

Deloitte Risk Advisory

Japan Risk Advisory Asia Pacific Newsletter

第六回 アジアのリスク環境と日系企業の取組状況 (インドネシア/ 中国華東/ インドデリー-NCR 編)

はじめに

東南アジア各地域におけるリスク環境と日系企業の対応
(インドネシア編)

中国各地域におけるリスク環境と日系企業の対応
(華東編)

インド各地域におけるリスク環境と日系企業の対応
(デリー-NCR 編)

柳澤 良文

リスクアドバイザー Asia Pacific 日系企業サービス責任者

養和 秀夫

リスクアドバイザー インドネシア責任者/ コンシューマーセクター担当

石井 雅規

リスクアドバイザー 中国責任者

畠山 多聞

リスクアドバイザー インド責任者

はじめに

皆様、お世話になります。本ニュースレターではこれまでサイバーリスク、クライシス並びに不正リスクといったテーマに沿って東南アジア(SEA)、中国、インドにおける日系企業のリスク管理の取組を紹介して参りましたが、今回から数回にわたりSEA、中国、インドについて各国または各国内の地域性を踏まえたリスク環境と日系企業の取組を紹介していきます。初回はSEAよりインドネシア、中国より華東地区、インドからはデリー-NCR 地区を取り上げます。

皆様もご案内の通り、多くの日系企業はアジアパシフィック地域でのビジネス成長を加速させるべく様々な観点から戦略を立案し実行しています。私もシンガポールをベースにアジアパシフィック中を巡回していますが、成長のために新規事業や新規マーケットへの参入、デジタルトランスフォーメーションへの挑戦、スタートアップ事業との連携を含むエコシステムへの取組などに経営資源を集中させているダイナミズムを肌で感じています。

一方で、当地域は国にもよりますが決して経済的、政治的に安定した地域ではなく、事業の一步先を読み解くには不確実性・不透明性の高い地域でもあります。かような経営環境の中で、日系企業の経営者の皆様はいかにして「リスクをとる」か、あるいは、「経営効率や資金効率を高める」ということに苦心されています。限られた経営資源を有効に活用し強い経営管理基盤を整備または再構築するためにも、皆様が所在する地域のリスク環境と日系企業の取組をご確認いただき、日々の経営活動のご参考にしていただければ幸いです。

(リスクアドバイザー Asia Pacific 日系企業サービス責任者 柳澤 良文)

SEA 関連情報

インドネシアにおけるリスク環境と日系企業の対応

～産業育成強化政策と戦略的リスクマネジメントの必要性～

日系企業のインドネシア戦略は転換期を向かえています。かつては安い労働力確保を目的に「生産地」としてインドネシアに進出する日系企業が多かったですが、近年では2億5,871万人の人口を抱える「市場」として捉え、中間層をどう取り込むべきか再考する日系企業が増えてきています。銀行・保険などの金融セクターや消費財セクターにおいてはM&Aも積極的に行われている他、ライドシェア、フィンテックなどのスタートアップへの資本参加・協業も増加傾向にあります。

