

MESSAGE

2

BPOビジネス成立の難しさと今後の可能性

藤田勝彦

NAVIGATION & SOLUTION

4

**大企業によるベンチャー企業との
オープンイノベーション**

情報通信・エレクトロニクス分野の事例から紐解く突破口

伊藤智久
木村康宏
山本史門

18

純粋持株会社に問われるマネジメントの視点

河野俊明

30

インドビジネス再考

構造変化を始めたインド消費市場

渡辺秀介、木原裕子
門林 渉、Muskan Soni

46

**最後の巨大市場アフリカにおける
農業ビジネスを核とした新規事業戦略**

ICT・金融イノベーションによるバリューチェーン改革

小池純司
平本督太郎

CHINA FINANCIAL OUTLOOK

68

中国における資産証券化再開の意義

神宮 健

FORUM & SEMINAR

70

野村総合研究所のタイ・バンコク拠点が始動

BPOビジネス 成立の難しさと 今後の可能性

執行役員資産運用ソリューション事業本部長

藤田勝彦



2013年4月に4年ぶりで野村総合研究所(NRI)に戻るまで、筆者はBPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)ビジネスに携わり、この間、2010年7月にNRIプロセスイノベーション(NRIPI)、10月にNRI大連を立ち上げた。両社の社員計約220人のうちNRIからの出向者は約15%のみで、残りは金融機関からの転籍者、中国人、プロパー採用日本人社員という構成のなか、異なる文化・考え方に触れ、NRIPI社長として学ぶことも多く、さまざまな得がたい経験もできた。

そのなかで、BPOの予期せぬ効果、BPOをビジネスとして成立させる難しさを深く認識し、NRIらしいBPOとは何かを考えた。

BPOを実施する際、顧客の9割以上はコスト削減を期待する。しかしそれ以外に、①人的リスク(産休や突然の退職など)、②社員教育の負担、③現実的に稼働できる(オペレーションできる要員が移動可能な)BCP(事業継続計画)構築の負担などを軽減できるという副次的メリットもある。加えて、BPOを実施することにより、空いた人員を他業務へ回すなど、人をローテーションさせることによる会社全体の配置バランスの最適化、業務構造改革も期待できる。

一方、BPO提供側にとってもビジネス拡大以外の副次的効果がある。たとえば、システムベンダーがBPOサービスを提供する場合、顧客の業務を行うことで当該業務の知識を獲得でき、顧客目線で考えたより使いやすいシステムへの変革を実現しやすくなる。

また、システムだけではなく、BPOまでをセットで提供することで、より幅のあるきめ

細かなサービスを顧客に提供できる。

しかし、顧客およびBPO提供側の両者が経済的効果を持てるようなプランニングをつくり上げることは、決して容易ではない。その理由はコスト構造にある。顧客の従来のオペレーションを、単純にBPOの提供者が、同じ方法（業務フロー、人件費単価、フロアー代などが同じ）で実施する場合、一般的にコストはこれまでの1.4~1.5倍かかる。これは、BPO提供側では、サービス品質確保・向上のためのチェック・管理強化や顧客側へのレポート業務等のコストが、また顧客側でもBPOのアウトプットをチェックするための業務分割コストが、BPOを実施することにより追加で発生するからである。

一方で顧客側は、一般的にBPO実施により従来比3割程度以上のコスト削減効果を要求する。そうすると従来の7割程度のコストでBPOを実現させねばならず、すなわち上述のBPO実施により1.4倍になるコストを半減できる目算がなければ、BPOビジネスは成立しないことになる。

BPOのコストを半減する手段としては、①人件費・フロアー代等の削減、そのためのオフショア化の実施、②業務フローの抜本的見直し、③システム化、④複数ユーザーへのサービス提供による標準化・集約化を通じた効率性向上——などがある。だが顧客側も長年、非正規従業員の採用で①の人件費削減や、独自に工夫して②、③を実施するなど、コスト削減努力を続けている。

