熟成期を迎えたアジアに羽ばたく日本企業

ー世界市場を見渡すならアジア展開の強化は不可欠ー

次第

1.最近驚いた状況から見える日本企業のアジアビジネス
2.最近の日本企業がアジアに進出する理由
3.ふたたび黄金期を迎える日本企業のアジアビジネス
4.2010年問題で激変したアジア投資環境
5.アジアビジネス地域の読み方
6.日本企業の成長過程から見るアジアビジネス経営戦略
7.新しいアジアでの新たな事業展開事例
（参考）アジア主要国のビジネスモデルの特質

１最近驚いた状況から見える日本企業のアジアビジネス

（１）年間の利益が9兆円、大変稼いでいるアジアビジネス
（２）毎年のＭ＆Ａの投資額が２兆円、買いに動くアジアビジネス
（３）多角化を大きく進めるアジアビジネス
（４）サービス産業の進出が花盛りのアジアビジネス
（５）日本に帰りたがらないアジアの日本人

1.(３)多角化を大きく進めるアジアビジネス

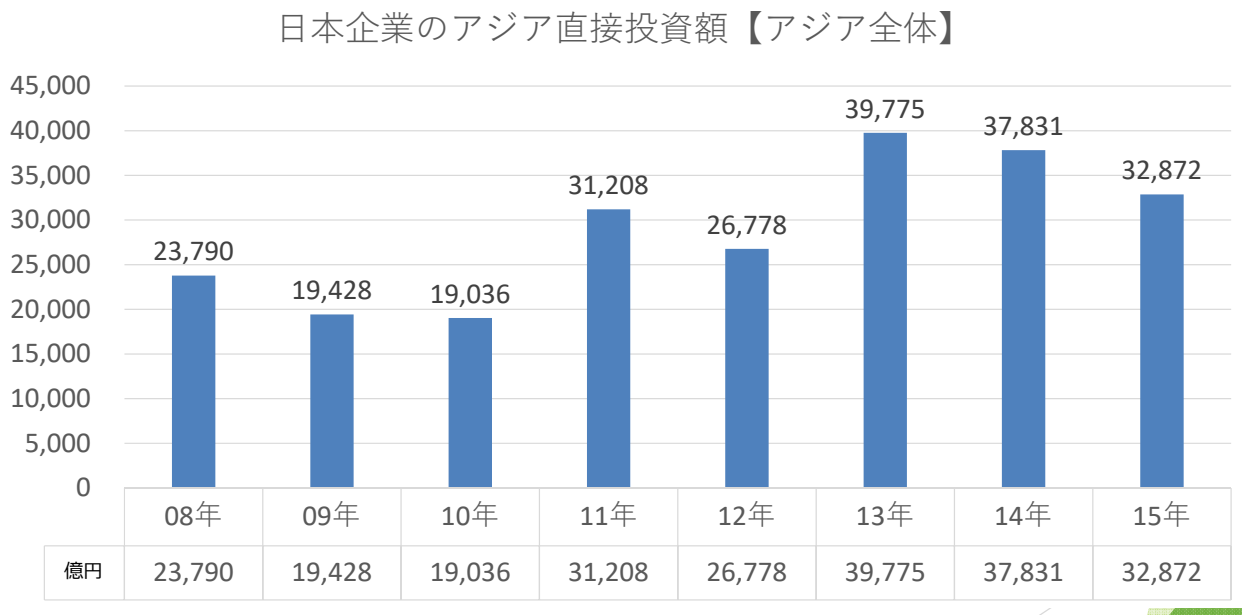
ホーチミンのイオンショッピングセンター

1.(１)年間の利益が9兆円、大変稼いでいるアジアビジネス

日本企業のアジア直接投資額　（出所：財務省、15年は1-10月、単位：億円）

