

## アジア企業の対日投資観

～シンガポール上場企業の視点～

2 0 0 3 年 4 月  
シンガポール駐在員事務所  
日本政策投資銀行

## 【要 旨】

今年 3 月、小泉総理を議長とする対日投資会議において、対日投資の拡大を目指した 5 重点分野 74 項目にわたる具体策「対日投資促進プログラム」を着実に推進していくことが決定された。対日投資の増大は、雇用創出、競争促進等を通じた経済の活性化に加え、先進技術や経営ノウハウの拡散効果をもたらすことが期待されている。

当事務所では、対日投資促進活動の一環として、シンガポール上場企業を対象に企業訪問を開始し、これまで約 50 社と面談を行った。その過程で、アジアから見たビジネスの場としての日本の評価が鮮明に伝わってきた。実際には対日投資に関心なしと答えた企業が多かったが、日本市場は魅力的で関心があると答えた企業の中にも、進出に当たっては日本の消費者の高品質志向を強く障壁として捉えている企業が少なくない。成熟した市場に対し、自社の品質レベルで競争を挑むのは難しいと考えるようである。

アジア企業、特に製造業にとっては、工場や現地法人を新規に設立するグリーンフィールド型の対日投資はまだ敷居が高いようだが、一方で、貿易や技術提携から一步先へ進み、日本の大企業の一部門や中堅・中小企業が有する高い技術・ノウハウの継承を目的とした M&A に関心を寄せる企業もある。その際、ビジネスパートナー探しや日本企業との関係構築が最も重要な点として挙げられながらも、同時に日本進出に当たって最も困難な点でもあると指摘されている。加えて、税制やマーケット特性等の重要情報や英語情報の入手の難しさ、情報窓口の一元化への要望については、よく聞かされた。

しかしながら、シンガポール企業による日本企業の優れた技術、サービスに対する関心は極めて高く、また、日本の顧客を得てビジネス発展の要素が見えてきたら日本進出を前向きに検討する可能性もあると述べた企業のように、将来的に対日投資の候補になりうる企業は数多く存在すると思われる。本稿に掲げる日本進出や日本市場の印象に関するシンガポール上場企業の視点は、対日投資の受入側である我々に対し、今後工夫すべき点や参考になる点等、多くの示唆を与えてくれる。

シンガポール駐在員事務所  
駐在員 成 清 正 和  
( [dbj-naru@mbox.ntti.net.sg](mailto:dbj-naru@mbox.ntti.net.sg) )

---

## 目 次

1. 対日投資促進を巡る最近の動き .....	4
2. アジアからの対日投資 .....	6
(1) 対日直接投資実績 .....	6
(2) シンガポール企業の対日投資事例 .....	7
(3) 日本・シンガポール新時代経済連携協定 .....	9
3. 対日投資促進への取組み .....	10
4. シンガポール上場企業の対日投資観 .....	12
(1) 対象企業 .....	12
(2) ヒアリング内容 .....	14
日本進出に関心を示したケース(7社の事例) .....	14
日本進出に関心を持たないケース(6社の事例) .....	19
日本進出、日本市場に関するその他のコメント .....	25
シンガポール企業からの質問事項 .....	28
(3) まとめ .....	29
参考文献 .....	31

## 1. 対日投資促進を巡る最近の動き

昨年度から、対日投資の一層の促進に向けた政府の取組みが目立っている。2002年6月に閣議決定された「経済財政運営と構造改革の基本方針2002」において、「対日投資の増大は、雇用の創出、競争促進等を通じた経済の活性化に加え、先進技術や経営ノウハウの拡散効果をもたらす。」として、「内閣府は、対内直接投資、頭脳流入の拡大を目指した具体策を平成14年度中を目途にとりまとめ、各省と協力し、計画的な実施を図る。」ことが盛り込まれた<sup>1</sup>。これを受けて、内閣府を事務局とする対日投資会議専門部会（部会長：島田晴雄慶大教授）が同年10月、およそ3年ぶりに開催され、具体的施策について検討、とりまとめを行うことになった。この専門部会は、民間企業の代表者や在日外国企業経営者、学識経験者等により構成されているものである<sup>2</sup>。

一方、民間ベースでの取組みとしては、昨年末、日産自動車のカルロス・ゴーン社長ら民間経営者や学識経験者等12名により構成される「対日投資促進民間フォーラム」（議長：榎原三菱商事会長）が、提言『対日直接投資拡大で日本経済の活性化を』をまとめ、小泉総理に提出した。

表1：対日投資促進民間フォーラムの提言骨子

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. 国境を越えた企業合併・買収の促進に向けた諸制度の整備</li><li>2. 法人実効税率引下げ等の抜本的な税制改革</li><li>3. 資本市場の透明性・信頼性の向上</li><li>4. 対日投資に係る諸申請窓口の一元化（ワンストップサービス）</li><li>5. ノーアクションレター制度の新設</li><li>6. 外国人向け医療・教育等の生活環境整備</li><li>7. 内なる国際化に向けた英語教育充実化等の環境整備</li><li>8. 対日投資阻害要因除去に向けた構造改革特区制度の推進</li><li>9. 2003年末迄に対日投資促進体制を整備</li><li>10. 政府による明確なメッセージの発信（対日投資促進広報活動）</li><li>11. 地方自治体の対日投資誘致に係る権限・財源の移譲</li><li>12. 対日投資促進策に必要な財源を確保するため政府自らのコスト削減</li></ol> |
|---|

（出所：[www.jcci.or.jp/mono/h1220ijfteigenn.pdf](http://www.jcci.or.jp/mono/h1220ijfteigenn.pdf)）

<sup>1</sup> 詳細は、[www5.cao.go.jp/shimon/2002/0625kakugikettei.pdf](http://www5.cao.go.jp/shimon/2002/0625kakugikettei.pdf)参照。

<sup>2</sup> 詳細は、[www5.cao.go.jp/access/japan/jic\\_main\\_j.html](http://www5.cao.go.jp/access/japan/jic_main_j.html)参照。

提言では、対日投資を阻害している要因とその解決策を提示するとともに、対日投資拡大に向けた積極的促進策について言及している。具体策として、抜本的な税制改革、構造改革特区の推進、外国人の生活環境整備等、12項目について提言を行った。

これらの経緯を踏まえ、小泉総理は、本年1月31日の衆院本会議における施政方針演説の中で、「海外からの日本への直接投資は、新しい技術や革新的な経営をもたらし、雇用機会の増大にもつながる。脅威として受け止めるのではなく、日本を外国企業にとって魅力ある進出先とするための施策を講じ、5年後には日本への投資残高の倍増を目指す」方針を新たに打ち出した。

さらに3月27日には、前述の対日投資会議専門部会において、対日投資の拡大を目指した具体策（対日投資促進プログラム）を含む報告「日本を世界の企業にとって魅力ある国に」がまとめられ、その報告を受け、対日投資会議において「対日直接投資促進策の推進について」が決定された<sup>3</sup>。この決定の中で、日本を外国企業にとって魅力ある進出先とするための対策として、対日投資促進プログラムで示された5つの重点分野における74項目の施策を着実に推進することが盛り込まれた。

