

平成 16 年度内閣府調査

海外企業の日本進出阻害要因に関する調査研究

報告書

平成 17 年 2 月



株式会社日経リサーチ

「海外企業の日本進出阻害要因に関する調査研究」

報告書 目次

序章 調査研究の背景と目的	1
1. 本調査研究の背景	1
2. 要約	1
第 章 本調査の概要	3
第 章 欧米企業へのアンケート調査（1次調査）結果	7
1. 海外企業の海外での活動実態	7
2. 日本での活動に際しての不満点、改善点（既活動企業）	10
3. 日本への進出の障害として認識している点（未活動企業）	11
4. 日本に対する不満点・改善点（既活動企業・未活動企業比較）	12
5. 日本へ進出するメリットや魅力	14
6. 日本政府の海外企業誘致に関する広報活動認知度	15
7. 日本政府の実施する最も効果があると思われる海外企業誘致に関する 広報活動	16
第 章 欧米企業への追加電話ヒアリング調査（2次調査）結果	17
1. 日本での活動に際しての不満点、改善点（具体的発言）	17
2. 海外企業が感じる日本のメリット・魅力（具体的発言）	19
3. 日本側への要望と施策の方向性	20
第 章 M & Aアドバイザーへのインタビュー調査結果	21
1. M & A 件数から見た最近の対日直接投資の特徴	21
2. 日本進出を考える海外企業の日本に関する情報ソースと問題点	23
3. 海外企業の日本進出に関する海外企業側・日本側双方の課題	24
4. 日本政府の広報活動に対する認知と評価	27
5. 現在までの取り組みに対する評価と今後行うべき施策	27
資料1（欧州企業へのアンケート調査の関連資料）	31
資料2（M & Aアドバイザーへのインタビュー調査の関連資料）	40

序章 調査研究の背景と目的

1. 本調査研究の背景

平成 15 年 1 月の総理施政方針演説で対日直接投資残高倍増を目指す旨が表明され、同年 3 月の対日投資会議において「対日投資促進プログラム」が決定した。同プログラムにおける対日投資促進策の 1 つとして、「対日投資から得る利益、外資企業の撤退の水準、原因、または対日投資における障害を分析し、明らかにするための詳細な経済分析を行う」ことが挙げられている。これに沿って、海外企業の日本市場についての評価、日本への進出（拠点設置、投資、輸出など）における問題点、日本政府の取り組みに対する評価などを把握し、分析した調査結果を施策立案に反映させることが対日投資拡大のためには重要である。

本件調査研究は、これらの問題意識に基づき、海外企業の日本での活動実態や問題点等を把握し、その改善の方向性を明確にすることを目的とし、より具体的な問題点（典型的あるいは頻繁に起こる問題点）を明確にすることを基本的な方針と考え実施した。

2. 要約

第 1 章から第 4 章までの要約は以下の通りである。

第 1 章では、本調査研究で実施した 3 つの調査、(a) 欧米企業への電話アンケート調査：1 次調査、(b) 1 次調査回答者への追加電話ヒアリング調査：2 次調査、(c) 日本国内 M&A アドバイザーへのインタビュー調査を通じて明らかになった結果の概要をまとめた。また、3 つの調査の実施概要を整理した。

第 2 章では、(a) 欧米企業への電話アンケート調査（1 次調査）の結果を分析した。具体的な調査項目としては、「海外企業の海外での活動実態」、「日本での活動に際しての不満点、改善点」、「日本へ進出するメリット・魅力」、「日本政府の海外企業誘致に関する広報活動認知度」等である。今回の調査対象となった欧米企業の日本での活動比率は、「直接進出」、「出資・投資」、「輸出」の順に、50.8%、37.5%、59.3%となっており、他の地域に比べ相対的に「出資・投資」の比率が低く、「輸出」の比率が高い。日本に対する不満点・改善点では、「事業活動コストが高い」(60.7%)、「手続きが煩雑」(48.8%)が多く指摘された。日本への進出のメリットについては、「インフラが整っている」(58.7%)、「市場の可能性が大きい」(50.8%)、「技術力は非常に高い」(50.8%)といった項目が評価された。日本政府の海外企業誘致に関する広報活動では、「小泉総理大臣の出演する対日投資促進 TVCM」(24.6%)や「小泉総理大臣による対日投資促進新聞広告」(23.8%)が 2 割以上の認知度を確保した。

第 章では、(b) 1 次調査の追加電話ヒアリング調査（2 次調査）の結果（定性）と 1 次調査の結果（定量）を関連付けて分析した。具体的には、1 次調査の定量結果の内容を具体的な事例に落とし込み、問題点や改善点の詳細を把握した。また、2 次調査の回答者属性や回答内容から、1 次調査の回答を自己のイメージを基にしている企業も少なからずいることがわかった。

第 章では、(c) 国内 M&A アドバイザーへのインタビューを基に、最近の OUT-IN の M&A 件数や日本に進出する際に参考とする情報ソース、海外企業の日本進出時の阻害要因、日本政府の広報活動に対する認知と評価、日本政府の現在までの取り組みに対する評価、今後行すべき施策等についてまとめた。具体的には、制度的な障壁はほぼなくなったと見ている企業が多かった。

第 章 本調査の概要

本調査では、(a) 欧米企業への電話アンケート調査：1次調査、(b) 1次調査回答者への追加電話ヒアリング調査：2次調査、(c) 日本国内 M&A アドバイザーへのインタビューを通して、海外からの投資環境に対する企業関係者の見方について検討、分析した。

欧米企業の投資状況について

アンケート調査（1次調査）では、アメリカ、欧州（イギリス、フランス、ドイツ）の企業について、何らかの形で海外での活動（輸出も含む）を行っている企業を対象を絞り込み調査を実施した。このため、輸出もなく国内のみで業務が完結している国内型企業は対象としていない。

1次調査では海外での活動形態を、「直接進出（事業所の保有等）」、「出資・投資（JV、M&A）」及び「輸出（間接輸出を含む）」に分類し、分析を加えた。海外での活動状況は、それぞれ 95.2%、69.8%、68.3%であり、今回の調査対象企業においては、「直接進出」による活動形態が最も多かったことになる。通常、輸出は他の活動形態より、低コスト・低リスクで商品の販売ができるため、実施比率が高いとされるが、今回の回答企業の半数以上が非製造業のため、輸出をしている企業が相対的に低く、上記のような結果となったことが考えられる。

また、欧米企業を対象に調査を実施したため、距離的に近い欧米地域での活動が多い傾向にあり、日本での活動は、上記の形態ごとに見ると、順に 50.8%、37.5%、59.3%となった。この結果から、「直接進出（事業所の保有等）」や「出資・投資（JV、M&A）」の割合が他の地域に比べて低くなっていることがわかる。

日本進出阻害要因について

電話アンケート調査（1次調査）によれば、既に日本で活動している企業からは「事業活動コストが高い」（60.7%）、「手続きが煩雑」（48.8%）、「優良企業が多く競争が激しい」（34.5%）といった点が多く指摘された。まだ日本で活動していない企業からは、「手続きが煩雑」（38.1%）、「事業活動コストが高い」（38.1%）といった回答のほかに、「地域・市場に関する情報不足」（28.6%）、「法規制に関する情報不足」（21.4%）など活動の可否を判断する市場情報や実際の活動時に必要となる法規情報が不足しているという指摘があった。ただ、一方で、追加ヒアリング（2次調査）にて、その具体的な理由を尋ねたところ、具体的な経験に基づいて回答した企業と、実務上経験したと言うよりは、「ニュースで聞いたことがある」、「他人から聞いている」、「具体的にはよくわからないが1次調査ではそのように回答した」といったイメージに基づいたコメントも散見された。1次調査における海外企業からの阻害要因の指摘に関しては、ある部分、イメージで回答している企業も多数

いるという前提で結果を見る必要がある。

日本国内の M&A アドバイザーへのインタビューでは、制度的な障害はかなり改善されてきており、大きな障害はないというのがインタビューをした各社の共通した認識となっている。また、商法の改正によって三角合併が可能になれば、日本政府が差し当たり取り組むべき施策はなくなり、他の先進国よりもかなり M&A が行いやすい環境が整うとのコメントもあった。

ただし、M&A アドバイザーからは、制度的な障害よりも、日本の経営者の間に欧米流の株主を重視する資本主義の概念が根づいていないことが M&A の交渉を行う上で障害になっているとの指摘もあった。

日本への進出メリットについて

日本への進出メリットや魅力に関しては、「インフラが整っている」(58.7%)、「市場の可能性が大きい」(50.8%)、「技術力は非常に高い」(50.8%)といった項目が上位に挙がった。これについても、実態よりも日本に対するイメージが強く影響している面は否めない。なお、追加ヒアリング調査(2次調査)においては、具体的に「世界で2番目に大きな市場である」、「個人の金融資産が大きく、高付加価値商品が売れる市場」、「新技術に敏感な消費者が多い」とのコメントも得られている。

なお、既に日本での活動を行っている企業の方が、未活動企業より、メリットを強く感じている(スコアが高い)傾向がほぼすべての項目で出ている。このことは、日本で活動している企業は、「日本の魅力に気づいたからこそ来ている。活動していない企業はまだ気づいていない」という見方ができる一方、「日本で活動して、実際にメリットを享受したからこそ、メリットを強く認識している」とも見て取れる。

対日投資広報について

対日直接投資促進施策に関する認知度については、「小泉総理大臣の出演する対日投資促進 TVCM」(24.6%)や「小泉総理大臣による対日投資促進新聞広告」(23.8%)が上位を占めており、日本の首相が海外企業誘致に積極的に取り組んでいるという姿勢がインパクトを与え、結果的に広報活動を一層効果的なものに行っているものと考えられる。

一方で、「ワンストップ情報提供窓口」(6.3%)や「行政手続等に関する無料コンサルティング」(10.3%)については、日本で既に活動している企業の回答が多いことから、海外への広報活動の一環で認識したと言うよりも、日本の活動の中で気づいた面が少なからずあるものと思われる。

正しい情報を伝えるために

追加調査ヒアリング調査(2次調査)において「具体的にはよくわからないがイメージ

で回答した」というコメントに象徴されるように、日本の投資環境がイメージや噂に基づいて形づくられている可能性も否定できない。このため、日本の投資環境について、誤ったネガティブなイメージが独り歩きしないよう、日本市場の魅力を正確に伝えることが重要と言える。また、日本への投資に関する意思決定を行う者に、正確な情報を伝達する必要があることから、ターゲットを絞り込んで（例えば、中堅企業やサービス業）、地域情報や法手続き情報をわかりやすい形で発信することが大切と言える。

各調査の実施概要

■ (a) 欧米企業への電話アンケート調査：1次調査

- (1) 調査目的：海外企業へのヒアリングから、海外企業の日本市場に対する評価、日本での活動における問題点及び日本政府の海外企業誘致活動についての評価等を把握し、対日投資拡大のための施策立案に役立たせることを目的とする。
- (2) 調査対象：アメリカ、イギリス、フランス、ドイツに本社を持つ大手企業
- (3) 調査方法：電話によるヒアリング
- (4) 調査回答数：126社
- (5) 調査項目：
 - 海外での活動状況・活動地域・活動目的
 - 日本での活動時における不満点、改善点
 - 日本への進出において障害として認識されている点
 - 海外活動先としてのメリット・魅力
 - 日本政府の海外企業誘致に関する広報活動の接触状況及び効果
- (6) 調査機関：(株)日経リサーチ
- (7) 調査期間：2004年11月~12月
(調査項目の詳細は巻末資料1参照)

■ (b) 1次調査回答者への追加電話ヒアリング調査：2次調査

- (1) 調査目的：海外企業の海外進出動向調査（1次調査）の回答企業に対し、1次調査で回答した日本での活動時における不満点や改善点について、そのように回答した背景やそう感じるに至った具体的事例を再度電話調査で実施し、1次調査の結果を定性的に裏付けることを目的とした。
- (2) 調査対象：1次調査対象企業
- (3) 調査方法：電話によるヒアリング
- (4) 調査回答数：18社
- (5) 調査項目：*項目は細かく設定せず、1つの項目についてより詳しく取材することに重点を置いた

日本での活動時における不満点、改善点の根拠・理由

日本への進出において障害として認識されている点の根拠・理由

日本政府の海外企業誘致活動で有効な政策

(6) 調査機関 : (株) 日経リサーチ

(7) 調査期間 : 2005 年 1 月 ~ 2 月

■ (c) 国内 M&A アドバイザーへのインタビュー調査

(1) 調査目的 : 海外企業の日本進出をサポートしている M&A アドバイザーを対象にインタビューを行い、海外企業の対日進出時の障害や参入障壁の有無、さらには対日投資を促進するための改善項目、並びに政府、官公庁が取り組むべき施策の方向性などについて把握することを目的とする。

(2) 調査対象 : M&A アドバイザー

(3) 調査方法 : 面接によるヒアリング

(4) 調査回答数 : 4 社

(5) 調査項目 : 海外企業の対日進出時の障害や参入障壁の有無
対日投資を促進するための改善項目
投資先としての日本の魅力度 (諸外国と比較して)
改善が望ましい法制度や手続きについて

(6) 調査機関 : (株) 日経リサーチ

(7) 調査期間 : 2004 年 12 月 ~ 2005 年 1 月

(調査項目の詳細は巻末資料 2 参照)

第 章 欧米企業へのアンケート調査（１次調査）結果

１．海外企業の海外での活動実態

欧米企業へのアンケート調査（１次調査）はアメリカ、欧州（イギリス、フランス、ドイツ）に本社を置く大手企業（海外企業）を対象に、海外において実際に活動（輸出を含む）をしている企業を電話で絞り込み、協力可能な企業に対して電話調査を実施し、計 126 社から回答を得た。

