

第1回「日本貿易会賞」懸賞論文 優秀賞

「地方企業のグローバル化 - その具体的事例と方向性について - 」

稲澤 定(いなさわ さだか)(日本 29歳)

(要旨)

世界的に企業のグローバル化が進展して久しいが、日本の地方企業がその中で語られることは少なかった。しかしこれら企業自身や立地する地方の活性化を考える上でも、今後の積極的な取り組みが求められている。

そこでこれまで語られることの多かったモノやカネといったハード面ではなく、ヒトと情報という観点をもととして、いかにして地方企業がグローバル化を果たしうるかの方法論を当稿で述べる。具体的には産官学の連携による地方を挙げての取り組み、外資系企業の誘致、留学生の人材活用の3点が軸となる。

1点目については名古屋や九州の事例を取り上げながら、地方企業が人材や施設などのリソースを共有することについて触れる。2点目については誘致・被誘致双方の意識の変化を調査から取り上げながら、地方においても異なる言語や文化を持つ外資系企業を誘致しようとする機運が醸成されつつあることを述べる。3点目については採用のみならず、その前段階として相互理解などのメリットのあるインターンシップ制度の積極的な導入・活用について述べる。

これらの取り組みを通じて、地方企業が各地域経済において主体的な役割を担うと考えられる。それはまた、日本の地方で多く見られる官依存の経済構造を変革させる突破口が形成される契機としても見ることができる。

(本文)

「地方企業のグローバル化 - その具体的事例と方向性について - 」

- ・ はじめに - グローバリゼーションにおける地方からの視座 -

グローバル化という言葉に代表されるように、企業が一国に留まらず地球規模で活動を行うことは、今や珍しくない。日本企業においても同種の現象が進展して久しいが、その中で地方企業が語られることはあまりに少なかったように思われる。地方企業を取り上げられた局面があったとすれば、90年代の元請大手企業の海外展開による空洞化現象と、昨今の中国ブームへの対応の苦慮（存続を賭けて進出するべきか、それとも座してジリ貧に甘んじるか）の2点に尽きるのではないだろうか。いずれにしても主体的な立場でなく、大きな流れに翻弄されている観は否めない。

そもそもこれまで展開されてきた企業のグローバル化に関する議論は、かなりの部分で偏っているといえる。具体的な一例としては、日本からの進出を軸に、現地での商慣習や労働などの価値観の相違をどのように克服してきたかに焦点が当てられてきた。これはいわば日本国内からの視点に基づいた、グローバル化へのアプローチといえる。その結果企業によっては、グローバル化のみならず生産・労務管理面でのローカライゼーションの域まで達したが、それはあくまでも全体から見ると一部の話である。大多数の企業はまだまだ国内市場に依拠した活動を行っているのが現状であり、そのため特に地方の場合、企業のグローバル化は他人事もしくはニュースで取り上げられるトピックとしての感覚しかなかったのが実情ではないだろうか。

私がこの思いを強くしたのは、東京と地方の両方での勤務経験を持っていることに由来する。同じ日本国内でありながら、東京に代表される大都市圏とその他の地方との間で、意識や考え方にこれだけの相違が存在することに気づくには、やはりその双方で生活するという実体験を抜きにすることは難しい。一方で地方は支店経済などの形で都市圏に依存していると見られ、他方で都市圏の繁栄は人材などを地方から搾取している上で成り立っているとの意識がある。

この乖離を埋めるには地方自身がこれまでの官依存から、企業を中心に経済活動の拠点としての環境整備を行うことが不可欠ではないかと考える。それは先に述べた人材の都市圏への流出や、地元での人気就職先に公務員が真っ先に取り上げられるという現状も、いずれも企業を中心とする地元経済がこれら人材の受け皿としての役割を果たさきれていないことに起因しているといえるからだ。

現在東京などの大都市圏とそれ以外の地方との経済格差が各種統計からも明らかになっているが、その要因の1つとして上記のようなグローバル化への対応の温度差があるのではないかと推察される。本来ならばこれまでの大手企業の下請けや公共事業依存体質を打破するきっかけとしてもっと積極的に取り組まれてもよいところだが、いかんせんこれまでの経験値が不足しているため、広報媒体1つとっても英語で作成されたものがあるかどうかというのが現状である。

