

第1回 経済活性化戦略会合 議事要旨

1. 日 時：平成14年2月13日(水) 9:00～10:30
2. 場 所：内閣府共用第2特別会議室(404会議室)
3. 出席者：牛尾治朗経済財政諮問会議議員、吉川洋同議員、伊藤客員主任研究官、
亀井大臣政務官、坂政策統括官、竹内審議官、磯部審議官、大村審議官、
田中参事官、塩澤参事官、田和企画官 他
4. 議 題：有識者ヒアリング「直接投資の促進」
 - (1) ロバート・アラン・フェルドマン氏
(EliGon・スタン-証券株式調査部マネージング・ディレクター、チーフエコミスト)
 - (2) 橘・フクシマ・咲江氏
(コンフェリ-インターナショナル株日本担当 代表取締役社長)
5. 議事内容：
 - (1) ロバート・アラン・フェルドマン氏による説明

日本には、農業から工業へと人材がシフトし経済の生産性を上げた実績がある。現在も同じように生産性の低いところから高いところへ、人・土地・機械などをどう移動させるかが基本的な問題である。

今後の高齢化を考えると十分であるかどうかという議論はあるが、55年～90年までの全産業の平均ROAである4%を目標ROAとし、レバレッジ比率(負債の株主資本に対する比率)の基準を2として、3505社の企業のデータを用いて分析した。ROAが高くレバレッジ比率が低い勝ち組企業は3割、逆にROAが低くてレバレッジ比率が高い企業は約37%あった。また、全資産がどのような企業にあるかをみた場合、勝ち組企業に17%、負け組企業に60%あった。つまり、日本経済活性化の一つのポイントは、レバレッジが高く、ROAの低い企業の資産をどうやって再配分するかであり、そのような企業に勤めている人にどのような再教育を行い、有効な仕事をやってもらうかにある。

一つの例を紹介したい。昨日テレビで飲料メーカーの若いセールスマンが紹介されており、尊敬に値するほど猛烈に売り込んでいた。しかし、大手3社のROE(株主資本利益率)は-4.4%～4.3%と非常に低い。これでは、日本経済はやっていけない。なぜ、このような状態が続くのか問題である。ROEは関係ない、とにかくビジネスを拡大すればいいという企業、ガバナンスが効いていない金融制度に問題がある。利益の上がない新商品開発で設備投資を無駄にし、労働者も市場シェアの奪い合いのみで人的資本を高めることができていないところに問題がある。

日本経済活性化には、どうやって企業に規律を加えるかが重要である。厳しいことだが、これを行わないと預金者、年金生活者がもっと厳しくなる。財務内容をしっかりさせるガバナンスが必要である。

問題がどれくらい大きいかを考えるため、各産業の資産を、収益を目標ROAで割った適正規模に圧縮するとした場合に、法人企業統計を用いて、どの産業が債務超過(資本不足)になるかを計算した。精密機械は、ROAが6.89%でありバランスシートは

縮小する必要がないとの結果であった。しかし、宿泊業のROAは0.15%であり、4%の目標を達成するためには12.5兆円の資産縮小が必要であり、ロス比率を50%とした場合、6.27兆円の資本削減が必要であるが、株主資本は0.48兆円しかなく資本不足である。不動産業にいたっては39兆円の資本不足である。資本不足になっている全産業を足すと55兆円も不足している。ただし、これは最低の水準であり実際はもっと大きいと思われる。なぜなら、法人企業統計ベースのため、全ての企業は入っておらず、また、小売業や建設業は業界全体では資本不足でないが、玉石混交であり個別企業毎に見ると資本不足額はもっと大きいと思われるからである。

資本不足企業を潰し、優秀な人材を他のところで働いてもらうようにする規律が重要であり、その際には金融庁の役割が非常に大きい。銀行は、企業を潰したくない、自身の資本が足りないので潰せないと思っているため、金融庁が債務者区分の適正化を行っていく必要がある。マイカルの例もあるので、交渉や裁量で決める部分を減らし、機械的にルールに基づいた債務者区分をすべきである。たとえば、レバレッジ比率が3倍以上、ROAが3%以下となった貸出先は、第2分類が第3分類にすべきである。マクロ経済の話になるが、デフレは頭痛みたいなものであり、その原因が、風邪であるのか、ガンであるのかを考えないといけない。対症療法だけではダメである。デフレに関する議論は次の4つある。

一つは、マネタリスト的な、日銀がもっとお金を刷れば解決されるという考え方である。しかし、ここ4年間マネーサプライは上がり、名目GDPは下がっている。車に例えるとアクセルを踏んでもトランスミッションがかかっているから動かない状態であるため、マネタリスト的な考え方は、今の日本経済には使えないと思う。

