

シリーズ

指針は世界!  
海外進出  
ナビゲート

山田 隆司  
中小企業診断士

第 8 回

フィリピン

現地調査と異国での人間関係構築が  
ビジネスチャンスをひろげる!

サコウマネジメントオフィス 代表

酒向 敦 さん

世界経済において中国の影響力が拡大している中、日本の貿易相手としてASEAN（東南アジア諸国連合）諸国との関係が存在感を増している。今回は、その中でも特に経済成長率が高いフィリピンを取り上げたい。

アメリカや東南アジアでの豊富な駐在経験を活かし、JETRO（日本貿易振興機構）のハンズオンパートナーも務めている酒向敦さこうあつしさんに、海外展開支援におけるプロセスとポイントについてお話を伺った。



長年の海外駐留経験を活かし、日本企業の海外展開支援に取り組んでいる酒向さん

## 1. フィリピンのビジネスチャンス

### (1) 経済成長を続けるフィリピン

フィリピンは、7,000以上の島々から成り、東南アジアの南東部に位置している。

首都マニラのあるルソン島、世界的観光リゾートとして有名なセブ島を有するビサヤ諸島、大自然と先住民族で名の知れたミンダナオ島と大きく3つの地域に分かれた島国である。

地理的に見ると、北には台湾・日本、西には中国・ベトナム・タイ・マレーシア、南にはインドネシアと、海を挟んで多くの国・地域と隣接している。

人口は1億98万人と日本の約8割。都市部の交通渋滞は激しい。朝・夕のラッシュ時には、マニラから車で郊外に出るのに2時間もかかるという。フィリピン政府は、慢性的な交通渋滞を解消するために、地下鉄建設計画などインフラ整備の充実を推し進めている。

公用語はフィリピン語（≒タガログ語）と英語。政治は立憲共和制をとっている。2016年からドゥテルテ大統領が就任しており、過激ともいえる違法薬物・犯罪・汚職対策により治安が改善している。

日本とフィリピン政府が2006年に締結した自由貿易協定（FTA）以降、フィリピンとの経済活動はますます活発になってきている。日本アセアンセンターによると、フィリピンは2018年で経済成長率6.2%と、ASEAN10か国の平均4.7%と比べて高水準である。

輸出入の面では、貿易相手国として中国の存在感が年々強くなってきているが、輸出入相手国ともに日本が上位3位であり、現在も日本の影響力が強いことがわかる。海外からフィリピンに対する直接投資額も、2015年で60.4億ドルと毎年、着実に増えている。フィリピン政府も海外からの企業誘致には力を入れている。2017年現在、379もの経済特区が整備されており、経済特区「カラバ」や「スービック」などがある。PEZA（フィリピン貿易産業省の投資促進機関）によるさまざまな優遇処置が付与され、日本の大手企業も多数進出している。

図表1 フィリピンの基礎データ

人口	約1億98万人（2015年）
面積	299,404平方キロメートル（日本の約8割）。主にルソン島・ビサヤ諸島・ミンダナオ島からなる3つの地域から成り、全部で7,109もの島々が点在する。
言語	公用語はフィリピノ語（タガログ語）及び英語。その他に80前後の言語がある。
宗教	ASEAN 唯一のキリスト教国。国民の83%がカトリック、その他のキリスト教が10%、イスラム教が5%。
文化	16世紀から約350年に及ぶスペイン統治と、その後のアメリカによる統治の影響が色濃い。欧米文化が生活に浸透している。
政治	政体：立憲共和制、議会：上・下二院制 ロドリゴ・ドゥテルテ大統領（2016年～）
通貨	フィリピン・ペソ
経済	GDP：3,309億米ドル（2018年） 一人当たり GDP：3,104米ドル（2018年） 経済成長率：6.2%（2018年）

出典：外務省 HP 情報より筆者作成

## 2. フィリピンが飛躍する3つの理由

日本アセアンセンターの統計レポートによると、フィリピンは今後10年間、安定的な成長が見込まれる有望な市場と考えられている。酒向さんに、その理由を3つ挙げていただいた。

