

経済産業省委託調査

平成 24 年度アジア拠点化立地推進調査等事業

対日投資戦略の高度化に関する調査分析 報告書

平成 25 年 3 月

アクセンチュア株式会社

目次

1. 調査の背景・目的	1
1.1. 調査の背景	1
1.2. 調査の目的	3
1.3. 調査の進め方	5
1.3.1. 事例の分析・整理	6
1.3.2. 課題の検討	7
1.3.3. 投資促進策に関する検討	7
1.3.4. 有識者による検討	8
1.3.5. 成果の取りまとめ.....	9
2. 対日直接投資に関する現状分析	10
2.1. 対日直接投資残高の推移.....	10
2.2. 産業別外資系企業 1 社当たりの投資インパクト.....	15
3. 対日投資の事例に関する検討	17
3.1. 高付加価値拠点設置の促進に関する検討	18
3.1.1. 設置の傾向	18
3.1.1.1. 1 次 R&D 拠点の設置の傾向	18
3.1.1.2. 2 次 R&D 拠点の設置の傾向	20
3.1.1.3. RHQ の設置の傾向	22
3.1.2. 設置のパターン	24
3.1.2.1. 1 次 R&D 拠点の設置のパターン	24
3.1.2.2. 2 次 R&D 拠点の設置のパターン	27
3.1.2.3. RHQ の設置のパターン	31
3.2. M&A/ファンド投資促進に関する検討	34
3.2.1. M&A/ファンド投資促進の意義	34
3.2.1.1. M&A/ファンド投資に関する問題認識	34
3.2.1.2. M&A/ファンド投資による効果	35
3.2.1.3. 「なんとなくの拒否感」の実体	37
3.2.2. M&A/ファンド投資の傾向.....	40
3.2.2.1. M&A の傾向	40
3.2.2.2. ファンド投資の傾向	41
3.2.3. M&A/ファンド投資のパターン.....	42
3.2.3.1. M&A のパターン	42
3.2.3.2. ファンド投資のパターン	43

3.3. 事業提携に関する検討	44
3.3.1. 事業提携の傾向	44
3.3.2. 事業提携のパターン	45
3.3.3. 事業提携から M&A への展開状況	46
3.4. 事業撤退回避に関する検討	47
3.4.1. 事業撤退の傾向	47
3.4.2. 事業撤退のパターン	49
4. 対日投資促進に向けた課題分析	51
4.1. 課題検討の視点	51
4.2. 高付加価値拠点設置促進における課題	52
4.2.1. 他国における高付加価値拠点設置のための促進策	52
4.2.2. 日本における高付加価値拠点設置促進策	59
4.2.3. 高付加価値拠点設置促進における課題	60
4.2.3.1. 日本進出前	60
4.2.3.2. 事業提携	63
4.2.3.3. 高付加価値拠点以外の拠点設置	65
4.2.3.4. 定着・拡大	71
4.2.3.5. 高付加価値拠点設置	72
4.3. M&A/ファンド投資促進における課題	77
4.3.1. 他国における M&A/ファンド投資促進策	77
4.3.2. 日本における M&A/ファンド投資促進策	81
4.3.3. M&A/ファンド投資促進における課題	82
4.3.3.1. M&A 投資	82
4.3.3.2. ファンド投資	85
4.4. 課題と施策抽出の観点	87
4.4.1. 高付加価値拠点	87
4.4.2. M&A/ファンド投資	88
5. 対日投資促進に向けた施策案	89
5.1. 施策案の全体像	89
5.1.1. 施策案の方向性と期待効果	89
5.1.2. 施策案の種類	90
5.1.3. 全体像	91
5.1.3.1. 現状	91
5.1.3.2. 将来像	92
5.2. 個別施策案	93

5.2.1. 対日投資関連コミュニティの形成	93
5.2.2. 日本ビジネス模索企業の事業提携支援の強化	102
5.2.3. 外資 M&A 警戒感を緩和する誤解払拭活動	108
5.2.4. 進出済企業のアフターケア強化	111
5.2.5. 競合国とのトータル事業コストのギャップ軽減	116
5.2.6. 許認可リードタイム短縮の集中対処	130
5.2.7. ファンド投資促進に向けた制度改善	136
5.2.8. 一次投資誘致重点地域の創設	143
5.2.9. 中核キー人材の教育機関の設置	145

本報告書における用語定義

用語	定義
外国企業	外国に法人がある企業(日系企業を除く)
外資系企業	外資出資比率が3分の1超の日本国内にある企業
日本企業	日本国内に法人がある企業(外資出資比率3分の1以下)
日系企業	日本企業の海外子会社
研究開発拠点 (R&D 拠点)	技術革新の進展に即応した高度な産業技術の研究から応用開発、試作、製品試験等による産業化等の研究開発を行うために必要な施設・機能
地域統括拠点 (RHQ: Regional Headquarters)	日本含む2以上の国における被統括会社が行う事業の方針の決定又は調整に係る業務(営業・販売・マーケティング、経営企画、財務・金融、人事・人材育成、研究開発、生産管理、物流、法務等)を統括するための施設・機能
1次投資	当該企業において、日本で初めて実施する投資活動 (日本法人設立と同時に、日本で実施する投資活動)
2次投資	当該企業において、日本での複数回目に実施する投資活動 (日本法人設立後に、日本で実施する投資活動)
グリーンフィールド投資	外国に投資をする際に法人を新しく設立して行う投資
JV(合弁会社、ジョイントベンチャー)	複数の異なる企業などが出資して設立される企業
Out-In	外国企業による国内への投資
In-Out	国内企業による外国への投資
In-In	国内企業による国内への投資

1. 調査の背景・目的

1.1. 調査の背景

アジア新興国の経済成長に伴う我が国市場の相対的な縮小、アジア新興国の海外企業誘致支援策の強化により、我が国からグローバル企業の撤退が相次いでおり、我が国はアジア地域における国際的な事業活動拠点としての地位を喪失しつつある。

こうした中、日本が持続的に成長するためには、日本企業のみならず外国企業からの投資も積極的に呼び込むことにより、イノベーションのさらなる加速化につなげる必要がある。

こうした観点から、政府においては、グローバル企業の研究開発拠点（以下「R&D 拠点」という）やアジア地域統括拠点（以下「RHQ」という）の誘致に向け、アジア拠点化推進法等によるインセンティブ措置を講じる他、総合特区制度等との連携や情報発信の強化等、「アジア拠点化・対日投資促進プログラム（以下「プログラム」という）」の着実な推進を図っている。

その一方で、上記プログラムに掲げられた目標達成のためには、既存の取組に加え、対日投資促進施策の更なる高度化の可能性について、不断の見直しを行っていくことが必要である。

このような状況を踏まえ、①グローバル企業による我が国への高付加価値拠点設置に至る段階的な進出の実態、②M&Aによる我が国への外国企業の進出の実態について分析・検討することにより、今後の我が国への投資促進策の検討を行うこととした。

（参考）アジア拠点化・対日投資促進プログラムで掲げられている目標

- ① 国内の高付加価値拠点（R&D 拠点及び RHQ）について、2009 年度末時点で約 500 拠点のところ、毎年 30 件誘致
- ② 外資系企業（外資比率 3 分の 1 超）の雇用者数について、2006 年時点で約 75 万人のところ、2020 年に 200 万人まで拡大
- ③ 対内直接投資残高について、2009 年時点で 18.4 兆円のところ、2020 年に 35.0 兆円に倍増

（参考）高付加価値拠点誘致の意義

政府においては、プログラムにも掲げられているように、R&D 拠点や RHQ といった高付加価値拠点をターゲットに誘致活動を行うこととしている。

これは、高付加価値拠点誘致を呼び込むことで、高度人材の雇用創出やビジネス情報の集積、優れた技術創出等の付加価値が期待できることと、成長する中国市場への近さや知財等の法整備といった日本の強みを活かせることから、これら拠点をターゲットとして設定したものである。

図表 1.1. 日本の「強み」「弱み」と呼び込むべき機能

○外国企業から見た日本は、「事業活動コスト」、「法人税率」、「インセンティブ」でアジア域内最低評価。一方、「研究開発環境」、「知財等の法整備の充実」、「外国人の生活環境」ではアジアトップ評価。
 ○グローバル企業の拠点機能のうち、成長する中国市場への近さを含めた日本の強みを活かし、高付加価値を創出する**アジア統括機能**や**研究開発機能**等に焦点を絞った施策展開が必要。

日本の強み

- ①外国人の生活環境はアジア域内トップ
 (1位：日本、2位：シンガポール、3位：香港)
- ②研究開発の質・能力、知財等の法整備の充実もアジア域内トップの評価
出典：欧米アジアの外国企業への対日投資関心度調査（経済産業省）
- ③重要性を増す中国市場への近さ
 (上海までの飛行時間：羽田約3h シンガポール約6h)

日本の弱み

- ①事業活動コストはアジア域内最低評価
 (無回答を除いた68%が「魅力的でない」と回答)
- ②法人税率の水準・優遇措置等のインセンティブも、アジア域内最低評価
出典：欧米アジアの外国企業への対日投資関心度調査（経済産業省）

呼び込むべきグローバル企業の拠点機能

拠点機能	アジア本社	研究開発	製造	物流	販売	金融
拠点立地による付加価値	<ul style="list-style-type: none"> ・高度人材の雇用創出 ・ビジネス情報の集積 	<ul style="list-style-type: none"> ・高度人材の雇用創出 ・設備投資 ・優れた技術創出 ・スピルオーバー効果 	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用創出 ・設備投資 	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用創出 	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用創出 	<ul style="list-style-type: none"> ・高度人材の雇用創出 ・情報の集積
日本の強み	<ul style="list-style-type: none"> ・知財等の法整備 ・中国市場への近さ等地理的要因 	<ul style="list-style-type: none"> ・研究開発の環境 ・知財等の法整備 				

出典：「日本のアジア拠点化総合戦略」（平成22年4月経済産業省）より抜粋

1.2. 調査の目的

本調査においては、外国企業の R&D 拠点及び RHQ といった高付加価値拠点の 1 次投資¹・2 次投資²の誘致や、M&A の促進等にいずれも段階的ステップがあることを意識した取り組みが重要と思われる中、どのような施策を講じるべきか調査検討することを目的としている。

調査検討にあたっては、以下のような課題認識の元、事例の調査や委員会における討議を行った。

高付加価値拠点の設置促進に関する課題認識

R&D 拠点及び RHQ の設置は 2 次投資のケースが多く、プログラム目標の①(国内の高付加価値拠点(R&D 拠点及び RHQ)について、2009 年度末時点で約 500 拠点のところ、毎年 30 件誘致)の継続的な達成に向けても多く想定・期待されるのは同様のケースであり、これを念頭においた環境整備・誘致活動を重点的に行うことが必要ではないか。つまり、直接に高付加価値拠点を誘致することが良いのか、それとも、その他の拠点を誘致しその後の高付加価値拠点への投資につながる方が良いのか。

- ✓ 2 次投資での高付加価値拠点投資を見据え、どのような属性(業種、国籍、規模等)の企業の、どのようなタイプの拠点をターゲットとすべきか(インパクト、発掘・接触・誘致の難易度の検討、RHQ 誘致策の国際比較、等)
- ✓ 行政はどのような施策を講じるべきか(補助金、税制優遇、規制緩和、広報・誘致活動、経営支援等。例えば、これまでは誘致活動としてはほとんど手がけられてこなかった、日本進出当初の外資系企業(1 次投資企業)の支援・育成も有効なのではないか)

M&A/事業提携/ファンド投資の促進等に関する課題認識

対日投資のうちグリーンフィールド投資は、雇用者数・対日投資残高の増加、新製品・技術の普及といった意味や効果が明確である。一方、M&A やファンド投資は、対日投資残高の増加以外の意味や効果が不明確ではないか(グリーンフィールド投資や In-In との比較を含む)。

- ✓ そもそも M&A やファンド投資を促進することは、どのような意味や効果があるのか(資金面、雇用面、その他(人材、ノウハウ等)、等)
- ✓ 日本には M&A やファンド投資に対する「なんとなくの拒否感」があるが、日本にとって促進すべき M&A・ファンド投資とは、具体的にどのようなものか(主体別検討(株主・経営者・従業員・取引先・競合企業・政府)、等)

対内直接投資の多くを M&A やファンド投資の大型案件が占め、またその経緯は日本企業の株式の持ち分増加等による資本的関与の増大と想定される中、前段としての外国企業と日本企業との JV 設置や事業提携等を促進することが、外国企業の持つ経営ノウハウや技術、人材などの経

¹ 当該企業において、日本法人設立と同時に、日本で初めて実施する投資活動

² 当該企業において、日本法人設立後に、日本で実施する複数回目の投資活動

営資源の呼び込みに有効なのではないか。つまり、直接的に M&A をサポートする他に、前段階としての合弁会社設立や、国際的事業提携をサポートすることも考えられないか。

- ✓ 外国企業やファンドによる日本企業の株式の持ち分増加等を見据え、どのような属性(業種、国籍、規模等)の企業・ファンドの、どのようなタイプ(成長型、救済型、再編型、ファンド Exit 型、承継型)の投資をターゲットとすべきか
- ✓ 事業提携にはどのようなタイプがあるか(出資を伴わない事業提携、マイノリティ資本参加、JV 設立)これを促進することが、外国企業の 1 次投資につながるのではないか
- ✓ 行政はどのような施策を講じるべきか(補助金、税制優遇、規制緩和、広報・誘致活動、経営支援、関係プレーヤーの活動促進等)。M&A は 1 次投資の手段として重要であると考えられるが、そもそも当事者以外には機密にされる中で話が進められるため、公的機関が把握し効果的にサポートすることが、果たしてできるのか

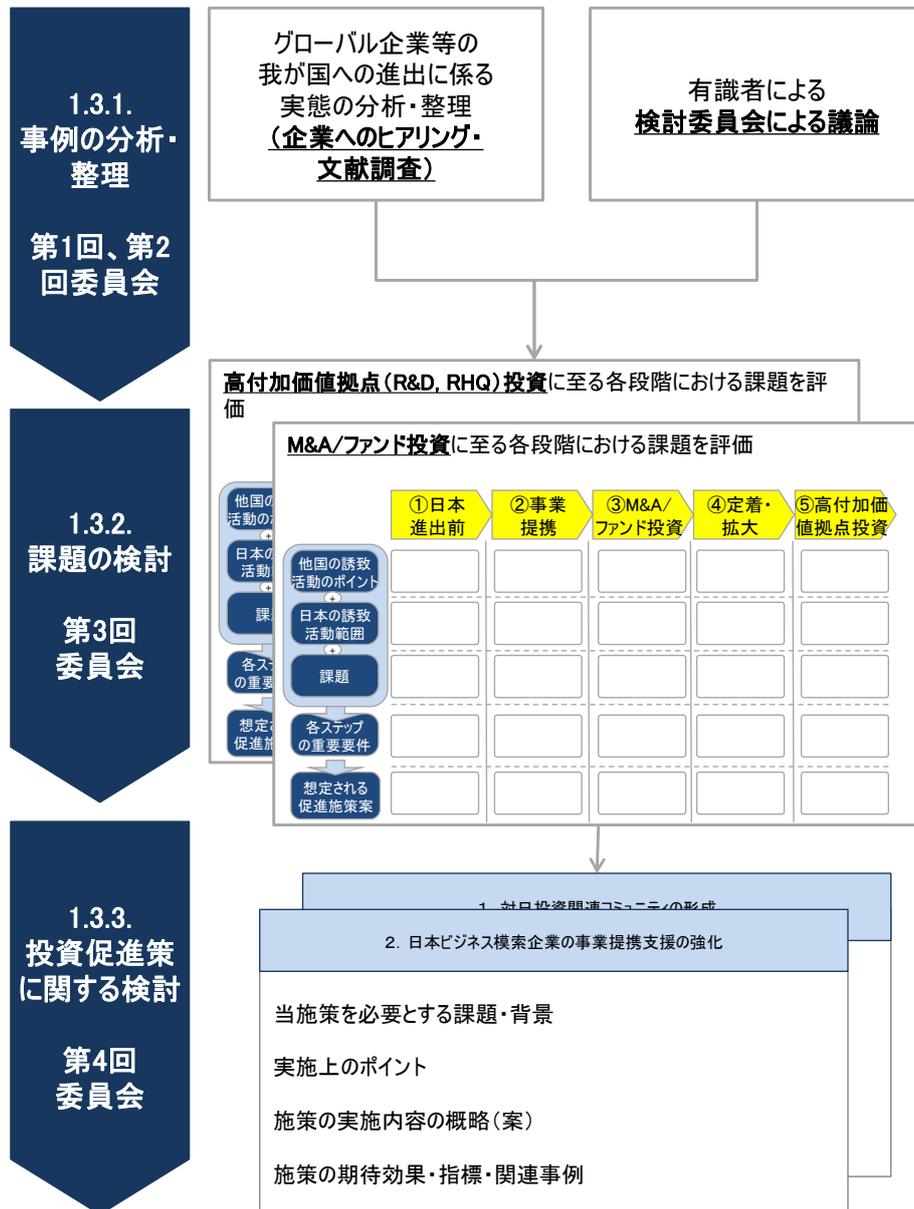
事業撤退対策に関する課題認識

外資系企業の事業撤退を最小限に食い止める施策も必要ではないか。事業撤退対策のため、行政はどのような施策(補助金、税制優遇、規制緩和、広報活動、経営支援等)を講じるべきか。

1.3. 調査の進め方

本調査分析は、分析・整理した事例を基に、外国企業の対日投資促進における課題を検討し、課題に対応する施策案を最終化するという流れで進めた。

1.3. 本調査分析の進め方



1.3.1. 事例の分析・整理

事例の分析・整理においては、我が国へのグローバル企業の R&D 拠点や RHQ など高付加価値拠点を設置に至る段階的な進出、M&A による我が国への進出について実態を把握するため、企業へのヒアリング・文献調査にて情報収集を行い、それらを基に検討委員会にて取りまとめのための議論を実施した。

具体的には、直近 5 年間程度に行われた高付加価値拠点の設立や M&A/ファンド投資等の事例に関し、以下の 7 つの事例区分に従い、企業属性(グローバル本社の概要、日本法人の概要、日本への投資経緯等)、投資概要(拠点概要、投資決定要因、将来計画)、投資成果(投資規模、雇用効果、定性的効果)、投資支援(インセンティブ支援、その他支援、施策要望)について把握した。

また、各事例はいずれも文献調査を行い、うち 4 分の 1 程度の企業には直接関係者に対面または電話にてヒアリングを行い、実態を把握した。

図表 1.3.1. 事例の区分

事例区分		調査案件数	定義
高付加価値拠点設置事例	①1次R&D事例	26件(うちヒアリング:10件)	日本法人設立当初の外国企業において実施された(予定も含む)、日本でのR&D拠点・機能の設置の事例
	②2次R&D事例	43件(うちヒアリング:14件)	以前より日本法人を有する外国企業において実施された(予定も含む)、日本でのR&D拠点・機能の設置・増強の事例
	③RHQ事例	20件(うちヒアリング:10件)	外国企業において実施された(予定も含む)、日本でのRHQ設置・増強の事例
M&A等での進出事例	④M&A事例	34件(うちヒアリング:10件※)	外国企業により実施された、日本企業への資本参加(出資比率20%以上、投資額50億円以上)の事例
	⑤ファンド投資事例	47件(うちヒアリング:10件※)	海外の投資ファンドにより実施された日本企業への資本参加(出資比率3分の1超、投資額1億円以上、ファンドtoファンド除く)の事例
⑥事業提携事例		95件(うちヒアリング:8件)	外国企業において実施された日本企業との事業連携(共同開発や代理店契約、JV設置、20%未満出資等)の事例
⑦事業撤退事例		31件(うちヒアリング:11件)	外国企業において実施された、日本からの撤退の事例(R&D拠点又はRHQの撤退を中心に収集)

※この他に、M&A事例については、本調査の分析対象外の案件を参考事例として追加で3案件実施。ファンド投資事例については、本調査の分析対象外の案件を参考事例として追加で1案件実施。

1.3.2. 課題の検討

分析・整理した事例から抽出した対日投資における課題や、過去に経済産業省等が実施した調査結果、検討委員の意見を参考に、高付加価値拠点設置、並びに M&A/ファンド投資による我が国への進出に際する課題について、分析・整理を行った。

具体的には、外国企業の対日投資を投資ステップごとに整理し、それぞれのステップにおける課題を「他国機関との比較」や「日本における現状」を念頭において抽出した後、各ステップにおける重要要件を取りまとめた。

1.3.3. 投資促進策に関する検討

課題の検討にて取りまとめた、外国企業の対日投資における投資ステップごとの重要要件を念頭に置き、高付加価値拠点設置の促進のための施策、M&A/ファンド投資による我が国への進出の促進のための施策案について、検討・提案を行った。

なお、施策案については、当該施策を必要とする課題・背景、施策実施上のポイント、施策の概略、施策の期待効果・指標・関連事例、という4点の取りまとめを実施した。

1.3.4. 有識者による検討

上記の事例や投資促進策を踏まえ、有識者による検討委員会において、対日投資促進の高度化の観点から詳細な検討、取りまとめを行った。

検討委員会は、内外企業誘致実務経験者、関係学識経験者、M&A 実務経験者、投資ファンド実務経験者、国際金融実務経験者などの有識者 9 名から構成し、平成 24 年 12 月から平成 25 年 3 月にかけて合計 4 回開催した。

図表 1.3.4.1. 検討委員（五十音順・敬称略・所属/役職は平成 25 年 3 月時点）

名前	所属/役職
伊藤 恵子	専修大学 経済学部 教授
浦田 秀次郎	早稲田大学 大学院アジア太平洋研究科 教授
北地 達明	有限責任監査法人トーマツ アドバイザリーグループ パートナー
佐治 大祐	エスキューブ・キャピタル・アドバイザーズ株式会社 代表取締役社長
徳増 秀博	財団法人日本立地センター 専務理事
長島 信之	独立行政法人日本貿易振興機構 対日投資部 部長
丹羽 昇一	株式会社レコフデータ 執行役員
橋本 豪	西村あさひ法律事務所 パートナー・外国法事務弁護士
村木 徹太郎	フロンティア・マネジメント株式会社 専務執行役員

図表 1.3.4.2. 検討委員会開催実績

	日程	討議事項
第1回委員会	平成24年12月26日	▪ 高付加価値拠点設置に関する調査・分析に関する検討
第2回委員会	平成25年2月1日	▪ M&Aに関する調査・分析に関する検討
第3回委員会	平成25年2月22日	▪ 高付加価値拠点設置、M&A促進に際しての課題に関する検討
第4回委員会	平成25年3月14日	▪ 高付加価値拠点設置、M&A促進のための施策案に関する検討

1.3.5. 成果の取りまとめ

これら、事例の分析・整理、投資促進における課題や施策に関する検討、有識者による検討を踏まえて、7つの事例区分(1次 R&D 拠点、2次 R&D 拠点、RHQ、M&A、ファンド投資、事業提携、事業撤退)毎にその傾向とパターン、投資促進施策案について取りまとめた。

本報告書においては以下、まず、「2. 対日直接投資に関する現状分析」において、対日直接投資残高の推移と産業別外資系企業1社当たりの投資インパクトといったマクロ的な傾向について俯瞰している。

「3. 対日投資の事例に関する検討」では、事例区分に従い調査検討結果を記述した。

「4. 対日投資促進に向けた課題分析」では、外国企業による対日投資段階ごとの課題について、アジア他都市の外資誘致活動や日本における外資誘致活動の現況を念頭に置き、調査検討結果を記述した。

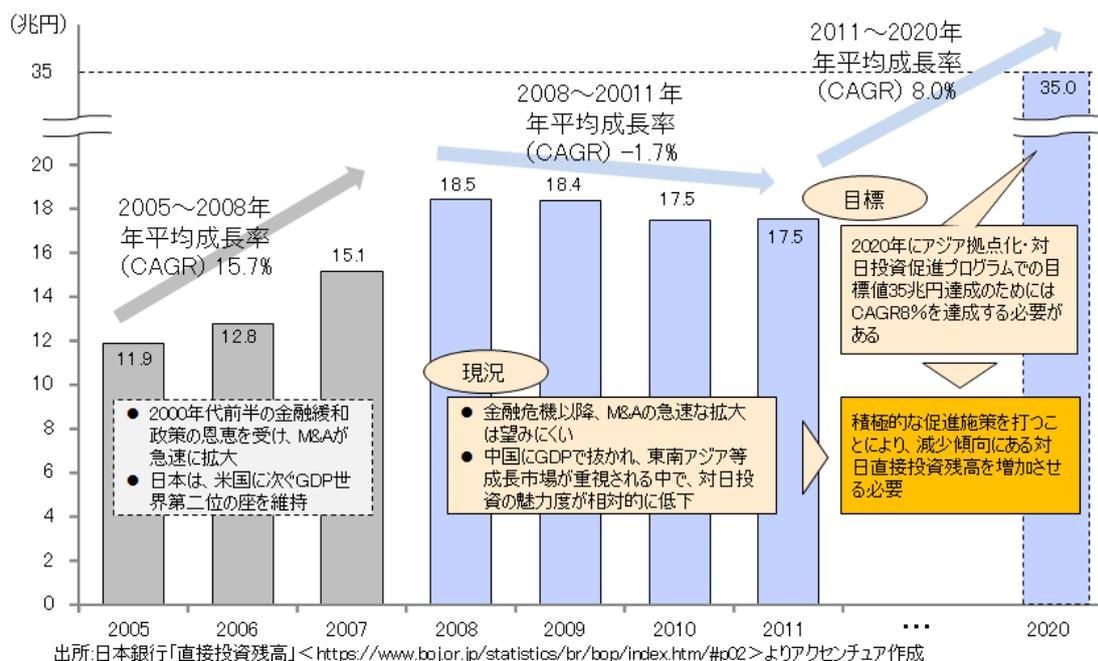
「5. 対日投資促進に向けた施策案」では、「4. 対日投資促進に向けた課題分析」において導き出された、対日投資促進にあたり各ステップにおいて重要と考えられる要件を念頭に置きながら施策案をとりまとめた。

2. 対日直接投資に関する現状分析

2.1. 対日直接投資残高の推移

我が国の対日投資残高は、2005年から2008年の間、金融緩和政策の恩恵などを受け、GDPも米国に次ぐ世界第二位の座を維持していたことで、年平均15.7%の高い成長率で増加した。2008年以降は、金融危機の影響などによりマイナス成長の傾向が続いている。政府が対日投資促進プログラムの中で定める目標である2020年に対日直接投資残高35兆円を達成するためには、金融危機以降減少傾向にある対日直接投資残高を、毎年平均8.0%伸ばしていく必要がある。これは従来型の対応策だけでなく、より高度な施策を戦略的に実施していく必要があることを示唆している。

図表 2.1.1. 対日直接投資残高の推移



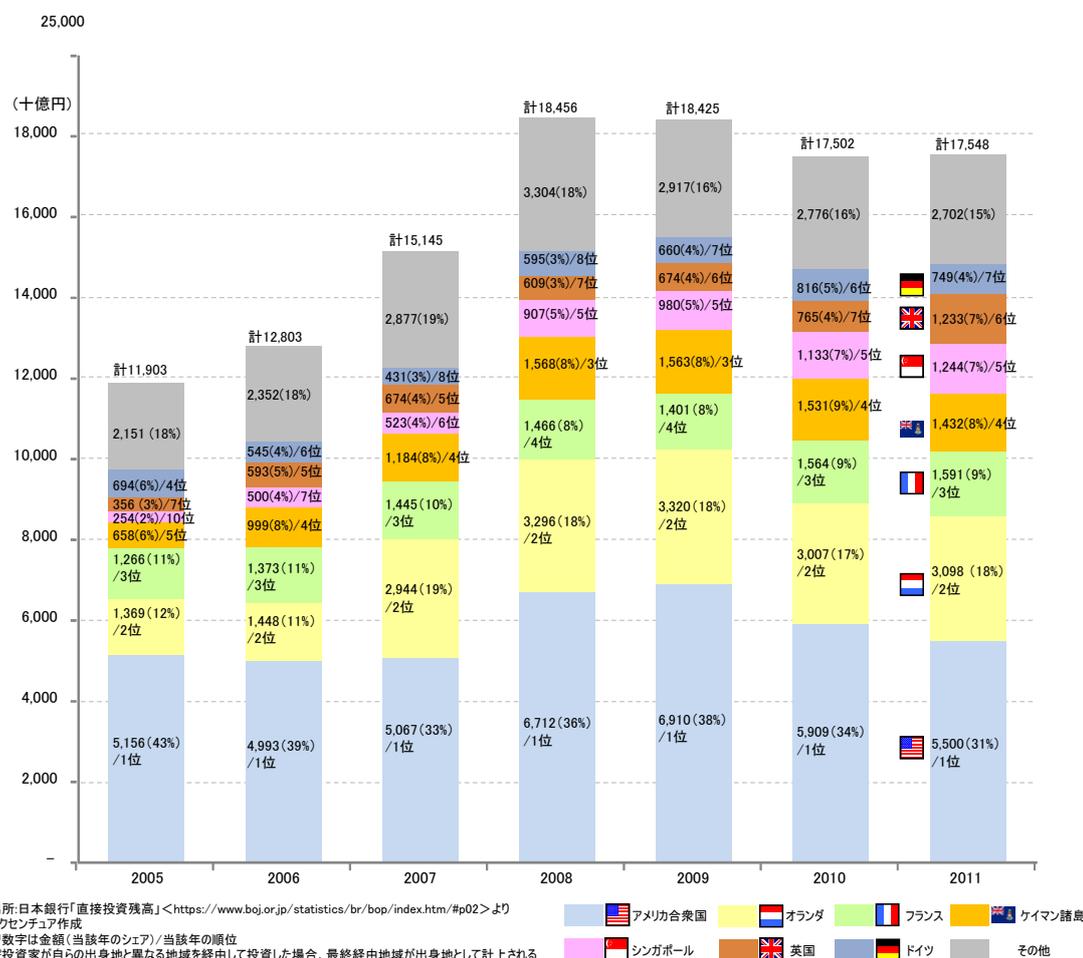
なお、日本銀行の「直接投資残高」の統計値に関して、2006年以降、海外からの出資受け入れが10億円未満である企業は、基礎データを補うために加算/減算する投資実行/回収の範囲を、4月～12月の9か月間から1月～12月の12か月間に拡大することで、統計精度の向上を図った。しかし、集計方法変更対象企業の規模が小さいことから、全体の集計結果にほとんど影響はない。

3

³ 日本銀行担当者よりアクセンチュア個別ヒアリング

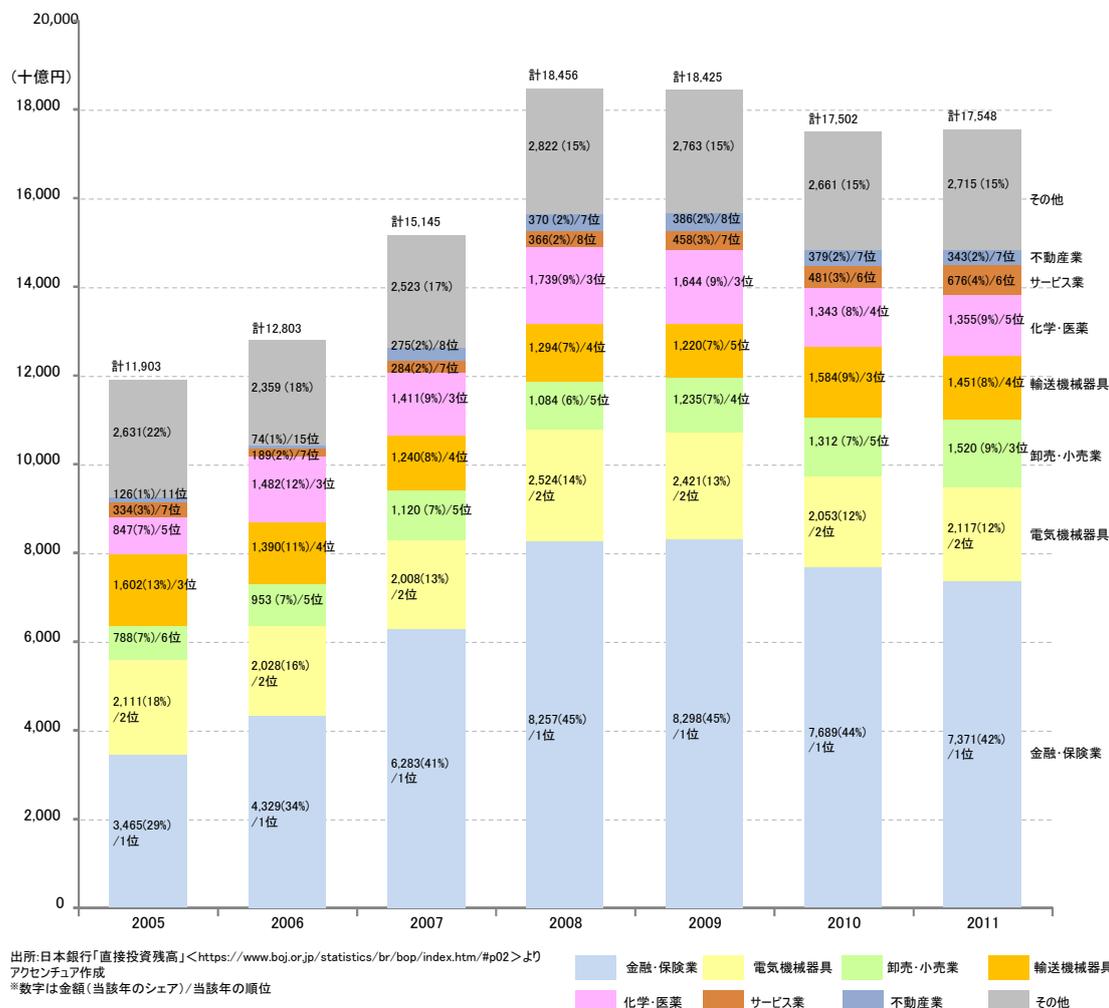
対日投資残高を投資元(投資家)の国・地域別に見ていくと、米国、オランダ、フランス、ケイマン諸島、シンガポールという国が並ぶ。

図表 2.1.2. 国・地域別の対日直接投資残高の推移



また、業種別に見ていくと、金融・保険、電気機械器具、卸売・小売業、輸送機械器具といった業種が並ぶ。

図表 2.1.3. 業種別の対日直接投資残高推移



なお、対日投資残高は、大型 M&A 案件の影響を受ける傾向にある。例えば、2006 年のボーダフォン(英)のソフトバンクへの携帯電話事業の売却(約 1 兆 7,000 億円)、2007 年のシティグループ(米)の日興証券買収(約 9,200 億円)等の案件は当該年度の残高に大きな影響を与えている。

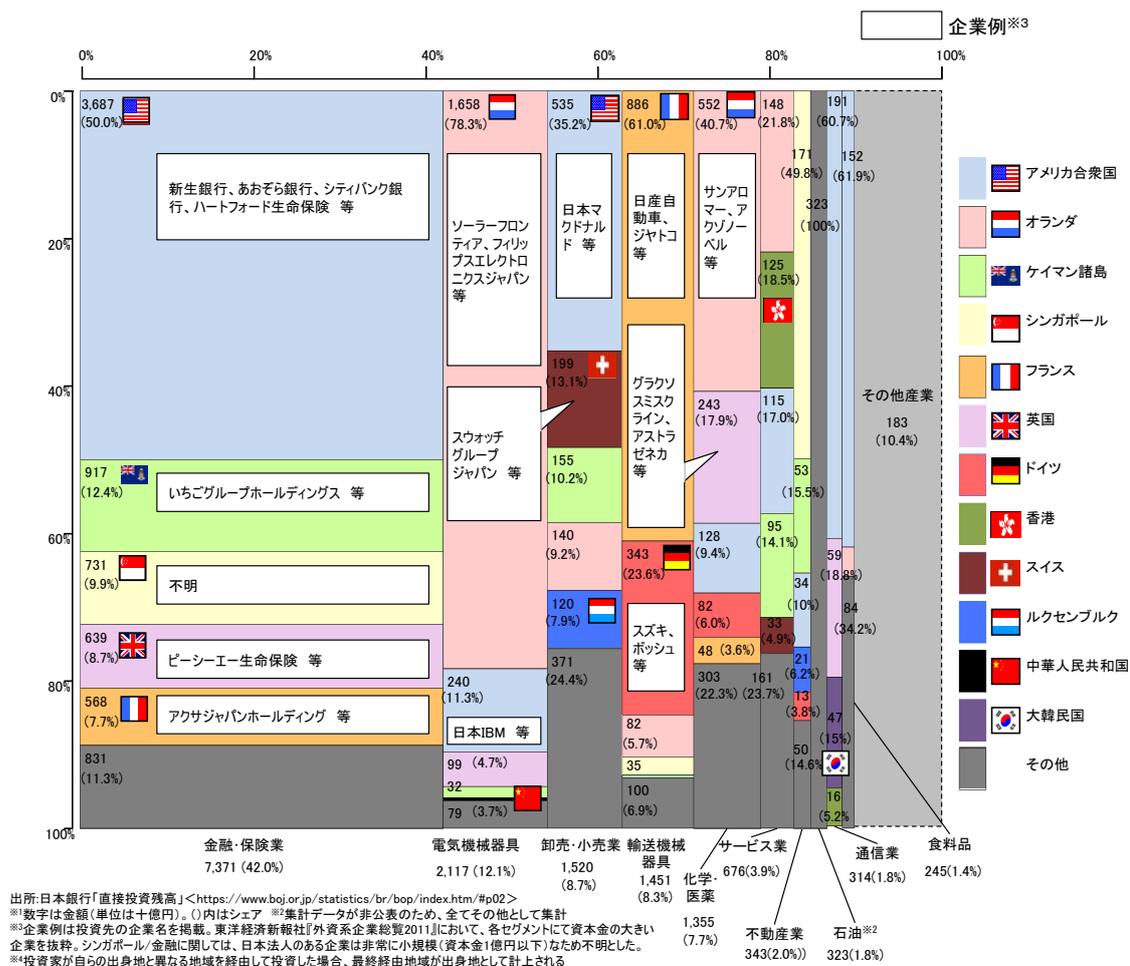
図表 2.1.4. 近年対日投資残高にインパクトを与えた大型 M&A 案件の事例

2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
<ul style="list-style-type: none"> ボーダフォン(英)によるソフトバンクへの携帯電話事業売却(約1兆7,000億円) ゴールドマンサックスグループ、オーシャンズ・ホールディングス(米)による三洋電機への資本参加(約1,250億円、不明) ローン・スターグループの東京ドーム買収(約505億円、不明) 	<ul style="list-style-type: none"> シティグループ(米)による日興証券買収(約9,200億円、4.9%→61%) ホルボABによる日産ディーゼル買収(約2,000億円、19%→100%) GEによる三洋電機クレジット買収(約1,300億円、0%→100%) シンガポール政府系ファンドによるホークスタウン買収(約1,000億円、0%→100%) ウォルマート(米)による西友への追加出資(約930億円、50.8%→96.4%) アラブ政府系ファンドによるコスモ石油への出資(約900億円、0%→20.9%) MBK(英)による弥生買収(約710億円、0%→100%) 	<ul style="list-style-type: none"> ペルミラ(英)によるアリストライフサイエンス買収(約2,500億円、0%→100%) JCフラワーズ(米)による新生銀行への追加出資(約2,000億円、10.4%→32.6%) ロシュ(スイス)による中外製薬への追加出資(約950億円、51.4%→61.5%) シンガポール政府系ファンドによるウェスティンホテル買収(約770億円、不明) IMC(蘭)のタンガロイ買収(約700億円、0%→90%) 	<ul style="list-style-type: none"> シティグループ(米)によるSMBCへの日興証券売却※¹ ゴールドマンサックスグループ、オーシャンズ・ホールディングス(米)によるパナソニックへの三洋電機株売却 ベックマン・コールター(米)によるオリンパスの分析機事業買収(約780億円、0%→100%) 	<ul style="list-style-type: none"> VW(独)によるスズキへの資本提携(約2,200億円、0%→19.9%) 	<ul style="list-style-type: none"> ベインキャピタル(米)によるすかいらーく買収(約2,600億円、0%→98.7%) テバ製薬(イスラエル)による大洋薬品工業買収(約1,040億円、0%→100%)
<p>金額＝買収金額、%は当該案件における出資比率の変化 ※赤字は対日投資残高に負のインパクトを与えた事例</p>					

出所:公知情報(外国側にとつての買収案件はレコフM&Aデータベース及びトムソンロイター、売却案件はその他報道記事及びプレスリリース)より、2006年～2011年のOut-In案件から買収金額500億円以上の案件をアクセンチュアが抽出(外国企業から外国企業への株式譲渡を除く)
 ※¹ 取引の一部は2010年にも計上(出所:『日本経済新聞』(2011/2/9 朝刊))

産業別・地域別に見ていくと、金融・保険業は、シティバンク銀行やハートフォード生命保険等のある米国、電気機械器具は、フィリップスエレクトロニクスジャパン等のあるオランダ、卸売・小売業は、マクドナルド等のある米国、輸送機械器具は、日産自動車等のあるフランス、化学・医薬は、サンアロマー等のあるオランダがそれぞれトップとなっている。

図表 2.1.5. 産業別の投資家の出身国・地域



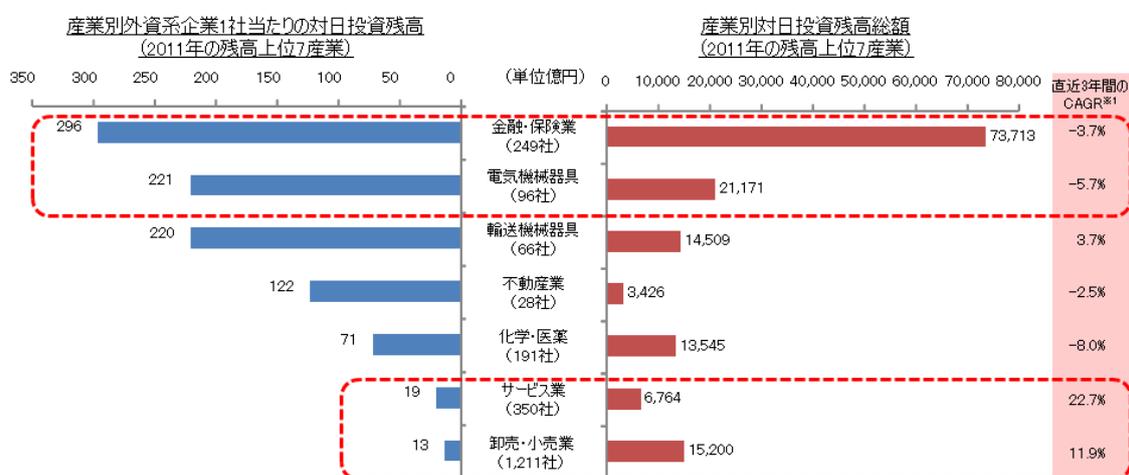
本調査を進めるにあたり、このような過去の対日投資残高の傾向を踏まえ、調査対象の企業に産業別・地域別に大きな漏れが生じないように留意した。

2.2. 産業別外資系企業1社当たりの投資インパクト

産業別に外資系企業1社当たりの投資インパクトを試算した。金融・保険、電気機械器具等は、1社当たりの投資インパクトが大きいものの、直近3年間で見た場合、投資残高は減少傾向にある。一方、サービス業及び卸売・小売業は1社当たりの投資インパクトは小さいものの投資残高は増加傾向にある。ただし、企業数が多いため平均値が小さくなる傾向にあり、中には1社で大きなインパクトのある企業もある。

「誘致対象として1件あたりの規模が大きい業種を狙うのか」、「1件あたりの規模は大きくないものの成長率の高い業種を狙うのか」といった規模/件数/成長性は、対日投資促進のための施策を検討する上で重要な観点である。

図表 2.2.1. 産業別外資系企業1社当たりの投資インパクト

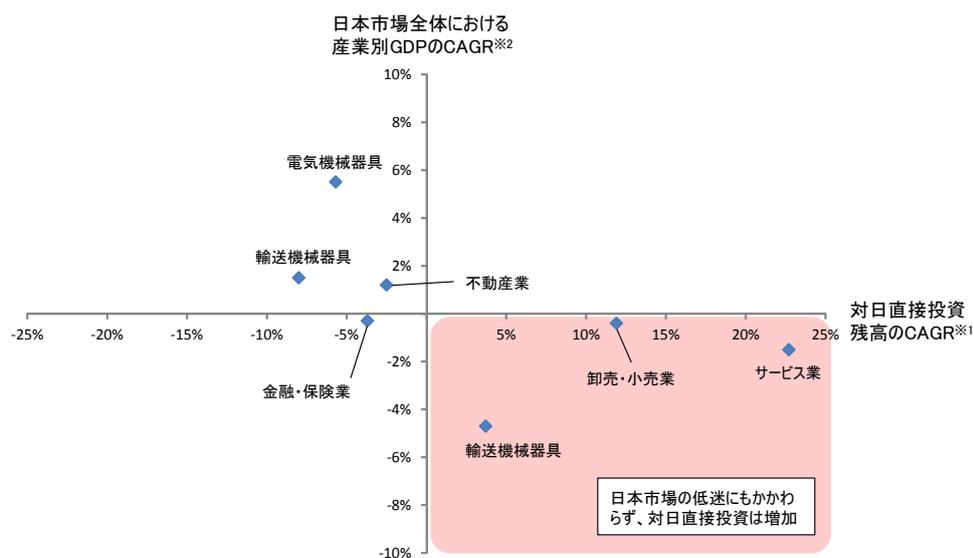


出所1: 日本銀行「直接投資残高」< <https://www.boj.or.jp/statistics/br/bop/index.htm/#q02> > より業種別対日直接投資残高を引用
 出所2: 東洋経済新報社『外資系企業総覧2008～2011』より業種別従業員数、業種別企業数、資本金及び外資比率を引用
 *1 2006年～2011年までの対日投資残高総額のCAGR(年平均成長率)

次に、日本市場全体における GDP の平均成長率(CAGR)と対日投資残高の CAGR を産業別に比較した。

サービス業、卸売・小売業及び輸送機械器具は、日本市場が縮んでいるにもかかわらず対日投資残高は伸びていることが分かった。これは、日本市場の成長性と外資系企業の参入がマクロレベルで必ずしも関連しているものではないものと推察される。

図表 2.2.2. 日本市場の成長性と対日直接投資の関係性



出典1: 日本銀行『直接投資残高』(<https://www.boj.or.jp/statistics/br/bop/index.htm/#p02>) 業種別対日直接投資残高
 出典2: 内閣府「国民経済計算」(http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/h23/h23_kaku_top.html#c1) 経済活動別国内総生産
^{※1} 2008年～2011年までの対日直接投資残高総額のCAGR(年平均成長率)
^{※2} 2008年～2011年までの日本における産業別実質GDPのCAGR(年平均成長率)

3. 対日投資の事例に関する検討

以下の調査分析では、対日投資促進プログラム目標実現に向けた施策を検討するため、標準産業分類における製造業を細かく分類したりするなど、対日投資傾向の類似・相違を考慮した経済産業省「欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査」(平成 23 年)において使用されている業種区分を適用している。

図表 3. 標準産業分類と参考調査での業種区分の関係性

標準産業分類での区分	欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査における区分
製造業	医薬品・医療機器
	化学
	機械工業(製鉄、輸送機器)
	その他製造
建設業	
金融業・保険業	商業銀行
	投資銀行・証券
	生損保
電気・ガス・熱供給・水道業	エネルギー・環境技術
鉱業・採石業・砂利採取業	
学術研究、専門・技術サービス業	
情報通信業	情報通信・ハイテク
卸売業・小売業	サービス・小売
教育、学習支援業	
不動産業・物品貸借業	
その他サービス業	
生活関連サービス業、娯楽業	
運輸業・郵便業	

