

国際的な
事業拡大に向けて

INVEST IN
Holland



目次

国際的な事業拡大に向けた検討事項

はじめに	3
------	---

検討事項

地理的な適性	5
インフラの状況	7
財務的な検討事項	8
人材の確保	9
生活の質 - QOL	11

今後の準備	13
-------	----

オランダでの成功をあらゆる面でサポート	15
---------------------	----



はじめに

どこを目的に定めるにしろ、ビジネスを海外に拡大する際には、多くの点を検討する必要があります。投資はかなりの額になるかもしれませんが、綿密かつ組織的に進めれば十分な価値が得られるでしょう。

オランダ経済・気候政策省 企業誘致局 (NFIA) は、40年以上前からオランダへの外国企業誘致において中心的な役割を果たしてきました。駐日代表のヨルン・ボクホベンは、海外進出の目的が新規市場開拓だけではないと強調しています。昨今の公共衛生上の危機を受けて世界経済がグローバリゼーションを見直す中、企業はこれまで以上に慎重に国外拠点の設置を検討する必要があります。

企業にとっても、受け入れ側の国や都市にとっても、シンプルな戦略が一番だということは言うまでもありません。企業の皆様には進出先に何を求めるのか、具体的に検討することをお勧めします。受け入れ側は、企業が何を求めているかを知り、それに応じた提案をするのが良いでしょう。当面のニーズとオファーを戦略的に考慮することで、国際的な事業拡大とともに双方が長期的に利益を得られるパートナーシップが成立していくのです。



海外に拠点を設置する5つの理由

- 新規市場開拓
- 優秀な人材の確保
- 戦略的なリスクマネジメント
- ネットワークの拡大
- 長期的な成功

「海外への進出は、長期的な成功につながるビジネス戦略であることが証明されています。企業は、ネットワークを強化しながら、リスクを分散させる力を認識する必要があります」

