

兵庫県における人材の国際移動と 多文化共生の今後の展開

研究調査報告書

2012 年 3 月



(公財)ひょうご震災記念 21 世紀研究機構
研究調査本部

ま え が き

この報告書は、平成 23 年度に「兵庫県における人材の国際移動と多文化共生の今後の展開」をテーマとして当研究機構・研究調査本部共生社会づくり研究群が実施した調査研究の成果をまとめたものであります。研究調査本部では、これまでも多文化共生に関する調査研究としては多くの報告書をまとめてきました。しかし、その多くは海外からの代替的な低廉なる労働力の提供者やその家族の生活問題として検討されてきました。今回の調査研究のテーマは、むしろ高度な技術や能力を保持した海外からの代替不能な特定の人材についての国際移動を中心にした多文化共生の研究であります。

本調査研究の主眼は、今日、グローバル化の進展によって一国単位あるいは一地域での経済再生や活性化を図ることが困難になってきたことから、国や地域を越えての新たなビジネスモデルの展開についての現状の確認と、そのための人材移動の変化を検討して、国境を越えた多文化共生の今後の展開について探求することにあります。本報告書では、とくに新興国企業の進出を事例にして検討を進めていくことにし、兵庫県および神戸市の「新たな中国人街」形成事業の検討をいたしました。当事業は、昨年春に不成功という形で終了しましたが、なぜ失敗に終わってしまったのかを検討しております。

新たな中国企業の進出のタイプについての検討としては、中国蘇州の本社において製造を行ない、神戸市で研究開発を進めている中国企業の調査研究を行ないました。同社のビジネスモデルは、これまでの日本における事例のように先進国に本社を置き、新興国に研究開発機能を移転させるビジネスモデルとは大きく異なっております。同社の目的は、神戸市で「技術とブランド」を獲得・形成し、中国などの新興国市場において付加価値の高い製品を販売することにあります。

そこで提言としては、まず新興国企業の誘致を積極的に進めるとして神戸市にある医療産業都市構想などアジアにない独自の特区を活かし、基礎研究もさることながら新興国誘致と連動させて研究成果の産業化を図ることを提起しております。事実、新興国企業の兵庫県への進出によって現在、新たなネットワークも形成されつつあります。P&G ジャパンが神戸市に根づいてきた背景には優れた教育機関であるカナディアンアカデミーの存在が大きかったように新たなビジネスモデルの展開と高度な人材の国際移動を可能にするためには、さらなる多文化共生のための新たなモデルの構築が不可欠であることを提起しております。詳細は本文に譲ります。ぜひ本文のご一読をお願い申し上げます。

最後になりましたが、この報告書をまとめるに当たって多くの方々のご協力をいただきました。とくにインタビューに際しては快く応じていただき、貴重な情報やご意見をいただきました。皆さまのご協力なくして本報告書は完成しなかったとって過言ではありません。この場を借りて心から感謝の言葉を申し上げる次第であります。

平成 24 年 3 月

研究統括 野々山 久也

研究体制

研究責任者	野々山久也	研究統括（甲南大学名誉教授）
担当研究員	羽瀨貴司	主任研究員
上級研究員	谷富夫	甲南大学文学部教授
研究委員会	李捷生	大阪市立大学都市創造研究アジアビジネス学科教授
	阿部真大	甲南大学文学部講師
研究協力者	兵庫県企画県民部ビジョン課	
	兵庫県産業労働部国際経済課	

【目次】

序章 問題意識と分析対象	1
第1章 国境を越えた多文化共生の試みとその課題	1
第2章 新たなビジネスモデルと人材移動	5
第3章 政策提言	11

兵庫県における人材の国際移動と多文化共生の今後の展開

序章 問題意識と分析対象

本プロジェクトのタイトルは、「兵庫県における人材の国際移動と多文化共生の今後の展開」である。本プロジェクトの特徴は、①人材（＝ホワイトカラー、高級人材）の国際移動の実態を兵庫県という地域レベルで解明するとともに、②ホワイトカラーや高級人材の多文化共生の今後の展開について考察する点にある。従来、多文化共生といえば労働者（＝ブルーカラー）を対象とした議論が主流であったが¹、地域レベルで高級人材の人材移動と多文化共生の展開を考察するという点において、これまでにはない議論の新鮮さがある。本プロジェクトを受けて、本報告書では、兵庫県における国境を越えた地域間の共生システムの構築を人材移動との関連において検討を行い、政策提言を行う。

2007年度の日本企業の海外現地法人企業数をみると、アジアが最大の進出地域となっている。アジアの現地法人数約1万社のうち中国が38%、ASEAN4（タイ・インドネシア・マレーシア・フィリピン）が28%と大半を占めた（経済産業省、2010、176ページ）。また、消費市場としてのアジアの発展も目覚しく、製造のみならず、現地での販売、開発にも日本企業は積極的に乗り出している。このようにグローバル化が進展したことによって、一国或いは一地域の単位のみで経済の再生を図ることは非常に難しくなってきた。日本の地域経済は、国民国家の枠組みを超えて地域間の共生関係を構築しつつ、地域経済の再生を図ることが必要となってきたのである。

以上の問題意識のもと、本報告書では、兵庫県における国民国家の枠組みを越えた地域間の共生関係構築の試みと現状に関して以下の二点より検討を行っていく。第1に、兵庫県・神戸市の国境を越えた多文化共生構築の試みの事例として、阪神淡路大震災以後の兵庫県・神戸市による中国企業誘致の政策と実態について検討を行う。昨春終了した同プロジェクトの課題と教訓を明らかにしたい（第1章）。