※上記対応関係に基づき個別企業の業務内容に基づいて業種区分を振り分け
 ※「その他製造」の中には、電気機械器具、精密機械器具及び繊維工業などを
 含む

3.1. 高付加価値拠点設置の促進に関する検討

3.1.1. 設置の傾向

3.1.1.1. 1次 R&D 拠点の設置の傾向

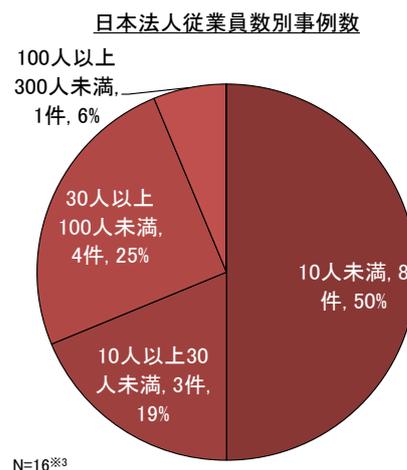
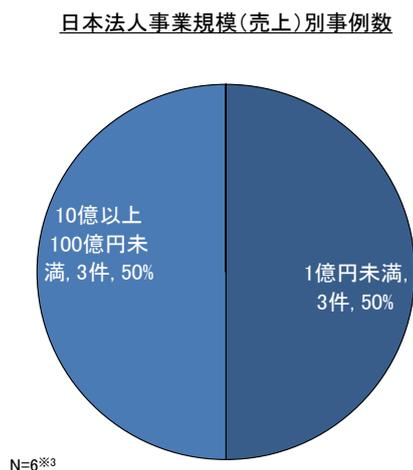
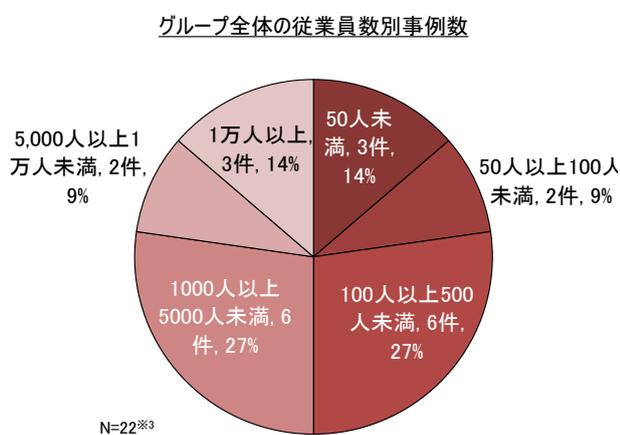
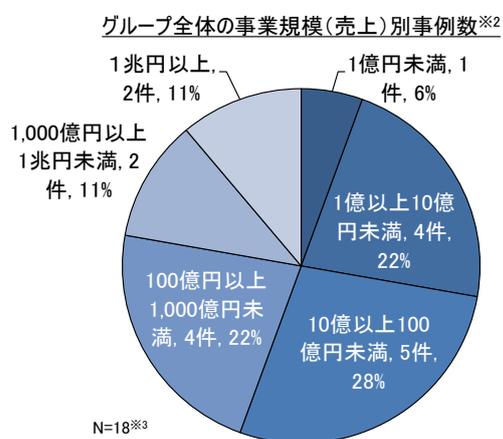
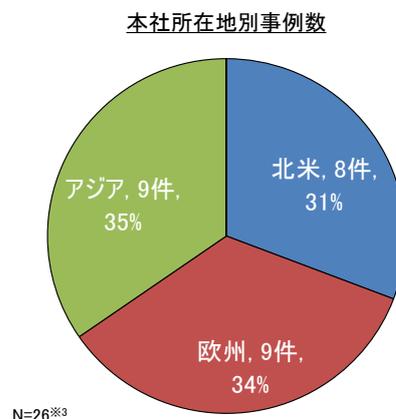
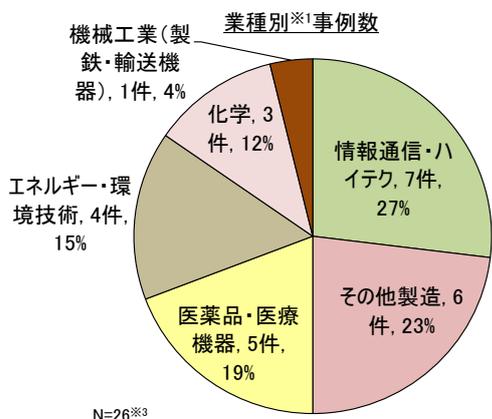
1次投資で R&D 拠点を設置する事例(26件)を分析したところ、業種は情報通信・ハイテク、その他製造、医薬品・医療機器が多くなっている。

外国企業の本社所在地としては、北米、欧州、アジアからそれぞれ同程度の事例がある。

また、事業規模については売り上げが1億円未満の企業から1兆円超の企業まで、従業員数については50人未満から1万人以上の企業まで、幅広い規模の企業による投資事例が存在している。

日本法人の規模については、従業員10人未満の比較的小規模な企業が多い。

図表 3.1.1.1. 1次 R&D 拠点設置企業の属性



出所: 報道資料(JETRO「対日投資情報」、各自治体の外国企業誘致サイト、その他企業HP・プレスリリースなど公知情報)、各種DB(日経テレコン、Factiva)よりR&D機能を持った拠点への1次投資が読み取れる案件を抽出し作成
 ※1対日投資分析に適した分類として、経済産業省「欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査」(H23)における分類を使用
 ※2 レートは2012年12月現在の対円レートを使用
 ※3 Nの違いについては、売上や従業員数が非公表である事例があるため

3.1.1.2. 2次 R&D 拠点の設置の傾向

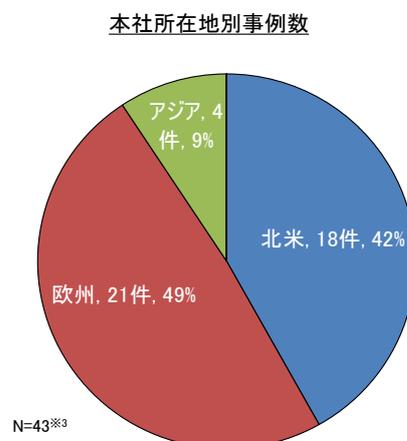
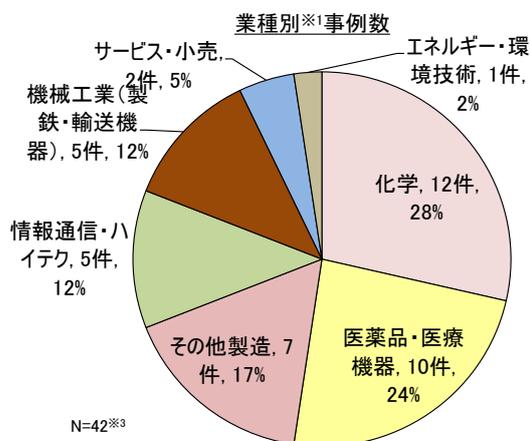
2次投資で R&D 拠点を設置する事例(43 件)を分析したところ、業種は化学、医薬品・医療機器、が多くなっている。

外国企業の本社所在地としては、北米、欧州の事例が大半である。

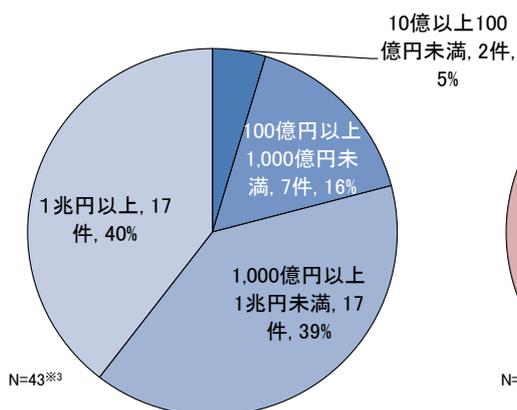
また、事業規模については売り上げが 1000 億円以上、従業員数については 1 万人以上の、比較的大きな規模の企業による投資事例が存在している。

日本法人の規模については、従業員 10 人未満から 1000 人以上の企業まで幅広い規模の企業が存在するが、1次投資で R&D 拠点を設置する事例と比較すると、規模が大きい。

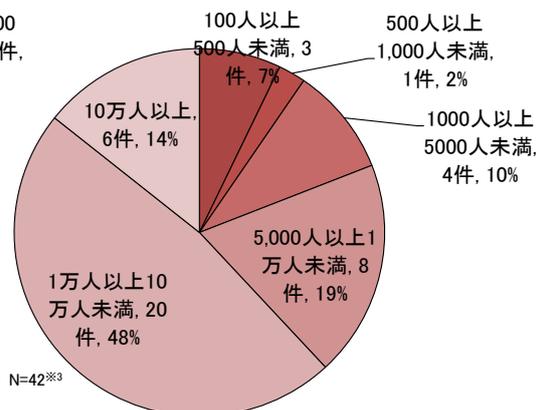
図表 3.1.1.2. 2次 R&D 拠点設置企業の属性



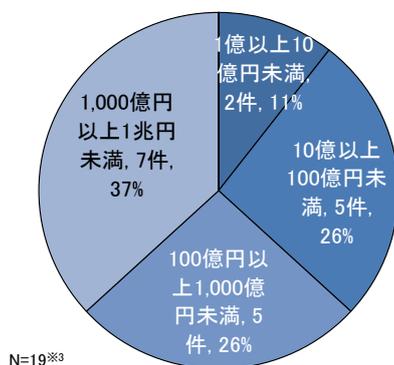
グループ全体の事業規模(売上)別事例数^{※2}



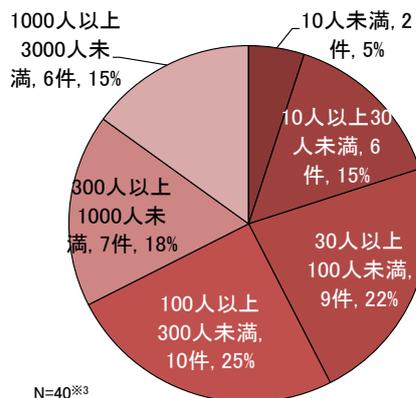
グループ全体の従業員数別事例数



日本法人事業規模(売上)別事例数



日本法人従業員数別事例数



出典：報道資料(JETRO「対日投資情報」、各自治体の外国企業誘致サイト、その他企業HP・プレスリリースなど公知情報)、各種DB(日経テレコン、Factiva)よりR&D機能を持った拠点への2次投資が読み取れる案件を抽出し作成
 ※1 対日投資分析に適した分類として、経済産業省「欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査」(平成23年度)における分類を使用
 ※2 レートは2012年12月現在の対円レートを使用
 ※3 Nの違いについては、売上や従業員数が非公表である事例があるため

3.1.1.3. RHQ の設置の傾向

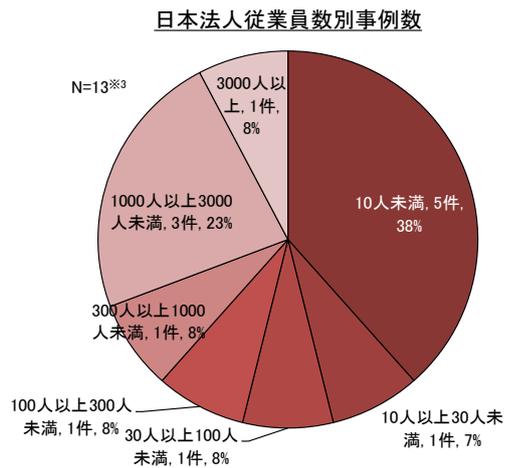
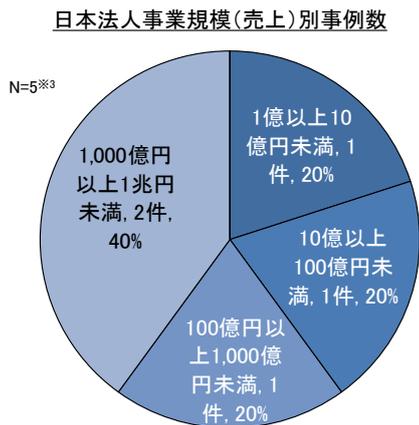
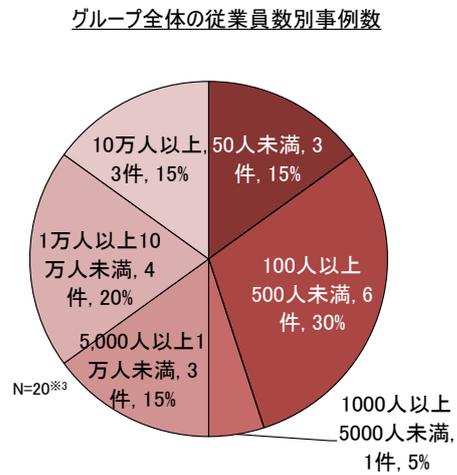
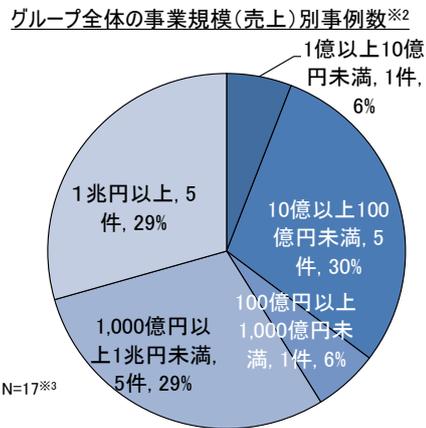
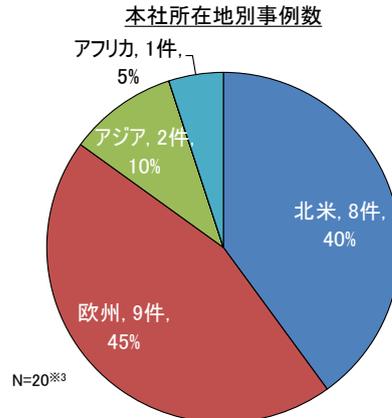
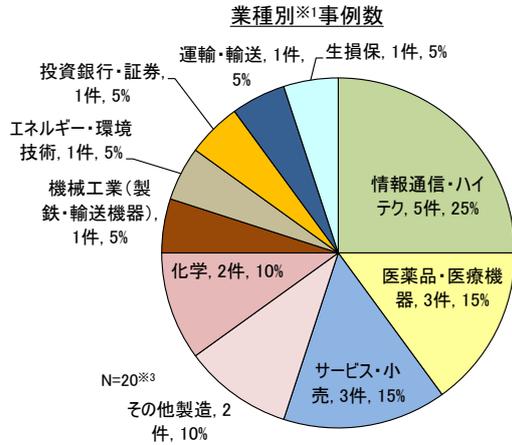
RHQ を設置する事例(20 件)を分析したところ、業種は情報通信・ハイテクなどが多くなっているも、幅広く業種の事例が見られる。

外国企業の本社所在地としては、北米、欧州の事例が大半である。

また、事業規模については売り上げが 1000 億円以上、従業員数については 1 万人以上の、比較的大きな規模の企業による投資事例が存在している。

日本法人の規模については、従業員 10 人未満から 3000 人以上の企業まで幅広い規模の企業が存在する。

図表 3.1.1.3. RHQ 設置企業の属性



出所：報道資料(JETRO「対日投資情報」、各自治体の外国企業誘致サイト、その他企業HP・プレスリリースなど公知情報)、各種DB(日経テレコン、Factiva)よりRHQ機能を持った拠点への投資が読み取れる案件を抽出し作成
 ※1対日投資分析に適した分類として、経済産業省「欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査」(平成23年度)における分類を使用
 ※2 レートは2012年12月現在の対円レートを使用
 ※3 Nの違いについては、売上や従業員数が非公表である事例があるため

3.1.2. 設置のパターン

3.1.2.1. 1次 R&D 拠点の設置のパターン

分析した1次 R&D 拠点設置の事例を大きく分けると、日本での業務を R&D に限定し製造機能や販売機能への展開を想定しない「R&D 特化型」と、R&D 機能に続き製造機能や販売機能も展開する予定の「製販連動型」の二つのパターンが存在する。

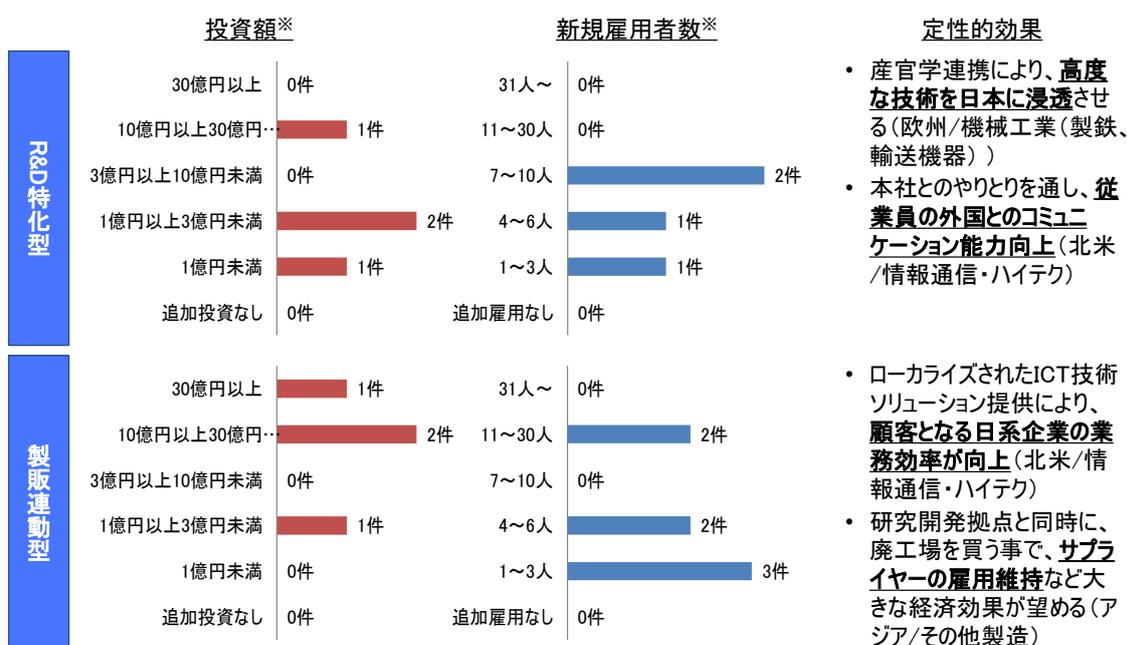
図表 3.1.2.1.1. 1次 R&D 拠点の設置のパターン

	投資パターン	詳細	具体例
R&D特化型(7件)	<p>拠点設置による日本へのインパクト ※ 円の大きさはインパクト(投資額、雇用数)の割合を示す</p>	<ul style="list-style-type: none"> R&Dに特化し、製造機能や販売機能への展開は想定しない 機能配置戦略で日本をR&D拠点と位置付ける企業 R&D的なサービスを自社の主要ビジネスとしている企業 	<p>【欧州/機械工業(製鉄、輸送機器)】</p> <ul style="list-style-type: none"> EV技術等の基礎研究のため、R&D子会社の日本法人を設置 <p>【北米/情報通信・ハイテク】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本をグループ内でのR&D拠点として位置づけ拠点設置 <p>【欧州/医療品・医療機器】</p> <ul style="list-style-type: none"> 技術のライセンスを有する日本企業からライセンスの移転を受けて、R&Dを行うための日本法人を設立
製販連動型(18件)	<p>拠点設置による日本へのインパクト ※ 円の大きさはインパクト(投資額、雇用数)の割合を示す</p>	<ul style="list-style-type: none"> R&D機能に続き製造・販売機能も展開 自社製品の日本仕様版を開発して、製造・販売 大企業のR&D子会社設立した、形式的な1次R&D事例 	<p>【北米/エネルギー・環境技術】</p> <ul style="list-style-type: none"> 屋根への取付け架台の開発、製品のテスト及び太陽光発電システムの販売を実施 <p>【北米/情報通信・ハイテク】</p> <ul style="list-style-type: none"> システムの日本版の開発とその販売を実施 <p>【アジア/その他製造】</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内に分散していたR&D機能を集約してR&D会社を新設

※ パターン別件数に関しては、対象26事例の内、各種調査(ヒアリング・文献)から分類可能な25件の件数を算出

投資インパクトに関して、「R&D 特化型」の投資額や新規雇用者数は、「製販連動型」と比較して小さく、限定的である。一方、「製販連動型」の投資額や新規雇用者数は、「R&D 特化型」と比較して大きく、投資インパクトは大きい。

図表 3.1.2.1.2. 1次 R&D 拠点の投資インパクト



出所:各事例のヒアリング及び文献調査より。設立後3年間程度までの投資額や新規雇用数の実績又は予定

※ R&D業務に関わる、設立から3年間での投資額及び新規雇用者数(予定含む)を計上。

但し、製販連動型における工場にて製造と開発を同時に行う拠点については、一部製造に関わる投資や雇用が含まれる。

なお、委員からは「産学官連携などにより、知財面でのスピルオーバー効果のような波及的な効果が生じることもある」「米国では、知財収入などの大きな投資効果を生み出している事例もある」という指摘があった。より幅広くかつ長期的に投資インパクトを把握していくと、両パターンのインパクトの大きさの関係が変わってくることも考えられる。

どちらのパターンでも、投資の前段階として、輸出、業務提携及びグループの別会社が参入するなど、日本市場への理解をある程度深めた上で投資を実施している。これは、R&D 投資を呼び込む上で、投資の前段階での企業活動に対するアプローチを検討する価値がある、ということを示唆している。

投資決定要因に関して、「R&D 特化型」は、日本に提携先の企業や研究機関が存在していることや当該分野の技術者が多数存在していることが要因となり投資しているケースが多い。一方「製販連動型」は、日本市場の規模・成長性を評価して投資しているケースが多い。

関係者の関与に関しては、どちらのパターンでも公的機関が何らかのサポートをしている事例が複数見られた。

図表 3.1.2.1.3. 1次 R&D 拠点の個別論点

	前段階としての輸出・ 業務提携の有無	投資決定要因	自治体等関係者の関与
R&D特化型(7件)	<ul style="list-style-type: none"> すでに輸出や業務提携、またグループの別会社が進出しているケースが多い ✓ 代理店を通じて光通信関係の製品を日本に輸出(北米/情報通信・ハイテク) ✓ 日本企業と長年にわたり、共同開発をしてきた(欧州/エネルギー・環境技術) ✓ グループ企業の製造拠点・販売拠点がすでに存在(欧州/機械工業(製鉄、輸送機器))、(アジア/その他製造) 	<ul style="list-style-type: none"> 日本に提携先の企業や研究機関が存在する <ul style="list-style-type: none"> ✓ 大学の有する技術を目的に日本進出(欧州/医療品・医療機器) 日本に当該分野の技術者が多数存在する <ul style="list-style-type: none"> ✓ 光通信分野の技術者が豊富に存在。かつ人材定着率が高いため安定的に長期の研究が可能(北米/情報通信・ハイテク) 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体等からのアプローチにより進出支援を受けた企業が存在 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 経済産業省事業を受託したコンサル会社の顧客網を通じて、補助金情報を受領(欧州/機械工業(製鉄、輸送機器)) 自社から自治体等にアプローチして進出支援を受けた企業も存在 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 本社会長の配偶者がJETROを認識していたため、日本法人設立に当たり支援依頼(北米/情報通信・ハイテク)
製販連動型(18件)	<ul style="list-style-type: none"> 幹部個人が日本との関係を有しているケースも存在 ✓ 創設者の配偶者が日本人(北米/情報通信・ハイテク) 	<ul style="list-style-type: none"> 北米・欧州と並ぶ世界有数の市場規模がある <ul style="list-style-type: none"> ✓ 有力グローバル企業の15%を日系企業が占めているため(北米/情報通信・ハイテク) 高い成長が期待できる市場がある <ul style="list-style-type: none"> ✓ 再生可能エネルギーのFIT制度導入で市場拡大が見込める(欧州/エネルギー・環境技術) 	<ul style="list-style-type: none"> 医薬系雑誌で大学・県の開発した技術が紹介されていたため、企業側からアプローチし、ライセンスを移転(欧州/医療品・医療機器)

※ パターン別件数に関しては、対象26事例の内、各種調査(ヒアリング・文献)から分類可能な25件の件数を算出

3.1.2.2. 2次 R&D 拠点の設置のパターン

分析した2次 R&D 拠点設置の事例を大きく分けると、1次 R&D 拠点事例と同様に、日本での業務を R&D に限定し、製造機能や販売機能への展開を想定しない「R&D 特化型」と、R&D 機能に続き製造機能や販売機能も展開する予定の「製販連動型」の二つのパターンが理論的には存在する。しかし、今回具体例を報道資料や各種データベース等の公知情報から収集することを試みたところ、R&D に特化した外資系企業の R&D 拠点増強の情報は把握できなかった。但し、今回の調査対象からは外れるものの、R&D に特化した外資系企業の M&A による R&D 拠点増強の事例は把握できたことから、「R&D 特化型」の2次投資も存在すると考えられる。

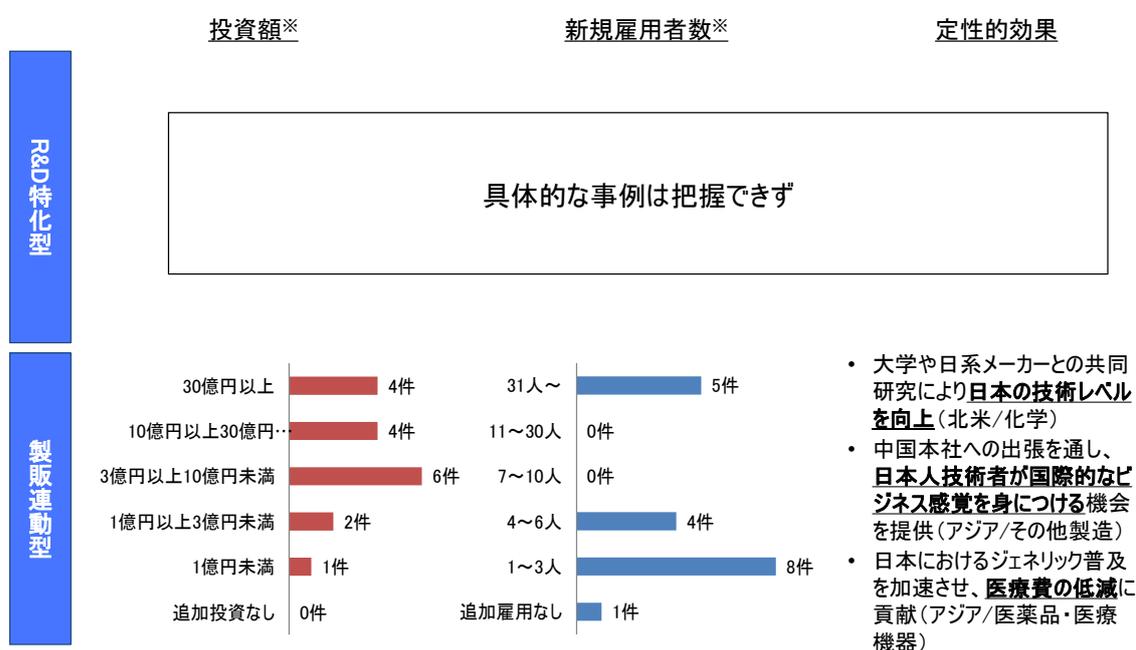
図表 3.1.2.2.1. 2次 R&D 拠点の設置のパターン

	投資パターン	詳細	具体例
R&D 特化型 (0件)	<p>拠点設置による日本へのインパクト ※ 円の大きさはインパクト(投資額、雇用数)の度合を示す</p>	<ul style="list-style-type: none"> 日本ではR&Dに特化し、製造機能や販売機能への展開は想定しない ✓ 機能配置戦略で日本をR&D拠点と位置付ける企業 ✓ R&D的なサービスを自社の主要ビジネスとしている企業 	<ul style="list-style-type: none"> 具体的な事例は把握できず
製販連動型 (43件)	<p>拠点設置による日本へのインパクト ※ 円の大きさはインパクト(投資額、雇用数)の度合を示す</p>	<ul style="list-style-type: none"> R&D機能に続き、製造機能や販売機能も展開予定 ✓ 日本を先進製品の開発拠点とし、R&D・製造を一貫して実施する企業 	<p>【北米/化学】</p> <ul style="list-style-type: none"> リチウムイオンバッテリーの素材開発のため「バッテリーラボ」を設置 製造工程に拡大する可能性あり <p>【アジア/医薬品・医療機器】</p> <ul style="list-style-type: none"> 本国から搬入されるジェネリック医薬品の品質評価をするため「分析研究室」を設置 包装作業を行う工場を拡大予定 <p>【北米/医薬品・医療機器】</p> <ul style="list-style-type: none"> ヘルスケア領域のR&D拠点を設置 中期ビジョンで製造拠点の増強も提起

「R&D 特化型」は、日本に当該分野の技術者が多数存在していることが要因となり投資しているケースが存在することが推測される。また、投資額や新規雇用者数は、「製販連動型」と比較して小さく、投資のインパクトは限定的であるのではないかと想定される。

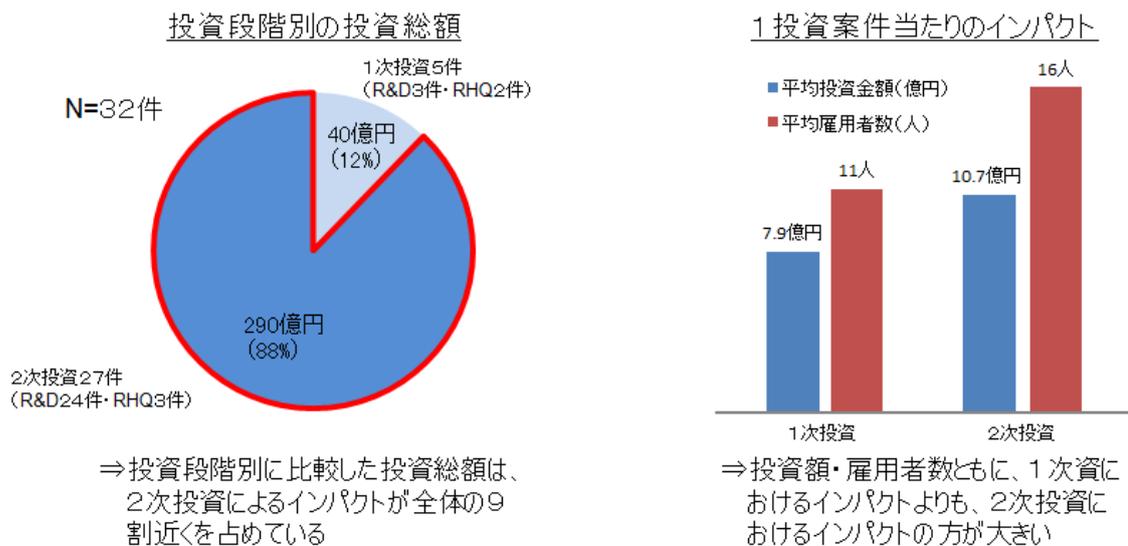
一方「製販連動型」は、もともと日本に製造拠点を有した上で、日本に先進的な製品を求める顧客が存在していることや、川上の素材を提供できるような企業が国内にしか存在しないことが要因となり、R&D 拠点の設置に至るケースが多い。投資額や新規雇用者数は、「R&D 特化型」と比較して大きく、投資のインパクトは大きい。

図表 3.1.2.2.2. 2次 R&D 拠点の投資インパクト



なお、1次投資のR&D拠点と比較した場合、2次投資のR&D拠点の方が投資額や新規雇用者数等のインパクトは大きい。特に2次投資の「製販連動型」は、事前に製造拠点を有しているケースが多いため、R&D拠点の投資を呼び込む上で、1次投資時の製造拠点に対するアプローチも検討する価値がある。

図表 3.1.2.2.3. 1次投資と2次投資の投資インパクトの差



※ 経済産業省事業における実績

R&D 拠点への2次投資の前段階としては、製造拠点への投資を実施している企業が多く見られ、投資決定要因としては、先進的な製品を求める日本の顧客に対応するため、日本企業が提供する素材を獲得するため、という二つの要因が最も多く見られた。

関係者の関与に関しては、1次 R&D 拠点への投資と同様に公的機関が何らかのサポートをしている事例が複数見られた。

図表 3.1.2.2.4. 2次 R&D 拠点の個別論点

	1次投資の内容	投資決定要因	自治体等関係者の関与
R&D特化型 (0件)	具体的な事例は把握できず		
製販運動型 (43件)	<ul style="list-style-type: none"> 元々製造拠点等を有する企業が多く存在。製造拠点と連携して製品開発や量産化技術開発を行うことで、製造拠点の強化にもつながる ✓ 製造拠点を関東と九州に保有し、R&D拠点を関東に保有(欧州/化学) ✓ 買収した日本企業が有していた工場で、医薬品の包装作業を実施(アジア/医薬品・医療機器) ✓ 日本企業を買収し製造拠点を日本企業に保有(北米/その他製造) <p>→製造投資からR&D投資にもつながる</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 先進的な製品を求める顧客が存在 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 日本市場では商品の包装に影響を与えない小型のラベルが求められており、開発できれば市場拡大が期待できる(北米/その他製造) ✓ 太陽光パネル向け素材の開発が顧客のパネルメーカーから求められている(アジア/化学) • 国内企業のみが素材提供可能 <ul style="list-style-type: none"> ✓ パートナーとなる材料メーカーが国内に存在(欧州/その他製造) 	<ul style="list-style-type: none"> • 報道記事等で投資意向を把握した自治体等からアプローチがある場合も存在 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 化学業界紙インタビューでとある自治体への立地の可能性に言及したことを受けて、自治体からアプローチあり(欧州/化学) • 積極的に行政との接点を作り、投資支援を得たり共同研究を実施している企業も存在 <ul style="list-style-type: none"> ✓ パブリックリレーション担当の執行役員を設置し、産総研の共同研究事業に参画したり、某自治体から工場建設費用の助成を受領(北米/化学)

3.1.2.3. RHQ の設置のパターン

分析した RHQ 設置の事例を大きく分けると、他拠点の機能を一括して日本で有する「各種機能集約型」と、意思決定を行う責任者だけが日本に在籍する「意思決定機能特化型」の二つのパターンが存在する。

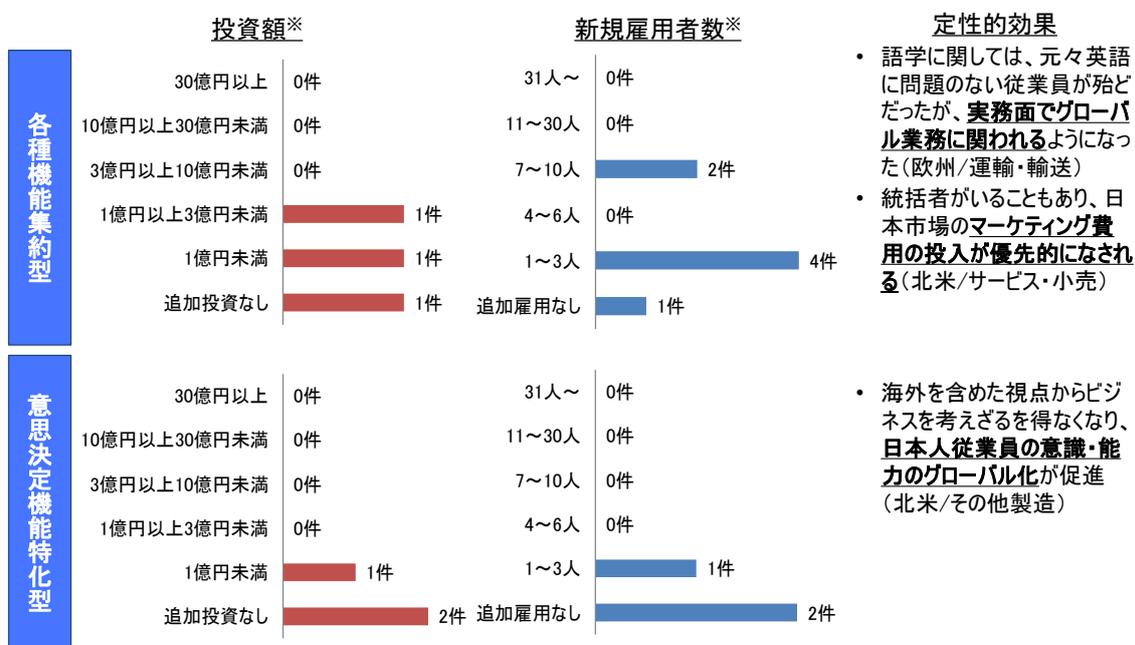
図表 3.1.2.3.1. RHQ の設置のパターン

	投資パターン	詳細	具体例
各種機能集約型 (11件)	<p>RHQの統括範囲及び統括ポジション</p> <p>統括ポジション</p> <p>日本拠点 他拠点 他拠点</p>	<ul style="list-style-type: none"> 他拠点でも保有すべき機能を日本に集約 ✓ 経理、総務、マーケティング、物流などを日本で一括実施 	<p>【北米/サービス・小売】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本代表が、北アジア地域の戦略を統括。各国担当も日本に在籍 <p>【北米/その他製造】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本で技術サポート、物流管理等を実施し、韓国は営業のみ <p>【欧州/運輸・輸送】</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営管理、経理、人事、マーケティング機能を日本に設置
	<p>RHQの統括範囲及び統括ポジション</p> <p>統括ポジション</p> <p>日本拠点 他拠点 他拠点</p>	<ul style="list-style-type: none"> 一定の範囲の業務について意思決定を行う人間が日本に在籍 ✓ 事業部単位で売り上げ責任を負う 	<p>【アジア/化学】</p> <ul style="list-style-type: none"> 蓄電池関連のソリューションを提供する事業部において、日本の担当部長が、APAC10数名のメンバーを統括 <p>【北米/その他製造】</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業部の統括者が日本法人に在籍 <p>【北米/サービス・小売】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本の事業部リードがAPACの事業部を統括し、利益/稼働率に責任を負う

※ パターン別件数に関しては、対象20事例の内、各種調査(ヒアリング・文献)から分類可能な14件の件数を算出

「各種機能集約型」は、経理や総務等のバックオフィス機能も集約されるため、一定規模の雇用効果が考えられる。一方「意思決定機能特化型」は、雇用効果は限定的である。

図表 3.1.2.3.2. RHQ の投資インパクト



出所:各事例のヒアリング及び文献調査より。設立後3年間程度までの投資額や新規雇用数の実績又は予定

※ RHQ業務に関わる、設立から3年間の投資額及び新規雇用者数(予定含む)を計上。

但し、製販運動型における工場にて製造と開発を同時に行う拠点については、一部製造に関わる投資や雇用が含まれる。

全般的には、RHQを日本に設置しているケースそのものが少なく、R&D拠点と比べて投資額や新規雇用者数も小さい。ゆえに、投資を呼び込む上で、リソース(投入コスト、人材)が限られる中、どの程度の優先度でRHQを対象とするべきか検討する必要がある。

「各種機能集約型」は、日本進出(1次投資)の時点からRHQを日本に設置し、日本を足掛かりにアジア展開を進めることを投資決定要因としているパターンが多い。

一方「意思決定機能特化型」は、2次投資によるRHQ設置のみであり、意思決定を行う人間が日本に在籍していることが設置要因となっている。

図表 3.1.2.3.3. RHQの個別論点

	1次・2次投資の別	投資決定要因
各種機能集約型 (11件)	<ul style="list-style-type: none"> • 1次投資によりRHQを設置し日本を足掛かりにアジア展開 <ul style="list-style-type: none"> ✓ アジア内では、先行的に日本サイトを開設するため、日本法人を設置。その後、北アジア各国のサイトを開設し、日本から運営(北米/サービス・小売) • 一部例外的に2次投資によりRHQを設置した企業も存在 <ul style="list-style-type: none"> ✓ グローバル本社幹部交代時にRHQ方式を採用し、アジア内で2/3の売上を占める日本に統括拠点を設置(欧州/運輸・輸送) 	<ul style="list-style-type: none"> • 市場の大きさや先進国である日本を足掛かりにアジア展開するため <ul style="list-style-type: none"> ✓ 日本市場が大きく、仕入れ機能を日本に有していたため、日本法人をRHQとして設置。その後、日本拠点からアジア各国のサイトを立ち上げ。(北米/サービス・小売) ✓ 本国の顧客の現地法人が存在し、一定の売り上げ規模も見込める日本からアジアに展開(欧州/サービス・小売)
意思決定機能特化型 (3件)	<ul style="list-style-type: none"> • 2次投資によりRHQを設置し、日本市場責任者がAPAC市場の売上責任も負う <ul style="list-style-type: none"> ✓ グループ内の組織再編で地域性から事業部制に移行。そのうち某事業部のAPAC統括が日本に在籍(北米/その他製造) 	<ul style="list-style-type: none"> • 世界有数の市場規模や重要なパートナー企業が存在するなど、アジア内では、日本市場のプレゼンスが最も高いため <ul style="list-style-type: none"> ✓ 医療機器で世界第2位の市場で、技術力のある中小企業が存在する日本にRHQを設置。シンガポールも検討したが顧客近接性を重視(欧州/医薬品・医療機器) ✓ 蓄電池の技術をリードしており、主要顧客も存在するため、日本がRHQ機能を担う(アジア/化学)

※ パターン別件数に関しては、対象20事例の内、各種調査(ヒアリング・文献)から分類可能な14件の件数を算出

3.2. M&A/ファンド投資促進に関する検討

3.2.1. M&A/ファンド投資促進の意義

3.2.1.1. M&A/ファンド投資に関する問題認識

政府における外資誘致施策は、従来主にグリーンフィールド投資を中心に促進策を講じてきたが、M&A やファンド投資については、促進するに値する効果と懸念される課題についての評価がこれまで十分になされておらず、促進策を積極的には講じてこなかった。

これは、グリーンフィールド投資などが雇用者数・対日投資残高の増加、新製品・技術の普及といった意味や効果が明確である一方、M&A やファンド投資は、対日投資残高への絶大なインパクト以外の効果について不明確であることが一因にある。さらに、日本企業・社会全体の中に、M&A/ファンド投資に対する「なんとなくの拒否感」があり、そのような背景の中、政府として積極的な促進策を実施しづらかったことも影響していると考えられる。

このような過去の状況を踏まえ、M&A/ファンド投資を通じた外資誘致施策も推進していくため、今回の調査においては、以下の5点について検討を進めることとした。

- ① M&A/ファンド投資により、どのような効果が期待できるか
- ② M&A/ファンド投資に対する「なんとなくの拒否感」とはどのようなものか
- ③ M&A/ファンド投資において、外資企業による投資であることが起因してマイナスになるような影響は存在するのか
- ④ どのような M&A/ファンド投資であれば政策的に促進すべきか
- ⑤ どのような手法で M&A/ファンド投資を促進していくべきか

3.2.1.2. M&A/ファンド投資による効果

M&A/ファンド投資による効果を定量的効果及び定性的効果という観点で評価を実施する。定量的効果については、対日投資残高に影響を与えるような資金流入効果と国内の雇用機会に影響を与える雇用効果の2つの視点で評価を実施する。

一方で、定性的効果については評価するにあたり、明確な指標がないためわかりづらいが、外国企業が保有している経営ノウハウ(経営管理・経営指標)、競争力のある技術・業務プロセスなど、最終的に定量的効果につながる効果を及ぼしている面もあると想定されるため、視点として加えている。

図表 3.2.1.2.1. M&A/ファンド投資による効果(効果区分)

効果区分		内容
定量的効果	資金流入効果	対日投資残高を増加させる定量的な効果 <ul style="list-style-type: none"> 被買収企業の株式買い取りのための資金提供 被買収企業の債務借り換えのための資金提供 被買収企業の設備投資用の融資/増資のための資金提供 等
	雇用効果	被買収企業の雇用者数を増加させる定量的な効果(投資から直接もたらされる、数年間の効果) <ul style="list-style-type: none"> M&A/ファンド投資から数年間における雇用者の増減 M&A/ファンド投資がなかった場合に想定される雇用者数の増減をベースとして、それを上回る実際の雇用者数の増減 等
定性的効果		被買収企業の関係者が得るノウハウ、技術等の定性的な効果 <ul style="list-style-type: none"> 被買収企業が得る海外の経営ノウハウや技術力、販路 被買収企業の従業員が得るグローバル人材としての能力 取引先や競合企業など外部関係者が得るグローバル化への刺激 等

これらの視点に基づいて、過去5年間のOut-in案件の評価を実施してみると、まずグリーンフィールド投資との比較という観点で考えると、定量的な効果は資金流入効果及び雇用効果とも非常に大きく、特に資金流入効果については数千億円規模になるケースも存在しており、グリーンフィールド投資とは桁違いの効果をもたらしていると考えられる。また、定性的効果にしても、外国企業が保有しているノウハウなどを積極的に日本企業に導入することで業務の効率化や技術力の向上に寄与しているケースが見られ、最終的には定量的効果にもつながるものと考えられる。

一方で、In-in案件とOut-in案件を比較してみた定量的効果では、どちらが大きいといった傾向は一概には言えない。(In-in案件でも、Out-in案件でも、数千億円規模の買収案件は存在)

雇用効果についても同様で、M&Aによる日本企業の雇用への影響を分析した論文⁴によると、In-InにしてもOut-inにしてもいずれの雇用効果もプラスの傾向が見られる。一方で、その他の分析によると、In-in案件のほうが雇用効果としては小さいという指摘もある。これは、Out-in案件のほうが比較的好調な企業に対する買収が多く、結果として工場の統廃合やバックオフィスの人員整理など雇用部分に手をつける必要性の少ない投資を多く実施しており、他方In-in案件においては救済案件も含めて人員整理を伴うような案件が多くみられる結果、雇用効果としてはIn-in案件のほうが少ないという現象を引き起こしているものと考えられる。よって、雇用効果については、In-in案件、Out-in案件という投資家側の属性というよりは、被買収側企業がどのような経営状態にあるかが大きく影響を与えているものと考えられる。

図表 3.2.1.2.2. M&A/ファンド投資による効果(評価)

効果区分		グリーンフィールド投資と比べた	
		M&A/ファンド投資による効果レベル	In-Inと比べたOut-Inの効果の違い
定量的効果	資金流入効果	非常に大きい 投資額つまり企業の買収額が、数千億円規模になるケースも存在	特段の違いなし 買収額やプレミアムは、In-InやOut-Inといった類型に関わらず、高い案件も低い案件もあり、In-Inでも高額買収の事例は存在
	雇用効果	プラスの効果 救済型ではリストラ不可避だが、企業消滅と比べれば相対的にプラス。また、中期的に業績回復し、絶対的に雇用者数が増えるケースも	特段の違いなし Out-Inといっても必ずしも雇用への配慮が薄いわけではない ・ 製造業において、In-InとOut-Inいずれの雇用効果もプラスの傾向が見られる ^{※1}
定性的効果		プラスの効果 海外の経営手法や技術能力を導入できる また、被買収側の製品や技術を海外展開	Out-Inの方がインパクト大きい In-InであろうとOut-Inであろうと、効果の内容は変わらないが、Out-Inの方が効果のインパクトが大きい ・ 生産性や利益率において、国内企業同士のM&Aと比較してOut-Inの方が、改善幅が大きく、改善スピードも速い ^{※2}

※1 『フィナンシャル・レビュー』平成23年第6号(財務省財務総合政策研究所)の「M&Aと雇用問題」より
 ※2 『フィナンシャル・レビュー』平成18年第2号(同上)の「対日直接投資は日本の生産性向上をもたらすか？」より

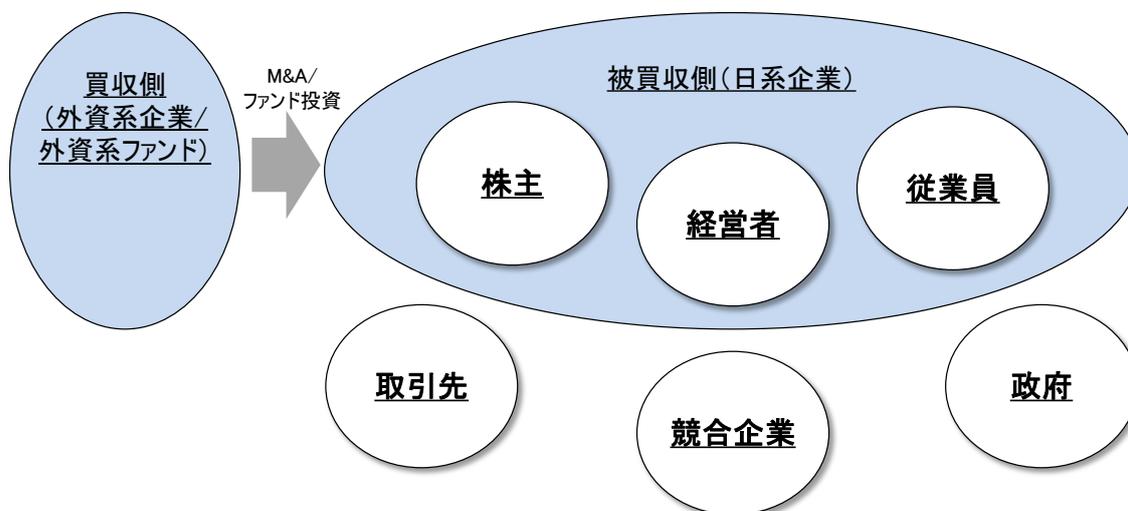
⁴財務省財務総合政策研究所「M&Aと雇用問題」『フィナンシャル・レビュー』(平成23年第6号)より

