

ASEAN市場攻略の要諦

(株)ローランド・ベルガー パートナー／アジアジャパンドesk統括

山邊 圭介

現在、世界中の企業がASEAN市場に注目を集めている。日本企業にとってもASEAN市場は非常に重要な事業機会であり、歴史的な関係性を踏まえても日本企業の強みを活かして戦える市場である。一方、それぞれの国でグローバル競争がますます激化し、変化のスピードもはやく、また文化も経済ステージもまったく異なる国の集合体でもあるASEANは、戦うことが難しくなっている市場とも言える。アジア市場に焦点を当てたマネジメント向けニュースレター「飛躍」の創刊号では、今最も熱い地域であるASEANをテーマに、「市場攻略に向けた要諦」をお伝えする。

1. 日本企業にとってのASEANという市場

ASEANは日本企業にとってどういう市場なのか。日本企業にとって極めて魅力的な市場である一方で、一筋縄ではいかない市場とも言える。言い換えると、競争戦略という観点からは非常に"面白い"市場であり、まさに"戦略性が問われる"市場である。

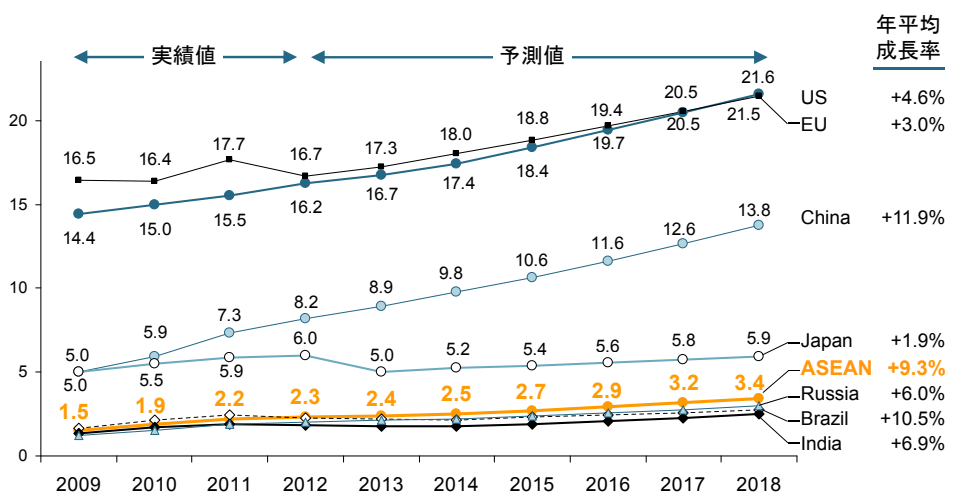
地域としての魅力度が向上

現在、世界中の企業がASEAN市場に注目を集めている。製造拠点としての魅力、消費市場としての魅力の双方が向上しており、ASEANのプレゼンスが世界的に増している。これまで製造業の生産拠点として投資を集めてきたASEAN諸国だが、近年は安定した経済成長を背景に内需も拡大し続けており、消費市場としても注目を集めている。特にシンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、ベトナム、フィリピンの6ヶ国における小売・流通業の発展が目立つ。人口も域内で約6億人を保有（世界人口の10%弱）しており2030年には7億人に増加することが予測されている。また中間層の台頭も大きい。一定の購買力を備えた所得層が着実に拡大し、2020年には中間層・

富裕層が4億人近い規模に広がるとも言われている。加えて、比較的安定した経済成長が見込まれている。近年も5%台の経済成長を続けており、今後もASEANはBRICsと同レベルの成長率で、米、欧州、中国、日本に次ぐ経済規模に拡大していくことが予測され（図表1）、2030年にはASEAN全体のGDPは現在の約2.5倍の規模に成長する見込みである。

また、製造拠点としての魅力も従来とは違った意味で高まっている。域内には様々な経済ステージの国が存在し、「安価で豊富な労働力」と「発達した産業集積」とが混在している。経済発展によりタイやマレーシアでは人件費が高騰してはいるが、その他ASEAN諸国には未だに安価で豊富な労働力が存在。インフラ整備の進行とともに、製造業の中でも特に労

図表1：名目GDP推移 [兆ドル]



出所: IMF

働集約型産業の生産拠点として魅力が向上。一方で、日本企業を中心に、早くから生産拠点として投資が行われてきたタイやマレーシアでは、工場を取り巻くサプライチェーンと裾野産業が充実し、高度な技術を必要とする高付加価値製品の生産拠点としても今後注目されている。そういった環境を背景に域内における産業分業体制が今後大きく進展していく可能性が高い。それらを強力に後押しするのが、2015年に創設が計画されている「ASEAN経済共同体」(AEC)である。AECにより、域内物流と人の移動が活性化するとともに、ASEAN域内での分業化がより加速されるだろう。

