

海外進出リスクと事業用不動産

現在のホットピックである、日本企業の海外進出や投資に伴うリスク。これを今後どう捉えてマネージすべきか。本稿は、データに基づく日本企業進出の現状分析と、海外進出支援で経験を積んだCBREメンバーによる座談会、そしてJETROのアジア大洋州の専門家にお話を伺う3部構成とし、アジアへの進出におけるチャンスとリスクについて考える。

変容しつつある企業のアジア進出

1. 近年見られる海外進出先の環境変化

アジアへの日本企業の進出は、1960年代に端を発し、その後、85年のプラザ合意後の急速な円高を背景に急拡大しています。日本企業の海外進出先といえば、生産拠点を中心としてタイや中国がその主要な地位を占めていましたが、2000年代に入ってASEAN諸国の台頭とともに加速度的に拡大してきました。

現在、世界経済の不透明性の影響を受けながらも、アジア市場は新興国を中心に依然として着実に拡大を続けており、市場拡大規模は目覚ましく、その優位性に揺るぎはない存在として認識されています【図表1】。

実際、アジアの日系企業現地法人数の推移を見ても、サブプライムショックに端を発した世界同時不況期に一時縮小傾向にあったものの、2009年以降は着実に拡大基調を続けており、その傾向は、東日本大震災、タイ水害、欧州財政不透明といった偶発的な事象が一時的に影を落としたにもかかわらず、これまでのところ勢いを失っていません。

多くの日本企業は、新興国市場の拡大等、日本を取り巻く世界の経済環境変化の下で、これまで以上に積極的にアジアに進出していくことが求められていると言えます。日本企業の成長の鍵を握る新興国市場をはじめとした海外進出先でのパフォーマンスの向上こそが、日本企業の新たな競争力の源泉となり得ると考えられるからです。

現在は特にタイや中国に加え、他のASEAN諸国やインドといった新興国で、自動車や家電製品等の高級消費財の購入層となり得る「中間所得層」市場の拡大が予測され、有望な進出先としての注目が集まっています。日本企業にとって、これら新興国の消費市場としての重要性がこれまで以上に増すと考えられます。

ここでは、水害後のタイや、転換期を迎える中国の企業進出の状況、各種のデータや調査結果などをもとに、近年の環境変化の現状を紹介します。

■図表1 アジアの日系企業現地法人数の推移

	2006年	増減	2008年	増減	2009年	増減	2010年	増減	2011年	増減	国別増加率 2006-2011年
中国	4,757	▲	5,017	▲	5,097	▲	5,345	▲	5,695	▲	20%
上海	1,673	▲	1,752	▲	1,803	▲	1,884	▲	1,996	▲	
江蘇省(蘇州、南京等)	729	▲	772	▲	793	▲	820	▲	878	▲	
広東省(広州、深圳等)	678	▲	761	▲	785	▲	845	▲	903	▲	
北京	321	▲	327	▲	333	▲	337	▲	375	▲	
遼寧省(大連、瀋陽等)	305	▲	306	▲	307	▲	324	▲	342	▲	
山東省(青島、泰安等)	237	▲	241	▲	238	▲	244	▲	255	▲	
天津	226	▲	235	▲	232	▲	239	▲	249	▲	
浙江省(杭州、寧波等)	215	▲	241	▲	228	▲	241	▲	248	▲	
福建省	65	▲	72	▲	69	▲	71	▲	71	▲	
河北省	54	▲	53	▲	54	▲	52	▲	52	▲	
湖北省	34	▲	35	▲	39	▲	47	▲	56	▲	
四川省	30	▲	36	▲	34	▲	40	▲	42	▲	
重慶	25	▲	29	▲	31	▲	33	▲	34	▲	
安徽省	25	▲	26	▲	26	▲	33	▲	38	▲	
吉林省	18	▲	21	▲	20	▲	21	▲	27	▲	
河南省	20	▲	16	▲	16	▲	20	▲	25	▲	
湖南省	15	▲	17	▲	14	▲	16	▲	20	▲	
雲南省	10	▲	10	▲	8	▲	4	▲	4	▲	
香港	1,129	▲	1,124	▲	1,122	▲	1,142	▲	1,170	▲	4%
韓国	705	▲	701	▲	708	▲	728	▲	762	▲	8%
台湾	917	▲	896	▲	884	▲	905	▲	948	▲	3%
マレーシア	779	▲	753	▲	765	▲	773	▲	806	▲	3%
シンガポール	1,029	▲	994	▲	1,008	▲	1,025	▲	1,069	▲	4%
タイ	1,575	▲	1,609	▲	1,647	▲	1,675	▲	1,777	▲	13%
インド	216	▲	302	▲	350	▲	407	▲	489	▲	126%
ベトナム	286	▲	333	▲	404	▲	454	▲	528	▲	85%
インドネシア	681	▲	661	▲	658	▲	692	▲	755	▲	11%
フィリピン	444	▲	435	▲	422	▲	425	▲	450	▲	1%

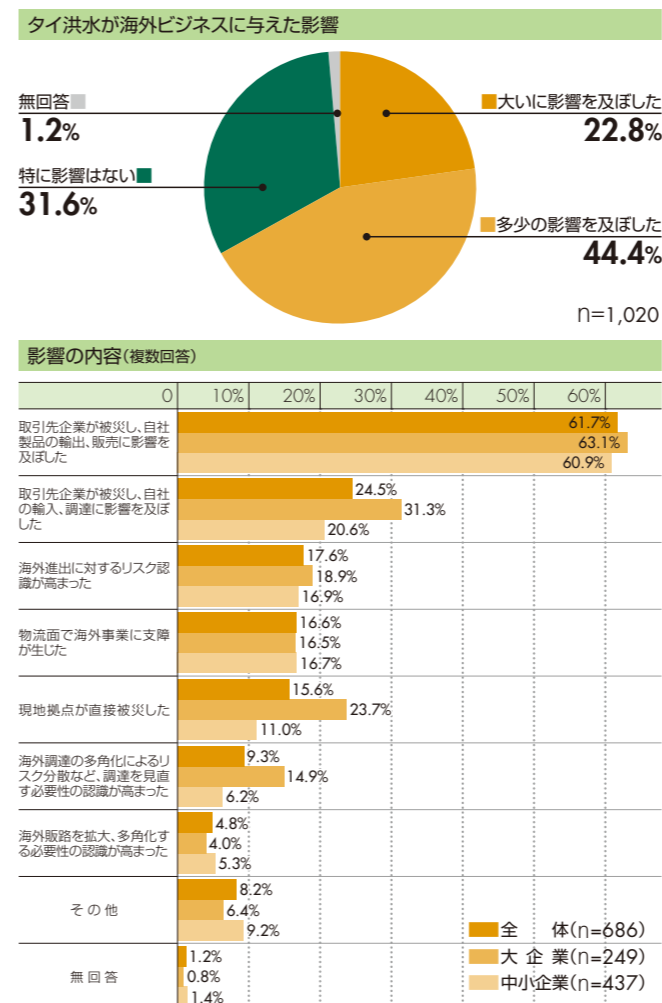
出所:「海外進出企業総覧【国別編】2007-2009~2012」(東洋経済新報社)より「現地法人数」を抜粋

2. タイ水害後の企業進出の現状と課題

日本企業の生産活動が大きな打撃を受けたタイの大洪水から約1年が過ぎた現在、被害を受けたタイ国内の7工業団地では、8割超の工場が操業を再開し復旧が着実に進んでいます。世界のサプライチェーン(部品供給網)を揺るがした事態は、日本企業の海外ビジネスに大きな影響を与え、海外におけるリスクの認識を新たにしました。

実際、タイの水害が何らかの形で自社の海外ビジネスに影響を及ぼしたとする企業はタイに輸出、投資をしている企業の7割近くを占め、2割弱の企業に、海外進出に対するリスクを再認識させています【図表2】。

■図表2 タイ洪水が海外ビジネスに与えた影響と内容



出所:JETRO 平成23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査概要

しかしながら、それを乗り越えて、日本企業のタイへの今年の新規投資額は足元ではむしろ拡大しています。約4,000社の日系企業が集積し、インフラや優遇措置が充実するタイの優位性は、リスクの存在を考慮に入れても、揺らぐことはありませんでした。こうした状況は、昨年までの歴史的な円高というもうひとつの局面の影響も大きかったようです。

