

ASEANにおける 新中間層の台頭と日系企業の課題



小針清孝

CONTENTS

- I 魅力的なASEAN新中間層世帯
- II 日系企業が抱えている問題点
- III ASEAN消費市場で提供すべき価値
- IV ASEAN市場の展開方法
- V ASEAN消費市場の獲得に向けて

要約

- 1 これからの時代は、中間層、特に新中間層を狙った戦略が必要不可欠である。ASEAN（東南アジア諸国連合）における中間層のボリューム増加もさることながら、中間層の中でも特に消費意欲が高く、消費にこだわりが強い新中間層を取り込むことがASEAN消費市場での成功の一つのカギとなる。
- 2 ASEANの新中間層に向けた展開に当たっては、これまでの日系企業の強みであった高品質や安心、信頼などの優位性のみで勝ち抜くことは厳しい。商品・サービスの利用シーンやオケーション（機会）を提案していくこと、そのブランドが発信するエモーショナルバリューを確立すること、そのバリューをリアルとウェブサイトを組み合わせ、消費者に共感してもらうことの3点が肝要である。
- 3 提供価値と同様に重要な要素が、参入形態である。参入形態としては、市場が勃興する前に参入することで先行者メリットを得るパターン、魅力的なターゲット国を定め、その国に対して複数ブランドを展開することで一国を深耕するパターン、想定されるターゲット層のボリュームに応じて展開国を拡大していくパターン、という3つが想定される。どのパターンにせよ、パートナー選定がASEAN消費市場展開の成否を分ける要素である。
- 4 企業側が確実に取り組むべきこととして、経営の適正な現地化と見える化がある。経営の現地化がある程度進んでいる企業が陥りやすいのが、現地化ゆえの経営のブラックボックス化である。ブラックボックス化を防ぐためにも、経営の見える化と経営の現地化をセットで構築することが、日系企業の大きな課題の一つである。

I 魅力的なASEAN新中間層世帯

1 マクロ環境から見た市場の魅力

ASEAN（東南アジア諸国連合）は、約6億人の人口と高い経済成長率を維持している魅力的な市場である。2020年の名目GDPは、約5.2兆ドルまで成長すると予測されており、アジア地域では中国に次いで高い成長が見込まれる。

また、2015年末までに発足が予定されているASEAN経済共同体（AEC）により、ビジネス環境の柔軟性が増し（関税の融和・撤廃、道路や通信などのインフラ整備）、これまで以上に経済活動が活発化することが見込まれる。これまでは生産地として注目されてき

たASEANであるが、今後は消費市場としての注目度が高くなるのが容易に想像できる。

ASEAN消費市場をこれまで牽引してきたのは富裕層である。多くの企業が富裕層向けにビジネスを展開しているが、本稿では、急速にボリュームが拡大しており、日系企業の中には苦戦しているという声も多い「中間層」向けのビジネスにスポットを当てたいと思う。

本稿では中間層の中でも、より消費特性が強く、消費にこだわりを持つ層を「新中間層」と定義し、彼らにどのような特徴があり、日系企業はどのような取り組みを行っていくべきかについて考える。

新中間層の定義に際し、野村総合研究所

図1 新中間層のボリューム



※比率は、各都市での新中間層比率を使用
 ※全世帯数、中間層世帯数は、Euromonitorの世帯数（2014年）
 出所）野村総合研究所ASEAN調査（2014年11月）

表1 新中間層とその他の中間層の特性

| | イノベーターとしての特性 | | インフルエンサーとしての特性 |
|--------|---------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| | 新商品・新サービスを気にしたり、実際に購入・利用することが多い | 新商品・新サービスを周りの人よりも早く購入・利用する | 気に入った商品や店舗に関する情報をよく人に教える方である |
| 新中間層 | 66% | 43% | 74% |
| その他中間層 | 22% | 12% | 40% |

出所) 野村総合研究所ASEAN調査 (2014年11月)

(NRI) では、ASEANの中間層の実態把握のため、2014年11月にASEAN主要6カ国11都市を対象とした自主調査を実施した。主要6カ国とは、シンガポール、タイ、ベトナム、インドネシア、マレーシア、フィリピンである。本稿では、この調査結果も踏まえてASEANの中間層の実態について考察する。

