

# コンサルタントの現場から

関ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

## 第201回 環境変化に強い拠点を作る

### 輸出比率と販売先でわかる拠点の位置付け

各社の拠点戦略の変化については、このコラムでも何回か述べている。毎年、年末にJETROが発表する「アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」は、各社の戦略を見るには有益な調査と言える。

その中で、「売上に占める輸出の比率」と「輸出先の内訳」を見てみると、現在の各社の拠点の位置付けがわかる。

特に明確なのはベトナムだ。ベトナムに進出している日系企業の売上に占める輸出の比率は50.3%。多くの企業がベトナムを輸出拠点に位置付けている。輸出先の内訳を見てみると、最大の輸出先は日本で62.4%を占める。すなわち、ベトナムは日本向けの製造拠点と位置付けている企業が多いということだ。

中国は、2014年の調査では売上に占める輸出の比率は35.1%だったものが、2018年には31.5%まで減少している。人件費の高騰と共に、世界の工場としての輸出拠点の役割は他拠点にシフトしていることがわかる。

### 在タイ拠点の今後の位置付け

それでは、今後どのように考えているだろうか。これについては、「今後1～3年の最も重要と考えられている輸出市場」を見てみるとわかる。

現在のタイ拠点の輸出先は、日本が39.8%、ASEAN各国が31.7%、インドが4.5%だ。それに対して、今後1～3年の輸出市

場として最も重要と考える国ということでは、ASEANが52.4%、インドが15.7%、日本が15.5%となっている。AECも踏まえ、タイはASEAN市場の戦略拠点として強化したいと考える企業が多いと共に、インド市場向けの戦略拠点に位置付けていることがわかる。

### 経営環境変化への対応

拠点戦略を考える上で考慮が必要な点が多い。一つは人件費の動向であり、また為替動向だ。進出先の市場を狙うにしても原材料の現地調達ができなければ輸入に頼ることになる。自国の通貨が安くなれば材料費率が高騰し事業が成り立たなくなる。逆に輸出拠点として考える場合は、自国通貨が高くなれば採算がとれなくなる。

インドに進出している拠点は、売上に占める輸出のウエイトは14.8%しかない。ほとんどの日系企業のインド拠点はインド市場を狙っている。しかし、ここで問題になるのが為替変動だ。経営上の問題として「現地通貨の対ドル為替レートの変動」をあげた企業が43.4%もある。実際、インドルピーの対ドルレートは10年前の2/3になっている。言い換えれば、ドル建てで海外から調達している部材の価格は50%上昇したことになる。そのため75.0%もの企業が「進出先での現地調達率を引き上げる」と回答している。

【第12面に続く】

#### <執筆者プロフィール>



高橋 功吉 (たかはし こうきち)

関ジェムコ日本経営 / 常務理事 グローバル事業担当

大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMCI(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マスターマネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

**Apex Digital**なら  
鑑賞料が **安くてお得!!**

スカラ 02-251-2861

**無声映画祭 『Dumbo / ダンボ』** \*1941年製作のディズニー・アニメの古典的名作「ダンボ」をティム・バートン監督のメガホンで実写化したファンタジーアドベンチャー。『The Kid Who Would Be King / ザ・キッド・フー・ウッド・ビー・キング』\*少年が剣を発見したことから、世界を守る冒険に巻き込まれるファンタジー・コメディ。『The Possession of Hannah Grace / サ・ポゼッション・オブ・ハンナ・グレイス』\*ディレク・ヴァン・ローイエン監督の作品。霊安室の死体から起こった奇妙なホラー・ストーリー。『Captive State / キャプティブ・ステート』\*地球外生物に侵略されてから10年が経過した米シカゴを舞台に描かれたSFドラマ。『Shazam / シャザム!』\*DCコミックシリーズの新たなヒーロー、シャザムを映画化。見た目は大人だが中身は子どもの異色のヒーローの活躍を描く。『A Dog's Way Home / ア・ドッグズ・ウェイ・ホーム』\*離れ離れになった飼い主との再会を目指し、640キロ以上の道のりを旅する犬の冒険映画。『Snow Flower / 雪の華』\*余命一年を宣告された少女の夢はフィンランドへオーロラを見に行くことと恋をすること。中島美嘉の名曲をモチーフにしたラブストーリー。

