

MESSAGE

2

「五年一昔」の中国

此本臣吾

## 特集 新興国市場に対応したビジネスモデルの再構築

4

新興国市場の成長と日本企業の戦略

此本臣吾

10

中国の内陸部経済の勃興と  
日本企業の対応戦略

此本臣吾

30

インドの都市発展に伴う市場拡大に対する  
外資企業の戦略又木毅正  
中島久雄

46

ブラジルの消費者市場における  
日本企業の事業機会

青木雅幸

62

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

大橋 巖

70

韓国企業の新興国戦略に見る  
日本企業への示唆趙 桓奭  
張 峯碩  
徐 絢桓

LONDON FINANCIAL OUTLOOK

80

政策策定プロセスの透明性確保に向けての施策

近藤哲夫

NRI NEWS

82

企業を取り巻く環境変化と戦略IT

古川昌幸

FORUM &amp; SEMINAR

88

企業情報システムは5年後こう変わる！

## 「五年一昔」の中国

執行役員システムコンサルティング事業本部副本部長

此本臣吾



十年一昔とは、十年も経てば以前の面影が全く失われてしまうほど、世の中の移り変わりが激しいことを意味する諺であるが、今の中国は十年どころか「五年一昔」であろう。

筆者は5年半前の2004年8月の本誌に「急成長する中国市場における日本企業の課題と対応」と題した論文を寄稿した。

同稿で、中国での「ネクストリッチ層」（世帯年間所得が5万元以上10万元未満）の勃興を予想し、当時の中国市場はごく一部の富裕層が求める高級品と、一般大衆が求める廉価品の二極分化の状況であったが、これからはネクストリッチ層が増加することで中流品のボリュームゾーンが厚みを増してくると指摘した。

その後の中国はどうなったであろうか。2004年と08年を比較すると、名目GDP（国内総生産）は1.9倍、1人当たりGDPは2.2倍となり、わずか5年間で経済規模も所得水準もほぼ倍増となった。まさに「五年一昔」である。今や上海や北京のような沿岸大都市では、総世帯数の8割程度がネクストリッチ層かそれ以上の富裕層であり、内陸部でも、大都市であれば、2割程度がネクストリッチ層以上であると推定される。

2009年で1300万台を超えた今の中国の自動車市場を支えているのは、ネクストリッチ層である。内陸部でネクストリッチ層を対象に調査をしたところ、実に、回答者の6割がすでに自動車を保有しており、しかも、それらは2、3年以内に購入したものであると回答している。

この調査によれば、ネクストリッチ層の対

日感情は良好で、6割以上が日本の製品やサービスに好感を持つという結果が得られた。2004年当時は反日運動もあり日中関係は大変に荒れた一年であったが、中国の生活者、特に年収も学歴も職位も高いネクストリッチ層や富裕層の対日観は、この5年間で大きく変わった可能性がある。

では、これからの5年はどうであろうか。筆者らの予測ではネクストリッチ層は2007年から15年までに内陸部だけで新たに4500万世帯、日本の総世帯数に匹敵する数が出現すると見ている。2000年ごろから10年も続いている沿岸部における都市経済の進展や個人所得の増加、消費財およびサービス需要の拡大という高度経済成長パターンが、これからは内陸部で再現されることになるだろう。

また、外資企業が跋扈する沿岸部とは異なり、ローカル志向が強く、ローコストのボリュームゾーン製品が主体の内陸部市場は、中国企業の競争力を育むインキュベーター（孵卵器）の役割を担っている。この市場で力をつけた中国企業はボリュームゾーンで圧倒的な競争力を持ち、技術力を磨いて沿岸部市場へ進出してくる。いずれは東南アジアやインド、中近東・アフリカなどの新興国市場へも進出するだろう。

金融やエネルギーといった官製大企業とは異なる、中国の国内市場を勝ち抜いて競争力をつけた民営企業が、アジアや新興国市場で日本企業の強烈なライバルとなって台頭してくることが想定される。鳩山首相の提唱する「東アジア共同体」構想は、日本企業もさることながら、このような中国企業に大きなメ

リットをもたらすだろう。

その一方で「変わらない中国」もある。筆者の知人の中国人政治学者は、中国社会が持つ「階層性」（国民の所得格差が大きく階層間での利害をめぐる激しい衝突）と「地域性」（政策誘導に際して激しく衝突する地方同士の競争意識）の両面で、中国共産党の権威主義体制が存在せざるをえないと論じる。

そうだとすれば、中国では、資本主義を押し進めるほど、階層間や地域間の利害衝突が激しくなり、その調整役としての権威主義体制がますます必要になる。中国共産党は2002年に民営企業家の入党を認める「三つの代表」を党規約として採択し、「国家資本主義」（大きな政府がコントロールする資本主義）に邁進している。中国における資本主義の発展は「人民民主」（国民レベルでの政治の民主化）には結びつかない。今の中国共産党による権威主義体制は5年先どころか10年先も変わらないだろう。

国家資本主義の中国でビジネスを行う際には政府との関係を強化しておく必要がある。市場原理とは関係なく政治的な意図で、経済や産業が突発的、非連続的に動くからである。政策決定プロセスが不透明、非公開であるため、このような動きを事前に察知して対処できるかどうかは、きわめて重要である。「五年一昔」で急激に変化する中国とそうでない中国——。事業環境がめまぐるしく変化する中国では、日々変化する市場の最前線の観察と同時に、中国の政治、政策の変化を的確に読み取るアンテナもしっかり持っておきたい。

（このもとしんご）

# 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 <sup>注1</sup>	33
4	その他の東アジア地域 <sup>注2</sup>	28
5	フィリピン	27
6	韓国	26
7	中央アフリカ地域 <sup>注3</sup>	23
8	コスタリカ	20
9	日本	18
10	東アフリカ地域 <sup>注4</sup>	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

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

# 中国の内陸部経済の勃興と 日本企業の対応戦略

此本臣吾



## CONTENTS

- I 中国経済の成長を牽引する内陸部
- II 内陸部と沿岸部とのネクストリッチ層（中流層）比較
- III 現地調査から見る内陸部の消費ブーム
- IV 内陸部市場で成長する中国企業
- V 内陸部のネクストリッチ層向け市場で勝ち残る

## 要約

- 1 中国経済は財政出動が功を奏し、見事なV字回復を遂げている。特に、今般の経済危機の影響が軽微であった内陸部では、インフラ整備と都市化の進展、個人所得の上昇、住宅や消費財需要の増加、そこに事業機会を求める民間からの投資流入という高度成長のサイクルが定着してきている。
- 2 内陸部では、世帯月収で5000元、沿岸部では同8000元を超えるとマイホーム取得や大型耐久消費財の新規購入が始まってくる。このような消費者を、筆者らは「ネクストリッチ層（中流層）」と呼んでいるが、2009年9月に実施した調査では、この層の6割から7割は過去3年以内に自動車を取得しており、未保有者でも今後2年以内には自動車を購入したいと回答している。
- 3 今回の調査では、ネクストリッチ層の3割程度が、過去の歴史問題とは切り離して、今の日本や日本人に好感を持っていることがわかった。所得が高く、職位も高いネクストリッチ層の価値観は多様化しており、「中国人＝嫌日」という思い込みは禁物である。
- 4 日本企業から見ると、中国の内陸部の市場は機会と脅威が混在している。「日本であること」が付加価値になる反面、機能の絞り込みと徹底した部品の現地調達化、中国企業との連携などによって熾烈なコストパフォーマンス競争に耐える体制を持たなければならない。

# I 中国経済の成長を牽引する内陸部

## 1 財政出動が支える中国経済のV字回復

中国経済の2009年1～9月の実質GDP（国内総生産）成長率は7.7%、同年第1四半期の6.1%を底に、7～9月の第3四半期は8.9%まで回復してきており、09年通年では8%を上回ることがほぼ確実になった。輸出は9月も前年同月比15.2%減でマイナストレンドが続いているが、大規模な財政出動と金融緩和を背景とした固定資産投資（2009年1～9月で25.7%増）が経済のV字回復を支えている。中国の経済体制を「国家資本主義（国家が管理する資本主義）」と表現することがあるが、中国は今回の経済危機を、「大きな政府」のメリットを活かして乗り切ってきた。

中国にとって、経済危機対策としての大型財政出動は今回が初めてではない。約10年前にも「西部大開発」と称された大規模投資が

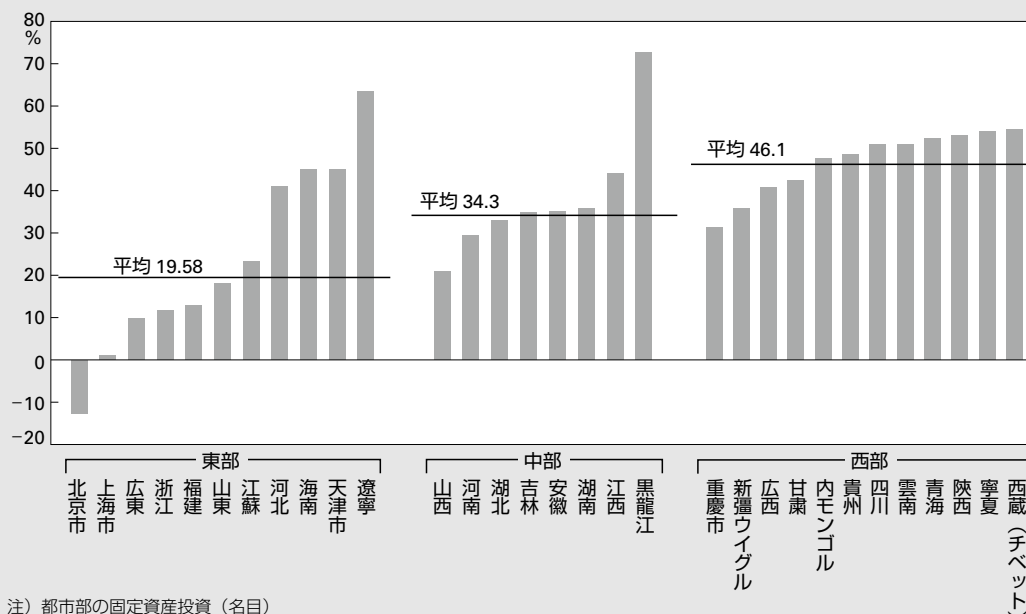
行われた。西部大開発は1980年代に鄧小平が提唱していた構想で、沿岸部が発展した後は発展が遅れる西部地域を集中開発するというもので、具体的な計画は江沢民政権時代の1999年に発表されたものである。1998年はアジア通貨危機の影響で輸出がほぼゼロ成長となり、翌年のGDP成長率は90年代で最低の7.6%に落ち込んでいた。外需に期待ができないため、西部大開発の号令のもとで内需喚起の政策が打ち出されたのである。

当時（1999年）の中国のGDPは9兆元、中央財政収入も総額1兆元程度で西部大開発に必要な金額に達せず、日本をはじめとする諸外国に投資の協力を要請するほどであった。2008年後半から始まった今般の大型財政出動は2年間で4兆元（総事業費）を自国内で資金調達しているのであるから、隔世の感がある。

## 2 内陸部で始まった高度経済成長

内陸部を含め現在の中国の経済成長を支え

図1 中国の固定資産投資の伸び（2009年第1四半期、前年同月比）



注) 都市部の固定資産投資（名目）  
出所) 中国国家统计局より作成

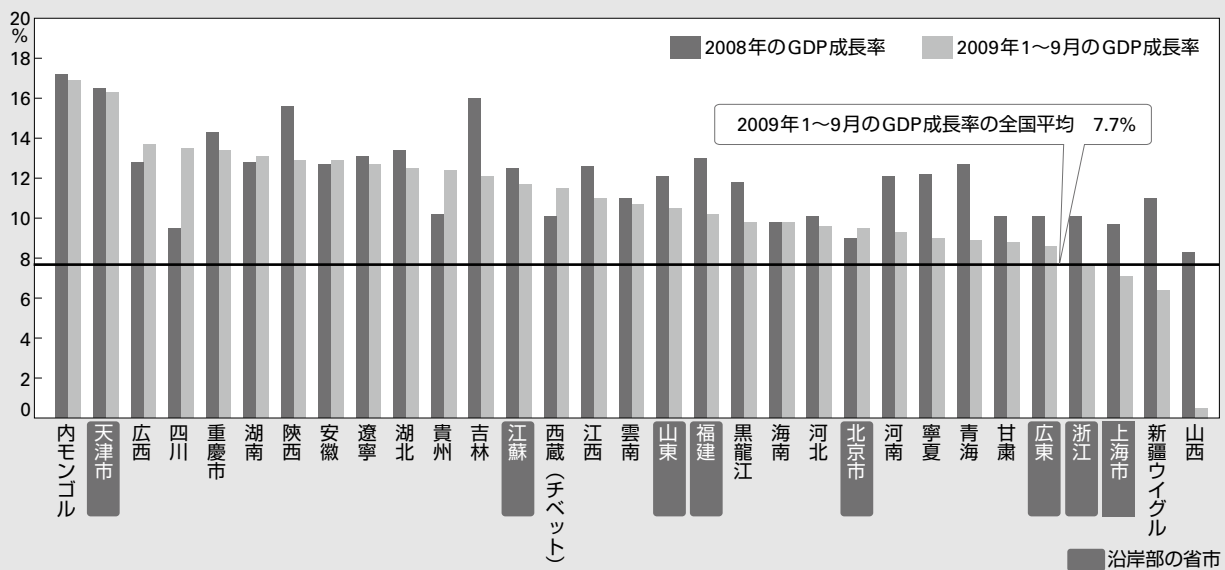
ているのは固定資産投資である。2009年、2010年で総事業費4兆元の公共投資は、その45%が鉄道・道路・空港などのインフラ投資に回され、地域的には、沿岸部より内陸部に重点配分されている（前ページの図1）。胡錦濤政権は内陸部の経済格差是正（「和諧社会建設」）を最重点政策としているが、今回の財政出動は景気対策という面と同時に、経済格差是正をねらう一石二鳥の政策となっている。

その結果、図2に示すように、2009年1～9月の広西省、四川省、湖南省、安徽省、貴州省、西藏（チベット）自治区、北京市の成長率は2008年の成長率を上回っている。固定資産投資が50%を超える大幅増となった北京市以外は、いずれも中西部の省である。2009年の中国経済は「西高東低」で内陸部が成長を牽引している。図2を見ても、2009年1～9月の全国平均のGDP成長率は7.7%だが、それを下回っているのは浙江省、上海市、新疆ウイグル自治区、山西省のみである。国家統計局が調整をしたうえで発表される全国集

計の数値と比較すると、図2の地方政府発表の数値は過大であるが、これは省間取引などの統計手法の問題に起因するもので、趨勢としては内陸部の成長率が沿岸部のそれを大きく上回ることに間違いはない。

たとえば、内陸部で中央政府が経済発展を重視する重慶市では「内陸開放型経済モデル」建設が進められている。重慶市で計画されている两江新区（重慶市中心部の長江と嘉陵江の合流地点を中心とする開発区）は、計画面積960km<sup>2</sup>（東京23区のはほぼ1.5倍）で、国家級の大規模開発である上海浦東、天津濱海に続く第三の新区として認可される予定である（図3）。インフラ建設のみで2015年までに400億元（約6000億円、1元15円で換算。以下、同）が投資される。两江新区には、先端的な製造業、金融・サービス業の集積と同時に、内陸部の対外開放機能が設置される。たとえば、長江に面する港湾（寸灘港）と空港（江北空港）に総合保税區が置かれるなど、内陸部でありながら世界市場に向けた輸出産業を育成する計画である。重慶市

図2 2008、09年1～9月の省市別GDP（国内総生産）成長率



は、2010年代の内陸部経済発展の鍵を握る、中央政府が最も注目する地域である。

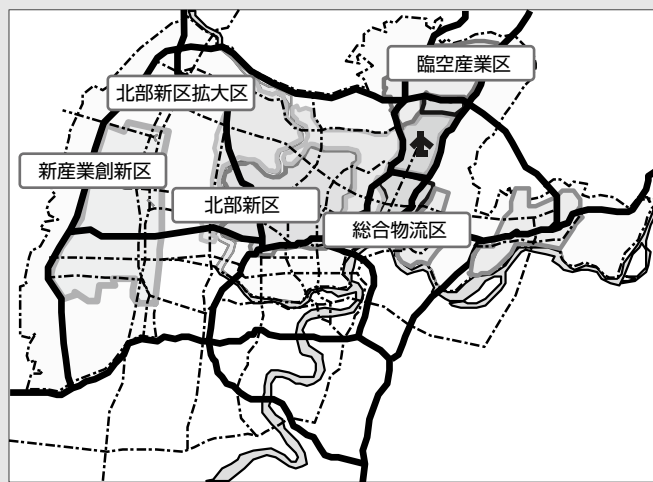
重慶市ほどではないにせよ、内陸部の都市はいずれも、地下鉄、高速道路、ハイテク工業パークなどインフラ建設ラッシュとなっている。

### 3 都市経済の発展と高度成長の始まり

内陸部への投資は公共分野ばかりではない。オフィス、工場、あるいは不動産といった民間分野、さらには外資企業による投資も急増している。

図4から次ページの図6は、筆者が2009年8月に陝西省宝鶏市を現地調査した際の写真である。宝鶏市は陝西省の省都の西安市から170kmほど西に位置し、人口は376万人（2007年）、1人当たりGDPは2322ドル（2007年、上海市の4分の1程度）の典型的な内陸部の中堅都市（いわゆる三級都市）である。図4を見ると市内の目抜き通りは沿岸の大都市と遜色がない。大型ショッピングモールがあり、外国ブランドのテナントも進出してい

図3 重慶市の「两江新区」構想



る。また、次ページの図5のように、車で10分程度郊外に出ると、マンション建設ラッシュとなっている。個人所得の上昇に伴って、宝鶏市では2009年に入って外資自動車メーカーのディーラーが相次いで進出してきた（次ページの図6）。インフラが整備されて周辺地域から人口が集まり、そこに商業・サービスが活発化し、個人所得上昇も加わって消費者市場が急速に立ち上がっている。高度成長期の入り口に差ししかかった様相である。

図4 陝西省宝鶏市の目抜き通りと大型ショッピングモール



図5 宝鷄市郊外で進むマンション建設



省都である西安市（いわゆる二級都市）となると、さらに発展スピードが加速している。宝鷄市のような初期の発展段階を過ぎてすでに市内は日常的な大渋滞となり、地下鉄建設が急ピッチで進められている。また、市街地の過密緩和のために郊外に副都心が建設されており（図7）、公共交通の整備と都市の外延化というその発展形態は、沿岸部の中心都市と全く遜色がない。この数年、沿岸部よりはるかに速いスピードで内陸部の都市の発展が進んでいることを感じさせる。

大型公共投資によるインフラ整備が下支えしている内陸部経済ではあるが、実態を見ると、内陸部経済の発展の背景にあるのはそれ

ばかりではない。民間資金も大量に流れ込んできている。今回の内陸部の高度成長は、財政出動によって都市インフラが整備され、周辺からの人口流入が起こってそれが消費ブームへと伝播し、さらにそこに国内外の企業の投資が重なるというスパイラル（らせん状）的な内需型の経済成長モデルが実現されている。

鄧小平の南巡講和と上海浦東開発の採択のあった1992年から17年、中国は5億人の沿岸部中心の高度成長を成し遂げてきたが、内陸部における8億人の高度成長はこれからが本番である。沿岸部の高度成長は外資導入と輸出振興が原動力であったが、今回の内陸部の高度成長はインフラ投資と都市経済の急速な発展が原動力になっている。

## II 内陸部と沿岸部とのネクストリッチ層（中流層）比較

本章では内陸部で勃興する「ネクストリッチ層（中流層）」について、インターネット調査の結果を用いてその特徴を論じたい。2009年9月初旬に、野村総合研究所（NRI）は、中国専門の日本の調査会社サーチナと共同でインターネット調査を実施した。調査対象は、沿岸部として北京市、上海市、広東

図6 宝鷄市郊外に相次いで進出する外資自動車メーカーのディーラー



省、内陸部では黒龍江省、陝西省、安徽省、四川省、湖南省で計334サンプルである。今回対象とした回答者は、沿岸部では世帯月収が8000元（12万円）以上1万5000元（22万5000円）未満、内陸部では世帯月収で5000元（7万5000円）以上8000元未満である。世帯年収を絞り込んだ調査となったためにサンプル数は少ないが、各地域で得られているデータは整合しており、筆者らのコンサルティングにおける実感とも乖離はない。

筆者らは、2004年から中国のネクストリッチ層の消費実態調査を行ってきた。ネクストリッチ層とは、富裕層ではないが、持家あるいは賃貸で自宅用不動産があり、自動車や薄型テレビなどの高額耐久消費財の取得も可能な、生活にゆとりを持つ世帯を指している。最近では中間所得層、あるいは中間層という表現もよく使われるが、中間層というと、ネクストリッチ層よりももう少し下の所得層までを含んだ概念と思われる。筆者らが注目するのは、あくまで日本企業の商品やサービスのユーザーであり、そうなる中間層の上位に属する集団、富裕層の予備軍としてのネクストリッチ層というほうがふさわしいと思う。

筆者らが調査を開始した2004年当時、ネクストリッチ層を世帯年収でいえば、内陸部では5万元（75万円）程度、沿岸部では10万元（150万円）前後と定義していた。内陸部と沿岸部では住宅価格や生活必需品物価も異なるため、同じネクストリッチ層といっても年収はかなり異なるはずである。そこで今回は、自動車ディーラーや家電量販店への大型耐久消費財の新規購入者についての事前インタビュー調査に基づいて、ネクストリッチ層の世

図7 西安市郊外で進む副都心建設



表1 ネクストリッチ層を対象としたインターネット調査の概要

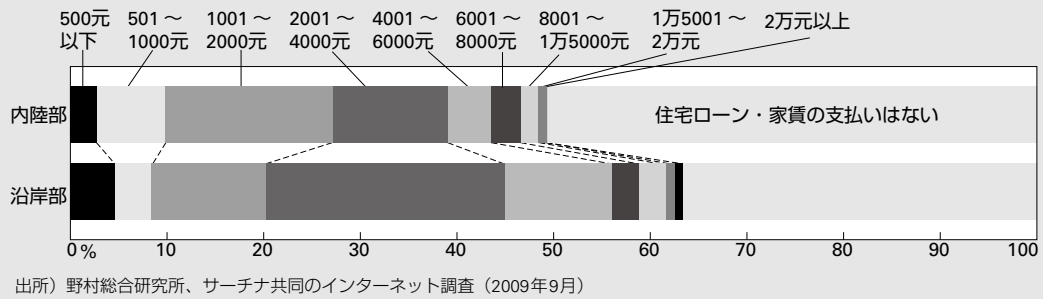
実施時期	2009年9月	
実施地域	沿岸部	北京市、上海市、広東省
	内陸部	黒龍江省、陝西省、安徽省、四川省、湖南省
対象者	ネクストリッチ層（N=334）	
	沿岸部	世帯月収：8000元以上1万5000元未満
	内陸部	世帯月収：5000元以上8000元未満

帯月収を表1のように定義した。

## 1 ネクストリッチ層の世帯月収は沿岸部と内陸部で3000元もの差

沿岸部と内陸部との生活コストの差を考えると、ネクストリッチ層とする世帯月収には、両者では3000元以上の開きがあるものと筆者らは想定している。たとえば、今回のインターネット調査で毎月の住宅ローン・家賃支払いを調べてみると（次ページの図8）、内陸部のネクストリッチ層は5割以上が住宅ローン・家賃の支払いがない。住宅ローン・家賃支払いがあるケースでも、その5割が月額2000元以下であることから、住宅ローン・家賃だけを考えても、沿岸部と内陸部のコスト負担は月額で2000元から3000元程度の差が

図8 住宅ローン・家賃支払い額（月額）



あるとみられる。筆者が2008年夏に西安市を訪問した際にも、現地銀行の広告には「手付金1万5000元、月々のローン返済が500円で郊外の60m<sup>2</sup>クラスのマンションを買おう」と書かれていた。毎月500元では、上海や北京ではアパートすらも借りられない金額である。このように、同じネクストリッチ層といっても沿岸部と内陸部では、実際の所得に大きな差があることに留意しなければならない。

## 2 一般の企業勤務者でもネクストリッチ層へ

さて、インターネット調査という性格から、今回調査対象となったネクストリッチ層はITリテラシー（情報技術を利用できる能力）の高い20代から30代が中心となっている（表2）。また、ネクストリッチ層の職業は企業勤務者が大半で、沿岸部では外資企業勤務の割合が4.5ポイントも高くなっている。逆に内陸部では、専門職（弁護士、医師、会計士など）がやや高くなっている。

内陸部の日系自動車ディーラーへのインタビューでは、現在の15万元（日系自動車の小型セダンの売れ筋価格）以上の乗用車の中心的購入層は、自営業か政府高級幹部で、月収は1万元以上である。しかし最近はその下のクラスの乗用車では一般の企業勤務者の中間管理職による購入も増えてきているとのことであった。中間管理職では月収は5000元に届かないが、共働きであれば世帯月収は5000元を十分に上回るためであり、内陸部でも一般の企業勤務者がネクストリッチ層となってきているのである（表2）。また、家族構成は3人世帯が半数程度で、いわゆる核家族世代が中心である。

ネクストリッチ層は現在の景気をどう見て

		沿岸部	内陸部
年齢	20歳以下	0.0	0.4
	21~30歳	46.8	43.1
	31~40歳	38.5	36.9
	41~50歳	11.9	13.3
	51~60歳	2.8	4.0
	61歳以上	0.0	2.2
	合計	100.0	100.0
勤務先	政府機関・国営企業	25.7	27.1
	内資民営企業	26.6	23.1
	外資企業	32.1	27.6
	個人事業者	8.3	8.4
	専門職（弁護士、医師、会計士など）	7.3	12.9
	農業	0.0	0.4
	無職	0.0	0.4
	合計	100.0	100.0
世帯人数	1人	2.8	3.1
	2人	13.8	17.3
	3人	54.1	47.6
	4人	17.4	19.1
	5人以上	11.9	12.9
	合計	100.0	100.0

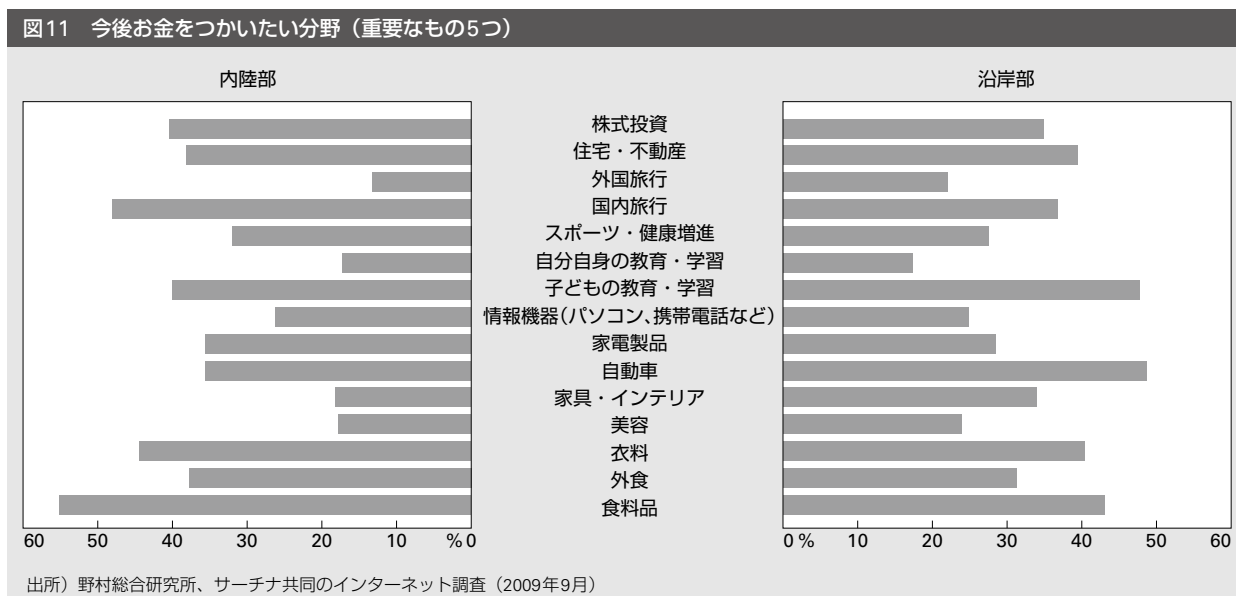
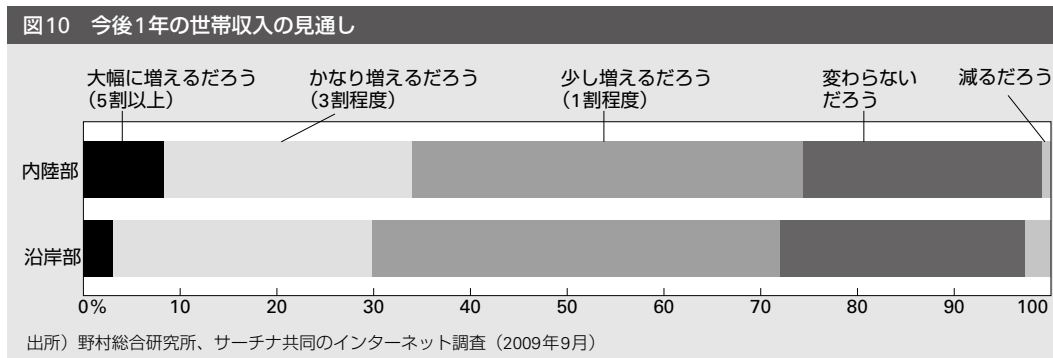
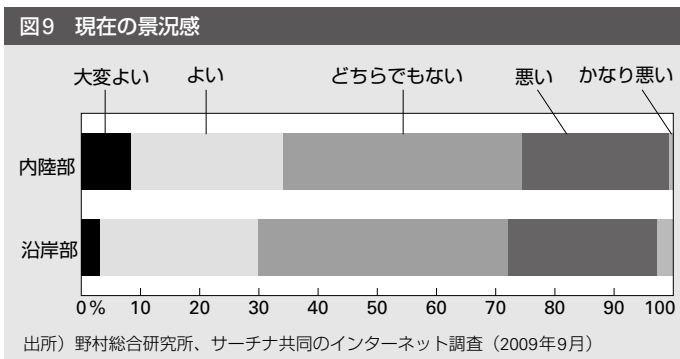


いるのであろうか。図9を見ると、沿岸部、内陸部ともに景況感については大きな差がない。現在の景況感について「大変よい」「よい」と回答したのは全体の3分の1程度で、これに「どちらでもない」を加えると7割強である。つまり、よくないと答えたのは2割強であって、中国のネクストリッチ層の回答から見える現状の景況感は決して悪いものではない。また、自らの収入の1年先の見通しについても、「増えるだろう」と回答している比率が7割強、「変わらないだろう」というのが3割弱、「減るだろう」というのが1割未満という回答結果で、景況感同様、今後の収入についても楽観的に見ている様子が見える。ここでも沿岸部と内陸部とは大きな

差はない(図10)。

### 3 ネクストリッチ層の耐久消費財への強い関心

図11は、今後お金をつかいたい分野を尋ねたものであるが、ネクストリッチ層の回答は沿岸部も内陸部もおおむね類似している。



日々の生活に直結する食料品、外食、衣料はいずれも関心が高い。住宅・不動産と自動車についても関心が高い。ネクストリッチ層にとって、住宅と自動車の購入は地域を問わず今やブームである。ただし、耐久消費財のなかで家電製品については、内陸部ではお金をつかいたい分野の上位にあるものの、沿岸部ではそこまでではない。自動車に比べて家電製品は、同じ耐久消費財でも、沿岸部ではネクストリッチ層の需要が一巡しているのではないと思われる。

