

ASEAN 市場での生存をかけた、下位中間層の奪い合い

NRI タイ ASEAN Manufacturing Practice, Consulting Division Practice Head 津崎 直也

東南アジア諸国連合 (ASEAN) 主要国において製造業は GDP の約 20 ～ 25% を占めている。サービス産業の台頭が見られるものの、グローバル市場、特にグローバルサウス向けの輸出拠点としての重要性は依然として高い位置づけとなっている。

2018 年から本格化した米中貿易摩擦や中国国内市場の減速を契機に、中国企業は ASEAN 主要国への進出を急速に進めている。20 年時点で ASEAN 主要国 (タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン等) における海外直接投資 (FDI) に占める中国からの直接投資比率は日本を上回っており、コロナ禍以降においてもその拡大傾向は継続している。

こうした背景の中、これまで日本企業で寡占してきた ASEAN 市場は、市場参入を加速している中国企業に脅かされ始めている。そのため、日本企業はシェア減少や収益率の低下に直面し、工場を閉鎖あるいは統合していくケースも出てきている。

日本企業の再興に向けて着目すべきは、下位中間層市場にある。現在、ASEAN6 カ国の年間所得 5,000 ～ 1 万 US ドルの下位中間層は約 1 億人、2030 年には 1 億 2,000 万人に達すると予測されており、特にインドネシア、ベトナム、フィリピンでの伸びが大きく期待できる。

多くの日本企業の市場参入戦略は、下位中間層が中位から上位中間層 (約 1 万～ 3 万 5,000 US ドル) にステップアップして初めて、顧客として取り込みを行ってきた。一方、中国企業は下位中間層の段階で既に顧客として取り込んでいる。結果として日本企業は中間層にアプローチできずに、ジリジリと市場シェアを減少させている。

この状況を打破するため、日本企業は今後 5 年間で見込まれる下位中間層をターゲットにした製品・サービス開発・上市が急務である。これらの新たな需要を的確に取り込むためには①地域商品開発機能の強化②ブランド力のさらなる強靱 (きょうじん) 化③顧客ロイヤルティの向上④現地財閥・スタートアップとの連携による新規事業開発への取り組みなどがこれまで以上に重要な鍵となる。

これらの取り組みを実行するためには、業務レベルの変革だけではなく、経営レベルの変革が必要になっており、主要なものとしては、ASEAN 地域統括拠点の機能見直し、ASEAN 各国生産・開発拠点の高度化・最適化、AI を活用した業務の高度化・効率化などがキーワードとなってきている。

2030 年目線での次期中期計画の戦略検討の中で、これらのテーマに積極的に取り組み、実行に移していくことこそが、ASEAN 市場での生き残りに向けた中間層の取り込みの成否にかかっている。