

Ⅱ-1. ASEAN 市場の構造変化と需要獲得の方策

【要約】

- ◆ 今後の ASEAN 市場は、①所得向上を背景とする「消費の構造変化」、②その消費の構造変化の影響等を受けた「産業構造の変化」、③そして国民生活や生産活動を支える「インフラ需要の拡大」といった構造変化が予想される。更には、2015 年末に発足した AEC や TPP・RCEP によってグローバル市場と緊密化していくことや台頭する ASEAN 地場企業が触媒となることで、その構造変化が想定以上に加速していく可能性もある。
- ◆ 他方、ASEAN 市場の構造変化は、様々な分野で需要の変化や新たな需要の創出をもたらすだろう。①消費の構造変化では、ASEAN 先進国を中心とした消費スタイルの高次化が「飲料・小売」等の新たな需要を創出し、少子高齢化や生活習慣病増加は介護・予防といった「ヘルスケア」需要を喚起するだろう。②産業構造の変化では、ASEAN 後発国の工業化進展や ASEAN 先進国の生産コスト上昇に伴う産業立地競争力の中長期的な変化が「自動車関連産業」などに影響を与えつつ、ASEAN 先進国での新産業の誘致・振興という文脈で「再生可能エネルギー」が新たなトレンドを築くだろう。③インフラ需要の拡大では、ハードインフラの需給逼迫の解消に向けた「インフラ整備」の進展と同時に、コールドチェーンやセキュリティ等の「インフラ高度化」も引き起こすだろう。
- ◆ 日系企業がこうした需要を獲得するためには、先ず以って、①現地の特性に合わせるといった「ローカライゼーション戦略」は不可避であるが、更に、②ASEAN で成功した製品やサービスをプロトタイプとして新興国の需要を取り込む「ゲートウェイ戦略」や、③ASEAN 市場で先進的な成功モデルを作り上げ、それを先進国に持ち込む「リバーシノベーション戦略」のような、より大きな発想も求められよう。そして、加速する ASEAN 市場の構造変化を逸早く読み取り、如何にプロアクティブに行動できるかが、それら戦略の巧拙の鍵を握ることとなるだろう。

1. ASEAN 市場の今後の構造変化

ASEAN で生じるであろう4つの変化

「Ⅰ. 総論 ―日本産業が着目すべきメガトレンド―」でも述べられている通り、日系企業にとって ASEAN は、アジアの中でも特に重要な戦略地域である。その ASEAN で、今後生じるであろう中長期的な変化に着目すると①所得向上を背景とする「消費の構造変化」、②消費の構造変化や各国の産業政策の影響を受けた「産業構造の変化」、③そして国民生活や生産活動を支える「インフラ需要の拡大」といった構造変化が予想される。更に、2015 年末に成立した AEC (ASEAN Economic Community: ASEAN 経済共同体) や 2015 年 10 月に妥結した TPP (Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement、環太平洋戦略的経済連携協定)、2016 年 2 月現在では交渉中の RCEP (Regional Comprehensive Economic Partnership、東アジア地域包括的経済連携) 等を通じたグローバル市場との緊密化に伴い、貿易や投資の自由化に加えて、知的財産法や競争法といった経済活動を行う上での基本ルールの整備が進むことで、ASEAN 市場の構造変化が急激に加速していく可能性もある。加えて、台頭しつつある ASEAN 地場企業が、構造変化を加速させる役割を担う可能性もある。

そこで本章では、①消費の構造変化、②産業構造の変化、③インフラ需要の拡大の3つの視点で ASEAN 市場の構造変化を見通した上で、④構造変化が加速する可能性として、AEC やメガ FTA の影響や高まる地場企業のプレゼ

ンスについて整理したい。

(1) 消費の構造変化

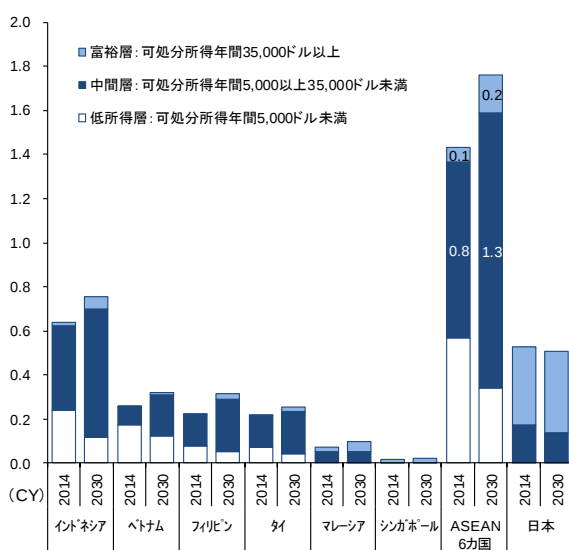
人口増と中間層拡大により ASEAN 全体では底堅い経済成長が継続

ASEAN では、所得向上と人口増加を背景として中間層の拡大が見込まれ、インドネシア、ベトナム、フィリピン、タイ、マレーシア、シンガポールの 6 カ国合計では、2014 年に 0.8 億世帯だった中間層は、2030 年には 1.3 億世帯まで拡大する見通しである(【図表 1】)。中間層・富裕層の拡大に伴い個人消費が堅調に拡大していくことが容易に予想されるなか、ASEAN はその消費市場としての魅力を一層増していくこととなる。

他方で、ASEAN は国毎に発展段階が相違

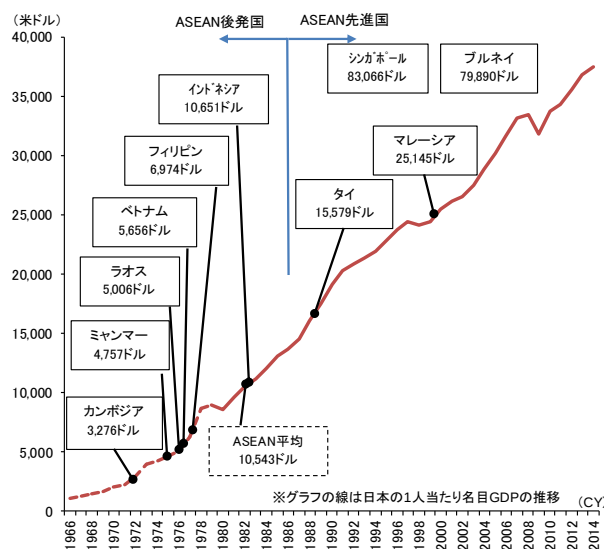
他方で、ASEAN は依然として国毎に発展段階が相違していることに留意が必要である。例えば、各国の 1 人当り GDP(購買力平価調整後)を日本の 1 人当り GDP(同)の推移に照らし合わせてみると、シンガポール、ブルネイ、マレーシア、タイは 1990 年以降の日本に位置している一方で、インドネシア、フィリピン、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジアは、それ以前の段階に位置しており、両者の間には依然として格差が存在する(【図表 2】)。そこで、本稿では、前者を「ASEAN 先進国」、後者を「ASEAN 後発国」として整理して、それぞれの消費の構造変化について分析したい。

【図表 1】 中間層・富裕層の世帯数の現状と見通し



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 2】 ASEAN 各国の発展段階の相違



(出所) 世界銀行, World Development Indicators 及び IMF, World Economic Outlook Database October 2015 よりみずほ銀行産業調査部作成

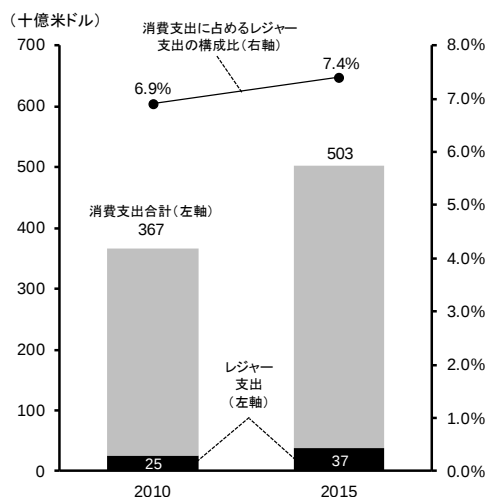
(注) 1966 年～1979 年までは 1 人当り名目 GDP、1980 年以降は購買力平価 (PPP) 調整後 1 人当り名目 GDP

ASEAN 先進国では消費スタイルの高次化により安心・安全意識の高まりやレジャー支出の拡大が顕在化

ASEAN 先進国では、衣食住を中心とした安心・安全への関心の高まりのように、徐々に消費スタイルが高次化していくこととなる。そして、「消費スタイルの高次化」は、例えば、機能性飲料や高品質の日用品といった新たな需要に繋がっていくと同時に、これら安心・安全な高機能食品等を販売する小売店ニーズも増加するものと思われる。また、所得向上を背景とした世帯当りのレジャーへの支出の拡大により(【図表 3】)、ASEAN からの海外旅行者数が今後も増加するものと思われる。こうした需要の高まりが、日本政府の“Cool

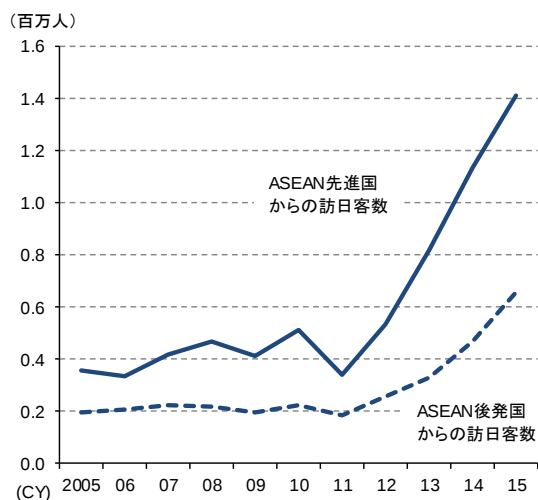
Japan(クールジャパン)戦略の取り組みや、政府の戦略的なビザ発給要件の緩和も後押しとなり、訪日客数の更なる増加に繋がると思われ(【図表4】)、日本から見ればインバウンド需要の一層の拡大も期待されよう。

【図表3】消費支出に占めるレジャー支出の構成比



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) シンガポール、タイ、マレーシアの合計

【図表4】ASEAN6 力国からの訪日客数の推移



(出所) 観光庁公表資料よりみずほ銀行産業調査部作成

ASEAN 後発国では
需要の「量的拡大」
が進展

一方、ASEAN 後発国では、白物家電や自動車の普及率はまだ低いものの、今後所得向上に伴いその普及が進展することが期待されており、これらの商品に付随する様々な商品・サービスの普及も拡大していくこととなろう(【図表5】)。例えば、洗濯機が普及すれば、洗剤や柔軟剤の需要の拡大が見込まれ、また、モータリゼーションが進展すれば、道路等のインフラ整備は勿論のこと、給油スタンドやカーケアといった需要の拡大や、郊外の大型小売店舗でのまとめ買いといった新たな需要の発生も期待されよう。このような ASEAN 後発国における需要の拡大や新たな需要の発生は、日系企業からみれば、ASEAN 先進国で展開しているビジネスの水平展開で対応するものが大宗であると思われ、言うなれば、需要の「量的拡大」として捉えられよう(【図表6】)。

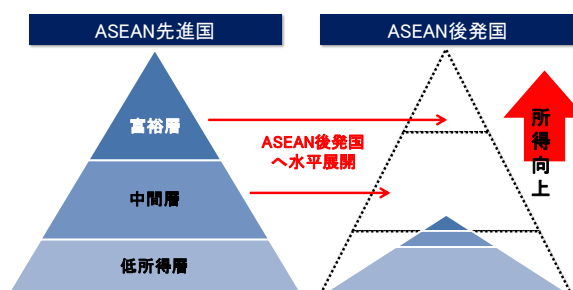
【図表5】白物家電・自動車普及率(2014年)

	全自動洗濯機 (%)	冷蔵庫 (%)	電子レンジ (%)	家庭用空調 (%)	自動車 (台/千人)
シンガポール	96.5	99.5	69.0	74.5	108.1
マレーシア	41.0	60.0	10.8	52.3	385.6
タイ	17.0	53.9	8.3	20.1	173.9
インドネシア	5.3	33.4	0.8	22.2	47.9
フィリピン	16.5	35.6	6.1	8.3	0.4
ベトナム	21.3	39.9	4.2	24.4	0.4

(出所) Euromonitor、ASEAN-Japan Transport Partnership 公表資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 自動車は登録台数を人口で除したもので、タイとベトナムのみ 2012 年の数値

