

海外進出先としてのアジア新興国を考える

—タイ、ベトナムを中心とした東南アジア・中国—

埼玉大学経済学部准教授 井原 基

はじめに

今日のテーマは「海外進出先としてのアジア新興国を考える」ということです。構成は大きく三つに分かれています。一つ目は、アジア各国の進出条件を再検討するという事で、アジア各国の経済状況と進出する際に基礎となるデータについてお話します。二つ目に、アジア新興国市場開拓論として、今注目されている新興諸国を市場として捉えて、そこに進出していく場合にどういった考え方で望めばよいかということをお話します。三つ目には、いくつかの個別企業の事例をお話します。

アジア進出条件の再検討

まず、過去の日本企業のアジア進出のパターンを振り返っておきます。かつては、東南アジアを生産拠点としてアメリカ、ヨーロッパ、日本に輸出するパターンがよく見られたわけです。このパターンは雁行形態的な発展、又はプロダクト・サイクルといった言葉で紹

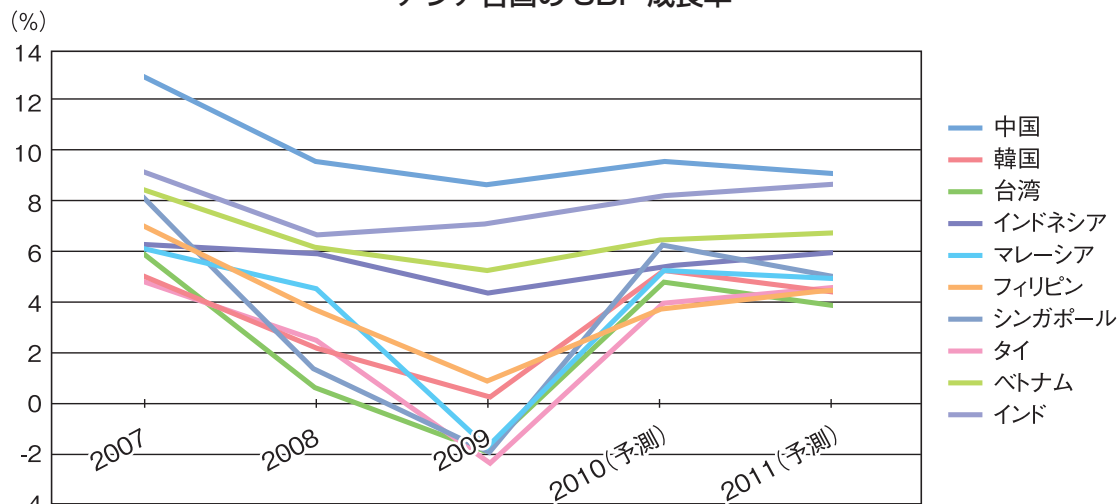
介されていました。

90年代には中国進出ブームが起こり、進出先を東南アジアから中国に変えて、香港の拠点と中国の沿岸部の拠点を合わせて活用していくかたちが盛んになりました。ただ、このかたちは第三国向けの輸出、あるいは雁行形態的な発展パターンと言えます。これは今も続いてはいますが、現在はアジアに進出する日本企業の半数近くが、現地市場の開拓を目的にしているという経済産業省の統計があります。さらに進出企業の内訳を見ても、かつては大企業が多かったわけですが、中小企業の占める割合がかなり伸びている現象があります。

アジア各国のGDP成長率を見ていきますと、一目で分かるのが中国、インドの経済成長率の高さです。その後に東南アジア各国が続いています。

一人当たりのGDPでアジアは非常に多様性があることが見てとれます。先進地域、中進地域、発展途上地域と三つに区分した場合ですが、シンガポール、香港、韓国、台湾は一人当たりGDPの水準を見ても日本とあま

アジア各国のGDP成長率



出所) アジア開発銀行 Asian Development Outlook 2010

り変わらない先進地域の水準にきています。それに続いてくるのがマレーシアやタイなどの中進地域です。こちらも経済発展がある程度進んでおり、出生率が少し低下している傾向にあります。中国は地域によって格差がありますが、便宜上中進地域に入れております。中国でも出生率の低下が起きています。その他のインドネシア、フィリピン、ベトナム、インドが発展途上地域と言えます。

