

対内直接投資拡大に関するプロジェクト・チーム提言  
国民生活の向上に資する対日直接投資の推進を

2005年4月4日

社団法人 経済同友会

## 目次

	頁
はじめに .....	1
1 .外国法人による M&A(合併・買収)推進に向けた商法および税法の整備 .....	2
2 .国民が最も恩恵をうけるヘルスケア分野の自由化 .....	3
3 .中央、地方行政府ならびに関連機関の制度・組織改革と支援体制の構築 .....	3
<b>第 章 対日直接投資はなぜ日本の発展に必要なか .....</b>	<b>3</b>
1 .国民生活の向上 .....	4
2 .日本企業、ひいては日本経済再生の鍵 .....	4
3 .雇用空洞化の解決策 .....	5
4 .地域経済への波及効果 .....	6
5 .税収の増加と生産性の向上 .....	6
6 .今後起こり得る経常収支赤字という状況で国を破産から救う資金 .....	6
<b>第 章 提言 M&amp;A 推進に向けた商法および税法の整備 .....</b>	<b>7</b>
1 .外国企業による対日 M&A の現状 .....	7
2 .対日 M&A に関わる制度上の問題点(低迷の要因と問題点) .....	7
3 .対日 M&A 推進のための商法、税法改正に向けての提言 .....	8
4 .外国企業の株式交換・三角組織再編による日本企業の M&A の際の譲渡益課税 の繰り延べ措置による対日直接投資の潜在的拡大幅と経済効果 .....	10
<b>第 章 提言 国民が最も恩恵を期待できるヘルスケア分野の自由化 .....</b>	<b>10</b>
1 .なぜ医療、医薬品、医療機器分野の規制改革と対内直接投資の拡大か .....	10
2 .医療機関経営 .....	11
3 .医薬品・医療機器 .....	13
4 .ヘルスケア分野の自由化による対日直接投資の潜在拡大幅と経済効果 .....	16
<b>第 章 中央、地方行政府ならびに関連機関の制度・組織改革と支援体制の構築 .....</b>	<b>16</b>
1 .政府、地方の体制の現状 .....	16
2 .政府、地方の体制の改善への提言 .....	16
<b>第 章 経済同友会としての今後の活動: 対内直接投資推進委員会(仮称)の創設 .....</b>	<b>19</b>
1 .JETRO および地方行政府の依頼に応え、民間の知恵、経験、情報を提供 .....	19
2 .在日外国企業の経営者とのネットワークづくりと情報交換 .....	19
3 .投資セミナー、研修などへの参画と活動 .....	19
4 .同友会のポータル・サイトに対内直接投資促進のコラムを創設 .....	19
5 .JETRO、地方政府機関などの職員に投資に関する出張研修(年2回程度) .....	19
おわりに .....	19
図表 1 - 10 .....	21
参考資料 対日直接投資の事例 .....	26

## はじめに

対内直接投資の拡大という課題については、過去多くの改善案および施策が出されているものの、必ずしも満足できる成果が得られていない。後述のとおり、対内直接投資がなぜ必要かについては(1)国民生活の向上、(2)日本企業、ひいては日本経済の再生(図表2 ; 21 頁参照)、(3)雇用空洞化の解決策(図表3 ; 22 頁参照)、(4)地域経済への波及効果、(5) 税収の増加と生産性・資本収益率等の向上、そして(6) 今後起こり得る経常収支赤字への対応策、という6つの理由を挙げているが、将来の日本の国益、生活者・消費者利益を鑑みたと、今こそ対日直接投資の拡大に向け、明確な中長期の目標とそれを達成するコミットメントを政府が示さなければ、課題を先送りすることとなる。今回、敢えて対日直接投資拡大に焦点を当て提言を出す意義はまさにここにある。さらに、**本提言は、短期的株式売買の傾向が高い証券投資の重要性を否定するものではないが、実質のある対日直接投資の誘致を推進することで、日本の国益および生活者・消費者利益を最大化し、効率的な国および経済運営をめざすことを提案するものである。**

本プロジェクト・チームの討議では、これまで対日直接投資の拡大が順調に進まなかった理由についても、その歴史的な背景、行政の手続きの問題、高コスト問題、文化的な背景など幅広く検討した。さらに、日本自体に魅力が無いのではないかという議論も行った。日本の魅力については、他の委員会で検討し、既に提言を発表しており、本プロジェクト・チームでは、深く検討しなかったが、市場の魅力を語る時、日本国内のアイデア、資源、資本、経験により、自力で改善を図る必要があることは言うまでもない。しかし、同時にまったく新しい海外の文化、主義、思想、経験、アイデア、技術、資源(人的資源を含む)を海外に求め取り込むことにより、自分たちが経験し、肌で理解することで、更なる刺激を受け、さらに深化し、あるいは融合し新たな魅力を創造していくことが可能となる。歴史はそれが重要であることを証明している。現在、世界で活性化している国々は、多くの場合、このように、内外無差別の原則に基づき、透明かつ開かれた市場環境を構築し、自国のみならず、世界を受け入れた国々である。対日投資の必要性については、第1章でさらに詳細に述べるが、対日直接投資の効用を是非理解していただきたい。新しい日本国、日本人には「世界の知恵を積極的に活用し、自国の利益に昇華して結実させる活力、意欲、覚悟、そして知恵」が求められており、それが試されていると認識している。

さらに、本プロジェクト・チームでは、敵対的買収に対する防衛策の必要性についても討議したが、そもそも何を持って「敵対的」とするかを定義することは難しかった。さらに、(1)これは国内企業間でも生じる問題であり、対日直接投資のみの問題ではないこと、(2)防衛策はすでに各国で検討が進んでおり、出尽くした感があること、(3)米国においても買収のほとんどは企業戦略、事業戦略などを狙ったものが主流であり、敵対的買収が一般化していないこと、(4)情緒的に騒がれた割には、客観的な被害データなどがあまり見つからなかったこと、などの理由から、本プロジェクト・チームでは、結論に至らなかった。むしろ、過度にこの問題に焦点を絞るより、大局的に見たとき、上述したように、対日直接投資を如何に自国の活性化に活用すべ

きかに焦点を絞ったほうが日本の国益、生活者の利益につながると考えた。さらに、これが世界に開かれたグローバル経済の一員としての日本であり、魅力ある日本につながるものと思う。

そもそも、本件は、第 156 国会（2003 年 1 月 31 日）における施政方針演説において、小泉首相自ら対内直接投資残高の倍増を表明し、これを受けて対日投資会議の専門部会で、5 分野 74 項目にも及ぶ「対日直接投資促進プログラム」を発表し、実現に向けてプログラムを推進することとなった。現在、10 兆円程度の対日直接投資残高を考えると、小泉内閣の公約である、2006 年末までに 13.2 兆円という対内直接投資残高倍増の目標達成は、一部では危ぶまれる声もある中、今後の更なる努力で実現可能な範囲であり、経済同友会としても、これに賛同し支援するものである。ただし、2006 年末までに投資残高が倍増したとしても、国際的に見て対内直接投資は、依然桁違いに低い水準にあることに変わりはない。このままでは、日本の長期的な国益、生活者・消費者利益、経済の国際化など、本来、目的とされた理想からは乖離したものになりうる可能性も大きい。

言うまでもなく、日本は米国に次ぐ世界第 2 の経済大国であり、経常収支や貿易収支の黒字は 10 兆円を超え、外貨準備残高は 8400 億ドルと 1999 年以降世界一を続けている。しかし、一方で 700 兆円を超える巨額の政府長期債務残高を抱えており、今後、少子・高齢化、貯蓄不足、国際競争力低下などが予想される中、わが国の未来は決して、順風満帆とはいえない。わが国の現在の対内直接投資残高の対 GDP 比約 2 % という数値は明らかに低く、日本が他の先進諸国と同様に、対日直接投資から積極的な利益を享受するためには、長期的に見れば対 GDP 比二桁を目指すことが望まれる（図表 1；25 頁参照）。それは、国益と生活者・消費者の利益に沿った、開かれた日本の尺度として意味あるものと考え。国内事情を過度に配慮し、摩擦を避け、抜本的な解決策を引き伸ばすことは避け、重要な施策のひとつとして、積極的に推進すべきである。

以上のような考え方で、本プロジェクト・チームは、各種機関、例えば、在日米国商工会議所（ACCJ）、日本貿易振興機構（JETRO）、欧州ビジネス協会（EBC）、韓国の国家投資振興機関である KOTRA、内閣府、千葉県、静岡県など、と意見交換を行い、本提言を取り纏めた。本提言は、再度、原点に戻り、当初のビジョンを確認することと、長期的な国益および生活者・消費者利益を最大化するために、まずは世界との比較でイコルフットイングの市場環境を構築すること、そして集中すべき対象 3 分野と今後の改善推進策について提言することを目的とし、以下にこれら 3 分野について説明を加えたい。

## 1．外国法人による M&A（合併・買収）推進に向けた商法および税法の整備

現在、対内直接投資の主流となっている M&A については、世界とのイコルフットイングに向けた市場環境の整備が不可欠となっている。商法改正により、外国法人による株式対価・三角組織再編を可能とするとともに、税制改正により株式譲渡益課税の繰り延べもパッケージで認められない限り、対内直接投資の顕著な拡大は

期待できず、それがもたらす利点も拡大しない。これは現在国内企業間で認められている措置、および世界的にも先進国で認められている措置に沿うものである。しかし、今般、2006年度より施行の会社法案において、外国法人による株式対価・三角組織再編が一年間凍結され、世界とのイコルフッティンの観点から、政府による敵対的買収の防衛策導入のガイドラインなどの法整備の策定を進めることとなったが、2007年度より、三角組織再編に加えて、株式譲渡益課税の繰り延べも同時に認められることを期待する。

## **2．国民が最も恩恵を期待できるヘルスケア分野の自由化**

世界に先駆けて少子・高齢化が進む中、あらゆるところで国民のニーズが大きく変化してきている。この大きな変化は、特に国民の命を預かる医療、医薬品、医療機器などヘルスケア分野において急速かつ顕著である。本提言は、これまでに経済同友会が提言してきた内容を踏まえ、医療、医薬品、医療機器分野の規制改革を求めるとともに、再度、この分野を対内直接投資との関係で取り上げ、その有効性を提言するものである。ヘルスケア分野の自由化が進展すれば、そのニーズをわが国だけで全て賄うという発想を転換し、世界の知恵、技術、情報、資本を活発に利用することで、より早く経済的に生活者の利益を拡大することが可能となる。広く世界に目を向けたとき、そのニーズを満たす意欲と技術を有する企業が海外に特に多いのもこれらの分野であり、事実、日本では認可されていない最先端の医療サービスを受けるために海外の医療機関を利用する日本人も多い。内外無差別の原則の下、安全でよいサービスを提供するという国民の利益の観点からの市場環境の整備を期待したい。

本提言では、ヘルスケア分野に焦点を当てたが、他の分野に問題がないということではない。比較的自由化されたわが国の金融・資本市場も、世界の金融・から見れば、その存在感は大きいとはいえない。ヘルスケア分野で風穴を開けることにより、金融・資本市場を含むサービス産業の世界においても、相乗効果とグローバル競争に打ち勝つ変革を可能にする土壌が形成されると考える。国民全体が問題を先送りしない覚悟と情熱を持ち続け、自由化を更に推進することが重要である。

## **3．中央、地方行政府ならびに関連機関の制度・組織改革と支援体制の構築**

法的インフラが整備され、市場が開かれようとも、水先案内人的に海外資本を誘致し、根付かせる中央、地方の行政府の対応が今後、今まで以上に重要となる。この分野で改善は進んでいるものの、更なる質の改善と迅速化が必要と考える。今回の意見交換を通し、民間の経験・知識・情報・人的ネットワークをうまく活用することで、更なる改善が期待でき、今後必要とされる現場力の向上につながる。特に、海外の投資家および投資国への戦略・案件提案力、現場での企画・立案、推進、管理・運営能力の分野において期待が大きい。

