

---

## パネルディスカッション

### 第5回 日仏投資協力の新時代

#### —日仏の現状と協力の可能性を求めて—

L'heure des investissements au Japon est arrive'

---

|          |  |
|----------|--|
| 主催       | パリクラブ/日仏協会   |
| 助成       | 笹川日仏財団   |
| 進行       | 浦田良一氏/パリクラブ副会長                                     |
| 司会/パネリスト | 猪瀬威雄氏/元在仏日本商工会議所会頭・元三菱フランス社長                       |
| パネリスト    | 賀来景英/大和総研 副理事長                                     |
|          | ローラン・デュボワ氏/外国法事務弁護士                                |
|          | 山本恭右氏/味の素 顧問・メルシャン 監査役                             |
| 通訳       | 福崎裕子女史/津田潤子女史                                      |
| 参加者      | 101名 (HEC 研修生 6名を含む)                               |
| 日時       | 1999年7月26日(月)<br>18:30~20:15 (ビュッフェ 20:15~21:30)   |
| 会場       | 日仏会館ホール (1階)<br>渋谷区恵比寿 3-9-25<br>Tel: 03-5424-1141 |

## 日産+ルノーのインパクト

浦田

大変暑い中大勢の方に来ていただきまして、有難うございます。パリクラブの本年度、最初のパネルディスカッションは、新時代を象徴するかのようになり、大きなタイトルになりました。十年前ではまず考えられなかった新しい日仏協力時代がやってきたことを認識して、こういうタイトルにしました。ルノーと日産のタイアップを数年前に誰が予想できたでしょうか。当然、我々パリクラブでも、この問題に大きな関心が集まりました。とはいっても、具体的な事例研究は、専門家にお任せするとして、このようなオペレーションからどのようなことを学ぶべきか、将来どういう方向に進むべきか、というようなことについて、ご専門の方々事例を踏まえつつ、お話していただきたいというのが、今日の趣旨です。もちろんこの会は、この壇上にいらっしゃる方々だけのお話を聞くというのではなく、前半彼らにしゃべっていただき、後半は場内にいらっしゃる方々から、自由なご意見又は、ご質問をしていただき、全体として一つの会にしたいと思っております。いつもパネルディスカッションは、このような形で進めてきています。ですから、自由な雰囲気でご意見を交わして頂ければ幸いです。前置きは、この位にしまして、今日の司会の猪瀬さんにマイクを回します。よろしく申し上げます。

## パネリストノ紹介と議論の進め方

猪瀬

こういう新しい日本とフランスの投資協力の時代がこれから開けてくるのではないかということで、本日は、不行き届きかと思えますけれど、司会をさせていただきます。本日、パネリストの方、既に皆様にお送りしましたご案内の通りですが、まず、私の左におられるのが、現在、大和総合研究所の副理事長の賀来さん。その隣が、日本で長く弁護士をなさっておられ、元在日フランス商工会議所会頭もなさったジッド・ロワレット・ノエル外国法事務弁護士事務所のローラン・デュボワさん。一番左が、味の素の顧問とメルシャンの監査役をなさっておられて、長くフランスにおられ、味の素の欧州本部長として、数々の投資事業を現地で手掛けられると同時に、日本でも、フランス企業との合併を推進しておられます山本さんです。先ず私の方から今日のディスカッションの土台として、簡単に日本に対する外国からの投資の状況がどうなっているのかについて、説明させていただきたいと思います。そのあと、賀来さんから対日直接投資と日本経済という観点から、お話をいただきます。それから、デュボワさんからはフランスからの対日投資についての現状、どういう分野が今まで対日投資の対象になっているのか、今後はどういう展開が予想されるか、あるいは更に対日投資を拡大していくためには、どういう問題を解決していかなくてはならないのか、こういったことについてお話をさせていただきたいと思います。山本さんからは、長年のご経験を踏まえて、やはりその投資を決定するに際して、どんな動機で、あるいはどういう点を考慮に入れながらその決定がなされていくのか、どんなところがいわゆる投資の魅力というのかと考えられるのかなどの点について、これまでのご経験を踏まえてお話をさせていただきたいと思います。

## 外国の日本向け投資の現況

猪瀬

まず、簡単に、対日投資の現状について、ふりかえってみたいと思います。このところ、対日直接投資、これは外国企業による日本の企業に対する資本参加とか、或いは買収、合併会社の設立といったケースですが、これが相当増えております。数字で、見ますと、大蔵省の数字ですが、96年度7,707億円。97年度が、6,782億円で、98年度（昨年度）は、1兆3,404億円、98年度については、前年に比べて約2倍に増えています。最大の原因はアメリカからの投資で、昨年の投資額が、8,095億円。全体の日本に対する外国からの投資の60.4%を占めています。この8,095億円のうちに金融保険業が3,252億円、サービス業が2,256億円と、この両者を合わせて米国からの金額の7割を占めています。ヨーロッパについてみると、97年度は、3,078億円、98年度は3,028億円と金額的には横ばいの状態ですが、ただ全体の金額が増えていますので、割合で見ますと97年度が、45.4%だったのに対して、98年度は22.6%と半減しております。

### フランスの日本向け投資規模

日本に向けたフランスの投資ですが、97年度は93億円、これは全体の1.3%。98年度は168億円で、前年比75億円の増加ですが、シェアは1.4%と、だいたい1.3%ないし1.4%という数字になっています。この数字は年度ベース即ち98年度では99年3月末までのものです。暦年ベースになりますが、99年1～6月期について、大蔵省が月次に発表する外国の日本向け投資額（報告及び届け出のベース）を集計して見ると、1兆2,284億円、件数にして711件となっております。この中には、ルノーから日産に対する5,857億円、（これは日産自動車本体に対する投資です）。或いは、GEキャピタルのノンバンク買収といったものも入っております。

---

### 活発化するフランスの投資

フランス企業による対日投資ですが、ここへきて、ルノー以外にも、相当活発化しております。ご承知の通り、あおば生命という破綻した日産生命の契約管理会社を、カルフル社が400億円で買収しています。アコートというフランスのホテルのチェーンが、法華クラブという日本のビジネスホテルのチェーンを買収しています。これも、数十億円ということで、相当大きな金額と言われております。それから、BNPが、資本金の35億円の全額を出資して、信託銀行を設立しています。その他に、ご承知の通り、エルメス或いはルイ・ヴィトンというような有力ブランドが、このところ大型店舗への投資を活発化させております。

### 一過性の投資では？

こういった、フランスはもとより外国企業の日本に対する投資の性格をどう見るべきか。長引く不況が原因の緊急避難性のものではないか。破たん処理の結果、日本企業の買い値が大幅に下がったから、デパートの閉店セールに押し掛けるお客さんのように、今は外国資本がたくさん日本企業を買いにきているが、近い将来日本企業の業績が改善し景気も回復し、全体として日本の企業の買い値が上がると、日本ではなくもっと安い所へ行くお客さん即ち海外投資家なのではないか。今安く買ったものを、高く売って、その儲けをもって国に帰ってしまうような一過性のものではないのか。それとも、日本の産業・経済の構造変革、日本経済のグローバリゼーションの動きが本格的に始まりつつある中で、外国資本が存在感を持って、一定の役割と一定の持ち場を与えられて、今後日本に根付いて活動していく、いわば、日本経済の再生にとって不可欠なパートナーとしての外資なのか。果たして、今後外国資本に対して、我々は何を期待すべきなのか。日本は、投資対象として魅力的な国になったのか。もっと、魅力的になるためには、どうしたらいいのだろうか。投資をする方から見ると、投資先には常に選択肢があり、多くの外国企業が対日投資を決定する前に、韓国或いは香港といった所を比較対照しているようです。そういう競争に勝ちぬくためには、どういう条件を具備しないとイケないのか。こういった点、特にフランスと日本、日仏投資協力にスポットライトを当てて今晚はディスカッションをよろしくお願ひしたいと思います。それでは、賀来さんお願いします。

