

外資誘致と7つのC

2005年8月22日

フォルタレーザ

ジェトロ・サンパウロ所長 桜井悌司

本日、ブラジルNORDESTEの投資誘致を担当しておられる皆様に対し、私のお話を聞いていただき機会を設けていただき非常に光栄です。ブラジルに赴任以来、1年と9ヶ月がたちました。最近、ふと考えるのは、ブラジル人というのは、人の話をよく聞く国民なのかどうかということです。私は、ブラジル人は、人の話を聞くのが苦手なのではないかという気がしています。

私は、ジェトロ入会以来、38年経ちました。その間、輸出促進、日本企業の海外投資の促進、輸入促進、外国企業の対日投資の促進と4つのプロモーション活動を行ってきました。その経験を基にして、外国企業の誘致を図るには、どうすればよいかを皆様と一緒に考えたいと思います。

最初に、4つのプロモーション活動を行ってみて、わかったことは、皆様方が行っておられる対内投資の促進が圧倒的に一番難しい仕事であるということです。私の経験から申し上げますと、輸出促進の3倍くらい難しいと思います。その理由は、やるべき仕事の範囲や業務量が非常に広くかつ多くなること、対象となる人の範囲も大きく広がるからです。さらに誘致を担当する人は、他のプロモーションの仕事に比較して、企業とのより緊密な関係の構築が必要ですし、セールスマンシップが大いに必要とされるからです。

それらに加え、投資誘致の仕事をするには、次の7つのCが必要となります。すなわち、

- 1) CONSENSO
- 2) CONHECIMENTO
- 3) COMPETICAO
- 4) COMPARACAO
- 5) COOPERACAO
- 6) COMUNICACAO
- 7) CONFIANCA の7つです。これらにつき説明します。

- 1) 投資誘致は、CONSENSOを得ることです

日本は、伝統的に投資誘致に熱心ではありませんでした。海外投資と対内投資の比率は、従来、10対1の割合でした。例えば97年度には、日本企業の海外投資額が、539億ドルに対し、対日投資は55億ドルでした。そのことが日本市場の閉鎖性を示すものとして外国から大いに非難されました。それが、対日投資を推進した結果、徐々に対日投資が伸び、バランスが取れるようになってきました。2003年1月には、小泉総理自らが今後5年間で対日投資を倍増することを宣言しました。2003年度には、海外投資が360億ドル、対日投資が187億ドルとほぼ2対1のレベルになり、ついに2004年度には、海外投資が355億ドル、

対日投資が374億ドルとついで対日投資を上回ったのです。これは画期的なことですが、その背景には、官民上げて対日投資を促進し、日本経済の活性化を図り、雇用を増進するというコンセンサスがあったからです。今では語り草になっていますが、サッチャー女史が英国の首相だった時、対英投資の促進に先頭にたって投資誘致の必要性を訴え、トップセールを行いました。それが効を奏し、諸外国から多くの投資が来しました。

ここで言うコンセンサスとは、国のトップである大統領、首相、州知事から、大臣、政府、官僚、団体、労働組合、企業、住民にいたるまであらゆる層で外資を歓迎するというムードを高めることを意味します。これは言うほど簡単ではありません。何故なら、外資を歓迎しない人々もいますし、外資を歓迎することによるメリットは頭の中では理解するけれども行動には移さない人々等いろいろな人がいるからです。政府のトップが外資を歓迎すると言っても、輸入通関が必要以上に時間がかかるとか、お役所の手続きが非効率であるとか、ビザがなかなかおりないとか、ブラジルコストの問題がいつまでも解決されない等々の問題があれば、決してコンセンサスがあるとは言えないからです。グアルーリョス空港の入国審査場での長蛇の列をみただけでブラジルの官僚システムの非効率性に失望する外国人投資家もいるのです。

2) 投資誘致はCONHECIMENTOである

中国の兵法家に孫子という人がいます。ブラジルの本屋さんにも何冊かの本が売られています。彼の有名な言葉に、「敵を知り、己を知れば、百戦危うからず」というのがあります。外資誘致を担当する人は、まず自分たちのことを知らねばなりません。世界や中南米におけるブラジルの位置づけ、ブラジルの投資誘致制度、投資環境、各種法制度、経済状況、ブラジルにおける自分たちの州や市の位置づけ等々です。また、自分たちは一体どのような業種を誘致したいのかといったことも分析する必要があります。

敵を知るといった場合、一つは、投資誘致を対象とする国々の経済状況、誘致対象ターゲット業種の企業活動の動向等を調査しなければなりませんし、もう一つは、自分たちのライバルとなる国々や州の誘致戦略、投資誘致機構の活動、投資環境、インセンティブ等も知る必要があります。以上、己を知り、敵を知るとともに、十分に理解し行動に結びつけることが重要です。

