

カントリーリスクを  
最小化する!

# アジア進出 成功MAP

長引く不況に超円高……国内市場が  
停滞するなか、アジア進出を検討する  
企業が増えてきた。マーケットとして、  
ビジネスの拠点として、自社のビジネ  
スに適した国はどこか。地域ごとの特  
性や市況など、進出のためのヒントを  
提示する。

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

「アジア進出」と聞いて、皆  
さんはどの国をイメージするだ  
ろうか。中国であれ、タイであ  
れ、多くのメディアから伝わっ  
てくるのは、国単位のマクロな  
情報ばかりである。とくに東南  
アジアは国ごとの個性が強く、  
言語や文化、経済状況も異なる  
ため、進出先として検討するに  
は、それだけでは材料不足だ。

「どの地域にどんな業種が多  
いのか」「どの工業団地が日系  
向きか」「商慣習や優遇制度  
は？」「駐在員はどんな暮らし  
をしているのか」……進出を考  
える企業が知りたいのは、実は  
こうした情報ではないだろう  
か。ならば、国ごとではなく、  
もう少し細分化した、地域や町  
という単位でとらえていく必要  
がある。ビジネスのスタートで  
出遅れず、最大限にリスクを低  
減し、アジア進出を成功に導く  
ためにも、この地域レベルでの  
情報をいかに把握するかが重要  
だ。本連載では、そのヒントを

提示していくつもりだが、初回  
は、まずアジア進出の現状につ  
いてお話ししよう。

## 大手への依存体質から 変わる中小のアジア進出

一昔前、海外それもアジアへ  
の進出と言えば、中国が中心だ  
った。最初は低コストの生産拠  
点として、そして巨大な市場と  
して、日系企業は中国への進出・  
投資を急速に拡大してきた。客  
観的に見れば、この流れはいま  
だに変わりがない(図表1)。

一方、「アジアへの進出が熱  
い」——「そう言うのが陳腐に感  
じられるほど当たり前になっ  
てきたいま、アジアといえば、中  
国だけではなく、東南アジア、  
他の東アジア(韓国・台湾など)  
までも含めて語られるようにな  
った。たとえば、自動車メーカ  
ーはタイやインドネシアでの生  
産能力を引き上げるべく、投資  
に力を入れている。開発拠点や  
人材育成機能を東南アジアに設  
置する企業も増えてきた。  
ところが、実際に進出してい  
る企業数を見ると、逆に減少し

ていることがわかる(図表2)。  
「肌感覚で感じるアジア進出熱」  
と「統計上の進出企業数」との  
ギャップにあるのは、アジア進  
出をとりまく環境の変化だ。

従来のアジア進出は、大手メ  
ーカーが単独で現地に工場を立  
ち上げ、先進国を中心とした消  
費地に輸出するというのが典型  
的だった。資金力や人材力のあ  
る大企業は、多くの時間と労力  
をかけて自力で進めてきた。し  
かし、昨今は違う。進出する企  
業の業種が多様化し、製造業だ  
けでなく、サービス業なども進  
出を始めている。中小企業もこ  
ぞって進出するなか、製造だけ  
ではなく、販売や技術的な機能  
を最初から現地化するケースも  
少なくない。

アジア進出を考える企業にと  
って、その進出プロセスを大き  
く変えたのは、サポーターの存  
在である。現在、アジアへの  
進出をサポートしてくれるの  
は、銀行、コンサルティング会  
社、会計事務所をはじめ、各地  
の商工会議所、政府機関、民間  
団体など非常に多岐にわたる。  
大手メーカーがアジア進出の



中心だった時代は、中小企業が進出するきっかけとしては「取引先に誘われて」というケースが圧倒的に多かった。たとえば、取引先の加工メーカーが、部品の調達先として中小のメーカーを現地に呼び寄せていた。誘われたのが取引先からなので、進出のために必要な知識や手続きなども取引先が教えてくれる。彼らのアドバイスに従っていけば、現地で一定の仕事量も確保できたのである。

