

カントリーリスクを最小化する!

Vol.8

ASEAN

後編

アジア進出 成功MAP

東南アジア10か国で構成される地域協力機構ASEAN。2011年度の日本の対アジア直接投資額3兆1030億円のうち、ASEAN主要国向けの投資額は軒並み最高額を更新した。日本企業の期待もますます高まる、この地域の事業環境を読み解く。

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

企

業にとって海外進出最大のリスクは、事業そのものの失敗であることは間違いない。実際に進出して事業活動を行うう段になれば、細分化された様々なリスクも浮上してくる。

ひと昔前は「アジアでビジネスをするなら、まず賄賂を渡して役人と仲良くなるのが先決」など、まことしやかな話をよく耳にした。もちろん、そこまで露骨でなくとも、日本とは違う商習慣や取引制度に関する不安がまだまだ拭えないのは事実だろ

う。今回は「人」に着目してASEAN諸国の現状をお伝えしたが、今回は「事業環境」という点から見ていくことにする。

ASEANは 製造業に門戸を開く

ASEAN地域を市場としてとらえた場合、そこには国境を越えた共通項がいくつもある。宗教を基盤とする信条や価値観など、同じようなプロフィールをもった客層が多く存在するため、その消費傾向もほぼ似てい

ると言っている。しかし、こと事業環境となると「やはり一〇か国一〇色」だと強く感じる。各国それぞれに個性があり、異なるリスクがあるからだ。

一般に、カントリーリスクといえ、政治・経済・社会環境の変化などにより、企業の収益や事業継続性を損なう可能性を指す。事業上のリスクの多くは、個別の相手（取引先、消費者など）との間でそれぞれに発生するものだが、カントリーリスクはそれに関係なく、国というエリアが固有にもっているリスクである（図表1）。たとえば、経済情勢では一九九七年のアジア通貨危機がアジア全体に深刻なダメージを与えた。また、昨年のタイ・バンコク周辺での洪水災害も記憶に新しい。所得格差などから生じるストライキや小規模なテロ・爆弾事件などは、最近も各国で発生している。ASEANの中でも、このところ急速に注目を集めているカンボジア、ラオス、ミャンマー（三国の頭文字を略してCLM）は、こうしたカントリーリスクが低下したとの評価がきっかけ

になっているともいえる。

さて、このカントリーリスク。どんなに大手でも、企業が単独でその低減を働きかけるようなことは難しいが、ある程度、事前に認識・評価したり、その度合いに応じて対抗手段を想定しておくことはできるはずだ。その際、進出先を選択する要素として、「市場の魅力」はもとより、「競争環境」や「政治的安定」「文化的要素」など、項目ごとに候補となりうる国々を客観的に照らし、比較検討してみるのもいいだろう（図表2）。

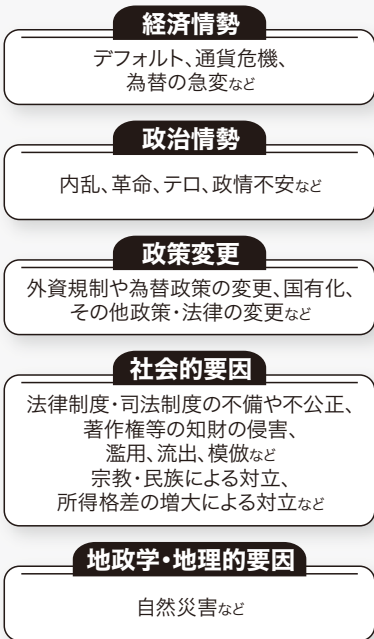
また、ASEANでは企業誘致を積極的に行ない、外資を活用した経済成長をめざしているため、規制緩和や優遇策をとつ



日本でお馴染みの焼肉店「Gyu-Kaku 牛角」。シンガポールでは外資規制がほとんどないため、どんな業種でも比較的、進出しやすい



図表1 ■主なカントリーリスク



ている国が多い。なかでも、製造業はかっこの誘致対象で、エネルギー関連やハイテク産業など各国がとくに育成したいと考えている業種や、独自技術やノウハウをもつ企業の場合、一定期間の税金免除、原材料や設備の輸入関税の減免、新規開発エリアへの優先入居など、破格の待遇で獲得に動くケースもあるほどだ。そのため、製造業の場合は、ほぼすべての国で100%独資、つまり外資での会社設立が可能になっている。