2 ターゲットとして 魅力的な「新中間層」

新中間層とは、経済産業省が「中間層」として定義している、年間可処分所得が5000ドル～3万5000ドルの層で、かつNRIの調査から「消費に対してお金を支払う意思がある」「こだわった消費をしている」層を抽出した独自の定義である。

本調査が対象としたASEAN主要6カ国の中心都市を比較すると、中間層世帯のうち74%が新中間層によって占められていることが分かった。また、各国の中間層に占める新中間層の構成比がアンケート実施都市の構成比と同様であると仮定すると、ASEAN主要6カ国計で約5800万世帯が新中間層世帯と見込まれる。国別では、タイやインドネシアの中間層のうち約8割が新中間層にあると想定される(前ページの図1)。この約5800万世

帯というボリュームは、ターゲットとして非常に魅力度が高い。

新中間層の魅力は、消費意欲の旺盛さのみならず、イノベーター要素やインフルエンサー要素も兼ね備えている点が挙げられる。消費意欲の旺盛さの観点では、新中間層の66%が「新商品・新サービスを気にしたり、実際に購入・利用することが多い」(その他中間層は22%)、43%が「新商品・新サービスを周りの人よりも早く購入・利用する」(その他中間層は12%)と回答しており、イノベーターとしての特徴を備え、新しいもの好きな消費者像がうかがえる。また、新中間層の74%が「気に入った商品や店舗に関する情報をよく人に教える方である」(その他中間層は40%)と回答しており、インフルエンサーとしての特徴も備えている(表1)。

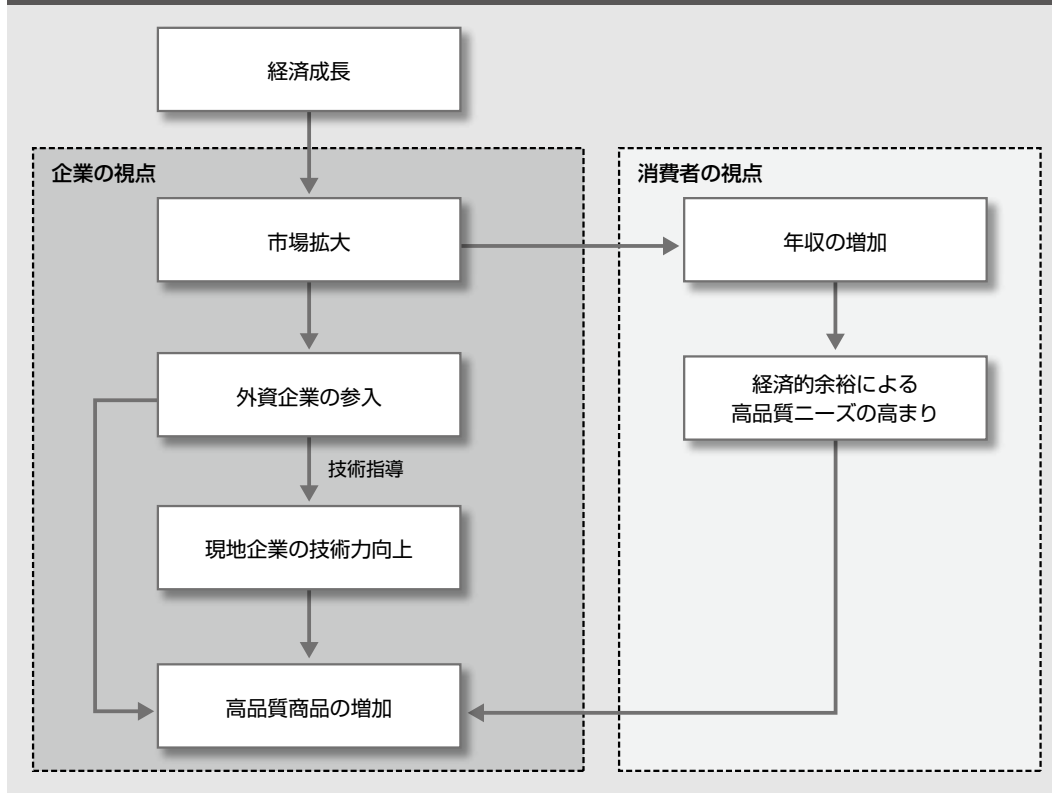
今後のASEAN市場において、単に中間層としてくるのではなく、新中間層の消費特性や消費行動を捉えることが、戦略立案の際に重要になると考える。