表2：対日投資促進プログラムで示された5重点分野

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. 行政手続の見直し（明確化、簡素化、迅速化）<ul style="list-style-type: none"><li>・各府省総合案内窓口の設置等</li></ul></li><li>2. 事業環境の整備<ul style="list-style-type: none"><li>・国境を越えたM&amp;Aの円滑化等</li></ul></li><li>3. 雇用・生活環境の整備<ul style="list-style-type: none"><li>・技術者・研究者の入国資格の拡充、留学生の就職支援等</li></ul></li><li>4. 地方と国の体制整備<ul style="list-style-type: none"><li>・地方自治体の自主的な誘致取組を支援、構造改革特区制度活用の検討等</li></ul></li><li>5. 内外への情報発信</li></ol> |
|--|

（出所：[www5.cao.go.jp/access/japan/jic\\_main\\_j.html](http://www5.cao.go.jp/access/japan/jic_main_j.html)）

会議の締めくくりに小泉総理が「日本を投資の魅力ある国にするため、意識の改革が必要。投資が実際に増えていくような実効ある施策を実施してもらいたい。」と述べたように、こうした一連の動きをみても、政府が対日直接投資の一層の拡大に積極的に取組む姿勢がうかがえる。

<sup>3</sup> 詳細は、[www5.cao.go.jp/access/japan/jic\\_main\\_j.html](http://www5.cao.go.jp/access/japan/jic_main_j.html)参照。

## 2. アジアからの対日投資

### (1) 対日直接投資実績

政府が対日投資促進に取り組む一方で、最近の対日投資実績はどのくらいあるのだろうか。財務省が公表している対内直接投資統計<sup>4</sup>によれば、最近の国別・地域別の対日投資実績は表3のとおりである。対日直接投資合計額は、98年以降増加しており、99～2001年の3年間は毎年2兆円を超えている。当該3年間は、10年前（89～91年の3年間計13,799億円）に比べて5.6倍の規模である。もっとも、IMF（国際通貨基金）によれば、対内直接投資残高の名目GDP比（2000年）は、米国（27.9%）、英国（31.9%）、ドイツ（22.6%）に比べ日本は格段に少なく、わずか1.1%にすぎないという。

表3：国別・地域別対日直接投資実績（単位：億円）

年度	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 上
シンガポール	1,075	192	73	737	97	310	187
香港	175	409	47	120	19	33	21
台湾	22	49	56	132	242	188	14
韓国	80	84	20	106	53	30	7
アジア計	1,372	742	211	1,100	418	567	231
北米計	2,442	1,521	8,095	4,173	10,777	6,922	2,383
欧州計	2,202	3,078	3,023	14,137	6,889	10,962	670
合計	7,707	6,782	13,404	23,993	31,251	21,779	6,342

(注) 1. 計数は、報告・届出ベース。金額は単位未満四捨五入。

2. 外資系企業による対日直接投資は日本からの投資とカウントされるため合計欄にのみ含まれている。

(出所：財務省ホームページ「対内直接投資状況([www.mof.go.jp/1c008.htm](http://www.mof.go.jp/1c008.htm))」)

このうち、アジアからの対日投資実績についてみると、統計上、外資系企業による投資は日本からの投資とカウントされてしまう（2002年度上期で全体の19%を占める）ため、在日アジア系企業による投資はアジア各国からの投資額に反映されていないという点はあるが、それでも、北米、欧州に比べ、アジアが全体に占める割合は小さく、アジア通貨危機後の98年以降はわず

<sup>4</sup> 対内直接投資の定義等については、日本銀行ホームページ掲載の「外為法Q & A」（対内直接投資編）参照。

か数%を占めるにすぎない。また、投資国も、シンガポール、香港、台湾、韓国の NIES 諸国でほぼ 100%を占めている。

## (2) シンガポール企業の対日投資事例

本節では、アジアからの対日投資のうち、公表資料をもとに、シンガポール企業の対日投資事例について具体的に見ていきたい。

シンガポール企業の対日投資事例はそれほど多いわけではない。表 3 で見たとおり、最近になって投資額が大きくなる年度もあるが、89 年度以降の累計でも 3,000 億円強である。新聞記事や NNA で投資事例を検索しても数えるほどにすぎない(表 4)。業種別には不動産がほとんどであり、製造業、通信等がわずかにある程度である。その製造業、通信業は、いずれもシンガポールでは誰でも知っている企業であり、一般のシンガポール企業にとって、対日進出はまだ敷居が高いことがうかがえる。

また、2001 年版外資系企業総覧(東洋経済新報社)に基づき親会社がシンガポール国籍の会社を検索すると、わずか 19 社にすぎない。なかには、米国 NASDAQ にも上場している大手ファウンドリー(半導体受託製造)企業のチャータード・セミコンダクターのように、製造業の名前も見られるが、日本拠点における事業内容は製品や部品の輸入、販売が主で、製造拠点ではなく、もっぱら営業所の役割でしかない。なお、19 社のうち、立地エリア別にみると 17 社が東京、残り 2 社が横浜であり、ここでも東京一極集中が見られる。



表 4：シンガポール企業による主な対日投資事例

社名	業種	時期	投資内容	投資額
シンガポール政府投資公社(GIC)	不動産	1996年 ~	汐留再開発案件落札	約 1,600 億円
キャピタランド (旧ピデムコランド)	不動産	2000年8 月	三菱地所と住宅・商業用不動産の取得・開発で提携。三菱地所が開発する分譲マンション(渋谷区)の総事業費の60%出資	n.a.
キャピタランド (旧ピデムコランド)	不動産	2000年9 月	新宿スクエア・タワーの11フロア分を住友生命より購入	1 億 4,000 万 S\$ ( 98 億円)
GIC	不動産	2000年 10月	東京(港区)の住宅不動産購入	3,150 万 S\$ ( 22 億円)
HR ネットワン	サー ビス	2000年 12月	主に IT、化学、通信、半導体分野等の管理職を対象としたヘッドハンティングサービス	資本金 6,600 万 円
シンガポール・テレコム	通信	2001年3 月公表	東京・大阪にインターネット・データセンター設立	2,000 万 S\$ ( 14 億円)
GIC	不動産	2001年7 月	東京(港区、渋谷区)のマンション7棟購入	2 億 1,750 万 S\$ ( 152 億円)
GIC	不動産	2001年8 月	川崎テックセンター(オフィス兼データセンター)購入	2 億 2,000 万 S\$ ( 154 億円)
テマセク・ホールディングス	ベンチャー キャピタル	2001年 10月	ベンチャー企業向けコンサル会社への出資(株式10%取得)	1,850 万円
セムコープ・ロジスティクス	物流	2002年1 月発表	運送会社フットワーク・エクスプレスの営業権買収(営業譲渡先となる合併会社への出資)	最終的に 8 億 9,250 万円出資、 転換社債 4 億 8,800 万円購入
アスコット・グループ	不動産	2002年4 月	三菱地所と連携し、日本のサービスアパート管理運営を行う合併会社「アスコット・ジャパン」設立	合併会社へ 49% 出資(1,225 万 円)
GIC	不動産	2002年6 月	米物流施設運営会社のプロロジスと共同で不動産ファンド設立	80%出資(3 億米 \$ = 360 億円)
シンガポールテレコム	通信	2002年9 月発表	国際企業向け型通信ネットワークの強化	120 億円
フレクストロニクス	製造業	2002年9 月	カシオ愛知工場買収	n.a.
シンガポール港湾公社(PSA)	港湾	2002年 12月公 表	北九州市「ひびきコンテナターミナル事業」の運営(34%出資。当初計画60%出資より引下げ)	n.a.
ラッフルズ・インターナショナル	不動産	2003年4 月公表	南海サウスタワーホテルの営業譲受	n.a.

