

## アジアの最新ビジネス事情

～「アジアのビジネスと金融」講義から～

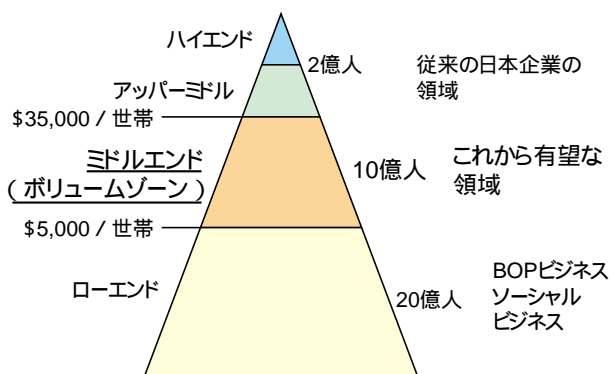
### はじめに

九州大学経済学研究院・ビジネススクールで開講中の福岡銀行連携講義「アジアのビジネスと金融」から、実務家の皆様向けにいくつかのポイントをご紹介します。いまや一人勝ちの様相を呈しているアジア経済について、そのダイナミズムと裏付けとなるマネーフロー、さらには日本企業の戦略などのご認識を深めていただければ幸いです。

### アジアのボリュームゾーン攻略

最近「ボリュームゾーン」という用語を耳にすることが多くなりました。これは通商白書によれば「今後大いに拡大すると考えられる新興国の中間所得層」という概念で、具体的には世帯当たりの年間可処分所得が5,000～35,000ドルの層を指します(図1)。

図1 アジアの階層別マーケット



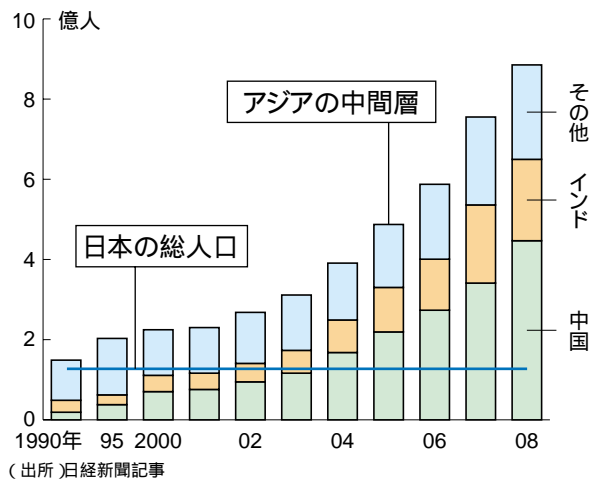
従来のアジアマーケットはその下のローエンドが主体でしたが、近年の急速な経済成長によりミドルエンドが急増し、1990年には1.4億人と日本の人口程度であったものが現在ではすでに10億人に達しています(図2)。

九州大学大学院教授  
**丹羽 由一**



1977年 東京大学経済学部卒、日本開発銀行入行。  
ハーバード大学客員研究員、大蔵省シニアエコノミスト、日本経済研究所総務部長、日本政策投資銀行シンガポール事務所長、えひめ地域政策研究センター常務理事を経て2008年より現職。

図2 アジアのボリュームゾーンと日本の人口



この層は、従来、日本企業が対象としてきたハイエンドやアッパーミドルといった高所得者層とは異なり、高品質と信頼性だけでは攻略できません。その結果当然マーケティングが大きく変わってきますし、さらに製造や研究開発も含めた新しいビジネスモデルが必要となります。最近の日本企業の動きを日経新聞の記事からいくつか拾ってみましょう。

### 「ユニチャーム、中国売上高海外首位に」(9/3付)

ユニチャームの10年3月期におけるアジア地域全体の売上高は前期比2割増の962億円で、売上全体に占める比率は25%となる見通し。中でも中国市場の拡大は著しく、前期比5割増、インドネシアは3割増。アジアでの紙おむつの普及率は2～3割程度で、今後とも伸びが見込

めるため、消費者の所得と需要に応じて商品をそろえ、シェア拡大を目指す。

#### 「スズキ、インドに新工場」(9/5付)

スズキは2011年度をメドにインドに年産30万台の新工場を建設する。投資額は300億円程度で、この結果インドでの生産能力は130万台と日本国内に匹敵する規模となる。自動車業界では需要増が見込める新興国戦略が将来の成長のカギを握っており、同社が5割近くのシェアを握るインドで積極投資に踏み切る。

