

飛躍する台湾産業



台湾の流通事業者によるフィリピン市場開拓、コンビニと家電量販で最大手に

東南アジア諸国連合 (ASEAN) は圧倒的な人口を誇り、世界の経済発展の一旦を担う地域の一つとして注目されてきた。中でもフィリピンは若年層が多い人口構造から、消費力の高さという強みがあり、外資の流通業者にとって格好のテストマーケットとなっている。現在、フィリピン市場で最も成功している流通事業者としてコンビニエンスストアのセブン・イレブン・フィリピンと、通信機器・家電量販店のウェルコム・テレコム・スーパーマーケット (WellCom Telecom Supermarket Inc.) があるが、経営母体はいずれも台湾系企業である。今後、日台がこのような分野で連携強化ができれば、フィリピンのみならず東南アジア市場に広がる潜在的な商機を共につかむことも期待できる。今回は上記2社を中心に、フィリピンにおける台湾系流通業の事業展開状況を紹介する。

若い世代が多く成長が見込めるフィリピン市場

ASEAN10カ国の総人口は、世界で中国に次いで多く、2012年には約6億1,800万人に達した。一人当たり平均GDP(域内総生産)はわずか2,546ドルに過ぎないものの、圧倒的な人口を有するため、世界の経済発展の中心の一つとなっている。ベトナム、インドネシア、フィリピン(VIP)の3カ国の人口構造が最も若く、長期的に労働人口の面での強みと巨大な消費力が見込める。特にフィリピンは14歳以下の人口比率が約30%と最大で、将来的な消費潜在力は計り知れない。さらに総人口は約9,400万人で、ASEANではインドネシア(2億4,000万人)に次ぎ2番目であることから、消費力と経済成長のスピードが期待される。同国市場の2008～11年における年間複合成長率は6.7%に達した。

台湾企業の多くがフィリピン市場の潜在力に注目し、早くから同国で事業展開を進めている。現在、同国で成功を収めている産業は、小売、家電量販、金融などである。台湾の流通事業者は、フィリピン地場文化の洗礼を受けながらも、それぞれが現地での活路を見出し、独自のビジネスモデルを構築している。代表的な企業として、セブン・イレブン・フィリピンと家電量販のウェルコム・テレコム・スーパーマーケットを紹介する。

セブン・イレブン・フィリピン

セブン・イレブン・フィリピンはフィリピン・セブン・コーポレーション(以下、PSC)が経営する、フィリピン最大のコンビニチェーンで、2012年の店舗数は829カ所、売上高および純利益はそれぞれ約310億円、約11億円、前年比成長率は25%、38%である。また、2013年の店舗網拡大計画により、総店舗数は1,000カ所に達する見通しである。

セブン・イレブン・フィリピンの創業は1982年で、PSCがセブン・イレブンのブランドを保有する米サウスランド社(当時)から、

フィリピンでの経営権を買い取ったのが始まりである。その後、PSCは1984年、マニラ首都圏(メトロ・マニラ)のケソン市に1号店を開設した。2012年、セブン・イレブン・フィリピンはマニラ首都圏のあるルソン島を飛び出し、セブ島にも出店した。2013年にはネグロス島にも進出し、ルソン、セブ、ネグロスの3つの島でコンビニ事業を展開するまでになった。

PSCは元々フィリピン資本であり、ホセ・パルド氏、ピセンテ・パテルノ氏、フランシスコ・シバル氏が中心であった。その後2000年に外資を導入するべく、台湾の統一超商(プレジデント・チェーンストア、PCSC)をパートナーに迎え入れた。統一超商は同年、PSCに50.4%を出資し、一気に経営権を掌握、2012年末までに出資比率を52%に引き上げた。PSC側は資金だけではなく、統一超商の持つ経営ノウハウも導入した。統一超商は台湾での経験を活かし、経営権を取得してから3年後の2003年、PSCの黒字転換を果たした。

統一超商は、主に5つの分野においてセブン・イレブン・フィリピンの事業強化を行った。

まず、物流の面で、優れたシステムづくりを通じてコスト削減と商品の鮮度向上に取り組んだ。7,000以上の島から成るフィリピンでは、台湾市場における物流ネットワーク構築の経験が、PSCの物流ネットワーク構築を成し遂げるのに貢献した。

次に、店内で販売する出来たての食品ラインナップを強化した。台湾のセブン・イレブンでも販売する肉まん類やホットドッグに加え、地場のニーズを反映したピザやドリンクバーを提供し、地場小型飲食店に対する競争力を高めた。

