



## アジアにおける事業戦略とリーダーシップ (1) -1

講師：レンゴー株式会社 代表取締役社長 大坪 清

1. はじめに
2. 海外進出の条件
3. 世界の段ボール事情
4. 金融政策について



### 1.はじめに

私の講義は一昨年、昨年に引き続き今回で3回目となりますが、今回は『アジアにおける事業戦略とリーダーシップ』というテーマで講義いたします。レンゴーは1909年に創業し、現在104年目を迎えている歴史のある企業です。1972年に「聯合紙器株式会社」から「レンゴー株式会社」に社名変更し、現在は資本金310億6,600万円、今期の売上高は5,200億円に達する見込みです。

現在は海外に48工場を展開していますが、アジアへの進出は1930年代まで遡ります。当時は朝鮮、台湾、満州、中国に工場を展開していましたが、1945年の敗戦で朝鮮、台湾、中国の全資産が接収されました。その後、1990年にマレーシアにて、段ボール合併事業に資本参加したのをはじめとし、シンガポール、タイ、インドネシア、中国、フィリピン、ベトナムへと海外事業を展開しました。そして、現在、ハワイで新工場を建設中で、本年地鎮祭を行い、来春に完成する予定です。ハワイには段ボールの需要があるにもかかわらず、段ボール工場は1工場もありませんでした。段ボールはアメリカ本土から船で運ばれていたため、コスト高の原因となっていました。新工場完成後は現地生産により、コストの抑制につなげることができます。



## 2. 海外進出の条件

当社がマレーシアに進出した時期は、既に中国に展開していた日本企業が、マレーシアを新たな海外拠点と認識し、続々と進出し始めた頃でした。取引先の日本企業から、包装資材として丈夫な段ボールケースが必要であるとの要請により、当社もマレーシアに進出しました。

企業が海外進出をする目的の一つは、生産拠点を築くことです。その利点は、レイバーコスト（人件費）を抑え、ローカルコンテンツ（現地調達の原材料）が安く手に入ることです。進出の条件は、電気、水、道路等のインフラストラクチャーが整っていることが必要です。海外からの進出企業に対する優遇税制などについても分析し、進めていくことが大切です。当時のマレーシアはこれらの条件が全て揃っていました。

また、海外進出には、土地の購入が重要な要素です。経済活動は、「土地・資本・労働」の三つがあって初めて成り立つものですが、海外で土地を所有できるかが大きな問題となります。マレーシアでは、土地のフリーホールド(永久所有権)はできませんでしたが、30年、60年、90年ローンといった長年のローン形式、リースホールド（期限付き借地権）を行っていたため、日本企業が進出できました。

その後、当社はインドネシア、中国に進出し、現在は中国に19工場、タイに15工場、シンガポールに1工場、マレーシアに1工場、インドネシアに7工場、ベトナムに5工場の計48工場が海外にあります。

当社では、日本人スタッフの語学レベル向上のため、語学力向上奨励制度を整えており、TOEICの取得点数に応じた奨励金を支給しています。また、グローバル人材育成制度として、海外研修制度も整えています。毎年選抜された数人の中堅社員を対象に、国内研修、海外語学研修、海外実務研修を1年半にわたり実施しています。

## 3. 世界の段ボール事情

次に世界の段ボール総生産量をみると、2012年は1位中国560億 $m^2$ 、2位アメリカ335億 $m^2$ 、3位日本133億 $m^2$ 、4位ドイツ92億 $m^2$ 、5位ブラジル64億 $m^2$ となっています。日本の段ボール生産量133億 $m^2$ は、福島県の面積と同等になります。

2001年時点では日本133億 $m^2$ に対し、中国131億 $m^2$ と、日本は中国を上回っていました。しかしながら、2012年には日本133億 $m^2$ のままに対し、中国は約4倍半の560億 $m^2$ に達し、この数値からも中国の成長がお分かりいただけると思います。また、アメリカの総生産量は、2001年の353億 $m^2$ に対し、2012年は335億 $m^2$ に微減しているものの、日本同様に大きな変化はありません。対照的に、中国をはじめとするアジア諸国は、ここ10年間で生産量は大きく伸びています。ここから、開発途上国、中進国および先進国との違いが分かります。

