

対日直接投資に関する有識者懇談会（第2回）議事要旨

（開催要領）

1. 開催日時：平成26年3月5日（水） 15:30～17:27
2. 場所：中央合同庁舎4号館11階第1特別会議室
3. 出席者：

＜座長＞

浦田 秀次郎 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授

＜委員＞

石毛 博行 独立行政法人日本貿易振興機構理事長
大崎 貞和 株式会社野村総合研究所未来創発センター主席研究員
(規制改革会議委員)
奥 正之 株式会社三井住友フィナンシャルグループ取締役会長
佐々木 則夫 株式会社東芝取締役副会長（経済財政諮問会議議員）
林 文子 横浜市長

＜オブザーバー＞

ジェイ・ポナゼッキ 在日米国商工会議所会頭

＜ゲストスピーカー＞

ハインリヒ・ヒージンガー ティッセンクルップ (ThyssenKrupp AG) CEO
椎名 茂 プライスウォーターハウスクーパース代表取締役社長
ジョージ・ザリフィ ダノンジャパン株式会社代表取締役社長

＜その他出席者＞

ミッシェル・テオヴァル 欧州ビジネス協会シニア副会長
(欧州ビジネス協会会長代理)
ベンカタラマン・スリラム インフォシス・リミテッド日本代表

＜政府側＞

甘利 明 内閣府特命担当大臣（経済財政政策）
西村 康稔 内閣府副大臣
小泉 進次郎 内閣府大臣政務官
田中 良生 経済産業大臣政務官
(内閣府、関係省庁より事務方出席)

(議事次第)

1. 開 会

2. 議 事

・ゲストスピーカーからのヒアリング

①ティッセンクルップ (ThyssenKrupp AG) CEO ハイน์リヒ・ヒージンガー博士

②プライスウォーターハウスクーパース株式会社 代表取締役社長 椎名茂 氏

③ダノンジャパン株式会社 代表取締役社長 ジョージ・ザリフィ 氏

3. 閉 会

(説明資料)

○資料1 ティッセンクルップ提出資料

○資料2 プライスウォーターハウスクーパース提出資料

○資料3 ダノンジャパン提出資料

(概要)

1. 開 会

○浦田座長

第2回「対日直接投資に関する有識者懇談会」を開催する。

本日は、3名のゲストスピーカーからお話をいただく。なお、前回ゲストスピーカーのインフォシスのスリラム日本代表にも御出席いただいている。

内閣府から甘利大臣、西村副大臣、小泉政務官、経済産業省から田中政務官が出席されている。

○甘利大臣

「対日直接投資に関する有識者懇談会」の第2回を開催するに当たり、お忙しい中、お集まりいただき感謝を申し上げます。

本日のゲストスピーカーであるヒージンガー博士には、ドイツからの御出張のところ本懇談会に御出席いただき、厚く御礼を申し上げます。また、椎名社長、後から到着するザリフィ社長におかれても、御多忙中にもかかわらずお越しいいただき、厚く御礼を申し上げます。

アベノミクスの柱の一つが、日本を「世界で一番企業が活動しやすい国」にすることである。そのための障害は全て取り払うという目標を掲げている。実際に投資を行っている方々、あるいは、これから行おうとする方々が、どのような点が改善されれば投資が更に促進されると考えておられるのか、現場の声を届けていただきたい。投資環境改善に向けて、できる限り努力していきたいと思っている。

前回に続き、今回の懇談会でも実りある議論を期待している。

2. 議 事

・ゲストスピーカーからのヒアリング

①ティッセンクルップ (ThyssenKrupp AG) CEO ハイน์リヒ・ヒージンガー博士

○ヒージンガーCEO

ティッセンクルップは、グローバルなビジネスを展開しており、全世界の売上高は約380億ユーロ、約15万7千人の従業員を全世界で雇用している。事業分野について申し上げますと、第一の分野は部品技術であり、日本の自動車産業向けのもののほか、風力発電に関する部品もある。第二の分野がエレベーター技術。第三に、セメントプラント、ケミカルプラント等、産業向けソリューションの分野がある。これらの分野は、日本企業、日本市場との良いフィットが期待できる。ただし、世界第3位の経済国である日本の売上は1億

4,500万ユーロしかなく、あまりにも少ない。来年は倍増させたいが、それでも3億ユーロであり、経済規模に比べて小さすぎると感じている。

日本の社会のニーズに応えるため、先進的なエンジニアリング企業として、より良いものをより多く作る一方で、環境負荷を少なくし、資源・エネルギー使用の効率化を図るということを考えている。

日本のビジネスパートナーとも長年提携をしてきた。1902年に創立者が来日してから、1965年には最初の製造拠点を買収した。長年にわたって経験を積んできており、事業の範囲、活動範囲も増えてきている。最近も会社の買収を進める一方で、例えばJMU、JFEなど日本の有力な企業とも取引をしている。長年にわたる関係を築くというのが会社の方針である。