---

## 対日投資のフレームワーク

賀来

私からは、対日直接投資と日本経済という形で、対日直接投資の全体的なフレーム、枠組みをどう考えるかという点について、簡単にお話したいと思います。受付の方で、簡単なレジメと若干の資料をつけましたものをお受け取りになったかと思ひます。まず、対日直接投資の規模であります。98年度になって急増しています。これは、今お話がありましたし、最初にグラフを付けてありますのでこれ以上申しあげません。ただ、これは後にも立ちかえりますが、業種別にみますと、金融・保険、広い意味での金融産業に対する投資の伸び方が大きいことが一つの特徴です。それから、フローとして、変化として98年度を見た時に急増が目立つものの、やはり確認しておきたいことは、98年度の急増をもってしても、尚レベルとしては低い、ということです。

### 外国投資比率の低い日本

ここでは、対日直接投資のレベルについて二つの物指しを当てています。一つは、レジメの1ページ目の下の方にあるグラフと表ですが、日本に対する外からの直接投資の日本の受け入れ高と、それから、日本の外に対する対外、エクスターナルな日本の投資との比較。このバランスはどうかという角度ですが、

このグラフ及び表でご覧頂けますように、ドイツを除きますと、ここに挙げられた国の中で、そのバランスが日本は非常に悪い。外に向けた日本の投資に比べて、受け入れている投資がいかに小さい。なお、ここに注記してありますように、このグラフおよび表の数字は少し古いので、急増した98年度はどうか。私が計算しました数字が、上のカッコ内に記した36パーセントですが、ここまで増えても、やはり水準は、ドイツを除けば他の工業国に比べて相当見劣りするところです。第2の物指しは、次ページの上のグラフにあります。この横軸をご覧いただきたい訳ですが、今度は、日本の国内の設備投資に対して、日本の受け入れた直接投資はどうであったか。分母を先の日本の対外直接投資に対して、ここでは日本国内の設備投資をとっております。これで見ましても、一番左端にあるということは、これはかなり長い期間の平均の数値でありますけれども、日本の受け入れている直接投資が低水準であるということが確認されるわけです。なお、この縦軸の意味については、後にご説明したいと思っております。しかし、低水準とはいつ、99年に入って急増している。猪瀬さんのお話にあったように、これは一時的なものなのか。永続が可能、或いは望まれるものなのか。私は、後者、つまり永続が可能かつ望ましいと考えております。

### 増加の背景に不況

そういう観点からここでは簡単に、なぜ増えてきたかといういくつかの背景をあげております。第1は、景気の停滞でして、ここでは景気の問題について詳しく申しあげませんが、91年からおよそ8年を超える景気停滞が続いている。もちろんその間、色々な波がありまして、振りかえると95年、96年の2年度はかなりの良い成績を残しております。成長率3~4パーセント。しかし、これは所詮、持続するものではなかった。むしろ、それは停滞基調が続く中での一時的なアヤとして捉えた方よいと考えております。そのような景気停滞が長期化するということは必ずしも、直接投資を迎え入れる誘因にはならない。むしろ日本経済の前途は暗いということで、直接投資には更にマイナスの影響を与えたかもしれないわけですが、しかし、今の日本の不況は、直接投資にとって、プラスの材料を提供していると考えます。それは、今の不況の性格と関連する訳でして、単なる循環的な需要の落ち込みによる不況ではない。それから、或いはバブルの崩壊によって、金融システムの不安が高まり、危ないと考えられる銀行が増えたという、そういう要素に基づくだけの不況でもない。やはり、最近の日本の流行り言葉になっているような「構造的改革」を必要とするような局面、しかし、これがなかなか進まないで、企業の体力が弱る？これが、不況の要因になり、又更に悪循環を起こすという面であります。

### 外資の果たす役割

ここで、やはり外資の役割というものが必要になってきているのではないかと。具体的には、いわゆる3つの過剰、企業の設備、雇用、負債が多すぎる。それと結びついた問題として、かつては称賛の対象であった日本的経営といわれるものが、いまや制約条件と転化しているというように考えられておる。これは日本的経営なるものが、全て廃棄される、全面的に改められるとは考えませんが、今まで通りにはいかなないということも明らかで、そこに、外資の果たすべき役割があるのではないかとこのように考えられます。

### 緩和された規制

次に2番目の条件として、制度面の改善があります。今まで、外資が入りたいと思っても、入れなかった邪魔ものが段々なくなってきた。ただ、その以前も外資に対して、差別的な障害が非常に大きかったとは考えません。制度的な障害過多とは考えません。日本では昨年、外為法の改正が行われましたが、既にそれに先だって、対内外投資は殆ど自由化されていますので、外資に対する差別的な障害という意味ではなくて、ここで申しているのは、日本の企業も含めた、日本の企業等であろうと、外資であろうと問わない、M&A、企業合併、企業提携についての企業株の取得についての障害が徐々に撤去されていると

ということです。ここに、若干の表を用意しています。細かい説明は抜きますが、特に、独禁法上の株式保有制限の緩和とか、持株会社の解禁、或いは、独禁法とは関係なくなりますが、自己株取得の規制の緩和といったことが、大きな意味を持っており、更に技術的であります。今この M&A、外資による直接投資の一つの在り方としての M&A を容易にする技術手段としての株式交換制度を可能にする法律が準備されています。制度としてこういうものができると、外資が日本企業を取得することについての障害は、ほぼなくなると考えていいのではないのでしょうか。

### 問題は運用

ただ、常にそうでありませんが、問題は制度そのものではなく、それがどのように運用されるか、人々の行動がどのように変わるかです。それから、制度として重要なのは、会計基準の改革であって、当然なことですが、インターナショナルな企業の再編成にあたって、その企業活動の物指しである会計制度が、インターナショナルに共通なものになり、かつわかりやすくなるということが、非常に基本的な意味を持つのですが、日本の会計制度は分かりにくい。また、企業による操作の余地が大きいということがかなり指摘されています。これについても大改革が進行中です。そのタイムスケジュールを一応表記していますが、この中で特に重要な意味を持つのは、連結会計の導入。それによって、企業をグループとして見る、従って、グループ内の他の会社に、例えばロスを押し付けて表面を繕うことができなくなる。或いは、時価会計が、ほぼではありますが、全面的に導入されることになると、今までの含み益を使った操作ができなくなる。こういう面で、透明性が大幅に向上すると考えられます。以上が、制度的な改善です。

### 最も重要な金融ビッグバン

企業の合併・提携に関連した制度的な改善の他に、もっと経済システムそのものの改善、そのような構造改革によって、日本企業がアトラクティブになる。こういうことも、進められているわけですし、その最も重要なものが金融のビッグバン。これがご存知のように、進行中で、これによって、日本の金融産業の業務余地が拡大し、かつ外部からの参入が容易になるわけです。もちろん、金融には今両方の風が吹いているので、むしろ悪い風の方が目立つ。つまり、不良資産の累積によって、経営が傾いている金融機関が多い。その処理という、むしろバッドニュースの方が目立つわけですが、しかし、ここにおいても、外資の介入によって、解決されている面が多いことは、ご存知の通りです。これは最初に申しあげました不況のもとで却って、外資が入ってくる余地が増えているという一例です。この結果、先程の例で申しあげたように、金融産業における 98 年度の直接投資の増加が特に目立つわけですね。

