

2017 年度第 3 回スピーカーシリーズ
「英国における自治体・公共団体主導の企業誘致・企業支援」

2017 年 12 月 6 日（水）10:00～12:00

講師：ブリーズ・ストラテジー アダム・ブリーズ氏

場所：クレア・ロンドン事務所 会議室

2017 年度第 3 回目のスピーカーシリーズでは、アダム・ブリーズ氏をお招きし、英国における自治体・公共団体主導の企業誘致・企業支援についてご講演いただきました。主な内容を以下のとおりご紹介します。

◆導入

- ・過去 25 年間、英国をはじめ、ドイツ、フランス、カナダ、アメリカなどで、企業が移転や拡大する際のノウハウや立地に関するアドバイスや、企業を誘致するために地方自治体や国などと協働してきたことから、本日は、これまでの蓄積をもとに色々とお伝えしたい。



- ・近年は比類ないほど街並みが変わっている興味深い時代だ、と言われるが、ビジネスの動きについては変わることも、変わらないこともある。今日は 2, 3 の事例を紹介しながらご説明するほか、次の 5 年、10 年で企業誘致がどのように変わっていくのか、また、地方自治体など公共セクターが地域に新しい企業を誘致したり投資を引き付けるためにどのようにサポートしているのかなどについても言及したい。

◆グローバル化の進展による企業の動き

- ・直近 5 日間のニュースでは、英国に対する新たな投資や雇用創出の 4 つの大きな動きがあった。これらの事例は、アメリカ、ドイツ、オランダからの投資やあるいは英国内部での再投資である。
- ・近年のグローバル化の進展により、世界はどんどん目まぐるしい速さで動くようになっており、その結果として、企業は常に移転先を求めるよう駆り立てられている。10 年前であれば、数週間ごとに 1 つ大きなビジネスの動きがあるとかその程度であったが、今や毎日どこかの企業が移転しているような状況である。この背景には、サプライチェーンの問題や仲介業者の関与、ロケーションの選定など、必ずさまざまなプロセスがある。

◆過去の事例と従来の大企業の事例

- 1911年に、アメリカの自動車メーカー・フォードにより、英国最初の大きな国内投資がマンチェスターに行われた。マンチェスターは大型船の通れる運河があり、ヨーロッパへ輸出する自動車などの製造・輸送拠点として機能した。興味深い点として、100年以上前に行ったフォードの投資プロセスは、今日われわれが行うプロセスと類似している。新しい工場を立地する場所を決める要素には、適切な人材の有無、サプライチェーンやアクセス、かかるコストや生じるメリットなどが重要である。
- フォードが位置していたトラフォード・パークの投資マーケティングパンフレットは、世界でもかなり初期のパンフレットである。同パンフレットでは、サプライチェーンの提案や運送料のコストカットなどが具体的に書かれているなど、明確なセールスの提案という観点からとてもよく出来たパンフレットである。
- この事例から、なぜ企業がその地域に投資すべきかを示すには、ただ美しい写真を示してアピールするだけでは良いとは言えず、他の地域よりも優れている明確な理由を示す必要がある。このことを「価値の提案」と呼んでいるが、多くの地方自治体の企業誘致チームはこれが出来ておらず、悩んでいる。
- フォードが立地を選んだ当時、政府や地方自治体を含む公的団体はほとんど関与していなかった。当時は、英国国際貿易省や地域開発公社などもなかったし、財政支援なども存在していなかったため、全ての事前リサーチなどを自社で対処しなければならなかった。
- フォードの投資の後しばらくは大きな動きはなく、1980年代以降、日産やトヨタ、ホンダなどの日系自動車メーカーやその他の主要な自動車、電機企業などの誘致に取り組み始めた。当時の地方自治体（カウンスル）は、地域の魅力を企業に説明し、最終的に決定するまで2年間にわたって何度となく企業とのミーティングを行った。その結果として、たくさんのカウンスルが手法やサプライチェーンなどを考えるようになり、今ではすべてのカウンスルにおいて、少なくとも1人が企業誘致等を担当している。
- 主要な大企業は既にイングランドにきており、むしろこうした企業による追加投資や、サプライヤーを近くに立地させるなど、誘致済みの企業のケアをすることも重要である。
- 英国の過去2年のデータでは、年間1000企業が初めて英国に立地しており、4万以上の雇用が生み出されている。英国は欧州の中で最も企業や事業を惹きつけており、特に雇用については、第2位のポーランドに2倍の差をつけている。

◆近年の新しい企業のあり方

- トヨタや日産、ホンダは、大企業が海外進出する際の伝統的なモデルといえるが、近年、最初からグローバルに考えている「ボーングローバル」というタイプの企業があ

る。これらは、大企業ではないものの、立ち上げた初期の段階からグローバル化を見据えており、自治体の企業誘致にダイナミックな変化をもたらしつつある。

- ・ボーングローバル企業はインターネットなどテクノロジーを活用した事業が多く、大規模な雇用を必要としていない。たとえばFacebookは、今週ロンドンに新たな2000人規模の本社を立てたが、最初にロンドンオフィスを立ち上げたのは10年前で、その頃はわずか1名だった。そのほか、Linkedinやslackなど、数年前には聞いたことがなかった企業も同様であり、500から800の企業がこうした状況にあるとされている。
- ・(ブリーズ氏は)移転を考えている企業をモニタリングしており、移転候補先として英国を考慮に入れているグローバル企業に関するデータベースを作っており、地方自治体とロケーションのためのパイプラインともなっている。
- ・企業のタイプ別に、次の3つのカテゴリに分けられる。