3点目に、店舗設計について大規模店舗とセルフサービスのファーストフードレストランをコンセプトに取り入れ、店舗にイートインコーナーを設けた。前述の画期的な出来たて食品を合わせ、単なる食品販売の場というだけでなく、フィリピンの人にとってレストラン



ともいえる空間を作り、外食市場に食い込んでいる。

4点目に、公共料金などの収納代行サービスもPSCに導入した。フィリピンでは水道や電力などは国営事業のため、政府の制限を受けることになったが、シティバンクと提携することによって、料金収納代行サービスを実現させた。

5点目に、サプライヤーとの関係改善を図った。フィリピンでは多国籍の大型サプライヤーが流通事業者に対して強い価格交渉力を持っていたが、統一超商がPSCの経営に加わってからこの状況は180度改善した。統一超商の後押しでPSCは世界のセブンイレブングループ内の価格決定力を駆使し、フローズンドリンクとスーパーLサイズドリンクの粗利を拡大、この部門の黒字転換を可能にした。

PSCが1984年に1号店をオープンしてから約30年となる現在、新たなコンビニが続々参入しており、依然として市場の高い潜在力を示している。同国の経済が引き続き成長し、国民の所得が上昇するとともに、潜在顧客も安定的に増加すると見られる上、BPO(業務プロセスアウトソーシング)産業の発展により、交替制で夜間労働者が増えるために顧客層は継続的に拡大している。統一超商は、PSCのパートナーとなった後、台湾市場での成長ノウハウをフィリピンでの経営に生かしつつ、文化の違いを見極めてローカライズ戦略を立てることで、PSCのスピード感のある成長を促進してきた。先駆者としての強みとパートナーである統一超商の成熟したビジネスモデル導入のもと、PSCは今後も目覚ましい発展を遂げる可能性を秘めている。

ウェルコム・テレコム・スーパーマーケット

ウェルコム・テレコム・スーパーマーケットはフィリピン最大の3C(コンピュータ、通信、家電)量販店であり、同市場初のオープン式の陳列棚を採用した企業である。1999年に1号店である直営店を開業、現在では全国100カ所の店舗を展開している。明るく広々とした売り場と豊富な品揃えで、フィリピンの消費者に愛される家電量販店となっている。あまり知られていないが、同社は台湾企業、TIDグループのフィリピン支社である。

TIDグループの齊偉能董事長(会長)は高雄出身で、約20年前に市場視察のためフィリピンを訪れた際、現地で活発に取引されている携帯電話の周辺機器の多くが台湾からの輸入品であるこ

とを知り、充電器などを台湾から輸入することを決めた。1996年にはパートナーと高雄でTID社を設立、自社ブランドでフィリピンの通信産業に参入することを視野に、台湾で受託製造業者を活用し、マニラで自社ブランドとして携帯電話周辺機器の卸売を始めた。

フィリピンは貧富の差が激しく、市場全体を掌握するためには、それぞれ全く異なるマーケティング戦略で収入の異なる層に対してアプローチしなければならない。そこで、TIDはハイエンド、ミドルレンジ、ローエンドの各ブランドで、各ターゲットにアピールしている。自社ブランドのKingCom、PopCom、DynaComは、すべて明確な市場のターゲットセグメントを持っている。フィリピン消費者の各層を掌握しながらも中間層をメインに、スマートフォンやタブレット型PCの販売価格は多くが300ドル以下と、アップル社の同類製品の4分の1、サムスンの3分の1に設定した。報道によると、2012年12月の全店でのタブレット販売台数は1万台だが、その内海外ブランドはわずか17%で、その他はKingComや地場ブランドの製品であった。

TIDは、フィリピンに支社を開設するだけでなく、同国での成功をモデルに、ベトナムやミャンマーなど、他の東南アジア諸国でも拠点網の展開に着手した。また同時に、中国にも事務所を構えている。

TIDは更に、フィリピンにて、電子商取引市場にも参入した。今年10月に台湾のオンラインショッピングモール、Shopping 99 線上購物網と協力し、それぞれが持つ実店舗とオンラインショップの展開ノウハウを結び付け、巨大な内需と電子商取引の将来性を備えたフィリピン市場で事業を展開していく。今後、提携先を増やしていくことも視野に入れている。

フィリピンを足がかりにASEAN市場の商機を

ASEANは世界経済の発展を担う地域の一つであり、台湾企業は中でも内需が急速に伸びるフィリピン市場においてローカライズ化に成功し、際立った成果を上げている。今後は、台湾企業が強みを持つ市場において、日台連携の可能性を見出すことで、小売、家電量販、電子商取引以外の事業分野への展開や、フィリピン以外の東南アジア市場において潜在的な商機をつかむことができるのではないだろうか。

(侯羽穎 : y-hou@nri.co.jp)