

# アジアから福岡への企業誘致 ー福岡市のアジア企業誘致体制構築への提言ー

---

2012年7月5日 URC都市セミナー  
公益財団法人福岡アジア都市研究所 天野宏欣

## 1. 研究の背景・目的とフロー

### 2. 東アジア諸国の対外直接投資動向

### 3. 東アジア諸国企業の対日投資・進出動向

### 4. 福岡市への進出を促したいポテンシャル企業群

### 5. 企業訪問からの示唆

### 6. 福岡市への問いかけと提言

## 背景認識

# アジア企業の日本進出はこれから進む。

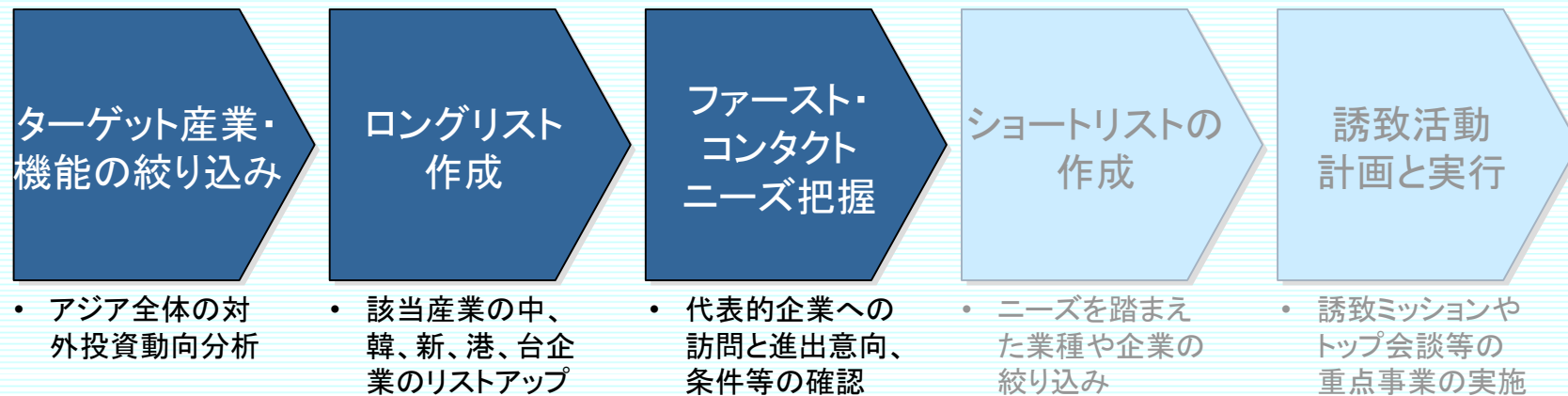
- 日本経済のアジア依存は徐々に進んでいるが、アジア企業の対日投資はこれから。
  - 日本企業のアジア事業は成長傾向。09年度の税制改正で利益の日本還流も大幅増。
  - 生産拠点の進出で、アジアへの生産財(原材料、部品、機械設備など)の輸出も増加。
  - 一方、アジアからの直接投資はまだ少ない。
    - 2010年のアジア諸国の対日直接投資は2,628億円(対2009年比152%増)であったが、日本の対アジア直接投資約2兆円のわずか5%。
  
- アジアの投資や人材を呼び込む動きが活発化しており、今後、地域間でアジア投資を呼び込む競争が始まる。
  - 国際戦略総合特区(第一次指定対象区域)
    - 北海道フード・コンプレックス国際戦略総合特区(北海道、札幌市、函館市、他)
    - つくば国際戦略総合特区(つくば市)
    - アジアヘッドクォーター特区(東京都)
    - 京浜臨海部ライフイノベーション国際戦略総合特区(神奈川県、横浜市、川崎市)
    - アジアNo.1航空宇宙産業クラスター形成特区(岐阜県、愛知県、名古屋市、他)
    - 関西イノベーション国際戦略総合特区(京都府市、大阪府市、兵庫県、神戸市)
    - グリーンアジア国際戦略総合特区(福岡県、福岡市、北九州市)

## 調査目的と調査フロー（H22年度実施）

# 福岡市が戦略的に誘致すべきアジア企業のリストアップとファーストコンタクト。

- 福岡市がアジアの成長を取り込む方策として、アジア企業の誘致は重要。
- そのために、どのような企業に対して、どのようなインセンティブを設けることで福岡市に進出する可能性が高まるか等の基礎調査は不可欠。
- 以下の3点に絞って調査を実施した。
  1. 福岡市のターゲット産業を、アジア全体の対外投資動向から絞り込みを行う。
  2. ターゲット産業のアジア企業リストを作成する
  3. ニーズ把握のため、日本未進出の代表的な企業へのファーストコンタクトを行う。

### 企業誘致のための基礎的なプロセス

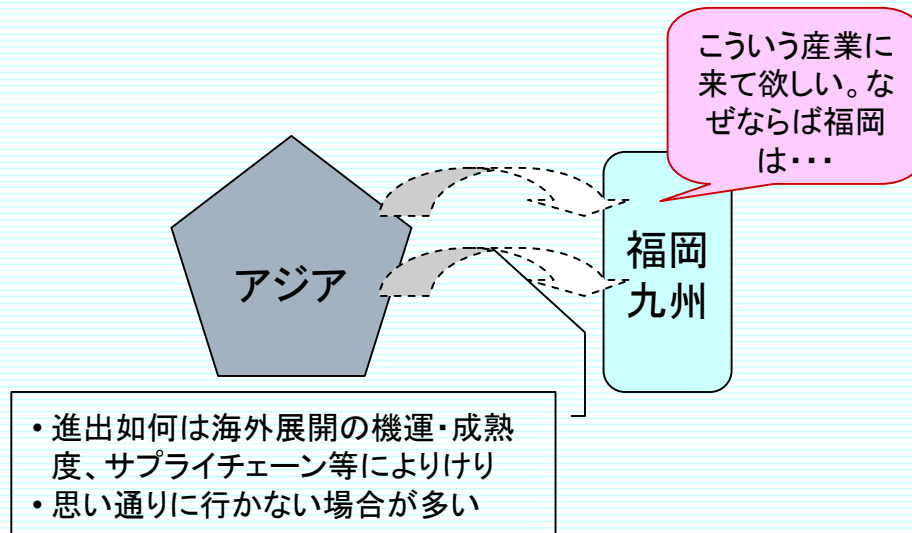


## 調査内容 ①ターゲット産業・企業の絞り込み アジア企業の視点から、福岡に進出するポテンシャルのある企業を絞り込む。

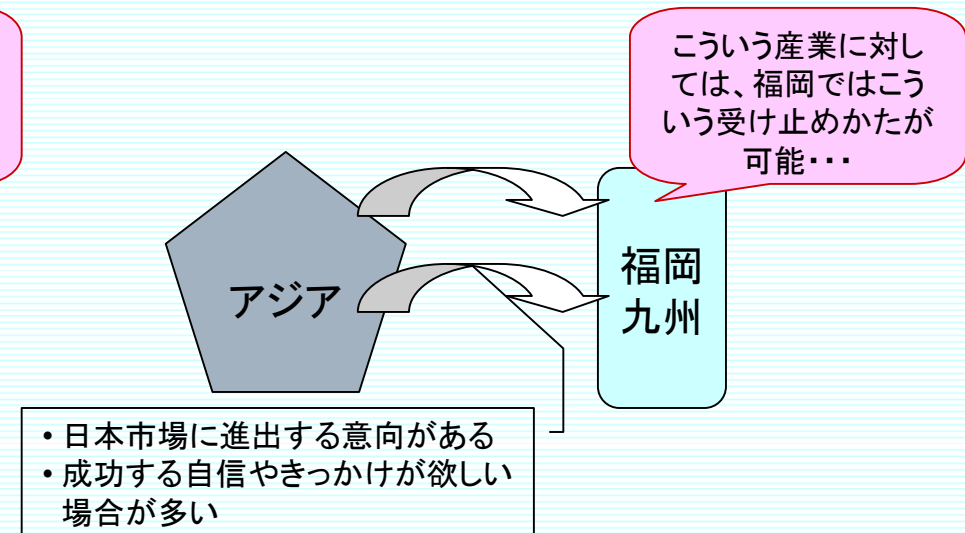
- 福岡市の強みや九州の経済産業構造から、誘致対象を絞り込むことは、アジア企業の進出ニーズに必ずしも合わない。
- 逆に、アジア諸国の産業構造から、これから海外展開が進む産業や機能を選び、そこに福岡ならではのストーリーを付加することが必要。
- 本調査では、ターゲット産業・企業の絞り込みは、アジア各国の海外展開産業構造からスタートする。

ニーズ側の発想をするためには、相手国の産業・企業動向を知る必要がある

シーズ側からのアプローチ



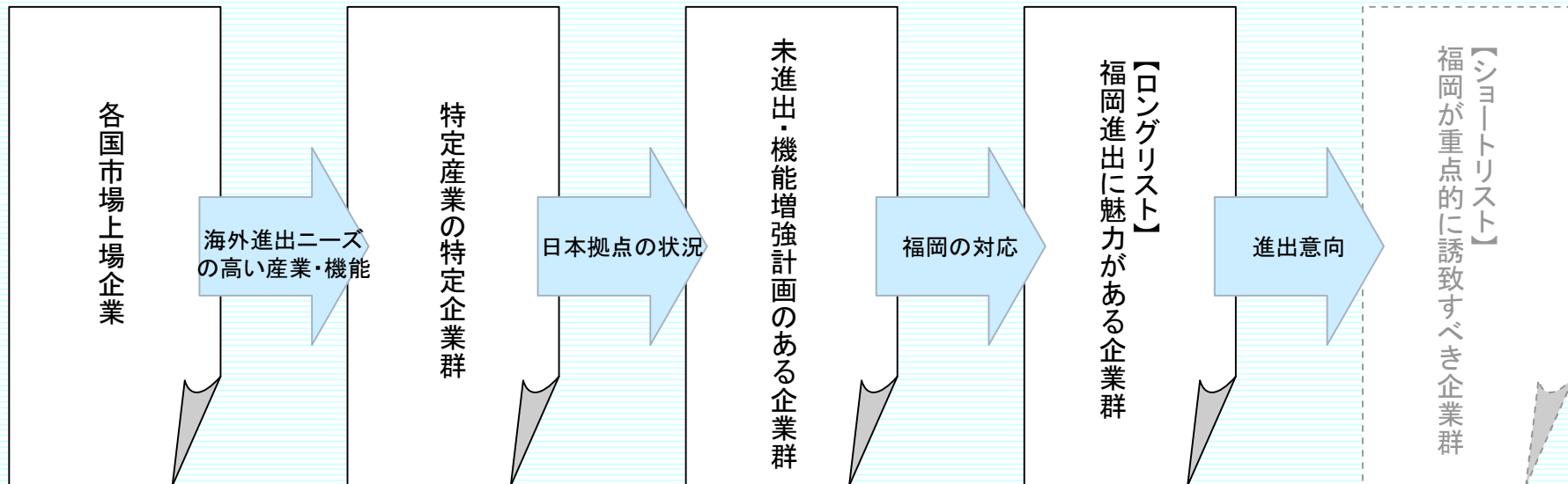
ニーズ側からのアプローチ



## 調査内容 ②ロングリスト作成

### 上場企業、日本未進出企業を優先的に選出する。

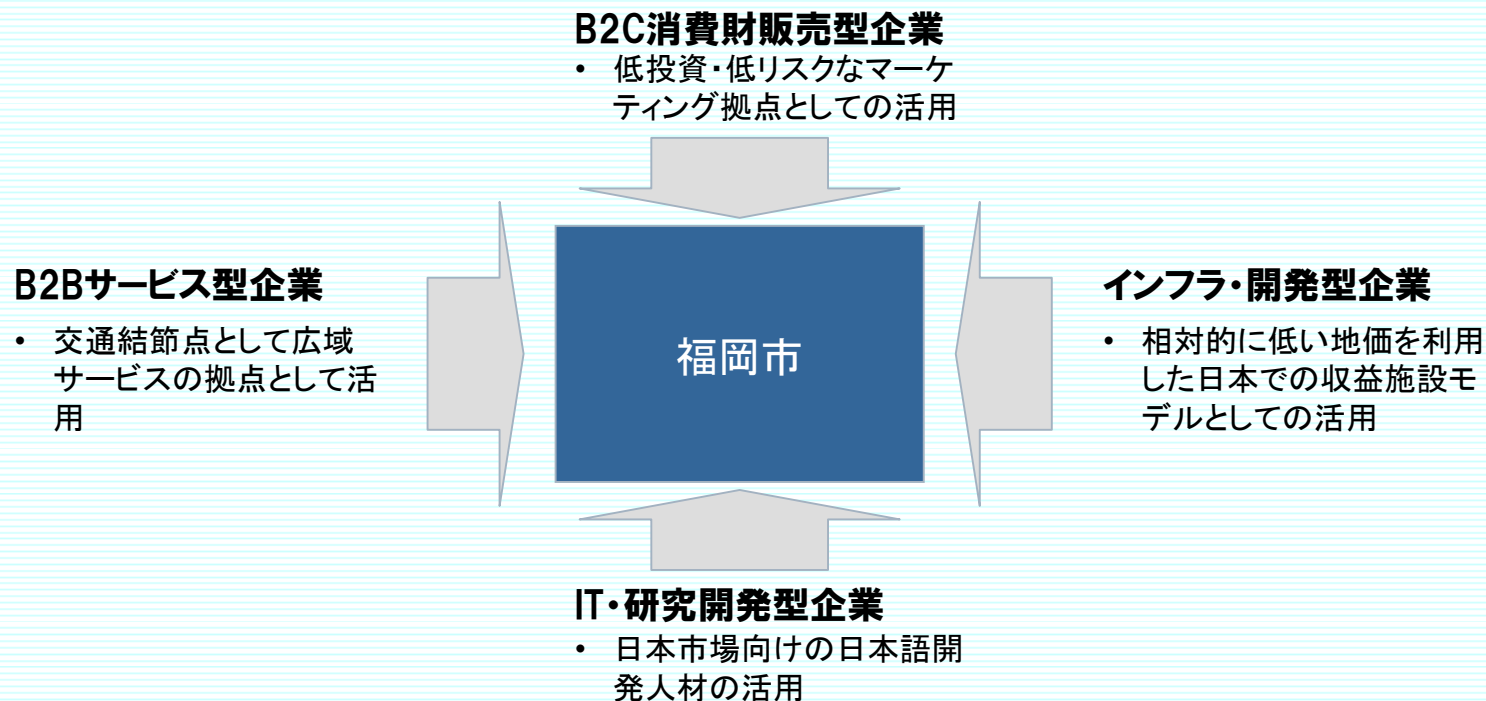
- アジアには優れた未上場企業やベンチャー企業が多数存在するが、情報収集の制約から、母集団は上場企業に絞る。
- その中で、海外進出の動き、日本進出の状況、福岡が提供できるソリューション等を検討しながら、ロングリストに絞り込む。



## 調査内容 ③ファーストコンタクト

個別企業がどのように福岡市を活用するかのストーリーを作ることが目的。

- 日本市場で成功できないグローバル企業は枚挙にいとまがない。
  - ウォルマート、カルフルー、NOKIA、現代自動車、サムスン、facebook、eBay・・・
- 日本市場の特殊性に直面している個別企業に対して、福岡ならではのソリューションを提示することを念頭に、ファーストコンタクトでは、企業がどのように日本市場や、福岡市を認知しているのかを明らかにする。



