

(7) イオンカンボジアによるブリーフィング イオンモールプノンペン視察

出村 郁雄（おきぎん経済研究所 代表取締役社長）

イオングループは、2014年6月、カンボジア初となるモール型ショッピングセンター「イオンモールプノンペン」を開設した。東京ドーム1.5倍の敷地に衣料や雑貨、飲食など190店舗のテナントを展開、人口1500万人の国で年間、のべ1000万人の集客を目指しているという。沖縄経済同友会の「飛込めアジアシリーズ」第四弾、ラオス、カンボジア視察に参加し、カンボジアのイオンショッピングモールを視察、現地の驚澤社長の解説を元に、カンボジア初の巨大モールの現状をレポートします。



1. 「イオンモールプノンペン」の概要

「イオンモールプノンペン」は、カンボジアの首都プノンペンの中心街に位置し、広大な敷地に、1,400台分の駐車場（女性客を意識して通常より20cm幅広）と1,600台分の駐輪場を配置、食料品や衣料、雑貨を中心とする総合スーパーイオンや、日本やヨーロッパ、香港などアジアのさまざまなブランドのテナントを展開しています。また同国最大の3D映画施設やボーリング場、アイススケートリンクといった娯楽施設を備え、防犯システム、授乳室など、カンボジア初の取組みが地元で大好評で、総投資額は200億円に及んだ。

また、同モールにはテレビスタジオが併設され、今後のメディアミックス戦略の中核基地としていく予定のようである。



【イオンモール内テナント、有名衣料ブランドなどが軒を連ねます】

2. イオングループの基本戦略と、カンボジアへの進出理由

既に中国や、香港、ベトナム、タイなど、東南アジアでのモール展開に実績のある同グループであるが、インドシナ半島の未開の地、カンボジアへの進出には社内でもかなり議論となったという。進出を決めた理由は以下の通りである。

（2010年スタート、イオングループの基本（大）方針）

- ① シュリンクする日本マーケットから拡大するアセアンマーケットへのシフト
- ② 大都市へシフト（高齢化）
- ③ デジタルシフト（店舗からイーコマースへ）

（カンボジアへの進出理由）

- ① カンボジアはホワイトゾーン（競合先がない）
- ② 政府が、オープン政策（外資の100%進出、オーケー）を取っている。
- ③ 創業者（岡田卓也氏）の熱い思い入れ。1998年からカンボジア各地で継続しているCSR活動（地雷障害者のための研修施設・学校建設、植樹活動等）がイオンの認知度を確立し、有力者をはじめ将来の顧客となる一般の人々からも大きな信頼を得るブランドイメージとなっていた。
- ④ 当初、同社の中でもカンボジアへの200億円に及ぶ投資に対して疑問を呈する声も多くあったというが、中間層の広がりとともに予測される購買力の伸長、安定した政治基盤、立地・システム・人材等における先駆者メリットを勘案し、進出を決定した、との事（鷲澤社長）。

（カンボジア進出に当たっての予想された困難（ないないづくし））

- ① 商品、ない。
- ② 物流インフラ、ない。（港湾 道路）
- ③ 人材、いない。

カンボジアは内戦の影響で、同国を率いるべきエリート層の喪失や、基本インフラ、産業の不在、通貨制度の不安定（ドルが国内の90%以上を占めている、自国の通貨や銀行を信用しない）、目には見えないが色濃く残る国民同士の不信感など、負の遺産が大きい。しかし、現在のインテリ層のナショナリズムの高さ、日本人に通じる心（仏

教国、親日国)、またアセアンの傾向見れば、中間所得層は今後増える、と将来を見通した。競合先が来る前に、立地確保と、人材を育成すると決意した。



【毎日混雑する市内道路】



【民家と一体となった路面売店】

3. カンボジアのマーケット

イオングループのマーケット戦略の基本として、東南アジアのマーケットは、「国」で、見るべきではない、「都市」で見るべきである、という基本的な考え方があるとの事。これはこれまで東南アジアへ先陣を切って進出してきた同グループの経験則に基づくものであろう。また、驚澤社長曰く、「わが社は地元の公式データを、全く信用しておりません。自らの足で稼いだデータしか信用しません。」との言葉に、アジアマーケットを自ら開拓してきたという自負がにじみ出ていました。