第2に、中国に本社を置き、研究所のみを神戸市に設置している研究開発専門型の企業のビジネスモデルと人材移動の新たな動きについて検討を行い、新興国企業誘致の意義を明らかにする（第2章）。

最後に、上記の①「国境を越えた多文化共生」構築政策と②人材移動の実態についての検討結果を踏まえたうえで、兵庫県に対して政策提言を行う（第3章）。

第1章 国境を越えた多文化共生の試みとその課題

兵庫県・神戸市における国境を越えた多文化共生の試みの事例として、「新たな中国人街」形成事業について取り上げる。同プロジェクトの責任者であった竹部氏の論考（竹部2008）より、その特徴と課題について検討を行っていく。

竹部氏は、神戸市役所において長年に渡り対外経済交流、外資誘致及び特区建設の政策に携わってきた。同氏は、1991年から1994年までの3年間、日中国交回復後の最初の友

好都市である天津市で神戸市の現地駐在員事務所長を務めた後、帰国後は1995年1月の阪神淡路大震災を契機に始まった復興プロジェクトである「長江プロジェクト」（1995年10月～）とその一環である「新たな中国人街」形成事業（2001年3月～）の実務責任者として2004年3月まで現場で推進役を担ってきた。

第1節 「新たな中国人街」形成事業

神戸市の「新たな中国人街」形成事業は、阪神淡路大震災から経済復興を目指した「長江プロジェクト」の一つとして、1995年10月に国の諮問委員会である「阪神淡路復興委員会」から総理大臣に提案されたものである。

「長江プロジェクト」における日中間交流の枠組みとして日本側には「日中 神戸阪神—長江中下流域交流促進協議会」（略称—神戸阪神協議会）が組織された。神戸市長、神戸商工会議所会長、神戸大学元学長、さらに2003年からは兵庫県知事も加わり、計4人の代表者のもとに企業、経済団体、自治体等のメンバー127名で構成された（2007年5月時点）。それに対して、中国側には朱鎔基総理（2007年当時）の指導の下、「中日 長江中下流域—阪神神戸地区地域合作中国側委員会」（略称—中国側委員会）が発足、江蘇省・省長を会長に、江蘇省、安徽省、江西省、上海市の三省1直轄市の24市で構成された（2007年10月時点）²。

この「長江プロジェクト」の具体策として、神戸・阪神側に日中ビジネスの拠点である「新たな中国人街」形成事業が提起された。神戸市では「新たな中国人街」の基本コンセプトと推進プランを練るため、1999年12月に中国経済の学識研究者、専門家、企業家、在日華人団体、行政関係者など21名の委員から構成される「新たな中国人街形成促進研究会」（会長：一橋大学大学院関満博教授）を立ち上げ、計7回の討議を経て、当該研究会より2001年2月にその成果を取りまとめた「報告書」を提出した。

「報告書」では、「新たな中国人街」の基本コンセプトを「長江プロジェクト」などを通して「中国・アジアビジネスを積極的に展開しようとする国内外の創造的な企業が集積するまち」とした。その際、①「走出去」戦略を取り始めた中国から「海外進出を図る優良な中国企業の日本の進出拠点」の形成を目指すこと、②急増する「優秀で意欲ある中国人留学生OBが、日本で起業或いはその前ステップとして就業する場所」になることの二点が提案された。「報告書」の提出を受けて神戸市としては、「新たな中国人街」形成推進プラン（2001年3月）を策定し、実施可能なところから速やかに取り組んでいくこととなったのである（竹部、2008、11～12ページ）。

「新たな中国人街」の立地先としては、神戸市の人口島であるポートアイランド第2期地区が選ばれた。その理由は、①この立地場所が「神戸起業ゾーン」として進出企業に対して震災特例である期間限定補助、融資等優遇措置が適応されること、②既にこの場所にあるパイロットビルに幾つかの中国の地方政府系事務所が入居し始めていたこと、③市街地に立地する既存の「南京街」と競合しないことを「旧華人」の人々に示す必要があったことなど、による。なお「神戸起業ゾーン」とは、1997年1月～2008年3月の期間、神戸市がポートアイランド第2期全体と第1期の「交易港区」を対象として指定した地域を指す。地方税の軽減、各種補助、融資等を実施することにより、持続的成長が見込まれる産業分野及び集客力の抜本的強化に寄与する企業集積を促進し、経済の早期復興を図るこ

とがその目的であった。

同時に、「新たな中国人街」形成事業の拠点として想定された人工島では、次世代を担う情報通信関連産業の集積を目指す「国際マルチメディア文化都市構想」や医療・バイオ、健康関連の産業集積を目指す「医療産業都市構想」のプロジェクトも進められた。「国際マルチメディア文化都市構想」は、マルチメディアと文化（エンターテインメント）をテーマとして神戸市に様々な情報コンテンツを呼び込み、世界に発信することを通じて、市民生活の質の向上や既存産業の高度化と新しい産業集積を目指す神戸市の都市戦略であった。「医療産業都市構想」は、ポートアイランド第 2 期において先端医療技術の研究開発拠点を整備し、産官学の連携を通じて、医療関連産業の集積を図り神戸経済を活性化させるための都市戦略であった。

また、「新たな中国人街」形成事業において「報告書」は、①2001 年 12 月の中国の WTO（世界貿易機関）加盟を契機とした対日投資の拡大と、②中国人留学生の大幅な増加に着目した。すなわち、「新たな中国人街」形成事業は「海外進出を図る優良な中国企業の受け皿」と「優秀で意欲のある中国人留学生 OB の企業或いはその前ステップとしての就業の場」（同上、61 ページ）として位置付けられた。

