IYOBANK GLOBAL REPORT

2019

Vol.6

Challenge & Smile

伊予銀行

松山駅前支店のお取引先企業 株式会社愛亀様のご紹介

カンボジア現地法人のスタッフと西山社長（後列左）

株式会社愛亀の西山社長に、伊予銀行国際部の山本がお話をお伺いしました

カンボジア進出のきっかけ～好奇心・挑戦・活路～

カンボジア進出の一番のきっかけは、「好奇心」です。私は若い頃から純粋に海外が好きで「面白そう」だから行く、というスタンスで積極的に海外に出向きました。そしてビジネスとしても独自の舗装技術を活用した海外展開の可能性について、世界各地で現地調査等をしてきました。その中で人脈を構築した私にとって、海外市場を目指すことは自然な流れでした。

西山社長

日本でも製造業等はよく海外進出していますが、建設業は、諸外国と比べるとあまり進出していません。だからこそ「挑戦」したいという気持ちがありました。ある程度の損失も視野に入れた挑戦です。

また、国内公共事業が縮小傾向にある中、培ってきた技術技能・知識・設備・資本を海外で生かせる「活路」はないかと考えていたところ、後述するJICA（国際協力機構）のプロジェクトを知り、カンボジアでビジネスを検討しようと決意しました。

カンボジア展開のつかみ商品”エクセルパッチ”

カンボジア進出にあたって、つかみとなる商材が必要でした。弊社にとってはそれが「エクセルパッチ」でした。これは袋に入った常温のアスファルト材料で、道にできた穴に埋めて足で踏み固めると、その圧力で固まり、簡易補修ができるというものです。

カンボジアの道路の舗装状況は非常に悪いうえ、一年の半分が雨季であることから、雨の影響で道のいたるところにポットホール（穴）ができてしまいます。車やバイクはこれを避けて通ろうとするため交通事故を誘発し、問題となっているのですが、カンボジアではポットホールの補修方法および計画が確立されていません。

私はこのポットホール対策が、カンボジアの道路管理上、最大の課題かつ我々にとってのビジネスへのキックオフだと考えました。エクセルパッチは、悪天候下でも簡単に施工できることに加え、舗装後の道路を車が通ることで加えられる圧力により、一層頑丈になります。そこで、エクセルパッチの現地製造販売を行い、カンボジアで道路関連事業を展開していこうと考え、JICAの中小企業海外展開支援事業「案件化調査」へ応募しました。2014年度に採択され、翌2015年には、現地での本格事業展開の準備をするために、IKEE PAVING SYSTEMS CAMBODIA（以下、IPS）を立ち上げました。

その後2016年度に、次のステップである「普及実証事業」に採択され、現地での事業化に向けて動き始めました。これと同時に、カンボジア政府側も自律的に道路の損傷分類、緊急措置を実施できる体制を整えるためのマニュアル策定や技術移転、事後補修から予防保全へのシフトを重点に据えた道路補修工法の確立に向け動き始めました。

エクセルパッチ使用風景

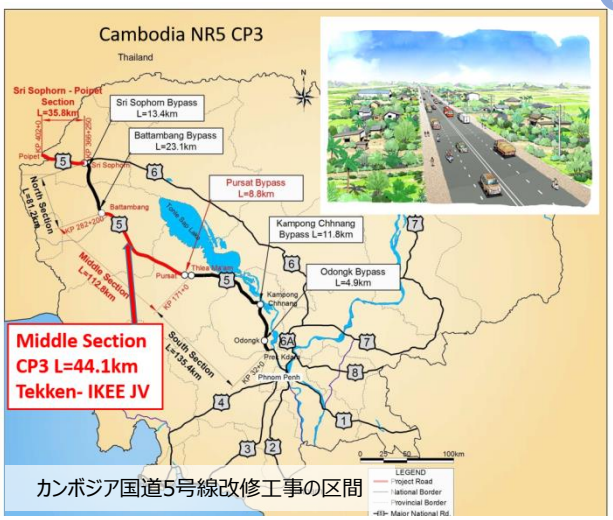
カンボジアおよび周辺国でのさらなるビジネス展開

カンボジアに関するJICAプロジェクトは2018年3月で終了しましたが、このプロジェクトを通して関わったカンボジア政府の大臣や局長、職員が視察・研修のため今でも弊社を訪れてくれます。またJICA各国事務所の方たちとは頻繁に情報交換等のやりとりをしており、今でも関係を継続しています。