事実、円高を背景に自動車関連投資は大きく加速し、「アジアのデトロイト」とも呼ばれ、日系メーカーの自動車生産台数が全体の9割超を占めるタイは、アジア諸国への輸出拠点として存在感を増しています。

2012年のタイの自動車生産は前年比5割増の勢いで、過去最高の220万台に達すると見込まれ、タイ投資委員会は3年以内に生産台数で世界トップ10入りを目指しています。このため、タイ政府は日本の経済産業省とともに代替生産や事業継続に関するネットワークづくり「オタガイ・ビジネス・コンティニューティ」な

Business Risk in Asia

ど、今後のサプライチェーンの脆弱性を補強する取り組みを始められています。

3. 転換期を迎える中国への企業進出

2012年後半には、尖閣領有問題を巡って日中関係が悪化する中、反日運動等の固有の中国リスクが改めて判明し、日本企業の対中ビジネスへの影響長期化が懸念されました。中国では人件費の急上昇や経済成長の減速によりビジネス環境自体も変化してきていることを踏まえると、日本企業にとって、これまでの対中戦略を見直す時期が到来していると考えられます。

実際、賃金の高騰が原因で、中国では東南アジア諸国との間で人件費格差が生じており【図表3、4】、過去に中国に進出した米国等の外資企業の工場撤退と東南アジア諸国への移転が進んでいるのです。こうした国では、移転の受け皿としての投資を促進するために税制など様々な優遇措置を打ち出しています。

■図表3 中国国内での月額法定最低賃金

都市名	金額 (人民元:RMB)			前年比 上昇率			米ドル換算 (US\$)			前年比 上昇率		
	2010年	2011年	2012年	2010年	2011年	2012年	2010年	2011年	2012年	2010年	2011年	2012年
上海(市内)	1,120	1,280	1,450	-	13.3%	-	189	229	-	21.4%	-	-
深圳(特区内)	1,100	1,320	1,500	-	20.0%	-	195	237	-	21.7%	-	-
深圳(特区外)	1,100	1,320	1,500	-	20.0%	-	195	237	-	21.7%	-	-

(各種資料より三菱東京UFJ銀行国際業務部作成)
出所:三菱東京UFJ銀行 国際業務部「AREA REPORT 319」[アジアの最低賃金動向(2013年1月)]

■図表4 ワーカー(一般工職)月額基本給(US\$)

国	0	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000
中国			1,696			
北京			538			
上海			439			
廣州			352			
大連			316			
瀋陽			299			
青島			251			
深圳			317			
武漢			333			
香港			1,384			
台湾			1,008			
シンガポール			1,285			
タイ			286			
マレーシア			344			
インドネシア			209			
フィリピン			325			
ベトナム			195			
インド			111			
ミャンマー			130			
カンボジア			200			
ラオス			68			
インドネシア			82			
インド			118			
インド			264			
インド			403			
インド			73			
インド			320			
インド			260			
インド			193			
インド			141			
インド			78			
インド			4,447			
日本			2,886			
日本			3,718			
日本			3,953			
日本			3,804			

出所:JETRO「第22回アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較 2012年4月」

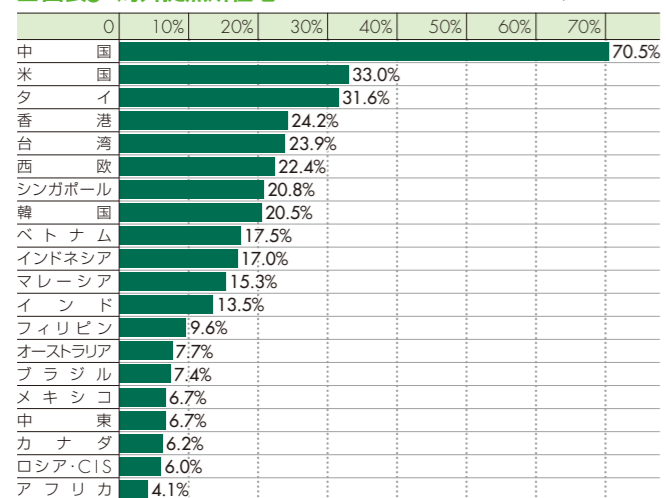
国際連合貿易開発会議(UNCTAD)が発表した「2012年世界投資報告」によると、2011年に東南アジア各国に流入した外国からの直接投資額は前年比26%増と中国の8%を大きく上回っており、2012年に東南アジア各国に投資された外資の総額は、対中投資額を超える可能性もあるとみられています。

一方で、中国の購買力の増大を狙った欧米リテイラーの中国への店舗進出はここ2、3年で急拡大しています。世界高級品協会(World Luxury Association)の2011年の調査では、高級品を購入した中国の消費者は、家計収入の10~12%を高級品消費に割いているという結果が出ており、中国国内での高級品への需要の拡大により、2012年には中国の高級品市場規模が世界第1位になると予測されています。こうした中国の消費者の需要拡大に応えるように、中国市場をターゲットとする高級品ブランドが増えてきているのです。

4.JETROアンケートに見る日本企業の海外事業展開

JETROが2012年3月に発表した最新の日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査「JETRO海外ビジネス調査」から、日本企業の海外進出に関する意向を見ると、海外に拠点を有する企業の拠点保有国は中国が7割を超え、アジアでは次いでタイなど、中国をはじめとしたアジアが日本企業にとって重要なビジネスパートナーとなっています(図表5)。

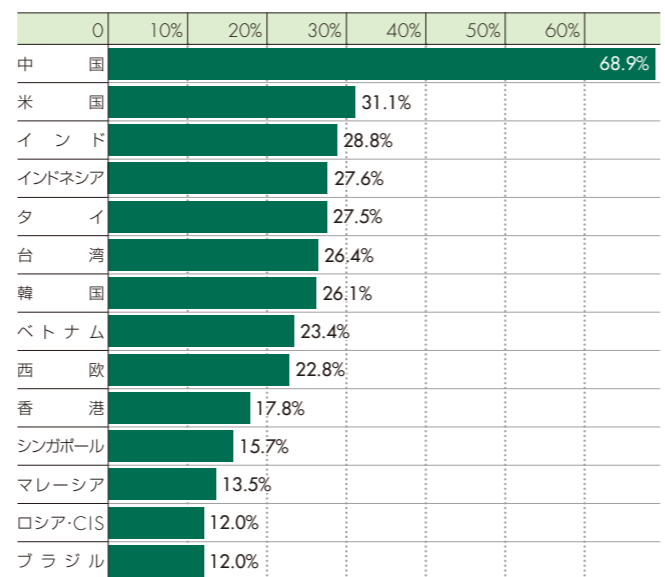
■図表5 海外拠点所在地(複数回答、母数は拠点を有する企業数n=1,426)



出所:JETRO 平成23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査概要

また、今後ターゲットとして拡大する先としても、中国、インド、インドネシア、タイなどアジア諸国が並び、依然アジア市場への関心が高くなっています(図表6)。

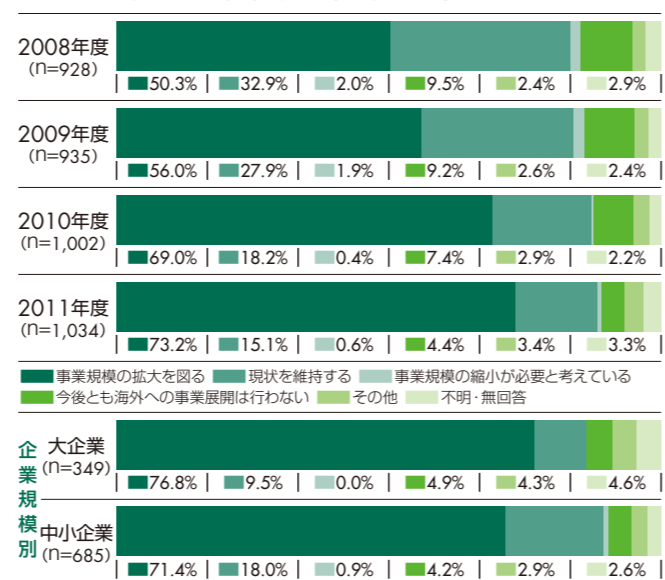
■図表6 輸出拡大、開始を目指すターゲットとなる国・地域(n=1,661)



出所:JETRO 平成23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査概要

今後の海外事業拡大の方針を持つ企業は近年、年々増加しており、海外進出に積極的な姿勢を見せています。特に、大企業のみならず中小企業も進出拡大意欲が高いのが特徴的となっています(図表7)。