①中国

中国は知られているとおり世界第2位の名目 GDP の水準に達しています。2008年には一人当たり GDP が3,000ドルにさしかかっています。3,000ドルというのは、いろいろな耐久消費財の消費が活発になる目安といわれていて、内陸部の重慶や四川といった都市が3,000ドル、もしくはそれに近いところに達している状況です。少し前までは、中国は沿岸部のみが発展していると説明されていましたが、ここ数年は内陸部も格差を伴いながら発展してきています。また中国政府は農村部で家電製品を購入した場合に補助金を出す政策などの内需拡大政策を取り始めており、政策効果が表れていると言えます。

現在では上海の一人当たり GDP は、すでに1万ドルを超えている状況です。

②インド

インドは、1947年の建国以来、社会主義型の混合経済体制をとってきましたが、1991年に経済改革を行い成長軌道に乗っている状況です。中国と違って内需主導型の構成になっているのも大きな特徴と言えます。現在は人口11億人、名目 GDP は1兆2,000億ドルです。

③アセアン諸国

ASEAN（東南アジア諸国連合）にも目を向けるべきだと思っています。ASEAN は地域全体で合わせてみると人口が5.9億人以上

ります。さらに GDP の水準でいうと1兆5,000億ドルで、インドよりも市場規模が大きい状況になっています。さらにタイやマレーシアは ASEAN での生産ネットワークの拠点ハブとして、もうすでに成熟している状況があります。ASEAN の中で人口が最も多いインドネシアは、世界で4番目の人口ということで、中国やインドに次ぐ市場で、さらに安定的な成長をしていることで注目されています。

④ベトナムとメコン圏

ベトナムは、今成長率が高いのですが、同時にインフレが起こっているので、インフレのリスクが一つあります。ただベトナムとメコン川周辺の諸列国を合わせた地域は、現在、大メコン圏プログラムによって開発が進んでいます。

大メコン圏というのは、インドシナ半島に流れている最も大きなメコン川の流域に関わるカンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナムの4つを言うのです。これらには南北に縦断する道路、あるいは東西に横断する道路や橋の建設が進んでいます。このメコン圏開発のプロジェクトには日本の資金もかなり入っておりまして、この経済回廊が本格化していくと国と国をまたいだ、いろいろな経済活動が活発になっていきます。

各種天然資源がありますので、これを活用したビジネスが今後活発になっていくだろうという可能性があります。一方で中国の関与が非常に強くなっていますので、日本からすると懸念される材料になっています。

さらに、これからお話ししていくこと的前提として、私が非常に重要な状況だと思っているのが、FTA(自由貿易協定)、EPA(経済連携協定)、TPP(環太平洋戦略的経済連携協定)と呼ばれている自由貿易体制の行く末です。日本が唯一そういった関係にあるのが ASEAN との間です。それに対して ASEAN

は、日本、韓国、中国、インド、オーストラリア、ニュージーランドとも自由貿易協定を結びつつあります。

生産拠点を ASEAN に移した場合、インド、中国にも、それから当然 ASEAN 域内の他国にも、関税なしで製品を輸出できることに間もなくなっていくということです。

日本はこの自由貿易体制から最も遅れている状況になっています。これは生産拠点をどこにもっていくかということを検討する際に重要な判断基準、判断材料になるのではないかと思います。

アジア新興国の市場開拓

①新興国の所得構造

アジア各国の進出条件を概観したわけですが、今、新興市場についていろいろな議論がされており、BOP ビジネスが活発に言われています。BOP とは何を指すかと申しますと、Bottom Of the Pyramid (ピラミッドの底) ということで、所得水準が最も低い貧困層のことを言っているのです。世界の人口構成比の中では、この BOP 層が数としては圧倒的に多く約40億人いるのです。いろいろ

