

ポストBRICs 次なる新興国を考える

森 健



CONTENTS

- I 今なぜポストBRICsか
- II 有望なポストBRICs国・地域
- III 有望なポストBRICs国・地域で成功する鍵
- IV 有望なポストBRICs国・地域のビジネス事例

要約

- 1 世界経済の枠組みがG7（主要7カ国）からG20（主要20カ国・地域）に移りつつある。2008年から始まったG20サミットでは、先進国・地域に加えてBRICs 4カ国（ブラジル、ロシア、インド、中国）、さらにアルゼンチン、南アフリカ、トルコ、メキシコ、サウジアラビア、インドネシアなどが参加しており、これらの国が重要なプレーヤーになってきている。
- 2 日本企業が新興国を重要な市場として見始めているなか、BRICs以外の新興国については、どの市場を重視すべきか定まっていないうケースが多い。その背景には、BRICs、特に中国以外の国の経済規模があまり大きくないため、評価しにくいという側面がある。
- 3 野村総合研究所（NRI）は、新興国市場の有望度を評価するフレームワーク（枠組み）として、「SPECアプローチ」を開発した。SPECは市場規模、収益性、参入コストを考慮した評価フレームワークである。
- 4 日本企業を主体にBRICs以外の新興国、すなわち「ポストBRICs」の有望度を評価した結果、湾岸地域国、メキシコ、インドネシア、トルコ、タイが上位5カ国・地域として挙げられた。
- 5 これらのポストBRICs国・地域で成功する鍵には、①地域統括拠点の重要性、特に中近東、アフリカ、中央アジアなどに展開する際の拠点としてのトルコの可能性、②低所得者層対応、③地場の有力企業との手組み——がある。

I 今なぜポストBRICsか

1 G7からG20へ

2008年のリーマン・ショックを契機に、世界経済の枠組みが大きく変化した。それを端的に示す動きがG7（主要7カ国）からG20（主要20カ国・地域）へのシフトであり、今や世界経済は、先進国だけでなく新興国も大きなステークホルダー（利害関係者）となってきた。G20には、先進国・地域に加え、中国、インド、ブラジル、ロシアのいわゆるBRICs 4カ国、さらにアルゼンチン、トルコ、メキシコ、サウジアラビア、インドネシア、南アフリカなども含まれている。

2009年と異なり、2010年は世界経済全体がプラス成長に転じると予想されているが、米国をはじめ先進国は軒並み低成長になると考えられている。一方で、中国をはじめとした新興国は高い経済成長を達成することが予測されていること、また足元を見ると、業績を急回復させている日本の製造業の多くは中国等の新興国向け輸出が業績回復に貢献していることなど、新興国経済が世界経済に大きな影響力を持ってきていることがわかる。

2 有望な新興国は企業によって異なる

新興国というと、上述したBRICsの4カ国を頭に思い浮かべる人が多いと思うが、では、BRICsの次に注目されている新興国はどこであろうか。これについては世界で明確なコンセンサス（合意）は形成されていない。BRICsという新興国を指す呼称は、その言葉の響きも手伝って確かに世界的に定着した。そのBRICsに続く新興国としては、たとえば

「VISTA」（ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン）、あるいは「NEXT11」（メキシコ、トルコ、インドネシア、バングラデシュ、パキスタン、エジプト、フィリピン、ベトナム、韓国、イラン、ナイジェリア）といった呼称も聞かれるが、一般的に定着しているとは言い難い。

ここでまず注意したいのは、ここに挙がっている国々が、果たして市場としての有望国なのか、それとも生産国もしくは研究開発国としての有望国なのか、あるいはそれらが混在しているのかがはっきりしていないことである。以下、本稿では市場としての有望国について焦点を当て議論を進めたい。

市場としての有望国を検討するに当たってもいくつかのポイントがある。そもそも有望国とは、主体を誰に置くかで変わってくるはずである。たとえば米国企業から見れば、本国にすぐ近いメキシコはきわめて重要かつオペレーション（運営）がしやすい国であるが、東南アジアは文化の違いや物理的な距離などの問題から有望国とは言い難い。一方で、日本企業からすればアジアはお膝元であり、生産拠点の設立などで長年の付き合いがあるアジアの国々に対しては、市場としてのアプローチもしやすい有望国といえる。

また、有望国は企業の本籍国だけでなく、その企業が扱っている製品・サービスによっても変わってくるはずである。たとえば、アラブ首長国連邦（UAE）では多くの建設プロジェクトがアブダビ首長国などで計画、進行中であることから（2010年1月時点でのドバイ首長国の建設需要は、同国の金融ショック以前の水準まで回復していない）、同連邦は建設業界に関連する企業にとっては非常に

有望な国であるものの、人口があまり多くないことから、消費財に携わる企業から見るとあまり魅力的には映らない。

さらにいえば、同じ業界であっても、その企業の置かれている状況によって有望国は変わる。たとえばエレクトロニクス業界の日本のA社とB社があって、A社はすでにX国でそれなりに売り上げ・利益を計上しており、B社は海外進出に遅れているとする。その場合、A社の関心はX国ではなく、別の国が有望国となるのに対して、B社はなんとかしてX国で売り上げを上げたいと考えるはずである。

このように、有望な新興国とは実は企業によっても違っているのが当然であり、そのためなかなか世界でコンセンサスが得られないのである。

3 中国の経済規模は別格

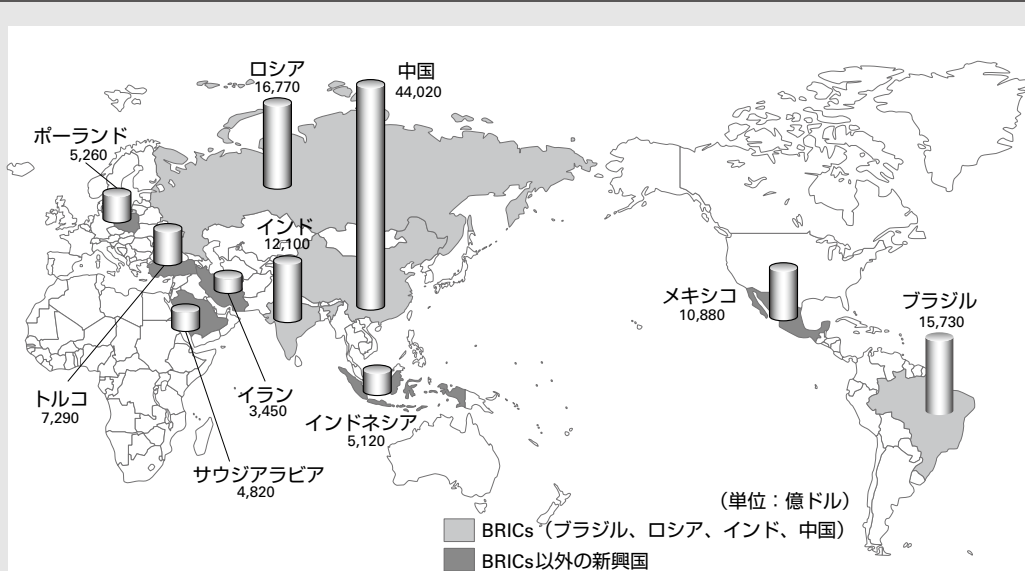
図1は、1人当たりGDP（国内総生産）が1万5000ドル未満の国に限定して、GDP