【図表6】ASEAN 先進国から後発国への水平展開

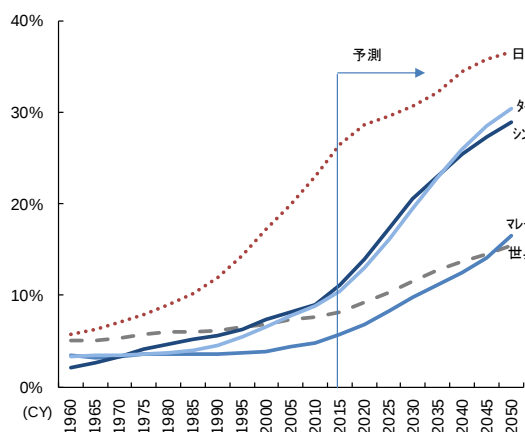


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

主として ASEAN 先進国にヘルスケア需要が拡大し、日本の経験が活かせる可能性も

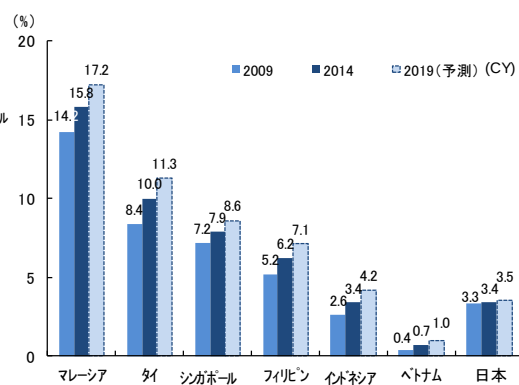
今後、ASEAN 先進国では急速な少子高齢化が進展し、特にタイやシンガポールは、2040 年頃には現在の日本と同程度の約 26%の高齢化率に達する見通しである(【図表 7】)。加えて、生活習慣が先進国化する過程で、生活習慣病の増加が懸念されており、例えば、15 歳以上の肥満人口の割合をみても、ベトナム以外の 5 カ国では既に日本と同等もしくは高い水準にある(【図表 8】)。斯かる状況に鑑みれば、中長期的には、日本と同様に介護サービスや医療サービス(医療ツーリズムを含む)等のヘルスケア需要の拡大が見込まれよう。従って、日本が今まさに対処している高齢化問題への経験が、今後、ASEAN で大いに活かされる可能性があると言えよう。

【図表 7】 高齢化率のこれまでの推移と見通し



(出所) 世界銀行よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 8】 15 歳以上の肥満人口の割合



(出所) MHO 公表資料よりみずほ銀行産業調査部作成

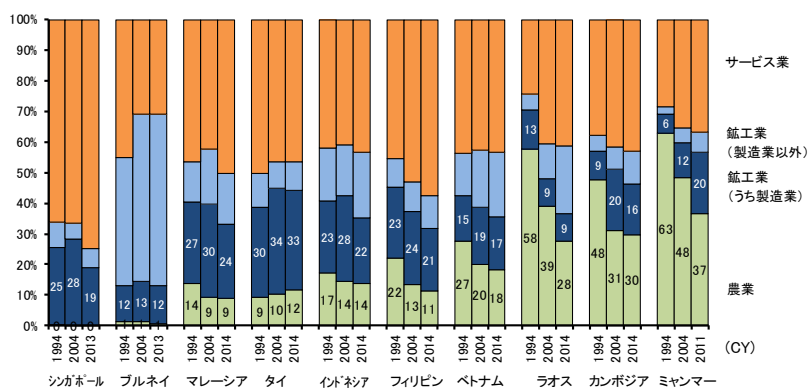
(注) 肥満の定義: BMI が 30kg/m²以上

(2) 産業構造の変化

ASEAN 各国の産業構造の現状

次に、想定される産業構造の変化を見る上で、まず、ASEAN 各国の名目 GDP に占める産業構成比から産業構造の現状を確認しておきたい。ASEAN 先進国のうち、シンガポールは金融・貿易の中心地としてサービス業の構成比が高く、ブルネイは天然ガスを中心とする鉱工業の構成比が高い一方、マレーシア・タイは電子部品や自動車等の産業集積を背景として、製造業の構成比が高いことが特徴となっている(【図表 9】)。他方で、ASEAN 後発国については、インドネシア・フィリピンまでは製造業が農業の構成比を上回っているが、ベトナムになると略同水準となり、ラオス・カンボジア・ミャンマーは農業が製造業の構成比を上回っている(【図表 9】)。

【図表 9】 ASEAN 各国の GDP に占める産業構成比の推移



(出所) 世界銀行よりみずほ銀行産業調査部作成

サービス産業の育成や製造業の高付加価値型産業への移行を志向するマレーシア・タイ

ASEAN 先進国の中でも、これまで「ものづくり」で成長してきたマレーシアとタイに注目すると、両国はともに、所得向上に伴う労働者の賃金の上昇を受け、徐々に既存の製造業の競争力低下が懸念されるという「中所得国の罠」から抜け出すことが課題となっており、マレーシアの第11次マレーシア計画(2016～2020年)や、タイの第11次国家経済社会開発計画(2012～2016)では、異口同音に、サービス産業の育成や製造業の高付加価値型産業への移行に向けた政策を掲げている(【図表10】)。

【図表10】タイ・マレーシアにおける産業政策

	マレーシア	タイ
政策名称	第11次マレーシア計画(2016～2020)	第11次国家経済社会開発計画(2012～2016)
目標とするGDP構成比	農業8.2%、製造業22.5%、サービス業56.5%	農業・農産品加工業16%以上、製造業20～25%維持、サービス業50%以上
重点分野	3つの触媒産業(電機・電子、化学、機械・装置)と11の優先産業(医療機器、ゴム、木材、繊維、パーム油、医薬品、輸送、金属、航空機、加工食品、再製造)に加えて、IT産業(コンテンツ、ソフトウェア、クラウド・データセンター、IoT、ビッグデータ等)を推進	知識集約型経済「Thailand 4.0」、デジタル・クリエイティブ産業、グリーン産業、代替エネルギー、観光・医療、物流ハブ産業の育成
その他	知識集約型産業に向けた環境整備、R&D促進、研究者増加、産学官連携等	一定額以上の研究開発や技術研修等の投資を行った企業に対する経済的恩典

(出所) マレーシア首相府、タイ国家経済社会開発委員会、タイ投資委員会の公表資料よりみずほ銀行産業調査部作成

タイは完成車生産拠点としての地位確立を目指し自動車優遇税制で国内生産を義務付け

タイでは EcoCar 政策を 2009 年から導入しているが、これは、法人税の減免や車両に対する物品税の減免等、税制優遇の適用要件の中に、エンジンのキーコンポーネントを国内で生産することを条件として組み込むことで、エンジン製造技術を集積し、ASEAN 域内での自動車生産分業において完成車の生産拠点としての地位確立を目指すものである。このような政策はマレーシアやインドネシアでも導入されているが、これは、各国ともに自国の産業育成を図るための一種の産業誘致策とも言えよう(【図表10】)。

マレーシアは製造業誘致と新産業誘致に再生可能エネルギー導入のための FIT を整備

マレーシアでは、再生エネルギー導入のための FIT (Feed in Tariff、固定価格買取制度)を整備し、太陽光を足下の 65MW から 2050 年に 18.7GW まで導入を拡大する目標を立てている。その FIT の認定にあたっては、国内で生産されたモジュールを使用した場合には電力の買取料金を上乗せするという仕組みを用意しており、実際にはこの上乗せ部分がなければ発電事業としての経済性が成り立ちにくい水準に買取価格を設定している。すなわち、マレーシアは、電力の供給力拡大と化石燃料使用量の抑制を図ることもさることながら、再エネ関連機器(ソーラーパネル等)製造業の新たな産業誘致という政策的狙いを持っていることが伺える。

ASEAN 先進国の「新産業の誘致・振興」

このように、ASEAN 先進国では、自国内に集積している製造業の維持・強化と、製造業の高付加価値型産業化への転換を図るための「新産業の誘致・振興」の動きが今後も継続すると思われる。

ASEAN 後発国は労働集約的製造業の誘致による「工業化進展」に課題

一方で、ASEAN 後発国について言えば、ラオス・カンボジア・ミャンマーは農業部門の構成比が依然として大きく、農業部門の生産性向上や高度化が課題となっている一方で、雇用拡大と経済成長を両立するためにも一次産業主体の経済からの脱却を図るべく一定の工業化を進めることも重要な課題となっている。

誘致政策と安価な人件費を背景に工業化が進展

また、インドネシア、フィリピン、ベトナムは既に一定程度の製造業を有しているとはいえ、これを更に伸ばしていくため、例えば、フィリピンでは、労働集約

的製造業の誘致のための優遇税制や補助金を打ち出しており、ベトナムでは、優先 6 業種(電子、農業機械、農水産加工、造船、環境・省エネ、自動車・自動車部品)の育成に向けて個別企業の誘致にも注力している。ASEAN 後発国は安価な人件費を背景に、生産拠点としての魅力が増し、工業化は着実に進展していくものと思われる。

(3) インフラ需要の拡大

経済成長と構造変化で拡大する ASEAN のインフラ需要

ASEAN では経済成長と工業化の進展により、インフラ需要が拡大することが見込まれる。UNCTAD と ASEAN が発表した「ASEAN Investment Report 2015」によれば、2025 年までに ASEAN 全体で毎年 1,100 億米ドル、つまり今後 10 年間で 1.1 兆米ドルのインフラ投資が必要との試算結果を発表している(【図表 11】)。これまで述べた、ASEAN 先進国での消費スタイルの高次化や製造業の維持・強化と高付加価値型産業化への転換が進展すれば、それら国民生活や生産活動を支えるインフラ需要は更に拡大するものと思われる。

逼迫する ASEAN の電力需給

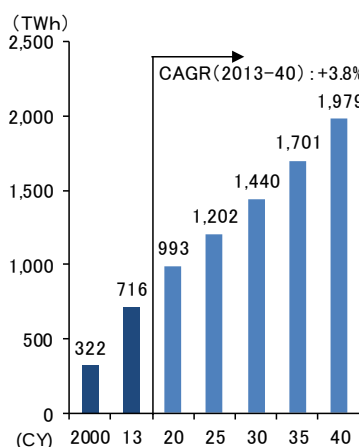
例えば、ASEAN の電力需要は 2040 年まで+3.8%で継続して拡大していく見通しであり、今後 30 年あまりで日本 1 ヶ国分の需要が増加することになる(【図表 12】)。特に ASEAN 後発国では、今後、工業化を進めるうえでも電力の安定供給は大きな課題となっており、増大する需要に合わせた電源開発を計画的に進めていく必要がある。

【図表 11】 ASEAN のインフラ投資額の予測(2015~2025 年)

分野	年間所要金額
電力 (発電、送電、配電)	380億USD
運輸 (道路、鉄道、港湾、空港)	550億USD
通信	92億USD
上下水道	78億USD
合計	1,100億USD

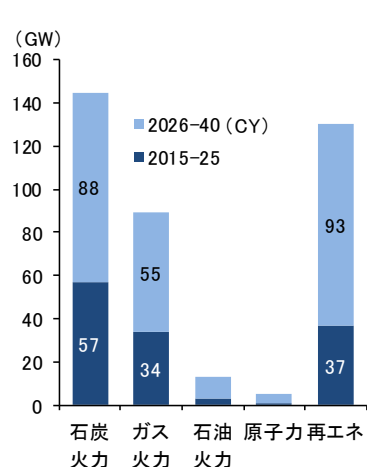
(出所) UNCTAD・ASEAN, ASEAN Investment Report 2015 より
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 12】 ASEAN の電力需要の見通し



(出所) IEA, World Energy Outlook 2015 よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 13】 ASEAN の電源開発の見通し



(出所) IEA, World Energy Outlook 2015 よりみずほ銀行産業調査部作成

基幹電源としての石炭火力

これだけの巨額の投資を進めるには国営電力会社だけでは投資負担が重過ぎるため、インドネシア・フィリピン・ベトナム等では IPP 制度導入により、発電事業を電力会社から外部化し、民間資本主導による電源開発を推進している。他方で、今後の電源開発を見通すと、比較的安価な石炭火力が引き続き基幹電源として期待されているが、石炭産出国での自国内低品位炭を有効活用する観点と、ASEAN 先進国を中心とした国民の環境問題に対する意識の高まりから、高効率石炭火力の導入が拡大する可能性もあろう(【図表 13】)。