### 改善された外資導入環境

以上のようなことを、外資企業がどのように受けとめているかという一例を 3 ページの下の方のグラフで示しました。JETRO の外資企業からのアンケートの回答企業 700 社でありまして、昨年 9 月 8 日に、調査が行われております。この中で、2～3 年前と比べた変化を、企業はどう受けとめているのかをみますと、今申しあげたようなことと関連がありますのは、例えば、一番下の M&A による規模拡大の難しさに対して、「改善」と答えているところが多い。或いは、真中辺で、法的規制による事業展開の制約ということについても、「改善」と答えているところが多いわけですね。その他、もっと目立つのは、人材確保の難しさということが緩和されている、これは、不況の影響ということも多いと思います。それから、2 番目の外資系企業などに対する偏見がなくなってきたという答です。どのような偏見があったのかよくわからないところがありますが、しかし、先程から申しあげているように、日本の企業が今までのやり方では上手くいかないという、追い詰められてきておるがために、リラクタントではあり得なくなってきた。それが、もし偏見があったとすると、それを除くという方向に作用しているのではないかとい

---

う解釈ができると思います。非常に簡単ですが、私なりに最近の外資、直接投資の増加がパーマネントで有り得るし、またあるべきだという根拠を幾つか申しあげました。

#### 経常黒字国になぜ外資導入が必要なのか

最後に簡単ですが、表題だけ最後のところに書いてある外国直接投資の役割という場合に、日本は例えば韓国とか、タイとは違うわけです。申すまでもなく最大の違いは、日本は黒字国、大幅な経常収支黒字国。或いは、同じことでありますが、貯蓄超過国、債権国でありますので、国のバランスとして資本流入を必要とするわけではない。今後もしばらく日本は経常収支黒字が続くと思っておりますから、ネットバランスとしては、日本はむしろ引き続き資本を輸出するべき、それによって、世界に貢献するべき国であります。ただ、そういう意味でネットとして外資がないと回っていかないという国ではないのでありますが、むしろ諸々の経営資源、その中には技術を含むでありましょう、経営資源導入の手段として外資導入が必要である。ネットとしては、資本輸出国であっても、輸出入両方あって、尻として経常黒字が続く限りは、資本輸出国にならざるを得ない。ただ、そのバランスが、最初のグラフで見ましたように、輸入ばかりであると具合が悪い。資本輸入、資本輸出の拡大均衡の中で、ネットで資本輸出国であるという姿が展望される。そして、そのような資本輸入、直接投資の増加が日本経済を望ましい方向へ変えていく手立てになる。こういう位置付けになるのではないかと考えています。また、後程、ご質問、みなさんのご批判、ご意見をいただきたいと思っております。以上です。

---

猪瀬

大変有難うございました。では、次にデュボワさんお願い致します。

## 日本の投資環境はこの 10 年間に大いに改善

---

デュボワ

では、私の方からフランス人の視点をご紹介します。私は、エコノミストではございませんので、単なる興味を持っている人間として、発言させていただきます。日本の経済の動向については、色々な意味から興味を持っております。フランス人でありまして、又、私は弁護士ということからも、どのように日本企業とフランス企業の関係が変化していくか、ということも当然興味をもっております。私はこの今回の発表にあたりまして、一応メモを作りましたが、その中で必要な要素を色々考えました。そしてテスタールさんが書いたメモのことを思い出しました。当時、商務担当(参事官)をしていたのですが、1988年、これは、最初の日本の滞在を終えて帰国する時だったのですが、テスタールさんは当時なぜ日本での外資、日本での対日投資が進まないかということを書いています。賀来さんがおっしゃった規制上の問題ではなくて、日本の企業を買うことが不可能なのだからということを書いています。確かに、アメリカやヨーロッパで企業が買収により発展していた時に、日本ではそれができなかった訳ですが、現在は、テスタールさんが2回目の滞在を終えて、また帰国なさいましたけれども、もし再度メモ或いはレポートをお書きになると、今回は日本の企業の買収が可能になったとお書きになると思います。もちろん、これには色々な要因があります。まず第1に、構造的な要因として、フランスの企業が非常に健全になってきているということ、日本の企業は少し体調が悪くなったことがあります。10年前の1988年の当時とは随分変わりました。当時、日本企業がフランスに多く投資しておりましたが、今回は振り子の原理でございまして、逆に今度は、フランスが日本に投資をするようになっていきます。では、なぜ、現在フランスの企業の状況が良くなっているのでしょうか。そして、より日本に投資できるようになったのでしょうか。又日本の企業の調子が悪くなったということも別の問題で、それは皆さんもよくご存知のことだと思います。フランス経済は、非常に良い経済環境の中で事業を行っています。これは日本にとっても、一つの参考だと思っております。

---

### フランス企業にも変化が

というのも、フランスは、自ら望むと望まないに拘わらずそれなりに変化してきたのです。幾つもの要因がその中にあります。まず、欧州連合のメンバーになったということ。その結果、選択の余地はなかったのです。自由開放していく以外には。そして、市場が開放されました。競争に色々とその門を開いています。その結果、フランス企業の方も、この新しい状況に対応せざるを得ませんでした。国内市場においてのみのことですが、フランスは財政赤字も削減しなくてはいけませんでした。やはり、欧州連合に加盟しているからです。その結果、フランスの企業家も結局変化していったのです。自覚しました。このアングロサクソン系のシステム、すなわち市場の経済のルールを尊重する、そのやり方の方に競争力があることを納得せざるを得なかったのです。

### 社会党政権も自覚したアングロサクソン流

政府の方もそういったことを自覚しております。フランスの政府は、1990年以來大半は社会党政権下にあったのですが、しかしながらそれでも色々な市場・経済のルールを採択してきました。そして、経済政策もマーケットをできるだけ尊重していくようになりました。その他にもフランスの企業の方も、益々外国からの投資にさらされてきました。フランスにおける外国からの投資というのは非常に多いものです。日本における外資よりも、フランスにおける外資の導入の方がずっと多いと思います。30%位の違いがあるでしょうか。その結果、フランスの方もやはり株主を尊重せざるを得ない訳です。ですから、利益、採算性といったものを考慮して再建していかななくてはいけませんでした。

### 日本企業にも変化が

日本の企業はやっと今、そういったことに直面していると思います。その他にもフランスはまた非常に、好況に恵まれております。欧州の経済というのは結構いい状況です。アメリカ合衆国は大変に好調です。フランスの経済もそうです。ただ逆に日本は、アジアとともにもっとも景気の面では良くない状況かもしれません。このような構造的な要因がありました。フランスはこういった環境の中で、コーポレートガバナンスのルールに合わせていったわけです。その結果、フランス企業は比較的健全になってきました。そして、日本の市場に挑んでくるというだけの態勢がとれてきたのです。それから又、確かに現在日本の幾つかの分野であまり競争力のないところが、非常に脆弱な体質になってきているということも事実です。もう一つ、外資の導入を促進している要因があります。賀来さんが言われたことですが、規制緩和が効果をあげてきました。金融面とか保険面では、それが明瞭です。98年、フランスの対日投資の46.3%は、銀行、金融、保険の分野で行われております。それから、もう一つ別の要因があります。これは私がいつている構造的要因とはいえないもので、むしろ主観的要因と言えるかもしれません。日本ビジネスマンのメンタリティーの変化もあげられるかと思えます。日本の方も、自分たちの制度を疑問視するようになってきております。外国でどういことが起きているかということに対して、注意をされて、耳を傾けるようになっております。例えば、フランス人が言うことにも耳を傾けておられます。

### 市場開放で不景気を打開

それから別の現象、これは恐らく私が一番重要だと思うのですが、日本の不景気というのは、決して閉鎖性に走ることなく、できるだけ自由化しようとしています。市場も開放に向かっております。日本企業としても、又、日本の政府の方も、例えば、国外の投資家が日本の市場に興味を持っているときは、非常に好意的に反応しています。構造改革を促進するためにも、そういった外資の導入が必要ではないかという対応をとっています。初めて日本は不景気を経験しています。少なくとも、戦後初めての不景気を経験し、その結果、日本の対応というのは、外資、外国の方の手を借りて日本の経済の再建に向かおうという対応