カンボジアの小売市場は、現況の49億ドル（2012年）から107億ドル（2020年）に拡大すると見込んでいる。うち近代小売（スーパー等）については5%から35%（2020年）に拡大する見込み（それでも65%は冷凍冷蔵設備なし、価格の表示なしの、いわゆる東南アジア版庶民の市場で占める）。

国全体では就労人口の88%を月収400米ドル未満が占め、400～800米ドル（9%）、800～2,000米ドル（2%）、2,000米ドル以上（1%）と続く。しかし、彼らが重視したのは、モールから半径5km以内の商圈。イオンモール1km圏内について言えば、外国人・富裕層の多いエリアであり80%以上が月収400米ドル以上。メインターゲットとする外国人（30%）、地元人の「25～35歳、年収5,000米ドル以上の共働き世帯」が多い有利な立地。

独自に行った世帯調査（2011年。5km圏内の1,500世帯が対象。2015年1月に2回目を実施予定）によれば、月収400米ドル以上の顧客は、現在主流であるWet Market（市場）について品質・価格面で不満を持っており、従来スーパーについても（市内に300坪程度の小型店が5つ）総じて高価格設定であることから、これは外国人・富裕層のためのものという認識である、と判断した。

（競合相手は95%を占める地元の市場、5%の外国人をターゲットとするスーパー）

現在95%を占める、地元の市場とは、アジアでよく見られる生鮮を中心としたマーケットで、特徴は、

- ① 価格の表示がない
- ② 品質、衛生面、良くない
- ③ 冷凍、冷蔵設備、ない。
- ④ 駐車場がない

既存の近代小売（地元スーパー）はシェア5%、（ラッキーグループ、売上げ50億、利益率10%！、等）。極めて利益率高く（価格設定高い）、そこへイオンが殴りこみをかけた、という構図となった。地元の間層には、市場マーケットや、地元のスーパーに対する不満が存在し、彼らのこうした声を踏まえ、中間層の不満を解消しつつ、ターゲット層が期待する施設・価格・品揃えを実現していくことに主眼を置いた。

4. 恐るべし、地元を徹底調査、足で稼ぐ、イオングループのマーケティング

驚澤社長のお話の中で、一番驚き、興味を引いたのが、同グループのマーケティング手法であった。一言で言えば「どぶ板マーケティング」（失礼！）であった。

調査対象先の地元のお宅（130件、持ち家の富裕層、勿論承諾済みで）を家庭訪問し、日頃の食生活、リビングの様子、家具や備品の様子、冷蔵庫の中身（カンボジアでは冷蔵庫はものを冷やすもの、との認識）、バストイレ、洗面所の備品、洗剤はなにをつかっているか、どのメーカーか、どれくらいで買い換える？などなど、たぶん主婦の顔が赤くなるほど、徹底的に調べ上げているのであった。これはすごかった。

この、徹底的な現地調査を経て、喧々諤々、毎日、会社で議論をしつくして、その結果商品を選定し、家庭内にまだない、と断じた商品は、これをやれば売れるだろう、と勝手に想像し、すぐさま商品を仕入れし、売り場でまずは売ってみる。（これって、関西のど根性、って言うのですかね、スミマセン）。



【徹底したマーケティングを活かした、キッチン用品や惣菜の品ぞろえ】

イオンモールの基本戦略として、現在、モール全体では、①子ども用品、②美容健康関連商品、③自動車・バイク関連商品、④家電、⑤外食、を重点分野として展開。特に外食に関して、東南アジアでは日常の習慣であり、レジャーである、との認識からかなり、力を入れてテナントを選択している、と感じました。



【韓国焼肉レストランをバックに】



【大きなフードコートには「銀だこ」も入居】



【ゆったりとしたスペースの家電フロア】



【家電フロアはノジマが出店】



【日本・韓国ブランドが名を連ねます】

5. インフラ、商品のない中で、商流、物流は、どうしている？

国内の産業基盤が乏しく日用品の約8割を輸入に依存しているカンボジア。物流の基盤となる港湾、道路など、基本インフラの整備はまだままだの状況。都市を少し離れれば赤土の道路がすぐに顔を出す。同グループは、国内外を通じて初めての試みとして商社や代理店を介さずに自ら輸入業者になった。