■図表7 海外での今後(3年程度)の事業方針—企業全体と企業規模別



出所:JETRO 平成23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査概要

海外で事業規模の拡大を図る業種としては、自動車、化学、衣料品、情報関連、機械等といった製造業が上位を占めています。また、これらの進出に伴う建設業や専門サービスなども見られ、日本企業の進出がプロジェクトとして行われる構造となっていることが分かります(図表8)。

また、海外で拡大する機能を販売機能と生産機能に分けると、販売機能を拡大したいとする企業が8割弱と群を抜いて多くになっており、業種も小売・卸売とも多岐にわたっています。一方、生産機能については、業種により今後拡大予定の企業も一定割合あるものの、全般的には4割程度にとどまっており、かつての生産機能中心の企業進出の時代から、販売機能中心の進出への変化が見られます(図表9)。

■図表8 海外で事業規模の拡大を図る上位10業種

順位	業種	回答数(n)	拡大する企業数	比率
合計		2,769	1,666	60.2%
1位	自動車/自動車部品/その他輸送機器	125	95	76.0%
2位	化学	83	63	75.9%
3位	医療品/化粧品	44	32	72.7%
4位	情報通信機械器具/電子部品・デバイス	59	41	69.5%
5位	情報ソフトウェア	49	34	69.4%
6位	電気機械	95	65	68.4%
7位	一般機械	168	113	67.3%
8位	運輸	51	34	66.7%
9位	専門サービス	54	36	66.7%
10位	建設	53	35	66.0%

出所:JETRO 平成23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査概要

■図表9 海外で販売・生産機能の拡大を図る業種

海外で販売機能を拡大				
順位	業種	回答数(n)	拡大する企業数	比率
合計		1,602	1,222	76.3%
大企業		356	275	77.2%
中小企業		1,246	947	76.0%
1位	小売	35	32	91.4%
2位	飲食料品	117	103	88.0%
3位	商社・卸売	378	323	85.4%
4位	精密機器	47	39	83.0%
5位	医療品/化粧品	29	24	82.8%

海外で生産機能を拡大				
順位	業種	回答数(n)	拡大する企業数	比率
合計		1,602	625	39.0%
大企業		356	163	45.8%
中小企業		1,246	462	37.1%
1位	情報通信機械器具/電子部品・デバイス	40	31	77.5%
2位	石油・石炭製品/プラスチック製品/ゴム製品	63	44	69.8%
3位	自動車/自動車部品/その他輸送機器	91	61	67.0%
4位	一般機械	110	72	65.5%
5位	繊維・織物/アパレル	59	38	64.4%

(注) nは「事業規模の拡大を図る」企業のうち、拡大する機能について無回答の企業数を除いた数。
出所:JETRO 平成23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査概要

今後企業が海外で拡大したいと考えている国の順位は、販売機能、生産機能、物流機能のすべての分野で中国1位、タイ2位、インドネシア3位となっており、日本企業にとってこの3カ国が重要な地位を占めていることが分かります(図表10)。

■図表10 今後(3年程度)海外で拡大する機能と国・地域(複数回答)

順位	販売機能		生産機能		物流機能	
	国・地域名	シェア	国・地域名	シェア	国・地域名	シェア
1位	中国	51.5%	中国	32.5%	中国	8.5%
2位	タイ	18.3%	タイ	12.1%	タイ	3.1%
3位	インドネシア	17.0%	インドネシア	8.7%	インドネシア	2.4%
4位	インド	16.9%	ベトナム	8.3%	香港	2.2%
5位	米国	15.7%	インド	6.1%	インド	2.0%
6位	台湾	15.0%	米国	6.0%	シンガポール	1.9%
7位	韓国	14.8%	韓国	4.7%	ベトナム	1.7%
8位	ベトナム	12.4%	台湾	4.4%	台湾	1.5%
9位	西欧	11.5%	マレーシア	3.9%	韓国	1.2%
10位	香港	11.5%	西欧	3.4%	マレーシア	0.9%

(注) 母数は「海外で事業規模の拡大を図る」企業のうち、拡大する機能について無回答の企業数を除いた数(1,602社)
出所:JETRO 平成23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査概要

一方で、全企業では4~5位の位置付けのインドですが、企業規模別に特に大企業に特化してみると、販売機能拠点で中国以外に機能拡大を図る先のトップになっており、インドが大企業に大きな注目を集めていると言えます。

このように、日本企業のアジアへの進出は、企業の規模・業種とも今後も拡大すると考えられ、それに伴うリスク管理体制の充実がますます求められているのです。

参考資料

●出所:CBRE Research

■アジア主要マーケット物流施設賃料と上昇率(2012年第4四半期)

国	都市	用途	賃料		
			米ドル/sqft(年間)	上昇率(四半期)	上昇率(年間)
中国	北京	物流施設	6.88	5.4%	11.1%
	上海	物流施設	6.46	0.7%	4.3%
	広州	物流施設	5.09	0.6%	2.3%
	深圳	物流施設	5.12	1.3%	0.5%
	成都	物流施設	4.55	0.5%	9.1%
	大連	物流施設	4.46	-1.8%	3.4%
	天津	物流施設	5.15	1.6%	7.9%
インド	香港	倉庫	13.03	1.8%	9.8%
	チェンナイ	物流施設	5.14	2.2%	9.3%
	ブネー	物流施設	6.45	0.0%	18.0%

■アジア主要マーケット物流施設用地価格と上昇率(2012年第4四半期)

国	都市	米ドル/sqft	
		価格	上昇率(四半期)
中国	北京	28.19	1.0%
	上海	27.32	1.0%
	広州	7.36	0.6%
	深圳	12.32	0.7%
	成都	8.33	12.4%
	大連	7.66	-0.2%
インド	天津	6.93	0.1%
	チェンナイ	10.25	11.4%
マレーシア	ブネー	7.29	0.0%
	セランゴール	35.71	0.0%
タイ	バンコク	12.33	0.0%
	ホーチミンシティ	5.99	0.8%
ベトナム	ハノイ	7.91	0.0%

■本章に関するお問い合わせは
CBRE リサーチ チーフアナリスト 水登 朱美
Tel:03-5470-8738 mail:Info-research@cbre.co.jp

座談会

「アジアにおけるリスクから考える、企業の拠点進出のあり方とは」

豊富な海外業務経験を持つCBREのプロフェッショナルが語る、企業のアジア進出における課題と今後の展望

出席者《登場順》



水登 朱美(司会)
Akemi Mizuto
リサーチ チーフアナリスト



臼井 豊秋
Toyooki Usui
ジャパンデスク/バンコク



藤本 隆博
Takahiro Fujimoto
コンサルティング本部
エグゼクティブディレクター 部長



田口 元
Hajimu Taguchi
ジャパンデスク上海 シニアディレクター



水谷 賀子
Shigeko Mizutani
バリュエーション&アドバイザーサービス本部
エグゼクティブディレクター 部長



吉田 書雄
Fumio Yoshida
グローバルコーポレートサービス本部
トランザクションマネジメント部長

水害を乗り越え、日本企業の進出で活況を呈するタイ

水登 ▶一昨年の東日本大震災は、企業の事業継続におけるリスクをクローズアップし、各業界がリスク対応について再考する契機となりました。その年の秋に起こったタイの洪水は記憶に新しいところですが、タイは日系企業の進出が目覚ましい国でもあり、それら企業は現地でのビジネスとリスクについてどのように捉えているのか、現状をお聞かせください。

臼井 ▶日本でも大きく報道されたように、2011年10月に、バンコクを中心とした北部地域に洪水による水害が発生し、バンコクの北方面にある工業団地は約3mもの浸水によって操業停止に追い込まれ、その状況が2ヵ月近くも続いていました。また、直接水害を被らなかつたものの、製品を納品・出荷している企業も、物流が止まった影響を受け、タイの経済に大きな打撃を与えることとなりました。これらの工業団地には、電気・電子・精密機器関連企業が多く集積しており、日本から進出した企業も数多く影響を受けました。一方、同様に積極的にタイに進出している自動車産業の拠点は、東部から南東部の工業団地が多いため、工場や労働者など直接的な影響は限定的でしたが、製品、パーツの物流停止で被害を受けた点は同じでしょう。このため、水害後、早いところでは1週間くらいで賃借、購入を含めた代替地探しに乗り出していました。その結果、現在では被災地の復旧と移転企業の新規建設が重なり、建築会社はかなり多忙な状態になっています。被災地に残った企業では、最近になって操業を再開したり、逆に完全撤退といった結論が出ていて、被災企業による工場売却希望もあります。しかし、購入を希望する新規進出企業はほとんどありません。一方、自動車関連を中心に東部地域への進出は活発で、土地が不足しており、エリアによる状況格差が明確になっています。

