

新興国市場の成長と日本企業の戦略

此本臣吾



存在感を増す中国経済

IMF（国際通貨基金）の「世界経済見通し」（2009年10月1日時点）によれば、09年の日本の名目GDP（国内総生産）は5兆500億ドル、中国は同4兆7600億ドル、10年は日本が同5兆1900億ドルに対して中国は同5兆2600億ドルと、中国が日本を抜いて世界第2位の経済大国となる。また、2010年の日本、中国を含むアジア全体のGDPは13兆5600億ドルで、ユーロ圏の12兆7100億ドルを追い抜き、米国の14兆7000億ドルに肉薄する。米欧がバランスシート不況に沈むなか、2010年は中国を中心とするアジアが世界経済の成長の牽引役となる。

日本の2009年1～9月の輸出額に占める中国向けのシェアは18.8%で、米国向けの16.1%を上回り、09年は通年でも中国向け輸出が初めて米国向けを上回ることになるだろう。また、中国を含むアジア全体への日本からの輸出額シェア（2009年1～9月）は53.9%で、北米向けの17.4%、欧州向けの14.2%を大きく上回っている。

中国輸出への高い依存度は日本にかぎったことではない。表1のように、対中輸出依存度の高い国・地域は、香港・台湾・韓国・日

本の東アジア、中国向け天然資源輸出が大きいアフリカ諸国、また、さらには東南アジア、中央アジア各国にも及んでおり、中国の経済的影響力は、アジア一帯からアフリカにまで広がっている。

内陸部経済が主導する新たな高度成長の始まり

その中国であるが、第一論考、此本臣吾「中国の内陸部経済の勃興と日本企業の対応戦略」で指摘するように、今や内陸部が経済成長の牽引役となっている。4兆元の公共投資が有名になったが、ここ数年の社会インフラへの集中的な公共投資で内陸部の産業立地競争力が高まり、沿岸部の中国企業あるいは外資企業による内陸部への投資も始まっている。公的資金だけでなく、民間資金も事業機会を求めて内陸部へと向かっている。加えて、内陸部では個人所得の上昇で耐久消費財を中心とした消費ブームも始まっている。

その一方で、今の中国は、環境やエネルギー問題への対応、産業構造の高度化、農村と都市の所得格差是正、社会保障制度の充実化、さらには将来の高齢化への備えなど、社会経済は量的な成長に加えて質的な変革への

対応が必要となっている。2011年からの次期5カ年計画は、内陸部では高度成長を進める一方で、沿岸部では経済構造の質的な変革に取り組むという二面作戦となる。内陸部と沿岸部のそれぞれに日本企業の事業機会がある。

あいまいな戦略は通用しない インド市場

中国に次いで日本企業の関心が強いのはインドである。第二論考、又木毅正、中島久雄「インドの都市発展に伴う市場拡大に対する外資企業の戦略」では、都市人口400万人のTier1都市圏（デリー、ムンバイ、チェンナイ、コルカタ、バンガロール、アーメダバード、ハイデラバード）にとどまらず、Tier2都市圏（都市人口100万人クラスの69都市圏）に注目すべきであると述べている。

インドでは、中国以上に低価格品のラインアップが必要とされる。たとえば、GE（ゼネラル・エレクトリック）の場合、インド市場に参入してからほぼ20年が経過しているが、バンガロールに4000人規模の研究開発拠点を設置し、そのなかの800人くらいは「リエンジニアリング」（スペック〈仕様〉を下げて低コストの製品設計を行う）を担当している。GEの医療機器は、Tier2都市圏やさらにそれよりも下位の市場向けの製品を持ち、農村部では特別仕様の小型トラックにCT（コンピュータ断層撮影）設備を載せて個人向けの巡回医療サービスを行っている。

GEの火力発電プラントも、先進国では一般的な超臨界技術ではなく、ひと世代古い亜臨界技術を使った設備の設計をインドで行っている。GEのインド戦略の基本はリエンジ

表1 各国・地域GDP（国内総生産）の中国輸出依存度（2006年）

		(単位：%)
順位	国名	中国輸出 / GDP
1	香港	49
2	台湾	35
3	南・中央アフリカ地域 ^{注1}	33
4	その他の東アジア地域 ^{注2}	28
5	フィリピン	27
6	韓国	26
7	中央アフリカ地域 ^{注3}	23
8	コスタリカ	20
9	日本	18
10	東アフリカ地域 ^{注4}	17
11	イラン	14
12	オーストラリア	14
13	マレーシア	13
14	タイ	13
15	キルギス	12
16	ペルー	11
17	カザフスタン	10
18	チリ	10
19	シンガポール	10
20	ブラジル	8

