促進されることも期待できるからである。

6-3 地方レベルでの外国企業誘致の具体策の構築に向けて

諸外国および我が国のそれぞれの地方における外国企業誘致施策から、外国企業誘致を構想するにあたっての重要な観点について見てきたが、具体的に外国企業誘致を進めるにあたっては、それぞれの誘致主体で様々な特徴ある手法がとられている。

ここでは、そのような様々な誘致手法やその背景にある考え方等を紹介しながら、我が国の地方における外国企業誘致の進め方について考えてみたい。

(1) 国と地方の役割分担

中核的誘致主体として、リーダーシップが求められる都道府県・政令指定都市

我が国では、国レベルおよび地方レベルそれぞれの立場で外国企業誘致が行われている。国および地方の間では、それぞれ連携は見られるものの、例えば英国のように外から見て明確に国がリーダーシップをとるような形にはなっていない。

外国企業誘致のためには、外国企業の探索からアフターケアまで概観する中核的な役割を果たす誘致主体が関与することが望ましい。我が国においては地方分権の進展、および国内企業誘致に関わるノウハウの蓄積などの観点から国より都道府県・政令指定都市レベルの方が中核的な誘致主体としてふさわしいと考えられる。

しかしながら、全ての都道府県および政令指定都市がそれぞれ独自に外国企業誘致を行うのは国全体としてみると必ずしも効率的とは言えない。それについては後に述べるように英国のような広域企業誘致組織を強化する、あるいは国レベルの役割を強化すること等の諸外国の取り組みにヒントを見出すこともできる。

- ・有力地方団体や地域の企業誘致組織、電力会社なども独自に企業探索活動や誘致活動を行っているが、中心となっているのは州政府である。（米国SC州）
- ・企業の関心を州に引き付ける段階の活動は州の経済振興公社が行い、段階が進むにつれて地方自治体の経済振興公社に役割が移ってくる。企業の立地が決定すると、州の経済振興公社から地方自治体・地方自治体の振興公社に引き継がれ、より細かいサポートが行われる。（独NRW州）
- ・企業誘致を行う国の専門セクションとして貿易産業省の中に対英投資局（IBB）を設けている。IBBは外国企業への対英進出を受け付ける英国の一元窓口となっている。地方の無意味な過当競争をさけるために国（IBB）が外国企業誘致の一元窓口となっている。（英国）

海外での誘致活動、国内での事業活動に対する支援

国レベルでの外国企業誘致の取り組みは、現在 JETRO や FIND で外国企業に対する P R 活動、企業探索、外国企業の我が国での事業活動に対する支援が行われている。このような海外での国レベルでの誘致活動や、国内での外国・外資系企業の事業活動に対する支援は、地方における外国企業誘致の取り組みが強化されるに従い相乗的な効果を発揮するものとして期待される。

- ・毎年 1 回程度英国の貿易産業大臣や対英投資局長などの高官を派遣して、東京、名古屋、大阪で潜在投資家向けに大規模なセミナーを行っている。(英国)
- ・IBB の重要な役割は P R である。「対英投資ニュース」という小冊子を発行しており、年 3 回程度、7,000 部が定期的に外国企業に配布されている。(英国 I B B)
- ・駐日代表事務所では、英国大使館から入手する企業リストや会社四季報等の一般的な企業リストを利用し対英誘致の対象とする日本企業を探索している。(英国 N D C)

国に期待される我が国の投資環境の改善

国による役割については、英国のように外国企業誘致に強力な権限をもって臨むか、あるいは米・独のように地方政府の役割を強化するかによって、そのあり方は異なる。我が国において国の役割は、地方分権の進展や誘致の効率性等の観点から検討すべき課題である。

国の役割としては、規制緩和や取引慣行の透明化等、我が国の投資環境を改善することが重要であり、首相を議長とする対日投資会議を中心とし、一層の投資環境の改善が望まれる。

(2)誘致方針

地方における取り組みの明確化と様々な団体の参画

既に多くの地方自治体では基本計画において地域国際化の推進が明示され、外国企業の投資を歓迎する姿勢は表明されていると言えるが、地域の商工団体や教育機関、地域住民等の様々なレベルに広く方針を浸透させるために一層の政策的位置づけの明確化が求められる。