二つ目は、財政出動すれば景気がよくなるというケインジアンの方針である。この政策は、場合によってはいいのだが、今は財政出動しても、それを見た国民は将来不安から貯蓄を増やし、効果を打ち消すのではないか。さらに長期金利が上昇することも問題である。最近の長期金利の上昇を見ても日本国内の投資家が「ジャパン・プレミアム」をつけはじめている。

三つ目は、総需要総供給曲線である。今の日本経済は供給過剰のため、不採算企業を潰せば、残る企業に活気が出てくる。このままでは共倒れになってしまう。この共倒れは日本国民の本来の哲学と違う。日本国民ほど、がんばった人を報える国民はいない。誰でも救済すると本来の哲学、文化に反する。供給過剰をなくし供給曲線を左にシフトさせ、デフレをなくす。もちろん、これにより失業者が出て需要サイドが悪化することも考えられるが、新たな投資も生まれる。需要曲線はプラスの要因とマイナスの要因がある。政策は、需要と供給の両サイドを考える必要がある。例えば、日銀が、がんばってこれだけ金利を下げたのは、不採算企業を温存し、逆に、デフレを悪化させたとも考えられる。

四つ目は、よく物価の動きを見ることである。最近の数字では全国ベースでCPIが前年同期比1.2%の下落である。この半分くらいは食料品、特に生鮮食料品である。これらは、グローバリゼーション、IT、規制緩和の影響である。この動きは購買力平価から見ても、まだまだ進むと思う。他には、PCなど機械類が下がっている。

グローバルイゼーション、IT、規制緩和などにより、資源を生産性の低いところから高いところへ移すことがデフレを止める一番肝心な政策である。

私は、マクロではASADモデル、ミクロではグローバルイゼーションの波にのっていけば、うまくいくと考えている。これらは、どちらも日本経済の活性化につながるものである。

私は日本国民を信頼している。戦後の歴史の本「敗北を抱きしめて」には、日本人のすばらしさがたくさん書いてある。日本国民の知性を動かすような厳しい制度の中でやっていけば、日本経済は活性化する。

(2) 橘・フクシマ・咲江氏による説明

本日は、私の現在の仕事内容、その立場から見た直接投資の労働市場への影響、課題と解決策の3点についてお話したい。

現在、エグゼクティブ・サーチという人材の流動化を高める仕事を行っている。具体的には、部長・取締役クラスを対象としたヘッドハンティングサービスを米国、欧州、日本の企業に対して行っている。

直接投資の労働市場への影響を考えると、外資系の直接投資のバリアは人材の問題である。フェルドマン氏からも話があったが、優秀な人材が日本企業に囲いこまれ、外資系に流れてこないという問題である。数年前のアンケートによると約65%の外資系の企業が人材を参入障壁の一要因として挙げていた。人・もの・金・情報という経営資源の中で、最も流動性を高めることが難しいのが人である。

流動性を高めることが難しい理由として、日本企業の優秀な人材の囲い込み、低い直接投資に起因する外資系企業の成功例の少なさ、その結果としての外資系の魅力の低さ、外資系企業の雇用の不安定さが極端に喧伝されていたことが挙げられる。今でこそ魅力があるといわれるが、「きつい、競争、解雇」の3Kがあまりに喧伝されていたため、イメージが悪かった。

以前の日本は、「優秀な人材の構図」と「エリート的成功のキャリアパス」が限られたものであった。「優秀な人材の構図」とは、均質で優秀な人材が組織に人生を捧げつつ、日本の発展のために働くという高度成長の背景になった構図であり、「エリート的成功のキャリアパス」とは、優良大学から官庁や大企業に入るといったキャリアパスしかなかったという問題である。

しかし、最近では、需要（企業）と供給（人材）ともに変化してきている。需要の変化は2点挙げられる。一つ目は多国籍企業の優秀な人材の採用が活発化してきて、いわゆるwar for talentと呼ばれる人材の獲得競争がおこっている。二つ目の変化として、日本企業もその競争に参加している点である。以前は99%以上の顧客が外資系企業であったが、最近では日本の一部上場企業も顧客になっている。業界別に見ると、日本企業が競争優位のない流通、金融、ソフトウェアを中心としたハイテク関連の業界で外資系が伸び、需要が伸びている。流通は撤退する企業もあったが、金融では外資系、日系を問わず、ベンチャーキャピタルが、不良債権で弱っている企業に、新しい人材を送り込み活性化しようとしている。

