

グローバル時代のアントレプレナー その3

武 藤 宣 道

愛知東邦大学

グローバル時代のアントレプレナー その3

武 藤 宣 道

目次

はじめに

第一章 今まで成功したアントレプレナー、これから成功するアントレプレナー

第二章 国内の中堅・中小企業と個人の海外進出

第三章 シンガポールの現況と金融関係上密接な関係にある香港の現在

おわりに

参考・引用文献

はじめに

この論文はシリーズとしてアントレプレナーを取り上げている。基本的には日本と東南アジア諸国連合（ASEAN）および新興工業経済地域（NIEs）の経済ビジネスと金融関係を中心に探りながら、東南アジア諸国のタイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、フィリピンと台湾、香港を取り上げる。特にこの小論文では、前回取り上げたタイ、マレーシアは割愛し、シンガポールと香港に焦点をあてる。そしてマーケットに関連する金融機関側の資金供給と需要側である企業（起業）の資金調達を探り、日本と現地の中堅・中小企業（ベンチャービジネスを含む）および個人のアントレプレナーがどのような市場進出を果たすのか、インターメディアリー的な行政府の支援があるのか、ないのかまでも視野に入れてトータルな動向を整理してみる。特に海外進出の大きなメリットである法人税などの影響も考慮する。イノベーションである技術を売りにしている中小企業の市場開拓には目を見張るものもある。これらは具体例を示す。

金融の世界は昨年2015年中国がアジア・インフラ投資銀行（AIIB）を提唱し、その立ち上げを行ってイギリスを中心に欧州諸国の関心を引いたのは、目新しいニュースである。制度的に既にアジア銀行がインフラストラクチャー整備として同じような役割を担っているにも拘わらず、中国の意図するところは何かと言う視点で注目に値した。しかしながら、中国経済の2016年以降の経済鈍化が供給過剰な経済とともに顕著になり、このAIIBに対する欧米諸国の視点は様子見へと変化している。中国の今後の成長と構造改革がどのように市場との対応で出てくるのかは注目にあたいする。

日本国内では、一昨年からの安倍政権の推奨する地方創生のなかに、地方に雇用を地域ビジネスをとの計画から、地方自治体の動きが政府の支援を受けて動き出している。東海地区でも

JETROの仲介で、ベンチャータイプビジネス（アントレプレナーも含む）の中堅・中小企業への働きかけで、名古屋大学での海外進出支援プログラム「知財活用セミナー～知財を活用したアジア進出～」が2015年12月に開催され、多くの起業家が熱い思いをもって参加している。この知財の活用に関しては、これからの環太平洋経済連携協定（TPP）の各国批准に向けて、そしてその後の細部調整の必要もあり、議論を呼んだりしたので、この論文内で整理して置く。

さらに現実の能動的動きとして2016年2月23日からシンガポールでは地元および日本からの進出金融機関、海外ビジネス支援に関心を持つ自治体や産業支援機関、業界団体等との合同セミナーも開催された。名古屋、シンガポールの集まりに筆者も参加した。

これらに加え、「海外との地域間交流で地域産業に活力を！」とのセミナーも経済産業省も肝いりで開かれ、海外との地域間交流事業により地元企業の海外展開支援を進める自治体、海外側関係者、また、事業に参加した企業から、その効率的な運営ノウハウや活用方法についてインキュベーター的な支援・報告がなされている。

また、アジア発の革新を起こせとのキャッチフレーズをもとに、パイオニアーズ・アジアも起業イベントとしての会合を2016年3月23日に東京八芳園で開催し、起業ピッチプログラム（大学生、新卒業者対応）や企業内起業家（イントレプレナー）などを対象にしたプログラムも用意された。

これらのセミナーやイベントを整理して、今後のベンチャービジネス、アントレプレナーの動向を、特にシンガポールと香港に照準を合わせて、探るのがこの論文の趣旨である。

第一章 今まで成功した、これから成功するアントレプレナー

アベノミクスの金融政策により、為替レートの変化が顕著だが、どのように対応するかは、日本企業にとって喫緊の課題である。日本が変動為替相場制（1973年）に完全移行して以来、為替レートの変化は企業にとって戦略的に重要な課題になってきている。これには、付加価値の高い、または生産性の高い製品の生産へと生産資源を集中して、為替レート変動を含む製品価格の変動に左右されない収益基盤を築くという意味ももちろん込められている。この傾向は2000年代の円安時には明白ではなかったが、リーマンショック時（2008年9月）に伴う金融危機後の円高時に顕著になる。海外の需要は現地の生産で賄うという方針が少しずつ企業戦略として確立していった。アベノミクス開始後に円安が進んでも日本企業の輸出が増えなかったのは、これらの戦略が浸透してきた結果とみられる。実際2016年初めからの円高局面でも、物価指数で割り引いた「数量」を示す実質輸出に大きな変動はなかった。下記の資料参照

表 1 実質輸出

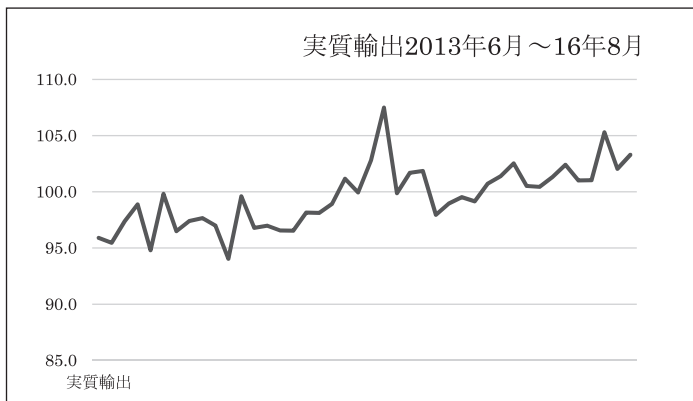
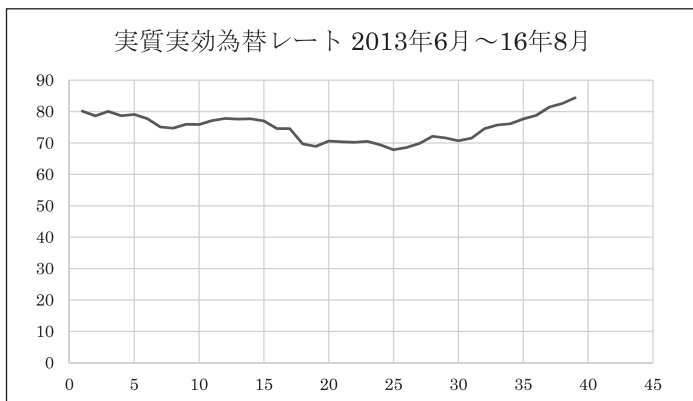


