

財団法人
国際民商事法センター

I C C L C

特 集

2011年度「国際民商事法金沢セミナー」

第36号

2012年6月

目 次

第36号 2012年6月

<2011年度「国際民商事法金沢セミナー」>

【講演1部】

- 東南アジア、インドの経済情勢と投資チャンス 5
AISB Holdings Pte Ltd 取締役社長
エーアイエスビー・ジャパン株式会社代表取締役 上原 正之

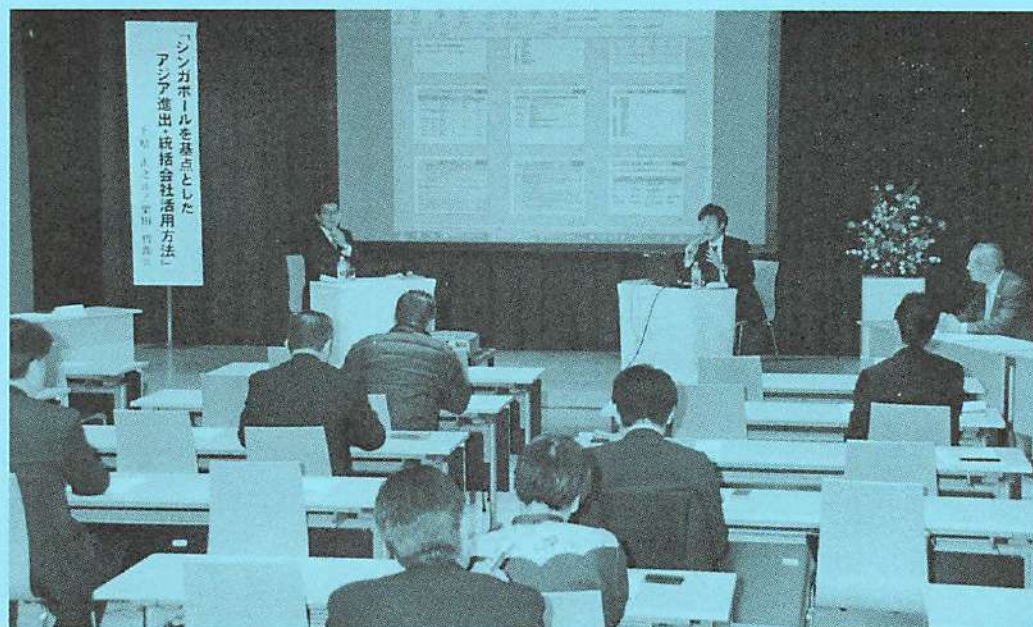
【講演2部】

- 東南アジア、インドへの進出スキーム、M&A手法、紛争解決 32
ラジャ・タン法律事務所 ジャパンデスク
パートナー弁護士 栗田 哲郎

【講演3部】

- シンガポールを基点としたアジア進出・統括会社活用方法 46
上原 正之 / 栗田 哲郎

＜2011年度「国際民商事法金沢セミナー」＞



北國新聞社・石川国際民商事法センター・法務総合研究所主催で、当財団が後援する
2011年度「国際民商事法金沢セミナー」が金沢市北國新聞社において平成24年
3月16日に行われました。本号ではこの講演録をお届けします。

これは東アジア・東南アジア地域におけるビジネス法関連の情報交換と同地域にお
けるビジネス法・経済法分野での法制度整備支援についての意見交換及び情報交換を
行うことを目的に、内外の専門家を招へいするなどして実施しているものです。

2011年度国際民商事法金沢セミナー

主催 北國新聞社・石川国際民商事法センター・法務省法務総合研究所

日時 2012年3月16日(金)午後1時30分～5時00分

場所 北國新聞交流ホール

(〒920-0919 金沢市南町2番1号 北國新聞赤羽ホール1階)

- | | | |
|-----------|------------------|---------|
| 1 開会のあいさつ | 石川国際民商事法センター会長 | 高澤 基 氏 |
| | 財団法人国際民商事法センター監事 | 本江 威憲 氏 |

2 講 演

(第1部) 東南アジア、インドの経済情勢と投資チャンス

AISB Holdings Pte Ltd 取締役社長

エーアイエスビー・ジャパン株式会社代表取締役 上原 正之 氏

(第2部) 東南アジア、インドへの進出スキーム、M&A手法、紛争解決

ラジャ・タン法律事務所 ジャパンデスク

パートナー弁護士 栗田 哲郎 氏

(第3部) シンガポールを基点としたアジア進出・統括会社活用方法

上原 正之 氏／栗田 哲郎 氏

平成23年度国際民商事法金沢セミナー

講演者の略歴

上原 正之（うえはら まさゆき）AISB Holdings Pte Ltd 取締役社長

エーアイエスビージャパン株式会社代表取締役

【略歴】

2001年立教大学経済学部卒業後、同年、三菱商事株式会社に入社。

食品本部に配属され、米州・東南アジア・オセアニア・欧州等の地域との食品原料・加工食品輸出入取引に従事。海外・国内事業投資先の営業支援等の業務等も経験する傍ら、アジア地域における市場参入、販売網構築等なども幅広く経験。

2008年に同社を退職し、エマージング諸国での事業投資の展開を目論む当社を創業、現在に至る。

2010年8月より中小企業サポートネットワーク（スモールサン）のプロデューサーの1人として、海外進出を担当、各種セミナーや勉強会も行っている。

栗田 哲郎（くりた てつお） ラジャ・タン法律事務所 ジャパンデスク
パートナー弁護士

【略歴】

2003年 東京大学法学部卒業

2005年 森・濱田松本法律事務所 入所

2009年 バージニア州 バージニア大学 ロースクール（LLM） 入学

2010年 同校卒業

2010年 ラジャ・タン法律事務所にて執務

2011年 シンガポール国際仲裁センター（SIAC）にて執務

2011年11月～ ラジャ・タン法律事務所パートナーとして復帰

2011年 Singapore Management University 継続研修 建設契約コース卒業

弁護士登録

2004年10月 弁護士登録 第二東京弁護士会 所属

2011年 ニューヨーク州弁護士登録 ニューヨーク州弁護士会所属
シンガポール外国人弁護士登録

〈開会の挨拶〉

石川国際民商事法センター会長
(北國新聞社代表取締役社長)

高澤 基



本日は国際民商事法金沢セミナーに大勢の方にお集まりいただきまして、心から御礼申し上げます。この国際民商事法センターは、本日ご出席の財団法人国際民商事法センターの本江威憲監事（元金沢地方検察庁検事正）とご一緒に仕事をしようと、平成8年に設立されました。ですから、かれこれ16年が経過しています。アジア各国の法整備を日本として援助しながら、日本と東南アジアの貿易等が発展するようにという趣旨で始めさせていただきました。毎年このようなセミナーを開催するなど、さまざまな活動をしながら今日まで進めてきました。

先ほど、今日の講師の上原正之さんと栗田哲郎さんのお二人とお話ししておりました。シンガポールで活躍されていらっしゃるようで、きっと素晴らしいお話をお聞きできるのではないかと考えております。お二人の貴重なお話を聞いていただき、これからの東南アジア、あるいはインドへの企業進出のご参考にしていただければ幸いです。

今日は、大阪の法務省法務総合研究所国際協力部の松川教官をはじめ、たくさんの関係者にもご出席いただいております。よろしくお願いいたします。簡単ですが、ごあいさつに代えさせていただきます。ありがとうございました。

〈開会の挨拶〉

財団法人国際民商事法センター 監事
本江 威熹



本日は、国際民商事法金沢セミナーを開催しましたところ、このようにたくさんの方にご参集いただきまして、心から御礼を申し上げます。本日はシンガポールに事務所を置いてご活躍の上原正之先生と栗原哲郎先生から、最先端のお話が聞けるものと期待しております。昨今、日本からインドや東南アジア方面に日本の企業がどんどん発展していっています。そのような中で、どのようにして進出していったらいいのか、どのような問題があるのか、どのような法律問題があるのか。お二人の先生ともシンガポールに居を構えて実践的な経験を積んでおられ、また非常にお若く気さくな方ですので、どんどん質問して名刺交換等されれば、恐らく今後も電話をかければ受けてくださるのではないかと期待しております。親しくなって、いろいろお聞きになるといいのではないかと思います。

本日の主催者は、石川国際民商事法センター、北國新聞社、法務省で、私ども国際民商事法財団は後援となっております。石川国際民商事法センターは、私が平成8年に東京の法務省におりましたとき、これから民法や民事訴訟法、商法をつくろうという東南アジアの発展途上国から民法や商法を教えてほしいという多くの要望を受け、まだ組織も何もないところを日本の法務省として支援していくために立ち上げたのが、国際民商事法財団でした。その際には、日本のたくさんの一流企業から資金を出していただきました。

それをつくり上げて、私は石川県に金沢地方検察庁の検事正として赴任してまいりました。実際に金沢に居を構えると、非常に緑の多く、落ち着いた雰囲気を持ち、伝統と文化に支えられた素晴らしい町であると思います。このようなところでもし外国の人が来れば、東京や大阪だけでなく地方に行っても、日本は本当に美しく素晴らしい国であると見てくれるのではないかと考え、この金沢に国際民商事法センターの石川版をつくりたいと思ったのです。当時まだ専務取締役でいらっしゃった高澤さん、そして当時の飛田社長にも、石川県に石川国際民商事法センターを何とかつくり上げていただけないかとお願いしたところ、大変快くお引き受けいただき、石川県有数の企業を集めていただいてこのセンターをつくり上げました。以来16年間、営々と今日まで維持してくださっていることに対し、北國新聞社はもちろん、

肝煎りで手取り足取り面倒を見ていただいたがゆえに、このように長続きしているのだと思い、心から感謝しているところです。

皆さま方もあまり意識してこれなかったかもしれませんが、一つの国がいわゆる法治国家になるというのは大変なことです。日本も徳川幕府から明治維新を迎え、まだ近代的な法律がない時代には、諸外国から信頼されず、不平等条約を数多く結ばされました。法律をつくって法治国家として成り立っていけるかどうかは、一国が発展するかどうかの分かれ道になると言って良いでしょう。立派な法律をつくって、しかもそれを実際に法律どおりに運用する制度・国民をつくっていくことに、本当に命を懸けてみんな頑張っています。

今、世界中で戦争や紛争がありますが、そのような国は往々にして法治国家ではありません。民主的な法律ができていません。法律がないと、どうしても暴力で国民を支配し、社会秩序を維持しようとしします。そのような状態である限りは国としてなかなか発展できず、諸外国からも信頼されません。企業活動でいえば、民法がないところにかつに入っていくわけにはいきません。日本の資本が投下できるようにするためには、民法をつくり、商法をつくらなければならないのです。日本が逆の立場として100年、150年前に味わったことを、東南アジアの発展途上国は今しみじみと感じ、法律をつくることに非常に熱心です。日本の法務省、あるいはそれを支えてくださっているJICAに頼ってきます。今、国際民商事法センターと法務省の法務総合研究所で、年間13～14本の研修を実施しています。その国の司法省、あるいは裁判所や弁護士などの法律分野のリーダーたちが日本に学びにきて、研修してお帰りにするのが中心です。中には日本の検事、判事、そして弁護士が相手の国に常駐して、司法省の顧問のような形で法律を教えるという法律支援もしています。

そのように、相手の国に行って講演して帰ってくるということもありますが、アジアの中で、日本の諸外国に対する法整備は非常に信頼が厚く、私の国にもしてくれという要求もさまざまのところから押し寄せて来ています。最初はベトナムから始まり、ラオス、カンボジア、東ティモール、ネパール、タジキスタン、ウズベキスタン、キルギスといった国にも支援をしておりますし、もちろん中国や韓国との共同研究も法務省と国際民商事法センターとで行っています。

毎回たくさんの相手の国の情報が入るので、それを法務総合研究所国際協力部と

国際民商事法センターとで翻訳して雑誌にし、石川国際民商事法センターの会員の皆さん方にも「ICCCLC」「ICCCLC NEWS」という雑誌の形で毎回お送りしています。そして、そのようにお支えいただいていることから、年に1回金沢セミナーを開き、皆さん方に情報を提供するという形でお応えしています。金沢セミナーでは、外国の司法省や最高裁判所の法律家、あるいは弁護士といった方々をお招きして、この部屋でシンポジウムや討論会を開いたりしています。

今日、シンガポールから来ていただいたお二人の話は、日本全国版でもお願いした方がいいほど貴重な内容ですので、ぜひ真剣にお聞きいただければと思います。県単位で、このような国際民商事法支援を行っているのは石川県だけですから、皆さん方は最先端に行く、日本の中でも非常に貴重な県民の皆さんです。そのため今日は、このセミナーが有益なものになることを心から祈っております。どうもありがとうございました。

〈講演第1部〉

「日本企業のアジア進出

～東南アジア・西アジアにおけるビジネスチャンスについて～

AISB Holdings Pte Ltd 取締役社長
エーアイエスピージャパン株式会社代表取締役
上原 正之



このたびは、財団法人国際民商事法センター様、法務省、ならびに北國新聞社様から貴重な講演の機会をいただき、誠にありがとうございます。また、今日はお忙しい中、時間を割いて話を聞きに来てくださった皆さま方にあらためて御礼を申し上げます。お忙しい中、本当にありがとうございます。

エーアイエスピージャパンは、私が起こした会社の日本法人です。通常はシンガポールに在住しております。シンガポールの法人はエーアイエスピーホールディングスという会社を運営しており、普段はシンガポールで生活しております。たまたまこの機会がありましたので、今週月曜日の朝、シンガポールから一時帰国で戻ってきて、日本全国いろいろなところを回らせていただき、今週日曜日にまた帰ります。

1. 自己紹介

私は2001年に大学を卒業後、三菱商事に入社し、食品本部に配属されました。主に食品の原料・加工品などの輸出入、三国間取引や、出資・投資先の管理業務などの仕事を8年行い、2008年に退職してこの会社を立ち上げました。

商社に勤めていたとき、たくさんの国に出張に行きました。南米、中米、オセアニア、アジアなどに行きましたが、特にアジアの会社が日本の中堅・中小企業をどう見ているかということが必ず議論になりました。日本企業のことを彼らは「隠れたチャンピオン」と呼んでいます。日本ではパナソニックやソニー、トヨタ、ホンダなど、皆さんが知っているような車メーカー、電化製品、あるいは日本に旅行へ行ったことのある人は、日本のおもてなしの心に触れて、非常に高いレベルのサービスを受けて感激したという経験をしています。そのように日本にかかわった人たちは、日本の製品についてよく知っていて、それを支える中小企業の持つ技術やサービスなどがずば抜けていると言っています。そのため彼らから、隠れたチャンピオンとつながりたい、出会いたいということを耳にする機会が非常に多くありまし

た。

ただ実際のところ、このような日本の隠れたチャンピオンとアジアの会社をつなぐ役割をする人間がいません。それならば、私自身がそのような会社を日本の国外のアジアで起こして、日本の会社とアジアの会社をつなげるような仕事をしたいと思い始めました。そこで、30歳のときに思い切って会社を退職し、シンガポールに会社をつくったという経緯です。

現在は、日本の中堅・中小企業の海外進出支援をしています。ただし、例えば皆さまの会社が工場を造る際に、「どこに工場を造ったらいいですよ」というような、工場進出をするためのコンサルタントではありません。あくまでも、アジアの会社と何か取り組んでいこうというご要望が出てきたとき、「アジアにはこういう会社があります」「こういう機会があります」「こういう会社と取り組んでみてはどうでしょうか」「こういう会社に資本参加をしてはどうでしょうか」「こういう会社から資本を受け入れてみてはどうでしょうか」「こういう会社とこういう契約をして、営業代理店として、こういう会社を活用されたらどうでしょうか」といったことをご提案するのが、私の会社の業務です。

今日は第1部で、私の業務やそれを通じて知ったビジネスチャンスについて話していきますが、そこには必ず法律がかかわってきます。資本を受け入れるとき、もしくは資本参加するとき、合併会社をつくるときに、どのような点に気を付けなければならないのか、どのような留意点があるかといったことが、法律上大変重要な問題です。そのため、最初にビジネスチャンスの話、それから次にアジアの国々の法律周りの話をし、最後に具体事例、ならびに皆さまからのご質問を受けて、実際に自分たちの会社ではどんなチャンスがあるのだろうかということに私がその場でお答えして、それに対しての法律面の留意点を講師である栗田先生から解説していただきます。かなり実践的に行おうとしていますので、ぜひ第3部で、皆さまの事業について質問していただければと思います。

2. 事業内容

私の今の仕事は、大きく五つあります。一つはセールスレップという、物売る仕事です。これは商社のように、物を仕入れて販売するのではなく、売り先を探してきて成約した中から、われわれに営業経費として何パーセントかをいただくという契約を結ぶものです。このようなセールスレップとして、日本の商品を売り込む事業を行っています。ただ、日本の物売る際に、結局値段が合わなかったなど、さまざまな問題があつて売れなかったという話をよく聞くとします。円高ですし人件費も高いので、日本で作られたものが海外で飛ぶように売れるということとはな

かなかないのが現状です。

従って、パートナーを組んで商品と一緒に開発する、委託製造してコストを落とすというように一部を海外で生産しないと、なかなか値段が合わない、相手のニーズに応えきれないということが起こってきます。そこで、そのような戦略的事業パートナーを探し、その間に入るマッチングという事業があります。