（なお、輸出もなく、自国内のみで業務が完結している国内型企業の回答は、初めから当調査に含まれていない。）

海外での活動形態については、以下の３つの方法にて区分している。

直接進出（事業所の保有等）

出資・投資（JV、M&A 等）

輸出（間接貿易を含む）

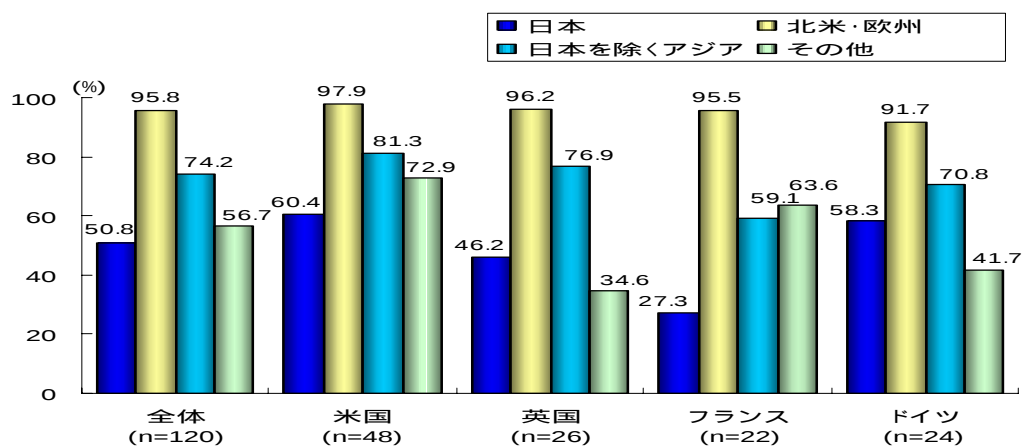
今回の１次調査回答企業（126 社）で、活動形態についてみると、最も多いのが 直接進出で 95.2%、次いで 出資・投資 69.8%、 輸出 68.3%となる。

回答企業の国籍別に活動地域（自国以外）を見ると（図 1）、距離的にも文化的にも近い北米欧州での活動が約 9 割に達している。また、アメリカ企業は、他の国の企業よりも積極的に海外で活動していることがわかる。特に「その他」地域での活動が相対的に高いが、これは距離的に近い中南米諸国で多く活動しているためと思われる。一方、欧州の中では、フランス企業が北米・欧州以外での活動が相対的に低くなっており、 出資・投資においては日本での活動はみられなかった。

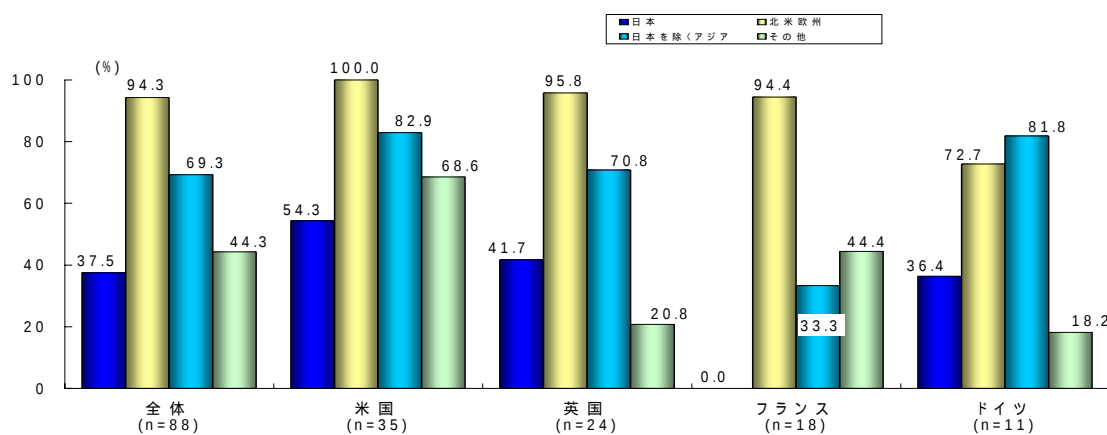
北米・欧州に次いで、活動先として選ばれているのが、「日本を除くアジア」である。直接進出で見ると、74.2%（89 社）が活動しており、「日本」の 50.8%（61 社）より 20 ポイント以上高い。同じく 直接進出でみると、日本へ進出している企業の方が、従業員数が多く、規模が大きい傾向があるが、製造業比率は「日本を除くアジア」と変わらない。

一方、海外企業の日本での活動に目を向けてみると、活動形態別では、 直接進出～輸出の順にスコアは 50.8%、37.5%、59.3%となる（図 1 - ~ の全体）。他地域と比べて異なるのは、 輸出の比率が相対的に高いことと、 出資・投資の比率が低い点。なお、輸出の高さは、欧米と距離的に離れていることが要因と考えられる。

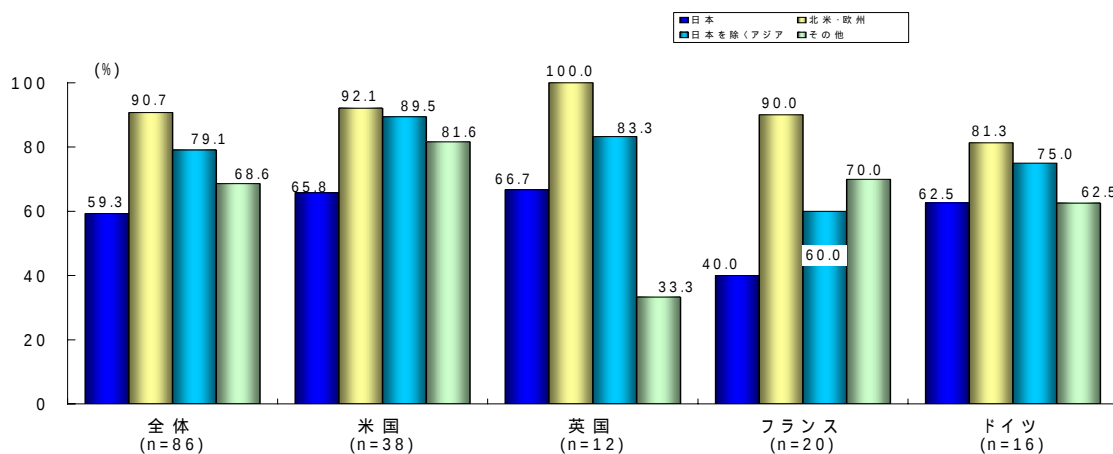
■ 図1 - 海外企業の活動地域 直接進出（事業所の保有等）



■ 図1 - 海外企業の活動地域 出資・投資（JV、M&A等）



■ 図1 - 海外企業の活動地域 輸出



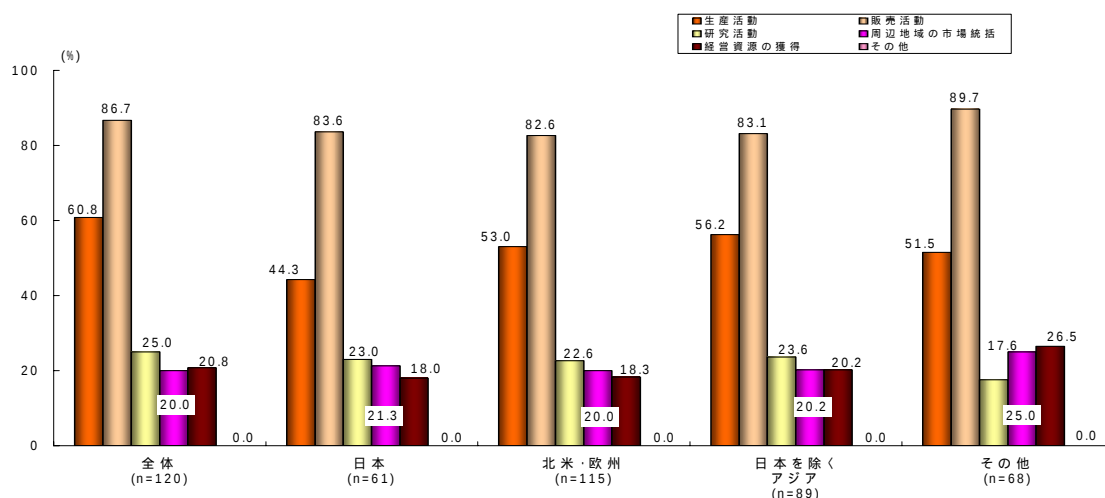
次に、海外で活動する際の目的を複数回答で聞いてみた（「図2.海外企業の活動目的」～）。なお、活動目的の分類は以下の項目となる。
「生産活動」、「販売活動」、「研究活動」、「周辺地域の市場統括」、「経営資源の獲得」、「その他」である。

活動目的で最も多いのは、直接進出、出資・投資の双方とも、「販売活動」で8割。次いで多いのが「生産活動」で5割前後となっている。「研究活動」、「周辺地域の市場統括」、「経営資源の統括」という3つの目的はほぼ同スコアで1割から3割に留まっている。

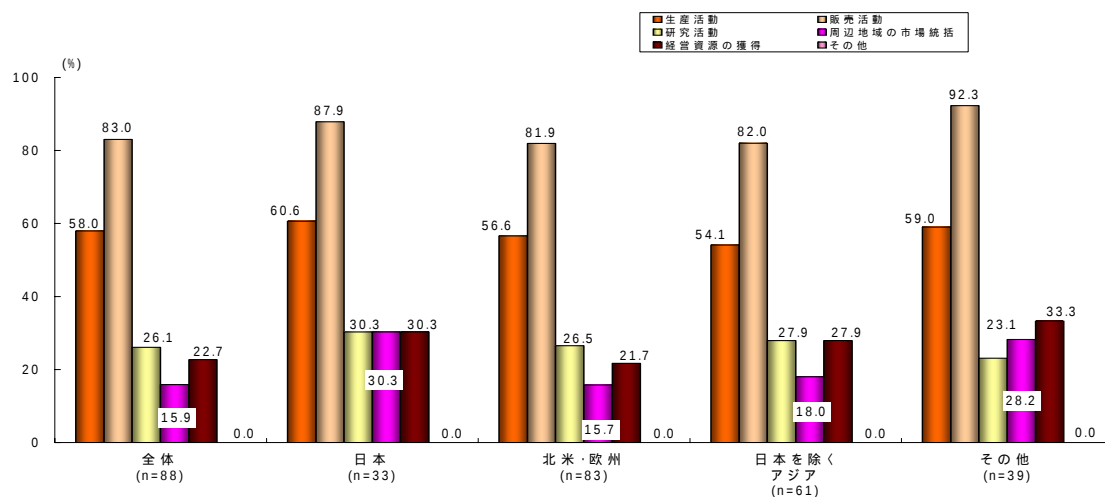
活動地域別でみた活動目的の特徴は、日本への直接進出において、「生産活動」が他地域に比べ10ポイント前後低い点である。特に日本を除くアジアとの差は約12ポイントあり、日本を「生産拠点」に選んでいる企業の少なさが目立つ。逆に、「周辺地域の市場統括」では、日本のポイントが日本を除くアジアより10ポイント以上高いスコアとなっている。回答企業の中では、アジア地域の統括拠点として、他のアジア諸国より日本を重視していると見て取ることもできそうである。

なお、日本を除くアジアに直接進出している企業（50社）の内、日本で活動している企業は72%となる。一方、逆に日本で活動している企業（27社）すべてが、日本を除くアジアに進出しており、巨大なアジア市場で活動するため、日本とアジアに複数拠点を持つ企業が多いことがわかる。