経済活動の基盤である通信インフラの整備も進展

インフラのソフト面のレベルアップへの社会的要求の高まりによって、「インフラの高度化」に向けた新たな需要も拡大

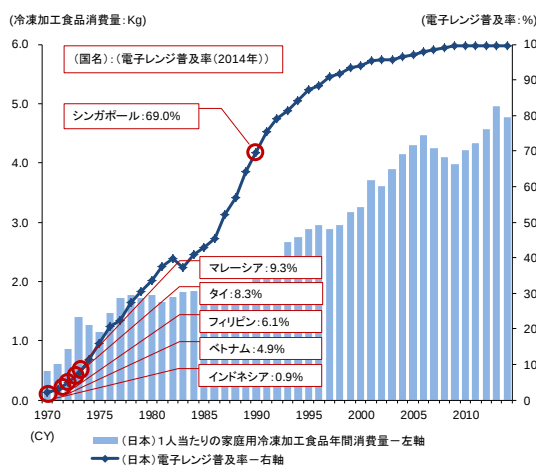
コールドチェーンの整備が進展する可能性

また、通信について言えば、経済成長に呼応した移動体通信のネットワークトラフィックの増加が著しい。既にモバイルネットワークトラフィックは 2016 年時点で全世界の約 40%を占めているとされている。そのため、ASEAN 後発国においても、先進国の発展段階を飛び越して技術進化が為される、所謂「リープフロッギング」的に、次世代規格導入も見据えた移動体通信設備投資が活発化していくことが予想される。

一方、ASEAN 先進国を中心として、ハード面のインフラだけでなく、消費の高次化やハードインフラ利活用のためのソフト面のレベルアップへの要求の高まりによって、「インフラの高度化」という新たな需要も拡大していくものと思われる。例えば、コンビニをはじめとする近代的流通市場 (Modern Trade、以下 MT) の拡大と電子レンジの普及が相俟って、冷凍・冷蔵食品の市場規模が拡大していくことで、コールドチェーンの整備が新たな需要として創出される可能性があるし、空港や鉄道等の管理・運営のためのセキュリティ関連の需要も喚起される可能性がある。こうした「インフラの高度化」に関する分野は、本来、日本の経験が活きる領域と言え、日系企業にとっての新たな商機として期待されよう。

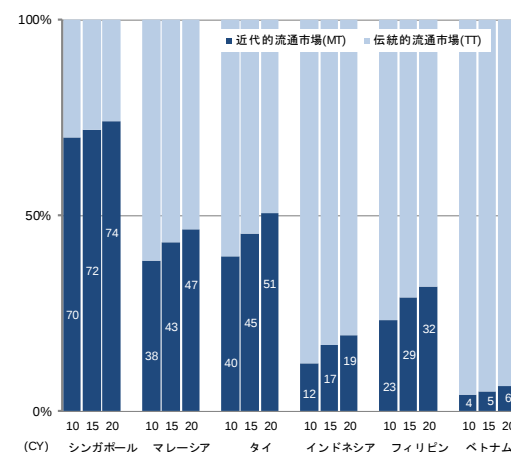
1 点目のコールドチェーンについて言えば、日本では電子レンジの普及とともに、家庭用の冷凍加工食品の 1 人当り年間消費量が拡大してきた。ASEAN 各国の電子レンジ普及率を日本に当てはめてみると、シンガポールはすでに電子レンジ普及率が 69%に達しているが、ASEAN 先進国として位置づけられるマレーシアやタイでさえ電子レンジの普及率がまだ 10%未満に留まっている(【図表 14】)。しかしながら、電子レンジは既に ASEAN で現地生産されており、日本で普及してきた時代に比べて価格も手頃になっていることから、日本が経験したスピード以上に電子レンジが普及することが想定される。電子レンジの普及に加え、個人商店を中心とする伝統的流通市場 (Traditional Trade、以下 TT) からコンビニやスーパーマーケット等の MT への転換も進展しており、冷蔵・冷凍食品の需要は急拡大する可能性がある。斯かる環境下、ハードインフラ整備と相俟って、コールドチェーンの整備が進展する可能性もあろう(【図表 15】)。

【図表 14】 電子レンジ普及率から見た
冷凍食品消費推移



(出所) 日本冷凍食品協会、総務省、内閣府資料、
Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 15】 ASEAN 各国の食品小売における
伝統的流通市場と近代的流通市場の構成比



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

インフラに付帯するセキュリティ関連の需要も喚起される可能性

2 点目のセキュリティについて言えば、前述の様なレジャー支出の拡大や AEC 等を契機としてヒトやモノの移動増加によって、インフラ整備に付随して、消費者の安心・安全のためのセキュリティシステム整備需要が高まると見られる。実際、タイのバンコックでは Miracle Eyes プロジェクトとして、500,000 台の CCTV と監視・警察通報システムから成る防犯システム導入計画がある。また、インドネシアで検討されているジャカルタとバンドンを繋ぐ高速鉄道の開発計画では、受注した中国企業に対して早期地震検知警報システムの導入をインドネシア政府が要求を行う等防災関連システム需要の萌芽も見られる。

(4) AEC やメガ FTA を契機とする構造変化の加速

AEC、TPP、RCEP を契機として、ASEAN の構造変化が加速する可能性

これまで ASEAN の今後の構造変化について、消費の構造変化と産業構造の変化、インフラ需要の拡大の 3 つの視点でみてきたが、2015 年末に発足した AEC に加え、TPP や RCEP 等の国際的枠組が相次いで形づくられていくことで ASEAN の構造変化が加速していく可能性について検討したい。

2015 年末に発足した AEC は、「単一市場と生産基地」等、4 つの検討項目を掲げる

まず、2015 年末に発足した AEC による影響を検討したい。AEC は発足に向けた検討項目として主に次の 4 点が掲げられている。まず、1 点目の「単一市場と生産基地」には、モノ・サービス・カネ・ヒトの自由な移動について、2 点目の「競争力ある経済地域」には、ソフト・ハード両面のインフラ整備について、また、3 点目の「公平な経済発展」には中小企業の育成が、4 点目の「グローバル経済への統合」には対外経済関係の強化などが盛り込まれている。

2018 年に見込まれる域内関税撤廃

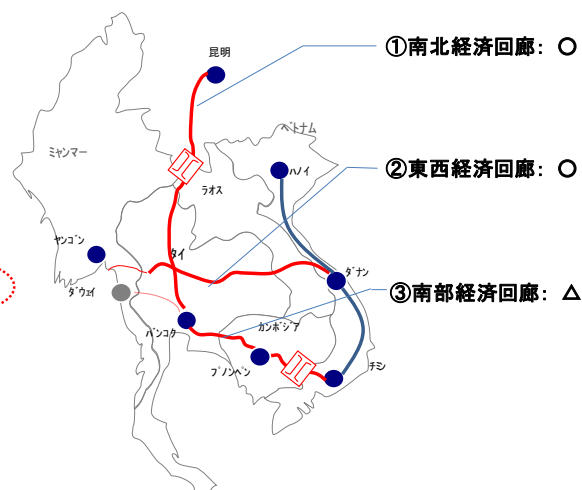
このうち、1 点目と 2 点目が、ASEAN の単一市場化を目指す AEC の大きな柱であると言えるが、まず、1 点目のうち、モノの自由な移動について言えば、既に域内関税は総品目数のうち 95% 以上が撤廃されており、予定通りに進めば、2018 年には略全品目で関税が撤廃される見通しである（【図表 16】）。

【図表 16】関税の撤廃及び引き下げの現状
(2015 年 1 月時点)

国名	総品目数のうち 関税ゼロの品目の割合 (%)
シンガポール	100.00
ブルネイ	99.27
マレーシア	98.74
タイ	99.85
インドネシア	98.87
フィリピン	98.62
ベトナム	90.02
ラオス	89.32
ミャンマー	92.56
カンボジア	91.48
ASEAN6 99.20	
CLMV 90.85	
ASEAN10 95.99	

(出所) ASEAN 公表資料、JETRO 資料より
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 17】国際物流インフラの整備



(出所) ASEAN 公表資料、JETRO 資料より
みずほ銀行産業調査部作成

物流網を中心としたハードインフラの整備と、消費者保護・競争法等のソフトインフラの整備も一定の成果

また、2 点目のインフラの整備についても一定の成果を見せている。まず、ハードインフラについては、メコン地域の主要経済回廊のうち、南北経済回廊は 2013 年 12 月の第四メコン国際橋の開通により完成し、東西経済回廊も一部区間で拡幅工事が遅れていたものの 2015 年夏に完成し、また、南部経済回廊は 2015 年 4 月にネアックルン橋が開通したことで、ベトナムからタイまでは繋がり、あとはタイからミャンマーのダウエイまでを残すのみとなっている（【図表 17】）。また、ソフトインフラについても、消費者保護法は 9 カ国で制定済みで、談合や価格カルテルを禁止する競争法は 5 カ国が制定済み、特許の審査結果を加盟国間で共有するプログラムには 9 カ国が参加する等、十分とは言えないまでも一定の進捗がみられている。

他方で、非関税障壁は残存。特に、流通サービス分野では外資規制が色濃く残っている

他方で、1 点目のうちサービスの移動に関しては、非関税障壁がまだ多くの新興国に残存しているというのが実態であり、特に、流通サービス分野については多くの国で外資規制が色濃く残っている（【図表 18】）。AEC は参加国の主権を尊重しており、約束事を履行するか否かは各国の判断に委ねられていることに加えて、こうした業種については、地場の零細企業を守らねばならないという各国の事情もあって、外資規制の緩和はそう簡単ではない。その意味では、AEC は、それが理念として掲げる単一市場化を実現させるには不十分な部分はあるが、域内関税の撤廃や国と国を繋ぐ物流インフラ整備といった、単一市場化に向けた「基礎固め」の役割を果たす枠組みとして位置づけられよう。

2015 年 10 月に妥結した TPP は今後 ASEAN からの参加国が拡大する可能性

次に、TPP の影響について検討したい。2015 年 10 月に妥結した TPP は、現在各国の批准を待つところである。ASEAN では、シンガポール、ブルネイ、マレーシア、ベトナムの 4 カ国が参加を予定しているが、タイ、インドネシア、フィリピンも参加に向けて検討するとのスタンスであり、今後、参加国が拡大する可能性がある（【図表 19】）。

【図表 18】ASEAN 新興国における流通サービスの外資規制(2015 年 6 月時点)

	卸売業	小売業	国内貨物輸送業	倉庫業
タイ	△	△	△	▲
マレーシア	△	△	▲	△
インドネシア	▲	△	▲	▲
フィリピン	△	△	▲	▲
ベトナム	△	△	▲	○
カンボジア	○	○	○	○
ラオス	△	△	△	▲
ミャンマー	▲	▲	△	△

【凡例】○:原則外資100%可

△:条件付または業種次第で外資100%可

▲:出資比率制限等の外資規制あり

(出所) 各国関係省庁の公表資料、JETRO 資料
よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 19】TPP に対する ASEAN 各国のスタンス(2016 年 2 月時点)

	TPP	TPPへのスタンス等
シンガポール	○	TPP原加盟国
ブルネイ	○	TPP原加盟国
マレーシア	○	TPP原加盟国
タイ	△	軍政長期化で交渉出遅れ
インドネシア	△	参加関心の閣僚も存在
フィリピン	△	継続検討の意思表示
ベトナム	○	TPP原加盟国
ラオス	×	APEC不参加国
ミャンマー	×	APEC不参加国
カンボジア	×	TPPの枠組みに対し否定的

(出所) 各種報道資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) ○:加盟、△:関心有り、×:現時点で見送り

TPP による非関税障壁の見直し

そうなれば、参加国は、貿易自由化のメリットを極大化するために輸出入産業の育成・競争力向上を図る一方で、非関税障壁の見直しを迫られることにより、これまで外資規制が色濃く残っていた小売・物流等の国内市場を開放する可能性もある。例えば、ベトナムは、TPP 発効後 5 年の猶予期間を経て、コンビ