の大きい順に10カ国を抽出したものである。この図でわかることは、いわゆる「新興国」のなかでは中国の経済規模は4兆ドルを超え別格だということである。以下、ロシア、ブラジル、インドのBRICs、およびメキシコまでがかるうじて1兆ドルを超えている。次いでトルコ、ポーランド、インドネシアなどが1兆ドル未満で続いている。

つまり、市場規模が別格の中国はどの企業にとっても非常に重要な市場となっているが、中国以外の国については、前述のような理由により、自社にとってどの国が重要なかはなかなか判断ができないということである。

実際、多くの企業では、中国以外の海外市場のどこに経営リソース（資源）を振り分けるか悩んでいるように見える。自社の売り上げ拡大のためには、海外市場、特に新興国市場に目を向けざるをえない状況下において、果たしてどの国を重視すべきなのだろうか。特にBRICs以外の新興国、本稿では「ポスト

図1 1人当たりGDP1万5000ドル未満の国でGDPの大きい新興国トップ10（2008年）



注) GDP: 国内総生産
出所) IMF (国際通貨基金) "World Economic Outlook" 2009年4月

BRICs」と呼んでいる国・地域について、どのように評価すればよいのかわからない日本企業が多いように思われる。

野村総合研究所（NRI）では、そのような日本企業の状況を踏まえて、新興国の市場有望度を評価するフレームワーク（枠組み）を開発した。

II 有望なポストBRICs国・地域

1 3つの視点から新興国の市場有望度を評価する「SPECアプローチ」

新興国の市場有望度を評価するに当たっては、3つの視点を考慮している。

- ①市場規模（Size）
 - ②競争環境（＝収益性：Profitability）
 - ③参入コスト（Entry Cost）
- である。

①の市場規模は最も基本的な評価指標で、目先の市場規模が大きいかどうかは、企業の売り上げに關係する視点である。

②の競争環境とはその国における企業間競争の状況で、企業の利益に關係する視点である。つまり、競争が非常に激しい国では利幅が小さく利益を得にくいのに對して、何らかの理由で競争があまり激しくない国は利幅が大きい。したがって、市場規模があまり大きくなくとも、期待利益率が高い国であれば市場有望度は高まる。

③の参入コストとは、文字どおりコストに關係する視点である。日本を本籍国とする企業から見ると、日本で展開している製品・主力サービスが当然主力になるわけだが、この製品・サービスが海外で通用するかどうかは

いくつかの要因の影響を受ける。たとえば携帯電話のように、日本とは通信規格やルールが異なる国では同じ製品を投入しにくいだろうし、食品など文化にかかわる製品の場合は、日本と文化が異なる国での販売は難しい。このように日本企業にとっては、参入しやすい国とそうでない国があるため、これを3番目の評価指標とした。

そして①②③を総合的に評価することで、日本企業にとっての市場有望度を判定する。この新興国の市場有望度評価フレームワークは、3つの視点を盛り込んでいるため、その頭文字を取って「SPEC（Size、Profitability、Entry Cost）アプローチ」と名づけた。

SPECアプローチは2つの特徴を持っている。1つは、分析の主体をどの国の企業とするかで有望国が変わってくることである。たとえば、日本企業にとって有望な新興国と、米国企業にとって有望な新興国とが必ずしも一致しないことを示すことができる。

2つ目は業種別、ビジネス分野別（消費者向け、企業向け、政府向け）での分析が可能なことである。この2つ目の特色を出すために、米国のパーデュー大学が整備している「GTAP（Global Trade Analysis Project）7」というデータベースを活用している。このデータベースでは、世界を113の国・地域に分割し、それぞれの産業連関表（産業間の取引構造や産業別生産額、輸出入額、消費者や政府部門への販売額などが読み取れる経済統計）が格納されている。

実は、SPECアプローチは新興国にかぎらず先進国の市場有望度を評価することも可能である。しかし、本稿ではBRICs以外の新興国、いわゆるポストBRICsにこの評価フレー

ムワークを当てはめて、日本企業にとっての市場有望国のみを抽出していく。

2 市場規模

SPECアプローチの事例として、本節では全産業合計のB2C（消費者向けビジネス）市場規模を取り上げる。図2は1人当たりGDPが1万5000ドル未満の国のB2C市場規模を示している。これを見るとBRICs以外ではメキシコのB2C市場規模が大きいことがわかる。次いで、これはデータ収集上の制約によるのであるが、湾岸地域国（サウジアラビア、アラブ首長国連邦のような湾岸協力会議〈GCC〉加盟6カ国と、その北のシリア、レバノン、ヨルダン、イラクなどが含まれる）のB2C市場規模が大きい。さらにトルコ、インドネシア、ポーランドの順となる。

これを地域別に見ると、中近東、アフリカ

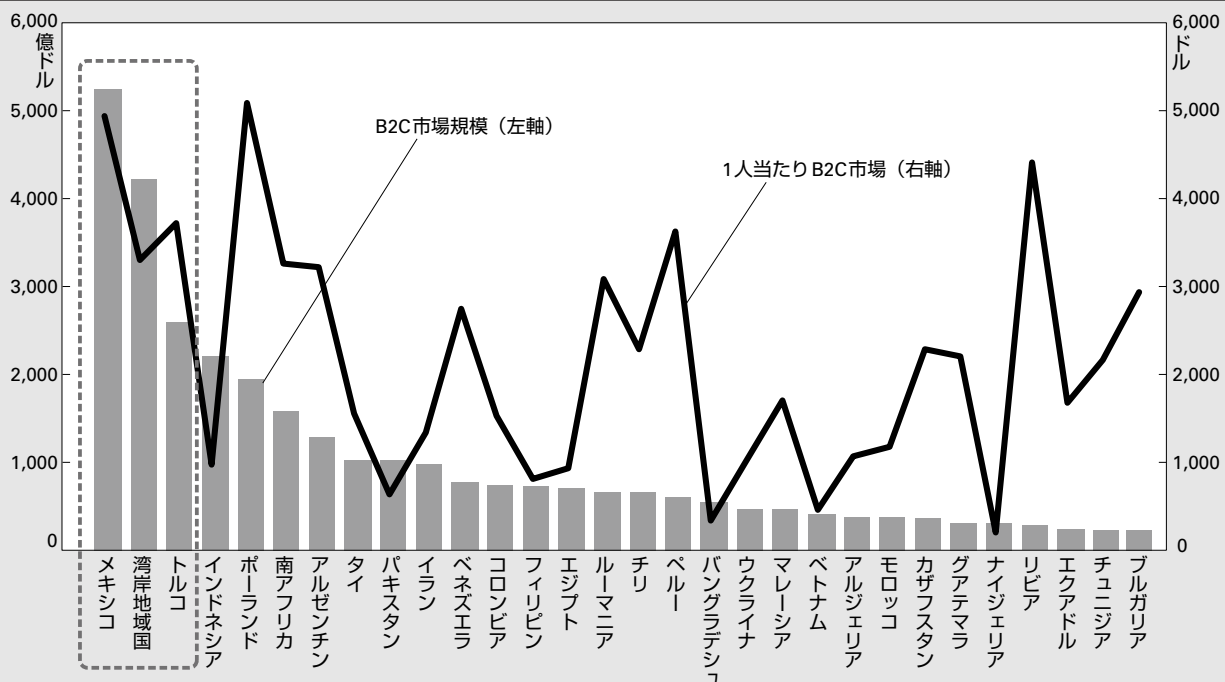
では、国の集まりである湾岸地域国、中南米ではメキシコ、アジアではインドネシア、東欧・CIS（バルト三国を除く旧ソビエト連邦〈以下、旧ソ連〉から構成される独立国家共同体）諸国では、ポーランドのB2C市場規模が最も大きいことがわかる。