## **第 章 対日直接投資はなぜ日本の発展に必要なか**

対日直接投資の有益性を指摘する前に、対日直接投資が期待通りに拡大しなかった

理由と対日直接投資の量的な問題を指摘したい。拡大しなかった主な理由として、(1) 明治以来の対日投資抑制政策、(2) 1960年代以降の株式持合い構造、(3) 不動産、人件費、公共料金等の高コスト構造、(4) 投資を積極的に呼び込む策としては十分とは言えない法整備、(5) 不透明な行政指導、複数官庁にまたがる煩雑な諸手続、業界の閉鎖性などに代表される事実上の障壁、(6) 歴史的な外国人・外国資本アレルギー、(7) 日本市場の相対的な魅力の低下、などが挙げられる。そして、対内直接投資残高の数量的な低さが問題であると考え(図表1 ; 21頁参照)。対GDP比(2003年末現在)でみると、日本は2.1%で、米国(22.1%)の約10分の1、フランス(42.6%)の約20分の1に過ぎず、他の先進諸国や、韓国の場合と比べても低水準である。また、対日直接投資と対外直接投資の比率が残高ベースで約1:2(2003年)、フローでもその数倍であり、国内の設備投資や雇用が減少し、空洞化が引き続き拡大する状況にある(図表2 & 図表3 ; 21頁、22頁参照)。

以下において、対内直接投資の拡大が、生活者・消費者の利益向上、企業、地域経済の活性化、ひいては日本の国益につながる理由について述べる(対内直接投資の主な事例については、29頁の参考資料を参照)。

## 1. 国民生活の向上

日本の人口規模・構成が大きく変化中、あらゆる市場で未曾有の変化が生じている。今後、急激に少子・高齢化、多様化、高度化すると見られる市場を日本一国の技術・資本・商品およびサービスですべて賄うことは、グローバル経済の下、経済的に非効率であるとともに、世界の責任ある一員として海外との交流を推進すべき日本の国益にも沿わない。外資系企業も含め、世界に広く新しい知恵、情報、技術、商品・サービスの提供を求めることが望ましい。そうすることにより、適切な競争原理が働き、経済の効率化が期待できることから、生活者・消費者の利益となると考える。さらに、投資誘致の国際競争に直面したとき、諸外国との比較、競争力強化が問題となり、自然と日本の過去のしがらみからの脱却(つまり経済合理性を優先)を考えざるを得ない状況となる。これは、日本にとって、非常に重要なことであり、そこから新しい日本への発想と変化が湧き出てくる。日本の国としての構造改革をも促進するものと考え。

ヘルスケア分野の市場も例外ではない。むしろ、国民の命に直結することと高齢化のために、他市場に比べ、極めて早い速度で変革しつつある。本提言で、敢えて、医療・医薬品・医療機器について焦点を再度当てた理由は、このためである。

## 2. 日本企業、ひいては日本経済再生の鍵

外国からの投資は、豊富なリスク管理のノウハウを活かし、企業再生などを合理的に可能にするだけでなく、既存の組織や慣習にとらわれない、新たな資本、人材、経営ノウハウ、技術を国内にもたらす。特に、今まで比較的保護されてきた産業においては、外国企業との提携によりグローバルな製品開発競争に対処することも可能になる。国内には無い新しい商品やサービスを提供することで、新しい市場を創出し、競争を促進して、消費者利益を増進する企業もある。現在、グローバル

経済の中で、活性化している国は、多様性と透明性で、海外からの投資を呼び込み、海外の資源（資本、技術、人材、ノウハウなど）を自国の運営にうまく活用している国である。こうした新たな息吹が、経済を活性化させ、雇用を確保する「日本再生の鍵」となる。

日本の最近の歴史を見ても、危機的状態に陥った保険業界、金融業界などにおいても、規制撤廃などから投資条件が整備されはじめた 90 年代半ばごろから、企業再生への動きが活性化した。このように、日本再生には刺激と同時に新しい資源投入が有効であり、対日直接投資はそれをもたらす。

このことは、諸外国の例をみても明らかで、70 年代から 80 年代にかけて、産業の空洞化が生じた米国の産業再生、80 年代まで苦汁をなめた英国の劇的な失業率低下、1990 年代の米国の自動車産業再生などは、外資系企業の積極的な誘致の結果であった。アジア通貨危機後の韓国も、大胆な経済改革の重要な柱のひとつとして、外資導入を位置づけ、経済を建て直してきた。

### **3．雇用空洞化の解決策**

対外直接投資は海外で雇用機会を創出するので、これが日本で投資されていれば、その分の日本の雇用機会が失われることになる。一方、対日直接投資は外国資本が日本に新たな雇用を創出する。雇用の空洞化は、対日直接投資が定常的に対外直接投資を下回ること、結果として、日本での雇用機会が海外へ移動することで生じる。まさにこれが日本の現状である。これは、英国とか米国などの先進国で、すでに生じた現象である。日本企業による対外直接投資を抑制、あるいは停止することが解決策でなく、解決策は、海外企業を誘致し、対日直接投資を推進することにより、結果的に日本での雇用創出に努めることである。諸外国は、海外からの直接投資誘致で解決してきた（図表 3；22 頁参照）。対日直接投資は、このように雇用の空洞化を避けるために有効であるとともに、首都圏のみならず、地方への投資も増えており、地方と首都圏の地域格差の解消にも有効である。例えば、深尾レポート（深尾京司一橋大学経済研究所教授と天野倫文東洋大学経営学部経営学科専任講師の共著による「対日直接投資と日本経済」）によれば、外資系企業の事業所数で見ると、その 5 割以上が東京、神奈川、大阪以外に所在しており、外資系企業の従業員数の 5 割近くが東京、神奈川、大阪以外の地方で雇用されている。グローバル化する日本企業の対外直接投資を批判するのではなく、日本市場を魅力ある市場にすることで、積極的に対日直接投資を誘致し、問題を解決することが、グローバル経済の下での正しい施策である。

深尾レポートでは、スターバックスコーヒージャパン、アメリカンファミリー生命保険会社など、数多くの外資がもたらす雇用機会の創出が例として採り上げられており、1997 年から 2001 年において、対日直接投資による雇用は、50% 近く伸びた、と報告されている。また、JETRO の「外資系企業雇用調査」(2002 年)によれば、外資系企業は 100 万人（日本の総労働人口の約 2.3%）以上を雇用し、その多くが今後従業員を維持または増員すると報告している。

更に、OECD の 2001 年のマクロ統計によれば、製造業における外資系企業のシェ

ア（1998年の数値）では、日本が0.9%に対し、英国27.3%、ドイツ6.0%、フランス27.8%、米国10.5%と日本が著しく低いことが分かる。これは、対日直接投資拡大で日本の雇用も十分伸びる可能性があることを示しているといえる。

#### **4．地域経済への波及効果**

外資系企業の進出による機材、原料、資材調達等で、その地域の既存企業と直接的な取引関係に入ることによって、地域全体への波及効果が見込まれる。深尾レポートの前提条件に基づき試算した結果によると、対日 M&A (Out-In) が 50%増加した場合には、GDP 押し上げ効果が 3,765 億円、設備投資増加額は 9,414 億円となり、対日 M&A の促進は国内経済活性化にも大きく寄与するとしている。医療・医薬品・医療機器市場全体の潜在的規模は 120 兆円を越すとも云われている中で、現在具現化されている市場はその 3 分の 1 程度である。これら、潜在する国の富を顕在化させるために投資が必要であり、自由化された市場の下、内外無差別の原則で投資を誘致することにより業界の生産性向上が達成される。この経済効果は投資と消費両面で大きく、日本の GDP を引き続き成長させる余力をも感じさせる分野である。また、上述のように、首都圏のみならず、地方への投資も増えており、地方と首都圏の地域格差の解消にも有効であり、定常的な対日直接投資の誘致は、地域に安定した経済発展をもたらす。

#### **5．税収の増加と生産性・資本収益率等の向上**

地方自治体にとって、対日直接投資によって法人事業税、法人住民税、固定資産税などの税収が期待できる。また、深尾レポートにおいて、対日直接投資は M&A 投資かグリーンフィールド投資かに拘らず、外資系企業の全要素生産性（TFP）が日本企業よりも平均約 10%高いことから、「対日 M&A 投資によって日本の投資先企業の TFP 水準を上昇させることが可能で、資本収益率を上昇させ、設備投資拡大と経済成長率の上昇をもたらす」と述べている。

#### **6．今後起こり得る経常収支赤字という状況で国を破産から救う資金**

日本は現在、対外投資が対日投資を定常的に超過する状況にある。さらに、政府長期債務残高は 700 兆円を越す莫大なものに膨らんでいる。経常収支は黒字であるが、これも IMF の予測によれば、2020 年には赤字化するといわれている。このような状況で、日本の投資と貯蓄の均衡が崩れたとき、国としての運営は限界に達し、海外からの資金流入なしでは、国家破産を起こしかねない。こうした例は、諸外国ですでに起こった事である。現時点で、このような予測に対して過剰に反応する必要はないが、対日直接投資が他国と比べ異常に低い現状、そして将来の国益を鑑みたとき、長期的に対内直接投資残高対 GDP 比二桁を目指すことが望まれる。

改めて強調したいことは、今後予想される少子・高齢化、貯蓄率低下、など山積する問題をかかえる日本にとって、グローバル経済の下、単に日本一国の知恵、技術、資金に頼ることは賢明とは言えず、広く世界に目を向け、質、量を伴った生活者・消費者の利益拡大を達成すべきである。対日直接投資は決して国益、生活者・消費者利益を阻害するものではなく、むしろ利益の増大に繋がるものである。

## 第 章 提 言 M&A 推進に向けた商法および税法の整備

ここでは、対日 M&A の現状分析、対日 M&A にかかわる制度上の問題点を踏まえて、M&A 推進に向けた商法および税法の整備について提言するとともに、キャピタルゲイン課税の源泉徴収についても指摘する。

### 1. 外国企業による対日 M&A の現状

わが国への対内直接投資残高は、1990 年代半ば以降、金融、通信、流通分野において規制改革が進み、会社法制、倒産法制、企業会計の整備が実施されたことから増加しており、2004 年 9 月末時点で 10.3 兆円と、98 年末の 3.0 兆円から、約 6 年間で 7.3 兆円の増加をみた（小泉内閣の倍增計画の目標は 2006 年で 13.2 兆円）。しかし、最近伸び悩みの傾向が見られる。

日本国内の M&A の件数は 90 年代半ば以降増加を続けているが、これは医薬品、自動車、金融などの分野における世界的な業界再編を背景とし、M&A の動きが活発化してきたことに加え、日本国内での M&A 関連諸規制の緩和、手続きの簡素化、株式持合いの低下、資産価格の下落などによる効果が大きい。特に、規制改革の中で、株式交換・株式移転制度の導入（1999 年）により、国内企業間での株式交換方式を利用した買収・合併の場合、株式交換に伴う譲渡益の課税繰り延べが認められ、国内企業間（In-In）での株式交換方式の買収・合併取引が大きく増加している（図表 4、図表 5；22 頁、23 頁参照）。

一方、外国企業による日本企業に対する M&A（Out-In）は、金融、通信、流通分野において規制改革が進み、会社法制、倒産法制、企業会計の整備が実施されたことから 98 年以降急増したものの、近年は横ばいが続いており、国内の M&A 全体に占める割合は件数ベースで 5～10%の割合に留まっている（図表 6；23 頁参照）。外国企業による M&A（Out-In）は、日本市場の規模及び成長性や販売拠点の拡大を目指しており、活発な設備投資・研究開発投資を伴うと共に、投資先企業の生産性や資本収益率が向上するなど、日本経済の活性化にさまざまな利益をもたらす可能性が高い。

