



日本の変革なくして対日投資の拡大なし
～ 企業と政府の覚悟が鍵 ～

2015年6月1日

公益社団法人 経済同友会

目次

はじめに.....	1
提言：日本の魅力をさらに高めるために.....	2
1．企業と経営者に求められる自己変革.....	2
(1) 採用・人材育成の見直し.....	2
(2) コーポレート・ガバナンスの強化.....	3
(3) M&A 等を通じた規模拡大.....	3
(4) 新陳代謝の活性化による生産性の向上.....	4
(5) 標準化戦略の強化.....	4
2．人材力強化.....	4
(1) 多様性を受け入れ活かす力.....	4
(2) 失敗を許容する文化の醸成.....	5
(3) マインドセットの転換.....	5
(4) グローバルなベストプラクティスを活かす英語力.....	5
3．政府に求められる規制・制度の見直し.....	6
(1) 人材の流動性を高める制度改革.....	6
(2) 高度人材を惹きつける税制等.....	6
(3) 消費者の選択肢を増やす規制改革.....	7
(4) 地域活性化に向けた特区制度のさらなる活用.....	7
おわりに.....	8
補論1：日本の魅力.....	9
補論2：対日投資拡大のメリット.....	10
1．マクロの視点.....	10
2．ミクロの視点.....	10
参考1：対日投資推進タスクフォース ヒアリング概要.....	12
参考2：これまでに指摘されてきた、対日投資拡大のための規制・制度改革.....	22
2014年度経済連携委員会 名簿.....	30

はじめに

日本の対内直接投資残高の GDP 比は、2013 年末時点で 3.5% (18.1 兆円) と、OECD 平均の 32.1% と比較し、極めて低い水準にある¹。また、国連の推計²によれば、東京は 2030 年も世界最大の都市圏であり続けるが、アジア・太平洋地域における統括拠点としての魅力は、シンガポールや香港に大きく劣後している³。

対内直接投資の拡大は、政府が数次にわたり KPI を掲げ取り組んできた課題であり、これまでも様々な議論・提言がなされてきた⁴。それらの指摘・提言を踏まえ、本年 2 月には、安倍晋三内閣総理大臣が副大臣・政務官による「企業担当制」の創設を発表し、4 月には「東京開業ワンストップセンター」が設置されるなど、政府も対内直接投資の拡大に向けた取り組みを加速させようとしている⁵。

また、これまでグローバル化の遅れが指摘されてきた地域による新たな動きもみられる。例えば、昨年、安倍総理が出席してロンドンとニューヨークで開催された対日投資セミナーでは、グローバル企業の誘致に積極的な首長が地域の優位性やビジネス環境を英語で PR したほか⁷、国家戦略特区制度を活用し、グローバル創業都市を目指す福岡市の例もある。

さらに、諸外国の企業・投資家が日本に寄せる関心も高まっている。長期停滞を経験した日本経済は、アベノミクスや 2020 年の東京オリンピック・パラリンピック、FTA ネットワークの拡大等を契機に構造改革を進め、新たな成長軌道を描こうとしている。これらの動きに円安が重なり、“Japan Passing” と言われた状況にも大きな変化がみられる。

対日投資の拡大に本気で取り組むならば、地域のマインドセットの変化ならびに諸外国からの関心の高まりという、環境の整った今回が最後のチャンスであり、今こそ政府は実効性の高い施策をタイムリーに打ち出さなければならない。

¹ OECD (2015), FDI stocks (indicator). doi: 10.1787/80eca1f9-en (Accessed on 23 March 2015)

² 国連経済社会局 『世界都市化予測 2014』

³ 経済産業省委託調査 『欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査報告書』(2014 年 3 月) や経済産業省 『第 47 回 平成 25 年外資系企業動向調査 (平成 24 年度実績) 確報』に詳しい。後者によれば、回答企業の親会社 (917 社) が設置するアジア・オセアニア地域統括拠点のうち、経営企画機能を有するものが設置されている国・地域は、シンガポール (151 社)、香港 (122 社)、中国 (112 社)、日本 (49 社) の順となっている。

⁴ 直近では、「対日直接投資に関する有識者懇談会」が設置され、2014 年 4 月に報告書を取りまとめたところ。

⁵ 産業競争力会議改革 2020WG は、本年 6 月に取りまとめる予定のアクションプランの柱の 1 つに「対日直接投資の拡大とビジネス環境等の改善・向上」を掲げている。

⁶ 関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等において、応募企業およびコンソーシアムの代表企業については、「我が国の法令・ビジネス慣習を熟知し、関西国際空港及び大阪国際空港の設置・運営経緯を承知している」という、非定量的かつ透明性の低い要件が課せられたことは、こうした動きに逆行するとの指摘もある。

⁷ 5 月にロンドンで開催された同セミナーでは、広島県、三重県、神戸市、福岡市の、9 月にニューヨークで開催された際には、和歌山県、十日町市、京都市、美作市の各首長がプレゼンテーションを行った。

また、政府は2018年までに貿易のFTAカバー率を70%に引き上げるとの目標を掲げ、FTA・EPA交渉を加速させている。経済連携の基本は、相互主義と互惠であり、貿易を増やしたり、日本からの対外投資を増やしたりするだけでなく、外国からの投資も受け入れることではじめて深化する。

このような問題意識から、われわれは、グローバル企業の経営者を中心に、日本市場の魅力と新規参入・事業拡大に際して直面した障壁についてヒアリングを行うこととした。そして、業種横断的に指摘された共通項を経営者の視点から咀嚼し、導き出された課題と対応策を、同朋である経営者および政府に対し、以下の通り提言する。

提言：日本の魅力をさらに高めるために

グローバル企業が日本市場に参入・事業拡大する際の障壁として、指摘の多かった事項は以下の点であり⁸、日本の魅力をさらに高めるためには、これらを改善しなければならない。

一連のヒアリングを通じ、人材の質や流動性、企業文化等、われわれ経営者のリーダーシップで改革可能な事項が、対日投資の阻害要因として多数指摘された。このため、企業、社会、政府の順に、求められる変革・取り組みを提言する。

1. 企業と経営者に求められる自己変革

収益率が向上し、イノベーションが起こり、飽和状態にあるように見えた市場に新たなビジネスチャンスが生まれるとともに、雇用機会と働き方の選択肢が増加し、リスクテイクのハードルが下がる、といった好循環を生み出すためには、企業の自己変革が必要である。

われわれ経営者が問われているのは、グローバルな土俵で戦っていく覚悟の有無であり、国内市場とともに縮小する道を選ぶのか、自己変革でグローバル最適を実現するのか、その決断スピードそのものが勝敗を左右する。

(1) 採用・人材育成の見直し

新卒一括採用には、優秀な人材をまとめて確保できることや、長期雇用を通じて企業文化の浸透・伝承が図られるといったメリットがある。しかしながら、生産年齢人口が急速に減少する中、豊かな国民生活を維持するためには、一人ひとりが潜在能力を最大限発揮する必要がある。

⁸ 経済産業省『第47回平成25年外資系企業動向調査確報』によれば、外資系企業が日本で事業展開する上での阻害要因（上位5項目まで選択）は、1位「ビジネスコストの高さ（人件費、税負担、不動産等）」（78.5%）、2位「日本市場の閉鎖性、特殊性（系列取引の存在、人的コネクション、商慣習等）」（44.3%）、3位「製品・サービスに対するユーザーの要求水準の高さ（品質、納期、価格等）」（41.7%）、4位「人材確保の難しさ（管理職、技術者、語学堪能者、一般労働者等）」（36.6%）等となっている。

そのためには、企業間・産業間での人材の流動性強化が不可欠であり、社会・風土の変革に向け、新卒一括採用への偏重の見直しやプロフェッショナル採用の推進を含む、採用・育成制度の変革に、企業が率先して取り組むべきである。

また、企業が多様な事象に対応するためには、多様な人材の視点・意見が必要となる。ダイバーシティ&インクルージョンを効率的に推進するためには、機会の均等と公正な評価はもちろん、長時間労働の是正や働く時間と場所のフレキシビリティの確保⁹、育児サポート等のインフラ整備、社内でのロールモデルの育成等が必要である。

(2) コーポレート・ガバナンスの強化

今後、FTA・EPAの締結が進み、競争環境はイコールフットイングに近づく。いわゆる「日本型経営」にも強みがあるのは事実だが、経済のボーダーレス化は否応なしに進展しており、早急にグローバルな土俵で戦う体制を整える必要がある。

グローバル標準からのかい離が大きい経営上の課題としては、株価の変動をマーケットの変動に起因すると考えがちであることや、収益率が低くても黒字であれば問題ないと考える経営者マインドの存在、コーポレート・ガバナンスに対する意識が薄く、経営者が株主に対する説明責任を全うしていなかったり、独立社外取締役が本来期待される役割を果たしていなかったりすること、従業員の平均能力は高いにも関わらず、意思決定のスピードが遅いため、グローバル企業との協働が難しいといった点が指摘される。

