
Japan Rebooted

ネクスト・フロンティア - ASEAN:
急成長する東南アジアの恩恵を
享受するには



目次

序文	3
今後の40年間	4
ビジネスチャンス:ASEANの驚異的成長シナリオ	6
薔薇には棘がある:ASEAN投資における課題	16
ASEANにおける産業別ビジネスチャンスの考察	20
ビジネスチャンスを捉える	28
.....	
ケーススタディー: キリンのASEANにおける経験	31
Appendix: ASEAN諸国のプロフィール	33

本レポート作成のためにご協力いただきました方々、団体に心より感謝を表します。

序文



Junichi Fujii

日本がいよいよ改革へ向けて激動の道を歩み始めたことには疑いの余地がなく、安倍晋三首相の掲げるアベノミクスのもと、新しい日本を構築するプロセスが本格的に始動しています。

日本企業が製品やサービスの新市場を海外に求めて、国際化せざるを得ない状況下、企業の成長と輸出入を押し上げるために、日本銀行による徹底した金融緩和政策が継続されています。

日本企業の多くは、企業体質、ガバナンスの最適化において依然として欧米企業に後れを取っており、真のグローバルプレイヤーとなることは決して容易な道のりではありません。

今回のJapan Rebootedでは、日本企業が発展を妨げている実務上および心理的な障壁を克服した時に開かれるであろう海外でのビジネスチャンスに焦点を当てたいと思います。

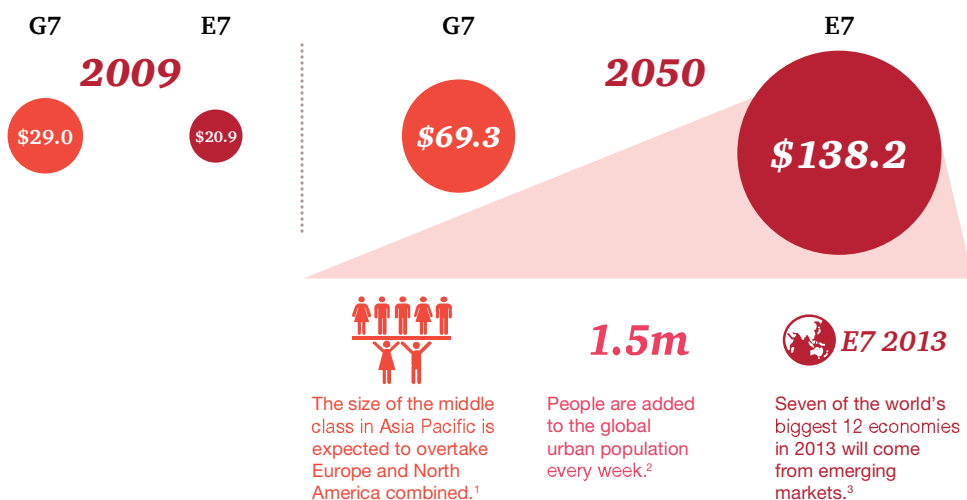
以下のグラフが示すとおり、発展途上国のGDPは2050年まで劇的に増加し、先進国合計を超える規模となり、ヨーロッパと北米の人口を超える巨大な中産階級を新たに形成することが見込まれています。

発展途上国の都市化が進み、消費者階級が増大するにつれて、先進国からの製品やサービスに対する需要は高まっており、新興市場における魅力的なビジネスチャンスを最大限に享受するために直ちに行動を起こす必要があることはこれまでになく明らかです。



Kenji Katsura

Figure 1: 2050年までのG7およびE7のGDP成長率
単位: 1兆 (USD購買力平価 PPPに基づくG7国およびE7国のGDP)



Jason Hayes

出典: PwC Analysis, The World in 2050: Will the shift in global economic power continue? February 2015;
G7 - 米国、日本、ドイツ、英国、フランス、イタリア、カナダ。E7 - 中国、インド、ブラジル、ロシア、インドネシア、メキシコ、トルコ
1. PwC World in 2000 Projection (2013); 2. UN Population Division, World Population prospects 2012; 3. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division 2012



Kazuyoshi Nishitani

今後の40年間

Japan RebootedシリーズのASEAN特集では、日本と地理的に近接し、単なる中国の代替製造工場としてではなく、重要な消費者市場と見なすべき巨大な新興地域、ASEANについて考察を行います。

日本の外交政策においてASEANの重要性はかつてなく高まっており、日本企業には海外投資による収益を確固たるものとする巨大なビジネスチャンスが存在しています。

OECDによると、2009年時点で成長しつつあるASEANの中産階級の消費が世界全体の中産階級の消費に占める割合は23%ですが、2030年までにはこの割合が59%に達すると予想されています。

ASEAN諸国の総人口はすでにEUを超えており、米国を除く先進国の経済が停滞するのとは対照的に、ASEAN加盟国の多くは急成長を遂げています。

消費者製品、衣料品、食品、金融サービス、教育、保健医療の分野で、高感度で要求水準が高くなりつつある東南アジアの人々をターゲットにしたビジネスチャンスが存在しています。

日本からASEAN諸国への安定した資金援助が継続していることから、日本企業には、道路、港湾、空港、電力供給などのインフラ整備に関する大きなビジネスチャンスが存在します。

消費者金融、融資、小売、インフラ、ヘルスケア、さらには軍事産業など幅広い産業分野で、日本企業が本邦市場の構造変化の影響を受けることなく急速に市場シェアを拡大できる可能性があります。

とはいえこの問題を論じている間にも時間は経過していきます。東南アジアに対する

支援・貢献や積極的な外交において、日本に匹敵する国はないとは言え、企業レベルでは日本企業がヨーロッパや米国の競合他社に後れを取るリスクは存在しています。

日本企業は、東南アジアのエネルギー、多様性、活力、潜在力を最大限に活用するべく、責任や権限を現地会社に委譲できるような企業体質を構築する必要に迫られています。

私どもは、次なるフロンティア市場であるASEANにおける“日本株式会社”の現在までの努力の成果と失敗を考慮し、目前に開かれている機会を一層享受するためには、日本企業は何を変えていかなければならないのかを検討します。

本レポートが、日本企業の国際化促進に関して注意を喚起するものとなり、新興市場の全ての産業分野での事業展開や子会社統合の成功、競争優位の確立の一助となりますことを希望しております。

成長しつつあるASEANの中産階級の消費は、2030年までに世界全体の中産階級の59%に達します。



ビジネスチャンス： ASEANの驚異的成長シナリオ

ASEAN地域は、若く、活気に満ちて急速に成長しつつあり、いまや数多くのグローバル企業そして日本企業の成功の中核を構成しています。GDP成長率は中国を追い抜く勢いであること、そしてASEAN地域では若年人口が多く、人口が増加しており、教育水準がますます高くなっていることを考えれば、ASEAN市場の魅力は明らかです。

東南アジア諸国連合は1967年に発足し、現在では世界人口の8.8%を占めています。ASEAN10カ国(インドネシア、マレーシア、シンガポール、フィリピン、タイ、ベトナム、ブルネイ、カンボジア、ラオスおよびミャンマー)を一つの国と見た場合、GDP世界第6位の経済圏となります。

またOECDは2015年から2019年までの東南アジアの成長率を5.9%/年と予想しており、多国籍企業は東南アジアに確固とした拠点を築くべきであると言えます。

ミャンマーとシンガポールを比較すれば明らかのように、当該地域の各国の発展段階には大きなばらつきがあるとはいえ、全ての国が少なくとも世界平均を上回る堅調な成長を実現している上に、大部分の国は急速に成長しています。

Figure 2: GDP 予測, 2014-2019 CAGR
(USD時価で計算)

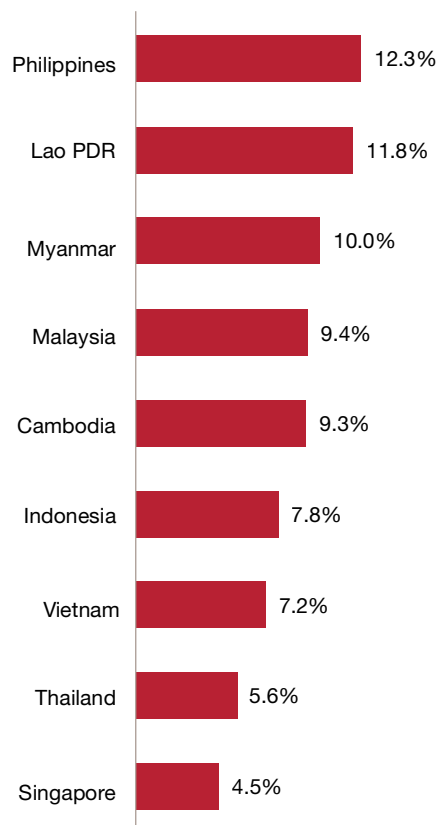
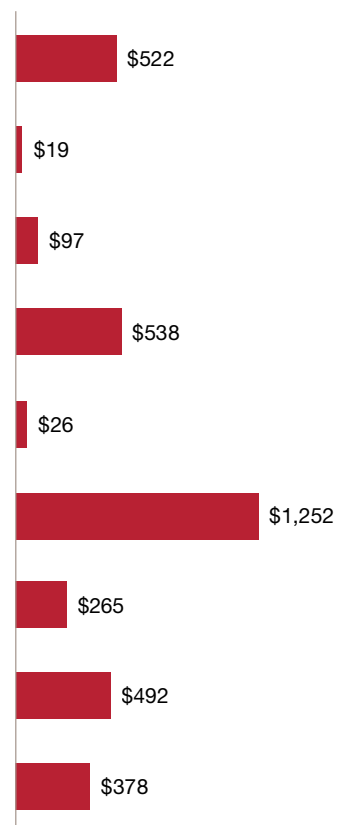


Figure 3: 2019年GDP 予測
(十億米ドル)



出典: IMF World Economic Outlook, US Census Bureau: International Programs

Figure 4: 2013-2020 実質成長率

特に有望な3業種における2020年までのASEANの消費者支出の成長見通し



Communications
+62%



Education
+59%



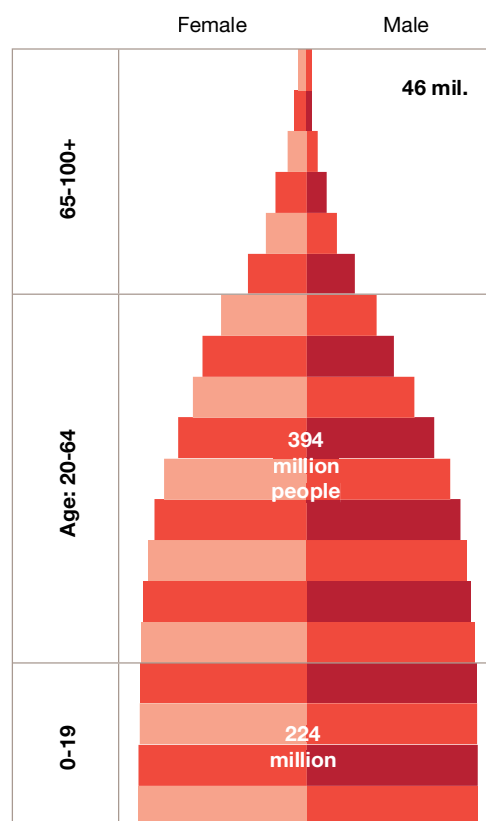
Hotels & Catering
+51%

出典: Euromonitor International

2兆米ドル

ASEANの消費者支出総額は2020年までに2兆米ドルに達する見込みです。これは2013年から2020年までの期間の実質成長が45.7%となることを意味します。

Figure 5: ASEAN人口: 2018年までに6億6,000万となる見込み
年齢層別の内訳



出典: IMF World Economic Outlook, US Census Bureau International Programs

ユーロモニター・インターナショナルによる予想では、ASEANの消費者支出は2013年から2020年までの期間に45%増加し、教育、コミュニケーション、サービス分野で大きな進展があることが見込まれています。

世界の中産階級人口に占めるアジアの中産階級人口割合は現在の30%から今後10年で50%以上になることから、世界のブランド企業が東南アジアに非常に大きなビジネスチャンスがあると感じています。

ASEANの新興諸国はこれまで、グローバル企業のバックオフィス機能の優れたアウトソーシング先と見なされてきましたし、タイやマレーシアのように費用対効果の高い製造組立拠点とも見なされてきましたが、消費者市場としての重要性が認識されるようになってきています。

ユーロモニター・インターナショナルによる予測では、ASEAN全体で年間可処分所得が10,000米ドルを超える世帯数は2015年に4,710万世帯を超え、2020年には6,390世帯に達し、グローバル企業が決して無視することのできない消費者市場に成長する見込みです。

この急成長中の中産階級に対して需要を喚起し、コミュニケーション分野から娯楽、健康産業に至るまでのサービスを提供する機会は計り知れないほど大きいものとなるでしょう。これらの国々の富が増大するにつれ、より優れたインフラへのニーズも高まることになります。

ゴールドマン・サックスは最近、ASEANの四大経済圏であるインドネシア、マレーシア、フィリピンおよびタイにおいて2020年までに5,500億米ドルの追加のインフラ投資のニーズがあると見積もりましたし、電力、鉄道、道路の整備は東南アジア全域で切実に必要とされています。

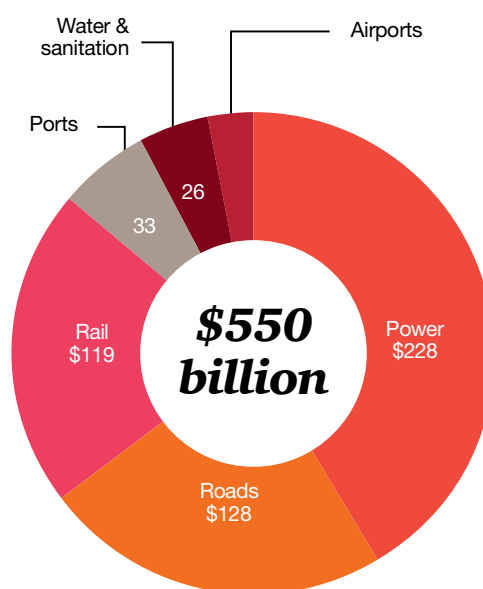
オーストラリアの弁護士でインフラの専門家でありHunter Phillip Japanの会長でもあるBob Seidler AM氏によれば、ASEANではインフラが大幅に欠如しています。

