

カントリーリスクを最小化する!

最終回

CLM

後編

アジア進出 成功MAP

「東南アジア最後のフロンティア」として、その成長に期待がかかるCLM(カンボジア、ラオス、ミャンマー)。2015年のASEAN経済共同体設立が具体化するなか、インフラ面など周辺諸国との連携も強化されつつある。

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



前編

編に引き続き、CLMの現状と今後の可能性を見ていきたい。まず、五月下旬に安倍首相が現地を訪れたミャンマーの動向からお伝えしよう。

日本の首相が訪問するのは、実に三〇年以上ぶりのことだという。日本政府は昨年、同国に対し五〇〇億円の債権の半分以上を放棄することを表明したが、今回の訪問では、日本が官民を挙げてインフラ整備や人材育成を支援することを盛り込んだ共同声明を発表。新たな円借

款五一〇億円、無償資金・技術協力四〇〇億円の合計九一〇億円の供与を、今年度末までに順次進める旨を明らかにした。

ミャンマーの未来を左右する ティラワ経済特区

最大の案件は、ミャンマー最大の都市ヤンゴン郊外の「ティラワ経済特区」の開発援助である。前編でもお伝えしたとおり、今年一〇月に着工し、二〇一五年までに各国企業が進出、数万

人が働く一大産業区が形成される予定だ。とにかく大規模な計画なのだが、いまのところ、最寄りのティラワ駅には人気がなく、曲がりくねった線路に、日本から送られたと思しきブルートレインが放置され、ひび割れた廃墟のようなプラットフォームが静かに佇むのみ。ヤンゴンとの間を往き来する電車は一日に一〜二本しか走らない。道路を含めたインフラが整備されるまでには、まだまだ時間がかかりそうな気配である。

ティラワ経済特区の開発に注目が集まるなか、実は、ミャンマーには日本企業が九八年に開発した「ミンガラドン工業団地」がすでにあることはあまり喧伝されていぬ。第一期区画は、ミャンマー建設省住宅局と三井物産によって九八年に共同開発・販売が行なわれたものの、政情不安などから販売が低迷。〇六年には三井物産が開発から撤退した。その後、住宅局とシンガポールのケッペルバンク系投資会社ケップベンチャーが開発を引き継ぎ、東京エンタープライズが運営を任ざられて、昨年



▲周囲には何も無いティラワ駅(ミャンマー)

三月、ようやく完売した。

国際空港から約七キロの好立地にあることから、食品加工や縫製業など日系五社を含む九社が入居しており、第二期の開発も進行中だ。現地に足を運んでみると、赤茶色の土の中に工業団地の看板が現われ、ピカピカの工場が数棟立ち並んでいた。しかし、入居企業のなかには、事実上操業を停止しているところもある。放置されて朽ち果てた建物の奥には、販売済みではあるものの、一向に建設されない区画が広がっていた。このミンガラドン工業団地の第一期区画は九〇ヘクタール。これに対して、先のティラワ経済特区は総規模二四〇〇ヘクタ



▲開発途上のミンガラドン工業団地 (Mingaladon Industrial Park: MIP)

ールの計画だ。開発途上の工業団地がありながら、その二五倍以上もの巨大開発がこれからスタートするのかもしれない、不安は高まるばかりである。

では、カンボジアやラオスはどうか。ASEAN（東南アジア諸国連合）では、人口が少なく経済規模の小さい国は、資源を活用しつつ、日本からの投資を中心に成長してきたマレーシアを手本にすることが多いが、

この二国もまさにその状況にある。日本を含めた海外からの投資や企業進出は確かに増えているものの、将来性を判断するには材料が乏しい。産業基盤が脆弱なため、一定規模の工業団地など投資計画の成否がリスクになるが、いずれの開発もスタートしたばかりなので、体力に余裕のない中小企業は、取引先から引きがない段階ではなかなか手が出しにくいだろう。そこで、CLMは一つの点ではなく、ASEANやメコン広域経済圏（GMS）といった大きな面をとらえながら、可能性を探っていくほうが賢明である。

国境や地域をまたいだ インフラ整備と経済共同体

CLMを含むメコン広域経済圏では現在、それぞれの国を結ぶ高速道路や幹線道路、空港、港、経済特区など、インフラ開発が多数計画されている。図1に掲げたのは主要な例だが、これは、首都高速や新幹線、工業地帯などが次々に整備された、かつての日本の高度経済成長期