水登 ▶保険が手当てできない状態のままになっているにもかかわらず、北部地域に残る選択をした企業のことが日本でも報道されましたが、それは特殊な事例なのですか。

臼井 ▶現在、水害に関しては保険で手当てできないので、依然リスクは抱えています。規模が大きすぎて動きたくても動けないとか、納品先が動かないからといった事情で残ることを選択した企業

はあります。水が来ても仕方ないという覚悟のうえのことと思いますが、洪水も一気に襲ってくるわけではなく、徐々に近づいてくる分、時間はありますから、その間に製品や機械を高いところへ移動することで対処しようとしているようです。

藤本 ▶すると日本企業によるBOI(投資優遇制度)の申請件数が2012年に大幅に増えているのは、東部や南東部が中心なのですか。

臼井 ▶東部や南東部の工業団地には、非常に大型の案件がいくつも出てきていますね。

藤本 ▶昨年、タイ政府が治水工事を進め、また日本国内での企業誘致活動を積極的に展開したことが、水害後の企業誘致に功を奏したとされているようですが。

臼井 ▶はい、わずかですが政府主導の洪水保険制度の導入の他に、浚渫工事で運河の許容水量を増やす、また市街地などに被害を与えないよう、溜池のように水が流れ込む場所を作る計画も出てきています。

田口 ▶もし土地価格が下がっているなら、今、売りに出ている工業団地を安く買って、後で高く売却するといった動きも考えられるのでは。

臼井 ▶毎月の管理費やユーティリティの販売などによる収入があるため、工業団地の価格は下がっていません。ロジャナの工業団地はあれだけの水害に遭ったのに、新たに2つの工業団地の開発を発表して売却を始めました。ロジャナの2件のうち、1件は4,000ライ(640万㎡)の土地を買収しているのですが、先日問い合わせをしたところ、残りわずかという状態でした。

田口 ▶政情不安やデモといった問題は解決しているのですか。

臼井 ▶もともと問題が起こっていたのはバンコクだけで、工業団地には影響はありませんでした。日本企業は引き続きどんどん進出していますし、その工場を対象とした新規のサービスを展開する企業の拠点や、販売拠点も見受けられます。

藤本 ▶東南アジア全体で、「工場」から「市場」へ、つまり生産拠点から現地マーケットを対象にした拠点進出という動きが見られますが、タイではどうなのでしょう。

臼井 ▶特にタイは自動車の販売台数が伸びていて、私が赴任した2004年頃には年間登録台数が50万台でしたが、昨年には年間100万台を超えました。これは世界のトップ10に入ったのではないのでしょうか。政府が1,200ccクラスのエコカーの促進支援策を打ち出したこともあって、10年で2倍の市場規模になっています。もちろん、その背景には物価の上昇や人件費のアップもありますが。

田口 ▶日系企業の進出は、まだ生産拠点としての進出が多いのですか。タイは中国と比較しても、賃金上昇も中国ほどではないし、日本人との親和性もあります。進出企業データを見ると圧倒的に中国進出企業と重なるのですが、タイが中国から撤退する企業の受

け皿になっているということはあるのでしょうか。

臼井 ▶賃金面だけを考えれば、もっと安いカンボジアやベトナムへ移転していると思います。

藤本 ▶マーケットのバランスでしょう。生産ができて、しかも市場としても魅力を感じられるという位置付けではないでしょうか。

臼井 ▶かつての中国のような繊維業の進出などは、タイではあまり聞かないですね。単純な生産はむしろバングラデシュやアフリカへ移っているようで、タイではこうした生産拠点としての位置付けは下がっています。ただ、日系企業数で言うと、バンコク商工会の入会企業だけで1,300社以上あり、資本関係の大小を別にすれば6,000~7,000社の日系企業があるとされています。

藤本 ▶東南アジア共通の課題として、マネジメントクラスの人材の確保が難しいようですね。工員はたくさんいるけど、彼らをマネジメントできる現地の人材を育てるには10~20年もかかってしまう。この層は賃金も高いと聞きますが。

臼井 ▶タイでもそうです。特に工業地帯では、バンコクより高い給与が必要になることもあります。高学歴者は皆、バンコクで働きたがるので、車や住宅などのインセンティブを付けないと来てくれないのが実情です。

水登 ▶水害当時に、熟練指導者に日本の工場に来てもらって、こちらで教育したという話も聞いていますし、アジア各国の中で比較すると、タイは教育水準も高く、中間マネジメント層は厚い方かもしれないと思っています。総括すると、洪水の日系企業への影響は限定的で、進出の中心エリアが変わったものの、日本からの進出の大きな流れに、文字通り水を差すことにはならなかったということでしょうか。

臼井 ▶そうですね。洪水も基本的には政策の失敗と言われていて、今はいろいろな施策が考えられていますし、天災と言えるものは今回の水害だけで、他はむしろ少ないくらいです。エリアの選択を間違えなければ、この先もビジネスチャンスは広がっていくと思います。

進出目的が変わりつつある中国

水登 ▶一方、日本企業をはじめ各国の拠点が集積し、これまで“世界の工場”とまで言われていた中国ですが、最近では企業進出も様変わりしつつあると聞いています。今日の状況はどうなのでしょう。

田口 ▶ご存知のように中国への工場進出はかなり前から進んでいます。一部の繊維業などではすでにさらに安い労働力を求めて他国への移動が始まっています。一方、自動車や電機については中国の技術力が優勢を保っており、車メーカーへのサプライヤーの進出が今も続いています。また、ユニ・チャームのように内需を見込ん

で、消費地に近い天津と揚州に巨大な工場を建設するところもあり、一概に撤退傾向とは言えません。企業の中国進出のフェイズが変わってきたと言えるでしょう。

水登 ▶生産面では撤退する工場もある一方で、中間層の成長に伴い、中国国内の消費者に向けた販売を目的としたリテール企業の進出は非常に活発のようですね。

田口 ▶はい。当社調査による「世界のリテールランキング」の施設面積別の世界トップ50都市が発表されていますが、そのトップ20に中国の12都市が入っており、それだけ巨大なリテール施設を支える購買力が見込まれています。なにしろ人口が13億人ですから、そのボリュームゾーンである中間層を見据えた進出は、まだまだ伸びる余地があります。欧米の企業は、富裕層ターゲット、中間層ターゲットと戦略も多元化してきています。ただコストが安いというだけで進出し、戦略のない企業は淘汰されていくと思われます。日本のフォーマットの押しつけでなく、中国フォーマットを取り込むことも重要でしょう。イオン、平和堂、イトーヨーカドーなどの、成功しているSC(ショッピングセンター)がありますが、その地域性に根ざした戦略を立てる事が大事だと思います。中国人のメンタリティや地域性を理解することが重要で、日本の売れ残りを売ろうなどという考えは通用しないと思われます。

水登 ▶日本では、尖閣問題に端を発した反日運動による日本企業パッシングが企業進出リスクとして大きく取り上げられましたが、実際のところ、現地の人たちはどう受け止めているのでしょうか。

田口 ▶尖閣問題については、若い層は教育で植え付けられているので、簡単には国民意識を変えることは出来ないと思います。ただ、デモにおける過剰な行動については、一部の不満分子の鬱憤が招いたものとして、多くの人たちは恥ずべき行為だと感じています。

藤本 ▶コンサルティングの現場でも、昨年未くらいからまた中国に関するご相談が増えています。お互いにビジネスの視点で考えるというコンセンサスはあるのではないのでしょうか。

田口 ▶そう思います。日本車販売はデモの影響で大きく落ち込み、相当期間回復しないと見られましたが、メーカーの努力もありますが、いいものは買うという考えが再び出てきており、反日運動の沈静化は予想以上に早い感じがしています。

藤本 ▶不動産開発についてはどのような動向が見られますか。

田口 ▶マーケットに取引可能な物件があまり出ないので、本格的な不動産の流動化はまだ先のことと思われます。中国、台湾、シンガポール系や香港資本と、欧米系の一部の投資家は、早い時期に沿海部での展開をしましたが、一旦手仕舞いし、より収益機会の高い内陸部へも進出が活発化しています。内陸部といえば成都、重慶のある四川省だけでも2億人の人口がいますから、長期的に見て底知