な基準があるのですが、一人当たりの年間所得が3,000ドル未満のものを BOP 層と言い、この中には今日のテーマであるアジア各国の人々も入っています。

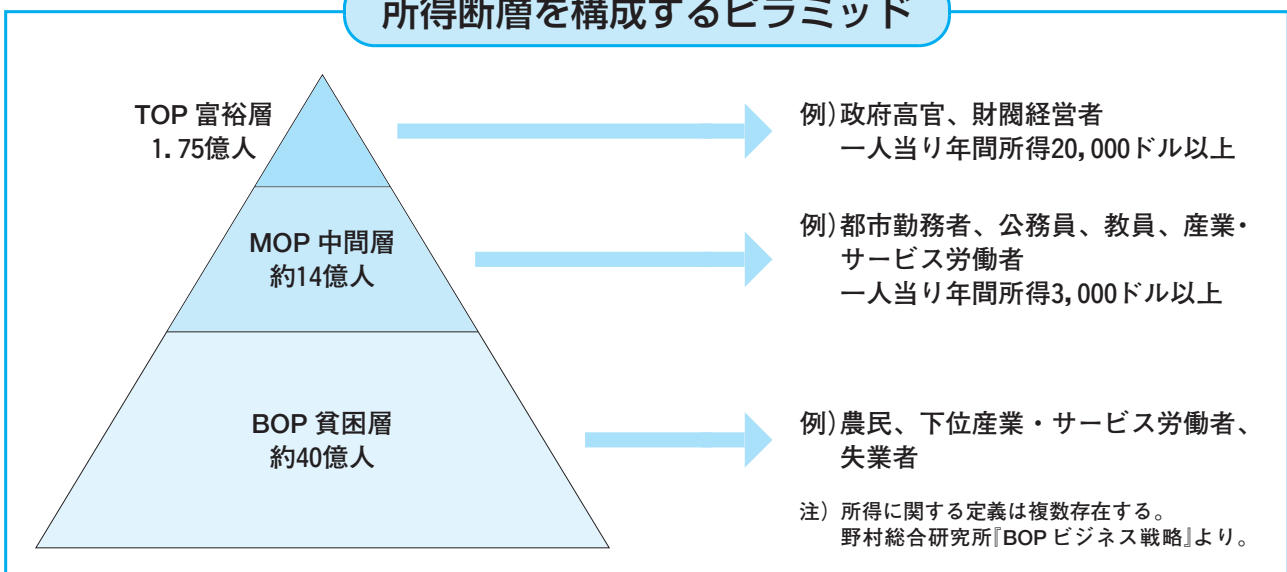
もう少し所得水準が上の、3,000ドルから2万ドルまでの所得層の人々を MOP (Middle Of the Pyramid)、あるいは中間層と呼んでいます。この人数は今14億人ぐらいで、さらに上の富裕層は1.75億人です。この1.75億人だけを相手にすることは人口も限られていますし、その可能性も限られています。

②BOP ビジネス

BOP に目を向けるというのが BOP ビジネスですが、BOP ビジネスは、「3つの A」という考え方が紹介されています。これは何かと言うと、「手頃な値段」(Affordability)、「製品・サービスへのアクセス」(Access)、「入手のしやすさ」(Availability) を意味しています。

手頃な値段というのは、彼らに手が届く値段で提供することです。代表的な手法としては、小分けにして売るということです。洗剤や化粧品あるいは食料品のパッケージを小分けにして1日で使い切れるサイズにすること

所得断層を構成するピラミッド



で、単価としては安くなりませんが、とにかく値段を安くする考えが一つあります。「製品サービスへのアクセス」は新興国の人々の生活の実態を見た上で、彼らに手に取ってもらいやすい提供の仕方を考える。例えば新興国の人々は生活に余裕がありませんので共働きの多い。夜まで働いている状況です。そうすると夜遅くまで開いているお店に多くの人が出てくる。それは屋台であっても、スーパーマーケットであってもいいのですが、そういったところに人々が買いに来る。そういう人が手に取りやすい場所に商品を置くことが一つあります。

さらに「入手のしやすさ」です。農村部や地方に行くと小売店の数そのものが不足している。小売店がない状況なのです。そういった流通が未発達だという状況を前提として販売ができるように、地方や農村の消費者を販売担当者として採用して育成していく。そういった考え方が「3つのA」として紹介されています。

さらにBOP層を単なる消費者ではなく販売担当者や事業のパートナーとして見なす。また環境面や環境衛生面を重視していくことはCSR的な活動として、いろいろな国際機関の資金的な援助を受けられるということにもつながっていきます。こういった考え方が起こってきて、欧米企業では実際にこのようなことをしているケースも多数紹介されています。