3 競争環境

それでは、こうした市場規模の大きい国・地域がすべて有望かという一概にそうとはいえない。たとえば中国を見ても、確かに市場規模では新興国のなかで別格であるが、そのぶん競争環境も厳しく、利幅が小さいという面もある。中国では外資企業間の競争だけではなく、多くの中国地場企業も競争に参入しているため、業種によっては利益がなかなか得にくいという面がある。

SPECアプローチでは各国の競争環境を捉

図2 全産業合計のB2C（消費者向けビジネス）市場規模が大きいトップ30カ国・地域（2008年）

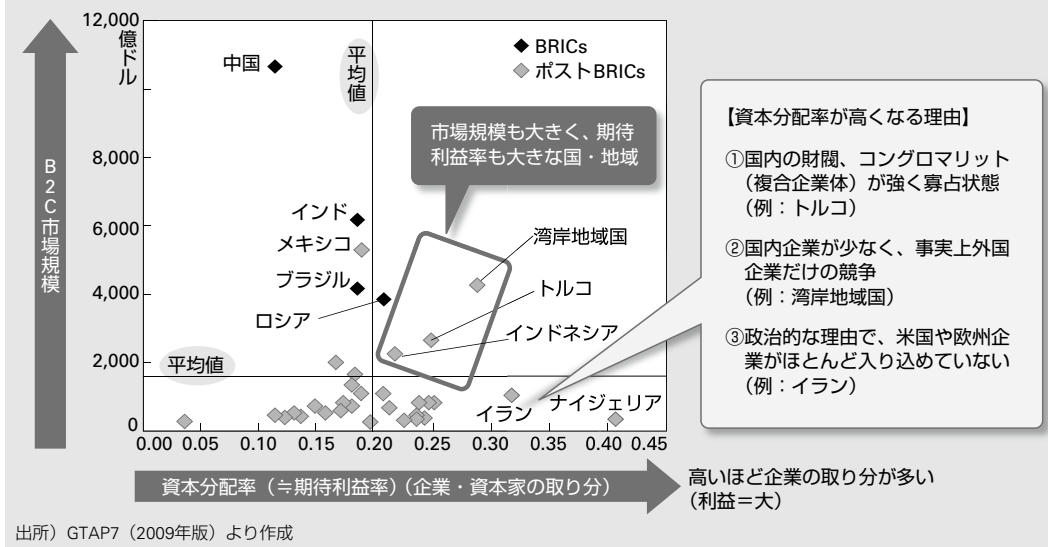


注1) 対象国は、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）を除く1人当たりGDP1万5000ドル未満の国

2) 湾岸地域国は以下の国を含む（データ収集上の制約のため）：GCC（湾岸協力会議）6カ国（バーレーン、クウェート、オマーン、カタール、サウジアラビア、アラブ首長国連邦（UAE））、イスラエル、イラク、ヨルダン、レバノン、シリア、イエメン

出所）GTAP（Global Trade Analysis Project）7 Data Base（2009年版）より作成

図3 全産業合計B2C市場規模トップ30カ国・地域の競争環境分布



えるために、「資本分配率」という評価指標を用いている。これは経済統計で用いられる概念で、業種別に見た生産額（＝売り上げ額）を、「原材料等の中間投入＋労働分配（賃金支払い）＋資本分配」に分割し、このうちの資本分配は企業自身と資本家の取り分、すなわち「企業の営業余剰＋資本コスト」である。

厳密に言えば、資本分配率は企業の利益率を示す指標ではないが、この指標が低ければ企業の利益率も低くなるため、収益性を表す代替指標として採用した。

図3は、縦軸に市場規模（B2C市場全体）、横軸に資本分配率（全産業平均）を取った新興国におけるB2C市場の競争環境分布である。本図では参考までにBRICsも含めているが、まずわかるのは、市場規模で見ると、やはり中国が圧倒的に大きいということである。しかし横軸の資本分配率を見ると新興国平均値よりも低く、競争環境が厳しい。

一方、この図の右上の象限には湾岸地域国、トルコ、インドネシアなどが含まれてい

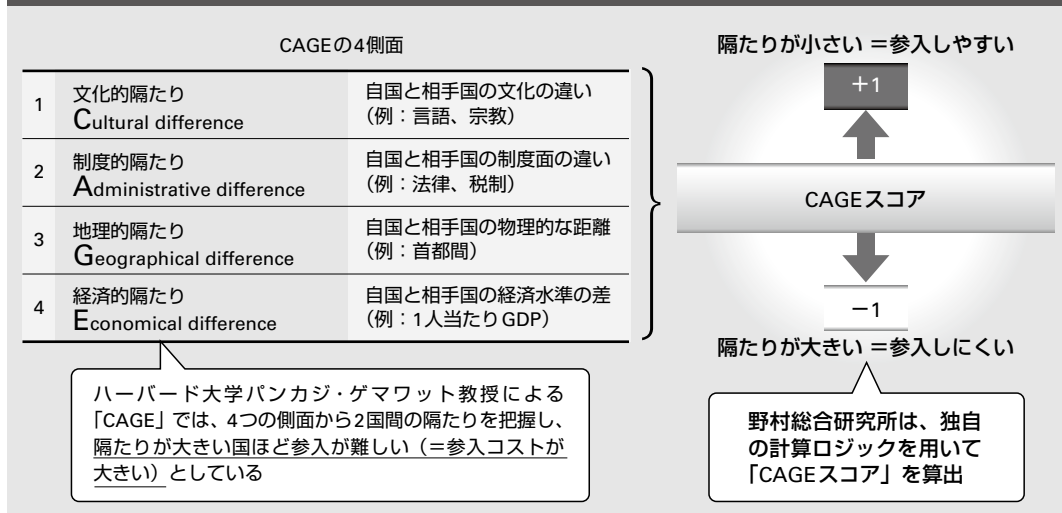
て、これらの国・地域は市場規模もそれなりに大きく、資本分配率（＝期待利益率）も平均値より高い。また図3右下の象限にはイラン、ナイジェリアなど、市場規模は小さいものの資本分配率が高い国もある。