第 2 節 「新たな中国人街」の展開と現状分析

竹部 [2008] は、2007 年 4 月までに「新たな中国人街」に進出してきた企業等の特徴について検討を行っている。「新たな中国人街」形成推進プランの実施から 6 年が経過した時点での現状について整理しておきたい。

1) 事務所数

プラン策定時、既に進出していた中国の地方政府系事務所は 5 都市だったが、2004 年には 13 都市にまで拡大した。しかし、その後は撤退傾向が続き、2007 年には 4 都市にまで激減した。

2) 進出企業数

進出企業数は、2004 年 33 社、2007 年 46 社となっている。日本において政策的に中国系企業の誘致を重点的に実施している地域は他にはない。ただし、当初の 3 年間は増加の一途を辿ったが、その後の 3 年間は 13 社増と伸びは鈍化している。内訳は、進出企業 30 社あった反面、撤退企業も 17 社あった。

2007 年時点の進出企業 46 社の業種別内訳をみると、半数の 23 社が貿易・商社である。次いでメーカーの販売拠点（7 社）、コンサルタント（4 社）、コンピュータソフト（3 社）、運輸（3 社）、人材派遣（2 社）となっている。開業が比較的容易なサービス業が多いことが特徴である。メーカーの販売拠点の投資形態については、グリーンフィールド投資を行っている企業は 1 社もなかった。販売拠点の内容をみると、アパレル製品製造 2 社、水産加工製造、野菜・果実加工品製造、手袋製品製造といった軽工業のほか、トラクター製造大手と光ファイバー計測機器製造がそれぞれ 1 社で、計 7 社となっている。

企業の進出場所をみると、「新たな中国人街」形成地域として予定されたポートアイランド第 2 期地区への進出は 14 社であるのに対して、旧市街地への進出は 32 社にものぼった。

旧市街地に進出した 32 社のうち 8 社は、当初は人口島に進出したが、3 年限度の賃貸料補助が切れたことを契機として、ビジネス環境だけでなく生活環境が整った旧市街地へと移転したのであった。

第 3 節 課題

以上のような現状分析を踏まえたうえで、竹部 [2008] は以下の課題を指摘している。

既述のように中国の地方政府系事務所は、2004 年 4 月は 13 都市であったが、入居後 3 年で賃貸料補助が切れると、2007 年 4 月は 4 都市にまで激減した。このような事態に陥った要因としては、中国側の各地方政府の経験不足が挙げられる。中国の地方政府は「走出去」の実績づくりのために先陣を切って中国の地域連携を始めた神戸市に進出してきた。しかし、地方政府は海外進出や海外経営に関して全くの経験不足であった。神戸市としては、地方政府系事務所の実質の経済主体は「国際経済技術合作公司」であり、設立基盤は整っていると判断をして支援を行い、進出後も神戸市の地元企業等とのビジネスマッチングの機会をつくるよう努めた。しかしながら、駐在員として派遣されてきた現地政府の人の多くがビジネス感覚に乏しく、中には言葉に支障をきたすこともあり、進出数の激減に繋がった。2007 年時点で残った 4 都市の事務所の駐在員は、全て中国の民間企業人に任せられるようになっていた。

また、「新たな中国人街」形成事業は、当初想定していた既述の「国際マルチメディア文化都市構想」や「医療産業都市構想」との相乗効果も期待はしていたが、誘致企業の大半は中小企業や軽工業関連の企業であり、相乗効果をもたらす結果とはならなかったのである。神戸市としては、これまでの反省から地方政府ではなく企業を直接相手として交渉し、企業を中心に誘致活動を展開していくべきであろう（同上、70～71 ページ）。

第 4 節 中国人留学生 OB 企業の台頭

中国の地方政府系事務所とは正反対に、急速に進出企業数を伸ばしてきていたのが、中国人留学生 OB が起業した企業（以下、OB 企業と略称）である。当初進出企業は 5 社、2004 年では 3 社増加し 8 社と微増であったが、2007 年には 23 社にまで急増した。「新たな中国人街」形成事業における「中国企業の受け皿」となるまでには至っていないが、「中国人留学生 OB の起業の場」の形成面においては進捗があると評価できよう。

しかしながら、2007 年の段階においては、「新たな中国人街」に進出した OB 企業の多くは、事業規模も小さく、自社の成長を図ることだけで精一杯であり、他の中国企業誘致を促進させるほどの力はまだなかった。

神戸市では当該事業開始当初より、能力の高い留学生 OB を地域経済の有力な人的資源として位置づけ、彼らの起業を奨励・支援してきたが、彼らの活躍は「新たな中国人街」形成事業に対して大きなインパクトを持つ（同上、68～69 ページ）と期待された。

第 5 節 小活

第 1 節～第 4 節は、竹部 [2008] より兵庫県・神戸市における中国企業誘致の試みについて検討を行ってきた。企業誘致試みの課題として、①中国の地方政府担当者の海外経営に関する「経験不足」、②神戸市としても交渉相手を企業ではなく地方政府とした点に問題

があったと、竹部〔2008〕は指摘した。結果として、神戸市としてはハイテク産業・業種の企業誘致を希望していたにも関わらず、開業・進出が容易なサービス業や軽工業メーカーの販売拠点の集積が形成されたことも課題として残された。

同指摘の裏返しとして誘致政策を構想するならば、海外経営の経験豊かな中国企業や中国人経営者を誘致・招聘する、ということになるだろう。そこで、次に中国人の高級人材経営者による神戸市への進出事例を検討する。

第2章 新たなビジネスモデルと人材移動

神戸市に研究開発会社を設立した中国企業 A 社を事例として、人材移動の特徴について検討を行う。第1節～第4節は A 社のヒアリング調査を整理したものであり、第5節はヒアリング調査に基づき A 社の人材移動の特徴について整理した³。