③中間層と富裕層マーケットへのアプローチ

先ほど触れましたように現実的な対象として、BOP層と合わせてもう少し所得水準が上の、MOP (Middle Of the Pyramid) あるいは中間層と呼ばれている人は14億人という数があるわけで、こちらに対するアプローチの仕方もう少し考えた方がいいという議論もBOPビジネスが登場した後に、活発にされるようになっていきます。日本の経済産業省も2、3年前からこの議論に注目していて、

特に中間層のところをボリュームゾーンと呼んでいて、そのボリュームゾーン向けの市場開拓を政策的に後押ししようという動きをしています。

中国、東南アジア、インドまで見ていきますと、2000年にはアジアのほとんどの世帯年収が5,000ドル未満。中間層はわずか2.2億人、富裕層に至っては3,000万人しかない状況でした。ただ、この状況が2010年に大きく変わっていて、中間層の人口が8.8億人に増えて4倍になっている。富裕層はあまり増えておらず6,000万人になっている。こうして見ると中間層の人口の拡大が非常に伸びてきていて、アジア新興国全体の30パーセント以上を占めることを示しています。

そこで中間層や富裕層をどう取り込んでいくかが、一つの問題の焦点になるかと思えます。中間層の掘り起こしに成功している事例を幾つか見ていきます。おおむねこの二つのパターンがあります。トップの富裕層を対象にしたビジネスからスタートして、富裕層から中間層へと徐々に浸透していくパターンが一つあるのです。それと、最初から中間層ないし貧困層をターゲットとした製品、流通、価格戦略を展開していきます。つまりトップからミドルに向かって徐々に浸透していく、あるいは最初から中間層やその下を目指して展開していく、この二つのパターンがあるように思います。

どちらの方法でいくにしても、価格の常識に比べて下げる必要があるわけです。例えば年収が5,000ドルということは、日本円に直せば数十万の単位の年収ですから、日本の製品の価格設定をそのままっていくと、手が届かないことになるわけです。ただその際に価格を下げる時のやり方として、日本で陳腐化したものを値段を下げて入れていくことでは成功しなかったケースが多いのです。それよりは富裕層をターゲットにして徹底的な新機能を付けて高価格帯でやっていったケースの方が成功します。また別の考え方で、最

初から中間層あるいは貧困層に手が届く価格や製品を開発して供給していかなければなりません。そういった考え方で展開してきた企業の方が後に成功していると思います。

個別企業の事例研究

ここから先は、個別の幾つかのケースの話をさせていただきます。

①ユニリーバ

ユニリーバという会社は、欧米企業の中でもグローバル化した企業として知られていますが、新興国に早くから進出をしています。他の欧米企業が新興国向けの商品開発を始めたのは、1980年代ぐらいからですが、ユニリーバは1950年代にインドに研究所をつくり新興国市場向けの製品開発を始めています。さらに販売に対しても、インドでは流通業者が農村部に浸透していませんので、農村部の女性を訪問販売員として組織して、一メーカーであるユニリーバが直接、農村部の女性販売員に商品を供給して、その彼女たちに農村部に製品を販売してもらうことを早くから始めています。

②P&G

P&Gはかつては新興国をあまり重視していない会社だったのですが、85年ごろからパンテーンというブランドを買収して、このヨーロッパ・ブランドをアジアの黒髪の女性向けにつくり変えて展開しています。これは圧倒的な高価格戦略で、高価格で高級品イメージで売り出したわけです。これが当たってグローバル戦略に展開しました。中国展開も最初は分野を絞っていきます。中国は工場生産の歴史はあるので、低価格のものは現地のメーカーにもつくれるわけです。低価格の消耗品をつくっていくと、現地メーカーとの消耗戦になってしまうということで、ヘアケアとスキンケアだけに絞る。活動エリアも最初は香港のパートナーと組んだ関係で、広東省に限

定して展開したのです。そういったかたちでエリアと製品分野を限定して入っていきます。

③資生堂

資生堂の特徴は幾つかあるのですが、地理的なことと言えば、上海ではなく北京から入ったというところが一つあるのです。普通の考えでは上海から展開していくのですが、ここはあえて北京から入っていきます。化粧品関係の市場が上海より成長していない北京から入っていきます。現地生産を始める前は、「SHISEIDO」というブランドを輸入品として展開していたのですが、これは中国では高価格帯で、高級品ブランドとして展開していききました。これも成功し、高級品の資生堂ブランドが成功した後で、やや所得が低い層向けの「オプレ」を展開し、さらに中間大衆層向けの商品を拡大していきます。富裕層から入って中間層に展開していくという方法を取っています。