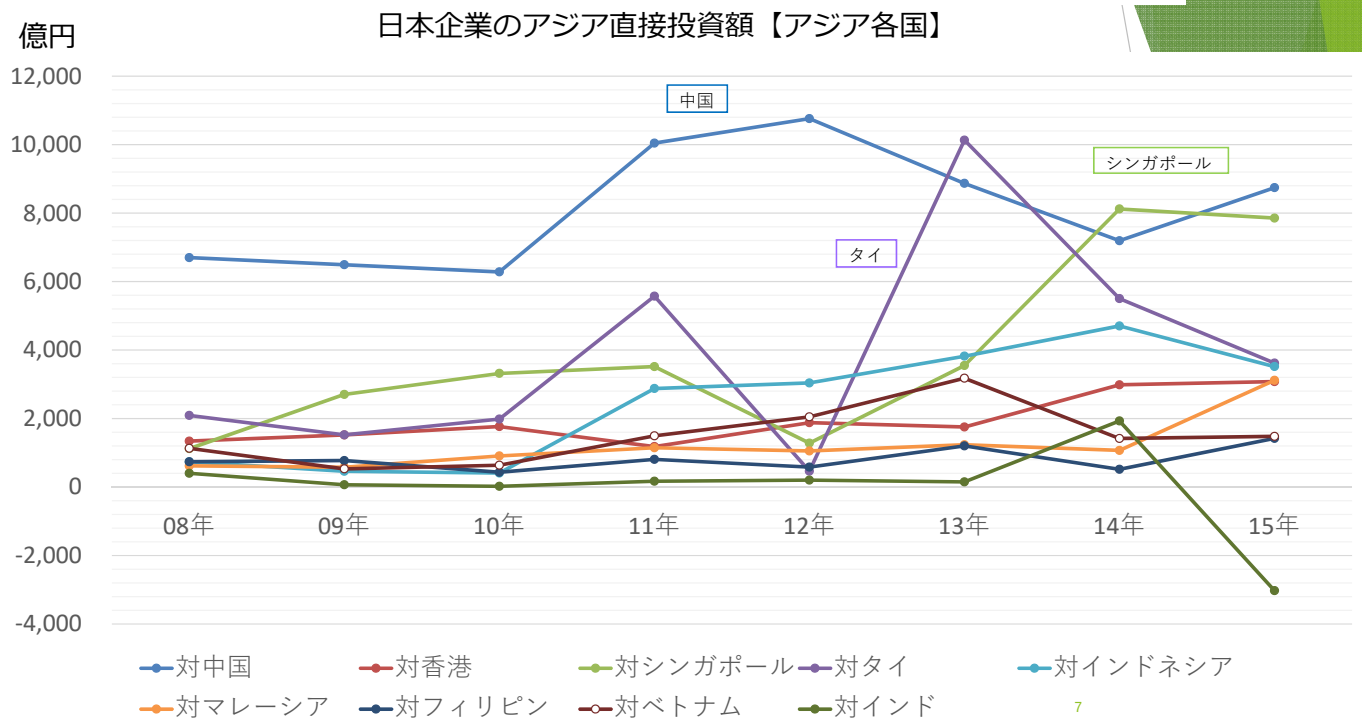
	08年	09年	10年	11年	12年	13年	14年	15年
アジア全体	23,790	19,428	19,036	31,208	26,778	39,775	37,831	32,872
対中国	6,700	6,492	6,283	10,045	10,760	8,869	7,194	8,743
対香港	1,340	1,521	1,767	1,181	1,880	1,752	2,985	3,079
対シンガポール	1,121	2,706	3,319	3,517	1,283	3,550	8,121	7,855
対タイ	2,092	1,523	1,984	5,576	464	10,131	5,505	3,621
対インドネシア	738	459	410	2,877	3,040	3,822	4,705	3,519
対マレーシア	618	578	907	1,148	1,052	1,233	1,071	3,116
対フィリピン	737	774	432	807	584	1,201	519	1,422
対ベトナム	1,130	530	636	1,495	2,050	3,177	1,418	1,480
対インド	401	66	23	169	202	152	1,931	-3,027