「当該地域では、追加のインフラ設備に対する膨大なニーズがあります。」アジア開発銀行の推計では、アジア全体で2010年から2020年の期間におけるインフラ投資のニーズは8兆米ドルとなっています。

「当該地域の多くの国が農業経済から工業経済へと移行し、人々が貧困層から中産階級へと転換したことに伴い、人々はより良いサービス、道路、病院などを求めるようになっています。」「これらの人々の商取引の活発化に伴って、人や物品の移動が必要となり、道路、鉄道、空港、港湾など全てが必要となります。つまりはこれらの国々の近代化と生活水準の向上によって起こることであり、莫大な需要が存在します。」

過去数年に、ヨーロッパの諸企業が先んじて、多くのASEAN市場に多額の資金を投入しましたが、今、日本および米国の企業がこれを追随しています。賢明な企業は成長の恩恵を享受するために、かつて1997年のアジア危機の際には疫病のごとく企業投資家に避けられていたこの地域を今ではしっかりとグリッパしています。

Figure 6: ASEAN 4国における2013年-2020年のインフラ支出ニーズの予測（10億米ドル）マレーシア、インドネシア、タイ、フィリピン



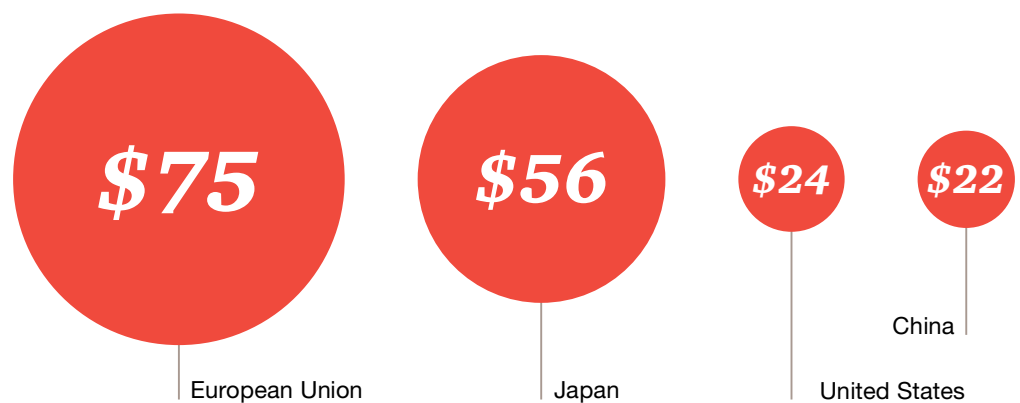
出典：Goldman Sachs



2013年にこの地域で行われた1,200億米ドルの投資のうちシンガポールへの投資が半分を占めています。シンガポールへの投資が最終的にはASEAN地域の他国に向かうことを考えると、シンガポールへの実際投資額が幾分過大に計算されている面があるとはいえ、シンガポールは引き続き投資の大部分を引きつけています。

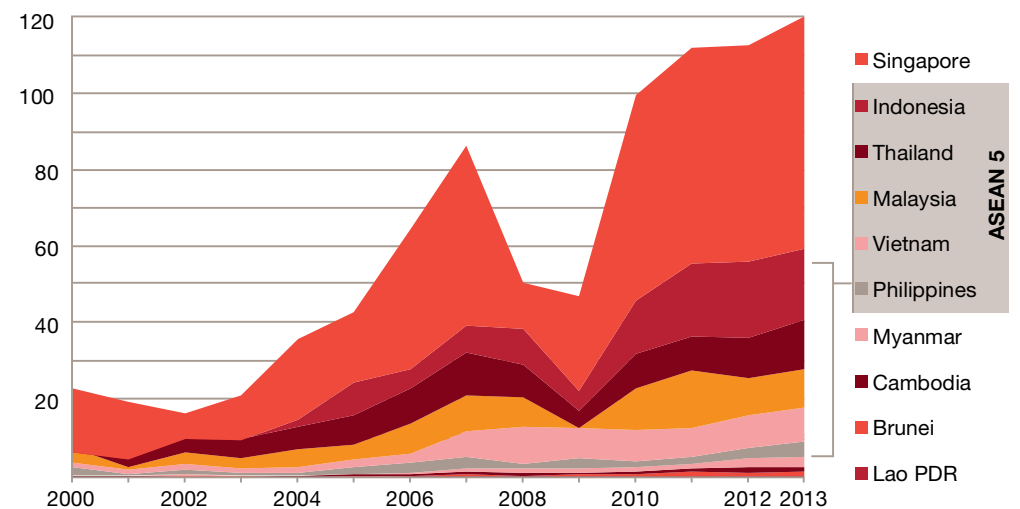
投資のもう半分の大半はASEAN5（インドネシア、タイ、マレーシア、ベトナム、フィリピン）に対するものであり、一方、ミャンマー、カンボジア、ラオスおよびブルネイの5カ国に対する外国直接投資(FDI)の重要性は非常に限定的です。とはいえ、当レポートのケーススタディーでも紹介しているとおり、ミャンマーについては状況が急速に変化しており、かつてはアジアの潜在的な農業供給国と目されたこの国に、主として日本からの外国資金が流入しています。

Figure 7: ASEANへの外国直接投資(FDI) 純流入額
2011-2013、10億米ドル



出典: Association of Southeast Asian Nations (asean.org)

Figure 8: ASEANへの外国直接投資(FDI) 純流入額
十億米ドル



出典: The World Bank

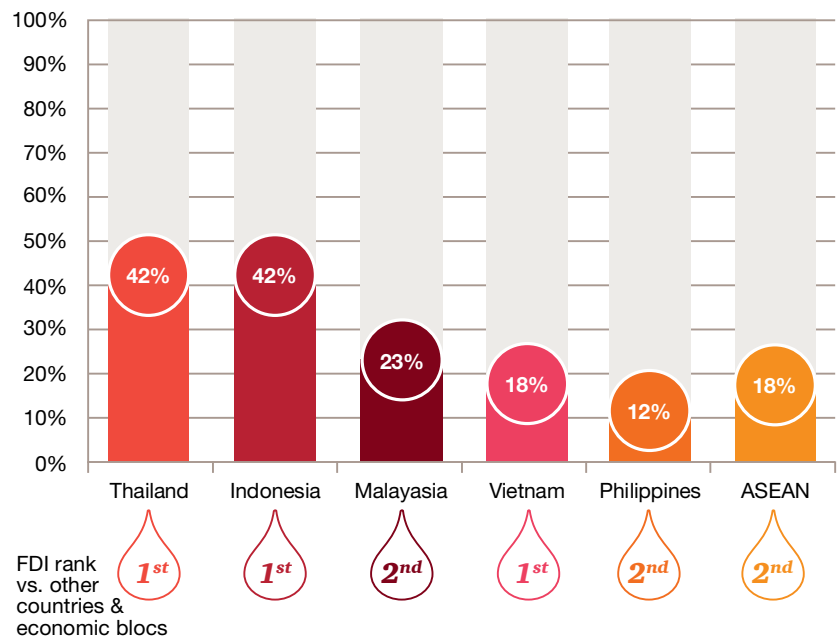
2014 JETRO Global Trade and Investment Reportによれば、昨年度の日本からのASEAN諸国への外国直接投資(FDI)は、120%増の236億米ドルに達しました。これは主に、日中関係の悪化と中国工場における人件費上昇に伴って、33%減の91億米ドルとなった日本から中国への外国直接投資(FDI)が、当該地域にシフトしたことにも起因しています。全体としては、日本のFDIの58%以上がASEAN経済圏のトップ4力国に投資されており、これは対中投資への2倍となっています。このような資金流入の結果、タイおよびインドネシアにとって日本はいまや最大の投資国であり、フィリピンおよびマレーシアにとっては2番目の投資国です。

無論これは一夜のうちに成し遂げられたわけではありません。

日本は何年もの間、ASEANの潜在力に注意を向けてきました。日本のASEANに対する開発援助は数十年にわたり大規模に行われており、いまやそれが実を結びつつあります。1989年に米国を追い抜いて以来、1990年代全体を通じて日本は世界で最大の対外援助国であり続けました。その後、トップの座を失ってはいますが、依然としてアジア、とりわけASEANに対する強力な資金援助国となっています。

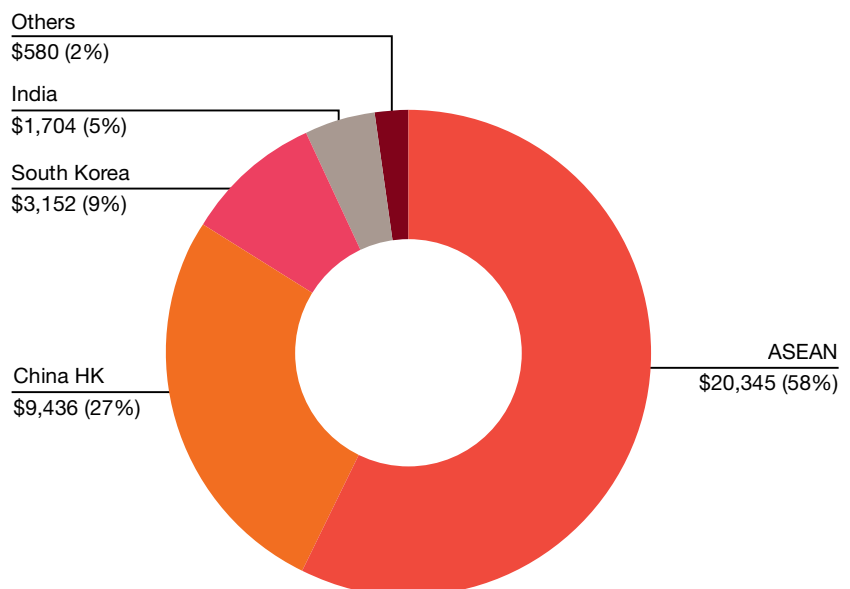
OECDデータによれば、1960年からの日本のアジア太平洋地域に対する資金援助の累計金額は2012年に1,100億ドルを超え、これは2位の資金援助国である米国の2倍以上です。そのうち3分の2がASEAN諸国に対する援助となっています。

Figure 9: FDI総額に占める日本からのFDIの割合 (2005-2012)



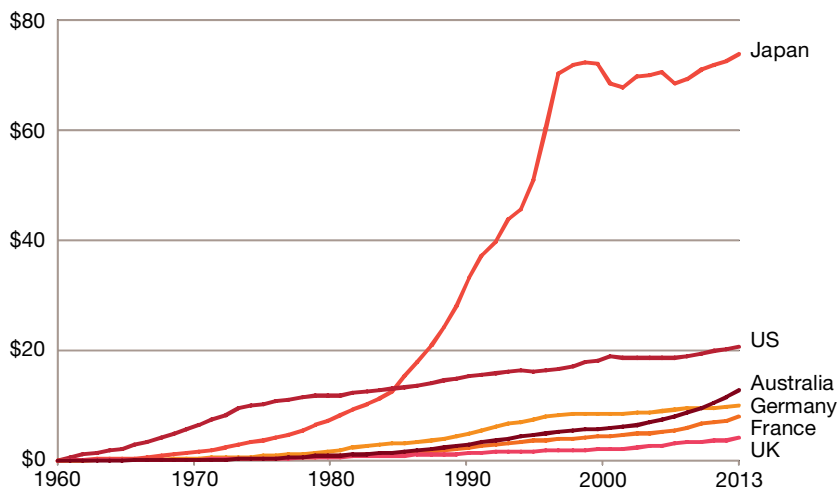
出典: ASEAN Statistical yearbook 2013, ASEAN total is for 2005-2013

Figure 10: 日本からアジアに対するFDIの地域別内訳 (2014)
百万米ドル。地域合計での割合



出典: JETRO

Figure 11: ASEANへの政府開発援助累計額
百万米ドル



出典: OECD

2012年12月に安倍晋三首相が選出され、対中牽制の含みを持ってASEAN諸国との友好関係確立の意向が示されたことにより、当該地域に対する日本の外交的、経済的取り組みは急速に強化されました。安倍首相は就任1年目に、エネルギー、食料および防衛面で日本のパートナーであるオーストラリアへの訪問に先立って、ASEAN10カ国の全てを訪問しています。

ASEANに対するこれまでの援助・貢献の歴史と、日本政府や日本企業のASEANに対する新たな関心は、当該地域で広く認知されています。

昨年3月に日本の外務省がインドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナムおよびミャンマーで実施した調査によると、回答者の96%が日本との友好的関係が重要であると考えていました。

90%超の回答者は日本がアジアの発展および平和に積極的に貢献していると回答しており、最も信頼に値する国およびASEANの最重要パートナーとしても日本が選ばれています。

意外なことにASEANに対する影響力の面で日本と米国の主要な対抗馬である中国を最も信頼に値する国として選んだのは、回答者の5%のみでした。同質問では33%の回答者が日本を、また16%の回答者が米国を選んでいました。同様に、ASEANにとって現在および将来に最も重要なパートナーとなる国についても日本は中国を上回っていました。当該調査は日本政府が資金提供したものであったとはいえ、信頼のおける世論調査会社を通して実施されたものであり調査結果は信頼性があると考えられます。





日本: ASEANの重要なパートナー

日本企業にとっての現在の課題は、上記のような好意的な認知をビジネスチャンスに転換させることにあります。

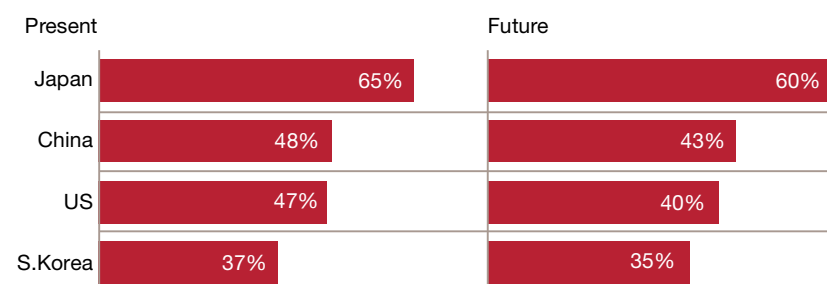
日本の開発援助や人道的支援も一種の戦略的投資であり、日本政府が在外日本企業を支援するために促進中の経済外交の一部です。