これらはまさにわれわれ自身の課題であり、企業価値・資本効率の最大化にコミットし¹⁰、独立社外取締役の積極的登用等を通じて最適な経営戦略を模索するとともに、株主・社会に十分な説明・説得を行わなければならない。

(3) M&A等を通じた規模拡大

国境を越えた産業再編が進む中、Fortune Global 500 にリストアップされた日本企業数は、2010年71社、2011年68社、2012年68社、2013年62社、2014年57社と漸減している。世界で戦う強い企業・産業を作るためには、国内においても過当競争からの早期脱却が必要であり、われわれはM&A等による統合・再編を通じ、世界に伍する企業にふさわしい規模への拡大を図る¹¹。

⁹ 経済同友会『世界に通ずる働き方に関する企業経営者の行動宣言 - 主体的な個人によるスマート・ワークの実現を目指して - 』（2015年4月公表予定）

¹⁰ 社会的課題を解決するイノベーションこそが将来の競争力向上をもたらすのであり、CSV（Creating Shared Value）等の考え方に相反するものではない。

¹¹ 例えば、自動車部品産業においては、2014年9月に独ZF（売上高約2兆1,800億円：2013年）が米TRWオートモーティブ（同約1兆7,000億円：2013年）を約1兆4,400億円で買収する等、自動運転技術の普及を視野に入れた世界的な産業再編が進んでいる。一方、遠山恭司、清响一郎、菊池航、自動車サプライヤーシステム研究会「中小自動車部品サプライヤーの階層別特徴：全国約900社アンケート調査の検討」『立教経済学研究 68（3）』（2015年1月）によれば、日本の1次サプライヤーの平均売上高は約16億円、2次サプライヤーは同約13億円、3次サプライヤーは同6億円という規模感に留まる。

(4) 新陳代謝の活性化による生産性の向上

日本の廃業率は5%未満で推移しており、10%前後で推移する欧米主要国と比べ、圧倒的に低い。近年、サービス産業を中心に、企業の人手不足感は急速に高まっているが、生産年齢人口の減少スピードは今後ますます加速する。

生産性の高い産業構造への転換を図るためには、新陳代謝の活性化が不可欠であり、企業は不採算部門の再編等を通じ、中核事業の競争力強化とリソース配分の適正化を進めていく。

(5) 標準化戦略の強化

優れた技術力は日本の強みだが、それらに頼るだけでは、グローバル市場から取り残されてしまう。標準化機関等における日本のプレゼンスは依然として小さく、政策的な後押しに加え、企業レベルでも、グローバル標準の獲得をこれまで以上に重視する必要がある。

2. 人材力強化

企業内人材のチーム力・現場力や日本人の責任感・勤勉さへの評価は高い。しかしながら、グローバルな環境下でそれらの強みを生かすためには、以下の4つを早急に獲得・実現する必要がある。

(1) 多様性を受け入れ活かす力

企業・社会・学生生活の全てにおいて、多様な人材と協働し成果を上げた経験が乏しいため、無意識のうちに異質なものを排除しようとする風土・文化がある。そのため、想像力・発想に限界があり、世界に通用する革新的なアイデアやシステム・仕組みを生み出すことが得意でない。また、「出る杭は打たれる」とのことわざに象徴されるように、自己主張することに慣れていないため、グローバル標準に合わせて昇格等を社内公募制にすると、日本人社員は手を挙げず、主要なポストを外国人社員に独占される結果になってしまう。

当面は経過措置を講じるとしても、中長期的にこれらの課題を乗り越えるためには、幼少期から、異才を認め、独自性・積極性を育てる教育を行うことが必要である。

(2) 失敗を許容する文化の醸成

消費者ニーズもあり、グローバル標準に比して、過剰なカスタマイズや品質管理が行われている。イレギュラーが発生しないよう万全な体制を整えるため、高コストとなり、投資効率・収益率が低水準¹²となっているほか、Fail Safe が弱く、想定外の事象が発生すると、応用が利かず対応が遅れてしまう。

完璧主義から脱し、失敗を許す文化を醸成するとともに、まずは挑戦して小さな失敗を積み重ね、失敗から学んで大きなチャレンジに活かす力を身に付ける必要がある。

(3) マインドセットの転換

女性の活躍促進に向けた取り組みは進みつつあるが、企業社会全体が日本人・男性・生え抜きを中心に構成されている。人材の流動性が低いため、有為な人材が転職をためらい、新規参入企業は必要十分な人材を確保することが難しい。

社会全体が、転職に対するマイナスイメージを払しょくし、労働市場の流動性を高めるとともに、労働者一人ひとりにも、自身のスキルを磨くためにどの組織で何を身に付けるべきかを考え、職業人生を通じて自らの力で Winner になるという気概が求められる。

また、労働者のこのようなモチベーションを高めるためには、企業が中途採用を採用・登用・人材育成等に際し、機会の均等と公正な評価を保証することが欠かせない。

(4) グローバルなベストプラクティスを活かす英語力

共通して指摘されたのが、国際的な感覚を持ち、英語でプレゼンテーション・コミュニケーションできる人材の不足である。

グローバルなビジネスの共通言語である英語が不得手なため、世界各地のオペレーションで蓄積されたベストプラクティスやノウハウへのアクセスが限定的になってしまう、海外拠点の人材が日本に来ることはできても、日本の人材が海外で活躍することができないため、人材配置をグローバルに最適化することができない といった点で、潜在的な参入企業にとって制約が大きい。

¹² 食品業界においては、高い参入障壁と消費者の安全意識の中で、世界の基準から飛び抜けた「超プレミアム市場」となっている。商品は素晴らしいが、廃棄コスト等は深刻な問題である。

3. 政府に求められる規制・制度の見直し

日本の魅力をさらに高める観点から、企業と社会、そして個人に求められる取り組みについて述べてきたが、長く続いてきた枠組み・仕組みは一種の均衡状態にあるため、変革には多大なエネルギーを要する。

政府による規制・制度改革と一体で進めることが、変革の実効性を高める上で効果的であり、これら是对日投資の拡大に資するのみならず、日本企業の生産性向上にも大きく貢献する。

(1) 人材の流動性を高める制度改革

先に述べたマインドセットは、新卒一括採用・終身雇用を前提とした労働法制や年金制度等により、長い時間をかけて形づくられたものである。サービス産業の一部では流動化が進みつつあるものの、マインドセットを大胆に変革するためには、各種労働法制の見直し¹³や年金ポータビリティの改善等が求められる。

(2) 高度人材を惹きつける税制等

法人税率は引き下げが予定されている¹⁴が、それでもシンガポールの17%、香港の16.5%等と比べ、大きな差異がある¹⁵。また、所得税の最高税率¹⁶の高さも、子弟の教育コストの高さ等と相俟って、高度人材外国人が日本で活躍するインセンティブや、多国籍企業がアジア統括拠点を東京に設置することを阻害している。日本経済の活性化に向け、高度専門人材を多数呼び込むためには、最高税率の適用下限額を1億円超とする等の思い切った施策が必要である。財政健全化が急がれる折、投資誘致を理由とした所得税制の改革が難しいことは理解するが、その覚悟なくして対日投資の拡大を目指してもおよそ成果は期待できない。

¹³ 経済同友会『多様な人材の柔軟な働き方を実現するための雇用・労働市場改革—日本経済の持続的な成長と個人の豊かな人生の実現に向けて—』(2014年5月)、同『「攻め」の労働政策へ5つの大転換を—労働政策の見直しに関する提言—』(2014年11月)など。

¹⁴ 平成27年4月1日以後に開始する事業年度について、法人税率を23.9%(現行:25.5%)に引き下げる事等により、実効税率は、27年度に2.51%、28年度に3.29%引き下げられる。

¹⁵ アジアヘッドクォーター特区(東京都心・臨海地域、新宿駅周辺地域、渋谷駅周辺地域、品川駅・田町駅周辺地域、羽田空港跡地)内に新たに設立される日本法人が、業務統括拠点あるいは研究開発拠点であり、一定の要件を満たす場合は、所得控除+法人事業税の免除、特別償却+固定資産税、都市計画税及び不動産取得税の免除、投資税額控除+固定資産税、都市計画税及び不動産取得税の免除—のいずれか1つの適用を受けることができる。

(http://www.seisakukikaku.metro.tokyo.jp/invest_tokyo/japanese/business-support/tax-incentive.html)

¹⁶ 平成27年分の所得から現行の課税所得1,800万円超に適用される税率40%に加え、新たに課税所得4,000万円超に適用される税率45%が設けられた。地方税を合わせると最高税率は55%に達し、金融・IT産業のアジア最大の拠点であるシンガポールの20%(2017年以降は22%)を大きく上回っている。

2012年5月には、高度人材外国人の受入れ促進を目的としたポイント制が導入されたが、国際的に激化する人材獲得競争の中で日本を選んでもらうためには不十分な制度である。超高度人材に対しては無期限定住権等の特典を付すなど、諸外国に比して魅力ある対応を行う必要がある¹⁷。