と重なって見える。インフラ輸出を国策に掲げる日本としては、資金援助と引き換えに日系企業の案件獲得をめざすわけだが、遠浅の海岸に大型タンカーを入れる港をつくる

図1 メコン広域経済圏(GMS)のインフラ開発



出所:経済産業省

計画など、なかには怪しいものもある。進出先として検討する際には注意が必要だ。

ASEANを取り巻く環境の変化はとにかくめまぐるしい。二〇一五年にASEAN経済共

同体(AEC)が設立されれば、さらに状況は変わるだろう。たとえば、人やモノの移動が格段に自由になるのは間違いない。すでにLCC(格安航空会社)の出現によって飛行機を利用する層は確実に増えているが、クアラルンプール、シンガポール、マニラなどでは、LCC向けのターミナル拡張が進められている。また、港湾によっては物流量のキャパシティが逼迫し、通関に時間がかかるため、AEC設立は間違いなく、移動インフラ需要を押し上げるはずだ。話はASEAN域内に留まらない。

日本からの航空便もこの方面は平日でも満席が多く、各国を往き来する航路までもが、多くの日本人ビジネスマンの足として活用されている。

そして、経済統合をめざすことで、各国間の経済成長競争も始まった。いかに政治を安定させ、インフラを整備し、海外からの投資を呼び込むか。それがAECで後れを取らない最良の策であり、自国の繁栄につながることで各国は理解している。企業誘致にも積極的で、イ

オンをはじめ、日系のショッピングモールやスーパーマーケットなどの出店が相次いでおり、日本人にとっても暮らしやすい生活環境が整ってきた。

いま、ロケットが点火されたばかりともいえるCLMに進出するには、何がポイントとなるのか。カギは「タイ+1」である。メコン経済圏の盟主はタイであり、現地で成功する日系企業のモデルケースの一つは、日本人をごく少数(もしくはゼロ)しか配置しないと。経営しているのはタイ人である。

背景にあるのは、タイでの人件費の高騰と人手不足。中国の沿岸部と同様、多くの日系企業が進出しているタイでは、労務に関する問題が近年クローズアップされてきた。そこで、目を向けたのがCLMというわけだ。たとえば、タイの数分の一人の人件費であるラオスでは、テレビ放送が始まったのが数年前。それまではメコン川をはさんだ対岸から漏れてくる電波でタイのテレビを見ていたため、タイ語がわかるなど、実は文化的な交流も日常的なのだ。

CLMに工場をつくり、タイの工場から生産を振り分ける。そして、タイの工場で育った経営幹部がマネジメントを担う。高等教育を受け、給料も高いタイ人マネジャー層にとって、日系企業特有の「ガラスの天井」といわれる昇進・昇格の限界(日本人でない部長止まり)を突き破る意味でも、この抜擢には大きな効果があるという。

AEC設立により、域内の貿易量は飛躍的に増大すると期待されているが、それはこういった域内生産分担が加速するということであり、前述のインフラ整備がそれを後押しする。

GDPと人口から 各国のリスクを読み解く

ここで、あらためてアジア各国の経済状況を見てみたい(図2)。消費市場として、あるいは労働市場として考えたとき、それは一人あたり名目GDPと深く結びついており、どうしてもそこに目がいきがちだが、各国の人口やインフラ状況は大きく異なる。たとえば、インドネ

