

テピアの視点 「ローカル企業のミャンマー戦略に学ぶアジア進出日系企業の課題」**加熱する日系企業の“ミャンマー脂で”**

ASEAN 市場は、2015 年の ASEAN 経済共同体 (AEC) 設立により、ヒト、モノ、カネの域内移動の活発化が期待されている。尖閣騒動に端を発する昨今の中国における操業上のリスクの高まりもあり、日本企業の中には、5 億人市場といわれる ASEAN 市場を狙い、新規の進出を検討する企業や、既存拠点の拡充、複数拠点化等を検討する企業が多い。中でも、民主化の動きが急加速し、外国投資法改正によって規制緩和が期待されるミャンマーは、「最後のフロンティア」として日本企業の注目を集めている。

ミャンマーの中心都市ヤンゴンにある日本の政府機関事務所には、今後の政治経済情勢や投資規制等に関する情報を求め、1 日 10 社を超える日本企業が訪れている。日本からの出張者増加は、全日空が 10 月から成田—ヤンゴン間の直行便を再開したことにも裏付けられている。2010 年に一旦撤退したスズキによるヤンゴン近郊ティラワ地区への再進出など、自動車製造業進出の動きも活発化してきており、今後、サプライヤー企業群が後に続くことになれば、日本企業の集積スピードは一層加速する可能性がある。

タイから見たミャンマー投資

ミャンマーに注目しているのは日本企業だけではない。隣国タイでも、大手デベロッパーのイタルタイが開発計画を進めるダウエイ港を中心として、工業団地開発のアマタ・グループによる工業団地整備計画や、大手素材系グループサイアム・セメントによるセメント生産工場建設計画など、「Invest Myanmar」の文字が現地紙面を毎日のように賑わせている。こうした機運の高まりの背景には、昨今の最低賃金改定による労働コストの上昇というタイの国内事情がある。このままタイが中進国への歩みを進めれば、近い将来、タイ企業の中にも他国への移転を余儀なくされる企業が出てくることは想像に難くない。

先述したサイアム・セメントのような大企業が先行者利益を狙ってミャンマー進出を即座に実行していく一方で、そこまでの資本力のないタイの中小企業にも、将来の環境変化に対応するための準備をする動きがある。

失業率 0.7% (2012 年 2 月時点) という数字に表されるように、タイの労働力不足はアジア通貨危機以降の経済回復と反比例する形で深刻化しており、タイ政府は 1992 年からミャンマー、カンボジア、ラオスなどからの移民労働者を正式に受け入れている。中でもミャンマーからの受け入れ労働者数をもっとも多く、149 万人 (2011 年 8 月時点、移民局発表値) となっている。タイ国内の企業は、管轄の雇用局に申請し認可を受けることで、ミャンマー人を雇用することができる。これまでは BOI による投資奨励恩典を受けた事業においては雇用することはできなかったが、2010 年 10 月の BOI 布告により奨励対象プロジェ

クトであっても、一定条件を満たせば雇用することが可能となった。この制度を利用し、これまでも外国人非熟練労働者を「安価な労働力の調達」という観点から雇用する企業は、以前から存在していた。ところが、最近ではその傾向が変わりつつある。

バンコク近郊に工場を構えるタイ地場系自動車部品製造業 A 社は、昨年の洪水による影響をさほど受けなかったこともあり、ここ数年で大きく売り上げを伸ばしている、従業員約 600 名を擁する中堅企業だ。A 社は今年からミャンマー人労働者 30 名をラインに採用した。給与はワーカークラスのタイ人労働者と同じ水準を支給した上、ミャンマー人が住居を借りる際の保証も A 社が行っている。

労働力としても決して安価ではなく、むしろタイ人を雇用するよりも言語や管理面で手間がかかるが、「そこまでしてでも雇用するメリットがある。彼ら（ミャンマー人）は勤勉で、信頼できる。タイ人である我々も見習わなければならない。」と A 社社長は話す。雇用の理由のひとつとしてミャンマー人の能力の高さを挙げた後、続けてもうひとつの理由を語った。「タイも人件費が高騰し、いつかはミャンマー進出を検討しなければならない日が来る。今からミャンマー人を育成し、その時が来たら、彼らに母国で工場の運営を任せたい」。