(3) 消費者の選択肢を増やす規制改革

日本の消費財関連規制は非常に厳格で、グローバル・スタンダードとは大きな差異がある。

例えば、家庭用品品質表示法は、雑貨工業品品質表示規程において、傘についてはセンチメートル単位での寸法表示を義務づける一方、マットレスについてはミリメートル単位での寸法表示やニュートン単位での硬さの表示を義務づける等、必ずしも消費者の商品選択の助けにならない半面、企業のデータ収集・表示コストを増加させる規制体系となっている。

また、食品・農産品については、関税割当制度や国家貿易¹⁸、輸入制度・手続き等の煩雑さにより、消費者利益が損なわれている。メガFTAの締結を契機に、各種ルールをグローバル・スタンダードと整合的なものへと見直すことで、国民生活全般に利益が及ぶ。

(4) 地域活性化に向けた特区制度のさらなる活用

企業からの指摘の中には、地域の中小企業に対する潜在的な投資ニーズはあるものの、情報不足や窓口の不明瞭さゆえに実現に至っていないとの指摘があった。

政府も、地域資源を活用して、地域から世界市場に挑戦する企業を後押しする「地域経済グローバル循環創造事業」を立ち上げ、全地方自治体の共同データベース「地域の元気創造プラットフォーム公式サイト」をJETROと接続するといった施策を講じている。しかしながら、当該データベースには、英語サイトはあるか、問い合わせ先の表記もない等、ユーザーの使い勝手は考慮されていない。

先に述べた「東京開業ワンストップセンター」の開設等、一部に進歩はみられるが、特に地方に投資を呼び込む観点からは、地域に関する最新情報の多言語化を速やかに進める必要がある。

また、ワンストップセンターといった単発の仕掛けに留まらず、いわゆる縦割り行政の弊害を早急に排除するとともに、投資誘致・新規開拓をJETROのみのミッションとせず、大使のミッションとしても明確に位置づける等、省庁横断的な体制整備を急がなければならない。

¹⁷ 経済同友会『経済成長の実現に向けたグローバル人材市場の構築を目指す人材開国を一外国籍高度人材・留学生の更なる獲得・活用の促進』（2012年10月）

¹⁸ バターが度々店頭から消えるのは、これらの制度の存在による。

特に、アジア諸国からの対日投資額はこれまで小さかったが、アジア太平洋自由貿易圏（FTAAP）の実現に向け、FTA・EPA 交渉を進める中、真の経済連携を深めるためには、対日・対アジア双方向の投資拡大が重要になる。諸外国からの投資を呼び込んで地域活性化につなげるためには、特区制度を活用したメリハリのある政策を強力に推進するとともに、ODA の活用等を通じて投資元の裾野も拡大し、意欲ある首長を政府・企業が支援していくべきである。

おわりに

デフレマインドからの脱却と円安の進行とが重なった今こそ、対日投資拡大を実現する最後のチャンスであるという点について、政府と我々の認識は一致している。これまでも、多くの規制・制度が対日投資の障壁として指摘されてきた。

投資先としての日本の主たる競争相手は、市場規模や他の拠点へのアクセスといった強みに加え、規制緩和を通じて立地競争力を高めている近隣諸国である。経済の成熟化や人口減少に伴い、マーケットの魅力という点で劣後している以上、覚悟をもって規制・制度面の障壁を除去しない限り、完膚なきまでに敗れるのも時間の問題である。

一連のヒアリングを通じて見えてきたのは、数多ある対日投資の阻害要因に占める、人材や企業文化に起因するもののウェイトの大きさである。日本企業や日本社会のグローバル化の必要性は指摘されて久しく、近年、企業の海外展開は急速に進んでいるが、一部の企業を除き、内なるグローバル化の進展は捗々しくない。

豊かな国民生活を実現するためには、日本市場の魅力を高めるとともに、内外融合型のビジネスモデルを構築し、一人ひとりの生産性を向上させることが不可欠である。そのような中、グローバル企業による投資には、人材や企業文化の変革を促し、企業や産業の活性化・イノベーションを加速させる効果があり、また、対日投資を拡大させようとする各種制度改革も、変革を促進する効果を持つ。つまり、対日投資を触媒としてうまく活用すれば、日本経済に好循環をもたらすことが可能なのである。

以上

補論1:日本の魅力

先に述べた多くの障壁を乗り越えて日本市場に参入し、成功を収めているグローバル企業から見た、特筆すべき日本の魅力¹⁹は以下のような点である。

対日投資の拡大に向けては、企業と政府が自己変革を進めるとともに、これらの魅力に磨きをかけ、的確なPRを行うことも重要である。

1. 市場規模

人口減少、少子・高齢化の進展に伴う市場の飽和感といった課題はあるが、日本は、長期停滞を経てもなお世界第3位の経済大国であり、個人金融資産も約1,694兆円に上る²⁰。特にプレミアム市場の大きさが魅力であるほか、分野・業種によっては、健康寿命の延伸や社会保障の個人化といった、成熟国家ならではの潜在需要も見込まれる。

2. 技術力・ブランド力

日本のものづくり、特に部品製造の技術は優れており、日本製ブランドへのアジアにおける信頼度・知名度も高い。

3. 人材の質

日本企業については組織力・チーム力・現場力の強さが、また、日本人については責任感や勤勉さが高く評価されている。

4. 国家・社会の安定性

日本には、財政健全化の遅れやエネルギー政策の不透明さといった課題があるものの、高水準の法制度・物流インフラ等を備えており、経済的・社会的リスクが小さい。また、安全性や衛生面の評価も非常に高い。

以上

¹⁹ 経済産業省『第47回平成25年外資系企業動向調査確報』によれば、外資系企業が日本で事業展開する上での魅力(上位5項目まで選択)は、1位「所得水準が高く、製品・サービスの顧客ボリュームが大きい」(62.5%)、2位「インフラ(交通、エネルギー、情報通信等)が充実している」(50.2%)、3位「製品・サービスの付加価値や流行に敏感であり、新製品・新サービスに対する競争力が検証できる」(48.6%)等となっている。

²⁰ 日本銀行『資金循環統計』(2014年第4四半期速報)

補論2：対日投資拡大のメリット

対日投資の拡大は、真の経済連携を深める上で不可欠であるとともに、マクロ・ミクロの両面から、以下のようなメリットを日本にもたらす。

1. マクロの視点

生産年齢人口が急速に減少する中、日本経済が持続的な成長・発展を遂げるためには、グローバル・バリューチェーン内で日本の強みを活かし、競争に勝ち抜くこと、開業率と廃業率をともに引き上げ、新規参入企業のアイデアを活かして国内に新たなマーケットを創出すること、世界中からヒト・モノ・カネ・ノウハウを呼び込んで内なるグローバル化を進め、生産性を向上させること——等が不可欠である。

日本企業・日本人は自己変革が得意でないこと、言語の壁が外国人材の自然な参入を阻んでいること、経常収支黒字が趨勢的に縮小していること²¹等を踏まえれば、対日投資は、産業・企業の変革の触媒としても、中長期的な投資資金の供給元としても、日本にとってメリットが大きい。

同時に、地方創生のためには、地域に良質な雇用の場を確保することが重要である²²。特区制度を積極的に活用し、中堅・中小企業の技術力や日本ブランドの信頼性の高さを梃子に、対日投資を呼び込むことは、地域のグローバル化を促し、地域と海外市場をつないで生産性を高める観点からも効果が大きい。

2. ミクロの視点

グローバル企業による M&A に際しては、組織の再編や企業文化の融合等が必要となり、一定の摩擦やコストが生じるのは事実である。しかしながら、それらを経験した企業からは、グローバル企業のオペレーションに組み込まれたことで、国内最適からグローバル最適への転換が進み、グループ内でのポジショニングやターゲットとする市場が明確化された、不採算ノンコアビジネスからの撤退により、中核事業の競争力が強化された、グループ内のベストプラクティスにアクセス可能²³になり、生産性が向上した、英語が社内共通言語となる等、社員のグローバルなコミュニケーション力が向上したといったポジティブな声が多く聞かれた。仮に M&A が行われなかったら、縮小均衡に陥るとともに、変革の先送りによる歪みが拡大・蓄積し、より多くの雇用機会が失われたそうである。

²¹ その要因として、短期的には原発停止およびエネルギー価格高騰の影響が大きい。中長期的には、高齢化に伴う家計部門の貯蓄減少や財政健全化の遅れ、デフレからの脱却に伴う企業部門の投資拡大等による、経常収支の均衡あるいは赤字化が考えられる。家計部門については、内閣府『2013年度国民経済計算確報』において、家計貯蓄率はついにマイナスに転じた(マイナス 1.3%)。

²² 政府は、平成 27 年度税制改正で、地方における企業拠点の強化を促進する税制措置を創設し、東京 23 区に立地する企業拠点の移転誘致を目指す地方の取り組みを支援しているが、グローバル企業による拠点開設も、地域経済に対し、同等あるいはそれ以上の活性化効果を有する。

