■表1　今後の中小企業のアジアの視点

[OyakuDAChi]ミニ情報　vol.112

最前線!!
アジアビジネス

アジア経営戦略研究所 所長　増田辰弘

思いを聞ける、思いをつなぐ。
きらぼし銀行

最前線!!
アジアビジネス

著者　アジア経営戦略研究所 所長　増田辰弘

ますだ・たつひろ　1947年島根県生まれ。72年法政大学法学部卒、神奈川県庁入庁。2001年産能大学経営学部教授（中小企業海外戦略論）。06年法政大学中小企業経営革新支援センター長。アジアの日系企業の取材は1,800社を超え、前人未踏の3,000社を目指す。著書に、「日本人にマネできないアジア企業の成功モデル」（日刊工業新聞社）、ほか多数。

鍵は日本企業だからできること

●アジア展開は独自開拓型へ

最近の日本企業のアジア展開を見ていると、その内容は隔世の感がある。

投資規模こそ年間10兆円とピーク時に比べ50％ほど落ちてきたものの、投資意欲はまだまだ健在で、その内容が明らかに変わっているのだ。

かつては「タイだ、ベトナムだ」と投資が一局集中している感があった。

しかし現在、日本企業はアジアNIES各国、ASEAN各国、中国、南西アジア各国まで、平均的にその国の市場を見ながら進出しているといっていい。

ある調査会社から、日本企業のアジア進出状況が送付されてくるが、それを見ると毎月投資の景色が変わっている。日本企業は考えながら、独自のアジア投資を進める時代となったのだとつくづく感じる。

この変化の理由は、低賃金のワーカーを求めてアジアに進出する時代が終わったことにある。

低賃金のワーカーや豊富な市場を求めて皆でツアーを組み進出する方式、いうなれば＊パッケージツアー型＊から、その国の市場やパートナー、人材の特質を求めて戦略的に進出をする＊独自開発型＊の時代となっているのだ。

●顧客が駐在者から現地の人へ

昨今のアジアビジネスで特に変化したのが、コロナで大きく影響を受けた流通業・サービス業だ。

2023年末、アジアの日系百貨店数は最盛期から4割も減っている。＊

それでは現在のアジアで、日本の流通業はどこが好調かといえば、ドン・キホーテ、ダイソー、コンビニなどの新流通業である。

ドン・キホーテは、コロナ禍に台湾に3店舗、マレーシアに3店舗も新規開店した。現在はシンガポール、香港、タイなどを中心に、アジア各地で40店舗以上を展開している。

同社はアジアでの展開において、日本国内と戦略を大きく変えている。「DON DON DONKI」（アジアでのドン・キホーテの店名）はジャパンブランド・スペシャリティストアと称して、商品の半分は弁当、惣菜、鮮魚、日本酒、野菜など日本の食品を売っている。

「今日は北海道のホタテ特売日」などとイベントを打ちながら、たくみに売っているのだ。

100円ショップで有名なダイソーもアジア各国に600店舗以上を展開しており、特にタイでは100店舗以上展開している。ここもドン・キホーテと同じく、日本国内とは異なる戦略をとって価格を100円とはせず、国により差はあるが概ね200円ショップとしている。そして、店内がまばゆいばかりにキンキラキンで明るい。主な顧客は現地住民や海外からの旅行客のため、渋く落ち着いた感じの店は受

＊　伊勢丹がシンガポール、バンコクの店舗を開店した。バンコクの東急百貨店も開店している。

■表1　今後の中小企業のアジアの視点

	特　徴	中小企業から見た魅力	注意事項
中国	何よりも巨大なマーケットであり、ハイテクからローテクまで何でも揃っている。	まだ地縁社会で、人脈をつかむと大きくビジネスを拡げるチャンスとなる。	不動産を中心にバブル経済崩壊過程にあり、空前の不況下にある。また、スパイ防止法など統制色の強い動きも見逃せない材料である。
アジアNIES（韓国、台湾、香港、シンガポール）	ハイテク基地であり、中国やアジア各国への進出拠点である。一人あたりの国民所得はすでに日本を抜いている。	日本でのビジネスの常識ややり方が、ある程度通用する。	異常な物価高であり、すでに賃金も日本を抜いており、コストに見合うビジネスを考えねばならない。
ASEAN（タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマー、ブルネイ）	米中の経済対立により、中国の代替地として注目を浴びる。マーケットも巨大で所得も増えており、今後の輸出先としても有望である。	どの国も日本食、日本商品が異常な人気。独自の技術、商品を持つ企業が、現地でパートナーを見つけ参入するならチャンスは大きい。	各国とも独特の規制があり、またそれをかいくぐる方法もある。現地で良きパートナーを探し出す必要がある。
南西アジア（インド、バングラデシュ、パキスタン、スリランカ）	巨大なマーケットではあるが、まだ発展途上にある。また内需産業においては規制色が強く、開拓していくのは容易ではない。	IT産業や縫製業で独特の強みを持つ地域であり、特定の業種に絞るならビジネスチャンスがある地域である。	ビジネス常識が、仏教、儒教圏からヒンドゥー、イスラム圏に変化する自覚と覚悟を必要とする。

