

投資計画の立案と ベトナムの建設プロジェクト成功のために



- 新しい価値をともに創る -

CM Plus グループ CEO 富樫経廣



2022/12/15

ベトナムにおける生産施設プロジェクトをどう進めるか？

本日のアジェンダ

- * シーエムプラスとは？
- * 建設プロジェクトの一般的な流れ
- * 投資計画時の工業団地選定のフロー
- * 設計施工スケジュールと官庁申請
- * プロジェクト遂行体制
- * お客様は何を注意すべきか？

CM Plus とは？

生産施設建設プロジェクトに特化した施設エンジニアリングサービス会社で
お客様の企画部、工務部の位置づけ

お客様の建設プロジェクトの最初から最後までお客様の視線で支援、
プロジェクトを成功に導きます！

提供するサービスとしては、

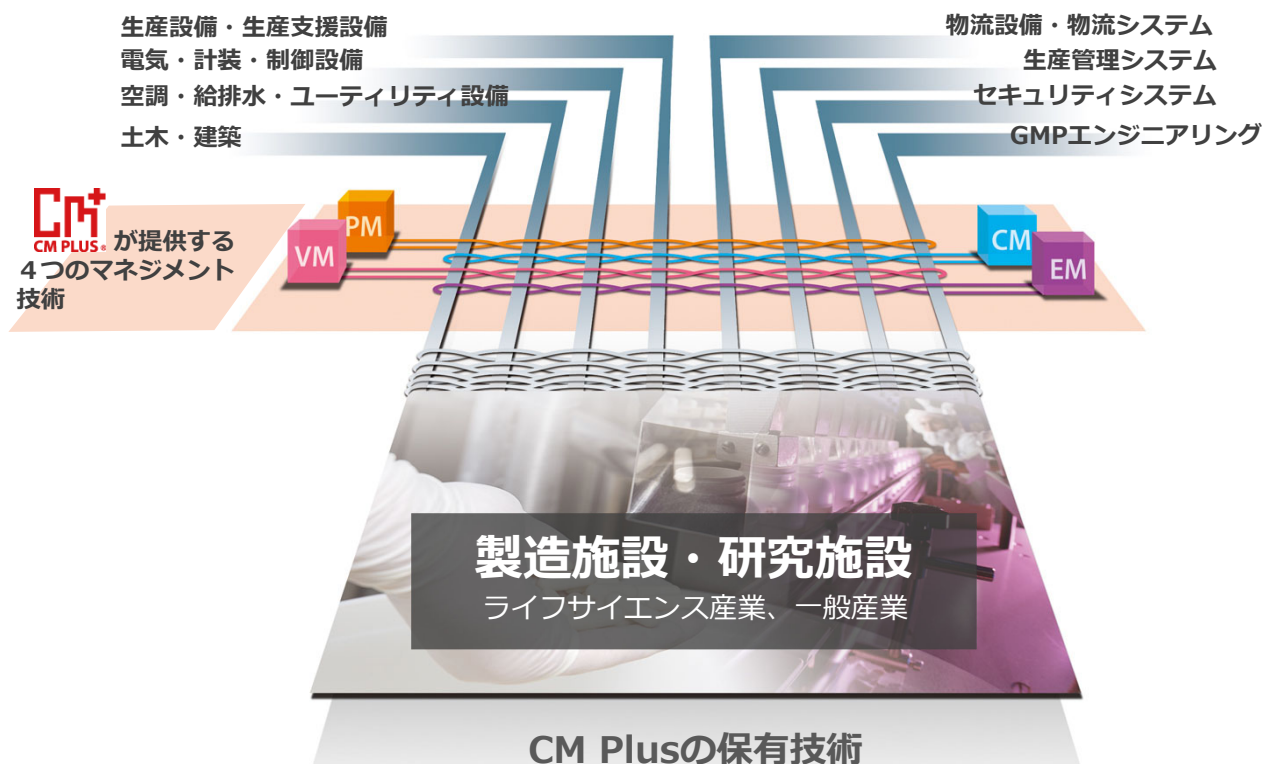
- * 投資計画支援（投資計画、工業団地探索支援）
- * 設計役務（概念設計・基本設計（生産設備と建築系施設））
- * 生産設備仕様書作成・引合支援
- * 工事会社選定支援（引合図書作成、工事引合と工事会社選定・工事契約支援）
- * 官庁申請支援・実施図書レビュー役務
- * 工事監理役務
- * 生産機器据付、立上げ支援
- * 工事完了検査支援

生産施設に特化した建設PJのプロジェクトマネジメント（PM）・エンジニアリングマネジメント（EM）
及びコンストラクションマネジメント（CM）では日本では最大手。
ベトナムでは、日系の施設エンジニアリング会社としては唯一。

CM Plus≠建設工事会社 工事会社ではありません。

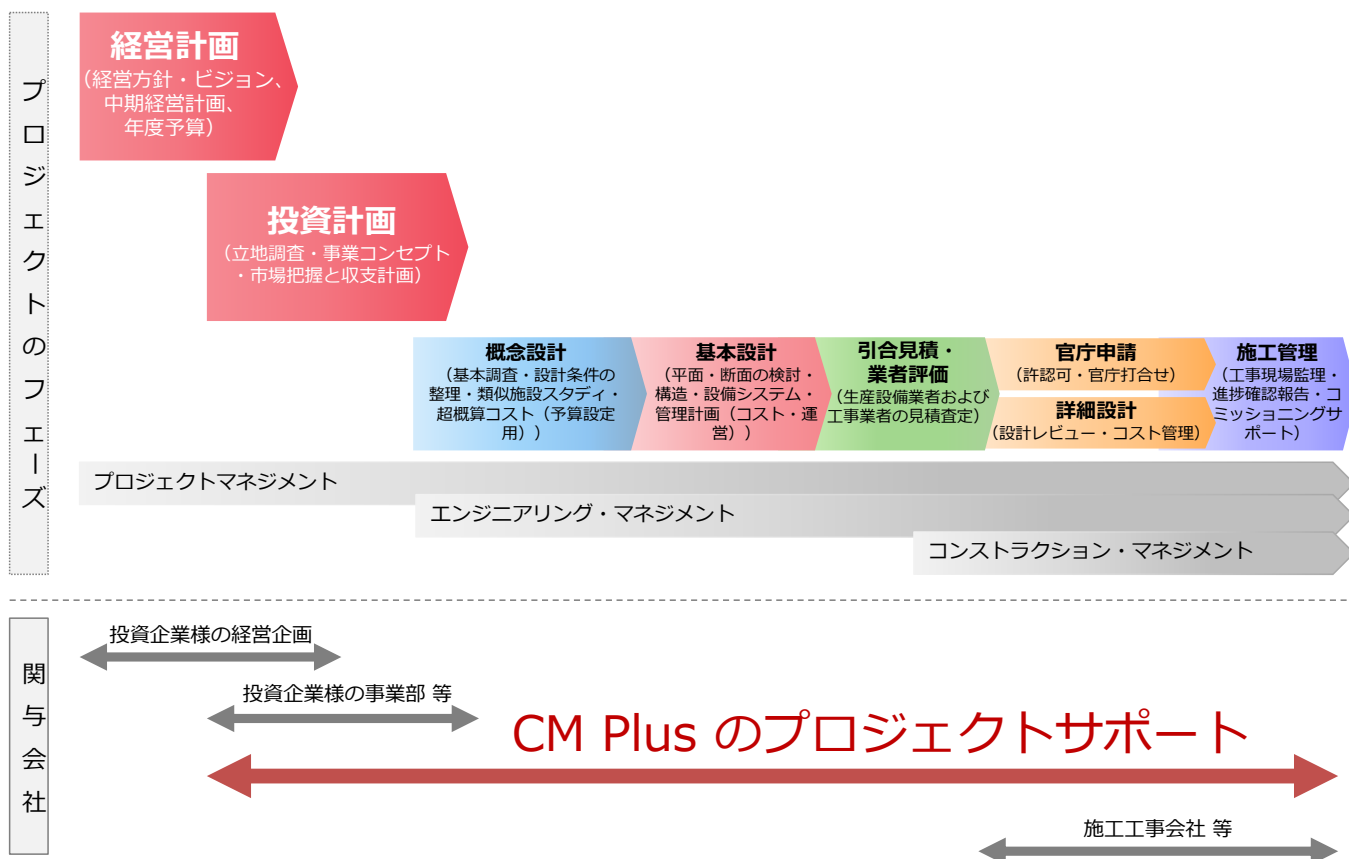
CM Plus> 設計会社 生産設備を配慮した施設設計、生産設備調達支援、据付支援が可能

