

ASEAN経済共同体（AEC）発足で「期待感」増すASEAN

ASEANの成長を取り込むための戦略と秘訣（その1）

アジアビジネスサポートグループ（ABSG）公認会計士 あさば まさひこ 浅羽 正彦
公認会計士 わたなべ しんや 渡邊 慎也

はじめに

トーマツグループは、総合ビジネスプロフェッショナルグループとして日本企業の成長を支援するためにさまざまなプロフェッショナルが連携を強めており、アジアに特化した専門グループとして2013年にアジアビジネスサポートグループ（ABSG）を立ち上げ、アジア各国にある日系企業サービスグループと連携しながら、アジア地域への日系企業の進出等のサポートを日本の国内外の双方向から提供している。

ABSGの活動の一環として、2014年7月10日に「ASEAN経済共同体（AEC）発足に向けた企業戦略を考える」との副題のもと、トーマツグループのASEAN地域に精通した講師陣と長年ASEANを研究してきた外部講師の方々を招いて「デロイトトーマツアジアビジネスセミナー2014」を開催したので、その要旨を紹介したい。今号では統合セッション①と②について取り扱い、Breakoutセッションについては次号で紹介する。

なお、文中意見に渡る部分については、講演者及び本稿執筆者の私見を含むことをお断りしておく。

（セミナープログラム）

統合セッション：

開会挨拶

デロイト トウシュ トーマツ リミテッド
グローバルボード副会長 有限責任監査法人トーマツ
Deputy CEO 小川 陽一郎

統合セッション①

ASEAN経済共同体（AEC）の日本企業への影響について

～2015年AEC発足に向けた企業戦略を考える

亜細亜大学アジア研究所 所長	石川 幸一 氏
中央大学経済研究所 客員研究員	助川 成也 氏
有限責任監査法人トーマツ パートナー	小林 繁明
デロイト トーマツ コンサルティング株式会社 シニアマネジャー	羽生田 慶介

統合セッション②

東南アジアの地域統括会社の運営：シンガポールvs.タイ

～現地の実情を踏まえた統括機能の強化と経営の現地化による地域競争力と経営力の向上を目指して

有限責任監査法人トーマツ パートナー	柳澤 良文
有限責任監査法人トーマツ パートナー	土島 真嗣
有限責任監査法人トーマツ パートナー	中山 一郎
デロイト トーマツ コンサルティング株式会社 シニアマネジャー	井出 潔
デロイト トーマツ コンサルティング株式会社 シニアマネジャー	坂田 省悟

Breakout セッション：

人事戦略

東南アジアで日系企業が直面する人事課題と施策の方向性

～“日本型人事”からの脱却と“タレント・マネジメント”

デロイト トーマツ コンサルティング株式会社
シニアマネジャー 坂田 省悟

ガバナンス戦略

東南アジアの地域ガバナンスとデータ活用

～単一企業統治単位としての東南アジアにおけるガバナンスの少し先

有限責任監査法人トーマツ
パートナー / デロイトアナリティクス日本統括責任者 矢部 誠
有限責任監査法人トーマツ パートナー 柳澤 良文

事業拡大戦略

東南アジアで「M&A」を実行するということ

～M&A戦略の実行に際して直面する困難や課題に立ち向かう秘訣

デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー株式会社
(Deloitte Singapore)
ディレクター 秋山 順
アソシエイトディレクター 鈴木 直人

統合セッション①

「ASEAN経済共同体（AEC）の日本企業への影響について」

～2015年AEC発足に向けた企業戦略を考える～

1. ASEAN経済共同体（AEC）と創設に向けての状況（講師：亜細亜大学アジア研究所 石川幸一氏）

ASEAN経済共同体（AEC）

ASEANは、チャイナ・リスクの顕在化や米国のアジア重視の政策転換、市場及び経済の成長性や安定した経済成長を背景とした直接投資の増加等から、その重要性が増してきている。また、ASEANは10カ国の民族や人口、政治、経済規模や産業等の異なる多様な国々の集まりであるため、従来はそ

の多様性が弱点とされていたが、現在ではその多様性が様々な要求・需要に応えられる強みに変化してきている。

他方、21世紀に入り、中国やインドが台頭してきたことに伴いASEANのプレゼンスが低下してきていたため、ASEAN地域への外資誘致等を狙った成長戦略としての経済統合構想がAECである。AECは2015年12月末までに創設される予定となっている。