---

をとっています。こういった現象というのは、比較的構造的といいますが、自動的なものであり、特に奇跡的なものではないと思います。

### **フランスの対日投資と驚き**

ただ、私フランス人としては、フランス人がこれほど活発に、エネルギーに投資をしているということに驚いています。日本の市場にこれほど信頼を抱いているということは、私フランス人としても驚いています。フランス人が間違っているというのではないのですけれど、私は自国の人間がどういう気質かということをよく判っているだけに、こういう状況の変化を非常に良いことだと思っております。日本の市場の変化というものが、益々フランス人の対日投資に向かわせているということは、いいことだと思います。一体、どのような形で投資が行われているのでしょうか。大半のフランスの投資というのは、むしろ日本での事業の再編成という形をとっております。すなわち、流通業者を買ったり、或いは、それまで合併だった会社を100%自分たちの会社にしたり、これは、フランスの企業がいかに日本市場の自分たちの事業に対して信頼を抱いているかということでもあります。また、日本の企業の方がやや弱気になって、今後の事業の改革に必要な資金を日本側からだけでは持ってこられないということを確認することでもあります。例えば、流通業者の買収の例としては、セリーヌが挙げられます。レミー・マルタンもそうです。日本ロレアルもそうです。又、メイビーラインは、アメリカのブランドだったのですが、ロレアルが買収しました。ローヌ・プーランは子会社100%を自分のものにしております。例えば、アコグループも、先程猪瀬さんがお挙げになったように、ソフィテル系のホテルを買い取っております。

### **日仏間の企業提携…ルノー・日産**

もう一つ新聞のトップに上がるのが、日本企業とフランス企業の提携です。ソシエテ・ジェネラルの件も挙げられます。アシェット・フィリップパッキが、日本の婦人出版社に資本参加しました。それから、もちろぬルノーの例が挙げられます。一番象徴的なのが、やはりこのルノーでしょう。いずれにせよ、今あげた3つの例、ソシエテ・ジェネラルにとっても、アシェットにとっても、ルノーにとっても、これらの企業が直面したのは、自分たちが買っているものが何かということの評価することでした。

### **新会計標準と企業買収の将来**

即ち、資産の評価です。私のようなプロにとっても、非常に難しいです。「法務的な面から日本企業の会計監査をしる。」ということは大変な仕事です。しかも、その結果に責任を持たなくては行けませんから。日本の制度というのは、透明性がないのです。この件に関しましては、ですから、それが今私たちの直面する大きな障害でしょう。もちろん、日本企業は大変な不良債権を持っていて買収しづらいという問題もありますが、会計でのこういった大きな問題は、確かに一つのハンディキャップです。しかし、これは変わっていくでしょう。ご存知のように、改革がもう着手されております。2000年3月からは、新しい会計原則が適用されます。とりわけ日本の企業も、今後バランスシートには全ての債権を記入しなくては行けません。企業年金に関する債務も書かなくては行けません。このようにして、透明性が上がるでしょう。現在のところ日本企業では、実際には価値が下落している資産の内容がバランスシートに出ていないのですけれど、今後2000年以降は、それが見えるようになるでしょう。現在、フランスの投資家は、むしろ資産の買収という形をとる場合が多くなっています。企業、会社をそのまま買い取るというより、資産を買っております。というのは、資産の買取りの方が、だいたい何を自分が買っているかということが明らかだからです。一つの企業を丸ごと買ってしまいますと、その中にたくさんの借金があるということがあります。不良債権が一杯入っている会社を買い取るということは、決して喜ばしいことではありません。

---

### 今後の展望…成功させたいルノーの対日投資

フランスの対日投資の今後の展望は、どのようなものでしょうか。ルノーの投資により、随分と状況が変わりました。というのも、フランスの対日投資の累積は今まで1000億円だった訳ですが、これが6倍になります。ルノーの日産に対する投資だけで、今までの対日投資額が6倍になります。これで恐らく、フランスの対日投資は、2番目とか3番目位かと思います。欧州では、フランスは第1位に躍り出でしょう。それだけにルノーの日本への投資が成功しなくてはなりません。もし、日産への投資が失敗すれば、多くの悪影響が出てくると思います。日仏関係の色々な問題も、解決していかななくてはいけないと思うのですが、特にルノーというのは、非常に影響が大きいだけに、フランスと日本が上手く協力していかないといけないと思います。20年ここに暮らして、それは非常に難しいことだということを私は申しあげます。先程申しあげた時も、私も20年日本にいて、20年間お互いの不理解というものを経験してきたと申しあげましたけれど、確かに日本人とフランス人との関係があまり簡単すぎたら、私の仕事も少なくなってしまうですけど。いずれにせよ、私の経験上考察できるのは、大変に難しい問題があるということです。日本人とフランス人とのコミュニケーションが非常に難しいのです。今更、このようなことを言っても、何も目新しいことはないと思いますけれど。しかし、色々皆様のご想像できるような、特に文化的な理由によって、コミュニケーションが難しいのです。フランス人は、いつも自分たちが正しいと信じています。そして、日本の方もそう思っているらしいです。となりますと、お互いに上手くやっていくのはとても難しいのです。

### 相互信頼の問題とコミュニケーション

2つ目の問題、信頼の問題があると思います。私の職業でも、いかに相互信頼がないかということで、よく驚きます。フランス人は疑い深いのです。猜疑心が強く、日本人にだまされるのではないかと、言いぬけられるのではないかと。時にはそれもその通りなのですけど、疑いを持っています。日本人も、フランス人は真面目ではない、きちんとビジネスができない、真面目にできないと考える傾向があります。それも、確かに事実であることもありますが、常に真実とも限りません。本当の問題はそこにはないのです。お互い国民気質というものがありますが、その中で一体どうやって一緒にやっていくか。これが、本当の問題なのです。コミュニケーションのシステムを上手く作り上げるとのこと。そして、軋轢を避けていくこと。猜疑心を取り除くこと。これが重要なことだと思っております。この2つの民族は、とても賢い民族です。ですから、当然のことながらこういった問題は解決できると思っております。私も双方の人々と話し、フランス人と日本人の言い分に耳を傾けると、今日でも自分たちが何をしたいのかということについて、同じことを言わないことがあります。同じ合併をして、同じ目的を掲げているのに。しかし、それでも私は信頼を持っております。というのも、ルノー社でも日産社でも、お互いに学びたいというはっきりとした意思があります。お互いに理解したいという意思があります。それは、素晴らしい兆候だと思います。繰り返しますが、この両者の提携というのは、何がなんでも成功していただきたいものだと思います。他にも、数多くの分野が挙げられます。フランスが益々事業を拡大できる場所があるでしょう。

### 広がるフランスの対日投資

流通では、カルフルの件があります。セフォラなども日本で投資していますが、これも意味深いものです。初めてフランス企業が、日本の流通分野に進出しました。これまで、流通というのは日本企業が独占してきたところです。他にも規制緩和が完全に終わっていない分野があります。これにより、更なる投資の促進が見られるでしょう。もっと長期的には、フランス企業にも、多くの可能性があります。特に環境分野、例えば、水の処理やごみの処理、この分野は非常にフランスは優れています。ただ、この事業はまだまだ閉鎖的です。数年間はこの状態が続くでしょう。しかし、絶望してはならないと思っております。

