

MESSAGE

2

クールジャパンと文化輸出

三浦智康

特集 消費市場として拡大するASEAN

4

ASEAN消費市場への展開の糸口として

中川 理

8

ASEAN消費市場への日系企業の
参入における課題と対応策倉林貴之
長尾良太

22

国別アンケートで読み解くASEAN消費市場
「ASEAN5カ国消費者アンケート調査」結果より倉林貴之
新美 佑
八浪 暁

36

「Health & Beauty」市場特性と展開戦略

高藤直子
本谷高寛

NAVIGATION & SOLUTION

46

増資インサイダー事件後の規制改革

大崎貞和

CHINA FINANCIAL OUTLOOK

56

リスクコントロール重視に転じた
2013年の証券業界の創新大会

神宮 健

NRI NEWS

58

大規模プロジェクトの円滑な運営

高松史夫

62

新しいIT基盤の運用の課題

柴山慎一
渡邊一郎

FORUM & SEMINAR

66

最新IT動向と企業情報システムへのインパクト

クールジャパンと 文化輸出

執行役員金融ソリューション事業本部副本部長

三浦智康



2013年5月、日本政府からクールジャパン行動計画の原案が出された。「日本の文化輸出」が成長戦略に位置づけられているのを受けたものである。関連する報道によると、文化産業の世界市場は現在約500兆円。2020年には900兆円に拡大する。大規模な市場だが、日本による文化関連の輸出はまだ3兆円で、2020年の目標も約10兆円にすぎない。ただ、10兆円規模なら日本国内のITサービスの市場に匹敵するわけで、事業規模としては決して小さいわけではない。

にもかかわらず、クールジャパン行動計画の柱が、「資金支援、情報発信、イベント開催、国際交流などの草の根活動」だったのは、なんとも迫力に欠ける。確かに、行動計画に沿えば、海外で日本文化への理解が深まり、日本シンパを増やす効果はあるかもしれない。しかし、柔道着や寿司、カラオケ機器が海外で売れてきたのと同様、剣道、将棋、書道、日本酒、納豆、弁当箱……といった調子で文化関連商品のヒットを地道に積み重ねる方法では、成長の限界はすぐにやってくるであろう。自動車や原子力発電プラントのように、高額取引で、かつ産業の裾野が広い事業でないと成長戦略を担うことはできない。

そこでヒントになるのが、日本政府が力を入れてきた「インフラ輸出」のアプローチである。交通網、通信網、発電網、上下水道などの大規模インフラを売り込むために、官民一体の日本連合を組成する。そして、インフラの維持管理や都市運営の機能をセットにして、海外に都市そのものを作り込む。主に新

興国を対象とし、政府と幅広い業種の企業が連携するハイレベルの事業開発活動である。

これを文化輸出に当てはめるとどうなるか。たとえば、「食文化の輸出」でしばしば話題となる農産品。オランダは九州ほどの面積しかないが、農産品の輸出では世界2位、年間7兆円を超える輸出規模（2009年）を誇る。少品種大量生産型の効率経営を実現して成功を収めた。

一方、日本を見ると、農産品輸出は2000億円を超える程度（2009年）である。日本が安全で高品質な農作物の輸出を柱にするならば、オランダとは異なり、多品種少量生産型の輸出事業となろう。しかし、これでは売り上げを薄く広く積み上げる形態となるので、事業の大きな成長は見込めない。

そこで、農産品に関連する生産、生鮮物流、農業金融、販売までの流れを「トータルな仕組み」として輸出する事業を構想する。日本の誇る「農業活動そのものを作り込む」事業に仕立てるのである。そして、運営の制度やルールも併せて導入する。この活動には、官民一体の交渉テーブルが不可欠となる。植物工場やその技術を単品で輸出するような民間に閉じた活動とは一線を画す。

そもそも、文化は仕組みであり、ソフトである。暮らしのなかで伝えられ、受け継がれ、発展する。確かに文化財は目に見えるが、本質的なのはそれを生み出す精神、技術、営みであり、それは無形で輸出しにくい代物である。したがって、文化を輸出事業に据えるならば、コンテンツだけではなく、コンテンツを生む機構を含めて事業構想しなけ

ればならない。それは、輸出対象国で、日本の文化活動を営める状態にできるだけ近づけようとする努力である。一方、対象国にとっては、新産業創造、雇用創出という国家政策そのものとなる。

ただし、重たい課題もある。日本文化が対象国に受け入れられるかどうかという検証作業である。確かに、「日本ブランド」は、安心、安全、高いモラル、心配りなど大変良いイメージがある。日本製は高品質という評判が定着し、クールジャパンという言葉には、憧日的感情が込められている。

しかし、ここに落とし穴がある。良いものは売れるはずという意識である。日本では、その意識が障害となり、マーケティングで失敗を重ねてきた歴史がある。「良い文化ならば受け入れられるはず」ではまた同じ轍を踏む。各国の法律、商習慣、価値観などとのすり合わせができるかどうか、輸出する仕組みが対象国で運営できるかどうか、海外の事情を踏まえた精度の高いマーケティングが不可欠となる。

今回の行動計画では、日本が輸出したいものをイベントなどで一生懸命宣伝して理解してもらおうという「自分意識」が強いように見える。自分のことを「わかってもらおう」「知ってもらおう」という提案活動では失敗する。これはビジネス界の常識である。

相手国の事情を理解したうえで、日本文化をどのように修正し対象国に組み込むか、そこに向けて段取りを見直す必要がある。

(みうらともやす)

ASEAN消費市場への展開の糸口として

中川 理



次なる成長ステージに移行したASEAN市場

グローバル展開を考える日系企業にとって、ASEAN（東南アジア諸国連合）市場を無視して通ることはもはや考えられない。ASEAN市場は、総体としての市場規模の大きさ、経済成長率の高さ、国民の平均年齢の若さや中間層の著しい増加など、統計的な観点から見ても魅力が高いことはいまさら指摘するまでもない。

当初、ASEANは生産地としての位置づけで注目を集めていた。それには、中国における人件費の激しい高騰や、領土問題に端を発した「中国リスク」を補う生産地としての「チャイナ・プラス・ワン」という意味合いが強かった。これに対し、近年、新聞紙面を日々賑わしているASEANの記事は、消費地としての魅力に関連するものが多い。世界4位の人口規模を持つインドネシアをはじめASEAN諸国の多くが、内需主導型の経済成長に転換する段階に差しかかりつつあることがその背景にある。

それに加えASEANは、親日度の高さや日本ブランドの価値が浸透していることから、消費財メーカーや流通業、サービス業にとっ

ても、国内市場に代わる成長市場として関心が高まっている。

日系企業のASEANへの進出状況の実態からもその関心の高まりが確認できる。『海外進出企業総覧 国別編』（東洋経済新報社）に基づき、マレーシア、タイ、インドネシア、ベトナムへの日系企業の進出企業数と非製造業の占める割合を時系列でプロットしたものを図1に示す。

これらの4カ国を比較すると、日系企業の進出数が最も多いのはタイで、2002年時点では約1200社だったが、この10年間で約1800社にまで増加しており、平均すると年間60社程度が同国に進出していることになる。そのうち非製造業の占める割合は、インドネシアやベトナムほど大きく高まっていないが、絶対数として製造業・非製造業とも多くの日系企業が進出している。

ベトナムにおいても日系企業の進出数はかなり増加している。タイに比べると企業数自体は多いとはいえないが、この10年間で300社以上が新たに進出しており、日系企業にとって魅力が高まっていることがわかる。また、非製造業の割合も大きくなっていることから、ベトナムを消費地として位置づける日

系企業が増えている様子がうかがえる。

非製造業の割合が増えているのはインドネシアも同様である。進出数自体はタイに比べるとそれほど増えてはいないが、ここ2年だけを取るとかなりの日系企業が進出している。

マレーシアは、もともと非製造業の進出割合が高いのが特徴であるが、その傾向が確実に強まっている。

以上見てきたように、進出している日系企業の数やその増加数は国ごとに程度の差があるものの、これら4カ国のどの国においても日系企業は着実に進出数を増やしている。また、非製造業の割合も、この10年間で40%程度から50%近くにまで増えていることから、「生産地としてのASEAN」から、「消費地としてのASEAN」という位置づけに変貌しつつあることがわかる。

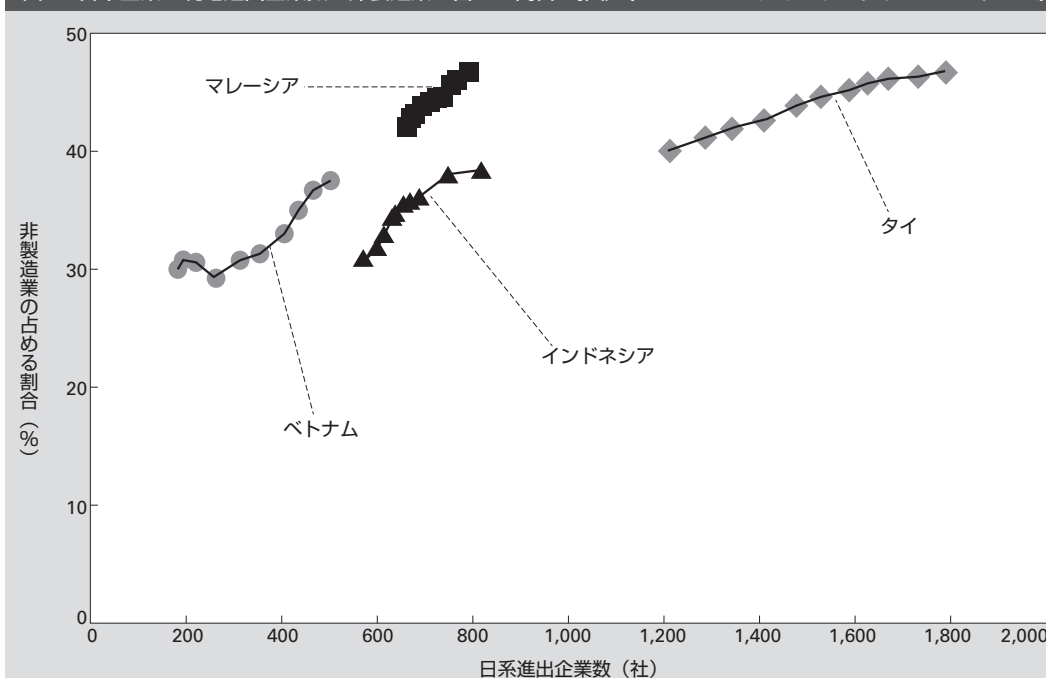
現政府の方針からも後押しされる ASEAN展開

日系企業のASEAN展開を後押ししているのは、日本の現政府の政策によるところも大きい。ASEAN諸国との関係強化は、2012年末の衆議院議員選挙で自民党が掲げた公約であり、それに基づき安倍晋三内閣はアジア重視の外交を進めている。それは、首相就任直後の2013年1月にベトナム、タイ、インドネシアを歴訪し、6月にはミャンマーを訪問したことからも見て取れる。

この背景には、2015年に発足するASEAN経済共同体（AEC）という域内統合の仕組みの実現に向け、ASEAN各国が協力関係を強化しようとしていることが挙げられ、日本としてもその枠組みに何らかの形で関与することを模索している。

たとえば、外貨準備金をドルで融通し合う「通貨交換協定」や、日本国債を担保に邦銀

図1 日系企業の現地進出企業数と非製造業の占める割合の推移（マレーシア、タイ、インドネシア、ベトナム）



注) 各国の2002年から12年の推移（ただし、ベトナムは2011年まで）。各国左下から右上にかけて新しい年の数値を示している出所）『海外進出企業総覧 国別編』（マレーシア、タイ、インドネシアは2013年版、ベトナムは2012年版、東洋経済新報社）

が現地中央銀行から現地通貨を調達し、それを日系企業に貸し出す仕組みの創設など、日系企業がASEANで長期資金を安定的に調達できる仕組みを、2013年中に実現させることを検討している。資金面以外でも、ASEAN域内でのビジネス関係者を対象にビザを免除することで、域内を横断した事業をやりやすくする議論も進んでいる。

このように、ASEAN市場の魅力は政府間の仕組み整備の観点からも高まっており、あらゆる企業にとって、事業を展開するのにまさに適した環境が整いつつある。

その一方で、ASEAN各国の個別の消費者動向を詳細かつ定量的に分析した資料は意外に少ない。また、ASEANで事業展開するに当たっての留意点やパートナーングのあり方などについて整理されたものも少ないのが現状である。

ASEAN進出に当たっての留意点と対応方策

第一論考、倉林貴之・長尾良太「ASEAN消費市場への日系企業の参入における課題と対応策」では、モザイク模様のASEAN市場の特性を概観し、日系企業がASEANに進出するに当たっての留意点を明らかにしている。

事業をグローバルで推進していくには、自社の強みを活かしながら、オペレーションを含めて「標準化」を図ることが求められる。その一方で、現地それぞれの規制や市場特性に応じた「ローカライズ」を徹底的に検討する必要もあり、そのバランスをどのように取るのが重要な課題となる。

また、ASEAN進出に当たっての実務的な

課題として、日系企業の多くが悩みを抱えるのが、現地企業とのパートナーングや事業形態のあり方である。ASEAN諸国の多くには外資規制も存在することから、現地パートナー企業の選定や提携方法などが、進出先での事業を成功させるうえでは極めて重要な要素となる。

本論考の後半部分では、現地パートナー企業の選定や交渉の方法論、基本合意のあり方、デューデリジェンス（投資対象の適格性調査）や事業計画の策定に際しての具体的な進め方について、留意すべき点を明らかにしている。

経済発展段階に応じた対応のあり方とマネジメント面での工夫

第二論考、倉林貴之・新美佑・八浪暁「国別アンケートで読み解くASEAN消費市場——『ASEAN 5カ国消費者アンケート調査』結果より」では、消費者意識・消費行動の観点からASEAN各国の消費市場の特殊性と共通要素について分析している。

ASEAN 5カ国を対象に野村総合研究所（NRI）が実施した消費者アンケート調査に基づき、日系企業がASEAN各国に展開するうえでの示唆を抽出した。

ASEAN各国は、宗教・民族、政治体制などを見ても、国ごとにその特徴が異なるモザイク模様になっているのは、今や周知の事実である。それが消費行動においても同様のモザイク模様となっているのかを確認する一方で、共通要素が見られないかという観点から考察している。

何らかの共通要素が見出されれば、マーケティングやマネジメントの面で、本社および

地域統括本社が持つ機能や役割を見直すことも考えられる。

詳細は本論考で紹介しているとおり、①消費者意識・消費行動の観点から見てもASEAN市場はモザイク模様の市場であり、消費者特性に合わせたローカライズが重要であること、その一方で、②一部の消費者意識・消費行動で法則性が見出されたことから、ASEAN諸国に横串を通してマネジメントできる余地があることが明らかになった。

第三論考、高藤直子・本谷高寛『『Health & Beauty』市場特性と展開戦略』では、健康や美容に関連した分野に焦点を当てて考察している。

ASEANは生産地から消費地へと急速に変貌を遂げつつあるが、「消費」と一言でいっても、必需品から贅沢品までその商品は多岐にわたる。たとえば、自動車の場合、1人当たりGDP（国内総生産）が2500から3000ドルを超えると急速に普及することから、多くの自動車メーカーではその値を進出の目安として捉えている。自動車は生活インフラを支える役割も担っているため、経済発展がさほど進んでいないこのような水準でも需要が高まるという特徴がある。

それに対し本論考では、一定水準以上の「豊かな消費」を表す消費として、Health & Beautyに着目し、その傾向が経済発展に応じてどのように変化していくのかを分析した。その結果、1人当たりGDP4000ドル程度と1万ドル程度を境に、売れる商品群に違いがあることを見出した。

このような基準が明らかになれば、それぞれの商品を扱う日系企業が各国に進出するタイミングの目安の一つになるであろう。

本特集で取り上げた内容以外にも、たとえば進出国の優先順位づけやポストマージャーのあり方など、日系企業が直面する課題は数多く存在する。その一方で、本特集が、ASEAN進出を検討する際に、まずもって認識しておくべき内容として参考となることを願ってやまない。

著者

中川 理（なかがわさとる）

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部長
主席コンサルタント

専門はマーケティング戦略や海外進出支援などの事業戦略、人事・組織戦略などを含む経営戦略

ASEAN消費市場への日系企業の参入における課題と対応策

倉林貴之



長尾良太



CONTENTS

- I 消費市場としての注目度が高まるASEAN
- II 「モザイク」模様のASEAN消費市場
- III 日系企業による参入上の工夫——日系企業の取り組み事例
- IV 日系企業が直面する課題と対応策

要約

- 1 日本・中国に次ぐアジアの第三極としての消費市場へと成長することが見込まれるASEAN（東南アジア諸国連合）。日系企業にとっての「今後の進出意向」は中国と肩を並べる水準に達している。
- 2 消費市場としてのASEANの難しさは、消費者の持つ多様性、いわば「モザイク」模様の市場構造にある。経済水準、民族・言語・宗教などさまざまな面で個別性の高いASEAN市場に進出するには、エントリー市場として、まずはシンガポールおよびマレーシアに参入することが有効である。
- 3 ASEAN市場で成功するには、「自社の強みの本質を見極めてそれを貫くこと」、および「合わせるべきは合わせるローカライズ」の両面が必要である。ローカライズに際しては現地企業とのパートナーシップが有効な手段となる。
- 4 日系企業が現地企業とのパートナーシップを成功させる鍵は、一貫した進出方針と輸出可能な強みの明確化であり、さらに提携協議における粒度の細かな事業計画の合意にある。

I 消費市場としての注目度が 高まるASEAN

1 成長を続ける各国経済 ——2020年には日本・中国に 次ぐアジア第三極に

ASEAN（東南アジア諸国連合）の経済成長が著しい。2011年実績の名目GDP（国内総生産）は約2兆1000億ドルと推計され、20年にはさらに約5兆2000億ドルにまで成長すると予測される^{注1}。

これは、日本を除くアジア地域としては、2011年の7兆3000億ドルから20年には17兆5000億ドルへの成長が予測される中国に次ぐ市場規模である。2011年から20年にかけての名目GDPの伸びが高い順に年平均成長率を見ると、長期にわたって労働力人口と1人当たりGDPがともに成長すると予測されるインドネシアの15%を筆頭に、ベトナム9%、フィリピン8%、マレーシア8%、ミャンマー7%、タイ6%など、5%を超える成長が持続すると見られる国が多い^{注2}。一つの国として見た場合、各国の経済規模は中国やインドといった新興国に比べると小さいものの、全体を束ねるとインドを上回る市場規模になる。

また、2015年のASEAN経済共同体（AEC：ASEAN Economic Community）の成立に向けた取り組みも進んできており、ここにおいても日本・中国に次ぐアジアの第三極としての地位を固めつつある。仮にASEAN経済共同体が成立した場合、一つの経済共同体としては人口規模約5億8000万人の市場となり、EU（欧州連合）の約5億人を上回る最大の経済共同体になると見込まれる^{注3}。

2 日系企業からの高い進出意向

日系企業にとって、ASEANはかねてより生産地としてなじみの深い地域である。タイやベトナム、インドネシア、近年ではミャンマーなど、相対的に安価な土地・建物と人件費を背景に、日系製造業の工場立地が活発に行われてきた。風土的にもASEANには親日的な国が多く、輸出入も相互に活発である。

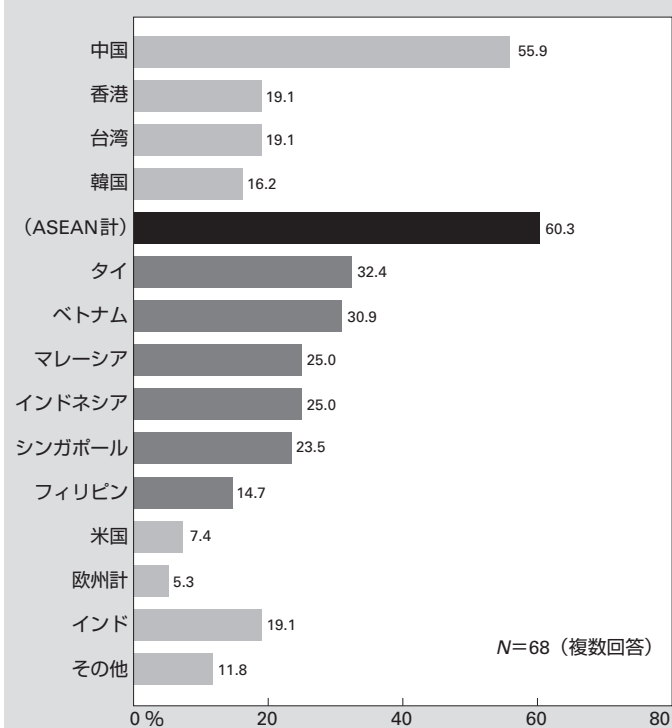
上述のようにASEANは日系企業にとって長らく生産地として見られてきたが、ここ数年で消費地としても急速に注目を集めてきている。その背景には1人当たりGDPの成長がある。

国全体の水準で見るとわかりにくいだが、各国の主要都市に絞って1人当たりGDPの水準を見ると、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムなどの都市部では、日用品やサービスなど多くの消費財において、普及過程に入るとされる1人当たりGDP3000～5000ドルの水準を、ここ数年間で続々と超えてきている。

また、シンガポール、マレーシアでは、自動車普及過程に入る1人当たりGDP1万ドルの水準をすでに超えている。つまりASEANの多くの国の都市部においては、日系企業が消費地としてビジネスを展開するに足る経済水準に、ここ数年で達しているものと見られる。

では、ASEAN市場に対する日系企業の実際の注目度はどの程度であろうか。野村総合研究所（NRI）が2011年に実施したアンケート調査によると、「今後、海外進出を検討している企業」の60.3%が、その具体的な進出検討先として「ASEAN」を挙げている（次ページの図1）。同じ設問で「中国」と回答

図1 日系企業が海外進出を検討している国・地域



注) ASEAN：東南アジア諸国連合
出所) 野村総合研究所「消費財メーカー・サービス産業の海外展開に関する調査」
2011年10月

した企業が55.9%であったこと、および当該アンケートの回答時期は「チャイナリスク」が顕在化する前であったことを考慮すると、ASEANへの注目度はすでに相当高いと判断できる。

ASEANへの進出意向が高い背景に今後の経済成長への期待があることは明らかであるが、加えてもう1点指摘しておきたいのは、相対的な意味での「成功率」の高さである。前述のアンケート調査で「すでに事業展開中の国・地域」についての「成功」「失敗」の自己評価を尋ねた結果が図2である。中国やインドに比べると、ASEANは「成功」と回答する企業の割合が高く、「失敗」の割合が低いことが明らかになった。なかでもシンガ

ポールとマレーシアでの「成功」の割合が特に顕著であり、フィリピンやタイ、インドネシアでも同様の傾向が認められる。ASEANの成功率はなぜ高いのか。その要因を一言で説明するのは難しいが、おそらく、日本との過去からの政策・経済上の結びつきや、心理的距離感、風土などによるものと推察される。

それではASEAN市場は、日系企業の今後の展開が容易な市場といえるのであろうか。筆者らは「否」であると考えます。

消費市場としてのASEANに現時点で注目しているのは、当然、日系企業だけではない。たとえば食品や日用雑貨の分野においては、P&G（プロクター・アンド・ギャンブル）やユニリーバといった欧米企業が、家電の分野ではサムスン電子やLG電子といった韓国企業が参入している。それぞれに極めて熾烈な競争を展開しており、日系企業の苦戦を目にすることが増えてきているのが現状である。

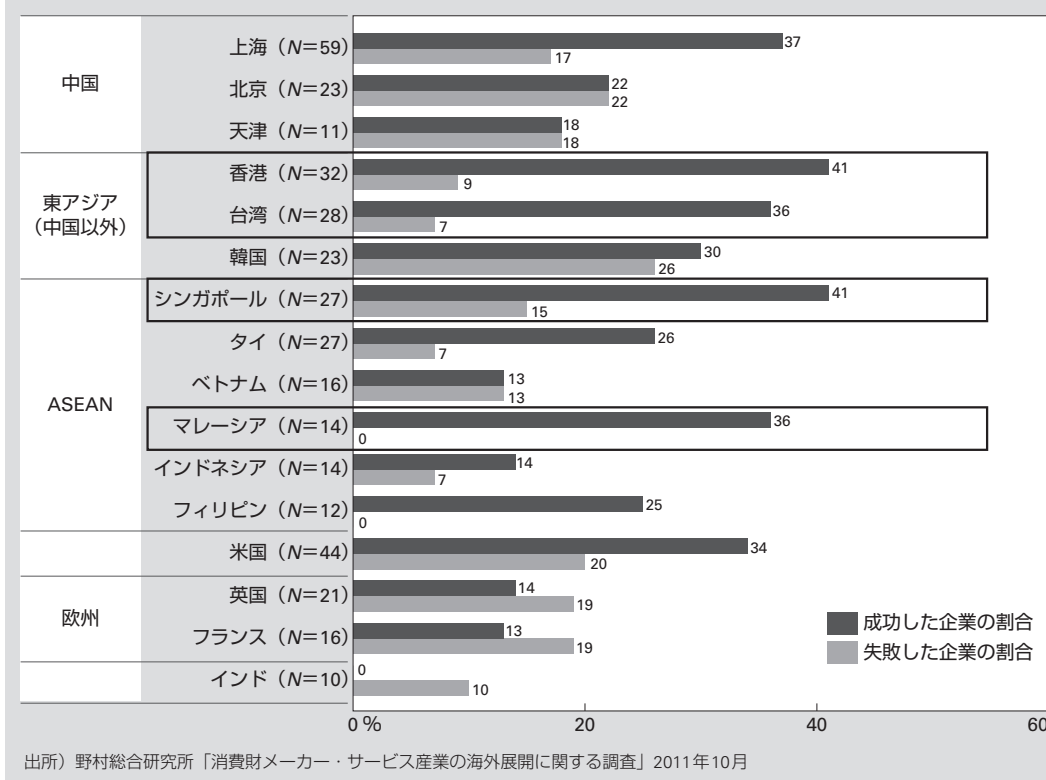
また、消費地としてのASEAN進出に必要な要素は、生産地に求められてきた要素とは異なると考える必要もある。消費地としてのASEANに進出するには、動きの速い現地市場の変化に適合する商品施策やチャネル施策が必要とされ、その前提となるのは、各国の民族や宗教、言語、規制環境などへの深い理解である。

