

成長のための日米経済パートナーシップ」

**2002年 日米投資イニシアティブ
報告書**

成長のための日米経済パートナーシップ」

2002 年日米投資イニシアティブ報告書

目次

はじめに	3
要旨	4
外国直接投資と日米関係	5
A 外国直接投資の概況	5
B 外国直接投資の役割	12
C 公開プログラム	16
具体的な取り組み (議論された主なポイント)	18
A 対日直接投資	18
B 対米直接投資	21
結論	23
参考 1:外国直接投資に関する英国の経験	24
参考 2:地方自治体の活動	24
参考 3:日本における投資成功事例	25
参考 4:投資サポート活動の概要	29

はじめに

日米投資イニシアティブは、2001年6月に小泉総理とブッシュ大統領との間で合意された「成長のための日米経済パートナーシップ」において設置されたものである。

今野経済産業審議官とラーソン国務次官が本イニシアティブの議長を務め、このリーダーシップの下、2001年10月及び2002年5月に次官級会合が、2001年12月にワーキングレベルの会合が実施された。会議においては、日米両国の民間部門からの参加も一部あり、有意義な洞察を得ることができた。

これに加えて、公開プログラムとして、米国シカゴでの投資セミナー(2002年1月)や日本国内地方都市で投資セミナー(同3月)が実施された。この報告書の内容は、7月に米国で予定されている対日直接投資シンポジウムにおいて説明される予定である。

要旨

日本は現在新しい改革の時期にあるが、こうした変革期において外国の資源を取り入れていくことは、自国の再建に効果的、効率的に役立ちうる。海外からの直接投資は、日本経済の再生にとって不可欠な要素となっている。日本の制度改革の前進の結果、今や日本は、投資家にとって障害はかなり除去されている市場となっている。本報告書第2部に示されたように、日本の投資関連制度の改革はいくつもの劇的な進歩を遂げてきている。まだ改革が必要な分野はあるものの、1400兆円もの個人資産に裏付けられた洗練された一億人の顧客市場は、外国ビジネスの参入を惹きつけるものである。日本政府は外国直接投資を歓迎し、促進している。米国もまた、経済成長のために外国直接投資が重要であると考え、自由で魅力的な投資環境を維持しようとしている。

本年は、日米双方の投資にとって重要な一年であった。日本は数多くの改革を実施し、投資を通じて外国企業が日本経済に実質的な役割を果たすかつてない機会を創出してきた。このような意義のある改革としては、企業が米国型のコーポレートガバナンス制度を選択する余地を設けるよう会社法を改正したことが含まれる。また、透明な会計手続、ストックオプションの自由化、労働の流動化、土地の流動化などにおける進展は、国内外の投資を容易にし、生産性と成長を促進していく助けとなる。

投資イニシアティブは、2001年6月に「成長のための日米経済パートナーシップ」の下で設立された。本イニシアティブは、重要な投資問題を探求し、障壁を取り除く方法を見つけていく上で重要な役割を果たしてきている。上述の項目に加え、イニシアティブはM&Aの手段に関する規制をどう取り除くか、外国直接投資に対する認識をどう高めていくか、どう資産を投資向けに増やしていくかについて検討を行った。一方、対米投資環境に関しては、イニシアティブは司法制度がもたらすコスト、産業のレガシーコスト、手続規制によってもたらされる外資に対する負担などについて検討を行った。

イニシアティブは、日米経済関係において外国直接投資が果たす重要な役割に焦点を当ててきた。米国企業は対日投資の長い歴史を有している。日本の対米投資もまた重要であり、特に1980年代、雇用創出や新しい生産システムを導入することによって米国経済を再生させていく上で重要な役割を果たしてきた。今日、米国企業は雇用の維持・創出、新しい経営技術の導入、経済再生の支援を通じて、同様の役割を果たすことができる。

今野経済産業審議官とラーソン国務次官がイニシアティブの議長を務めた。この下でイニシアティブは2001年10月、2002年5月に次官級会合を行い、2001年12月に作業部会レベルで会合を行った。イニシアティブはまた民間部門の参加を得て有意義な議論を行った。

外国直接投資と日米関係

A. 外国直接投資の概況

日米両国は、双方向の外国直接投資を通じて、経済関係を発展させてきた。明治時代から米国企業が日本市場で活躍し、新しい技術と製品を提供してきた。戦後も米国企業が日本に数多く進出し、日本企業とあるときは競争し、あるときは補完しあいながら経済成長に貢献していった。¹

同様に、日本企業は米国消費者の利益のために米国市場において重要な役割を果たしてきた。1980年代には、米国経済が競争力を低下、財政赤字や経常収支赤字の双子の赤字という困難にあったとき、日系企業が相次いで米国に進出、雇用を創出するとともに、日本企業の進んだ生産技術を移転することで、米国経済の再生に大きく貢献していった。この時期、米国企業の経営陣やビジネススクールなどは、日本企業のカイゼンやカンバン方式などを含む日本企業の生産管理方式をケーススタディで精力的に研究していった。

他方、バブル崩壊後の1990年代以降、日本経済が長引く不況にある中で、対日直接投資は重要な役割を果たしつつある。この5年間で米国からの対日直接投資は約6倍に達し、米系企業は金融、流通など比較優位産業などの分野で対日進出を果たしてきている。グリーンフィールドやM&Aを通じて、外国直接投資は日本における雇用を創出・維持し、米国の優れた経営手法を導入、日本経済の再生のために刺激を与えている。

外国直接投資は、日米双方にとって雇用創出の重要な源泉である。現在では、米国における外国からの直接投資は、約600万人(米国の全従業員数の5.4%)の雇用を支えている。そのうち日本企業による雇用は83万4千人である²。一方、日本における外国直接投資は、30万人以上(日本の全従業員数の0.7%)の雇用確保に貢献している。そのうち米国企業における雇用は20万人近くに達する³。しかしながら、日米間の投資のバランスはまだまだ対米に偏っている。米国における外国直接投資はGDPの約3%(フローベース)に当たるが、日本における外国直接投資は約0.2%に過ぎない。日米間の投資の流れは米欧間のそれに比べてかなり低水準である。日