当初の日本政府からの多額の資金援助は無条件で実施されていましたが、今日では、プロジェクトの50%に日本が参画することが条件となっています。

このような経済的、政治的関与の積み重ねにより、堅い信頼の基盤が築かれてきました。多くの日本企業が海外に投資し、事業を確立することが命題であることを理解するようになり、このような基盤を足がかりにASEAN地域に展開し始めています。

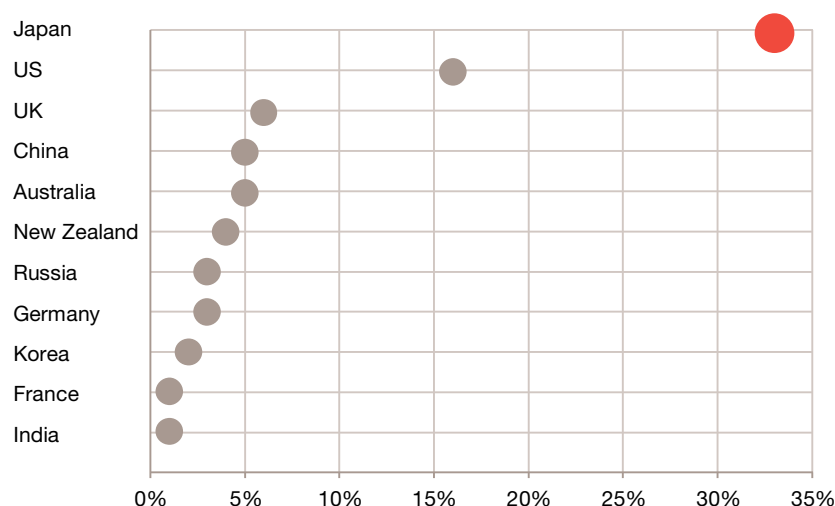
海外志向の日本企業を対象に行われたJETROの2013年の年次調査では、ASEAN地域での事業展開意欲が強く表れています。1,000を超える回答者が依然として中国を主要な事業展開対象国としましたが（57%）、50%近くの企業がタイで、また35%がインドネシア、30%がベトナム、20%近くがシンガポールでの展開を計画していました。

Figure 12: 将来のASEAN発展に重要なパートナーと見なされている国



出典: JETRO

Figure 13: ビジネスにおいて最も信頼に値すると思う国



出典: JETRO

海外進出拡大の対象国・地域

ASEAN市場に対する期待の高まりは、JETROの調査において、50%以上の日本企業がタイとインドネシアを、また44%がベトナムを有望な事業展開地域と見なしていることから見てとれます。これらの結果よりもさらに興味深いのは、2008年に行われた調査では、ASEANの市場としての有望性を認識していた企業の割合がはるかに低かった（インドネシア:12%、タイ:12.8%、ベトナム16.3%）ことです。

ASEAN投資への関心を一層高めているもう一つの要素は、ASEAN経済共同体(AEC)確立による経済的連携への動きです。AECはメンバー国間の自由貿易の発展と、東南アジアにおけるビジネスを容易にするための基準や規制の統一を目指しています。ASEANが2015年末までに当該目標を達成する見込みは薄いとはいえ、経済規模の大きい加盟国の大半ではすでに、実現に必要な多くの変更を導入してこれに備えています。域内貿易の関税はほとんど撤廃されており、地域間の製品規格および規制は相当に収束してきています。

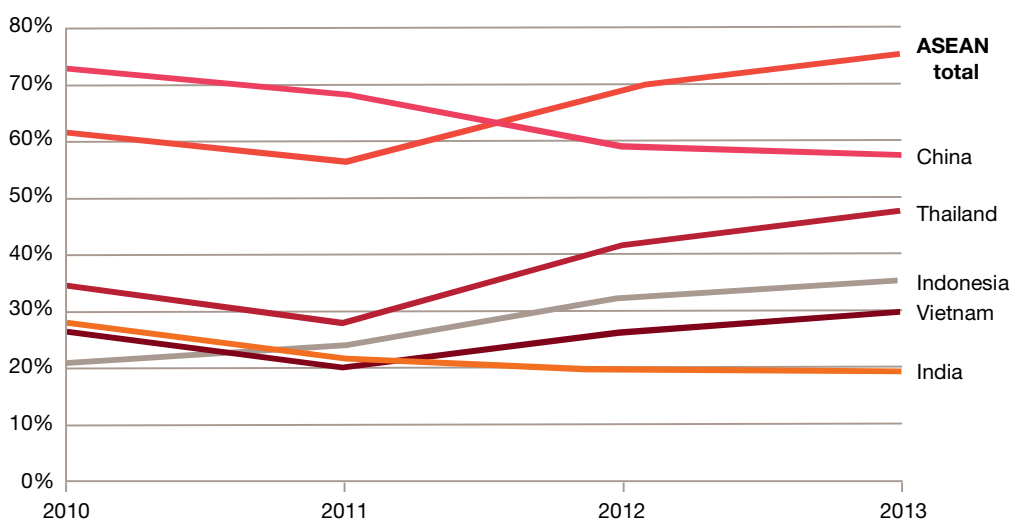
AECは、人口の面ではすでにEUをしのぐ地域となっていますが、共通通貨に縛られることなく、自由貿易と一層緊密な関係構築においてEUの成功を模倣することを目指しています。

日本は、ASEANにおける機会が開かれているうちにチャンスをつかむべく計画を突き進める必要があるとPwCは考えます。US企業やヨーロッパ企業はすでに東南アジアへの投資からの利益を享受し始めていますし、現地の巨大企業はますます強固になって当該地域に展開し優位性を確立しつつあります。

ASEAN加盟国から他の加盟国への投資も、地域の経済的健全性が高まり、企業が近隣諸国に展開するにつれて、増加しています。この点でシンガポールやマレーシアの企業が先駆的役割を果たしています。

2013年時点で日本企業の76%がASEANを優先投資地域と考えています。

Figure 14: 日本企業が海外進出・拡大を計画している国



出典: JETRO (Feb. 2014) – FY 2013 Survey on the International Operations of Japanese Firms

ケーススタディー

マンダレーへの道：台頭するミャンマー

ミャンマーはASEANの最貧国ですが、日本からの重要な投資先として急速に台頭してきています。この状況を「株式会社日本」と日本政府は、先の軍事独裁政権が鎖国状態から再び開国へと舵を切ったことで、長期的な投資に対して見返りを期待できるようになったと見ています。

日本はミャンマーで成功を収める上で、この地域での主なライバルである中国に巧みに先んじています。

かつてはアジアの米所として名をはせながらも、その後数十年にわたり貧困と軍政にあえいだ国にしては、この国への投資に大きな関心を寄せる日本の一流企業の面々たるや、見事だと言っても控えめな表現でしょう。

日本ミャンマー協会は、2012年の開設以来、130社を超える企業が加盟するまでに成長し、丸紅、三菱、住友、イオン、全日空、日立、麒麟、三井、千代田、ローソン、伊藤忠、三菱東京UFJ銀行、住友三井銀行、その他にも日本を代表する電気、エンジニアリング、化学、観光業界の幹部や代表が名を連ねています。

同協会の中曽根康弘（前総理大臣）、麻生太郎（現副総理）、渡辺秀央（前国会議員）など現役・前任の政治家が中心となって、他国企業に先んじてミャンマーに進出する日本企業を支援しています。

近頃、日本企業が関与するミャンマーでの取引や声明・発表が度々報道されるにつけ、同協会の支援が功を奏していることがうかがえます。

2014年後半には、日本の大手銀行3行、三菱東京UFJ銀行、住友三井銀行、みずほ銀行に、オーストラリア・ニュージーランド銀行およびその他外国銀行5行と共に、ミャンマー国内での銀行業務ライセンスが発給されることになりました。

PwCアジア太平洋金融サービス部門リーダーのHugh Harleyは、この銀行業における画期的な進展によってミャンマーの世界貿易に対する意気込みが推進される一方で、日本企業はミャンマーの交通運輸・エネルギーインフラの再生を支援していると述べています。

「マンダレー空港はすでに三菱商事とJalux子会社が運営を手掛けており、同空港を物流ハブにする計画が出ています。」

「三菱はティラワ経済特区の開発にも携わっています。丸紅は経済成長と生活水準の向上しつつあるミャンマー南部で急速に伸びる電力需要に対応するために、ハイテク石炭火力発電所の建設計画を発表しています。」とHarleyは述べます。

競合するライバル国と同様に日本も経済特区の開発に参画していますが、専門家によれば、中国が支援するチャウピュー経済特区が遠隔地のヤカイン州にあることや、タイに支援されたダウエー経済特区が人口のまばらなミャンマー南東端に位置するのに比べ、日本が携わるティラワ経済特区は（インド洋に面する港湾都市である）ヤンゴンから距離にして20キロ程の地点に位置する広大な土地であり、より合理性が高いと指摘しています。

PwCのパートナーでありインフラストラクチャー・アドバイザーの専門家であるMario D'Eli alは、経済特区および計画的に分離された投資がミャンマーで戦略的に機能していると述べています。

「日本が資金を出した、中国が資金を出した、タイが資金を出した、というように国ごとの援助金を分割するわけです。」

「日本のカネは日本人入札者に、中国のカネは中国人入札者に、タイのカネはタイ人入札者にわたるようにするとミャンマーは言っているわけです。非常にうまく行っています。」





薔薇には棘がある: ASEAN投資における課題

ASEANのビジネスチャンスの魅力を前にして、企業はとかく東南アジア市場における事業買収や事業立ち上げの複雑さ、難しさを過少評価してしまいがちです。

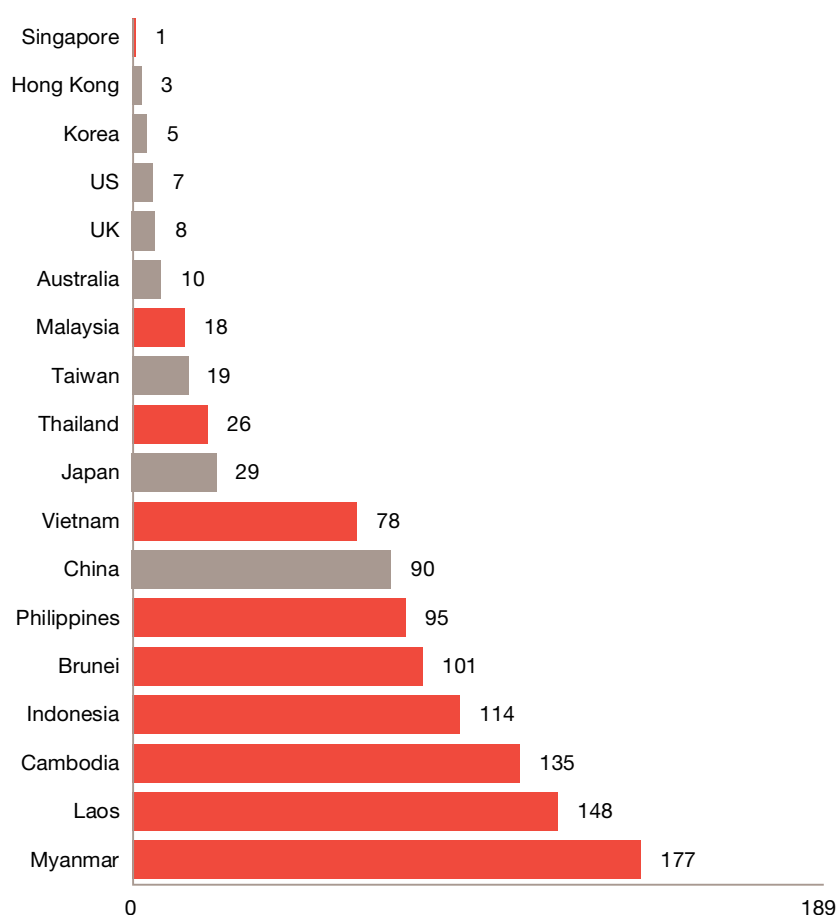
確かにこの地域は活況を呈しており、その急成長と中産階級の拡大は将来的な成長の基盤として見過ごすことはできません。

とはいえASEANに進出する企業は、政府、規制当局、競合他社、労働力への対応において、全く異なる世界に遭遇することを考慮しなければなりません。

ASEAN諸国には、渋滞し機能不全に陥った道路や港湾、不安定な電力供給といった顕著なインフラの問題が存在します。前述のとおり、これは建設業者や金融機関にとっては商機となるとはいえ、当該地域で事業運営をする企業にとっては、酷使され、老朽化したインフラが大きな問題となり得ます。

Figure 15: ビジネスのしやすい国ランキング

ASEAN経済圏は赤



出典: World Bank Doing Business Guide 2015

70%

アジア太平洋地域の
日本企業のうち70%
が、人件費の上昇を
懸念事項として挙げ
ています。

大変先進的なシンガポールにおける子会社や地域統括拠点の設立に困難はほとんど存在しないかもしれませんが、それ以外の地域への展開においては、文化的な相違、商習慣、物流上の問題、良い投資を問題投資に変えてしまうような潜在的な問題への対応に精通することが必要になります。

世界銀行のビジネスのしやすい国ランキングでは、シンガポール（ランキング1位）、マレーシア（同18位）およびタイ（同26位）以外のASEANの残りの国は、189カ国の中で最下位層にランキングしています。

また、ASEANは政治的不安定の不利益を相応以上に被っています。タイは近年、日本からの最大の投資先となってきましたが、33年間で15回のクーデターを経験しています。フィリピン、インドネシア、マレーシアも、深刻なまたは継続的な影響はなかったとはいえ、政治的混乱を経験してきました。

「株式会社日本」にとって、進出初期段階におけるASEANの魅力は、安価な労働力

を利用して工場を設立し、製品を世界の他の地域に輸出できることにありました。しかし今や、賃金は急速に上昇し、一部の市場ではスキルの高い従業員の獲得競争が激しくなっています。

賃金の上昇は、海外展開する日系企業に対するJETROの年次調査において、アジアの日本人経営者が挙げる懸念事項のほぼトップにランキングされています。

アジア太平洋の日系企業の70%以上が賃金上昇を懸念事項として挙げており、賃金上昇を企業のトップが重要な問題と考えていることが分かります。調査以降にも賃金はさらに上昇し、上昇率はGDP成長率を超えています。

インドネシアはアジアにおける賃金上昇率で2年間トップであり、2013-2014年度の平均賃金上昇率は17%でした。ASEANの他の国については、ベトナムの賃金上昇率は10.8%、フィリピンとタイが約5%、マレーシアが4.8%となっています。