それではどのような理由で資本分配率が高くなるのだろうか。もちろん資本コストが高い国はこの指標が高くなる傾向にあるが、それ以外にもいくつかの理由が考えられる。たとえば、湾岸地域国のように地場の競争相手が少ない、あるいはトルコのように財閥が経済の重要な位置を占め、一種の寡占化が起きている——などである。またイランの場合、そもそも政治的な理由で外国企業が非常に入りにくい状況にあるので、競争もあまり激しくないということである。

4 参入コスト

参入コストの定量的な評価指標を得るために、ハーバード大学のパンカジ・ゲマワット教授が考案した「CAGE」というフレームワ

図4 野村総合研究所の「CAGEスコア」



ークを採用した。CAGEとは4つの側面の頭文字を取ったもので、具体的には、

- ①文化 (Culture)
- ②制度 (Administration)
- ③地理 (Geography)
- ④経済 (Economy)

——である。

ゲマワット教授によれば、企業が海外ビジネスを考える場合、その対象国が自国とどのくらい隔たりがあるかを、上述の4つの側面で評価すべきとしている。そして隔たりが大きい国ほど事業が難しいという。ここでNRIは独自の計算方法を用い「CAGEスコア」というものを算出した(図4)。これは日本と世界の新興国の隔たりを4つの側面から総合的に定量化したもので、「+1」から「-1」の範囲内に数値を取る。+1に近いほど自国との隔たりが小さく(=参入しやすい)、-1に近いほど自国との隔たりが大きい(=参入しにくい)という意味を持つ。

その結果、新興国は以下の3つにカテゴリーに分類される。

1つ目は、日本にとって隔たりは小さいが、同時に日本だけが参入優位性を持っているわけではない国々である。たとえば、東南アジア各国は日本から見たCAGEスコアはプラスの値を取るため日本からの隔たりは小さいが、中国から見ると東南アジアはより隔たりが小さい。それは、①物理的な距離の近さ、②所得水準の近さ、③中国・ASEAN(東南アジア諸国連合)間のFTA(自由貿易協定)の締結、④ASEAN各国に在住する華僑の存在——などがその理由である。つまり、東南アジア各国は日本以上に中国の参入優位性が高いのである。

2つ目のカテゴリーは日本からの隔たりが大きい国々である。エジプト、モロッコなどの北アフリカ諸国や南アフリカはそうした例で、これらの国々へは日本より欧州の国々が参入優位性を持っている。言い換えれば、日本企業であっても欧州拠点を持っている場合は、その欧州拠点がこれら周辺新興国に進出すべきであり、実際、欧州統括拠点を持っている日本企業の大半がそのように対応してい

る。

3つ目のカテゴリーは、日本だけでなく欧米から見ても隔たりが大きく参入しにくい国々である。これはイランや旧ソ連の国々が挙げられる。しかし言い換えれば、日本企業も欧米企業とイコールフットイング（同等の条件）な競争が期待できる国でもある。

5 SPECアプローチによる総合評価

(1) 全産業合計で見た市場有望度トップ5

SPECアプローチの3つの視点（市場規模、収益性、参入コスト）を総合的に評価して、日本企業にとって市場有望度の高い、全産業合計で見た場合の有望トップ5の新興国が表1のとおりである。

BRICsを除くいわゆるポストBRICsのなかでの市場有望度1位には湾岸地域国が挙げられた。これは前述のように、サウジアラビア、アラブ首長国連邦などのGCC加盟6カ国、およびその北のシリア、レバノン、ヨルダン、イラク、イスラエルが含まれる。

2位はメキシコである。メキシコは米国企業からすれば参入しやすい国であるため、日本企業は、業種によっては苦戦を強いられる可能性もあるが、その市場規模の大きさと期待利益率の高さで2位にランクインした。メキシコで成功している代表的な日本企業としては、即席めん「マルちゃん」で知られる東洋水産が挙げられる。2009年6月27日付『日本経済新聞』によれば、東洋水産はメキシコの即席めん市場で8割のシェアを獲得しており、北米の純利益は2009年3月期に9%増加したという。

3位はインドネシアである。人口2億3000万人を抱え、複数の日本企業がすでにインド

表1 日本企業にとって市場有望度が高いポストBRICs国・地域
トップ5（全産業合計）

1位	湾岸地域国	<ul style="list-style-type: none">市場規模はメキシコに次ぐが、期待利益率が平均値より高い日本からの隔たりは大きいものの1位
2位	メキシコ	<ul style="list-style-type: none">市場規模は最大で、期待利益率は平均的日本からの物理的な距離が遠いが、日本とのFTA（自由貿易協定）締結があり2位
3位	インドネシア	<ul style="list-style-type: none">市場規模は4位で、期待利益率は平均値より高い日本との隔たりが他国よりも小さいため3位
4位	トルコ	<ul style="list-style-type: none">市場規模は3位で、期待利益率も平均値より高い日本との隔たりが大きいため4位
5位	タイ	<ul style="list-style-type: none">市場規模は8位で、期待利益率は平均的日本との隔たりが小さく5位

