

VOL. 8

伊藤理事長対談シリーズ

日本にお金と人を呼び込め

海外企業からの投資と観光客をもっと増やすために
『VOICE』2006年10月号(PHP研究所 刊)転載記事

ゲスト エアバス・ジャパン(株) 代表取締役社長
グレン・S・フクシマ 氏
聞き手 総合研究開発機構 理事長 伊藤元重

都市間競争が激しくなる時代

伊藤 グレンさんは、日本に住みはじめてからどれぐらいたちましたか。

フクシマ 私はアメリカの西海岸で育ち、スタンフォード大学を卒業しましたが、その後、日本の慶應義塾大学や東京大学で勉強しました。さらにハーバード大学に8年間居て、1985年から90年の初めまで、米国通商代表部(USTR)に所属し、ワシントンD.C.に住んでいました。

その後、アメリカ企業の駐在員として1990年の6月に東京に来ましたから、それから16年、日本に住んでいることになりましたね。

伊藤 つまり、アメリカの西海岸と東海岸、さらには東京で暮らした経験がおありになるということですね。

グレンさんが日本に再来日された90年は、バブルが崩壊し日本経済が停滞しはじめたころですね。その後、六本木や汐留な

ど、都市の再開発が一気に進み、ずいぶん街の風景が変わりました。現在の東京の魅力や問題点を、どのように感じていらっしゃいますか。

フクシマ 私は都心に住んでいるので、とくにそう感じるのかもしれませんが、以前と比べて外国人がずいぶん増えたと思います。冷戦終結以降、経済のグローバル化が進んだことの関係でそうなっているのかもしれない。

伊藤 たしかに東京だけではなく、アジアの都市ではソウルも上海もバンコクにも外国人が増えています。

フクシマ ヨーロッパでもEUの誕生と拡大によって、各都市のグローバル化が進んでいます。最近では、パリでもけっこう英語を使える人が増えています。

伊藤 ロンドンのレストランは、昔ほどまぶしくなくなったとも聞きます(笑)。

このようなグローバル化の流れのなか、都市間の競争が激しくなっていくのではないのでしょうか。以前、ヨーロッパの大手ブランドの人が、「日本と中国、どちらに出店するかを考えているのではなく、東京、大阪、上海、香港のいずれの都市に出店するか、という選択肢のなかで動いている」といっていました。国単位ではなく都市単位で進出を考えるという姿勢ですね。

フクシマ 在日米国商工会議所（ACCJ）の会頭を務め、現在、EBC（欧州ビジネス協会）の会合に参加している経験からいいますと、アメリカやヨーロッパ企業がアジアに投資する場合、各都市の利便性やコスト、人材獲得の面などをかなり厳密に比較して決断を下しています。

利便性のなかには、ある事業を設置した場合、どの程度の規制があって手続きの煩雑さはどうか、投資の回収にどれぐらいの年月がかかるかなどを考慮しています。

またとくに、高級ブランド製品を販売している会社は、高額所得者がどれだけいるかということ調査・検討しているようです。

日本で成功すればどこでも成功できる

伊藤 今後東京はアジア各都市との競争に勝って、海外企業の投資を増やし、経済の活性化につなげていく必要があると思います。その場合、アジアの各都市との比較のなかで打ち出せる東京の魅力とは何でしょうか。

フクシマ まずは法制度が整備されているということ。さらに、社会が安定している

ことでしょうか。

そして、何といたっても世界第2位の経済大国の首都ですから、経済的な市場としての魅力があります。つまり一人当たりの所得が高いことは大変な魅力です。それに加えて消費者も企業も、“日本で成功すれば、どこでも成功できる”といわれるぐらい品質、サービスに対する要求水準が高いことです。日本の市場から高い学習効果を得られると考えている企業も多いようです。このように、投資先として魅力的な要素は多くあります。

伊藤 一方で、ネガティブな要素は何になるのでしょうか。

フクシマ よくいわれる話ですが、コストが高いというのが、最大の障害だと思います。

伊藤 コストとして大きいのは、家賃などのハウジングコストでしょうか。

フクシマ そうですね。家賃としては、オフィスだけでなく、駐在員の住居についても同様です。

伊藤 ただどうでしょうか、ニューヨークのマンハッタンの真ん中に住もうと思うと、やはり同じぐらいの家賃が掛かるのではありませんか。

フクシマ たしかにそれはおっしゃるとおりです。ただ、家賃以外の生活コストを加味すると、やはり東京のほうが高くなるような気がします。たとえば私は音楽が好きでよくコンサートに行くのですが、その料

金はニューヨークと比べて相対的に高い。またワインの価格も、アメリカのカリフォルニアワインなどでは、4倍から5倍ほどの価格差があると感じています。

伊藤 内外価格差については1990年代以降、話題になりました。それによって流通システムもかなりの効率化が図られ、一方、デフレの長期化で商品価格も下がったという実感をもっていたので、少し意外です。日本の物価はまだ高いという感じですか。