けないのである。そのため、少し華やかムードの店内だ。

大手だけでなく、中堅企業も頑張っている。タイで「UFMフジスーパー」を展開する神奈川のローカルスーパーマーケット富士シティオがそうだ。

お米、調味料、日本酒、乾物、魚、肉など、日本の店舗と同じような品揃えを目玉にして、バンコク市内で5店舗展開し好調を維持している。

三十数年前の進出当時、顧客の中心はタイ駐在の日本人だったが、現在は顧客の4割程度が、日本の食品が大好きなタイ人である。

このように、アジア各国が経済成長し豊かになるにつれて、現地の企業が格段に力をつけ成長してくると、ニーズは次第に、日本企業にしかできない商品やサービスへと変化してくる。このフィルターにかかる企業だけが、現地で生き残ることができる。

そうはいっても、中小企業が実際にアジアに進出するのはなかなか難しい。ここからは二つの企業を事例に取り上げながら、中小企業がアジアに進出するための、具体的なノウハウを探ってみたい。

アジア進出は少ない投資額で

進出地域：カンボジア
(株)レプリネット・カンボジア

●セミナーをきっかけに進出

ラジオCM、イベント、チラシ広告などの企画・制作を手掛けるレプリネット社。2012年12月、ある会社が主催した「カンボジア投資セミナー」に参加したことをきっかけに、カンボジアへ進出した。

カンボジアは、東南アジアのタイ、ベトナムに囲まれた人口1600万人の小さな国である。近隣の国と比べての特徴は、基本はドル経済であること

だ。為替のリスクが少ないことと、カンボジア政府が外資の導入に積極的であることから、流通サービス業を中心に外国企業の参入が多い。ただ、歴史的に製造業の蓄積が少なく、この分野ではアッセンブリーメーカーや縫製産業など、進出する業種は限られてきた。

同社が参加したセミナーには何人かのカンボジア人が参加しており、ここで、その後同社の社員となるカンボジア人のティティ氏と知り合った。レプリネットの北野岳社長は2013年1月、このセミナーを開催した会社が主催するカンボジアビジネスツアーに参加。ツアー中に、ティティ氏と(株)

富士シティオ株式会社　設立：1965年　本社：神奈川県横浜市　資本金：5,000万円
従業員数：4,900名　事業内容：スーパーマーケット、ショッピングセンターなどの経営

■表2　(株)レプリネット・カンボジア進出の概要

	内　容	ポイント	経　費
きっかけ	ある会社のカンボジア投資セミナーに参加する。	地方自治体、JETROなどの公的機関、民間企業などが各国別の投資セミナーを開催している。	無料
初期調査	このセミナーを行った会社のカンボジアビジネスツアーに参加する。	まず出かけて現地を自身の目で見ること。	30万円
進出	現地で広告代理店のレプリネット・カンボジアの会社設立登記を行い、英語のできる社員を一人雇う。	カンボジアは当時50万円で会社がつくれたため、とりあえず部屋を確保し会社をつくる。	150万円
事業展開	現地の日本語版フリーペーパー誌4社に企画提案を行う。また、現地のショッピングモールなどで、イベントの企画やSNSプロモーションを行う。	最初から大きな市場は狙わず、小回りの利くあまり初期投資のかからない小さなビジネスから始める。その後人脈を生かして拡げていく。	初年度 200万円 次年度から 毎年300万円
今後の戦略	これまでの事業を広げつつ、日本企業の現地での展開のコンサルティング、美容品や農産物を輸出する商社業務、特定技能での日本への人材の送り出し業務など、幅広い事業展開を考えている。	小資本の強みともいえるが、一つひとつの事業を急がず仕込み時間を長くとり、着実な事業展開を行う。	毎年 500万円程度