とはいえ、最近では外資系企業の日本進出が目覚しく、また文部科学省が推進してきた留学生受け入れ10万人計画の達成など、これまで閉鎖的とされてきた日本国内において

も外からのグローバル化の波は確実に押し寄せている。そのため地方においても外国企業との取引や留学生の受け入れなどの形で、その対応が求められている。

このような環境の変化に対応すべく、最近では各地域で地方自治体などの行政機関が、外資系企業や留学生の誘致を積極的に行っている。だが詰まるところ、地元企業が取引相手なり就職先としての受け皿としての役割を果たせるようにならなければ、これら行政側の活動も水泡に帰すことになる。つまり地方企業が地域におけるグローバル化を推進する上で果たす役割は、ある意味で当事者が想像しているより大きなものとなっているのである。

グローバル化を考える上で、その主な視点はモノ、ヒト、カネ、情報の4つに分けられる¹。そこで当論文ではこれらの視点の中から、これまで取り組みが立ち遅れた観のあるヒトと情報を軸として、地方企業におけるグローバル化を中心に検討することにしたい。

1. 地方からの取り組み - 産・官・学の連携

まずは企業というより、地域としてどのような取り組みを行っているかについて触れることにしたい。地方自治体等の行政機関が外資系企業の誘致に取り組んでいることは既に述べたが、その具体例としてグレーター・ナゴヤ・イニシアティブ (GNI)²と九州におけるアジア一番圏構想³が挙げられる。

グレーター・ナゴヤ・イニシアティブ (GNI) は、圏内の産業経済をより世界にオープンなものとして、世界から優れた企業・技術やヒト・情報呼び込むため、圏内の県、市、産業界、大学、研究機関が一体となり、国際産業交流を促進している。GNI は 3 県、23 市、13 商工会議所・経済団体、海外企業との提携に関心を抱く GNI パートナーズクラブのメンバー企業、大学、研究機関は約 280 組織にのぼる。

また九州では歴史的・地理的な背景を踏まえ、我が国で最もアジアと交流が盛んな圏域である「アジア一番圏」を目指そうという構想が産・官・学一体となって提唱されている。これは近年経済成長の著しい中国をはじめとする、東アジア各国との関係を深化させる試みである。

このような地域の特色、または地理的・歴史的背景を踏まえた国際化への取り組みは大いに注目される。また同時に地方の企業にとってはグローバル化への対応を考える上で、またとない好機ともいえる。それはこれらの取り組みがいずれも企業などの民が主体の一角を占めているため、積極的な参加と提言によって活性化されることはもちろん、自社の海外戦略を円滑に推進する起爆剤としての効果も見込まれるからだ。

ただ現実問題として、地方の企業の多くは規模的に、国際ビジネスに専従する人材の雇用や、海外の営業拠点、国際ビジネスを行うため教育・研修等のリソースを自社単独で保有することが困難である。よってこれらの人材や設備などを、地域で共有することも選択

¹ 川上義明「経済のグローバル化と中小企業に関する一考察」 福岡大学商学論叢第49巻 第1号(通巻)175号 2004年 4ページ

² <http://greaternagoya.org/>

³ http://www.kyushu.meti.go.jp/asia_ichi/1.htm

肢の1つとして十分検討する価値があるといえる。

このような情報やリソースの共有化を考える上で、北九州アジアビジネス推進会(KAB)の事例は参考になるかと思われる。KABは2001年6月に韓国、台湾を中心とした海外企業との取引、技術者交流、資本提携などを推進する目的に設立された民間のビジネス団体である。具体的な進出、提携、輸出案件等の創出を目指している。2ヶ月に1回程度、勉強会を通じた情報交換を実施し、会員企業間のネットワークを利用した海外企業訪問、商談の設定、国際見本市への会員企業合同出展などを行っている。

これまでの地方の場合、ともすれば公共事業から情報提供まで行政機関におんぶに抱っこ形で依存するきらいがあったが、最終的にビジネスの当事者となるのは民間企業である。この当然の前提に立ち返ると、企業同士で共通の目的を実現するために連携を取る形は、今後新たな市場開拓等を行う上で参考となるべきモデルケースとなる可能性も秘めている。

そしてこのようなプロセスを経て構成される行政と企業の果たすべき役割のすみわけこそが、地域が一体となった効率的な取り組みを可能にするものと考えられる。それはまたこれまでの官依存から、共に地域を活性化させるキープレイヤーとして対等な立場に立つことも指し示している。

2. 地方と外資系企業の相互意識 - その現状と打開策について -

次に誘致する側の地方と、される側の外資系企業がお互いをどのように見ているかについて検討したい。

まず一時期喧伝された、ハゲタカ論に代表される外資へのネガティブなイメージの現状である。居住地別に見ると、政令指定都市及び東京23区の居住者に比べ、県庁所在地(政令指定都市・東京23区をのぞく)、その他の地区の居住者は、「競争の激化」と回答する割合が高くなっている⁴。それはこれまで大都市圏よりも緩やかな競争環境にあった地方の企業にとって、外資系企業の市場参入は、脅威として受け止められていることが推測される。