諸外国では、M&A が対内直接投資の中で大きな割合（7 割程度）を占めており、日本においても、対日直接投資を増加するには、対日 M&A の拡大が必要不可欠である。特に、大型案件の対日 M&A が金額ベースで対日直接投資の M&A の相当程度（7 割から 8 割）の割合を占めており（図表 7；24 頁参照）、対日直接投資拡大のためには大型対日 M&A 案件の増加が鍵となると思われる。しかし、現在、外国企業は、依然として、国内企業間の M&A に比べて買収企業や株主が利益を十分に享受できない状況となっており、規制・障壁を取り除き、内外無差別の原則に基づく更なる改善案を以下提案したい。

### 2. 対日 M&A に関わる制度上の問題点（低迷の要因と問題点）

提案を述べる前に、今一度、制度上の問題点を整理したい。対日 M&A 促進の法的

阻害要因としては、外国企業による株式交換方法および三角組織再編による買収・合併（以下「株式対価・三角組織再編での合併」）が、極めて限定的な状況においてのみ実行可能であること、そしてその利点を殆ど享受できない現在の商法及び税法上の制度的要因があることが挙げられる。

近年の組織再編・事業再構築関連諸規制の緩和策の一環として、2003年4月に産業活力再生特別措置法（「産業再生法」）が改正され、日本政府による産業再生計画認定を前提に、商法の特例として外国企業による現金合併・三角組織再編による合併が可能になった。しかし、手続きに時間がかかる上、外国株式での交換は税務上の優遇措置（国内企業間では認められている）から適用除外となっており、外国企業による三角組織再編を使った株式交換方式の利点が著しく低くなっている（図表8；24頁参照）。

すなわち、外国企業の三角組織再編による日本企業の合併に際して、その対価として買収会社(外国)の株式を被買収会社(日本)の株主に支払うが、その時点で所有する株式を時価で買収会社に譲渡したものとみなされ、簿価との差額が譲渡益として課税対象となる。つまり、被買収会社(日本)の株主は、手持ち株式を交換した段階で、売却時に譲渡益について課税され、その分、余分な現金を準備する必要があり、現金を準備しないと、株式交換が出来ない不便さを有している。このような取引に課税の繰り延べ措置が適用されないために、株式交換そのものが持つ利便性を否定する結果となっており、本来目的とした利点が生かされていない。

株式対価・三角組織再編での合併は、特に大型案件において、手元資金の大幅な減少（原則現金不要）をもたらす点からもメリットが大きく、国内企業間の合併では規制緩和後、積極的に活用されている。また、非課税取引という売手側の利点に加え、買手側にとっても、買収方法の選択肢が広がる（対価として自社の株式が支払方法として使えるようになる）、完全子会社化が容易になる（大規模なM&Aに対しても多額の現金が不要になる）、買収後も株式保有を通じて日本企業との提携協力関係を継続できる（現金での支払いと言う一過性の関係ではなく、お互いに保有する株式を通して、相互に提携関係を構築しやすい）等の利点もある。

諸外国では一定の条件のもと、外国企業による株式交換および三角組織再編による買収・合併は非課税取引の適用を受けており、このため多数の実績がある（図表9；25頁参照）。日本国内では今日までこの取引事例はないが、外国株式を用いての株式対価・三角組織再編での合併に非課税の適用を認め、海外とのイコールフットィングを確立することにより、大きく対日M&A案件増加の促進につなげる事が可能である。

### 3. 対日 M&A 推進のための商法、税法改正に向けての提言

(1) 内外無差別の原則に基づき、外国法人による株式対価・三角組織再編を可能とするとともに、税制改正による株式譲渡益課税の繰り延べを

対日M&A低迷の現状とその要因、制度的な改革がもたらす潜在的な効果を考えたとき、対日直接投資拡大を目指すには、包括的な制度インフラの整備が不可欠である。法相の諮問機関である法制審議会が新たに定める会社法の要綱案を2004年12月に取りまとめたが、その中で商法や有限会社法など会社制度に関する法改正の方向性が示されており、外国企業による株式対価・三角組織再編での合併が可能になるような制度改正になっており、この会社法案は本通常国会で法制化される予定であった。しかし、今般のフジテレビジョンとライブドアによるニッポン放送株買収を巡る争いにより、会社法案における外国企業による株式対価・三角組織再編の一年間凍結が決定し、世界とのイコールフットイングの観点から、一年間の準備期間中に、政府による買収の防衛策導入のガイドラインなどの法整備の策定を進めることとなった。ついては、2007年度より、三角組織再編に加えて、株式譲渡益課税の繰り延べも同時に認められることを期待する。

すなわち、2006年度施行の会社法案においては、外国法人による株式対価・三角組織再編が一年間凍結されることとなるが、2007年度から外国法人による株式対価・三角組織再編の凍結の解除に加えて、税制改正による株式譲渡益課税の繰り延べを強く求めたい。本来、対日直接投資を活性化するという、小泉内閣の公約の目的からすれば、当然の帰結であり、また、現在、小泉内閣の公約である対案直接投資の倍増（13.2兆円）に、一部に達成を懸念する声がある中、聖域を設けず積極的に実施し、本来の目的である市場の活性化、生活者・消費者の利益を一日も早く達成すべきである。

## (2) 海外投資家へのキャピタルゲインに対する源泉課税については十分留意した運用を

平成17年度税制改正の大綱（2005年1月17日閣議決定）において、海外投資家へのキャピタルゲインに対する源泉課税が盛り込まれているが、これは、OECDモデル条約や日米新租税条約においても見られるように、国際課税が源泉地国課税から居住地国課税に移行しつつある中、投資対象としての日本の魅力を更に低下させる危険性を持つものであり、その運用については十分な配慮が必要と考える。具体的には以下の2点である。

### 1) 事業譲渡類似株式の譲渡益課税

現行制度のもとでは、非居住者等による民法組合等を通じた株式所有について、事業譲渡類似株式（非居住者等及びその特殊関係株主等が3年以内のいずれかのときに25%以上所有しており、且つ5%以上譲渡した場合）の譲渡益については、恒久的施設がなくとも課税されることとなっているが、この場合の事業譲渡類似株式の判定基準は組合員単位である。しかしながら、今回の法令改正により、上記判定に当たっては、組合員単位ではなく、民法組合等全体を一つの単位として判定されることとなる見込みである。

### 2) 民法組合等の外国組合員に対する源泉徴収制度の創設

現行制度のもとでは、非居住者等が日本の税務上パス・スルー課税として取り

扱われるリミテッドパートナーシップ・任意組合等を通じて日本で行った株式投資で得た利益のうち、譲渡所得については源泉徴収されることはない。しかしながら、今回の法令改正により、当該任意組合等が国内に恒久的施設を有していると判断される場合、当該組合等の外国組合員に配分される利益について 20%の源泉徴収が実施されることになる見込みである。

これらは、残念ながら投資対象としての日本の魅力をさらに低下させる危険性を持つものであり、海外投資家からの日本市場への資金流入に少なからず影響を与えることも予想され、海外投資ファンド等を通じての事業再生、株式市場ひいては経済活性化をも大きく損なう懸念がある。

具体的には、ケース・バイ・ケースで事情は異なり、今すぐ、対日直接投資への影響を数値化できないが、上記の理由により、経済同友会は、今般の国際取引への課税強化の内容に関し、昨今の国際課税の居住地国課税への流れに鑑み、内外の企業の活動に支障をきたすことがないように、行政が十分留意した運用をす  
るように強く求めたい。

#### 4 .外国企業の株式交換・三角組織再編による日本企業の M&A の際の譲渡益課税の繰り延べ措置による対日直接投資の潜在的拡大幅と経済効果

今回、急遽生じたキャピタルゲイン課税による影響は短期に数値化しにくいので、上記の会社法について提言した内容に限り、その経済効果について指摘する。

民間研究機関の分析によると、外国法人による株式対価・三角組織再編による合併において株式譲渡益課税の繰り延べが認められた場合、M&A アドバイザーの 8 割が「対日 M&A (Out-In) は増加する」と考えており、非課税の場合には、「対日 M&A の増加割合は 2 割増から 2 倍」との試算をしている。この場合「1,500 億円から 3,800 億円の GDP 押し上げ効果」が期待できる。また、2002 年の約 1 兆円の対日 M&A 金額を基準に試算すると、対日 M&A は年額 2,000 億円から 1 兆円の増額が見込まれる(みずほ総合研究所)。これは、小泉内閣が公約した対日直接投資目標である「2006 年で 13.2 兆円」とのギャップのうち、残り 2 年間で最低 4000 億円から最高 2 兆円の改善幅が期待できることを意味する。

## 第 章 提 言 国民が最も恩恵を期待できるヘルスケア分野の自由化

ここでは、対内直接投資の拡大を視野に、国民が最も恩恵を期待できる医療、医薬品、医療機器といったヘルスケア分野について提言する。

### 1 .なぜ医療、医薬品、医療機器分野の規制改革と対内直接投資の拡大か

高齢化社会の到来とともに、生活スタイルが近年多様化・成熟化したため、国民の健康や医療に対する意識は高まっており、幅広い国民のニーズが顕在化してきている。医療サービスや、医薬品・医療機器などについて、生活者・消費者・医療提

供者に対し、可能な限りの多様な選択肢を提供することは、政府および経済界の責務である。その一例として、医療機関への株式会社の参入や混合診療の解禁が大きな話題となっており、経済同友会は、2004年4月に発表した、『医療先進国ニッポン』を目指して」と題する提言<sup>1</sup>において、株式会社による医療機関の設立や混合診療の解禁を求めている。この提言は、「所得に関係なく全国民があまねく比較的高水準の医療を受けられる皆保険制度を基本的に維持することで世界最高の国民の平均的健康水準を保ちつつ、患者自身が自分の価値観に基づき医療サービスを選択でき、世界最高の水準の医療がきちんと受けられ、更には世界中の患者にも低コスト・高品質な医薬品や医療機器を供給できる日本」を目指すべきとしている。また、東京大学、京都大学、大阪大学の三大学病院は、2004年11月21日、混合診療の導入に一定の理解を示す医療制度改革に関する要望書を発表した。

現在のわが国の保健医療の市場規模は約 33 兆円であるが、後述の混合医療の解禁や医療機関経営への株式会社参入の道が開けるなどの医療分野の改革が進展すれば、現在の医療保険を補完すべく、保険によらない医療の市場は大きく拡大すると考えられる。例えば、予防医療・健康産業の潜在的な市場規模は 60 兆から 70 兆円に達するといわれている（図表 10；25 頁参照）。したがって、医療関連分野の潜在的市場規模は 120 兆円から 130 兆円にもなると考えられるが、このように質と量の大変化が予想されるなか、国内だけの資源に頼った製品・サービスの提供に依存し続けるならば、国民の多様なニーズに迅速に応えることは難しい。また、効率性、投資に要する時間からいっても得策ではない。しかも、海外には、すでに経験とノウハウが豊富な企業が存在し、投資意欲と技術を有する企業も多い。そこには合理的なグローバル分業体制が想定されるべきで、得意分野を前提とした各国の効率よい投資があつてしかるべきと考える。対日直接投資拡大はこの面で、日本が得意の分野に集中することを可能にし、より効率的な経済運営を可能にすると同時に、生活者は必要なものを必要な時期に、経済的に得られるという大きな利益を享受できる。