フクシマ 「日米構造協議」で議論していたころと比べると、是正されてきているとは思いますが……。

伊藤 駐在員の暮らしに関わる環境整備という点でもう一ついえば、外国人ビジネスマンの子供が通う学校が十分に整備されていない問題も大きいと聞きます。

フクシマ 欧米から日本に来るビジネスマンの大きな関心事の一つには、たしかに子供の教育の問題があります。先進工業国だけではなくアジアの他の国と比較しても、日本の教育行政は外国人学校に対しての規制がとくに厳しいと感じます。外国人ビジネスマンの家族が安心して生活できる環境を整えてほしいですね。

伊藤 海外各国には日本人駐在員の子供のための「日本人学校」が多数存在します。日本も早く同じような状況にならねばならないと思います。

フクシマ 欧米企業の投資に関してのマイナス要因としては、日本人の人材の問題も

あります。

外資系企業が日本に進出した場合に困るのは、欧米企業が必要とするグローバルな人材が、日本では十分に獲得できないということです。日本の現地法人できちんとビジネスを成功させ、なおかつ、本社に対しても、外国語で明確な主張ができる人材。論理的で分析力があり、危機管理能力に長けているような人をなかなか見つけられない、ということが悩みです。

伊藤 アジアの他の都市、香港やシンガポール、ソウルなどでは、そのような人材を見つけることが容易なのですか。

フクシマ そう感じますね。世界最大手のヘッドハンティング会社である「コーン・フェリー・インターナショナル」の日本代表を務める私の妻は、最近、中国やインドでのヘッドハンティングビジネスが急成長しているといいます。人を探すのも、日本よりはやりやすいそうです。

ただしこの10年ほどで、日本社会もだいぶ変わってきました。それ以前は、一流大学を卒業して一流の大企業で働いている優秀な日本人男性が、簡単には外資系企業に転職しなかったのですが……。

伊藤 近ごろでは、大企業や官庁から外資系企業に転職する人が増えています。また学生でも、日本の大企業をめざすという既定路線に乗らず、初めから外資系企業に就職する者もよく見掛けるようになりました。状況は少しずつ変化していると感じます。

魅力を世界にもっとアピールせよ

フクシマ また日本の各都市は、外資系企業の投資に関して、広報、宣伝活動にもっと力を入れたほうがよいのではないのでしょうか。都市ごとの魅力を海外に対して十分に宣伝しているかという点、疑問を感じます。

欧米各国や各都市は、新聞、雑誌、ラジオ、テレビ、あるいはインターネットを使って、非常に積極的に投資を呼び掛けています。そこで、欧米企業のトップからは、「日本の各都市も、われわれが魅力を感じる説明やプレゼンテーションをもう少ししたほうがよいのではないか」という話をよく聞きます。

伊藤 東京に関していえば、これまであまり広報、宣伝活動をしてこなかったように思います。日本の首都として、放っておいてもある程度は企業が集まってくるというところがありますから。

フクシマ たしかに東京に進出してくる欧米企業で、見返りをすぐに得られなければ撤退するような企業は、最近、減っています。

規模的にも大きな会社が長期的な視点で考え、じっくりと東京でビジネスを展開しようとしていますから、宣伝活動に熱心ではないのかもしれませんが。

伊藤 それに比べ、外資の力で成長を遂げようとしている中国の各都市は熱心です。数年前、中国の天津市郊外の工業地区を訪れたことがあります。そこで驚いたのは、日本企業担当の市役所の職員が、天津市に

よって日本に留学して戻ってきた人だったことです。さらに、アメリカやヨーロッパなどにも留学させているそうで、英語はもちろん、ドイツ語を話せるスタッフが何人もいました。日本には海外からの企業誘致に関して、そこまでの努力をしている自治体は少ないと思います。

フクシマ 私も中国で似たような経験をしたことがあります。少し前、アメリカのIT企業の日本オフィスで働いていたのですが、そのアメリカ本社の社長と2001年に北京と上海に行きました。

相手の中国人のほとんどは、アメリカに留学し、シリコンバレーで働いた経験があった。彼らは、「いま中国では、半導体を設計する技術者が不足している。技術者を育てたいので、ぜひ研修所をつくってもらいたい」とわれわれに申し出ました。その条件として、技術指導者とソフトウェアを提供してくれれば、土地も建物も無料で提供するという話でした。

それで契約を結び、2年後には北京と上海に研修所ができたのですが、当初予算より経費が50パーセントほど余分に掛かってしまった。それを全部、中国側が負担したのです。日本の各都市も海外からの投資を呼び込むためには、そのようなかたちで、メリットを明確にするべきでしょう。