II 日系企業が抱えている問題点

苦戦する日系企業

これまで日系企業の多くは、強みである高

図2 ASEANにおける経済成長と市場変化の関係



品質、安全・安心を武器にマーケットを獲得してきた。今回の調査においても日系企業に対する「高品質や安心、信頼」といったブランドイメージは確固たるポジションを築いていることが証明された。しかしながら、新中間層の台頭もあり、これまでの勝ちパターンであった「高品質や安心、信頼」といった日本ブランドに依存した戦い方が通用しなくなりつつある企業も見受けられる。この原因として、3点があると考えられる。

1つ目は、「高品質⇒日系企業」の図式が崩れ始めていることである。日系企業の得意技であった高品質な商品の提供は、他国や現地メーカーでも可能になりつつある。ASEAN各国の経済成長により市場が拡大し、外資系企業の参入が相次ぎ、商品の選択

肢が増えたことや、外資系企業との協業により、現地企業の技術力が向上したことが、「高品質⇒日系企業」の図式を壊した要因であると考えられる（図2）。

高品質商品の増加と併せて、消費者の購買力が高まっていることも忘れてはならない。これまでは、経済的側面から、安価で高品質とはいえない商品しか購入することができなかったが、自国の経済成長に伴い、収入が増加し、高品質な商品のある程度の価格であれば購入することが可能になった。これに応えるように技術力を向上させたアジア企業や現地企業が高品質な商品を提供することで、消費者の選択肢は広がり、高品質であることが差別化に結び付きにくくなっているのである。

2つ目は、「消費者へのアピール力の弱

さ」である。日本人特有の奥ゆかしさが仇となり、消費者にその価値を伝えきれていない。タイで事業展開しているある企業の方からは、「日系企業は控えめで、それが日本人の美德ではあるものの、タイ人は自己主張が強いので、こちら主張しないと認めてもらえない」との話も耳にしている。いくら良い商品・サービスを有していても、その良さが消費者に伝わらなければ意味がない。

また、現地の消費者からは、「日系企業の商品は高品質で安心できる、長く使える」という話は多く聞かえてくるものの、特定の企業名やブランド・商品名としての良さを認識している割合が海外企業・ブランドよりも低いように感じられる。これまで日系企業が長年培ってきた「日本」ブランドに価値を感じている人は多いが、個社・商品ブランドレベルでの主張が弱いといった問題を内包していると考えられる。

3つ目は、消費者の商品・サービスの「選択基準の多様化」である。日米欧などの先進諸国の経済成長との大きな違いの一つは、情報端末の普及状況である。ASEAN諸国では、携帯電話（スマートフォン）の普及によって、消費者の多くが必要な情報を容易に入手できる環境が現出された。商品の比較や利用者の評価など、ウェブサイト上で簡単に情報を取得できるのである。

この情報取得の容易さと購買力の拡大により、目の肥えた消費者が増え、「自分らしさを追求する消費スタイル」「ワンランク上の商品を求める」「カッコいいデザインの商品を求める」「これまで以上にこだわった消費スタイルを持つ」といった多様な選択基準を持つ消費者が増加している。にもかかわら

ず、この選択基準の多様化に対応しきれていないことが日本企業が苦戦する要因の一つとして挙げられる。

Ⅲ ASEAN消費市場で 提供すべき価値

第Ⅲ章では、日系企業を中心に、ASEAN市場でどのような取り組みをすることが、市場創造やビジネスの拡大につながるのかを考える。

前章では、日本企業のお家芸であった高品質、安心、信頼といった価値訴求では、市場創造、ビジネス拡大が難しいと述べてきた。今後、ASEAN消費市場で成功するためには、従来のお家芸を維持しつつも、商品・サービスの「利用シーンやオケージョン（機会）を提供すること」「エモーショナルバリューを提供し、消費者に共感してもらうこと」「それをきっちりと消費者へ伝えること」が必要不可欠であると考えられる。