## 2. 医療機関経営<sup>2</sup>

<sup>1</sup>提言では、（1）医療経済規制の撤廃・緩和による競争促進（混合診療の解禁、参入規制の撤廃・緩和、株式会社参入と医療法人制度改革）、（2）患者の安全を守るための体制づくり（「メディカル・スクール」を核とした医師養成システムの導入や海外からの医療従事者の受け入れによる医療の人的基盤の拡充、「患者権利法」制定によるインフォームド・コンセントの促進や診療成績の公開義務化による患者への選択支援、「医師免許更新制」の導入による医療事故の抑止、中立的第三者機関による医療事故紛争の迅速解決による患者保護規制等の整備・強化、3）医療関連産業の発展（混合診療解禁による保険適用外の良質な医療サービスの普及促進、承認期間短縮による新製品開発環境の改善、イノベーションが適切に評価される医療報酬・薬価制度、研究開発のインセンティブを阻害する価格政策の排除、知的財産の適切な保護、医療関連中小・ベンチャー企業支援、東洋医学など代替・補完医療研究の強化）について具体的に指摘している。

<sup>2</sup>現在、医療機関の経営はきわめて厳しいと言われている。非営利組織であることから、個人からの資金提供や寄付によって資金を集めなければならないが、出資者への配当ができないため、自主的な出資者を見つけることは難しく、銀行からの融資に頼らざるを得ないのが現状であり、多くの医療機関が資金不足の状態にある。

日本医師会ならびに厚生労働省は、株式会社を医療機関へ導入することにより、営利目的の診療へつながること、また混合診療導入については、

ここでは、医療機関経営への新規参入の可能性、ならびに参入障壁となっている要素について考察を加え、選択肢としての高度な技術、経営手法、及び資本を有する外資導入の可能性を検討する。

### (1) 医療機関経営について対内直接投資により、生活者利益が予想される分野

以下に述べる4分野は過去、経済同友会が提言しなかった分野であるが、生活者にとって有効であり、対日直接投資促進で相乗効果が期待できる。

#### 1) 医療機関からのアウトソーシング

現在すでに医療機関でもアウトソーシングの話は進められつつあるが、(1)院内サービス(機能)、(2)経営部門支援、及び(3)ITシステムなどの分野で外資系企業の貢献が期待できる。

#### 2) 予防・健康促進に伴う医療機関の役割

国民の生活習慣病罹患者ならびに潜在性を持つ人々が増加しつつある中で、予防医療のニーズが高まってきている。加えて、遺伝子検査技術などの発展に伴って疾病への予測可能性が高まるにつれ、予防医療や健康促進が担う役割は大きいと考えられる。しかし、医療機関に人的、物的資源が不足している、あるいは支援・運用体制が不十分という現状では、外資を導入する利点が高いと予測される。予防医療が結果として治療のための費用を削減するというダイナミックな視点に立ち、予防の効果が科学的に明らかなものについては積極的に市場の創出を図るべきである。

#### 3) 医療モールの提供(企業プロデュース)

従来みられたビルのテナントとして医療機関を集めるような医療モールとは一線を画し、生活習慣病ならびにその合併症の治療に必要な医療機能を集めたような、一つの戦略に基づいた医療モールの提供が少しずつ始まっている。このような医療モールのような機能は海外では発展しており、外資導入で競争原理も働き、生活者にとって利点は大きい。

#### 4) 在宅医療など

(1)在宅医療、(2)在宅療法、(3)訪問医療、(4)訪問看護、及び(5)遠隔医療の分野がある。

### (2) 医療機関経営にかかわる対内直接投資拡大に向けた提言

以下に述べる2点は、すでに経済同友会が提言したものであるが、改めて対日直接投資が生活者利益へ直結する分野に限り提言する。その際には内外無差別の原則を適用することを求めたい。

---

所得の多いものが高価な医療を受けられることから、不平等性が生じるとの議論のもとに反対し、特定医療法人などの体系を導入、ならびに先端医療への特区制度の導入に向けて、局所的対処療法で解決しようとしている。

## **1) 医療機関経営への株式会社参入による外国企業の資源・ノウハウの積極活用**

経済同友会の上記提言でも指摘しているように、「医療が極めて公共性の高い事業であることは間違いない。しかし、現実を見る限り、株式会社の参入を制度上禁止することに合理的な理由を見出すことは困難である。むしろ、株式会社による参入を禁止することにより、株式会社制度の優れた諸特性（透明性とガバナンスの向上、資金調達手段の多様化、等）を活かすことができず、結果として日本における医療の発展を阻害している。また、患者側の選択肢という意味においても、サービス提供者は多様な方が良い」。また、かねてより経済同友会が主張しているように、企業は営利を目的としながらも、常に「社会の公器」として社会的責任を負うものであり、「企業の社会的責任（CSR）」の考え方が主流となりつつある。諸外国の事例を見ても、非営利組織、営利組織が医療事業に参入しているのが現状であり、営利組織を排除する動きは見られず、外国企業の参入を排除する合理的な理由は見あたらない。経済同友会としては、むしろ、内外無差別の原則の下、外資の技術、資源、資金などを積極的に利用することで、医療経営の効率化、顧客志向サービスの向上などが図られ、真に生活者の利益を低コストかつ短時間に実現できるものと考える。

## **2) 混合診療の解禁による最先端の医療サービスの活用**

少子高齢化社会において医療機関の役割は今後、ますます高まると考えてよい。その中で、保険診療だけではなく自由診療を積極的に取り入れ、国民の需要に応えることは医療機関経営の観点からも有効であり、混合診療の解禁は必要であると考えられる。これにより、最先端の医療・健康サービスを提供することが出来る。そのほか、対面診療の必要性（医師法 20 条：無診察診療の禁止）から規制されているような遠隔医療のような IT を利用したサービスを取り入れることも生活者の利便性に貢献する。これらは、すでに海外では当然のこととして実施されている。海外企業のノウハウ、資金、資源などを積極的に活用して、一日も早く真に生活者の利益を最大化すべきと考える。

## **3 . 医薬品<sup>3</sup>・医療機器<sup>4</sup>**

3医薬品産業の概要：日本の医薬品市場は約 7 兆円規模で推移しており世界第二の市場、米国の約 4 分の 1 の規模である。政府が価格を管理しており（薬価）、市場にでた後に、これらの価格を切り下げている。特許切れの製品価格があまり下がらない一方、画期的新薬の価格は欧米に比して安価であることが海外先進企業の日本進出の機先を制している。また、新薬の臨床試験やその結果審査の基準は世界でほぼ統一されているが、日本の生産性はきわめて低く、日本企業でさえ海外にその機能を移転し始めている。また、日本の企業規模は欧米の企業に比して大変小さく、研究開発力は相対的に低い。

4医療機器産業の概要：ここ数年は横ばい状態が続いているが、過去 40 年間に 30 倍程度も拡大してきた結果、日本における医療機器の市場規模は約 2 兆円（2001 年）で、世界市場の（2000 年時点で 1690 億ドル）15%を占め、米国に次ぐ世界第 2 の市場となっている。市場規模に占める輸入額の割合は、医療機器全体で 50%弱を占め、輸入製品のシェアは増加傾向にある。分野別に見ると、特に治療系機器で輸入超過傾向が顕著で 60%、診断系機器で 30%弱（外国製品のシェアは拡大傾向）を示している。このような高い輸入依存度から、今後、対日直接投資により、市場が大幅に

政府は国家戦略として「知的財産立国」を目指すことを打ち出しているが、医薬品・医療機器の研究開発は、その戦略に適う有望な分野の一つである。研究拠点の誘致によってもたらされるのは、施設の建設、研究者の雇用増大ばかりではなく、日本が医薬品・医療機器の研究開発の中心地となれば、国民医療の向上にも大いに貢献する。以下に日本が取り組むべき課題について提言する。

### **(1) 対内直接投資拡大に向けた提言**

この分野でもM&Aが果たす役割は大きい。ただし、M&Aの環境整備については前述のとおりであり、改めて強調するととどめ、ここでは、日本が魅力ある投資先となるために取り組むべき課題について提言する。

以下、過去に経済同友会が提言したこと（P）と今回はじめて述べる分野（N）が混在しているが、これも、作為的に選択するのではなく、対日直接投資が国民生活の向上に直結する分野について提言する。

#### **1) 許認可体制の整備と迅速化による最先端の医薬品・医療機器の活用を(P、N)**

医薬品や医療機器が医療保険制度の枠組みの中で利用されるためには、薬事法に基づく承認・許可・届出が必要とされるが、行政の対応が遅いために、欧米で利用されている最先端の医薬や医療機器を利用できない場合も多い。審査担当官の人数が非常に少ない(医療機器では米国 360 人に対して、日本 15 人)だけでなく、最先端の科学技術を利用した多種多様な製品を審査する必要があるにもかかわらず、審査担当官に必要な専門知識が不足している点も問題である。したがって、**海外の最先端の技術および製品のメリットを受けるためには、質、量両面で許認可体制を整備することが不可欠である。**

さらに、アメリカのFDA(食品医薬品局)は、世界最高水準の審査体制を持つといわれ、世界標準としてその実績も認められている。そこで**日本の審査体制が整備されるまでの暫定的な措置として、FDA の審査を通り、世界の主要な市場で一定期間の販売実績があり、安全性などが確認できた新製品については、日本での審査作業の大部分を省略できるようにし、速やかな許可を与えるなどの措置を取ることは国民や医療の現場に対し大きなメリットを与えることになる。**この措置は同時に日本の審査機関の現有審査体制の負荷を軽減し、資源を国内審査に振り向けることにより、作業の迅速化を図ることが可能となる。また、**承認・審査における国際共通言語としての英語使用も認めるべきである。**

#### **2) 世界・アジアにおける中心地となるための臨床試験環境の整備を(P)**

日本が魅力ある投資先となり、生活者・消費者の利益を最大化するには、世界

---

活性化するとは考えにくい。高齢化社会が急速に進展する中で医療機器に対するニーズは益々高まっており、潜在的には成長産業であると考えられる。対日直接投資で、情報技術・ネットワーク技術(在宅医療の管理、病院内情報管理など)、統合化技術(治療機器と情報システムの統合など)、バイオテクノロジー、ナノテクノロジー等の技術進歩が、さらに活発化し、新たな市場の創造につながると推測される。

各国・アジア諸国にとって、日本が魅力を取り戻す必要がある。そのためには、**臨床試験実施が問題なくできる体制を整備しなければならない**。有用な新製品を迅速に市場に提供できる体制を確立するために必要な専門家、すなわち製薬企業、医療機器会社の開発・薬事担当者、臨床試験を実施する医療機関の医療専門職、および申請書の審査を担当する医薬品医療機器総合審査機構の審査官の教育訓練が極めて重要である。近々東京大学を始めとしていくつかの大学や機関が、このような人材養成の教育プログラムを提供することとなり期待が高まっているが、日本の医学教育における臨床研究の位置を高め、同時に医療機関での受託臨床試験の位置づけを明確化し、質・量を担保する努力が必要であり、また、**治験の高コスト構造を是正することも必要である**。

さらに、新薬開発に巨額の資金と年月を投じる製薬および医療機器企業にとっては、特許と並んで治験データ保護期間が十分にあるか否かは、投資判断の上で重要な意味合いを持つ。その重要性を理解し、日本政府でも「知的財産の創造、保護及び活用に関する推進計画」で、データ保護期間10年設定の是非を2005年度末までに検討するとしているが、欧州では既に10年（データ保護期間8年＋後発品参入阻止期間2年）が実現しており、2005年度末を待つまでもなく、速やかな実現を図るべきである。

### **3) 産学連携の推進による日本市場の魅力度向上を**

#### **内外無差別で、公平に大学や公的研究機関と研究協力できる環境づくり(N)**

産学官間の研究協力が進むほど、研究開発により多くの投資を呼び込みやすくなり、生活者の利便性が増す。産学連携に関する大学の方針を明確化し、研究者が共同研究に参加するインセンティブ、ライセンスを利用するための分かりやすいガイドラインなど、大学側の一層の機構整備が望まれる。特に公的資金により行われた研究であればなおさらのこと、研究成果への広範なアクセスを担保することが重要である。