	ニ、スーパー等の小売流通業の出店について、ベトナム全土において「経済需要テスト¹(Economic Needs Test)」を廃止することを約束しており、マレーシアも、これまでは小売業への外資規制としてコンビニへの外国資本の出資を禁止していたが、これを出資上限 30%まで緩和することや出店規制等の諸手続を緩和することを約束している。
政府調達の市場開放による事業機会拡大の可能性	こうした規制緩和が実現すれば、当然、日系企業にとっての事業機会となろう。また、政府調達の市場開放も約束事項に盛り込まれており、これによりインフラビジネスの商機が拡大する見込みである。更には、国有企業改革が促され、民営化のプロセスの中で新たな市場参入の機会ももたらされよう。すなわち、TPP 参加国の拡大は、単一市場化を目指したものの道半ばにある AEC の枠組みを或る意味で補完する形となり、非関税障壁が取り除かれていく契機として大きな意味を持つものと思われる。
TPPを通じて米国を中心とした大経済圏の「生産・輸出拠点」となるASEAN	また、TPP において定められている、複数の締約国において付加価値・加工工程の足し上げを行い、原産性を判断する完全累積制度により、AEC 域内の関税撤廃・交通網整備等単一市場化の進展と相俟って、ASEAN が自動車等製造業において、「生産・輸出拠点」としてグローバルサプライチェーンにおける位置づけが高まる可能性も考えられる。
RCEP を通じて中国とインドという近隣の巨大市場と緊密化することで、ASEAN は「生産・輸出拠点」としての重要性を増す	最後に RCEP の影響について検討したい。RCEP は ASEAN10 カ国に加えて、日本、韓国、中国、インド、豪州、ニュージーランドが参加予定であり、2016 年 2 月時点で交渉段階にある。RCEP は、「参加国の特殊かつ多様な事情を考慮しながら推進する」という基本原則があり、TPP よりも要求水準が低い。中長期的にみれば、RCEP も徐々に自由化率やルールの水準が引き上げられていく可能性はあるが、TPP の様な国内の市場開放は必ずしも求めない緩やかな経済連携であり、ASEAN 後発国でも容易に参加可能だとも言えよう。ASEAN は、RCEP を通じて中国とインドという近隣の巨大市場と緊密化することで、更に「生産・輸出拠点」としての重要性を増すこととなろう。
グローバル市場との緊密化によって、ASEAN 市場の構造変化が加速する可能性	これまでの検討を踏まえると、ASEAN は、①AEC によって単一市場化に向けた基礎固めが進展し、②TPP によって非関税障壁の見直しや政府調達の市場開放、国有企業の民営化といった構造変化が促され、③RCEP によって生産・輸出拠点としての重要性が更に増すだろう。このようなグローバル市場との緊密化によって、ASEAN 市場の構造変化が加速する可能性があると言えよう。
グローバル市場との緊密化は ASEAN の大手地場企業の成長の追い風に	また、ASEAN 市場がグローバル市場と緊密化していくことは、日本を含めた外資にとっての商機となるだけでなく、ASEAN の大手地場企業にとっても更なる成長の追い風となろう。例えば、タイの大手財閥 CP (Charoen Pokphand) Group は、コア事業の食品・農業分野のグローバル展開を進めており、既に ASEAN 域内だけでなく中国市場を第二のマザーマーケットとして事業展開を加速させ、更には、欧州への展開も進めている。また、インドネシアの大手財閥 Salim Group は、母国市場だけでなく ASEAN 域内で広範な販売網や物流網を有し、特に食品・農業分野ではグローバルに事業を展開している。また、シンガポールの農業大手の Wilmar International は、世界のパーム油生産の約 1/3 を占有しており、アジアやアフリカで事業エリアを拡大するとともに農作

¹ 出店地域の店舗数や当該地域の規模等に基づく出店審査制度

物の生産だけでなく食品加工事業へと垂直展開を進めている。

台頭する大手地場企業が触媒となってASEAN市場の構造変化を加速

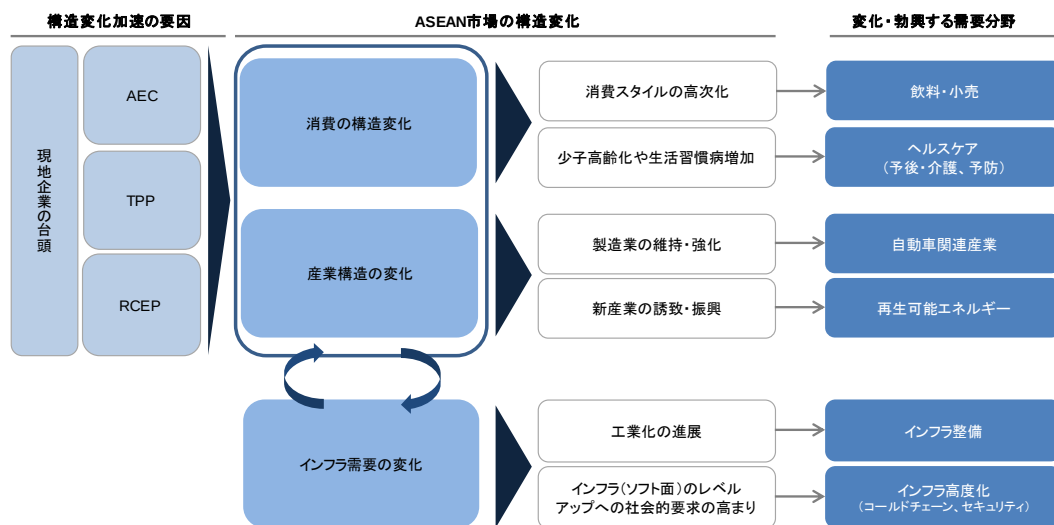
こうした大手地場企業は、AEC、TPP や RCEP を契機として、グローバル市場でのプレゼンスを一層高めていくと同時に、ASEAN 市場の構造変化を商機と捉え、その活動領域を拡大させていくこととなる。例えば、消費の構造変化を捉えて新たな需要を取り込むことで、また、産業構造の変化を捉えて既存事業の垂直統合や新規事業への参入を図ることで、更には、拡大するインフラビジネスに参画することで、更なる成長を遂げていく可能性がある。以上を踏まえれば、グローバル市場との緊密化と台頭する大手地場企業が触媒となって、ASEAN 市場の構造変化が、想定以上に大きく、早く、進展する可能性がある。

2. ASEAN 市場の構造変化を踏まえた日系企業の現状・課題と取るべき方策

ASEAN 市場の構造変化によって変化・勃興する需要

これまで述べたように、ASEAN 市場では、今後想定される構造変化に伴い、様々な分野で需要の変化あるいは新たな需要の創出が期待される。以下では第 1 節で取り上げた各需要分野について、日系企業の現状と課題を読み解いたうえで、ASEAN の市場を如何に獲得していくべきか、その方策について述べていくこととしたい(【図表 20】)。

【図表 20】 ASEAN 市場の構造変化により変化・勃興する需要分野



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

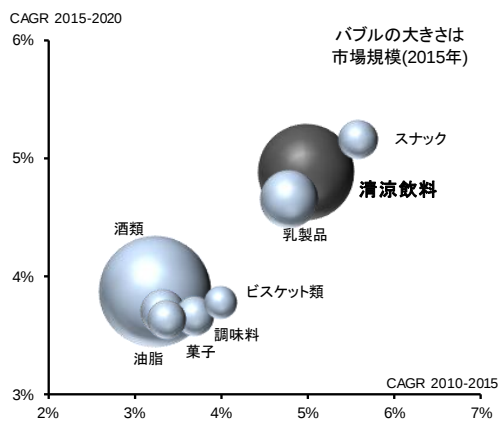
(1) 飲料・小売

① 日系企業の現状と課題

飲料の需要は拡大するも、日系企業は欧米企業のシェアを切り崩せておらず

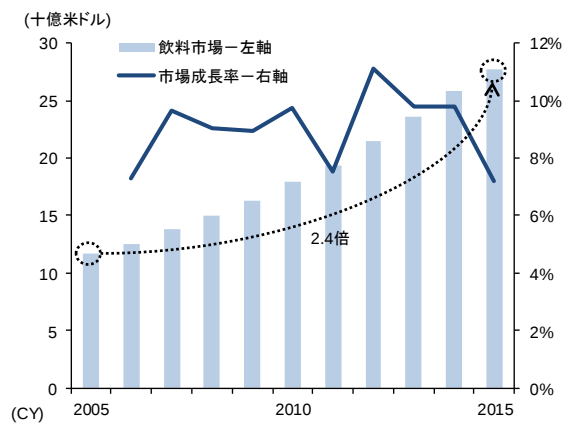
ASEAN6 ヶ国の食品・飲料市場において、特に清涼飲料は 2005 年から 2015 年で市場規模が 2.4 倍へと急速に拡大し、かつ消費者嗜好の高度化が進みつつある(【図表 21、22】)。しかしながら、日系企業は、欧米企業に比べてブランドが浸透していないこともあり、欧米企業のシェアを切り崩せていない(【図表 23】)。

【図表 21】 ASEAN6 ヶ国における食品市場



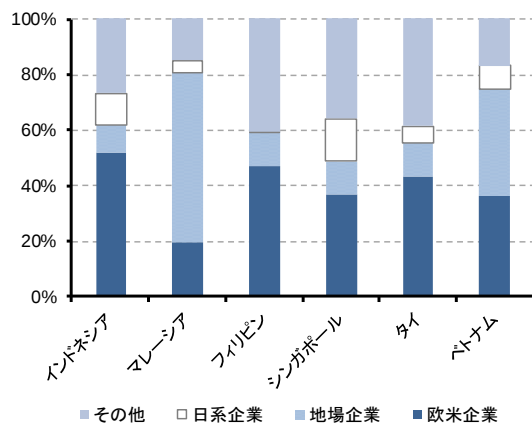
(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 22】 ASEAN6 ヶ国における飲料需要の推移



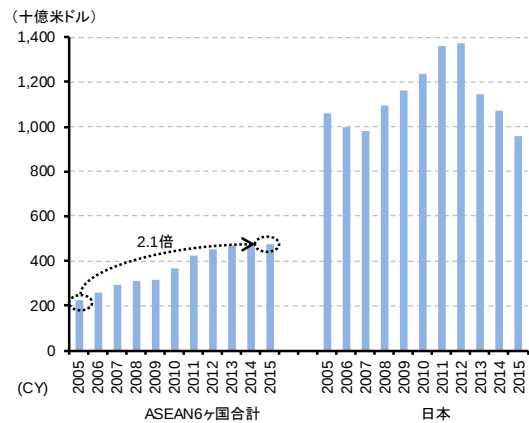
(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 23】 ASEAN 主要国における飲料のシェア (2014 年)



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 24】 ASEAN6 ヶ国における小売市場の推移

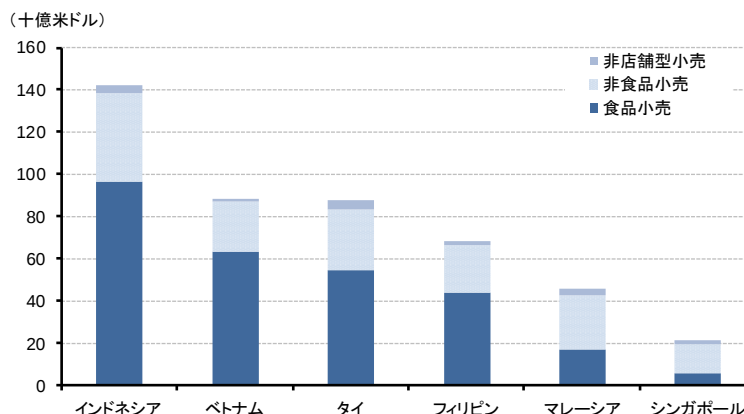


(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

成長する ASEAN6 ヶ国の小売市場

ASEAN6 ヶ国の小売市場は、2005 年から 2015 年で 2.1 倍に拡大している(【図表 24】)。ASEAN6 ヶ国の小売市場は食品小売店の構成が大きい、食品小売店はシンガポールを除き、TT 比率が高く、近代化は途上といえる(【図表 25】)。

【図表 25】 ASEAN6 ケ国における販売チャネル別小売市場規模 (2015 年)



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

ASEAN6 ケ国では
日系小売事業者の
存在感は必ずしも
高くない

各国小売事業者売上高上位 5 社を見ると、日系企業は現地企業運営のフランチャイズで展開されているコンビニエンスストアを除けば、マレーシアにおけるイオングループ、シンガポールにおける百貨店の高島屋など、一部のエリアで有力な事業者がみられるものの、基本的には地場事業者が上位を占める構図であり、ASEAN6 ケ国における日系企業のプレゼンスは必ずしも高くない (【図表 26】)。

【図表 26】 ASEAN6 ケ国小売市場における売上高上位の主要事業者 (2015 年)

