

北海道企業の東南アジア進出における現地適応化の 課題と対策

ーシンガポールでの消費者調査事例からー

李 濟 民
北 川 泰治郎

はじめに

近年のグローバル化，少子高齢化による人口減少によって，縮小が続く国内市場から新しい市場を求め海外に目を向ける企業が増えている。特に成長著しいアジア市場にアクセスし，日本での先行ビジネスをベースに販路を開拓し，現地のビジネスパートナーを見つけ事業を展開している。また所謂，大手企業の海外進出事例は枚挙にいとまがないが，中小企業の海外進出は現在も難しく，そもそものリソースからして海外進出する余裕も無いのが現状であろう。また最近の傾向として海外進出に踏み出す中小企業は大企業に追随してではなく，独自の戦略を持ち，自らのビジネスチャンスを模索している。

かつて開拓の地，フロンティア精神に満ち溢れた北海道も例外ではなく，新しい市場を目指し，生き残りをかけて北海道企業は変革を進めなければならない。なかなか産業が育たないと言われ続けた北海道だが，昨今のグローバル化によって世界の人々の流動性が高まり，新しい強みを獲得した。「HOKKAIDO」ブランドである。従来，北海道外の国内の人々が大自然，豊かな食に魅せられ旅行先として選ばれてきた北海道は，海外の人々からも同様に熱い視線が向けられている。

このブランドを活かし，商品を通じて「HOKKAIDO」の素晴らしさを広めたいと強い志を持った北海道の企業と我々ビジネス創造センター（略称：CBC）は産学連携の取り組みとして，シンガポール市場で北海道に対するイメージや

商品に関する消費者調査¹⁾を実施した。本稿では、そこで得られたアンケート集計結果やプロジェクトの事例を通じて、「HOKKAIDO」という強いブランドを活かした北海道企業の東南アジア進出の課題と対策を現地適応化の観点から提示するものである。なお、今回のシンガポールでの調査はビジネス創造センターが展開している CBC ビジネスサポート²⁾の提携コンサルタントとも連携し調査を進めてきた。

また周知の事実であるが、国の政策も積極的に海外進出支援をバックアップしている。平成25年から成長戦略である「日本再興戦略」は海外展開を推進できる中堅・中小企業を今後5年間で新たに1万社増やすことを謳っており³⁾、経済産業省を中心として海外進出事業に関する補助金を増額し、中小企業が海外へチャレンジしやすい環境整備が進められている。

1. 北海道企業の海外進出状況

1-1 日本全体の海外進出状況

まず始めに、日本全体の海外進出状況であるが、先に述べた通り昨年からの日本再興戦略により、海外進出を支援する政策が厚みを増している。言うまでもなく、既に日本の大企業、特にグローバル展開している製造業は他国と比べて世界的にも多い方である。

一方で中小企業は積極的に海外進出しているとは言い難い状況である。2012年度の日本貿易振興機構（以下 JETRO）による日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査では次頁の表1にあるように「国内に留まり海外需要を輸出

1) 平成25年度に CBC は海外進出サポート事業として、北海道の中小企業が獲得した経済産業省の共同海外現地進出支援事業に参画した。当該事業におけるマーケティング支援として北海道産の機能的食品と化粧品、グルメ商品を対象としたアンケート調査をシンガポール高島屋で実施した。

2) CBC が展開する経営相談のプロフェッショナルサービス。

http://office.cbc-s.otaru-uc.ac.jp/?page_id=3073

3) 平成25年6月14日 日本再興戦略 中小企業・小規模事業者の革新より。

で取り込みたい」との意向については大企業の6.6%に対して、中小企業は28.0%と高く、逆に「積極的に海外進出したい」という意向については大企業が23.2%に対し、中小企業は12.1%と低い傾向である。中小企業の国際ビジネスへの関心は輸出で高く見られる一方で、実際に現地へ進出するということになる図1の海外拠点の所有割合で見ても大企業が85.7%で中小企業が43.1%と大きく隔たりがある状況だ。これらのデータから中小企業は海外進出に消極的ではないかと単に考えられなくもないが、大企業より経営資源が乏しい中小企業にとって海外進出は容易いことではない。特に中小企業の海外進出のパターンで考えると、輸出で海外情勢を把握し、経営者自身が海外ビジネスのビジョンを持った後に、従業員の海外派遣、現地拠点設置とステップを踏む傾向（加藤，1988）にあり、実際は数値以上に中小企業の海外進出へのポテンシャルは大きいと考えられる。

表1 海外ビジネスに対する日本企業の考え方

	全体 (n=1,485)	
	大企業 (n=392)	中小企業 (n=1,093)
国内に留まり海外需要は輸出で取り込みたい	6.6%	28.0%
できれば国内に留まりたいが、止むを得ず海外進出せざるを得ない	3.8%	5.7%
国内、海外それぞれに適切な機能を保っていきたい	56.9%	44.8%
積極的に海外に進出したい	23.2%	12.1%
できれば海外進出したいが、止むを得ず国内に留まらざるを得ない	1.0%	3.6%
今後も、輸出、海外進出のいずれも実施しない	4.8%	4.3%
その他	3.6%	1.6%