AECの目標は、「物品・サービス・投資・人の自由な移動、資本のより自由な移動」を実現し「単一の市場・生産基地」を造ることである。そのために、4つの戦略目標と17の行動分野を示しており、2008年から2015年までに4つのフェーズに分けて実施するスケジュールとなっている。

4つの戦略目標と17の行動分野

単一の市場と生産基地 (市場統合)	競争力のある経済地域 (インフラ整備・共通政策)	公平な経済発展 (格差是正)	グローバルな経済への統合 (対外FTA)
物品の自由な移動 サービスの自由な移動 投資の自由な移動 資本の自由な移動 熟練労働者の自由な移動 優先統合分野 食料・農業・林業	競争政策 消費者保護 知的財産権 インフラ開発 税制 電子商取引	中小企業 ASEAN統合イニシアチブ	対外関係における一貫したアプローチ グローバル・サプライ・ネットワークへの参加

AECでは、物、人、サービス、資本の自由な移動には、制約・条件が付されており、共同市場ではなく、域外関税も共通化されない。また、非関税障壁の撤廃も不完全であり通貨を統合する計画もなく、AECはEUとはまったく異なる統合形態である。AECの市場統合は「FTAプラス」であり、EUよりも経済連携協定（EPA）に類似している。

ASEAN経済共同体（AEC）の市場統合の目標は経済連携協定（EPA）に類似

	EU	AEC	EPA
関税撤廃	○	○	○
非関税障壁撤廃	○	○(*)	△
貿易円滑化	○	○(*)	○
域外共通関税	○	×	×
規格相互承認	○	△	△
サービス貿易自由化	○	○(*)	○
投資自由化	○	○(*)	○

	EU	AEC	EPA
人の移動	○	△	△
知的所有権保護	○	○	○
政府調達開放	○	×	△
競争政策	○	△	△
域内協力	○	○	○
共通通貨	○	×	×

注：*は目標であるが100%達成はできないことを示す

AECの進展状況

ASEANでは内政不干渉の原則を堅持しているため、各国に対して様々な要求を強制することができない。そのため、スコアカードを用いて実行率を評価している。（フェーズ1、フェーズ2は公表済み）フェーズ3については公表が遅れているものの、2013年7月時点では79.4%の実行率である（ASEAN経済大臣会議報告）。ただし、79.4%の

詳細は不明であり、実感と異なるとの意見もある。

① 市場統合

i. 物品の貿易

関税の撤廃は実現可能（ただし、カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム（CLMV）は2015年までに一部品目を除き撤廃予定）であるが、非関税障壁の撤廃についてはほとんど進展していない。

ii. サービスと投資

予定より交渉は遅れており、特にサービス貿易の第3モード（業務拠点の越境）は外資出資比率制限（70%）が残ってしまうことに加え、予定通りに交渉が進展するか不透明な状況である。

iii. 人の移動

熟練労働者（ビジネス・パーソン、技術者）が移動自由化の対象で、単純労働者は対象外となっている。また、専門サービスの資格（8職種）を相互承

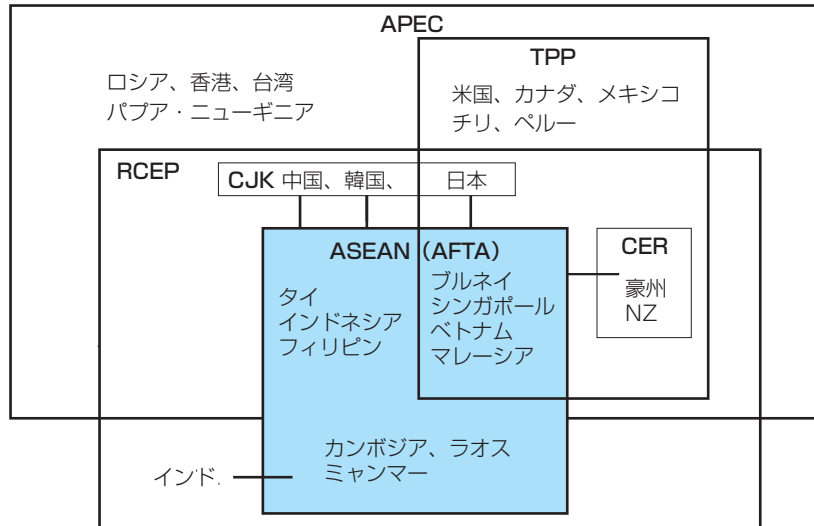
認することとなっているが、協定が未発効であるため実現するかは不透明な状況である。