そのため、BPO提供側は、顧客1社で実施するのが難しいコスト削減に取り組まなければならない。それは、上述の④などである。

それ以外に、顧客がBPOにかかわる付随外部支出コスト（印刷代、印刷物の運送・保管代、証券情報のデータ代など）を支払っているベンダーとBPO提供側がアライアンスを組み、業務フロー・システムフローを抜本的に見直し、その付随外部支出コストを削減することにより、大幅なコスト削減を実現できる。

NRIFIのある顧客へのBPOサービスの事例では、システム以外に、オペレーションとBPOの付随サービス（印刷や証券情報データなど）を提供することにより、NRIが単独でシステムサービスを実施するのに比べ、ビジネス規模が3倍に膨れ上がった。また、顧客にとっても大幅なコスト削減と業務品質の向上をもたらした。

このように実り多いBPOビジネスだが、その成功には、よほどの覚悟（初期投資）と大幅なコスト削減の目算が必要となる。

NRIが目指すBPOとは、①単純オペレーションだけではない、高度な判断が必要なナレッジ集約型の業務、②NRIシステムの利用と一体化して提供するBPO、③可能なかぎり複数社へ同一サービスを提供し、標準化・共通化・集約化可能なBPO、④オペレーションに付随する外部業者（印刷、在庫管理、配送など）も含めた全体業務フローの抜本的改革が図れる業務——と考える。こうしたBPOは難易度が高いが、顧客側には大きな変革を促し、その業界をも変えていく、挑戦しがいのあるビジネスである。今後もさまざまな業態でBPOビジネスにチャレンジしていきたいと考えている。（ふじたかつひこ）

大企業によるベンチャー企業とのオープンイノベーション

情報通信・エレクトロニクス分野の事例から紐解く突破口

伊藤智久



木村康宏



山本史門



CONTENTS

- I ベンチャー企業とのオープンイノベーションの必要性
- II 望ましい進め方と日本企業の課題
- III 成功事例から紐解く突破口
- IV 日本企業が取り組むべき解決策
- V さらなるオープンイノベーションの促進に向けて

要約

- 1 日本企業の持続的成長には、短期的には製品開発スピードの高速化、中長期的には新事業の創出が求められる。海外企業では、持続的に成長するために外部の経営資源を有効活用するオープンイノベーションを推進し、成果を上げている。その提携先は、大学などの研究機関や大企業だけでなく、ベンチャー企業も多い。
- 2 海外では、ベンチャー企業とのオープンイノベーションに成功した企業の事例が豊富である。一方、日本企業のそうした取り組みは限定的であり、取り組んでいたとしても成果を上げられない企業が多い。日本企業によるベンチャー企業とのオープンイノベーションの課題は、①「外部から獲得すべき経営資源の把握」が重視されていないこと、②獲得すべき経営資源を保有するベンチャー企業を探索する「ソーシング」が困難なこと——である。
- 3 「外部から獲得すべき経営資源の把握」と「ソーシング」の課題解決に向けて、情報通信・エレクトロニクス分野の事例から、突破口のありかを探る。取り上げる企業は、シーメンス、サムスン、IBMなどである。
- 4 成功事例が示唆する日本企業がベンチャー企業とのオープンイノベーションに取り組むための解決策としては、①事業部門のニーズの棚卸しと情報共有、②社外との結節点となる場の構築、③CVC (Corporate Venture Capital) の組成と人材育成——がある。

I ベンチャー企業とのオープンイノベーションの必要性

1 持続的成長の条件

1990年代以降、日本経済は「失われた20年」と呼ばれる長期の低成長を経験した。その要因の一つとして、日本経済を支えてきた日本企業の成長が停滞していることが挙げられる。この停滞を打破し日本企業が持続的に成長していくには、

- ①短期的には製品開発スピードの高速化
 - ②中長期的には新事業の創出
- が求められる。

(1) 短期：製品開発スピードの高速化

経済産業省・厚生労働省・文部科学省による「2013年版ものづくり白書」では、デジタル化・モジュール化の進展により製品寿命が大幅に短期化している実態が明らかになっている。特にエレクトロニクス（電気機械）を