しかし、二〇〇〇年代に入り状況は一変した。アジア生産でもコストダウンが必要となった大手メーカーは、部品の現地調達、ローカル企業からの調達を引き上げ始めたのだ。それにより現地の取引先を失い、撤退に追い込まれる中小企業が続出し、何より、そういった現地の事情が知れ渡るにつれ、「取引先だけに頼ってアジア進出するのは危ない」といった危機意識が広がった。

この意識が、中小企業のアジア進出のプロセスを大きく変えることとなる。これまで大手に依存していた企業も、自身の目

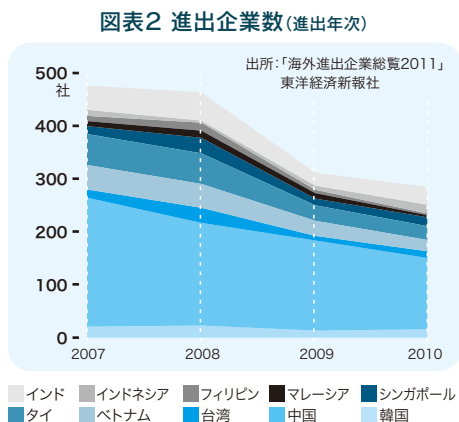
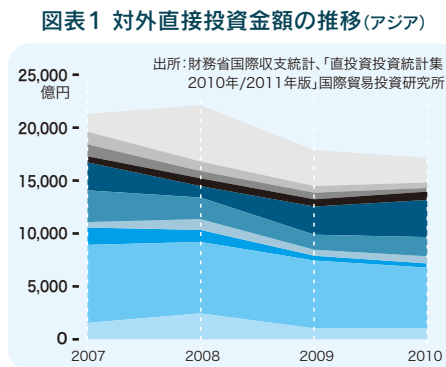
で現地を確かめ、自身の手で情報を集め、取引先を見つけなくてはならなくなった。そして、これに呼応して、進出サポートを手がける企業や団体が飛躍的に増えたのである。たとえば、ある会社は、タイへ進出するにあたって、おおまかに次のような検討プロセスをたどった。

① 現地視察と情報収集

取引先のタイ工場を訪問。現地のコンサルタントを紹介してもらい、いくつかの取引先を訪問して、現地の情報収集を行なった。アレンジは、バンコク市内にある工業団地の営業事務所。日本から電話をかけて、日本語で現地の移動手段なども手配してもらった。

② 各種手続きと人材確保

帰国後、取引銀行に相談。海外支援部署の担当者が直接来社し、必要な手続きや注意点などを教えてくれた。また、銀行のグループ会社から海外ビジネスに精通する経験豊富なコンサルタントを紹介してもらい、現地の可能性調査（フィジビリティ



スタディ・F S)、許認可の申請などを依頼。これと併行して、現地の人材エージェントに人材確保を委託した。

これは進出プロセスのほんの一部だが、実は、この会社はこれらの交渉をすべて日本語でやりとりしたという。事前に必要な情報や知識を集め、専門家の助言を受けながら準備をしたため、スムーズに契約が進み、一つひとつ自社で判断することでノウハウも蓄積できた。資金力や人材力に乏しい中小企業が海外に進出する場合、いかにサポートを活用するかも成功を左右する一つのポイントだろう。

日系仕様が進む 現地のビジネスインフラ

現地では、規模の違いはあれど、日系企業が集まるエリアが必ず存在する。日系ばかりが入居するオフィスビル、日系の商社が開発し、日系企業が多く入居する工業団地……前述のサポートもこれらの場所に隣接、近接していることが多い。日系企業同士でビジネスをするには、これらの「日本クラスター」は非常に都合がいい。近くにいれば顔見知りもできるし、情報交換も進むからだ。

東南アジアで活発に投資され

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。



増える日本人ビジネスマン(シンガポールの空港)

ている業種の一つが自動車産業である。新聞を見れば、タイやインドネシアでメーカーが新工場を増設したり、生産能力を増加させたりといった記事が目につく。自動車産業は、関連する企業(協力会社)を多数抱える企業集積型の産業であるが、東南アジアにおいては、その集積度合いは日本以上に高い。同一の、もしくは近隣の工業団地内に取引先である部品製造の日系企業が多く立地し、地域内でサプライチェーンの大部分を構成している。工業団地によっては、その数はゆうに一〇〇社を超え、こうなつてくると、日系部