「現地拠点の人材育成」が喫緊の課題

タイの中小企業 A 社社長は、明確な中長期的なビジョンに基づき、現地化に向けた布石を着実に打っている。これは、タイ企業であり、社長が現場を感じてその場で判断できる A 社だから実現できる強みである。判断権者であるトップが日本にいては、たとえ頻繁に現地出張したとしても、日々の変化を感じることは残念ながら難しい。

アジア市場を狙う日本企業の多くは、既にタイやベトナムなど主要国に拠点を設置しており、同拠点からインドやミャンマーなどの周辺国市場を開拓する戦略が一般的とされている。しかし、実態としては、特にインドなど戦略的重要性の高い地域への展開戦略については、日本本社のコントロールが強く働き、現場に裁量が与えられず思い切った決断を行うことができないケースが多い。仮に「現地拠点への権限移譲」を行おうとしても、現地拠点にそれだけの機能を担うキャパシティが不足しているケースも多く、すぐに実行に移すのが難しいのも事実だ。

即ち、地域展開の足掛かりとなる現地拠点の能力を、周辺国への展開戦略までも含めてマネジメントできるレベルまで引き上げる、そのために現地人材の能力を向上させることこそが、アジア進出日本企業の抱える本質的な課題と言えよう。短期的な業績向上に向けた打ち手と長期的な観点での人材育成とのバランスが、今後のアジア地域展開のキーワードとなる。

(石毛 寛人)

目次

【上海だより】「独身者祭り」バーゲンセールが絶好調に.....	4
【中国】【経済】「準高度成長期」に入った中国経済.....	6
【中国】【経済】国家級経済技術開発区と辺境経済合作区の12次5ヵ年規画公表.....	7
【中国】【天然ガス】中国が天然ガス発展「第12次5ヵ年」規画公表.....	7
【中国】【産業】中国、第5期省エネ技術普及目録の意見募集稿を発表.....	8
【中国】【農業】農地徴収の補償額を拡大へ.....	8
【中国】【環境】中国初の企業環境保護白書発表.....	8
【中国】【自動車】新エネ・省エネ自動車の販売目標の実現が困難に.....	9
【中国】【人材養成】中核集団が原子力工業大学を設立.....	9
【インド】【再生可能エネルギー】2020年に再生可能エネルギー産業で240万人雇用..	9
【国際】【エネルギー】米国の石油・ガス増産が世界のエネルギー構造に影響.....	10
【環境】【CO2排出権】【国内】第28回国内クレジット認証委員会.....	11

【上海だより】「独身者祭り」バーゲンセールが絶好調に

【上海便り】 今年も、11月11日の「独身者祭り（中国語：光棍节）」を迎え、中国のネットショッピングサイトは、消費者をひきつけるためのバーゲンセールを実施し、大きな盛り上がりを見せた。服飾、生活雑貨、デジタル家電用品など、例外がないほど多くの商品を対象として、販売価格が普段の半分に下がったため、この日だけで約2億1300万人がネットショッピングサービスを利用し、200億元以上の売上を記録した。

この例からも分かるように、景気牽引の起爆剤となるネットショッピングへの期待が高まっている。特に中国最大のネットショップサイトである淘宝网（タオバオ）は、今年の52億元から売上を大幅に伸ばし、過去最高の191億元の記録を打ち立て、ネットショッピング業界1位の地位を盤石なものとした。



淘宝网（タオバオ）のバーゲンセール画面

もともと「独身者祭り」は、1990年代、結婚していない大学生が寂しさをまぎらすため、大学キャンパスの中に誕生したもののだが、その後、ネットショッピング業界がこれを利用するようになった。2010年からは3年連続でバーゲンセールを実施しており、ネットショッピングの祭りとして定着しつつある。家にいながらショッピングを楽しめる気軽さ、自宅まで届けてくれる便利さ、気軽に買える価格の設定などもあるが、ネットショッピングビジネス発展の一番の要因は、経済発展に伴う人々の所得増加だ。

淘宝网の運営管理会社であるアリババグループによると、省レベルの取引金額では、浙江省（22億元）、広東省（18億元）、江蘇省（17億元）がトップ3を占めている。市レベルの取引金額では、上海が13億元、北京が10億元、杭州が7億元でトップ3を占めている。こうした数字からも、沿海地域を中心に、経済発展に恵まれた地域の消費意欲が旺盛で、