ネシア市場に進出している。同国で成功している日本企業には、味の素、ユニ・チャームなどがある。

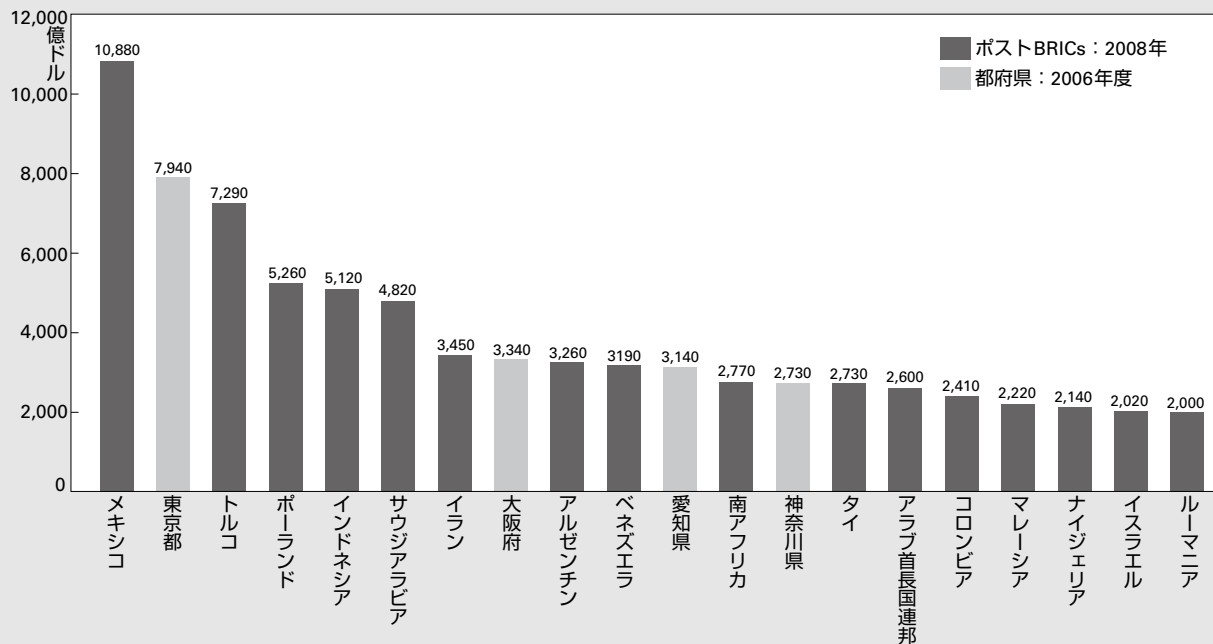
4位はトルコである。トルコに最近進出した日本企業には、武田薬品工業、第一三共などの製薬企業がある。武田薬品工業は2009年にメキシコにも自社の販売拠点を設立している。

5位はタイである。タイは日本企業との関係が非常に長く、生産拠点としてもその重要性はかなり以前から認識されているが、今後は市場有望度も重視されてくると思われる。

これらの5カ国・地域は、実は日本企業とのかかわりが非常に長い。メキシコ、トルコ、タイは自動車やエレクトロニクスなどの日本企業にとっては重要な生産拠点である（開発拠点でもある）。また湾岸地域国は、商社や建設、プラント、金融関係の企業からすると、かなり以前から重要な市場である。

このように、いずれの国・地域も日本企業との関係性は深いのだが、これまでは生産拠点、もしくは特定業種だけの市場として見られる傾向が多かった。しかしここ数年、これ

図5 主要なポストBRICs国・地域のGDPと日本の都府県のGRP（地域総生産）比較



注) 外国のGDPはIMF報告の2008年データを使用。都府県のGRPは「2006年度県民経済計算年報」より、2006年の平均為替レート（1ドル116円）でドル換算している
出所) IMF “World Economic Outlook” 2009年4月、内閣府「2006年度県民経済計算年報」より作成

らの国々の経済が高成長することで市場としての有望度が高まり始めている。味の素やYKKのように、かなり以前からこれらの国・地域にも市場として取り組んでいる事例はあるが、多くの日本企業にとってはこれから市場としての有望性が認識されるだろう。

(2) 産業別・主体別評価も可能

ここまでは全産業合計での市場有望国・地域の抽出だったが、SPECアプローチでは産業別評価も可能である。本稿の最後に、参考として主な業種別の有望な5カ国・地域を掲載しているが、それらの顔ぶれは業種によって若干異なってくる。たとえば加工食品であればトルコが1位で、湾岸地域国はトップ5には入っていない。湾岸地域国の市場は大きいものの、資本分配率が低い（＝期待利

益率が低い）上位にランクインしないのである。このように、業種によっては有望国が異なる結果を導けるのがSPECアプローチの大きな特色の1つである。

また、もう1つの特色の、主体をどの国の企業とするかによって有望国が変わってくることも述べておきたい。これまでは日本企業を主体として、日本企業から見て有望な国・地域を抽出してきたが、これを、米国企業から見て有望な国・地域を導出すると異なる結果が得られる。具体的には、メキシコ、湾岸地域国、トルコ、南アフリカ、ポーランドがトップ5カ国・地域であるが、日本とは異なり南アフリカとポーランドがトップ5に入ってくる。一方で、タイとインドネシアが含まれていないが、これは米国から見ると、これらの東南アジア各国は、地理的にも文化的に

も制度的にもかなり隔たりがあるため、日本企業ほど参入が容易ではないことを示している。

Ⅲ 有望なポストBRICs国・地域で成功する鍵

1 1カ国では小さい市場規模

日本企業にとって市場有望度の高い5カ国・地域で成功するためには何が鍵となるのだろうか。その前に、前述した有望新興国5カ国・地域の特徴を見てみよう。

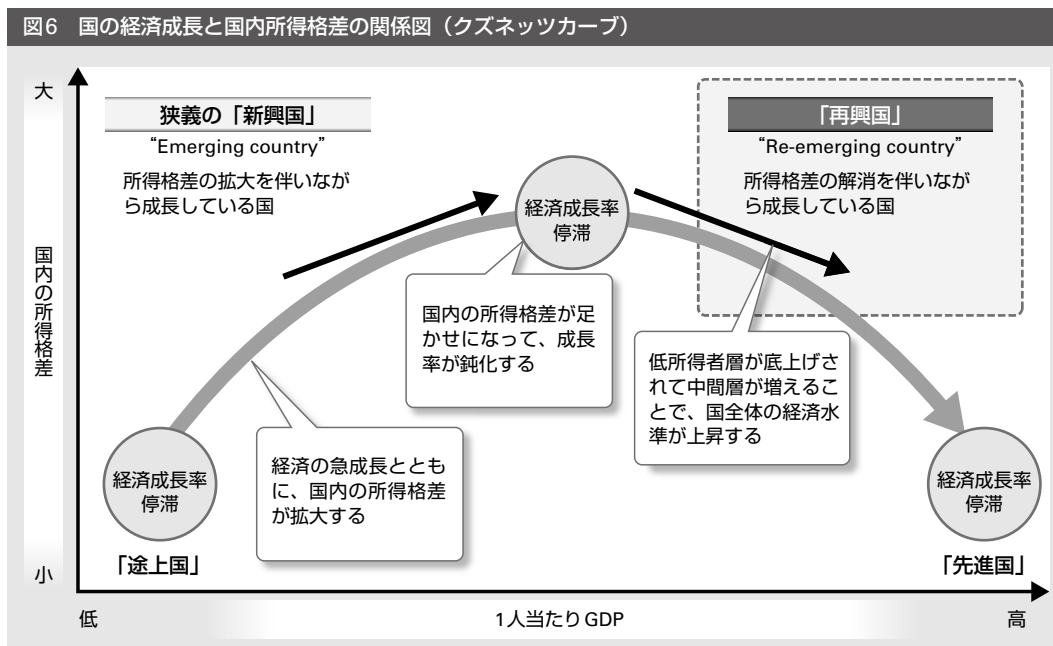
1つ目の特徴として、今回挙がっている国・地域の市場規模は、1カ国・地域ではあまり大きくないということである。参考として、図5にBRICs以外の新興国のGDPと日本の都府県のGRP（地域総生産）の比較を示した。これを見てもわかるように、唯一メキシコだけが単独で東京都よりも規模が大きい。トルコ、インドネシア、サウジアラビアは東京都以下、タイアラブ首長国連邦は神奈川県よりも小さいことがわかる。もちろん