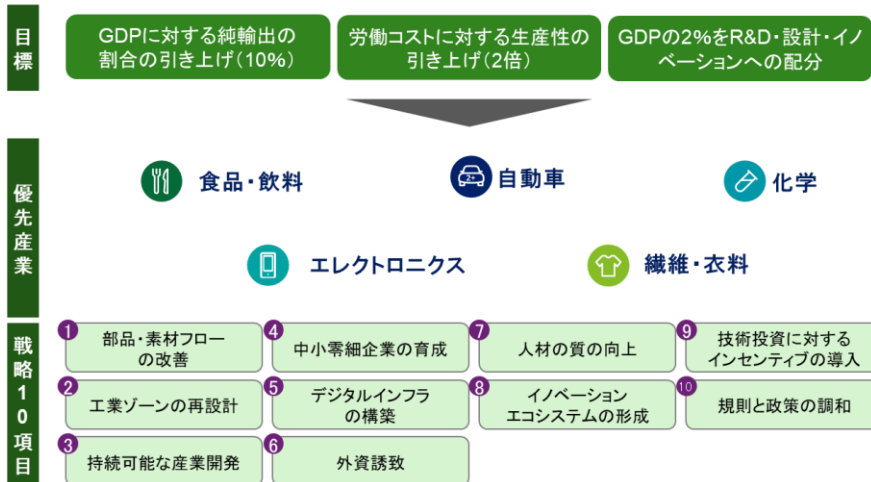
従来、インドネシアのリスクが語られる際には従業員不正、業務品質の悪さなどのオペレーションに関するリスクを取り上げられることが多かったのですが、本稿ではインドネシアの産業育成強化政策などの規制動向を紹介しつつ、戦略的リスクマネジメントの必要性について解説します。

慢性的な経常赤字に苦しむインドネシアにおける経済政策の優先課題は「輸出の拡大」と「外国資本誘致の拡大」だと考えられています。2018年4月にインドネシア工業省から発表された産業政策の「Making Indonesia 4.0」においても、インダストリー4.0の導入を通じた産業育成を推進し、輸出の拡大、生産性の引き上げを通じて2030年まで世界10大工業国入りを目指すことが掲げられています。ここでも、優先項目として外国投資の誘致が挙げられており、重点産業とされた「食品・飲料」、「繊維」、「自動車」、「化学」、「エレクトロニクス」セクターでは外資規制の緩和や投資インセンティブ制度の新設、知的財産保護制度の見直しなどが期待されます。税務リスクの高さ・人件費の高騰などビジネス環境における頭痛の種は多いものの、ビジネス環境の改善が段階的に進んでいくものと思われます。

【インドネシアの産業政策詳細】

「Making Indonesia 4.0」の概要

2030年に世界10大工業国入りを目指し、優先産業の発展を促進させるロードマップ



出所: インドネシア工業省「Making Indonesia 4.0」を元に Deloitte が作成

注目すべきは、経済発展に向けた産業育成の施策が掲げられている一方で、「持続可能な産業開発」や「中小零細企業の育成」、「人材の質の向上」という環境や社会への配慮にも触れられている点です。近年インドネシアでは、海洋プラスチックなどを中心としたゴミ問題や環境汚染への関心が急速に高まりつつあります。ジャカルタ駐在生活3年目の私も、紙製ストローを利用する飲食店の増加、小売店舗でのプラスチックバッグへの課金といった企業の取組および消費者の理解など、環境問題に対する意識は急速に浸透していると感じています。

銀行・証券・保険・ファイナンス会社などの金融セクターにおいては、金融監督当局 OJK が 2017 年に公布したサステナビリティにかかるアクションプランの作成及びサステナビリティレポートの開示を義務付ける規制(Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik)により、サステナビリティに関するアクションプランの OJK への提出及び取組状況を示したサステナビリティレポートの開示が求められることになりました(IDX 上場会社も本規制の対象)。

この規制は、欧米の機関投資家が注目する投資判断基準の一つである ESG※を強く意識したものであり、インドネシア企業の透明性を高めることにより、インドネシアに投資を呼び込もうとする考えが反映されています。

※ESG は、「Environmental(環境)」、「Social(社会)」、「Governance(企業統治)」の 3 つの頭文字をとったもので、各分野への適切な対応が会社の長期的成長の原動力となり、最終的には持続可能な社会の形成に役立つことを示すという考え方です。

日本企業は、これらのサステナビリティに関する取組の強化を、単に社会貢献活動や慈善活動の促進を促すもの又はレピュテーションリスクを低減させるものであるとして捉える傾向にあります。一方、グローバル企業や欧米機関投資家は、企業の持続性・ビジネスモデルの前提条件を根底から覆す可能性がある気候変動や技術革新といったメガトレンドをどのように企業がマネージしようとしているのかを理解するための材料として、ESG が注目されています。