### (1) 公用語としての英語

19世紀末からアメリカによるフィリピン統治のもと、積極的な英語教育により、公用語として英語が使われるようになった歴史がある。

フィリピンでは10人に1人が海外へ働きに出るといわれている。日常的に英語を話すことから、英語圏での言語の壁の低さが、就職に有利に働いている。日本で盛んなオンライン英会話では、フィリピン出身の教師も多い。酒向さんも英語の練習と、現地の生の情報に触れることも兼ねて、朝の30分間、フィリピン在住の教師とオンライン英会話を行っているようだ。

### (2) 堅調な経済成長率

フィリピンの経済成長率は毎年6%台と高く、ASEANでもトップクラスである。一人当たりGDPは、自家用車の普及拡大の目安となっている3,000ドルに達しており、内需拡大でさらなる経済発展が見込める。1%台である日本の近年の経済成長率と比較すると、どれほど堅調な経済状況であるかがわかる。

### (3) 東南アジア唯一の継続する人口ボーナス

ASEANの人口ピラミッドは、若年層が徐々に安定し、釣鐘型に推移している国が多い中、フィリピンだけは若年層が一番多い。19歳未満が44%を占めている。平均年齢も23.4歳と、ASEANの中で最も若い国である。将来労働人口は確実に増え続け、2050年まで人口ボーナス期が続くことから、長期的な安定成長が見込まれる。

### 3. ステージ別海外進出のプロセス

#### (1) 3つのステージ

酒向さんも所属している東京都中小企業診断士協会登録のワールドビジネス研究会（WBS）でまとめた海外展開の知識体系を基に、海外進出する企業の3つのステージを表すと、次のようになるという。

第1ステージは「現地販売」である。現地に駐在員を置きながら商社を仲介に商品を輸出し、現地の卸売や小売店を介して販売することになる。

第2ステージは「現地経営」である。現地への直接投資によって子会社を設立し、自社ブランドでプロモーション活動を独自に行う。現地スタッフを雇用するなど直営店を運営することで、多くの新規取引先を開拓する。

第3ステージは「現地生産」である。日本国内ではなく、海外に工場を建設し、生産体制を整える。現地生産による現地販売を行うことで、生産・流通のコストを削減しながら、高利益体制を整えることを目指していく。

海外進出企業の実行能力や、海外業務をどこまで内製化して、どこまでを外部協力企業に任せられるかなど、海外進出レベルをどこに設定するかによって、投資活動が大きく違ってくる。輸出から直接投資へと、企業の海外進出体制に合わせて段階的に移行していくことが必要である。

#### (2) ヒアリングから始める海外支援

海外展開を支援する中小企業診断士が始めに取り掛かる事前準備は、ヒアリング、フィジビリティスタディ、事業計画書の作成の順で行う。

ヒアリングは、事業者と支援者の間で海外事業の方向性を一致させるには不可欠な作業である。ヒアリング内容をくわしく見てみると、「進出する企業が海外展開を通じて何を実現したいのか」、「海外進出したい特定の国はあるのか」、「どのよ

うなきっかけで特定の国に海外展開したいと思ったのか」など、動機や目的を明確にすることである。これが明確でなければ、困難に直面した際に方向性を見失う恐れがある。仮に海外事業自体がうまくいったとしても、経験の蓄積や地域貢献など、本来の目的が達成しなければ本当の成功とは呼べない。海外展開をした際には、日本国内とは異なり、想定外の事態に見舞われることが多いが、経営者が海外展開への目的意識を明確に持っていれば、失敗を繰り返しながらも成功に近づいていける。

次に、「企業のビジョンやミッションの方向性と海外展開に矛盾がないか」である。矛盾が生じる場合は、整合性が取れる新しいビジョンを再構築しなければならない。また、経営者だけではなく、実務を担当する従業員が海外展開に意欲的であることも、進展に影響する重要な要素となる。

2つ目のフィジビリティスタディとは、プロジェクトの実現可能性を事前に調査・検討することである。「実行可能性調査」、「企業化調査」、「投資調査」、「採算性調査」とも呼ばれている。海外展開先の環境調査や業界調査、実現までのプロセスと内部資源の有無などの情報収集が、リスクを正確に把握するためにも必要となる。

