

英国に学ぶ競争力強化の方策 アトラクティブネス（魅力度）向上の取り組み



森 健

CONTENTS

- I 英国の競争力の源泉：アトラクティブネス（魅力度）の追求
- II なぜ英国のアトラクティブネスは高いのか
- III アトラクティブネス向上のための日本への示唆

要 約

- 1 スイスのビジネススクールIMD（International Institute for Management Development）は、国の競争力の2面性として「アグレッシブネス（aggressiveness：積極度）」と「アトラクティブネス（attractiveness：魅力度）」を示している。英国は典型的な先進国の特徴であるアグレッシブネスに加えて、高いアトラクティブネスも同時に達成しているなど、2面的に海外の活力を取り込むことに成功している。
- 2 英国は欧州内で対内直接投資に関して圧倒的な強みを発揮しているが、その背景には欧州先進国間での激しい企業誘致競争を通じた切磋琢磨があり、英国を欧州事業のゲートウェイにする、というコンセプトを実現するための一貫したアクションがとられている。
- 3 英国は五輪などの非ビジネスイベントでさえもビジネス面でのアトラクティブネス向上につなげるなど、あらゆる機会を広く活用する意識が高い。イベントがもたらすバリューチェーン（価値連鎖）を、イベント後も含めて広く長く設定している。
- 4 英国の大学は、その水準の高さだけでなく世界中から人材を集めるという意味でも企業誘致に貢献している。英国への投資を考える事業会社は、人材面でも汎欧州（あるいはより広い地域）を意識することができる。

I 英国の競争力の源泉： アトラクティブネス（魅力度） の追求

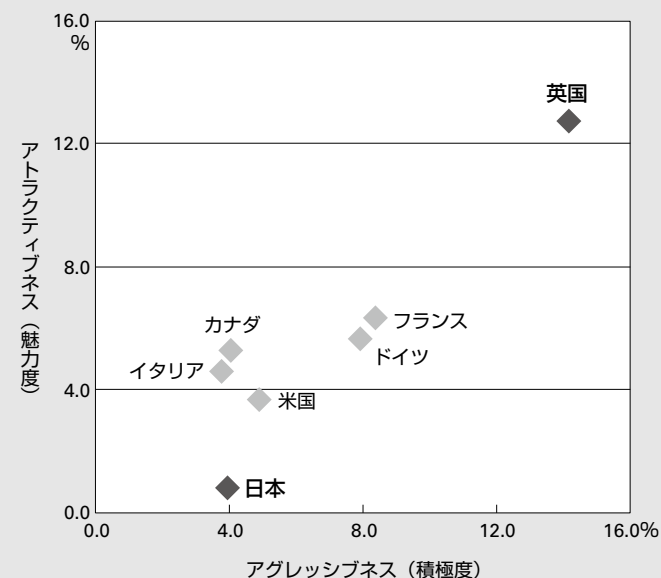
1 国の競争力の2面性

スイスのビジネススクールIMD（International Institute for Management Development）は、国際競争力レポートの中で、国の競争力の2面性として「アグレッシブネス（aggressiveness：積極度）」と「アトラクティブネス（attractiveness：魅力度）」があることを示している。前者は輸出や対外直接投資を通じてお金を生み出し、後者は外国から自国に対する対内直接投資を通じて主に雇用を生み出す。富裕国であっても雇用などへのインパクトを考えれば、アトラクティブネスの重要性を無視することはできないとしている。

そこで、『知的資産創造』2015年1月号「わが国の競争力強化のあり方 海外の活力を取り込むことの2つの側面」の中で、国のアグレッシブネスとアトラクティブネスを定量的に評価する方法を示した。具体的には各国の国際収支統計に計上されている所得収支に注目し、所得収入（海外に蓄積している事業・金融資産からの所得収入）が自国のGDPに占める割合をアグレッシブネス、所得支出（外国の事業家・投資家が自国に蓄積している資産から得ている所得）が自国のGDPに占める割合をアトラクティブネスと定義した。

分かりやすくいえば、GDP規模に対して、海外に蓄積している資産から多くの収入を得ている国はアグレッシブネスが高く、逆に外国の事業家・投資家に対して多くの収入を提

図1 G7国のアグレッシブネスとアトラクティブネス指標（2005～13年平均）



出所) International Financial Statistics, IMFなどより作成

供している国はアトラクティブネスが高い。

図1でG7国のアグレッシブネスとアトラクティブネスの大きさを示したが、日本が一番左下、英国が一番右上と対照的な位置にある。

日本はアグレッシブネス指標がかなり高いと予想していた人は多いかもしれないが、日本が対外資産から得ている収入はGDP比で3.9%に過ぎず、対する英国はGDP比14.2%もの収入を得ている。

逆に英国のアグレッシブネス指標の高さに驚かれるかもしれない。確かに輸出額だけを見ると、英国（約7700億ドル：2013年）は日本（約8300億ドル：同年）よりも少ないが、対外資産の積み上げという点では大英帝国時代からの長い歴史がある。最近の傾向を見ても、英国の過去9年間（2005～13年）の対外直接投資累積額は約1.2兆ドルで、日本の約8200億ドル（同期間累積）よりも大きく、そ

こから得られる所得収入も大きくなっている。

2 先進国にあってアトラクティブネス指標が高い英国

このように日英両国のアグレッシブネス指標に着目したが、ここでむしろ注目したいのはアトラクティブネス指標である。英国はアグレッシブネス指標だけでなくアトラクティブネス指標も際立って高く、海外の事業家・投資家に多くの価値を提供していることが分かる。

しかし一般的にアトラクティブネス指標は、新興国が高い数値を示す傾向にある。図1には掲載していないが、中国、インド、ブラジル、南アフリカなどのBRICS国をはじめ、新興国の大半はアトラクティブネス指標がアグレッシブネス指標よりも高い。すなわち魅力的な国内市場や豊富な労働力などをテコにして、海外から資金や技術を惹きつけて成長の源泉とする戦略である。

一方、先進国は対外資産の蓄積が極めて大きく、アグレッシブネス指標の方が高くなるのが一般的だ。図1にあるように、イタリアとカナダを除いた先進国ではこれが該当する。英国も2つの指標間の大小関係では確かに先進国のパターンを踏襲してはいるが、際立って高いアトラクティブネスも同時に達成しているという意味で、先進国としては極めてユニークな成長モデルを構築しているといえる。そこで本稿では、特に英国のアトラクティブネスの高さに注目し、なぜそれを実現できているのか、また日本への示唆について論ずることとする。