第1節 会社概要

A 社は、2009年4月に神戸市に設立された、化学薬品、化粧品および健康食品の研究、開発、製造、販売、輸出入の事業を営む、いわゆるビューティー企業である。同社の親会社は、中国・蘇州に本社工場を置くシャンプーや洗顔フォーム等の製造・販売企業で、数年前には内陸部の市場をカバーするために成都にも工場を設立している。親会社と A 社の出資比率は 50 : 50 である。

親会社は、中国市場向け自社ブランド製品の販売と製造を行っており、一部、OEM 製品を輸出している⁴。研究所は、日本、アメリカ、清華大学に二つの合計4ヶ所である。日本ではヘアケア、アメリカではスキンケアの処方開発、清華大学では美白成分の発見と開発などバイオ基礎研究を担っている。今後、フランスにも研究拠点を設立する予定である。

日本の大手ビューティー企業は、アメリカや中国に研究所をもっているが、その機能は現地市場向けの製品開発である。それに対して、A 社の役割は、①日本で効率的に日本の最新技術を手に入れ、②中国市場におけるブランドイメージをアップさせることにある。例えば、中国市場向けシャンプーの容器には、神戸で開発したことが明記されている。神戸ブランドは、中国のシャンプー市場においても優位性を発揮しているのである。

現在、先進国企業が新興国市場に進出する場合は、本社側の「技術とブランド」の優位性を持って進出先「市場」の獲得を目指すことが多いが、同社が先進国に進出する場合は、本社側に「市場」があり、進出先に「技術とブランド」があるという関係が基本となる。

第2節 事業内容

A 社の事業内容は、大きく①研究開発、②親会社の OEM 製品の輸入、③日本製の化粧品原料の輸出の三つである。事業内容の発展過程をみると、2009年の会社設立以降は研究開発を主に行ってきたが、2010年より OEM 製品の輸入を開始し、2011年9月より化粧品原料の対中輸出ビジネスを始めたところである。

1. 研究開発における分業体制

A社の開発技術などを製品化するのが親会社である。研究開発工程において、親会社は下流工程を担当し、A社は上流工程を担当している。例えば、シャンプーの一般的な開発工程は、市場調査→製品設計→中味設計と外部設計→試作実験→仕様試験→薬事申請→製造となっているが、親会社は市場調査から外部設計までを、A社は試作試験と仕様試験を担当している。A社は日本で化粧品の販売と製造の資格を持っているが、実際には行っておらず、薬事申請は販売先の中国で行なっている。

研究開発費の一部を本社がA社へ供与し、A社は研究成果を親会社に提供しているが、親会社とA社との研究費の負担金算定については明確な契約を結んでいるわけではない。本社との関係は「困ったときには（本社がA社に資金提供をして）助ける」という関係をとっているが、社長は、このような関係構築が可能な理由として、お互いに中国人経営者であることをあげた。今後、設立予定であるフランスの研究所は経営者がフランス人であるため、このような曖昧な関係で経営を行うことは難しくなるかもしれない、とのことであつた。

一般的に日本企業が海外に進出する場合、経営の現地化が問題となってくるが、A社の親会社からA社を見た場合、日本の最新技術とブランドイメージを獲得することが目的であつて、経営の現地化はそれほど重要な問題ではない。

2. OEM 事業

A社の事業の大部分は親会社の中国国内向け販売のサポートであり、親会社の売上全体のうちOEM製品の売上の割合は非常に小さい。しかしながら、A社からみれば、OEM製品の輸入は売上拡大に大きく貢献している。例えば、入浴剤製品のOEMの場合、標準的な日本製の半分のコストで日本企業に提供している。日本製の入浴剤と品質・性能の差はない。また、入浴剤の製造工程は、親会社の既存のベビーパウダー用の製造ラインを少し応用してミキサーで混合工程を加えれば良いだけなので、製造コストがかさむこともない。

OEM生産の売上急増の理由としては、二つある。第1に、巨大な中国市場向け大量生産に対応するための大規模な工場設備を持っており、原料の大量調達によってコストを削減することができる。第2に、自社ブランド製品によって中国市場でトップの地位を確立しており、品質についても市場で高く評価されている。

ただし、OEM輸出ビジネスは為替相場に左右されやすいというデメリットがある。現在、OEM製品の対日輸出は堅調であるが、今後円が1ドル140円まで安くなるようなことがあれば日本への輸出ビジネスは難しくなる、とみられている。

3. 原料輸出

A社の研究開発は処方開発が主である。例えば、10種類の原料を用いる処方開発の場合、うち一つの原材料は日本でのみ入手可能な特殊原料を使用する。このような特殊原料を中国に輸出することが同社の戦略である。

製品ではなく原料輸出を重視する理由としては、日本の製品コストが高いことにある。調査時点においては、日本の原料メーカーと取引を開始したところであり、原料メーカーとの取引拡大を行うための営業職の採用も予定されていた。

上記の三事業（本社へのサポートを目的とした研究開発・OEM事業・原料輸出）の他には受託開発がある。貿易は売上が大きいけれども粗利は小さいのに対して、受託開発は顧客から原料など全て提供を受けて開発をするだけで、必要経費は人件費のみなので、利益率は非常に高い。しかしながら、本格的にコンサルタントまでを行うとなると従業員の増員が必要となるため、今後の方向性としてはコンサルタントや受託研究は抑えつつ、研究開発と原料輸出に加えて、自社ブランドによる製品開発・販売に力を入れていきたいと考えている。

第3節 人材

新興国に本社、先進国に研究開発専業会社を設立し、先進国の「技術とブランド」を活用して本社をサポートするビジネスモデルのもとで、どのように人材が処遇されているのかみていく。