海外調達が65%を占めており、食品（海外調達35%）については2013年にASEAN向けトップバリュ商品の開発を担うイオントップバリュタイランドを設立し、もともと食品スーパー数十店舗を展開していたイオンタイランドの取引先約1,000社から集約した3,000

商品を3温度帯で毎週仕入れている。タイ国境にロジスティックセンターを設置し、そこから陸送する。

衣料品（海外調達95%）は主にマレーシアから、家電に至ってはシンガポールのメーカー工場から直接買い付けており、漸くL/C決済のみ行ってきたというが、現在はなんと、支払い条件は前払い、との事。先方も、なんとシビアなことか。日本からのトップバリュ商品（ドライ）は月一便コンテナ輸送しホーチミン市経由で河川港のプノンペン港に水揚げを行う。来年には大阪中央青果と協力し四日市からホーチミン経由でチルド商品の調達を予定している。通常2~3日前に行う商品発注は1カ月前に行う必要があるため、客層・売れ行きを見つつ仮説を立てながらオペレーションしている。

6. イオンモール、今後の展開

2014年6月に開業したイオンモールは人口168万人のプノンペンにおいて月平均150万人の来客数を記録し、同モール中核店舗であるイオンカンボジアは、オープン以来予定通りの売上・利益を達成し初年度からの黒字化を達成する見込み。繰り返しになるが、ないないづくしのカンボジアで、一からすべてを創り出してマーケットを開拓するイオングループ。

最後に鷺澤社長いわく、「先行して、場所の確保、店舗の規格、人材育成を先んじて行う。おそらくカンボジアでは「イオンの規格」が、これから進出してくる企業の「規格」になっていくのでしょうか。そのメリットはかなり大きいと思います。」

果敢なチャレンジャー、イオンカンボジアの皆さんに、激励の拍手を送りたいと思います。



【鷺澤社長自らが講演頂き、モールをくまなくご案内して頂きました】

(8) プノンペン経済特区視察

又吉 章仁 (沖縄経済同友会 事務局研究員)

対応者：プノンペン経済特区社 アシスタントカスタマー サービスマネージャー
ハック セレイ様



【プノンペン経済特区社にて】



【ハック セレイ様によるご説明】

(PPSEZ: プノンペン経済特区について)

●PPSEZ は 3 5 7 ha で東京ドームの 7 7 個分の広さがあります。首都の中心部から 1 8 キロの近さですが、今は渋滞のせいで時間距離が長くなっています。プノンペン国際空港はさらに近く 8 k m です。小型多頻度出荷製品を輸出する企業からは重宝されています。周辺道路整備のおかげで、メコン川や周辺諸国へのアクセスも良くなりつつあります。

●2 0 0 6 年に設立された経済特区で、2 0 0 5 年に整備が完了し、2 0 0 8 年に第一号

入居者が決まりました。1期、2期は工場用地で、3期は住宅です。3期目を分譲中で完全民営です。オーナーはカンボジア華僑の女性実業家で株式の約8割、残り2割を日本企業が所有しており、実務も担当しています。

●PPSEZ の一番の売りは「安定した電力」です。電気公社から電力を供給していますが、乾季は停電もよくあります。バックアップ電力を完備しており、停電はほぼありません。安定した工場運営が期待できます。ここまで完備された電力設備は国内2ヵ所しかなく、魅力の一つとなっています。

●上下水道も完備しています。上水道施設については近くの川から引いてきた水を浄化し、毎月水道公社によるチェックも受けています。下水道については、1 次的な処理施設を各工場に設置し、PPSEZ 内で全体の下水を環境省の定める水準まで浄化し処理します。

●「ドライポート」も売りの一つです。聞きなれない言葉かもしれませんが、言葉通りの乾いた（陸上にあるという意味の）港です。機能も港と同じです。特区内で荷物の積み替え・配送作業のサービスを行います。港での通関手続き簡略化の為、港の荷物をそのまま持ってきてドライポートで通関審査を受ける企業から人気があります。利用が選択できる有料サービスの一つです。

●その他、通信回線もスピーディです。電話もインターネットもストレスなく利用できます。NTT もサービスを提供しています。また、ゴミ収集サービスもあります。

●入居企業は日系企業が圧倒的に多く、15か国77社が入居し、日系は42社入居しています。小型モーターのメネビア社、ロート、味の素、など有名企業に数多く入居頂いています。



【PPSEZ 外観模型】



【PPSEZ 正面入り口より】



タイガーウイング社(日本:製靴)