¹ 相互の有益な投資の促進が日米経済関係の礎石であることは、1953年の日米友好通商航海条約の前文に記載されていることにも表されている。

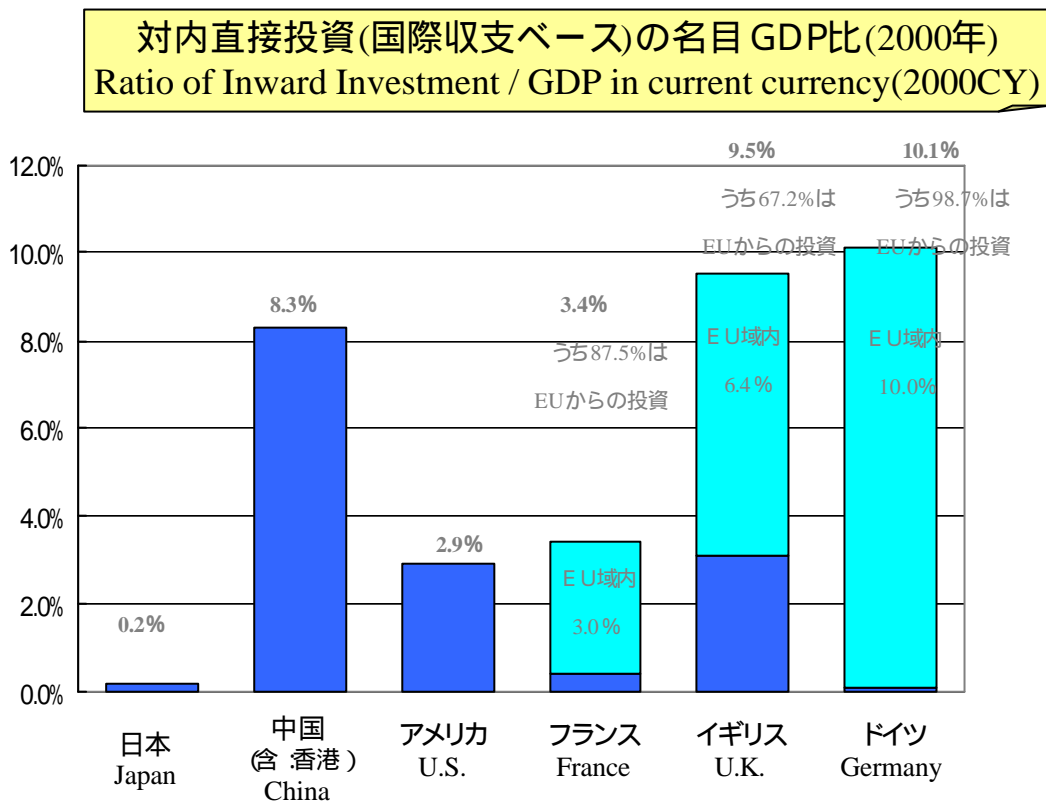
² 出典 米国経済分析局

³ 出典 経済産業省外資系企業動向調査

本の外国直接投資の対GDP比率は、主要先進国よりも低く、中国よりも低い(図1参照)。

外国直接投資の効果は、雇用確保や地域経済の活性化に留まらない。外国直接投資は、あらゆる経済資源の交流と融合をもたらす点で、貿易に比べて一層深化した絆を創り出すものである。投資を通じた相互利益の実現は、日米経済関係を更に強化していく上で益々重要な役割を果たしていけよう。

(図1)



名目GDP : 海外経済データ (内閣府) / nominal GDP: Foreign Economic Data(Cabinet Office)

対内直接投資 (FDI) : International Financial Statistics (IMF)

最近の対日直接投資の変化

日本は戦後から1960年代にかけて、産業政策の一環として外資規制を行い、国内における過当競争を排除し、幼稚産業部門の発展を推進してきた。しかしながらその後、貿易・資本の自由化やグローバル化の結果、外国直接投資を促進する方向に徐々に転換が図られることとなった。1992年には、外国為替及び外国貿易管理法における直接投資の原則事後報告制や、輸入の促進及び対内投資事業の円滑化に関する臨時措置法（輸入・対内投資法）における優遇税制が成立し、更に1994年には総理大臣をヘッドとする対日投資会議が設置された。しかしながら、本格的に外国直接投資が日本に流入し始めたのは、1990年代後半に入ってからである⁴。対日直接投資の金額・件数は増大し（図2）、対外・対内直接投資の比率は、1997年のおよそ10：1から、2000年度には1.4：1にまで縮小していった（図3）。

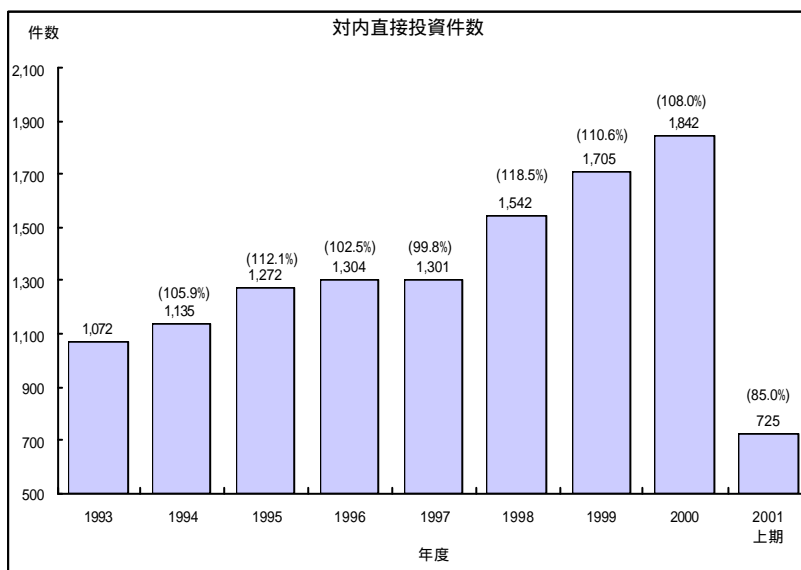
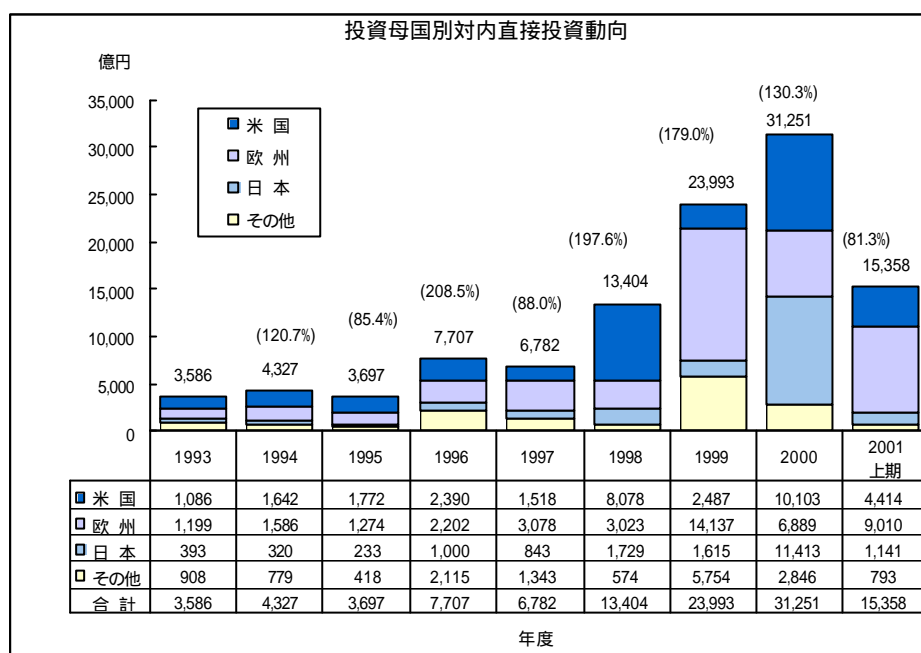
⁴ 日米間のトインバランスにも関わらず、米国から日本への外国直接投資が増加しつつあるのは、次の幾つかの要因が合わさっていると考えられる。

第一に、グローバルな資本市場における直接投資の双方向性である。通常、資本は限界効率の高い方向へ流れ、期待為替レートで裁定された均衡点が達成されるはずである。日本においては、投資をまかなうには十分な資本蓄積があるものの、国内投資収益の相対的低位から、むしろ海外へのポートフォリオ投資や直接投資を拡大してきた。しかしながら、そうした日系の資本が海外のファンドに流れて、それが更に還流して日本に投資を行うケースがある。すなわち、外国の投資家にとっての主観的な期待投資収益性が十分高ければ、グローバルな資本市場で調達した資金を日本へ再投入することがありうる。そして、直接投資は、自らの経営資源の移転を伴うため、自助努力で期待投資収益性を高めることができる。

第二に、日本における潜在的な投資収益性の評価である。経済資源の有効活用が十分なされておらず、生産性が低下している場合、新たな経営資源と技術的投入によって変化を起こす可能性が高まっているため、むしろ投資家にとっての期待投資収益性はむしろ上昇するチャンスにある。

第三に、リスクキャピタルの利用可能性である。もし、投資受け入れ国において、金融セクター機能が構造的な問題を持っている場合、リスクキャピタルが十分供給できないかもしれない。間接金融が相対的に発達した資本市場において、過剰債務が投資需要の足を引っ張っているような場合、当該国の間接金融にリスクキャピタルの供給を期待できないが、その分海外のリスクキャピタルによって補完するという、リスクに応じた国際分業の可能性が出てくる。