1. 従業員構成

従業員は13名、そのうち研究開発スタッフ7名、貿易部門2名、事務3名、その他上海事務所に駐在員を一人置いている。社長を除き中国人は貿易一人、研究開発二人、上海に一人の合計4名である。研究開発の二人はP&G時代の同僚である。副社長は置いていない。

従業員の学歴は、大卒、修士、二名の博士となっている。研究員の専門は化学か薬学で、博士二名は富山大学薬学部と岡山大学有機化学コースを卒業している。

会社設立より間もないことから即戦力が必要となるため中途採用が多く、新規採用は一名のみである。キャリア採用は人材派遣会社を活用しており、派遣社員から正社員になった者も二名いる。新規採用者は語学に堪能な中国人であり、将来現地を任せることを考えている。

年齢層は、研究開発スタッフが20、30代の若年層が中心で、40代以上はいない。事務職は40代が二名いる。

来年からは原料分野に一人、スキンケア分野に一人採用をする予定である。

2. 顧問

日本の大手化粧品メーカーの定年退職者などが顧問に就任している。顧問は、A社の専門外の分野の人から選ばれている。例えばA社は処方開発の分野が得意であるが、その処方開発の評価を行う際には社外の専門家に依頼する必要がある。こうした社外の専門家を顧問として迎え、中国と一緒に同行してもらい現地でサポートしてもらっている。顧問の技術者は中国市場向けの技術顧問であり、親会社あるいは他の中国企業のために置いている。なお顧問には、技術者の他、社労士、会計士、税理士も置いている。

3. 人事管理

評価の仕組みなどはあえて設けていない。設立間もないという事情もあるが、評価の厳格化により仕事や会社自体がつまらないものになる可能性がある、と考えているからである。むしろ、従業員全員で売上を伸ばしボーナスも増やす、ということが重視されている。給与水準は、労働市場における平均的給与水準の二倍が目標とされていた。来春からは正

社員への株譲渡も検討している。

従業員を日中双方より採用することは、同社のビジネス市場・拠点が日中両国にあるということだけではなく、ダイバシティーマネジメントの観点からも重視されていた。社長だけが中国人で、従業員が全員日本人であれば、議論も一方的になりがちであるが、日中双方の従業員間で建設的な議論が行われるようになるという効果がある。

このような採用・人事の方式に関しては、社長が在籍していた P&G のダイバシティーマネジメントの影響を強く受けている。P&G は大手企業であるのに対して、同社は小規模のベンチャー企業であることから同じ人事管理方式を採用・運用することは困難であるが、運用の柔軟性という意味で同社のほうが発揮しやすいと、社長は考えている。

第4節 神戸市に立地した理由

第1章で検討したように「新たな中国人街」形成事業の失敗要因のひとつが、中国の地方政府を交渉相手とした点にあった。そこで、本節では同社の社長の学歴やビジネス経験について検討をしていく。

1. 社長の経歴

社長は、北京市の工科大学を 1984 年に卒業後、1985 年に初来日してきた。福井大学で応用科学（高分子化学）の修士号を取得、1991 年 3 月まで大阪市立大学で博士号を取得した。1991 年から 1994 年までの 3 年間は、アメリカ・バージニア州立大学とアリゾナ大学で研究員として、「ドラッグデリバリーシステム」や高分子構造について研究を行なった。

研究員在職中に P&G からオファーを受けた際、長男の出産時期と重なっていたこともあり、経済的問題も考慮して就職した。1994 年から 2009 年まで 15 年間勤務し、この間にアメリカの P&G と日本の P&G との間で 3 回の転籍をした。その後退職をして現在の会社を 2009 年に設立した。

2. 会社設立の経緯

社長は、P&G 時代に数多くの特許を取得し⁵、また、P&G 代表として中国の学会で発表するなど積極的に活動をしていた。中国の学会で最優秀論文賞を受賞した経験もあり、幾つかの大学から客員教授として招聘され、大学で年 1 回講演も行なっていた。このような中国内での活動の際に、現在の本社会長より研究開発を主体とする会社を設立し、開発した製品、技術を使って本社をサポートする事業の共同運営の誘いを受けた。

会長から会社設立場所の選定を任せられ、既に同様のタイプの研究開発専門型の会社を 3 年前に設立していたニューヨークで元 P&G の技術者と共同経営することや、中国の北京や上海での設立も提案されたが、社長は迷わず日本を選定した。

3. 神戸市を選択した理由

社長は、来日時は日本での就職は一切考えておらず、学位取得後に米国へ行く夢を抱いていた。しかし、実際にアメリカ P&G で就職し、2000 平米の住居に居住する生活を実現したが、次第に日本のほうがいいと思うようになり、家族とも話し合っただけで全員一致で日本を選択した。

社長自身はすでに人生の半分を日本で過ごし、国籍は中国ではあるけれども、半分は日本人であるという自覚を持っている。また、家族は皆、日本の生活に慣れており、子供も中国語よりも日本語のほうが流暢である。P&G ジャパンにいたときも、六甲アイランド内に会社と住居があった。通勤時間は 5 分、子供の通学時間は 10 分だった。病院、買い物、全て徒歩 10 分以内にあり、子供の授業参観も仕事の合間に行くことができるほどだった。

神戸は非常に生活環境がいいと感じており、六甲アイランドから 20 分以内でマイカー通勤できる場所、これが立地条件であった。社長にとっては、ビジネス上の理由よりも生活上の理由のほうが大きかったのである。中国市場でビジネスをしながら神戸で生活をする、これがベストであると考えている。

