

ベンチャーコミュニティ

平成21年度「国際金融とベンチャー」特別講座

第二回

「ベンチャーにとって身近なアジアの
ビジネスチャンスとビジネスリスク」

～ 特有のカントリーリスクを知ろう～

ビジネスにおけるリスク

- Credit Risk
与信リスク 格付け
- Foreign Exchange Risk
外国為替リスク 為替のメカニズム
- Interest Rate Risk
金利リスク 資金調達

アジア通貨危機 1997年

- タイ
- マレーシア
- インドネシア
- 韓国
- 日本

アジアのほとんどの国は米ドルと相場連動の固定相場制

米ドルペッグ制を採用、輸出需要で経済成長

1995年以降米国の「強ドル政策」

ヘッジファンドの過大評価通貨空売り・米ドル買い→変動相場制

クレジット・クランチ→ 外貨資金繰り悪化→ 格付け悪化

→政治不安定

タイ

(アジア通貨危機 1997年)

ヘッジファンドの巨額タイ・バーツ売り、米ドル買いの空売り
タイ政府のバーツ買支え→手持ちの米ドルを売り尽くす
1997年6月30日

チャワリット・ヨンチャイユット首相の通貨切り下げしない宣言
1997年7月2日

管理為替制度(通貨バスケット制)放棄→変動相場制へ移行

97年はじめ 1米ドル=25バーツ台

97年末 1米ドル=47バーツに下落

ヘッジファンドは巨額の利益を得る

IIMF(国際通貨基金)による救済融資 1997年8月 172億ドル

政治:小政党の乱立、短命政権 → 平和的な政権交代

マレーシア (アジア通貨危機 1997年)

1997年7月8日以降、Bank Negara Malaysia (中央銀行)による
マレーシア・リングの買い支え、

97年はじめ 1米ドル=2.5リング

97年末 1米ドル=5.047リングに下落

市場金利の高め誘導→投機筋のリング売り防衛

→完全自由フロート制

ジョージ・ソロス氏「ヘッジファンド」の投機行為が主犯と批判

通貨・株価急落→上場企業の倒産増加→金融機関資産劣化

→金融システム不安(不良債権比率6~7%から20%に上昇)

98年9月資本取引規制と固定相場制(IMFと欧米政府より批判)

98年新宮沢構想支援対象国

• 政治 マハティール首相に政治力

インドネシア

(アジア通貨危機 1997年)

97年7月はじめ 1米ドル=2431ルピア
ルピアの対米ドル変動幅8%から12%に拡大(7月11日)

完全変動相場制に移行(8月14日)
97年10月 1米ドル=3845ルピアに下落

IMF(国際通貨基金)に支援を求める(10月8日)
IMFによる救済融資 300億ドル以上 (11月)

政治:
スハルト大統領一族の特権・蓄財と一部華人資本への
経済一任

韓国

(アジア通貨危機 1997年)

GDP世界11位

1997年7月ムーディーズ格付け A1からA3へ格下げ
同年11月 Baa2へさらに格下げ

政府主導型経済成長を金融面から支えた政策金融
→財閥グループ形成

総合金融会社は短期調達資金を財閥へ長期で運用

財閥第7位起亜グループ倒産→韓国経済の信用力低下

1997年1月 IMF緊急支援要請

日本 (アジア通貨危機 1997年)

アジア進出日本企業→邦銀からの借り入れ返済負担増加・邦銀の外貨貸し出し急速に萎縮
(外貨調達困難)

1997年11月14日より「ジャパンプレミアム」発生
同年11月17日 北海道拓殖銀行破綻・解体
同年11月24日 山一証券自主廃業

1998年 日本経済実質マイナス成長

企業の国際的な戦略行動

- 「成長の戦略」

国内市場に加えて外国の市場を開拓して企業の成長拡大を目指す

52. 2% (2003年7月の経済産業省の海外事業活動基本調査)

- 「競争の戦略」

より有利な経営資源を獲得して競争力を高める

35. 5% (2003年7月の経済産業省の海外事業活動基本調査)

*** * 国際経営戦略を活用して大成功を収めたユニクロ * ***

海外戦略成功事例(1)

国際的に成功する多国籍企業マクドナルド社の ヒューマンリソースマネジメントシステム

マクドナルド(マック)は本社がアメリカ、全世界に事業展開する超一流ファーストフードレストランチェーンである。マック社のマネジャーはアメリカからの派遣者ではなく、現地の平均的な若者である。マック社は特別なトレーニングシステムと動機付けを通じて、言語や文化、価値観がバラバラの世界各国の共通の人々を高効率でかつ有能なマネジャーに育て上げたのである。

マック社内のすべての職務には操作マニュアルがある。(仕事の手順や要求が職位ごとに 細かく規定されている。)

トレーニングは掃除→パンを焼く→フライドポテト揚げなど仕事の難易度に従って9段階に分けられ、従業員が最も簡単な仕事:掃除から始まり、一段階が終われば試験を受ける。前の段階の試験をパスできなければ、次の段階に進むことが出来ない。すべての店内の仕事について3カ月のトレーニングを終えて試験をパスすれば、従業員がマック社内の全職務マニュアルに熟知し、標準どおりに仕事をこなせるようになる。