図2)日本における外国直接投資の金額・件数推移



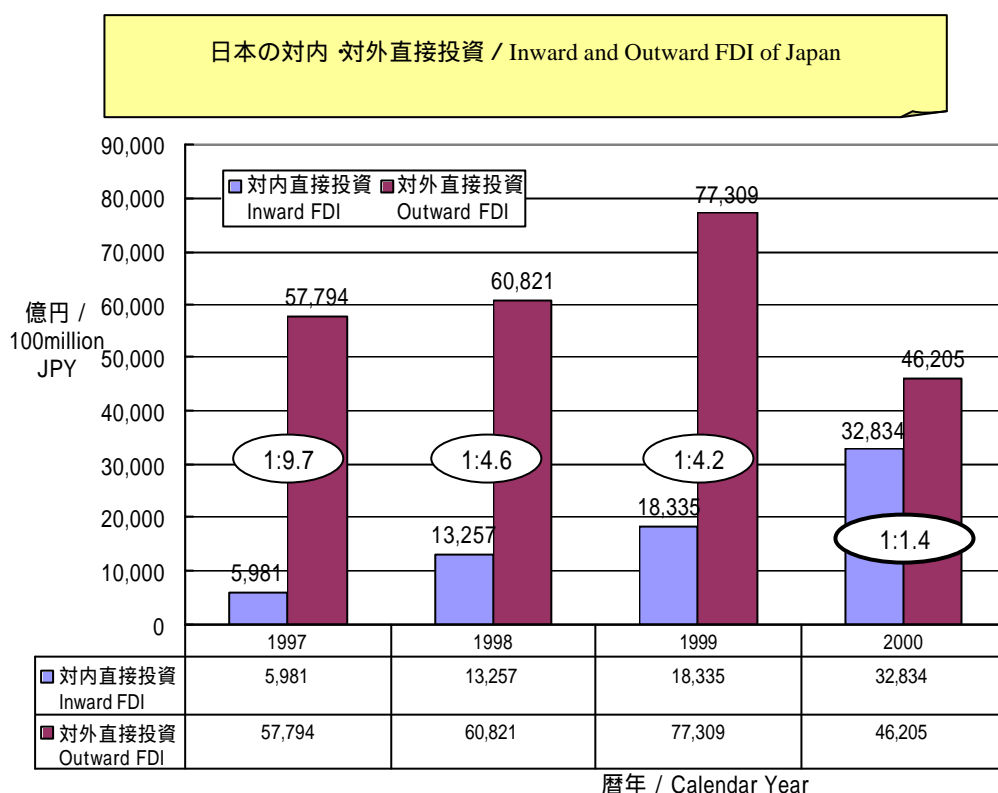
(出所) 対内直接投資実績の推移 (財務省)より作成

注：日本からの投資は日本国内の外資系企業からのもの。

外国投資家による本邦企業の株式又は持分の取得件数、及び新規貸付件数（社債の取得を含む）。

()内は対前年度比。 但し2001上期は2000上期と比較。

(図3) 対外・対内直接投資比率の推移



(出所) 対内直接投資実績の推移 (財務省) より作成

これには、ここ数年に特徴的ないくつかの要因がある。第一に、グローバル競争に生き残るため、大手企業や下請企業とも、従来の取引関係を超えて、よりオープンなネットワークを作って市場に参加しつつあり、それがこれまで以上に外国企業の参入の機会を高めている。第二に、メインバンクの影響力の縮小と親企業の不振により、リスクキャピタルを提供する担い手として外国直接投資の役割が高まっていることがあげられる。第三に、政府の経済構造改革の取り組みである。この点で、まず通信、金融、流通などの各分野毎の規制緩和が図られ、投資のドアが開かれていった。現在、医療、福祉、保育、人材、教育、環境、都市再生などの分野で重点的に規制改革の取り組みがなされている。更に、商法等の企業法制が、国内外の企業が活発な事業活動をしやすいように改正されていった。これとともに、雇用法制、土地法制、会計制度、司法制度などの各制度においても改革が図られている。投資イニシアティブでも焦点が当たった、日本におけるここ数年の大きな改革の数々は、投資家により多くの機会を創出してきたと言える (表1)。

(表 1)1990 年代後半からの主要な法制度改正

<p>部門別規制緩和 (事例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1998 年金融ビッグバンが開始。 ・1998 年第一種電気通信事業者 (NTT及びKDD除く)の外資規制撤廃 (同年7月にはKDD法の廃止により同社への外資規制も撤廃)。2001 年 NTT法の改正により、同社への外資規制が5分の1未満から3分の1未満へ緩和。 ・1990 年大店法が段階的に規制緩和され 2000 年に廃止。
<p>商法・会社法関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・純粋持株会社解禁 (1997, 12) :独占禁止法を改正し、純粋持株会社の禁止を解除。 ・合併手続簡素化 (1997, 10) :合併報告総会の廃止、債権者保護手続の簡素化等 ・株式移転制度 (1999, 10) :既存の会社が新たに持株会社を設立する制度。みずほ、UFJ銀行の統合等で利用。 ・株式交換制度 (1999, 10) :既存の会社間で 100%親子会社関係を作る制度。ソニー、ソフトバンク等が利用。 ・民事再生法 (2000, 4) :迅速な処理を可能とする倒産法。 ・会社分割制度 (2001, 4) :会社がその営業の全部又は一部を他の会社に承継させ、承継する会社が対価として株式を発行する制度を創設。 ・ストックオプション制度の自由化 (2002, 4) :付与対象者、付与株数等の制限を撤廃。 ・商法、会社法、その他規制改正 (2002) :商法改正により、日本の会社が、米国型コーポレートガバナンスのシステムを選択する余地が拡大。 ・連結納税制度 :企業が法人税を連結ベースで納税することを可能にする法案を、今通常国会で可決成立。2002年4月より適用。
<p>会計基準・監査制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・連結会計 :実質支配力基準、影響力基準の導入 (2000, 3) ・税効果会計 :個別・連結財務諸表について全面的に適用 (2000, 3) ・時価会計 :売買目的の有価証券に対して導入 (2001, 3)、退職給付債務・年金資産の時価評価 (2001, 3)、其他有価証券 (持合株式等)の時価評価 (2002, 3)
<p>労働の流動性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・確定拠出年金制度の導入 (2001, 10施行) ・有料職業紹介事業のネガティブリスト化 (1997)、取扱職業の拡大・許可申請の簡素化 (1999, 12)、手数料規制緩和 (2002, 2) ・労働者派遣法の派遣業務の対象範囲を原則自由化 (1999, 12)、中高年齢者の派遣期間を1年から3年へ延長 (2002, 1)、派遣期間が3年の専門業務の拡大 ・一部業務の有期雇用契約の期間延長 (1999, 4)、契約期間の上限が3年の専門職の範囲拡大 (2002, 2)
<p>土地の流動性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・SPC法 :不動産や指名金銭債権等の証券化を促進 (1998, 9)、手続の簡素化、信託スキームの創設 (2000, 11) ・サービサー法 :不動産担保の付された債権の取扱等流動化、証券化を促進 (2001, 6) ・投資信託法 :投資信託の主たる運用対象を有価証券から不動産等に拡大 (2000, 11)。2002年3月末現在REITは3銘柄が東証に上場。

第四に、日本のカルチャーとして、外資のM&Aを含む外国直接投資を歓迎する雰囲気醸成されつつある。M&Aが一般的に短期的投資リターンよりも、中長期的な投資収益性の改善を目指す事業戦略の一環と位置づけられるようになってきたことも一因である。しかしながら何より、日本が経済を再生しグローバル競争に勝ち残るた

めには、資源の有効活用に向けた改革が不可欠だという危機意識が浸透し始めていることが大きいと思われる。本来良い事業資産を持っているが、過去の経営の失敗や負債のために思い切ったリストラを必要とする企業の多くは、外国パートナーの支援も視野に入れるようになってきている。より生産性を向上させ競争力を高めていこうとする企業にとって、外国直接投資は切り札とみられるようになってきている。第五として、グローバル競争時代における世界的な企業提携の動きである。金融、通信、小売、石油化学、自動車、医薬品などの分野で、日米企業同士の合併や提携が進行している。大企業にとって、合併はしばしば現金支払に代わって株式交換を通して行われる。グローバルな地位を目指してこのようなツールを活用しようとしている企業が増えている。

対米直接投資の変化

米国は世界各国から直接投資を継続的に惹きつけてきた。米国経済が弱まったときは、外国直接投資は米国経済を活性化させるために主要な役割を果たした。1980年代前半、米国企業が大幅なリストラを実施したとき、日本や他国からの対米投資は資本と経営手法を提供したが、これは米国企業が競争力を回復し、雇用を維持し、生産性を高めることに役立った。

経済が良好なときでさえ、資本や新しい経営、技術を継続的に供給する外国直接投資は、米国経済の活力の源泉となりつづけている。米国経済の開放性、強力な成長力、高い投資収益性は投資国を米国に引き寄せてきた。規制緩和や多くの分野での技術革新が最近特に急速になる中で、米国企業は魅力的なターゲットとなっている。