II 「モザイク」模様のASEAN消費市場

1 経済水準、民族・言語・宗教など各国各様のASEAN

ASEANは各国の個別性が高い、いわば

図2 海外展開中の国・地域のうち「成功」「失敗」した企業の割合



「モザイク」模様の市場である。言語一つ取っても、たとえ隣接国でも異なる。シンガポール、マレーシア、フィリピンでは英語が通じるが、タイ、インドネシア、ベトナムはそうではない。

特に消費市場へのコンタクト（接点）を考えた場合、言語の壁は思いのほか高い。英語が通じない市場で自社商品の価値を知ってもらうには、当然ながら現地語で伝える努力が必要となる。表層的な翻訳なら比較的容易かもしれないが、その商品の本質的な価値である概念までも現地消費者に正しく知ってもらうための表現となると、一筋縄ではいかない。単に現地社員を採用すれば事足りるということ以上の問題がそこにはある。現地社員を採用し、教育・研修を重ねて自社商品の価値

を理解させ、その価値を現地消費者や取引先にも理解できる形に表現させるという工程が求められる。この工程には「人づくり」が欠かせず、しかし、それに要する時間は決して短くはない。

民族の構成や宗教も各国で個性が高い要素であるが、一つの国内においても、民族の構成や宗教に多様性が見られる。たとえばマレーシアには、華僑（人口の25%程度）、マレー人（同67%程度）、インド系（同7%）、それ以外（日本人や欧米人）が居住している。マレーシアの華僑の購買力は非常に高いため、高価格帯の商品で展開を図ろうとする場合には、まず華僑をターゲットとするケースも多い。しかし、いかんせん人口の絶対数が少ないことから、期待できる事業のボリューム

ームには限りがある。ボリュームを獲得するにはマレー人への展開も視野に入れるべきであるが、華僑とマレー人では商品に対する嗜好性が全く異なる。マレー人の多くはイスラム教徒で、食品にはハラール認証（イスラム教の定める食品の基準を満たしていることを認証する制度）の取得が前提となり、その他の嗜好品や生活習慣も華僑のそれとは多くの点で異なる。したがって、マレーシアに参入するには、多くの点で異なる華僑とマレー人という2つのセグメントに対する取り組みのスタンスを決め、それぞれ対応策を組み立てなければならない。

モザイク模様のこうした市場に対応することに、日系企業は概して不慣れで不得手である。なぜなら、日本の消費市場は非常に同質性の高い市場である期間が長かったため、多くの日系企業は、経営・事業の手法を同質性の高い市場環境に最適化するように磨き上げて成長を遂げてきたからである。

2 エントリー市場として注目されるシンガポールとマレーシア

それでは、日系企業がASEANで事業展開するとき、どの国・地域からエントリーすべきであろうか。特に海外での事業展開に不慣れな日系企業にとって、最初の成功事例をいかにつくっていくかは非常に重要である。しかも最初の一步や二歩でつまずいてしまうと以降の取り組みに躊躇するため、成功事例はなるべく早い段階でつくっておきたい。

前述のアンケート調査において、海外進出済み日系企業の自己評価で「成功」が特に多かったのは、シンガポールとマレーシアであった。「消費地としてのASEANの事業をど

の地域から着手すべきか」という問いに対する回答は、事業内容によっても変わってくるが、筆者らとしては少なくともシンガポールとマレーシアは検討の俎上に載せるべきであると考えている。両国とも経済水準が比較的高く、制度面・文化面でも外国企業に対する受容性が高い。また、華僑の存在感が大きく、事業を通じて華僑との関係構築に慣れていることができるうえに、そこで構築したネットワークは、インドネシアやベトナムなど他のASEAN各国で事業展開する際にも役立つ可能性が高い。

シンガポールとマレーシアには、それぞれ一つの国としての規模や成長性だけで判断できない、それ以上の魅力があると思われる。

III 日系企業による参入上の工夫 ——日系企業の取り組み事例

1 日本で培った自社の強みの本質を見極める

ASEAN市場で現時点において成功していると評価できる日系企業の、戦略上の特徴について考察したい。

まず1点目の特徴は、日本での事業経験により培われてきた自社の強みの本質を見極め、その点だけは決して譲らずに貫いていることである。変化が速く、しかもモザイク模様のASEAN市場に受け入れられ成功するには、現地へのローカライズは不可欠である。ただし、当然ながら現地の実情に合わせるだけの「打ち手」では、現地企業に勝る優位性を構築することは難しい。

たとえば外食業のサイゼリヤは、どの市場であっても品質の安定した食を安価に提供す

ることを自社の提供価値と位置づけており、それを支えるローコストオペレーションの力を自社の強みの本質と捉えている。具体的には、オペレーションの出発点をまず「実現すべき売値」に置き、その売値にしたがって食材費、人件費、賃料・設備費を設計するという戦略の組み立てである。現地の消費者からも安価であると評価される売値を実現するには、ローコストオペレーションを徹底しなければならない。たとえばサービスレベルは現地消費者が失礼だと感じない程度にとどめ、従業員の採用や育成コストを抑える。店舗についても、内装は簡素化する、立地条件の悪い物件を安く借り上げ賃料を抑えるなど、ある種の割り切りも辞さない取り組みを徹底している。

GMS (General Merchandise Store：総合スーパー) やショッピングモールを展開する小売事業者イオンの取り組みも興味深い。同社は、現地での日本的な「おもてなし」の接客サービスにこだわる。新興国での接客レベルは日本と比べて低く、現地消費者もそれが当然と思っているという声をよく耳にする。しかしイオンにすれば、「丁寧に接客されたことがないからその価値に気づいていないだけ」であり、高い品質の接客に触れてその心地よさになじめば、現地企業が提供する従来の接客サービスでは満足できなくなる、という考え方である。

そのため同社では販売員教育に力を入れている。具体的には、日本の販売員教育にも使用している企業理念を含むイオンの行動規範や社史を新興国でも活用している。ポイントは、それらを現地の言語に翻訳するだけでなく、現地販売員に確実に読んでもらえるよ

う「漫画化」していることである。従来型の教育・研修も当然重視しているが、OJT (企業内訓練) による「学び」も促進し、現地販売員にとって理解するのが苦にならないよう工夫している点が面白い。

実際マレーシアのイオンでは、現地の華僑およびマレー人の来店客の多くが、品揃えだけでなく接客の丁寧さや店内の清潔さなども含めて高く評価し、リピート客も多いと聞く。

アパレルのユニクロを展開するファーストリテイリングの場合は、生産品質の高さにこだわっている。世界70カ所以上にある生産委託工場をビジネスパートナーと位置づけ、技術的な支援をしている。具体的には、同社の生産品質の伝授と目利きを担う「匠チーム」を組成・派遣し、技術支援を積極的に行っている。

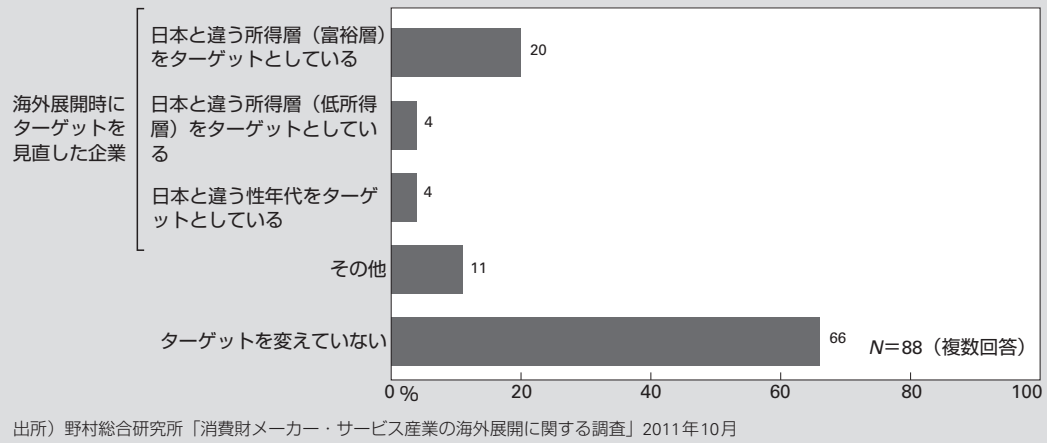
匠チームは日本の繊維産業で30年以上の経験を持つ技術者集団で、紡績、編み立て、織布、染色、縫製、仕上げ、出荷までの工場管理全般にわたる「匠の技」を工場に伝授する。またファーストリテイリングは、効率性を担保しつつ高い生産品質を実現するために、型や品番を世界でできるだけ共通化している。そこには、「カジュアル衣料に対する消費者ニーズの90%以上は世界共通」という考え方がある。型や品番の共通化は、グローバルアパレル企業のインディテックス (ZARA <ザラ> を展開) やヘネス&モウリッツ (H&M) と比べても高いと見られ、効率性と生産品質とのバランスに成功していると評価できる。

2 エリア特性に対応する

ローカライズ

貫くべき自社の強みの本質を明確にするこ

図3 海外展開時にターゲットを見直した企業



とで、現地の特性に合わせてローカライズ可能な事項がかえって明らかになる。図3に示すように、「海外展開時にターゲットを見直したか」という設問に「見直した」とする日系企業は3割程度ある。そのうち特に多いのは、ターゲットを「富裕層」に変更した企業で、全体の2割程度が該当する。

たとえば外食業の壺番屋は、タイでは特に富裕層の女性をターゲットとし、高級洋食レストランというセグメントでブランディングを図っている。なかでもこだわっているのは、現地の富裕層女性に好まれる店舗デザインと内装設備である。店舗ごとにデザイナーを入れ、ターゲットに高級感を与える内装に仕上げている。同じく外食業の大戸屋もタイでは富裕層をターゲットとし、高級日本食レストランというポジショニングを築いている。素材や調理にこだわり、日本の物価水準に換算すると1食3000円程度の価格帯で料理・サービスを提供している。

多くの日系企業が海外で苦勞する人事・人材関連の制度も、ローカライズが必要な事項の一つである。たとえば情報サービスのリク

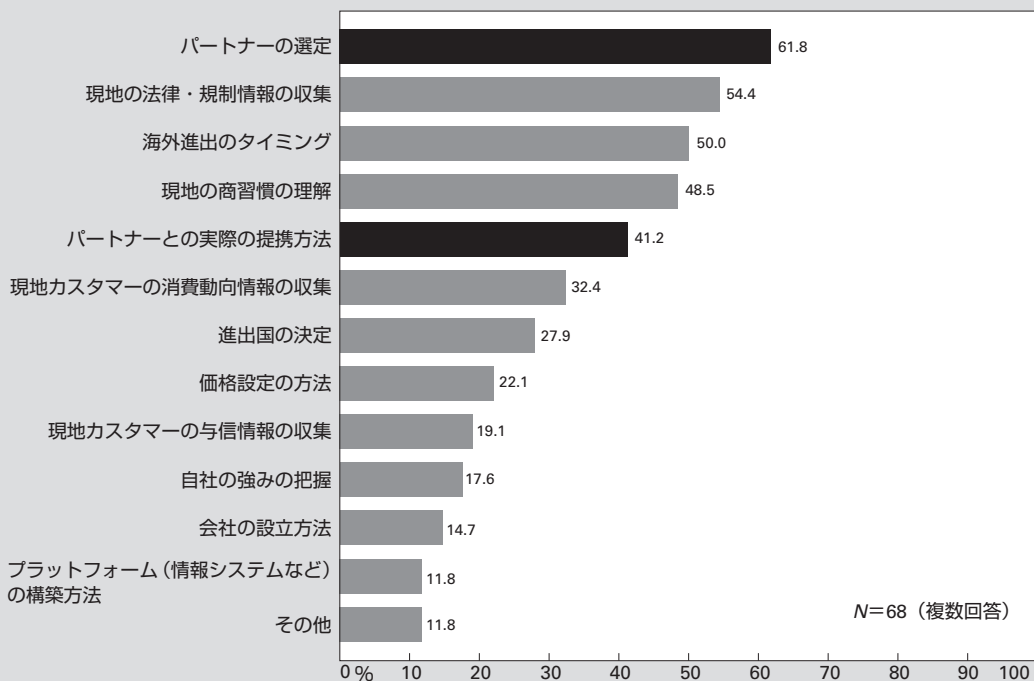
ルートグループでは、各国の労働環境に合わせた人事の制度設計を行っている。

同社は中国で人材を、S、A、B、C、Dの5段階で評価するが、最高評価のSの人数と最低評価のDの人数との比率が、日本の場合の2倍となるようにコントロールし、評価分布のメリハリがより明確となるようにしている。評価に応じた賞与額も、Sは基本給の3倍程度（日本では1.3倍程度）、Dはゼロと差をつけている。人事におけるこうした制度設計・運用を担保するために、採用時に評価の仕組み（項目・水準）を正しく伝え合意しておくこと、および評価結果のフィードバックを徹底することがルール化されている。

以上の日系企業の事例から得られる示唆、およびASEAN市場参入を成功させるポイントは、以下のように整理できる。

基本的なスタンスは、「郷に入っては郷に従え」で、モザイク模様ASEANの消費市場に合わせたローカライズなしには、現地では受け入れられない。ただし、現地に合わせるだけでは不十分で、加えて自社の強みの本質を明確にし、譲れない点は譲らない力強さ

図4 海外展開の検討時における悩み



出所) 野村総合研究所「消費財メーカー・サービス産業の海外展開に関する調査」2011年10月

も求められる。たとえばサイゼリヤの場合、品揃えや価格については現地に合わせてローカライズするが、それを実現するための原価や人件費を中心とするオペレーションのノウハウは自社の強みの本質と捉え、グローバルで共通化した運用を貫いている。つまりASEAN市場で成功するには、「現地市場への適応」と「自社の強みの本質を貫く力強さ」のバランスが求められるのである。

IV 日系企業が直面する課題と対応策

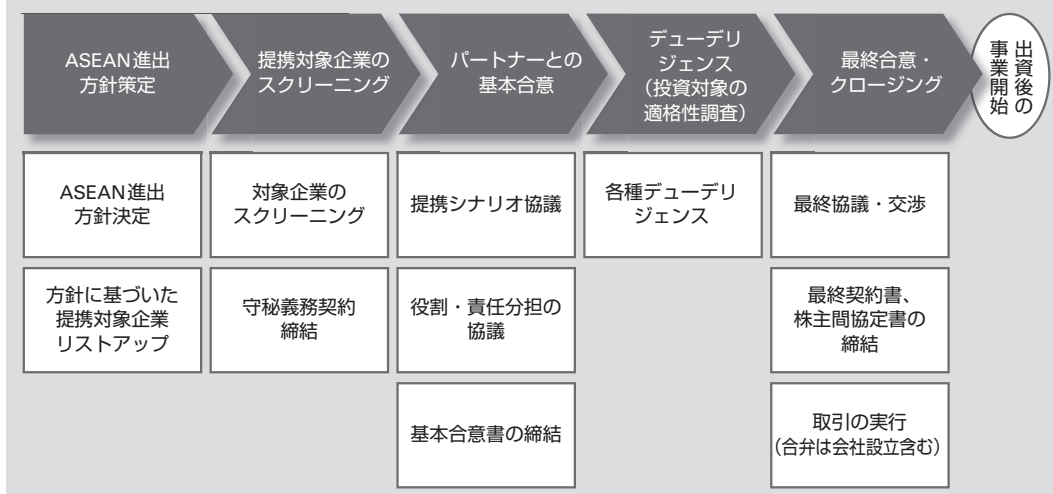
1 現地パートナーのマネジメントが課題

前述した「現地市場への適応」と「自社の強みの本質を貫く力強さ」のバランスの重要

性が象徴的に問われるのが、現地パートナーの管理である。海外展開を検討したことのある日系企業に、検討時の悩みを質問した結果が図4である。

ASEANの多くの国では、外国企業が100%出資で事業に参入することは禁じられている。また、「現地市場への適応」という意味においても、現地企業とのパートナーシップが求められるケースが多い。現地企業と事業を行おうという際には、現地パートナー候補企業の選定、交渉を通じたアライアンススキーム（法人設立方法〈買収、出資、ジョイントベンチャー〉、資本構成など）の決定、行政許可取得・法人設立、事業運営・現地パートナー管理といった工程が発生する。図4を見ると、日系企業は海外展開時に「パートナーの選定」で61.8%、「パートナーとの実

図5 ASEAN進出検討から出資に至るまでのプロセス



際の提携方法」で41.2%と、現地パートナーの管理に悩みを抱えていることがわかる。

本章では、日系企業がASEAN進出を検討する際のプロセスの重要性と、各プロセスにおける留意点を明らかにすることで、日系企業による現地パートナーの選定や実際の提携方法についての対応策を考察する。

現地パートナーとの提携交渉は、法的側面・会計的側面を十分に考慮したうえで、合併会社設立、もしくは現地パートナーの一部株式の取得などについて協議し最終合意に至るものであるが、本章では現地パートナーとの事業運営の側面から述べる。

2 日系企業自身の進出方針の策定

図5に、筆者らが提唱するASEAN進出の検討から出資に至るまでのプロセスを示した。現地パートナーとの協議前に、日系企業は自社のASEAN進出方針を策定し、その方針に従って提携候補企業を選定すべきである。

ASEAN進出方針を策定するには、まず当

該国もしくは当該地域への理解を深め、競争環境を把握するための調査を実施する。するとそのプロセスで、自社が現地で保有していない経営資源が見えてくる。自社にないこの経営資源こそが、現地パートナーに求める要件そのものである。

日系企業にとっての大きな課題は、自社の強みの可視化と、その強みを海外に持ち出せるものであるかどうか、言い換えれば、輸出可能な強みかどうかを明確にすることである。これは、現地パートナーとのパートナーシップを協議するなかでの核心的な論点となる。日本ではすでに事業展開しており十分な競争力を持つ自社の強みの具体的な可視化は、現地パートナーとの協議前に準備しておく。そしてそれが輸出可能な強みであるかどうか、およびその強みを海外で活かすための必要条件も検討したうえで、現地パートナーとの協議に臨む。現地パートナーとの協議の場で、日本市場で有する自社の強みをアピールするだけにとどめてしまうと、事業開始後、現地パートナーが日系企業に期待してい

た強みが実際には現地で適用できない、もしくは適用するには多くの時間と費用がかかるという現実と直面し、事業開始間もなく、その関係に暗雲が立ち込める可能性も生じる。

また、ASEAN進出方針や日系企業自身の強みを明らかにしないままに提携パートナー候補と協議することは、現地パートナーにとって提携メリットが不明確となり、その時点で提携交渉が破談となる危険性もある。あるいは、協議段階で現地パートナーに主導権を終始握られ、日系企業自身が当初想定していたシナリオから遠くかけ離れた結果をもたらしかねない。

3 提携パートナー候補との交渉の複雑化

提携パートナーとの基本合意書には、双方に独占交渉権を付与することが一般的であるが、筆者らは、基本合意前までは複数の候補と提携協議を並行して進めることを提唱したい。たとえ独占交渉権の解約条項があったとしても、1社目との間で交渉が破談になってから他の候補先と協議するようなことになる、時間をロスする。また基本合意前まで複数候補と同時並行に協議することは、時間のロスというリスク回避だけでなく、日系企業が提携協議を優位に進められることも意味する。

ただし、守秘義務や独占交渉権を付与された法的制約を受けている状況下では、1社に絞り込んだうえで提携協議を行うことは当然の理である。スクリーニングの段階で、複数の現地パートナー候補を直ちに1社に絞り込むのではなく、最低でも2社と複数回協議し、そのなかで自社にとってのメリットや、

提携による旨みを最大化できる候補について比較評価し選定することが重要である。また実際に提携候補先に会う以前に、その企業の競争力や事業内容について可能なかぎり理解を深め、他社との比較評価可能な材料を数多く収集しておく。

一方、これとは別の視点として、ASEAN特有の事情もある。ASEAN諸国は成長段階にあるため、先進諸国と比べると、市場や企業の変化は著しく成長も極めて速いため、1社との協議を終えた段階で他の1社との協議を開始しようにも、提携候補先の意向や方針がすでに変わっているリスクもある。そのため初期の接触時から間を置かずに協議を継続していくことが重要である。

4 2社間における基本合意の重要性

合弁会社設立または一部株式の取得のどちらであっても、前提とするスキームが日系企業と現地パートナーとの提携関係である場合には、対象となる事業内容、目標とする売上規模とその達成時期などの基本概要については合意しておくべきである。

合弁会社設立の協議ならば、双方の役割分担、収支計画と投資規模、出資比率と取締役の構成について、また、一部株式の取得ならば、日系企業との提携による現地パートナーのメリット、両社の相乗効果の結果としての目標値、派遣取締役の人数、取得株式の比率および最終条件交渉時の基準となる企業価値もしくは事業価値についても、基本合意しておくべきである。

基本合意書については、上述してきたような粒度や項目ではなく、提携交渉を進めるこ

とへの基本合意書を締結する場合も一般的ではあるが、いずれの場合も、合意した内容を覚書や基本合意書といった形で書面にして、積み上げてきた協議内容を一つひとつ踏まえることで、後戻りがないようにする。次に、基本合意の内容をベースにデューデリジェンス（投資対象の適格性調査）を行う。デューデリジェンスで検証する仮説やスコープ（範囲）が、この基本合意段階で仮定する内容そのものである。

一部株式の取得のケースでは、すでに組織と人材が存在して特定されているが、合弁会社設立のケースでは、基本合意段階で新会社の取締役候補やキーマン候補を個人名で仮定しておくことが重要である。その重要性については次節で述べる。

5 仮説検証としての デューデリジェンス

企業買収活動における、事業・法務・財務・税務にかかわるデューデリジェンスについては、一般的なプロセスは周知されているものの、合弁会社設立のデューデリジェンスは不十分になりがちである。

合弁会社の設立に当たっても、通常、現地パートナー側から営業譲渡や不動産・設備・ライセンスなどの資産譲渡を伴う場合は、その譲渡の対象を評価するためにデューデリジェンスを実施するのが一般的である。しかし、双方が資本金を現金で拠出し合う合弁会社の場合には、デューデリジェンスが軽視されるケースが多い。以下の事例からデューデリジェンスの重要性を説明する。

図6のように、仮に日系の消費財メーカーA社がASEANに進出する際、現地パートナ

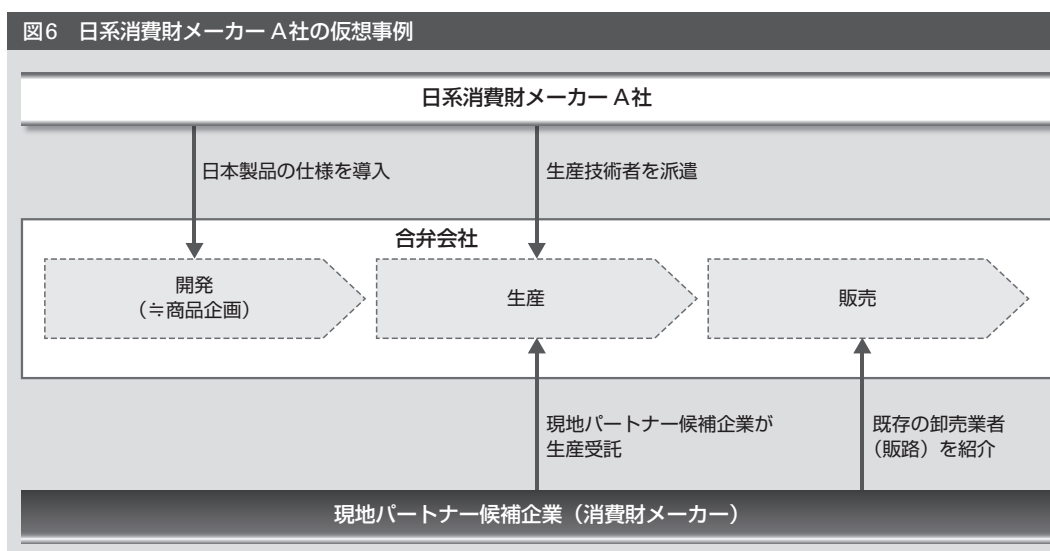
ーは同業の現地メーカーとし、自社商品の現地生産・販売を目指すとする。この場合、A社は、現地パートナーの有する工場の敷地・建屋・設備を活用することを生産面のねらいとし、それには日本からの、商品に関する企画機能や日本基準の品質を担保するための生産管理技術の提供が前提となる。

