

中堅企業の海外進出 —LPガス事業の事例—

橋 川 武 郎
(東京理科大学大学院)
イノベーション研究科教授



人口減少と高齢化が進む日本では、企業は長期にわたる成長戦略を描きにくい。そこで、人口が増加する海外市場への展開が重要な課題となるが、大企業であるならばともかくとして、中小企業にとってみれば海外進出はそれほど容易なことではない。

しかし、ここに興味深い事実がある。日本の電力・ガス業界では、大企業の代表格である電力会社や都市ガス会社が海外展開に関して部分的な成果しかあげていないのに対して、企業規模がずっと小さいLPガス会社は東南アジア市場に深く浸透し始めているのだ。

昨年の3月、日本の中堅LPガス会社・(株)サイサンが主宰するGas One (ガスワン) グループのホーチミンでのLPガス供給事業の現場を見学させていただく機会があった。ガスワングループは、日本のLPガス事業のアジア展開に関して、パイオニアと言うべき存在である。かつて韓国でLPガス自動車事業を根付かせることに一役買ったし、現在では、ベトナム・モンゴル・中国・インドネシアで手広くLPガス供給事業を手がけている。

そのなかでガスワングループのプレゼンスが特に大きいのは、ベトナムだ。サイサンが2012年10月に75%出資の最大株主となったSOPET Gas One社(設立は2006年5月)は、ホーチミン近郊に本社・充填所を置き、約130社の工場および約70店のレストランと取引を行っている。年間のLPガス販売量は5万7,000トンであり、2名のサイサン社員と76名の現地スタッフが働いているのだ(訪問時の数値。以下、同様)。

それだけでなくサイサンは、ホーチミン証券取引所に上場しているAnpha Petrol Group JSC社に48%出資を行い、ベトナムで2社目となるガスワングループ企業が誕生した。同社は、ハイフォン市・ロンアン省にターミナル、ハノイ市・ホーチミン市に充填所を擁し、88のリテールショップを展開して、LPガスを直接顧客に販売している。従業員数は788名にも及ぶ。

2015年度におけるAnpha Petrol Group JSC社とSOPET Gas One社の合計LPガス取扱量は、13万7,967トンに達した。ベトナム全体のLPガス需要量は167万1,000トンだったから、Gas Oneグループ両社の合計シェアは8.3%となった。ガスワングループは、ベトナムで第3位を占める堂々たる大手LPガス供給事業者なのである。

ベトナムのLPガス業界では、安全確保、安定供給、適正取引を一括して「日本品質」とみなすと考え方が広がりつつあるという。ホーチミン近郊のSOPET Gas One社の基地・充填所では、LPガスを入れるシリンダーに、「Thuoug Hieu Nhat Ban」と刻印されているのを目撃した。「日本品質（商標）」を意味するベトナム語だそうだ。この言葉を記入して以来、シリンダーの売行きは向上したとのことである。日本人として、嬉しい話だ。

続いて今年の1月、「石油ガス国際市場調査」の調査団に加わり、ミャンマーを訪れる機会があった。そして、ミャンマーにおけるLPガス事業の豊かな可能性に驚かされた。

ミャンマーの家庭用LPガス需要に関して積極的な見通しが有力となりつつある背景には、同国の電力政策の行き詰まりがある。それは、二つの方向で進んでいる。

第1は、電力不足が深刻化していることである。急速な経済成長は電力需要の急伸をもたらし、供給力不足が顕在化しつつある。ミャンマーの電源の7割は水力であるが、ダムの水位が下がる渇水期の春先に需要がピークを迎えるという、構造的矛盾がある。水力開発の余地はまだあるようだが、時間がかかるし、資金面での制約も大きい。水力電源と消費地が遠く離れており、脆弱な送電線もボトルネックとなっている。同国では、石炭火力に対して世論の反発が強く、建設が進まないという、アジア諸国のなかでは珍しい事情もある。これらの要因が重なって、ミャンマーでは渇水期の電力不足がすでに顕在化しており、停電も頻発しているようだ。

第2は、低廉な電気料金を維持するための政府補助金が、国家財政を危機に陥れていることである。政策的に低廉な電気料金の影響もあって、ミャンマーでは、多くの家庭で炊事に電力を使っている。この部分をLPガスに置き換えれば、政府の補助金支出は減少するし、電力不足も解消に向かう。インドネシアでは、近年、政府が石油製品向け補助金ないし電力向け補助金を削減するため、家庭へのLPガス普及を急速に進めた。その結果、短期間で、約5,000万世帯（日本の2倍以上）にLPガスが普及したと言われる。同様のことが、ミャンマーでも起きるかもしれないのである。

そのミャンマーで、先陣を切ってLPガス供給を手がける日本企業がある。TOKAIとI・T・Oが共同出資で設立したTOKAI MYANMER Co.が、それである。2014年に設立された同社は、これまでのところ商業施設や工場、オフィスビルや学校を対象にして、LPガスの供給を始めている。ここでも、中堅企業が先陣を切って、海外市場に浸透しているのだ。

電力・ガス業界で、海外市場進出に関して、大企業よりも中堅企業の方が先行するのには、理由がある。企業規模が大きい電力会社や都市ガス会社の本格的な海外展開は、一国のインフラ全体の根幹にかかわる「大事（おおごと）」になりかねない。それに比べて、中堅企業は小回りの良さを活かして、海外市場に浸透してゆくことができる。今、電力・ガス業界で起きていることは、今後の日本企業の成長戦略に不可欠な海外進出のあり方を考えるうえで、きわめて示唆的である。