諸外国の例では、ボランティア等の市民団体も含む様々な団体の参画が見られた。

我が国においては、行政機関が中心的な役割を担っているが、地域における様々な団体の参画を得ることで外国企業誘致体制の一層の充実が図られると考えられる。この点については、例えば大分県では、町長のリーダーシップによる町レベルの企業誘致への取り組みが見られたが、これは企業誘致の必要性を地域に浸透させ、地域の様々な団体を参画させる効果を示している好例と言える。また、同県のこのような事例は、知事が企業誘致を明確に地域振興政策の一つの軸に位置づけ、それが地域に浸透していることと無縁ではないと言えよう。

このように外国企業誘致体制の一層の充実のためには、地域において外国企業誘致の必要性が広く認識されることが重要であろう。地方の長期的な施策の中での位置づけの一層の明確化と自治体トップのリーダーシップによる地域への施策の浸透が期待される。

- ・ 州と郡・市等の地方団体、商工会議所は企業誘致について密接な関係を築いており、週1回程度の頻度で頻繁に情報交換を行っている。（米国K S州）
- ・ 会議所全体の年間予算約300万ドルのうち、企業誘致予算は約80万ドルを占めている。資金は、民間企業が85%、地方団体が15%負担している。企業誘致担当者は9人で、内3人がリクルーティング、6人がリサーチを行っている。（グリーンビル商工会議所）
- ・ 電力会社内に経済開発部を設置し、企業誘致に関するデータを収集し州政府や企業に提供している。また州の外国企業誘致活動に対する資金面での支援等が行われている。（米国IN州電力会社）
- ・ 市町村レベルの都市開発公社でも外国企業誘致を行っている。（英国タイン・アンド・ウェア開発公社）

誘致戦略の構築

企業誘致においては、業種を問わず誘致している例が見られたが、外国企業誘致を積極的に活かして地域の長期的な振興を企図するのであれば、地域の将来ビジョンを達成するための的確な誘致戦略を構築することも重要だろう。外国企業も一社単独で事業が完結するわけではなく、地域経済のネットワークに自らを位置づける以上、こうした誘致戦略の明確化が外国企業にアピールすると考えられる。

英国では誘致する対象として製造業、研究開発、デザイン業務を優先している。また独NRW州の地域間交流の取り組みや、JETROのLOCAL TO LOCALによる石川県とイタリ

ア・コモ市の交流のように、業種や技術等から、地域に導入すべき企業を選別したり、地域の持つ強みから地域に誘致する企業を探索したりする取り組みがみられる。

- ・産業構造の変化や長期的な港湾・空港の整備等を踏まえた産業振興・貿易振興の調査を実施し、調査を通して誘致対象企業を抽出している。地域の優れた産業基盤を活かしたビジネスチャンスを具体的に示し企業の関心を高める努力をしている。（北九州市）
- ・中小企業など独自に海外企業との取り引きや海外進出を行うのが難しい企業を支援するために、海外との地域間の経済交流を支援している。日本とは長崎県と静岡県でそれぞれ交流が行われている。（独NRW州）

地場企業と競合する企業でも誘致する

外国企業誘致にあたっては、地域に誘致したい企業を選定し戦略的な誘致を行うことも必要だが、一方で地域産業との兼ね合いで競合する企業（地元企業と競合する製造業や流通業等）の進出や誘致に対しどのように取り組むかという問題がある。

米国各州では、かつて競合する外国企業の誘致に消極的になった時期もあったが、自州への進出を阻止しても他州に進出することになれば、結局競争に巻き込まれることには変わらないため、他州へ進出するよりは自州へ誘致した方が経済的なメリットが大きいとの認識が広がっている。そのため、今回の調査では、競合する企業であっても、競争に巻き込まれる企業がメンバーになっている商工会議所でさえ、外国企業の誘致を歓迎するとの立場が示された。

また、英国でも、英国企業と競合する企業についても英国に進出する意思があれば支援を行なうというスタンスをとっている。これは競合企業の進出を排除しても、その企業が他国に進出することになれば、結局はその国と英国が競争するにすぎないからである。

こうした考え方は、我が国の地方においても傾聴すべき価値のある考え方である。特に将来的にその地域において外国企業の集積が進むことにより、地場企業にも集積のメリットが還元されるという視点は、競合企業の誘致をもっと積極的に位置づけることができる。