3) 投資誘致はCOMPETICAOである

ブラジルに来て初めて気がついたことは、ブラジルには外資誘致で他国と競争するという考えが存在しないということです。ブラジルは、南米のチャンピオンです。周りを見渡してもブラジルに匹敵する国はありません。アルゼンチンは、常に政治的にも経済的にも不安定ですし、コロンビア、ペルー、ヴェネズエラも市場は限定的でかつ政治的、経済的、社会的に何らかの問題を抱えています。チリは政治的にも安定していますし、経済的にも高度安定成長を続けていますが、市場が小さすぎます。

ブラジルは、ラテンアメリカの中では、最大のGDPを誇る国でしたが、いつの間にか、メキシコに大きく追い越されてしまいました。メキシコは、米国、カナダとともにNAFTAを構成し、グローバル化と激しい競争に巻き込まれたのです。人口1億のメキシコが、人口1億7000万人のブラジルをGDPで追い越したのです。

ブラジルの多くの政府高官は、今でもブラジルは資源も豊富でポテンシャルがあるので、

机に座り待っていれば外資が来ると思っています。確かに外資は来ます。しかし、ブラジルの持続的発展に必要な外資が十分に来るとは限りません。ブラジルは、世界を見渡さなければなりません。競争相手は、近隣諸国ではなく、中国であり、インドであり、アジア諸国であり、米国であり、欧州諸国なのです。

最近、VEJA誌やEXAME誌が「チリは何故うまくいっているか」とか「アイルランドはどのようにうまく外資導入に成功しているか」等の記事を掲載していますが、非常に素晴らしいことです。何故なら、外資誘致は、競争であり、他の国がどのような誘致策をとっているのを知ることが絶対に必要なことだからです。政府高官の多くに読んでいただき、学ぶべきところは実行に移して欲しいと思います。

いかに競争が厳しいものかを示す例として、東京にある各国・各州の貿易・投資誘致機関の事務所数をお知らせします。米国、30事務所、英国、9事務所、ドイツ、8事務所、フランス、7事務所、スペイン、7事務所、ベルギー、2事務所、中国、15事務所となっています。彼らの業務は、主として2つあります。1つは、州の製品の対日輸出であり、もう一つは、日本企業の投資誘致です。これをみただけでも各国がいかに誘致合戦をしているかがわかるでしょう。私は、サンパウロ州政府に東京に事務所を開くべきだと言っています。サンパウロの場合であれば、上記の2つの理由に加え、観光の振興、出稼ぎの人々に対する支援と4つの仕事ができるからです。

4) 投資誘致は COMPARACAOである

外国人投資家は通常、外国に投資する場合、該当地域の数カ国にターゲットをあて、投資環境、市場規模、インセンティブ等を比較検討し、最終的に決定します。ある特定国に投資をする場合でも、その国のいくつかの州や市を候補として選定し、その中から1つを選ぶのです。ジェトロは、日本企業に対しブラジルへの投資を勧誘する仕事をしていますが、最大の困難は、ブラジルで比較情報を入手することが極めて難しい点です。その理由の一つは、ブラジルには、他の諸国が持っているような投資誘致機関が存在しないからだと思います。外資誘致に成功している国のほとんどすべては、優秀な外資誘致機関を持っています。その組織が、国の投資環境、州の投資環境をポテンシャル・インヴェスターに情報提供します。国の投資誘致機関に加え、州の投資誘致機関も自分たちの州の投資誘致環境をPRすることになります。ブラジル政府は、真剣に投資誘致機関の設立を検討すべきだと思います。もしそれが困難であるとするれば、少なくとも、ブラジルの投資環境の長所、短所を含め、近隣諸国や投資誘致ライバル国と比較できるような情報を提供すべきだと考えます。ブラジルの各州の開発局が中心となり投資誘致を活発に展開しています。ここ東北部の熱心さは、今回のセミナーの開催からも理解できます。州の投資誘致部門は、自分の州が他のライバル州と比較し、その有利性をアピールする必要があります。他のライバル国、ライバル州の投資環境、投資誘致制度、投資誘致機関の動向を調査しますと、自分たちの強み、弱みがわかってきます。弱みを少なくすることが成功の秘訣です。

5) 投資誘致は COOPERACAOである

投資誘致に当たっては、多くの組織と協力することになります。例えば、ジェトロの例で説明しますと、

外資誘致に関連する役所（経済産業省、財務省、法務省、外務省、農林水産省、厚生労働省、総務省等）

地方庁（県、市）

経済団体（経団連、日本商工会議所、業種別工業会等）

世界の貿易投資誘致機関（世界には、投資誘致機関が多数あります。ジェットロは、それらの組織と密接な関係を保っています。なぜなら、共通のテーマである投資誘致について意見交換できますし、相手国でセミナーやワークショップ、商談会を開催する場合でも協力を求めることができるからです。）