3.2.1.3. 「なんとなくの拒否感」の実体

次に、これまで日本企業・社会全体の中に存在してきた、M&A/ファンド投資に対する「なんとなくの拒否感」とも言うべき、外国企業による M&A について、明確な拒否感というものではないが、消極的になりがちな背景について考察する。

まず、「なんとなくの拒否感」抱き得るとのような利害関係者(ステークホルダー)がいるかを整理した。被買収側企業としては、株主、経営者、従業員が大きなステークホルダーであり、外部関係者としては取引先、競合企業、政府がステークホルダーとして考えられる。

図表 3.2.1.3.1. M&A/ファンド投資における内外のステークホルダー



それぞれのステークホルダーについて、どのようなポイントが「なんとなくの拒否感」につながっているのか、整理した。総じて言えば、确实ではないながらも、将来的に想定しうる変化に対しての拒否感として捉えることができる。

一方で、これらの将来的に想定しうる変化、特にマイナスの変化について、特に内部関係者である株主、経営者、従業員は具体的な内外無差別の対応手段があるので、この「なんとなくの拒否感」については Out-in 案件のみを否定するようなものではない。

外部関係者についてはたしかに一定の規制は存在しているが、直接的な当事者ではないため、潜在的な変化に対しての対応手段が少ないことは事実であろう。内部関係者と同様、外部関係者についても「なんとなくの拒否感」を理由に、Out-in 案件を否定するようなものと考えべきものではない。よって、日本の規制の仕組みの中で合法的に実施される Out-in 案件については、特段否定的にとらえる必要はないと考えられる。

図表 3.2.1.3.2. 「なんとなくの拒否感」の実態と規制/対策

ステークホルダー		「なんとなくの拒否感」の内訳	懸念事項に対する現存する規制や可能な対応手段
内部関係者	株主	海外の論理による企業保有 ・ 大株主が買取に応じた場合、少数株主の意見が反映されない懸念	・ 株主買取請求権を発動することで、持分を現金化するオプションもあれば、買取企業の株式と交換することで更なるキャピタルゲイン獲得の可能性及び課税の繰延も可能
	経営者	買収側企業・ファンドの経営への介入 ・ 経営方針の変更、実現困難な予算目標設定、経営陣の退陣要求の懸念など	・ 定款で買収防衛策の設定が可能
	従業員	急激な仕事環境・待遇の変化 ・ 待遇の悪化や人員削減を懸念	・ 労働契約法により、合理的な理由を欠き、社会通念上相当と認められない不当な解雇は回避（但し、事業所・部門・機能単位での再編の場合は解雇が可能）
外部関係者	取引先	急激な取引環境の変化 ・ サプライヤーの絞込みや取引条件変更や安定供給への懸念	・ 独占禁止法により不当な取引制限、不正な取引方法が禁止されている
	競合企業	急激な競争環境の変化 ・ 競争の激化や商習慣・市場構造の変化への懸念	・ 独占禁止法により、私的独占が禁止されている
	政府	国益の毀損 ・ 安全保障上重要分野への外国の介入 ・ 国内技術の海外流出	・ 外為法や個別業法で、安全保障業種を設定 ・ 上記以外は内外無差別であり、法制度的に技術流出は規制されていない（日系企業の海外進出などでも起こりうる事象）

出所：文献調査及びヒアリング調査などをもとにアクセンチュアが作成

なお、M&A/ファンド投資をグリーンフィールド投資と比較した場合は、インパクトの大きさと変化のスピードが極端に早いため、外部関係者からの将来的な変化の可能性に対する「なんとなくの拒否感」が強いものと思料される。

図表 3.2.1.3.3. M&A/ファンド投資に対する「なんとなくの拒否感」の背景

ステークホルダー		グリーンフィールド投資と比べたM&A/ファンド投資による影響			
外部 関係者	取引先	取引条件の変更のスピードの早さとインパクト			
		<table border="0"> <tr> <td style="background-color: #003366; color: white; padding: 2px;">M&A/ファンド投資</td> <td>既存取引先が買収されると取引条件が一気に変わる可能性</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #990000; color: white; padding: 2px;">グリーンフィールド投資</td> <td>自社と既存取引先との取引条件には直接的な影響はない。なお、市場環境の変化により中期的には取引条件の変化も想定</td> </tr> </table>	M&A/ファンド投資	既存取引先が買収されると取引条件が一気に変わる可能性	グリーンフィールド投資
	M&A/ファンド投資	既存取引先が買収されると取引条件が一気に変わる可能性			
	グリーンフィールド投資	自社と既存取引先との取引条件には直接的な影響はない。なお、市場環境の変化により中期的には取引条件の変化も想定			
	競合企業	競争激化するスピードの早さとインパクト			
		<table border="0"> <tr> <td style="background-color: #003366; color: white; padding: 2px;">M&A/ファンド投資</td> <td>買収企業のリソース(大規模投資・ナレッジ等)を活用し、短期間に競争力を大幅向上</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #990000; color: white; padding: 2px;">グリーンフィールド投資</td> <td>自前での顧客開拓、オペレーション整備等に時間を要する</td> </tr> </table>	M&A/ファンド投資	買収企業のリソース(大規模投資・ナレッジ等)を活用し、短期間に競争力を大幅向上	グリーンフィールド投資
M&A/ファンド投資	買収企業のリソース(大規模投資・ナレッジ等)を活用し、短期間に競争力を大幅向上				
グリーンフィールド投資	自前での顧客開拓、オペレーション整備等に時間を要する				
政府	外資系企業誘致後の定着率はM&A/ファンドの方が高まる可能性				
	<table border="0"> <tr> <td style="background-color: #003366; color: white; padding: 2px;">M&A/ファンド投資</td> <td>被買収企業の既存ビジネスがあるため、定着化は早い</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #990000; color: white; padding: 2px;">グリーンフィールド投資</td> <td>日本市場でオペレーションを構築し売上立てるまで時間かかり、途中撤退のリスクも高い</td> </tr> </table>	M&A/ファンド投資	被買収企業の既存ビジネスがあるため、定着化は早い	グリーンフィールド投資	日本市場でオペレーションを構築し売上立てるまで時間かかり、途中撤退のリスクも高い
M&A/ファンド投資	被買収企業の既存ビジネスがあるため、定着化は早い				
グリーンフィールド投資	日本市場でオペレーションを構築し売上立てるまで時間かかり、途中撤退のリスクも高い				

出所：文献調査及びヒアリング調査などをもとにアクセンチュアが作成

3.2.2. M&A/ファンド投資の傾向

3.2.2.1. M&A の傾向

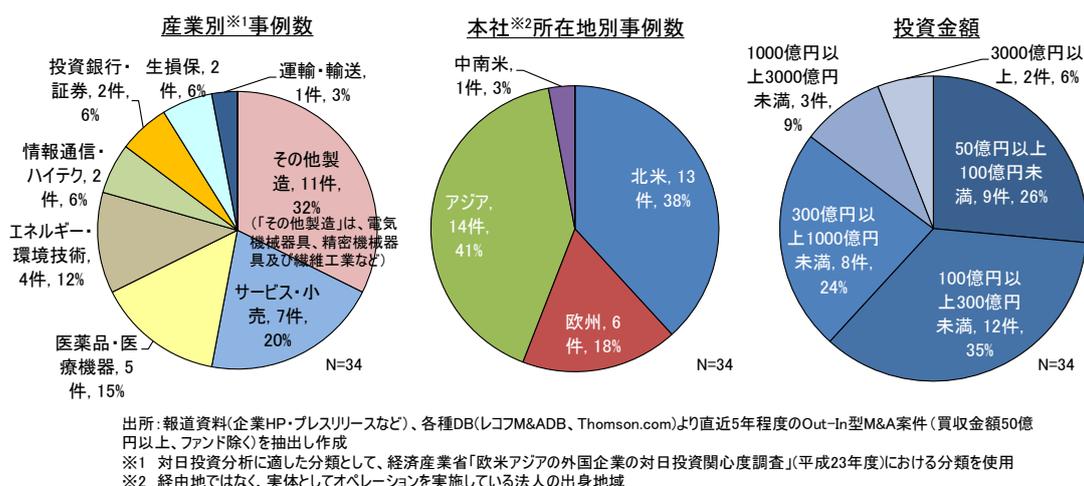
本件調査においては、過去5年間の間に公表された50億円以上の投資を伴う外資系企業による日本企業のM&A事例(34件)について、ヒアリング及び分析を実施した。本調査における投資額50億円以上の案件がOut-in型M&A総額において占める割合は、弊社の推計によると64%以上である。⁵

買収先の業種別に見てみると、電気機械器具、精密機械器具及び繊維工業などを含むその他製造業とサービス・小売業で全案件数の半数以上を占める。

買収側企業の本社所在地という観点で見ると、北米及び欧州企業で半数以上を占めているが、アジア企業による買収事例も北米出身企業と同数存在している。

買収金額の規模という観点で見ると、1000億円を上回るような大型買収事例というのはわずか15%で、大半は300億円未満の案件であることがわかる。

図表 3.2.2.1. M&A の傾向



⁵【6.431億円(2011年の投資額50億円以上の案件総額:レコフM&ADB及びThomson.comより抽出)/9,998億円(2011年のOUT-IN型M&A案件総額:レコフデータ「MARR」より)≒64%】但し、「日本企業の海外法人の買収案件」及び「アナウンス後にディールクローズに至らなかった買収案件」が、分母に含まれるが分子には含まれていないため、実際には64%を超える。

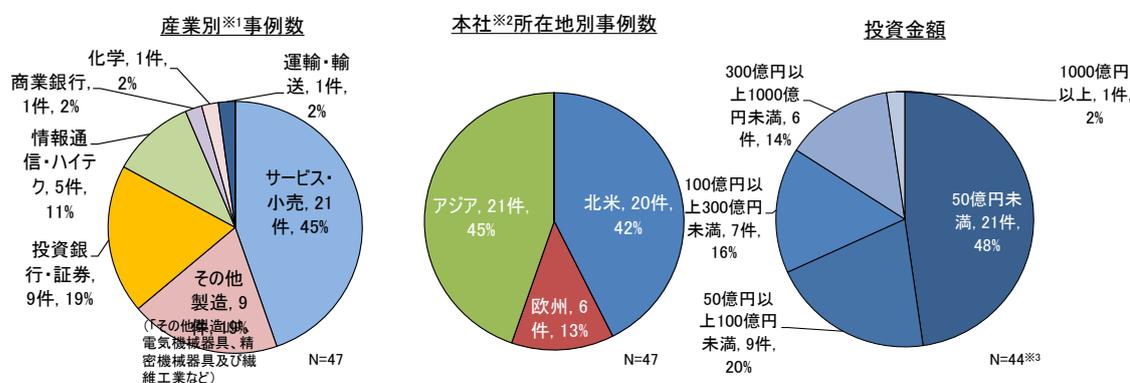
3.2.2.2. ファンド投資の傾向

本件調査においては、過去5年間の間に公表された1億円以上の投資かつ持分割合が1/3を超過する外資系ファンドによる日本企業への投資事例(47件)についてヒアリング及び分析を実施した。本調査における「投資額1億円以上」かつ「出資比率1/3超」の案件がOut-in型ファンド投資総額において占める割合は、弊社の推計によると約75%である。⁶

産業別に見てみると、サービス・小売業、その他製造業(電気機械器具、精密機械器具及び繊維工業などを含む)、投資銀行・証券などに投資が集中している。

ファンドの本社所在地という観点で見ると、北米及びアジアが大半を占めており、欧州出身のファンドからの資金流入が少ない状況にある。

図表 3.2.2.2 ファンド投資の傾向



出典: 報道資料(企業HP・プレスリリースなど)、各種DB(レコフM&ADB、Thomson.com)より直近5年程度のOut-In型ファンド投資案件(買収金額1億円以上、出資比率1/3超)を抽出し作成
 ※1 対日投資分析に適した分類として、経済産業省「欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査」(平成23年度)における分類を使用
 ※2 経由地ではなく、実体としてオペレーションを実施している法人の出身地域
 ※3 Nの違いについては、確実に1億円以上を超える案件であるものの詳細の金額が非公表の事例があるため

⁶【267億円(2011年の上記条件の対象案件総額; レコフM&ADB及びThomson.comより抽出)/342億円(2011年のOUT-IN型ファンド投資案件総額; レコフM&ADB及びThomson.comより抽出)≒75%】

3.2.3. M&A/ファンド投資のパターン

3.2.3.1. M&A のパターン

本調査において、M&A パターンの類型を行うにあたって、買収側の視点で分類するのではなく、被買収側からの視点での分類を試みた。これは、今後の施策を検討するにあたって、被買収側の日本企業の視点から検討した方が M&A の我が国への効果や候補企業を探索する際の便が良いと考えられるためである。

被買収側からの視点として、「成長型」「救済型」「再編型」「ファンド Exit 型」「承継型」の 5 つのパターンに区分することとした。

図表 3.2.3.1 M&A のパターン

投資パターン		内容	事例内容
資金獲得 目的の売却	成長型 (11件)	事業成長のためM&Aやファンド投資を通じて資金を調達	<ul style="list-style-type: none"> 国内のジェネリック医薬品市場の急成長を取り込むため、外国企業に株式売却し、グループ傘下に
	救済型 (2件)	会社存続のためM&Aやファンド投資を通じて資金を調達	<ul style="list-style-type: none"> 業績不振だったグループ会社を売却 数期連続営業赤字だった日本企業を外国企業が買収
	再編型 (12件)	被買収企業のノンコア領域を切り離して他社に売却	<ul style="list-style-type: none"> ノンコア領域である事業を売却 重複した事業を売却
事業売却 目的の売却	ファンド Exit 型 (5件)	ファンドが保有する株式を Strategic Buyer (事業会社) に売却	<ul style="list-style-type: none"> アジアの大手企業が施設を買収
	承継型 (4件)	創業者の引退等により株式を売却	<ul style="list-style-type: none"> 引退を考え始めていた創業者が売却 資本業務提携後、創業者一族などが全株式を売却

※ 敵対的買収については、2000年以降、日本で大型案件が成立していないため、本調査では対象外とする

3.2.3.2. ファンド投資のパターン

ファンド投資のパターンの類型化についても、基本的には M&A と同様の考え方の元、5 つの同じ視点で分類を実施した。

なお、ファンド Exit 型については、M&A と大きく異なる性格を持っており、ファンド投資のパターンの中でのファンド Exit 型は、ファンドからファンドへの転売であり、経営の状況にも対日投資残高にもほぼ変化を与えないものであるため、本件調査の分析の対象から外している。

図表 3.2.3.2. ファンド投資のパターン

投資パターン※		内容	事例内容
資金獲得 目的の売却	成長型 (7件)	事業成長のためM&Aや投資 ファンド投資を通じて資金を調 達	<ul style="list-style-type: none"> 事業が中国にフォーカスする中、中国拠点の強化などを目的として、日本企業は外資系ファンドの傘下に入った
	救済型 (17件)	会社存続のためM&Aや投資 ファンド投資を通じて資金を調 達	<ul style="list-style-type: none"> 競合の低価格店に押され既存店の不振が続いた日本企業を、海外の外食産業に投資実績を持つ外資系ファンドが買収
	再編型 (14件)	被買収企業のノンコア領域を 切り離して他社に売却	<ul style="list-style-type: none"> 有利子負債を多く抱えていた日本企業は、バランスシート改善のために子会社を売却
事業売却 目的の売却	承継型 (5件)	創業者の引退等により株式を 売却	<ul style="list-style-type: none"> 創業者(約10%)及びファンド(約90%)によってMBO実施
	ファンド Exit型 (NA)	ファンドが保有する株式を他の 投資ファンドに売却	(ファンドExit型の中でも他ファンドへの売却は、ある程度の期間で現金化が必要という、ファンド側の都合で取引がなされるにすぎないため、本検討対象とせず)

※ 公表情報が限定されているため投資パターンの判断がしきれないものが存在

3.3. 事業提携に関する検討

3.3.1. 事業提携の傾向

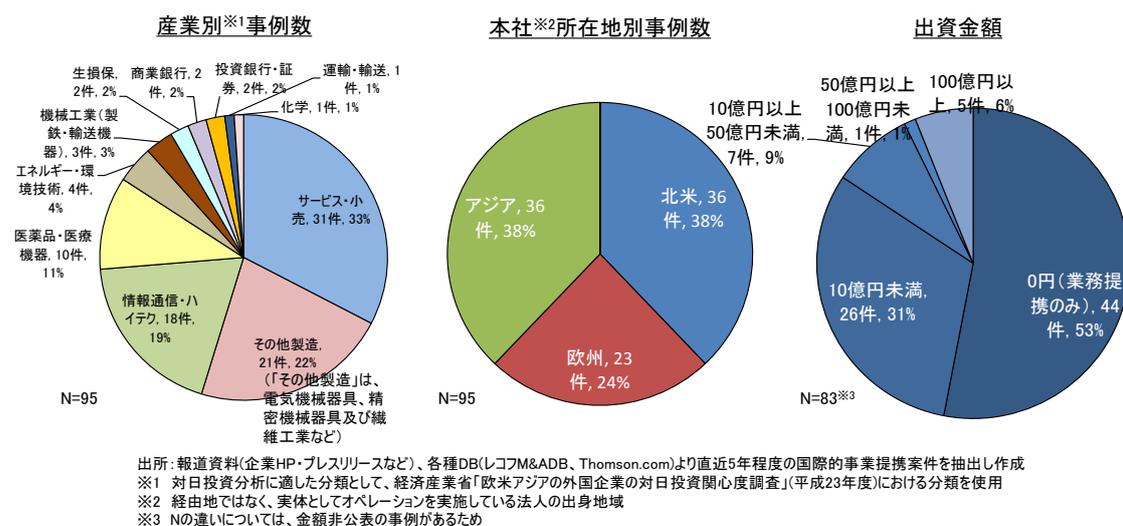
本調査においては、過去5年間に公表された日本企業と外国企業の事業提携事例(95件)についてヒアリング及び分析を実施した。

産業別には、サービス・小売業がトップとなっている。これは、そもそも Out-in の事業提携の目的が日本市場でのビジネスを前提としていることから、内需型の色合いが強い当該産業の事例が増えているものと考えられる。

外国企業の本社所在地という観点で見ると、北米及びアジア企業による投資事例がやや多くなっているが、概ね3地域とも同程度の割合となっている。

事業提携に関わる出資金額については、出資金無し若しくは10億円以下の少額出資案件が全体の85%近くを占めている。これは、事業提携を開始するにあたり、緩やかな関係構築を両社が志向するケースが多く、大規模な出資を伴う案件は稀であることを示している。

図表 3.3.1. 事業提携の傾向



なお、Out-in の事業提携の事例を調査するにあたり、事業提携案件の全体を網羅するようなデータベースが存在しておらず、公知情報に基づいて調査を実施したため、当該期間における、事業提携案件の網羅程度については完全ではないことに留意されたい。

3.3.2. 事業提携のパターン

事業提携のパターンについては、主に3つに提携レベルを分けて類型化を試みた。

まずは出資を伴わず、緩やかな協力関係を構築していく事業提携で、この類型にはライセンス契約、共同プロモーション、R&D パートナーシップ、販売協力などが該当する。

次の提携レベルとしては、一方から他方に対するマイノリティ出資で一つのガイドラインとして持分20%未満までの出資とした。協力関係構築をより確かなものにするために、相互に株式を持ち合うケースも見受けられる。

最後に、両社が共同で合弁会社を設立し、共同で事業を展開するケースである。Out-inの合弁会社設立に当たっては、日本企業が保有する市場へのアクセスを活用して、海外企業が保有する商材/サービスを日本国内で展開するケースが多い。

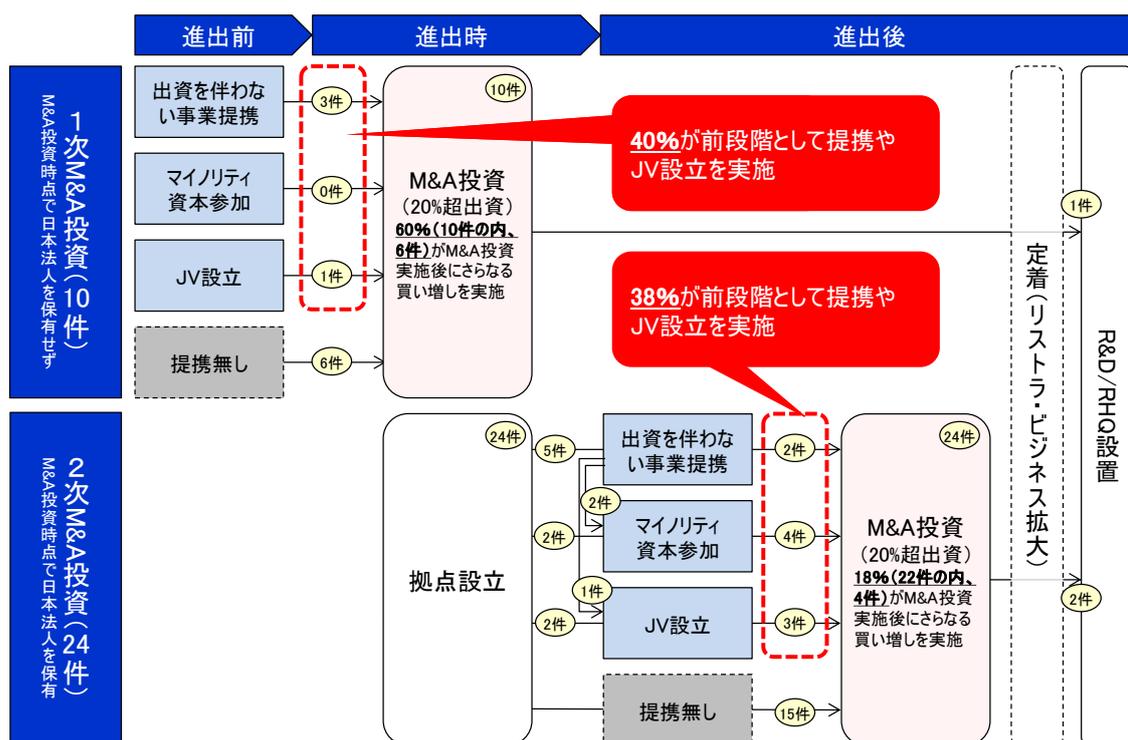
図表 3.3.2. 事業提携のパターン

事業提携のパターン		具体例
浅い (提携レベルの深さ) 深い	出資を伴わない事業提携 <ul style="list-style-type: none"> ライセンス契約やフランチャイズ、共同プロモーションなど出資を伴わない事業提携 それぞれ、提携相手の有する市場やケイパビリティを目的に資本参加する 	<ul style="list-style-type: none"> 互いの販売網を通して補完関係にある製品を販売するため、業務提携を締結 日本の太陽光発電事業参入に際し、販売提携を締結
	マイノリティ資本参加 <ul style="list-style-type: none"> 持分法適用となる20%未満で、出資先の株式を取得 提携主体が相互に資本参加し、株式を持ち合うこともある 投資主体側が中心に出資先の有する市場やケイパビリティの活用を目的に資本参加する 	<ul style="list-style-type: none"> 日本での事業拡大及び両社の信頼関係構築を目的として、まずは10%の出資を実施し、最初の協業案件として共同で市場調査を実施
	合弁会社設立 <ul style="list-style-type: none"> 日系企業と外資系企業が、ジョイント・ベンチャーを設立し、共同で運営 それぞれ、提携相手の有する市場やケイパビリティを目的に資本参加する 	<ul style="list-style-type: none"> 技術開発を共同で実施するため、合弁会社設立

3.3.3. 事業提携から M&A への展開状況

事業提携から M&A への展開状況については、M&A 投資時点で日本法人を保有していた(1次投資)、保有していなかった(2次投資)に関わらず、いずれも3割~4割程度の事例が M&A 投資前に事業提携などを実施していることが分かった。また、その他の事例でも、製品の対日輸出や十分な期間の事前リサーチなど、M&A 投資の前段階として何らかの動きが見られるケースが多かった。

図表 3.3.3. 事業提携から M&A への展開状況



※ 本調査で対象としている、M&A案件34件の投資前の状況を公開情報などから調査し、作成

※上図の「提携無し」の企業が、他の形で前段階の活動を実施していた例

- 約1年のフィジビリティスタディを実施
- 日本に製品を輸出
- 両社の仲介者となる人物が、被買収企業と長年の関係を構築
- 売却側から、M&A についての話が数年前から持ち込まれていた

3.4. 事業撤退回避に関する検討

3.4.1. 事業撤退の傾向

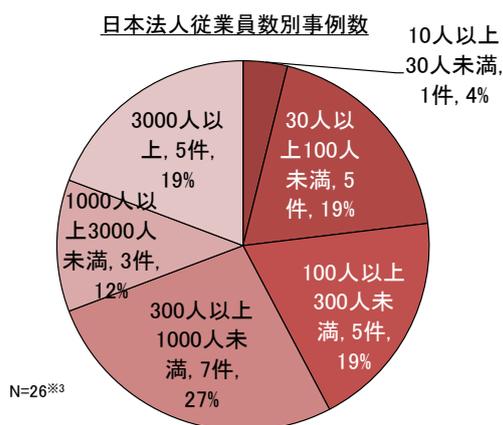
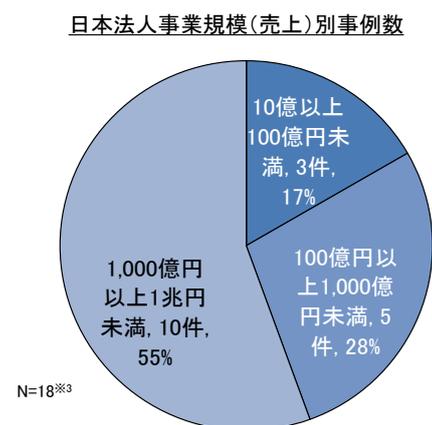
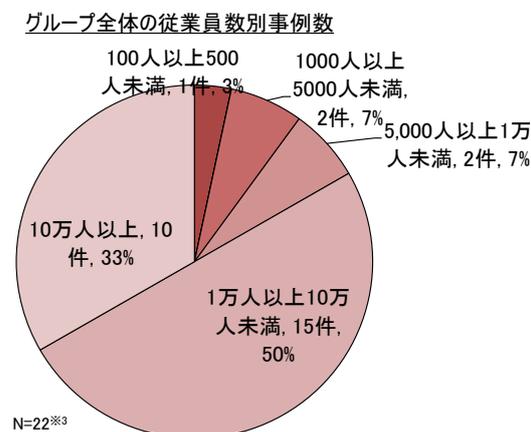
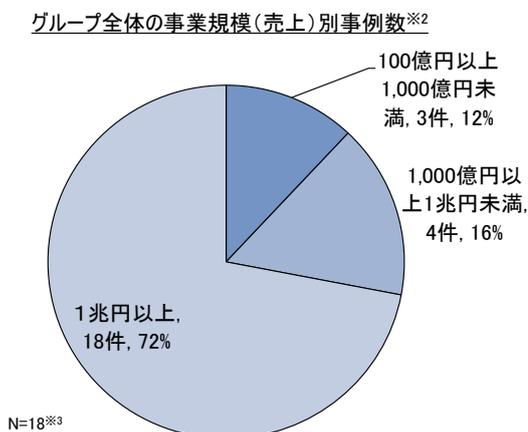
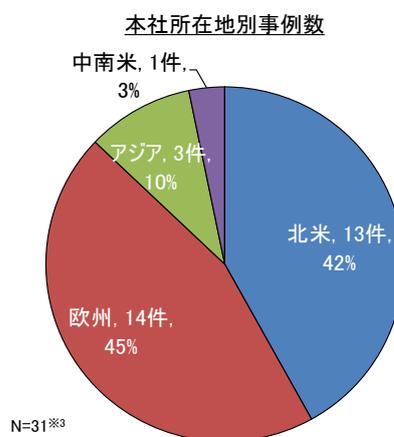
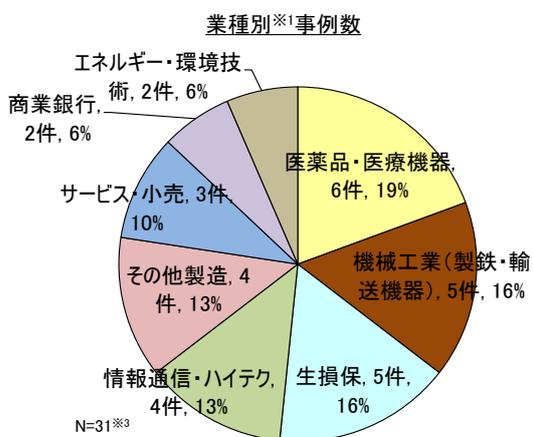
事業撤退に関しては、報道資料（JETRO「対日投資情報」、各自治体の外資系企業誘致サイト、その他企業 HP・プレスリリース等）、企業情報データベース（日経テレコン、Factiva 等）より、一部撤退及び全撤退が読み取れた過去 5 年間の案件（31 件）を抽出し分析した。

事業撤退した企業を業種別にみると、特定の産業に偏ることなく幅広い産業にわたっていることが分かる。

また、本社所在地では、北米と欧州で 90%弱を占め、アジア企業の比率が低くなっている。

企業の規模は、グループ全体で売上高 1 兆円以上、従業員数 1 万人以上の事業規模が大きな企業が多くを占めている。日本法人の規模では、売上高 10 億円以上 100 億円未満から 1,000 億円以上 1 兆円未満まで、従業員数 10 人以上 30 人未満から 3,000 人以上まで幅広く分布している。

図表 3.4.1. 事業撤退の傾向



出所: 報道資料(JETRO「対日投資情報」、各自治体の外国企業誘致サイト、その他企業HP・プレスリリースなど公開情報)、各種DB(日経テレコン、Factiva)より一部撤退及び全撤退が読み取れる案件を抽出し作成
 ※1 対日投資分析に適した分類として、経済産業省「欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査」(平成23年度)における分類を使用
 ※2 レートは2012年12月現在の対円レートを使用
 ※3 Nの違いについては、売上や従業員数が非公表である事例があるため

3.4.2. 事業撤退のパターン

分析した事業撤退の事例を大きくパターン分けした場合、日本の拠点の閉鎖や一部機能のリストラを行う「閉鎖縮小型」と、日本企業等の他企業に日本法人の資本を譲渡する「資本譲渡型」が存在する。

「閉鎖縮小型」は、例えば研究拠点や営業拠点の閉鎖や製造拠点のラインと人員の削減など、拠点の閉鎖やリストラによる事業縮小により撤退するものが該当する。一方、「資本譲渡型」で日本企業に資本の全部または一部を譲渡した場合、雇用は維持されることとなる（譲渡後にリストラがある場合を除く）。

図表 3.4.2.1. 事業撤退のパターン

	撤退パターン	詳細	具体例
閉鎖縮小型 (22件)	<p>グローバル本社と日本法人との関係変化</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 拠点の閉鎖やリストラによる事業縮小により撤退 ✓ 研究開発拠点や営業拠点を閉鎖 ✓ 製造拠点のラインと人員を削減 	<p>【北米/情報通信・ハイテク】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 開発拠点である日本法人（黒字化されていたが）を廃止 <p>【欧州/機械工業（製鉄・輸送機器）】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 外国資本のグループ傘下入りした際、一部事業については他社との合弁も検討したが最終的に撤退 • 従業員は他部門等に配置転換。一方製造委託していたパートナー企業は事業廃止し、従業員解雇
資本譲渡型 (9件)	<p>グローバル本社と日本法人との関係変化</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 日本企業等に資本の全部または一部を譲渡し撤退 	<p>【欧州/サービス・小売】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 運営するスーパーマーケットの店舗と従業員を引き継ぐことを条件に、日本企業に資本の50%を譲渡 <p>【欧州/医薬品・医療機器】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 関東の研究所を閉鎖 • 日本企業が施設を買収 • 撤退企業は、研究棟の一部を賃借し「開発センター」として活用

次に個別論点の一つとして撤退要因を整理すると、閉鎖縮小型と資本譲渡型のいずれのパターンであっても、国内事業不振によるものとグループ全体の事業が不振であるものの両方の事例が存在する。特にグループ全体の事業が不振であることを理由に撤退するケースでは、仮に国内事業が堅調であっても、本社から見て日本法人が「異質(他国と異なるスペックの製品)」であったり、戦略的に重要でない場合は撤退対象となってしまう場合がある。

委員からは「外国人にとって日本の文化は異質なものと捉えられていると感じる。撤退の直接的な原因は、リーマンショックによる世界的な業績不振にあるものの、そういった出来事に対する対処の違いなどで説明のしにくさを感じた。文化がインフラを作り、インフラが文化を作っており、文化の異質さは撤退の要因と外国人にとって日本の文化は異質なものとなっている」というコメントや、「例えば労務の面でも人を解雇しにくいという側面があるが、それは文化的な違いによるところも大きく、良い面も悪い面もある。そういった文化の違いを乗り越えた上でどう投資を呼び込むか、という課題は一つの重要な観点である」というコメントがあった。

一方、「日本企業ですら海外に拠点を移転するという現況に鑑みると、文化的な側面以外に、外資系企業が日本を出ていく理由が多くあると考えられる。そのため、日本企業が海外に出ていく要因を分析することで、外資系企業の撤退要因の分析や誘致促進上の示唆にもつながる」というコメントもあった。

二つ目の個別論点である撤退後の移転先については、パターン毎の傾向は特になく、R&D 拠点では拠点数や規模の大きい本社所在地に移転・集約する例が見られる。また、RHQについては、シンガポールや上海に移転させている例が見られる。

図表 3.4.2.2. 事業撤退に関する個別論点

	撤退要因	移転先
閉鎖縮小型 (22件)	<ul style="list-style-type: none"> 市場の縮小であったり、自社のビジネスモデルが合致しないため、国内事業不振により日本法人を閉鎖縮小 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 国内市場が大きく縮小している事業について撤退(欧州/機械工業(製鉄・輸送機器)) グループ全体の事業が不振であるため、(国内事業が堅調であっても)世界規模で業務をリストラ <ul style="list-style-type: none"> ✓ グループ全体の業務が不振となり、世界的規模で拠点集約するため、本社から見て異質な存在の日本法人は(黒字にもかかわらず)閉鎖(北米/情報通信・ハイテク) <p>→「日本の異質さ」を緩和する動きかけが、撤退を食い止める可能性もある</p>	<ul style="list-style-type: none"> R&Dについては、拠点数や規模の大きい本社所在地に移転・集約する例が見られる <ul style="list-style-type: none"> ✓ 米国や英国の、大規模な研究所に、R&D機能を集約(北米/医薬品・医療機器) ✓ グループ内シナジーの利きやすい言語環境や市場環境、立地場所が似た拠点に集約するため、米国の開発拠点を残し、日本の拠点は閉鎖(北米/情報通信・ハイテク) RHQについては、シンガポールや上海に移転している例が見られる <ul style="list-style-type: none"> ✓ APACのRHQを東京から上海に移し、東京の役割は日本の顧客対応に変更(北米/機械工業(製鉄・輸送機器)) ✓ 東京のRHQから国際部門のトップや人事、財務などの管理職10-15人をシンガポールの国際統括拠点に移転(北米/医薬品・医療機器)
資本譲渡型 (9件)	<ul style="list-style-type: none"> 市場の縮小であったり、自社のビジネスモデルが合致しないため、国内事業不振により日本法人を閉鎖縮小 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 買収して参入した店舗規模や運営方法がまちまちなため効率性が上がらず、国内事業が大赤字(欧州/サービス・小売) グループ全体の事業が不振であるため、(国内事業が堅調であっても)世界規模で業務をリストラ <ul style="list-style-type: none"> ✓ 特許切れと開発失敗により、グループ全体で大幅な売り上げ減の危機となり、大規模なリストラ実施(北米/医薬品・医療機器) 	

4. 対日投資促進に向けた課題分析

4.1. 課題検討の視点

外国企業の対日投資の課題を分析するにあたっては、外国企業の日本進出・投資段階を、以下の5ステップに整理して、それぞれのステップにおける課題を考える。

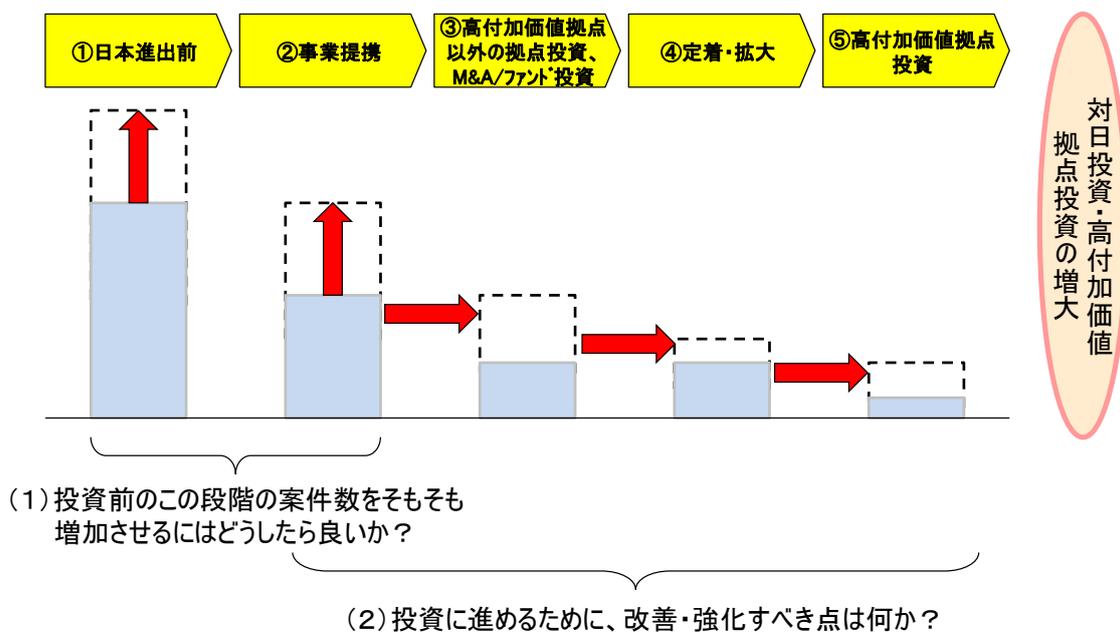
- ① 日本進出前
- ② 事業提携
- ③ 高付加価値拠点以外の拠点投資、M&A/ファンド投資
- ④ 定着・拡大
- ⑤ 高付加価値拠点投資

外国企業の対日投資が、全てこのステップに沿って進展する訳ではないが、日本市場に拠点を設置する企業には、そもそも日本市場と何らかの提携などの関係を持つ企業が多く、また高付加価値拠点を設置する企業は既に日本に製造や販売などの拠点を持っている企業が大半であるため、この投資ステップを課題整理の視点として用いる。

最終的に高付加価値拠点投資を増加させる上では、

- (1) そもそも1次投資につながる前段の案件数を増やすにはどうしたらよいか
 - (2) 1次投資や高付加価値拠点投資に進めるために、各ステップで何を改善・強化すべきか
- という大別して2つの視点から課題を抽出する。

図表 4.1. 課題検討の視点



4.2. 高付加価値拠点設置促進における課題

4.2.1. 他国における高付加価値拠点設置のための促進策

シンガポール・韓国における高付加価値拠点設置のための促進策を投資段階別にみると、各段階において何らかの促進策を推進していることが分かる。

その中から、「進出前」の時点にあたる施策としての外国企業エグゼクティブ層の中長期的なファン作り、投資促進活動全般を通じての優秀な人材の登用（シンガポール）、「進出済」の企業に対する定着支援（韓国）、そして主に高付加価値拠点設置促進への手厚いインセンティブ及び税制優遇（シンガポール・韓国）を次頁以降で取り上げる。

図表 4.2.1.1. シンガポール・韓国における高付加価値拠点設置促進策⁷

		①日本進出前	②事業提携	③高付加価値拠点以外の拠点投資	④定着・拡大	⑤高付加価値拠点投資
シンガポールの外資誘致活動	市場基盤の魅力向上			工業団地の整備 EDBI(EDBの投資部門)により外国企業への投資や共同出資を実施し、資金調達環境整備		研究所の整備
	政策・制度の魅力向上			特定業界(航空など)への税制優遇 生産設備に対する税制優遇		RHQ及びR&D拠点への税制優遇及び助成金支援
	情報発信能力の向上	国内の国際会議において積極的に情報発信 外資系企業幹部、幹部候補のシンガポールファン作り		海外セミナー実施		
	発掘・誘致能力の向上	世界13か国、23か所に海外事務所を設置		拠点設立のワンストップサービス、業界・地域ごとの自組織専門家による経営アドバイス、適材適所の組織的パートナーシップ		
韓国の外資誘致活動	市場基盤の魅力向上					
	政策・制度の魅力向上			特定業界(高度技術随伴事業及び産業支援サービス業)への税制優遇及び助成金支援 経済特区(外国人投資地域など)における税制優遇及び助成金支援		
	情報発信能力の向上		国内企業検索システム提供	海外セミナー実施		R&D投資向けセミナー
	発掘・誘致能力の向上	世界81か国、119か所に海外事務所を設置 海外の42の地域に投資専門担当官を派遣 国内企業と海外企業のマッチング支援		拠点設立のワンストップサービス提供、外国人投資の苦情処理機構設置 進出済み企業への支援		

出典：JETRO、EDB、KOTRA並びにInvest KoreaのHP、個別ヒアリングを基にアクセント作成

⁷EDB(シンガポール経済開発庁)、KOTRA(大韓貿易投資振興公社)はそれぞれ、シンガポール・韓国の投資促進機関。Invest KoreaはKOTRA内の対韓投資誘致機関。

「進出前」の企業に対する施策として、シンガポールは、「絶えず高付加価値業種を誘致・育成しないと豊かさを維持できない」という強い危機感から、外国企業の誘致に資するエグゼクティブ層ファンの醸成を重視し、以下の様な施策を実施している。

- 外国企業エグゼクティブ層における「シンガポール派」を醸成している⁸
 - 「EDB は政府系投資会社テマセク・ホールディングスと並ぶ都市国家シンガポール独特の戦略官庁。日中印欧米の主要都市に拠点を展開し、外資誘致にまい進する。欧州危機による混乱にもかかわらず、昨年シンガポールへの直接投資は過去最高水準の137億シンガポールドル(約9千億円)に達した。
そのトップに君臨するイップ氏が意を強くしていることがある。「ミスター・オオツボ、コバヤシ、フジワラ……彼らは我が国の強みをよく理解している」。パナソニックの大坪文雄社長、三菱商事の小林健社長、旭化成の藤原健嗣社長の3人に共通しているのは、**同国現法社長・支店長を経てトップに上り詰めた点だ。**
そんな日本の「シンガポール派」の頂点に立つのが、米倉弘昌・住友化学会長だ。1970年代の課長当時、同国初の石油化学コンビナート建設に奔走。住化進出を礎に同国はアジア随一の石化拠点に躍進した。経団連会長を務める今でも激務を縫って同国を訪れる。(中略)シンパは日本企業にとどまらない。**英製薬大手グラクソスミスクラインや資源世界最大手BHPピリトンの現トップはシンガポールで経験を積んだ。**
国の規模や歴史が異なるため、日本とそのまま比べるのは無理がある。しかし、アジアの都市間競争の比較はどうか。シンガポール港のコンテナ取扱高は東京・横浜・神戸港合計の3倍に達し、世界一を上海港と競う。シンガポール派の台頭は日本の苦境の裏返しでもある。」
- グローバル規模の外国企業を、投資誘致機関に巻き込んでいる⁹
 - EDBの理事会、国際諮問委員会のメンバーに各国の大企業の経営陣を加えている。これにより、大企業経営層のコミュニティ内でのシンガポールの存在感を高め、また企業の経営層に大企業が積極的に関わる国としてのシンガポールをアピールし、誘致を促していると考えられる。
 - ✓ 理事会にいる世界的企業の経営層
Applied Materials, Blackstone, Baxter, Chevron, Siemens, ST Microelectronics, Tata Communications, Unilever, 丸紅
 - ✓ 国際諮問委員会にいる世界的企業の経営層
Alibaba Group, GE, GlaxoSmithKline, Mahindra, McKinsey, Philips, Procter & Gamble, Siemens, 武田薬品工業, パナソニック

⁸出所:『日本経済新聞』2012年3月18日朝刊「地球回覧 シンパと描く国の未来 シンガポール、人脈駆使」

⁹出所:EDB ホームページ<http://edbsingapore.jp/edb/sg/jp_jp/index.html?cmpid=jpn1>

また、EDB では、ジャパンデスクを設け、専任のハイスキルな担当者が戦略的な目的に沿って垂直に発掘・企業のマッチング等を行っている。発掘誘致にあたっては、外部パートナーをそれぞれの強みに応じて三分して使い分けようとしている。

- 日本の中小企業の「隠れたチャンピオン」企業を発掘し、日本ではできなかったことを、シンガポールのみならず、インドやインドネシアで実現させる支援を企図

- 以下のように、投資促進活動のステップにより最適なパートナーとの協業による活動実施を目指している
 - ① 誘致対象となる企業を発掘・スクリーニングの上、連れてきてくれるチャネルの役割を果たしてくれるパートナー（銀行等）
 - ② 進出時の細かい作業、手続き、オフィススペース等も含めたシェアドサービス¹⁰を提供してくれるパートナー¹¹
 - ③ 誘致企業のマーケット展開を加速し、販路、パートナー、M&A 候補先の選定などの支援をしてくれるパートナー

¹⁰複数組織に対して共通の業務を共同で提供するサービス

¹¹例えば、会計事務所などでもシンガポールへ進出した日系企業に、会計サービスから日々の業務のアドバイス、作業請負まで様々なサービスを支援している。

次に、EDB の人事登用の特徴をみてみると、外国企業のエグゼクティブ層と同等の目線で、誘致する個社への経営アドバイスを行政から提供できる、質の高い人材を登用することを重視していると考えられる。¹²

- 高い給与水準
 - シンガポールの上場企業 1000 社の社長の平均報酬に連動して職員の給料が決定
 - 年収 1 億円を超える EDB 職員も存在
- 徹底した成果主義の導入
 - 職員の能力は 200 以上に分類されたランクにより決定
- 民間の経験者など、多様なバックグラウンドを持つ人材の登用
 - 職員に対し、なるべく若いうちに民間企業で働くことを奨励
 - 民間企業で身に着けた能力を行政でいかしたり、行政で身に着けた能力を民間で活かすことが可能な環境を整備

このような専門性を重視した人材登用は、対日投資誘致でも必要・重要と考えられる。

- 「海外展示会などでの発掘の場面においても、面談相手に日本の商機を想起させるには、面談担当者が会話の流れに即応して日本市場（化学領域のシンポジウムで例えば機能性フィルム市場など）の状況を話せることが重要。特に、日本の当該業界への外資系企業参入のポイントを具体的に話せること。また、業界の人間（市場・技術に詳しい人）とのスムーズな会話と聞いた内容の要点を把握しておく上で、専門用語の理解が必須。」（化学業界エキスパート）

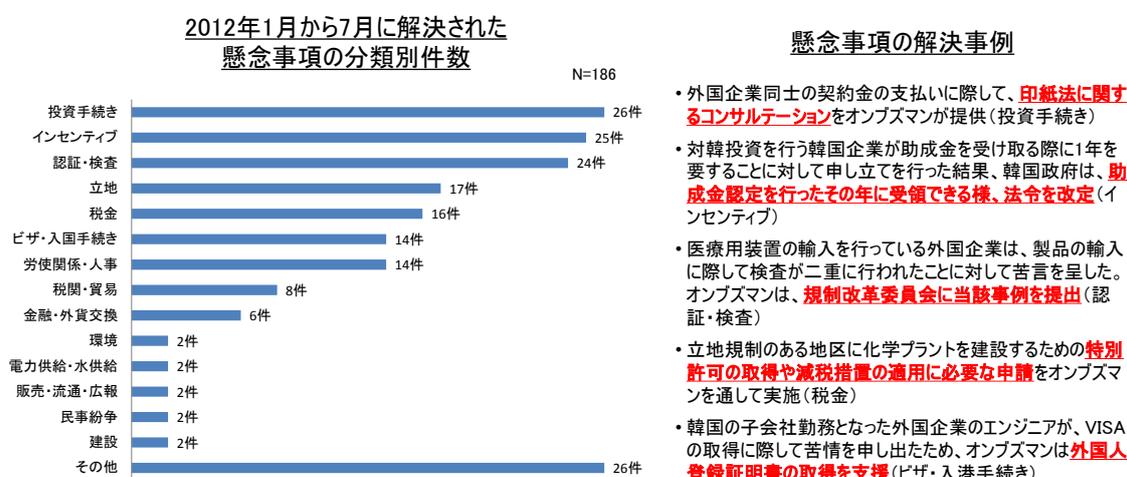
¹²出所:ダイヤモンド社 書籍オンライン「これがアジアの「優秀な人材」」
<<http://diamond.jp/articles/-/21158>>