クリーンサークル社(日本:製靴)



ミネベア(日本:小型モーター)



味の素社(日本:調味料)



住友電装社(日本:ワイヤーハーネス)



マルニクス社(日本:ワイヤーハーネス)

【入居日系企業】

(CDC：カンボジア開発委員会について)

●カンボジアに進出するには CDC から QIP（適格投資プロジェクト）として認定される必要があります。認定メリットとして、20%の法人税免除（最大9年間）、為替管理なし、利益の本国送金に対する制限なし、会社の所有権に関する制限なしというインセンティブが挙げられます。

●外国企業に対する差別的な対応はありません。認定後は唯一、土地の所有権が持てないという制限がありますが、50年間の長期リース（一括払い）と言う形で補完しています。リース期間経過後は50年後に更新手続きのみが必要です。50年という長期リースは他の経済特区ではありません。ずっとカンボジアで事業を行って頂きたいという PPSEZ の気持ちの表れです。

(ワンストップサービスセンターについて)

●すべての経済特区にワンストップサービスセンターがあります。非常に好評で進出理由の一つにもなっています。カンボジア開発評議会の出先機関、関税局、商業省、労働省の管理事務所など必要な政府の出先機関がすべてあります。特区外では全ての機関に自ら出向く必要があります。

●ワーカーの採用を無料で行います。地元のネットワークを活かし、近隣の村や地方で説明会を行いスカウトします。オフィスワーカーも有料ですが募集します。ワーカー向けの住居、食堂も用意しています。日本企業は自前で工場内に食堂を用意するところが多いです。

●さらに、銀行4行、医療サポート、日本料理レストラン、中華料理店、食堂、商店が入口にあります。災害対策セミナー、ミス PPSEZ などの帰属意識を高める楽しいイベントも開催しています。



【終業後帰りのトゥクトゥクを待つ女性工員】【20名程乗車の乗合トゥクトゥク】

【質疑応答】

Q 1 : 国は PPSEZ に関与してないのですか。

A 1 : はい、完全に民営です。カンボジア国内の経済特区は全て同様です。もともとは田んぼだった土地を個人から買い集めて現在の形になりました。

Q 2 : 機械リースを使って工場設備を調達する企業はありますか。

A 2 : 詳しくはわかりませんが、日本で減価償却済みの機械を PPSEZ 内の工場で利用する企業が多いと聞いています。特区内設置する機械の「新しさ」について規制がありますが、確認のしようが無い為、黙認しているのが現状です。

Q 3 : 3 期目は住宅として分譲中とのことですが、どのような方々が対象ですか。

A 3 : 最近プノンペンで流行っているヴィラタイプの高級住宅街です。入居企業の本国社員向け賃貸、富裕層向けを想定しています。

Q 4 : 一番従業員の少ない企業と、多い企業ではどのような違いがありますか。

A 4 : 従業員数の少ない企業は 10 名程度で PPSEZ に試験的に進出しています。それから工場賃貸を経て軌道にのれば、自ら進出しミネビア社のように最大 6,000 名を雇用する企業もあります。日系中小企業も手厚いサポート、充実したインフラ施設、首都からの近接性を理由に入居する企業があります。日本語、英語、中国語、クメール語をサポートしており、プノンペン経済特区社には日本人担当者が常駐し、相談しやすい環境が整備されています。

【編集後記】

「最後に」

もうひとつ付け加えておきたいことがある。沖縄総合警備保障の喜屋武盛賢社長の旅の姿勢だ。喜屋武さんは視察先で必ず物売りからお土産を買った。何度も何度もしつこい物売りに、いやな顔一つせず、必ず何か買うのだ。

アジアを旅すると必ず会うのが物乞いと、お土産の物売りだ。少しでも目が合うと、ずーっとついてくるのだ。そのしつこさに嫌な思いを何度したことか。これまで私は、物売りに会うと足早に無視して通り過ぎていた。物乞いは自立にならないと、自分勝手に自分に言い聞かせて、完全無視を決めこんでいたのだった。

喜屋武さんに聞くと、照れながら、自分たちが歩んできた道だからという。わずかのお金で役に立つのだったらいいんじゃないかという。

今回の視察の大きな学びだった。(稲嶺有晃)

平成 27 年 1 月
沖縄経済同友会 事務局