2000年には、米国におけるストックベースの外国直接投資は28%増加し、累積1兆2386億ドルに達した(図4)。主要投資元国は英国(19%)、日本(13%)である。米国でビジネスを獲得、設立した外国投資家の支出は2000年には17%増加して、3209億ドルに達した(図5)。

(図4)対米直接投資 (累積)

Year end	Billions of Dollars	Percent Change from Preceding Year
1996	598.0	11.7
1997	681.8	14.0
1998	778.4	14.2
1999	965.6	24.0
2000	1,238.6	28.3

source: BEA, Department of Commerce

(図5)対米直接投資 (タイプ別 1996-2000年支出額)

	1996	1997	1998	1999	2000
Total Outlays	79,929	69,708	215,256	274,956	320,858
By type of investment:					
...U.S. business acquired	68,733	60,733	182,357	265,127	316,461
...U.S. business established	11,196	8,974	32,899	9,829	4,396

source: BEA, Department of Commerce

世界的なM & Aのブームは、1998年から2000年にかけての対米投資の成長に有意に貢献し、前例のないレベルの新規投資支出をもたらした。合併を通じて国際的な地位を向上させることを目指し、欧米企業を中心に数多くの国境を越えるM & Aが行われた。2000年には、産業固有の要素もM & Aの波に寄与した。即ち、石油、金融、通信及び保険産業の分野で、規模の経済とマーケットパワーを得るためにM & Aが活用された。2000年には、日本を除く主要投資国は、主にM & Aによって投資ポジションを拡大させている。一方、日本からの対米投資の増加分は、M & Aによるものと既存の経営の拡大によるものが半々であった。

直接投資の形態

直接投資には、新規のグリーンフィールド投資及びM & A形態に二分される。後者については、その目的・内容からいって、主として次の3つに分類できよう。第一に、事業再構築型・救済型の投資である。経営破たん企業の法的整理の中で、外資系ファンド等による買収・再生は、不良債権処理の中で一定の役割を担いつつある。第二に、世界的な競争、提携の動きの中での事業再構築を目指すM & Aである。低収益部門の売却と戦略部門の統合により、経営と資本の効率化を図り、グローバル競争に勝ち抜こうとするものである。これは、自動車、化学、通信などの分野によく見られる。第三に、規制緩和などによる新規の成長分野を狙った合併や提携である。ここには、単独でなく現地企業との提携や合併を通じて市場参入を目指すという考えがある。日本の場合、金融、小売、エネルギー、通信などの分野で見られる。

B. 外国直接投資の役割

外国直接投資は、投資側はもちろん、受入れ側にとっても、外国の異質な経済資源との融合を通じて、新しい経営への転換、組織と資本の効率化、新しい技術やビジネスモデルの創発を促す重要な経済行動であり、同時に雇用の確保や有効需要の創

出、リスク資本供給、国際交流関係の強化というマクロ経済上の役割も大きい。

(1)経営の効率化、競争力の強化

外国直接投資の最も重要な意義は、そのミクロ的なダイナミズムである。経営の直接的な変革を通じて、非効率な資源を有効活用し、資本効率を高めていくものである。そして、これは受入れ国の産業競争力の強化にも役立つ。第一に、事業再構築により経営資源を最適配分していくことを通じて生産性の向上を図るものである。第二に、国際的な合併や提携を進めていくことで、グローバルな競争により対応していくことが可能となる。第三に、高度な経営資源の交流と融合による高付加価値産業の創出、産業構造の高度化に資するものである。第四に、ビジネス創出や競争促進を通じて国内のコストを低減、それが間接的にユーザ産業の競争力強化にも寄与する。

特に日本では、構造改革の下、制度的な整備は進みつつあり、経営の自由度は高まりつつあるが、外国直接投資は、マネジメント発想の変革を促す重要な触媒となりうる。加えて、新しい経営資源の取り込みは、異質なもの同士の融合の中で、既存のルーティンを見直し、新しい技術やビジネスモデルを創発させる。現在の日本経済において、個々の資源自体が生産性を持っていても、それらが組織の中で埋没することで全体としての非効率性をもたらしている面があることを考えれば、組織の非効率性と惰性（イナーシャ）を打破するために外国直接投資は極めて有効な手段となりうる。

(2)雇用の確保

グリーンフィールド投資はもちろんのこと、M&A投資の場合も、雇用の確保につながる。短期的には一部リストラが発生することもあるが、事業に生き残りの機会を与える可能性もあり、ある程度は能力に応じて雇用が維持され、企業再建につながっていく外国直接投資の果たす役割は重要である。更に、企業再建が成功すれば、追加投資や中長期的な生産性向上によって、一層の雇用確保につながる可能性もある。日本企業を買収した外国企業は、しばしば彼らの活動の大部分を日本の市場に振り向け、日本国内における様々な手続やビジネスネットワークの維持を図るといった観点から、買収された企業の従業員をそのまま再雇用し、トレーニングし、また新規に雇用するなどして、雇用維持・創出をもたらしている場合がある。

(3)有効需要の創出

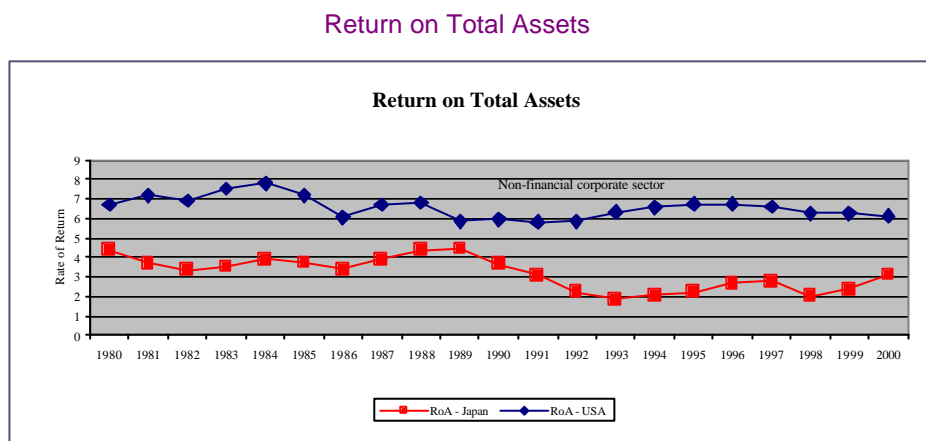
外国直接投資は、新たな経営資源投入により、国内資本が投資収益性を見込んでいなかった分野への投資を行うものである。投資を通じて、生産性の低かった分野（特に、貿易による国際競争にされされていない分野）において、消費者ニーズが刺激され、需要を拡大させるフロンティアが広がってくる。これは、観光・エンターテインメント、食品、流通などの分野で多くの有名な米国企業が日本市場において成功を収

めていることに顕著に示されている。

更に、空洞化による国内市場の需給縮小に歯止めをかけ、国内雇用の確保、地域振興、総需要維持に役割を果たすことが可能と考えられよう。例えば、米国では80年代に空洞化問題に苦しんだが、日本等からの直接投資誘致を積極的に行うことで、需要面の負の効果を相殺させていった。