4. ビジネス上のメリット

立地理由として生活環境の理由が大きかったとはいえ、ビジネス上の観点からも以下のメリットがあると考えられていた。

第 1 に、神戸市は行政担当者が個人的に非常によく面倒をみてくれる。この点は中国にはないところである。

第 2 に、医療、バイオメディカルの研究が盛んであるという点である。理研や IPS を活用した再生活性化研究所のような世界的な研究所がある。これら研究所と同社との間で、中国の患者を神戸市で臨床をしたり、同社の技術を中国に有償で輸出したりすることも検討している。最近、雲南省のトップ企業の社長が同社を訪問した。彼は「なぜ上海に移らないのか」と繰り返し述べていたが、帰国時には「ここに立地する理由がわかった」といった。このようなビジネス環境はアジアでは他に見当たらない、ということを理解したからであった。すでに A 社の社長のもとには、神戸へ進出することを希望する企業からの問い合わせが何社か来ている。

5. 政策への要望

会社のオフィス室料は、実験室と合わせて年間 1500 万円である。賃料補助としては、兵庫県と神戸市からそれぞれ年間 100 万円ずつ、計 3 年間で 600 万円受けている。A 社は、会社設立時に親会社のサポートがあったので設立可能であったが、標準的な中国の中小企業であればここに立地するのは難しい。例えば、中国・蘇州市で会社を設立する場合、蘇州市は同社に対して 200 万円の資金提供をしている。賃料が非常に高額なため、政策的なサポートを望みたい。また、日本政府に対しては、円高対策などに対して積極的な姿勢を見せてほしい。

第 5 節 A 社をめぐる人材の国際移動

以上、第 1 節から第 4 節は A 社の社長へのヒアリング調査の内容をまとめたものである。同社のヒアリング調査より同社の人材移動の特徴について整理しておきたい。

第 1 に、「技術とブランド」と人材移動の特徴である。これまで P&G を含めた外資企業の日本への進出の大きな理由・要因のひとつが、日本市場の開拓であった。しかしながら、日本市場は縮小傾向にあり、今後もこの傾向は続くと思われる。一方、A 社は日本ではなく中国を市場とし、日本や神戸市に求めているのは「技術とブランド」である。この「技術

とブランド」を求めて人材の流入が起きている。

第2に、A社の業種と人材移動の特徴である。P&Gと同業種のベンチャー企業が生まれたことによって、業界内における人材移動が生じた。このことは、同業種が集積することによって、集積内部で人材移動が起こることを示唆している。企業が退出したとしても、人材が地域に定着していく可能性を示唆しており、多文化共生の基盤形成に繋がると考えられる。

第3に、社長の国境を越えた移動の特徴である。中国人である社長は、まず日本へ留学し博士号を取得した。その後、アメリカで研究生生活を経た後、P&Gへ就職をした。中国の大学、日本の博士号取得、P&Gにおけるビジネス経験に加えて、中国での様々な活動経験を持つ。会社自体は中国企業であり、中国企業が日本進出してきた形をとっているが、社長の経験をみれば、日米中の三カ国における研究・ビジネスの経験がある。すでに第1章でも指摘したが、「新たな中国人街」形成事業の失敗要因のひとつが、海外経営やビジネス経験のない中国の地方政府を交渉相手としたところにあった。その点において、社長の国境を越えたビジネス経験は、新興国の企業誘致を進めるうえで参考にすべき点であろう。

第4に、A社の人材の国内移動の特徴である。①まず社長は、P&G ジャパンを退職した後、神戸市を会社の立地先として選択した。神戸での生活経験を通じて、神戸の良さを知り、神戸を立地先として選択した。P&G ジャパンの経験がなければ、他地域を選択していたかもしれない。②いまひとつは、A社の元 P&G 技術者の従業員である。彼らもまた社長とともに P&G ジャパンから移動してきた。これまでの兵庫県・神戸市の P&G の誘致が、このようなベンチャー企業を生み出す基盤となったのである。第1章でも指摘したように、「新たな中国人街」形成において結果として軽工業関連の企業が集積した要因を考えるならば、日本で勤務経験のある新興国の高級人材を誘致すれば、付加価値の高い産業・企業の誘致に成功していたかもしれない。③また、県外の大学の薬学部や有機化学の博士課程卒の人材を採用しているように、県外からの高級人材も流入してきている。同社は、国内の外資系企業や県外の高級人材を神戸市に呼び込むうえで重要な役割を果たしているといえよう。

第5に、A社の日本人従業員のなかには、中国で仕事をするために積極的に中国語学習に取り組んでいる者も多い。同社の設立は、新興国で仕事をする日本人を生み出す契機となっている。

第6に、本社の研究開発拠点のグローバル展開において、元 P&G の技術者が重要な役割を果たしているという点である。新興国企業のグローバル研究開発戦略は、先進国企業で育成された技術者の活用が不可欠となっている。日本企業を離職・退職した技術者と進出してきた新興国企業とのマッチングを図る必要があるといえよう。

最後に、人材移動と多文化共生に対する示唆である。①まず、A社内における多文化共生の特徴である。A社の人事管理の考え方も、P&G のダイバシティーマネジメントの影響を大きく受けている。P&G ジャパンのダイバシティーマネジメントは、新たなベンチャー企業におけるダイバシティーマネジメントを生み出し、それが中国企業のもとでの日本人の雇用に繋がっている。「新たな中国人街」形成事業において進出してきた中国企業には、このような人事管理の発想を持つ企業は少なかったかもしれない。②次ぎに、本社と子会社との間の多文化共生である。本社と同社は、例えば研究開発費の分担において明確な契約