加えて、ASEAN域内でのインフラ整備も今後拡大していく。交通インフラ、通信インフラ、エネルギーインフラ、特別経済区といった整備が各国政府主導で計画されており、これらそのものが大きなビジネスチャンスであり、ASEANの魅力のひとつである。

日本企業にとって極めて重要な市場

日本企業はいち早くASEAN市場進出を果たしており、ASEANにおける日本企業のプレゼンスは高い。日本はASEAN諸国への投資を行う主要先進国の一つであり、2006年から2010年の累計直接投資額は、タイ、マレーシア、インドネシア、ベトナム、フィリ

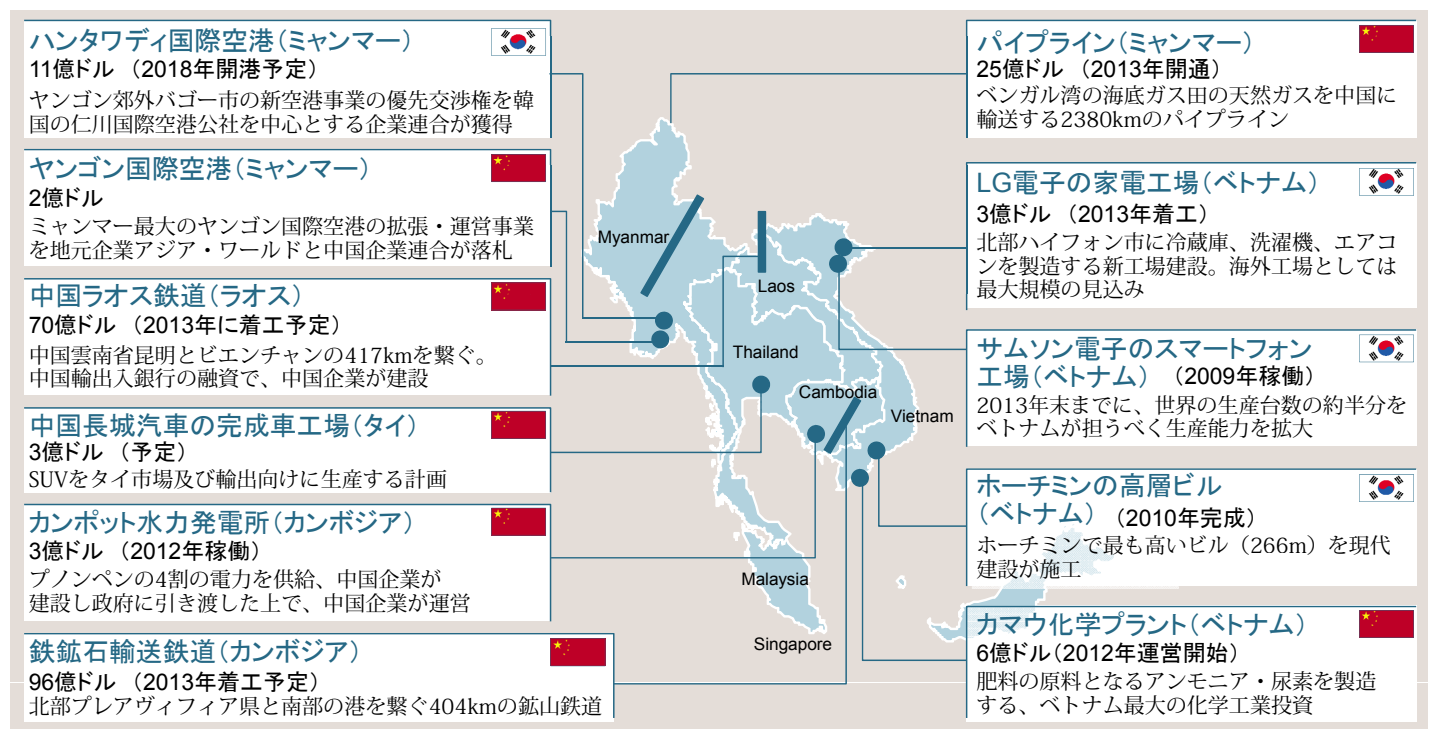
ピン、ラオスにおいて30%を超えている。また、日本からASEAN全体への過去からの累積直接投資額は中国への累積投資額よりも多い。自動車に代表されるように日本企業のシェアが高い産業も多い。さらに、ASEAN諸国での日本のイメージが良いことも重要なポイントである。ODAなどの貢献に加えて、日本文化への憧れも高く、マレーシアの「東方政策(ルックイースト)」のように日本から優れた点を学びたいという意識も強い。