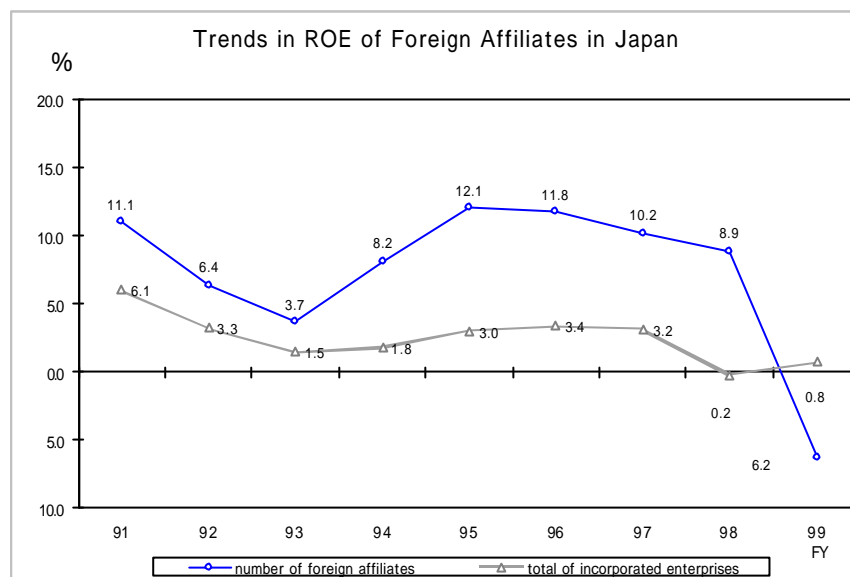
また、外国直接投資は、不良資産の効果的な処理を通じて、需要拡大に寄与しうる。図6に示されているとおり、日米のROAは二倍近い格差になっている。外国資本が、生産性や収益性が減退している企業の事業再編にコミットしていくことで、有効活用がなされていなかった不良資産や人的資本の流動化と再配分が進む。これは、生産活動と消費行動などに中長期的に好ましい影響が出よう。第二に、海外からのリスクキャピタルの提供を通じて、企業の過剰債務や不良資産の処理が進めば、過剰債務効果による需要縮小・デフレーションの悪循環をとめることができる。

(図6)日米間のROA・ROEの推移



(出所)日米投資ワーキング・グループ(12月13日)米国提出資料より

我が国企業における外資系企業の自己資本利益率 (ROE) の推移



出所 第34回 外資系企業の動向 (経済産業省)

99年度は、欧州系企業の製造業のROEが大幅マイナスとなったことが、外資系企業全体のROEをマイナスにさせた大きな要因。米国系企業のROEは、全産業で9.0%と最も高い。業種別で見ると、輸送機械の税引後当期利益が大幅赤字となったことが、ROEの大幅マイナスに大きな影響を与えている。

投資に影響を与えるもう一つの要素は、日本における潜在的な投資収益性の評価である。経済資源の有効活用が十分なされておらず、生産性が低下している状態である場合、新たな経営資源と技術の投入によって、投資家にとっての期待投資収益性は上昇し、投資の好循環を創り出す可能性がある。

(4) リスクキャピタルの供給

投資受入れ国において、構造的な問題により金融セクターがうまく機能しない場合、リスクキャピタルを十分供給されないことがある。外国のリスクキャピタルはこのギャップを補完し、創業など、成長を促進する経済活動に刺激を与えることができる。

(5) 国際交流関係の強化

最後に、外国直接投資は、日本と外国との多面的な国際交流、二国間関係の緊密化の基盤をなす。単なる財の輸出入と異なり、ヒト、モノ、資本、技術、企業文化など

のあらゆる経営資源が一体となって合成されることで、一層の経済関係の深化につながっていく。

C. 公開プログラム

外国直接投資を現実に促進するためには、法制度の改定だけではなく、具体的なビジネス・サポート体制を整備するとともに、投資案件や投資環境に関する情報開示が極めて重要である。日米投資イニシアティブとしては、外国直接投資に対する理解と具体的な事例や情報の公共への提供を目的として、数々のプログラムを実施した。

2002年1月、JETROが対日投資ミッションをシカゴに派遣して、約200名の現地米国企業等が参加。

同3月、地方自治体、JETRO、米国の対日投資成功企業を一堂に集めて、神戸、福岡及び名古屋において対日投資セミナーを開催

同7月、米国ニューヨーク、シカゴにおいて、日本の政策設計者を招いてシンポジウムを開催する予定。

<コラム> 地方自治体の取り組み

投資誘致を実際に実現させるためには、地方自治体の積極的で熱意ある取り組みが不可欠である。これは、地元の経済振興と雇用確保の観点からも優先順位が与えられるべきとの意見が多かった。これらセミナーを行う際に当初懸念されていた外国直接投資に対する地元官民による警戒感はほとんど見られず、外国企業の対日投資を歓迎する声が多かった。特に、従来は、工業団地への分譲売却と、雇用に直結するグリーンフィールド投資を中心に据えた考えであったが、最近では、M&Aを含め、事業再編と経済活性化に資する外資のパートナーを探求することを望む声が大きくなっていることが特徴的であった。(自治体の取り組み事例は別添2)

<コラム> 投資誘致上の課題

セミナーにおいて、米側からは、投資家の成功事例を引き合いに出しつつ、課題や障壁についても議論がなされた。(具体的なケーススタディは別添3)

企業や地域に関するキー情報への容易なアクセスが重要。会計・監査の透明性が投資家にとってより重要。国際的にオープンで透明な情報がないと、外国投資家は判断できず不確実性が増して投資価値は減少する。

規制や手続きの簡素化が必要。ワンストップサービスなどが実質的に機能していくことが重要であり、このためには自治体のリーダーシップによる強力な支援が重要。

土地、輸送費、人件費など事業コストが非常に高いので、コスト削減への努力が重要。

ビジネスインフラのみならず、住宅・ショッピングセンター、インターナショナルスクールなどといった住環境の整備が、低コストと容易なアクセスで入手できることが重要。

投資を歓迎する雰囲気、外国企業に対して開放的であるというコミットメントが大事。特に、グリーンフィールドだけでなく、合併吸収、資産売却・不良資産処分についても、事業再構築の観点から重要なビジネス活動であるとともに、地域経済の再活性化と雇用維持にとって価値あることであり、こうした投資についても地元の暖かい支援が重要。

上場している日系企業は全般的にROEが低いが、今後中国からの輸入攻勢が激しく、企業が付加価値を高めていかなければいけないところ、外国企業と手を組むことで競争力の向上を図ることができる。負債を抱えている企業、金融機関への資本は外資から導入することで再生を図ることができる。競争力ある企業も、コア・コンピテシーと関係ない資産を売却することが必要。

更に、ある日本のビジネスリーダーのコメンテーターからは、80年代空洞化問題で苦勞した米国が空洞化を防ぎ地域経済を復活させるために3つの対策をとったことが以下のように紹介された。第一に、米国競争力の復権を官民学あげてみんなで研究した。トヨタのカンバンシステムや日本の商習慣活動について研究を行った。第二に、バイオやITなど今後の先端産業に国、大学、民間企業が重点を置いて取り組んだ。しかしながら最も重要な論点として、第三に、州知事の役割が明確に変化したことがあげられる。外国投資を誘致して、空洞化で企業がなくなった跡を埋めること、これが州知事の最大の任務だとして、大胆な誘致政策を個々の地域の特性を独自で考えながら打ち出していった。日本の地方自治体もそのような大きな方向転換が望まれる。また、中国などアジアが、投資誘致の競争相手となっている中で、彼らが大幅な所得税減免を長期にわたって行ったり、積極的に住環境整備などをPRしている。こうしたアジアとの競争関係の中で、地方はもっと大胆な発想に立って投資誘致を進め、手続簡素化などにもリーダーシップを図っていかなければならない。

具体的な取り組み (議論された主なポイント)

A. 対日直接投資

投資イニシアティブ会合において、日米両国政府は、日本において外国直接投資を進めていく上での個別の課題についてレビューを行った。日本政府は、以下の分野に関して、最近の改革の進捗について説明を行った。米国政府は、日本のこのような取り組みを評価するとともに、引き続き一層の進展を期待している。両国政府は、これらの分野に関し、必要に応じて意見交換を続けていく。また外国企業のM&A手段活用、投資可能な資産、外国直接投資に対する理解増進についても意見交換が行われた。

1. 改革の進捗があった分野

会社法 : 今回の会社法改正案は、日本の会社に米国型のコーポレートガバナンスのシステムを選択する余地を拡げるものである。こうしたオプションを拡げることは、外国投資家に対して透明性が増し、投資促進効果を有すると考えられる。主な改正の内容としては、例えば、日本の会社において、取締役会の中に三つの委員会(指名委員会、報酬委員会、監査委員会)を設け、それぞれの構成メンバーの過半数が社外取締役である場合には、取締役会の権限とされていた多くの事項(例えば新株、社債の発行など)が、執行役の機関で決定できるようになる。本改正案は、5月22日に国会を通過し成立した。2003年4月に施行される予定である。ストックオプションの制限撤廃については、2001年秋の臨時国会で成立し、2002年4月に施行された。主な改正内容は、第一にストックオプションを付与する対象者を自社の取締役及び従業員に限りとした現行法の制限を撤廃したこと。第二に、ストックオプションによって付与できる株式数についての現行法の制限(発行済株式総数の10分の1以下)を授權資本の範囲内に緩和したことである。また、株主総会の招集通知の電子化等、会社運営に関するITの活用が認められることとなり、企業の迅速な意思決定が促進されることになった。こうした改正は同イニシアティブにおいて歓迎された。米国政府は、この変化のインパクトに関心を持って見守り続けていくことを強調した。