を結ばず、曖昧な関係のままビジネスをしている。今後、フランス人を研究開発会社の経営者とする場合は、明確な契約に基づくビジネスをする必要があるかもしれないが、中国人同士であれば曖昧な関係のままでも問題は現在のところ生じていない。すなわち、研究開発会社の進出を契機として、国境を越えた・中国人経営者同士の・契約関係に基づく人的ネットワークとは異なる、新たな多文化共生の萌芽が生まれつつあるといえよう。新興国の研究開発会社の誘致によって国境を越えた多文化共生が生み出され、それは本社との人的ネットワーク、本国における巨大市場へのアクセス、日本人の海外への進出など様々な効果をもたらすに違いない。このような本社と研究開発会社との関係構築を更にベトナムやインドにも拡大していく必要があるだろう。

第3章 政策提言

第1章と第2章の検討結果を踏まえたうえで、①新興国企業の誘致政策、②雇用政策、③政策実施のための財源の三つの観点から政策提言を行いたい。

第1節 新興国企業の誘致政策

1. 新興国企業誘致政策の復活

兵庫県・神戸市の先駆的試みであった「長江プロジェクト」は昨春に終了した。現在、兵庫県・神戸市は特定の国籍の外資誘致政策は採用していない⁶。再び新興国企業に特化した誘致政策の施策を講じるべきであると考ええる。技術・ブランド・資金面等々において欧米企業と劣る新興国企業の誘致には、独自の政策が求められるからである。また、欧米諸国と比較して成長率の高い新興国市場を獲得するためにも重点的に施策を講じる必要があると思われる。

同時に、新興国企業の誘致と並行して兵庫県の産業構造の高度化を推進していくためには、研究開発専門会社の誘致を重点的に実施することも求められる。研究開発専門会社の誘致は、高級人材の雇用を生み出し、高級人材の多文化共生の基盤形成に繋がると考えられる。

2. ブランド政策

A社は、今後、独自ブランドによる製品を開発したいと考えている。A社の独自ブランドは、言い換えれば、神戸発の「神戸ブランド」でもある。「神戸牛」のような食品関係だけでなく、現在ケミカルシューズにおいて進められているように⁷、様々な製品分野において地域商標を獲得していく必要があると思われる。誘致した企業のブランド戦略を支援するための施策を講じていく必要があるだろう。

地域のブランド戦略は地域の競争力を向上させ、企業誘致競争における優位性を維持するとともに、ブランド力で劣る新興国企業にとっても大きな魅力となるであろう。

3. 新興国企業の誘致施策

A社を神戸市に立地した理由は、社長がP&Gジャパンで勤務していた頃に神戸市の良さを知ったからであった。言い換えれば、神戸市での生活経験がない新興国企業の経営者に対して神戸市の良さを訴えるためには、行政による積極的なアピールが必要となる。

ア) 紹介システムの制度化

A社にも何社か問い合わせが来ているが、例えば新たな企業を紹介し、誘致に成功した場合は紹介した企業に紹介報酬を支払う制度を創設することも考えてよいと思われる。こうして企業誘致のためのアンテナを広げておくことが重要であると思われる。

イ) ビジネスツアー

新興国の経営者向けの「ビジネスツアー」を企画し、定期的に経営者交流を図る場を設ける。「ビジネスツアー」と「メディカルツアー」をセットにして、生活環境の良さをアピールしていくことも考えてよいと思われる。また、すでに進出している企業の経営者による講演会などを企画して現場の声を届けることも必要であると考えられる。

ウ) 空き店舗の活用

外資誘致策として、長田区などの賃料の安い空き店舗を活用することも検討してよいと思われる。新興国企業にとっては「神戸に立地」しているというブランドが確保できるとともに、街の活性化にも繋がる。

第2節 雇用政策

新興国企業や研究開発専業会社と人材とのマッチング政策が必要となってくるが、民間の人材派遣会社などのノウハウを活用すべきであろう。例えば、神戸市の人材派遣会社C社では、帰国子女を外資系企業に数多く派遣しており、このような民間企業のノウハウを生かしつつ、海外経験豊かな人材を神戸市に立地する外資企業に供給していく必要がある。また、大阪市に立地する人材派遣会社D社では、国境を越えたクロスボーダーのマッチングビジネスを展開している。D社は、中国、インド、シンガポール、北米、欧州、インドネシアなどに海外拠点を持ち、このような海外拠点のネットワークを活用して、例えば日本在住の中国人留学生を中国現地の日系企業に、中国在住の日本人留学生を中国現地の企業に紹介するといったビジネスを展開している。企業活動がグローバル化し、人材の移動もグローバル化するなかで、こうした企業のノウハウを地域の労働市場活性化に活用すべきである⁸。

第3節 財源論

日本の地方自治体主導の外資誘致政策は、やはり財源面において限界がある。賃料補助といった施策だけでは、中国やシンガポールと競争するのは難しいであろう。そこで、新興国へのODAを大胆に見直し、その財源を新興国企業の誘致のための財源にあてることを提起する。これまで外務省や経済産業省においてODAの見直しの議論が行われてきたが、新興国企業の誘致のための財源にあてるという視点は弱かったように思われる。ODAによる見直し議論を新興国企業の誘致とリンクさせることによって、日本と新興国との関係を

より発展させることが可能となるであろう。これら施策によって地方自治体における財源の限界を乗り越えていく必要がある。このように、国境を越えた多文化共生を安定的且つ長期的に持続可能な形で発展させていくためには、企業間レベルだけでなく、国家間レベルでの関係再構築が必要となるであろう。

【謝辞】

本調査研究を実施するにあたっては、実に多くの方々よりご支援ご協力を賜りました。行政担当者の方のみならず、民間企業の経営者、人事担当者の皆様に、ご多忙の中ヒアリング調査に応じて頂きました。企業の人事管理など、機微な問題を含んでいるため、公表は匿名が条件となっており、ご協力頂いた方々のお名前を挙げることはできませんが、ここに記して深く感謝の意を表します。調査研究の成果を地域の発展に繋げることで、ご厚意に答えることが出来れば幸甚です。