トレーニングは店長、スーパーバイザーなど管理者の階層にも及ぶ。管理者のトレーニングは、管理者として職務上に必要とされる知識と思考方式を中心に、問題解決能力の向上を狙う。トレーニングは全社レベルで行われる。

本社のトレーニングセンターは絶えず、外部コンサルタントと共同で外部環境の変化と 新しい企業戦略に沿って新しいトレーニングプログラムを研究開発している。

豊富で活力に満ちたトレーニング内容はマック社をファーストフード業界のリード地位を保つ秘密兵器といえよう。

海外戦略成功事例(2)

モトローラ社

モトローラ社は1994年から①部品の現地化、中国本土のサプライヤー育成、②技術移転の重視、研究開発と生産への投資拡大、③経営管理の現地化、中国人管理人材の育成などである。その結果、2001年に中国全土に700社のサプライヤーを持ち、部品の現地率は69%に達したことは中国社会にて高く評価されている。

更に、同社はホストカントリーであらゆる大規模な社会公益活動、例えば、SARSの救護設備の寄付、オリンピック申請への応援、緑化活動に電池の回収運動の提唱などを行い、中国において知名度と高感度を大いに高めた。

海外戦略成功事例(3)

ノキア

ノキアは中国に技術開発センターを設立して、そこに働く600人の中国人研究者が全世界のノキアが必要とする携帯電話の約40%を開発すると計画されている。また、ノキアは中国の一流大学においてノキアの先端技術を教えている。それらの企業活動は、中国の通信技術レベルの向上に大いに寄与したと中国社会で評価されている。

イラン石油化学事業

日本企業に初めて「カントリーリスク」の恐さを思い知らせ 事件

- イラン 親米派ハーレビ国王
- 1973年 三井グループとイラン石油公社 50:50 合併会社
- 1978年 建設工事停止
- 1979年 ホメイニ師主導のイスラム政権樹立(イラン革命)
- 1980年 イラン・イラク戦争勃発
- 1984年 イラクのミサイル攻撃で工場爆破・工事中止
- 1991年 合併契約解消 6千億円資金投入

カントリーリスク管理方法があったのだろうか？

- 米国の対応: イラン新政権の海外資産凍結・企業撤退
- 日本の対応: 原油安定確保のためにイラン新政権との関係維持

カントリーリスク

- ソブリンリスク
- 非常危険リスク
- 国有化リスク

ソブリンリスク (カントリーリスク)

- 取引相手先の所属する国の外貨資金繰り悪化から
対外債務履行が不可能になるリスク
- 「国は破産しないから、国のリスクは低い」？
ロシア革命後のソ連政権→帝国ロシアの債務履行
拒否
- 債務の繰り延べ(リスケジュール) パリクラブ
- 1998年 GITIC事件
- 2002年 アルゼンチンの債権不履行

非常危険リスク (カントリーリスク)

- 国がその国の企業や個人に与える規制から生じるリスク

送金制限

1980年代の中南米外貨送金制限

為替規制

1998年マレーシア為替規制

戦争

イラン・イラク戦争

国有化リスク(カントリーリスク)

- 1956年 スエズ運河国有化宣言(エジプト・ナセル大統領)

忍び寄る国有化→海外投資家に不利な制度を作り、
自国の物にする

- 1980年代の中国
米国のメーカーが中国の軍用車メーカーと合併

注意点:

現地の制度や法律の熟知、契約でのリスク回避策をとる。
その国が契約を守る国か、法律が公正に適用される国か？

コマースシャルリスク

- プロジェクトリスク
事業計画の妥当性にかかわるリスク
- プライベートリスク
取引先の信頼性にかかわるリスク
- 為替リスク
通貨変動にかかわるリスク

カントリーリスク分析

- 政治リスク
- 経済力
- 金融市場

政治リスク (カントリーリスク分析)

- 非民主的体制では政権交代がリスクに直結
- 独裁体制
インドネシア
韓国
中国
- 政権交代
タイ
ネパール

経済力

(カントリーリスク分析)

- 一人あたりの国民総生産(GDP)
リビア、クウェート、台湾、韓国、
アルゼンチン
- 財政状況
日本、米国
- 国際収支と外貨準備
- 対外債務とリスケ歴

金融市場

(カントリーリスク分析)

- 外国為替制度
固定相場制か変動相場制か
- 為替制度
他国通貨流通
カレンシーボード制
実質的な固定相場
変動幅のある固定相場
クローリンペッグ制
管理フロート制
完全フロート制

カントリーリスク管理

- 情報収集
- 思い込み禁止
- 語学力

情報収集・思い込み禁止・語学力

(カントリーリスク管理)

- 投資前と投資後管理
- 外貨準備、国際収支、対外債務
- 政治の安定性
- 格付け会社のソブリンリスク
- 日本一般企業と金融機関の現状
直接投資 と 投融資

- この国は大丈夫→現地駐在員

- 「言語の壁」にしり込みしない