このような変化の理由としては、外資系企業による直接投資の増加、日本企業の終身

雇用・年功序列・コーポレートガバナンスといった経営慣行の見直し、日産・マツダ・千代田生命といった大手企業に対して外資系の直接投資がはじまったことによるインパクトなどが挙げられる。日本企業もグローバル経営の必要性を感じ、新しい制度やアイデアの導入のために、外部から、チェンジ・エイジェントとしてのCEO、COO、マーケティング関連、財務関連、情報システム関連の採用をはじめている。

企業の発展段階によって必要な人材は異なっている。創業期には、起業家が必要であり、アップルの例をひくとスティーブ・ジョブズ氏がガレージからはじめたように、組織にとらわれない新しい人材が必要である。成長期後半に100名規模となると、人事等のシステムを導入しマネージメントのできる管理者が必要になる。管理者は安定させるが、その後、安定期から低下期には変革をおこせる人が必要になる。安定期以降に企業の分社化が進むと、また、起業家が必要となり、このサイクルを繰り返している。現在の日本企業は安定期から低下期にあるため、変革者が求められていると考えている。

供給サイドの変化を考えると、第一に、日本人の転職や外資系企業に対するイメージの変化が挙げられる。転職に対する意識の変化は、日本企業の外資化による機会損失の低下が大きな原因である。今までは、安定した終身雇用の日本企業を出ることによっておこる、安定や社会的地位の喪失などの機会損失が大きかった。第二に、外資系企業へのイメージの改善がある。その原因の一つは、直接投資の増加による外資系の成功例が増えたことが挙げられる。新入社員へのアンケート調査によると、7割ぐらいが、いずれ会社を変わる可能性があるかと答えている。外資系企業の早い昇進、高い実績給与により魅力が高まってきており、今まで一つしかなかった成功のキャリアパスに変化が見られている。

労働省の2000年の統計によると、終身雇用制度への賛成は26%にしかすぎず、基本的に再考の必要あり、もしくは、部分修正やむを得ずと答えたのは50%を超えている。これは、現在の変化を積極的に受け止めているのではなく、仕方ないと感じているのではないかと。年功序列賃金制度への賛成は7.3%、基本的に再考の必要ありが35.6%、部分修正やむを得ずが39.4%であった。能力給やむを得ずは76.2%、同輩の年収差やむを得ずは74%といった具合に皆が仕方ないと考えはじめている。

25～40歳の男女を対象とした人気企業ランキングでも、98年には2位のマイクロソフトと7位のIBMだけであったが、2000年には3、5、6、7、8、9位に外資系企業が挙げられている。

マーケットでは、需要と供給のミスマッチがおこっている。需要サイドはグローバルなプロフェッショナルで、変革のための問題解決能力を持つチェンジ・エイジェントを求めているのに対し、供給サイドはドメスティックな人材が多い。失業率が5%を超えて、ヘッドハンティングの仕事が楽になったのではないかと聞かれるが以前より大変になっている。需要は増えている一方、供給は、数は増えているが求めている資質を持った人材が少ないからである。

専門的な資質（職務能力、職務経験）と個人的な資質（基礎的能力、性格）を備えた人材が求められるが、現在は、特に危機管理能力や柔軟で創造的な問題解決能力が求

められている。職務経験において、以前は海外経験はあればなお可であったが、必須となっている。10年前は2割ぐらいしかMBAや海外でのマネジメント経験を持っている人はいなかったが、今では8~9割が経験者となっている。また、戦略的思考、語学力、異文化性に対する対応能力を持った人材が求められている。性格面では、ダイナミック、エネルギー、創造的、柔軟で前向き、リスクをとるといった資質が求められている。

日本とアジア諸国の英語力を比較した電通総研の調査がある。日本、中国、韓国、タイ、シンガポール、インドネシア、インドの7カ国で比較したところ、日本でほとんど話せないと答えたのは約8割と、中国の67.4%、韓国の58.4%、タイの64.2%に比べても多く、日本より多いのはインドネシアだけであった。

行政が行うべきことは長期的にはあるが、短期的には限られている。一つ目は、人の出入りを自由にする労働市場の整備である。今の法律は従業員を保護する方向になっているため、人を出すことが難しい。その仕事で次に上がれないと分かった場合に、他の仕事に移る可能性を提示したほうが良い。30、35、40、45歳それぞれの段階で、自分の仕事との適合性、市場価値を確認し、次のオプションを考えさせるべきである。また、一度出ても戻ってくる可能性のあるような柔軟な組織づくりを行うべきである。二つ目は、401(k)のように、出入り自由な選択を可能にするインフラのシステムづくりが重要である。

(3) 自由討議

(伊藤研究官)