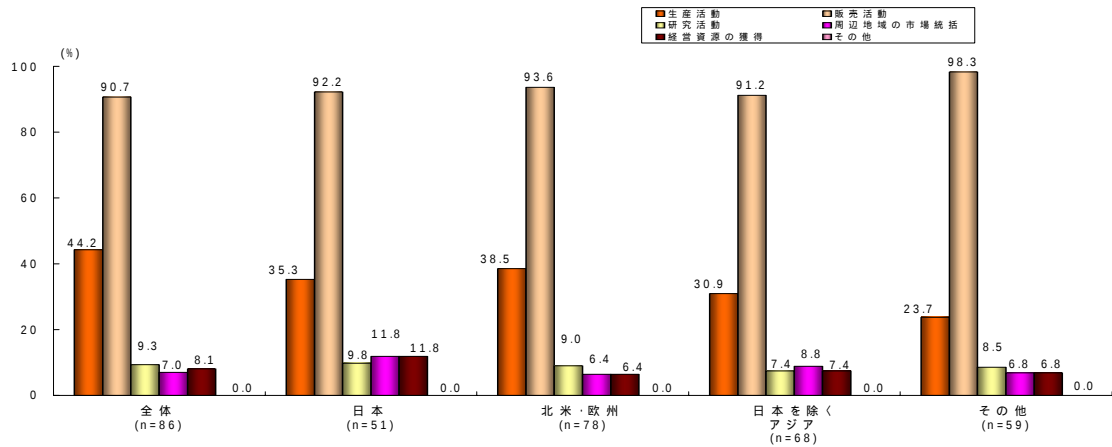
■ 図2 - 海外企業の活動目的 直接進出（事業所の保有等）



■ 図2 - 海外企業の活動目的 出資・投資（JV、M&A等）



■図 2 - 海外企業の活動目的 輸出

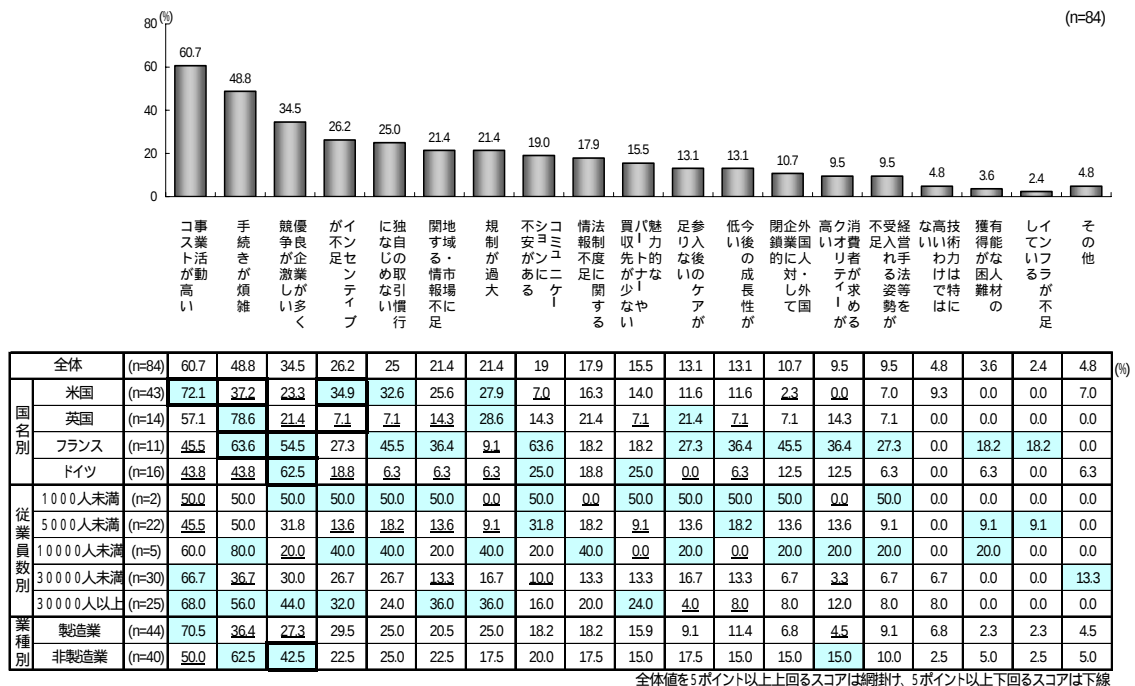


2. 日本での活動に際しての不満点、改善点（既活動企業）

既に日本で活動している企業に不満点を挙げてもらったところ、最も多い意見は「事業活動コストが高い」(60.7%)となる(図3)。特にアメリカ企業や従業員規模の大きい企業、製造業で不満の比率が高くなっている。次いで「手続きが煩雑」(48.8%)となるが、アメリカ企業では10ポイント以上低い37.2%。イギリス・フランス企業及び非製造業で全体値より大きく上回る。3番目は「優良企業が多く競争が激しい」(34.5%)で、ドイツ、フランス企業及び非製造業では全体値より比率が高くなっている。4番目は「インセンティブが不足」(26.2%)となるが、アメリカ企業と欧州（特にイギリス企業）では対照的な結果となっている。ちなみにアメリカ企業はインセンティブ不満層が34.9%に対し、イギリス企業は7.1%となっており、優遇政策への期待度の裏返しとの見方もできる。5番目は「独自の取引慣行になじめない」(25.0%)となる。

アメリカ企業や製造業では7割強が「事業活動コストが高い」点を不満とする。一方、イギリス企業、フランス企業、非製造業では「手続きが煩雑」を不満のトップに挙げている。

■ 図3 日本での活動に際しての不満点、改善点（既活動企業）

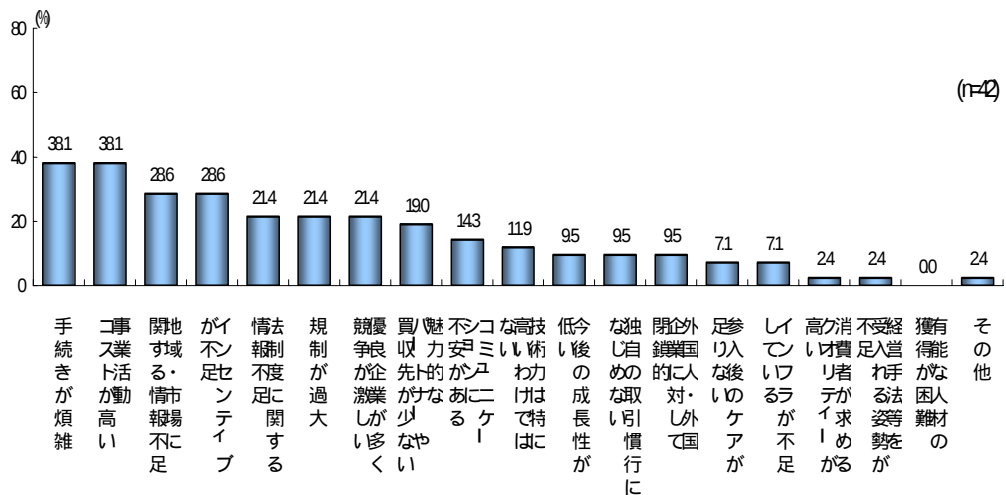


3. 日本への進出の障害として認識している点（未活動企業）

日本での活動を行っていない企業では、間接的な情報から日本に対する評価を下すことになるが、そもそも情報が不足していることを問題にしている企業が相対的に高い。既活動企業では6番目（21.4%）であった「地域・市場に関する情報不足」が、未活動企業では3番目（28.6%）、既進出企業では9番目（17.9%）であった「法制度に関する情報不足」は未活動企業では5番目（21.4%）と不満度が相対的に高く出ている。

なお、スコアが最も高いのは「事業活動コストが高い」と「手続きが煩雑」で、共に38.1%となっているが、最も大きな障害として認識したものを1つだけ選ばせたところ、「手続きが煩雑」（19.0%）が「事業活動コストが高い」（9.5%）を大きく引き離しており、より障害に感じていることがわかる。

■ 図 4 日本への進出の障害として認識している点（未活動企業）



4 . 日本に対する不満点・改善点（既活動企業・未活動企業比較）

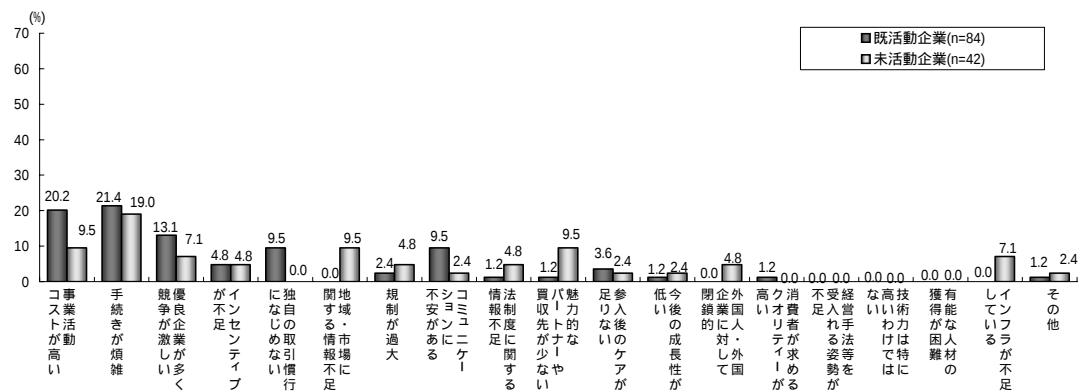
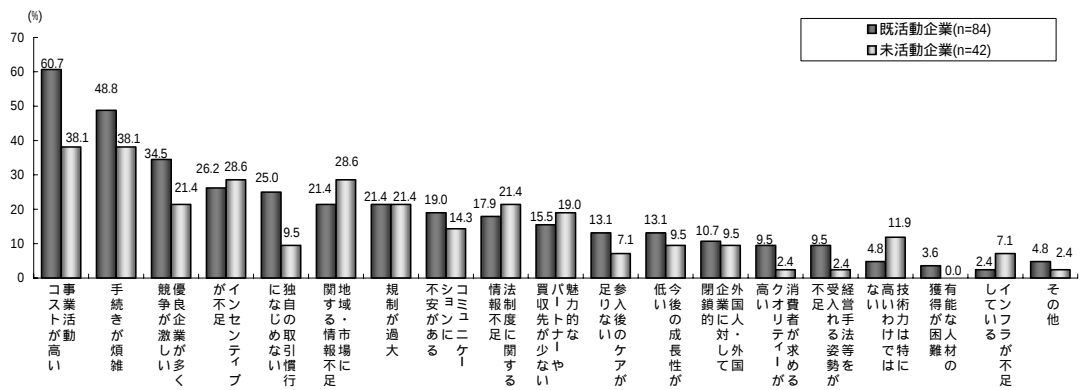
日本への不満点、改善点のうち、「事業活動コストが高い」をはじめ、「独自の取引慣行になじめない」、「優良企業が多く競争が激しい」、「手続きが煩雑」は既活動企業のスコアが未活動企業を 10 ポイント以上上回っている(図 5)。逆に未活動企業のスコアが高いのは、「地域・市場に関する情報不足」、「技術力は特に高いわけではない」などとなる。

既活動企業は実際のビジネスを通して感じた不満点や改善点であり、重く受け止める必要がある。このため、「手続き面」や「コスト高」の改善が待たれるところである。未活動企業については、進出を決定するかどうかの判断材料にもなるので、正確且つターゲットにフォーカスした情報発信が重要である。

■ 図5 日本での活動に対しての不満点、改善点 / 日本への進出の障害として認識していること

* 上のグラフ = 複数回答：不満なものをいくつでも回答、

下のグラフ = 単一回答：最も不満なものを1つだけ回答

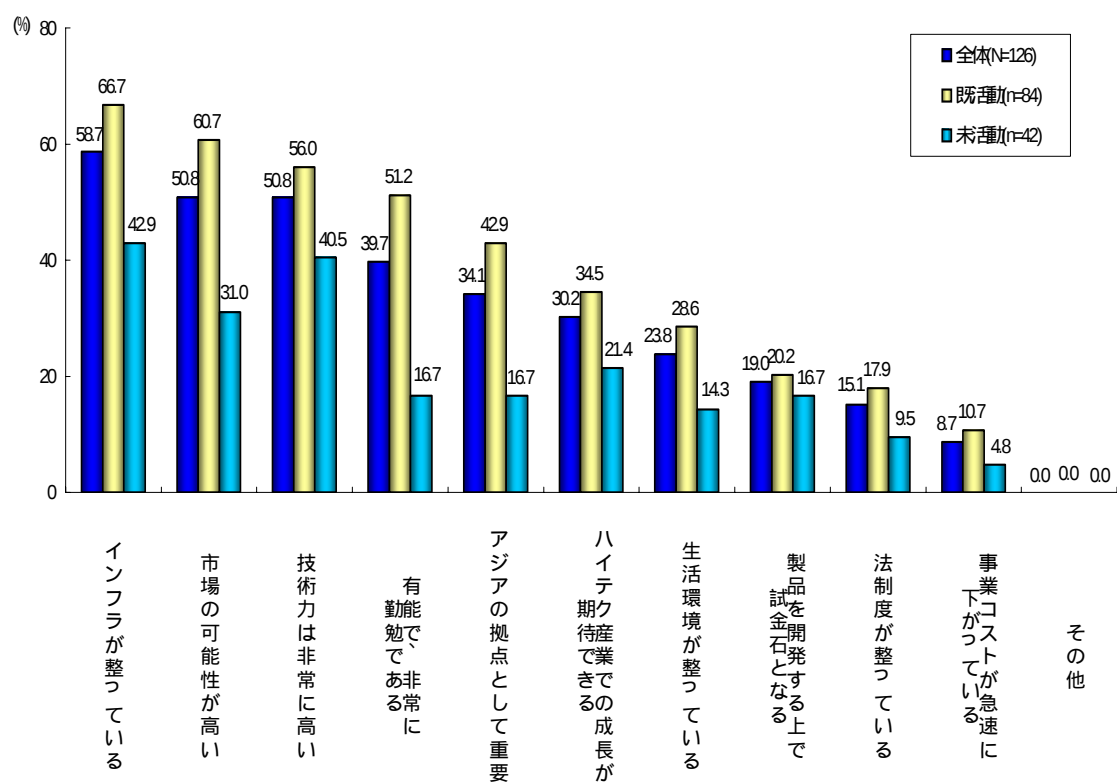


5．日本へ進出するメリットや魅力

日本へ進出するメリットや魅力は、不満点や改善点の裏返しと見ることもできる。不満が少なかった項目が魅力として上位に挙がっている。メリットや魅力の上位3つは、「インフラが整っている」(58.7%)、「市場の可能性が高い」、「技術力は非常に高い」(ともに50.8%)であり、5割以上の企業が評価していることがわかる。そのほか、「有能で、非常に勤勉である」、「アジアの拠点として重要」、「ハイテク産業での成長が期待できる」が3割台で続いている。「法制度が整っている」15.1%、「事業コストが急速に下がっている」8.7%は、メリットとして認知されていないことがわかる。

日本における活動の有無で、メリットや魅力を比較してみた。すべての項目で既活動企業の評価が未活動企業を上回るが、なかでも、「有能で、非常に勤勉である」(既活動企業51.2%、未活動企業16.7%)、「市場の可能性が高い」(既活動企業60.7%、未活動企業31.0%)では30ポイント前後の差が生じており、未活動企業に対するアピールポイントとして重視すべき点と考えられる。