だが外資系企業の日本経済に対する効果・影響については、「プラスの効果の方が大きい」と回答し、「マイナスの効果の方が大きい」と回答した割合を大きく上回っている⁵。また近隣に外資系企業が立地することの影響については、外資系企業、国内企業の差は特にないとする意見が多く、「人材の引き抜き」や「地域社会との確執」を懸念する割合はともに1割前後と低くなっている⁶。

では実際に進出する側の外資系企業は、日本の地方をどのように捉えているのであろうか。新たな拠点の設置先として考慮している地域については、「東京都」(12社)を上回る数で、「九州・沖縄」(18社)と「中部・北陸」「近畿」(各17社)、「関東(東京都以外)」

⁴ 野村総合研究所「我が国における対日進出外国企業のイメージに関する調査研究」2005年 16-17ページ

⁵ 野村総研 前掲書 30ページ

⁶ 野村総研 前掲書 31ページ

(16社)が上位に入った⁷。このことから外資系企業が地方に進出する意欲は、少なからずあることが窺える。

一方、地方進出に際しての問題点についてトップに挙げられているのが、「人材の確保が容易ではない」であり、次に「マーケットが見込めない」、「マーケットまでの距離が遠い」などの理由が続いている⁸。

以上のことから外資系企業を誘致するには、人材とマーケットの両面がカギを握っていることが明らかとなった。これらはいずれも各地域で担保するのは困難な部分であるが、前者については経験や能力のある人材の招聘を行い、同時に次代を担う人材育成にも取り組むことが1つの対応策となるだろう。また後者についてはマーケットへの距離を物理的なものではなく、道路、鉄道、航空などの整備された交通インフラを通じた時間的なもので捉える必要があるかと思われる。

ここで企業の側に求められるのは、外資系企業を単なる取引相手ではなく共に市場を開拓するパートナーと位置づける意識である。各社の技術や強みなどを融合させる形で相互補完を行い、国内ひいては海外市場への進出の手がかりとする発想がもっと発揮されてもよいのではないだろうか。

更に地方の場合土地や人件費などのコストが低廉であることと、住居面積の広さや通勤時間が短いなどの生活環境の良好さもアピールポイントになるかと思われる。特に多くの外資系企業が進出している東京と比較した場合、これらの点はより魅力的に見えるはずである。このことから地方に外資系企業を誘致する場合、既に日本に進出している企業の2次進出をメインターゲットとすることも、方法論の1つとして検討する余地はあるかと思われる。

3. 留学生の活用 - 内なる国際化への取り組み -

かつては東京などの大都市圏に限定されていた国際化の流れも、今や地方にまで波及するようになった。それを可能とした要因として、インターネットやCS放送などを通じたメディアの発達による伝播される情報量の多さと、来日する外国人の多さが挙げられる。特に後者については文部科学省が推進した留学生10万人計画が2003年に達成されたこともあり、地方においても留学生の存在というのは最早珍しいものではなくなった。

数ある国の中で日本を留学先に選ぶことから明らかなように、留学生の多くは卒業後に日本企業もしくは日系現地法人への就職を希望している。そのことは2003年における留学生及び就学生(以下「留学生等」という。)から本邦の企業への就職を目的とした在留資格変更許可申請を行った人の総数は4,254人で、このうち中国・韓国などのアジア系を中心に3,778人が許可されていることにも表れている⁹。

また今後海外展開を視野に入れている企業にとっても、双方の言葉や習慣に通じた人材の登用は重要な鍵を握っている。しかし異なる文化や言語といった背景があり、かつ受け入れるにも先に述べたような在留資格変更許可申請などの手続きを要するため、一足飛び

⁷ ジェトロ「第9回対日直接投資に関する外資系企業の意識調査」2004年 57ページ

⁸ ジェトロ 前掲書 58-59ページ

⁹ 入管協会「国際人流」第208号

に留学生の採用を推し進めるには困難が生ずるのが率直なところであろう。実際せっかく採用が決まったのに、受け入れ側の企業が在留資格変更許可申請の手続きに慣れないことから不備があり、そのために内定が取り消されてしまったケースも少なからずある。