#### 「JUKI、新興国に低価格ミシン」(11/10付)

JUKIは中国、ブラジル、インドネシアで現行機種より価格を1~2割下げ、中国・台湾などの競合他社と同等の2万円程度にする。同社はこれまで高機能機種を中心に手がけてきたが、中国をはじめとする好調な内需に照準をあわせ、騒音レベルなど性能を落としコストを削減。中国メーカーへの生産委託も検討する。このほか、井関農機は中国向けに旧式の歩行型田植え機を投入、またコマツは後方小回り機能を省いたミニショベルを販売するなど、従来の高機能品から中級品へのシフトが目立つ。

#### 「アサヒと青島ビール、農村向けに格安ビール」

(11/19付)

アサヒビールは傘下の青島ビールと共同で中国市場の開拓を進めることで合意し、第一弾として農村向けの格安ビールを共同開発する。麦芽やホップの現地調達や相互受託製造などでコストを圧縮、成長余力が大きい農村部で販売する。

#### 「新興国、低価格品で開拓」(12/8付)

食品や化粧品など消費財メーカーが新興国市場で伸びる中間所得層の開拓を本格化する。キリンは中国で1本3元(約40円)の低価格ビールを投入。資生堂も中国で低価格ブランドの取扱店を600店に拡大する。同社はこれまで数千円の高級品を主力としていたが、今後は千円前後のブランドに注力。また玩具のタカラトミーは

8割安い1650円のペイブレードを投入、文具のゼブラは中国で半値の50円のボールペンを販売する。これまで日本企業は技術力を売り物にした高級品で勝負してきたが、中間層の所得向上や日本市場の成熟化を受け、新興国戦略の見直しを迫られた形だ。

#### 「新興国モデル広がる - アジア需要開拓」

(12/18付)

国内企業が新興国専用モデルの開発・販売を加速している。キヤノンは中国で機能を絞った低速コピー機を投入。東芝はディスクやメモリーの容量を落とした低価格ノートパソコンを開発。富士フィルムも画像センサー機能を落とした100ドル以下のデジカメをアジアで販売した。成長するアジア内需を開拓するためには日本が得意な高付加価値品ではなく、低価格で現地需要にあわせた製品が求められる。韓国や現地メーカーとの競争も一層激化している。

#### 「資生堂、アジア中間層開拓」(2/5付)

資生堂はASEAN、中国、台湾などのアジア中間層を対象に千円程度の商品を投入する。4月に本格稼働するベトナム工場を供給拠点とし、将来はASEANが中印などと結んでいるFTAを利用し、インドなど南アジアへの輸出も視野に入れる。

#### 「健康・文具などの内需企業、新興国の中間層開拓」(3/15付)

大塚製薬はインドネシアにポカリスエットの新工場を建設。大正製薬はアジアでパブロンなど大衆薬の販売を拡大する。またプラスは従来より4割安い約90円のはさみなどを開発、ベトナムで委託生産し中国に輸出する。三菱鉛筆やキングジムも低価格ボールペンやファイルなどをアジアで売り出す。日本の消費が伸び悩むなか、自動車・電機といった輸出型産業に続き、内需型企業もアジア市場の開拓を加速している。

## 「アジア輸出、稼ぎにくく - 汎用品中心、低い単価」(4/26付)

日本の輸出品の低付加価値化が進んでいる。輸出品の平均単価はアジア向けの比重が高まったため、この3年間で13%低下している。中国で複写機の販売を拡大するコニカミノルタの主力製品は1台50万円以下の白黒機だ。複写機本体を現地で生産し、トナーなどの消耗品を日本から輸出する。急速に台頭している新興国の中間層は、余分な機能を省いた低価格品への需要が強い。この結果、輸出企業が新興国に生産拠点を移す動きがさらに広がるとともに、一部の最優良企業は無国籍化に向かい、日本は中間財の生産拠点という性格を強めていくという見方もある。

