

インタビュー

「対日投資拡大に向けて」 榎原三菱商事会長に聞く



榎 原 稔 (まきはら みのる)

三菱商事(株) 会長

1. 日本経済にとっての対内投資

吉崎 小泉首相が掲げる対日投資促進と外国人観光客増加は、日本経済にとって、「使ったことのない筋肉」の最たるものではないでしょうか。まず初めにこのような筋肉をどうやって動かしていったらよいのかについて伺いたいと思います。

榎原 私が議長を務めた対日投資促進民間フォーラム（以下「フォーラム」）では、結論として、「第三の開国」が必要だと提言しました（昨年12月16日発表、小泉首相へ提出）。その後、日本経団連が提言した「活力と魅力溢れる日本をめざして（新ビジョン）」の通商政策の展開の中でも、同じような考えが示されています。

つまり、日本中心にものを見て、自分たちだけで取り組んでいくという体制からの開国です。日本は明治維新、戦後の高度成長を経て、一時は米国に追いつき、また追い越すかの勢いとなり、先進国入りしました。今後の日本に必要なのは、世界においては後進国を引き上げ、また自身もビジネスモデルを変え、労働集約的な産業からむしろ技術集約的あるいは頭脳集約的な

聞き手



吉崎 達彦 (よしざき たつひこ)

(株)日商岩井総合研究所 主任エコノミスト

産業へ、またどちらかと言うとサービス業中心の経済へと移行していきながら、海外との関係も新しい体制に移行していくことなのではないでしょうか。その一環として必要なのが、海外からの投資をどんどん引き受けることです。ただし、この場合の投資とは、単に資金を持ってくるのではなく、むしろ新しいビジネスモデルを持ってくるものであることが重要です。

吉崎 けれども日本には外資アレルギーもまだまだ根強く、また「ウィンプルドン現象」が恐れられています。

横原 対内直接投資残高の対名目GDP比は日本では1.1%ですが、米国、英国、ドイツが約30%、またフランスも最近では約50%と聞いています。統計のベースが若干異なるようですが、EUの中でもさまざまな提携、M&A等が増え、フランスも大きく様変わりしているようです。このような状況から考えますと、年初の施政方針演説で小泉首相は今後5年間の対日直接投資残高倍増を掲げていますが、もう少し高い数値を挙げてもよかったのではないかと思います。

フォーラムでも挙げましたが、対内投資の障害となる要因は3つに分類されると思いま

す。一つは海外からの投資に対する国内の規制など制度・ルール上明らかな直接的要因ですが、これについては日本の場合は相当改善されてきました。二つめは表には出てこない手続き上の実態的要因として、行政指導等があります。島田晴雄氏（慶應義塾大学経済学部教授）が部会長を務められる対日投資会議専門部会のとりまとめの中でも挙げられていますが、例えば、ノーアクションレター制度（企業の商行為等が法令に抵触するかどうかの問い合わせに文書で回答し、公表する制度）にしても、制度としては認められましたが、運用面では依然として不透明で、提出する前に関係省庁にすり合わせを行っていると言う声も聞かれます。これらは比較的分かりやすいのですが、一番問題なのは、三つめである間接的要因です。つまりどこの国にもある外国人を仲間に入れたがらない、異分子を排除しようとする傾向があるということです。

このような3つの障害を取り除きながら、同時に、吉崎さんの言われた「使ったことのない筋肉」を使って、海外からの投資を積極的に呼び入れていくことになります。そのためには日本に良い投資の機会があることをPRしていかなければなりません。

吉崎 途上国をはじめ海外ではよく、投資庁などをつくったり、あるいは投資を呼び込む専門の大臣を置いています。そのような発想は、日本にはあまりなかったように思います。

横原 通商問題について日本版USTRのような組織が求められていますが、投資についても窓口の一元化が必要です。日本貿易振興会（JETRO）も、一時は輸出促進に重点を置いていたのが、次第に輸入促進、最近は投資促進へと変わってきているようですが、この辺ももっとPRが必要ではないでしょうか。

2. 外資企業にとっての日本市場

(1) 外国人アレルギー

吉崎 日米財界人会議にも出席され、懇親の深い米国経営者の方々も多いと思いますが、彼らからみて、日本に投資を呼び込むときにカギになるのはどのようなことでしょうか。

横原 魅力ある投資市場であるためにはやはり、投資から上がってくる利益、また投資しやすい環境が重要だと思います。

当社が5～6年前から組んでいる米国の投資ファンド リップルウッドのティム・コリンズ CEOはかねてから、日本市場には魅力があり、投資することでノウハウを提供し、日本経済にも貢献できると考えています。彼によれば、日本に来てみて最大の問題は、日本人の外国人アレルギーだということです。

吉崎 一部にはマスコミの姿勢にも問題があるのではないのでしょうか。

横原 それもあるでしょうが、そのほかにも例えば、雪印グループの立て直しにあたって、外資との提携に反対する発言が出たり、あおぞら銀行の買収についても、どちらかと言うと米国のファンドではなく日本の銀行の方がよいなどの発言が出たりしていました。

吉崎 気持ちの中のバリアを取り除いていくのは難しいことではないのでしょうか。

横原 そのためにはやはり、政治家、官僚が意識改革を行うことが必要ですが、少なくとも民間は、率先して、さらに積極的に国際化を進めていくべきだと思います。

(2) 国内制度

吉崎 一方でシティ・グループが日本市場から撤退するなど残念な動きもあります。

横原 つまり、やろうと思ったことがやれないということでしょう。10年ほど前、バブル期またバブル以前の時期には、日本で事業を始めようとしても良い人材が得られない、土地が不当に高いということがよく言われていましたが、まず人材の問題については、最近、非常に採用しやすくなったと聞いています。銀行をはじめ大手企業からも人材が移っていることがあるのでしょう。また土地についても、まだ高いと思いますが以前ほどではなくなりました。そういう意味では環境はだいぶ整備されてきています。後は、仕事がしやすい、歓迎される体制が整っていくことだと思います。