3 国際都市ロンドン

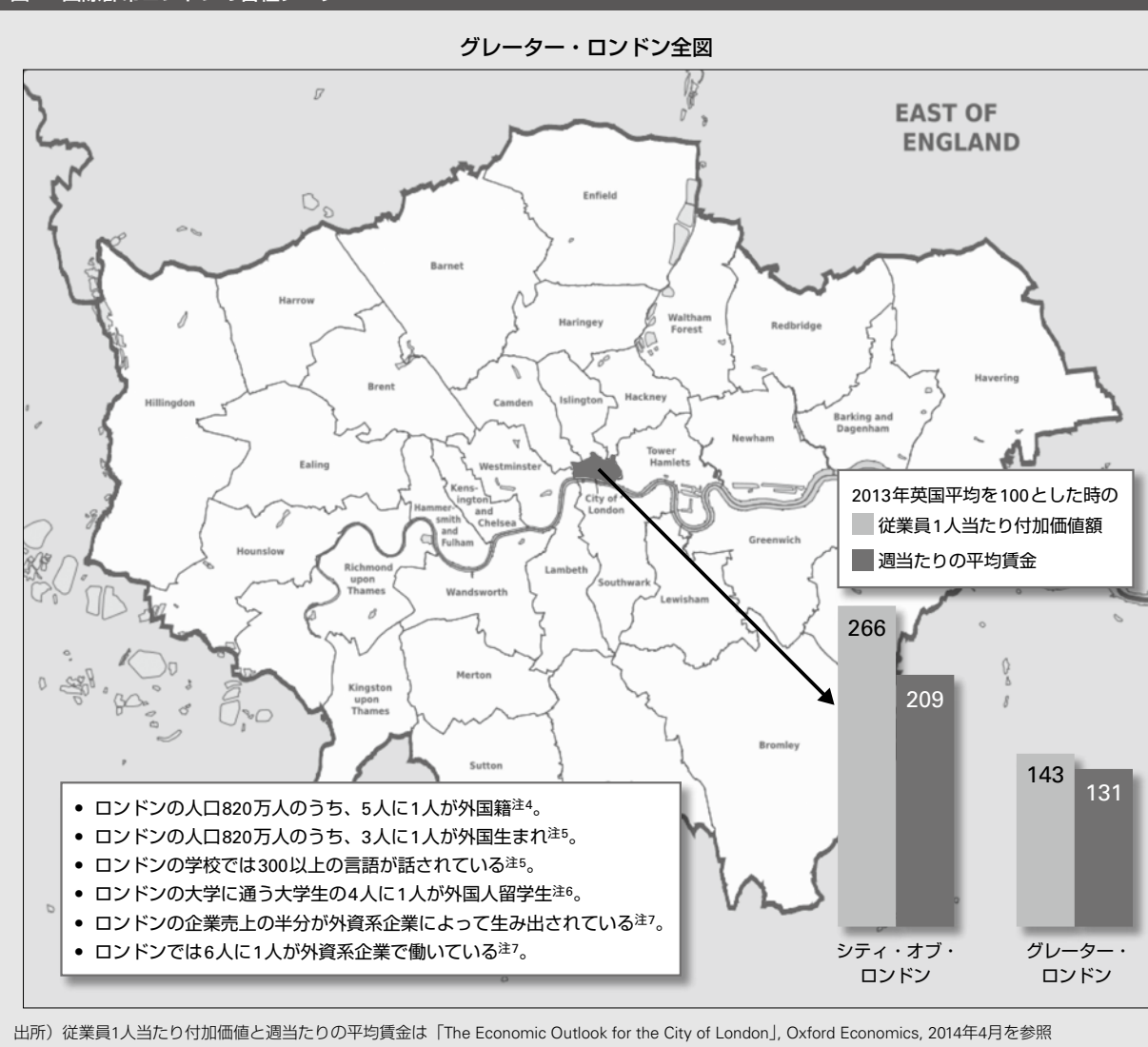
具体的な論述に入る前に、アトラクティブネスの高さを最も多面的に示している例として、英国の首都ロンドンのデータを見てほしい^{※1}。図2の左下にはロンドンに関する各種データを記載したが、外国資本、学生、移民など世界中から人、物、カネ、情報が集まってくるのがロンドンである。

ちなみに東京23区は人口約900万人でロンドン（820万人）に近いが、図2左下の枠内の「ロンドン」を「東京23区」に置き換えて読んでみると、東京23区でこういったことが現実に起こるとは考えづらい。少なくとも、あと数年で実現できるレベルではない。このことから、国際都市としてロンドンがいかにか際立っているかが分かる。ほかにも、2013年の外国人観光客数（オーバーナイト滞在）は、ロンドンが1800万人（世界第2位）に対して、東京は500万人と大きな差がある^{※2}。

ロンドンが世界の金融業の中心になったのは19世紀初頭である。フランス革命後の欧州大陸の混乱によって、国際金融の中心地はオランダのアムステルダムから英国のロンドンに移った。19世紀から20世紀中頃にかけては、英国企業をはじめフランス企業やドイツ企業など欧州の有力金融機関が立地する場所であったが、20世紀後半になると世界の金融センターの地位は米国ニューヨークに奪われつつあった。しかし1986年に英国のサッチャー政権は各種規制緩和（通称ビッグバン）を実施、米国系や日系の金融機関も多数進出し、シティ・オブ・ロンドン^{※3}は巻き返して成功して世界の金融センターの地位を確固たるものにした。

そして、ロンドンのオフィス需要の高まり

図2 国際都市ロンドンの各種データ



に應えるように、たとえばかつてテムズ川物流の埠頭として利用されていたロンドン東部のカナリー・ウォーフ地区が新金融街として再開発されるなどしたが、それでもオフィス供給が追いつかず、ロンドンのオフィス賃料は高騰した。

そのため高価なビジネスコストを負担できない英国企業が地方に移転するという動きや、新規に投資を考えていたグローバル企業の中には、最初から地方部に進出を決めると

いう動きもあった。

図2に、2013年における英国平均を100とした時の、シティ・オブ・ロンドンと、グレーター・ロンドンの従業員1人当たり付加価値額（労働生産性）と週当たりの平均賃金を示した。金融業、専門サービス業（例：法律事務所、会計事務所、コンサルティングサービス）が集中しているシティ・オブ・ロンドンでは、英国平均の2倍の賃金コストがかかっているのだが、従業員1人当たり付加価値

額は、英国平均の約2.7倍とコスト以上の付加価値を生み出している。裏返せば、そのくらい高い付加価値を出せない企業は、シティ・オブ・ロンドンには居続けられないということも意味している。

同様にグレーター・ロンドン全体を見ると、賃金は英国平均より30%ほど高い一方で、労働生産性は43%上回っているということで、コストに見合う付加価値を創出している。

このようにロンドンと地方の格差問題を抱えながらも、英国政府はアトラクティブネスの向上に対して本気である。ジェームズ・キャメロン首相の言葉を借りれば「オープンネスこそが英国の強み」であり、オープンネスという方針をやめてはいけないという強い信念を持っている。

英国政府が2011年3月に発表した「成長のための計画（Plan for Growth）」では、英国経済の成長のために①G20諸国の中で最も競争力のある税システムを作り出す、②事業の開始、ファイナンス、成長面で、英国が欧州内でベストな国となる、③投資と輸出を促進することで、よりバランスのとれた経済構造を実現する、④より教育を受けた労働力を創出し、それは欧州内で最も柔軟性が高い労働力となる、という4つの目標を掲げている。このうちかなりの部分が、外国から英国への投資を促すことを念頭に置いている。