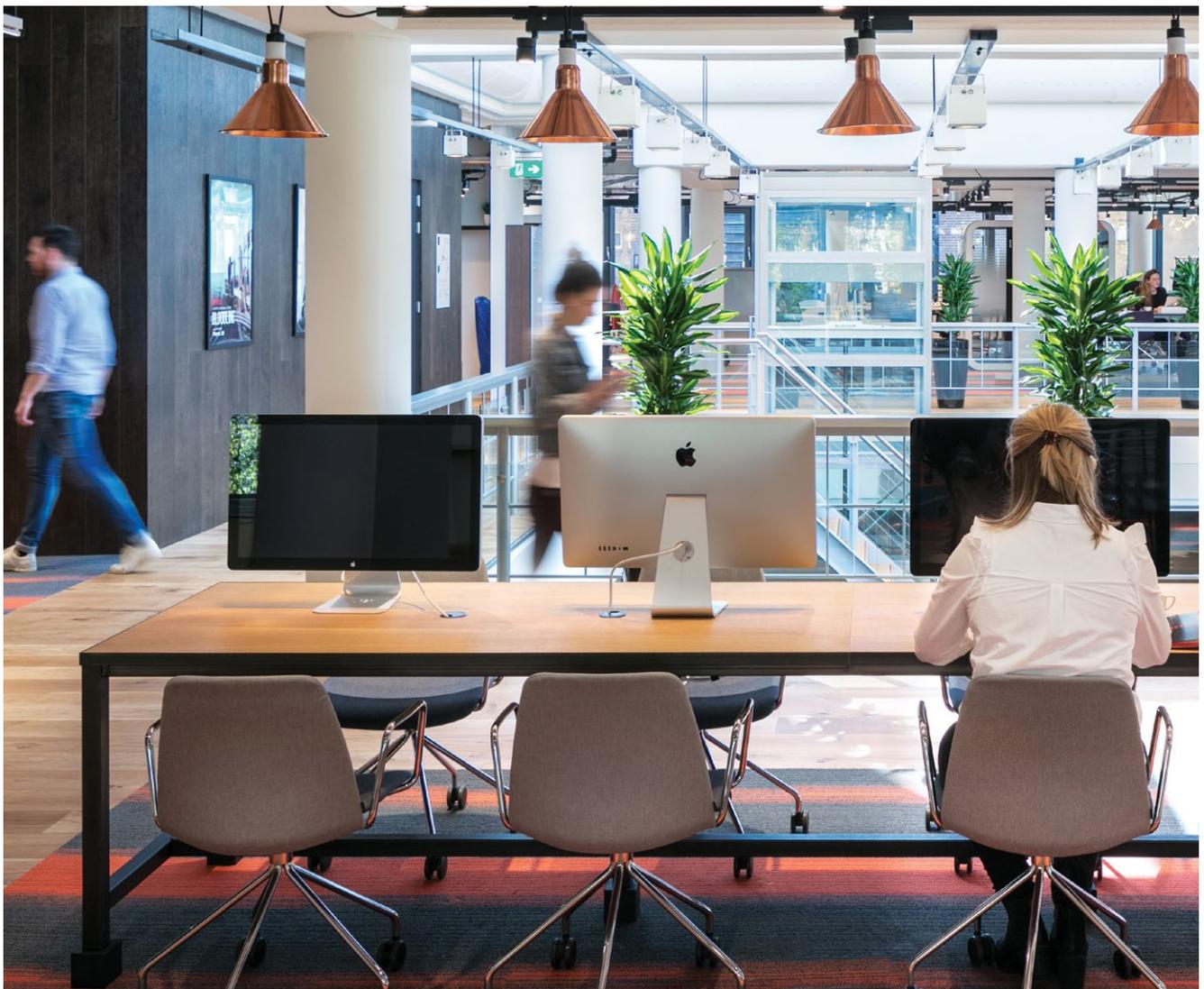
ヨルン・ボクホベン

オランダ経済・気候政策省 企業誘致局 駐日代表

ファビアン・ビュー氏がGoogleの新しいエネルギー&データセンターを設置する都市を欧州内で探していたとき、条件は山のようにありました。「新しい場所を探す際には、適切な環境、適切なインフラ、電力の信頼性と供給容量、再生可能エネルギーの可能性、適切な労働力、地域住民の反応などに注目しました」と、ビュー氏は語っています。

他の多くの企業と同じように、Googleはオランダを選びましたが、オランダを選ぶ企業がすべて同じ理由で移転先を決めるわけではありません。Netflixはライフスタイルを重視してアムステルダムに拠点を置きました。Monster Groupにとっては、英語を話す人材、物流上のメリット、ブレクジット

(英国のEU 離脱)の中で欧州市場へのアクセスを維持することが重要視され、UPSにとってはオランダが欧州の中央にあることが決定打でした。すべての企業に当てはまるアドバイスはありませんが、最適な場所を判断する枠組みを持つことが第一歩だと言えるでしょう。ある場所が海外拠点として最適かどうかを検討する際、検討すべき分野は主に、立地、インフラ、財務的優遇措置、現地の労働力、生活の質(QOL)の5つ。これらが海外進出の順調なスタートを切るためのポイントです。



検討事項

地理的な適性

国際的な事業拠点を選ぶ際、何より重要なのは立地、特に地理的な位置です。寒冷な土地、ルーラルエリアにデータセンターを置くなど、都市から遠いほうが好都合な業界もあるでしょう。しかし、たいていは交通の便の良い中心街が候補となります。絞り込む前に、計画担当者はビジネスにとっての優先事項を判断する必要があります。

企業によっては、他の主要拠点や市場に近いことが条件となるでしょう。昨今の新型コロナウイルス感染症の拡大により、オンラインのビジネス会議が普及しましたが、今後も会議室やレストランで行われるすべての会議やビジネス上の付き合いがなくなるわけではありません。