また、住宅・不動産と同等かそれ以上に、子どもの教育・学習への支出の関心が高い。内陸部でもそうだが、沿岸部ではその傾向がより顕著である。ネクストリッチ層を対象とする消費市場のなかで、教育分野は大変有望である。さらに、国内旅行についても高い関心が示されている。旅行への関心は、内陸部ではより顕著である。

今回の調査では、ネクストリッチ層の8割

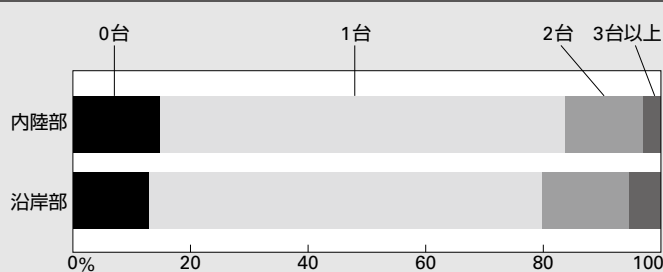
以上が薄型テレビ（液晶テレビ、プラズマテレビ）をすでに保有しており（図12）、デスクトップパソコンは9割以上がすでに保有しているという結果になった（図13）。デスクトップパソコンについては、2年前にネクストリッチ層向けに実施した類似調査（世帯年収10万元以上、聞き取り型アンケート調査）でも、9割以上が保有という結果だったため、今回も同様な結果が得られても不思議はない。しかし、薄型テレビについては、同調査では3割程度との回答であったのに対し、今回は8割以上である。今回調査対象としたネクストリッチ層は、企業勤務者でもITリテラシーの高い幹部社員であるために、最新の家電製品にはとりわけ高い関心を持っていることが数字に表れている。

#### 4 自動車はこの3年でネクストリッチ層に急速に普及

自動車については、内陸部ではネクストリッチ層の6割、沿岸部では7割がすでに保有している（図14）。しかも図15を見ると、その保有者の8割程度は最近3年以内に購入している。このなかには買い替えた人も当然含まれるであろうが、大半が新規購入者であると想定される。中国の自動車販売台数は、2006年720万台、07年870万台、08年930万台、09年は1360万台、乗用車のみで1030万台となり、中国は世界最大の自動車市場となっている。今回のアンケート調査結果を見ても、この2、3年における爆発的な自動車販売台数の伸びがネクストリッチ層に支えられていることは、容易に想像できる。

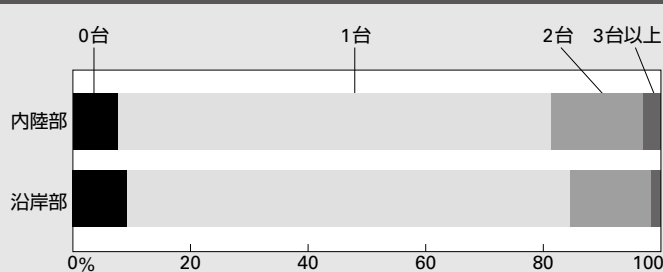
図16の保有する自動車のサイズ（排気量）を見ると、沿岸部と内陸部では大きな差が見

図12 薄型テレビの保有状況



出所) 野村総合研究所、サーチナ共同のインターネット調査 (2009年9月)

図13 デスクトップパソコンの保有状況



出所) 野村総合研究所、サーチナ共同のインターネット調査 (2009年9月)

られる。内陸部では1600cc以下の小型車が中心（全体保有の6割弱）であるのに対して、沿岸部では1601cc以上の中・大型車が全体保有の6割程度を占めている。

当然ながら、自動車の購入費用も同様の傾向があり、内陸部では15万元未満が7割弱で、10万元未満という回答も3割弱となっている一方で、沿岸部では15万元以上が5割弱を占めていて、10万元未満という回答は2割を切っている。つまり、内陸部で売れている自動車は10万元を挟んだレンジであるのに対し、沿岸部では15万元を挟んだレンジで、両者には5万元程度の開きがある（図17）。

次に、自動車をまだ所有していない層でも、「2年以内に購入したい」という回答が沿岸部では7割弱、内陸部でも5割弱を占めている（次ページの図18）。「購入するつもりはない」はそれぞれ2割程度であるから、ネクストリッチ層の自動車未保有者のほとんどが、これから数年のうちに新規購入を考えていることになる。

今回の調査の回答者は20代、30代が中心である。この世代は自動車の新規購入者が大半と考えられるが、生涯で見ればさらに5、6台の購入が期待できる。現在、日本の自動車取得層は50代が最も多いといわれており、ポテンシャル（潜在可能性）という点で中国のユーザーがいかに魅力的であるかがわかる。

「自動車は未保有」とした回答者が想定する今後の自動車購入費用は、「すでに自動車を保有している」という回答者のそれよりも若干ではあるものの低くなっている。内陸部で

図14 自動車の保有状況

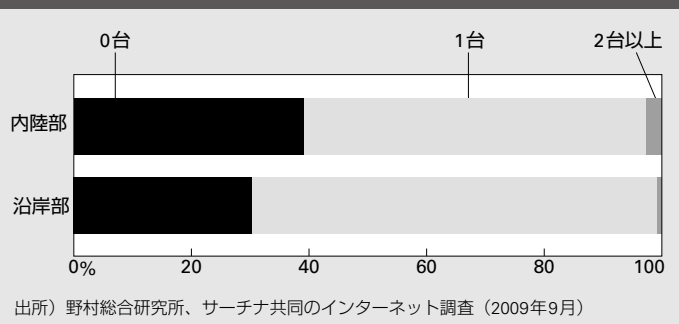


図15 保有する自動車を購入した時期（自動車保有者の回答の内訳）

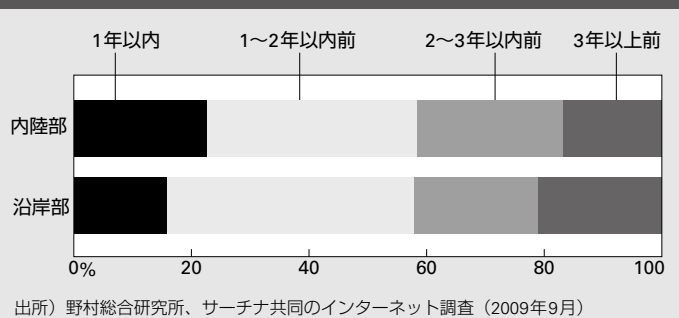


図16 保有する自動車の排気量（自動車保有者の回答の内訳）

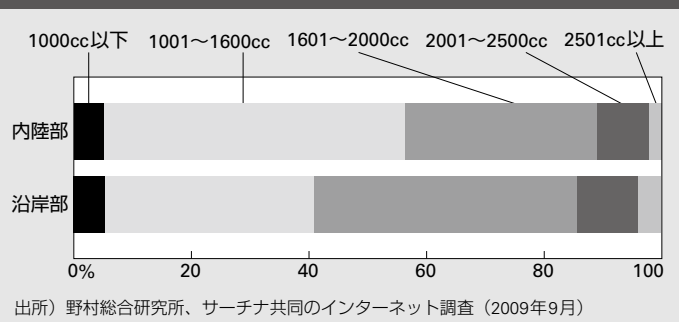


図17 保有する自動車の購入費用（自動車保有者の回答の内訳）

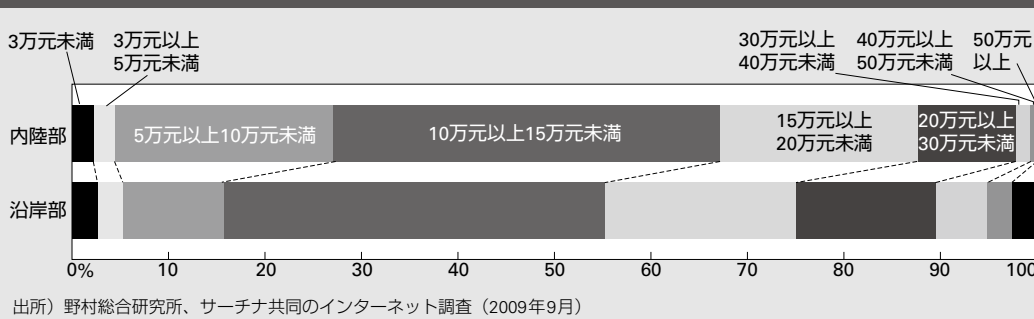
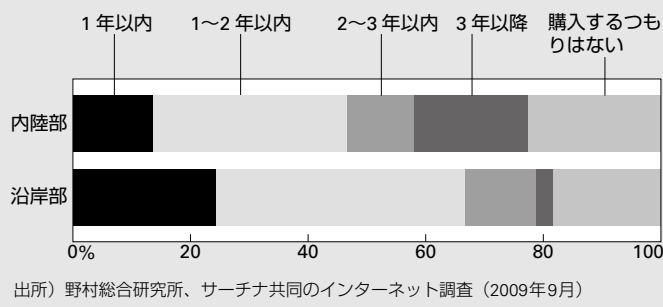


図18 今後、自動車を購入したい時期（自動車未保有者の回答の内訳）



はやはり10万円前後を想定しており、これは現在保有しているという回答者と差はない。しかし、沿岸部の回答を見ると、現保有者は半数が15万元以上の車を保有しているのに対して、未保有者は6割以上が15万円未満の自動車の購入を希望している。自動車の販売価格が下落傾向にあることも影響しているかもしれないが、ネクストリッチ層のこれからの新規購入者は、既保有者よりもやや値段の安い自動車を希望していることに留意すべきである（図19）。

## 5 ネクストリッチ層はインターネットで商品情報を入手

インターネット調査であるという前提に注意する必要があるが、今回の調査結果によると、自動車購入時の情報収集は、「インターネットサイト」が最も多く、「知人・家族・親戚から聞いて（口コミ）」よりも高い数字となっている。一般に中国では、テレビ・雑

誌広告以上に口コミによる情報が購買行動に大きな影響を及ぼす結果が出る。ネクストリッチ層はそれと同じようにインターネットのさまざまなWebサイトから情報収集しており、インターネットは、購買行動の動機づけに大きな影響力を持っている（図20）。

自動車を選定する際の価格以外の重視ポイントを見ると、沿岸部、内陸部とも「走行性能」が最も重視されるが、内陸部では、「走行性能」の次が「燃費」となっている（図21）。これは自動車以外にも共通しており、内陸部ほど商品購入に際しては維持コストが重視される傾向がある。また、「アフターサービス」は沿岸部、内陸部ともに重視されている。一方、「ブランド」は沿岸部では重視されているが内陸部ではそれほどでもない。内陸部のネクストリッチ層は、デザインやブランドなどよりも、性能や経済性、アフターサービスといった実質的な商品価値を厳しく見ている傾向が表れている。

## 6 ネクストリッチ層は日本製に好感

次にネクストリッチ層が国内メーカー製と外国メーカー製のどちらを好むかという調査結果を紹介したい。品目によって差があり、たとえば、食料品と衣料品は国内メーカー製の選好度が高いが、逆に、自動車>情報機器>化粧品>家電製品は、この順で国内メー

図19 今後、購入したい自動車の購入費用（自動車未保有者の回答の内訳）



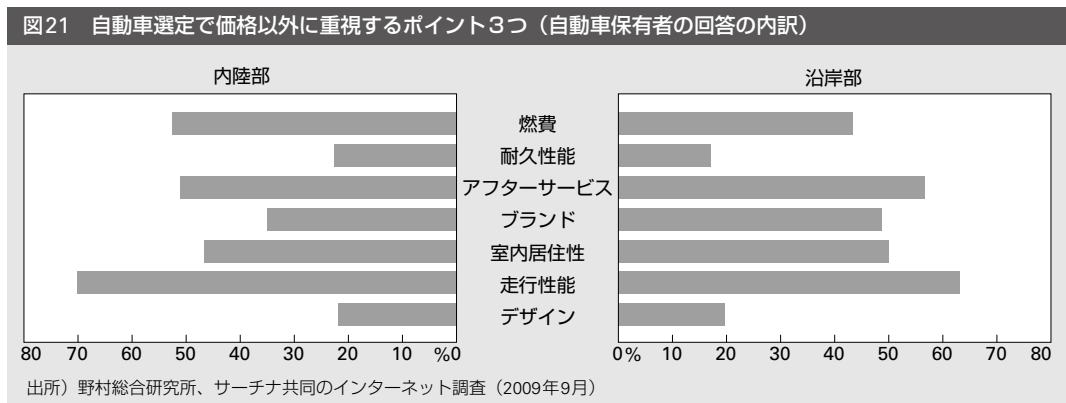
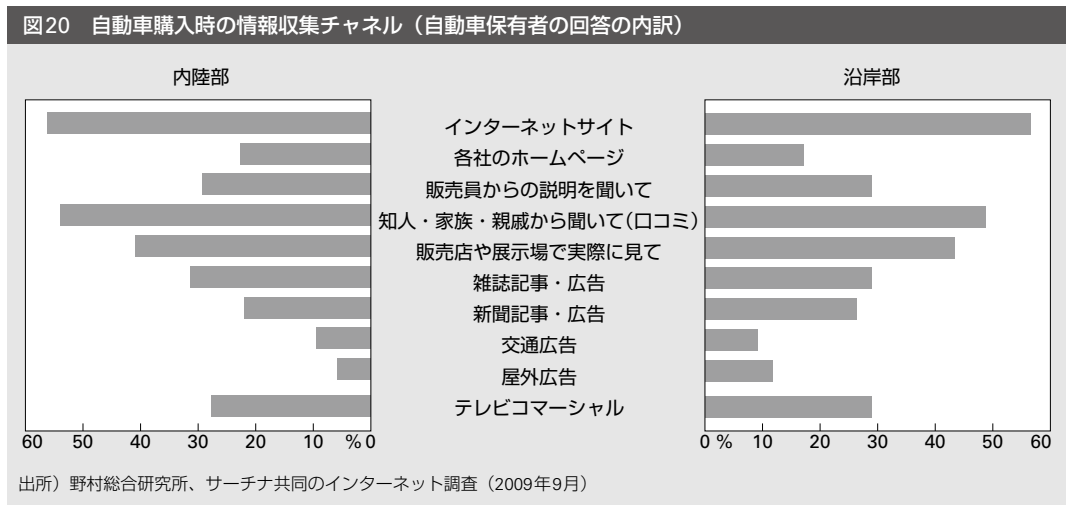
カー製よりも外国メーカー製の選好度が高いという結果になった（次ページの表3）。また、外国製品好きの人の比率は、内陸部よりも沿岸部のほうが高くなっている。

ネクストリッチ層の日本あるいは日本メーカー製の選好度を見てみたい。まず次ページの表4は、日本に対する一般的な印象を尋ねたものである。日本が「好きだ」という回答は沿岸部では35.8%、内陸部では30.7%で沿岸部のほうが高く、特に上海市や広東省では、「好きだ」という比率が4割程度となっている。

今回のインターネット調査を共同実施したサーチナによれば、ネクストリッチ層に限定せずに同じパネル（調査対象として固定された対象者の集合）を使用した調査（2009年2

月実施、9300サンプル）では、日本への差別（敵視）感情について、「ない」「あまりない」という、日本に対して悪い感情を持っていない回答は17%で、表4の結果とはかなりかけ離れた結果になっている。つまり今回のインターネット調査のパネルにもともと、日本好きの対象者が多く含まれているというような偏向があったわけではない。ネクストリッチ層のみを抽出して回答を求めると、日本選好度が際立ってくるということである。

一方、サーチナによる年収25万元以上の富裕層へのグループインタビュー調査では、日本製品が好き、日本人の礼儀正しさが好き、日本の食べ物、日本の街が好きなど、全般的に「好き」という回答が多い結果が出ているという。



このように見ると、仮說的だが、中国人の対日感情については、収入が高く、教養レベルが高いネクストリッチ層ほど日本を見る目は寛容であると想定される。過去の歴史問題からすれば、日本に対してほぼすべての中国人が嫌悪感を持つはずであるのは事実であるが、今の日本、あるいは今の日本人に対して

は、ネクストリッチ層は意外にも好感を持っている。ネクストリッチ層の価値観は急速に多様化しており、「中国人は嫌日」という思い込みは禁物である。所得や職業、地域などによって、消費の価値観やブランド選好の考え方が全く異なっていることに注意したい。中国の生活者全般を対象としたような調査は

表3 国内・外国メーカー製品の選好度

	(単位：%)											
	食料品		衣料品		化粧品		家電製品		情報機器		自動車	
	沿岸部	内陸部	沿岸部	内陸部	沿岸部	内陸部	沿岸部	内陸部	沿岸部	内陸部	沿岸部	内陸部
国内メーカーがよい	38.5	48.9	33.0	45.3	21.1	16.4	23.9	25.3	18.3	13.8	12.8	12.4
外国メーカー（合併含む）がよい	27.5	20.0	36.7	20.0	66.1	57.8	52.3	49.8	64.2	63.6	69.7	65.8
どちらでもよい	33.9	31.1	30.3	34.7	12.8	25.8	23.9	24.9	17.4	22.7	17.4	21.8
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所) 野村総合研究所、サーチナ共同のインターネット調査 (2009年9月)

表4 一般的な日本の印象

	(単位：%)									
	沿岸部	内陸部	北京市	上海市	広東	黒龍江	安徽	陝西	四川	湖南
好きだ	35.8	30.7	27.8	38.9	40.5	26.1	33.3	27.9	36.4	29.8
どちらでもない	45.9	52.4	50.0	41.7	45.9	52.2	57.8	53.5	45.5	53.2
嫌いだ	18.3	16.9	22.2	19.4	13.5	21.7	8.9	18.6	18.2	17.0
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所) 野村総合研究所、サーチナ共同のインターネット調査 (2009年9月)

表5 日本メーカー製（中国国内生産製を含む）の好感度（自動車）

	(単位：%)									
	沿岸部	内陸部	北京市	上海市	広東	黒龍江	安徽	陝西	四川	湖南
日本製（中国国内生産を含む）は好きだ	56.9	50.2	41.7	52.8	75.7	54.3	44.4	51.2	47.7	53.2
どちらでもない	27.5	34.2	36.1	30.6	16.2	34.8	40.0	27.9	38.6	29.8
日本製（同上）は嫌いだ	15.6	15.6	22.2	16.7	8.1	10.9	15.6	20.9	13.6	17.0
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所) 野村総合研究所、サーチナ共同のインターネット調査 (2009年9月)

表6 日本メーカー製（中国国内生産製を含む）の好感度（家電製品）

	(単位：%)									
	沿岸部	内陸部	北京市	上海市	広東	黒龍江	安徽	陝西	四川	湖南
日本製（中国国内生産を含む）が好きだ	78.0	64.9	72.2	75.0	86.5	67.4	64.4	65.1	61.4	66.0
どちらでもない	14.7	25.8	22.2	11.1	10.8	19.6	33.3	25.6	31.8	19.1
日本製（同上）は嫌いだ	7.3	9.3	5.6	13.9	2.7	13.0	2.2	9.3	6.8	14.9
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所) 野村総合研究所、サーチナ共同のインターネット調査 (2009年9月)

全く意味をなさない。

表5、6でも明らかなように、ネクストリッチ層は日本製品に高い好感を持っていると考えられ、日本企業も、この層を対象としたマーケティングにおいては、日本の持つ良さを全面に押し出すべきであろう。

### Ⅲ 現地調査から見る内陸部の消費ブーム

本章では、2008年8月と9月に筆者らが陝西省西安市、湖南省長沙市で実施した現地調査の結果を紹介したい。

#### 1 幹部サラリーマンであればネクストリッチ層入り

表7は長沙市が2009年9月に発表した労働賃金（月収）ガイドラインである。賃金改定の際のガイドラインとしての職種職位別に細かく数値が記載されているが、中位類（標準タイプ）で見ると、企業の幹部（役員、工場長）、弁護士、電子エンジニア、金融機関勤務者（銀行営業スタッフ）の所得の高さがわかる。これらの職種では高位類であれば月収で5000元を上回り、中位類であっても、共働きを前提に世帯収入を考えれば月収5000元を超える水準にある。長沙市のような省都級都市（いわゆる二級都市）では、サラリーマンでも部長級の幹部ともなればほぼネクストリッチ層入りをしていると考えてよい。

#### 2 2009年の西安市は「モータリゼーション元年」

西安市の複数の自動車ディーラーへのインタビューでは異口同音に、2009年初から販売

表7 長沙市労働賃金（月収）ガイドライン（抜粋）

	(単位：元)	
	中位類	参考：高位類
企業役員	5,408	19,096
工場長	5,253	18,208
弁護士	4,363	7,283
電子エンジニア	3,285	6,336
銀行営業スタッフ	3,267	6,072
生産部長	3,154	11,388
人事部長	3,025	10,919
財務部長	2,961	12,529
機械設計エンジニア	2,473	5,154
保険営業スタッフ	2,392	3,583
会計士	2,345	6,110
建築エンジニア	2,217	3,861
広報部長	2,199	8,364
医師	2,167	5,187
営業部長	2,156	9,915
鋳造工	2,147	2,688
不動産開発スタッフ	2,075	3,605
自動車修理工	2,005	3,713
ソフトエンジニア	1,983	5,874
鍛造工	1,908	3,318
プログラマー	1,899	3,341
薬剤師	1,614	2,383
営業スタッフ	1,400	2,462
経理スタッフ	1,375	2,214

注) 賃金ガイドラインは、低位、中位、高位の3分類で発表される  
出所) 長沙市労働和社会保障局2009年9月22日発表

の激増が始まったという。2008年後半は、リーマン・ショックの影響で、内陸部でも経済の先行き不安で消費が冷え込んだが、その後の大型公共投資で心理的な不安が払拭された。そもそも内陸部は沿岸部のように輸出依存度が高くなく、直接的な経済危機の影響を受けていないこともあって、2009年1月に入ってから大型耐久消費財の消費ブームが始まったといわれている。

ある日系自動車ディーラーでは、2008年7月の月間販売実績140台に対し、09年7月は

図22 西安市内の大手日系自動車ディーラーの開店直後の風景



同260台で、前年同月比86%増とのことであった。ディーラーの経営者は「2009年の西安市はモータリゼーション元年である」と語っていた。

なぜ2009年に入って販売台数が激増しているのか。その要因として、

- ①(日系自動車の)主購買層である世帯年収8000元以上の世帯が増えている
- ②2009年に入り広告宣伝などの販売促進を強化している
- ③公共工事に関連する法人需要が増えている

——という点を指摘していた。図22は筆者らが訪問した西安市内の大手日系自動車ディーラーの風景だが、平日の、しかも朝9時の開店直後であるにもかかわらず、商談ブースはすでにほぼ満席、整備工場にも待ち行列ができていた状況であった。

経済開発の波は西安市の周辺地域にも及んでいる。本人は地元の自宅に住み、教育などの問題から、配偶者や子どもは西安市に住ませるといふ富裕層も多い。また、都市化が外延部に拡大するなかで、土地収用によって数百万円の一時所得を得た農民もいる。彼らはまず家を購入し、次に自動車を買う。西安市では、所得が増えた市内の勤労世帯のほかにも、周辺都市から西安市に流れ込む富裕層、あるいは土地利用権を売却した郊外の農

民も高額耐久消費財の消費を支えている。

一方、日本車であれば、15万元前後の小型車と20万元以上の中・大型車に売れ筋が分かれるが、やはり、20万元以上の自動車の購買層となると、富裕層で、しかも個人経営者が購入者の半分近くを占めるようになる。彼らは自ら会社を運営する一方で、政府機関のポストも兼務するなど収入源が複数あり、買い替えあるいは2台目の購入というケースもある。西安市のような内陸部の中心都市で起きている自動車販売の急増は、富裕層がさらに所得を増やして買い替えや複数台の自動車保有に入っていることもあり、廉価車種から高級車種までのすべてが好調な結果となっている。

このような状況は西安市だけではない。総じて中部・西部の省都級都市では同じような現象が起きている。2009年の中国全体の新車販売台数の伸びは前年比46%増となったが、この爆発的な市場拡大は内陸部の市場が支えているのである。

#### IV 内陸部市場で成長する中国企業

中国の内陸部市場の拡大は、中国企業にとって大きな飛躍のチャンスをもたらしている。表8は2009年上半期の中国での自動車販売台数を示しているもので、6位、7位、9



位に中国メーカーがランクインしている。なかでも、7位のBYD（比亞迪）汽車は前年同期比で176%増と急成長している。BYD汽車は、親会社が1995年に設立された民营企业（二次電池〈充電電池〉で世界最大のBYD公司）で、2003年に西安市の泰川汽車を買収して自動車分野へ新規参入したメーカーである。

BYD企業グループの2008年の売上高は268億元（約3500億円）で、このうち86億元（約1200億円）が自動車部門の売り上げとなっている。2003年に泰川汽車を買収してから3年後の06年に初めて自主開発車の「F3」（図23左）を発売、このモデルが大ヒットしたことで、創設からわずか6年の09年上期に、一気にベスト10入りを果たしている。F3は、内陸部市場で最も成長しているAクラスと呼ばれる小型車セグメントに属し、価格は、1.6ℓで6万元台から10万元で、内陸部のネクストリッチ層に手が届く絶妙な価格帯となっている。

1.6ℓクラスというと、輸入車では、たとえば北京現代汽車の「エラントラ」（図23右）が8万から12万元、一汽豊田汽車の「カローラ」は12万から18万元で、ネクストリッ

表8 2009年上半期の中国乗用車のメーカー別販売台数

自動車メーカー	2009年上期		2008年上期		2009/2008 伸び率 (%)
	順位	販売台数 (台)	順位	販売台数 (台)	
上海大衆汽車（上海VW）	1	306,231	2	264,992	16
一汽大衆汽車（一汽VW）	2	304,427	1	268,664	13
上海通用汽車（上海GM）	3	264,827	3	211,911	25
北京現代汽車	4	235,607	7	137,857	71
東風日産汽車	5	198,416	6	145,817	36
奇瑞汽車	6	180,019	5	174,283	3
BYD（比亞迪）汽車	7	176,814	15	64,072	176
広州本田汽車	8	151,019	8	126,590	19
吉利汽車	9	147,019	9	121,690	21
一汽豊田汽車	10	142,417	4	190,639	-25

出所）中国汽车工業協会

チ層にとってカローラはやや高すぎる。エラントラまでは手が届くが、同じ車格で機能も輸入車と遜色なく、価格は6万元からとなれば、国産のF3が内陸部で大ヒットするのはやはり納得できる。

中国では、2009年1月から小型車普及のため、1.6ℓ以下の小型車の取得税が半分に減額（10%から5%へ）されたことに加え、農村では購入補助（「汽車下郷」）の政策も取られている。こうしたことから、1.6ℓ以下は乗用車販売全体の7割以上を占めている。そのなかでもBYD汽車のF3は、2009年の最多

図23 BYD汽車「F3」（左）と北京現代汽車「エラントラ」（右）



販売車種となっており、年間販売台数は28万台に達し、一車種での販売台数としては過去に類を見ない大ヒットを記録した。2009年12月9日の國務院常務会議で、10年も小型車の車両取得税減免措置（10%から7.5%へ）と自動車下郷を継続することが決定されており、中国市場の小型車ブームがしばらく続くことは間違いない。

BYD自動車は品質よりも価格が優先される内陸部のネクストリッチ層向け市場から事業をスタートすることで成功を取めたが、同時に他の国産メーカーとは異なり、当初から自社開発志向を強く打ち出していることでも知られる。深圳の坪山地区には3000人以上の自動車分野の技術者を有する大規模な研究開発センターを設置し、北京には北京ジープから買収したボディ金型工場を持っている。エンジン本体や電子制御システムなど未修得の技術もあるが、優れた技術者を日本を含む世界から招聘して幹部に登用し、自主開発に邁進している。また、本業の電池技術を活かして電気自動車の開発も進めており（2009年では試作レベル）、政府・タクシー向けを中心に2010年には量産化の計画を持っている。

BYD自動車は、奇瑞自動車や吉利自動車など、地元政府のバックアップを受ける反面、国営色の強い従来型の中国メーカーの経営とは全く異なり、起業家精神にあふれる新興メーカーである。しかし、ホームグラウンドである内陸部市場という存在がなかったならば、BYD自動車のように技術力がまだ途上にある企業はいに登ることはできなかったはずで、BYD自動車は「内陸部経済の申し子」（内陸部市場で力をつけて台頭してくる企業）である。

自動車以外でも内陸部市場で力をつけて台頭する国産メーカーが数多く出てきている。たとえば、ブラウン管テレビからの買い替えで、2009年の中国の液晶テレビ市場（台数ベース）は、前年比8割の伸びで世界最大となっているが、そのうち、2009年前半の国産メーカーの販売シェア（台数ベース）は約7割を占め、08年第1四半期の4割からわずか1年強で国産のシェアが急上昇している。ここまで国産メーカーのシェアが急上昇した最大の理由は、内陸部市場の台頭である。現在、この市場の高成長を牽引するのは内陸部のネクストリッチ層であり、中国メーカーはその市場に適合する3000～5000元の廉価製品を持っている。韓国や日本の家電メーカーも、価格の引き下げに走ったが、中国メーカーの価格帯には下りて来られない。

筆者らが陝西省宝鶏市内の家電量販店を訪れた際も、日本メーカーの売場にはほとんど客はなく、人々はもっぱら中国メーカーの売場に集まっていた。日本メーカーの売場の販売員は、「この値段では中国メーカーとの製品の差を説明しきれない」と嘆いていた。つまり、日本メーカーの製品の機能は当然ながら優れ、耐久性能も優位にあると思われるが、その優位性を正当化する以上に価格の差がついてしまっているのである。

国有経済の本格的な解体を始めた1997年から、中国はまだ12年しか経過していない。多くの民営企業がホームグラウンドの内陸部市場で力をつけ、外資企業とも戦える競争力を発揮してくるのはこれからである。自動車のような総合的な技術力が問われる分野でも、中国企業が続々と台頭してくるだろう。

## V 内陸部のネクストリッチ層向け市場で勝ち残る

### 1 ビジネスプロセスの 再点検が必要

中国は沿岸部に内陸部も加わってネクストリッチ層向け市場の急拡大期に突入している。韓国勢のサムスン電子も蘇州市で、LG ディスプレーは広州市で、いずれも2011年から12年にかけて最新鋭の液晶パネル工場を稼働させる。中国最大手の液晶パネルメーカーの京東方科技(BOE)、家電大手のTCL集団、龍騰光電(IVO)も、2011年に稼働する第8世代工場を建設中である。いずれの工場も総額で30億から40億ドルの巨額投資となる。日本勢もシャープが液晶パネル生産の合併事業の計画を発表しており、中国を舞台に液晶パネルの雌雄を決する戦いが始まる様相である。

その一方で、日本企業にとって朗報もある。本誌2009年7月号の北川史和の論考『『Theガラパゴス』からの脱却』で、日本企業が新興国で勝つための戦略として、

①日本の世界観を売る

②価格と価値とのバランスを考える

③「模倣困難」な経営システムを構築する

——という3点の重要性を指摘しているが、今回のインターネット調査においても、ネクストリッチ層は日本の製品の品質やサービスに対して好感を持っていることが明らかとなった。