このような事例のデューデリジェンスでは、「新規に設備投資することなく現地パートナーの生産設備をどこまで活用できるのか」という、設備の稼働率や設備そのものを評価する。この際、現地パートナーの生産管理や工場の人材を活用できるのか、あるいは再教育もしくは新たに採用する必要があるのかどうかという人材の能力も評価する。以上のように生産面にかぎっても、デューデリジェンスには多くの検証項目がある。

次に販売面においても、このA社が現地に販売会社や販売代理店を有さない場合、現地パートナーの持つ既存の販路を活用することが提携のねらいとなる。A社がターゲットとする現地消費者がどのような小売店舗で類似商品を購入しているのか、その小売店舗には現地パートナーが有する卸売業者がすでに販路を持っているのかといった、消費者および販路のマーケティング調査がデューデリジェンスの項目になる。

このようなデューデリジェンスを行わず、現地パートナーから提供される販路の概略情報だけで合弁会社を設立してしまうと、現地パートナーの有する卸売業者が既存の販路でしかるべき小売店舗にアクセスできない、もしくは他の卸売業者を活用したほうがより効果的であるという事態になることもありうる。それを避けるため、現地パートナーが有

図6 日系消費財メーカー A社の仮想事例



する卸売業者の競争優位性を客観的に評価しておくことが重要になる。したがって、デューデリジェンスの段階で、現地パートナーの卸売業者について評価し、常に代替案を有していることが重要である。

他方、食品・飲料、化粧品などは、ASEANでもマレーシアやインドネシアに代表されるイスラム圏を対象とする場合には、日系消費財のメーカーにもハラールへの対応が求められ、日本と同様の仕様の商品を現地生産および販売するのではターゲットとする市場が限定される。したがって、現地でハラールの認証を受けるための原材料調達に切り替える必要があり、現地パートナー候補企業の原材料の仕入れルートやハラール対応への知見を活用し、ローカライズした商品コンセプトで合意すべきである。

ハラールにかぎらず、ASEANの現地消費者のニーズに合わせるためにローカライズした商品を企画するケースも想定される。現地パートナー候補企業との間で新商品の企画コンセプトで基本合意している場合は、デュー

デリジェンスでは、消費者のニーズ調査や競合他社の商品調査を実施し、この調査から得られる市場性の探索やターゲットとすべき消費者像、販売すべき小売店舗を明らかにする。後述する事業計画で、合併会社が目指す売上規模、および売上計画を実現するための投資規模について現地パートナー候補企業と合意するためにも、デューデリジェンスという形を取った客観的なマーケティング調査は極めて重要である。

前述の2社間の基本合意では、この段階で新会社の取締役候補やキーマン候補を個人名で仮定しておくことが重要であると述べた。デューデリジェンス段階では、現地パートナーが指名した取締役候補やキーマン候補にインタビューし、その人材の人柄・能力、職業観などを見極める。それが新会社の組織人事を協議する際の参考情報となる。特に、出向形態ではなく現地パートナーから新会社への転籍を前提とする場合には、転籍後の交代は想定しにくいいため、転籍人材の候補を目利きしておくことが重要である。

人材を評価するうえで特に取締役については、その業務や役割についての過去の経験および業務履歴を確認することはもちろん、事業の立ち上げ経験があるかどうか、またトライアル&エラーが想定されるため、課題に対する柔軟性を有するかどうかも重要な評価指標となる。

6 最終交渉時の事業計画の精緻化

最終交渉段階においては、前述した基本合意前段階で事業計画の概要について仮合意し、さらにデューデリジェンスで材料収集や検証を行ったうえでの事業計画の精緻化が必要になる。日系企業が合弁会社設立、もしくは一部株式の取得といった出資スキームによるASEAN進出を検討し、現地パートナーとの良好かつ建設的な関係性を築くうえで重要となるのは、まさにこの事業計画の精度の高さである。

逆にここで回避すべきは、事業計画や双方の役割もしくは責任分担が曖昧なままに合弁会社を設立あるいは一部株式を取得してしまい、当初期待していた成果や相乗効果を上げられないケースである。経営者や株主同士が互いの人間性に魅かれ合い、その流れのまま合弁会社を設立することはありうる。トップ同士が魅かれ合うこと自体は事業のパートナー同士が良好な関係を構築するうえで肯定される動機ではあるが、そのトップ同士が良好な関係を構築しているタイミングにときを同じくして、詳細な事業計画や双方の役割分担を協議することが重要である。

事業計画は、合弁会社設立後もしくは出資後、提携下における事業活動をシームレスに開始でき、かつ常に見直しできる粒度で作成

されるべきである。また、売り上げや費用の収支計画および活動計画は、当面の1年間は月次で作成して双方がスケジュールを共有することで、目標とする生産体制の立ち上げや製品・サービスの販売開始時期が明確になり、同一目線での事業運営につながる。さらに、細分化した業務や機能の責任者を配置し、モニタリングおよび意思決定の場となる会議体やそのタイミングも決定しておけば、計画の進捗状況の把握、もしくは計画とのずれが生じた際の迅速な対応にもつながる。

事業計画を作成する際に重要となるのは、たとえば生産個数・販売個数、売り上げ・費用といった結果指標だけではなく、プロセスのモニタリングを可能とするプロセス指標を設定することである。特に合弁会社を設立する場合には、事業立ち上げに関するプロセス指標を活動計画として設定しておく。なぜなら、合弁会社は一般的に事業実態がなく商品の企画・開発や生産・販売をゼロから立ち上げることになるため、準備段階の活動をプロセス指標化しておくことで、できるだけ早い販売開始につなげる必要があるからである。

たとえば日系の消費財メーカーB社が販売面で、現地パートナーの有する卸売業者ではなく別の卸売業者と新規に委託契約すると仮定した場合、出資後に新規委託先の卸売業者と、初回コンタクトの時期および社数を指標化しておく。さらに代理店契約の協議についても、その時期および目標とする契約時期を指標化しておく。これがプロセス指標の例である。

そのほか、日本の製品を現地で生産・販売するだけでなく、現地ニーズに合う新製品を現地で企画・開発することも合弁会社の事業

内容とするならば、新製品のコンセプトの企画、消費者ニーズを把握するためのマーケティング調査の時期、試作品開発の時期、消費者に対するテストマーケティングの時期、量産化のための生産設備の導入、最終的に目標とする販売時期といった活動についてまでもプロセス指標化する。

合弁会社設立だけでなく、一部株式の取得のケースにおいても事業計画の策定は重要である。この場合、事業がすでに存在しているため、新規の合弁会社のように事業開始直後に売り上げはなく費用だけが計上される状況ではないにせよ、当初の目論見である相乗効果を早期に生み出し、出資に対するリターンを得るには、常時モニタリングが可能な粒度を持たせた事業計画で合意すべきである。

注

- 1 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、ミャンマー、カン

ボジア、ラオス、ブルネイの10カ国合計値 (IMF「World Economic Outlook Database 2012」)

- 2 IMF「World Economic Outlook Database 2012」
- 3 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、ミャンマーの7カ国合計値 (IMF「World Economic Outlook Database 2012」)

著者

倉林貴之 (くらばやしたかゆき)

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部グループマネージャー

専門は消費財・流通・サービスを含むコンシューマーインダストリー。経営戦略・事業戦略の策定・実行支援。近年はアジアを中心とした海外展開支援に携わる

長尾良太 (ながおりょうた)

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部上級コンサルタント

専門はアライアンス戦略全般。クロスボーダーM&AおよびJVにかかわるアドバイザー業務に携わる

国別アンケートで読み解く ASEAN消費市場

「ASEAN 5カ国消費者アンケート調査」結果より

倉林貴之



新美 佑



八浪 暁



CONTENTS

- I ASEAN各国における消費者意識・消費行動の違い
- II 経済発展段階と消費の間に存在する法則性
- III 日系企業のASEAN展開に向けた示唆

要約

- 1 野村総合研究所（NRI）は、消費市場として注目を集めるASEAN（東南アジア諸国連合）5カ国（マレーシア、タイ、インドネシア、ベトナム、ミャンマー）を対象に、消費者意識・消費行動を探る「ASEAN 5カ国消費者アンケート調査」を実施した。その結果、商品保有率・サービス利用率から、利用する販売チャネルおよび購入時に参考にする情報源といった消費行動、さらには消費者意識に至るまで、各国各様の状況を定量的に把握することができた。
- 2 事業展開に際しては各国の実態を見極めたきめ細かな対応が重要であるが、各国の個性それぞれに対応するのは極めて非効率である。そこで各国の経済発展段階に着目して消費者意識・消費行動との関係を分析したところ、各国横断の傾向を示す一定の法則性が明らかとなった。
- 3 この法則性に着目すれば、ASEAN展開の非効率性を低減できる。具体的には、「消費者の成熟化に焦点を当てる方向性」と「特定国での経験を次の国に活かす方向性」の2つの方向性で戦略を検討することが、日系企業の効率的なASEAN展開に向けては重要となる。

I ASEAN各国における 消費者意識・消費行動の違い

1 「ASEAN 5カ国消費者 アンケート調査」の実施概要

ASEAN（東南アジア諸国連合）は、製造拠点としてのみならず、有望な消費市場としても高い注目を集めつつある。一方でASEANは、総体としては規模の大きい魅力的な市場であるものの、国ごとに見ると、政治体制や民族・宗教・言語など文化的側面で多くの違いがあるため、参入が難しい「モザイク」模様の市場でもある。

野村総合研究所（NRI）では、このようにモザイク模様の市場と呼ばれるASEAN10カ国のうち、マレーシア、タイ、インドネシア、ベトナム、ミャンマーの5カ国を調査対象に、消費者意識・消費行動の実態を把握するために「ASEAN 5カ国消費者アンケート調査」を実施した（表1）。

本アンケート調査では、各国内で人口の最も多い都市（一級都市）に加え、タイ、イン

ドネシア、ベトナムでは複数の都市・地域を調査対象とした。ただし、本稿では各国一級都市同士の比較を目的とすることから、分析対象は、総回収数4153サンプルのうち各国一級都市の2398サンプルである。また、「日系企業にとっての魅力度」という観点から、調査対象層は対象都市・地域内の世帯収入上位50%の世帯とし、貧困層は今回の調査対象に含んでいない点に注意されたい。さらに、対象年齢層は満17～59歳の男女で、60歳以上の高齢者層は含めていない。なお、調査手法はネットワーク環境の整備状況や消費者のITリテラシー（活用能力）等を踏まえて、インターネット調査ではなく、調査員による訪問面接調査法を採用することで調査精度を確保するように努めた。

調査票の設計については、「消費行動」を4P、すなわち、

- Product：商品保有・サービス利用
- Price：価格感度
- Place：購入チャネル
- Promotion：購入時に参考にする情報源

表1 「ASEAN5カ国消費者アンケート調査」の概要

調査概要		国・都市（地域）別回収サンプル数			
項目	内容	国別回収サンプル数		都市（地域）別回収サンプル数	
対象年齢	● 満17～59歳の男女	マレーシア	507	クアラルンプール	507
対象者条件	● 各都市に1年以上居住しており、かつ、週に5日以上居住している人 ● 過去6カ月、市場調査活動に参加したことがない人 ● 関係業界（広告代理店、市場調査、コンサルティング等）で働いていない人 ● 各都市別に世帯収入上位50%層を抽出	タイ	1,100	バンコク	400
				バンコク周辺 (バンコクを除く)	400
				コーンケン	300
調査時期	● 2012年8～12月	インドネシア	1,234	ジャカルタ	485
				ジャカルタ周辺 (ジャカルタを除く)	425
				スラバヤ	324
調査方法	● 調査員による訪問面接調査法 ※エリアサンプリングのうえ、世帯を等間隔で訪問	ベトナム	812	ホーチミン	506
				ハノイ	306
割り付けとウェイトバック	● 性・年代（5区分）で均等割り付け ● 分析に際しては、各国の人口分布に合わせてウェイトバックを実施	ミャンマー	500	ヤンゴン	500
		合計	4,153	合計	4,153
設問内容	● 消費者意識および消費行動に関して、40問程度を設定				

注) ウェイトバック：サンプルに重みづけをして集計することで、サンプルを実際の市場構成に近づける手法

注) 本稿では、各国の一級都市（濃いアミがけ）を抽出して、2398サンプルを母数とした分析を行っている

——の点から把握するとともに、消費行動の背景にある性・年代（5区分）や職業、収入といった基本的なフェース項目（属性情報）に加え、消費に対する考え方や価値観などの「消費者意識」を把握することも目的とし、合計約40の設問で構成した。

次節では、今回のアンケート調査結果から見た国別の特徴を整理する。

2 各国別に見た消費者意識・消費行動の実態

(1) マレーシア：商品保有から利用する販売チャネルまで5カ国のなかでは先進的な消費行動

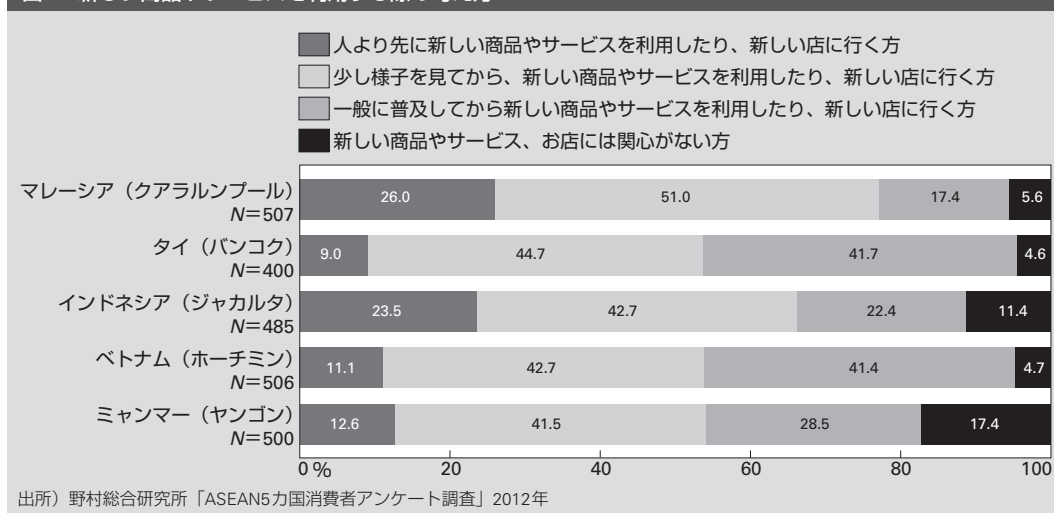
マレーシア（クアラルンプール）の特徴の一つに、「商品保有ステージの先進性」が挙げられる。たとえば、世帯の「自動車」保有率を今回の分析対象5カ国で比較すると、マレーシアは93.4%と最も高い。「液晶テレビ」の世帯保有率も68.7%と5カ国のなかで最も高く、「ブラウン管テレビ」の26.8%を大きく上回っている。液晶テレビの世帯保有率がブラウン管テレビの同保有率を上回っているのは、5カ国のなかでマレーシアだけである。

マレーシアの先進性は、商品保有のみならず利用する販売チャネルにも表れている。たとえば食品の購入に際しては、TESCO（テスコ）やBIG C（ビッグシー）に代表される「ハイパーマーケット」を利用する割合が71.8%と5カ国中最も高い。ASEAN各国によく見られる、いわゆる「パパママストア」の「個人商店・その他」の利用率53.9%を上回っている。

マレーシアの先進性は、政府・企業の取り組みの成果であろう。マレーシアは国策として以前から自動車産業の育成に力を入れてきた。事実、マレーシアには政府の支援により設立されたProton（プロトン）、Perodua（プロドゥア）という国産自動車メーカーがあり、国産車保護政策によって長らく支えられてきた。また1980年代からの、日本に学ぼうという「ルックイースト政策」により、大型のショッピングセンターの開発などにも早くから取り組んできた。

一方、今回のアンケート調査結果を見ると、消費者の意識からも上述の先進性が裏づけられる。図1は「新しい商品やサービスを利用する際の考え方」について尋ねた結果で

図1 新しい商品やサービスを利用する際の考え方



ある。これによると「人より先に新しい商品やサービスを利用したり、新しい店に行く方」と回答した人の割合は、マレーシアが26.0%と最も高い。先進的な消費行動の背景には、消費者意識の先進性が働いていると見られる。

(2) タイ：特有の食生活事情と、実店舗重視の購入意思決定

タイの消費行動の特徴の一つに、食生活事情の特殊性が挙げられる。たとえばタイの「食品の宅配サービス」の利用率は53.6%である。タイに次いで多いマレーシアは19.6%なので、タイはマレーシアの倍以上ということになる。実際にタイでは、外食店でも宅配サービスが当たり前のように提供されており、現地に進出している日系企業では大戸屋がすでに宅配サービスを実施している。

この背景には、外食店の価格水準や女性の就業率が関係している。通常であれば自炊よりも高くつく外食費がタイでは比較的安いために、外食による経済的負担が相対的に少ない。また、今回のアンケート調査結果を見る

と、タイの既婚女性の就業率（パート・アルバイト、正社員を含む）は約7割と高く、家庭で料理をつくる割合が低い。こうしたことが、タイにおける食品の宅配サービスの利用を高めている。

このほかの特徴には、タイは消費プロセスの情報源として実店舗を重視していることがある。図2は、食品を購入する際の「認知のきっかけとなる情報源」、および「購入の決め手となる情報源」を聞いたものである。タイでは、「実店舗・ショールーム」を「認知のきっかけとなる情報源」とする回答が84.2%、「購入の決め手となる情報源」とする割合も72.0%と、5カ国のなかで最も高く、マスメディアの代表格である「テレビ、ラジオ」を上回る。商品購入に際して、タイの人々は実際の店舗やショールームに行って、自分の目で見て確かめてから購入を決めるという慎重さが見て取れる。

(3) インドネシア：商品購入に際しては「価格の安さ」が重要な判断軸

インドネシアの商品購入の特徴は、他の4

図2 認知のきっかけ・購入の決め手となる情報源（食品購入時）

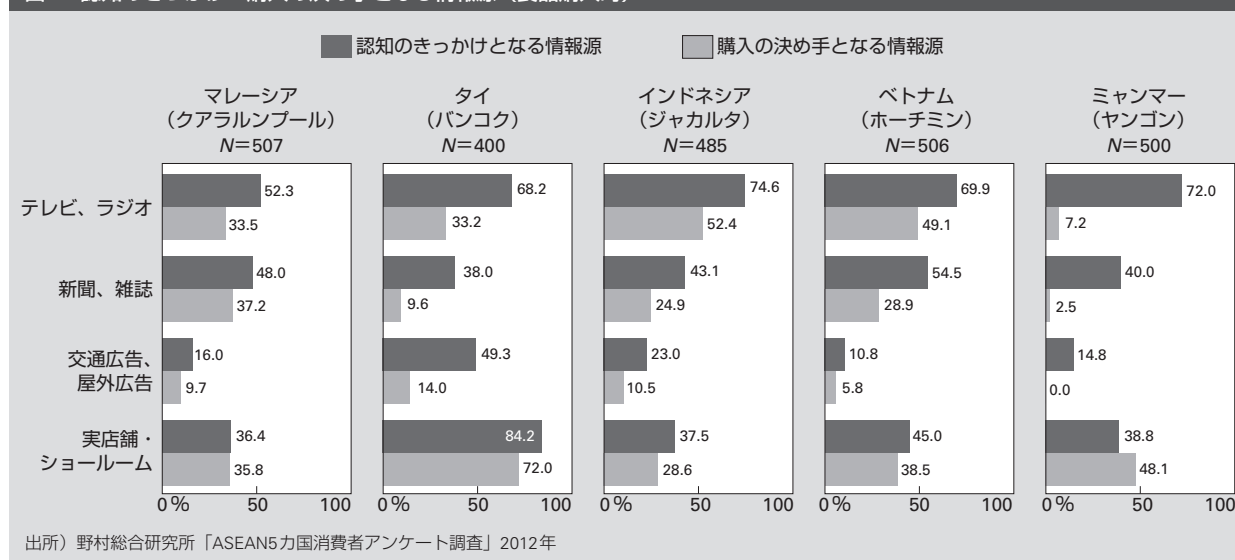
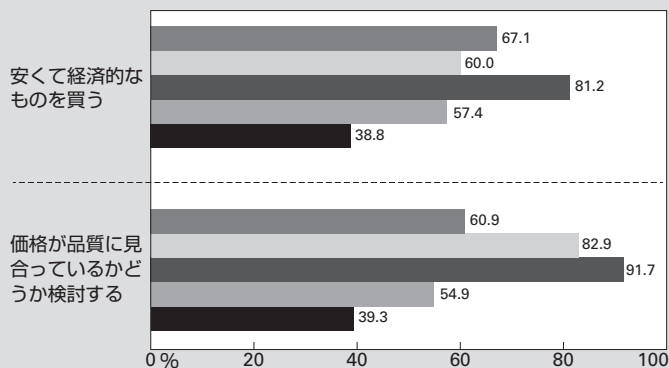


図3 商品購入に際しての価格に対する考え方

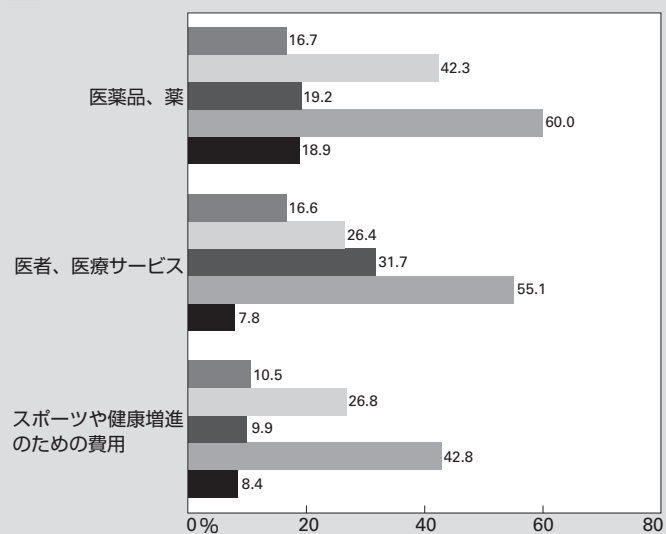
■マレーシア(クアラルンプール)N=507 ■ベトナム(ホーチミン)N=506
 □タイ(バンコク)N=400 ■ミャンマー(ヤンゴン)N=500
 ■インドネシア(ジャカルタ)N=485



注)「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と答えた人の割合
 出所) 野村総合研究所「ASEAN5カ国消費者アンケート調査」2012年

図4 今後お金を使いたい分野(健康関連)

■マレーシア(クアラルンプール)N=507 ■ベトナム(ホーチミン)N=506
 □タイ(バンコク)N=400 ■ミャンマー(ヤンゴン)N=500
 ■インドネシア(ジャカルタ)N=485



出所) 野村総合研究所「ASEAN5カ国消費者アンケート調査」2012年

カ国よりも価格を重視する点である。図3上は、価格に対する意識について尋ねた結果である。「安くて経済的なものを買う」に対して、「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」と回答した人の割合を国別に比べ

ると、インドネシアは81.2%と突出して高い。同様に「価格が品質に見合っているかどうか検討する」についても91.7%と、5カ国中、最も高い割合となった(図3下)。

実際にインドネシアでは、1000ルピア(約10円)程度の違いであっても、複数店舗で比較検討してから購入するのが一般的である。同国の液晶テレビ市場の事例を挙げると、東芝はASEANで価格競争力を持つ同地域専用ブランド「Power TV」を投入したことで、2009年に5.5%であったシェアを11年には12.9%まで拡大することに成功した(Euromonitor International)調査)。インドネシアの消費者の価格感度に着目し、機能を絞り込み価格を抑えたことがシェア拡大の要因と見られる。

また、白物家電の普及率からはインドネシア特有の文化がうかがえる。同国の洗濯機の世帯保有率は68.3%である。これはミャンマーを除く他の3カ国と比較すると低い。それには「メイド文化」が背景にあると考えられる。洗濯機はメイドの労働力で代替可能なことから相対的に普及率が低いのではないだろうか。事実、インドネシアの家電量販店で店頭には並ぶ洗濯機は、日本で多く見られる全自動式は少なく、乾燥機能などを装備しないシンプルな二槽式が多い。この理由も、実際に洗濯機を操作するのはメイドであるため、商品購入時に多機能性は重視されないからだと思われる。

(4) ベトナム：高い健康志向と根強い伝統的な流通チャネル

ベトナムの特徴の一つは健康志向の高さで

ある。図4は、「今後お金を使いたい分野」のなかから健康関連の項目を国別に集計したものである。これを見ると、ベトナムでは「医薬品、薬」が60.0%、「医者、医療サービス」が55.1%、「スポーツや健康増進のための費用」が42.8%と、いずれも他の4カ国と比較すると突出している。ベトナム人は、身体を動かすことが元来好きな国民であるといわれる。公園にはトレーニング器具が設置され、早朝から運動する人であふれている。健康食品やサプリメントも普及しており、2012年4月には健康食品販売大手のやずやが進出している。

ベトナムのもう一点の特徴は、伝統的な流通チャネルである「個人商店」の根強さである。個人商店では価格表示がなく交渉次第で値段が決まるところも多い。また同業の店舗が近隣に集積し、店頭では人々の情報交換が盛んであることも特徴である。食品購入の際

