

カントリーリスクを最小化する!

Vol.17

CLM

前編

# アジア進出 成功MAP

ASEAN各国が急成長するなか、大きく出遅れたCLM(カンボジア、ラオス、ミャンマー)。しかし、インフラ整備や工業団地の開発も始まり、その状況が“今”変わりつつある。はたして中小企業にとっての可能性は…。

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



インフラや政治情勢、地理的な要素など、どんな国のビジネスにもリスクはつきものだ。しかし、それを上回る可能性を秘めた国として、世界から注目を集めているのが、CLM(カンボジア、ラオス、ミャンマー)である。「東南アジア最後のフロンティア(新天地)」との呼び声も高く、中国などから軸足を移す企業も増えてきた。たとえば、カンボジアへの日本企業の投資額は数年前に比べて倍増しており、小売最大手の

イオンは来春の開業をめざし、首都プノンペンで大規模ショッピングセンターを建設中。ラオスではニココンが新工場を建設(タイの一部工程を移管)するほか、首都ヴィエンチャンに金融や保険などサービス業の進出が相次いでいる。また、民主化が急ピッチで進むミャンマーの首都ネーピドーには日系大手七商社が拠点を構え、工業団地の開発が本格化する見込みだ。しかし一方で、インフラ面など新興国ならではの問題も少な

くない。はたして、中小企業の進出には時期尚早なのか。CLMが抱えるリスクと、今後の可能性を見ていきたい。

## 陸ASEANと海ASEAN 拡大するメコン経済圏

いまからちょうど一年前、この連載でASEAN(東南アジア諸国連合)各国の雇用環境や日本企業の進出状況を比較したが、CLMが注目される背景として、まず地理

的な要因をpushしておこう。

CLMを含む東南アジア一帯が国で構成されるASEANは、大きく二つのエリアに分けられる。一つは、南側の海洋エリアに点在する「海ASEAN」だ。フィリピン、シンガポール、インドネシア、マレーシア、ブ

ルネイの五か国を指すが、これらの国々は地下資源に恵まれ、比較的早くから安定した政治のもと、経済発展してきた。国内総生産(GDP)も、ASEANの中では上位を占める。一方で、島嶼を多く抱えているため、物流が不便だったり、民族・政治が細かく分断されているといった難しい側面ももっている。もう一つは、インドシナ半島を南北に貫くメコン川流域の「陸ASEAN」だ。タイとベ





図2 ■陸ASEANの主な経済回廊



上/ラオスの首都ヴィエンチャンでは、低層のオフィスビルがあちこちに建ち始めた。下/カンボジアの首都プノンペンでは高層ビルが増え、アジア最高の超高層ビルの建設計画もある。

トナムに、CLMを加えた五カ国で、タイ以外は、内戦や紛争、世情不安などが長引き、経済的な開発が遅れていたエリアでもある。しかし、民主化により政

情が安定してきたため、このエリアの低廉で豊富な労働力に目を向ける国が増えてきた。これがいわゆる「チャイナ・プラスワン」の議論である。

このうち、中国の隣国という立地も手伝って、真つ先にそのリアの低賃で豊富な労働力に目を向ける国が増えてきた。これがいわゆる「チャイナ・プラスワン」の議論である。

受け皿となったのがベトナムだ。しかし、海ASEANと同じく、経済成長に伴ってインフレと労働力不足に陥り、ここ数年は毎年賃金がハイペースで上昇している。タイの最低賃金も引き上げられたため、CLMの人氣が相対的に高まってきたといえよう。実際、ラオスのヴィエンチャンでは、まばらながらも低層のオフィスビルが建ち始め、プノンペンでは高層ビルも増えてきた。従来に比べれば、企業が投資・進出する環境が整いつつあり、日本からも企業や団体の視察が相次いでいる。

また、陸ASEANの国々は半島内で地続きでつながっている点で、ここにかけて大きな強みとなってきた。このエリアの北側に位置する中国雲南省、広西チワン族自治区の二省を含めた、メコン広域経済圏(GMS = Greater Mekong Subregion)では現在、ASEAN経済共同体(AEC)の協力のもと、各国の主要都市を高速道路や陸橋、鉄道などで結ぶ複数の経済回廊計画が進行中。主要回廊のほか、周辺の幹線やインフラも