---

1. 研究の背景・目的とフロー

**2. 東アジア諸国の対外直接投資動向**

3. 東アジア諸国企業の対日投資・進出動向

4. 福岡市への進出を促したいポテンシャル企業群

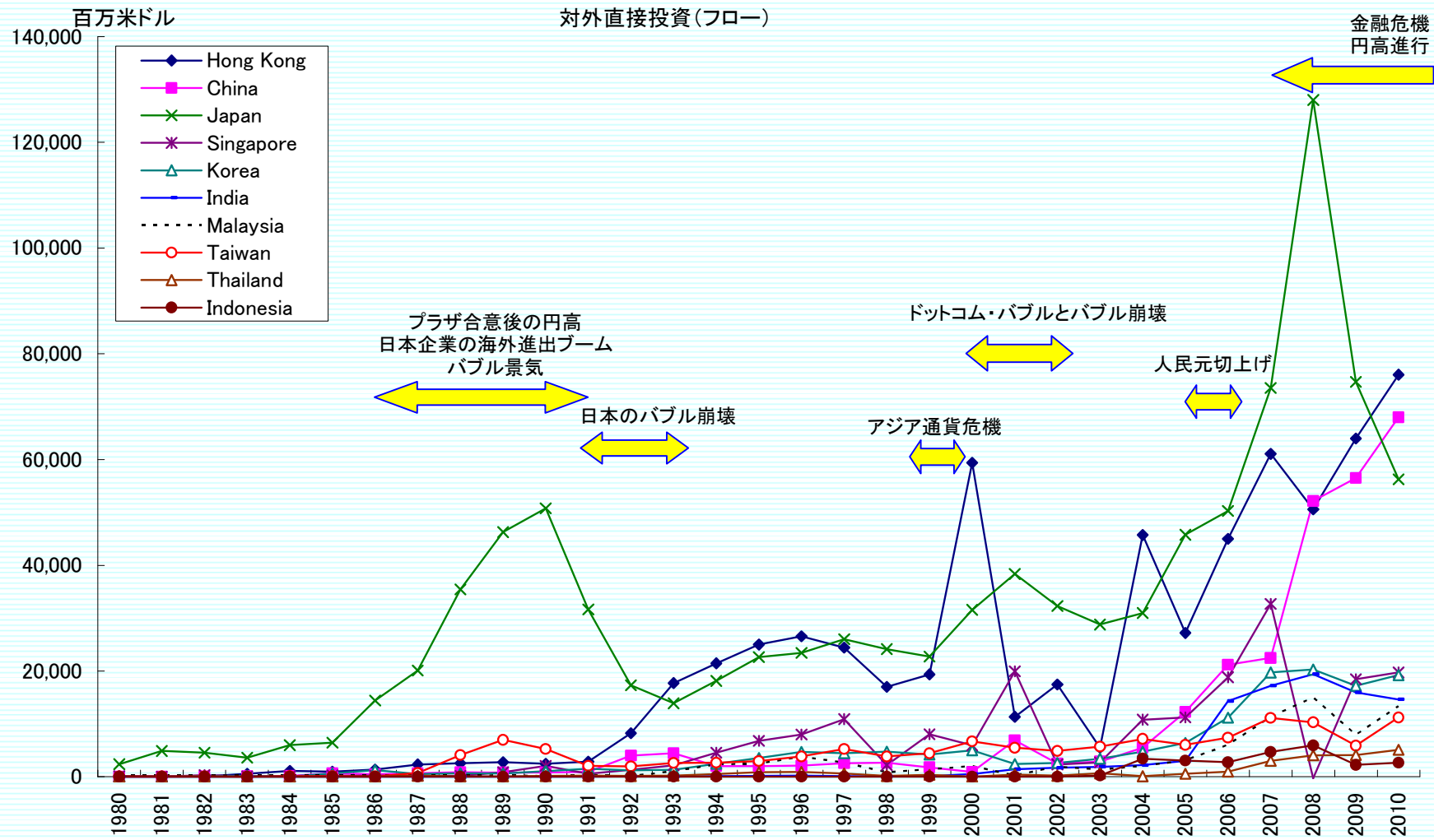
5. 企業訪問からの示唆

6. 福岡市への問いかけと提言



# 東アジア諸国の対外直接投資動向

## 景気動向や通貨の強弱等によって、各年の対外投資に変化が現れる。

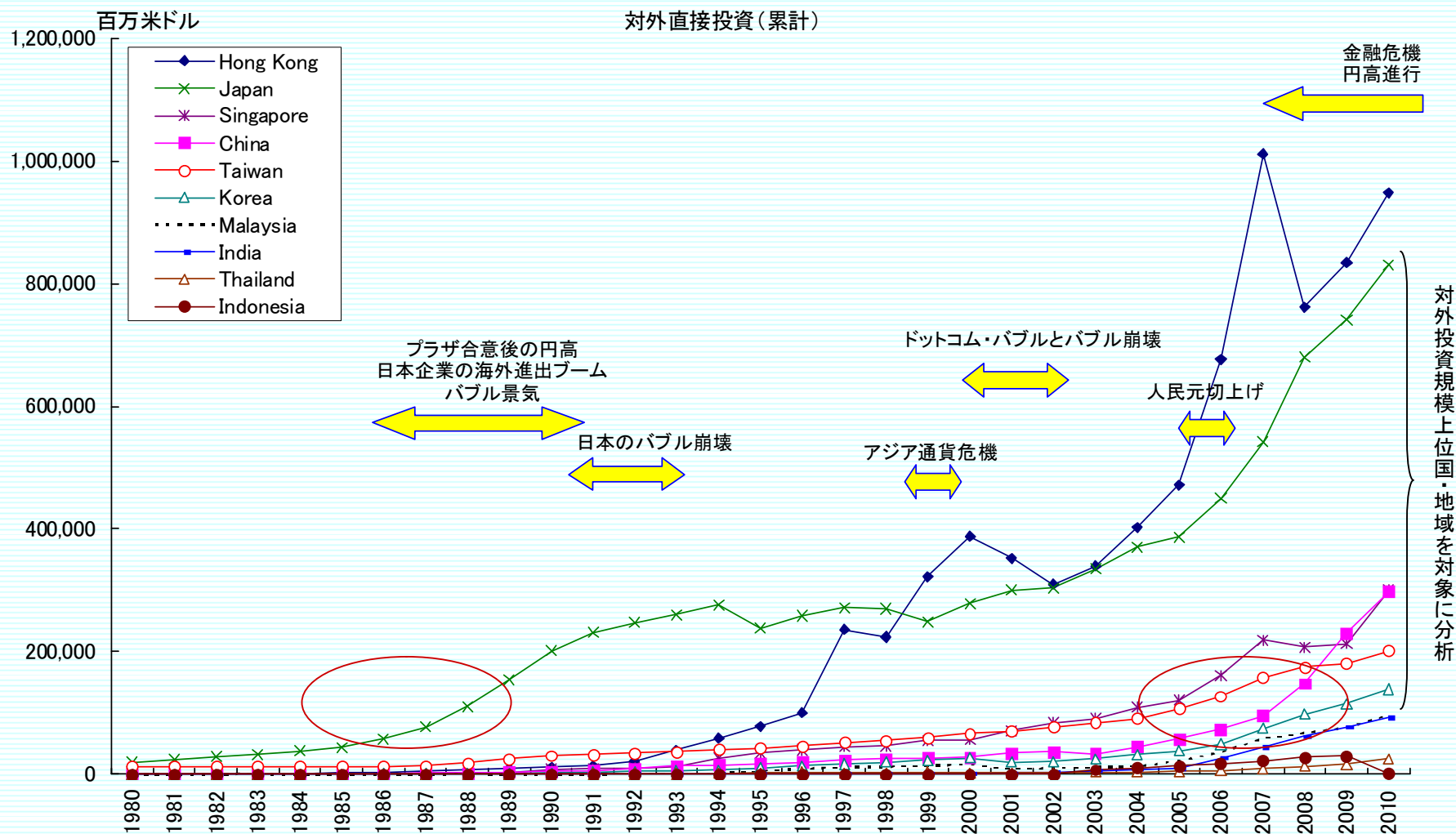


※金額は当年価格の当年レートでの米ドル換算値

(出所)UNCTAD World Investment Report

# 東アジア諸国の対外直接投資動向

## 東アジアの対外直接投資の主役は日本と香港。中台、シンガポールが次ぐ。



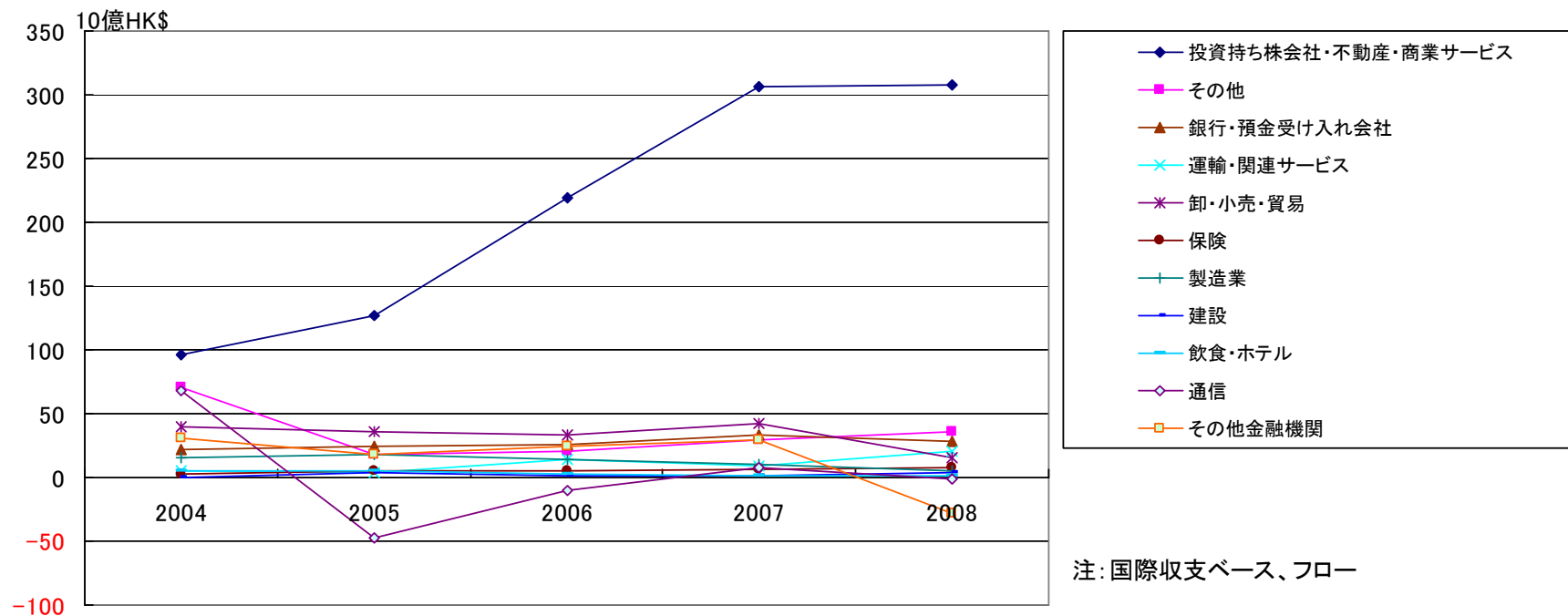
※金額は当年価格の当年レートでの米ドル換算値

(出所)UNCTAD World Investment Report

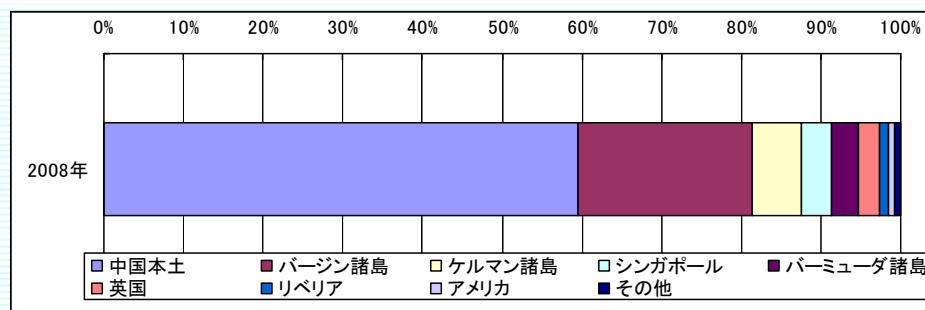
# 東アジア諸国の対外直接投資動向

## 香港の対外投資の多くは投資・不動産・商業サービス。中国向けが6割。

香港の業種別・地域別対外直接投資



注: 国際収支ベース、フロー

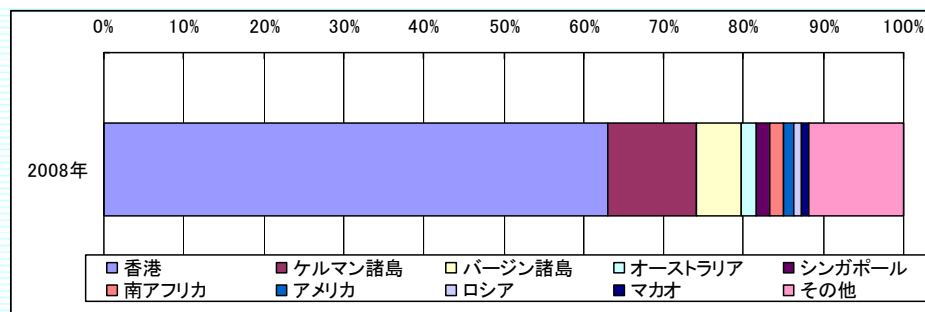
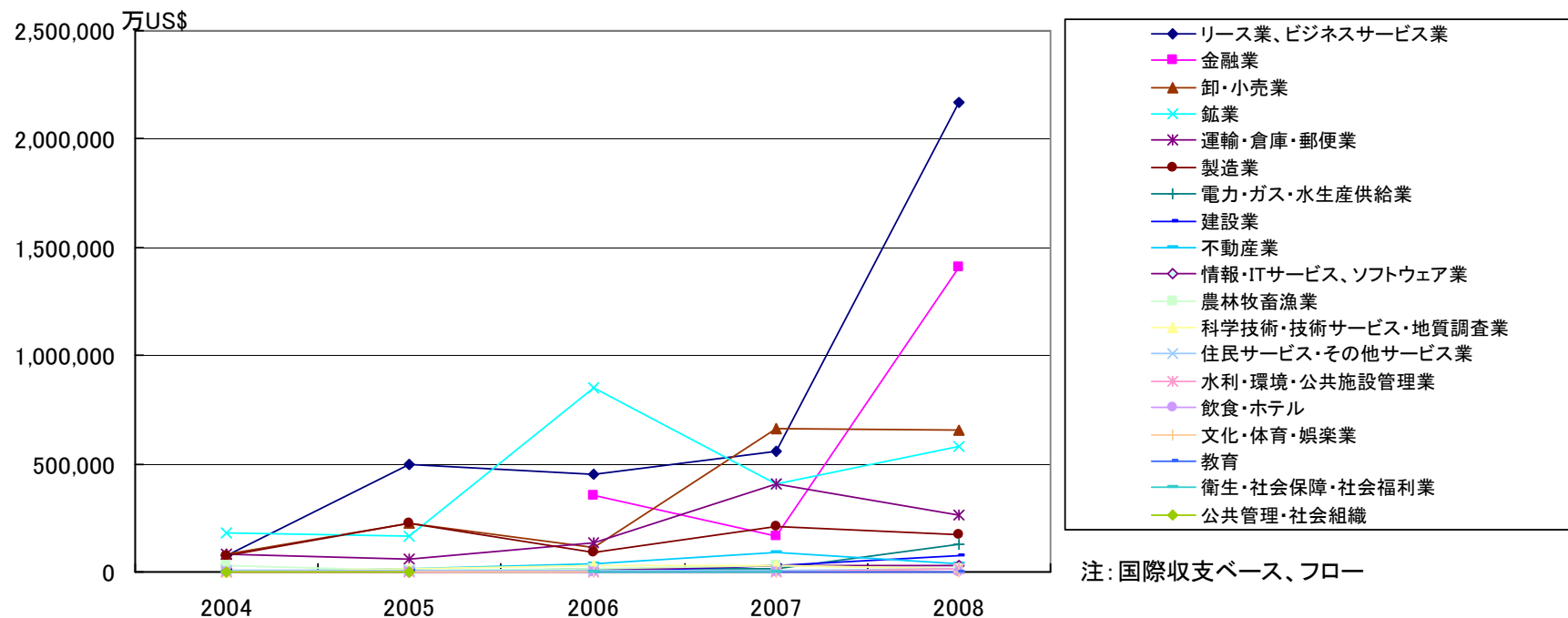