日本市場について、手続の複雑さ、コストが高いとされているが、その原因は日本独特の基準への適合の必要性と考えている。例えば、我々は風車の旋回ベアリングについて欧米で一位のシェアをもっており、厳しい基準をクリアしているのだが、日本では別の手続を経なければならない。非常に時間がかかり、コストも高くなってしまう。直接投資を誘致しようとするならば、こういうプロセスの標準化を受け入れていかなければならない。手続においても、英語の書類を受け入れていただくことや、より広く英語をビジネスに使用することも必要である。それにより、一層速く事業を展開し、成長することができると思う。

さて、我々のようなグローバル企業が人材をグローバルに動かしている一方で、日本企業では雇用者の多くを日本人が占めている。スペシャリストと呼べる人材は別の国に容易に動かせるようにしていかなければならない。日本の移民政策は非常に厳しく、専門職、スペシャリストについても、配偶者の労働許可もとらなければならない。これは日本への赴任の決断に影響を与える原因になる。例えば、建設業などは、建設を行う一定期間、技能の高くない人々を海外から有期契約で雇うということも考えられる。ある一定期間ということで、永続的に雇用するということではない。

さらに、知識の交流について。他国では政府間の協定により、いろいろな文書のやりとりを守秘義務のもとで交わすことができる。日本もそのような協定をドイツと結んでいただけだと思う。

最後にエネルギー価格の問題について。製造業にとって、天然ガスを大量に輸入しなければならない状況は大きな負担になっている。中期的な解決策を考えなければならない。

○大崎委員

国際標準との調和については、規制改革会議のワーキンググループにおいても議論している。関係省庁は、日本の標準が実質的には国際基準と調和していると説明するが、経済界の側は、実質として調和していたとしても、国際標準を直接適用できないのであれば問題があるとしている。この問題をどのようにすれば解消できるか話し合っている。

1点、質問したい。最近日本企業に対する買収を行ったということだが、何か具体的な問題、障壁はなかったのか。

○ヒージナーCEO

政府が解決すべき問題はなかった。買収のプロセスは比較的円滑だったが、独禁当局からの承認を待っているところで、詳しくは紹介できない。

注意しなければいけないと思っているのは、買収先の会社を、グローバル企業の管理構造の下に円滑に引き入れていくことである。グローバルな組織のKPIは、厳格で透明性の高い水準であることに留意し、慣れてもらい、それを標準として守ってもらう必要がある。こうした点に直面して、人材が流出しないように気をつけなければいけない。

○佐々木委員

英語の問題、手続上の問題、移民の問題などの障壁がある中で、どのような判断基準でアライアンスを組んだり、生産拠点をつくったりするのか。また、最近、御社は米国の工場の売却を行ったと承知しているが、地域的な生産拠点の設置や撤退に関する戦略的な判断基準について教えていただきたい。

○ヒージンガーCEO

工場売却は、従前の事業戦略の前提条件となる外的要因が変化したことによるもの。近年のエネルギーコスト、労働コストの高騰、為替レートの変動もあり、鉄鋼石の価格モデルも変わり、ライバル企業に比べて非常に高価になった。

単に労働コストだけを考えるだけではなく、重要な決定要因は、市場の規模や、成長ポテンシャルである。市場の規模で考えると、日本は非常に大きい。ただ、成長ポテンシャルという点では、外国企業にとってはなかなか難しい。当社は世界第3位のエレベーターメーカーだが、日本では成功していない。有力な日本のメーカーと競争しても意味がない。したがって、他の分野、例えば自動車部品や風力の部品、産業向けソリューションなどに集中している。

○石毛委員

ドイツ企業の日本への投資は、フランスの約半分、スイスの3分の2程度である。今のマーケットのサイズ、成長性という点を重視したら、もっとドイツの企業が投資してもいいように思うのだが、日本への投資が少ない一番大きな理由は何だとお考えか。

○ヒージンガーCEO

新しいマーケットに参入するとき、グローバルな企業であれば、リスクを最小化するために既存の製品を使って参入を試みる。そのときに、ある一定の規模を超えた場合には、現地での製造、エンジニア会社などを使うことになる。しかし、他国でうまくいった製品を日本に持ち込んでもうまくいかず、ローカルなハブが必要になる。また、日本の顧客は、まず長期投資のコミットコメントを求める。既に他国で売っている製品で市場に参入してからニーズを理解し、その後、一定の規模に達したら拡大をするものなのだが、日本では逆のこと、すなわち先に投資をしてコミットを示さなければならない。ドイツの中規模企業にとってこれらがハードルになっている。