- ・英国においては、自国内の既存の企業と競合する企業であっても、進出するとなれば支援を行う。競合企業の進出を排除して、その企業が英国ではなく他国に進出することになったとしても、結局はその国と英国が競争することになるためである。（英国）

長期継続的な取り組み

外国企業誘致に関わらず企業誘致には、対外的なPRによる投資家の投資意欲の醸成や、誘致主体の情報網の拡充と情報感度の向上が重要とされる。外国企業誘致に対しての本格的な取り組みが今後行われる我が国の地方自治体においては、投資家の投資意欲醸成、情報網拡充、情報感度向上とも相当な時間を要すると思われる。そのため、外国企業誘致には長期的かつ継続的な取り組みが必要とされる。

また、諸外国では誘致担当者が専門家として捉えられていることともあいまって、誘致担当者は誘致セクションに相当長期にわたり在籍する。中には、20年を超すキャリアを持つ担当者も見られた。このような担当者の在籍年数の長さは、州政府や市町村のみに限らず、市町村レベルの商工会議所やアライアンスにも見られる。むしろ州レベルでは政治的な要因から長期にわたり企業誘致に取り組むことが必ずしもできない場合があり、そのため商工会議所やアライアンス等の市町村や民間レベルでの誘致の方が効果的であるとの見方も出された。

- ・外資系企業、在日外国商工会議所、地元金融機関等との間で、長期にわたり築き上げてきた人脈・ネットワークが企業誘致において意外と重要。（横浜市）
- ・職員の希望により9年間まで同一セクションに在籍することが可能。（横浜市）
- ・企業誘致は政治的な中立を守り継続して行う必要がある。また誘致だけに注力する必要がある市や商工会議所の業務と兼務することは困難であり組織を独立させた方が良く考えている。（米国IN州コロンバス市経済開発委員会）
- ・職員12人のうち、誘致担当者は1人だけであるが、30年の経験を持っているベテランである。（米国KS州ハッチンソン商工会議所）

(3) 誘致体制

専門的人材

企業誘致を成功させるには、誘致担当者の個人的な属性が大きな鍵を握っているという指摘も見られた。企業誘致活動にマニュアル化できるものは少なく、企業誘致担当者がよきセールスマンであることと誠実であることが重要であるということだ。横浜市のように組織として外国企業誘致に対応している例もあり、個人的な属性だけが重要であるとは言いきれないものの、総じて諸外国の企業誘致担当者は専門的な訓練や長期間の経験を通し

て企業誘致の専門的なノウハウを身につけている。この点については、我が国においても北九州市のように、民間企業の海外業務経験者を外国企業誘致の専門家として採用する例も見られる。

- ・州の誘致担当者は総勢約 20 名。内 3 名は 20 年近く企業誘致業務に従事している。また、弁護士の資格を持つ者も 5 名程度おり、民間のビジネス慣行についても熟知している。（米国 S C 州）
- ・州内の様々な誘致主体には全米組織である American Economic Development Council が認定する資格（CED: Community Economic Developer）を取得した誘致担当者が従事している場合が多い。（米国 I N 州）
- ・州の企業誘致セクションには 4~5 人の企業誘致担当がいる。そのほとんどが“ Director ”クラスである。これは、海外進出という企業にとっての重要戦略を支援するには、誘致専門家であるだけでなく、責任ある地位についていることが必要であると考えられているからである。日本企業の担当（欧州企業の担当と兼任）は 2 人おり、そのうち 1 人は 15 年、もう 1 人も 10 年の誘致経験を持っている。（米国 K S 州）

外国企業誘致専門セクションの新設

外国企業誘致は、外国企業のニーズにあわせた戦略・戦術を如何に作るができるかが重要と言われている。

このためには外国企業のニーズを把握する場を設けることが必要であり、またそのために外国企業誘致の専門セクションを新設することも一つの方法と思われる。

- ・外国・外資系企業誘致業務に語学力は必ずしも必要ないと感じている。候補先企業（国内企業、外国企業とも）のニーズを聞いて、適切な戦略・戦術を如何に作るができるかが重要。（横浜市）
- ・外国・外資系企業誘致を国内企業誘致と別のセクションで行っている。外国企業のニーズを把握し、国内企業誘致施策を外国企業向けに応用。（北九州市）
- ・現在は統合されているが、かつては外国企業誘致部門と国内企業誘致部門が分かれていた。外国企業誘致担当は特に専門的な職能が必要と認識されており、国内企業誘致担当に比べて人事異動が少なかった。（米国 S C 州）

