

MIZUHO Research & Analysis

2017 no.12

成長市場 ASEAN を
いかに攻略するか

— 多様性と変化をもたらす事業機会を探る —

<はじめに>

世界の先進諸国は、依然として金融危機の後遺症を引きずり、或いは高齢化という共通の課題も抱えるなど、先行き不透明さを拭い切れず、これに追い打ちをかけているのが英国のEU 離脱や米国のトランプ政権誕生に表象される、世界的な「反グローバリゼーション」の潮流である。

<みずほ>の研究・コンサルティング機能を担う我々“**One シンクタンク**”としても、Brexit や米国トランプ政権誕生による経済・産業への影響を考察してきた。しかしながら、それらの分析を通じて改めて認識できることは、各国の経済的相互依存体制や企業のグローバルサプライチェーンが深く根付いた現代において、グローバル化に伴う課題への対処の必要性はあるにせよ、これが逆行することは考えづらいということである。

即ち、世界の成長の重心が先進国から新興国へとシフトしつつある中、先進国であっても、一国に閉じた事業戦略では企業は成長を追い求めることができない。実際、グローバル企業の関心は成長する新興国市場に向けられている。とりわけ、アジアは世界の成長センターとして注目度が高い。アジアのリーダーたるべき日本も、乗り遅れるわけにはいかない状況にある。

そのアジアの高成長を支えているのが、世界第 2 位の経済大国となった中国、人口規模・構成を背景に今後の成長が期待されるインド、そして ASEAN である。

ASEAN は 2015 年末に ASEAN 経済共同体(AEC)を発足させ、徐々にではあるが、経済的な一体感が高まっている。一頃は「チャイナプラスワン」として、賃金コストの高まった中国に代わる低コストの製造拠点として注目を集める時期もあった。しかし、最近では、中国とインドに隣接しているという立地条件から、広域アジアのサプライチェーン網を形成する上での重要拠点として、改めて注目度が増している。更には、経済成長に伴い中間層が台頭していることも、ASEAN への期待値を高めている。総人口 6.4 億人という EU を上回る人口を擁する巨大な経済圏が、いよいよ消費市場として開花しようとしている。

一方、ASEAN は多様であるが故にその輪郭を捉えづらい。世界でもトップクラスの所得水準であるシンガポールから、一人当たり所得が 1,000 ドルをわずかに超える程度のミャンマー・カンボジアまで、経済発展段階の差は極めて大きい。産業集積度や人口動態、地理的特性なども含め、実にバラエティに富む。この多様性は、ASEAN の経済成長の源泉となり、様々な事業者にとってのビジネス機会となってきた反面、「ASEAN」と一括りにした事業戦略の立案を困難にしている。

有望な成長市場である ASEAN をどのように捉えるべきなのか、即ち、ASEAN には今後どのような変化が生じ、そして、ビジネス機会をどこに見出し、その機会を捕捉するためには何が求められるのか。今年 8 月に設立 50 周年を迎え、大きく転換しつつある ASEAN への理解をより深め、今こそ、日本のみならず、世界の企業は ASEAN での成長機会を模索しなければならない。こうした問題意識が本稿執筆の背景である。

以下、簡単に本稿の構成を紹介する。

本稿は全 VI 部で構成している。まず第 I 部では、今後 5 年の ASEAN 経済を展望し、そのシナリオを示した。今後も安定した経済成長が見込まれ、その背景として、ASEAN の多様な成長ドライバー、即ち、異なる経済発展段階、親グローバル化政策、人口動態要因、天然資源、対中関係、地理的連結性などを指摘できる。そして、こうした多様性を活かすベースが ASEAN の経済統合である。異なる特性・優位性を持つ国々が相互に補完する構造は更に強固なものとなり、ASEAN 経済の安定成長を支えると予想される。

第 II 部では、ASEAN 投資の位置付けが変化していることに伴う課題と今後のアプローチの在り方を提示した。かつての輸出加工型拠点としての投資から、近年は拡大する消費市場を狙った投資に軸足がシフトしつつある。ASEAN 市場の魅力はその多様性にあり、一国単位の市場参入を目指す「点」アプローチと、域内サプライチェーンの構築など、「面」としての事業体制の構築を目指すアプローチに大別できる。競争環境が激化している中、変化を遂げる ASEAN 市場への参入の在り方を検討した。

続く第 III 部以降では、各産業の ASEAN 市場動向、域内外企業のプレゼンスなどを踏まえ、域外企業に求められる事業戦略の在り方・方向性を考察した。まず第 III 部では、ASEAN 市場の全体観を俯瞰した上で、ASEAN 市場攻略に向けて注目すべき変化を、①ビジネス環境の変化、②ニーズの多様化・高度化、③域内外企業間の競争環境の激化という三つの類型に整理し、第 IV 部以降の分析を取り込みつつ、域外企業の戦略方向性について概観した。また、Focus として、中所得国の罫を乗り越えて高所得国に達したシンガポールに着目して産業振興の特徴・注目点を考察したほか、Column では ASEAN 各国のインフラ整備計画や経済発展に伴う都市化の進展と関連するビジネス機会について論じた。