(出所) 香港特別行政区政府 政府統計処

# 東アジア諸国の対外直接投資動向

## 中国はリース・ビジネスサービス業と金融業が急伸。香港向けが6割超。

中国の業種別・地域別対外直接投資

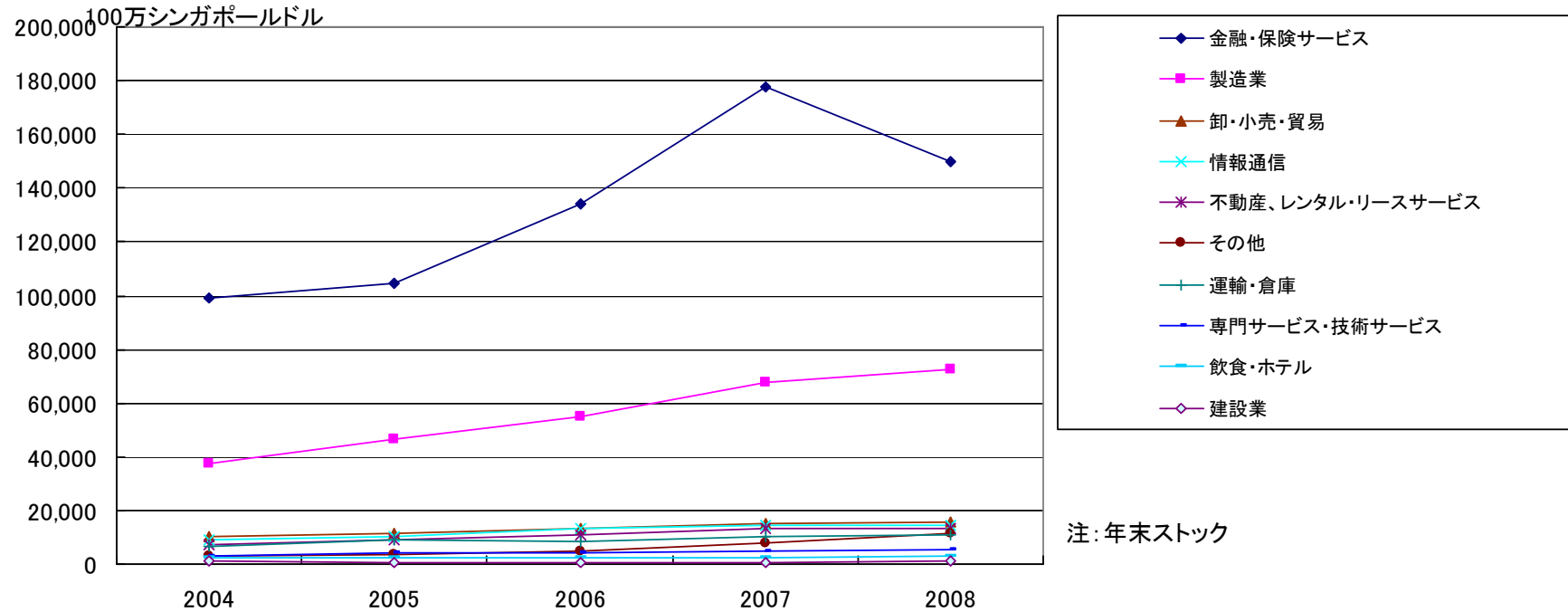


(出所) 中国統計年鑑各年

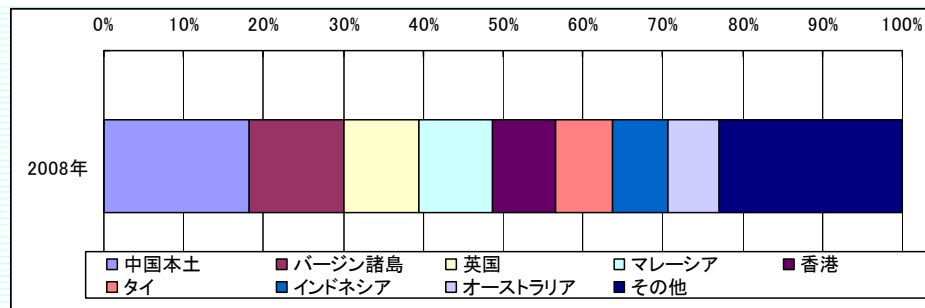
# 東アジア諸国の対外直接投資動向

## シンガポールは金融・保険と製造業中心。投資先は分散されている。

シンガポールの業種別・地域別対外直接投資



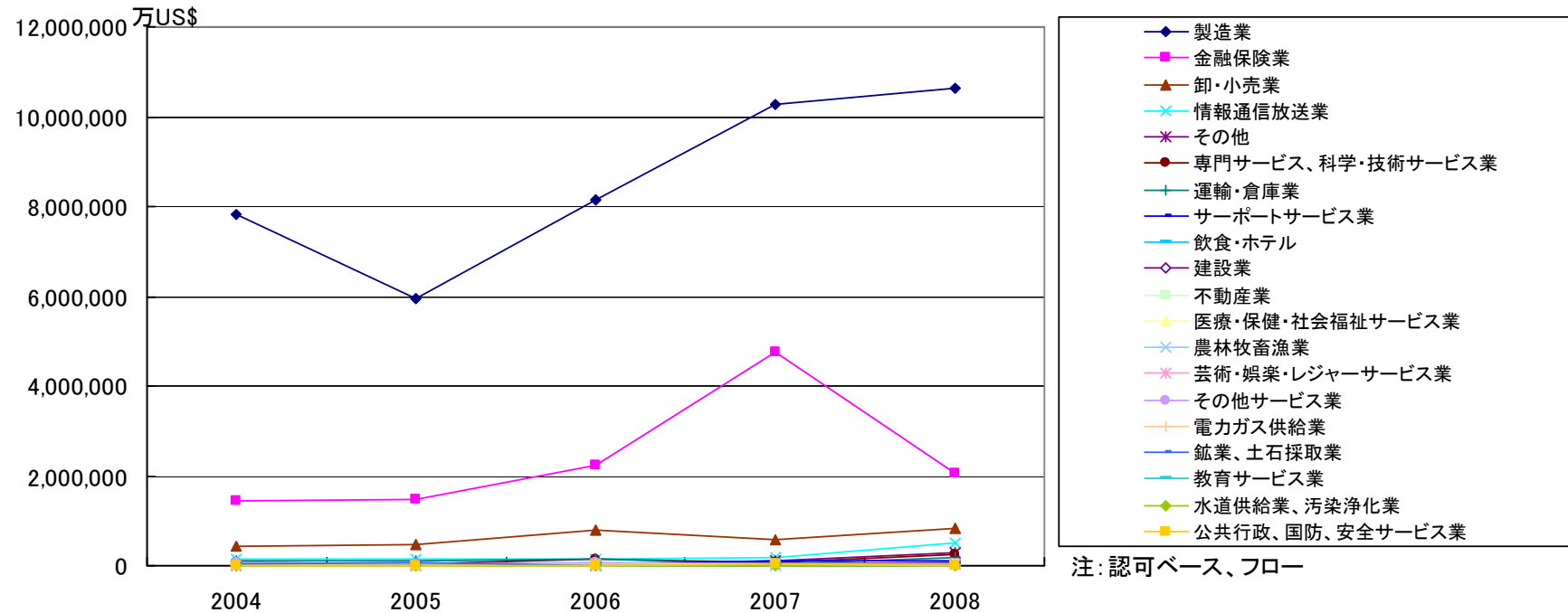
注：年末ストック



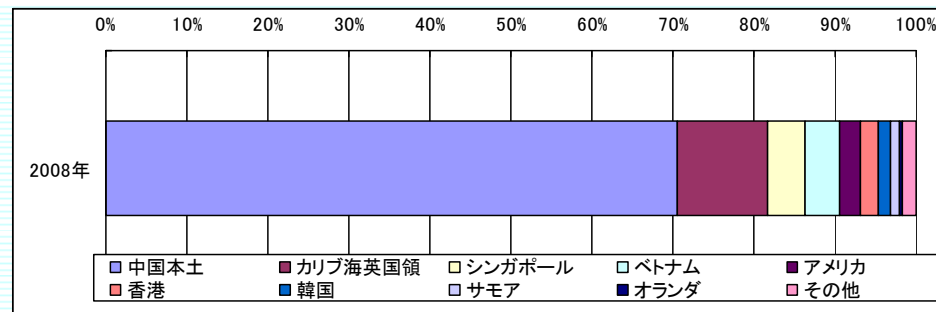
# 東アジア諸国の対外直接投資動向

## 台湾は製造業が強い。次いで金融保険、卸・小売業。中国がメインフィールド。

台湾の業種別・地域別対外直接投資



注：認可ベース、フロー

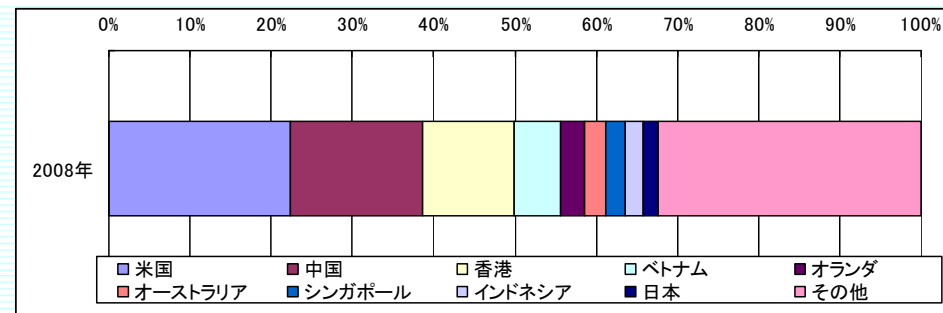
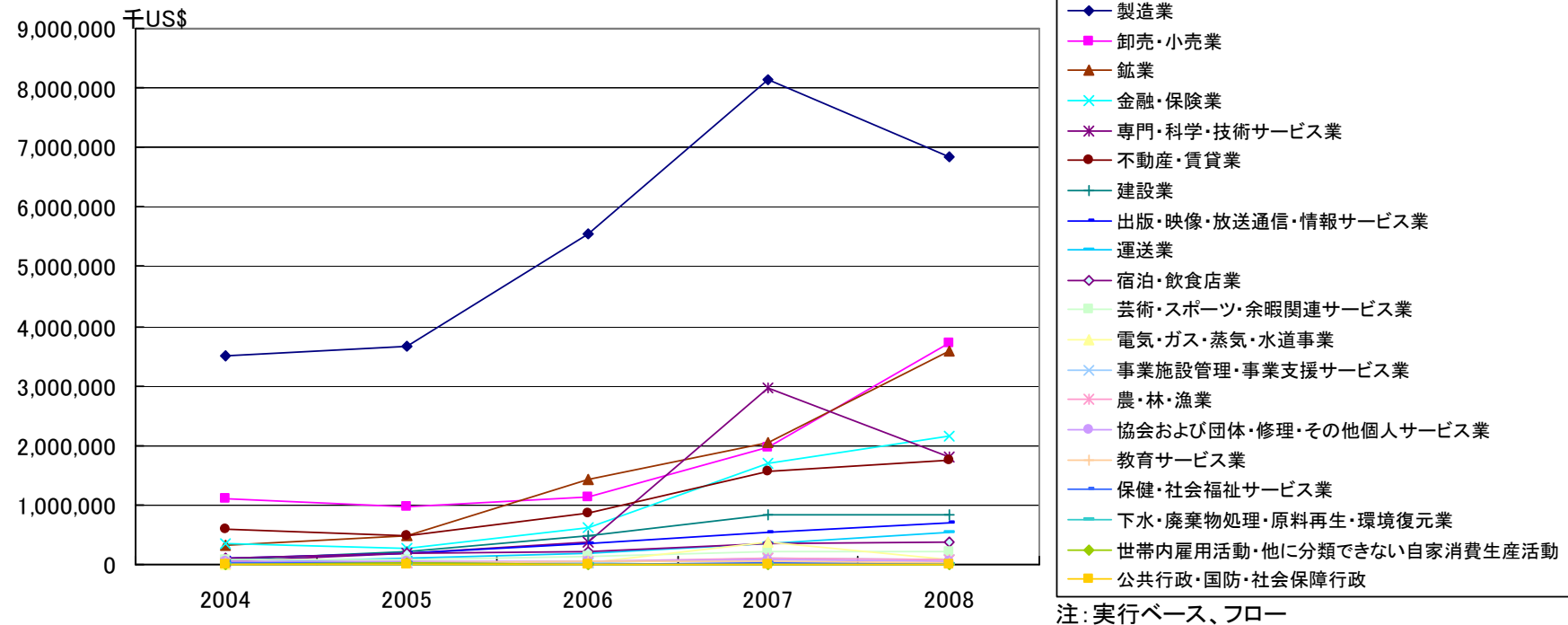


(出所) 經濟部投資審議委員会資料

# 東アジア諸国の対外直接投資動向

## 韓国も製造業が強い。卸・小売、鉱業、金融保険が伸びている。

韓国の業種別・地域別対外直接投資



(出所) 韓国輸出入銀行

## 東アジア諸国の対外直接投資動向

### マクロ統計では産業別のトレンドは分かるが、業種や機能を絞るには至らない。

- 投資会社や金融業の投資規模は大きいトレンドであるが、投資先がタックスヘイブンであったり、中国・香港、中国・台湾間のような大きな偏りがあったりと、日本への投資が可能な業種の絞込みには情報の不確実性が高い。

地域別の対外直接投資業種と投資先上位

	香港	中国	シンガポール	台湾	韓国
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資持ち株会社・不動産・商業サービス</li> <li>● 銀行・預金受け入れ会社</li> <li>● 運輸・関連サービス</li> <li>● 卸・小売・貿易</li> <li>● 保険</li> <li>● 製造業</li> <li>● 建設</li> <li>● 飲食・ホテル</li> <li>● 通信</li> <li>● その他金融機関</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リース業、<b>ビジネスサービス業</b></li> <li>● 金融業</li> <li>● 卸・小売業</li> <li>● 鉱業</li> <li>● 運輸・倉庫・郵便業</li> <li>● 製造業</li> <li>● 電力・ガス・水生産供給業</li> <li>● 建設業</li> <li>● 不動産業</li> <li>● 情報・ITサービス、ソフトウェア業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 金融・保険サービス</li> <li>● 製造業</li> <li>● 卸・小売・貿易</li> <li>● 情報通信</li> <li>● 不動産、レンタル・リースサービス</li> <li>● 運輸・倉庫</li> <li>● 専門サービス・技術サービス</li> <li>● 飲食・ホテル</li> <li>● 建設業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>製造業</b></li> <li>● 金融保険業</li> <li>● 卸・小売業</li> <li>● 情報通信放送業</li> <li>● 専門サービス、科学・技術サービス業</li> <li>● 運輸・倉庫業</li> <li>● サポートサービス業</li> <li>● 飲食・ホテル</li> <li>● 建設業</li> <li>● 不動産業</li> <li>● 医療・保健・社会福祉サービス業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>製造業</b></li> <li>● 卸売・小売業</li> <li>● 鉱業</li> <li>● 金融・保険業</li> <li>● 専門・科学・技術サービス業</li> <li>● 不動産・賃貸業</li> <li>● 建設業</li> <li>● 出版・映像・放送通信・情報サービス業</li> <li>● 運送業</li> <li>● 宿泊・飲食店業</li> </ul>
備考	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国向け6割</li> <li>● タックスヘイブン3割</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 香港向け6割強</li> <li>● タックスヘイブン2割</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域分散(上位8ヶ国で約8割)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国向け7割</li> <li>● タックスヘイブン1割強</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域分散(上位6ヶ国で約6割)</li> </ul>

(注)赤字は比較の実態のあるビジネスが想定される業種であるが、この段階では業種や機能は絞り込めない



---

1. 研究の背景・目的とフロー

2. 東アジア諸国の対外直接投資動向

**3. 東アジア諸国企業の対日投資・進出動向**

4. 福岡市への進出を促したいポテンシャル企業群

5. 企業訪問からの示唆

6. 福岡市への問いかけと提言

# 東アジア諸国の対日投資・進出動向(業種)

## 日本への直接投資は、流通、金融・保険、サービス業等に集中している。

- 各国とも対日では非製造業向けの投資が多い。
  - 各国とも流通業(卸・小売)にコンスタントに投資をしている。
  - 韓国の特徴は通信業への継続的投資;シンガポールの特徴は不動産業への大規模な投資。
  - 香港、シンガポールは金融・保険業への投資規模が大きい。

各国の業種別対日直接投資推移

単位: 億円

	中国					香港					台湾					韓国					シンガポール				
	'05	'06	'07	'08	'09	'05	'06	'07	'08	'09	'05	'06	'07	'08	'09	'05	'06	'07	'08	'09	'05	'06	'07	'08	'09
製造業(計)	-12	-6	-6	-1	12	11	22	-5	-83	175	-74	35	21	-9	-23	11	-15	13	37	11	49	41	-130	-2	6
食料品	X	X	.	.	.	X	X	.	X	X	.	.	.	X	.	.	.	.	.	X	13	X	X	X	X
繊維	-2	.	X	.	.	.	-3	X	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	X	.	.
木材・パルプ	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	0	X	X	X	X
化学・医薬	.	.	X	.	.	X	X	.	.	193	4	X	X	X	X	7	X	X	.	.	0	-3	X	X	X
石油	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
ゴム・皮革	.	.	.	.	.	.	-2	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	2	X	X	X	X
ガラス・土石	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	-3	X	18	X	X	.	.	.	.	.	.	.	.	.	X
鉄・非鉄・金属	-4	.	.	.	X	X	X	.	X	.	X	X	.	.	X	.	X	X	X	.	X	.	.	.	.
一般機械器具	-4	-10	-5	X	X	1	.	.	.	.	X	4	X	2	.	.	X	X	.	X	2	-23	X	-4	.
電気機械器具	.	3	X	X	.	X	6	-8	.	.	-114	31	2	-20	-10	-11	X	X	0	5	-16	3	2	0	2
輸送機械器具	-2	X	X	.	.	X	.	.	.	.	.	.	.	.	.	X	.	.	X	.	X	.	X	.	.
精密機械器具	X	2	X	.	14	.	X	.	X	X	6	3	X	X	.	X	X	.	X	-2	X	X	-146	.	.
非製造業(計)	25	20	23	39	-147	1118	-2489	205	329	-234	40	93	23	76	77	21	141	241	255	231	630	1225	1652	2842	704
農・林業	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
漁・水産業	.	X	.	.	.	X	X	.	.	.	.	X	X	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
鉱業	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
建設業	.	.	.	.	.	.	.	X	.	.	X	.	.	.	.	X	.	.	X	.	.	.	.	X	X
運輸業	.	X	X	.	X	X	-0	1	X	.	.	.	.	X	X	X	X	X	X	7	-0	1	0	24	6
通信業	X	.	X	3	X	-7	5	-2	2	.	.	.	X	X	.	17	87	158	47	-13	8	-4	14	-20	2
卸売・小売業	17	9	8	11	-148	30	13	59	70	79	8	63	10	15	8	-11	25	26	125	76	20	25	23	49	128
金融・保険業	.	.	.	.	.	1041	-2537	40	244	-394	.	.	.	.	.	X	X	X	27	165	572	1142	634	2141	537
不動産業	.	.	.	6	.	10	1	-6	8	5	-1	X	-9	X	X	-4	X	3	-9	-2	-2	56	883	231	-1
サービス業	-1	0	1	-2	X	14	18	32	-54	9	12	4	0	3	-1	19	21	35	43	-9	8	-38	66	38	19
合計	13	14	17	38	-135	1129	-2467	200	247	-59	-34	128	43	67	54	32	126	254	293	242	679	1265	1522	2840	710