アジアの賃金および平均労働コストの上昇

賃金上昇と共にASEANの日系企業を悩ませているもう一つの問題は、人材不足です。企業は鍵となる現地人材を採用・維持することに困難を感じています。その原因は、就業環境における文化的相違に起因することもありますし、国内では高い知名度と市場シェアを誇る日本の大企業でも海外では知名度が低く、労働者は知名度のさらに高い欧米企業により魅力を感じていることも原因の一つかもしれません。

一部の国では単に、現地事業や国際事業の拡大に対応できる人材が不足していることが原因となっています。

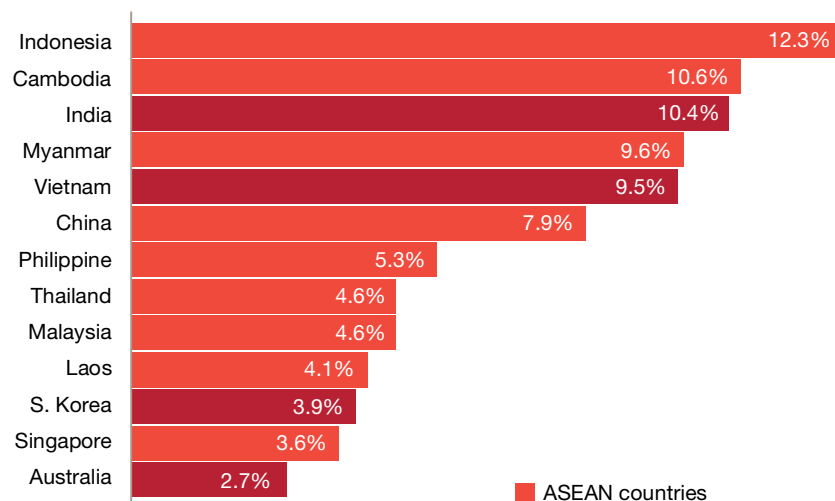
汚職、賃金上昇、人材不足、政治的法的リスク、不十分なインフラ – これらはASEANの日系企業が挙げる主要な問題ですが、地域の多様性を反映して状況は国によってかなり異なっています。

タイの企業はこれまでに幾度となく市民の緊張状態を経験し、時にはそこから政変が引き起こされ政権交代に至るという事態を経験してきており、政治的リスクが非常に突出した問題となっています。

2011年にタイで発生した洪水により、世界および日本の企業のサプライチェーンが環境上のリスクあるいは災害リスクに対していかに脆弱であるかが露呈しました。タイへの投資の話になると、企業の脳裏には賃金上昇に加えてこの出来事が浮かびます。台風にとさらされやすいフィリピンでも同様に自然災害リスクは無視することはできません。

インドネシア、ベトナム、フィリピンおよびミャンマーではインフラの問題が不満の大きな部分を占めており、ベトナムやミャンマーでは法的システムへの懸念が挙げられています。

Figure 16: 基本給上昇率 y/y (%) 2014 – 2015



出典: JETRO Survey of Japanese – affiliated firms in Asia and Oceania (published December 2014)

Figure 17: ASEANの日系企業はインフラ、政治的リスク、法的システムの未整備を主要な問題として挙げている回答者の割合 (%)

	ASEAN	Thailand	Malaysia	Indonesia	Philippines	Vietnam	Myanmar
Inadequate infrastructure	32.3	9.1	11.7	41.5	31.4	48.7	70.5
Political risks or problems in social conditions and law and order	25.2	46.4	5.7	22.6	23.2	8.20	32.7
Undeveloped legal system and problems in application of laws	19.6	7.1	7.1	24.5	12.2	31.9	42.5
High or rising labour costs	17.3	29.3	17.8	19.9	5.2	12.6	2.6
Natural disaster risks or environmental pollution problems	14.6	28.8	3.4	12.8	23.6	4.3	4.7
High level of exchange risk	14.9	13.1	11.8	21.8	11.6	15.7	12
Related industries not concentrated nor developed	10.9	2.1	7.1	9.4	11.6	17.9	28

出典: JETRO FY 2013 Survey on the International Operations of Japanese Firms (27 February 2014)



ASEANにおける 業種別ビジネスチャンスの考察

国内市場の急速な縮小に伴い、日本企業の多くにとっては、いや応なく海外への積極投資が死活問題になっています。海外投資の緊急性の背後には、国内人口の縮小があります。日本の人口の4分の1超が65歳以上であり、100歳を超える人は50,000人を超えています。

今後50年間に出生率の低下や移民がほとんどないことを考えると、日本の人口は1億2,000万人から7,000万人に減少することが予想されています。

人口問題に対応する一方で日本政府は、ASEANや中国、インドなどの成長市場への日本企業の海外展開を積極的に奨励しています。

2011年時点では、日本のASEANに対するFDIの大半は製造業関連でした。しかしその後、電機産業や自動車メーカー以外のさまざまな業種の日本企業も、新興市場において存在感を高めることの緊急性を理解し始めるにつれて、製造業への集中は緩和しつつあります。

近年、資源、インフラ、金融、ヘルスケアなどの産業において日本企業による買収や投資が行われ、過去最高が毎年更新されているとはいえ、多くのビジネスチャンスが依然として十分には開拓されていません。

企業が潜在的に収益性の高い未開拓分野を適切に評価するための一助として、私どもは下記に、ASEAN諸国で今後の発展と海外投資が予想される主要な業種における日本企業のパフォーマンスの評価を実施いたしました。

金融セクター

PwC Japanの金融サービスセクターのパートナー 清水 毅によれば、日本のメガバンクは海外新興市場への展開にこれまで保守的でした。

しかし直近では、一部主要銀行による買収があり、今後もさらなる買収が予想されま

す。口火を切ったのは、三菱東京UFJ銀行による56億米ドルのアユタヤ銀行（Thai Bank of Ayudhya）の買収であり、これが日本のメガバンクによるアジアにおけるリテール・バンキング分野への初進出となりました。この買収により三菱東京UFJ銀行は、急成長中のASEAN経済における事業展開プラットフォームを手に入れたのみならず、ベトナム、ラオス、カンボジア、ミャンマーの企業に金融サービスを提供し、東南アジアの企業と消費者の需要を獲得するビジネスチャンスを手に入れました。

当該買収により、三菱東京UFJ銀行の地理的多様性は高まり、アジアにおける本格的な商業銀行プラットフォームを有することとなりました。タイの銀行の支配権を獲得することにより、三菱東京UFJ銀行は外国資本としてタイの銀行を運営する初の日本企業となりました。アユタヤ銀行（The Bank of Ayudhya）の経験値の高い経営陣の獲得は、この買収における戦略的アドバンテージと見なされています。タイに進出している他の日本企業の多くは、日本国内でも三菱東京UFJ銀行とすでに取引関係があり、これらの企業もこの買収により恩恵を受けることが期待されます。

同じくメガバンクの三井住友フィナンシャルグループは、2013年にインドネシアのバンク・タブンガン・ペンシウナン・ナショナル（PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional、以下「BTPN」）の株式40%を15億米ドルで取得しましたが、これはその時点での三井住友フィナンシャルグループ最大の海外買収案件となりました。三井住友フィナンシャルグループは続いて、カンボジア最大の銀行であるアクレダ銀行（ACLEDA Bank）の12.25%を昨年8月に取得しました。2013年にオリックスがカンボジアの銀行に出資を行っていますが、三井住友フィナンシャルグループの買収は、カンボジアの金融セクターにおける大規模多国籍企業による初の大型投資の一つです。

日本の銀行の対応は決して早かったとは言えず、その間に当該地域の競合銀行が手をこまねいていたわけではありません。

日本政府は、ASEANや中国、インドなどの成長市場への日本企業の海外展開を積極的に奨励しています。

56億ドル

2013年後半、三菱UFJフィナンシャルグループはタイのアユタヤ銀行 (BAY) の経営支配権 (72%) を1710億バーツで取得

ASEANで最も洗練され安定した経済圏であるマレーシアやシンガポールの銀行も、地域の金融の優位性を獲得すべく積極的に展開しています。マレーシアのCIMB、MayBankやシンガポールのDBS、OCBCなどが代表例です。

日本の政府系国際金融機関である国際協力銀行 (JBIC) の執行役員である安間匡明氏によれば、日本のメガバンクはクライアントの海外におけるニーズに対応するために優れたサービスネットワークをすでに確立していますが、ASEANやインド、中国の現地企業や現地消費者がもたらす成長力

の恩恵を受けるためには、国際的な競合相手に後れを取らないように奮闘する必要があります。

「日本のメガバンクは少なくとも中国、インド、ASEANに展開し、日系以外の銀行と競合する必要があります。これらの地域は急成長しており、メガバンクのクライアント企業にとって最も重要な地域となっています。」と安間氏は述べます。

「メガバンクはようやくスタートラインに立ちました。BTMUはタイのアユタヤ銀行を買収したところですし、SMBC (三井住友フィナンシャルグループの100%子会社) はインドネシアのユニークなマイクロファイナンス銀行であるBTPNの持ち分を40%獲得したところでした。また3メガバンクはそれぞれベトナムの銀行の持ち分を取得しています。しかしスタートで出遅れたため、追いつくには時間がかかりそうです。」

Figure 18: 三菱UFJフィナンシャルグループの海外の地域別売上総利益 (10億円)
1H FY2010 - 1H FY2013; Asia 10.2% CAGR

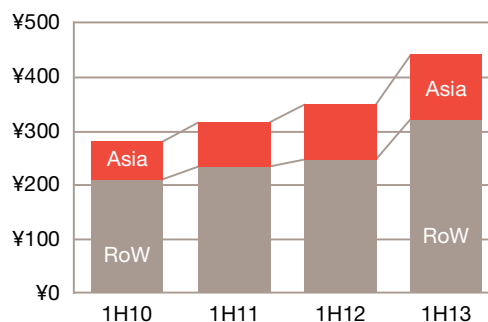
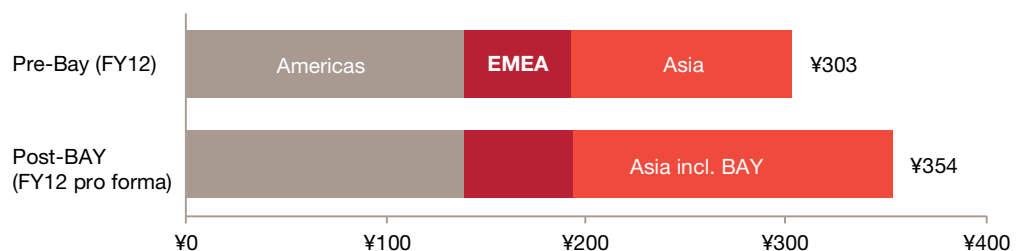


Figure 19: 三菱UFJフィナンシャルグループのアユタヤ銀行買収前後の海外営業利益比較 (10億円)



出典: Company Reports, PwC Analysis

Note: USD/JPY Rate is PwC FY14 exchange rate of 96

インフラ

PwCのパートナーでありインフラアドバイザーの専門家であるMario D'Eliaによれば、日本では建設会社の海外展開意欲が欠如していることもあり、海外インフラ投資で最も積極的な役割を担ってきたのは日本の商社です。

商社がASEANのインフラプロジェクトにおいて革新的なアプローチで主導した最近の例としては、本レポートの三井物産のマレーシアにおける発電所デールのパートをご参照ください。

三井物産はインドネシアの発電所に長年関与しており、1990年代半ばから主要な火力発電所を建設してきました。最近では2012年にパイトンIII超臨界圧石炭火力発電所プロジェクトを受注しています。

直近では、丸紅がミャンマーにて32億米ドルの超臨界圧石炭火力発電所建設のデールを獲得したようです。当該発電所はかつて独裁国家であり深刻な電力不足に悩まされているミャンマーと、タイに電力を供給することになります。当プロジェクトはタイの国有石油企業、PTT、タイの発電公社およびミャンマーの建設会社によるジョイントベンチャーであり、2016年までに着工し、2020年までに操業を開始することを目指しています。

D'Eliaによれば、日本企業は、ベトナムのガス火力発電所、シンガポールの淡水化プラント、インドネシアのテレコミュニケーションプロジェクトなどにも参画しています。

「これらのプロジェクトが顕著な成功を収めている一方、ASEANの道路、鉄道、下水、電力、港湾、空港などのインフラ新設ニーズについてはこれらの企業は手をつけてさえいません。」とD'Eliaは述べます。

安倍政権は、引き続き数十億ドルもの支援をインド、バングラデシュ、東南アジアに対して約束しており、日本企業は鉄道、港湾などのインフラプロジェクトの契約獲得のチャンスがあります。日本の鉄道事業者はインドおよび東南アジア各地の高速鉄道プロジェクトで中国企業と競合しています。この中にはクアラルンプールとシンガポールをつなぐ120億米ドルの大規模プロジェクトも含まれます。

インフラのニーズについては疑う余地はありませんが、Hunter Phillip JapanのBob Seidler氏によれば、現在問題になっているのは資金の調達です。政府には十分な財力がなく、人々には使用料を払う経済力がないという状況があります。

「こうした地域でプロジェクトを実現しようとすれば、財源を資金援助に求める必要があります。インドネシア、フィリピン、マレーシア、インドは財力が限られているため、ニーズを満たすことができていません。これらの国々では一部を国が負担し、残りを援助資金で賄う必要があります。」

D'Eliaによれば、回収可能性が問題となります。「誰かが費用を負担しなければなりません。支払いを突きつけて利用者に支払わせることができたとしても、これらの国々では一部の人々にとっては10セントでも大金です。回収可能性の目途を立てながら、新しいインフラを建設することには大変な困難が伴います。」

「そこで、現地とどのように提携するかが問題になってきます。プロジェクトが政治的、社会的期待を満たすためには、現地の人々の強力な関与が往々にして不可欠です。この点で日本はマレーシアで成功を収めました。」

「しかし、日本企業はジョイントベンチャーに参加する場合に、主動的役割を担えない傾向にあります。」

「これは技術的問題ではなく、財務的解決策、現地における解決策の問題であり、日本企業はこの点で大変苦戦しています。」

「日本企業は、依然として全てを日本からコーディネートする本部集約的な傾向があります。しかしアジアの国々や地域は非常に多様性に富んでおり、本部から離れた場所で、現地への権限委譲なしに事態をコントロールしようとするならば大変苦勞することになります。」