表 2 実質実効為替レート



(出所) 日銀統計資料2016年から筆者作成

最近の貿易論では競争力の高い製品（ブランド名を市場で確立している生産性の高い）あるいは企業は為替レートや為替レートを含む製品価格の変動にすぐには影響を受けないと議論する。つまり非感応的になる。（マーク・メリッツ米ハーバード大学教授 Melitz, M. J. (2003) “The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity”, *Econometrica*, 7, pp. 695-725. この点の実証分析は日米で地道に展開されている。（宮川努一橋大教授等）“Market Competition, Differences in Technology, and Productivity Improvement: An Empirical Analysis Based on Japanese Manufacturing Firm Data” (with Tomohiko Inui and Atsushi Kawakami) *Japan and the World Economy* 24, 2012, pp.197-206.) このことは日本企業にとっては、知的財産権（商標権、コピー製品、コピー技術等）の侵害がなければ、製品のブランド名が高ければ為替変動にはうまく対応できることになる。つまり輸出が急激に減退することにはならない。アントレプレナーにとっては、技術等に基づく起業には少なからず市場に参加するための希望素地があることになる。それでは、成功したアントレプレナーに共通する因子は何か？

エイミー・ウィルキンソン (2016) 『クリエイターズ・コード』によれば、5年の歳月をかけ

て創業者たちを含む約200人の起業家たちとの長時間のインタビューを通して、彼らが成功するまでのプロセスを分析し、起業への6つのスキルが垣間見えたと言う。即ち1.「ギャップ（隙間、不足）を見つける」2.「光に向かって進む」3.「OODAループ（監視<Observe>－情勢判断<Orient>－意思決定<Decide>－行動<Act>）を飛行する」4.「賢く失敗する」5.「知恵のネットワークを築く」6.「小さなギフトを贈る」である。この1番に掲げられたギャップを見つけるのは、起業家にとって必要なことは筆者が行った各国及び日本の起業家にも共通したことである。「隙間」「不足」は、ほかの人たちには気が付かない潜在的なニーズを見出して、そのニーズを満たすための新たな方法を見つけ出す、起業家にとっての能力を指すことになる。本書で示されたギャップを埋めるためにはどのようなプロセスを持ちうるかによって起業家を3タイプに分類している。

起業家を3タイプ

- 1.「サンバード型」ある業界や領域で成功している手法を別の領域に転用する。
- 2.「アーキテクト型」問題を解決して新たなモデルをゼロから編み出す。
- 3.「インテグレーター型」既存のコンセプトを融合させた独自の手法により成果を生み出す。

以上がその3タイプである。

「サンバード型」の人は、ある領域で成功しているコンセプトに目をつけて、その他の領域のギャップを埋めるのに転用できないかを、常に思索している。その際、解決しようとしている課題との類似性を見つけることが重要である。本書によれば、例えば、航空宇宙産業で安定性維持に使われていたジャイロスコープ技術が、二輪車なのに倒れず安定走行できるセグウェイと言う乗り物の発明に繋がったケースがこれに当たるという。活版印刷技術を発明したグーテンベルグも、ブドウの圧搾機が何度も果汁を絞り出すプロセスがインクを紙に写す作業に類似しており、応用できると気が付いたと説明している。

「アーキテクト型」の人は気が付いたギャップにこだわり、それを埋めるのに適用可能な方法を、多様な選択肢を試しながら突き詰めていく。その課題を本質的に解決する方法にたどりつくまでくり返すという。イーロン・マスク氏は、既存のロケットがなぜ高価なのか、疑問を抱いていた。そしてロケットを構成する原材料の相場価格を調べたことでロケットの原材料費が本体価格の2%に満たないことに気づき、もっと安価なロケットが作れるはずだと確信したという話が展開されている。そして、エンジン、小型バルブ、燃料タンク、それぞれのパーツに適用可能な素材や方式の選択肢などを調べ上げ、なんとかしてコンパクトで安価に作る方法がないか、試行錯誤を繰り返した。

「インテグレーター型」の人は、既存のものを複数組み合わせ、これまでにないものを生み出そうとする。その際対照的であったり正反対だったりするものを融合させるという思いがけない発見に繋がることもある例を指摘している。

たとえばアサヒビールは、キリンラガービールなどの「苦みの強い重い味」のビールが主流だった時代に、「コクがあるのにキレがある」というコンセプトのもと「スーパードライ」と言う

まったく新しい商品を市場に投入して一気にシェアを伸ばした。「口に含んだ時の苦み（コク）」だけでなく、「喉ごしの快さ（キレ）」という対照的な味わいを組み合わせることが成功の要因であったと説明。早い段階で失敗してそこから学ぶのが成功への近道であると著者は説く。

以上のスキルはいずれも、成功した起業家に生まれつき備わっているものではなく、学習によって獲得できるものである。新たなものを生み出そうとしてもうまくいかない時にはこの3つのアプローチをひとつずつ試してみると道が開けるかもしれない。

第二章 国内の中堅・中小企業と個人の海外進出

国内の中堅・中小企業特に中部地区の企業に焦点を当ててみると、国内需要の減少の影響を比較的多く受けた企業と一代で築き上げた（起業した）企業では、2016年以降の経営が今後の動向を形づくることになる。後継者の問題が当面の俎上になっている企業では、2010年代は世代交代期に入っているにも拘わらず、その後継者の選抜・選別がスムーズに進んでいない。このような事情のなかで、グローバル時代の幕開けとともに以前とは異なる海外進出が考えられるようになってきている。そのひとつに資金調達、人材確保、販路確保のインターメディアリーの水先案内がある国々への市場参入である。例えば、ASEAN諸国がこれに準ずる。これらを考慮した国内・海外進出が2020年までの取り組みになるであろう。