注1) 南・中央アフリカ地域：アンゴラ、コンゴ民主共和国
 注2) その他の東アジア地域：マカオ、モンゴル、北朝鮮
 注3) 中央アフリカ地域：中央アフリカ、カメルーン、コンゴ共和国、ガボン、赤道ギニア、サントメ・プリンシペ、チャド
 注4) 東アフリカ地域：ブルンディ、コモロス、ジブチ、エリトリア、ケニア、マヨータ、レユニオン、ルワンダ、ソマリア、スーダン、セイシェル
 出所) GTAP 7 DataBase, Purdue University

ニアリングにある。ドイツの大手弱電機器メーカーのシュナイダーも、インド進出はまず輸出で実績を積み、次の現地生産は現地企業と組んで低価格製品の生産から始め、低価格市場のボリュームでシェア拡大を目指す。GEもシュナイダーも、インドでは低価格市場を前提に開発と生産の現地化を同時に進めている。

欧米勢は2000年前後から数年間で現地の有力企業を買収して販路を確保している。インドは市場が分散しており外資企業がゼロから販路をつくるのは難しく、買収は有力な戦略となる。欧米勢は2000年ごろにインド事業を

本格的にてこ入れする意思決定をして、それから4、5年の間で開発、生産、販売の現地化を一気に進めたのである。

日本企業もインド進出の時期は古いところが少なくない。スズキが1981年に現地企業との合弁で進出し、今やインド自動車市場で6割近い圧倒的なシェアを持つことはよく知られている。しかし、スズキ以外にインド市場で成功している日本企業はあまりない。上述のように、欧米勢が2000年前後に思い切った決断をして積極戦略に転じたのに対して、日本企業はインド市場に対する明確な戦略をいまだに持っていないことがその背景にあるのではないかと筆者は思っている。最近になってインドに開発拠点を設置し、生産拠点を強化するなど戦略を鮮明に打ち出す日本企業も現れているが、インド市場は成り行きに任せていてはいつまでも埒があかない。市場参入を決断したら一気呵成に現地化の体制をつくるべきである。

ブラジルは参入障壁を乗り越える戦略が必要

ブラジルは1994年のリアルプラン（新通貨の導入などによるハイパーインフレ対策）導入から15年が経過し、経済成長の安定性が大きく向上した。ブラジルは新興国といわれるものの、もともと農作物や天然資源に恵まれ外資企業を中心に製造業も歴史が古く、近代的な金融業や流通業が発達しており、それぞれの産業レベルは先進国並みである。

一方、第三論考、青木雅幸「ブラジルの消費者市場における日本企業の事業機会」にあるように、高い税率、労働訴訟の多さ、インフラの未整備、治安の悪さ、為替変動のリス

クなど、ブラジル固有の問題もある。ブラジルの国内消費者市場で戦うのであれば、高い税率を回避するための現地生産などの投資、あるいは現地でのマネジメント人材、たとえば現地の日系人材の活用などの対策が必須となってくる。

また、一度参入してからも、欧米勢、韓国勢を含めて日本企業にとっての強力なライバル企業がすでに群雄割拠している。このなかで新たにブランドの認知を勝ち取っていくことは容易ではない。ブラジルは、日本企業のなかでも体力のない企業にとってはそう簡単に参入できる市場ではない。

ロシア事業は長期視点でじっくり取り組む

ロシアは他のBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）とは異なり、2008年来のリーマン・ショックの影響が甚大であった。2009年の実質成長率はマイナス8.5%（見込み）で、G20（20カ国・地域財務大臣・中央銀行総裁会議メンバー）のなかでも最大の落ち込みとなっている。

1998年のルーブル危機を経て2000年代に入り、原油・天然ガス価格の高騰を受けて高度成長を続けてきたが、もともと資源関連以外の産業が脆弱であることが一気に露呈している。ドミトリー・メドベージェフ大統領は2009年11月の年次教書演説において、産業のイノベーション（技術革新）、とりわけ製造業のレベルアップの必要性を強調した。しかし、第四論考、大橋巖「長期視点から見た日本企業のロシア戦略の再構築——BRICsからRが消えるか」が指摘するように、ロシアの産業構造が資源依存体質から脱皮し、産業競

争力の基盤が総体的にしっかりとしたものになるまでには相当な時間が必要だろう。

中国は計画経済から市場経済に転換して30年、インドは1991年の経済対外開放から20年近くが経過し、一方のロシアは1990年代の政治的混迷の後、政治が安定して経済成長が軌道に乗ってから10年である。30年、20年、10年の経験差がある。

