

日本の真のグローバル化に向け商社に期待すること ～グローバルマインドを持ったグローバルプレゼンスに向けて～

松山 宏昭
(日本、49歳)

(全文)

1. 日本のグローバル化推進に向けた問題点

現在、世界経済は、インターネットの発達、外資系企業の誘致政策の推進、各国間の規制緩和、関税の低減、グローバル人材の育成などで、グローバル化が加速度的に進んできている。各国間の境界線が低くなり、企業が国境を越えてグローバルに他国の国益になる商売を展開している。

翻って、日本の状況はどうだろうか。日本企業の海外進出は、1970年代後半以降に主にメーカーから始まった。その製品の質の高さを武器に、積極的に世界にモノやサービスを売り込んできた。そして、商社の支援の元、工場や事務所を世界各国に設立し現地生産を始め、その資金を供給する邦銀がこれらメーカーをサポートするために現地に海外支店や海外現地法人を設立した。当初は日系メーカー、日系商社、邦銀は協働し合いながら海外進出してきたが、今では個社の海外展開のノウハウが蓄積され、個社毎の戦略によって海外進出を展開している。

その結果、2012年のUNCTADの統計では、日本の対外直接投資額は米国に次いで世界第2位(USD123bil)である(UNCTAD World Investment Report 2014)。しかしながら、どういうわけか日本への対内直接投資額の対GDP比率は他主要国に比べ極端に低く、UNCTAD統計では187か国中183位となっており、G20諸国の中でも最低水準である。対内直接絶対投資額は第76位(USD2bil弱)(UNCTAD World Investment Report 2014)となっており、先進国の中で、これ程まで対外直接投資額と対内直接投資額間の金額的な差がある国は他にない。一般的には、対外直接投資額が多ければ対内直接投資額も多い。例えば、対外直接投資額で世界第1位の米国は、対内直接投資額においても世界第1位である。また、2013年の対外直接投資額が多い国の上位20傑に名を連ねる13か国(米国、中国、ロシア、香港、ドイツ、カナダ、オランダ、イタリア、シンガポール、スペイン、アイルランド、ルクセンブルク、イギリス)は対内直接投資額が多い国の上位20傑以内に入っている。安倍政権は、この対内直接投資額を2020年までに2012年対比で2倍(USD3.5bil)に増やす目標を掲げている。しかしながら、2倍に引き上げられたとしても、近隣国であり人口が日本の半分にも満たない韓国(USD10bil)への対内直接投資額と比べても遠く及ばない。

2. 外資系企業から見た日本進出における阻害要因

ジェトロが過去に誘致した外資系企業を対象に、日本市場のビジネス環境に関するアンケート調査を2013年2月から3月に実施し、日本国内のビジネス阻害要因を集計・分析した結果は以下の通りである。第1に、ビジネスコストの高さである。第2に、日本独特の行政手続きや許認可制度の厳しさ、手続の複雑さ、関連法規の多さである。規制の中味が世界の主要国と異なっていることや、その対応に多くのコスト、時間がかか

ることが問題視されている。申請書類が日本語のみであることも指摘されている。第 3 に人材確保の難しさ、中でもグローバル人材確保の難しさを挙げる企業が最も多く、英語が話せる技術者や専門人材の確保の難しさも指摘されている。第 4 に、市場の特殊性、閉鎖性や、英語によるコミュニケーションの難しさもビジネス阻害要因として約半数の企業が指摘している。以上 4 つについて、各々考察を加えたい。

第 1 のビジネスコストで代表的なものは、人件費と税金である。人件費の高さは、裏返せば購買力の高さを意味しているため、高付加価値製品の販売拠点としての意義は外資系企業にとって大きい。また、日本の所得水準の高さは国際的に高く評価されているという側面もあるため、客観的に見れば一概にデメリットとは考え難い。ただ、法人実効税率の高さについては改善要であるが、今年の 6 月 24 日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針 2014」では、「日本の立地競争力を強化するとともに、我が国企業の競争力を高めることとし、その一環として、法人実効税率を国際的に遜色ない水準に引き下げることを目指し、成長志向に重点を置いた法人税改革に着手する。そのため、数年で法人実効税率を 20% 台まで引き下げることを目指す。」となっており、政府により解決に向けた矢は放たれた。

