

ASEAN 日系企業活動の課題 ～メコンエリアを中心に

MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.
マネージングディレクター
池上 一希



陸の ASEAN の中長期的なポテンシャル

番狂わせともいえた、2018年5月のマレーシアの政権交代により、経済分野での親中路線からの転換がなされる可能性が高く、インフラ、エネルギー分野などで日系企業各社とも注目度が高まっている。近年の ASEAN エリアへの投資は、コンスタントに中国向けを上回っているものの、一時の過熱感はおさまった感がある。足元、日系グローバル企業の投資活動の関心は相対的に北米エリアなど先行国にシフトする傾向にあるが、今回のニュースは今後の変化の兆候といえるかもしれない。

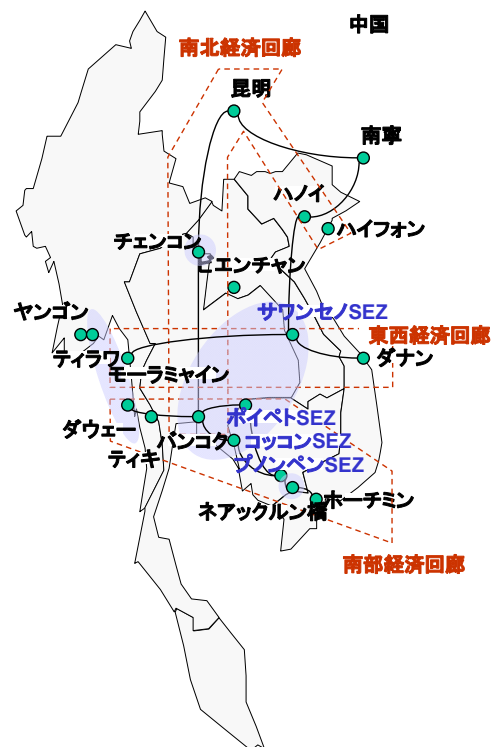
今回とりあげる ASEAN、とくにメコン経済圏に該当するのはタイ、ミャンマー、ラオス、カンボジア、ベトナムの5カ国、人口規模でみると2.5億人の有望な商圏である。

メコンを真の意味で経済圏たらしめるためには、短期的には東西回廊と南部回廊の2つの大型道路の整備やそれを支える制度面のサポートが前提となる。東西回廊はミャンマーのモーラミヤインからタイ、ラオスのサワナケットを抜けて、ベトナムのダナンをつなぐ1,450kmのルート。南部経済回廊はタイの首都バンコクを出発し、カンボジアの首都プノンペン、そして、ベトナム最大の商業都市ホーチミンへと延びる約1,000kmのルートである(図表1)。

物流上の課題としては片荷の問題や国境沿いでのトラックの乗せ換えの問題、陸送コストと比較して安価な海上輸送との競合などが挙げられるケースが多く、日系各社にとって本格的な利用にまでは至っていないのが実情といえる。

一方で、近年は両ルート周辺の工業団地の整備も進み選択肢が多様化しつつある。例えばラオス南部のパクセーに建設されたパクセー・ジャパン日系中小企業専用工業特区工業団地は、タイの東北部から至近距離であり、バンコクからベトナムのダナンへとつながる最

図表1：メコン経済圏の概観



(出所) 各種情報をもとに MURC 作成

短距離であり第2の東西回廊とも言ってもよいルート沿いにある。メコンエリアへの工場移転を検討する日系企業の中でも、タイとの関係性が高い企業にとっては選択肢の一つとして検討の俎上に上るケースも出始めている。

南部回廊はタイの自動車産業集積地とメコンをつなぐという意味で日本経済にとり重要性がより高いルートであり、近年もカンボジア西部のポイペトに日系の工業団地が本格的に運営を開始するなど、質・量とも充実度は着実に向上している。

これに加えて中長期的には、ミャンマーの深海港のダウエーエリアが整備された際には、本ルートは製造業・物流分野にとって重要性を増すはずである。タイーミャンマー間の物流ルートは、日系に関しては一部企業が同ルートの潜在性について調査を行う程度に留まっている。一方、近年になり自動車部品サプライヤーなど輸送機器関連の業種をはじめとしてインドとタイ間のサプライチェーンは活発化しており、中期的にはこれらの分野でタイ製造の製品や部品が陸路でダウエーに輸送され、同港発で世界に輸出される、という構図も想定される。

2015年のミャンマーの政権交代によってダウエープロジェクトは進捗が一時停滞したものの、足元ではダウエーとタイ国境を結ぶ道路整備につき、タイ・ミャンマー政府間で実質的な合意がなされたこともあり、長い目でみると、南部回廊に沿ってメコンをベースとしたサプライチェーンは確実に活発になっていくと考えられる。