こういったトレンドは経営戦略の上では次のようにとらえることができます。すなわち従来ハイエンドやアッパーミドルに対する攻略法が高付加価値化と差別化であったのに対し、ボリュームゾーンへの対応では低価格と標準化が最も重要なポイントとなります。

これは場合によっては日本企業に180度の路線転換を迫るものです。製造段階においては品質を守るための自社一貫生産や垂直統合(パーティカル・インテグレーション)ではなく、コスト削減のための水平分業(グローバル・バリューチェーン)が必要とされ、資本形態においてもオープンイノベーションを前提とした広範な提携関係が求められます。

例えば米国デル社のパソコンはグローバル・バリューチェーンの最たるもので、開発は自社で行いますが、部品は韓国のサムスンや台湾の部品メーカーから調達し、組立は台湾のクオンタ、コンパルなどの企業およびこれらの中国子会社でほぼ全量を生産し、そのまま世界各国に出荷します。つまり部品・工程ごとに最も適したところに立地し、国境の存在はほとんど意に

介しません。一方オープンイノベーションの代表例としては、米国インテル社のマイクロプロセッサがあり、同社は自社の研究所を持たず、AT&TやZEROXなどの基礎研究をライセンス契約や共同出資プロジェクトといった形で利用しています。

一家意識の強い日本企業からみると、いずれもたいへんリスクが大きくマネージも困難に思えますが、ボリュームゾーン攻略にあたってはこういった柔軟な経営形態が必要であることも事実です。

## 立ち遅れたアジアの金融市場

近年のアジアの経済成長には目を見張るものがあります。世界のGDPに占めるアジア(日本除く)のウエイトはこの20年間で倍増し、さらに購買力平価ベースで見ると3倍に膨れ上がった計算となります。これに伴い日本からの輸出の6割近く、輸入の5割近くが対アジアとなり、それぞれ対欧米の倍の規模に達しています。さらに直接投資も中国、ベトナムなどをはじめとして着実に増加し、いわゆる日系現地法人が多く設立されています。この結果邦銀の海外展開も先進国からアジア新興国へ大きくシフトし、この20年間で欧米の支店数がなんと4分の1に激減したのに対し、中国などアジア新興国の支店数は3倍以上に急増しています(表1)。

表1 邦銀の海外支店数推移

	1991年	2009年
米州	170	37
欧州	76	24
アジア先進地域	92	26
アジア新興国	19	65

(注)アジア先進地域：香港、シンガポール、台湾、韓国  
アジア新興国：上記以外のアジア諸国  
(出所)全銀協

また質的にも強化が図られ、例えばインドルピーなど現地通貨を取り扱う専門チームや、人民元や韓国ウォンをウォッチして取引先企業の投資や買収に伴う為替リスクの低減を狙う部署

を新設しています。

この背景にはアジアの株式市場が急拡大し、そこでの運用や資金調達を狙っているという事情もあります。アジアの株式市場の時価総額はこの3年で倍増して、いまや上海市場は東証を凌駕する規模となり、これに伴い日系証券各社もリーマンショック以降、欧米からアジア新興国へのシフトを加速しています。

しかし、以上のような過熱ぶりとは裏腹に、実際にはアジアの金融・証券市場はまだまだ未成熟で欧米と比べると随所に立ち遅れが目立ちます。これを次にいくつかのデータに基づいてみていきましょう。

### ①日本からアジアへの証券投資は限定的(表2)

株式市場が巨大化しても日本からの投資は低水準で、米国やEUへの投資に比べ数分の1程度に過ぎません。債券投資に至ってはアジア向けはなんと全体の1%程度で、しかもそのほとんどは韓国とシンガポールです。このように証券投資が少ない背景には、以下のような原因が考えられます。

- ・人民元をはじめとする現地通貨の流通規制(為替取引や送金、借入が不自由)
- ・流動性の低い株式(通常取引されるのは一部の優良銘柄に限られる)

表2 日本の海外証券投資

(2008年末残高:億円)

	株 式	債 券
アジア	26,984	19,890
(韓国)	(6,173)	(10,213)
(ASEAN)	(4,280)	(7,482)
(香港)	(8,089)	(1,102)
(中国)	(4,995)	(454)
(インド)	(1,965)	(603)
北米	154,142	577,040
欧州	113,582	719,251
オセアニア	9,547	52,777
国際機関	-	95,855
世界計(含その他)	358,582	1,798,653