また、2018年には当社主力商材の一つであるアスファルト乳剤とエクセルパッチの現地生産を目的に、投資優遇措置（QIP）会社※として新たにカンボジア現地法人 IKEE BITUMEN CHEMICAL CAMBODIA（以下、IBC）を設立し、IPSの製造部門を移行しました。現在は、道路工事を手掛けるIPSとアスファルト乳剤、エクセルパッチの製造・販売・輸出を手がけるIBCの二本柱で現地展開をしています。

※投資優遇措置（QIP）…カンボジアの投資優遇制度で、投資プロジェクトに対して発給されるもの。投資許可を得たプロジェクトは適格投資プロジェクトと呼ばれ、法人税免税、輸入関税免除などの優遇措置が自動的に付与される。

IBC乳剤工場



カンボジア国道5号線改修工事の区間

現地事業拡大のために次に考えたのが、大手と組んでカンボジアの公共事業に入札することです。共同企業体を組みましょう、と大手ゼネコンに営業して回って、その結果、JR東日本の子会社である鉄建建設株式会社様とともに"TEKKEN-IKEE JV"を組むことができました。こうしてJVで入札し、受注できた案件が、カンボジア国道5号線の改修工事です。

今後はカンボジア国内での受注を引き続き強化するとともに、カンボジアで作った製品を別の国にも積極的に輸出していきたいと思っています。タイ、ベトナムなどからオファーが既に来ているため、どう実現化するか、どうしたら中国や韓国に負けないコストで輸出できるか、ということを考えています。また直近では、2019年2月にJICAプロジェクトで中央アジアのキルギス案件が採択されたので、事業化調査を進めていきます。これまでの約5年の歳月を経てやっと我々の勝負が始まった、という感じですね。二つの現地法人と、日本の愛亀自身が取ってくる仕事。まさにこれからが正念場です。

カンボジア国道5号線改修工事の入札風景

思い込みと現実のギャップ

海外展開で一番難しいと感じるのは、「これでいける」という自身の思い込みと、現実との間には大きなギャップがあるということです。

市場調査を入念に進めたとしても、限界があるので、進めていくなかで次々とギャップが出てきます。また、アスファルト乳剤、エクセルパッチも、すぐに中国や韓国の会社が安い模倣品を作ってしまいます。

弊社製品の方が耐久力に優れるのは明らかでも、カンボジアのスタンダードは「安ければ安いほど良い、品質は最優先ではない」です。現地調達した材料でいかに工夫しコストを抑えて作るか、にはとても苦労しましたし、今も悩み考えています。

専門的なことは専門家に

海外進出というと、慎重に考えすぎて立ち止まってしまう例もよく聞きますが、まずは現地に行ってみる、行動を起こす、ということが一番大事だと思います。実際、やるべきことは多いのですが、私はそんなに難しいことではないと当初から考えていました。なぜなら動いていく中で、進出において何が問題で、どこにサポートしてもらったらいいか、といったことは自ずと見えてくるからです。

私はそれをハッキリさせることに注力し、法務、税務、人事労務等の手続きは、司法書士や行政書士等の専門家にアウトソーシングしました。自社で全てを抱え込まないということが大事だと考えます。

カンボジア人も、日本人も、同じ

カンボジア現法は日本人駐在員1名、ローカルスタッフ5名で構成されています。あとは出張ベースで日本から対応させるほか、私自身も月に1回のペースで現地に行きます。カンボジア人には英語を話す人が多く、私が現地に行った際には、ローカルスタッフと英語で面接を行うほか、スタッフの家族や恋人も含めみんなで船上ディナーを企画したり、マラソン大会に出るといった機会を設け、できる限りコミュニケーションを図るよう心がけています。

私たちが普通に持っている道徳観や感性があれば、国籍は関係ありません。人材育成という観点からも、やるべきことは基本的に同じです。ただ感覚として、とにかくカンボジア人は日本人よりも熱心だなといつも思います。好奇心と向上心が旺盛で、会議等でも熱心に発言してくれます。