丸紅はミャンマーにて32億米ドルの超臨界圧石炭火力発電所建設のデールを獲得したようです。

「結果として運営・維持コストが十分に軽減されていないのです。現行の日本モデルのままでは、他のアジア地域に輸出することは不可能です。」

—国際協力銀行（JBIC）の安間匡明氏の安間匡明氏

国際協力銀行（JBIC）の安間匡明氏によれば、日本はインフラサービス提供コスト低減に尽力するとともに、高品質な維持・運営サービスを提供する日本独自のアプローチのメリットについて説明する必要があります。

「インフラのニーズは膨大ですが、日本式インフラの資本コストは高すぎます。」「とはいえ日本式インフラのメリットは、運営効率、維持効率の高さにあり、ライフサイクル全体でのコストで考えれば、非常に費用効率が良いと言えるのです。」

「しかし、十分な理解を得るには、われわれの努力はまだ十分だとは言えません。」

安間氏によれば、日本はまず日本国内でのビジネスモデルの適正化と規制撤廃を行い、民間セクターの改革を推進する必要があります。

「われわれは長年にわたり、鉄道、電力、ガスの分野で民営化インフラを有していますが、水事業、空港、港湾、高速道路分野では民営化は実現されていません。日本の国内市場におけるPFI事業は建設事業に限定されており、インフラ運営や維持といった課題に取り組むできませんでした。」

「結果として運営・維持面でのコストが十分に軽減されていないのです。現行の日本のPFIモデルのままでは、他のアジア地域に輸出することは不可能です。」

「アジアの諸地域には、運営・維持が民間セクターに委託されるモデルを含む民営インフラのディール機会方がより多く存在することをわれわれは理解する必要があります。」

安間氏によれば、日立などの企業は、インフラそのものを供給することだけでなく、むしろ顧客のニーズを包括的に満たし、インフラプロバイダーの利益を向上させることができるようなインフラソリューションの提供が必要とされていることを理解している、とのこと



ケーススタディー

マレーシア電力発電所プロジェクト -三井物産が落札-

PwCがサポートしたマレーシア政府による2,000MVの超臨界石炭火力発電プラント建設プロジェクトの入札では、PPPプロジェクトの成功のためには適切な専門家によるアドバイスが重要であることが示されたと考えています。マレーシアのエネルギー委員会は当該プロジェクトにおいて国外専門家の知見獲得と、Jimah East Powerプロジェクトのコスト削減を実現するための競争入札プロセスの最適化を強く求めていました。

PwCのオーストラリア・インフラ・アドバイザーのパートナーMaril D' Eliaは当入札において、入札者から信頼され、競争性の高い入札となるよう委員会による選定プロセスの策定をサポートしました。

「政府の1番の目的は、国内企業に独占されてきたこの分野に国際的な同業者を参画させ、国際化を図ることでした。」

「私どもは、多くの情報とニーズを包括的に収集して提案募集要項を組み立てました。要項には財務コスト、建設コスト、知的財産権面での確実性が含まれました。入札プロセス中に一切の漏えいは発生しませんでした。」

「われわれのブランド力は、一層の注目と信頼を得ることに貢献したと思います。われわれのプロジェクト実績や適切な情報収集面での経験を活用して、プロジェクトを非常に効率的に完了することができたと思います。」

最終的に、三井物産の参加するコンソーシアムが、日本の技術、現地パートナー(1MDB)、そして独創的な資金ソリューションを組み合わせた洗練された提案により、36億米ドルで落札しました。

「彼らは日本の技術力に加え、JBICやイスラム金融、法人融資などを組み合わせた資金調達案を提示することに成功しました。」とD'Eliaは述べます。

「決め手となったのは、多種多様な参加者や文化、そしてイスラム金融を取り入れた三井の柔軟さにあったと考えます。これらはみな三井物産にとっては初めての試みでした。」

D' Eliaによれば、Negeri Sembilan県のMukim Jima発電所建設の入札が成功した要因は、マレーシア政府が国際的関心を喚起し、信頼性を高めるために、入札の基本となるルールやプロセスの策定においてコンサルティングを求めたことにあります。

「入念に計画されていないプロジェクトを政府が打ち出すことは往々にしてあります。これらのプロジェクトは実行不可能であり、立ち行きません。」とD'Eliaは述べます。「われわれがマレーシアで参画した案件は、民間セクターでの経験を公共セクターに適用するというものでした。」

「この方法により、入札の競争性が大いに高まる結果となりました。」

「入札プロセスに疑念の余地がある場合、入札者は本気で入札する気にならないためゲームに2軍を出してきます。われわれの役割は、入札者が1軍を出して本気で戦う状況を整えることでした。」



製造業 – 現実性チェック

製造業、特にハイテク電気製品および自動車製造業は、日本の主要な収入源となってきました。直近の成功経験の延長で、日本企業はASEAN地域に多額の投資を行うことで製造費用の削減を図ってきました。

図中の数字は、外国直接投資（FDI）が製造業部門に集中していることを示していますが、近年のトレンドとしては、投資は、消費財部門およびサービス部門へシフトしつつあります。ASEAN諸国が消費者市場として見なされるようになるにつれ、このような投資は、消費地近郊に所在する製造機能とのシナジーを生む可能性があります。

安間氏によれば、日本が、中国やインドといった潜在的に収益性の高い市場でシェアを獲得できなかったり、韓国や地元の製品（中国の場合）に対して劣勢となって苦戦する一方で、日本企業のASEAN広域にまたがるサプライヤー、製造、販売を含む物流網は、明らかに競争優位を確立しており、重要な強みとなっています。

「アジアの製造業に関して言えば、日本と東南アジア全体にとって最大かつ最も貴重な資産は、製造と流通のユニークなネットワークであり、これは「断片化と集約」という特徴を備えています。」

「実際のところ日本はこの製造ネットワークの最大の受益者です。韓国、台湾、シンガポールも同様です。」

安間氏によれば、日本の製造業者にとっての課題は、このようなネットワークを活用して中国とインドでの存在感を高める足がかりにすることです。

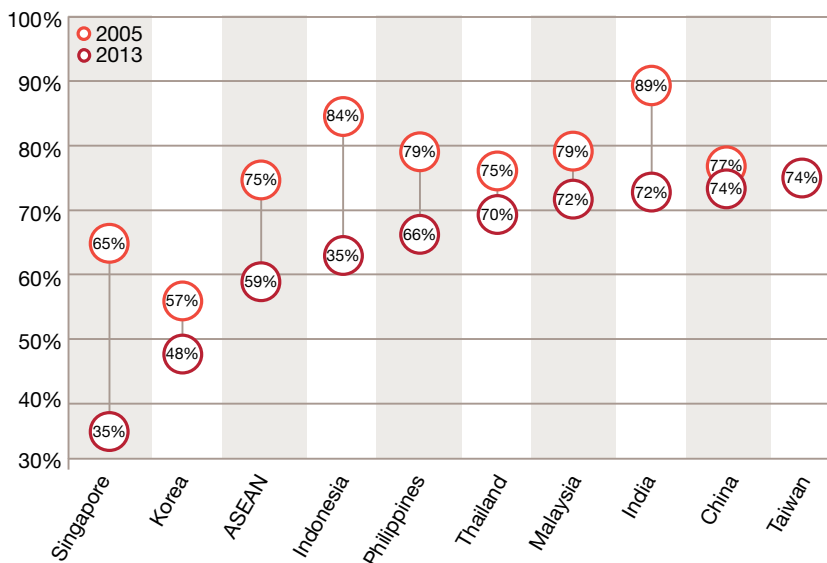
「現在のところ、このような製造ネットワークは依然として中国国内市場やインド国内市場にはつなげられていません。」

「製造業者としてのわれわれの課題は、インド、中国における将来の成長を捉えるために、このネットワークをいかに向上させるかです。」

「日本企業は中国、インド市場におけるシェアを一層高めるためにまだまだやるべきことがあります。なぜなら20年後、30年後にはこれらの市場を制する企業が世界の市場で優位に立つことになると考えられるからです。」

「しかし日本の家電製造業の業績は中国やインドで決して順調ではありません。LGやSamsungには後れを取っています。」

Figure 20: 日本の対製造業FDI残高がFDI残高全体に占める割合



出典: Bank of Japan

安間氏によれば、日本の自動車メーカーはフォルクスワーゲンに後れを取っている中国市場において、シェアを10%上昇させることができるはずだ。

「日本企業は非常に高い技術力を有しており、先進国では高い競争力を有しています。しかし、中国やインドの市場にはまだ完全に注力していません。さらに力を注ぐべきです。」

「二つの選択肢があります。一つは中国やインドの低価格製造業者と競合する選択肢。もう一つは、それらの企業と提携し、現地経営資源を一層活用する選択肢です。」

「中国で高い費用対効果を実現するための、斬新な製造技術を開発することが必要ですが、私の考えでは日本の製造業者はこの重要な課題に本当の意味では取り組んでいません。」

「日本の製造業者は旧態依然の考え方、つまり高付加価値、高機能製品に固執しています。一部のメーカーは、低所得者が将来には中産階級となり、自社の高価な製品を購入するようになるのを待っているだけです。しかし、現実にはそれほど簡単にはいきません。日本市場においても、これらのメーカーは日本以外の家電製品を購入したことがない日本の消費者と共に成長してきたのです。従って、中国市場においては、仕様、機能、価格を、若干また時には抜本的に変更する必要があります。」

二つの巨大市場への浸透という課題はありますが、日本企業は今後も引き続き、ASEAN地域の新興市場において勢いを増していくでしょう。

小売業

日本の大手小売事業者はASEAN諸国に積極的に展開してきており、最も有望な消費者市場への参入ペースを速めることに意欲的です。

小売業の展開を先導してきたのはコンビニエンスストアです。コンビニはこの分野での世界トップレベルのパフォーマンスを一部ASEAN地域にネットワーク展開する上で活用しており、現地の事業者ともしばしば提携しています。

主要なプレーヤー（ファミリーマート、ローソン、セブン-イレブン）は現在、タイにおいて大きな存在感を有しており、東南アジアで日本スタイルの他に類を見ないコンビニエンスストアコンセプトが受け入れられるにつれ、インドネシア、フィリピンおよびASEANの他の地域に拡大しています。ローソンはASEAN地域で2018年までに5,000店出店を目標に掲げています。

大手コンビニにとって、フィリピンは重要展開地域であり、ローソンは現地小売事業者であるPuregold Price Clubと提携して、2020年までに500店の直販店ネットワークを構築する計画を公表しています。日経新聞によれば、セブン-イレブンは2013年時点で1,000を超える店舗網を有しています。ファミリーマートは40前後の直営店を運営し、2014年度に新たに100店を出店する計画です。410店舗を有するミニストップは約50店を出店する予定です。

スーパーマーケット分野では、イオンがマレーシアの地域統括拠点から展開して今後3年間で東南アジアの売上を2倍の5,000億円（43億米ドル）とし、直営店を10%増の144店舗とする計画です。

日本のファストフード企業は、強力かつ展開が容易なシステムと魅力的なメニューを有しているにもかかわらず、韓国、中国での展開の後、ASEANへの参入は停滞ぎみです。牛丼の吉野家とゼンショーグループ（すき家）やモスバーガーはASEANにいくつかの店舗を有しています。今後の潜在的成長は明らかではありますが、まだまだ未開発です。

服飾分野では、ファーストリテイリングはASEAN展開に最も積極的であり、ASEAN10カ国のうち5カ国で計80の店舗を有しています。ユニクロブランドの親会社であるファーストリテイリングの社長によれば、ASEANはファーストリテイリングにとって中国（330店舗）や韓国（137店舗）と同じ規模の市場に成長する可能性があります。

ファーストリテイリングはアジアでの拡張計画推進に伴い、最近では香港証券取引所への上場を目指しています。

日本企業は今後も引き続き、ASEAN地域の新興市場において躍進するでしょう。



ヘルスケア

ヘルスケアサービスと技術の輸出も日本のヘルスケア業界にとって、依然として有望であり、ほとんど未開発の分野となっています。日本のヘルスケア業界には、製薬、光学機器およびその他の医療分野において世界をリードする企業があり、その革新性により高い評価を得ています。

これらの企業はグローバルでの売上比率を全体としては、伸ばしていますが、東南アジアで病院経営のスキルを生かしている日本企業は三井物産を除いてはほとんどありません。

三井物産は2011年にマレーシアのIntegrated Healthcare Holdingsの30%を取得し、ASEAN地域にクリニックや病院をチェーン展開しつつあり、公的医療が不十分な国々において増加する私立病院での治療費支出と捉えて利益を得ています。

ビジネスチャンスをつかえる

ASEANにおける日本の現状のプレゼンスに目を向けると、日本の努力は道半ばであり、まだまだやるべきことがあります。

経済成長が予想されるASEAN市場において、利益を獲得すべく自社のポジションを十分に吟味し、国内景気後退の中にあって会社の存立基盤確保のための方策を講じたといえる会社はそう多くはないでしょう。

では、一体何が日本の活躍を阻害する要因となっているのでしょうか。そして、目の前にあるビジネスチャンスをつかむために企業は何をしたら良いのでしょうか。

国際協力銀行（JBIC）の安間匡明氏によれば、日本は、ASEANにおける事業の有機成長という意味ではすでに乗り遅れており、東南アジア、インド、中国などの新興市場において適切な事業を取得するための努力を急速に進める必要があります。

「唯一の解決策は買収です。ゼロからビジネスを立ち上げるのはすでに遅きに失しており、無理がある。」として、「難しい市場や国・地域に参入するには迅速な決断が必要です。」と安間氏は述べます。

ASEANでの事業拡大に際して多くの日本企業がM&Aを実施するようになる、という安間氏の言葉は正鵠を射ているとPwCでは考えています。ゼロからの事業立ち上げはほとんどの場合、単純に時間がかかりすぎ、難しすぎます。

しかしながら、アジア事業拡大の強い意欲、経営陣の全面的なサポート、潤沢な資金を持ってしても、時としてASEANでの買収は一筋縄では行かないことがあります。

PwCの川村健パートナーは、東南アジアでの企業買収はたいてい、競合する日本企業、諸外国企業、現地企業との奪い合いになると述べています。

「米国企業がシンガポールやタイ、マレーシア、さらには躍進中のインドネシアといった東南アジアで比較的発展した市場に対

して多額の投資をし始めていることからいっても、これは紛れもない事実」であり、「国際的なプライベートエクイティ投資会社も周辺地域をターゲットに資金を募り、少数持ち分の取得や買収機会を求めて現地事務所を開設しています。」と川村は述べます。