会計制度 : 日本における会計基準の改正は、国際的な基準との調和を目指し、これまで相当なスピードをもって進められてきていた。連結ベースを中心とした開示、金融商品の時価会計、税効果会計、退職給付会計などを導入する一方、実務指針レベルでも、販売用不動産の強制評価減の厳格化、クロス取引の禁止等の様々な規制の整備を行っている。他方、現在の課題としては、減損会計と企業結合会計がある。企業会計審議会は、減損会計制度について審議を重ね、2002年4月

に公開草案を公表しパブリックコメントに付している。本制度は、2005年度から実施予定であるが、2003年度以降においても自発的な適用を認めることとしている。企業結合会計については、2001年6月に論点整理を公表し、現在、パーチェス法とプーリング法に関する議論を含め、政府部内で審議中である。また、民間の企業会計基準委員会が2001年7月に設立され、自己株式の取扱 処分に係る会計基準を作成している。監査基準については、2002年1月に改訂を行い、ゴーイングコンサーンの監査、不正発見の姿勢の評価を明示的に盛り込むなど国際的な監査基準と同様の内容になっており、2003年3月期決算から導入する予定である。本イニシアティブはこれら改正によって透明性が増していることを歓迎した。米国政府は、会計基準と新しい制度の実施の進展について引き続き関心を持ってレビューしていくと述べた。

土地 :この分野で重要な関心項目となったのは、土地の流動化と地価の透明性に関してである。この分野における進捗としては、不動産投資信託(REIT)について、2001年9月の初上場以来2002年5月時点で3銘柄が東京証券取引所で取り引きされている。投資信託は、個人投資家にとって小口の資金で投資が可能であり、今後とも不動産投資信託が投資家に浸透して、市場が厚みのあるものになるよう日本政府当局は期待している。透明性の問題については、証券取引法、投資信託法においてディスクロージャー制度を整備している。一般に不動産価格は株価ほど情報が整備されていないことから、不動産投資信託が不利な価格で購入させられることがないように、公正な第三者が価格が適正なものかどうか調査し、結果を公開することを法律で義務付けている。また、利益相反については、投資信託法の中で、利害関係人との取引の原則禁止といった規制によって対応を強化している。例えば、実際に投資信託を運用する業者と利害関係人との間で利益相反に当たる売買行為(ファンド間取引や、ファンドと自己の間の取引)は原則禁止されており、例外的に行った場合は投資家に対して全て書面で報せる仕組みとなっている。また、不動産投資信託が不動産を取得したときには、上述の通り第三者の価格調査を受けなければならない、その取得価格は開示される。米国政府は一般的な地価の透明性の必要性について強調した。

労働の流動化 :労働移動に適合的なポータビリティの確保された年金である確定拠出年金が、2001年10月に導入された。2002年5月時点で81社が確定拠出年金の導入を決定しており、これは今後も増加する見込みである。この点で、米国政府は本制度が迅速に利用されていくことが重要であると述べた。米国政府は、日本においても確定拠出年金制度が創設されたことを歓迎し、本制度が広く利用されるよう期待している。一方、解雇の基準やルールについては、日本では解雇に関して国籍、信条、社会的身分などの一定の個別の理由に基づく解雇は法律上禁止され

ている。また、30日前に予告をする、予告手当を払うなどの手続的な規制があるが、それ以外に解雇について制限する法律はない。しかし、最高裁で確立した判例として「解雇権濫用の法理」がある。これは、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当として是認できない使用者の解雇権行使は無効となるとしたものである。また、整理解雇については、裁判例の多くは、人員削減の必要性、手段として解雇を選択することの必要性、対象者の選定の妥当性、解雇手続の妥当性などを総合考慮して判断している。しかしながら、これ自体は解雇を禁止することを意味するものではなく、個々の事例毎に裁判所において取り扱われており、実際に、外資系企業のある部門の撤退に係る解雇につき、解雇権の濫用に当たらないとした事例もある。いずれにせよ解雇の基準やルールについては、労使関係の紛争を防止する観点から、予め明確化していくことが重要であり、2001年9月から厚生労働省の審議会において課題の一つとして検討が進められている。

専門サービス :日本における投資活動の複雑さに対応するため、専門的能力を持つ弁護士、公認会計士の数を増加させることが必要となっている。この点に関しては、弁護士について、司法制度改革審議会の意見書で司法試験合格者数の増加に直ちに着手し、2004年には合格者数1500人達成を目指し、法科大学院を含む新たな法曹養成制度の整備の状況等を見定めながら、2010年ころには年間合格者数3000人達成を目指すことが示されており、3月には司法制度改革推進計画が閣議決定された。また、公認会計士については、経済取引がグローバル化している中で数が少ないという議論が起こっており、現在政府部内の審議会において、基本的には数を増やすという方向を含め、会計士制度全般について見直しを検討している。両国政府は、こうした変化を歓迎した。米国政府は専門サービスの増進について関心を持ってレビューを続けていく旨述べ、迅速な実施を奨励した。司法制度改革推進本部は、弁護士と外国法事務弁護士との提携・協働を推進するため、特定共同事業の要件緩和等を行うべく、平成15年1月中旬の開会が予想される通常国会に所要の法案を提出する予定である。米国政府は、弁護士と外国法事務弁護士間の提携の自由化を増進するさらなる取り組みを奨励した。

連結納税制度 :企業が法人税を連結ベースで納税することを可能にする法案を、今通常国会で可決成立。2002年4月より適用。

2. 今後検討を続けていく分野

外国企業のM & A手段活用に対する規制 :一方、イニシアティブで議論された外国企業にとって適切なM&A 手段活用の効用については、双方の考え方について述べ合い、率直な意見交換を行い、今後とも検討を続けていくこととした。米国政府は、M & Aは最近の日本にとって最も重要な投資上の課題の一つとなっており、現在日本国内で認められている株式交換制度の外国企業への適用等による国境を越える株式交換、現金による合併対価支払、簡易合併などのスクイーズアウトのような幅広いM & A手法を認めるための取り組みの必要性を述べた。これに対して、日本政府からは、実務のニーズについては必要なものはできるだけ変えていくという姿勢は持っている。しかしながら、商法の全面的な見直し作業を継続してきたところ、法律上の連続性を考える必要があること、他国の法制度の概念など十分検討すべき法的論点も多々残っていることから、引き続き検討を進めていきたいとの考えが示された。

投資可能な資産 :米国政府は、資産を購入しようとする待機している資本が多く存在していることに触れつつ、不良資産を市場で今すぐ流動化させるための骨太の行動を強く奨励した。これに対して、日本政府は、日本の買収マーケットが急速に発達している現状が紹介された (なお、買収の具体例については参考3の事例参照)。

外国投資に対する理解 :日米両政府は、外国投資に対する日本の理解の増進が、外国直接投資の流れの上で鍵となっており、外国直接投資の便益を世間に認知してもらうための共同活動を引き続き行うことが必要であることで意見の一致を見た。3月に行われた国内投資セミナーについての実施報告では、従来消極的なニュアンスがあったM & Aについても、現在では新しいビジネスパートナーを歓迎する雰囲気や地域経済に醸成されていることが強調された。

B. 対米直接投資

日米両国政府は、米国において外国直接投資を進めていく上での個別の課題についてレビューを行った。日本政府は、米国への直接投資における課題として、高い司法コスト、州・連邦レベルにおける複雑な経済・社会規制、外国エージェント登録法令 (FARA) や国際投資・サービス貿易調査法のようなコストのかかる手続、査証手続の予見可能性、エクソン・フロリオ条項にみられる投資手続における透明性の問題などを指摘した。日本政府は、引き続き関心を持ってこれらの問題の進展をレビューしていく旨述べた。両国政府は、これらの分野に関し、必要に応じて意見交換を続けていく