内需獲得の視点からメコンを読む

メコンの内需獲得を前提とした動きについては、近年は非日系企業の方がよりダイナミックな動きを見せている。2018年4月に中国のネット通販大手アリババグループとタイ政府の会見があり、ビッグデータやAI、ロジスティクス分野の研究拠点の設立や中小企業振興、タイ食品の中国での販売促進などを骨子として協力する旨を公表し、タイ政府とアリババとが包括的に提携したと発表した。

アリババグループは2015年にはASEAN最大のネット通販事業者であるLAZADAに出資しており、東南アジア市場への足がかりを得ていた。さらに2016年末にはCPグループ傘下の電子決済および金融事業を手掛ける会社に出資するなど、協業関係を深めてきており、今回のニュースもその延長線上にあるといえる。なお、同社はタイのみならず、マレーシア、インドネシアなどASEANの主要各国との提携関係を近年軒並み深めており、成長余地の大きい東南アジア全域を面で捉えた展開を強化してきているといえる。

アリババグループの例を挙げるまでもなく、ASEAN全域を面で捉えてどう内需を取り込むか、というテーマは近年注目度を増している。特にASEANの中でも、陸続きでクロスボーダーでの経済活動が活発化しているメコン経済圏においてはそれは顕著である。一方、莫大な資金や中国政府のバックアップがあるアリババの例とは異なり、自前で課題を克服しなくてはならない日系企業にとって、同エリアでの事業拡大については幾つかのポイントをきちんと押さえた上で事業戦略を構築する必要がある。

内需獲得の上で押さえるべきポイント

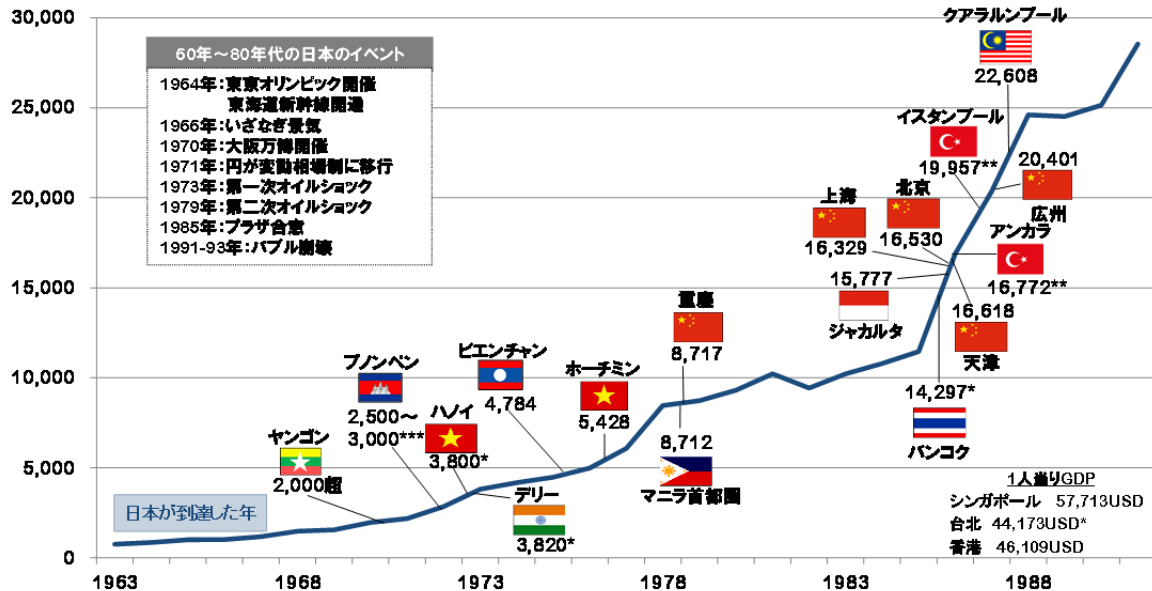
メコン経済圏を面で捉えつつも、各国、場合により県、都市別の差異をきちんと把握することが必要である。代表的な指標として、「所得水準」、「流通」、「嗜好」などをしっかりと横並びで整理するところからはじめるケースが多い。

①所得水準

自社商品の特性と対象顧客を踏まえた上でメコンのどのエリア、都市を重点的に攻略するかの見極めが重要である。メコンと一言と言っても都市別の1人当たりGDP(図表2)でみると、バ

ンコク、ジャカルタの1万USD台、ホーチミン、ビエンチャンの5千USD、ハノイ、プノンペン、ヤンゴンの2千～3千USD台の3つに分類される。需要される商品も3つの消費段階により、仕様やステージ、価格を分けて設定する必要がある場合が多く、その差異を踏まえたアプローチが重要となる。

