

カントリーリスクを最小化する!

Vol.12

タイ

後編

アジア進出 成功MAP

自動車、二輪、家電など製造業を中心に経済発展してきたタイ王国。東南アジアでもっとも日系企業の数が多く、近年は、飲食店やIT関連企業などの進出も加速している。今回は、小売・サービス業を中心としたビジネスの可能性と、そこに潜むリスクを見ていく。

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

東

南アジアには、古くから多くの日系企業が進出してきたが、昨今は、その勢いが年々加速し、ASEAN全体では中国を超える投資金額になっている。インドネシアやベトナム、ミャンマーなど、時々で話題を集める国はあるものの、牽引役として存在感があるのは、やはりタイ王国(以下、タイ)だ。昨秋の洪水被害で冠水したタイ国内の七つの工業団地では、八割超の工場が操業を再開。被害が甚大だったロジヤナ工業団

地(バンコク北部)では、この九月に全長約七八キロメートルの防水堤が完成し、新規売り出しも始まったと聞く。

もちろん、完全復旧にはさらに半年、一年はかかるだろうし、製造業を中心とした復旧投資も、ここにかけて一服した感がある。しかし、飲食店、IT関連など従来とは様相が異なる業種を中心に、日系企業の進出の勢いは未だ衰えていない。

タイ後編では、バンコクを中心とした消費性向の移り変わり

と、小売・サービス業の可能性について見ていこう。

整備が進む交通網と 一極集中する都市機能

バンコク市内を歩いていると、道行くバイクの数が以前よりも減っていることに気づく。日本に比べれば、まだまだ圧倒的に多いのだが、一〇年前に見た「洪水のように走っている」感じがしないのである。ローカルの人に聞くと「みんな、車をかうようになったから」と言う。一方、渋滞が多いことで有名なスクンビット通りでも、確かに車やバイクの往来が激しいものの、「一時間で五〇メートル」といった昔日の面影はない。

理由は、市内にBTS(スカイトレイン=高架鉄道)とMRT(地下鉄)が整備されたからである。BTSは、運営会社の頭文字を取った呼び名で、現地の人は「ロット・ファイファー(電気車)」とも言う。三両編成で、スクンビット線とシーロム線の二路線があり、最低料金は一五バーツ(約三八円)。ちょ

うど渋滞しやすい通りの上を走り、九九年の開業以来、延伸が続いている。

一方、MRTは〇四年の開業で、こちらも延伸が続く。初乗りで一四バーツ(約三五円)。現在、北のバーンスー駅から南のファランポン駅までの二〇キロ(一八駅)を約三〇分で走行し、途中、BTSへの乗換えも可能だ。両路線ともビジネス街や繁華街を経由し、利用者は一日に五〇万人以上。増え続ける市民や外国人らの通勤、通学、ショッピング、レジャーに欠かせない足となっている。

さらに、二〇一〇年に開業した高速鉄道ARL(エアポート・レール・リンク)が、スワンナプーム国際空港とバンコク中心部を結ぶ。空港からマッカサン駅まで約一五分、ノンストップで結ぶ「エクスプレス」と、パヤータイ駅までの各駅(八駅)を約三〇分で走行する「シティライン」の二路線がある。

ジャカルタやホーチミンなど、ASEANで大渋滞に悩む都市は多いが、その損失は計りしれない。都市化と人口の集中

※本文中、1バーツ(THB)=約2.5円で換算、四捨五入



高い消費性向
日本食はスタンダード?!

アジア観光地の人気ランキングを見ると、タイは必ず上位に

増加が新興国都市の特徴とはいえ、公共交通機関のいち早い発達、バンコクの成長を支えているといってもいいだろう。

入る。アジア地域で唯一占領された歴史がなく、王家による統治を貫いてきたため、名所旧跡が数多く残るからだ。なかでも、バンコク西部のチャオプラヤール周辺は、ワットポー、ワットアルンなど有名寺院が並び、土産物店やレストランも多い。国として観光客の誘致にも熱心で、小売業やサービス業が商業

を牽引してきた。

また、王室系のサイアムセメントをはじめ、ピールのブント、政府系のクルンタイ銀行グループなど二〇以上の財閥が存在するタイでは、他のASEAN諸国に比べ、富裕層が多く、消費性向が高い。そのため、