インドネシアを始めとする新興国では、中間層の拡大による市場の規模と裾野の広がりが期待されていますが、同時に経済成長のボトルネックとなりかねないエネルギー問題の発生やインフラ整備のニーズの高まりが見込まれています。インフラ整備などについては、財政制約や環境対応といった乗り越えるべき課題も多く存在し、そのような課題へのソリューションの需要も高まると想定されています。

サステナビリティを社会貢献活動として捉えるのではなく、「持続的な成長を遂げるためのリスクマネジメント」と捉えることにより、私達が今まで思ってもみなかったところに潜む大きな事業リスクや事業成長のチャンスを早期に認識し対策を講じることが可能となります。メガトレンドの分析を通じて、自社を取り巻くリスク環境変化を整理し、企業経営に大きな影響を及ぼす重要リスクに対する強靱な態勢を構築することが、変化の激しいインドネシアを始めとする新興国市場で勝ち抜くためには、極めて重要です。

本稿に関連する Deloitte のサービス

- ・『戦略リスクマネジメント・フレームワーク』の導入
- ・経営/事業戦略のリスク評価
- ・メガトレンド分析
- ・サステナビリティに関するアクションプランの作成及びサステナビリティレポートの作成

(リスクアドバイザー インドネシア責任者/ コンシューマーセクター担当 菘和 秀夫)

China 関連情報

China 各地域におけるリスク環境と日系企業の対応(華東編)

外務省の平成 30 年(2018 年)海外進出日系企業実態調査によると、海外に進出している日系企業約 7 万 5 千拠点のうち 40%超となる約 3 万 2 千拠点が中国に拠点を置いているとの結果が出ています。今回から 3 回のニュースレターを通して、中国華東地区(例:上海市、蘇州市)、中国華北地区(例:北京市、天津市)、中国華南地区(例:広州市、深圳市)の各地域のリスク環境と日系企業の対応をレポートしたいと考えています。今回は中国華東地区のレポートとなり、私が所属する Deloitte 上海が所在している上海市について紹介します。

上海市の 2018 年人口は約 2,400 万人、重慶市の約 3,000 万人に次いで、中国第 2 位の人口を抱える大都市です。下表のとおり、第 3 次産業(金融・通信・サービス等)割合が GDP の約 70%を占めており、2018 年の GDP は 3 兆 2,700 億 RMB(約 52 兆円)、GDP 前年比成長率は 6.6%であり、大阪府や愛知県の GDP を超えています(CEIC、NNA より)。

GDP 構成	上海		全中国	
	金額(10 億 RMB)	割合	金額(10 億 RMB)	割合
第 1 次産業	10	0.3%	6,473	7.2%
第 2 次産業	973	29.8%	36,600	40.7%
第 3 次産業	2,284	69.9%	46,957	52.2%
合計	3,267	100%	90,030	100%

上海市には、金融、商社及び製造業を中心に統括会社や販社が多く所在しています。政府交渉や許認可取得の利便性から、北京市(華北)に統括会社が発立されていても、実質的な本社機能・営業機能が上海市にある日系企業も少なくありません。

上記環境もあって、各工場・支店・分公司からのリクエストや内部通報が真っ先に寄せられる、または、日本本社からのリスク評価、ガバナンス強化、並びにコンプライアンス遵守の要請についても、上海市所在の統括会社になされる例が多く、華北地区・華東地区・華南地区で比較した場合、華東地区での日系企業サポート実施例が最も多くなっています。

また、キャッシュレス社会実現を例として、中国では急速にデジタル化が進展しており、自動化実証実験サンプル地域も、取引規模が大きい上海市所在拠点にて実施される事が多いと感じます。そのため、それらの遠隔地域向け勉強会、教育トレーニングについても上海市から情報発信されているケースが多く、Deloitte 上海でも数多くの支援実績があります。