専門機関との連携

外国企業誘致活動に専門的な取り組みをするために、誘致主体と専門機関や専門家との連携が行われている。

調査対象の探索に調査機関を使ったり、法律事務所や会計士事務所、金融機関等の専門機関を進出企業のニーズに合わせ紹介する体制ができている。

また、誘致企業の職業訓練等に地元の大学や専修学校が協力している例も見られる。

- ・ 誘致機関に対しては委託料を払い対象企業の発掘を行うほか、外国企業から調査機関に立地調査の委託があった場合に自地域を推薦してもらえるように調査機関に働きかけている（米国SC州）
- ・ 進出企業に対して会計事務所などの専門家の紹介を行っている。（英国NDC）
- ・ 地域の大学により設立された地元産業の支援機関が、NDCと協力し対内投資促進のために個別企業に合わせたトレーニングプログラムを作成している。（英国NDC）

海外拠点の拡充

中核的な外国企業誘致主体として期待される地方自治体において望まれるのは、対外的なPRの強化と情報網の拡充と情報感度の向上であろう。この点については、海外事務所の設置、既存海外事務所の活用等が考えられる。

また、諸外国の誘致主体の駐日事務所を見ると、その代表者や誘致担当者の多くは日本人が務めていることからわかるように、海外事務所の誘致担当者をその国の専門家に任せることも検討に値しよう。また、海外事務所における外国企業の探索、誘致活動がコンサルタント等に委託されている例も見られる。

- ・ 地元企業等の協力を得て、企業の海外駐在員に海外企業誘致協力員を委任。外国企業に対するPRを行なっている。（北海道）
- ・ 地元地銀や在外日系企業のオフィスに自治体職員を派遣。（岐阜県）
- ・ 米国在日州政府事務所は1996年2月段階で33州にのぼる。米国の地方自治体の在日拠点は、州の他にカリフォルニア州サンパナディーノ郡等の3つの地方自治体を加え、アメリカ州政府在日事務所協議会（ASOA: American State Offices Association）を設立し、共同で日本企業の対米誘致活動を行っている。
- ・ 日本事務所の運営はコンサルタントに委託しており、事務所の代表はコンサルタントの代表者が務めている。（米国在日州政府事務所）
- ・ 外国企業の誘致拠点として、海外にニューヨーク等6つの駐在員事務所と、日本、シンガポ

ールに2つの現地法人を設けている。民間会社形態をとるのは政府組織より柔軟な誘致活動ができるためである。(独NRW州)

広域連携

英国では、いくつかのカウンティ(我が国の都道府県レベルにあたる)をまとめた広域地域(北イングランド等)に地域の中核的な誘致主体としての役割を与えている。

また、米国各州では、州レベルの連携はないが、州内の郡や市町村レベルがまとまり企業誘致主体を設けている(アライアンス等)。

このような、行政区域をまたがる広域的な自治体の連携は誘致を効率的に行うことを可能とする。特に英国では、誘致の効率性やカウンティレベルでの無意味な競合を抑えるために国主導のもと、自治体の連携が進められた。

我が国においても、地方通商産業局管内等の地域で、行政区域を超えた企業誘致のための連携が行われているが、英国のように広域地域が中核的な誘致主体として機能しているまでには至っていない。今のところ地方における外国企業誘致の中核的誘致主体は都道府県・政令指定都市となっているケースが多いが、諸外国に見られるような広域レベルに中核的誘致主体としての役割を持たせることも、都道府県・政令指定都市の積極的な参画により、効率的な誘致体制の構築が図られるものとして検討される価値がある。

- ・国と連携して外国企業誘致を行う他、独自に海外事務所を設け外国企業誘致を行っている。北イングランド地方の5つのカウンティをカバーし、地域の中核的な誘致主体として機能している。(英国NDC)
- ・グリーンウッド郡は5つの市によって構成されているが、各市が単独で企業誘致活動を行うことは難しいため、アライアンスが設立された。地域の民間企業も参加し、地域社会の総意として企業誘致を行っている。(米国SC州グリーンウッド郡経済同盟)