海外進出を考える方ならご存知の方も多いかもしれないが、ASEAN以外では、自国の産業保護のために「ネガティブリ

スト」と呼ばれる規制業種を上げている国は少なくない。また、ほとんどの国で用地取得に際して制限があったり、外国法人を取得できないのに対し、ASEANでは借地や工業団地への入居なども可能。「レンタル工場」も多いため、事実上、事業用地の確保に規制がかかることはないのである。

とはいえ、進出にあたり、懸念すべきこともある。それは大きく分けて、①人材の確保、②インフラの安定、③許認可・通関等の手続き、の三点だ。たとえば、人材の確保では、タイ、マレーシア、ベトナム、シンガポールでの採用難が指摘されて

いる。インフラの安定や各種の許認可については、最近の注目株であるベトナムとインドネシアで、すこぶる評判が悪い。ASEANでもこの二か国は、行政手続き上の不透明性、煩雑さなどが突出しており、すでに進出を果たした企業の中でも課題となっている。

この連載では次回以降にこれらの国を詳しく取り上げる予定だが、日系企業が特定の工業団地に固まる傾向があるのも、その立地が多少なりとも、こうした手続き・許認可に影響を与えるからである。

小売・サービス業には障壁も多い

ASEANは総じて製造業の誘致には積極的だが、サービス業となると、いきなり門戸を閉ざしている感がある。実際、シ

図表2 ■進出先を選択する要素



ンガポールを除くほとんどの国で、サービス業には外資規制があり、独資100%での会社設立がほぼ不可能である。そのうえ、各国とも個人商店などの零細小売業を保護するため、似たような規模の外資系の小売店の参入はほとんど認めておらず、競合とならない大規模店（インドネシアであれば4000平米以上のミニマート、一二00平米以上のスーパーマーケットな

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。

ど)のみ例外となっている。

独資が難しいとなると、現地パートナーを探し、合弁で：となるわけだが、一〇〇%参入を認めていない業種があったり、逆に個別の交渉で認められるケースがあるなど、一概に言えない面もあって複雑だ。細かな規制は国によっても異なるので、事前調査は不可欠である。

このように、製造業に広く、小売・サービス業に狭い、ASEANの門戸だが、製造業であっても留意すべき点が二つある。

一つは「業種・業態による判断の違い」である。たとえば、タイでは受託製造を企画した企業がサービス業として扱われ、一〇〇%独資での設立が認められなかったケースがある。製品をつくるのではなく、生産するというサービスを提供する事業と見なされたのである。

二つめは「市場開拓の問題」だ。これまでASEANは、製造拠点としての活用が主体だったが、近年はこのエリアに、各国への販売(営業)拠点を設けようと目論む企業も増えてきた。しかし、販売拠点となると、

卸売業や小売業にあたるため、独資では会社設立が認められなくなってしまう。たとえば、すでにマレーシアに工場がある企業(製造の現地法人)がマレーシア国内で営業所を設置することは可能だが、いざ隣国のタイに進出しようとする、タイでは販売のための現地法人を独資でつくることができない。支店という形態での進出も認められていないため、タイで販売拠点を設けるなら、現地でパートナー企業を見つけて代理店として活用するか、合弁で販売会社をつくるしかないのである(出資は四九%以下)。

以前、日本貿易振興機構(JETRO)が行なったアンケートでも、ASEANに進出した日系企業に共通する悩みの一つは「ASEAN内の他国への販路がなかなか広げられない」ことで、現地に拠点をつくりにくいことがその背景にはあるようだ。とくに、精密機械や特殊製品を取り扱う企業の場合、販売のみならずアフターサービスやメンテナンスなど、多くの日本企業が得意とする継続的なサ-



ASEANでは製造業はほぼ独資での進出が可能なため、あいかわらずの工場建設ラッシュが続く(写真上)。一方、小売・サービス業は多くの国で外資規制があるなか、シンガポールでは、日系の各種アンテナショップも健闘。