	ボーングローバル (新しいモデル)	ゴーインググロー バル (両者の中間)	スロークロ ーバル (従来のモデル)
設立年数	10年以下	10～30年	30年以上
マネージメント	連続起業家	起業家的な要素を持つ	家族経営
資本	ベンチャーキャピタル	ベンチャーキャピタル／自己資金	自己資金
業種	テクノロジー／サービス	問わない	製造業
グローバル成長	当初から見据える	機会があれば	保守的
モチベーション	業界でのリーダーシップ	市場や才能	販売機会

◆移転に関するアマゾン社の新しい手法

- ・6ヶ月ほど前、ウェブサービス事業を行うアマゾン社は北アメリカの対内投資にショックを与えた。彼らは、もともと本社をシアトルに持っており、15,000人規模で雇用しているが、2つ目の本社機能を北アメリカに作ることを公表し、移転先候補を募集した。通常は極秘に行うものであったが、自社が求める要件を公開し、誘致を希望する地域を募集した点が大きく異なっている。
- ・50、60程度の応募があることを想定していたが、すべての小さな町や村が申し込み、結果として238もの提案が行われた。
- ・この企業の取り組みを通じて、英国の国際貿易省やJETROなどの組織と協働するのではなく、ただ公開する手法が示されたほか、このプロジェクト自体がとても透明性が高いゆえに、優れた(あるいは面白い)提案をした地域を参考にすること

とも出来る。当該プロジェクトでは、自治体によって、70億ドルもの税額控除を表明したり、地域の優れた教育やテクノロジーの蓄積により高いスキルの労働力があることをアピールするなどしている。

◆雇用の創出

- ・交通手段や通信網の発達により、都市間の距離は短くなっており、どこにでも行くことができるからこそ残っている問題は、良い人材を惹きつけて維持することが出来るかどうかである。
- ・データによれば、英国において、過去2年間に20人以上の雇用を創出した新ビジネスのうち4分の3は英国企業によるものである。つまり、英国内で新しい地域に本社機能に移転したり、大きな小売店をオープンすることなどがそれに当たる。国内企業を誘致する方が法律面など簡単な場合が多いメリットがある一方で、グローバル企業が投資する場合には最初は小規模であることが多い。ここ3,4年のスタートアップ企業の場合で比較すると、グローバル企業の雇用創出は平均して16程度である一方で、既に英国にある場合には、平均でも77の雇用が創出されることから、対象は必ずしも海外企業である必要はない。

◆企業の規模別のサポート体制

- ・国際貿易省のモデルによれば、大きな投資を呼び込むトヨタやフォードなどの有名グローバル企業として50社以下をピックアップしており、これらの企業を担当する閣僚により、少なくとも年1回企業とのミーティングが行われる。
- ・その次の大企業トップ300に関しては、それぞれに英国国際貿易省の担当者がついており、それぞれの担当者が、企業の連絡先や面談回数、企業が求めているもの、課題などを記した計画書を持っている。
- ・更にその下の1500企業については、地域によってうまく管理されているかどうか異なる。スコットランドや北アイルランド以外の英国の地域は、主要な外国企業は把握しているものの、あまり相互的な関わりはしていないと考えられる。
- ・これらの企業と頻繁に対話する必要は必ずしもないが、彼らの活動をインターネットなどの情報で追跡し、モニターしておくことが重要である。すべての重大な投資や契約にはきっかけがあるものでありそれが何かを知ることが重要である。

◆地方自治体が企業誘致のためにすべきこと

- ・地方自治体の担当者であれば、企業のセールスマネージャーやHRマネージャーと連絡を取り合うのも良いが、一般的に、自治体と連絡を取るのとは何か問題がある場合というイメージがあるため、企業側が、なぜ地方自治体と話す必要があるのか疑問に思うこともある。そのため、地方自治体はまず、企業の事業拡大を祝福する気持ちや、相手をまず伝えることで、相手方に自治体が情報を把握していることや、当該企業

に対して歓迎の気持ちや重点を置いていることが伝わる。

- ・仮に地方自治体や JETRO のような団体が何もしなかったとしても、企業はそれでも移転先や拡大先を見つけるだろうが、こうした団体の存在により、付加価値が与えられる。

