

## アジア通信第十二回 メコン地域 その2

### － カンボジア・ミャンマー －

山田ビジネスコンサルティング(株)

アジア事業本部

前回(第十一回)は、カンボジア及びミャンマーの概況を紹介いたしました。両国とも開発が進んでおらず、まだ、日系企業の進出もそれほど多くありません。今回は、中堅中小企業のカンボジア・ミャンマー進出について述べます。文中の番号は、前回からの通し番号となっていますので、今回は3. から始まります。

### 3. 中堅中小企業のカンボジア・ミャンマー進出

#### (1) 進出に際しての検討事項

ここでは、製造業の進出に際しての検討事項を述べます。カンボジア・ミャンマーには、人件費が安い反面、電気代が高い・電力供給が不安定という特徴があります。そのため、一般に労働集約型産業に適している地域といわれています。加えて、次のポイントを押さえることも重要です。人件費が安いから、労働集約的だから、という理由だけで進出することは危険です。

#### ① どの地域から調達し、どの地域に販売するか？納期に余裕はあるか？多量の販売(生産)数量を確保出来るか？



ミャンマー ティラワ工業団地予定地

2012年9月筆者撮影

いずれの国も、産業集積が進んでいないため、現地・近隣地域からの調達、現地・近隣地域への販売が出来ない場合があります。このような場合には、輸送費の増加に加え、原材料等調達から販売までのリードタイム伸長のデメリットが、人件費の安さというメリットを帳消しにしてしまう場合があります。リードタイム伸長のデメリットとは、例えば、資金繰りの逼迫などです。詳しくは、アジア通信第五回から第七回をご参照下さい。

このような場合には、少なくとも物流リードタイム分、納期を長く取る必要があります。無理な納期を設定すると、結局納期に間に合わなくなり、エア便で製品を輸送⇒人件費メリットを減殺、という事態に陥りかねません。

以上から、カンボジア・ミャンマーでの製造に適した製品について、短納期対応ではない製品、流行に左右されない定番品・ライフサイクルの長い製品、需要予測のズレ・需要の変動幅が小さい製品、というキーワードが考えられます。

また、これらのキーワードに沿った製品は、その製品一単位数量当たりの限界利益(≒付加価値)が小さく、損益分岐点販売(生産)数量が多量になる傾向にあります。多くの場合、多品種少量生産ではなく、少品種多量生産または多品種多量生産に適することになりそうです。

以上に述べたキーワードは、規模の大きい企業に有利に働く要素であることを、十分ご留意ください。

## ② 投下資金の回収期間は？

カンボジア・ミャンマーが発展するに連れ、人件費も上昇していくこととなります。そのため、人件費が上昇して黒字を確保出来なくなるまでに、現地に投下した資金を回収する必要があります。投下資金を借入金によって調達する場合には、この点、特に重要です。

## ③ 事業計画の策定

進出に際しては、以上①②その他の項目を検証するため、事業計画を策定する必要があります。この計画は、資金計画・損益計画だけでなく、貸借対照表計画を含みます。計画は、どこまで精密に作っても計画に過ぎませんが、それでも、あまりにも無理な投資になっていないかどうかを検証するためには、十分役に立つものです。

また、事業計画を策定することにより、現地法人等の経営において、どの項目を重点的にチェックすべきかを事前に明確にすることが出来ます。

## ④ 撤退時のシミュレーション

撤退時のシミュレーションを事前に行うことも必要です。進出段階で撤退時のシミュレーションというのは、必勝の信念に水を差すような話ですが、進出以上に撤退は難しいものです。撤退したくても、お金が無くて、出来ない企業もあります。予め、退職金等の撤退に必要な資金を見積もり、計画に織込んでおくことが得策と考えます。