因みにIMF「WEO（2015年10月版）」の資料から一人当たり名目GDP額を比較して、経済成長に伴い強まるアジアの購買力への期待を見してみる。

表3 一人当たり名目GDP額

2004年ランキング			2014年ランキング		
順位	国・地域	US ドル	順位	国・地域	US ドル
1	ルクセンブルグ	75590	1	ルクセンブルグ	119488
3	ノルウェー	57445	2	ノルウェー	96930
4	スイス	53383	3	カタール	93990
10	米国	41838	5	オーストラリア	61066
16	日本	36449	9	シンガポール	56287
19	ドイツ	34219	11	米国	54370
20	オーストラリア	32715	17	ドイツ	47774
23	シンガポール	27404	24	ブルネイ	41460
25	香港	24875	25	香港	40033
26	ブルネイ	24805	27	日本	36222

(出所) 国際通貨基金 (IMF)

これから分かるように、シンガポールと香港の2004年と2014年の比較では、両者とも一人当たり名目GDPでは上位にあり、シンガポールの飛躍は目覚しく、世界ランキング23位から一気に9位へと伸びた。このことはアジアの国と地域が経済成長に伴い購買力が高まることが期待されていることの、裏づけになる。

起業の伴走者としてのベンチャーキャピタリスト（VC）

ここでは、アントレプレナーと共に会社の創業期から積極的に経営に関与する手法を採る独立系の「ベンチャーキャピタリスト」を紹介する。そしてベンチャー企業がもっと出現すれば、新規株式公開（IPO）を果たす会社の増加は続き、後に続く起業家の裾野も広がるであろうと言う仮定のもとに議論を展開する。ベンチャーの成長に重要な役割を果たすのが、資金を出し、経営の助言をするベンチャーキャピタル（VC）である。

その例1. グロービス・キャピタル・パートナーズ（GCP東京千代田）

業務ソフトのワークスアプリケーションズ、投資情報会社のフィスコ、モバイルゲームのグリーンに対してグロービス・キャピタル・パートナーズが創業期に関与したケースである。このことを可能にしたのは、GCPが活動を始めた1996年に遡る。米シリコンバレーの投資手法を取り入れたからである。即ち、創業間もない会社に出資し、取締役になををつらねるなどして経営に関与する方法である。このケースでは投資するかどうかの判断は戦略と経営陣を重視することであろう。2001年に投資先のワークスアプリケーションズが上場（後に経営陣が参加する買収＝MOBで非上場）した。

MBO（マネジメント・バイアウト、Management Buyout）とはRIETIによれば、出資者である株主（委任者）から企業経営について委任を受けた経営者（受認者）が、自らその発行済株式を取得し、当該会社の支配権を取得する企業買収の一形態である。そして、多くの場合、企業の買収過程において、少数株主の排除をとまらぬ非公開化取引（ゴーイング・プライベート／going private）である。

その後も着実に成功を重ねて、GCPの投資先の上場は20社を越えるまでになった。

日本で創業期から支援するVCが増えたのは、90年代末のインターネットブーム頃からである。インキュベーションファンド（東京港区）の赤浦徹氏は1999年にVC大手のジャスコから独立して活動を始めた。ソフトウェア開発のサイボウズなどへの関与で知られる。

今までの分析で分かったことは、アントレプレナーにしる、ベンチャービジネス（企業）にしる、人材確保は設立期、離陸期から成長期に不可欠な要素である。VCが会社の設立から携わるのが基本であれば、何より重視するのは経営者の人柄という。このような人材がいれば、会社を興すことを最初に決めて後から事業内容を詰めることもある。

VC活動に必要な法整備

日本でVC活動が広がったきっかけの一つは、ベンチャー投資ファンドに関する法律が整備されたことである。（法整備の重要性）これにより、VCビジネスは投資家から資金を集めやすくな

った。この法整備に尽力した東京大学エッジキャピタル（東京・文京）の郷地友孝氏はもと経済産業省の官僚だった。氏によれば、ファンドの法律を起草するためジャスコに出向し、グロービス・キャピタル・パートナーズで日本VC協会会長の仮屋蘭聡一氏に意見を求めて起草したという経緯がある。その後、郷地氏自身がVC業界に転身した。

創業ベンチャーのペプチドリームや画像処理技術のモルフォなどが成功例として挙げられる。

起業家にとって企業立ち上げ初期の段階で求められるものは、強い熱意である。2011年に現在のVCを立ち上げたBダッシュベンチャーズ（東京港区）の渡辺洋行社長はコンサルタント業の出身である。1000万円といった少額で起業を支援するのが得意である。投資先にはニュース配信アプリのGunosyもある。渡辺氏の熱意で、オフィスも渡辺氏それ自身のものをGunosyに提供した。同じビルでサービスの改善に取り組んだ。

日本ベンチャーキャピタルは歴史的に大手企業系が中心だったが、前会長の尾崎一法氏が協会幹部に独立系を増やす努力をした。生前大手VCなどを率いた経験から「協会を通じてVCは協力すべきである」という態度を説き貫いた。これからのグローバル時代には、ベンチャーの育成によって、日本経済の発展に貢献しようとするという願いの実現が、後に続く業界のリーダーたちの目標でもある。

起業家やベンチャー企業を助けるVB（ベンチャーキャピタリスト）

ベンチャー育成に取り組むサムライインキュベート（東京・品川）が起業家と投資家を結びつける。この具体例として「サムライベンチャーサミット」を当該企業が年2回開催している。この起業の特色は、起業家を応援する起業家ベンチャー企業でもある。日本ではベンチャー企業が育ちにくい事情のひとつに投資家からの資金調達が多すぎる、法整備（リスクの多いVBに対する税優遇）が追いついていないなどがある。欧米に比べると今後スピードをもってこれらを変えていかないとグローバル時代の早い時代変化にはキャッチアップできなくなる。これをブレイクスルーできる起業家タイプの榊原健太郎氏（サムライインキュベートCEO）が登場したのはこれからのベンチャー企業、起業家の助けになるのは疑いない。氏は既に2008年創業以来、投資家から約15億円の資金を集め、これまでに5本のファンドを立ち上げている。