図表2：アジア諸国主要都市の1人当たりGDP推移（USD為替レート）



(***) 2013年データ (***) 2014年 (*) 2015年 シンガポール、香港は2017年 その他は2016年データ

(注) 台北は一人当たりの購買力平価 GDP

(出所) 各種情報をもとに MURC 作成

②流通

特に消費財、食品等の場合、自社にとり重要となる流通経路の特定および選定は極めて重要といえる。メコン域内の各都市の流通の近代化度は異なるため、それを踏まえた拡販方針を構築する必要がある。

たとえば、一般的には1人当たりGDPが3,000USDを超えると近代流通の中でコンビニエンスストアなどの小型店舗普及が進むとされる。現状を見ると、ベトナムではホーチミンは日系コンビニエンスストアが軒並み出店、多店舗展開を進めているのに対し、ハノイは依然として伝統流通が相対的に強く普及段階に入っていない。

また、流通の近代化水準ではベトナムよりも先行しているタイでは、セブンイレブンの店舗数だけで1万店を突破し、コンビニにやや偏った形で流通の近代化が進んでおり、コンビニへの販売依存度を低下させたい消費財メーカー各社の悩みの種にもなっている。都市により異なるこれらの状況を踏まえ、販売代理店や提携先探しにおいても方針策定が必要になる。

③嗜好

最後に、各国、都市における民族、宗教、親日度の違いを理解することも重要である。例えば、タイ東部はラオスとの地続きで経済、文化圏も隣国との親和性が非常に高いエリアといえる。一方で物流の要所である南部については、イスラム教徒も分布しており、また隣国マレーシアからの旅行者などのインバウンド需要もみられることから各エリアごとの経済構造も特徴的である(図表3)。

近年、消費市場の過半を占めるバンコクを中心に各種活動を進めてきた日系企業が、今後の市場拡大余地の大きいタイ地方都市でのマーケティング活動を強化する動きが活発化している。各エリア別の顧客の情報収集および営業ネットワークの強化、再構築などが主なアプローチだが、その過程において、物流あるいは文化的な制約の大きいエリアについては、パートナー企業とのアライアンスを構築するなど、新たなビジネスを模索することも少なくない。また、パートナー企業に対し

て近隣諸国、時には ASEAN 全域での拡販を委託するまで協業を深化させる事例も見られる。自力で市場開拓を追求するだけでなく、拡大志向のある他社との協業も今後は有力な選択肢となりうるといえる。

サプライチェーンの視点からメコンを読む

すでに 2015 年の AEC の発足前から、ASEAN における日系製造業各社は、長い年月をかけて域内の相互分業体制を構築してきた。輸送機器分野、特に自動車産業の場合、完成車メーカー各社の域内出荷比率は、現在は 3 割近くにまで到達している。また、現地生産比率は概ね各社ともタイ国内であれば 80~100%近い水準に到達するなど、一定のローカル化には成功しているといえる。

一方で、近年の各社の課題の一つとして、コストダウンのいっそうの徹底が挙げられる。ここでのアプローチは大きく 2 つに分けられる。1 点目は調達戦略における ASEAN 域内完結の見直しである。具体的には調達の際、ASEAN のみならず周辺で安価に大量生産を行っている中国拠点からのソーシングを活用するケースも近年増加しつつあり、新モデル切り替えに伴う部品納入なども同一サプライヤーの ASEAN 拠点と中国拠点が競争関係におかれることも一般的になりつつある。

もう一点は域内に分散傾向にありスケールメリットが出にくい拠点の集約や再編成が挙げられるが、各国政府との関係性や雇用の問題もあり迅速には進んでいないのが実態であった。

一方、2018 年より域内における全ての品目において関税が撤廃されている。たとえば、完成車に対して前年まで 30%の高関税がかかっていたベトナムでは、自動車政策に関する政府方針の二転三転が足元でみられるものの、中長期的には現地生産メリットが大幅に縮小する。結果的にこれらの国におけるモノづくりの位置付けについて各社とも再考が進むはずだ。

