



# ASEAN有力企業の消費市場を見る視点 (インドネシア、フィリピン)

2019/5

アジア大洋州三井物産  
戦略企画室  
岡野陽二

## Summary

- インドネシアとフィリピンはともに中間所得層、ミレニアルが消費を牽引する。インドネシアではデジタル領域の新興有力企業がプラットフォーム化しているが、フィリピンはその段階には至っていない。
- インドネシアの既存有力企業は、現場での体験や経験を提供する新規性の高いサービスを重視する姿勢を強める。新興有力企業をスタートアップや優秀人材の取り込みにおける強力な競合と捉えている。
- フィリピンでは、既存有力企業はリアル・リテール網を活かした総合ECサイト運営に事業機会を見いだす、モバイル決済でのエコシステム形成を狙うなど、デジタル領域での影響力拡大に意欲的である。
- 日本企業と既存有力企業との協業は従来事業の延長線にはない新たな事業創出が望まれる段階に入る。

インドネシアとフィリピンはASEANの人口大国で、比較的順調な経済発展が続くなかで消費市場として注目を集める。他のASEAN諸国と同様、両国はともに財閥などの地場有力企業がプレゼンスを示しており、両国での事業展開に関心を持つ日本企業にとって、現地市場をよく知るこれら企業から学ぶことは多い。本稿では、有力企業へのヒアリングを含む現地調査の結果も踏まえつつ、これら企業の動向や視点、問題意識を示し、日本企業への示唆を供したい。

## 市場概況

### 近代化の進展段階に入り、中間所得層・ミレニアルが消費を牽引

ASEANの人口大国であるインドネシア、フィリピンは2018年、それぞれ5.2%、6.2%のGDP成長率を記録、向こう5年も、インドネシアは5%以上、フィリピンは6.5%以上が継続すると予測されている（IMF、2019年4月予測）。自国通貨の脆弱性やインフレ懸念はつきまとうものの、高成長を維持することが期待される。

インドネシア、フィリピンは人口でASEAN第1位（約2.7億人）、第2位（約1.1億人）の規模にあり、1人当たりGDPは3,871ドル、3,104ドルと、3,000ドルを超える（図表1）。経済発展で先行するシンガポール、マレーシア、タイと後発のCLMV4カ国（カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム）の中間に位置する人口大国が、本格的近代化の段階に入ったといえる。

図表1 インドネシア、フィリピンの経済指標

		インドネシア	フィリピン
GDP総額 (10億ドル)	2018年	1,022	331
1人当たりGDP (ドル)	2018年	3,871	3,104
人口 (万人)	2018年	26,954	10,811
中間年齢 (歳)	2020年	29.3	25.2
ミレニアル比率 (%)	2020年	31.4	31.7

出所：IMF、UNを基に三井物産戦略研究所作成

若さも両国の武器である。国連の見通しによると、インドネシアとフィリピンの2020年時点での中間年齢は29.3歳、25.2歳で、ミレニアル人口は31.4%、31.7%を占める<sup>1</sup>。ともに人口ボーナスを享受するフェーズが続く。さらに、中間所得層（年間世帯別可処分所得5,000～35,000ドル）が全世界帯に占める割合も両国ともに7割前後である。ともにミレニアルが中間層の中心となり消費を牽引する姿が浮かび上がる。

#### デジタル系新興有力企業の存在感により、競争環境には相違

こうしたなか、両国の市場の競争環境や既存有力企業の戦略に相違をもたらしている要素の1つは、デジタル領域での新興有力企業（ユニコーン）である。インドネシア市場では新興有力企業が各種サービスやシステムを提供し消費者を取り込むプラットフォームとしての存在感を發揮しているが、フィリピンではインドネシアほどの状況には至っていない。

東南アジアのユニコーン（企業価値10億ドル以上の未上場企業）は6社で、インドネシアが4社、シンガポール、フィリピンが各1社である（図表2）。業種別ではすでに複数のユニコーンが誕生している配車サービス、EC（Eコマース、電子商取引）が特に注目に値する<sup>2</sup>。

