

「三井物産のタイ・メコン事業戦略」

佐藤 真吾 氏

三井物産株式会社執行役員、タイ国三井物産株式会社社長、MITSIAM INTERNATIONAL, LIMITED President

2015年8月講演

1 特に4つの事業領域を集中強化

簡単に自己紹介をいたします。私は1982年に三井物産に入社し、主に機械・プロジェクト部門で、鉄道や通信、エネルギー関係のインフラの仕事に携わってきました。ブラジルやメキシコといった中南米地域を対象として、1990年代には6年ほどブラジル駐在を経験しました。当時のブラジルはハイパーインフレから94年のレアルプランにより一気に改善して成長過程に入るところで、鉄道や通信会社の民営化および民活型のプロジェクトがたくさん出てきました。中南米は欧州の影響をより受けているため、インフラ分野での民活型プロジェクトはアジアよりもずいぶん進んでいる感じを受けました。

タイには昨年4月に着任し、まだ1年半弱ですが、こちらでは日本および日本企業の存在感が際立って大きいと強く感じました。中南米と比べても、アジア全体、特にタイでは日本のプレゼンスが圧倒的に大きく、私がこれまでに得た経験や知識やノウハウといったものは、タイのビジネスでも通用する部分がかかなりあると考えています。

皆様もよくご存じのように、このメコンにおいてタイは非常に大きい存在感を発揮しています。ちょうど成熟市場に入る過程にあります。産業集積の進んでいるタイが引き続きこの地域の中心であり牽引役であることは間違いありません。短期的にはビジネス・オポチュニティは、圧倒的にタイが多いと思いますが成長過程にある周辺他国も中長期的に有望です。

昨年の後半以降、資源エネルギー価格が急落して市況が非常に低迷しています。メディアなどで「一本足打法の三井物産」と言われるように、三井物産は資源エネルギーに対する依存度が高い会社であることは事実です。経営幹部をはじめ、強い危機感を持って非資源分野での新しい仕組みづくりに邁進しているところです。こうした分野で新機軸のビジネスをどんどん作っていくべく、新中期経営計画を昨年5月に発表しました。

その中に「7つの攻め筋」が示されています。特にその中の4つ、すなわちメディカル・ヘルスケア、食糧と農業、衣食住と高付加価値サービス、そして化学品や鉄鋼製品などの素材をを集中強化する方針です。また、世界的にいろいろな事業を展開していく上で最重要だと考えているのは、戦略的パートナーと強固なアライアンスを構築することです。地場の有力企業とパートナーシップを組むことで地域発信型の事業プラットフォームを作り、それをベースに新規事業や新しいトレーディングを取り込んでいくことを狙っています。一緒に投資したり新規事業を創出する、そのようなパートナーシップを構築していくことを、あらゆる分野で狙って行いたいと考えています。

例えばアジアでは、ここ数年、非常に力を入れているのがメディカル分野です。マレーシアに、ソブリン・ウエルス・ファンドのカザナが出資しているハイエンド向けのIHHという大きな病院グループがあります。ここに4～5年前に出資し、現在はマレーシアを基点として各国へ医療事業を展開しています。また、米国ではシェールガスという安価なガスを、米国内だけでなく、LNG化して輸出するという案件にも携わっており、現地のパートナーと組んで案件推進中です。もちろん、他の商社も同様の戦略を進めており、伊藤忠はタイ最大の財閥CPと組み、中国のCITICに巨額の投資をしました。三菱商事はカカオ等を扱っているアジア最大の食糧トレーディングカンパニー・オラムに1300億円を出資しました。これらはいずれも事業プラットフォームを獲得、そこからの物流取り込みが狙いだと思います。このようなプラットフォームを手に入れて、商社としての機能を発揮し、企業価値をいかに大きくし、収益基盤としていくかが腕の見せ所になります。