実は、筆者もこの1年ほど中国企業の関係者から、日本の良さを学びたいという話をよく聞くようになっていた。当初は日本に特別な感情を持つ関係者に限った話のようにも思

っていたが、そうではなく、今の中国には日本のクオリティ・オブ・ライフ(生活の質)に憧れを持つ富裕層やネクストリッチ層が多くなってきていることが背景にある。日本の企業であることそのものが差別化の要素、付加価値になるということである。

もう一つ、今回の調査から明らかになったのは、同じネクストリッチ層でも沿岸部と内陸部では所得に差があり、内陸部のネクストリッチ層は沿岸部以上に価格と機能に敏感で、売れ筋は沿岸部よりも1ランク下の価格帯にある。つまり、内陸部市場で勝ち残るには、製品の機能を絞り込み、部品の徹底した現地調達化などによってコストダウンを図る必要がある。部品の現地調達を進めるとなると、設計機能を現地に設置し(設計開発体制の多極分散)、現地部品サプライヤー(供給業者)への技術指導体制も整備する必要がある。

徹底的なEMS(電子機器受託生産サービス業者)の活用で、富士フィルムが100ドルを切る新興国専用モデルのデジタルカメラで売り上げを急拡大させているように、ビジネスモデルの組み替え、特に、調達(ソーシング)の改革に踏み込む必要もあるだろう。ダイキン工業が中国の最大手メーカーのエアコンの珠海格力電器と部品調達や金型製造分野で提携したように、低価格品に強い新興国のライバルメーカーと組む戦略も考えられる。ネクストリッチ層向けのビジネスでの成功を獲得するには、自前主義から脱し、場合によってはビジネスプロセスをゼロベースから組み替える必要もある。

日本企業は中国企業の経営や技術に対して見下すようなときがあるが、相手に学ぶこと

がないと思えばすでにその時点で競争から落伍しているといえるのではないか。中国企業にはシンプルな機能を低価格で提供する「ノウハウ」があり、日本企業にとって学ぶべき点がある。

BYD汽車のような「内陸部経済の申し子」はこれからも続々と現れてくるだろうが、彼らはライバルであるばかりではない。ダイキン工業がそうであるように、グローバルな新興国市場を想定して、このようなコスト競争力のある企業とのアライアンス（企業提携）も考えられる。

## 2 5年後を見すえた思い切った 資源投入

筆者は本誌2004年8月号に「急成長する中国市場における日本企業の課題と対応」と題した論文を寄稿した。このなかで、中国での「有産階級（ネクストリッチ）層」（世帯年収で5万～10万円）の勃興を予想した。

すなわち、当時の推計では、「ネクストリッチ層は沿岸部の上海市や北京市であれば総世帯の15%程度、重慶市や成都市のような内陸部の大都市であれば同3～4%程度という少数派にすぎなかった。つまり、それまでの中国市場はごく一部の富裕層が求める高級品と、一般大衆層が求める低価格品の二極分化状況であったが、今後はネクストリッチ層が増加することで、中流品のボリュームゾーンが厚みを増してくる。そこでは外資企業、中国企業が入り乱れた激しい販売競争が繰り広げられる。日本企業はその時代への備えが必要である」と述べた。それから5年余りが経過し、そのネクストリッチ層は当時の想定以上のスピードで増加し、巨大な消費市場を形

成するに至っている。

では、これから5年先の中国はどうなっているのだろうか。都市化が進む内陸部の高成長はしばらく持続していこう。反面、今の水準の財政出動がいつまでも続くわけではないし、耐久消費財の爆発的な市場拡大もいずればペースが緩やかになっていこう。しかし、内陸部では農村地帯から都市部への人口移動はさらに進み、そこに新しい消費市場が生まれるという、息の長い内需主導の成長がしっかりと始まっている。沿岸部がそうであったように、少なくとも今後10年は、消費が投資を呼び、所得増がさらなる消費拡大を招くという高水準の成長が期待できるだろう。

一方、沿岸部の経済は成熟化していくが、激しい競争が生み出す技術革新で産業の高度化も進み、消費市場も高付加価値化が進むであろう。たとえば、2004年ごろ、沿岸部はモータリゼーション元年と呼ばれたが、10年以降、この時期にエントリーカー（廉価車種）を取得した大勢の自動車保有者が、ワンランク上の中級車や高級車への買い替えを始めるのではないと思われる。筆者らが2009年12月に訪問した深圳の日系自動車ディーラーでは、最上位クラスの展示車までが売約済みで、納車までは2～3カ月以上は待たされている状況であった。金融緩和や株価上昇の影響で、沿岸部においても自動車販売は急回復してきている。このように先進国と同様、沿岸部では買い替え需要主体の市場が形成され、より上位車種への需要が高まるだろう。

一方で、環境やエネルギー、経済格差や社会保障制度の不備など課題は多い。自動車を例に取れば、環境・省エネルギー対策は待っ

たなしである。2009年の販売台数は1300万台を超えたわけだが、住民1000人当たりの自動車保有台数は北京で約250台、残りの都市は沿岸部の主要都市で150台程度、さらに内陸部の都市になると50台から100台のレベルである。米国が800台、日本が600台であることを考えると、今後の市場の拡大余地はきわめて大きい。2010年代後半には2500万台から3000万台の可能性もある。しかし、市場が巨大化すればするほど環境・エネルギー問題は深刻化する。2009年3月に中国政府は「自動車産業調整振興政策」を策定し、同年7月、9月に相次いで新エネルギー車（電気自動車、プラグインハイブリッド車など）関連政策を打ち出しており、日本以上にこの問題には必死で取り組んでいる。

中国が持続可能な経済成長をどう実現するか。そこには必要となれば思い切って対策を断行する政治のリーダーシップが欠かせない。市場原理とは別に、局面によっては政府が強関与する「国家資本主義」の特徴がこ

の点においては有利に働く面もあるのではないかと。

今後5年以内には、中国での事業が日本国内の規模を上回る日本企業も現れるだろう。そのような企業であれば、日本の経営基盤と同等か、それ以上のものを中国につくり上げる必要がある。組織、人材、IT、資金と経営資源のかなりの部分を中国に投入する必要があるだろう。国内の事業部やカンパニー任せではなく、本格的に中国本社を構えて、経営基盤強化に取り組むタイミングに来ている。日本企業の多くは全社収益では苦しい状況にあるが、中国への投資は果敢さを失ってはならない。

---

#### 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

# 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

又木毅正



中島久雄



## CONTENTS

- I インドの都市発展の特色
- II インドの都市発展と注目すべき12のTier2都市圏
- III Tier2都市圏での戦略
- IV 欧米企業の成功パターンからの日本企業への示唆

## 要約

- 1 インドは、人口100万人を超える都市圏約70カ所が全土に散在し、各々が独立的・分散的に発展している。一方、中国は、沿岸部が栄え、徐々に内陸部に向けて経済発展が波及していく構図を見せている。そのため、インドの都市発展は、中国との比較からは理解しにくく、販売戦略などは立てにくいとされる。
- 2 これは、インドでは中国のように政府のトップダウンによる特定産業・地域の振興が難しく、さらに中国のように内陸部の農民が沿岸部に職を求めて移動してくるといふ労働力の大規模な還流が成り立っていないことが背景にある。
- 3 地理的な発展を把握しにくいインドだが、デリー、ムンバイ、チェンナイ、コルカタ、バンガロールなど都市人口400万人を超える「Tier1都市圏」だけではなく、同100万人を超える「Tier2都市圏」が発展してきている。今後15～30年の都市人口や家計所得の成長率は、Tier2都市圏のほうが高い。
- 4 これらTier2都市圏のなかでも、大都市の衛星都市、核になる産業のある都市、交通の要衝や州政府が戦略的に開発している都市は発展可能性が高い。
- 5 ゼネラル・エレクトリック（GE）、シーメンス、オーティス、LG電子など外資企業は、Tier2都市圏の発展可能性に着目し、積極的に展開している。
- 6 上述の外資（非日系）企業のTier2都市圏展開は、ボリュームゾーンをねらい、必要に応じてファイナンスを組み合わせ、市場自体の創出も図る。さらに、短期・広範に全国販売網を整備すべく、地元企業との提携や世界共通の販売・代理店管理手法を活用している。

## I インドの都市発展の特色

ここ数年、インドのニュースが新聞紙面を飾らない日はないといってよいくらい、同国への注目が高まってきている。これらの記事を中心として日本で話題にのぼるのは、デリー、ムンバイ、バンガロール、チェンナイなどの主要都市の企業活動か、アグラ、ジャイプールなど歴史的・文化的遺産のある都市の観光に限られている。また、現地に進出している日本企業のたいていの駐在事務所はデリー、ムンバイ、バンガロールに集中している。

したがって、多くの日本人（特にビジネスパーソン）の目に留まるのはこうした主要都市である。しかし、インドには、2006年時点で人口100万人を超える都市圏が全国で70以上もあり、日本人が知っているのは、あくまでもインドの一部なのである。

では、インド全土に目を広げて産業発展や都市発展を捉えようとするとき、どのように理解すればよいのであろうか。インドに進出

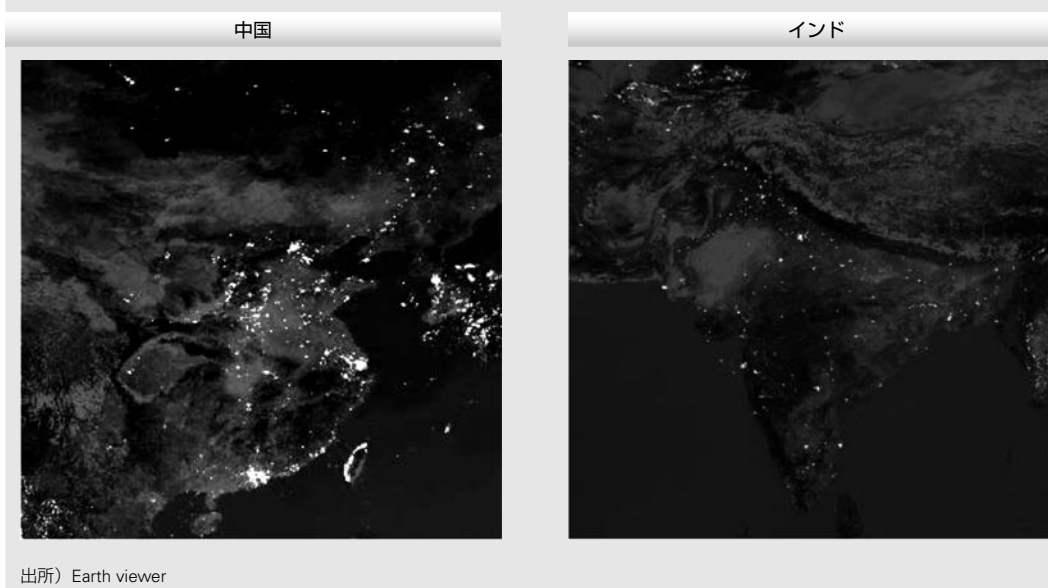
している日本企業からは、主要都市以外の消費者をターゲットにする場合、どの都市を拠点化すればよいのかわからない、広い国土のなかでどこに生産拠点や運搬倉庫を設ければよいのかわかりにくい——といった声を聞くことが多い。

インドの都市発展は、中国との比較で理解すると非常にわかりやすい。両国の夜間航空写真（図1）を比較すると、中国の都市は沿岸部に集中し、インドの都市はデリー、ムンバイ、コルカタ、チェンナイに明かりが集中している以外は全土に散在していることがわかる。

中国の都市発展は、主に3つの特徴を持っている。

- ①農民工（農村出身の労働者）が内陸部から沿岸部に出稼ぎに来て、お金を稼いで内陸部に戻っていく人口移動の大規模な還流ができあがっている
- ②沿岸部には政府主導で工業地帯が形成され、安い労賃を武器に世界の工場として製造業が急成長を遂げた

図1 中国とインドの夜間航空写真の比較



③近年は、沿岸部の地価・人件費高騰に伴い、工場・都市発展の主流は内陸部へと徐々にシフトしている

一方、インドの都市発展の特徴は、

①大都市への労働者の出稼ぎはあるが、中国のような大規模な労働人口の移動までは起きていない

②民主主義がきわめて浸透しており、政党による政権争いは熾烈で、政治家は常に州や第一次産業の顔色をうかがわざるをえず、中国など東アジアで多く見られる政府のトップダウンによる製造業の一極集中型の産業発展が興りにくい

③都市発展と産業発展は、エリア分散的で多発的に発生している

つまり、中国の都市発展は中央統制計画型で沿岸部から内陸部へなど地理的な連続性があるが、インドの都市発展の場合、地方の個別・独立型で、地理的には分散・多発性であるといえよう。

## II インドの都市発展と注目すべき12のTier2都市圏

### 1 Tier2都市圏は成長スピードでTier1都市圏に勝る

地理的な連続性で都市発展の姿を捉えにくいインドではあるが、都市発展のスピードや経済活動の大きさに併別した場合、以下の特徴的な変化を見て取ることができる。

インドの都市圏<sup>注1</sup>は都市人口<sup>注2</sup>別に、

- 400万人以上 (Tier1都市圏)
- 100万以上400万人未満 (Tier2都市圏)
- 50万人以上100万人未満 (Tier3都市圏)
- 50万人未満 (Tier4都市圏)

——の4つのカテゴリーに分類することができる (表1)。

Tier1都市圏は、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、ハイデラバードの7都市で、Tier1～4までの全都市人口の23%を占めている。特筆すべきは、インドには、都市人口100万人以上の都市圏 (Tier1とTier2) が、76カ所もあることである。各都市圏の成長度合いを見ると、都市人口および住民の年間家計収入の成長率のいずれも、Tier2都市圏の発展が最も著しい。なお、これらTier1とTier2都市圏は、インド全土に散在しており (図2)、前ページの図1の夜間航空写真がそれを示している。

市場規模を製品分野別に見た場合、当然、人口1000万以上を抱えるデリーやムンバイを含むTier1都市圏がボリュームゾーンであるものの、Tier2都市圏も一定程度の市場規模があることがわかる (34ページの表2)。たとえば、事務機器分野<sup>注3</sup>では、Tier2都市圏がシェア30%を占める。さらに、MRI (核磁気共鳴画像法)、CT (コンピュータ断層撮影)、PET (陽電子放射断層撮影) など画像系医療機器分野では、低機能製品<sup>注4</sup>のTier2都市圏のシェアが70%を占めている<sup>注5</sup>。

### 2 中央政府のTier2都市圏開発重視姿勢と企業活動の広がりが成長の引き金

多くの日本企業がTier1都市圏に注目しているなか、Tier2都市圏も大きな潜在力を持って着実に成長し始めている。ではなぜ、インドでここ数年の間にTier2都市圏でも発展が始まったのであろうか。



その理由は、政府の開発政策と企業活動が Tier2都市圏にまで広がってきたことが大きい。まず、政府の動きとしては、2005年に

「JNNURM<sup>注6</sup>プログラム」が創設された。これは都市発展を推進するための補助金プログラムで、州政府が中央政府に対して都市計画

表1 2006年時点のインドの都市圏

	Tier1都市圏	Tier2都市圏	Tier3都市圏	Tier4都市圏
	400万人以上	100万人以上 400万人未満	50万人以上 100万人未満	50万人未満
代表都市圏	デリー、ムンバイ、コルカタ、チェンナイ、アーメダバード、ハイデラバード、バンガロール	ブネ、ルディアナ、スーラット、ジャイプールなど	マスラ、ボンディチェリーなど	その他
都市圏数	7	69	87	数百
都市人口（構成比）	7000万人（23%）	1億1000万人（35%）	6000万人（19%）	8000万人（24%）
都市住民1人当たり年間収入額	5万6000ルピー	5万2000ルピー	4万5000ルピー	4万2000ルピー
都市人口の成長率（2001～06年）	2.8%	3.3%	2.7%	0.7%
年間家計所得の成長率（02～05年）	7.5%	7.9～8.5%	—	—
年間家計所得の成長率（05～08年）	11.0%	10.5～12.6%	—	—

注) Tier1都市圏は、おおむね都市人口400万都市圏と定義しているが、厳密にはJNNURM（稿末注6）の「カテゴリーA」をTier1都市圏としている。したがって、ブネのように同400万人を超える都市圏がTier2都市圏に含まれている。Tier2都市圏の年間家計所得については、以下の都市の平均値：スーラット、カンブール、ジャイプール、ナグプール、ボパール、コインバトール、ファリダバード、アムリトサル、ルディアナ、チャンディガル、ジャランダル 出所) 2001年センサス、NCAER（インド国立応用経済研究所）など各種資料より作成

図2 インドのTier1・Tier2都市圏



注1) 濃いアミがけは、2001年時点ではTier3都市圏だったが、2006年時点でTier2となった都市圏  
 2) インドの都市名のカタカナ表記については、デリーの日本語センター代表、名須川典子氏のご協力を得た 出所) 2001年センサス、NCAERなどの各種資料より作成

を申請し、認定されると補助金が付与される仕組みになっている。補助金は、都市に関連するさまざまな計画で活用することが認められているが、特筆すべきは、補助金対象の都

市が特定され、Tier1都市とTier2都市で同額の補助金が付与されることである（表3）。これは、インド政府の「重点都市をはっきり定義して、都市開発予算を傾斜配分する初めての取り組み」<sup>※7</sup>だと捉えることができる。

一方、企業は、Tier2都市に先行して展開することがインド市場で競争優位を築けると考えての動きや、Tier2都市に労働力を求めようとする動きが始まっている（図3）。

たとえば、インドのエレベーターメーカーでシェア2位を占めるコネ（KONE）は、Tier2都市にも数多くの拠点を設けている。また、IT（情報技術）企業のタタコンサルタンシーサービシーズも、Tier2都市に拠点を設立している。これは、Tier1都市での人件費の高騰と人材の取り合いの激化を避け、Tier2都市で優秀な人材を確保・育成する動きである。つまり、企業活動が広がるほど雇用を生み、その雇用によってもたらされる消

表2 製品別・都市圏別の市場シェア

		(単位：%)			
		Tier1都市圏	Tier2都市圏	Tier3・4都市圏	
BtoB製品の市場規模	事務機器	40	30	30	
	医療機器	高機能	55	40	5
		低機能	20	70	10
一般耐久消費財の普及率	自動車	9	5	2	
	テレビ	61	51	31	

注) BtoB（企業間取引）は2008年、一般消費財は2006年時点  
出所) 企業とのディスカッションおよび各種統計資料より作成。事務機器については、キヤノンインドアから多大なる調査協力をいただき作成

表3 JNNURMプログラムの対象都市と補助金額

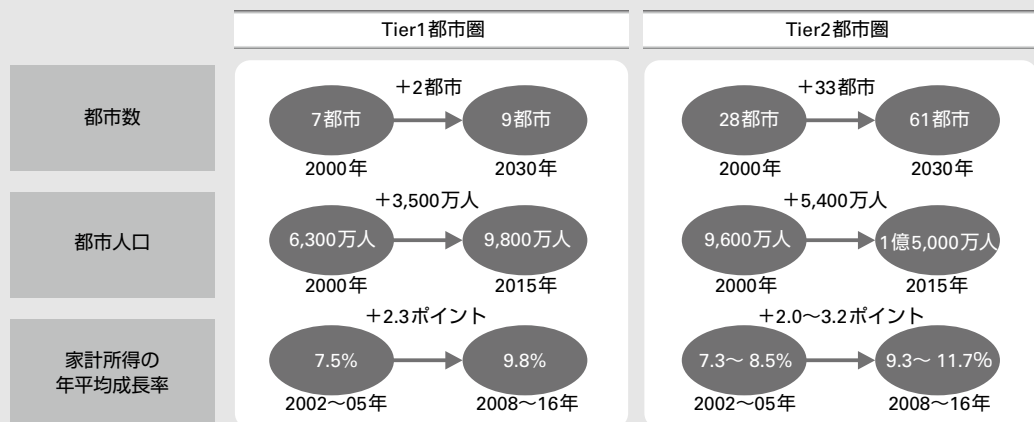
	対象都市数	補助金上限額 (7年間、円)
カテゴリ A (Tier1都市圏)	7	約1兆1,400億
カテゴリ B (Tier2都市圏をすべて含む)	28	約1兆1,400億
カテゴリ C (Tier3都市圏を含む)	28	約1,250億
合計	63	約2兆4,050億

出所) インド都市開発省

図3 BtoB企業の拠点配置



図4 今後の都市圏の発展予測



注1) 家計所得の年平均成長率

Tier1都市圏：ムンバイ、デリー、コルカタ、チェンナイ、バンガロール、ハイデラバード、アーメダバード、ブネ

Tier2都市圏：スーラット、カンパール、ジャイプール、ラクノウ、ナグプール、ポハール、コインバトール、ファリダバード、アマリトサル、ルディアナ、チャンディガル、ジャランダル

2) 注1のブネは本来Tier2都市圏だが、下記統計ではTier1都市圏に定義されているため、便宜的にTier1都市圏に含める  
出所) インド都市開発省、UNFS (国連特別基金)、NCAER、2001年センサスより作成

費者市場が新たな企業を呼び込むという循環ができつつあるのである。

### 3 Tier1・2都市圏ともに中間所得層は急拡大する見込み

以上のように発展し始めたTier2都市圏は、今後、その成長をさらに加速させていくと考えられ、たとえば、都市数は今後30年間で倍増すると予想されている。また、都市人口の合計は今後15年間で1.5倍、家計所得は毎年2~3%成長していくと見られている(図4)。

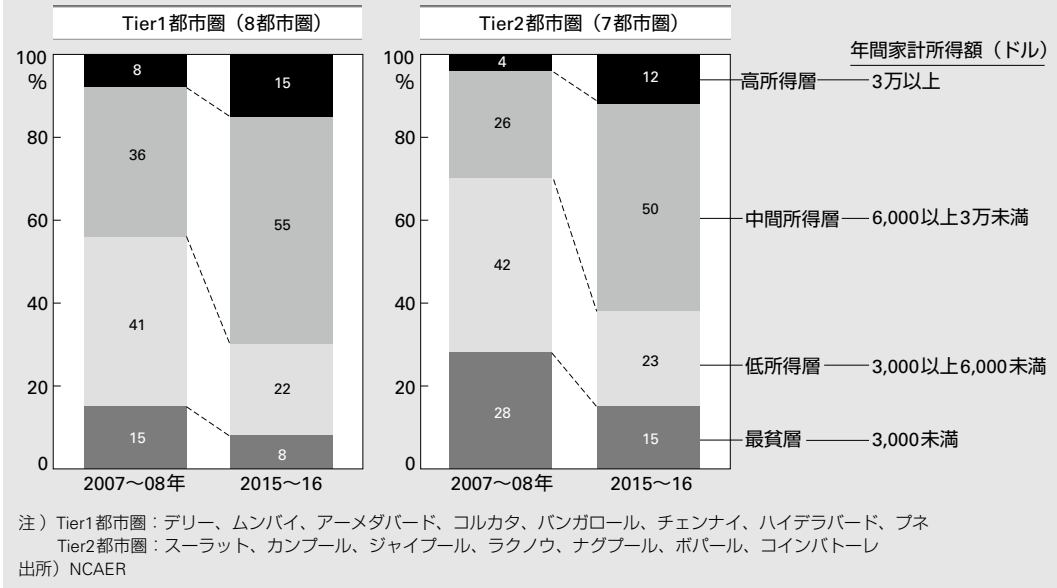
さらに、NCAER(インド国立応用経済研究所)の推計結果によると、年間家計所得別の人口構成比においても、Tier2都市圏の年間所得6000ドル~3万ドルの中間所得層が急拡大するとされている(次ページの図5)。この中間所得層というのは、全世界的に、国の発展段階や消費財の販売量を推定するうえで重要な物差しになるといわれている。たとえば、経験則的に、年間家計所得が1万ドル

を超えた層では、どの国も自家用車の普及率が跳ね上がるとされている。インドにおいても、この中間層は、ジーンズを履き、ピザなど欧米風の食文化も日常に取り入れ、週末には自家用車に乗ってショッピングモールに出かけるなど、平均的な日本人に近い生活をしている。

こうした中間層が人口に占める割合は、2015年までにTier1都市圏(8都市圏)で19ポイント増加し55%になる見込みである。一方、Tier2都市圏(7都市圏)でも、2015年までに24ポイント増加し50%になる見込みである。

なお、NCAERの推計結果はTier2都市圏の一部にしか過ぎないかもしれないが、インド都市開発省や主要なディベロッパーなども、中間層の著しい成長の波はTier2都市圏まで押し寄せてきており、今後、きわめて大きなポテンシャル(潜在可能性)を持った消費者市場が誕生してくると、同様の見方をし

図5 都市圏別の年間家計所得別の人口構成比



ている。

#### 4 特に発展可能性が高い 12のTier2都市圏

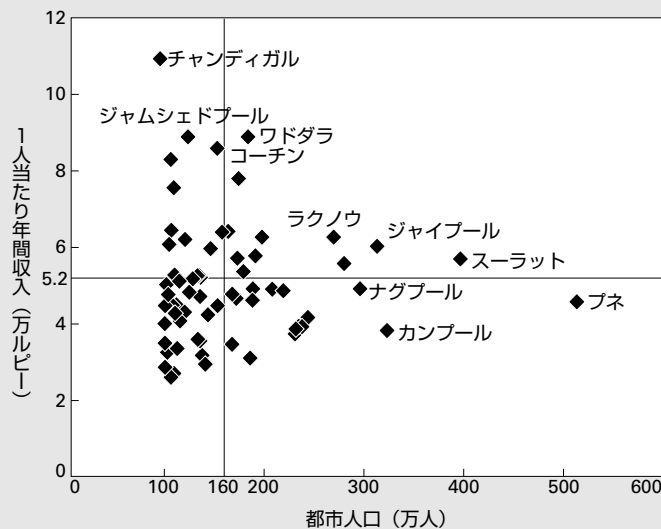
このように高い発展可能性を示しているTier2都市圏であるが、すべての都市圏の発展可能性が均一というわけではない。2006年

時点の都市圏別の年間1人当たり収入と都市人口を見ると、非常にばらついていることがわかる(図6)。

そこで野村総合研究所(NRI)は、都市発展を「人口の単純な増加ではなく、スラム化することなく経済活動が活発化すること」と定義し、インドのディベロッパーや政府関係者と協力して、Tier2都市圏のなかでも特に発展可能性の高い都市を抽出した。抽出に当たっては、恣意性を排除すべく、現在の都市人口数、1人当たり年間収入、政治的安定性、産業発展のコア(核)の有無、インフラ整備状況をスコア化して評価した(表4)。

その評価結果によると、Tier2都市圏のなかでも特に発展可能性が高い都市圏は、プネ、ナグプール、ジャイプール、スーラット、チャンディガル、インドール、ヴィシヤカパトナム、ワドダラ、次いでマドゥライ、ルディアナ、ボパール、ファリダバードの各都市圏であることが判明した。

図6 2006年時点での人口×1人当たり年間収入別の都市圏分布 (Tier1・2都市圏)



出所) インド都市開発省、2001年センサス、NCAERなどより作成

## 5 発展パターンは、サテライト型、産業牽引型、交通要衝・商業牽引型

これらの都市の発展の特徴は、大きく3パターンに分類できる（次ページの表5）。

### ①サテライト型

ファリダバードやデリー、グレートムンバイの都市に見られるようなサテライト型の

発展がある。これは、Tier1都市圏での過密状態が引き金となり、住居・オフィスが周辺100キロ圏内に移転し、周辺都市が発展していく形態である。

### ②産業牽引型

プネやナグプールのように、製造業やIT産業などが牽引役となって都市が発展するパターンがある。特に、IIT（インド工科大

表4 都市圏発展可能性の評価

コード	州	都市圏	① 人口	② 1人当たり収入	③ 政治的安定性	④ 政策的補助	⑤ 産業発展	⑥ インフラ	合計	
2	デリー	デリー	3	2	3	3	4	3	18	Tier1 都市圏
1	マハーラーシュトラ	グレートムンバイ	3	2	3	3	4	3	18	
4	カルナタカ	バンガロール	3	3	3	3	4	2	18	
5	グジャラート	アーメダバード	3	3	3	3	4	2	18	
6	タミル・ナドゥ	チェンナイ	3	3	3	3	4	2	18	
7	アーンドラ・プラデーシュ	ハイデラバード	3	3	3	3	4	2	18	
3	ウエスト・ベンガル	コルカタ	3	3	2	3	4	2	17	
8	マハーラーシュトラ	プネ	3	2	2	3	4	3	17	最有望 Tier2 都市圏
12	マハーラーシュトラ	ナグプール	3	2	2	3	3	3	16	
11	ラジャスタン	ジャイプール	3	2	3	3	3	2	16	
9	グジャラート	スーラット	3	2	3	3	3	2	16	
76	チャンディガル	チャンディガル	2	3	3	2	3	3	16	
21	マディア・プラデーシュ	インドール	3	2	3	3	2	3	16	
35	アーンドラ・プラデーシュ	ヴィシャカパトナム	2	3	3	3	3	2	16	
28	グジャラート	ワドダラ	2	3	3	3	3	2	16	
36	タミル・ナドゥ	マドゥライ	2	3	3	3	2	2	15	有望 Tier2 都市圏
22	パンジャブ	ルディアナ	2	3	2	3	3	2	15	
31	マディア・プラデーシュ	ボパール	2	2	3	3	2	3	15	
26	ハリヤナ	ファリダバード	2	3	2	3	2	3	15	
14	ウッタル・プラデーシュ	ラクノウ	3	2	2	3	2	2	14	
19	マハーラーシュトラ	ナーシク	3	1	2	3	2	3	14	
38	ケララ	コーチン	2	3	3	3	2	1	14	
43	マハーラーシュトラ	ジャバルプール	2	2	3	3	1	3	14	
10	ウッタル・プラデーシュ	カンプール	3	1	2	3	2	2	13	
13	ウエスト・ベンガル	アサンソル	3	2	2	3	1	2	13	
24	グジャラート	ラジコット	2	2	3	3	1	2	13	
30	タミル・ナドゥ	ティルワルール	2	3	3	1	2	2	13	
39	パンジャブ	アムリトサル	2	2	2	3	2	2	13	

注) コードとは、33ページの図2の地名に対応する

出所) インド都市開発省、センサス、NCAERをもとに、現地ディベロッパー、政府関係者と協力してNRIが作成

表5 産業の発展パターンと具体的都市

発展パターン	具体的都市名	街のイメージ	
		ショッピングモール、高層マンション	高層オフィス、工場
①サテライト型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファリダバード</li> <li>・アーバンムンバイ</li> <li>・グルガオン、ノイダ</li> </ul>	★	★
②産業牽引型 (製造業・IT〈情報技術〉産業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フネ</li> <li>・ナグプール</li> <li>・スーラット</li> <li>・ヴィシャカパトナム</li> <li>・ワドダラ</li> </ul>	★	★
③交通要衝・商業牽引型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チャンディガル</li> <li>・ジャイプール</li> <li>・インドール</li> </ul>	★	★

注) ★は街の主な機能・展開のタイプ、☆は街に一定程度存在する機能・展開のタイプ

学) など優秀大学の卒業生がいるものの、これまでは働き先がなかった都市において、Tier1都市圏から安価で優秀な人材を求めて金融・IT系企業がオフィスやR&D（研究開発）センターを設けるようになって発展するのが典型といえよう。