○スリラム代表

ドイツは日本と非常に似通っていると思う。ドイツがなぜ外資の誘致に成功しているのか、日本がドイツから学べることはないか。

○ヒージンガーCEO

同感である。社会の価値観などの面で日本とドイツは似ているところがあると思う。1つ違いがあるとすれば、日本に比べればドイツの国内市場は規模が小さいということである。したがって、ドイツ企業は何十年も輸出志向にならざるを得ず、ビジネスのありようも調整しなければならなかった。日本の企業の場合、一部のグローバル企業は別として、輸出を数十年にわたって行うという計画において、ドイツ企業ほどの経験がない。それほど輸出志向にはなっていないということではないか。

○奥委員

日本では製鉄をはじめとして重工業は大変厳しい競争下にあり、その分野に参入して、

日本企業と組むということは、かなりニッチな部分を狙っているのだと思う。長期的な関係を非常に大事にすることだが、投資の決断に当たっては何を一番重視するのか。成長性なのか、それとも協力によって生まれる成果なのか。クリアしなければならない数値目標としてどのようなものがあるのか。

また、日本市場の問題点としていくつか挙げられたものの中で、一番クリティカルな問題はエネルギーの問題か。金融市場が使いにくいというような御意見はあるか。また、投資に当たって為替変動のリスクに対してセンシティブに考えているか。

○ヒーゼンガーCEO

ある分野で事業を行う意味があるのかをきちんと評価して考える必要がある。単に鉄鋼業界に参入して日本の鉄鋼メーカーと競合しても意味がない。日本の鉄鋼メーカーはアジアでは存在感があるが、ヨーロッパでは無い。そうした中で、特定の顧客に対して、当社と日本企業でライセンスを結び、相互に承認した製品を供給できるようにした。単純に鉄鋼業界に参入しても、勝つことはできないということは分かっていたので、分野を選別し、特別な解決策として当社が日本の顧客に提供できるものがあるか、それによって競争力をつけて成長が可能な分野があるかどうかを徹底的に検討した。例えば使用資本利益率（ROCE）について、3年後までに簡単に資本の回収ができるとは考えてないが、5年後までにプラスのリターンにならないのであれば再検討をする。そうしなければ株主に受け入れられない。

為替リスクについては、これまでの経験に基づき、バリューチェーンを分断しないよう意識している。例えば日本へ投資する場合、それは主として日本のマーケットを対象としたものであり、円高のリスクはあまりないようにしている。仮にバリューチェーンを通貨圏の異なる国で分断すると、為替レートという対外的な要因でビジネスの勝敗が決められてしまい、自らは何も対処できない。グローバルな投資決定でも、理想的にはバリューチェーンと最終顧客への販売が同じ通貨圏となるよう、自然なヘッジを意識している。

金融サービスについては、これまでのところネガティブな経験はない。当社はグローバルに活動する中で、異なる金融制度に対応することに慣れている。

○林委員

横浜市は、「ジャーマンインダストリーパーク」というドイツ企業向けの日本進出拠点の設立に協力し、「東京横浜独逸学園」を誘致した。異文化の中で赴任者の家族がなじめないということを懸念したことはあるか。また、建設に関して有期契約の外国人労働者を日本に連れてくるという話があったが、日本の進出先で労働者を採用することは技術的に難しいのか。

○ヒーゼンガーCEO

日本の社会は非常に安全で、教育程度も高いので、生活環境は問題ではない。ただ、欧米の家族は共働きで、夫婦ともプロフェッショナルであることが多い。したがって、赴任先で夫が質の高い職を持てても、妻の方が同等の仕事を持てないと一緒に赴任することは難しいということがある。夫あるいは妻に労働許可が出るならば、その配偶者に対しても同時に労働許可が出る仕組みがあれば良い。

建設については、工期を守る上で数百人あるいは数千人の労働者を必要とするが、日本では到底そこまで雇えない。したがって、プロジェクトの規模に応じて訓練済みの信頼できる人材を日本に呼び寄せて使えば建設を進めやすい。

○浦田座長

配偶者に対するビザの供給について、欧米では寛大になされているということか。

○ヒーゼンガーCEO

そのとおり。とりわけ学歴が高い場合には全く問題がなく、労働許可が出る。

②プライスウォーターハウスクーパース株式会社 代表取締役社長 椎名 茂 氏

○椎名社長

PwCについて。当社は世界で18万4千人以上の人員を要し、157カ国でビジネスを展開。会計監査、税理士法人、アドバイザーの3部門から成る。アドバイザー部門がコンサルティング、M&A支援等を司っており、ここ2年程でM&A系の仕事が好調になっている。

