

第62回 国際経済協力セミナー 「海外プロジェクトの見方」

講演者：大橋祥正氏

昭和63年3月京都大学経済学部卒業後、日本輸出入銀行入行。平成3年1月にはOECDに出向し、4年後にはOECD（現JAICA）に出向。パリ駐在の後、大阪支店融資第二班課長、西日本国際営業部第一班課長、産業ファイナンス部門中堅・中小企業担当特命審議役を経て現在に至る。

草案作成：グループ5

片方明 嘉田浩 仁比祥太 青木優奈 兵頭輝夏 海邊和香子

文責：小林すみれ



本講義では、JBIC で国際的に活躍されている大橋祥正氏に、日本企業の海外進出について詳しく説明していただいた。

1、海外の成長を取り込め

GDP の成長率推移は 2001 年を境に先進国と途上国の間で大きく差が開いている。ASEAN、中国、インドそれぞれの GDP は、日本・アメリカには及ばないものの、5 年後の 2019 年には今よりも成長が見込まれている。

また、現在世界の人口の 72%を占める BOP ゾーンが 2050 年には中間層に推移することを見通し、企業内では積極的に海外に事業を展開する動きが広まっている。

そんな中、日本企業、特にグローバルに展開する企業が直面する課題は、猛烈な現地販売競争、現地比率の増加、製品力向上、イノベーションなどが挙げられていた。また、直面する問題としては、現地インフラの未整備、許認可・法制・税制、通関手続きなどが挙げられた。特にインフラ整備に関しては、計画停電、水不足など一企業で対応できる範囲を超えているものがあり、深刻である。実際に海外の成長を取り込む際には、輸出入、委託加工、M&A などの企業形態を確認する必要がある。

参考として年別の、世界の貿易額推移、対 GDP 輸出比率、我が国の対外直接投資の動向を示したグラフが挙げられていた。海外展開する場合にはこれらもチェックし、どの国どの地域が自社にとって有利有益な状態にあるのかを判断する必要がある。

2、海外プロジェクトの評価分析

続いて、海外事業のリスクを商業や政治の面から話して下さった。その際、事業計画の作成がいかに重要なのかを強調していた。

例えば、取引先の会社が経営困難になった時、その分こちらが負担するリスクも大きくなる。また、デモやテロ、紛争に巻き込まれることも考慮に入れなければ、甚大な被害を受けることになる。特に問題となるのは、海外でのインフラの状況だということだ。原材料を現地調達することや、商品を運搬する際、インフラが整っていなかったら、その分輸送費がかかる。あるいは、運搬が不可能だという状況にも陥る。こういった、様々な諸問題を前提条件として、海外プロジェクトの企画立てを進めなければいけない。

そして、問題に対して、各種対策（損害保険の加入や政府保証など）を考えることも必要であり、そのために海外での正確な情報収集が重要であるそうだ。

3、ケーススタディ

〈A社の事例〉

A社は中堅企業。ベトナムに進出済の主要取引先X社から申請を受け、初のベトナム進出を決定した。A社の社長は地元の名士である。主業商売は娘婿が担当している。娘婿としては、X社からの発注量では採算は取れないが、有名企業から納品打診をうけ、更に技術的にも自信があったため、進出を決定した。

ところが、X社の業況が一変し、発注量が当初の予定の半分に減少した。また、有名企業がA社のベトナム現法の製品を検品したところ、品質が基準に達しておらず、発注は見送りとなった。A社は歩留り率向上に努めたが、日本と異なり、ベトナムではクリーンルームの制度が上がらないことが事後判明した。

本行は親会社であるA社に融資。A社はベトナム子会社からの返済はないが、手元資金を使い後日返済した。

Q1.事業失敗の理由、原因は？

→社長は地元の名士なのだから、娘婿に主業商売をやらせるべきではない。

→有名企業からの納品打診を受けたとしても、自分たちでも確認するべきだった。

Q2.政府系機関としてどう考えるか？

→そもそもX社の発注量では採算が取れないとわかっているのだから、慎重に考えるように促すべき。

→日本とベトナムでは状況が異なるということも忠告すべきだった。

〈C社の事例〉

C社は大手上場企業。多数の事業本部に分かれ、夫々海外事業経験も豊富、海外子会社は三桁を超えた。本行はそのうちチェコ現法にクロスボーダー融資、当該事業は順調に推移した。

ところが、C社は地震で国内基幹工場が被災、それを機に大幅赤字計上。オーナー社長は退任。その後、工場閉鎖や不採算事業から撤退、有望事業に注力、経営再編を目指したが、業況は改善せず、外資系証券会社や取引銀行による増資を実施。さらに、製品リコールや不適切な会計処理が問題化するなど、トラブルが続出。その後、不採算事業やノンコア事業の売却や主力事業の強化により、数年後には最終黒字転換。

その過程で、本校融資対象事業は海外の競合相手に売却されたことを機に、期日前返済されることになった。

この例では、志半ばでオーナー社長が辞任してしまい、事業再建への方向転換がスムーズに行えなかったこと、さらには投資家の信頼を著しく損なう会計処理の問題が発生したこと(これは法律に抵触している)が事業の頓挫につながったと考えられる。ただ、最終的に黒字転換していることは評価できるといえる。

◎質疑応答

質問：学生時代の経験で生きていることは何ですか？

回答：グローバル人材というのは、単に英語が話せるというわけではない。そういう観点から見ると、学生時代から国際問題に興味を持ち、積極的に学ぶ姿勢を持ち合わせていたことが現在の自分のキャリアにつながっていると思う。