段ボール製造には、段ボール原紙（板紙）を使用します。段ボール1 $m^2$ あたりの重さは700g前後ですので、段ボールの生産 $m^2$ に700をかけると、原紙生産量が推定できます。

世界の段ボール原紙の生産量は、2001年は日本942万トン、中国1,060万トンに対し、2012年は日本873万トン、中国4,125万トンとなっています。2012年の中国

は、2001年の4倍成長、日本の5倍近くに成長しています。

世界でCO<sub>2</sub>が年間にどれほど発生しているか分かるでしょうか。世界では、年間約300億トンものCO<sub>2</sub>を発生させており、そのうち70億トン以上が中国、50億トンがアメリカ、日本は11.5億トンとなります。CO<sub>2</sub>の発生量削減は製紙業界にとっても重要なテーマであり、さまざまなエネルギー政策を講じています。日本国内だけでなく、海外でもエネルギー政策、CDM（Clean Development Mechanism:クリーン開発メカニズム）を進めることにより、全体としてCO<sub>2</sub>の削減効果がより大きくなります。

ここまでレンゴーと段ボール業界の現状をみてきましたが、製造業が海外に進出する目的の一つは、「生産拠点」として進出すると同時に、その地域を「マーケット」として捉えることです。「生産拠点」を築くためには、土地、労働力、資本のほか、現地で原材料をうまく調達すること、現地の従業員をうまく育てることも重要です。また、「マーケット」を求めて進出する場合、その土地に大きな市場があり、製品の供給体制を整えることも必要です。



#### 4. 金融政策について

アメリカではバーナンキFRB議長の金融政策により、景気が回復してきています。上院と下院のねじれにもかかわらず、景気が大きく回復したのは、バーナンキ議長の金融政策「QE3（Quantitative Easing 3）」による量的緩和の効果が大いだとされています。毎月日本円にして何兆円という金融緩和を続け、アメリカは景気回復に成功しました。アメリカの金融政策と同様に、日本では黒田日銀総裁が「大胆な金融政策」を打ち出し、この効果により、円安と株価上昇につながっています。企業や個人は、日本国のGDPの付加価値として財を産み出していますが、以前はそれに見合った通貨の発行量が少なくなっていたため、通貨の発行総量と産み出されるGDP総量とのバランスがとれなくなっていました。通貨の発行総量が少なければ、GDP総量もバランスをとって少なくなるためデフレが起こります。そこで、通貨、マネタリーベースを上げ続けることにより、物価上昇につなげていくのです。重要なのは、作りだした財貨と通貨発行量のバランスをいかにしてとるかということです。このシステムを実行できていなかったことが、ここ数年間の不景気の原因となっていました。デフレに関するこの理論には、さまざまな異論がありますが、私はこれが一番正しいと思っています。







## アジアにおける事業戦略とリーダーシップ (1) -2

講師：レンゴー株式会社 代表取締役社長 大坪 清

5. マッカーサー元帥
6. 各地域の経済圏
7. 日米間の経済関係
8. 税制優遇措置
9. ODA



### 5. マッカーサー元帥

アジア経済のキーワードとして、「EAEC (East Asia Economic Caucus : 東アジア経済協議体)」があります。EAECは東アジアでの経済の協力機構をつくる目的で、1990年にマレーシアのマハティール首相が提唱しました。

この話の前に、戦後の歴史を知っていなければアジアの経済は理解できません。皆さんは学校で第二次世界大戦と習ったと思いますが、私の時代は大東亜戦争とよんでいました。日本は東アジアで大東亜共栄圏をつくろうとしましたが、アメリカ、イギリス、中国等の連合国に敗戦した結果、この構想はなくなりました。1949年には毛沢東が中華人民共和国を建国し、ソビエト連邦と同じ社会主義の共栄圏をつくりました。