1 利用シーンやオケージョンを提供

日本国内でも商品・サービスの利用シーンやオケージョンを提供する必要性がいわれているが、ASEAN消費市場でも同様であると想定される。

ASEANにおける新中間層は、消費財、耐久財とも一定以上の保有率を占めており、サービス関連の利用率も高い。商品の機能的な価値（商品スペックなど）のみで購入へ結び付けることは難しい。

そのため、消費者をつかむには利用シーンやオケージョンをセットで提供することが必要である。これは、商品は同一（類似）であ

表2 アセアン消費市場で提供すべき価値

| モデル | 企業名 | 展開国 | 成功ポイント |
|--------------------|------|---------|--|
| オケージョン 訴求型 | 大塚製薬 | インドネシア | 現地の生活様式に合致した「高熱時の水分補給とイスラム教徒のラマダン期の栄養補給にポカリスエット」というオケージョンを提供し、現地に受け入れられている |
| エモーショナル バリュー訴求型 | 良品計画 | ASEAN各国 | 「シンプルな機能美」「環境に良い」「素材へのこだわり」という良品計画が大事にするメッセージを消費者へ提供し、共感されている |

っても、利用シーンやオケージョンを国ごとに変えることで価値訴求するというところにほかならない。

このオケージョン型で成功した企業の一例として、大塚製薬のインドネシア展開が挙げられる。日本で大塚製薬といえば、「スポーツ飲料のポカリスエット」がイメージされるが、インドネシアにおいて、ポカリスエットは異なるシーンで飲まれている（表2）。

1989年の参入当初、ポカリスエットは日本と同じようにスポーツ飲料として売り出されたが、スポーツ人口の少ないインドネシアでは販売が伸びなかったという。転機が訪れたのは2000年頃で、スポーツ飲料とは異なる「価値」を訴求することで市場のニーズをつかみ、大幅に販売量を増やすことに成功した。

訴求した価値の一つ目は、「高熱時の水分補給」そしてもう一つは、「ラマダン期の栄養補給」である。インドネシアでは、40度以上の高熱が出るデング熱がたびたび流行する。大塚製薬は、医療関係者にポカリスエットの特徴を説明して回り、医療関係者が薦める高熱時の水分補給飲料としての立ち位置を確立した。

また、イスラム教徒が国民の80%を占めるインドネシアでは、日の出から日没まで断食するラマダンが存在する。このラマダンの時

期の飲料として、水分補給と同時に栄養補給の効果があるという「価値」を打ち出すことで、普及に成功した。

このように大塚製薬は、インドネシア現地の生活様式とニーズを捉え、ポカリスエットの飲用シーンを提供し、成功に結び付けている。

2 エモーショナルバリューの確立

特に成熟期に入った商品カテゴリーにおいて重要なのが、エモーショナルバリューの構築である。「Made in Japan」の代名詞であった高品質、信頼、安全に加え、「Made by（企業、ブランド名）」と消費者からいわれる存在になることが重要である。

エモーショナルバリュー提供の代表格として、良品計画が挙げられる。良品計画は現在、ASEAN諸国のうち、シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシアで店舗展開しており、いずれの国でも、「シンプルな機能美」「環境に良い」「素材へのこだわり」という良品計画が大事にするメッセージを消費者に伝えている（表2）。

多くの日本企業は、「品質の良さ」を前面に押し出す一方で、企業が大事にするメッセージが見えないことが多いと日本通の現地消費者は感じている。消費に対する「こだわ

表3 購入している化粧品ブランド

| | 日本ブランド | 韓国ブランド | 欧州ブランド | 米国ブランド |
|----------|--------|--------|--------|--------|
| シンガポール | 55.7% | 53.5% | 24.7% | 33.2% |
| クアラルンプール | 34.7% | 34.9% | 30.4% | 29.2% |
| バンコク | 33.9% | 45.1% | 33.1% | 28.2% |
| ジャカルタ | 44.5% | 40.4% | 37.3% | 26.7% |
| マニラ | 26.3% | 35.3% | 37.3% | 53.8% |
| ホーチミン | 37.4% | 71.5% | 39.9% | 38.6% |

出所) 野村総合研究所ASEAN調査 (2014年11月)