(注) 1. 1S\$ (シンガポールドル) = 70 円で換算。

2. 実際の投資は子会社を経由して行われている場合がある。

(出所：NNA、日本経済新聞、各社ホームページ等)



### (3) 日本・シンガポール新時代経済連携協定

シンガポールと日本の関係で言えば、2002年1月、小泉総理とシンガポールのゴ・チョクトン首相の間で署名された「日本・シンガポール新時代経済連携協定」(JSEPA: Agreement between Japan and The Republic of Singapore for a New-Age Economic Partnership)が同年11月末に発効された。

この協定の中で、資本(投資)面については、まだWTO等の多国間協定のない分野であるが、JSEPAでは、投資促進と投資保護に関する合意がなされており、具体的には、

- ・投資家の内国民待遇の確保(相手国企業を自国内企業と平等に扱う)
- ・パフォーマンス要求(技術移転、研究開発等の義務付け)の禁止
- ・不合理な資産収用の禁止や送金の自由

等の内容が含まれている。

人の面については、ビジネス目的の出入国の簡単化や、IT技術者等の専門技術資格者に関する職業資格の相互承認について検討開始等が約束された。また、知的財産についても、例えば、日本の特許庁の審査結果をシンガポールの知的財産庁に提出することで特許取得可能になるといった特許付与手続の円滑化が行われる。あわせて、両国の専門家の交流、知的財産ワークショップやフェアの開催についても言及されている<sup>5</sup>。

このように、その内容は、伝統的な自由貿易協定(関税撤廃を中心とした貿易の自由化)にとどまらず、金融サービス、情報通信技術、科学技術、人材養成、貿易・投資の促進、中小企業、放送、観光といった幅広い分野において経済連携を強化するものとなっており、今後の日本・シンガポール間の経済連携の強化が期待される。

---

<sup>5</sup> 詳細な内容については、当事務所発行のトピックス「注目される「日本・シンガポール新時代経済連携協定」」(2002年2月)参照。当事務所ホームページよりダウンロード可。  
([www.dbj.org.sg/PDF/ST4j.pdf](http://www.dbj.org.sg/PDF/ST4j.pdf))

### 3．対日投資促進への取組み

対日投資促進に関する当行の取組みは、大きく分ければ、外資系企業に対する信用供与（融資・債務保証等）と、対日投資に至る前段階での情報提供・コンサルティングサービスがある。

当行は、国の政策課題に対応して、例えば、街づくり、環境対策、新技術開発、事業再構築などのプログラムによって投融資を実施している。外資系企業の対日投資に関しては、事業の中身によって、その事業の政策意義に相応しい個々の融資プログラムを適用するが、外資向けの代表的なプログラムが「対日アクセス促進」である。当プログラムは1984年に創設された。当時、わが国の大幅な貿易黒字が続くなかで、海外からの市場開放、製品輸入拡大等の要求は厳しさを増していた。当行は、市場アクセスの改善、輸入促進、投資交流といった政府の対外経済政策課題に対応すべく、対日投資の促進、輸入の促進により、わが国経済の高度化・活性化、消費者利益の増大、良好な対外経済関係の形成を図ることを目的として、当プログラムを創設したものである。その後、プログラムの内容は、外資系企業のニーズや対日投資会議での議論等を踏まえ、インタナショナルスクール融資（95年）やM&A融資（96年）の追加等の充実を図っている。

当事務所では、事務所開設（99年10月）以来、アジア・オセアニアの拠点として、域内企業による対日投資促進のための広報業務を実施している。具体的には、域内各国の地場企業や経済団体、政府機関へ直接説明に出向いたり、JETRO や地方自治体の海外事務所が開催する対日投資セミナー等を通じて当行の政策融資を紹介し、対日投資を呼びかけている。

これらの地場企業等を訪問する中で、外国から見た投資先としての日本の評価も伝わってくる。雑駁ではあるが、これまでのシンガポール、香港等の企業や政府機関との接触時に得ている「アジアから見たビジネスの場としての日本の印象」を書き並べてみると、以下のとおりである。

市場が保守的なので ASEAN ブランドではなかなか受入れてくれない（輸出志向のシンガポール系メーカー）

現在の日本の金利水準が低いのは魅力的（投資志向のシンガポール、香港、

インドネシアの不動産会社)

外国人向けの需要にマッチしたホテルやサービスアパートメントはまだまだ不足しており、ビジネスチャンスは大きい(投資志向のシンガポール、香港の不動産会社)

年功社会と英語の問題からどんなに頑張っても昇進、昇給面で欧米系企業に比べて適正に評価してくれない(日系企業での勤務経験者)

納期が厳しいので大変だが、きちり対応すれば評価してくれる(輸出志向のシンガポール系メーカー)

英語が通じないので進出後のコミュニケーション・ギャップが不安(投資志向のシンガポール系メーカー)

日本企業の技術、サービス面は学ぶべきところが多い。よい技術を持っている中堅・中小企業なら M&A で買収して、是非当社の技術力向上に役立てたい(投資志向のシンガポール系メーカー)

契約時に裁判時の準拠法を日本にしたがるが、国際基準ではないので英米法準拠にしてほしい(シンガポール系デベロッパー)

通信や証券化といった規制緩和はビジネスチャンスにつながり、その動向には関心がある(投資志向のシンガポール、香港のメーカー、サービス、不動産会社)

閉鎖的な市場や系列化が進んだ取引構造を考慮すると、一から参入するのではなくて、よいビジネスパートナーを見つけることが一番重要(輸出志向及び投資志向のシンガポール、香港のメーカー、サービス、不動産会社)

不良債権ビジネスに関心がある(投資志向のシンガポール系不動産会社)

ハンコ社会で登記時、口座開設時、個人の口座開設時などそれぞれに別用のハンコが必要となり、手間がかかる(企業の対外進出支援を担当しているシンガポールの政府)

## 4 . シンガポール上場企業の対日投資観

当事務所では、対日投資促進活動の一環として、昨年度より、シンガポール取引所（SGX：Singapore Exchange）上場企業を対象に企業訪問を開始した。地場企業と対日投資やお互いの市場観について意見交換を行う過程で、前章で掲げた「アジアから見たビジネスの場としての日本の印象」について、彼らが日本市場をどのように捉えているか、その考え方がより鮮明に伝わってきた。本章では、企業訪問の中から得られたシンガポール上場企業の対日投資観について紹介する。

### (1) 対象企業

企業訪問の対象は、SGX上場企業約500社である。SGXは、メインボード、セスダック、CLOBインターナショナル（主にマレーシア株を売買するもの）の3市場があり、2002年12月末現在、計519社（385社、116社、18社）が上場しており、うち日系企業も9社上場している。SGXは日本の上場基準より条件が緩やかであり、さらに、SGXは99年以降上場審査基準を数回にわたって緩和し、上場企業数の増加に取り組んできた。参考までに、メインボード及びセスダックの上場審査基準は、次ページの表のとおりである。

メインボードの上場審査基準が3つあるのは、多様なビジネスモデルの会社に対応することを目的としているためである。このため、第3基準を満たせば、IT関連企業のように創業まもなくとも急成長していれば、たとえ直近が赤字決算でも上場することが可能となる。