図表2 東南アジアのユニコーン企業

企業	企業価値 (10億ドル)	国	業種
Grab	14	シンガポール	配車サービス
GO-JEK	10	インドネシア	配車サービス
Tokopedia	7	インドネシア	EC
Traveloka	2	インドネシア	トラベルテック
Bukalapak	1	インドネシア	EC
Revolution Precrafted	1	フィリピン	住宅販売

出所：CB Insightsを基に三井物産戦略研究所作成

<sup>1</sup> ミレニアルは一般に1980～2000年前後生まれを指す。ここでのミレニアル人口は2020年時点で20～39歳。

<sup>2</sup> フィリピンにおけるユニコーンはRevolution Precrafted（評価額1億ドル）で、プレハブ住宅販売が本業の同社は消費者関連領域に広く浸透するプラットフォームにはなりにくい。

配車サービスを見ると、評価額が100億ドルを超えるデカコンにまで成長したインドネシアのGO-JEK、シンガポールのGrabが最も激しく競争する市場がインドネシアである<sup>3</sup>。地元のGO-JEKのみならず、Grabもインドネシアに高い市場性を見だし、経営資源を傾注、サービスを充実させる姿勢を鮮明にしている。両社ともに“verticals<sup>4</sup>”の充実を打ち出し、電子マネー、フード・デリバリー等の周辺サービスの自社プラットフォームへの搭載、金融や小売り等の異業種との連携を積極的に進めている。

フィリピンではGrabが配車サービスで1強状態にあり、サービスの拡充を図りつつある<sup>5</sup>。GO-JEKは外資規制に抵触するとの理由からライセンス取得に手間取り参入できておらず、ナンバーワン・プラットフォームの座をめぐる激しい競争が各業界に無視できない影響を与えつつあるインドネシアとは状況が異なる。

ECを見ると、インドネシアでは地場のユニコン2社（Tokopedia、Bukalapak）がウェブサイトへの訪問数ランキングで1、2位を占める（図表3）。一方、フィリピンではLazada、Shopeeといったシンガポール本拠の総合ECが上位を占め、地場系の存在感は薄い<sup>6</sup>。EC市場の成長率を見ても、2015年から2018年までの年平均成長率はインドネシア94%、フィリピン42%と成長率に大きな差がある（図表4）。EC専門の地場ユニコンが市場を強力に牽引する様子が見て取れる。

**図表3 インドネシア、フィリピンのECランキング（2018年第4四半期、ウェブサイト訪問数順）**

インドネシア				フィリピン			
	サイト名	国	訪問数 (万/月)		サイト名	国	訪問数 (万/月)
1	Tokopedia	インドネシア	16,800	1	Lazada	シンガポール	32,820
2	Bukalapak	インドネシア	11,600	2	Shopee	シンガポール	16,026
3	Shopee	シンガポール	6,768	3	Zalora	シンガポール	2,192
4	Lazada	シンガポール	5,829	4	eBay	米国	953
5	Blibli	インドネシア	4,310	5	BeautyMNL	フィリピン	787

出所：ipriceを基に三井物産戦略研究所作成

**図表4 インドネシア、フィリピンのECの市場規模と伸び率**

		インドネシア	フィリピン
市場規模（10億ドル）	2015年	1.7	0.5
	2018年	12.2	1.5
CAGR（年平均成長率、%）		94	42

出所：Google、Temasekを基に三井物産戦略研究所作成

<sup>3</sup> インドネシアは配車アプリの利用率が世界的に見て高い水準にあり、消費者接点の確保という点で配車アプリの提供企業はプラットフォーム化に向けて有利なポジションにある。

<sup>4</sup> 水平方向に広がるプラットフォームに搭載されることでプラットフォームの競争力を下支えする特定分野における個別のサービスを指す。

<sup>5</sup> Grabはフィリピンでの電子マネーサービスを2019年から本格的に展開する。

<sup>6</sup> ipriceによると、フィリピン、タイ、マレーシア、ベトナムではシンガポール本拠のShopeeかLazadaのいずれかがウェブサイトへの訪問数ランキング1位であり、シンガポールを除き、地場系企業が1、2位を占める国はインドネシアのみ。