施設づくりの根幹となるマネジメント技術と要素技術

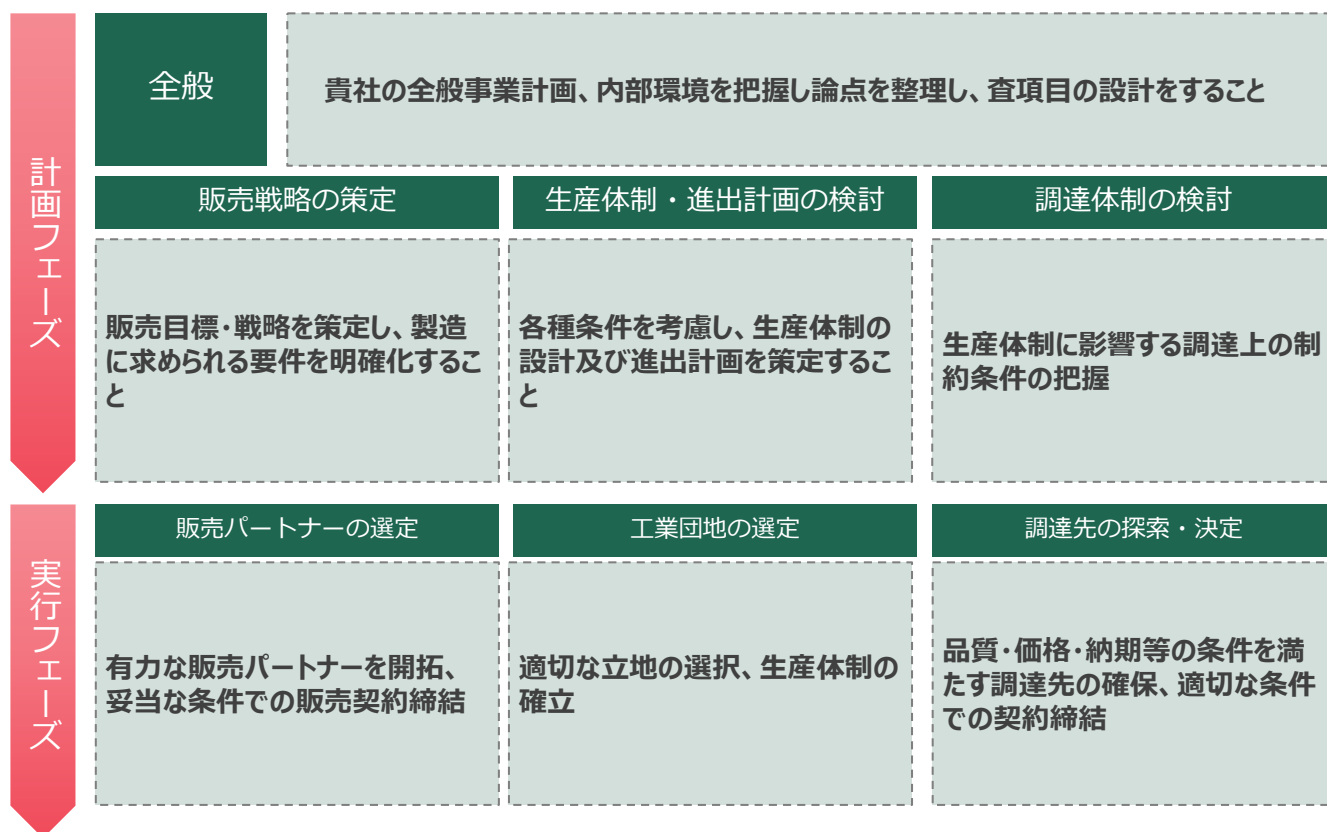


※VM（バリデーションマネジメント）およびGMPエンジニアリングは医薬製造施設の場合に必要となる。

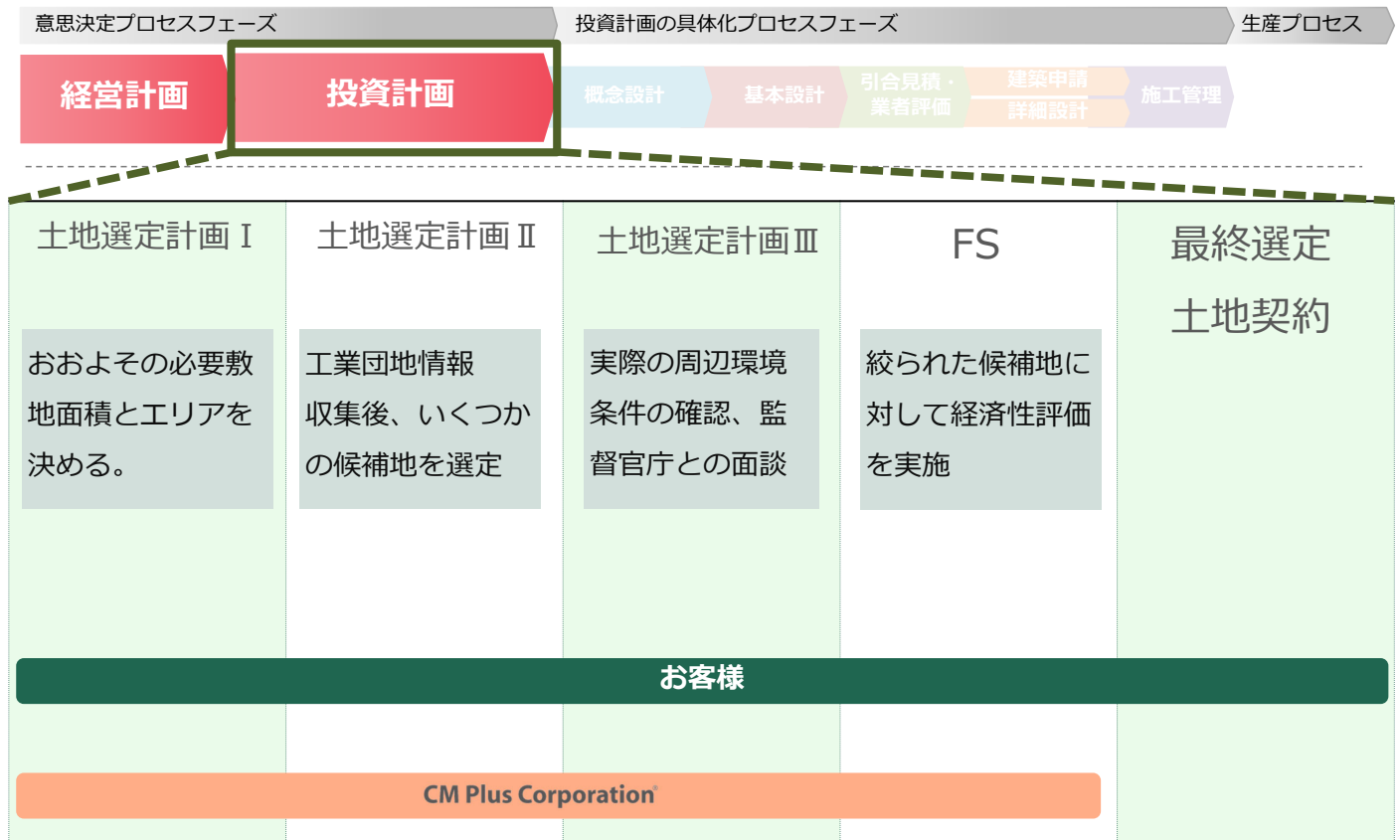
建設プロジェクトの一般的な流れ



投資計画段階



投資計画時の工業団地選定のフロー

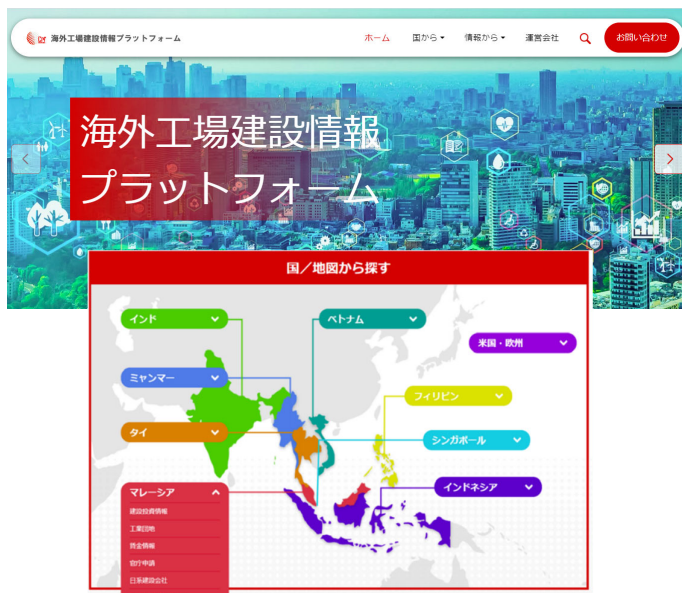


7 Copyright© CM Plus Corporation. All rights reserved

CM Plus Corporation

投資計画のための情報 「海外工場建設情報プラットフォーム」

企業の海外進出支援を目的にアジア8カ国および米国の建設関連情報をワンストップで入手できるサイト「海外工場建設情報プラットフォーム」を企画運営しております。



* 記事ピックアップ

海外工場建設プロジェクトの進め方 - VOL.1



全般 ホワイトペーパー

アジアで工場を建設しようとした場合、その国の法整備が未熟だったり、インフラが未整備だったり、事前に検討すべき項目や遂行中にも注意すべき項目は多岐にわたります。ここでは、海外工場建設の基本的な留意点を掲載してゆきたいと思えます。...

第1回 海外工業団地選定のポイント



全般 ホワイトペーパー

このシリーズでは、数多ある工業団地から、どのような視点で投資家が望むところの土地区画を選び出すことができるかについて、ご紹介いたします。...

URL: <https://og.cm-plus.co.jp/>

海外工場建設



8 Copyright© CM Plus Corporation. All rights reserved

CM Plus Corporation

設計と工事のフロー

意思決定プロセスフェーズ

投資計画の具体化プロセスフェーズ

生産プロセス

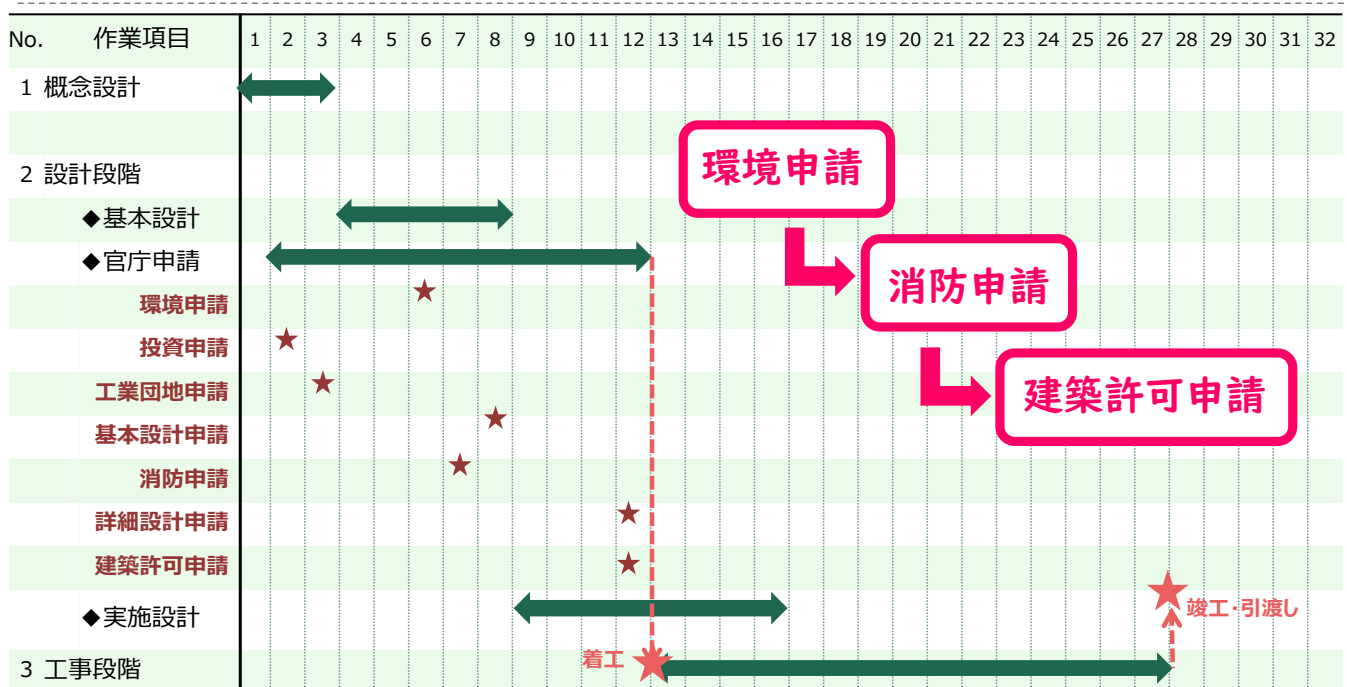


ユーザー要求仕様 の確定 (UR=User Requirement)	概念・基本設計 の実施	工事引合仕様 書の作成と工 事体制の確定	工事業者の 決定	官庁申請	工事監理	工場立ち上げ
施設必須要件 の整理	施設の概略仕 様と工事費概 略予算の策定	日系工事会社 かローカル工 事会社かは品 質とコストの バランスで決 める。	技術的、ビジ ネス的な観点 からの見積も り評価の実施	申請を如何にス ムーズに進めるか (コンサルタント の有効活用)	工事をどう上 手く管理して いくか (工程、コスト、 品質)	生産設備工事 と建築工事の 工程調整、試 運転(バリデー ション) 支援
投資企業様			投資企業様			投資企業様
CM Plus支援	CM Plus Corporation					CM Plus支援