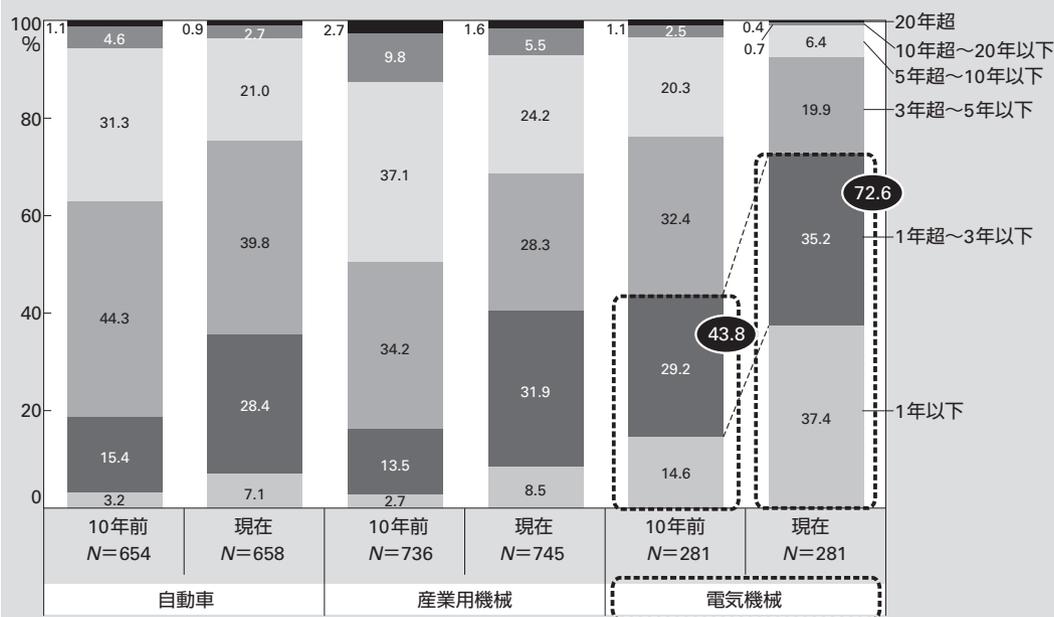
主要な製品分野とする企業では、製品寿命が「3年以下」と回答した割合（「1年以下」と「1年超～3年以下」の合計）は、10年前の43.8%から72.6%に大幅に増えている（図1）。製品寿命のこのような短期化を、同白書は「製造業の長期的な傾向」と指摘している。

こうした状況下では、製品開発プロセスの効率を高め、新製品を次々に市場に投入できない企業は顧客を失うことになる。製品開発の成功率向上と製品開発スピードの高速化は、多くの業種において喫緊の課題となっている。

(2) 中長期：新事業の創出

1980年代における多角化経営を経て、90年代後半から事業の「選択と集中」に取り組んだ日本企業は多い。「選択と集中」は、短期的な業績改善には貢献したが、集中投資の思惑が外れたり、「選択と集中」によるリストラのなかで新事業の芽を摘んだりすることに

図1 主要製品分野別の製品寿命の短期化傾向



注) 自社の主力製品が「自動車」「産業用機械」「電気機械」のいずれかと回答した企業を集計
出所) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編「2013年版ものづくり白書」

なった。さらには、2008年のリーマン・ショック以降、日本企業は財務体質を改善させることに注力したため、新事業の開発を凍結した企業が多く、十分に組み合わせていなかった。

野村総合研究所（NRI）は、経済産業省委託調査「平成24年度総合調査研究 新事業創出支援に関する実態調査」を実施し、2013年3月に報告書を取りまとめた。本調査は、2013年2～3月に日本の大企業・中堅企業（発送2885社、回収308社）を対象に実施したアンケート調査で、新事業の創出に対する満足度合いについての質問では、「あまり満足していない」「全く満足していない」の合計が74.3%に達し、大多数の企業が新事業創出の現状に不満を抱いていることがわかった（図2）。

2 持続的成長の条件への 日本企業の対応

日本企業が製品開発スピードを速め、機動的に新事業を創出するためには、従来のような内部資源による自前主義体制、既存取引先

等の間でのクローズドな体制、外部資源との連携を知的財産権のライセンス等のみに限定した製品開発・生産活動体制——では限界があると考えられ、外部資源を有効に活用する製品開発体制を構築する必要がある。