高い司法コスト:日米両政府は、製造物責任に関する司法コストがビジネス環境に及ぼす影響を懸念していることについて共有している。米国政府は、この問題について更に公の議論を促進していることを述べた。その第一段階として、製造物責任を含む不法行為責任のコストについての調査を公表している。これは、経済諮問委員会のサイト(<http://www.whitehouse.gov/cea/>)で入手可能である。

レガシーコスト:日本政府は、鉄鋼産業を例示しつつ、レガシーコストが、買収・投資しようという外国企業にとって参入障壁となっており、米国鉄鋼業の再生につながらないと指摘した。米国政府としても、リストラが必要とされている産業分野でリストラを促進していくことが重要であり、政府としてもその円滑化のためのプログラムを作っていきたいと説明があった。

外国エージェント登録法令 (FARA) と国際投資・サービス貿易調査法 (ITSA): FARA に関しては、日本政府は、法の歴史的意義は理解するものの、ロビーイング・ディスクロージャー法ができていの中で、FARA による規制がまだ必要なのかについて疑義を呈した。これに対して米国政府からは、透明性の確保が大事であり、企業は必要な情報を提供する必要があるとの認識が示された。ロビーイング・ディスクロージャー法はより簡便な手続であり企業の助けとなっていることが示された。ITSA に関しては、日本政府は報告の負担を減ずるよう求めた。米国政府は、データ収集は必要であるが、できるだけ最小限となるよう狙っているとの説明があった。

VISA:日本政府は、査証の発給のスピードについて改善するよう述べた。米国政府は、もし問題があるなら大使館へコンタクトするなど我々の注意を喚起してほしいと回答した。

なお、会計・監査制度に関連し、米国政府は、エンロン問題に触れつつ、米国の制度も完璧ではないが問題が発生した際には強力に取り組んでいるとの姿勢が示された。日本政府は、エンロン問題を通じて会計基準に完璧なものはないことが認識されたが、基準が重要であることは言うまでもないので、今後ともよりよい会計基準の検討を続けるとともに、監査制度についても見直しを続けていきたいとコメントした。

結論

米国経済は、80年代前半のスタグフレーションの困難の中で、これまでの長期雇用システムや大企業組織を解体させ、規制緩和などの構造改革を推進させるとともに、外国から投資を呼び込み、経済資源の流動化を促進していった。その結果、新しい経済資源同士が出会い、新しい技術、新しい経営手法を編み出していった。ITやバイオに見られるような技術革命も実現した。こうした「異質な者同士」の融合による創発は、実は、外国直接投資が有する最も重要なポテンシャルとなりうるものである。

日本は現在新しい改革期にあるが、こうした変革期において外国の資源を取り入れていくことは、自国の再建に効果的、効率的に役立ちうる。海外からの直接投資は、日本経済の再生にとって不可欠な要素となっている。日本の制度改革の前進の結果、今や日本は、投資家にとって障害はかなり除去されている市場となっている。本報告書第2部に示されたように、日本の投資関連制度の改革はいくつもの劇的な進歩を遂げてきている。まだ、改革が必要な分野はあるものの、1400兆円もの個人資産に裏付けられた洗練された一億人の顧客市場は、外国ビジネスの参入を惹きつけるものである。日本政府としても、海外からの直接投資を歓迎しており、積極的に促進していくこととしている。

同時に、米国自身もグローバル経済のリーダーとして、引き続き外国直接投資を惹きつける自由で魅力的な市場を維持していくことが大事である。日米両国にとって、外国直接投資は経済成長を刺激する効果的な手段であり、両国ともに投資環境を改善する努力を続けていくことが求められている。

参考 1:英の経験

以下は、セミナーのパネリストが説明した調査内容の一部である。英国は、80年代のサッチャー首相の下、大幅な経済改革を実行してきたが、外国直接投資はその重要な一翼を担った。ウインブルドン現象とも言われたように、内外無差別で、雇用確保と生産性、消費者利益に貢献する企業を国内に惹きつけていった。この結果、英国は欧州でも高い外国直接投資比率を有するにいたった。英国の外国直接投資に関して調査したところ、外資のほうが現地企業よりも資本集約的であり、労働生産性が高く、輸入比率が高いと判明した。外資により、15年間英国全体の生産性が上昇した。それは、当該外国系企業の生産性のみならず、それに関与しているビジネス全体に影響が出てくる。外資と地域の現地企業との間で、雇用の流動性などを通じて学習効果が浸透し、「外部経済」が実現した。この利益を享受するため、地方自治体は積極的に投資環境整備に助成してきた。企業の国籍を選択せず、海外及び国内の投資全体に開かれたものであった。1990年から2000年の10年間に、米国は9270億ドル、英国は3200億ドル、日本は260億ドルの外国直接投資を受け入れてきた。製造業分野における外国直接投資は日本で3.3%であるのに対して、米国で12%、英国で32%に達している。

参考 2:地方自治体の取り組み

今回セミナーが開催された各都市においても、自治体による優遇措置や投資環境の改善が宣伝された。例えば、兵庫県においては、外資に対する差別的優遇措置として、立地に対するF/S調査の助成や、投資額に応じた固定資産税の減免がなされるとともに、雇用者数に応じて最大1億5千万円の立地補助金がなされることが示された。また、福岡においては、人件費、物価水準の低さ、アジアへのアクセスの容易さ、高等教育機関の充実に言及しつつ、釜山と東京経由で、欧米と最先端の2.4ギガビットのネットの一部「無料で」(県内と東京へ)つながっている福岡ギガビットハイウェイ構想や、アジアのベンチャーも視野に入れて資金調達とビジネスマッチングを目指す構想などが示された。愛知県においては、固定資産税を2% (中小企業は3%) 減免する産業立地促進税制が議会で審議中であることが示された。特に、自動車産業をはじめとする製造業分野の強みを生かした投資誘致が強調された。他方、このような努力にもかかわらず、外国直接投資がどうしても東京に集中していくという現実の中で、地元のより一層の宣伝が重要であり、米国政府による米国経済界に対するPRや斡旋役を期待する声もあった。

参考3:対日投資成功事例

以下は、地方セミナーや投資ミッションで紹介された直接投資の成功例である。

【対日投資事例1】米国系外資ファンドA社による事業買収

これまで日本企業の買収を手がけ、リスク高い分野についてもエクイティによって参加、事業を変革してきた。日本に3つの課題がある。不良債権問題、中国、高齢化である。国が低生産性部門を保護し、高生産部門の成長を押さえつけなければ、日本は再生できる。財務的に破綻しても事業としてはいいものは、撤退させると社会的に損失であり、ファンドとして手伝う余地あり。今回地方のある観光事業の買収を行った。東京には地方の情報届きにくく、当該事業の失敗に関するネガティブな情報ばかり入っていた。ところが、あるとき、会社更生法の話聞き、見込みがないのに変だと考え、実際に現地に行くなど情報収集を行い始めた。そこには、若い人たちが夜を徹して改善の努力を行い、スポンサー探ししていた。観光専門家を連れて行って検証させたところ、リゾート経営がしてはいけない誤りを全て犯していたことが判明した。これは、逆に言えば改善の余地が多分にあることを示した。このように元々良質の資産が残っていたこと、変革しようという若手、まとめようという強い意思の裁判官、知事はじめ地域の応援があったこと、これが買収した理由である。障害は、投資しようという際の情報が集まりにくいことである。更に、固定資産税が簿価によるため多額の税の支払いが障壁となっている。この点で、市が減額に応じてくれたことは重要。今後も、情報を発信し人を育てる点で、地域の支援はますます重要となろう。

【対日投資事例2】米国メーカーB社による日本への新規工場立地

本社イリノイ州にある液状の半導体研磨剤の開発製造会社であり、化学機械式研磨剤の世界シェアは80%。雇用者数460名(うち国内100名)いる。大手半導体メーカーが主要な顧客である。当社が、アジアに立地しようと計画してから実際に日本に工場を設置するまでに幾つかのステップがあった。