1.(１)年間の利益が9兆円、大変稼いでいるアジアビジネス



1.(１)年間の利益が9兆円、大変稼いでいるアジアビジネス

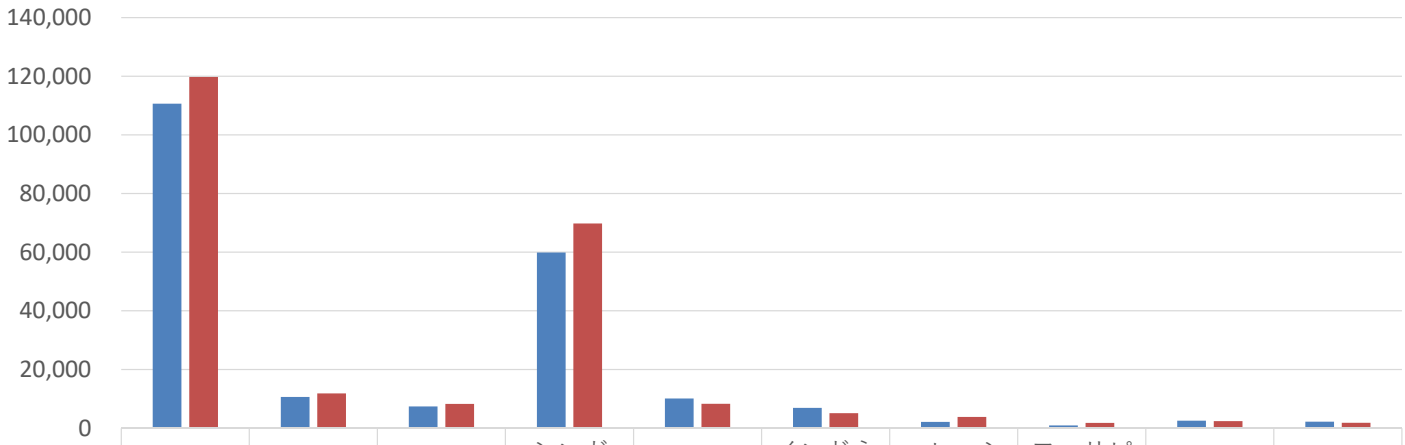
日本企業のアジア直接投資額【アジア各国】



1.(１)年間の利益が9兆円、大変稼いでいるアジアビジネス

2015年の対外投資実行額

（1-10月、単位：億円、出所：財務省）



	アジア	中国	香港	シンガポール	タイ	インドネシア	マレーシア	フィリピン	ベトナム	インド
14年	110,639	10,628	7,401	59,882	10,120	6,900	2,142	932	2,561	2,193
15年	119,768	11,864	8,276	69,785	8,305	5,128	3,817	1,790	2,411	1,850

14年　15年

1.(２)毎年のＭ＆Ａの投資額が2兆円、買いに動くアジアビジネス

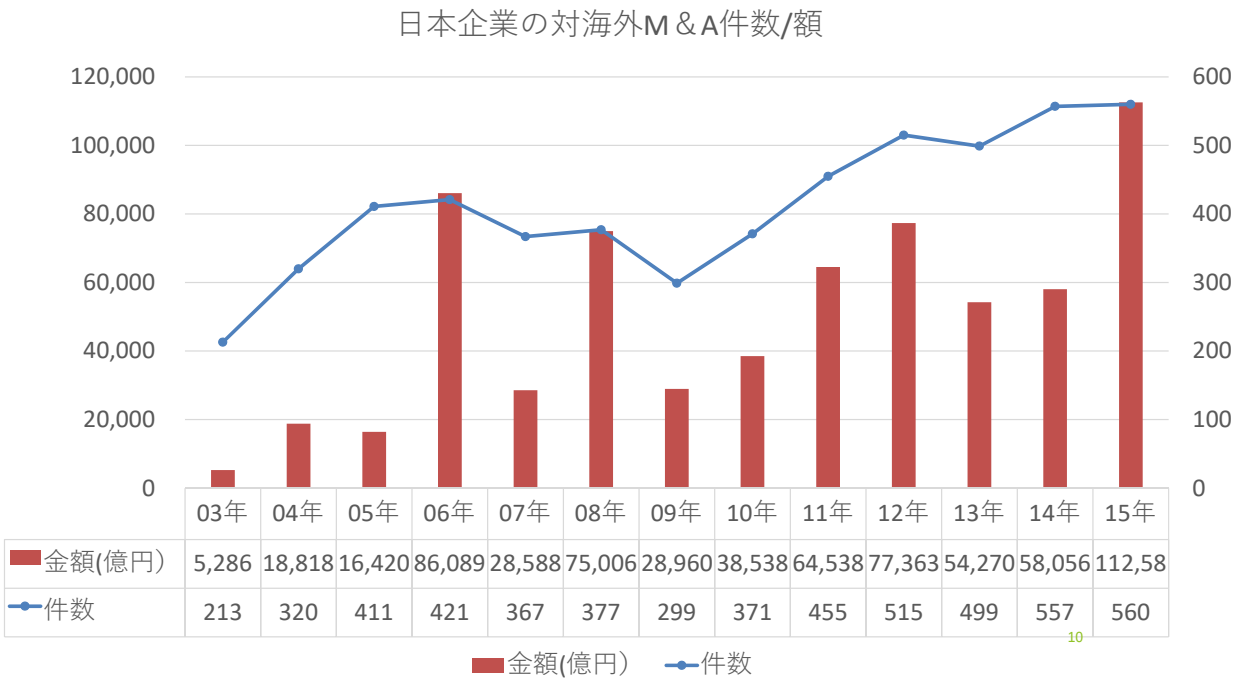
■日本企業の海外M＆A地域別・件数

地域	2013年		2014年		2015年		
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	前年比増加率
アジア	202	40.5%	232	41.5%	194	34.6%	-16.4%
北米	133	26.7%	159	28.5%	177	31.6%	11.3%
欧州	116	23.2%	117	21.2%	136	24.3%	16.2%
その他	48	9.6%	49	8.8%	53	9.5%	8.2%
合計	499	100.0%	557	100.0%	560	100.0%	0.5%