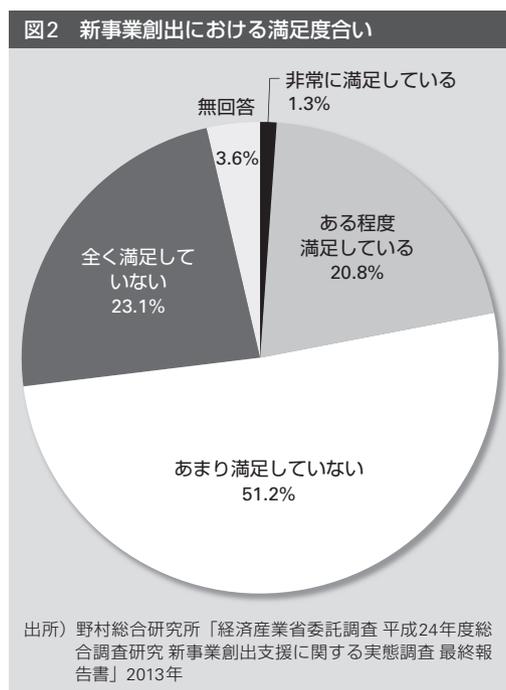
しかしながら、日本のエレクトロニクス分野の企業のいくつかでは、「ブラックボックス化戦略」^{注1}と呼ばれる戦略のもと、知的財産管理を優先し、内部資源や既存取引先等の間でのクローズドな体制を前提として自前主義を押し通すやり方採ったため、系列外の企業との連携を進める事例は少ない。

このように外部資源の活用が不十分な状況は、前出のアンケート調査にも表れている。新事業創出のためのマネジメント組織について質問したところ、「新事業創出の専門部署を設置」45.8%、「部門横断的・バーチャルな部署を設置」25.3%のように内部の組織体制を見直した企業は多いが、「新事業創出のための社外ネットワーク構築の推奨」は11.4%にとどまり、外部資源を積極的に活用する企業は少数派である（図3）。このように日本企業には、新事業創出をクローズドな体制で進める傾向がある。

3 持続的成長の条件への 海外企業の対応例

持続的成長のために、海外企業では外部資源を有効活用するオープンイノベーション^{注2}を推進している事例が見受けられる。

韓国メーカーでは、開発時間を短縮するため、ベンチャー企業^{注3}等の外部の技術を積極的に導入している。世界各国の現地法人が有望な技術を有するベンチャー企業等について調査し、必要な技術は、M&A（企業合併・



買収)や技術者をスカウトまでして獲得している。サムスングループでは、自社のCVC (Corporate Venture Capital) を通じて116社 (2013年8月時点) に投資し、オープンイノベーションを進めている。

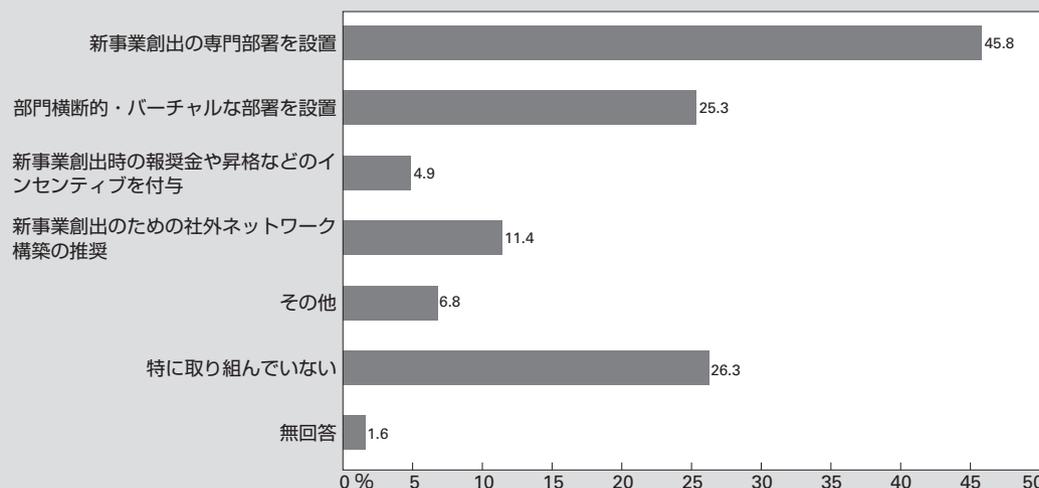
韓国だけでなく欧米の大企業にも、ベンチャー企業等の外部資源を活用した成功事例がある。フィリップスは欧州の名門電機メーカーであったが、AV (音響・映像) 機器分野の不振により2000年ごろには業績が悪化していた。この状況を打破するには自社内の資源では限界があることを認識し、外部資源を活用するオープンイノベーションを打ち出し、その積極的な実践の場として、「ハイテクキャンパス・アイントホーフエン」 (High Tech Campus Eindhoven、以下、HTCE) を設置した。HTCEは、オランダ経済省、北ブラバント州開発局、アイントホーフエン市などの協力も得て、官民を挙げた一大インキュベーション基地を形成している。HTCE自ら、「オランダで最もスマートな1km²」と称し、外部資源との積極的なコラボレーションを図っている。