投資支援の基準は「世の中の課題を解決できるサービスかどうか」で、既に国内ではIT関連を中心に80社以上に投資を開始している。2011年には投資先の13社が大企業などへの売却に繋がった。スマートフォン向け広告配信のノボットがKDDIグループの子会社になるなど投資先のうちの13社にこのような動きが見られる。また、1号ファンドは7倍以上のリターンを生んでいる。榊原氏の考えは多くの起業家を生み出すことが、雇用拡大に繋がり、社会貢献できると言う。これは地方創生、地域ビジネスの発展に通ずる。最近ではハイテクベンチャーが年間800社程度も生まれるイスラエルに日本からの進出企業を促すように努力している。既に16社が投資を開始した。英国のヴァージン・グループのような存在を目指す。

スタートアップのワークショップ

企業・起業家でスタートアップ段階にある経営者たちを主なる対象としたワークショップが3月23日に東京港区八芳園で開催された。欧州のベンチャー、パイオニアーズ（本社ウィーン）と日経新聞社は共同で、アジアが舞台の起業イベント、パイオニアーズ・アジアを2016年3月に東京八芳園で開催する。（日本経済新聞2015年11月17日一面）

参加できる3つのプログラム

参加できるプログラムとしては1.「チャレンジ」2.「90秒ピッチ（スタートアップ・ピッチ）」3.「ショールーム（企業内起業家プロジェクト）」が用意されていた。このそれぞれの内容は、すでに事業展開をし、次のステップをにらむ成熟したスタートアップ企業群とそのコラボレーション、製品開発や初期のマーケティング活動をしているアーリーステージのスタートアップ企業群、企業内起業家、新規事業チームが対象企業群・個人起業家となっていた。対象分野は「ロボット・製造」「エネルギー・環境」「生命科学・食・農」「移動・交通」「データビジネス」「金融サービス・Fintech」「デジタル・エンタテインメント」の7分野にかぎられていた。しかし、今後期待される分野がこの分野である。特にドイツなどが7分野全体に熱い目を向けている。研究対象のASEAN諸国ではシンガポールと香港に限れば、「金融サービス・Fintech」「デジタル・エンタテインメント」が特に注目を浴びる。Fintechに関しては、大手金融機関も触手を伸ばしている。野村證券などはグローバル・ロボティクス株式ファンドなどで、投資家のファンド・レイジングを視野に入れだし、起業家の資金調達の手だてとする計画である。

知財を活用したアジア進出

アジアへの進出の段階で、初期のうちにはASEAN諸国のインフラストラクチャーの整備が求められ、この分野に資本を投下した金融・企業が成功してきた。最近は様々な分野が進出しているが、インフラストラクチャーという経済発展に欠かせない分野への投資・融資はアジア銀行・ODAなどが長年にわたり貢献してきた。昨年はAIIBの動きもある。日本では冒頭「はじめに」で説明したように知財を活用した海外進出が脚光を浴びるようになってきていて、その活動が2016以降盛んになるであろうことが予測される。

知財を活用したという場合、直ぐに思い浮かぶのはイノベーションを考えるとということである。知的財産を保護することが、新しい発見や発明、著作を利益に結びつけることを可能にするからである。知的財産制度の意義は大きく分けて2つある。ひとつは研究開発の成果に独占的な権利をあたえ、発明等で得られる利益を発明者が専有できることである。研究開発への取り組みを促進させイノベーション創成の可能性を高めることである。もうひとつは知的財産制度によって発明等が公開されることで、それらが世の中にひろまり、その後の研究開発の発展や効率化、ひい

てはイノベーションの広がり貢献する。

発明者などが利益を独占できることが、新たな発明・発見・著作への誘因（インセンティブ）となり、イノベーションが進む。また公開により、その発明などから次の発明が生まれ、イノベーションの連鎖に繋がる。

知的財産権のうち特許権・実用新案権・商標権・意匠権の4つは「産業財産権」と呼ばれ、特許庁が所管している。それ以外に著作権（文化庁所管）、植物新品種育成者権（農林水産庁所管）がある。また公開されない営業秘密も知的財産権の一部とされており、不正競争防止法により保護されている。

1. 特許権は「発明」、つまり自然法則を利用した技術的思想の創作のうち高度のものを保護対象とする。
2. 実用新案権は「考案」といって自然法則を利用した技術的思想の創作で、物品の形状、模造または組み合わせに関するものを保護対象とする。特許権と異なり、創作が高度のものであることを必要としない。
3. 意匠権は「デザイン」、すなわち物品の形状、模様もしくは色彩、またはこれらの結合であって、視覚を通じて美感を起こさせるものを保護の対象とする。ただ新規な意匠であっても、創作性が低いと判断される意匠は、登録を受けることはできない。
4. 商標権は事業者が自己の取り扱う商品・サービスを他人のものと区別するために使用するマークを保護の対象としている。

産業財産権は登録されて初めて権利が生じる。権利の期間は有限（特許権は原則20年、実用新案権と商標権は10年）であるが、商標権のみ更新が認められている。

これに対して小説、音楽、美術、映画、コンピュータプログラムなどの著作物に与えられる著作権は著作した時点で自動的に権利が生じる。つまり登録をしなくても権利がある。

特許は1件だけで市場を独占するケースもあれば、デジタル技術の進展で、一つの製品にたくさんの特許が使われるようになり、一社の特許だけで独占することができない分野もある。

現在のスマートフォンに使われる特許は、優に10万件に達するといわれている。スマートフォンは特許の塊とも言われている。しかしながら、一つ一つの特許の平均的経済的価値は低い。

医薬品の場合の一つの基本特許による製品で年間1千億円規模の売り上げがあり、特許が切れると後発品（ジェネリック医薬品など）によって一挙にシェアを失うことがある。医薬品の特許は価値が大きく、また開発から薬事審査を経て市場に出るまでの期間が長いことから、通常の特許期間である20年から最大5年間延長できる制度が導入されている。