レプリネット・カンボジア設立の具体的な話を進める。

当時、現地にはまだ日系の広告代理店が少なかったため、同事業のスタートを決意。ティティ氏とその友人に下準備をしてもらい、4月にプノンペン市内に部屋を借り、社員一人を雇い、会社の設立登記を行った。

法人登記費が50万円、家賃、会社のパソコン、机、椅子などの必要備品、北野社長の旅費、滞在費、社員の給料あわせて150万円のスタートである。

●時代間のサヤを稼ぐ

カンボジア投資セミナーに参加してから半年で進出、このスピードが大事である。というのもアジア進出は考えれば考えるほど難しく、ああでもないこうでもないと繰り返すうちに時間を空費する。中小企業にとってアジアビジネスは心配なことだらけである。しかし、これくらいの投資額ならば、すべてを失ってもあきらめがつく。

同社の最初の仕事は、現地の日系フリーペーパー4誌への企画制作提案である。広告営業を試みたが4誌はすでに広告を掲載する顧客を確保していたため、誌面の内容を充実させる作戦をとった。これが大当たりし、4誌から制作業務および営業代行を受注した。4誌とも日常業務に忙しく、新しい企

株式会社レプリネット・カンボジア　設立：2016年3月　本社：東京都新宿区　従業員数：10名
事業内容：広告代理業、海外進出支援事業など

事業、特定技能等における日本への人材の送り出し事業など、幅広く仕掛け、利益がとれるところまでもってきた。

同社のカンボジア進出は、これからまさに収穫期に入る。

進出地域：ラオス
ティー・エス・ビー（株）

●初期投資を抑えて工場を新設

アジアで中小企業を取材する際、結構苦労するのが、現地で取材先の会社を探すことである。住所はわかっていても、日本のように細かな区画の地図がない場合、建物が小さい中小企業はタクシーでも辿り着くのに一苦労。工業団地内の立地でも大変だ。

ところが、ラオスのビエンチャン郊外のビエンケオ村に製造工場を構える電気機器・電子部品メーカーのティー・エス・ビー（以下、TSB）は、単独立地でかつ国道沿い。ビエンチャン市内からタクシーで30分、ワットタイ空港から45分、タイとの友好橋から10分の訪ねやすい場所にあり、どこからタクシーに乗ってもさっと着く。しかも、建物も豪華だ。

「これは土地と建物にかなり投資をしたのではないか」と工場長に話を聞くと、意外な答えが返ってきた。

「この土地と建物はレンタルです。元々は、日系自動車企業のディーラーの店舗でした。建物は豪華ですが、家賃はそれほど高くはありません。しかも、自動車ディーラーの店舗だったので床荷重が高く、まさに願ったり叶ったりの物件でした。当社は、アジア進出の初期投資をあまりかけないことを方針としております」

しかも工場のテーブル、照明器具、検査装置などは、日本から持ってくるのではなく隣のタイから調達している。

また、各種部品、設備、金型、治工具なども、タイで調達できないものは中国から仕入れている。経費をかけないことにすさまじい努力をしており、ラオスでの初期投資額を6000万円で済ませているというから、見事の一言に尽きる。

投資額を抑えることは、腰を据えてアジア展開を行うために重要なポイントである。

●地の利を生かしてコスト削減

TSBが製造するケーブルやコネクター、プリント配線基板などの電気機器・電子部品は、ほとんどの電気・電子業の分野の企業が必要とするもので、取引先企業はさまざまな事業分野におよぶ。例えば、携帯電話のアンテナハーネス、薄型液晶テレビの圧着装置などである。

同社の生産の流れは次のようなものだ。設計業務を東京都調布市の本社で行い、試作、検査などを長野県の白馬工場で行う。生産は、ラオス工場と中国華南地域にある12工場、華東地域の12工場、ASEAN地域に配置した五つの生産委託加工場で行っている。

すでにASEAN各国、中国に多くの生産委託工場がありながら、なぜラオスのビエンチャンに工場をつくったのか。それは、タイ・バンコクにある取引先の日系企業A社からの、価格に対する要求が厳しくなったからだ。

もとはタイにある工場で部品を生産し、同じくタイにあるA社の工場へ納めていた。ラオス工場を新設したのは、タイに近く、かつタイよりも製造コストが低く済むラオスに生産工程を移管することで、大幅なコスト削減を実現するためだ。

ラオス工場で製造したTSBの部品を載せたトラックは、午後3時にラオス工場を出ると、深夜にはA社の工場に到着する。まさに、バンコクにあるA社工場の分工場として、ラオス工場を運営しているのだ。*