### ③交通要衝・商業牽引型

インドールやジャイプールのように交通の要衝であるか、あるいは住民の所得が高く商業が盛んで都市が発展するパターンがある。この好例としては、チャンディガルが挙げられる。同市は、国の直轄都市であるため州政府の力が及びにくく、都市開発をトップダウンで進めることができた。そのため、道路が碁盤の目状に整備され、4階建て以上の建築物の建設禁止、街路樹の伐採禁止などシンガポールにも似た街並みが形成されている。また、同市はインド北部に向かう交通の要衝にあり、近隣の豪農や商人がお金を遣うため、非常に裕福な都市となっている。

以上のように、Tier2都市圏の発展可能性は高いものの、その成長スピードは都市圏ご

とに異なっている。日本企業が戦略を構築する際には、それぞれの都市の特徴を把握し検討する必要がある。

## III Tier2都市圏での戦略

NRIが、2009年6～10月に行ったインタビューによると、インドにすでに進出している日本のBtoB（企業間取引）企業約30社のうち、90%以上がTier2都市圏の発展可能性は理解するものの、突破口を見出しかねている状況にあることが判明した。このような状況になる要因は、次の3点に集約できる。

### 1 Tier2都市圏展開を難しくする3つの要因

#### (1) 高価格・高機能製品が通用しにくい

第1に、Tier2都市圏の顧客（政府・企業）は、Tier1都市圏の顧客ほど財務的余力が大きくなく、日本企業が強みを発揮できる高価格・高機能製品を必ずしも必要としていないことが多い点である。

そのため、「現在は、インド国外から輸入

してきた高機能製品を投入し、Tier1都市圏でそれなりに市場シェアを獲得しているが、Tier2都市圏に進出すると、現地生産に切り替えなければならない。しかし、現地生産に踏み出すだけの大規模な投資判断ができない」（総合電機メーカー）との声や、「地元企業との価格勝負になった場合、値段は安いものの、安全性がぎりぎりの水準になるような性能の建築物をつくり出すことになる。それは、日本のものづくりに対する誇りと信頼に基づくブランドが邪魔して簡単にできることではない」（ゼネコン）といった声を聞くことが多い。

## (2) 広い国土のため販路をつくりにくい

第2に、全国を網羅する代理店はほとんどなく、Tier2都市圏はインド全土に散在するため、営業効率の著しい低下を問題視する企業も多い。

たとえば、「Tier1都市圏は直販でカバーできる。しかし、Tier2やTier3都市圏になると代理店を活用せざるをえない。インドの代理店は、数人から十数人程度の家族経営も多く、営業範囲は1都市や1州までである。Tier2都市圏に進出するには、こうした代理店を1社ずつ東ねていかなければならず、その管理は並大抵のことではない」（事務機メーカー）といった捉え方をする企業や、「インフラ分野においては、州政府や地方のインフラ管理企業を顧客にしようとした場合、顧客ごとにつながるのがあるコンサルタントやエージェント（仲介者）を探すことが必要となる。そのため、インドの28州すべてをターゲットにする場合、極論すると28のチャンネルを構築しなければならない」（インフラメーカ

一、商社）といった捉え方をする企業も散見される。

## (3) 欧米企業のように迅速・大量に販路を立ち上げるシステムを持っていない

第3に、第2の要因と関連して、日本企業は、営業マンや代理店を手づくりで育て上げるため、営業網を一気呵成に立ち上げられないということがある。そして、そうこうしているうちに競合企業に先手を取られてしまうといった問題に直面することが多い。

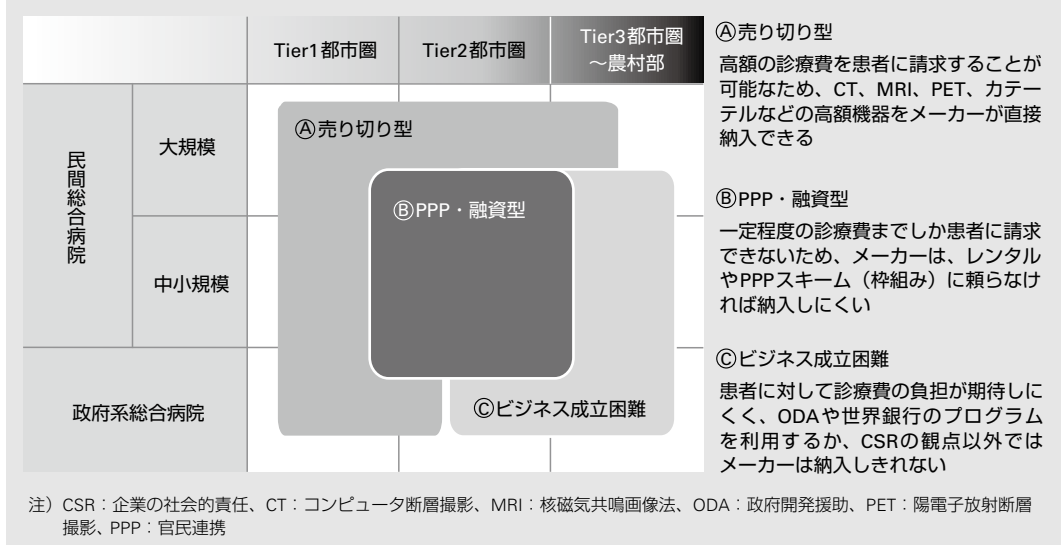
たとえば、「欧米の競合企業は、インド企業に対するM&A（企業合併・買収）により、販売・セールス網を一気に整備することに優れている。しかし、多くの日本企業がそうだと思うが、当社の場合もM&Aが風土に合わない。買収をしても相手企業をうまく管理しきれない。時間はかかるのはわかっているが、自社で着実にチャンネルを育てていくのが社風に合っている」（ビル設備メーカー）といった意見や、「日本国内では暗黙知として伝えてきたことが十分に『見える化』されていないため、営業マンをスピード育成しようとしても暗黙知が伝えきれず、自ずと限界が生じてしまう」（医療機器メーカー）といった意見を聞くことも多い。

Tier2都市圏に展開する場合、日本企業だけでなく欧米企業など他の外資企業もこうした問題に直面しているが、問題を克服して、Tier2都市圏で成果を上げ始めていると評価される企業も多い。たとえば、

### ■医療機器分野

- ゼネラル・エレクトリック（GE）
- シーメンス（Siemens）
- コヴィディエン（COVIDIEN）

図7 病院セグメンテーションとTier都市圏別に有効な医療機器



■ 弱電機器

- シュナイダー (Schneider)

■ セキュリティ

- ハネウェルADI (Honeywell ADI)

■ エレベーター

- オーティス (Otis)
- コネ (KONE)
- ティッセン・クルップ (Thyssen Krupp)

■ 空調

- LG電子
- キャリア (Carrier)

——などである。

Tier2都市圏に対する上述の外資企業の基本的な戦略は、自分たちの開拓した市場の魅力に多くの企業が気づくと、その時点で市場は旨味を失い始めるため、とにかく先行者利益を享受することが重要であると捉えている点にある。特に、アフターメンテナンスが重視されるBtoB業界では、顧客ストックを抱えるほど、アフターメンテナンス分の利益を初期価格から差し引き安価に販売することもで

きるため、その傾向は一層強まる。

## 2 先行する欧米企業の4つの戦略

上述の外資企業が、Tier2都市圏で成果を上げ始めている成功パターンを類型化すると、

- ① 物売りに徹するのではなく、ファイナンス（融資）を組み合わせて市場を創出する
  - ② 低価格・低機能品も含めた幅広い製品ラインアップを整備する
  - ③ 地元インド企業との提携によって販売ルートを効率的に整備する
  - ④ 営業・代理店を迅速かつ大量に育成し管理できるマネジメントの仕組みを活用する
- となる。

### (1) 物売りに徹するのではなく、ファイナンスを組み合わせて市場を創出する

前述のように、Tier2都市圏の顧客（政府・企業）はTier1都市圏の顧客ほど財務的余力が大きくなく、ニーズは高いものの商品を買



入することができない場合がある。たとえば、医療機器分野で考えると、疾患プロフィールが大きく変わらないかぎり、患者はTier1都市圏でもTier2都市圏でも同程度の割合で存在する。しかし、Tier2都市圏の患者は、Tier1都市圏の患者よりも平均的に収入が低く、MRIやCTといった画像系医療機器を利用したくても検査料を支払えない割合が高くなる。そのため、図7㉔のように、エリア（Tier）や顧客（病院）の規模によって、ビジネスが成立困難になる場合が出てくる。

この点GEは、医療機器単体で売り切りができないセグメント（図7㉕）に対しては、ファイナンスをうまく組み合わせ、新たな市場の創出に取り組んでいる。具体的には、Tier2都市圏では、PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ：官民連携）スキーム（枠組み）を活用したり、移動型CTを開発し、維持費を支払うことのできない病院ではなく、検査料が支払える裕福な患者に機器を利用してもらったりすることで、患者から直接代金回収するスキームなども試みられている。

GEでは、マディア・プラデーシュ州のジャバルプールでナタジ・スバシュ・チャンドラ・ボース医科大学病院（The Netaji Subash Chandra Bose Medical College Hospital）や、グジャラート州のアーメダバード、バローダ、ラージコット、バウナガル、ジャムナガルの各市の病院にそれぞれPPPを実施したケースが代表例である。さらに、Tier3都市圏では、移動型CTをトラックに積み、村々を巡回して知名度を上げるとともに、ビジネスとして成り立つ仕組みをまさに今検討している。

## （2）低価格・低機能品も投入した幅広い製品ラインアップを整備する

多くの日本メーカーが新興国で事業展開する際は、まず高価格・高機能製品を投入し、徐々に中級品や低価格品に移っていく傾向がある。一方で、欧米メーカーがインド市場に展開する際には、逆の発想で事業を組み立てて成功している。すなわち、大量に資本を投入してインド人に商品を開発させ、まず中級品の量販市場を獲得してブランドを構築した後、高機能製品を投入していくという戦略である。

たとえば、米国の空調メーカーであるキャリアは、1990年代にはインドでの市場シェアが十数パーセントあったが、2002年ごろに韓国メーカーが低価格品で大攻勢をかけてきたため、2、3%程度にまで下がった。キャリアはこの状況を打開すべく、高機能品に注力するのではなく、コスト競争に真っ向から取り組んだ。人件費40%削減、不採算事業からの撤退など徹底的にコスト構造を見直すことで低コスト化を図り（次ページの表6）、その結果、市場シェアは7%程度まで回復した<sup>注8</sup>。

ほかにも、最適生産地を短期間にグローバル規模で組み替えることで、低価格・低機能品の投入に成功している医療機器メーカーがある。同社は、高機能品については本国および欧州で開発・生産し、低機能品は中国で生産している。2004年ごろまでは低機能品をインドで生産していたが、コストと品質が見合わなかったため、2年程度で生産を中止して中国に移管した。その後、現在は、1、2年内に再びインドで生産することを検討し始めている。わずか3年程度のサイクルで生産の

表6 キャリアのコスト構造改革（2001～05年）

分野	施策	効果
不採算事業	2005年にコンプレッサー事業撤退	年間8万台削減
人件費	2001～04年で、従業員を1295人から755人に削減	人件費40%削減
広告費	2002年から03年にかけて広告費を前年比一律削減	前年比10%削減
部品調達	2000～05年に国内調達にこだわらず、安価で調達できる国から調達	国内調達比率85%から56%へ
固定資産	2001～05年の間に、ダマン、バンガロールの製造拠点閉鎖、グルガオンに集約	48%削減（4億円）
製品	フィリピン製の低価格製品投入（1台1万6000ルピ）	—

出所）JETRO（日本貿易振興機構）『米国企業のインド市場戦略』（2008年）をもとに加筆

配置をグローバル規模で柔軟に組み替え、コスト競争に果敢に挑んでいるのである。

また、コングロマリット（複合企業体）系の欧米のあるメーカーは、数千人規模のエンジニアを抱える研究所をインドに置いているが、そのうちの10～15%程度のエンジニアは、既存の自社製品をインドを含む新興国向けに再設計するためだけの仕事に従事している。これらの人材は、基本的には修士・学士号以上の大卒者で、優秀な人材や幹部にはストックオプション（自社株付与）を与えて転職しにくくさせている。

さらに、インド向けの製品開発に際して同社は、本国ですでに生産中止になった製品の技術を転用すべく、退職したエンジニアを再雇用してインドに送り込み、地元メーカーがつくった部品の性能を評価させ、低価格・低機能製品の開発に取り組んでいる。同社の幹部によると、「性能と価格のレベルを現状より向上させていく右肩上がりの開発は当然困難を伴うが、適度な性能とそれに見合った価格を備えた製品をつくる右肩下がりの開発も、同じくらいエネルギーを要する」という。

### （3）地元インド企業との提携で販売ルートを効率的に整備する

Tier2都市圏を一定程度カバーして事業展開する場合、大規模な販売・アフターメンテナンス組織が必要となる。特に、中国のような総代理店がほとんどないインドでは、どこかに依頼すればすぐに全国レベルで販売できるということはあまりない。

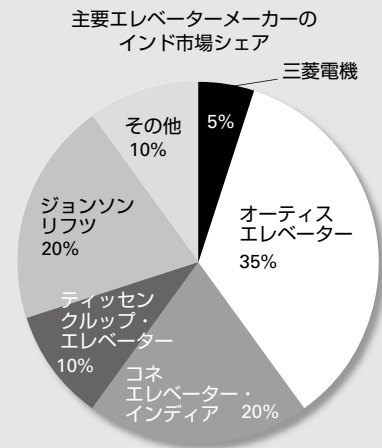
そのような環境のなか、インドの地元メーカーと提携することで、販売ルートを効率的に確保しシェア獲得に成功している例がある。たとえばエレベーター業界では、販売ルートを提携によって獲得する動きが目立つ。そもそもエレベーター業界は、エレベーターを設置した後は、24時間・365日体制でメンテナンスサービスを提供しなければならないが、エレベーター1台のためだけにサービスマンを1都市に配置していても採算が合わないという特色を持つ。

また、このメンテナンスフィー（手数料）が売り上げの一定割合を占めていることから、サービス対象となるエレベーターが一定数以上ストックされてくると、販売価格からそのぶんを差し引いて販売価格を抑えるビジ

図8 欧米エレベーターメーカーが買収・提携したインド地元企業

企業	買収・提携年	提携形態	買収・提携先企業概要		
			企業名	展開エリア	主要製品・保有資源
オーティス	1999	JV	マヒンドラ・アンド・マヒンドラ (Mahindra and Mahindra)	インド全域だが特に西部 (ムンバイ)、南部 (バンガロール)	低速機
コネ	2004	M&A	バーラト・ビジリー (Bharat Bijlee)	インド全域だが特に西部 (ムンバイ)	低速機
ティッセングループ (Thyssen Krupp)	2001	M&A	ECEインダストリーズ (B.K.Birla くビルラグループ)	インド全域だが特に北部 (デリー)	低速機
	2002	M&A	カレ (Kare)	西部 (特にムンバイ)	低速機 導入済みエレベーター：3000台 従業員：250人

注) JV：共同企業体、M&A：企業合併・買収  
出所) CMIE-Business-Beacon調査結果にNRIのヒアリング結果を反映



ネスモデルになっている。そのため、ストックをいかに増やし、優秀なサービスマンを確保・育成できるかが事業上の勝負どころとなってくる。この点、欧米メーカーは、有力なエレベーターメーカーを各地域で買収するか合弁会社を設立し、ストックを増やして競争力を高めてきた (図8)。

なお、提携先の地元企業の保守品質が劣悪だったため、提携後に莫大な補修費がかかり採算がかえって悪化する例もあり、パートナー選定の際には細心の注意が必要である。

#### (4) 営業マン・代理店を迅速かつ大量に育成し管理するマネジメントの仕組みを活用する

インドの広大な国土で、勝機を逃さずにレベルの高い販売・アフターサービス網を整備することも難しい課題である。多くの日本企業は、日本の優秀な営業マンもしくは手塩にかけて育て上げた地元の営業マンが、1社ずつ・1人ずつ以心伝心で丁寧に育て上げるの

が得意である。そのため、人材育成には、核となる営業マンが教えられる人数以上には営業マンを増やせないという限界があるが、磨き上げられた優秀な営業マンが育つ可能性が高い。一方、欧米企業が得意とするのは、他のエマージング (経済発展の初期段階) 諸国で営業マンや代理店を育成・評価してきたノウハウを標準化し、横展開する方法である。この場合、営業マンや代理店の質は100点満点中70点程度の出来であるものの、短期間に大量に均一な営業マン・代理店を立ち上げることが可能となる。

インドでも、この手法で営業マンや代理店を育成している欧米企業は少なくない。たとえば、弱電機器メーカーのシュナイダーは、全世界に50カ所のトレーニングセンターを保有し、500人の専属講師を中心に、年間10万人に対して実施しているトレーニングをインドでも展開する。同社の標準化されたトレーニングの体系は、「商品」「ソリューション」「ビジネス」の3分野で構成されている。ち

なみに、ビジネスの分野では、電力会社へのアプローチの仕方や財務・法務リスクへの対処法、在庫管理の方法などをトレーニングしている。

以上のように、欧米企業のなかには、市場開拓に際してインド固有の特性を踏まえ、「事業」そのものからビジネスを構築し、「資本投入の思い切りのよさと標準化力」を武器に、Tier2都市圏に迅速に進出し始めているところがある。

#### IV 欧米企業の成功パターンからの日本企業への示唆

日本企業がこれまで得意としてきた海外進出は、生産コストの低減を求めて工場を移転し、そこを輸出基地として活用するか、あるいは高価格・高機能製品を市場に投入し、それにより地元メーカーとの差別化を図ってブランドを確立することが多かった。

この点、インドは、自動車産業を除くとサポートインダストリー（部品・部材製造企業群）がいまだ十分に育っておらず、輸出基地としてはまだ活用しにくい。また、インドは人口こそ世界第2位であるものの、中国ほどの購買力はまだなく、中間所得層も全国に散らばっているため、高価格・高機能製品を投入して獲得できる市場が意外と大きくない。つまり、インドへの展開に際しては、多くの日本企業が過去に培ってきた海外成功モデルとは異なった方法で挑戦していかなければならないのである。

欧米企業の成功パターンを踏まえたうえで導くことのできる一つの示唆は、インドで十分な売り上げや利益を上げるためには、

Tier1都市圏および高価格・高機能製品帯だけで事業をするのは厳しく、Tier2都市圏および中・低価格品、中・低機能セグメントに展開することが必要になってくるという点である。そのためには、インドの現地に即した製品開発および広大な国土での販路構築に向けた大規模な投資を行わなければならない。

多くの日本企業は、工場をつくるための投資には寛容であるものの、販路をつくるための大規模な投資にはあまり積極的でなかった。欧米企業や韓国企業が、今後、成長著しいインドのTier2都市圏市場の主導権を握るべく、大規模投資をし始めたところである現時点なら、日本企業のインド市場での勝機はまだ残されている。しかし、あと数年が経ち、インド市場の大きさを誰もが目の当たりにするようになってからではとき遅しといえよう。

インドの市場でビジネスを展開しようとする日本企業は、逐次・小規模な進出ではなく、思い切って一定程度進出し、これまではあまり実施してこなかった販路構築に大規模な投資を進めていくべきではないだろうか。本稿が、インド進出および同国での事業拡大を検討している日本企業にとって、少しでも参考となれば幸いである。

#### 注

- 1 都市圏とは、都市住民（次の注2参照）が所在しているエリアを指す。なお、厳密には行政区分上の都市の定義とは異なる。これは、インドの統計データの制約から、行政区分上の都市でデータを整理できないため、近似値として活用している。本稿では、都市圏と都市を区別している
- 2 都市人口とは、就業年齢に当たる男性の75%以上が農業以外の定職に就いており、人口密度が

1 km<sup>2</sup>当たり400人以上で、1 地方当たり（1 行政区分当たり）人口5000人以上の地域に住んでいる人口を指す

- 3 市場シェア算出に際しては、キヤノンインディアに多大なるご協力をいただいた
- 4 低機能品の定義は、MRIは1.5テスラー、CTは16スライスをしきい値としている
- 5 インドに進出している欧米の医療機器メーカー、医療系商社、病院関係者とのディスカッションからNRIが算出
- 6 正式名称は、「JAWAHARLAL NEHRU NATIONAL URBAN RENEWAL MISSION」（ジャワハルラル・ネルー全国都市再生計画）
- 7 NRIのインド都市開発省へのインタビューに基

づく

- 8 JETRO『米国企業のインド市場戦略』2008年

#### 著者

---

又木毅正（またきたかまさ）

事業戦略コンサルティング一部主任コンサルタント  
専門はエネルギー・インフラ業界、BtoB系製造業、  
インドなどへの海外進出支援、営業改革

中島久雄（なかじまひさお）

事業戦略コンサルティング部長  
専門は中国およびアジア新興国における販売戦略策  
定、人材育成支援

# ブラジルの消費者市場における 日本企業の事業機会

青木雅幸



## CONTENTS

- I ブラジルのマクロ経済動向
- II ブラジルの消費者の特徴
- III ブラジルの小売流通の特徴
- IV ブラジルビジネスの留意点
- V ブラジルにおける日本企業の事業機会と戦略の糸口

## 要約

- 1 ブラジルの消費者市場は、1980年代の同国の「失われた10年」後に、日本企業の関心は薄れてしまったが、その後、経済が安定成長に移行し、それに牽引されて伸びてきており、大きな変容を遂げている。懸念事項であったインフレも、政府によるコントロールが機能し、ビジネスリスクが減少してきている。
- 2 国民の半数を占める中間所得層の利用するショッピングモールが都市に林立するほか、欧米の大手流通チェーンに引っ張られる形で地場のチェーンも店舗数を拡大するなど、近代流通が全国に広がってきている。ブラジルの消費者市場は旺盛な国内需要を満たすために拡大と発展を続けており、今後、2014年のFIFAワールドカップや2016年の夏季オリンピックの開催を控え、消費者市場のさらなる活況が予想される。
- 3 有望な市場である一方、ブラジルではビジネスをしていくうえで足かせとなる税制や労働問題などの「ブラジルリスク」をいまだに抱えている。また、世界的に有望なこの市場には、世界各国から大手企業がすでに参入しており、激しい競争を繰り広げている。
- 4 日本から遠く、ブラジルリスクや厳しい競争環境などマイナス面が大きいですが、人口1億9000万人を抱える巨大な消費者市場であるブラジルのポテンシャル（潜在可能性）は大きく、グローバル市場においても重要なポジションを占めるようになってきている。ブラジルの消費者市場への参入に後発感が否めない日本企業であるが、展開次第では、まだまだ事業機会が残されている。

# I ブラジルのマクロ経済動向

## 1 金融危機のインパクトから脱したブラジル経済

2008年の世界金融危機は、ブラジル経済にもマイナスの影響を与えているが、世界各国の市場がマイナス成長するなか、ブラジルのGDP（国内総生産）は、08年までよりは勢いが落ちているものの、プラス成長を続けており、09年第2四半期では1.3%となっている（図1）。このなかで消費者市場に目を向けてみると、小売りセクター（スーパーマーケット、食品、飲料、たばこ）の売り上げは前年同月比で4～9%で成長しており、市場としてのブラジルの魅力がますます高まってきている（図2）。

## 2 ブラジル経済の基本情報

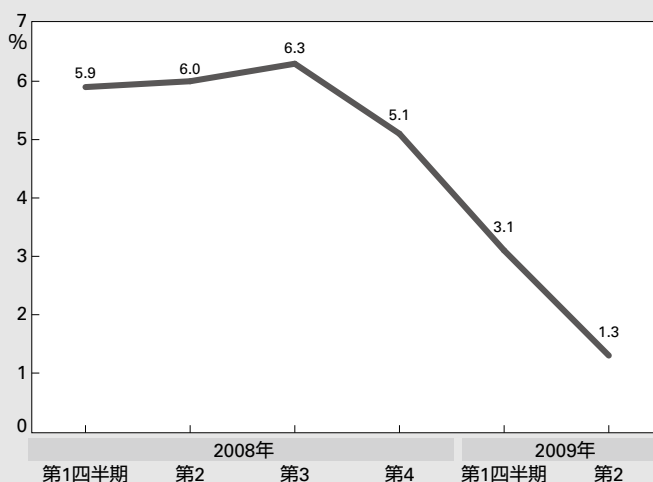
### (1) BRICsの一角を担うが、これまで注目されてこなかったブラジル市場

ブラジルは人口約1億9000万人と、世界第5位、南米では最大で、また、国土面積は851.4万km<sup>2</sup>と世界5番目の大きさの大国である。経済面を見ると、1人当たりGDPは、IMF（国際通貨基金）の速報値（2009年4月）で約6500ドルであり、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）のなかではロシアに次いで2番目、中国やインドと比較すると高い水準にある。

次に南米大陸でのブラジルの位置づけを見ると、面積で48%、人口で56%、名目GDPで55%を占める大国であり、その存在感は大きい。また、人口規模は、2025年には約2億3000万人に達すると見られ、南米市場の存在感はさらに高まる。

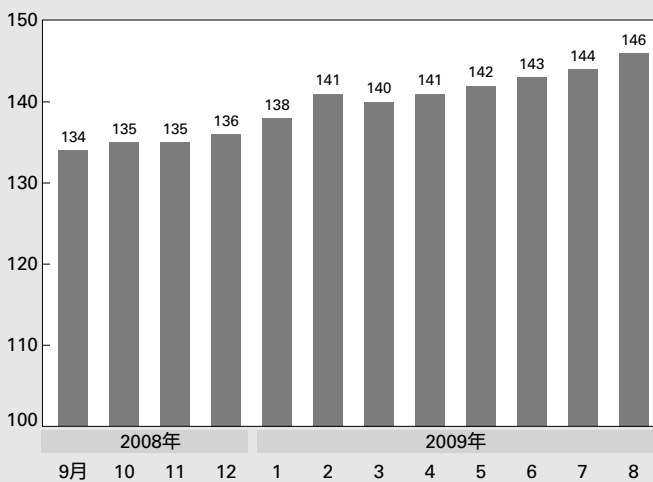
ブラジルは過去にハイパーインフレの歴史があったため、経済の安定性を不安視する見方が多かったが、前のカルドーズ政権がインフレを抑制する政策を取り、現在のルーラ政権ではインフレ率がターゲット内に抑制されるなど、政府によるコントロールが機能している。ハイパーインフレが起きた1980年代から90年代半ばには、金融危機により経済がマイナス成長になり、国外からの資金流入が途絶えたため、国内投資の鈍化と対外債務の増

図1 ブラジル市場における四半期ごとと市場価格表示のGDP（国内総生産）成長率の推移



出所) IBGE (ブラジル地理統計院)

図2 ブラジルの小売りセクター指数



注) 2003年を100としたときの相対数値  
出所) IBGE

加が進んだ。それに伴い経常収支の赤字が増大し、インフレが加速するという悪循環が繰り返され、年間のインフレ率が4桁となる年もあった。そのような歴史に対してくさびを打つべく、1994年にドルペッグ制（米ドル固定相場制）の新通貨の導入や高金利の維持などを掲げた「リアルプラン」が施行され、並行して行政部門のスリム化などによる無駄の削減も進められたことで、ブラジル政府はインフレの抑制に成功した。ハイパーインフレの終焉により、国民は分割払いでモノを購入できるようになり、これが内需の拡大を促進し、その後の経済成長につながっている。

## (2) 安定性が高まるマクロ経済

現在のブラジルは、貿易収支および経常収支ともに安定的に推移しており、外貨準備高も順当に積み上がっている（表1）。総じてマクロ経済環境は大きく改善しているといえる。前述のように、1995～2002年のカルドーズ政権がハイパーインフレの収束による経済成長を実現した。ルーラ現政権では貿易収支および経常収支が黒字化し、対外バランスが大きく改善した。そのため、ブラジルは経済

成長の安定軌道に乗ってきているのである。

## (3) 資源輸出にだけ依存していない 安定したブラジルの産業構造

ブラジルは鉄鉱石や原油などの鉱物資源ばかりか、農作物や牧畜資源を豊富に保有する資源大国ではあるものの、それらの輸出のみに依存することなく、輸出入がほぼ均衡している。家計消費支出が大きく、旺盛な内需に支えられている経済でもある（図3）。当然、世界的な資源価格の変動の影響を受けつつも、資源に依存する他の新興国と比較するとその影響は小さい。この経済構造が、2008年の世界金融危機の影響からいち早く脱し、経済成長を実現した要因であるといえる。

2007年のGDPは、01年比で2倍程度にまで拡大しているが、それらは鉱工業部門やサービス部門の大きな成長に支えられてきた。鉱工業部門について、まず鉱業部門を見ると、世界最大の鉄鉱石会社のヴァーレや国営の石油会社のペトロブラスなど、国際競争力の高い企業が多数存在する。また、製造業部門を見ると、代表的な国内企業としては世界4位の航空機メーカーのエンブラエルが挙げ

表1 ブラジルの主要経済指標推移

	1998年	99	2000	01	02	03	04	05	06
実質GDP成長率	0.0	0.3	4.3	1.3	2.7	1.1	5.7	2.9	3.7
経常収支（億ドル）	-338.29	-254.00	-242.25	-232.15	-76.37	41.77	117.38	139.85	136.21
貿易収支（億ドル）	-156.48	-82.44	-78.60	-51.09	81.64	198.63	289.90	363.94	313.64
輸出額（億ドル）	587.67	552.00	645.84	675.45	699.13	835.31	1,090.59	1,343.56	1,572.70
輸入額（億ドル）	744.15	634.44	72,444	72,653	617.49	636.68	800.69	979.62	1,204.66
資本収支（億ドル）	4.85	3.39	27.3	-0.34	4.52	4.99	3.41	6.64	8.71
外貨準備高（億ドル）	425.80	352.79	324.34	355.63	374.62	488.47	524.62	532.45	851.56
直接投資受入額（億ドル）	288.56	285.78	327.79	224.57	165.66	101.44	181.66	150.66	187.82
対外債務残高（億ドル）	2,237.92	2,256.10	2,169.20	2,099.34	2,107.11	2,149.30	2,013.74	1,694.50	1,725.89
インフレ率（年率：％）	1.65	8.94	5.97	7.67	12.53	9.30	7.60	5.69	3.14
政策金利（翌日物の年率平均：％）	28.79	25.59	17.43	17.32	19.17	23.35	16.25	19.05	15.08
為替（リアル／ドル、年末値）	1.21	1.79	1.96	2.32	3.53	2.89	2.65	2.34	2.14

出所）JETRO（日本貿易振興機構）、IBGEより作成



られるが、ブラジルには自動車や家電の分野に世界各国のメーカーが進出しており、これらの企業活動がブラジル経済を牽引してきた。

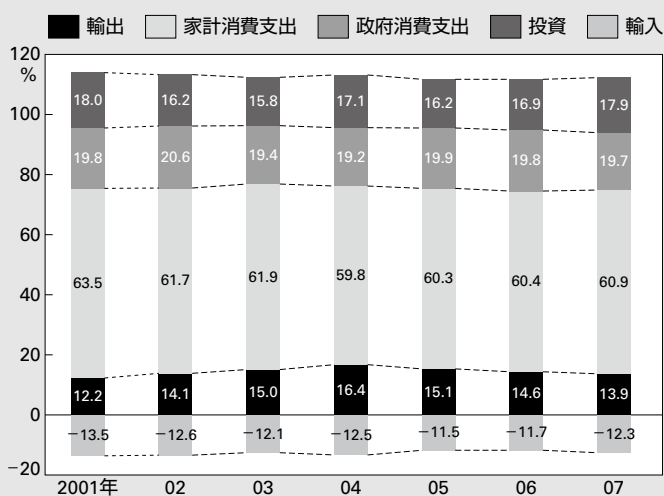
サービス部門では、ITアウトソーシング（情報技術の外部委託）部門において、BPO（業務プロセスの外部委託）や、ソフトウェア開発受託などのビジネスが盛んである。また、日本にも支店を持つイタウ銀行などの銀行や、保険・証券会社などの金融業界、ウォルマート・ストアーズ（米国）やカルフルール（フランス）といったグローバル流通企業に加え、地場のハイパーマーケット（超大型スーパーマーケット）チェーンや家電量販店チェーン、ドラッグストアチェーンなどで構成される小売流通業界もまた、ブラジル経済を牽引している。