日本は経済成長率が低い一方で、これらの新興国は経済成長率が高いことから、順位は早晩、大きく入れ替わるとしても、やはりこれらの国々は市場として見る場合、単独国としての魅力が高いとはいえない。できれば複数国に同時展開することを念頭に置くべきである。

2 「新興国」と「再興国」

筆者はこれまで、本稿で比較評価している国・地域を「新興国」としてひとくくりにしてきたが、すべての国々を新興国と呼ぶのは正確ではない。今回の市場有望国に挙がっているトルコやメキシコなどは、最近になって経済が発展したのではなく、20世紀中にすでにある程度の経済成長を遂げており、1人当たりGDPも1万ドルを越す水準にある。

図6に、国の経済水準とその国の国内所得格差の関係を示した。本図の曲線は、その関係を見つけた経済学者サイモン・クズネツツの名前を取って「クズネツツカーブ」と呼ばれている。



同図の一番左下は経済水準がかなり低い国（例：1人当たりGDPは数百ドル）であるが、このような国は全国民が貧しいため、国内の所得格差はむしろ小さい。そうした国が、たとえば工業化などによって経済成長をすると、横軸の1人当たりGDPは高くなっていくが、国内の所得格差も大きくなる。つまり、一部に富裕層が生まれるのである。このような層は財閥を形成するケースが多い。そしてある程度まで経済水準（1人当たりGDP）が高くなると、国内の所得格差もかなり大きくなり、これが足かせとなってそれ以上の経済成長が難しくなる。前ページの図6ではちょうど中央の位置がそれに相当し、この状態になると経済が停滞する。経済格差が社会の階級として定着し始めるのである。

そのような国が何かのきっかけで再び経済成長をし始めることがある。それは低所得者層の所得上昇によってである。わかりやすい例えば、経済成長には2つのパターンがあり、1つは「所得格差が生み出されていく経済成長（図6左側）」、もう1つは「所得格差が解消されていく経済成長（同右側）」である。

そして、メキシコやトルコには後者の現象が起きているといわれる。両国とも国内の所得格差は非常に大きい国であるが、メキシコは近年、出稼ぎ労働者の送金が増えていることもあって、低所得者層の所得上昇率が高い（2008年の金融危機前のデータ）。トルコも、レジェップ・タイイップ・エルドアン現首相が、所得水準のあまり高くないトルコ中部での公共投資を増やすなどして、低所得者層の所得底上げを図っている。

そこで筆者は、1人当たりGDPが1万

5000ドル未満の国・地域をまとめて、広義には「新興国」と呼んでいるが、より厳密には、国内の所得格差を広げながら経済成長している国を「狭義の新興国」、国内の所得格差を縮めながら経済成長している国を「再興国」と名づけた。再興国からすれば、持続的経済成長は初めてではないからである。ちなみに経済成長率は、所得格差を広げながら成長する新興国のほうが、再興国よりも一般的に高いというのが筆者の見立てである。

もう少し具体的にいえば、中国やベトナムは新興国のカテゴリーに入るのに対して、トルコ、メキシコ、ブラジル、ロシアは再興国である。ただし、インドは評価が難しく、新興国と再興国両方の特徴が同時に起きているように見える。

3 再興国の2つの特徴

再興国には狭義の新興国にはない大きな特徴が2つある。1つは、前述したように低所得者層の所得が上昇していることである。さらにいえば、そもそも再興国の経済水準はそれなりに高く、低所得者層といってもインドやアフリカの最貧国などの最下層ほど低くはない。そのためメキシコなどでは、低所得者層も分割払いスキーム（手法）によって日本の家電製品を購入しているなど、日本企業の顧客に十分なりうる層である。

一方、インドやアフリカなどの底辺層（ボトム・オブ・ザ・ピラミッド〈BOP〉と呼ばれる）は、近年注目される購買層ではあるが、多くの日本企業にとってアプローチの難易度が高いといわざるをえない。日本企業からすれば、インドの低所得者層をいきなりターゲットにするよりは、メキシコやトルコの

低所得者層を顧客にするほうがより現実的である。

もう1つの特徴は、前述したように、再興国では一部に富裕層が生まれて彼らが財閥を形成しているケースが多いことである。日本にとって市場有望国トップ5のなかでも、トルコ、メキシコ、インドネシアは財閥が強い力を持っている。財閥は多くの事業を全国規模で展開しており、流通網を全国に張りめぐらしている。

つまりメーカーの立場に立てば、狭義の新興国においては全国規模の流通網を探すのが非常に難しく、事実上、自身で構築していかなければならない。ただし、流通網を構築すればそれは非常に大きな財産となり、他社を寄せつけない競争優位性となる。

一方、再興国ではそのような苦勞をせずに、全国にネットワークを有する地場の有力企業（財閥であることが多い）と手組み（提携）することで、製品が一気に流通する可能性がある。もちろんメーカーにとってこの方法はマージンが低いというデメリットはあるが、早期に全国販売できる可能性がある。

4 ポストBRICs国・地域で成功するための3つの鍵

以上の特色から、有望なポストBRICs国・地域で成功するには3つの点が重要な鍵となる。

①地域統括拠点

BRICs以外の国・地域の場合、1カ国の経済規模はあまり大きくないことから、できるだけ複数国に効率的に展開していくことが鍵となる。特に湾岸地域国や中央アジア、アフリカなど、国の数こそ多いもののそれぞれの

経済規模が小さい場合には、この視点が重要となる。

②低所得者層施策

メキシコやトルコなどに象徴される再興国では、近年、低所得者層の所得上昇が見られる。メキシコで成功している米国の大手小売りのウォルマート・ストアーズ（以下、ウォルマート）や地場の家電量販店エレクトラは、低所得者層向けビジネスが事業拡大の中心となっている。

③地場の有力企業との提携

いうまでもないが、今回挙げている有望なポストBRICs国・地域については、他の新興国以上に地場の有力企業との提携が重要である。自社で流通網を構築していくだけではなく、同時に地場の有力企業と手組みをすることで流通網を一気に拡大するという両面作戦が、これらのポストBRICsでは重要な視点となる。