品メーカーとしては、この工業団地に立地することが競争力維持のための大きなポイントになる。自動車産業にかかわらず、とくに生産財を製造しているメーカーにとって、取引先や関連する企業の集約している工業団地を探すことは、不可欠なプロセスといえるだろう。

また、こういった日系向け工業団地は、日系企業が好むインフラが整っている。上質な水や十分な廃水処理施設。安定した電力や通信回線。管理棟には、コンビニエンスストアや共有の会議室、銀行ATM、日本食レストランなどが入り、現地語の教育やセミナーを独自に企画・運営している工業団地まであり、非常にサービスが行き届いている。なかでも、中国と異なり、ASEAN各国は日本からの投資が高い比率を占めているため、多くの工業団地は、日系向けの仕様を声高にうたう。管理費が多少割高ではあるが、インフラの充実や物流などのメリットを考えると、工業団地へ入居する意味は大きい。最近では、日本からの出張者を受け入れる



日本食はあちこちに…(シンガポール)

ためのホテルや宿泊施設も整備されており、日本語対応可能な運転手付きのレンタカーサービスまで始まった。

### 駐在員の増加につれて 充実してきた住環境

経営者にとって駐在員の暮らしも心配のタネの一つであろうが、以前に比べれば、その環境はかなり整ってきている。

現在、バンコクには三万数千人、シンガポールは二万数千人、マニラ都市圏に約一万人の日本人がいる(この数字は企業の駐在員だけでなくその家族や、留

学生、研究員なども含まれている)。短期の出張者も含めれば、各々、人数はさらに増える。

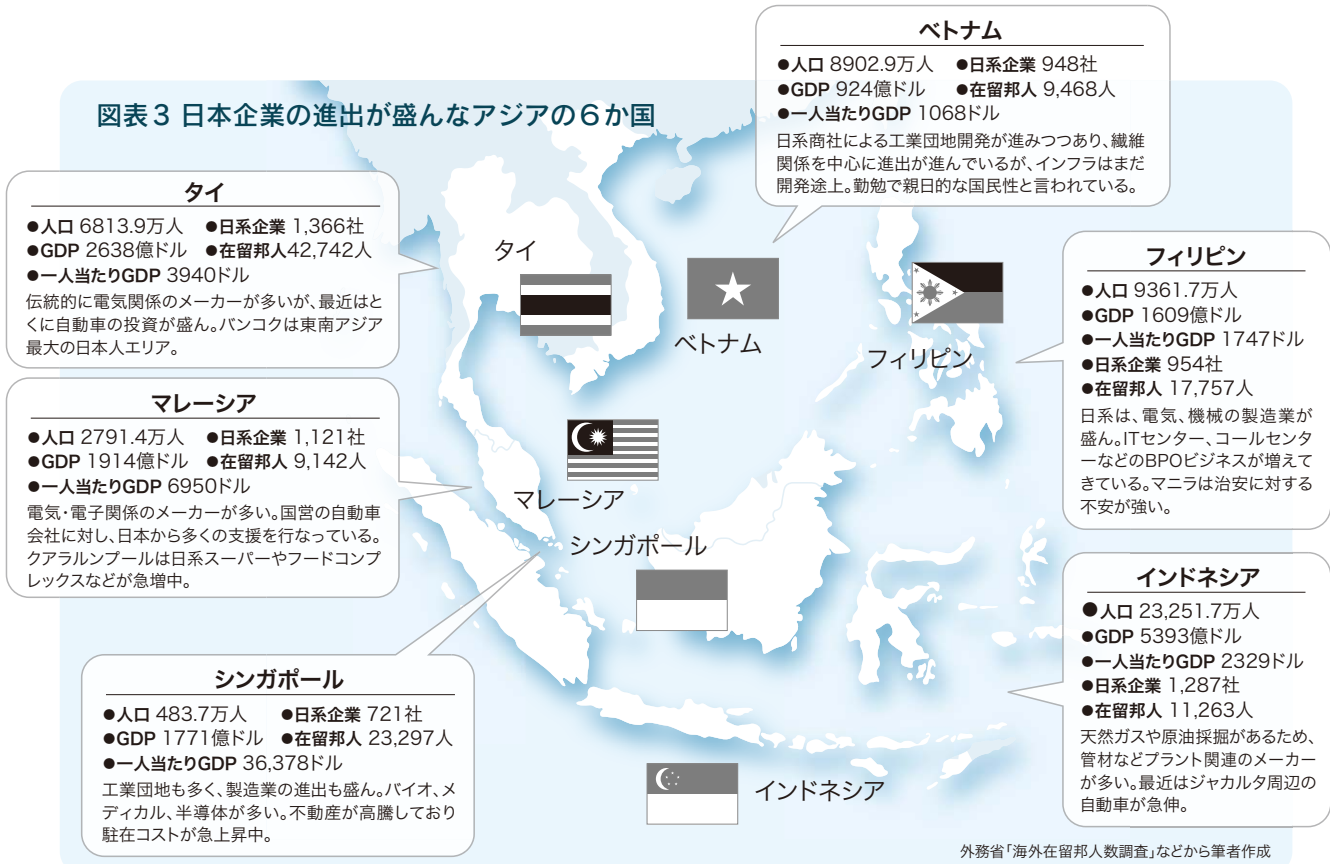
これだけの数の日本人が生活していると、自ずと「日本村」ができあがる。日本食品を扱うスーパーマーケット、書店、レストラン、居酒屋、スナック、カラオケなどの店舗から、新聞や雑誌の配送サービスもある。バンコクでは一部、日本語で生活できるエリアすらある。