9 Copyright© CM Plus Corporation. All rights reserved

CM PLUS CM Plus Corporation

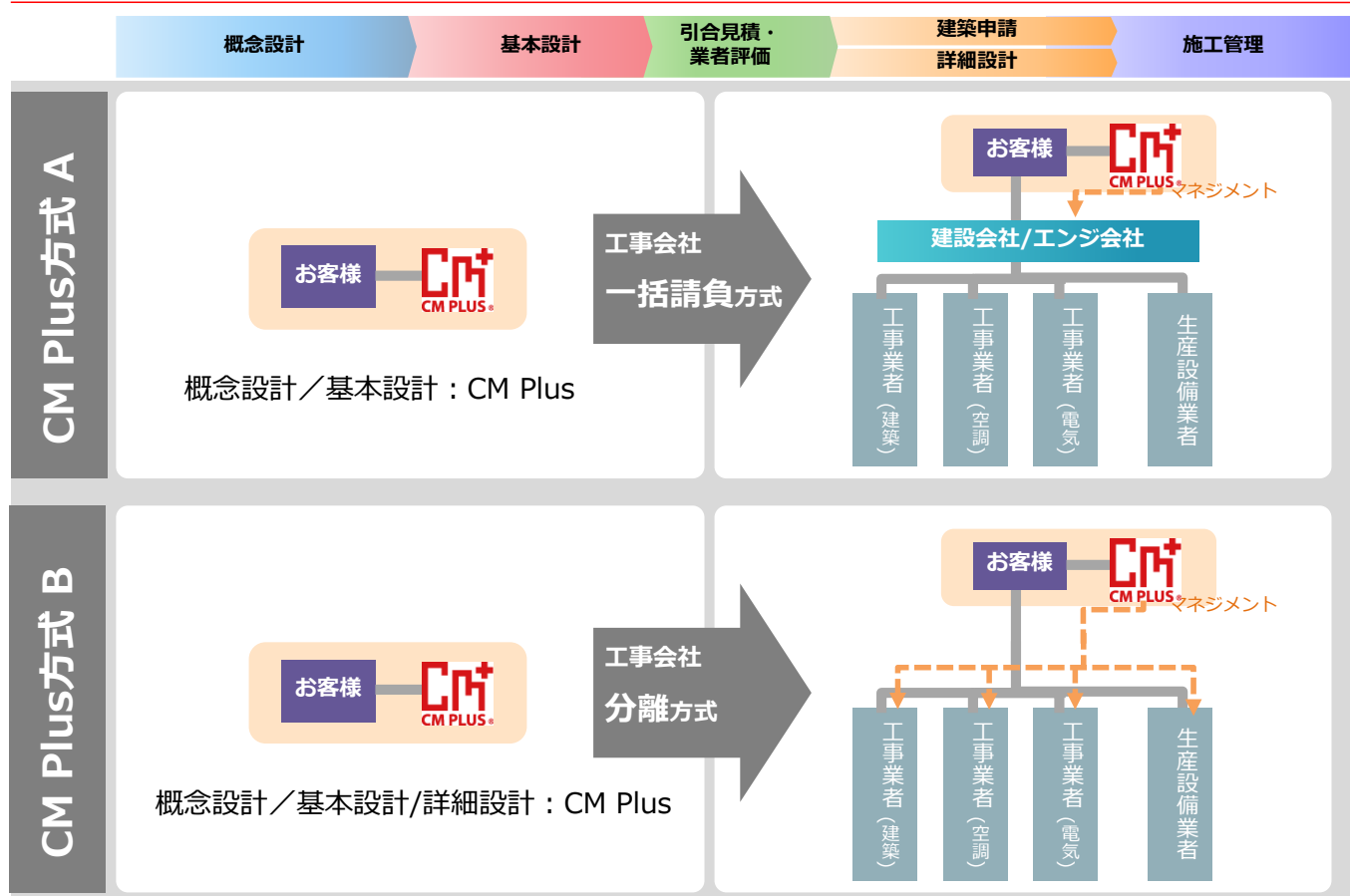
設計施工スケジュールと官庁申請



10 Copyright© CM Plus Corporation. All rights reserved

CM PLUS CM Plus Corporation

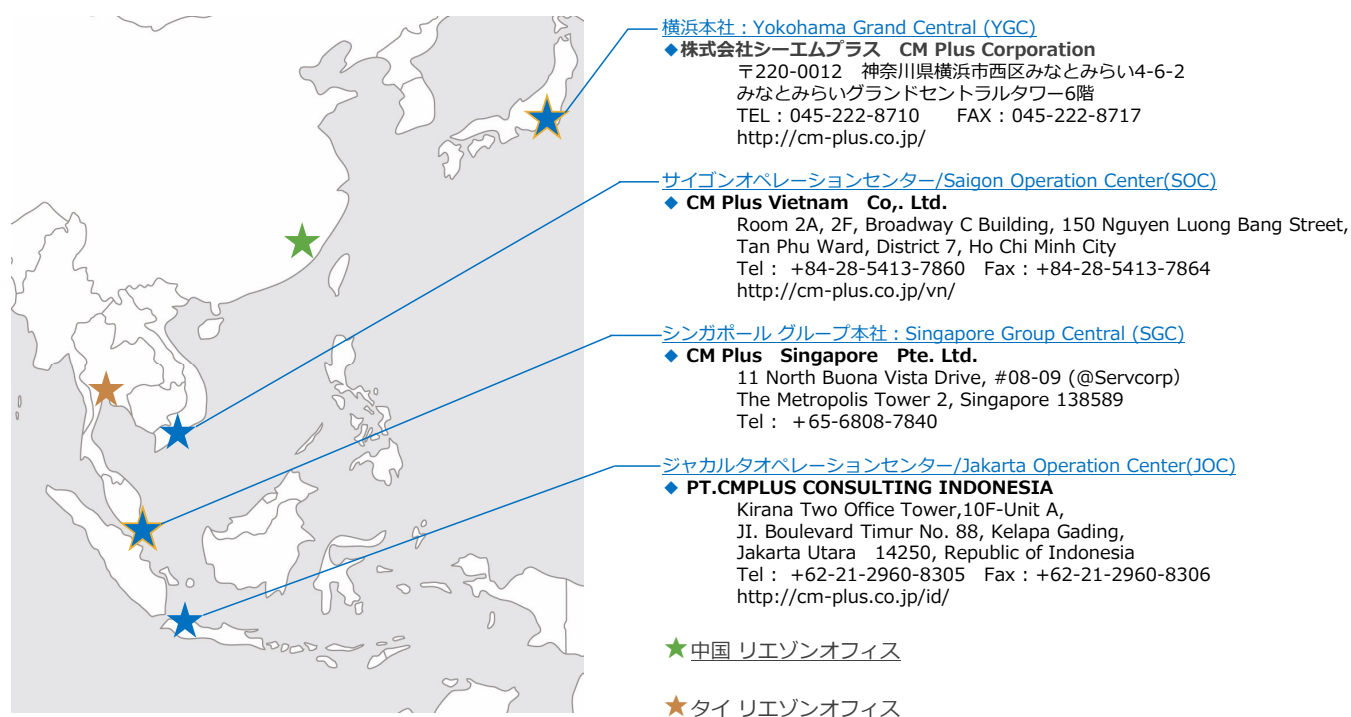
プロジェクト遂行体制



11 Copyright© CM Plus Corporation. All rights reserved

CM Plus Corporation

CM Plus グループ 所在地

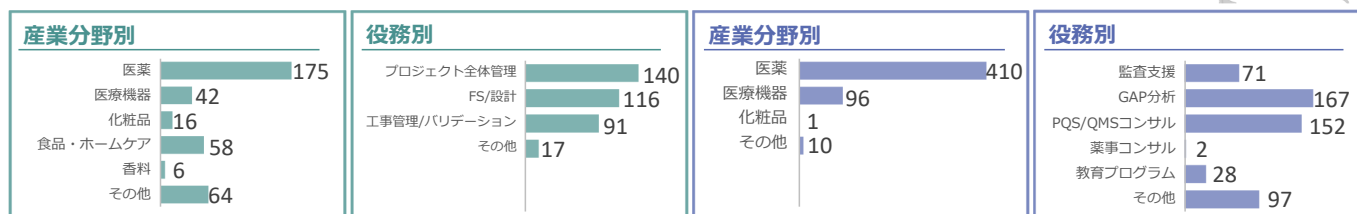
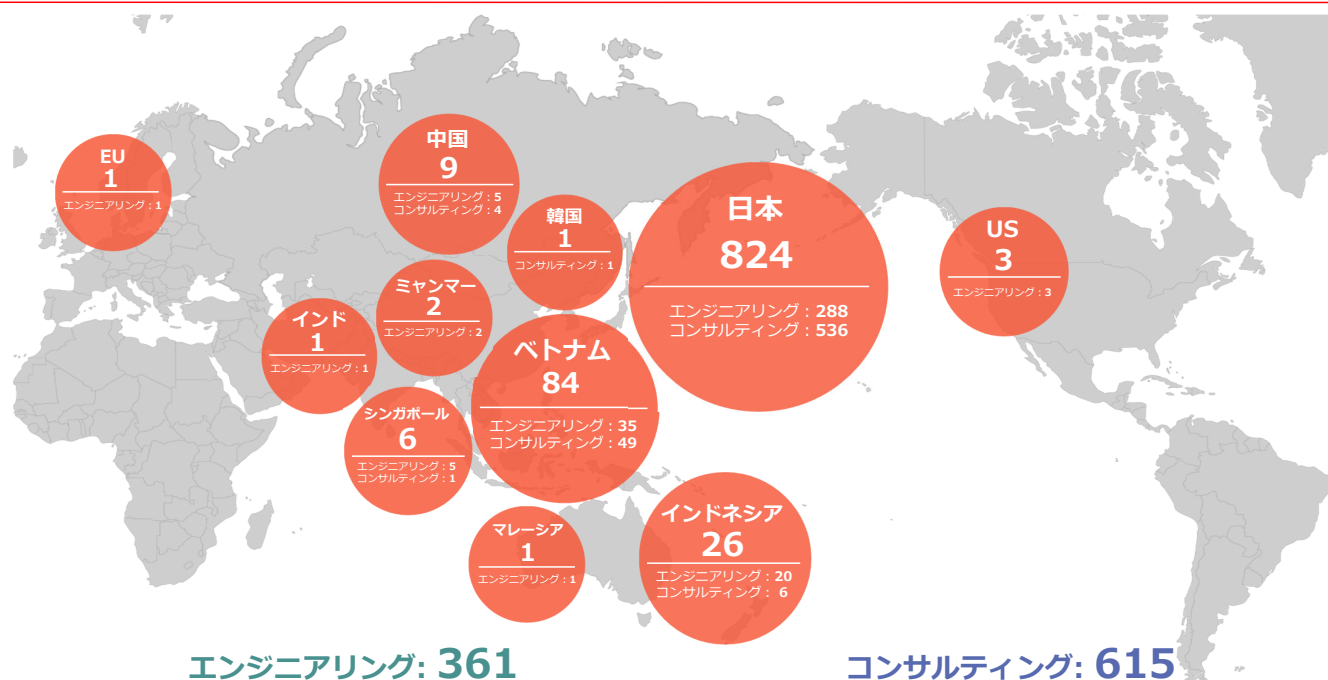


