

カントリーリスクを
最小化する！

アジア進出 成功MAP

「1つのビジョン、1つのアイデンティティ、1つの共同体」を合い言葉に、東南アジア10か国で構成される地域協力機構ASEAN(アセアン)。域内の人口は6億人を超え、いまやEU(欧州連合)を凌ぐ勢いだ。果たして、日本企業が進出するチャンスは……。

日本能率協会コンサルティング(JMAC)
アジア化支援センター EPマネジャー

才川哲治

これまで本連載では、シンガポール、マレーシア、タイ(洪水後の特別編)を取り上げてきた。この三か国は、ASEAN(東南アジア諸国連合)一〇か国の中でも、経済的な豊かさでは上位を占める国だ。

一方、ASEAN現地に身を置いてみると、インドネシア、ベトナムなどに対する日本企業の進出熱が相変わらず高いと感じる。それらの国については、

連載後半で詳しくみていくが、今回と次回は、あらためてASEANの現状を横断的に俯瞰し、このエリアに共通するキーワードから、今後のビジネスの可能性を探ってみよう。

**成功のカギを握る
ASEAN人を探せ**

企業が事業を興す、あるいは海外進出する際にポイントとなる

るのは、リソース(人・モノ・金)の調達と顧客、つまりは「誰に、いくらで売れるか?」ということである。ならば、皆さんがアジア進出した際に、従業員となったり、製品を購入してくれる顔の見えるASEAN人とは、いったい誰なのか。進出を検討する際には、この労働者として、消費者としての「人」という視点は欠かせない。

もちろん、昨今のアジア進出の背景には「市場としての魅力」があるわけだが、なかでも伝統的な製造業における「低賃金な労働者の活用」を目的とした進出も、依然として盛んだ。

にもかかわらず、企業のアジア進出・拡大に関する連日の報道を見るかぎり、その理由に挙げられるのは「人口が増えているから」「所得が増えているから」といった「大雑把なマクロ情報」ばかりである。労働者としてのASEAN人について報道されるのは、大規模なストライキなど、問題が起きたときだけではないだろうか。

そして、ASEANの将来性を語る時、必ずお目にかかる

のが「一人当たりGDP(国内総生産)」(図表1)である。各国の経済的ポジションを見るには「一人当たりGNI(国民総所得)」というものもあり、たとえば「三九七六ドル(六九二五ドルは中進国(高中所得国))で、中国と並び、ASEANではタイが該当し、インドネシアがこれに続く。しかしながら、これだけでは、本当のASEAN人の姿は見えてこない。

アジア各国で急増する 都市に住む人々

タイの首都バンコクの朝。中心部のBTS(新都市交通システム)は、さながら東京の通勤ラッシュのようだ。しかし、こ



バンコクBTSの朝の通勤ラッシュ

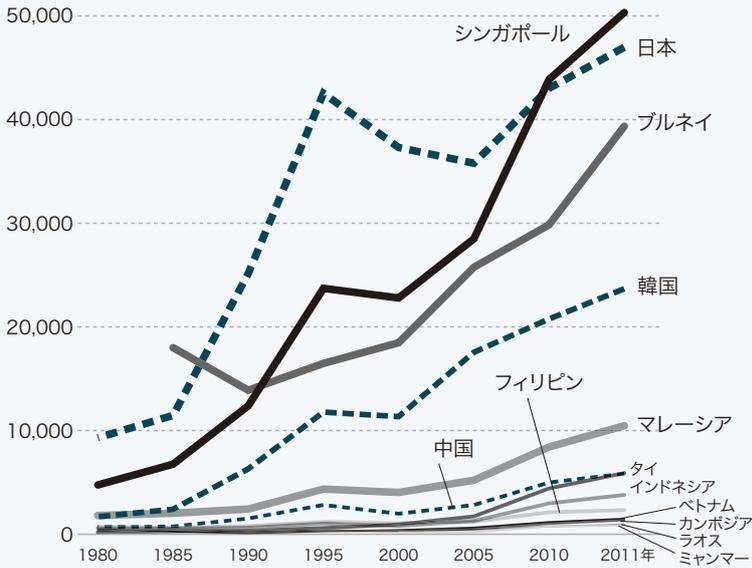
*世界銀行の2010年度の指標。年度により、定義の変更あり

図表1 ■ ASEAN+日中韓の一人当たりGDP推移

単位: USドル



出典: IMF-World Economic Outlook Databases (2012年4月版)



これはバンコクに限ったことではない。マニラやジャカルタなどASEANの大都市では、都市化率が急速に伸びており、職場や住居を求めて、地方から都市への人口流入が年々激しくなっている(図表2)。なかでも、シンガポールは国全体が都市であり、マレーシアのクアラルン

プールも、ほぼ類似の方向性をめざしているといえよう。消費者としてこれらの都市における生活者を眺めてみると、所得の大きさと消費スタイルに同じ傾向があることがわかる。たとえば、ある調査によれば、タイの二〇一〇年の一人当たりGDPは五〇〇〇ドルほどだっ