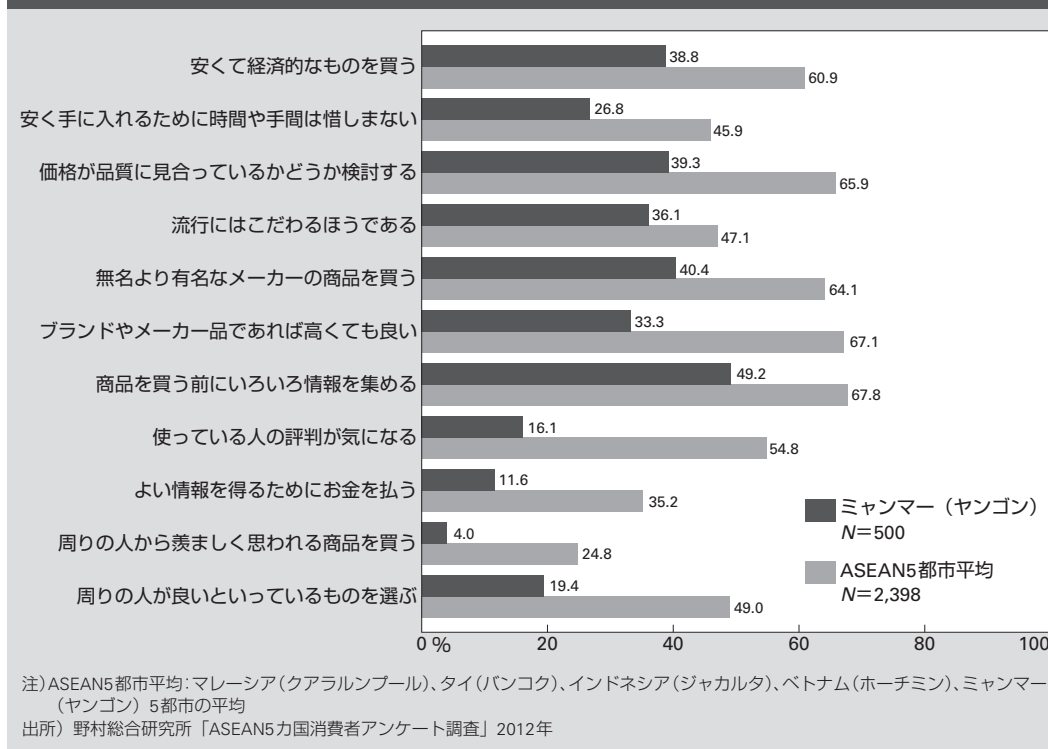
して利用するチャネルのうち、「個人商店、その他」の割合は81.5%である。ベトナムは過去に金融破綻の経験があるため、銀行不信と「現物主義」の考えが根強い。現物資産の代表が「土地」と「建物」であり、個人商店を経営することは、経営者にとって資産運用の役割を兼ねている。

一方、政策の面では、政府は国民保護（特に雇用）を重視しており、小売業における外資チェーンの参入を厳しく規制している。ベトナムの人々の資産運用に関するこのような考え方や政府による規制が、伝統的な流通チャネルの根強さを支えていると思われる。

(5) ミャンマー：消費のこだわり意識は高くないが、スマートフォンなどが急速に普及

「ASEAN最後の未開拓市場」と称されるミャンマーは、消費に対するこだわり意識はそ

図5 消費におけるこだわり意識比較（ミャンマーとASEAN5都市平均）



れほど高くないものの、スマートフォン（高性能携帯電話端末）などの普及は進んでおり、相対的に低い経済水準でありながら先進国と同様の商品が流通する市場といえる。

前ページの図5は、消費へのこだわりに関して、ミャンマーと今回の5カ国の平均値を比較したものである。結果は、ミャンマーは5カ国の平均値と比べると、「安くて経済的なものを買う」から「流行にはこだわるほうである」、さらには「周りの人が良いといっているものを選ぶ」の項目まで、すべての項目において低い。

この結果の一つの解釈としては、ミャンマーの実店舗の品揃えがそれほど多くなく、消費者はそもそも商品を十分に比較検討できないためと考えられる。

それではミャンマーの人々の消費意欲は低いのかといえば、そうでもない。たとえば「スマートフォン」の普及率は35.2%と、通常の「携帯電話端末」の34.1%と同程度である。これまで通信端末を持たなかった人が初めて手にするのがスマートフォンという現象が起こっている。各種サービスの利用度に着目すると、「映画館」が47.3%、「外国語教室」が15.8%と、他の4カ国と比較しても決して引けを取らない。競合商品がひしめく市場ではないものの先進的な商品やサービスは入ってきており、それらがある程度普及しているのがミャンマーの特徴といえる。

以上のように、商品の普及状況や価格感度、利用する販売チャネル、重視する情報源、さらにはその背景にある消費者意識までが国ごとに異なる点は、まさにASEAN市場の「モザイク」模様ぶりを映し出している。

ASEANに参入する日系企業には、これらの個別性を前提としたうえで、各国別にマーケティング戦略をきめ細かく組み立てることが求められる。

II 経済発展段階と消費の間に存在する法則性

1 法則性についての仮説

消費者意識・消費行動から見て、ASEAN市場は国ごとの個別性が高いため、各国に適した戦略を一から構築し実行することは、大きな金銭的・時間的負担を伴う可能性が高い。

そこで、今回のアンケート調査結果から各国の消費市場に共通するルールや要素を抽出し、それをASEAN市場全体に広く適用させることで戦略構築の一助にならないかと考えた。分析の切り口として、「1人当たりGDP（国内総生産）に代表される経済発展段階と、消費者意識・消費行動との間に何らかの法則性が存在するのではないか」という仮説を立てて検討した。

この仮説が正しければ、日本のような先進国がたどってきた経済発展段階を見ることで、ASEANの消費市場の将来像や、日系企業の参入方法についての有効な知見が得られる可能性がある。

2 経済発展段階と正の相関を持つ項目

今回のアンケート調査における消費者意識・消費行動の集計結果と、調査対象都市の経済発展段階を分析すると、前述のとおり、ASEAN各国の特性はモザイク模様になるた

め、多くの項目で両者間に相関性は認められなかった。しかし一部の項目では正の相関が見られるとともに、当初想定していなかった法則性も発見できた。

経済発展段階と正の相関を示す最初の例に、「余暇におけるスポーツ・フィットネスクラブの利用」が挙げられる。経済発展によって人々の所得水準や生活レベルが向上するにつれ、同施設の利用が直線的に増えてきているのである（図6）。ほかには、「航空会社のマイレージカード保有率」にも同様の直線的な傾向が見られた。

3 一定の経済発展段階でピークを迎える項目

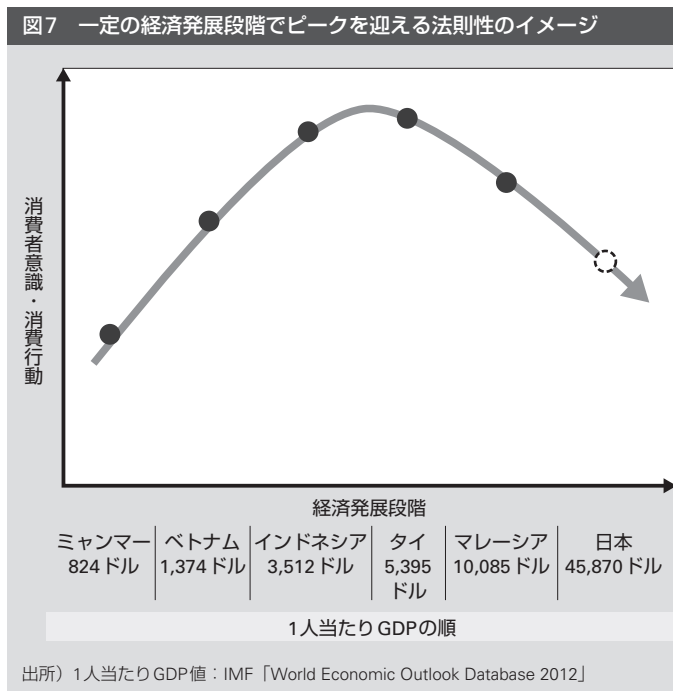
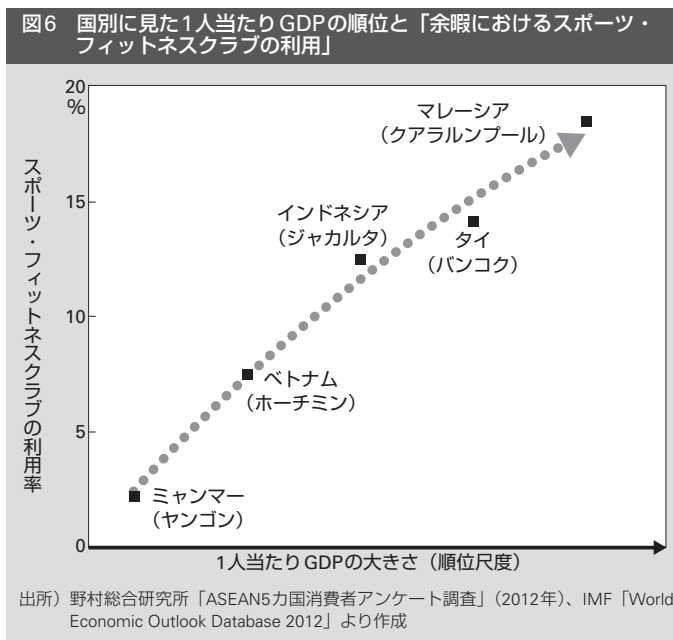
上述のような直線的な正の相関とは異なり、経済発展に応じて一定の段階までは上昇していくものの、それを超えると逡減する消費者意識・消費行動も存在する（図7）。具体的には、「評判重視」「情報収集志向」「スペック（仕様）・機能への対価」「商品を知りきっかけとなった情報源」の4項目で、それぞれについて以下に詳しく述べる。

(1) 評判重視

「使っている人の評判が気になる」という消費者意識に対して、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と答えた人の割合を各国の経済発展段階の順に見ると、タイを頂点とする山型のカーブを描く。つまり、経済発展段階の初期では1人当たりGDPの増加とともに他人の評判への関心が次第に高まり（ミャンマー→ベトナム→インドネシア）、タイでピークを迎え、マレーシア以上の段階になると一転して他人の評判への関心が逡減する。

参考までに、NRIが2012年に日本人を対象に実施した「生活者1万人アンケート調査」^{※1}での同じ調査項目の結果を加えると、日本はマレーシアの延長線上にあることがわかる（次ページの図8）。

この背景には、経済発展に伴う商品ラインアップの充実やライフスタイルの多様化など



により、他人が商品・サービスをどう評価しているかより、自らの価値観に照らし合わせた判断を重視するようになる傾向があるためと考えられる。「無名より有名なメーカーの商品を買う」についても同様の傾向となっており、経済発展とともに人々の消費経験が深まり各消費者の判断基準が磨かれることで、

他人の評判を気にする割合が低下していくことを示している。

(2) 情報収集志向

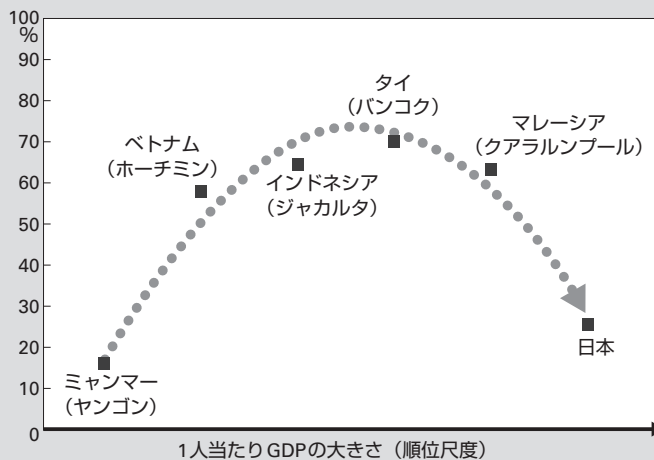
「商品を買う前にいろいろ情報を集める」という消費行動は、今度はインドネシアを頂点とする山型のカーブを描く(図9)。経済発展段階の初期には重視されなかった商品情報への関心が次第に高まり、インドネシアの段階で関心のピークを迎えるが、タイ以上の経済発展段階になると一転して逡減する。

この背景にあるものとしては、ピークに向かう段階では、経済発展に伴う商品ラインアップの増加により、商品選択のための情報が徐々に重要性を増していることが考えられる。そしてピークを迎えた後の段階になると、商品・販売チャネルの信頼度の向上や消費者の消費経験が蓄積され、情報収集の必要性そのものが低下する可能性が高い、もしくはさまざまな媒体から発信される情報量の増加により、いわゆる「情報疲れ」に陥り、情報収集に対する意欲が低下することも考えられる。「商品を知るきっかけとなった情報源(クチコミ)」も同様の傾向を示していることから裏づけられる。

(3) スペック・機能への対価

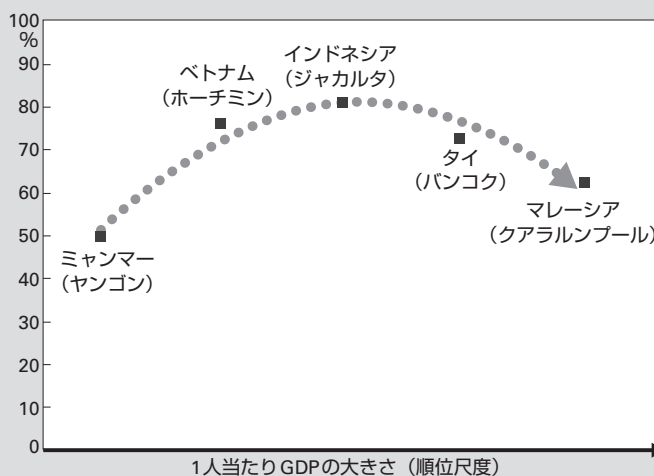
「高くても壊れにくいなど耐久性の高い商品を選ぶ」という消費意識については、インドネシアまでは一定の水準を保つが、その後減少に転じる傾向を示す。つまり、インドネシアまでの経済発展段階ではおよそ9割の消費者は耐久性を重視した商品選択をするものの、タイ以上の経済発展段階では耐久性に対する重要度が逡減していく(図10)。

図8 国別に見た1人当たりGDPの順位と評判重視「使っている人の評判が気になる」との関係



注) 「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と答えた人の割合
出所) 野村総合研究所「ASEAN5カ国消費者アンケート調査」(2012年)、「生活者1万人アンケート調査」(2012年)、IMF「World Economic Outlook Database 2012」より作成

図9 国別に見た1人当たりGDPの順位と情報収集志向「商品を買う前にいろいろ情報を集める」との関係



注) 最寄り品(食品)、買い回り品(冷蔵庫)、専門品(衣類・ファッション)それぞれについて尋ねたうち、最寄り品(食品)に対する回答。日本については対応する設問がないため記載していない

出所) 野村総合研究所「ASEAN5カ国消費者アンケート調査」(2012年)、IMF「World Economic Outlook Database 2012」より作成

これは、経済水準の上昇に伴って商品の基本性能が徐々に向上し、同時に消費者もそれらの性能に慣れることで、耐久性という価値自体が当たり前になり重要度が低下していくことが要因である可能性が高い。

同様の傾向を示す項目としては、「高くても安全性を重視する」が挙げられる。上述の耐久性と同様、経済水準の上昇に伴い、「あって当たり前」になるためと考えられる。

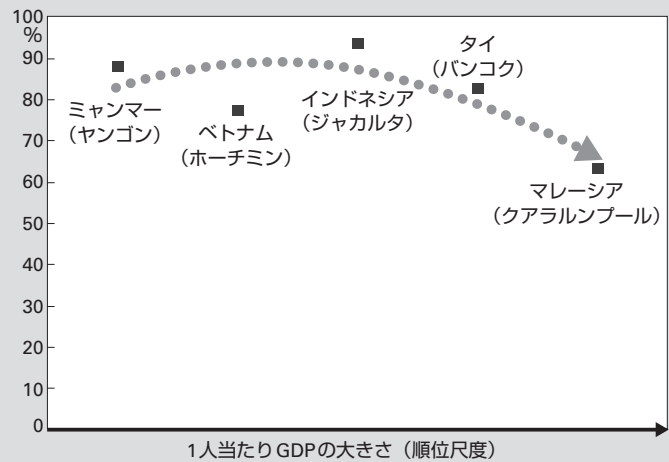
(4) 商品を知るきっかけとなった情報源

「商品を知るきっかけとなった情報源」として、「テレビ、ラジオ」と答えた消費者の割合を見ると、前項の「スペック・機能への対価」同様、インドネシアまではほぼ一定の水準を保つがその後減少する。具体的には、商品情報のソースとしての「テレビ、ラジオ」の利用度は、インドネシアまでの段階では7割程度の水準を保つものの、タイ以上になるとその利用度は徐々に減少する。なお、日本もその傾向の延長線上にある（図11）。

この背景には、経済水準の上昇に伴って「テレビ、ラジオ」等のマスメディア以外の、インターネットやSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）等をはじめとする他のメディアの利用が進み、マスメディアの重要度が相対的に低下するという可能性がある。「テレビ、ラジオ」以外に、「交通広告、屋外広告」にも同様の傾向が見られる。

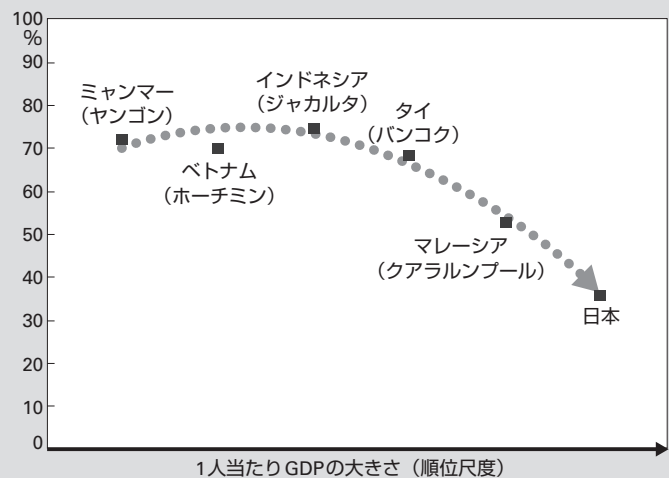
以上に述べてきた法則性は、国が異なっても、経済発展が進み人々の消費環境や利用メディアが変化すると、人々の消費者意識や消費行動が多様になっていく、あるいはより先進的になっていくという形で成熟化が進むことを物語っていると解釈できる。であるとす

図10 国別に見た1人当たりGDPの順位とスペック・機能への対価「高くても壊れにくいなど耐久性の高い商品を選ぶ」との関係



注) 「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と答えた人の割合。日本については対応する設問がないため記載していない
出所) 野村総合研究所「ASEAN5カ国消費者アンケート調査」(2012年)、IMF「World Economic Outlook Database 2012」より作成

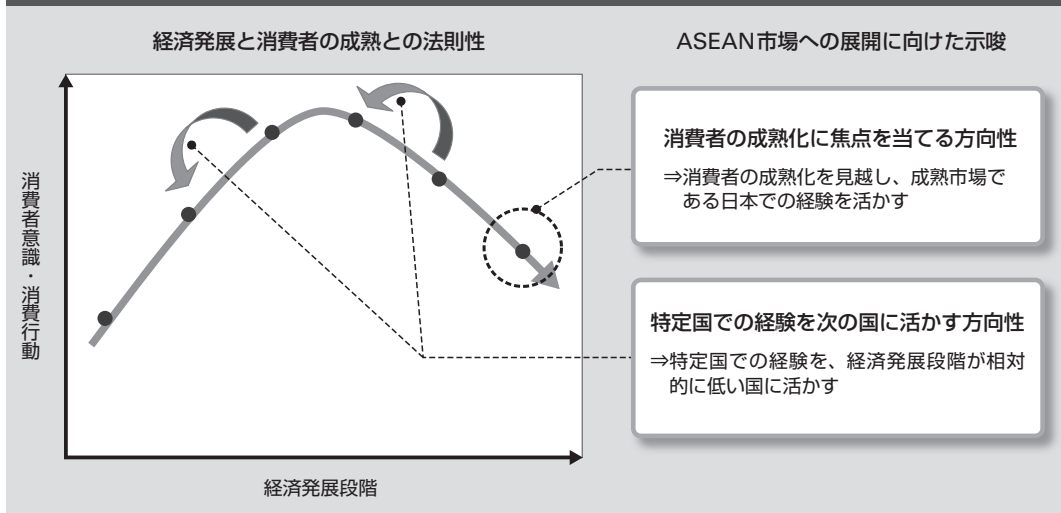
図11 国別に見た1人当たりGDPの順位と商品を知るきっかけとなった情報源「テレビ、ラジオ」との関係



注) 最寄り品 (食品、買い回り品 (冷蔵庫)、専門品 (衣類・ファッション) それぞれについて尋ねたうち、最寄り品 (食品) に対する回答
出所) 野村総合研究所「ASEAN5カ国消費者アンケート調査」(2012年)、「生活者1万人アンケート調査」(2009年)、IMF「World Economic Outlook Database 2012」より作成

れば、すでに消費市場が成熟している日本の経験を活かせる部分があること、およびASEAN内では比較的経済が発展しているマレーシアをたとえば日系企業のテストマーケティング市場として活用するのが有効である

図12 経済発展段階と消費者意識・消費行動の法則性、およびASEAN市場への展開に向けた示唆



ことが示唆される。

III 日系企業のASEAN展開に向けた示唆

1 法則性に基づく2つの施策の方向性

これまで述べてきた法則性に基づけば、各国各様のASEAN市場に参入するには各国の個性性に適合させた戦略構築を大前提としながらも、一方で、各国に共通する法則性に着目すればより効率的・効果的な戦略構築が可能となることがわかる。具体的には以下の2つの方向性がある（図12）。

第1は、「消費者の成熟化に焦点を当てる方向性」である。ASEANには消費者の成熟化が始まっている国も存在することから、すでに成熟段階にある日本市場での経験やノウハウをその国に活かせば、先回りした施策が講じられる。具体的には、「ジャパンプランドの活用」「リアルチャネルの持つ価値の活用」があり、これらについては次節以降で述

べる。

第2は、「ASEANの特定国での経験を次の国に活かす方向性」である。消費者の成熟化は経済発展に応じて進行するため、ASEANのなかでも経済発展で先行する国における経験や知見の一部は、経済発展段階が相対的に低い国に適用できる可能性がある。ASEANの複数国に進出するのであれば、過去に進出した国での経験や知見を、新たに進出する国に活かすことができる。具体的には「国横断のナレッジマネジメント」などの施策が考えられ、これについても後述する。

2 ジャパンプランドの活用

前述の法則性に基づけば、「スペック・機能の重要性」は経済発展とともに低下し、消費者は、商品購入の際にその商品の性能や機能的な価値だけでなく、イメージやブランドなど情緒的価値も合わせて総合的に判断する傾向が強まる。

「現地商品と比較して2～3割以上高い価格を払っても、外国製の食品や冷蔵庫を買いた

いか」という質問^{注2}をしたところ、日本・韓国・欧米の商品のなかで、「日本の商品」を購入したいという回答が、多くの国と商品分野で高い傾向を示した（図13）。ジャパンブランドが欧米や韓国のブランドに対して強みを発揮する領域では、それを差別化要素に活用できる可能性は高い。

ただし、本稿で取り上げる5カ国で比較すると、ジャパンブランドの強みは国ごとに状況が異なる。具体的には、タイ、インドネシアでは、海外商品にプレミアムを支払う意向は低い。つまり、ジャパンブランドが欧米や韓国のブランドに対して強みを発揮していたとしても、これらの国では必ずしも価格プレミアムを享受できるわけではない。

これを踏まえると、日系企業が取るべき戦略は、

- ① ジャパンブランドを強みに高価格設定で価格プレミアム獲得を志向する戦略

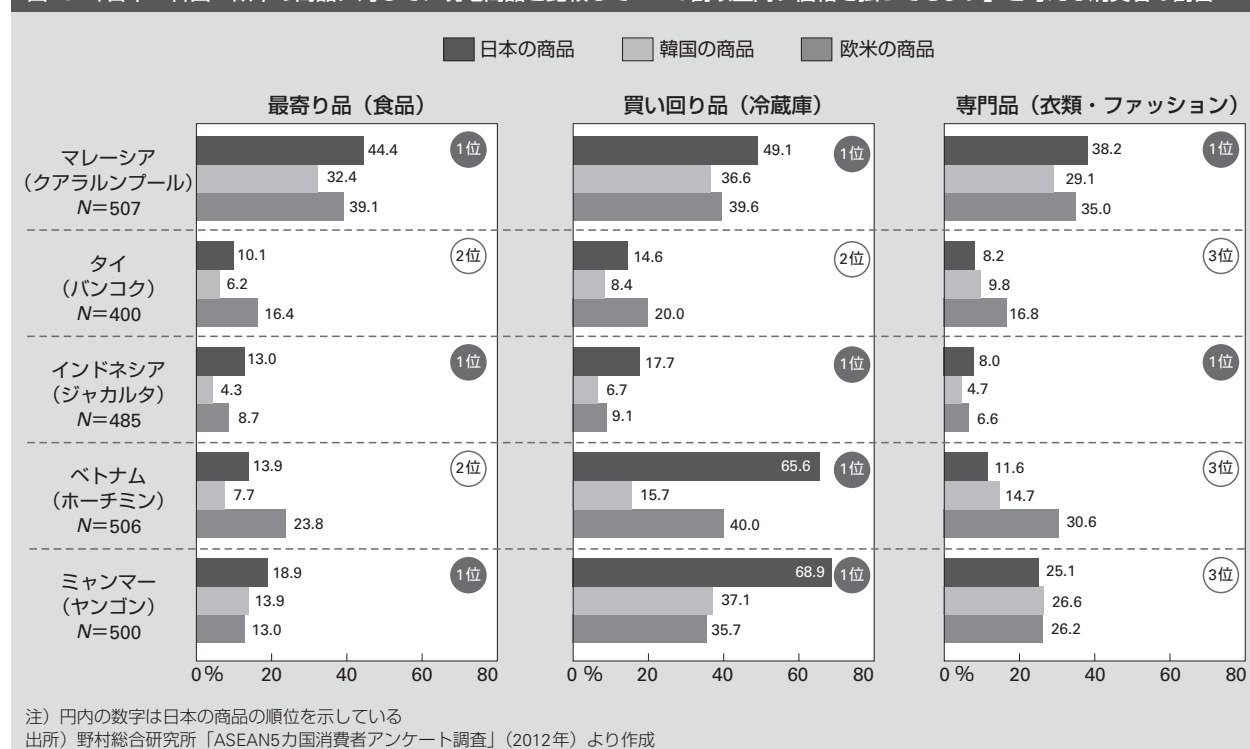
② ジャパンブランドを価格プレミアムに転嫁せず、シェア獲得を志向する戦略
——の2つの方向性が考えられる。