12 Copyright© CM Plus Corporation. All rights reserved

CM Plus Corporation

CM Plusグループのグローバルでのプロジェクトの実績（2012-2021）

2021/12時点

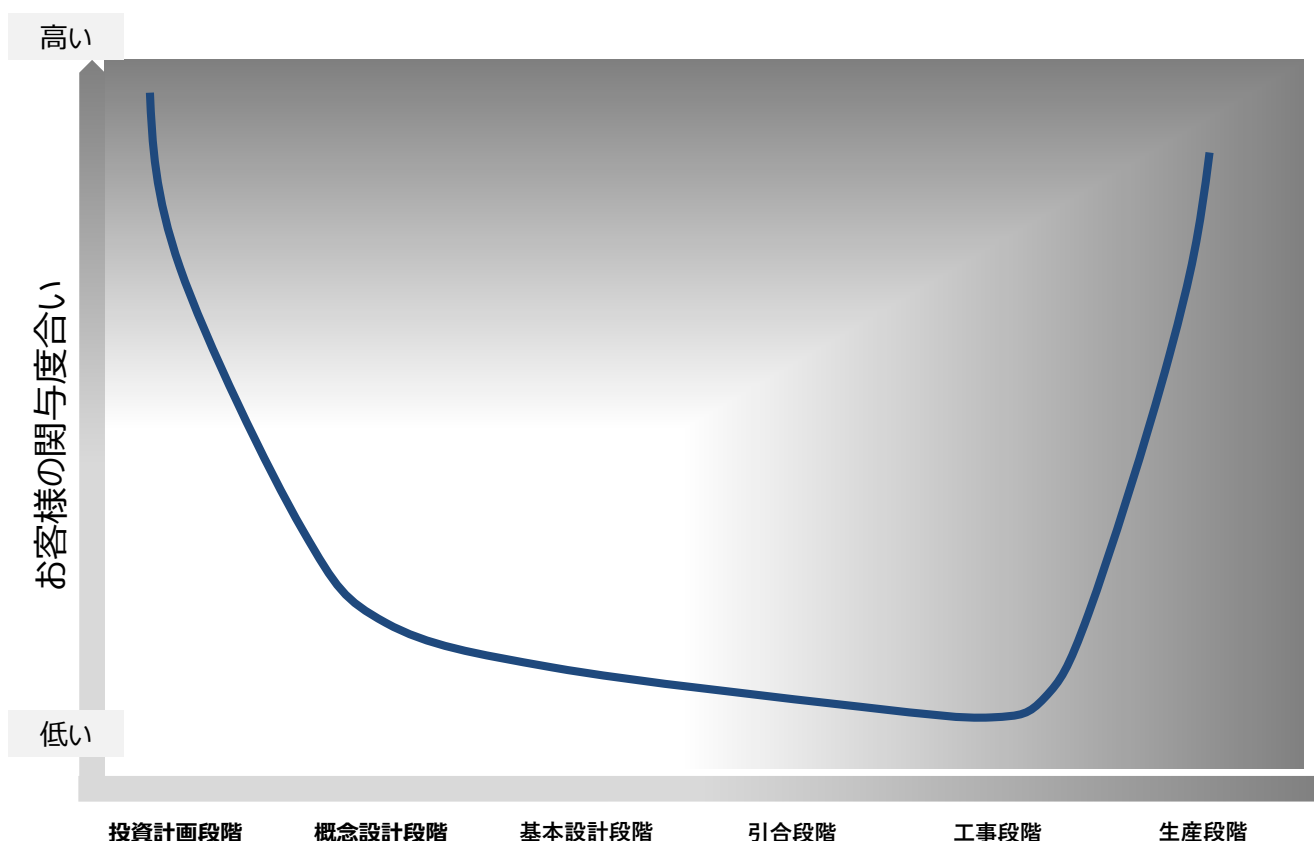


13 Copyright© CM Plus Corporation. All rights reserved

| 2022年12月15日

CM Plus Corporation

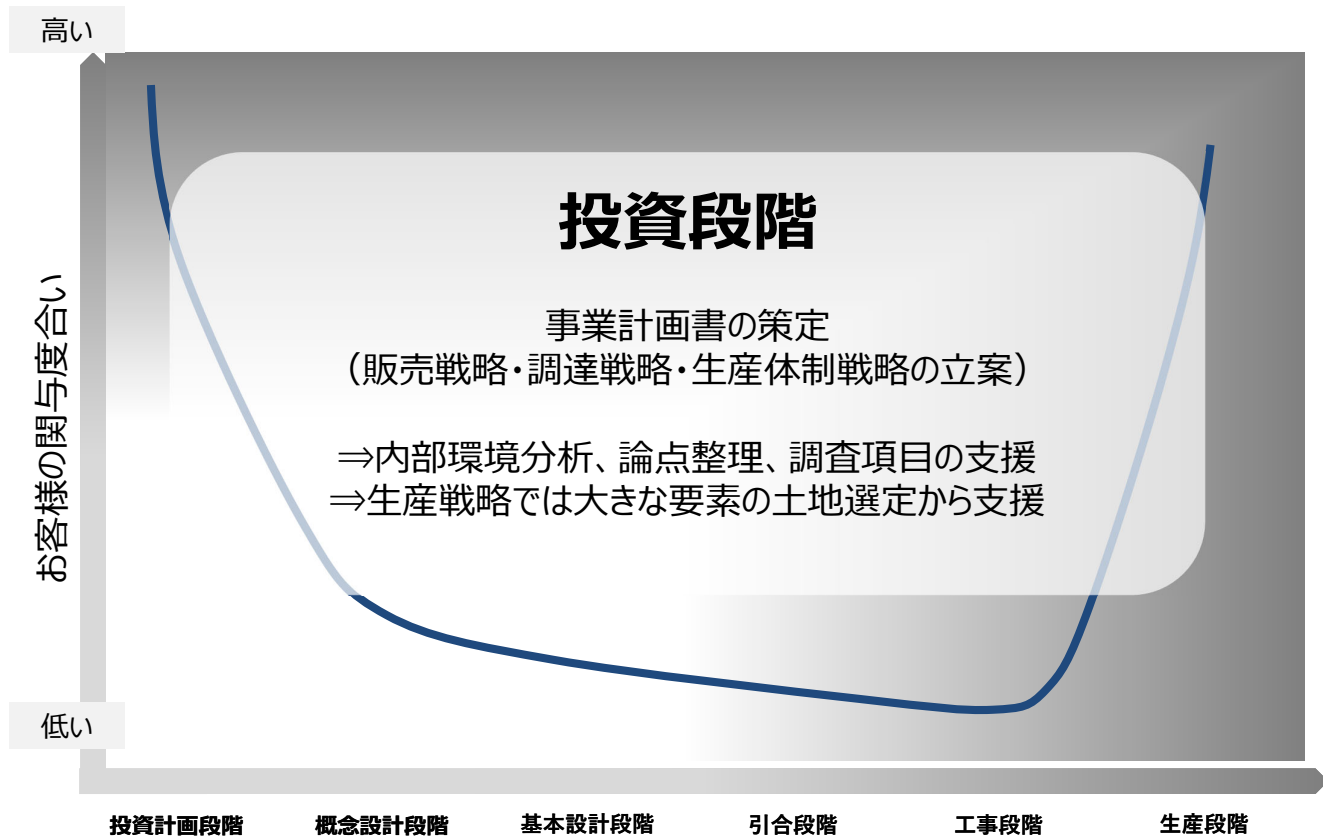
各段階でお客様は何を注意すべきか？



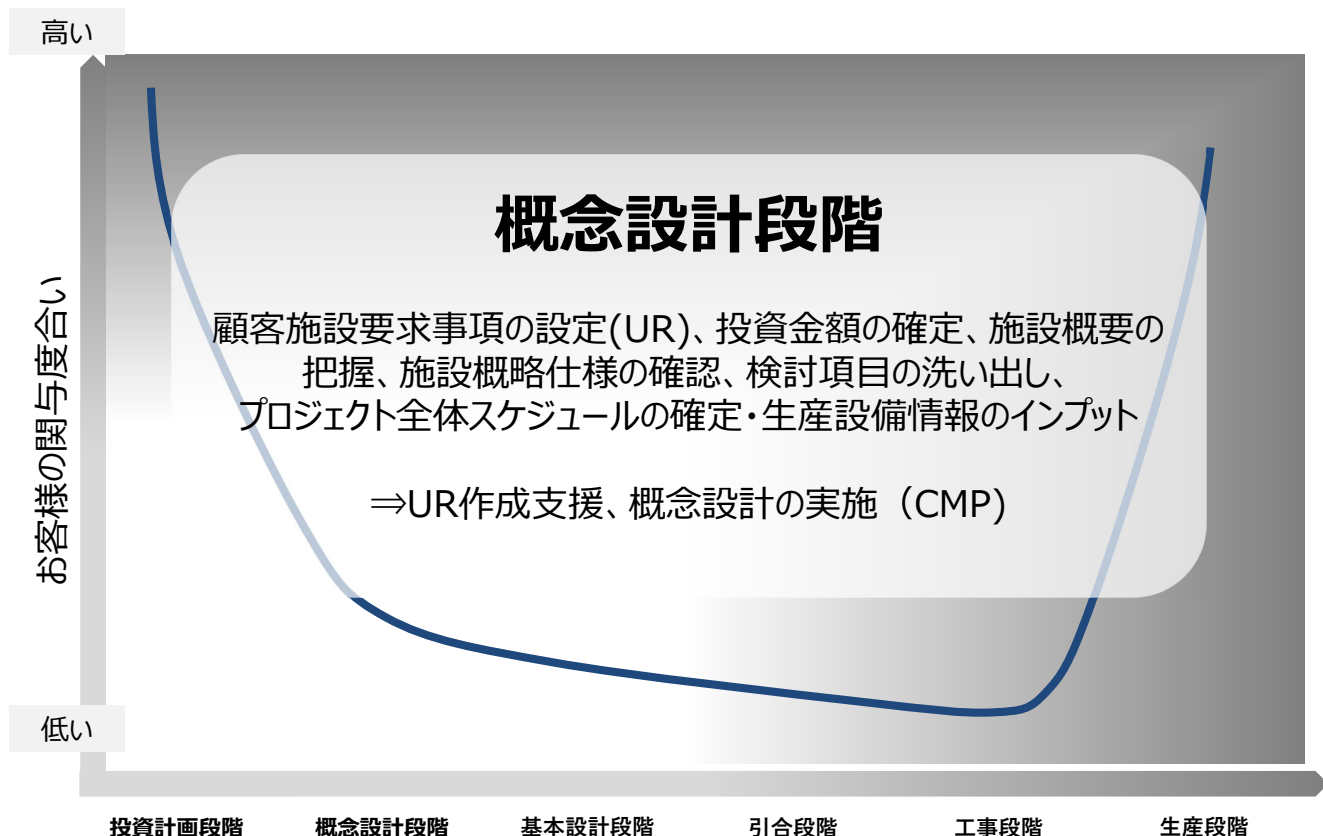
14 Copyright© CM Plus Corporation. All rights reserved