II なぜ英国のアトラクティブネスは高いのか

1 欧州内で突出している 対内直接投資

以下では英国への対内投資に注目し、なぜ

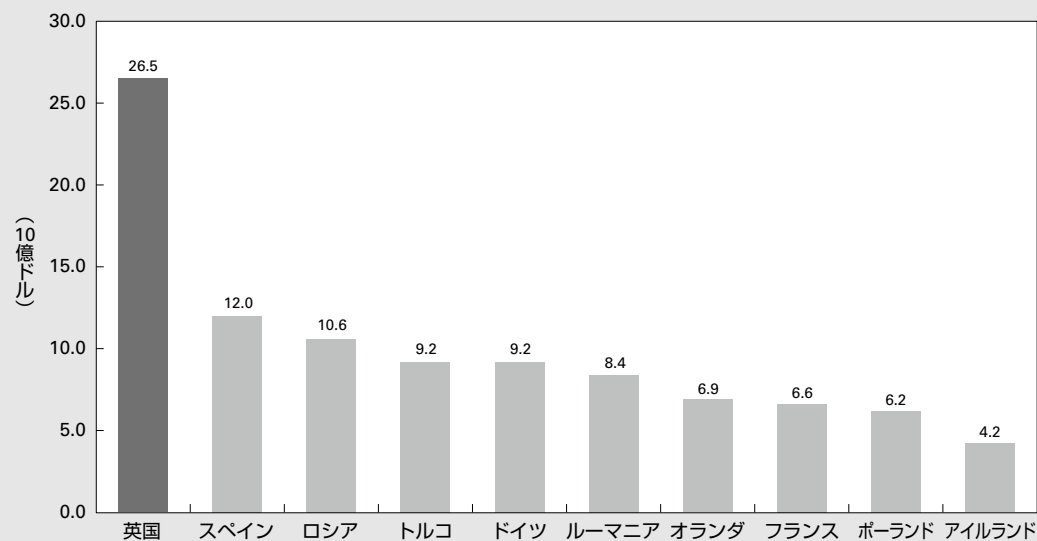
英国は他国と比べて海外からの投資を惹きつけることができているのかについて論じる。

なお対内投資には、大きく①直接投資、②証券投資、③その他の投資（貸し付けなど）があるが、本稿では外国の事業会社による投資である直接投資に焦点を当てて論述を進める。この背景には、2013年に策定された「日本再興戦略」の中で、日本が対内直接投資残高の増大を目標値の1つとして掲げていることを意識している。

図3に2013年における欧州各国のグリーンフィールド対内直接投資（新たに法人を設立する形態の直接投資）の金額を示した。これを見ると英国が欧州内で突出していることが分かる（265億ドル）。実は2013年において、英国へのグリーンフィールド直接投資は大型プロジェクトがなくなったことも影響して前年比で大きく落ち込んでいる。それにもかかわらず、英国の対内直接投資は他国を寄せ付けない水準にある。

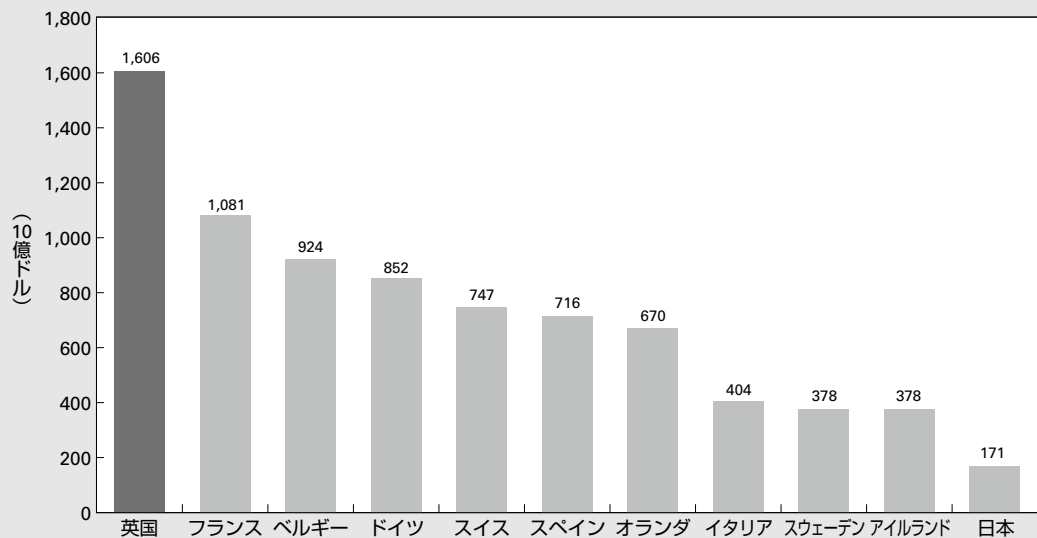
図4は対内直接投資のストック額である。ストックとは外国企業による過去の対内直接投資の蓄積残高であるが、英国は1.6兆ドルと欧州最大のストックが蓄積されている。日本再興戦略では、「2020年までに外国企業の対内直接投資残高を35兆円に倍増する」という目標が掲げられているが、これは2013年時点のスウェーデン、アイルランド（3780億ドル）の水準にも届かないということを意味する（35兆円＝約3000億ドル、1ドル118円換算）。もちろん「千里の道も一歩から」というように、倍増するという目標は極めて野心的であるが、対内直接投資に関して英国と日本には大きな差がある。

図3 欧州における対内直接投資上位10カ国（2013年、グリーンフィールド投資）



出所) THE fDi REPORT 2014, fDi Intelligence

図4 欧州における対内直接投資ストック額上位10カ国+日本（2013年）



出所) World Investment Report 2014, UNCTAD

2 直接投資の場所はどうな 要因で決まるのか：一般的な見方

それではなぜ英国はこれだけの対内直接投資を惹きつけているのだろうか。この問いに対する答えは極めて複雑で、歴史的、地理

的、制度的、経済的要因などさまざまな要因が折り重なっていることは間違いない。学問の分野でも直接投資の決定要因に関する無数の研究が存在している。fDi Intelligence社は、2013年に実際に直接投資を行った約2900

表1 直接投資における場所選定の動機(世界2,900の直接投資プロジェクトを対象にした調査。複数選択)

要因	回答率 (%)
国内市場の成長ポテンシャル	45.4
市場・顧客への近接性	33.0
規制・事業環境	20.6
熟練労働者の存在	17.7
インフラと物流	8.5
産業クラスター	6.4
生活の質	4.8
政府の支援	4.0
技術・イノベーション	3.1
低コスト	2.5
その他	10.5

出所) THE fDi REPORT 2014, fDi Intelligence

のプロジェクトについてその動機を調査しているが、それによれば、ある国への直接投資を決めるに当たっての重要な要因は①国内市場の成長ポテンシャル (45.4%)、②市場・顧客への近接性 (33.0%)、③規制・事業環境 (20.6%)、④熟練労働者の存在 (17.7%) が特に重要となっている (表1)。

しかしこの4大項目を英国に当てはめてみると、ほかの欧州国との間に61ページの図3に見られるほどの圧倒的な差があるかどうかには疑問が残る。確かに事業環境の良さについて英国には世界的な定評があるが、国内市場の成長ポテンシャルや顧客への近接性については英国の優位性がほかの欧州の国々と比較して際立っているとはいえないだろう。

そこで、本章では戦略家が見なければならぬ3つの視点から英国の強みを分析する。

具体的には①外部環境、②内部の諸活動、③競争ダイナミクス、の3つの領域である。

ここでは、①外部環境：英国が置かれた外部環境が対内直接投資に与える影響、②内部の諸活動：英国の対内直接投資誘致活動の特徴、③競争ダイナミクス：英国が欧州内での「持続的」な優位性を維持できている理由、を考えることとする。戦略家としての見方を用いる理由は、図1 (57ページ)、図3 (61ページ)、図4 (61ページ) で示したような英国の突出したアトラクティブネスは、前述の選定要因だけでは説明できない戦略的な巧拙が関係しているのではないかと考えられるからである。さらに後者の①～③を論ずるに当たっては、特に日本と英国の差が大きいと思われる点に焦点を当てる。これによって最後に日本への示唆を導出したい。