◆英国のスキームについて

- ・あらゆるレベルで企業誘致の活動やプロモーションが行われているため、どのように企業と相互的に作用するかが非常に重要である。
- ・立地の事例としては、マンチェスター近郊にある「Alderley Park」がある。ここはかつて、アストラゼネカというバイオ・医薬品企業の立地であったが、マンチェスターからケンブリッジに移転し、600 の雇用やすべての素晴らしい設備が失われてしまったため、企業を引きつけるために世界各国でプレゼンテーションを行っている。
- ・地方自治体レベルでは、組織内に「インベスト〇〇」という大体 5－8 人程度の投資部門チームを持っている事が多い。エセックス地方は、近年この組織を自治体と切り離し、外部団体とした。引き続き自治体から財政支援はされているが、自治体から外れることで、企業団地の設置や商業面などの制約が減り、自由度が増し、他の地域も追随するモデルとなっている。
- ・2 つ以上のカウンシルなどが協働した「地域産業パートナーシップ」(Local Enterprise Partnerships : LEP と略される) という枠組みもあり、多くの LEP には投資部門がある。
- ・広域的なアプローチとして、たとえば、ロンドン・ケンブリッジ・オックスフォードから成る「MEDCITY」は、ヘルスケアやライフサイエンス部門に関して素晴らしい蓄積があり、協働して、さまざまな地域でプレゼンテーションを行っている。
- ・さらに広域的な取り組みでは、イングランド北部の「ノーザンパワーハウス」やイングランド中部の「ミッドランズ・エンジン」などが挙げられる。いずれも、ロンドンの優位性やイングランド全体における成長の偏りを是正し、地域全体に投資を呼び込もうという取り組みである。
- ・次に各地方政府による主導では、イングランド以外の各地域(スコットランド、北アイルランド、ウェールズ)は投資に関する公社を持っている。イングランドにはなかったため、自身が 2 年前に Make it England を立ち上げ、さまざまなサポートを提供しており、これらの公社は世界各国にも数十のオフィスがある。
- ・最も広域なのは英国政府であり、各国



に大使館がある。

◆プレイス・マーケティング VS スマート・ターゲティング

- ・講師自身はマーケティングを専門に事業を行っていたこともあり、企業誘致がどんなものかを知る前は、投資の呼び込みはプレイス・マーケティングであると考えていた。しかし、これらは異なるものである。たとえば、リバプールはビートルズのおかげでとても有名な都市であるが、ミルトンキーンズやレディング、スラウといった地域ほどには投資を呼び込んでいない。投資を呼び込むにあたっては、観光名所のあまりないような無名な街でも良く、交通アクセスが良いなどの要素が重要である。
- ・こうしたマーケティングに際して最も重要なことは、ウェブサイトでその地域に投資することで得られることをストーリーとして伝えること、個別のニーズに合わせたマーケティングを行うこと、ソーシャル・メディアを活用することである。これらを通じて、その地域に投資することがどれだけその企業にとって価値があるかを伝えることが必要とされる。

◆質疑応答

- ・非英語圏の中でも、たとえばシンガポールや香港にはたくさんの英語スピーカーがいるから、英語は大きなメリットだと思うが、いかがか。
→文化的類似性は非常に重要である。たとえば、中国にアジア企業が進出することは難しくないだろうが、英国企業にとっては中国のマーケットはとても複雑だし、文化的にも言語的にもつながりがない。その場合、さまざまな悪い事例が起こることもあり得ることから、ビジネスがしやすいことは重要である。
- ・これまでに日系企業を扱ったことはあるか？
→英国の地方自治体との協働を通じて、日産のサンダーランドへの立地についてサプライチェーンを見つけるサポートをしたことなどはある。
- ・企業の動きがスピード感を増している中で地方自治体が雇用を維持するために、何かアドバイスがあればお聞きしたい。また、企業誘致にあたっての最大の目的は雇用創出だが、オートメーション化やAIの導入によりそれも予測しづらくなっている。そういった状況下で、地方自治体は新たな戦略を持つべきなのか。
→地方自治体は誘致する目的は、より多く、より良い雇用の創出であるが、企業側にとっては売上を上げ、雇用を減らすことが重要。そのため自治体は、雇用は必ずしも思ったようには創出できない場合もあるが、それに代わる大きな価値を手に入れることが出来るという点を理解すべきである。
また、企業が去ることは止めることが出来ないため、自治体は、出来るだけ早く情報を入手して、失う分の雇用をカバーするようなプログラムを持つことが重要で

ある。

- 海外進出を考えている企業のデータベースがあるとのことだが、これらの企業を見つけるノウハウを教えてください。
→昔はトレードショーに足を運んだり、電話などで問い合わせる必要があったが、今ではほとんどの企業はとてもオープンになったほか、特にボーングローバル企業については、ベンチャーキャピタルの面からも情報を得られる。
- JLGC では、特に地方の県などから出向している職員が多いが、地方が企業誘致を成功させるためのコツなどがあればお聞きしたい。
→地方には競争力がないように思えるかもしれないが、そんなことはなく、テクノロジーの分野であれば、巨大な設備は不要であるし、小さくても良い環境があれば良い。
- 英国で誘致に成功している地域は、大規模なチームがあるなど企業誘致に力を入れているのか。
→たとえばテルフォードはたったの1，2人であった。地方自治体レベルでは、必ずしも大きいチームである必要はなく、小規模の方が効率的できめ細かなサービスが出来ることがある。