三つ目はM&Aです。円が高いうちに、日本の企業がアジアの会社に資本参加したり、後継者問題を抱える日本企業に、逆にアジアの企業が資本参加をするようなことも手掛けています。日本の企業がアジアに買われてしまって、日本買いなのではないかというイメージを持たれる方も多いと思いますが、後継者の問題は非常に深刻です。われわれのところに持ち込まれる話にこんなものがあります。ある会社が自動車部品を作っていて、とある自動車メーカーさんに卸しています。しかし、そのメーカーさんがその車種をその工場で造らなくなってしまうと、自分の会社は要らなくなってしまうのです。そのような問題が起こったとき、社長が高齢で後継者もいっしょらないので、60歳も後半になってから海外に出て行って、海外進出するのはなかなか難しい。いっそのこと、そうした部品を今後作るだろう国の方々に技術を伝承していくためには、ある程度、その国の戦略的パートナーからの資本を受け入れた方がいいのではないかということもあります。その意味では、事業が雇用を生み続けるためには、日本に工場があるかないかという観点も大変重要ですが、これからはそのような発想をしていかななくてはいけないのではないかと、会社としては一部取り上げて行っています。

四つ目が業務委託です。二つ目、三つ目はいわば日本企業とアジア企業のお見合いですが、通常、お見合いというのはめでたく結婚に至ればそこで終わりです。日本でも仲人さんという文化があるので、皆さんも何となくイメージできるかと思いますが、私たちのイメージとしては仲人が実際の結婚生活も添い遂げるようにしています。そうでないと、日本の企業とアジアの企業では文化が違うので、なかなか案件が前に進まないことがままあるのです。それをわれわれが業務委託を受けて行っています。

最後がファイナンス支援です。当然、事業が成長していくと、資金調達のニーズも出てきます。われわれ自身もシンガポールベンチャーキャピタル協会の協会員として、一部、自己資金での出資・投資事業も行っているのです。このようなことを支援させていただいています。以上が簡単な事業の説明です。

3. Why シンガポール？

では、なぜこのような仕事をシンガポールでしようと思ったのか。シンガポール

は島国です。島の大きさは、淡路島や東京23区、あるいは琵琶湖と同じぐらいといわれています。このような小さな島に、現在500万人程度の方が住んでいます。この小さなシンガポールという島は、もともとはマレーシアの一部でした。それが1965年に突如、マレーシアから離れて一つの国として独立したという背景があります。マレーシアの一部になる前はイギリスの統治下にあり、第二次世界大戦中は日本軍が占領していた時期もあります。シンガポールは戦略的な地の利のある拠点として非常に魅力的な場所にあったため、諸国がこぞってこの場所を取ろうとしたわけです。結果的に日本は第二次世界大戦に敗戦し、シンガポールを統治したイギリスに渡り、その後マレーシアの一部になりましたが、マレーシアはイスラム国なので、宗教観の違いから、シンガポールは独立する道を選びました。

シンガポールは華僑系の人が7割を占め、中でも福建省から来た人たちが多数います。福建省から海外に渡った人々でいうと、台湾が結構多いです。そのため、台湾で話されている中国語とシンガポールで話されている中国語の方言は非常に似ています。

1965年、建国の父である当時のリー・クアンユー首相（リー・シェンロン現首相の実父）は、「シンガポールは独立する道を選ぶしかない。貧しい島国が生き残れるかどうかは分からないが、皆で力を合わせて頑張ろうではないか」と、国民の前で涙ながらに訴えかけました。当時のシンガポールは写真などにも単に「漁村」として名前が残っているほど、本当に何も無い場所です。何も無い島国が独立することを何となく決めてしまったのですが、この貧しい国がどうやって国として成立させたのかということが、これからの話の一つのキーワードになります。

シンガポールはどれほど資源がないのでしょうか。私たち日本人からすると、日本も教科書などでは資源がない島国だとよく書かれていて、同じではないかと思うものです。しかし、シンガポールは水すらマレーシアから輸入しているというほど資源のない国です。生活用水や工業用水を含め、水の半分は海水を淡水化する技術を使って確保し、残り半分をマレーシアからパイプを引いて買っています。それほど資源のない島国シンガポールが、現在、アジアで一人当たりのGDPが日本を抜いて第1位になり、それほどのお金持ちになってしまったのです。

もともとは漁村で、今でも人口500万人そこそこしかない国が、現在のような経済成長を達成できるようになったのでしょうか。リー・クアンユー首相は演説の後、シンガポール中の優秀な人たちを集めて、自分たちの国は一体どうやって飯を食うのだということを徹底的に議論したといわれています。議論をした結果、シンガポールは一つの生きる道を見つけました。それが「ハブ戦略」です。ハブというのは、絶対に通らなければいけない要衝と理解していただければいいと思います。

アジアの国々には今でも、さまざまな癖があったり、法律が難解だったり、突然外国への送金ができなくなったり、治安が悪くなかったり、いろいろな問題があります。そのようなアジアの国々に入るときに、シンガポールを必ず玄関口にしてもらおうと考え、外資規制を解いて欧米の金融機関をどんどん入れて、治安を良くしたのです。

例えば、つばやガムを捨てたら罰金を課す法律をつくって町の美化に徹底して取り組み、犯罪の発生率も東京より少なくする努力もしました。法律面の話は後で栗田さんが話すので譲りますが、ハブ機能を高めるために24時間稼働の港を造り、今や世界で4番目に忙しい港になりました。残念ながら阪神・淡路大震災が起こったときに、神戸港で扱っていた貨物がほとんどシンガポールに取られてしまい、今でも戻ってこないようになってしまっています。そのようにどんどん自分たちのところを通してもらい、さまざまな知恵を絞ってハブになれるよう、さまざまな外国企業の誘致に成功しました。この企業誘致によってお金持ちになるというのがシンガポールの基本的な国家戦略でした。

その結果、現在ではシンガポールにアジア統括本社を置く欧米の企業が非常に増えています。補足ですが、香港とシンガポールの違いを一言で申し上げると、香港は中国への入り口で、シンガポールは中国以外のアジアへの入り口という点にあります。そのため、人・物・金のハブなどという言い方をする人もいますが、まさにアジアの情報のハブになっています。

もう一つ付け加えたいのは、税制面のメリットです。今、法人税が最大で17%、所得税が最大20%と、非常に低い税金を敷いています。タックスヘイブンなどともいわれますが、要は相続税がない、譲渡税がない、キャピタルゲイン税がない、配当課税がないなど、ハブ戦略の一環として税金をなるべくなくしているのです。ハブとして使ってもらいやすくするには、税率を低くしてでもいろいろな国に入ってきてもらう必要があるのです。そのような戦略を取っているのです。それを活用しようと、アジア本社をシンガポールに置く欧米の企業が最近増えています。例えば、P&Gのアジア本社はかつては神戸にありましたが、現在は税率が安いなどさまざまな理由からシンガポールに移ってしまいました。

さらに、これから成長するマーケットに日本よりも近いという地の利があります。ジャカルタまで1時間強、バンコクまで2時間、インドまで4時間、ホーチミンまで2時間と、とにかくこれから伸びようとしているマーケットに地理的にも非常に近いのです。私も、東京一大阪の日帰りの感覚でシンガポールからジャカルタを往復することは日常茶飯事です。日本の外を見ると、中国を除くASEANとインドで約20億人がいます。そのおへそがシンガポールで、そこにさまざまな会社がア

ジア本社を置いています。そうすると、ビジネスマッチングの仕事をする上では、シンガポールに会社をつくって私がそこに住んでしまった方が、情報も入ってくるし、日本では会えないような会社と朝から晩まで会い続けることができます。これが日本企業にとって一つのビジネスチャンスになるので、妻の説得には1年ほどかかりましたが、2009年からシンガポールに住んでいます。つまり、私自身もシンガポールの国家戦略であるハブ戦略を活用しにいった一人だということです。

昨年、ソフトバンクのCMで、非常に高い高層ビルのわきにあるプールの横を、SMAPのメンバーが歩くものが流れたと思います。その撮影に使われたのがマリナベイサンズというカジノやホテルが付いた複合施設で、シンガポールの富の象徴と呼ばれています。これは、57階の屋根のないプールが売りになっています。マリナベイサンズが建ってから観光客も非常に増えており、悲しいかな、日本に来る観光客の数よりも、シンガポールに来る観光客の方が多いというデータもあります。最近私は私も日本人として、このような状況を何とかしたいという思いもわき始めました。そこで、日本をより活力のある国にするために海外から情報提供ができないかと、時間の許す限り、いろいろなところで講演やセミナーをさせていただいています。

シンガポールは一党独裁で国家戦略が明確であることから、「明るい北朝鮮」などとやゆする人もいます。それは、いろいろな会社を誘致し続けないと国が終わってしまうからです。従って、一国の首相が「シンガポールは常に変化を生み出し続ける最先端でなければならない」と、国家の演説で変化価値論のようなことを語り、日本で生まれ育った私からすると何か変な感じがするのですが、その国が今非常に活気にあふれ、世界中からいろいろな会社が押し寄せてきています。

4. 海外進出先の内訳

現在、海外に出ている日本企業は約1万5000社あり、そのうち約6割がアジアです。その約半分が中国、残りの半分が中国以外のアジアで、後者の地域のビジネスチャンスを拾える場所がシンガポールなのです。

1997年にアジア通貨危機が起こりました。当時、発展途上にあったASEAN諸国の外貨準備高が不足していて、これを狙ってヘッジファンド（投機筋）が売りを浴びせたことが原因で、通貨が大暴落したのです。その前まではASEANの時代でした。海外進出、アジア進出といえば、ベトナムやマレーシア、インドネシア、タイ、シンガポール、フィリピンなどが進出先の中心でしたが、アジア通貨危機によって通貨が大暴落してしまったのです。一方、中国の元は固定相場制を敷いていたので、通貨暴落のリスクがありません。そこで、ASEANに進出していっ

た日本および欧米の企業が、今度は中国に進出を始めました。これが「チャイナストーリー」といわれる現象です。

そこで1997年以降、急激に中国の成長が始まりました。2年ほど前まではとにかく中国セミナーなどがよく開かれ、中国進出コンサルタントのような人がたくさん出てきて、とにかくアジアに行くなら中国だと盛んに言われていました。それが1年ほど前から「チャイナリスク」という言葉が新聞紙面をにぎわせるようになりました。そこから転じて、「チャイナプラスワン」といって、中国に行くのはいいけれども、プラスもう1カ国アジアに拠点を持っていなければ駄目だという流れが最近生まれ始めました。

こうして、かつてASEANに向かっていた振り子が中国に行き、再びASEANに戻ってこうとしているという大きな時代の流れの中にASEANはあります。そのことは、シンガポールでもひしひしと感じています。例えば、香港が中国に返還されて15年たち、香港は中国の一部になりました。そうすると、香港の会社も「チャイナリスク」を考えるようで、一部の会社が香港からシンガポールに移ってくるという現象も起こっています。1997年から2012年まで相当の年数が空いてしまいましたが、十数年たって再びASEANの時代が来ようとしているのです。

十数年前にアジア通貨危機が起こった当時は工場の焼き討ちがよくあり、インドネシアでも華僑系が経営をしている会社は随分と焼き討ちに遭いました。しかし、日系企業が経営する工場は一つも焼き討ちに遭わなかったと、シンガポールでは今でも伝説として語り継がれています。それほどASEAN諸国は親日国で、ベトナム、タイ、インドネシア、インド、マレーシア、皆さん日本が大好きです。もちろん中国の人口や経済成長を考えると、中国と組む選択肢は当然ありますが、日本の企業との連携を待ち望んでいる人たちがASEANにはたくさんいます。そこに振り子が戻ってきたので、これからまさにASEANの時代になるのではないかと思います。

最近ではインドが急成長しています。インドも大変な親日国です。インドは2020年までに中国の人口を追い抜くといわれています。一方で、中国はこれから一人っ子政策の影響で人口減に転じてきます。その観点から、これから人口が伸びる余地があるのはインドなので、最近ではインドの視察セミナーなども非常に多くなっています。

さらに、ミャンマーやスリランカなどが第2のASEANとなりつつあり、既にタイなどは片足を成熟に入れかかっているのもはや新興国とは呼びづらい状況になっています。そこで、次のタイを探さなければいけないといわれています。特

に昨年は洪水の影響が大きく、川の氾濫で工場が浸水してしまったこともあり、最近第2のタイを探してミャンマーやスリランカなどASEAN域内でも個別の国がかなり注目を浴び始めています。このような親日国であるASEAN、インドなどのエリアの情報を集めるのが、われわれの日々の営業活動です。

5. カバーエリアと戦略フォーカス

弊社ではシンガポールはもちろん、インドネシア、台湾、インド、ベトナム、フィリピン、タイ、マレーシア、中国というエリアをカバーしています。また、一部オーストラリアやニュージーランドもシンガポールからカバーしている日系企業が結構あります。このようなエリアを日々飛び回って情報収集しています。

まず、シンガポールの戦略フォーカスは半導体・バイオ関連、超精密機械、R&D（研究開発）です。シンガポールは既に国民一人当たりのGDPが日本を抜いてアジア第1位になっていると申し上げましたが、逆にいえば人件費が高い国になってしまっています。人件費が高い国で成立する商売は、高付加価値産業でなければ駄目です。そうすると半導体やバイオ、超精密機械、画像処理技術などのITを国家戦略として誘致しているのです。さらにバイオポリスといって、世界中のバイオの会社の研究開発拠点をシンガポールに寄せようという国家戦略を持っています。そこに誘致をするために、優遇税制を敷くなどさまざまな仕掛けを行っています。

最近では特に、日本の外食の進出が増えています。東京の次のラーメン激戦区はシンガポールだと私は思っています。それほど日本のラーメン屋の出店ラッシュで、あちこちにラーメン屋が出てきています。ですから、博多に行かなくても博多のラーメンが食べられるし、北海道のラーメンが食べられるので、かなり日本通がたくさんいます。また、シンガポールでは利き酒がはやっています。日本酒バーがなぜできたかという、もともと日本酒卸を行っていた会社が池袋にあり、これは偶然、私の大学時代の先輩がつくったもので、日本酒卸の3代目として実家を継がれたのですが、あるときシンガポールに行くと日本酒を飲むとすっぱかったというのです。なぜか。日本から輸出するとお酒は赤道を越えますが、シンガポールは日本のように四季のない、気温が常に32～33℃ほどある赤道直下の国なので、コンテナの中が約70℃近くになり、お酒が酢になってしまうのです。シンガポールの人たちはアジア第1位の国民GDPを誇るようなお金持ちの国になっても、お酢を日本酒だと思って飲んでいただけです。

そこで、お酢ではなく本当の日本酒を売ろうではないかと温度帯管理をした日本酒を日本から輸出し始めました。温度帯管理をすると値段が高くなりますから、最初は全く売れませんでした。そのため、日本食屋の仕入れ担当者に飲みに来てもら

うための見本市場として開店したのが日本酒バーだったのです。それが今、シンガポールでは大ブームになっています。なんと、その日本酒バーに飲みに来るお客さんの約7割がシンガポール人で、日本人はたった3割という面白い現象が起きています。特に漢字が読める文化なので、大吟醸や吟醸なども読んで、最近では産地にまでこだわり始めて、これは吟醸で、何パーセントが何だからどうということが、漢字だから何となく分かるようなのです。利き酒を趣味とするシンガポール人が非常に増えているというのも面白い現象です。

それから、最近ではインドネシアが非常に堅調です。インドネシアは今、自動車部品関連の会社が非常に多く出ています。ホンダやトヨタなどの大手の自動車メーカーやバイクメーカーがこぞって工場を造ります。そこで部品供給をしなければいけないということで、自動車関連の部品のニーズが高いようです。特にタイの洪水では、部品関連の工場が被災して、物が送り込めないために、インドネシアで車が造れないようになってしまい、大きな生産のロスがありました。そこで、インドネシアも2億4000万人ぐらいの人口がありますから、一国内でサプライチェーンをつくらなければいけないという動きになってきています。そのため、タイが被災した場合でも、インドネシア国内でサプライチェーンを切らさないために、部品関連の会社を誘致しようという動きが非常に強いのが現状です。

ただ、そうした動きが強すぎて、われわれの取引先の自動車関連部品の会社でも、第2工場の土地は押さえたのだけれども、わずか3カ月で土地代が倍になってしまったとか、上物を建てる業者が忙しすぎていつ建つか分からないというような状態になっています。まだまだ道も未整備ですし、渋滞のせいで空港から市内に入るまで下手すると2時間かかることもあるようです。しかし、これから道路整備などがされ、インフラも整ってくると、日本の高度経済成長期のような時代を迎えるのがインドネシアで、今は爆発前夜という感じです。今回、日本滞在中に町を歩いていたら、「ALWAYS 三丁目の夕日」のポスターが貼ってありました。あれも日本の高度経済成長期の話ですが、その映画を過去に見たことを思い出し、まさにこれが今、自分が出入りしているインドネシアだと思いました。すごいスピードでビルがどんどん建っていて、非常にスピードの速さを感じます。

もう一つ、われわれがあちこちに出張に行って感じたことですが、恐らくアジアで日本食が一番おいしく食べられるのがインドネシアだと思います。シンガポールは日本食のレベルが高いと私は思っていたのですが、最近ではインドネシアが一番だと思っています。それほど日本食屋のレベルが非常に高い。また、その板前もインドネシアの方がなさっています。先日、インドネシアの町を歩いていたら、小樽のロールケーキ屋があることにびっくりしましたが、日本で食べるものと全く変わら

ないもので、そういう内需関連の産業がこれから非常に伸びそうです。

つい最近、弊社に持ち込まれた案件は、インドネシアのジャカルタ市内で20店舗のパン屋を持つ企業からでした。この会社の年商は約16億円で、日本の菓子パンの技術が欲しいと言っていました。どうすればおいしくパンを作れるのか、どうすればおいしいお菓子が作れるのか、その技術を誘致したいから自分たちのパートナーを日本で探してほしいと言ってきたのです。そのような会社が一部資本を調達して、戦略的なパートナーと組んで、今まであったエコノミーブランドのベーカリーチェーン店のさらにもう一つ上の高級ラインを日本企業と一緒につくりたいという動きも現れ始めています。私もまさか、20店舗で16億円も売っているというのはイメージがわきませんでした。もはやそれほど商品が堅調なのだということを実感した出来事でした。このように、これから内需関連産業が非常に伸びそうです。