---

皆さんご存知のように、何らかの形で、日本では全てが可能なのです。いずれにしろ、いつかは可能になるのです。非常に市場はいい方向に進んでおります。3～5年後、こういった対日投資はどのように維持されていくことでしょうか。上手くいくことを願っております。ただ、円がどうなるかというリスクがあります。というのも、対日投資は、円の動向に非常に影響を受けます。93年、94年も外資が30%程低下した時があります。もし、円高が進めば、同じような対日投資の低迷がおきるかもしれません。又、日本の国内市場で、外資の導入を促進するためにいかにして消費ニーズを掘り起して行くかという問題も残っています。簡単でしたが、色々としあげたいことは、だいたいこれで終わりです。今後、日本側、そしてフランス側との間でこのテーマについて活発な議論が行われることを期待しております。

猪瀬

大変有難うございました。今、デュボワさんがお話しされた問題というのは、非常に今後の日仏投資協力の根幹に触れる部分も多々あると思われまます。又、後程、皆さんのご意見を承りながら、ディスカッションをさせていただきたいと思ひます。山本さん、お願い致します。

## 味の素の対仏投資

山本

味の素の対仏投資という点では、現在は、3つの工場をフランス国内に保有しております、その他に、ヨーロッパ全体を統括する事務所をパリに置いております。日本の企業で、欧州本部をパリに置くというのは、やや例外的なことではないか、と私は思っております。それから、北フランスのアミアンに、規模は小さいのですが、R&Dの欧州の拠点を置いております。総括的に申しますと、フランスが味の素にとって、欧州の国の中での最大の投資対象国ということ。先程の3つの工場と申しました第1番目は、場所はアミアン。飼料添加物用途のアミノ酸を製造してまして、スタートはセメント大手のラファージュとの合併をスタート致しましたが、現在では、味の素が100%保有している。2番目は、ダンケルク近郊で、アメリカのモンサントと合併で、ローカロリー・スイートナーの生産を行っております。3番目は、ソム県で、イギリスの大手砂糖会社、テート・アンド・ライルというのが持っている調味料の会社に20%を出資しているという形になっております。次に、味の素の日本でのフランスとの提携といひますか、協力という意味では、第1がカルピス・味の素・ダノン。ダノン社と提携してまして、フロマージュ・フレ・ヨーグルトという、こういうものの製造販売をしておるといひことが、第1点。次に薬品の分野では、ルッセル・ウクラフ・ジャパンと提携してまして、事業を始めており、現在はご承知のようなことで、ヘキスト・マリオン・ルッセルという会社の味の素が、少数株主の位置にいるということ。次にメルシャン社ですが、日本最大のワインの製造・販売会社で、フランスの各種アルコール飲料、ワインにはじまり、シャンパン、コニャックなどの最大インポーターで、輸入販売をしています。ワインにつきましては、フランスの各主要産地のものが、これに含まれております。皆さんがご承知のように、最近、日本でのワインの消費が急伸長しています。私最近、フランスからの、輸入のアイテム毎の分類を見ましたが、ワインの輸入金額が非常に増えています。この急伸長は、日仏のワインの関係の皆様方の努力の結果ですが、メルシャン社が採用しました、諸施策、とりわけリーズナブルな品質なものを低価格で、市場に導入したことが、ワイン消費人口を増やすという形で、このワインの急拡大に貢献しておるといふように自負しております。次に、私が、1997年の夏まで、通算でフランス滞在12年ということで、先程申しました、味の素の対仏投資に直接関係致しました者として、もう少し、この点の詳細を申しあげてみたいと思ひます。

### なぜフランスだったのか

先程申しました、アミアンでの投資は、1974年に会社を設立し、76年から工場を動かしてまして、

この時点で、味の素のサブスタンス的な投資としては、ヨーロッパで初めてだったのが、このアミアンでした。当時は、製造設備に対する、日本の投資という意味では、殆どフランスにはなかった。そんな時代でした。何故に今フランスを選んだかということですが、私どものこの製造というのは、技術軸で申しますと、発酵工業です。フランスを選択した理由は、主要な理由が4つありまして、第1に原料が豊富ということで、ご承知のように発酵工業は、農産物を原料と致します。フランスは極めて豊富です。それから、第2は、立地の点でした。私どもの製品は、ヨーロッパ全域に販路を求めるという意図でした。北フランスは、EUのほぼ地理的に中心であった。それから、3番目に、私ども発酵工業に習熟したよきパートナーに恵まれた。4番目の理由としましては、政府機関の助成。具体的には、低利の融資。それから、一部グラントというこういうものを政府から頂いた訳です。次に私ども、こういう事業を展開している中で、やりにくかった点とか、やや障害になった点というのは、各種ストライキ、郵便ストライキあり、輸送会社のストライキありで、原料が枯渇してはらはらするようなことがありました。それから、ワーキングビザの取得までに非常に時間がかかるということ。特に、責任者のワーキングビザ、つまりカルト・コメルサントの取得に非常に時間がかかるということで、その間、非常にブランクで物事が進まないということもありました。それから、フランスで非常にユニークな制度として、取締役会に、労組の代表を参加させるという制度がありました。タックス・プロフェッショナル、事業税とでも訳すのでしょうか、会社が利益計上のいかに拘わらず、かなり高額な税金を課せられるというようなことで、先程申しましたダンケルクでモンサント、アメリカのパートナーが、こんなリーズナブルでない制度があるところでは、事業をしたくないという苦情を時々言っていたのを思い出す訳です。今申しましたようなこと、色々障害になること、どこの国でもこの裏返しで、フランス側からみたら、日本でもそういったことが当然あると思いますけれど。私どもは、こういうことがありましたが、これが大きなダメージにならずに、克服して来られたということです。

### 欧州本部をパリに設置

欧州本部をなぜパリに置いたかという理由ですが、私はロンドン、ブリュッセル、パリを候補としまして、色々検討致しましたが、フランスがやはり将来とも、EUの中核国であるという点。それから、2番目にフランスに最大の投資をやっておるということで、パリに置くべきだという判断で決めました。以上の諸判断を私は間違っていないかと思います。この1974年からのほぼ25年にわたる私どもの事業は、会社としまして、成功裡に展開だったという評価を下しています。それを具体的に申しますと、アミアンの製造能力は、今はスタート時の20倍になっています。それから、アミアンが非常にうまくいったので、モンサントとの合併もやはりフランスでやるという様に他の事業展開の原因になったのでした。

### フランス人幹部の登用

更には、フランス、アミアンで育ったフランス人の幹部を欧州外の私どもの事業、北米、タイ、ブラジルに最高幹部として起用しております。北フランスにつきましては、私ども将来とも発酵の最大拠点として、今後とも展開して行きたいと、こういうふうに考えております。次に今申しましたように、成功裡に展開したという評価をしておる訳ですけれど、そのためには、どういうことが必要かということ色々と考えました。大小、色々な要因がある訳ですが、大胆に要約しますと、私は次の2つの点ではないかと思っております。第1点目は、投資相手国に持ち込む商品なり、技術なり、サービスなりが、投資相手国の強いニーズに対応すること。それから、競争者との関係で、品質とコストにおいて、十分対抗できる力を持っているかということ。2番目に、人の選択ということだと思います。すなわち、投資相手国に持って行く、日本から派遣するエクスパトリエート。これはやはり、非常に使命感のある、それから同時に性格的に非常にフレキシビリティのある人間が必要です。それから、投資相手国での人の選択も、極めて重要でし

---

て、事業目的に沿った良い人材を選択することが非常に重要ではないか。いまして、強調して申しますと、この2つが満たされれば、かなり成功の確率が高いのではないかと、とこういうふうに思っております。