出所：ジェトロ世界貿易投資報告2013年版103ページより筆者作成

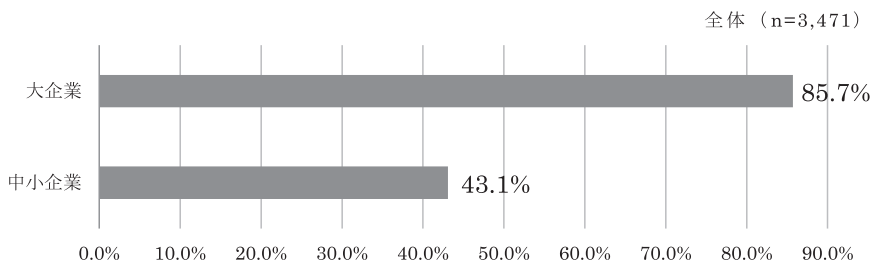


図1 海外拠点の所有割合

出所：2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査レポート9ページより筆者作成

1-2 北海道企業の海外進出状況

北海道企業も新たに国際ビジネスへの展開が迫られているが、まだ輸出を強める段階の企業が多く、海外進出に踏み出す傾向は弱いと考えられる。実際、表2にあるようにJETROの北海道貿易情報センターによる「道内企業の海外事業展開（貿易・海外進出）実態調査（調査時期：2014年2月～3月）」では、アンケート調査で今後の海外拠点の設置方針を質問しているが、「現在、海外に拠点はなく、今後とも海外での事業展開は行わない」とした企業は63.4%も占めている。

他方で、「既に拠点があり拡大する」、若しくは「拠点を維持していく」、「新たに進出したい」とする海外展開にポジティブな回答の合計は35.3%を占めるが、やはり日本全体と比べても、海外進出については消極的な回答が多いと言わざるを得ない⁴⁾。この消極的なデータは日本政策投資銀行の経済ミニレポートNO.15「北海道企業の事業戦略の特徴⁵⁾」からも裏付けられる。ちなみに北海道特有の土産品を製造、販売する一部の企業などは、海外進出できる能力がありながら、あえて北海道内でしか販売しない戦略をとっており、消極的な要因も様々である。

ただし、輸出に関しては6割近くの企業がポジティブであり、北海道外、海外での販路開拓の意識も高いことから、新しい市場で戦略を展開したいという意向を確認することができる。また前節にも述べたが輸出を通じて海外情勢を把握し、ある程度輸出ビジネスを軌道に乗せてから、海外拠点の展開を図ろうとしている北海道企業もあるのではないだろうか。いずれにしても、北海道企業の海外進出は国内全体の中小企業と比べても遅れている。

4) 日本貿易振興機構の北海道貿易情報センターによる「道内企業の海外事業展開（貿易・海外進出）実態調査（調査時期：2014年2月～3月）7ページでの今後の海外拠点の設置方針（有効回答数385）より。

5) 日本政策投資銀行北海道支店による経済ミニレポートNo.15「北海道企業の事業戦略の特徴」の「E：海外拠点における生産・サービス供給能力（連結ベース）について、中期的な見通し（今後3年程度）」及び「アンケート結果に見る、北海道企業の特徴」より。http://www.dbj.jp/pdf/investigate/area/hokkaido/pdf_all/hokkaido_1408_02.pdf（2014年9月23日アクセス）。

表2 今後の海外拠点の設置方針

	全体 (n=385)
現在、海外に拠点があり、今後さらに拡大を図る。	7.0%
現在、海外に拠点があり、現状を維持する。	10.6%
現在、海外に拠点はないが、今後新たに進出したい。	17.7%
現在、海外に拠点があるが、縮小、撤退が必要と考えている。	1.3%
現在、海外に拠点はなく、今後とも海外での事業展開は行わない。	63.4%

出所：JETROの北海道貿易情報センターによる「道内企業の海外事業展開（貿易・海外進出）実態調査（調査時期：2014年2月～3月）7ページより筆者作成

2. 北海道企業の海外進出の必要性

2-1 国内人口の推移と経済のグローバル化

海外進出の必要性を考えた場合、大きく2つの要因が考えられる。一つ目は日本の人口は今後減少していくことは明らかであり、国内マーケットの縮小が進む。国立社会保障・人口問題研究所による出生中位（死亡一定）推計では、2043年に日本の人口は1億人を割り、2060年には8,059万人になると推計されており、出生低位（死亡一定）推計では2040年にも1億人を割ると推計している⁶⁾。なお、北海道では日本の他都府県と比べ人口減少のペースは速く、総務省発表の住民基本台帳に基づく人口動態調査では2014年1月1日の北海道の人口は1年前と比べ2万9,303人の減少と全国最多の数となっている⁷⁾。この減少は若い世代が大学進学と就職の2段階で北海道外に転出している影響もあり、それがさらには子育て世代の減少、そして出生数減少につながり人口減少をさらに加速させる負の連鎖が発生する可能性が高い。加えて、北海道の合計特殊出生率は厚生労働省の人口動態統計⁸⁾によると、平成25年は1.28（全国1.43）と東京都、京都府に次いで3番目に低い水準であり、現在540万人超の北海道の人口は2040年に

6) 日本の将来推計人口 国立社会保障・人口問題研究所（2012年1月）より。

7) 日本経済新聞2014年6月25日「北海道、人口減少数が全国最多 地方部は1%超減」。http://www.nikkei.com/article/DGXNASFC2500M_V20C14A6L41000/（2014年9月20日アクセス）。

8) 厚生労働省 平成25年（2013）人口動態統計（確定数）の概況より。http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/jinkou/kakutei13/dl/07_h3-2.pdf（2014年9月20日アクセス）。