(4)誘致活動

PR活動・情報収集の重要性

企業誘致にPR活動が重要であることが、各誘致主体において強調された。なおPR活動や、情報収集をするにあたっては、情報が集中する有効な情報チャネルを活用することが重要である。また情報チャネルとして、口コミが意外と重要であるとの指摘も見られた。

- ・古典的で地味な活動であるが、広報活動が重要。（横浜市）
- ・企業の関心を引き付けるために積極的な広報宣伝活動が重視されている。（独NRW州）
- ・米国では、弁護士や公認会計士が不動産の仲介をしており、彼らのリストに載ることが重要と考えている。（横浜市）
- ・ビジネスリーダーが読む雑誌に広告を出している。広告の費用は出張の費用よりも安く効率的である。（米国SC州電力会社、横浜市、中国地域企業誘致連絡会議等）

対象企業の探索

対象企業の探索のためには、新聞記事や公表された企業リストなどが重視されている。また対象企業の探索をコンサルタント会社に委託している場合もある。口コミや誘致担当者の個人的なネットワークが意外と重要であるという意見も聞かれた。

- ・企業の探索は新聞記事などの一般的な情報等から得ている。（横浜市、独NRW州）
- ・コンサルタント会社を使い、ターゲット企業の属性についての調査を行い、その報告をもとに企業誘致を行っている。（米国SC州グリーンビル商工会議所、米国SC州電力会社）
- ・長期的な誘致活動を通して形成された人脈を通じた情報収集・発信や、口コミによる紹介が有効。（横浜市）

誠実な対応

誘致活動を行う上で、対象企業に対しては、誠実な対応が心がけられている。まずは地域のデメリットから説明することが重要であると指摘した誘致担当者も見られた。

外国企業にとって誘致される地域は未知の世界であり、誠実な対応の結果として得られる信頼感が、その後の誘致活動を建設的なものとするために重要である。

- ・南部特有の歓待（Southern Hospitality）が誘致の際に心がけられている。（米国SC州）
- ・企業を誘致する際には、資料提供の迅速性を重視している。日本企業が駐日事務所に情報提供を求めた場合、駐日事務所では当日中に州政府に連絡し、州政府は企業の希望条件に合う地域を複数選定し、当該地域からの資料収集後、直ちに在外事務所へFAXで送付する。そのため、企業は州の在外事務所に依頼した翌日には関連資料を入手できる。（米国IN州）
- ・誘致対象企業に対しては、当地の現状について説明し、進出時のメリット、デメリットを理解してもらえるように努める。お互いを根本的に理解しないとうまくいかない。（米国IN州シェルビー郡商工会議所）

専任担当者（プロジェクトマネージャー）による一貫した支援

企業が地域への進出に関心を示すと、その時点からアフターケアに至るまで特定の専任担当者（プロジェクトマネージャー）により、あらゆる支援を一貫して行う体制が設けられる例も見られた。このような仕組みは、企業にとって、誘致主体が、海外投資の背景や交渉の経緯、具体的なニーズを一貫して把握していることから、効率的な海外進出が可能になるものと思われる。

- ・企業が州への進出に関心を示した段階で、州政府は当該企業の専任担当者（プロジェクトマネージャー）を決定する。プロジェクトマネージャーは、立地環境の調査や、諸手続きを行うとともに、様々なビジネス上の課題（法律事務所選定、ファイナンス等）についても、企業に専門家を紹介する等の支援を行う。さらに企業の進出後も、数年間は当該企業に対する州政府側の窓口となり、州内での操業がスムーズに進むように支援を行う。（米国SC州、独NRW州）

申請書類作成の代行

NRW州では申請書類作成を銀行が代行する仕組みを設けている。外国企業は書類作成の手間から解放され、効率的な海外進出が可能になる。

- ・投資決定後の支援として許認可や法的な問題等に対する支援を行う。外国企業が州政府に提出する申請書類の作成は州内の銀行が行う。外国企業は膨大なドイツ語資料を用意する必要がなくなり極めて短期間で申請や許認可手続きを終えることができる。（独NRW州）

(5) インセンティブ

インセンティブについては、欧州諸国は補助金を中心であり、米国は免税が中心となっているが、その他に様々な支援施策が特徴ある方法で提供されている。ここではいくつかの例を紹介する。