伊藤 日本から海外へのアピールという点でいうと、日本企業もあまり得意ではありません。毎年1月、世界中の大物政治家や経済人を集めてスイスで「ダボス会議」が開かれます。その会議を欧米企業は積極的にサポートし、会議を盛り上げようと意識しています。

ところが日本企業はそのような会議をあまり積極的にサポートしていません。普段のビジネス以外で、海外のさまざまな組織とネットワークを積極的に広げていくという意識が弱いように感じます。

フクシマ 最近、国際会議の場では中国人やインド人の元気がいいですね。あらゆる機会を捉えて、世界中にネットワークを広げようとしている。それに対して日本人は、以前よりも、国際会議の場での活動に消極的になっているように感じます。日本の存在感を高めるためにも、もう少し積極的にアピールする必要があるのではないのでしょうか。

個人旅行者向けの細かいインフラ整備

伊藤 次に、観光という側面から、日本に人とお金を呼び込む戦略について議論したいと思います。いま日本政府は「観光立国」に向けて積極的な活動を展開しています。しかし、外国人観光客数は思ったほど伸びていないようです。どのようにしたら、観光客を増やすことができるのでしょうか。

フクシマ たしかに世界観光機構の統計によると、日本への海外からの入国旅行者数は世界で33位と、ウクライナより低いとのこと。しかし、JNTO（国際観光振興機構）の調査によれば、日本に来た観光客の94パーセントが、「再び日本を訪りたい」と答えているようです。日本人の親切さや街の清潔さ、さらには安全性について高い評価を受けています。

コストは高いけれど、非常にポジティブなよい印象を抱いて帰国する観光客が圧

倒的なのです。だから、とにかく一度来てもらうようにすればよい。そうすれば、日本のよさを感じてもらえることは間違いありません。

伊藤 そんなに高い評価を受けているとは知りませんでした。「観光立国」をめざすうえでの下地はできているということですね。

フクシマ 一方で、「日本ではいろいろと不便があった」という声も、アメリカから観光客として来た友人たちから聞きます。いちばん多いのは言葉の問題です。東京や大阪以外で英語があまり通じずに困ったという。また、ヨーロッパやアジア諸国でも使えるアメリカの銀行のキャッシュカードが、日本のATMでは使えない、ということがそうとう不便だといっていました。

また、「ジャパンレールパス」という短期滞在の外国人観光客向けにJRグループが発行しているチケットがあります。これをもっていると、日本国内のJRの列車を新幹線（「のぞみ」以外）や特急も含め自由に利用できます。各国で引換証を受け取り、訪日後、チケットに引き換えるかたちをとっているのですが、引換箇所が空港の駅と、東京では東京駅や新宿駅、上野駅など6駅にしかない。非常に手間が掛かって大変だった。外国人観光客の立場に立って、使い勝手をもう少し考えてほしい、といっていました。

伊藤 銀行のキャッシングのシステムやJRのチケットなどは、基本的に日本人が日々の生活のなかで使うときの利便性を

前提につくられています。だから、海外からの観光客には少々利便性の悪いものになるでしょう。

「観光立国」をめざすためには観光客の立場に立ってシステムを変更することも考えねばならないとは、なかなか難しいものですね。

フクシマ 日本人が海外旅行をする場合、いまだに団体旅行が多いようです。そこでは旅行会社がほとんどすべてをアレンジするので、一人ひとりの観光客が不便に感じることは少ない。一方、欧米人の多くは個人旅行ですから、観光客向けのインフラがかなりきちんと整っていないと、不便を感じてしまうのです。

日本人の多くは、個人旅行に伴って生じる問題について実感できていないから、細かい点での整備がなかなか進まないのではないのでしょうか。

伊藤 最近では日本人でも若い人の多くが個人旅行に行くようになりました。しかし責任者の年齢にある人たちは海外での個人旅行をあまり経験していない。今後しばらく時間がたち、いまの若者が責任者の立場にならないと、インフラの問題点が根本的に改善されるのは難しいかもしれません。

24 時間フルに使える空港を増やせ

伊藤 インフラに関してはもう一つ、日本は空港の利便性や航空運賃の低減などの点で、まだまだ改善の余地があるとよくいわれます。グレンさんはいま、観光客を運ぶ航空機の製造会社にいらっしゃいますが、

どのようなご意見をおもちですか。

フクシマ 私が日本代表を務めるエアバス社では「A380」という大型の旅客機のセールスを始めましたが、観光を促進するためにはこの機種を活用いただくことが有効だと思います(笑)。フランスのシラク大統領も来日時に、小泉総理に勧めたそうです。

伊藤 一機に800人以上が乗れると聞きました。すごい数ですね。「観光立国」の実現に向けて、多くの人を一度に運べるのは魅力的です。成田空港や関西空港などに「A380」が離着陸できる長い滑走路を整備することを考える必要があるのかもしれませんが。