は100万人以上減少して419万人とも予測されている⁹⁾。したがって、北海道企業は国内の他地域より早く、人口減少の影響が事業に及ぶ。これはビジネスのマーケット規模だけではなく、自社の人材確保という点においても困難な状況に見舞われる。

さらに北海道企業の海外進出の必要性を考えた場合、経済のグローバル化が進んでいるという点である。昨今、連日の報道にあるように TPP（環太平洋連携協定）を始め、FTA（自由貿易協定）や EPA（経済連携協定）という国家間での貿易協定が積極的に進められており、国内企業に海外での新たなビジネスチャンスが生まれると同時に、他国企業が日本国内で新しいビジネスチャンスを獲得しようとしている。実際、関税の撤廃や削減により物やサービスの流れが変わり、各社は国内外ともに従来展開していたビジネスモデルの変更をさらに迫られるであろう。また為替レートの変動によっても、調達や販売に大きく影響するため、国内に留まり続けることは、グローバル化が進む21世紀においては経営が硬直し身動きが取れなくなるリスクを抱える。以上の基本的な外的要因からも海外展開の必要性は年々高まっており、北海道企業にとって海外進出の基盤構築が急務である。

2-2 国際経営戦略

日本の高度経済成長に伴い、海外ビジネスを展開する企業が増えたことは事実であるが、先に述べた通り製造業を中心とした大企業がほとんどである。中小企業、特に第2次産業の弱い北海道企業にとって海外進出は、やっと近年目を向けたと言って良いであろう。従来の海外進出の動機としては資源確保や市場拡大、生産コストの削減が主な要因であったが、情報化が進み、新興国の経済成長が著しくなった21世紀においては単に従来の動機だけで海外進出しているのは競争に負けてしまう。確かに、北海道の市場は少子高齢化、人口減少によ

9) 国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』（平成25年3月推計）より。http://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson13/2gaiyo_hyo/gaiyo.asp (2014年9月27日アクセス)。

り縮小が進むため、新たな市場獲得を目的に海外進出し生き残りをかける企業は今後も増えるであろうし、海外進出による生産コストの削減を図る効果も生まれる。しかしながら、東南アジアの歴史や文化を背景とした国民性、嗜好を一括りにすることはできず、その国・地域の法令や地政学的リスク、政治体制などの市場環境も十分に踏まえた経営戦略が必要になる。

クリストファー・A・バートレットとスマントラ・ゴシャルによる国際経営の形態としては、各地域へ権限を委譲し現地化を進めるマルチナショナル型、権限を中央に留め標準化を徹底して展開するグローバル型、マルチナショナルとグローバル型の中間に位置するインターナショナル型に分類される。マルチナショナル型は現地化による事業展開であり、進出先の消費者から商品、サービスが受け入れられやすい一方で、経営効率が悪く規模の経済を享受しにくい。逆にグローバル化は標準化による効率化は図られるが、進出先のニーズを無視した経営になりかねない。したがって、「HOKKAIDO」というブランドを活用しビジネスを展開する北海道企業にとっては、進出先での「HOKKAIDO」のイメージを十分に把握し、それに応えられる宣伝、商品開発、オペレーションが求められ、ブランドを意識した統一感を維持しつつも、各国での市場環境に合わせた現地適応化を推進する経営が望ましい。

また東南アジアにおける国際経営の先行研究としては、大丸や伊勢丹、高島屋など小売業の事例をベースにした研究がある。アジアの進出に際してどのように市場を捉えるのかについて川端（2011）は、アジアの消費市場を単に所得が上がったからモノが売れるわけではなく、消費市場を動かす要因、つまり家計の支出配分を変更してでも購入したいと思わせる価値や意味を見いだせるモノでなければ市場は拡大しないと、またその価値や意味にはそれぞれのライフスタイルが大きく影響するとしている。そして市場進出への経営行動に影響を与える市場特性（人口規模や法令、気候など）の要素も把握しなければならないと指摘している。生田目と須山（2011）によるアジア進出に関する示唆ではGDPの指標や消費行動としての価値観や文化・文明価値観および発達度に関する把握の他に消費者間の情報の伝達方法、すなわちコミュニケーションの成

熟度を進出の指標として挙げている。かつてのテレビやラジオ、雑誌だけではなく双方向性の高いオンラインコミュニケーションが活発であれば、消費行動に影響を与え得るとしている。

以上の示唆からも北海道企業にとって海外の消費者の価値観や感性、ライフスタイル、そして市場の特性を踏まえてどこまで現地化を進めるべきなのかを明らかにし、戦略を持つことが非常に重要になってくる。また、北海道企業が「HOKKAIDO」ブランドを強みとして海外進出する事例を基にした国際経営の研究は少ないのが現状であり、北海道企業にフィットした国際経営戦略の研究が待たれている。

3. シンガポールの概況

3-1 シンガポール人の特性

シンガポールの国土は715.8km²であり、2012年の人口は531万人と推計されている。これはおよそ国土面積が東京23区とほぼ同じくらいで、人口については北海道と同等の規模である¹⁰⁾。位置としては赤道直下であり、熱帯モンスーン気候のため、年中高温多湿の気候である。雨季、乾季はあるものの基本的にはあまり変動のない気候が続くことになる。また民族構成は中華系74%、マレー系13%、インド系9%、その他3%となっており、中華系が圧倒的な割合を占め¹¹⁾、宗教は仏教、イスラム教、キリスト教、ヒンドゥー教とさまざまな宗教が存在している。なお、人口についてシンガポール政府の2013年1月29日に発表した人口白書では、現在の531万人から2030年までに690万人にまで増加する見通しが出されている¹²⁾。ただし、女性の社会進出が進んでいるシンガポールのここ10年の合計特殊出生率は、およそ1.2を少々上回る水準で推移しており、既存の人口では日本と同様に少子高齢化が進むため、外国人労働者の受け入れ政策によ