## ⑤ 労務

一概にカンボジア人ワーカー・ミャンマー人ワーカーの気質・特徴を語ることは難しいのですが、日本人のそれとは異なる点が多々あることは間違いありません。この違いが、現地での経営を難しくすることはいうまでもありません。その対応として、日本に留学経験のあるカンボジア人・ミャンマー人を採用することも検討に値します。彼等彼女等は、文化や言葉のギャップを埋めてくれるだけでなく、現地の水先案内人にもなってくれます。日本に在留するカンボジア人の数は、2,700人弱、ミャンマー人は8,600人弱です。

## (2) 足りないものに着目

ここでは、以上(1)とは異なる観点から、筆者の考えを述べます。



プノンペンのもう一つの顔 ロードサイドの商店

2012年11月筆者撮影。前回(第十一回)掲載写真

(近代的な高層ビル)とは対照的な風景。

カンボジア・ミャンマーはいずれも、電力・物流・通信インフラ、産業集積、生産・建築土木・農業などの技術、管理職人材など足りないものだらけで、このような国への進出は、時期尚早と判断する企業様も多いと想像します。しかし、足りないものだらけということは、それだけチャンスが多いともいえます。足りないものを供給するための進出です。

例えば、進出済みの企業が現地調達をしたくても出来ない部品・原材料・サービスを、当社が現地で供給するなどです。これらの国では、大手の下請企業の進出はまだ進んでいません。当社が現地で提供することにより、これまで取引が出来なかった企業との取引を目指すこともできます。

また、足りないものだらけという状況は、進出企業だけでなく、カンボジア・ミャンマーの各政府・各国民においても同様です。不足するものを、ODAを活用して提供するという方法もあります。ODAというと、多くの中堅・中小企業には無縁という印象がありますが、必ずしもそうではありません。外務省は昨年来「ODAを活用した中小企業の海外展開支援に係る委託事業」に取り組んでいます。その内容は対象国の開発・発展に資する中小企業の海外事業に最大 30 百万円の調査費の補助(普及化事業は最大 50 百万円)を提供するというものです。この ODA の活用によって、カンボジア・ミャンマーの開発・発展に貢献しつつ、現地でビジネスの足場づくりを目指すということです。

ご参考までに、カンボジア・ミャンマーとそれらの周辺国における昨年の実績(抜粋)を掲載いたします(下表)。この ODA がカバーする範囲の広さをイメージ出来ます。詳しくは、外務省ホームページをご参照ください。

<ODA を活用した中小企業の海外展開支援に係る委託事業 実績(抜粋)>

企画名	受託企業名	対象分野	対象国	分類
カンボジア国及びベトナム国(ホーチミン地域)における作業工具の新市場開拓および ODA 案件化調査	トップ工業(株)	職業訓練・産業育成	カンボジア ベトナム	案件化調査
付加価値税(VAT)の徴収・管理システムの普及の為の案件化調査	(株)ピー・エム・シー・インターナショナル	職業訓練・産業育成	ミャンマー ベトナム	案件化調査
メコン川流域諸国における POU 浄水システム普及に向けた案件化調査事業	日研(株)	水の浄化・水処理	カンボジア	案件化調査
危険物貯蔵地下タンクの案件化調査	玉田工業(株)	防災・災害対策等	ベトナム	案件化調査
無電化・弱電化地域における流水式マイクロ水力発電プロジェクト案件化調査	シーベルインターナショナル(株)	環境・エネルギー・廃棄物処理	ラオス ベトナム カンボジア	案件化調査
パワーコントロールシステム事業可能性調査	棚橋電気(株)	環境・エネルギー・廃棄物処理	カンボジア	案件化調査
精米機製造・販売事業に基づく ODA 化案件調査-日本の精米技術に基づく中小精米機の技術・品質向上-	(株)ダイワ精機	農業	カンボジア	案件化調査
プレカット工法を用いた木造住宅建築技術の普及	(株)西野工務店	職業訓練・産業育成	ラオス	途上国政府への普及事業

平成 24 年度政府開発援助経済協力事業委託費による採択結果(外務省 HP)から抜粋・加工