グローバル市場の中で見てもASEANは日本企業にとってはすでにプレゼンスが高く、追い風が強い魅力的な市場と言える。逆に言えば、日本企業にとっては絶対に負けれない重要市場でもある。

グローバル競争のステージへ

しかしながら、ASEANの競争環境は年々激化しており、自動車をはじめとする多くの産業で優位に立っていた日本企業も一筋縄では勝てない状況になってきている。食品、アパレル、化学・医薬品、自動車、家電・電気、環境・エネルギー、建設、小売など多岐にわたって世界中の優良企業がASEAN戦略を強化している。特にインフラ分野では、欧州企業による交通インフラ、エネルギー分野での大型受注が多くみられる。韓国・中国企業のプレゼンスも拡

図表2：中国・韓国による開発プロジェクト・工場進出の例



大傾向にあり、インフラ分野への投資に加えて、自動車や家電・電気産業において日本企業が得意としていた製品の牙城を崩しにかかっている(図表2)。TVやスマートフォンでは韓国勢の勢いが止まらない。また、ラオスでは現代自動車がトヨタを抜いてトップシェアに躍り出ている。

ASEANの中でも近年最も注目度が高いミャンマーにおいては、大規模インフラ案件で日本勢の苦戦が目立ち、日本企業の中にはミャンマーに対する失望感も出ているほどである。2013年8月のミャンマー3空港国際入札で、日本勢が落札できたのは中部のマンダレー国際空港(総事業費60億円)のみであった。最大都市ヤンゴン国際空港は、地元資本と中国の企業連合にとられ、新設のハンタワディ国際空港(総事業費2,000億円)は、韓国勢などの企業連合に敗れる結果となった。

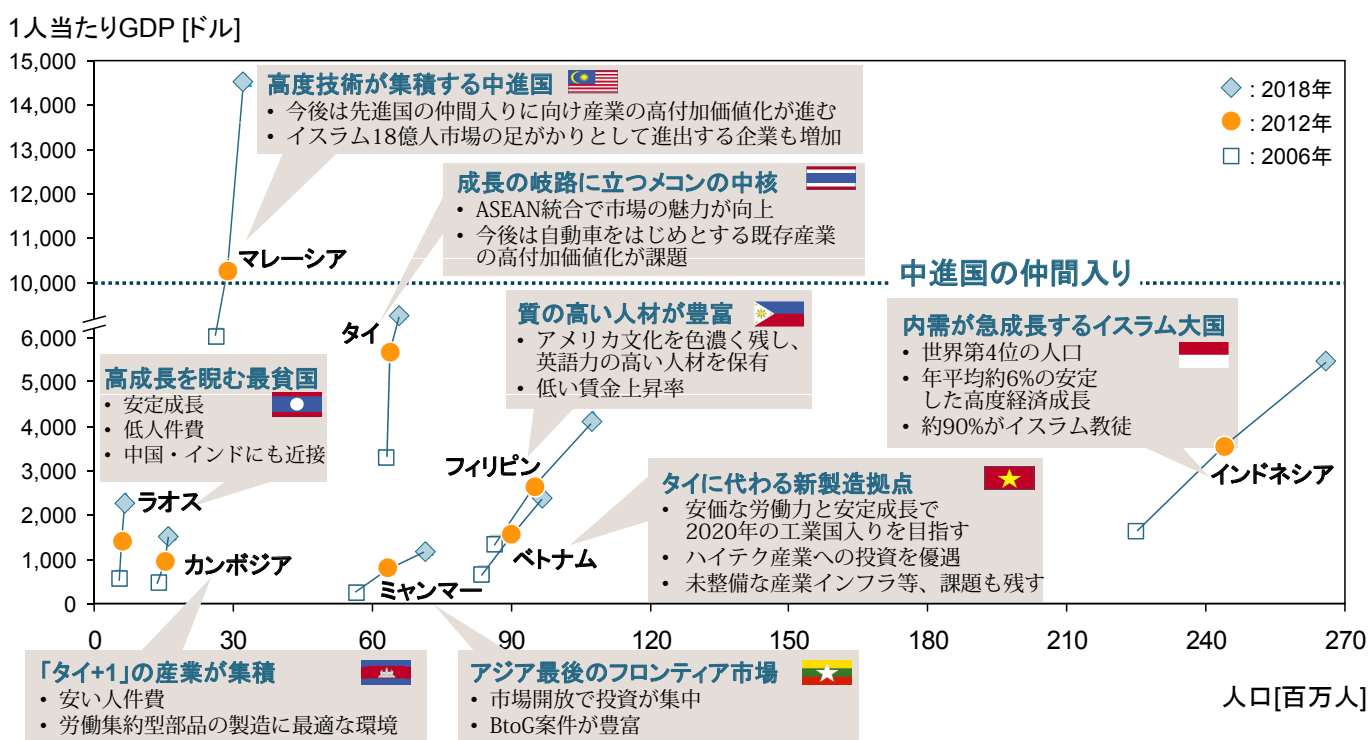
以上のように、ASEAN市場は、一気にグローバル競争のステージに進んでいるといえる。特にこれからの急速な経済発展が見込まれるミャンマーといった"明後日の新興国"と呼ばれる国はなおさらその傾向が強い。日本企業はこれまでのプレゼンスや「親日」に頼った展開だけでは勝てなくなっており、グローバル競争を相手にした戦略展開が求められる。