10) IDE-JETRO アジア経済研究所『2013アジア動向年報』(2013)。

11) 外務省ホームページ『アジア シンガポール共和国』。

<http://www.mofago.jp/mofaj/area/singapore/data.html#01> (2014年9月26日アクセス)。

12) JETRO『ジェトロ世界貿易投資報告2013』185ページより。

て人口の拡大を図っている。

後述するが、シンガポールは既に経済発展を遂げており、周辺のアジア各国より一人あたりの GDP は大きい。これは教育水準が高いことに加え、国民一人あたり年間2,399時間もの労働を厭わない国民性も影響しているであろう。やや1998年前後の古いデータになるが、シンガポールと日本の家計調査（村上，2005）によると、シンガポール人は「調理食品・外食」の割合が13.0%と日本人の6.3%に比べ外食が多い傾向となっている。これは先述の労働時間が長い上、女性の社会進出が進んでいることもあるが、食事を通して家族と過ごす時間を増やす傾向が反映されているのであろう（生田目と須山，2011）。また「交通・通信」についても日本より割合が多く出ている。特に通信については携帯電話の普及率が144.2%，インターネットの普及率は77.8%，Facebook の対インターネット利用者比は78.43%と他の先進国と比べて全体的に高く、IT リテラシーも高いと考えられる¹³⁾。

表3 シンガポールと日本の家計支出パターン

	(単位:%)	
	シンガポール	日本
食料	23.8	22.6
非「調理食品・外食」	10.8	16.3
調理食品・外食	13.0	6.3
被服及び履物	4.1	5.5
住居	21.6	16.1
交通・通信	22.7	13.0
教育・教養娯楽	6.9	6.7
保健医療	3.2	3.4
その他の消費支出・分類不能の支出	17.7	32.6
実額(\$\$/円)	3,686	328,186
集計対象世帯数	6,097	7,941

出所：村上（2006）『シンガポールの家計にみる社会の変化とライフスタイル』より筆者作成

また、シンガポール人の外国旅行志向が高いことは特筆すべきであろう。500万人超の人口に対し、2011年のシンガポールの外国旅行者数は775.3万人と年間1回以上外国旅行していることになる¹⁴⁾。もともと西端から東端まで車で40分と

13) 日本政府観光局『JNTO 訪日旅行誘致ハンドブック2013（アジア6市場編）』，2013より。

14) 日本政府観光局『JNTO 訪日旅行誘致ハンドブック2013（アジア6市場編）』，2013より。

かからない国土が狭く気候の変動が少ないシンガポールにおいて、レジャーなどは非常に限られたものとなる。旅行先としては近隣のマレーシア、インドネシアに続き、中国やタイ、香港、豪州、日本などである。2012年2月の「訪日観光プロモーションの効果検証に係るアンケート調査」では自然、食べ物、伝統文化や歴史といった点で北海道は評価されている。ちなみに2013年12月3日の日本政策投資銀行による「アジア8地域・訪日外国人旅行者の意向調査（平成25年版）」によれば、シンガポール人は「海外旅行ならどこへ行きたいですか?」という質問に対し57%が日本と答えている。さらに「これまでの訪日旅行で日本のどの地域を訪問しましたか?」という質問に対しては、74%が東京、40%前半で大阪、京都、富士山と続き、北海道は31%で5番目になっており、観光地の訪問意欲に関しては、北海道は53%と東京（43%）や京都（24%）など他の観光地を抑えて一番高い状況なのである。

3-2 シンガポールとASEAN 5カ国との比較

1990年代にNIEs¹⁵⁾の一角とし、経済発展を遂げたシンガポールであるが、近年はNIEsの経済規模をASEAN 5（マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム）が凌ぐほどになっている¹⁶⁾。以下ではこのASEAN 5の国々との比較からビジネスマーケットとしてのシンガポールのポジショニングを考察したい。

人口が少ないシンガポールであるが、次頁の表4の通り一人あたりのGDPは他5カ国より大幅に高く、日本（約\$40,000前後）と比べても1万ドル以上高い数値である。一方で、実質GDP成長率は2012年で1.3%と、成長速度が鈍化しており今後も3%を超えない水準で2050年まで徐々に低下していくと予想されている¹⁷⁾。

15) 韓国、香港、台湾、シンガポールの新興工業経済地域の略称。

16) 「ASEAN5, アジアけん引 14年 GDP216兆円」日本経済新聞2013年1月15日。

17) 『グローバルJAPAN-2050年シミュレーションと総合戦略-』94ページより。

表4 シンガポールとASEAN 5の経済指標

	2012年の 人口(万人)	一人あたりの GDP(\$)	実質GDP成長率(%)		
			2010年	2011年	2012年
シンガポール	531	52,051	14.8	5.2	1.3
マレーシア	2,939	10,298	7.4	5.1	5.6
タイ	6,446	5,678	7.8	0.1	6.5
インドネシア	23,764	3,563	6.1	6.5	6.2
フィリピン	9,580	2,614	7.6	3.6	6.8
ベトナム	8,878	1,528	6.8	5.9	5.0