ビスを提供するための拠点がつかれないということは、非常に深刻な問題といえよう。

では、資金回収の面ではどうだろうか。中国でビジネスを展開している日系企業では、いまだに「決済が大きなリスク」という話を聞く。それに比べれば、ASEAN各国ではそういった問題はあまり聞かれず、おおむねスムーズに行なわれている。もちろん、個別のケースではトラブルも起こっているが、ほとんどの国で、国内決済は現地通貨で行なわれ、その手段は小切手または送金である。日本で当たり前の手形は一般的でなかつ

たり、もしくは存在しない。

また、取引が長期にわたる案件では、着手金、中間金、完了支払いなどの基準が日本より早めの慣行が多く、回収も早い。日系企業同士の取引が多いという特徴があるとはいえ、回収問題は、ASEANではあまり心配する必要はなさそうだ。

クロスボーダー化するASEANのゆくえ

国際収支ベースで、二〇一一年度の日本の対アジア直接投資額は三兆一〇三〇億円となり、ASEAN主要国向けの投資額は軒並み最高額を更新。なかで



もタイ向けは前年比約二・八倍、インドネシアは約七倍と急増した。これは各国が着実に経済成長している証ではあるものの、産業別では、あいかわらず自動車为好調で、裏を返せば、他の業種では拡大に課題を抱えている企業も少なくないというこ

と。そこには、厳然たる事実として、ビジネスを取り巻く様々な規制が存在している。前回も述べたとおり、ASEAN各国は、雇用環境や経済発展の度合いに違いはあるものの、アジアマーケティングや営業活動、製品設計などの面では、

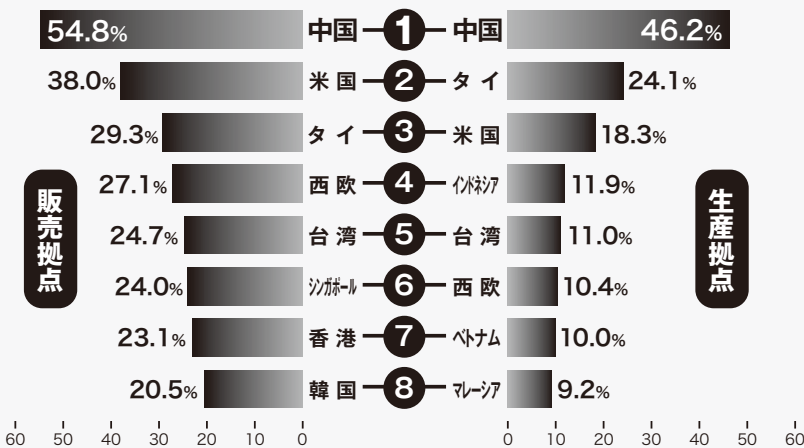
今後ますます人材のクロスボーダー化が進むことは明白だ。一方、今回お伝えしたような事業環境に関わる法制度や規制の面では、まだまだ国という壁が大きく立ちはだかっている。とくに、ASEANに販売拠点を置く際の外資規制は、事業拡

図表3■製造業の事業環境が整っている国



図表4■日本企業の各国(地域)への拠点設置状況

2010年度調査、663社複数回答



JETRO「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」より

大を阻む要素として影響は大きい。比較的大口かつ継続的な取引を一つの契約で行なうようなケースであれば、出張による営業活動でフォローできるかもしれないが、こまめな営業展開やアフターサービスが必要な事業であるほど、拠点が無いことは大きな足かせとなるだろう。それを踏まえてもなお、ASEAN市場に魅力を感じるならば、リスクを認識し、かつ大胆に攻めることがビジネス成功の鉄則だ。いまの段階では、現地パートナーを各国で見つけながら、合弁で事業を広げていくか、各国に小規模工場を展開するしか選択肢はないが、各国事情をよく調査し、自社に合った進出スキームを組み立てることで道は拓けるだろう。

※記事で取り上げた各国の動向や規制内容は、常に変化しています。進出の検討にあたっては、JETROやJMACなど専門機関をはじめ、各国が発信する最新情報に留意ください。

★JETRO(日本貿易振興機構)
<http://www.jetro.go.jp/indexj.html>

★JMACアジア化支援センター
<http://www.jmac.co.jp/special/asianization/>