3 なぜ英国は対内直接投資を惹きつけられるのか

(1) 外部環境：英国が置かれた外部環境が対内直接投資に与える影響

①欧州先進国間での激しい誘致競争

欧州では先進国の間で激しい企業誘致競争が行われている。ただし、競争が激しいこと自体は英国だけの競争優位性を意味しない。もちろん競争に敗れば企業誘致に失敗することになるが、激しい競争が切磋琢磨を促し、それぞれの国のアトラクティブネスを高める行動につながっていることは確かである。一方、アジアでは新興国・地域を中心に労働集約的な製造拠点の激しい誘致競争が見られるが、日本を含めた先進国間の企業誘致競争は見られない。正確にいうと、先進国間にも競争はあるのだが日本はあまり強く意識

していないため、シンガポールや香港に企業誘致のチャンスを奪われているともいえる。

欧州の先進国の間では、機能面においては地域本社や研究開発、産業分野でICT（Information and Communication Technology）、バイオテクノロジー、ライフサイエンス、再生エネルギー、アドバンスド・エンジニアリング、クリエイティブ産業など、かなり似通った分野をターゲットに企業誘致活動が行われている。ターゲットが似通っているので各国の競争意識も高く、他国との差別化に各国が苦心するのも当然である。

特に地域本社機能は、英国、オランダ、ドイツが欧州の三大巨頭であり、この3カ国のいずれかに欧州統括拠点を持っている日本企業も多い。英国貿易投資総省（UKTI）資料によると、2014年4月時点で英国に欧州統括拠点を持っている日本企業は154社ある。

欧州の三大巨頭のうち英国とオランダは、かつてアジア貿易で競合していた国でもある。1600年設立の英国東インド会社と02年設立のオランダ東インド会社は、アジア貿易の覇権をめぐって100年以上にわたり争っていた。最終的にはオランダ東インド会社が粉飾決算の果てに倒産してしまい、英国東インド会社の優位性が確立されるのだが、今から数百年前にアグレッシブネス面での激しい競争を行っていた両国が、現代ではアトラクティブネスにおいても激しい競争をしているというのは興味深い。

英国のキャメロン政権は、事業環境向上プランを着実に実行している。2010年の就任時に28%だった法人税率を14年時点で21%に下げ、さらに15年には20%にまで下げることでG20諸国中最低レベルにする予定である。有

言実行なのはそれだけではない。2013年にはほかの欧州諸国に遅ればせながら、パテント・ボックスと呼ばれる税制を導入した。これは知的財産に関連する所得（ロイヤルティー所得）に軽減税率を適用する仕組みで、フランス、オランダ、ルクセンブルク、ベルギーなど欧州中心に導入が進んでいるが、主な目的は本社（地域本社）や研究開発施設を他国に逃がさない、あるいは他国から呼び寄せるための制度である。競争相手が導入した制度は素早く取り込むというのは、まさに激しい競争圧力があるために成し得ることである。

②節税のための本社移転（タックス・インバージョン）という動き

震源地は欧州というよりむしろ米国であるが、近年、節税のための本社移転（タックス・インバージョン）という動きが活発化している。世界の先進国を見回すと、欧州は激しい企業誘致合戦のために法人税率を下げる傾向にあり、気が付くと米国と日本だけ法人税率が高いという状況が生み出されてしまった。そこで米国の大手企業が欧州やカナダなどに本社を移転してしまおうという動きが見られるようになったのである。

英国はこの動きをチャンスと捉えているのに対して、米国は極めて大きな問題と受け止めている。たとえばドラッグストアチェーンのウォルグリーンが、スイス企業買収に伴いスイスへのタックス・インバージョンを実行するのではないかという憶測があったのに対して、2014年8月6日に経営陣は本社移転しないと正式発表を行った。またバーガーキングがカナダのドーナツ企業ティム・ホートン

ズを買収してカナダへのタックス・インバージョンを検討しているという報道がなされるなど^{注8}、米国政府には大いなる脅威と映っている。

米国から英国に本社を移した会社もある。保険会社のエーオン（AON）は、2012年に本社を米国のシカゴから英国のロンドンに移した。この目的について同社は節税が主な理由ではないと述べているが、有価証券報告書の中で「地理的な収入の分布を変えることで、グローバルな実効税率を大幅に下げ、将来のキャッシュフローを増やすことができる」と述べており、税も理由の1つであることは認めている。

表2 事業のやりやすさランキング（2014年）

順位	国・地域
1位	シンガポール
2位	ニュージーランド
3位	香港
4位	デンマーク
5位	韓国
6位	ノルウェー
7位	米国
8位	英国
9位	フィンランド
10位	オーストラリア
14位	ドイツ
27位	オランダ
29位	日本
31位	フランス

出所) <http://www.doingbusiness.org/rankings>

(2) 内部の諸活動：英国の対内直接投資

誘致活動の特徴

①欧州事業のゲートウェイとしての英国

次に英国の対内投資誘致活動そのものに注目しよう。英国貿易投資総省（UKTI）や地域の開発公社による誘致活動で、共通して強いメッセージとなっているのが、「欧州事業のゲートウェイとしての英国」の位置付けである。なお文中の「ゲートウェイ」については、「ハブ」「サポート機能」という言葉に置き換えられることもあるが、グローバル企業による欧州事業の重要なパートを英国が担うという強いメッセージが一貫して込められている。すなわち、英国市場だけをアピールするのではなく、誘致対象企業の欧州事業全般という視点を前面に打ち出し、誘致活動もこの方針に一貫して沿ったものとなっている。

オランダなど競合国も同様のメッセージを前面に出しているが、欧州ゲートウェイ作戦で英国が優位に立っている要因の1つが事業環境整備への取り組みであろう。英国は世界銀行の「事業のやりやすさランキング」で8位となっている（表2）。このランキングは新規法人設立、新規建設許可、不動産の登録、税金の支払いなど10項目のサブカテゴリーから総合的に評価されている。欧州内では4位のデンマーク、6位のノルウェーについて3番目であり、ドイツ（14位）、オランダ（27位）、フランス（31位）などの競合国よりも高い。

これはつまり、初めて欧州に拠点を立ち上げるグローバル企業にとっては、英国の敷居が低いということである。ちなみに日本は29位と、シンガポール（1位）、香港（3位）、韓国（5位）などに大きく差をつけられてい

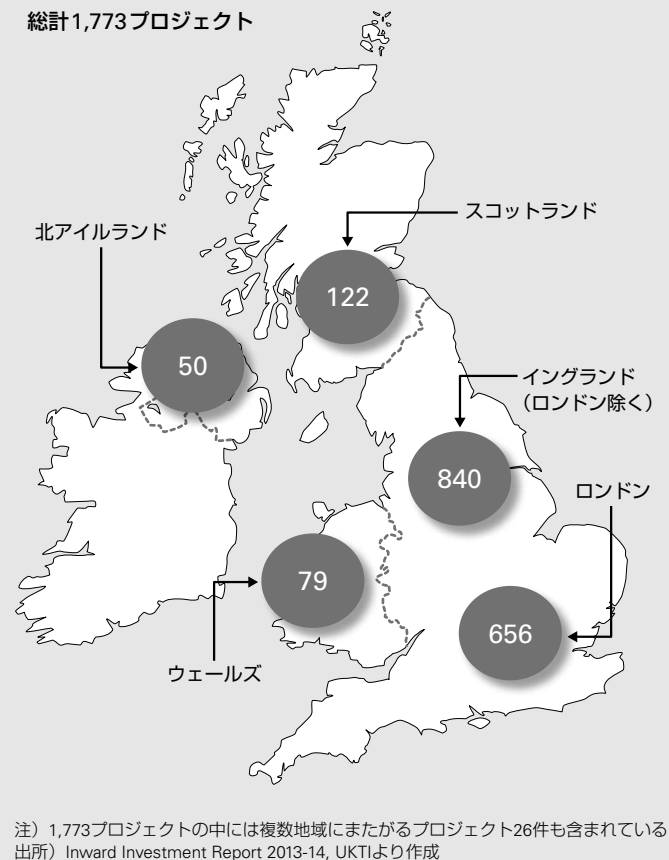
る。

興味深いことに、英国への対内直接投資の国別内訳を見ると、近年ではドイツやフランスなど欧州域内の企業からの投資も増えており、中には本社機能を英国に移転する企業もあるなど、同じ欧州の企業であっても英国での事業のやりやすさが大きな魅力となっていることがうかがえる。