出所：ジェトロ世界貿易投資報告2013年版より筆者作成

他方の5カ国であるが、マレーシアは一人あたりのGDPが1万ドルを超え、個人の可処分所得がさらに増えていくと予想され、高級嗜好品への需要が高まるであろう。タイについては国内情勢の不安定要因から、近年の経済成長率の変動が大きいものの、長期的には経済規模の拡大により重要なマーケットとなる。またインドネシア、フィリピン、ベトナムについては一人あたりのGDPはまだ低水準であるが、人口も大きく経済規模の急拡大が予想される。いずれにしてもシンガポールは周辺5カ国よりも経済発展を遂げており、先進国と同様に高級品などの需要が今後大きく拡大することは難しい。ただし、シンガポールはアジア地域の経済・金融・情報のネットワークの結節点であり、ヒト、モノ、カネが行き交う国際都市である¹⁸⁾。ある意味遠く離れた北海道から進出した企業にとって、シンガポールは東南アジア各国へのゲートウェイとして位置付けられることから、シンガポールでのビジネス展開は周辺国の消費者に対する宣伝広告、信用力を遡及する効果が期待できる。さらに先述したが、周辺国への海外旅行を積極的に行うシンガポール人は、先駆的な消費者であり、東南アジアにおいてトレンドを形成することも期待でき、周辺国からの観光客も多く、シンガポールでのビジネスは一定の波及効果が見込まれる。

平成20年度の東南アジアでの消費トレンド報告書¹⁹⁾では、シンガポールの消費

18) 川端基夫(2011)『アジア市場を拓く』113ページより引用。

19) 経済産業省通商政策局アジア大洋州課『平成20年度消費トレンド調査報告書 インドネシア・フィリピン・ベトナム・中国』および『平成20年度消費トレンド調査報告書 シンガポール・マレーシア・タイ・インド』より。

者は他5カ国と比べて日和見的や諦観的な傾向が出ており、経済発展とともにじっくりとモノを見られる穏やかな消費者タイプと推察される。一方、他5カ国はイノベーター的であったり、趣味を楽しんだり、上昇志向の傾向があったりなど積極的な消費者タイプの傾向が見られ、これからの経済発展を目指して新しい領域へシフトしていくような躍動を感じることができる。したがって、先進性のある商品やブランドをシンガポールで浸透させるには時間をかけ信頼性を向上させていく必要がある。

表5 シンガポールとASEAN 5の消費者分類の割合

消費者層の分類	(単位:%)					
	シンガ ポール	マレー シア	タイ	インド ネシア	フィリ ピン	ベト ナム
<日和見層> 競争を避け、日和見的に生きたいという価値観。大勢に流されやすい。	36.3	5.3	13.0	8.5	13.0	8.5
<イノベーター層> ITなどの先進性を持ち、ファッションなどにお金をかけている。ステイタスを意識している。	5.9	15.0	8.5	14.0	30.0	5.0
<趣味人層> テクノロジーの利用等は先見的不是だが、ファッションやコンテンツの消費・接触は積極的である。楽しい、面白い、変わったものを好む。	5.9	18.9	15.0	16.5	16.0	5.5
<家庭層> 家族単位での消費行動で、全般的に新しいものの、前衛的なもの、馴染み、定番を好む。	11.8	10.2	8.5	8.5	4.5	2.0
<上昇志向層> コンテンツなどの消費・接触が高く、テクノロジーも高度である。夢を持ち、のし上がりたい意識がある。	7.4	11.2	9.0	6.0	12.0	36.0
<諦観層> 全般的に消費が弱く、漫画などへの接触は活発で、お金をかけずに生きてゆくとが身につけている。	18.1	7.8	17.0	12.0	6.0	8.5
<平均的的生活者層> すべての消費が平均的で、あまり特徴がない。ほどほどに豊かで、消費のボリュームゾーン。	12.3	23.3	24.0	29.0	16.0	33.0
<大衆フォロワー層> ファッションにお金をかける傾向だが、外交ではなく自分の満足のためという意識が強い。意外にも携帯のネット利用を活発にしている。	2.5	8.3	5.0	5.5	2.5	1.5

出所：経済産業省通商政策局アジア大洋州課『平成20年度消費トレンド調査報告書 インドネシア・フィリピン・ベトナム・中国』および『平成20年度消費トレンド調査報告書 シンガポール・マレーシア・タイ・インド』のクラスター分析結果、生田目と須山(2011)を参考に筆者作成。

4. シンガポールでのアンケート調査結果

4-1 アンケート調査の概要と調査の仮説

2014年1月下旬から2月中旬にかけて、シンガポール高島屋にてアンケート調査を実施した。シンガポール人の特性を知るための非常にプリミティブなアンケート設問内容ではあったが、消費者の北海道への関心と機能性食品、化粧品、そして北海道のグルメ商品に対する3つの商品カテゴリーについて幅広く回答を得ることができた。

シンガポール高島屋は1993年にオーチャード通りで開業され、伊勢丹ウイスマトリア店の隣地にあり、またオーチャード通りは人通りも多くマリOTTやヒルトンホテルのある華やかなエリアである。アンケートはこのシンガポール高島屋の地下2階食品売場にある催事スペースで旧正月（1月31日、2月1日）を挟んで実施した。