産業・技術分野の違いにより、知的財産の価値は大きく異なる。企業の持つ無形資産である知的財産の価値は企業評価にも直結するために、その評価をどう行うかは重要である。

比較的分かりやすいものに、ロイヤルティーがある。知的財産の権利者が、利用者から受け取

る契約料・使用料がそれに当たる。特許庁の調査では特許で売り上げの3.7%が平均値とされているが、医薬品では6%と高くなっている。

ノーベル生理学・医学賞 大村智氏による家畜などの寄生虫を駆除する動物用医薬品は世界的なベストセラーになった。ノーベル生理学・医学賞 大村智氏大村氏所属の北里研究所は250億円ものロイヤルティーを得たとの報告がある。(日経新聞2015 11)

産業財産権は各国の法令に基づき登録されて、初めてその国の中でのみ権利が生じる。これを「属地主義」と言う。また、各国ごとに独自に制度を構築している。

知的財産の担当庁は国によって体制が異なり、中国では特許・意匠と商標では担当の役所が分かれている。欧州でも欧州特許庁と欧州共同体商標意匠庁が別々に存在する。米国では意匠権が特許法の元で管理されている。

このように産業財産権には「属地主義」があり、グローバル経済が浸透しつつある現代社会ではこれを利用することが時として不便をもたらす。制度の国際整合性の確保には各国の関心が高く、日本政府も世界知的所有権機関（WIPO）での他国間の協定や日米欧に加え、中韓を含めた5カ国・地域の協力にも積極的に取り組んでいる。また、アジア諸国等への制度整備への支援をしている。

グローバル経済なのに、各国で別々に出願手続きを行うことも大きな負担である。国際出願や審査協力のための条約、協定がある。日本は特許・商標に加え、2015年に意匠の協定にも加盟している。また、2国間で特許審査を迅速化する「特許審査ハイウエー（PPH）」の締結国を広げているほか、インターネットを通じて海外の審査官などに日本の特許審査情報を提供している。

1980年代以降、発明やデザインなど知的財産を伴った商品・サービスの国際取引の増加で、偽物ブランド商品や海賊版CDも増えてきた。しかし、知的財産を保護するための実効的な国際貿易ルールが事実上なかったため、世界貿易機関（WTO）のTRIPS協定（知的財産権の貿易的側面に関する協定）が1995年に保護協定を発効している。

また、このほど大筋合意され、各国の批准を待つ環太平洋経済連携協定（TPP）には、TRIPS協定を上回る水準で参加国に知的財産権の保護と利用の推進を促す内容となっている。合意された協定のなかには、医薬品を知的財産保護の強化、インターネット上の著作権侵害コンテンツの対策、著作権の保護期間の延長などが規定されている。

第三章 シンガポールの現況と金融関係上密接な関係にある香港の現在

シンガポールの現況をまず、世界銀行の調査から概観する。「Doing Business 2016」によれば、シンガポールは東アジア、東南アジアで一番ビジネスのしやすい国として位置づけられる。そのいくつかの魅力は、シンガポール政府が外国からの直接投資を呼び込もうとの努力に裏付けられ

る。香港とならび、国際金融センターとしての競争力強化を図る観点から通貨監督庁（MAS＝Monetary Authority of Singapore）は金融セクター・インセンティブ（FSI＝Financial Sector Incentives）を始めとして金融サービスを対象とする様々なタックス・インセンティブ（Tax Incentives）を用意している。各セクターの政策およびプロモーションとの関係からタックス・インセンティブはMASを含む所管官庁が担当している。

FSIは、MASから認定を受けた金融サービス業者の適格金融サービスから得られる収入に対して軽減税率を適用する仕組みである。

FSIには、次のようなスキームが設置されている。

- ① 金融サービス業全体を対象とする包括的なスキームであるFSI-ST（Standard-Tier）
- ② ファンドマネジメント会社を対象とするFSI-FM（Fund Management）
- ③ 経営統括本部を対象とするFSI-HQ（Headquarter Services）
- ④ 資本市場業務に関わるFSI-CM（Capital Markets）
- ⑤ クレジット・ファシリティ業務に関するFSI-CFS（Credit Facility Syndication）
- ⑥ デリバティブ市場の業務に係るFSI-DM（Derivatives Markets）個々のスキームに応じて5%または10%、12%という軽減税率が適用される。

表4 FSIと軽減税率

FSIスキーム	適用対象	税率
FSI-ST (Standard-Tier)	適格金融活動（貸付および貸付に関連する活動、債権市場、株式市場、ファンドマネジメント、デリバティブ、経営統括本部を含む）に従事する金融サービス会社	12%
FSI-HQ (Headquarter Services)	ファンドマネジメントに従事する金融サービス会社	10%
FSI-HQ (Headquarter Services)	シンガポールに経営統括本部を置く金融サービス会社	10%
FSI-CM (Capital Markets)	債券市場、株式市場の業務に従事する金融サービス会社	5%
FSI-CFS (Credit Facility Syndication)	クレジット・ファシリティ業務に従事する金融サービス会社	5%
FSI-DM (Derivatives Markets)	デリバティブ市場の業務に従事する金融株式会社	5%

（出所）MAS, E&Y, PWC, Deloitte 2015

FSIの認定は、業務内容に応じて一般に5年から10年の間適用される。

シンガポール経済開発庁の2015年度調査によれば、シンガポールに拠点を置く多国籍企業は約7,000社。多国籍企業がシンガポールに注目する最大の理由は「アジア事業のハブ」としての魅力である。実際、シンガポールに展開する多国籍企業の6割が地域（グローバル展開のために）統括拠点としてシンガポールを活用している。

地政学的にはシンガポールの位置はマラッカ海峡を通行する船籍の重要通過点にある。その意味で海からは物流の拠点（ハブ）であり、空からは航空の拠点（ハブ）であるばかりか、地政学的にはASEAN諸国の拠点（ハブ）でもあるから、「アジア事業のハブ」と呼ばれるに相応しい。



世界経済フォーラム（2012年調査）の資料によれば、国際金融センターとしての香港、シンガポールに対する評価と、日本に対する評価の相違の要因をみると、1. 制度環境、2. ビジネス環境、3. 金融の安定性、4. 金融アクセスの点において、日本の評価が、香港、シンガポールの評価と比べて大きく下回っている。