り」が芽生えてきたASEANの消費者を獲得するには、無印良品のように自分たちのコンセプトに共感してもらうことが一つの成功パターンといえるだろう。

エモーショナルバリューを国単位で確立しているのが韓国ブランドである。

NRIの調査では、ASEAN主要6大都市における化粧品の購入ブランドで韓国の強さが目立つ。シンガポールやジャカルタでは日本ブランドがトップではあるものの、クアラルンプール、バンコク、ホーチミンでは韓国ブランドがトップになっている。特にホーチミンでは、7割以上が韓国ブランドの購入経験があるとの結果になった(表3)。

各国のブランド選択理由として、日本ブランドは、「信頼や安心、健康的」といった理由が挙げられる一方で、韓国ブランドでは、「個性的、若々しい」「手頃」といった理由が挙げられている(表4)。

個性的、若々しいといったイメージは、単一企業のみで構築されたものではなく、K-Culture (K-POPなど)を起点にしたブランド作りで成功した結果ではないだろうか。

日本国内では、良い商品・サービスを提供

すれば消費者がその価値を「察し」、ファン化してくれるが、ASEANの消費者には、企業が語るブランドメッセージなしに、ブランドの価値が認められることはない。消費者がブランドメッセージに共感し、そのメッセージをまとう商品を持つことを「クールでカッコいい」と感じることによって、消費者はそのブランドの商品を購入する。商品を通じて消費者に届けたいストーリー＝ブランドメッセージこそ、日系企業が打ち出していくべきものである。その打ち出されたブランドメッセージに共感することでエモーショナルバリューが確立し、消費者の購売へ結び付く。

3 消費者とのコミュニケーション手段

消費者へ訴求する価値が明確になった後は、それをどう伝えていくかである。今回の調査でいくつか特徴的な結果が見られた。

ここでは、クアラルンプール、バンコクにおける化粧品とアパレルの認知チャネルの特徴を紹介する。

クアラルンプールの新中間層は、化粧品についてSNS(有名人などの個人や企業)の情報を重視する傾向があり、アパレルについて

表4 ホーチミンでのブランドの選択理由

| | 日本ブランド | 韓国ブランド | 欧州ブランド | 米国ブランド |
|---------|--------|--------|--------|--------|
| 信頼 | 71.9% | 28.2% | 44.4% | 51.3% |
| 安心 | 79.9% | 30.9% | 52.4% | 54.2% |
| クリエイティブ | 57.8% | 31.7% | 41.6% | 47.8% |
| 知的 | 66.5% | 20.4% | 39.9% | 48.3% |
| 洗練 | 53.1% | 30.6% | 46.8% | 42.2% |
| 正統派 | 55.2% | 24.8% | 31.2% | 35.2% |
| 健康的 | 69.6% | 22.1% | 48.9% | 45.2% |
| 個性的 | 28.8% | 46.3% | 24.5% | 40.3% |
| 若々しい | 24.7% | 67.7% | 18.2% | 24.3% |
| 手頃 | 20.6% | 47.0% | 19.8% | 19.1% |
| おしゃれ | 37.3% | 32.0% | 63.9% | 50.5% |
| こだわり | 27.2% | 24.6% | 38.1% | 30.3% |
| 高級感 | 53.7% | 24.3% | 52.1% | 61.4% |
| 現代的 | 47.9% | 40.0% | 50.9% | 64.6% |

出所) 野村総合研究所ASEAN調査 (2014年11月)

は口コミを重視し、企業ウェブサイトを軽視する傾向が強い(次ページの表5)。

一方、バンコクにおける化粧品の認知については、新聞・雑誌やリアル店舗からの情報を重視し、口コミを軽視する傾向が強い。また、アパレルについては、テレビや雑誌などのマス媒体やリアル店舗のショップ店員の説明などの影響が強い(次ページの表5)。

商材や国により多少の違いが見られるものの、大きな傾向として、「新中間層は、リアルチャネルを重視する傾向にある」といえそうである。購入プロセスにおいても同様の傾向が見られるため、認知から購入に至るプロセスにおける店舗の重要性は日本以上に高いと想定される。言い換えれば、まだまだ日米のようなショールーミング化の流れにはなっ

ておらず、店舗の重要性が日本以上に高いことがうかがえる。

また、コミュニケーションは、決して展開国だけで実施するものではないということをつけ加えたい。訪日観光客をトリガーにしたコミュニケーション手段を確立することも重要である。ASEANからの訪日観光客は急増しており、自国で購入した(聞いた、調べた)商品を日本国内で購入したいとの声も多いと聞いている。