多様な市場が存在する地域

言うまでもないことであるが、ASEANには10カ国の異なる国が存在する。その10カ国はすべて違う顔を持っている。モノも人も金も自由に移動できるEUとは異なり、ASEANは多様な民族・宗教・文化と多様な政治・経済体制がある。GDPでは60倍以上の域内経済格差もある。そもそも、あまりにも国間の差が大きい国々の集まりである(図表3)。またそれぞれの国の中にも複数の人種・文化が存在し、それぞれ消費者の嗜好も生活様式も異なる。さらには、従来からのローカル文化に加えて、欧米や日本のライフスタイル、そしてスマートフォンやインターネットに代表されるIT文化が急速に浸透しており、複雑な市場を形成している。

当たり前であるが、ASEANという国はなく、上記のような極めて多様な市場が存在するASEANをひとつの市場として捉えることは極めて危険である。戦略検討にあたりASEANを多様な"面"で捉えることは重要な要素でもある。先に触れたように生産拠点の面では、ASEAN域内の経済ステージの差を活用した域内分業という側面があるが、一方、消費市場という面では、例えばタイやマレーシアの先進的消費者はシンガポールでの流行を常にウォッチしているなど、国間のトレンドの影響も考慮に入れる必要もある。

図表3：ASEAN各国の1人当たりGDPと人口の推移



出所: IMF、ローランド・ベルガー

将来の不確実性が高い

多くのシンクタンクや経済機関が予測しているように、ASEANの経済成長自体は底堅いと思われる。しかしながら、その経済成長のスピードやシナリオには不確実性が残る。それにはいくつかの背景が存在する。ひとつには、上記で述べたように経済ステージや政治体制、文化、民族が異なる国々の集まりであり、それ自体がASEAN地域の複雑性や不確実性につながっている。次に各国における経済政策やインフラ整備が必ずしも計画通りにいかない可能性が高いことだ。例えば、タイにおいては7年間で2兆バーツを投じるインフラ投資計画があるが、政府に近い関係者も含めて誰も計画通りに進むとは思っていないのが実態である。さらには、各国の規制や政策が二転三転するケースも多く、それによって市場構造が大きく変わる。最後に、アメリカ、中国、日本といったグローバル各国の経済状況や政策の影響を受け易いことも挙げられる。ASEANでの戦略構築においては、不確実性を前提とした検討が不可欠である。

2. ASEANで勝てる戦略を描くには

ASEANで勝てる戦略を立てるために必要なことは、「現地現物」で市場を正しく理解することと「シナリオプランニングによる不確実性への対応」の2つである。しかしながら、この2つを本当の意味でやり切れている企業はまだ少ない。従って、本気でこの2つを徹底的に追求できれば合理的に「勝てる戦略」「利益を出せる戦略」を描けるチャンスは大きい。

"現地現物"で市場を正しく理解する

先に述べたようにASEAN10ヶ国はすべて違う顔を持っている。すべての国に共通な戦略は基本的にはない。それがこの地域の難しいところである。それぞれの国の実態を徹底的に理解する必要がある。またASEANは、非常に速いスピードで大きく変化している。消費者も競合も規制も労働コストも1年前と今ではまったく異なる。加えて統計データや二次情報が極めて少ない

地域でもある。つまり戦略を構築するための正しい情報が少なく、自分の足で目で耳で情報を集めるしかない。逆に、そのような中で市場を正しく理解することができれば、それだけ競合に対して優位に立てるのである。

市場リサーチを徹底して行いASEANで成功している企業に「Cerebos Pacific Limited」という会社がある。サントリーの子会社で東南アジアを中心に、アジア6カ国に拠点・工場を構え19カ国で健康食品を展開する企業である。徹底的に消費者を理解することを戦略の基本に据えており、各国の消費者と市場構造に合わせた商品開発、プライシング、マーケティング、販売チャネル戦略、利益モデル設計を実現している。消費者調査を依頼する調査会社も各国に精通している最適な調査会社を選ぶために現地でスクリーニングを行う徹底ぶりである。