シアの一人当たり名目GDPは約三五〇〇ドルでタイの六割程度だが、人口はタイの四倍近い二億四〇〇〇万人以上なので、国全体のGDPではタイの二・四倍の規模になる。

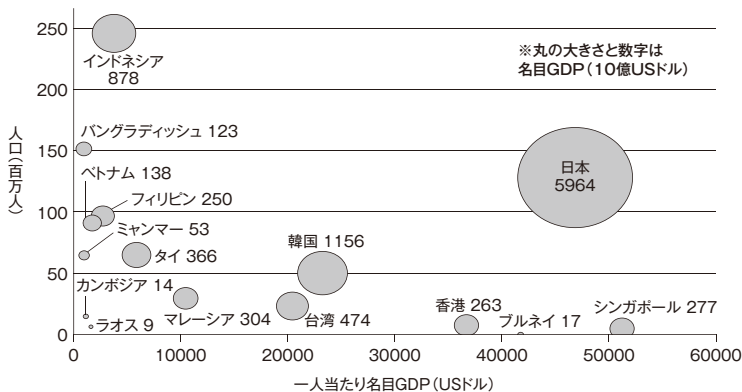
人口が一億人規模になると、トータルでの経済基盤が大きくなるので、国家予算をインフラ整備に割きやすい。ジャカルタに高層ビルが立ち並ぶのはそのためだ。フィリピンやベトナムもインフラ投資が活発で、日系企業にとっては進出しやすい環境が整いつつあり、これに続くのがミャンマーである。

しかし、急速なインフラ整備によって都市化が加速するにつれ、不動産価格の高騰など、新たなリスクも生まれてくる。交通が整備され、人が集まり、住居やオフィスの建設が進むと、それを見込んで世界各国から投資マネーが集中し、結果として不動産バブルに陥りやすくなるのである。実際、ベトナムは二〇一一年にバブルが崩壊し、現在は市場の急速な冷え込みと不良債権処理に苦しんでいる。ここ数年、不動産価格の急上昇が



図2 アジア各国GDPの大きさ比較

(IMF2012年度概算)



「事業を縮小あるいは撤退せざるをえなかった日系企業が多い」という点は留意しておいたほうが良い。皮肉なことに、経済の衰退が安価な人件費の維持につながっているため、これらの国はいま再び労働市場として注目されているが、投資はしても、あくまで様子見の企業が多いことも付け加えておこう。

リスクも可能性も秘めた 東南アジアの七不思議

さて、一年半にわたり、アジア進出の可能性を探ってきた本連載も最終回を迎えた。この間、自然災害に見舞われた国もあれば、急速に頭角を現わしてきた国もある。私はシンガポールを拠点にしているため、資料だけに頼らず、できるだけ現地へ赴き、実際に見聞きした情報を紹介してきたつもりだが、進出をお考えなら、ぜひご自身で一度は現地を訪れてみてほしい。その国が抱えているリスクや可能性を肌で感じられるはずだ。

最後に、各国を歩いて感じた「七不思議」をまとめて記事を締めくくろう。

- ① 日中、井戸端会議を延々と続ける男性たち……アジアの女性
- ② スマホに夢中で仕事をしない女性たち……空港のカウンター職員やショッピングモールの店員など、スマホでゲームや映像に夢中な女性が驚くほど多い。店舗やインフラをいくら開発しても、需要が追いついておらず、暇をもてあましているのか、生産性が低いので多めに人を配置しているという背景もある。
- ③ 平日の昼間からごつた返すショッピングモール……給与所得者だけが消費者ではない。海外にいる出稼ぎ労働者からの仕送りや優雅に暮らす人や華僑特有のブローカー業（仲介）などで高収入を得ている人が意外と多い。これも国の成長と共に不思議と減少する。
- ④ 高級店が並ぶが、閑古鳥が鳴くショッピングモール……これまでも幾度となく取り上げた現象。それでも高級ショッピングモールの建設は止まらない。
- ⑤ 買えないはずの高額物件に住む人々……③同様、副収入をも

★JMACアジア化支援センター

<http://www.jmac.co.jp/special/asianization/>
日本最大級のコンサルティングファームであるJMACが、グローバル化、とりわけアジア進出に勝負をかける企業をサポートするために設置した専門支援部隊。日本および中国、韓国、タイ、マレーシア、シンガポールなどの現地拠点から、戦略構築、現地リサーチからコンサルティングまで一貫してサポート。これまでに年間数十のプロジェクトを手がけている。
☎03-3434-7336

つ人は多い。また、部屋を友達とシェアするなど、高騰する不動産への対策の知恵がある。

⑥ どこからともなくやってくる人……急速に都市化が進むアジアでは、郊外に多くの人が住む。バスやバイクで都心に通勤する彼らは、労働力としても、消費者としても、多数派であり、その動向は無視できない。

⑦ アジアは眠らない……屋台や食堂、エンターテイメント施設などが夜遅くまで開いているため、多くの人が利用している。

アジアは常に変化している。記事で紹介できたのはほんの一面に過ぎないが、少しでもリスクを回避し、皆さんのアジア進出がよりよいものになることを願ってやまない。