問題はそれ以外の障壁である。第 2 の障壁としてあげた日本の行政手続や許認可制度については、世界の主要国と比べ極端に煩わしい。更に、当局は、過度なまでにそれら手続や製品等承認プロセスを事細かに管理する。また、多くの手続において日本語が理解できないと前に進まないことがある。行政手続の障壁として、日本の税関の例を挙げる。日本の税関では、非関税障壁の最たるものと言うくらいのルールの逸脱が認められない検査となっている。例えば、肩ロース肉を海外から輸入したとする。その中に 1 枚のロース肉が入っていただけで「これは肩ロース肉ではない」と通関が一からやり直しになる。当然、書類のやり取りに数週間かかったら、その肉は全て廃棄せざるを得なくなる。また、肉の種類が違っただけでなく、書類に記載ミスがあっただけで通関はやり直しになる。そのような場合は、送り手である外資系企業が損失を全額負担することになる。ここで指摘したいのは日本人の異常なまでのルールへの遵守心である。欧米においては、ルールの主旨を超えない範囲での逸脱は寛容なのだが、日本ではその国民性故、「ルールに記述してあること」から少しでも外れることは悪と考える。このグローバル的な視点では奇異に見える、日本の当局のルール遵守への固執したアクションが、外資系企業から敬遠される日本独特の高い障壁となっている。

第 3 と第 4 については共通した 2 つの問題がある。

一つ目は、日本人の生来の閉じこもり型の性格や、「言わなくてもわかるだろう」という日本特有の「伝統」ともいえる文化である。外資系企業がこの日本市場の特殊性や閉鎖性に慣れるには相当な時間がかかるが、これは日本人が変わる努力をしない限り、根本的な問題解消にならない。

二つ目は、日本流の英語教育を起因とした日本人の英語力の低さである。勿論、文法力は厳しい受験競争で鍛えられたおかげで世界でもトップクラスであるが、ライティング力、スピーキング力、ヒヤリング力は非常に低い。欧米人と対等に交渉するには、彼等のビジネス手法を体得していなければならないが、そのノウハウと実践的な英語力を持っている日本人は、外資系企業で入社当時から揉まれてきた人材や欧米のビジネススクール卒業生以外にはあまりいない。対外直接投資額世界第 2 位という数字から推測可能だが、海外駐在を経験した日本人サラリーマンは非常に多い。しかし、海外に派遣された駐在員の全てが真の英語を習得し、グローバルマインドを持った人材に育ったかという疑問を感じる。海外に駐在したとしても、日本企業の手厚い福利厚生制度のおかげで、地域によっては英語をほとんど使わずに生活できる場合も多い。会

社に行けば経営層は日本人であることも多く、彼等と日本語で意志疎通できていれば、最低限の英語だけでビジネス上も問題ない。それ故、個人レベルで現地化し、ビジネスに使える本当の英語力を習得した日本人は相当少ない。英語を使って意志疎通できる日本人は多いが、欧米人と対等な英語力を使ってビジネス上で収益を上げられる日本人はあまりにも少ない。そういう役割は現地人に任せているケースがほとんどである。

3. 日本市場の魅力

既述の通り、日本市場は鎖国とも言えるような外資系企業進出を阻む障壁があるために、対内直接投資が低い水準のまま長期間改善していない。しかし、きっかけがあれば、日本に進出したいと目論んでいる外資系企業は小売店から大企業まで非常に多い。外資系企業が日本市場に魅力を感じている点は以下の通りである。

第1に所得水準が高く、顧客ボリュームが大きいことである。例えば、あるドイツの自動車製造業者は「日本は年間 250 万台が売れる巨大市場である。高級自動車市場では、長期的に見ても潜在性を十分に持っている」と答えている。世界経済危機以降、中国、インドを始めとする新興国は高い国内需要を背景に着実に成長を続けており、欧米以外の新たな市場として認められてきている。しかしながら、世界における日本の経済的な位置付けは依然として高く、GDP の国別規模は世界第3位の経済大国である。それ故、日本の市場規模や成長性に魅力を感じている外資系企業は非常に多い。

第2に、日本はモノやサービスを消費者に届けるインフラが非常に整っている。海外ではモノやサービスを購入しても、消費者の手元に届く時間が相対的に遅い。特に、欧州のラテンの国々では国民性故、もっと遅れが顕著になる。一方、日本では、モノやサービスを消費者の元に届ける手段が他国比とても多く、祝祭日でも時間指定で受け取れる。このように、モノやサービスを必要な時に適時に受け取れるという観点で、ストレスがほとんどない国は他に例を見ない。

第3に、当たれば爆発的に売り上げが伸びる潜在性を持つ日本人の購買行動である。日本人は製品の品質に細部まで拘る厳しさと、ブランド品や有名人が持っているというだけで、すぐに飛びつくような流行に左右されやすいというイージーさの両面を持っている。欧州でも例えばドイツ人は、製品の品質には相当拘るが、日本人のようにブランド品や流行に一目散に飛びつくことはあまりない。日本は流行り廃りが激しい市場だとも言えるが、タイミングや日本人の好みを見極めることが可能であれば、大ヒットする可能性が大いにある国である。