²³ 当然、日本の優れた技術・システムがグループの標準に採用されるケースもある。

また、グローバル企業参入の恩恵を受けるのは、個別企業に留まらない。地域の企業に比べ総じて給与水準の高い雇用機会²⁴が創出されるほか、生命保険業界、小売業界の例に見られるように、グローバル企業が新たな製品・サービス等を投入することで産業全体が活性化し、雇用機会が増えたり²⁵、企業間の健全な競争がイノベーションを生み、消費者ニーズがより効果的に満たされたりすることで、国民生活全般にメリットが及ぶ。

以上

²⁴ “The Salary Analysis in Asia 2015” (JAC Recruitment Group)

²⁵ 経済産業省『第47回平成25年外資系企業動向調査確報』によれば、外資系企業の常時従業員数は534,892名(2012年度実績)。

参考1:対日投資推進タスクフォース ヒアリング概要

会合開催順に掲載、所属・役職は開催日現在

講師：UDトラックス 代表取締役社長 坂上 優介 氏

講演：グローバル企業による M&A の経験について

(講演日：2014年12月2日)

1. 会社概要

UDトラックスは、1935年創業、埼玉県上尾市に本社を持つ大型車専門自動車メーカーである。旧社名は日産ディーゼル工業で、2006年に業界第2位のボルボが日産自動車から株を購入し筆頭株主となった後、2007年に普通株式の公開買い付けを行い、完全子会社化された。2010年に現社名に変更し、現在はボルボグループのアジア戦略拠点として、日本およびアジア市場向けの事業展開を行っている。

2. 講演のポイント

(1) ボルボ社のグローバル・オペレーションへの統合によりもたらされた変化

M&Aに際し、ボルボ社は原則としてローカル・ルールの適用を認めず、グローバルな「ボルボ・スタンダード」を移植する方針を採る。このため、UDトラックスは以下のような再編プロセスを経験した。

- ・ボルボ社の組織体制に合わせ、機能別に部門の垂直統合が行われた（各部門がボルボ社のグローバルなオペレーションに組み込まれた）
- ・原価計算・会計システム等も、ボルボ独自のシステムに統合された。統合に際しては、ボルボ社から派遣されたITチームが常駐し、サポートを受けた。
- ・生産・販売体制も、ボルボ社の手法を完全に移植、老朽化したディーラーショップの改築や、アフターサービス体制の改革が行われた。
- ・年功序列制度の廃止、給与・賞与の一本化、ボルボ式の新たなボーナス支給体系の導入、管理職への昇進ステップの短縮など、人事制度も改革され、最短2～3年での管理職昇格が可能となった。また、教育機関との連携による研究・教育体制の構築や、インターンシップ受け入れ強化、女性活用の推進等を行った結果、女性管理職比率は6%に達し、業界第1位である。
- ・社内公用語が英語となったことを受け、社員の自助努力による能力向上が進みつつある。移行措置としては、会議での同時通訳の活用、語学堪能なアシスタントの採用等を実施した。
- ・それまで欠けていたブランド戦略を構築し、社名の変更、顧客に対するブランド・メッセージの発信、ロゴマークの統一等を実施するとともに、グループ内でのカニバリゼーションを防ぐ観点から、主要ターゲットの特定、ボルボグループ内でのポジショニングの明確化等を図った。

- ・原則としてローカル・ルール of 適用を認めないボルボではあるが、UDトラックス / 日本の優れた製造基盤・技術力は、ボルボグループ内でも群を抜いていることから、一部製品に関して独自の開発が認められたほか、グループ内の他国企業に対する技術指導を行うこととなった。
- ・不採算ノンコアビジネスからの撤退、中核事業へのリソースの集中を進めた。従来、生産ピークに対応する規模であった生産設備がスリム化され、必要人員もほぼ半減された。

(2) 日本市場の魅力

アジア進出の拠点としての魅力

日本ブランドは、アジアにおける知名度と信頼性が高く、アジア市場への参入に際し、非常に大きなメリットとなる。

ものづくり・製造基盤

日本のものづくり・製造基盤は国際競争力がある。

技術力

日本の有する高い技術力を活かし、ボルボグループ全体に貢献することが期待されている。

(3) 日本市場の課題と投資拡大に向けた示唆

法人税率の引き下げ

日本の法人税率は、シンガポールや香港に比べ、極めて高い水準にある。対日投資を拡大するためには、引き下げが必要である。

若手人材の底上げ

中国・インドなどのグループ企業社員と比較し、日本の若手人材のレベルは明らかに劣後している。英語教育の徹底や、若手人材の教育水準の底上げ等を行い、国際競争力を高める必要がある。

規制

世界基準と比較し、日本は交通・環境規制が非常に厳格である。基本的に外国製品を日本で販売することができないため、規制緩和を行わなければ外資企業の参入は難しい。

以上

講師：日本 NCR 代表取締役社長兼 CEO 諸星 俊男 氏

講演：グローバル企業から見た日本企業・日本市場

(講演日：2014 年 12 月 19 日)

1. 会社概要

日本 NCR は 1920 年 (大正 9 年) に設立され、米国企業で最も早く日本に進出した企業と言われている。事業分野は、情報処理・通信システムや、ソフトウェアの製造・販売、その他の関連サービスの提供等で、従業員の約 8 割が日本人である。

2. 講演のポイント

(1) 日本企業・日本市場の特殊性

日本企業の特殊性

- ・コーポレート・ガバナンスに対する意識が薄い。社外取締役や女性役員の登用が不十分であるか、あるいは登用していても活躍の場が極めて限られており、独立取締役・独立監査役を積極的に登用すべきである。
- ・収益力の低さが、グローバル企業が日本企業の買収を見送る大きな要因となっている。また、経営者の株価に対する意識も薄く、株価の上下はマーケットの変動によるものと考えがちである。欧米企業は「株価至上主義」であり、意識の差が大きい。
- ・全般に意思決定のスピードが遅い。
- ・福祉的経営で、特に管理職の不必要人員が多く、労働生産性の低下につながっている。また、部長級以上の年収は、中国やタイよりも低いというデータがあり、悪平等の文化が根づいている。
- ・多様性がなく、異質なものを受け入れない文化がある。また、企業に多様な国籍の人が働いていない。政策として高度人材の受け入れ等を行ってはいるが、博士号保有の有無等に関わらず、幅広く海外人材を受け入れるべきである。

日本市場の特殊性

- ・人材の流動性が低い。転職に対するマイナスイメージが強く、人と違うことを認めない風潮がある。
- ・必要以上の品質・過剰なカスタマイズを求められる。イレギュラーな事態が発生しないよう、常に万全な体制を整えようとするため、結果的にコスト高となってしまう。
- ・Fail Safe が弱く、いざイレギュラーが発生した際のリカバリー力がない。
- ・日本中心の発想であり、その結果、市場がガラパゴス化し、グローバル・スタンダードが浸透しにくい環境となっている。
- ・英語力が低い。
- ・革新的なアイデアが乏しく、グローバルに通用するようなテクノロジーが出てこない。

(2) 日本市場の魅力

技術力

特に部品製造の技術力は秀逸で、国際競争力がある。

組織力・チーム力・現場力

欧米企業と比較し、この3点は圧倒的に日本が優れている。

社員の平均能力(最低能力)

英語力の不足等はあるが、基本的な能力が高い。

外国人観光客の増加

外国人観光客が急速に増加しており、新たなマーケットが生まれている。

観光立国の推進は、グローバル・スタンダードへの意識を高める良い機会であり、Wi-Fi 環境の整備、市民のコミュニケーション能力の向上、交通経路等の情報提供、海外クレジット・デビット・ATM カード利用の拡大 等の対応を進めるべきである。

(3) 日本市場の課題と投資拡大に向けた示唆

チャレンジ精神を重んじ、失敗を許す心を持つ

失敗を受け入れ、完璧主義から脱却することができれば、アイデア次第でいくらでも新しいビジネスチャンスが生まれる。

ダイバーシティの推進

秀才より異才を重んじ、人種・性別・年齢を問わず多様性を受け入れることが大切である。

価値創造型ビジネスモデルへの転換

業界を越えたコラボレーション促進による、共通利益の追求

独自性を育てる人材教育

人材の流動性を高めるカルチャーの醸成

以上

講師：メットライフ生命保険 代表執行役会長・社長・最高経営責任者
サシン・N・シャー氏

(講演日：2015年2月4日)

1. 会社概要

メットライフは、1868年に米国で設立された、総資産ベースで現在全米 No.1 の生命保険会社である。世界 50 カ国で事業を展開し、従業員は 64,000 人、全世界の総顧客数は約 1 億人に達する。

日本への進出は、1973 年に日本で初めての外資系生命保険会社として、当時のアメリカン・ライフ・インシュアランス・カンパニー(アリコ)が日本法人を設立したことに始まる。2010 年にアリコがメットライフの傘下に入ったことを受け、2011 年に「メットライフアリコ」に改称、2014 年にブランド名を現在の「メットライフ生命」に改めた。日本法人の従業員数は約 10,000 人、保険契約件数は 810 万件である。