#### (4) ブラジルの経済活動のほとんどは南部と南東部に集中

ブラジルは、国土を大きく5つに区分し、立地する方角に合わせて、それぞれ北部（NORTE）、中西部（CENTRO-OESTE）、

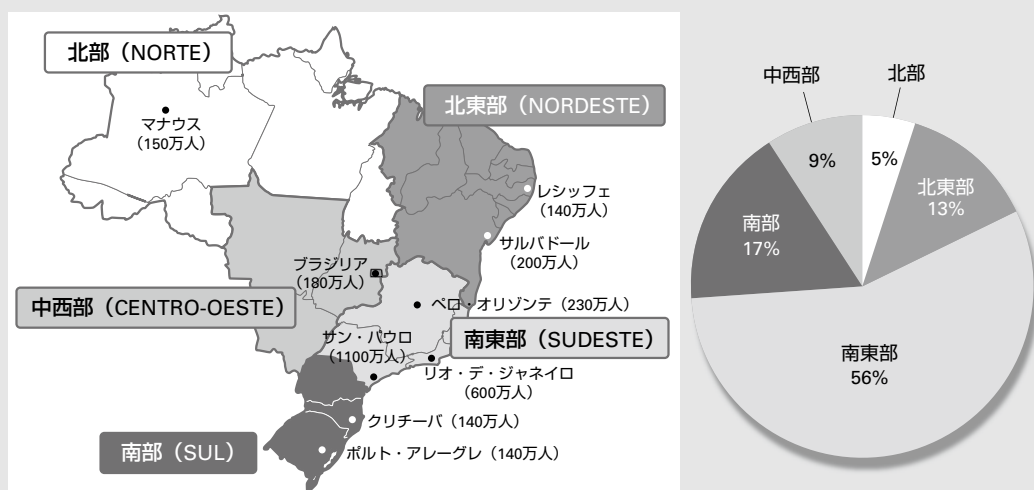
南部（SUL）、南東部（SUDESTE）、北東部（NORDESTE）と呼んでいる。各地域の経済活動を見ると、サン・パウロとリオ・デ・ジャネイロなどの大都市を含む南東部の存在感が大きく、国内の経済活動の中心となっている（図4）。サン・パウロには証券市場があるほか、製造業が集中する工業地区が整備されているため、金融機関や自動車メーカー、家電メーカーなど多くの企業が立地している。一方、リオ・デ・ジャネイロにはヴァ

図3 ブラジルのGDPの構成



出所) IMF (国際通貨基金)

図4 ブラジルの地域別GDP構成



出所) IBGE

ーレヤベトロプラスの本社が立地している。

人口について見ると、サン・パウロ市は約1100万人、リオ・デ・ジャネイロ市が約600万人で、消費面でも大きな市場となっている。

また、南部には自動車産業などの立地も見られ、南東部と南部の2つの地域でGDPの7割以上を占めている。

## II ブラジルの消費者の特徴

### 1 相対的に購買力が高い

#### ブラジルの消費者

ブラジルでは一般的な耐久消費財の普及はすでに高い水準にあり、これまでは手が届かなかったパソコンや携帯電話機のような、比較的高級で生活必需品ではない耐久消費財の普及まで進んできている。2007年の耐久消費財の普及率を見ると、たとえばテレビは94.4%、冷蔵庫は90.8%、携帯電話機は67.7%、パソコンは26.6%である。

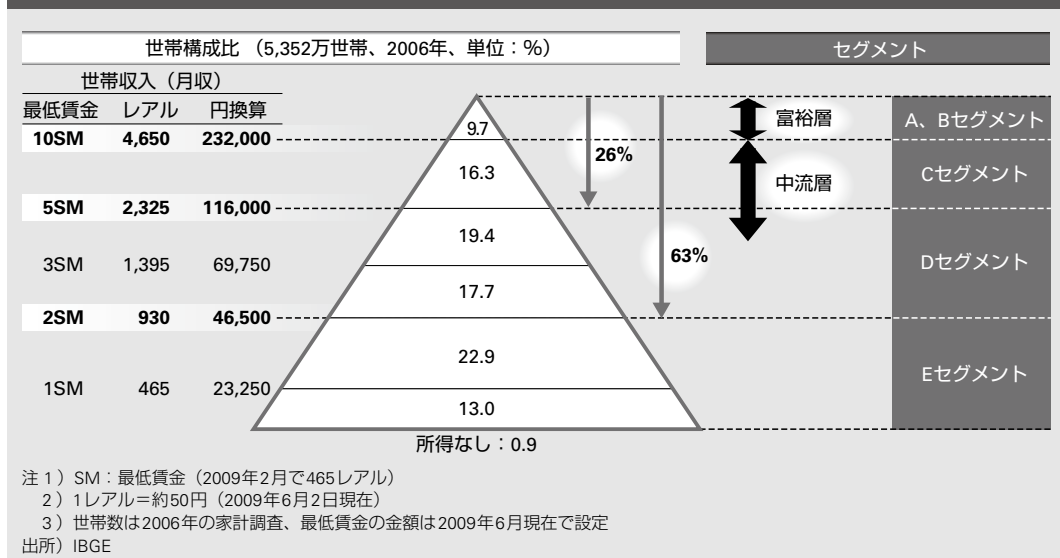
ブラジルの所得階層別の世帯分布は、富裕層と呼ばれる、世帯収入が最低賃金の10倍以上ある世帯が全体の約10%を占めるが、最低賃金の5倍から10倍までの中間所得層までを含めると、全体の約26%となる(図5)。また、32インチの液晶テレビを分割払いで購入できる所得階層は全体の約45%になり、相対的に購買力は高い。

ブラジルでは貧困層向けの所得分配政策を取っており、最低賃金は法律で保証されている。また、労働法が労働者保護であることから収入が下方硬直的に設定されていることに加え、分割払いでモノを購入することが一般的な習慣になっているため、見かけの所得よりも購買力が大きく表れてくる。

多民族国家であり、かつ広大な国土からなるブラジルは、価値観や考え方が地域ごとに異なり、国民性をひとくくりに述べることは困難である。しかし、ブラジルの消費者の特徴をあえて整理すると、以下の5つを挙げる事ができる。

①収入階層による消費特性の差が小さい(収入差による特徴的な差が出にくい)  
 ②認知しているブランドのなかから、性能・機能と価格のバランスの最も良いブランドを選択する(認知しているブランド)

図5 ブラジルの所得階層分布



ドであることが重要視され、そのなかから商品と比較することが一般的)

- ③所得階層が高いほど専門店で買い物をする傾向が強く、所得階層が低いほどGMS（総合スーパーマーケット）などの総合店舗で買い物をする
- ④幅広い層でテレビコマーシャルの影響を受けやすく、所得階層の高い層では、知人や家族などからの直接の情報源も信頼する
- ⑤何でも分割払いで購入する

これらの特徴は、野村総合研究所（NRI）が2008年9月に実施した自主研究アンケート「ブラジル消費者インターネットアンケート」の分析結果をもとに導き出したものである。以下、①～⑤までそれぞれの特徴を詳述する。

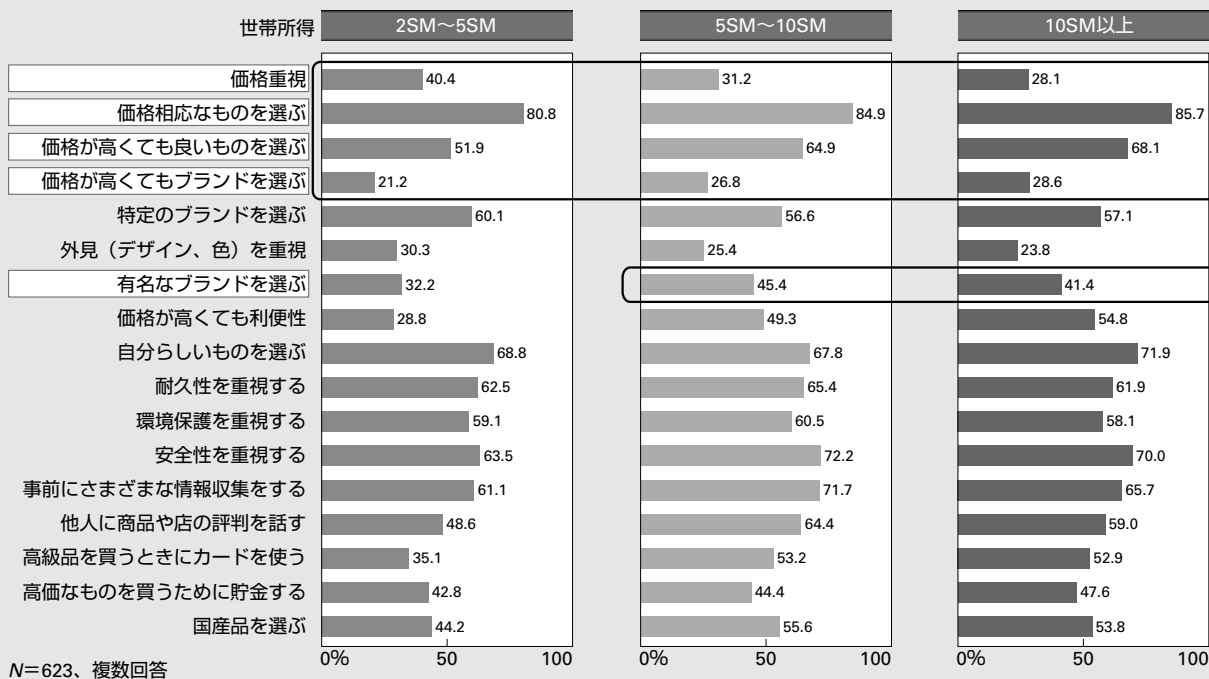
なお、本調査はインターネットアンケートであることから、相対的にインターネットを

介した消費行動の回答比率が高まる傾向にあるため、それ以外の項目で、所得階層間に大きな差が生じている点に注目した。

まず、所得階層別に各設問の回答傾向を分析したところ、階層間の差が小さかったことから①の特徴を導出した。これは所得階層が下の層でも、所得が上がれば1つ上の所得階層と同じような消費行動を取り始める可能性の高いことを示している。

次に、購入する耐久消費財を選ぶ際に重視する項目を質問したところ、どの所得階層でも、8割以上が「価格相応なものを選ぶ」と回答した。また、「価格が高くて良いものを選ぶ」消費者は、富裕層で約7割、所得階層が下位の層でも5割以上いる（図6）。このことから、ブラジルの消費者は価格に敏感で、価格相応な商品を選んで、安物を買わない一方、ブランドネームだけの商品も進んで購入しないとといった②のような特徴が浮かび

図6 ブラジル消費者が商品購入時に重視するポイント



N=623、複数回答

出所) 野村総合研究所「ブラジル消費者インターネットアンケート」2008年9月

上がった。なお、ブランド志向は所得階層が上がるにつれ高まる傾向にある。

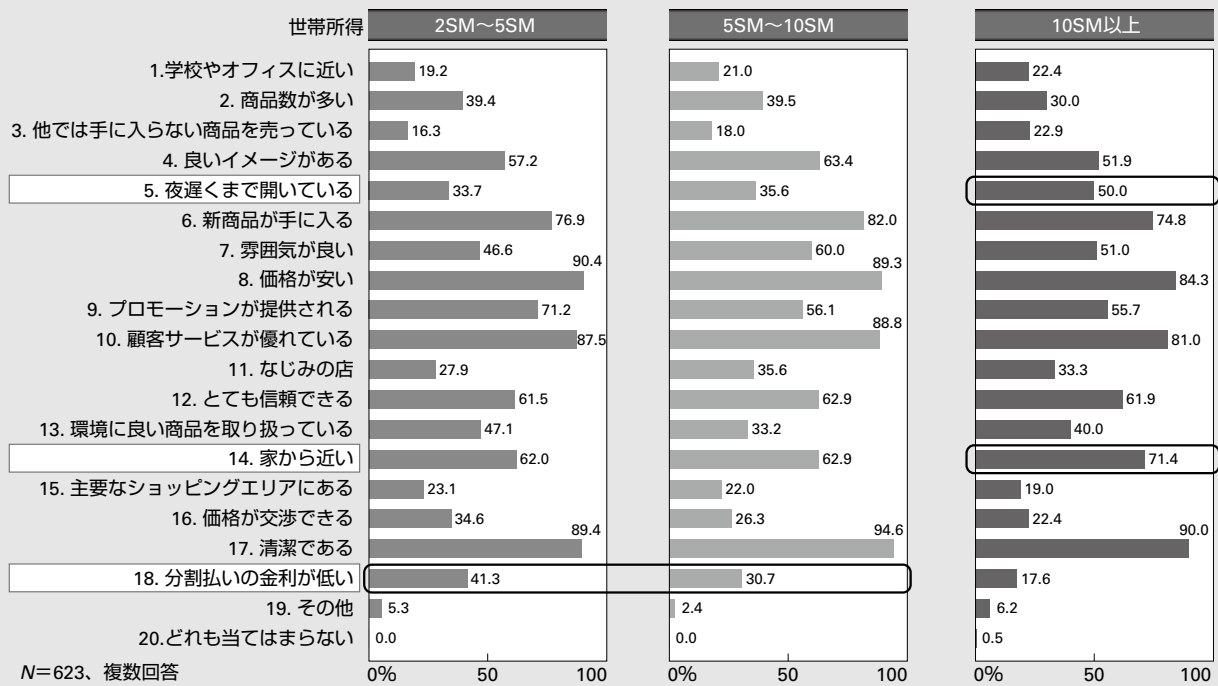
基本的には、所得階層による傾向の差が出ていくことがブラジル消費者の特徴であるが、購入する場所(③)と影響を受けるメディア(④)については、所得階層による差が顕著に表れた。まず購入する場所は、所得階層が高い層は、「夜遅くまで開いている」「家から近い」といった利便性が高い店舗を重視し、一方、所得階層の低い層は「分割払いの金利が低い」店を重視する傾向があった(図7)。また、メディアに関しては、所得が低い層はテレビコマーシャルの影響を受けやすく、所得が高い層は、自分で直接見た情報や家族や友人から直接聞いた情報を重視する傾向にある(図8)。

ブラジルでは、小売流通が提供している分割払いやクレジットカードによる分割払いを利用してモノを購入することが一般的である

(⑤)。利用に当たっては、小売流通やクレジットカード会社は、分割払いの金利が無料になるキャンペーンを複数実施しており、かつ分割払いのオプションもさまざま準備している。そのためブラジルでは、肉や野菜などの食料品についても、金利を負担することがないのでレジで分割払いするケースが多い。また、商品ごとに分割払いのプランが準備されており、たとえば日本円で1500円程度のパンパースの紙おむつを、ウォルマート・ストアーズでは3回の分割払いで金利手数料無料で購入できる。

ブラジルではハイパーインフレ時代の生活習慣がいまだに残っており、給与は月2回に分けて支給されるのが一般的である。分割払いで先にモノを手に入れて支払いを後回しにすれば、貨幣価値が下がる(物価が上がる)前にモノを手に入れることと同じため、分割払いが好んで選択されてきた。インフレが収

図7 ブラジル消費者の購入チャネル選定の条件



出所) 野村総合研究所「ブラジル消費者インターネットアンケート」2008年9月

まった今ではその必要性が低くなったものの、商品を分割払いで購入する消費行動が習慣化しているため、実際の収入よりも購買力が大きく表れてくるのである。

## 2 ブラジルの消費者の展望

ブラジル経済が今後も成長を続けていくと消費者の所得が増加するため、現在下位の所得階層にある消費者の購買力が向上していくことになる。そのとき、それら下位の所得階層は現在の上位の所得階層の消費者と同じような消費行動を取るという特性を考えると、市場にはこれまでと全く異なる価値観を持った消費者が出現するのではなく、現在の消費者と同質の消費者が増加していくことになり、市場の先読みが比較的容易である。

また、ブラジル市場が日本企業にとって戦略を立てやすいポイントの一つとして、価格感応度は高いものの、単なる低価格志向ではなく、価格相応の価値という考え方が根づい

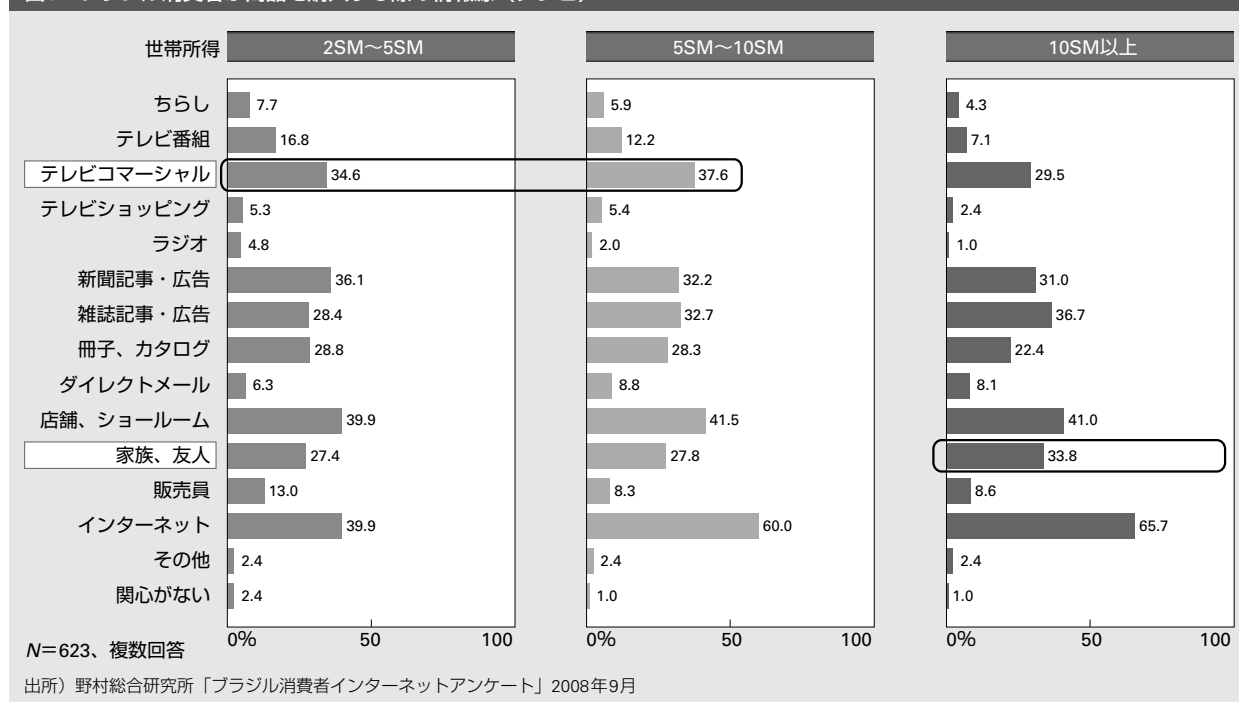
ている点が挙げられる。ブラジルの消費者は、価格と性能や品質などの価値を天秤にかけて評価する傾向が強い。そのため、ブラジル経済が成長して国民所得が底上げされたときに、価格は高いが高性能・高品質の日本製品が今以上に受け入れられる可能性が高いのである。

## Ⅲ ブラジルの小売流通の特徴

### 1 存在感を増す大手小売流通チェーン

ブラジルでは、近代的な小売流通チェーンが市場で大きなポジションを占めており、中規模クラスの都市まで含めて全国に展開している。大手小売流通チェーンのポジションが大きいため、メーカーにとっては小売流通企業との交渉が難しくなっているが、いったん取引を開始できれば、製品を一気にブラジル中に浸透させることが可能である。

図8 ブラジル消費者が商品を購入する際の情報源（テレビ）



以下にこれら大手小売流通チェーンの特徴を業態ごとに述べる。

### (1) 全国に1000店舗以上を展開するGMS業界

外資企業のカルフルはブラジルにおける最大のGMSチェーンであり、ブラジルでは4つの業態で全国に500店舗以上を展開している。また、同じく外資企業で業界第2位のウォルマート・ストアーズは、地場の地域量販店の積極的な買収を繰り返して店舗網を広げ、全国に300店舗以上を展開する規模になっている。第3位は、全国に90店舗以上を展開する地場企業のExtraが続いている。Extraはブラジルの地場大手小売りチェーンのPao de AcucarグループのGMS部門である。このように、上位3位までのGMSチェーン店でブラジル全土に約1000店舗を展開しており、小売りチェーンの組織化が進んでいる。

### (2) 数百店舗規模のチェーンが群雄割拠する家電量販店

ブラジルで家電を販売するチェーン店舗は、テレビやオーディオなどのAV（音響・映像）家電を中心に扱う高級AV専門店と、家具なども含めて取り扱う家電量販店の2つに分かれる。高級AV専門店では、国内で40店舗以上を展開する地場企業のFast Shop、フランスのチェーン店であるFnacなどが代表的な企業として挙げられる。また、家電量販店では500店舗以上を展開するCasas Bahiaや400店舗以上を展開するMagazine Luizaなど、多くの大手チェーンが存在している。

### (3) 地域チェーンが中心の食品スーパーとドラッグストア

食品スーパーチェーンは全国に150店舗以上を展開するブラジルの小売流通大手のPao de Acucarがあるが、それ以外の多くが地域チェーンである。たとえば、サン・パウロを中心に150店舗以上を展開するCompreBemや、リオ・デ・ジャネイロを中心に50店舗以上を展開するSendasなどがある。

また、ブラジルでは全国規模のドラッグストアチェーンがほとんど存在せず地域チェーンが中心であり、200店舗を超えて展開するチェーンが多数存在する。たとえばサン・パウロを中心に店舗展開するDragaria Sao Pauloや、リオ・デ・ジャネイロを中心に展開するDragaria Pachecoなどがある。

## 2 林立するショッピングモール

ブラジルでは台頭する中間所得者層に対して、その消費意欲の受け皿となる近代的な大型ショッピングモールが多数運営されており、サン・パウロだけでも46の大型ショッピングモールがある。サン・パウロのショッピングモールにはグローバルワイドに展開する一流ブランドだけがテナントになっている超高級ショッピングモールのCidade Jardimや、南米大陸最大のショッピングモールといわれるARICANDUVAなどがある。ARICANDUVAは2つのショッピングモールと1つの自動車ディーラーのショッピングモールから構成されており、敷地内は車で移動しなければすべての店舗を見て回ることができないほどであり、このように桁違いに巨大なショッピングモールまで登場している。

### 3 ブラジル小売流通市場の展望

大手小売流通企業は買収により勢力を拡大させてきており、今後もこの流れは続くと思われる。また、寡占化・集中化が進むと想定される。また、もう一つの潮流は、これまで専門店業態の大手小売りチェーンが存在しなかった業界に、新たに小売流通チェーンが出現することである。たとえば、これまでブラジルでは、趣味や娯楽、育児の業界などに大手小売流通チェーンは存在しなかったが、近年は小規模なチェーンが少しずつ出現してきている。

かつては小規模店舗が中心であった家電小売業界において家電量販店が出現し、現在では大きな勢力を持つに至ったように、今後はこれらの専門店チェーンがGMSなどの総合業態とのすみ分けを図りながら大きな存在感を持つようになると思われる。日本企業にとっては、黎明期ではあるものの、今後の成長が期待されるこれらの小売流通企業との協業を通じて、市場での存在感を高められる可能性が残されている。

## IV ブラジルビジネスの留意点

### 1 「ブラジルリスク」と呼ばれる

#### 5つの留意点

ブラジルで事業運営をするうえで大きな足かせである「ブラジルリスク」と呼ばれる留意点が5つある。具体的には、①高い税制、②労働者保護の労働法、③未熟なインフラ整備状況、④治安への不安、⑤変動が激しい為替——の5つである。

#### (1) 高い税制

ブラジルの税制は自国の産業を保護するた

めの仕組みになっており、複雑かつその税率が高いことで知られている。輸入品には輸入関税がかかる一方、国内税は、現地生産品目であれば税金が減免されるなどの措置があるため、輸入品の価格競争力は大きく低下する。JETRO（日本貿易振興機構）が試算した結果では、FOB（Free on Board：本船渡条件）で9500ドルの商品は、ブラジルのサン・トス港で陸揚げした時点で約1.7倍の価格となる。これに国内物流費や小売流通へのマージンなどの必要経費を加算すると、最終的な小売価格は3倍以上に跳ね上がってしまう。ブラジルで価格競争力を強化するためには、現地生産をして税制優遇を受けることにより、輸入関税を含めた諸所の税金を免れるしかない。

その象徴的な例として、アマゾン奥地アマゾナス州の都市マナウスのフリーゾーン（免税都市）での家電や二輪車生産が挙げられる。マナウスはアマゾン川の河口から約1500km上流に位置する都市である。そもそも中国や日本などの部品供給拠点から遠く離れていることに加え、大消費地であるサン・パウロまでも直線距離にして約3000kmの距離があるため、非常に期間の長いサプライチェーン（供給連鎖）を管理する必要がある。アジア拠点から部品が出荷されてから完成品が販売されるまでのリードタイム（所要時間）が非常に長くなり、モノをつくってから販売し代金を回収するまでの期間がきわめて長くなってしまふ。

具体的にはアジア拠点からマナウス拠点まで部品が届くまでに6～9週間程度、マナウス拠点で生産をして、そこからサン・パウロに輸送するまでに2週間程度かかり、それか

らようやく市場の流通倉庫に配送され、実際に販売されて小売流通から資金回収されるまには3カ月から半年かかってしまう(図9)。それでも各社がマナウスで生産をしているのは、マナウス・フリーゾーンでの税金の減免が、これらの物流費やSCM(サプライチェーン・マネジメント)の不利な点を上回る利点があるからである。ブラジルでの競争環境に打ち勝つためには、いかに現地生産するかが重要になってくる。

## (2) 労働者保護の労働法

ブラジルでは労働者保護の労働法が整備されており、概して企業側に不利になっている。たとえば「12カ月休暇」と呼ばれる「12カ月勤務するたびに30日の休暇が取得でき、さらにこの間の2週間分は給料が支給される休暇制度」が一般的であることに加え、有給取得時には給料とは別に休暇手当を支給する義務がある。また、労働契約に違反をした

場合、雇用主側は非正規社員を正規雇用にすることが求められる。さらに労働訴訟の面では、弁護士費用は勝訴しなければ支払う必要がないことから、労働者が企業を訴訟することが多く、労働訴訟大国となっている。

このように労働者の権利が強く保護されているため、労働者と交渉が折り合わない場合にはストライキが頻繁に起こり、企業側はこれらの対応にも追われることになる。このことは、民間企業だけではなく政府関係者にも当てはまり、税関や中央銀行、警察などの公的な機関のストライキも多く、ビジネスを円滑に進めるうえでの障壁となっている。

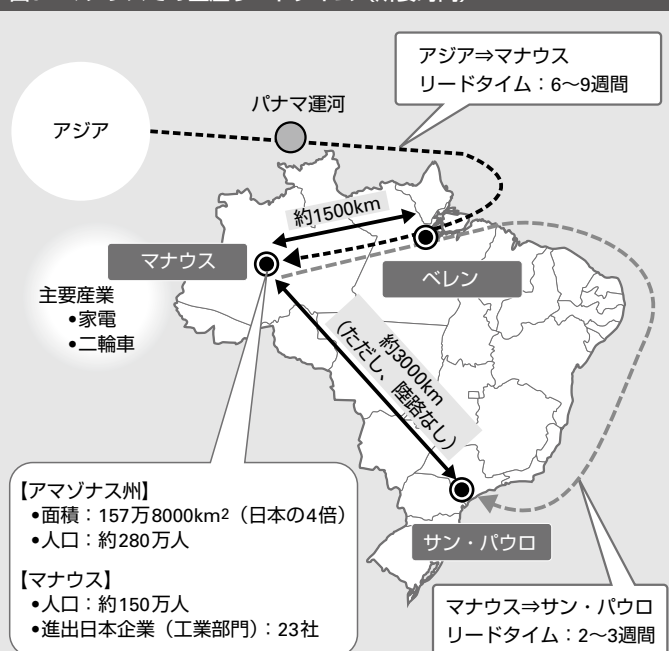
これらの労働者保護の労働法が、ブラジルでの労務費を実質的に押し上げる要因となっており、これらをあらかじめ想定したうえでコストを見積もる必要がある。

## (3) 未熟なインフラ整備状況

ブラジルでは選挙への参加が義務化されていることから、有権者である一般市民からの支持を受けた政治家は、集票に結びつく個人への個別施策に目を向けがちである。そのため、国家として必要なインフラを政策的に積極的に整備するというスタンスに乏しく、産業の発展に必要なインフラは個別企業が自社で整備するという考えが根底にある。

具体例を見ても、製造業の集積地であるマナウス・フリーゾーンから大都市までに、陸路などの新しい物流インフラを求める声は大きいものの、フリーゾーンが創設された30年前からほとんど変わっていない。また、水力に7割を依存する電力インフラについても、天候に左右される不安定さなどから生じる慢性的な電力供給不足が大きな問題点となって

図9 マナウスでの生産リードタイム(所要時間)



出所) IBGE、在マナウス日本国総領事館、アマゾナス日系商工会議所



いるが、近年の発電量は年率3、4%程度しか増加していない。

#### (4) 治安への不安

ブラジルでは治安状況が悪く、駐在員や商品輸送時の安全管理などの対策がコスト増の要因となっている。特にサン・パウロやリオ・デ・ジャネイロなどの大都市圏での治安は悪く、強盗や殺人が多発し、犯人は銃を所持していることが多いため、駐在員や現地社員に防弾車を手配している日本企業もある。また、工場で製品を満載して都市部に向かうトラックの盗難リスクが非常に高い。こうした防犯対策や高額な保険料も、現地での収益を圧迫する要因となっている。

#### (5) 変動が激しい為替

ブラジルでは短期間での為替変動が大きい。たとえば2008年の金融危機前後の半年間で見ると、08年7月に1ドル1.56レアルであった為替レートは、09年2月には1ドル2.37レアルにまで下落しており、対ドルベースで50%程度の価格変動が生じている。為替変動が大きいと、輸出入ビジネスや輸入部材の多い製造業が大きな影響を受けるため、事業運営が不安定になる大きな要因となる。

## 2 ブラジルリスク対応の方向性

ブラジルリスクへの対応が必要なのは、一部の企業に限ったことではなく、市場に参入しているすべての企業が、そのリスクからくるコスト増の要因に直面している。これらのブラジルリスクから逃れることはできないため、進出企業は、いかにそのリスクに対処していくかが重要なポイントになってくる。次

章では、これらの留意点を踏まえたうえで、ブラジルビジネスを成功させるための方法について論じる。

## V ブラジルにおける日本企業の事業機会と戦略の糸口

ブラジルでは事業展開の障壁は高いが、経済や人口の規模が大きく、多くの産業にとって魅力的な市場となっている。小売流通を見ると、大手チェーンが多数存在し、近代小売流通が市場で大きな位置を占めているため、欧米の先進国市場に近い構造となっている。また、企業の競争環境を見ると、早い段階から市場開放が進んでいたため、グローバルプレーヤーが多数参入し、すでに競争バランスが確立してしまっている市場であり、これから市場に参入するのは一見困難に見える。