では販売チャネルとしてどうかと言いますと、高級百貨店では輸入品や先ほどの「オプレ」を展開しています。それがうまくいった時点で「オプレ」の専門店を展開しました。現在は日本の資生堂チェーンストアの方式をそのまま取り入れた資生堂専門店を地方の都市などに展開している途中です。資生堂の特徴は代金回収をどのケースも前払いでやっていることです。中国関係のビジネスでは代金回収の問題が非常に多いのですが、資生堂は最初に高級品で参入してブランドイメージを固める、その後で、多くの小売店が資生堂の製品を扱いたいという状況になっていきます。そのときに代金を先に回収するシステムを導入して、先払いでなければ契約をしないという体制を広めていったのです。

④花王

もう少し中間の層を重視したアプローチをしているケースとして、花王の「アタック・イーザー」という製品のシリーズがあります。

タイの衣料用洗剤市場を見てみますと、日本と様子が大きく異なっていて、在来型の手で洗うことを前提とする洗剤が市場のかなりの割合を占めています。花王のアタックという日本の製品をそのまま投入していくと、中間層や富裕層向けのものになるわけですが、在来型の手で洗うという大きな市場を捨てては通れないということになります。そこで、在来型向け専用の洗剤として「アタック・イージー」という製品を開発しました。昔からの粉石鹼ではなく新しい製品開発をして、手で洗うときの感触をよくしました。そのための素材を独自に開発して広告においても、タイの人々は手で洗う洗濯を楽しんでやっているということ、その楽しさをアピールするようにしました。さらにこれをタイだけではなく、インドネシアも生活習慣が違いますので、インドネシアで若干の作り替えをして展開しました。これは先ほどお話をした、ボリュームゾーン向けの製品開発に当たるのではないかと思います。

⑤ホンダ

ベトナムでのホンダの例を見ていきましょう。ベトナムで二輪車の国産が始まった90年代ですが、同じ時期に中国製の二輪車が大量に入ってきて市場が一気に拡大しました。この中国ショックに対してホンダは反撃対応を取ります。ベトナム人にとって日本製の二輪車のブランドイメージは高いものがありましたので、ホンダは部品の調達政策を変えて価格を下げながら対応していきました。

ベトナムの消費者にとっても日本の二輪車は値段は高いが、ブランド力があって下取りでも高い、価格は高いが売るときを考えると割に合う。さらに部品が壊れたときには、安いコピー部品を付け替えれば問題がないことで、ベトナム消費者にもベトナムのホンダ製のものが再び受け入れられました。ホンダも、従来の製品の作り方をがらりと変えます。ベトナムの消費者のニーズに合うもの

は何かというとスクーターです。またがるタイプではなく、特に女性が足を閉じて乗れるスクータータイプのものを強化しました。値段は半分程度に引き下げることで再び巻返すことになりました。

おわりに

このように幾つかの事例でアジアの全体の様子をお話しさせていただきました。アジアを市場として見ていく視点は必要になってきています。また、生産拠点の分散は進み、決して賃金コストの要因だけではない理由で、生産拠点の配置が決まっていく状況になっています。そこでアジア諸国の多様性を考えていかなければなりません。アジアに対する戦略を柔軟にしてこれまでのパラダイムの転換が求められている時代になっています。本日の講演が皆さんの企業経営において少しでも役立つことを祈念致しまして終わりにさせていただきます。

文責 ぶぎん地域経済研究所

2011年6月6日

於：大宮ソニックシティビル9階 研修室

講師紹介



埼玉大学経済学部准教授

井原 基 氏

1971年生まれ。94年東京大学経済学部卒業、2000年同大学大学院経済学研究科博士課程修了、経済学博士。2001年埼玉大学経済学部経営学科講師、02年タイ国チュラーロンコーン大学経済学部客員研究員、04年埼玉大学経済学部経営学科助教授、07年同准教授。