フィリップスのフランス・ファン・ホーテン社長兼最高経営責任者は、「他の企業や機関と協力して、新機軸を生み出すオープン・イノベーションの取り組みにも注力している。何でも自分でやろうとする体質を改めようと、継続的に研修を実施し、今では1千人以上の幹部が受講した」と日本経済新聞社の取材に答えている (『日本経済新聞』 (2013年7月15日付朝刊)。

また、医療機器を製造するフィリップスヘルスケアには、起業家を育成する「コーポレート・ベンチャーリング・ユニット」が設置されているだけでなく、ベンチャー企業に投資する「フィリップス・ベンチャーキャピタル・ファンド」を設置するとともに、医療機器関連のベンチャー企業への投資を一層促進するために、ヘルスケア関連の投資ファンド「ギルド・ヘルスケアⅢ」にも出資している。さらに同社内部のニュー・ベンチャー・インテグレーション・グループが、M&Aにより傘下となったベンチャー企業とフィリップスとの統合作業 (PMI) を進めている。

これらの結果、フィリップスの医療機器部

図3 新事業創出のためのマネジメント組織



出所) 野村総合研究所「経済産業省委託調査 平成24年度総合調査研究 新事業創出支援に関する実態調査 最終報告書」2013年

門は、現在、順調に売り上げを伸ばしている(図4)。

4 オープンイノベーションにおけるベンチャー企業との提携の有効性

これまでに述べたとおり、大企業の持続的成長にとっては、外部資源を活用するオープンイノベーションが有効である。

オープンイノベーションの提携相手は、大学等の研究機関や大企業などもあるが、海外ではベンチャー企業も多い。海外の場合、ベンチャーキャピタルから多額の投資を受けて最先端の製品を開発しているベンチャー企業が多く、大企業にとってこうしたベンチャー企業と提携することは、自前や既存のルートからでは入手できない破壊的技術を獲得できたり、リスクの高い事業の将来性をベンチャー企業からの情報を通じて判断できたりするなどのメリットがある。そのために、ベンチャー企業を外部資源として活用するケースも多いのである。

ベンチャー企業の活用のメリットに言及している学術論文もある。ロンドンビジネス

スクールのゲイリー・ダシュニツキー (Gary Dushnitsky) 氏らは、米国の上場企業の1990年からのパネルデータをもとにした分析から、「新技術を活用するためにCVCによる投資を行っている企業が、より大きな企業価値を創造する」と結論づけている。また、同氏の別の論文でも米国の上場企業の20年間のパネルデータをもとに分析しており、これによると、CVCによる投資が多い企業では、特許出願が増加する傾向にあることを明らかにしている。