職業訓練

諸外国では、外国企業の地域への進出が確定すると、事業をスタートする前に就職希望者を集め、それぞれの企業向けのカリキュラムに従い職業訓練を施す仕組みが見られた。企業は、職業訓練を終了した就職希望者の中から従業員を選ぶことにより、工場竣工と同

時に事業を開始することができる。このような制度は我が国でも企業誘致のためのインセンティブとしては明示されていないものの、応用可能な施策としては既に国や地方自治体で行われている場合も見られ、取り入れることが可能な施策であると考えられる。

- ・企業向けのオリジナルのカリキュラムを作成し、トレーニングを実施する制度がある（特殊訓練校）。オリジナルのカリキュラムを作るのに 1,500 万ドル以上の費用がかかっている。本制度の運営のために、州政府は専任インストラクター60人と、パートタイムインストラクター（地元企業の技術者である場合が多い。）800人を雇用している。（米国S C州、同様の制度は米国I N州、米国K S州にもある）
- ・職業訓練評議会（TECs. Training and Enterprise Councils）が進出企業に合わせたトレーニングパッケージを作成し職業訓練を行っている。（英国）

特定の地域に対するインセンティブ

我が国でも、テクノポリスやF A Z等工場立地の促進や対日直接投資促進のための施策が見られるが、諸外国でも同様な施策が見られる。英国のエンタープライズゾーンは10年間のサンセット条項がついており、特定の期間に集中的かつ戦略的な企業誘致を進めると、同時に惰性で行われる地域に対する支援の防止が企図されている。

- ・特に経済が停滞している地域を、産業振興地域（エンタープライズゾーン）として指定し、その地域の投資には税制上の優遇措置や効率化された開発許認可制度が施されている。エンタープライズゾーンの指定は10年間に限り有効とされている。（英国）
- ・特別に経済の活性化が必要な地域を指定し（事業区域あるいは経済活性化区域）その地域に進出した企業に対しては法人所得税について「雇用費用の控除」「債務利息支出の控除」「投資控除」等が受けられる。（米国I N州、同様のインセンティブは他州でも見られる）

インフラ整備

諸外国では、インフラ整備のための補助金が交付されることがある。S I Aのインディアナ州進出の際には、高速道路からの取付道路等のインフラ整備が行われた。

インフラ整備は、我が国ではインセンティブの金額に算入されていない。米国の100億円を超えるような巨額のインセンティブは、内訳を見ると多くの部分がこのインフラ整備と職業訓練にあてられている。外国企業に対しインパクトのあるインセンティブを提示するために、工場団地に関連するインフラ整備等をインセンティブとして提示することも効

果があるかもしれない。

- ・ 県が毎年市町村から工場適地のリストの提出を受け、企業の要望に沿った工場用地を造成している。（大分県）
- ・ 進出企業が新規雇用者の51%以上を低所得者や中所得者から採用する等の条件に合致する場合、インフラ整備（上下水道、道路の建設・拡張）のために、連邦政府が市町村に補助金を交付する制度がある。また州政府でも、郡、市、町、経済開発委員会などに対してインフラ整備のために「産業開発交付資金」などを貸し付けるプログラムがある。（米国IN州）

電力会社等公益企業によるインセンティブ

米国の地域電力会社は、電力の購入者となる顧客を増やすことと、地域産業への貢献を目的に州と協力し、あるいは独自に企業誘致を行っているが、インセンティブについても電気料金の割引等が行われている。

- ・ 電力会社は進出企業に対し、工場への電線引込工事料金や、電気料金の割引等を行っている。（米国SC州、同様のインセンティブは他州でも見られる。）

インセンティブのパッケージ化

諸外国においては、様々な誘致主体や関連する機関が提供するインセンティブを一つのパッケージにして企業に提供している。これは、企業にとっては受付窓口が一つで済むため手続きが簡便であり効率的であるというメリットがある。また、誘致主体にとっても、様々な団体や機関の提供するインセンティブをパッケージ化することでインセンティブを大型化することができ、誘致対象企業に対して強いインパクトを与えることが可能になるとも思われる。

我が国においても、国レベルの対日投資に関わるインセンティブや一般的な産業振興のためのインセンティブ、さらには市町村のインセンティブ等を都道府県のものと同様にパッケージ化して提示することにより、都道府県のみでインセンティブを供与するのと比べて企業にとって魅力あるプランを提示することができることになると思われる。