また、日本人が集まって暮らす地域では、ある程度高速なインターネット回線を確保している住居が多いため、日本語のwebへのアクセスのしやすさはもちろんのこと、チャットやビデオ通話なども可能だ。最近では、こうした海外居住者向けに、楽天やネットスーパーなどの配送サービスが始まった。

家族を帯同して駐在する人が増えるにつれ、現地の日本人学校も生徒が増加し、地域によっては新たに学校ができていくほど。規模が大きくなれば、教員の数や施設なども充実していく。もちろん、日本にいるのとまったく同じ生活ができるわけ



図表3 日本企業の進出が盛んなアジアの6か国



多彩な東南アジアは  
地域、町でとらえる

国内市場が低迷するなか、アジアへの進出は、日系企業の重要な成長戦略のオプションになっている。リスク分散の意味でも、早急に検討したい選択肢の一つだ。そして、進出のハードルはもう決して高くない。

アジア進出の成功ストーリーは、これまでに紹介した「サポーターの活用」「日本クラスターへの立地」「駐在員の住環境への配慮」の三つが基本だが、次号より、近年とくに日系企業

ではないが、一昔前に比べれば、その環境は大きく変化した。そして、シンガポールなどを除き、一般に東南アジアの国々は、物価が安く、生活コストが低い。海外駐在手当を含めた給与水準という点では、以前ほど「海外で仕事をしたほうがトク」というわけにはいなくなってきた。物価水準や受けられるサービス、住環境を考えれば、駐在員にとっての不安要素はほとんどないといえよう。

JMACアジア化支援センター

<http://www.jmac.co.jp/special/asianization/>  
☎03-3434-7336

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プロジェクトを手がけている。

の進出が盛んなエリアとして、ASEAN六か国（タイ、シンガポール、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム）の地域情報について、それぞれ前後編に分け、できるだけ細かく紹介していく（図表3）。

各国とも、前編は、日本クラスターの立地状況、企業への優遇政策やインフラの整備状況など、おもにビジネスの環境面を取り上げる。そして後編では、実際の日本クラスターをいくつか紹介しながら、メインとなる業種の市況や日本とは異なる商習慣、現地人材の採用状況やキヤラクターなど、進出を成功させるためのポイントについて提案を試みるつもりだ。