(出所)日本銀行

- ・社債市場の未発達(イールドカーブ自体存在せず発行、流通が困難)

### ②邦銀の現地企業向け融資もごくわずか(表3)

さきほど紹介したように邦銀各行はアジア新興国への出店を加速していますが、その業務はほとんどが日系企業相手で、現地企業との取引はむしろ例外的です。本来であれば現地通貨の調達やビジネスパートナーの紹介などの面からも現地企業との取引は極めて重要なのですが、以下のような理由で進んでいないのが実情です。

- ・言葉の壁(現地語を話す行員が少ない)
- ・現地企業のガバナンスに問題(オーナー系企業が多く不明瞭な経営や取引が多い)
- ・現地企業のディスクロージャーに問題(財務諸表の開示不足と粉飾)
- ・法的整理が機能しない(不良債権の回収が困難)

表3 邦銀の現地融資

(2009年末残高:億ドル)

	金 額	構成比
中国	312	1.3%
韓国	275	1.2
タイ	194	0.9
インド	151	0.7
米国	9,458	41.8
欧州	7,359	32.5
オーストラリア	828	3.7
カナダ	483	2.1
世界計(含その他)	22,627	100.0

(注)日系現地法人向けを除く  
(出所)日本銀行

以上のように、アジアの金融市場は一部を除いてまだ発展途上の段階にあり、欧米や日本のマーケットとは大きく状況が異なります。ロンドンの金融センターであるシティがランキングしたところによると、アジアでグローバルマーケットに位置づけられるのは旧英国植民地の香港とシンガポールのみで、それ以外はローカルマーケットないしエマージングマーケットとみなされています(表4)。



表4 アジアの金融センターランキング

業務内容 エリア	Broad&Deep (広範・高度)	Broad (広範)	Deep (高度)	Emerging (新興)
Global (国際市場)	シンガポール 香港			ドバイ 上海 北京
Transitional (準国際市場)	東京	ソウル	台北 深セン バーレーン	バンコク、 クアラルンプール ムンバイ
Local (域内市場)		大阪	ジャカルタ マニラ カタール	リヤド

(出所) CityofLondon

ちなみにグローバルマーケットの定義は、世界的な繋がり(Connectivity)、業務の広がり(Diversity)、専門性(Depth)が3つとも備わったものということで、これがまさにアジア金融市場の今後の課題と言えるでしょう。

北緯23度の熱気

「北緯23度アジア新経済帯」という言葉をご存知ですか。地理的にはちょうど北回帰線(北緯23.4度)に重なる、亜熱帯と熱帯の境界地帯ですが、ここは経済的には北の先進地域と南の途上地域の境界にあたり、北の資本・技術と南の労働力・資源が融合しやすい地帯でもあります。台湾、香港、広州を起点に西へ進めば、ベトナム、ラオス、ミャンマー、バングラディッシュからインドに抜ける未開発地域が続き、これまでは産業に不向きとみられてきましたが、ここがいまアジア経済の急成長を受け新たな経済帯(コリドール)を形成しつつあるのです(図3)。

図3 北緯23度アジア新経済帯



(出所) 日経新聞記事

このようなアジアの中でも、特に立ち遅れた地域が注目を集めるきっかけとなったのは、やはり中国経済の発展です。すでに「世界の工場」となった中国は、いまや①労賃など生産コストの上昇、②元高圧力、③対米貿易摩擦などを背景に、「量から質へ」「労働集約型産業から高付加価値化産業へ」と経済構造転換に取り組み始めました。一方外資サイドにおいても、過度の中国シフトのなかで「中国一極集中リスク」を真剣に考え始め、中国工場や中国マーケットの補完先を近隣に求めた結果、北緯23度が脚光を浴びることになったのです。

ただここで注意しなければならないのは、これらの動きは「中国からの逃避」ではなく、生産も販売もあくまで中国を軸にしたアジアオペレーションの再構築である点です。これがまさに「チャイナ・プラスワン」の原点で、最近急速に進みつつあるアジア域内のFTA(二国間貿易協定)やEPA(経済連携協定)は、こういった域内分業の高度化を後押しするものと言えます。では東から順に国ごとに概観してみましょう。