欧州事業のゲートウェイという視点では、欧州連合（EU）の専門機関の存在も大きい。EUは科学技術や経営上のタスクに関する汎欧州の専門機関（エージェンシーと呼ばれる）を設置して、特定分野における政策立案に関与している。2014年12月時点で37の専門機関が存在しており、英国にはEMA（European Medicines Agency：欧州医薬品庁）、EBA（European Banking Authority：欧州銀行監督局）、EPC（European Police College：欧州警察大学校）の3つがある。EUはさまざまな国に専門機関を分散させているため英国には3つしかないが、銀行業、製薬業に携わる欧州以外の企業であれば、欧州進出の拠点としてまず英国を候補に入れるのは自然の成り行きであり、銀行業のように、既存の産業集積があればなおさらである。

また英国は欧州に限らず、より広い世界に向けたゲートウェイ作戦も展開している。たとえば、2013年10月に、ロンドンで世界イスラム経済フォーラムを開催、キャメロン首相はスピーチの中で、ロンドン証券取引所でのイスラム・インデックス導入、また英国がイスラム教国以外で初めてイスラム債（スクーク）を発行するというプランを発表したように、イスラママネーの取り込みについても積

図5 英国の地方別対内直接投資プロジェクト数（2013/14年）



極的な姿勢を表明している。

②地方の誘致力

英国政府は地方活性化、特に雇用創出の面でグローバル企業の直接投資を極めて重視している。英国の対内直接投資の地域別動向を見ると、ロンドンが656件と全体の4割弱を占めている（図5）。ロンドンのGDPが英国全体の22%（2012年）であることを考えれば、いかにロンドンが外国からの直接投資を集めているかが分かる。だからといって直接投資がロンドンに集中していて、地方の企業誘致チャンス全てを奪っているかという点必ずしもそうではない。スコットランドやウェ

ールズ、北アイルランドもグローバル企業の投資誘致に成功しており、ロンドンを除くイングランド地方も840件の投資プロジェクトを誘致できている。

59ページの図2で示したように、ロンドンでは事業コストも高く、それに見合う付加価値を創出できない企業はロンドンから移転、もしくは最初から地方での拠点設置を検討する。そのため地方部にもグローバル企業誘致のチャンスは十分ある。ロンドンが高付加価値を創出できるグローバル企業を誘致する一方で、地方部ではそれ以外のグローバル企業、もしくは高付加価値企業であっても研究開発機能やコールセンターなどそれ自体では高コストを負担できない機能を誘致するというシナリオである。大都市ロンドンのアトラクティブネスが高まり事業コストも高騰することで、地方部の誘致チャンスが増えるという側面も忘れてはいけない。

そこで以下では地方部の事例としてスコットランドの対内直接投資誘致活動を紹介する。英国北部に位置するスコットランドは、人口約520万人、面積約7万9000km²で、日本でいえば北海道（人口540万人、面積8万3000km²）に近い。スコットランドで誘致活動を担っているのは、SDI（Scottish Development International：スコットランド国際開発庁）という組織である。この組織は極めてグローバルな展開をしており、スコットランド内に13カ所の拠点を持つだけでなく、北中米8カ所、アジア太平洋地域には日本を含めて12カ所、欧州（スコットランド以外）に9カ所の拠点がある。

スコットランドは、対内直接投資のターゲット産業として、BPO（ビジネス・プロセ

ス・アウトソーシング）、金融サービス、ライフサイエンス・バイオテック、石油・ガス、再生エネルギー、テクノロジー、繊維の7分野を挙げている。BPO機能などは、まさにスコットランドを「欧州事業のサポート拠点」と位置付ける狙いであり、ライフサイエンス分野などはスコットランドにある大学・研究機関との共同研究を通じて、欧州だけでなく世界的な事業へと発展させるという狙いがある。スコットランドの外資企業誘致実績は目覚ましく、マイクロソフト、東芝、グラクソ・スミスクライン、IBMといったグローバル企業がBPOセンターや世界的な研究施設などを設置している。

これらの分野でグローバル企業の投資を後押ししている重要な存在として大学に注目したい。英国はロンドンだけでなく地方部においても極めて水準の高い大学が多数存在している。Times社の「世界大学ランキング2013-2014」を見ると、英国の大学は200位以内に29校が入っているのに対して、ドイツは12校、オランダは11校、フランスは7校と、欧州内での差は歴然としている（日本は5校）。そしてこの差はそのまま企業誘致の差にも表れているといえる。

その英国の29校のうち、ロンドンにあるのが7校、残り22校は地方部にある。特に地方部の大学は企業誘致に関して2つの面で大きな貢献をしている。1つは共同研究相手という面であり、もう1つは、世界中から人材を集める能力があるという面である。スコットランドには15の大学があり、上記のTimes社ランキングにはエジンバラ大学、グラスゴー大学、セントアンドリュース大学の3校が200位以内にランクインしている。この3校は歴

表3 スコットランドの主な大学における外国人留学生比率（10%以上の大学を抜粋）

大学名	外国人留学生比率（%）	（参考）大学の設立年次
セントアンドリュース大学	38.0	1410年
ヘリオット・ワット大学	25.6	1821年
アバディーン大学	24.5	1495年
エジンバラ大学	24.4	1582年
クィーン・マーガレット大学	20.6	1875年
エジンバラ・ナビエ大学	19.2	1964年
グラスゴー大学	15.6	1451年
ダンディー大学	12.5	1881年
ロバート・ゴードン大学	12.5	1750年
ストラスカイド大学	10.8	1796年

注）初等学位（first degree）を取得した学生の中での外国人比率

出所）外国人留学生比率は以下のウェブサイトより

<http://www.thecompleteuniversityguide.co.uk/international/international-students-the-facts/by-university/>

史も極めて長い。外国人留学生比率が10%を超えている大学も多く、ウィリアム王子とキャサリン妃が卒業したセントアンドリュース大学では留学生比率が4割近くに達する（表3）。

スコットランドにグリーンフィールド投資を考える外国企業からすれば、スコットランドにはさまざまな国からの留学生がおり、研究分野によっては世界のトップを走っている。英国内だけでなく他国も含めた事業展開を視野に入れやすく、英国の誘致戦略である「英国を欧州事業のゲートウェイに」という方針を人材面、研究開発面から支えているといえる。

③イベントを通じて

自国をショーケースにする能力

英国は自国のイベントを世界中に発信し、

その機会を十二分に活用する能力に長けている。これは最近に始まったことではなく、歴史的に見ても英国の得意とするところであるが、その顕著な例は1851年にロンドンで開催された万国博覧会（万博）であろう。自国の産品だけを展示する内国博覧会はすでにパリで18世紀末から開催されていたが、自国産品だけでなく世界中の産品が一堂に会する万博は、この1851年のロンドンで開催されたものが世界初である。今では当たり前のように開催されている万博だが、当時は自国以外の産品も展示するというのは画期的なことであった。