2 タイを基点にアジア各国へ展開

三井物産の戦略の中でのアジアの位置付けを簡単にお話しいたします。まずはグローバルの経営体制ですが、われ

われは「ハイブリッド経営」と呼んでいます。東京の本店に商品主幹部の営業本部が13あり、これがグローバルに縦軸として通っており、それと並行してアジア・パシフィック、米州、欧州中東アフリカの地域3本部があります。この13本部と地域3本部がマトリックス型に連繋しており、それぞれ権限を持ちながら経営、営業活動をしていきます。

アジアについては、タイやメコンは各国の格差が大きく、政治的にまだ不安定な部分があり、文化、習慣、言語、宗教も異なっていて統一的に考えることは困難ですが、中長期的には世界の成長センターであることは間違いありません。中間層や高所得層がどんどん増え、大都市への人口集中が進むのに伴い、付加価値の高い商品サービスニーズのある新市場が拡大する。同時にそのような経済成長を担保するためのインフラ整備やエネルギーの確保が必要になります。然し、民間資金を活用する仕組みもまだ十分にはできていない。これら全てが、われわれにとって新しい商機です。

さらに、本年末には ASEAN 経済共同体 (AEC) が発足する予定で、アジアは潜在的な可能性が非常に高い。中でもタイは他国をリードしているので、われわれはここを基点として、今後5年10年にわたってアジア各国へ攻めていこうと考えています。

戦前の旧三井物産のバンコク事務所は1906年に開設され、第二次大戦後の財閥解体で一旦中断しますが、通算で100年以上にわたって活動してきました。タイはもともと農業国でしたが、1980年代に工業振興へ転換を図り外国企業の投資を促進する枠組みを作り、外国から企業を誘致しました。一方で、日本は1985年のプラザ合意以降の急激な円高に直面して、海外へ進出しようとした。この二つがうまく合致して、日本企業を中心とする海外企業がタイに続々と進出してきました。

特に、今やタイの基幹産業に育った自動車産業、家電や電機関係などが多く、1990年代後半のアジア通貨危機など紆余曲折はあったものの、アジアの一大生産拠点に育っています。タイ政府も、外国投資残高で圧倒的ステータスを持つ日本企業を非常に重視しています。昨年5月に軍のクーデターがあり、その3日後にクーデターの主導者で今の首相であるプラユット陸軍司令官 (当時) から日本人商工会議所の幹部メンバーに呼び出しがありました。当時、私は副会長で、ドキドキしながらうかがったところ、「クーデターは実行したけれど、皆さんの事業の安全は絶対に保障するから、安心して活動を続けてください」と言われました。タイは政変や混乱があって行政手続き等が遅れるなどいろいろな問題はありますが、企業活動そのものに大き

な危害が加えられることはない国だと強く実感したのを覚えています。

3 当地の有力パートナーと戦略的に提携

1980年代以降、三井物産はタイのさまざまな分野で活動をしてきました。まずエネルギー関連では、三井石油開発を通じて、40年以上にわたってシャム湾のガス田開発に参画してきました。その過程で、タイの石油ガス公社である PTT 社とはたいへん緊密な関係を築き上げており、同社とはエネルギー、化学品、インフラといった仕事を行っています。

資源・素材関連では、メコン地域にはあまり金属資源はありませんが、ラオスでボーキサイトの探索を進めています。素材の方ではいろいろな案件が進行中です。自動車関連はタイの中心的な産業であり、ほとんどの商社が関わっており、当社は、コイルセンターすなわち自動車メーカー向け鋼材の加工事業を展開しています。

食糧と農業では、三井製糖と一緒に50年ほど前から製糖事業を行ってきました。タイで製糖は非常に面白いポジショニングにあります。砂糖を作るだけでなく、エタノール生産や、絞りカスを利用した再生エネルギーとしてのバガス発電なども収益源になるため、サトウキビを活用した総合的・多角的事業になり得るのと思っています。また、サトウキビ農家に対して肥料や農薬、農機をパッケージとして提供し、農家支援をしながら砂糖事業の効率化を進めるなど、新しい仕組みのさらなる深掘りを検討中です。