CM Plus Corporation

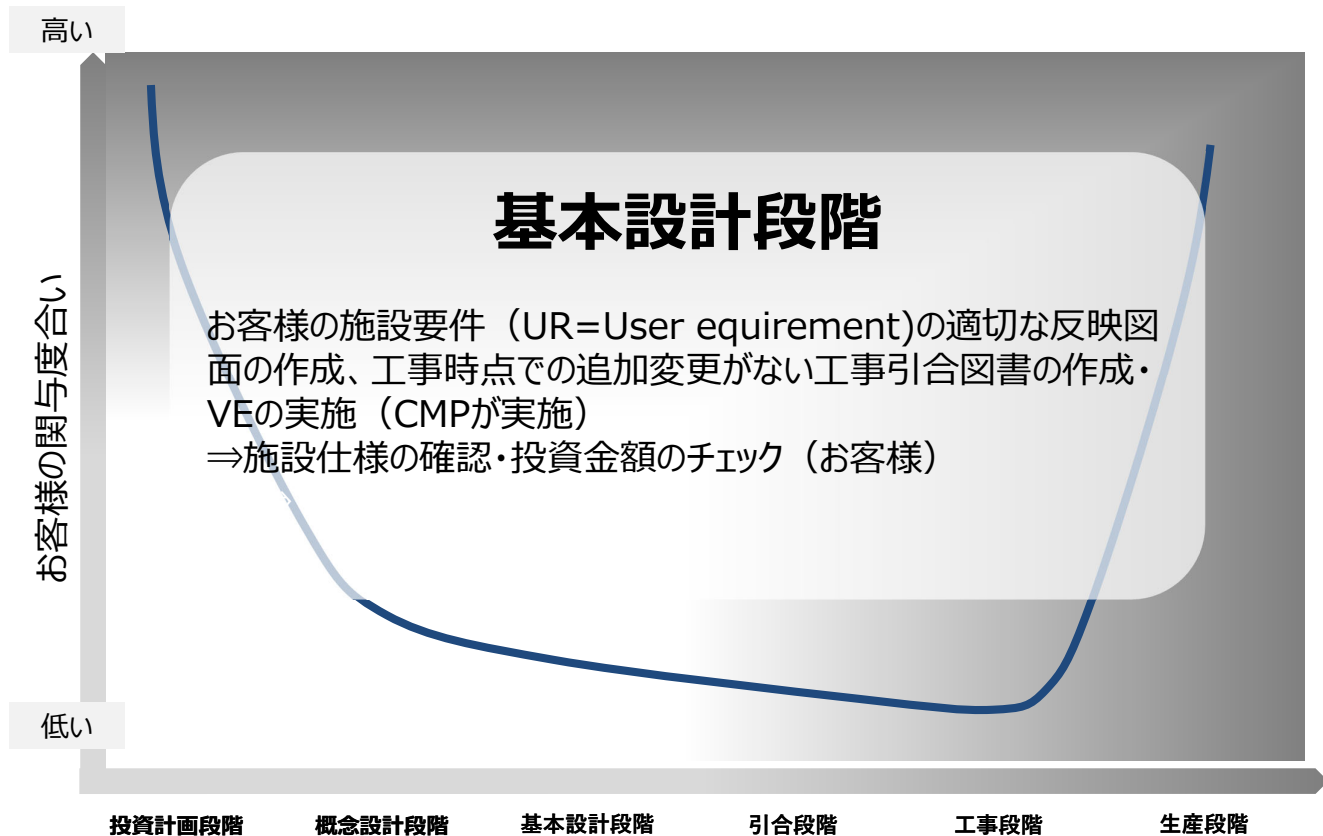
各段階でお客様は何を注意すべきか？



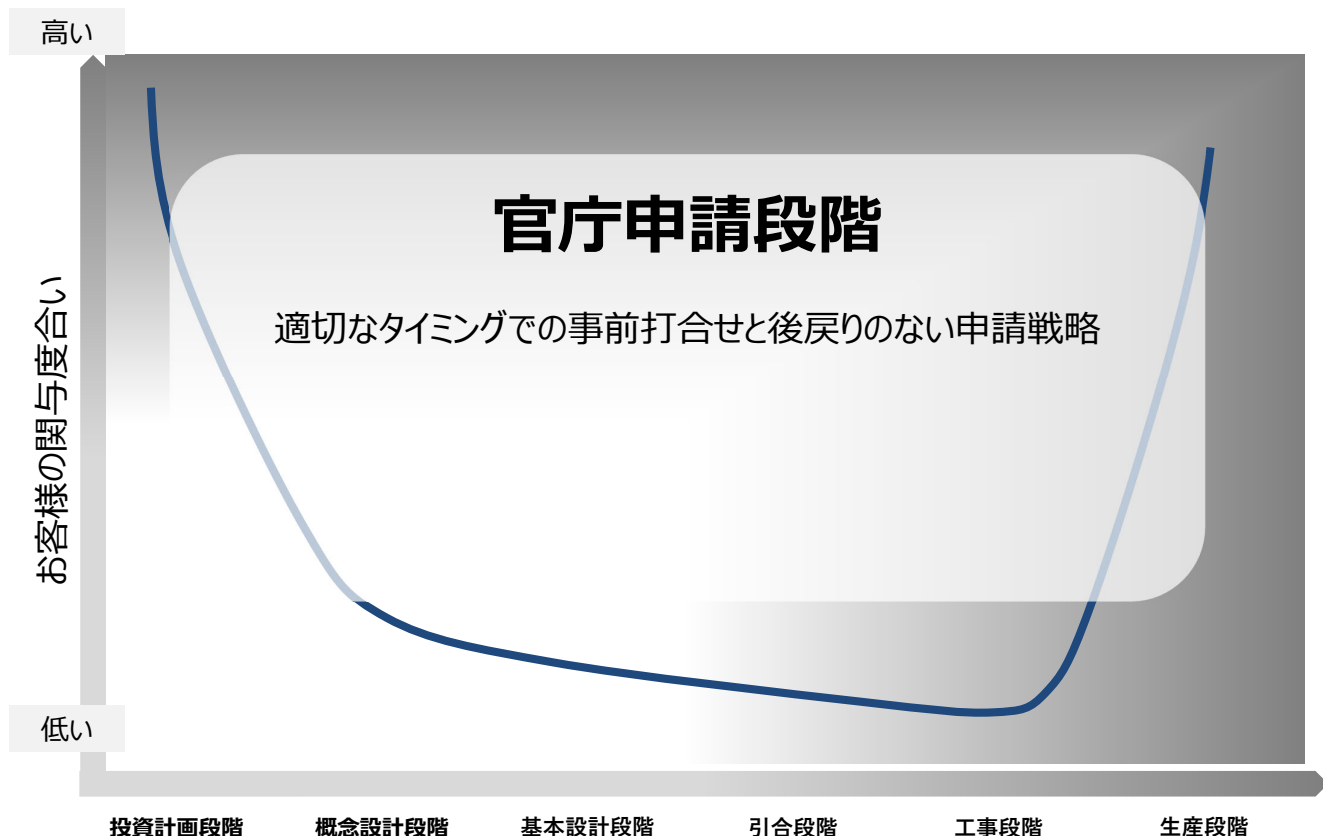
各段階でお客様は何を注意すべきか？



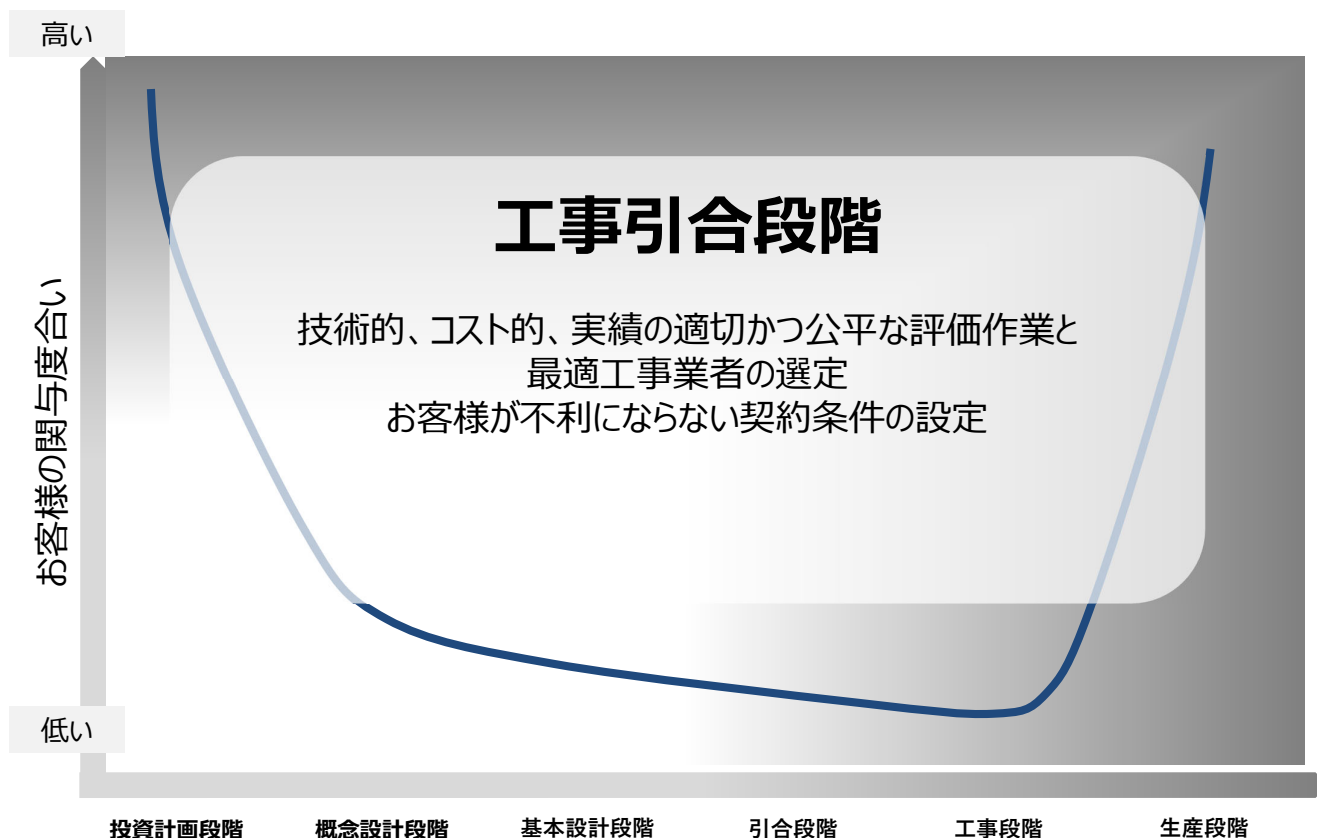
各段階でお客様は何を注意すべきか？



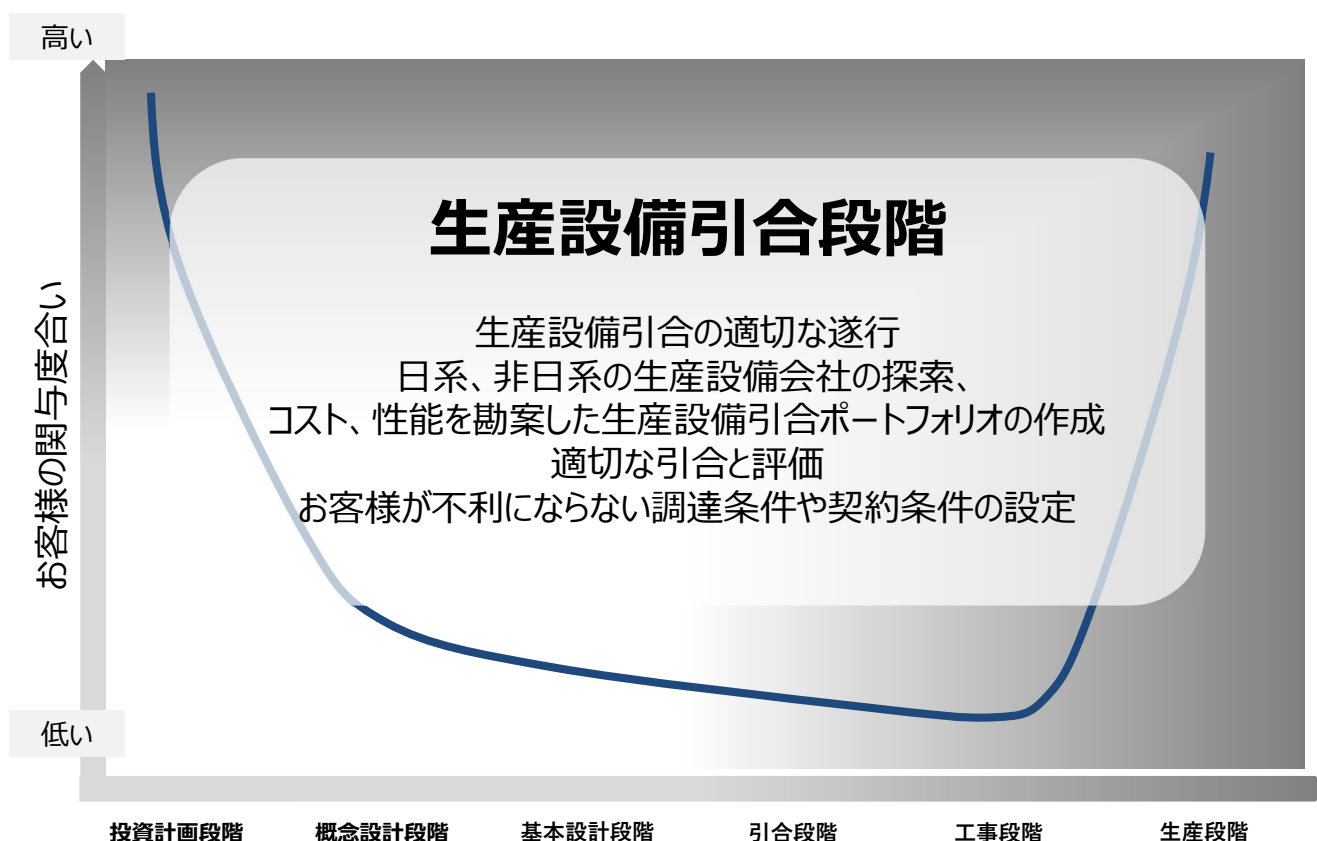
各段階でお客様は何を注意すべきか？



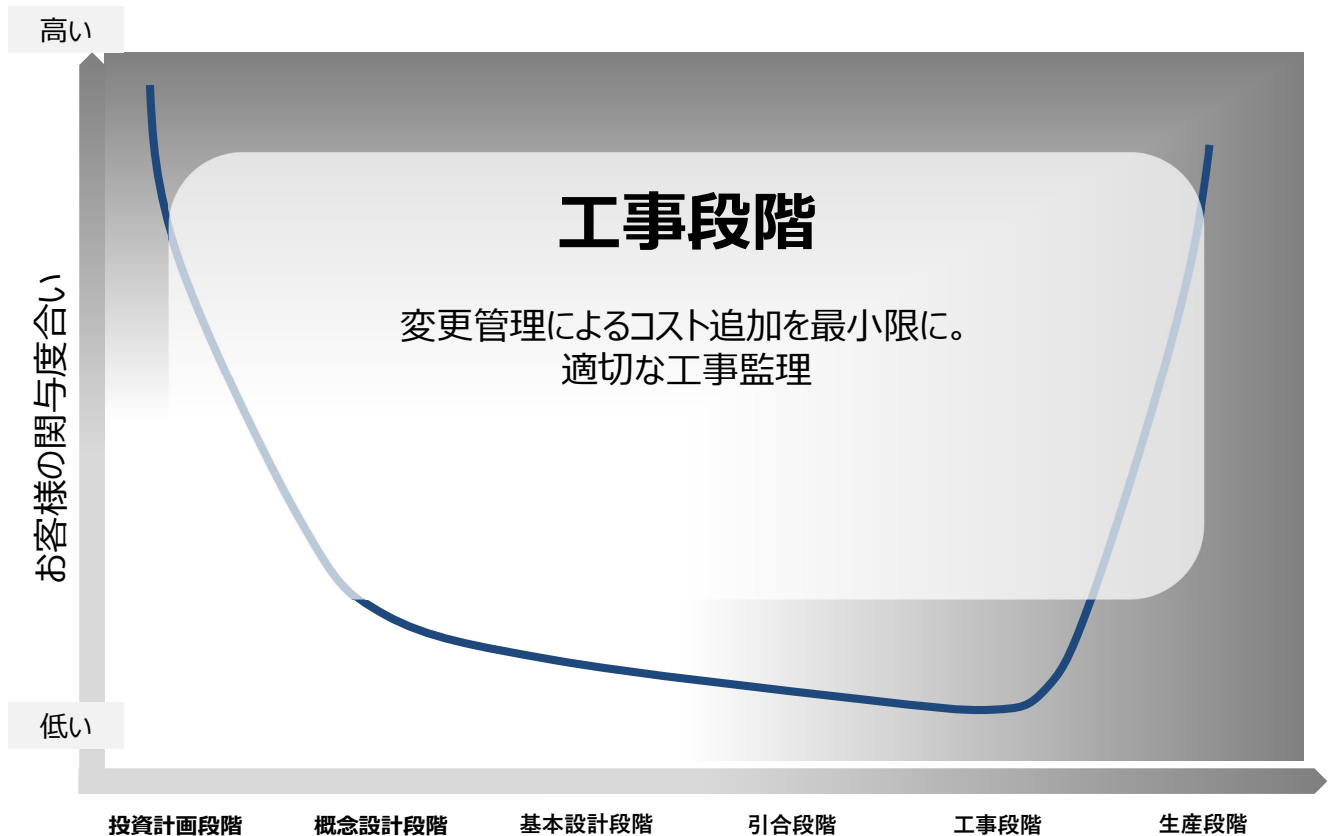
各段階でお客様は何を注意すべきか？



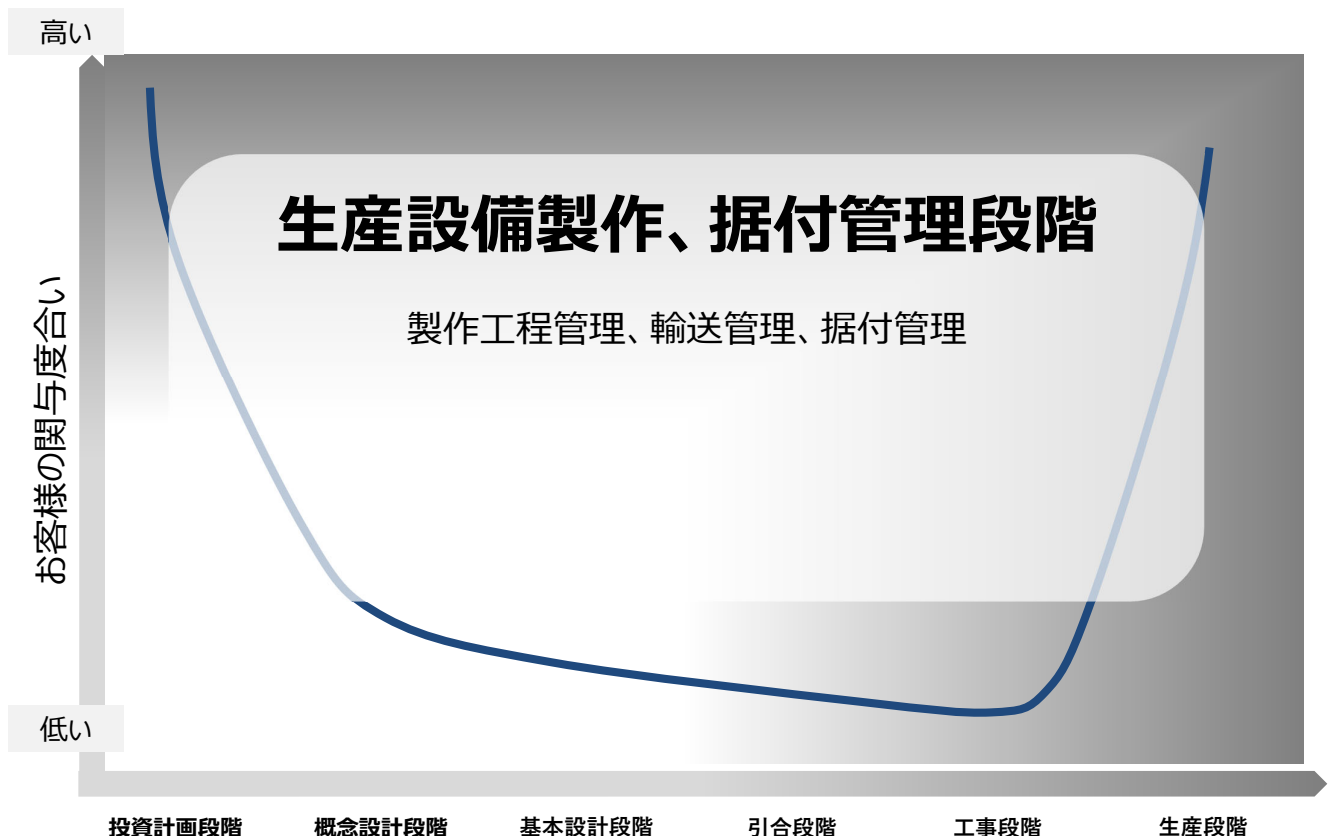
各段階でお客様は何を注意すべきか？



各段階でお客様は何を注意すべきか？



各段階でお客様は何を注意すべきか？



各段階でお客様は何を注意すべきか？

投資段階

事業計画書の策定（販売戦略・調達戦略・生産体制戦略の立案）

⇒内部環境分析、論点整理、調査項目の支援
⇒生産戦略では大きな要素の土地選定から支援

概念設計段階

顧客施設要求事項の設定(UR)、投資金額の確定、施設概要の把握、施設概略仕様の確認、検討項目の洗い出し、プロジェクト全体スケジュールの確定

基本設計段階

お客様の施設要件（UR=User requirement）の適切な反映図面の作成、工事時点での追加変更がない工事引合図書の作成

官庁申請段階

適切なタイミングでの事前打合せと後戻りのない申請戦略

生産設備引合段階

生産設備引合の適切な遂行
日系、非日系の生産設備会社の探索、コスト、性能を勘案した生産設備引合ポートフォリオの作成
適切な引合と評価
お客様が不利にならない調達条件や契約条件の設定

工事引合段階

技術的、コスト的、実績の適切かつ公平な評価作業と最適工事業者の選定
お客様が不利にならない契約条件の設定

工事段階

変更管理によるコスト追加を最小限に。
適切な工事監理

生産設備製作、据付管理段階

製作工程管理、輸送管理、据付管理



CM Plusにコンタクトください。 Xin Cảm ơn



富樫経廣 togashi@cm-plus.com
田原繁広 tahara@cm-plus.com
塚田進 tsukada@cm-plus.co.jp



海外工場建設に役立つ情報をワンストップでご提供。

「海外工場建設情報プラットフォーム」(<https://og.cm-plus.co.jp>) は、企業の海外進出支援を目的としてアジア各国および米国の建設関連情報をワンストップで提供する情報ポータルです。

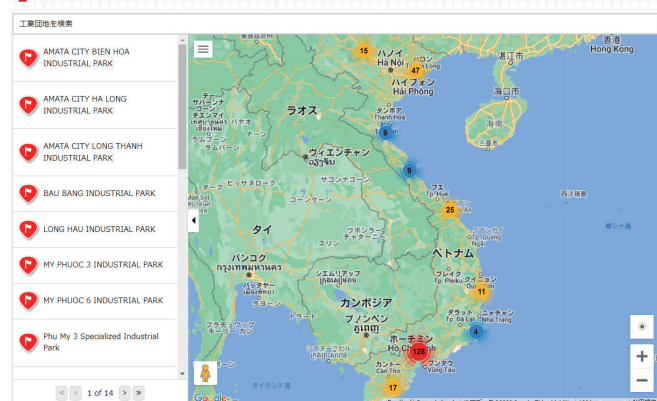
- 1) 建設投資情報
- 2) 工業団地情報
- 3) 賃金情報
- 4) 官庁申請
- 5) 日系建設会社
- 6) コラム 現地情報
- 7) ホワイトペーパー



+ 工業団地を地図から検索

Google マップに工業団地の所在地をマッピング。使い慣れた地図の操作で調べることが可能です。

ベトナムの工業団地情報



+ 人気の記事より



(全般) ホワイトペーパー

海外工場建設プロジェクトの進め方-VOL.1

アジアで工場を建設しようとした場合、その国の法整備が未熟だったり、インフラが未整備だったり、事前に検討すべき項目や遂行中にも注意すべき項目は多岐にわたります。ここでは、海外工場建設の基本的な留意点を掲載してゆきたいと思います。



(全般) ホワイトペーパー

海外建設プロジェクトにおけるコスト管理

このシリーズでは海外プロジェクトにおける建設費について概説していきます。「海外工場建設プロジェクトの進め方-VOL.3」にて、現地会社に発注する場合、日系ゼネコン等に一括発注する場合などについて、費用やリスクについて...



(全般) ホワイトペーパー

第1回 海外工業団地選定のポイント

このシリーズでは、「工業団地選定のポイント」、数多ある工業団地から、どのような視点で投資家が望むところの土地地区画を選び出すことができるのかについて、ご紹介いたします。

+ 対象エリアは下記の9ヶ国・エリア



サイトへのアクセスは検索または QR コードから

海外工場建設



株式会社シーエムプラス
<https://www.cm-plus.co.jp/>
<https://www.gmp-platform.com/>

〒220-0012 神奈川県横浜市西区みなとみらい 4-6-2
 みなとみらいグランドセントラルタワー 6 階

工業団地選定のポイント

本資料は、(株)シーエムプラスが運営する「海外工場建設情報ポータルサイト」 www.og.cm-plus.co.jp

にて 2022/1 から3回に分けて掲載された資料です。執筆者はタスクライティング代表の田山恵理子様です。