また、すでに米国では常識であるが、日本においても医療機器工学や臨床工学を学問として確立し、病院内での臨床研究において医師と研究者との医工連携を促進する必要がある。そのためには組織的な医工連携システムの確立が必要である。

米国においてバイドール法の制定を始めとしたプロパテント政策が奏功し、大学から民間への技術移転が進んだのに対して、日本でも知的財産戦略大綱の策定を始めとした知財強化政策が推し進められたが、実績はまだ不十分である。米国の技術移転実績3300件（99年）に対して、日本では223件（98～01年累計）しかないことから明らかである。

#### **職務発明をめぐり企業が負うリスクの軽減(N)**

職務発明については、基本的に従業員と雇用者側との取り決めに任せるなど、研究開発を行う企業が負うリスクを軽減し、日本での研究開発投資をしやすい

環境を整える必要がある。これによって、海外からの投資の誘致を容易にし、結果的に海外の資本、技術、ノウハウの活用と展開がより容易になる。

#### **4．ヘルスケア分野の自由化による対日直接投資の潜在拡大幅と経済効果**

上述したように、潜在市場規模は120兆円から130兆円あると予想されるが、そのうち、既に具現化されているのは3分の1程度であろう。つまり、**80兆円程が潜在的成長幅である。これは、そのまま、日本にとっての経済的効果となるので、内外無差別の原則で広く世界に技術、資本、ノウハウを求め、市場原理の下、一日も早く市場を活性化することが最善である。**

このうち、どの程度が対日直接投資となるかは、予想不可能であるが、市場自体が大きいので、それが4分の1、あるいは3分の1としても、対日直接投資残高の対GDP比二桁化に向けて、大きな貢献要素になる。**この分野は、国民にとっても、大きな利益が期待できる分野であり、国益からも資源効率上、対日直接投資の誘致のメリットが期待できるところでもある。抜本的な自由化が早急に行われるよう提言する。**

### **第 章 中央、地方行政府ならびに関連機関の制度・組織改革と支援体制の構築**

#### **1．政府、地方の体制の現状**

現在、外資系企業誘致に関して、直接的に日々関与しているのはJETROであり、JETROを中心に、各地方行政との連携が取られる仕組みになっている。更に、JETROは内閣府の政策的なサポートを得て、経済産業省、法務省、財務省などと連携を取り、積極的に案件の成約に努めている。更に、インセンティブ制度、案件の数量的目標管理、セミナー、情報発信、依頼に対する情報提供、回答のリードタイム管理など、努力している。また、投入人数という観点からみても、KOTRA(韓国)、Invest France(仏)など各国の人数と比べて見劣りはしない。

但し、**改善の余地が多々ある。地方の行政府との連携、既進出企業とのネットワークおよび顧客満足度管理、在日の各種機関との戦略的連携、経済界とのネットワーク構築と民間の知恵と経験の活用、日々のプロジェクトの運営管理手法、情報管理、新規案件の発掘から成約までのプロセス管理、などで改善が望まれる。** 静岡、千葉両県庁訪問、JETROとの意見交換に加え、JETROなどに相当する、KOTRA、Invest Franceなどとの面談を通し、比較対照した結果、今後の改善点に結びつく現状認識と提案を以下に記す。

#### **2．政府、地方の体制の改善への提言**

##### **(1) 責任と権限の所在と明確化のための担当大臣職の創設を**

フランスは、クララ・ゲマール対仏投資庁長官・対仏投資誘致担当大使の下、積極的に取り組んでいる。ゲマール長官は海外にも頻繁に足を運び、投資誘致を行っ

ている。経済界とのパイプも構築し、民と官の協力体制もうまくいっているように見える。さらに、Invest France に、事業開発、マーケティング、提案力にだけた優秀な人材を雇用し、活発に誘致を推進している。ホームページをみても、メッセージが明確で意欲に満ちたものである。韓国は、KOTRA という組織のもと、英国人をトップに据え、大統領と直接コミュニケーションが可能な体制を構築している。顧客志向の強い明確な事業開発哲学の下、プロジェクト発掘力、成約までのプロセス管理力のあるスタッフを配置し、民間人と行政スタッフが一体になり、力強く投資の誘致をしている。そのアプローチには、セールスマンが自社の製品を販売する際の情熱や説得力が感じられる。アメリカには連邦レベルの長官は存在しないが、連邦制の国であり州の権限が強く、投資誘致はほぼ州が行っている。ここでは、州知事自らセールスに飛び回り、州ごとに海外事務所を設け、対内直接投資案件を掘り起こすために、財界トップも引き連れて投資候補先に自州の売り込みをする。必要に応じて、インセンティブも独自に判断し、アメリカ的なトップのリーダーシップの下、諸問題の解決に迅速な決断をしている。その売り込む姿勢も熱意と力強さを感じさせる。

日本においても、投資候補国へのプロモーションを更に強力に推進することを求めたい。そのために、国としてのコミットメント、フォローアップ体制の強化が必要であるが、フランス、韓国、米国などと比較して、日本の顔とリーダーシップが見えない。投資案件を発掘から成約の過程において、個人的な人的関係、信頼関係をベースに、投資国の責任者、投資会社の責任者と一対一できちっと戦略対話、交渉できるリーダーの存在が不可欠である。海外との取引で、特にこの個人的な人的関係の有無が、最終的に物事を決定的にする場合が多く、顔の見えない組織として対応しているだけでは、海外との折衝で十分機能するとはいえない。また、現場ベースでの諸問題を解決する場合にも、必要に応じ優先順位の調整、他部門との調整、部門内での資源配分など、未解決な課題を克服し、結果を生み出すリーダーシップが必要である。これら現場ベースからハイレベルまでのすべての決定、調整を責任と権限をもって推進する顔の見えるリーダーが不可欠である。

そこで、対日直接投資担当大臣の職位を創設し、投資および海外交渉の経験豊富な民間人を投入することを提案する。そのリーダーシップの下で、縦割り行政の限界を乗り越え、横串的にダイナミックな業務執行体制を構築する必要がある。

## (2) 2つ以上の地方自治体による広域連携強化による誘致活動の推進を

全国初の2つ以上の地方自治体による広域連携のモデルケースとして、「愛・地球博」、中部国際空港開港を契機として構想されている「グレーター・ナゴヤ・イニシアティブ」がある。この広域連携は、政府、JETRO ニューヨークと中部三県（愛知県、岐阜県、三重県）の連携の下、外国企業誘致のみならず、外国人観光客、留学生、研究者をひきつけることを目的としている。地方自治体が単体で企業等を誘致するよりも、このような広域連携を推進することにより、地域の魅力・競争力が向上し、地域の更なる活性化につながると考えられる。

### (3)更なる民間活力の活用を

#### 1) 現有遊休資産の戦略的活用を

依然として、投資を誘致する際に、過去と変わらぬ「箱物」志向が頻繁に見られるが、過去嘗々と築き上げた工業団地等、現有の遊休資産を如何に有効に活用するかという発想に転換することで、無駄な社会インフラ投資を避け、新しいビジネスチャンスが生まれてくる。そこに外資のノウハウおよび資金を持ち込み、環境の整備を行った上で、それら外資のコネクションを使って対日直接投資企業を誘致する、というような相乗効果を狙った、柔軟な発想がもっとあってしかるべきと考える。最近、それらしき動きが一部国内企業から提案されてはいるが、依然として、現在主管する組織とか、当初の目的とか、過去のしがらみを崩すことが出来ず、縦割りの発想のもと、現有遊休資産の戦略活用が十分に行われていないことは誠に残念である。

多くの発展途上国と比較しても、日本の工業団地は、国および県のきわめて有益な戦略資産でありうる。投資誘致で競争する場合にも、有利な展開を可能にする。日本の優位性はここにある。日本は投資誘致策の国際競争において、この点をもっと有効に利用すべきである。逆転の発想も含め、高い戦略志向のもと、現有現存の資産・資源をうまく組織化し、パッケージ化するなど民間の活力をもっと利用すべきである。さらにいえば、これら遊休資産は、使わない限り、何の価値も生まないものであり、バランスシートを民間のように明らかにし、キャッシュフロー経営を行政に持ち込めば、新しい展開が出来るはずである。何の価値も生まないまま、朽ち果てるまで持ち続けるのではなく、無償貸与、長期リースなどを含め、インセンティブ策として、有効に投資誘致の武器に使えるはずであり、誘致できれば、そこから生じる税収、消費の創造、雇用の創造など、多大なプラスの経済効果を創出できる。

以上は一例であるが、民間の知恵と経験で協力できることは多いと思われる。縦割りを廃し、グローバルな投資誘致競争を有利に展開するために、コアコンピテンス経営をする発想は今後一層有効となる。さらに、投資家の視点での強力なインセンティブ策として投資先に提案・提供すべき選択肢の多様化にもつながる。

#### 2) ソフト志向への転換と投資誘致の執行能力向上のための民間人の活用を

上記もハード思考からソフト思考への転換の例ではあるが、これは多分にそこに働く人材の過去の経験および知識によるところが大きい。実際に投資を誘致し案件をまとめ上げるには、海外投資家の目線と論理で、先回りし、痒いところに手が届くような提案とサービスを現場に近いところで提供することが必要である。このあたりは民間企業ではグローバルな競争で当然のこととして行われていることである。一時的なボランティアを含め民間人を広く募集し、行政府の中に人材として確保すべきと考える。彼らに、新しい発想を求めると同時に、現場での活性化のために現スタッフとの交流を活発化し、創造性の高い戦略立案能力、現場実施能力を構築することが必要である。新しい発想を含め、民間の知恵、経験を

もっと自由に生かせるように、行政府にて民間人を活発に雇用あるいは活用し、推進できる体制を早急に構築するよう提案する。これは、いわゆる団塊世代を対象とした 2007 年問題の解決策にもなりうる。具体的に改善できる分野として、例えば：

既進出企業に対するアフターケア、情報収集力向上による CS（顧客満足度）管理と、そこから得られる貴重な情報を投資誘致に利用  
規制撤廃の発想により今までの枠組みでは出来なかったニーズの創造  
海外投資家をマーケットとみる新しい顧客思想の下、需要の掘り起こしから成約までのワンストップショッピングの遂行能力の向上  
マーケティング力、コンサルティング力、プロジェクト管理能力の向上による  
真の顧客ニーズ対応型の組織（プロデューサー・プロジェクトマネジメント）

## **第 章 経済同友会としての今後の活動：対内直接投資推進委員会（仮称）の創設**

本プロジェクト・チームは、この提言のみで終わらないため、さらに行動する経済同友会の方針の下、対内直接投資の促進を目的とした対内直接投資推進委員会（仮称）を創設することを提案したい。行政府など各機関で必要と思われる民間の経験、知恵、情報、スキルなどを提供する活動を継続的に実施することに意義があると考えるからである。

主な役割は以下と考える。

- 1．JETRO および地方行政府の依頼に応え、民間の知恵、経験、情報を提供
- 2．在日外国企業の経営者とのネットワークづくりと情報交換
- 3．投資セミナー、研修などへの参画と活動
- 4．同友会のポータル・サイトに対内直接投資促進のコラムを創設
- 5．JETRO、地方政府機関などの職員に投資に関する出張研修（年 2 回程度）

## **おわりに**

対日投資会議が 1994 年に閣議決定された対外経済改革要綱を受けて設置されてから十年が経過した。この十年間で対日直接投資残高は倍増し、約 10 兆円にまで拡大した。しかし、対内直接投資は、対 GDP 比で他の先進国の 10 分の 1 以下と極端に少なく、対外直接投資とのバランスも欠いている。このような傾向は、訪日外国人数と海外への旅行数との関係においても見られる。少なくとも諸外国にとって、直接投資