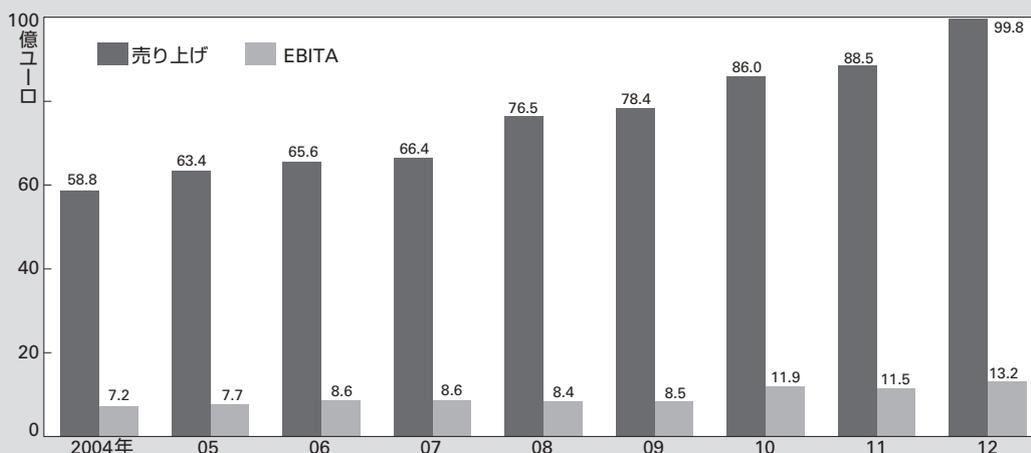
このように海外を中心に、大企業によるベンチャー企業とのオープンイノベーションは有効な成果を収めている。

II 望ましい進め方と日本企業の課題

1 日本企業の現状

海外では多くの成功事例がある一方、ベンチャー企業とのオープンイノベーションに取り組んでいる日本企業は限定的で、取り組んでいたとしても成果を上げられない企業が多

図4 フィリップスの医療機器部門の売り上げとEBITAの推移



注) EBITA: 企業の利益に関する経営指標の一つで、「税前利益+支払利息+固定資産の減価償却費」で求められる。国ごとに異なる金利水準や税率等の差異を取り除いたうえで、各企業の収益を比較する際に有用な指標として用いられる
出所) フィリップスのアニュアルレポートより作成

い。

前述のアンケート調査によると、そもそも日本企業はベンチャー企業へのアプローチに対して積極的ではない。図5に示すように、出資・M&Aの経験がある企業は1割強にすぎず（「ベンチャー企業への出資・M&Aを実施したことがある」15.3%）、約8割の企業が何の取り組みもしていない（「実施しておらず、取り組みも進めていないが、関心はある」46.8%、「実施しておらず、関心もない」31.8%）。

業種別で見ると、情報通信業は40%強の企業が「ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業のM&A」を「実施したことがある」と回答している一方、製造業ではその比率は10%強にすぎない。

また、アンケート調査では大企業の担当者などが参加した委員会の討議も実施しており、そこでは、「経営者のマインドセットがオープンイノベーションに前向きでないことや、本社と意思のすり合わせをしなければならぬことが、現場とベンチャー企業との提携を阻害している」との指摘があった。さらに、事業会社へのヒアリング調査の結果からも、「コスト・人的リソースの問題からベンチャー企業の探索にまで手が回っていない」という声があった。

第1章2節でも指摘したように、日本企業における自前主義（NIH症候群：Not Invented Here Syndrome）などが背景として存在し、このような指摘につながっていると考えられる。

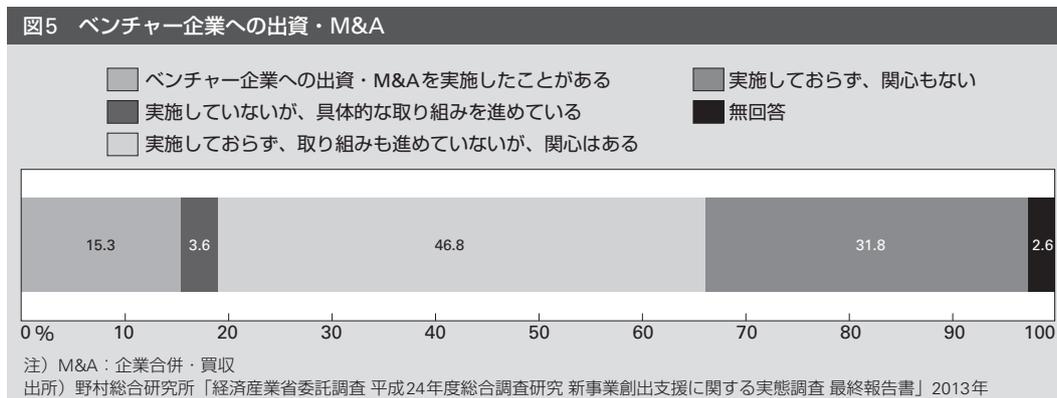
日本企業のこのような現状と、ベンチャー企業とのオープンイノベーションを積極的に推進する欧米・韓国等の企業とを比較すると、日本企業の製品開発や新事業創出における競争力が、今後、相対的に低下することが懸念される。したがって、日本企業もオープンイノベーションを進めていくことが求められる。