- ①の事例としては、サッポロベトナムのビール「サッポロ プレミアム」が挙げられる。ビール分野において高級・高品質なジャパンブランドを訴求することで、現地製ビールよりも3割以上高い価格設定で販売している。
- ②の事例としては、前述の東芝の液晶テレビ「Power TV」が挙げられる。「東芝」ブランドを冠しながらも、機能を必要最低限に絞り込み、ASEAN市場向けにカスタマイズすることで、低価格を実現し、シェアを倍増させることに成功した。

3 リアルチャネルの持つ価値の活用

前述の法則性に基づけば、商品・サービスの認知・購入における「テレビ・ラジオ」などのマスメディアの重要性は、経済発展段階

図13 「日本・韓国・欧米の商品に対して、現地商品と比較して2～3割以上高い価格を払ってもよい」と考える消費者の割合



が進むにつれて低下し、実店舗をはじめとするリアルチャネルの価値が相対的に高まる可能性がある。この点に関して、今回のアンケート調査対象国のなかで経済発展段階が最も進んでいるマレーシアにおいて、「収入上位50%層」と「収入下位50%層」でリアルチャネルを重視する傾向に差が認められるかどうかを分析した。その結果、「実店舗・ショールーム」の重要度は、収入上位50%層のほうが収入下位50%層に比べ、「認知のきっかけ」で4.7ポイント、「購入の決め手」で15.8ポイント高いことが確認された。

実際、日本でも実店舗などリアルチャネルの価値が高くなっており、「生活者1万人アンケート調査」においても、およそ7割の生活者が「インターネットで商品を買う場合も、実物を店舗などで確認する」と回答している。

今後、ASEAN各国でも、日本のように量販店などによる販売チャネルの寡占化が進むと、メーカーと小売業のパワーバランスが変化し、メーカーによる実店舗へのコントロールが難しくなる可能性がある。

このような状況下では、メーカーは店舗へのコントロール力を強化したいと考えられる。たとえば直営店の比率を高めることで、商品の性能・機能やブランドイメージをより効果的・効率的に伝えることができるようになる。実際に、サムスン電子は店舗展開における直営店比率を高め、スタッフの接客水準を向上させることにより、意図どおりにブランドイメージを高めている。

4 国横断のナレッジマネジメント

さらに前述の法則性に基づけば、経済発展

段階の進んだ特定の国での経験を、他の国に活かすことが有効である。それはASEAN内にRHQ（Regional Headquarters：近隣に位置する複数国の現地子会社の業務を調整・支援する地域統括会社）を置き、その役割を「各国で得た市場開拓・浸透の経験を他国市場に移植する、ナレッジマネジメント機能」と明確に定義することが、有効な手法の一つである。具体的には、

- 各国の個別性・共通性の分析等を通じて、各国共通・個別双方の方針を策定する「マーケティング戦略の企画・立案機能」
- 各国の関係する担当者間で情報連携を促進する「会議体の設計・管理機能」
- ノウハウの移植の観点から最適な人材再配置等を設計する「人事制度（ローテーション等）の設計機能」
- 各国の成功体験から学ぶ人材育成を企画する「教育・研修の企画機能」

——などが、RHQの果たすべき役割である。

たとえば、イオンマレーシアでは実際に、マレーシアで得た知識・ノウハウなどのナレッジをASEAN各国の拠点やスタッフで共有する仕組みを整備している。それにはまず、人材を媒介とするナレッジ共有の仕組みとして、マレーシアへの出向経験者をASEAN内他国の責任者として派遣している。具体的には、マーチャンダイジングの現地責任者をマレーシアから他国に派遣することで、業務上のナレッジ・ノウハウを移植する。

さらに、会議体を利用したナレッジ共有の仕組みとして、各地の責任者が定期的に意見交換する場を設けている。この会議では、マレーシアの各部担当者とは他国の責任者が事業

展開・運営方法について議論することで、各国のナレッジの共有化を促進している。

今回実施したASEAN 5カ国消費者アンケート調査からは、各国の個性が高くても、経済発展段階を切り口とすれば一定の法則性を見出せることが明らかになった。各国の個性の理解に加えて、これらの法則性を踏まえた戦略がASEAN展開には有効であると考える。

注

- 1 NRIでは日本人の基本的な価値観や行動、考え方の把握を目的として1997年・2000年・03年・06年・09年・12年の計6回にわたって、「生活者1万人アンケート」を実施した
- 2 最寄り品（食品）、買い回り品（冷蔵庫）、専門品（衣類・ファッション）の3つの商品カテゴリーにおいて、日本の商品、韓国の商品、欧米の商品のそれぞれに対して現地商品の何倍の価格までなら支払ってもよいかを質問している

著者

倉林貴之（くらばやしとかゆき）

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部グループマネージャー

専門は消費財・流通・サービスを含むコンシューマーインダストリー。経営戦略・事業戦略の策定・実行を支援。近年はアジアを中心とした海外展開支援に携わる

新美 佑（にいみゆう）

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部主任コンサルタント

専門はコンシューマーインダストリーにおける経営戦略・事業戦略・マーケティング戦略、ASEANを中心とした海外展開

八浪 暁（やつなみさとる）

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部コンサルタント

専門は消費財マーケティング戦略、消費者意識・行動分析

「Health & Beauty」市場特性と展開戦略

高藤直子



本谷高寛



CONTENTS

- I ASEANで拡大する「豊かな消費」と経済発展ステージ
- II 主要プレイヤーと日本企業の位置づけ
- III 先行する日本企業の事業展開
- IV ASEANのHealth & Beauty市場に対する展開戦略のポイント

要約

- 1 急速に経済発展を遂げるASEAN（東南アジア諸国連合）で、生活必需品の需要から「豊かな消費」への変化が見られる。それを象徴する「Health & Beauty」（以下、H&B）関連商品の市場も拡大傾向にあり、ASEAN10カ国のうち、本稿で取り上げた6カ国を一つの市場と捉えると、インドを上回る規模になる。H&Bには、国ごとに経済発展の段階に応じて3つのステージがあり、それぞれのステージによって売れ筋商品の傾向や販売チャネルに違いが見られる。
- 2 市場のプレイヤーに目を向けると、欧米のグローバル企業が上位を占めており存在感が大きい。インドネシアの化粧品・日用品の商品カテゴリーでは日本企業が上位に入る市場もあり、競争力のある商品や、得意とする国が確定しつつある。
- 3 先行する日本企業を研究すると、事業を中長期的に育成して現在の市場を獲得してきたという共通点がある。また各国拠点の機能も、販売だけから販売・生産拠点へと役割が変化してきており、現地生産により価格競争力を高めている。
- 4 ASEANのH&B市場での事業展開は、地域に対する「全体戦略」と各国に対する「個別参入戦略」の両輪によって、市場を段階的に取り込むことが重要である。事業拡大の鍵となる現地パートナー選定では、有力現地企業に対して自社との協業メリットを明確に提示する。成長著しいASEANで事業を拡大するには、迅速な意思決定と中長期的に事業を育成する意識が求められる。

I ASEANで拡大する「豊かな消費」と経済発展ステージ

1 急成長するASEANの「Health & Beauty」市場

(1) ASEAN 6カ国の市場規模推移

急速に経済発展するASEAN（東南アジア諸国連合）の消費が変わり目にある。自動車や家電など生活インフラを支える製品も普及しつつあり、近年は生活を楽しむための商品やサービスを求める「豊かな消費」へと変わりつつある。日本のドラッグストアなどで取り扱われる「Health & Beauty」関連商品^{※1}（以下、H&B）に対する需要も、健康や美容への意識の高まりを反映する豊かな消費の象徴である。

ASEAN10カ国のうち、シンガポール・マレーシア・タイ・インドネシア・フィリピン・ベトナムの6カ国のH&B市場規模は、

1998年の70億ドルから、年平均9.1%で成長し、2012年には238億ドルに達した（図1）。

この6カ国を一つの市場と捉えると、近年注目を集めているインドを上回る規模である。

(2) 各国の市場規模

2012年の6カ国のH&B市場規模は、図2に

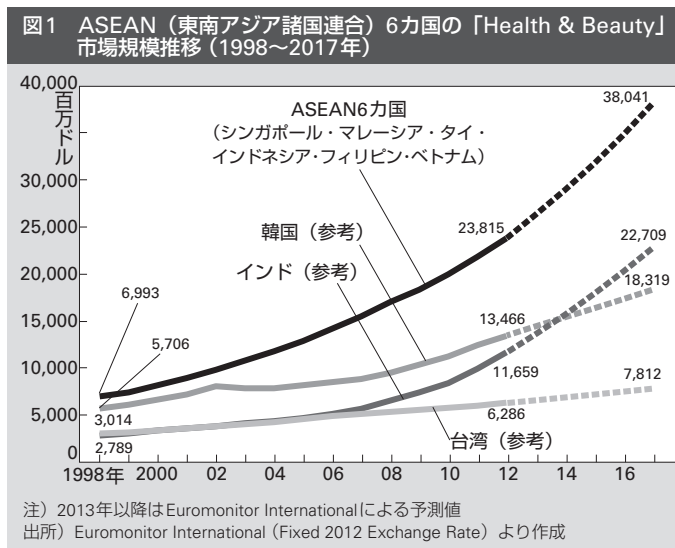
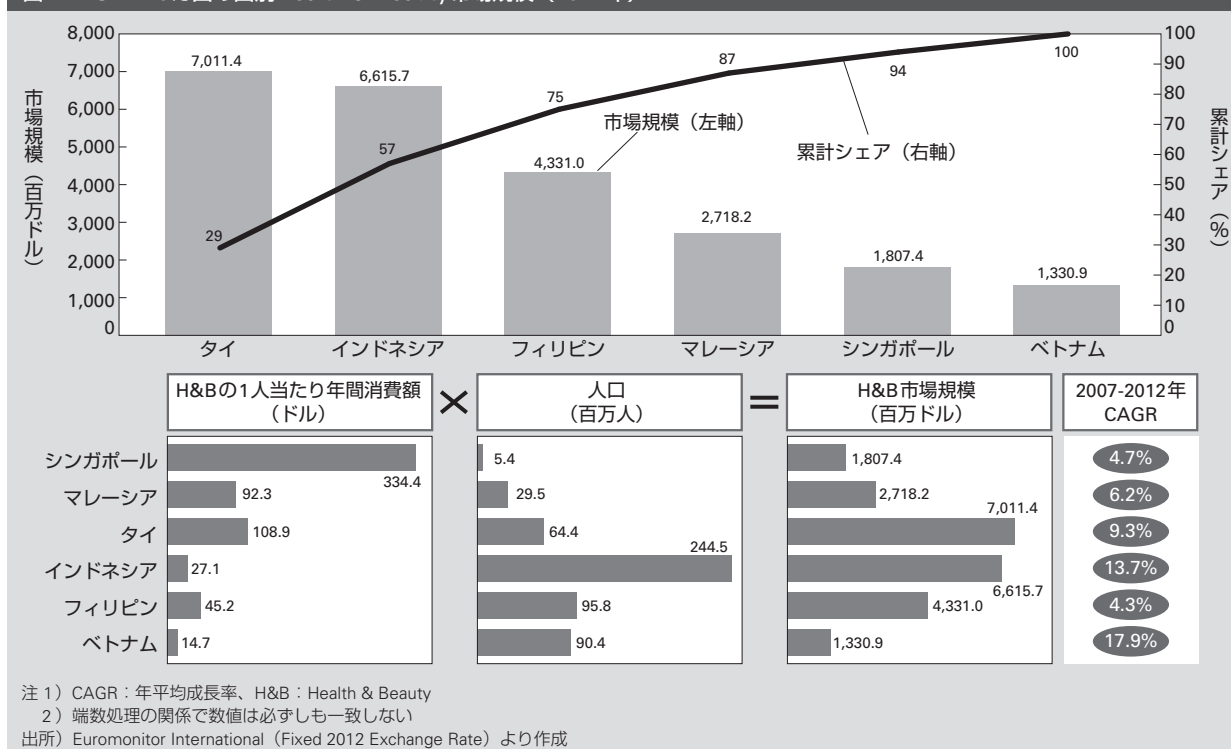


図2 ASEAN6カ国の国別Health & Beauty市場規模 (2012年)



示すとおり、タイが最も大きく70億ドル、次いでインドネシアが66億ドルで、この2カ国で6カ国全体の57%を占める。

H&Bの1人当たりの年間消費額を見るとシンガポールが最も多く、1人当たり約334ドルを支出している。1カ月に換算すると約28ドル（約2800円）となり、日本の世帯当たりの理美容品支出額^{※2}に近い。市場規模1位のタイは1人当たり年間約109ドルとシンガポールに次ぐ消費額であるが、市場規模2位のインドネシアは同27ドルと少ない。

このように、シンガポール、タイ、およびマレーシアの3カ国はH&Bの1人当たり消費額は多いものの、他のインドネシア、フィリピン、ベトナムに比べると人口が少なく、市場規模は必ずしも大きくない。今後は、人口規模の大きいインドネシア、フィリピン、ベトナムでのH&Bの1人当たり消費額の増加が、ASEAN全体のH&B市場の拡大を牽引すると考えられる。

2 ASEAN 6カ国のHealth & Beauty消費傾向

6カ国で売られている上位商品のカテゴリー

を見ると（表1）、2012年の売上高1位は「スキンケア」商品で、10年前の02年も1位だが、この間に約3.2倍の46億ドルに増加している。最も成長しているのは「サプリ・ビタミン剤」で、2002年から年平均12.7%で市場が拡大しており、「スキンケア」に次ぐ市場となっている。生活必需品である「ヘアケア」「オーラルケア」「バス用品」などは、市場規模は拡大しているものの、他と比べて緩やかで順位も下がっている。

このことから、ASEAN市場の傾向として、必需品よりも、生活をより豊かにするための贅沢品に対する消費が活発になっていると考えられる。

3 Health & Beauty市場の成長プロセスと経済発展ステージ

(1) 経済発展段階から分析する市場の成長プロセス

必需品から贅沢品への消費の変化はどのようなタイミングで起こるのであろうか。

図3に、経済発展の段階が異なるベトナムとタイの売れ筋商品を比較した。ベトナムでは「オーラルケア」が1位で、タイでは「ス

表1 ASEAN6カ国のHealth & Beauty売れ筋商品

2002年		2012年		2002-2012CAGR
商品カテゴリー	売上高 (百万ドル)	商品カテゴリー	売上高 (百万ドル)	
スキンケア	1,452	スキンケア	4,604	12.2%
ヘアケア	1,415	サプリ・ビタミン剤	3,158	12.7%
一般用医薬品	1,360	一般用医薬品	3,086	8.5%
オーラルケア	1,078	ヘアケア	2,830	7.2%
サプリ・ビタミン剤	952	ハーブ・漢方	2,360	11.3%
バス用品	940	オーラルケア	2,038	6.6%
ハーブ・漢方	813	バス用品	1,714	6.2%
化粧品	568	化粧品	1,326	8.8%
香水	407	香水	885	8.1%
男性用整髪料	286	男性用整髪料	766	10.4%
その他	510	その他	1,049	7.5%
合計	9,780	合計	23,815	9.3%

注) 端数処理の関係で合計は必ずしも一致しない
出所) Euromonitor Internationalより作成

キンケア」が1位である。経済発展に伴い売れ筋商品が変化するという傾向は他の国にも見られる。そこで野村総合研究所(NRI)は、「一定の経済水準に達した段階で、H&Bの消費傾向も変化する」という仮説を立て、それをもとに、Euromonitor International(ユーロモニター・インターナショナル、以下、ユーロモニター)の市場データを用いて、各国の1998年から2012年までの1人当たりGDP(国内総生産)とH&Bの1人当たり消費額の相関を分析した。対象国は、ASEAN 6カ国に、H&B先進国である韓国を参考市場として加え7カ国とした。

分析の結果、H&B市場には経済発展に応じて3つのステージがあり、次ページの図4に

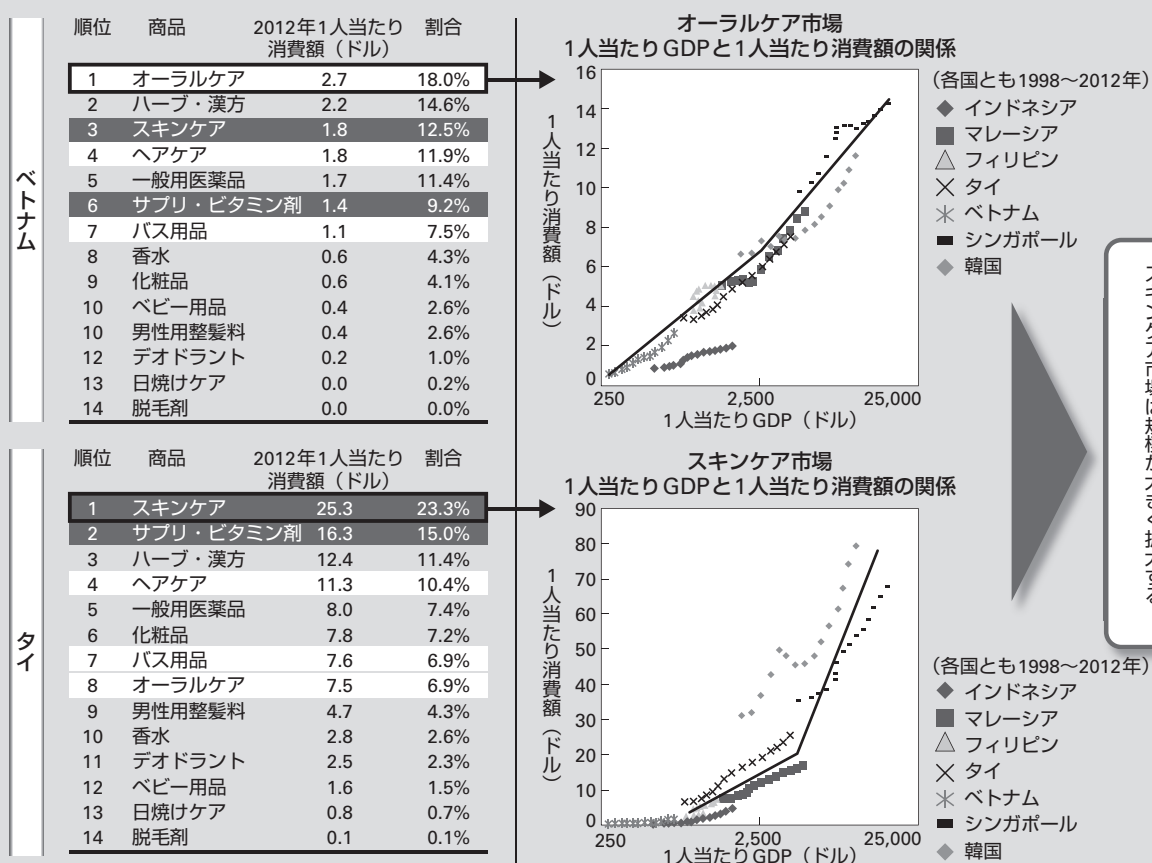
示すとおり、「1人当たりGDP約4000ドル」および「同約1万ドル」を境に、市場規模や商品傾向、販売チャネルが変化していることがわかった。3つのステージを、

- 第1ステージ : 1人当たりGDP(目安) ~4000ドル
- 第2ステージ : 同4000ドル~1万ドル
- 第3ステージ : 同1万ドル~——とする。

(2) 経済発展の3つのステージとH&B商品展開の視点

経済発展の3つのステージとH&Bの商品傾向の関係を整理すると、第1ステージにはベトナム、フィリピン、インドネシアが該当

図3 1人当たりGDP(国内総生産)と商品別の1人当たり消費額の関係



注) 図左の濃いアミがけ(スキンケア、サプリ・ビタミン剤)は主な贅沢品、アミがけなし(ヘアケア、バス用品、オーラルケア)は主な生活必需品出所) Euromonitor Internationalのデータより作成

し、「ヘアケア」「オーラルケア」「バス用品」といった生活必需品の消費が多い。

第2ステージには、タイとマレーシアが該当し、「スキンケア」「サプリ・ビタミン剤」などの贅沢品に消費が広がる。

そして第3ステージには、シンガポールと韓国が該当し、プレミアム志向が高まり、高付加価値商品の需要が拡大している。NRIの現地調査からは、シンガポールや韓国ではさらにニーズが多様化しており、幅広い価格帯で品揃えが豊富になる傾向が見られた。

(3) 販売チャネルの構造

次に、経済発展のステージと販売チャネル構造の関係を分析する。第1ステージのベトナム、フィリピン、インドネシアでは、チェーンストアなどの近代小売りの割合が相対的に低い。1人当たりGDPが高まるにつれ近代小売りの割合が上昇し、約1万ドルを超えると約80%が近代小売りの店舗で販売されるチャネル構造となっている。

たとえばASEANで展開するドラッグストアチェーンには、Watsons（ワトソンズ）や

Guardian（ガーディアン）、Century（センチュリー）などがある。各社のWebサイトで開示されている店舗展開およびNRIの視察でも、前述のデータが示すとおり、Watsonsはシンガポール、マレーシア、タイで店舗数を増やしている。また、GuardianやCenturyは第1ステージから第2ステージへの過渡期にあるインドネシアで、都市部に新設されるショッピングモールにテナントを展開している。

II 主要プレイヤーと日本企業の位置づけ

1 ASEAN 6カ国で存在感を發揮する欧米のグローバル企業

6カ国のH&B市場での企業別シェアをユーロモニターのデータから見ると、化粧品・日用品市場では、ユニリーバ、P&G（プロクター・アンド・ギャンブル）、ロレアルが上位を占めている。2012年にはこの3社で約39%を占めており、欧米のグローバル企業の存在感が大きい（表2）。特にユニリーバは20.7%と突出している。これは、6カ国全体の市場

図4 経済発展の3つのステージとHealth & Beauty商品

経済発展	第1ステージ			第2ステージ		第3ステージ	
1人当たりGDP（目安）	～4,000ドル			4,000ドル～1万ドル		1万ドル～	
H&Bの1人当たり年間消費額	～60ドル			60ドル～150ドル		150ドル～	
商品傾向	「ヘアケア」「オーラルケア」「バス用品」などの生活必需品			「スキンケア」「サプリ・ビタミン剤」などの贅沢品		「スキンケア」「サプリメント」の高品質・高価格商品	
販売チャネル構造	個人商店			チェーンストアの急拡大 個人商店と混在		チェーンストア中心 店舗数拡大	
現在の該当国	ベトナム	フィリピン	インドネシア	タイ	マレーシア	シンガポール	韓国（参考）
特徴的な売筋商品	オーラルケア	ボディケア	OTC	ハーブ・漢方	プレミアム商品	プレミアム商品	ハーブ・漢方
近代小売りの割合	40.4%	45.4%	55.3%	85.9%	59.0%	88.8%	88.6%

注）OTC：一般用医薬品

出所）Euromonitor International、現地調査結果より作成

の約3割を占めるインドネシアで、同社が38%の圧倒的なシェアを有していること、ベトナム、フィリピンでもそれぞれ27%、22%の市場を獲得していることが大きい。

化粧品・日用品に対して医薬品や健康食品の場合は、承認申請の手続きに時間がかかることや自国産業を保護する6カ国の政策的な側面もあることから、現地企業がシェアを取りやすい。たとえば、一般用医薬品市場では、フィリピンの財閥系大手医薬品メーカーであるUnited Laboratories（ユナイテッドラボラトリーズ）がシェア1位となっている。2位、5位のKalbe Farma（カルベファルマ）、Tempo Scan Pacific（テンポ・スキャン・パシフィック）もインドネシアの医薬・日用品メーカーであり、ASEANを本拠地とする企業が強い。

2 先行する日本企業の位置づけ

(1) ASEAN市場における日本企業のシェア

同様にユーロモニターのデータから、ASEAN市場における日本企業のシェアを見

る。化粧品・日用品市場では、ライオン、花王、資生堂、マンダム、ロート製薬が、一方、一般用医薬品市場では大正製薬、ロート製薬、久光製薬が上位に入る。ただし化粧品・日用品市場で日本企業中1位のライオンと花王でさえも、2012年のシェアは1.6%と、2桁台を誇る欧米のグローバル企業とに開きがある。一般用医薬品市場では、大正製薬が2012年に3.3%とTempo Scan Pacificに次ぐ市場を獲得しているが、ロート製薬、久光製薬は約1%と小さい。