早くから大型商業施設が建設されてきた。現在、バンコク市内にはおよそ三〇の百貨店と一〇〇のショッピングモールがあり、少々乱立気味ではあるものの、小売・サービス業としてタイでの事業拡大をめざすなら、ここを攻略することが一つの目標となるはずだ。それらは、客層に応じて、次のように大きく三つのクラスに分けられる。

① 富裕層・外国人向け商業施設

ルイ・ヴィトン、シャネル、グッチなど欧米を中心としたラグジュアリー・ブランドを擁する高級ショッピングモールで、「サイアムパラゴン」「エンポリウム」などが該当する。バンコクの一般的な世帯収入(月額三



巨大ショッピングモール「ターミナル21」(バンコク)

万バーツ(約七・五万円)では簡単に手を出せる商品ではなく、一部の富裕層や外国人を対象にした品揃えが特徴だ。

② 中間所得層向け商業施設

アジアのアパレル・ブランドやローカルの小売を中心に構成され、家族連れからビジネスまで比較的幅広い層が利用している。代表的なものは、昨年オープンした「ターミナル21」だ。空港を模した九階建てのショッピングセンターで、各フロアは、パリ、ロンドンなど世界の都市をテーマにデザインされている。東京フロアの各テナントの入口には、「高田馬場」「渋谷」など山手線の駅名がつけられ、日本人からすれば、かなり

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。



「ターミナル21」東京フロアの各テナント入口には山手線の駅名がつけられ、相撲レスラーのオブジェも…

奇妙なオブジェもあるが、客足は順調に伸びている。六階はフードコートとなっており、日本や韓国などの飲食チェーンが多数出店しているのも特徴だ。

③ 一般大衆向けの商業施設

「マーブンクロン (MBK) センター」に代表される、一般のバンコク市民を対象にしたショッピングモールは約二五〇〇もの小さな商店が軒を連ね、数百円の洋服や雑貨など低価格帯の商品を多数揃えている。

とくに若者の人気を集めているが、このクラスの商業施設には、日系の小売店はあまり見かけない。代わりに、フードコー

トには多くの飲食チェーン店が入っていて、牛丼、カレー、定食、焼肉、ドーナツなど、日本人なら馴染みのある店が多数出店している。二年前には、有名ラーメン店六件が集結した「らーめんチャンピオンズ」がオープンし、アジアのラーメンブームの先駆けとなった。

道端に立ち並ぶ屋台で食べれば数十パーツで済むところを、日系飲食店では四〇〇パーツを超えることも多い。ローカル向けに味を調整しているわけではないにもかかわらず、客の大半は現地のタイ人だ。こうなると、ローカル企業の出店にも拍車がかかる。たとえば、「寿司築地」「新大黒」など、タイ国内で現在六〇店舗以上を展開しているフジグループ(田中健二CEO)も、同社の看板店である日本食レストラン「Fuji (フジ)」をMBKに出店している。

日本人の飲食店経営者に話を聞くと、七〇八割以上はローカルの客で、そのくらいローカルの客が来るようであれば、ビジネスとしては成り立たないという。幸い、今のバンコクは「日



日本食レストラン「Fuji(フジ)」
ステーキランチセット180パーツ〜

本ブーム」の様相を呈していて、日本をテーマにすると売上が上がる時さえ言われるほどだ。

これら大型ショッピングモールは、いずれも週末ともなれば、多くの人でごったがえす。アジア各国で似たような造りが見られるが、建物の中央は吹き抜けになっており、一階には催事場が設けられ、様々な売出しイベントや、客寄せのためのショーがここので行なわれている。

しかし、中級〜高級のショッピングモールで客の動向を観察していると、買い物袋を持っていない人が多いことに気づく。各テナントでレジ前に人だかりができることはほとんどなく、通路は混んでいるのに店舗内は

すいている。つまり、実際に購入している客は少ないのだ。

バンコク市民は、ウィンドウショッピングが好きなのかもしれないが、連日気温三〇度を超え、雨季ともなれば間欠的にスコールの降る土地柄である。暑さしのぎや雨宿りに、快適な場所で過ごそうという人は多いのだらう。実際、アパレルや雑貨などの小売店では「期待したほど売上にならない」という嘆きの声も上がっている。

すでに、タイの一人あたり名目GDPは五〇〇〇ドルを突破しているが、別の統計調査では、バンコクに限ると、それは一万美元を優に超えているという。また、タイの特殊事情として「統計の捕捉率の低さ」が指摘されており、とくに富裕層の所得や支出に関するデータが少ないため、実質的な一人当たりGDPは、もっと高いことになるだろう。ある一定の所得をもつ、購買意欲の高い消費者が確実に増えていながら、必ずしもその実態をマーケティング的に把握しきれないというのである。