中国のネット消費トレンドを大きく牽引していく実態が浮き彫りになっている。



大量の配達物の仕分けに追われる作業員

「独身者祭り」が消費拡大に好影響をもたらしている一方で、様々な問題点も浮上してきている。大幅な割引販売は、消費者の購買意欲をかきたてるものの、利益犠牲によるブランドイメージの低下、価格競争の悪循環などを引き起こしかねない。また、ネット上で大量の買い物が一斉に行われることによってネット渋滞を起こしたり、物流配達会社に過剰な負担がかかり混乱するといったケースもあった。消費拡大による経済発展システムの確立を目指す中国にとって、長期的にみて理性的で秩序のある消費構造の構築が必要だろう。

(張 勇)

中国

【中国】【経済】「準高度成長期」に入った中国経済

30年に及ぶ急速な発展を経て、中国経済はそれまでの2桁ペースの高度成長期から1桁ペースの準高度或いは中速成長期へと移行している。

過去7四半期において、中国経済は成長率が低迷している。2008年の世界金融危機以降では最低となり、2四半期連続で8%を下回った。

国務院発展研究センター金融研究所の夏斌名誉所長は、今年の中国の経済成長率下降について、安定という見方もでき、中国がシステム調節中における健全な成長路線を進んでいることを意味している、と指摘した。

最近公表された経済データも、中国経済が穏やかに回復し始めていることを明らかにしている。HSBCによる11月の中国製造業購買担当者景気指数（PMI、季節調整済み）速報値は50.4となり、13ヵ月ぶりに最高を更新した。小規模企業を中心とするHSBCの製造業PMIは再び50の「浮き沈みライン」（マクロ経済景気指数）を上回り、中国物流購買連合会が公表した10月の小規模企業PMIの再上昇状況と一致する。

中国共産党第18回全国代表大会では、国内総生産を2020年までに2010年の2倍に拡大するとの目標を掲げた。これに基づいて計算すると、中国経済は10年間で年平均成長率7.2%を実現する必要があるが、過去2年間における経済成長率は7.2%を上回ったため、今後8年間で年平均伸び率約6.9%を達成できれば、GDPの2倍の目標を実現できることになる。

シティバンクがこのほど公表した報告では、経済の穏やかな回復を支えてゆくため、中国は当面のマクロ経済政策を維持していく見込みで、第4四半期に渡って経済が反発する見通し。今年と来年の経済成長率はそれぞれ7.7%、7.6%になると予測している。

中国国際金融有限公司は、来年の中国の経済成長率は7.5%を維持すると予測している。同社の彭文生チーフエコノミストは、中国共産党第18回全国代表大会で打ち出された「社会主義市場経済体制の整備と経済発展パターンの転換を加速」という方針は、中国が経済発展のスピードではなく、経済発展のパターンの転換に関心を寄せていることの表れだとしている。

中国人民大学経済研究所が11月24日に公表した最新報告によると、2012年の中国のGDP伸び率は8%に達する見込み。また、2013年には中国経済は経済拡張の過度期に戻り、GDPの成長率は四半期ごとに回復を示し、通年での実際の伸び率は9.3%に達すると予測している。同研究所の劉元春副所長は、2013年の中国経済は「準高度成長期」に入ると予想している。

一方、夏斌名誉所長によると、中期的にみると中国には4つの成長要因がある。1つは高い貯蓄率であり、2番目は都市化と工業化が依然として続いていること。3番目はグローバル化の傾向が続いていること。4番目は改革のボーナスが全要素の生産性を向上させていること。このため、同名誉所長は「長期的にみると、中国経済は依然として高成長を持続する潜在能力が存在している」と強調している。

しかし、中期的には楽観できない部分もある。侯雲春副主任は、「今後10年間は、世界を見渡すと経済成長の低迷期にあり、経済システムの深い調節期と新しい技術革命の準備時期に重なることに加えて、世界経済の秩序と金融秩序改革を建て直す時期になるかもしれない。今後10年は中国にとって、チャンスと挑戦が共存するが、挑戦よりチャンスの方が大きい」と指摘している。

【中国】【経済】国家級経済技術開発区と辺境経済合作区の12次5ヵ年規画公表

商務部は11月28日、「国家級経済技術開発区と辺境経済合作区十二五ヵ年発展規画(2011～2015年)」を公表した。それによると、2015年末までに国家級経済技術開発区は地区生産総額の年平均伸び率15%、総額5兆3000億元、外資実際利用率の年平均伸び率9%、総額480億米ドル、税収の年平均伸び率18%、総額1兆600億元に達するなど見込んでいられる。また、サービス業の増加値は生産総額の30%、ハイテク企業の生産額は工業総生産の49%を占める。