	順位 (各国小売事業者内)	現地ブランド	主な業態	ブランドオーナー/事業者		順位 (各国小売事業者内)	現地ブランド	主な業態	ブランドオーナー/事業者
シンガポール	1	FairPrice	SM	NTUC FairPrice Co-operative Pte Ltd	インドネシア	1	Indomaret	CVS	Salim Group
	2	Sheng Siong	SM	Sheng Siong Group Ltd		2	Alfamart	CVS	Sigmantara Alfindo PT
	3	Takashimaya	DP	Takashimaya Co Ltd		3	Mataram Department Store	DP	CVC Capital Partners Ltd
	4	Cold Storage	SM	Dairy Farm International Holdings Ltd		4	Carrefour	HM	Trans Retail Indonesia PT
	5	Mustafa	SC	Mustafa Holdings Pte Ltd		5	Giant	SM/HM	Dairy Farm International Holdings Ltd
マレーシア	1	Giant	SM/HM	Dairy Farm International Holdings Ltd	フィリピン	1	SM Department Store	DP	SM Retail Inc
	2	AEON	SM/HM	AEON Group		2	Puregold	SM	Puregold Price Club Inc
	3	Tesco	HM	Tesco Plc		3	Mercury Self-Serve	SS	Mercury Drug Corp
	4	7-Eleven	CVS	Seven & I (Berjaya が運営)		4	Robinsons	DP	JG Summit Holdings Inc
	5	Parkson	DP	Parkson Holdings Bhd		5	SM Supermarket	SM	SM Retail Inc
タイ	1	7-Eleven	CVS	Seven & I (CP All が運営)	ベトナム	1	Co.opMart	SM	Saigon Union of Trading Cooperatives
	2	Tesco Extra	HM	Tesco Plc		2	Big C	SM/HM	Casino Guichard-Perrachon SA
	3	Big C	SM/HM	Casino Guichard-Perrachon SA		3	Mobile world	SS	Mobile World JSC
	4	Central Department Store	DP	Central Retail Corp		4	Nguyenkim	SC	Nguyen Kim Trading JSC
	5	Home Pro	SS	Home Product Center PCL		5	SJC	SS	Saigon Jewelry Co Ltd

(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) SM=スーパー、HM=ハイパーマーケット、CVS=コンビニエンスストア、DP=百貨店、SC=ショッピングセンター、SS=専門店

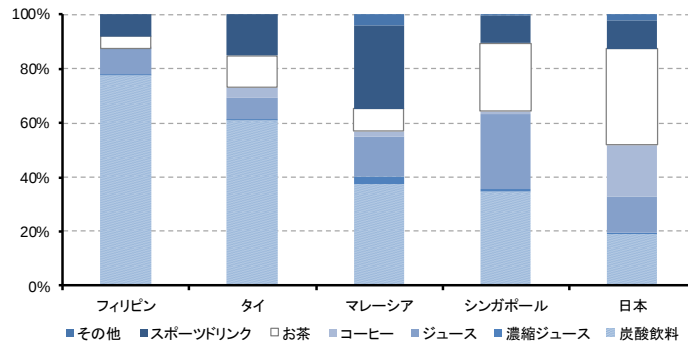
② 日系企業の方策

日系飲料メーカーは生産拠点や R&D を含めた一層の現地化、更には自らによるディストリビューション網の強化・拡充が重要に

ASEAN では今後、消費スタイルの高次化を背景に、安心・安全への関心の高まりや健康志向が強まることが予想されるなか、日系が強みを持つ機能性飲料等の新たな需要が創出される可能性がある。日本では、スポーツドリンク及びお茶のシェアが炭酸飲料及びコーヒーより高くなっているが、マレーシアとシンガポールが日本型に近くなりつつあり (【図表 27】)、他の ASEAN 諸国でも機能性飲料等の新たな需要が生まれる可能性がある。日系飲料メーカーは、現地のニーズに合致した新たな需要を逸早く獲得していくためにも、生産拠点や R&D を含めた一層の現地化が重要となろう。また、日系飲料メーカーは、販売面においては ASEAN 地場企業へのマイナー出資等により現地企業のディストリビューションに依存して日本のブランドを投入していく戦略をと

ってきたが、今後はこれまでの事業経験の積み重ねを活かし、自らディストリビューション網を強化・拡大することがより重要になってくるだろう。

【図表 27】 ASEAN における飲料消費（種類別）



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

小売事業者はオーガニック及びインオーガニックを組み合わせた拠点展開と現地化が必要

既述の通り小売業界では、日系企業者のプレゼンスは必ずしも高くない。第1節で述べたとおり、ASEANでは小売業に対する規制が厳しいことが背景にあるが、今後 TPP 加盟国では規制を撤廃もしくは緩和する予定である。ただし、既に地場企業を中心に MT 事業者が相応のマーケットポジションを確保し始めており、TPP 発効後に自社で店舗を展開しても、後発組が相応のポジションを取ることは容易ではないだろう。相応のポジションを確保するためには、オーガニックな拠点展開に加え、他社買収等インオーガニックな展開との組み合わせで拠点展開を行う必要がある。また、拠点展開地域に受け入れられる商品構成やプロモーション、商品開発等を徹底的に現地ニーズに合わせると同時に、ジャパンプランドによる差別化や、高度な鮮度管理や効率的な店舗運営等日系事業者の得意とするオペレーション品質で差別化することが有効であろう。

日系小売業のASEAN展開は日本文化発信の側面も期待される

2015年に東急百貨店がタイに2号店を出店、2016年には高島屋がホーチミンに出店を計画するなど、小売業界の一部ではASEANへ注目が集まっているといえよう。小売業は、日本の食材を売るルートとなると同時に日本の文化等の情報発信基地にもなる。先行しているコンビニ以外の日系小売企業にもASEANへの展開強化を期待したい。

官民連携によるクールジャパンの取組強化とインバウンド需要を梃子に

ASEAN から日本への訪日客が増加する中インバウンド需要が増加しているが、この動きを如何に現地での需要へ繋げていくかということも ASEAN 展開する日系の食品企業や小売企業には重要である。これまで日本政府がクールジャパン戦略を進めてきているところであるが、2015年12月には官民及び異業種間の連携強化を目的として「クールジャパン官民連携プラットフォーム」が設立された。日系食品企業や小売企業はこうした動きを活かすことで、現地での日本ブランドの認知度、好感度向上につなげ、自社の顧客へ取り込むような動きも必要となろう。

(2)ヘルスケア

①日系企業の現状と課題

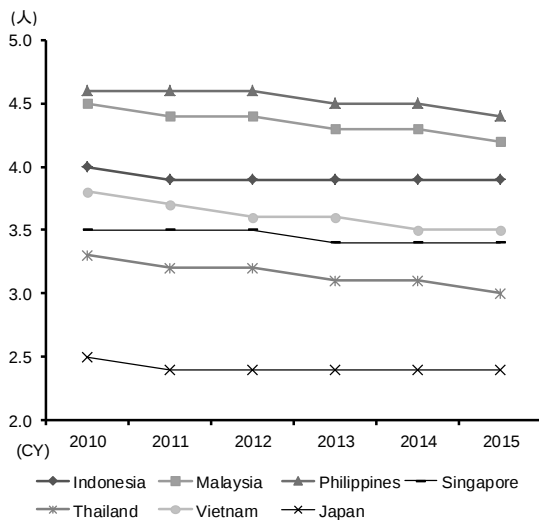
拡大が期待される
ASEAN ヘルスケア
市場

ヘルスケアは大きく予防、診断・治療、予後・介護の3つの分野に分けられる。日本においては、まず病院の診断・治療、高齢化の進行により予後・介護、財政的な課題から予防の順でそれぞれの分野が発展してきた経緯がある。ASEANにおいても皆保険が整備されつつあり、まずは診断・治療といった医療市場の拡大が期待される。一方で、皆保険制度の整備に伴う医療市場の拡大は、日本の皆保険の様にASEAN各国の財政に重い医療費負担がかかる可能性も孕んでいる。日本が先行的に培った予防、診断・治療、予後・介護の組み合わせをローカライズしながらASEANへ展開することは、各国の財政負担軽減を可能にすると思われ、日本としてASEANへ貢献できる分野の一つといえる。日本事業者は、診断・治療分野ではTier2²の現地病院と連携し、リハビリや介護など日本企業が強みを有する分野での参入を図る可能性がある³。以下では、ASEANの財政課題に沿い、中期的に市場伸長が期待される予防、介護へ焦点を当てることとする。

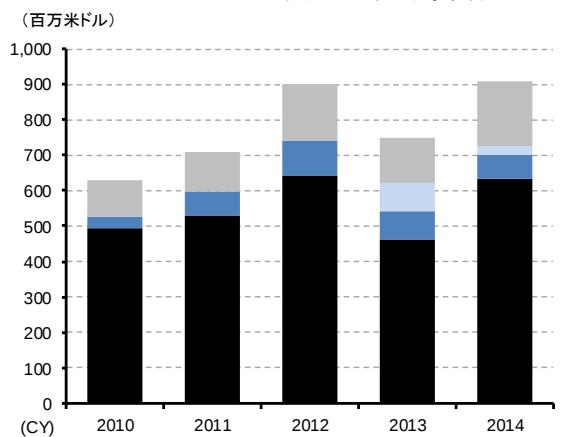
ASEAN でも介護、
予防ニーズは顕在
化する可能性

ASEANにおいては、前述の通り今後急速な少子高齢化が進行することが予想されており、また、世帯構成数が徐々に減少してきている(【図表28】)。特にシンガポールやタイといったASEAN先進国は、既述の通り急速な高齢化の進展と世帯構成数の減少が相俟って、介護ニーズが顕在化すると考えられる。また、シンガポールへ隣国のインドネシアやマレーシアなどから先進医療を求めて多くの富裕層が治療や健康診断目的で訪れるように(【図表29】)、ASEANの中には医療水準が十分でない国もあることから、まずは中間層や富裕層を対象に病気を予防するセルフメディケーションニーズがあるとみる。

【図表28】ASEAN6ヶ国及び日本の世帯構成数推移 【図表29】シンガポールにおける国別医療
ツーリスト受入比率(消費額ベース)



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成



(出所) Singapore Tourism Board よりみずほ銀行
産業調査部作成

² ここでは国立病院や大規模民間病院等より規模が小さいもしくは専門分野特化の病院を指す

³ 詳細は、2015年12月25日付みずほ産業調査53号「日本産業の動向＜中期見通し＞－主要産業の2020年の展望－」＜Focus＞医療・介護を参照

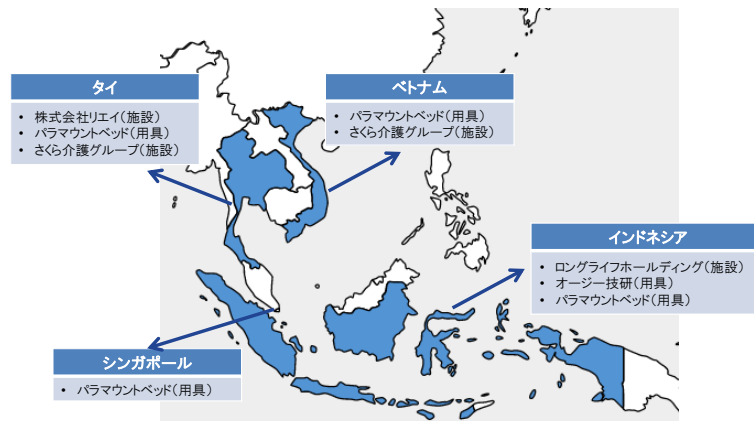
予防分野は国内でも緒に就いたばかりのビジネス

予防分野は、そもそも日本においても緒に就いたばかりのビジネスであるため、殆ど日系企業の ASEAN 展開事例は見られない。その為、どの様に現地でビジネス化を図るか、どう効果を検証するのかという課題があると同時に、現地法令上カバーしていない分野の商品・サービスを投入するケースも想定されるため、現地当局と調整することも求められよう。

介護分野では事業展開は進むものの、代替サービス・人材確保に課題

一方、予後・介護についてはタイでリエイやさくら介護グループが、インドネシアでロングライフホールディングが施設介護を展開している他、パラマウントベッド等が福祉用具を展開している事例がみられる(【図表 30】)。家族による支援という習慣やメイド文化という代替サービスの存在もあり、ASEAN での市場拡大スピードは緩やかと想定されるが、事業拡大に向けて、現地で介護人材を確保・育成することが課題となろう。