第1回 海外工業団地選定のポイント

第1回 海外工業団地選定のポイント(全3回)

このシリーズでは、「工業団地選定のポイント」、数多ある工業団地から、どのような視点で投資家が望むところの土地区画を選び出すことができるかについて、ご紹介いたします。一度、決めてしまえば、簡単に移転などできない生産拠点。工業団地選びには十分な下調べと現地調査、比較検討に時間をかけてという企業様が多いと思いますが、一方でタイミングも要。おさえるべきポイントを事前に把握し、こんなはずじゃなかったということにならないよう、そして、効率的に検討を進めることができますよう、以下の3回に分けて、お話しいたします。なお、内容は私が工業団地の営業をしておりましたベトナムが基準となりますが、重要な視点は基本的に変わらないと思います。特に、国により、あるいは団地によっても異なる契約の流れや優遇税など、アドバイスが必要な場合には、進出予定の国で実績あるコンサルタントなどにご相談なさることをお勧めいたします。

当シリーズが海外進出を検討されている企業様の一助になりましたら幸いです。

第1回「工業団地検討から土地区画引き渡しまでのプロセスと検討においておさえるべきポイント」

第2回「工業団地視察のポイントと上手な面談の進め方」

第3回「工業団地との条件交渉から決定、土地区画引き渡しまで」

工業団地検討から土地区画引き渡しまでのプロセス

工業団地検討から土地区画の引き渡しを受けるまでのプロセスを頭に入れておくことは、不安要素をなくし、時系列でプロセス管理をする上でも、また、それぞれのステップについて事前準備をするためにも重要なことです。主なステップは以下となります。

1. 候補団地のリストアップ(ロングリスト作成)
2. 工業団地の詳細情報入手
3. 工業団地との個別面談と現地視察
4. 条件交渉
5. 工業団地決定(社内決裁)
6. 基本契約締結と手付金の支払い
7. 投資認可取得および現地法人設立(新規進出の場合)
8. 本契約締結

9. 土地引き渡し前の土地代金支払い

10. 土地引き渡し

実際には、工場建設予定月から逆算して、いつまでに工業団地と本契約をするかがひとつのマイルストーンになるでしょう。

進出国が決まりいくつかのエリアが候補になり、そのエリアでの工業団地を調べる段になりました。CM Plus や日本アセアンセンター等の工業団地プラットフォーム、ジェトロ資料等から団地一覧を入手するのには時間を要しません。

まずは、団地のリストアップの前に、検討する上でおさえるべき項目を洗い出し、団地比較・評価のためのフォーマットを作成しましょう。

検討においておさえるべきポイント

開発業者と契約先

開発業者、現在の運営母体、契約主について正しく知ることは、団地を知る上で非常に重要な点ですが、ウェブ上で公開されている情報は「開発業者」として会社名の記載があるぐらいです。元々の土地所有者は？ 投資主は？ それぞれの投資割合は？ 現在の運営者と団地を開発した業者は同一？ 契約先と団地の運営者は同一？（団地の一部エリアを他の企業が買い取り/リースをして転売するケース、あるいは、あるフェーズだけ別の投資家が参入するケースもあります）等の視点から、団地開発の履歴を把握します。工場建設のために、デューデリジェンス(Due Diligence)を外委託するケースはほぼ無いと思いますので、自社で、開発業者、運営母体、契約先のリスクを見極める必要があります。そのため、まずはそれらが何者なのかを知ることから始めましょう。充分理解したうえで、その開発業者の持続性、将来の開発事業への発展性、工業団地開発・運営の実績等を評価します。

工業団地のマスタープラン

団地のスペックを検討する際には、まず、基本設計としてのマスタープランを読み込みましょう。マスタープランは、開発業者が開発認可を得た完成された団地の姿です。プロジェクトによっては、工業用地だけでなく、居住エリア・商業エリアをも含んだ統合プロジェクトの場合もあります。この完成された姿を基に、現在の開発段階を確認します。つまり、造成・インフラ整備が完成されているのはどのエリアか？ 居住エリア・商業エリアがある場合、その開発進捗状況は？ 工業区域の契約率は？ 実際の入居企業の稼働率は？ など。特に、工業区域の販売/リース開始から数えて、どの程度の稼働率あるいは入居企業数かを見れば、その工業団地の「人気度」を知ることができます。投資家が決まってから該当区画の造成・インフラ整備を開始する、という条件の場合もあります。

また、マスタープランから、主道路幅、副道路幅、団地出入口と候補土地区画間の動

線、ユーティリティ接続箇所等も確認します。

マスタープランの設計会社にも関心を持ちましょう。どのような設計ポリシーの工業団地かは、発注側である開発業者の開発意図はもちろんですが、それを図面化した設計会社の工業団地に対する知見も大きくかわってきます。