第一に、90年代後半にアジアにおける半導体生産の増加に伴い、アジアでの研磨剤需要が急増した。このため1997年1月に立地場所の選定を開始した。このとき、立地候補国の判断基準としては、輸送コスト、地価、労働力、賃金、生産コスト、国の政治経済の安定性、半導体技術力、インフラ整備状況等を総合的に勘案した。こうした中、日本は、国内半導体メーカーは総合的技術力に優れており、アジア諸国への技術

供与の中心にあることから、顧客親密性を高めることで競争力を向上できると判断し、同年8月に日本への立地を決定した。他方、高い地価、生産コスト(人件費、電力、水)、国内輸送コストは大きな懸念材料であった。

第二に、日本での立地における制約条件と情報収集である。品質管理上の問題から、一年を通じて温暖なところと決め、需要予測から工場稼働開始を1999年1月と設定、用地選定から工場竣工まで一年半のプロジェクトとなった。初の100%出資工場のため、国内地縁がなく全く白紙状態であり、情報収集が困難を極めた。資料の英文化に膨大な時間と労力がかかった。

第三に、収集資料を基に比較資料を作成した。気候、生産コスト、輸送アクセス、学校数、自治体の優遇策等を総合評価した。

第四に、現地視察を行った。実際に目で見、近隣企業を訪問して生の情報を収集した。

最後に、候補団地ごとに11に候補絞って比較表を作成。重要な選定基準に加重点を加えて採点した。この結果、最終的にある県を選定した。外資系にとって魅力ある立地とは、輸送コスト、土地価格、東京大阪への利便性である。特に、地価は致命的な問題(進出した工場の地価も米国本社用地の5倍)。米国企業は土地を財産とみなさず固定費と考える。また、資料の英文化も重要であり、用地パンフを作るなら英文も必要。更に、地方自治体の協力が不可欠。通訳の準備、環境保護の取組方針説明、質問に対する迅速な対応と豊富な資料、そして何より、用地売買から立地協定、各種認可取得までの知事以下の全面的なフォローが重要。スピードを重んじる企業にとって、ワンストップで全て事足りるような利便性、自治体に対する安心感や信頼感は、立地の最終判断の主要な要因となる。

竣工3年を経て、生産能力を順次拡大、現在では竣工時の6倍のキャパシティ。全社売上の50%以上に成長し、日本への投資は成功した。成功の要因は、顧客親密性であり、たとえ良い技術を開発しても最先端デバイス開発には競争力ある顧客との共同開発が不可欠であることを示した。カスタマーは日本の大手であり、ここで揉まれなければいけないことがわかった。

【対日投資事例3】米国製造メーカーC社による日本企業M&A

使い捨て飲食物容器を製造する創業者一族の経営する上場会社を買収した。同社の創業者である会長自身が経営から身を引き保有株式を売却することも考え始めた

頃、日本・アジアで店舗を急激に増加させている外資系コーヒーショップのチェーン店に紙コップ、ストロー等を納入している当社が買収の話をもちかけた。当社の戦略的意図は、日本国内の既存企業を買収し、その企業が有している流通ネットワークを入手することにより日本市場に参入したいというものであった。他方、先方も当社のノウハウや技術を導入できるし、より大きなグローバルな会社の一部になった方がいいと考えた。結局、両者とも非常によい相手を見つけたと判断するに至り、M & Aは成立した(2001年1月)。

【対日投資事例 4】米国製造企業Dの新規進出

当社は古くから日本市場に参入しており、現在日本における雇用は4700人(うち日本人は4400人)。日本進出を決めた最大の理由は、日本の消費者、日本の競合他社の存在である。グローバル・ビジネスで成功するためには、まず日本で成功しなければならない。日本市場はイノベーションの源泉である。日本のうるさい消費者を満足させる商品を提供させ、商品サイクルが早い競合他社との競争に勝つことで、世界市場における競争力も高まる。神戸に関西本社を決定したのは、アクセス容易な交通インフラ、co-locateのスペース、従業員の生活レベル(国際ハウジング、学校、病院、教会、インターナショナルクラブ等、神戸は早くからの国際都市としての基盤があった)などの面で優位性があったこと。中央政府とのコミュニケーション、巨大市場としてのアピール度においては東京が有利だが、当社製品の場合はあまり問題なく、コミュニケーションもTV会議や電子メールで十分可能である。

【対日投資事例 5】米国外資系ファンドEによる日本の金融機関買収

当社は、経営が息詰まった日本の地方銀行を買収、営業譲渡と従業員の一時解雇・再雇用によって、過去の隠れた債務も全て遮断し、昨年2月に心機一転で新しい銀行として営業を開始した。支店数や従業員も縮小して、地域に特化した銀行として再スタートした。現在、貸出の約9割が個人中小向け。他行が減少傾向の中で、貸出は増加している。その理由は、中小企業個人融資に特化し、顧客のニーズにあった商品の開発、マーケットシェアでなくリスクリターンを重視。経費削減を徹底。厳格な与信管理、年齢や国籍に関係ない有能な経営陣、成果主義の人事評価、中途採用、経営と執行の分離、ガバナンス(3人のみ常勤取締役)。英語のコミュニケーションはやってみると余り違和感ない。ビジネスの考え方が同じなら何とかできるとの感想。経営が変わったことにより、企業文化の変革を行うことが容易になった。消

費者金融が20年間伸びている中で、銀行はしっかりやっていたのか反省の要あり。規制に甘んじてもいたが、リスク管理も遅れていた。こういった当たり前の事実気がついた。伝統的なディテイルの地方金融でも、頑張れば消費者ニーズを呼び起こすことができるし、外資はそれに波紋を与える契機となる。最初の石を投げれば、企業が変わっていくような潜在的な力を我々は十分認識すべきである。

【対日投資事例6】米国企業Fの日本市場進出

明治時代から電力設備供給で日本とかかわってきた。このように日本市場とは古くからつながりがあるが、1995年以降は、300億ドルを日本に投資し、ビジネスを拡大している。3000人から15000人に雇用拡大している。金融部門ではファンド、生命保険、自動車リース、消費者リース等も手がけている。今や日本での投資成功事例は20に達した。当社の約4割を海外売り上げが占めるが、そのうちの2割は日本。日本の市場は競争が激しく、消費者の声も厳しい。これは、「日本市場でのチャレンジは、グローバルビジネスをやっていく上で役に立つ」ことを意味する。日本企業との100年にも及ぶ強い関係により成功を続けており、日本をアイデア、成長、革新の源として見続けている。日本経済は改革に向けて前進している中で、不良債権の処理、法制度その他の規制改革等、日本の投資環境がさらに魅力的なものとなることを望んでいる。また、労働市場の流動化、年金制度のポータビリティ、コーポレートガバナンスの強化が重要。最後に、M&Aやリストラに対する理解とサポートが大切であり、これを勇気ある行為と考えることが重要である。

参考4:投資支援事業

日本政府としては、規制緩和、経済法制改革といった対日投資環境の整備に加え、次のような対日投資支援事業を行っている。

政府の対日直接投資支援事業については、外国企業が我が国に進出して定着する投資の初期段階に焦点を当て、輸入・対内投資法に基づく優遇税制、債務保証制度とともに、日本政策投資銀行による低利融資制度を用いた支援等を行っている。

また、JETRO、日本政策投資銀行対日投資促進センター等で日本への投資に関連した情報の提供を行っている。特にJETROは80の海外事務所のネットワークを活用しながら、例えば、以下のような事業を実施している。

- 海外での情報提供（80の海外事務所、13名の対日投資アドバイザー（在欧米）10名の投資アドバイザー（在アジア））
- 国内でのアドバイス（対日投資アドバイザー、リテイン専門家等）
- 投資候補企業を日本に招へい
- 欧米に対日投資ミッションを派遣
- ビジネスサポートセンターを国内6か所に設置し、オフィス無料貸出しと専門家コンサルティングを実施
- M & Aセミナー

JETROは、昨年4月の対日投資シンポジウムのNY開催に共催した。今回の投資イニシアティブの下、本年夏の対日投資シンポジウム開催も支援していく予定。JETROとしては、対日直投促進が日本経済の活性化の観点から一層重要になっているとの認識の下、ワンストップでの情報提供を強化するとともに、セミナー開催などを通じて、日本国内でのM & Aに対する意識を高めていく。