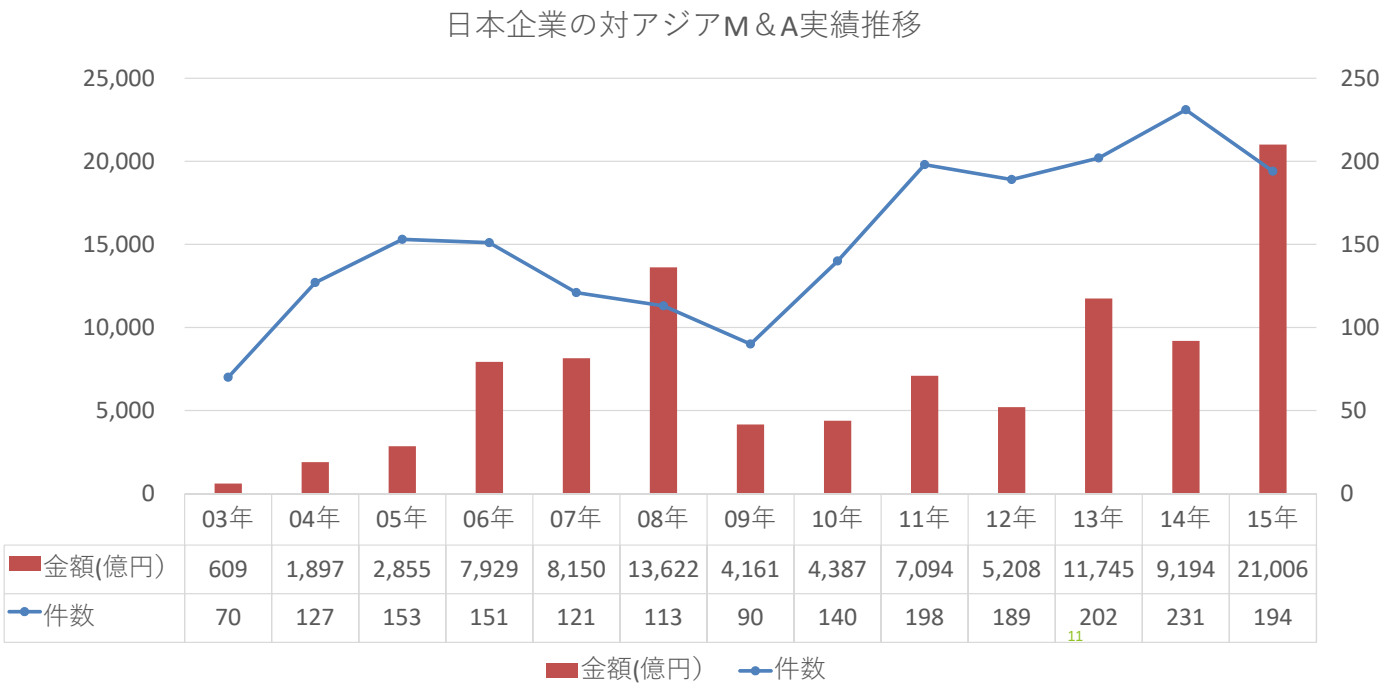
■日本企業の海外M＆A地域別・金額

地域	2013年		2014年		2015年		
	金額(百万円)	構成比	金額(百万円)	構成比	金額(百万円)	構成比	前年比増加率
アジア	1,128,322	21.4%	918,646	15.8%	2,100,562	18.7%	128.7%
北米	1,591,495	30.1%	3,778,770	65.1%	4,952,720	44.0%	31.1%
欧州	2,003,217	37.9%	782,300	13.5%	2,964,792	26.3%	279.0%
その他	559,061	10.6%	325,843	5.6%	1,240,474	11.0%	280.7%
合計	5,282,095	100.0%	5,805,559	100.0%	11,258,548	100.0%	93.9%