また、中国の輸出額トップ10社（総輸出の1割弱を占める）のうち6社が台湾企業であるように、中国の産業競争力には、台湾企業や香港を含む華僑系企業が大きな貢献をしている。インドにおいても、IT（情報技術）やアウトソーシング（外部委託）産業では在外印僑が同様の役割を果たしている。ロシアには華僑や印僑のような「市場経済の先導役」がない。

一方、ロシアの1人当たり名目GDPは約1万2000ドル（2008年、購買力平価ベースでは約1万6000ドル）であり、この国の所得水準、消費水準はBRICsのなかでも頭抜けて高い。つまり、消費スタイルは新興国というよりも先進国に近く、ロシアは、いわゆる新興国＝低価格品という日本企業の苦手とする市場ではない。また、日本ではあまり知られていないが国民性は親日的で、価格は高くても品質の優れた日本製品は幅広く受け入れられる素地がある。

ロシアの消費者市場のポテンシャル（潜在可能性）は高く、日本企業の製品・サービスへの受容性も大きい。世界最大の資源国であるためいずれ経済は成長路線に戻ってくる。ロシア事業を考えると、しばらくは経済のボラティリティ（変動性）が大きいことを織り込んで、長期視点でじっくりと事業体制

の強化に取り組むのがよい。

新興国で強い韓国企業、その戦略の基本は「先行者利益」

さて、韓国企業は新興国で圧倒的に強い。現代自動車は2009年の第2、第3四半期連続で過去最高益を記録、サムスン電子やLG電子も、09年は第3四半期の利益としては過去最高で、いずれも中国やインドといった新興国向けの輸出が好業績を支えている。通貨ウォン安の恩恵を受けている面もあるが、以下に述べるように、韓国企業の経営努力が新興国での好業績を支えていることに、われわれはもっと注目すべきである。

第五論考、趙桓奭、張峯碩、徐絢桓「韓国企業の新興国戦略に見る日本企業への示唆」では、サムスン電子やLG電子の動向を論じている。両社ともに、BRICs市場はすでに競争が激しく、今こそポストBRICsに先行投資をすべきだと考えている。サムスン電子は中近東・北アフリカやロシア・CIS（旧ソビエト連邦で構成される独立国家共同体）地域、LG電子はナイジェリア、アンゴラなどの西アフリカに積極的な投資を行っている。

彼らにとっての新興国市場で勝ち抜く戦略の基本は「先行者利益」である。市場がまだ黎明期のうちに徹底して先行し、現地ニーズに合った製品開発、販売チャネル構築を行ってしまう。また、サムスン電子は、まずは低価格帯～中価格帯の競争力のある携帯電話端末で新興国に入り込み、そこでブランドイメージを形成した後に、液晶テレビや、冷蔵庫など白物家電を本格展開していく「勝利の方程式」を築いている。残念ながら国際的に競争力のある携帯電話端末をまだ持たない日本

企業にはまねのできない戦略である。

新興国の成功のもう一つの鍵は信頼できる現地パートナーの獲得であると考えている。パートナーは大手ではなく、小規模なところであっても、戦略に共感を持ち、コミュニケーションが成立するところをむしろ優先し、長期的な付き合いを重視していく。ビジネスの歴史が浅い新興国では、目先の利益ばかりを重視する現地企業が多く、長期的な信頼関係を構築できるパートナーを探すことは容易ではない。大手企業だから良いパートナーということでは決してない。

3点目は人材力である。サムスン電子は1993年から、毎年200人ほどの若手社員を選抜して世界各国に送り込む地域専門家制度を実施している。1年間はその国で実質的に何のオブリゲーション（義務）もなく、とにかくその国の言語、風習、文化を学ばせる。2004年までの11年間で累計で約3000人の人材が地域専門家として養成されている。欧米とは異なり、複雑で不透明な新興国市場では、このような現地に精通した地域専門家の果たす役割は大きい。

課題が多い新興国の マーケティング戦略

自動車分野においては、日産自動車が「マーチ」の後継車種として、部品点数を大幅に減らしたグローバルコンパクトカーを100万円以下の価格帯で投入することを発表している。中国だけでなく、世界の新興国で年間100万台の販売を目指す戦略車である。トヨタ自動車も、2010年代前半には100万円を切る「良品廉価の小型車」の市場投入を発表している。