しかし、これらの障壁を乗り越えて現地でビジネスを展開し、市場から大きな収益を上げている企業が多数存在することも事実である。本章ではこれらの成功企業を事例に挙げながら、ブラジル市場における事業機会と戦略について、マーケティングの4P（プロダクト、プライス、プロモーション、プレース）、およびブラジルにおける人材マネジメントの観点から整理する。

### 1 ブラジルにおけるマーケティングの4P戦略

#### (1) 製品戦略（プロダクト）——現地に合わせた製品開発が重要

ブラジルの内需向け製品については、現地の事情に合わせ、現地の視点で製品企画をすることが重要である。

たとえば、味の素のブラジル現地法人である味の素インテルアメリカーナは、調味料の「Sazon」や粉ジュースの「MID」や「FIT」、粉末スープの「Vono」など、現地市場で高いシェアを誇るヒット商品を有する。現地人主体で製品開発し、その結果これらのヒット商品が生み出されていることが特徴で、味覚に関しては日本人の意見を一切入れず、サンプルテストも現地人のみで行っている。

また、ホンダの現地法人であるホンダ・オートモーティブ・ド・ブラジルでは、日本の自動車メーカーのなかでは2006年にいち早くFlex（フレックス：バイオエタノール〈以下、エタノール〉0～100%の濃度の燃料）に対応しており、「FIT」をはじめFlex対応車は現地で高い人気を誇っている。ブラジルでは自動車用燃料としてエタノールも一般的に認知されており、ガソリンスタンドでは、エタノールがあらかじめガソリンに混合されているだけでなく、100%エタノールの給油ノズルも設置されている。エタノールはガソリンよりも安価であるため、価格に敏感な消費者は、100%エタノール燃料を給油するケースも少なくなく、FITの人気の理由は、とりわけ所得階層が下位の層ではFlex対応が求められていたからである。

## **(2) 価格戦略（プライス）——コスト競争力のためには現地生産が重要**

ブラジルでコスト競争力を強化するには、現地生産が最も重要なポイントとなっている。製品価値や競争環境などに基づいた厳密な検討は必要だが、現地生産することにより税金面でのさまざまな減免措置を受けられることから、税率が高いブラジルでは多くの製

品で現地生産が有利となる。そのため、自動車や二輪車などの輸送機器部門、テレビや白物家電などの電機部門、加工食品などの食品部門など、多くの企業が現地生産をしている。

現地生産をするうえで注意すべき点は、税金の減免を受けるためには基本製造工程法（PPB法）という法律に則る必要があることである。

PPB法は製品の製造工程を規定する法律で、そのなかでは事実上、現地調達部品を指定しているため、最低限の現地調達率が規定される。このとき特に注意すべき点は、まず自社の製造工程を同法に合わせる必要が生じること、さらに規定部品の現地調達が必須になることである。しかも、PPB法は業界団体の合意がなければ変更できないため、既参入企業で構成される業界団体の合意を後発参入企業が勝ち取ることは困難である。したがって、後発参入企業は上述のように自社の製造工程を法律に合わせるか、要件を満たす製造工程を保有する企業に生産委託することが必要となるのである。

ただし、一部の業種はPPB法の制約を逃れて自由に現地生産をすることができる。ブラジル政府が誘致を積極的に働きかけている高度な産業分野の半導体製造や液晶パネル製造などの業界である。これらの業界は、現地で部品工程から工場を立ち上げることで、製造工程のみならず、工場立地そのものを政府との交渉で自由に設定できる可能性がある。たとえば生産拠点立地がマナウス・フリーズンに制約のある家電業界であっても、消費地に近いサン・パウロなどに生産拠点を立ち上げ、なおかつ税金の減免を受けられる可能

性がある。

### (3) プロモーション戦略——ブランド構築が重要

前述したように、ブラジルではブランドが重要であり、消費者は自分が認知しているブランドのなかから性能・機能や価格などのバランスを比較し、パフォーマンス（性能対価格比）の最も良い商品を選ぶ傾向が強い。そのため、まず選択肢に入るブランドとして認知されることが重要である。ブランドの認知向上に向けては、テレビコマーシャルやスポーツチームのスポンサー、雑誌記事での広告宣伝（パブリシティ）などが大きなポイントとなるが、それだけではなく、小売りへの販促員派遣などの販売現場への投資も併せて重要となる。

たとえば家電業界では韓国企業のサムスン電子やLG電子が、現地のスポーツチームのスポンサーとして莫大な投資をしている。サムスン電子は2008年の北京オリンピックの際、ブラジルのオリンピックチームを大々的に支援した。また、LG電子はブラジルで人気の高いサッカーチームのスポンサーになっているだけではなく、ストックカーレースやゴルフなどの分野でも莫大な広告宣伝費を投じ、それを通じて自社のブランド認知向上を図っている。また、販売現場への投資でも、両社は小売店舗に自社の販売什器や販促物を設置し、大規模に販促員を送り込むなど、積極的な展開を見せている。

ただし、ブラジルのテレビコマーシャルなどの広告宣伝費は高額であるため、ターゲットを明確にし、そこに訴求できるメディアによる広告宣伝や、日本企業の持つ品質や信頼

性などをうまく前面に出した広告宣伝が効果的である。また、後発企業では、小売りとタイアップした広告宣伝、売り場への重点投資など、工夫を凝らしてメリハリの利いたプロモーションを展開していく必要がある。

### (4) チャンネル戦略——ブランド構築を重視しつつ販売量確保を実現するためのチャンネルとの付き合い方が重要

前述のように、ブラジルでは大手小売流通チェーンが多数存在し、小売流通側の交渉力が強い。そのため、市場で認知され、消費者から指名される商品を優先的に取り扱う傾向が強い。その一方で、GMSなどのハイパーマーケットチェーンの販売網が全国に広がっていることから、今後は、店舗規模が大きいこれらの企業との取引も重要となる。

このため、収益とシェアを両立させるようなチャンネル戦略が求められる。特に自社の販売施策を実行してもらえる専門店との取引を先行させる必要がある。専門店がブランドを構築できれば、ハイパーマーケットとの交渉を有利に進めていくことができ、結果として、販売量を伸ばすことが可能となる。

## 2 人材マネジメント

ブラジルの人材を活用して事業を成功させるためには、労働者保護の労働法の影響を最小化するとともに、現地の人材をうまく管理していくことが重要となる。労働法上での取り決めは遵守する必要があり、競合企業も含めて各社同じ土俵上にいるため、法律への対応そのもので他社との差別化を図ることは困難である。ただし、非正規社員を活用するビジネスモデルの業界では、非正規社員を、労

働法上過度に保護されている正規社員として雇用することにならないように適切に対応することが重要である。

たとえばヤクルトの現地法人のブラジルヤクルト商工では、非正規社員のヤクルトレイには、営業会議などの社内会議の開催日時を伝えるが参加は任意とするほか、制服着用を強要しないようにしている。労働者と係争した場合、会社が業務上強制した項目があると正規社員に認定される可能性があるため、同社ではこのようリスクを極力、排除している。

従業員管理の面では、現地採用社員は、数年単位で交代する日本駐在員や現地法人長といった中間管理層の意見に耳を傾けない傾向が強いことにも留意する必要がある。これは、ブラジルには強烈的なトップダウンの企業が多く、トップの考え方が企業運営に強く反映されるため、トップについていくことが重要だと考えられているからである。現地法人のトップや駐在員が定期的に入れ替わる日本企業の場合、現地の経営トップであっても、本社の決済がなければ意思決定のできないことが多い。このことは、ブラジル人から見れば、事業運営上の重要な人物として映らないことがある。

ブラジルで人材マネジメントを円滑化するためには、ブラジルに150万人いるといわれている日系人の活用が有効である。特に高齢の日系人は本国の日本人の考え方が理解できるだけでなく、ブラジル人から見れば現地人であるため、日本人とブラジル人の間の緩衝材の役目を果たす。たとえば、味の素インテルアメリカーナでは、工場の一部の幹部社員

に日系人を登用し、彼らを日本的な経営と現場との橋渡し役としている。また、工場側の幹部社員の多くを日系人で固めることで、経営と現場のコミュニケーションの円滑化を図っている。さらに、現地採用社員でも工場の幹部社員になれるというキャリアパス（昇進・昇格モデル）を見せることで、モチベーション（やる気）の向上にもつなげている。

### 3 ブラジルの消費者市場における日本企業の事業機会

ブラジルの消費者市場は1億9000万人の巨大市場であるというだけではなく、分割払いをすれば国民の半数近くが32インチの液晶テレビを購入できるほど中間所得層が厚い。また、単純に安価な商品を求めるのではなく、認知されているブランドの商品のなかから、性能・機能などと価格のバランスを比較・評価する傾向が強い。そのため、製品価値は高いが価格も高い製品を有する日本企業にとって、参入しやすい市場であるといえる。

その一方、大手チェーンストアが台頭するなど小売流通業者側の交渉力が強い。また、競合するグローバルプレーヤーがすでに市場での競争優位を確立している業界でもある。このように厳しい側面もあるが、日本企業の持つ高い製品力を訴求し、ブランド構築に注力すれば、開拓は可能な市場であるといえる。

ブランド構築は、正攻法的な広告宣伝や売り場への投資といった方法で、後発参入企業がトップシェア企業に追いつくためには莫大な投資が必要となり現実的ではない。そこでブランド構築の投資に一工夫を加えることで、市場参入の可能性が見えてくる。

たとえば、新興専門店チェーンの出店資金の支援によるチャネル構築が考えられる。ブラジルでは、過去、専門店チェーンが存在しなかった業界でも、近年になって専門店チェーンが登場してきているケースがある。しかし、これらの専門店チェーンでは、2008年の金融危機後の消費者市場の冷え込みで、当初の出店計画が凍結・停滞してしまっている。そのため、これらの新興専門店チェーンに日本企業が出資して資金繰りや新規出店をサポートすることで、売り場の棚を優先的に確保し、商品の露出を増やして認知度を高めていくような関係を構築することが可能となる。

小売流通は従来、ブランドの認知度が高く消費者が求める商品を優先して取り扱うため、シェアが低い企業の商品は、かなりの広告宣伝を投じ認知度を高めなければ取り扱ってもらえなかったが、このように新興の小売流通業者と出資関係を戦略的に構築することで、広告宣伝に莫大な投資をしなくとも、売

り場に商品を並べることができる。専門店チェーンの売り場に商品を並べることさえできれば、接客時に販売員が品質の高さなど日本の商品特性をしっかりと説明しながら販売できるため、自社ブランドを市場に少しずつ訴求、浸透させていくことが可能となる。

正攻法では後発参入が困難なブラジル市場ではあるものの、市場の変化を捉えた参入戦略を図れば、開拓の余地はまだ残されている。日本企業は、ブラジルという巨大な消費者市場への参入や事業拡大の戦略について、真剣に検討すべき時期に差しかかっている。

#### 著者

青木雅幸（あおきまさゆき）

グローバル戦略コンサルティング二部主任コンサルタント

専門は海外経営戦略・事業戦略、経営管理制度の導入、営業改革、事業開発など

# 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

大橋 巖



## CONTENTS

- I G20最大のマイナス成長
- II 困難なイノベーションによる構造改革
- III 中国、インドの成長率には追いつけない
- IV それでも見過ごせないロシア市場の事業機会
- V 金融危機後のロシアの市場開拓とは

## 要約

- 1 2009年のロシア経済の成長率はマイナス7.5%と、新興国のなかでも最も厳しい状況にある。資源価格の高騰と欧州金融機関からの大量の資金流入という2008年前までの高成長の原動力が失われたためである。この両者ともにしばらくは回復の見通しが立たないことから、2010年以降の経済回復も緩やかなものとなる可能性が高い。
- 2 ロシア経済が外部環境の変化に大きく影響されない体質へと変革するには、長期的には、メドベージェフ大統領が提唱するような産業構造の改革や社会インフラの改善などが必要である。しかし、これらは一朝一夕に成し遂げられるものではなく、したがって、ロシア経済のボラティリティ（変動性）の高さという問題は、当面は避けられない。
- 3 一方、ロシアの消費者は他の新興国とは異なり、価格よりも品質や機能にこだわりを持つ「プレミアム志向」が強く、その点では日本企業の高品質な製品・サービスの受容性が高い。
- 4 ロシア事業においては、市場の持つ魅力をしっかりと認識しつつ、短期的に起こりうる市場の乱高下に対して、守りと攻めのバランスのよい施策を打ち出す経営センスが求められる。また、市場が低迷しているときこそ他社との差を広げるチャンスだと捉え、事業基盤の強化に取り組むしたたかさも必要である。

## I G20最大のマイナス成長

ロシア経済は、2000年からリーマン・ショックが発生する08年前まで、年平均成長率6.51%を続け、この間に、ドル建てGDP（国内総生産）は2597億ドルから1兆6766億ドルへと6.5倍に拡大した。日本からロシアへの輸出も、2000年の5億7000万ドルから08年には163億7000万ドルへ、年平均成長率52.1%という驚異的な拡大を示した（日本側通関統計による金額で、第三国で製造された日本企業の製品のロシアへの輸出分を含めない）。BRICsといわれるブラジル、ロシア、インド、中国のなかでも、日本企業が得意とする高級・高品質消費財の需要が拡大し続けるロシア市場への注目の度合いは、高まる一方であった。

ところが、リーマン・ショックに端を発する2008年秋以降、状況は一変する。2009年のロシア経済の成長率は7.5%の大幅なマイナスとなり（野村証券金融経済研究所による見通し）、BRICsはもちろん、これは世界の主要先進国・新興国20カ国（G20）のなかでも最大の落ち込みである。日本からの輸出は前年比80%減（見通し）と、過去に例のない著しい減少となった。2010年についても、中国とインドが世界経済を牽引する形で高成長を継続していく見通しとは対照的に、ロシアは世界経済の成長率並みの3%台という低めの成長にとどまると見られている。

リーマン・ショック前のロシアの高成長と好景気を実現した要因は、主要輸出品である原油の前例のない国際価格の高騰による輸出収入の急増と、IPO（新規株式公開）ブームといわれたように、ロシアの主要銀行・企業

が競って調達した欧州からの大量の資金であった。ところが、2008年から09年にかけて、油価は06年の水準にまで戻り、欧州の資金は一気に引き揚げられた。ロシアの対外購買力は、2005、06年の水準に戻ってしまったのである。

それでもリーマン・ショック直後は、「油価が戻れば景気も回復する」「投資は減退しても個人消費は底堅い」との見方が強かった。しかし、2009年後半には原油価格が、1バレル当たり34ドルから76ドルまで回復したにもかかわらず、経済成長率はわずかな回復にとどまったままで、失業率の高止まりや実質所得の伸び悩みを背景に、底入れしたとはいえ、消費は低迷が続いている。投資・建設は2009年には前年比で20%近く減少した。外需が増えたり国家予算が支出されていたりする一部の分野を除き、機械設備の需要は低迷している。

消費ビジネスを見ると、自動車、家電、国際観光、外食産業など、これまでロシアの消費ブームの主役であった商品・サービスの需要が急激に落ち込む一方、食品や医薬品など、生活により密着したモノへの需要は根強い。また、高級デパートの売り上げが落ちる一方、ディスカウント店は好調である。「必要なモノは買う」「良い品質のモノ・サービスをできるだけ低価格で手に入れたい」という消費性向が強まっている。

## II 困難なイノベーションによる構造改革

ロシアは1998年にも深刻な金融危機を経験したが、99年以降、V字回復を遂げた。今回

のリーマン・ショックによる景気悪化は09年7月ごろ底を打ったと見られるものの、その後は鍋底状態が続いている。大量の資金が入手可能であったリーマン・ショック前にロシアは産業構造の改革に失敗し、逆に油価と外国の短期資金に依存する体質を強めてしまっていた。さらにリーマン・ショックへの対策として、ウラジーミル・プーチン首相は政府系の主要銀行や国策企業への資本増強や補助金支出を重点的に行い、経済の政府セクターへの依存度を一層強める動きに出た。幅広い投資主導の内需回復ではなく、油価や財政など一部の資金に依存する体質が、むしろリーマン・ショックを通じて強まったといえる。

ドミトリー・メドベージェフ大統領はロシア経済をイノベーション（技術革新）による成長軌道に載せると言明し、「4つのI」（インスティテューション〈制度の改善〉、イノベーション、インフラストラクチャー〈社会・産業基盤の整備〉、インベストメント〈投資の促進〉）へのてこ入れが必要と訴えている。2009年9月に論文「ロシアよ、前進せよ」を、11月には議会に対して年次教書を発表して、国策企業重視の姿勢をあらため、イノベーション路線の一層の推進を図っている。その広報効果はきわめて大きく、全国各地で「いかにイノベーションを進めるか」という議論が広がっている。

連邦経済発展省は、ロシア経済は2010年は低成長にとどまるが、11年以降は企業のイノベーション活動が結実し始め、経済成長率を押し上げていくという成長シナリオを描いている。具体的な政策としては、

- ①企業の有望な研究開発プロジェクトを競争入札形式で選定して政府が経費を支援

- ②加速減価償却や新技術導入時の資産税減免などの税制改革
- ③政府発注によるイノベーション技術・製品の需要創出
- ④政府系企業のイノベーション活動の義務的拡大
- ⑤イノベーション分野で事業を行おうとする中小企業のスタートアップ支援
- ⑥テクノパーク・工業団地・経済特区の整備・推進
- ⑦イノベーション技術・製品の輸出振興——を打ち出している。

また具体的な振興分野として、大統領が主宰するロシア経済近代化技術発展委員会の場で、

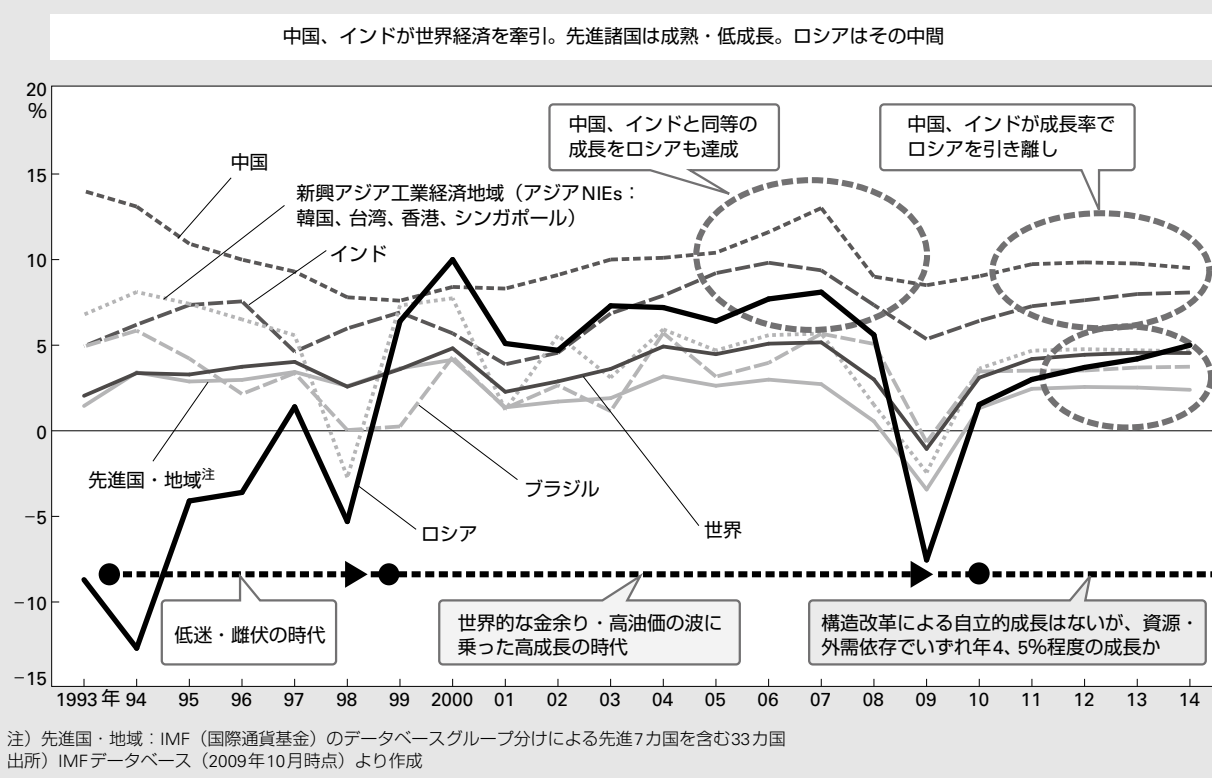
- ナノテクノロジー
- ライフサイエンス
- 環境
- 原子力・宇宙
- 省エネルギー（以下、省エネ）
- スーパーコンピュータ——が指定された。

たとえばライフサイエンスについては、外国企業からの技術導入・投資による医薬品の開発と国産化の推進が唱えられている。省エネについては、白熱電球から電球型蛍光灯・LED（発光ダイオード）電球への代替促進、油田随伴ガスの有効利用などが打ち出されている。また、世界を代表するスーパーコンピュータや次世代宇宙船の開発も目指す。

しかし現在のところ、ロシア経済がイノベーションに向けて実際に広く変革していく予兆を見出すことは難しい。ロシアではソビエト連邦（以下、ソ連）のフルシチョフ時代以降、政府の産業構造改革政策が実効を上げた



図1 世界のなかのロシアの位置づけと今後の構図



例はほとんどない。中国のような投資主導の経済成長プロセスを構築していくには、まだ相当の時間が必要であろう。ロシア経済が変われるかどうかは、

- ①ロシアで理解されているハイテク振興が、ナノテクノロジーなど一部の限定された分野から、製造業のすそ野を形成する産業全体のイノベーションに広がっていくか
- ②イノベーションを推進するなかで新技術や新設備の導入だけでなく、むしろその運用ノウハウや人材の育成など、ソフト面も併せて重視できるか
- ③インフラ整備においては、従来の縦割りの弊害から脱し、周辺地域への経済波及効果を前提とした整備計画をつくっていか

くか

- ④そうしたインフラ整備案件を、単なる予算要求レベルから採算性を考慮したプロジェクト構築に、質的に向上させられるか  
——が鍵になる。

### Ⅲ 中国、インドの成長率には追いつけない

今後、油価が100ドル超まで上昇したり、欧州で低利の資金がふんだんに調達可能になったりする状況がただちに想定されないなかでは、リーマン・ショック後のロシア経済に2005～08年の高成長の再現を予想することはできない。2009年10月時点のIMF（国際通貨

基金)「世界経済見通し」は、ロシアは構造改革の遅れによって次の成長エンジンの構築には時間がかかるものの、3、4年かけて世界経済並みの5%程度の成長率に戻っていくと予想している。その間、中国とインドは、7~10%の高成長を持続して世界経済を牽引する役割を果たしていくと見られるが、ロシアはもはやそれに追従できない。その点で、中国とインドは、同じBRICsのなかでも今後はロシアを引き離していくと見られる(前ページの図1)。

2009年10月以降、世界経済は必ずしも一本調子ではないにせよ、改善の様相を徐々に見せており、ロシアでも油価上昇を背景に、12月中旬に連邦経済発展省がマクロ経済見通しを上方修正した。しかし、いずれにしても、世界経済における中国、インド、ロシアの位置関係は、基本的にはIMFの展望どおりとなる。

短期では、油価の変動と世界経済の回復状況に大きく依存する。現行の政府予算は2010年の原油価格を1バレル当たり58ドルと仮定しているが、これがたとえば70ドル以上で推移すれば、ロシア経済は現在の見通し以上に改善が進む。同時に、2010年以降、GDP比6.8%規模に膨らんだ財政赤字は国債発行で補填する必要があり、やはり油価次第ではあるものの、リーマン・ショックからの回復への財政インパクトは縮小していく。しかも、民間設備投資と個人消費が経済回復を牽引する力は弱く、国外の要因に支えられた緩慢な回復過程になりそうである。

ロシア経済を中長期的に展望する場合に、まず注目すべきは、メドベージェフ大統領が推進するイノベーション志向の経済成長の予

兆が、ロシアの国内産業の現場で見られるようになるかどうかである。現実には、現政権は赤字構造にある国策企業の救済や、ロシアに数多くある企業城下町の雇用対策を優先させる可能性が大きい。構造改革よりも「構造温存」が、政府が現下で実際に対処している問題である。ロシア経済は、中期的には世界経済の回復に応じて成長率を戻すが、構造改革による資源依存体質への脱却が遅れることになれば、原油価格が下落すれば経済も直ちに下向き、ボラティリティ(変動性)の高い体質が残存することになる。

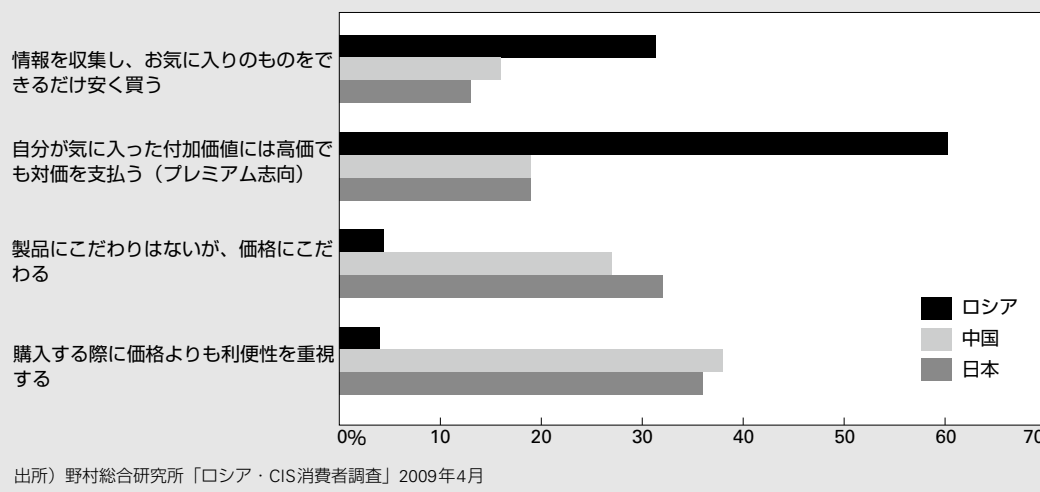
## IV それでも見過ごせない ロシア市場の事業機会

ロシアが、同じBRICsでも中国やインドのように、経済構造を積極的に転換させて力強い成長を実現していくとは考えにくい。しかし、それにもかかわらず、将来的には年5%の成長が見込まれるロシアは、日本企業にとってさまざまな事業機会を提供してくれる市場であることに変わりはない。

長い目で見れば、石油・天然ガスから森林資源・海産物まで有する世界最大の資源大国であり、外貨準備高は世界第3位、経常収支も大黒字国である。将来はさらに、世界的な需要の高まりが予測される農業・食糧の面で生産・輸出大国となる可能性も持っている。いずれにしても、新興国を中心としたこれからの世界経済の構造変化に、ロシアの資源・エネルギー供給力は必要不可欠である。

B2C(企業・個人間取引)ビジネスにおいては、消費者の高品質な商品・サービスに対する需要が根強い。野村総合研究所(NRI)

図2 群を抜いて強いロシア国民の「プレミアム消費」志向



が2009年に実施した「ロシア・CIS消費者アンケート調査」でも、ロシアの消費者の「プレミアム志向」（「自分のお気に入りにこだわる」「高くてよい」の双方向への志向が強い）が強く表れた（図2）。

好景気の時代は終わったことから、今後は価格重視志向が強まるにしても、ロシアの消費者は基本的には、「低価格」よりも「高価値」を重視する傾向にある。つまり、中国やインド以上に、ロシアには日本企業が得意とするセグメントで事業拡大できる余地があるといえよう。

ロシアは人口が減少傾向にあるため、日本と同様、今後の消費者市場拡大は制約されるとの見方がある。少子化が進むロシアでは、長期的にはその傾向から免れることができないが、当面のロシア市場の拡大要因は、人口よりも質的向上のほうが重要であることに注目すべきである。たとえば、ロシアの乗用車の登録台数は約3200万台（2009年初）であるが、このうち46%に相当する1500万台が10年以上の中古車で、かつソ連時代の車が大半で

ある。消費者の生活水準の向上に伴って自動車の普及率が今後増えていくとともに、膨大な買い替え需要が発生してくる。このような潜在成長性を持つ市場を日本企業の事業機会と見るかどうかである。

産業・インフラ面では、ロシアがこれから直面する課題は環境・省エネ技術の導入、生産・業務の効率化、製造業における生産・品質管理のレベルアップ、老朽化したソ連時代の産業・輸送インフラの更新、あるいは新しいコンセプトによる構築などである。これらの課題に対し日本企業が提供できるソリューションは少なくない。

## V 金融危機後のロシアの市場開拓とは

ロシアでは、2006～08年のような、驚異的な年平均成長率で販売が一方的に伸びた時代は終わった。今後の市場拡大見通しには過剰な期待は持たず、2004、05年ごろに戻ったつもりで今後を見直す時期であろう。

需要の拡大をひたすら追いかけるといふ、これまでのようなデマンド・プル（需要依存）型のビジネス思考をあらためる必要がある。すなわち、ロシア市場が徐々に成熟していくことに事業機会を見出す、あるいは市場の成熟を後押しすることで事業機会をつくっていくことが重要になってこよう。

ところで、デマンド・プル型でない市場環境とは、以前よりも競争が一層激化することを意味する。リーマン・ショック後のロシア市場における3C（カスタマー〈顧客〉、カンパニー〈自社〉、コンペチター〈競合〉）をあらためて分析し、自社のマーケティング戦略、ブランド戦略、販売チャネル戦略などを新しい時代に合わせて修正していくことが重要になる。

たとえばリーマン・ショック後のロシアの消費者は、高価値志向を保ちながらも、以前よりも価格に敏感になっている。消費者が「賢く」なっているとはいえ、市場の成熟過程の一つの局面である。価格政策はもちろん、ブランドアピールや消費者への売り方、アフターサービスも含めて、自社製品の価値をいかに訴求していけるのか、リーマン・ショック前よりもむしろ工夫の可能性は広がっていく。

産業・インフラ面では、資源・エネルギーなど外需の支えが期待できる分野、ソチ冬季オリンピック（2014年）、ウラジオストクAPEC（アジア太平洋経済協力）サミット（2012年）といった国家イベント開催のためのインフラ整備など、しばらくの間は比較的是っきりと実需が見える分野は限定されるであろう。

しかし、経済が徐々に回復するに伴い、広

い分野でさまざまな設備投資の需要が復活してくる。省エネ新法により2014年には白熱電球の流通が停止され、『2009年～2015年間のロシアにおけるテレビ・ラジオ放送の発展』に関する連邦特別プログラムにより、15年にはテレビ放送がデジタル化される予定である。今後は省エネ・環境規制が新たに整備され、自動車や医薬品、木材加工などで国産化・輸入代替を推進し、外国からの技術・資本導入のための戦略が策定されていく。

そうしたプロセスのなかで、政府や関係官庁は戦略策定や制度構築のための意見・提言を外部から積極的に取り入れようとしている。ロシアではPRと同様にGR（Government Relationship：対政府交渉役）が重要であり、日本企業としても、そうした動きを積極的にフォローし、戦略や規制策定に当たり、日本の技術やノウハウがより効果的に活かされるような提言・提案をしていくことが、将来の事業機会を確実にものにしていくであろう。たとえば欧州の機械設備メーカーは、ロシア欧州ビジネス協会の産業別分科会などを通じて、ロシア当局の環境規制の動きを追い、協力のための提言活動を積極的に行っている。