セスダックは、87年、発展途上の中小企業に資金調達の間を提供する目的で創設された。上場審査基準は、株式分布に関するもの（表では省略）以外の数値基準は存在しない。

これらの上場企業のうち、CLOBインターナショナル上場企業を除く約500社について、以下の絞込み条件をもとに147社を抽出した。

- 金融、建設を除く
- 日系企業の関連会社を除く
- 既に接触済の企業13社を除く
- 売上高1億S\$（70億円）以上

表5：メインボードの上場審査基準

項目	第1基準	第2基準	第3基準
利益基準 (税引前利益)	直近3年間の利益累計額が750万S\$以上で、かつ各年の利益額が100万S\$以上	直近1年または2年の利益累計額が1,000万S\$以上	規定なし
時価総額	規定なし	規定なし	新規上場時に8,000万S\$以上
経営の継続性	3年	1~2年	規定なし
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運転資金不足に陥っていない等、健全な財務状況であること。</li> <li>・ 上場の際し、役員、主要株主、並びに、役員及び主要株主によって運営されている会社の発行会社に対するすべての負債が清算されていること(ただし、発行会社の子会社及び関連会社にはこのルールは適用されない)。</li> <li>・ 申請会社とビジネス上または財務上の関係を有していない社外取締役を2名以上選任すること。</li> </ul>		

(出所：東京証券取引所シンガポール事務所)

表6：セスダックの上場審査基準

利益基準 (税引前利益)	規定なし。高成長が見込めるとともに、将来性かつ収益力が期待できる事業を行っていること。
時価総額	規定なし
その他	メインボードと同じ

(出所：表5と同じ)

抽出した147社のうち、業種別の対象企業及びその接触状況(2003年4月11日現在)は、以下のとおりである。

マルチインダストリー、製造業(対象計76社)

面談	22社
上記面談企業の上場子会社	6社
業務繁忙を理由に拒絶	11社
関心なしまたは本社がシンガポール外	37社

## 不動産、ホテル（対象計 14 社）

面談	4 社
上記面談企業の上場子会社	1 社
業務繁忙を理由に拒絶	2 社
関心なしまたは本社がシンガポール外	7 社

## 物流、商流、通信、サービス（対象計 57 社）

面談	11 社
上記面談企業の上場子会社	1 社
業務繁忙を理由に拒絶	15 社
関心なしまたは本社がシンガポール外	30 社

以上のように、既に接触済の企業を含めこれまで上場企業計 50 社と面談を行った。なお、今回の上場企業訪問は、金融部門の責任者（CFO 等）を対象に表敬訪問の形式をとった。

**(2) ヒアリング内容****日本進出に関心を示したケース（7 社の事例）**

面談した企業のうち対日進出に関心を示したのは約 20 社であった。そのうち 7 社（A～G 社）についてヒアリングの内容を紹介する。多岐にわたった内容から「日本企業との付き合いについて」、「日本進出についてどう考えているか」、「日本市場の印象をどう思っているか」の 3 点を中心に整理した。また、面談した企業のほとんどが中国進出を行っており、中国市場が一番のターゲットと答える企業が多かったが、面談の中で「中国ビジネスの印象について」特筆すべき内容があった場合は付記している。なお、ヒアリング内容における下線部は筆者が付したものである。

日本進出に関心を示したといっても、その関心の度合は様々である。例えば、面談前から日本進出に強い関心を寄せていた企業（A～E 社）の場合は、日本市場についても相応の知識を持っているものの、一方、可能性があれば検討したいという程度の企業（F～G 社）の場合は、明確な対日進出戦略を持ちあわせているわけではなく、日本市場の印象も一般的なものとどまっている。

A社（主業：鉄鋼、セメント、エレクトロニクス）

《日本企業との付き合いについて》

- ・ 当社製品は JIS 規格も取得しており、かつては対日輸出をし日系商社とも取引があった。日本の景気が悪くなってから輸出はしていない。ただし、いつでも日本へ輸出対応可能である。
- ・ 水処理関連の事業でシンガポールの日系企業とも取引があり、日本とは双方向のビジネスの付き合いがある。

《日本進出について》

- ・ 6 年ほど前に日本進出を検討したことがある。 スクラップ鉄については、日本はかつて輸入国だったが、経済が低迷した今では毎年 6 ~ 10 百万 t 規模で発生し、その多くが中国へ輸出されている。そこに進出の魅力を感じ、港近くに土地を確保し、スクラップ鉄を集め若干の加工の上、アジア域内に輸出するという計画を持って日本側にも相談したが、アジア通貨危機もあり結局頓挫した。しかし、引き続き日本進出を視野に検討を進めている。
- ・ 進出に当たっては、日本側のビジネスパートナーと進出場所探しが重要。 両方とも具体的には何も決まっていない。パートナー探しに当たっては、スクラップ鉄の収集、港までの配送、荷積み、輸出の各段階において、どのようなアドバンテージを持っているかがポイントとなる。
- ・ 商社との貿易取引では、調達価格が世界市況の影響を受けること、商社任せだとスクラップ鉄を毎日入手できるか保証できないこと等から、当社自身が調達をコントロールすることが絶対必要となる。
- ・ 日本進出に当たっては、パートナーと新会社を設立するつもりだが、新会社の形態は、税制面の問題も検討する必要があり、未定。

《日本市場の印象について》

- ・ 日本企業との JV（Joint Venture：合弁企業）の役員も兼ねていることから、そこから受ける一般的な印象としてだが、配送経路の確保が難しいこと、ビジネスコストが高いこと、日本企業同士の関係が密なため日本の中で新たにパートナーの関係構築に時間がかかること、社内のコンセンサス形成に時間がかかることが挙げられる。言語上の問題もあるが、これは日本人を雇えばよいので短期的な問題ではある。
- ・ 一方で、日本企業は協力的であるし、信頼もできる面は評価している。



《中国ビジネスの印象について》

- ・中国ビジネスは利益を上げ成功している。中国は全体で一つのマーケットとみる必要はなく、一つの省で十分な大きさがあるため、現在は、2億人商圏の華東の無錫と3億人商圏の福建省廈門の2個所に拠点をおいている。
- ・中国での事業で一番重要なことは、パートナー選びであろう。中国人はビジネスの判断が早い。こちらが何をしたいかを明確にもっていることが重要で、そうしないと彼らにうまくやられてしまうだろう。
- ・中国でM&Aを行う場合、既存企業を買収するのではなく、まず必ず新しい会社を設立してから、買収先の productive assets だけを取得するようにしている。それ以外はいらない。M&A後に問題の種を抱えておきたくはないからである。

B社（主業：エンジニアリング、建設、輸送機器等製造、不動産）

《日本企業との付き合いについて》

- ・マレーシアで、化学品等の輸送コンテナ製造のため日本企業とJVを設立（当社66%保有）している。通信部門でも日本企業と提携を結んでいる。ただし、日本市場において日本企業との関係はない。

《日本進出について》

- ・サービスアパートメントの進出を検討している。シンガポールでは日本企業とのJVにより展開しているが、日本企業側が主導権を握っていることもあり、対日進出にあたっては当社単独での進出を考えている。
- ・建物の取得については、新設物件の方が手続き面等で簡単だろうが、現段階では、中古物件を取得しサービスアパートへ転換する方法に関心がある。