一方、辺境経済合作区では、地区生産総額の年平均伸び率20%、総額980億元、外資実際利用率の年平均伸び率14%、総額8億米ドル、税収の年平均伸び率17%、総額60億元に達するなどとしている。

【中国】【天然ガス】中国が天然ガス発展「第12次5ヵ年」規画公表

国家エネルギー（資源）局は2012年12月3日、国家発展改革委員会は同10月22日付けで関係機関に「天然ガス発展『第12次5ヵ年』規画」（「天然気発展“十二五”規画）を通知したことを明らかにした。

現在、天然ガスは中国の一次エネルギー消費の4.6%を占めているが、世界的な平均水準（23.8%）を比べるとだいぶ開きがある。中国では都市化の進展にともない天然ガス需要が着実に増加しており、「第12次5ヵ年」期間中には年平均200億 m^3 で天然ガス消費量が増加し2015年には2300億 m^3 まで拡大すると予測されている。また、天然ガスの輸入依存度は10年時点では15%であったが、15年には35%まで上昇すると見込まれている。

こうしたことから同規画では、15年時点の国内における天然ガス生産量を1760億 m^3 に引き上げ、このうち1385億 m^3 を在来天然ガスで、また150～180億 m^3 を石炭製造天然ガス、

160 億 m^3 を炭層ガスで賄うとしている。さらに 15 年までに 65 億 m^3 のシェールガスを生産することを見込んでいる。

同規画は、都市ならびに県政府所在地における天然ガス利用人口が 2 億 5000 万人に達すると予想している。

【中国】【産業】中国、第5期省エネ技術普及目録の意見募集稿を発表

中国国家発展改革委員会（発改委）は 28 日、『国家重点省エネ技術普及目録（第 5 期）』（意見募集稿）を発表した。意見募集稿には 49 の省エネ項目が含まれ、投資総額は約 9 億 4000 万元に達する。第 5 期省エネ技術普及関連の投資総額は、2015 年までに 1300 億元を上回る見通しだ。

第 5 期省エネ技術普及は、石炭、電力、鉄鋼、建材、冶金、食糧、太陽エネルギー、石油化工、バイオ製薬などの業種に及び、エンジンスマート冷却技術、高速道路 ETC 技術、ハイブリッド AC 入換え機関車技術等が含まれる。

【中国】【農業】農地徴収の補償額を拡大へ

中国国務院は 11 月 28 日、国務院常務会議で「土地管理法修正案（草案）」を可決した。同日付『新華網』報じた。修正案は農民の集団所有土地を収用する際の補償制度を見直し、農地徴収への補償額を現行基準より大幅に引き上げるというもの。修正案の詳細内容は公開されていないものの、『京華時報』によると、補償額を現行基準の 10 倍以上に引き上げる見通し。

中国ではこれまで、地方政府が農民から低価格で買い上げた土地を数十倍の金額で不動産開発業者に転売することが行われており問題視されていた。今回の土地管理法修正は、土地開発における農民側の利益を本格的に改善する政策に方向転換するもので、農民權益の保護に繋がると期待されている。

【中国】【環境】中国初の企業環境保護白書発表

中国の国有石油企業、中国石油化工集团公司（中国石化）は 11 月 29 日、北京で同社初の環境保護白書「中国石油化工集团公司環境保護白書」を発表した。これは、中国企業としても初の環境保護白書。

国連グローバル・コンパクトのジョージ・コール事務局長は白書の発表式典で、「人類は気候変動や環境保護など世界的な問題に直面している。その中で、企業こそが世界の

環境問題を解決する主体であり、環境保護技術の開発を世界で実践・拡大することができる」と語った。

また、中国石化の傅成玉総経理は、「環境保護に必要な経費は一銭も惜しまない。環境保護に合わないことは一つもしない。汚染や環境破壊をして得た利益は一銭も要らない」との見解を表明した。

白書は、会社管理やグリーン戦略、低炭素エネルギー、クリーン生産など8つの面から中国石化の環境保護事業を24の実例を交えて紹介している。

【中国】【自動車】 新エネ・省エネ自動車の販売目標の実現が困難に

11月30日付『中国経営報』によると、中国自動車工業協会の集計では、2011年に中国国内で販売された新エネ・省エネ自動車は僅か8159台であった。このうち、電気自動車は5579台、ハイブリッド車は2580台。今年1月～8月では、国内の主要自動車メーカーが販売した新エネ・省エネ自動車は合計6029台で、このうち電気自動車は2661台、ハイブリッド車は3358台であった。