(2) 国別の特徴

ASEAN 6カ国合計では、欧米企業と差をつけられているが、国別に見ると日本企業が強さを発揮している国もある。たとえば、インドネシアの化粧品・日用品市場では、ライオンとマンダムが約3%を占める。マンダムは、男性向け整髪料「GATSBY（ギャツビー）」を主力に、2007年に年間売上高1兆ルピア（約129億円）を達成したと発表している。一般用医薬品市場では、大正製薬がインド

表2 ASEAN6カ国のHealth & Beauty市場の企業シェア

化粧品・日用品市場			一般用医薬品市場		
企業名	2007年	2012年	企業名	2007年	2012年
ユニリーバ	17.2%	20.7%	United Laboratories (ユナイテッドラボラトリーズ)	10.6%	9.2%
P&G (プロクター・アンド・ギャンブル)	11.4%	11.2%	Kalbe Farma (カルベファルマ)	6.2%	7.2%
ロレアル	6.1%	6.9%	ジョンソン・エンド・ジョンソン	6.3%	5.5%
Colgate-Palmolive (コルゲート・パーモリーブ)	6.9%	6.1%	GlaxoSmithKline (グラクソスミスクリライン)	5.6%	5.3%
ジョンソン・エンド・ジョンソン	4.2%	3.8%	Tempo Scan Pacific (テンポ・スキャン・パシフィック)	3.0%	3.7%
日本企業のシェア			日本企業のシェア		
ライオン	1.5%	1.6%	大正製薬	N/A	3.3%
花王	1.6%	1.6%	ロート製薬	1.1%	1.2%
資生堂	1.5%	1.4%	久光製薬	0.6%	0.9%
マンダム	0.9%	1.1%			
ロート製薬	0.2%	0.2%			

注) N/A：不明・データなし
出所) Euromonitor Internationalより作成

ネシア、タイ、フィリピン、シンガポール、マレーシアで、外用消炎鎮痛薬「Counterpain（カウンターペイン）」と解熱鎮痛剤「Tempra（テンプラ）」の2ブランドを展開しており、そのシェアは、フィリピンとタイではトップ5に入る。

III 先行する日本企業の事業展開

1 現在までの事業期間

第II章で挙げた日本企業の共通点は、約50年前からASEANに商品を投入していることである。表3に、日本企業6社の各社Webサイトより事業実績を抜粋して年表で示した。

これら6社のなかでASEANに最も早く進出したのは1958年のマンダムで、次いで花王

と大正製薬が60年代半ばにタイで事業を開始した。大正製薬に関しては、1962年に日本で「リボビタンD」を発売した3年後の65年にはタイでドリンク事業を展開している。初期参入国にインドネシアを選んだ久光製薬は、1975年に「サロンパス」の販売を始めた。

このように、ASEAN市場で先行する日本企業が現在の規模に至るまでには、長い年月をかけて事業を推し進めてきた背景がある。

2 拠点の機能変化

ASEAN市場の成長に伴い各国の拠点機能も変化している。初期参入時は大型投資をせず、日本からの輸入販売代理店として事業所を設置するか現地企業と合弁会社を設立し、ローリスク・ローリターンで事業を開始する

表3 ASEANのHealth & Beauty市場における日本企業の事業展開

年代	資生堂	花王	マンダム
1950年代	1958 □台湾で販売開始		1958 ■フィリピン・マニラで技術提携会社を稼働
1960年代	1962 □ハワイに販売会社設立	1964 ■花王インダストリアルタイランド社設立 1964 □台湾花王社設立 1965 ■シンガポールにマレーシア花王社設立	1969 ■インドネシア・ジャカルタに合弁会社設立
1970年代	1970 ■資生堂シンガポール設立 1971 □資生堂ニュージーランド設立 1972 ■資生堂タイランド設立	1970 □花王香港社設立 1973 ■花王マレーシア社設立 1975 ■タイにキットサイアム社設立 1977 ■フィリピンにピリピナス花王社設立 1977 ■ボレ花王インドネシア化学社設立	
1980年代	1981 □中国・北京で販売開始 1982 □資生堂オーストラリア設立	1985 ■ディノインドネシアインダストリアル社に資本参加 1988 ■ファティケミカルマレーシア社設立	1988 ■シンガポールに合弁会社設立 1989 □台湾に合弁会社設立
1990年代	1991 □北京に合弁会社設立 1997 □韓国に合弁会社設立 1997 ■タイにサハ・アジア・パシフィック設立 1998 □香港に合弁会社設立 1998 □上海に合作会社設立	1991 ■花王オレオケミカルマレーシア社設立 1992 □花王オーストラリアマーケティング社設立 1993 □上海花王社設立 1996 ■花王ベトナム社設立	1990 ■タイに合弁会社設立 1992 ■フィリピンに合弁会社設立 1993 □香港に合弁会社設立 1996 □中国に合弁会社設立 1997 ■マレーシアに合弁会社設立 1999 □韓国に合弁会社設立
2000年代	2004 ■タイにプロフェッショナル事業合弁会社設立 2005 ■資生堂マレーシア設立 2008 □上海に資生堂中国研修センター開設 2008 ■資生堂ベトナム有限責任会社設立 2009 ■ベトナム工場完成 2009 □上海、台湾に資生堂ライフクオリティビューティーセンター開設	2000 ■タイに花王コンシューマープロダクツ東南アジア社設立 2002 □中国に花王中国投資社設立 2006 □中国に花王中国研究開発中心社設立 2006 ■フィリピンのピリピナス花王社に油脂アルコールの新プラントを建設	
2010年代	2010 ■資生堂コスメティクスベトナム設立	2011 □中国・合肥に、上海に次ぐ生産拠点 花王合肥社設立 2012 ■花王インドネシア化学社が新工場建設	2012 □インドに連結子会社設立 2013 ■インドネシアに新工場建設計画決定

出所) 各社Webサイトよりアジア・パシフィック地域の取り組みを抜粋

事例が多い。日本からの輸入販売の場合、商品単価が現地企業の類似商品と比べて割高になる。そのため、一部の限られた富裕層をターゲットとした商品展開になる。

しかし商品の認知度が高まり一定の販売高を維持できるようになると、各国の拠点機能は、販売拠点だけから販売・生産拠点としての機能に変化する。人口が拡大する中間所得者層を取り込むには手頃な価格帯の商品を販売しなければならず、現地生産に切り替えて製造コストを抑える必要が出てくる。マンドムも、2013年に約37億円を投資してインドネシアのチビトンに新しい自社工場および本社社屋の建設を計画しており、現地での需要拡大への対応を進めている。ベトナムやインドネシアには消費市場としての成長性もあり、

かつ労働力が安価に確保できるという魅力もあって、日本企業の新たな生産拠点に選ばれている。

IV ASEANのHealth & Beauty市場に対する展開戦略のポイント

1 ASEAN地域に対する全体戦略

ASEAN諸国は、1カ国だけに参入しても市場規模が小さいため事業の広がりが限られるという難しさがある。そのため、参入の検討段階で、複数国に対する展開シナリオを描く必要がある。国別の市場特性や事業リスクを比較・検証しながら、どの国で何を販売するのか、どのようなステップで参入するのか

		■：ASEAN関連 □：ASEAN以外	
大正製薬	ロート製薬	久光製薬	
1962 □日本で「リボビタミンD」発売 1965 ■タイでドリンク事業展開			
			1975 ■P.T.サロンパス・インドネシア設立
1983 □香港大正製薬設立 1984 □台湾大正製薬設立			
1990 ■マレーシア大正製薬設立 1992 ■フィリピン大正製薬設立 1995 ■インドネシア大正製薬設立	1991 □中国・広東省にメンソレータム社・中国設立 1996 ■ロート・インドネシア社設立 1997 ■ロート・メンソレータム・ベトナム社設立 1998 ■ベトナム工場完成。点眼剤・外用剤の生産開始	1994 ■久光ベトナム設立 1995 ■久光ベトナム工場稼働	
2000 □中国・北京にオフィス設立 2005 ■タイで「パブロン」「大正漢方胃腸薬」発売 2006 ■マレーシアで「パブロン」「大正漢方胃腸薬」販売 2009 ■シンガポール大正製薬設立		2002 ■マレーシア事務所開設 2003 □台湾・台北支店開設 2007 ■シンガポール支店開設	
2011 ■マレーシアでHoepharma Holdings（ホウファーマ・ホールディングス）の株式取得	2010 □ロートファーマ（インドア）社設立 2010 □ロートメンソレータム（バングラデシュ）社設立		

という、「対象国×モノ・サービス×参入時期」の視点で検討することが重要である。

検討の際には、第I章で示した経済発展のステージも一つの指標となる。たとえば、第1ステージにあるインドネシアのH&B商品の1人当たり消費額は少ないが、市場規模が大きいいため、シャンプーなど低価格の生活必需品を投入し、将来の市場獲得への布石を打つことなどが考えられる。

また第2・3ステージにある同1人当たり消費額が多いマレーシアやシンガポールのプレミアム志向の消費者に対しては、高価格帯のスキンケア商品を展開するといったシナリオが描ける。

2 各国に対する個別参入戦略

ASEAN諸国への参入検討で留意すべきは、各国の市場成長には共通性が見られる一方で、国ごとに異なる規制や商習慣が混在している点である。さらに、都市と郊外の生活レベルの差や民族・宗教の違いにより、多様なニーズが存在する「モザイク」模様の市場となっている点にも注意したい。

40ページの図4に示したように、同じ第1ステージのインドネシアとベトナムを比べると、インドネシアでは「一般用医薬品(OTC)」が最も売れており、ベトナムでは「オーラルケア」商品が売上高1位になっている。これは、データ分析だけでは把握できない、両国の生活習慣、購買行動、市場環境などの違いが理由であると考えられる。

たとえば、インドネシアとベトナムとでは医療提供体制の整備状況が異なる。NRIの独自調査では、インドネシアに比べてベトナムのほうが診療所など一次医療機関へのアクセ

スがしやすい。そのためベトナムでは医師や薬剤師から処方薬を購入するケースが多い。これに対してインドネシアは一次医療機関が十分に整備されていないため、医師の診療を受ける前に、昔から販売されている生薬成分の総合感冒薬で諸症状を緩和するという傾向が見られる。

ベトナムでオーラルケア商品の販売高が多い点も、ベトナム国民は他のASEAN諸国と比べて健康や美容への意識が高いという結果がNRIの現地アンケート調査で出ており、このようなところにその国のニーズの違いが表れている。

以上のように、現地視察やヒアリングなどで各国の実態を把握し、事業機会、リスク、課題を整理して、国ごとの特性を参入戦略にいかん落とし込めるかが、モザイク模様のASEAN市場での成功要因の一つになるといえる。

3 事業拡大の鍵となる 現地パートナー選定

NRIは、ASEANにかぎらず、社会インフラが未整備で一社単独では市場開拓が難しい新興国では、現地企業のリソース(経営資源)を活用することが事業拡大の鍵になると考える。特にH&B市場には各国の規制があるため、製造・物流・販売機能に加えて、商品の承認申請手続きなどのノウハウも現地企業に頼ることになるケースが多い。

現地パートナーのこうした評価項目は事業特性に応じて各社各様であるが、ASEAN市場の場合、上位に位置づけられる現地有力企業でも製造技術や品質管理の水準が低いことが多く、初期段階の現地パートナーの候補企業

は、ある程度の事業規模と基盤を保有している大手企業に焦点を当ててリストアップする。

ただし、このような現地有力企業のリソースは、ASEAN市場に新規参入を図ろうとするすべての外国企業が求めている。そのため、競合関係にある複数企業と同時期に交渉している場合もある。現地企業も、既存事業との相乗効果や消費者への提供価値、商品のブランド力など、厳しい視点でグローバル企業を評価・検討している。アプローチに当たって日本企業は、自社および自社商品の強み、競合他社との差別化ポイント、協業メリットなどを明確に提示することが、協業可能性を高めるためには必須である。

4 迅速な意思決定と中長期的な事業計画

ASEANのH&B市場には、すでに多くのグローバル企業が参入しており競争が激化している。現地企業には、世界的に知名度のあるブランドしか取り扱わない、急速に事業展開ができる企業としか提携しないという強気の姿勢が見られる。日本企業に対しては、商品・サービスは高く評価するものの、意思決定に要する時間の長さが課題として指摘されることが多い。「豊かな消費」への変わり目である今がASEAN市場参入のタイミングである。日本の優れた商品・サービスをASEAN地域に拡大させるには、それぞれの国の市場特性を理解したうえで、迅速な意思決定が求められる。

最後に、成長著しいとはいえASEANにおけるH&Bの1人当たり消費額はまだまだ少なく、

日本の商品は現地の人々にとって高価であるのが実態である。市場の成長速度を考慮すると、先行企業が費やした数十年という時間ほどはかからないが、ASEAN各国の市場成熟度に応じて事業を育成するという意識を持って、中長期的な時間軸で事業計画を立てていくことが重要である。

注

- 1 本稿のHealth & Beauty市場は、ユーロモニターの市場データの「Beauty and Personal Care」と「Consumer Health」区分に属する以下の商品カテゴリと定義する。
「Baby Care (ベビー用品)」「Bath and Shower (バス用品)」「Colour Cosmetics (化粧品)」「Deodorants (デオドラント)」「Depilatories (脱毛剤)」「Fragrances (香水)」「Hair Care (ヘアケア)」「Men's Grooming (男性用整髪料)」「Oral Care (オーラルケア)」「Skin Care (スキンケア)」「Sun Care (日焼けケア)」「OTC (一般用医薬品)」「Vitamins and Dietary Supplements (サプリ・ビタミン剤)」「Herbal/Traditional Products (ハーブ・漢方)」
- 2 総務省『家計調査年報(家計収支編)』の1世帯(2人以上世帯)の1カ月当たりの理美容品支出額

著者

高藤直子 (たかとうなおこ)

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部主任
コンサルタント

専門はヘルスケア業界全般、アジア事業戦略、業務改革実行支援など

本谷高寛 (もとたにたかひろ)

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部副主任
コンサルタント

専門は医療・ヘルスケア業界、マーケティング戦略、研究開発戦略など

増資インサイダー事件後の規制改革

大崎貞和



CONTENTS

- I 増資インサイダー事件の摘発
- II 動き出した規制改革
- III 金融商品取引法の改正
- IV インサイダー取引規制の課題

要約

- 1 2009年から10年にかけて日本の上場企業による大型公募増資が相次いだ。そうしたなかで、公募増資の発表前後に空売りなどによる株価の大幅な下落が生じるケースが目立ち、増資インサイダー取引疑惑が取り沙汰されるようになった。
- 2 この疑惑は、2012年3月以降、証券取引等監視委員会による摘発事案が相次いだことで、単なる疑惑から市場の信認を揺るがす深刻な不祥事へと発展した。再発防止策としての空売り規制の見直しや公募増資のあり方をめぐる検討も行われた。
- 3 2013年6月には、インサイダー情報の伝達や内部者等による投資推奨を禁じ、機関投資家等、「他人の計算」で取引を行う者のインサイダー取引に対する課徴金を引き上げる金融商品取引法の改正案が成立した。
- 4 この改正は市場に対する信認の確保という面で一定の効果を発揮するものと期待されるが、中長期的には、形式主義的な日本のインサイダー取引規制の再検討も必要であろう。また、将来新たな事件が起きたとしても、いたずらに規制強化だけを求めないことが重要である。

I 増資インサイダー事件の摘発^{注1}

2009年から10年にかけて、日本の上場企業の公募増資による資金調達額は、過去最高の水準を記録した（表1）。しかも、増資の規模が大型化した。この2年間の公募増資1件当たりの平均調達金額は811億円と、それまでの10年間の平均である148億円を大幅に上回ったのである。

その背景には、2008年9月のリーマン・ショック後の景気後退と急速な円高の進行で財務体質の悪化に見舞われた大手企業が資本増強を急いだことや、自己資本比率規制強化の動きが本格化し、国際的に業務を展開する金融機関が増資を迫られることになったという事情がある。

大規模な増資が行われれば、発行済み株式数の増加によって既存株主の持ち分が希釈化する。したがって、増資によって得られた資金が有効に活用され、希釈化の影響を打ち消すだけの増益につながるという期待が強くないかぎり、増資企業の株価は下落する可能性が高い。しかも、この時期は、欧州諸国の債務危機が表面化するなど、世界的に株価水準が低迷しがちな市場環境にあり、大型増資は悪材料視されやすかった。こうしたなかで、大型増資の公表前後に当該銘柄の売り注文が急増して株価が急落するという状況がたびたび生じたのである。

大型増資の公表を株価への悪材料と捉えた投資家が、保有株式を売却して損失を回避したり、空売りを行って利益をあげようとしたりすることは意外ではない。また、そうした取引行動を一概に問題視はできないだろう。しかし、増資の公表前から大規模な空売りが

行われるなどして株価が下落したとなれば、発行会社や引受証券会社から増資に関する未公表情報を入手した者による違法なインサイダー取引の可能性が疑われることになる^{注2}。

このいわゆる増資インサイダー取引疑惑は、2012年3月以降、複数の事案が証券取引等監視委員会によって摘発されたことで、単なる疑惑にとどまらない、深刻な不祥事へと発展した^{注3}。摘発された事案は、いずれも引受証券会社から上場会社の公募増資に関する未公表情報を入手した機関投資家等が、違法なインサイダー取引を行ったとされるものである（次ページの表2）。

一連の事件は、同時期に明るみに出たオリンパスによる粉飾決算やAIJ投資顧問による詐欺的な資産運用といった他の不祥事とも相まって、日本の株式市場の公正性に対する投資家の信頼を大いに揺るがせたといわざるをえないだろう。

表1 東京証券取引所上場企業による増資の動向

年	株主割当て		公募		第三者割当て	
	件数	調達額	件数	調達額	件数	調達額
1998	—	—	8	278,181	32	688,016
99	—	—	28	349,715	75	2,347,286
2000	2	8,240	24	494,149	46	922,756
01	3	32,047	18	1,201,483	57	477,176
02	—	—	19	153,312	62	484,350
03	2	1,451	35	567,236	84	223,161
04	1	2,729	78	750,232	129	572,627
05	2	3,721	74	650,847	150	778,055
06	—	—	69	1,447,724	145	416,476
07	1	8,086	60	456,974	117	662,102
08	1	139	27	341,697	93	395,840
09	—	—	52	4,966,829	115	714,609
10	1	689	50	3,308,906	88	535,606
11	—	—	45	967,813	66	395,151
12	1	414	53	451,766	71	159,327

注) 2007年4月以降、東京証券取引所直接上場時の公募による調達を含む
出所) 東京証券取引所資料より作成

表2 課徴金納付命令勧告の対象となった増資に絡むインサイダー取引事件

課徴金納付命令勧告日	上場会社	公募増資公表日	違反行為者	情報を伝達したとされる証券会社	ファンドの得た利益	課徴金額
2012年3月21日	国際石油開発帝石	2010年7月8日	中央三井アセット信託銀行	野村證券	1,455万円	5万円
2012年5月29日	日本板硝子	2010年8月24日	あすかアセットマネジメント	JPモルガン証券	6,051万円	13万円
2012年5月29日	みずほフィナンシャルグループ	2010年6月25日	中央三井アセット信託銀行	野村證券	2,023万円	8万円
2012年6月8日	東京電力	2010年9月29日	ファーストニューヨーク証券および個人	野村證券	—	1,468万円 6万円
2012年6月29日	日本板硝子	2010年8月24日	ジャパン・アドバイザー合同会社	大和證券	1,624万円	37万円
2012年11月2日	エルピーダメモリ	2011年7月11日	ジャパン・アドバイザー合同会社	野村證券	564万円	12万円

出所) 金融庁資料より作成

II 動き出した規制改革

1 空売り規制の見直し

増資インサイダー問題が、まだ「疑惑」とどまっていた段階から、そうした疑惑が取り沙汰される背景の一つとして、市場規制の問題点も指摘されていた。そこで、最初に着手されたのが、公募増資に関連した空売り規制の見直しである。

公募増資における新株の発行価額は、一般に時価よりも低い水準で決定される。発行価額よりも時価のほうが低ければ、わざわざ公募に応じて増資新株を取得しようとする者が現れることは想定しにくいからである。

空売り自体は正当な経済行為だが、とりわけ大規模に集中的に行われた場合、株価に対する下落圧力を生じさせる。それだけに、公募増資の公表後に空売りを行った者が、時価よりも割安な水準で増資新株の割当てを受けて空売りを決済することは、いわば自ら株価を押し下げた者が、その株価下落による利益を享受することになり、他の市場参加者は不公平感を抱きやすいだらう。また、そうした

行為が容認されれば、公募増資発表後の株価形成が不安定となり、上場企業の円滑な資金調達を妨げる可能性もある。

こうした観点から、米国では、証券取引委員会（SEC）の定める発行市場ルールであるレギュレーションMによる規制の一環として、公募増資の発行価額決定の5営業日前から価額決定日までの間に空売りを行った者が増資新株を買付けることは禁じられている（規則105）。

そこで日本においても、この規則にならった規制の導入が検討されることとなり、2011年8月の政令改正で、増資公表後に行った空売りのポジションを増資に応じて決済する行為が禁止されたのである（金融商品取引法施行令26条の6）。この規制は2011年12月から施行され、公募増資公表後の空売りを抑制する効果を少なくとも一定程度は発揮しているようである。

2 インサイダー取引規制の見直し

一連の事件の処理をめぐっては、インサイダー取引を行った機関投資家等に対して課さ

れた課徴金の金額が、事案によっては数万円といった少額にすぎなかったことが批判を受けた。個人のポケットマネーでも容易に支払えるような金額では、多額の資産を運用する機関投資家による不正を抑止する効果は期待できないと思われるからである。

また、市場の公正性を維持する責務を負うはずの証券会社の社員が、インサイダー情報（未公表の重要事実）の漏えいにかかわったと指摘されながら、当該証券会社が課徴金賦課等の対象とされないことについても、違和感を抱く向きが少なくなかった。

これらの点をめぐっては、欧米諸国ではより高額な課徴金等が課される可能性があるとか、インサイダー情報の伝達者も課徴金賦課等の対象とされる可能性があるといった指摘がなされ、日本のインサイダー取引規制が欧米諸国に比べて緩やかにすぎるのではないかという疑問が提起されることになったのである。

そこで、2012年7月以降、金融審議会に設置されたインサイダー取引規制に関するワーキング・グループ（座長：神田秀樹東京大学教授）において、

- ①インサイダー情報の伝達やそれに基づく取引推奨行為に対する規制の強化
- ②「他人の計算」による違反行為に対する課徴金の見直し

——の2点を中心に規制見直しに向けた検討が行われ、12月に報告書が取りまとめられた^{注4}。そして、2013年4月には、この報告書の提言内容を踏まえた金融商品取引法（以下、金商法）の改正案が国会に提出される運びとなったのである。その内容については、次章で詳しく述べることにしたい。

3 公募増資のあり方をめぐる検討

増資インサイダー取引事件が、市場を揺るがす深刻な不祥事と受け止められたのは、一連の事件が、単に特定の機関投資家や証券会社における職業倫理の欠如が露わになった結果というよりは、日本の株式発行市場が抱える構造的ともいえる問題を浮き彫りにしたというべきものであったためである。

事実、さまざまなデータから、立件されたケースは「氷山の一角」であるといった指摘もなされている^{注5}。また、金融庁は、一部の機関投資家が、増資に関する「耳寄り情報」を積極的に要求していたことを指摘する。それだけに、事件の背景となった大型公募増資をめぐる構造的な問題点について、何らかの対応が求められるのではないかといった声が高まったことは当然であろう。

そこで証券会社の自主規制機関である日本証券業協会は、2012年12月、我が国経済の活性化と公募増資等のあり方分科会を設置し、公募増資の実態やそれに対する規制について国際比較を視野に入れた研究調査を行うとともに、証券会社としての対応方策について議論を開始した。

分科会においては、一定以上の利益を計上している企業だけに公募増資を認めるといったかつての規制が果たした機能などについてもあらためて検討が行われたが、上場企業の資金調達手法を一律に制約するような規制を導入する方向へは向かわなかった。2013年3月には、分科会での議論を踏まえ、会員の公募増資等の引受けにかかる行動規範が策定されることとなったほか、6月には今後の課題を整理した報告書が公表された。

Ⅲ 金融商品取引法の改正

本章では、前章で触れた金商法改正の具体的な内容を紹介する。法案は2013年6月12日に国会を通過し、今後は、関連政令・内閣府令の改正が進められる。改正法の施行は、公布の日から起算して1年を超えない範囲内において政令で定める日とされる。

1 情報伝達行為の禁止

金商法によって禁じられるインサイダー取引とは、インサイダー情報を知った上場会社の役員や顧問弁護士、主幹事証券会社役員といった会社関係者または公開買付者等関係者（以下、内部者等）が、当該情報の公表前に行う取引である。また、内部者等から直接インサイダー情報を伝達された情報受領者による取引も規制の対象となっている（金商法166条、167条）。しかし従来は、インサイダー情報を伝達した者については、当該情報に基づく取引をそそのかしたり、取引が行われることを知ったうえで利益を山分けしたりしていたといった場合には、共犯として処罰される可能性があったものの、単にインサイダー情報を伝達しただけで直ちに刑事罰や課徴金賦課の対象となることはなかった。