iv. インフラ整備

ASEAN高速道路網やシンガポール昆明鉄道、ASEAN電力網等順調にインフラの整備が進んでいる。

v. ASEAN域外とのFTA

中国、韓国、インド、豪州、日本等を始めとした様々な国・地域との経済協定の締結が進んでいる。



CJKは日中韓FTA、CERは豪州・NZのFTA

AECの実現可能性

2015年12月までにAECが完全な形で実現することは不可能な状況であるが、サービス貿易、投資、貿易円滑化などは相当程度自由化される見込みであり、域外とのFTAも実現する予定である。積み残し項目については、2015年以降も継続的に行動していく予定であり、長い目で見ればAEC実現に向けて進んでいる。

2. 物品・サービス・ヒトの移動自由化の進捗と課題（講師：中央大学経済研究所 助川 成也氏）

① 物品の自由化

ASEAN自由貿易地域（AFTA）では、先行して加盟した6カ国（タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ブルネイ）については、関税撤廃率が総品目数の99.2%に達している。遅れてAFTAに加盟したCLMVについても、2015年（1月1日）までに総品目数の7%を除いて関税が撤廃される予定であり、2013年12月時点において既に72.6%の品目の関税が撤廃されている。

AFTAは、日系企業にも多く利用されているが、FTAを利用する上での障害として多くの企業が、「原産地証明書」の取得手続きが煩雑、時間がかかるという点を指摘している。

そのため、ASEAN各国で「原産地証明書」の取得を簡略化する「自己証明制度」を構築・導入する動きが広がっているが、ASEAN加盟国のなかでシンガポール、マレーシア、ブルネイ、タイが参加する「第1認定輸出者自己証明制度（パイロットプロジェクト1（PP1）」と、インドネシア、フィリピン、ラオスが参加する「第2認定輸出者自己証明制度（PP2）」の2種類の「自己証明制度」が並存している。PP2は、制度を利用できる認定輸出者が生産者のみに限定されていたり、リ・インボイスが不可であったり、予め利用を希望する「品目リスト」等の登録が必要であったりと、PP1に比べ規制や制限が多く、PP2に参加している一部の国で管理システムや税関職員的能力の改善・向上が必要であることから、PP1の導入に後ろ向きの国もある。

② サービス貿易の自由化

サービス貿易の128の分野（ただし、航空輸送と金融サービスについては省庁の管轄が異なるため対象外）については、2015年までにASEANからの外資容認比率を70%まで拡大する予定となっており、第8パッケージ（2012年経済相会議）では80の分野まで外資容認比率が拡大されるスケジュールとなっている。

しかし、実際には第8パッケージまでに必要な分野数（80）を満たしていない国や、自由化の程度が1つの分野の一部にとどまっている場合も自由化分野数にカウントされているため、実際に企業の所属するサービス貿易分野が自由化されているかどうかについては、個別に詳細検討しなければわからない状態となっている。

③ 人の自由な移動

ASEAN加盟国の国籍を有する者の一時入国・滞在に際する入管手続き申請を合理化、透明化を促進するものであるが、あくまでも受入国の現行規定に従って入国手続き等を行わなければならない。