フェルドマン氏にお尋ねしたい。硬直化した資源配分を動かす一つの方法として、外国から人や資本を呼び込む仕組みづくりがあると思うが、具体的に何を行えば良いか。

(フェルドマン氏)

昨年の8月から全国のハローワークと人材紹介会社が一つのネットワークになったことは一つの進歩である。しかし、スキルが足りないことが最大の問題である。政府が個人に対して勉強しなさいということは意味がないが、自分のために働くという厳しい制度を作ることが重要である。米国の研究で、政府が学生に補助金を出した場合に誰が一番得するかを調べたものがあるが、95%以上が個人が得するとのことであった。つまり、政府はお金を出すのではなく、個人のための教育制度に変えるべきである。80年代にIT関連の教育制度を整備したアイルランドを見習うべきである。また、地方同士が競争する教育制度にすれば、成果も上がり節約にもなる。塾がすべていいわけではないが、塾にも生徒の声を聞く姿勢など学ぶべきことはある。登校拒否の問題は、あんな所に行っても意味がないと子供が学校のクビを切っているということである。もっと学生の声を聞くべきである。私の働くモルガン・スタンレーでは、上司だけでなく、部下、同僚の声を聞いて評価する制度がある。学校でも先生の評価を学生も一緒になって行うべきである。また、国語、数学、科学の授業時間が少なくなってきたが、これでは中国に負けてしまうのではないか。個人を信頼した上で、厳しい制度を構築することが重要であり、個人が怠けないようにインセンティブのある仕組みをつくるべきである。

(牛尾議員)

以前は、海外からの投資は日本からの海外投資の7%くらいであった。最近は増えて25%くらいになったが、まだまだ少ない。海外からの日本への投資が少ない理由は何か。また、海外の人が日本で働く比率も先進国の中では少ないがなぜか。デフレからの脱却を図る上で、海外からの投資を呼び込むことは日本経済活性化に不可欠なものであると考えているので伺いたい。

(フェルドマン氏)

難しい質問である。一つはルールが多すぎて、何が本当のルールが分からない点が挙げられる。多くのところと折衝しないといけないこと、裁量で決められる範囲が大きいことがあると思う。また、一回雇うと解雇できない点も大きい。

日本で働く外国人がなぜ少ないのかという質問であるが、円安の状況では円を稼ぐ魅力が少ないこと、イギリスと異なり地方選挙に参加できないなど社会に貢献できないことが理由として考えられる。また、外国人が多くなると犯罪が増えるといった議論があるように、歓迎されている感じがしないという点、国際学校が少ない点なども挙げられる。

外国人労働者を大量に入れることには無理があると思う。なぜなら、外国人労働者一人に対して家族が2~3人一緒に来るが、国内の生活水準(一人あたりGDP)を守りたいのであれば、かなり付加価値の高い労働者でないといけない。まずは、国内にいる労働者を使うべきで、それでも必要なら海外から呼び込むべきである。人が来なければ商品を買わないといけない。人が来るか商品が来るかである。

(伊藤研究官)

需要サイド、供給サイドともに人材の流動化の盛り上がりがある一方、人材不足によるミスマッチの状況もあるとおっしゃったが、今後5年くらいの状況をどう考えているか。流通業界での外資の撤退についてお話があったがもう少し詳しくお願いしたい。

(フクシマ氏)

日本の競争劣位にある産業に外資系企業が参入してきた流れから考えると、基本的には、日本経済の強さに応じて上下すると思う。また、個人と組織の関係については、全体的には流動化の方向に進むと思う。ただし、この動きには、ドットコムバブル崩壊による起業意識の減少のような揺れ返しがあり、行ったり来たりしつつ流動化していくと考えている。

流通業界は日本に根ざしたビジネスであるが故に、規制に守られ大事にされてきた。そのシステムを壊さずにきたがために優位性がなくなり、外資が参入してきた。しかし、開放性がない中で、外資も日本に対する理解が少なかったため、外資特有のシステムで行おうとして上手くいかず、撤退していったところもある。流通はグローバルな人材が少なかった。国籍に関わらず、どのような市場にも柔軟に対応し働ける人が出てこないといけない。その点から、30代の人には可能性があるが、40代、50代の人には難しいのではないかと。若い人をどう育てるかが重要である。

また、先ほど外国人が日本に定着しない理由は何かという議論があったが、税法上の問題が大きい。5年以上いると企業の負担が高まるという仕組みをどう変えるかが重要

である。また、若い時から日本に来て定着する人が増えてもいいのではないか。そのためには、大学がオープンにならないといけないし、学ぶべきことがない現在の大学を改革する必要がある。さらにグローバルに活躍することのできる人材を育成するために、文部省を改革する必要がある。