IV 有望なポストBRICs国・地域のビジネス事例

1 地域統括拠点——欧米企業が地域統括拠点として注目するトルコ

中近東、アフリカ、中央アジアなどは1カ国の経済規模はそれほど大きくないが、地域は互いに隣接しており、これらの国々といかに効率的にビジネスをするかが重要である。

そのようななかで日本企業の動向を見ると、中近東やアフリカについては、シンガポールのアジア統括拠点、もしくは欧州統括拠点が管轄しているケースが最も多い。ただし、先行するソニーやコマツ、パナソニックなどは、ドバイ首長国に地域統括拠点を設置

し、同国が中近東・アフリカ市場に展開するうえでの中心的な役割を果たしている。

一方、米国系医療機器メーカーのGE（ゼネラル・エレクトリック）ヘルスケアやコカ・コーラ（ザコカ・コーラカンパニー）などの米国企業の動きを見ると、最近になってトルコに地域統括拠点を設置している。

図7はコカ・コーラの全世界での5つの統括拠点の位置を示している。このうちイスタンブールはユーラシア&アフリカグループ統括拠点であり、足元の中近東だけでなく、アフリカ、ロシア・CIS諸国なども管轄地域である。

GEヘルスケアも同様にイスタンブールに地域統括拠点を設置しており、トルコには多くのメリットがあるという。具体的には、トルコ人はエンジニアとしての素養も高く、上述のように中近東だけでなく、アフリカやロシア・CIS諸国にも彼らを容易に派遣できるからである。

日本人は、トルコを欧州とアジアの交差する国というイメージを持っているが、一方で

EU（欧州連合）への加盟交渉をしていることもあって、どちらかというトルコは、ビジネス的には欧州の一員として見られる傾向が強い（あるいは欧州への輸出拠点に位置づけられる）。しかし、前述した米国企業はトルコをイスラム世界への市場展開のための橋頭堡として見ており、日本企業と逆の視点を持っている（中近東、中央アジア、北アフリカはイスラム教徒が多い）。

今後、湾岸地域国やトルコ、さらには北アフリカのイスラム諸国が市場としての重要性を高めるにつれて、同じイスラム国のなかでは、ビジネス環境が先進国に最も近いトルコに地域統括拠点を置くことは、これらの地域を中長期的に捉えた場合、重要な視点ではないだろうか。

2 低所得者層施策——低所得者向けビジネスが拡大するメキシコ

メキシコでは近年、低所得者層の所得の伸びが大きい。これを受けてウォルマートは、低所得者層向けの店舗である「ボデガ・アウ

図7 コカ・コーラ（ザコカ・コーラカンパニー）の5つの統括拠点



出所) コカ・コーラへのインタビューおよびコカ・コーラWebサイトより作成

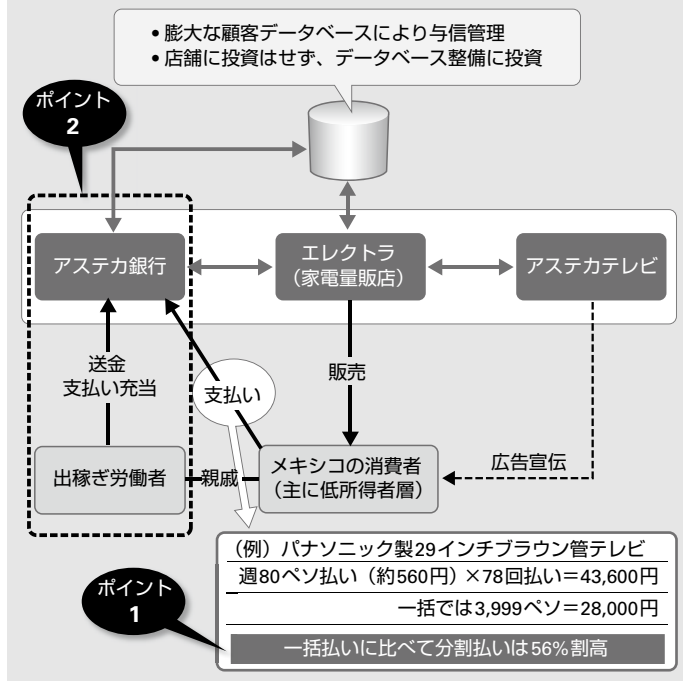
レラ（ボデガは倉庫の意味。アウレラはスーパーの名称）」の数を急拡大させている。名前のおり倉庫を少し改良しただけの店舗で、広さも通常のウォルマートよりはだいぶ小さい。しかし2008年の金融危機以後、ボデガ・アウレラだけが店舗数を大幅に増加し、ウォルマートの収益拡大に貢献している。

また、メキシコの地場家電量販店エレクトラも低所得者向けビジネスで成功している事例である（図8）。エレクトラはメキシコのサリナス財閥に所属する企業で、店舗数は国内に1000を超える。サリナス財閥は傘下にアステカテレビ、アステカ銀行など、メディア、金融部門も保有している。エレクトラは販売したい商品をアステカテレビで宣伝しつつ、各店舗にアステカ銀行の窓口を併設、日本円にして数十円から預金口座が開設できるサービスを提供している。さらにエレクトラは米国への出稼ぎ労働者からの送金に注目し、彼らの送金口座を開設することで、低所得者がやりとりするお金の流れをつかもうとしている。

分割払いスキームを用いることで日本製品も低所得者層に販売できるのは前述のとおりだが、この場合、一括払いと比べて価格が5、6割高くなることもポイントである。このような仕組みを構築することで、エレクトラは低所得者向けビジネスを展開しながら事業を拡大している。

エレクトラが最も投資しているのは膨大な顧客データベースの整備である。低所得者に分割払いを提供する場合は与信管理が重要になる。エレクトラの場合、店舗への投資をほとんどしない代わりに与信管理のためのデータベースにはかなりのコストをかけ、購入者