まず、今年で第17回目になるPwC「Annual Global CEO Survey」の調査結果のハイライトを幾つかご紹介させていただく。この調査は世界の主要なCEO 1,344人を対象にインタビューした結果をまとめたものである。2007年以降のGDPの変化について。アメリカ、日本はリーマンショック前の水準に戻った一方、ヨーロッパが足踏み状態である。2012年、2013年では、新興国一辺倒だった投資が少し収まり、先進国にも少し回帰しているようである。ただ、世界のCEOは新興国の減速と同様、先進国の景気動向についても大きな懸念材料になってきていると考えている。

CEOが注目している国について。自社の成長において重要な国として、日本を挙げる割合が昨年比+2%の7%。アメリカが+7%、ドイツが+5%である一方、ブラジル、インドは-3%。GlobalのCEOにとって注目度が近年高かったブラジル、インドを代表する新興国よりも、日本を含めた先進国への注目度が上がっている傾向にある。ここ数年における傾向の変化は特筆すべき点。一方で、日本を成長機会として見るGlobal CEOは増えている傾向にあるが、相対的にはまだ低い数字であり、実力値から見てもまだ低いだらう。この注目度の低さが対内投資の低さにつながっているのかもしれない。

今後、何がビジネス等に大きな影響を与えるかについて。72%のCEOが、行き過ぎた規制が自社の成長を妨げると考えている。これは日本に限らず、どこの国にもある懸念である。今後10年間で自社のビジネスや業界に対して大きな影響を与えるものとして、一番は技術で25%、次が政府の役割で19%となっている。政府の役割がビジネスモデルや新しいマーケットの創出に影響すると考えているCEOが多い。

今後の成長要因について。今後1年間での成長エンジンについて35%が、イノベーションが最も重要であると考えている。R&D機能の変更やビッグデータの使用を考えているCEOが多く、要すれば新技術やデータを駆使してイノベーションを起こしたいと考えているCEOが多い。ちなみに30%のCEOが新規の市場よりも既存のマーケットシェアを押しえたいと考えており、この点は興味深い。

国の競争力について。やはり日本自体に魅力がないと、投資を呼び込むのは難しい。PwCの「Cities of Opportunities」という調査では、金融、商業、文化の中心である世界27都市の軌跡を分析、都市ランキングを発表。東京の総合都市競争力ランキングは10位であった。この都市力比較データから、対内直接投資の直接的要因になり得る項目について、それぞれの国の主要都市ランキングを対内直接投資データと照らし合わせ、対内直接投資拡大の要因を探った。

項目別に見ると「Total tax rate」が18位、「Productivity」が11位、「Rate of real GDP growth」が26位、「Innovation Cities Index」が11位となっており、これらの点が対内投資を呼び込む上で、日本の魅力の薄いところなのではないかと思う。対内直接投資が相対的に多い国は、これらの項目での都市力ランキングが高い。グラフの通り。

次に、その4つの項目についてそれぞれ分析した結果について。まずは税について。PwC

の「Paying Taxes 2014」のグラフを参照すると、企業が一般的に負担している実効税率について、国ごとで算出の仕方は異なるものの、日本は高い。PwCが調査している過去9年で、Global平均では法人に対する税率は9%下がっているという結果も出ている。

また、日本において法人が税申告業務にかかる時間も長いというデータがある。日本は平均330時間で先進国と比較して倍以上となっている。申告プロセスの改革が遅れていて複雑な上、全て日本語での対応を求められる等、外資系企業にとっては非常に手間がかかる。参考までに、PwCの調査している過去9年で、Global平均では、法人の税申告に係る時間は約7日（55時間）削減されている。

生産性について。労働人口減少については日本の大きな課題の一つではあるが、生産性の向上率についても一部予測値ではあるが、2010年以降はほとんど変わっていない。対策を打たないと、日本の生産性は変わらない。

GDP成長率と事業リスクについて。日本は確かにGDP成長率が低いが、事業リスクも低い。この点をもう少し世界にアピールすべき。ハイリスク・ハイリターン型の新興国と、ローリスク・安定成長型の日本等を効果的に組み合わせた投資のポートフォリオを提案する仕組み等が作れば良い。

イノベーションについて。イノベーションをはかる尺度として、R&Dへの投資と活動レベル、特許件数は日本が最も多い。また、研究開発投資の対GDP比率や国民1万人当たりの研究者数等も欧米と比較して遜色ない。したがって、基礎の要素技術がビジネスにつながっていない傾向があるのかもしれない。

起業と失敗に対する恐れとの関係と国比較について。縦軸が起業に携わっている労働人口割合、横軸が失敗を恐れている度合いを示しており、日本は起業に携わる人口が少なく、失敗を非常に恐れている。先にみた、世界レベルでも遜色のないR&Dにおける日本の投資と活動レベルが、企業活動やイノベーションにおける世界レベルでの活動に繋がっていない。失敗に対して、もう少し寛容になる政策としての仕組みや支援が必要。