たが、バンコクに限ると二万ドルを超える。これは、同時期の上海の一人当たりGDPを上回っており、その購買力は注目に値する。また、バンコクでは、今も平均一日に一店のペースで日本食のレストランが開業している。筆者はよく「なぜ、バンコクの人はあんなに日本食レストランに来れるのか？」という質問を受けるが、「ローカルフードに比べて格段に高い日本食を多くの人が楽しみ、流行になっている」というのも、こうした経済力を背景にしている。

日本でも同じだが、都市生活者は、欧米の普及ブランドを好み、娯楽への支出も惜しまない。それが、外食産業やアパレル、あるいはゲームや情報・メディアなどの産業が大きく伸びる原動力となっているのである。

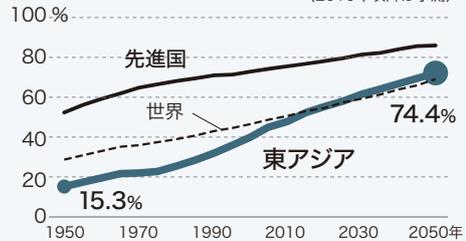
都市型ASEAN人
“white-washed”

この都市型ASEAN人を読み解く、ひとつのキーワードは“white-washed”である。これは“白で洗われた”という意味だ

が、欧米の文化、価値観に大きく影響を受けた人を指す。ASEANの大都市圏には、高等教育を受け、なかには留学を経験した者も少なくないため、日系企業のみならず、欧米系の企業の現地オフィスで働く者も増えているからだ。

可処分所得の多い彼らは、流行に敏感で、特定のモノや店に集中する傾向が強い。新しもの好きで消費支出が多いため、一見、先進国の消費行動に似ているようにも思えるが、話題性や流行性を重視し、彼らにとって合理的な価格でなければ手を出さないため、グッチやシャネル

図表2 ■アジアの都市化率 (2010年以降は予測)



資料: United nations, World Urbanization Prospects: The 2009 Revision

さいかわ てつじ 1969年生まれ。95年JMAC入社。生産コンサルタントとして、国内外100社を超える企業の生産性向上、コストダウン、サプライチェーン改革などの支援を手がける。06年より戦略コンサルタントとして、事業再編・再生、中期戦略構築の支援を行なうほか、アジア化支援センターでは東南アジアを主に担当。11年よりシンガポール支店長兼務。

といった、いわゆる超高級ブランドが売れるわけではない。

一方、労働者としてこのwhite-washedな人々を見ると、かなりアメリカ的な労働価値観をもっていることがわかる。たとえば、自己のキャリアを大切に、キャリアアップのためには転職も厭われない。とくに高学歴者（修士の学位をもつ者）はプライドが高く、日本から派遣されてくる管理職（上司）が大卒者だったりすると、それに不満をもつ者もいる。仕事の範囲や権限を重視し、ある意味、ドライに仕事をこなすのである。彼らは英語が話せるため、日系企業にとっても雇用しやすい人材だが、年功賃金や長時間労働といった、昔ながらの日本的なワークスタイルにはなじみず、早期に転職する者も多い。

こういった都市に、販売や商品企画あるいはアジア地域の統括拠点を置くケースでは、彼らを十二分に活用することが欠かせないため、進出する企業の側も、人事制度やマネジメント・スタイルを現地の風土に合わせて見直す必要があるだろう。

急速に変わりゆく ASEANの雇用環境

労働者としてのASEAN人を考えるとき、賃金問題は外せない。ASEAN各国の経済政策は、製造業を重視した成長路線だった。前述の都市化においても、当初は、経済的に地方で吸収できない人が都市に出てくるケースが多く、スラム化の問題があった。しかし、都市部近郊の工業団地の増加などにより、雇用が増え、高学歴者の増加なども相まって、昨今は状況が変わってきた（図表3）。

図表にある「マネージャー」とは、大卒以上で実務経験一〇年以上を指す。上下の表を見比べていただきたい。下の非製造業の賃金のほうが高い国は、現在あるいは今後、高度人材の非製造業への流出が起る可能性が高い。とくに、ASEAN各国は、生産関連が急速に減少に向かう（もしくは増加率が激減する）国が多い。生産人口増加率が低く、非製造業への流出が起きている国へ、これから進出



都市で人気のショッピングセンターは超高級志向とは一線を画す
(タイ・バンコク「Terminal21」)

しようとする日系製造業にとつては、肝心のマネージャー雇用において、大きな影響を受けることが予想できる。

一方、一般作業者の賃金も上昇傾向にある。なかでも、局地的に雇用が急増する、新しい工業団地を積極的に開発している国で、その傾向は顕著になっており、これは昨今発生しているストライキが都市近郊の工業団地に多いことからわかる。

現在、工場の作業者が確保しづらい国はマレーシアとタイだ。これらの国では十分な人数を雇用するため、ラオスやミャンマーなどのASEAN後進国からの外国人労働者に頼っている。そのため、「英語が通じない」「ビザの関係で長期は働けない」