英国が万博を企画した背景には、大英帝国植民地の産品をアピールしたいという意図もあったが、競争相手である米国やドイツ、フランスの出品を認めるあたりからも、英国の「オープンネス」に対する伝統的ともいえる

表4 ロンドン五輪をきっかけとして五輪後に決まった外国企業の直接投資事例

企業	投資内容
ABP（中国）	テムズ河畔のロイヤル・アルバート・ドックの大規模再開発事業（商業コンプレックス）。中国企業による対英投資で過去最大（約2,000億円）。
Dalian Wanda Group（中国）	テムズ南岸のナイン・エルムス地区の再開発事業。高級ホテル、アパートメントの建設（約1,200億円）。
Westfield（オーストラリア）	ロンドン南部のクロイドンにあるショッピングセンターの再開発。英国のHammerson社との共同事業（約1,700億円）。
出所）Inspired by 2012: The legacy from the Olympic and Palalympic Games- Second annual report、Mayor of Londonより作成	

信念をうかがうことができる。第1回ロンドン万国博覧会には約140日の会期中にのべ600万人が来場、産業革命で多くの発明を成し遂げていた英国は、蒸気機関車、紡績機械、自動農機具、封筒製作機など最新技術を満載した産品を世界に向けて発信した。英国の紡績機械は幕末から明治時代にかけての日本も数多く輸入している。いわゆる万博をショーケースにした輸出促進活動のはじまりで、国のアグレッシブネス強化の一環としてイベントをフル活用した例と言い換えることができるだろう。

翻って現代の英国を見ると、アグレッシブネス強化という目的に加えて、グローバル企業誘致などを目的としたアトラクティブネス強化のためにもイベントを十二分に活用している。2012年のロンドン五輪がその最たる例であるが、五輪を単なるスポーツイベントで終わらせるのではなく、これを契機とした英国への投資誘致活動も積極的に行っている。

2012年のロンドン五輪は、大会組織委員会がその経済波及効果を五輪前（04～12年）で2.8兆円、五輪後（13～20年）で4.1兆円と推計している（粗付加価値ベースで上限値の数値を採用。1ポンド170円で計算。以下同）。

五輪前の2.8兆円には、観光客の消費やスタジアム建設、再開発などの投資による経済波及効果が含まれている。このような建設波及効果や観光客による消費拡大効果は、ロンドン五輪でなくとも類似イベントであれば必ず発生するものだが、ここで特筆すべきは五輪後の経済効果（4.1兆円）である。

五輪前の経済効果よりも大きい効果を見込んでいるが、大きくは①五輪をきっかけとした対内直接投資、②ロンドン五輪で培った経験を活かしたその後の五輪（ソチ五輪やリオデジャネイロ五輪）での案件獲得、③五輪関連で増大した輸出、が含まれている。

五輪後の経済効果推計4.1兆円のうち、2014年時点ですでに2.4兆円が実現されており、そのうち8,000億円は五輪後の対内直接投資である。中国企業によるロンドン近郊の再開発など大型案件も含まれている（表4）。

ロンドン五輪から事後的な効果も最大限生み出すことを意図して活動している2つの組織がある。1つはUKTIが設立した「BBE（British Business Embassy）」というビジネスイベントである。BBEはロンドン五輪期間中には63カ国から4000人以上のビジネスリーダーを招待、閣僚やロイヤルファミリーが

もてなした。BBEは現在もビジネスイベントを開催している。

もう1つは文化・メディア・スポーツ省が立ち上げた「オリンピック・パラリンピック・レガシー・ユニット」である。これはロンドン五輪の「レガシー」を経済、文化、スポーツ面でできる限り長く継続させることを目的としており、経済活動だけでなくスポーツを通じた健康促進などさまざまなレガシー・プロジェクトに関与している。

こういった活動に共通しているのは、全世界の目が集まるイベントをビジネスにもフル活用しようという強い姿勢である。閉会式で五輪が終わるのではなく、その後の数年間にわたる再開発事業やテナント誘致など、イベントがもたらすバリューチェーン（価値連鎖）を極めて長く設定しているところに特徴がある。

④民間企業出身者を中心とした

中長期的な誘致活動

英国の対内直接投資を担っている省庁はUKTIであり、UKTIの出先機関として、各国の英国大使館内に対内直接投資を担当する部署が設置されている。日本においても駐日英国大使館内に同部署が設置されており、東京、大阪合わせて20人ほどのスタッフが専門部隊として働いている。ターゲットとする産業別にチームが編成されていて、ICT、ライフサイエンス、金融、エネルギー、アドバンスト・エンジニアリングの5チームがある。

このほかに、前述したスコットランドのように、地方の開発公社が存在している。スコットランド国際開発庁、ウェールズ政府、北アイルランド開発庁があり、日本を含む諸外

国にも出先機関を設置して誘致活動を行っている。かつてはイングランドも地方別に複数の開発公社を持っていたが、2012年に解散し、現在はローカル・エンタープライズ・パートナーシップ（LEP）という制度を導入した。これは地方自治体と地元企業による自発的なパートナーシップで、地域独自のニーズを基に経済成長と雇用創出を実現することを目的とした組織である。だが、2012年の対内直接投資で、ロンドンは堅調に実績を上げたものの、多くの地方部でプロジェクト数が減少したことから、イングランドの開発公社廃止は失敗ではなかったかという議論も出ている^{注9}。

しかし対内直接投資は息が長いプロジェクトで各年の変動幅も大きいことから、一時的な落ち込みで評価するのは時期尚早であろう。なお、2013年時点で39のLEPが申請されている。たとえばマンチェスターがライフサイエンス分野を重点ターゲットの1つに位置付け、2014年5月に大阪で「医療機器×英国マンチェスター」セミナーを開催するといったように、海外での活動を活発に行っているところもある。

制度以上に注目したいのが、投資誘致活動を担っている人材である。日本と英国でこれらの誘致活動を担っている組織にインタビューをすると、スタッフのバックグラウンドについて気が付くことがある。それは、ほぼ例外なく民間企業出身者だということである。もちろんUKTIの職員のように大学卒業後ずっと官庁勤めというケースもあるが、現場で誘致活動を担っている人材は民間企業出身者が圧倒的に多く、誘致活動は民間企業での営業・マーケティング活動と本質的に変わらない

いという意識の下で動いている。

誘致を成功させているチームには、次の4つの特色があるように見える。①競合国の取り組みに関する情報収集能力が高い。②チームとして仮説構築能力が高く、英国への投資を考えていない会社に対しても仮説を示して先方の関心を想起することができる。③最低でも5年という中長期スパンで誘致活動を考え、短期で結果が出ないからといって誘致活動を打ち切らない。④誘致活動が中盤から終盤に差しかかると、投資銀行や監査法人など民間のパートナー企業を使って手厚いサービスを提供する。

(3) 競争ダイナミクス：

持続的なアトラクティブネスの維持

第Ⅱ章の最後に、なぜ英国は欧州内での対内直接投資に関して持続的な競争優位性を保っているのかについて言及したい。確かに英国は、世界銀行の「事業やりやすさランキング」にあるように、事業のやりやすさは欧州諸国の中で高く、他国がなかなか追従できないように見える。しかし世界を見渡すと、事業環境が劣悪な新興国への投資が盛んなように、事業環境の良しあしは必ずしも投資決定の最優先事項ではなく、それ以外の魅力がなければ持続的な優位性を確立できない。