訪日観光客が日本で商品を購入し、帰国後にその魅力をウェブサイトで伝播するような仕掛けを構築することは、自社の理念やブランドコンセプトの伝達、商品のプロモーションなどにおいて効果が高いと想定される。

表5 クアラルンプールとバンコクにおける化粧品とアパレルの認知チャネル

| 化粧品の認知チャネル | | | | | | |
|---|----------|-------|-------|-------|-------|--------|
| | クアラルンプール | | | バンコク | | |
| | 新中間層 | その他中間 | 差分 | 新中間層 | その他中間 | 差分 |
| テレビ、ラジオ | 62.5% | 63.4% | -0.9% | 75.0% | 70.7% | 4.3% |
| 新聞、雑誌 | 46.9% | 43.4% | 3.5% | 57.1% | 29.8% | 27.3% |
| ウェブサイト（企業や製品、サービスの公式ホームページ） | 36.3% | 39.3% | -3.0% | 30.9% | 34.0% | -3.1% |
| SNS（フェイスブック、ツイッターなど）で、有名人などの個人から伝えられる情報 | 42.3% | 30.7% | 11.6% | 30.6% | 24.0% | 6.6% |
| SNS（ラインやカカオトークなどのチャットアプリ）で、企業から伝えられる情報 | 36.5% | 20.0% | 16.5% | 25.3% | 32.5% | -7.2% |
| 口コミなど人からの情報 | 36.2% | 40.6% | -4.4% | 32.0% | 45.5% | -13.5% |
| 製品やお店の評価サイトや口コミサイトの情報 | 38.4% | 37.9% | 0.5% | 25.0% | 40.2% | -15.2% |
| ショップ店員の説明 | 36.4% | 38.0% | -1.6% | 45.3% | 27.6% | 17.7% |
| 商品のサンプリング（デモ販） | 33.5% | 31.3% | 2.2% | 46.2% | 28.8% | 17.4% |
| アパレルの認知チャネル | | | | | | |
| | クアラルンプール | | | バンコク | | |
| | 新中間層 | その他中間 | 差分 | 新中間層 | その他中間 | 差分 |
| テレビ、ラジオ | 59.3% | 59.5% | -0.2% | 73.1% | 59.1% | 14.0% |
| 新聞、雑誌 | 42.1% | 42.8% | -0.7% | 55.9% | 39.3% | 16.6% |
| ウェブサイト（企業や製品、サービスの公式ホームページ） | 36.6% | 46.1% | -9.5% | 31.4% | 37.2% | -5.8% |
| SNS（フェイスブック、ツイッターなど）で、有名人などの個人から伝えられる情報 | 32.5% | 29.5% | 3.0% | 28.6% | 32.5% | -3.9% |
| SNS（ラインやカカオトークなどのチャットアプリ）で、企業から伝えられる情報 | 28.6% | 30.6% | -2.0% | 27.6% | 33.5% | -5.9% |
| 口コミなど人からの情報 | 41.1% | 25.3% | 15.8% | 30.1% | 27.6% | 2.5% |
| 製品やお店の評価サイトや口コミサイトの情報 | 30.5% | 28.6% | 1.9% | 24.5% | 22.9% | 1.6% |
| ショップ店員の説明 | 34.7% | 38.7% | -4.0% | 43.0% | 33.9% | 9.1% |
| 商品のサンプリング（デモ販） | 30.0% | 27.3% | 2.7% | 40.4% | 31.4% | 9.0% |

出所）野村総合研究所ASEAN調査（2014年11月）

IV ASEAN市場の展開方法

本章では、ASEAN市場での展開方法について考えていく。

これはASEANに限ったことではないが、参入形態としては、市場が勃興する前に参入

することで先行者メリットを得るパターン（先行参入型）、魅力的なターゲット国を定め、その国に対して複数ブランドを展開することで一国を深耕するパターン（マルチブランド型）、想定されるターゲット層のボリュームに応じて展開国を拡大していくパターン