アンケート調査をする上での仮説としては、高島屋という百貨店での調査から、既に日本に対して好意的且つ富裕層の中から回答されるものであり、シンガポール消費者全体の傾向より比較的北海道に対してポジティブな回答を得られる内容となるであろうこと、また機能性食品と化粧品の商品を扱う調査であることから、女性の回答者が多くなり、年齢層も30代後半以降と予想していた。北海道のイメージとしては、1月下旬から2月中旬の時期に調査していることから、冬を連想し雪や寒さなどのイメージを多く持たれるのではないかとということや食べ物についてのイメージが強いのではないかと想定していた。

アンケートの設問項目は主に以下4つから構成されており、回答者の属性と3つの商品カテゴリーについて回答を得ている。

- (1) 個人の属性と北海道及び北海道フェアに関する設問
- (2) 機能性食品に関する設問
- (3) 化粧品に関する設問
- (4) グルメに関する設問

4-2 アンケート集計結果

(1) 回答者全体の傾向

回答者の総数は191名で男性が27名、女性が164名である。年齢構成は10代11名、20代28名、30代61名、40代35名、50代42名、60代以上14名であり、当初の予想通り、30代から50代の女性を中心に回答が得られた。また全般的に商品を購入する際に重視する要素²⁰⁾については「品質」が圧倒的に高く回答者の90.1%が重要視し、続いて「価格 (53.9%)」、「味 (40.3%)」、「安全性 (35.1%)」となった。

来道歴についての設問では、「有る」と答えたのが64人と全体の33.5%と実に3人に1人が北海道を訪問したことがあるという結果であった。さらに北海道に対するイメージを全回答者から得たが²¹⁾、来道歴によっていくつかのイメージに差が出てくることが分かった。来道歴の有無により10%以上のイメージ差が検出された項目は、次頁表7の「自然」、「食べ物」、「温泉」、「美容と健康」、「安全」であり、来道歴のあるシンガポール人にとっては、自然が豊かで食べ物が美味しく、温泉でゆっくりできたことが分かる。また安全面においても来道歴の無い人々よりも安全性を強く感じる傾向にある。一方で「美容と健康」については来道によりイメージ付けがされていないことが分かる。ここに今回の北海道産機能性食品と化粧品を販売していく上での大きな課題を見出すことができる。

表6 男女別の来道歴

(単位:人)

		来道歴		合計
		有	無	
性別	男性	12	15	27
	女性	52	112	164
合計		64	127	191

20) 設問は「価格」、「ブランド」、「品質」、「カスタマーサービス」、「味」、「安全」、「製造国」から重視する要素を3つ選択回答。

21) イメージの選択項目は「自然」、「食べ物 (が美味しい)」、「温泉」、「雪 (が多い)」、「ショッピング」、「美容と健康 (に良い)」、「景観 (が豊か)」、「リラックス」、「安全」、「カスタマーサービス」、「特にない」、「その他」から複数回答。

表7 来道歴別の北海道に対するイメージ

		自然	食べ物	温泉	雪	ショッピング	美容と健康	景観	リラックス	安全	カスタマーサービス
来道歴	有 (64人中)	71.9%	67.2%	60.9%	45.3%	17.2%	20.3%	39.1%	51.6%	35.9%	31.3%
	無 (127人中)	48.8%	52.8%	50.4%	44.1%	15.0%	37.8%	40.2%	42.5%	16.5%	23.6%

さらに興味深い結果として、機能的食品や化粧品の購入場所はそれぞれドラッグストア、百貨店と明確に分かれたのに対して、商品の情報源としてはすべてのカテゴリーにおいて「友人」が最も多く、次いで「雑誌」や「新聞」があげられた。一方で「TV」や「Facebook」などを介した情報については、情報源として重要視されなかったことは通信、ITリテラシーが高いからと言っても、電子的な情報を鵜呑みにせず、機能的食品や化粧品は直接的な友人間の情報を信用するという傾向を掴むことができた。

表8 各商品カテゴリーに対する情報源

機能的食品			化粧品			グルメ商品		
友人	74人	38.7%	友人	109人	57.1%	友人	49人	25.7%
雑誌	49人	25.7%	雑誌	105人	55.0%	新聞	44人	23.0%
インターネット 検索	42人	22.0%	インターネット 検索	46人	24.1%	雑誌	34人	17.8%
ウェブサイト	36人	18.8%	ウェブサイト	38人	19.9%	その他	34人	17.8%
新聞	31人	16.2%	TV	33人	17.3%	ウェブサイト	17人	8.9%
TV	21人	11.0%	新聞	32人	16.8%	インターネット 検索	15人	7.9%
Facebook	13人	6.8%	その他	21人	11.0%	TV	14人	7.3%
その他	11人	5.8%	Facebook	19人	9.9%	Facebook	9人	4.7%
ECサイト	8人	4.2%	ECサイト	6人	3.1%	ECサイト	2人	1.0%

注) 複数回答可能なため、回答比率合計は100%を超過する。

(2) 商品カテゴリー別の傾向

品質を最重要視し、次いで価格を重視するシンガポール人であるが、3つの商品カテゴリーの購入理由（複数回答可）をさらに深掘すると次の通りとなった。機能的食品では「健康増進」が最も高く、「美肌」、「治療」の順で回答され、日本国内のように「ストレス軽減」や「生活習慣病予防」、「アレルギー予防」などの要素はあまり見られず、「ダイエット」も含め20%未満の回答であった。