特筆すべきはインドで、ここのところ非常に堅調です。インド人はITや数学が非常に得意な人種です。もともと50～60ほどの国に分かれていたので、公用語がないと南と北で言葉が通じないため、1960年代から英語教育を始めました。従って、英語教育の歴史は既に50年以上あり、もはやインドでは英語が第2公用語になっています。そのような優秀な人たちが医療やIT、数学などに従事しています。医療の分野でもインド人は非常に力を持っており、アメリカでは医師の3割がインド人で、アメリカと英国の医師会はインド人が牛耳っているとさえいわれることもあります。

最近、インドではアメリカやイギリスに出ていった医者呼び戻そうという動きが出てきていて、このような人たちはインドに帰り始めています。アメリカへ行くと、医者は訴えられるリスクなどがあり、もらっている給料に見合わないの、いっそのことインドで開業した方がもうかるのではないかと、インドのアップー層向けに病院を開くということが、最近インドで起こり始めています。

ITの世界では、世界のITセンターであるバンガロールはインドのシリコンバレーと呼ばれています。コールセンターがあったり、デザインセンターがあったり、技術開発を行ったりしていて、インド人はこのようなことが得意です。それから、自動車部品ではタタ自動車という自動車メーカーがあります。この部品供給のラインが非常に堅調です。日本では、スズキ自動車がインドのシェアの6割近くを持っていて、日本の軽自動車に対する人気非常高いです。私が一緒に働いているインド人のパートナーも、空港に迎えに来るときは、スズキのスィフトに乗ってきます。今、インドではスズキのスィフトを新車で買うのがステータスだそうです。

これを見て、インドのタタ自動車がタタ・ナノという30万円で売れる自動車を

開発して、インドで売り始めました。ニュースでは、タタ・ナノが爆発的に売れるとインドの渋滞がさらにひどくなるので、インフラ整備が急務だとして、非常に話題になりました。では、予想どおり売れたのかというと、全く売れませんでした。車はぜいたく品の象徴ですから、自分は30万円の車にしか乗れないのだということを周りに見せたくないの、ある程度高い車に乗りたいたい人が多かったために、事前の予想に反してタタ自動車は大失敗したのです。そこから言えるのは、そんな車を買いたくないということが言えるほどの給料をもらっている人が既にインドに存在しているということです。従って、食品・食糧関係、建築資材など、内需関連のビジネスチャンスが大きく広がっている場所なのではないかと思います。

マレーシアに関しては、半導体の製造の拠点として非常に堅調です。

最近の動きからすると、中国は既に沿岸部が過当競争になって人件費が上がってきていて、「世界の工場」としての役割が終わりつつあるようです。今後は内需主導型の国になるため、最近では人件費が合わないの中国から違う場所に生産置換をしたいという依頼の案件も結構多いのが実情です。また、中国を市場としてとらえてそこに物を売り込みたいという案件も増えています。

物を直接売る上では、台湾が非常に重要です。台湾の商社は中国と政治的にはけんかをしているように見せながら、裏ではしたたかに商売でつながっているようです。中国に物を売るときには、台湾の会社と組んで台湾から中国市場に物を流していく方法が、ビジネスチャンスとして顕著に目立ってきています。「チャイナリスク」にはさまざまなものがありますが、特に契約不履行などお金を払ってもらえないといったリスクの問題では、いったん台湾の会社売って、台湾の会社から中国に物を売ることが最近では非常に増えてきているように感じます。

ミャンマーとスリランカは、まさに成長が残された最後のASEANだといわれています。ミャンマーも昨年11月にアメリカのクリントン長官や日本の玄葉外務大臣が来て、これから国として取り組んでいこうではないかとしています。ミャンマーに進出したい、もしくは中国のような人件費が高くなってしまった場所からミャンマーへ生産地を移管したいといった場合があります。ミャンマーも大変な親日国で、われわれのミャンマー側のパートナーも五十幾つの方なのですが、日本で大学を出ていて、ミャンマーのパスポートだとなかなか自由に出張に行けないので、娘にシンガポール国籍を取得させ、息子には日本国籍を取得させています。こういうミャンマー人が結構いるのです。このような親日国であるミャンマーが日本のビジネスパートナーとして、手を挙げて待っています。日本の企業の人たちもこれからミャンマーと取り組んでいこうとしており、ミャンマー参りが最近のトレンドになっています。

スリランカは内戦が終わって以降、企業が外資誘致を一生懸命行っています。シンガポールではミャンマー・スリランカ・ビジネス・マッチング・セミナーが毎週のようにあちこちで開かれていて、政府機関が一生懸命力を入れているという現状です。特にスリランカは「インドの涙」といわれており、紅茶で有名なインド東南に位置するセイロン島の港湾地区が、中国資本によって非常に開発されています。中国はここをインドとアフリカへの自動車輸出の拠点にしたいと思っているのです。そうすると、スリランカは人口が2000万人程度しかいないので市場としての大きさはありませんが、貿易の輸出拠点としてのスリランカが非常に重要度を増してきます。

今、スリランカでは自動車整備工が足りないと言われています。中古車も含めた自動車輸出をしていく中で、その整備をする人が圧倒的に足りません。大企業はお金が潤沢にあってさまざまなお店へ出ていけるのですが、中堅・中小企業はいわゆる町の整備工のような人を欲しており、かなり熱烈なラブコールを送っていますが、なかなか声が届かないという現状もあります。それをわれわれが代わりに日本側へ伝えていけるといいと思っています。ミャンマーとスリランカは、まさにこれから爆発前夜という感じです。

6. なぜ今、中小企業の海外進出なのか

クライアントの中には大きな会社もありますが、日本では99%が中堅・中小企業で、中小企業立国が日本の特徴だと思います。この中小企業が海外に出ていくのみならず、輸出をすると日本国内の従業員数を増やすという面があります。2010年の中小企業白書によれば、輸出した会社としなかった会社では、輸出をした会社の方が日本国内の従業員数が伸びているそうです。これは非常に面白い点で、この中小企業白書で、直接投資が産業の空洞化に当たらないということを国が正式に言い始めたのです。今までは、日本にある工場を海外に移してしまうと、日本の従業員を全員解雇しなければならず、結果的には日本から雇用がなくなって産業が空洞化するのではないかといわれていました。しかし、これに対して中小企業庁が初めて、工場やお店を造るといった直接投資はむしろ日本国内の雇用を増やすのだという統計を2010年の中小企業白書から発表し始めました。

直接投資をした会社としなかった会社を比較すると、直接投資をした会社は、最初は日本国内の従業員数を減らしますが、その後、少しずつ雇用を増やして、最後は抜いてしまうという統計を国が正式な資料として中小企業白書に載せ始めました。これがある種、直接投資は産業の空洞化に当たらないのだということを証明した資料です。経済産業省の中でも中小企業支援会議ができたり、私も中小企業支援の有

識者会議などに呼ばれて、具体的に官と民の業務の切り分けをどうするのかということ、国が力を入れて始めた転換点が2010年だったように思います。このあたりから海外進出というキーワードが日本国内の新聞紙上などでも踊るようになってきて、最近には特に過熱傾向にあるのではないかと思います。

国際化した企業が受けた恩恵はさまざまですが、やはり新しいお客さんが見つかって売上が伸びたということが大多数です。日本国内では非常に売上が伸びにくい、人口も減っていく、内需が減っていくという宿命があるので、海外で売上を伸ばしていかなければいけないのだと思います。私も年に3～4回、経営者の方々との勉強会をしています。市場には創成期、成長期、成熟期、衰退期があり、事業も人間の一生のように生まれてから成人して、役割を終えて最後に老いていくという宿命にあります。勉強会でアンケートを取ると、日本の企業の方のほとんどが成熟期ないしは衰退期に属すると答えています。恐らく皆さんの実感値としても、そうなのではないでしょうか。そのため、次の新しい市場を探すが、日本の企業が今抱えている課題ではないかと思います。

7. アジアの経済規模と経済成長

経済の規模では、アメリカがまだ非常に大きな存在感を誇っています。日本はGDPの絶対額では中国に抜かれて第3位になり、さらにタイやインドといったASEAN諸国がすごく伸びてきています。こうした国に進出して行って、いかに売上を維持するか、伸ばしていくかというのが一つの考え方ではないかと思います。日本も円高なので、統計上、日本の国内市場が伸びているように見えますが、実際には伸びていません。

その中で、アジアの市場ではミドルクラス（中間所得層）が育ってきています。2000年には2億人ほどだった中間所得層が2010年には9.4億人になり、2020年にはその倍になるので、ミドルクラスと呼ばれる人たちがあと10年で20億人になるといわれています。そこに車や電化製品などのニーズがあるので、大企業はここを狙って売りに出ていっています。富裕者層も拡大していて、日本の富裕者層は2020年まで絶対数は変わりませんが、アジアは2.3億人の富裕者層が生まれるというような予想があります。

その中で中堅・中小企業の海外進出は増加傾向にあり、今、全体の海外進出のうちの3割を占めるこれらの企業がこれからこれがますます増えていくのではないかなというのがわれわれの予測です。そのときに、ニーズがあるにもかかわらず、海外進出を実務的にサポートする専門家の数が足りていません。私のようなビジネスマッチングの専門家もそうですし、法律の専門家などがなかなか足りていないことが、

今の構造上の問題点、危うさではないかという気がします。

8. 海外進出パターン

海外進出は、単に海外にお金を出して工場を造ればいいというわけではなく、海外を消費者と位置付けるのか、労働者として位置付けるのか。対象市場を国内とするのか、海外とするのかによって海外進出のパターンが違います。

例えばアウトサイド・インというものがあります。北半球と南半球で、オーストラリアが夏なら日本は冬です。スキーの好きな人は1年中スキーをしたいので、オーストラリアの人たちがニセコにスキーをしにきてお金を落としてくれる、あるいは別荘を買うというような形も、アウトサイド・インという立派な海外進出ではないかと思います。ニセコはオーストラリアの人が開発して、外国人誘致に成功しましたが、きっと金沢でもアウトサイド・インという形での観光客の呼び込みができる素地があるのではないかとわれわれは思っています。

一方、生産地移管といって、海外の安い労働者を使って日本国内で物を売るということもあります。例えば、われわれの取引先にゲーム開発会社がありますが、携帯電話用のゲームをインドで開発をすると人件費も抑えられ、また、開発したゲームをベトナム語やタイ語、中国語などに多言語展開する場合、いったん英語でつくっておくと、翻訳は非常に楽なのだそうです。日本でゲームを開発してしまうと、日本語からインドネシア語やベトナム語にしなければいけません。このように、人件費も抑えられるし、アジアで物を売るときにはその拠点となる場所で開発した方がいいのではないかということも、中堅・中小企業の方々は結構考えておられます。

そこから転じて、海外で作って海外で売るという現地化のパターンもあります。例えばインドで開発したソフトをインドでベトナム語に転換して、ベトナムの携帯電話会社でゲームを配信する現地化という、海外で作って海外で売るパターンもそこから転じて出てきます。そのため、生産地移管からスタートして、現地化のパターンで海外で売っていくということも一つの可能性としてあるのではないのでしょうか。

また、海外マーケット進攻によって、日本で作ったものを海外に輸出することも、海外進出のパターンとしてあり得ると思います。

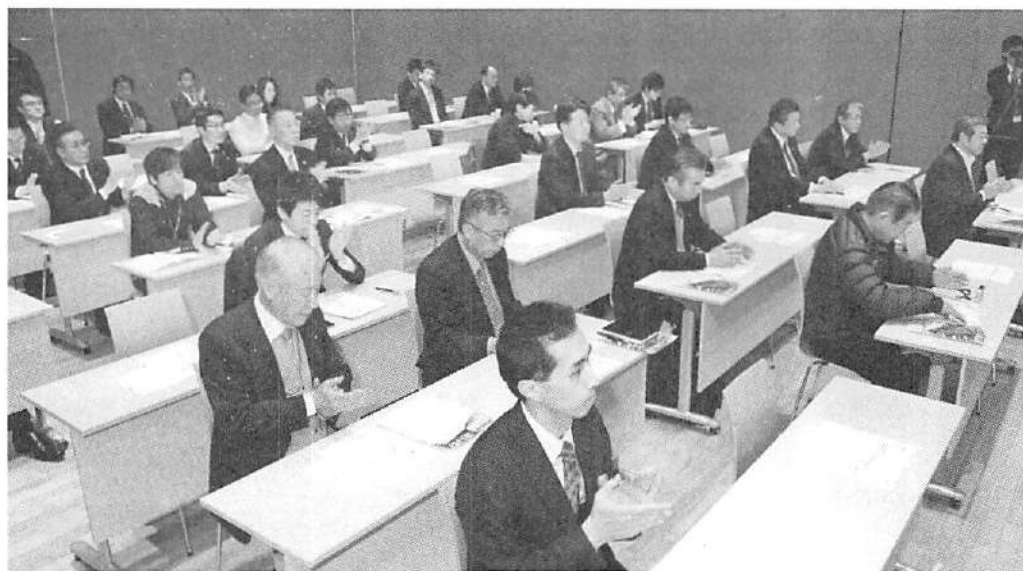
この四つのパターンを、先ほどのカバーエリアに当てはめて、この中でどんなパターンを描いていくのかということ、われわれは日々の業務としてやっています。

考え方の転換として、成熟期にいるということは、業界の未来を知っている存在なのだと胸を張って言っていると思います。業界の未来を知っている存在といえる皆さまが、もう一度、海外進出先として特にアジアは市場の創成期なので、もう1回入ることができるのではないかと思います。

例えばメガネのパリミキという眼鏡屋は、日本でもバブルのころ、非常に売れた時期がありました。パリという名前が付いていると、何となくカッコいいというイメージがあったのではないかと思います。一方で今、タイではハナコ・トーキョーという化粧品がばか売れしています。われわれはそれほどカッコいいネーミングだとは思いませんが、タイの人たちはハナコ・トーキョーが本当に日本でものすごく売れていると思って買っているわけです。東京という名前が付いているので、カッコいいと思っている。これも私たちがいつか見た景色と同じで、パリなどの外国の名前が付いていると何となくカッコいいというイメージを持つということを、われわれ日本人は経験したと思います。アジアでも同じことで、どこかの国の名前が付いていると、特に日本や東京というような名前が付いていると、売上が非常に伸びるようです。しかし、実際にはハナコ・トーキョーなどという化粧品は日本にはないので、やはりブランディング次第なのです。ですから、考え方さえ持ち込めば、まだまだ市場の創成期の中でさまざまなことがビジネスチャンスとしてあるのではないのでしょうか。

そこで皆さんにぜひ考えていただきたいことは、成熟期に至るまで培った会社の強みです。自社の強みの中で、何が相手の国に貢献できるか、何を相手の国に切り出すことができるのか。それを海外進出のパターンに当てはめて、対象市場の中で考えていくことが、基本的な海外進出の考え方だと思います。

駆け足ではありますが、海外進出の考え方と海外の現状、ASEAN域内とインドを中心としたビジネスチャンスにはどのようなものがあるか、お話しさせていただきました。ご清聴どうもありがとうございました。



日本企業のアジア進出 ～東南アジア・西アジアにおけるビジネスチャンスについて～

エーアイエスピージャパン株式会社 代表取締役 上原正之

2012年3月16日

1

Copyright © 2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

プロフィール

上 原 正 之 (うえはら まさゆき)

AISB Holdings Pte Ltd 取締役社長
エーアイエスピージャパン(株)代表取締役

2001年立教大学経済学部卒業後、同年、三菱商事株式会社に入社。

食品本部に配属され、米州・東南アジア・オセアニア・欧州等の地域との食品原料・加工食品輸出入取引に従事。

海外・国内事業投資先の営業支援等の業務等も経験する傍ら、アジア地域における市場参入、販売網構築等なども幅広く経験。

2008年に同社を退職し、エマージング諸国での事業投資の展開を目論む当社を創業、現在に至る。

2010年8月より中小企業サポートネットワーク (スモールサン) のプロデューサーの1人として、海外進出を担当、各種セミナーや勉強会も行っている。

2

Copyright © 2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

アジアの企業は日本の中小企業はどう見ているか？

アジア域内でそれなりの規模になっている会社は日本の中小企業の持つ技術力やサービス、品質管理などを自社に取り込むことで、自社を大きく成長させることが出来ると思っている。しかし、日本の中小企業にどうアクセスしたら良いか分からないのが現状……。

中小企業 ≠ 大企業の下請け

⇒ Hidden Champion (隠れたチャンピオン)

3

Copyright©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

事業内容

1. セールスステップ

- ・ 日本企業の製品・サービスの海外での販売を支援
- ・ 食品(原料・製品)、産業用機械、産業用資材、化学品、消費材など

2. M&A

- ・ 資金余力のある日本企業がアジア企業をM&A
- ・ 後継者問題を抱える日本企業をアジア企業がM&A
- ・ (新興市場)の上場企業買収案件も対応可能

3. 戦略的事業パートナー開拓・協業

- ・ JV(合弁会社)設立などを支援
- ・ 営業代理店網、商品開発先、委託製造先などの案件実績
- ・ 産業用資材、産業用機械、半導体など支援

4. 業務委託

- ・ 上記2、3の後、業務委託にて事業運営に参画
- ・ 現在は、産業用資材、半導体、電子機械部品、食品、飲料原料事業などを支援

5. ファイナンス支援

- ・ 国外の事業案件に対する海外金融機関からのファイナンス支援事業

AISBの特徴

1. ローカルネットワーク

- ・ シンガポールEDB(経済開発庁)との協業
- ・ アジア域内での金融機関・投資会社と連携
- ・ シンガポールベンチャーキャピタル協会
- ・ ローカル大手弁護士事務所・会計事務所と提携
- ・ パートナー(スタッフ)もなるべくローカルに権限移譲