れないポテンシャルを秘めていると思います。2級都市や3級都市での、農村部にいる人達の生活向上によるボリュームゾーン増加で、ビジネスチャンスは広がっていくでしょうね。

水谷 ▶価格の不透明性や情報不足の点で、不動産鑑定評価の立場でも、お客様からよくご相談を受けるのは中国についてです。開示されている情報が少ないため、マーケット状況の把握が、なかなか困難であると思われます。そのため、評価を依頼するに当たっては、お客様は依頼先の信頼度を大変重視されます。

藤本 ▶中国では信頼できる現地パートナーが見つかるかどうか大きな要素だと聞いていますが。

田口 ▶一部のデベロッパーは独資で展開をしているところもありますが、中国で仕事をするうえでの経験不足を補うためや、土地確保を可能とする政府との交渉、許認可関係をスムーズに進めるため、JVの形態をとっている会社はまだ多いですね。

藤本 ▶マーケットが未成熟な分、可能性はあるが、準備不足ではリスクが大きいということですね。

今後の動向が注目されるアジア諸国

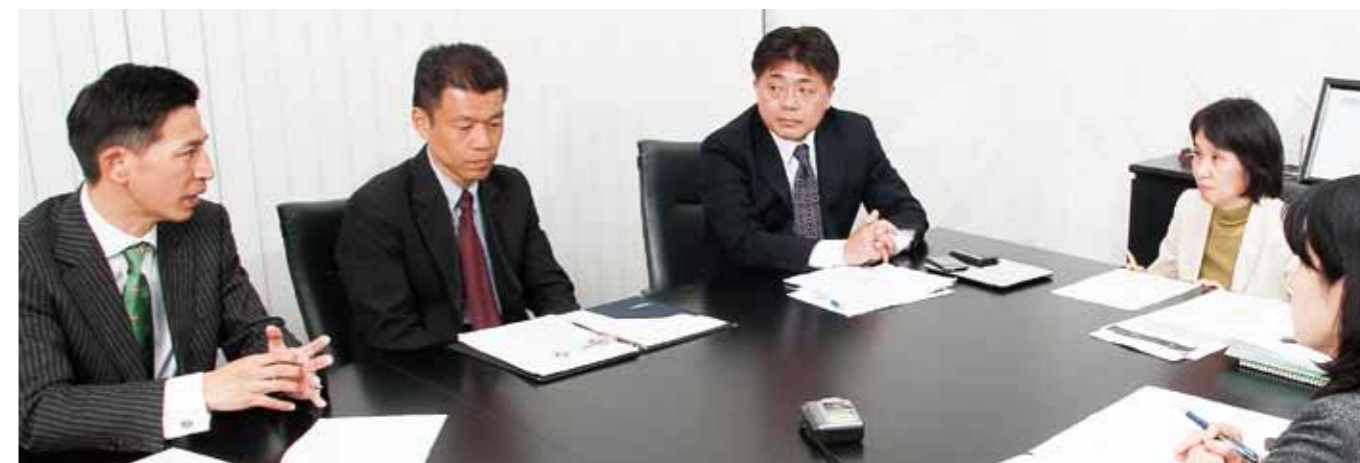
水登 ▶日本の2大進出先であるタイ、中国の状況は理解できました。次に、その他の東南アジアの新興国にスポットを当てたいと思いますが、同じアジアでも、タイや中国と、後発のインドその他の新興国の状況はかなり違うのでしょうか。

吉田 ▶実際に、中国から撤退して他の東南アジア諸国へ移転するというケースは、あまり聞きません。むしろ将来、中国で需要なり生産が抑えられてしまった時のバックアップとして、どこにしようかと模索しているというのが企業側の主流ではないでしょうか。それがインド、インドネシア、ベトナム、ミャンマーに関心が向いている理由だと思われます。その中で不動産に関連して言えば、他国と比べてインドは進出のハードルが高い国だと思います。というのは、他の国の場合は日系企業の生産施設が来るとなると、誘致のために土地はもちろん、税制などのインセンティブや労働力を用意するなど、非常に積極的なのですが、インドでも工場進出はもちろん歓迎されますが、土地の工面や労働力の確保については未だ支援の制度がそれほど充実していません。ただ、渡航の度に飛行機内の日本人比率が高くなっているのが分かるくらいですから、進出している企業は間違いなく増えていると言えます。

田口 ▶それは生産拠点としての進出がメインなのですか。

吉田 ▶生産と販売の両方ですね。中でもメインは自動車で、在インドのある日本機関には昨年1年間で900社の問い合わせがあり、そのほとんどが自動車関連企業だったとのこと。

方とは



藤本 ▶インドは輸出比率が低く、国内の消費が中心のようですね。

吉田 ▶はい。ただインド政府も外貨を得たいので、内需向けはそうでもないのですが、輸出をする企業に対するインセンティブは厚くしているようです。

田口 ▶東南アジアのハブとしてのポジションが高い、シンガポールはどうですか。

水登 ▶生産拠点としての進出先とは異なりますが、金融関連企業については、香港とシンガポールの2カ所に情報も集まりやすいため、企業進出先の中心になっています。

田口 ▶インドネシア、ベトナム、インド、タイなどに比較的近いという立地的優位性もあるので、シンガポールは金融をはじめ東南アジアビジネスのハブとして盤石でしょう。

白井 ▶バンコクがもっと金融に力を入れたら、生産拠点もありますし、大規模な空港も整備されていますので、金融関連での発展が期待されますが、いかにせん現状では金融面の規制や通信インフラ面等が弱いことがネックになっています。

藤本 ▶東南アジアをメコン経済圏という観点で見ると、ベトナムやインドネシアのインフラ整備が進めば、ハブとしての位置付けはシンガポールだけではなくることが予想されます。

田口 ▶ところで、インドはチャイナプラスワンという位置付けではなく、少し進出形態が違うと思うのですが、その辺りの魅力は。

吉田 ▶インドでは、中間所得層が増加しており、その消費力をターゲットにした幅広い業種がビジネスに参入しています。

藤本 ▶その意味で言うとチャイナプラスワンの生産拠点としては、インドではなくベトナムやフィリピンということになるのかもしれませんが、インドはやはり、12億人の人口を前提にした「市場」としての位置付けが強いと思います。

白井 ▶ただ、ベトナムは電気水道などのインフラ整備が弱いことに加えて、人口が3,000万人余りと、やや少ないことが気になるころですね。

日本と違うことを認識することが海外進出の第一歩

水登 ▶ここまで中国およびインド、東南アジアの現状について話を伺ってきましたが、海外進出についてはリーガルリスクや商慣習の違いなど、クリアすべき問題もあると思いますがいかがでしょうか。

水谷 ▶特にお伺いしたいのは、不動産マーケットの透明度です。先程も申しましたが、例えば中国の不動産市場は動向の把握が必ずしも容易ではないため、現地で行った鑑定評価を日本のお客様にご説明するに当たっても、賃貸事例・取引事例等の市場データが限られていることから、価格の妥当性についてのご説明が難しい面があるのですが。

田口 ▶中国では土地は国有でも、一度払い下げられた不動産は民間取引ができるはずなのですが、実際には政府の意向が影響するのも事実です。上海等のすでに都市化が進んでいる地域では、工場等の新規進出の場合は、企業の資本金、投資金額、見込納税額等の基準が厳しくなり、来て欲しい業種、会社には、建築規制の面でも寛容ですが、そうでない場合にはあまり誘致に積極的ではありません。

吉田 ▶ベトナムなども同様で、企業の規模や、労働者をどれだけ雇用するかによって、取引価格が変わることもあるようです。もともと土地は国有ですから、相場という発想自体、あまりないのかもしれませんが。

田口 ▶先に述べましたが、中国も土地は国有で、事業用地では例えば50年間の借地権利を買い取るという形になります。転売の場合は、借地権の残存期間分の権利を売買するという形になります。契約の際、一定の建ぺい率、容積率は定められていますが、当該政府との交渉で修正されることがあり、その場合、承認は口頭で行われることが多いようです。実効の容積率等が確定するのは、申請図面が受理された時点と言えるかもしれません。