中国は約 1,000 万平方キロメートルと、日本の約 25 倍の国土面積があり、中国内の各工場・支店・分公司はリモートでの管理が主とならざるを得ません。日本本社と比較して人材リソースや予算が限定的であるなか、上海市所在の統括会社はヒトではなく仕組みでガバナンス強化やリスク管理を実施しなければならないケースが多く、定期的評価や可視化、中国内拠点の業務標準化、情報連携や実務実態に即したコミュニケーションライン設定等幅広い課題に取り組んでおられます。これらの取組に対して、Deloitte 上海では仕組み作り・再定義・再設定、モニタリングのサポートを提供しています。

(リスクアドバイザー 中国責任者 石井 雅規)

India 関連情報

India 各地域におけるリスク環境と日系企業の対応(デリーNCR 編)

インドは総人口 13 億人を超える巨大マーケットとして国際的な関心を集めています。日本の 9 倍に及ぶ広大な国土と、地域毎に異なる固有の文化、言語等を背景に、ビジネス環境やリスクも多様であり、地域毎の特性を踏まえて事業を展開す

する必要があります。州別の進出日系企業数を見ると、デリー及びハリヤナ州(以下、デリーNCR)が最多で、それにムンバイ、バンガロールが続きます。

本ニュースレターでは「デリーNCR」、「ムンバイ」、「バンガロール」という3つの地域特性に着目し、インドの昨今のリスク環境と日系各社の対応について紹介します。

本号ではまず「デリーNCR」を取り上げます。デリーNCRは、国内自動車市場でトップシェアを占めるマルチ・スズキのほかホンダなどが工場を持つインド最大の自動車産業クラスターとなっています。また、首都デリー、新興都市グルガオンを中心とする大消費地に接する主要工業地域であり、自動車産業の他にも多くの日系製造企業が生産拠点を構えています。現地経営者や管理責任者とディスカッションさせていただくと、異口同音に「現地化」と「黒字化」という二つの経営課題が指摘されます。

「現地化」にはモノとヒトの二つの現地化があります。

1) モノの現地化

とりわけ価格要件が厳しいインド市場において、コスト削減のための現地調達率の引き上げが重要テーマになっており、調達ポリシー及び製品仕様の見直し(スペックダウン等)から、地場調達先企業の発掘・育成にまで幅広い取組が見られます。

【原材料・部品の現地調達先の割合】

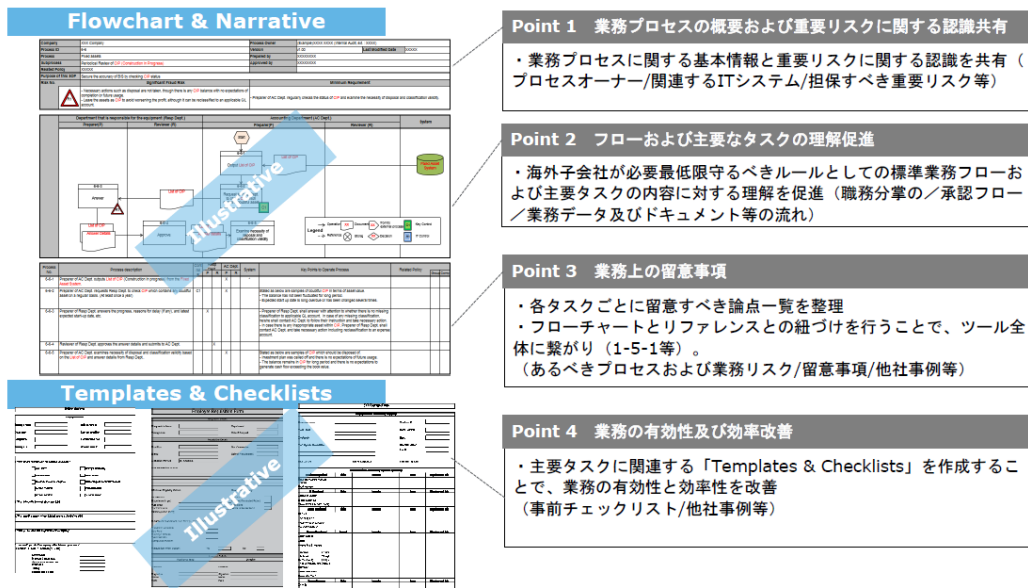
	2013年	2018年	増減
インド	43.4%	55.6%	+12.2%
アジア平均	48.0%	46.9%	-1.1%