2. クロスボーダー

- ・ 日本→アジア、アジア→日本、またアジア域内同士の地域、国家間を超えるクロスボーダー案件が専門
- ・ アメリカ企業のアジア進出案件もサポート
- ・ アジア(日本以外)同士のマッチング案件も行う
- ・ インド、インドネシア、タイを戦略的にフォーカス

3. ワンストップサービス

- ・ 専属のリーガルがアジア域内の国々の法律問題をすべてサポート
- ・ 雇用契約から業務委託、業務提携、M&Aまで幅広く対応
- ・ シンガポール大手会計事務所と包括提携しており、調査なども含めきめ細かく対応、アジア全域をカバー

4

Copyright©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

Why シンガポール？

☑アジアパシフィックへのゲートウェイ

☑様々な地域の企業がR&D(地域統括本部)を置く、いわばアジアの本社機能所在地

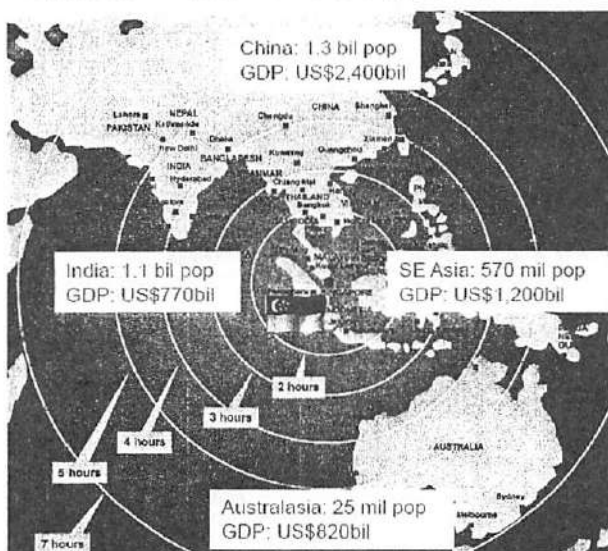
☑中国・中東などからカネが流れ込み、資金調達先としても最適地

☑物流のハブとして24時間稼働の港を持ち、商社機能を持つにも最適

☑会計士・弁護士などのインフラが整っており、周辺国も含めてカバーしやすい

☑低い税率を生かして内部留保を再投資にまわしていくことが可能

7時間圏内に400兆円のマーケットが横たわる中心に位置



5

Copyright ©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

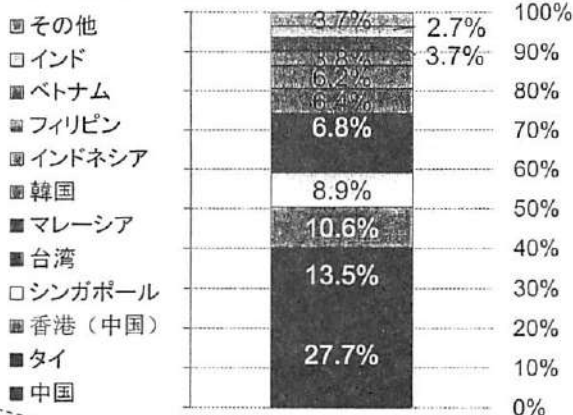
海外進出先の内訳

海外進出先述べ企業数(大企業含む)で6割はアジアであり、そのうち、中国、タイ、香港で約半分を占める

海外進出企業*に占める、
アジアの比率



アジアの進出国別割合



* 東洋経済が調べた海外進出先企業の延べ社数が分母。例えば、USと中国両方に進出している場合、2社としてカウント

備考: 調査方法(国別編P6): 国内の上場・未上場6543社へアンケート調査(原則0810現在)。回収率約50%。未回答の場合、前年版データ掲載の他プレス有価証券報告書、電話取材等から補足・更新。

資料 09年版海外進出企業総覧国別編(東洋経済新報社)

6

Copyright ©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

カバーエリアと戦略フォーカス

 **シンガポール**

- ・ 半導体・バイオ関連
- ・ 超精密機械
- ・ R&D(研究開発)
- ・ 商社、貿易会社

 **インドネシア**

- ・ 資源(パーム油)
- ・ 自動車(部品)関連
- ・ 食品、食糧
- ・ 電気機器

 **台湾**

- ・ 対中国市場を意識
- ・ 食品
- ・ 産業機械、半導体
- ・ 電子機械部品

 **インド**

- ・ IT、テクノロジー
- ・ メディカル・医薬
- ・ 自動車部品
- ・ 食品、食糧
- ・ 化学(バイオ)

 **フィリピン**

- ・ 半導体・バイオ関連
- ・ 電気機器
- ・ 自動車部品関連
- ・ 輸送用機器(部品)

 **ベトナム**

- ・ 食品、食糧
- ・ 縫製品
- ・ 電子製品、部品

 **タイ**

- ・ 食品、食糧
- ・ 半導体関連
- ・ 自動車・航空機部品
- ・ 産業用資材

 **マレーシア**

- ・ 半導体関連
- ・ 精密機械
- ・ 資源(パーム油)
- ・ 食品

 **中国**

- ・ 撤退案件
(生産地移管など)
- ・ イーコマースを活用したネット通販

7

Copyright©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

その他のカバーエリア

 **カンボジア**

- ・ 労働集約型産業
- ・ 衣料品
- ・ 輸送用機器
- ・ 縫製機器

 **ラオス**

- ・ 労働集約型産業

 **ミャンマー**

- ・ 労働集約型産業
- ・ 食品
- ・ 縫製品

 **バングラディッシュ**

- ・ 労働集約型産業
- ・ 衣料品
- ・ 食品
- ・ 化学製品

 **パキスタン**

- ・ 労働集約型産業
- ・ 繊維製品
- ・ 食品

 **スリランカ**

- ・ 外資誘致(内戦終了)
- ・ 中小企業向け案件多数

 **ブラジル**

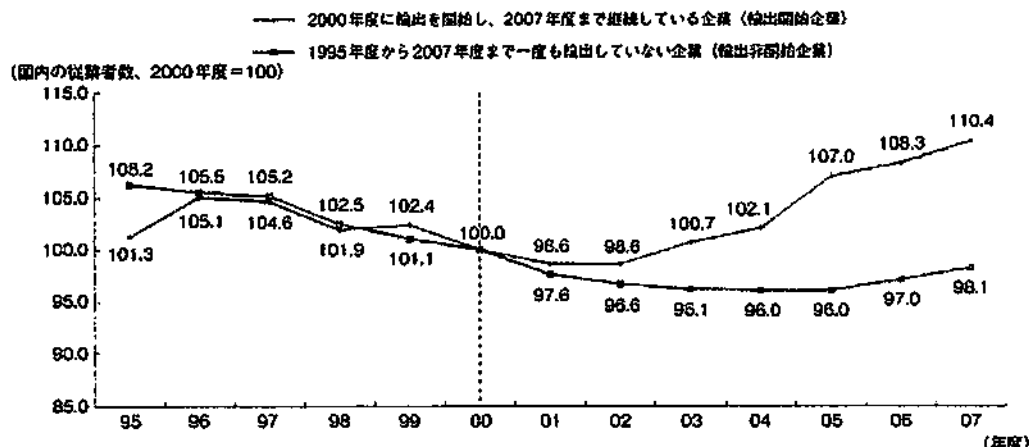
- ・ 世界最大の日系社会がある外国
- ・ 鉄鋼製品
- ・ 自動車関連産業(部品)
- ・ 食品、食糧
- ・ 内需関連産業
- ・ IT
- ・ 航空機部品
- ・ 資源関連

8

Copyright©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

なぜ今、中小企業の海外進出なのか？

輸出開始企業の従業員数＞輸出非開始企業の従業員数



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1994年度から2007年度まで連続して回答している企業を集計している。

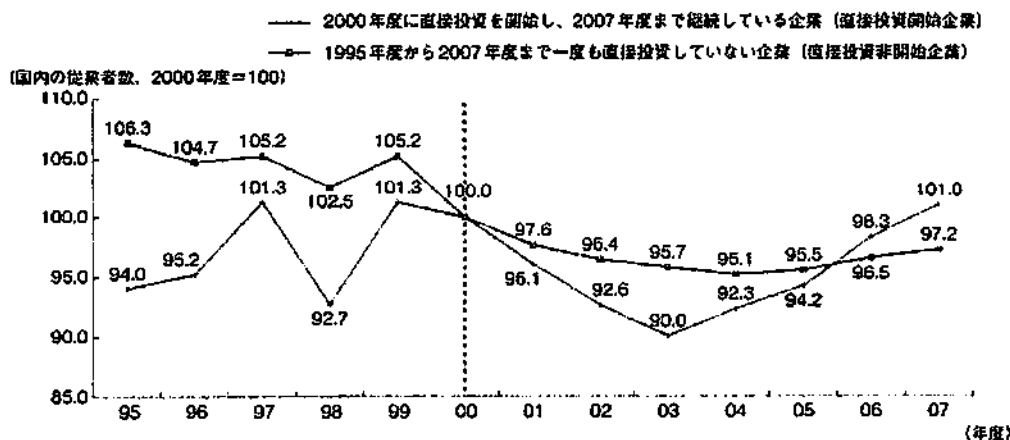
資料：2010年中小企業白書から抜粋

9

Copyright©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

直接投資は産業空洞化にはあたらない

直接投資開始企業の従業員数＞直接投資非開始企業の従業員数



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

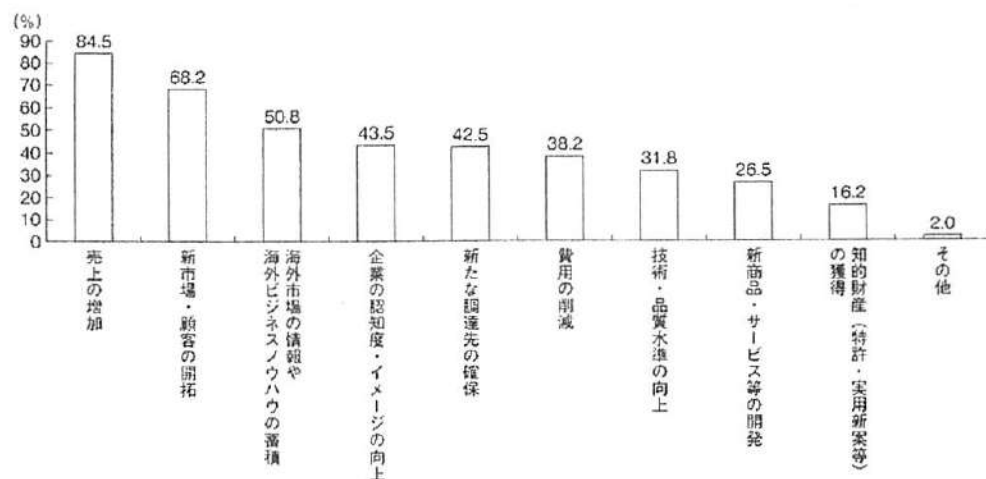
(注) 1994年度から2007年度まで連続して回答している企業を集計している。

資料：2010年中小企業白書から抜粋

10

Copyright©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

「国際化した企業」が受けた恩恵とは・・・



資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」（2009年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））

（注）1. 国際化を「行っている」と回答した中小企業のみを集計している。

2. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

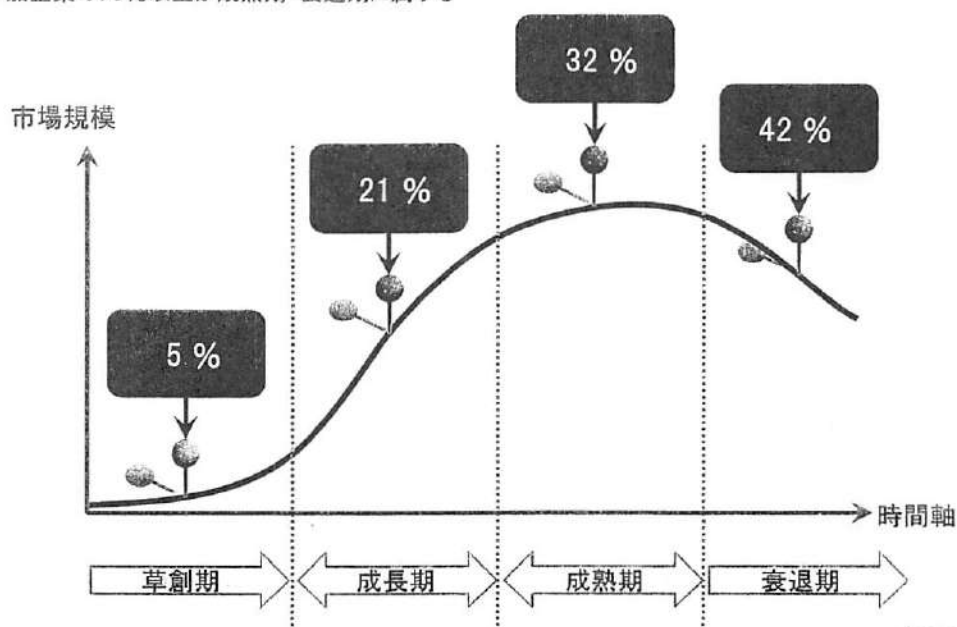
資料：2010年中小企業白書から抜粋

11

Copyright©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

あるセミナー参加企業の属する業界の状況

参加企業の70%以上が成熟期・衰退期に属する

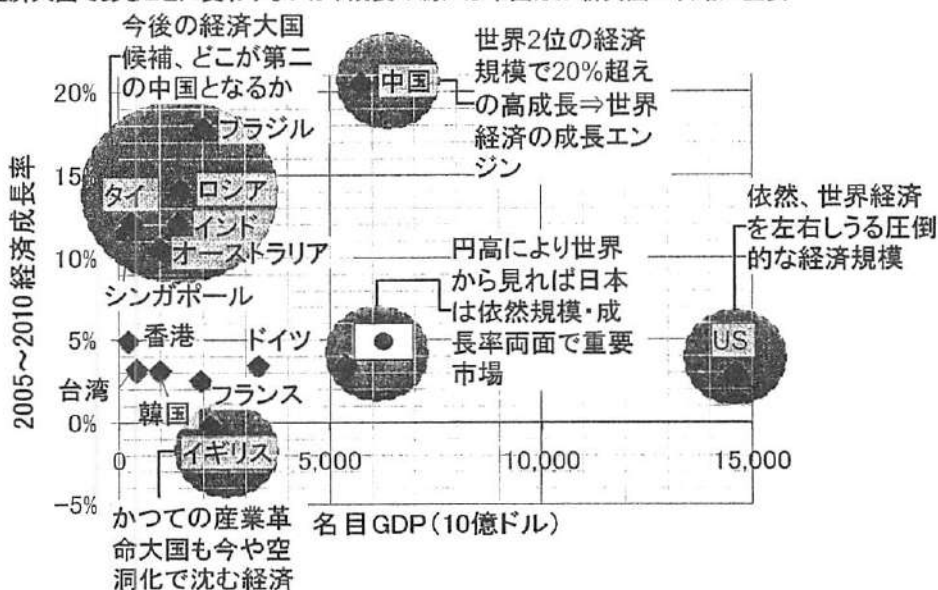


12

Copyright©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

経済規模と過去5年間の経済成長率(名目GDPベース*)

日本は依然、経済大国であることに変わらないが、成長の為に中国ほか新興国の攻略が重要



* 国内の実際の経済成長をみるなら購買力平価を加味する必要があるが、輸出先としての魅力度のため、為替も国内のインフレ(デフレ)を加味しない名目GDPのみでいる。また、海外取引はドル決済が通常のため、現地通貨ではなくUSDで計る。その関係で日本もUSDで

13

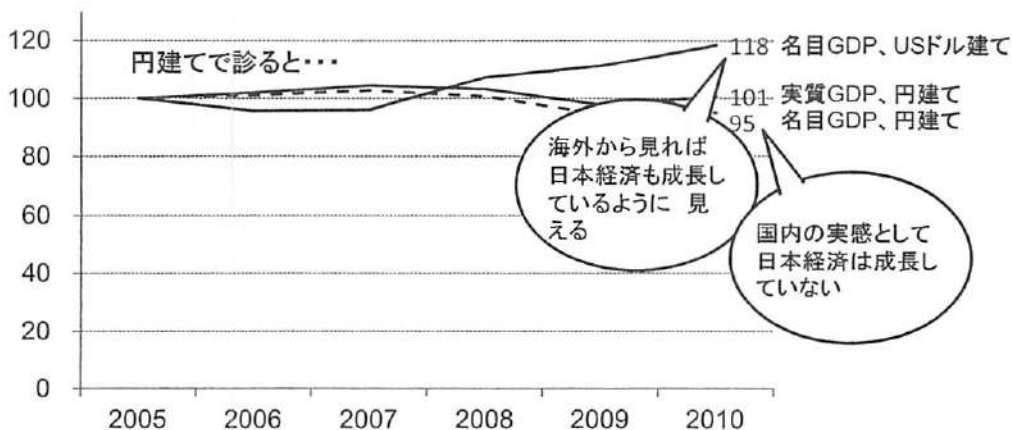
Copyright©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

円高によるまやかし：●日本経済の過去5年間

USD建てでみると円高により日本経済は過去5年で名目GDPが20%弱拡大したかに見えるが、円建てでみると殆ど成長していない(円建て名目GDPが同・実質GDPより小さいのはデフレの為)

(2005年を100としたIndex値、2005~2010)

USD建ての名目GDPと、円建ての実質GDPの比較



14

Copyright©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

台頭するアジア*のミドルクラス

経済成長により消費を牽引するミドルクラス(中間層)が急速に増加。2000～2010年で4.3倍増加し9.4億人となり、今後10年間でさらに2.1倍の20億人に達すると見込まれる