■ 図6 日本のメリットや魅力（活動有無別）

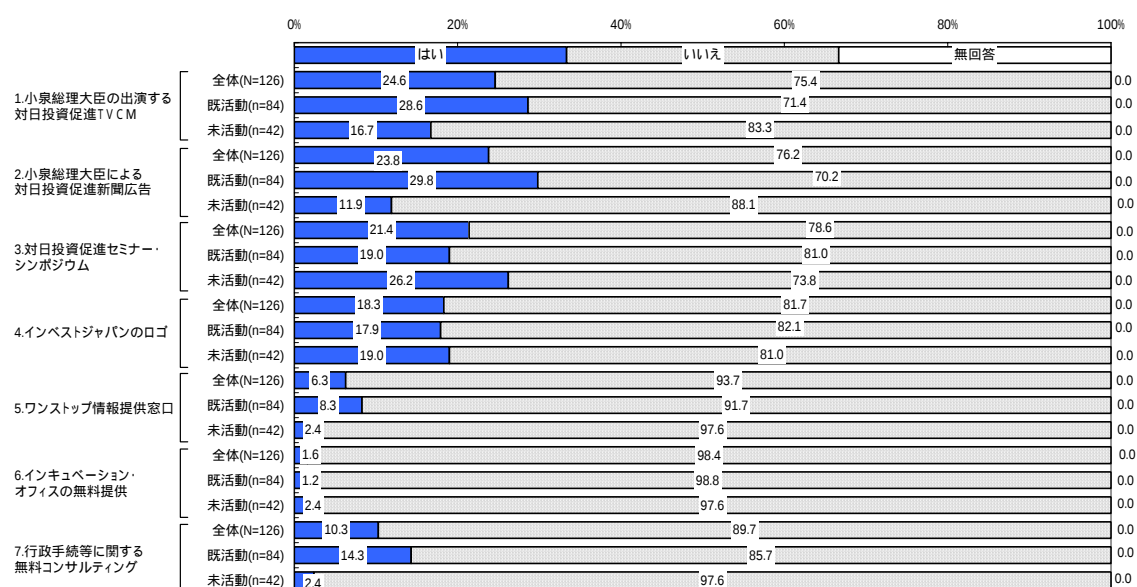


6．日本政府の海外企業誘致に関する広報活動認知度

日本政府の海外企業誘致に関する広報活動の認知度を聞いてみた（図7）。最も認知度が高かったのは、「小泉総理大臣の出演する対日投資促進ＴＶＣＭ」が24.6%、次いで「小泉総理大臣による対日投資促進新聞広告」で23.8%。「対日投資促進セミナー・シンポジウム」21.4%である。日本の首相が積極的に取り組んでいる姿勢が印象に残ったとも言える。一方、「インキュベーション・オフィスの無料提供」（1.6%）「ワンストップ情報提供窓口」（6.3%）は、認知率が1割未満とほとんど認知されていない状況である。なお、対象企業の国籍別の認知状況を見てみると、イギリスだけが認知率が突出して高くなっている。ちなみに、「小泉総理大臣の出演する対日投資促進ＴＶＣＭ」が57.7%（全体24.6%）「小泉総理大臣による対日投資促進新聞広告」が同じく57.7%（全体23.8%）「対日投資促進セミナー・シンポジウム」が61.5%（全体21.4%）であり、調査のタイミングとこれらのイベントが重なった可能性も考えられる。

認知度を、日本における活動の有無で比較すると、既活動企業の認知度の方が未活動企業の認知より総じてスコアが高い傾向が出ている。同じ情報に触れたとしても既活動企業の方が、日本政府の活動に対して注意を払っていることによる可能性もあるが、誘致に関する情報であることから、未活動企業がより注意を払うよう工夫が必要と言える。

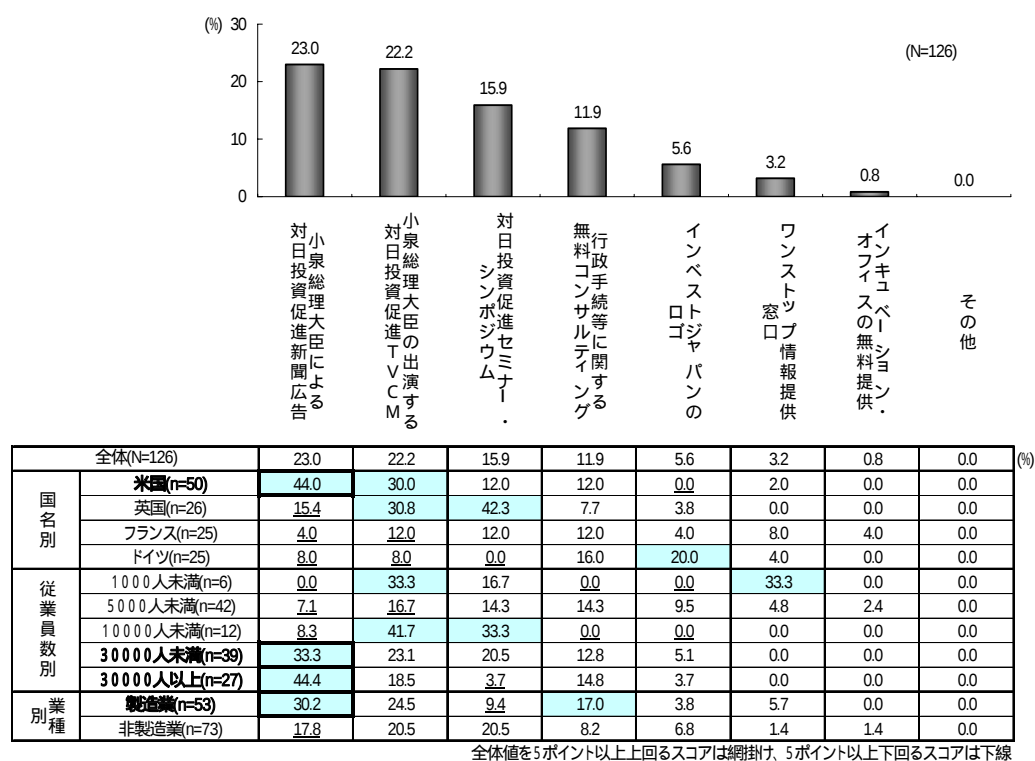
■ 図7 日本政府の海外企業誘致に関する広報活動



7. 日本政府の実施する最も効果があると思われる海外企業誘致に関する広報活動

日本政府の海外企業誘致に関する広報活動のうち、最も効果的と評価されるのは、「小泉総理大臣による対日投資促進新聞広告」(23.0%)と「小泉総理大臣の出演する対日投資促進TVC M」(22.2%)となる。日本の首相が対日投資促進を訴える方が効果が大きいと認識しているようだ。以下、「対日投資促進セミナー、シンポジウム」(15.9%)、「行政手続等に関する無料コンサルティング」(11.9%)が続く。アメリカ企業、従業員数10000人以上の企業、製造業では、「新聞広告」を一番に挙げ、実務面でのサポートより紙媒体でのメディアアピールを評価する傾向がうかがえた。

■ 図8 日本政府の海外広報活動における最も効果的な海外企業誘致広報活動

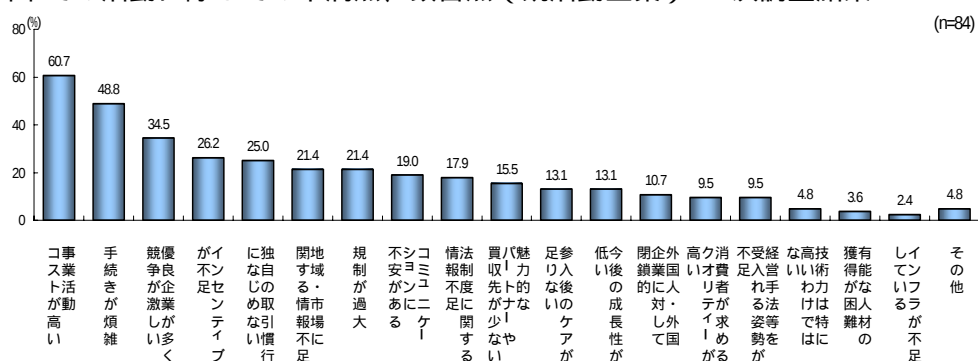


第 章 欧米企業への追加電話ヒアリング調査（２次調査）結果

電話アンケート（１次調査）では、既に進出している企業の苦勞した点、不満点として下記の回答を得たが、追加電話ヒアリング調査（２次調査）では、１次調査でそのように回答した具体的理由やそのように回答したきっかけや出来事を具体的に聞いてみた。１次調査を漠然とまたはイメージで回答したと思われる企業も散見されたが、その中で回答者自身の経験に基づいて回答したと思われるコメントを中心に取上げた。

１．日本での活動に際しての不満点、改善点（具体的発言）

■ 図 9 日本での活動に際しての不満点、改善点（既活動企業）：１次調査結果



１次調査で不満のスコアが最も高かったのが「事業活動コストが高い」(60.7% = 20.2%) (* 複数回答 = 単一回答のスコア)。特に不動産取得価格やオフィスの賃借料、商品等の輸送費や交通費の高さを指摘している企業がある（ドイツ、既活動、自動車製造）。また、このような広範囲にわたるコスト高が、経営効率化の足を引っ張るとの指摘もある（フランス、既活動、食器類製造）。さらに、生産拠点として日本をみた場合、相当な高付加価値商品でなければ採算が合わず、アジアで言えば中国や東南アジアやインド、欧州ではアイルランド、東欧、アメリカ大陸ではアルゼンチンなど南米・中米に当然ながら流れていくとコメントする企業もあった（アメリカ、既活動、化学）。ただ、コストだけでは判断できないのも事実であり、日本市場でどの程度の需要を見込んでいるかと言う、いわゆる市場としての日本をどうとらえるかを考えた上で、総合的に判断して活動地域は決定されることになる。

次に「手続きが複雑」(48.8% = 21.4%) の不満度が高い。具体的には、法規の複雑さ、手続きの多さ（遵守し遂行すべき法律や条項の数）とそれにかかる時間の長さである。特に食品における品質基準（成分リスト、成分の構成比、各材料の産地や製造者の情報も必要：フランス、既活動、食品製造）や自動車の登録認証条項については、簡素化を望む声があった（ドイツ、既活動、自動車製造）。また、関係省庁に事前に問い合わせをした場合

でも、対応に一貫性がないとの指摘もあった。これについては、日本の多くの法律が、解釈を前提としており、アメリカの法律のように「何ができ何ができないか」が、明確ではなく、担当者や問い合わせ時期により回答が異なると言った事態を生じさせているようだ。実際、「過去に合意されたことが、次の時は通らなくなった」とか、「税関によって解釈の異なる回答をもらった」(アメリカ、既活動、医療品製造)といった経験を持つ。窓口で属人的な対応もありうる他、法令の内容や解釈を十分に説明していないことから、誤解が生まれ、手続きに対する不透明感を助長させている面は否めない。

3番目に不満が高かったのは、「優良企業が多く競争が激しい」(34.5% = 13.1%)である。この項目については、日本の大手企業による市場の寡占状況をみて、参入しても自社の地位を築けないという具体的な意見があった(アメリカ、既活動、製紙業)。特に、日本の市場は既に日本企業が確固たる地位を市場に築いているケースが多いため、新規参入(グリーンフィールド方式)による市場参加は、競争相手が多く困難であるという見方を表したものである。

M&Aによる大手企業の買収が容易であれば、一気に市場でのキープレーヤーになれるが、上位企業ほど防衛意識が高く、敵対的買収に対する備えも充実しており、実際に大型のM&Aが成功する確率はそれほど高くない。

4番目に不満が高かったのは「インセンティブが不足」(26.2% = 4.8%)である。単一選択では4.8%と6番目のスコアとなっており、不満度の強さから言えば、上位項目に比べ弱いと言える。インセンティブがあれば、進出するという代物ではなく、あればもうけもの的存在なのかもしれない。現に、「インセンティブがなくても、事業の基盤があると思えば投資する。政府から何かただでもらえる恩恵を受けることが必要であるとは思っていない。なぜなら日本には優れた経済基盤がある。インセンティブは必要ない」と言い切っている企業(ドイツ、既活動、自動車製造)もある。

その他、「独自の取引慣行になじめない」では、複雑な流通経路のため、自社商品価格をコントロールできず、安い小売価格で取引されているケースを指摘している企業もある。また、逆に中間流通業者を通す度に、運搬用の容器を替えなければならず、各業者のマージンと容器代で売価が高くなるとの指摘もあった(フランス、既活動、食品製造)。

日本市場そのものについては、成長性の低さからくる投資資金回収の長期化を懸念する声があがった。「投資収益率で見れば、日本よりアジア新興成長市場のほうが、はるかに高い」と日本への進出は、現実的ではないと回答している企業もある(アメリカ、既活動、化学)。成長性は低い日本市場の潜在力は比較的大きい。成長率だけでなく、規模のメリットも十分に内外に発信していく必要がある。「従業員や役員クラスの英語能力の低さ」を指摘する企業や「経営者が利益重視、株主重視の経営をせず、従業員の雇用や事業存続とやったことを重視する」経営が多いとの意見もある。