先や観光先としてのわが国の魅力は低いといわざるを得ない。

我々の提言はこれまで指摘したとおりであるが、改めて指摘すると、議論を拡散することなく、焦点を絞り最大の効果を得るために、(1)世界とのイコールフットイングを可能にする商法・税法の改正、(2)国民の利益を最大化するヘルスケア分野の自由化と内外無差別の原則の適用、(3)対内直接投資を更に推進できる中央・地方行政の体制整備の3点について取りまとめた。上記3点を含め、可能な分野全てにおいて、国内事情により、問題を先送りすることなく、対内直接投資の拡大が国民生活の向上に繋がるという視点からの対応が必要不可欠と考える。

前述の制度改革はもとより、高度な技術・ノウハウを持つ外国人・外国企業が魅力を感じるように、わが国を真に開かれた経済大国とすることが必要である。対内直接投資は、より活力のある日本を構築するために不可欠であり、その拡大には民間の参画は欠かせない。われわれ経済同友会会員も微力ながら、その拡大に向けて行動していく決意である。

以上

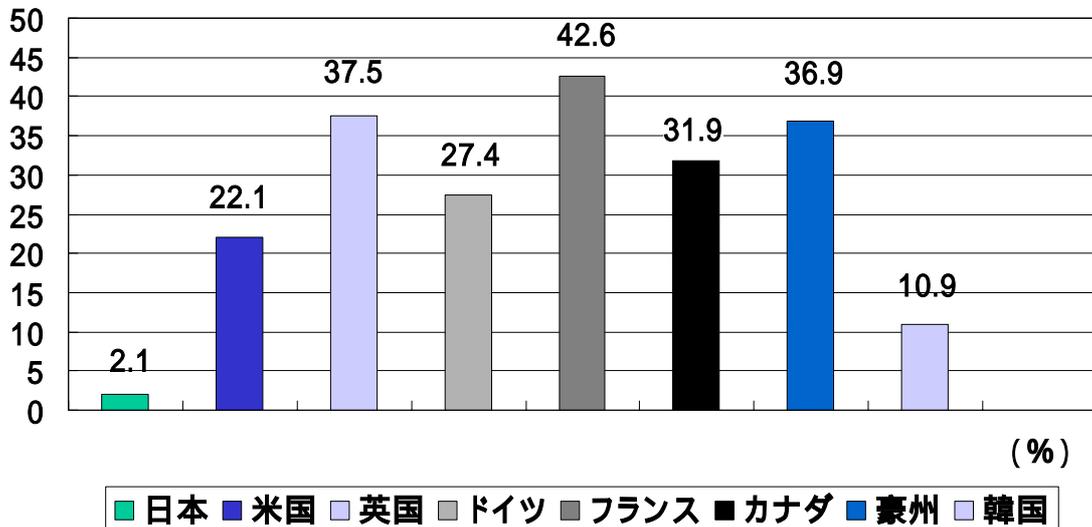
## 対内直接投資が極めて少ない日本 (図表1)

・対GDP比は米国の10分の1、フランスの20分の1

・韓国等と比較しても格段に少ない

対内直接投資残高の対GDP比 (2003年、%)

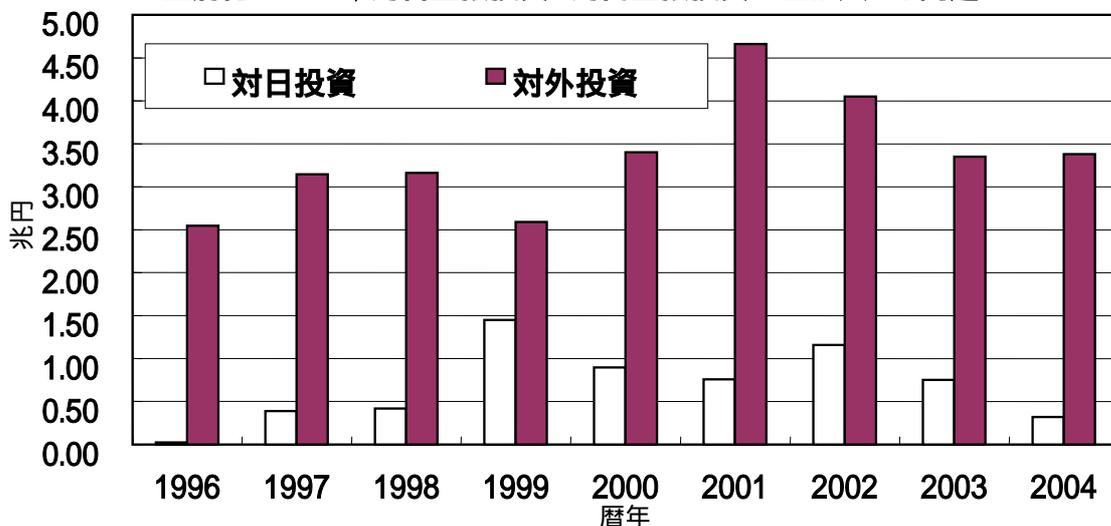
[出所: International Financial Statistics, December 2004(IMF)]



## 現状の対日直接投資では空洞化は止まらない

図表2

空洞化にとって、対日直接投資と対内直接投資の差が大きな問題 !



資料: 日本銀行『国際収支統計』、ただし2004年は2003年の値に2004年1月から4月までの投資に関する前年同期比成長率を掛けて算出した。

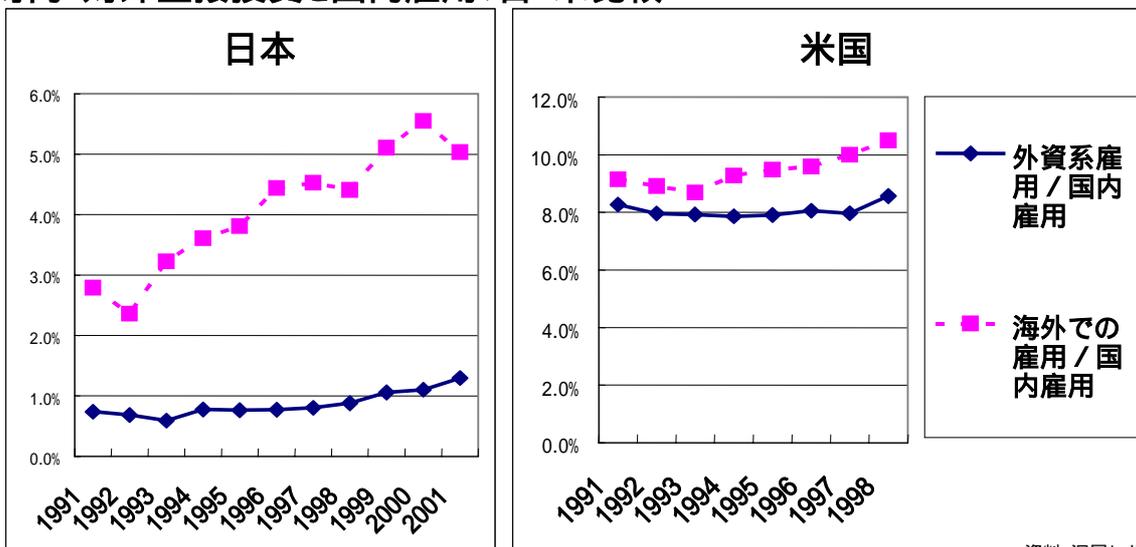
# 対日直接投資が少ないため対外直接投資による雇用の空洞化がつつく

図表3

日本の雇用の空洞化は続いている

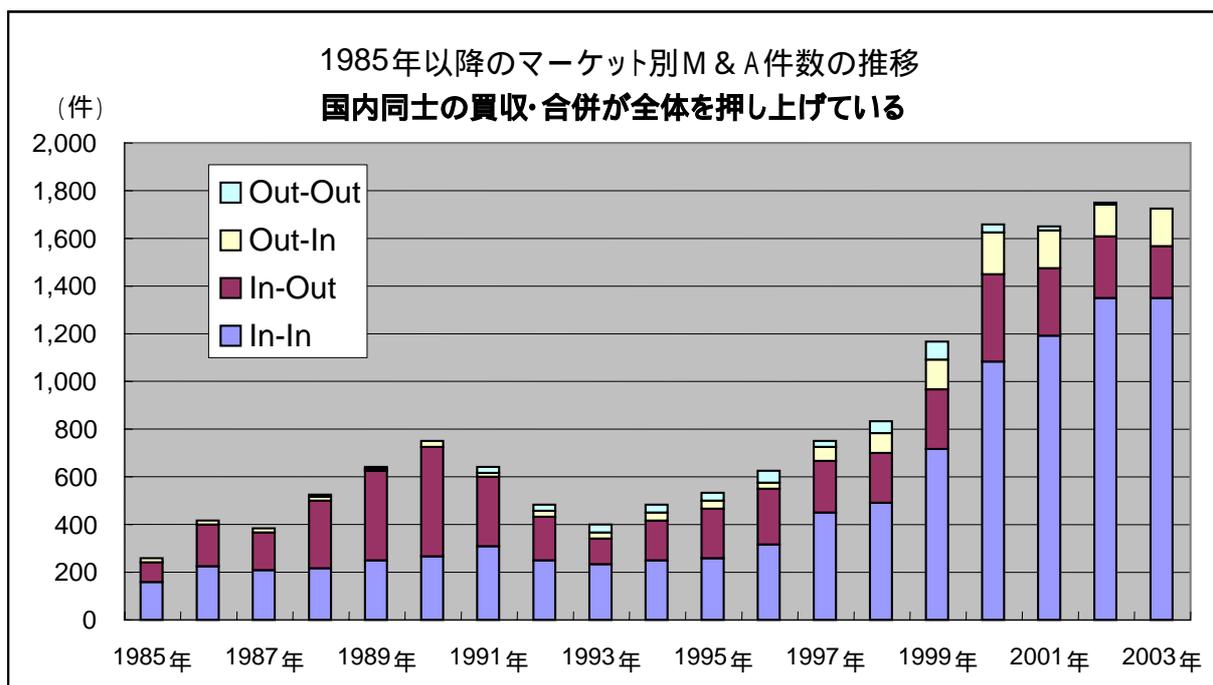
外資の雇用で空洞化を押さえこんでいる

対内・対外直接投資と国内雇用：日・米比較



# 日本国内のM&Aの件数は90年代半ば以降増加を続けている

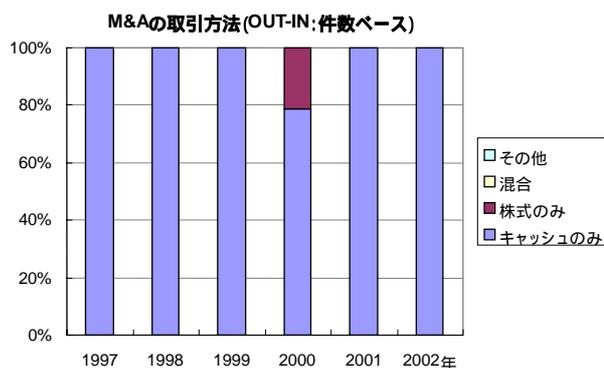
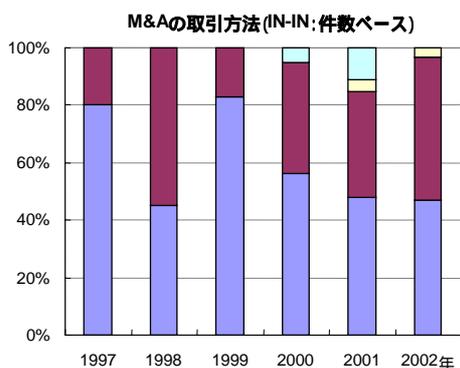
図表 4