1.(２)毎年のＭ＆Ａの投資額が２兆円、買いに動くアジアビジネス



1.(２)毎年のＭ＆Ａの投資額が2兆円、買いに動くアジアビジネス



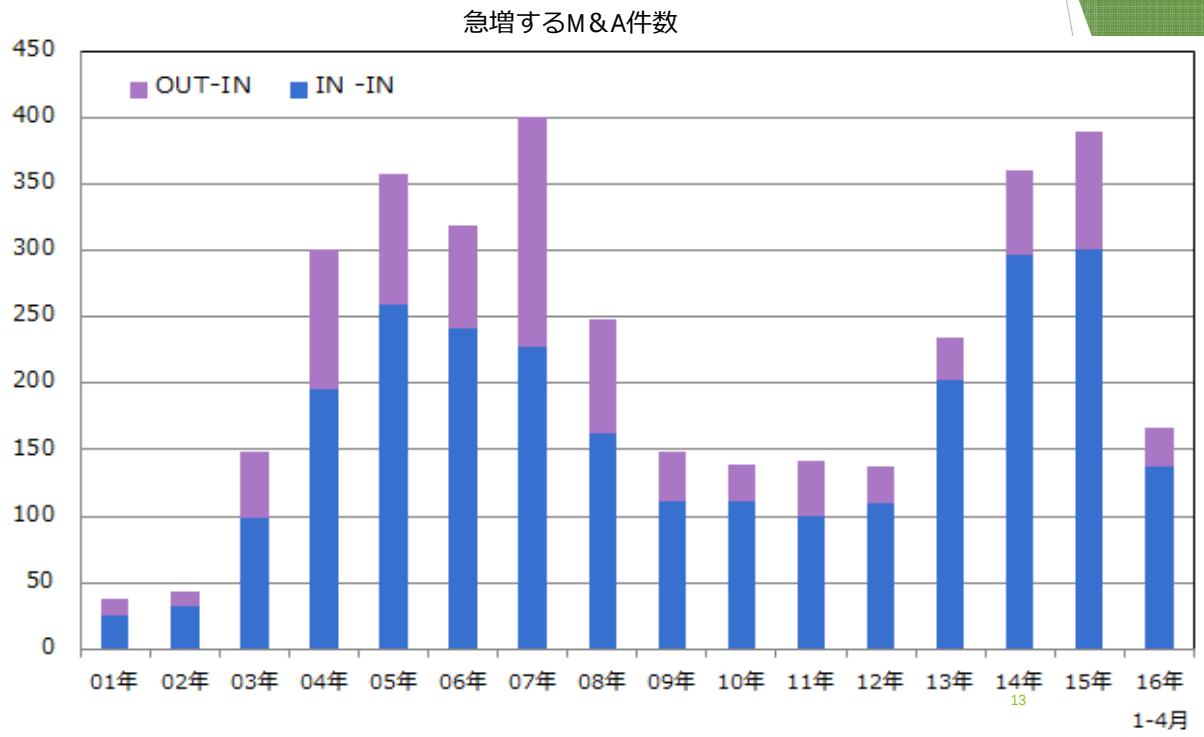
	03年	04年	05年	06年	07年	08年	09年	10年	11年	12年	13年	14年	15年
金額(億円)	609	1,897	2,855	7,929	8,150	13,622	4,161	4,387	7,094	5,208	11,745	9,194	21,006
件数	70	127	153	151	121	113	90	140	198	189	202	231	194

1.(２)毎年のＭ＆Ａの投資額が2兆円、買いに動くアジアビジネス

日本企業による対アジアＭ＆A案件数

国・地域	2012年	2013年	2014年	2015年
ASEAN計	77	99	118	113
シンガポール	7	15	43	34
タイ	11	30	16	16
マレーシア	13	12	15	11
インドネシア	20	17	19	13
ベトナム	17	20	14	21
フィリピン	6	1	8	15
ミャンマー	2	2	2	1
カンボジア	1	2	1	2
中国	46	24	37	21
香港	9	6	13	10
韓国	26	30	23	25
台湾	8	19	10	14
インド	9	22	27	10
バングラデシュ	0	0	1	0
スリランカ	0	1	3	1
モンゴル	0	1	0	0
アジア計	175	202	232	194