・華南と一体化するベトナム北部

ベトナム北部は目下チャイナ・プラスワンの本命と目されています。地理的に華南や雲南に近く、歴史的にもかつての漢字文化圏で、例えばハノイは河内とも表記されます。近年高速道路の整備が急速に進められ、いまでは広州から2日で陸送可能となったため、珠江デルタに生産拠点を持つ多くの外資系企業がハノイ周辺の大規模工業団地に進出してきました。例えばパナソニックは華南の系列工場場で部品を調達し、週1便のトラック輸送でハノイの自社工場に搬入して、家電や携帯電話の組立を行っています。

ベトナムは中国より労賃が安いというえ、社会インフラもある程度整備され、また政治の安定や国民の「ものづくり志向」など、生産拠点としては優れた条件が備わっています。また国民の

平均年齢が26才とたいへん若く、将来のマーケットとしても大きな期待が持てます。このため日系企業だけでなく、台湾、韓国そして中国企業もコスト削減とリスク分散のため、中国からの「にじみ出し(グラデーション)」を続けています。

#### ・無国籍化するラオス

ラオスは人口わずか600万人、経済規模もベトナムの20分の1で、経済的にはタイの1県のような地位にある小国ですが、中国雲南省、ベトナム、カンボジア、タイ、ミャンマーと国境を接し、まさに北緯23度経済圏の十字路にあります。特にタイ、ミャンマーと接する「ゴールデンライアングル」は麻薬取引で知られている通り、いわば治外法権の無国籍地帯のようなところで、従来から密貿易などにおいて中国雲南省を相手とする物資・マネーの中継地にもなっています。つまり非合法の「フリートレードゾーン」が昔から成立している状況なのです。

ラオスはもともと複数の通貨が流通する国で、政府の発行通貨はキップですが、日常的には一般にタイバーツを、また旅行者は米ドルを使うことが多く、さらに最近では中国資本の進出に伴い人民元が急速に流入して全く普通に流通しています。また中国政府も2009年から人民元の貿易取引決済を一部解禁し、雲南省・広西チワン自治区とASEAN諸国の間は元での決済を法的に追認しました。将来の「アジア基軸通貨」を睨んだ壮大な社会実験とみることもできるでしょう。

#### ・投資ブームにわくミャンマー

ご存じの通り、ミャンマーは現在のところ軍事独裁政権が実質的な鎖国政策をとっており、西側諸国は経済制裁の立場から投資を手控えています。しかしこの国も北緯23度という地政学的理由で、チャイナ・プラスワンの潮流の真っ

ただ中にあります。特に中国はこの国がインド洋への通り道にあたることから、内航水運や石油パイプラインなどをはじめとして多くのプロジェクトを立ち上げています。

また豊かな国土や豊富で安価な労働力は投資先としての魅力を十分に有しており、中国、台湾、韓国などの企業が、アジア東西回廊の整備や6,000万人の人口を擁する潜在市場を睨んで先行投資を進めています。さらに最近ではベトナム、タイ、インドなど域内の他国が、より低コストを求めて工場進出に着手しており、先進国を排除した形での経済発展モデルとして注目されつつあります。

#### ・日が当り始めたバングラディシュ

バングラディシュは1人当たりGDPが1ドル/日以下の「最貧国」で、飢餓、疫病、災害といったイメージが強い国ですが、北緯23度の潮流のなかで、この先「究極のチャイナ・プラスワン」として第二のベトナムになり得るとの見方が強まっています。象徴的な動きはユニクロの生産拠点シフトで、同社は早い時期に日本から中国へ工場移転したことで知られますが、その後中国からベトナムやバングラディシュに生産をシフトしています。常に「より安く」作ることを求めた結果がここに帰着したわけで、投資環境もそれほど厳しくないという評価が広がっています。また有名なグラミン銀行に代表されるマイクロファイナンス(貧困者層への小口事業資金融資等)やソーシャルビジネスの土壌もあり、ビジネスマインドも決して乏しいわけではありません。

以上ご覧いただいたように、北緯23度上ではいまヒト、モノ、カネが国境を無視して流通しています。そしてその動きは「より安い労働力」と「より成長が見込める市場」を求め、大きなうねりとなって西へ西へと向かっているのです。