韓国の誘致機関である大韓貿易投資振興公社(KOTRA)では、1次企業の対韓投資を支援するだけでなく、韓国に進出済の2次投資企業が韓国で事業展開する上での障壁をなくすための支援を実施している。

- 弁護士、会計士などのビジネス専門家で構成されたホームドクターを外国企業に派遣し、外国企業の抱える法務・労務・税務等に係る懸念事項について解決
- 立地規制の緩和、投資インセンティブ適用のための支援、外国企業にとって不合理な法規制の撤廃など、外国企業が韓国で事業展開する上での障壁に関し、政府へ改善の提案を実施
- 投資関連の行政機関や事業者向けに、情報共有のためのセッションを設定
- 韓国国内の顧客企業との取引関係のトラブルの代行処理や外国企業内での労使問題の解決等、1999年から2011年7月末までの時点で、4,609件の外国企業の懸念事項を解決した

このようなサポートによって解決された懸念事項としては、投資手続き、インセンティブ及び認証・検査等が多い。

図表 4.2.1.2. 外国人投資オンブズマンにて解決された懸念事項



出所: Invest Korea、外国人投資オンブズマン(Office of Investment Ombudsman) ホームページ

税制優遇に関しては、シンガポールは知識集約型経済構築のため、高付加価値拠点とビジネスハブ機能の強化に資する産業を対象としている。

一方で、韓国は国内で弱い分野の技術力強化のため、R&D 拠点、製造拠点及びそれらをサポートする産業を優遇している。また、特区における優遇制度も整備している。

図表 4.2.1.3. シンガポール・韓国における税制優遇の現状

税制優遇スキーム例		税制優遇条件	税制優遇概要
シンガポール	統括本部	<ul style="list-style-type: none"> ✓ シンガポールに登記済の企業が対象(内外不差別) ✓ 3つ以上の地域統括サービスを3カ国以上の海外グループ企業に提供する、払込済資本金が適用開始から1年以内にS\$20万^{※1}以上、同3年以内にS\$50万以上になる等が要件 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 適格所得^{※2}に対する15%の軽減税率が3年間適用 ✓ 認定要件を大幅に満たすIHQ(国際統括本部)は、適格所得^{※2}に対する5%または10%の軽減税率をはじめとする個別のインセンティブパッケージについてEDBと個社別に協議
	パイオニア・インセンティブ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ シンガポールに登記済の企業が対象(内外不差別) ✓ 対象産業は製造業及びサービス業 ✓ EDBとの個社別の協議により製品の種類、投資規模、技術レベル等を考慮したパイオニア・ステータスの認定を受けることが要件 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ パイオニア・ステータスの認定を受けた企業は、最長15年の法人所得税の全額免除を含む個別のインセンティブパッケージについてEDBと個社別に協議
	FTC財務管理センター・インセンティブ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ シンガポールに登記済の企業が対象(内外不差別) ✓ 関連会社に財務・資金調達サービスを提供する企業を対象とし、3人以上の専門家雇用、3カ国以上の海外のグループ企業にサービス提供、年間支出75万S\$以上が要件 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 財務、資金管理、財務アドバイザーの提供から生じる所得や外貨建て株式・債券・為替取引からの所得、配当等に対して、最大10年間、10%の優遇税率が適用
韓国	高度技術随伴事業および産業支援サービス業への投資	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外資系企業が対象^{※3} ✓ 国内で開発水準が低い技術を伴う事業、及び、他の産業の発展を支援するサービス業で韓国の国際競争力強化に資すると認められた事業を対象 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業開始後5年間は100%、その後2年間は50%の各種税金(法人税又は所得税、キャピタルゲイン課税、地方税など)を免除
	外国人投資地域における特定産業への投資	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外資系企業が対象^{※3} ✓ 対象産業は製造、観光、物流業、R&D、医療機関、事業サービス業等 ✓ 基準例は、製造業=外国人投資\$3000万以上、R&D=同200万\$以上かつ研究者10人以上雇用等 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 同上

出典：JETRO、EDB、KOTRA並びにInvest Koreaのホームページよりアクセシブル作成

※1 S\$はシンガポールドル。2013/3/6現在S\$1=約75円

※2 適格所得とは海外のマネジメントフィー、サービス料、売上、貿易所得、ロイヤルティを指す

※3 世界貿易機構(WTO)が、税制優遇に関して内外無差別原則を定めているため、外資系企業限定ではないものの、外国人投資比率によって法人税が減免される韓国の税制優遇は実質的に外資系企業向けの税制優遇支援であると考えられる。

また、高付加価値拠点設置促進の施策として、アジアの他地域・都市ではいずれも、拠点誘致に資する強力なインセンティブを整備しており、それらが外国企業の投資意思決定における重要な決定要因となっている。そして、それらのインセンティブの中には、高度人材を採用・育成・雇用するための補助制度が存在する。

図表 4.2.1.4. アジアの諸地域におけるインセンティブ施策の現状

	インセンティブ施策の内容	インセンティブ利用企業のコメント
シンガポール	Research Incentive Scheme for Companies ✓ R&D拠点立地やR&D能力向上に必要な 人件費、設備取得費、専門的サービス利用費 等の一部を補助	✓ 「シンガポールはトップレベルの施設と、 補助金を含む政府からの手厚い支援 、それに戦略的な立地にあるため、 化学企業としての立地には最適 」(インドの化学企業 TPL India Singapore Pte Ltd)
韓国	Cash Grant ✓ 高度技術随伴の部品・素材製造業に対し、 雇用及び教育訓練、土地購入・賃貸料、建築・施設設置・設備費 を補助(投資金額(FDI)の5%以上を支援、上限は非公開)	✓ 「IT技術と優秀な人材に加え、韓国の競争力の一つとして挙げるものが、 政府によるR&D人材育成への補助と迅速な対応だ 」(米国の医療機器企業 GEヘルスケア・コリア)
香港	Innovation and Technology Fund ✓ 企業のR&D活動(産学連携を含む)に対する、 R&D費の補助 を、1999年からこれまでに 2,841案件、67億5千万香港ドル(日本円で約680億円) 分実施	✓ 「 行政府からのR&D費に関する補助があることで、投資をより積極的に行え 、その結果、雇用を生み出している(カナダの情報通信業 ViXS Systems)」

出所: 各自治体のホームページ及びプレスリリース文書より、2012年9月時点の調査結果を掲載。

図表 4.2.1.5. アジアの諸地域における人件費補助の施策

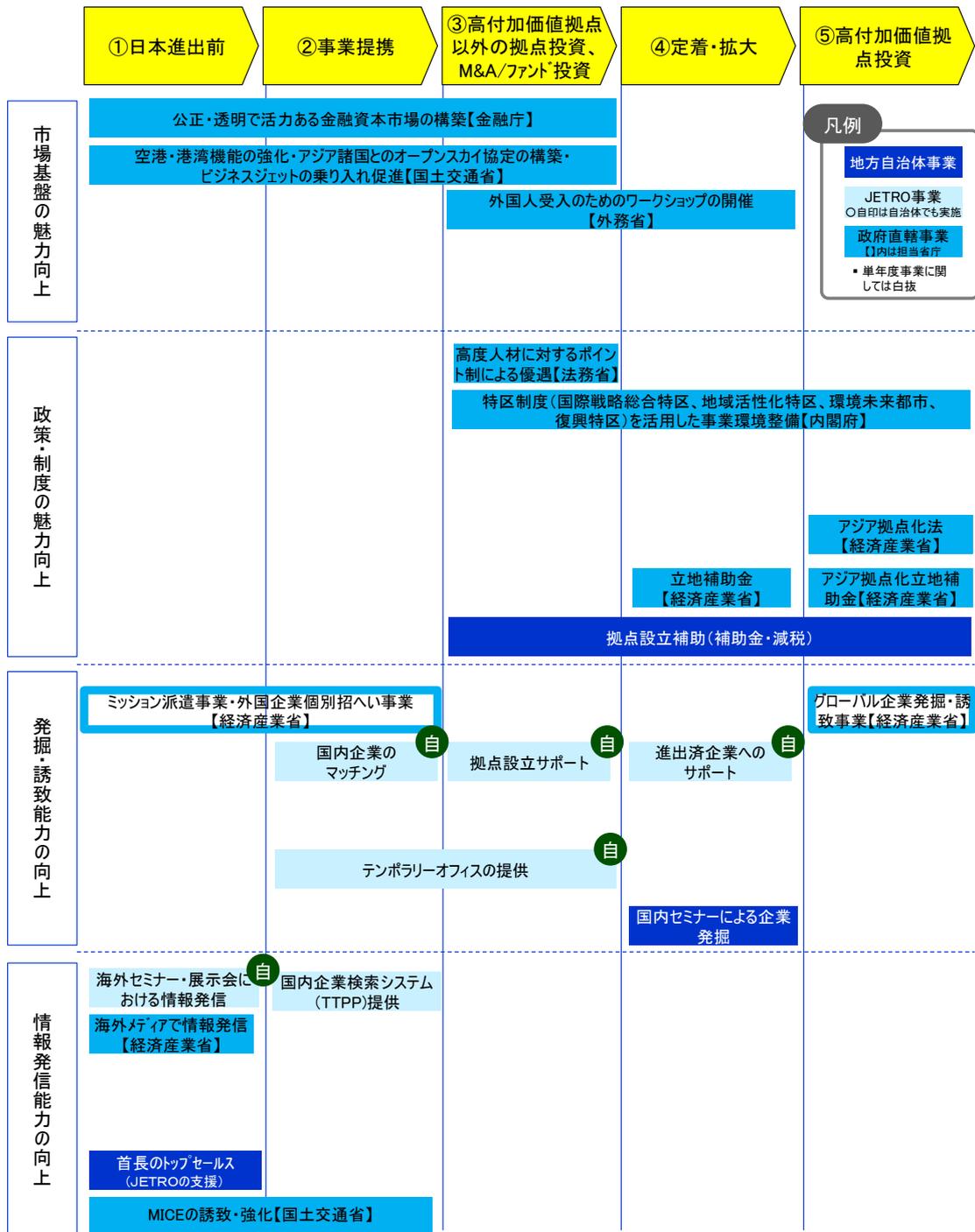
	インセンティブ施策の概要	補助内容
シンガポール	企業向けR&Dインセンティブスキーム(RISC) ✓ シンガポールに登録済の企業が対象(内外不差別) ✓ R&D拠点立地やR&D能力向上に必要な 人件費、設備取得費、専門的サービス利用費 等の一部を補助	✓ 人件費(研修等)関連の50%補助 ✓ 装置、材料費、消耗品費、ソフトウェア購入費の30%補助 ✓ プロフェッショナルサービス(人事、法務、会計・監査、経営コンサルティング、市場調査)費の30%補助 ✓ 知財権利取得費の30%補助
	新技術事業助成金(INTECH) ✓ シンガポールに登録済の企業が対象(内外不差別) ✓ R&D人材を育成するための研修にかかる費用を補助	✓ 研修者に対して、 研修の開始時に必要な経費の最大50%(R&D関連研修の場合70%)、月最大10,000シンガポールドル(約63万円)を最長6ヶ月補助 ✓ 被研修者は 研修日あたりの定額を最長24ヶ月補助
韓国	現金支援金 教育訓練補助金 ✓ 高度技術随伴の部品・素材製造業の 外国企業が対象 ✓ 対象企業が韓国で投資を実施する場合において、 雇用及び教育訓練、土地購入・賃貸料、建築・施設設置・設備費 を補助(投資金額(FDI)の5%以上を支援、上限は非公開)	✓ 内国人を20人以上(R&D分野は10人以上)雇用して教育訓練を実施する場合、 教育訓練対象者1人あたり100万ウォン(約7万円)以下を6ヶ月の範囲内で支援
	現金支援金 雇用補助金 ✓ 対象企業が韓国で投資を実施する場合において、 雇用及び教育訓練、土地購入・賃貸料、建築・施設設置・設備費 を補助(投資金額(FDI)の5%以上を支援、上限は非公開)	✓ 内国人を20人以上(R&D分野は10人以上)新規雇用する場合、 超過雇用1人あたりの100万ウォン(約7万円)以下を6ヶ月(理系の技術人材を採用する場合は500万ウォン(約35万円)以下を12ヶ月)の範囲内で支援
台湾	外国企業在台設立R&Dセンター計画申請 ✓ 外国企業が対象 ✓ 在台湾R&Dセンター設立を促すため、 専門家 で構成される審査委員会の認定を得たR&Dセンターに対し、各種優遇措置を提供	✓ R&D人員総数の50%及び20人を限度に国防役(兵役の代替となる技術者)の採用 、R&D人員総数の20%を限度に、 中国人技術者の招聘 を補助 ✓ R&D人員の人件費 、 国外専門家の台湾出張旅費 、R&Dセンターの賃料等に関し、 審査委員会の認定した上限を限度に、経費補助を行う(ただし、原則3年で50%が補助率上限)

出所: Singapore Government Enterprise one, Invest Korea, 台湾經濟部ジャパンデスクのホームページより

4.2.2. 日本における高付加価値拠点設置促進策

日本の高付加価値拠点設置促進活動は、各投資段階を定常的に支援しているが、能動的な活動と活動量という点で「事業提携」と「定着・拡大」に対する支援の注力は相対的に低くなっていると考えられる。

図表 4.2.2. 日本における高付加価値拠点投資促進策



※「アジア拠点化・対日投資促進プログラム、JETRO『平成 23 年度業務実績報告書』、地方自治体の外国企業誘致パンフレットをもとにアクセントア制作

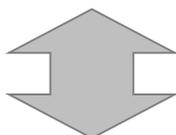
4.2.3. 高付加価値拠点設置促進における課題

4.2.3.1. 日本進出前

「日本進出前」の投資段階にある外国企業に関しては、日本への投資に向けた第一歩として、まずは日本を知ってもらう事が重要であるにも関わらず、エグゼクティブ層の日本に対する理解度が低いために、海外展開(特にアジア展開)を検討する際に日本が選択肢に挙がらない。

日本が「知られていない」状態になりつつある中・・・

- 「日本からの積極的な誘致活動もないために、印象を修正する機会もなく**実態が十分伝わらな**
いま、日本でのビジネスが難しいという印象を持たれてしまう。誘致活動を通じた日本のビジネスの認識向上が必要。」(欧州/サービス・小売)(経済産業省「平成 23 年度アジア拠点化立地推進事業 欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査」より)
- 「経済産業省は国内企業支援が中心で、**外資企業誘致をしているとは思わなかった**。そのため、アジア拠点化補助金の話聞いた時、大変驚いた。」(北米/医薬品・医療機器)(同上)
- 「日本はいまやヨーロッパの企業からはアンテナを張る対象になっておらず、**ビジネスの地理的レーダーのスコープ外(“Out of radar”)**になっているのではないか(欧州地域コンサルタント)
- (世界最大の医療機器展示会にて)「出展企業の多くに**日本の事情や日本市場についての知識が当初の想定以上でない**ことが分かった。大手企業になると海外展開、特にアジア展開の一環で情報を集めるのかもしれないが、その前のステージの企業にとっては日本は「遠いエキゾチックな島国」なのかもしれない」(医療産業エキスパート)



競合は個別ネットワーキングを進展

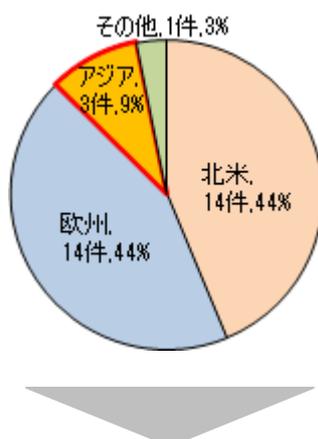
- シンガポールの EDB は、理事会・国際諮問委員会に世界的企業のエグゼクティブ層(例: Unilever、Panasonic、GE 等)を配置し、エグゼクティブ層コミュニティ内でのシンガポールの存在感を高めている。(EDB ホームページより)
- 「**直接投資において、個人のネットワークによる情報収集経路も重要**であり、企業は情報が得られる地域に進出しやすい。」(委員コメントより)

また、誘致すべきターゲットの適切な区分(セグメンテーション)に改善の余地と、これまでに注力しなかったセグメントの中にこれからの重要な成長分野や国・地域がある可能性がある。

欧米中心に高付加価値拠点設置を促進した実績はあるが…

- 平成 23 年度に経済産業省事業で集中誘致した結果、高付加価値拠点投資を計画した 32 案件のうち、北米・欧州の企業が約 88%(28 案件)を占める。(経済産業省「アジア拠点化立地推進事業(高付加価値型グローバル企業発掘・誘致事業)」(平成 22～23 年度)実績より。下図表参照)
- ただしこれは、能動的には欧米にフォーカスした戦略による結果であり、その他地域についても同等のウェイトで考慮したものではなく、まだまだ改善余地はあると考えられる。

図表 4.2.3.1. 高付加価値拠点設置企業の出身地域



高付加価値拠点設置の潜在性の高い他のセグメントがある可能性

- 「ここ数年の OUT-IN の M&A において、欧米からの日本のマーケットに対する見方・目的は依然として変わらず、日本のマーケットを求め、経営権を取るマジョリティ投資が基本。他方、アジアからの投資については大きな変化が有り、一部の富裕層は日本への投資家候補になってきた。(自国に成長市場があるので)成長率の乏しい日本のマーケットについてはあまり関心がなく、補完するケイパビリティ(技術、ブランド)を探しにくる。また投資をするにあたっては、いきなり経営権を取得するというよりは、提携等から初めて徐々に持分を増やして最終的にマジョリティを取得するというアジア特有のやり方ができる。」(委員ヒアリングより)
- 「(欧米の他に、アジアも誘致の対象地域として考えると、)各地域別にどのようにマーケティングをして、売り込んでいくのか、別個の検討が必要。」「(アジアをターゲットとした場合、)アジアと言っても、1つではない。中国・韓国と華僑(ASEAN)は分けて考えるべき。中国と華僑は元々の出身は一緒でも、現在は全く異なる商習慣の中でビジネスをやっているので異なるアプローチが必要。」(委員ヒアリングより)

- 「(韓国企業も)アジアは、生産拠点を設立する等、どちらかというグリーンフィールドが多く、欧米のほうは M&A を通じて流通網を確保するとか、ブランドを確保するといった傾向がある」(レコフ「MARR オンライン」の「KOTRA の役割 ～貿易、投資、人材 そして M&A へ～」より)
- ボストン・コンサルティング・グループが発表している、グローバルに活躍する急成長中の新興国発超優良企業「BCG グローバル・チャレンジャー」¹³の 100 社の中には、中国企業とインド企業が合わせて約半数を占める。(2013 年は 100 社中、中国企業 30 社、インド企業 20 社)
- 中国企業の中にも、人件費の高騰や人材の質の悪さから、中国本土から日本に研究開発拠点や製造拠点を移してもよいのではないかと考える経営者がいた(米国における展示会での面談企業よりアクセントヒアリング)

¹³年間売上高 10 億ドル以上、海外売上高 10%以上もしくは 5 億ドル以上の新興国企業を対象とし、売上規模に加え、グローバル企業としての要件(①海外での実質的な存在感、②海外投資の数や規模、③過去 5 年間に行なった M&A、④ビジネスモデルの頑強さ)を満たす企業を選出している。

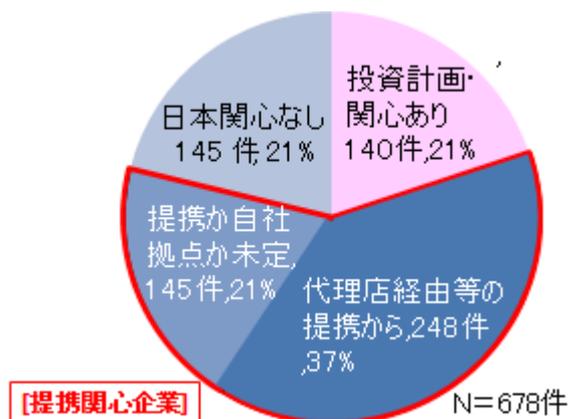
4.2.3.2. 事業提携

「外国企業にとっては分かりにくい日本市場への投資」にあたり、事業提携はそれ以降の M&A 投資や高付加価値拠点投資の前段階となり得る。

投資の関心の前段の提携なら、潜在的に日本に関心を持つ企業はるかに多く存在

- 平成 24 年度に 4 つの国際大規模展示会にて、対日投資候補企業の発掘を目的に外国企業と集中的に面談ヒアリングを実施し、投資関心度を把握した。
- 自社拠点を設立する投資計画・関心があるケース(21%)に比べ、代理店経由等の提携から日本でビジネスを行う事なら興味がある企業数は 3 倍程度(58%)存在。(外国企業面談事業結果より。下図表参照)
- 提携関心企業に最も支援ニーズがある「パートナー発掘支援」を希望する企業を追加すると、投資関心企業の 7 割相当の企業数が増加となる。(同上事業面談で提携関心企業のうちパートナー発掘支援の希望実績は 24%、94 社)

図表 4.2.3.2.1. 外国企業の対日投資関心度合

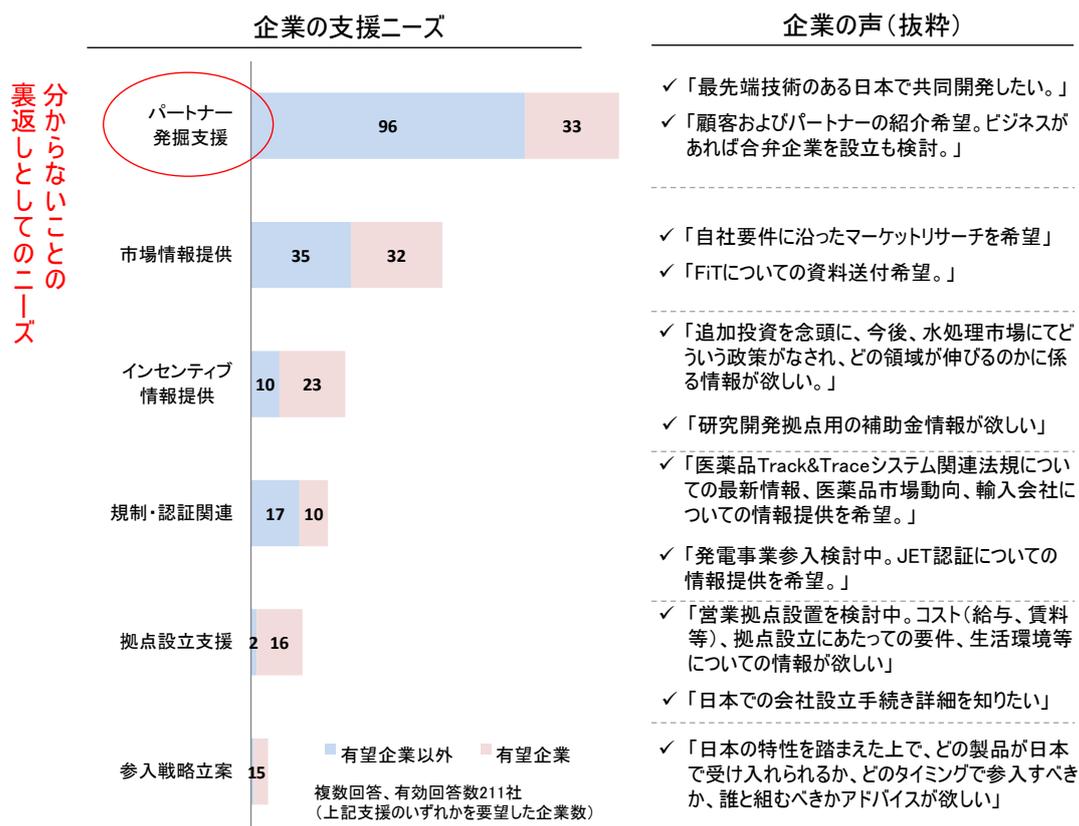


事業提携を日本市場・相手企業を熟知するための伏線に

- 「日本進出に際し、日本企業と資本業務提携を締結。その後、段階的に持ち分比率を引き上げ、50%超の持ち分を取得、最終的には完全子会社化した。」(北米/サービス・小売)
- 「日本法人を設立していたものの、独力での開拓が進まず、日本企業との合弁会社を設立。その後、合弁会社を完全子会社化し、別を買収した日本企業と合併させ、規模拡大を推進。今後、研究開発を日本で実施することも検討中。」(アジア/医薬品・医療機器)
- 「約 25 年間、日本における合弁会社を販売拠点としてビジネスを推進後、法人設立に際して日本における開発・製造拠点への投資を実施した。」(アジア/その他製造)
- 「代理店を通じて製品を日本に輸出。」(北米/情報通信・ハイテク)
- 「日本企業と長年にわたり、共同開発をしてきた。」(欧州/エネルギー・環境技術)
- 「グループ企業の製造・販売拠点が既に日本に存在。」(欧州/機械工業(製鉄・輸送機器))

しかしながら、日本において事業提携を行おうとしても、海外で入手できる日本企業側の情報が不十分であることから、どんな企業を候補企業として選択し、誰にコンタクトを取るべきかが分からない企業が多い。(外国企業面談事業結果より。下図表参照)

図表 4.2.3.2.2. 外国企業の支援ニーズ

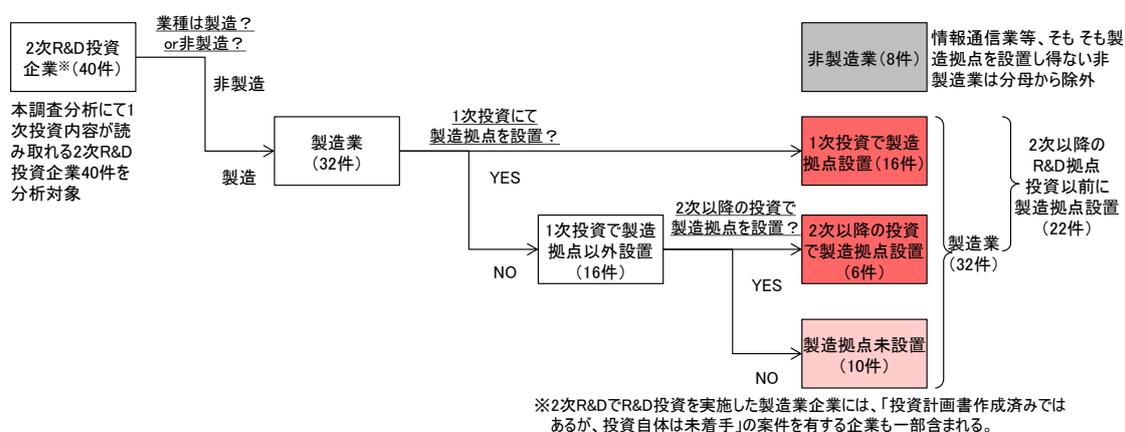


4.2.3.3. 高付加価値拠点以外の拠点設置

1次投資にて製造拠点への投資を実施した企業は、日本での事業が順調に成長すれば、その後、研究開発拠点を設立する可能性が高い。

実際、本調査分析にて対象とした、近年2次投資でのR&D拠点設置を検討・実施した製造業企業¹⁴(32件)の内、約7割(22件)が高付加価値拠点投資に先立って製造拠点を設立していた。また、製造拠点を既に日本に設置していた外資系企業が、その延長としてR&D拠点設置を検討・実施した事例もヒアリングにて複数得られた。

図表 4.2.3.3.1. 2次R&D投資企業の前段階の投資実績



元々製造拠点を有する企業が、その後段としてR&D投資を実施

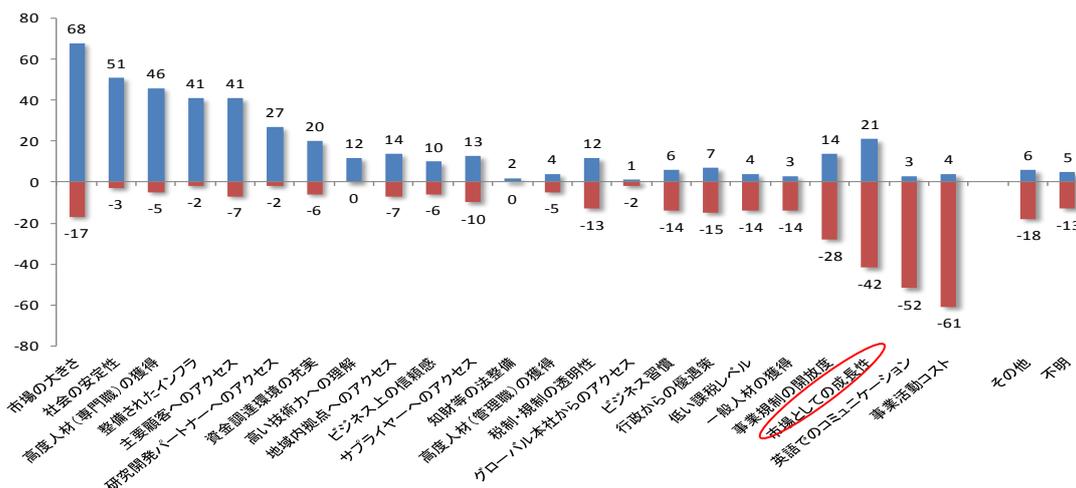
- 「製造拠点を関東と九州に保有し、R&D拠点を関東に保有。」(欧州/化学)
- 「買収した日本企業が有していた工場で、医薬品の包装作業を実施。」(アジア/医薬品・医療機器)
- 「1997年に日本企業を買収し製造拠点を関東に保有。R&D拠点投資の実施を検討中。」(北米/その他製造)

¹⁴2次R&DでR&D投資を実施した製造業企業には、「投資計画書作成済みではあるが、投資自体は未着手」の案件を有する企業も一部含まれる。

しかし、日本に拠点を設置する際に最重視される事業機会（市場の成長性・規模）に関しては、日本のビジネス環境の最大の弱みとして認識されている。

日本のビジネス環境として、市場の成長性は三番目に大きな弱み

図表 4.2.3.3.2. 日本のビジネス環境の「強み」と「弱み」



出所: 経済産業省「平成23年度アジア拠点化立地推進事業 欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査」

アジアパシフィックの主要都市間で、東京の事業機会に対する評価はわずか2年で著しく低下

図表 4.2.3.3.3. 日本の都市における事業機会

2009/2010			2011/2012		
#	City	Country	#	City	Country
1	上海	中国	1	上海	中国
2	北京	中国	2	シンガポール	シンガポール
3	シンガポール	シンガポール	3	北京	中国
4	東京	日本	4	香港	中国
5	香港	中国	5	深セン	中国
6	深セン	中国	6	マカオ	中国
7	ソウル	韓国	7	広州	中国
8	蘇州	中国	8	昆山	中国
9	広州	中国	9	蘇州	中国
10	天津	中国	10	アシガバート	トルクメニスタン

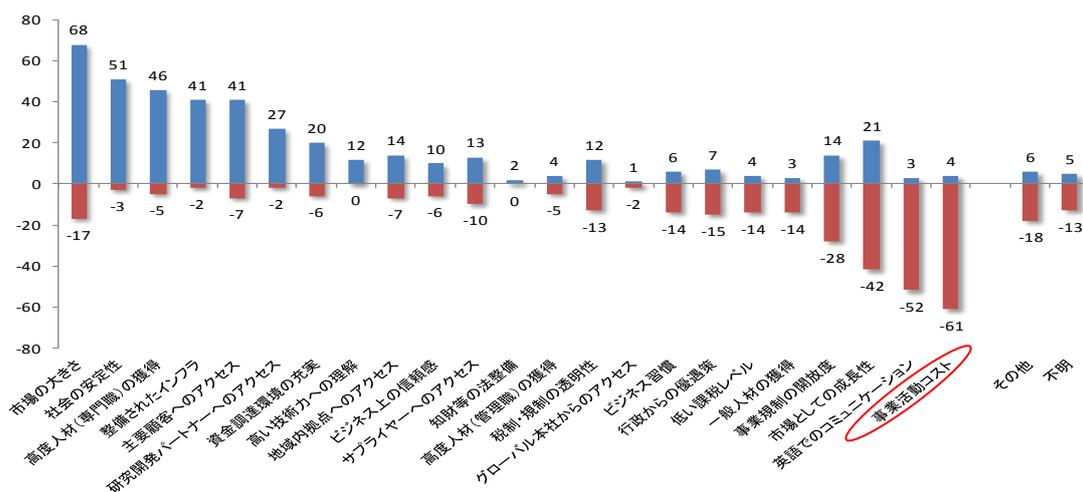
東京の順位が「ランク外へ」(Rank out)と表示されていることが赤い矢印と円で強調されている。

出所: FDI Intelligence “Asia-Pacific Cities of the Future”の2011/2012版と2009/2010版の調査結果より

さらに、日本に拠点を設置・運営するためのコスト(土地、設備、オフィス賃料等)が高く、法人税も高いため、他国と比較した際に、拠点設置の際の魅力で劣ってしまう。

日本のビジネス環境として、事業コストは最大の弱み

図表 4.2.3.3.4. 日本のビジネス環境の「強み」と「弱み」



出所: 経済産業省「平成23年度アジア拠点化立地推進事業 欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査」

各種コストや法人税に対しては今回のヒアリング調査企業からもその高さを指摘する声が多数

- 「他のアジア諸国とのコスト面での比較において、グローバル本社を説得するのに苦労した。今後、アジア地域のビジネスが拡大した後に、コストがネックになって統括機能を香港やシンガポールに移すという話が持ち上がる可能性は十分にある。」(北米/その他製造)
- 「日本での臨床治験コストが高く時間もかかるため、日本での治験優先度が引き下げられてしまう事がある」(欧州/医薬品・医療機器)
- 「税金面で言うと、日本の法人税がシンガポールと比較して高すぎ、『日本市場向けの販売拠点を整えたいが、税金・人件費等、コストの高い日本に最初から大きな投資をするにはリスクがある』とグローバル本社から言われている。」(欧州/エネルギー・環境技術)
- 「法人税がやはり高く、納付期間も短い。」(アジア/その他製造)

また、日本は、企業のあらゆるオペレーションのための人材が不足しているとまでは思われていないが、一部局所的に、外国企業として要所の人材(キー人材)の確保に困難があると見做されていると思料される。

本調査分析においては、日本の高度人材に対して一定の評価を示すデータがある一方で、人材の不足を指摘する声もあることが分かった。

アジア諸都市間において東京の人材の質は高評価

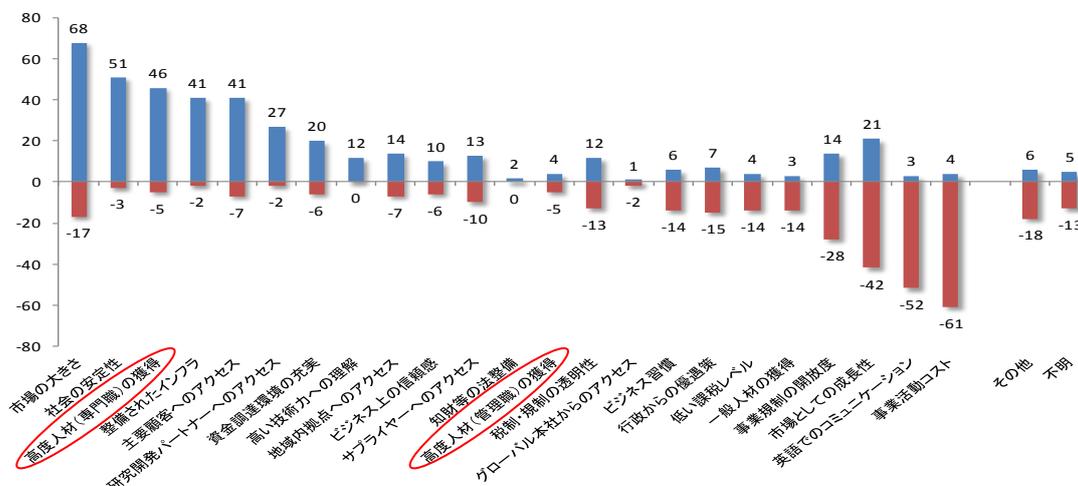
図表 4.2.3.3.5. 日本の都市における人材の質

2009/2010			2011/2012		
#	City	Country	#	City	Country
1	東京	日本	1	上海	中国
2	ソウル	韓国	2	東京	日本
3	北京	中国	3	北京	中国
4	香港	中国	4	鄭州	中国
5	上海	中国	5	シンガポール	シンガポール
6	太原	中国	6	メルボルン	オーストラリア
7	シンガポール	シンガポール	7	ソウル	韓国
8	メルボルン	オーストラリア	8	中山	中国
9	シドニー	オーストラリア	9	ブリスベン	オーストラリア
10	アデレード	オーストラリア	10	石家荘	中国

出所: FDI Intelligence “Asia-Pacific Cities of the Future”の
2011/2012版と2009/2010版の調査結果より

高度人材に対する評価も職種に拠るが格段に悪いわけではない

図表 4.2.3.3.6. 日本のビジネス環境の「強み」と「弱み」



出所: 経済産業省「平成23年度アジア拠点化立地推進事業 欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査」

「各社の要件に適した人材(専門性+語学力)を日本で採用するのが困難」と見られているか？

- 「外国企業にとって、日本で経営を任せられる人材が見つけれらるならば参入しやすくなる。」(欧州/医薬品・医療機器)
- 「英語をツールとして使いこなし本社とコミュニケーションがとれる人材を育成する必要がある。特にエンジニアとなると英語ができて優秀な技術を持つ者は皆無」(北米/情報通信・ハイテク)

前述の、高度人材が評価される一方で、外国企業にとって人材が不足しているという声が聞かれるというギャップがある事に鑑み、その現況を推察・理解するため、大手の人材紹介会社複数社へヒアリングを実施した。¹⁵

日本における高度人材に対する評価

- コミュニケーション能力・英語力について
 - ビジネスで英語が使える人材の採用には苦勞しており、外資系企業には、英語に対しての期待値を下げるように常にコントロールしている。
 - ビジネスの能力と英語力を比べると、ビジネスの能力の方が採用における重要度が高いので、(例え大企業でなくとも)必要な人材には期間限定で通訳を雇う等して対応するのが一般的である。
 - 日本人のコミュニケーション能力は、一般に低いと評価されており、英語力以前の問題がよく外資系企業から指摘される。

- 人材流動性について
 - 日本の特徴として、転職活動中または転職希望者を発掘する方法が乏しい。
 - ✓ 米国・欧州では SNS 等を通じたレジュメ評価や、背後にいる友人等のネットワークを使うでの採用活動効率化を実施している。
 - 日本においては、転職に積極的な層と、転職に抵抗感がある層に二分化されている。
 - ✓ 新卒から大企業で働いている人は、最後で決め切れずに、新しいポストにフィット感はあるでも機会を逃しているケースが多々ある。
 - ✓ 一方で、転職に慣れている層、元々中小企業で働いている層は、日本進出直後で数名程度のオフィスを構える外資系企業でも(社会保険や健康保険がしっかりと完備されているという前提で)抵抗なく転職をしている。

- CXO(企業幹部層)の採用について
 - 新規採用、転職を含めて採用する経験に基づくと、ビジネスとコミュニケーションの観点の両方を満たす人材はほとんどいない。

¹⁵出所: アクセンチュアによる人材紹介会社への個別ヒアリング

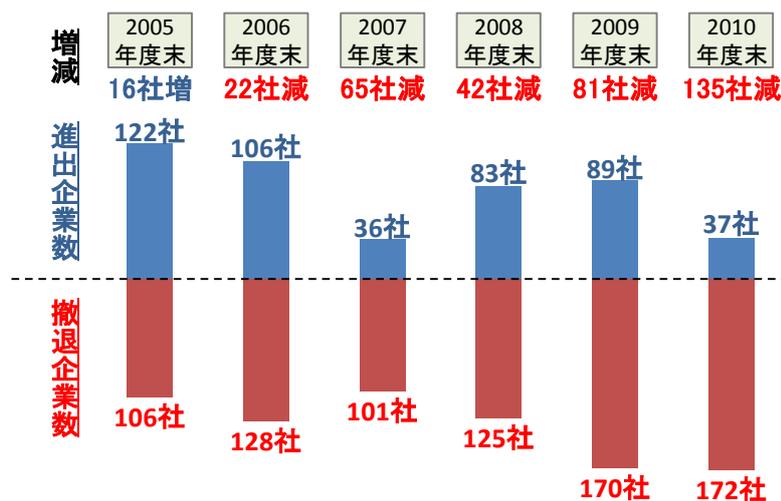
4.2.3.4. 定着・拡大

外国企業による対日投資の初期段階において、外国企業ならではの困難に数多く直面するが、その一方で、グローバル本社側では業績に対してシビアな評価を下すため、成果を収められず撤退するケースが相次いでいる。

外国企業の定着・拡大に至る困難な点

- 「外資系企業立ち上げメンバーは営業出身者が多く、法人設立手続き等に不慣れなため、会計・法律・労務面での支援があれば有益」(欧州/医薬品・医療機器)
- 「規模の小さな日本法人では研究開発拠点や工場等の施設の設置に慣れていないため、下水・騒音・排煙等の許認可取得支援がほしい」(欧州/化学)
- 「アジアの製薬会社ということでブランド力が不足し人材採用で苦労している」(アジア/医薬品・医療機器)
- 「日本進出における各種ハードルを乗り越えるにはそれなりの資本と時間が必要。これを乗り越えられるポテンシャルの高い企業を発掘し、サポートすることは重要」(欧州/エネルギー・環境技術)
- 「店舗の大きさがまちまちで、店長の裁量で品揃えし、システムも導入されていなかった日本のストアに標準化の手法を取り入れることが出来ず、業績が低迷。」(欧州/サービス・小売)
- 「自分自身が米国系の PE で日本参入から日本撤退まで関わった経験を踏まえると、外国人にとって日本の文化は異質なものと捉えられていると感じる。文化の異質さは撤退の要因となりうる。」(委員コメントより)

図表 4.2.3.4. 日本における外国企業の進出件数と撤退件数の比較



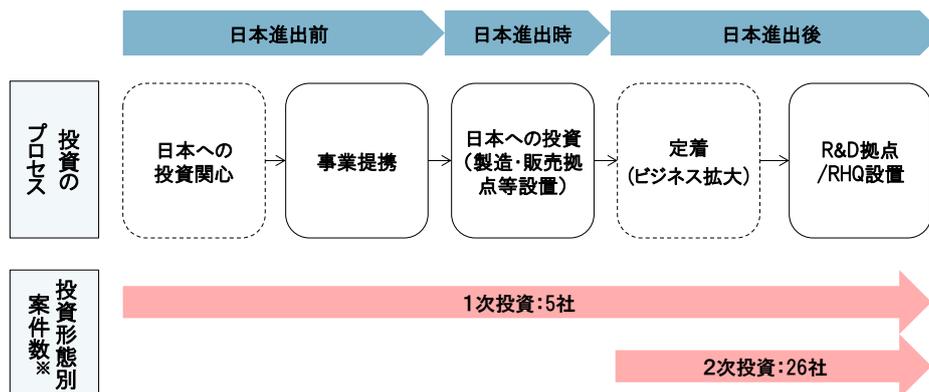
出所: 経済産業省「外資系企業動向調査」(平成18年度～23年度実績) < <http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/gaisikei/index.html> > の新規参入企業の状況及び解散・撤退・外資比率低下企業の状況のデータを利用しアクセント作成

4.2.3.5. 高付加価値拠点設置

日本に高付加価値拠点を設置する企業の大半が2次投資の企業である。

実際、経済産業省による委託事業で集中的に高付加価値拠点を誘致した際に、高付加価値拠点投資を計画した31社のうち、2次投資の企業が約8割(26社)であった。

図表 4.2.3.5.1. 高付加価値拠点設置企業の投資段階(1/2)

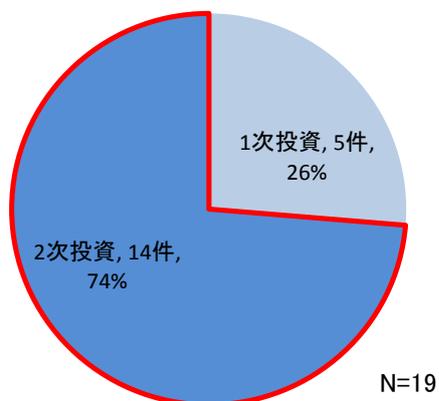


※出所: 経済産業省「アジア拠点化立地推進事業(高付加価値型グローバル企業発掘・誘致事業)」(平成22~23年度)における実績よりアクセンチュア作成

また、平成22年度から24年度の「アジア拠点化立地推進事業費補助金」採択の高付加価値拠点投資19案件のうち、2次投資が約7割(14案件)であった。(下図表参照)

しかも、1次投資に分類した企業に関しても、既にグループ会社等が日本で事業を行っていたケースや合併会社を販売拠点として日本に製品を輸出していたケース等があり、実質的に大半の企業が、元々日本市場に事業提携やJV設立など何らかの形で関与している企業であった。

図表 4.2.3.5.2. 高付加価値拠点設置企業の投資段階(2/2)

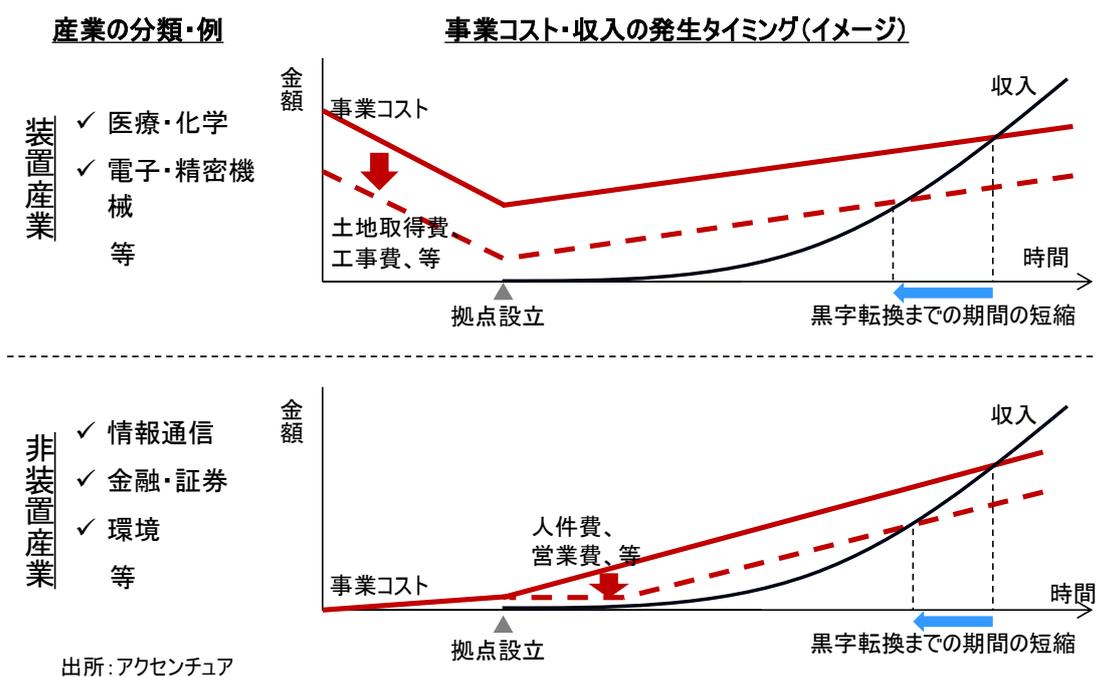


※ 経済産業省「アジア拠点化立地推進事業」における補助金採択実績(平成22年度から24年度)からアクセンチュア集計

外国企業向けに高付加価値拠点設置に係る投資コストを負担する補助金は既に我が国にも存在し、投資の前倒し・呼び水の役割として機能している。しかし、現状では、立ち上げ初期に必要なオペレーションコストに効くインセンティブが存在しない。