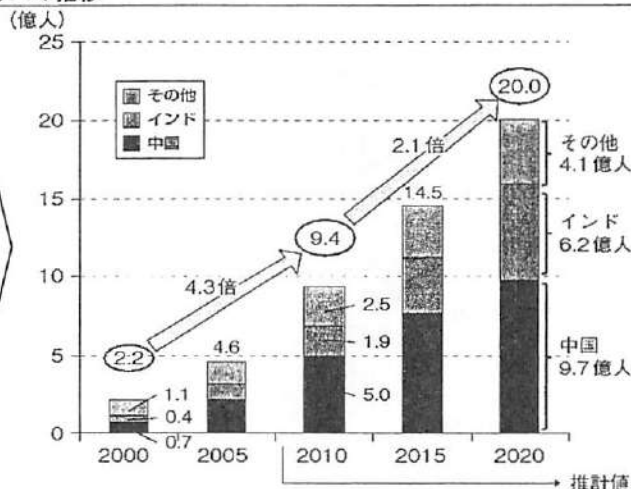
日本を含まない、アジア*のミドルクラスの推移

「ミドルクラス(中間層)」

- 年間の可処分所得が
5,000～35,000 USドル

参考:

- 日本の2010年の二人以上勤労者世帯の可処分所得は約516万円≒60,700ドル(1USD=85円)。
- 但し暮らし向きは物価の違いから、アジアの額面で2倍(中国)以上



* アジアとは中国・香港・台湾・インド・インドネシア・タイ・ベトナム・シンガポール・マレーシア・フィリピン。

備考: 世帯可処分所得の家計人口。2010年、2015年、2020年はEuromonitor 推計値。

資料 原典: Euromonitor International 2010、上記表は通商白書を参照

15

Copyright©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

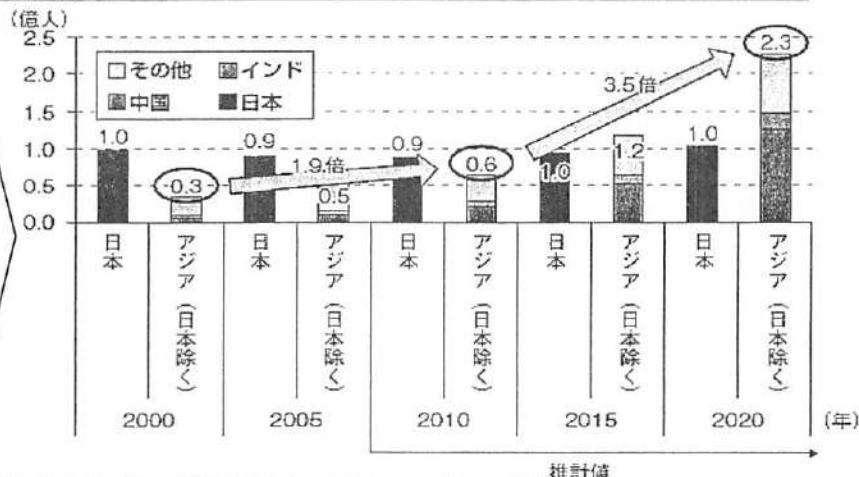
富裕者層も拡大

富裕者層も併せて拡大。2010年ではアジア圏合計でも6千万人と日本の9千万人に比べて少ないが、2020年には2.3億人と日本の2倍以上に増加する見込み

日本、アジア*の富裕者層の推移

「富裕者層」

- 年間の可処分所得が
35,000 USドル～



* アジアとは中国・香港・台湾・インド・インドネシア・タイ・ベトナム・シンガポール・マレーシア・フィリピン。

備考: 世帯可処分所得の家計人口。2010年、2015年、2020年はEuromonitor 推計値。

資料 原典: Euromonitor International 2010、上記表は通商白書を参照

16

Copyright©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

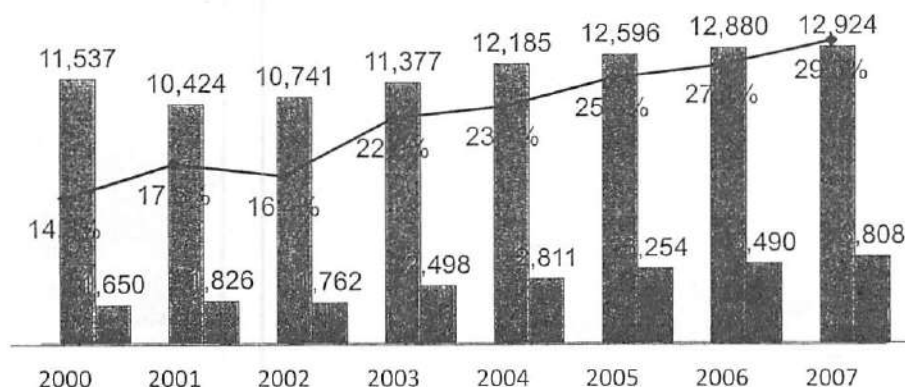
中堅・中小企業の海外進出は増加傾向

企業規模別の海外現地法人数の状況

■ 本社企業が大企業である現地法人

■ 本社企業が中堅・中小企業の現地法人

◆ 中小・中堅企業比率



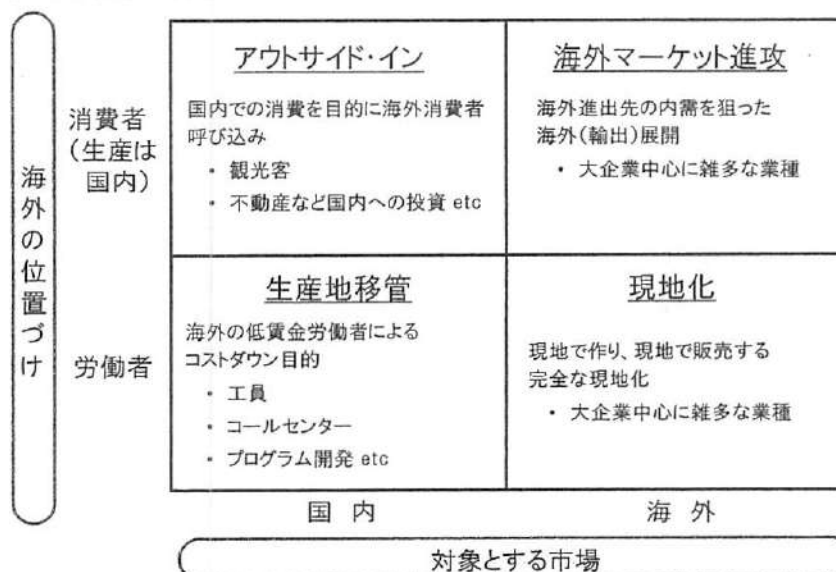
資料 経産省『2009年 海外事業活動基本調査』

17

Copyright © 2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

海外進出パターン

海外の位置づけは消費者とするか労働者とするか、また対象市場は国内か海外かによって、進出パターンが異なってくる

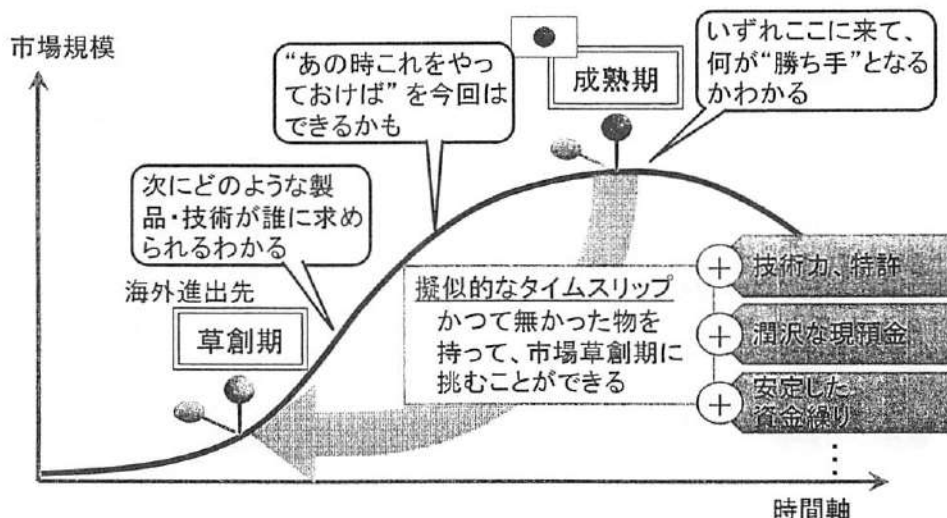


18

Copyright © 2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

考え方の転換

進出先は未だ市場草創期の市場も多い、一方の日本は成熟期。
考え方を変えれば日本企業は“業界の未来を知っている”存在、とも言えるのでは？



19

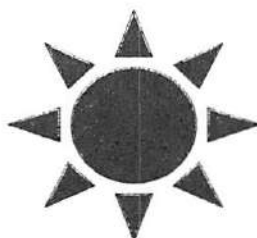
Copyright©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

強みとは

『顧客から見て他社と差別化できているポイント』
『自社に高い経済性をもたらす源泉』

を意味

強みとは…（例示）



顧客から見て他社と差別化できているポイント
他社よりも高い価格でも販売できる/安く提供できるなど、自社に高い収益性をもたらす源泉

- ・ 他社より品質・コストとも優れた商品を提供
- ・ 顧客のどのような要望にも迅速に対応できる
- ・ 他社に真似のできない技術・製品を提供
- ・ 納期が他社よりも圧倒的に短い
- ・ ブランド浸透による差別化

⋮

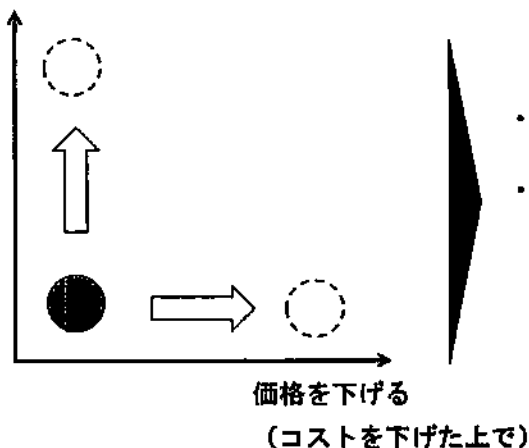
20

Copyright©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

スマートリーンの発想

顧客の満足度を上げて売上を伸ばす術

付加価値を上げる



- ・競合製品に勝っていくための正攻法
- ・但し、劇的な売上の拡大、とくに新たな需要の創出は見込みにくい

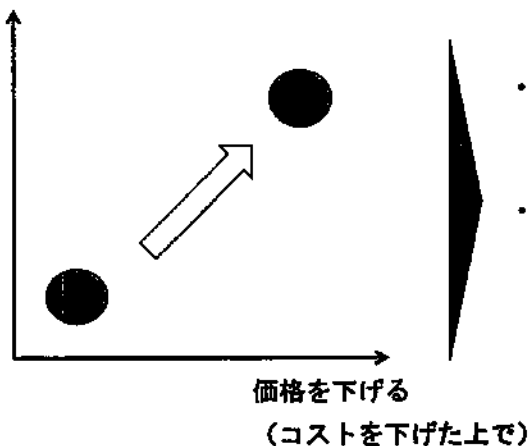
21

Copyright © 2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

スマートリーンの発想

顧客の満足度を上げて売上を伸ばす術

付加価値を上げる



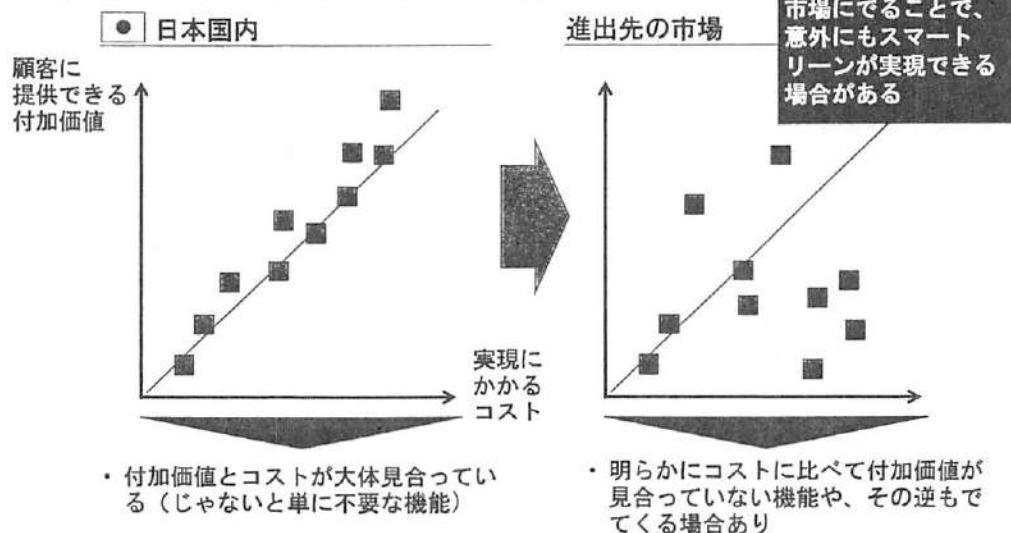
- ・仮に付加価値も上がって、価格も下がれば、劇的に売上を伸ばせる可能性
- ・でもそれができないから、前頁の正攻法となる…術なし？

22

Copyright © 2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

セールスステップのアプローチ紹介

商品に備わる機能により実現される付加価値と、
その機能を実現するために掛かるコスト



23

Copyright©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

お問い合わせ

エーアイエスピージャパン株式会社

03-5404-3832 (代表)

info@aisbholdings.com

<ご相談内容>

- ・ 海外への商品販売を検討してみたい
- ・ 海外を絡めた取引を検討してみたい
- ・ 海外進出を前提としたパートナーを探したい
- ・ 海外法人での成長資金調達を検討したい
- ・ エマージング諸国への進出を検討したい
- ・ 地域統括会社を設立したい
- ・ 海外法人を設立・運営したい
- ・ 海外銀行口座を開設したい

などなど...

お気軽にご相談下さい！

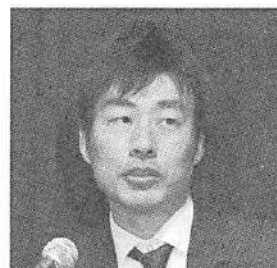
24

Copyright©2011 AISB Japan Co Ltd, All Rights Reserved.

〈講演第2部〉

「シンガポールを利用したアジア進出・M&A ～シンガポールのアジア統括会社の利用方法～」

ラジャ・タン法律事務所 パートナー弁護士
栗田 哲郎



私は、金沢で中学・高校時代を過ごしました。実は北國新聞の社長の娘さんと同級生だったということを先ほどたまたま発見して、非常に驚きました。ちょうどこの民商事法センターができたころに高校を卒業し、その後、東京大学に行きました。卒業後は東京の森・濱田松本法律事務所に勤務し、そこで企業の再生やリストラクチャリング、M&A、紛争解決業務などに携わりました。その後、アメリカのロースクールに留学して1年修習し、シンガポールに移りました。

シンガポールに移った理由は、日本にいた頃からシンガポールの国際仲裁案件などシンガポールに関係する事件を担当させていただくことがあり、シンガポールに興味を持ったからです。そして、シンガポールのラジャ・タン法律事務所という現在の事務所に勤務しました。

当初は日本の法律事務所からの出向という形で勤務していましたが、アジアの中でも特にシンガポールにおいて、日本企業が非常にダイナミックに動いている事実には驚愕し、また、そのとき上原さんとも出会って非常に感銘を受けました。そのまま勢い余って、日本の法律事務所からシンガポールの事務所に移籍してしまったという状況です。現在は私も1年ぐらいかけて妻を説得し、妻とともにシンガポールに住み込んでいます。会議や出張などで頻繁に日本には帰ってきていますが、原則として日本に家はないという状況で仕事をしています。

1. ラジャ・タン法律事務所ジャパンデスク

簡単に、ラジャ・タン法律事務所についてご説明させていただきます。シンガポールは情報収集のハブになっています。私は今、シンガポールに住んでいますが、ラジャ・タン法律事務所は、インドネシア、マレーシアのクアラルンプール、ベトナムのホーチミン、タイのバンコク、ラオスのヴィエンチャン、カンボジアのプノンペン、中国の上海に事務所を持っています。シンガポールには特別なデスクがあり、日本法の資格を持った弁護士を雇い、日本からの進出案件や出資案件、もしくはシンガポール企業の対日投資案件などを扱っています。インドも同じで、シンガ

ボールの事務所内にインド法の弁護士を雇って、インドの法律を扱っています。リージョナリゼーションという掛け声の下でアジア全域をカバーして、アジア全体に進出したいという企業のニーズに応えていこうというのが事務所の方針です。

2000年ごろにシンガポールへの進出ラッシュが起き、その際に日本企業の進出のために特別のデスクをつくろうと、日本企業の企業法務に特化した「ジャパンデスク」を設立しました。それ以来、数多くの日系企業の進出を支援させていただいています。特に英語の契約書に対応しなければならなかったり、会社法や労働法が全く違うというところがあるので、人を雇う会社をつくることから現地で日本語のサポートをさせていただくために、このジャパンデスクができています。現在、日本企業はアジア諸国にどんどん出てきていて、日本人の弁護士が6名、アシスタントが4名の合計10名という形で、恐らくシンガポールもしくは東南アジアでは一番大きなジャパンデスクではないかと考えています。