図8 メキシコの大手家電量販店エレクトラのビジネスモデル



本人だけでなく、家族構成や親戚の出稼ぎの情報までも保有しているといわれている。

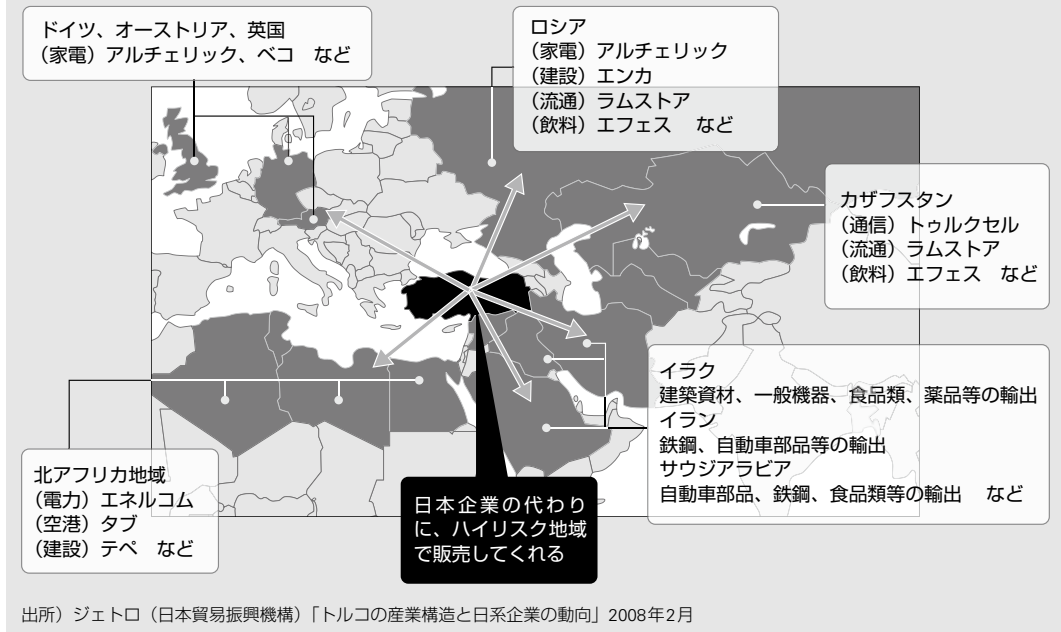
日本企業が自社でデータベース構築に投資をするのはかなり困難であることから、後述するように、これらの地場の有力企業の流通網を活用して自社製品を売るという発想が重要となる。

3 地場の有力企業との提携 ——トルコ企業との提携で 成功する日本企業

メキシコ同様にトルコにも多くの財閥が存在する。これらの財閥は全国にネットワークを構築しているケースも多く、さらには外国にネットワークを持っている場合もある。

トルコに進出している日本企業のうち、販売面で成功している企業は、ほぼ例外なくトルコの大手財閥と何らかの提携をしている。

図9 トルコ企業の外国展開の事例



ソニーはトルコ最大のコチ財閥、トヨタ自動車はサバンジュ財閥と提携して販売会社を設立している。ソニーの場合は財閥との手組みで大手家電量販店に自社製品を流通させるとともに、「ソニーセンター (ソニー製品だけを扱うショップ)」も多く設立することで、自社流通網も同時に整備しているのが特徴である。

図9にトルコ企業の国外展開事例を示している。トルコ企業は非常に国際的で、特に日本企業がなかなか進出できないイランやイラクなどの国々にも販売ネットワークを持っているケースが多い。

トルコに販売拠点を設立した第一三共によれば、取引をしているトルコの卸売企業はイランやシリアなどにも販売ネットワークを持っているため、トルコだけではなく、リスクの高いこうした国・地域へも販売してくれるという。

リスクを嫌う傾向が非常に強い日本企業とは対照的に、トルコ企業はリスクテイカー (リスクを取ることをいとわない) であることから、日本企業がトルコ企業と提携するメリットは大きいといえる。

新興国において日本企業が韓国企業に猛追、追い越されている背景には、リスクに対する姿勢の違いがある。新興国ビジネスには先進国以上にさまざまなリスクがつきものであるが、サムスン電子、LG電子などの韓国企業は果敢にリスクを取ってビジネスを展開している。一方、上述のように日本企業はリスクに対して非常に慎重になる傾向があるため、さまざまな面で後れを取りがちである。

それを考えると日本企業は、新興国で自身がリスクを取るよりは、リスクを取ってくれるビジネスパートナー (たとえばトルコ企業) と手組みをして新興国ビジネスを拡大させる戦略のほうが展開しやすいのではないだ

ろうか。

4 ポストBRICsとして再興国に注目

2008年の金融危機以降、特に先進国の経済が停滞し、10年に入っても先進国の回復度合いはかなり鈍いことが予想されている。一方で、中国をはじめとした新興国では今後も引き続き高い経済成長が見込まれるなど、ビジネス拡大の余地という意味での新興国の位置づけがますます高まっている。

そのようななかで、BRICsだけでなくそれ以外の新興国であるポストBRICsにも着目し、自社ビジネス拡大の手を打つことが、多くの日本企業にとって重要である。

NRIは日本企業の視点に立って市場として有望なポストBRICsを抽出するためのSPECアプローチを開発し、全産業合計としては、湾岸地域国、メキシコ、インドネシア、トルコ、タイを市場有望度トップ5カ国・地域と

して挙げた。

これらの有望国はすでに20世紀のうちに高度成長を経験していることから、厳密にいえば新興国というよりは再興国と呼んだほうがふさわしいが、再興国の特色として、所得が増えつつある低所得者層への展開と、地場の有力企業との提携が、他の新興国以上に重要である点に注目したい。

特に今回、海外企業の事例に挙げたトルコ企業のようなリスクテイカーとの手組みを通じてリスクの高い新興国ビジネスを拡大していくということが、今後、日本企業が新興国で海外企業と競争していくうえで重要な鍵になる。

著者

森 健（もりたけし）

グローバル戦略コンサルティング二部上級コンサルタント

専門は専門はマクロ経済分析、製造業の海外戦略

参考) 日本企業にとって市場有望度が高いポストBRICs国・地域トップ5 (業種別)

保険	銀行・証券	商業（小売・卸売）	海上運輸	建設・不動産	通信
1位 南アフリカ	1位 トルコ	1位 湾岸地域国	1位 インドネシア	1位 湾岸地域国	1位 湾岸地域国
2位 湾岸地域国	2位 メキシコ	2位 メキシコ	2位 湾岸地域国	2位 メキシコ	2位 南アフリカ
3位 タイ	3位 インドネシア	3位 タイ	3位 トルコ	3位 ポーランド	3位 インドネシア
4位 ポーランド	4位 フィリピン	4位 ポーランド	4位 バングラデシュ	4位 インドネシア	4位 トルコ
5位 フィリピン	5位 チリ	5位 イラン	5位 フィリピン	5位 バングラデシュ	5位 メキシコ

加工食品	自動車および部品	エレクトロニクス	化学・ゴム・プラスチック製品	紙製品・出版	機械
1位 トルコ	1位 メキシコ	1位 メキシコ	1位 メキシコ	1位 メキシコ	1位 湾岸地域国
2位 メキシコ	2位 湾岸地域国	2位 マレーシア ^{注2}	2位 湾岸地域国	2位 湾岸地域国	2位 メキシコ
3位 インドネシア	3位 トルコ ^{注1}	3位 湾岸地域国	3位 インドネシア	3位 トルコ	3位 トルコ
4位 ポーランド	4位 タイ	4位 タイ	4位 トルコ	4位 ポーランド	4位 タイ
5位 タイ	5位 インドネシア	5位 フィリピン	5位 マレーシア	5位 インドネシア	5位 フィリピン

注1) トルコは特別消費税が自動車にかかったため小売価格が高騰、販売台数は少ない

2) マレーシアは自社工場向けの部品販売もかなりの金額が含まれているため、実際の市場規模以上に過大評価されている