### 詳しくいえば

第1点目の、投資相手国に対するニーズが非常に高いものという点で、私どもがアミアンで製造するリジンについて詳しく述べてみます。皆様ご存知のように、肥料の中の蛋白源は非常に重要なものですが、その当時まで、ヨーロッパで蛋白源は北米からの輸入の大豆かすに依存していました。それをヨーロッパ産のみまわり、菜種かすにリジンを添加しますと、北米からの大豆かすの輸入を代替することができるという意味で、ヨーロッパ農産業構造上、ニーズが非常に強かった。それから、人の面では、私どものパートナーのラファージュに負うところが非常に大で、非常に優れた人材を私どもに送って戴いたということです。以上、私がフランスでの事業の経験から2つのキーファクターという事で申し上げました。これはフランス側からする日本への投資についてもだいたいあてはまると申してよいでしょう。

### フランスの対日投資分野の偏り

次に、フランスの対日投資アイテムについてですが、先程からお話がありましたように、現状、増えているとおうかがいしましたが、やはり分野に偏重があるのではないかと。フランスの食がらみのものとか、ファッションとか、化粧品とか、こういうものに偏重しておる。私がフランスで経験したところによると、フランスは、得意とするもの、もっとこれに加えて他にもいいところが色々ある。こういうものの対日投資を拡大できないのか。フランスの対日投資が、増えることを私は切に望む訳です。

### 拡大が必要な3つの理由

その理由の第1点目は、フランスの投資が増えることによって、競争の原理で日本の経済の活性化に寄与するという一般論です。次に、私の長年の経験からして、実感していることですが、フランスが得意とするところと日本が得意とするところとは、補完関係にあるのではないかと。あえて申しますと、フランスの得意とするところは、非常に個人の才能が生かされるような独創性に富んだ分野です。日本について申すと、チームワーク、集団主義といましようか、それにコマースライゼーションが優れておることなので、この補完関係をポジティブに活かして、それをポジティブなシナジスティック・エフェクトを出すことは、やり方によっては、十分可能ではないかと思っております。それから、3番目に、私見によれば、日本にとって、外国投資が現在のようにアメリカ偏重であれば、世界経済の中期的、長期的安定化という点から好ましくないのではないかと思っております。

### 払拭されるべきフランス人の対日先入観

それから、在仏当時聞いたフランスの友人の発言や日本で事業をやっておられるフランス人の意見からすれば、日本は事業展開の難しいところという先入観がフランス人にはかなり強いようです。以前はそうだったかもしれませんが、しかし、今日本が変わりつつありますし、そういう環境下で、フランス側に是非対日投資が拡大して欲しいと思っております。ただ、先入観を払拭するためには、大きな成功事例が出てきた方がよい。そういう意味で、最近の日産、ルノーの提携、カルフルという流通業界の日本進出。これが成功裡に展開して行けば対日先入観の払拭に役立つと思っております。これは私の希望、願望でございます。以上をもちまして、終わらせて戴きます。

---

猪瀬

有難うございました。お三方とも、現在の対日投資の増大、活発化の動きは一過性のもではない。これは経済構造変革の一端であり、また、日本経済再生のためにも、ぜひ必要なことだという点でご意見の一致

---

を見ています。それから、フランスからの日本の投資に関しましては、特に最近の日産・ルノーの件、或いはカルフル、などの画期的と思われる大型案件がこれから成功裡に推移することが、今後の大きな鍵になるのではないかと、というご意見であります。それでは、会場におられる皆様のご意見、ご質問を賜りたいと思います。

## 未だあるハンディキャップ克服の必要

木内 皆様のお話、全く私同感で、日本の経済を何とか再生させるためには不可欠であることは、自明の理であり、又このグローバル化が、進行しているということからも、一面を捉えればプラスの対日直接投資は、何とか成功させなければならない。先ほど、山本さんが言われました日産・ルノーの件然り、カルフル然りだと思えます。しかし、そのような状況下で日本の環境はどうかと言いますと、地価はとびきり高い、人件費も高い。それから、ご発言にもありました通り、言語が通じないということ。それから、確かに規制は徐々に取り除かれておりますけれど、これは全て外圧のお陰であって、パネリストのご発言にもありました通り、例えば、水処理の問題について、フランスが優れておられるようですけれど、それで日本に進出できるかという、水処理のように建設関係のものは、外人に蟻の入る隙間も無いほど、入れない訳です。水処理に限定しますと、地方自治体というものは、土着の企業と完全に癒着していて、そんなところにフランス人なんかとても入れないという、依然として極めて困難な状況があることが、残念ながら、まぎれも無い大変なハンディキャップである訳です。そのような環境下にも拘わらず、ルノー・日産、或いはカルフル、その他を成功させるということに対する認識が、日本の政界にあるのか、国策として、せつかく景気を振興させたいのであれば、単に補助金をばら撒いてやっているだけでは駄目だということに、果たして気がついているのかどうか。マスコミについて申すと、GE キャピタルが東邦生命とジョイントをするというような現象的なことは、大変詳しく報道いたしておりますけれど、本当に対日投資が、進まなければいけないのだという認識には、大変欠けるものがあるのではないかと思います。それでは、どうするか。やはり、マーケットエコノミーではあるが、対日直接投資について人為的に太鼓を叩いて「やれ。やれ。」ということなのでしょう。それから、成功させなければいけないといくら鯨立ちしても、できないものはできないのですが、基本をマーケットエコノミーに置きつつ、実業界は当然として、何とか政界、官界の門を開き、マスコミの意識を高めるような工夫や処置が果たして出きるものなのでしょうか。この点について、パネリストの皆様、或いは、このセミナーにご参加の方々のご意見を伺いたいと思います。

猪瀬 有難うございます。ただ今のご意見に関しまして、パネリストの方にご意見を賜りたいと思いますが、賀来さんいかがですか。

## それでも進んでいる規制緩和

賀来 実に包括的なご指摘だったと思いますが、簡単に申してみたいと思います。まず、私先程申しあげましたように、日本は資本不足の国では基本的にないので、そして、今のご指摘のとおり、むしろこれから、マーケットメカニズムを活かすべきでありますから、外資だけを、特にとり上げてエンカレッジしようとする必要でもないし、多分一般的には好ましくないということでもあります。日本で外資の活動が妨げられているときは、多くの場合、日本資本の活動も妨げられているだろう。内外資を特に区別しない、資本の活動を活発化するような方策を考える。そういえば、先程水処理のことをおっしゃったが、私は、日本でいう規制緩和はなかなか悩ましい問題であると思っております。細川内閣以来、何年も議論が続け

---

られて、少なくとも検討に対しては、多大な能力と時間が投入されている訳ですが、実効未だしというのが、多くの方の感想であると思います。しかし、一体具体的に何をやっていいのかというと、目玉となるものがない。各論について私は有効な提言を聞いた覚えがありません。しかし、規制緩和をなお必要となるところが多いのも事実。この進め方については論じませんが、水処理などの場合も、恐らく私は、外資側からみると、非常に不満が多いけれども、国内の資本についても、やはり一部に偏って優遇されているのではないかという気がします。そのように見て、やはりさき申しあげた外資を優遇することではない。国内外の資本、投資活動とともに活発にするような方向で、その障害は何かということを考えていく必要があると思います。なお、もう一つ、人件費、地価の件をおっしゃいましたが、地価については、更に下がると銀行などは、更に大変なことになるのですけれど、そうではなくて、投資をする立場、或いは、住宅を買う立場から見たら、もっと下がるべきだという議論もありうる訳ですが、私は、人件費について言えば、日本は平均レベルにあって高すぎるとは思わない。人件費が高すぎるという議論は、言いかえれば、為替相場がおかしい、円高に過ぎるといふ議論と同じだと思いますが、私はそうは思わないので、人件費について問題となるべきは、もっと配分の問題が硬直的に過ぎないかということだと思います。平均レベルとして、人件費の高さが海外からの直接投資の受け入れの阻害要因、或いは、日本経済体制の阻害要因ではないのではないかと考えております。色々申しあげたいことはございますが、私からは以上です。