今、シンガポールでわれわれが普段行っている業務の中で、一つの大きな流れとして感じることがあります。以前のアジア進出は、各地への個別の進出の対応が非常に多くありました。しかし、最近の日本企業はアジア全体をEUと同じような大きな一つの経済地域ととらえ、シンガポールを一つのハブにして、そこからどのように各地を攻めていこうかと考えているようです。単にタイのマーケット、あるいはフィリピンのマーケットに個別に出るだけではつまらないので、全体のマーケットをいかにまとめてかささらっていくかということが意識し、アジア全体を一つの経済圏としてとらえています。その中のシンガポールで、アジアの統括会社をつくって、そこから管理していきたいというご相談が非常に増えているのが現状です。

最近では、例えばサントリーがアジアのM&Aセンターをつくりましたし、キリンビールもシンガポールに拠点をつくりました。住友商事や不二製油など、毎週、企業がシンガポールに統括会社をつくったという記事が出るような状況になっています。

2. 各国とシンガポールの法制度の比較

では、なぜシンガポールが統括会社として選ばれるのでしょうか。ビジネス上のメリットは上原さんが説明してくださったので、私からは、法律・制度の観点からご説明したいと思います。

シンガポールに限らず海外に進出してこられる企業の方に、私たちが最初の段階で概要として説明する原則の法律、もしくは制度の比較軸として、一般的に挙げている項目が12個あります。細かいところはわれわれの領域ですので、会社のマネ

ージャー自身が知る必要はありません。しかし、少なくとも海外進出担当者、現地に住まれる方、プロジェクトマネージャーの方は、その大枠を把握しておく必要があるのではないかと思います。

(1) 基本情報

まず、基本的な情報です。人口で見るとインドが12億人、インドネシアが2億4000万人、タイが6000万人、ベトナムが8700万人、ミャンマーも6000万人ほどがいます。この人口は今後も増えていき、しかも一人当たりのGDPも今は低いですが、これがどんどん伸びていきます。しかし、商工会議所に登録されている日本企業の会員数は、中国に比べてまだまだ少ないという状態です。

さらに、さまざまな言語や宗教が織り混ざっていますが、一つシンガポールの特徴としてあるのが、汚職指数と世界銀行のビジネス環境の現状、安全な都市ランキングというものがあります。シンガポールは汚職指数が堂々の5位です。日本は14位などですが、世界銀行のビジネス環境ではナンバーワンで、世界で一番ビジネスがしやすい国だという、若干主観は含まれているでしょうが、客観的な指標が出ています。また、安全な都市としても、ほかのアジアの都市がランクに入りさえもしないという中で、シンガポールは世界で堂々の8位に入ってきているという特徴を持っています。汚職がないというのは非常に重要なポイントです。アジアでは、汚職の問題がなかなか片付かない中、シンガポールのリー・クアンユーの何が偉いかというと、国のリーダーとして最前線に立ちながらも一切汚職に手を染めなかったことです。一切裏金話がなく、しかもそれを公務員全体に行き渡らせたところが非常に大きなポイントなのです。

また、世界の法律は大きく二つに分けられます。一つは日本、フランス、ドイツ、オランダなどが属する大陸から法律を輸出してきた制定法を用いる国々、もう一つがイギリスをはじめとする慣習法（判例法）を用いる国々で、インド、マレーシア、シンガポール、それから一部カンボジアなどが含まれます。残りは、大陸法や共産主義系の影響を強く受けた法体系になっています。法律上の細かい議論は少し置いておきますが、普段のビジネスに慣習法の国と制定法の国という区別によって一体どういう影響があるのか、一言で分かりやすく言うと、民法典、商法典があるかないかです。

例えば、日本の契約書は比較的短いのですが、それは仮に何か書いていなかったとしても、民法や商法が救ってくれるからです。民法や商法の条項が当てはめられるので、裁判になった場合は当事者がそれに基づいて判断することができます。ところが、慣習法の世界では、原則的に、各地の個別の契約法などがありますが、ナ

ポレオンが持っていたような民法典のようなものが一切なく、判例がそれに代替しています。ただ、判例は個別の判断をまとめたものに過ぎないので、契約書に細かく書いておかないと権利がそもそも発生しなかったり、思わぬ義務が生じたりします。そのため、特に判例法の国では、日本の契約書をそのまま翻訳して持っていけばいいというわけではありません。現地の法文化に合った契約書をきちんと使わなければ、民法典がないので権利が発生しないということが起こる可能性があるのです、特にご注意くださいと思っています。

（２）外資規制

次に、外資規制です。日本も農業の保護についてさまざまな議論があるようですが、どの国でも自国の産業を守るために外資規制があります。どんな素晴らしいビジネスがマッチングしたとしても、「外資規制があります」と言った瞬間に終わります。また、ライセンスがそもそも下りない業界になると、ビジネス自体ができないことになってしまいます。ビジネスマッチングをした後、あるいはその前に、最初に確認すべきなのは外資規制がどうなっているかということです。

外資規制の手法は２種類あります。駄目なものを規定しているものをネガティブリスト形式、してもよいことを規定しているものをポジティブリスト形式といいますが、ミャンマーを除いてほとんどの東南アジアの国はネガティブリスト形式を取っています。ネガティブリストを定めた法律としては、例えばインドであれば統一版FDI、インドネシアであれば2010年5月25日付大統領令第36号などがあります。

ところが、シンガポールは外資規制がそもそもありません。それがビジネス戦略でもあるのですが、シンガポールはそもそも包括的な外資規制を置いていません。つまり、どんな事業でも原則としてOKなので、皆さまが何か事業を検討される際に最初に引っかかる外資規制が、シンガポールは極めて緩やかになっているのです。ただ、包括的な規制はありませんが、一部個別の規制があります。例えば放送、新聞、電気、ガスなど、国が特別に法律を制定している部分です。これに該当した場合、だからといって駄目というわけではなく、政府と交渉すればライセンスが下ることがありますので、これに当たったとしてもすぐにあきらめるわけではないということをご了解いただければと思います。

例えば小売業界では、さまざまな国がさまざまな方式で小売りを制約しています。小売りというのは、いわゆるパバマショップを守らなければならず、いろいろな国が慎重に小売業の外資規制を定めています。特に今話題のインドでは10億人以上の人口がある国なので、小売りをすれば非常にもうかるはずですが、イン

ドではマルチブランドという形で小売業は原則として禁止されており、シングルブランドの小売りしか入れません。今は外資比率が51%あればマルチブランドも外資に開放すべきだとする議論もありますが、なかなかこれが取れていません。

インドネシアでは、小規模の外資がたくさん入ってきてしまうとパバママショップが駆逐されてしまうので、床面積1200m²以上のスーパーマーケットなど、一定の大規模のものであれば参入していいことにしています。それ以外の小さなショップをたくさん建てるのは駄目だとする規制があります。タイであれば50%未満のみしか許されていなかったり、ベトナムであれば原則として小売業にはありませんが、別に規制が設けられていたりします。これは最近問題になっているENT (Economic Needs Test) という謎のテストで、ベトナム当局によって2店舗目以降の許可が恣意的に判断されます。これによって多くの日本企業が苦しんでいて、1店舗目は小売業ができて2店舗目以降は難しいという現状があります。小売業で着目すべきは外資比率上限の規制がないカンボジアで、さまざまな日本企業がここのマーケットを狙っています。

製造業は、原則として外資オープンがほとんどです。ただ、一部、最低資本金が一定以上要るといった制約がありますが、原則として外資にはオープンになっています。これは製造業を誘致することができれば地元の雇用に役立つと考えられているからです。そのほか、卸売業、飲食店、建設業とそれぞれ細かい外資規制がありますが、これについては今日の時間内では話せないで割愛します。いずれにしても、外資規制にまず気を付ける必要があります。

ただ、外資規制に当たってしまったから終わりというわけではなく、これはどこまでOKかについてはさまざまな議論がありますが、例えばタイであれば原則として50%以上の外国資本が出せない業態があります。そこを例えば法律上有効な手法として、議決件数で一定の有利な優先株式を発行することによって、形式上は50%:50%という形になっていますが、実質上のコントロールは外資が握る、あるいは、いわゆる経済特区に出すことによって政府の特別の許可を得るということがあります。また、株主間協定を結んで、仮に50%・50%でやったとしても、どれが駄目という決まりによって株主同士後ろで縛り合うというような、さまざまな法律上の手法を使って、外資規制を合法的に回避していくという手法を使うことができます。ですから、さまざまな合法的抜け穴があるということをご理解いただければと思います。

(3) 会社法制

次に会社法制です。日本もそうですが、さまざまな形で基本的な会社の法制が定

まっています。これもいろいろな形態がありますが、目を引くのはシンガポールです。1シンガポールドルでできて、かつ株主や取締役も居住取締役も最低一人でもいい、しかも国籍の要件も要らないということです。ほかの国の会社法に比べて、極めて簡単に会社が設立できる形になっています。しかも、居住取締役というのは、ノミニ（名義代理人）でもいいという実務になっているので、例えば僕が企業に依頼されてノミニになっているケースも非常に多くあります。そのため、会社が進出する際に私たちが会社を設立して、弁護士事務所の弁護士がノミニ・ダイレクターになるという形があります。そのため實際上、シンガポールには会社の人は誰もいないのだけれども、会社を設立することが許されているというほど、シンガポールの会社法は非常にシンプルに、簡単にできています。

ここで気を付けなければいけないのがインドネシアです。インドネシアにはコミサリス会という特別な制度があります。「監査役」と訳される方も非常に多いのですが、単なる監査役ではなく、きちんと要件を見ると、場合によっては取締役会の決議を拒否することができる権限を与えられていることがあります。それは定款の記載にもよりますが、単なる監査役会にプラスアルファの権限を持たせているところもあるのです。それが分からず、インドネシア人を取りあえずコミサリス会に置いておいたら、その者が反乱を起こして実際の業務がなかなかうまくいかなかったという会社もあるので、この点は非常に注意が必要です。

また、シンガポールやマレーシアにはマネージング・ダイレクターというものがあります。これは代表取締役社長と誤解されている方が非常に多いのですが、代表権限という概念はシンガポールにはありません。取締役会の承認が常に必要なので、契約などの際は、単に代表取締役がサインをしているというだけではなくて、きちんと取締役会の承認を取ったのか確認していく必要があるなど、細かい問題もあります。ですから、国によって会社法制が違うという点には注意が必要です。

また、日本だと特別決議は3分の2だろうと高をくくって海外に行くと、75%取らないといけないという場合もあります。特にインドやインドネシア、シンガポールなどの国であれば、ローカルの会社とジョイントベンチャーをつくったとしても、必ず75%以上取れるような状況をつくっておかないと、ローカルの人が拒否して、いつまでたっても合併や生産、特別な事業譲渡ができずにもめている例も非常に多いです。

国によっては、単に議決権だけでなく頭数も取らなければいけない国もあります。インドやインドネシア、マレーシアがそうです。例えば、シンガポールでジョイントベンチャーをつくったとして、日本側が75%、シンガポール側が25%でつくっているのだから、自分は大丈夫だろうと高をくくっていると、きちんと定款を作り込

んでおかなければ、2分の1は取れていても過半数（半分以上）ではないので、決議ができなかったりすることがあります。そのため、きちんと定款を作り込み、それをきちんと理解しておく必要がある国があります。そのようなことにもご留意いただく必要があると思います。

（４）進出形態

進出形態は、大きく分けると単独、ジョイントベンチャー、M&Aという三つの形態があります。単独であれば、自分で駐在員事務所や現地法人をつくるという単純な形です。ジョイントベンチャーというのは、ローカル（現地）の企業と組んで、ジョイントベンチャーをつくっていく形です。M&Aは現地の会社に出資する、もしくはその会社の株式を全部譲り受ける、あるいは事業を全部譲り受けるという形です。会社の進出形態はさまざまありますが、大きく分けて現地法人、駐在員事務所、支店という形式があります。どれを取ればいいのかについては業態にもよるので、業態に応じて専門家に相談して決めていかなければいけません。この形も国によって微妙に意味付けが違ってくるので、それぞれの国における現地法人、駐在員事務所、支店の意味を理解しながら、もしくは今の業態に応じてどの形がベストなのか選択する必要があります。

ジョイントベンチャー契約は、さまざまに難しい点が含まれていますが、ここの会社と組もうという形になった場合、必ずきちんとしたジョイントベンチャー契約をつくっておかなければ、さまざまなトラブルが発生します。先方に乗っ取られてしまった、いつまでたっても自分のしたい事業ができなくなってしまった、あるいは、一番問題なのはいつまでたっても生産撤退ができずに赤字を垂れ流し続けるなどです。これは今、中国で起こり始めている問題なのですが、このようなことがあるので、進出の段階からジョイントベンチャー契約をきちんと締結して、万が一の撤退の場合も考慮した上での契約書をつくっておく必要があります。

また、M&Aも国によってさまざまな方法があるので、案件に応じていろいろ考えていく必要があります。例えば、上場会社を買収するというと、大げさなことをしなければいけないのではないかと考えられる方が多いと思います。確かに、上場会社を買収するというのは、法律的に難しい手続きを取らなければいけないことがあります。また、日本だと何千億円、何百億円など、ものすごい金額を出さなければ上場企業を買収できないと思われるかもしれませんが、アジアの上場企業は数億～十数億円で買収できる企業もかなり多いです。ただ、上場企業を買収する場合は、強制公開買付が発生することがありますので、注意が必要になってきます。

(5) 労働法制

次に、人を雇わないと始まりませんから、労働法制です。世界の労働法制はさまざまな形に分かれています、最も注目すべきは解雇に関することです。日本では解雇はそれほど簡単ではないと考えられていると思います。法律的に言うと、解雇には正当事由が必要だということです。例えば、犯罪行為を行った、あるいは能力不的確などです。能力不的確でも日本の法律ではなかなか切れないのですが、これを解雇事由が必要と表現します。

われわれが各地の労働法を研究した結果、シンガポールが突出して変な国でした。シンガポールは解雇する際に理由が要りません。実際にそれをやると訴えられる可能性があるのでいけません、「君が単に気に食わないから、明日から来ないでいい」ということを、言わなければできてしまうということです。これは、会社を全世界から誘致しなければいけないという国家の方針に基づいています。従業員の首をなかなか切れないような労働法制にしまうと、企業が進出してきてくれないので、シンガポールは世界にもまれに見る究極の会社有利な労働法をつくったのです。とはいえ、アメリカのように、結局、退職金をたくさん払わなければいけないのではないかと、訴訟を頻繁に起こされるのではないかとと思われるかもしれませんが、その可能性もかなり低いです。従って、退職金もほぼ発生せず、契約書の契約文言のみに応じて、すぐに1カ月なり2カ月なりで解雇してしまふことができます。

時々われわれが相談をいただく案件で、シンガポールに出てきたお客さんが、日本の労働契約や就業規則をそのまま翻訳して使っている、もしくは何となく現地の人を使い回していたものを適当に書いて使っているという場合があります。日本のものをそのまま翻訳して使っていると、「このような場合にしか解雇できない」と書いてあることがあり、本当は解雇できるのに、その契約書の文言が有効になってしまって、解雇できないことに両者が応じてしまうことになります。せっかく会社に有利な労働法があるにもかかわらず、その果実を十分に使うことができない会社が相談に来られるケースが、私が見ただけでも何件もありました。特に、郷に入っては郷に従えで、現地の各国に合った労働法を理解した上で、それに合った就業規則や労働契約をつくっておく必要があります。

これは大きな会社の話になってしまうのかもしれませんが、今、さまざまな日本企業が用いている手法が、シンガポールを利用した人事管理です。準拠法とはその契約を統治する、契約書の基づく法律で、例えば日本の契約書の最後には「日本を準拠法とする」とはいちいち書いていないと思いますが、それは恐らく当事者がともに日本人同士だからでしょう。一般的には契約書の最後に、「この契約書はシンガポール法に準拠するものとする」「カンボジア法に準拠するものとする」というよう

に書いてありますので、労働契約にシンガポール法に準拠すると書いておけば、有利な会社法の果実を得られる可能性があります。そのため、シンガポールを利用した人事管理をされている会社が増えています。

例えば、工場をインドネシアに造ったとします。その工場労働者全員の契約をシンガポール法に基づくと書いておいて、いつでも切れるような状況をつくっておきたいと言われる方がいますが、さすがにそれは無理です。シンガポールを利用した人事管理とは、例えば次のようなケースです。マネージャークラス、もしくはシンガポールから各地を見ていく人は、ローカルで仕事をしていることもあるでしょう。シンガポールの統括会社などでレポートしている人や、そこからマネージングする方には、シンガポールに実際に来てもらって契約やトレーニングをして、実際はシンガポールでペイロールが発生していながら、普段は監督を行うために現場にいるような方もいます。このような特別な働きを持っている人は、給料がハイランクの方が多く、そのような方にはできるだけシンガポール法の準拠法にした労働契約を締結していただき、それによって、事業上のリスクを最小限に減らして契約していくということが一般的に行われています。

そのため、シンガポールから全体を狙うというようなスキームを組まれた会社の場合、そのようにして万が一の事業上のリスクを減らしていく必要もあるのではないかと考えています。

(6) 税制

そして、シンガポールの特徴の一つとも言えるのが税制です。ほかの国がさまざまな税率を持っている中で、シンガポールだけ17%という、非常に魅力的な税制になっています。シンガポールの税率は、40%からどんどん減っていきます。これは、香港を追い掛けて、場合によっては出し抜こうとして減っていきました。統括会社を置いてもらわないといけないので、そのためには税率が非常に有利でなければなりません。そういう香港とシンガポールの激しい統括会社誘致争いの結果、ここまで減ってきたわけです。現在、香港は16.5%なのでシンガポールの方が若干不利ですが、課税所得の最初の1万ドルは75%が免税されるなど、細かい税務の規定があります。結局、5ミリオンシンガポールドル（約3億円）ほどに行くまでの課税所得については、シンガポールが香港よりも有利という状況が続いています。ちなみにアイルランドは12.5%だそうです。