## 既存有力企業の動向

### インドネシアースタートアップや人材の囲い込みでも新興有力企業と競合

財閥等の既存有力企業は中間所得層、ミレニアルに照準を合わせ、事業拡大を図る姿勢を鮮明にしている。所得の上昇やそれに伴う嗜好の変化に合わせ、コト（体験、経験）消費への対応、より専門的な業態へのニーズへの対応（豊富な品揃えと安さを武器にするハイパーマーケット、スーパーマーケットから、生鮮に強みを持つ小型スーパー、さらにコンビニエンスストア、ドラッグストア、家具専門店の展開等）、食の高度化・多様化に対応した高付加価値商品の投入といった方向性は各社に共通する<sup>7</sup>。特に、デジタル領域では再現できない現場での体験や経験を提供する新規性の高いサービスを重視する姿勢は年々強まっているようだ。

こうしたなか、大手財閥が高付加価値サービスの提供に向けて新興有力企業を活用する動きも出てきている。大手財閥Sinar Mas傘下の不動産企業、Sinar Mas LandとGrabは2019年3月、提携を発表した。Sinar Mas Landがジャカルタ郊外で進める都市開発エリアにおいて、Grabがより精度の高い地図情報に基づく配車サービス、1人乗り個人移動デバイスなどを提供する。Sinar Mas Landは統合型交通システムを整備する上でGrabのテクノロジーが必要、としている。

専業ユニコーンがガリバーとなっているECについては、リアル・リテールに強い財閥から自ら新たに総合ECの運営に乗り出すといった声は聞かれない。総合ECの運営企業や専業ユニコーンに投資するベンチャーキャピタル（VC）は、ECに特化して巨額の資金を投入し続ける必要があること、高い技術的専門性が求められることなどから、既存有力企業がEC分野でプラットフォーマーを狙うのはもはや困難とみている。

モバイル決済については、GO-JEKが展開するGo-Payと、有力財閥のLippoが立ち上げ、2018年にはGrabが出資したOVOが2強である。GO-JEK、Grabというプラットフォーマーとひもづくモバイル決済が市場浸透をめぐって激しく競争する状況下、既存有力企業が新規にモバイル決済に参入し2強に伍していくのは難しいとの見方が多い。

消費者データの活用については、多くの既存有力企業が課題と認識している。自社のネットワークにおいて、いかに意味のあるデータを取得し、分析するかという段階で、マネタイズに結び付ける段階には至っておらず、対応を急いでいるのが現状だ。プラットフォーマーが広範な消費者接点を確保している状況下、今後は彼らが保有する顧客基盤やデータとの連携（利活用）も 이슈となるだろう。

既存有力企業から重要性が指摘されるのがデジタル系スタートアップと優秀人材の取り込みである。デジタル系スタートアップへの投資に際しては単なるキャピタルゲイン狙いではなく、コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）を通じた投資で既存事業を強化する狙いがある。

<sup>7</sup> 従来型の大型リアル店舗については、ジャカルタはすでに飽和状態にあり、各企業は出店余地をインドネシア東部に求めている。

人材については特にデジタル領域での競争力確保のためには優秀人材の確保が必須との認識がある。この点について、従来人材不足を指摘する有力財閥もあったが、インドネシアの成長やスタートアップの勃興から、海外での留学、就業経験のある優秀なインドネシア人が本国に還流し始めており、これを好機と捉える声が聞かれ始めている。ただ、スタートアップや優秀人材をめぐるのは、既存有力企業からは、GO-JEKやTokopedia、Grabといった新興有力企業が手強い競合となるとの声が聞かれる。

海外事業については、既存有力企業はかねて国内需要が大きいため海外事業の優先順位を低く置いていたが、足元で国内での競争がさらに激しくなっていることから、当面は海外事業に経営資源を割く状況にはならないとの見方が多い。ただ、財閥系VCの中にはインドネシアは有力スタートアップの選別が進んだこと、バリューが高すぎることを受け、ベトナム等のASEAN域内に投資機会を見いだす姿勢も見られる。