対象業務は物品貿易、サービス貿易、投資等に従事する者であり、具体的には熟練労働者、専門家、企業幹部がその対象である。

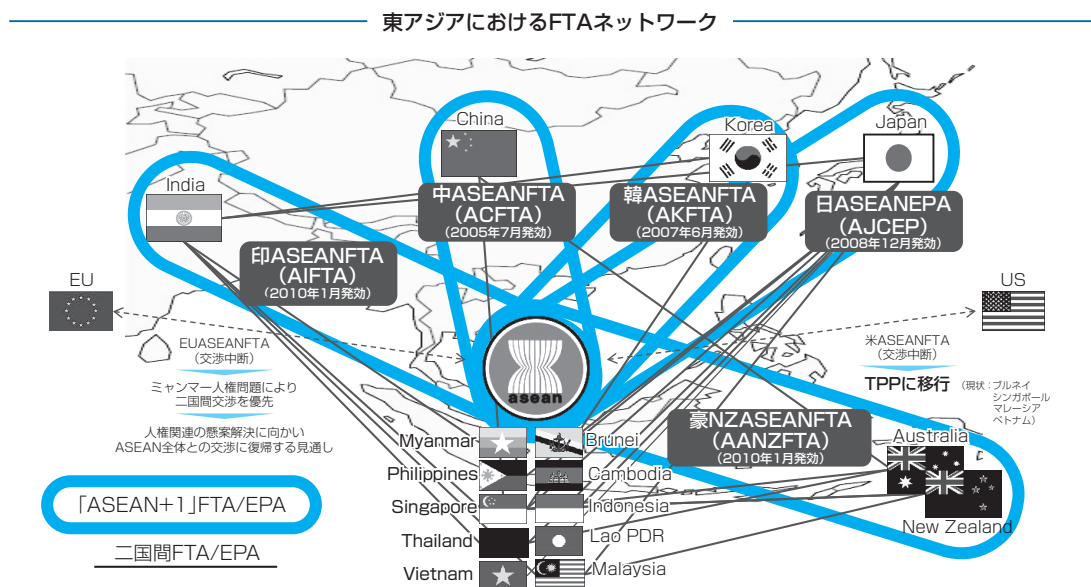
2015年12月までにはAECの完全な実現は難しいものの、優先事項の高い課題等については、ASEAN日本人商工会議所連合会（FJCCIA）とASEAN事務総長との間で年1回持たれる対話の場で要望を行い、そのいくつかについては実際に実現しており、AECの実現に向けて少しずつではあるが前に進んでいる。

3. 2015年AEC発足に向けた企業戦略を考える（講師：羽生田 慶介）

① ASEANを取り巻く大国の思惑

これまで、東アジア地域はASEANを中心とした「ASEAN+1」でFTA網を充実させてきており、ビジネスの世界においてもFTAは有用に使われ、そのメリットを享受している企業も多い。

これまで東アジア地域はASEANを中心とした「ASEAN+1」FTA網を実現させてきた



出所：経済産業省、JETRO資料よりDTC作成

しかし、いまASEAN地域はアジア域内のみでの力学では物事は決まらなくなってきており、ASEANを取り巻く大国の思惑が錯綜しながら広域な経済連携が進展している。

米国はこれまで中東政策にリソースを割いてきたところ、アジアの成長力を取り込むべくASEANをアメリカナイズ（アメリカ企業がビジネスをしやすく）する環境を整えようとTPP交渉に力を入れている。

日本は、中国やインドの新興企業に有利となるルールがアジアを席巻することで競争環境が悪くなることを避けるべく、米国とともに先進エコノミーが主導するTPPIによってアジア経済・貿易のルールを形成しようとしている。また、大市場とのFTA

実現を先行する韓国との貿易条件を合わせるべくTPPやEUとのEPA交渉を行っている。さらに、これまで築き上げてきた生産・サービスネットワークを高度化させるべくアジアとの「東アジア地域包括的経済連携（RCEP）」の枠組み形成にも力を入れている。

中国はアメリカがASEANとの関係を築く前に中国にとって有利な形でアジア経済・貿易のルールを作るべくRCEPの枠組みを優先させている。

② ASEANの中心地「メコン」が抱える課題

タイを中心としたメコン地域は経済成長も著しく、急拡大する日本からのASEAN向け直接投資金額の半分以上を占め、中国向けの投資をも上回って

おり、日本からの投資を牽引している。

しかし、今後メコン地域は現在の世界の工場・巨大市場である中国や、新たな巨大市場であるインドのみならず、同じASEAN域内でもインドネシア等の他のASEAN地域との間での競争に晒されていくことになる。

メコンには都市別ではある程度の規模以上の魅力的な市場も存在するが、市場規模はそれほど大きいものとはいえない。またメコン域内での取引は増大しているもののASEAN域内での取引と比較すると未だ小規模であることから、AECやメコンを含むASEAN域内での国を跨いだ経済回廊の構築を進めていくことで、今後も投資を誘引していくことが可能となる。