- ・ インセンティブは、例えば補助金については、国の補助金、地方自治体の補助金等様々な種類のものがあるが、それらは地域の中核的な誘致主体であるNDCによってパッケージとして企業に提示される。（英国NDC）

インセンティブの金額より企業に対するサービスを重視

諸外国では、インセンティブの大きさが重視されている面もあるが、それだけではなく地域がいかに企業が満足するようなサービスを提供するかが企業誘致において、重視されている面もある。このような考え方は我が国の地方自治体にとって示唆に富む考え方であると言える。

- ・企業誘致において、インセンティブを重要なポイントにはしていない。税金を減免するのではなく、企業が支払う税金に対して、いかに品質の高い支援ができるかを訴える。品質の高い支援とは、土地の確保、給排水、労働力の確保、医療関係施設の整備、文化水準が高く、快適な暮らしのできるコミュニティーである。例えば、富士写真フィルムの誘致においても、子供への英語教育、医者へ行った時の説明・対応についての回答が、大きなキーポイントになったと思う。（米国SC州グリーンウッド郡アライアンス）

(6)アフターケア

進出後の要望事項の聴取

企業の進出後、地域が様々な要望事項を収集し、進出企業の満足度をあげる努力がされている。インディアナ州の電力会社では、フォローアップのため日本企業の本社を2～3年に一度訪問することもある。

進出後の要望事項の聴取は、進出企業に対する支援に加え、その企業からの口コミや紹介で新たな外国企業誘致に結びつくこともあり重要な誘致活動として位置づけられる。

- ・地域に立地した外資系企業の口コミによる情報の波及が、将来の外国企業の立地促進の重要な要因になると考えている。そのため市内に立地した外資系企業に対するアフターケアを重視し、要望を収集し適切な施策を講じるよう努めている。（横浜市）
- ・州は年に1回進出企業に要望を聞きに来る。要望を出すとすぐに対応するので、当社も正直に要望を出している。また年に1回州知事のレセプションに招待される。（米国SC州TCM社）
- ・進出した企業に対しては、定期的に州の担当者が企業を訪問したり、懇親会の実施等企業との親密な関係を構築している。（独NRW州）

進出企業の事業展開に対する支援

企業の地域への進出後、地域に定着するよう様々な支援が行われている。インディアナ

州では進出後3年程度で進出企業を黒字化させるような心構えで支援が行われている。

- ・アフターケアは、基本的には地域レベル（郡、市、商工会議所等）で対応するが、必要に応じて州政府も関与する。州政府をはじめとする各誘致機関の担当者は、進出後3年程度で進出企業を黒字化させたいとの意向を持って誘致とアフターケアに取り組んでいる。事業面のアフターケアとしては従業員の採用や販売先紹介等様々である。（米国IN州）
- ・地方自治体から進出企業に出向者を派遣し諸手続き等の支援を行っている。（英国NDC）

駐在員家族の生活に対する支援

駐在員の家族に対しても、様々な誘致主体が支援に参画している。また地域のボランティアによる支援活動も行われている。

支援のレベルについては国内企業と同じ環境になることが目的とされている。

- ・駐在員の家族に対する英語教育のボランティア活動が行われている。（米国SC州）
- ・日本人会で作成している冊子の作成（編集や広告掲載による資金提供）に協力している。（米国IN州電力会社）
- ・在英日系企業と英国の地方自治体が運営する「北イングランド日英協会」が、在英企業の日本人駐在員のための生活サポートのための冊子を日本語で作成しているほか、英会話を教える語学教室を実施している。（英国NDC）
- ・企業に対して、建設業者の紹介や駐在員の住居についての情報提供を行っている。（米国SC州中央カロライナアライアンス）
- ・外国企業に対しては、国内企業と同じ環境になるような支援（ビザ取得に対する支援、生活面の支援）が行われている。（独ヘッセン州）

駐在員子弟の教育に対する支援

駐在員子弟の教育については、地域の学校の教員を増強したり、日本人学校や補習校の設立に資金的な援助を行ったりする支援が行われている。

- ・日本人駐在員子弟の教育に対しては、教員を通常の定員以上に増やしてもらった。（英国日系企業）
- ・日本人補習校の設立に対しては、州政府が特別に寄付金を拠出した。ただし運営費用の支援など継続的なサポートは行っていない。（米国SC州グリーンビル商工会議所、独ヘッセン州）