表6 ASEAN市場の展開方法

| モデル | 企業名 | 成功ポイント |
|-----------|-------------|---|
| 先行参入型 | エースコック | 経済力が高まる前からベトナムへ進出し、「高いが味は良い」というブランディングを確立。現在、ほぼ100%の認知率、シェア55%にまで成長 |
| | マンダム | 小パッケージ販売により、中間層や低所得者層でも購入できる商品として普及し、インドネシア国内の男性整髪料シェア7割を獲得 |
| マルチブランド型 | ハイネケン | 高所得層・こだわり層向けのハイネケンブランドと、低所得層・こだわりの薄い層向けのタイガーブランドで、市場全体にアプローチ |
| | コーセー | ASEAN諸国で「雪肌精」などの3,000～5,000円程度の高価格商品の販売のみならず、インドネシア、ミャンマー、ベトナム向けに1,000円以下の専用ブランドを開発 |
| 展開国の順次拡大型 | イオン | 中国市場での店舗展開を積極的に推し進める中で培った中間層向け展開のノウハウを武器に、経済成長著しいASEAN諸国にアプローチを開始 |
| | ファーストリテイリング | ターゲットとなる中間層の経済力を見極め、大型ショッピングセンターへ出店を順次拡大 |

(展開国の順次拡大型) という3つが想定される(表6)。

1 先行参入型

自社の商品・サービスが市場に存在していない場合は、市場を創造していかなくてはならない。市場を一から創り上げていくため、労力も多いが、先行者メリットを享受できるためリターンも大きい。

このパターンで成功しているのがエースコックのベトナム展開であろう。エースコックは、1995年のベトナム進出以来、日本市場で培った、高い技術力に裏打ちされた即席麺の販売を続けてきた。参入当初は現地製品の2倍以上の価格設定で、「味は良いが高い」と、現地消費者になかなか受け入れられない時代が続いていた。しかし、「味が良い」というブランディングと同時にコストダウンを進め、2000年に発売した「ハオハオ」が大ヒットする。進出当初の価格設定から半額程度(現地製品の1.5倍程度)に設定し、「味は良いが高い」エースコックの製品を安く手に入

られることを訴求したのだ。

エースコックの「ハオハオ」のケースはコストダウンが契機となっているが、品質を下げずに地道なブランディングを続けることで、商品の価格と消費者の経済力が釣り合ったタイミングで、爆発的な普及を実現した成功例と捉えることができる。エースコックの即席麺は市場浸透が進み、2013年現在でベトナム国内ではほぼ100%の認知率を誇り、シェア55%にまで成長している。

また、インドネシアにおけるマンダムも、エースコック同様、早期市場参入により高いブランド力を獲得した企業といえよう。

男性用整髪料を6グラム入りの小パッケージで販売したことにより、富裕層だけでなく中間層や低所得者層でも購入できる商品として普及し、インドネシア国内のシェア7割を実現している。

このパターンでは、先行者メリットを享受できるとともに市場の移ろいを把握できるため、次なる戦略を打ちやすいというメリットもある。エースコックもマンダムも、早期の

市場参入で構築したブランド力とシェアを武器にさらなる高付加価値商品を市場に投入し、経済成長に伴う消費の拡大を取り込もうと試みている。

2 マルチブランド型による一国深耕

このパターンは、特定国に対してマルチブランド展開をすることで、すべてのセグメントをカバーできる利点を持つ。そのため、一定以上の市場規模と成長性が見込まれる市場では有効な手段である。

このパターンで成功しているのが欧州のビール大手ハイネケン（オランダ）である。ハイネケンは、高価格帯商品であるハイネケンブランドと、低価格帯商品のタイガーブランドの2ブランド戦略により、ASEAN市場での展開に成功している。

経済成長に伴い消費力が拡大しても、所得格差は依然として存在することに加え、すべての消費者が「良くて高い」商品を求めるとは限らない。富裕層や、良い商品を好む層にはハイネケンブランドのビールを訴求し、所得がそれほど高くない層や、ビールへのこだわりが薄い層にはタイガーブランドのビールを訴求しているのである。

このようなマルチブランド展開は化粧品でも同様の動きが見受けられる。ASEAN諸国で「雪肌精」など3000~5000円程度の高価格商品を百貨店などで販売しているコーセーも、インドネシア、ミャンマー、ベトナム向けに1000円以下の専用ブランドを開発し、市場投入するという。