吉崎 連結納税制度の導入などさまざまな制度はできてきましたが、よくよくみると、中には実態として「仏を作って魂入れず」という制度もみられます。

横原 まさにそのとおりです。例えば特区の制度も考え方は非常によいのですが、フタを開けてみればごくわずかな部分でしか機能していません。また、申請に関しては、現行法で対応可能との回答を受けていますが、実際には、なかなか現行法では処理できないのが現状です。

(3) 中国市場のダイナミズム

吉崎 他方で国際競争は厳しさを増しています。例えば中国市場では、世界中から投資を集めています。



横原 中国には、一つは、追いつき、追い越せという若さゆえのダイナミズムがあるのだと思います。二つめには、資金を呼び入れることで、マクロ的にみて成長につながる必然性を感じているのだと思います。さらに三つめとして、日本の明治時代にあった「外国企業によって植民地化される」という恐れもだいぶ薄れてきたのだと思います。このようなことから、自然に外資が来てほしいと言えるようになっているのだと思います。ところが日本は、極力、海外からカネを入れないで、自分たちだけでやっていこうとしています。

(4) 外資企業の活躍

吉崎 外資にとって魅力的であるためには、サクセス・ストーリーがもうひとつ、ふたつ出てくる必要があるのではないでしょうか。

横原 日産自動車のゴーン氏の改革は大変なサクセス・ストーリーでしょうし、リップルウッドが取り組んでいる新生銀行の場合もおそらく、成功の一例になるのではないのでしょうか。三菱自動車とダイムラークライスラーの関係も成功例になればと思います。

吉崎 1990年代の後半から情報、流通、金融分野への外資流入が増えてきています。今後、どのような分野が続くのでしょうか。

横原 それは流動的だと思います。リップルウッドも、特定の分野に絞り込んでいるわけではなく、シーガイアのようなリゾート施設、日本コロムビアのような音楽ソフト、そして情報通信分野など、欧米のマーチャント・バンク（証券発行の引き受けから企業金融に対するアドバイザー、企業合併、投資管理まで幅広く扱う金融機関）と同じ手法で、さまざまな選択肢の中から分野にこだわらずに選び出しています。

3. 対日投資拡大に向けて

(1) 地方の取り組み、特区の活用

吉崎 最近の新しい動きとして、自治体が地方活性化のテコ入れとして、外資を取り入れようとしています。先日、企業誘致のために日本の自治体から豪州に駐在している方に会いましたが、なかなかうまくいかないということでした。

横原 米国にも同じような動きがあり、ウェストバージニア州は名古屋へ実際にヒトを派遣し、誘致活動に取り組んでいます。日本の場合はまだまだ数は少なく、先ほど挙げられた豪州の例などは珍しいと思います。地方分権を巡っては、先日も小泉首相と塩川財務

相の間で議論がありましたが、日本では地方分権と言いながらも結局は中央政府の影響の下にあります。本当に財源は独立しているのでしょうか。一方で、地方の側にも独立するだけの体制ができていません。これは悪循環だと思います。

吉崎 先ほどの豪州での誘致活動の例でも、阪神地区から派遣された職員の方が、投資を呼び込む決め手がないことをこぼされています。

横原 米国の場合は税制上の措置をはじめとして思い切ったインセンティブを与えています。日本の場合は、地方政府の意思決定の自由度、あるいは判断の独立性などのインフラが整っていません。

吉崎 一方で最近、特区の活用が言われています。

横原 フォーラムでも特区制度、地方分権の推進について提言しました。初めから日本全体で取り組もうとするのは無理があるケースもあるでしょう。医療の株式会社化など、一部の地域での成功例をいかにうまく日本全体に広げるかがポイントではないでしょうか。

(2) 首相のリーダーシップ、国民の意識改革

吉崎 このような中で3月末、政府の対日投資会議が「対日投資促進プログラム」を決定しましたが、どのような期待をお持ちですか。

横原 小泉首相は、民間側が期待していた以上に、対日投資拡大に興味を持たれています。私もお会いしましたが、在日外国人からも意

見を聞き、また対日投資会議専門部会も島田部会長の下で続けていこうとされ、非常に頼もしいと感じています。ただし、これを実行に移していくためには、小泉首相による「省庁の壁を乗り越えたトップダウンのリーダーシップ」の発揮が必要だと思います。

吉崎 このような対日投資促進の流れの中で、今後、民間企業にもビジネスチャンスが出てくるのではないのでしょうか。特に商社としてはどのような取り組みが可能でしょうか。

横原 企業再生の観点から言えば、リップルウッド、また、まもなく発足する産業再生機構が取り組んでいこうとしているようなことは、ノウハウがあり、リスクテイクの体制があれば、日本の企業もやりうることだと思います。

当社がリップルウッドと組んだのは、ひとつには技術移転、事業計画作成等のノウハウ、もうひとつはリスクテイクの心構えを学ぶためです。今後、こういった外国企業のノウハウを吸収し、連携しながら、企業再生にも取り組んでいくことが可能だと思います。

一部は、産業再生機構法の枠内で、また企業再生など法律の改正等で解決される部分もあるでしょうが、問題は、日本では、会社を破産させた経営者には冷たい視線が向けられることだと思います。米国では逆に、そのようなことも乗り切った経験を積んでいることが評価され、新たな仕事を任されたりする違いがあると思います。

いずれにしても、対日直接投資の拡大により、日本経済が活性化することを切に望みます。

(4月8日開催) ㊤