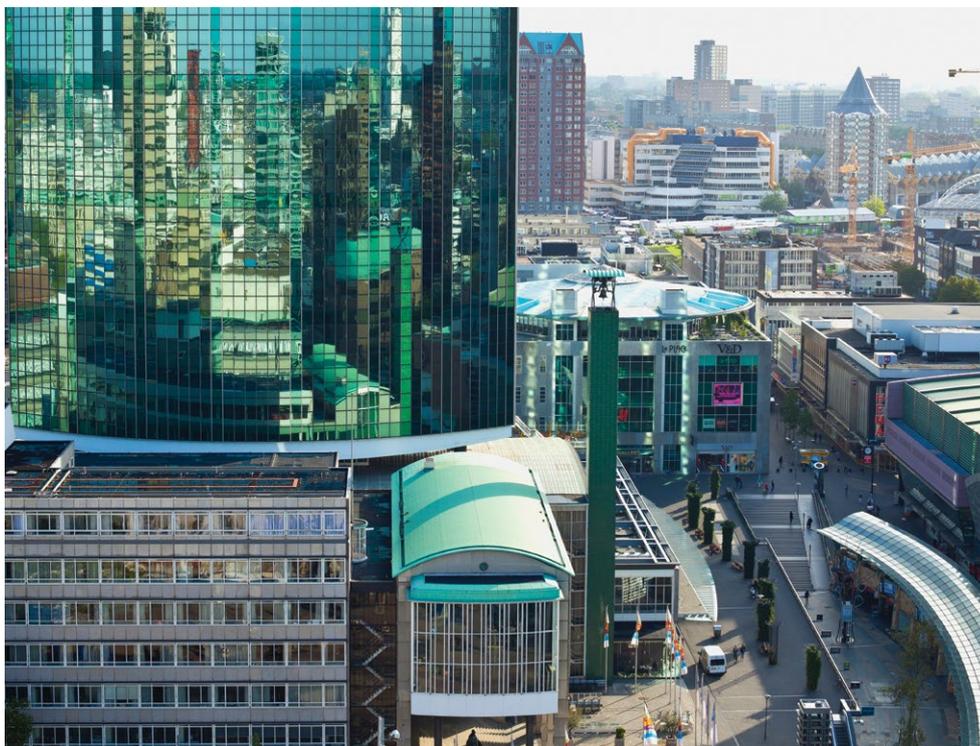
製造業なら仕入れ先や販売店との距離が近いことを重視するかもしれません。原料の供給地や輸送ルートがビジネスにとって重要な条件であれば、それを考慮するのが当然です。業務に都合の良い便利な場所であると同時に、取引のある他の企業にも配慮した場所の選択が必要となるのです。



「ドイツ、フランス、ベルギー、英国に近いオランダのアイントホーフェンは、各国に荷物を効率的かつスムーズに運ぶ上で重要な拠点です」

ウフク・アカルタン氏

UPSオランダ・ベルギー・ルクセンブルク マネージングディレクター



資源豊富な都市や活気あふれる文化都市が当然の候補として挙がるかもしれませんが、その場所が企業の目的に本当に適しているのかを確認する必要があります。最も良い方法は視察です。可能であれば実際に訪れて、また必要に応じてオンラインで、現地の開発機関と協力し、その都市が皆様のニーズをどれだけ満たすかを把握しましょう。Willamette Valley Companyがオランダに拠点を設置したとき、最高財務責任者（CFO）のジェイソン・カニンガム氏はオランダ経済・気候政策省 企業誘致局（NFIA）と「事実調査ミッション」と題した会計士や法務担当者を伴った打ち合わせで質疑応答を重ねた結果、海外移転を成功に導きました。

「感情ではなく事実に基づいて決断してください。特に中小企業の場合、選択に感情的な要素を持ち込みがちです。デューディリジェンスを果たし、参入しようとする市場のすべての側面を検討することが最も重要です」

バウデヴェイン・バルト氏
NFIAアトランタ代表



インフラの状況

工場や倉庫、パートナー、サプライヤー、その他の関連機関へは、距離が近いだけでなく便利にアクセスできることが重要です。したがってその場所のインフラを把握することも、そこに国外拠点を設置する価値を判断する助けとなります。例えば、利用しやすく信頼性の高い公共交通機関があるか、空港、港、鉄道、道路、橋はすべて整備されているかなどです。調査によると、前向きな企業の進出計画が現地の交通機関や土地利用の改善を助けることもあるとの結果が報告されています。現地の担当当局の対応が、状況や可能性に対する企業幹部の評価を変える可能性があるということです (Balbontin and Hensher, 2018)。

業務や取引の多くがオンライン化された現在、最新の通信ネットワークも必須です。モバイル通信やインターネット通信の状況はどうか、5Gは使えるか、インターネットの自由に対する政府規制はあるか？ 赴任者が移転をためらうような業務あるいは生活の質などに関わる要素はありませんか？

これらは、事業を運営し、人材が十分に力を発揮するために重要な要素となります。また、業務にどれだけのスペースが必要かも必ず計算してください。倉庫、事務所、その他のアメニティは設置できるか、今後スペースを拡大する余地があるかも併せて確認しましょう。国際的な事業拡大にはお金がかかりますが、成功すれば業務が大きく拡大する可能性があります。土地が不足している、あるいは法外に高いようなら、その都市での長期的な営業を考え直す必要があるでしょう。

「欧州の生産・開発拠点としてオランダを選び、現地の研究開発機関との協働に成功したことが強みとなりました」

茂木友三郎氏

キッコーマン株式会社取締役名誉会長・取締役会議長

財務的な検討事項



収益を上げることを目指さずに外国に進出する企業はありません。したがって財務のあらゆる面から海外への事業拡大を分析する必要があります。内容からすれば経理・財務チームの担当ですが、それでもやはり企業にとっては必須の確認事項です。事業を拡大したのに赤字で黒字に転換しないということだけは避けねばなりません。