また、キャピタルゲイン課税がないので、万が一、シンガポールの会社をつくってその下に子会社を持っておくようなスキームをつくっておくと、株式を売の場合にキャピタルゲイン課税が発生しないという特徴もあります。個人所得税も0~2

0%で、個人についてもキャピタルゲイン課税はないし、相続税也没有。免税スキームも数々ありますので、オーナーごとシンガポールに移って事業を始めてしまうというケースも現在は増えています。その方を追うようにして、プライベートファンドマネジメント、PBの方がどんどんシンガポールに出てきているというのが最近の状況です。さらに、シンガポールはFTAなどさまざまな協定を結んでいます。特に重要なのが二重課税防止のための租税条約による税務上の特典であり、シンガポールはハブ戦略を進める上で、数々の国と租税条約を結んでいます。従って、シンガポールを通じた通商を行えば、二重課税に対してより有利な条件で経済活動ができます。

このようなシンガポールの税制と、最近の日本の税制改正を基に、次のような形を取る会社が増えてきています。シンガポールに持株会社をつくり、その下に子会社をつくっていきます。今まではタイや中国へ個別につくるという一元的な出方でしたが、税務上のメリットを取るべく、間の中間持株会社をシンガポールにつくって、そこから各地を全部攻めていこうというものです。このようなことは今まで非常にやりにくかったのですが、日本のタックスヘイブン対策税制が変更され、下にある持株会社に二つ以上の製造会社があったり、もしくは販売会社に対して統括業務を行っていたりした場合は、このタックスヘイブン税制を適用しないとする法律の改正がありました。また、シンガポールから配当を行ったとしても、その95%を非課税とする税制改正も行われました。これを利用してシンガポールに中間持株会社をつくり、各地に子会社を持っていき、シンガポールから成長地に再投資していくというようなスキームを取れる会社が徐々に増えてきています。

それから、統括会社向けの優遇税制がシンガポールでは特別に用意されています。17%よりもさらに有利な優遇税制をEDB（経済開発庁）との交渉によって得ることもできます。

（7）送金

送金規制も非常に重要な観点です。例えば、中国やタイからなかなかお金を戻せないということを皆さんもご経験なさっていると思います。この点シンガポールは送金が自由です。金融センターにするために、一部のマネーロンダリング規制を除いて規制は廃止されており、送金は自由です。この点についてはマレーシアも同じです。

（8）土地法制

次に、土地法制がどうなっているのか、土地をそもそも持てるのかということで

す。日本では現在、中国人が土地を買い占めるなど、さまざまな問題点が発生しています。日本は先進国として、外国人が土地を所有してもいいという非常にリベラルな政策を取っていますが、アジアの国は外国人に所有を許していません。シンガポールは、外国人の土地所有はできないことになっていますが、この点は統括会社など、シンガポールで重い雇用を発生させる業態はあまりないので、大きく問題になることはありません。他方で、ほかの国で工場を造るなどの場合に、どのような形態で工場を持っていくのがベストか、外国法人をつくって所有させた方がいいのか、リースさせた方がいいのか。また、日本のリースとは違って何年かたつと廃止というような、日本の常識とは違う賃貸借契約を持った国が非常に多く、個別にチェックしていく必要があります。

(9) 競争法

次に、競争法です。これはなかなか難しい概念ですが、あっという間にマーケットのリーダーになってしまうような技術をお持ちの日本企業は思いのほか多いです。例えば味の素さんなどは東南アジアではほぼ独占状態になっています。味の素はあまりにも独占が強すぎて、下請に対してかなりプレッシャーを掛けたなど、各地で競争法違反として大きな問題になった事例もあります。昔は競争法など全く気にしていませんでしたが、アジア各国では最近、競争法の法整備が進んできています。

特に気を付けなければいけないのは、インド、インドネシア、シンガポールです。また、マレーシアは今年の1月1日に競争法ができたので、今後、競争法がかなり強化される可能性が強くなってきています。特に日本企業が犯してしまいがちなのは、海外で同業者同士が集まって、「これぐらいで、この辺で売りませんか」と思わずしてしまうケースです。お互いに寂しいので、飲み会などで同業者同士で集まって、いろいろ情報交換をしてしまいます。これは危険です。特に競争法がある国については、そのようなことを行っではいけないということを現地の方は理解しておく必要が出てくるのではないのでしょうか。そのため、われわれは現地の同業者の会などは原則的にしないように言い、単なる飲み会などでない、業界の価格の交換などは危険だとお伝えしています。

これは非常に腹立たしい話なのですが、例えば中国の企業などはそのような話をわざと向こうから持ち掛けてきます。リニエンシーという制度があり、最初に自首するとその場合だけ罰金が免除されるので、自分だけリニエンシーに逃げ込んで、日本企業だけ捕まってしまうという案件もあります。そのため、海外に進出される際には競争法がそれぞれの国にあって、あまり価格の交換などをしてはいけないということにご留意いただく必要があると思います。

競争法管理に関しては、現在、シンガポールにコンプライアンスオフィサーのような者を一人置き、問題がないか確認する仕組みをつくっている会社が増えてきています。

(10) 上場

また、将来的にはシンガポールへの上場を目指す会社が徐々に増えてきています。シンガポールの上場については、メインボードとカタリストというのがあり、東証一部に当たるものと二部に当たるものに分かれているという制度になっています。

(11) 紛争解決制度

紛争解決制度ですが、アジアの裁判制度はまだ不透明なところが多いです。例えばインドであれば、単純におじいちゃんの事件をその子どもが行っている、もしくは孫が行っているという冗談もほのめかされるほど、裁判が非常に遅い国です。従って、いかに裁判所の裁判に巻き込まれずにインドを攻めるかということが、何があっても非常に重要なことです。特に、インドに出た瞬間にインドの裁判所で解決しなければいけない裁判に巻き込まれてしまうと、場合によっては20～30年、あるいは会社の経営が立ち行かなくなるような問題に発展することもあります。

あるいは、インドネシアなどでは汚職文化論がいわれているとおり、裁判官の汚職がまだまだ激しい国です。まだまだ汚職という問題が非常にはびこっている国だということにも注意が必要です。インドネシアを攻める場合は、いかに裁判に巻き込まれないように攻めるかというところは非常に重要になってくるのではないのでしょうか。

それから、トランスペアレンシー・インターナショナルという組織が、世界の汚職認識指数を調査・発表しています。これによると、アジアは日本だけが少し低く、全体的にはまだまだ真っ黒です。シンガポールと香港は非常に透明性が高いのですが、それ以外の国は極めて汚職度が高いのが現状です。日本だと裁判所に訴え出ることができそうですが、こういう汚職度の高い国においては裁判で解決できない可能性があるということで、できるだけ契約書をつくる段階で、例えば事前に必ずデポジットを入れてもらった形式でやる、商品との引き替えで取引をする、場合によってはきちんと担保を取っておくということで、裁判にならないような形で契約書を準備していく必要が出てきます。

また、ベトナムなどではまだ三権が分立していないという問題があり、非常に注意が必要です。ただ、シンガポールとマレーシアは裁判制度が整っています。また、英語で裁判ができるので、日本人もタイ語で何を言われてもよく分かりませんが、

英語であれば何が行われているのか把握することができます。また、特に汚職の問題も大きくなく、非常に整備された状態になっています。

それから、日本国内で取引をしている場合、何か起こった場合は裁判所に行くのが一般だと思います。例えば日本の企業とインドの企業が契約した場合に、日本の裁判所から1億円払えという判決をもらっても、それはインドで効力を持ちません。そのため、インドの当事者に対しては、インドで裁判をゼロからしなければならなのです。それを何とか回避する方法として世界的に用いられているのが仲裁制度です。この仲裁という条項を契約書の最後に一文付けておくことが国際取引での一つの必須条項です。もちろん、これは当事者が合意しなければなりませんが、国を越えたクロスボーダーの取引をする場合は、仲裁条項を契約書の最後に必ず入れておくということが大事です。もちろん、それを戦略的にあえて入れないという選択肢もあります。しかし、仲裁条項を入れておくことによって、相手がニューヨーク条約に加盟した国々であれば、国を越えて有効となり、執行することができます。気を付けなければいけないのは、北朝鮮とミャンマーはそもそもこの条約に入っていないため、仲裁条項を契約書の最後に入れても効力はありません。一方、台湾はそもそも国として承認されていないので条約に入れませんが、仲裁の判断を受け入れるというポリシーを貫いているので、仲裁について合意しても問題はありません。

(12) 撤退方法

最後に、撤退方法です。投資なので、場合によっては撤退も考えなければいけません。先述のとおり、ほとんどの国では75%を取っておかないと、撤退が自分だけの決定ではできません。日本のように66%取っておけばいいだろうと勘違いされないようにしてください。3分の2超でいいという国もありますが、万が一の撤退という場合も考えて投資をする必要があるでしょう。

3. アジア統括会社をシンガポールに置くメリット

最初に申し上げたように、今、さまざまな日本企業がシンガポールに進出してきています。チャイナプラスワンとして、まずシンガポールに会社をつくって、そこからいろいろなところを攻めようとしているところで、なぜシンガポールが選ばれているのか法制度面から説明すると、まず、基本情報として地理上の優位点があり、物流拠点あるいはお試し市場として使うということです。そして、何よりも汚職が少なく透明性の高い国です。次に、外資規制がそもそもないので、原則として外資ウェルカムの国になっています。また、会社法制も非常にシンプルで、分かりやすい形のもので、1シンガポールドル、1株主、1居住取締役と、名義人だけで

きます。進出形態についても、いずれの形であっても容易にできます。

また、会社に究極に有利な会社法ができています。さらに税制面でも17%という魅力的な税制に加えて、各種優遇税制、さらにキャピタルゲイン課税もないという状況です。海外送金も全く問題ありません。土地法制についても、外国人には土地取得は不可ですが、単なる統括拠点にする場合やそれほど人員を配置しないのであれば、これも大きな問題点にはならないでしょう。競争法など、各地のコンプライアンスを見ていく拠点としても用いますし、シンガポールへの上場を将来的に考えられる会社も増えています。さらに、紛争解決制度も非常に整っており、シンガポールの仲裁や裁判所を利用して、万が一問題が起こった場合も紛争解決ができます。万が一撤退する場合もシンガポールでは特に問題なくできます。これに加えて、知的財産の管理制度も整っているので、このような、ほかの国との比較の中での法制上の意味を勘案して、シンガポールを中心に各地全体のマーケットを狙っていく会社が増えているのが現状です。

長くなりましたが、以上で終わらせていただきます。アジアの法律情報を定期的にメール等で配信しておりますので、アップデートのメールなどをご希望の方は tetsu.o.kurita@rajahtann.com または shinobu.sugiyama@rrajatann.com までご連絡ください。ありがとうございました。

〈講演第3部〉

「シンガポールを基点としたアジア進出・統括会社活用方法」

（司会） 第3部は、上原先生と栗田先生のお二人にお話をいただきます。演題は、「シンガポールを基点としたアジア進出・統括会社活用方法」となります。まず、上原先生、栗田先生にご講演いただいたお話について、皆さま方からご質問をちょうだいします。この際ですので、どちらの先生にでも構いません。それではよろしくをお願いします。

（Q1） お二人の先生から参考になるお話を聞かせていただきました。われわれ零細企業は、外国へ行こうかと考えています。規制の話がありましたが、私は日本ほど規制の細かい、厳しい国はないと思います。日本から見ると、国ごとの特徴はあると思いますが、外国は割と緩いのではないかという気がします。しかし、とにかく外国へ行こうとすると、言葉がなかなか通じない。特に、われわれのような零細企業のオーナーは高齢化しているので、外国語が堪能ではありません。今お聞きすると、シンガポールを拠点にしてアジアに進出をした方がいいのだということですが、シンガポールに石川県でもJICAなどの拠点があるのでしょうか。恐らく各県共通だろうと思いますが、シンガポールにそのようなものがある県はあまりないのではないかという気がします。お二人が各県の窓口として相談相手になるといっても、なかなか難しいのではないかという気がします。そういうところは一体どのようなになっているのか、どうお考えなのか、お聞かせ願いたいと思います。

（栗田） 確かに言語の問題は、海外進出のハードルを高くする一つの要因だと思います。ただ、シンガポールは情報の集積地なので、まず日本人のコミュニティが非常に多いです。500万人しかいない国ですが、約2万6000人規模の日本人コミュニティがあります。元は2万8000人居たようですが、現在は若干減っています。また、石川県が来ているかどうかというのは把握できていませんが、地方自治体の職員の方が向こうに出向されていて、そこで活動しているということを時々お聞きします。また、日本人会というものがあり、その中の日本人コミュニティでビジネス相談会をしたり、シンガポールで例えばインドネシアへの進出のセミナーをしていたり、マレーシアのセミナーをしていたりしています。また、JETROもシンガポールでももちろん活動しています。

また、最近は進出コンサルタントの方も増えてきています。最近、シンガポールの進出が多くなっているところがソフト産業です。専門家が最初に拠点をつくる場

所がシンガポールです。もちろん上原さんもコンサルタントとして、シンガポールにまず拠点を持っていますし、弁護士事務所や、われわれもシンガポールにジャパンデスクをつくってサポートしています。会計事務所さんも日本人がジャパンデスクとして、シンガポールに厚く入られています。県としてどうされているかということは存じ上げませんが、支える基盤は徐々にできつつあるように感じています。

（Ｑ１） 県としては知らないとおっしゃいましたが、中小・零細企業としては、恐らく県や自治体が窓口になってもらわないと、なかなか付き合いがしにくいという場面が多いと思います。そのため、お二人の先生方も石川県なり、あるいはその下の各市町なりに、少しでもＰＲしていただければ幸いです。よろしくお願いします。

（栗田） 貴重なご意見をありがとうございました。

（上原） 県レベルで言うと、恐らく県人会があります。石川県の県人会の集まりがあるように思います。そういう意味では、シンガポールの県人会を頼って行く、あるいは石川県から進出した企業を頼って行くというのが、一番の正攻法ではないかと思っています。

もう一つ、言葉の壁の問題です。先ほどからご自分は中小企業なのでとおっしゃいますが、韓国企業が非常に上手だと思うのは、ほとんどの韓国企業は進出する際に現地語を話せる通訳を帯同していきます。自分はできなくても通訳を通じて相手の国の言葉で話すことで、相手の国を尊重する姿勢を明確に打ち出し、交渉を有利に進めるという面があります。ですから、言葉の部分は通訳を活用されるという考え方が一つあると思います。

もう一つは、私の取引先である富山の会社でも、実際にインドネシアに出られて、英語どころかインドネシア語も当然話せないという状況で行かれた方がいます。逆にその方は日本語しかできないので、インドネシア人が一生懸命みんな日本語を勉強して、行くと日本語であいさつされるような状況になっていることもあります。だから、言葉ができないことはネックにならないと私は思います。違うところがネックになるかもしれませんが、言葉自体は解決手段があるので、言葉に対してそんなに抵抗感をお持ちにならないければ問題ないのではないのでしょうか。

また、県の窓口ということも私も働き掛けていくことをお約束したいと思いますが、それ以上に、今、既に県で出られている方のネットワークを活用することが一番現実的な線のように感じます。

(Q1) 通訳を使えば確かに通じますが、ビジネスというのはお互いの信頼関係が非常に大事だと私は思います。通訳を介して話していても、なかなかビジネスとしてうまくいかないのではないかと思いますので、そのような窓口などが欲しいところです。そのためには、国を相手にしていても駄目なので、地方の県を窓口にして何かそういう会話をして、相手の国の人からも信頼してもらい、こちらも信頼をする。お互いに投資を考えているので、信頼がないとなかなかしにくいのです。そのようなことで両先生に、機会があればぜひお願いしたいと言っているのです、よろしくお願いします。

(Q2) 海外で商品を販売したいと考えていますが、その際には現地に合った仕様にしなければいけません。例えば中国では非常に厳しい規制などがあり、非常に苦勞をした経験があります。環境規制であったり、安全であったり、電波法であったり、そうした専門的なところに入ったときに、弁護士の方やコンサルタントの方がそこまで細かく現地のことについてアドバイスをくださるものなののでしょうか。例えば、消費者保護法など、このようなセミナーに参加すると、大まかな話はよくありますが、具体的に商品をどうやって現地で販売できるようにするのかといった場合、どこに相談すればいいのでしょうか。一発で解決するのかどうか分かりませんが、どのような相談の仕方であれば効率的に進むのでしょうか。テーマごとに相談先を分けて進めるのは大変ですから、何かアドバイスがあればお願いします。

(上原) まず、販売に関する現地の規制に絞って言うと、御社が売り込む物を扱っている営業代理店や販売代理店といわれているところに最初に当たることになるかと思います。

(Q2) それが期待できないので、自分たちでしなければいけないのです。

(上原) その人たちが期待できない？ 例えばその代理店は、その商品を扱っていて、その国の規制の中で物を販売していますよね。

(Q2) 日本で使っている物を売る店を海外で出すので、その海外に応じた商品をつくって店に並べてくださいと言われます。そのお店自体は、そのようなところは全く関与しないで、メーカー任せでそのような仕様を要求してくるのです。

(栗田) こういうセミナーなので、漠としたことを皆さんにお伝えしなければならず、内容は抽象化せざるを得ませんでした。結局、ビジネスができるかどうかはわれわれの考えるべきところです。われわれの法律事務所については、各地にそれぞれの弁護士をすべて雇っています。例えば今も調べていますが、マレーシアとタイとミャンマーの消費者保護法について調べてくれという依頼が来ると、その依頼に応じて各地の弁護士に規制なりを調べてもらい、それをわれわれの方で日本の観点でご説明するというような仕事をさせていただくことは非常に多いです。