「もう一点、買収案件を探し当てる上でボトルネックとなっているのは、良質な買収対象企業の数に限られていることです。シンガポール、タイ、マレーシアではガバナンス体制が整い、成熟した企業がフロンティア市場よりも多く存在しますが、買収対象となり得る企業数という点では、他のより先進の地域に比べるとかなり見劣りします。」

もう一つの課題は、買収の前段階のプロセスにおいて信頼性のある最新の情報を入手することです。買収対象に関する情報は対象企業の関係者などから得られますが、たいていの場合、取引の正確な全体像、買収対象企業の市場におけるポジションをつかむには、現地のアドバイザーが必要となってきます。

ASEANにおける買収対象企業はたいてい同族経営であり、特に売り手側が売却後も引き続き事業に関与する場合に買い手側にとっては多くの解決すべき課題が生じる傾向があります。

一方で、同族企業側は日本の大手企業を引き入れることが、後継者問題への対応、新しい技術の導入、新市場での支配的ポジションの確立、新たな資金の獲得を図る上でのメリットがあると考えている可能性も考慮する必要があります。

「難しい市場や国・地域に参入するには迅速な決断が必要」

安間匡明氏（国際協力銀行）

「欧米の一流企業は買収手続きに入る6カ月前から、PMIを開始しています。」

安間匡明氏（国際協力銀行）

ただし、PwCパートナー、Matt Wybornは「多くの同族企業では既存の運営組織体制が、投資家にとって解決すべき課題となる可能性もある」と注意を喚起しています。

「コンプライアンスとガバナンスの状況を理解しつつ、関連当事者、その他の重要な関係などを特定することが重要です。財務報告書や法定報告書の質、適時性、信頼性について精査する必要があります。」とWybornは述べています。

「売り手が個人である場合には、買収後の対応をより入念に検討しておくことが必要になります。個人の責任を法廷で追及することが難しいかもしれませんし、訴訟での求償を満たす財源を個人が有しているとは限りません。」

ASEANにおける以上の問題も、適切なアドバイスを受ければ対処し得るものであり、買収を成功させることが可能と考えられます。

しかし、買収のみが常に日本企業にとって万能薬であるというわけではありません。

『Japan Rebooted』シリーズ第3号でも述べたように、買収後の子会社の統合という点では、日本企業の過去の実績は芳しくなく、欧米企業に大きく後れを取っています。

「経営統合は非常に大きな課題です。」と安間氏は述べます。「一部の日本企業ではPMIの戦略がほとんどなく、既存の会社を単に取得し、経営陣を受容するだけにとどまっています。」

「M&Aの最重要な意義であるシナジー効果の追求にすら着手していません。」

「欧米の一流企業は、買収手続きに入る6カ月前からPMIを開始しています。買収完了時点では3カ月以内に会社の変革を成し遂げるべく取り組みを始めます。（ところが）そのような短い期間でも通常、被買収企業の既存の従業員は新しい経営体制に満足するようになります。非常に満足して、会社を去ることはありません。」

JETROの調査では、調査対象となった日本企業の70%が、現地人幹部への権限委譲に肯定的な回答を寄せていますが、そのうち4分の3の企業は、現地人従業員が本社の経営幹部になるキャリアパスを用意していないと回答しています。

調査対象企業の70%が経営幹部の選任方



法や昇進について、グループレベルのグローバル基準を設置していないと回答しています。

多くの日本企業は、ASEANにおける雇用の難しさに直面しており、日本では支配的なブランド力が東南アジアではそのまま認知されないこと、また現地人従業員の離職率が高いことを挙げています。

その他の難しさとして、ASEANでの新規雇用者の言葉の問題（日本語と英語）や、現地化に向けた日本人駐在員派遣数の削減が挙げられています。

日本企業は、現地に権限と自律性を付与することでより柔軟性を持たせ、魅力的な職場となるように取り組んでいます。現地に運営を委ね、日本人駐在員数を減らすことにはまだ抵抗感があります。

多くの日本企業が採用している折衷案は、ASEANで最も安定しており、裕福で先進的なシンガポールに地域統括会社を置くというものです。地域統括会社では、ある程度の自律性を持ってASEANまたはアジア太平洋地域での事業運営を行います。シンガポールは良好なインフラ、税制優遇措置、関税障壁の低さ、質の高い労働者など、安定性が高く洗練された立地であり、また同国経済開発庁は積極的な投資誘致活動を行っています。シンガポールは地域統括拠点を置く場所としては間違いなく第一候補地であり、唯一の欠点としては人件費、賃貸料が比較的高いこと、他の日本企業、現地企業、多国籍企業との間の人材獲

得競争が激しいことが挙げられます。

JETROのシンガポール事務所への問い合わせ件数が2009年から2011年までに350%の伸びを示したことから、同国の人気の高さがうかがえます。

経済開発庁副次官Lim Swee Nian氏は、日本企業は優秀な研究者が獲得可能であることから、シンガポールは研究開発拠点としても日本企業に選ばれていると述べています。

「高砂香料、バンダイナムコ、小学館、楽天などの日本企業が製品開発の地域ハブとしてシンガポールを活用しています」とLim氏は述べます。

経済開発庁はまた、シンガポールをASEANにおけるインフラ専門家のハブとすることを目指しているとLim氏は述べています。「日立などの多国籍企業は、インフラ関連事業の地域統括拠点をシンガポールに設立しています。」「また、シンガポールはアジアの急速な都市化需要を満たす持続可能なスマートシティソリューションを開発、テスト、商品化するための拠点として多国籍企業に選ばれています。」

シンガポールが締結する自由貿易協定（FTA）のネットワークは32カ国を超え、地域の中央に位置する利点を生かした物流ハブにもなっています。Lim氏は、上記以外のシンガポールの利点として、住みやすさが挙げられています。交通機関や住宅が良好で、公共設備やインフラも信頼性があり、アジア各都市の生活水準に関する外国人就業者へのアンケートでは常に高い評価を得

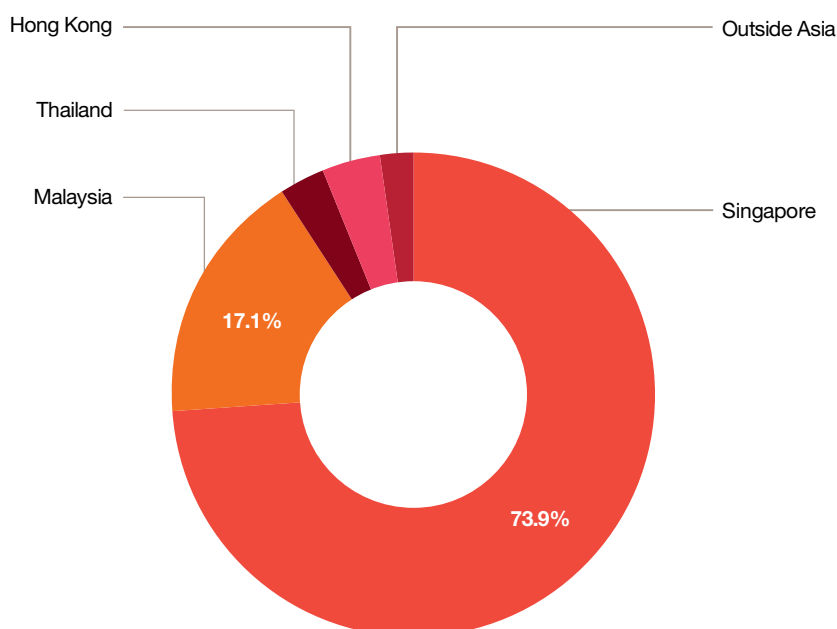
ています。

地域統括拠点を（たいていの場合はシェアード・サービス・センターも併せて）設置する体制は、本社との対立が生じるなど課題はあるものの、日本企業にとっては有効に機能するようです。JETROデータによれば、多くの日本企業がASEAN投資は予想どおり、あるいはそれ以上であると回答しています。

日本企業の地域統括拠点の立地としてはまずシンガポールが、次席にはマレーシアが、主流を占める一方で、多くの日本企業は今なお日本からASEAN事業を運営している状況です。

この状況は、競合する世界各国の企業、特に東南アジア地域での事業経験の長い企業がASEANでの自律的運営を積極的に確立しているのとは対照的です。

Figure 21: 日本企業のASEAN事業の経営管理拠点（全回答数に占める比率%）
非ASEAN法人のみの回答結果



出典: The Economist



ケーススタディー

麒麟のASEANにおける経験

飲料大手の麒麟は自国市場の低迷を痛感している日本企業の代表であり、東南アジアにおいて拡大するビジネスチャンスを最大限捉えることに注力しています。

麒麟の経営者は中期的利益を確保するためにオーストラリア（Lion）とブラジル（Schincariol）の大手企業を買収しました。

しかし、麒麟は主な成長機会を発展途上国、特にASEAN地域に見い出しています。

Kirin Asia Pacific社長のHiroshi Fujisakawa氏は、自社のアジア拡大計画は、ASEANの経済的中心であるシンガポールの外から実行されていると語ります。

「目下、取り組んでいるのは、ベトナムとタイにおける競争上のポジションの維持・改善であり、東南アジアにおいて、横断的なビールの流通拡大を検討しています」と同氏は語ります。

麒麟は、ベトナムとタイのジュースおよび茶飲料市場における存在感はあまり高くない状況ですが、より大きな市場シェア獲得を目指しています。

麒麟は、ASEANで事業を運営する時のリスクとメリットや、どのような実務的アプローチが有効かなど多くのことを吸収してきました。

「新たな市場で優位に立つには時間がかかるため、長期的な視点が欠かせません」とFujisakawa氏は言います。「すでにグローバルな競合他社は、競争力のあるブランドおよびシステムを展開し、市場において優位なポジションを確立しています。」

「一方で現地の競合他社は費用対効果の高い事業を展開しており、また現地の事情にも精通しているため、新規市場参入者に対して優位性があると言えます。」

「そのため、特に大手グローバル企業と現

地有力企業との間に位置するキリンのような企業にとって、新市場でどのように成功を収めるか時間をかけて答えを模索することが重要になります。」

同氏は、「現地パートナーの活用は往々にして成功の鍵ではあるが、新規参入を模索する企業は、大多数の現地パートナーが変化に抵抗感の強い家族経営企業であることを理解する必要がある」と語ります。

買収前に企業のあらゆる側面についてデューデリジェンスを実施することは、適切な事業運営体制を構築するのと同様に必要不可欠なプロセスです。

「Lion Nathanのような先進国の企業を買収した場合は、現地に経営をまかせることができますが、アジアでナンバーワンあるいはナンバー2企業を探し出し、100%子会社化することは容易ではありません」と同氏は語ります。

「そのため、方法としては比較的小規模な企業を買収またはそうした企業とパートナーシップを組み、そこから自社のシステムとプロセスを展開することが考えられます。」

同氏によると、ASEANおよびその他の発展途上国の市場において、最も困難でよく見落としがちな課題は、おそらく人と文化の側面から見た方程式であると言えます。

危機感を持って海外展開に取り組んでいるその他の日本企業と同様に、キリンには社内管理職に海外市場で挑戦したいと意気込む人材が数多く存在します。

労働市場においてライバル企業との競争が激しいため、現地での人材採用は必ずしも容易ではなく、日用消費財セクターにおいて多岐にわたる経験を有する人材を見つけることは困難である、と同氏は言います。

さらに、日本企業と非日系企業の間には大きな文化的相違があり、場合によっては現地の慣行に従って子会社を運営しなければならないこともあります。

「キリンは依然として学習過程にあり、ベトナムでの事業を過小評価していました」と同氏は振り返ります。「グループ全体としてLionとSchincariolの買収では多くのことを学びました。」

「強固なリーダーシップと明確な方向性は、適切なシステムとインセンティブプログラムと同じくらい重要です。」

「現地文化を理解するためには投資が欠かせません。日本人経営者は、現地経営層は日本人と同じように考え行動するものだと思い込んでしまう傾向があります。しかし現実を見てみると、現地の人材は往々にして学習の程度、背景と文化、および企業への忠誠心といった側面からも違いがあります。」

ASEANにおける事業拡大を検討している企業に対し、Fujisakawa氏は冷静に助言します。「突然の規制の変更とともに政変や腐敗に対応できる準備が必要です。そして何よりも、どのように成功を定義し、どのようにそれを達成するかについて明確な答えを持つことが重要です。」

「ASEANで新規事業をゼロから立ち上げるのは、多くの場合、非常に長期的な視点が必要であり、困難を伴います。」と同氏は続けます。「多くの場合、企業は自分たち独自のやり方またはこれまでのビジネスモデルが新市場でも通用すると考えがちですが、そのようなことはほとんどありません。」

「現地ビジネスを自社のみでコントロールできない場合は、現地の強力なパートナーが必要です。そして、市場の新規参入企業として成功を収めるには、ブランド、販売システムまたは商品の品質など、他の追随を許さない競争上の優位性を持たなければなりません。」

「取締役会では、成功とは何かについて十分な議論が尽くされていないと思われますので、成功の定義を明確にするために時間をかけるべきでしょう。」

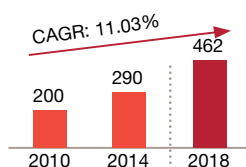
「強固なリーダーシップと明確な方向性は、適切なシステムとインセンティブプログラムと同じくらい重要です。」



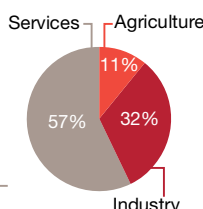
付録: ASEAN各国のプロファイル



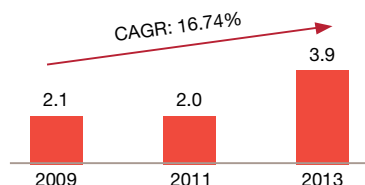
GDP
Current US\$bn



By sector



FDI Inflow
US\$bn



ビジネスの概要

- 高額のインフラ投資、堅調な製造業および多数の官民パートナーシップ（PPP）プロジェクトにより力強いGDP成長を実現した。
- 2016年の選挙を控え、政界再編が進み、経済改革の実現に向けて実業界から注目を集めている。
- IPOによる資金調達、2014年上半期におよそ1億米ドルを記録し、株式市場が活性化している。