これに対して欧州各国では、EU（欧州連合）の市場阻害行為（market abuse）指令（Directive 2003/6/EC）を受けて、各国で職務の適切な遂行として行う場合を除き、インサイダー情報を第三者に漏らす行為自体が禁じられているほか、証券会社等がインサイダー情報に基づいて取引推奨を行うことも禁じられている。また、米国では、情報伝達者がインサイダー取引の共犯として処罰される可

能性があるほか、証券取引委員会の公正開示規則（レギュレーションFD）によって、上場会社やその経営者が、インサイダー情報を証券会社のアナリストや機関投資家のファンドマネージャーに漏らす行為が禁じられている。

この点について、今回の改正では、内部者等がインサイダー情報の公表前に、他人に利益を得させ、または損失を回避させる目的をもって、当該情報を伝達したり、売買推奨をしたりする行為が禁じられることとなった（金商法167条の2）。この規定に違反した者は、情報伝達や売買推奨を受けた者がインサイダー取引を行った場合にかぎり、5年以下の懲役もしくは500万円以下の罰金またはその併科という罰則も設けられた（金商法197条の2第14号、15号）。また、情報受領者が得た利得相当額の50%という課徴金も賦課される（金商法175条の2第1項3号、2項3号）。

ここで改正法が、違法な情報伝達の構成要件として他人に利益を得させ、または損失を回避させる目的という主観的要件を定めたり、実際に取引が行われたことを処罰要件としたりしたのは、インサイダー情報の伝達に対する規制があまりに幅広いものになれば、企業の通常の業務や活動に支障を生じさせ、処罰範囲を不当に拡大することになりかねないからである。たとえば、上場会社の経営幹部が、自社のかかわるM&A（企業の買収・合併）に関するインサイダー情報を報道記者に教えるとか、毎日帰宅が遅くなっている理由を家族に釈明するためにM&Aの動きに触れるといったことは、場合によっては社内規程に触れる可能性は排除できないだろうが、

処罰の対象とすべきものとも思えない。

この点をめぐっては、改正に向けた検討を行った金融審議会のワーキング・グループにおいて、一部の委員から、「主観的要件を設けると情報伝達者の自白がない場合には違反の立証が困難になりかねない」といった懸念も示された。しかし、たとえば今回の改正の発端となった一連の増資インサイダー取引事案のように、市場のプロフェッショナルが関与したケースなどでは、外形的な事実から「取引を行わせる目的」があったことの蓋然性を示すことはそれほど困難でないと考えられる。主観的要件が定められたことで、規制が「ザル」になるといった懸念は杞憂であろう。

また、ワーキング・グループでの議論では、公正な市場の担い手であるべき証券会社などの仲介業者による違反行為は市場に対する投資家の信頼を大きく損なうものであり、実際に取引が行われなかった場合も規制対象とすべきではないかといった指摘もなされた。この点については、すでにインサイダー情報を含む法人関係情報を提供して勧誘をすることが業規制上禁じられているといった事情に鑑み、最終的には、違反に対する課徴金の計算において、証券会社などの仲介業者については典型的に幅広い利得があることを踏まえて機関投資家からの定期的なブローカー評価に基づく継続的な売買手数料の金額などを考慮することや、情報伝達・取引推奨を実際に行った役職員の氏名を公表するといった対応を講じるべきとの提言がなされた。

これを受けて改正法では、証券会社が株式の売買仲介や公募等に関連して行った違反に対する課徴金の計算に関し、情報受領者から

支払われる月間仲介手数料等相当額の3倍や募集手数料等相当額の50%とするといった規定が設けられている（金商法175条の2第1項1号・2号、2項1号・2号）。

2 「他人の計算」による違反行為に対する課徴金の見直し

金商法上の課徴金制度は、規制の実効性を確保するために、法令違反行為によって行為者本人が得た経済的利得を没収するという基本的な考え方に立脚して組み立てられている。一連の増資インサイダー取引事件において、機関投資家等に対して課された課徴金の金額が少額にとどまったのは、他人から資産運用を委託されている機関投資家等の場合、違法な取引によってあげられた利益全体ではなく、当該取引によって機関投資家等が直接得たと考えられる資産運用報酬に着目して課徴金額を計算することになっていたためである³⁶。

この点については、課徴金の行政上の制裁としての性格を考えれば、違反行為者の利得という概念に必ずしもとらわれる必要はないという見方もできる。他方、課徴金の制裁としての性格を強調しすぎることは、憲法39条の禁じる二重処罰との兼ね合いで問題だといった見方もあるだろう。

今回の改正を議論したワーキング・グループの報告書は、課徴金制度のあり方自体も「将来的には検討されるべき課題である」としつつも、当面は、従来の考え方に依拠しながら計算方法を改めるべきだと結論づけた。具体的には、機関投資家等が違反行為を行う背景には、将来にわたり継続的に運用報酬を維持・増加させるねらいがあるという観点か

ら、現行のように個々の違法な取引にとらわれることなく、一定期間（たとえば3カ月）の運用報酬額を基準とする計算方法に基づいて課徴金額を算出すべきだとしたのである。

これを受けて、今回の改正では、他人の計算で資産運用を行う過程でインサイダー取引を行った場合の課徴金額を月間運用報酬相当額の3倍とすることが明確にされるとともに、風説の流布などその他の不公正取引類型についても同様の規定が設けられることになった（金商法175条1項3号ほか）。

3 その他の改正内容

このほか今回の改正には、増資インサイダー取引事件とは直接関係のない重要な内容もいくつか盛り込まれている。

第1に、インサイダー取引規制上の「公開買付者等関係者」に被買付企業およびその役員が新たに加えられることになった（金商法167条1項5号）。これは日本市場における株式公開買付（TOB）の多くが、あらかじめ対象会社の同意を得た友好的なものであるという実態を踏まえ、被買付企業やその役員からインサイダー情報を伝達された者が第二次情報受領者として取引規制を受けないという不合理を解消するための改正である。

第2に、未公表の公開買付等事実を知った者について、自らが公開買付けを行うために公開買付届出書を提出し、そこに未公表の公開買付等事実を伝達された旨を記載した場合や、情報を伝達されてから6カ月間が経過した場合には被買付企業の株式等の買付けが可能とされることになった（金商法167条5項8号、9号）。これは、TOBを行おうとする場合に、競合する買付けを仕掛ける可能性の

ある者に意図的に未公表情報を伝達してしまえば対抗的な買付けが困難になるという従来の規制の問題点に対処するための改正である。

第3に、インサイダー情報を知っている者同士が市場外で行う相対取引（いわゆるクロクロ取引）にかかわるインサイダー取引規制の適用除外の対象が、内部者等から直接インサイダー情報を伝達された者（第一次情報受領者）と第一次情報受領者からさらに情報を伝達された者（第二次情報受領者）との間で行われる相対取引に拡大されることとなった（金商法166条6項7号）。

第4に、従来インサイダー取引規制の適用対象とされていなかった上場不動産投資信託（J-REIT）にも規制が及ぶこととなった（金商法166条1項2号の2ほか）。従来、J-REITについては、運用資産の純資産額に基づく価格形成が行われるのでインサイダー取引の余地は小さいものと考えられてきた。しかし、現実の価格動向を見ると、たとえばスポンサー企業の変更などによっても大きな変動が生じている。そこで、そうした情報入手できる者によって市場の信頼を損ねるような取引が行われる可能性も否定できないとして、改正が行われることになったのである。

ここでは、J-REIT自身だけでなく資産運用会社に関する事実が重要事実に含まれることに加え、資産運用会社を支配するスポンサー会社やその役員が会社関係者等に含まれるなど、J-REITの一般の株式とは異なる特性を踏まえた立法がなされている。

今回の改正へ向けた検討を行ったワーキング・グループの報告書では、以上の諸点のほ

か、インサイダー情報を知る前に締結・決定された契約・計画（いわゆる「知る前契約」「知る前計画」）に関する包括的な適用除外規定を設けるとともに、必要に応じガイドライン等で法令の解釈を事前に示していくことが提言されていた。この点については、現行法の規定（金商法166条6項12号）は改正されていないが、詳細を定めた内閣府令の規定が改められることになる。

また、報告書では、インサイダー取引等の不公正な取引を未然に防止するような市場環境を醸成していくために、

- ①金融庁・証券取引等監視委員会が過去のインサイダー取引事案がより実務の参考となるような形で事例を整理すること
- ②証券会社や自主規制機関がコンプライアンス（法令遵守）態勢の強化や実務慣行の見直しに取り組むこと
- ③証券取引所が不正な情報伝達を行った者の所属する上場会社への注意喚起を行ったり、上場会社にかかわる重要事実についてスクープ報道がなされたりした場合の情報開示のあり方について検討すること

——なども提言されていた。こうした点についても、今後、各方面における対応が進められていくものと予想される。

IV インサイダー取引規制の課題

1 形式主義アプローチの問題点

前章で紹介したインサイダー取引規制の改正は、不公正な取引の防止と市場の公正性への投資家の信頼の向上に資するものと期待される。しかし、同時に、日本のインサイダー

取引規制が、より中長期的に検討されるべき構造的な課題とでもいべきものを抱えていることも忘れてはならない。

金商法166条および167条の条文を一読しただけで明らかなように、日本のインサイダー取引規制は、規制の対象となる内部者等や情報受領者、重要事実、公表といった概念を極めて技術的かつ詳細に定義している。こうした規制手法は、形式主義に基づくものと呼んでよい。これに対して、米国やEUでは、インサイダー取引規制の構成要件を抽象的に規定するにとどめる実質主義のアプローチが採られている⁷。

日本法が形式主義のアプローチを採用したのは、インサイダー取引規制が違反に対する刑事罰を伴うものであるため、罪刑法定主義の観点から構成要件を厳格に定める必要があるからだとされる。しかしながら、そうした規制の下では、常識的に考えて市場の公正性に対する信頼を損なう可能性がありえないような取引が、形式的に法令違反とされてしまう危険もある。いわゆる「うっかりインサイダー取引」という問題である。その典型例として、事実上休眠状態にあった子会社を解散した後、その事実を公表するまでに行った自社株買いがインサイダー取引に当たるとして、上場会社（コマツ）が金融庁による課徴金納付命令を受けた事案（2007年3月）を挙げることができるだろう。

こうしたうっかりインサイダー取引をめぐっては、情報管理の努力もしないで経営者が自在に自社株を売買しているというようなコンプライアンス不在ともいべきケースでもないかぎり、市場を萎縮させる作用が大きいため、現在では証券取引等監視委員会として

も摘発しない運用になっていると述べる当局者もある^{注8}。しかし、そのような運用が公式に制度化されているとまではいえず、上場企業等や投資家にとって、「うっかり」が原因で摘発されるリスクは無視しえない。

他方、「インサイダー取引規制における重要事実とは公表されれば株価に大きな影響を及ぼすような事実である」と定義するような実質主義の規制への移行に対しては、予測可能性を低下させ、コンプライアンスを困難にするとして経済界を中心に抵抗が強い^{注9}。

しかし、1988年の導入当初は、「形式犯」のようなものと考えられ、最高刑が懲役6か月以下と軽かったインサイダー取引規制も、現在では市場の信認を損なう重大な犯罪との認識が定着し、最高刑も懲役5年へと、約20年で「10倍」に引き上げられた。今回の改正によってインサイダー情報の伝達や投資推奨にも規制が課され、処罰範囲が拡大されることとなったことを踏まえれば、より実質的な違反だけを厳しく取り締まる方向へと舵を切る必要性が高まっていくのではなかろうか^{注10}。

2 現実を直視する対応の必要性

公正な市場の担い手であるべき証券会社が不正取引に関与したとされる一連の増資インサイダー取引事件は、社会に衝撃を与え、再発防止策の徹底を求める声が高まった。金商法の改正に加えて、証券会社や機関投資家等の社内におけるコンプライアンス態勢の強化が急がれるのは当然である。

しかし他方で、どれだけ規制を整備し、罰則や監視を強化し、コンプライアンス態勢を整えたとしても、インサイダー取引をゼロにすることは不可能だという現実を直視し、冷

静な対応を講じることも重要ではなかろうか。

典型的なインサイダー取引を行えば、濡れ手に粟の利益をあげることができる。金銭欲は人間の根源的な欲望の一つであり、窃盗や強盗がこの世からなくならないように、証券市場が存在するかぎりインサイダー取引は決してなくなることはない。

たとえば、米国ではインサイダー取引に対する刑事罰は最高刑が20年以下の懲役と重く、日本の当局以上に人員や予算が充実しているSECが、毎年40から50件のインサイダー取引を摘発しているが、だからといって、インサイダー取引を根絶するには至っていないのである。

誤解しないでいただきたいが、筆者はインサイダー取引を取り締まることが無益であるといっているわけでは全くない。むしろ、効果的に問題事案を摘発し、厳しい制裁を加え続けること以外に、市場の公正性を維持し、投資家の信頼を確保するための方策はないと考えている。

筆者が懸念するのは、一つには、「再発防止策」の効果に過大な期待が抱かれ、「防止策を講じた以上、不正はなくなったはずだ」として現実を直視しない思考法につながってしまうことである^{注11}。また、将来再び社会的な注目を浴びるような不正取引事件が起きたときに、さらに規制対象を拡大し罰則を重くするという方向ばかりに議論が集中してしまうことである。

現状でも、多くの企業や機関が、インサイダー取引の未然防止という名目で役職員の株式取引を制限し、事前の届け出や一定期間以上の保有を一律に義務づけるなど、必ずしも

合理的ではないルールを設けている。同時に、そんなルールなど意に介さないかのような悪質なインサイダー取引も現実に行われている。今後、さらに規制の強化だけが進めば、正当な情報のやり取りや株式の取引もままならず、「君子危うきに近寄らず」とばかりに善良な市民は株式投資から遠ざかるような社会に行き着いてしまうのではないか、という懸念を抱かざるをえないのである。

注

- 1 本稿は、『月刊資本市場』2013年3月号に掲載された拙稿「インサイダー取引規制見直しの概要と今後の課題」に基づきながら、その後成立した法改正の内容を盛り込むなど、大幅な加筆修正を行ったものである
- 2 企業経営者の言動や貸株市場の需給状況、競合他社の動向等から近いうちに増資に踏み切る可能性があるとして空売りをを行ったケースや売り注文の増加を見て空売りを行ったケースなども考えられるので、増資公表前の空売りがすべて違法なインサイダー取引であると決めつけるのは適切でない
- 3 最初にこの疑惑を取り上げた報道は、Michiyuki Nakamoto and Lindsay Whipp, “Tokyo hit by claims of insider trading,” *Financial Times* 電子版, October 28, 2010である
- 4 「近年の違反事案及び金融・企業実務を踏まえたインサイダー取引規制をめぐる制度整備について」
http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20121225-1/01.pdf
- 5 加藤政仁・鈴木健嗣「増資インサイダー問題と資金調達コスト」『証券アナリストジャーナル』51巻1号、2013年、日本証券アナリスト協会
- 6 (運用財産の運用として当該売買が行われた月について当該売買をした者に当該運用財産の運用の対価として支払われ、または支払われるべき金銭その他の財産の価額の総額) × (当該売買が行われた日から当該売買が行われた月の末日までの間の当該運用財産である当該売買の銘柄の総額のうち最も高い額) ÷ (当該売買が行われた月の末日における当該運用財産の総額) である(金商法第六章の二の規定による課徴金に関する内閣府令1条の21第1項)
- 7 松尾直彦『金融商品取引法』【第2版】商事法務、2013年
- 8 大森泰人「インサイダー規制との付き合い方」『週刊金融財政事情』63巻40号、2012年、きんざい
- 9 むしろ重要事実の定義にかかわるバスケット条項(金商法166条2項4号、8号)の廃止を求める声もあるほどである
- 10 今回の改正論議以前から実質主義の規制への転換を主張した論文として、梅本剛正「インサイダー取引規制の再構築」(川濱昇・前田雅弘・洲崎博史・北村雅史編『森本滋先生還暦記念 企業法の課題と展望』2009年、商事法務)がある
- 11 大森泰人「行政処分」(『金融法務事情』60巻14号、2012年、きんざい)は、増資インサイダー事件に関与したある証券会社について、過去に社員が起こしたインサイダー取引事件を教訓に体制整備に大きな努力を払ったことで、「こんなに努力した以上、うちから情報が漏れたはずがない、との思い込みが生まれる」と指摘している

著者

大崎貞和 (おおさきさだかず)
未来創発センター主席研究員
専門は証券市場論、資本市場法

リスクコントロール重視に転じた 2013年の証券業界の創新大会

神宮 健

2013年の証券業界の創新大会は、規制緩和に大きく舵を切った12年とは異なり、リスクコントロール重視が前面に出た。これまでに発表された規制緩和策を着実に実行する局面に入ったともいえる。

さらなる規制緩和は 持ち越しに

今年（2013年）も5月に証券業界の創新（革新）大会が開かれた。昨年の創新大会では、中国証券監督管理委員会（証監会）が規制緩和に大きく舵を切り、その後、規制緩和措置が次々に発表された^{注1}。今年に入ると3月に証監会主席が郭樹清氏から肖鋼氏に交代したこともあって、規制緩和路線が引き継がれるのかどうか注目されていた。

まず、今年の大会は、新任の肖主席が出席しないという点で昨年よりも格が落ちた。次に、発言内容もリ

スクコントロール重視が前面に出た。具体的には、「創新は、リスクコントロールやコンプライアンスとダイナミックにバランスしなければならない」（庄心一証監会副主席）、「創新の過程で重大なリスク問題が生じると、市場と顧客の信頼を失い、証券会社の発展の余地が大きく圧縮される。証券会社の内部リスクコントロール制度の構築と自律的な規制を強化しなければならない」（宋麗萍深圳取引所総経理）などの発言がある^{注2}。

また、今年3月の時点では、昨年の規制緩和策（11措置とその下の

36項目）に続く、32項目の規制緩和が準備されていたようだが、今回の大会では持ち越しとなり、状況が整い次第、今後導入するということになった。

その理由としては、第1に、前主席のもとでの規制緩和が急ピッチであったため、規制緩和ペースのこれ以上の加速が難しいことがある。

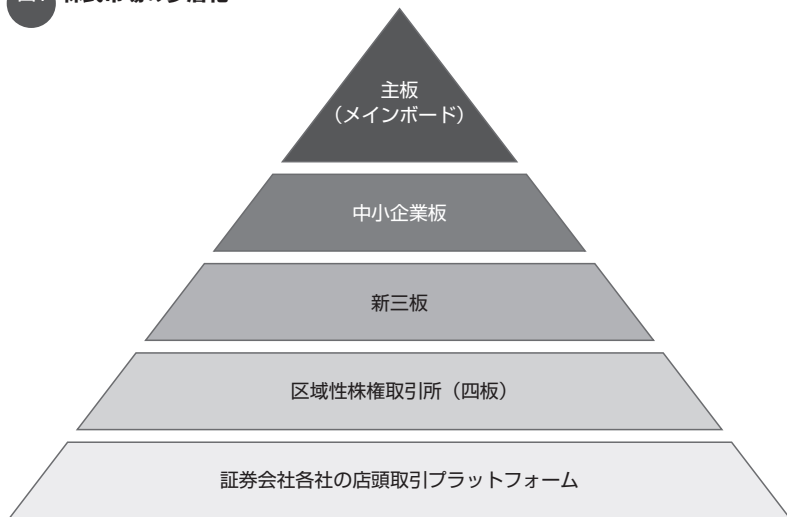
第2に、規制緩和の目玉の一つである資産運用業務を見ても、集合資産管理計画（プラン）の昨年の急増の大部分は銀行の迂回融資に利用されているもので、証監会の期待する革新的な商品は開発されなかった。証券会社によっては、人材不足などから模索を続けている状況であり、規制緩和は進んだものの、証券会社側に消化不良の面があったことは否めない。

第3に、今年3月から4月にかけて、一部の証券会社の資産運用商品が証監会から検査を受け、その結果、組織や業務プロセスの改善を求められた。販売している商品が審査プロセスを遵守していなかったなどの問題があった。

当局による取り締まり強化の動き

昨年以降の規制緩和とは直接の関係はないものの、証監会は、リスクが広範に及ぶ前に抑制するというス

図1 株式市場の多層化



注1) 中小企業板は、厳密には主板の一部である

注2) 「株權」は持分と訳される
出所) NRI北京作成

タンスのもとで、債券市場での「利益輸送」問題の取り締まり、新規株式公開（IPO）における詐欺行為に対する証券会社の処罰など、証券市場の正常化に向けて動いている。

まず、債券市場における違法取引を見ると、金融機関の従業員が本人または関係者の口座を使う取引が問題となっている。具体的には、関係者の口座が儲かるように取引する「利益輸送」や、金融機関の損失や一時的な規制逃れのためのいわゆる「飛ばし」などがある。

こうした問題は以前から指摘されていたが、不正の規模が大きくなってきたことから、今年4月から当局が本格的な調査に乗り出し、大手証券会社、証券投資ファンド会社、銀行などに調査が入っている。また、当局は、銀行間債券市場における非金融機関の口座の開設やこれらの口座による債券購入をいったん停止させている^{注3}。

次に、IPOにおける不正の取り締まりも厳しさを増している。創業板市場で、IPO後に上場企業の業績が急激に悪化するケースがあることが以前から問題視されてきた。証監会は5月14日に、万福生科社（2011年上場）に関連して、同社の上場スポンサーである平安証券を、発行保証推薦（スポンサー）書・継続指導報告等における虚偽記載等により処分したと発表した。同証券会社への警告、当該スポンサー業務収入の没収とその2倍の罰金、スポンサー業務の3カ月停止、関連するスポンサー代表人への30万円の罰金およびスポンサー資格剥奪と市場からの永久追放——という処分内容である。

表1 「証券会社店頭取引業務」のできる証券会社

第一陣（2012年12月21日発表）		第二陣（2013年2月5日発表）	
1	海通証券	8	招商証券
2	国泰君安証券	9	中信証券
3	国信証券	10	銀河証券
4	申銀万国証券	11	中金公司
5	中信建投証券	12	山西証券
6	広発証券	13	中銀国際証券
7	興業証券	14	長江証券
		15	齊魯証券

注) 中国証券業協会により店頭取引業務試行プランを認められた証券会社
出所) 中国証券業協会より作成

スポンサー制度開始（2003年末）以来、約10年で最も厳しい措置といわれている。また、他の証券会社数社にも取り調べが入っているもようである。

今後の展開

今年5月の創新大会が、さらなる規制緩和を望んでいた向きには期待はずれに終わったことや、証監会のリスクコントロール重視や取り締まり強化の姿勢が示されたことで、現在、各証券会社は、今後どのような展開が可能であるかを探っているところと見られる。

ただし、一連の動きは規制緩和を止めるという逆コースではない。今後しばらくの間は、これまで発表されてきた規制緩和策を着実に実行する局面に入ったといえる。

一例として、証券会社の店頭取引業務が挙げられる。

店頭取引には、新三板市場、区域性株権取引市場がある^{注4}、加えて証券会社各社の店頭取引プラットフォームがある（図1、表1）。ここで、

新たな資産運用商品を販売するといった動きが考えられる。このように、各々の規制緩和が進んでいくと同時に、各規制緩和の組み合わせの効果が現れることも期待される。

注

- 『金融ITフォーカス』2013年5月号（野村総合研究所）参照
- 各種報道による
- 丙類口座と呼ばれる。銀行間債券市場の口座は甲・乙・丙の3類があり、甲類は商業銀行、乙類は商業銀行のほか、非銀行金融機関、証券投資ファンド、企業年金などである。非金融機関の一般法人企業は丙類口座となる。丙類口座が取引・決済を行うには甲類口座の代理を通じなければならない
- 『金融ITフォーカス』2013年5月号の注7・8・9を参照

『金融ITフォーカス』2013年7月号より転載

神宮 健（じんぐうたけし）
NRI北京金融システム研究部長

大規模プロジェクトの円滑な運営

高松史夫

大規模プロジェクトにおけるプロジェクトマネジメントには、奇をてらうような成功要因は存在せず、スケジュール遅延を吸収して課題発生に対処し、いかに地道にプロジェクトを計画どおりに遂行できるかが成否を決める。そこで鍵となるのがプロジェクトリスク管理である。プロジェクトリスク管理では、可視化したプロジェクトの情報をもとにシグナルとなる課題を抽出し、課題解決に向け、必要に応じて作戦を変更することが重要となる。これらを推進していくためには、実践に則したフレームワークの導入が決め手となる。

鍵となるリスク管理 フレームワーク

「投資金額が100億円以上、総工数が1万人月以上」といった大規模プロジェクトでは、業務システムやリリース時期、業務要件などに応じた複数のサブプロジェクトを同時並行で進める場合が多い。このようなプロジェクトでは、全体を統括する組織が、各サブプロジェクトの状況をタイムリーに把握してプロジェクトを円滑に運営する必要がある。

プロジェクト全体を統括する組織と、各サブプロジェクトを担当する組織が協力してプロジェクトを遂行するには、プロジェクト全体に共通するフレームワーク（枠組み）が鍵となる。プロジェクト

の成否は、そのようなフレームワークに沿った運営をあらかじめ計画に含めているかどうかにかかっている。

NRIが活用する 「PRMフレームワーク」

野村総合研究所（NRI）ではプロジェクトの推進に当たり、将来起こりうるリスク（本稿では、プロジェクトの成功を脅かす問題点）に対応するための「プロジェクトリスク・マネジメント（PRM）フレームワーク」を整備し、これをプロジェクトに適用することで効果を上げている。