4. パネルディスカッション

統合セッション①のパネルディスカッションでは、AECがASEANでビジネスを展開している、又は、今後ASEANに進出を検討している日系企業にとってどういう意味を持つのかという観点から、①AECが日系企業のASEANビジネスに与える影響、②AECの現状での課題、③AEC発足予定の2015年末までに企業が対応しておくべき方策について討論を行った。

① AECが日系企業のASEANビジネスに与える影響

- AECは関税をはじめとした各種の障壁を撤廃あるいは低め、輸送面の連結性を改善することにより、企業の域内における取引コストを下げる。特に関税の削減は最終利益に与えるインパクトが大きい。
 - ASEAN地域の国境が低くなることから、ASEANでの事業を点（1カ国）だけで考えるのではなく、線（2カ国）若しくは面（3カ国以上）として域内での事業を考えていくことができ、ASEANの中での各国の優位性を考慮した域内分業・補完を行うことが可能となる。
 - AECにより経済成長が押し上げられることから、ASEANの成長市場としての魅力が一層増す。
 - 1カ国集中によるリスクを分散するためにもAECでASEAN域内が自由化されることにより、賃金格差を利用した分業が進展し、後発加盟国への投資が加速する。
 - サービス産業への投資について、ASEAN企業からの投資であれば70%までの外資の参入が容認されるようになることで、ASEANに拠点を持っている会社はその拠点からの出資であればASEAN企業からの出資と認められる可能性があり、これまで制限されていた分野にも進出のチャンスが広がる。
- ただし、「ASEAN企業」の定義はASEANの中

で定められておらず、出資の受入国の判断によるものと解されることから、国によって「ASEAN企業」の定義が異なることが予想される。

- ASEANへの期待感の維持・向上による投資誘因の効果をもたらす、域外からのインフラ投資や法律制度整備支援等が盛んになることでASEANのビジネス環境の整備の一助となる。

② AECの現状での課題

- 非関税措置がほとんど進んでいないのが問題であり、非関税措置の中でも貿易の障壁となっているものは何かを明らかにして具体的に把握していく必要がある。
- スコアカードの評価（自己採点）が甘く形式的なものとなっているため、ASEANで決まったことが現場で実際に実施されるようにする必要がある。
- ASEANで締結・承認された協定等であっても、ASEAN各国に対しては強制力がないため実行できていないケースも多く、各国の国内法へ適用する（担保する）仕組み作りが必要。
- ASEANの統合をリードするリーダー（リーダー国）が必要不可欠。
- ASEANに対する「期待感」は重要だが、「期待感」というバブルはいつかははじけるので注意が必要。

③ AEC発足予定の2015年末までに企業が対応しておくべき方策

- AECは自由化や円滑化といった措置の集まりであるため、その措置をどのように利用できるのかを検討する。
- ASEAN各国が抱える様々なリスクを、AECの機能を使って地域全体でどうやって分散、軽減していくのかを検討する。
- AECにより直接的に恩恵をうけるのはASEAN企業であり、ASEAN国籍を有する自然人であることから、ASEAN市場の開拓にはASEAN人の育成及び有効活用する方策を検討する。
- AECやFTA等の自由化の利用漏れの防止に努める必要がある。特に関税は日々発生する取引に関係することから企業に与えるインパクトも大きいため留意が必要。
- AECは期待感としての投資誘因効果を持つことから、それをどのようにビジネスにつなげていくか検討する。

AECについて最低限企業として実施しておくべきことは、関税削減や基準調和などのAECの取り組みのうち何が自社に影響があるのかをマップとして整理し、AECの利用漏れがないかどうかの調査を実施するとともに、AECが実現した際に即座に