まとめとして4つのポイントを述べる。

1つ目は税。法人税率の見直しとともに、法人が納税にかかる時間、コストも併せて競争力のある法人税制度の見直しの必要がある。

2つ目は生産性。生産性を向上させる対策を行うと同時に、無駄な規制は撤廃する必要がある。外資系にとっては、規制の多さのみならず、その不透明さが対日直接投資の足かせになっている。

3つ目はGDP成長率。直近のPwC Global CEO意識調査での明らかになった通り、日本への投資意欲、また日本を重要な成長マーケットとしてみるGlobal CEOはここ数年で増加の傾向にある。その理由を分析すると、昨今の新興国経済の急激な成長鈍化や政治リスクを含めたリスクの高さに対し、日本の投資リスクの低さが企業の投資活動においてポジティブに受け取られている。直接投資先として魅力があることを、もっと海外に対してプロモーションすべき。

4つ目はイノベーション。イノベーションがもっと進みやすい環境を作る仕組みが必要である。研究開発促進支援のみならず、要素技術を商業化する過程においても、助成金、補助金などのファンディングをはじめ、政府からの支援の仕組みも考えていく必要がある

○佐々木委員

世界第3位の規模がある日本のマーケットでも、多くの競合企業があり、成長しにくいという状況がある。海外企業から見て、参入しやすい分野があれば、ニッチなものも含めて教えていただきたい。

また、日本のマーケットを狙って日本に参入するという考え方もある一方で、日本で製造し、世界のマーケットに売るという考え方もある。日本でやれることだけをやるのでは、

ニッチな分野にしか投資を呼び込むことができない。本気で取り組んだ際に、大きく投資をしてもらえそうなところほどの分野か、もしお考えがあれば教えていただきたい。

○奥委員

関連して、イノベティブなエリアとは広さや深さにおいてこういったものがイメージとしておありか。

○椎名社長

1つ目の回答。海外企業が参入しやすい分野は、製造業、特に電機・ソフトウェア等の弱っている業界。また、自動車等のグローバルシェアを取り合う業界は参入が非常に多い。また、最近下火ではあるが、一定の周期で金融機関も非常に大きなターゲットになり得る。

2つ目の回答。サービス業はドメスティックにならざるを得ないが、製品についてはグローバルの競争になっており、その競争で勝ち抜くだけのシェアを取る必要がある。そのために大きな投資を行うという英断ができるようなマネジメントが最も重要である。日本の技術そのものは捨てたものではないので、それをうまく活用する、もしくは買収して、自社の既存技術と融合させ、世界のマーケットに打って出るというのは、考えられる戦略だろう。

3つ目の回答。イノベーションとは単純な技術開発だけではなく、技術とビジネスモデルのかけ算のようなものを掘り起こす能力だと思う。したがって、ビジネスモデルをきちんと考えて商売につなげていくことに対して、日本は支援が薄いし、そういうことを特化してやるためのスキルセットも少し弱い。やはりそのかけ算のところがうまくできるようになると良い。

○大崎委員

Corporate income tax timeは法人税の納税に要する時間かと思うが、法人税の納税手続に差があるのは、どの点に大きな問題があるのか。また、イギリス等、短い国は効果的な制度があるのか。

Labor tax timeは従業員個人の所得税の納税に要する時間のことかと思うが、日本の場合は会社で源泉徴収する場合が多いにもかかわらず、個人が直接申告納税するのが原則のイギリスやアメリカよりも倍ぐらい時間がかかっているのはなぜか。

○椎名社長

細かいことはお答えしかねる。PwCがまとめた「Paying Taxes 2014」を御覧いただければと思う。

○石毛委員

対日直接投資残高が対GDP比で3.4%という数値は、日本での外国企業のプレゼンスに誤解を招くため、対外的にはあまり使わないようにしている。むしろ、関東はイギリスに、関西は韓国に、中部はオランダに匹敵するだけのGDP規模があるということを強調すべき。

日本に進出している外国企業が更に日本国内で投資をするという二次投資をしっかりと捉えなくてはいけない。しかし、日本の統計データは外国企業の二次投資等をはじめとした活動を的確に捉えられるものになっていないので、政府として統計をしっかりと整えるべきである。セクターごとに見ると、例えば保険や医薬品等、外国企業の投資が活発な分野もある。

○椎名社長

おっしゃるとおり、良いことをアピールしていく必要がある。日本は関東近辺だけでとって国家規模のGDPが集約してあるわけなので、マーケットとしては非常に魅力があるはずである。また、当社でも海外から転勤で来日した職員の中で、期間を延長したいという者は多い。日本は住みやすいとのことである。そういった魅力を前面に出して、アピールしていくことが非常に重要である。