PRMフレームワークとは、プロジェクトを計画に沿って運営・推進するための支援を行うもの

で、品質管理の標準規格であるISO 9001などに基づいてプロセス（品質マネジメントレビューなど）を体系化したものである。また、可視化ツールの導入、サブプロジェクトを横断する組織体の設定、PRM推進要員の確保などを盛り込んでいる。

PRMフレームワークの機能は、大きく、

- プロジェクトナビゲーション
 - ソリューションサポート
 - リスクコントロールサポート
- の3つである（図1、2）。

①プロジェクトナビゲーション

組織運営をサポートし、プロジェクトの計画的かつ円滑な運営を実現する。

②ソリューションサポート

リスク要因の抽出をサポートする。プロジェクトにおけるさまざまなファクト（事象）やデータを収集し、そのなかからリスクのシグナルを抽出する。

③リスクコントロールサポート

抽出されたリスクをコントロールし、リスクの顕在化を防ぐ。また最小限のコストでリスクをコントロールするための支援も行う。

PRMフレームワークの適用

PRMフレームワークを実際のプロジェクトに適用するためには、上述の3つの機能をプロジェクトの計画および運営に具体的に反映させる必要がある。以下で、3つの機能ごとにその方法を紹介する。

(1) プロジェクトナビゲーション

①品質マネジメントレビュー

体系的にレビューを実施する仕組みをつくり、組織内に品質チェック機能を組み込む。その際には、プロジェクトの規模やリスクの度合いに合わせて、プロジェクト全体か、あるいはサブプロジェクト単位で行うかを判断する。

②情報収集

組織横断的なPRM推進支援チームをつくり、プロジェクトにかかわるさまざまな事象から、ツールを使って効率的に情報を収集し可視化する。

③シグナル抽出

得られた情報をもとにプロジェクトの状況を定期的にレビューし、リスクとなりうる重要なシグナルをツールを使って抽出する。

図1 PRMフレームワークの構成

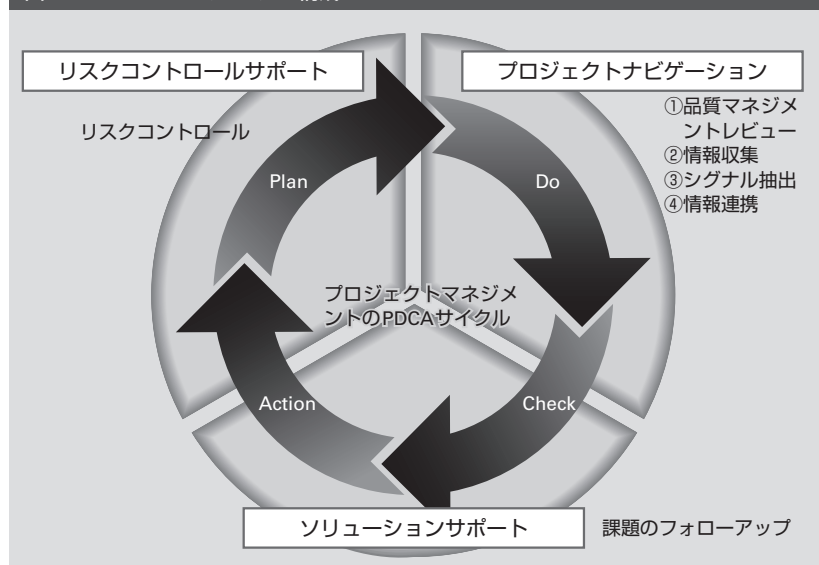
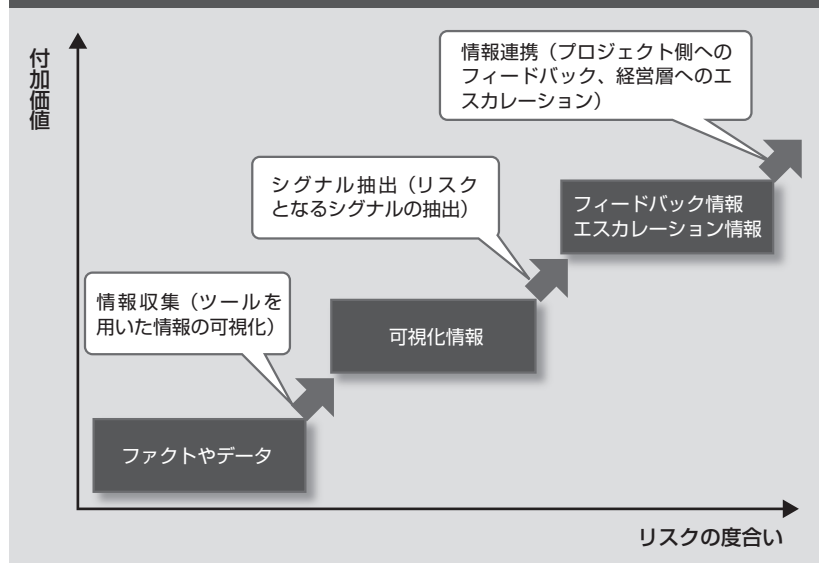


図2 プロジェクトナビゲーションにおけるリスクコントロールのステップ



④情報連携

抽出し分析したリスク情報をプロジェクトや組織にフィードバックするとともに、経営層に報告(エスカレーション)する。

(2) ソリューションサポート

プロジェクト全体の課題解決に向けた活動を推進する。課題ごとに解決に向けた期日管理を支援するとともに、プロジェクト側では

図3 可視化ツールの成果物の一例

■プロジェクト状況一覧
プロジェクトの特徴と現在の進捗状況をまとめた一覧表（週次）

プロジェクト名	プロジェクト概要	優先の状況	今後の状況	主な課題/懸念/リスク
プロジェクトA	概要	状況	状況	課題
プロジェクトB	概要	状況	状況	課題

プロジェクト名	プロジェクト概要	主要マイルストーン	完了予定	遅延リスク	対応策	リスク	フォローアップ	その他
プロジェクトA	概要	マイルストーン	完了予定	遅延リスク	対応策	リスク	フォローアップ	その他

■主要プロジェクト工程別レビュー予実績一覧
主要プロジェクトの工程別・会議体別のレビュー日程をまとめた一覧表（週次）

#	日付	会議体	開発会議	本部設計	部門会議	テーマ	工程				部署名	
							PM	概要	基本	確認		
12						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○	●					A システム一部
13						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○		●				B システム一部
14						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○			●			B システム一部
15	4月3日 (火)					○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○				●		B システム一部
16						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	A システム一部
17						【商品追加】○○○○○○○○○○○○					●	C システム一部
18						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	D システム一部
19						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	B システム一部
20	4月4日 (水)					○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	B システム一部
21						○○機能追加					●	A システム一部
22						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	E システム一部
23						○○○○○○					●	B システム一部
24						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	B システム一部
25	4月6日 (木)					○○○○○○					●	B システム一部
26						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	E システム一部
27						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	E システム一部
28						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	F 開発部
29						○○○○○○追加					●	B システム一部
30						○○○○○○機能追加					●	B システム一部
31	4月6日 (金)					○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	A システム一部
32						○○○○○○導入					●	G リニューアル開発部
33						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	D システム一部
34						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	D システム一部
35						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	E システム一部
36						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	E システム一部
37	4月9日 (月)					○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	E システム一部
38						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	B システム一部
39						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	H サービス一部
40						○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○					●	H サービス一部

解決が難しい課題について、組織横断で解決できるように支援する。

(3) リスクコントロールサポート
プロジェクトのリスクをプロジェクト全体のマネジメントに関連

づけ、リスクが顕在化することを予防する対策や、問題発生時の対策の検討を促すとともに、リスクの極小化に向けた活動をサブプロジェクトと協力して推進する。サブプロジェクトの側で対応しきれない予防策については、組織横断

で実施できるように支援する。

PRMフレームワーク活用のポイント

PRMフレームワークに沿ったプロジェクト運営は、サブプロジェクトの進捗状況および課題を定期的に可視化し確認する作業がポイントとなる。また、その内容を経営層に報告するとともに、各サブプロジェクトにフィードバックすることも重要である。

以下、PRMフレームワークを活用したプロジェクト推進の実践ポイントを説明する。

(1) レビューの実施

① 工程別マネジメントレビュー

ある工程が終了してから次の工程に移るウォーターフォール型開発では、工程ごとにレビューを実施し、次工程に向けたチェックを行う。また、規模やリスクに応じて、上位に位置づけられるプロジェクトの全体レビュー会議を開催する。

② 定期マネジメントレビュー

各サブプロジェクトにおいて、週次のマネジメントレビューでプロジェクトの進捗状況の把握と課題の解決を図る。

(2) 情報の共有

収集したサブプロジェクトごとの進捗状況やリスク要因の情報をプロジェクト全体で共有し、必要に応じてサブプロジェクトを支援する。

(3) 報告とフィードバック

プロジェクトの全体の統括組織に対して施策の判断材料を提供するため、プロジェクトリスクを適宜報告する。経営層に対しても、定期マネジメントレビューで確認したプロジェクトの状況とリスク要因について報告する会議体を設定し、リスクを判断するための材料を提供する。

また、マネジメントレビューで収集された情報や指摘事項、過去に発生した障害の分析結果などをまとめたアセスメントシートをサブプロジェクト単位でまとめ、各サブプロジェクトにフィードバックする。

PRMツールとその成果物

PRMフレームワークでは、情

報の可視化ツールの活用が重要なポイントになる。可視化ツールは、各サブプロジェクトの状況やプロジェクト全体の状況を定量的・定性的に把握するためのテンプレートが主体となっている(図3)。

たとえば、サブプロジェクトの規模、リリース日程や進捗状況(現在の工程や活動状況)を一覧表にした「サブプロジェクト状況一覧」や、マネジメント層への報告用にプロジェクトの状況およびリリース予定を簡潔にまとめた「主要プロジェクト状況一覧」などがある。

実証されたPRMフレームワークの有効性

プロジェクトマネジメントの基本は、しっかりとした計画を立て、それをひたすら実行していくことである。スケジュールの遅延や問題が発生したときには、その都度、将来を予測して作戦を変更することも必要になる。

世の中には、プロジェクトやリスクのマネジメントについて論じたものは多いが、それを実際のプ

ロジェクトにどう適用すればよいかを解説したものは少ない。そこで、上述のプロジェクトマネジメントの基本を踏まえて、マネジメントの技法を実際のプロジェクトにどう適用するかというNRIのノウハウを体系化したのがPRMフレームワークである。大規模なプロジェクトを複数のサブプロジェクトの集合体と捉え、プロジェクト全体を統括するために欠かせないリスクマネジメントに着目したものである。

NRIでは、実際にPRMフレームワークに沿って組織の役割を決めリスクマネジメントを実践しており、数万人月で2年という規模のプロジェクトを成功に導いている。

『ITソリューションフロンティア』
2013年6月号より転載

.....
高松史夫(たかまつふみお)
DCマネジメント統括部長

新しいIT基盤の運用の課題

柴山慎一／渡邊一郎

経営課題解決のために、多くの企業がクラウドサービスを導入しようとしている。システム導入に当たっては、従来は、IT部門とシステムインテグレーターとが共同で、予算と時間をかけて開発し、きめ細やかな運用を行ってきた。クラウドサービスは、初期投資こそ抑制できるものの、制約も少なくない。クラウドサービス特有の課題を把握したうえでシステムを安定稼働させるには多くの留意点がある。また、利用端末としてニーズの高まっているスマートデバイスとの連携も図る必要がある。進化し続けるITサービスを使いこなすのは企業の使命である。

変化し続けるIT基盤への対応

IT部門が経営から期待されているのは、「事業の競争優位に貢献すること」である。特に最近では、クラウドサービスとスマートデバイスをいかに効果的に活用するかが重要なテーマとなっている。

これまでIT部門は、十分な初期コストと準備期間をかけ、さらに維持管理および運用のコストも投入し、業務に必要となるアプリケーションを提供することによって、事業の競争優位に貢献してきた。しかし、昨今のようにクラウドサービスが普及し、その内容も充実してきたことによって状況が変わってきた。多くの企業が小規模なクラウドサービスを先行して

導入し、その効果が確かめられたことから、クラウドサービスをより大規模に導入しようというニーズが高まったからである。IT部門にとっては、クラウドサービスを事業の競争優位にいかにつなげるかが、新しい重要な課題になってきた。

その一方で、5年の保守サービス期間が経過したサーバーを移行できる適当なクラウドサービスがないために、社内でのシステム再構築をやむを得ず決定するケースも数多く生じているようである。その場合、ハードウェアの単純なリプレースではなく、少なくともOS（基本ソフト）レベルまでを仮想化したシステム（ホストとなる物理サーバーのOSを仮想化し、

複数の論理サーバーを動作させる仕組み）を構築することが多い。その理由は、将来的にはすべての社内サーバーをHaas（Hardware as a Service）やPaas（Platform as a Service）のクラウドサービスへ移行し、サーバーームをなくすことを視野に入れているからである。そのためには物理的なサーバーの台数を増やしたくないということである。

入出力デバイスは、クライアントパソコンだけだった従来の環境から、最近ではスマートデバイスが導入されるなど多様化し始めている。ただし、スマートデバイスで利用できるのは電子メールの閲覧程度が多く、サービスのさらなる拡大が期待されている。

また、社員の個人所有のスマートデバイスを業務で利用するBYOD（Bring Your Own Device）を認めたり、認める検討をしたりしている企業も多い。しかし、事業部門のニーズであるスマートデバイスの利用拡大とセキュリティとは両立しにくいという声も多く、さらなる利用拡大にはこの課題の解決が欠かせない。IT部門は変化の激しいIT基盤への柔軟な対応を求められている。

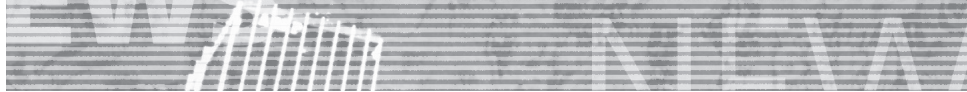
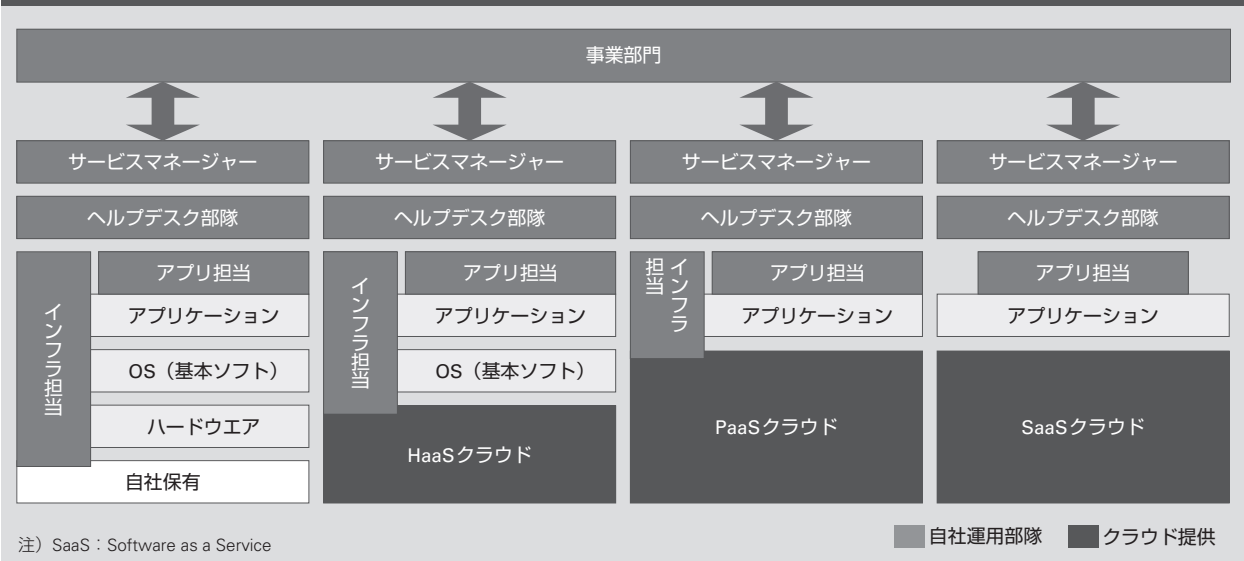


図1 クラウドサービスで変わるシステムの構成要素



クラウドサービス導入による新たな課題

以上のように、導入や導入検討が進んでいるクラウドサービスであるが、新たな課題も生じている。

その一つは前述したセキュリティで、具体的には、自社保有システムに比べてクラウドサービスは、以下の点がより大きな課題となる。

- ①サービスの利用拡大に伴う情報流出リスク増大への対応
- ②クラウドサービスと各社内システムの認証の一元化
- ③データや機能への適切なアクセス制限
- ④監査証跡（ログイン履歴や変更履歴の参照）の取得

クラウドサービスに伴う課題はシステム面・運用面にもある。筆者らもユーザー企業から次のような相談を受けることが多い。

- ①IT基盤コストの適正水準への削減、クラウドサービスの効率的利用方法、回線費用の削減、運用管理ツール導入による人を中心の運用コストの削減
- ②クラウドデータセンターに障害が発生した場合の事業継続、クラウドデータセンターの耐震性・耐障害性、BCP（事業継続計画）やDR（災害復旧）面で必要となるデータセンター拠点の分散化
- ③クラウドサービスで提供され

ない領域の保守コスト、および適切なベンダーの選定

- ④スマートデバイスや既存のIT基盤とのセキュリティの高い統合環境の実現

クラウドサービス運用に当たっての課題

自社保有システムと、クラウドサービスの種類ごとに構成要素を整理すると図1のようになる。同図からもわかるように、どのようなクラウドサービスを導入しても、多くの運用メンバーが必要であることは変わらない。また、クラウドサービスを導入したからといって、従来の運用の課題がすべて解決するわけでもない。



特に大きい課題は運用の属人化である。1990年代のオープン化(特定の規格やベンダーに依存しない標準に準拠したコンピューターシステムを採用すること)の流れのなかで、アプリケーション開発はシステムインテグレーターが担い、企画と運用はIT部門が担うという分業が進んだ。そして運用は、IT基盤を含めて特定のメンバーが継続的に担当するという属人化が進んでしまった。

そのため、IT基盤については標準化、仮想化、サービス化によってコスト低減を図っているものの、IT部門の person 費はなかなか抑制できずにいるのが現状である。今後は、IT基盤の標準化をさらに進め、基盤運用のナレッジを共有できるようにするなど、属人化を排除する仕組みを築いていく必要がある。

また、クラウドサービスを導入してもエンドユーザーに対するサポートがなくなるわけではない。自社か外部サービスかの選択まで含めてサポートサービスの適正化を図り、属人化を排除することで、IT部門は自社の企業文化に最適なクラウドサービス導入を企画する能力を高めていく必要がある。

なお、これらの課題の解決策は、

『ITソリューションフロンティア』2013年7月号の特集記事を参照されたい。

周辺デバイスとクラウドサービスの連携

周辺デバイスとクラウドサービスの連携の状況はどうだろうか。ポイントはスマートデバイスである。最近では業務にスマートデバイスを利用するケースが増えており、クラウドサービスがパソコンでの利用のみを前提としていると、事業部門にとって使いにくいものとなる可能性がある。

このような課題の解決策の一つに、オンラインストレージをセキュリティ面で拡張し、パソコンとスマートデバイスのユーザーデータを同期させるサービスがあり、各社から提供され始めている。

そのなかでも企業向けとして、スマートデバイス本体にデータを残さず、BYODであってもセキュリティの高い運用が可能であることをセールスポイントとするサービスも出てきている。パソコンをベースとしながらも、周辺デバイスとの間でデータを共有するこの機能により、クラウドサービスにおけるユーザーの機動性は増していく。

その他の運用上の留意点

ここまで、クラウドサービスの導入と運用における課題を述べてきたが、そのほかにも留意すべき点として、

- ①個人情報の保護責任
 - ②データの長期保管の問題
 - ③海外の法律による利用停止のリスク
 - ④内部統制への対応
- がある。

①個人情報の保護責任

インターネットから自由にアクセスできるパブリッククラウド(共同利用型のクラウドサービス)を使用していて情報漏えいが起きた場合、たとえユーザーIDとパスワードで守られているシステムであっても、利用企業が個人情報の保護責任を免れられるわけではない。

また、プライベートクラウド(自社専用の領域が確保されたクラウドサービス)を利用していても、不正行為のリスクを完全になくすることは難しい。クラウドサービスを利用する場合は、情報漏えい対策を確認することに加えて、運用に当たっては自社システム以上に細心の注意が必要となる。



②データの長期保管の問題

「ビッグデータ時代」といわれるように、クラウドサービス上に保管される膨大なデータをビジネスに有効活用することが検討されているが、機密情報を含むデータの長期保管により情報漏えいの危険が増すことを恐れる企業が多い。

これに対しては、アクセスが自由なクラウドサーバーから、アクセス制限のあるサーバーへデータを効率的かつ確実に移動・抹消するILM（Information Lifecycle Management：情報ライフサイクル管理）システムやアーカイブシステムの導入が有効である。

③海外の法律による利用停止のリスク

クラウドサービスでは、日本で提供されているサービスでも、事業者のサーバーは海外に設置されていることがある。その場合はサ

ーバーが設置されている国の法律が適用される可能性がある。また、サービス提供事業者がどの国の企業であるのかが問題になるケースもある。

2001年10月に発効した米国愛国者法（パトリオット法）では、データセンターが米国外にあって、事業者が米国企業であれば米国内法が適用されるといわれている。いずれの場合も、捜査当局がサーバーを差し押さえ、これによりクラウドサービスの利用停止が余儀なくされることもありうる点には注意が必要である。

④内部統制への対応

企業が求められている内部統制では情報システムの監査証跡が必要であるが、自社保有のシステムでないクラウドサービスの場合は、監査証跡はサービス提供事業者から取得する必要が出てくる。

それが可能であるかどうか、クラウドサービスの利用に際しての留意点となる。

クラウドサービスの活用を検討していくことは、今後のIT部門の重要なテーマである。IT部門は、ITのコストや拡張性などを評価し、クラウドサービス利用による新たなリスク管理などの確な対応が求められる。経営者にとっても、クラウドサービスにおけるIT部門のこうした課題や取り組みに注意を払う必要がある。

『ITソリューションフロンティア』
2013年7月号より転載

.....
柴山慎一（しばやましんいち）
NRIデータiテック代表取締役社長

渡邊一郎（わたなべいちろう）
NRIデータiテック基盤サポート事業部長

最新IT動向と企業情報システムへのインパクト

主催：野村総合研究所 2013年5月21日（東京）

野村総合研究所（NRI）は年に2回、「ITロードマップセミナー」を開催し、最新IT（情報技術）動向に関するITアナリストの調査研究の成果を公開している。今回は「最新IT動向と企業情報システムへのインパクト」をテーマに、514人の方々にご参加いただいた。セミナーは4つのセッションで構成され、今後の企業情報システムに大きな影響を与えると予想される技術動向と、ビジネスへのインパクトについて展望した。

第1のセッションでは、先端ITイノベーション部の城田真琴が「ビッグデータ第二章——さらに進化させるビッグデータ活用と課題解決への糸口」と題して、ビッグデータの普及に向けて懸念されるプライバシー侵害、個人情報保護問題について解説した。城田は、プライバシー侵害に対して企業は、収集している情報、利用目的、オプトアウト手段、第三者への提供の有無などについてわかりやすく説明するとともに、機微情報の取り扱いに細心の注意を払うことで、顧客の信頼を勝ち得ることが必要と指摘した。

続いて同部の中村博之が、「オムニチャネル・コマースの実展開に向けて——チャネルの融合を実現する技術とサービス」と題して、企業はオムニチャネル活用をどのように進めていくべきかを展望した。中村は、企業がオムニチャネルの活用を進めるに当たり、全社のマーケティング統括組織がIT部門と連携することが理想であるが、日本ではネットマーケティング組織が主導し、その後全社のマーケティング統括組織へと移管していく例が多く見られると指摘した。

次に、同部の藤吉栄二が「BYOD（Bring Your

Own Device）時代のスマートデバイス活用——企業クライアントの新たな選択肢がもたらすIT活用の変化」と題して、BYODの採用事例や関連技術動向、スマートデバイスの企業活用に関する課題について展望した。藤吉は、BYOD導入の目的は主に生産性の向上であるが、管理やセキュリティ対策などの「隠れコスト」も発生するため、コスト削減への過度な期待は禁物であると指摘した。

最後のセッションでは、同部の武居輝好が「スマートシティは新たなステージへ——民間主導で生みだされる次世代社会インフラビジネスの可能性」と題して、ITを活用した社会インフラにおける新たなサービスの可能性を展望した。武居は、日本のスマートシティの主導者が国・地方自治体から民間企業へと広がっていることを指摘、都市インフラからの情報収集手段が多様化するなか、企業は、情報自体の価値に加え、情報の閲覧性や分析力、ビジネスモデルで差別化を図る必要があるとした。

本セミナーの講演内容は、「USTREAM（ユーストリーム）」でライブ配信され、1517人の方々に視聴いただいた。なお、現在USTREAMのWebサイトでアーカイブが視聴可能となっている。

先端ITイノベーション部のITアナリストの調査研究の成果は、東洋経済新報社から『ITロードマップ2013年版——情報通信技術は5年後こう変わる』と題して2012年末に刊行されている。

本セミナーについてのお問い合わせは下記へ
ITロードマップセミナー事務局
電子メール：it-rm-qa@nri.co.jp