旧ソ連時代の1970年代、ロシアではシベリア開発プロジェクトが次々に立ち上がり、日本の設備・技術で森林資源や炭田の開発、港湾の整備が進んだ。しかし、1980年代に入ると東西冷戦の先鋭化で一転して低迷期に入った。エリツィン時代の1990年代には家電を中心とする第1期消費ブームが起こったが、98年のロシア金融危機で外国メーカーは膨大な在庫処理に迫られた。そして今回のリーマ

ン・ショックである。資源依存構造が残るかぎり、ロシアビジネスにこうしたボラティリティは避けられない。しかし、確固とした戦略を持つ企業は、こうした危機を逆に需要創造やブランド定着の機会に変え、事業を伸ばしてきた。

たとえば、ロシアの建設機械分野でトップシェアを持つコマツは、2009年に入って総市場が急縮減したことに対応して、現地での経費削減対策をすばやく行うと同時に、販売網の強化にも乗り出している。市場が急成長しているときには、販売店は顧客ニーズに真剣に向き合わずとも売り上げは伸びるものであるが、今のような局面ではそうはいかない。コマツはこの時期を好機と捉えて、販売店の顧客サービス力強化のための教育研修を徹底して行い、総市場の急縮減の影響で売り上げこそ減少しているが、販売シェアはむしろ伸ばしている。ボラティリティの大きなロシアビジネスでは、市場の思わぬ急変化があっても浮き足立つことなく、直ちに守りを固め、

同時にそのようなときにしかできない施策をしっかりと行う経営力が求められる。このような経営ができていれば、総市場が回復期に入ったときに、他社とのシェア差を一気に引き離すことができるだろう。

ロシア事業においては、短期的な市場の変化に惑わされることなく、守りと攻めの施策をバランスよく打ち出すことが大切である。しかし、資源大国であるロシアは市場としての潜在力が大きく、日本の製品・サービスの受容性も高いことは事実である。ロシア事業の本質をどう見極めるか、「BRICsからRが消えるか」とは、日本企業のグローバル戦略におけるロシアの位置づけを再認識する設問でもある。

---

#### 著者

大橋 巖 (おおはしいわお)

モスクワ支店長

専門はロシア・CISにおける経済分析、産業調査、事業開拓支援

# 韓国企業の新興国戦略に見る 日本企業への示唆

趙 桓奭



張 峯碩



徐 絢桓



## CONTENTS

- I 新興国市場における韓国企業の活躍
- II 韓国企業が中東・アフリカ市場に注目する理由
- III 新興国市場における韓国企業の成功要因
- IV 日本企業への示唆

## 要約

- 1 グローバル展開を積極的に進める韓国企業のなかでも、サムスン電子とLG電子は、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）に続く次の新興国市場として、中東・アフリカ・CIS（旧ソビエト連邦の12カ国で構成される独立国家共同体）および東欧地域に注目した事業展開を加速させている。両社とも、これらの地域で携帯電話機や生活家電ですでに高いシェアを確保している。
- 2 サムスン電子、LG電子とも、特に中東・アフリカ地域を、主力事業である携帯電話機の成長市場として位置づけ、高機能・高価格帯に加え、中価格帯から低価格帯にかけても製品を揃え、シェアを大きく伸ばしてきた。
- 3 これらの地域における両社の成功要因は、①欧州など他地域で築いた携帯電話機のブランドイメージを自社の他製品群にも移転させていること、②営業活動やプロモーション、進出地域に関する専門家を育成するための「地域専門家制度」および社員向け研修などへの大胆な投資によって、欧州や米国でのシェア拡大後に他の地域に展開する際の成功ノウハウの移転方法を築いてきたこと——にある。
- 4 両社のケースに鑑みると、日本企業が新興国市場で成功するためには、自社製品の強力な認知度アップを突破口にして他製品へブランドを波及させることや、現地の販売チャネルに対する投資、グローバル人材育成への投資を大胆に進める必要がある。

# I 新興国市場における韓国企業の活躍

## 1 ポストBRICs市場の模索

「新興国市場」とひとまとめて呼ばれる国々のなかで、いわゆるBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）市場での競争は、ますます激しくなっている。2008年秋、リーマン・ショックという形で顕在化した金融危機による全世界的な不況が回復する気配は、いまだ見えない。このようななか、市場自体の規模が大きく、潜在的な成長性も高いと評価されているBRICs市場が先進国よりも早く力強い景気回復を見せ、それが企業間競争をますます激化させている。

世界的な景気の落ち込みや、激しい競争により収益性が悪化する環境下でグローバル展開をしている企業は、先進国市場の低迷に加え、上述のようなBRICs市場での競争激化もあって、必然的に「次の有望市場はどこだろうか」と悩んでいる。

本稿では、新たな市場を見つけて挑戦し、ある程度の成功を収めている韓国企業の事例を通じて、日本企業の今後の方向性を探る。

韓国のモデル企業としては、近年、世界的に注目を集めているエレクトロニクスメーカー、サムスン電子とLG電子（以下、サムスン、LG）を取り上げる。地域としては、野村総合研究所（NRI）が2009年6、7月に実施した「ポストBRICs有望性評価調査」で、中東・北アフリカ地域、およびメキシコ、トルコ、インドネシアが浮かび上がってきている。このなかで、サムスンとLGのグローバル戦略担当者へのインタビュー、およびドバイとトルコでの現地調査の結果、両社が次の

新興国市場としてはほぼ共通して注目している地域は、中東・アフリカ・CIS（旧ソビエト連邦の12カ国で構成される独立国家共同体）および東欧地域であることがわかった。

そこで本稿では、中東・アフリカ地域を中心に、韓国のこの2つの企業が同地域に力を入れている理由や、両社が今までグローバル展開で蓄積してきた成功ノウハウが、この地域にどのような形で移転され、進化しているのかを探っていく。

## 2 中東・アフリカ地域での韓国企業の活躍

LGは、2008年に中東・アフリカ地域で39億ドル（約3400億円、1ドル87円で換算）の売上高を達成し、10年には60億ドル（約5200億円）に達する見込みである。特に、冷蔵庫、洗濯機、エアコンなどの生活家電とパソコン用液晶モニターは、同地域でそれぞれ市場シェア1位である。サムスンも同様で、2009年に、この地域で約150万台の液晶テレビを販売する計画で、達成の可能性はきわめて高いと見られる。

以下に、サムスンのグローバル市場向け主力製品群である携帯電話機と液晶テレビの事例から、同社の新興国市場での戦略を詳しく見ていく。

数年前までサムスは、携帯電話機の市場開拓にかなり苦勞していた。その理由は、主に欧州地域仕様のモデルを中東・アフリカ地域でも販売していたためで、当時は現地の通信環境との相性が悪くて回線がつながりにくく、またバッテリーの寿命も短かったことから携帯電話機の評判はそれほど高くなかったという。

しかし、2006年からはこのような技術上の問題点を改良するとともに、それまでの高機能・高価格帯中心であったモデル構成を、エントリーモデルではあるものの、単なる低価格ではない中・低価格モデルの「エントリー・プレミアム級」や、20ドルの低価格モデルにまでに拡大し、それによりシェアを大きく伸ばすことに成功した。

実際に、2006年には中東・アフリカ地域で年間790万台しか販売実績のなかったサムスンの携帯電話機は、07年には同1420万台と約2倍になり、08年には同2100万台と、2年間で約3倍の伸びを見せた。この販売増に特に貢献しているのが、エントリー・プレミアム級の「E250」である。同地域で2006年12月から販売を開始したこのモデルは、06～08年の3年間で累計1150万台（08年10月）を記録した。

上述のような両社の実績であっても、収益性という観点からはまだ十分ではない。売り上げ規模は大きいものの、現在のところ、確実に利益の出る市場ではないようである。ところが、サムスンやLGは、それにもかかわらず中東・アフリカ市場に対する経営戦略上の位置づけをますます強化し始めている。

## II 韓国企業が中東・アフリカ市場に注目する理由

### 1 主力事業である携帯電話機の成長市場

サムスンとLGがこの地域に注目している第1の理由は、同地域の市場の成長性を非常に高く評価していることにある。

携帯電話機を主力事業としている両社にと

って、この分野でのグローバル市場における両社のイメージは高くなってきており、その強みを活かすことができる。また、所得水準の低い人や気候条件の厳しい地域の人々にとって、携帯電話がきわめて有効な生活ツールとなっていることもある。たとえばアフリカの一部では、収入よりも多く通信費を支払う人がいるほど携帯電話に対する人気が高い。地理的にも、有線通信（固定電話）のインフラ構築が困難な地域であり無線通信の基盤施設が先行する傾向にあることも、携帯電話人気をさらに後押ししている。

さらに、携帯電話はその特性上、1人1台を基本としており、人口拡大期にあるこの地域では、人口の増加に比例して携帯電話機の需要が今後も増え続けていくことが期待され、市場の成長可能性をより高めている。加えて、生活習慣という観点もある。暑さのために室内の生活時間が長いこの地域の消費者にとって、携帯電話は室内のエンターテインメントとして重要な位置を占めている。

これらの理由から、携帯電話機を主力事業とする韓国メーカーにとって、この地域は魅力的な市場なのである。

### 2 サムスン——真のグローバル企業になるための戦略地域

サムスンの例から見ると中東・アフリカ地域重視の第2の理由は、同社のビジョンである「真のグローバル企業」になるうえで、先行者利益が享受できる中東・アフリカ市場は、世界に残された数少ない成長市場であり、「ここを制すれば真のグローバル企業になることができる」という、きわめて意味のある地域だからである。



グローバル市場全体を眺めると、サムソンは、先進国やBRICsの携帯電話機および液晶テレビなどのデジタル家電の市場で、すでに大きな存在感を示している。しかし、同社の経営資源が十分に振り向けられていない地域もまだ多く、中東・アフリカ地域も、つい最近まではそのような市場であった。

しかしながら、同社は2009年からグローバル市場戦略を強化し、世界229カ国への進出を計画している。今はまだ市場性の乏しい地域でも、サムソンの主力事業である携帯電話機や液晶テレビは、数年の間はかなり普及すると同社は見ている。

これは、今まで先進国市場やBRICsをはじめ新興国市場を中心に市場戦略を展開してきた同社が、今後は中東・アフリカ、CIS地域などの「新しい新興国市場」へシフトしようとしていることを意味する。

事実、BRICs市場は過熱状態に入りつつある。豊かな市場性や高い経済成長率により、多くのグローバル企業はBRICs市場に大量の経営資源を投入している。サムソンやLGも、携帯電話機や液晶テレビ分野で、すでに大きなシェアを獲得している。しかし、前述のように、中東・アフリカ地域は真のグローバル企業になるための次の布石としては避けて通れない市場であり、実際、市場も徐々に立ち上がりつつある。2006年から、生活家電は年々需要が伸びている。特に携帯電話機や液晶テレビを中心としたデジタル家電が成長し、また、室内での生活時間が長いという生活習慣および住宅建築ラッシュを背景とするホームシアターのニーズや、エアコンや冷蔵庫などを建物に組み込んで設置する動きが増えている。

先進国市場で熾烈な競争を繰り広げてきた製品力や価格競争力、およびBRICs地域での市場開拓の経験やノウハウを武器に、サムソンは、日本企業や欧米企業と対等な立場で戦える準備をすでに終えている。それどころか、同社に先駆けて中東・アフリカの市場を開拓してきたソニーよりも、主要なデジタル家電分野でサムソンはより大きなシェアを獲得しているのである。

これまでの展開を見ると、中東・アフリカ市場で先行者利益を享受できるのは、サムソンとLGの韓国企業になる可能性が非常に高いと考えられる。

世界中の多くのグローバル企業が中東・アフリカ統括本部を置くドバイのほとんどの家電量販店では、2009年7月時点で、サムソンのLEDテレビ（バックライトにLED〈発光ダイオード〉を採用した液晶テレビ）だけが大大的に展示されていた。液晶テレビの普及率がそれほど高くないこの地域で、特に富裕層向けにLEDテレビを先駆けて販売していたことは、サムソンが、この市場でリーダーとしてのブランドイメージを一足先に構築しておこうとする戦略の表れと見て取れる。

### 3 LG——地球上最後の市場であるアフリカ地域に注力

一方、LGはどのような観点で市場を見て何をしようとしているのであろうか。

LGは、社内で「地球上最後の市場」と呼ばれるアフリカ地域に向けた展開を加速させている。

それを裏づける根拠として、アフリカ地域でのLGの売上高の伸び率が、現在、中東と競い合っていることが挙げられる。実際、同

社の中東・アフリカ地域本部は、2009年に39億ドル（約3400億円）を売り上げており（売上高全体の8%）、LG内では「ダークホース地域本部」として浮上している。特に西アフリカ地域では2億ドル（約170億円）近くを売り上げて善戦している。もちろん、この地域の売上高は、北米や欧州市場と比べてまだ低い。しかし、売り上げ増加率では7つの国外地域本部のなかで最高である。

従来、アフリカは政治が不安定で購買力が低いという理由から、LGはそこに市場としての魅力を感じていなかった。しかしその認識は変化し、同社はこの地域に力を入れることになった。

その認識の変化とは、中東・アフリカ地域が、石油など豊かな鉱物資源を基盤に毎年平均5%以上の成長を長く続けている地域であり、特に石油輸出国のナイジェリアとアンゴラの2カ国で、世界の原油埋蔵量の10%を占め、加えて、2008年の急激な原油価格の上昇と両国の政治的な安定とがうまくかみ合い、新興国市場として急浮上しているからである。

LGはまた、合わせて人口3億6000万人が住む両国は、2010年には400億ドル（約3兆4800億円）の家電市場となり、急激に成長すると見ている。

LGは、1997年に西アフリカ法人を設立し、アフリカに本格的に進出するなど、競合他社よりも先行して積極的に投資をしている。2002年にはエレクトロニクス業界で初めてアフリカに家電製品の工場を建設し、その後、現地法人と支店を徐々に増やして、2009年にはセネガルのダカールにも新たに支店を開設した。

LGの社内では、当面の収益性よりも、この地域の今後の可能性を認識し、新しい新興国市場と位置づけて重視している。

### Ⅲ 新興国市場における韓国企業の成功要因

さらなる成長を達成し、グローバル企業になるために、両社とも新興国市場への展開は欠かせず、その認識は組織の内部にも強い。

以下では、今まで蓄積してきた力量と経験を、新興国市場への進出に当たって彼らがどのように活用しているのかを見ていく。そして、その成功要因をどのような形で進化させながら、事業機会をつかんでいるのかを探りたい。

#### 1 製品ブランド力の移転

繰り返しになるが、サムスンの場合、グローバル市場の成功要因の一つに、携帯電話機や液晶テレビなどのデジタル家電分野で高いブランドイメージを構築し、それを自社の他の製品にも波及させていく「製品ブランド力の移転」の構図がある。

中東・アフリカ地域におけるサムスンの市場進出の形態を見ると、携帯電話機で築いたブランドイメージが、目論見どおり他の製品のブランド認知度や選好度の向上につながっている。

GCC（湾岸協力会議）諸国をはじめとしたペルシア半島周辺や、モロッコ、リビア、チュニジアなど北アフリカ地域の人口を合わせると、約3億人の市場となる。所得水準の低いアフリカ地域でさえ、携帯電話の普及率が年々上昇していることを勘案すると、携帯

電話機メーカーにとって、中東・北アフリカ地域は大きな可能性のある魅力的な市場である。

この地域でつくられた携帯電話機のブランドイメージが、液晶テレビをはじめとするAV（音響・映像）機器や生活家電へと波及していく流れは、携帯電話機の分野では世界的に存在感の薄い日本企業にとってなかなかまねのできない強い競争力の源泉になっている。つまり、日本市場が、他の市場と隔離した「ガラパゴス諸島」にたとえられるように、日本の携帯電話機市場のなかにとどまっていた日本企業がこの地域の市場開拓を進めようとする、きわめて厳しい状況になる可能性がある。

日本企業の世界的な存在感の薄さは、もちろん携帯電話の通信規格の相違などが原因で海外進出のタイミングを逃し、日本国内の市場に多くの資源を投入したことからグローバル市場に十分に投資できていなかったという、日本企業の不運もある。

しかし、日本企業のケースとは逆に、サムスンやLGなどの韓国企業は、国内の市場規模がもともと小さかったために、早い段階からグローバル市場へ進出せざるをえなかった。このように、それぞれの国の環境的な側面が、現在の結果を生じさせるきわめて重要な要因として作用したことは非常に興味深い。

欧米での自社ブランドを確立するという戦略的な転換から、グローバル市場における韓国メーカー製の携帯電話機の位置づけは大きく変わった。たとえば、中東・アフリカ地域の有望市場とされる国にトルコがある。同国でのサムスンの携帯電話機のシェアは、2009

年9月には30%を超えており、ノキアに次ぐ2位となっている。高機能かつ高価な機種を中心に、技術力のあるメーカーというブランドイメージが構築され、それが液晶テレビやLEDテレビにまで広がっている。その相乗効果は、さらに多くのAV機器や生活家電の販売増にまで拡大している。

このように、携帯電話機を最初の突破口にして入り込むことのできたサムスンに対し、グローバル市場での携帯電話機の存在感が薄い日本企業が消費者向け市場をターゲットとするには、現地企業との競争が激しくても、まずは強いブランド力を持つ製品を投入し、これを突破口にして、AV機器や生活家電分野へ展開していく必要があるかもしれない。

サムスンの強い競争力の源泉は、初めに携帯電話機を武器に市場を開拓してブランドイメージを構築した後、このブランドイメージを他の自社製品に移転させる戦略が有効に機能したことであった。具体的には、中東・アフリカ地域のような新しい新興国市場で効率的に展開していくには、消費者一人ひとりを相手にする携帯電話機ビジネスの場合、低価格モデルの販売戦略が必要と考えられる。

## 2 地域間の成功ノウハウの移転

新興国市場に向けたサムスンの戦略を見ると、上述の「製品ブランド力の移転」のほかにも、「地域間にわたる成功ノウハウの移転」のパターンも観察することができる。実際、携帯電話機や液晶テレビのようなデジタル家電の過去の実績をたどってみると、まず欧州市場でのシェア拡大を先行させている。この実績が次に米国市場に波及し、そこで同じようにシェアと収益性を確保した後に、

BRICsや中東・アフリカ地域のような新興国市場の開拓に向かうパターンが多く見られる。

その代表的な例が、「ボルドー」というブランドのサムスの液晶テレビである。サムスは、2005年、単一ブランドとしては世界で初めてミリオンセラーとなった液晶テレビ「ローマ」を送り出し、06年にはボルドーが、欧州における液晶テレビの単一ブランドで市場シェア1位となった。同モデルは米国でも大ヒットし、2007年まで続いたソニーの「ブラビア」との首位争いを制し、08年には首位に立っている。

プリンター事業でも同じ道筋がたどれる。2008年末、サムスのカラーレーザープリンター、カラーレーザー複合機の主力機の欧州市場における販売比率は、それぞれ35.9%、34.3%であった。本国があるアジア太平洋地域の販売比率は同26.8%、32.2%であり、欧州のシェアのほうが高い。サムスは、中東・アフリカ地域でもプリンター事業に注力しており、2007年に年間300台だった販売台数は、08年には同約3400台となり、この分野でも欧州での実績をなぞるように、10倍以上もの成長を遂げた。このことも、地域間にわたる成功ノウハウの移転が進んでいると捉えることができる。

このように、サムスには欧州市場での製品のヒットが中東・アフリカ市場に影響を与えるケースがしばしば見られるが、その要因の一つに、フランスのカルフルをはじめとした欧州系の流通業者の存在がある。

中東・アフリカ地域には欧州系の流通業者が多く進出しており、欧州でのサムスン製品の人気、中東・アフリカ地域の販売にも好

影響を与えていると考えられる。なかでも、マグレブ三国と呼ばれるアルジェリア、モロッコ、チュニジアを中心とする北アフリカ地域は、かつてフランスの植民地であった影響もあり、地理的・言語的なハードルの低さから、フランスなど欧州先進国からさまざまな影響を受けている。

以上のことから、新興国市場に展開する際に有効な戦略的なコンセプトは、「製品ブランド力の移転」および「地域間にわたる成功ノウハウの移転」であると考えられる。すなわち、あるヒット製品で蓄積された成功体験とノウハウを、これから注力しようとする製品に移転し、さらに、それらの活動をグローバルに展開していくという道筋が有効と見られる。

### 3 営業活動への投資

サムスが中東・アフリカ市場向けに最も力を入れてきたことのなかに、代理店など現地パートナーへの投資もある。同社の同地域の担当者によると、「イランやトルコで、サムスン製の液晶テレビと携帯電話機は、他の国や地域と比べて確固とした地位を確立している。その大きな理由は、現地のパートナーとの緊密な取引による」とのことである。

特に、政治的にまだ不安定なイラン市場は外資企業の活動がきわめて限定されており、市場の開拓に当たっては、現地のパートナーとの関係が何よりも大切である。イラン進出当初、サムスは現地の大手パートナーを選ぶよりは、サムスンの企業文化を理解し、長期的な信頼関係が築けるかどうかという基準でパートナーを決めていた。企業規模が大きくなっても、サムスン側から現地の流通市

場を分析するためのツール（ソフトウェアと方法論）をパートナーに提供したり、逆にパートナーからは、同市場の状況についての生の声を聞かせてもらったりするなど、社員個人同士の間での積極的なコミュニケーションをベースにした関係づくりから出発したという。

以降、サムスの認知度が高まりブランドイメージが向上したことで、イラン市場での同社のシェアも大きく拡大していった。またサムスは、新たな販売チャネルの拡大を目的として新規パートナーに投資しつつも短期的な利益にこだわらないことや、最初からのパートナーを優先するなど、「信頼できるパートナーこそが競争力」という方針を今でも貫いているという。

現地の流通業者や自社のブランドショップに対する投資を各国で積極的に行うことで、サムスはブランドイメージの向上にも力を入れている。また、2006年から法人向け市場が急速に拡大してきた液晶テレビなどの分野では、ホテルなどの法人向け営業部門の強化に乗り出している。2005年まではLGやフィリップスに後れを取っていたが、06年にデザイン性を高めた前述の液晶テレビのボルドーが現地で脚光を浴びた。同モデルによりサムスの法人向け市場が活性化し、2009年からは法人専属部隊を編成して対応を強化している。

#### 4 プロモーションへの投資

サムスは現地のプロモーション活動でも、日本企業にはまねすることが難しい額を積極的に投資している。

たとえば、中東・アフリカ地域では、暑さ

のため室内での生活時間が長くテレビの広告効果が高いことから、現地の有名な芸能人を起用して大々的なプロモーションを展開するなど、テレビ広告に積極的に投資している。

ほかには、スポーツやイベントへの支援を通じたプロモーションにも積極的である。特に若年の人口比率が比較的高いこの地域では、サッカーやバスケットボール、マラソンなどへの協賛活動を通じ、次世代のターゲット顧客層である若年層へアピールし、好感度向上に一定の効果を上げている。

さらに、アフリカなどでは青少年サッカー大会などを主催し、サムスが欧州のスポンサーを務めるイングランドプレミアリーグのチェルシーに有望な青少年を送ってトレーニングを受けさせるなど、長期的な視点に立った大胆な投資も展開している。

#### 5 人材への投資

サムスには、「地域専門家制度」という制度がある。2004年、この制度に関してGE（ゼネラル・エレクトリック）の上位幹部が、「今のサムスの成功の秘訣は、10年後を見越してグローバル人材を育成するこのシステムにある」と高く評価した。

この制度は、1993年に李健熙会長（当時）の指示のもとに誕生したもので、入社3年目以降の社員から毎年約200人を選抜して世界各国に送り出し、語学研修や地域調査、友だちづくりなど、現地の文化を理解するためにさまざまなことを行わせている。

2004年6月までには、この制度により先進国から新興国まで60カ国700都市に約3000人が送り出された。最近では、中東・アフリカや中南米地域などの新興国への派遣が増えてお

り、BRICs地域は減らしつつある。1年間にわたり、給料はもちろん、現地費用として社員1人当たり約1億ウォン（約750万円。1ウォン0.075円で換算）をサムスンが支援する。

現地調査という使命があるにせよ、社員の語学研修まで負担する大胆な投資によって現地の事情に通じた社員が育つとともに、滞在中は地域情報が現地調査レポートとして蓄積される。そのレポートが、現地の駐在員や営業担当者に大変役立っており、現在のサムスンの大きな財産となっている。

## IV 日本企業への示唆

### 1 日本企業に不足しているもの

韓国企業が中東・アフリカ地域で活躍している背景には、まずその地域の市場の成長性を見越した戦略的な進出の判断と、必要かつ大胆な投資判断がある。先進国市場の熾烈な競争環境のなかで磨き上げられ、蓄積されてきた製品競争力や価格競争力が、BRICsでの市場開拓の経験と融合し、中東・アフリカ地域でのマーケティング活動に大いに活かされている。

このような成功ノウハウが十分活かされることとなった理由が、携帯電話機など先進技術を駆使した分野での成功をもととした製品ブランド力の移転にあることは前述のとおりである。

日本企業は、先進技術を駆使するデジタル家電分野で強い技術力を有しながらも、韓国企業のような戦略的展開ができていない。その要因として考えられるのは、第1に、携帯電話機のグローバル展開が、ソニー・エリク

ソン以外になされていないことである。携帯電話は1人1台のビジネスであり、中東のみならず、アフリカでもビジネスとして成立しうる可能性が十分ある製品である。その市場に深く入り込むための最も有効なツール（手段や方法）が、日本企業には不足している。

また、中東・アフリカ地域のような新しい新興国市場で初期のビジネス基盤をつくっていくには、現地の組織の個人に依存する面が大きい。しかしながら、日本企業の場合、進出前に調査したデータを判断基準とするため、現実が当初の想定と違うと戸惑ってしまうのではないだろうか。

一方、韓国企業は、これを克服できる人材を育成するため、語学研修やサムスンの地域専門家制度など、多額の投資を行っている。特に地域専門家制度は、前述したように現地の生情報を収集し、現地ネットワークをつくるまでの準備体制を整える。

イランなど、政治的に不安定な国や地域に関する情報はいつも不足しがちである。そこにあえて人を送り込む企業の勇気と社員の情熱が、現地のパートナーとネットワークをつくり、製品が流通に円滑に流れるルートをつくり出す原動力になっている。企業からの積極的なサポートと社員の情熱が、今、中東・アフリカ地域で最も有望視されているイラン市場で、サムスンやLGの製品の市場シェアの高さに結びついていると解釈できよう。

### 2 求められる現地ネットワークや人材への投資

日本企業は中東・アフリカ市場に対し、まだ十分に投資をしていないという話をよく耳にする。特に現地の販売チャネルの開拓や管

理に対する投資が不足している。政治的に不安定な地域こそ、現地での人的ネットワークの構築が重要になってくるが、日本企業の取り組み方はやや消極的に見える。

サムスンやLGは、現地駐在員の子ども英語教育までサポートしている。このような話は、韓国企業がグローバル人材育成にどれほど積極的かという側面を垣間見せてくれる。つまり、企業側の積極的なサポートと教育が、優秀かつアグレッシブな人材の育成につながり、このパワーが現地の販売ネットワークを開拓していく原動力になっているのである。

### 3 インフラ構築面で技術の活用

中東・アフリカ地域で携帯電話機や生活家電が普及するためには、インフラ整備も伴う必要がある。GCC諸国などでは消費者のニーズがより高度化していく傾向が見られ、通信インフラの速度向上や通信セキュリティに対する認識が高まっている。消費財（家電製品など）の直接の販売だけでなくインフラ整備に関しても、日本企業にとっては新たなビジネスチャンスになりうる。

実際、サウジアラビアの一部の通信網構築においては法人向けの小型無線通信システムの販売が好調で、ここには大きな可能性がうかがえる。また、2009年には同国で住友商事が通信・セキュリティ設備一式を受注するな

ど、日本企業の法人向けチャンネルが広がりを見せている。こういったことから、十分な技術力を持つ日本企業であれば、中東・アフリカ地域において大きなビジネスチャンスを探ることができよう。たとえば、日本企業が高い技術力でインフラを構築していけば、その実績の周知等で、自社のデジタル家電製品等のブランド力の向上につなげることができると考えられるし、また、インフラの特性等を十分理解している強みを、そのインフラを使った携帯電話などの販売につなげることも考えられよう。

#### 著者

趙 桓奭 (チョウ・ファンソク)

ソウル支店事業革新コンサルティンググループマネージングコンサルタント

専門は電気・電子、化学分野の新事業立案、グローバル市場調査と事業展開戦略、公共機関の政策と中長期計画立案

張 峯碩 (チャン・ボンソク)

ソウル支店事業革新コンサルティンググループコンサルタント

専門は流通・金融分野の事業戦略立案、およびビジネスモデル構築、海外進出支援など

徐 絢桓 (ソ・ヒョンファン)

ソウル支店経営革新コンサルティンググループコンサルタント

専門は電気・電子、化学分野の新事業戦略立案、グローバル市場調査など

# 政策策定プロセスの透明性確保に向けての施策

近藤哲夫

## 政策過程のコミュニケーションの一翼を担うCBA

英国では、10年以上前から「より良い規制」(ベターレギュレーション)への取り組みを進めている。そのために5つの原則が掲げられており、透明性の確保はその第一である。

規制の透明性を確保するため、英国の金融サービス機構(FSA)には、規制案の背景にある問題認識や政策案の内容を市中に公開し、意見を募るといった形でのコミュニケーションが求められている。そしてそのなかには、原則として、規制がもたらすコストとベネフィットに関する分析(CBA)を盛り込むこととされている。CBAとは、規制の適切性についてFSAがどのように考察しているかを示すものであり、コミュニケーションを促す効果が期待されている。

FSAは、2009年10月に銀行の健全性規制強化政策に関する二度目のディスカッションペーパー(DP)を発出した。DPは、政策案の形成に先立って、論点について自らの考え方を示して市場参加者などから意

科学的なエビデンス(検証)に基づいた透明性の高い政策を策定するうえで、英国ではコスト・ベネフィット分析(CBA)に高い関心が集まっている。わが国の政策決定過程の場でも、CBAとコンサルティングの活用に向けた検討が望まれる。

見や情報を求めたり、議論を喚起したりすることをねらいとして公表される。

DPの発出は義務的なものではないが、重要な政策の場合には複数回にわたって発出され、市中の反応を慎重に検討しながら政策が決定されることが多い。今回のDPは、2009年2月に最初のDPが発出された後の議論や反応を踏まえ、2つの論点に焦点を当ててFSAの考え方を示し、議論を喚起することをねらいとしている。

論点の第1は、金融システム上重要な銀行に対する規制のあり方である。「重要な銀行」をどのように線引きするのか、破綻の可能性を縮減し、破綻の影響を抑えるためにどのような政策が考えられるのか、といった点についての議論を整理し、FSAとしての方向感を示している。

第2は、自己資本規制や流動性規制などが強化された際の影響である。このDPでは、FSAが進めているCBAの詳細な分析が明らかにされている。規制強化に伴う銀行与信の質と量の低下度合いを推計し、実

体経済にとってどの程度のコストになるかを分析しているのである。FSAはこのようなコストと、そのトレードオフにある金融安定化というベネフィットについて考察し、自己資本規制と流動性規制の引き上げによって、GDP(国内総生産)成長率がどれだけ変化するかを試算している。

今回のDPが、より充実した内容のCBAを求める市場参加者の声に応えるものであるということから考えると、CBA自体に市場参加者が高い関心を寄せている様子が見られる。また、CBAが、FSAと市場参加者とのコミュニケーションを取り持つ役割の一翼を担っていることを示すものともいえる。