回答の多かった「健康増進」,「美肌」の要素から推測するに現状よりもさらに元気で美しくいたいという前向きな精神状態の傾向が強い。これは化粧品でも「潤い」,「アンチエイジング」が重視する要素として挙げられており,機能性食品で重要視している「健康増進」,「美肌」と関連性が高いと思われる。なお,化粧品の「美白」や「シミ対策」などはあまり関心が高くない状態である。

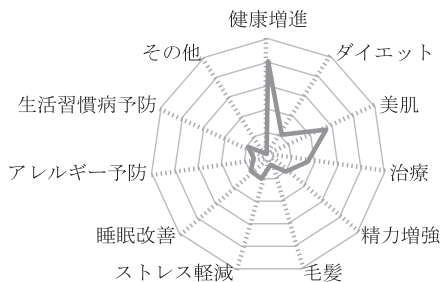


図2 機能性食品の重視機能

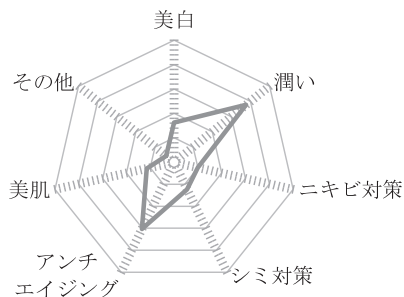


図3 化粧品の重視機能

グルメ商品では当然のことながら「美味しさ」が重要視されているが,全般的な回答でも重要視されていた「品質」の他,「値頃感」と「高級感」が同水準で存在しており,今回の調査では購入額や誰のために購入するかによっての相関は見いだせていないが,グルメ商品の種類や用途によって分かれてくると推察される。

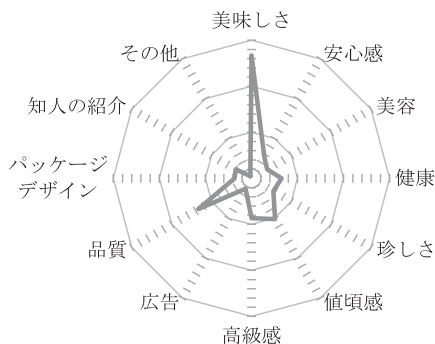


図4 グルメ商品の購入理由

5. シンガポールでのアンケート調査の分析

5-1 シンガポール市場進出の課題について

アンケート結果では調査前に想定していた内容と異なる、又は全く新しい傾向を見出すことができた。来道歴による北海道のイメージの差であったり、機能性食品や化粧品では、健康増進や潤いなど若々しくいたいという欲求が表れていたり、実体験を通じた北海道の印象の変化や健康や美に対して商品に期待する要素は現地での調査が無ければ、限りなく把握が難しかったであろう。また、機能性食品や化粧品に関する携帯電話やインターネットを通じての情報は信頼されているとは言い難く、テクノロジーリテラシーが高い一方で情報源の選別は厳しいことも判明した。なお、こういった特性は従来の調査結果が出ていても、変化していくものであり今後も常に状況を把握していくべきと考える。

他方、アンケート結果からのデータではないが、シンガポール人はアンケートを回答する際にいい加減にならず、真摯な回答者が多かった。データから現れている品質へのこだわりや友人を最も重要な情報源にしている点などを考慮すると、見た目や流行に踊らされず、本質的な目を持った国民性であると感じられる。そのため、北海道企業は現地では外国製品であることの認識を持ち、厳しいチェックに晒されているとの前提で販売促進を展開しなければ、逆に信用を失いかねない。勿論、経営行動としても品質管理からアフターケアまでを重視したバリューチェーンの構築を確立し、シンガポール人の特性を踏まえた上で不安払拭、信頼醸成を進める必要があり、消費者の要求によっては常設店舗の設置も検討していくべきであろう。

さらに品質重視の消費者志向から、機能性食品や化粧品はその機能性や使用方法について、アンケート調査員に詳しく質問をするケースが多く見受けられた。データから言えるように商品の特徴をよく見極め、相談しながら時間をかけて購入する慎重な消費者が多いと考えられる。そのため、催事の一時的な販売員では商品知識が乏しく、適切な説明やアドバイスが出来ない可能性が高い。さらに誤った説明により、信頼を失いかねないリスクも存在する。したがって、

商品の特徴を的確に説明し、購入につなげるためには、現地の言語が堪能で、商品知識が豊富な自社社員の活用が有効と考えられ、加えて北海道の魅力も伝えられる人材採用と人材育成が求められる。また状況によってPOPなどで機能性の補足説明も充実させるべき取り組みになるであろう。

5-2 シンガポール市場進出に向けて

3つの商品カテゴリーの中で一番関心が高かったものは、予想通り北海道のグルメ食品であり、北海道に対するイメージも「食べ物が美味しい」が最も多く、次に「自然が豊か」、「温泉が楽しめる」、「のんびり過ごせる」、「雪が多い」と続いていた。これらは「HOKKAIDO」ブランドから想起される要素であり、東南アジア市場の進出においては明らかに差別化につながる。

他方で機能性食品については、68%が購入したことがあると回答しており、「健康増進」、「美肌」を求める回答が多かった。商品の購入に際して「品質」を最も重要な要素として挙げているシンガポールの市場に対しては、商品の効果を裏付け説明できるような取り組みが必要であり、現地で信頼されている販売店などとアライアンスを組むことによって販売機会が増える。