着々と整備されつつある。日本の大きな投資先である中国やタイを起点とする各国への物流が陸路でも容易になるうえ、GMSの総面積は日本の約六倍、人口はおよそ三億人にのぼるため、新たな市場や生産拠点としての可能性も広がった。

### 賃金上昇と労働力不足が押し上げるCLM需要

連載を通してこれまで見てきたように、日系製造業のアジアでの成功パターンは二つある。

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。

もう一つは「組立・加工貿易タイプ」で、これはフィリピンやベトナムに多い。材料・部品のほとんどを輸入し、組み立てたあとの最終製品を、日本やその他の各国へ輸出する。保税区や経済特区に立地していることが多く、輸出することを前提に投資優遇措置を受けている場合がほとんどである。このタイプの場合は、最終の組立工程を担うことになるので、比較的大手の消費財メーカーが多い。

お気づきかもしれないが、実はどちらのタイプも、進出先の市場をあまり開拓していない。前者の場合、最終の組み立てメーカーは、自動車や家電製品を売らなければならないので、マーケティングに力を入れているが、その社数は限られている。大多数の企業は部品メーカーとしてのポジションであり、組み立てメーカーの販売計画に合わせる形で部品を製造し、納入する。後者の場合は、規制もあって、そもそも製品を現地の市場に入っていない。たとえば、ベトナムで製造しても、ベトナム市場に投入するには一度シンガポ

ルなどに輸出し、そこから再度ベトナムに入れていく。

読者の皆さんが、ここで取り上げた産業に属しているなら、現状では成功パターンに最も近いところにいると言えるが、競争力の源泉が「低コスト」の場合、納入先から要求があれば、各企業は増産に対応しながらコストダウンを続けていくしかないだろう。そもそも新興国に進出する企業は、低コストという恩恵を見込んでいるケースがほとんどだ。しかし、多くの新興国では、経済成長に伴い賃金も上昇し続け、採用難や労働争議も発生している。こうした環境下で、どうやって競争力を維持していくか。その有力な選択肢の一つがCLMなのである。

### CLMブームをもたらした アジア各国のお家事情

ASEAN各国の賃金上昇と労働力不足が、CLMブームの発端であることはすでに述べたが、その背景にある事情をもう少し俯瞰的に見てみよう。

起点は中国とタイだ。中国が

「世界の工場」と呼ばれて久しいが、ASEANであれば、タイが同様のポジションを得ている。ポイントが、部品や素材メーカー、金型や刃具メーカー、メンテナンスを行なう企業などが、ある一定の地域に集約しているということ。つまり、最終製品の工場だけでなく、同国内にサプライチェーンを丸ごと集積させ、短リードタイムで原材料を調達しながら製品が完成するまでの工程をすべて自国で賄えるのは、アジアでは中国とタイだけである。産業集積をいち早く実現したことが、この二か国に急速な経済成長をもたらした。しかし、過去には「無尽蔵」とまでいわれた労働力も、現在は不足する事態に陥っている。

そこで、企業が新たに目を付けたのがインドネシアであり、ベトナムだ。ブームともいえる進出ラッシュは若干落ち着きつつあり、それぞれの国の雇用環境にも変化が見られるようになってきた。

インドネシアでは、毎年最低賃金が切り上げられ、労働争議も頻発。先日のメーデー（五月

図3■GMS(メコン広域経済圏)基本情報

出所：ジェトロ、日本アセアンセンター調査(2011)、中国統計年鑑(2009)ほか

	カンボジア	ラオス	ミャンマー	タイ	ベトナム	中国南部(2省)
面積(平方キロ)	181,035	236,800	676,577	513,120	331,212	630,700
人口(万人)	1,466	576	5,884	6,388	8,693	9,359
名目GDP(億ドル)	129	83	420	3,456	1,240	926
一人当たりGDP(ドル)	853	1,320	869	4,972	1,411	1,983
輸出(億ドル)	36	17	81	1,953	722	123
輸入(億ドル)	48	21	77	1,892	867	105
在留日本人数(人)	1,201	554	543	49,983	9,313	約280
進出日本企業数(社)	約100	約70	約70	約3,000	約1,000	約45
主な都市人口(万人)	プノンペン(240)	ビエンチャン(70)	ネーピードー(93.0) ヤンゴン(408.8) マンダレー(96.1)	バンコク(570)	ハノイ(645) ホーチミン(720)	昆明(608) 南寧(648)