**APEX SIAM SQUARE**

いつもご愛顧いただきありがとうございます。  
これまでの皆様からのご支援  
より感謝申し上げます。

詳しくはコチラ⇒ [www.apexsiam-square.com](http://www.apexsiam-square.com)

**Lyon** French Cuisine

フランスの家庭料理を  
高級ワインのセレクションと共に。  
くつろいだ雰囲気でのシェフの  
自慢のメニューをお楽しみ下さい

Open time  
Mon-Sat  
Lunch 11:30-14:00  
Dinner 18:30-22:00  
Sunday  
18:30-22:00

ルクムルディー店 ルクムルディー・ソイ3角  
Tel: 0-2253-8141 / 0-2650-7852

**chesa** Swiss Cuisine

平日はランチが410B  
家族、友達同士でどうぞ

タイで18年のスイス・レストラン

チーズフォンデュが  
日本人に人気

TEL: 02-261-6650  
Open: 11:00-23:00  
定休日なし

www.chesa-swiss.com

細やかな治療で  
もっとすてきな笑顔を...

**ポンサク歯科**

日本語が話せる医師、ポンサク、カモフラット  
(矯正専門)にお任せください。  
通院のための通院は、  
**ポンサク歯科**、どつぽ

◆診療時間◆  
月～土: 9:00～20:00  
日: 10:00～16:00

お気軽に  
移転  
しました

●日本への出張  
●国内への出張  
●日本への出張 (日本在住)

上記「ヘルスケアカード」のご提供により、  
病院でキャッシュレス決済をお受け頂けます。

Tel. 0-2261-6400-1 スクムピット

46/6 Piman 49 Sukhumvit 49 Rd, North Klongtoei, Wattana, Bangkok 10110

**タイ語出張レッスン**  
日本でもタイでもスカイプによる通訳レッスン可

タイ語を基礎から  
日本語でお教えし  
ます。自宅・オフィス・  
ショップ・喫茶店など好きな  
場所で学べるほか、  
skype、line、facebook  
などを通じた  
レッスンも可能です

アサラ・シーサックダ  
(ツム)  
タイ語教師歴10年

**生徒募集**

お問合せ先 Tel: 092-271-2051  
E-mail: Thaisensei85@gmail.com

【第11面から続く】

**環境変化に強い拠点に**

もともと拠点進出を計画する場合、いくらで材料調達できるかを試算する。現地で安く材料が調達できるということであれば大きな競争力になり、拠点進出する価値も高まる。また、販売先として進出国及び進出国の非関税経済圏を対象とした需要規模を試算して、拠点戦略を検討する。しかし、経営環境は変化していく。当初は海外からの材料調達で採算がとれていても、為替が変動すれば採算がとれなくなることもある。だからといって、すぐに生産拠点を閉鎖するというのでは、採用した現地の従業員を路頭に

迷わすことになる。一度拠点を設立すると閉鎖には多大の費用とパワーが必要となるだけに、いかに環境変化に強い拠点にするかも重要ということだ。すなわち、材料の現地調達取り組みなどは、為替変動に左右されない材料調達体制を築くということであり、また、進出国での市場拡大は環境変化に左右されにくい拠点にすることにつながる。

今回の調査結果に示される「進出先での現地調達率を引き上げる」取り組みや、タイ拠点が ASEAN 市場での拡大を目指すというのは、環境変化に強い拠点にするという意味でも大切と言える。自社はどれだけ環境変化に強いかという視点で見ても大切かもしれない。