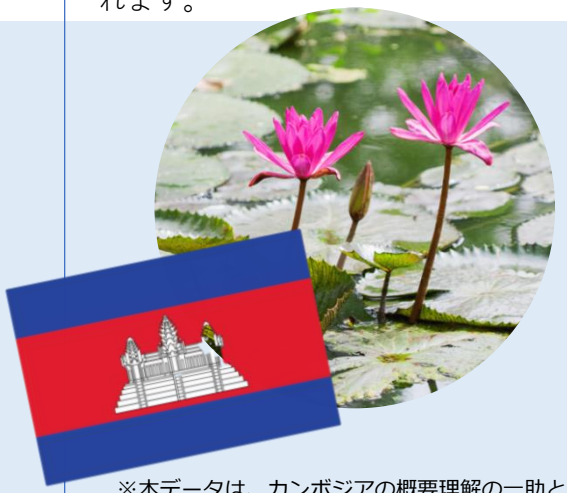
人材の育成について

カンボジア進出や、日本の大学を卒業したカンボジア人の日本法人への入社などを通して、私が日頃から社員に伝えている「グローカル」な視点を持つ日本人社員は増えてきました。しかし現状は、私ひとりが切り開いて、話が具体化してきたら専任を一人つけて、動き始めたら役員を現地に行かせて、という感じでやっています。今後、海外展開においても新しく企画、展開できる人材を作っていかなければならないと考えています。

大事なのは「やるか、やらないか」

我々中小企業は、大手が既に進出している先に新たなビジネスチャンスを求めようとしても難しいと思います。また、他が出ていかない所に自分が一歩先に出ようとすることも、誰もが考えていると思います。だからこそ大事なのは「早く決断し、それを徹底的にやるかやらないか」ということです。様々な選択肢を視野に入れて、「ちょっとリスクがあるから」「大変そうだから」などと言ってすぐに可能性を排除してしまっては、その時点で負けだと思います。

また、ビジネスはカンボジアでも松山でも、どこにいても大変なものです。ずっと同じ所で同じ仕事をしていた方が楽、変わらない方がいい、と考える人は多いと思いますが、私はそれでは会社として絶対に続かないと思っています。だからこそ決断し、「徹底的にやる」ことが大事なのです。私も数々の失敗をしてきましたが、「決断」する人は必ず「失敗」も経験し、それを糧に成長を続けていくことができるのだと思うのです。



※本データは、カンボジアの概要理解の一助とするため、当行が公的資料に基づきまとめたものであり、株式会社愛亀様・同社カンボジア現地法人との関連は一切ございません。

		日本	カンボジア	出所
総人口		1億2,674万人	1,601万人	IMF(2017)
人口密度		347.78人/㎢	90.67人/㎢	世銀(2017)
国土面積		377,970㎢	181,040㎢	FAO(2016)
平均年齢		46.35歳	23.95歳	国連(2015)
65歳以上人口比率		27.05%	4.41%	世銀(2017)
生産年齢労働力人口（15-64歳）		5,906万人	890万人	ILO(2017)
産業別就業人口率	第一次産業	3.50%	26.70%	ILO(2017)
	第二次産業	25.60%	27.00%	
	第三次産業	70.90%	46.30%	
女性管理職比率		13.19%	31.58%	ILO(2017)
失業率		2.80%	0.20%	ILO(2017)
一人当たり名目GDP		US$38,499	US$1,379	IMF(2017)
実質GDP成長率		1.74%	6.85%	IMF(2017)
携帯電話普及率		135.54%	116.04%	ITU(2017)
インターネット普及率		90.87%	34.00%	ITU(2017)

取材先:
株式会社愛亀

住所:松山市南江戸2丁目660番地1
TEL:089-921-3030

カンボジア現地法人：

●IKEE PAVING SYSTEMS CO.,LTD.
#09,St.242, Sangkat Chaktomok, Khan Daun Penh,12-207, Phnom Penh, Cambodia

●IKEE BITUMEN CHEMICAL CAMBODIA CO.,LTD.
Phnom Penh Special Economic Zone, National Road No.4, Khan Posenchey, Phnom Penh, Cambodia