2. 講演のポイント

(1) 外資参入によりもたらされた保険業界の変革

- ・グローバル企業が市場に参入することで、新たな商品やサービス、技術や手法が導入され、結果として日本の消費者利益の向上につながった。例えば、がん保険や医療保険をはじめ、外貨建て年金などの商品ラインアップの拡充に加え、銀行窓口における販売等、セールスチャネルが多様化し、業界と消費者の双方に良い影響をもたらされた。
- ・市場の変化にともない、日本企業の「お客さま中心主義への意識改革」がより一層促され、結果的に健全な競争環境と消費者利益の増大に繋がった。競争により様々なイノベーションが創出され、業界全体が活性化することは、日本経済の成長にもつながることのよい証左である。

(2) 日本市場の魅力

市場規模

米国に次ぐ世界第 2 位の生命保険市場を有する。世界の保険料収入の約 16% を占めている。

外国企業や新規参入に対しオープンである

例えば生命保険市場においては、1996 年時点では、外国企業の市場シェアは 3.5% であったが、2013 年には 20.2% に増加している。

人口動態の変化にともなう新たな需要

少子・高齢化に伴い、財政均衡に対する大きな圧力が生じているが、健康と老後に関するコストについて一人ひとりがより一層考える必要が生じている。

個人金融資産の存在

約 1,600 兆円の個人金融資産が存在し、金融市場としての潜在性が高い。

(3) 日本市場の課題と投資拡大に向けた示唆

メットライフは長きにわたり日本市場にコミットしてきたが、日本経済とともに今後も成長を続けるためにも、長期的な成長に資する改革は不可欠と考えている。

法人税改革と財政再建

日本の法人実効税率は 34.6%だが、一方で近隣諸国では例えばシンガポールは 17%、香港は 16.5%である。所得税・消費税の問題（直間比率）も含め、税制改革を進める必要がある。

人的資源の活用

人材こそが企業にとって最大の資産である。人材流動性・順応性の向上が必要であり、例えば女性の労働市場参画の促進、英語教育の強化と国際的な意識を醸成していくための教育改革を行うことが必要である。

健全な競争の促進

企業間の競争はイノベーションを生み、消費者利益をもたらすと同時に業界全体を活性化させる効果がある。規制の柔軟性を高め、イノベーションが生まれやすい健全な競争環境を整備することが重要である。

以上

講師：フォンテラジャパン 代表取締役社長 齋藤 康博 氏

講演：フォンテラから見た日本市場の現状と展望

（講演日：2015年2月4日）

1. 会社概要

フォンテラはニュージーランド最大の企業であり、10,500戸の酪農家から構成される酪農協同組合である。生乳の取扱量は世界一で、乳製品の世界貿易の3分の1を占める。B to B ビジネスを主体とし、世界76カ所に工場を有し、2013年度の売上高は約2兆円、グループ従業員数は全世界で18,195人である。

日本法人は、1982年に商社の日成共益とフォンテラが50%ずつ出資して設立された。ナチュラルチーズ・乳タンパク・バター等を販売しており、主な顧客は、乳業・食品・飲料・菓子・製パンメーカーである。売上高は約693億円（2014年7月期）で、販売数量は約11万トン、従業員数は74名である。

2. 講演のポイント

(1) 高齢化がもたらす日本市場の魅力と新たな可能性

- ・日本の高齢化率は2022年に30%に達すると言われている。社会保障費の増大や介護負担等の問題が深刻化する一方、アクティブシニアの増加により、乳製品需要は拡大し、高付加価値マーケットとしての魅力は増していく。

- ・日本人の平均寿命は長いですが、健康寿命とのギャップが大きく、男性は平均9年間、女性は同12年間、何らかの援助を必要としている。健康寿命を延ばすためには、加齢による運動器疾患や身体機能の衰えを防ぐ、乳由来のタンパク質を摂取することが効果的である。日本はもともとタンパク摂取量が少ない傾向にあるため、今後、乳製品の積極的な摂取を呼びかけていくことで、市場のさらなる拡大が期待できる。

(2) 日本市場の課題と投資拡大に向けた示唆

厳格な食品関連法規制の緩和

食品衛生法、食品表示法、賞味期限の管理等において、グローバル・スタンダードと比較し、遥かに厳格な規制がある。行き過ぎた規制は、消費者利益を阻害するため、安全性を確保した上で、段階的に過剰規制の緩和を進め、規制を世界標準化することで、消費者保護と豊富な選択肢とのバランスを整えることが大切である。

企業の輸入・生産・販売体制の自由化

政府が輸入を管理しており、バター・脱脂粉乳等、すべて国が入札する仕組みのため、不足した場合も企業が自由に輸入することができない。通関手続きの簡素化と合わせ、輸入の自由化を進めるべきである。

グローバル企業が参入しやすい環境の整備

グローバル企業が日本の食品業界に参入することは、制度上可能だが、実際には非常に難しい。また、乳業メーカーの場合「指定団体制度」というものが存在し、農協から直接乳製品を仕入れることができるメーカーが限られている等、既存企業の優位性が確保されている。グローバル企業の日本での取引を円滑にし、事業を拡大できるような競争環境を整備する必要がある。

以上

講師：イケア・ジャパン 代表取締役社長 ピーター・リスト 氏

講演：IKEA'S EXPERIENCE IN JAPAN

(講演日：2015年2月17日)

1. 会社概要

イケアは1943年にスウェーデンのスモランド地方で創業された、世界42カ国に店舗を展開する家具販売メーカーである。従業員数は全世界で147,000人、展開する製品は家具・生活雑貨のみで9,500点以上、店舗訪問者数は年間7億1,600万人である。

日本においては、2002年にイケア本社の直接投資として進出し、2006年には第1号店のIKEA船橋をオープンし、現在全国に8店舗を展開、従業員数は3,000人、2014年の売上高は771億円である。

2. 講演のポイント

(1) 新しい働き方の推進がもたらす企業変革

- ・イケアでは、「人々の成長がイケアの成長につながる」という信念の下、ダイバーシティの促進に力を入れており、マネージャー層に占める女性比率は全世界計で47%、イケア・ジャパンでも43%と非常に高い水準にある。
- ・全ての従業員に対して同一労働・同一賃金幅の人事制度を採用しているほか、一部店舗にて社内託児所の設置や、フレックス制度・地域間異動制度の導入など、従業員一人ひとりのライフスタイルに合った働きやすい環境を整備するとともに、長期契約に基づく雇用で安定性を確保し、個人の成長を促している。
- ・多様な人材が入り混じった職場環境を整備することは、豊富なアイデアが生まれる等、企業に多くのメリットをもたらす。ダイバーシティは決して女性だけの問題ではなく、皆の問題であるという認識を共有することが大切である。そのためには、多様性を受け入れるマインドを醸成し、企業文化の変革を促すことも必要である。

(2) 日本市場の魅力

市場規模

GDP 規模が世界第3位であり、家具市場も世界第2位の規模を有する。

市場の変化

日本人の関心・プライオリティは、衣・食から住へ向かいつつあり、家具市場としての魅力は今後さらに高まることが予想される。

人材

頼りになる人材が豊富である。今後、女性の労働市場への参画が進めば、一層魅力は増していく。

政治・社会の安定性

財政やエネルギー問題等への懸念はあるが、社会が政治的・経済的に安定していることは大きな魅力である。対外的なコミュニケーション・発信力を強化すべきである。

(3) 日本市場の課題と投資拡大に向けた示唆

ダイバーシティの推進

日本には、経済成長に貢献できる可能性があるにも関わらず、活用されていない人材が豊富に存在する。それらの力を制約から解放し、成長へとつなげることが重要である。また、企業はダイバーシティの推進役として、積極的に取り組みを強化し、社会全体を活性化させていくことが大切である。

言語能力の向上

グローバルビジネスにおいて、英語能力は必要不可欠である。本社や各地のグローバル拠点とコミュニケーションをとる際、大きな障壁となるため、英語力強化に向けた人材教育の徹底を図ることが望ましい。

輸入・認証・消費者向け製品ラベルに対する厳格な規制の緩和

特に、食品に対する規制が厳しく、国際的に安全性が承認されている製品であっても、日本独自の規制に基づく検査を受けなければならない。

また、家具についても、ISO 基準以外に業界独自の検査が求められ、コスト高になっているほか、製品ラベルも、カテゴリー・セクターごとに異なる表示が義務付けられ複雑化している。規制の世界標準化を図ることを期待する。

以上

講師：ハイアールグループ 副総裁、

ハイアールホールディングス 代表取締役社長、

ハイアールジャパンセールス 代表取締役社長 杜 鏡国 氏

講演：グローバルマネジメント ～経営戦略と文化融合～

(講演日：2015年2月24日)

1. 会社概要

ハイアールは、1984年創業、中国山東省青島を拠点とする家電メーカーである。世界165カ国以上で生産・販売を行い、従業員数は6万人以上、2014年の連結売上高は約3兆8,150億円に達する。

日本へは2001年に進出し、販売会社であるハイアールジャパンセールスを設立、その後、三洋電気と提携関係を結び、2006年に冷蔵庫事業提携により合弁会社を設立した。2011年には、三洋電気の白物家電事業を買収し、開発・販売・生産の三位一体の経営体制を構築した。