２．海外企業が感じる日本のメリット・魅力（具体的発言）

不満点・改善点同様、１次調査の結果と関連付けながら２次調査の結果をみてる。一部にイメージとしての回答が見られる。

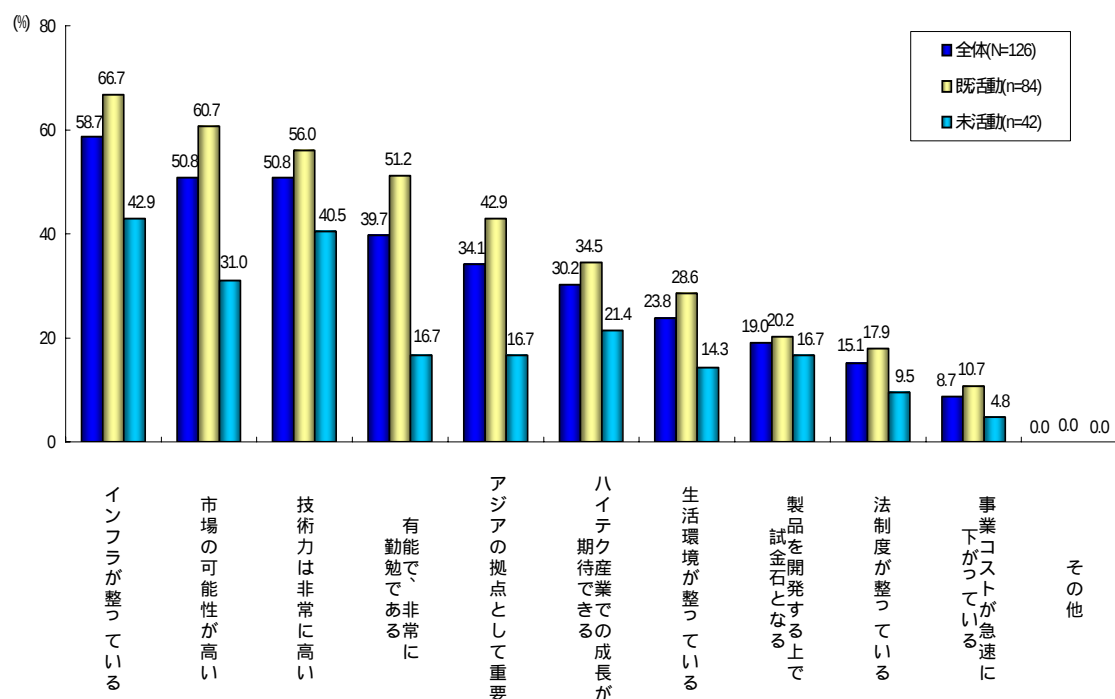
電話アンケート（１次調査）では、日本の魅力度は下記のようになった。全体値、既活動企業、未活動企業の３形態で比較してみた。

１次調査で魅力度のスコアが最も高かったのが「インフラが整っている」（58.7%、66.7%、42.9%）（＊全体、既活動企業、未活動企業の順）。具体的には「通信関係のインフラは整っている。これは、我々が進出している他国の市場でも同様である」と一定レベルに達していることを評価している。次いでスコアが高いのが「市場の可能性が高い」（50.8%、60.7%、31.0%）となる。また、「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」と市場の大きさを評価している（ドイツ、既活動、自動車製造）。また、「日本の経済は世界で２番目に大きく、そのこと自体が有利な点である」と指摘している（アメリカ、既活動、小売業）。

「技術力は非常に高い」（50.8%、56.0%、40.5%）では、「ハイテクで有名」という回答があったが、具体的な説明はなかった。「有能で、非常に勤勉である」（39.7%、51.2%、16.7%）については、「日本には教育程度の高い労働者が多くいる」と日本の充実した教育制度を理由に評価をしている。

なお、いずれも、既活動企業の方が、未活動企業より、日本の魅力に強く反応していることがわかる。

■ 図 10 日本のメリット、魅力（活動有無別）：１次調査結果



3．日本側への要望と施策の方向性

欧米企業にとって、商習慣や文化風土の異なる日本に進出するには、独自で問題を解決していくより、日本の企業間取引や官公庁との手続きに明るいコンサルティング会社やサポートサービスといったパートナー（仲介企業）が必要と言う声があった。パートナーがいて、言葉の障害と文化の壁を克服できれば、日本への投資は可能（フランス、既活動、食器類製造）とのことである。

また、英語の能力の優れた人材を増やしていくこと、経営面もグローバル化を進めていき、欧米諸国の経営者と堂々とわたりあえる経営者の育成も望まれるところである。

欧米企業に対する電話調査（１次調査・２次調査）では、いくつかの企業で、日本における進出阻害要因や日本への進出メリットについて、イメージを基に回答している企業が見受けられた。日本からの情報が少ないため、日本に現時点でそれほど関心をよせていない企業にとって、日本の情報は限られ且つ、ステレオタイプの画一的な情報として受け取られている可能性はある。「日本の物価が世界一高い」から「日本での事業活動コストが高い」と単純に結びつけられたケースも実際にあった。

今後は、日本進出を想定している企業を囲い込み、それらの企業が必要としている情報を発信、不安を取り除き且つ進出時に感じるギャップを少しでも少なくすることが必要と言える。

また、現在日本において成功している外国企業を積極的に紹介することも、広報活動を成功させるポイントの１つと言える。

第 章 国内M & Aアドバイザーへのインタビュー調査結果

本章においては、M&A アドバイザー 4 社とのインタビューを踏まえ、M&A による対日直接投資の現状や課題について述べる。なお、M&A アドバイザーとは企業買収、合併の仲立ちをする業務を行う。機能としてはリスティングのためのリサーチ、買収先企業のデューデリジェンス（法律面の問題点の解決や資産価値の評価）、ファイナンスのアレンジなどを行う。海外の投資銀行や証券会社の中に組織されているのが一般的である。

なお、章末に簡単な用語の解説を示した。

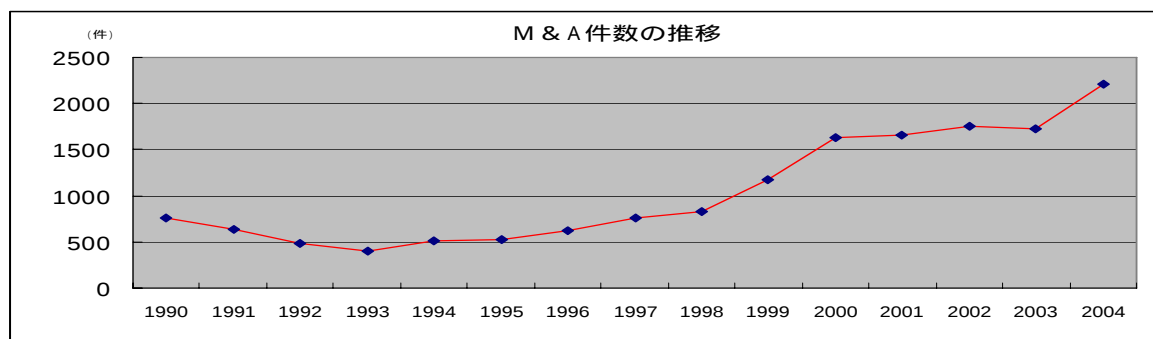
1. M & A 件数から見た最近の対日直接投資の特徴

（1）海外の企業による日本の事業会社の買収に増加傾向は見られない

M&A とは Merger & Acquisition の頭文字からきており、企業の合併、買収を言う。

また、M&A 取引は企業の既存経営資源を活用することを目的に経営権を移転したり、経営に参加する行為で、資本・資産等の取引を伴わない業務提携などは除く。OUT-IN は外国企業による日本企業への M&A。この他、IN-IN は日本企業同士の M&A、IN-OUT は日本企業による外国企業への M&A、OUT-OUT は日本企業が海外で買収した企業が絡む M&A を意味している。2004 年は、日本企業が関係した M&A が 2,211 件と初めて、2,000 件の大台を超えている。内訳を見ると海外企業から日本企業に投資する OUT-IN は件数ベースでは 207 件で全体の構成比は 9.8%、金額ベースでは公表金額で 6,828 億円、全体の 7.6% となっている。件数的には前年比 131.0%と増加しているが、金額ベースでは同 68.7%と大幅に減少している（引用：M&A 専門誌「marr」株式会社レコフ発行）

■ 図 11 日本における M&A 件数の推移（出典：レコフ）



M & A 件数の推移

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
件数	756	638	483	397	505	531	621	753	834	1,169	1,635	1,653	1,752	1,728	2,211

OUT-IN の件数の増加は海外の投資ファンドが引き続き盛んに日本企業への M&A を行っているため、金額の減少は事業会社による戦略的な M&A の大型案件が少なかったことと、前年の外資による目立った TOB が一服したためである。レコフの指摘では新会社法の施行により、日本で M&A がやり易くなるのを待っているとも言えるとしている。

今回、実施した M&A アドバイザーに対するヒアリングにおいては、海外の事業会社による日本企業の買収の増加傾向は見られないという見解もあった。この理由としては戦略的観点から見て、買収が有効な各市場の上位企業が、友好的な資本提携といった形での外国企業の買収に対して興味を示していないため、戦略的に重要な被買収先の「売り」が極めて少ないことが要因として大きいとの指摘があった（外資証券会社系 A 社）。一方で、地方でのゴルフ場や、温泉旅館等に関しては、引き続き海外からの堅調な直接投資が期待されるとの新聞（2005/4/27 日経新聞朝刊「不良債権半減後の舵取り（中略）買い手の外資、地方開拓」）情報等もある。こうしたことから、国境をまたぐ M&A を通じた対日直接投資については、事業会社の買収という形での大型 M&A はそれほど実施されることはないが、小型の案件については今後も継続するものと思われる。

（２）海外投資ファンドの急増

M&A を通じた対日直接投資としては、最近の特徴として共通して挙げられたのは、海外投資ファンド（用語解説を参照）の急増である。例えばカーライル、リップルウッド、サーベラス、ローンスターなどの米国系投資ファンドが再生案件に掛かっている日本企業の買収に顔を出すケースが増えている。また、投資ファンドがウォルマートのような事業会社と組む場合もある。この点はストラテジックバイヤー（用語解説を参照）を投資ファンドが後押ししている構図とも言える。

海外の投資ファンドの特徴は基本的に買収した企業を再生して IPO でキャピタルゲインを狙うか、目標とする投資利回り以上の利益を確保できる買い手が現れれば、いつでも売却する点である。従って、投資期間は限定され短期的であるがそれだけに動きやすく機敏に動いて投資機会をうかがっている。一方、従来からのストラテジックバイヤーは、戦略的な位置付けのもとに事業会社を買収するので、比較的長期に買収企業を保有し続ける点に特徴がある。また、投資ファンドは業界下位の企業でも買収することがある。この場合は同じ業界内で別の会社を更に買収し、先に買収した企業と合併して規模を大きくすることにより、企業価値を高めて売却することを意図するためである。これに対して、ストラテジックバイヤー（用語解説を参照）は業界で 4 ～ 5 位クラスの上位企業をターゲットとして買収を考える。このクラスの企業であれば欧米流の効率経営を注入することにより、利益率を高め、業界におけるシェアを高めることが可能であると考えられるからである。

海外の投資ファンドの進出が増えた理由としては日本企業の再生案件が増えたこととゴルフ場、ホテル、オフィスビルなどの不動産の価格が長引くデフレにより、長期間低落し

てきたため、投資ファンドから見て本来の価値を割り込んできていて、比較的容易にバリュアップして転売利益を得ることが可能であると見なされたためである。今後は再生案件も減少することが見込まれており、不動産も海外の投資ファンドが殺到したことにより値が上がり上がってきている。これにより、結果的に収益性の高い物件が減少してきており、海外の投資ファンドの対日直接投資の勢いが衰える可能性もある。このような海外の投資ファンドはグローバルな視点で常に世界中の投資案件を探しており、その国での投資機会が減少すれば引き足早く他国に投資を移していくのが特徴である。

２．日本進出を考える海外企業の日本に関する情報ソースと問題点

（１）海外企業の日本に関する情報ソース

日本進出のための情報ソースとしては次のようなものが挙げられている。日本企業のWebサイトにアクセスする（外資証券会社系 A 社、外資証券会社系 B 社）。貿易振興機構（ジェトロ）の海外出先拠点にコンタクトする（日系大手都銀系 A 社）。米国の場合は対外進出のための部局を政府が設けており、そこで対外進出のアドバイスを受けたり、進出する国の情報収集をサポートしてもらうことができるという（日系大手都銀系 A 社）。日系の金融機関、商社の海外拠点にコンタクトする。比較的規模の大きい企業はマッキンゼー、ニールセンのような市場調査会社に調査依頼したり、投資銀行の M&A アドバイザーにコンタクトしたりする（外資証券会社系 A 社、外資証券会社系 B 社、日系大手都銀系 A 社、日系大手都銀系 B 社）。

第一段階で関心のある業界の市場概況をある程度リサーチすることになる。この段階で日本の官公庁統計、業界団体のホームページを参照することになる。また、各国政府の主催による海外での投資カンファレンスなども、政府の方針を確認し、現地とのコネクションをつくる意味で重要である。次の段階では個別企業についての情報収集を行うが、この段階では M&A アドバイザーに相談して個別企業について深く掘り下げたり、現地視察旅行といった形で情報収集を行うケースがある。

（２）日本進出における情報ソースの問題点

英語による情報提供不足の問題が指摘されている。日本の上場企業の大半はWebサイトの自社ホームページで情報開示を行っているが、英語による情報提供が日本語に比べて極端に少ない。また、非上場企業ではホームページを開設していないところも少なくない。従って英語はもとより日本語でも情報が取りにくい状況にある（外資証券会社系 A 社、外資証券会社系 B 社）。

業界の市場調査は既実施したということで M&A アドバイザーに相談してくる企業でも、誤った認識に留まっていることも少なくない。特に日本の商習慣や流通構造が海外の

企業からはなかなか実態を掴みにくいようである。具体的な話としては、ある海外の流通系の企業で1年ほど進出を検討していたが、彼らが考えている立地条件で店舗展開するためにはコストが合わず、また流通構造が複雑であることも嫌って帰ってしまったという事例もあがった（日系大手都銀系A社）。