インフラについては、バンコクの上水道整備で民活型が進んでおり、タイで2番目の大手ゼネコンと組んで10年前から上水事業に出資しており、非常に順調です。また、民間企業による小規模発電事業にもタイのパートナーと共同出資して取り組んでいます。約80%を電力会社に長期契約で売電し、残りの部分は工業団地の企業と個別契約をするというユニークな仕組みです。この他に5000メガワットという非常に大きい発電事業も推進中ですが、タイではまだまだ電力が必要なので、今後もいろいろな案件が出てくると思います。

自動車や航空機、船舶などのモビリティ分野では、日野トラック関連がタイにおける活動の中心となっています。50年ほど前から出資しており、製造から卸、ディーラー、リースなどのファイナンスまで、多様な面で参画してバリューチェーンを構成しています。また、CNG というガスを燃料とする車の燃料タンクの製造や、トラックの荷台部分の製造なども始めています。乗用車に関しては、20年ほど前からラオスでトヨタのディーラー網を展開している

他、昨年からミャンマーでもミャンマー、タイパートナーとトヨタ車サービス事業を開始しました。

鉄道関連では、バンコクエリアに12の新路線を建設するプロジェクトがあります。そのかなりの部分が民活型になるだろうということで、参画可能性を検討しようと思っています。メディカル・ヘルスケアは非常に有望な分野ですが、まだ市場調査段階です。タイはハイエンド層向け医療水準は高いので、何とか攻めたいと思います。次に衣食住と高付加価値サービス、これもまだ攻めきれいていません。日本の大手コールセンターと共同出資でタイでコールセンター事業を行っており、そのノウハウを今後伸びの期待できるEコマース事業に活用できないかと考えています。不動産に関しては、昨年、タイでREITができました。そこで、倉庫関連の不動産をとりまとめたREITの第1号案件に参画しています。

こういったさまざまな事業を展開していく際に、例えばPTTやサイアム・セメント・グループ、ガルフエナジー、チョーカンチャンといった当地の有力パートナーと戦略的に提携して、いろいろな分野でビジネスを展開したいというのがわれわれの狙いです。

4 エネルギー・バリューチェーンの上・中・下流展開

タイにはさまざまなビジネスの機会がありますが、タイ政府のハイレベルの方との会話で外国との関係をさらに強化していきたいというお話がありました。特に日本とは一番仲良くしたいとのことなので、タイ政府との信頼関係を大切にしながら、タイに貢献できるビジネスをどんどん深めていきたいと思っています。

民活型のインフラ開発などいろいろな有望分野がある中で、本日はエネルギー・バリューチェーンを取り上げます。今、タイのエネルギー需給構造が大きな転換点にさしかかっています。タイでは1970年代にシャム湾のガス田が開発されたため、一次エネルギーの総重量の40%がガスで、発電の約70%がガス火力です。しかし、このまま高いガス依存を続けては20年後にはガスが枯渇するという予想もあり、エネルギーセキュリティの見直しがタイ政府の重要な課題になってきました。

この課題に対応する具体的施策として、新規のガス田開発の採掘権入札が行われましたが、資源ナショナリズムも絡み、外国企業に権益を与えるのは問題だという意見が出たため、入札を一旦ストップして仕組みを変えようとしています。一方、カタールとLNGの長期契約を結び、LNGターミナルも建設して長期契約ベースでのLNG輸入を始めました。LNG輸入は今後も更に増加見込みです。

一方、PTTはミャンマーやカンボジアなどのエネルギー

開発事業に参画を始めています。さらに、近隣諸国に限らず、オーストラリアやブラジル、モザンビークなどの海外権益の取得も手掛けています。三井物産は、モザンビークで世界最大の埋蔵量といわれるガス田開発に参画しており、そこにPTTEPも出資するなど、積極的に海外権益取得に取り組もうとしているようです。