1.(２)毎年のＭ＆Ａの投資額が２兆円、買いに動くアジアビジネス

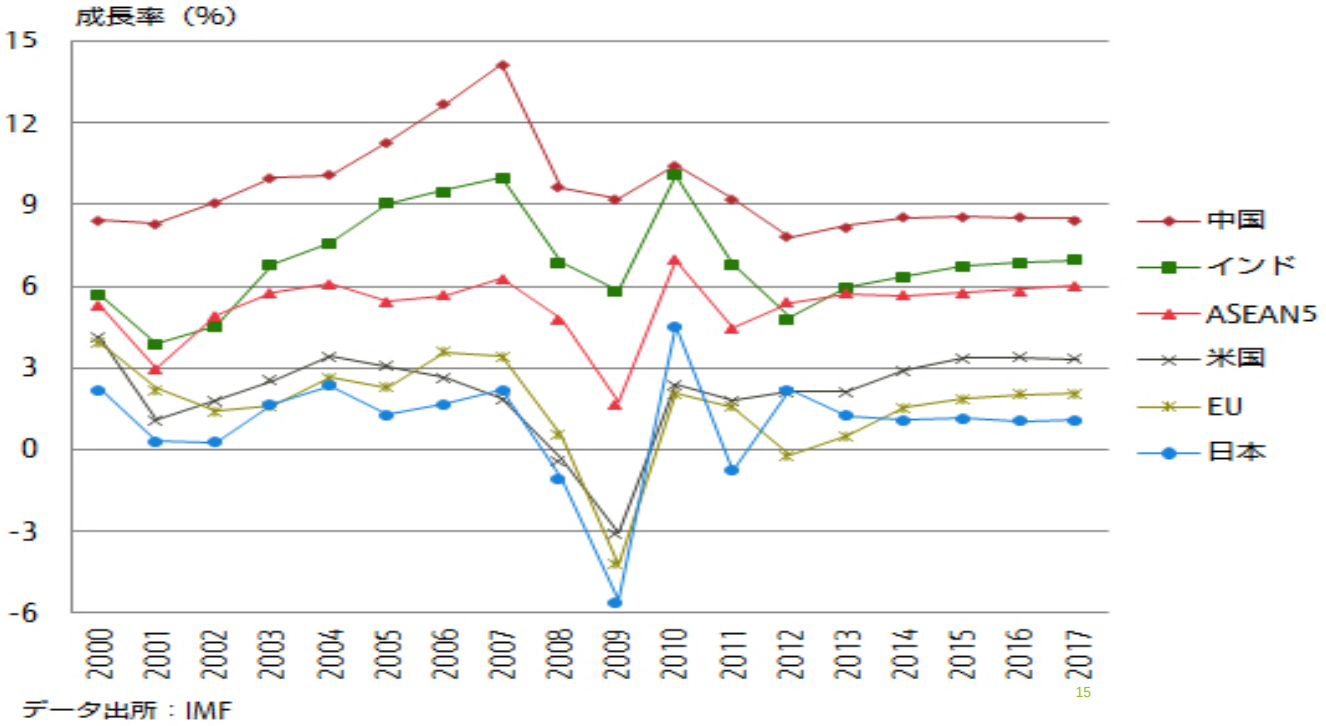


1.(２)毎年のＭ＆Ａの投資額が2兆円、買いに動くアジアビジネス

日本企業による対アジアＭ＆A額、国別TOP４(億円)

順位	2013年		2014年		2015年	
１位	タイ	7,719	シンガポール	2,177	中国（香港含む）	13,081
２位	インドネシア	1,141	中国（香港含む）	1,803	シンガポール	3,915
３位	韓国	907	インド	1,637	韓国	1,570
４位	インド	432	インドネシア	1,112	インド	939

1.アジアの圧倒的な成長力（GDP）



2．　日本企業がアジアに進出する理由

－　日本経済に限界を感じた、日本経済の成長をあきらめた

○　確認しなければならない日本経済、日本社会の現実

（１）頭の良い人が多い社会
（２）官も民も公益よりも私益を優先する社会
（３）どこにうま味があるか皆が解かった社会
（４）講師は多いが聞く人の少ない社会
（５）究極の効率を感える人の多い社会

2-1 日本経済の成長に限界を感じ出した山型企業

仮に、 1　金融緩和
2　財政出動
3　規制緩和
4　構造改革
5　地方創生　が完成しても

でも、成長軌道に乗らない

3 ふたたび黄金期を迎える日本企業のアジアビジネス

（１）前線が伸びきったアジア企業
（２）アジアに資金を貯めこんだ日本企業
（３）リスクの少ない投資に専念
（４）相変わらずのけちけち投資作戦
（５）長期戦略と目の前の稼ぎのバランス

4 2010年問題で激変したアジアの投資環境

（１）供給過剰
（２）人手不足
（３）スマーフォンの登場

5 アジアビジネス地域の読み方

（１）羽田ビジネス圏（ソウル、台北、上海、香港、バンコク）
（２）下駄履きビジネス圏（ホーチミン、ジャカルタ、クラランプール）
（３）イレギラービジネス圏（ヤンゴン、ダッカ、プノンペン）
（４）未開地ビジネス圏（中国、インド、インドネシアなどの国の地方）

6 経済の成長過程から見るアジアビジネス経営戦略

（１）新たな生産拠点をアジアに求める　－－－－－－　　高度成長期
　　アジア展開ノウハウ取得、人材育成
（２）加えて新たな市場をアジアに求める －－－－－－　　安定成長期
　　アジア販路開拓、ビジネスノウハウ取得
（３）加えて新たな開発拠点をアジアに求める－－－－－　成熟成長期
　　新市場探索、開発人材育成　　（前期）
（４）加えて新たな新分野進出拠点をアジアに求める－－－　成熟成長期
　　事業の多角化、Ｍ＆Ａノウハウ取得　　（後期）

6-1 日本企業の経営体制

１９５５年体制（工場立国体制）
　　日本列島を世界の工場にする。
１９８５年体制（プラザ合意体制）
　　日本とアジアで分担して世界に供給する
１９９２年体制（第２次円高体制）
　　部品もアジアで生産する
１９９７年体制（アジア通貨危機体制）
　　アジア企業と競争関係に入る
２０１０年体制（スマートフォン体制）
　　多くの産業でアジア企業に抜かれる分野が出て来る