このうち4の金融アクセスとは、ベンチャー企業（アントレプレナー）の資金調達のしやすさ、ベンチャー企業（起業家）の上場の容易さ、中小企業の融資の受けやすさ等対外企業向けの指標で構成されている。また、「対個人向け」は、銀行の支店数、ATMの設置台数、デビットカード普及率等の指標により構成されている。

以下の表から明らかなように香港、シンガポールは国際センターとしての地位を確実に築いてきていることが明らかである。

表 5 Financial Development Index

項目	香港	シンガポール	日本
1. 制度環境	9	1	15
金融部門の自由化の度合い	22	19	1
コーポレートガバナンス	13	4	21
法規制	5	1	14
契約実施	2	1	16
2. ビジネス環境	2	1	19
人的資本	12	3	19
税制	3	7	24
インフラ	1	13	16
ビジネスコスト	10	1	20
3. 金融の安定性	8	3	19
通貨の安定性	14	2	13
銀行システム安定性	14	8	19
政府債務危機リスク	10	21	34
4. 金融アクセス	4	14	27
対企業向け	1	2	36
対個人向け	18	31	22

(出所) 世界経済フォーラム 2012年調査

近年は香港の相対的金融センターとしての役割は上海金融市場の目覚ましい発展により、その優位性をシンガポールの金融市場のハブ化に譲る状況が派生してきている。

今回の調査研究から明らかになったのは、2012年の調査の結果と香港、シンガポールとは若干異なるが、明らかに東京の相対的低下を裏付ける形になった。このことは、アントレプレナーが東南アジア進出をもくろむ場合はシンガポールを拠点のひとつに入れることになる。

東南アジアに進出する中部の企業

中部のものづくり企業が東南アジアで攻勢をかける。グローバル時代の特色を良くつかみ、国や地域ごとに様相が異なる市場の特性とニーズを読み取り、拡販に力を入れる。2016年度のアジア情勢は決してよくない。市場は足元で減速感が漂うが、潜在的な成長性への期待は揺るがない。多くの中部企業が東南アジアでのビジネスの司令塔を置くシンガポールでの事例を紹介する。

例1：ヤマザキマザックシンガポール

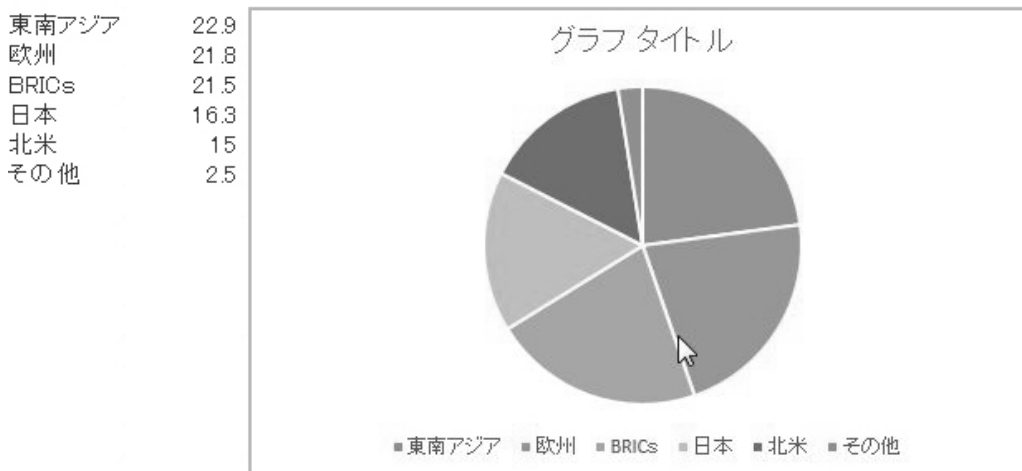
ジュロン工業地区に工作機械大手のヤマザキマザックの現地法人として、設立される。工場では、主に自動車向けの小型の旋盤やマシニングセンターを生産する。建屋では従業員による組み

付けのほか、ロボットが自動で素材や工具を選んで生産するシステムも導入し、整然と加工を続ける。生産能力は最大で100台になり、製品の半数は日本を含む全世界に出荷するようになっている。

9千種2万個の部品を保管するパーツセンターも擁し、95%の部品を注文から24時間以内に顧客に出荷できる体制を整えている。12台の工作機械が並ぶショールームや大型ホールも備え、アジアを中心に年間約1500人の顧客が訪れる。

表 6 生産工作機械の地域別出荷台数

ヤマザキマザックのシンガポール生産工作機械の地域別出荷台数割合(1996から2016・2)



(出所) (社)日本工作機械工業会「工作機械受注実績調査」、財務省「貿易統計」、
経済産業省「機械統計」

このヤマザキマザックシンガポールの強みは、製品のオリジナリティとグローバルなサポート体制である。(鬼頭俊充常務執行役員)

海外展開の格好の前線基地シンガポール

面積は東京23区ほどの大きさしかないが、この国の労働力は英語と中国語を使用する。国際金融都市のイメージが強いが、船舶やリグ（海上石油掘削装置）の製造を手がける企業が集積している。だから工作機械の引き合いが多いのである。高等教育を受けたエンジニアを確保できるほか、インドやマレーシアからは豊富な労働力が毎日のように流れ込む。

シンガポール経済開発庁をはじめとする国の各種機関が海外からの投資を呼びこみ、土地の斡旋などで、企業をサポートしている。さらに英語圏という好条件も相まって、ヤマザキマザックシンガポールにとって同国は海外展開の格好の前線基地となっている。

今後のシンガポールの成長分野は何か？

航空機産業がそのひとつである。シンガポールは東南アジア有数のチャンギ国際空港を抱え、航空機の整備・修理（MRO）の産業が集積する。航空機部品はチタンなどの難削材が多い。それを高精度に複雑な形状に加工できる高性能な工作機械が求められている。（鬼頭俊充常務執行役員）

筆者が訪れた最近でも、ヤマザキマザックシンガポールのユーザーテスト用の滑走路を備えた航空工業団地に土地を取得して、工場を拡張移設するプロジェクトが現地とマザックの合同事業として進んでいる。