3つ目に、ヒアリング内容と調査結果から、事業計画書にまとめ、実行計画を立案する。計画を立てることで、より現実的な行動へと落とし込むことができる。

### 4. 海外進出支援の工夫とポイント

#### (1) 現地ビジネスパートナーを見つける工夫

「海外展開支援において最も困難なのは、信頼できる現地ビジネスパートナーを見つけることだ」と酒向さんは語る。

酒向さんが海外展開を支援している自動車解体業者は、フィリピンから技能実習生を受け入れ、自動車中古部品を海外に輸出していた。技能実習

生が実習期間を終えて帰国しても、母国で就職先がないことが問題となっていた。同社の経営者が、元実習生が帰国後も母国で働ける場所を作りたいと考えたのが、海外展開のきっかけだった。

自動車解体業の新規事業として本格的に始動することとなり、ヒアリングを何度も行い、フィリピンに何度も渡って市場調査を重ね、そのうえで事業計画を作成した。

実際に現地へ赴き、現地法人設立の可能性を探ったものの、日本の商習慣との違いに戸惑い、行政手続きの複雑さや人間関係などもあって、うまくいかないことが多かった。何より信頼のおける現地のビジネスパートナーを見つけることが難しいのである。アポイントを取るのも一苦労で、元技能実習生と一緒に業界に関係しそうな企業を何ヵ月も地道に探し回って、ようやく協力者を見つけることができた。元技能実習生と一緒に、一歩ずつ進められることが、何より嬉しく、やりがいにつながっているという。

信頼できるビジネスパートナーかどうかを見極めるために、酒向さんが心がけているのは、時間と場所を変えて、何度も会って話をすることである。会話の中で垣間見える人柄や、一貫した態度、考え方が見極めの決め手になるのだ。相手にも信頼してもらい、親密な人間関係を作るには、背景にある文化を理解することが必要となる。日本人同士ならあまり意識しないことでも、海外では意思の不一致や勘違いが起こる場合がある。文化・価値観の違いや言語の特徴を踏まえて、日々のコミュニケーションを心掛ける必要がある。

酒向さんが支援している自動車解体業者は、元技能実習生を現地スタッフとして雇い、現地ビジネスパートナーの協力を受けながら、今も現地法人の設立に向けて、現在進行形で進めている。

## (2) 支援のポイントは「時間」と「情報」

酒向さんは、海外展開支援における重要なポイントを2つ挙げる。それは「時間」と「情報」だ。

「時間」とは、根気よく続けるためには時間がかかってしまうことを指す。拙速に結果を求めるのではなく、時間をかけて見極め、1つ1つ課題をクリアすることが、遠回りしているようで結局、成功への近道となる。

「情報」とは、リスクを正確に把握するためには、あらゆる情報を収集することが大切だという意味である。特に現地の生の声を聞くことが重要となる。ネットや紙ベースでの情報だけではつかめない肌感覚の情報は、実際に現地に行って、人と会って話さなければ感じられない。リスクを低減化するためにも、情報収集はとても重要となる。

## 5. 成功のカギは人間関係の構築

「国内でも海外でも基本的なところに違いはない。同じ人間がやっていること。重要なのは人間関係の構築です」と、酒向さんは語る。

相手を同じ人間と考え、コミュニケーションを繰り返し、お互いの信頼関係を地道に築くこと。文化や習慣、性格の違いを認め、意思疎通のハードルの高さをしっかり認識しながら、それを楽しむこと。こうしたことが、海外展開ビジネスの成功につながっていくのである。

## おわりに

今回の取材では、人とのつながりからすべてが始まっていると感じさせられた。酒向さんはもともと異文化に興味があり、さまざまな人と関わることが好きだという。どんな人からも好感を持たれる物腰の柔らかい対応は、海外の営業経験で培われたものなのだろう。

現在は、後進の育成にも力を入れており、今年からは海外展開が学べる専門講座を開講するという。「中小企業診断士だからこそできる海外展開支援を広げていきたい」という、酒向さんの熱い思いが伝わってきた。