# 国内企業同士間 (In-In) での株式交換方式の買収・合併取引が大きく増加している 図表5

株式交換がIN-INのM&Aでよく使われるようになった

OUT-INでは法的整備が不十分で現金取引が殆ど



(出所) Morgan Stanley  
(資料) Thomson Financial

# 外資企業による日本企業M&Aは、98年以降急増したものの、近年は横ばい 図表6

公表金額と件数の推移

年	IN-IN		IN-OUT		OUT-IN		OUT-OUT		合計	
	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数
1997年	583,325	157	607,145	113	155,858	18	463,229	17	1,809,557	305
1998年	707,228	157	920,410	124	754,234	28	848,105	24	3,229,977	333
1999年	758,272	278	1,843,633	154	2,518,761	50	1,749,494	43	6,870,160	525
2000年	1,521,499	476	3,408,625	230	1,495,412	81	459,822	19	6,885,358	806
2001年	1,668,073	592	1,470,659	182	2,164,879	78	2,405,150	15	7,708,761	867
2002年	2,386,079	689	860,283	164	1,081,985	64	562,549	7	4,890,896	924
2003年	4,151,536	654	545,842	127	993,758	65	139,200	5	5,830,336	851

公表金額と件数の割合推移

年	IN-IN		IN-OUT		OUT-IN		OUT-OUT		合計	
	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数
1997年	32.2%	51.5%	33.6%	37.0%	8.6%	5.9%	25.6%	5.6%	100%	100%
1998年	21.9%	47.1%	28.5%	37.2%	23.4%	8.4%	26.3%	7.2%	100%	100%
1999年	11.0%	53.0%	26.8%	29.3%	36.7%	9.5%	25.5%	8.2%	100%	100%
2000年	22.1%	59.1%	49.5%	28.5%	21.7%	10.0%	6.7%	2.4%	100%	100%
2001年	21.6%	68.3%	19.1%	21.0%	28.1%	9.0%	31.2%	1.7%	100%	100%
2002年	48.8%	74.6%	17.6%	17.7%	22.1%	6.9%	11.5%	0.8%	100%	100%
2003年	71.2%	76.9%	9.4%	14.9%	17.0%	7.6%	2.4%	0.6%	100%	100%

資料:(株)レコフ

# 大型案件が金額ベースでは対日直接投資の大部分を占める

図表7

Out-In M&Aのうち大型案件の占める比率

	2000年		2001年		2002年	
	うち大型	比率(%)	うち大型	比率(%)	うち大型	比率(%)
件数(件)	175	3	158	6	129	5
金額(億円)	14,709	8,656	21,649	17,414	10,820	7,780

(注) 大型は、1,000億円を超える案件

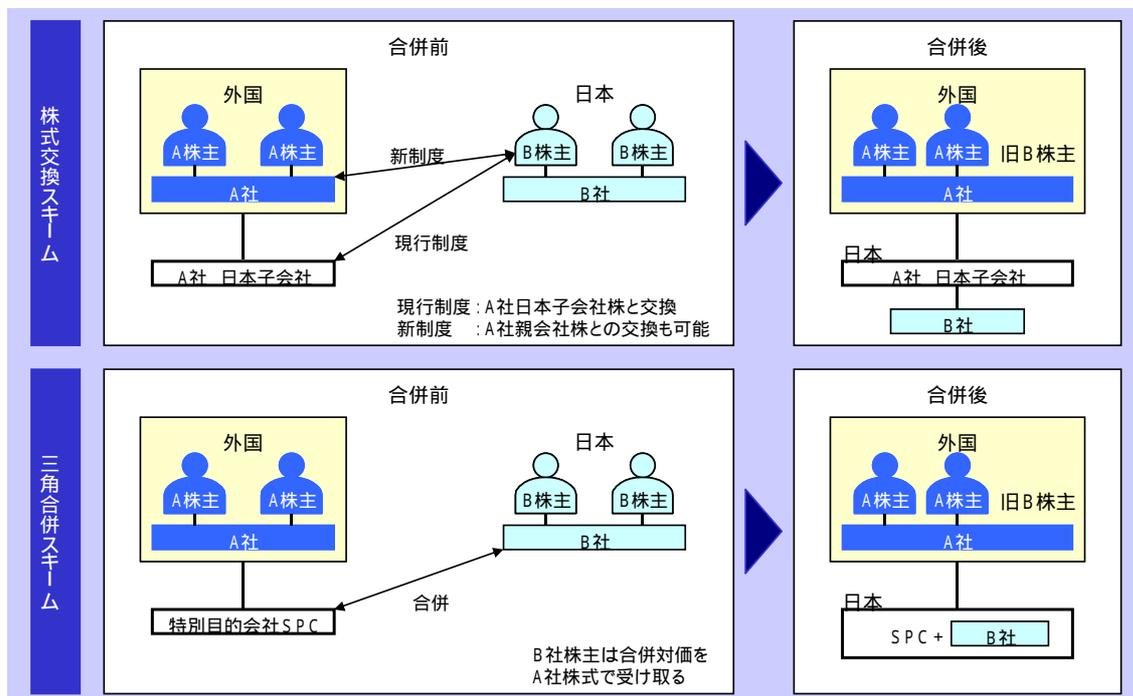
(資料) 財務省「対外及び対内直接投資状況」、レコフ「マール」より作成

(出所) みずほ総合研究所株式会社

# 商法の特例として外国企業による現金合併・三角組織再編による合併が可能

図表8

2006年予定の商法改正で可能になるとみられる買収スキーム



# 外国企業による株式交換方法および三角組織再編による買収・合併は非課税取引の適用

図表9

国際間の株式交換、三角合併などのM&A案件で「課税繰り延べ」ができない先進国は日本だけ

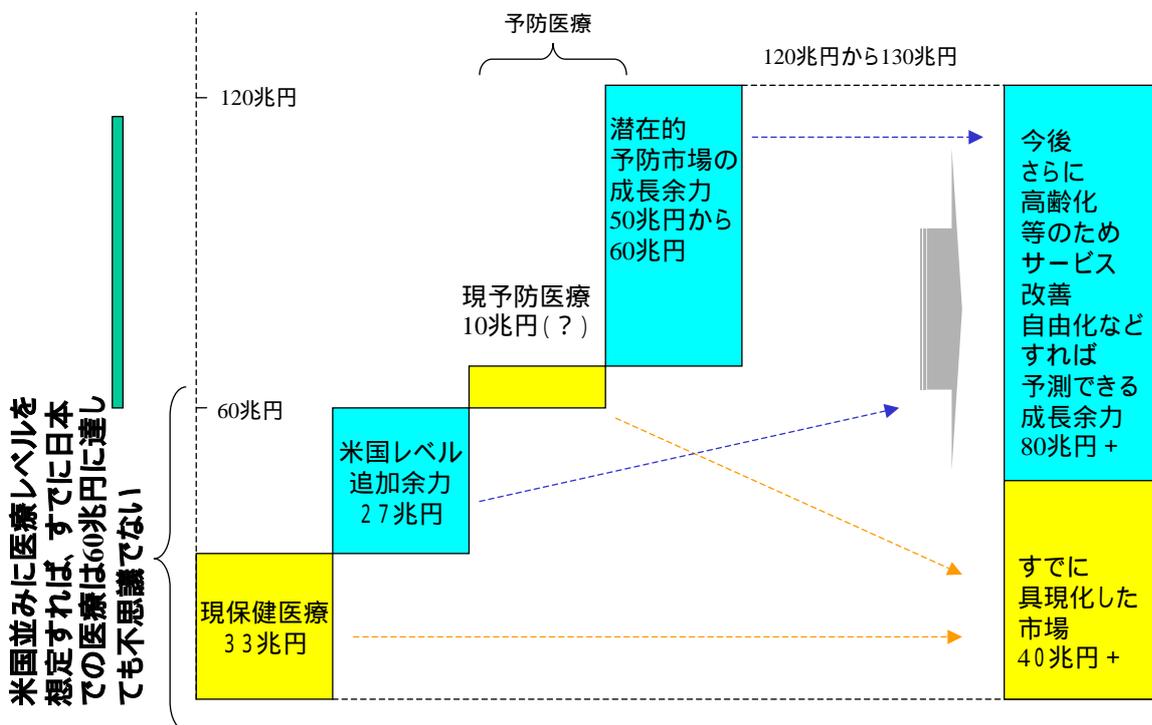
日本	米国	英国	ドイツ	フランス	オランダ
×					
国内間の取引では、一定の要件下の場合(対価は大半が株で現金は5%未満等)、認められる。が、国際間取引では繰り延べは認められない。	単純な株式交換の場合、買収対象会社の株主の保有割合は、総価額の50%未満でなければならない。総価額の5%超を保有する買収対象会社の株主は「利益認識契約」に署名しなければならない。	買収側企業は買収対象の英国企業の普通株式25%以上を取得しなければならない。当該買収取引は真に商業目的のために行われなければならない。	税法上繰り延べは存在しない。ただし、親会社がドイツあるいはEU加盟国の企業の場合、株式交換の対象となった株式で得た利益は、長期保有株主についての要件を満たしていれば、所得税を免除される。	通常の事業過程で行われる株式交換は、当該株式が売却されるまで実現されたキャピタルゲインの繰り延べが可能。フランス証券取引所に上場されている買収対象企業は、この条件はつねに満たされる。	一定の条件下で、キャピタルゲインの繰り延べまたは免除が認められる。個人の場合、既存の株式に替えて新たな株式を保有することが経済上などの観点で適切なら、繰り延べが認められる。

(出所) 在日米国商工会議所の資料を基に作成

(出所) 週間東洋経済

## ヘルス分野の既具現化マーケットと将来成長ポテンシャル

消費者の多様化ニーズの高度化で成長し続けるヘルス市場 図表10



## 参考資料 対日直接投資の事例

### (1) スピーディな事業再構築 日産・ルノーの事例

日産自動車は1999年当時、生産台数はピーク時(1991年)から約20%減少し、財務面でも有利子負債の累計が1兆8,700億円にも上る等、非常に厳しい経営状況に直面していた。こうした状況を打開するため、1999年3月、日産はフランスのルノー社との提携に合意し、同社から5,900億円の出資を受け入れるとともに、カルロス・ゴーン氏を社長として迎え入れた。同年10月に策定した「日産リバイバル・プラン(NRP)」に基づき、新たな経営ノウハウの下で思い切った事業再構築に取り組み、マネージメント体制を一新するとともに、日産・ルノー間で生産設備の相互利用や中核事業への思い切った集中等を進めた結果、提携時点の1999年度には6,800億円の赤字を出していた同社は、わずか2年後の2001年度には3,700億円の黒字を計上するまでに劇的に業績が好転した。また、2002年度の連結営業利益は過去最高の7,370億円、営業利益率は業界トップレベルの10.8%を達成し、1999年度当初には2兆1,000億円あった連結自動車事業有利子負債は、2002年度末で完全に解消された。経営の建て直しは、当初の計画を上回るペースで進められており(NRPは当初の予定より1年前倒しで達成)、現在新たな3か年計画である「日産180」を実施中である。継続的な利益ある成長を目指す2004年度までの3か年計画「日産180」は、2001年度比で100万台の販売台数増、連結売上高営業利益率8%以上の達成、連結自動車事業実質有利子負債をゼロにすることの3つをコミットメントしているが、そのうちの2つを初年度(2002年度)に早くも実現している。さらに、日産自動車による徹底した合理化や古い商慣習の見直しは、自動車業界全体に大きな影響を与え、また、自動車産業が一大ユーザー産業となっている鉄鋼業界の合理化努力や業界再編を促す契機ともなった。