敗戦後、日本はアメリカの統治下におかれましたが、1950年には経済国として復活しつつありました。朝鮮戦争が起これ、ソビエト連邦と中国は北朝鮮側につき、アメリカは韓国側につきました。連合国軍最高司令官として日本に駐在していたマッカーサー元帥は、アメリカのトルーマン大統領の命を受け、韓国に移り戦争の指揮をとりました。マッカーサー元帥は、北朝鮮への徹底攻撃を主張していましたが、トルーマン大統領に許されませんでした。マッカーサー元帥の退任時の言葉に「Old soldiers never die, they just fade away. : 老兵は死なず、ただ消え去るのみ」とありますが、有名なフレーズなので覚えておいてください。

中国では1989年に天安門事件が起りましたが、鄧小平は改革開放政策をとりました。1991年にソビエト連邦が崩壊、資本主義のもとロシア連邦が誕生し、大きな転換点となりました。同時にヨーロッパでも、東西ドイツを分けていたベルリンの壁が1989年に崩壊し、この時代に世界は大きく動き出しました。



## 6.各地域の経済圏

マハティール首相は、当時、アメリカの支配にかかわらず、アジアとして一つになるべきであると提唱しました。経済については、日本が一番進んでいるので、彼は「Look East」という言葉をつくり、マレーシアから東に位置する日本に学べとしました。マハティール首相は、EAEB(East Asia Economic Block)、EAEG (East Asia Economic Group) の構想を経て、最終的にEAEC(East Asia Economic Caucus)としました。

日本企業の海外進出は、初めは中国に向かいましたが、やがてタイ、マレーシア、インドネシアへと、続々と工場を展開させています。EAECの動きに対抗し、ブッシュ大統領が中心となって考えたのがAPEC (Asia-Pacific Economic Cooperation : アジア太平洋経済協力) です。アメリカはEAEB、EAEG、EAECのいずれにも加入できないので、自国が加入できるAPECの体制をつくり、アメリカ+日本+韓国+ASEAN6か国体制でのスタートを提案しました。現在、APECにはアジア太平洋地域の21の国と地域が参加しています。

アメリカ、カナダ、メキシコがEAECと同様にNAFTA (North American Free Trade Agreement:北米自由貿易協定) をつくっているのを知っていますか。NAFTAは、全品目の関税撤廃、金融や投資の市場を自由化、知的所有権の保護を目指しつくられた一つの経済圏です。

ヨーロッパはどうでしょうか。ヨーロッパでは、EC (European Community : ヨーロッパ共同体) を経て、現在はEU (European Union : ヨーロッパ連合) が形成されています。2002年からEU内の統一通貨としてユーロがスタートしましたが、EU加盟国の中では為替がないためうまくいっていません。通貨の発行量を各国で増減させることもできなくなっています。EU内部で為替がないことが一番の問題で、中でもPIIGS (ポルトガル、イタリア、アイルランド、ギリシャ、スペイン) は財政状態が悪化していました。ドイツが中心となり、最も財政状態が悪化していたギリシャを助けたことにより、ユーロ危機は一旦収まってはいますが、まだ不安を残しています。



## 7. 日米間の経済関係

日本とアメリカとの関係はどうでしょうか。敗戦後、日本人が持つ勤勉さと技術力により、1970年代には、日本の経済力はアメリカに追いつくほどに強くなってきました。日米間での貿易摩擦が大きくなったことで、アメリカは日本叩きを始めました。1971年にニクソンショックが起り、アメリカはドル紙幣と金の兌換を停止し、日本円の為替レートは1ドル360円から308円に切り上げられました。1973年には、日本を含む先進各国は、固定相場制から変動相場制に移行しました。以後、円高が続き、1985年に先進5か国でプラザ合意が行われ、1987年には1ドル120円台までになりました。

私が仕事上、アメリカに一番困らされたことは、1985年にMOSS協議（Market Oriented Sector Selective talks：市場志向型分野別協議）が開始されたことです。市場原理に任せたいほうがよい商品については、関税を全て撤廃するよう日本に申し出がありました。特に紙、パルプなどの林産物については、それ以前は関税種目のリストに入って保護されていましたが、関税撤廃によりアメリカと対等に競争しなければならなくなりました。同時に、アメリカ向けの輸出品を梱包している素材は、全てアメリカ製を使わなければならないということになりました。