また、エネルギーポートフォリオを変えて、エネルギー源の多様化を進め石炭や再生エネルギーなどの比率を高め、エネルギー需給が激変しつつある変革期を乗り越えようと考えています。

エネルギー関連ビジネスは、そのバリューチェーンの上流・中流・下流それぞれにさまざまなビジネスオポチュニティがあります。全体像を俯瞰しながら、われわれの経験や機能を付加価値として活用し、単独あるいはパートナーと組んで新しいビジネスモデルを構築しようとしています。タイの場合、三井石油開発を通じて上流部分には関わっているのですが、今後は特に中流と下流部分をどのように進めるかがキーになります。タイのメジャープレイヤーであるPTTと、長年培って来れた緊密な信頼関係の元に、新しいビジネスチャンスを広げていきたいと思っています。

上流部分では、三井石油開発のガス田開発権益の継続を目指していきます。近隣諸国では、ミャンマーの沿岸部の開発をPTTが積極的に行っており、これに三井石油開発も参加します。隣のカンボジアでは、石油の権益を持っています。カンボジアやミャンマーはまだ電力不足なので、その需要を満たすとともに、発電した電力の一部をタイに売電するビジネスも有望ではないかと考えています。中流部分に関しては、既に30~40年利用してきたパイプラインなどの取替需要が見込めます。

LNGの受入ターミナルの建設が、次の第3期をどこに作るかで議論になっています。有望候補の一つはバンコクの西方のミャンマーの海岸のダウエイという場所で、将来は同ターミナルからタイおよびミャンマーにガスを供給することなども検討されています。ダウエイは、ミャンマー、タイ、日本政府が共同プロジェクトとして、港湾を整備して自動車などをインドや中東へ輸出するゲートウェイとして活用する案や、石炭火力発電所を作って石炭の輸入基地にするなど、壮大で興味深い構想があり、これからメコン経済が発展していく上でとても重要かつ影響力の大きいプロジェクトになるのではないのでしょうか。トレーディングの面でも、われわれはLNGのポートフォリオをたくさん持っていますので、今後はLNGの輸入ポジションになるタイに対して販売していきたいと思っています。

もう一つ、注目しているのは石炭です。ガス依存体質から脱却するためにもっとも即効性があるのは石炭火力で

す。環境問題など解決すべき問題もありますが、環境対応の高度技術導入等の解決策もあり、石炭ビジネスも行っていきたいと考えています。

下流はインフラが中心になりますが、先ほどお話ししたガス発電事業は継続注力分野です。再生エネルギーは、製糖の過程で出るバガスを利用したバガス発電を推進・拡大します。また、東京ガスや大阪ガスなどがアジアに進出し、タイにも注目しています。こうしたところとパートナーシップを組んで、ガスを利用したコジェネをできないか注目しています。われわれはブラジルで東京ガスと一緒にコジェネの事業を推進中で、そういったものをタイの工業団地向けなどに展開できないか検討中です。

PTT。また、タイのサイアム・セメント・グループはベトナム石油とともにロンソン石化プロジェクトを検討中で、総額50~60億ドルといわれています。PTTもサウジアラムコと共同で、ベトナムで220億ドルという大プロジェクトの検討を始めるという発表がありました。われわれが出資するかどうかは別として、関連するさまざまな商品のトレーディングや建設への参画などができないか、検討したいところです。

こういったように、エネルギー・バリューチェーンの上流から下流まで、いろいろなパートナーと組んで多様なビジネスチャンスに取組もうとしています。

私はブラジルが大好きなのですが、今ではタイの大ファンにもなりました。対日感情がこれほど良い国は、世界にもあまりないのではないのでしょうか。日本は少子高齢化などいろいろな問題を抱えており、これからも外国との関わりの中で生き延びていくとすれば、やはりタイのようなパートナーをいか増やしていくかということが非常に重要になってくると思います。三井物産は一民間企業ですが、少しでもそのお手伝いをして、タイおよびメコン各国の発展に貢献したいと考えています。