対応できるような体制を整えておくことが重要である。

統合セッション②

「東南アジアの地域統括会社の運営：シンガポール vs. タイ」

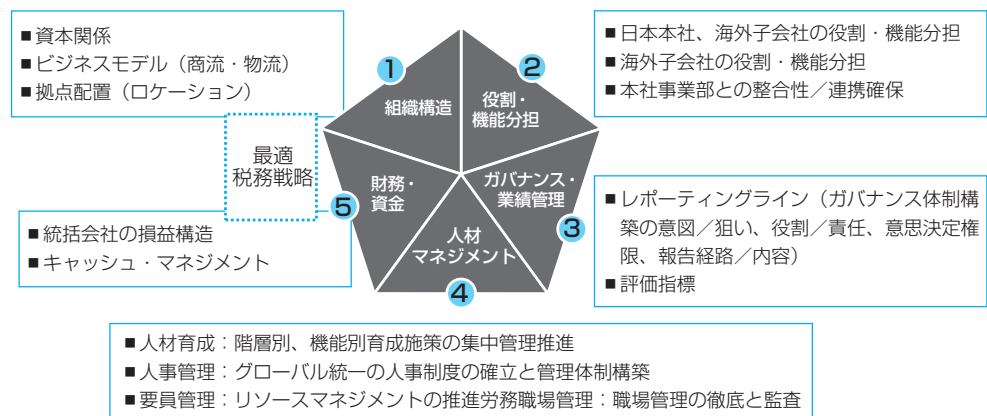
～現地の実情を踏まえた統括機能の強化と経営の現地化による地域競争力と経営力の向上を目指して～

統合セッション②では上記に掲げた「東南アジアでの地域統括会社の運営」にあたって、シンガポールとタイのどちらに優位性があるか、統括機能の強化のために必要なことは何かについて、シンガポールあるいはタイに駐在経験を持つ講師5名（2名ずつシンガポール擁護派、タイ擁護派となり、1名はファシリテーター）が3つのテーマにつきパネルディスカッションを実施した。

冒頭では、ファシリテーターより各国の概況、投資コストの比較、規制の比較などの基本情報について説明があった。地域統括会社の現状については、従業員の賃金及びオフィスの賃料水準などコスト面ではタイに優位性が見られるが、実際には公用語として英語が利用され、会社立ち上げに際しての規制が少ないシンガポールの方がその数は多いとの説明がなされた。

但し、地域統括会社を設立するにあたっては、なぜ地域統括会社を設立するのかその目的を熟考し、その目的を達成できる場所を選ぶのが望ましい。

企業が熟考すべき設立目的は、「経営基盤の強化（経営の現地化）」という足下を固める必要性と、ビジネスの飛躍に必要な「収益体制の強化」であり、その2つの目的を達成するために下図の5つについて検討すべきではないかとの提言がなされた。



これをうけて上記5つの検討ポイントを前提としてパネルディスカッションを実施した。

パネルディスカッション1：ガバナンスのあるべき姿

議論の視点：

- 現場の業務の透明性の低さ、上がってくる情報の不正確さ、不正リスクが高いのではないかという懸念、あるいは日本の親会社からの権限委譲が不十分であるという声が良く聞かれる
- これらの懸念を払拭するために「ヒトの現地化」、「仕組・制度の現地化」、「情報活用の現地化」の3本の柱で現地化を促進し、より強固な経営管理基盤を地域統括の観点で構築することが重要な経営課題となっている

全体的なトレンドとしては東南アジアは欧米に比較するとガバナンスの構築が非常に遅れており、不正リスクが高いにも関わらず、ビジネスモデルでは東南アジアで収益を獲得するモデルが多く取られており、ガバナンスの構築とビジネスモデルとのミスマッチが生じている。不正リスクを下げるための「現地化」を進めるに際して、両国の優位性を比較すると以下の通りである。

- ▶ 情報入手の観点（シンガポール）
 - 公用語が英語であるため情報の入手が外国人（例えば日本人）にとっても比較的容易である。
 - 多くの欧米企業及び様々な業種の地域統括会社が既にあるため、東南アジア以外、又は特定業種以外の情報の入手が比較的容易である。
 - 製造拠点は国外にあるケースが多いため、製造現場の情報は得にくい。

(タイ)

○製造拠点多いタイに地域統括会社を置くことで、製造拠点を管理するノウハウを蓄積し、国外(特にメコン地域)の製造拠点を効果的・効率的に管理することができる。

●公用語はタイ語のため国を跨いだ連携や調査をする際に言語が障壁となる場合がある。

▶ 人材確保の観点

(シンガポール)

○多様な人種の人々が英語を共通語としているため統括会社に合った人材が探しやすい。

○既に多数の地域統括会社があるため、管理業務の経験を有する人材が多い。

(タイ)