このパターンでは、参入国の魅力がある程度把握できること、かつ自社の勝ちモデルが構築できるブランドラインアップを揃えるこ

とが重要である。決して自社ブランドのみで戦う必要はなく、必要に応じてのパートナーリングも有効であろう。

3 展開国の順次拡大型

このパターンは、市場の盛り上がりや規制状況、パートナーリングの有無により変動するものの、一定の経済水準とターゲット層のボリュームにより展開国を変えていくパターンである。特に小売業においてはこの形態を採用することが多いと思われる。

イオンはこのパターンで成功を取めている企業の一つである。イオンは長らく中国市場での店舗展開を積極的に推し進めてきた。その後、中国市場で培った中間層向け展開のノウハウを武器に、経済成長著しいASEAN諸国にアプローチを開始している。

1985年から店舗展開してきたマレーシアでは、2012年に大型ショッピングモールを開業した。また、2014年にはベトナムおよびカンボジアに大型ショッピングモールの1号店を開業しており、インドネシアでも15年の開業が予定されている。

早い段階からASEAN諸国でもスーパーマーケットを展開してきたイオンは、経済成長とともに、大型ショッピングモールのターゲットとなる中間層の増加を見越し、一気に一気に店舗展開を開始している。綿密な市場調査に基づき、各国における中間層の動向を把握した上で、積極的な店舗展開を進めている。

イオン同様、経済成長を的確に捉え、店舗展開を進めている企業としてファーストリテイリングが挙げられる。2009年にシンガポールでユニクロを出店したのを皮切りに、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア

と、順次進出国を拡大してきた。ファーストリテイリングも、ターゲットとする中間層の経済力を見極め、大型ショッピングセンターへのテナント出店という勝ちパターンを推し進めている。

4 パートナーの選定

どのパターンで参入するにせよ、現在成功している日系企業の多くは、最適なパートナーを選定できたことを成功要因として挙げている。決して事業規模や同一業態といった理由でパートナーを選定するのではなく、自社の企業理念やブランド、商品への理解を示してもらえるかが選定の重要な要素である。そのためパートナーを1社に絞る必要はなく、常に最適なパートナーを探すことが重要となる。

たとえば、フマキラーのインドネシア市場開拓は、パートナー選定の好例である。地域限定で流通構造が構築される殺虫剤市場の特徴を捉え、各地域の地元流通業者との提携を進めてきた。流通業者の選定・交渉は現地法人の社長自らが行き、現在では69もの流通業者と提携関係を結んでいるという。初めからすべての流通業者との提携が成功だったわけではなく、代金支払いや理念の共有ができない流通業者との提携は見直し、新たな流通業者と提携することで、強力な流通ネットワークを構築している。

V ASEAN消費市場の獲得に向けて

ASEAN諸国の経済成長は、今後もしばらくは続くであろう。経済成長を後押しするFTA（自由貿易協定）やAECにより、ビジネスチャンスも大きく拡大する。そのような

環境において筆者は、新中間層という新たな層の拡大に着目してきた。富裕層の購買力も決して無視することはできないが、量的インパクトがある中間層（特に新中間層）の取り込みが今後のカギとなると確信している。

また、ASEAN諸国においては、消費者の所得水準や消費価値観の変化のみならず、流通構造もこれまで主流であった伝統流通から近代流通へ大きくシフトしている。このような流通構造の変化も新中間層の消費意欲を増進させる一因となっていくであろう。

刻一刻と変化するASEAN消費市場において、日系企業でも適正な現地化を主軸としたマネジメントスタイルへの変革が必要であるとの認識から、現地への権限委譲はある程度進展していると思われる。

しかしながら、現地への権限委譲後に経営がブラックボックス化しては（本社から状況が把握できない状況になっては）全く意味がない。権限委譲とセットで検討すべきは、経営の見える化である。経営数値を共有する仕組みや、数値のモニタリング・施策の策定などの企画体制を整備し、経営の見える化を推進することが必須である。

拡大するASEAN市場において、規模の拡大が想定される新中間層をいかに取り込むか。そのための経営システムをどう構築するか。各社が考えるべき大きな課題であろう。

著者

小針清孝（こばりきよたか）

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

専門はコンシューマーインダストリーの経営戦略、
事業戦略、業務改革