ポイント

海外にある企業はそれぞれ現地の税制の対象であり、たとえ母国と異なっても現地の決済や他の手続きに従う必要があります。

事業の開始と維持にはどの程度コストがかかるでしょうか？オフィスの賃貸や工場の建築は、どんな企業にとってもかなりの投資を強いられます。そのためコストや契約の交渉について予測を立てることが極めて重量です。

現地でいったん業務を開始すれば、企業は自治体レベルでも全国レベルでも現地の税制に組み込まれます。税率や優遇措置を考慮して十分な利益が出せるかを検討しなければなりません。法人税の優遇がある都市は魅力的ですが、その情報がすぐに手に入るとは限りません。手っ取り早く知るには、詳しい調査を始める前に現地当局に問い合わせるのが一番です。例えばオランダは、多くの国と租税協定を結んでおり、また高技能知的労働者を対象とした特別措置や、税務上の取り扱いを事前に確定できる事前税務裁定制度などによって、多国籍企業をサポートしています。また、研究開発への取り組みを促進する有利な法人税制、革新を奨励する研究開発優遇措置などもあります。

経済的な問題が赴任者に与える影響も配慮する必要があります。企業だけでなく、駐在員の住居としても不動産の価格は妥当かどうか、新規従業員を採用する際にどのような労働法が適用されるのか、このような細かい条件の検討が、その都市への事業拡大が財務的に可能かどうかの総合的な判断に役立ちます。

「NFIAは豊富な経済データで当社をサポートしてくれました。対応が非常に早く、おかげで当社は必要な情報を短期間でそろえることができました」

マーク・ボリンジャー氏

Smith & Associates最高グローバルゼーション責任者 (CGO)

人材の確保

国外に事業拠点を設置する際、企業は場所だけでなく、人材にも投資することになります。事業を成功に導くには、現地の労働力を把握することがポイントです。皆様のプロジェクトを強化する優秀な人材を採用できるか、採用は容易か、あるいは難しいのか、近郊の職業訓練施設や教育機関では将来のスタッフを育成してくれそうかなど、懸念事項は複数あることと思います。

これに関しては、近くの大学の教育内容や、市民の外国語能力、デジタルスキルを他の都市と比べるのが有効な手段です。大卒者が現地あるいは他の国や都市で就職する割合はどのくらいか、また大卒者を企業に紹介してもらえるような教育機関との協働は可能かどうかなどを比較してみましょう。現地の人材を採用するのはその都市や地域に溶け込むには良い方法であり、関連分野の新しい大卒者なら学術的にも文化的にも最適です。NFIAは、「雪だるま効果」を呼び込むため当該市場で現地の人材を見つけることを推奨しています。事業所を設立したら即座に現地の人事責任者を採用し、現地で採用を始めるのが良いでしょう。

2020年の意識調査で米国企業の移転先選考責任者および経営者に優先事項を尋ねたところ、優秀な人材を採用できるかどうか移転の第一条件であると答えました。Jama Softwareのスコット・ロス氏は、ハイテクスキル、起業家精神、多言語能力を持つオランダの豊富な人材が魅力的だったと語っています。同社にとってはそれらの資質が重要でしたが、現地人材に求める能力やスキルは企業によって異なるでしょう。

すべての従業員を現地で採用する必要はないかもしれませんが、しかし、他の国から従業員を採用するには引っ越し以外の要素も考慮する必要があり、その事情は国によって異なります。移民手続き、コスト、待ち時間など、想定外の手続きにも備える必要があります。オランダのエキスパットセンターなどの機関では、新しい外国人赴任者のスムーズな受け入れをサポートしています。

「ここでは英語を話せ、かつ高い教育を受けた従業員を採用できます。その点で英国やアイルランドも魅力的ですが、欧州大陸に拠点を置くことが第2の優先事項でした」

デヴィッド・ハイマン氏
Netflix最高法務責任者



「当社は従業員500人という比較的小さな会社ながら昨年は16.6億ドルの売上高を計上しました。このような成功には、やる気、集中力、エネルギーにあふれた人材が必要です」

マーク・ボリンジャー氏

Smith & Associates最高グローバルゼーション責任者 (CGO)