それから、われわれがローカルの弁護士を雇う意味の一つは、日本流の方法がまだまだ通じない国も多いことです。許認可を出せばいいというものではなく、ローカル独自のきちんとした書式でルールに従って出さなければいけない、あるいはコネクションを使わなければ出せないという場合もあります。また、われわれも普段の仕事の一つは、現地でネットワークをつくることだと認識しています。特にライセンスやITの専門家などできるだけ交流を図っておき、案件に応じて専門家を組織することも一つの大きな仕事だと思っているので、個別具体的なご質問をいただければ、それに応じて回答させていただくことはできると思います。

(Q2) 例えば、各国の法令の日本語訳を入手するといったことも可能ですか。

(栗田) まず、その状況は国によって異なります。シンガポールは法律が全部ネットで手に入りますので、そのサイトのURLをお送りすることはできます。ただし、英語です。同じようにインドやマレーシアもウェブサイトを通じて英語版を入手することができます。ただ、インドネシア、ベトナム、タイは現地語で書かれていて、オンライン化が進んでいません。それについては英語の翻訳は見つかることがあります。

例えば、最近タイのコンシューマープロテクションアクト（消費者保護法）をお客さまにお渡しした例もあります。それを全部翻訳してくれということになると、恐らく多大な翻訳費用がかかってしまうと思いますので、案件に応じて必要な部分について翻訳させていただきます。例えばインドネシアやタイでは翻訳費用もまだまだ安いですし、英語までであれば、第1次ソースが挙げられている条文があることが多いので、そういうものをご提供させていただくこともできます。

(Q2) 分かりました。ありがとうございました。

(司会) それでは、お二人に進行をお任せして、最後のまとめのようなお話をいただきたいと思います。

(栗田) 今日はわれわれが普段やっている事例をご紹介させていただくのもいいのですが、せっくなので、このようなことを考えているのだけれどもどこのマーケットでどのようにすればいいか、もしくは法律上どのようなことを気を付ければいいのかなどについてご質問いただこうと思います。戻って調べなければいけないこともあると思いますが、現在、具体的に何かお考えのことについてご相談いただければ、どのような形でわれわれが普段ご相談に乗っているかということについてこの場でお見せいたします。もちろん守秘義務などの関係で、なかなか申し上げにくいところがあるかもしれませんが、もしそういうことにご協力いただける方がいれば、この場でご相談いただけますでしょうか。

(Q3) 今日は農業の話が出ませんでした、日本の農業は外国へあまり進出していないように感じています。東南アジアでは、タイでもマレーシアでもベトナムでも、非常に気候も温暖で優秀な農地が至るところに点在しています。だから、日本人が農業をそのようなところで行えば、非常にきめ細かな農業ができると思います。ところが、思い切って外国へ進出して農業を行おうというところは、石川県でも富山県でも福井県でも、あまりないようです。日本で作っていても、農業はみんな赤字ぎりぎりか赤字なので、なかなか思うように行きません。それについてお二人の先生方がどう思っているのかお聞かせ願います。

(上原) まず、日本で作った農作物が売れるという側面もありますが、当然、空輸料がかかるので大変高いのです。そこで現在は、マレーシアやベトナムなどで、日本の種を使った日本の野菜をまず製造することがトレンドになっています。つまり、ベトナムで日本製を売るのでなく、日本のほうれん草をベトナムでつくるのです。そういう日本野菜の流通が徐々に進んできているので、おっしゃるとおり、日本の農業技術を海外に移植して、日本原産の野菜をつくって売るという市場は一つあるかなと日々感じています。インドネシアやカンボジアでは、既に日本の農作物の製造・販売を企画する具体的な案件が動いていますし、この流れは非常に大きくなっていくのではないかと見ています。

もう一つは海外の特殊事例ですが、特にインドなどで野菜工場が生まれつつあります。LEDを使って一定の条件下で製造すると、日本の果物と同じような甘みを出せるといった技術があり、そのような日本製の野菜をつくる領域がトレンドとし

て出てきています。ただ、それが日本製の農業の移植より先に行ってしまう可能性もゼロではなく、野菜工場は日本が若干遅れている分野ですので、そこに日本自身が出ることができないところが若干ネックになっているのではないかと思います。野菜工場の分野は、例えば肥料が要らない、水耕栽培でなくてもいいといった利点があり、水資源の少ない東南アジアの国々にとってはさまざまな問題点の解決にもつながります。ですから、単に日本の農業を技術指導で教えればいいという単純構造ではないということは、私も一部調査にかかわって感じているところです。

(栗田) 農業は原則として規制がかかっている国が多いです。例えば先ほどの例で言うと、インドでは事前承認ルートというものがあります。これは必ず事前に政府の許可を取らなければいけないもので、ここに農業が入っています。インドネシアで言うと、条件付き投資事業として、これも政府の条件が付いてきます。シンガポールにはそのようなものがないのですが、タイであれば農林水産業は完全禁止業務の一つに当たっています。ベトナムについては書いておらず、それ以外の分野については自由ですが、さまざまな事業では政府の許可が必要です。

この場で詳細に、すべての国を網羅できるわけではありませんが、例えばミャンマーであれば、農業は原則として政府の許可が必要な産業です。農業は比較的センシティブな業界ということもあり、若干出にくい業態の一つなのかもしれません。いずれにしろ、政府の条件付き、許可などをきちんと経た上で行わなければいけない分野の一つになっているように感じています。ただ、だからといって、完全に無理ではありません。農業について規制のない国もありますし、提携や、上原さんの言われた技術指導を越えたうまいアレンジメントを通じて、輸出できる可能性はあるかと思っています。

(Q3) 日本でつくった野菜や果物は非常に高い値段であっても外国では売れます。日本人のつくった野菜や果物は安全・安心で食べられるからです。富裕層などは、同じ米でも日本でつくった物なら非常に高く買ってくれます。そのように、日本人が栽培したものは喜ばれるし、もてはやされます。しかし、日本人が行って外国人につくらせるなど、外国の人のつくったものでは駄目です。日本人が行って実際につくって初めて安心してそれを買って食べます。だから、私は日本人が行ってつくる、あるいは指導をしてもいいのですが、そう思ったのです。そういうことを認識されて、外国へ日本の農業を普及すればいいのではないのでしょうか。特に東南アジアなどは非常に気候がいいし、日本から見れば放射能もないし、素晴らしい農業ができるでしょう。よろしくお願いします。

(栗田) ありがとうございます。

もし何か、こういうものを考えている、具体的にこういうものはどうなのだろう、どのマーケットで攻めればいいのかというようなことがあれば、ご協力いただけると助かります。

では、われわれが普段やっている事例をご紹介させていただいて、途中で何かご質問やご示唆があれば、いただきたいと思います。

(上原) それでは、栗田さんと一緒にかかわった案件を事例として、実際にお客さんからどのような相談を受けて、どのような動きをし、それを栗田さんがどのように法律的に解決していただいたのかというケーススタディの部分をさせていただきます。

1件目はタイの事例です。日本側の会社は創業96年、ソフトパッケージ(軟包装資材)といわれる分野で、お菓子やパンの包装袋を日本の自社工場で作って販売する事業をしている会社です。この会社からは、次のようなことで相談を受けました。パッケージ製造業はかつて中国進出ラッシュだったそうですが、進出したさまざまな会社のほとんどが失敗して帰ってきたようです。そこの三代目に当たる専務から、自分が代替わりで社長になるまでの間に、工場進出ではない形での海外進出をしたい、何とか事業提携という形で進出ができないかとご相談いただきました。

この会社を訪問して最初に分かったことは、環境対応技術があったことです。先ほどの話ではありませんが、要は有機溶剤不使用などもさることながら、さまざまな環境投資をしている会社でした。この環境対応能力が、お客さまから見て他社と差別化できているポイントで、自社よりも高い価格で販売できるという、高い収益性をもたらす源泉でした。そこで、環境対応能力を持ったパッケージを作っている製造メーカーのマッチングの相手として、タイの同業の中からパッケージ製造メーカーを探し出してくることにしました。

実際にタイの会社を訪問すると、同じ製造設備を持っていますが、タイの会社の方が最新鋭の機械を使っており、日本の会社は古い機械を使っているという状況でした。しかし、いざ作ってみると、古い機械を使っている日本の会社の方がいい製品が作れることが分かりました。もう一つは、環境対応能力があるということが売りになっています。日本でお菓子の袋やパンの袋を作る事業自体は成熟期ですが、タイはまだ創成期で環境対応能力は全く求められていません。タイの会社に対して、これから市場が成熟化していけば環境対応能力が求められることになると話しました。このタイの会社は、袋を納めた食品会社が袋に食品を詰めて冷凍食品という形

でヨーロッパやアメリカに輸出していたので、先進国との商売を続けていくためには、環境対応能力がいずれ求められるだろうと考えられます。

私は、日本の会社の技術指導を受けることで、この会社の環境対応能力を上げたり、生産管理能力を上げることができるのではないかと提案しました。実際の交渉の上では、ジョイントベンチャーを組むということでまとまりました。そのジョイントベンチャー契約の中には、タイの会社に技術指導し、そこからロイヤリティをもらうのではなく、タイの会社で空いた生産設備を使って作らせてもらう権利を盛り込みました。販社を通して一緒に売上を立てる契約の方が、日本の会社にとってメリットがあるということが、事業計画を詰めていく上で少しずつ分かってきたので、シンガポールの販社をつくることを計画したところで、私は栗田さんの法律事務所に行き、実際にこのようなアイデアがあるのだけれども、どのようにこれを契約に落として実現していけばいいのか、また、どのようなところに留意しなければいけないのかと相談しました。製造地はタイにし、技術指導は日本からタイ、販社はお互いに出資をしてシンガポールにつくろうというのがそのとき出来上がった絵で、両者ともそこに対して合意をするというような状況にはなっていました。

そこで栗田さんの話が出てきます。これが一つ目のケーススタディです。

（栗田） 先ほど、進出の形態は単独、ジョイントベンチャー、M&Aという三つがあると説明しました。まず、シンガポールにした理由は、外資規制がないので、シンプルにすることができるところです。そして、進出形態はジョイントベンチャーをつくろうという話でしたが、ジョイントベンチャーをつくる際は、それぞれが何パーセント出すのかが非常に重要です。それぞれが50%ずつ出すのかどうか。また、シンガポールですから、例えば日本の方がコントロールしたい場合も単に75%：25%だけではなく、念のため、もう一人株主に入ってもらい、頭数でも3分の2以上取るような状況にしておきました。また、万が一、撤退や生産、場合によって事業の再編などをしなければいけないときに、頭数も日本側が半分以上、3分の2を取っておきます。1対1だと過半数にはならないので、それ以上取るように、もう一人の株主に入っていただくようアレンジしました。

ここで準拠法、紛争処理情報というものが入ってきますが、日本の企業とタイの企業がシンガポールでジョイントベンチャー契約をすると、日本の企業とタイの企業が契約の主体になります。つまり、国を越えた契約者同士が契約します。そのときに、万が一、二人の間で紛争が起こったり、もめ事が起こったりした場合、どの法律が適用されるのかということをきちんと書いておく必要があるでしょう。日本の当事者同士の契約では、日本法が当たり前なので書かない例もあると思いますが、

日本とタイの当事者が契約する場合は、契約書の準拠となる法律はシンガポール法であることをきちんと記載しました。

さらに、万が一もめて、日本の企業がタイの企業を訴えようとした場合、「シンガポールの裁判所で解決する」と書いてしまうと問題があります。相手はタイの会社ですので資産はタイにあり、シンガポールの裁判所で解決しては実際に執行することはできません。そのため、シンガポールの仲裁で解決することになります。仲裁条項を入れておけば、ニューヨーク条約に加盟する国の間では原則として仲裁が国を越えて有効であるという契約です。日本、タイ、シンガポールはいずれもこの条約に入っているのです。シンガポールを仲裁する仲裁条項を最後にきちんと入れておくことによって、万が一の紛争があった場合も債権回収ができるような条項をつくっておきました。

（上原） 結果的に、私の会社もジョイントベンチャーの株主として入って、頭数として、日本の会社とタイの会社と私の会社と3人が立ち、3分の2の過半を取れるようにしました。私自身もその会社に出資しましたが、その代わり営業権を取って、拡販事業も行うことにしました。取締役も3人、タイの会社が1人と私の会社、そして私自身も入り、取締役として2名で過半を超えています。出資比率としては6割を押さえるところで一応決着したのです。最終的には契約の中で中長期にわたって交渉し、形としてそれが昨年8月にまとまりました。それが一つの事例です。

最後に、ベトナムの案件についてお話しします。この案件はベトナムの会社に出資したいという相談から始まりました。日本側は、LPGといわれるプロパンガスを扱っている会社です。このプロパンガス事業はエリアごとにきれいに分かれていて、ストック型のビジネスと呼ばれるものです。つまり、エリアを飛び出ることも非常に難しいし、逆に言うと、エリアに入って来られるのも難しいのです。常にある一定の顧客層に対して、ルートセールスの的にガスを供給するようなもので、ライフラインを担っているのです。営業や利益などは非常に安定しています。安定して上回るキャッシュフローを使って、基本的には会社に資本参加することでエリアを伸ばしていくことがこのビジネスの正攻法であるため、M&Aを使った手法がかなり一般的に用いられます。

このプロパンガスの会社がベトナムの当該市場を狙った背景には、ASEANの中で、人口が8000万人とインドネシアに次いで多いことと、親日国であることです。ベトナム自体が昔の日本のように、プロパンガスの配送ルートが全くなく、近くのお店にガスボンベを持っていき、入れてもらって帰るというキャッシュオンデリバリーのような形で現金やり取りをしています。この点が大きなリスクでもあ

りました。つまり、お金が途中でどこに行ったか分からなくなり、計算が合わなくなってしまう要素になり得るからです。彼らは日本のルートセールスのノウハウがベトナムに生かせるのではないか、それによってベトナムで利益の残せる事業にできるのではないかと考えていました。

進出の背景としては、プロパンガスの供給先世帯数が日本国内で減っていくので、日本国内でエリアを増やしていくか、もしくは海外に出るかということしか選択肢がないということです。そこでわれわれは独自の調査機関を使い、ベトナムの同業者を調査しました。その中から、オーナーの方で後継者がいない会社があることを発見しました。その会社に対して、安定資本を約束するので、会社を譲らせてもらえないかという交渉をしようと決まりました。

その段階で一つだけ分かったことは、この会社がベトナムの市場に上場しているということです。時価総額が約5～10億円という上場企業が実際に株を手放すかもしれないのです。ちなみに当該国はベトナムではありません。国を言ってしまうと上場していることが分かってしまうので、あえてベトナムと言っていますが、実際の会社は違う国です。それをあえてベトナムの事例にしてお話しています。

そこで栗田さんにご相談して、ベトナムで資本参加し、上場企業の会社の株主に対して株の譲渡を申し入れ、買収を完了するためにはどうした方がいいのかについてご相談している段階です。

(栗田) これは実際はベトナムの案件ではありませんが、一般的にガス、LPGなどというものは、例えばシンガポールでも電気・ガス法があり、エネルギー市場監督庁が管理監督しています。外資に緩いシンガポールであったとしても、これらはなかなか外資にオープンにしないマーケットの一つです。想定はベトナムであったとしても、具体的にガスというのは書いてありませんが、手続きやライセンスなどのチェックが非常に重要になる分野です。そうすると、恐らく外資として単独の出資で行うことは非常に難しいでしょうから、進出の形態としては、単独ではなく少なくともジョイントベンチャーか、株式を一部取得するようなM&Aという方法でしか、なかなか進出できないだろうと見ていました。

しかも、時価総額は数億円なのですが、上場会社に対しては公開買付をしなければいけないという規制があることが多いのです。ベトナムであれば、25%以上の株式を取得してしまった場合は、残りの株主全員に対して、私たちは25%以上買うけれども、これに応じませんかというオファーを皆さんにしなければいけません。これは強制公開買付になりますが、これに引っかかってしまうことが予想され、もちろん株主がこれに応じてくれればできますが、手続きの費用もかかるし、なかな

か難しいように思われました。そこで25%以上取るのか、それとも25%以下にとどめておき、あえて事業提携という形で株式を持っておいて、その中で日本のLPGの強みを向こうに生かしながら、そこに取締役を派遣する形にとどめておきながら進めていけばいいのではないかとご提案させていただきました。

(上原) これはまだ最終的な実行まで至っていませんが、基本方針としては25%未満の株式取得にとどめて、強制公開買付の要件に当たらないよう、株を譲り受けようということになりました。今は、25%未満の株価の算定のところで交渉しているところです。

時間になりました。本当はもっと事例もお話ししたかったのですが、ご相談や皆さんの前で発言できなかったお話などがあれば、メールや連絡等していただくと、個別のご相談に乗らせていただくことができます。これをきっかけにASEAN、もしくはインドへの進出をご検討されてはいかがかというのが、今回のわれわれのご提案です。

(栗田) 皆さんも日本で、顧問の弁護士の方々にいろいろ相談されながら業務を進められていると思いますが、外国は文化も習慣も慣習も違います。何よりも法整備、法に関する慣習も全く違いますので、その点にご留意いただきながら、大胆に東南アジア、インドを攻めていただければと思います。

本日は長い間、ありがとうございました。

(司会) ありがとうございました。以上をもちまして、国際民商事法金沢セミナーを終了させていただきます。両先生、ありがとうございました。

発行日：平成24年6月25日

発行者：財団法人国際民商事法センター

事務局長 北野 貴晶

〒107-0052 東京都港区赤坂1丁目6番7号 第九興和ビル別館

TEL 03 (3505) 0525 FAX 03 (3505) 0833

ホームページアドレス <http://www.icclc.or.jp>

印刷製本：株式会社進和堂印刷所

代表取締役 鈴木 隆

〒104-0043 東京都中央区湊2丁目16番26号

TEL 03 (3551) 2489 (代)