出所:JETRO「2013年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」
JETRO「2018年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」

2) ヒトの現地化

人件費削減のみならず現地マーケットへの効果的な参入のためにも現地マネジメントやローカルスタッフへのヒトの現地化の推進が喫緊の課題となっており、定着率向上に向けた人事基準・教育研修プログラム再構築のほか、効率改善に向けたオペレーションの見える化・標準化、ひいてはRPA ツールを活用した自動化等が急ピッチに進められています。

【オペレーションの見える化・標準化事例】



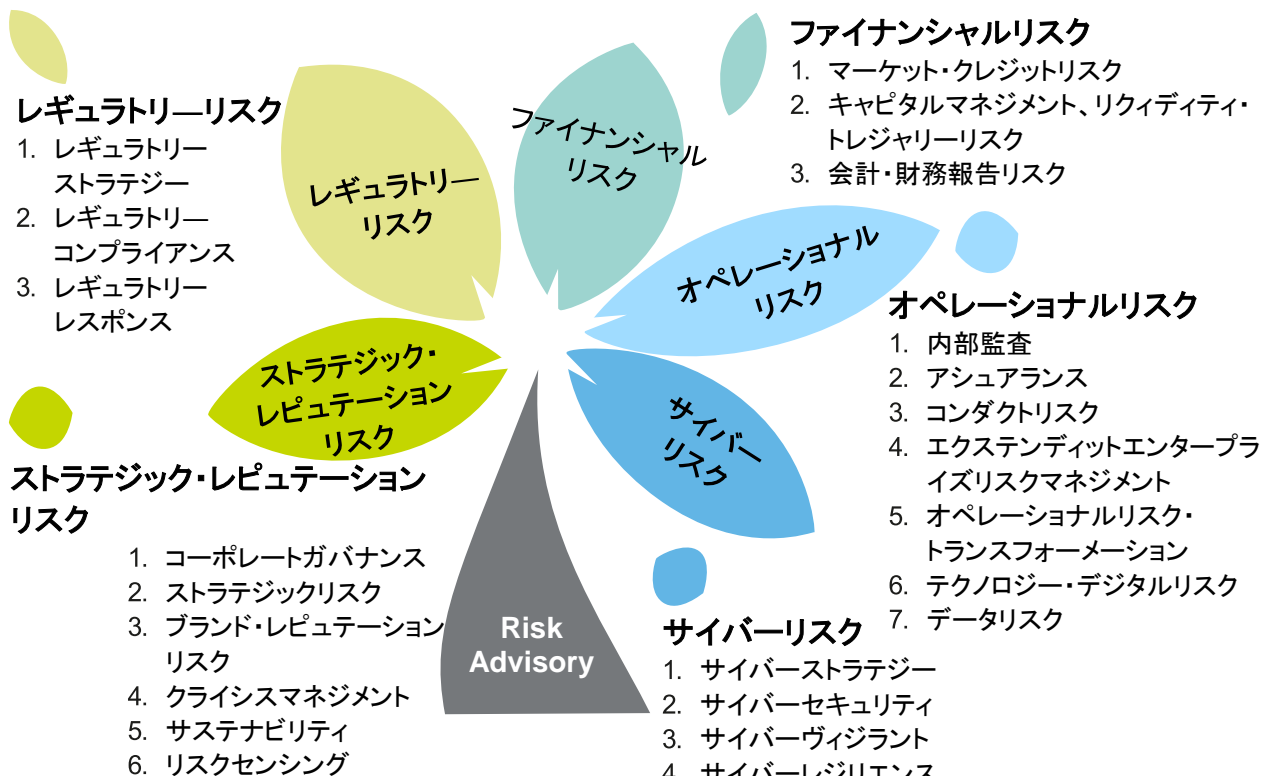
「黒字化」については、日系企業の「黒字化」率は2016年に5割を超え、2018年には65.8%と過去最高を達成し、順調にその比率を増やしています（JETRO「2018年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」）。一般的にインドビジネスは黒字化まで時間を要し、中長期目線での取組が必要な市場だと言われてきましたが、日系各社による地道な経営努力が成果（利益）として実を結びはじめ、インド市場での更なる拡大・成長が期待されるようです。

