



アセアン・中国

日系企業進出の課題と実態

日中間の政治的緊張や中国国内での競争激化等を背景に日本の小売業の中国進出が鈍化しつつあり、一方でアセアンへの進出が加速してきている、といわれてきている。

中国とアセアンを日本の小売業はどのように捉えるべきなのか、アジアの流通事情に精通する筆者が実情と課題を明らかにする。

良知 代表取締役 川出圭司

今年8月20日の総務省統計局の発表によると、2013年3月1日現在の日本の総人口は、1億2733万人となり前年同月比では23.7万人の減少となった。なかでも15~64歳人口は123.3万の減少となり65歳以上人口は114.5万人増と急速な高齢化が進んでいる。

また日本チェーンストア協会の発表によると2013年1~6月期の売上高(店舗調整後)は6兆1632億円・前年比98.5%と17年連続でマイナスとなった。一方、同時期の全国百貨店売上高は3兆20億円・前年比102.3%となったが富裕層の高級品購入の伸びが大き

く影響しており、一般消費が伸びたとは言い難い状況である。今後も国内消費の減少が想定される環境下において、一定規模以上の小売企業の海外展開はさらに重要な課題となってくる。

アセアン進出の歴史と独自規制の難しさ

日系企業海外進出の拠点は圧倒的に中国が多い。昨年の尖閣国有化以降の政治的緊張や習政権の贅沢禁止令の影響、おびただしい数で新設される商業施設の競争激化によって、業績を悪化させている日系企業も少なくない。

そんな中、製造業に続き小売業でもアセアンへの関心が徐々に高まりつつある。ただし、過去の歴史をみると順調とは言えない。

アセアンへの日系百貨店の進出では、1964年タイに進出した大丸と72年シンガポールへの伊勢丹の進出を皮切りに、三越、



▲上海の月星環球港。7月5日にプレオープンした総面積28万㎡の巨大SC。

そごう、名鉄、東急、阪急、高島屋が進出したが、堅調な推移を見せている伊勢丹とタイ東急、シンガポール高島屋を除く全店がバブル崩壊後の事業再編や97年のアジア通貨危機の煽りなどを受けて撤退している。総合スーパー、スーパーマーケット(SM)では74年にシンガポールに進出したヤオハンが6カ国に出店したが97年に破綻し、95年にインドネシアに出店しシンガポール、タイ、ベトナムに進出した西友はウォルマートグループ入りする前年の2005年に海外事業から撤退している。

しかし、近年のアセアン諸国の経済発展を受け、再度進出企業が増加している。アジアシフトを掲げるイオングループはタイやマレーシア(イオンビッグは12年にカルフルから全株取得)での展開に加えて14年からベトナム、カンボジア、インドネシアへの進出を発表。またグループ企業のミニストップがフィリピンでの展開を加速しているように、コンビニ各社は積極的な展開を見せる。タイやマレー

図表① アセアンと各国の人口と名目GDP(2011年)

	人口 (万人)	構成比(%)		名目GDP 実額(億ドル)	構成比(%)		1人当たり GDP実額(米ドル)
		世界	ASEAN内		世界	ASEAN内	
ブルネイ	41	0.0	0.1	124	0.0	0.6	30,472
カンボジア	1,431	0.2	2.4	129	0.0	0.6	900
インドネシア	24,233	3.5	40.5	8,468	1.2	39.7	3,495
ラオス	629	0.1	1.1	83	0.0	0.4	1,320
マレーシア	2,886	0.4	4.8	2,787	0.4	13.1	9,656
ミャンマー	4,834	0.7	8.1	420	0.1	2.0	869
フィリピン	9,485	1.4	15.9	2,248	0.3	10.5	2,370
シンガポール	518	0.1	0.9	2,397	0.3	11.2	46,241
タイ	6,952	1.0	11.6	3,456	0.5	16.2	4,972
ベトナム	8,784	1.3	14.7	1,240	0.2	5.8	1,411
ASEAN	59,791	8.7	100.0	21,351	3.1	100.0	3,571
日本	12,782	1.9		58,672	8.4		45,903
中国	134,413	19.6		72,981	10.4		5,430
韓国	4,978	0.7		11,162	1.6		22,424
香港	711	0.1		2,437	0.3		34,457
台湾	2,323	0.3		4,678	0.7		20,142
インド	124,149	18.1		18,268	2.6		1,471
豪州	2,240	0.1		14,869	2.1		66,379
ニュージーランド	441	0.1		1,589	0.2		36,032
米国	31,159	4.5		150,757	21.5		48,383
ロシア	14,193	2.1		18,504	2.6		13,037
EU	49,526	7.2		175,566	25.1		35,449
世界	685,521	100.0		699,715	100.0		平均 10,034