【図表 30】ASEAN における日系企業の介護サービス展開



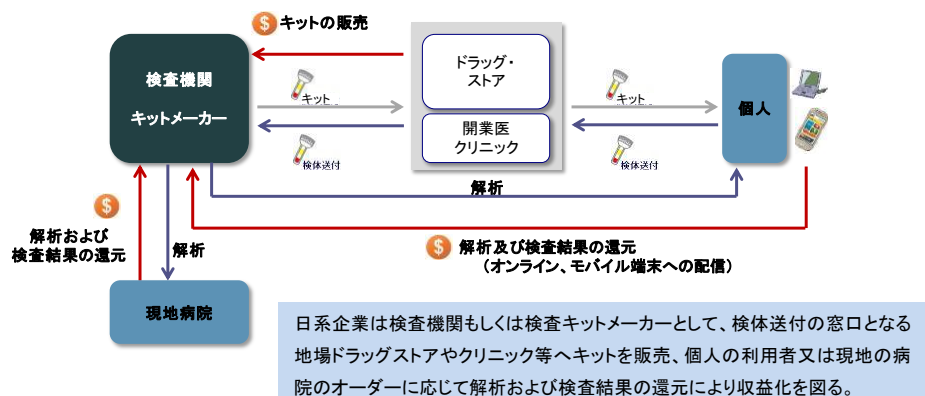
(出所) みずほ情報総合研究所「平成 26 年度介護事業者等の海外進出促進に関する調査研究事業報告書」よりみずほ銀行産業調査部作成

②日系企業の方策

予防分野では POC ビジネスの ASEAN でのパイロット展開も有効

予防分野では日本において注目されている、簡易検査(POC=Point Of Care)によるセルフメディケーションサービスを、ASEAN においてパイロット展開することが考えられる(【図表 31】)。現状日本においては、店頭検査・測定結果の通知等において民間事業者単独で実施出来ない事項があり、個人の健康状態に応じた付加価値の高いサービス提供が難しいという事情がある(詳細は「Ⅳ-2. ヘルスケア分野における新たな需要の可能性と産業化」を参照)。

【図表 31】簡易血液検査(POC)ビジネスのイメージ



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

一方で ASEAN にはそもそも保険制度や法令が予防分野まで追いついていない国もあることから、先ずは実証実験的に簡易検査を当局と連携して実施し、その後、本格導入前に制度設計自体を日本企業と現地当局が作成することで、本格導入時の簡易検査市場を取りに行くという方法が考えられる。

POC ビジネスを日本に逆輸入するリバーシノベーションにも期待

日本では規制の関係で展開できない複合的な付加価値の高い事業を当地で確立できれば、日本でも事業展開に必要な規制緩和や関連業界連携の機運が醸成されることにもつながろう。それによって、当該ビジネスモデルを日本に逆輸入する、リバーシノベーションの可能性も期待できると考える。

予後・介護分野では、現地企業との連携による人材養成の現地化

予後・介護分野における現地の習慣や競合サービスの存在といった課題に対する一つの解として、現地の習慣を熟知している現地人材の養成が有効と思われる。国内介護事業者のリエイは、タイの大手財閥である Saha Group が展開する専門学校「Thanara Academy」内に介護士養成コースを設けて人材養成を行っている。このケースでは、Saha Group が教育施設を、リエイが介護ノウハウをそれぞれ提供しあい現地介護人材の養成を行っている。日本の強みである介護ノウハウを現地化するために現地企業と組んで人材育成を行うことは有効な方法といえよう。

ASEAN の介護人材を周辺国・日本に水平展開することも

また、リエイの介護人材養成の取り組みは、まずは介護事業を展開するタイ国内事業向けの人材養成という位置づけであろうが、ひいては周辺国展開のための人材供給、さらには介護人材不足に悩む日本への人材供給のための養成拠点に発展させることも考えうる。ASEAN における介護人材養成拠点化の動きが広がることで、課題先進国としての日本の介護サービスの海外展開拡大とともに、日本における介護人材不足の解決に繋げる取り組みになると考えられる。

(3) 自動車関連産業

① 日系企業の現状と課題

日系完成車メーカーにとって守るべき ASEAN の自動車市場

日系完成車メーカーは、1990 年代もしくはそれ以前に市場参入したという先行者利得に加え、高品質な製品に依拠する信頼感・ブランドイメージも有り、ASEAN 市場におけるプレゼンスは依然高い(【図表 32】)。他方、ベトナム市場に見られる韓国勢の攻勢の様に、今後の市場成長を睨んだ外資系企業参入の可能性も有り、日系完成車メーカーにとっては、ASEAN 市場は「守るべき市場」と位置付けられていると言える。

【図表 32】 ASEAN 主要国の自動車販売シェア(2014 年)

	シンガポール		マレーシア		タイ		インドネシア		フィリピン		ベトナム		ASEAN6	
	ブランド	シェア	ブランド	シェア	ブランド	シェア	ブランド	シェア	ブランド	シェア	ブランド	シェア	ブランド	シェア
1	トヨタ	16.6%	Perodua	29.3%	トヨタ	37.8%	トヨタ	31.8%	トヨタ	38.6%	トヨタ	27.37%	トヨタ	30.2%
2	Mercedes	12.2%	Proton	17.4%	いすゞ	17.9%	ダイハツ	13.7%	三菱	17.8%	Kia	16.20%	ホンダ	10.8%
3	日産	11.7%	トヨタ	15.3%	ホンダ	11.6%	スズキ	12.6%	Hyundai	8.4%	Hyundai	11.98%	いすゞ	6.5%
4	BMW	8.5%	ホンダ	11.6%	三菱	7.1%	ホンダ	12.1%	Ford	7.4%	Ford	9.58%	三菱	6.4%
5	VW	6.1%	日産	6.8%	日産	6.6%	三菱	6.5%	いすゞ	5.3%	Foton	7.32%	スズキ	6.0%
	日系シェア	43.3%	日系シェア	41.7%	日系シェア	50.8%	日系シェア	88.8%	日系シェア	75.2%	日系シェア	45.5%	日系シェア	69.3%

(出所) IHS Automotive よりみずほ銀行産業調査部作成

メガ FTA による中国産欧米系完成車流入の脅威

ASEAN の自動車市場において、中期的には TPP 成立がトリガーとなり、先に述べた RCEP により中国との貿易の自由度が高まることで、中国勢の完成車

が低関税で ASEAN に流入する可能性がある。特に中国製の欧米系完成車メーカーの完成車が、量産効果による低価格で ASEAN に流入することにより、日系完成車メーカーの現在の ASEAN のプレゼンスが脅かされる可能性も否定できない。

日系部品メーカーはメガ FTA による完成車メーカーのサプライチェーンに対応する必要

中長期的には、AEC や TPP 等メガ FTA の影響により、地産地消という単位が国毎から、ASEAN という地域単位に変化・拡大する流れが定着することとなる。日系部品メーカーは、ASEAN 全体もしくは FTA 経済圏全体という視点での最適なサプライチェーンを構築しようとする日系完成車メーカーの変化に対応することが求められよう。

②日系企業のとるべき方策

日系完成車メーカーは上流工程の移管による更なる開発現地化が必要

日系完成車メーカーが、ASEAN に今後流入することが想定される完成車との競争に打ち克つためには、インドネシアの MPV やタイのピックアップトラックの例をとるまでもなく、現地ニーズに根差した自動車を競争力ある価格で提供することが求められよう。開発の現地化では、既の実施している R&D 拠点設置を通じ、現地ニーズを汲み取った製品企画、日本の品質基準の移植ではなく品質と価格のバランスを取り、部品調達の現地化を進展させるための設計最適化のような、現地主体での一層の現地化が求められよう。

日系部品メーカーは、低付加価値部品における最適な生産立地を追求することが重要に

自動車部品に関しては、エンジンやトランスミッションといった高付加価値部品は、ASEAN 各国の産業誘致政策的であり、タイ、インドネシア、マレーシアの間で環境対応車普及促進策を絡め激しい誘致合戦が繰り広げられている。しかし、日系部品メーカーにおいては、むしろワイヤーハーネス等労務費割合が高く、輸送コストの低い低付加価値品をカンボジア等 ASEAN 後発国に工場移転する動きが強くなろう。更には自動車産業の発展に伴い、自動車部品サプライヤーの集積が進みつつあるインドまで含めて最適な生産立地を検討することも求められよう。

(4)再生可能エネルギー

①日系企業の現状と課題

社会インフラ整備進展と需要拡大

ASEAN では、エネルギー需要の増大が見込まれるなか、資源国では自国資源の延命化や輸出量の維持のため、非資源国では化石燃料の輸入量の抑制のため、発電電力量に占める再生可能エネルギー比率等具体的な数値目標を掲げ、再生可能エネルギーの導入を積極化している（【図表 33】）。

【図表 33】再生可能エネルギーと FIT 制度導入状況

		インドネシア	タイ	ベトナム	マレーシア	フィリピン
再生可能エネルギー数値目標	導入目標 (発電電力量に占める割合)	16.0% (2022年)	18.1% (2021年)	9.3% (2030年)	12% (2030年)	(9,931MW) (2030年開発量)
	現状	9.0% (2013年)	6.3% (2012年)	2.6% (2010年)	1.0% (2010年)	28.4% (2011年)
FIT制度導入		2012年	2013年 (FITは太陽光のみで別途優遇価格買取制度有)	2011年	2011年	2010年
エネルギー計画		RUPTL	PDPR3	NPDP2011	National Renewal Energy Policy and Action Plan	PEP2009-2030

(出所) 各国エネルギー監督官庁公表資料ならびに国営電力会社公表資料より
みずほ銀行産業調査部作成

製造業他産業振興・誘致を企図した再生エネルギー導入

一方で、ASEAN で再生可能エネルギーの導入が検討されている背景のもう 1 つの側面として、製造業誘致や産業振興の観点がある。実際、電子産業の集積があるマレーシアでは、太陽電池における同国生産量を、2020 年までに世界シェア 2 位の 17%に引き上げる指針を発表している。またベトナムでは、GE は、ハイフォンに風力発電向け発電機部品工場を建設し、同国の製造業振興や雇用創出に貢献することで、受注獲得を実現している。ASEAN の再生可能エネルギー普及は、環境に対する国際・国民世論と、産業振興という側面が相俟って進展することとなる。

欧米・中資との競争で日系メーカーの再生可能エネルギー機器市場でのプレゼンスは劣後

他方で、再生可能エネルギー分野における日系メーカーのプレゼンスは、グローバルにみると、地熱発電等一部を除いて決して高い訳ではない。例えば、コモディティ化が進化した太陽光発電のパネル分野では、大量生産・低価格化に強みを持つ中国勢が市場シェア上位 10 社中 6 社を占めている（【図表 34】）。また、ベトナム・タイで導入もしくはその検討が進む風力発電分野においても、欧米企業が高いシェアを獲得している（【図表 35】）。

【図表 34】グローバル太陽光発電パネルメーカー上位 10 社と出荷量

企業	所在国	2013年出荷量 (MW)
Yingli Green Energy	中国	3,234
Trina Solar	中国	2,585
Canadian Solar	中国	1,894
Jinko Solar	中国	1,765
Renesola	中国	1,729
シャープ	日本	1,623
First Solar	米国	1,600
Hanwha SolarOne	中国	1,280
京セラ	日本	1,200
JA Solar	中国	1,170

（出所）GTM Research（産業タイムズ社「太陽光発電産業総覧 2015」より抜粋）よりみずほ銀行

【図表 35】ベトナム・タイの風力発電機器メーカー別風力受注容量

企業	発電量
ベトナム	
GE Energy	807.2
Fuhrländer	150.0
Vestas	176.0
日立製作所	30.0
タイ	
Siemens	116.0
Goldwind	3.0
Shanghai Electric	2.0

（出所）各種公開情報よりみずほ銀行産業調査部作成
（注）2015 年 4 月時点。運転開始以外に建設中・検討中も含む

②日系企業の取るべき方策

製造やサービスの現地化と、機器売りからトータルソリューション提供型ビジネスへの転換へ

日系機器メーカーは、機器製造の一部現地化や、現地に根差した EPC および O&M を実現すること等によって、現地政府の産業振興政策に配慮しつつ価格訴求力を高めるといった事業展開が求められよう。ASEAN では、まだ電化が進んでいない農村部や離島の分散型エネルギー供給システムの構築、系統電力の供給が不安定な地域にある大型工場団地の電力の安定調達、あるいは、大手地場企業のサプライチェーン全体に対する省エネルギー対策、といったニーズが今後益々高まっていく可能性がある。また、こうした分野では、系統電源対比で分散型電源が経済的となるケースも多いと考えられ、かつ、これまで日本が培ってきた経験や技術を活かせる分野でもある。こうした需要を日系企業が実際のビジネスに繋げていくためには、機器やシステムの単品売りに留まるのではなく、太陽光や蓄電池、更には需要サイドの管理システム等を併用したトータルソリューション提供型へのビジネスモデルへ転換し、成功モデルを現地政府・企業等のユーザーと一緒に作り上げていくことが肝要となる。そして、このようなビジネスモデルを他社に先駆けて進め、ASEAN での実績を積上げていくことで、ASEAN 周辺国やインド、中東、アフリカといった新興国への水平展開に繋げていく、という大局的視点も肝要となる。