←カンボジア国道5号線施工風景

IKEE[aiki:] PAVING SYSTEMS Cambodia

IKEE[aiki:] BITUMEN CHEMICAL Cambodia

取材を終えて

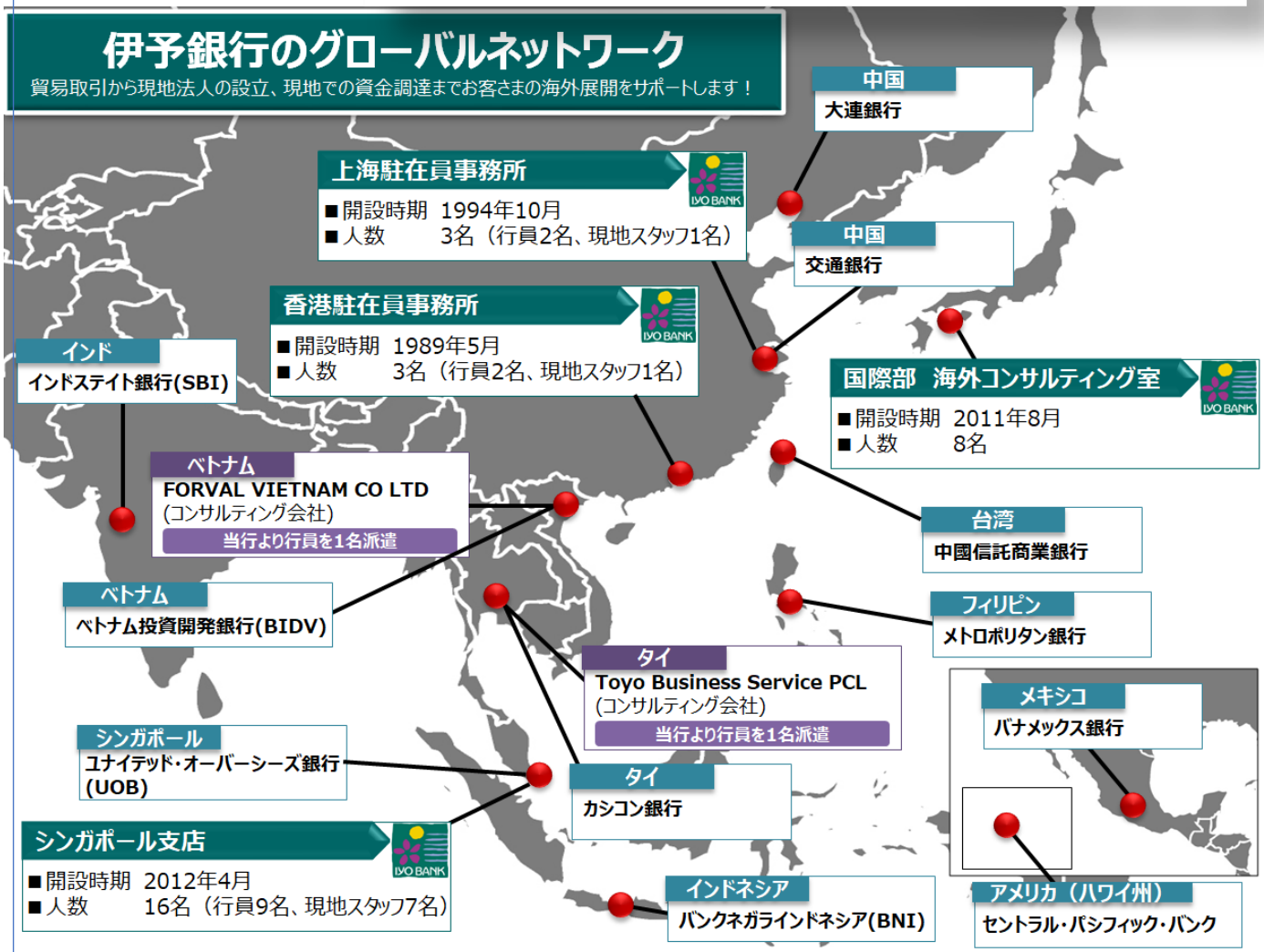
インタビューを通して、西山社長の海外展開にかける熱意とポリシーを終始感じました。

海外展開におけるキーワードとして「好奇心」「挑戦」「活路」といった言葉がありましたが、現地ニーズの仮説を立て、それに対する解決策を示し、Win-Winとなるビジネスを具現化していく当社の取り組みには、これから海外展開を検討される取引先にとって参考になる点が多くあると思います。

また海外展開に関する課題を抽出したら、JICAや各種専門家をフル活用し、スピード感を持って取り組まれた「巻き込む力」も印象的でした。

カンボジアの社会インフラ改善という公共性の高い目標と、自社の事業拡大という両輪を回されている愛亀様ですが、今後も新しい国や地域で同じようにアクティブに展開されていかれることと思います。

伊予銀行国際部　山本　恵資

伊予銀行のグローバルネットワーク

貿易取引から現地法人の設立、現地での資金調達までお客さまの海外展開をサポートします！