高付加価値拠点立ち上げ時の補助金の意味合い

図表 4.2.3.5.3. 高付加価値拠点立ち上げ期の補助金による効果のイメージ

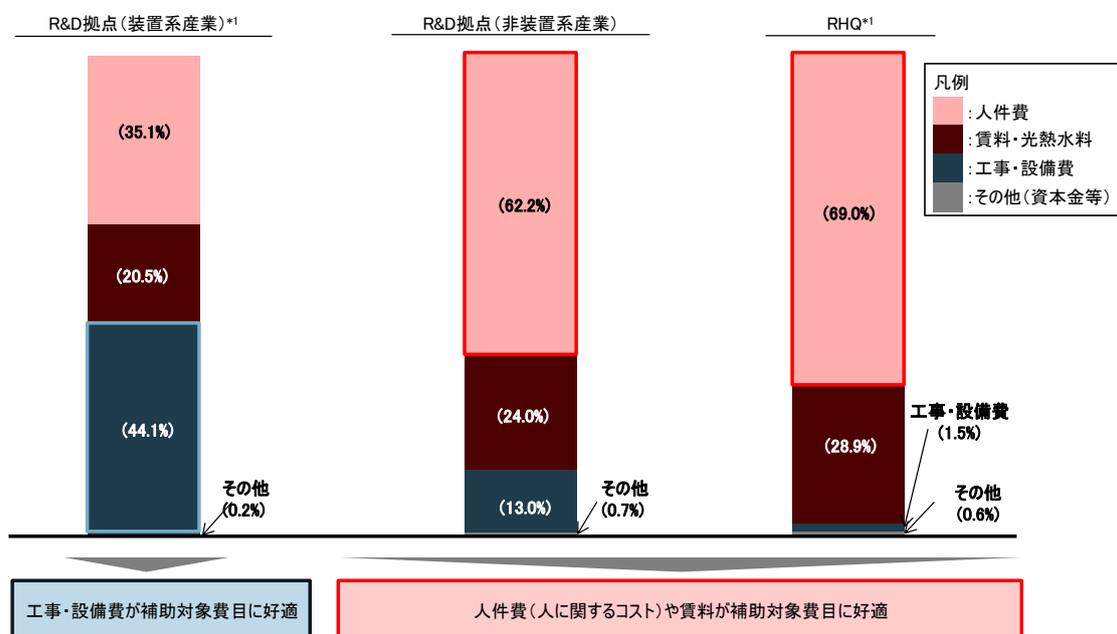


オペレーションコスト補助の要望

- 「補助金等の支援制度は非常に嬉しいが、設備費ではなく、人件費に対する補助金が望ましい。人件費への補助金があれば、グローバル本社が追加の人的投資を承認する可能性は十分にある。」(北米/情報通信・ハイテク)
- 「初期費用のかかる産業はあまり日本に投資しないはずで、それ以外の企業を呼び込むためには、人件費等へのインセンティブが効果的ではないか。」(北米/機械工業) (当該コメントのみ経済産業省「平成 23 年度アジア拠点化立地推進事業 欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査」より。他コメントは本調査分析のヒアリングより)
- 「日本において RHQ を誘致するためには、運転資金に対する補助金の提供を考える必要がある。セールス・マーケティングにメリットがある方が良い。」(欧州/医薬品・医療機器)
- 「言語が違う等の非関税障壁が優良企業の参入障壁になっている場合があるため、ローカライズ(現地化対応)コストに対する補助金の形式を採ってもよいかもしれない」(北米/情報通信・ハイテク)

高付加価値拠点の種類や産業の違いにより、設立後の投資額に占める工事・設備費と人件費の割合は大きく異なる。(下図表参照)

図表 4.2.3.5.4. 拠点タイプごとの投資額内訳



*1アクセンチュア実績の情報を元に作成

また、シンガポール/香港なども RHQ を誘致ターゲットにしているが、これらの国と比べ、日本は政府がインセンティブを付与する誘致対象の RHQ を狭く定義しているため、投資/雇用効果が矮小化されてしまっていると思われる。

図表 4.2.3.5.5. RHQ のカバー範囲のイメージの相違

	他国向け業務	国内向け業務
フロント業務等	日本における RHQの定義範囲	他国における RHQの定義範囲
バックオフィス業務等		

図表 4.2.3.5.6. アジア諸国・地域が対象にしている RHQ の定義

シンガ ポール	3つ以上の本部サービス(事業企画の策定、シェアドサービス、技術支援等)を3カ国以上の海外子会社等へ提供している拠点であり、 バックオフィス業務やオーダー対応などの業務も含む 設置例:P&Gがシンガポールに1600人規模のRHQを設置
香港	本社に代わり、地域の各拠点の管理コントロールを行う拠点(香港の他に、1以上の拠点を管理コントロール)であり、「 管理コントロール 」以外に 業務範囲の限定はしていない
中国 (上海)	「1カ国以上の企業に対する管理及びサービス職能を果たす唯一の本部機能を保有する拠点」(上海以外の中国国内の拠点への統括業務も含む)であり、 バックオフィス業務等の「サービス機能」も含んでいる
台湾	台湾を地域の中心及びマーケットの入り口として、当該地域に対する 販売、戦略、物流などのマネジメントを実施する拠点で、大部分が「製造業型地域本部」
【参考】 日本	2以上の国(日本を含む。)における被統括会社が行う 方針の決定又は調整業務を統括する拠点であり、カバー範囲は限定的

※ 各国・地域のRHQ支援資料等を元にアクセンチュア作成

図表 4.2.3.5.7. (参考)各国の RHQ 優遇の条件と支援内

	企業要件	支援内容
シンガポール	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3つ以上の本部サービス(事業企画の策定、シェアドサービス、技術支援等)を3カ国以上の国外子会社等への提供が要件 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 職務が個人に紐づく分散型の組織は、拠点をシンガポールに固定するものではないため、RHQ制度の適用対象外 ▪ バックオフィス業務や本国からのオーダー対応などオペレーション業務が含まれていても、RHQとみなす ✓ 従業員の75%以上が国家技術資格2級以上の資格を保有等を要件 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 海外から得られた利益の増加分に対し、3年間15%の軽減税率を適用。マネジメント・フィーやロイヤルティなど海外収入のうち、過去3年間平均からの増加額に対して優遇税率を適用 ✓ より高付加価値な業務を実施する企業に対し、10%や5%等さらに低い税率を適用 ✓ 3年目以降は、企業が要件を全て満たす場合にかぎり2年間軽減税率を延長
香港	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 統計をとるためだけに、RHQを定義 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 香港以外の地域に本社を有する親会社の代わりに、地域の各拠点の管理コントロールを行う ▪ 香港の他に、1以上の拠点を管理コントロールすること 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ RHQ優遇制度を設定しておらず、企業の自由な進出促す公正なビジネス環境を整備 <ul style="list-style-type: none"> ▪ どのような企業に対しても法人税率16.5%を適用 ▪ キャピタルゲインに対して非課税 ▪ 中国と経済連携協定(CEPA)を締結しているため、香港企業へのキャピタルゲイン税率は5%になり、日本企業への同税率10%より有利
中国(上海)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1カ国以上の企業に対する管理及びサービス職能を果たす唯一の本部機能を保有していることを要件 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 上海に設置したRHQが、中国国内の北京、天津の拠点のみを統括する場合でも、RHQの要件を満たす。ただし、他国の拠点も統括すれば、さらに有利なインセンティブを提供 ✓ さらに、親会社がUSD4億以上の資産を保有し、親会社が6以上の企業に投資/統括していること等を要件としている ✓ 付加価値の高い企業を誘致することが目的であり、具体的には9大ハイテク産業が対象(新素材、海洋エンジニア設備、新エネルギー自動車、電子情報産業、バイオ医薬、先進重大装備、民用航空製造業、新エネルギー、ソフトウェアと情報サービス) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ RHQ支援制度の規定は、最低限を定義・記述したもので、個別事例毎に要件や支援内容は変わる <ul style="list-style-type: none"> ▪ 開業資金として、500万人民元を3年間に分けて支給 ▪ オフィス賃貸支援金として、賃貸料の30%を3年間支給 ▪ 奨励金として、年間売上10億元以上は1000万人民元を3年間に分けて支給

※ 各国・地域のRHQ支援資料等を元にアクセンチュア作成

4.3. M&A/ファンド投資促進における課題

「①日本進出前」「②事業提携」「④定着・拡大」「⑤高付加価値拠点投資」の各投資段階については、高付加価値拠点設置促進¹⁶とM&A/ファンド投資促進において共通の課題となるため、当該パートにおいては、「③M&A/ファンド投資」について分析する。

4.3.1. 他国におけるM&A/ファンド投資促進策

シンガポール・韓国におけるM&A/ファンド投資促進策をみると、シンガポールは、高付加価値拠点と共通の促進策に加えて、M&Aに対する税制優遇も実施している。

また韓国はKOTRAの機能を拡充し2013年より、本格的にM&Aの支援活動を開始することを発表している。

図表 4.3.1.1. シンガポール・韓国におけるM&A/ファンド投資促進策

		①日本進出前	②事業提携	③M&A/ファンド投資	④定着・拡大	⑤高付加価値拠点投資
シンガポールの外資誘致活動	市場基盤の魅力向上	高付加価値拠点の投資促進策と同様 (4.2.を参照)		EDBI(EDBの投資部門)により外国企業への投資や共同出資を実施		高付加価値拠点の投資促進策と同様 (4.2.を参照)
	政策・制度の魅力向上			M&Aに対する税制優遇		
	情報発信能力の向上					
	発掘・誘致能力の向上					
韓国の外資誘致活動	市場基盤の魅力向上	高付加価値拠点の投資促進策と同様 (4.2.を参照)		M&A支援センターを設置し、世界15か所をM&Aの重点センターとして位置づけ		高付加価値拠点の投資促進策と同様 (4.2.を参照)
	政策・制度の魅力向上					
	情報発信能力の向上					
	発掘・誘致能力の向上					

出所：JETRO、EDB、KOTRA並びにInvest KoreaのHP、MARRオンラインの情報を基にアクセントア作成

¹⁶「4.2. 高付加価値拠点設置における課題」を参照(52頁)

EDBの投資部門であるEDBI(EDB インベストメンツ)は、シンガポールの産業育成を目的として、競争力を持ち、シンガポールで事業確立を計画する企業に対して投資し、世界中の官民ネットワークや専門知識を提供することで投資先の長期的成長を支援している。

図表 4.3.1.2. EDBIによる出資¹⁷

EDBI	重点投資分野	具体的投資方針	投資数	投資先/本国/EDBIの期待された役割
<p>設立の目的 EDBの投資部門として、シンガポールの知見を拡充し、技術革新が成功要因の産業を育成する事を目的に1991年設立</p> <p>特徴 金融、科学、エンジニアリング、医学などの経験をもつ専門家からなるチームを持ち、長期的な株主利益を創出</p> <p>投資の特徴 アーリーステージの投資はほとんどなく、追加出資に参画し、投資規模はS\$10-20M/件程度が大半</p>	生物医学技術	<ul style="list-style-type: none"> Bio*One Capitalを通じて投資を実行 主に、革新的なヘルスケアIT/サービス/機器/治療を手掛ける企業を支援 	36	<ul style="list-style-type: none"> Addex Pharmaceuticals /スイス/臨床試験化合物の拡充支援 Merlin/シンガポール/事業拡大支援 TriReme Medical/米国/世界市場展開及びR&D支援
	クリーン技術	<ul style="list-style-type: none"> クリーン技術・ビジネスモデル関連の知財開発し、即座に事業展開可能な事業計画を持つ企業を対象 対象技術はクリーンエネルギー、環境技術等幅広く対象 	7	<ul style="list-style-type: none"> ARC/シンガポール/追加R&D支援 CODA/米国/電気自動車の市場参入支援 Innovalight/米国/新世代太陽光パネル製造ライン建設支援 Triton Water/ドイツ/東南アジア地域への事業展開支援
	インターネット&デジタルメディア	<ul style="list-style-type: none"> ディスラプティブ技術を持ち、世界市場に事業を拡大しうる企業を対象 シンガポールのITインフラとシナジーがある技術に投資 	9	<ul style="list-style-type: none"> Cloudpic Global/米国/クラウド技術開発支援 Lucasfilm Animation Singapore/シンガポール/JV設立(コンテンツ制作) mBlox/英国/アジア展開支援
	その他 戦略成長領域	<ul style="list-style-type: none"> シンガポールに本社を置く企業を対象 物流/電機/消費財等が対象 シンガポールに拠点を置く強みを生かしたグローバルでの成長戦略を支援 	5	<ul style="list-style-type: none"> Allegro/米国/工業建設支援 Chevron Phillips Singapore Chemicals/米国/工場建設支援 GlobalFoundries/米国/工場建設 CWT/シンガポール/海外展開支援 Ezion Holdings/シンガポール/海外展開

¹⁷出所:EDBI ホームページ<<http://www.edbi.com/>>

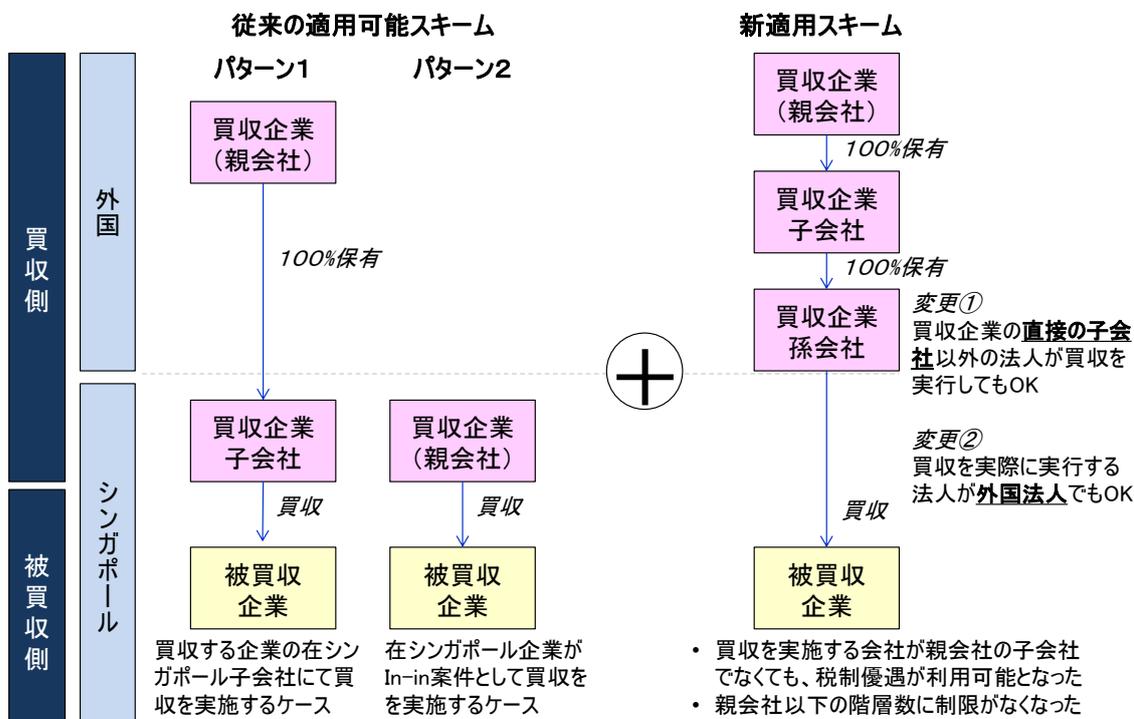
また、シンガポールの M&A の税制優遇制度をみても、範囲の拡大、対象スキームの要件緩和により、M&A における税制優遇範囲が広がっただけではなく、新たに関連費用についても控除枠が設定され、より M&A が実施しやすい環境が整備された。

図表 4.3.1.3. シンガポールにおける M&A に対する税制優遇

対象範囲	<ul style="list-style-type: none"> 元来、シンガポールに居住法人だけに適応されていた税制優遇の要件が撤廃され、2012年予算以降内外無差別となった。
対象スキームの拡大	<ul style="list-style-type: none"> 買収を実際に実施する法人についての要件が緩和された (詳細は下図参照)
税制優遇	<ul style="list-style-type: none"> 従来、買収金額の 5%相当(上限 年間100万ドルまで、5年で500万 S ドルで、5年定額償却)、印紙税免除(上限 年間20万 S ドル)を損金として認める 買収関連費用の 200%控除(上限年間10万 S ドル)を認めた。具体的には、(法務・会計・税務等の)デューデリジェンス、バリュエーション、その他法務費用などが対象

※ 出所: JETRO HP及びEDP INCENTIVES FOR BUSINESSES

図表 4.3.1.4. 税制優遇適用 M&A スキームの拡大



※ 各国・地域のRHQ支援資料、HP及び投資誘致機関へのインタビューを基にアクセントア作成

KOTRAは2013年2月4日に「グローバルM&A支援センター」を開所しており、同国企業のM&Aを用いた海外展開(In-Out)の際の相手国の制度・案件情報を提供する支援を行う意図を有していると考えられるが、対内投資(Out-In)のM&Aに関して具体的にどのような支援を行うかは現在のところ公知情報からは把握できていない。

図表 4.3.1.5. KOTRA のグローバル M&A 支援センター

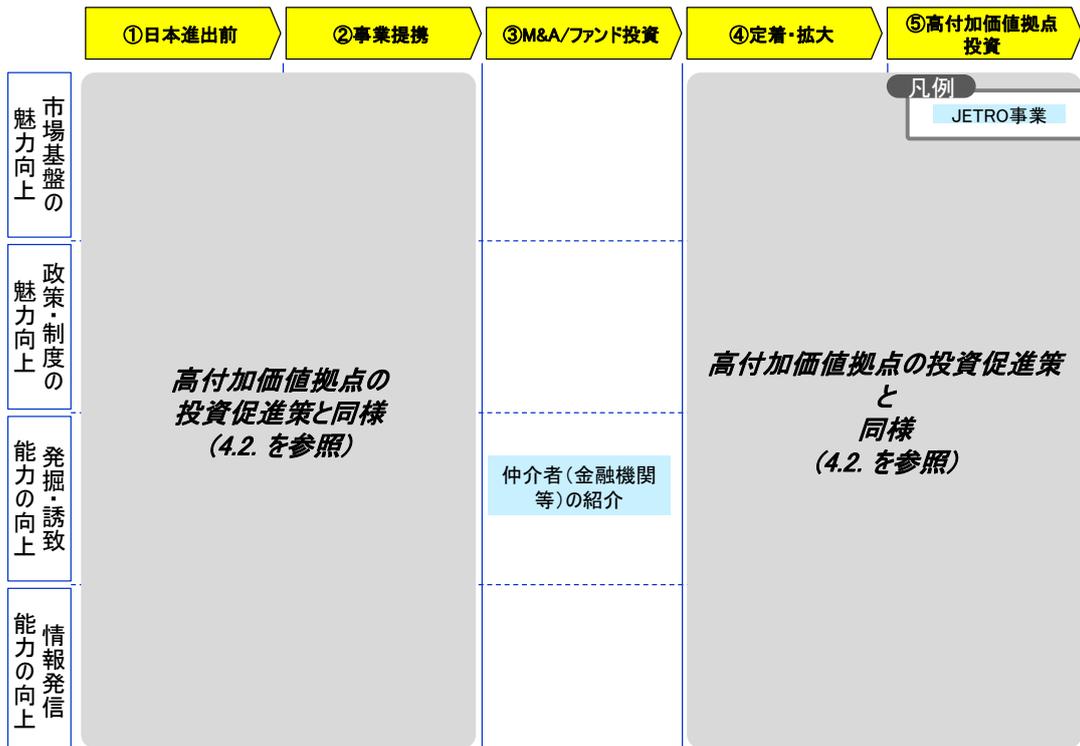
<p>組織</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「国の政策に基づいて、KOTRAの中に海外M&A支援センターを設置」 「まず、ソウルの本部に15人程度の体制でM&A支援センターをおく。KOTRAの世界81カ国119組織の中の15の拠点をM&Aの重点センターに位置付け、組織対応。日本は東京と大阪の2拠点」 「担当者を置くが、案件そのものを進めるのは難しいので、日本の専門機関の協力を得て進める」
<p>支援内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「どちらかというと中小・中堅企業のM&Aをメインに支援、サポートしていく」 「中小・中堅企業は、経験が足りないとか、情報不足とか、エージェント活用の場合の手数料負担力が乏しいとか、ポストM&Aでの会社経営に関する不安があるとか、課題がどうしても多いため、それらを総合支援するという考え方」 「全世界の海外貿易館を通じて海外の有望な売り手企業を積極的に発掘してM&Aサービス機関に提供し、各国の法律・会計諮問社などM&Aサービス機関に対するデータベースを構築、提供する」(Invest Korea HP 2013/2/5付「KOTRA、「グローバルM&A支援センター」開所へ」より)
<p>In-Out /Out-In</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「IN-OUT、OUT-INの両方に対応。現状、日本との関係では、OUT-IN(日本から韓国へ)の方が多く、IN-OUT(韓国から日本へ)は少ないが、世界全体では、IN-OUT(韓国から世界へ)の方が、OUT-IN(世界から韓国へ)よりも大きい。そのため、韓国からのIN-OUT案件も結構あると思う」

出所: 特記の無い箇所は、MARRオンライン『KOTRAの役割 ～貿易、投資、人材 そしてM&Aへ～』より

4.3.2. 日本における M&A/ファンド投資促進策

日本では、高付加価値拠点と共通の促進策は実施しているものの、M&A 及びファンドにターゲットを絞った促進策には十分注力できていないと思料される。

図表 4.3.2. 日本における M&A/ファンド投資促進策



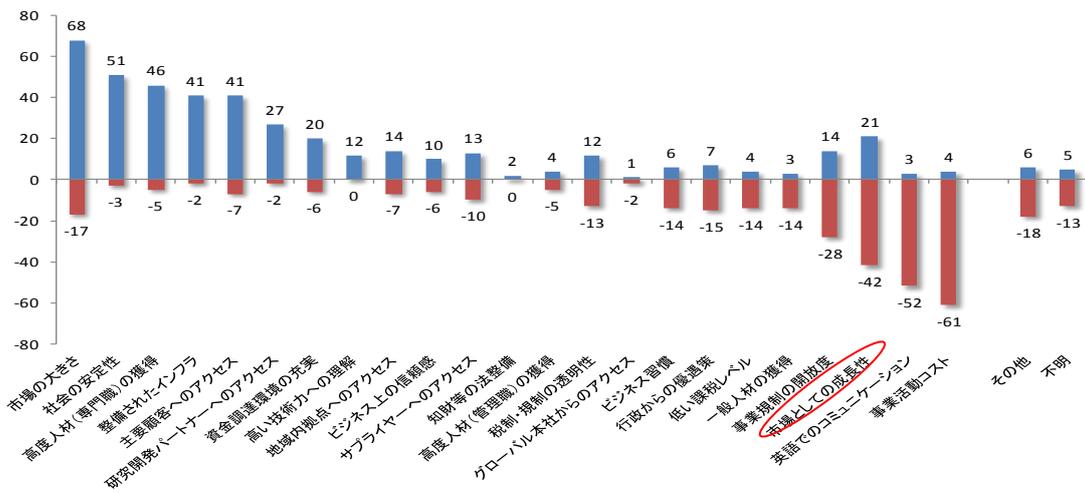
※「アジア拠点化・対日投資促進プログラム、JETRO『平成 23 年度業務実績報告書』、地方自治体の外国企業誘致パンフレットをもとにアクセンチュア作成

4.3.3. M&A/ファンド投資促進における課題

4.3.3.1. M&A 投資

日本に拠点を設置する際に最重視されるマクロ経済環境(市場の成長性・規模)に関しては、悲観的な意見が多く、産業レベルで成長機会を見つけられるかどうか投資実行上の大きな視点になっている。

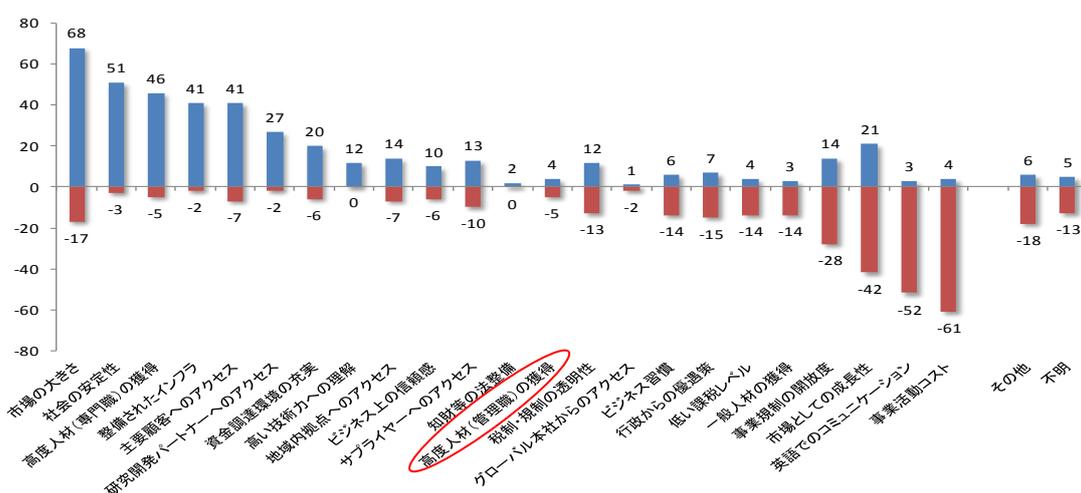
図表 4.3.3.1.1. 日本のビジネス環境の「強み」と「弱み」



出所: 経済産業省「平成23年度アジア拠点化立地推進事業 欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査」

また、外国企業のエグゼクティブ層と適切にビジネスコミュニケーション可能なグローバル人材の採用が難しく、実際のオペレーションを進める上で重要な意思疎通ができる人材が少ないというコメントが多い。

図表 4.3.3.1.2. 日本のビジネス環境の「強み」と「弱み」



出所: 経済産業省「平成23年度アジア拠点化立地推進事業 欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査」

- 「ビジネスレベルで英語が使える人が少ない事実はもちろんだが、ビジネスマンとして必要なコミュニケーション能力(説明能力、理解度の共有方法等)が欠落している人も多く、それがより外資系企業のエグゼクティブ層との事業運営を難しくしている。日本には優れた能力を持ったビジネスマンは多く存在しているので、ビジネスレベルの英語ができなくても、ビジネスマンとして必要なコミュニケーションさえできれば、通訳等を活用することで十分ビジネスを前に進めることは可能と思われる。」(欧州/サービス・小売)
- 「英語の第二公用語化を含めた国際ビジネス環境への対応の推進も重要。」(アジア/投資ファンド)
- 「外国企業にとって、日本で経営を任せられる人材を見つけられれば、参入しやすくなる。」(欧州/医薬品・医療機器)

更に、外国企業による M&A に対し「なんとなくの拒否感」があり、M&A が成立しづらいビジネス環境が存在している。

図表 4.3.3.1.3. M&A 投資における「なんとなくの拒否感」(再掲)

ステークホルダー		「なんとなくの拒否感」の内訳	懸念事項に対する現存する規制や可能な対応手段
内部関係者	株主	海外の論理による企業保有 ・ 大株主が買収に応じた場合、少数株主の意見が反映されない懸念	・ 株主買取請求権を発動することで、持分を現金化するオプションもあれば、買収企業の株式と交換することで更なるキャピタルゲイン獲得の可能性及び課税の繰延も可能
	経営者	買収側企業・ファンドの経営への介入 ・ 経営方針の変更、実現困難な予算目標設定、経営陣の退陣要求の懸念など	・ 定款で買収防衛策の設定が可能
	従業員	急激な仕事環境・待遇の変化 ・ 待遇の悪化や人員削減を懸念	・ 労働契約法により、合理的な理由を欠き、社会通念上相当と認められない不当な解雇は回避(但し、事業所・部門・機能単位での再編の場合は解雇が可能)
外部関係者	取引先	急激な取引環境の変化 ・ サプライヤーの絞込みや取引条件変更や安定供給への懸念	・ 独占禁止法により不当な取引制限、不正な取引方法が禁止されている
	競合企業	急激な競争環境の変化 ・ 競争の激化や商習慣・市場構造の変化への懸念	・ 独占禁止法により、私的独占が禁止されている
	政府	国益の毀損 ・ 安全保障上重要分野への外国の介入 ・ 国内技術の海外流出	・ 外為法や個別業法で、安全保障業種を設定 ・ 上記以外は内外無差別であり、法制度的に技術流出は規制されていない(日系企業の海外進出などでも起こりうる事象)

- 「個人的な印象ではあるが、特に外資による M&A に対し、マスコミが「ハゲタカ」として取り上げる事が、「なんとなくの拒否感」を醸成している印象を受ける。」(委員コメントより)
- 「日本の実業家は、ファイナンシャル・インベスターに買収される事を生理的に嫌がる。ストラテジック・インベスターであれば、経営面や技術面でのシナジー効果を創出できるという事で、まだ受容性が高いという事は同感である。」(委員コメントより)

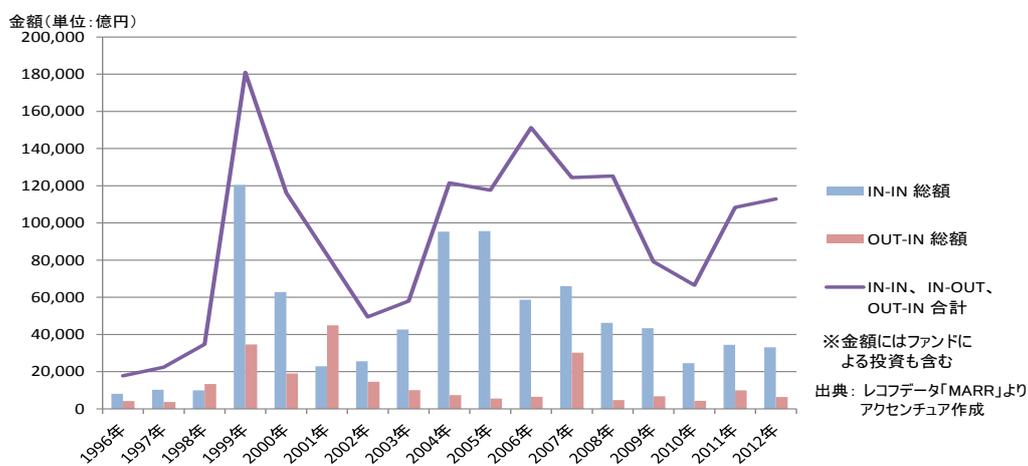
4.3.3.2. ファンド投資

日本市場では、投資ファンドによる投資案件が成立しづらいビジネス環境があり、結果として案件数が増えない。

- 「日本では、経営者の責任が不明確で、経営状態が悪くても経営陣を刷新するような考え方が根付いていない。」(欧州/投資ファンド)
- 「オーナー系企業では、会社を我が子のような扱いをしているケースもあり、経済合理性の観点でなかなか話が進まない。所有と経営の分離の原則の考え方が根付いていない。」(北米、欧州/投資ファンド)
- 「ファイナンシャル・アドバイザーは、デールの規模に応じた手数料ベースでフィーを稼ぐため、少額の案件にはあまり手を出さない。また、日本では被買収側が M&A を嫌うという文化的な傾向があり、そもそも被買収側の情報収集やリスト化をしてもビジネスになりにくい。」(委員コメントより)

実際、日本国内の企業が被買収側企業となる M&A 金額の推移を見ると、大型案件の成立によって一時的に買収金額が増加した過去はあるが、買収金額が継続的に増加している傾向は特に見られない

図表 4.3.3.2. 1996 年以降のマーケット別 M&A 金額の推移



➤ 大型案件により OUT-IN 総額が 2 兆円を超えた年

- ✓ 1999 年: GE キャピタル/日本リース(買収/8,700 億円)、ルノー/日産(資本参加/6,400 億円)
- ✓ 2001 年: ボーダフォン/日本テレコム・Jフォン(出資拡大(資本参加は 2000 年)/6,500 億円)、AIG/千代田生命(買収/3,200 億円)、ルノー/日産(出資拡大/2,000 億円)
- ✓ 2007 年: シティグループ/日興(買収/9,200 億円)、ボルボ/日産ディーゼル(買収/2,000 億円)

日本はパススルー課税（法人などの利益に対して課税せず、その構成員の所得に対し課税する課税制度）が認められづらい税制面の問題、IPO（新規上場）の審査/上場維持コスト・長期に渡る株式マーケットの低迷も相まって、投資に対する利益認識・キャッシュフロー確保が非常に難しい。

M&A 投資の税制面に係る課題

- 「米国などでは認められているパススルー課税が認められづらいので、課税の面で非常に不利になっている部分が一部残っている。」(欧州/投資ファンド)
- 「2011年7月1日施行の「産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法」改正によって、株式対価のTOBが可能にはなったが税金がかかってしまう。また、組織再編時の株式交換に関し米国では現金と株式の混合での支払いが可能なのに対し、日本においては全て株式での支払いにしない限り税金がかかってしまう。そのため、以上のスキームを取る場合に「In-Outは非課税、Out-Inは課税」となり結果的に日本企業が買収されづらい。(委員コメントより)

IPOに係る課題

- 「東京証券取引所の審査基準が厳格過ぎ、また上場維持のための工数(コスト)もかかるので、Exitの手段としてのIPOの魅力度が落ち、IPO自体も難しい部分がある。」(欧州/投資ファンド)
- 日本のIPO社数は、2006年の年間188社をピークに2009年の19社まで大幅に減少した。2010年には回復に転じたものの社数は22社と増加はわずかで、昨年2011年も37社にとどまった。2012年も増加傾向は続くものの50社程度と予想される。2000年以降の年間100社から200社のIPOから見ると依然水準は低いレベルで推移している。また、上場廃止を選択する企業が増えている背景は、株価低迷で上場することの魅力が薄れている一方、内部統制強化等で上場費用が増大しているからに他ならない。(「ベンチャーコミュニティを巡って」『THE INDEPENDENTS』(2012年10月号)より一部抜粋の上、アクセンチュア一部編集)
- 新規株式公開(IPO)が低迷している。昨年IPOを行った会社は19社であり、記録的な少なさであった。今年は8月31日時点でIPOを行った会社は13社であり、年間でも20~30社程度と見られている。IPOが低迷している主な理由として、
 - ① 株式市場全体が低迷していることにより、企業が希望する金額の資金調達を行うことができないケースがある。また、長期金利が低水準で推移しているため、IPOではなく金融機関からの資金調達を選択するケースがある。
 - ② IPOを目指す企業自体の業績悪化により上場基準を満たすことができないケースがある。
 - ③ 新興市場での粉飾決算等の不祥事の多発により、証券会社や取引所の上場審査が厳格化している。これにより、上場審査を通過できない企業が発生している。また、四半期報告制度や内部統制報告制度等に対応できる管理体制を整備するには多大な時間とコストが発生するため、それを回避するためにIPOを断念する企業が発生している。(アタックスグループ「IPO増加のための施策の実施を」『プロトピックス』(2010年10月号)より一部抜粋の上、アクセンチュアにて一部編集)

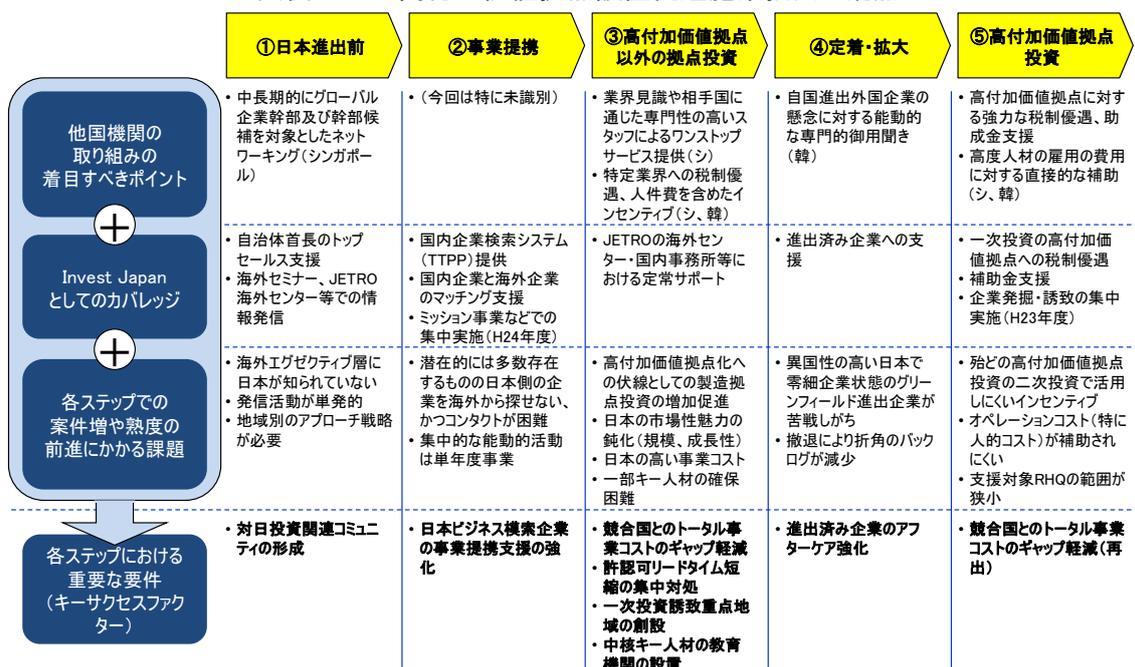
4.4. 課題と施策抽出の観点

4.4.1. 高付加価値拠点

高付加価値拠点投資について、他国の着目すべき取り組みと日本における実施状況、投資に向けた課題を投資のステップごとに整理した。

そこから導き出される各ステップの投資促進におけるキーサクセスファクターをベースとして次章以降で施策案を抽出する。

図表 4.4.1. 高付加価値拠点設置促進施策抽出の観点

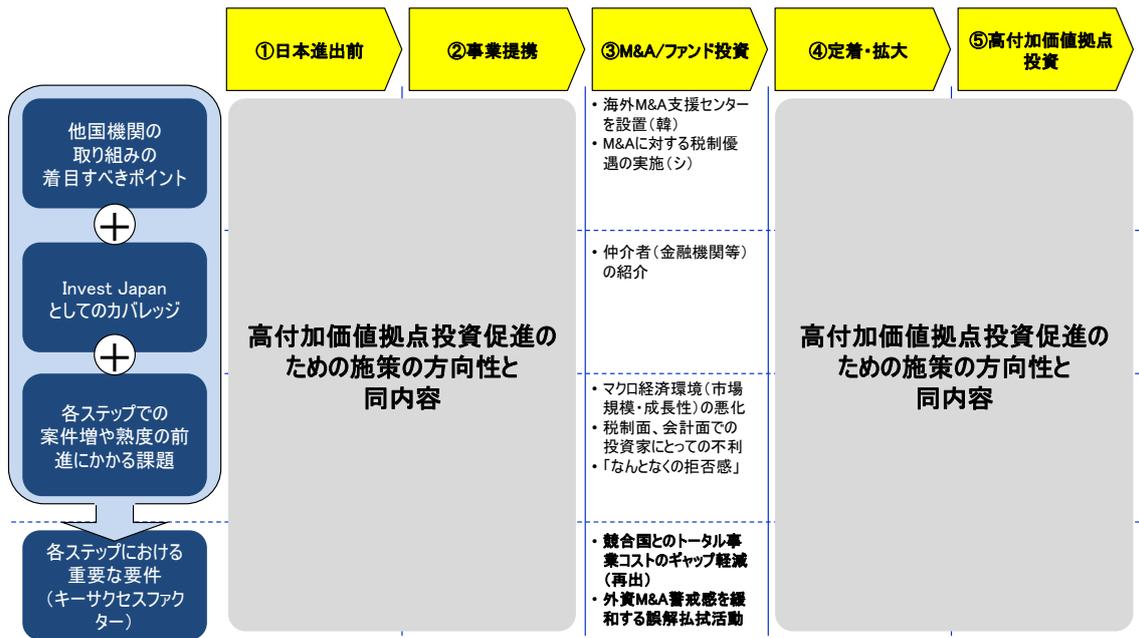


4.4.2. M&A/ファンド投資

M&A/ファンド投資について、他国の着目すべき取り組みと日本における実施状況、投資に向けた課題を投資のステップごとに整理した。

そこから導き出される各ステップの投資促進におけるキーサクセスファクターをベースとして次章以降で施策案を抽出する。

図表 4.4.2. M&A/ファンド投資促進施策抽出の観点



5. 対日投資促進に向けた施策案

5.1. 施策案の全体像

5.1.1. 施策案の方向性と期待効果

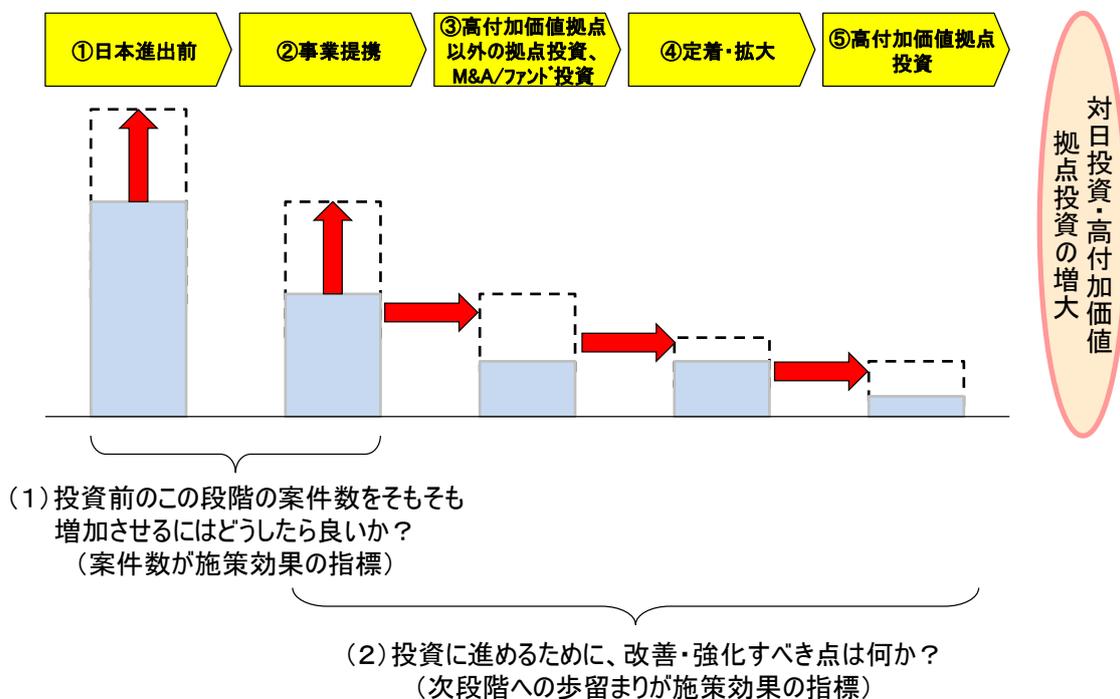
組織的かつ継続的に、下記の一連の段階を経た最終的な効果を最大にするために、

(1) 投資につながる前段の案件数を増やすにはどうしたら良いか、

(2) 1次投資や高付加価値拠点投資に進めるために、各ステップで何を改善・強化すべきか、

の両面の施策案を有機的に組み合わせ、結果・成果が繋がっていくよう考慮した。

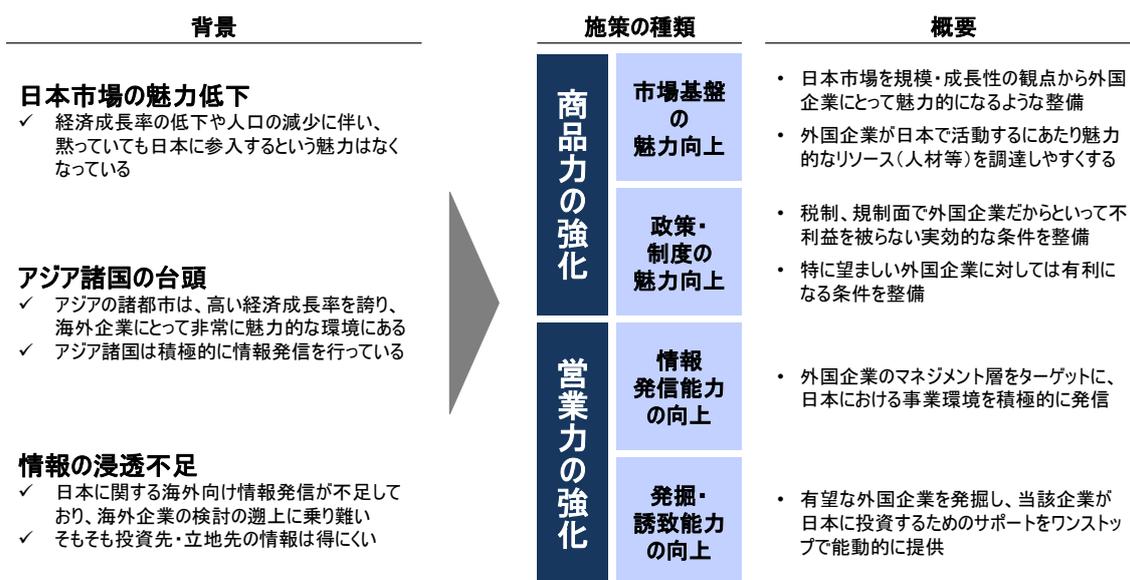
図表 5.1.1. 施策案の方向性と期待効果



5.1.2. 施策案の種類

企業誘致上の競争力の本質であり期待効果への影響も大きな、日本市場という“商品”の魅力向上（商品力の強化）の施策と、黙っていても知られない“商品”を能動的に海外に知らしめ、“商品”が強化されるまでの間をつなぐ日本政府の”営業力“の向上（営業力の強化）のための施策の、両面の施策案を盛り込むようにした。