一日)には、ジャカルタで数十万人規模のデモが発生した。

また、ベトナムでも状況は同じだ。物価上昇が激しかった二年前までは大手日系工場を中心に各地でストライキが続いた。ここに至り国内景気が停滞したため、一時的に解消されてはいるが、韓国のサムスンが巨大工場を増設することが決まり、今後はさらに大幅な労働力不足が加速すると懸念されている。

各国のリスクが浮き彫りになるなか、CLMに注目が集まるのは、進出を検討する環境が整ってきたからだという見方もある。たしかに、各国の首都やその周辺ではオフィスビルや工業団地の開発が始まり、政府が誘致に積極的になってきたことで、規制緩和や法整備が進みつつある。しかし、中国や韓国に比べ、日本企業のCLMへの進出は遅れているようだ。

たとえば、ミャンマーのヤンゴン国際空港に降り立つ外国人は一日あたり一五〇〇人。最大都市ヤンゴンでは、大使館に登録されている在留邦人こそ、まだ数百人だが、出張者や視察な

どでの訪問者を入れると、常時四〇〇〇人くらい日本人がいるにもかかわらず、現地では「日本はNATO (No Action Talking Only) 対話するだけで実行なし」と落胆の声さえ聞こえる。日本企業の多くは決定までに時間がかかるうえ、いくら視察に来て、具体的なビジネスにつながらないからだ。

そんななか、一つの大きな動きがあった。ミャンマー政府は、日本など海外の企業を誘致するため、ヤンゴンから約四〇キロの距離にあるティラワに経済特区を新設すると決定。二〇一五年の完成をめざし、二四〇〇ヘクタールもの広大な産業エリアを開発する計画だ。詳細は明らか



2015年竣工予定の経済特区「ティラワ産業エリア」(ミャンマー)

かではないが、特区近くに国際空港を建設する構想もあるという。これを受けて、日本も資金援助と開発協力を約束した。

とはいえ、現在はまだ凹凸が多い道路が一本あるだけで、その両側には広大な土地が荒涼と広がっているのみ。開発中の大きな港とコンテナヤードは確保されているが、まだ工場などは一つもない。関係者に聞いても「ここは必ず成功する。あつという間に土地も埋まるだろう」と期待する人もいれば、「こんなものが数年で完成するわけがない」と否定する人もいて、見方は大きく分かれている。

確かに、周辺人口もろくにないエリアに数万人が雇用される計画は、かなり無謀な話にも見える。現地に長くいる日本人の間でも「いろいろな意見や情報が錯綜し、見通しが立たない」という。そんな状況では、大企業でさえ、進出に二の足を踏む。会社の命運がかかってしまう中小企業ならなおのこと、慎重にならざるを得ないだろう。

一般に、国が成長していくなかでインフラが整備され、経済

の規模が拡大し、海外からの投資も増えていることを鑑みれば、その国は理想的な成長段階にあるといえる。一つの目安として、たとえば、一人あたり名目GDPが三〇〇〇ドルを超えると自動車が一気に普及するといわれるが、そのことから考えると、CLMが安定成長の軌道に乗るには、もう少し時間がかかりそうだ。

◆◆◆◆◆

今回、CLM各国を実際にまわってみた感触では、どうも日本のメディアで騒がれている状況とは大きな隔たりがあるように思えた。調べるほどに負の側面が見えてくる。しかし、可能性がまったくないのかといえば、すでに進出して成果を上げている企業もある。いかんせん進出事例が少ないため、先行きの見極めが難しいのが現状だ。

アジアの動きは早く、日本に情報が伝わるころには、また違った状況になっているかもしれないが、次回も引き続き、CLMの動向をお伝えしつつ、連載の最終回として、アジア攻略の今後を探っていきたい。