第 IV 部では、ASEAN のビジネス環境変化に着目して自動車、エネルギー、物流を採り上げた。いずれも需要の拡大が期待されるものの、自動車では ASEAN 域内関税の撤廃に伴い産業集積の各国格差が広がる可能性があり、エネルギーでは拡大する需要に対応したサプライチェーンの構築が求められ、また、物流では経済発展やインフラ整備に伴い国際ネットワーク拡充や高度サービスへのニーズが増すと想定される。そうした市場環境の変化を踏まえて、

域外企業が採るべき事業戦略について考察した。

第V部では、ニーズが多様化・高度化することで生じるビジネス機会を考察し、素材産業、医療サービスを採り上げた。素材では、産業が更に発展していく上で資金と技術力の壁に直面しており、これが域外企業にとって市場参入のチャンスとなる。医療サービスでは、ニーズの拡大に伴い人材や経営、ノウハウ等の様々なリソースに不足が生じることから、多様な参入機会を見出せる。医療機器については **Column** として、市場の変化と日本企業のビジネス機会についての考察を加えた。また、ICT/デジタル化戦略における ASEAN の先進的取組や中所得国の罫を乗り越えるための施策に着目し、域外企業にとっての機会を探った。

第VI部では、ASEAN 市場の競争が激化することに着目し、加工食品、小売を採り上げた。消費拡大による市場拡大が見込まれる分野ではあるが、地場コングロマリット企業の競争力向上が目立っており、域外企業は従来の戦略から転換する必要があることを論じた。

本稿は、“One シンクタンク”の中核である、マクロ経済に深い知見を有するみずほ総合研究所と、産業動向に精通するみずほ銀行産業調査部のエコノミスト、アナリストにより執筆した。昨年9月に発刊した、『中国経済・産業の構造変化がもたらす「脅威」と「機会」ー日本産業・企業はどう向き合うべきかー』に続く、日本企業のアジア攻略に向けた調査レポート第二弾である。今回は、海外進出のアドバイザーを数多く手がけてきたみずほ銀行国際戦略情報部の助力も得て、実務に基づく蓄積をベースとした ASEAN 投資の在り方を、第II部にて論じている。本稿が ASEAN 経済・産業への理解を深め、事業戦略を策定する上での一助となれば幸いである。各執筆者の分析結果や含意について、詳しくは各パートをご一読賜りたい。

多様性に富んだ ASEAN 市場の捉え方には様々な視点があることは言うまでもなく、今回、我々が提示したシナリオも唯一無二のものではなく、数ある選択肢の一つに過ぎない。本稿をご高覧賜り、是非とも忌憚の無いご意見・ご批判を頂戴したい。日本と ASEAN の更なる成長に向けて議論を深めることができれば、我々としては望外の喜びである。

2017年7月

株式会社みずほフィナンシャルグループ
執行役専務
リサーチ&コンサルティングユニット長
大串桂一郎

目 次

特集 成長市場 ASEAN をいかに攻略するか

—多様性と変化がもたらす事業機会を探る—

I. ASEAN 経済の現状と展望	1
II. ASEAN 投資の魅力と課題 —多様性と連結性—	31
III. 成長市場 ASEAN で起こる変化とビジネス機会の所在	52
Focus. シンガポールの産業振興策 —その成功要因を探る—	71
Column1. インフラ需要の特徴と変化 —都市化に伴うインフラ整備の課題—	85
IV. ASEAN の事業環境変化を捉えた戦略方向性	
1. 自動車市場の現状と自動車産業の行方	99
2. エネルギー需要の拡大と多様なリソースの活用方法	122
3. 量・質・面的変化を遂げる物流市場 —域外物流企業の展開戦略—	149
V. 多様化・高度化する ASEAN のニーズを捕捉する事業戦略	
1. 発展段階に差し掛かる素材産業 —需要獲得に向けた域外企業の戦略—	169
2. ASEAN の ICT / デジタル化戦略 —求められる長期的視点、戦略的取り組み—	210
3. 拡大する医療需要と進む規制緩和 —成長する民間病院市場への参入戦略—	230
Column2. 医療機器メーカーのビジネスチャンスと戦略	250
VI. 台頭する ASEAN の地場コングロマリットとの向き合い方	
1. 加工食品市場における新たな事業戦略の必要性	257
2. 高まる域内企業の小売市場支配力 —参入市場の厳選と新たな差別化戦略を—	276
参考文献一覧	302