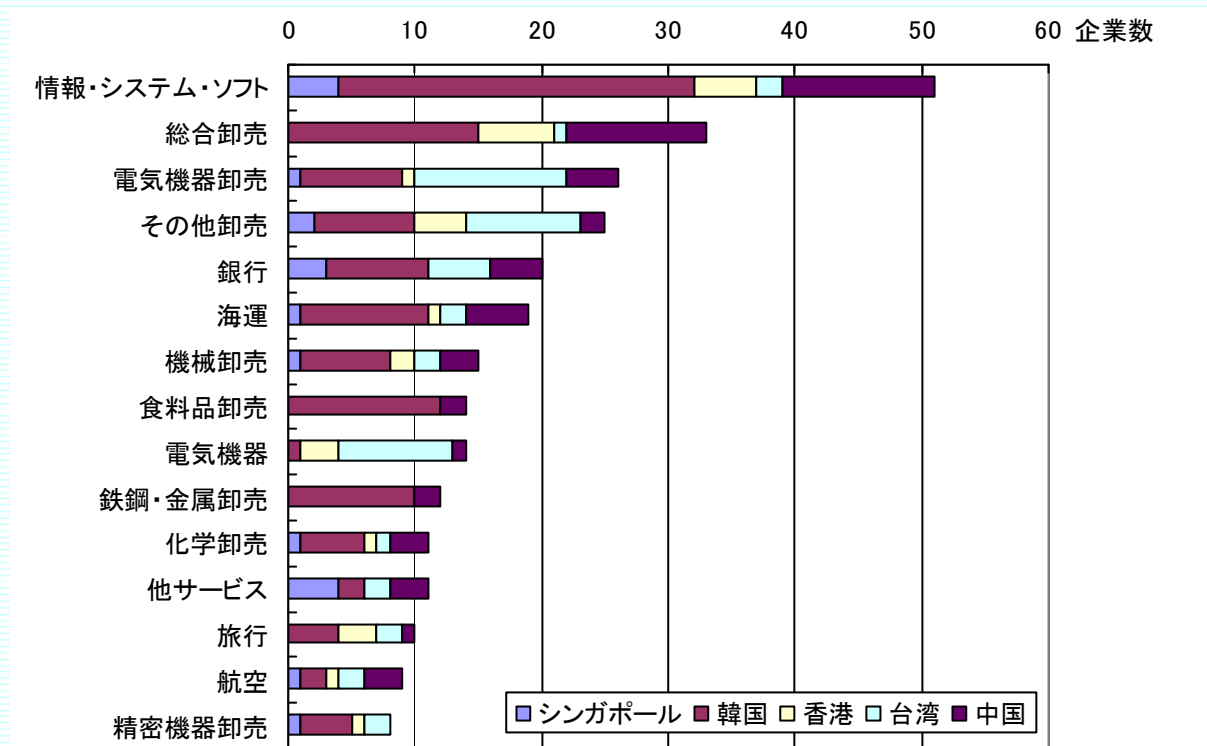
- (備考)
1. 報告件数が3件に満たない項目は、個別データ保護の観点から「X」と表示している。
  2. 該当データが存在しない項目は、ピリオド(「.」)で表示している。
  3. 「製造業(計)」、「非製造業(計)」は、各内訳項目、Xに、それぞれ「その他製造業」、「その他非製造業」を加えた合計であり、表上の各業種の合計と必ずしも一致しない。

## 東アジア諸国の対日投資・進出動向(業種)

既存の業種構造からみても、主要な在日アジア系企業は非製造業中心。

- 日本に拠点を持つ主要なアジア(シンガポール、韓国、香港、台湾、中国)系企業の業種は、情報・システム・ソフト、総合卸売、電気機器卸売、銀行、海運、機械卸売等。

主要在日アジア系企業の上位業種

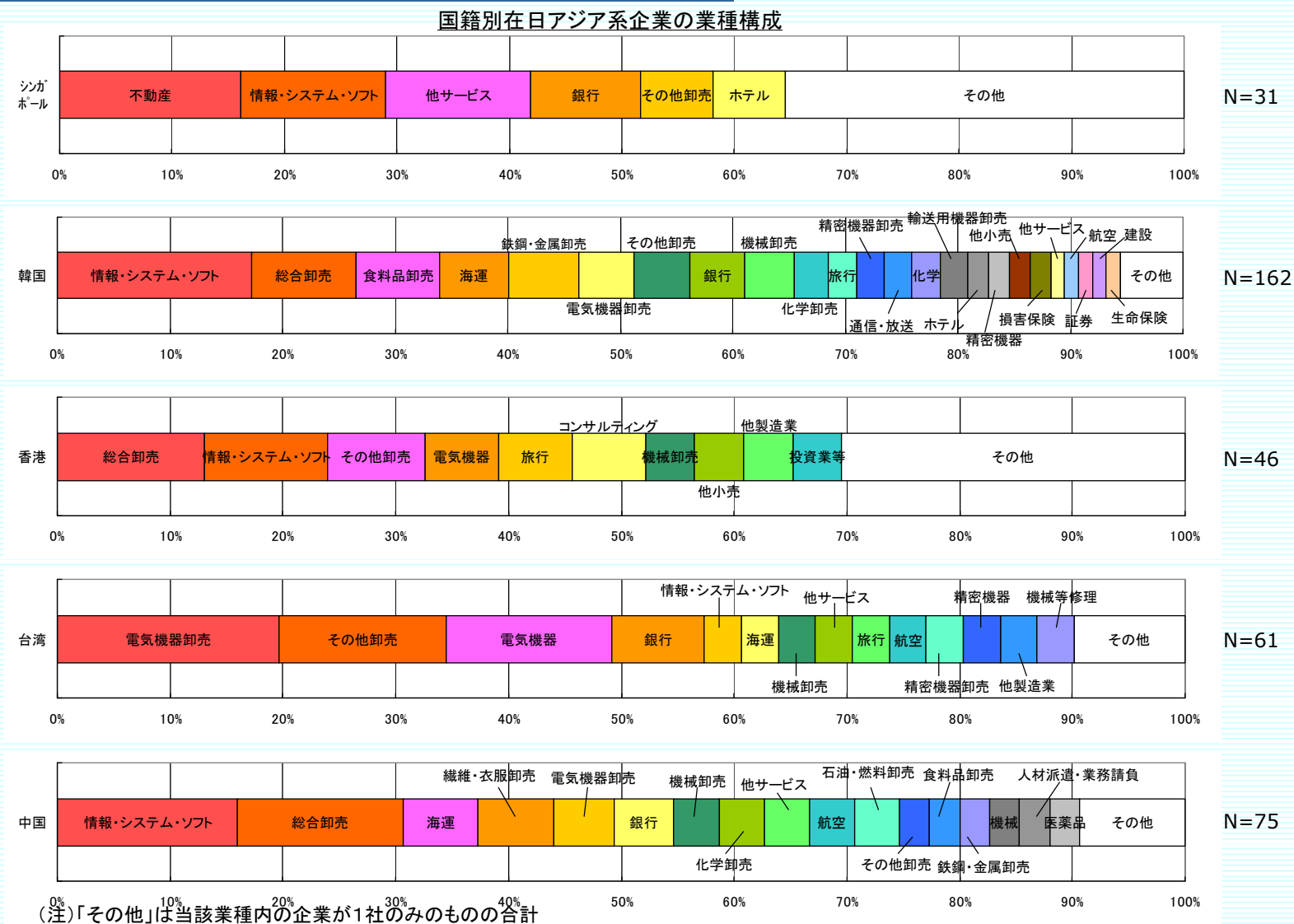


(注) 『外資系企業総覧』における定義による。

『外資系企業総覧』2010年版では、シンガポール企業31社、韓国企業162社、香港企業46社、台湾企業61社、中国企業75社が掲載されている。

# 東アジア諸国の対日投資・進出動向(業種)

## 在日アジア系企業の業種構成は、国や地域により変化。流通が上位。

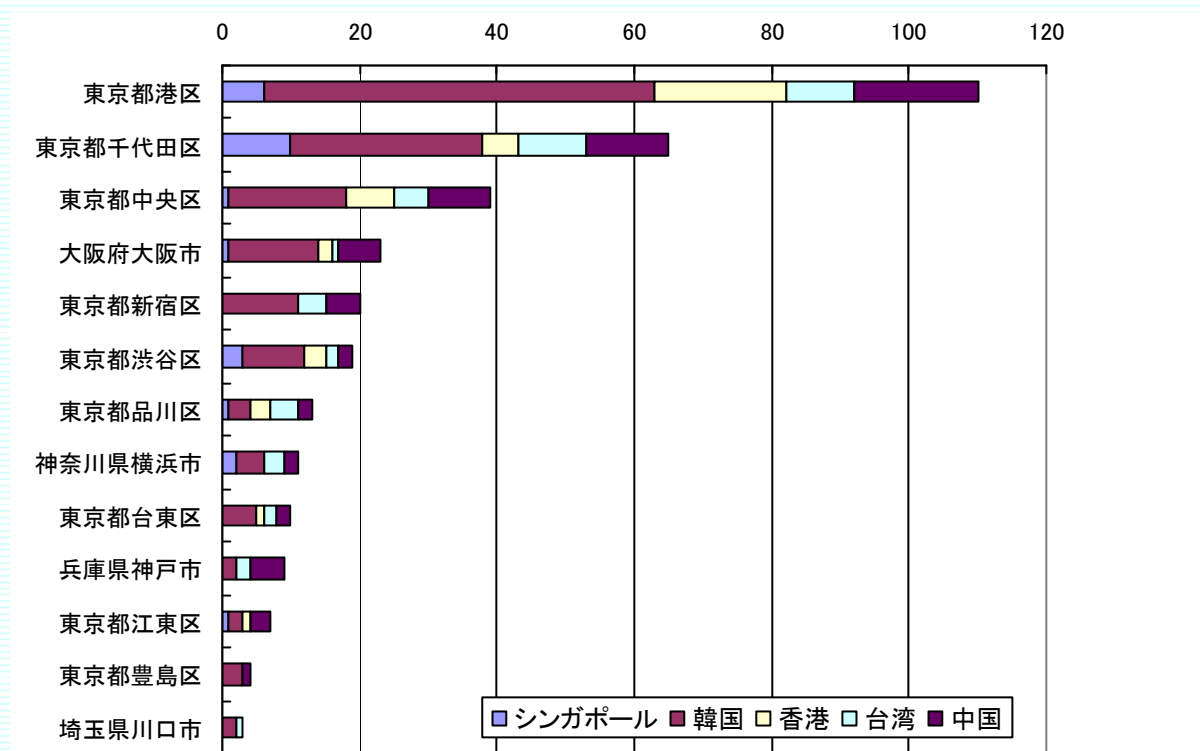


(出所)外資系企業総覧2010(東洋経済新報社)、URC加工

## 東アジア諸国の対日投資・進出動向(立地) 既存アジア系企業の立地は東京に集中。

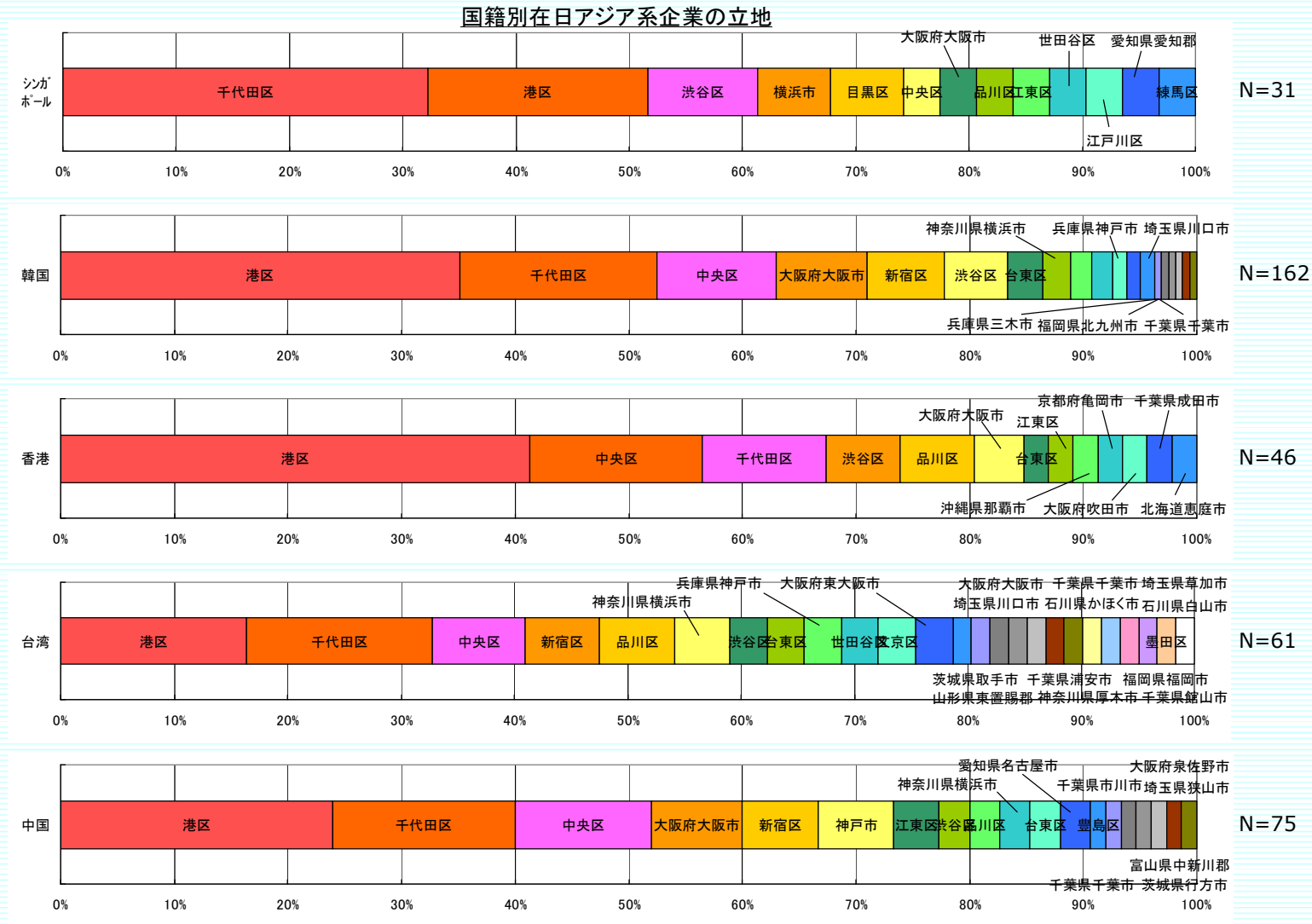
- 立地は東京都港区が最多。
- 東京以外では、大阪市、横浜市、神戸市が多い。
  - 『外資系企業総覧』の「主要企業」と「その他企業」で、福岡市に日本拠点を設けている企業は1社のみ。

主要在日アジア系企業の立地



# 東アジア諸国の対日投資・進出動向(立地)

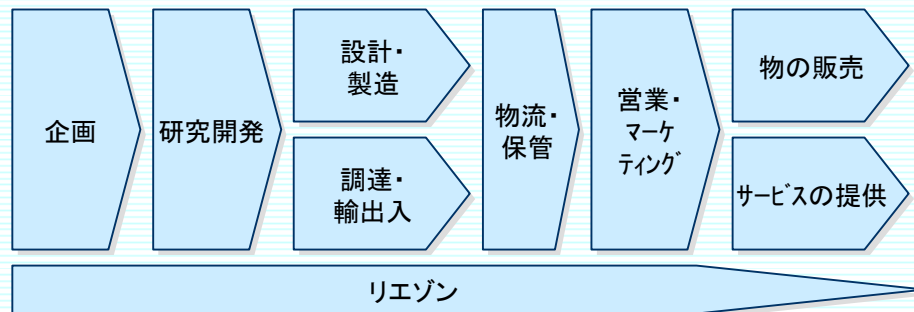
東京中心であることに国籍別の差はない。台湾系企業は立地の多様性に富む。



## 東アジア諸国の対日投資・進出動向(機能) 日本拠点の機能に着目すると、最終サービス提供や物品販売が過半。

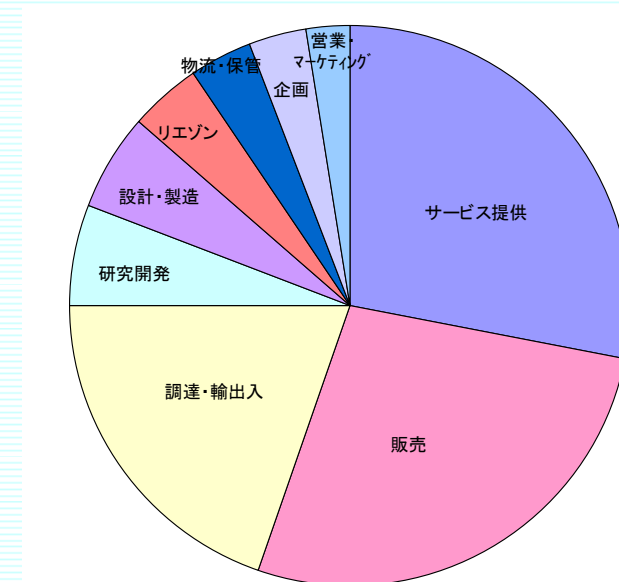
- アジア系企業が、事業活動のバリューチェーンの中のどの部分を日本に位置づけているかをバリューチェーンの機能別に分類した。
- サービス提供機能、販売機能、調達・輸出入機能が圧倒的に多い。

設定したバリューチェーン内の各機能



- 企画： マーケティングデータ等を分析して商品やサービス等を企画する機能
- 研究開発： 商品やサービス等に関連する各種研究を行い、技術等の開発を行う機能
- 設計・製造： 商品やサービスを具現化するための設計や制作、加工、製造を行う機能
- 調達・輸出入： 完成品や必要な材料等を輸出入する機能
- 物流・保管： 商品や貨物等を運搬したり、保管する機能
- 営業・マーケティング： 顧客や潜在顧客に関する動向把握やプロモーションをする機能
- 物の販売： 物としての商品を消費者や流通業者に販売する機能
- サービスの提供： サービスを顧客に提供する機能
- リエゾン： 情報収集や調査、関連企業・機関との交流や協力等を行うサポート機能