では、市場の何を理解すればよいのか。特に現地現物で理解すべき重要なことは、「顧客」、「市場構造」、そして、その市場において求められる「コスト水準」だと考える(図表4)。ひとつの国においても複数の人種・文化をもった消費者がおり、それぞれの特性を理解することは不可欠であり、セグメント毎の消費者ニーズ、所得水準、消費行動の理解は戦略構築の前提である。さらに、各国毎に各セグメント毎の市場規模(単価水準×ボリューム)を的確に見える化することがASEANにおける事業モデル設計・収益モデル設計には欠かせない。また、これはB2C

図表4: "現地現物"で理解すべき市場の現状

	ASEANの状況	現地現物で理解すべきポイント
顧客	【消費者 (B2C)】 <ul style="list-style-type: none"> 多様な民族、宗教、文化 急速な生活水準の上昇/IT化 欧米文化とローカル文化の混在 【法人 (B2B)】 <ul style="list-style-type: none"> 経済成長に伴う事業の急拡大 多様な海外資本の参入 	<ul style="list-style-type: none"> どのような顧客セグメントが存在するか 何を求めているか(顕在・潜在ニーズ) どのような購買決定プロセスか 何が購買決定要件か いくら払えるのか/払うのか 各セグメント毎にその程度の市場規模があるのか(単価×ボリューム)
市場構造	<ul style="list-style-type: none"> 急速な経済成長/事業インフラ整備 プレイヤー数の拡大 有力な現地資本の存在 中国や韓国企業も含めた多様な海外資本の参入 先進国の事業モデルの導入 各国独自の法規制の存在と変化 	<ul style="list-style-type: none"> 市場が成長のどのステージにあるのか どのようなメカニズムで市場が動いているか 誰がキープレイヤーか
コスト水準	<ul style="list-style-type: none"> プレイヤー拡大に伴う競争激化 急速な労働コストの増大 マス消費者の購買力の限界(B2C) 原価低減の圧力増大(B2B) 必要投資の増大 	<ul style="list-style-type: none"> 自社の商品・サービスはいくらでどの程度売れるのか 適正利益を出すことを想定した場合、どの程度のコスト水準が求められるのか

のみならずB2Bでも同じである。次に、「市場環境」の理解については、急速に事業環境が変化していくASEANの中で、市場がどの成長ステージにあるのか、どういったメカニズムで市場が動いているのか、誰がキープレイヤーなのかを的確に捉えることが重要だ。そのためには、バリューチェーンの川上から川下、顧客に至るさまざまな関連プレーヤーへのインタビューをし、あらゆる角度から市場を理解する必要がある。さらに、その市場において実現すべき「コスト水準」を明確に把握することが利益創出のキープポイントである。近年の競争激化、コスト圧力の増大、労働コストの上昇、といった状況に加えて、消費者の購買力が各国バラバラである中で、ASEAN市場は利益を出すのが難しい構造になりつつある。

ASEANで勝てる戦略構築のための第一前提は、現地現物で収集したファクトに基づく市場の正しい理解である。ローランド・ベルガーが支援するプロジェクトでは生の"ファクト"に拘り必ず現地現物で徹底して情報を収集する。タイやマレーシアのように比較的二次情報が揃っている国であっても、ひとつの戦略を描くのに少なくとも現地で100件近いインタビューを行う。情報が少ないミャンマーやラオスの戦略構築の場合はなおさらである。

シナリオプランニングによって不確実性へ対応する

ASEANは極めて多様性を持った複雑な市場であり、変化のスピードも早く、不確実な要素が多い地域である。市場の将来動向や顕在化していない顧客ニーズを見誤ると大きな失敗をもたらす。例えば、政府の需要喚起策で一時的に急拡大した市場を成長市場と捉えて生産能力拡大に大きな投資をすれば将来にわたって苦勞することになる。経済成長スピードを越えた一時的な需要拡大は間違いなく市場低迷という調整局面を経ることになる。直近の例ではタイのファーストカーインセンティブによって一時的に急拡大した自動車市場がそれに該当し、向こう数年間は国内自動車販売市場の成長は見込めない。ASEAN市場においては特に起こり易い事象であり、的確に将来動向を読むことが不可欠である。将来にわたる多様な顧客ニーズと市場変化を確実に捉えて事業化するには、ニーズや変化を事前に見極める「先読み」と、短期間でそのニーズや変化に対応するための「構え」が重要である。

