

フィリピン進出企業の人事戦略

—ユニクロ・フィリピンの事例

明治大学 経営学部
教授 大石芳裕

Fast Retailing Philippines, Inc.
社長 久保田勝美

フィリピンは面積が約30万km²（日本の約8割でベトナムよりやや狭い）、人口約9500万人（日本の約75%）、名目GDP（2012年）2501億USドル、1人当たりGDP（同）2614USドルである。実質GDPの成長率は7%前後で、消費者物価上昇率も他の東南アジア諸国に比べて低い（12年は2.6%）。失業率は7%とやや高く、海外からの直接投資も68億USドル（同）と他と比べて見劣りする。しかし、人口構成はきれいなピラミッド型をしており、人口ボーナス期は当分続く予想である。

イギリスの調査機関「ユーロ・モニター」によれば、フィリピンの富裕層（世帯可処分所得が年間3万5000USドル超）は09年の138万人から20年には415万人に、アッパーミドル層（同、1万5000USドル～3万5000USドル）は同期間に534万人から1649万人に増大するという。彼らの旺盛な消費意欲が新たな市場を生み出すことは間違いない。

13年のDI値（景気動向指数）を見ても、100以上の回答数に限ってみればフィリピンは台湾に次いで第2位であり、インドやベトナム、中国、タイ、インドネシア、マレーシアを上回っている。JETROの調査によれば、フィリピン人の基本給はマレーシア、中国、タイよりも低く、インドネシア、インド、ベトナムよりもやや高い。これは製造業（作業員・エンジニア・マネジャーそれぞれ）でも非製造業（スタッフ・マネジャーそれぞれ）でもほぼ同様である。しかしながら、賃金上

昇率は他諸国と比べて低く、14年度も製造業で4.9%、非製造業で5.6%が予想されている。

世界銀行の調査によれば、「ビジネスのしやすさ」は主要185カ国中138位と低い。電気の供給や海外貿易のやりやすさは良いのだが、起業や清算時の困難さが足を引っ張っている。このような状況では、なかなか独资での参入は難しく、良い現地パートナーを探し出し、良好な提携関係を結ぶことが重要になる。2000年の「小売自由化法」で外資の小売業への参入が条件付き（250万USドル以上の払込資本金）で認められたが、現段階では有力な現地パートナーと組むことが得策であろう。外食産業も小売業に含まれるので、250万USドル未満の払込資本金による店舗展開は困難である。

フィリピンの中でもマニラ首都圏は1000万人以上の人口を抱え、1人当たりの平均所得も全国平均の約2倍であり、消費総額は全国の2割強を占めている。フィリピン人は新しいものが好きで、貯蓄より消費を好むと言われている。英語ができる人が多いのでネットを通じて世界中の情報を手に入れている。また、アジア最大のキリスト教国で相互にプレゼントすることも多い（大和総研）。

ニールセンの調査によれば、フィリピンは東南アジアの中で最も品質を重視しており、「低価格ならば買う商品を変える」と答えた人は28%と日本の41%の3分の2にすぎない。一方、「品質が良ければ買う商品を変える」と答えた人は