在日アジア系企業が持つ機能の割合



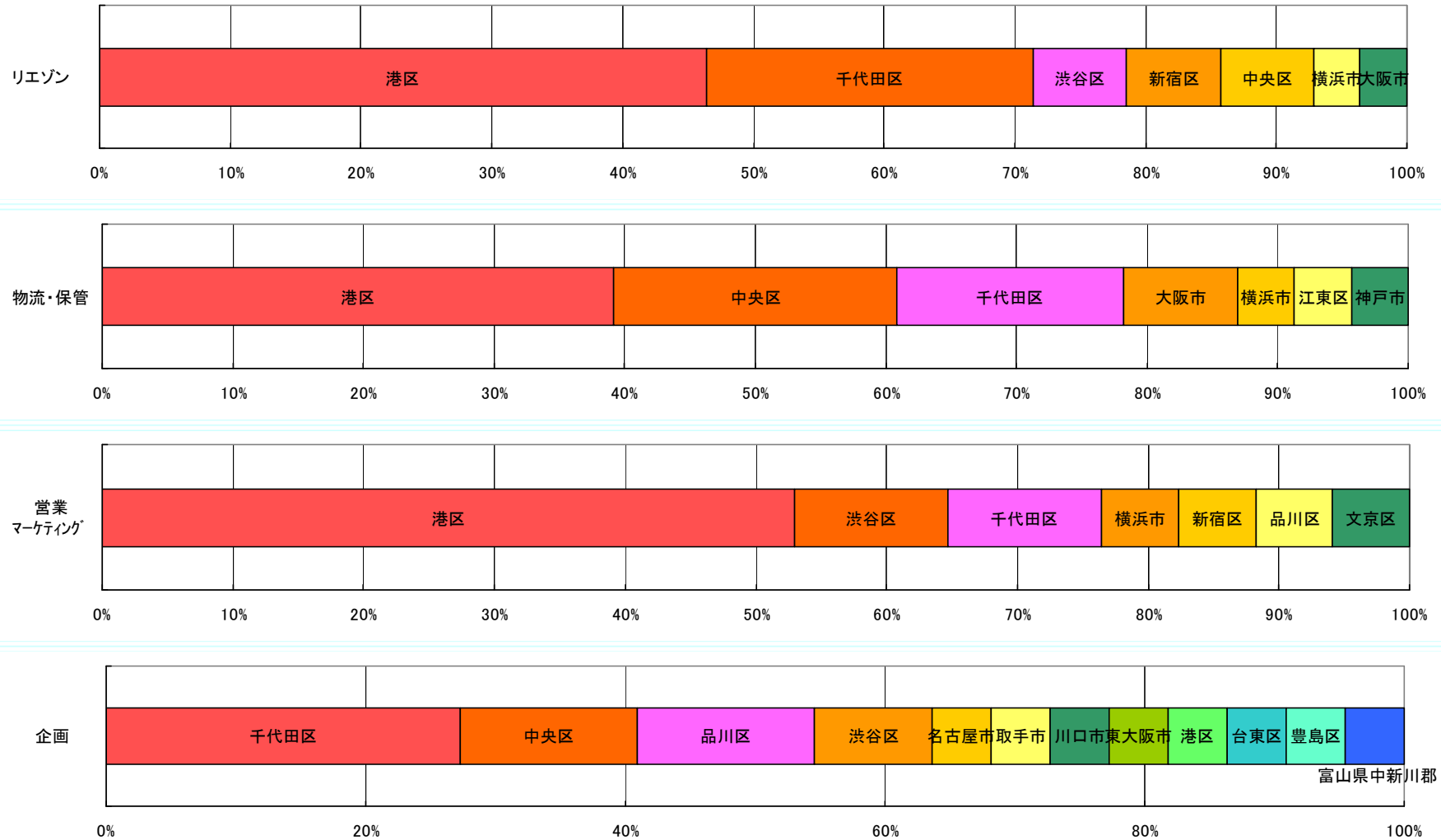
(注)『外資系企業総覧2010』での各企業の「特色や近況」「単独事業」の内容からURCが独自で分類。1拠点の機能は1つに限らない。

(出所)外資系企業総覧2010(東洋経済新報社)、URC加工

# 東アジア諸国の対日投資・進出動向(機能別立地)

## リエゾン、物流・保管、営業・マーケティング機能は都内中心。

主な在日アジア系企業の機能別立地



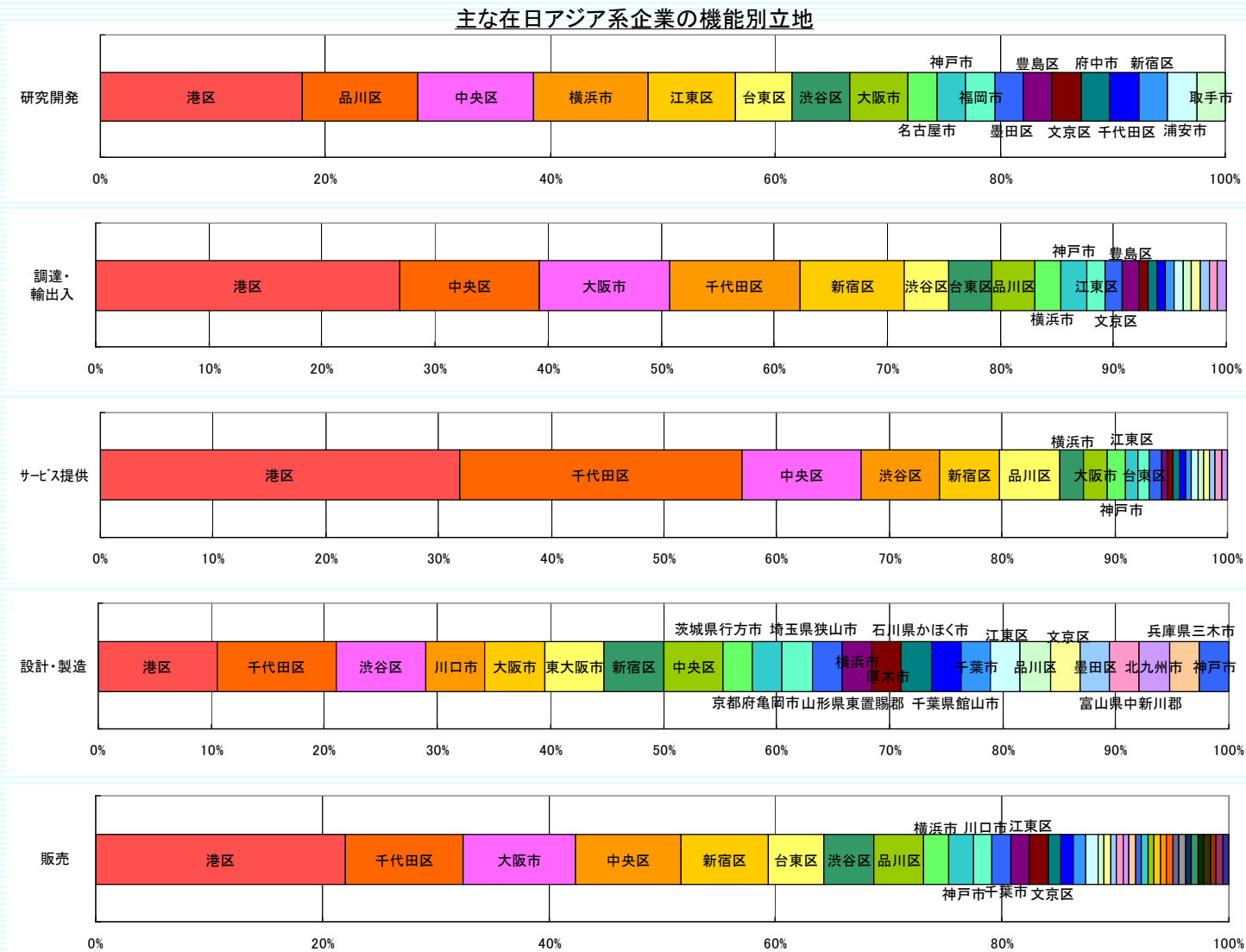
(注)『外資系企業総覧2010』での各企業の「特色や近況」「単独事業」の内容からURCが独自で分類。1拠点の機能は1つに限らない。

(出所)外資系企業総覧2010(東洋経済新報社)、URC加工



# 東アジア諸国の対日投資・進出動向(機能別立地)

## 研究開発機能は大都市に、設計・製造機能は全国に分布。



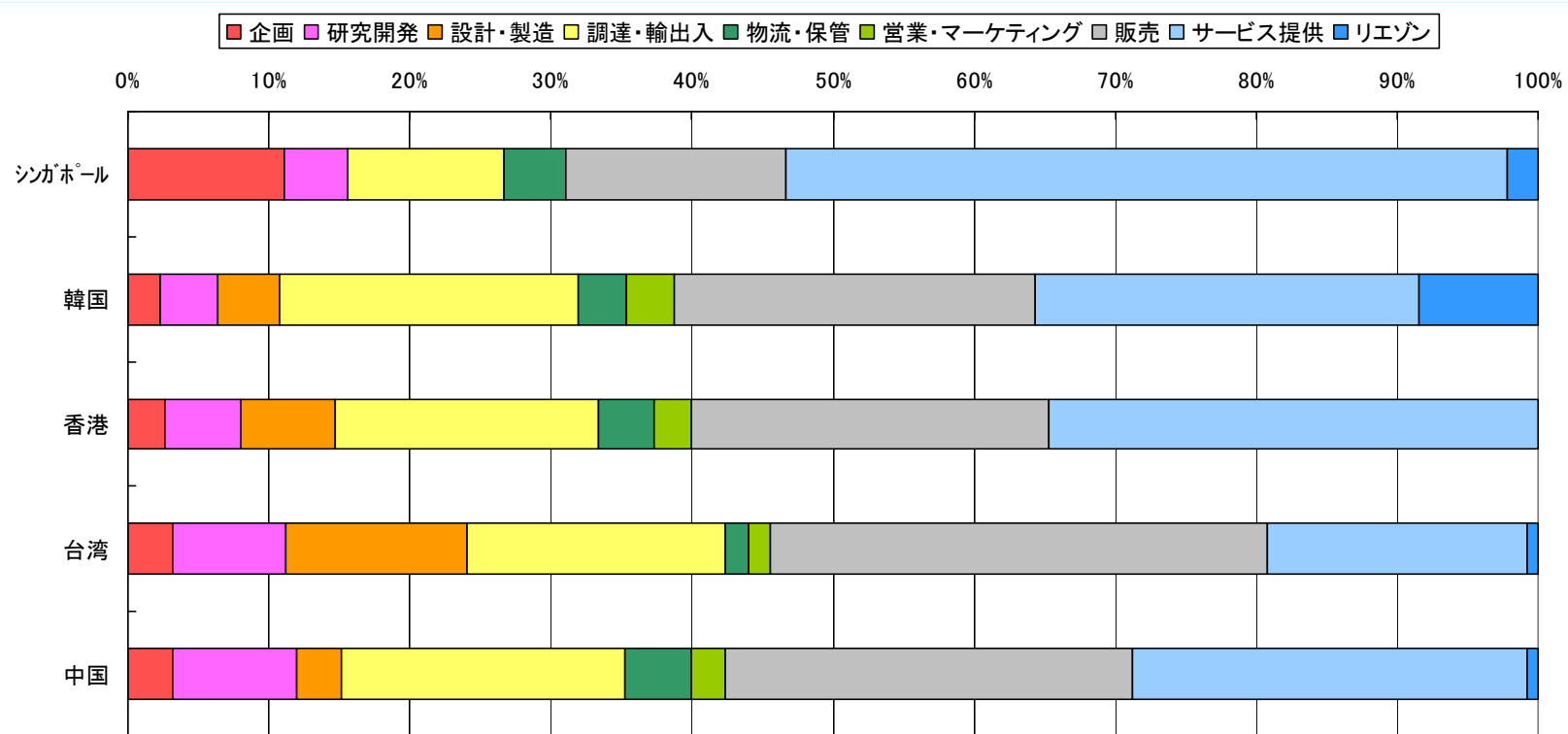
(注)『外資系企業総覧2010』での各企業の「特色や近況」「単独事業」の内容からURCが独自で分類。1拠点の機能は1つに限らない。

(出所)外資系企業総覧2010(東洋経済新報社)、URC加工

## 東アジア諸国の対日投資・進出動向(機能) 各国・地域ともバリューチェーン上流の機能を拠点にもたせている。

- 国・地域別に若干機能構成が異なる。
  - シンガポール企業は物品販売よりサービス提供機能を持つ拠点多い。台湾はその逆。
  - 韓国企業はリエゾン機能を持つ拠点多い。
  - 中国・台湾企業は研究開発機能を持つ拠点が相対的に多い。

主な在日アジア系企業の国・地域別拠点機能



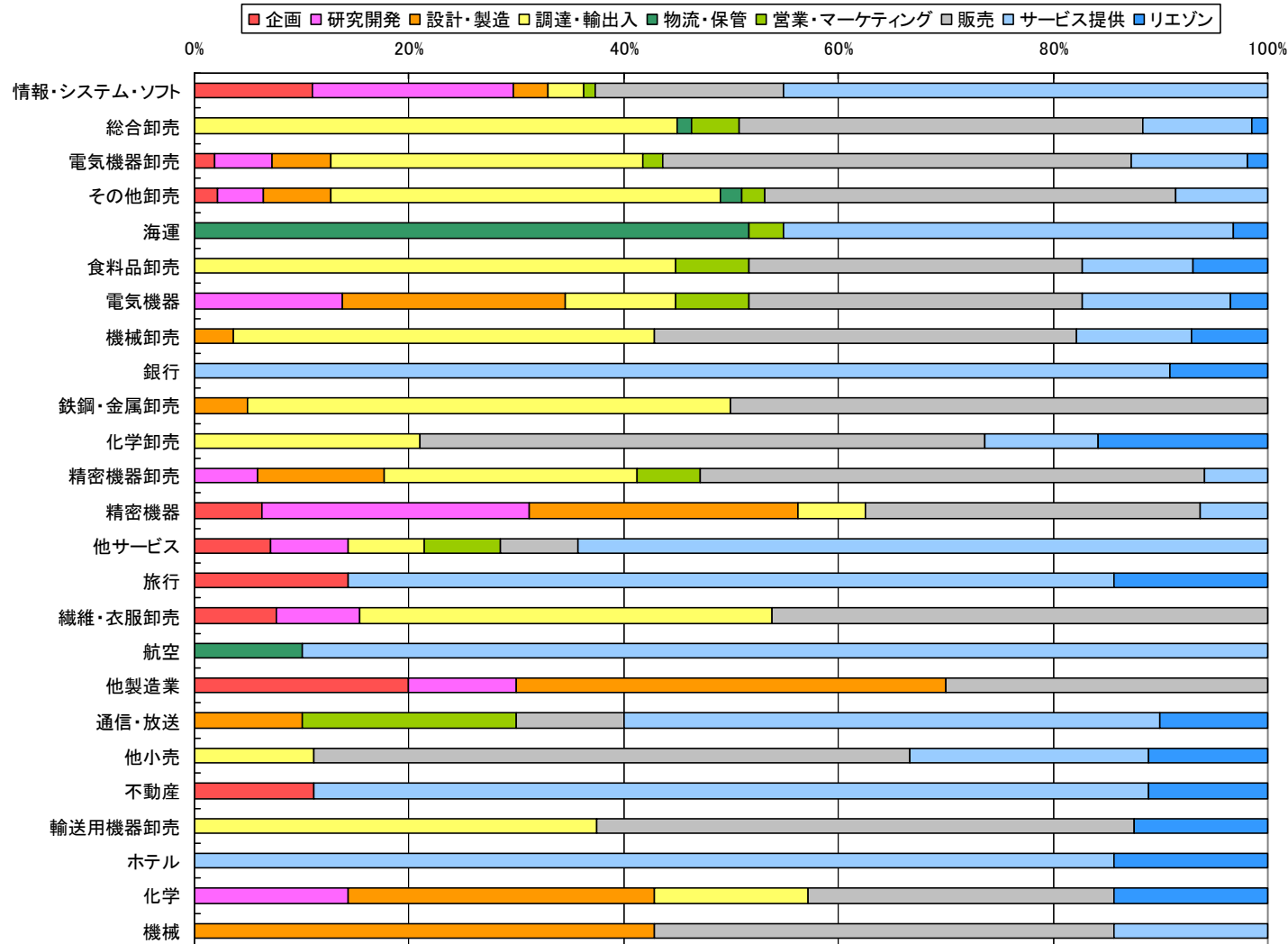
(注)『外資系企業総覧2010』での各企業の「特色や近況」「単独事業」の内容からURCが独自で分類。1拠点の機能は1つに限らない。

(出所)外資系企業総覧2010(東洋経済新報社)、URC加工

# 東アジア諸国の対日投資・進出動向(機能)

## 製造業、情報システム業だけでなく、卸売業(販社)も上流機能を立地している。

主な在日アジア系企業の業種別拠点機能



(注)『外資系企業総覧2010』での各企業の「特色や近況」「単独事業」の内容からURCが独自で分類。1拠点の機能は1つに限らない。

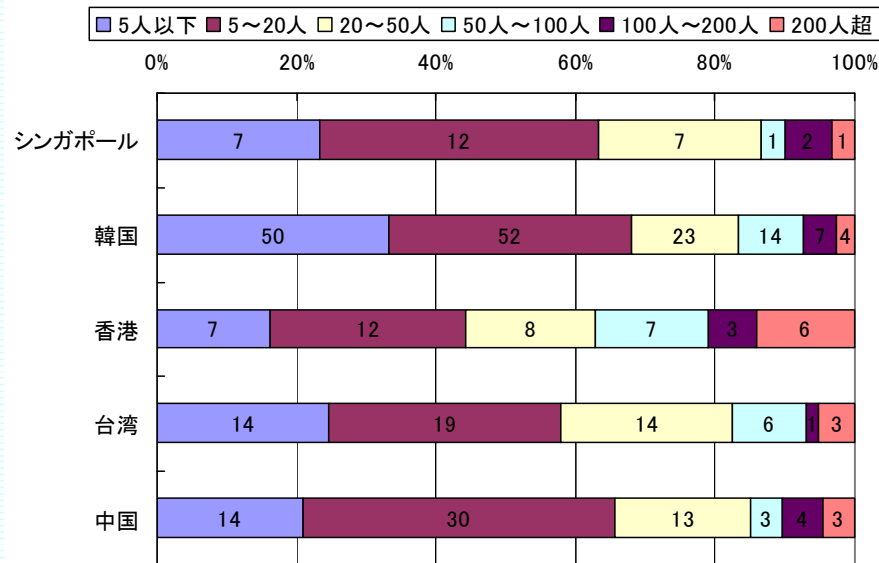
(出所)外資系企業総覧2010(東洋経済新報社)、URC加工

## 東アジア諸国の対日投資・進出動向(規模)

日本拠点は基本的に中小型であるが、200人超の従業員を抱える企業もある。

- アジア系企業の日本拠点は従業員数50人以下が大多数。香港系企業は相対的に規模が大きい拠点が多い。
  - 香港系は高級品流通・ホテル・小売等、対消費者サービス業の規模が大きい
  - 中国系は情報システムサービス業の規模が大きい
  - 台湾系は半導体製造業が大きく、韓国系は財閥系企業とゲーム会社の規模が大きい。