●日本を出ないのは、リスク？

日本企業がアジアに進出しビジネスを行う事例を紹介してきたが、最後に、中小企業経営者は実際に自分でアジアに出かけることをおすすめしたい。

今日の経営の難しさは、繰り広げられている現実が大変理解しにくいことに一因がある。あらゆることが重層的に折り重なっているからである。これがアジアに出かけるだけで、ある程度理解できてくる。

アジアに出て最初にわかるのが、物価の高さである。「アジアも物価が上がっている」とは聞いていても、想像以上だ。理由は二つある。

一つは、日本が〝失われた30年〟で

* TSB-LAO工場（ラオス工場）は2023年に、TSB-ビエンチャン工場（2018年設立）に統合している。

ティー・エス・ビー株式会社　設立：1996年9月　本社：東京都調布市　資本：9,900万円（単体）
従業員数：100名（国内）　事業内容：コネクター／ケーブル製造・販売・輸出入事業

あまりにも長く経済停滞したため、日本だけが賃金と物価があまり変わらず、一方でアジア各国ではどんどん上がっていることだ。

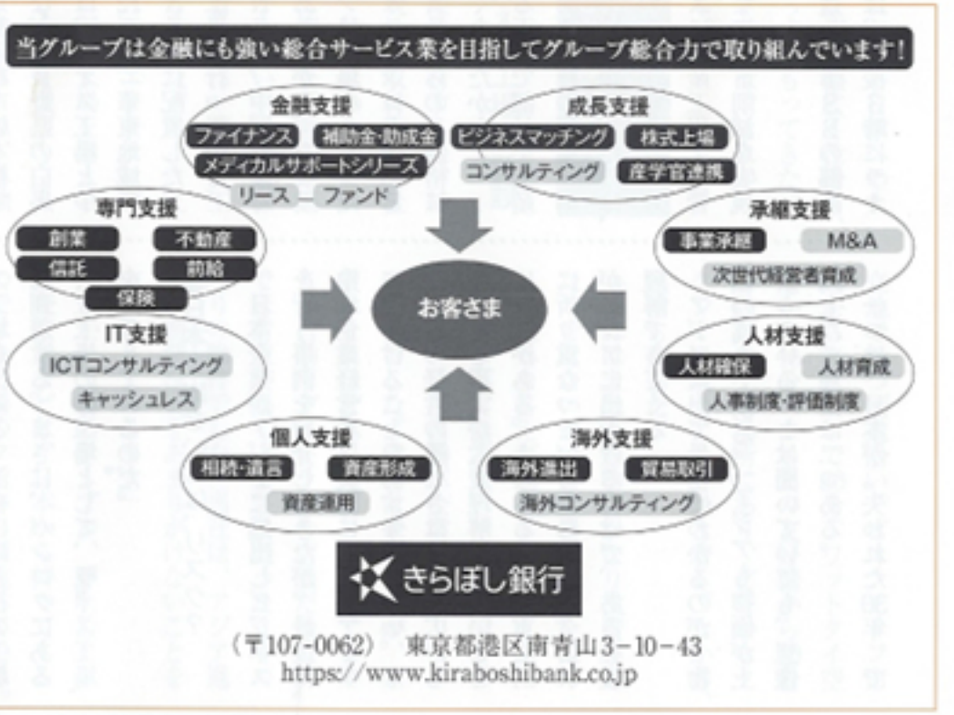
もう一つが円安である。これがまたすさまじい。ドルだけでなく、中国元もタイバーツも、韓国ウォンも台湾元もマレーシアリンギットも、どこの国も同様である。だから外国に出るとやたらと物価が高く感じる。

要は、日本円の価値はどんどん下がっている。そして、この現象は当分変わらないだろう。また、日本経済はいつ何時財政が破綻するかわからない、時限爆弾付き経済となっているように感じる。日本経済の大きなリスクは、財政の持続可能性が乏しいことといってよいだろう。

当然、日本である程度資産を持つ経営者は、このリスクに備える必要がある。

アジアのプライベートバンキングが活況を呈しているのもその証だ。ASEAN各国への中小企業の進出を支援するASEANビジネス実践会の白川博司会長の言を借りるならば「日本にいること自体が大きなリスク」なのだ。

繰り返しになるが、まずはアジア現地へ足を運んでみてほしい。いま御社の経営に本当に必要なことは何なのか、向き合い見極めるきっかけになるはずだ。



表紙え　下谷二助