

カントリーリスクを
最小化する！

アジア進出 成功MAP

アジア進出するなら自社に適した国はどこか。豊富な資源と各種の優遇措置を背景に、日系企業の生産拠点が増えてきた「マレーシア」では、最近、飲食業やサービス業での進出が相次いでいる。そしていま、ジョホール州での大規模開発が始まった。

日本能率協会コンサルティング(JMAC)
アジア化支援センター EPマネジャー

才川哲治

マレーシアを訪れた際、空港から市内まで車で走ってまず印象に残るのは、高速道路がよく整備され、街道沿いには樹木が並び、緑が多いことだ。そして次第に目に付いてくるのは、BMWやベンツなどの高級車かもしれない。

マレーシアで販売される自動車の価格は、日本に比べて二倍から三倍高くなる。大卒の初任給が約六万円で、一人あたりの

GDPが八四二三米ドル(約六六万円)であることを考えると、なぜ、こんなに高級車が多いのかと不思議に思われる方も少なくないだろう。

マレーシアをはじめ、アセアン諸国に進出しようとする日系企業は、常にこうした実体経済と統計データのギャップを目的に当たりにするが、これをどう解釈するかによって、ビジネスチャンスとの感触も違ってくる。

前編では、マレーシアの魅力、日本のクラスターを紹介した。そこで今回は、マレーシア進出を検討する際、どういうところに着目すべきかを、ここ数年の間にすでに進出を果たした日系企業の事例から探っていく。

マレーシアに進出した

日系企業の動向

日系企業に目を向ける前に、まず、マレーシアにおける投資環境の変化をつかんでおこう。

マレーシアはこれまで諸外国からの投資に対していろいろな優遇策を打ち出しており、二〇〇三年六月から、製造業のほとんどの業種では輸出比率を問わず、外資の一〇〇%出資が可能になった。非製造業、とくに販売会社や流通業には、これまで「プミプトラ(生粋のマレー人)」資本が三〇%必要であったが、一〇年五月に国内取引・協同組合・消費者省は新たなガイドラインを発表し、流通・サービス分野への外国資本一〇〇%での参入が可能になった。

このような政府の規制緩和に

加え、マレーシアの中間所得層の増加が消費市場としての魅力を高めている。さらに最近では、東日本大震災やタイの洪水被害の発生で、台風、地震、火山などの自然災害がほとんどないマレーシアへの評価が高まってきた。そして、イスラム国としてのイスラム金融制度やハラール食品の認証制度の充実で、中東諸国やアセアン・イスラム諸国への事業展開の足かがりになりうるといった要素も見逃せない。

では、こうした環境から、日系企業がどのようにマレーシアにチャンスを見出しているのだろうか。現在、この国に進出している日系企業のうち、製造業は、首都クアラルンプール、セランゴル州、ペナンとジョホール州に集中している一方、非製造業は約九〇%が首都に集中している。業種の内訳を見ると、製造業では電機・電子業が最も多く、非製造業では販売・代理店が多いのが特徴だ。

① 製造業の進出事例

次ページに掲げた事例は、〇九年〜一一年までの間に、マレ



図表1 ■ 日系企業のマレーシア新規進出事例

時期	進出エリア	企業名(形態)	内容
2011年	11月	クダ州 パナソニック (100%日本出資)	現地会社を設立し、太陽電池の生産、ウエハからセル、モジュールまで一貫生産を行なう新工場を建設。年間生産能力は300MWを予定
	8月	セランゴル州 ダスキン (フランチャイズ)	運営するミスタードーナツの事業において、イオンの子会社・イオンマレーシアとの間でフランチャイズ契約を締結
	7月	セランゴル州 アサヒグループホールディング (M&A)	マレーシアの大手飲料会社であるPermanis Sdn. Bhd.の発行済株式のすべてを、その完全親会社であるC.I. Holdings Bhd.から取得
2010年	7月	クアラルンプール ワタミ (フランチャイズ)	マレーシアにおける居食屋「和民」に関わるフランチャイズを行なう契約をマレーシア現地企業のChas Wood Resources Sdn. Bhd.と締結
	6月	クアラルンプール ファーストリテイリング (合併)	マレーシアに会社を設立し、ファーストリテイリングは55%の株を所有。現地パートナーであるDNP Clothing Sdn. Bhd.は45%
	4月	セランゴル州 大阪真空化学 (100%日本出資)	自動車部品向けメッキ加工工場
2009年	6月	サラワク州 トクヤマ (100%日本出資)	多結晶シリコンの製造工場を新設。2013年春に完成予定
	6月	マラッカ州 キューピー (100%日本出資)	マヨネーズ等の調味料の製造販売を行なう会社を設立