3．海外企業の日本進出に関する海外企業側・日本側双方の課題

M&A アドバイザーからは海外企業の日本進出に関して多くの指摘を受けたが、こうした指摘については、日本側として対応すべき部分のみならず、進出企業としても日本の文化・制度等について十分な認識をおく必要がある部分もある。こうした双方の課題について大きく、制度面、文化面の2点に分けて紹介したい。

（1）制度的な課題

制度的な課題はかなり改善されてきて、現在、大きな障壁はないというのが、今回ヒアリングを行った M&A アドバイザー各社が共通して示した認識である。例えば新会社法の施行までは日本企業と海外企業との株式交換はできないことになっているが、現在でも若干の手間は掛かるが買収資金を調達する方法はいく通りもあり、障壁とまでは言えないとしている（外資証券会社系B社）。

一方、実際に日本に進出している企業では、業種にもよるが、規制の細かさや複雑さ、さらには対応の遅さを指摘している（日系大手都銀系A社）。こうした指摘に関しては、日本が特別ということではなく、一般に、投資元国と投資先国の制度が異なっているために、元国と異なる手続きが特に細かい等といった指摘につながっているものと考えられる。日本としては、Invest Japan を設けてこうした手続きの改善に努めているところであり、こうした取り組みが十分に認識されていない、または、活用されていないとも考えられる。

合併等の対価に関わる税制は曖昧な部分が多く、税務当局の裁量で決まる部分が大きいため、事前に税額を予測して買収計画に織り込めずリスクになっている。商法は近年幾度か改正されてきたため、合併等の対価に関わる税制で部分的には「タックスフリー（合併の時点では合併対価に対する課税がなされず、将来の売却時まで課税繰り延べが認められるという趣旨）」の株式交換も出てきたが、少しでも要件が外れてしまうと課税されてしまう。商法では合併が可能でも、税制では「タックスフリー」が実現されておらず、現実には実施できないという世界がまだ残っているという指摘があった（日系大手都銀系A社、日系大手都銀系B社）。日本での合併等の対価に関わる税制については、現在、基本的に課税が行われるものの、一定の組織再編等に関し特例措置が認められるという枠組みとされている。こうした日本の制度を十分に理解することなく、そもそも海外と同様に「タックスフリー」が前提と考えてこうした主張がなされているとすると、制度上の問題と言うよ

りも、双方の制度の違いに関する理解増進の課題とも言えるだろう。

雇用制度については必ずしも日本だけが終身雇用制にとらわれてレイオフがしにくいわけではなく、ドイツでも労働法のしびりが厳しく、簡単にはレイオフできない（外資証券会社系 A 社）という指摘もあったが、おしなべて日本においては欧米に比べてレイオフが簡単にはできないということを気にしている海外企業が多い（外資証券会社系 A 社、日系大手都銀系 B 社）。簡単にはレイオフを行わないという慣行は、長年の終身雇用制や年功序列型賃金体系に基づく日本的な経営の根幹に関わる部分であることから、レイオフを行えないことのみを議論することは適当ではなく、むしろ、従業員のモラルを高め、長期的な視野に基づく経営を行うための慣行として、経営全体に関わる論点として理解する必要があると思われる。こうしたことから、レイオフが難しいという指摘は日本の慣行・制度の問題と言うよりも、日本に進出する海外企業側において、日本的な経営の考え方の理解が不十分であるということの現れとも受け取ることができる。こうした考え方を理解した上でも、なお、レイオフが必要ということであれば、実際に、関係者を説得しながら実施している企業（2004/12/21 日経新聞朝刊「ボッシュオートモーティブシステム 300 人削減へ希望退職募集」）もあることにも注目する必要があるのではないだろうか。

商法で海外企業との株式交換、三角合併が認められていないという点については 2005 年には新会社法が国会で審議され、2006 年から施行される見込みであるためこの問題は解消されるとしている（調査実施後に一部施行の 1 年延期が決定）。つまり、新会社法が施行されれば株式交換による海外企業と日本企業との合併が制度として可能になる。新会社法の施行に関連して、三角合併の実現を待っている外資もあると言われており、2006 年、2007 年を境に日本企業と海外企業の合併が活発化するという見方（日系大手都銀系 B 社）と既存の法制度でも若干の手間を掛ければクリアできたため、新会社法施行後もそれほど対日直接投資が活発化しないであろうという見方（外資証券会社系 B 社、日系大手都銀系 A 社）に分かれている。後者の理由としては、そもそも、ストラテジックバイヤーが日本市場に戦略的な地歩を築くためには、業界でシェア上位の企業をターゲットとしているが、このクラスの企業がなかなか買収にのってこないことが根本にあるとしている（外資証券会社系 A 社、日系大手都銀系 A 社）。新会社法の施行により可能となる株式交換制度は、あくまで双方の合意に基づいたものであるため、日本側企業が株式交換に賛成しなければ、実現しないのである。さらに、もし、合併に反対する企業に対して敵対的 T O Bを行うとしても、敵対的 T O B はコストが掛かり、経営を軌道にのせるまでに時間も掛かるなどリスクが大きいため外資も敬遠することが多いと見られるからである（外資証券会社系 A 社、日系大手都銀系 A 社）。

（２）日本の経済社会の伝統、文化、言語などに関する内外の課題

外資アレルギーはかなり払拭されてきているという認識は各社とも示しているが、まだ

大きな課題の一つであるという見解を示すところもある（日系大手都銀系 B 社）。外資というだけで話し合いの席に着こうとしない日本の経営者がまだ少なからず見られるという（外資証券会社系 B 社、日系大手都銀系 B 社）。M&A は経営手法の一つとして認知されてきており、事実 IN-IN の M&A は増えてきていることがその現れと言える。ただし、企業側には、被合併側になりたくないという意識とともに、合併するなら外資系企業よりも国内企業の方が良いという双方の意識が働いているという指摘（日系大手都銀系 A 社）がある。外資アレルギー的な考え方に対する理解増進が必要であり、外資系企業との合併成功例等が最も効果的とも考えられる。

日本人の英会話力は向上してきているが、会話に臨むスタンスが欧米人と日本人では異なる。会話におけるインターナショナルなビジネススタイルを日本の経営者も身につけるべきであるという指摘があった（外資証券会社系 B 社）。例えば企業のトップ会談において、お互いにディスクローズしながらその場で物事を決定していくため、発言したことは責任を持って実行しなければならないが、このようなスタイルに慣れていないため話が噛み合わず、結局破談になってしまうことが少なくないという（外資証券会社系 B 社）。企業間の友好的 M&A を効果的に行うためには、M&A による利益や戦略等を双方のトップが共有する必要があるため、トップ間の相互理解が重要である。コミュニケーションの問題等で理解が深まらない場合には、必然的に M&A の実施が困難となる。こうしたことを避けるために、日本の経営者の国際感覚を高めることが重要である一方で、海外の経営者についても、日本でのコミュニケーションの特徴等について一定の知識を得ておく必要があると言える。

資本主義における企業経営の概念、つまり会社は誰のためのものかという点で日本の経営者は株主以外のステークホルダーを重視する傾向が強く、日本の経営者に欧米流の株主を重視する経営思想が根付いていないことが M&A の交渉を進める上で重要な課題との指摘もある（外資証券会社系 A 社、外資証券会社系 B 社）。また、日本の企業経営者が欧米流のビジネススタイルや企業経営のあり方を理解していないため、買収した企業の経営を任せられる日本人の人材が少なく、なかなか見つからない。最悪の場合は買収を断念することもあるという（外資証券会社系 A 社）。

日本の市場規模が大きいと、海外のストラテジックバイヤーから見て戦略的には重要視していることに変わりはないが、彼らが狙う業界の上位を占める企業が資本の論理だけでは買収できないことを過去の経験則から認識していて非常に慎重になっている（外資証券会社系 A 社）。この点については、日本でも現在、社外取締役等のコーポレートガバナンスの議論が行われるなど、少しずつ、株主重視の経営が注目されつつあるものの、外国企業に比べるとステークホルダーを重視する傾向が強いことはたしかであろう。しかしながら、本件についても、日本側の問題のみならず、海外企業においても日本のコーポレートガバナンスに関する理解を高めることが重要である。海外での方法をそのまま持ち込もうとする姿勢こそが問題であるとも言える。

4．日本政府の広報活動に対する認知と評価

(1) 小泉総理大臣の出演する対日直接投資促進 T V C M ・新聞広告

小泉総理大臣の C M についての認知度は高かったが、実効性についてはあまりないという見解（外資証券会社系 A 社、外資証券会社系 B 社）と T V を利用したことで日頃は日本市場にあまり関心を持たなかったり、関心があっても日本の情報ソースへのアクセスの機会が少ない海外の中堅企業の日本進出を促す効果はあるという見解（日系大手都銀系 A 社）に分かれている。実効性は少ないという見解においては、日本への投資を考えている企業が、この T V C M 等を見て、投資判断に影響が出るとは考えられないとするものである。一方で、ジェトロに国際ビジネス・サポート・センターを設置したというテレビ・ニュースを見たことが、対日直接投資を行うきっかけとなったという企業もあることから、投資判断への影響は企業によって異なるものと考えられる。

(2) 政府による広報活動や対日進出を考えている企業に対するサポートについての認知度と評価

海外における認知度はそれほど高くないものの、実際に日本に来ている企業の認知度は一定程度ある。規模の大きい投資案件に関しては、自らの資金で情報収集やコンサルティング等を行うため、政府によるコンサルティングやオフィス提供等の支援はほとんど効果がないものの、海外の中堅以下の企業に関しては効果があるという見方がある。対日直接投資の裾野を広げるためにも、こういった地道な活動は必要と言えるものの、認知度を高めるために一層の周知活動が必要と考えられる。

5．現在までの取り組みに対する評価と今後行うべき施策

(1) 現在までの取り組みに対する評価

政府のこれまでの取り組みについてはこの 15 年ほどの間に政府は成功裏に対日直接投資の法律的、構造的障壁を取り除いてきたので今日ではほとんど障壁はなくなっているとの指摘がある（外資証券会社系 A 社）。また、制度上の問題は改善されてきて、ほぼ欧米諸国並みといって良いとの指摘もある（外資系 M&A アドバイザー）。制度面での大きな障壁はほとんどなくなったとの日系 M&A アドバイザーの指摘もあることから、内外を問わず、M&A アドバイザーは日本政府のこれまでの取り組みについては一定の評価をしている。特に、法制面では 2006 年（調査実施後に一部施行の 1 年延期が決定）に施行が予定されている新会社法により、対日直接投資の障壁はほとんど皆無になると述べているところもある（外資証券会社系 A 社）。

(2) 今後の施策への示唆

上場企業の開示資料で英語化されている部分が少なく、貧弱であるという指摘が複数あった。外国人株主も増加しており、株主への情報アクセス機会の公平性という観点からも英語の開示資料の充実を促していくことは意義がある。外資系 M&A アドバイザーの中には政府の施策として英語による資料の公開を何らかのかたちで義務付けてほしいという要望もあった（外資証券会社系 A 社）。

欧米流の資本主義における経営と資本の概念が日本の経営者に浸透していないため外資との M&A がまとまりにくい。企業経営に際しても経済合理性や株主との関係を念頭におく必要があり、こうした資本主義の基本原則を教育してほしいという意見がある。また、マインド面ではいわゆるアントレプレナーのマインドを持つ欧米的な経営者が、日本では少ないという指摘がある（外資証券会社系 A 社）。これについては政府の問題と言うよりマインドの問題であるという意見もある。

しかしながら、これは海外での経営概念を前提とした考え方であり、それをそのまま日本に持ち込もうとする姿勢には疑問がある。「日本の特殊性」を強調する必要は必ずしもないが、日本進出を検討している企業に対して日本における経営の考え方等の理解促進をはかることも重要な施策と考えられる。日本としては海外のマネージメントの有効性について検討していく必要もあるが、進出企業においても日本のマネージメントについての理解を深めていくことも日本に対する誤解を解消していくために重要であると考えられる。ただし、相違点を理解した上で、どのように振る舞うかについては、企業の判断とも言える。

構造的な問題にも関わるが、国全体がさまざまな面において高コスト体質に陥っていることが、企業の収益性も欧米企業に比べて低い水準に留まる一因になっている（外資証券会社系 A 社、外資証券会社系 B 社、日系大手都銀系 B 社）。日本の市場を魅力ある市場と海外から捉えてもらうためには産業界の努力もさることながら、公共部門の改革等が重要との指摘もあった（日系大手都銀系 B 社）。規制改革、民間開放の推進、PFI / PPP の推進などにより、対日直接投資を一層推進していくことが重要である。

海外投資ファンドと日本の投資ファンドとの関係及びストラテジックバイヤーと投資ファンドとの違い

投資ファンドはファンドを運営する会社やファイナンシャルバイヤーなどが投資家から預かる運用基金（ファンド）のことである。海外投資ファンドとは海外で組成されるファンドのことでリップルウッドなど海外に本社を置く投資ファンド運用会社により運用されている。最近では海外投資ファンドに刺激されて国内でも投資ファンドが次々に生まれている。この日本系の投資ファンドには海外の投資家から資金が流入する。また、海外の投資ファンド運用会社に国内の投資家も資金を預けるようになってきている。ストラテジックバイヤーは戦略的な企業買収者のことである。一方投資ファンドとは用語そのものの意味は前述のように投資向け運用基金のことであるが、この資金を使って企業を買収する買収者のことを意味する使われ方もされている。これと似た使われ方をされている用語にはハゲタカファンドなどがある。後者の場合は投資目的に資金を運用するために企業を買収するファイナンシャルバイヤーとほぼ同義語といえることができる。

○ストラテジックバイヤー[Strategic Buyer]