## 浸透するエビデンスに基づいた政策策定

銀行の自己資本規制は健全性規制の重要な柱であり、バーゼル銀行監督委員会が最初に自己資本比率規制を導入したのは1988年のことである。最初の自己資本比率規制は「自己資本をリスク資産の8%以上とす



る]というシンプルなものであった。しかし、8%がどうして適切な水準であるのかについては、理論的な分析に基づいて導き出されたものではなかった。数字の根拠として、当時の同委員会の担当者が、「窓の外に目を向けたら雲の形が8に見えたから」と述べたという逸話もあるようである。これに比べて、上述のDPに見られるCBAへの関心の高さに鑑みると、英国では、影響分析に立脚して規制を策定するというアプローチが官民に浸透している様子が見える。

もっとも、CBAを行っても規制のすべての影響を捕捉し分析できるわけではない。FSA自身も、いかに精緻に分析をしても、自己資本比率と流動性比率の最適な数値を導き出すのはきわめて困難であることを認めている。仮に最適な数値が算出できたとしても、その数値をただちに導入するのではなく、政策的な判断要素——たとえば、消費者は成長の極大化と経済の安定化の間でどのようなバランスを望むか——も考慮して最終的な規制の内容が定められることになる。

また、科学的な検証に基づいて導き出された結果であっても、不都合な真実には政府はあえて背を向ける可能性さえある。2009年10月、麻薬の不正使用に関する英国政府の諮問委員会の委員長である大学教授が解任されたが、その背景には、政府が科学的なエビデンスを捻じ曲げ

て、大麻をよりリスクの高い麻薬区分に引き上げるよう圧力をかけたことに同委員長が抵抗し続けたことがあるとされている。

それでも、CBAの結果を慎重かつ適切に活用することは、規制がもたらす重要なインパクトに焦点を当てた効果的な議論を促すことが期待できる。実際、エビデンスに基づく影響分析なくして、利害の異なる多くの関係者が、グローバルに規制の水準を何%に引き上げるかという議論を有意に進めることは困難である。

そして、政策のもたらす影響をサーベイ（調査）や市場データなどのエビデンスをもとに評価したうえで政策を構築していくことは、政策の恣意性や不透明性に関する疑念を払拭し、政策当局と政策策定プロセスへの信認を確保するうえでも重要である。

### 政策策定のさらなる 透明性向上の施策

わが国では、政権交代を機に、政治主導での政策策定を進めるべく旧来とは異なるさまざまな試みが打ち出されている。金融庁でも、2009年11月、内閣総理大臣の諮問機関である金融審議会の開催を凍結することが決められた。今後の金融審議会の扱いについては、「官邸や霞が関全体の議論を見ながら検討する」と報道されている。

一部の批判にあるように、金融審議会が官僚主導の政策決定を支えて

いたか否かはともかく、政策決定に当たって同審議会は、市場参加者などから幅広い情報や専門的な意見を徴収し議論する公的な場としての役割を果たしてきた。

仮に金融審議会の開催の凍結が続くとすれば、政府が目指す政策決定過程の透明性向上のためには、政策決定過程で公式な形で関係者の声が反映される機会を確保することが決定的に重要になる<sup>21</sup>。その観点からは、英国のように、政策決定の節々で政策当局がその考え方を示し、市場参加者から意見や情報を求めるコンサルテーションを導入していくことが注目に値する。

そして、CBAを活用したエビデンスに基づく政策の影響評価を併せて公表することで、コンサルテーションの場での政策当局と市場参加者とのコミュニケーションを活性化させることが有用である。

#### 注

- 1 政策策定に際して利害関係者の意見を広く求める方法としては、パブリックコメントの制度がある。しかし現在の仕組みは、内定した法令案を示してコメントを求めるという形で運用されており、政策の中身の議論に広く意見を反映させるものとは言い難い

『金融ITフォーカス』2010年1月号より転載

近藤哲夫（こんどうてつお）  
NRIヨーロッパ社長

# 企業を取り巻く環境変化と戦略IT

古川昌幸

2008年のリーマン・ショック以後、企業を取り巻く環境は大きく変化している。この変化の波を乗り越えるためには、インフラ再構築を含む構造改革を成し遂げ、IT（情報技術）を戦略的に活用できるようにすることが必要である（本稿は、日経BP社主催「ITpro EXPO 2009」のフォーラムでの10月30日の講演を抜粋・編集したものである）。

## 今、何が起きているか

### (1) 社会で起きていること

まず、今社会でどのような問題が起きているのかを確認しておく、大きく2つある。

1つは、社会の成熟化とともに発生している問題である。たとえば環境問題への対応である。また、ライフスタイルの多様化やネットワークの発達によって、大量の情報処理および更新が必要になっている。次に社会インフラの老朽化がある。日本は1996年ごろを境に、公共投資をずっと削減してきている。耐用年数から考えると、高架の高速道路などは、そろそろつくり直さなくてはならない時期であるが、補強でなんとかしのいでいるのが実状である。

2つ目は、昨今の経済の停滞によって発生している問題として、財政の制約、出生率低下・人口減少、そして人材不足がある。

このような状況に対して、なんとかしなければいけないという「変化への渴望」が非常に大きくなってきている。その一つの表れが政権交代であったといえよう。民主党が作成した政策集「INDEX 2009」を見ると、分権改革、子ども、文部科学、労働、環境といった政策項目が非常に多くなっている。

すなわち、今までは主に省庁の縦割のなかから実施されてきた政策が、政権交代によって、政治の世界も、生活者視点に大きく変わってきたといえるのである。

### (2) 企業が直面している問題

一方、企業にも2つの問題が起きている。1つは、資産の自社保有が重荷になってきていることである。経済が成長を続けているときは、自社保有の資産を増やしていくことが企業の成長の証しであ

り、企業はそのためにヒトやモノに積極的に投資してきた。しかし現在は、資産の自社保有はかなり重荷になっている。将来に明るい展望がなかなか見出せない現況にあっては、設備投資をしても、企業にはそれを長く維持していけるだろうかという不安があり、自社保有に前向きになれないからである。

もう1つは、環境問題への対応のように、自社の努力だけでは解決できない複雑な問題が増えていることである。バブル崩壊をはじめ、これまでは自社の取り組みだけでもある程度対応できていたが、今は自社だけで解決できない問題が増えている。そのためこれからは、自分たちの資産のみならず、外の資産をいかにうまく使って成長していくかが重要になる。それをわれわれは「脱・ガラパゴス」と呼んでいる。ガラパゴス諸島のように外に閉ざされた日本ではなく、オープンな世界に出て行くことが求められるということである。

### (3) 変化に対応するための

#### 「3つのC」

ではどうしたらよいのであろうか。ここではキーワードとして「3

つのC」を挙げておきたい。

1つ目のCは、「コラボレーション (Collaboration: 協業)」である。自社だけでなくさまざまな企業とどうやってうまく協力していくかということである。

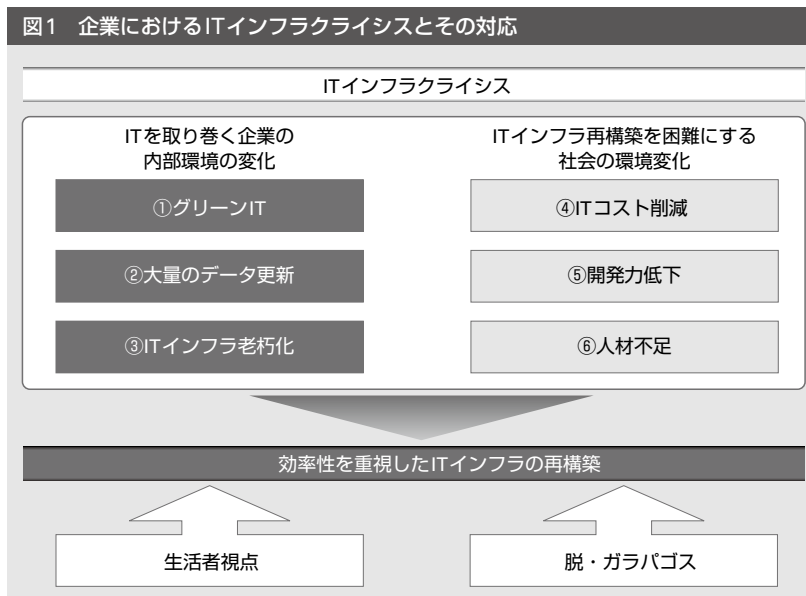
2つ目は「コンソリデーション (Consolidation: 合同・合併)」で、お互いの資産をいかに統合して有効に活用していくかということである。数年前から、M&A (企業合併・買収) の件数はどんどん増えてきている。これもコンソリデーションである。

3つ目は「コンパクト (Compact)」である。最近よく耳にする「コンパクトシティ」は、前に挙げた社会インフラの老朽化や少子高齢化などの問題に、機能と人を含めて、街づくりをいかにコンパクトで魅力あるものにしていくかということがテーマである。

## 「ITインフラクライシス」への対応

企業のITインフラにも、前述のような社会インフラの危機 (社会インフラクライシス) と同様、内部環境の変化という構造的な問題がある (図1)。図1①の「グリーンIT」は、ITにおける環境問題といえ、同②の「大量のデー

図1 企業におけるITインフラクライシスとその対応



タ更新」にいかに対応するかということ、クラウドコンピューティングなどが注目される理由にもなっている。またITインフラ自身の老朽化 (同③) もある。

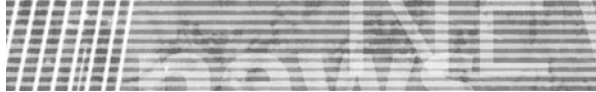
その一方で、企業はITコスト削減 (同④) の要求や、開発力の低下 (同⑤)、人材不足 (同⑥) といった問題に直面しており、これらを総称して、「ITインフラクライシス」という問題でひとくくりできる。

このなかで、ITコスト削減についていくつかの企業にインタビューしたところ、2009年度のIT予算は前年度に比べて3割程度減っており、その内訳は、半分以上の企業で、不要不急の新規の開発

や設備投資はやめるといった状況であるという。

また、定常的にかかる運用費については、2009年度は、前年度比マイナス5%からマイナス10%程度にとどまっており、それほど予算は削減されていないが、2010年度以降は3年で1割から2割ほど減らされていくであろうと考えられる。

また、今まで協力会社に発注していた案件の内製化の動きも出てくる。しかし、これまでほとんどアウトソーシング (外部委託) したり協力会社に委託したりしてきた企業では、IT部門自体の力が落ちてしまっており、内製化にもすぐに対応できないことになる。



開発力低下と人材不足の問題はかなり深刻だと思われる。たとえば金融機関では、第三次オンラインのような大きな更改から10年から20年経っているところが多いが、そうした大規模開発を経験した世代は現在の40代後半以上で、それより下の世代の多くは、プロジェクトマネジメントの経験はなく、保守やエンハンスメント（拡張・改良）業務しか経験がない。2000年ごろのオープン化の際も、開発をベンダーに委託したため社内にノウハウが蓄積されていない。こういう状況は、程度の差はあれ、多くの企業に共通した問題であろうと推察される。

それでは、どういう対応が必要になるのであろうか。結論から言えば、社会のインフラクライシスへの対応はほとんど同じである。すなわち、「生活者視点」と「脱・ガラパゴス」である。

生活者視点は、ITの場合にはかなり早い時点から取り入れられてきた。「脱・ガラパゴス」という視点では、今までのメインフレーム中心の開発から、オープンな構造にいかに変えていくかということが重要となる。そのためには、新しい技術を取り入れたITインフラの再構築を実現しなければ

らない。

ここである保険会社の事例を紹介したい。同社はこれまでメインフレームを中心に20年以上にわたって業務システムを運用してきたが、同業他社との競争のなかで商品が多様化・複雑化した結果、営業担当者にとっても商品がわかりにくくなり、営業効率が非常に落ちてしまった。そんな状況を打破するためにこの保険会社は3つの施策を実行した。

1つは、営業の最前線の状況について、IT部門が経営サイドに問題提起したことである。業務を横断的に見ることのできるIT部門からの問題提起であったということがポイントである。

2つ目は、IT部門だけではなく、経営サイド、事業部門、IT部門の3つの層にそれぞれ横串を通す機能をつくり、問題解決に取り組んだことである。

3つ目は、ITインフラの再構築をCIO（最高情報化統括責任者）任せにせず、経営トップ自らがそれをリードしていったことである。

このうち大きなポイントは横串機能であった。この横串機能を企業のなかはどうつくっていくかが、ITインフラの再構築を含め

て重要なポイントになるということが、この事例でのヒントとなる。

## 戦略的IT活用のすすめ

次に、ITインフラの再構築を含め、ITをどのように使っていたらよいのかを述べたい。

### (1) 大切な「情報力」

これまでITインフラの再構築について述べてきたが、これは今やIT部門だけでなかなか対応できるものではない。横串機能が大事であるといっても、IT部門だけで横串機能をつくってもうまく機能しない。本当に必要なのは、「情報力」という言葉で表せる。

情報力とは、単に情報を活用する力というだけでなく、業務と人とIT全体をきちんと見渡せる状態にすること、それぞれがどうかみ合っているのかをしっかりと捉えて、それらをバランスよく配置し直す力といえる。ITを活用して事業収益を向上させるためには、この情報力が必要である。

では、業務と人とIT全体をどうすれば見渡せるのであろうか。それには大きく3つのステップがある。

最初のステップは、IT資産を可視化することである。保有して

いるハードウェアやプログラムの  
ような、モノの可視化だけではなく、  
戦略レベルから可視化していく  
ことが重要なポイントとなる。

次のステップは、可視化された  
全体図のなかで、どこに手を打つ  
か、削減できる余地はどこにある  
かをピンポイントで決めていくこ  
とである。よくありがちな、「一  
律何割カット」をすると、必要な  
投資まで削ってしまうおそれがある。  
本当に減らすべきところはどこ  
なのかを、経営サイドにきちんと  
説明できるようにする必要がある。

この2つのステップをしっかりと  
実行していくことで、経営サイド  
にもう少しITを理解してもらえ  
ること、すなわち、何を進めそれ  
がどのような効果を上げているの  
かが理解されるようになる。そこ  
で生まれた余力によって、最後の  
ステップ、すなわち最終的な目標  
であるITインフラの構造改革を  
実現できるということになる。

## (2) IT戦略のつくり方

それでは、IT戦略をどのよう  
につくっていけばよいのであろう  
か。

企業のIT戦略について、経営  
企画部門にアンケート調査した結

原則1	事務機械化は経営管理の高度化に資することを主たる目的とする
原則2	長期の機械化計画に基づいて総合的に実施する
原則3	機械化の効果は、短期的な採算にとどまらず長期的な採算も十分考慮する
原則4	機械化に適する業務はすべて機械化する
原則5	機械の購入には、実験費ないし研究開発費の支出を認める
原則6	部門ごとの機械化担当のスタッフを組織上明確にする
原則7	機械化の効果を高めるために、事務組織および手続きを根本的に改める
原則8	機械の処理能力を増強する
原則9	機械化に関連した人事管理を充実させる

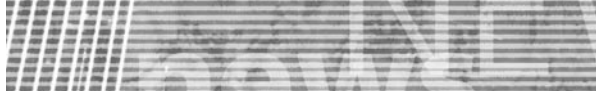
果を、①明確に明示的なIT戦略  
をつくっていない企業と、②IT  
戦略をつくって経営会議などで承  
認している企業の2つに分ける  
と、②のIT戦略をつくっている  
企業でも、②-①経営戦略と同期  
を取りながらつくっている企業  
と、②-②IT部門だけでつくっ  
ている企業がある。

次に経営企画部門から見てIT  
は「効果があるか」「満足できるか」  
を聞くと、②のIT戦略が経営会  
議などでの承認というプロセスを  
踏んでいる企業の80%が「効果  
がある」「満足している」と答  
えている。実際には「非常に満足」  
から「だいたい満足」まで満足  
度に違いはあるが、80%が評価  
している。しかし、②-③のIT  
部門単独でIT戦略をつくっている  
企業では、それが50%となり、  
30%の

開きがあった。この結果は、IT  
について経営サイドとともに取  
組んでいる企業は、ITの効果も  
経営サイドに理解されているとい  
うことだと思われる。

## (3) 利用部門のスキル向上

もう1つのポイントは、ITを  
使う側である業務部門に対して、  
ITへの投資対効果を説明させる  
こと、すなわちIT投資の説明責  
任を持たせることが必要である。  
今までは、利用部門（業務部門）  
は「あれもやりたい、これもや  
りたい」と、効果のあるなしにか  
わりなく、欲しい機能を要求して、  
IT部門がこれに一所懸命に応え  
てきた。これを変えるには、利  
用部門に説明責任を持たせて必  
要な要件に絞り込むようにする  
ことが有効である。これによっ  
てIT部



門に余裕が出てくると、社内を横断的に見られる立場にあるIT部門からは、利用部門だけの問題ではなく、企業全体で解決しなければならないような問題提起も可能になってくる。

利用部門にとって非常に参考になると思われる「原則」を前ページの表1に示す。これは、ある損害保険会社がコンピュータを導入するに当たり、1961年につくった「事務機械化9原則」である。

一見すると、この原則はIT部門向けのものと思えるかもしれないが、利用部門向けにつくられた原則である。

たとえば原則3は、「数年先の業務ボリュームも予測したうえで、どの程度のハードウェアを購入したらよいのかを事業部門（利用部門）は熟慮すべき」ということである。また原則4は「機械化（コンピュータ化）しやすい業務から機械化するのではなく、機械化したほうがよい業務はすべて対象にすることを利用部門側はきちんと考えるべき」ということである。原則7では、「単に手作業を機械化するのではなく、機械を入れることを前提に、機械を中心とした事務に組み直すべき」と述べている。これは50年近くも前につ

くられた原則であるが、システムを再構築するための原則として今でも通用すると思う。

#### (4) 投資効果を評価する

前述の経営企画部門へのアンケートでは、IT投資の割合とITの価値貢献の関係についても調査した（図2）。

同図の横軸は売上高とIT投資の比率（IT投資比率）、縦軸はITの成熟度（ITの価値貢献）を示している。そしてこれらから得られるITの成熟度ごとのIT投資比率の平均値（たとえば「システムの効率化」と回答した企業の平均値は1.3%）を結んだものを「生産性フロンティアライン」と呼ぶことにする。このラインを上回れば、IT投資に対して効果が上がっていること目安になる。

本アンケートの回答からは、ITの成熟度が高い企業ほどIT投資比率も高いという結果が出ている。ここに示した生産性フロンティアラインはあくまでも目安であり、業界ごとに異なるであろうが、こうした基準をシステムづくりに活かすこともできるのではないだろうか。今回は、アンケートに回答いただいた515社のうち、生産性フロンティアラインを超えてい

た企業は128社であった。

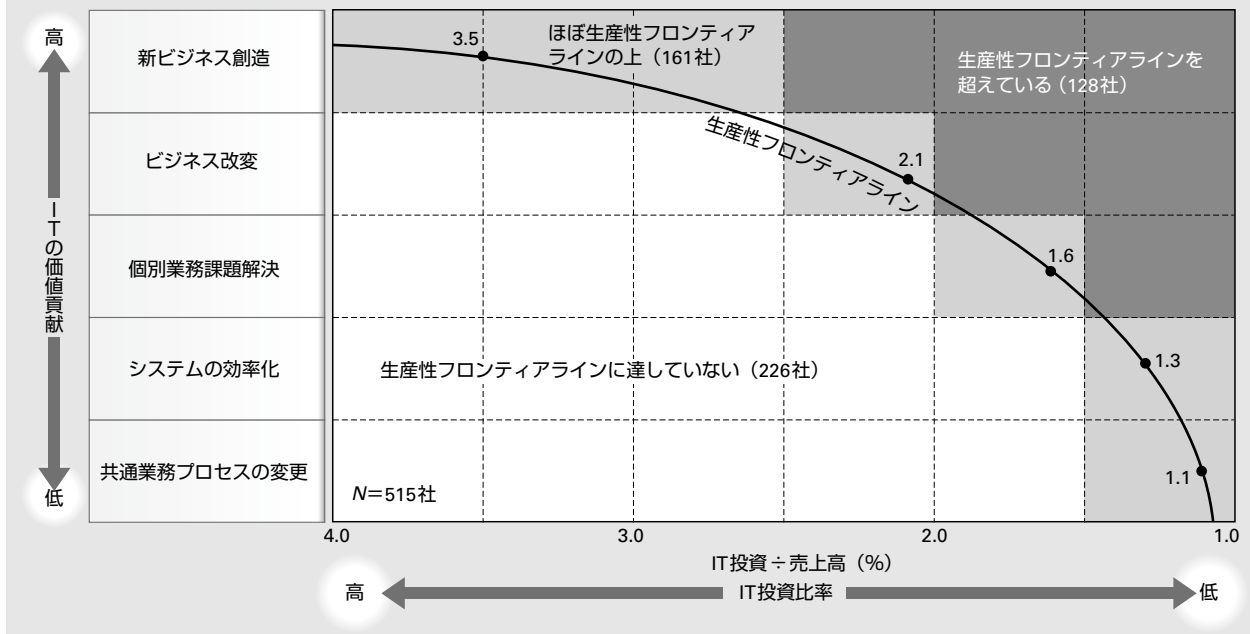
### IT構造改革の実現のために

最後に、本稿のキーワードである「3つのC」が、ITの世界でどの程度進んでいるか考えみたい。まず「コンソリデーション」に関しては、最近サーバーやネットワークの仮想化・統合化が進んでいる。また、シンプルなシステム構造をつくるという意味では、ERP（エンタープライズ・リソース・プランニング：統合パッケージソフト）の導入など、「コンパクト化」も定着してきていると思う。

進捗が見られないのは「コラボレーション」である。企業はやはり、自前主義からまだ抜け出せていない。他社と協力しながら新しいシステムをつくっていくという、このコラボレーションの技術にどう取り組んでいくか、それが、「脱・ガラパゴス」を実現していくうえでは重要である。

「3つのC」をキーワードに、情報力を強化して効率性を重視したITインフラ再構築を通じて戦略的なIT活用を可能にする——こうして危機をチャンスに転換していくことが可能になるのではないだろうか。

図2 システム導入効果の評価目安としての「生産性フロンティアライン」



加えて、Cのつくもう1つのキーワードに「コンシューマー (Consumer: 消費者)」がある。

企業のシステムには、われわれが使っているコンシューマー技術がどんどん利用されてきている。1980年代の半ばから、われわれが自宅で使っているウィンドウズパソコンが企業のシステムで使われるのが当たり前になっている。2000年よりも少し前からはインターネットが普及して、企業のシステムもWebコンピューティングの時代に入り、昨今はクラウドコ

ンピューティングの時代に移ろうとしている。

「クラウド」が何かについてはさまざまな見方があるが、今われわれが当たり前に使っているようなコンシューマー技術は、そう遠くない将来、必ず企業のシステムに入り込んでいくであろう。

こうした環境は、ネットワークの性能が飛躍的に向上したことによって実現されてきた。今では、どこにサーバーがあるのか、どこにデータセンターがあるのかなどを意識しなくてもシステムのデザ

インができるようになってきている。インターネットを通じてソフトウェアを、「サービス」としてタイムラグ (開発期間) なしに利用できるようなにもなった。今後もこうしたコンシューマー技術が企業のシステムを変えていくであろう。

『ITソリューションフロンティア』  
2010年1月号より転載

古川昌幸 (ふるかわまさゆき)  
戦略IT研究室長

## 企業情報システムは5年後こう変わる！

主催：野村総合研究所 2009年11月20日 会場：東京国際フォーラム

野村総合研究所（NRI）は、IT（情報技術）の最新動向に関するITアナリストの調査研究の成果を公開する「ITロードマップセミナー」を開催している。今回は「最新IT動向と企業情報システムへのインパクト」というテーマで講演を行い、429人の方々にご参加いただいた。本セミナーは4つのセッションで構成され、今後の企業情報システムに大きな影響を与えると予想される技術の動向とビジネスへのインパクトについて展望した。

第1のセッションでは、技術調査部の田中達雄が「エクスペリエンス・テクノロジーの最新動向——顧客の心を掴むインタフェース」と題して、顧客との直接の接点であるユーザーインタフェースの技術を中心に、先進的な技術やユーザー事例を解説した。エクスペリエンス・テクノロジーがますます重視される時代に入り、今後ユーザーインタフェース技術が経験価値の向上や新たな経験価値を創出する原動力となる。田中は、企業はまず試験的な取り組みからこれらの技術の活用を始めるべきと提言した。

続いて、技術調査部の一瀬寛英が「コンタクトセンター最新動向——見えてきた次世代コンタクトセンターの姿」と題して、IPコンタクトセンター関連技術の最新動向を、事例を交えながら解説した。コールセンターは、ユニファイドコミュニケーション連携や対話型IVR（音声自動応答装置）など4つの大きな技術革新により高度化してきている。一瀬は、企業はこれら4つの技術を段階を追って実現していくべきと指摘した。

次に、技術調査部の藤吉栄二が「スマートフォン最新動向——普及期に入るスマートフォンのビジネ

ス活用」と題して、企業での利用が増えているスマートフォン（高機能携帯電話機）をめぐるベンダーやサービスの動向を紹介し、今後のビジネスにおける可能性について解説した。スマートフォンを利用することで企業はワークスタイル改革の実現を推進できる。藤吉は、スマートフォンの導入に当たり、企業はスマートフォンの持つ機能を業務内容別に評価することが重要であると指摘した。

最後のセッションでは、技術調査部の亀津敦が「企業内コミュニケーション／コラボレーション基盤の進化——サービス化がもたらすワークスタイルへのインパクト」と題して、Twitter（ツイッター）などの新しいコミュニケーション手段がもたらす今後の新たなワークスタイルの可能性について展望した。亀津は、新たなコミュニケーション技術は、ブログやSNS登場時のように顧客向けチャネルからその活用が始まると指摘した。また、日本では2011年ごろよりソーシャルソフトウェアが企業内のコラボレーション環境にインパクトを与え始めると予測した。

参加者へのアンケート結果では、本セミナーの参加目的は、「最新情報技術の動向調査」と「情報技術全般の大きな潮流の把握」が特に多い。こうした期待に応えるべく、今後も年2回のペースで開催を予定していく。なお、本調査研究の成果は、東洋経済新報社から『ITロードマップ2010年版——情報通信技術は5年後こう変わる！』と題して2009年12月末に刊行されている。

.....  
本セミナーについてのお問い合わせは下記へ  
ITロードマップセミナー事務局  
電子メール: it-rm-qa@nri.co.jp



---

編集長：野村武司

編集委員：足立興治、荒木尚彦、池澤直樹、小粥泰樹、熊谷直次、  
此本臣吾、椎野孝雄、潮見 登、柴山慎一、袖山欣大、  
鳥谷部 史、中元秀明、原 亮一、古川昌幸、松林一裕、  
三浦智康、安岡 彰、山田澤明、淀川高喜

---

編集後記：一部で「2010年はG20時代の始まり」との声が上がっているように、経済・産業面での新興国の勢いが日に日に強くなっています。リーマン・ショックを機に、世界経済の構造変革が一気に進んだ結果といえるでしょう。そのG20時代の当面の主役ともいえる中国との関係構築を嚆矢とし、私たちは新興国との関係を模索していかなければなりません。それは、新興国市場への参入というような直接的な関係として捉えるだけではなく、世界経済の構造が大きく変わるなかで、私たちの競争力や付加価値の源泉が何であるのか、あるいは社会的な存在価値は何なのかをあらためて見つめ直す取り組みといえるのではないのでしょうか。 (編集長)

---

## 知的資産創造

2010年2月号 Vol. 18 No. 2

2010年1月20日 発行

発行人 藤沼彰久  
編集人 野村武司  
発行所 株式会社 野村総合研究所 コーポレートコミュニケーション部  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル  
ホームページ <http://www.nri.co.jp>

年間購読料 10,000円 (年12回発行 送料・消費税を含む)

販売 NRIワークプレイスサービス株式会社  
〒240-0005 横浜市保土ヶ谷区神戸町134  
電話 (045) 336-7331/直通 FAX (045) 336-1408

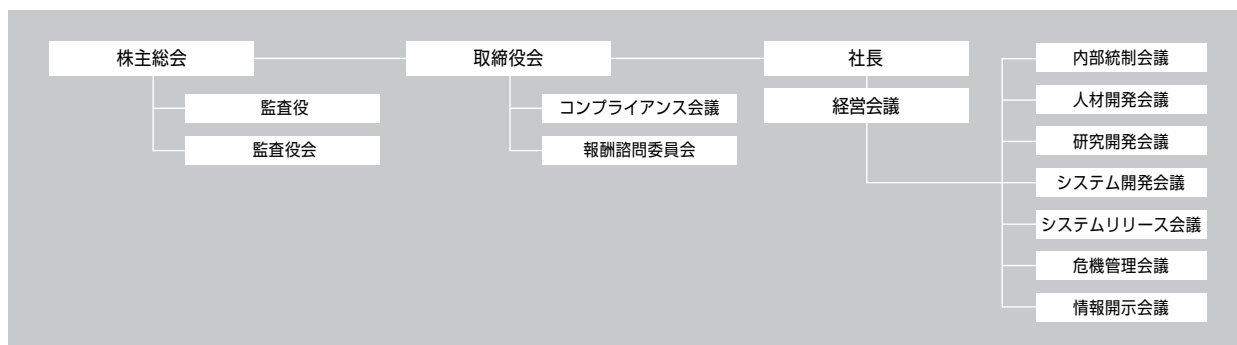
デザイン 株式会社 東洋経済リサーチセンター  
基本デザイン 株式会社 デザインコンビビア  
印刷・製本 東洋経済印刷株式会社

---

本誌記事の無断転載・複写を禁じます。  
Copyright ©2009 by Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

本誌2009年11月号以前の論文・記事は、野村総合研究所のホームページでご覧いただけます。  
また、丸善・丸の内本店で過去1年間のバックナンバーをお求めになれます。最新号は丸善・日本橋店でもお求めいただけます。

# NRIグループの組織



## 【野村総合研究所】

- 事業推進本部
- コンサルティング事業本部
  - ソウル支店
  - 台北支店
  - マニラ支店
  - モスクワ支店
- システムコンサルティング事業本部
- 基盤ソリューション事業本部
- 金融フロンティア事業本部
- 証券ITサービス事業本部
- 資産運用サービス事業本部
- 金融システム事業本部
- 保険システム事業本部
- 流通・情報通信システム事業本部
- サービス・産業システム事業本部
- 関西支社
- 中部支社
- ヘルスケア・ERPソリューション事業本部
- システムマネジメント事業本部
- 基盤サービス事業本部
- 情報技術本部
- アジアシステム事業本部
- 研究開発センター
- 品質監理本部
- 本社機構
- 内部監査室
- 監査役室

## 【グループ会社】

- NRIネットワークコミュニケーションズ株式会社
- NRIセキュアテクノロジーズ株式会社
  - 北米支店
- NRIサイバーパテント株式会社
- NRIワークプレイスサービス株式会社
- NRIデータiテック株式会社
- NRI社会情報システム株式会社
- 株式会社コビークリンク
- NRI・BPOサービス株式会社

## 【海外拠点】

- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アメリカ
  - NRI・パシフィック
  - NRI アメリカ ダラスオフィス
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ヨーロッパ
- 野村総合研究所(北京)有限公司
  - 上海支店
- 野村総合研究所(上海)有限公司
  - 北京支店
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホンコン
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・シンガポール