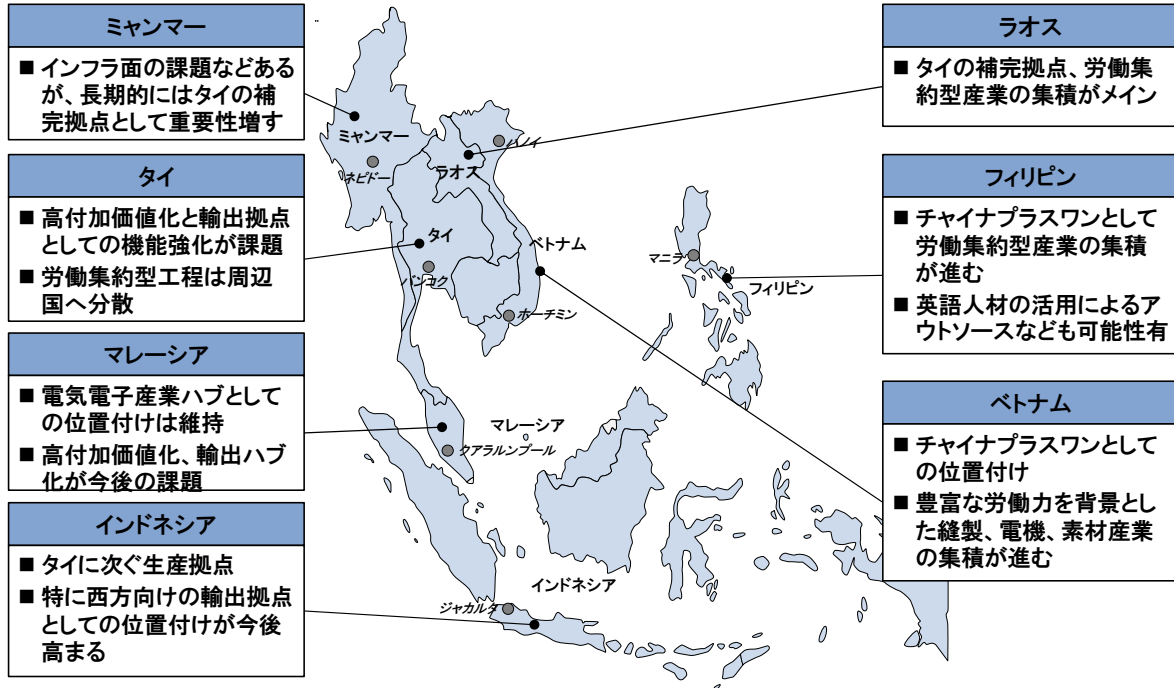
たとえば、完成品組み立てはタイ、インドネシアの 2 カ国、安価な労働供給力のあるベトナム、フィリピンは労働集約型部品の大量生産に特化、カンボジア、ラオス、ミャンマーはタイ拠点の一部機能の補完という分担がもう一段進むことも考えられる（図表 4）。

図表 3：バンコク＋主要地方都市とその特徴

バンコク	
概要	■人口 約825万人 ■面積 約7,750km ²
備考	■タイの首都府、アジアでも有数の大都市
チェンマイ県	
概要	■人口 約168万人 ■面積 約20,100km ²
備考	■バンコクに次ぐ、第二の都市 ■観光地としても成長
ウボンラーチャターニー県	
概要	■人口 約169万人 ■面積 約16,110km ²
備考	■国境を越えてラオスのパークサー郡へ接続
ソクラー県（ハジャイ）	
概要	■人口 約125万人 ■面積 約7,300km ²
備考	■マレーシアに接し、 古くは華僑（広東・福建）が統治

（出所）国家統計等各種情報をもとに MURC 作成

図表4：日系製造業にとっての各国の位置付け



(出所) 各種情報より MURC 作成

見直しの進むタイの位置付け

完成車を中心とした関税の撤廃により、従来は廉価なインド製の輸入品に対し、ASEAN 域内の輸出国の価格競争力は高まることとなる。これに伴い、域内最大の生産拠点であるタイの位置付けは従来以上に重みを増すことになるはずだ。

「中進国の罨」からの脱却のため 2016 年からタイ政府も、東部経済回廊（EEC）政策を背景にインフラ開発や重点 10 産業誘致などの積極的な政策を掲げている

一方、既に進出済みの日系企業も人件費の上昇や、成熟傾向の内需への対応が必要であり、ビジネスモデルの転換が求められている。製造業の場合、自動化や、素材レベルも含めた現地調達率の向上、開発人員の増加、開発機能の拡充などの施策が推進されている。

これらと並行して、タイのグローバルマーケットにおける生産拠点としての重要性は増すであろう。前述のような域内における機能再編の受け皿としてのみならず、生産機能が手薄なオセアニア・中東・アフリカエリア・中南米なども今後は、タイ拠点がカバーしていく。また、タイ拠点が輸出する商材として、製品だけでなく技能や設備機械なども包括していく、なども考えられる。ただしこの場合、グローバル調達拠点として重要度が増している中国とのすみ分けをどう図るかなど、日系企業が今後グローバルサプライチェーンを真の意味で実現するために検討すべき課題は多い。

MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.について

当社は ASEAN を重点市場としてとらえ、お客さまのさまざまなニーズにお応えしてまいりましたが、タイ現地法人設立によって、より迅速に地域に根差したコンサルティング、リサーチをご提供できる体制の確立を目指します。

<筆者略歴>

大手自動車メーカーを経て 2007 年より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング
 2018 年より同社タイ現地法人 MD 就任
 専門分野は、事業戦略全般、アライアンス戦略、グローバルマーケティングなど
 業種分野は、主に自動車、流通、消費財、電機・電子など