ヤマザキマザックシンガポールによると、同社は現在、東南アジアの複数の国でシェアトップとなっている。東南アジア全域で首位にたつ目標を掲げている。（鬼頭俊充常務執行役員）「工場やショールームの能力を100%と使って顧客との関係を深め、サービスのレベルを徹底的に高める」と言われる。

例2：アイホンPTE

日本のインターホン大手のアイホンが2012年にシンガポールに設立した販売子会社である。

集合住宅のデベロッパーが営業の相手になっていて、現地の営業担当者がシンガポール中を走りまわって営業攻勢をかけている。品質が徐々に認められ、シェアも伸びている。（宇都宮信吉社長）

シンガポールの営業所はマレーシアもカバーしている。アイホンはマンションなど集合住宅向けのインターホンを得意としている。海外でも拡販を進めている。

アイホン市場としてのシンガポール市場は他国と異なる面が多い。背景にあるのが、国土の狭さと世界でも有数の人口密度の高さを誇る住宅事情である。国内には大型・高層の公団住宅（HDB）が林立し、国民の約8割が入居している。HDBの多くは1階部分が、「ホーカーセンター」と呼ばれる屋台を集めた食堂として開放され、オートロックの入り口はなく、インターホンを売り込む余地は少ない。そこでアイホンは民間のコンドミニウムを主なターゲットとして営業活動を展開している。村井徹海外営業部長は「新規着工の情報を得て、いち早くデベロッパーや設計事務所、工事会社に営業をかけている。日本で確立したノウハウが奏功している」と話す。

村井氏によれば、競合する欧州製品はボタンが少なくデザイン性が高いが、数年で映像が映らなくなるなど故障が起きやすいと言う。これにより、アイホンPTEは差別化を図るため、ボタンや文字表示を大きくして誰にでも使いやすくしたユニバーサルデザインと、最低でも10年から15年は機能する頑丈さで勝負する。同国のコンドミニウム向けのシェアは2割強と、欧州メーカーに次ぐ位置につけている。

住宅着工件数は年により変動が大きいいため、業務用製品の販売比率も高めている。2013年からは複数の拠点を一元管理できるIPネットワーク対応型のインターホンやテレビドアホンの販売を

拡大している。空港や郵便局などへの納入を伸ばし、2015年3月期の売上高に占める業務用の割合はシンガポールで前期比7%増の32%、マレーシアでも1桁から13%に上昇した。

2015年度は住宅の新規着工が減少したものの、内定分を含め28件（約4千戸）の契約を確保している。今後はミャンマーやカンボジアなどにも手を打つ計画である。現在の売上高約2億4千万円の年間売り上げを5年後には倍にする計画である。

例3：パナソニックファクトリーソリューションズ（PFS）

2014年に水耕栽培を始めた。

パナソニックは昨年5月に約3億円を投じて生産能力を実験的年3トンから商取引81トンに増強した。2～3年後にシンガポールの野菜生産量の5%にあたる年1000トン規模に引き上げる計画である。「強みは天候の影響を受けずに安定的に供給できること。生産技術も急速に進歩している」（PFSアジア太平洋子会社の馬場英樹社長）

工場産野菜が売れるのは安心、安全への意識が高まっているから。同国の野菜自給率は1割ほどで、野菜の輸入額はこの10年でほぼ倍増した。中国などからの輸入野菜が増えるとともに残留農薬に不安を抱く消費者が増加している。割高でも厳重に管理されて生産される工場産野菜に人気が集まる所以である。

企業間の競争が始まるのはこれから。生産設備は比較的単純で棚や光源、養液を循環させる装置などは一体で売られている。効率的に育成するには光の当て方や肥料の配合などの技術が必要で、販路の開拓も不可欠である。シンガポールを足がかりに海外展開のノウハウをいかに構築できるかが、カギとなるだろう。

野菜がつくられたのはシンガポール西部の工業団地にある工場である。自動化設備を製造するパナソニックファクトリーソリューションズ（PFS）が倉庫を改修して2014年に水耕栽培を始めた。工場内では鉢植えのレタスや水菜、パプリカなどが並べられ、発光ダイオード（LED）が発する紫色の光を浴びている。露地物の約半分の30日ほどで出荷される技術をもっている。

住友化学はシンガポール農食品獣医療との共同研究を行い、ビル屋上で野菜を生産するノウハウの確立を目指している。ここ5年が勝負である。

次にシンガポールと金融上で密接な関係のある香港について若干述べる。

香港はシンガポールと並び、アジア圏の金融の中心である。たとえ中国の上海が量的に台頭してきたからといっても、東アジア領域から東南アジア、オセアニアあるいは南アジアまでの広範囲に渡り現在でも影響力を持つ。かつては進取の気性に富み、機を見るに敏である企業行動様式でビジネス界をリードしてきた。また起業するのに資本金の額にこだわらずに起業できる地域経済（規制のほとんどない自由主義経済）として地域内外から注目されてきた。1997年に不平等で割譲された過去の支配国、英国から中国政府に香港は返還された。しかしながら、向う50年間は

社会制度と経済運営は異なるとして中国の外貨稼ぎの中心として、現在の中国本土と同じように、一地域二制度が容認されてきた。しかし、最近では中国本土（北京政府）からの言論や政治的発言に対しての締め付けが厳しくなり、政治的には自由が制限されてきている面は否めない。かような現況も考慮しながら、現在の香港を垣間見てみる。

今回の研究・調査旅行を通じて香港島にある金融街が2020年代に啓徳国際空港近辺の地帯に移るという情報を得た。旧空港はランタオ島に新しい香港空港ができるまで香港の国際ルートを中心であり、世界一着陸が難しいと言われた【香港啓徳国際空港】と周辺軽工業地帯とその雇用者で空港周辺の生活圏が成り立っていた。近辺の軽工業地帯が、2020年ごろまでには金融街に生まれ変わるといった情報は全く新しいニュースである。現在のセントラル金融街が中心を移すという背景はいろいろ取り沙汰されている。「広範囲にわたって外国投資・資金を呼び込もうという計画」かもしれない。（香港中文大学李教授、香港政庁張氏）