---

猪瀬 大変有難うございました。他にご意見、或いは今のことに関しまして、どなたかおありになれば賜りたいと思っております。お願いいたします。

## フランスの生産性は日本企業の活性化に有効か？

---

佐久間 フランスからの日本への投資について、今どうして必要かということについて、一番大きな理由は、やはり、日本とフランスの生産性の格差だと思います。確かに、一部の産業は日本の方が高いのですけれど。特に工場とか組み立てのものでは、確かに日本が高いということはあるのですけれども、経済全体としては、今世界で1番生産性が高いのが、アメリカですね。そして、2番目がフランスということ。特に今の日本の問題というのは、金融とか今まで規制された分野が非常に生産性が低い。こういった分野を除けば、GDPが4割位あがるということを経済企画庁でも言っていますし、そう意味で、ルノーとかフランスがなぜいいかといいますと、日本人はやり方を分かっているのですけれど、なかなかできないと思うのですね。意思決定をみんなでやらないといけのですね。つまりフランスの場合は、権限がトップに集中しているということで、思いきって改革ができるということで、ルノーとかカルフルといったところが、生産性を見せているので、それに習えということで、日本企業は、日本のトップもですね、右に習えということで、生産性を上げていくのではないかと。そういうことで今回の投資ブームは、日本にとってメリットだと思います。僕は、ルノーは必ず成功すると思います。そういう意味で、自信を持っていますけれど。今回は、アメリカとフランスが、一緒になって、日本の生産性を上げるということを助けることで、今回の投資について非常に歓迎するべきではないかと思っております。

---

猪瀬 有難うございます。外国からの投資の誘致を特にこれから活発化しようということで、政府も1995年4月に、種々の投資誘致策、インセンティブを発表しておりますが、なぜ、外国からの対日投資を増やさないといけないかという理由の一つに、今のご意見の進んだ経営手法の導入を挙げております。これが日本企業の活動を更に活性化させるだろうということです。ご指摘の点、確かにその通りだと思います。何か、他にご意見ございましたら、どうぞ。

## 既得権保護に名を借りた障壁があるのでは？

高田

賀来さんにお伺いしたいのですが、確かに外資に対してという名指しの格好での差別というものは少なかったかもしれない。放送法とか一部にはございますけれど。それ以外に対しては、確かに平等であったかもしれませんが。いわゆる既得権利の保護という立場で、そういうことがまさしくあったのではないかと。外資というのは、新参でございますから、既得権の方が非常に強烈にある場合には、当然外国からの投資というものが、確かに非常な制約をこうむることがある。木内さんが水処理について言われたのですが、たまたま水処理の問題で、いわゆる海水の淡水化プロセスの問題で卑近な例を具体的に申し上げますと、佐世保市で非常に水の困難があるので、フランスの海水・淡水化を一つ導入したらどうかという動きもあった。いわゆる水道用の海水・淡水化というのは、これは、いわゆる逆浸透膜法によるのであれば、これは補助金が、投資額の最大40%位もらえる。しかし、それ以外のプロセスについては、これはその都度、厚生省が判断をして決める。ということは、それ以外のプロセスを持ってきても、駄目だよということと事実上同じ訳でございます。こういう例が、他にもたくさんあるのではないかと考えますけれど、その点、いかがでございますでしょうか。

## なにをどうすればいいのか、楽観できない規制緩和

賀来

私、先程外資を差別するような規制というものが、今までも、既になくて、そして、例えば、M&Aというような企業活動について内外資ともに邪魔になっていたものも殆どなくなる、と申しあげたとき、ただし、制度は大事であるけれど、制度だけで問題が終わるのではなくて、問題は運用であり、人々の行動が変わるかどうかである。実際に人々という中には、当局もあるし、市場参加者もあるし、消費者もあると思いますがということをお願いしたいと思います。私は、そこが一番難しいところで、制度を変えるというのは、実はかなり簡単な話。法律を変えるということは、難しい場合もありますけれど、しかし、何をすべきかが具体的に明らかであるという意味において簡単なのですが、どうも日本の場合、話はそこで終わらない。そこが非常に大変だという認識を、私も強く思っております。そして、正にいかに規則と権威を解きほぐしていくかという、非常に困難な問題である。あまり、私はその点について、楽観できるとは思っておりません。

猪瀬

今の話に関して、デュボワさん、フランスの方の目からご覧になられていかがですか。

## 閉鎖性の解消にこそ外資を

デュボワ

一部の分野の閉鎖性に関しては、私も賀来さんと同様、あまり楽観的ではありません。特にフランス語で公共市場と言われるもの、例えば市町村が払うもの、或いは地域などが払うような契約に関しては、確かにこれらの予算は、当然のことながら、日本の場合は、日本企業に向けられています。その結果はどうなるか皆さんお分かりになられるでしょう。これは、世界どこの国でも同じようなものだったと思います。その件に関しましては、フランスも長い間、それほど開放性があるとはいえませんでした。外資に対して、オープンだったとはいえないと思います。これを変えるためには、やはり、外圧がかなり強くないといけません。不幸なことに、アメリカはこの件に関して、それほど積極的ではありません。それも当たり前かもしれません。というのも、フランスの企業が世界で最もこの分野で優れているからです。ですから、今回我々フランス人、特に欧州の方が外圧をかけていくべきなのかもしれません。確かに、そういった圧力がなければ、賀来さんがおっしゃったように、少なくともすぐには動かないと思います。

---

猪瀬 有難うございます。水処理関連というものは、ご承知の通り、フランスは今から140年位前に民営化を  
してしまっていて、特に水道事業につきましては全世界で1億、数千万人のユーザーをフランスの会社が持っ  
ているというように大変に先進的なポジションを占めています。その他に、皆さまの方から、ご意見、ご  
質問等がございましたら、どうぞ。

## 海外投資と人材教育

---

大森 先程山本さんのお話の中で、人材の重要性というお話がありました。デュボワさんのお話の中では、日本  
人とフランス人の国民性の違いということが出たと思うのですが、投資をするにあたっては、やはり  
人と人との信頼関係、これが一番重要だと思うのです。日本の会社に関して言えば、非常に、工場だとか  
支店など外国にあり、古くから歴史がある企業でも、本社においては、その人材はある意味で驚くべき程、  
ドメスティックというか、国際的とはかけ離れているというところが、まだまだあるのではないかと思う  
のです。一部のトップの人は非常にそういうことに積極的でも、果たして下の人が、どれだけそれについ  
ていけるのか。国際的になっていけるのか。そこら辺に関して、どういう風にお考えなのかということと。  
あと、フランス人に対しては、日本に来る人たちが、本当に日本の良さというものを、やはり、自分たち  
の意見が正しいと思うのではなく、日本の良さとか、やり方に対して、それを大事にするとか、そういった  
ことも、又、必要ではないかと考えるのですけれど。そういった、人に関する教育というものを含めて、  
ご意見を伺わせて頂ければと思うのですけれど。