実際に日本に進出している外資系企業のアンケート結果を見ると、以上のような日本市場の特性が良く分かる。経済産業省の外資系企業動向調査(第47回外資系企業動向調査<2013年調査>)の概況では、日本のビジネス環境の魅力として「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」と答えた外資系企業が構成比62.5%で最も多い。また、「インフラ(交通、エネルギー、情報通信等)が充実している」(構成比50.2%)、「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」(同 48.6%)と 5 割近い企業が回答した。

日本でモノやサービスが売れたら世界のどの国でも売れると考えている外資系企業は多い。彼らにとって、日本進出は「Must」であり、「自分たちの商品が世界で通用するかの試金石」と考えている外資系企業は多い。

4. 対内直接投資の増加メリット

既述したように、対内直接投資を活性化するためには障壁は多いのだが、実現できた場合のメリットは非常に大きい。理由を大別すると以下の 2 つに分けられる。

まず、外資系企業が提供するモノやサービスを日本へ輸入することによる、既存のモノの品質向上やサービスの多様化である。外資系企業が新しい技術を日本に持ち込むことにより国内メーカーの技術革新をもたらす。また、海外の新しいサービス手法が国内に持ち込まれることになり、サービス産業全体の競争力を高め、画期的なサービスが生まれる可能性がある。

次に日本人のグローバル化である。海外企業の経営手法が日本へ持ち込まれることにより、国内企業の経営者に刺激を与え、進出した外資系企業の経営者との直接的な交流が増えることによって、グローバルな頭を持った経営層が増える。言わなくても分かるだろうという日本特有の伝統的な文化に基づいた企業風土に刺激を与え、日本的経営と欧米のグローバル経営の良い点を持ち合わせた新しい経営手法が生まれる可能性もある。また、日本で外資系企業で勤務可能な機会が増えることにより、語学が堪能な人材が増える。規制緩和等により、海外の教育機関が日本へ進出すれば、海外に行かずとも手軽にグローバル教育を受けることが可能となるかもしれない。

このように、対内直接投資を増やすと人のグローバル化が進み、今までの一方向的な対外直接投資の流れが、対内直接投資の流れが増えることにより、今までにないポジティブサイクルが生まれ、対内対外双方の直接投資増加による日本経済の真のグローバル化が進むはずである。

5. 対内直接投資の活性化手法

それでは、どのようにして対内直接投資を増やすかだが、欧州の小国であるルクセンブルク(以下 ルクスという)の例を紹介する。ルクスは人口約 9 百万人の神奈川県とほぼ同じ面積の小国で、人口 50 万人強であるにもかかわらず一人当たり GDP が世界一の国である。1960 年頃から鉄鋼業で国の基盤を作り、当局の自由主義的な政策のもと、2014 年現在 150 行もの銀行が集まる金融立国となっている。特に、投資信託業界では、欧州内では第 1 位、世界的には米国に次ぐ第 2 位の市場規模を誇っている。また、最近では国策として通信分野のインフラを整備したことから情報通信企業の欧州本部が集まってきている。

日本がルクスを手本にすべきことは、まず第 1 に、政府、労働組合、経営者の協議機関の存在である。ルクスでは「ラトリパルティット」という、1970 年代に導入された政治、使用者、労働者の間での制度化された三社

協議機関があらゆる経済と社会問題に対処している。このアプローチは「ルクセンブルク・モデル」と呼ばれており、公労使の建設的な対話のおかげで、ルクスでは目立った社会的紛争はほとんど発生したことがない。

第2にルクスの各産業の監督官庁が、非常に多くの外資系企業の意見を十分に調査した上で様々な規制をコントロールしていることである。ルクスの監督官庁が、各企業の意見を聞かずに規制の内容を一方的に決めることはほとんどない。監督官庁は、その進出国毎に企業専門窓口を設け、常に末端の企業の声を吸い上げる仕組みを作っている。例として、現在のルクスを牽引する金融産業の監督官庁である CSSF (Commission de Surveillance du Secteur Financier) のケースを示したい。先般、Alternative Investment Fund Managers Directive という投資信託の EU 規制の総仕上げと言われる私募投信の規制が EU 全域で施行された。CSSF は、他 EU 各国に先駆けて当該規制をルクスの国内法に法制化し、各国の金融機関の要望に絶えず耳を傾けながら国内の私募投信市場を整備した。規制と実務とのギャップにも寛容で、規制の裏にある精神に反していなければ細かいことには拘らない姿勢は日本の当局も見倣うべきである。このように、新規制の導入にあたって事前企業側との合意形成が図られているため、導入後の混乱が非常に少ない。