当時、私は商社で働き、商社マンとしてさまざまな交渉を行っていました。日本とアメリカでは自然環境の違いがあります。例えば、紙の製造には湿度が影響し、日本では8%から10%、アメリカでは5%の環境下で紙を製造しています。よって、アメリカで製造した紙を日本にそのまま持ってくると、紙が水分を吸収し、曲がって欠陥品となってしまいます。ここからアメリカ側は、環境の違いを考慮する必要があると理解しました。これにより、製紙業界では、MOSS協議で決定された通りに関税は撤廃されましたが、アメリカへの輸出品の梱包素材全てをアメリカ品にすることはありませんでした。



## 8. 税制優遇措置

パイオニア・ステータス（Pioneer Status）は、マレーシアやシンガポールで実施されている税制優遇措置の一つです。付加価値のレベル、使用される技術の高さ、産業間連携強化への寄与など一定条件を満たした企業に対し、所得税納付の一部免除を認めるものです。ITA（Investment Tax Allowance：投資税額控除）も、税制優遇措置の一つであり、パイオニア・ステータスに代わる手段として、税制面で最初に適格資本的支出（認可プロジェクトで使用される工場、プラント、機械、その他の設備に対する支出）が発生した日から5年以内に発生した適格資本的支出に対して、60%の控除が得られるよう税制面で優遇しました。



## 9. ODA

日本が海外進出する目的は、製造拠点の構築、マーケットの開発以外にODA（Official Development Assistance：政府開発援助）の実施があります。日本はODAに力を入れ続け、1989年には援助額が初めて世界一になりました。当時は一兆円を超えるODAを行っていましたが、現在はその拠出額を減らしています。

援助には、PFI（Private Finance Initiative）、PPP（Public-Private Partnership）などの方法があります。PFIは既に日本でも始まっていますが、政府が援助をする際に、民間が資金とノウハウを出し、しばらく援助するという方法です。

ODAには有償、無償、技術援助の三つの形態があります。技術援助はJICA（国際協力機構）のメンバーを中心に行っています。有償でODAを行ったとしても、そのうち70%を有償とし、少なくとも30%の支払い猶予をつけなければなりません。

民間企業はお金を出して援助するだけでなく、実際に政府機関や工場をつくる役割を果たしています。タイド援助とアンタイド援助という言葉を知っているでしょうか。タイド援助は、援助資金による資材や役務の調達先を援助国に限定することを意味し、アンタイド援助はその逆となります。例えば、日本がフィリピンに大きなシティホールを無償で作る場合、建設するのは日本の業者か、現地の業者かという選択肢になります。日本の民間企業は、タイド援助にしてもらうよう日本政府に働きかけ、日本政府からお金をもらい、日本政府がシティホールをフィリピンに無償で供給することになります。よって、タイド援助の条件であれば日本の企業は潤いますが、アンタイドの条件になれば日本のお金が全て現地に流出することになります。

タイド援助にするための一つの方策として、BOT（build, operate and transfer：民間事業者が自ら資金調達を行い、施設を建設し、契約期間にわたり運営、管理を行って、資金回収した後、公共側にその施設を移管する方式）やBOO（build, own and operate：民間事業者が施設を建設し、そのまま保有し続け、事業を運営する方式）があります。

プラント建設における一つの条件として、EPC（Engineering, Procurement and Construction：エンジニアリングの設計、資機材調達、製作、建設工事を含む一連の流れ）が重要となります。ODAを行うには、まず設計をしなければなりません。その後の素材、資材の調達を行うことが重要となり、日本が指導しなければなりません。その後には建設があります。

本日の講義は、学生が習う学問だけでなく、仕事のより実務的な話を知ってほしいとの思いをもって話しました。皆さんにおいては、新聞やニュースから得た情報も自分の知識となるよう努力してもらうことを願い、この講義の結びといたします。