中国で2011年に販売された自動車の総数は1855万1000台。このうち新エネ・省エネ自動車の占める割合は僅か0.04%に過ぎなかった。中国政府が打ち出した「省エネと新エネ自動車産業発展計画（2012-2020年）」では、2015年までに電気自動車とハイブリッド車の累計販売台数を50万台に設定しているが、目標の達成はきわめて難しい状況にある。

【中国】【人材養成】 中核集団が原子力工業大学を設立

原子力発電から核燃料サイクルを手掛ける中国核工業集団公司是2012年11月29日、人材養成強化の一環として企業大学と位置付けられる原子力（核）工業大学を正式に設立した。

アジア

【インド】【再生可能エネルギー】 2020年に再生可能エネルギー産業で240万人雇用

グリーンピース、世界風力エネルギー協会（GWEC）、ヨーロッパ再生可能エネルギー協会（EREC）が共同でまとめた報告書は、インドの再生可能エネルギー産業では2020年までに240万人の雇用を創出すると予測している。「India Energy Revolution」と題する報告書

は、正しい政策や投資によって2030年までに現在の20万人が12倍に増加する可能性があるとしている。11月24日付「the energy collective」が伝えた。

再生可能エネルギーを用いた発電のシェアは、2020年までに32%、2030年までに62%に達すると予測している。また、再生可能エネルギーの発電設備容量は、2030年までには5億4800万kW、2050年までには13億5600万kWに拡大すると見込まれている。

再生可能エネルギーの拡大によって、インドは1年当たり約7兆1000億ルピー(1380億ドル)~285兆ルピー(5兆5000億ドル)を節約することができると試算されている。再生可能エネルギーの拡大は、二酸化炭素の排出抑制につながり、1人当たりでは2009年の年間1.4トンから2050年には0.3トンに減少すると予測されている。

国 際

【国際】【エネルギー】米国の石油・ガス増産が世界のエネルギー構造に影響

国際エネルギー機関(IEA)は11月12日、「2012年版世界エネルギー見通し」(World Energy Outlook 2012)を公表し、米国の石油・天然ガス生産の復活が世界のエネルギー構造に変化を及ぼすと指摘した。

IEAは、米国は2020年中頃までに現在世界最大の石油生産国であるサウジアラビアを抜くとともに、2030年には石油の純輸出国となると予測している。また、米国の石油・天然ガス生産の拡大が、再生可能エネルギーを含めたエネルギー構造だけでなく、欧州諸国やアジア地域での価格や貿易構造にも変化をもたらすと分析している。

IEAは、中国やアメリカ、EUなど主要なエネルギー消費国・地域では、エネルギー効率改善の新たな中長期策を打ち出すなど進展がみられるとしたうえで、建築や産業部門については依然として改善の余地があるとの見方を示した。

このほかIEAは、2030年時点で電気を利用できない人口が約10億人、また清潔な調理設備を利用できない人口が26億人に達する可能性があり、すべての人がエネルギーを利用できるようになるには、約1兆ドルの投資が必要になると見積もっている。

国内

【環境】【CO2 排出権】【国内】第 28 回国内クレジット認証委員会

11月30日、第28回国内クレジット認証委員会が開催された。承認申請があった排出削減事業34件の事業承認が行われ、排出削減事業の承認件数は累計で1,499件となった。また、国内クレジット認証については、申請のあった71件（国内クレジット量は52,689トン）について認証が行われ、認証件数は累計で1,119件、国内クレジットの総認証量は約63.0万トンとなった。

今年度の認証委員会はあと2回開催される予定で、次回（第29回）認証委員会は来年2月8日（金）、今年度の最終回（第30回）は3月18日（金）に開催予定。

※国内クレジット制度とは、2008年度から開始した、自主行動計画を持つ大企業と自主行動計画を持たない中小企業等との間で排出権の取引を行う制度。（詳しくは<http://jcdm.jp/>）

※排出削減事業とは、何らかの省エネ設備・機器を更新・導入して温室効果ガスの削減を図る事業のことである。国内クレジット制度が定めた方法論に従って事業を進める必要がある。