○浦田座長

資料7ページの「next big thing」について、技術が一番注目されるのは分かるが、2番目に注目されている政府の役割とは、具体的にどういうことか。政府が関与しない方が良いということか、あるいは政府による支援を期待するということか。

○椎名社長

データにも細かい記述は無いので推測になるが、政府がもっと関与すべきだという意味だと思う。技術革新を促進するにしても、政府の支援が果たす役割は非常に大きい。企業も政府が後押しする分野、地域に投資したいと考えている。

③ダノンジャパン株式会社 代表取締役社長 ジョージ・ザリフィ 氏

○ザリフィ社長

ダノンが日本をどのように見ているのか、また、日本固有の課題について説明する。

ダノンは全世界でトップのチルド乳製品メーカーである。1900年代初めにスペインで創立、子供向けにヨーグルトを販売したところから始まり、40年前にグローバルプレイヤーとなった。企業理念は、食品を通じて健康、健やかな生活を届けることである。生まれてから老齢になるまで、乳製品、飲料水、乳幼児向け食品、医療用栄養食、すなわち健やかな生活、健康を各場面において様々な製品を通じて提供している。

売上の6割を占める乳製品と飲料水は、日本でも30年以上ビジネスをしている。この2つのビジネスに共通することはパートナーが大事であるということ。とりわけ飲料水はグローバルブランドとして確立されており、日本の大手商社とも提携している。輸入ビジネスということで強力なパートナーがなければ流通ネットワークを構築することはできない。

なぜ日本が重要なのかということについて。まず、高齢化が背景にある。我々のコアの事業と直接関連している。日本では健康のための食品、正しい栄養が重要であることが認識されており、消費者の意識が高い。高齢化で以前にも増して健康な食べ方、機能性食品への関心が高くなっており、我々にとって大きな機会となっている。

次に、高級品が認知されているということ。日本人には、品質が高いもの、真の価値を認め、それに対してお金を払う用意がある。ブランドの中でも、日本人の目的にかなうもの、かつプレミアムを提供するところに我々が日本に参入する意味がある。

医療用栄養食及び乳幼児向け食品の分野について。ダノンがこれらの分野に参入したのは2007年で、日本ではまだプレゼンスがない。理由のひとつとして、日本の複雑なマーケットがある。

乳幼児向けの食品については、乳幼児が増えているところにターゲットを当てているため、日本の人口構造を考えると、市場としてのプライオリティは途上国に比べ高いとは言えない。また、粉ミルクは非常に規制が厳しいマーケットであり、現地稼働化をしないと実質上、参入ができない。

医療用栄養食は非常に特殊な分野であり、日本は規制上の複雑性があり、競争の問題もある。競争環境という意味でも規制という意味でも、日本よりも他のマーケットの方が当社にとって容易なのである。

乳製品は日本では主にヨーグルト事業である。日本は乳製品全般の消費量が小さいが、今、急成長している。このマーケットの成長のカギはイノベーションとコミュニケーションである。どのようなメリットがあるか訴え、認知度を高めることで伸ばしている。こうすることでヨーグルト市場全体は倍に伸びると考えている。

ここで、日本の課題を5点挙げる。

まず1つ目は、マーケットまでのルートの複雑さ。流通が非常に分断化されており、多くの時間がかかる。重要な流通業者が大体5~10社である他国と比べ、日本は極めて複雑である。したがって、大手の流通業者と手を組んでナビゲーションをしてもらうことが必要になる。

2つ目は優遇措置。今年だけでも数十億円規模の投資をして、生産量を拡大し日本で技術イノベーションを行おうと計画しているが、これまでのところこれに関して一部を除いて補助金を得ることができていない。そもそも補助金についてどこの官庁と話をすればいいのか、どのようなものがあるのかさえわからなかった。

3つ目はグローバル人材へのアクセスの難しさで、一番の課題とも言える。英語ができる人材、専門的あるいは鋭い英知を持ち、事業や市場を拡大できる人材を必要としている。プロセス管理・遂行に優れている人材はいるが、リスクを取り挑戦する人材にはなかなかアクセスできない。適応能力、あるいは異文化コミュニケーション力、さらには、率直に自らの意見を述べ、方向性を示し、影響力を行使できる人材は数多くない。

4つ目は規制の枠組み。例えば、健康食品は医薬品ではなく、機能性を主張した食品であるが、その規制の枠組みが変革中であるので、大きな機会であると感じている。欧州では非常に難しい分野である。日本は欧米に先駆けて正しく規制環境をつくる機会がある。