「先読み」とは、将来の事業環境変化における重要因子を見極め、合理的に将来を予測することである。「先読み」の精度・品質を上げるためには、次のようなことが求められる。トップダウン（マクロトレンドからの落とし込み）とボトムアップ（現場・顧客起点での積み上げ）の両面のアプローチによって客観性・合理性を追求すること、将来における不確定要素を洗い出し複数のシナリオを想定しておくこと、将来変化を顧客価値に落としこみ最終製品に求められる顧客ニーズを先読みすること、定期的な先読みのアップデートと毎年のローリングを続けることである。加えて、シナリオを先回りすることで「将来を引き寄せる」ことができる。例えば、政府をはじめとして多くの関係者を自社の思惑に上手く誘導することによって、業界トレンドや有利な政策自体を形成することは極めて有効な手段である。特に従来からASEAN各国の政府や業界団体とのつながりが深い日本企業にとっては重要なアプローチといえる。

次に「構え」であるが、いかに短期間で多種多様なニーズや変化に対応できるようにしておくとか、ということである。「先読み」の中で複数のシナリオを想定し、あらゆる状況に柔軟かつ迅速に対応できるようにしておくことが重要である。「構え」のひとつの方法論としては「組み合わせ」によってあらゆるニーズに対応できるようにしておくことが挙げられる。多様なニーズを満たせるよう「コンポーネント」や「設計ノウハウ自体」を分解し、「組み合わせる」ことで短期間の開発対応が可能になる。例えば、自動車メーカーのVWはグローバルで開発のモジュール化を進め、新興国を含めた世界中のあらゆるニーズに迅速に対応できる体制を持っている。車両の6～7割の部分はモジュールで用意しており、モジュールの組み合わせと非モジュール部分の設計だけで、多種多様な商品を短期間で実現できる。また日清は、世の中の「味」を要素に分解してデータベース化するとともに、味の要素とその組み合わせを司る味覚ソムリエを配置して、新たに発掘し、どんなラーメンスープも素早く再現可能な体制を持っている。一方で、あらかじめ価格を含む多様なニーズを包含した形で、「標準・汎用品」を準備しておくことも、多様なニーズに対応する有効な手段である。

近年、日本の大手自動車メーカーや、大手部品メーカーなどもASEANにおけるシナリオプランニングを

強化している。ある大手自動車メーカーにおいては、変化の激しいASEAN地域の外部環境を踏まえて、複数の非連続的な変化シナリオを想定し、それらに耐えうる将来戦略を構築することを目指している。大手部品メーカーにおいては、シナリオ設計のプロセスにASEAN各国の現地スタッフを巻き込み、地域一丸となって将来に向けた戦略検討と備えを行おうとしている。また現地スタッフを参画させることによって、先を読むことの重要性を現地スタッフにも浸透させ、最悪のシナリオも検討させることで危機感を醸成する効果も狙っている。

3. 事業のタイプ・業種毎にASEANで直面している課題は異なる

当然といえば当然であるが、事業のタイプや業種毎、また各企業毎にASEANで直面している課題は異なる。従って、残念ながらすべての企業に当てはまる成功の方程式は存在しない。ここでは代表的な事業タイプを複数事例として取り上げ、ローランド・ベルガーが考えるASEANでの成功に向けた最も重要な要素について触れておきたい。

輸出型製造業～徹底したコスト最適化

従来からASEANで事業を展開している自動車やエレクトロニクス産業などがこれに当てはまる。これらの業界においては近年、労働コストや原材料コストの上昇、またグローバルでの競争環境激化、消費者からの低価格ニーズ、といった背景を受け、ASEAN域内において極めて高いコスト低減圧力にさらされている。いち早く競争に先んじて徹底したコスト最適化を実現できるかがASEANで勝ち残る鍵である。ASEANに出れば安く作れる時代はすでに終わっている。母国並みもしくは母国以上のコスト最適化の取り組みを推進できるか。幸いなことにASEANにおいてはコスト最適化の余地が多分に残されており、本気で取り組むことで競争力にまで高めることもできる。いくつかアプローチが想定されるが、ひとつには、現場での「生産性向上余地」は大きい。例えば、トヨタ・モーター・タイは、改善を徹底し世界最高レベルの生産性を確立し、タクトタイムは世界最高水準の56秒、稼働率も90%台後半の世界トップクラスを誇っている。また東芝はマーケットの状況を踏まえて、従来の「ラ

イン生産方式」から「セル生産+多能工」化することで、労働生産性を1.5倍に向上させ、高い生産性とマーケットの要求へ柔軟に対応できる体制を構築している。

各社ともなかなか手がつけられていない「調達コストの最適化」もASEANにおいては重要なテーマである。調達先のレベルやプレイヤーも日々変化していく中で、各社ともに最適なコストで最適な調達を実現できているとはいえない。近年、ローランド・ベルガーでもASEANにおける調達コスト最適化のコンサルティング依頼が非常に多い。ある大手製造業では、調達最適化を実施することでインドネシアで極めて短期間で約10%の原価低減を実現した。また、冒頭でも触れたが、「ASEAN域内での生産分業」によるコスト最適化も今後の極めて重要なテーマである。特に自動車部品メーカーではいち早く労働集約型事業をミャンマーやカンボジア、ラオスに移管し、メコン地域での生産分業に着手している。経済レベルや産業集積のレベルが多様な国々の集合体であるASEAN域内でいかにうまく分業を行いながらコスト最適化を実現していくことができるかは、製造業にとって今後の重要課題と言える。