(フェルドマン氏)

労働市場の流動化には、まず、政府が邪魔をしないことが重要である。例えば、ダイエーの決着は、努力が報われる社会の実現、労働市場の流動化、日本経済の活性化の邪魔を政府がしたと思う。

(亀井政務官)

対日投資の大きな障壁は語学の問題であると思うが、外資系企業に人材を紹介した時の充足率はどのくらいか。

(フクシマ氏)

会社に入社したのは大体 8 割から 9 割である。次にピッタリの人が見つかったのかという質問があると思うが、外資系企業から 35 歳で現場のマネージメント経験が 5 年ある人材が欲しいと言われても日本の組織からとるのは難しい。現実とのギャップを説明し、セカンドベストの相談をするようにしている。需要に対して合致する人材がいるのは、数字で出したことはないが大体 6、7 割ではないかと思う。

(亀井政務官)

定着率はどのくらいか。

(フクシマ氏)

定着率は業界によって全く違う。ハイテク関連は移動が激しいが、産業機器の業界の定着率は良い。金融も部署によって定着率は違う。我々がいい転職をしたと思う市場価値の高い人は大体その人の全キャリアを通じて 3 回くらい転職している。一番成功の確率に不安があるのは、日本企業で 50 歳くらいまで働いて、初めて外資系に転職をしようとする人である。

(吉川議員)

フェルドマン氏は、直接投資の進まない原因の一つとして円安を挙げられていたが、円安の時は投資のコストも安くなるはずであり、実際、以前は円高が障壁になっていと言われていた。今日の話聞いて、結局、投資に対するリターンがどのくらいあるかが外資にとっては重要であり、その点に魅力がないということに尽きるということだと理解した。人材など様々な面で国際化が進んでないことが問題である。1 点質問だが、仮に外資が日本に入ってくるとした場合、東京以外の都市では、どこに魅力があるか考えるか。また、それはなぜか。

(フェルドマン氏)

円高の際に多くの企業が撤退した理由だが、外資系企業はドルで予算を組んでおり、円のコストを感じたためである。極端に高くもなく安くもない相場がいいと思う。また、円安が原因と言ったのは日本で働く外国人の立場からの話である。安い通貨を稼いで本国に戻ることには、インセンティブがないという主旨である。

20 年前に Y K K の会長に聞いた話によると、日本企業が外国に工場を造る時は田舎が

いいとのことであった。それは、人件費も安く規律がいいからである。ご質問の外国企業が日本に投資する場合は金融、ハイテク系企業が多いと思うが、人材がいればどこでも構わないと思う。アイルランドが、まさにそういう状況であった。そのため、税を優遇することよりも、地方間で教育の競争をさせることが重要である。

(牛尾議員)

日本は、本来オープンでない社会であるため外国人との交流には難しいものがある。その割には、この50年よくスピーディに国を拓いてきたと思う。しかし、そこにはやはり時間的な無理があり、それを乗り越えることができるかが、この2、3年の課題であると考えている。また、同時に速いスピードで進む高齢化の問題にも対応しないといけない。

(坂政策統括官)

デフレをフェルドマン氏が頭痛に例えられたが、頭痛がしているといい判断ができないように、経済も上手くまわらないため何とかしないといけない。また、マネタリスト的な考え方を否定されたが、日銀の努力に限界があることはその通りだが、現在は、金融仲介機能や企業間信用が縮小しているため、マネーの量が減っており、意図せざる金融引き締めがおこっている。これに対処しないといけない。

お二方の話に同感する部分であるが、私も日本が変わりつつあると認識している。

(フェルドマン氏)

金融が縮小しているという話であったが、通常の縮小ではなく銀行が壊れたための縮小であると考えている。例えば、マイカルにもっとお金を貸すべきであったかということそうではない。金融縮小を治すには、早く悪いところを潰すべきである。それにより、クビになった人達が新しい企業をつくり、経済が活性化すると考える。

日本が変わっているかどうかについてだが、もちろん変わってきていると思う。小泉総理の誕生は国民の一揆であった。従来と比べたら速く変わっているのは事実だが、高齢化のペースと比較するとまだまだ遅い。高齢化を目盛りとして、もっと改革を急ぐべきであり、過程だけでなく結果のある改革を進めるべきである。

以上

なお、本議事概要は、速報のため事務局の責任において作成したものであり、事後修正の可能性あります。

(連絡先)

内閣府 政策統括官(経済財政-経済社会システム担当)付

参事官(経済社会システム総括担当)付 TEL: 03-3581-0783