図表 5.1.2. 施策案の種類

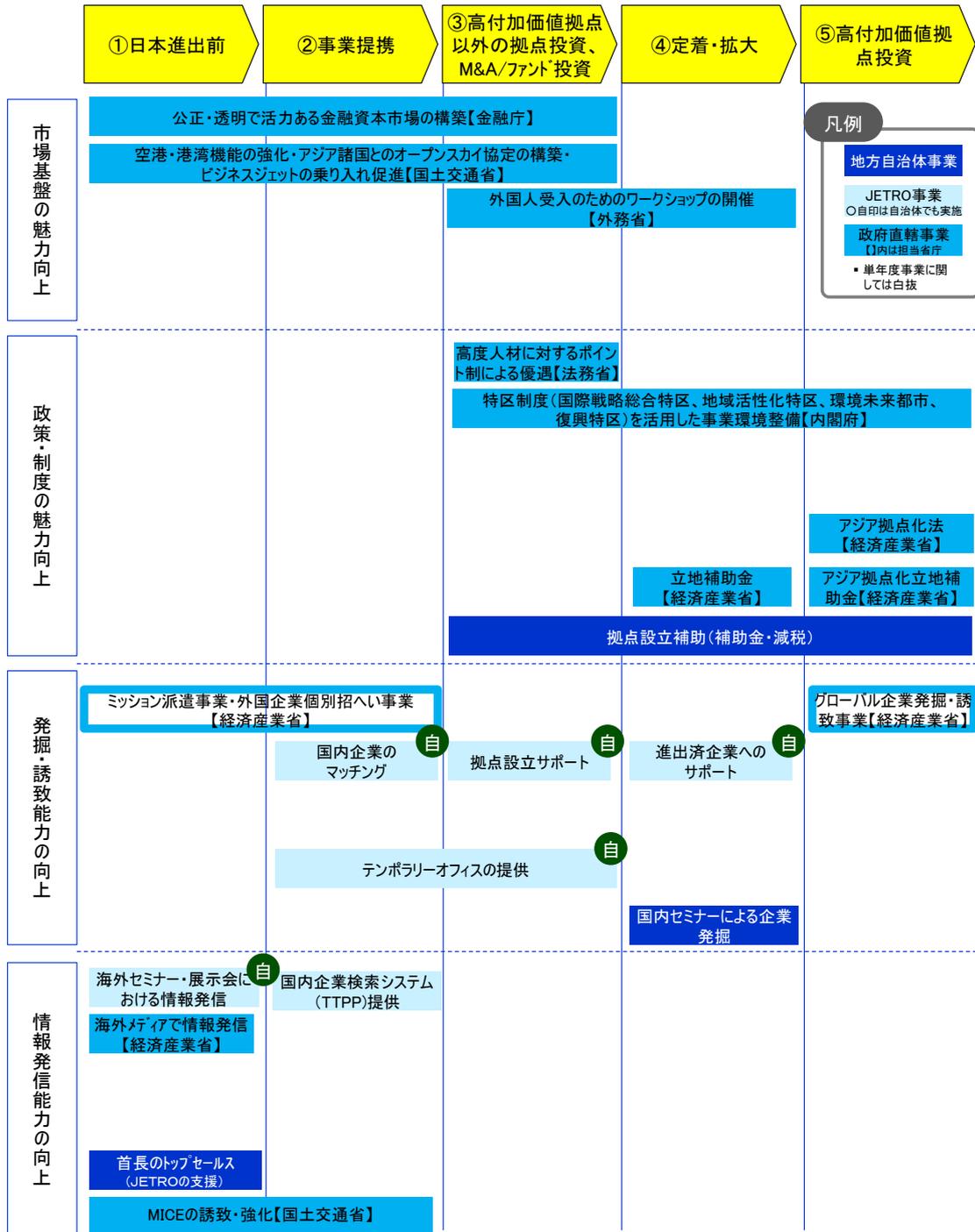


5.1.3. 全体像

5.1.3.1. 現状

現状積極的に実施している、対日投資促進施策を以下に整理した。

図表 5.1.3.1. 対日投資促進策の現状



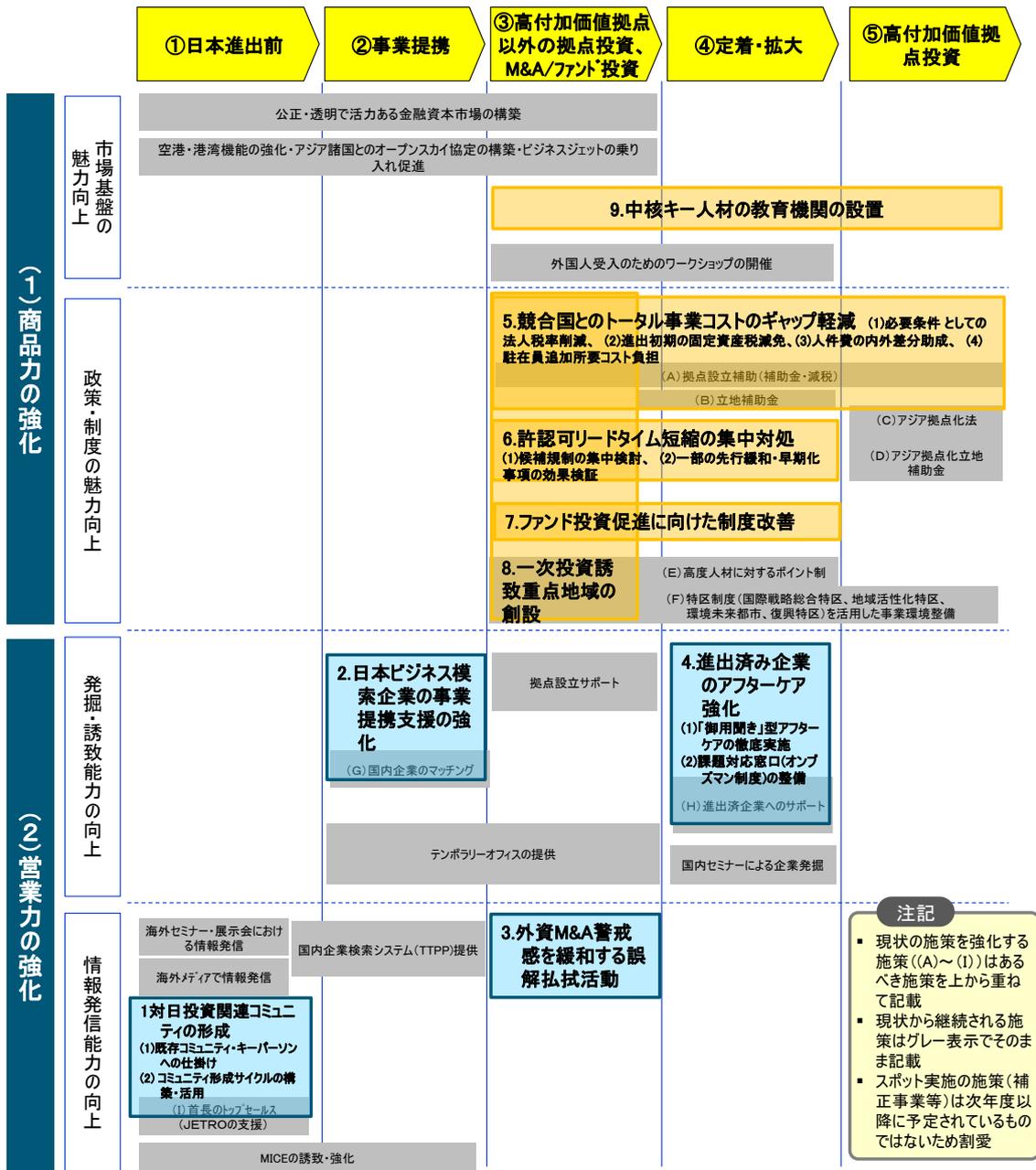
※「アジア拠点化・対日投資促進プログラム、JETRO『平成23年度業務実績報告書』、地方自治体の外国企業誘致パンフレットをもとにアクションアープ作成

5.1.3.2. 将来像

候補案件数を増大させるべく、きめ細かく、腰を据えた情報発信・発掘誘致（企業支援）の諸活動を強化する。

他方、初期投資や拡大投資に繋げるため、カネ・ヒトの点からみて外国企業にとって不利のない経営環境を制度面から整備する。

図表 5.1.3.2. 対日投資促進策の将来像



5.2. 個別施策案

5.2.1. 対日投資関連コミュニティの形成

当施策を必要とする背景・課題

外国企業にとって、投資対象としての日本の認知度が低い。また、認知度を上げるための一つの強力なネットワークとなり得る、日本ファンを把握・醸成する仕組みが出来ていない。

- 外国企業にとって投資対象としての日本の認知度は驚くほど低い。
 - 「経済産業省は日本企業支援が中心で、外国企業誘致をしているとは思わなかった。そのため、アジア拠点化補助金の話聞いた時、大変驚いた。」(北米/医薬品・医療機器業)
 - 「外資誘致において、JETROはKOTRA(韓国)とほぼ同様のメニューを外国企業に提供しているにも関わらず、韓国ほど外資誘致に熱心ではなく、メニューも少ない印象を持たれているのではないか。」(委員コメント)
 - 外国企業面談事業における調査では「Invest Japan」施策を知っている外国企業は5%程度。(有効回答数 455 社のうち、わずか 23 社)

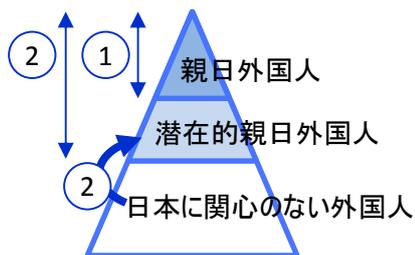
- 日本ファンの把握・醸成の仕組み/仕掛けがない。
 - 外国企業の中でも、親日的な幹部がいる場合は、より日本への理解度が高く、事業展開拠点として日本を検討する際に、情報不足によるビジネスリスクが軽減され、将来的な対日投資への強い関心につながる。しかし、潜在的親日的の外国人の動向を把握し、彼ら・彼女らを親日的へ醸成させることができていない。
 - ✓ 潜在的な日本ファンである外国人の例としては、配偶者等の日本人親族、日本への留学経験のある外国人、日本での駐在経験がある外国人などが挙げられる。

実施上のポイント

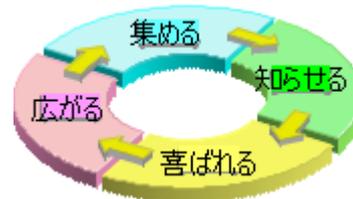
海外に対して効率的に情報を伝えていくためにも親日的な外国人を中心に「対日投資につながるコミュニティ」を形成していく必要がある。但し、コミュニティは一朝一夕に築かれるものではないため、まずは既存のネットワークやキーパーソンを活用した「今ある親日的外国人コミュニティ」への働きかけから行うべきである。同時に、顕在化しているグループだけでなく潜在的な親日的外国人予備軍を把握し、コミュニティに入れていく仕組みづくりが重要。

- コミュニティ作りとアプローチの考え方は以下の通り。
 - ① まず、LinkedIn や Facebook などの SNS や大学の同窓会（アルムナイ）等の既存のコミュニティを活用してコミュニティを形成する。また、彼ら親日外国人に影響力のある個人や組織等のコンタクトポイントに対しても情報提供を行い、対日投資促進について認知度を高めていく。
 - ② 中長期的な取り組みとして、潜在層や無関心層を含めたオリジナルのコミュニティの形成を目指す。コミュニティ参加者の関心のある情報を提供し、コミュニティを広げていく。

図表 5.2.1.1. 施策ごとのターゲット



図表 5.2.1.2. コミュニティの形成サイクル



施策の実施内容の概略(案)

(1) 既存コミュニティ・キーパーソン・コンタクトポイントへの仕掛け

全方位的にマスマーケティングを実施するより、ある程度関心のあるターゲットに絞り、既に親日的な海外日本ファンに対して情報提供することで、日本ファンの把握・醸成を効率的に行う。

ソーシャルメディアにおけるジャパンコミュニティやビジネススクールの卒業生コミュニティに直接情報提供を行うことや、各国と強いネットワークを持っている政・官・財界の日本情報流通のキーパーソンにも働きかけることで、日本国外にいるターゲットへ間接的に情報が伝播するようにしていく。

● 海外にいる日本ファン醸成かつ認知度向上に向けた仕掛けの例

➤ ソーシャルネットワーキングの活用

- ✓ LinkedIn 等のビジネスコミュニティプラットフォームにある日本に関するコミュニティに対して、経済状況や補助金等の投資関連情報の発信を行っていく
- ✓ また、Invest Japan コミュニティを立ち上げることで、関心のある個人に対して直接情報発信を行う

➤ アルumni・コミュニティの活用

- ✓ HBS Alumni Club や Kellogg Alumni Network といった海外ビジネススクールの卒業生コミュニティに対して、対日直接投資関連の情報を発信する
- ✓ また、慶應ニューヨーク三田会のような在外日本人コミュニティに対しても、同様に情報発信することで、間接的に情報を発信することができる

➤ キーパーソンの活用

- ✓ 政界や経済界において、外国や外国企業とコンタクトできるキーパーソンに対して、対日直接投資関連の情報を発信することで、その先にある外国企業に対して、間接的に情報を発信する
- ✓ 経済産業省や外務省等の OB・OG をうまく活用することも重要

➤ コンタクトポイントの活用(後述)

- ✓ 弁護士事務所やコンサルティングファームと言った組織・機関のみならず、業界内で強いコネクションを持った個人などのコンタクトポイントに対して、重点的に対日投資関連での PR とネガティブイメージの払拭をインプットするキャラバンを行う

● 発信・提供情報の例

➤ 風評・ネガティブイメージの払拭

- ✓ 復興状況に関する情報、許認可期間の改善状況、外資系企業の最新の日本企業との提携事例など

➤ 企業の気を引くビジネス情報

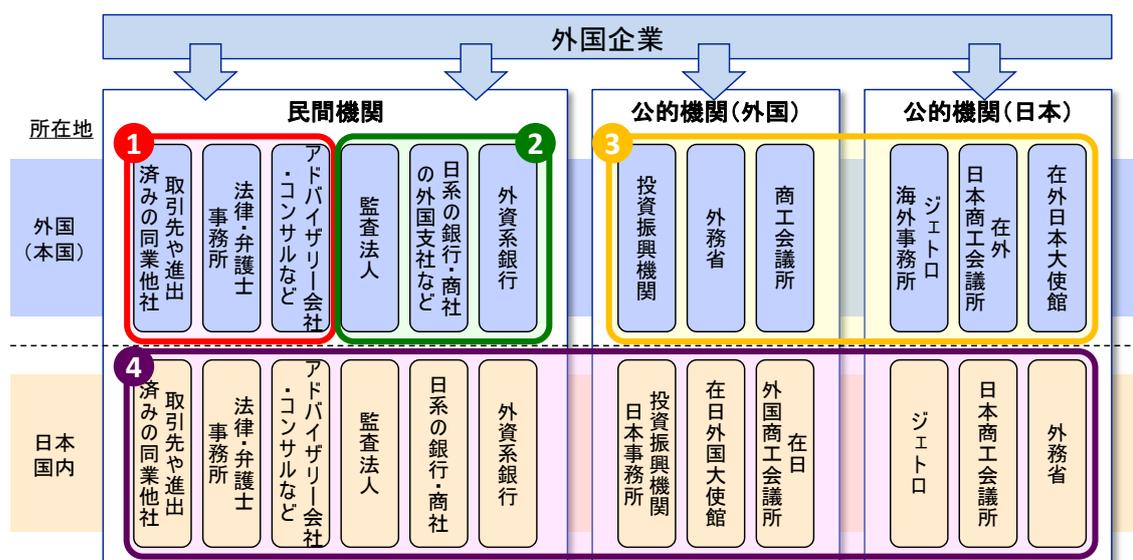
- ✓ 補助金等インセンティブ情報、高い技術力をもった企業紹介など

(参考)外国企業の対日投資に際しての初期コンタクトポイント

外国企業が対日投資を実施することを考えた際に、初期の接触先として、主に以下の様な機関が考えられる。

その中で、より多くの外国企業と接点を持つ機関や、より外国企業の対日投資促進への影響力がある機関を通じて情報を発信することが出来れば、対日投資を促進するに当たって効果的であると言える。

図表 5.2.1.3. 外国企業のコンタクトポイント



① 企業のコンタクトポイントとして最も可能性が高い組織

- 日常的コミュニケーションをベースに外国企業が海外投資検討の際に最もコンタクトしやすい相手。
- 対日投資関連のPRやネガティブイメージの払拭をインプットする最優先対象。

② 企業のコンタクトポイントとしては対象企業が限定される組織

- 監査のローテーションや高額案件のみを扱う傾向等から、コンタクトを持つ企業は限定的。
- 組織・機関としてはコンタクトポイントとして機能することは他よりは少ない・弱いものと推察される。

③ 組織としてではなく「個人」がそのコンタクトポイントになる組織

- 組織としてはコンタクトポイントとしてあまり第一にコンタクトされることはないが、所属する知己の「個人」に対して相談がされる場合がある。
- 国・地域毎、担当者毎に有効か否か判断すべき。

④ ほとんどコンタクトがない組織

- 外国企業が日本投資を検討する際の初期コンタクトポイントとして、日本国内にある組織にあたる可能性は極めて低い。

図表 5.2.1.4. 外国企業のコンタクトポイントとしての民間機関

		企業のコンタクトポイントとしての現状	情報提供としての評価・見解
民間機関	取引先や 進出済みの 同業他社	<ul style="list-style-type: none"> 取引先の影響によって海外投資を検討するという話を良く聞く。(対日投資担当コンサルタント) また、経営層同士でコミュニケーションを図っている場合も多く、同業コミュニティにおいて情報交換が盛んにおこなわれている。(委員コメント) 海外進出地の選定に当たっては自国の企業が多く進出している国が選ばれる傾向にあるという研究成果もある。(委員コメント) 	<ul style="list-style-type: none"> 経営層の個人的ネットワークの中で情報を収集する機会が多く、まずは親しい企業に、あるいは経営者に、とコンタクトする企業は多いため、情報の提供先としては、適切であると考ええる。
	法律・弁護士 事務所	<ul style="list-style-type: none"> パートナー等の個人ベースでの人間付き合いが密に行われており、先ず相談するといった先に選ばれやすい。(委員コメント) また、職務の特性上、秘密の保持が前提とされているため、企業にとって多種多様に相談できる相手でもあるという話を聞く。(対日投資担当コンサルタント) 	<ul style="list-style-type: none"> よらず屋的な活動を提供するため、多くの企業からのコンタクトがあると考える。 また、彼らにとってもこちらからの情報提供は有益である可能性が高く、情報提供先として適切であると考ええる。
	アドバイザー 会社・コンサル など	<ul style="list-style-type: none"> 基本的には、プロジェクトありきで関連する限られた企業からの情報が集まってくるが、海外の投資促進機関の担当者が弊社に情報提供してくることがある。また、コンサルティングファームのサブコンダクター・ベンダー・アライアンス先などの企業については、プロジェクトに限らず相談があり、実際にこれまでに投資誘致に至ったケースも複数ある。(対日投資担当コンサルタント) 	<ul style="list-style-type: none"> 投資情報については限られているものの、案件化されている場合は確実に集まっている。 また、ベンダー等は気軽に相談できる環境になっており、情報提供対象としては、適切と考える。
	監査法人	<ul style="list-style-type: none"> 日本では、特に中小企業に対してはよらず相談を受ける役回りであり、それを系列のコンサルティング会社が請け負う場合があるが、外国における関係は日本よりは希薄であり、海外監査法人に入ってくる情報は限定されるのではないか(対日投資担当コンサルタント) また、独立性の観点から担当監査法人の委託期間が限定される等、継続的な特定企業との関係に基づく情報は他より集まりにくいと思われる(米国税務事務所出身者) 	<ul style="list-style-type: none"> 海外監査法人においては、企業から幅広い相談に対応できる状況が作りにくく、多くの企業が海外投資に関してコンタクトすることは想定しづらい。
	日系の銀行・ 商社 の外国支社な ど	<ul style="list-style-type: none"> 日系銀行はディールが行われる際のファイナンスを狙って、本業ではないながらも、情報提供をするケースが多々ある一方、日系商社については、自身がプレイヤーとして機能するケースに情報提供を限る場合もある。(委員コメント) 三井住友銀行はシンガポールEDBとの、日本企業のシンガポール進出にあたっての企業を同国への誘致に際しての候補企業として紹介する業務委託を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> 企業にとって、海外投資を相談する相手としての優先順位は高くなく、情報は限られている可能性が高い。 例えば、In-Outの際の日系都銀と同様の役割を果たす銀行が考えられる。
	外資系銀行	<ul style="list-style-type: none"> 投資銀行は、ディールの額に応じてフィーを稼ぐというビジネスモデルになっており、ディールの額が少ない案件には手を付けないため、海外投資に係る企業情報は数が限られている。(対日投資担当コンサルタント) 	<ul style="list-style-type: none"> 金額規模の大きい案件のみを情報収集のスコープに入れており、且つ収集された情報はその性質上コンプライアンス意識が高く、こちらからの情報提供によるメリットが小さい為、情報提供先としては、適切ではないと考える。

図表 5.2.1.5. 外国企業のコンタクトポイントとしての公的機関

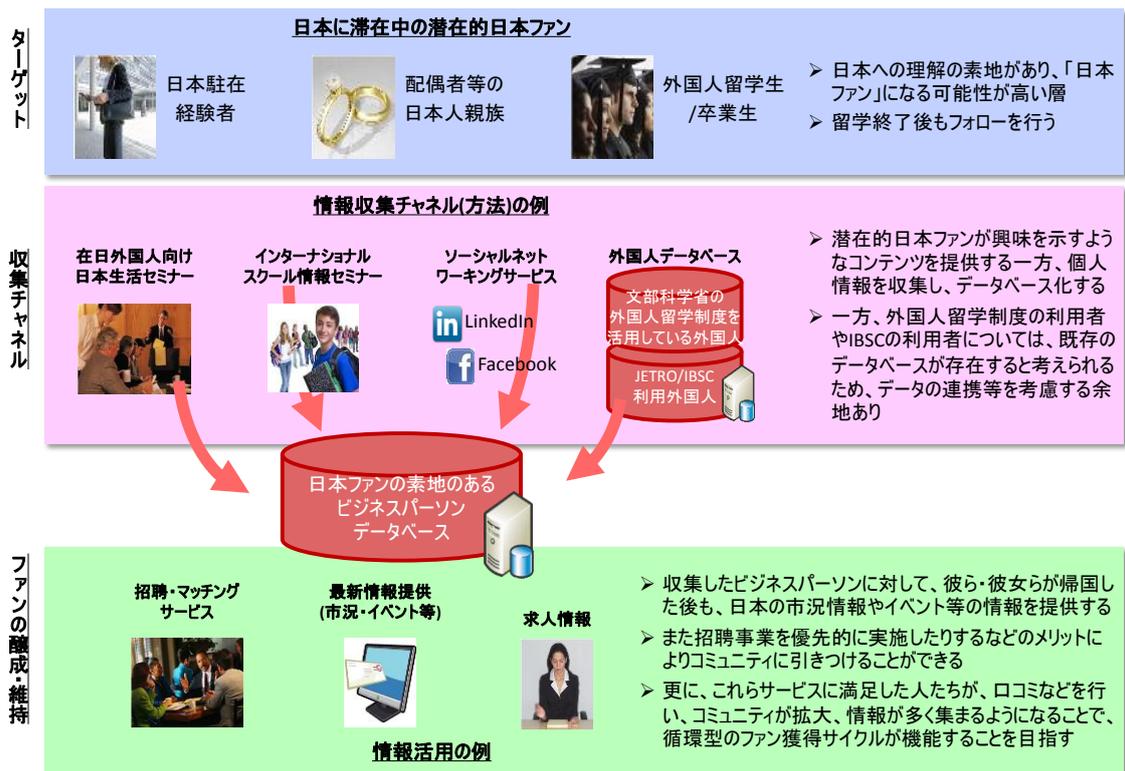
		企業のコンタクトポイントとしての現状	情報提供としての評価・見解
公的機関(日本)	在外日本 大使館	<ul style="list-style-type: none"> 外国企業にとって、海外投資を検討する際のまずもってのコンタクト先として、これら公的機関が選ばれることは、よほど積極的に公的機関が企業にアプローチしていない限り考えにくい。前項での考察の通り、親しい同業者や民間機関等への相談が優先されると考える。 	<ul style="list-style-type: none"> 担当する個人によって、企業のコンタクト先としての価値が変わってくるため、企業情報の集まり方も異なる。 組織全体を一つとして評価するのではなく、国・地域毎、また担当者毎に情報提供先として適切か否か判断すべき。
	在外 日本商工 会議所	<ul style="list-style-type: none"> ただし、一部の組織においては個人レベルでの相談は企業からされている可能性がある。特にそういった海外支援を厚くサポートできるような人脈を持った個人については、経営層の個人的ネットワークの中で自然と認知され、企業情報が集まり易くなる傾向にある。(左記在外機関勤務者、対日投資担当コンサルタント) 	
	ジェトロ 海外事務所		
公的機関(外国)	商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> とある欧州大使館においては商務部が「日本市場に関心のある自国企業」「自国の製品・産品に関心のある日本企業」のリストを持っており、マッチングサポートを行っているため、自国企業の海外進出状況が集まっている。(元在日欧州大使館職員) 	<ul style="list-style-type: none"> 日本の在外公的機関と同様、組織全体を一つとして評価するのではなく、国・地域毎、また担当者毎に情報提供先として適切か否か判断すべき。
	外務省	<ul style="list-style-type: none"> 一方で、上記同様、国・地域によりその取り組み具合が異なり、については企業情報の集まり方も変わってくる。 	
	投資振興機関		

(2) コミュニティ形成サイクルの構築・活用

日本への留学生や赴任者の情報を在日期間中から捕捉し、また帰国後も継続的にその状況を把握していける仕組みを構築・運用する。

この、言わば「日本ファンの素地のあるビジネスパーソンのデータベース」が、その後の各種の広報的・営業的活動のフォローアップ対象者のベースになる。

図表 5.2.1.6 .コミュニティ形成サイクルの構築・活用



施策の期待効果・指標・関連事例

SNS やアルムナイ(同窓生)・コミュニティを活用し、日本ファン層へ情報提供を行うことで、対日直接投資に係る日本政府の取り組みの認知度を向上させる。

また、潜在的日本ファンの動向を把握する仕組みを構築することで、コンタクト可能な(将来的に日本ファンになっている)外国人の数を増やす。

図表 5.2.1.7. 施策の期待効果と効果指標

潜在的日本ファンの把握・醸成に向けた施策		期待効果	効果指標(案)や関連事項
既存コミュニティ・キーパーソン・コンタクトポイントへの仕掛け	ソーシャルネットワーキングの活用	<ul style="list-style-type: none"> LinkedInといったSNSで積極的な広報を行うことで、ハイレベルなビジネスパーソンに対して認知度を上げることができる。また、質問等に回答する形で、より本気度が伝わる可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニティ参加数や、レスポンス数(「いいね」数や質問数)が効果指標になり得る。LinkedInにおいてEDBは2,100以上、KOTRAは1,600以上のコミュニティを構築している。
	アルムナイ・コミュニティの活用	<ul style="list-style-type: none"> ビジネススクール等、母集団的に企業のコアポジションが多いコミュニティにアクセスすることで、認知してほしい層に対して、直接情報を伝えることができる。 	<ul style="list-style-type: none"> アルムナイ・コミュニティ内で情報提供を行った人数やこの施策で問合せがきた件数等が指標になり得る。 尚HBSで毎年1,000名近い卒業生がある。
	キーパーソンの活用	<ul style="list-style-type: none"> 政治・経済的にハイクラスの人物から外交レベルで取組みを紹介することで、政府の本気度が伝わる。また個人のツテによるビジネスが盛んなアジアでは、直接誘致につながる可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 特定の人物から紹介してもらった誘致案件数や講演に参加した企業数等が指標になるのではないかと。
	コンタクトポイントの活用	<ul style="list-style-type: none"> 特に中小企業がコンタクトする傾向にある外国公的機関に対して情報提供することで、取りこぼしてきた可能性がある誘致案件をキャッチできる。 	<ul style="list-style-type: none"> 特定のコンタクトポイントから紹介してもらった誘致案件数などが指標になり得る。
循環型のファン獲得サイクルの構成・設計	ビジネスパーソンデータの蓄積	<ul style="list-style-type: none"> コンタクト可能な日本ファンの外国人データベースを構築することで、下記データの活用ができるようになる。 	<ul style="list-style-type: none"> 純粋に蓄積データ数が指標である。 文部科学省による外国人留学制度を活用している外国人学生は年間2万人。
	ビジネスパーソンデータの活用	<ul style="list-style-type: none"> 蓄積したデータを活用することで、これまで受け身でしか行えなかった(問合せありき)誘致活動において、積極的な誘致の働きかけが可能となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 招聘企業数やこの施策での誘致件数等が指標足り得る。 また間接的ではあるが、日本に外国人の高付加価値人材を呼び込むことができる。

(参考)シンガポールの中長期的な「ファン作り」

シンガポールは、「絶えず高付加価値業種を誘致・育成しないと豊かさを維持できない」という強い危機感から、外国企業の誘致に資するグローバル企業の幹部層ファンの醸成を重視している。
(「4.2.1.他国における高付加価値拠点設置のための促進策」より抜粋し再掲)

- 外国企業エグゼクティブ層における「シンガポール派」を醸成している¹⁸
 - 「EDB は政府系投資会社テマセク・ホールディングスと並ぶ都市国家シンガポール独特の戦略官庁。日中印欧米の主要都市に拠点を展開し、外資誘致にまい進する。欧州危機による混乱にもかかわらず、昨年シンガポールへの直接投資は過去最高水準の137億シンガポールドル(約9千億円)に達した。
そのトップに君臨するイップ氏が意を強くしていることがある。「ミスター・オオツボ、コバヤシ、フジワラ……彼らは我が国の強みをよく理解している」。パナソニックの大坪文雄社長、三菱商事の小林健社長、旭化成の藤原健嗣社長の3人に共通しているのは、**同国現法社長・支店長を経てトップに上り詰めた点だ。**
そんな日本の「シンガポール派」の頂点に立つのが、米倉弘昌・住友化学会長だ。1970年代の課長当時、同国初の石油化学コンビナート建設に奔走。住化進出を礎に同国はアジア随一の石化拠点に躍進した。経団連会長を務める今でも激務を縫って同国を訪れる。(中略)シンパは日本企業にとどまらない。**英製薬大手グラクソスミスクラインや資源世界最大手BHPピリトンの現トップはシンガポールで経験を積んだ。**
国の規模や歴史が異なるため、日本とそのまま比べるのは無理がある。しかし、アジアの都市間競争の比較はどうか。シンガポール港のコンテナ取扱高は東京・横浜・神戸港合計の3倍に達し、世界一を上海港と競う。シンガポール派の台頭は日本の苦境の裏返しでもある。」
- グローバル規模の外国企業を、投資誘致機関に巻き込んでいる¹⁹
 - EDBの理事会、国際諮問委員会のメンバーに各国の大企業の経営陣を加えている。これにより、大企業経営層のコミュニティ内でのシンガポールの存在感を高め、また企業の経営層に大企業が積極的に関わる国としてのシンガポールをアピールし、誘致を促していると考えられる。
 - ✓ 理事会にいる世界的企業の経営層
Applied Materials, Blackstone, Baxter, Chevron, Siemens, ST Microelectronics, Tata Communications, Unilever, 丸紅
 - ✓ 国際諮問委員会にいる世界的企業の経営層
Alibaba Group, GE, GlaxoSmithKline, Mahindra, McKinsey, Philips, Procter & Gamble, Siemens, 武田薬品工業, パナソニック

¹⁸出所:『日本経済新聞』2012年3月18日朝刊「地球回覧 シンパと描く国の未来 シンガポール、人脈駆使」

¹⁹出所:EDB ホームページ<http://edbsingapore.jp/edb/sg/jp_jp/index.html?cmpid=jpn1>

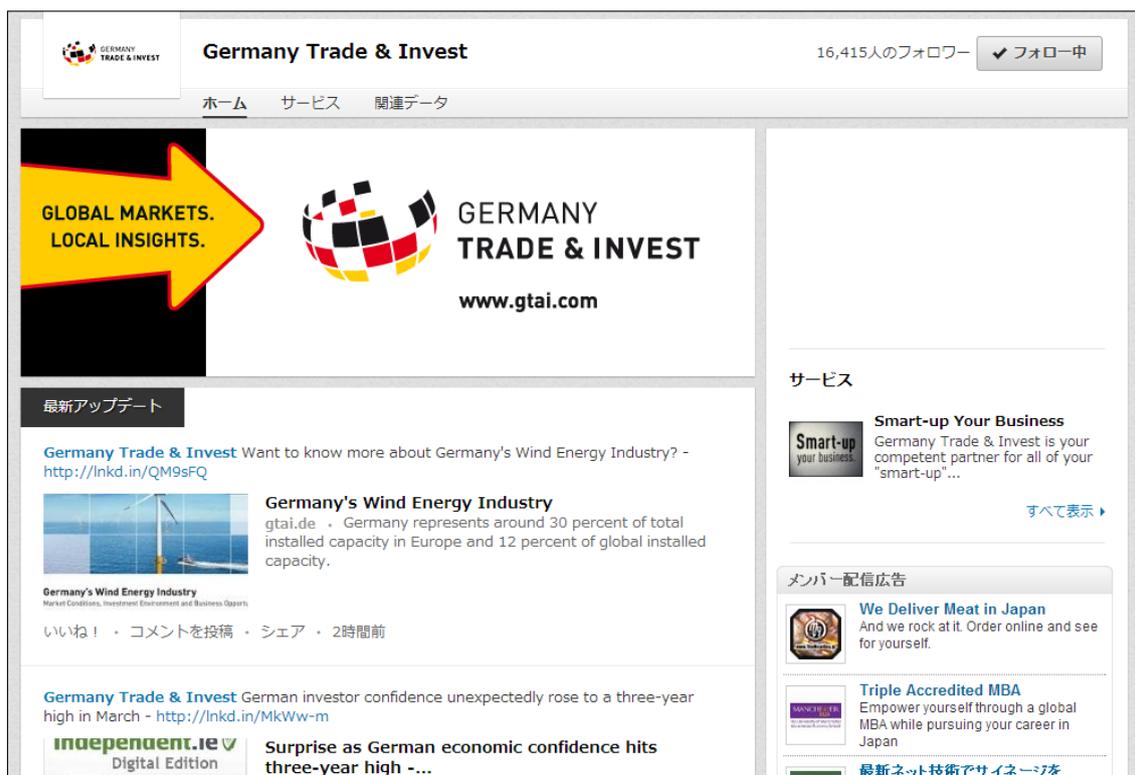
(参考)ドイツ機関の LinkedIn 活用

ドイツにおいては、海外企業のドイツ国内への進出支援を目的として、ドイツのビジネス環境を紹介する動画の提供サービスなどを LinkedIn 上にて紹介している。

当該ページは数日おきの頻度で動画や URL を投稿しており、約 16,400 名がフォローして情報をチェックし、GTAI(ドイツの投資促進機関)のサービスを推薦するユーザーの声も掲載している。

(2013 年 3 月現在)

図表 5.2.1.8. ドイツ機関の LinkedIn 活用²⁰



²⁰ <http://www.linkedin.com/company/germany-trade-&-invest/>

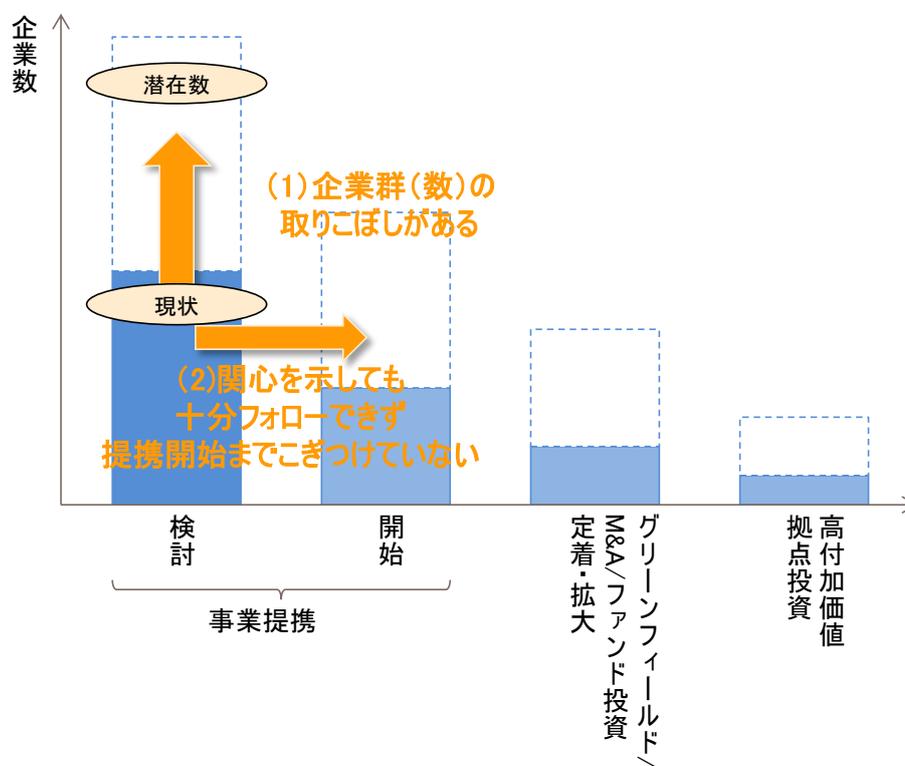
5.2.2. 日本ビジネス模索企業の事業提携支援の強化

当施策を必要とする背景・課題

外国企業が日本に進出する際、まずは事業提携を行い、その後自ら拠点を設置したり、M&A等を通じて日本への投資を加速するケースが多いが、そもそも**事業提携の検討に着手する企業群(数)に取りこぼしがある。**

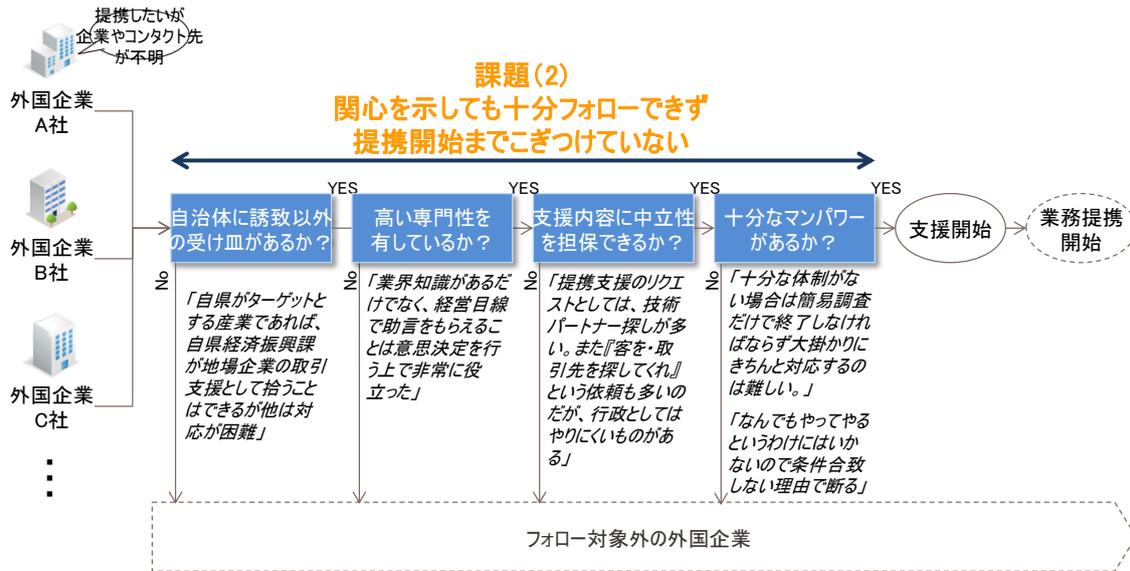
- 潜在的な外国企業群(数)の取りこぼしがある。
 - 日本への投資関心度を、平成 24 年度に開催された国際大規模展示会にて確認したところ、面談を行った 678 社の内、約 6 割の企業(393 社)が「代理店経由等の提携から」、もしくは「提携か自社拠点か未定」と回答しており、事業提携締結の可能性のある企業数は多くあると考えられる。
 - 某自治体担当者からは、「対日投資アドバイザーのフォローを得ようとする場合、自治体から誘致専門機関に事案を引き継ぐが、そこから案件は戻されず、またフィードバックもされないこともある」とのコメントがあり、自治体の立場からは案件を継続的に追えない場合があると考えられる。

図表 5.2.2.1. 投資ステップにおける事業提携の位置づけ



- 外国企業が関心を示しても十分フォローできず提携開始までこぎつけていない
 - さらに、地域によっては提携先の斡旋等を行っている自治体があるものの、誘致事業以外の受け皿がない、または専門性・業務内容・リソースが限定的な場合が多いなどのため、潜在的な外国企業を十分にフォローできていない。

図表 5.2.2.2. 外国企業の事業提携支援の現況

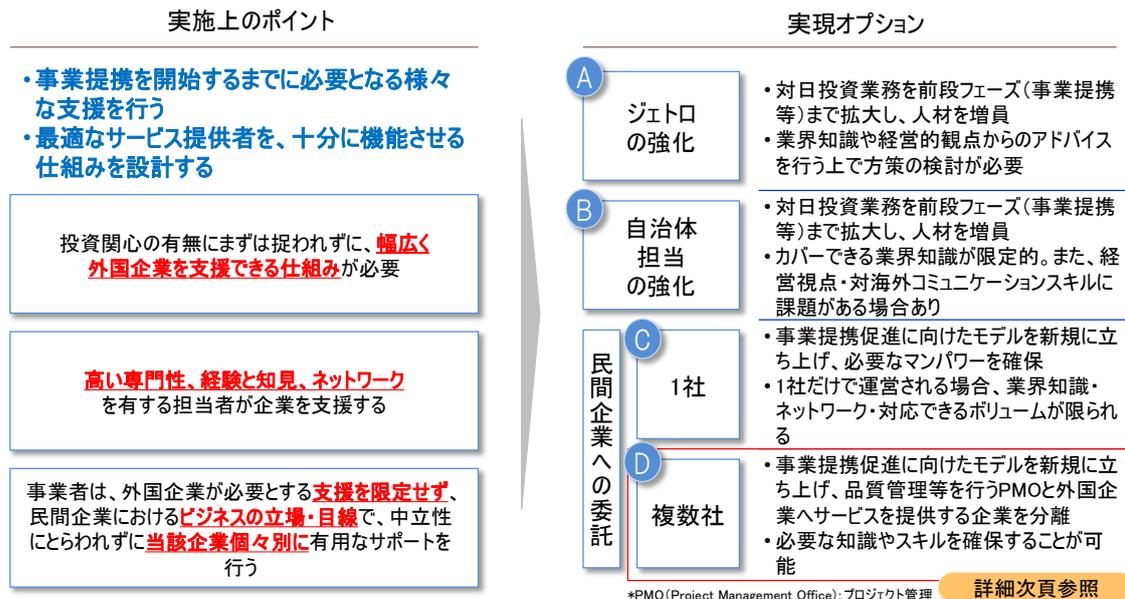


出所：外資誘致主力自治体の誘致担当者への個別ヒアリング等

実施上のポイント

下記の実施上のポイントを踏まえ満たすような組織・担当・体制面での実現オプションを検討の上で、事業提携を開始するまでに必要となる様々な支援を行うサービスを Invest Japan として提供するモデルを構築する。

図表 5.2.2.3. 事業提携支援施策の実施上のポイント

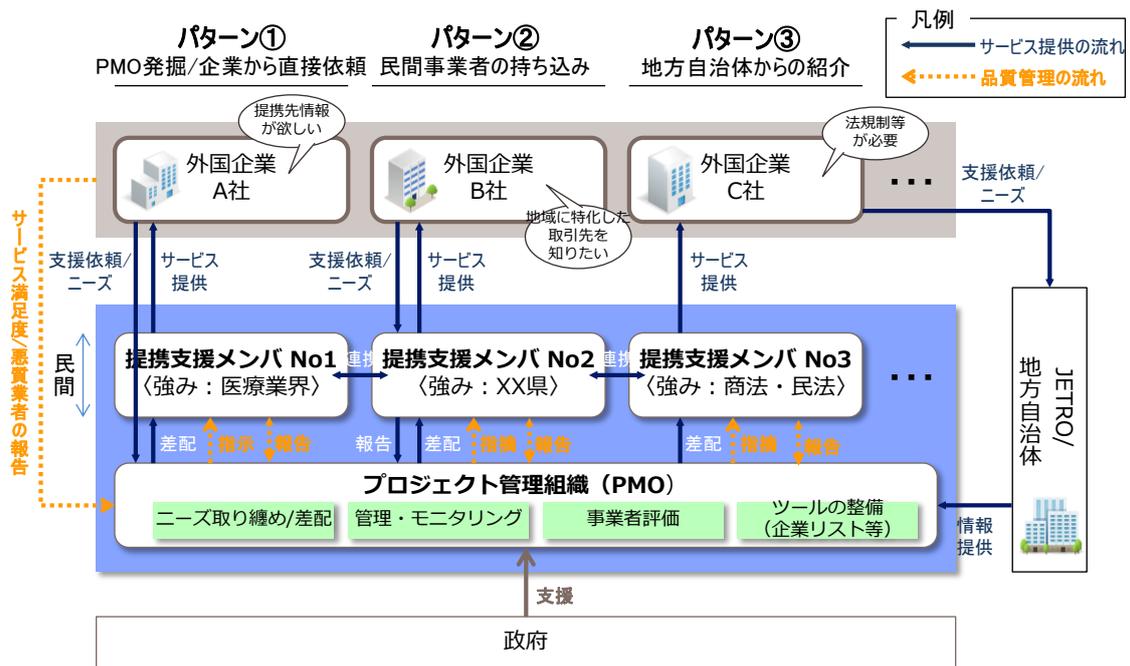


施策の実施内容の概略(案)

事業提携支援の際の専門的サービス支援

事業提携を検討する外国企業を対象に、高い品質を保ちながら、提携先候補の抽出や面談設定等、提携開始までに必要となる一連の支援サービスをワンストップで行うオペレーションモデルを構築することで絶対数を増加させ、結果的には対外的な日本の評判も向上させる。

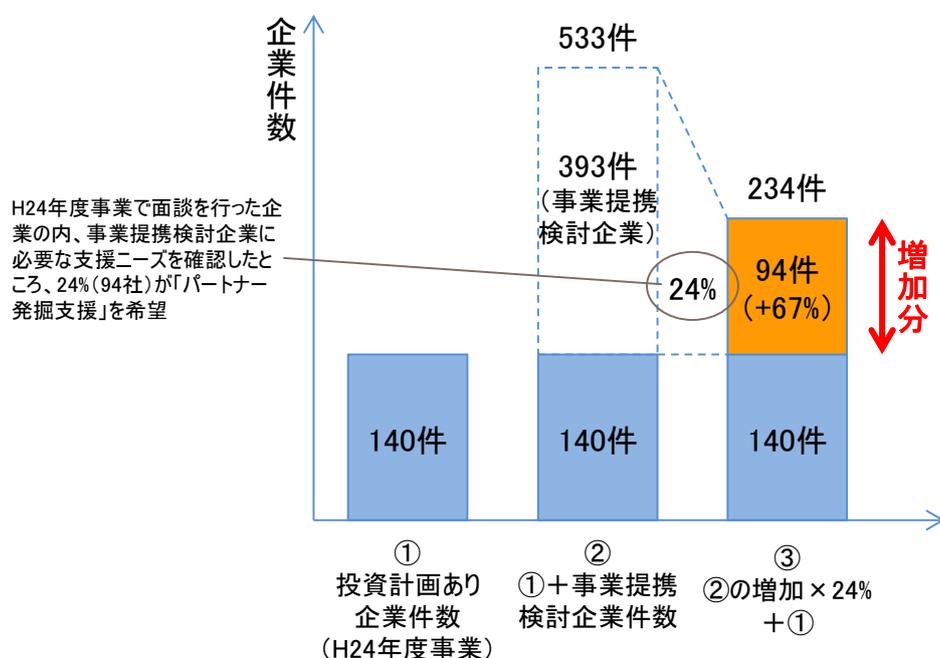
図表 5.2.2.4. 事業提携支援のオペレーションモデルイメージ



施策の期待効果・指標・関連事例

- 事業提携を検討する外国企業数の増加
 - 平成 24 年度に 4 つの国際大規模展示会にて、対日投資候補企業の発掘を目的に外国企業と集中的に面談ヒアリングを実施し、投資関心度を把握した。
 - 上記外国企業面談事業において面談を行った 678 社の内、140 社が具体的に支援対象であった。そこへ、今回の施策により「たとえば事業提携ならば検討する」という企業のうち「パートナー発掘支援」を求める企業への支援を拡げるだけでも、プラス 94 社（計 234 社）が対象企業となりうる。
 - 結果として、具体的な投資に繋がる案件数も増加すると想定される。

図表 5.2.2.5. 施策の期待効果



- 地方の誘致業務を担当する現場の実感としても、事業提携が直接投資の前提として重要と認識されている²¹
 - 「提携支援もニュートラルに見れば将来への案件育成であり、投資誘致活動の中での注力の優先順位はむしろ一番高いものだとも思う」
 - 「投資関心あればぜひ、というようなダイレクトメールを幾ら打ってもダメで、こういった段階の話からキャッチしていかないといけない。例えば『お国繋がり』の社長同士の友達のパーティーで伝播してもらったことから自地域に打診がきた場合もある」

²¹外資誘致注力自治体の担当者へのアクセントによる個別ヒアリング

また、平成 24 年度の外国企業面談事業では、海外展示会にて約 700 件におよぶ多数の面談を実施する中で、2 割程度の「投資関心あり」企業と 6 割程度の「事業提携関心あり」企業を発掘した。この成功要因は、ビジネスマインド・ビジネスセンスをベースにしつつ、きめ細かく手間暇をかけた準備と、企業に対して簡単に引き下がらず食らいつくスタンスにある。同様の手数をかけることにより、外国企業に与える好印象による効果が期待される。

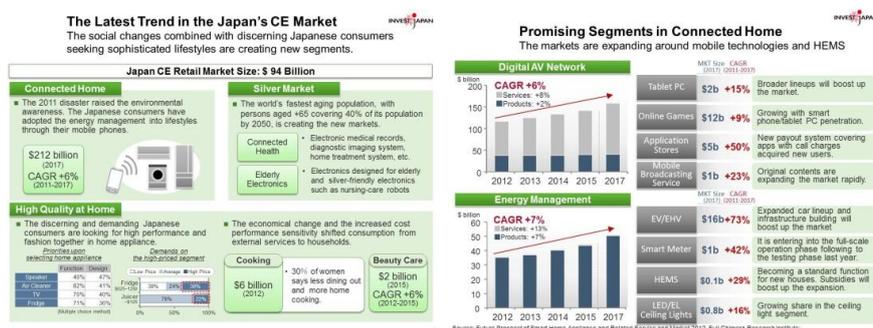
① 業界特性を踏まえたターゲット領域の選定

- 各展示会の出展企業の製品・サービス領域から対日投資に適した領域の選定・優先順位付けを、専門家を交えて実施
- 例えば、医療機器の展示会では出展企業の領域を「重点技術領域」「日本市場の魅力」「高付加価値拠点の可能性」「参入の容易性」の観点から評価