自動車にかぎらず、家電やAV（音響・映像）製品、食品や飲料、日用雑貨・化粧品などの一般消費財と幅広い分野で、日本企業の新興国向けの戦略製品の現地開発や現地生産が一気に動き出している。紆余曲折はあったかもしれないが、新興国の消費者ニーズや要求価格にマッチした開発や生産という点では、日本企業は、議論の段階を終え本格的な取り組みという段階に入ったと筆者は思っている。あとは実行あるのみである。

一方、マーケティングや販売チャンネルについてはまだ課題が多い。中国における数少ない勝ち組の日本企業として知られるコマツは、10年以上をかけて1省1代理店を育て、GPS（全地球測位システム）によって建設機械の稼働状況を代理店とともに監視し、顧客情報を細かく捕捉している。信用情報が未整備な中国においては、代理店の情報力を活かして財務公司（金融子会社）を設立し、自社リース事業も展開する。代理店との信頼関係づくりと顧客情報管理を徹底し、それがリース事業の立ち上げと新車販売増という好循環を生み出している。

開発や生産とは異なり、マーケティングや販売は、現地化された体制のもと、地道で長い取り組みが必要となる。中国ではそうした体制ができつつあるが、インドやロシア、あるいは中近東や北アフリカなど中国以外の新興国となると、マーケティングや販売戦略はまだ研究の段階、すなわち試行錯誤の前段階という日本企業が多く、日本本社の経営側の理解も浅い。

ユニリーバが南アジアやアフリカなどの新興国で、低所得者層向けに小分けにした製品を開発して農村単位で女性の販売員が草の根

的に販売する方式で成功している事例など、いわゆるBOP（ボトム・オブ・ピラミッド：世界の低所得者層）市場での欧米企業のマーケティング戦略の成功例が広く知られてきている。ユニリーバのような日用品・食料品にかぎらず、前述のGEの医療機器のような高額設備においても欧米勢はBOP向けのマーケティング戦略で経験を積み上げている。多くの日本企業は新興国でのマーケティング戦略という点で、欧米勢や韓国勢に大きく遅れている。現場任せではなく、本社が主導して、新興国での販売チャネルやマーケティングについて思い切った投資と組織的なナレッジ（知識・知恵）の蓄積を進める必要がある。

新興国戦略への鍵は人材力

しかし、日本企業にとって新興国戦略の究極的な課題は、戦略の中身以上に、それを実行する人材の問題なのではないか。たとえば、韓国企業の強さは戦略や組織以上に「人材力」にあると筆者は思っている。韓国企業でインド赴任者を募集すれば、応募者は殺到するであろう。それだけ韓国の若い人材のグローバル志向は強い。中近東にある韓国メーカーの営業マンは1年で「現地人」になることを求められ、1年もすると、つたないながらも確実にアラビア語で会話をしているという。

一方、日本の若手社員は海外勤務に消極的であるという話が多く聞かれる。「日本は治安もよく、環境もよく、都市機能も快適であり、こんな便利なところは世界のどこにもない」ということらしい。海外、とりわけ先進国ではなく新興国となれば、現地に赴任したいという若手社員はかなり限られるのではないか。

日本社員の海外での戦力化とともに、最近、注目されているのは現地採用の外国社員の戦力化である。採用した現地拠点だけではなく、優秀な現地社員はグローバルなローテーションを通じてグローバル経営を支える人材に育成しようというものである。たとえば、インド事業での販売やマーケティングでは、中近東の拠点で採用した印僑社員を責任者とする成功しやすいということは常識となっている。台湾で育成したマーケティングマネージャーが中国や東南アジア拠点で活躍している事例、ブラジル拠点で登用した日系人が南米全域で活躍している事例など、ある新興国で採用した現地採用社員がその国で積んだ経験を他の新興国で活かしていくという話がよく聞かれるようになっている。

ところで、文部科学省は、日本への留学生を、現在の10万人から、2020年には30万人に増やす計画を立てている。しかし、残念なのは、彼らが日本の大学・大学院を卒業しても、日本企業での就業機会がきわめて少ないため、結局は日本に留まらずに帰国する留学生が多いことである。日本本社で新興国出身の留学生を計画的に採用し、現場の経験をしっかり積ませた後に母国に戻って第一線で活躍してもらうことも大切だろう。日本企業はグローバル市場に打って出るしかない。今こそ、新興国市場を見すえたグローバルな人材活用戦略をしっかりと立てる必要がある。

著者

此本臣吾（このもとしんご）

執行役員システムコンサルティング事業本部副本部長

専門は機械・自動車、電機などの経営戦略、中国・アジアの事業戦略と産業政策立案