内需型企业～"現地化"と"日本の強み"のベストミックス

食品やアパレルといった内需向け産業は、各国の購買力の向上と人口拡大に伴い、今後大きな市場拡大が見込まれる。ASEAN市場は、極めて多様性が高く、消費財メーカーにとっては難しい市場と言える。ASEAN総市場では人口規模も大きく魅力的であるが、それぞれの国や顧客セグメントで見れば非常に細分化された市場であり、ひとつひとつの市場セグメントは決して大きくない。"総取り"が難しいASEANでどう戦っていくのか。一般的に各国毎に「ローカライズ」された商品・サービスが不可欠だと言われる。確かにそれは事実であり、ASEANで成功している企業・商品の例を見れば、各国の文化・生活様式・嗜好・購買力等に合致した商品の開発・投入は極めて重要といえる。各国消費者のニーズを的確に捉えることが必要であることに加え、特に重要なポイントは各国の各消費者セグメントの購買力をしっかりと見極めることにある。またその多様な消費者セグメントの中で、どの層を狙っていくのかを丁寧に定義することが不可欠であり、そこに合わせた商品

投入や価格設定、チャネル選択、マーケティングが必要である。TOTOは潜在的にウォシュレットが受け入れられやすい環境にあるとしてインドネシアへの投入を決めたが、富裕層ではなく売上の規模を追うにはマス市場への参入が不可欠と判断した。そのためにTOTOは機能面の取捨選択を徹底し、スペックダウンによりローカルに適正な価格のウォシュレットをインドネシアのマス向けに供給した。ASEAN市場で規模を追求するためにはマスセグメントへの参入は不可欠であり、マスセグメントを狙うためには各市場に合致した商品機能と価格の見極めが肝である。また、先に触れたサントリーの子会社であるCerebosは、各国の市場を細かく分析し、各国の消費者のセグメンテーションを緻密に実施。その上で、各国毎、さらには各国の各セグメント毎に合致した商品スペックや価格を決めている。流通経路についても、各国毎に最適なディストリビューションパートナーを選択している。また、それら各国の市場調査から戦略構築、実行までをほぼ各国オフィスの現地スタッフに任せていることも大きな強みとなっている。

各国毎に多様な消費者が存在する中で、本社や日本人駐在員では到底細かなところまでは見ることはできない。このような状況では、むしろ各現地が質の高い戦略を構築できるように、市場調査の手法や戦略構築の考え方を浸透させ、教育を行い、現地への大幅な権限委譲を行うべきである。

一方で、競争が厳しいASEANで勝っていくためには、単に現地に合わせるだけでは不十分で、いかに日本企業が持っている強みを競争力として実現していくかが求められる。Cerebosは、マスセグメントにおいては徹底的に現地化を進めるが、プレミアムセグメントの商品には日本発の技術や日本製の製品を投入し「日本品質」で差別化を図る。機能分担においても、マーケティングや商品開発は現地で進めるが、R&Dに関してはサントリー本社の技術力や研究所を活用している。TOTOもウォシュレットという独自の強みをコアの提供価値に置きつつ、ローカライズしている。ユニクロの東南アジア展開においては、カジュアル衣料をよく着る20～30代の中間層をターゲットに置き、マス市場を狙うものの、あえて日本と同レベルの品質基準で他ブランドとの差別化を図っている。ユニクロはホーチミンやダッカにも生産拠点を抱えるが、経験豊かな人材で構成された匠チームを設置し、

匠チームを中心に、現地工場で品質・生産進捗の管理を徹底。日本と同じ品質が担保される仕組が整備されている。

以上のように、内需市場で戦っていくためには、緻密な市場分析に基づきターゲットセグメントと提供価値を明確に定め、いかにターゲット市場毎に、“現地化”と“日本の強み”のベストミックスを実現するかが、成功に向けた鍵である。