など様々な問題が起こっており、とくに労働集約型の製造業では、苦しい状況になってきた。比較的雇用環境が安定しているインドネシア（ジャカルタ東方の工業団地群）やベトナム（ホーチミン周辺など）でさえ、賃金の上昇率は高まっている。

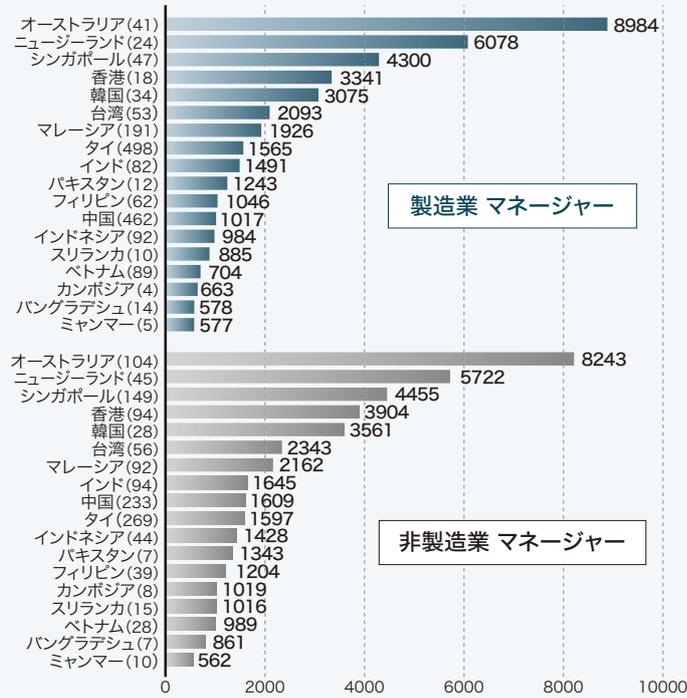
もともとASEAN人は、賃金に関する情報交換に積極的で、給与明細を見せ合うことなど普通だったが、携帯電話やインターネットの普及によって拍車がかかり、友人間はもちろん、ネット上の掲示板で情報が交換されたり、「どこの工業団地で、どの企業がいくら賃金を出しているか」が一目でわかるようなサイトまで出てきた。

同じ工業団地内の企業同士で



図表3■各国の賃金

JETRO 日系企業活動実態調査(2011年度)
基本給/月額 ()内は回答企業数 単位: USドル



引き抜きが起こるケースもあり、人材確保は年々競争が厳しくなっている。ストライキなど深刻な労務問題は、工業団地に組合の扇動者が入り込むことがきっかけになることが多く、これも、労働者同士の情報交換が背景にあると考えられる。

高度人材の非製造業への移動、最低賃金の引き上げ、生産人口の増加の鈍化など、とくに多く

の人材を必要とする製造業にとって、もはや中国沿岸部やタイなどは労働市場としての魅力は下がっているのかもしれない。

アジアノマドになっ

実際、最近では、ミャンマーやカンボジア、バングラデシュなどの視察ツアーが非常に盛況

で、製造業は「次の国」を探し始めていくように見える。

しかし、ご存じのように、経済成長が進めば、現在の後進国もいずれ中進国となり、同様の問題が発生するのは間違いない。インフラや作業者の労働意識などを考えても、後進国への進出は多くの困難を伴うはずだ。

低賃金国を求めて転々と移動を繰り返す「アジアノマド(遊牧民)」になってしまつては、将来の展望は描けない。ここは基本に立ち返り、顧客の近くに立地することで、価格・コストも含め、現地で勝てる商品やサービスを生み出すことにこだわってみてはどうだろうか。前述した通り、消費材やサービス業、飲食業であれば、「魅力ある市場」は、アジアの大都市圏にある。これらの企業にとって、現地への進出は不可欠だろう。

では、製造業はどうか。日系製造業がアジアで躍進しているのは、自動車産業の好調によるところが大きい。もともと日本の製造業は生産材のメーカーが多く、すそ野の広い自動車産業はその最たるものだ。もし、あ

なたの会社が自動車関連のメーカーであるなら、顧客に近いところとは、自動車メーカーの工場の近隣ということになる。それは、ASEANでは今のところ、バンコク周辺とジャカルタ東方の二か所である。

冒頭で、企業活動で重要なのは、労働者と顧客だと述べた。こそが、アジア進出検討の際の重要なポイントとなる。ともすれば、一〇か国を国ごととらえがちなASEANであるが、そこに住まう人々の消費行動や嗜好の変化、雇用の動きなどを見ると、国というボーダーを超えて、大きなうねりがいくつか起きていることがわかる。

そして、アジア進出の際に、もう一つの重要なポイントは事業活動のしやすさだ。会社の設立や外資規制、優遇などのハードルがあるうえ、国によってはまだまだ「賄賂」もはびこっている。次回は、この「事業活動のしやすさ」に着目して、引き続き、ASEANを横断的に読み解いていく。