官民連携による方
策具現化の加速

他方、産業誘致政策を踏まえた事業展開を日系企業が実施するために、現地政府や公益企業のコミットを引き出す官民一体の対応が不可欠になる。例えば、離島や農村部等非電化地域での分散型供給システム提供を、政府間交渉や官民ファンドを活用して進めるということも、事業リスクを軽減しつつトータルソリューションの提供と実績積み上げ、更にその先の横展開を実現していく上で有力な選択肢であろう。

(5) インフラ整備

① 日系企業の現状と課題

拡大するインフラ整
備需要

先に述べた様に、今後 ASEAN 市場が自国産業振興や外資誘致をするにあたり必要不可欠な、電力・運輸・通信・上下水道等インフラの整備は今後急速に進展すると思われる。ASEAN のインフラ整備に関わる需要成長は、日系企業としても有望な事業機会としてとらえられている。

拡大する需要を見
込んだ日本政府の
積極的な支援

実際、日本政府も「日本再興戦略」の中でインフラシステム輸出の推進を掲げており、受注に向けた積極的な支援を展開している。例えば、ASEAN 国内経済成長や AEC 他 FTA により想定されるヒト・モノの移動活性化に必要となる高速道路、鉄道、空港等交通インフラ分野でも、JICA 等日本政府が積極的に、日系企業の受注に向けた活動・支援を実施している（【図表 36】）。

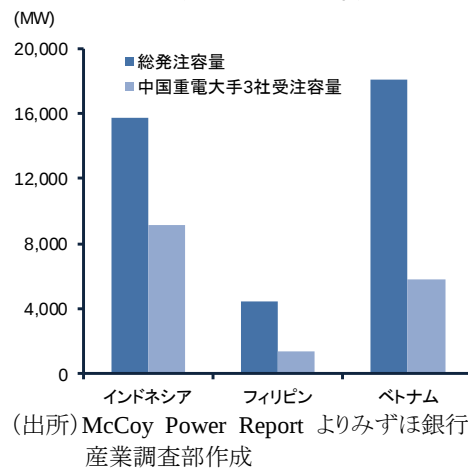
【図表 36】ASEAN の交通インフラ主要プロジェクトにおける日本政府の関与状況

	シンガポール	マレーシア	タイ	インドネシア	フィリピン	ベトナム
高速道路	南北高速鉄道	民間提案高速道路案件	Expressway新設	有料道路1,000km建設を予定	マニラ首都圏高速道路12案件	南北高速道路
地域間鉄道	マレーシア・シンガポール間高速鉄道	マレーシア・シンガポール間高速鉄道	1. チェンマイ・バンコク高速鉄道 2. 南部・東西回廊貨物鉄道 3. ノンカイ・マブタット中速鉄道	1. 空港・都市接続鉄道 2. ジャカルタ＝スラバヤ高速鉄道	南北鉄道	南北鉄道
	○	○	○ (上記項番1,2)		○ (うちマニラ通勤線)	○
都市鉄道	MRT	LRT/ MRT	MRT	MRT	LRT/ MRT	1. ハノイMRT8線 2. ホーチミンMRT8線
			○ (バール・レッドライン)	○ (南北・東西線)	○ (LRT1/2, MRT17)	○ (項番1の3線、項番2の2線)
空港	チャンギ国際空港拡張	クアラルンプール国際空港拡張	1. スワンナプーム空港拡張 2. ドムアン空港拡張 3. プーケット空港拡張	1. スカルノハッタ空港拡張 2. カラワン空港新設	1. マニラ新空港建設 2. クラーク空港拡張	1. タンソンニャット空港拡張 2. ロンタイン空港新設
				○ (南北・東西線)	○ (マニラ新空港)	○ (ロンタイン空港新設)

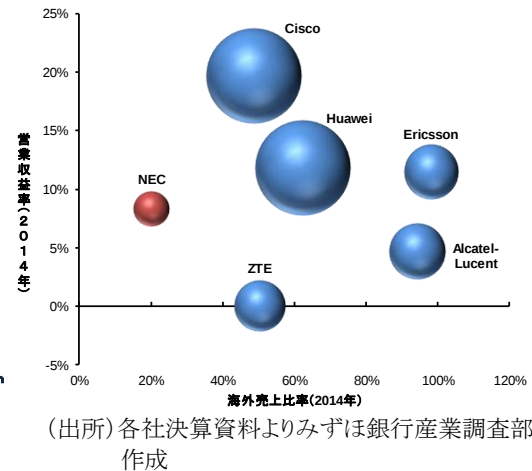
(出所) 各種報道資料よりみずほ銀行産業調査部作成

インフラ機器メー
カーの外資系企業と
の競合

他方、インフラ分野において、今後外資系企業との競争は益々厳しくなっていくことが想定される。ASEAN の電力インフラを支え、今後も需要が見込まれる石炭火力発電においては、近時中国重電大手 3 社（東方電気集団、上海電気集団、ハルビン電気会社）による受注が目立ち始めている（【図表 37】）。また、通信インフラにおいても、欧米企業はもとより、中資系企業の華為（Huawei）や中興通迅（ZTE）も、海外売上高比率は日系通信機器最大手の NEC より高い（【図表 38】）。今後、欧米・中資等外資企業の ASEAN での攻勢は更に強まっていくと想定され、日系企業は対応を迫られることとなる。

【図表 37】アジアの石炭火力発電受注容量
(2005～2014 年)

【図表 38】通信機器事業者の国際比較



②日系企業の取るべき方策

ハード面・ソフト面
両面での現地対応
が鍵を握る

日系企業が、厳しい競争環境下で勝ち抜き、旺盛な ASEAN 市場の需要に応えるためには、ハード面でもソフト面でも現地ニーズに徹底的に対応していく必要がある。

価格低廉で高品質
な設備・機器等による
コスト競争力強化

ハード面では、単に品質を落として安価に提供することではなく、現地スペックに合わせることで、価格の低廉化を実現した製品を高品質に提供することで、コスト競争力を強化することが肝要であろう。そのためには、インフラを構成する設備・機器のコスト競争力を高める、またはコスト競争力を有する EPC コントラクターと協業するという方策が考え得る。この点では、前者は Siemens の SMART 戦略、後者は GE と中国国家機械工業集団の連携が、日系事業者にとって参考となる（詳細は「Ⅱ-2. インフラ需要主体のニーズの変化と日系企業が磨くべき差別化要素」を参照）。

メーカーとオペレー
ターの協業によりサ
ービス力での一層
の差別化

またソフト面では、サービス力を磨くことでの差別化を図っていくことも必要となる。マレーシアのヌグリシラン州ジマに建設された USC⁴では、運転開始に向けたトレーニングを、日系機器メーカーが日系電力会社と連携して日本国内で実施している。技術者育成や現地拠点・オフショアを活用したサポート体制等を含め、メーカーとオペレーターが一体となった斯様なサービス提供は、低価格だが売り切り型の中国製品との差別化要素になり得る。

ASEAN 以外の新興
国でのビジネスに
繋げていくためにも
実績作りは重要

また、ASEAN 以外の新興国ビジネスに繋げていくためにも、地道にしっかりと実績を ASEAN で積上げていくことは非常に重要である。今後 ASEAN でもインドネシア、フィリピンで拡大が見込まれる地熱発電に関しては、過去の実績が評価され、結果として日系機器メーカーが世界シェアの約 70%を獲得している。地熱発電は今後アフリカ・中南米をはじめとした ASEAN 以外の新興国で開発計画があり、日系企業の受注が見込まれている。

官民ファンドの更な
る活用

加えて、ASEAN はシンガポールを除けば、国の財政基盤は脆弱であり、社会インフラ整備におけるファイナンスニーズが強いことを踏まえれば、JOIN⁵や

⁴ 超々臨界圧石炭火力発電

⁵ 株式会社海外交通・都市開発事業支援機構 (Japan Overseas Infrastructure Investment Corporation for Transport & Urban Development) の略称。交通事業及び都市開発事業の海外市場への展開促進を企図して設立された官民ファンド

JICT⁶ 含め官民ファンド等を積極活用することも重要となろう。なお、インフラ整備案件の受注のためには民間企業による営業活動と共に「G to G」によるトップセールスが不可欠であり、官民ファンドには、官民が一体となって日本のインフラ商材を売り込んでいくための推進機能も期待されよう。

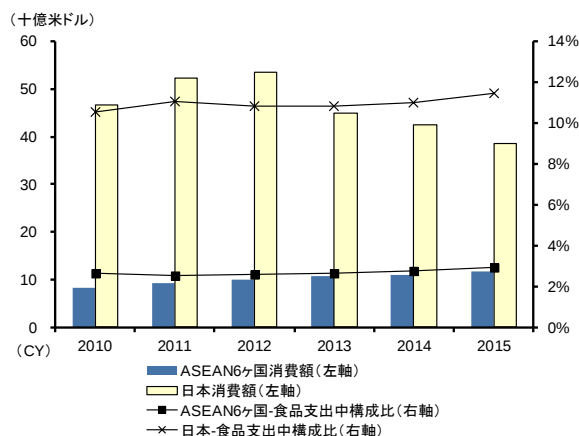
(6) インフラ高度化(コールドチェーン)

① 日系企業の現状と課題

発展途上の ASEAN
コールドチェーン市場

ASEAN 市場では、先に述べた通り近代的流通市場が進展し始めているが、冷蔵・冷凍食品の普及は日本の約 3 分の 1 の規模であり(【図表 39】)、コールドチェーン普及は ASEAN では発展途上という状況である。日本のプレイヤーも ASEAN の冷蔵・冷凍倉庫、物流などの分野で徐々に参入を始めている段階である(【図表 40】)。

【図表 39】 冷蔵・冷凍食品消費額比較



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 数値は Dairy、Ice Cream and Frozen Deserts、Ready Meals の合計値

【図表 40】 ASEAN での日系企業参入事例

ASEAN進出事業者名	進出先	進出時期(年)
ヨコレイ	タイ	1989
五十嵐冷蔵	タイ	1990
川崎汽船	タイ	1988
	ベトナム	2015
鴻池運輸	タイ	2011
	カンボジア	2014
	ミャンマー	2014
ニチレイロジグループ	タイ	2013
名糖運輸	ベトナム	2014
ダイセイエブリー24、日本通運	タイ	2011 ^(注)
国分	ミャンマー	2014

(出所) 各種報道よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 日本通運は 2013 年にダイセイエブリー24と業務提携

コールドチェーン展開の課題は物流品質の確保と現地事業者との取引拡大

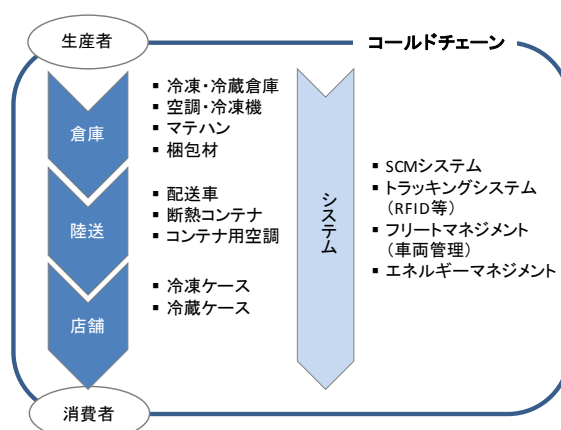
ASEAN のコールドチェーンを含む物流の課題として、物流品質が低いことが挙げられる。世界銀行が発表している Logistics Performance Index によれば、ASEAN の物流は、物流品質・能力が低いことが分かる(【図表 41】)。これらが低い背景には、ハードインフラの整備が遅れていることに加え、物流を担う人材面の課題もある。コールドチェーンは冷凍・冷蔵の商品を取り扱うため高い品質を求められる。従って、高品質を実現できる日系物流企業は優位だが、一方で高品質故の高コストは、地場荷主企業への浸透の障壁となっている。また、日系物流事業者は主に日系小売企業もしくは日系食品企業向けが中心のビジネスモデルであるが、足下、ASEAN では現地事業者の外食や小売店向けに日本食材の販売量が増えており、日系企業中心のビジネスモデルを維持しつつも、中期的には現地事業者との取引を拡大していくことも課題の一つといえる。