新興国の場合、それは市場のアトラクティブネス（規模と成長性）であるが、英国を含めた先進国については、市場規模はまだしも成長性はそこまで期待できない。しかし英国にはそれを補うに余りある魅力的な資産が存在している。そのうちの1つは前述した大学・研究機関であるが、ここではもう1つの資産として英国企業が保有する有形・無形の

事業資産の魅力について述べることにする。

①外国の企業から見て魅力的な英国企業

英国企業に競争力が強いイメージはないかもしれない。そもそも英国の企業を挙げよといわれても、「グローバル企業に買収されているところばかりでどこも思い浮かばない」という人も少なくはないだろう。しかし実は、そこがポイントなのである。収益性には問題のある企業だったとしても、その企業が持っているグローバルな事業資産、経験、ブランド、人材などの有形・無形の資産は、外国の企業にとって魅力があるからこそ買収されているのである。資産に魅力がなければ、どこにも買収されず倒産するだけである。

2011年9月10日の英『エコノミスト誌』記事の内容を、以下に要約しよう。英国は外国の企業による英国企業買収に対して寛容である。世界銀行のデータを見ると、2000～10年の間に新興国の企業が英国で買収した額は1290億ドルに上る。その筆頭がインドのタタ・グループで、テトリー（紅茶）、コーラス（鉄鋼）、ジャガー・ランドローバー（自動車）、ブルンナー・モンド（化学）など、いずれもかつての英国を代表する企業を買収、その結果、タタ・グループは製造業分野で英国最大の雇用主になっている。大英帝国時代からの動きであった英国からインドへの投資は、完全に逆転してしまったのである。

同誌によれば、英国企業は特に新興国の企業にとって喉から手が出るほど手に入れない2つの魅力的な資産を持っている。それは人材と世界的なブランドである。人材については世界の制度に通曉した法務人材や会計士、またブランド構築のノウハウを持った人材で

あり、特に消費財を扱っている英国企業であれば、これまでにグローバルな視野で構築してきたブランドと販路がある。テトリー紅茶などはその最たる例だ。

英国企業には、サービス業でもグローバルな活動をしているところが多い。MV Global Transport Logistics社は、五輪をはじめとした各種スポーツイベント時の総合交通ソリューションを提供している会社であるが、2012年のロンドン五輪をはじめ英国国内の各種スポーツイベントを手がけるだけでなく、そのノウハウを武器にロシア、北米・中南米、中東などでの五輪、サッカー大会などでもその手腕を発揮している。むしろ新興国のように大規模イベントの運営経験が乏しい国において需要が高いともいえる。

英国にはこのように、ニッチであるがグローバルなサービス・ソリューション・プロバイダーが多数存在しており、世界的に見ても異彩を放っている。英国企業のグローバル事業経験とそれを支える人材が、外国の企業には極めて魅力的に映るのである。つまり、英国企業のアグレッシブネスの高さ自体が、アトラクティブネスの源泉になっているというわけである。

また英国は企業買収のオープンネスに関しても、ほかの先進国より図抜けている。ペプシコ社がフランスのダノン買収を検討した際に、フランス政府が「ヨーグルトは戦略的産業である」と認定してこれを阻止したが、英国ではそのような心配はない。

しかし自国の象徴ともいえる企業が外国の企業に買収されて、心理的抵抗感はないのだろうか。むしろフランス政府のように、自国を代表する企業がグローバル企業に買収され

そうになれば抵抗するという方が自然とも思える。同じく英エコノミスト誌によると、英国人は外国の企業による英国企業買収について多少なりとも不安は感じている。しかし不安の大部分を解消したのは、実は日本企業であった。「グローバル企業の進出を心配することはない」という事例として英国人が必ず挙げるのは、1980年代の日本企業による英国の自動車産業の再生である。当時、競争力が低下して衰退の一途をたどっていた英国の自動車工場は、日本企業に買収された後、雇用が引き続き提供されるだけでなく、生産性も全英トップレベルに改善された。「だから外国企業の買収について心配することはない」という話である。

②外国人による売買を奨励さえしている 不動産市場

英国が持続的に魅力を放っているもう1つの資産として、不動産を取り上げよう。英国、特にロンドンの不動産は、外国人投資家に人気が高い。不動産エージェントのサヴィルズ社によると、ロンドン中心部で新たに建設された不動産の70%近くは外国人が購入している。ロシアや中国、マレーシアといった新興国の富裕層が多く、資産の安全かつ魅力的な投資先として英国（特にロンドン）の不動産が選ばれている。

日本と比較すると英国の不動産売買の手続きは極めて単純で、売り手、買い手それぞれがソリシター（事務弁護士）と呼ばれる人を代理人にして、安価な費用で煩雑な手続きを全て代行してもらうのである。

また税制を見ると、外国人による不動産売買を奨励さえしている。たとえば、不動産売

却時のキャピタルゲイン課税は、英国人オーナーに対して28%課されるのに対して、外国人オーナーに対しては非課税である。ただしこれは近年、英国内の批判も高まったため、オズボーン財務大臣は2015年4月より外国人オーナーにもキャピタルゲイン課税を導入すると発表している。

日本の固定資産税に相当するカウンスル・タックスについても、不動産が空き家もしくはオーナー自身が住んでいる場合はオーナーが支払うが、賃貸の場合は入居しているテナントが支払うという仕組みで、オーナー重視、しかも海外に住む外国人投資家によるBuy-to-let（買って貸す）スキームを奨励しているとさえいえる。

Ⅲ アトラクティブネス 向上のための日本への示唆

ここまで英国のアトラクティブネス向上への取り組みを概観してきた。英国を取り巻く外部環境として、欧州先進国間での激しい企業誘致合戦があり、さらにその背景にはグローバル企業による直接投資と国境をまたいだ拠点の移動が以前よりも活発化していることが挙げられる。これによって英国は、ある意味では否応なく自国のアトラクティブネスを高めざるを得ないのだが、歴史的にも「オープンネス」を国の競争力の源泉と位置付けていることもあって、その面では他国よりも先行している。

対内直接投資に着目すると、英国は中央政府も地方政府も一貫して「欧州のゲートウェイとしての英国」というメッセージを発信してグローバル企業の投資を促している。そし

てこれを支援するために、企業にとって魅力的な税制や事業環境を整備し、世界中から人材を集め、分野によっては世界最先端を走っている大学や、世界の金融センターとしての地位を確立しているシティ・オブ・ロンドンの存在など、既存の資産をテコに誘致活動を行っている。

誘致を行っている組織も、人員に民間企業経験者が多く、業界知識はもとより、誘致に成功しているチームでは仮説構築能力も備えており、受け身ではなく先を見越した営業・マーケティング活動を行っている。またロンドン五輪など全世界の注目を浴びるイベントを企業誘致活動にもフル活用し、イベント終了後の再開発やテナント誘致など、イベントのバリューチェーンを広く長く想定していることも特徴である。

さらに、製造・非製造業にかかわらずグローバルな経験、ブランド力、人材を保有している英国企業自体が、外国の企業には提携先もしくは買収先として魅力的に映るということもあり、英国の持続的な競争優位性につながっていると思われる。そこで最後に、英国の取り組みから日本への示唆として以下の5点を挙げる。