主要在日アジア系企業の従業員規模



(数値は企業数)

200人超の従業員を抱える在日アジア系企業

企業名	業種	国籍	所在地	設立年	外資比率	従業員数
ロッテ建設(日本支社)	建設	韓国	東京都渋谷区	1957	-	3,266
(株)SJI	情報・システム・ソフト	中国	東京都品川区	1989	30.6%	1,046
ASEジャパン(株)	電気機器	台湾	山形県東置賜郡	2004	100.0%	665
ウェスティンホテル東京 登記社名:(株)三田ホールディングス	ホテル	シンガポール	東京都目黒区	1992	-	636
レノボ・ジャパン(株)	電気機器	香港	東京都港区	2005	100.0%	600
ユー・エム・シー・ジャパン(株)	電気機器	台湾	千葉県館山市	1984	100.0%	587
日本サムスン(株)	総合卸売	韓国	東京都港区	1975	100.0%	546
NHN Japan(株)	情報・システム・ソフト	韓国	東京都品川区	2000	100.0%	484
ブルーベル・ジャパン(株)	総合卸売	香港	東京都港区	1976	100.0%	482
(株)ペニンシュラ東京	ホテル	香港	東京都千代田区	1989	100.0%	450
キャセイ関西ターミナルサービス(株)	航空	香港	大阪府大阪市	1990	31.9%	350
コーンズ・アンド・カンパニー・リミテッド	総合卸売	香港	東京都港区	1947	-	330
(株)サムスン横浜研究所	他サービス	韓国	神奈川県横浜市	1992	100.0%	290
NEUSOFT Japan(株)	情報・システム・ソフト	中国	東京都江東区	2001	100.0%	270
チャイナエアライン 東京支店	航空	台湾	東京都千代田区	1966	-	250
沖縄ディーエフエス(株)	他小売	香港	沖縄県那覇市	2001	100.0%	212
方正(株)	情報・システム・ソフト	中国	東京都品川区	1996	100.0%	204

---

1. 研究の背景・目的とフロー

2. 東アジア諸国の対外直接投資動向

3. 東アジア諸国企業の対日投資・進出動向

**4. 福岡市への進出を促したいポテンシャル企業群**

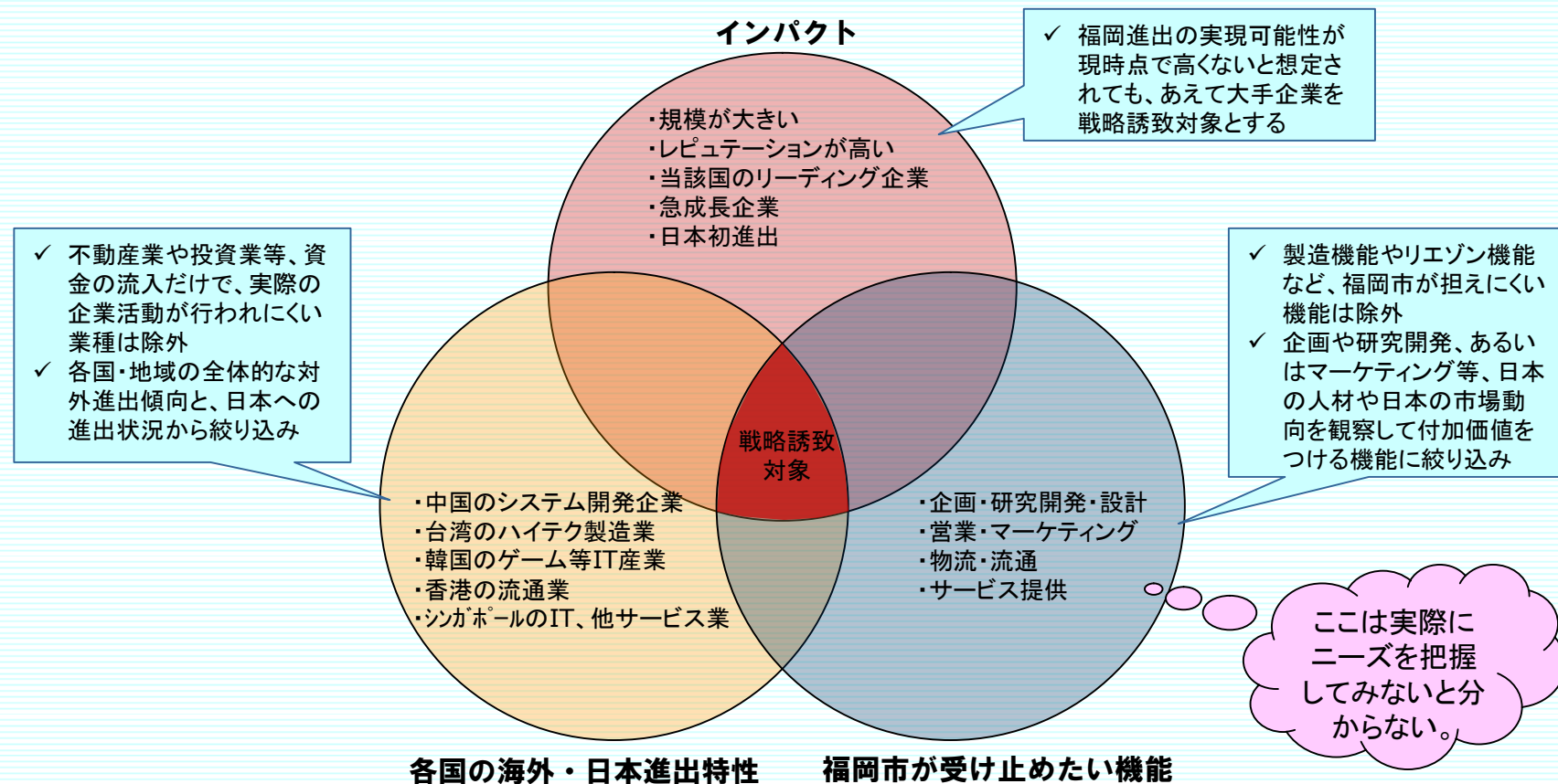
5. 企業訪問からの示唆

6. 福岡市への問いかけと提言

## 福岡市への進出を促したいポテンシャル企業群

本調査では前提として、日本進出が相当なインパクトを市場に与える企業とした。

- 福岡市が戦略的に誘致する企業は、福岡市のアジアナンバーワン都市のイメージを発信し、市民の雇用を生み出し、福岡・九州一円の裾野産業に影響を与えるポテンシャルを持った企業としたい。



## 福岡市への進出を促したいポテンシャル企業群 香港企業は卸売、小売業にフォーカスした。ブランドを持つ製造小売も対象。

- 関税がなく地域が狭く、世界でも小売業の参入障壁が低いため、流通業が熾烈な競争環境にある香港については、その中でも上場を果たしている大手流通業で、日本に未進出の企業をリストアップした。

香港の戦略誘致企業候補

候補企業名	概要
利豊有限公司 (Li & Fung Ltd.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1937年設立、1992年7月上場。欧米小売業者向けにアクセサリ、家具、衣類、贈答品、スポーツ用品、玩具などを調達する貿易流通会社。世界中の40以上80以上の広範なグローバル調達ネットワークを有する。eコマース分野にも注力。日本では2007年に兼松繊維と提携して市場開拓。</li> <li>● グループ会社にIDSグループ(利和経銷集団有限公司): アジア大手の統合流通サービスプロバイダ コンビニエンス・リテール・アジア社(利亜零售有限公司): サークルKのブランド名で香港でコンビニ運営</li> </ul>
思捷環球控股有限公司 (Esprit Holdings Ltd.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1993年12月上場。「ESPRIT」のブランド名で、アパレル製品の卸売、小売、ライセンス供与を行う。</li> <li>● 営業エリアはヨーロッパ(83.06%)、アジア太平洋(13.74%)、北米(3.2%)</li> </ul>
Joyce Boutique Holdings Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1990年10月上場。ブランド衣料品、化粧品、アクセサリ、家庭用品の卸・販売。</li> <li>● 地域別売上高は、香港(85.77%)、中国(14.2%)、その他(0.03%)</li> </ul>
莎莎国際控股有限公司 (Sa Sa International Holdings Ltd.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1997年6月上場。ブランド化粧品の卸・販売。香港、マカオ、中国本土、台湾、マレーシア、シンガポールで事業を展開するアジアの大手化粧品チェーン。</li> <li>● 100を超える世界有名ブランド化粧品の独占販売をはじめとしてブランドは400超15000種類以上の商品を販売。マレーシア、シンガポール、タイではビューティーサロンも展開。</li> </ul>
卓悦控股有限公司 (Bonjour Holdings Ltd.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2003年7月上場。化粧品、ヘルスケア用品の卸・販売。香港、マカオで化粧品、ヘルスケア用品の卸・小売を手がける。そのほかビューティサロンなどの運営。日本の化粧品やスキンケア製品が香港で広く喜ばれることに着目、1996年以降大々的に小売ネットワークを拡大した。</li> </ul>

## 福岡市への進出を促したいポテンシャル企業群 中国企業は大規模システムインテグレーター及び新興ネット企業を選出。

- 中国工業と情報化部が発表した「2010情報通信サービス業トップ100社」内の企業で、すでに進出している企業(方正、浪潮等)を除いたものから上位を選出。
- また、直近ニューヨーク証券取引所上場を果たした代表的ネット企業を加えた。

中国の戦略誘致企業候補

候補企業名	概要
北京華勝天成股份有限公司 (TEAMSUN)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 98年設立の大手ITサービス業。中国で最も早く米Sun Microsystemsとパートナーシップを構築した企業。中国国内の通信サービス業、金融業、製造業、エネルギーサービス業、交通機関や教育機関での案件を多く手がける。</li> <li>● 米国、香港に子会社を持つ。2004年上海証券取引所上場。近年はクラウドコンピューティングサービスに注力。</li> </ul>
浙大網新科技股份有限公司 (INSIGMA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 浙江大学系列の網新グループにおいてIT事業を担当し、中国ソフトウェア企業として第5位、中国アウトソーシング企業として第2位にランクされる</li> <li>● 中国国内市場向けは、中国政府、金融、通信、電力などを主な領域とし、アウトソーシングサービスでは、金融、証券、製造、物流を主な領域とし、日米大手金融機関への専用施設によるサービスを提供</li> </ul>
紫光軟件集團有限公司 (UNIS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 北京清華大学発のベンチャーである清華紫光グループは88年に設立、99年に上場。PCを含む小型電気機器デバイスの開発・製造を行うことを主体としていたが、ソフトウェア開発、システムインテグレーションサービスを行う当社を2007年に設立。</li> <li>● 政府、企業向けのSIサービス、海外市場向けのサービスも行なっている。</li> </ul>
優酷網 (YOUKU.com)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国版YouTube(中国の動画共有サイト)</li> <li>● 2009年中国国内シェアトップ。2010年12月8日ニューヨーク証券取引所(ナスダック)上場。</li> </ul>
当当網 (DANGDANG.com)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国版Amazonであり、世界最大の中国語ネットショッピングモール。</li> <li>● 1999年設立後から急成長を続け、2010年12月8日ニューヨーク証券取引所(ナスダック)上場。</li> </ul>



## 福岡市への進出を促したいポテンシャル企業群 シンガポール企業は、各種サービス業の大手を選出。

- シンガポール証券取引所(SGX)メインボード上場のシンガポール国籍企業で、日本未進出の大手サービス業をリストアップした。
- 医療機関、エネルギー供給、通信サービス等、日本国内でのビジネスハードルが高いサービス業は除外した。

シンガポールの戦略誘致企業候補

候補企業名	概要
Hyflux Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1989年にハイドロケムとして設立されたアジアの水処理大手。シンガポールだけでなく、中国や中東など飲み水や工業用水が足りない地域で、下水の再生や海水の淡水化などに取り組む。</li> <li>● 2010年8月に三井物産と中国で大規模な水事業を展開するために合弁契約を締結。JBICはハイフラックスの海外プロジェクトにおいてファイナンスを行う業務協力も締結している。</li> </ul>
Cityneon Holdings Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既に日本に進出しているKingsmen社同様、アジア、欧米、中東でイベント企画、展示・会議サービスを行う大手。アジアではシンガポール以外に、マレーシア、中国、フィリピンに拠点。</li> <li>● 直近の大型案件としては上海万博のインドネシアパビリオンを手がけた。</li> </ul>
Informatics Education Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アジアでの教育・トレーニングサービス最大手。IT、経営、財務、語学教育プログラムを提供。独自で22カ国113のセンターを持つほか、100%子会社にした英NCC Educationは45ヶ国300センターを持つ。</li> <li>● ネットワークは主に英国、米国、オセアニアの高等教育機関と構築</li> </ul>
ECS Holdings Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報システム業大手。2009年シンガポールの情報通信業売上1位。企業内システム構築、ITサービス提供、機器の販売等を手がける。</li> <li>● 中国、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンに拠点。</li> </ul>
Noble Design Holdings Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 住宅や商業プロジェクトのインテリアと空間計画のコンサルティング・デザインを手がける他、ヨーロッパ家具のブランド輸入・小売も行う。グループ内に複数の家具・インテリアブランドを持つ。</li> <li>● マレーシア、インドネシア、ブルネイにリージョナルデザインセンターを持つ。</li> </ul>

## 福岡市への進出を促したいポテンシャル企業群

# 台湾企業はハイテク製造業にフォーカス。誘致したいのは製造の上下流機能。

- 台湾証券取引所上場の大手ハイテク製造業で日本に拠点を設けていない企業、及びデロイト社の「Technology Fast500™ Asia Pacific 2010」のランクトップとなった碩禾社をリストアップした。
- 誘致する機能は製造機能ではなく、企画、研究開発、マーケティング等を想定。

台湾の戦略誘致企業候補

候補企業名	概要
仁宝電腦股份有限公司 (Compal Electronics)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デル、東芝、エイサーなど世界中のメーカーからパソコンのOEM・ODM生産を受けており、特にノートパソコンの市場規模は同じくOEM・ODM生産を行っているクアンタ・コンピュータと世界のトップを争っている。また東芝へは液晶テレビも供給、同社のテレビ生産量の9割が東芝によるものである。</li> <li>● スマートフォン含む携帯電話をOEM・ODM生産する華寶通訊(コンパルコミュニケーションズ)を子会社として持つ。同社の生産する携帯電話はその9割以上がモトローラへ供給される。</li> </ul>
大立光電股份有限公司 (Largan Precision)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 携帯電話用カメラレンズモジュール最大手。2011年第1四半期末に発売がうわさされるアップルのタブレットPC「iPad」の第2世代に搭載されるカメラレンズを独占受注したと報じられている。</li> <li>● 台中を本拠地に、東莞、蘇州に工場を持つ。2002年3月上場。</li> </ul>
欣興電子股份有限公司 (Unimicron Technology)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界最大のPCBメーカー。2009年に中国昆山工場内にDNP(大日本印刷)の開発したビルドアップ基板の製造ラインを新設した他、両社は合併会社を作るなど関係が親密。</li> <li>● 桃園を本拠地に、昆山、蘇州、深センに工場を持つ。2002年8月上場。</li> </ul>
晶元光電股份有限公司 (EPISTAR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 発光ダイオード(LED)ベアチップメーカー台湾最大手で、世界でも有数の高輝度LEDサプライヤー。日本を始め、台湾、韓国、中国、欧米へ製品を供給。新竹を本拠地に中国に工場。韓国は代理店制度。</li> <li>● 豊田合成との提携関係強化を図る見通しで、ノートPC用LEDチップから液晶TVのバックライトに使用されるLEDまで、受託生産品目を拡大すると報じられている。</li> </ul>
碩禾電子材料股份有限公司 (Giga Solar Materials)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 台湾で初めて太陽電池用電極ペーストの生産に参入した企業。昱晶能源科技(GINTECH)を始めとして、茂迪(Motech)、益通光能科技(E-TON)、昇陽光電科技(Solartech Energy)などの台湾の太陽電池メーカーが顧客となり、2008年の営業収入は前年比14倍、2009年は15倍と、急成長を継続。</li> </ul>

## 福岡市への進出を促したいポテンシャル企業群 韓国企業はハードウェアも扱うシステムベンダーが中心。

- 韓国証券取引所上場の情報通信業で日本未進出の企業を、時価総額の高い順にリストアップした。
- ただし、日本で通信サービスを行うハードルが高いため、SKテレコム等の通信業は除外した。