《日本市場の印象について》

- ・エンジニア部門については、日本市場はすでに成熟し、閉鎖的という印象である。実際に進出する際には、税制等いろいろ考慮する面があるだろう。

C社（主業：建設エンジニア、環境エンジニア、物流他）

《日本企業との付き合いについて》

- ・日本企業との関係は深い。当社副社長に関西勤務の経験があり、特に関西系企業とシンガポール周辺のプロジェクト開発を数多く手掛けてきた。

## 《日本進出について》

- ・ 現在注目している市場は、インドネシア、中国、インドの3カ国。対中投資も、日系企業と組んで進出することや、場合によっては日本に拠点をつくって中国進出することも考えている。
- ・ 対日進出は常に関心を持ち続けている。対日進出の可能性が高い部門としては、建設エンジニア（インフラ関連）と物流である。ただし、ただでさえ対日投資成功事例が少ない中で、一度失敗すると今後が続かないため、最初の投資は慎重にならざるを得ない。
- ・ シンガポールの建設エンジニアは技術が高く、マーケティングも秀でている。一方、日本企業は、個々人の高い能力に加えて集団で物事を作り上げていく力がある。この互いの強みを合わせれば、競争力（技術力、コスト競争力）が格段に向上すると思う。ただし、主導権は当社が握りたい。
- ・ M&A については、単純な買収ではなく、買収後の日本企業との関係構築（例えば労働組合）が重要である。建設エンジニア部門も、日本の建設業界が厳しい状況であることに加え、単に1社だけ買収してもその後の展開が難しく、ある程度業界再編が行われた上で買収を検討することになる。

## 《日本市場の印象について》

- ・ 日本市場については、ほとんどの書類が日本語で書かれているように、英語でのコミュニケーションがとれないのが問題。逆に、英語が上手くても知識がない人もいる。そのため、まずはお互いの関係構築が必要である。

D社（主業：不動産）

## 《日本企業との付き合いについて》

- ・ 日本企業との関わりは深い。かつて海外のホテルを買収した際に日系金融機関と関わりを持った。日系不動産会社とともにオフィスビルも建設した。
- ・ 日本の法律事務所からは日本の法律問題や税制の情報を得ている。

## 《日本進出について》

- ・ 4～5年前まで日本で某服飾ブランドの販売を行っていた。また、関西エリアの商業プロジェクト開発で、運営主体に参画する計画もあったが、結局うまくいかなかった。現在、日本の拠点は特にない。
- ・ ホテルや住宅への投資に関心がある。エリアは東京に限定している。リゾ

ートにも注目しており、東京から車で行けるエリアのゴルフ場やスパ等に関心がある。ただし、ゴルフ場の買収にはメンバーシップ移行の問題等もからむため経営が難しい点もあり、現在調査しているところ。

E 社（主業：中国・香港におけるエレクトロニクス関連の物流）

《日本進出について》

- ・戦前の 1935 年より大阪にオフィスを構えている。主な業務は購買である。日本で繊維を買い付け、日系商社を通じて中国に輸出し加工している。中国国内のエレクトロニクス製品の輸送では日系電機メーカーの顧客を持つ。
- ・対日投資で最も関心があるのが、住宅物件の購入である。1991 年時点で 30 億円超した物件が、今や 10 分の 1 以下の価格だ。
- ・ホテル買収にも関心がある。日本の不動産市況は今は底と見ており、不動産投資の絶好の機会である。ホテルの格は 5 つ星よりむしろ 3~4 つ星をターゲットにしている。エリアはこだわらない。5 つ星はロビーを豪華にする（収益を生まないスペースだ）上、スタッフも手厚く配置する必要があるためマネジメント費用がかかるので、どうしてもリターンが低くなる。
- ・日本の物流企業の買収も興味深い。買収により、中国で製造する日本向けエレクトロニクス製品の流通も扱うことが可能になる。
- ・日本市場の問題点は税制だ。上記の住宅物件買収にかかる税金を試算したら 3 億円超だという。税金を少なくする工夫があれば教えてほしい。

F 社（主業：PCB（プリント回路基板）製造）

《日本進出について》

- ・当社 PCB 製品は汎用品ではなく、顧客のデザインの要望を受けて製造している。日本企業のクライアントを持つものの、日本企業は自前で製造するメーカーが多い。
- ・日本進出については、工場建設を例に挙げると、コストが高すぎる。また、日本での納入先との関係構築が難しい。対日進出するとしても、納入先の日系企業の業務開拓を行う営業所の位置づけになるだろう。
- ・M&A については、当地において 5 年ほど前にドイツ系企業を買収した経験がある。日本企業の買収については、よろこんで検討したい。

G社（主業：鉄鋼）

《日本企業との付き合いについて》

- ・当社 CEO は 30 年程前日本企業に勤め、日本勤務の経験もある。当社は建設用の鉄筋を製造しているため、日系建設会社との付き合いも多い。

《日本進出について》

- ・対日投資はこれまで検討したことはないが、仮に建物が償却済で土地代の取得だけですみ、かつ、コンディションのよい古い製鋼所があれば買収も考えたい。その場合、大都市周辺ではなく小規模な都市にあり、製鋼所の規模も小さく（あまり人を雇うことになるとコストが嵩む）、トラックで製品を港まですぐに輸送できるような製鋼所が最適だろう。

《日本市場の印象について》

- ・日本市場は、建設コスト、原材料費、労務費、国内輸送費のどれをとっても高価という問題があり、これらのうちの一つを解決すれば投資できるというものではない。また、当社の製鋼技術は簡単であり、研究開発もいらない一方、日本の製鋼所は、他のアジア諸国に比べて効率的である。したがって、競争力のある価格を確保するのは難しい。

### 日本進出に関心を持たないケース（6社の事例）

本項では、日本進出に関心を示さなかった企業のうち代表的な 6 社（H～M 社）について取上げる。これも、多岐にわたったヒアリングの内容から、「なぜ日本進出を検討しないのか」、「日本市場の印象をどう思っているか」という観点を中心に整理した。

H社（主業：携帯電話、OA 家電向けプラスチック部品の射出成型）

《日本企業との付き合いについて》

- ・現在の顧客は HP(Hewlett-Packard)やモトローラといった米国系ばかり。工場に搬入しているマザーマシンの類いは日本製が多いものの、日本企業への製品納入や日本市場への輸出といった接点はこれまでない。当社マレーシア工場の近くにも多くの日本企業が立地しており、接触を図ることはいつでも可能だったが、日本に関する知識もネットワークも全くない我々が軽い気持ちで訪問してもビジネスにつながるわけがないと考えている。

## 《日本進出について》

- ・上記の事情から、対日投資を考えたことはこれまでなかった。ただし、日本市場はもちろん魅力的であり、将来的な可能性を否定するものではない。日本企業との取引を通して日本のビジネスの特徴についてある程度習熟してきた際には検討もありうる。我々は米国企業のクライアントとの継続的な取引を通して米国流のビジネス方式についてノウハウを蓄積してきた自負をもっており、対日進出についても同様のステップを重視したい。
- ・当社として好ましい対日進出のステップとしては、まず日系の大手メーカーの、例えば ASEAN の工場への部品サプライヤーとして取引を開始し、取引を通じて当社サイドで日本に関する様々な知識を蓄積していく。その中にはそのクライアントへの日本でのサプライヤーについての情報も含まれるであろう。次に、クライアントから「日本での共同 R&D のための拠点を設けてくれないか」や「日本での部品供給拠点を検討してほしい」といった要望が出た際に、そうした日本でのサプライヤーのうち有望な SME をピックアップして M&A をしかけていく、ということになる。
- ・当社の事業手法の特徴はクライアントと一体となった製品開発にある。例えば HP がプリンタやスキャナーの新製品開発チームを米国で立ち上げると、当社の技術スタッフを半年から 1 年にわたる開発期間中、べったりそのチームに派遣する。期間中はその派遣スタッフがさまざまなフィードバックを当社に行うことによって、技術やコストに関する意見をこちらから HP に対して提供し、同時に生産稼働時に向けた体制整備を当社サイドで図ることができる。実際、商品化が決まるとすでに準備が出来ている当社がサプライヤーとなることによって製品化のリーディングタイムを縮めることができ、同時にコスト縮減も期待できるというわけである。特に米国系メーカーはマーケティングの観点を重視するため、製品化に当たっての時間縮減にはとてもうるさく、当社はこうしたリクエストに対応する努力を続けてきたことによって米国流のビジネスについてノウハウを蓄積してきた。当社の強みは 9 割の製品をインハウスで製造していることに示されるようにその技術力、開発力であり、できれば、日本企業ともこうした連携を通して関係を構築していき、その先に対日投資というオプションが生まれてくるというのが望ましい。