土地使用期限

進出予定国での土地所有に関わる外資規制は、進出国を比較する段階で調べられていると思います。土地に対する権利については、永久的に土地(不動産)を所有することのできるいわゆる Freehold (フリーホールド)と、一定期間の借地を認められる Leasehold(リースホールド)がありますが、リースホールドの使用期限は、国ごとに異なるのはもちろんですが、団地ごと、開発フェーズによっても異なる場合がありますので留意してください。また、土地使用期限がたとえば 50 年だとした場合、通常これは開発業者の該当工業用地に対する借地期限ですので、入居企業からみれば、団地により土地使用可能期間が異なることになります(地主と開発業者間は 50 年借用のリース契約、開発業者と入居企業は、その借地期限までのサブリース契約)。一方、借地期間をフルで使うことができる場合もあります。国や地方自治体が土地を保有かつ、工業団地開発も行っている場合等です。また、支払いを終えた入居企業に対して、借地権利書の発行があるかについても、団地に確認する必要があります。

土地借地権の転売・撤退時の条件

永続的に生産活動を行う前提としての進出としても、移転や、あるいは撤退ということになったときの土地の扱いについて考慮する必要があるでしょう。まずは、その国の法令を調べ、転売に関する権利について知識を得ることをお勧めします。そのうえで、工業団地側からの説明を受け、納得する必要があります。不動産価値が上がり、残存借地期間もある場合(リースホールドの場合)には、評価額に見合った価格で転売できるのがベストですが、転売先が決まった場合でも、一度工業団地が引き取る体裁のところもあります。団地側からみれば、新規入居企業が誘致先ターゲットとして適しているか等の判断をしたく、契約書の中で転売に関する団地側の事前了承が条件になっていると思います。中途解約条件等、候補団地が絞られ最終交渉に入った時点で、慎重に確認しましょう。

地盤

海拔、地盤の硬さ等の条件も、団地選びに重要な項目です。海拔だけでなく、一番近い河川からの距離と河川面からの高さもチェックポイントです。洪水被害に関しては、外から流れ込んでくる他、雨水設備の容量が原因で、逆流してしまうことも考えられます。特に、東南アジアの雨季の際に、過去水被害があったかは、要確認です。大雨ごとに、団地内の道路が川のようになる工業団地を見たことがあります。また、実際に

は、工業団地はまったく平らということはありません。団地内でも高低差があります。できれば候補土地区画での海拔等を確認した方がよいでしょう。

工場建設工期や建設コストに大きな影響を及ぼす地盤については、団地が「見込み顧客」とみれば、参考となる地盤調査書を開示してくれると思います。ただし、調査ポイント場所によって、かなり数値に差が出てきますので、候補土地区画近くの調査だとしても、100%の判断根拠とすることはできず、正確には、土地引き渡し後に実施する該当区画内での調査を待つことになります。また、もともとはどのような土地だったのか確認しましょう。沼地だった、ゴム林だったなど。造成に際して、該当区画が盛り土かどうかとも要確認です。

地盤沈下や工場建設の際の杭打ちについては、操業して数年たつ工場からのヒアリングや、該当工業団地で実績ある建設業者から情報を得るなどして、実態を掴みましよう。

ユーティリティ

電力、給水、排水設備やその容量ですが、開発計画と実際のインフラ状況を分けて確認します。電気については、直接電力会社と契約するケースが多いのではと思いますが、気がかりは、停電の頻度でしょう。計画停電がどのくらいの頻度であるのか、ないのか、団地としてのサポートはあるのか。このあたりは、現場視察のステップで、既出の入居企業にヒアリングするのがよいと思います。給水量については、特に大量の水を使用する場合に交渉が必要です。稼働中の排水処理のキャパシティと、入居企業が少ない団地では、稼働できているのかどうかも要確認です。各工場から団地へ排水できる水質の基準も、確認してください。これらの情報は、ウェブ上では公開されておきませんので、面談のときに資料を要求するのがよいと思います。

団地の管理体制

団地内の緊急連絡網がどのように機能しているのか、入居企業へはどのように通知しているのか確認します。万が一、ある工場で火災が発生した場合、ストライキが勃発した場合など、非常事態のときの機敏で確かな情報展開は、入居企業にとって基本的な安心材料です。

立ち上げサービス・団地主催のイベント等

「ワンストップサービス」として、現地法人立ち上げサービスを謳っている団地も少なくありませんが、具体的なサービスの内容を確認する必要があります。ビジネスライセンスを最短で取得するための立ち上げサービスですので、団地の運営会社の役員が当局と強力なコネクションがあるとか、何かバックとなる条件が揃っているはずで、団地側と当局との人的関わりを知っておきましょう。

また、ワーカーにとって魅力ある団地であることは、労働力の確保と維持につながりますので、団地運営側は、企業誘致策の一環としても、体育祭や一年の締めくくりのパーティなど、様々な催しを実施している場合があります。その他、団地側のソフト面での入居企業サポートについて聞いてみましょう。

環境・社会・ガバナンス (ESG) への取り組み

これは、社内決裁を仰ぐ際に、社長や株主への説明として求められる視点かと思えます。環境負荷削減のための具体的な取り組み、地域社会への貢献、ESG に関する関連企業への要望体制と社内教育など、面談の際に確認します。会社概要とは別に ESG ポリシー資料を整えている団地もあります。

これらおさえるべきポイントを含めた工業団地比較・評価表のひな型を以下に添付いたしますので、ダウンロードしてご活用ください。ご自身の会社(決裁者)が何に重点を置くのかにより、確認情報に比重を置き加工されればよいと思います。

さて、比較表のフォーマットと、おさえるべきポイントを掴んだ上で、候補先リスト作成に移りますが、その前に、工場のマスタープラン(初期基本計画)はお済みでしょうか。一体どのくらいの工場を建てればよいのか？どんなエネルギーの供給が必要なのか？最適な間口と奥行きは？等を押さえておかないと必要敷地面積も分かりません。

工場のマスタープランをもとに、工業団地一覧から要望を満たす団地をリストアップします。すでに完売している団地や、希望敷地面積に見合う区画のない団地をリストアップしても意味がありませんので、その洗い出しをどのようにするかです。工業団地の土地開発・販売状況を把握しているのは、現地の不動産仲介業者(インダストリー専門の部署があること)、現地コンサルタント(特定の工業団地とエージェント契約しているケースも多く、サービスを利用する際には留意が必要)、現地に拠点のある銀行、そして、現地法人をもち建設実績ある日本のゼネコンでしょう。予算や海外進出に関わる業務知見、海外進出というセンシティブな情報の管理等の観点から、これらのサービスを活用するか否かを決めます。また、中堅・中小企業が対象になると思いますが、ジェットロの海外進出支援サービスも大変有益な助けです。もちろん、担当者が直接工業団地に問い合わせをして情報を得るやり方もあり、時間を要しますが、団地からのレスポンスの良さを知ることができます。

第2回では、工業団地視察のポイントと上手な面談の進め方についてお話しいたします。

第 2 回 海外工業団地選定のポイント(全3回)

前回は、工業団地を検討するにあたりおさえるべきポイントについてお話しし、比較・評価表をご紹介いたしました。工場のマスタープランをもとに、希望に沿う団地のリストアップが整いましたら、次のステップとして、現地視察を行います。第 2 回では、工業団地との面談のポイントについてお話ししたいと思います。

工業団地視察の手配と上手な面談の進め方

この段階での目的は、現地で生の情報を得ることです。どんな詳細な情報を事前に入手したとしても、百聞は一見に如かず。現地視察を行うことで、リスト上の工業団地の特色がクッキリと際立って見えるようになるでしょう。また、投資ライセンス取得、工場の設計や施工、物流、採用、融資、会計等に関わる様々な企業、サプライヤー、代理店などとも現地視察の中で面談を予定されることと思います。これら現地事情に詳しい方々からも、工業団地に関する情報(評判?)を得ることができます。団地の評価は色々だと思いますが、生の声は大変貴重です。

さて、工業団地ロングリストを基に、現地で各工業団地を訪問し、個別面談を行います。現地視察は、以下の3ステージに分かれます。

ステージ1 ロングリストからショートリストへの絞り込み

ロングリスト先の工業団地をくまなく訪問します。いち訪問にかけることのできる時間は1時間程度でしょう。全視察が完了しましたら、評価報告をし、次のステップへ進む数か所の候補団地、候補区画を決定します。特に日本からの出張視察の場合、経費上の理由から、一度の訪問でふるいに落とさざるをえないケースが多いと思います。無駄のない効率的な面談内容にすることが非常に重要です。

ステージ2 ショートリスト先との交渉・優先順位決定

ショートリスト先の工業団地へ再訪し、交渉に入ります。この段階での面談には、十分に時間をかけ、把握し切れなかった事柄を丁寧に確認し、疑問点をつぶしていき、土地価格等の諸条件も詰めます。

ステージ3 役員・決裁者視察

取締役会にかける前、あるいは最終決裁者に決定を仰ぐ前に実施される役員

視察です。この段階では、候補先優先順位が決まっており、役員から最後の交渉をする場にもなります。

工業団地視察セッティング

工業団地の営業をしていたときに、進出検討中の企業さんだけで訪問を受けたケースは、ほぼありません。第1回シリーズの中で触れました進出サポートを生業とするコンサルタントや不動産仲介業者、ジェトロのアドバイザーあるいはゼネコンなどからまずは視察したい旨の連絡を受け、その方々がガイド役として訪問されるのが普通でした。土地勘のことを考えれば、初めての視察は、これらのサービスを利用した方がはるかに効率的です。次のステップからは独自で動くのか、あるいは、最終契約に至るまでサービスを活用するのは、会社の方針をもとに決めればよいと思います。

ポイントとしては、第1回の現地視察ではなるべく多くの工業団地をまわること。訪問予定でなくても、スケジュールに余裕があり近くに団地があれば、立ち寄ってみるぐらい動く。面談をせずに、団地を一周するだけでもいいです。「いい感じの団地だな」と感じるものがあれば、スケジュールに入れ込む。ロングリストから漏れていた、ということもありえます。多くの団地を視察すると、見る目が養われてきます。

アポイントメントをとる際には、必要な区画の広さと、製造するもの、ユーティリティで特に要望することがあれば伝え、団地の詳細スペックの説明と該当区画面を要求しておきます。ショートリスト先の団地へは、同団地で稼働中の企業の紹介を依頼することもお勧めします。稼働間もない企業からは、進出にあたっての団地側のサポート等について聞けますし、入居して長年たつ企業からは、労働力の確保、電力事情等のヒアリングが可能です。

最終日は、スケジュールを入れずに空けておく、というのも一案です。ひととおり訪問した後で、もう一度視察したいという団地が出てくるでしょう。そのときは、通勤時間に合わせて訪問すれば、現実の状況がつかめますし、周辺のアパートや商業施設をまわることもできます。また、夜立ち寄ることもよいかと思います。団地内の外灯がどの程度明るく団地を照らしているか、守衛は充分配置されているか、などざっと視察するだけでも団地の違いが分かります。

上手な面談の進め方

初めての団地側との面談の際には、特に時間配分を考慮して、団地側からのプレゼンは、10分程度におさめてもらってください。だいたい出来合いのプレゼ

ンの内容は、開発のビジョンや完成されたプロジェクトの姿、開発業者の実績、インフラ概要などで、これだけ聞いても実態はつかめません。団地側が面談時に用意する資料として、ファクトシート（概要資料）があり、開発状況を知るにはこちらが重要ですので、この資料をもとに説明を受ける、質疑を重ねるのがよいと思います。工業団地比較・評価表を手元におき、説明事項と表の記載事項に違いがあれば確認・更新し、新たな情報を加え（団地の開発状況、入居状況、最新の交通インフラ開発状況等）、重要点の漏れがないようにします。

ポイントは、面談を団地側にゆだねないこと。こちら側の意図をくみ取って、要点のみを説明してくれる団地の営業ばかりではありません。たまたまその時の未熟な担当のせいで、候補から外すというのも避けたいことです。質問に対して明瞭な答えを得られなければ、分かる人の同席を求めましょう。

また、団地側からすると、投資規模、進出の時期、進出の目的、工業団地選定で重要視する点、検討はどこまで進んでいるのか、決定の時期等、知りたい情報は多くあります。企業からみれば、「言う必要なし、団地の情報だけ提供してくれ」というスタンスかもしれませんが、「ここの団地はうちの会社について事前に下調べしているな」「確実に誘致し入居企業を増やしているな」「管理がしっかりしているな」などと感触が良ければ、差しさわりのない範囲での進出計画に触れ、あるいは、NDA を結び、ぜひ一歩踏み込んだ面談になさってください。結果、有利な条件交渉につながると思います。