ーシアへの新規進出(投資)で話題となった日系企業である。製造業では、パナソニック、トクヤマ、アサヒ、キューピーなどの大手企業のほか、プラスチックをベースに裝飾部品、機能

部品の製造加工を手がける大阪真空化学が好例といえよう。パナソニックとトクヤマの合は、再生可能エネルギーの旗手である太陽光発電にかかわる大きな投資である。パナソニッ

クは、一一年一月にマレーシアの北部西岸のクダ州に四五〇億円を投じて、新工場を設立すると発表。太陽電池のウエハ(基板)から、セル、モジュールまでの一貫生産を行なう。一方、

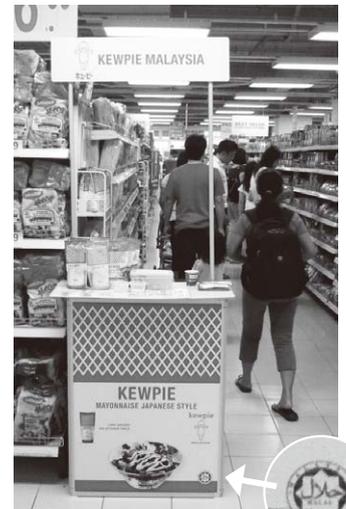
トクヤマは、〇九年にマレーシアに多結晶シリコンを製造するための工場を建設すると発表した。投資金額は六五〇億円にも達する。すでに建設を開始しており、一三年の春から稼働する予定だ。両社の投資はいずれも、マレーシアにとって久々の大型投資案件となった。

太陽光発電は、これからの新しいエネルギー源として、アセアン諸国においても補助金制度、電力買取制度が導入されていく見通しで、需要の拡大が期待されている。トクヤマは、マレーシアに投資を決めた要因は政府の手厚い優遇策だけでなく、水力による発電、工業用水といった資源が豊富であることを挙げている。投資先は、マレーシア東部のサラワク州で、東南アジアの最大水力発電所であるバクンダム発電所から電力供給を受けることになっている。そして一一年七月には、アサヒグループホールディングがマレーシアの飲料業界の第二位であるペルマニス(Permanis)を二二〇億円で買収すると発表した。この買収は、マレーシア

さいかわ てつじ 1969年生まれ。95年JMAC入社。生産コンサルタントとして、国内外100社を超える企業の生産性向上、コストダウン、サプライチェーン改革などの支援を手がける。06年より戦略コンサルタントとして、事業再編・再生、中期戦略構築の支援を行なうほか、アジア化支援センターでは東南アジアを主に担当。11年よりシンガポール支店長兼務。

での拠点を確保するとともに、東南アジア市場全体への進出の足がかりとする計画である。これは、日系企業の海外進出の形態が多様化してきていることを意味する。ゼロから会社の設立をするよりもスビーデューに効果が期待できるといえよう。

キューピーは、〇九年にマレーシア政府が奨励しているマラッカにあるハラル工業団地に、外食産業向けのマヨネーズやタルタルソースといった卵加工食品の生産工場を設立すると発表した。進出の理由は、イスラム圏で食品などを販売する際にカギとなる政府のハラル認証が、マレーシア以外のイスラム諸国にも評価が高いため、近隣のインドネシアや中東諸国に輸出する際、有利に働くと見たからだ。大阪真空化学は一〇年四月、セランゴル州の州都シャー・アラムに自動車部品のメッキ加工を行なう会社を設立した。会社にとって、初の海外生産拠点で、進出形態は一〇〇%独資、出資金は約二億円だ。マレーシアには、顧客となる日系部品メーカーが集積しているだけでなく、



スーパーの売り場に設けたキューピーの試食コーナー(右下にハラル認証のマーク)

AFTAの自由貿易協定を活用して、タイ、インドネシアなどのアセアン地域への輸出がしやすくなるからだという。さらに、現地の優秀な人材も大きな決め手となった。やはり自動車産業にとっては、取引先の立地が重要となってくる。

② 非製造業の進出事例

最近、クアラルンプールの大型商業施設に、日本の「ワタミ」「ミスタードーナツ」「ユニクロ」の出店が相次いでおり、現地では話題となっている。

ワタミは、一〇年七月に現地の大手外食企業チャスウッド(Chas Wood)とフランチャイズ契約を締結して、現在、ショッピングモールのパビリオンとワンウタマに二店舗を出店。一

方、ミスタードーナツは、イオンの子会社であるイオンマレーシアとフランチャイズ契約を締結して、一一年八月に同じくワンウタマに出店した。

そして、ユニクロは、現地のファッション流通大手のDNPクロージング(DNP Clothing)と合弁会社ユニクロマレーシアを立ち上げ、資本金約五億四〇〇〇万円のうち、ユニクロが五五%のマジョリティ出資を行なった。そして、一〇年一〇月以降、買い物客で賑わう人気のショッピングモール、ファアレンハイト88、スリアKLCC、ワンウタマに立て続けに三店舗を出店している。