- ・ いざ対日投資を行うとなるとそのための社内チームを立ち上げることになるだろう。日本人スタッフの採用も含まれる。そうした体制を整えることによって日本とのビジネスのノウハウをしっかりと社内に蓄積することが重要と考えるからである。
- ・ 要するに、現段階では日本とのビジネスがないから、当社の役員に対日投資と言っても気乗りがしないままで、もしも実際に日系のクライアントをもってビジネス発展の要素が見えてきたら、「なぜ、日本進出を検討しないのか？」という意見に変わるに決まっている。まだ、日本進出には当社の規模は小さいと考えているが、ビジネスさえあればそうした制約要因にとらわれず前向きに検討するだろう。

I社（主業：貿易・流通部門、技術・製造部門、不動産・レジャー部門）  
《対日進出について》

- ・ 対日投資を考えたことはこれまでなかった。当社はまだ規模としてもそれほど大きくない。ただ、日本のマーケットはもちろん魅力的であり、将来的な可能性を否定するものではない。
- ・ 新しい技術には関心があり、日本は研究開発に優れていることから、ニッチ分野、例えば、ハーブ（薬草）の医薬開発等で、当社が北京大学と行っているような、日本の大学や研究機関との合弁事業が考えられる。
- ・ 日本のSMEをターゲットにするとすれば、当社の製品を日本市場に浸透させるネットワーク、ニッチな技術、外資を受け入れるマネジメントといった視点に関心を寄せることになる。

《日本市場の印象について》

- ・ 見聞した話でしかないが、マーケットが閉鎖的であること、日産の事例はあるものの SMEについては外資によるマネジメントは受入れ難いこと、日本への輸出はともかく投資については依然として高いカベがあるといった印象だ。また、マレーシアで日本企業とのJVを設立している経験から、日本側の意思決定には時間がかかることは承知している。
- ・ JSEPA（日本・シンガポール新時代経済連携協定）により投資環境が改善するとは今のところ思わないし、社内でも全く関心は寄せられていない。



J社（主業：二輪車生産販売、水産物販売、鉄鋼）

《日本企業との付き合いについて》

- ・鉄鋼事業では、日本企業と技術面での人事交流を行っている。鉄鋼製品の販売を通して日系商社とも関係がある。

《日本市場の印象について》

- ・一般的な印象だが、やはり難しい市場だと言えるだろう。親会社の方では日本進出を検討したこともあったが、鉄鋼製品の輸出先として見た場合、価格面では太刀打ちできても、人為的（Artificial）なバリアーが多く魅力的ではなかった。何事にも時間がかかる上に、当社がとても重要だと考えている現地パートナー探しもなかなかうまくいかないのが実情である。
- ・現在は対日進出の計画はなく、グループの主業の鉄鋼業ではすでに日本のメーカーと協力関係にあるために近々そうした動きもない。

《中国ビジネスの印象について》

- ・当社では二輪車事業で進出しているが、年間100万台規模で生産販売を行っている。中国での子会社は深セン株式市場に上場している。
- ・何と言ってもマーケットが巨大なのが最大の強み。人的コストの低さを重視する人が多いが、マーケットが大きいがために固定資本コストの引下げにも確実に効いてくる点も重要である。例えば、1基100万ドルの機械を据え付けたとして、現に当社の年間販売実績は100万台であるから、1基当たりの償却原価は1ドルに過ぎない。実質的に価格競争力の面では中国は世界一ではないか。中国の工場からはベトナムやインドネシアにも輸出を行っており、さらに販路を拡大したいと考えている。一方、米国やEU向けの輸出は行っていない。未だ品質面で劣っているからであるが、この面も近々キャッチアップが可能と見ている。イタリアのデザインを取り入れるなど品質面をカバーする試みも行っている。ただし、当社の製品はもっぱら50ccから250ccの中小型二輪であり、大型二輪については、日本やドイツの技術に到底かなうことはないだろう。
- ・確かに中国での事業については、コピー対策や代金回収等の面で難しさがあるのも事実だが、一番重要なことは堅実なパートナーを選ぶことだろう。その点、当社はパートナーには恵まれたと評価している。



K社（主業：エレクトロニクス、バッテリー）

《日系企業との付き合いについて》

- ・中国における自動車用ワイヤー・ハーネスの製造を目的に、日本企業と対等出資でJVを設立した（本社：香港）。一部は、当該日本企業の販売網を通じて日本の自動車メーカーにも販売している。
- ・バッテリーは、一部日本企業のOEM生産を行っている。需要は大きくないものの、ニッチなマーケットに強みをもち、シェアを確保している。

《日本市場の印象について》

- ・当社は、競争が厳しい日本への展開を目論めるようなMNCではなく、また個別の日本企業とは技術面でも大変友好的な提携を組んできた経緯からも、これまでに日本進出を検討したことはない。
- ・日本市場の印象としても、日本製品は技術力が高く、品質面でも洗練されており、当社が強みを出せるとすればコスト面に限られるであろう。しかしながら日本企業も海外生産を進めている現状を考えれば非常に厳しい競争が予想される。
- ・日本の消費者、特に若者はファッションナブルな製品を嗜好する傾向にある。コーヒー店に見られるように西洋嗜好も強く、ブランドイメージが重視されるようだ。
- ・常々日本の携帯電話、PHSがスリムでハンディなのには感心しているが、結局GSM方式ではない理由で日本でしか使えない独自の技術となってしまう。たとえ、日本の携帯ユーザーが数千万人と聞いていても、GSM技術をそのまま援用できる中国の10億人超の商圈を考慮すると自ずと後者がターゲットになる。
- ・日本進出を考えるとすれば、販売拠点、R&Dが中心となろう。それ以外で投資を伴いそうな分野としてはニッチな分野に限られるが、例えば、LANケーブルの製造開発拠点が考えられるくらいか。

《中国ビジネスの印象について》

- ・グループ全体で中国に10個所の製造・配送センターを持っており、ほぼ中国全土をカバーしている。進出する際には、日本企業とのJVを設立したように、日本企業のサポートを得ているケースもある。

- ・乗用車向けワイヤーハーネスやカーオーディオ製品では、かつてはオーディオのように型式が古いものが多く、ダッシュボードも定型サイズがほとんどだったため、生産が容易で中国地場企業のキャッチアップが進んでいた。近年では日本勢の進出でダッシュボードのサイズや色も多様化し、ハーネス部分でも求められる配線技術が高度化してきたため、こうした分野では当社製品の競争力を維持している。
- ・上海、深センなどの都心部は、製造や居住などの面でコスト高になっている。深センから 90 キロ離れた惠州にスピーカーの工場を建設したり、上海郊外の蘇州にオーディオ会社を設立したりしている。後者は、上海株式市場に上場予定である。
- ・中国ビジネスにつきまとう賄賂（under table）の問題を避けるため、できるだけクリーンな行政を行っている地方政府との関係構築に心がけてきた。そうした中で、特に蘇州と惠州の行政府は評価している。