白井 ▶日本との制度の違いでは、タイの都市計画は5年の時限立法であること。以前は建てられたけれど今はできないといったことが



頻繁に起こる可能性があります。さらには、不動産鑑定の際、売買の成約事例を把握することが困難ですから、資料として集める比較事例の価格はほとんどが募集価格になっています。そもそも登記簿が非公開なので、土地の所有者を見つけ出すことさえ難しい状況です。

水谷 ▶ その辺りは、現地に長くいる人しか理解できない、慣習的なところも大きいのでしょうか。

藤本 ▶ 我々はインドや中国を国として一括りで考えているけれど、実際には州やエリアで全く異なります。特にインドは連邦国家なので、州ごとに言葉も習慣も法律も違うのですから、まずそこを理解しなければならないでしょう。

吉田 ▶ 同時に、政府関連だから安心という意識も変える必要があると思います。政府系の工業団地の方が民間と比較して柔軟性がなく、買主が負わなければならないリスクが多いような国もあります。実際にある企業が政府系工業団地を買い取った時のケースですが、政府は農民から土地を買い上げて、それを工業団地としてリースで企業に貸すので、土地の所有権は政府に移転していなければならないのですが、企業とのリース契約時点でまだ移っていませんでした。結局その土地は、農民の反対で買えなかったという話がありました。

水谷 ▶ そうですね。私が聞いた事例でも、政府系機関の紹介なので安心して不動産を購入したけれども、後で鑑定評価を得たところ、取得価格が割高だったらしいことが判明したそうです。比較検討のための公表されているデータが限られているので、言い値に近い価格で購入してしまったのでしょうか、事前調査をしないことで、後で損失に気付くこともあると思われます。

田口 ▶ 日本企業の方は、日本と同等のレベルで物事が進むことを前提に進出するため、なかなか思うように行かず困られることも多いようです。日本の方には日本のように物事は進まないのを覚悟してくださいと説明しますが、理解が難しいことも多いようです。

藤本 ▶ その最たるものがデータや情報の環境でしょう。日本のよ

うな公的なデータや売買情報などは、一般には入手できないのが常識です。それらを足で歩いて集めるのだから、コストがかかるのもやむを得ません。

臼井 ▶ 例えばホテルの稼働率を知りたくてもデータがありませんので、全部、自分たちで泊まりながら調査するしかありません。いくつものホテルを手分けして回るので、自ずと費用はかかります。

水谷 ▶ なかなか得られにくい情報にお金がかかることが、理解されていないように思います。

水登 ▶ その点では、海外不動産市場調査・コンサルティングの立場でも同様ですか。

藤本 ▶ はい。本来は基礎調査こそ重要で、そこがしっかりしていないと話にならないはずなのですが、しっかりマーケティングをして、リスクを知ったうえでどうするかを決める。そのための基礎調査や情報収集であるのに、日本人は全般的にそうした専門家の使い方が上手ではない気がします。

水谷 ▶ 鑑定評価の立場で言うと、そもそもの投資マーケットの価格情報があって、それを元にこの物件の価格がこうだというロジックを求められるけれど、その要求の高さと比較して、集められる情報は限られているので、十分なロジックが組みにくい点はありますね。

臼井 ▶ 日系企業は書類に基づいて規定通り進めようとするようですが、海外では規定通りにはいかない点が多いのも事実です。その意味では先程も話に出ましたが、日本ではないということを肝に銘じるべきでしょう。

吉田 ▶ 例えば工場進出の際、担当部門は日本国内なら総務部等になりますが、海外では生産部門です。英語が苦手、データがない、リーガルリスクを知らない、不動産取引の経験もほとんどないという状況では、交渉はできません。それにも関わらず上層部から有利な条件で進出するようにと言われても、現場の方々には無理な話でしょう。結果的に、リスクヘッジを契約書に織り込まないままサインしてしまう例が見受けられるのが実情です。こうした事態を避ける

方とは」

ために、我々のような専門家が存在するのです。

臼井 ▶ ビルオーナーから聞いた話ですが、賃貸ビルの更新時期が来ているのに更新手続きをしない日系企業もあるようです。日本と違って自動更新ではないので、期限が来たら契約は終わりでテナントは保護されません。更新のオプションを使うなら3~6か月前に通知しなければならないのに何も言っていないので、このままでは退去ですと伝えてようやく反応があったそうです。日本の慣習が通用しない一例でしょう。

水登 ▶ 日系企業に対して、そういう点もサポートできる日系のノウハウを持つ不動産会社の役割が重要になってきますね。

臼井 ▶ ただ、その慣習などを含めた、日本と現地の違いを理解している人がどれだけいるかも問題です。不動産会社の日本人でも現地採用が多く、つまり現地には詳しくても日本の商慣習を知らない人たちが対応しているケースが多いので、サポートしきれない可能性もあります。

専門家集団としてアウトバウンド進出を的確にサポート

水登 ▶ 最後に、日本が世界に伍しての存続をかけた海外進出に臨むうえで、各地域における課題および今後の可能性をどう見るべきでしょうか。

田口 ▶ 繰り返しになりますが、これからの中国進出には、調査に基づいたビジネスターゲットの明確化と、方法論の構築の必要があるでしょう。思いつきで何とかなるといった進出で成功できる可能性は低いと思います。各設立過程の違いから事業部単位等でバラバラに進出していた企業が、現在は統合してホールディングカンパニーを作るという傾向も見られ、市場として踏み込んだ戦略が必要になってきていると感じます。

臼井 ▶ タイは製造拠点としては整備されているうえに、製品の納入先やサプライヤーも見つけやすいなど、進出しやすい環境が整っていると言えるでしょう。市場としての魅力も十分にあります。これから賃金は上昇基調になるかもしれませんが、陸続きの近隣国との分業を図るなどの対応を検討できれば、さらにポテンシャルは上がると思います。

吉田 ▶ 東南アジア全般への進出で重要なのは、日本とは違うということを認識することです。トラブルは起こるものという前提で、それにどう対処するか意識を変えていかないと、事業継続は難しいでしょう。取り組む姿勢のシフトチェンジが最も重要だと思います。

藤本 ▶ コンсалティングの立場としても同様で、やはり基本的に日本とは違うと理解すべきだということ。もう1つは、ノーリスクという状況はあり得ないので、いかにリスクを把握して進めていくかが

重要だということです。そのためには、実績のある専門家を使って、しっかりマーケティングするべきでしょう。そうすることが結果的に、日本企業の成長と現地の発展がうまくリンクするベストな方法だと思いますので、それを前提に企業進出のサポートをしていきたいと考えています。

水谷 ▶ 今後の日本企業の発展に当たっては、積極的な海外進出も視野に入れていかなければならないと思います。企業がグローバル化していく中では、我々のような事業用不動産サービス会社のサポートを利用することが、有効な手段でありかつ効果的なリスクヘッジであると思います。日本人のプロフェッショナルが各国におられますし、また日本にいるプロフェッショナルを通じて、海外の鑑定評価も含む各種不動産サービスをワンストップで提供できる環境が整っていますので、発展に向けたパートナーとしてご相談いただければと思います。

水登 ▶ 国内企業の海外進出において、CBREグループ全体で、鑑定評価や調査・コンサルティング、不動産売買・賃貸借の仲介、戦略的アドバイザー、コーポレートサービス、ファシリティマネジメント、プロパティマネジメント、プロジェクトマネジメント等、総合ソリューションサービスをさらに有機的に展開すべく、現在その組織化を進行しています。進出をお考えの企業により充実したサービスを提供できるよう、各部門で連携していきましょう。

(収録:2013年1月7日)

シービーアールイー株式会社

■事業用不動産マーケットの調査・コンサルティングは
コンサルティング本部

▶Tel 03-5470-8941

■海外進出を含めた拠点戦略のトータルサポートは
グローバル・コーポレートサービス本部

▶Tel 03-5470-8764

■事業用不動産の鑑定・投資用不動産の評価に関しては
バリュエーション&アドバイザー・サービス本部

▶Tel 03-5470-8585

■中国における法人向け不動産の賃貸借・売買のご相談は
ジャパンデスク 中国

▶Tel +86-21-2401-1473

■タイにおける法人向け不動産の賃貸借・売買のご相談は
ジャパンデスク バンコク

▶Tel +66-2-654-1111 ext.402

■本章に関するお問い合わせは

CBRE リサーチ チーフアナリスト 水登 朱美

Tel: 03-5470-8738 mail: Info-research@cbre.co.jp

リスクを把握し、いかにマネジメント するかがアジア進出成功の鍵



日本貿易振興機構 (JETRO) 海外調査部 アジア大洋州課長 若松 勇氏

海外投資拡大に伴い顕在化する3つの変化

——日本企業の海外進出はここ数年、増加の一途をたどっていますが、具体的に最近の日本企業の進出にはどんな特徴や変化がありますか？

日本企業の海外投資の増加の背景には、世界マーケットの拡大があるのですが、中でもこれまで途上国、あるいは新興国と言われてきたアジア地域諸国のマーケットの拡大は顕著になっています。国際通貨基金 (IMF) のデータをもとに、世界経済成長に対する寄与率を見ても、欧米各国をはじめとする先進国の比率は2000年までは約8割を占めていましたが、2010年～17年までの予測では、新興・途上国が逆転して6割強にまで高まるとされています。