プレゼン、質疑が終わると、では現場を視察しましょうとなります。該当区画の造成の状態、道路からの高さ、ユーティリティの接続ポイント、近隣の工場（粉塵、臭い、騒音等）、廃水処理施設等を確認めます。視察には団地側から団地開発あるいは施設担当者の同席を求めましょう。

工業団地との面談が終了した後は、工業団地の区画図片手に自社の車で団地の中をいろいろ走ってみてください。管理が行き届いているか、開発が進んでいるか等、肌で感じるすることができます。

面談を効率的に進めるうえでネックとなるのが、言葉の壁です。日本語での面談を希望され、団地に日本人営業あるいは日本語を話す営業がいない場合には、現地の言葉と日本語間の通訳が必要になりますが、工業団地について基礎知識をもたない通訳を介しての面談は、非常に非効率的で、ミスリードすることもあります（現地語で長々話しているわりには、通訳された日本語文がやけに短い、というのはよく聞く話しです）。英語での交渉に長けた進出コンサルタントを雇われ、英語ベースで面談することも一考です。

最終回は、工業団地との条件交渉から決定、土地区画引き渡しまでについて
お話しいたします。

第3回 海外工業団地選定のポイント(全3回)

「海外工業団地選定のポイント」最終回では、工業団地との条件交渉から決定、土地売買契約/リース契約、土地区画引き渡しまでについて、留意すべき点をお話いたします。

工業団地との条件交渉から決定

正直なところ、団地側からすれば、是が非でも入居して欲しい場合と、あまり積極的になれない場合があります。後者の場合として、環境への負荷が大きい、いつ事業を開始するのか不確か、法令順守や廃水処理などへの対応に不安が感じられる、支払いスケジュール等について強気な要望が多い場合などです。一方、投資額・土地区画の大きな取引や、女王バチのごとく関連企業を呼び込む力のあるプロジェクトはもちろんですが、ターゲットとする誘致産業であり、確かな事業計画があり、稼働予定スケジュールも明瞭、環境、工場管理、労務面等の法令順守に厳しく向き合っている企業には入居してほしいものです。逆に言えば、このような視点で、交渉の中で自社の、プロジェクトのアピールをなさることをお勧めします。

交渉の相手について知る

第1回のシリーズの中で、契約する相手について正しく理解しようとしたが、土地売買契約/リース契約を進める前に、再度慎重におさえる必要があります。信用調査という点からは、過去に入居企業から提訴されたような事例がないか、設備等について当局から改善を求められたことはないか、(特に、長らく入居企業が途絶えているような場合)開発を持続する経済的クレジットはあるか、地主とのトラブルはないかなど。候補先工業団地に、安心して入居を前向きに進めたいので、関連資料を提示してほしいと要望することもよいと思います(最新の登記簿を見れば、株主構成が明らか)。

ここでは、交渉相手を理解する別の切り口として、「開発」「販売・マーケティング」「運営」ごとに、企業/組織とその履歴を確認することをお勧めします。たとえば、ローカル企業との合併で日本企業が開発に携わり、メイン投資主として販売・マーケティングも行い多くの日系企業を誘致。現在は、ほとんどの株をパートナーであるローカル企業に売却し、開発には携わらず、日系企業のテナント担当として、日本人を配置しているというケース。あるいは、グローバル工業団地開発業者が3か所の工業団地(A, B, C工業団地)をそれぞれのパートナーと合併企業として開発、運営しているが、販売・マーケティングについてはグローバル開発業者の100%子会社の現地サービス会社が専任として担当し、営業に

日本人を雇っているというケースなど、プロジェクトごとに様々です。その履歴を理解した上で、今回の契約者が契約期間中永遠に変わらないという保証はないという前提で、団地としての総合的な最終評価をする必要があります。

土地価格について

団地との交渉の中心に、土地の価格がありますが、団地の土地価格レンジは、相場と開発業者の開発ポリシーにより決定されますので、〇〇工業団地の価格に合わせて値下げしてくれませんか、と要求されて応えられるものではありません。こんなに首都や港から離れたロケーションなのに、なぜこんなに土地代が高い！という工業団地もでてくると思います。製品であれば、スペックにより競争力ある価格に落ち着きますが、土地の価格は、供給が足りないのに需要があれば高騰します。価格交渉は、その団地の価格レンジ内で試みるのが現実的です。団地側から最初に提示された価格は、いわゆる Asking price ですので、そこから交渉をはじめましょう。支払いスケジュールを彼らの有利になるように譲歩することも、ひとつの取引材料になるかと思います。

説明されていない支払い事項について

土地、管理費の他に必要となる支払い事項について最終確認します。また、土地税など、土地購入・リース契約に直接かかわる税についても、情報を求めます。

支払いスケジュール

支払いスケジュールは、国によっても、開発業者によってもかなり異なります。土地の名義変更・土地権利書の発行手続きを団地側で行う場合、最終支払いの何%かは、手続き完了後とすることができるのか、要交渉です。

区画確保

最終的に、進出団地が絞られましたら、社内の決裁があり、手付け金の支払いまで、その区画を確保してもらう必要があります。これについては、団地ごとに条件が異なりますので、要確認、要交渉です。時間をかけて検討を重ね、最終候補地としたにもかかわらず、土地見積期限までに社内決裁がおりずに、他の企業にもっていかれそうだという事態は避けなければなりません。

設立までのスケジュール管理

進出企業により土地引き渡しまでの期間に大きく差が出るのは、「現地法人設立」と「土地の本契約締結」に費やす時間の差かと思います。現地法人設立に関しては、ここでは触れませんが、環境への負荷が大きいとみなされる場合、投

資申請書類準備に時間を要しますので、工業団地へも相談し、最短で確かな申請手順について充分情報収集が必要です。

開発は新たな開発を呼び込み、成長していきます。何もない土地に、ポツンと開発された団地でも、少しずつ誘致が進むことで、一大工業エリアとなり、ショッピングモールやホテル産業の開発業者が近隣に投資をし、学校ができ、労働人口が増え、交通インフラが整う。そんな団地をいくつか目にしてきました。当然、土地の値段も数倍になっています。一方、入居率がまったく上がらない工業団地も散見されます。どうぞご自身の目で十分に調査をされ、先見の明をもって、最適な団地をお選びください。

土地売買契約/リース契約

主な条件が整い社内決裁もあり、いよいよ本契約締結に入ります。早めに本契約書のひな型を入手し、内容を確認しましょう。

地中埋設物

契約締結後、工場建設のための造成をしたところ地中埋設物が見つかり、当初予定していた工場建設に支障をきたす事態となった場合。日本では売主に対して法的責任を追及することが考えられますが、進出予定国での法律ではどうでしょうか。工業団地は、未開発地域や農地等を開発するケースがほとんどですので、以前建っていた建物の基礎部分や使われていない水道管、浄化槽などが現れたということは無いと思いますが、ベトナムでは不発弾が出てきたときの処理責任をどうするかで、かなり交渉に時間を要したことがあります。

契約解約

第1回のときに触れましたが、団地から退出し契約を解約することになったときのプロセスと条件については、細かく確認する必要があります。万が一土地所有権・利用権の譲渡について、工業団地との交渉がうまく運ばず、団地側が弁護士を使うような場合、その弁護士費用の一部を支払わなければならないと読める条文もありえます。一方、団地側の協力もあり、不動産価値に見合った価格で買い手が見つかり、三者契約を結び(売り手、買い手、開発業者)、原状回復工事をすることなく譲渡できたケースもありました。

土地の実測について

契約上の土地面積と、実測した際の面積が異なる場合の清算方法について要確認です。

国によっても開発業者によっても事情は異なり、一概には言えないのですが、契約書の諸条文についての交渉については、まずは弁護士をたてた方が安全です。契約書の内容をよく理解することは必要ですが、当該国の産業不動産契約で実績ある法律事務所を使い、契約が公正で産業用リース契約に必要な法的要件をすべて満たしているか、買い手・借り手に不利な条文がないか助言を求め、直接交渉人となってもらいましょう。ただし、私の経験では、ことばの表現について平行線のまま罅が明かず、最後は入居企業側で弁護士を交渉から外し、直接面談・交渉の末、Go となったケースもあります。最終的には、個々の争点の重要度から決断を求められるでしょう。

契約書の写しは、環境・消防・設計申請の際に必要となると思います。契約締結は、工期の確定に大きく関わりますので、あらかじめ締結ターゲット日を想定しておきましょう。

土地引き渡し

土地引き渡しに必要な土地の支払いを完了し、土地区画の実測をへて、晴れて土地引き渡しとなります。

最後に、工業団地との賢い付き合い方について触れたいと思います。

本契約が終わりますと、工業団地との長い付き合いが始まります。団地には、良好な関係のもと気持ちよくサポートしてもらいたいものです。

団地側の施設管理、カスタマーサポート、経理部とは、入居が決まったら挨拶を兼ねて面談を求めることをお勧めします。その際に、自社の担当スタッフも同席させて紹介し、また、確認必要な事項があれば、再度おさえておきます。

団地が決まる前までは、営業がすべての窓口だったと思いますが、入居してからは、内容に応じて直接担当部署とやり取りするよう切り替えます。とはいえ、営業にとって入居企業は、いつまでも大切なありがたいお客様です。契約後は、よりオープンに情報を開示できる間柄になっていると思います。スタッフ間で上手く解決できない状況が見られたり、困ったことがあれば、営業は、積極的に解決に取り組むはずです。

今回で、「海外工業団地選定のポイント」を完了いたします。
工業団地選びの一助になりましたら幸いです。
お付き合いいただきありがとうございました。

工業団地比較・評価表			
工業団地名			
所在県・省名			
工業団地所在地			
開発業者/販売業者所在地			
団地営業担当者	氏名		
	E-mail		
	携帯番号		
団地ウェブサイト			
1	開発業者関連情報	開発業者名 株主構成および保有株比率 現在の開発・運営管理企業名（異なる場合） 株主構成および保有株比率 役員構成 契約先（開発業者と異なる場合）	
2	開発業者実績	工業団地数および工業団地名（該当国） 総開発面積（該当国） 開発実績のある国、都市とプロジェクト数 特徴	
3	開発履歴	ライセンス取得 インフラ整備開始 販売開始 総開発面積 工業用地面積 工業用地におけるインフラ整備完了面積 販売可能土地面積	年 月 年 月 年 月 ヘクタール ヘクタール ヘクタール ヘクタール
4	開発履歴 （フェーズごと）	第1期 第2期 第3期	ヘクタール 年 月販売開始 ヘクタール 年 月販売開始 ヘクタール 年 月販売開始
5	マスタープラン	設計会社	
6	候補土地区画の土地使用期限 （期間）		年 月まで
7	入居状況	契約数（内日系） 稼働企業数（内日系） 国別入居内訳 製造業別入居内訳 日系入居企業名	
8	主要都市・インフラからの距離	主都市 副都市 港湾 空港 主要幹線道路 その他	
9	土壌等	海拔 河川からの距離 河川面からの高さ 地盤 過去の天災被害 その他	
10	インフラ整備	主道路幅 副道路幅 電力 給水 キャパシティ 現時点での給水量 割り当て量 排水処理 キャパシティ 稼働中設備のキャパシティ 通信システム	m3/日 m3/日 m3/日/m2 m3/日 m3/日

工業団地比較・評価表			
工業団地名			
11	候補土地区画	区画番号 総面積 間口、奥行き 現時点での造成状況（写真添付） 土地引き渡し時点での造成条件 道路からの高さ 開発以前の土地利用目的 隣接する工場情報（騒音、におい、振動など）	m2
12	土地価格	土地価格 管理費 その他	
13	ユーティリティ費用	電気 水 排水処理 その他	
14	支払いスケジュール		
15	借地権移譲および撤退条件		
16	優遇税等		
17	運営管理	運営管理事務所 施設管理部 カスタマーサポート その他 営業曜日 営業時間 日本人スタッフ	人 人
18	セキュリティ体制	セキュリティ会社 体制	
19	団地施設	寮 クリニック 消防所 税関 その他	
20	団地サービス	ワンストップサービス・事業立ち上げサービス 日本語対応 イベント（団地主催フットサル大会など） その他	
21	賃金	法定最低賃金 該当工業団地での手当等含めた賃金 工場長クラス マネージャー 事務所スタッフ ワーカー	
22	周辺環境	病院 商業施設 住居 娯楽 学校 その他	
23	日系企業コミュニティ	団地内日本人会等	
24	環境・社会・ガバナンス（ESG）取り組み		
25	特徴・特記		
総評価			