そこで企業が留学生を受け入れる足がかりとして、インターンシップの活用を提言したい。最近では各地域でも大学・企業間でのインターン派遣と受け入れが頻繁に行われるようになった。留学生もアルバイトなどで社会経験は積んでいるものの、こういった機会を通じて企業の実際を知ることは今後の進路選択においても重要な意味を持つものと推察される。企業側も留学生をインターンとして受け入れることで、その際の留意点などを洗い出すきっかけとして有益に作用する。

更にいうならば、留学生だけでなく日本企業に関心のある海外の学生もインターンとして招聘することも将来的には視野に入ってくるであろう。その際の1つの方策として「ジェットロ国際インターンシッププログラム」¹⁰が挙げられる。このプログラムは日本企業がグローバル化に対応した技術開発や市場開拓等を図るための人材開発・育成を狙いとする、日本でのインターンシップを希望する海外の優秀な学生と日本企業とのマッチングを行う。このプログラムを活用すれば、受け入れ時の支援を得ることで円滑な事業の推進が可能となる。

このように日本に関心のある海外からの優秀な人材と業務を一緒に行うことは、何もインターンにだけメリットがもたらされるものではない。受け入れ側の社員も外国人の考え方や仕事に対する姿勢などに接することができ、異文化理解はもちろんのこと、社員の英語でのコミュニケーション能力が向上する等、企業内部からの変革をもたらすきっかけともなるからだ。

また最近では会社法における最低資本金額の改正や地方自治体による支援制度の拡充などもあいまって、起業を志す若者が増えている。つい最近まで大企業に入ってその一員として過ごすことがよしとされていた風潮があったことと比べると、少しずつとはいえ流れが変わってきていることが見て取れる。

しかし起業を志すのは何も日本人学生だけではない。最近では中国人留学生をはじめとして、在留外国人の中でも日本で起業する人々が出てきている。起業というリスクを、言葉や文化、法制度が異なる国で敢えて取りに行くという彼らの意気込みはそれ自体で賞賛に値するものといえる。

その支援策についてはビザや融資など行政や金融分野が占める割合が非常に大きい¹¹、企業側とすればスピンアウト的な制度を整備することで、会社の一員でなくなってもよい取引相手としての関係を構築できるような仕組みづくりも将来的に検討される価値はあるように思われる。

- ・ おわりに - 地方の自立は民間から -

以上が具体的な論点となるが、これらの取り組みを主体的に行うことで地方の意識は大

¹⁰ <http://www.jetro.go.jp/jetro/activities/access/internship/aboutjiip/>

¹¹ 林忠輝「中国による対日直接投資と中国人留学生による日本での起業」日本政策投資銀行調査第57号 2003年 27ページ

いに変わるものと考えられる。いずれも外的要因で変化を求められるのは、これまでの歴史にあった黒船や進駐軍の例に見られるところである。しかし今回の場合は日本全体の出来事として希釈された受け止め方をされていたり、一部の地域に集中していたこれまでの例とは違い、各地域に満遍なく波及しているという相違点がある。

これまでは立地やインフラ整備の遅れなど、地方が語られるのはどちらかというとその後進性が中心となっていた観がある。もちろんまだ改善を要する部分はあるが、そろそろできない理由を探すのではなく前向きにチャレンジする意識を持つ時期にさしかかっているのではないだろうか。

道路や鉄道、果ては航空路に至るまで交通網が発達し、かつインターネットの普及などで地方の立地のハンデはかなり解消されてきた。また豊かな自然などの環境の良さや、それぞれの風土や歴史によって培われてきた伝統工芸や農林水産業などの基幹産業も存在することに、もっと目を向けても良いのではないかと思われる。冒頭で地方の人材が大都市圏に流出していると述べたが、最近では生まれ故郷や他の地方へのUターン・Iターン就職を希望する人々が増えてきているのが、大都市圏にない地方の良さが見出されている一つの表れといえるだろう。

これまでは東京を中心とする大都市圏と同一の価値基準で優劣を判断してきたきらいがあるが、そろそろこの後追いの意識も変革する必要がある。国内ではなく世界を意識する中で、他にはない各地方の良さが再認識されるのではないかと思われる。

よく地方では、地元での最大企業は県庁などとの冗談めいたフレーズが良く聞かれる。しかしこれは裏を返すと、どれだけ官に依存した経済構造であるかも指し示している。雇用や経済規模はともかく、自立した経済活動がそこかしこで行われれば、たとえ1つ1つが小さくてもこれまでの閉塞感に風穴を開けることができるようになるのではないか。それが各地域の活力を呼び起こし、そのことが引いては日本全体の再活性化につながると考える。その意味において地方企業が果たす役割というのは、当事者たちが想像しているよりもはるかに大きなものなのである。