事業戦略上（ストラテジック）の目的を達成するために M&A を行う買収者をいう。事業戦略に合わせてポートフォリオの組み換えの必要上他社の事業部門の買収を目指す、あるいは、市場におけるシェアの拡大を目的として他社の買収を目指すなど事業の展開を目的として M&A を行う。一方、ファイナンシャルバイヤーも同様に M&A を行うがその目的は上場させて上場益を得るか、転売して利ざやを得ることを目的としている点に違いがある。

○ファイナンシャルバイヤー[Financial Buyer]

投資対象から得られる投資リターンの獲得を目的として M&A を行う者をいう。M&A 対象企業は投資対象であり、上場させて上場益を得るか、転売して利ざやを得ることを目的としている。従って買収先企業の事業運営は最終的な目的ではなく、投資資金の運用益を稼ぐための手段に過ぎないと言える。一般企業も M&A で運用益を目的に投資を行う場合はファイナンシャルバイヤーになる。投資銀行も本来的にファイナンシャルバイヤーであるといえることができる。

○プライベート・エクイティ・ファンド（PEF：[Private Equity Fund]）

主に未公開企業などを買収し、経営・財務内容を改善した上で株式を上場する、あるいは第三者に売却することにより、投資資金を回収して利益を得るために集められた運用基金のことをいう。資金は主に年金基金や保険会社などの機関投資家から集められたものである。

る。欧米では M&A の最大の基金となっている。米国の大手年金基金カルパースもこの P E F に資金を投資している。日本で活発に活動しているロスチャイルドやリップルウッドも P E F の資金で日本企業を買収している。

○ M B O [Management BuyOut]

外部の買収者ではなく、現経営陣 (Management) が自社の株式を買い取ることで経営の実権を握る企業買収のことである。自己資金の不足分を外部のベンチャーキャピタルや投資銀行などから調達することが多い。

○ ヘッジファンド [Hedge Fund]

ヘッジファンドは高リスクではあるが高リターンが期待できる投機性の高い金融商品で運用される基金のことであるが、本来の意味はリスク (危険) をヘッジ (緩和する) するという言葉が語源である。銀行や投資信託などの金融機関は顧客保護のための規制や監督の対象となるが、ヘッジファンドは少数の富裕な個人や企業から資金を集めて運用を行うことにより、規制や監督を避けるように設計されていて、主に金融先物やオプションなどのデリバティブ (先物、オプション、スワップなどの金融派生商品) 取引や為替相場などで運用される。したがって、予想外の相場変動になった時には巨額の損失を被ることになる。ヘッジファンドの生い立ちは米国の私的な投資組合 (特定・少数の投資家や金融機関などから出資を受ける) の一種で、規制の及ばない租税回避地域に設立する投資会社も多くある。ジョージ・ソロス氏が率いるクオンタム・ファンド (各国の金利・通貨政策の歪みを狙って大きな資金を動かす「マクロ・ファンド」) が有名である。ファンド数は 3,000 ~ 4,000、純資産規模は 4,000 億ドルにも達しているという推計もあるが正確な公表データはない。

○ L B O ファンド [Leveraged Buyout Fund]

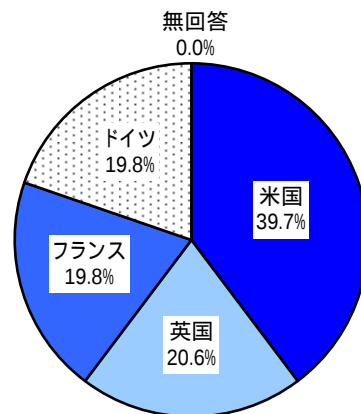
LBO は自己資金以外に融資を得て調達した資金を加えて企業や不動産などを買収することで、融資の担保として買収先の不動産を始めとした資産や将来の現金収入 (キャッシュフロー) といった、買収後に入手するものを対象としているところに特徴がある。融資で得た資金により自己資金の何倍もの買収ができるため、てこ (Leverage) の原理になぞらえてこの名称が付けられたものである。LBO ファンドはこの LBO に向けた投資基金のことである。LBO は買収後に資産価値が予想以下であったり、キャッシュフローも予想を下回って当初に目指した利益が得られないなどのリスクが付きまとう。米国では 1980 年代に企業買収手段として活発に用いられたが買収後に経営不振に陥るケースが多く、近年ではほとんど活用されなくなっている。

=====

□ 資料 1（欧米企業へのアンケート調査の関連資料）

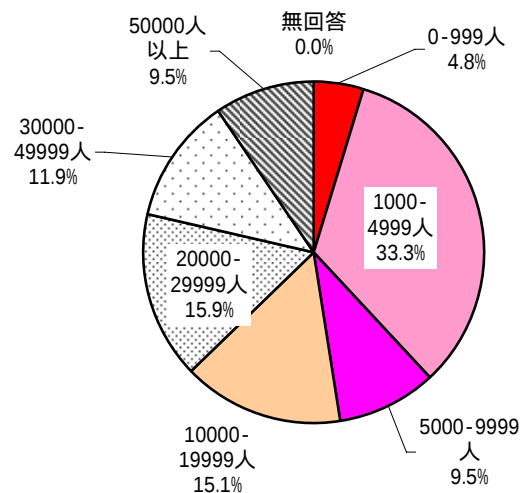
回答企業属性

■ 国籍



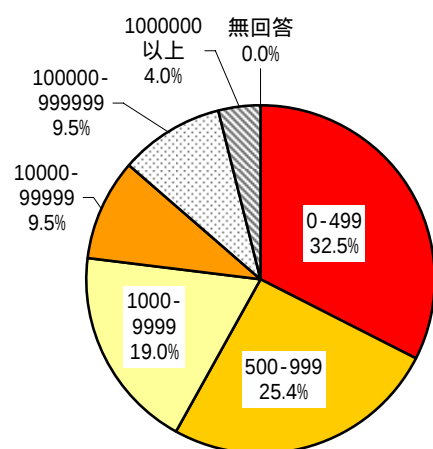
	回答社数	米国	英国	フランス	ドイツ	無回答
全体数(社)	126	50	26	25	25	0
構成比(%)	100.0	39.7	20.6	19.8	19.8	0.0

■ 従業員数



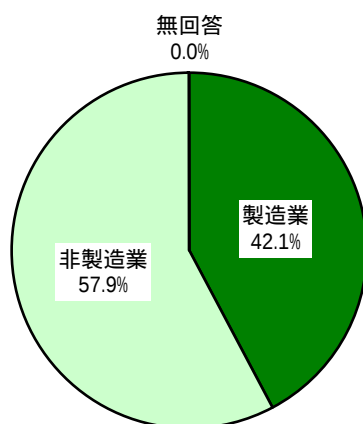
	回答社数	0-999人	1000-4999人	5000-9999人	10000-19999人	20000-29999人	30000-49999人	50000人以上	無回答
全体数(社)	126	6	42	12	19	20	15	12	0
構成比(%)	100.0	4.8	33.3	9.5	15.1	15.9	11.9	9.5	0.0

■売上高(百万円)



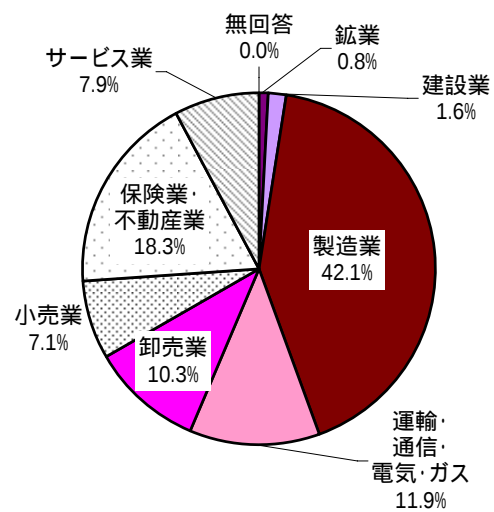
	回答社数	0-499	500-999	1000-9999	10000-99999	100000-999999	1000000以上	無回答
全体数(社)	126	41	32	24	12	12	5	0
構成比(%)	100.0	32.5	25.4	19.0	9.5	9.5	4.0	0.0

■業種区分1



	回答社数	製造業	非製造業	無回答
全体数(社)	126	53	73	0
構成比(%)	100.0	42.1	57.9	0.0

■ 業種区分2



	回答者数	鉱業	建設業	製造業	運輸・通信・電気・ガス	卸売業	小売業	保険業・不動産業	サービス業	無回答
全体数(社)	126	1	2	53	15	13	9	23	10	0
構成比(%)	100.0	0.8	1.6	42.1	11.9	10.3	7.1	18.3	7.9	0.0

□資料2（国内 M&A アドバイザーへのインタビュー調査関連資料：調査票・スコア付き）

「海外企業の日本進出阻害要因に関する調査」

ID

調 査 表

調査期間 2004 年 12 月

回収数 126 s

N = 126

Country

1. USA 39.7
2. UK 20.6
3. France 19.8
4. Germany 19.8

(NA) 0.0

各数値はアンケートの結果(全体値)になります

Q1.貴社の海外での活動（活動予定を含む）についてお聞きます

- 1) 海外に事業所を持っていますか？または、持つ予定がありますか？現地法人、支社、工場、研究所、店舗・連絡事務所などを含みます。

- 1.はい 95.2→SQ1へ
2.関心はあり、状況によっては今後その可能性がある 0.8→SQ2へ
3.いいえ 4.0

(NA) 0.0

SQ1.貴社の海外での活動地域はどこですか？(MA)

SQ1-1.貴社が海外で活動する目的（機能）は何ですか。(MA)

SQ1			SQ1-1.						(NA)
			生産活動を行うために	販売活動を行うために	研究活動を行うために	周辺地域(諸国)の市場統括を行うために	原材料・人材・設備等の経営資源を獲得するために	その他	
n = 120									
1.日本 50.8		n=61	44.3	83.6	23.0	21.3	18.0	0.0	0.0
2.北米・欧州 95.8		n=115	53.0	82.6	22.6	20.0	18.3	0.0	0.9
3.日本を除くアジア 74.2		n=89	56.2	83.1	23.6	20.2	20.2	0.0	0.0
4.その他 56.7		n=68	51.5	89.7	17.6	25.0	26.5	0.0	0.0
(NA) 0.0		全体 (n=120)	60.8	86.7	25.0	20.0	20.8	0.0	0.0

SQ1-2.貴社の日本での活動予定についてお聞きます。

n = 59

- 1.関心はあり、状況によっては今後その可能性がある 22.0 SQ1-3
2.いいえ 78.0 Q1(2)

(NA) 0.0

SQ1-3.貴社が日本で活動するとした場合、その目的（機能）は何ですか。（MA）

n = 13

- 1.生産活動を行うために 30.8
- 2.販売活動を行うために 76.9
- 3.研究活動を行うために 0.0
- 4.周辺地域（諸国）の市場統括を行うために 0.0
- 5.原材料・人材・設備等の経営資源を獲得するために 0.0
- 6.その他（具体的に： ） 0.0

(NA) 0.0

SQ2.貴社の海外での活動予定地域はどこですか？（MA）

SQ2-1.貴社が海外で活動するとした場合、その目的（機能）は何ですか。

SQ2			SQ2-2.						(NA)
			生産活動を行うために	販売活動を行うために	研究活動を行うために	周辺地域（諸国）の市場統括を行うために	原材料・人材・設備等の経営資源を獲得するために	その他	
n = 1									
1.日本	0.0	n=0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2.北米・欧州	100.0	n=1	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
3.日本を除くアジア	100.0	n=1	100.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
4.その他	0.0	n=0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
(NA)	0.0	全体 (n=1)	100.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0

Q1.貴社の海外での活動（活動予定を含む）についてお聞きます

2.) 海外企業への出資をしていますか？または出資する予定がありますか？ジョイントベンチャー、M & A、株式投資、不動産投資などを含みます。

N = 126

- 1.はい 69.8→SQ1へ
2. 関心はあり、状況によっては今後その可能性がある 10.3→SQ2へ
- 3.いいえ 19.8

(NA) 0.0

SQ1.貴社の海外での活動地域はどこですか？（MA）

SQ1-1.貴社が海外で活動する目的（機能）は何ですか。（MA）

SQ1			SQ1-1.						(NA)
			生産活動を行うために	販売活動を行うために	研究活動を行うために	周辺地域（諸国）の市場統括を行うために	原材料・人材・設備等の経営資源を獲得するために	その他	
n = 88									
1.日本	37.5	n=33	60.6	87.9	30.3	30.3	30.3	0.0	0.0
2.北米・欧州	94.3	n=83	56.6	81.9	26.5	15.7	21.7	0.0	1.2
3.日本を除くアジア	69.3	n=61	54.1	82.0	27.9	18.0	27.9	0.0	0.0
4.その他	44.3	n=39	59.0	92.3	23.1	28.2	33.3	0.0	0.0
(NA)	0.0	全体 (n=88)	58.0	83.0	26.1	15.9	22.7	0.0	1.1

SQ1-2.貴社の日本での活動予定についてお聞きます

n = 55

- 1.関心はあり、状況によっては今後その可能性がある 16.4 SQ1-3
2.いいえ 83.6

(NA) 0.0

SQ1-3.貴社が日本で活動するとした場合、その目的（機能）は何ですか。（MA）

n = 9

- 1.生産活動を行うために 11.1
2.販売活動を行うために 77.8
3.研究活動を行うために 11.1
4.周辺地域（諸国）の市場統括を行うために 0.0
5.原材料・人材・設備等の経営資源を獲得するために 11.1
6.その他（具体的に： ） 0.0