第3にルクセンブルク人(以下 ルクス人という)の他の欧州人に比して高い語学力である。この国の義務教育においては、小学校1年生からドイツ語、2年生からフランス語、日本でいう中学校1年生から英語を学び始める。遅れをとっている生徒には補習授業を行ない義務教育終了時には完全な多言語話者になる。欧州人が数カ国語を話すのはさほどめずらしいことではないが、異なる言語圏が集まって国を形成しているベルギーやスイスと、国民の誰もが4カ国語(ルクセンブルク語、フランス語、ドイツ語、英語)を話せるルクセンブルクでは、ひとくちに多言語国家と言っても全く性質の違うものである。ルクスはフランス、ドイツ、ベルギーに囲まれており、フランス語、ドイツ語、英語を全て話せるということは、ビジネスにおいてノウハウさえあれば近隣の列強諸国の企業と対等に商談可能ということである。例えば、ルクスのミシュランの一つ星レストランの女性シェフのレアリンスターは、フランス料理のオリンピックと言われるボキューズドールという料理の世界大会において、1989年にルクス人初の金メダルを獲得した。この女性シェフが、とても興味深いことを語っている。「ルクスは小国故、自分自身の力で有名になるには限界がある。しかし、自分達の語学力で近隣諸国にアピールすることにより、他国が私達を有名にしてくれている。私の場合も、ドイツやフランスの食通やマスコミが私のレストランを有名にしてくれた。」と。ルクス人の卓越した語学力を示すために、ルクスの政治家の例を挙げる。フランスやドイツの政治家が国際会議において通訳付きで母国語で話すのに対し、ルクスの政治家はフランスの政治家に対してはフランス語で、ドイツの政治家に対してはドイツ語で、英国や米国の政治家に対しては英語で話す。前ルクス首相で次期欧州委員会の委員長であるユンケル氏が各国首脳と通訳なしで交渉し、目的を達成していく姿を見ると、交渉相手と同じ言語で議論できるということは、主体的かつ円滑に目的を達成する点において大きなメリットなのではないかと強く感じる。

このように、ルクスは小国というデメリットを、卓越した語学力で他の列強国の力を利用し克服してきた国である。ルクスは小国であるが故、その危機感を国と国民が認識し、国策を官民協働で推進している。国策として決めた鉄鋼業、金融業、情報通信業等については様々な規制緩和、税制等の優遇措置の整備により外資系企業を呼び込み、国内経済を活性化させてきた。良く欧州内の旅先で現地人からどこから来たのかと

聞かれることがあるが「ルクスから来た」と返答すると、必ずと言っていい程、「あなたは銀行員か」と、即座に聞かれる。それ程ルクスの金融立国としてのネームバリューは欧州中に知れ渡っている。

6. 日本の真のグローバル化へ向けた商社の役割

このようなルクスの外資系企業の誘致の体制や、語学力を巧みに操った官民一体となった国策への取り組みについては、日本は大いに参考にすべきである。また、ルクスの成功事例を日本に活用するためには、国際ビジネスのプロである商社が長年培ってきたノウハウが不可欠である。以下に、期待する商社の具体的な役割を述べる。

まずは、海外企業が日本に投資し易くするための、煩雑な行政手続の撤廃や許認可制度の緩和についての商社機能の活用についてである。商社は、一般企業では独自では輸入が難しいモノやサービスを、世界に張り巡らされたネットワークをもとに、日本の規制当局との手続を経て一般企業の代わりに仕入れ、卸すといった仲介役としての役割や、海外に進出する企業に、現地の政治、経済、規制、法律、税務情報など多岐にわたる現地情報を伝え、日本企業の海外進出を積極的に支援するというサポート役としての役割を果たしてきた。それ故、商社は、モノやサービスを各国間で取引する際、世界各国の行政手続や許認可制度を知り尽くしており、今の日本の手続や制度をどのように変えたら海外企業が進出し易くなるかを把握している。

この商社のノウハウは、次の2つの手段で活用可能である。1つ目は、商社がルクセンブルク・モデルのような公労使で話し合う協議機関の設立を関係者に促し、旗振り役や仲介役となる方法である。ルクスのような小国であれば官民それぞれの利害関係者はそれ程多くないので、当事者同士だけで様々な問題に対処可能だが、日本では利害関係者が星の数ほど存在するので、それら利害関係者間の合意形成を取り持つ仲介役や旗振り役が必要となる。2つ目は、実際に行政手続や許認可制度を作っている監督官庁へ商社の社員が直接出向する方法がある。このいずれかの方法で、監督官庁を動かすことができれば、煩雑な行政手続の撤廃や許認可制度の緩和が可能になるはずである。