NORDESTEの場合、外国へ投資誘致ミッションを派遣したり、外国で投資誘致セミナーを行う場合は、各州単独で派遣するのか、それとも合同で派遣するのかということも考える必要があります。なぜなら1つの州だけでは、強いインパクトが望めないし、投資国の企業からみると、オルタナティブが与えてもらえないからです。

NORDESTEのすばらしいところは、BANCO DO NORDESTEという立派な銀行が存在し、域内への投資勧誘を行っているところでしょう。さらに、ブラジルの国力にふさわしい連邦政府の投資誘致機関が存在すれば、州政府は、その組織と連携し、さらに一層効果的な誘致活動が展開できるでしょう。

6) 投資誘致は COMUNICACAOである

私は、1996年から1999年までジェットロ・ミラノの所長としてイタリアに滞在しました。サンパウロに赴任してすぐに気がついたことは、「ブラジルは何とイタリアに似ているのだろうか」、「ブラジルは、何とイタリアの影響を受けているのだろうか」ということでした。その後、ブラジルとイタリアと日本の共通点を探してみました。その結果、2つの共通点を見つけました。一つは、3カ国とも過去において余り外資誘致に熱心でなかったことです。この点については最近変化しており、日本もイタリアも熱心になっています。2番目の点は、必ずしもコミュニケーションが上手でないという点です。こう言いますと、日本人のコミュニケーション下手についてはわかるが、イタリア人やブラジル人のコミュニケーション能力は一流であると反論する人が、必ず出てくるものと思います。日本人は、外国語も得意でありませぬし、コミュニケーション能力に長けた国民とは言えません。非常にエクセレントな生徒ですが、良い先生ではありません。イタリアは、過去にローマ時代とルネッサンス時代と2度にわたり世界を制覇した唯一の国です。そのためか、イタリア人がイタリアのことを広く世界に知らせるのではなく、外国人がイタリアに来て、イタリアのことを世界に知らせればいいと考えている節があります。ブラジル人もコミュニケーション能力にたけた国民ですが、ブラジルは大国であり、中南米の雄であるので世界の人がブラジルを知っていて当然と考えているような気がします。

もう少し具体的に説明します。例えば、ある州の知事が、日本にミッションを派遣するとします。ジェットロや在日ブラジル大使館は、セミナーを組織します。その際、州知事や開発長官がプレゼンテーションをするわけですが、ブラジルや当該州を日本企業が十分に知っているという前提で話をするケースがほとんどです。初めて聞くプロジェクト名や都市名、河川、港湾名、政府機関名が目白押しで聞くほうからすると何を言っているのかさっぱりわかりません。私は、いつも州政府の人には、「日本人はブラジルを知りません。知っているのは、サッカーとコーヒーとカーニバルの国だということです。ブラジルからの輸入は日本全体の輸入のわずか0.8%、ブラジルへの輸出は全体の0.4%しか占めません。これからもわかるように、

日本企業には、ブラジルやあなたの州のことは何も知らないという前提で話を進めてください」と言います。最初は、不満そうな顔をされますが、そのとおりなのです。このことは、日本のみならずどこの国へ行っても余り変わらないと思います。ここでも相手を知ることが必要です。

7) 投資誘致は CONFIANCAである

投資家の信頼を勝ち得ることは極めて重要です。投資市場としてのブラジルが海外のポテンシャル・インヴェスターから信頼を得るには、一体どうすればいいのか考えてみましょう。

政府のトップがコンスタントに外資を歓迎する旨のメッセージを発信する。

継続的にターゲットとなる国へのミッションを派遣する。

ポテンシャル・インヴェスターには、誠意をもって対応する。

投資関連法制、税制のルールをみだりに変えない。外国投資家の意見を聞きますと、ブラジルは政権が変わると政策が大きく変化し、CONTINUIDADEがないと言います。信頼を得るには、CONTINUIDADEが極めて重要だと認識する必要があります。

既進出企業の意見をよく聞くこと。GREEN FIELDSの投資に対し往々にして重点が置かれるが、既進出企業の追加投資も劣らず重要である。世界の優れた投資誘致機関は例外なくこのことを実践している。サンパウロにある各国商工会議所との定期的意見交換を行うこと。

外国企業の意見を聞き、いわゆるブラジル・コストの軽減につとめ、具体的成果を出すこと。

以上のようなことを、誠実かつ継続的に実行することからポテンシャル・インヴェスターからの信頼が得られるのです。

以 上