政府系入札案件～“グローバルベスト”の提案

多様な経済ステージにあるASEANには、インフラ整備を中心とした多くの開発投資案件が存在する。多くは政府主導での入札案件である。これらの開発案件も日本企業にとっては重要な事業機会である。ASEANにおけるこういった案件は、これまでの歴史的な関係性の中で日本企業に有利だと見られていた。しかしながら、近年その状況は大きく変わってきている。ASEANにおける開発案件は世界中の企業が受注を狙っており、もはや日本企業に有利な状況は少なくなってきた。特に、近年急速に経済自由化を進めてきたミャンマーといった“明後日の新興国”市場への投資は、世界中の企業が総力戦で狙いに来ている。従来どおり、日本政府によるトップ外交や、日本企業による各国政府への直接的働きかけや渉外活動は引き続き重要であることに変わりはないが、近年はより合理的かつオープンな入札プロセスに変わりつつあり、より本質的な企業の提案力・実力が試されるようになってきている。特に、ミャン

図表5：ミャンマーにおける携帯電話事業の事業者選定事例



マーでの大きな開発投資案件のひとつである携帯電話事業者選定は、この入札プロセスで実施され、グローバルトッププレイヤーがベストな提案をした例として注目されている。グローバルトッププレイヤーを含む91社が意思表示を行い、事前審査を通過した11社がグローバルトップレベルの提案を実施、その中から合理的な評価基準に基づき、2社が選定された(図表5)。

グローバルプレイヤーは国籍を超えたパートナーシップやローカル企業とのパートナーシップなども含め、各案件でベストの体制でベストの提案をもって戦ってくる。当然多国籍アライアンスのほうが国間のパイプも太くなるし、案件によってはローカル企業とのパートナーシップが有利な場合も多い。激しいグローバル競争において、単に日本企業だから有利という時代は終わった。日本企業がこれからASEANの開発案件でさらに存在感を発揮していくためには、グローバルで戦える布陣を柔軟に組める力、そしてグローバルベストの提案ができる力を身につけていく必要がある。

以上のように、企業・事業のタイプによってASEANでの成功に向けた要件はそれぞれ異なる。魅力的な市場ではあるが戦略構築の難易度が上

がっているASEANにおいて、残念ながらすべての企業に当てはまる成功の方程式は存在しない。これまで述べてきたように、各企業が"現地現物"で自社が戦っている市場を徹底的に深く理解するとともに、シナリオプランニングによって将来を先読みし、将来の環境変化やニーズに迅速に対応できる構えを持つことが、ASEANで戦っていくための最も有効なアプローチだと考える。冒頭でも触れたが、ASEANは競争戦略という観点からは非常に"面白い"市場であり、まさに"戦略性が問われる"市場である。新たな事業機会も豊富なASEANにおいて日本企業がそのチャンスを勝ち取っていくことを強く期待したい。

執筆者



アジアジャパンデスク統括
パートナー

山邊 圭介 Keisuke Yamabe

Tel: +81-3-3587-6677
Mobile: +81-90-8418-2212,
+65-8146-9871
E-mail: keisuke.yamabe@rolandberger.com

一橋大学商学部卒業後、国内系コンサルティング・ファームを経て、ローランド・ベルガーに参画。自動車、部品、建設・住宅、航空、消費財、など幅広い業界において、営業・マーケティング戦略、ブランド戦略、グローバル戦略、事業再生戦略の立案・実行支援に豊富な経験を持つ。近年は、新興国戦略の分野で数多くのプロジェクトを手がける。アジア・ジャパン・デスク担当。

アジアジャパンデスクのご紹介

ローランド・ベルガー東京オフィスは、経済成長が著しいアジア地域の主要国に経験豊富な日本人コンサルタントを配置することで、日本企業のグローバル化を力強くサポートしている。

アジアジャパンデスクでは、製造業、消費財、運輸、ヘルスケア、エネルギーなど、幅広い産業についての知見に加え、新規参入戦略、クロスボーダーアライアンス・M&A、販売戦略、ブランド戦略、事業再構築、コスト最適化など、幅広いテーマにおけるプロジェクト経験を有している。

各ジャパンデスクは、東京オフィス及び各国オフィスのエキスパートと連携し、クライアントの現地法人と日本本社のトップマネジメント両方に大局的かつ、現地現物に基づく質の高いコンサルティングサービスを提供している。

ローランド・ベルガーアジア拠点 * Hanoi, Nay Pyi Tawはプロジェクトオフィス



インドネシアジャパンデスク
シニアプロジェクト マネージャー
諏訪 雄栄
ジャカルタ駐在

Tel: +62 21 298 59800
Mobile: +62 852 5208 6831
E-mail: yoshihiro.suwa@rolandberger.com



シンガポールジャパンデスク
プリンシパル
池田晋吾
シンガポール駐在

Tel: +65 6597 4541
Mobile: +65 8198 4032
E-mail: shingo.ikeda@rolandberger.com



中国ジャパンデスク
プロジェクト マネージャー
藤原 亮太
中国・上海駐在

Tel: +86 21 5298 6677 108
Mobile: +86 158 2122 2570
E-mail: ryota.fujiwara@rolandberger.com