香港の強みは何か？ イギリス統治時代から中国の玄関としての役割を担ってきたが、その歴史を引継ぎ、自由経済、効率性の高い中国本土の玄関口として現在も金融・貿易・ビジネスのハブである力を発揮している。この背後には、地域リーダーシップ、起業家精神を尊ぶ文化、しっかりした法体系、知的資産保護などがある。1960年代から中国の革命後（1949）大挙して大陸から流入した様々な分野の人たちの考え方がビジネスの基本を形づくった。これにイギリスの香港政庁のレッセフェール（自由放任主義）の経済政策が後押ししたことも強く影響を与えている。香港起業家は成長市場とみるや直ぐに参入し、市場が成熟したと見るや直ぐに市場から退出する機敏さをもっていた。経営者のほとんどが臨機応変のビジネス行動が取れた背景には、社会全体に起業家マインドが横たわっている状況があった。これらを観察して、かつてのノーベル経済学賞受賞者のミルトン・フリードマン教授は、教科書的な自由主義経済に最も近いのが香港であると喧伝した。

香港を以前の活気に満ちた経済に回帰させるためには、利益を最大にし、競争をなるべく避けることができる最良のニッチ（隙間）市場を見だし、ビジネスイノベーションの中におけるポジションを固めてゆくという提案も出されている（共同研究機関である香港大学、コンサルティング会社Innofoco、調査会社Compass）有望分野としては、金融サービス、サプライチェーン・マネジメント、そしてハードウェアのハブである深圳や珠江デルタに近接しているという立地を活かしたIoT（モノのインターネット）などがあげられる。香港はまた、デジタル知識の高い消費者が多いことから、新しいアイデアのテストマーケットや先行販売の場としての強みを発揮していくこともできるかもしれない。（知的財産活用の経済）

フォーブス研究の中では具体的な提案もある。

「香港のスタートアップ・ハブとしての潜在力を発揮するためのさらに具体的な施策としてこのフォーブス研究では、香港にもっと多くの国際的なアクセレーターを設立することを提言している。香港にはすでに、DBSやAIAといった大手金融が運営するものなど、10か所のアクセレ

レーターやインキュベーターが存在している」

この提案の理由の中に、香港啓徳国際空港と軽工業地帯の近辺での新しい金融街の建設には触れていないが、起業家を呼び込んで、市場導入期での支援を計画の中に盛り込んでいることが伺える。

おわりに

シンガポールと香港の金融および起業家のスタートアップ時の現時点での状況と日本側のJETROを中心とした海外進出情報援助を整理し述べてきた。この小論文の「はじめに」の部分で言及したように、知財の活用による海外進出に関しては、実際にセミナーに参加した中小企業経営者や個人起業家は、現在直面する日本の需要停滞と後継者問題の二重の課題を抱えて、今までと異なる海外進出を考慮せざるを得ない状況にある。セミナーに参加している現地の日系進出金融機関と現地の企業および販路拡張に情報提供する業者などが、日本からのセミナー参加者に対しては、どちらかと言えばかなり厳しい見方をしている。その一つに、大手金融機関の出向者の弁であるが、「日本からの中小企業経営者や個人起業家はまだまだ近視眼的見方が多く、実際進出した後の状況把握が未熟であると言う。日本からの参加者は「来て、見て、帰る」という印象で、スタートアップ時の資金調達、現地人材確保、支援現地企業などへの接近などには驚く程疎いと言う。」

これに対して筆者は、その困難さはあるが、一章で成功したアントレプレナーの例からも進出希望者を地道に指導・支援して頂かないと道は開かれませんと申し述べたことを添えたい。

シンガポールも香港も面積の大きさからいえば、東京23区とその2倍の広さであり、資源が乏しいにも拘わらず、知的財産とアイデアによる強みを活かして成長してきた。金融の中心としてその存在感を示している。一人当たり名目GDPの上昇は、経済成長に伴い、強まるアジアの購買力への期待が欧米、日本で膨らむ。経済のハブとして両地域への様々な日本の地域からの進出が目論まれている。中小企業と個人起業家が地についた中・長期の計画のもとグローバル時代に相応しい進出を果たせるように、インターメディアリーとしてのJETROなどの後押しは今後も欠かせない。大手の金融機関はどうしても大きな取引に目が行きがちだが、実は中小企業と個人起業家（アントレプレナー）への支援が発展の近道かも知れない。ベンチャービジネスを育てるVCの健全な発達がグローバル経済をこれから支えていこう。

参考文献・引用文献

- Melitz, M. J. (2003) “The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity”, *Econometrica*, 7, pp. 695-725.
- 宮川努 (2012) “Market Competition, Differences in Technology, and Productivity Improvement: An Empirical Analysis Based on Japanese Manufacturing Firm Data” (with Tomohiko Inui and Atsushi Kawakami) *Japan and the World Economy* 24, pp.197-206.)
- 武藤宣道 (2013) 「TPPは地域ビジネスと地域経済にどのような影響をおよぼすか」『東邦学誌』愛知東邦大学紀要42巻2号
- 武藤宣道 (2014) 「グローバル時代のビジネスリーダー」『東邦学誌』東邦大学紀要43巻2号
- 武藤宣道 (2015) 「グローバル時代のアントレプレナー」『東邦学誌』愛知東邦大学紀要44巻1号
- 武藤宣道 (2015) 「グローバル時代のアントレプレナーその2」『東邦学誌』愛知東邦大学紀要44巻2号
- N.Mutoh “Japanese Management Style” *Australian Management Conference Proceedings 1986 July Waikato University Press 1986 Sept*
- J.P Kotter (2010) “How to Save Good Ideas,” *Harvard Business Review*, October 2010, Stevenson Howard, Michael J. Roberts (2000/6/1) *New Business Ventures and the Entrepreneur*
- Howard H. Stevenson (2011) *Getting to Giving: Fundraising the Entrepreneurial Way*.Belmont, MA: Timberline LLC, (2011) View Details.
- Wilkinson Amy (2016) *Creators Code*
- 日興アセットマネジメント (2015) グローバル・ロボティクス株式ファンド (株)野村資本市場研究所『シンガポールにおける金融ビジネスの立地競争力に関する調査報告書』
- エイミー・ウィルキンソン, 武田玲子訳 (2016) 『クリエイターズ・コード』日本実業出版社

受理日 平成28年10月3日