質疑応答

A 御社と三菱商事でマネジメントの体制が大きく違うという点に関心があります。三井物産ではアジアの地域本部を中心にビジネスを進めていると理解したのですが、商品本部とタイのやりとりは、実際にどうなっているのでしょうか。

もう一点ですが、来年4月に亜細亜大学では都市創造学部が開設されるのですが、今のお話にも「都市化」というキーワードが何回か出てきました。福祉社会、省資源、交通混雑などさまざまなテーマがありますが、どのあたりが問題になってくるかとお考えでしょうか。

佐藤 最初の質問は、われわれも日々、考え、悩みながら

取り組んでいる課題です。何百億~何千億円という投資が必要なエネルギーの仕事と、食料を毎日売買する仕事とは全然異なり、予算を握っている東京との関わり方も違ってきます。一概には言えませんが、会社の考え方としては、どんな仕事でもリスクを取るにあたって現地の担当者に相当の権限を与えており、そこが他社と大きく違う点だと思います。全世界的な方針は東京の商品主幹部が決め、それを考慮し、連携しながらも地域は独立独歩で仕事を進め全体として収益最大化できる形を狙っていきます。例えばエネルギーなどの場合、トレーディングなどは単独でできますが、大きな投資は東京の仕事をサポートするような位置付けです。ただ、部署によって全く異なるということはありません。

もう一つのご質問ですが、もともと第一次産業に携わる人口が非常に多い国でしたが、経済発展に伴って人がどんどん都市に流入してきます。そのような新興国では計画的な都市開発やインフラ整備が十分に追いついていません。タイの交通渋滞を見れば、それは一目瞭然です。そこで、鉄道を整備して渋滞を解消し、経済効率を高めるとか、水や電力といったインフラを資金的な制約の中で短期間に整備する、これは先進国のシンガポールを除くアジア各国に共通する課題です。

この問題を解決するためのキーワードの一つがPPPです。これをどう制度化するかですが、民間に過剰なリスクを負担させすぎても、逆に政府が資金を出しすぎてもいけない。そのあたりの制度設計が、都市化の問題を解決する重要なポイントの一つだと思っています。

B 中国の経済に注目が集まっていますが、中国とタイは1人当たりGDPが同じ程度で、両国とも中進国と言えると思います。今、中国もタイも経済的に不調ですが、タイはこれを脱することができるでしょうか。また、そのきっかけになるのは何だとお考えでしょうか。

佐藤 短期的な問題として、インラック政権が2012・2013年にファーストカー減税制度を実施した結果、低所得の人まで借金をして車を手に入れました。それまで年間100万台程度だった国内の自動車販売台数が一気に30~40万台も増えた結果、需要の先食いをしてしまったわけです。これによってクレジットの不安が起き、一般消費まで大幅に落ち込みましたが、あと2~3年で借金返済が終われば消費が戻るのではないかという見方があります。

長期的な課題としては、少子高齢化が挙げられます。タイの失業率は驚くほど低く、インフレ率が1.5%ほどなのに賃金は毎年5~6%も上がっています。少し前の中国と同じで、労働コストの伸びが实体经济の成長を凌

駕している。数年以内に、競争力という観点からは相当厳しい状況になるでしょう。そこで政府は、付加価値の高い産業に優先的にインセンティブを与えようと、国境近くに特別地域を作って、労働集約的な産業をそこへ誘致しています。

もう一つは、タイを国際的なハブにしようと、イン

ターナショナル・ヘッドクォーター・システムというものをスタートさせ、優遇税制なども用意して外国企業を呼び込んでいます。ICT 関連企業の誘致や高度人材育成にも力を入れているようです。これらの施策の成否がタイの中長期的発展の大きなカギだと考えます。