たとえば、バンコクでもBT



Sに乗れば、多くの人がスマートフォンを操作している。なかでも、アップル社の『iPhone』は人気が高く、Android系に比べ、高額にもかかわらず飛ぶように売れている。二年前には国内の携帯電話の普及率は一〇〇%を超えた。また、PC（インターネット）の利用者も地方で二五%、バンコクでは五〇%を超えており、情報産業も伸びてきた。

タイのICT市場は、洪水の影響で昨年は五四二八億バーツ（前年比八・三%増）と当初予想を下回ったものの、ここ数年は二ケタ成長を続け、日本からも、ITベンチャーやソーシャルメディア、マーケティング関連企業の進出が相次いでいる。

しかし、内実はどうか。タイ人のスマートフォンを横から覗くと、多くは無料ゲームをしているだけ。タイ最大の携帯電話会社AISで、ARPU（加入者一人当たりの売上高）は約二五〇バーツ（六二五円）。日本のドコモが約四五〇〇円であることを考えると、アプリや音楽などの有料コンテンツをダウン

ロードして楽しむといった使い方はまだまだ普及していないことがわかる。勢いよくタイに乗り込んできた企業も、現時点では先行投資、あるいは事業委託レベルで、日本向けのプログラム開発をタイ人を雇って行なっている段階といえよう。

進出で広がる可能性とそれに伴うリスク

バンコクでのサービス・小売業の現状を見てきたが、これから進出する企業にとって、検討すべきポイントは、大きく分けて次の四つがあげられる。

① カントリーリスクを見直す

バンコクはもともと標高が低く、昔から水害の多い土地柄だ。洪水のリスクが完全になくなったわけではない。当然ながら、昨年の教訓から生産機能を他国に移すリスク分散化の動きもある。また、タイの政局は意外と不安定で、毎年のようにデモやトラブルが起こっている。進出の際には、常に情報をアップデートし、リスクや可能性を検討

し直すことが大切である。

② 人件費の高騰と人材確保

バンコク市場の拡大を支えている一つの要因は、賃金の高騰である。最低賃金も年々切り上げられており、現在、ホワイトカラーのマネージャー職で月収六万バーツ（約一五万円）を超えるケースもある。また、経済成長に伴い、ホワイトカラーの人数が高まっているため、飲食店のホールスタッフなどは人手が集まりにくくなってきた。

③ マーケティングデータを疑う

とくに富裕層をターゲットにしたビジネスを考えている場合、容易に入手できるような市場データは疑ったほうがいい。信憑性が低いことが多いからだ。彼らの購買行動は、一般的なアンケート調査では表に出ることが少ないため、正確な情報の把握には、現地での視察や専門的な調査も欠かせない。

④ 独立資本では進出できない

タイは製造業には大きく門戸を開いているが、小売などの商業では、外国資本が過半の会社設立は認められていない。進出の際には現地のパートナーを探し、合弁を組む必要がある。

ビジネスにリスクはつきものだが、商機を逃さないことも重要だ。災害を乗り越え、東南アジアの生産・物流拠点として再び活況を取り戻しつつあるタイ。日系企業の新たな成長の場としての魅力は十分にある。◆

▶ タイの情報収集・コンタクト先

日本貿易振興機構JETRO バンコク事務所

16th Fl. of Nantawan Bldg., 161 Rajadamri Road, Bangkok 10330, THAILAND
TEL: +66-2-253-6441 (東京・総合案内 TEL: 03-3582-5511)

タイ投資委員会(BOI)

●東京事務局(タイ大使館 経済・投資部)
東京都港区赤坂2-11-3 福田ビルWest8階
TEL: 03-3582-1806 FAX: 03-3589-5176

●大阪事務所(タイ王国総領事館)
大阪府大阪市中央区久太郎町1丁目9-16 バンコク銀行ビル
TEL: 06-6262-9226, 06-6262-9227 FAX: 06-6262-9228

JMACタイ

65/125, 15Fl Chamnan Phenjati Business Center Rama 9 Road, Huaykwang Bangkok 10310, Thailand
TEL: +66-2-643-9428 FAX: +66-2-643-9430
(東京 TEL: 03-3434-0982)