生活の質 - QOL

実現可能で、なおかつ長期的に持続可能なビジネス移転計画を立てるには、生活の質が高く、新しい人材やパートナーを見つけやすい場所を選ぶことが重要です。最近のNFIAの意識調査で、カナダの移転計画担当者や経営者は候補都市の検討において生活の質を優先事項のトップに挙げています。米国の回答結果でも生活の質は2位となっています。





ポイント

現地従業員の家族も

国外から引っ越してくる家族も、

子供たちには最高の学校を望みます。

NFIAでは、良い公立学校、

外国人のためのインターナショナルスクールなど、

選択肢を確認することを

アドバイスしていますが、

これは見過ごされがちな要素です。

日常生活の要素、例えば生活費、保育施設や社会福祉、緑地や環境などの問題も検討する必要があります。家族を持つ赴任者は、どのような学校や大学に魅力を感じるでしょうか？企業が採用したいタイプの従業員が魅力を感じる文化活動やレクリエーションはあるでしょうか？調査によれば、生活の質の重要な要素には、住宅の質、治安、医療、空気のきれいさなどがあります (Kim and Cocks, 2017)。

外国から従業員を採用するならカルチャーショック — 具体的にはその都市に住む上での問題を考慮に入れなければなりません (Fitzpatrick, 2017)。EU 内で働く、あるいはEUから北米に引っ越す場合は、比較的文化が似ているため、それほど重要でないかもしれません。しかし、アジアやアフリカに拠点を設ける場合、文化の差が大きすぎると感じて求人に応じない人材もいるでしょう。言語の壁や習慣の違いもありますが、女性や少数派に対する扱い、医療サービス、長期休暇、産休や育休、その他の社会基準も十分に配慮する必要があります。

今後の準備

ここに挙げたものは、海外移転に関する基本的な検討事項です。少なくとも候補地を絞っていく助けにはなるでしょう。これらの条件はいずれも、企業が新しい場所に落ち着き、成功を収めるための必須事項と言えます。

ここから経営者や候補地の選考担当者は各都市の細かい点まで分析し、自信を持って最適な場所を選ぶ必要があります。

移転計画をまとめる前に、人権や環境に対する価値観や文化の差など、検討すべき問題はまだまだあります。例えば権威主義体制は、企業と従業員の両方にとってどのような影響を与えるでしょうか (Fitzpatrick, 2019) ? ある地域が条件をすべて満たしていても、その場所への進出に倫理的、道徳的な疑念が伴う場合は、最終的に正しい選択ではないこととなります。

さらに特に製造業や流通業では、地政学的な問題も新型コロナウイルスが広がる前に比べて大きな検討材料になっています。「新型コロナウイルスが国際的な事業拡大に新たな側面を生み出したことは間違いありません。各国のリーダーは自国で多くの製品を作るよう企業に要請し、さらには自国に引き戻そうとしています」と、NFIA 駐日代表のヨルン・ホクホベンは語っています。



ポイント

企業や移転先によってスケジュールは異なりますが、一般的に企業は1年半ほどかけて国際的な事業拡大を検討しています。



ポイント

新型コロナウイルス感染症の拡大などにより、世界中がグローバリゼーションの問題点に注目し始めています。しかし国際的な移動に対する一時的な抵抗は、あらゆる業界の国際ビジネスが今後低迷するという兆候ではありません。むしろ国際的なバリューチェーンを強化するチャンスでもあります。

「今日のグローバルな環境において、企業が市場へのアクセスとビジネスの成功のために国際的な事業を行うことはこれまで以上に理にかなっています」

ヨルン・ボクホベン

オランダ経済・気候政策省 企業誘致局 駐日代表

実現可能で、なおかつ長期的に持続可能なビジネス移転計画を立てるには、生活の質が高く、新しい人材やパートナーを見つけやすい場所を選ぶことが重要です。最近のNFIAの意識調査で、カナダの移転計画担当者や経営者は候補都市の検討において生活の質を優先事項のトップに挙げています。米国の回答結果でも生活の質は2位となっています。



国際的な
事業拡大にむけて

オランダでの成功を
あらゆる面でサポート

オランダでの成功を あらゆる面でサポート

40年以上にわたり、オランダ経済・気候政策省（NFIA）は、欧州での事業拡大を成功させるためのワンストップサービスを提供する実務機関として、その役割を担ってきました。NFIAは東京、大阪の2の他、世界中にオフィスを構えています。

オランダ進出に関するお問い合わせは
japan.investinholland.com をご覧ください。



ヨルン・ボクホベン
オランダ経済・気候政策省
企業誘致局 駐日代表
contact-us@nfia-japan.com
+81-3-5776-5520



japan.investinholland.com