（リスクアドバイザー インド責任者 畠山 多聞）

Deloitte Risk Advisory Asia Pacific 日系企業サービスのご紹介

Deloitte Risk Advisory は各国・地域のデロイトメンバーファームにおいて日系企業特有のニーズに対応するグローバルネットワークが有する豊富な経験と専門知識を日系企業に提供しています。

日本からの駐在員をASEAN（シンガポール、タイ、インドネシア、マレーシア）、中国、インドの主要拠点に配置し、日本の文化や習慣を十分に理解しながら、Asia Pacific で事業を行う上で直面する、多様な文化や言語、地域特有の制度や社会規範等の課題解決を各国メンバーファームのプロフェッショナルとともにサポートします。



Contact List

Japan

Tokyo
Shin Tokyo Building
3-3-1 Marunouchi, Chiyoda-Ku
Tokyo 100-0005, Japan
Tel: +81 3 6720 8330
事務局
E-mail:
deloitte_riskadvisory_ap_newsletter@tohmatu.co.jp

India

New Delhi
Building 10, Tower B, 7th Floor
DLF Cyber City Complex, DLF City Phase II
Gurgaon, Haryana 122 002, India
Tel: +91 124 679 2000
島山 多聞
E-mail: tamonh@deloitte.com

China

Shanghai
30/F Bund Center
222 Yan An Road East
Shanghai 200002, PRC
Tel: +86 21 6141 8888
石井 雅規
E-mail: masishii@deloitte.com.cn

Southeast Asia

Singapore
Singapore
6 Shenton Way
QUE Downtown 2, #33-00
Singapore 068809
Tel: +65 6800 2515
柳澤 良文
E-mail: yoyanagisawa@deloitte.com

Malaysia
Kuala Lumpur
Level 16, Menara LGB, 1 Jalan Wan Kadir
Taman Tun Dr. Ismail
60000 Kuala Lumpur, Malaysia
Tel: +60 3 7610 8888
岡本 保治
E-mail: yasokamoto@deloitte.com

Thailand
Bangkok
AIA Sathorn Tower, 23rd-27th Floor
11/1 South Sathorn Road
Yannawa, Sathorn
Bangkok 10120, Thailand
Tel: +66 2 034 0000
赤尾 聡
E-mail: sakao@deloitte.com

Indonesia
Jakarta
The Plaza Office Tower 32nd Floor
Jl. M.H. Thamrin Kav 28-30
Jakarta, 10350
Tel: +60 3 7610 8888
養和 秀夫
E-mail: hidminowa@deloitte.com

Home | [利用規定](#) | [クッキーに関する通知](#) | [プライバシーポリシー](#)

デロイトトーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ 合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイトトーマツコーポレート ソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイトトーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 40 都市に 1 万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数指します。DTTL(または“Deloitte Global”)および各メンバーファーム並びにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、パプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国(香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ Fortune Global 500® の 8 割の企

業に対してサービス提供をしています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 286,000 名の専門家については、(www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2019. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.