○製造拠点での業務経験を生かした地域統括会社運営が期待できる。

上記の通り、シンガポールとタイではそれぞれ異なる部分に優位性があるため、地域統括会社として「ヒト・モノ・カネ・情報」のそれぞれをバランス良く管理する必要がある場合には、シンガポールの方が比較的優位である。他方、統括会社として製造拠点を管理することに重点が置かれる場合には、国内に多数の製造拠点を有するタイに統括会社を置くことが「現地化」を進めるには有効であろう。

パネルディスカッション2：最適な人材配置と現地人材の活用

議論の視点：

- 組織の規模の制約も多く、必ずしも日本の親会社のように潤沢な人材を確保できるわけではない
- 価値観・働き方も日本人とは異なる人材が多く、日本人、ナショナルスタッフの区別なく人材を有効活用することが経営の現地化にとって必須といえる

「ヒトの現地化」を促進するにあたっての課題は、「優秀な人材が集められない」、「雇っても早期で退職されてしまう」、「優秀なローカルマネージャーの獲得・維持が困難である」といったシンガポール・タイのみならず他の東南アジア諸国においてもいえることである。また、賃金水準が「採用」に与える影響は非常に大きく、マーケット価値に見合った以上の賃金水準を提示しない限り優秀な人材を獲得することは難しい点も同様である。

上記のような共通の課題や傾向はあるものの、採用担当者が両国について認識しておくべき特徴は以下の通りである。

▶ 人材の傾向

(シンガポール)

○言語の面から、コミュニケーションの点で有利である。

○管理業務の経験を有する人材が多い。

●日本企業の人気は欧米企業、現地の有名企業には劣るため、知名度だけで人材を集めることは難しく、賃金等を高くしなければ優秀な人材の確保は難しい。

●製造現場等を知らない人材が製造拠点を管理する人材として適しているのか疑問が残る。

(タイ)

○製造スタッフを採用する場合には、経験者及び人材育成の場を提供可能なタイが優位である。特にメコン地域への進出を予定する企業としては、タイのマザー工場で経験を積ませ、隣国の分工場に派遣することが可能である。

●コミュニケーション上、言語が課題である。

以上から他国との連携等の機能が求められるのであれば、語学及び管理業務を得意とするシンガポールに優位性がある。一方で、製造拠点との連携等が求められる場合には、製造現場の経験を豊富に持つタイに優位性があると言える。

パネルディスカッション3：各国に適したビジネスモデル

議論の視点：

従前は、シンガポールへの統括会社の設置が主流であったが、シンガポール・タイそれぞれに特色があり、その特色を踏まえた上で、統括機能設置の目的に適った国に統括機能を設置する流れが出来つつある

シンガポールに統括会社を置く日系企業に、統括会社をシンガポールに選んだ理由を外部調査機関が調査したところ、「周辺地域へのアクセスのよさ」、「産業インフラの充実」、「政治の安定性」との回答が多く、他のASEANの国にはない投資環境のよさがこれまで実際に多くの日系企業がシンガポールに統括拠点を選択してきた大きな理由の一つである。一方、タイは自動車関連企業の生産統括機能の設置が多く、大手自動車メーカーだけでなく部品メーカーもタイでの統括会社設置に動いている。ただ、最近では自動車関連企業以外においても統括会社の設置件数は増えてきている。

機能別に両国の強みを見ていくと、シンガポールの場合には、タイと比較すると規制が少ないため、ファイナンスの統括会社が設置しやすい。

タイの場合には、シンガポールのように自国内に製造拠点が少ない国と比較すると生産・開発に主眼

をわいた統括会社に優位性があると言える。特に、
今後はメコン地域の重要性がより高まることで、生
産基地としてのタイの重要性に加えて、消費基地へ
の効率的な物流体制を構築可能な国としてもタイの
地理的な優位性は高まってくると思われる。

かに絶対的な優位性があるのではない。企業が地域
統括会社を設置する目的及び担わせる機能を熟考し
た上で適切な国、ストラクチャーを決定すべきであ
る。

以 上

以上を総括すると、シンガポールとタイのどちら

この記事に関するお問い合わせ先
有限責任監査法人トーマツ アジアビジネスサポートグループ (ABSG)
e-mail : jpabsg@tohatsu.co.jp