5つ目が食品業界に固有の原材料の調達課題。乳製品、特に生乳あるいは粉乳について日本はマーケットが閉鎖的で、輸入ができない、もしくは限定的である。その中で生乳の生産も減少している。それはイノベーションを起こしていく際の制約にもなっている。今我々が行う投資は、新しい技術の波、製品の波を日本に導入しようということを心がけて行っている。将来の成長を実現するために向こう3年、5年の原料をどう手当てしていくかということを中心に考えている。

生乳の市場は閉鎖的で、酪農農家が十分に生乳を生産しなければ、関連産業は支えられないという背景がある。乳製品の市場で働く人間にとって、生乳のコストが世界市場に比べて非常に高いという点は難問である。一方で酪農農家は十分な収入を得ることができず事業を続けていくことができないという立場に立たされてしまっている。日本の他の農業分野も含めて、どのようにこの状況を変えていくのか。政府の助成金に頼る状況から脱却し、より持続可能な酪農業にしていく必要がある。

リーマンショックの後、ダノンはエコシステムファンドという投資ファンドを設立した。金融危機の中でビジネスパートナーに持続可能な事業モデルをつくってもらうことを目的として、NPOとともに投資をしている。NPO、地元の酪農組合と協力をし、福島県の酪農農家に資金提供し、持続可能な酪農業を展開させようとしている。このモデルはうまくいっており、効率的な酪農業法が実現できおり、NPOとデータを共有して、利益を生む持続可能な酪農のビジネスモデルを公表していく計画である。

○大崎委員

日本の市場に参入する際の戦略として、パートナーシップの重要性、その理由として流通ネットワークの複雑さを挙げられたが、通常、新規市場に参入する場合には現地のパートナーを使うのか、あるいはパートナー無しで参入するのが通常で、日本だけが特別なのか。

また、人材の確保が問題だという説明があったが、それは日本の人材全般の質の問題、

つまり国家として十分に有能な人材がいないということなのか、あるいは新卒一括採用や終身雇用のような雇用の慣習の壁なのか。どちらが大きな理由なのか。

○ザリフィ社長

パートナーシップについては、様々なモデルがある。輸入の際に必要とすることもあるが、乳製品ではほとんどの場合、パートナーシップは販売ではなく生産のためのものである。参入時に生産施設の設定、生乳へのアクセスなどに対する規制の壁があるので、ジョイントベンチャーなどのパートナーを必要とする。

人材の確保については、どちらが大きな理由かはわからない。個人的な見解だが、教育制度あるいは日本の風土により、日本には、多様性の進んだ環境や意見の対立する中で、英語を駆使し議論できる人材が少ないように思える。また、慣習の面では、就職先として外資よりも大手の日本企業が優先されることや、4月に一括採用することが大きな理由だと思う。

○佐々木委員

今、パートナーと最初に組むという御説明をいただいたが、最初のステージでの出資のやり方と、次に育てるとき、さらにその先に行くときに、基本的にはどのようなストラテジーなのか。

また、日本のマーケットは一般論では飽和していると言われる一方で、高齢化社会自体が本当は大きなマーケットである。又、乳製品が行き渡っていないこと自体も大きなマーケットであるなど、ポテンシャルを見つけて投資を進めるといふ御説明をいただいた。ボトルネックは乳製品の輸入に対する規制が非常に大きいことだと思うが、そこをどういう形でこじ開けていきたいと思っているのか。

○ザリフィ社長

市場に参入するに当たって、通常はパートナーを組んでビジネスをスタートさせるが、その後はビジネスの進展によって異なる。現在、世界中に様々な段階、度合のパートナーシップがある。但し、時間の経過、関係の度合いが深まるにつれて、組織のあらゆるレベルで決定権、経営権の統合を深める必要があるということがわかってきた。

また、日本のヨーグルト市場はまだ成熟しておらず、まだまだ成長余力はあると見ている。競合会社も同じように言っている。どのようにこじ開けていくかということについて、2つの方法があると思う。

1つ目は、日本の酪農家の生計を成り立たせること。これは政治的にも正しいやり方ではないかと思う。但し、助成金だけでは必ずしも生計は成り立たない。効率化のためのモデルを確立することが必要である。日本の生乳の品質は、純度、清潔さ、あるいは整合性、一貫性から見ても世界でNo.1であり、これは日本の強みである。

2つ目として、酪農農家が効率性、生産性、収益性を高めて生計を立て、さらに競争力をつけることができるよう、規制などの障害をなくしていくことが日本の成長にとっても欠かせないと思っている。

○石毛委員

現在有している研究開発部門を将来大きくして、フランス、オランダに次ぐ世界第三位となるようなR&Dセンターを日本でつくるお考えはないか。アジアの市場への販路拡大を視野に、日本のマーケットに合った商品を開発していけば、世界的な拠点にできる可能性があるのではないかと期待している。