L 社（主業：食品（パーム油、ヌードル）、不動産）

《日本進出について》

- ・日系企業とは特に商社と緊密な関係にあるが、日本進出についてはこれまで検討したことはない。パーム油については大きな消費者がないこと、ヌードル（インスタント麺）については、すでに競合会社が存在し厳しいマーケットであることと、日本とは同じ麺でも味付けが全く違うためだ。

《日本市場の印象について》

- ・外国企業にとって対日進出を検討するうえで一番の問題は、日本に関する情報が一般に取りづらいこと。特に税制やマーケット特性等の重要情報に触れる機会としてフォーラムをもっと開催すべき。よくビジネスコストの高さも言われるが、同時に高いリターンが望めるのであれば問題ではない。
- ・言語上の問題も大きい。現在当社の日系商社との取引においても国際契約などリーガル面で時々誤解が起こったりしている。英語をうまく使う日本人はいずれもっと増えてくるのであろうが、現状は心許ない。
- ・一般的に言われているのは、日本企業からの技術移転を期待して JV を立ち上げて我々の期待通りには技術移転を行ってくれないことが多いようだ。移転されたとしても古いノウハウだったりする。

- ・私自身は、かつてマレーシアで米国企業と日本企業のマネジメントの双方を経験したことから、両者のマネジメントの相違（コミュニケーションの取り方の違い等）は分かっている。そのJVもそうした行き違いが原因となって、結局日本企業が米国企業側を買収する形でご破算になった。

M社（主業：不動産、テクノロジー他）

《日本企業との付き合いについて》

- ・当グループはアジア各国に事業を展開していることから、日本企業との関係は深く、PCB、タイヤ、クッキー、ビスケット、インスタント麺等の事業で関わりがある（中には日本企業とのJVで製造している）。

《日本進出について》

- ・15～20年前に、将来的な日本市場への本格進出を視野に入れて日本に事務所を設置した。日本製品は技術力、デザイン面ですばらしいものを持っている一方、日本企業との関係構築には単なるビジネス上の取引以上のものが必要とされるため、時間がかかる。対日進出した場合、日本企業とのJVを設立することになるだろうが、そのマネジメントは他国のケースに比べて難しいと思われる。現在は、対日進出は特に検討していない。
- ・M&Aについては、日本から中国へ生産がシフトしている現状で、技術を持つ日本企業との連携としては、中国市場における合併会社設立なら検討しうるが、単に日本企業の資産を取得するだけなら考えていない。

## 日本進出、日本市場に関するその他のコメント

【不動産】

- ・過去に住宅系の再開発案件で対日進出を検討したが、落札価格が高すぎて結局不首尾に終わった。個人的には、日本市場は閉鎖的という印象を持っている。対日進出するとすれば、投資内容は住宅か商業ビル。エリアとしては、東京、大阪が中心となるだろう。（不動産）
- ・日本市場について詳しく知らないが、一般的には言語上の問題やパートナー探しが難しいという印象がある。（不動産、ホテル）
- ・日本市場の印象としては、極めて閉鎖的で、外資系企業から見ると進出が難しい。不動産ビジネスの観点からは、金利が低くても、現在の日本の不動

産市況ではリターンが見込めない(当社としては4~5%のリターンがほしい)。不動産価格も大幅に下落しているとはいえ、他のアジア諸国の水準から比べればまだ割高で、他国の方が投資の魅力が高い。加えて税制も複雑である。米国の方が進出しやすい環境にあると思う。(不動産)

- ・投資先としてアジアは関心が高いものの、日本だけは別。当社はリターンが最低10%を見込めると判断できない限り投資しないが、今の日本の不動産市場では10%のリターンは到底期待できない。(不動産)

#### 【ハイテク】

- ・日本に営業所を持つがプレゼンスは極めて小さい。日本市場の印象は、当地のビジネスとは異なるネットワークが必要であり、かつ、すでに日本企業によって市場が支配されていること。日本企業買収の提案を持ち掛けられたこともあるが、価格が高すぎ買収する話ではなかった。(半導体関連)
- ・日本は半導体の市場規模が大きく重要な市場と位置づけ、日本に営業事務所を置いている。もっとも、欧米企業と比べ、日本企業は自前で製造してしまう傾向が強く、アウトソーシング化が極めて遅い。当社が受託製造の形で一部製造を取って代わるには時間がかかるだろう。(半導体関連)
- ・日本市場については詳しくないが、政府による市場の規制が強い印象がある。また、市場が複雑で中国進出の方がずっと容易に思う。もっとも、中国も政府の政策が不透明であり、事業を急速に拡大させることはなく、むしろゆっくりとした進出である。(エレクトロニクス部品の製造、配送)

#### 【食品】

- ・かつて日本市場を調査する目的で日本の漁港近辺に事務所を設置していた。具体的には、寿司に用いられる魚卵(roe)や冷凍魚類の対日輸出用のプラント建設を検討していた。しかし、日本市場への本格進出は極めて困難との結果が出て、数年前に事務所は閉鎖された。(食品)
- ・中国市場の次に日本市場が重要だと思っている。ただし、日本市場は流通コストが高く、販売価格を高くしないと収益が確保できないという問題がある。(加工食品)

#### 【その他製造業】

- ・日本向けに石油化学製品を輸出しており、日系商社と関わりがある。日本進出については、日本市場が規制緩和の方向にありビジネスを立上げやす

い環境にあることは知っているが、当社製品は日用品のため、日本市場はすでに多くの日系企業により支配されている。やはり現在の関心は中国市場である。日本製品の印象については、当地における日本製の車や電気製品の普及度合いを見て分かるとおり、品質面では信頼できる。最近では韓国製の追い上げを受けているとはいえ、中級クラスのブランドでは日本製を好むシンガポール人が多いようだ。なお、JSEPA による当社へのメリットは特にない。(石油精製・販売、石油化学製品製造)

- ・ 日本の印象は、ポテンシャルはかなり高い一方で、孤立した、独特な市場であり、進出するなら経験と知識が必要となる。当社の紙製品は伝統的な技術を用いるものであり、対日進出するなら最新技術を用いた製品になるだろう。当社製品の中に、手書きのメモを自動的に読み込み、コンピュータへのデータ入力や携帯電話を通じた電送が可能な携帯機器があるが、日本で売り出すとすればこれくらいしかない。(紙製品のデザイン、製造)
- ・ 自社製品は日本で販売していないし、対日進出も考えていない。日本市場では高い品質が求められており、自社製品のレベルでは難しいと思う。現在中国で生産しているように、シンガポールですら生産コストが高いと思っており、ましてや日本に製造拠点を構えることはない。(タイヤ、ホイールの製造・販売)
- ・ 第一に言語上の問題があるが、重要な点は日本の市場が高い品質を求めることである。当社の品質レベルでは、日本での需要はそれほど多くない。また、当社製品は重量が重いため、輸送にコストがかかることも難点である。(コンクリート製造)
- ・ かつて当地の日系ディスプレイ製造企業に勤めた経験から、一般論として 日本市場は品質に対する要求が極めて厳しいという印象がある。当社製品は重量が重く輸送にコストがかかるため輸出には向かず、消費地に製造拠点をつくるのが基本。現在は対中投資が優先事項である。(塗料メーカー)