2. 講演のポイント

(1) M&Aによる日本企業・日本人材の変革の過程

- ・M&Aによりもたらされた最大のメリットは、リソースの統合により、中国・日本・アジアの三位一体体制を構築できたことである。
- ・歴史があり、技術力・ブランド力にも優れた日本企業を買収することは、決して容易ではなかった。日本人は伝統を重んじ、変革を嫌う傾向があり、特に中国企業が親会社となることへの将来的な不安が大きかった。
- ・組織再編に際しては、両社の優位性を系統的に分類し、客観的な分析に基づいて、日本市場において競争力を獲得するためのベストな方策を見出していった。
- ・従業員の意識変革を促すため、野心的な目標を設定した。また、社員との対話の積み重ねを通じ、経営理念と将来ビジョンを徹底的に共有し、長期的な視野でグループに貢献して欲しい、という強いメッセージを伝えた。
- ・人事制度改革を行い、年功序列制度の廃止・評価制度の変更・目標設定の明確化・組織のフラット化を実行した。また、退職者再雇用制度を新設したことで、年功序列制度の廃止に消極的だった社員も納得し、スムーズに制度移行することができた。

- ・以上の過程を経て、結果的に社員のモチベーションは大幅に向上した。グローバルビジネスを成功させるために最も大切なことは、資金力ではなく異文化融合力である。

(2) 日本市場の魅力

人材

日本人は質の高い教育を受けており、仕事とキャリアに対する責任感が強い。一般社員の業務遂行能力も高く、仕事に対する姿勢も非常に真面目である。

技術力・ブランド力

日本製品の品質やブランド力は非常に高く、中国企業にとり大変魅力的である。半面、消費者ニーズも高いレベルにあるため、日本市場で製品展開をする際は困難もあった。

(3) 日本市場の課題と投資拡大に向けた示唆

対外発信の強化

中国企業の資金力が高まり、高い技術力・ブランド力を有し、安全・清潔な日本への投資意欲が高まっている。しかし、いざ投資を具体的に検討しようとすると、諸外国と比較して情報が極端に少なく、対外窓口等もないため、実行に移すことができない。地方自治体を含めた対外発信の強化と豊富な情報提供、サポート体制の強化が必要である。

企業のマインドセットの転換

グローバル企業による M&A に対し、排他的な企業文化が根づいている。買収後も、企業文化の融合に消極的であり、変革に対する抵抗感が強い。企業の意識変革を促し、多様性を受け入れるマインドを醸成する必要がある。

消極的思考からの脱却

新規事業立ち上げに際しての目標設定や、社内公募への立候補に際し、日本人は消極的で遠慮がちである。グローバル競争が激化する中で、自ら率先して物事を進めていかなければ生き残ることはできない、という危機感を持つべきである。

健全な競争・販売環境の整備

激しい価格競争のダメージを、全てメーカーが背負う仕組みとなっており、各社は厳しい環境下に置かれている。適正な価格を維持する制度を作り、流通とメーカーのバランスのとれた関係を構築し、健全な競争環境を整備しなければ、グローバル企業が日本市場に参入することは極めて難しい。

以上

参考2：これまでに指摘されてきた²⁶、対日投資拡大のための規制・制度改革

1. 対日直接投資に対する支援・優遇策

(1) 支援体制の強化

JETRO による取り組みの強化

- ・ 行政手続きに関する一元的な相談・援助機能にとどまらず、すべての手続きを一元的な窓口で処理できる、真の意味でのワンストップサービスを構築し、法的規制に関する詳細情報の提供を推進するべきである。
- ・ 新規資本や新規市場を必要としている日本の国内企業（特に中小企業）への海外の投資家のアプローチの促進や、日本の国内銀行からの資金調達の支援等を行うべきである。

担当大臣職の創設

- ・ 投資誘致に際し、国としてのコミットメントやフォローアップ体制の強化を行うため、日本の顔となり、リーダーシップを発揮する対日投資担当大臣²⁷の職位を創設し、縦割り行政の限界を超えたダイナミックな業務執行体制を構築するべきである。その職位へは、投資や海外交渉の経験が豊富な民間人を登用することを提案する。

複数の地方自治体による広域連携の強化

- ・ 地方自治体が単体でグローバル企業を誘致するのではなく、広域連携により、幅広く地域の魅力を発信し、競争力の向上と地域活性化を図るべきである。

民間の活力の活用

- ・ 使用されなくなった工業団地等の遊休施設の活用や、行政府への民間人の派遣等、民間の力を積極的に活用することで、グローバル企業に提案・提供する投資インセンティブの選択肢の多様化や、サービスの質の向上を図るべきである。

(2) 優遇措置の対象拡大

- ・ 対内投資等地域活性化立地推進事業費補助金（グローバル企業立地推進事業）による優遇措置の対象を、地域統括拠点と研究開発施設に限らず、日本に初めてオフィスや施設を設置する企業にまで拡大すべきである。
- ・ 同補助金の申請にあたっては、十分な応募期間を確保すべきである。

²⁶ 経済同友会『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）同『コーポレートガバナンス・コードに関する意見書』（2014年10月）内閣府『対日直接投資に関する有識者懇談会 報告書』（2014年4月）をもとに経済同友会事務局が整理。

²⁷ 2015年2月には、安倍晋三内閣総理大臣が副大臣・政務官による「企業担当制」の創設を発表した。

(3) 対外発信・国内ネットワークの強化

- ・総理や閣僚等によるトップセールス²⁸を行い、日本のビジネス環境の良好さをより積極的にPRすべきである。また、対日直接投資を大歓迎することを明言すべきである。
- ・都道府県や市町村等の地方自治体が、海外事務所等を通して個別にPR活動を行っているが、より効果をあげていくために、国がネットワーク²⁹を活用し、主導的に海外でのPRに取り組むべきである。

(4) 生活環境の整備

多言語表示の促進

- ・日本国内の商品等の表示に、日本語だけでなく、英語等による表記を促進すべきである。

医療環境の整備

- ・外国語を話すことができる医療従事者を増やすべきである。

教育環境の整備

- ・来日する外国人の子弟に対し、教育の機会の充実および教育環境の整備を行うべきである。

2. グローバルな制度との調和

(1) 税制

法人税率の引き下げ等

- ・法人税の実効税率を、他の主要国(中国・韓国は約25%、シンガポールは17%)と比較し、遜色のない水準にすることが重要である。
- ・税率引き下げを行わない場合には、法人税の実質的な減税効果をもたらす措置として、配当金の損金算入を認めるべきである。

欠損金の繰越・繰戻し

- ・法人税の欠損金の繰越期間を、他の主要国と同様、無期限もしくは20年程度に延長すべきである。
- ・欠損金の繰戻し(当該事業年度に赤字となった場合、前年度の黒字と通算し、前年度分として支払った法人税の還付を受ける)を許容すべきである。

納税申告手続きの簡素化

- ・企業が納税手続きを行う法人税や従業員の源泉所得税等について、電子申告をより使い易くすること等により、他の主要国と比較し劣後している納税申告手続きに要する時間を簡素化すべきである。

²⁸ グローバル企業の誘致に積極的な地方自治体の首長らと総理・閣僚により、2014年5月にはロンドン、2014年9月にはニューヨークにて、対日投資セミナーを開催し、トップセールスを行った。

²⁹ 地方創生交付金を活用し、全自治体の共同データベース「地域の元気創造プラットフォーム」に新たにJETROおよび中小企業基盤整備機構を接続した。これにより、全自治体からの情報統合ならびに支援策等の情報提供を強化する予定である。

個人所得税の負担軽減

- ・個人所得税の最高税率が、競争関係にあるアジアの国（例：シンガポールは20%）と比較し高い水準にあるため、引き下げるべきである。
- ・外国人は、日本での居住期間が5年間を超えると、国外所得を日本で申告しなければならないため、5年以内で本国へ帰る外国人が多い。こうした制約を是正すべきである。

PE(Permanent Establishment)課税の扱い

- ・日本国内で組成された組合型の投資ファンドに出資をして資産運用を行う投資家は、非居住者であっても、国内の業務執行組合員と共同事業を行っているとして、日本に恒久的施設（PE）を有するとみなされ、日本で課税されてしまうことがある。平成21年度税改正により、これを回避できる制度改正措置がとられたものの、その適用要件には不明確な点が多かったため、活用されておらず改善が見られない。より抜本的な分かりやすい制度にし、非居住者が課税対象とならないことを明確にすべきである。

長期的な投資の促進

- ・対内直接投資を含めた投資の長期化を促すため、キャピタルゲイン課税において、短期的な投資に対する税率を高くし、長期的な投資に係る税率を軽減する等の措置を講ずるべきである。

(2) 人材の確保・雇用制度等

グローバル人材の育成等

- ・グローバルビジネスへの対応力のある日本人を育てることが必要であり、英語力・グローバルな分析力・コミュニケーション能力を持つ人材を育成する教育に力を入れるべきである。その一環として、企業幹部や若者が留学やインターンで海外に行くための助成プログラム等の拡充を行うべきである。
- ・留学から帰国した日本人学生が、能力にふさわしい職に就くことができるよう、企業は年間を通じて大卒者の採用を行うようにすべきである。
- ・外国の大学が、日本でグローバルな観点での教育を行おうとしても、学校法人の認可を受けるためには、資本金や資産等に関し厳しい条件を満たす必要があるほか、認定手続きにどの程度の時間を要するか予見可能性が低い。こうした点を解消し、学校法人の認可を柔軟化すべきである。