② 成長領域を押し出したメッセージ発信

- 展示会の対象領域の中でも特に成長の著しい製品・サービス領域を特定。こうした成長領域を全面に押し出し、勢いある市場として日本を紹介

図表 5.2.2.6. メッセージ発信のイメージ



③ 経営者の意思決定プロセスに基づいたコミュニケーション

- 経営者の目線から投資意思決定に向けクリアすべきポイントを把握し、来日前の準備や来日中の面談コミュニケーションを外国企業と実施
- “I have understood the current state of the market a lot better” (環境系企業)
- “Our Executive Vice President will visit Japan with me” (医療系企業)

④ 潜在パートナー(提携先)の可視化

- 外国企業から国内パートナー企業に求める詳細要件を聞き出した上で、要件に合致する企業を日本全国からリスト化。その上で外国企業側でリストから面談先を選定
- “Very interesting list, containing impressive companies” (環境系企業)
- “It will be a great help for us to choose who we would like to work with” (医療系企業)

5.2.3. 外資 M&A 警戒感を緩和する誤解払拭活動

当施策を必要とする背景・課題

外資系企業による M&A に対して「なんとなくの拒否感」があり、M&A が成立しづらい環境が存在している。

図表 5.2.3.1. M&A 投資における「なんとなくの拒否感」(再掲)

ステークホルダー		「なんとなくの拒否感」の内訳	懸念事項に対する現存する規制や可能な対応手段
内部関係者	株主	海外の論理による企業保有 ・ 大株主が買収に応じた場合、少数株主の意見が反映されない懸念	・ 株主買取請求権を発動することで、持分を現金化するオプションがあれば、買収企業の株式と交換することで更なるキャピタルゲイン獲得の可能性及び課税の繰延も可能
	経営者	買収側企業・ファンドの経営への介入 ・ 経営方針の変更、実現困難な予算目標設定、経営陣の退陣要求の懸念など	・ 定款で買収防衛策の設定が可能
	従業員	急激な仕事環境・待遇の変化 ・ 待遇の悪化や人員削減を懸念	・ 労働契約法により、合理的な理由を欠き、社会通念上相当と認められない不当な解雇は回避(但し、事業所・部門・機能単位での再編の場合は解雇が可能)
外部関係者	取引先	急激な取引環境の変化 ・ サプライヤーの絞込みや取引条件変更や安定供給への懸念	・ 独占禁止法により不当な取引制限、不正な取引方法が禁止されている
	競合企業	急激な競争環境の変化 ・ 競争の激化や商習慣・市場構造の変化への懸念	・ 独占禁止法により、私的独占が禁止されている
	政府	国益の毀損 ・ 安全保障上重要分野への外国の介入 ・ 国内技術の海外流出	・ 外為法や個別業法で、安全保障業種を設定 ・ 上記以外は内外無差別であり、法制度的に技術流出は規制されていない(日系企業の海外進出などでも起こりうる事象)

- 「個人的な印象ではあるが、特に外資による M&A に対し、マスコミが「ハゲタカ」として取り上げる事が、「なんとなくの拒否感」を醸成している印象を受ける。」(委員コメントより)
- 「日本の実業家は、ファイナンシャル・インベスターに買収される事を生理的に嫌がる。ストラテジック・インベスターであれば、経営面や技術面でのシナジー効果を創出できるという事で、まだ受容性が高いという事は同感である。」(委員コメントより)

実施上のポイント

ネガティブな印象を持っているステークホルダーに対して、M&Aの懸念への対応可能性や良い面についても伝えていくことで「なんとなくの拒否感」の払拭を図り、経営戦略の選択肢として中立的に捉えられるようになってもらうことが重要である。同時に、もともと中立的な人たちに対しても、外資によるM&A/ファンド投資の有効な活用方法を伝えていくことで、積極的な活用を促すことも重要である。

施策の実施内容の概略(案)

誤解払拭活動や他機関による活動支援

国内各地の商工会議所や地銀関係者等、地方地場企業の経営者層に対して影響力のある第三者機関を通じて、外国企業によるM&A/ファンド投資の成功例を含めた実態を紹介し、「なんとなくの拒否感」を緩和する。これにより、外国企業からの事業提携やM&A/ファンド投資交渉の要請に対し、頭ごなしに拒否するような状況を減少させ、その結果として事業提携の絶対数増加や、M&A/ファンド投資を促進する。

- 活動の概要
 - 「なんとなくの拒否感」の中心である経営層に対して、セミナーを開催し誤解払拭活動を行う
 - 時には、マスメディア関係者を巻き込み、マスコミを活用したイメージ戦略も図る
- 対象者
 - Out-InのM&Aの恩恵を被る可能性が高い、自社単独で海外展開が難しい企業、事業承継等を検討している企業経営者
 - 上記のような企業経営者となつなかりが強く、まず頼る先として名前が挙がることの多い、地銀・都銀やコンサルティング企業の担当者
- 集客のポイント
 - 「M&Aはこんなにいい！」といった趣旨にしてしまうと、それだけで「なんとなくの拒否感」により参加者が限られてしまう可能性が高い
 - そのため「海外展開による更なる企業発展」等の趣旨と、技術提携・販路拡大・ブランド構築といった経営戦略のひとつの手法としてとして、外資M&A/ファンド投資を挙げることが重要
 - また、対象のひとつである地方地場企業と実際にビジネスリレーションがある地方銀行・ブティック系コンサルティング企業等との共催といったやりかたで、参加者に安心感を与える方法もあり
- コンテンツのポイント
 - コンテンツは実際の成功事例を交える(外資が入ったことで海外販路開拓が可能になった事例、事業承継の問題を外資出資と新経営者派遣で解決した例など)
 - 実際にM&A/ファンド投資を受け入れた企業の経営者に登壇してもらい、なぜその意思決定に至ったか、具体的な話をしてもらう

施策の期待効果・指標・関連事例

「なんとなくの拒否感」を払拭し、日本における M&A/ファンド投資の数・投資額を増加させる。また、間接的には、M&A により事業継承などが活発化し廃業件数が減ることで、雇用維持につながる。

図表 5.2.3.2. 施策の期待効果

外資M&A警戒感を緩和する 誤解払拭に向けた施策	期待効果	効果指標(案)や関連事項
<p>誤解払拭活動や 他機関による活動支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ セミナーやメディア戦略を通じて、国内の企業経営者を中心として蔓延している外資企業によるM&A/ファンド投資に対する「なんとなくの拒否感」を薄めることができる。 □ そのことにより、ファンド投資を含んだOUT-INのM&A金額及びM&A件数は増加し、対日直接投資残高も増加する。 	<ul style="list-style-type: none"> □ M&A金額(特にOUT-IN金額)、M&A件数 □ ネガティブイメージとしてのメディア取り上げ件数
<p>マスメディアを使った イメージ戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ また、これまで独力での海外進出の行き詰まりや事業承継などの問題を抱えていた企業についても、外国資本を受け入れる素地ができることで、それらの問題を解決し、雇用の維持などにつながる。 	<ul style="list-style-type: none"> □ 地方地場企業の雇用者数推移

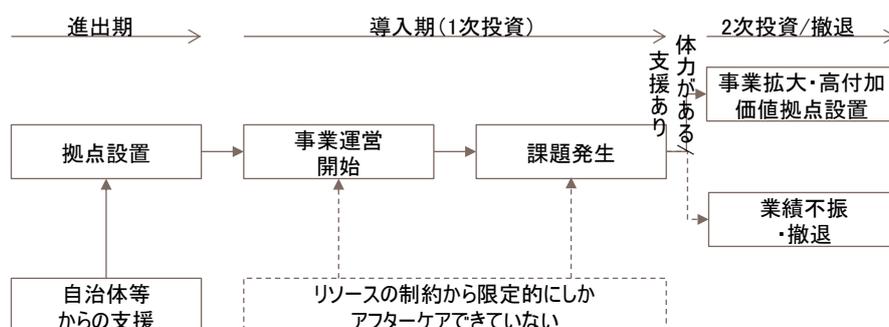
5.2.4. 進出済企業のアフターケア強化

当施策を必要とする背景・課題

高付加価値拠点設置可能性が高い日本進出済み企業が、外国企業ならではの障害によって事業撤退に追い込まれることがままあるが、現状では人的リソースの不足から、進出済み企業のアフターケアが積極的に実施できてはいない。

- 高付加価値拠点設置を検討する企業は概ね日本進出済みの企業である。
 - 平成23年度に経済産業省事業で集中誘致した結果、高付加価値拠点投資を計画した31社の内、2次投資の企業が約8割(26社)であった。
- 外国企業ならではの障害が結果的に収支の悪化を招き、事業撤退へ追い込まれるケースがある。
 - 「日本進出における各種ハードルを乗り越えるにはそれなりの資本と時間が必要。これを乗り越えられるポテンシャルの高い企業を発掘し、サポートすることは重要。」(欧州/エネルギー・環境技術)
- 担当者の工数の制約から、期間・対象が限定されていたり、自地域の補助制度などの必要から訪問しなくてはいけない場合のみにアフターケアが限られている。
 - 某自治体では、「賃料補助をしている進出企業には検分兼ねつつ年に1回は訪問しているが、リソースの制約から、どうしても進出企業のアフターケアに濃淡ができる。」

図表 5.2.4.1. 進出済み企業のアフターケアにおける課題²²



- 外国企業ならではの障害(例)
 - 「外資系企業立ち上げメンバーは営業出身者が多く、法人設立手続き等に不慣れなため、会計・法律・労務面での支援があれば有益」(欧州/医療機器・医薬品)
 - 「アジアの製薬会社のため、ブランド力がなく人材採用で苦労」(アジア/医療機器・医薬)
 - 「規模の小さな日本法人では研究開発拠点や工場等の施設の設置に慣れていないため、下水・騒音・排煙等の許認可取得支援がほしい」(欧州/化学)

²²外資誘致注力自治体の担当者へのアクセントによる個別ヒアリング

実施上のポイント

高付加価値拠点投資を促すためには、まず、対象とする企業を選別しながらも、外国企業が
必要としている支援ニーズを積極的に発掘・解決する「御用聞き」型アフターケアの徹底実施が必要で
ある。

同時に、定常的に法務・労務・税務等をはじめとする外国企業の課題を総合的に受け付け、そ
の中で把握した課題から必要に応じて「各種課題に関する情報発信」や「課題改善に向けた政府
への提言」ができる課題対応窓口の整備が必要になる。

図表 5.2.4.2. アフターケアの区分

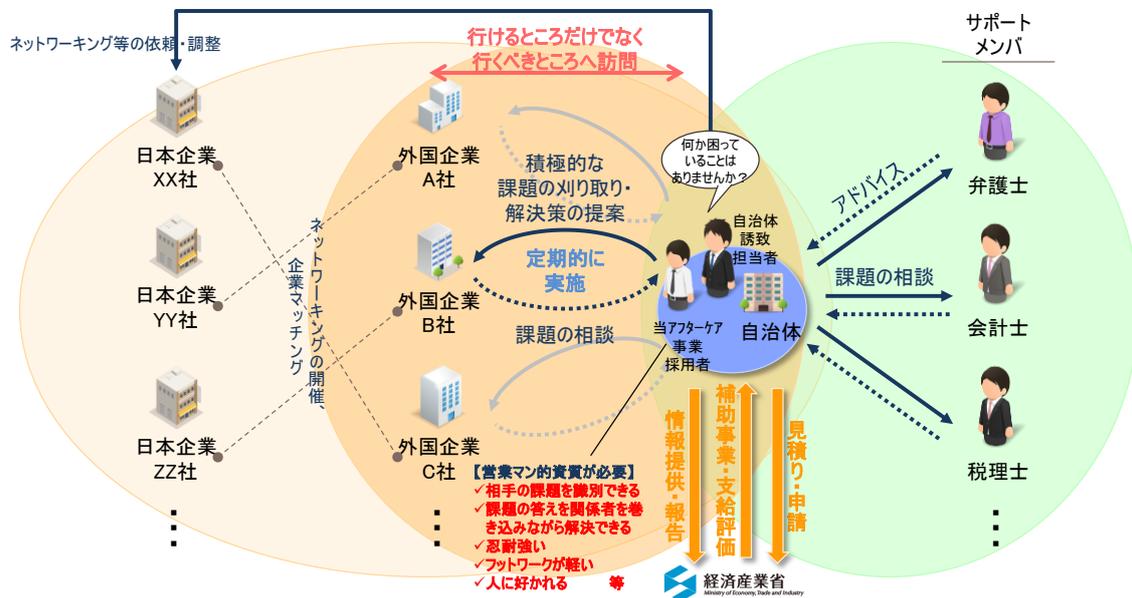
「御用聞き」型アフターケアの徹底実施	外国企業が必要としている支援ニーズ(課題)を 能動的に 拾い歩き、かつ 中立的な立場に留まらずに 、その企業の利益になるよう課題解決策を提案する
	足りない専門人材については公的支援 事業を実施する。アフターケア状況や成果(高付加価値拠点の設置)に応じて評価し、次年度以降の 継続の際の支援の増減に反映(アメとムチ)
課題対応窓口の整備 (オンブズマン制度)	外国企業が市場参入する際に妨げになる要素を 受け付け、検証し、必要に応じて政府へ改善を提案
	外国企業が必要とする法務、労務、税務等の 情報提供をウェブ等を通じて発信

施策の実施内容の概略(案)

(1) 「御用聞き」型アフターケアの徹底実施

既に日本に進出済の外国企業(特に今後高付加価値拠点投資が見込まれる企業)については、単に企業が課題を挙げてくるのを待つのではなく、自治体から積極的に支援ニーズ(課題)を掘り起しに行き、サポートメンバと適宜連携しながら、課題の解決策を提案すべきである。また、更なる発展に向けた日本企業とのネットワーキングやマッチングについても主体的に開催する等して、地元への愛着の醸成や長く付き合える関係を構築し、自治体・地元企業・外国企業 3 者の Win-Win-Win の関係を目指すべき。

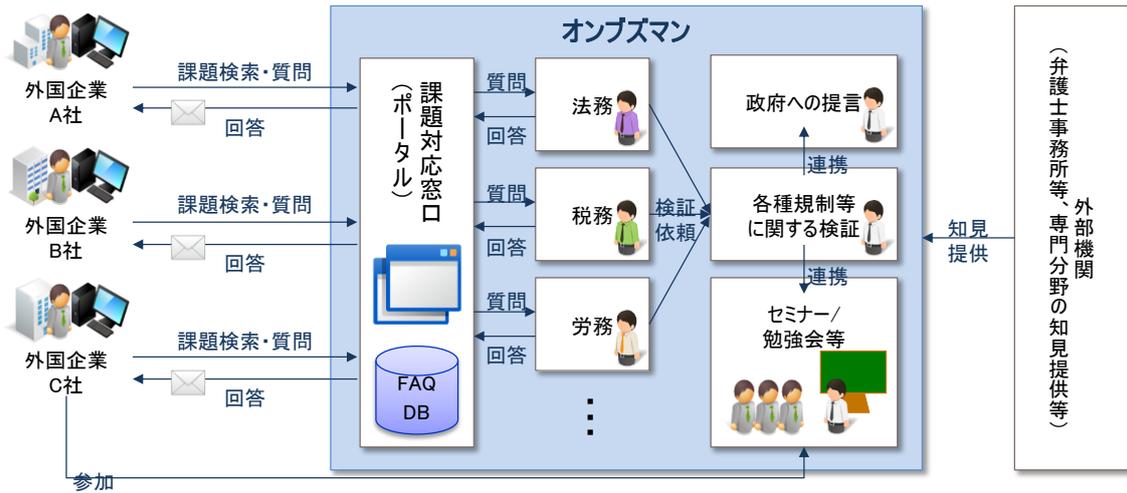
図表 5.2.4.3. 「御用聞き」活動イメージ



(2) 課題対応窓口(オンブズマン制度)の整備

外国企業が必要とする法務・労務・税務等をはじめとする外国企業の対日投資における課題を受け付け、その中で生じた課題から必要に応じて「各種課題に関する情報発信」や「課題改善に向けた政府への提言」を実行する。

図表 5.2.4.4. 課題対応窓口オペレーションイメージ



施策の期待効果・指標・関連事例

- 世界銀行グループの“The Investment Climate Advisory Services”は各国政府に対して、当該国への投資環境改善のためのアドバイスを提供している。その一環として公開しているアフターケアに関するガイドラインでは、アフターケアを行うことによる効果を以下のように定義している

The Aftercare Provider’s C.R.E.E.D.²³

- Consolidate: Improve low implementation rates
(低い進出決定率の改善)
- Retain: Keep existing investors from leaving
(既存企業の撤退防止)
- Embed: Extract benefits for development
(次投資へ向けた便益の確保)
- Expand: Get reinvestments
(再投資の促進)
- Diversify: Support opportunities for other, higher value business activities.
(より高付加価値なビジネス活動の機会の支援)

- KOTRA – Ombudsman Consulting

- 弁護士や会計士などの専門家で構成されたホームドクター外国企業に派遣し、法務・労務・税務等に係る懸案事項を解決すると共に、外国企業にとっての参入障壁に関して、政府へ改善を提案。
- 1999年から2011年7月末までの時点で、4609件の外国企業の懸案事項を解決

- 三重県²⁴

- 新規立地に伴う「総合コーディネート」を行っている三重県では、単に一次投資に向けたサポートだけでなく、事業運営開始後も定期的に企業誘致推進課が訪問することによって企業をバックアップしている。
- 半導体製造に必須の研磨剤メーカーのキャボット・マイクロエレクトロニクス社は1999年に操業を開始。同県のアフターケアもあり、平成23年度にはアジア拠点化補助金を活用する研究開発センター計画に至っている。

²³出所: World Bank “Sustaining Investment”

²⁴出所: 三重県「企業立地ガイド」

5.2.5. 競合国とのトータル事業コストのギャップ軽減

当施策を必要とする背景・課題

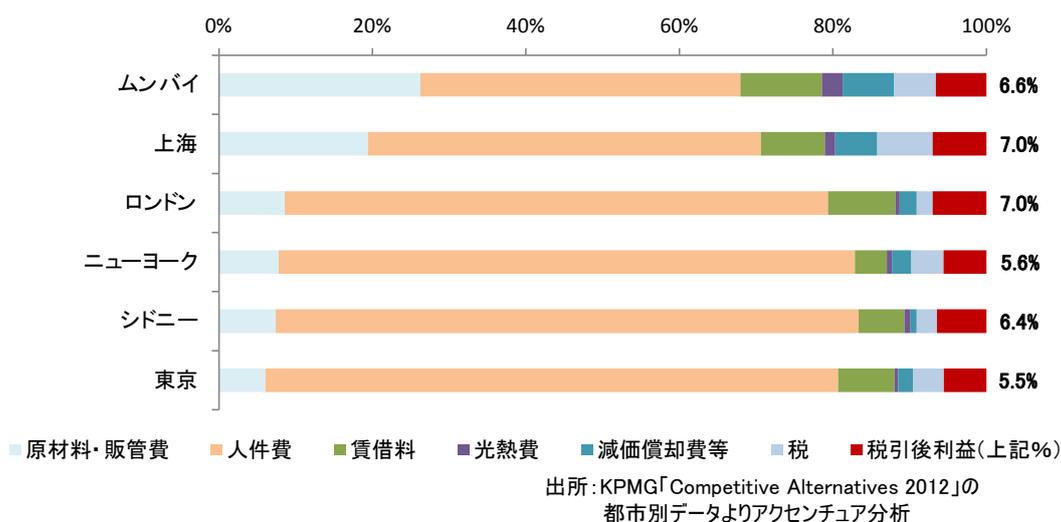
日本が事業に要するトータルのコストで見て競合都市より悪いビジネス環境にあること、すなわち利益が出にくいことが、対日投資の大きな障害となっている。また、高付加価値拠点設置の多くが二次投資による案件であり、特に製造拠点を有する企業による案件が多く見られるものの、比較的大きな投資額を必要とする製造拠点は他拠点と比べても特に設置しにくく、高付加価値拠点設置につながる可能性の高い製造拠点への投資促進施策が十分に整備されているとは言えない。

- 日本の事業活動コストは競合となる都市と比べ割高になっており、対日投資関心アンケートの結果で日本のビジネス環境における最大の問題と指摘される等、対日投資の最大の障壁の一つとなっている。
 - 事業活動コストで最も大きなパイを占めるのは人件費。次いで製造拠点の場合は減価償却費(設備投資)、非製造拠点の場合はオフィス等賃借料、3番目に税となる。(後続参考ページ)
 - ✓ こうした事情から、現在は設備投資に対する補助金が主流だが、人件費などのオペレーションコストに対する助成を求める声も多く確認されている。
 - 法人所得課税の実効税率の国際比較によると、日本の実効税率は36%程度と世界で最も高い部類であり、進出検討の際の印象を悪くし、社内説得を難しくしている。
 - 利益額に関係なく負担が発生する固定資産税が高く、製造拠点を有する企業の利益を圧迫している。
 - 駐在員(来日幹部層など)には、物価差を埋め合わせる生活費手当、住宅借り上げ、子女教育手当、日本での社会保険料・所得税の肩代わり等の特殊なコストが発生するため、本国給与の2倍以上のコストが掛かる。(駐在員対応業務担当者)
 - ✓ 他都市と比べて生活費水準については遜色無いが、企業が肩代わりする事になる個人所得税が大幅に高いため、駐在員の人件費に影響しているとみられる(後続参考ページ)
- 日本へのRHQ、R&D拠点等の高付加価値拠点を設置する企業の大半、約7割が二次投資であった。
 - 特に製販連動型の、ハイスペック製品を製造するためのR&D拠点設置前に製造拠点を設置するケースが多い。

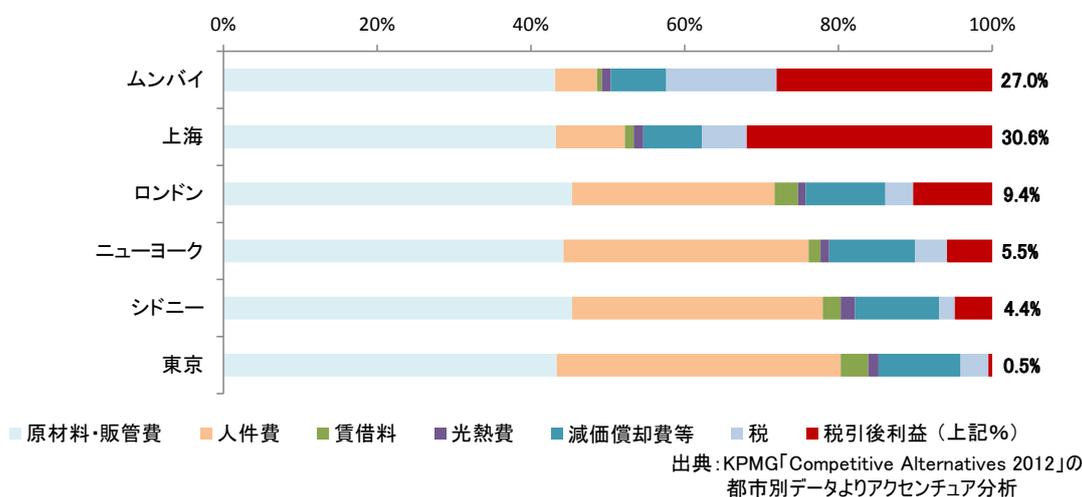
主要都市の事業コストを比較した試算によると、それぞれの都市で同一の事業を行った場合の損益計算書(10年間平均)では、立地都市によって変動するコストの中で人件費、減価償却費(製造拠点のみ)、賃借料、税の順に影響が大きい。(下図表参照²⁵)

特に大きなパイを占める人件費の高さ等が影響し、東京が最も利益率が低い都市となっている。

図表 5.2.5.1. シェアードサービスセンター設置時の事業コスト比較



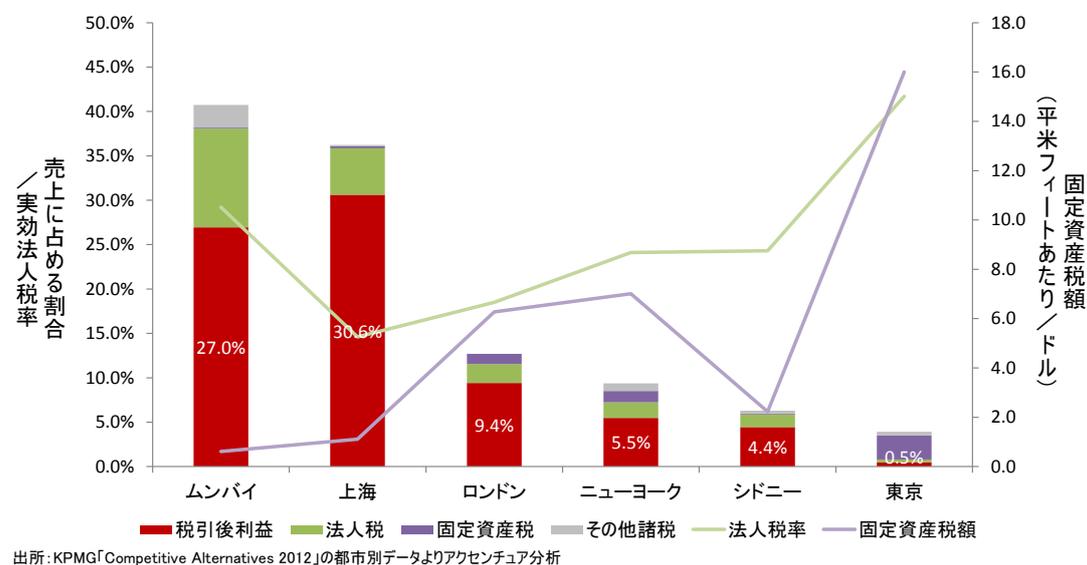
図表 5.2.5.2. 製造拠点設置時(製薬事業)の事業コスト比較



²⁵シェアードサービスセンターは 145 人規模でコスト+10%で社内にサービス提供したケース、製造拠点は 124 人規模で 6500 m²の工場を有し、約 4 万ドル程度の売上があるケースを想定した試算

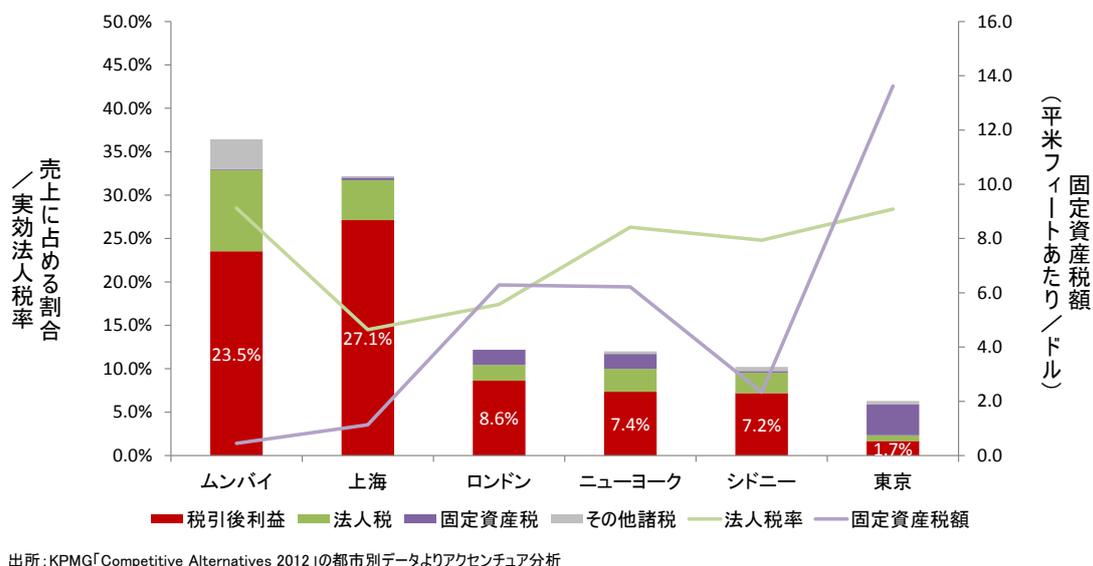
前頁の製造拠点設置時における税引前利益の内訳を見てみると、東京は利益に関係なく掛かる固定資産税が他国に比べて高いため、利益が殆ど無くなってしまっている。

図表 5.2.5.3. 製造拠点設置時(製薬事業)の税引前利益の内訳



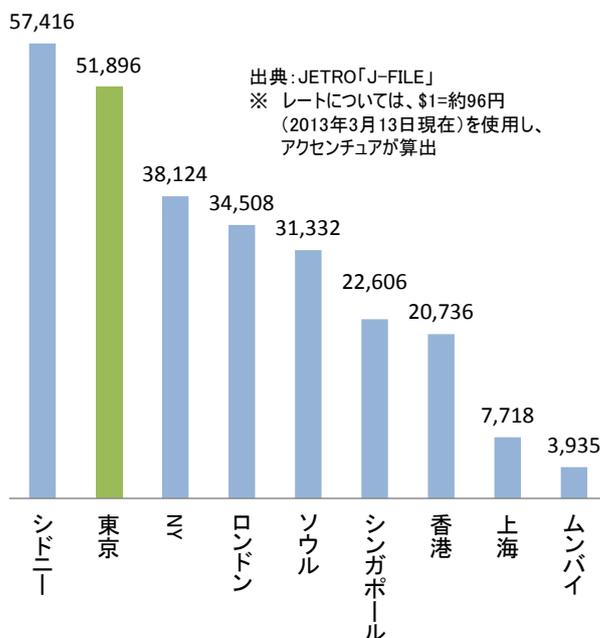
また、エレクトロニクス事業で分析した結果でも同様の傾向が現れている。

図表 5.2.5.4. 製造拠点設置時(エレクトロニクス事業)の税引前利益の内訳

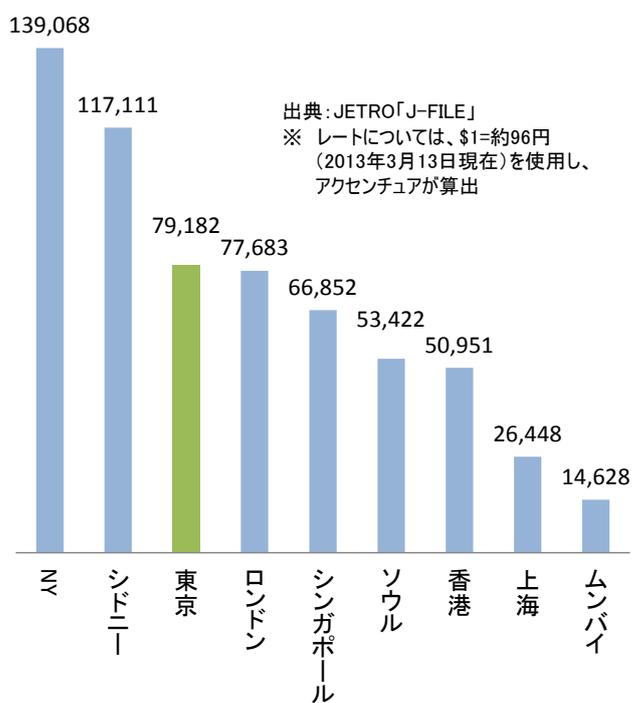


東京の person cost is significantly higher than other major Asian cities such as Singapore, Hong Kong, and Shanghai.

図表 5.2.5.5. 一般工(ドル/賞与等含む/年間)



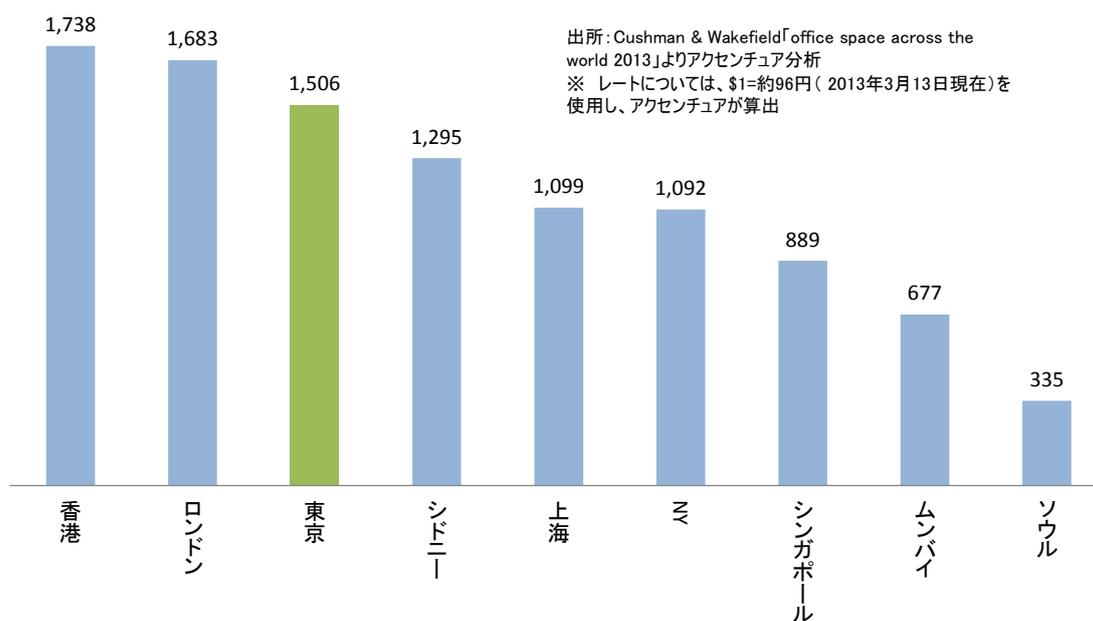
図表 5.2.5.6. 管理職(ドル/賞与等含む/年間)



東京のオフィス賃料は、直近の円安効果もあり香港やロンドンには勝っているものの、シンガポールや上海などに比べると高めの水準。

- (参考)シンガポールは近年、既存のビジネス地区外の開発を進めており、中心街の賃料が急速に下がりつつある(前年比-16%)

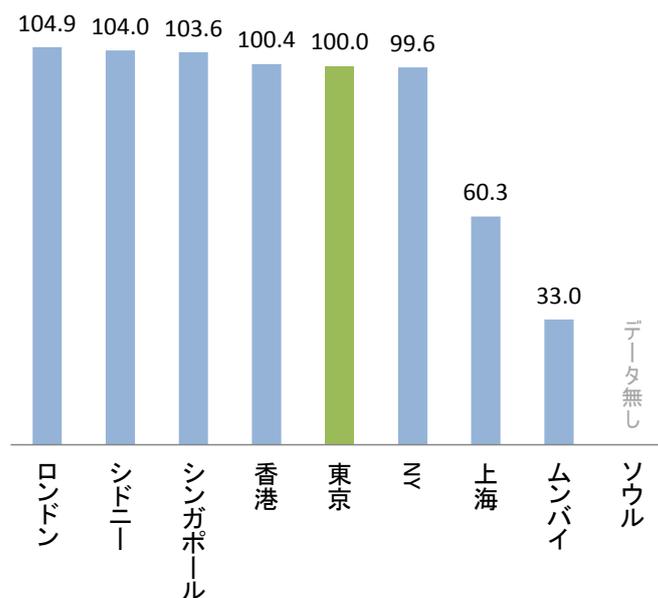
図表 5.2.5.7. Aクラスオフィス賃料(ドル/平米当たり/年)



現在の為替水準であれば、生活費水準は他都市と遜色はないが、個人所得税は最も高い部類に入っている。

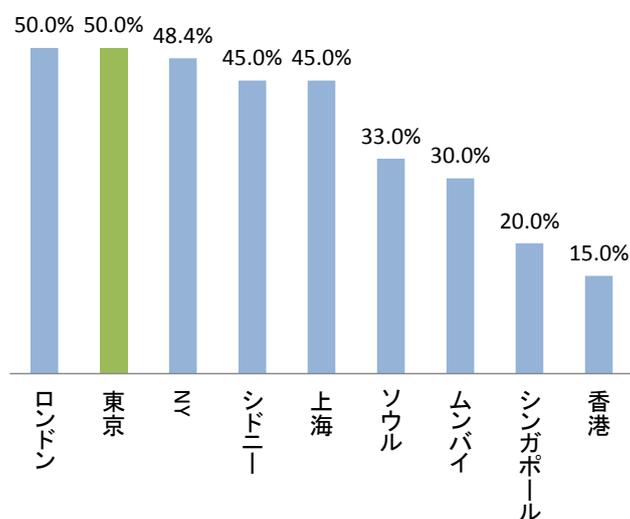
図表 5.2.5.8. 生活費インデックス(東京を 100 とした指標)

出所: Expatistan「Cost of Living Index」、JETRO「J-FILE」
 ※ レートについては、\$1=約96円(2013年3月13日現在)を使用し、
 アクセンチュアが算出



図表 5.2.5.9. 個人所得税(最高税率)

出所: Expatistan「Cost of Living Index」、JETRO「J-FILE」
 ※ レートについては、\$1=約96円(2013年3月13日現在)を使用し、
 アクセンチュアが算出



実施上のポイント

- 事業活動コストの中で、特に**経営へのインパクトが大きく、日本が不利になりやすいものにフォーカス**する。
- 高付加価値拠点の誘致に向けては、その前段階として**製造拠点を誘致し二次投資につなげる事**が有効であるため、**製造拠点特有のコスト軽減も考慮**する。

図表 5.2.5.10. 施策のポイント

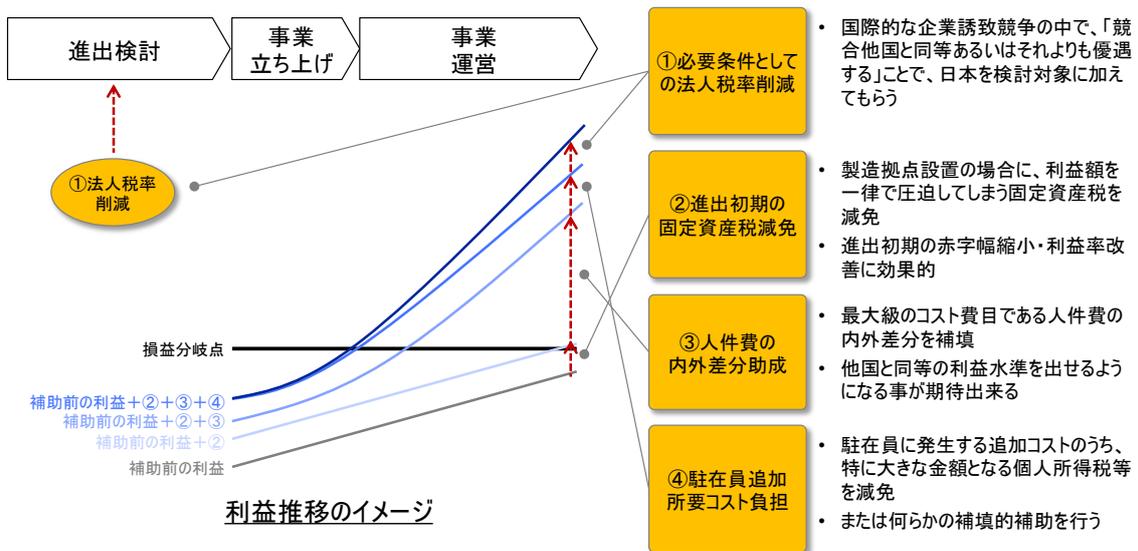
		製造拠点	非製造拠点	施策内容
進出 検討		①必要条件としての法人税率削減		<ul style="list-style-type: none"> ・ 国際的な企業誘致競争の中で「競合他国と同等あるいはそれよりも優遇する」ことで、アナウンスメント効果を狙って税率を大胆に削減し、日本を検討対象に加えてもらう
	事業 立ち 上げ	②進出初期の 固定資産税減免	(インパクト少)	
事業 運営		⑤許認可リードタイム短縮化 (詳細次章)		<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上の立ち上がりを遅くし、事業採算を悪化させる許認可リードタイムの短縮を行う(詳細は次章で取り扱い)
		③人件費の内外差分助成		<ul style="list-style-type: none"> ・ どのような拠点形態でもP/L上の存在感が大きく、日本が他国に比べて不利になっている人件費を軽減する
	④駐在員追加所要コスト負担		<ul style="list-style-type: none"> ・ 駐在員の雇用費用、特に利益を圧迫する可能性のある個人所得税に対して減免措置を行う、または何らかの補填的補助を行う 	

施策の実施内容の概略(案)

(1) 必要条件としての法人税率削減、進出初期の固定資産税減免、人件費の内外差分助成

法人税率を、競合他国と同等あるいはそれよりも優遇することで、外国企業の投資検討対象に日本を加えてもらう。加えて日本の事業活動コストの中でも特に高額な人件費を助成すると共に、製造拠点など固定資産を活用する拠点に対しては固定資産税を減免して基礎的な利益率を改善する。

図表 5.2.5.11. 各種施策の効果イメージ



(2) 駐在員追加所要コスト負担

外国企業の日本法人において管理職に就く駐在員の個人所得税等相当分を負担する。それによって海外からより多くの駐在員を派遣しやすくし、日本市場における高度人材の不足を補うと共に、企業のコスト負担を削減することで対日投資を呼び込む。

図表 5.2.5.12. アジアへ赴任する米国駐在員をモデルとした企業負担コストの比較²⁶

モデルケース	(各費用は年額)						(単位:万円)
	東京	上海	シンガポール	ソウル	香港	東京 (所得税ゼロ想定)	
①手取年棒	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	
②赴任手当	354	285	294	286	285	354	
③医療保険費用	37	37	37	37	37	37	
④住宅費用	1,690	960	1,080	1,008	1,200	1,690	
⑤子女教育費用	400	400	400	400	400	400	
⑥フライバック費用	405	516	440	399	471	405	
⑦本来の個人所得税	3,000	2,455	750	593	529	0	
⑧ベネフィット分所得税	2,886	1,798	563	421	422	0	
企業の負担費用(①)~⑧計	11,772	9,451	6,563	6,144	6,345	5,886	

※本表は来日幹部へのベネフィット項目

- 個人所得税のインパクトが圧倒的に大きい。
 - シンガポールや香港、ソウル等も物価・地価が上がっていることから、住宅費用や生計費指数に基づく赴任手当、フライバック費用などのベネフィットは各都市において大差無し。
 - また、これら費目の費用負担率は企業毎に異なるため、企業によってはコスト削減効果が弱い場合がある。
 - 一方で、個人所得税の税率に関しては、元々大きな差があるのに加え、ベネフィット分の所得税も企業側が負担するのが一般的であるため、より大きな差を生む。
- 来日幹部の数や手取年棒の金額によっては、企業にとって、大きなコスト削減効果となる。
 - モデルケースの場合、来日幹部一人につき毎年 6000 万円程度のコスト負担減となる
 - 駐在員の増加に伴い、企業のコスト負担効果も大きくなる
- 駐在員のコスト支援について想定される効果は以下の通り。
 - 来日幹部層となる駐在員の人数が増大する事で、日本採用人材の育成にも寄与する
 - 駐在員にとって、企業のポリシー次第では個人所得税の減免分が自らの追加報酬になる事もあり、日本での長期アサインヘインセンティブが働く
 - 「外国人幹部の個人所得税実質ゼロ」という様なインパクトのある施策を打つことで、日本の企業誘致活動に対する広報効果が見込める

²⁶米国国籍・手取年棒 3000 万円・4 人家族(子供 2 人)を駐在員のモデルケースとし、次頁のロジックを元に、企業負担コストを算出。上記のコストの他に、社会保障費なども考えられ得るが、社会保障協定などに基づいて支払わなくてもよい場合があり、企業のコスト負担が実態上明らかでないため、今回は除外して計算。

- 前頁のモデルの前提と算出ロジックは以下とした。
 - 赴任手当:
【手取年棒の1割】×【赴任地別生計費指数(国連職員使用数値)²⁷】を手当として支給すると仮定
 - 医療保険費用:
【医療保険費用月額80\$(ヒアリング²⁸を参考)】×4人(家族全員分)×12か月を保険料と仮定
 - 住宅費用:
ヒアリングより得られた、家具付き、光熱費込の住宅費用相場を全額補助と仮定
 - 子女教育費用:
【インターナショナルスクールの学費²⁹】×2人を全額補助と仮定
 - フライバック費用:
【ニューヨーク⇄各都市間のフライト料金³⁰】×4人(家族全員分)×年2回を全額補助と仮定
 - 本来の個人所得税:
ベネフィットが無い場合に手取年棒が3000万円になる様、企業が支払うべき所得税を、所得税率が東京・50%(住民税含む)、上海・45%、シンガポール・20%、ソウル・16.5%(住民税含む)、香港・15%として計算³¹
 - ベネフィット分所得税:
来日幹部層の「手取年棒+ベネフィット」の額を確保するため、これらの合計金額が個人所得税の税引き後金額となる必要があり、個人所得税として負担する分を企業側が調整する必要がある

²⁷出所:UN,“Monthly Bulletin of Statistics, August 2011”

²⁸モデルケース作成に際したヒアリングは、駐在員対応業務担当者、元税務事務所・現日系コンサルティングファーム所属の有識者に対して実施

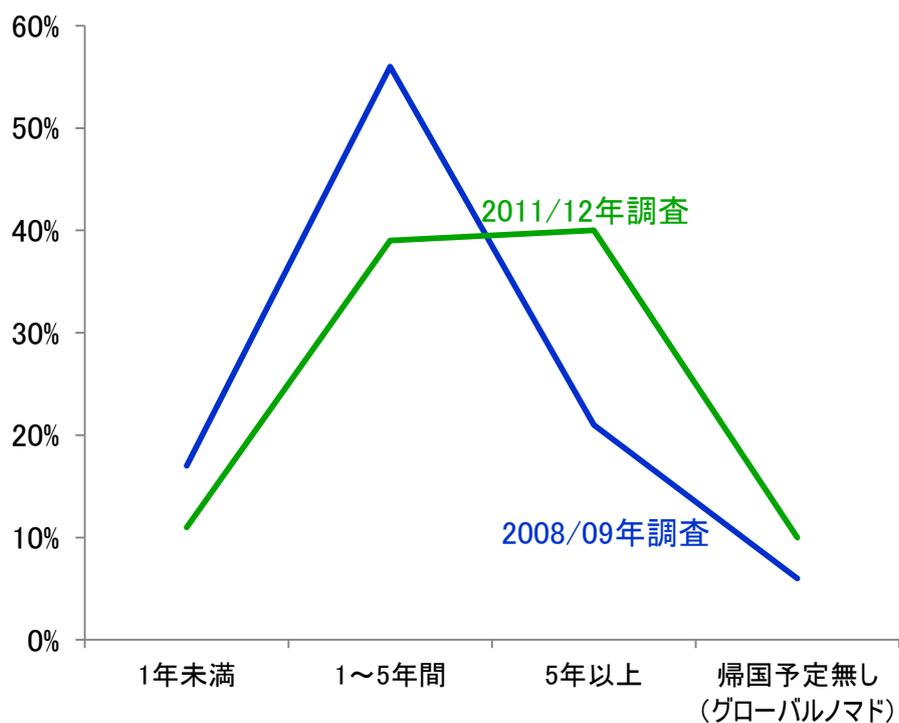
²⁹国毎ではなく、学校により偏りが大きい(年間100\$~250\$程度)ため、年間学費200万円と仮定

³⁰デルタ航空のビジネスクラスを利用した際の往復料金

³¹東京、上海、シンガポールに関しては、累進課税であるが、最高税率を適用と仮定。韓国は、通常の所得税率と外国人駐在員に対する特例の所得税率の内低い方を選択できるため後者を採用。香港は累進課税と標準税率の内低い方を選択できるため後者を採用。住民税は、東京・ソウル以外無し