また、以前から指摘されている話ですが、日本に24時間フルに運用できる空港を、もっとつくる必要があると思いますが、いかがでしょうか。

フクシマ 空港の利用時間を制限してしまうと、利用者にとっても航空会社にとっても非常に不便です。それによって便数が制限されてしまうことになりますから、観光にとってもマイナスです。日本は国土が狭いから、騒音問題を解決させるのは容易ではないかもしれませんが、24時間フルに使える空港をもっと増やすことが、得策ではないかと私は思います。

伊藤 これから数年間に日本の「空の世界」は大きく変わっていくのではないかと私は感じています。2010年ごろまでに完成する予定の、成田空港や羽田空港の新滑走路を上手に活用していけば、観光にプラスをもたらすことは間違いありません。

フクシマ とくに、国内線に関しては変革をもたらさねばならないでしょう。航空会社間の活発な競争を促進させ、航空運賃の低減とサービス向上を図る政策を、より一層進めていく必要があると思います。

今年の3月に北九州空港と羽田空港のあいだに1日12往復を飛ばしはじめた「スターフライヤー」は、大手の航空会社より料金を低めに設定しています。しかし内装はけっこう豪華なんですよ(笑)。革のシートを使い、すべての座席にテレビのモニターが付いている。

このような新規参入の航空会社が、アメリカでもヨーロッパでも、アジアにおいても非常にたくさん生まれてきています。

たとえばインドでは、国有の航空会社のほかに新規の会社がたくさん出てきて、その結果、100以上の民間航空機を昨年1年で380機も買っている。日本も法律体系や資金調達のやり方を変更し、新しい会社ももっと出ることが可能な状況になれば、と思います。

伊藤 羽田空港や成田空港のキャパシティが増えていけば、新規参入が可能な状況になってくるでしょう。

フクシマ さらに今後、航空業界では「貨物」の重要性が増してくると思います。最初に述べた、日本の魅力を高めて欧米企業の投資を呼び込むための手段として、「24時間フルに貨物を扱える空港づくり」が大切になってくると思います。

日本各地の名物料理を世界に発信

伊藤 最後に、「観光立国」に向けてのソフ

ト面でのアピールの仕方についてお伺いしたいと思います。グレンさんはいかがお考えでしょうか。

フクシマ 21世紀になって再生した日本、“新しい日本”のイメージをアピールする必要があるのではないのでしょうか。

海外の人々は、1980年代までの高度成長を遂げた経済大国としての日本というイメージを強くもっていると思います。一方、90年代の日本経済が低迷した時期に関しても、「アジア通貨危機」と関連づけて見ている人もけっこういます。そのイメージで頭が固まってしまっている人が大多数ですから、それを打ち壊すことには大きな意味があると思います。

伊藤 自動車やウォークマン、さらにはテレビなどの「ものづくり大国」というイメージが強いということでしょうか。最近、アニメやマンガなど、ポップカルチャーの影響力も出はじめていますが……。

フクシマ たしかに、アニメや「Jポップ」、映画などのソフト面について、“新しい日本”の一側面としてアピールすることは十分可能ですね。さらに文化面では、「日本の多様性」について伝えていくことも面白いと思います。

以前は日本観光というと、東京と京都、奈良、広島がほとんどでした。それが最近、日本各地の地方都市を訪れる人が増えているようです。

日本には地方ごとに特徴のある料理やお酒があります。最近、世界では日本食ブームですし、それに伴い日本酒に関心を抱く外国人も増えてきています。

そこで、各地方が「食と酒」を前面に打ち出し、さらに民芸品などの文化を強調して宣伝すれば、外国人がいまよりも多く訪れるようになるのではないかと思います。それを促進するためにも、先に述べた国内線の航空運賃の低減を実現すべきだと思います。

伊藤 食といえば、先日、三重県の桑名に行ったのですが、「桑名の焼き蛤」は江戸時代から全国的に有名な食べ物です。それを食べさせてくれる名物店は、4月から6月のもっとも蛤が美味しいシーズンには、ほとんど満席という状態が続くそうです。

そのような、日本人の多くが知っているような名物は、全国至る所にあります。しかし海外には情報発信をしてくれなかった。日本食を好む外国人が増えているのですから、その人たちに向けてどんどんアピールすればよい、ということですね。

また近年、シンガポールなど東南アジアの人のあいだでは、北海道でスキーをすることが人気のようです。彼らの国では雪が降りませんから、雪のある日本の北の地域の魅力を、もっと東南アジア諸国にアピールしていけばよいのではないのでしょうか。

フクシマ 日本は北海道から沖縄まで、気候も文化も多様ですから、その魅力をどんどん海外に伝えていけばよいと思います。観光資源は山ほどあるのですから。

*この記事は、月刊誌『Voice』の許可を得て転載しています。