雇用契約・解雇についての柔軟性と透明性の確保

- ・使用者（事業主）が止むを得ず労働者を解雇する場合に必要な要件等を明確化すべきである。
- ・十分に正当な理由を欠く解雇において、原職復帰に代わる金銭的保証制度等を導入すべきである。

派遣労働に関する規制緩和等

- ・中小企業が派遣労働者を雇用する場合には、派遣期間等に関する規制を外すなど、派遣労働に関する規制を緩和すべきである。
- ・派遣労働者を直接雇用した派遣先企業に対し、税制の優遇措置を設けるべきである。

外国人材の受け入れ

- ・プラント建設等、数百人規模で労働者が必要な場合、当該作業が終われば日本を離れることを前提に、外国から有期で労働者を雇用できるよう、外国からの人材の受け入れを柔軟化すべきである。
- ・専門的な人材を本国から日本に赴任させるにあたり、その配偶者も職を持っている場合が多く、配偶者が日本で働くことができないと、夫婦が一緒に赴任できなくなるため、本人も日本への赴任を拒否することがある。こうした問題が生じないように、赴任者の在留資格許可と合わせ、配偶者も就労可能な在留資格許可を容易に取得できるようにすべきである。

ダイバーシティの推進

- ・日本の労働法制は、在宅勤務やフレックス制等、多様な働き方に十分に対応できていない。潜在能力のある人の流動性を高め、多様な働き方を推進すべきである。
- ・女性の就業率向上に向け、保育と介護に携わる人材・施設の不足を解消し、また家事・介護支援人材の雇用に関する柔軟性を高めるべきである。

(3) コーポレート・ガバナンス

独立取締役の機能強化

- ・監査役会設置会社及び監査等委員会設置会社であっても、取締役会の下に、その諮問機関として、過半数が独立取締役によって構成される指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置すべきである。
- ・独立取締役の数は、最低でも2名以上が必要である。
- ・独立取締役の資質を担保するべく、個々の任命時においては必要とされる役割と能力を明確にするべきである。
- ・独立取締役は、献身的に職務を執行し、十分な研鑽を積むべきである。
- ・独立取締役の十分な活動を支えるために、企業は、情報提供や、発言しやすい環境整備などに努めるべきである。

取締役会の構成

- ・取締役会の権限を監督機能に限定し、監督と業務執行の分離を徹底するべきである。その上で、取締役会決議事項を限定するなど取締役会に求められる機能・役割を明確にするべきである。
- ・取締役会は、性別、年齢、国籍、技能、経歴その他の多様な取締役によって構成されるべきであり、ダイバーシティの確保に配慮しなければならない。

資本生産性に関する経営指標及びその目標値の設定・公表

- ・企業は、経営計画において、自らの産業特性や事業リスクに適応した資本生産性に関する経営指標及びその目標値を設定し、公表するべきである。

(4) 企業合併制度

- ・企業の三角合併において、消滅企業の株主が存続企業の親会社の株式を受け取る際、存続会社がこれまで日本で事業を行っていない場合は、発生したキャピタルゲインに対し課税がなされるが、その課税についても繰延されるようにすべきである。

(5) 規制・行政手続きの国際調和

許認可プロセスの簡素化

- ・許認可等にあたってのプロセスが非常に長く、行政の一つの部門を通過するのに一定の時間を要し、また次に行くとき時間を要する。様々な部署が関連し、それぞれのコンセンサスがとれないと最終的な結論に至らない。行政における部門間の横串の機能を強化するとともに、ワンストップの窓口³⁰を作り、その窓口意思決定に係る一定の権限を持たせ、判断がスピーディーに行われるような仕組みを構築すべきである。

法律・各種書類の英語化および情報提供の簡素化

- ・法律・各種書類の英語化を進めるとともに、行政窓口における英語での申請書等の受付を認めるべきである。また、製品の検査や認証にあたり、英語の電子メールの受け付けや、英語での試験レポートを提出してくれる検査・試験機関はごく一部に限られている。これは中国と比べても対応が遅れており、英語での対応を促進すべきである。
- ・法律の解釈について、担当者が変わるたびに同じ話の繰り返しをしなくて済むよう、問い合わせに対し書面・英語で回答する仕組みを設けるべきである。

3. 各種政府間協定等の推進

(1) 社会保障協定の締結推進

- ・日本で働く外国人が、社会保険料の二重負担をしなくて済むよう、二国間の社会保障協定の締結を推進すべきである。

(2) 情報移転に関する政府間協定の締結推進

- ・製造業に関するノウハウの中には、安全保障上の観点から機密情報とされ、他国の企業にその情報を移転できない場合がある。これが他国の企業と共同開発を行う際の障害となっているため、情報移転を可能にする政府間協定の締結を推進すべきである。

³⁰ 国家戦略特区制度を活用し、2015年4月には「東京開業ワンストップセンター」が開設され、登記・税務・年金等の手続きが迅速化されるほか、日本で開業するグローバル企業に対する様々な行政サポートが強化される予定である。

4. 個別事業分野に関する課題

(1) 医療・医薬品

在宅医療・遠隔医療に係る規制改革

- ・在宅医療、遠隔医療に係る規制改革に加えて、診療報酬への適正な反映を進めるべきである。
- ・遠隔医療については、すでに海外では実施されており、IT 技術等を活用することで生活者の利益を最大化すべきである。

診療方法に係る規制緩和

- ・保険診療だけではなく、自由診療を積極的に取り入れ、混合診療を解禁することにより、最先端の医療・健康サービスを提供し、国民の需要に幅広く応えるべきである。

個人情報保護のルール明確化

- ・医療に係る大量のデータについて、個人情報保護が行き過ぎると、データの持つ有用性を縛ってしまう。プライバシーを守りつつ、ビッグデータを活かせるよう、個人情報保護のルールを明確化すべきである。

産官学の連携

- ・医薬品開発にあたり、オープンなイノベーションを起こしていくため、PPP(公民連携) を促進し、大学・病院・小規模なバイオ企業など、産学官が連携する体制を整えていくべきである。

新薬に関する規制緩和

- ・新薬の発売後 1 年間は、処方せん発行 1 回につき 2 週間分の処方しか認められず、患者・医師にとり大きな負担になっていることから、これを緩和すべきである。
- ・海外で使用されている薬が日本で承認されるまでの期間(ドラッグ・ラグ) は 2 ~ 3 年から 12 ヶ月程度へと短縮されたが、更に短縮すべきである。

医薬品・ワクチン等の承認プロセスの整備

- ・EPA 交渉において、医薬品やワクチンの相互認証を行うこととし、標準化したガイドラインを導入することで、同じ試験を重複して行わなくて済むようにすべきである。
- ・医薬部外品の承認にあたり、日本独自のデータ提出が求められる。こうした点について、主要国との制度の整合化を進めるべきである。
- ・米国の 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。日本の審査体制が整備されるまでの暫定措置として、FDA の審査を通過し、世界の主要な市場で一定期間の販売実績があり、安全性が確認できた製品については、日本での審査の大部分を省略できるようにし、速やかに許可する等の対応を行うべきである。
- ・日本における承認・審査において、国際共通言語として英語の使用も認めるべきである。

医療機関経営への株式会社参入

- ・諸外国と同様、非営利組織・営利組織の医療事業への参入を認め、内外無差別の原則の下、外資の技術・資源・資金を積極活用し、医療経営の効率化および顧客志向サービスの向上を図るべきである。

臨床試験環境の整備

- ・臨床試験がスムーズに実施できる体制を整備するため、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専門職、新薬申請書を審査する医薬品医療機器総合審査機構の審査官等の教育訓練を強化し、日本の医学教育における臨床研究の位置を高め、医療機関における受託臨床試験の位置づけを明確化することで、臨床試験の質・量を担保する努力が必要である。さらに、治験の高コスト構造を是正することも重要である。

(2) 農業・酪農

農協・事業者の選択および価格決定の自由化

- ・生産者（農家等）が製品を販売する場合に、酪農家が農協もしくは事業者を自由に選べるようにするほか、価格を個別交渉で決めることができるようにするなど、自由度を高めるべきである。

輸出入制度の整備

- ・日本からの乳製品の輸出に向けた制度整備、具体的には、特区の活用によるグローバル企業の参入条件の緩和、グローバル企業を含めたジョイント・ベンチャーあるいはコンソーシアムの設立のサポート、輸出向けの工場を視野に入れたインフラ整備、輸出時のプロセスの更なる簡略化等を進めるべきである。

酪農における生産性向上と後継者育成

- ・酪農に関して、企業化を進めること等により、後継者の持続的育成を進めるべきである。
- ・酪農先進国との技術交流等を進め、生産の効率化ならびにコストの低下を図るべきである。