以上の調査から判明した要素を踏まえ、再度シンガポールの消費者市場をセグメントし、ターゲットを明確にする必要がある。当然、そのためには今回の3つの商品カテゴリーをどのように位置付け、そしてシンガポールだけではなく周辺国にも波及させられる戦略を持つことが重要だ。回答者の傾向は商品によって、そして年齢、職業によって異なっており、今回アンケート対象とした3つの商品カテゴリーを同様な戦術で進めるには限界がある。ただし、「HOKKAIDO」というブランドを活用するのであれば、単に消費者ニーズに迎合した販売になるのではなく、統括的なコンセプトを持ち、新たなビジネスを展開することは、北海道企業にとって大きな発展が期待できる。例えば、北海道のイメージで「自然が豊か」、「温泉が楽しめる」、「のんびり過ごせる」という項目が上位を占めている。またアンチエイジングや健康増進、そして全般的に品質に対する関心の高さが目立った。リラックスやアンチエイジングなどの

コンセプトを掲げ、温泉やホテルでのサービスと機能性食品や化粧品を結び付けるブランド戦略を取ることでシナジーが生み出される可能性を持っている。

6. おわりに

今回のシンガポール高島屋での消費者調査を通じて、北海道企業にとって既存データからは見えない新しい発見と共にシンガポール周辺国への戦略展開が開けてくる。勿論、非常に基本的な調査だったため継続調査を予定している。

消費行動や市場の特性を把握するために、多くの調査報告書やデータ集計を確認することは基本である。しかしながら、データから見えることと直接現地で調査をしながら回答者の姿勢や表情、言動から市場を肌で感じることもまた重要である。今回の調査では、シンガポール人の姿勢、北海道への憧れ、そして商品選定に対する厳しさをデータとは違う側面で把握することができ、現地適応化の設定範囲に一定の基準を持つことができた。

これはシンガポールだけではなく東南アジア諸国全体に言えることだが、単に日本で行っているビジネスをそのまま現地で展開するのではなく、進出先の歴史や文化などからくるライフスタイルを十分に把握し、時代の変化を先取りしながら戦略を実施しなければならない。しかし、「HOKKAIDO」ブランドを活かした東南アジア市場への経営アプローチについては、まだ解明しなければならない点が多い。観光地としての北海道のイメージは非常に評価が高いが、それを持って北海道産商品のアジア市場での成功は何も約束されていない。いかに強みである「HOKKAIDO」と商品をリンクさせ、新しいビジネスモデルを構築していくかが大きな課題である。

最後にCBCとして、今回のような北海道企業の海外進出サポートを通じて、東南アジア市場を把握するシンクタンクとして機能充実も図り、併せて学生の海外インターンシッププログラムを構築し、東南アジア市場へ進出する北海道企業への経営支援と学術教育を融合させていく所存である。

参 考 文 献

- 外務省ホームページ『アジア シンガポール共和国』
(<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/singapore/data.html#01>)
- 加藤孝 (1988)「海外進出中小企業経営の課題と教訓」日本大学経済学部産業経営研究所『産業経営研究第8号』, pp. 51-62.
- 川端基夫 (2011)『アジア市場を拓くー小売国際化の100年と市場グローバル化ー』新評論
- 経済産業省通商政策局アジア大洋州課 (2009)『平成20年度消費トレンド調査報告書 インドネシア・フィリピン・ベトナム・中国』
(<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g90616a02j.pdf>)
- 経済産業省通商政策局アジア大洋州課 (2009)『平成20年度消費トレンド調査報告書 シンガポール・マレーシア・タイ・インド』
(<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g90616a06j.pdf>)
- 厚生労働省 (2013)『平成25年 (2013) 人口動態統計 (確定数) の概況』
(http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/jinkou/kakutei13/dl/07_h3-2.pdf)
- 国立社会保障・人口問題研究所 (2012年)『日本の将来推計人口 (平成24年1月推計)』
(<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/gh2401.pdf>)
- 琴坂将広 (2014)『領域を超える経営学』ダイヤモンド社
- 生田目崇, 須山憲之 (2011)「日系大型流通チェーン企業のアジア進出」『専修ビジネス・レビュー Vol 6 No. 1』 pp. 13-30.
- 日本経済団体連合会, 21世紀政策研究所, グローバル JAPAN 特別委員会 (2012)『グローバル JAPAN-2050年シミュレーションと総合戦略ー』
- 日本政策投資銀行 (2014)「北海道企業の事業戦略の特徴ー海外への事業展開で, さらなる成長をー」『経済ミニレポート No. 15』
- 日本政府観光局 (2013)『JNTO 訪日旅行誘致ハンドブック2013 (アジア6市場編)』
- 日本貿易振興機構 (2013)『ジェトロ世界貿易投資報告2013年版』
- 日本貿易振興機構北海道貿易情報センター (2014)『道内企業の海外事業展開 (貿易・海外進出) 実態調査』
(<http://www.jetro.go.jp/jetro/japan/hokkaido/company/company2014.pdf>)
- 溝口由己 (2006)「第2章 シンガポールの概況」家計経済研究所『シンガポールの経済とライフスタイル』 pp. 74-80.
- 村上あかね (2006)「第5章 シンガポールの家計にみる社会の変化とライフスタイル」家計経済研究所『シンガポールの経済とライフスタイル』 pp. 81-93.
- Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal, Julian Birkinshaw (2004). "Transnational Management" FOURTH EDITION.
- IDE-JETRO アジア経済研究所 (2013)『2013アジア動向年報』