1 競争相手の設定と アンテナの感度向上

そもそも日本は、対内直接投資という点での危機意識が低い。製造機能の流出という点での危機意識は高い反面、グローバル企業の地域統括拠点や研究開発拠点の誘致競争があるという点についての危機意識は極めて低い。その背景には2つ考えられる。1つはシンガポールや香港を除けば、周りに競争相手

がないためである。もう1つは、日本企業は欧米の企業と異なり、実効税率が少し違うというだけで本社を他国に移転することもなく、危機感が醸成されないためである。

日本の危機意識醸成という意味では、たとえばシンガポールを競争相手として明確に設定して、成果も比較した上で評価するということが考えられる。事業環境を改善するための施策は、必ずしも日本が最先端である必要はなく、シンガポールが導入した制度の後追いでも構わないのである。欧州を見ても、新しい税制やドラスティックな改革はオランダが先行しているケースが多いが、経済規模の大きい英国が後追いであっても同様の政策を導入すると、世界中で大きなニュースとなり、より大きなインパクトをもたらすこともある。

そのためには他国の動静に関するアンテナの感度を高めることも必要で、英国の対内直接投資を担当しているスタッフは、オランダやフランスなどの欧州諸国だけでなく、シンガポールなどアジアの国々も競合国と考えて動向を注視している。

2 アジア事業のゲートウェイとしての日本

企業誘致に当たっては、日本も自国市場だけをアピールするのではなく、アジア事業のゲートウェイという視点をより強めることが必要ではないだろうか。九州地方は大陸への近接性もあり、以前からこのコンセプトを打ち出しているが、ほかの地方でも同様に必要であろう。一方で「日本はアジア事業のゲートウェイ」というコンセプトは、英国のゲートウェイ作戦と比べると難易度が高いのも確

かである。

英国の場合、ドーバー海峡の幅が34kmであるように、大陸欧州と物理的な距離が極めて近く、経済水準も近い。またさまざまな制度がEU内で統一されていることから、たとえば英国で作った製品の仕様がフランスやドイツでは通用しないといったことは起こらない。ところがアジアを見ると、日本はそもそも大陸との物理的な距離があり、経済水準も相当違うことから、日本市場向け製品は日本仕様で、中国市場向け製品は中国仕様でといった具合に、製品の仕様が分断されやすい。また製品規格が違うことから、日本市場で売られている製品がASEAN諸国では使えないといった問題も起こり得る。

このように日本が抱える不利な点を理解しつつも、日本をアジア事業のゲートウェイにする可能性を3つ指摘しておきたい。1つ目は英国同様、研究開発拠点の誘致である。スコットランドが基礎研究拠点としてグローバル企業を誘致しているように、特に基礎研究の面でゲートウェイになる可能性がある。2つ目は、アジアの優秀な人材を見つけられる場所になることである。そのためには、次に述べるように日本の大学のアトラクティブネス向上が必須である。3つ目は、トレンドセッターとしての役割を果たすことである。英国は、分野によっては欧州でその役割を果たしている。ゲーム業界には、英国で流行したものがじわじわとフランスやドイツで売れるという傾向があるが、日本もそのような役割を果たすのである。あるいは、英国に欧州薬品庁があることが関連産業を誘致する上での強みになっているように、日本においても何らかの業種・機能面に関する汎アジア組織を

設置できれば強みになるだろう。

3 地方の大学の アトラクティブネス向上

これは特に、地方のアトラクティブネス向上に寄与すると思われる。最近では地方の大学が地元の企業と共同でユニークな商品を開発し、国内販売だけでなく輸出も手がけるなど、アグレッシブネス向上への取り組みが盛んである。ただそれと同時に大学のアトラクティブネスを上げて、海外からの投資を呼び込む拠点にするという視点も重要である。海外から優秀な人材を集めることができれば、日本人学生にとっても大きな刺激となるであろう。

シンガポールは、一流大学の存在が企業誘致にもたらす影響をよく理解しているように見える。フランスのビジネススクールINSEADのキャンパス誘致など、現地に行かずとも高い水準の教育が受けられる場を設けている。自前で大学のアトラクティブネスを高めるのは時間がかかるため、一流の大学、講師陣を外から呼び寄せているのである。

4 2020年東京五輪の大活用

2020年東京五輪には、ロンドン五輪の取り組みが参考になる。特に五輪後も見据えた経済効果をどう生み出すかという視点で、イベントのバリューチェーンを広く長く設定することが必要である。東京をショーケースにして、五輪期間前からグローバル企業の誘致活動を行い、五輪期間中のビジネスイベント開催、さらに2020年の五輪終了後も五輪の「レガシー」をもとにした外資企業テナント誘致や再開発を進めるのである。

5 アグレッシブネスと アトラクティブネスの相互強化

本稿では国の競争力のうち、アトラクティブネスに焦点を当てて論を展開してきたが、日本企業にはこれまで通り、輸出や対外直接投資を通じたアグレッシブネスの強化も必要である。それは、グローバルな事業経験が豊富な英国企業が外国の企業にとって魅力的に映るのと同様に、アグレッシブネスの向上がアトラクティブネスの向上にもつながるからである。

その逆もまた真なりで、訪日観光客の増加など、日本のアトラクティブネス向上は日本の製品やサービスに対する海外での需要を高め、結果としてアグレッシブネスの向上にもつながるはずである。日本は先に示したとおり、アグレッシブネス、アトラクティブネスともに低く、特にアトラクティブネスが低いという状況である。これからの日本は特にアトラクティブネスの向上に注意を振り向けて、結果として両指標をバランス良く強化するというシナリオを描く必要があるだろう。

注

- 1 ここでのロンドンは大ロンドン・ロンドン指す。大ロンドンとはロンドンの最高レベルの行政区画のこと。シティ・オブ・ロンドンと32のロンドン特別区がその範囲。
- 2 出所：2014 Global Destination Cities Index, Master Card。
- 3 大ロンドン・ロンドン内の1地区。ロンドン中心部の地域を指す。
- 4 以下の資料を参照。
Annual Population Survey (APS) /Labour Force Survey (LFS), ONS, より Table 2.1: Estimated population resident in the United Kingdom, by nationality^{3,4,5}

- 5 以下のリンクに2014年8月にアクセス。<http://www.londoncouncils.gov.uk/londonfacts/default.htm>
- 6 以下のリンクに2014年8月にアクセス。<http://www.ukcisa.org.uk/Info-for-universities-colleges-schools/Policy-research-statistics/Research-statistics/International-students-in-UK-HE/>
- 7 以下のリンクに2014年8月にアクセス。<http://www.ons.gov.uk/ons/rel/regional-analysis/foreign-ownership-of-businesses-in-the-uk/index.html>、Enterprise単位のデータを参照。
- 8 『Financial Times』「Burger King in talks to buy Canada's Tim Hortons」2014年8月25日。
- 9 『Financial Times』「English regions suffer decline in foreign direct investment」2013年6月5日。

参考文献

- 1 川北稔『イギリスの歴史 帝国＝コモンウェルスのあゆみ』有斐閣、2000年
- 2 浜渦哲雄『イギリス東インド会社 軍隊・官僚・総督』中央公論新社、2009年
- 3 杉山伸也『グローバル経済史入門』岩波新書、2014年
- 4 松村昌家『大英帝国博覧会の歴史：ロンドン・マンチェスター二都物語』ミネルヴァ書房、2014年

著者

森 健（もりたけし）

野村マネジメント・スクール上級研究員

専門はグローバル事業環境分析、ビジネスカルチャー分析に基づく多国籍チーム運営