次に、日本人の英語力向上に向けた海外の教育機関の日本への誘致である。日本人はその旧態依然とした英語教育や遠慮がちな国民性の影響で、他のアジア諸国の中でも国民のグローバル化が遅れている。また、日本企業の英語力における人材育成は、欧米企業のそれと比して時間を要するため、海外進出しても、安定稼働するまでのスピードが遅い。安定稼働しても、必ずしも本当のグローバルマインドを持った日本人が現地企業を経営しているわけではない。それ故、現地人との摩擦も長く解消されず、結果的に批判の対象となる期間が長いことが、海外の日本企業が現地化しないことについての批判に繋がり易いことの原因になっている。日本人のグローバル化を抜本的に図るには、若い時期からの的確な英語教育が肝要である。具体的には、海外のトップクラスの大学の日本分校を開設したり、現地で定評のある教育プログラムや研究室や教員をそのまま日本へ誘致することが必要である。もし、そのような環境で勉強した人材が、日本の国立大学や私立有名大学の卒業生よりも将来的には世界で通じる人材になれる、ということになればその世代以降の日本人のグローバル化は一気に進む。特に他国民に比べ、日本人はブランドに拘るとい国民性があり、右に倣えでそのような環境で学びたいという生徒が急増する可能性が高い。また、これら日本分校を卒

業した欧米の外国人留学生には特別なビザを与え、卒業後も日本国内のグローバルな成長に寄与してもらうことも可能である。

既述の通り、日本は対外直接投資においては米国に次いで世界第 2 位である。海外拠点を世界各地に設立し、グローバルプレゼンスにおいては確固たる地位を築いている。しかしながら、卓越した英語力を使ってグローバルな頭を持って現地社員と接しそれら海外拠点を運営しているか、つまり、高い英語力を駆使し、グローバルマインドを持って経営できているかどうかという観点では、相対的に不十分である気がしてならない。勿論、外資系企業から優秀な外国人を雇用して成功している例はあるが、日本人自らがグローバルな頭を持って全社的に海外展開をしている企業は少ない。これを根本から解決するには、とりわけ欧米のトップスクールを丸ごと日本へ誘致し、日本国内で手軽にグローバル教育を受けることを可能とすることが必要である。

7. 総括

グローバル化が進むビジネス環境の中で、海外の企業が商社に期待しているのは、日本進出への障壁緩和や撤廃、日本国民のグローバル化に向けた推進役としての役割であり、その商社のアクションは間違いなく国益にも直結することとなる。そのためには、第 1 に海外企業による国内直接投資を活性化させるためにルクセンブルク・モデルを活用し、公労使の協働による各種規制や行政手続の緩和を進め、第 2 に海外のトップスクールのユニットあるいはその大学自体を日本へ誘致し、日本国内にいながらにして語学力だけでなくグローバルマインドを習得可能なインフラを整備し、世界に通用する日本人ビジネスマンの育成を促す環境を整備することが肝要である。

今年 9 月に入り、東京都が東京を国際金融拠点にするために各省庁や民間からなる分科会を設置した。分科会では、国際金融会議の開催、高度金融人材の受け入れや起業の強化、グローバル人材の育成を推進すべく各種施策を実施していくという。東京都という限定した範囲ではあるが、ルクセンブルク・モデルのような官民一帯となった協議機関が出来たことは喜ばしい。今後、他の産業においても同じような動きが出てくることを期待したい。

対内直接投資が飛躍的に伸び、世界で一番企業が活動し易いビジネス環境が構築され、内向きのグローバル化が進み、それが自然と更なる対外的なグローバル化を生み、対外対内、双方向に開かれた市場となるためには商社の力が不可欠である。

特に 2020 年の東京五輪開催は絶好のチャンスである。五輪開催までの間に、可能な限り外資系企業にとっての阻害要因を解消し日本の強みをアピールすれば、世界の優良な外資系企業が一気に進出し、内なるグローバル化が進み、日本国内で真のグローバル人材が多く生まれることも夢ではない。

参考文献:

○UNCTAD World Investment Report 2014

○<http://www.jetro.go.jp/news/releases/20130417285-news>

「日本における投資阻害要因に関する外資系企業の声と改善要望」について 2013年4月17日

○http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/gaisikei/result/result_47/pdf/2013gaikyo.pdf

第47回外資系企業動向調査(2013年調査)の概況

○イベリコ豚を買いに 野地秩嘉著 小学館