酪農地の活用に向けた環境整備

- ・土地の制約はあるものの、できる限りコストの安い放牧中心の酪農に転換すべきである。
- ・大規模な農地を取得しやすくなるよう、土地の流動性を高めるべきである。

(3) 食料品等

食品管理規制の緩和

- ・食品類の賞味期限は業界団体が決めているが、同じ製品・品質・製法・検査結果であっても、他国に比べて短い期間設定となっている。例えば、ヨーグルトについては、ヨーロッパでは39日間であるのに対し、日本では27日間と短い。消費者の理解を得ながらこれを是正し、食料流通チェーンの効率性を高めていくべきである。

食品添加物規制の国際標準化

- ・ WHO（世界保健機関）や FAO（国際連合食糧農業機関）が安全と判断した添加物を含む食品が、日本の基準では認められないケースがある。こうした規制は国際的に調和させるべきである。

(4) エネルギー

エネルギーミックスの推進

- ・ エネルギー基本計画で、エネルギーミックスに関する数値目標・達成期限等を早期に決定すべきである。その際、投資の意思決定につながるよう、透明かつ持続性のある数値を設けるべきである。

環境影響評価手続きの短縮

- ・ 風力発電に関する環境影響評価の手続きを、現在の3～4年から、諸外国並みの18ヵ月程度に短縮すべきである。

(5) 観光・ホテル

- ・ Wi-Fi を使える場所を増やすとともに、海外の携帯電話のローミングを可能にすべきである。
- ・ 国家戦略特区の指定が見込まれる沖縄においては、カジノを含めた娯楽やアトラクションの拡充や、観光客が夜間も楽しめる観光資源の開発・整備を進めるための規制緩和を行うべきである。

(6) 小売

表示規制の緩和

- ・ 小売・製品の販売に際し、日本独自の表示が求められることがある。また、安全性等に関しても日本独自の規制がある。こうした表示や安全性の基準について、他国との調和を図るべきである。
- ・ 表示の認証に係るプロセスは複雑で時間がかかるため、他国との相互認証を推進する等、簡素化を進めるべきである。

土地取得の規制緩和

- ・ 新規参入者が大型小売業向けの土地を取得しようとする場合、土地の用途区分変更が制限されているほか、取得が可能であっても承認までに時間がかかる。土地取得を容易にするような規制緩和や運用の改善を図るべきである。

以上

2015年4月

2014年度経済連携委員会 名簿

(敬称略)

委員長

藤 森 義 明 (LIXILグループ 取締役代表執行役社長兼CEO)

副委員長 兼 対日投資推進タスクフォース 座長

蓑 田 秀 策 (オプトホールディング 取締役)

副委員長 は対日投資推進タスクフォース委員を兼ねる

稲 垣 泰 弘 (コマツ 常務執行役員)

川 口 均 (日産自動車 専務執行役員)

出 口 恭 子 (NSD 社外取締役)

古 田 英 明 (縄文アソシエイツ 代表取締役)

堀 井 昭 成 (キャノングローバル戦略研究所 理事 特別顧問)

松 本 晃 (カルビー 取締役会長兼CEO)

鰐 淵 美恵子 (銀座テラーグループ 取締役社長)

顧問

福 川 伸 次 (東洋大学 理事長)

対日投資推進タスクフォース 委員 は経済連携委員会委員を兼ねる

井 植 敏 雅 (LIXIL 取締役副社長執行役員)

薄 井 充 裕 (日本政策投資銀行 設備投資研究所長)

平 井 康 文 (楽天 取締役副社長執行役員)

平 野 英 治 (メットライフ生命保険 取締役副会長)

船 津 康 次 (トランスコスモス 取締役会長兼CEO)

山 添 茂 (丸紅 取締役副社長執行役員)

ヨッヘン・レゲヴィー (CNC JAPAN マネジングディレクター)

委員

浅井 勇介	(RGAインシュアランスカンパニー 日本支店 日本における代表者兼CEO)
芦田 邦弘	(Ashida Consulting Co. 取締役社長)
天野 太道	(有限責任監査法人トーマツ CEO兼包括代表)
荒尾 泰則	(新日本有限責任監査法人 デビュティエリア マネージングパートナー)
石橋 さゆみ	(ユニフロー 取締役社長)
稲葉 俊人	(横浜駅前ビルディング 常務取締役)
井上 ゆかり	(日本ケロッグ 代表職務執行者社長)
入江 仁之	(ジェンパクトコンサルティング 取締役社長)
呉 文繡	(日本アジアグループ 取締役)
浦田 晴之	(オリックス 取締役兼代表執行役副社長 グループCFO)
大井 滋	(JX日鉱日石金属 取締役社長)
大原 聡	(シグマクシス パートナー)
岡本 実	(タイコ エレクトロニクス ジャパン 取締役会長(職務執行者))
小野 傑	(西村あさひ法律事務所 代表パートナー)
織 畠 潤一	(シーメンス・ジャパン 取締役社長兼CEO)
柿本 寿明	(日本総合研究所 シニアフェロー)
梶 明彦	(ワタベウェディング 顧問)
片岡 丈治	(片岡物産 取締役会長)
金子 剛一	(中日本高速道路 相談役)
鎌田 英治	(グロービス 執行役員)
清原 健	(ジョーンズ・デイ法律事務所 パートナー)
清原 正治	(アメリカン・エクスプレス・インターナショナル 社長)
日下一 正	(国際経済交流財団 会長)
國枝 真	(金印 取締役)
高乗 正行	(チップワンストップ 取締役社長)
酒井 重人	(グッゲンハイム パートナーズ 在日代表)

佐々木 宗 平	(三菱UFJニコス 特別顧問)
澤 田 純	(日本電信電話 取締役副社長)
澤 野 正 明	(シティユーワ法律事務所 シニアパートナー)
島 田 俊 夫	(CAC Holdings 取締役会長)
正 田 修	(日清製粉グループ本社 名誉会長相談役)
菅 野 健 一	(リスクモンスター 取締役会長)
杉 野 尚 志	(レイヤーズ・コンサルティング 取締役CEO)
杉 本 迪 雄	(NTTコムウェア 相談役)
鈴 木 孝 男	(日本立地センター 理事長)
ケネス・G・スミス	(EYトラザン クシオン・アドバザリ・サービス 取締役社長)
曾 谷 太	(ソマール 取締役社長)
高 橋 衛	(HAUTPONT研究所 代表)
高 見 信 光	(エポック・ジャパン 代表取締役)
橘 憲 正	(タチバナエステート 取締役会長)
田 中 実	(投資経済社 取締役社長)
竹 馬 晃	(横浜倉庫 取締役副会長)
ハンス チュアン	(日本アルテラ 取締役社長)
津 坂 美 樹	(ボストンコンサルティンググループ シニア・パートナー&マネージング・ディレクター)
戸 矢 博 道	(全日本空輸 特命顧問)
中 富 一 郎	(ナノキャリア 取締役社長)
中 村 善 二	(UBS証券 代表取締役 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー)
根 岸 修 史	(積水化学工業 取締役会長)
畑 川 高 志	(リバフェルド 代表取締役)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
グレン・S・フクシマ	(Center for American Progress シニア・フェロー)
福 島 忠 敬	(日建ラス工業 取締役社長)
藤 原 美喜子	(アルファ・アソシエイツ 取締役社長)

船 橋 仁	(ICMG 取締役社長)
古 川 紘 一	(森永乳業 相談役)
古 谷 周 三	(農林中金総合研究所 取締役社長)
星 久 人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
堀 田 康 之	(キッツ 取締役社長)
程 近 智	(アクセンチュア 取締役社長)
堀 江 章 子	(アクセンチュア 執行役員)
堀 口 智 顕	(サンフロンティア不動産 取締役社長)
増 田 健 一	(アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー)
松 崎 正 年	(コニカミノルタ 取締役会議長)
宮 内 淑 子	(ワイ・ネット 取締役社長)
森 哲 也	(日栄国際特許事務所 弁理士・学術博士・所長)
横 井 靖 彦	(豊田通商 取締役副社長)
吉 田 晴 乃	(BTジャパン 取締役社長)
ティモシー・W・ラティモア	(メリルリンチ日本証券 取締役社長)
チャールズ・D・レイク	(アフラック(アメリカファミリー-生命保険) 日本における代表者・会長)
渡 邊 達 雄	(シグマクシス パートナー)

以上87名

事務局

樋 口 麻紀子	(政策調査部 次長)
山 本 郁 子	(政策調査部 マネジャー)
三 品 佳 苗	(政策調査部 マネジャー)

本提言は、2014年度の、経済連携委員会、米州委員会(委員長:宮田 孝一 三井住友フィナンシャルグループ 取締役社長)、欧州・ロシア委員会(委員長:大八木 成男 帝人 取締役会長)、中国委員会(委員長:伊東 信一郎 ANA ホールディングス 取締役会長)、アジア委員会(委員長:志賀 俊之 日産自動車 取締役副会長)から選出された副委員長および委員から構成される対日投資推進タスクフォースにおいて検討を行った後、経済連携委員会の承認を得て取りまとめた。