主要経済指標 (2013年)

1	1人当たりの国内総生産	US\$2,765
2	失業率	7.4%
3	総人口に占める15歳～54歳の割合	56.0%
4	S&P 格付け	BBB
5	インターネット普及率	37%
6	消費者物価指数上昇率	2.8%
7	ビジネス環境ランキング	95/189
8	腐敗認識指数ランキング	94/175

税制 (2014年)

1	法人所得税率(CIT)	30%
2	個人所得税率	20%-32%
3	税制上の優遇措置	Available
4	総合的公的負担率*	44.5%
5	納税のしやすさランキング	131/189

* 世界平均は43.1%

セクター別の魅力

セクター別の魅力

- 官民パートナーシップ（PPP）によるインフラプロジェクトが盛んであり、空港、高速道路および鉄道の整備が進められている。
- 現在、およそ50件の官民パートナーシップ（PPP）プロジェクトが進行中である。
- 主なプロジェクトには、North-South Commuter Rail(鉄道)およびMass Transit Loop(地下鉄)プロジェクトが含まれる。

IT/BPO (サービス)

- フィリピンはビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）サービスおよびその投資先として知られる51カ国の中で第7位にランクされる。
- 上記の主な要因として、若い労働力、事業コストの低さ、高学歴で英語に堪能な人口および安価な不動産が挙げられる。
- 投資家への多くのインセンティブが用意されており、BPO業界では年平均20%の成長が予想される。

銀行 (サービス)

- 2014年に新法が成立し、フィリピンでの銀行業務における外資規制が撤廃され、外国銀行の子会社は国内銀行と同様の業務を実施することが可能となった。
- 当該法律と、熟練した人材および確立された銀行業のフレームワークにより、銀行業界の成長が加速している。

出典：CIA Factbook, Global-rates, World Bank, Oanda, IBGE, Trade Economics, IMF PwC Reports & Analysis



ビジネスの概要

- ベトナムは海外直接投資および世帯消費の増加を主因として、2010年以降、GDPは堅調に伸びている。
- M&Aは減少傾向にあり、取引総額は2012年の49億米ドルから2014年にはおよそ20億米ドルとなった。
- 複雑で不明確な規制、官僚主義および腐敗が外国投資家にとっての問題として挙げられる。

主要経済指標 (2013年)

1	1人当たりの国内総生産	US\$1,911
2	失業率	1.3%
3	総人口に占める15歳～54歳の割合	62.6%
4	S&P 格付け	BB-
5	インターネット普及率	43.9%
6	消費者物価指数上昇率	6.8%
7	ビジネス環境ランキング	78/189
8	腐敗認識指数ランキング	116/175

税制 (2014年)

1	法人所得税率 (CIT)*	22%
2	個人所得税率	5%-35%
3	税制上の優遇措置	Available
4	総合的公的負担率**	35.2%
5	納税のしやすさランキング	149/189

*2016年には20%までの税率の低減が予想される。

** 世界平均は43.1%

セクター別の魅力

エネルギーおよび電気・ガス・水道 (産業)

- 企業部門や家計部門の需要が持続可能性の高いモデルを推進する原動力となっており、ベトナムのエネルギー産業は革新的発展を見せている。
- 石油が依然として主なエネルギー原料であり(全消費量のおよそ25%を占める)、原油はベトナムの主要輸出品の一つである(全輸出量のおよそ20%を占める)。
- 主な非化石燃料エネルギーには水力があり(全消費量のおよそ10%を占める)、今後2年から3年は年平均7%程度で安定的に成長すると予想される。

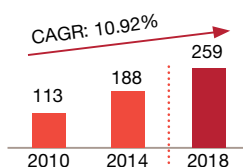
製薬およびヘルスケア (産業)

- ベトナムの製薬業界の市場規模は2013年に33億米ドルに達し、2012年から17%増加した。
- 主要な要因として公共・民間セクターの医療費の増加、中間所得層の拡大および健康増進意識の高まりが挙げられる。
- ベトナムのヘルスケア業界への進出を検討する外国企業にとって、複雑な規制上の手続きが主な障害になると懸念される。

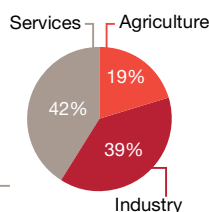
小売および消費財 (サービス)

- 小売および消費者セクターでは、急激な都市化、高額な可処分所得および消費者の生活水準の向上が原動力となり、2桁成長が予想される。
- WTOによる投資奨励策により、以前より多くの外国小売業者が市場に参入している。

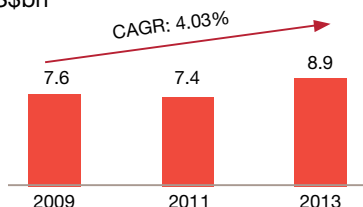
GDP
Current US\$bn



By sector

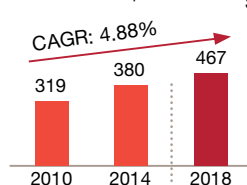


FDI Inflow
US\$bn

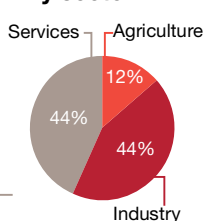




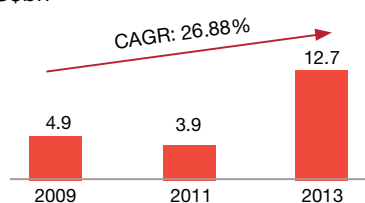
GDP
Current US\$bn



By sector



FDI Inflow
US\$bn



ビジネスの概要

- タイは、今後3年から5年における投資先として、世界第8位にランクされている。
- 2014年上半期の外国投資家に関するタイ国投資委員会（Board of Investment、「BOI」）調査によると、豊富なサプライヤーおよび原材料、インフラ、ならびに資金調達を理由に、投資家の98%がタイに対して継続的に信頼を寄せていることが示された。
- 1年間の政情不安定を経て、タイはメディカルツーリズム、農業およびサービスのハブとしての地位を再構築した。

主要経済指標 (2013年)

1	1人当たりの国内総生産	US\$5,779
2	失業率	0.7%
3	総人口に占める15歳～54歳の割合	61.90%
4	S&P 格付け	BBB+
5	インターネット普及率	28.9%
6	消費者物価指数上昇率	2.2%
7	ビジネス環境ランキング	26/189
8	腐敗認識指数ランキング	102/175

税制 (2014年)

1	法人所得税率 (CIT)*	20%
2	個人所得税率	0-35%
3	税制上の優遇措置	Available
4	総合的公的負担率**	29.8%
5	納税しやすさランキング	70/189

* 中小企業に対して0-20%の累進税率が適用される

** 世界平均は43.1%

セクター別の魅力

食品 (農業および産業)

- 農業の専門知識および豊富な天然資源を背景に、タイは米、砂糖キャッサバおよびゴムなどの世界最大の生産国である。
- 食品研究開発における政府支援に加えて、先進的技術の活用により、タイは「世界の台所」と称される。
- 食品の安全性と衛生に関する国際基準の適用が強化され、消費者の信頼獲得と消費の増加につながった。

ヘルスケア (産業)

- タイは、安価な医療と質の高いヘルスケアを背景に世界最大のメディカルツーリズム市場となっている。
- タイ政府は、観光およびメディカルツーリズムを呼び込むために、国際的に認定された医療施設および医療基準、観光ビザ料金の免除および駐機料金・着陸料金の割引などの政策を継続的に打ち出し、アジアの医療ハブとしての地位を強化している。
- タイ国投資委員会は、病院食や医療機器の製造業などの医療関連セクターに対して多岐にわたる魅力的なインセンティブを提供している。

出典：CIA Factbook, Global-rates, World Bank, Oanda, IBGE, Trade Economics, IMF, PwC Reports & Analysis, PwC APEC CEO Survey, Thailand Board of Investment Survey



ビジネスの概要

- 直近の選挙の楽観ムードに乗じて、インド政府は複数セクターにわたり投資を促進する海外直接投資（FDI）規制を緩和した。
- 急激な都市化により2030年までに都市部の人口が5億9,000万人増加すると見込まれ、上位13都市がこの3分の1以上を占めると予測される。
- 高等教育の水準が高く、熟練労働者が豊富であることから、2030年にはインドは全世界の労働力の28%以上を供給すると予測される。

主要経済指標 (2013年)

1	1人当たりの国内総生産	US\$1,499
2	失業率	8.8%
3	総人口に占める15歳～54歳の割合	58.7%
4	S&P 格付け	BBB-
5	インターネット普及率	15.1%
6	消費者物価指数上昇率	9.6%
7	ビジネス環境ランキング	142/189
8	腐敗認識指数ランキング	94/175

税制 (2014年)

1	法人所得税率 (CIT)*	33.99%
2	個人所得税率	0-33%
3	税制上の優遇措置	Available
4	総合的公的負担率**	62.8%
5	納税しやすさランキング	158/189

* 平均で国内企業は30%、外国企業は40%

** 世界平均は43.1%

セクター別の魅力

IT (サービス)

- インドにおけるITセクターは安価で技能があり、英語に堪能な労働者によって成長が続いている。
- グローバルおよび域内のテクノロジー企業は、主にバックエンドサポートの分野でインドに大規模な拠点を設立している。
- サービスセクターがGDPの約60%を占める。

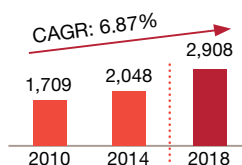
製造業 (産業)

- インドの製造業は2025年までに1兆ドル規模の産業に成長すると予想される。
- 現在のGDPの約25%は製造業の貢献によるものである。
- インド商工会議所連合会（Federation of Indian Chamber of Commerce and Industry, 「FICCI」）によると、投資総額が820億米ドルに上る137件のプロジェクトが実行の初期段階にある。

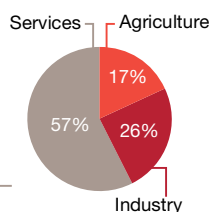
小売および消費財 (サービス)

- インドにおける小売総販売額は、2013年の5,670億米ドルから2018年には1兆480億米ドルに達すると予想される。
- 小売分野における1人当たり消費額は、2005年の200米ドルから2013年には465米ドルにまで伸び、8年間で230%増加した。
- インドの中間所得層は2009年から2010年の2,840万世帯から、2025年には1億1,380万世帯まで増加すると見られ、小売業界にとって大きなビジネスチャンスがある。

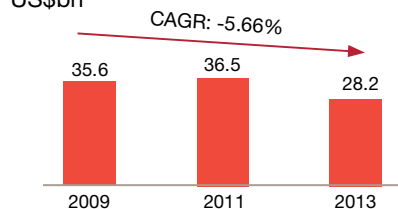
GDP
Current US\$bn



By sector



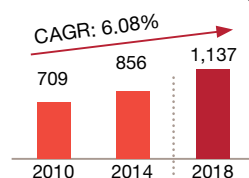
FDI Inflow
US\$bn



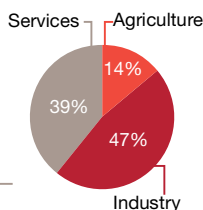
インドネシア



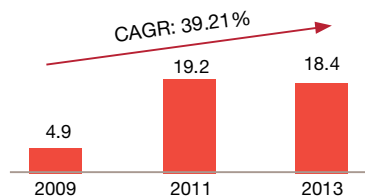
GDP
Current US\$bn



By sector



FDI Inflow
US\$bn



ビジネスの概要

- インドネシアは世界でも有数の人口大国であり、拡大する中間所得層と高いGDP成長率により、投資先として魅力的な市場である。
- 新政権はインフラおよびサービスセクターを重要視しており、外国投資の実行可能性を高めるために制度的枠組みの改善に取り組んでいる。
- 腐敗、税制上の課題および透明性の欠如がさらなる成長への障害になると考えられる。

主要経済指標 (2013年)

1	1人当たりの国内総生産	US\$3,475
2	失業率	6.6%
3	総人口に占める15歳～54歳の割合	59.4%
4	S&P 格付け	BB+
5	インターネット普及率	15.8%
6	消費者物価指数上昇率	7.7%
7	ビジネス環境ランキング	114/189
8	腐敗認識指数ランキング	114/175

税制 (2014年)

1	法人所得税率 (CIT)*	25%
2	個人所得税率	5%-30%
3	税制上の優遇措置	Available
4	総合的公的負担率**	32.2%
5	納税しやすさランキング	137/189

* 軽減税率は、業界により異なり5～50%の幅がある

** 世界平均は43.1%

セクター別の魅力

小売および消費財 (サービス)

- インドネシアの小売セクターは、2014年には134億米ドル規模に達すると予想され、主に日用消費財(特に食品および飲料)がその原動力になると見られる。
- 強力な現地企業と海外企業の存在がマルチチャネル戦略の発展につながり、eコマースにおけるビジネスチャンスにつながった。
- 小売および消費者セクターの成長は、中間所得層の成長とその可処分所得の水準に比例するものと予想される。

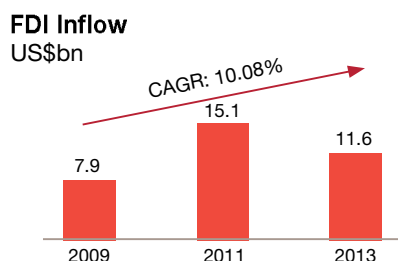
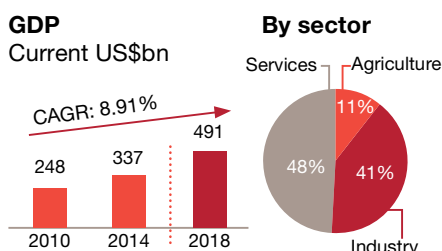
インフラ (産業)

- 新政権は国内のインフラ投資を重要視している。
- 重点分野は道路、港湾、電力および水処理施設であり、これらの多くは官民パートナーシップ (PPP) プロセスを経て実行されると予想される。
- 直近では、運輸省が10件の港湾開発で官民パートナーシップ (PPP) スキームのフェーズ1に着手した。

エネルギー (産業)

- エネルギー業界は代替エネルギーの開発に注力しており、一方で企業・一般世帯からエネルギー需要の高まりに応えるため既存設備の改善に取り組んでいる。
- エネルギー消費の内訳は、石油 (36%)、石炭 (20%)、バイオマスおよび再生可能エネルギー (27%)、その他、である。