もう一つ、生乳について、北海道はコスト面でも十分競争力があるのではないかと思う

が、北海道から入れていくことは考えられないのか。

○ザリフィ社長

日本の研究開発拠点には12人の技術者と栄養学者がおり、日本マーケット向けのレシピの開発や生産のサポートを行っている。今のところ研究開発施設を拡大する計画はない。技術分野の境界を超えた科学研究開発を世界の2カ所で行っており、拠点を増やす計画は今のところない。日本で事業を倍増ができたなら、検討したいと思う。

また、生乳について、北海道は農場も大型で、競争力も高い。しかし、物流面で経済性がなくなってしまう。北海道から生産拠点に生乳を輸送するためにはコストがかかり、難しい。

○石毛委員

そうすると、輸入もあまり競争力がないということにならないのか。

○ザリフィ社長

輸入は粉乳である。日本のマーケットは閉鎖的で、システム全体は機能しているが、農家が生計を立てるための収入を得ることができない。日本の粉乳は国際市場の中でも相対的に高価格である。生乳へのアクセスのし易さはカギであり、北海道や東北、北関東など、日本の酪農農家で生乳の生産を増やしていくことが業界全体にとっての重要な課題である。

○浦田座長

厳密な意味での規制ではないのだが、北海道の生乳を本州で売ることについては、農協同士の取り決めがあってできないことになっていると聞いている。

○奥委員

日本での食品ビジネスは難しいと思っていたが、御社は今後倍増していくということだった。日本の厳しい食品の安全基準や賞味期限などに合わせると、非常にコストが高くなるというイメージがある。また、日本人は非常に味にうるさいので、コストをさらに高めることにならないか。すでに十分な収益ベースに乗っていて、さらに投資するというような段階に来ているのか。

また、日本でビジネスを行う上で、目に見える、書かれたレギュレーション以外に、見えざる障壁、非関税障壁などを実際に感じているのか。

○ザリフィ社長

フィードバックとしては、まだ十分な利益が上がっているとは言えない。もちろん採算が合っているからこそ投資をしており、今後の成長も見込んで投資をしようと考えているわけだが、同時に安全基準、品質基準、新鮮さに関する流通チェーンの基準にあわせるためのコストは非常に高つく。但し、日本市場は他国の市場と比べると割高になってしまうが、十分対価を払ってくれるので何とかやっているとということである。これは日本の他の産業でも言えることであり、だからこそ日本は魅力があるとも言えるのだと思う。

また、目に見えない障壁がある。例えば賞味期限は、世界で最も厳しく、短く設定されており、物流面の要請など、いろいろな基準が非常に厳しい。品質、製法、検査結果が同じ製品であっても日本では最大で27日間しか許されない。ヨーロッパでは39日認められている。

それから、品質に係るコストについて。例えば、ミネラルウォーターは世界中の市場に

向けて同じ生産ラインで製造しているが、日本向けには日本の基準を満たすためだけに、日本専用の生産ラインをつくっているなど、隠れた障壁に対処している。

○奥委員

それは不合理だと感じるか。

○ザリフィ社長

そうは思わない。それは学習である。投資をして日本用のラインを作った理由は、より良いものを作り、より効率性を高めることができるのではないか、日本のスタンダードを他の場所にも使うことができるのではないかと考えたからである。品質については障壁とは思っていない。

○林委員

日本には、女性の販売員が毎朝重いバックを持って、職場や家庭に直接商品を届ける乳製品の訪問販売がある。こうした日本的なビジネスについてどう思うか。

○ザリフィ社長

これは流通チャンネルとして見ることもできるが、本当の意味でのCRM、いわゆる消費者との関係の上に成り立ったビジネスとも言える。顧客の名前も、何が欲しいのかもわかっていて、毎日届けてくれる。すばらしい成功モデルだと思う。そのモデルを他国にも輸出しており、非常にうまくいっている国もある。これは、そのモデルを持つ会社の強みになっており、二番手の会社が参入しようとしてもなかなか難しいだろう。

○小泉内閣府大臣政務官

賞味期限について、賞味期限が短かすぎると思っている日本人も少なくない。仮に、規制を適切に緩和することでフードロスを減らすことができれば良いことである。

○ザリフィ社長

業界団体が消費者保護を考えて設定されている。賞味期限、品質、検査、要件、流通チャンネル等について業界団体が決めて、製造業者に管理を任せているが、品質、賞味期限、リードタイムの厳しさは消費者のためである。賞味期限の見直しは、確かに食料の流通チェーンの効率性を高めて、廃棄ロスを減らすことができるが、同時に、消費者が誤解したり、リスクを感じることをしないよう、消費者に啓発することが重要である。

3. 閉 会

○浦田座長

本日も非常に興味深い有益な御意見をいただき、感謝を申し上げます。

(以 上)