---

猪瀬 それでは、今のご質問に関して、山本さん、お願いします。

---

山本 海外で通用する人間の養成というのは、日本の企業の場合、各社で色々と採用されていると思いきれ  
ど、企業に入って、外国に留学させるとか、それから、国内でセミナーその他にやらせるということをも  
の会社もやっているとします。私は、実地に海外に出るという、色々と事業展開の中でのOJTという  
側面も非常に大事ではないか。事業の展開が非常に急ピッチの場合には、少しその面が遅れがちというよ  
うなことで、私どもは、色々とやった経験がありますけれど、ある時間の経過の中で、そういう問題が片  
付いていくということです。それから、先程投資相手国の人の選択と申しました意味は、日本とフランス  
と、最近流行りのハンチントン教授ではありませんが、やはり異文化の国の関係だと思うのです。従って、  
日本から行ったエキスパトリエートは、やはりフランスの従来からの商慣習の側面を周知している訳では  
ございませんので、やはり、投資相手国の人の採用というのが、かなり決定的な要素を占めるという意味  
で、それは、やはり逆も成り立つ訳で、フランスが日本に進出する場合というのも、やはり日本的な商慣  
行その他、色々ありますので、エキスパトリエートの人が、全てそれを習熟するということは不可能です  
ので、ローカルな人の選択、事業目的に沿った良い人材をという意味で申し上げた訳ですが。よろしゅう  
ございますか。

---

猪瀬 有難うございました。今のご質問の中に、フランス人の方で、日本に居られる方が、日本の良さというか  
を本当にご理解されて、こちらでお仕事をされているのかどうか、或いはその点に関して、どうお考えな  
のかというご質問がございましたけれど、デュボワさん、フランスの立場から。

## 信頼関係の醸成

---

デュボワ 多くのフランス人がこの会場にいらっしゃるの、そういった方々からお答え戴けるとします。やはり  
あまりこういった質問ばかりをしても仕方がないので、できるだけ問題を客観的に見るべきではないかと  
思います。確かに文化的な違いを強調したり、信頼の醸成を説くことは、非常に感情的なものの方だと

---

思うのです。フランス人も日本人どちらも、かなり、感情的です。常に、そういった、信頼関係、愛情関係とか、友情関係などが必要な国民です。ところが、アメリカの方は、そういった問題はございません。アメリカ人からよく、我々は客観性に欠けると批判されます。確かに、ビジネスの関係の場合は、問題があるがままに受け取るべきだと思います。特に、日本人やフランス人の間では、必ずしも同じような問題の捉え方をしませんが、しかし、問題そのものは同じですので、もっとその問題そのものに着目していくべきではないでしょうか。

## 対日投資に魅力の向上には

猪瀬

まだちょっと時間がございますので、対日投資の魅力という、今回のパネルディスカッションのサブタイトルに関しましては、今の皆様のご意見、お話の中でも、やはり今後とも、日本への投資は、持続性を持つものであるべきだし、又、今後の日本経済再生の中で、相当サブスタンス的な役割を果たしていただく、そういう中に、フランスも非常に重要な位置を占めるだろうということが皆様のご意見、流れだと思います。日本への投資の魅力、これを更に高めるために、日本としてどういう点を、改善するなり、整えていったらいいのか、ということについての皆様のご意見、特にフランス人の方からのご意見を承れたらと思いますけれども、どなたかいらっしゃいませんか。

## 投資収益率の向上

河野

今の議論を若干アニメするように。日本にフランスの投資がきて、構造改革に寄与するという日本側の意図は、非常によくわかる。ただ、今の日本とフランスの差というのは、ある程度循環的な要素なのではないのですか。つまり、ユーロの導入というのが、触媒カタリストというのですか、になって、フランスは良くなった。日本は、そういうのがなかった。それでは、日本の中で今、魅力があるものがあるか。もっともないのは投資収益率が低いのではないのですか。ROIですね。そういうことからすると、日本の投資の魅力というのは、皆様方実際どういうところが中心になるのでしょうか。ということ、もう少し言っていたくは、いいのではないかと思います。

## 株の持ち合い解消に外国人はアクセス可能か

フランス人

私の意見で、重要なファクターが一つあると思います。それは、日本に外国の企業が参入することを妨げていたファクターですが、それは持ち合いのシステムだと思うのです。株式が市場に出ていない企業が多いと思います。そこで、デュボワさんに質問なのですが、テクニカルな質問になりますが、今法務省の方で、新しい法ができていくということでした。それは、差別的なものだということでした。そして、持ち合い制度を禁止して、それから、株式交換ができるというお話ですが、株式交換ができるのは日本企業だけだと聞きました。このような株式持ち合い制度を排除する際に、外国企業が参加することができないということ。それから、系列会社に入ろうとすると、結局はできない。なぜならば、義務付けられているのは、まず日本の子会社を外国企業が、作らなければいけないというふうに聞きました。この件について、デュボワさん良くご存知だと思うのですが、外国の方からみると、本当にこの努力が真面目なものなのか、どうか知りたいと思うのです。実際に、日本の企業の資産が、市場には実際には出てこないということ。外国の企業にとって、2種類のアクセスがあります。日産の場合もそうでしたけれど、日産のように倒産しそうになった時に、初めて、外国企業がそれを救うために、アクセスをする。或いは、新たにゼ

---

口から会社を作る。こうした2つのアクセスの仕方しかないのだと思います。これが、だいたいアメリカやヨーロッパのケースですけれども、実際にはその会社を買い取る訳です。そしてそのためには、法的な整備が成されていなくてはなりません。聞いたところでは現在、法務省が新しい法を作っていて、その際には、外国企業が差別されていると聞きましたがいかがでしょうか。

---

デュボワ

外国投資家に対して、日本企業の株へのアクセスは自由になってきています。外国からの投資が、完全に自由化されて全く差別がなくなっています。ですから、技術的に、そのような差別を導入することは難しいと思います。いまのところ、それはプロジェクトに過ぎません。今おっしゃったように、アメリカやヨーロッパの側は、それに対して警戒をして見えていますから、一緒に反対するでしょう。いまのところ、ロビーイングの動きはありませんが、恐らくアメリカの商工会議所にしても、激しい反応を示すと思います。私はそうした訳であまり心配はしていません。

---

猪瀬氏

デュボワさんとともに、賀来さんからも一言お願いします。

---

賀来

今のご質問に対するデュボワさんのお答えに、一言補足させていただきたいと思います。今新たに、外国人の株保有について差別的な法制が準備されているというのは、私、多分、誤解であろうと思います。それから、もう一つその前に、株式持合いについておっしゃった。持合い制度をどうするか。持合いというのは、正確には、制度ではなく、慣行、「プラクティス」というべきであります。これももしかしたら、誤解かなと思うのは、これを禁止するというような作業が進められている訳では全くありません。又、禁止というふうなことは、多分、金融機関の保有禁止ということは、例えば、アメリカのように、私は、議論として有りうるとは思いますが、日本ではその議論は成されていないし、金融機関以外について、企業の株保有を禁止するというは、理屈としても非常に難しい。ということで、保有というのは、実際に企業がどう選択していくかという、問題。既に少しずつ、ご承知のように、解消の方向にあるのですが、そのテンポが緩いということも事実でありまして、今後ともこれが事実上の障害になるということとは有りうる。これをどう考えていくかという問題だと思います。

---

猪瀬

有難うございました。時間も大分過ぎてしまいました。今日は色々と活発なご意見を頂戴しまして、又、パネリストの皆さんからも、大変に貴重なご意見をいただきまして、誠に有難うございました。日仏投資協力の今後の益々の発展を期待しまして、今日のパネル・ディスカッションを終わらせていただきたいと思います。有難うございました。

---

浦田

どうも有り難うございました。この後、すぐ上のレスパスでビュッフェを行いますので、ご質問、ご意見、まだおありだった方々、直接パネリストたちとお話して頂ければ有り難いと思います。それと、今日最初に一言、申し添えるのを忘れましたが、HEC からの日本語研修生6名が、今日本にいられておりまして、今日、この場にご招待しております。レスパスのビュッフェにも、彼らにも参加してもらいますので、彼ら学生たちがどんな思いで、今日のお話を聞いたか、又、どんな意見があるかも、直接お話しして頂ければ有り難いと思います。最後にもう一度壇上の方々に拍手をお送りしたいと思います。有り難うございました。