### (2) 独自の経営戦略による市場の拡大 ルイ・ヴィトンジャパンの事例

昨今の消費低迷による影響で業績不振にあえぐファッション・アパレル業界の中でも、海外高級旅行鞆、靴、アクセサリ等の輸入販売を手掛けるルイ・ヴィトンジャパンは、景気動向に左右されずに2002年において、同業他社を圧倒して過去最高の売上高(1,357億円)を記録する等急速に売上げを拡大しており、ブランド大国日本におけるトップブランドの地位を確立している。ルイ・ヴィトンジャパンが属するLVMH(モエヘネシー・ルイ・ヴィトン)グループは、酒類、ファッション・レザー類、香水類、時計宝石等幅広く事業を展開している巨大ブランドコングロマリット(世界数十か国に店舗展開、総売上げ1兆円強(2001年度))であり、その中でもルイ・ヴィトンはLVMH傘下の最大ブランドであり、その売上げの約3分の1を日本市場であるルイ・ヴィトンジャパンが担っている。こうしたルイ・ヴィトンジャパンの日本市場での成功の裏には、強い商品力に加えて、独自に確立した営業・マーケティング戦略がある。例えば、同社の経営は、商社や代理店を通さず、製造・輸入から販売・アフターサービスまですべてを自社の手で行う直営方式を採用しており、それは、1978年の進出当時の常識を破るものであった。本来ブランドを守るために採用したこの方式は、結果的に流通マージン・コストを抑え、適正な価格での販売を可能にした(今では他の多くのブランドが同様の方式を採用)。また、販売価格においても、パリの販売価格の約1.4倍以内という定価の枠を定め、為替変動による変動定価制を導入することで、並行輸入業者が利ざやを稼ぎにくい価格を維持し、店頭に来店する消費者が直営店で安心して買い物ができる信頼を獲得することができた。さらに、店舗規模の標準化(広いバックヤードの確保)とサプライチェーンマネジメントの確立によって、売れ筋商品の欠品や過

剰在庫の発生を防止し、適正な在庫管理と商品提供を行うことが可能となった。加えて、同社は、あくまでも自らを「小売業」と位置づけた上で、店頭販売に当たる販売スタッフを最重要視している。他社では、百貨店内の店舗販売スタッフには百貨店から借りた人員を配置しているケースが多いが、同社は、ルイ・ヴィトンのブランド及びサービスレベルの維持・向上のために、数年前から多くの販売スタッフを正社員化している（2000年2月：800人 2003年1月：1,700人）。店頭では1対1のコンサルティング販売を基本とし、スタッフが製品に対する正しい知識や同社の伝統、文化に対する理解を身につけるために、国内及びフランスでの研修を定期的に行っている等、教育及び人材育成を徹底させている。このような独自の経営戦略の確立及び消費者ニーズにこたえる顧客サービスの提供によって、ルイ・ヴィトンというブランドイメージが維持され、多くの日本の高級志向の消費者に支持されている。

### **(3) 雇用及び新市場の創出 スターバックスコーヒーの事例**

海外からの参入により我が国に新たな市場が創出された事例としては、スターバックス社の進出が挙げられる。同社は、1995年に我が国における第1号店をオープンして以来、2002年までに400店舗以上（2003年1月現在：435店舗）を日本に展開し、従業員だけでも1,619人、パートまで含めれば約1万人の雇用を新たに生み出している（2003年3月末現在）。また、スターバックス社の成功に刺激され、外資系の同業他社（タリーズ、シアトルズベスト等）も続々と日本市場に参入しつつあり、外資が外資を呼ぶ好循環作用を生み出している。また、国内企業においても、既存セルフ型コーヒーチェーンのエスプレッソ型カフェへの参入や、伝統的な喫茶チェーンのセルフ型への参入が展開される等、外資参入をきっかけとした競争激化による新業態への開発等新たな市場が開拓されている。このように、スターバックス社の参入は、海外からの直接投資が雇用を創出し、また新たな有効需要を生み出している好例だと言える。

### **(4) 新市場の創出 チェルシーの事例**

米国のアウトレット専門ディベロッパーであるチェルシープロパティグループは、日商岩井（株）及び三菱地所（株）との間で合弁会社チェルシー・ジャパン（株）を1999年7月に設立し、100を超える世界各国の著名ブランドが直接出店するという新しいタイプのアウトレット専門ショッピングセンター「プレミアム・アウトレット」の1号店を2000年7月に静岡県御殿場市に出店（約1600人雇用）し、日本におけるアウトレット・ブームの火付け役となった。現在は御殿場のほかに、大阪府泉佐野市（2000年11月）、栃木県佐野市（2003年3月）において3つのアウトレットを運営し、2004年には佐賀県鳥栖市、岐阜県土岐市での開業を予定している（将来的には日本各地8~10か所での出店を予定）。非日常的な空間の中で、内外の有名ブランド品をはじめとした幅広い品揃えかつ格安価格でショッピングが1日中楽しめるという「プレミアム・アウトレット」のコンセプトは、日本の消費者にも広く支持されており、チェルシーによる日本の消費者市場の開拓は順調に進んでいる。また、多くのアウトレットの所在が地方都市の郊外に位置しており、地方における一種の観光名所として集客効果もあることから、地域経済の活性化にも大きく貢献している。

### **(5) 消費者ニーズの徹底的な探求 日本ロレアルの事例**

世界最大の化粧品会社であるロレアル社（フランス）の日本進出は、1963年、小林コーサー（現コーサー）との合弁事業にさかのぼり、当初は業務用のヘアケア製品から市場開拓を始め、日本市場での堅実な事業展開を図ってきた。特に、1978年に発売を開始した傘下の高級化粧品ブランド「ランコム」は、日本女性の細やかなニーズを的確にとらえたヒット商品を多数生み出

し、現在は「ヘレナルピンスタイン」、「ジオルジオアルマーニ」、「ラルフローレン」等のブランドによる高級化粧品・フレグランス製品を百貨店を中心に販売し、多くの人気を獲得している。加えて、「ロレアル・パリ」、「メイベリン・ニューヨーク（1999年に統合）」という2つのブランドによるヘアケア、スキンケア及びメイクアップ製品を量販店、ドラッグストア等を通じて一般消費者を対象に販売する等多数の商品・販売チャンネルによって日本市場での地位を確立している。ロレアル社が成功した要因の1つとして、日本での研究開発及び生産体制の強化が挙げられる。多くの化粧品メーカーが輸入商品の販売に依存する中で、同社は1983年に研究開発拠点を、1984年に生産拠点を日本に開設し、徹底したマーケティングによって日本女性の感性に訴える商品開発に努めてきた。さらに、日本で開発し日本女性に受け入れられた高品質の化粧品は、海外販売でも実績を上げてきたことから、マーケティングの上でも日本拠点の重要性はますます高まっており、東京はパリ、ニューヨークに並ぶ、ロレアルグループの三大創造拠点の1つとなっている。

#### **(6) グローバル展開に向けた競争力強化 中外製薬・ロシュの事例**

1990年代後半以降、海外の製薬業界では世界的な再編が進展した。その背景には、ゲノム創薬（人間の遺伝子情報を活用した医薬品開発）をめぐって世界的な開発競争が激化し、また、新薬の研究開発に巨額の費用がかかることから、欧米の大手製薬メーカーは、規模の利益を追求してM&Aによる合従連衡を繰り返した。外資系製薬メーカーは、大規模な費用を投じて開発した新薬の世界的な販路拡大と収益の最大化を求めて、有望な市場でもある日本にも進出し、従来の日本メーカーの販路を活用する体制から自社販売体制の構築へと積極的な事業を展開してきた。他方、日本企業においては、国内の薬価引下げや医療費抑制策による経営環境の悪化、バイオ医薬品等の研究開発費の巨大化等を背景に、今までの経営手法では成長が望めなくなり、かつ外資の力に圧倒され、守勢に回らざるを得ない状況になった。このような厳しい経営環境は、中外製薬においても例外ではなく、グローバルな競争に勝ち残るための企業戦略の再構築が不可欠となった。そのような状況下で、スイスを拠点とするロシュは、バイオ医薬品生産技術やゲノム情報に基づく創薬・医薬品ビジネスプラットフォームの構築において世界有数の製薬企業であり、中外製薬にとっては、バイオ医薬品分野での研究開発・生産・販売の協力体制をグローバルな規模で構築できるメリットを有していた。2002年10月に、両社はロシュが中外製薬の株式を50.1%取得するという形で合併した。両社の合併により、中外製薬はロシュグループの一員となることで経営基盤の強化を確保するとともに、海外開発・販売面においてはロシュのグローバルネットワークを活用することで効率的な事業展開が可能となったほか、国内トップクラスのグローバルな事業基盤を有する研究開発型製薬企業として飛躍することが期待された。他方、ロシュにおいても、世界第2位の日本市場における新薬開発・販売基盤を確立するとともに、日本発の創薬パイプラインへのアクセスを通じてR&D機能の多様性を拡大し、グローバル競争における優位性を一層強化することが可能となった。つまり、中外製薬とロシュの両社にとって、合併は製品研究開発及び販売面において相互補完体制を構築できるというメリットがあった。なお、合併後の新生中外製薬の売上高2,530億円（2000年度実績ベース）は、国内医療用医薬品売上げランク第5位となり、また、中外製薬を含むロシュグループ全体の推定売上高（同）は約2兆3,000億円となり、世界ランク10位以内の企業となる。さらに、研究開発面では、研究開発費比率の高い（対売上高比率20%）の中外製薬が加わることで、ロシュグループ全体の研究開発投資額は年間約3,000億円を超える等、世界的競争力の強化が期待される。

## **(7)最近の直接投資事例**

### **1) コンステレーション・ワインズ・ジャパン株式会社(米国)(株式会社設立 2004年3月)**

本社はニューヨークを拠点とする飲料製造販売業者で、米国以外にも豪州、NZ、英国に拠点を有し、世界中の200以上ものブランドを取り扱う。30年以上にわたる対日輸出経験により、同社製品は日本でも広く浸透している。

### **2) インターアクトテクノロジー株式会社(中国)(株式会社設立 2003年8月)**

コールセンター向けのソフトウェア開発、コンサルティングおよびシステム・インテグレーションを行う。同社製品は中国の家電最大手「海爾集団」(ハイアール)やPCメーカー最大手「聯想集団」など、中国内約300カ所のコールセンターで採用されている。日本の大手メーカー向けのOEMも開始している。

### **3) 用友ソフトエンジニアリング株式会社(中国)(株式会社設立 2004年3月)**

中国ソフトウェア業界最大手。技術力、工程管理を含む品質の高さを誇る。中国に60社以上の子会社や事務所で構成される営業・販売ネットワークを保有。2005年度は大連に開発R&Dセンターの設立を予定している。2003年頃から日本企業向けのソフトウェア開発を始め、現在、複数のプロジェクトを受託している。

### **4) ジェネシス・カンファレンシング株式会社(フランス)(株式会社設立 2003年12月)**

マルチメディア会議サービスの世界最大手企業。同社は、電話・ウェブ・ビデオを組み合わせた会議サービスをインターネットを通じて提供しており、世界各地で同時にバーチャル会議を行うグローバル企業を顧客に持つ。

### **5) リソース・コネクション・ジャパン株式会社(米国)(株式会社設立 2004年1月)**

会計、財務、IT、人事コンサルティング等のグローバルプロジェクト業務を提供するコンサルティングファーム。米国4大会計事務所のひとつにより設立され、米国ナスダック市場に上場している。世界に60カ所以上の事務所を展開しており、2002年、2003年と連続して『フォーブス』誌による「小企業ベスト200」に選ばれた。

### **6) コンティネンタル・テーベス株式会社(ドイツ)(2000年12月株式会社設立)**

2000年に、ブレーキ事業の拡大を狙う日清紡と合併でコンティネンタル・テーベス(CTC、東京・中央)を設立。CTCは世界的な部品共通化を狙う取引先のニーズに応じて日本での開発機能を強化、日本車メーカーとのグローバル取引を拡大し、設立4年目で約600億円の売上高を達成している。

(出所:(1)~(6)2003年通商白書(経済産業省);(7)の1)~6)JETROホームページに基づき加筆。