7 新しいアジアでの新たな事業展開事例

(1) アメーバー集団の知恵を生かしたくみにラオスに進出を果たした
ＴＳＢ ー ラオス

(2) 若手社員がたくみな交渉力で早期に第二の創業
日光金属 ーカンボジア

(3) いい湯だな、ここは上海極楽の湯
極楽湯 ー 中国

(4) ミャンマーで先んじてソフトウエア業で進出した
サイバーミッションズ ー ミャンマー

(5) アジア各国のトップ企業と次々にインターネット広告事業
アドウェイズ ー タイ

7.(１)アメーバ集団のＴＳＢが繰り広げる アジアビジネス（ラオス）

	内　　容
初期投資額を押さえる	土地、建物をレンタルするだけでなく、工場のテーブル、照明器具、検査装置などは隣のタイから調達している。また、各種部品、設備、金型、治工具などは中国から仕入れている。ラオスでの初期投資額が6000万円で済ませているから経費をかけないすさまじい努力をしている。
生産拠点の最適配置	同社の生産拠点は、設計業務は調布の本社、試作・検査は長野県の白馬工場、生産拠点はこのラオス工場と中国華南地域に12工場、華東地域に12工場の生産委託加工工場の配置で行っている。
ペナルティと報奨金	良品率が高いとプラスポイント、不良品を出すとマイナスポイント、品質検査の社員は不良品を見つけ出すとプラスポイント、そしてこのポイント制をボーナスにも反映させた。そのほか3回遅刻したら解雇もありうるなど仕事への取組み姿勢についても細かな規則を定めた。
物流の自社運送	タイのローカルの運送会社に依頼しているが、それでも今後コストが上昇してくるとその対策を長期的には考えねばならない。その為に、今年からトラックを購入し、運転手を雇い自社運送をはじめている。
農業プロジェクトの推進	今年からラオスの南部パークセーでの日本の中小企業向けの工業団地で農業プロジェクトを推進する。日本と同じ”とちおとめ“やシイタケをここで作り、タイやベトナムの市場に売り出そうするものである。

7.(２)日光金属に見る始めてのアジア進出ノウハウ(カンボジア)

	内　　容
ロストワックスの自社生産を技術	同社の主製品熱処理用冶具を製造するために、長年ロストワックス製品を中国から輸入していた。このコストが中国経済の発展と元高円安でどんどん上がって来る。それに中国側がうちから買わざるを得ないだろうと次第に強気になって来た。そこで自社でこのロストワックス製品を作れないか考えたいことがカンボジア進出のきっかけである。
外部のコンサルタントの活用	最初に手掛けたのがロストワックス技術のマスターである。幸運なことに独立したばかりのロストワックスのコンサルタントを紹介される。技術力は高いものの独立したばかりで仕事が少ない。丁度よかった。このコンサルタントがロストワックス技術を指導してくれた。今でも月に一度カンボジアの工場に出向き指導してくれている。
攻めの経営戦略	アジアでの工場もそこで手がけるロストワックスの生産も社内では始めてであり、誰も経験者はいない、これは自由度は格段に増して来る。攻めの経営戦略と取るならば、自分なりの型を持ち、自分なりのやり方でやって行こう、こう決めてからリズムが早くなった。
社員全体の総多能工化	社員全体の総多能工化である。無駄が出ない、出さない仕組みこそ会社の活力が出る仕組みである。手が空いた生産ラインから忙しい生産ラインにワーカーを移すのは日常当たり前、運転手も、看護婦も、掃除のおばさんも本来業務の時以外の時間は工場の生産現場で仕事をしている。

7.(３)極楽湯に見る今後の日本企業の中国経営戦略(上海)

	内　　容
日本文化を売り込む	今後の日本企業は、中国でハイテクを、精密な製品を、高級な製品を売り込むというこれまでの戦略を大きく変更させた方が良い。どの業種でも、中国にはまだないサービス、システム、文化を売り込む。そのためには、極楽湯のように自社の強みの確認力と中国風に味付けをするという工夫力が必要になる。
大規模な施設	銭湯の規模はともかく大規模であることを必要とする。それは日本の銭湯の規模は６倍、投資額は３倍で1億元（16億円）とこれも図抜けて高額である。看板、駐車場ともかく何から何までかい。そして、なかはお風呂だけではなく、ＳＰＡ，ゲームーセンタ、カラオケルーム、日本食レストラン、東急ハンズのような店舗など一大アミューズメント施設となっている。
人材の確保	人材の確保のポイントは、工場だとマネジャーにあたる主管と班長にあたる10人のリーダの確保である。これには苦労した。日本語が話せ、銭湯を理解できる人材である。主管にはある航空会社の客室乗務員の責任者をやっていた女性をスカウトする。10人のリーダも中国人人材紹介所などいろいろな情報、人脈のなかから探し出した。
社員との密接なコミニケーション	ともかく職場は、日本と異なり連日満員で、大変な仕事であるから社員とのコミニケーシが大変大事である。定期的に3日に分けて社員全員との懇親会を開催している。全員野球をするために、店長が直接社員とコミニケーションを取る姿勢が何よりも大事である。

7.(３)いい湯だな、ここは上海極楽の湯

7.(３)いい湯だな、ここは上海極楽の湯

7.(４)サイバミッションズのＩＴに ミャンマーという新しいカード

	内　　容
ミャンマーのソフトウエアの強み	日本の会社や銀行の情報系システム、会社の英語版ホームページなどは彼らは軽くこなせる。これは、インドや中国では難しいのは当然であるが、日本でも英語の解るIT技術者は極めて少なく、軽くこなせるという訳にはいかない。
水先案内人の活用	現地の事情に精通したコンサルタントを活用する。彼らの経験、人脈を有効に活用し、経験に学び、早めの上陸を果たす。もちろん怪しい人間もなかにはいるが探せば良い水先案内人もいる。
日本語研修	入社の内定が出たら、IT技術とともに日本語を入社前の３カ月から６カ月の間に入社前研修①、入社後１から２年に入社後研修①、入社後２から３年に入社後研修②、入社後３年に入社後研修③と、ここは日本語学校ではないかと思われるほど日本語の教育に力を入れている。
日本語ボーナス	日本語の教育にはボーナスも付いている。日本語のレベルが１級、２級と高くなるごとに、例えば展示会、営業などで日本に出張する機会が増える。あるいは現在は10名であるが日本本社に出向して仕事をするチャンスが来るという特典がある。