韓国の戦略誘致企業候補

候補企業名	概要
Comtec Systems	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1983年設立の老舗情報システムベンダー。スイッチングハブなどのデバイスビジネスから開始して、現在ではネットワーク環境構築、金融業のファイナンス端末、くじ引き(ロト)端末からトータルなシステムソリューションを提供。</li> <li>● 韓国国内各地に支店、ソウルに研究開発センターを持つ</li> </ul>
Shinsegae I&C	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 韓国の流通最大手Shinsegae(新世界:シンセゲ)グループのシステムベンダー</li> <li>● 2010年9月に金融機関向けにITソリューションを提供する株式会社インテリジェントウェイブ(東京都中央区)が提携、日本のクレジットカード不正検知システムが初めての韓国進出したパートナー先</li> </ul>
Telcoware	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 携帯電話インフラ企業であり、音声通信、データ通信等モバイルコミュニケーションソリューションを提供すると同時に、必要なアプリケーション環境もサービス提供</li> <li>● コンサルティング、システム開発事業も手がける</li> </ul>
SK C & C	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ITSや公共輸送セクター、郵政等公共部門を中心に手がけるシステムベンダー大手</li> <li>● 中国、インド、ドバイ、米国に拠点を持つ。ウランバートルのITSシステム、カザフスタン郵便物流システム等、海外事業にも積極的に参加</li> </ul>
HANSOL PNS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ハンソルテレコムが前身。米インターネットサービスプロバイダーのPSIネットと技術提携を結び、97年にインターネットの全国サービスを構築。2001年にハンソルグループから分離したが、2005年に再度編入</li> <li>● ITアウトソーシングとシステム統合、ITソリューションを主力事業とする。</li> </ul>

---

1. 研究の背景・目的とフロー

2. 東アジア諸国の対外直接投資動向

3. 東アジア諸国企業の対日投資・進出動向

4. 福岡市への進出を促したいポテンシャル企業群

**5. 企業訪問からの示唆**

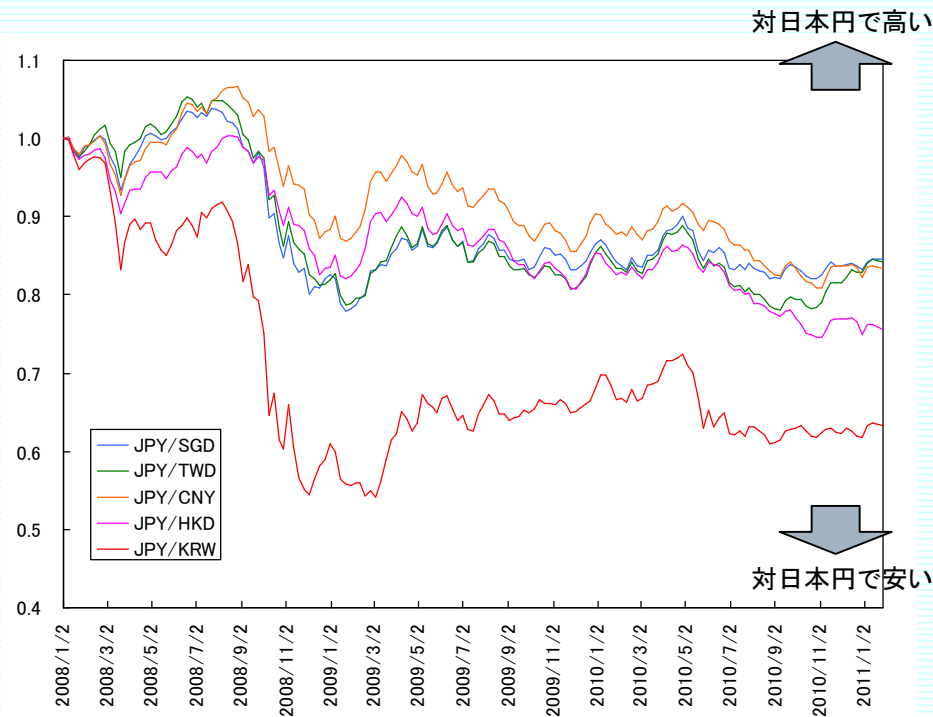
6. 福岡市への問いかけと提言

## 企業訪問対象国

# 中国、台湾、シンガポール企業の順に優先順位を決めた。

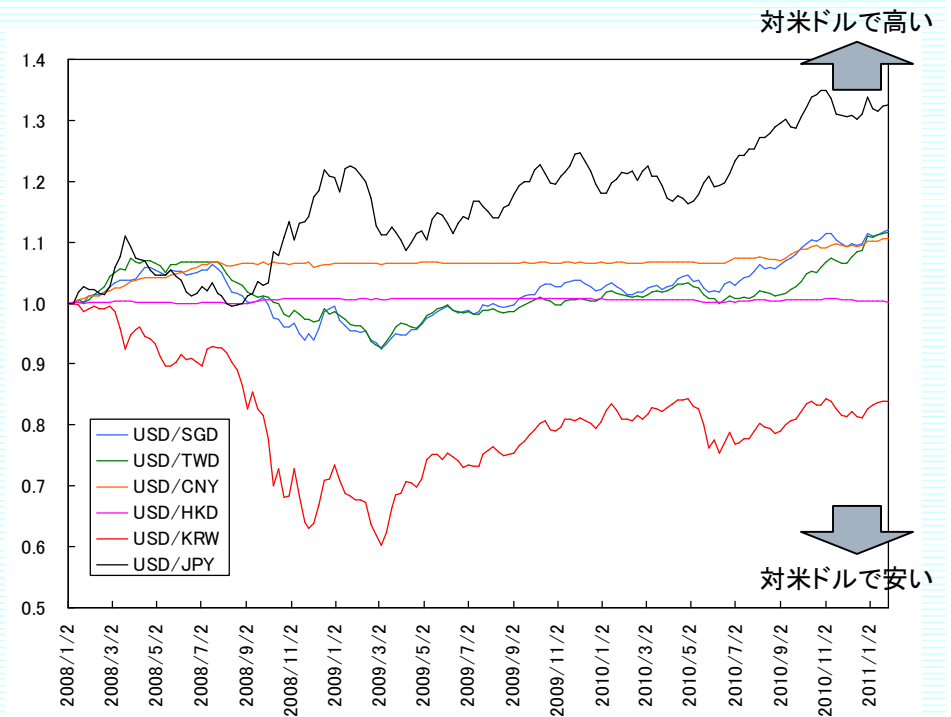
- 昨今の円高傾向からすると、各国企業にとって対日投資は容易ではない。
- その中でも、今後の通貨高が想定され、対外投資が急速に伸びている中国を最優先のターゲットとして検討した。

各国通貨の対日本円レートの変化



(注) 2008/1/2時点の各国通貨の対日本円レート=1

各国通貨の対米ドルレートの変化



(注) 2008/1/2時点の各国通貨の対米ドルレート=1

## 企業訪問・ヒアリングのポイント【中国企業(システムインテグレーター)】

### 日本進出の最大の目的は、対等なパートナーシップを求めることに他ならない。

<p>福岡市に関して特に興味を持って質問したこと</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 福岡市と東京のコストの違いは、人件費、賃借料の別にどれだけか？</li> <li>● 福岡市に立地する企業で、中国をフィールドに大規模なビジネスを行なっている企業はどこか？</li> <li>● ソフトウェア開発に関連して、福岡市はどのようなサポートを行っているのか？</li> </ul>
<p>SI業界の対日進出について</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国企業の対日進出は、華為等のハードベンダーが先行しており、ソフトウェアはようやく進みつつある段階にある。</li> <li>● また、関東圏以外の日本の地方は、人材不足やマーケットが小さいことから、進出が遅れていると認識している。</li> <li>● さらに、IT業界は日本企業の対中進出で苦戦していると同様に、中国企業の対日進出は苦戦するものと考えられる。これは、マーケットの特性(顧客の要求水準、様々な規制の違い)から生じる障壁だと理解している。</li> </ul>
<p>日本の地方への進出可能性について</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 上記の状況であるが、これから徐々に進出する可能性はでてくる。その理由は以下のとおり： <ul style="list-style-type: none"> <li>・ これまで中国企業が付き合いしてきた日本のパートナーは関東を拠点とする大企業を中心であった。</li> <li>・ これら日本の大手企業は、中国企業との付き合い方をコスト削減だと認識してきた。</li> <li>・ オフショア市場はその典型的な例で、コスト下げという、日本企業側がメリットを享受する一方通行的な関係である。</li> <li>・ この関係は、日中企業間の対等なパートナーシップへ変えることを難しくしている。</li> <li>・ これから中国マーケットを日本企業が狙うなら、中国企業を活用するニーズが高まるが、それは、対等なパートナーシップを構築する企業から先行するものと考えられる。</li> <li>・ すなわち、例えば福岡市に当社と対等なパートナーシップを構築し、それぞれが単独では上手くいかない市場に対して、協力して開拓する意向があるのであれば、地方の企業のほうがよりスムーズに進む可能性がある。</li> </ul> </li> <li>● 資金困難に面している日本企業に出資・融資するののも一つの流れになる可能性がある。</li> </ul>
<p>今後日本事業で期待できそうな機能・分野について</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 今後日中間のIT関連分野では、ゲーム産業と医療福祉産業が成長すると考えられる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本のゲームは中国でも人気が高い</li> <li>・ 医療福祉は日本でマーケットサイズが大きくなる数少ない分野。システムだけでなく、医療福祉そのものにも興味がある。</li> </ul> </li> </ul>

## 企業訪問・ヒアリングのポイント【中国企業(デジタルコンテンツメーカー)】 進出は市場そのものより、パートナーとの関係構築か。

福岡市の認知度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本企業とのビジネスがあるので、東京出張も多く、日本についてある程度情報をもっているが、福岡市については全く知らない。具体的な場所も分からない。五島列島の近くか？</li> </ul>
日本との事業について	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本での事業は、マーケティングパートナーを介して、主にコンテンツの流通機能を担ってもらっている。</li> <li>● 金融危機後の不景気の中でも、劇場や制作のレベルで日本のマーケットは衰えていないと認識している。</li> <li>● 一方、映画に関する投資の力は非常に弱いので、中国資本がこれからも参入していくことは十分考えられる。</li> <li>● 日本企業とは、まずは日本国内のマーケティングをカバーしてくれることを最優先にパートナーシップを考えている。A社もB社もマーケティングに関して機能してくれている。</li> </ul>
今後日本事業で期待できそうな機能・分野について	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期的には日本企業と共に欧米向けのコンテンツ開発やその後のマーケティングもできればと思っている。</li> <li>● 現在中国市場ではチャイナモバイルやチャイナテレコム向けに、ショートムービー(アニメ)を中心としたコンテンツを提供している。</li> <li>● まだゲームには参入していないが、例えば携帯ゲームに関して日本企業と交流できると嬉しい。</li> <li>● 中国の携帯は9億人市場と言われており、日本の携帯コンテンツプロバイダーが今後日本の1億人市場で生存していくためにも、この市場を取り入れる必要が出てくると思う。</li> </ul>
日本の地方への進出可能性について	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 福岡市の同業と協働できる分野があり、そういう意向のある企業がいるのであれば、いつでも交流することが可能である。</li> </ul>

## 企業訪問・ヒアリングからの示唆

### 日本進出の1つの目的は、対等なパートナーとのパイロット事業実施。

- アジア企業への直接的なニーズ確認は中国の2社に限られたが、いくつかの示唆が得られた。
  1. 日本企業のアジア進出の目的がコスト削減・市場開拓を中心に行っているのとは違って、アジア企業が日本に進出する目的は、パートナーシップに重点がありそう。
  2. アジア企業がその所在地の市場を攻略する上で、日本企業の様々なノウハウや技術を活用したい意向があるものと考えられる。
  3. 資金困難に面している日本企業への出資や買収も、上記のノウハウや技術の取得に目的があるものと考えられる。
  4. パートナーシップで重視されているのは対等であることと、機能の補完ができること。
  
- 以上のような示唆は得られたが、具体的に進出が進むかどうかはかなりの部分、技術やノウハウを持つ日本企業の意向によるものであると受け取ることもできる。
- そのため、誘致戦略策定にあたっては、サービスやインセンティブの設計をする以前に、日本企業の考えやスタンスをきちんと把握する必要がある。



## 企業ヒアリング【日本・ゲームメーカー】 中国企業との協力、アジア市場への展開には否定的。

- 福岡市に本社を置く有力ゲームメーカーに話を伺った。
  - 福岡とアジアの近接性を活かしたビジネスをされる企業も少なくないかもしれませんが、私の会社はアジア展開を積極的にしていません。
  - 中国や韓国などの国ではコンテンツ文化、コンテンツ産業保護がやや未成熟で、力を入れづらいということがあるからです。
  - そうした文化がきちんと成熟した国や地域へは、当社の日本語製品をきちんと翻訳して出すのですが、そうでない国や地域へは、海賊版が出ることを避けるためにも日本語のまま輸出、販売されています。
  - 本当にそのゲームが好きで欲しいと思う人であれば、日本語のままでもいち早く手に入れようと購入されています。
  - こうした状況は悲しいことですが、企業努力で何とかなるようなことはありません。



### 次のステップ(例)

- 対象を中堅、中小に広げて訪問を繰り返して、マッチング可能な企業を探す
- 東京等他地域の企業を対象に、福岡での事業の可能性を探る
- ゲーム分野はペンディングにして、その他ITサービス業に業界を移す

いずれにせよ、これまでのプロセスを経ないと、この次のステップを考えることはできなかった。

---

1. 研究の背景・目的とフロー

2. 東アジア諸国の対外直接投資動向

3. 東アジア諸国企業の対日投資・進出動向

4. 福岡市への進出を促したいポテンシャル企業群

5. 企業訪問からの示唆

6. 福岡市への問いかけと提言

# 企業誘致活動

## 台湾政府が日本の民間企業に委託している企業誘致の事例は参考になる。

經濟部

中華民國經濟部投資業務處  
NRI 野村総合研究所 台北支店

### 日本企業台湾進出支援 JAPAN DESK

トップ | 活動内容 | 投資通信 | Q & A | 法令 | 工業団地 | 主要産業 | 経済指標 | 参考資料 | リンク集

**お知らせ**

- ◆台湾国際照明科技展  
Taiwan International Lighting Show 2012  
2012年3月13日～3月16日のお知らせ (2011/11/30)
- ◆台北国際自転車展覧会  
Taipei International Cycle Show 2012  
2012年3月7日～3月10日のお知らせ (2011/10/28)
- ◆法令の内容更新 (2011/03)
- ◆Q&A、法令の内容更新 (2011/01)
- ◆日台アライアンス事例報告書 (2010/12/9)
- ◆投資通信195号PDFデータ (2011/11)
- ◆台湾マクロ経済指標更新 (2011/11)

2004年1月～2011年11月までの更新履歴情報 >>>>

- ジャパンデスクは日本企業の台湾進出をサポートする窓口として、1995年7月に台湾政府經濟部(経済産業省に相当)により設立されました。
- ジャパンデスクは台湾經濟部、政府関連機関、主要工業会及び野村総合研究所台北支店とが一体となり、台湾進出を検討している日本企業、及び既に台湾に進出している日系企業に、幅広いサポート活動を行っています。
- ジャパンデスクでは設立以来、毎年200社を超える日本企業及び在台湾日系企業からの、台湾進出に関する様々なご相談にお応えしています。

- ご利用にあたって
- (1) 「ジャパンデスク」へご相談したい内容につきましては、厳重に機密管理が行われています。どうぞお気軽にご相談ください。
  - (2) 「ジャパンデスク」ホームページに記載された内容(文章、写真、イラストなど)を、別記載の方法でご利用いただける場合は、ジャパンデスクまでメールにてお問い合わせください。

- 【活動内容】 JAPAN DESK活動内容のご紹介
- 【投資通信】 月刊投資通信WEB連載版
- 【台湾進出Q&A】 台湾進出に関する質問事項と回答 **UPDATE**
- 【各種法令】 台湾進出時の注意すべき法令等 **UPDATE**
- 【工業団地】 工業団地のご紹介
- 【主要産業】 台湾の主要産業の概況
- 【経済指標】 台湾最新経済指標
- 【参考資料】 関連参考資料
- 【リンク集】 台湾進出/ビジネス関連リンク集 **UPDATE**

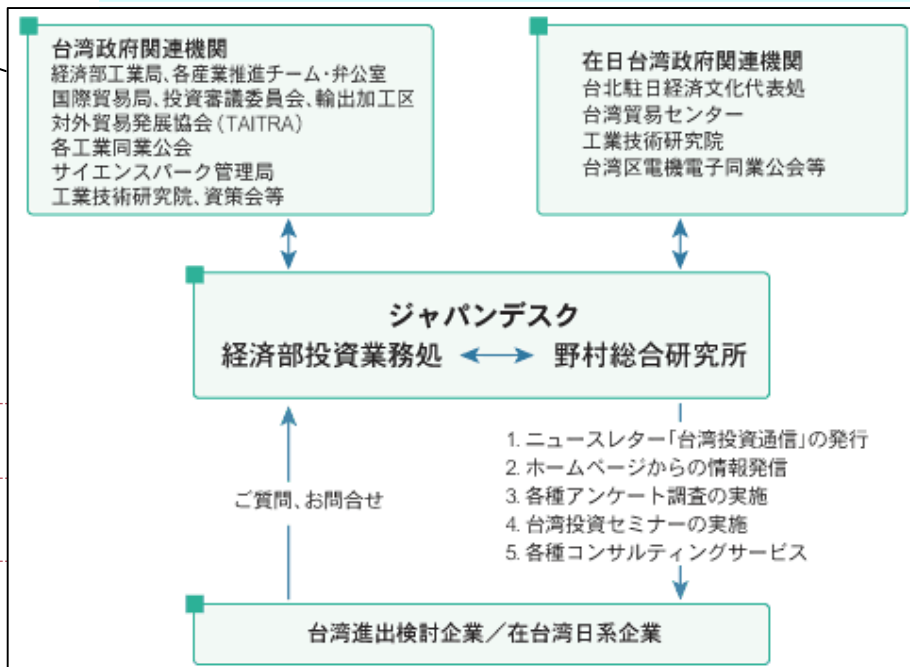
ジャパンデスクでご提供するサービスは全て無料です。お気軽にお問い合わせください。

◆ジャパンデスク連絡窓口◆  
JAPANDESK専用E-Mail: japandesk@nri.co.jp

◆經濟部投資業務處:  
台北市館前路71号8F  
TEL:001-886-2-2389-2111 FAX:001-886-2-2382-0497  
担当:林貝真(Ext.216)