⁶ 株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構(Japan ICT Fund)の略称。電気通信・放送・郵便事業の海外市場への展開促進を企図して設立された官民ファンド

【図表 41】物流パフォーマンス指標(2014)

国名	LPI 順位	LPI Score	通関	イン フラ	国際 海運	物流 品質・ 能力	荷物 追跡	定期 輸送
シンガポール	5	4.00	3	2	6	8	11	9
日本	10	3.91	14	7	19	11	9	10
マレーシア	25	3.59	27	26	10	32	23	31
中国	28	3.53	38	23	22	35	29	36
タイ	35	3.43	36	30	39	38	33	29
ベトナム	48	3.15	61	44	42	49	48	56
インドネシア	53	3.08	55	56	74	41	58	50
フィリピン	57	3.00	47	75	35	61	64	90
カンボジア	83	2.74	71	79	78	89	71	129
ラオス	131	2.39	100	128	120	129	146	137
ミャンマー	145	2.25	150	137	151	156	130	117

【図表 42】コールドチェーンの構成要素(概念図)

(出所) 世界銀行, *Logistics Performance Index (2014)*

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 表中 LPI Score は高い方が良好、他数値は順位を示す

②日系企業の取るべき方策

機器メーカーの視点: 単品機器売りでないソリューション提案が必要

日系企業として、急速に伸びゆくことが期待される ASEAN コールドチェーン市場を獲得していくためには、機器メーカーからの視点で言えば、安価な中国製品との競争を求められる単品機器売りに留まるのではなく、高品質なコールドチェーンを実現するための機器・システム(【図表 42】)を一括して提案するソリューション提案が必要となつてこよう。例えば、生産者から小売店までの間の温度管理状況の把握のみならず、現地人材の質も考慮し、荷物の保管・破損状態等を更にきめ細かくシステムで管理するトレーサビリティの様なトータルソリューションが求められてこよう。

物流企業からの視点: 需要家としての現地小売事業の囲い込みが重要に

物流企業からの視点で言えば、進出当初の目的である日系荷主を押さえ続けることに加え、地場有力荷主を獲得することによって事業規模とコスト競争力を充足することが必要である。今後、ASEAN では流通の近代化が一層進展し、大規模小売の多店舗展開が増加するとみられる。そのような流れを受け、小売各社は従来、メーカーが店舗に直送していた製品を自社のロジスティクスセンターを経由して効率的に輸配送する新たな仕組みを構築する必要に迫られることとなる。日系物流企業はこのようなタイミングを捉まえ、より高度なノウハウを必要とするコールドチェーンを切り口に小売物流を一括して受託するというアプローチがあろう。

ディストリビューターからの視点: 日系食品メーカーとの連携による差別化

また、卸機能等を担うディストリビューターに対しては、コールドチェーンという物流機能のみならず、自社の持つ日系食品メーカー等の顧客基盤を活かした差別化戦略を検討する余地もあろう。例えば、「クールジャパン官民連携プラットフォーム」等を活用し日系食品企業と連携し、日本食材を紹介しながら地場企業の取り込みを図るということも手法の一つと思われる。

流通の近代化に対応した日系物流企業のコールドチェーンへの取り組み

日系物流各社の提供するコールドチェーンは高品質故にコスト競争力では劣後する面は否めないが、流通の近代化の進展により、中長期的に高品質なコールドチェーンを必要とする荷主は着実に増えると考えられる。そのような状況下、如何にしてそれら荷主を特定し、受注まで繋げるかという点において日系物流各社としての明確な戦略を持つことが重要でないだろうか。

(7) インフラ高度化(セキュリティ)

① 日系企業の現状と課題

セキュリティという
新たな需要興隆

先に述べた様に、消費スタイルの高次化における安心・安全ニーズの高まりと、インフラ整備進展が相俟って、新たなインフラ需要としてセキュリティ関連需要が顕在化すると考える。なお、ここでは、防犯や防災対策またサイバーセキュリティの様な安心・安全を担保するシステム総体をセキュリティと呼ぶこととする。

地理的特性で高まる
防災セキュリティ
需要

ASEAN は元来自然災害リスクの高い地域として知られる(【図表 43】)。2011年に発生したタイの洪水を例に取るまでもなく、自然災害の発生は当該国の経済活動を停滞させ、国民の財産・身体を脅かす。消費者・企業の安心・安全ニーズの高まりにより、防災セキュリティ需要は今後拡大することが見込まれる。

都市化で興る防犯
セキュリティ需要

また、ASEAN では経済発展と人口増加により、都市人口が今後更に増加することが見込まれている(【図表 44】)。加えて、レジャー支出増加や AEC 等 FTA の影響でヒト・モノの移動増加が見込まれており、都市・交通等インフラ整備進展に相俟って防犯対策でのセキュリティ需要は更に増えると考えられる。

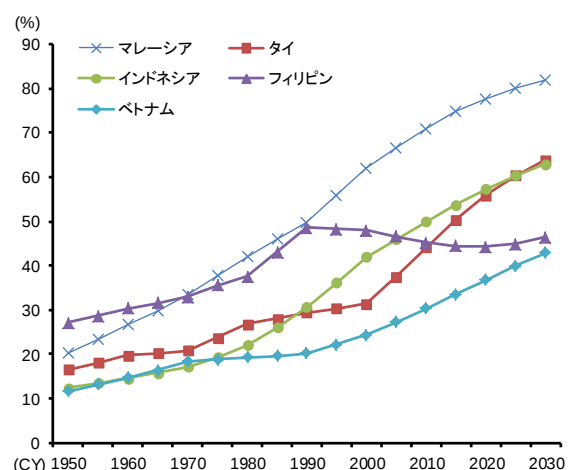
【図表 43】 ASEAN の自然災害リスク

順位	国名	WRI	リスク
2	フィリピン	28.25	非常に高い
9	カンボジア	17.12	
12	ブルネイ	16.23	
17	日本	13.38	
18	ベトナム	13.09	
34	インドネシア	10.55	高い
43	ミャンマー	9.14	
88	マレーシア	6.51	中程度
89	タイ	6.38	
100	ラオス	5.75	
160	シンガポール	2.25	非常に低い

(出所) 国連大学, World Risk Report 2014 よりみずほ
銀行産業調査部作成

(注) WRI は自然災害(地震、洪水、台風、干ばつ、
海面上昇)に対する 28 の指標でリスクを評価

【図表 44】 ASEAN の都市人口比率

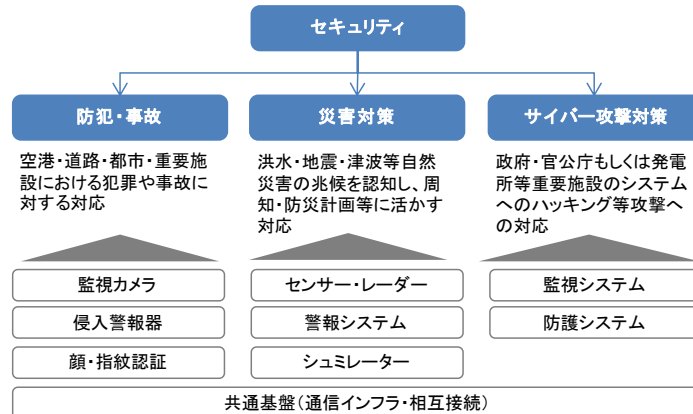


(出所) 国連, World Urbanization Prospect よりみずほ
銀行産業調査部作成

新たな需要である
が故、日系企業の
需要獲得の取り組
みも道半ば

元々セキュリティ分野は、その概念も適用技術範囲も広い(【図表 45】)。更には中期的にはサイバーセキュリティという分野の需要が興隆することも見込まれ、その範囲は更に拡大する可能性がある。現状、ASEAN でのセキュリティ需要は依然黎明期であり、日本の ODA による実証事業や、一部先進的な日系企業を除けば、セキュリティシステム構築案件を当該地域で受注した事例は依然そう多くはない。

【図表 45】セキュリティ分野の範囲と適用技術



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

強みを持つ分野が異なる日系企業

また、セキュリティに関する個別の機器・システム自体は、日系企業ではCCTV やレーダー・センサーでは電機メーカー、通信モジュールや統合システムでは情報サービスベンダ等、強みとする部分が異なっており、真にトータルソリューションを提案・提供できる企業は決して多くない。また、単体機器では中国・韓国製品との競合も想定される。

②日系企業の取るべき方策

現地での開発・サービス体制とソリューションをワンストップで提供する体制の構築

今後見込まれる ASEAN のセキュリティ需要を取り込むために必要な方策としては、所謂コンソーシアムとして日系企業相互がそれぞれの強みの技術を持ち寄り、機器・システムをインテグレーションすることで、当該国のセキュリティ課題に対応するというトータルソリューション提案が求められよう。また、セキュリティシステムを運用する上で、言語対応や、システム運用に関わる人材教育、安定稼働に関わるオンサイトの保守・サービス提供等を実現するために、現地での開発・サービス体制を構築することも重要と考える。更には、今後伸長する当該需要を獲得するために、欧米・地場セキュリティ関連企業を買収し、ラインナップを拡充することも有力な選択肢であろう。

コンソーシアムに対する政策支援

上記の様なアプローチを実現するにあたり、特に ASEAN 後発国においては、セキュリティ需要の多くは相手国の政府機関であり、事業者単体での事業リスクが高いことから、政府の支援は不可欠であろう。例えば、総務省が実施している日 ASEAN 情報通信大臣級会合等のトップセールスもさることながら、ミャンマーに関する官民合同タスクフォースの様に、当該国との官民対話を通じて、セキュリティ分野の重要性への理解と導入機運を盛り上げていくことも求められよう。

テストベッドとしての ASEAN と先進国への還流

また、セキュリティ分野においては、ASEAN で開発したソリューションを、先進国に持ち込むリバースイノベーションの適用余地はあると思われる。例えば、日本で開始されたマイナンバー制度と異なり、シンガポールでは既に住民登録で固有の ID と指紋による生体認証の二要素認証でセキュリティが高度化されている。日本では既に規制が存在して実施困難な部分において、ASEAN での実装結果を以て、国内への移植や移植に纏わる規制改革を促し、新たなビジネスモデルやシステム実装を日本で実施する可能性も有ろう。

3. おわりに

6つのテーマを通じて浮き彫りになる「戦略の方向性」

ASEA 市場の構造変化が様々な分野で需要の変化や新たな需要の創出をもたらすなかで、日系企業が如何にしてその需要を獲得するか、という観点で、6つのテーマで日系企業の課題と方策を検討してきたが、これら6つのテーマを通じて浮き彫りになる「戦略の方向性」は、次の3つに整理されよう(【図表46】)。

①ローカライゼーション戦略

第一に、現地の嗜好やニーズに合わせた製品やサービスを開発するための生産拠点や R&D センターの現地化や、事業を展開する上で不足・欠落している経営資源を補完するための現地企業との連携や買収による、「ローカライゼーション戦略」は、基本的に全ての分野で不可欠である。

②ゲートウェイ戦略

第二に、TPP や RCEP によって ASEAN がグローバル経済と緊密化するなかでは、ASEAN を ASEAN だけの市場として着目するのではなく、ASEAN 市場で成功した製品やサービスをプロトタイプとして、ASEAN 周辺国やインド、中東、アフリカ等の新興国への水平展開を図るという「ゲートウェイ戦略」が効果的な分野もあろう。

③リバースイノベーション戦略

第三に、更に視線を延ばし、ASEAN 市場で先進的な事業を試み、成功モデルを作り上げることで、日本を含めた先進国へと逆輸出するような「リバースイノベーション戦略」といった大きな発想も今後は求められよう。

【図表 46】 今後の戦略の方向性



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

変化を逸早く読み取り、プロアクティブに行動できるかが戦略の巧拙の鍵に

ASEAN 市場で変化・勃興する需要は、欧・米・中・韓の企業も当然虎視眈々と狙っている。ASEAN 地場企業も自力を付けていくなか、加速する ASEAN 市場の構造変化を逸早く読み取り、如何にプロアクティブに行動できるかが、これら戦略の巧拙の鍵を握ることとなる。

みずほ銀行産業調査部

アジア室 武藤 真／高橋 直樹／米井 洋平

yohhei.yonei@mizuho-cb.com

© 2016 株式会社みずほ銀行・みずほ情報総研株式会社・みずほ総合研究所株式会社

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊社が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊社はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取り扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊社の書面による許可なくして再配布することを禁じます。