7.(5)インターネット商社アドウェイズの 新世紀型経営戦略(アジア全体)

	内　　容
成果報酬型広告	同社のインターネット広告事業、スマートフォン向け広告事業は、広告の閲覧数や資料要求の件数に応じて手数料を受け取る（カード会社だとカードの契約数）「成果報酬型広告」で広告にどれだけ効果があったのか解からない仕組みではないため、大変好評である。
スマートフォンに素早く移行	2010年に岡村社長が2人の社員の直訴を受け、携帯電話からスマートフォン向けの広告事業に会社の主力を移行させる。このことにより、同社は日本で最初にスマートフォン広告事業を行う会社になる。その後、フェイスブック、LINEなどと次々と提携し、インターネット広告、スマートフォン向け広告事業で国内NO1の企業となった。
Ｍ＆Ａや提携の推進	同社のアジアビジネスは、現地の企業をＭ＆Ａすることや企業提携するなど現地企業を活用することを原則にしている。中国でも、タイでもアジア展開では現地の大手ネットワーク会社とＭ＆Ａしたり、業務提携したりして、現地市場向けのインターネット広告事業、スマートフォン向けの広告事業を行っている。
現地マーケット向け経営	アジアを中心に11カ国、19拠点の海外展開しているが同社はここでも独自の味を出している。日本のIT企業や通信会社は　海外に進出するが日本向けユーザーの技術を開発する、あるいは現地の日系企業へのサービス行うのが主体である。意外なことだが内向き業種なのである。ところが、同社は現地の企業と組み、現地市場向けのビジネスをすることを原則に進出している。
スピードと手堅さ	ビジネスに手堅さを求めることは大事である。しかし、早目に効果的、効率的に手を打つことはもっと大事である。この早目にと手堅さは相反する側面が大変多い。そこでこの早目に手堅くクリアするためにはやはり優れた人材が必要となる。同社はこれらの人材を内外からスカウトで揃えつつある。

（参考）アジア主要国のビジネスモデル特質

（１）日本のビジネスモデル
（２）韓国のビジネスモデル
（３）台湾のビジネスモデル
（４）韓国と台湾のビジネス比較
（５）中国のビジネスモデル

（１）【日本】組織（会社）型資本主義市場

①企業構成
- 規制業種内需産業企業
- 旧財閥系民間企業
- 大手民間企業
- 中小企業
- 外資系企業

②日本企業の強さの根源
- 長期安定的取引風土
- 豊富な技術者人材とそれを育てる風土
- 豊富な資金と市場
- 企業への忠誠心と勤勉さ

（２）【韓国】財閥主導型資本主義市場

①企業構成

- 主要財閥企業
- 中小企業
- 外資系企業

②韓国企業の強さの根源

- 財閥政府２人３脚体制（優先的企業成長政策）
- トップのリーダーシップ
- 成果主義
- 政府の支援政策
- 経済の輸出主導政策
- 外国企業の活用

（３）【台湾】家族型資本主義市場

①企業構成

- 政府系内需産業企業
- 大手民間企業
- 中小企業
- 外資系企業

②台湾企業の強さの根源

- オーナー型の経営手法
- 人脈を生かした中国効果的活用
- 日本企業に勝てるビジネスモデル

（４）韓国及び台湾の比較

	韓国	台湾
1 中核企業	財閥	中小企業
2 中核産業	フルセット	雑貨
3 中核人材	ビジネスエリート（地縁的）	血縁
4 支援体制	政府主導型	自立型
5 日本企業出向者	占領軍	人質
6 経営政策	仕切り型	分担型

（５）【中国】　縁故人脈型資本主義市場

①企業構成

- 政府系主要中央企業
- 地方政府系民営型国営企業
- 成長型民間企業
- 外資系企業

②中国企業の強さの根源

- １３億人の巨大なマーケット
- 圧倒的なコスト競争力
- スケールメリット
- 巧みな経営力
- 外国企業の活用

中国の工業化（社会主義市場化）の歴史

- １９７８年　改革・開放の開始（１１期三中全会）
- １９８０年　経済特区の設立（４地区）
- １９８４年　沿岸開放都市の設置（１４都市）
- １９９２年　国境都市の開放（９都市）
- １９９７年　高新技術産業開発区の設置（２７地区）