#### 【海運】

- ・ すでに発展した国に対して、ビジネスを拡大するのは難しい。成熟した市場に進出するには、何か新しいビジネスを手掛ける必要がある。現在の関心は中国。ビジネスは好調で拠点を拡大する計画もある。中国は何と言っても安い労務費が魅力。シンガポールですら労務費が高くコストダウンを

進めているのに、コスト高の日本に進出するのは考えられない。中国の技術水準はまだ低いが、キャッチアップは非常に早い。(造船)

- ・日本との関係では、80年代初め、造船を発注していたが、当社の船では、もはや日本の造船業では価格競争力がなく、現在の発注先は中国。当社は不動産部門も持ち、2~3年前は日本の不動産価格が下落していたため、投資先として注目していた。もっとも、日本の不動産市況が下がり続けており回復する見込みがないこと、当社としてコアビジネスに回帰していること、等の理由により日本への不動産投資は当面考えていない。(海運)
- ・傘下に HDD (ハードディスク駆動装置) 製造企業がある。日本に技術の高い同業者が数多くあることは承知している。日本企業の技術を学びたい気持ちは強くあるが、日本市場は特に競争が厳しいと聞いており、傘下企業の力では進出は難しいだろう。(海運)

#### 【サービス】

- ・日本進出で考えられるのは情報発信サービス。その場合、当社単独の進出は難しく、日系同業者と JV を設立し、共同で情報を集めて海外に発信する事業が考えられる。もっとも事業といってもマーケティングや編集が中心であろう。また、日本での情報発信は言語上の問題から英語になるが、日刊英字紙に対する需要が日本でどの程度あるのだろうか。(新聞社)
- ・当地における日本企業との付き合いは多いが、日本進出については積極的ではない。日本市場の印象については、閉鎖的な市場であること、法人税が高いこと、英語が通じないことが問題である。(ヘルスケア)

#### シンガポール企業からの質問事項

最後に面談の中でシンガポール企業から受けた主な質問について、参考までに列記しておきたい。

これまで対日進出に関心を持たなかった企業からの一般的な質問としては、日本経済全般や不動産市況の見通しといったマクロ的な質問が多かったが、一方で、より対日投資に関心を示している企業からは、土地やオフィスの賃借料の水準(さらに、東京、大阪等の各地区の水準)や実際に進出する時に直面する規制や税制等、具体的な内容を聞かれることが多かった。後者の具体的な質問事項については、JETRO や自治体の海外事務所が開催する対日



投資セミナーに参加させていただく時にもよく問われるもので、理想を言えば、自治体等が外資系企業を誘致する際に、これらの質問事項にワンストップサービスで答えられる人がいると望ましいことと思われる。

【主な質問事項】

- ・ 日本経済の今後の見通しはどうか？
- ・ 為替レートの今後の推移はどうか？
- ・ 不動産市況の今後の動向はどうか？
- ・ 米国市場は都市・地域間格差が大きいですが、日本の場合はどうか？
- ・ 実際に進出する際にどんな税金がかかるのか？
- ・ 日本では外国企業による日本企業の100%買収は可能なのか？
- ・ 日本では外国企業が自由に土地を保有できる権利があるのか？
- ・ 外国企業が港湾用地を購入する際の規制（用途規制等）はあるのか？
- ・ 投資する際に、取得する土地代と建物の建設費の割合に規制はあるのか？
- ・ 日本の労務費の水準はどのくらいか？ シンガポールから安い労働力を送ってもよいのか？
- ・ 日本における不動産投資の期待収益率はどのくらいか？
- ・ 東京の地価はNY、ロンドンに比べてどうか？
- ・ 土地の賃貸料の水準は具体的にどのくらいか？
- ・ 外国企業が日本にM&Aによって参入する場合に直面する課題は何か？
- ・ 金融機関への担保は一般に何を提供するのか？ 担保はどのように評価されるのか？

(3)まとめ

シンガポール企業は、面談内容にメリットを見出さない場合はアポイントさえ受け付けないため、実際に面談できた企業の割合は対象の3割程度である。また、面談にこぎ着けても、対日投資に関心なしと答えた企業が多かった。関心のない企業にとっては日本市場について詳しい知識があるはずもなく、外資100%会社の設立が自由であることを意外に知らない人も多い。また、日本のマーケットは魅力的で関心があると答えた企業の中にも、進出に当たっては、ビジネスコストが高いという一般的な回答に加え、日本の消費者の高品質志向を強く障壁として捉えている企業が少なくない。コストが高くて



も同時に高いリターンが望めるのであれば本来問題はないわけだが、普段当地における日本製品の品質面での高い信頼性に触れているせいか、高品質製品があふれる成熟した市場の中で自社製品の品質レベルで競争を挑むのは難しいと考えるようである。したがって、これまでのシンガポール企業による対日投資は、品質レベルや販売ネットワーク確保の必要のない不動産投資が中心となっていた。

アジア企業、特に製造業にとっては、工場や現地法人を新規に設立するグリーンフィールド型の対日投資はまだ敷居が高いようだが、一方で、貿易や技術提携から一步先へ進み、日本の大企業の一部門や中堅・中小企業が有する高い技術・ノウハウの継承を目的とした M&A に関心を寄せる企業もある。面談で分かったことは、多くのシンガポール企業が製品納入や JV 等の関係を通じて、日本企業の優れた技術、サービス面を学びたいと考えていることである。前述の C 社のコメントにもあったとおり、シンガポール企業と日本企業のお互いの強みをあわせれば、競争力が格段に向上するとの期待がある。さらに、M&A であれば、事業の立上げ期間の短縮、人材の集団確保、既存のネットワーク活用といったメリットも享受することができる。そこで、進出時に最も重要なこととしてビジネスパートナー探しや日本企業との関係構築が挙げられているが、同時に、それらは日本進出に当たって最も難しい点としても指摘されている。加えて、L 社のコメントにもあったように税制やマーケット特性等の重要情報がとりづらいという指摘には耳を傾ける必要がある。英語情報の入手の難しさ、情報窓口の一元化（ワンストップサービスセンター）への要望についても、外国企業からよく聞かされるところである。

しかしながら、上述のとおり、シンガポール企業による日本企業の技術、サービスに対する関心は高く、また、現時点で日本とのビジネスはないものの日本のクライアントを持ってビジネス発展の要素が見えてきたら日本進出を前向きに検討する可能性もあると述べた H 社のように、将来的に対日投資の候補になりうる企業は数多く存在すると思われる（ただし、その進出形態は M&A 型が主体になるだろう）。H 社が示した対日進出ステップのあり方をはじめ、本稿で掲げた日本進出や日本市場の印象に関するシンガポール上場企業の視点は、対日投資の受入側である我々に対し、今後工夫すべき点や参考になる点等、多くの示唆を与えてくれる。

## 参考文献

- ・ 荒井啓祐「シンガポール取引所の上場審査基準の概要」(シンガポール日本商工会議所『月報』2003年3月号)
- ・ 土屋敬三「地方を元気にする外資系企業誘致」(毎日新聞社『週刊エコノミスト』2003年2月11日号)
- ・ 日本政策投資銀行シンガポール事務所『注目される「日本・シンガポール新時代経済連携協定」』2002年2月
- ・ JETRO ホームページ「Invest Japan！」([www.jetro.go.jp/investjapan](http://www.jetro.go.jp/investjapan))