出典: CIA Factbook, Global-rates, World Bank, Oanda, IBGE, Trade Economics, IMF, PwC Reports & Analysis



ビジネスの概要

- マレーシアは、ビジネスに適した立地として高く評価されている。その競争力、地理的優位性および事業活動の容易さが多くの外国投資を呼び込んでいる。
- 政府が景気対策で積極的な役割を果たしており、経済変革プログラム (Economic Transformation Programme)を通じて、公共および民間セクターにおける支出を促進している。
- 2020年までにマレーシアを高所得国家に変貌させるという政府の計画推進により、海外直接投資 (FDI) の水準を引き上げる目的で、投資家に対する多数の税制優遇など、特例措置が設けられている。

主要経済指標 (2013年)

1	1人当たりの国内総生産	US\$10,514
2	失業率	3.1%
3	総人口に占める15歳～54歳の割合	58.1%
4	S&P 格付け	A-
5	インターネット普及率	67%
6	消費者物価指数上昇率	2.2%
7	ビジネス環境ランキング	18/189
8	腐敗認識指数ランキング	53/175

税制 (2014年)

1	法人所得税率 (CIT)*	26%
2	個人所得税率	0-26%
3	税制上の優遇措置	Available
4	総合的公的負担率**	36.3%
5	納税しやすさランキング	36/189

*課税所得500,000 MYRまでは20%課税

** 世界平均は43.1%

^ 2015年に25%、2016年に24%まで引き下げ予定

^^ 最高税率案は2015年に25%へ引き下げ予定

セクター別の魅力

金融 (サービス)

- マレーシアは、強力で広範囲にわたるイスラム金融システムおよびビジネスの発展を推進する強固な規制ならびに法的枠組みを土台として、イスラム金融のグローバルハブとしての地位を築こうとしている。
- マレーシアの銀行業はより多くの先進技術を取り入れており、民間金融機関の統合による業界再編が進んでいる。

食品 (産業)

- マレーシアはハラルフードの生産、食材、化粧品および介護用品におけるグローバル・ハラル・ハブとしての地位を確立すべく、イスラム国家としてのステータスを十分に活用している。
- 2020年までにマレーシアの輸出のうち約8.5%をハラル製品が占めることが予想されている。
- マレーシアにおけるハラル市場の規模は約5,000億米ドルと推測されている。

パーム油 (農業)

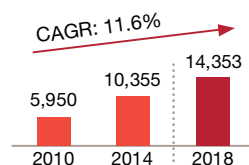
- パーム油はマレーシアで生産される最大のコモディティであり、コモディティ全体の価値の80%以上を占めている。
- マレーシアはインドネシアに次ぐ、世界で第2位のパーム油の生産国である。

出典: CIA Factbook, Global-rates, World Bank, Oanda, IBGE, Trade Economics, IMF, PwC Reports & Analysis

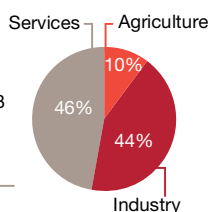
中華人民共和国



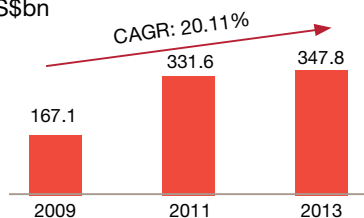
GDP
Current US\$bn



By sector



FDI Inflow
US\$bn



ビジネスの概要

- 中国の経済成長は減速しており、2014年第3四半期における実質成長率は7.3%となり、過去5年で最低となった。
- 経済成長の鈍入れならびにGDPの改善および外国投資家の信頼回復のため、中央銀行は過去2年間にわたり政策金利の引き下げに着手してきた。
- 上海自由貿易試験区に対する海外の反応は芳しくなく、真の経済改革はいまだ実現していない。

主要経済指標 (2013年)

1	1人当たりの国内総生産	US\$6,807
2	失業率	4.1%
3	総人口に占める15歳~54歳の割合	61.9%
4	S&P 格付け	AA-
5	インターネット普及率	45.8%
6	消費者物価指数上昇率	2.6%
7	ビジネス環境ランキング	90/189
8	腐敗認識指数ランキング	80/175

税制 (2014年)

1	法人所得税率 (CIT)*	25%
2	個人所得税率	5%-45%
3	税制上の優遇措置	Available
4	総合的公的負担率**	63.7%
5	納税しやすさランキング	120/189

* 優遇措置の対象となる企業は15%の企業所得税を納付する。

** 世界平均は43.1%

セクター別の魅力

ヘルスケア (産業)

- 中国におけるヘルスケアセクターの成長率は14%を超え、公共・民間投資が成長の原動力となっている。
- 2008年から2013年における医療費の支出総額は倍増し、2020年には1兆米ドルに達すると予想される。
- 特定の都市において、政府は試験的に民営化に着手しており、海外ヘルスケア企業の注目が集まっている。

自動車 (産業)

- 自動車メーカー各社は中国におけるビジネスチャンスを最大限に生かすために、自社の事業・経営モデルの絶え間ない変革を推し進めている。
- 中国自動車メーカー、特に技術の獲得、垂直統合およびブランディングを目的として海外展開を進める中国OEMメーカーは、国外でのM&Aの機会に引き続き強い関心を持っている。

小売および消費財 (サービス)

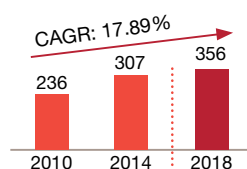
- 中国は世界第2位の小売市場である。業界内のM&Aは依然として活発であり、小規模企業を傘下に収め、スポーツドリンクやエネルギー飲料などのニッチマーケットのニーズを取り込むなどの動きが見られる。
- 小売および消費財業界はデジタル化と顧客の嗜好変化を経験してきた。小売市場はeコマースチャネルにシフトしており、eコマースの市場は、2014年には前年比150%の成長を記録した。

出典: CIA Factbook, Global-rates, World Bank, Oanda, IBGE, Trade Economics, IMF, PwC Reports & Analysis

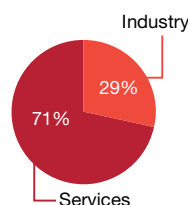


シンガポール

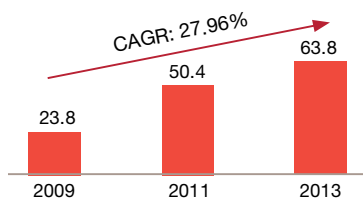
GDP
Current US\$bn



By sector



FDI Inflow
US\$bn



ビジネスの概要

- シンガポールは東南アジアにおける投資先として最も魅力的な立地の一つであり、2013年度の海外直接投資は650億米ドル強と推定される。
- 世界で最も競争力が高く、ビジネスがしやすい国の一つであり、多国籍企業による地域統括拠点の設立が相次ぎ、同国の経済成長を押し上げている。
- 長期的な観点では、生活や事業運営にかかるコストの高さがビジネス環境に影響する可能性がある。

主要経済指標 (2013年)

1	1人当たりの国内総生産	US\$55,182
2	失業率	1.9%
3	総人口に占める15歳～54歳の割合	68.1%
4	S&P 格付け	AAA
5	インターネット普及率	73%
6	消費者物価指数上昇率	2.4%
7	ビジネス環境ランキング	1/189
8	腐敗認識指数ランキング	5/175

税制 (2014)

1	法人所得税率 (CIT)*	17%
2	個人所得税率	0-20%
3	税制上の優遇措置	Available
4	総合的公的負担率**	27.1%
5	納税しやすさランキング	5/189

* 世界平均は43.1%

セクター別の魅力

エネルギー (産業)

- シンガポールは、再生可能エネルギーでは東南アジア地域で最も先進的であり、2015年までにクリーンテクノロジー部門のGDP貢献額は27億米ドルに達する見込みである。
- シンガポール政府は天然ガスの利用を推進している（シンガポールの発電量の80%は天然ガスに依存している）。現在は、液化天然ガスの輸入ターミナルの建設が進行中であり、エネルギー原料の多様化が図られている。

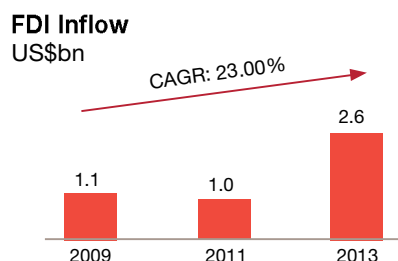
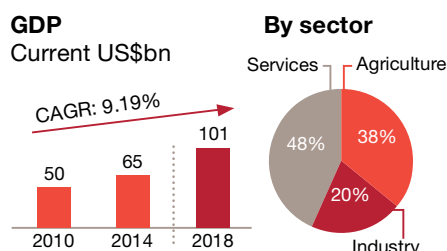
ヘルスケア (産業)

- シンガポールは成熟したヘルスケア市場を有し、ブルームバークの年間ヘルスケア効率ランキングで首位を占める。
- 人口の高齢化に伴い、慢性疾患の増加やメディカルツーリズムの成長が見られるようになり、同国における保険医療費は年平均12%で成長し、2018年には220億米ドルに達すると見込まれる。

インフラ (産業)

- シンガポールはインフラ投資の魅力度において常に上位を占めている国である。その主な要因としては政治的、経済的安定に加え、規制の透明性及び簡便性が保たれていることが挙げられる。
- 高い人件費と不動産賃料が難点であるものの、投資家の間では、それらに見合う投資リターンが期待できるという見方が強い。
- 建設プロジェクトへの投資額は過去5年間で総額180億米ドルから290億米ドルに達した。

出典：CIA Factbook, Global-rates, World Bank, Oanda, IBGE, Trade Economics, IMF, PwC Reports & Analysis



ビジネスの概要

- アジア開発銀行（ADB）および世界銀行がミャンマーへの投資を支援している。
- 結果として、インフラ整備、銀行業、通信業、エネルギー部門への投資により、海外直接投資額が急増し、2011年から2013年にかけて50%増の20億米ドルに達した。
- 海外投資家にとっての課題としては、不透明な法規制や不安定な政治環境、腐敗、インフラ整備の立ち遅れが挙げられる。

主要経済指標 (2013年)

1	1人当たりの国内総生産	US\$1,126
2	失業率	5.2%
3	総人口に占める15歳～54歳の割合	61.4%
4	S&P 格付け	N/A
5	インターネット普及率	1.2%
6	消費者物価指数上昇率	5.7%
7	ビジネス環境ランキング	177/189
8	腐敗認識指数ランキング	157/175

税制 (2014年)

1	法人所得税率 (CIT)*	25-35%
2	個人所得税率	1-35%
3	税制上の優遇措置	Available
4	総合的公的負担率**	48.9%
5	納税しやすさランキング	107/189

** 世界平均は43.1%

セクター別の魅力

インフラ (産業)

- 世界銀行は、最近、20億米ドル規模のミャンマー開発プログラムを発表した。同開発プログラムにはエネルギーおよびヘルスケアの利便性改善が含まれる。
- 建設業は、2030年まで毎年約14%の成長が予想され、大きなビジネスチャンスが期待される。
- 官民パートナーシップ（PPP）投資ではミャンマーは世界でも主要な投資先の一つであり、最近のプロジェクト事例として、マンダレー国際航空やハンタワディ国際航空が挙げられる。

エネルギー (産業)

- ミャンマーが外国投資法を2012年に改正して以来、特にエネルギー産業においては、多国籍企業にとって収益面で大きなインセンティブが存在する。
- ミャンマー政府は、石油・天然ガスの産出能力を引き上げ、必要なエネルギー・インフラを整備するため、海外からの投資および技術支援の誘致に積極的である。
- エネルギー産業は、政府が再生可能エネルギー開発に対する海外からの投資を積極的に誘致しているため、多数のPPP事業により活況を呈している。

金融、電気通信 (サービス)

- ミャンマーでは金融サービスも電気通信サービスも開始されたばかりであり、市場規模は2020年までに年間20%の成長が予想される。
- 主な成長要因としては、都市化、中産階級の拡大、およびASEAN域内企業からの投資が挙げられる。

出典：CIA Factbook, Global-rates, World Bank, Oanda, IBGE, Trade Economics, IMF, PwC Reports & Analysis

Contacts

Country leaders

Australia

Jason Hayes

jason.hayes@au.pwc.com

Toru Aikawa

toru.a.aikawa@au.pwc.com

China

Wilson Liu

w.liu@cn.pwc.com

Tadatoshi Takahashi

toshi.t.takahashi@cn.pwc.com

Hong Kong

Wilson Liu

w.liu@cn.pwc.com

Yoshimitsu Shiba

yoshimitsu.shiba@hk.pwc.com

Indonesia

Ade Eliman

ade.eliman@id.pwc.com

Shunsuke Wariishi

shunsuke.wariishi@id.pwc.com

Japan

Tsuyoshi Saito

tsuyoshi.t.saito@au.pwc.com

Korea

Se-Woon Joo

se-woon.joo@kr.pwc.com

Tomoyuki Fukuhara

fukuhara.tomoyuki@kr.pwc.com

Malaysia

Junichi Fujii

junichi.fujii@my.pwc.com

Myanmar

Motonari Otsuki

motonari.otsuki@mm.pwc.com

Philippines

Roderick Danao

roderick.danao@ph.pwc.com

Kentaro Tojo

kentaro.tojo@ph.pwc.com

Singapore

Peter Low

peter.low@sg.pwc.com

Kenji Katsura

kenji.katsura@sg.pwc.com

Kazuyoshi Nishitani

kazuyoshi.nishitani@sg.pwc.com

Taiwan

Kenji Okuda

kenji.okuda@tw.pwc.com

Thailand/Cambodia/Laos

Kajornkiet Aroonpirodkul

kajornkiet.aroonpirodkul@th.pwc.com

Atsushi Uozumi

atsushi.uozumi@th.pwc.com

Vietnam

David Fitzgerald

david.fitzgerald@vn.pwc.com

Futoshi Funamoto

futoshi.funamoto@vn.pwc.com

Hironori Yasuda

hironori.yasuda@vn.pwc.com

www.pwc.com

© 2015 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity.
Please see www.pwc.com/structure for further details.

PwC helps organisations and individuals create the value they're looking for. We're a member firm of network of firms in 157 countries with more than 195,000 people who are committed to delivering quality in assurance, advisory, tax & legal, and private clients services.

127031114