この三社の進出事例からわかるように、大手といえども、リスクが低いフランチャイズ形態を採ったり、自社の出資比率を高めて、実質的な経営の主導権を握るようにしている。今後、現地の中間所得層の増加に、政

府の規制緩和がさらに加われれば、こうした流通・サービス業の進出は加速するだろう。

注目の最新工業団地の総合開発プロジェクト

シンガポールとマレーシアのジョホール州は、「コーズウェイ」「セカンド・リンク」と呼ばれる二本の橋でつながっており、簡単に行き来ができるようになってきている。橋の両側には、料金所と国境検問所が設けられ、平日の朝夕はマレーシア人がシンガポールの職場や学校へ通い、週末や休日になると、シンガポール人がマレーシアまで食事や買い物をしてしにやってくる。多いときで一日に三〇万人もの人々が往来するという。

そしていま、このジョホール州の南エリアにある広大なパーム椰子プランテーションの土地が切り拓かれて、急速に変貌しつつある。マレーシア政府が最も力を注いでいる総合開発プロジェクト「イスカンダルマレーシア(IMS)」だ。

開発予定地の総面積は、約二



二一七平方キロ（シンガポールの国土の三倍の広さ）。ここに、工業団地、住宅地、教育機関、医療センター、金融センター、レジャーランドなどの商業施設、高級住宅地などを配置する。シンガポール経済の活力をマレーシアにも呼び込み、中国の香港と深圳のような補完関係を築くことをめざして、両国の

IMは、①ジョホール・バル都市部、②ヌサジャヤ地区、③タンジョン・プルバス港周辺区、④パシル・グダン港周辺区、⑤セナイ空港周辺区という五つの旗艦開発区から成る。近い将来、この開発区とシンガポールを結ぶMRT（高速鉄道）を通す計画もあり、両国間を頻繁に往来する人が、国境でのパスポート

新設した。いう専門機関を

図表2 ■イスカンダルマレーシア(IM) 5つの旗艦開発区



- ①:ジョホール・バル都市部
- ②:ヌサジャヤ地区
- ③:タンジョン・プルバス港周辺区
- ④:パシル・グダン港周辺区
- ⑤:セナイ空港周辺区

政府も協力し合っている。

○六年一

月、IMの基本計画を発表すると同時に「イスカンダル投資公社」を設立。プロジェクトはスタートした。さらに、IMへの投資を円滑に行なうため、○七年二月には投資者向けの窓口として「イスカンダル地域開発庁（IRDA）」という専門機関を

日系企業の多様化と進出の可能性

IMが目玉誘致産業の一つとしてあげているのは、コンテンツ創出、教育、金融、ヘルスケア、物流、観光といったサービスベースの関連産業だ。このような産業に進出している企業に対して「IDRステータス」という資格を与え、外資規制の除外、外為取引の自由化、外国労働者雇用の自由化、税金優遇といったインセンティブを与えようとしているが、現在のところ、これを取得した日系企業は、まだ少ないようである。ここで取り上げた事例のように、マレーシアへの進出は、製造業のみならず、流通サービスなどの非製造業も増えている。進出形態もM&Aから、フランチャイズ、合弁など多様化してきた。実際、マレーシア政府は、IMのような工業団地には、非製造業も歓迎しているのだ。マレーシアはもともと親目的で、日本の商品・サービスに対する評価も高い。海外進出が遅れている日本のサービス業は、マレーシアを進出先の有力候補の一つとして検討すべきであろう。

▶マレーシアの情報収集・コンタクト先

日本貿易振興機構JETROクアラルンプール事務所

9th Floor, Chulan Tower,
No.3 Jalan Conlay,
50450 Kuala Lumpur, MALAYSIA
TEL:60-3-2171-6100
(東京・総合案内:03-3582-5511)

マレーシア工業開発庁(MIDA)

- 東京事務所
東京都港区虎ノ門4-3-1
城山トラストタワー32階
TEL:03-5777-8808 FAX:03-5777-8809
- 大阪事務所
大阪市北区梅田3-4-5 毎日インテシオ18階
TEL:06-6451-6661 FAX:06-6451-6626

日本能率協会コンサルティング(JMAC)

アジア化支援センター
(東京・マレーシアデスク)
東京都港区芝公園三丁目1番22号
日本能率協会ビル1階
TEL:03-3434-0982 FAX:03-3434-2963
<http://www.jmac.co.jp/special/asianization/>