【参考文献】

- アクセンチュア経営コンサルティング本部 人材・組織・マネジメントグループ [2011]『グローバル組織・人材マネジメント』東洋経済新報社
- 梅澤隆 [2011]「ソフトウェア産業における留学生の活用の現状と課題」国士舘大学政経学会『政経論叢（特別記念号）』、271～305 ページ
- 外国人労働者問題に関するプロジェクトチーム [2006]『外国人労働者の受入れを巡る考え方のとりまとめ』2006年6月
- 神戸市 [2009]『神戸 2010 ビジョン 豊かさ創造都市こうべ』
- 経済産業省九州経済産業局 [2006]『アジアビジネス促進に向けた海外高度人材活用方策策定調査報告書』
- 経済産業省経済産業政策局 [2007]『グローバル人材マネジメント研究会報告書』
- サクセニアン, A./酒井泰介訳・星野岳穂+本山康之監訳 [2008]『最新・経済地理学』日系BP社 (Anna Lee Saxenian [2007]”The New Argonauts Regional in a Global Economy” Harvard University Press)
- 産学人材育成パートナーシップグローバル人材育成委員会『報告書～産学官でグローバル人材の育成を～』2010年4月
- 衆議院調査局法務調査室 [2008]『外国人研修・技能実習制度の現状と課題』
- 全日本金属産業労働組合協議会 [2006]『ものづくり現場の技能者としての外国人労働者受け入れ問題に対する考え方』2006年12月21日
- 総務省 [2006]『多文化共生の推進に関する研究会報告書』2006年6月
- 竹部元造 [2008]『中国の対日直接投資と在日新華人の起業活動』大阪私立大学大学院創造都市研究科修士学位論文
- 日本経済団体連合会 [2004]『外国人受け入れ問題に関する提言』2004年4月14日
- 日本経済団体連合会 [2007]『外国人材受入問題に関する第二次提言』2007年3月20日
- 日本経済団体連合会 [2007]『外国人研修・技能実習制度の見直しに関する提言』2007年9

月 18 日

日本経済団体連合会 [2011] 『グローバル人材の育成に向けた提言』 2011 年 6 月 14 日

日本貿易振興機構 [2006] 『特区調査・自治体規制緩和活動支援事業にかかる調査業務』

日本労働組合総連合会 [2004] 『連合の外国人労働者問題に関する当面の考え方』

外国人高度人材に関するポイント制導入の際の基準等に関する検討会 [2011] 『外国人高度人材に関するポイント制導入の際の基準等に関する論点整理』 2011 年 8 月 12 日

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006] 『ものづくり現場における外国人労働者の雇用実態に関する調査結果』 「調査シリーズ」 No.19

中村圭介 [2006] 『成果主義の真実』 東洋経済新報社

羽瀨貴司 [2010] 「在中日系ソフトウェア企業における帰国人材の役割」 夏目啓二編 『アジア ICT 企業の競争力—ICT 人材の形成と国際移動—』 ミネルヴァ書房、第 7 章所収

労働政策研究・研修機構 [2007] 『アジアにおける外国人労働者受入れ制度と実態』 「労働政策研究報告書」 No.81

労働政策研究・研修機構 [2008] 『諸外国の外国人労働者受入れ制度と実態 2008』 「労働政策研究報告書」 No.46

労働政策研究・研修機構 [2010] 『アジア諸国における高度外国人材の就職意識と活用実態に関する調査報告書』 No.80

労働政策研究・研修機構 [2011] 『地方自治体における外国人の定住・就労支援への取組みに関する調査』 「調査シリーズ」 No.87

兵庫県専門的・高度外国人材活用政策懇話会報告 [2011] 『兵庫県における専門的・高度外国人材の活用について』 2011 年 3 月

兵庫地域留学生交流推進会議 [2011] 『兵庫県内外国人留学生在籍状況調』

労働市場改革専門調査会（内閣府経済財政諮問会議） [2007] 『労働市場改革専門調査会第 2 次報告（抄）』 2007 年 9 月 21 日

¹ 地域における多文化共生は、「国籍や民族などの異なる人々が、互いの文化的ちがいを認め合い、対等な関係を築こうとしながら、地域社会の構成員として共に生きていくこと」と定義される（総務省、2006、5 ページ）。

² 兵庫県元知事の貝原俊民氏（現・ひょうご震災記念 21 世紀研究機構理事長）によれば、「長江プロジェクト」が発足した当初、中国側の代表は上海市書記長の朱鎔基氏であった。しかしながら、その後朱鎔基氏が総理に就任すると、日本側と中国側との間でコミュニケーションがうまくとれなくなってきた、という（2012 年 2 月 23 日の理事長報告会における発言）。

³ A 社へのヒアリングは 2011 年 12 月 16 日に実施。

⁴ OEM とは Original Equipment Manufacturer の略。他社ブランドの製品を製造すること、またはその企業を指す。

⁵ 特許の所有権は P&G にあり、開発した技術者は発明者となる。

⁶ 兵庫県（2011 年 9 月 1 日実施）と神戸市（2011 年 9 月 9 日）の外資誘致担当者へのヒアリング。

⁷ ケミカル工業組合ヒアリングより（2011 年 6 月 8 日実施）

⁸ 神戸市の人材派遣会社 C へのヒアリング（2011 年 6 月 22 日実施）と人材派遣会社 D 社へのヒアリング（2011 年 7 月 14 日実施）より。