出典：IMF、World Bank等



▲成都の世紀環球中心。単独の建造物としては世界最大の170万㎡に40万㎡を超える巨大SCを併設。核テナントはロッテ百貨店。

図表② 直近1年間の中国社会消費品小売り総額の推移

出典：中国国家统计局



シアで圧倒的な存在感を見せるセブン-イレブン（現地企業によるライセンス事業）をはじめ、海外店舗数が日本を上回るファミリーマートはタイ、インドネシアでの展開を加速し、ローソンは23年までにアセアンでの店舗数を5000店舗にする計画を発表している。サークルKサンクスも初の海外展開となるマレーシア進出を決めた。

専門店ではユニクロ、良品計画が比較的積極的だが、年中夏物を展開する必要のあるアパレルでは、シンガポールで出店するポイントが目立つ程度だ。展開店舗数は少ないが、季節感のあまり関係ないフードチェーンの方が出店意欲は高いようだ。またイトーヨーカ堂はアセアンへの進出予定は現在のところない。さまざまな企業が進出している中国市場との比較では、まだこれからというのがアセアンの現在地だ。

アセアン諸国においては小規模事業主の保護や国内産業を守るための規制があり、しかも規制は国によってさまざまである。

タイでは、独資での展開をするためには1億バーツ（約3.1億円）以上の資本が必要であり、フィリピンにおいても外資100%の出資は可能であるが最低資本金は250万ドル（約2.5億円）に設定されている。マレーシアやインドネシアは大規模店に限って外資に開放しており、マレーシアではプミプトラ政策（マレー系民族の保護政策）によって、3000㎡以上のSMではマレー

系資本が30%以上必要とされており、陳列商品も同様に30%以上のスペースでマレー系の小規模事業者の商品を取り扱わなければならない。また、3000㎡以下の外資の出資は禁じられている。インドネシアにおいてもSMであれば1200㎡以下の外資出資は禁じられている。両国共に小規模事業者を守るためにコンビニの外資出資は禁じられており、進出するためには現地企業とのロイヤルティ契約などを選択するしかない。ベトナムにおいては2店舗目以降は許可制になっていたり立地規制などもある。アセアンへの興味は高まっているが、国によってさまざまな規制があり多民族国家で貧富格差から来る嗜好性の違いなど克服すべき課題も多々ある。一国の展開で事業規模が確保できればよいが、アセアン全体を市場と考えれば国別に法人設立や各種対応が必要となる。

一方多くの規制がある中国は、04年のWTO加盟によって外資企業の独資設立が認められており、アセアン諸国にあるような厳しい規制は少ない。

日系企業減少もいまだ伸びしろの大きい中国市場

中国の小売市場はマクロでは依然大きな伸びを示しているが、新設される商業施設によって過当競争となり外資、内資にかかわらず経営不振を伝える報道が多く、新規に参入する日系企業の減少傾向が顕著である。

業績悪化している企業の中身を観ると、①ターゲット顧客の選定が不明瞭。②現地幹部登用や権限委譲が不十分でニーズに対応できていない。③後発商業施設で特徴の乏しい立地や、政府系購買など商品券のウエートが大きい商業施設に出ている企業。④顧客サービスや店舗環境などのメンテナンスができていない、などが挙げられる。撤退・縮小している企業のほとんどは以前より採算が悪く追加の資金手当ができないところが多く、抱えていた問題が競争激化によって鮮明になっている。

一方、順調に業績を伸ばしている企業も散見される。700店舗以上展開するワコル中国の上半期実績は待遇改善や現地化促進によって増収を維持した。大競合エリアである成都の伊勢丹は、きめ細やかな販促やサービスレベルの向上により2桁以上の伸びとなっている。成都ヨーカ堂は差別化を図るために、価格より価値訴求を促進し食品を中心にさまざまな提案を行うことで一昨年実績を超え、新規店舗も順調な推移だ。好調なハニーズは5月末の店舗数が547店と前年差137店舗増となり、ユニクロ、良品計画も積極的な出店を表明している。

縮小が約束されている日本市場において一定規模以上の企業は、消費市場が大幅に伸張する中国、アセアン共にさまざまな問題もあるが、近未来に向け各地域の特徴にあった進出・拡大を改めて考察する必要がある。 ■