つまり、新興国のプレゼンスが拡大し、従来の日欧米などの先進国からマーケットがシフトしていると言えるでしょう。その中心にあるのがアジア諸国であり、日本企業の海外投資も、アジア圏への比率が高まっているのです。

こうした海外進出を詳しく見ると、最近になり3つの大きな変化が見られます。その1つが地域の変化です。日本企業の進出先は、もともとはタイ、マレーシアなどのASEAN諸国が先行していましたが、1990年代以降、とりわけ2000年代に入り、アジアへの進出は、製造業による中国進出がASEANを上回るようになっていました。しかし、世界の工場と言われるほどに集中していた輸出向け生産拠点は、企業の分散化への意識の高まりや、人件費の高騰により、ASEAN諸国に再びシフトしはじめています。

ただし、同時に、中国では拡大する国内マーケット向けの投資は継続しており、他の地域でもボリュームゾーンである中間所得層が拡大していることから、マーケットを狙った投資が従来の中国から、タイ、ベトナム、インドネシアといったASEAN諸国、インドなどへ拡大してきているのです。また、中国やタイなどの人件費の高騰や労働力不足を背景に、フィリピン、カンボジア、ラオスなどのメコン諸国、バングラデシュなどにも進出先が拡大してきています。

これに関連した2つ目が業種の変化です。これまでの製造業中心から、マーケットの拡大により、サービス産業、例えば外食産業や小

売業の進出が拡大しています。外食産業では、日系の大手外食チェーンが本格的に進出しています。また小売業では、コンビニエンスストア、スーパー、デパートなど、これまで国内向けに展開してきた業態が目立ってきました。さらには、国内の少子化傾向を受けて、現地の富裕層や中間所得層を対象とした塾や音楽教室などの、教育関連事業の進出例も見られるようになりました。

ASEAN諸国では日本企業のプレゼンスが大きく、日本ブランド製品の品質に対する憧れや、きめ細かなサービスに対する信頼性が高いので、チャンスが生まれやすい環境があることも大きな要因と言えるでしょう。

3つ目は企業規模の変化で、これまでは大手はもちろん中堅企業の進出が中心でしたが、近年では中小、なかには社員数十名といった小規模企業による海外投資も見られるようになりました。こちらは製造業が多く、国内メーカーの海外生産の拡大により、国内での取引機会が縮小していることから、海外マーケットに活路を求めるといった傾向が強いです。

業態、規模の変化とともに高まる海外進出リスク

——こうした企業の海外進出にはリスクが付きものと言われるのですが、実際に近年どのようなリスクがクローズアップされているのでしょうか？

言うまでもなく海外には国内とは違う環境があり、様々なリスクが存在します。海外投資におけるリスクは2つに大別されます。1つは「カントリーリスク」と言われるもので、その国の政治や社会的システム、領土問題などの外交関係、洪水などの自然災害、インフラや金融システムの未整備、さらには汚職の問題などがあります。これらは、その国で活動するうえで避けられない所与の条件のようなもので、企業レベルでの対応は難しいと言えるでしょう。

近年アジア諸国で顕著に見受けられる「カントリーリスク」の具体的な例を挙げれば、一昨年、タイで大規模に発生した洪水は、今年に入ってジャカルタでも発生しています。洪水以外にも地震、台風などアジアでは自然災害が頻繁に発生します。また、昨年の中国と

の尖閣諸島の問題による反日運動、鳥インフルエンザやSARS(重症急性呼吸器症候群)などの感染症もあります。さらにインフラ未整備に伴う障害も途上国特有のリスクと言えます。例えば、インドでは電力・道路などが未整備で、自家発電設備が不可欠となっています。治安がいいとされるシンガポールでは、土地や建物などの賃貸を含めて、不動産の値上がり障害となっています。また一部の国では賄賂の問題も取り沙汰されており、コンプライアンスを重視する日本企業にとっては頭の痛い問題でしょう。

そしてもう1つが「オペレーションリスク」です。生産部門における品質管理や部品調達難しさ、販売面における代金回収や模倣品の氾濫、財務・税務では資金調達、税務調査や税関調査などの税制の運用、また雇用における賃金上昇や労働力不足、労働争議といった労務問題等が含まれます。特に最近では労務の問題が深刻化するケースが増えており、注意が必要です。例えば、タイでは最近、ワーカーの確保が困難になっています。インドネシアでは労働者のデモなど労働問題が頻発しています。

ただ、これらは個々の企業レベルの対応で、予防または軽減できるケースが多いのも事実です。海外進出経験が豊富で、様々な人材を揃えた大企業なら、専門チームを立ち上げて事態に対処することもできるでしょう。しかし、これまで国内市場のみをターゲットとしていた業態、あるいは専門人材が不足している中小企業は、十分に対応できないケースも少なくありません。また言葉の問題もあります。中小企業が陥りやすいのは、準備不足であるにもかかわらず、それでも取引先の要求に応じて進出してしまうというケースです。海外では、行けば何とかかなという通念は通用しません。海外進出を目指す企業のすそ野が広がったことで、リスクの範囲はむしろ拡大しているとも言えるのです。

リスクヘッジに必要なのは情報収集と拠点分散

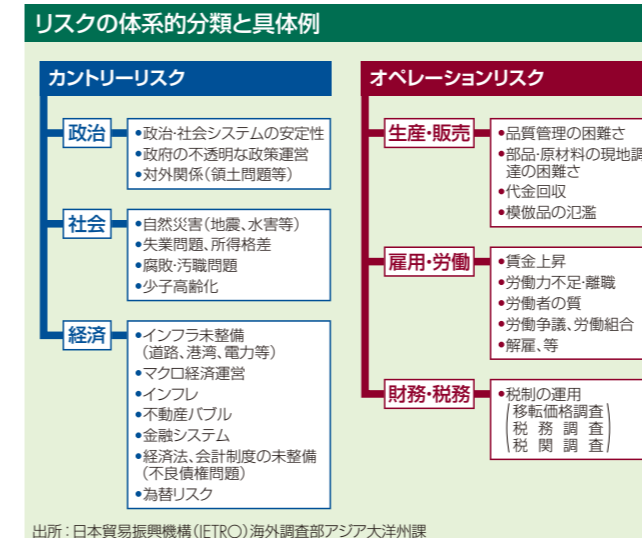
——では、こうしたリスクにはどのように対処したらいいのでしょうか？

まず、進出時に注意すべきなのは、その国の状況をしっかりと調査して、リスクを把握することです。大手企業であれば、総務や法務など本社の専門家がバックアップをする体制が取れますが、中小企業となると、例えば、現地の工場を統括する技術部門の設立担当者、あるいはオーナー社長自らが孤軍奮闘で進出準備をするケースも見られ、法務や税務などが手薄になりがちです。こうした分野の各種専門家が企業内にいないのであれば、外部の専門家を活用することも考えるべきでしょう。法律の解釈や税務などは、国内でも難しい分野なので、信頼できるプロフェッショナルの力を借りることが重要となります。とはいえ、現地に進出手続き等を代行するコンサルティング会社の中には、ごく一部ですが、割高な代金を支払われるケースもありますので、複数社から見積もりをとって比較するなど、注意が必要です。

これは中国に進出したアパレル関連の中小企業の方に伺ったのですが、その企業は、進出前から予め撤退までを想定して準備をしていたそうです。中国はもともと撤退が難しいと言われており、通常は赤字になってもしばらく操業を続け、かなり事業が厳しくなってから初めて撤退のことを考え、後手に回ってしまう企業が多い中、その企業は進出前にどれだけの資本金を取り崩したら撤退するかを決め、それを合併企業との契約時に書面に盛り込んだということでした。そうしないと、次の投資が難しくなるからです。こうした対応を事前しておくことで、余裕を持って対処することができるのです。