(NA) 0.0

SQ2.貴社の海外での活動予定地域はどこですか？（MA）

SQ2-1.貴社が海外で活動するとした場合、その目的（機能）は何ですか。（MA）

SQ2			SQ2-1.						(NA)
			生産活動を行うために	販売活動を行うために	研究活動を行うために	周辺地域（諸国）の市場統括を行うために	原材料・人材・設備等の経営資源を獲得するために	その他	
n = 13									
1.日本	30.8	n=4	50.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2.北米・欧州	84.6	n=11	54.5	63.6	18.2	0.0	27.3	0.0	0.0
3.日本を除くアジア	84.6	n=11	54.5	54.5	27.3	0.0	27.3	0.0	0.0
4.その他	38.5	n=5	80.0	60.0	40.0	0.0	20.0	0.0	0.0
(NA) 0.0			全体 (n=13)	53.8	61.5	23.1	0.0	30.8	0.0

Q1.貴社の海外での活動（活動予定を含む）についてお聞きます

- 3) 海外へ製品輸出又は、何らかの形で海外進出、例えば、ディーラー・エージェント経由の間接輸出、ライセンス販売などを行っていますか。

N = 126

- 1.はい 68.3→SQ1へ
2. 関心はあり、状況によっては今後その可能性がある 2.4→SQ2へ
3.いいえ 29.4

(NA) 0.0

SQ1.貴社の海外での活動地域はどこですか？（MA）

SQ1-1.貴社が海外で活動する目的（機能）は何ですか。（MA）

SQ1			SQ1-1.						(NA)
			生産活動を行うために	販売活動を行うために	研究活動を行うために	周辺地域（諸国）の市場統括を行うために	原材料・人材・設備等の経営資源を獲得するために	その他	
n = 86									
1.日本	59.3	n=51	35.3	92.2	9.8	11.8	11.8	0.0	0.0
2.北米・欧州	90.7	n=78	38.5	93.6	9.0	6.4	6.4	0.0	0.0
3.日本を除くアジア	79.1	n=68	30.9	91.2	7.4	8.8	7.4	0.0	0.0
4.その他	68.6	n=59	23.7	98.3	8.5	6.8	6.8	0.0	0.0
(NA) 0.0			全体 (n=86)	44.2	90.7	9.3	7.0	8.1	0.0

SQ1-2.貴社の日本での活動予定についてお聞きます

n = 35

- 1.関心はあり、状況によっては今後その可能性がある 31.4
2.いいえ 68.6

(NA) 0.0

SQ1-3.貴社が日本で活動するとした場合、その目的（機能）は何ですか。（MA）

n = 11

- 1.生産活動を行うために 0.0
2.販売活動を行うために 100.0
3.研究活動を行うために 0.0
4.周辺地域（諸国）の市場統括を行うために 0.0
5.原材料・人材・設備等の経営資源を獲得するために 0.0
6.その他（具体的に：) 0.0

(NA) 0.0

SQ2.貴社の海外での活動予定地域はどこですか？（MA）

SQ2-1.貴社が海外で活動するとした場合、その目的（機能）は何ですか。（MA）

SQ2			SQ2-1.						(NA)
			生産活動を行うために	販売活動を行うために	研究活動を行うために	周辺地域（諸国）の市場統括を行うために	原材料・人材・設備等の経営資源を獲得するために	その他	
n = 3									
1.日本 33.3		n=1	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2.北米・欧州 66.7		n=2	50.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
3.日本を除くアジア 66.7		n=2	50.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
4.その他 33.3		n=1	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
(NA) 33.3	全体 (n=2)		50.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q2.貴社の日本での活動で苦勞した点や不満に思うこと、改善すべきと考える点について教えてください

（予定の場合は、今の段階で不安に感じている点や改善すべきと考える点を教えてください。）（MA）

n = 84

- 1.日本に参入する際の手続きが煩雑である 48.8
2.日本に参入する際の日本の法制度に関する情報が不足している 17.9
3.日本に参入する際の日本の具体的な地域・市場に関する情報が不足している 21.4
4.日本では、外国からの投資を促進するような優遇税制・融資・補助金・紹介斡旋などのインセンティブが不足している 26.2
5.日本に参入する際の出資比率の規制、許可制度などの規制が過大である 21.4
6.日本政府は新規参入を歓迎するが、参入後のケアが足りない 13.1
7.日本市場の今後の成長性が低い 13.1
8.日本には、多くの国内優良企業が存在しており競争が激しい 34.5
9.日本では魅力的なパートナーや買収先が少ない 15.5
10.日本では、税金、賃料、運送費、人件費など事業活動コストが高い 60.7
11.日本では有能な人材を獲得することが難しい 3.6
12.日本の消費者が求めるクオリティが高い 9.5
13.日本の製造・デザインなどにおける技術力は、他国と比べて特に高いわけではない 4.8
14.系列取引、談合などの日本独自の取引慣行になじめない 25.0
15.日本企業は外国の新しい経営手法、経営モデルを受入れる姿勢が不足している 9.5
16.日本は外国人・外国企業に対して閉鎖的である 10.7
17.日本では、英語が普及しておらず、コミュニケーションに不安がある 19.0
18.日本には外国人が生活するための学校、病院、住居などのインフラが不足している 2.4
19.その他（具体的に：) 4.8

(NA) 9.5

SQ1.今、お答えいただいた苦労した点や不満に思っている点、改善すべき点の中で一番大きな障害はどれですか？（ひとつだけ）

不満点 上位 5 位	不満点 下位 5 位
手続きが煩雑 21.4	地域・市場に関する情報不足 0.0
事業活動コストが高い 20.2	有能な人材の獲得が困難 0.0
優良企業が多く競争が激しい 13.1	技術力は特に高いわけではない 0.0
独自の取引慣行になじめない 9.5	経営手法等を受け入れる姿勢が不足 0.0
コミュニケーションに不安がある 9.5	外国人・外国企業に対して閉鎖的 0.0
	インフラが不足している 0.0

→ Q4 へ

n = 42

Q3.貴社は日本での活動やその予定がないとお答えですが、すでに何らかの活動されている他の地域に比較して日本への進出の障害として認識している事を教えてください（MA）

- 1.日本に参入する際の手続きが煩雑である 38.1
- 2.日本に参入する際の日本の法制度に関する情報が不足している 21.4
- 3.日本に参入する際の日本の具体的な地域・市場に関する情報が不足している 28.6
- 4.日本では、外国からの投資を促進するような優遇税制・融資・補助金・紹介斡旋などのインセンティブが不足している 28.6
- 5.日本に参入する際の出資比率の規制、許可制度などの規制が過大である 21.4
- 6.日本政府は新規参入を歓迎するが、参入後のケアが足りない 7.1
- 7.日本市場の今後の成長性が低い 9.5
- 8.日本には、多くの国内優良企業が存在しており競争が激しい 21.4
- 9.日本では魅力的なパートナーや買収先が少ない 19.0
- 10.日本では、税金、賃料、運送費、人件費など事業活動コストが高い 38.1
- 11.日本では有能な人材を獲得することが難しい 0.0
- 12.日本の消費者が求めるクオリティが高い 2.4
- 13.日本の製造・デザインなどにおける技術力は、他国と比べて特に高いわけではない 11.9
- 14.系列取引、談合などの日本独自の取引慣行になじめない 9.5
- 15.日本企業は外国の新しい経営手法、経営モデルを受け入れる姿勢が不足している 2.4
- 16.日本は外国人・外国企業に対して閉鎖的である 9.5
- 17.日本では、英語が普及しておらず、コミュニケーションに不安がある 14.3
- 18.日本には外国人が生活するための学校、病院、住居などのインフラが不足している 7.1
- 19.その他（具体的に： ） 2.4

(NA) 9.5

SQ1.今、お答えいただいた理由の中で一番大きな障害はどれですか？

不満点 上位 5 位	不満点 下位 5 位
手続きが煩雑 19.0	有能な人材の獲得が困難 0.0
地域・市場に関する情報不足 9.5	消費者が求めるクオリティが高い 0.0
魅力的なパートナーや買収先が少ない 9.5	技術力は特に高いわけではない 0.0
事業活動コストが高い 9.5	独自の取引慣行になじめない 0.0
優良企業が多く競争が激しい 7.1	経営手法等を受け入れる姿勢が不足 0.0
インフラが不足している 7.1	

→ Q4 へ

<全員にお聞きします>

Q4.海外進出先としての日本のメリットや魅力について教えてください(MA)

N = 126

- 1.日本では事業活動に不可欠な交通、通信、等のインフラが整っている 58.7
- 2.日本では会社法、取引関連の投資を受け入れるための法制度が整っている 15.1
- 3.日本には国民の豊富な購買力があり、市場の可能性が高い 50.8
- 4.日本の技術力は非常に高い 50.8
- 5.日本人は有能で、非常に勤勉である 39.7
- 6.日本は安全で清潔であり、生活環境が整っている 23.8
- 7.日本の地価や通信費など、事業コストが急速に下がっている 8.7
- 8.アジアの国との交通や通信が容易であり、アジアの拠点として重要である 34.1
- 9.バイオや、環境、情報通信など、今後のハイテク産業での成長が期待できる 30.2
- 10.日本の消費者の目は厳しく、世界に通用する製品を開発する上で試金石となる 19.0
- 11.その他(具体的に) 0.0

(NA) 18.3

N = 126

<全員にお聞きします>

Q5.日本政府の海外企業誘致に関する広報活動についてお聞きします。

日本政府は、海外企業誘致に関する広報活動を行っていますが、ご存知のものを教えてください。

	はい	いいえ	(NA)
1.小泉総理大臣の出演する対日投資促進TVCM	24.6	75.4	0.0
2.小泉総理大臣による対日投資促進新聞広告	23.8	76.2	0.0
3.対日投資促進セミナー・シンポジウム	21.4	78.6	0.0
4.インベストジャパンのロゴ	18.3	81.7	0.0
5.ワンストップ情報提供窓口	6.3	93.7	0.0
6.インキュベーション・オフィスの無料提供	1.6	98.4	0.0
7.行政手続等に関する無料コンサルティング	10.3	89.7	0.0
8.その他(具体的に :)	0.0	100.0	0.0

日本政府の海外広報活動(海外企業誘致に関する)について、上記で示した7つの活動またはその他のうち最も効果的な海外企業誘致広報活動を教えてください。

1.小泉総理大臣の出演する対日投資促進TVCM	22.2
2.小泉総理大臣による対日投資促進新聞広告	23.0
3.対日投資促進セミナー・シンポジウム	15.9
4.インベストジャパンのロゴ	5.6
5.ワンストップ情報提供窓口	3.2
6.インキュベーション・オフィスの無料提供	0.8
7.行政手続等に関する無料コンサルティング	11.9
8.その他(具体的に :)	0.0

(NA) 17.5

日本政府の海外広報活動(海外企業誘致に関する)についてのご意見(思うところ)を述べてください。

□資料2（M&A アドバイザーヒアリングの関連資料）

<インタビューフロー>

- ・インタビューの目的説明
- ・海外調査の簡単な説明/国内インタビューと同時並行
- ・結果の利用方法の確認

=====

1．海外から日本に進出している企業の最近の傾向（手がけていたもの、いないものを問わず）について、教えていただけますか。

最近、特にこの1年間の変化（今年の2月に取材しているので）はありますか。

全体的には、増えていますか、減っていますか

- ・ プレーヤー（国籍、業種）の変化
- ・ 進出形態の変化
- ・ 目的の変化

（目的＝例：生産活動、販売活動、研究活動、周辺地域の市場統括
経営資源（人材、ノウハウ）の獲得、など）

2．海外企業が日本に進出する際の情報収集は主にどのようなソースから得ているとお考えですか。（海外のM&A アドバイザー、国・自治体のHP、マーケティング調査など）また、情報の質や量については、十分に足りているとお考えですか。

3．海外企業が対日進出する際の妨げや障壁となっているものがありましたら、重要と思われる順にお話していただけますか。

例えば： 法規制（税制、法律：出資法、株式交換）や契約・届出等手続きの煩雑さ
インセンティブ（投資優遇制度、融資・補助金、紹介斡旋）不足
市場の閉鎖性（系列取引、国内企業保護政策）
企業ガバナンス（株主軽視、雇用確保第一、株式持合い）が未成熟
マネジメント能力を持った人材の不足、人材流動性の低さ

4．対日進出後撤退した企業や進出を躊躇した企業の事例があれば、差し支えない範囲でお話していただけますか。また、その原因をどのように見ますか。

5．欧米諸国に比べ対内投資の比率が低いと言われますが、その原因は何だと思えますか。（投資したくなる企業が少ない、成長性が低くリターンが少ないとも言われますが・・・）

6．海外進出先としての日本のメリットや魅力についてどう分析していますか。

（意見が出なかった場合：

- ・インフラ（エネルギー、上下水道、通信）法制度が整っている
- ・市場規模（世界第2位）が大きい、市場拡大の可能性がある
- ・技術力は非常に高い、教育水準、安全・清潔、ハイテク産業が発達

7．今後、海外企業の日本進出を促進するために必要と思われる施策（法改正、企業自身あり方を変えるなど）やアイデアがありましたらお話しいただけますか。

8．日本政府は、海外企業の誘致に関する広報活動を海外でも行っていますが、下記の活動について、その存在をご存知ですか。（間接的を含む）にその手法や効果をどのようにみますか。ご意見要望はありますか。

（具体的な活動例：

- ・小泉総理大臣の出演する対日投資促進T V C M ・新聞広告
- ・対日投資促進セミナー・シンポジウム、ワンストップ情報提供窓口
- ・インキュベーション・オフィスの無料提供、行政手続等に関する無料コンサルティング）

9．日本政府に対する要望やその他、言い残したことがございましたらお話しください。

平成 16 年度 内閣府調査
海外企業の日本進出阻害要因に関する調査研究 報告書
平成 17 年 2 月
株式会社 日経リサーチ
〒101-0048
東京都千代田区神田司町 2 - 2 - 7 パークサイド 1 ビル
03-5296-5111