◆野村総合研究所台北支店:  
台北市敦化北路168号13F-E室  
TEL:001-886-2-2718-7620 FAX:001-886-2-2718-7621

### ルーチン的な企業誘致業務



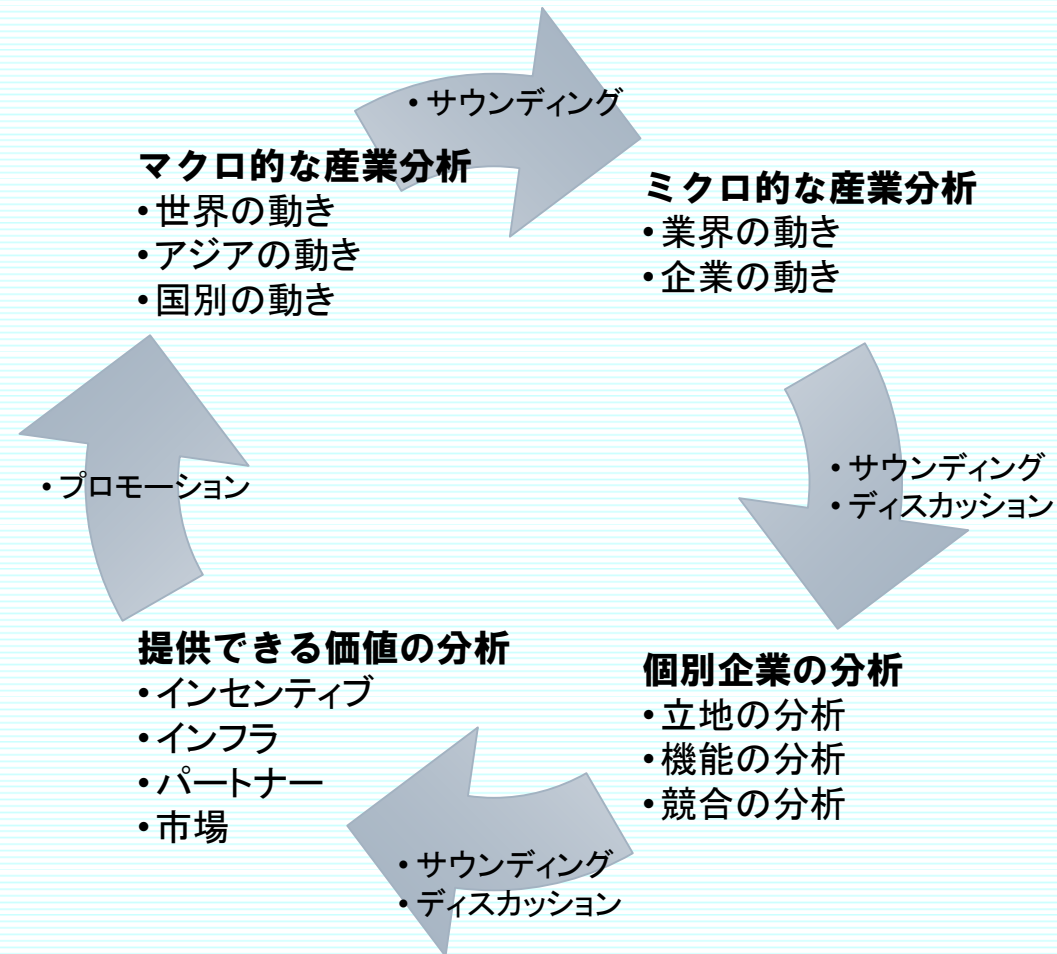
### 戦略的な企業誘致業務

**投資意向が現状では必ずしも固まってないけど、積極的に仕掛けて、2～3年後の投資を促す活動**

## 戦略的企業誘致とは

戦略的誘致はプロモーションやネットワークよりも、徹底した産業・企業分析。

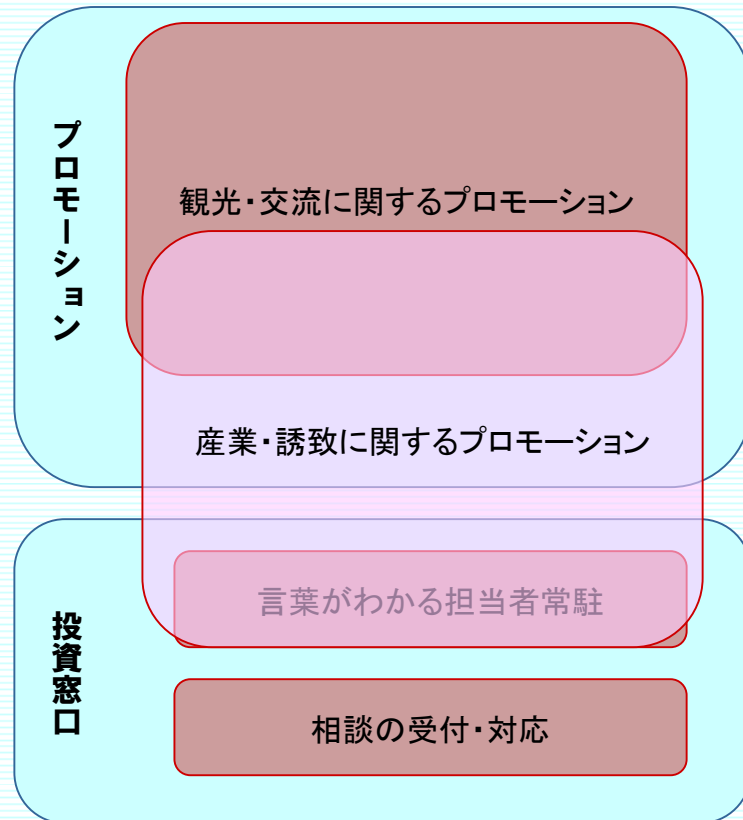
- 組織的に誘致の成功確率を上げる方法は、対海外企業／国内企業に限らず、企業のビヘイビアを理解する機能を強化すること。



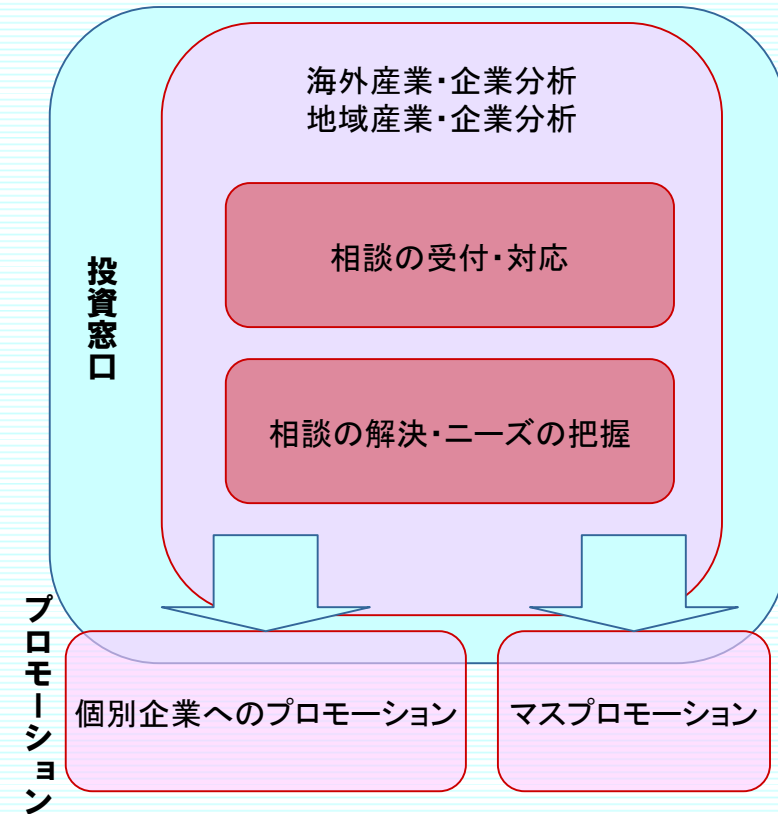
## 提言① 産業・企業分析を基礎とする誘致体制の強化。

- 産業・企業分析、投資窓口、プロモーション、戦略的誘致は連続した業務。
- 誘致側にとって「ワンストップ」は営業PRの場でありニーズ把握の場でもある。

行政のリソースを活用した誘致体制(イメージ)



効率的な誘致体制(イメージ)

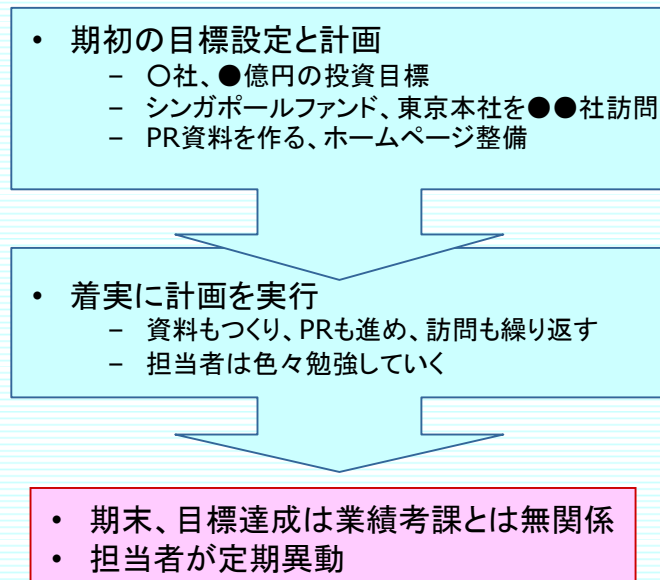


窓口的な誘致業務は対応できるが、戦略的な誘致には不向き

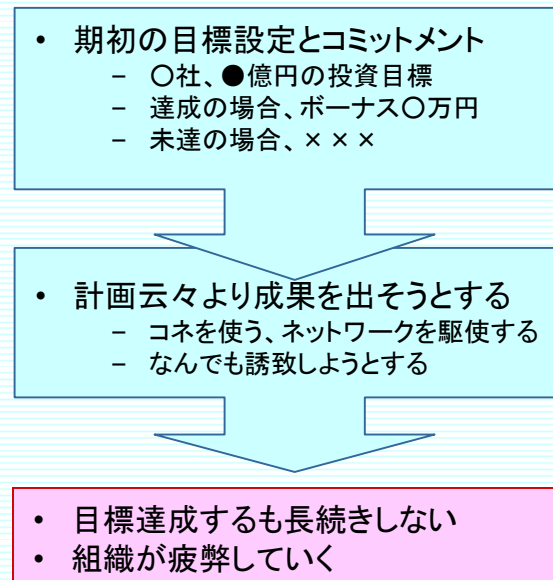
## 戦略的企業誘致とは 誘致は長期的営業色彩の強い、成果報酬がフィットする業務である。

- 誘致業務は極めて行政組織にフィットしない業務である。
  - 長期にわたり相当なプロを養成しないといけない。
  - 誘致に関する計画と実行よりも、誘致成果そのものが重要。
  - 営業モチベーションを持続させるためのアメが必要。

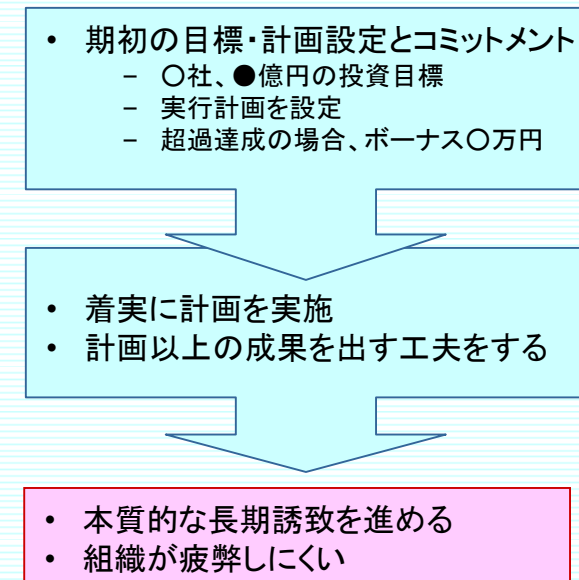
### 行政のありがちな誘致計画(イメージ)



### 短期的な誘致計画(イメージ)



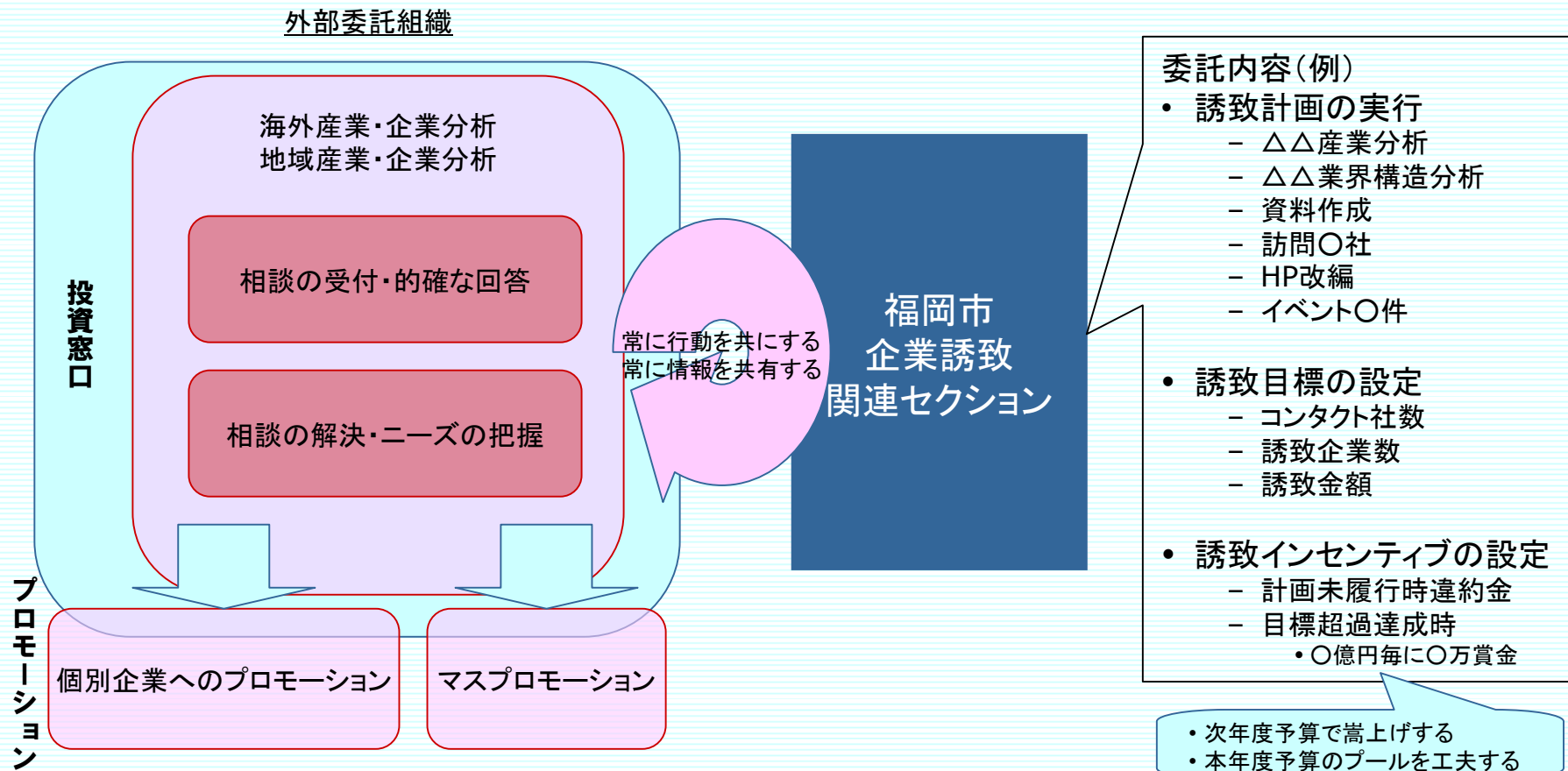
### 長期的な誘致計画(イメージ)



## 提言②

# フレキシブルな予算を設定した上で、外部に誘致機能を持つべきではないか。

- 産業・企業分析、投資窓口、プロモーション、戦略的誘致は連続した業務。
- 誘致側にとって「ワンストップ」は営業PRの場でありニーズ把握の場でもある。



(注) 外部組織のイメージは、地銀関連部門、コンサルティング会社、海外の企業等

## 最後に

少なくともアジアと同じことができるようにならないといけない。

### □ アジアでは当たり前の仕組み

- ワンストップサービス： 市場調査から、立地、生活まであらゆる相談ができる窓口
  - 煩雑な行政手続が1つの窓口でできるのはありがたい。
- 言語別担当者： 主要国別、言語別の誘致担当チームに分かれている
  - 中国は、各開発区、各地方政府に必ず日本語ができる担当者がいる。
  - 韓KOTRAは企業別、産業別のマネージャー制度(ファーストコンタクトからアフターサービスまで)もある。
  - シンガポールEDBは行政部門を横串に刺した誘致チームがある。
- 海外事務所： 引き合い待ちではなく、継続的な調査。毎日ヒアリング。
- インセンティブの“あそび”： 個別条件の交渉余地
- プッシュ型の情報提供： 紙面やイベントでの定期的に新しい情報発信
- トップのコミットメント： 区長、市長自ら誘致ミッションに参加、意思決定

### □ 税制改正と施設整備だけで企業が来るわけではない。明確なターゲットの設定と、ターゲット企業への継続的な働きかけが肝要。3つのキーワード：

- “BY NAME”・・・ ターゲット企業個々の事業環境や計画等について理解が必要
- “BY FUNCTION”・・・ ターゲット企業が拠点として展開する機能についての理解が必要
- “LOOK GLOBAL”・・・ 局所的な産業動向ではなく、世界の動きを把握することが必要