次に、進出してからについてですが、自然災害時、あるいは突発的な事態が発生した際に一番重要なのは、情報をいかに早く、正確に収集するかということです。一昨年のタイの洪水を例に挙げれば、どのくらいの規模の洪水であり、それによってどんな影響が起こり得るかを把握して、いかに早急に対策を打てるかという時間との勝負になります。事実、早めに保全対策をとった企業では、被害を低減させることができました。こうした情報を収集するためには、日頃からネットワークを作っておくことが必要でしょう。政府関係はもちろん、工業団地内の連絡会といった企業同士の横の連携、さらには現地従業員の持っている情報。これらを迅速に収集できる情報網を構築し、維持していくことが重要になってきます。

海外では、日本人の常識からは想定外のことが起こります。従って、予めリスクを分散しておくという考え方も重要です。製造業であれば、最悪の事態に備え、状況が許すのであれば、生産拠点を分散しておく、あるいは別の場所で代替生産できる手段を確保しておく



出所：日本貿易振興機構 (JETRO) 海外調査部アジア大洋州課

リスクを把握し、いかにマネジメントするかがアジア進出成功の鍵

ということも必要になってきます。今日ではサプライチェーンが緻密化し、アジアでは「生産ネットワーク」と呼ばれる国を越えた分業化が進んでいます。そのため、タイの洪水のような大災害時には、その工場自体には何の被害がなくても 部品が納入されずに操業が止まるという事態が生じ、その影響は世界の反対側の中南米やアフリカの工場にまで波及しました。万が一、1つの調達先が止まっても、代替調達できるようにしておくべきでしょう。

実際、東日本大震災やタイの洪水後、リスク分散の必要性に対する認識が高まり、例えばプリンタ業界では、タイおよびベトナムの生産拠点に加え、フィリピンにも分散して工場を設置、あるいは増設するという、今までにはなかった動きが出てきました。これは同国では労働力が確保しやすいという要因も背景にあります。これまでは、コスト低減の見地から一極集中生産を行ってきたところを、それを覆してリスク分散を行うという意識が高まっている1つの例でしょう。

海外における労務問題解決の鍵はコミュニケーション

— 今後、アジア進出で日本企業が成功するために取り組むべき課題にはどんなものがありますか？

まずは、いかに競争に打ち勝つかです。過去、日本企業は高い技術力で他の外資企業の追従を許していませんでしたが、現在は日本人技術者が、ライバルであるはずの外資企業に入って指導していることから、各国企業とも技術水準が高まり、品質の高い製品を作るようになってきました。その結果、日本企業同士のみならず、地元企業や外資企業との激しい価格競争が起きています。そのため、仕事はあるけれど利益が出ないといった状況も懸念されますので、進出前にはしっかりマーケティングを実施し、競合他社と品質、価格、納期の面で総合的に差別化できるかどうか、見極めを行う必要性が一層高まっています。

また、今後の進出に際して、日本企業が最も苦慮すると思われるのが、人材の確保です。特にビジネスの中核となるマネジメント層が不足しています。海外赴任に積極的な日本人社員が減っていることもあり、コアになる人材を現地で採用できるかどうか海外事業の成否に決定的に重要な要素となります。しかし、そうした優秀な人材には高い賃金が必要となす、企業同士の取り合いとなることから、すぐに他社へ転職してしまうといったことも考えられます。

こうした事態を完全に防ぐことはできませんが、まずはコミュニケーションをしっかりととり、進出先国のスタッフの考え方を理解することが大切です。例えば、タイには台湾の企業が製造業分野で多く進出しているのですが、着任からそのまま20年といった長い間

も、同じ社員が同じ工場を担当し、言葉や習慣まで現地に溶け込んでいるといったケースが見受けられます。現地の人々とのコミュニケーションが円滑に行われ、その分、人材育成もしやすくなっているものと思われます。対して日本企業は多くの場合、何年かの駐在で人が替わってしまうため不利な面もあります。それでも現地スタッフの冠婚葬祭には必ず出席するなど、良好な関係を保とうという姿勢が重要です。現地のスタッフもそういう部分をよく見ています。人とのつながりでカバーできる部分もあるので、まさに人間力が問われるところと言えるでしょう。

— 最後に、今後の日本企業のビジネス展開に向けて、JETROからアドバイスをお願いいたします。

繰り返しになりますが、海外へのビジネス進出には多くのリスクや課題が潜んでおり、マーケットが拡大しているからといって、取り敢えず行けば何とかできるという考えは大きな間違いです。かと言って、海外展開の必要性は高まっており、リスクを避けるために進出しないというのでは、大きなビジネスチャンスを逃すことになりかねません。まずは相手の国をきちんと学び、マーケティングを行ってリスクを把握すると同時に、しっかりマネジメントを行って、さらなる発展につなげていただきたいと思います。そして、何かあればぜひJETROの相談窓口*を遠慮なくご利用ください。

*日本貿易振興機構 (JETRO)
http://www.jetro.go.jp/services/advice

(取材日: 2013年1月18日)

●聞き手●

CBRE リサーチ チーフアナリスト 水登 朱美
Tel: 03-5470-8738 mail: info-research@cbre.co.jp

シービーアールイーは、日本国内はもとより、全世界をカバーするグローバルなプラットフォームで、不動産ソリューションをご提供いたします。

アジア サービス拠点のご案内

日本国内および現地での不動産業務の経験豊富なプロフェッショナルが駐在し、日系企業様の課題解決のお手伝いをしています。

JAPAN

海外進出を含めた
拠点戦略のトータルサポート

グローバル・コーポレートサービス本部
Tel: 03-5470-8764

CHINA

中国での不動産賃貸借に当たっては、立地や物件の良し悪しの他に、契約内容にも注意すべき点が多いため、行政区の特性を知ることも必要です。日系企業の皆様は、投資・開発では信頼できる調査・コンサルティング会社探し、また工場進出・移転・退去等では候補地や売却先探しにご苦労されています。私たちは、CBREのプラットフォームと、日本のお客様のニーズを結びつけ、スムーズなビジネス環境整備のお手伝いをいたします。

ジャパンドesk 上海
田口 元 (たぐち はじめ)
Tel: +86-21-2401-1473
e-mail: hajimu.taguchi@cbre.com.cn

ジャパンドesk 北京
吉木 靖貴 (よしき やすたか)
Tel: +86-10-8588-0725
e-mail: yasutaka.yoshiki@cbre.com.cn

Wheelock Square
Shanghai

HONG KONG

アジアの中心、そして中国へのゲートウェイでもある香港は、金融の中心としてだけでなく、メーカーや商社にとっても、非常に魅力的な場所です。香港で拠点をお探しの方、またはすでに拠点をお持ちで何かお困りの事がある方は、下記までお気軽にご連絡ください。CBREのグローバルネットワークを駆使し、日系企業様に特化した各種サービスにより、不動産に関する課題解決のお手伝いをいたします。

ジャパンドesk 香港
松丸 裕之 (まつまる ひろゆき)
Tel: +852-2820-2919
e-mail: hiroyuki.matsumaru@cbre.com.hk

SINGAPORE

東南アジアの地域統括本社が集中するシンガポールに、新たにジャパンドesk サウス・イースト・アジアを設立いたしました。シンガポールをハブに、成長が著しいタイ・カンボジア・ベトナム・フィリピン・マレーシア・インドネシアの各国において、お客様の課題に応じた現地のCBREグループの専門家とプロジェクトチームを組成し、課題解決に向けたプロジェクトマネジメントを実施いたします。まずはお気軽にご連絡ください。

ジャパンドesk サウス・イースト・アジア
柴田 雅広 (しばた まさひろ)
Tel: +65-6229-1123
e-mail: masahiro.shibata@cbre.com.sg

THAILAND

ジャパンドesk バンコクでは、工場・倉庫および事務所など、法人向け不動産賃貸借および売買物件を中心に、日系企業の皆様へご紹介しております。投資のお客様向けの市場リサーチおよびコンサルティング、不動産鑑定、駐在員向けへの住居のご紹介なども、CBRE担当部署と協同して行っております。また、プーケット島やサムイ島などのリゾート物件のご紹介もいたします。お気軽にお問い合わせください。

ジャパンドesk バンコク
臼井 豊秋 (うすい とよあき)
Tel: +66-2-654-1111 ext.402
e-mail: toyaki.usui@cbre.co.th

CRC Tower
All Seasons Place