#### フィリピン—既存有力企業は総合ECサイトの展開にも意欲的—

華僑系を中心に財閥の力が強いとされるASEANにおいて、フィリピンでは旧宗主国であるスペイン系財閥も存在感を発揮しており、総じてインドネシア以上に財閥の力が強いとされる。

インドネシア同様、拡大する中間層をいかに自社事業に取り込むかが焦点だが、近代小売りの発展を担ってきた財閥は、リアル店舗を持つ強みを生かしてデジタル領域でも存在感を増す余地は大きいとみている。

特に小売りに強い財閥は総合EC運営に前向きな姿勢を示す。リアル店舗が持つ顧客体験、デリバリー、商品調達といった顧客接点としての強みを生かせば、後発でもシェアが取れるとの計算がある。自社のみならずサードパーティ（第3者）も出店するマーケットプレイス型での展開に言及する財閥もある。ロジスティクスがEC発展の阻害要因として挙がるなか、リアル店舗を持つ優位性を生かしつつ、デジタル領域も取り込んだ複合的小売りプラットフォームを形成する狙いがある<sup>8</sup>。

モバイル決済でも既存有力企業が存在感を見せる。2強であるGCash、PayMayaはいずれも地場の財閥企業が出資する通信系企業の傘下にある。フィリピンの現金決済比率は85%程度と高く、両社ともに電子マネー、モバイル決済には市場拡大余地が大きく残されているとみているようだ。GCashは親会社にあたる財閥アヤラのショッピングモール等のネットワークを手始めに勢力を拡大しているが、中長期的には個人の信用スコアサービスの展開を視野に入れており、PayMayaもさまざまな事業者との連携により利用シーンを拡充することで、デジタルエコシステムの構築に注力する方針である<sup>9</sup>。こうしたなか、小売りに強い財閥で傘下に最大手商業銀行を抱えるSMは2018年12月、GrabPayとの提携を発表した。今後、新旧の有力企業を巻き込んだシェア争いが激化するとみられる。

また、既存有力企業が警戒感を示すのが中国企業である。2016年のドゥテルテ政権発足後、両国の関係

<sup>8</sup> インドネシアではECの伸長とロジスティクス環境の改善という好循環が機能し、ここ2~3年でロジスティクスが大幅に改善したとの声が聞かれるが、フィリピンではここまでの指摘は聞かれない。

<sup>9</sup> NNA（2018年12月20日付）

改善が急進し、不動産市場やインフラ・プロジェクトで中国の資本や企業が存在感を増している。ECで1、2位のLazada、Shopee、モバイル決済のGCash、PayMayaには、いずれも中国のアリババ（もしくは同傘下のアント・フィナンシャル）、テンセントが出資している。こうした状況はフィリピンに限ったものではないが、ここ2〜3年で中国企業の存在感が急激に増したことが一部の既存有力企業の警戒感の背景にあるようだ。

データの取得、分析、活用の重要性はインドネシア同様、既存有力企業の共通認識となっている。ただ、同じ財閥内の傘下企業間でもデータの十分な共有はできておらず、ECに関心を示す財閥もリアル店舗で積み上げた顧客情報を、ECを通じて得られるデータといかに融合させ活用していくかについては具体的な道筋がないもようで、今後の課題となろう。

人材については、多くの既存有力企業がフィリピンの消費力の下支えであるOFW（Overseas Filipino Workers）の重要性に言及する。OFWからフィリピンへの国内送金はGDPの10%前後に相当し、中間層の所得を底上げする。またOFWの存在が、Facebook等のSNSを通じ、国内の消費者が海外のトレンドに触れる重要な機会となっている点に言及されるのもフィリピンの特徴だろう。