また、駐在員が日本にアサインされる期間が長期化しているため、企業にとっても追加コスト削減の意義も大きくなっている。

図表 5.2.5.13. 駐在員のアサイン期間



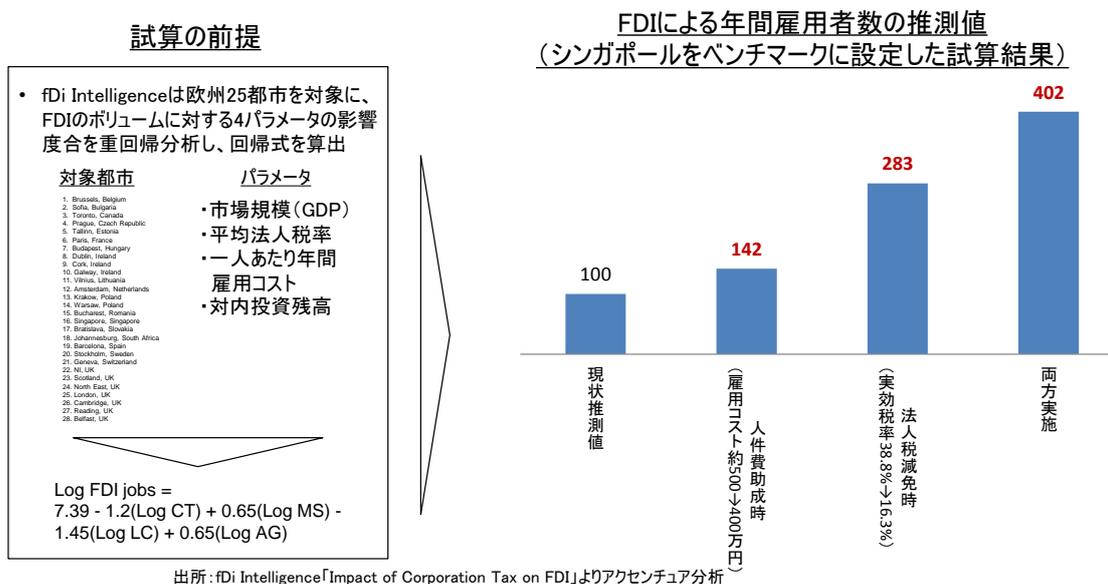
出所: Mercer “Benefits Survey for Expatriates and Internationally Mobile Employees” よりアクセントチャ作成

施策の期待効果・指標・関連事例

(1) 必要条件としての法人税率削減、人件費の内外差分助成

FDIの決定要因に関する先行研究に基づき、人件費の内外差分助成および法人税減税を行った場合の年間雇用創出効果を試算すると、シンガポールと同等の水準まで人件費を助成する事で雇用数が約1.4倍、法人税を引き下げると約2.8倍になり、両方を行うと約4倍の雇用を生み出す可能性があることが分かった。

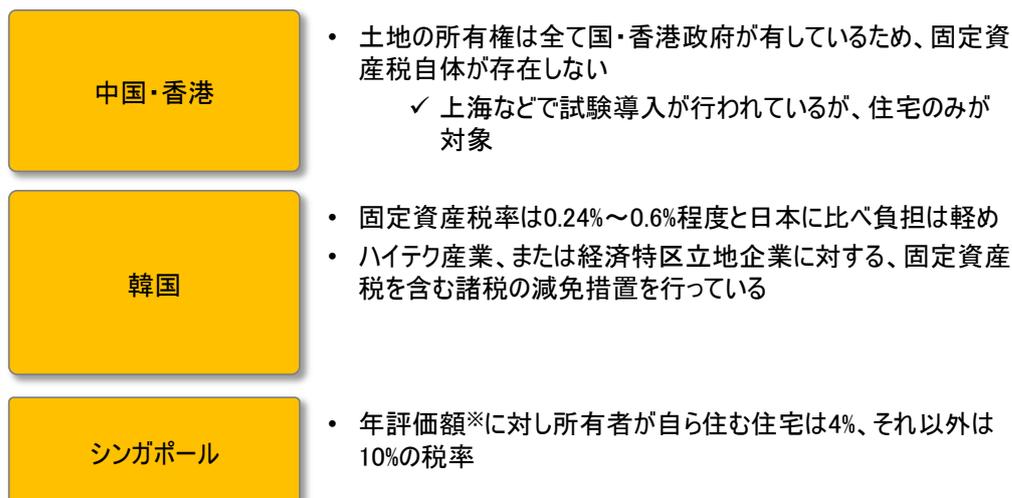
図表 5.2.5.14. 施策の想定効果



(2) 進出初期の固定資産税減免

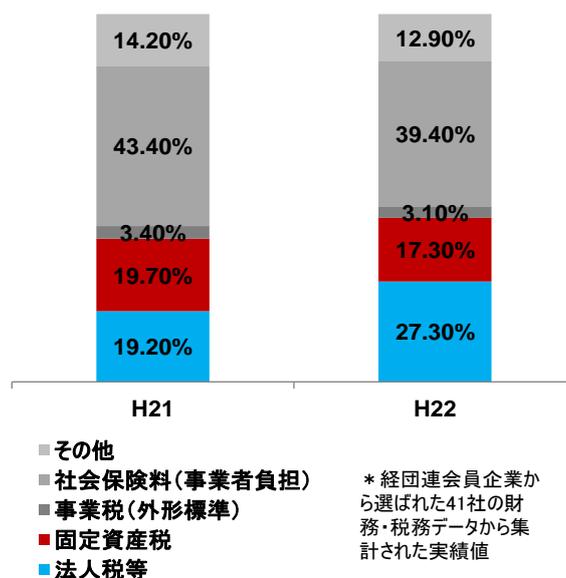
シンガポールの税率は高いものの、中国・香港はそもそも固定資産税が存在せず、韓国も日本の1.4%に比べて低税率となっている。他国に比べて地価が高いことも相まって、日本の企業は法人税に並ぶ額の固定資産税を支払っているため、固定資産税の減免は長期的に大きな収益改善要因となりうる。³²

図表 5.2.5.15. 各地の固定資産税



出所：Deloitte「Taxation and Investment in Korea 2011」、Kelvin Chia Partnership「シンガポールにおける事業展開」、PwC「総合的財政貢献」
 ※一般不動産市場で妥当と推定される、年決めで賃貸した場合の賃貸料

図表 5.2.5.16. 日本の大手企業 41 社の税負担実績*



³² 但し、固定資産税は地方税であり、地方には、既に企業誘致のために積極的に固定資産税の税制優遇施策を実施している自治体も多いことには、留意する必要がある。

(3) 駐在員追加所要コスト負担

誘致施策として駐在員の件費を緩和する事で企業の負担を軽減している国は多数存在しており、主に法人所得税の減税、法人税の出国期間中の除外、追加コストの肩代わり等の方法が用いられている。

図表 5.2.5.17. 他国の駐在員追加所要コスト負担事例

韓国	<ul style="list-style-type: none"> 外国人勤労者に対する課税特例 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 外国人の勤労所得について、通常の税率(33%)や各種控除を適用せず、当該勤労所得に単純に15%を乗じた額とする選択肢を提供 	減税
オランダ	<ul style="list-style-type: none"> 30%ルーリング <ul style="list-style-type: none"> ✓ 一定の条件を満たす外国人駐在員の個人所得税を、10年間にわたって30%軽減する。例えば、最高税率(52%)が適用される外国人駐在員の場合、実効税率は36.4%(52×70%)に軽減される 	
マレーシア	<ul style="list-style-type: none"> 経営統括本部(OHQ)国際調達センター(IPC)地域流通センター(RDC)に対する税制優遇措置 <ul style="list-style-type: none"> ✓ これらの施設の海外駐在員については、課税対象となる所得のうち、マレーシア滞在日数に該当する課税所得についてのみ課税 	出国期間中除外
シンガポール	<ul style="list-style-type: none"> 特別居住税制(Not Ordinary Resident Tax Scheme) <ul style="list-style-type: none"> ✓ シンガポールに住居を構えている出国が多い外国人を対象に、一定の条件を満たした場合、海外で過ごしていた期間の収入は非課税となる レッドカーペットトリートメント <ul style="list-style-type: none"> ✓ 著名な科学者など政府が誘致したい人材を対象に、高水準のエクスパットパッケージ(各種手当・費用負担)を提供 	
フランス	<ul style="list-style-type: none"> 外国人管理職を対象とする税制優遇措置 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 外国派遣に係って発生した費用(駐在手当てならびに本国で支払う社会保険料)を、フランスでの所得税課税ベースから控除 	追加コスト 肩代わり

出所: Starsia「会計税務ニュース」、NRI「我が国に求められる“世界からの頭脳人材誘致戦略”」、JETRO「国・地域別情報」「通商弘報」、E&Y「世界税制事情」

5.2.6. 許認可リードタイム短縮の集中対処

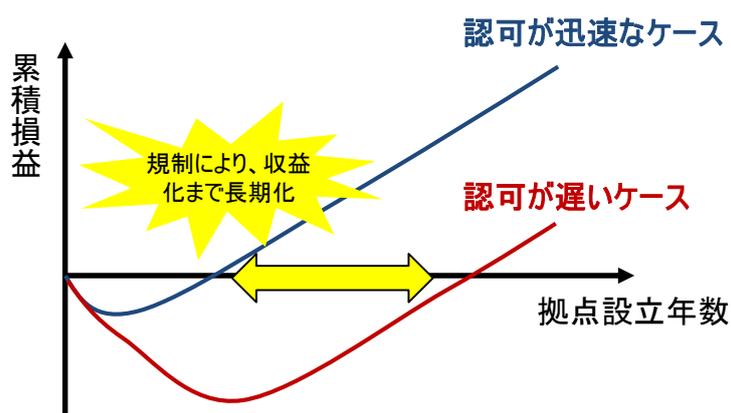
当施策を必要とする背景・課題

業界特有の規制が、外国企業の日本市場参入の局面において大きな制約条件になっている場合がある。

ただし、「国家安全保障等に関わる一部の規制以外、参入を不可能にするほどの規制はほとんどない」というコメントが委員からもあったように、規制自体が参入の大きな障壁になっているというよりも、許認可に関わる手続きの期間が長いことが、参入に際してのビジネスケース黒字化までの期間を長引かせ予想収支の悪化を招き、実質的な参入障壁になっていると考えられる。

このような、投資の可能性があるものの諦めさせてしまうケースの方が、他の規制を課題として挙げるケースよりも外国企業の投資誘致の機会損失として改善すべき優先順位が高いと考えられる。そこで、許認可のリードタイムが実質的な参入障壁となっているような事案で短縮化を優先して取り組み、外国企業の投資を促進させることが必要である。

図表 5.2.6.1. 許認可取得での期間による累積損益の比較



実施上のポイント

- 非関税障壁の規制緩和要望としては、以下の4種類に大別できるが、運用を変更すれば投資促進の可能性の高い、外国企業にとって許認可までの時間がかかる①に絞って、まず早急に該当事項の棚卸しと問題解決を図る。
 - ① 許認可にかかる手続きの短縮
 - ② 安全性基準の緩和
 - ③ 資格要件の緩和
 - ④ 価格統制・自由化に関わる規制の緩和

図表 5.2.6.2. 規制緩和要望の種類

	種別	各種団体における規制緩和の要望例*1
①	許認可に係る手続きの短縮	・ デザインに関する知財保護の手続きの簡素化
②	安全性基準の緩和	・ 「国際的に安全性評価が確立して広く使用されている」添加物に関する日本での承認手続きの開始
③	資格要件の緩和	・ 国際的に認められた要件に整合した動物用ワクチンのシードロットシステムの適用資格要件の緩和
④	価格統制・自由化に関わる規制の緩和	・ 医薬品の価値がより適切に評価されるよう、新薬価制度を恒久的な制度とする

*1: 出所: 在日米国商工会議所「競争力強化策としての健康への投資」(2011)、
欧州ビジネス協会 在日欧州連合商工会議所「成長を目指して 日本の商環境に関するEBC報告書」(2010)
を基にアクセント作成

- 実施にあたっては、「5.2.4.進出済み企業のアフターケア強化」において挙げた、外国企業へのアフターケアにおけるオンブズマン制度のパイロット事業、あるいは同制度の導入準備の一環として、早晩に集中的に該当ケースを外国企業から棚卸してみるのも一手である。

施策の実施内容の概略(案)

(1) 候補規制の集中検討

許認可の期間をより短縮化してビジネスを開始できる見込みを早め、またビジネスケースの黒字化までの期間を短縮させることで外国企業の投資意思決定を行いやすくする。規制そのものの変更が困難な場合でも、制度の運用で許認可の時間を短縮する等の対応が必要である。

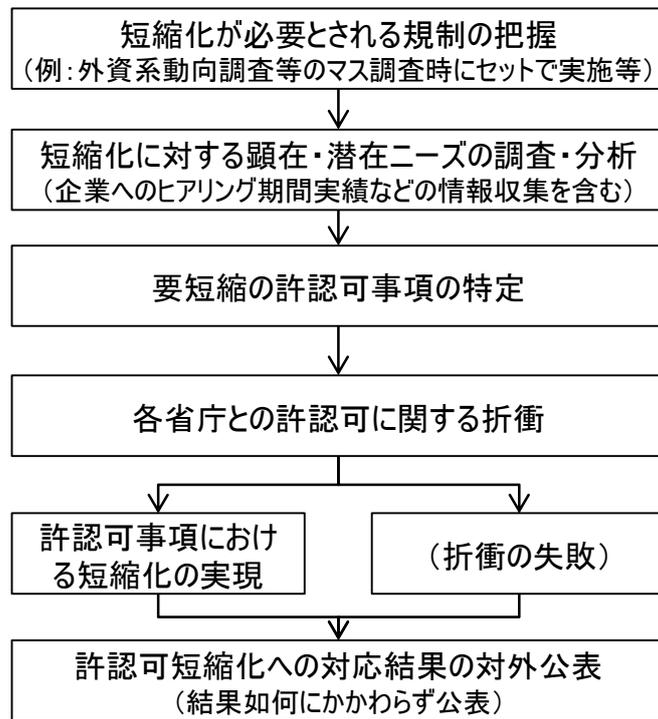
そのような、「要はリードタイムが長いことが問題」という規制にどのようなものがあり、実際にどれくらいの現存ニーズとそこから推測する潜在ニーズがあるかを棚卸し調査することで、厳選した要対応(要短縮)の許認可事項を特定する。同時に、その客観的結果を対外公表することで、一部のケースにある、日本の規制に対する過剰な誤解を払拭する活動(「5.2.1. 潜在的日本ファンの把握・醸成」)のためのコンテンツにも用いることができる。

図表 5.2.6.3. 短縮化を検討すべき規制の候補(例)*

項目	関係法	現状(課題など)	特例措置の内容
医薬品承認の審査期間短縮	薬事法	新医薬品の承認審査の標準的事務処理期間については、承認審査体制の整備や中央薬事審議会の審議の迅速化により短縮化が進められているものの、まだ米国に比べて長い(ドラッグ・ラグで14ヶ月、デバイス・ラグで20ヶ月)	期間短縮のための優先審査制度における対象品目のさらなる拡充や、現在75日間となっている事務調整期間の短縮を行う
英語での薬事法・各種通知(ガイドライン)サポート	薬事法	薬事法および各種通知(例: バイオ後続品の品質評価ガイドラインなど)については、主語が明確になった条文になっておらず、外国語への翻訳がそもそも不可能で本社に伝達することすら難しい	日本市場における製品展開の手順(製品承認・販売承認が一体となった一連の流れ)、届出・承認・認証それぞれの期間・コスト、届出/承認/認証申請用紙の見本、薬事相談サービス、第三者認証機関リストについて、英語で公開することにより、外国企業の意思決定の迅速化を図る
外国製造業者認定手続きの簡素化	薬事法	外国製造業者認定申請には、現地における製造業の許可書に加え、国内の製造業許可申請同様に、製造所の構造設備等、詳細な情報の提出が求められており、認定にも約5カ月ほどの時間を要する	外国製造業者認定時、申請時の添付資料のうち、構造設備に関する書類および製造工程に関する書類を簡素化する
デザインに関する知財保護の手続きの簡素化	意匠法	デザインに関する知的財産を保護するための手続きは複雑かつ高額であり、日本以外の市場で受けている保護を日本で享受することが出来ない	申請の費用を軽減し、申請の審査手続きを簡素化する
スマートメーター専用帯域の割当	電波法	スマートメーターで 사용되는電波(920MHz)が、RFID、HEMSと共用の帯域であり、混線することで通信が不安定になるため、製品展開が難しい	電波法における帯域割当ての検討委員会の開催頻度を増やすことで、スマートメーター専用帯域の割当てまでに必要な時間を短縮化する

*: 外国企業(医薬品、医療機器、環境系)への弊社ヒアリング結果、在日米国商工会議所「競争力強化策としての健康への投資」(2011)欧州ビジネス協会 在日欧州連合商工会議所「成長を目指して 日本の商環境に関するEBC報告書」(2010)をもとに作成

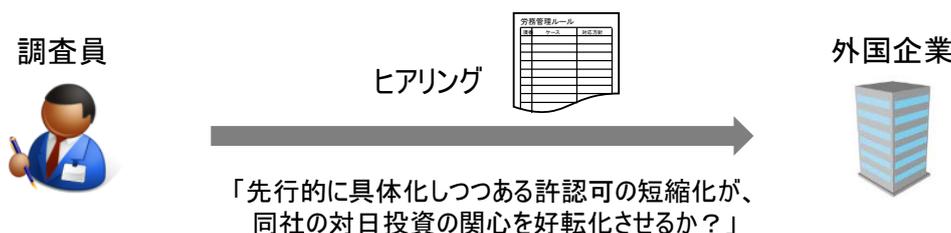
図表 5.2.6.4. 許認可の短縮化集中検討プロセス



(2) 一部の先行緩和・早期化事項の効果検証

国際戦略総合特区での実施に向けて進められている取組みなど、あるいはアジア拠点化法での特許審査の短縮化などの、収益化までの長期性が外資参入の障壁となり得る許認可手続きを短縮できる仕組みについて、外国企業に対してヒアリングなどを行い、投資意思促進にあたっての有効性を検証する。また、その好結果については、前述の各種同様のケースでの折衝の際の材料とする。

図表 5.2.6.5. 進出促進効果の検証方法(イメージ)



尚、ヒアリング時に用いる短縮化事例の候補には、以下の様なものが想定される。

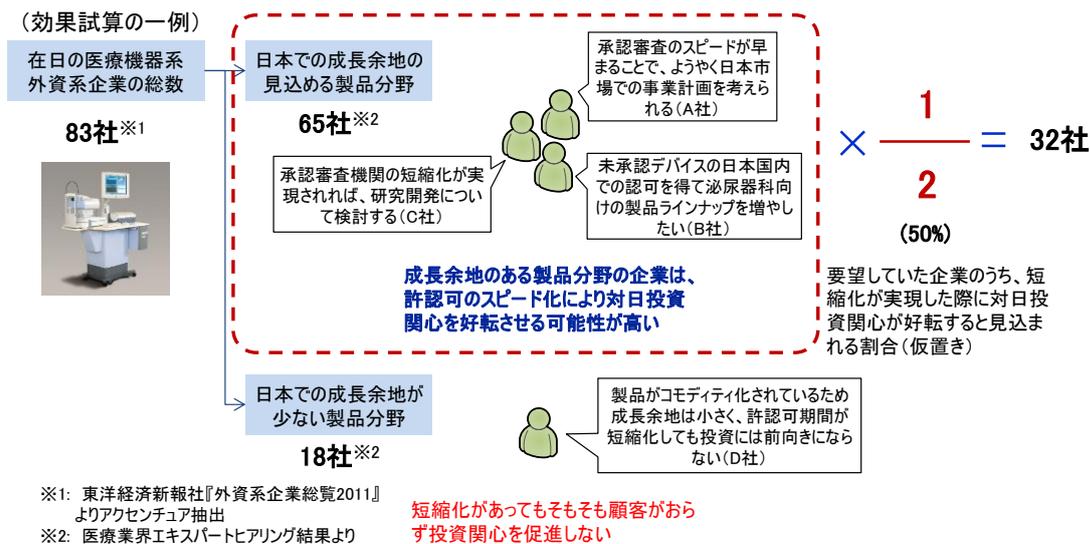
- 「関西イノベーション国際戦略総合特区」における「PMDA 事前相談」
民間企業の PMDA (医薬品医療機器総合機構) に対する承認申請等がスムーズに進むよう、相談内容の精査や資料作成のアドバイスなどを無料で行う
- 「グリーンアジア戦略総合特区」における「特定用途地区における用途規制の緩和」
都市計画における特別用途地区を自治体が設定して、用途制限の緩和を行なう時点において従来は必要だった国土交通大臣の認証を不要とし、手続きを簡素化する
- 「アジア拠点化法」における「特許審査の短縮化」
経済産業省が認定した研究開発事業に係る特許出願の審査・審理を迅速化する (通常の出願期間が約 22.2 ヶ月であるのを早期審査により平均 1.9 ヶ月程度にまで短縮 (2011 年度実績))
- 「アジア拠点化法」における「就労外国人の入国手続審査迅速化」
経済産業省が認定した研究開発事業に係る特許出願の審査・審理を迅速化する (通常の出願期間が約 22.2 ヶ月であるのを早期審査により平均 1.9 ヶ月程度にまで短縮 (2011 年度実績))

施策の期待効果・指標・関連事例

想定効果としては、許認可の必要な事業に関する外国企業の投資意思決定の迅速化が挙げられる。

当該効果を測る効果指標(案)としては、許認可リードタイムが短縮化することによって「対日投資関心あり」に意向が好転する外国企業の数が増えられる。

図表 5.2.6.6. 効果試算の一例



- シンガポールでは 2012 年 4 月より、シンガポール保健科学庁 (Health Sciences Authority: HAS) が、Class B に分類される医療機器について、製品登録の迅速化が可能となった。具体的な内容は以下の通り。

➤ Immediate Registration Route

Class B 医療機器で、アメリカ: FDA、ヨーロッパ: Notified Body、オーストラリア: TGA、カナダ: Health Canada、日本: 厚生労働省のいずれか 2 つの規制当局により承認を受けており、当該国において過去 3 年間安全性の問題なく販売されている場合、即時登録が可能。

➤ Expedited Registration Route

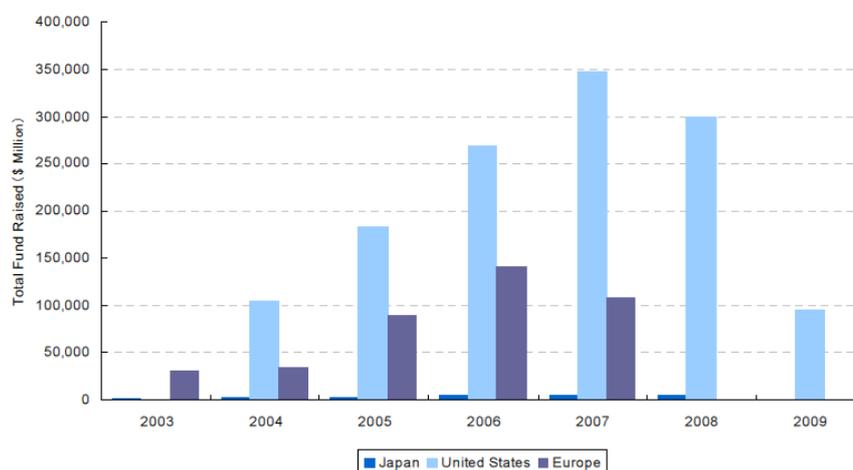
Class B 医療機器で、アメリカ: FDA、ヨーロッパ: Notified Body、オーストラリア: TGA、カナダ: Health Canada、日本: 厚生労働省のいずれか 2 つの規制当局により承認を受けているか、1 つの規制当局により承認を受けて当該国において過去 3 年間安全性の問題なく販売されている場合、60 日～100 日での迅速審査による登録が可能。

5.2.7. ファンド投資促進に向けた制度改善

当施策を必要とする背景・課題

- 世界で有数の経済規模を誇る日本において、投資ファンドからの資金流入（投資）が限定的で、諸外国と比べると顕著な差が存在している。
- このファンド投資が増加しない背景には、これまでの委員会で指摘されてきた日本経済の今後の期待成長性の低さ、そもそも資本の移動が少ないマーケットにおいて「何となくの拒否感」に起因するファンド投資案件の成立の難しさに合わせて、他国が実施している制度と比較して、日本における投資ファンドに関わる制度面が必ずしも使い勝手が良くないとの指摘がある。
- 具体的な例としては、平成 21 年度の税制改正によって組成型投資ファンド課税の特例措置がとられたが、特例として認められるための要件は総じて厳しく、特例を受けるための手続きの煩雑さ、要求情報レベルの難易度の高さ、作業的負担が指摘されている。
- 特例措置は認められてはいるものの、非居住者投資家に対する日本での課税が依然として発生する可能性が他国との比較において相対的に高いことが指摘されており、制度としての使い勝手について引き続き改善余地がある。
- 米国などでは認められている LLC のチェック・ザ・ボックス規則（法人レベルもしくは投資家レベルでの課税が選択可能）に基づいたパススルー課税³³は日本版 LLC では認められておらず、在日米商工会議所などから LLC のパススルー課税を認可するよう要望が出ている。³⁴

図表 5.2.7.1. 日欧米における PE ファンドの組成状況の推移（米ドルベース）



出所：「日本バイアウト市場年鑑2009年上半期版」日本バイアウト研究所
「Dow Jones Private Equity Analyst」Dow Jones
「PEREP_Analytics」EVCA

³³法人などの利益に対して課税せず、その構成員の所得に対し課税する課税制度

³⁴出所：在日米国商工会議所「成長に向けた新たな航路への舵取り」

実施上のポイント

現時点において、非居住者投資家へのパススルー課税について、大型の投資案件などにおいてはファンド運営者側が投資ストラクチャーに創意工夫を凝らすことで二重課税問題を回避しているケースが多いと考えられる。一方で、投資ストラクチャリングに大型投資案件ほど手間をかけられない中小規模の投資案件でもパススルー課税を容易に実現できるような仕組みを利用可能にすることで案件数を増加させる。日本での課税を実施しないことにより、パススルー課税の導入が租税捕脱（脱税）につながるリスクがあるので、制度設計上十分な注意が必要である。

施策の実施内容の概略(案)

特例措置など仕組みとしては導入されているが、実際のオペレーション上使い勝手の悪い、もしくは投資家にとって税制上不利になる可能性のある仕組みを改善することにより、投資ファンドによる対日投資スキームの利便性を高めることで、ファンド投資を促進する。

(1) ファンド税制特例の適用申請手続簡素化

- 適用申請に必要とされている負荷の軽減
 - 投資組合契約書の日本語化を不要とする
- 申告書の提出手続きに関わる英語表示資料不備の改善

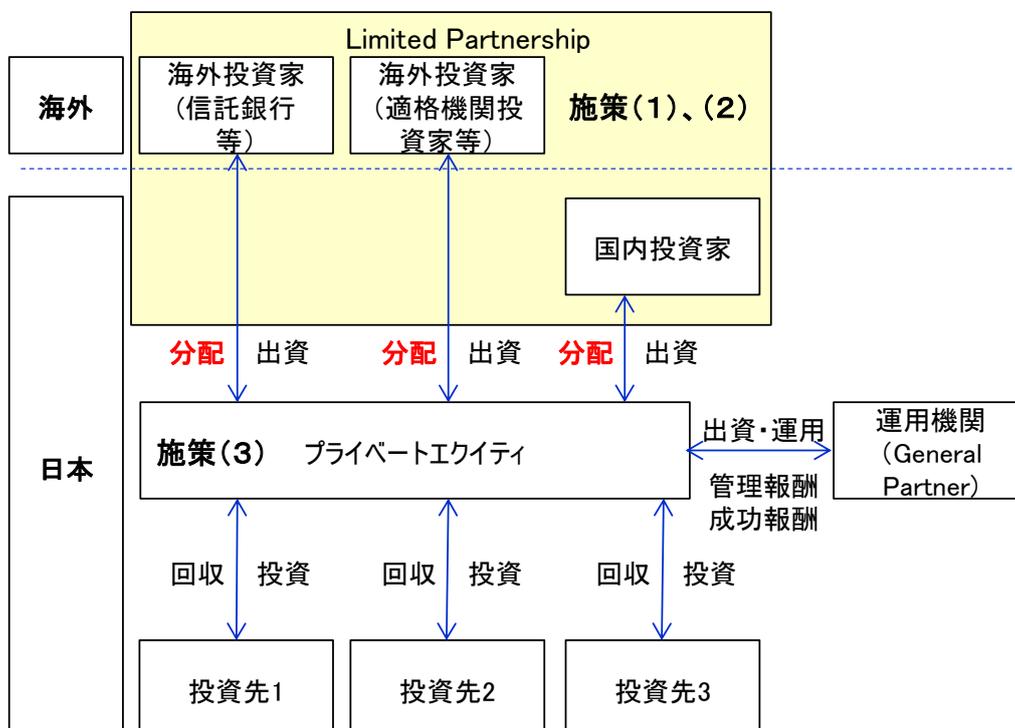
(2) ファンド税制特例適用の要件緩和

- 恒久的施設の判定において主要先進国と同様のレベルまで要件を緩和する

(3) LLC(合同会社)に対するパススルー課税の適用

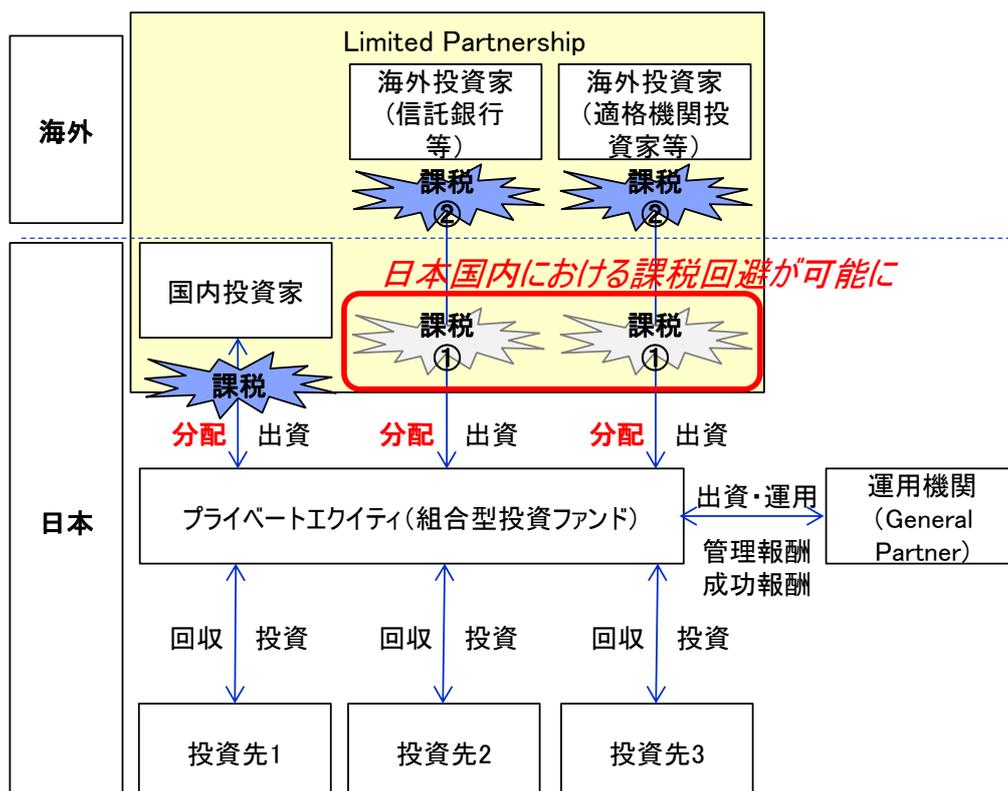
- 法人格のある LLC においては法人レベルと投資家レベルでそれぞれ課税される仕組みとなっている(二重課税)。パススルー課税を適用し、二重課税の仕組みを改善することで仕組みの利便性を高め、租税上の問題を解消し、ファンド投資を呼び込む

図表 5.2.7.2. ファンド投資スキーム例



平成 21 年度の税制改正により、外国組合員が日本国内の組合理型投資ファンドに出資をしている場合には、一定の要件を満たせば日本国内での課税を回避することが可能となったが、適用申請手続及び先進諸外国と比較して要件が厳しい恒久的施設の判定や LLC に対するパススルー課税の適用の要件について、一層の緩和が求められている。

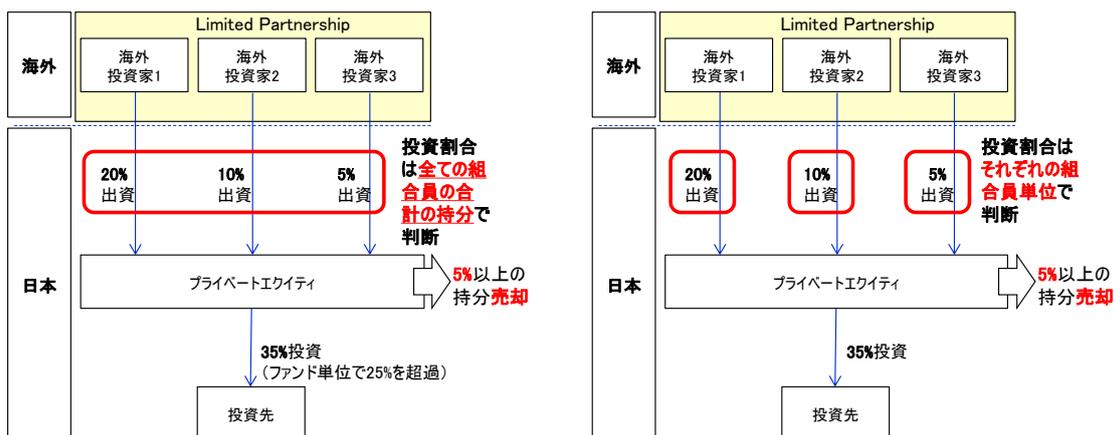
図表 5.2.7.3. 平成 21 年度の税制改正 - ①外国組合員に対する特例



- 以下の要件を満たせば、日本国内における課税が回避され、外国組合員のレベルでのみの課税の仕組みとなる。(二重課税の回避)
 - LPS(投資事業有限責任組合)などの有限責任組合員であること
 - ファンドの業務執行が特定のものに限定されていること
 - ファンドの組合財産について計算した持分が全体の 25%未満
 - ファンドの GP と特殊な関係がないこと
 - ファンド以外に恒久的施設がないこと
 - 一定の書類(特殊適用申告書)手続きを実施すること

平成 21 年度の税制改正における事業譲渡類似課税特例によって、ファンド単位で持分が 25% を超え且つ 5% 以上に相当する株式を譲渡(=事業譲渡に類似すると認められる株式の譲渡と判断される)場合において、一定の要件を満たす特定外国組合員は課税を回避することが可能となった。

図表 5.2.7.4. 平成 21 年度の税制改正 - ②恒久的施設を有しない外国組合員の課税所得の特例



ファンド単位で持分が25%を超えているため、PE(恒久的施設)が認識され、非居住者・外国法人組合員であっても日本でキャピタルゲイン課税対象

ファンド単位で持分が25%を超えていても、組合員単位で25%を超えていなければPEは認識されず、キャピタルゲインについて非課税対象

先進諸外国と比較してみると、ファンドを介して投資を行っている非居住者投資家については、単に組合に出資を行っている非居住者投資家であっても、実際に組合の業務を執行するものと共同で事業を行っているものと解される結果、非居住者投資家が課税を受ける可能性があり、ファンド投資の案件増加を実現するにあたって、具体的な施策の実行が求められる。

図表 5.2.7.5. 先進国のファンド税制比較

	日本	アメリカ	イギリス	
PE ³⁵ を有さない場合の株式譲渡益課税	有。但し特例措置にて緩和	無	無	非居住者投資家が一般的なストラクチャーの PE ファンドに投資するケースで、ドイツやフランス等も同様に PE を有するとは判断されない⇒課税対象外と判断。日本では PE の判断が厳しく、また PE を有さないとしても課税の可能性有 ³⁶
非居住者投資家が課税を受ける可能性	高	低	低	大半の先進国は基本的な非居住者投資家が課税を受ける可能性はなくなっているが、日本ではいまだ課税の高い可能性が残っている

³⁵恒久的施設 (Permanent Establishment) の区分は以下の通り。

- ① 支店、出張所、事業所、事務所、工場、倉庫業者の倉庫、鉱山・採石場等天然資源を採取する場所。ただし、資産を購入したり、保管したりする用途のみに使われる場所は含まず
- ② 建設、据付け、組立て等の建設作業等のための役務の提供で、1年を超えて行うもの
- ③ 非居住者のためにその事業に関し契約を結ぶ権限のある者で、常にその権限を行使する者や在庫商品を保有しその出入庫管理を代理で行う者、あるいは注文を受けるための代理人等(代理人等が、その事業に関わる業務を非居住者に対して独立して行い、かつ、通常の方法により行う場合の代理人等を除く)

³⁶恒久的施設を有しない非居住者にあたる場合でも例外的に株式等の譲渡益に課税されるケースは以下の通り。

- ① 日本国内の会社が発行する株式等の譲渡による所得で、次のいずれかに当たる所得
 - 同一銘柄の株式等の買集めによる所得
 - 事業の譲渡に類似する株式等の譲渡による所得
- ② 不動産関連法人の株式または不動産関連特定信託の受益証券の譲渡による所得
- ③ 税制適格ストック・オプションの適用により取得した株式の譲渡による所得
- ④ 国内に滞在する間に行う国内にある資産の譲渡による所得

日本においても、投資事業有限責任組合のスキームが利用可能となり、利便性はかなり高まったと言えるが、より一層の組織形態の選択肢の幅を広げることで更なる投資案件の増加が期待される。

図表 5.2.7.6. 組織形態の相違点と類似点の比較

	参考:株式会社	LLC (合同会社)	LLP (有限責任事業組合)	LPS (投資事業有限責任組合)
法律	会社法	会社法	LLP法	投資事業有限責任組合契約に関する法律(LPS法)
共同事業性の要件	なし	なし(定款で業務執行社員を定めることで、出資のみの社員を区別可能)	あり(共同事業性(=組合員全員が業務に従事する)の要件を満たすことが義務)	なし (無限責任組合員が業務を執行。有限責任組合員が業務執行組合員であると誤認させるような行為があった場合は、無限責任社員と同一の責任を負う)
形態	法人	法人	組合	
課税	法人課税 + 所得税	法人課税 + 所得税	パススルー課税	
	(二重課税)	(二重課税)	(パススルー課税)	
配当	出資割合に応じて分配	出資金額とは関係なく事業への貢献度合いに応じて自由に設定		

5.2.8. 一次投資誘致重点地域の創設

当施策を必要とする背景・課題

- 日本未進出の外国企業が、アジア諸都市と日本の都市を比較した上で投資すべき拠点の検討を行う際、日本は税制、規制、インセンティブいずれの面でもアジアの諸都市と比べて劣後しているとみられることが多く³⁷、日本を「アジアで一番外国企業が活動しやすい地域」とするためには大幅な改善を要する。
- 但し、日本国内の税制、規制、インセンティブ等の制度をアジア諸都市と同等のレベルにまで整備し、また立地条件等も含めた好印象を持たれるには時間を要するので、早期の対応が必須である。
- 一方で、外国企業がアジア初進出する際の候補地として競合の諸都市に比肩する“商品力”を持つ都市は一部地域に限定されているのが実情。
- また、地方は自ら1次投資を呼び込むよりは、既進出企業を2次投資として自地域へ誘致することを志向しがちでもある。

実施上のポイント

- 外国企業誘致向けの制度整備の場合、外国企業にとってまず拠点設置を促しやすい地域が魅力的に実現されていけばよい。
- 海外から見てビジネス拠点としてのブランドがある一部の地域に1次投資企業を集中的に誘致した後、これら外国企業が日本国内の他地域へ拠点を拡大させるというシナリオも有効。

施策の実施内容の概略(案)

一次投資誘致重点地域の創設

一次投資誘致重点地域を「アジアで一番外国企業が活動しやすい地域」とするためには、全国で同様のメリットを持つ地域を創設するのではなく、重点地域を設けてアジアの諸都市と遜色のないメリットを揃える方が、外国企業の日本への誘致という観点から効率的である。また、重点地域内へ拠点進出させた企業がそこを足がかりとした他地域への更なる投資(2次投資)を行うことも見込む。

³⁷ 出所: FDI Intelligence ”Asia-Pacific Cities of the Future 2011/12”

施策の期待効果・指標・関連事例

重点地域内への一次投資を足がかりとした二次投資による他拠点への進出は、重点地域外への一次投資と同程度に見込める可能性がある。

- 韓国では、経済自由区域(Free Economic Zone)として、2003年に3ヶ所(仁川、釜山・鎮海、光陽湾圏)、2008年に3か所(黄海、大邱・慶尚北道、セマングム・群山)の計6ヶ所を指定。北東アジアネットワークの中心地、高付加価値サービス業の拠点、先端産業の拠点になることを目指し、外国企業誘致施策として、外国教育機関・病院の設立および運営や、外国語サービス、外国貨幣・放送の許容、租税減免、資金支援など様々なインセンティブ提供を実施。投資から約10年が経ち、急激に効果が生まれ始めている。³⁸

➤ (参考)経済区域への投資が急増、全体の2割に³⁹

「今年【2012年】、経済自由区域内への外国人投資比率が投資全体の20%に肉薄する勢いであることが分かった。経済自由区域がスタートしてから10年目を迎え、投資誘致が本格化している。ソウル経済新聞が伝えた。

知識経済部と各経済自由区域庁によると、今年【2012年】11月までの外国人投資額は23億9,000万米ドル(約2,035億円)で全体の17.9%を記録した。2004年からこれまでの誘致総額は66億7,000万米ドルで、全体の6.1%にすぎないことを考慮すると、ここ1年で急激に投資額が増えたことが分かる。今年【2012年】はすでに前年の年間投資実績(11億6,000万米ドル)の2倍を超えた。

外国人投資誘致が急増した背景には、区域内のインフラの整備が挙げられる。ランドマークとなる各種施設や外国人教育施設などが建設されたことで外国企業からの注目を集めている。

特に今年【2012年】、国際機関のグリーン気候基金(GCF)事務局の誘致に成功したことで、来年以降に効果が表れると期待されている。同基金はまず、職員300~500人体制からスタートさせるとみられるが、最大8,000人まで増加する可能性もある。さらには、世界銀行の韓国支店やグリーン技術関連国際機構なども同区域に開設される見込みだ。」

- マレーシアでは「クアラルンプール国際金融地区」を2012年から設定し、条件を満たす企業を対象に10年間の法人税100%減税を提供。また、「マルチメディア・スーパー・コリドー(MSC)」においてマレーシア政府に認定された企業は、5年間または10年間の法定所得100%の免税及び5年以内の適格資本支出に係る100%の投資控除、マルチメディア関連機器の輸入関税の免除措置が受けられる。⁴⁰

³⁸ 出所: JETRO「韓国における外国人投資環境」(2010)

³⁹ 出所: 『NNA - 韓国版』2012年12月28日「経済区域への投資が急増、全体の2割に」記事の【】内はアクセントが補足

⁴⁰ 出所: 築瀬正人(2012)「アジアにおける特区制度-税制を中心として」税理士法人プライスウォーターハウスクーパース<<http://www.pwc.com/jp/ja/tax-articles/zkn-2012-07.jhtml>>

5.2.9. 中核キー人材の教育機関の設置

当施策を必要とする背景・課題

外国企業の中核を担う「キー人材」が不足している。

- 外国企業が日本に拠点を設置しようとした場合、その中核を担う、専門性と語学(英語)・コミュニケーション力の並立するマネジメント層の「キー人材」が不足していることが問題。
- 日本への投資関心があるにも関わらず、「キー人材」の獲得ができないため、進出をあきらめる企業が多く存在する。(ジेटロ対日投資部ヒアリングより)
- この問題の背景には、そもそも日本国内に、語学の観点はもちろん、国際ビジネス慣習について精通した人材の絶対数が少ないことがある。

実施上のポイント

対象は即戦力予備軍・エグゼクティブ層とする。

- 短期的には、「あと少し」のスキルが身につけば即戦力となる予備軍の底上げを目的に、短期集中的にキー人材を育成する
- キー人材に必要なスキルのうち、産業専門スキルは、企業内で習得すべきスキルである上、短期的に身につくものではない。また、コミュニケーションスキルは外国企業の進出を決定するための決定的な要因にはなりにくい。そこで、マネジメントスキルが主に不足する人材を対象に、当該スキルを強化することで即戦力を育成する。

図表 5.2.9.1. 外国企業のキー人材に必要なスキル

外国企業の キー人材に 必要な スキルエリア	産業・職種別 専門スキル	• 各社の事業に関連するもので、基本的に企業内で習得すべきスキル。
	マネジメント スキル	• 企業経営全般に関わるマネジメントのスキル。
	コミュニケーションスキル (含語学)	• グローバルのカルチャーに配慮したコミュニケーションスキル。(英語でのコミュニケーションを含む)

手法としては、人材育成機関の強化・誘致を実施する。

- 短期的には、既存のエグゼクティブ向け、マネジメント人材育成のプログラムを活用し、かつ、それらの受講する外国企業社員を増やす。それにより、即戦力予備軍を戦力化し、短期的な需要を満たす人材を促成する。
- 長期的には、キー人材を育成する海外の教育機関やグローバル企業の研修機関を日本に誘致する。また、より多くの日本の教育機関にエグゼクティブ向けのプログラムを立ち上げさせる。それらにより、定常的にキー人材を日本に集め、育成する。

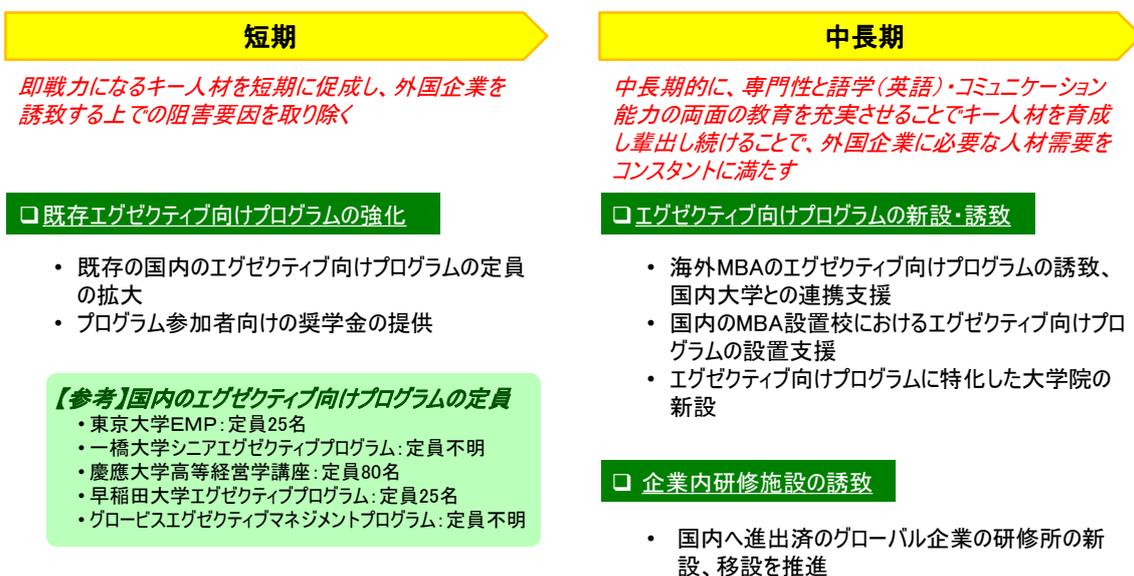
施策の実施内容の概略(案)

(1) 既存の大学におけるエグゼクティブ向けプログラム強化

(2) キー人材誘致・輩出

短期的には、既存の大学におけるエグゼクティブ向けプログラムを強化することで直近の日本に進出予定の外国企業向けの人材ニーズを充足する。中長期的には、新たな教育機関を設置すること、海外の教育機関や企業の研修所を誘致することを通じ、優秀な人材を集め、質の高い教育を提供する。

図表 5.2.9.2. 時間軸別の施策概略



施策の期待効果・指標・関連事例

シンガポールでは、欧米の大学、企業の研修機関を誘致し、キー人材候補を集め、育成している。また、それらのキー人材がシンガポール内で就業し、ネットワーキングするための場も提供することで、企業誘致を人材供給の面からも支えている。

日本においてもキー人材の育成を推進し、企業誘致を人材供給の面から支えていく必要がある。

図表 5.2.9.3. シンガポールにおけるキー人材育成事例



*財団法人自治体国際化協会シンガポール事務所のウェブサイトを参考にアクセントチャ作成



High performance. Delivered.

経済産業省委託事業
平成 24 年度アジア拠点化立地推進調査等事業
対日投資戦略の高度化に関する調査分析

発行 アクセンチュア株式会社
〒107-8672 東京都港区赤坂 1 丁目 11-44 赤坂インターシティ
TEL: 03-3588-3000
www.accenture.com/