海外事業については多くの有力企業が拡大意欲旺盛で、市場としては、ASEAN域内ではベトナムを事業展開先に挙げる有力企業が多い。1人当たりGDPを指標として、自国の数年遅れで急成長するベトナムは経験を生かして事業展開できる好適な市場と捉えている。食品や日用品の輸出市場としては、中国やインドは地元の競合企業が強く、アフリカ市場の方が取り組みやすいとの声も聞かれる。

## 既存事業の延長線やタイムマシン・モデルではない事業創出に期待

ASEANの中では近い発展段階にあるインドネシア、フィリピンだが、デジタル領域の新興有力プレイヤーの市場浸透度等により、既存有力企業の注力領域には違いも見える。こうしたなか、両国の有力企業から共通して聞かれるのは日本企業との協業に対する強い期待である<sup>10</sup>。既存事業の強化のみならず、これまで地元市場にはなかった新たな商品・サービスの導入、それを支えるシステムやロジスティクスの導入といった点で、幅広い産業においてノウハウを積み上げてきた総合商社をはじめとして、日本企業に対する期待は大きい。確かに、財閥などから「（日本にすでに存在する）このようなビジネス（小売店・外食店、技術、ソリューションなど）を持ち込めないか」との要望が聞かれることも少なくない現状では、日本企業にとっても、地元市場にネットワークを有する既存有力企業との協業は、これまでの知見、経験を展開する上で有効な手法であり続けるだろう。

一方で、デジタル領域の新興有力企業の存在感が増し競争環境が大きく変化しつつあるなか、対応を迫られる既存有力企業からは危機感や対抗意識も感じられる。ただし、既存有力企業自身も新たな取り組み

<sup>10</sup> こうした声はASEAN各国においても同様に聞かれる。

---

の必要性や重要性は認識しているものの、必ずしも具体的な対応策や解決策を持ち合わせているわけではない。これら有力企業からの期待が今後さらに高まるのは、双方の知恵を生かした、既存事業の延長線上やタイムマシン・モデルでは出てこない新規ビジネスの創出であり、それこそが日本企業が協業において提供すべき付加価値となろう。

米コンサルティング企業のペイン・アンド・カンパニーは2018年9月に発表した、東南アジアとインドの財閥企業の業績（株主還元）を分析したレポートで、財閥が有してきた規制当局による優遇、有望案件へのアクセス、人材確保などにおける優位性がデジタル化の進展で失われつつあると分析。競争力を維持するためには、従来のコア事業の強化、推進に加え、将来の成長を支える新たなエンジンとなる事業を創出することの重要性が増しているとしている。新興有力企業の台頭が財閥等既存有力企業を取り巻く競争環境やビジネスの在り方にディスラプティブ（破壊的）な影響を与えるなか、事業モデルの変革を何度も経験しつつ、多くの新規ビジネスを打ち出してきた総合商社に対しては、やはり将来の成長を支えとする新規ビジネスをともに創出していくことに対する期待が大きい。

最後に、日本企業が既存有力企業と新規事業を創出する際の、新興有力企業との関係について付言すると、新興有力企業の顧客基盤、プラットフォームを念頭に置けば、①新興有力企業の提供するプラットフォームの活用、②リアルでしか提供できないビジネスの強化、という2つ方向性がある。①については、GO-JEK、Grabともに直近の資金調達において、自社プラットフォームに搭載される電子マネー、フード・デリバリー、さらに金融、小売りといった“verticals”の強化に注力する姿勢を鮮明にしている。プラットフォームの活用を前提に「高く売れる」verticalsを創出する必要がある。②については、デジタルなプラットフォームでは提供できない体験型サービスの提供などが挙げられるだろう。

---

当レポートに掲載されているあらゆる内容は無断転載・複製を禁じます。当レポートは信頼できると思われる情報ソースから入手した情報・データに基づき作成していますが、当社はその正確性、完全性、信頼性等を保証するものではありません。当レポートは執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社及び三井物産グループの統一した見解を示すものではありません。また、当レポートのご利用により、直接的あるいは間接的な不利益・損害が発生したとしても、当社及び三井物産グループは一切責任を負いません。レポートに掲載された内容は予告なしに変更することがあります。