特に、情報通信業に比べて、相対的にベンチャー企業との連携が進んでいない製造業においては、第1章1節で述べた製品寿命の短期化といった変化に対応するためには、ベンチャー企業とのオープンイノベーションを進めることが一層重要となろう。

2 ベンチャー企業とのオープンイノベーションの進め方

日本企業がベンチャー企業とのオープンイノベーションを進める場合には、以下の2つのステップに留意する必要がある。

まず、「外部から獲得すべき経営資源^{注4}の把握」のステップである。このステップで



は、ベンチャー企業とのオープンイノベーションを担当する者・部門が事業部門と連携することで、製品開発や新事業創出に必要な経営資源を把握し、さらに社内で保有する技術などの経営資源の棚卸しをする。そのうえで不足する経営資源について、自社で研究開発すべきか外部から調達すべきかを、事業部門と密接にコミュニケーションを取りながら判断する（図6左）。

経営資源を外部から獲得すべきと判断し、具体的に必要な資源を把握した後、「外部経営資源の獲得」のステップに進む。このステップは、先に把握した経営資源を保有するベンチャー企業の「ソーシング（探索）」、当該ベンチャー企業に対する企業評価・交渉・契約等の「ディール（出資・M&Aの手続き）」、買収したベンチャー企業の自社への「PMI（統合）」に分けられる（図6右）。

3 ベンチャー企業とのオープンイノベーションにおける課題

オープンイノベーションを進めるにはいくつかの課題がある。そのなかでも、「外部経営資源の獲得」のステップの課題については議論が散見されるが、その前段階に当たる「外部から獲得すべき経営資源の把握」の

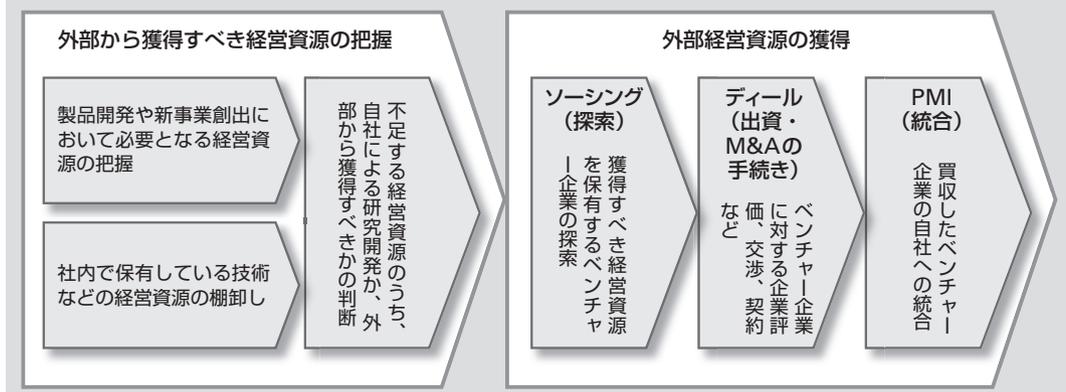
ステップの課題については、十分に認識されているとは言い難い。自社の事業にとって本当に必要な技術が何かを明確にしないまま、むやみに「外部経営資源の獲得」の「ソーシング」以降のプロセスに進んでも、徒労に終わるおそれがある。

特に中長期にわたって新事業を創出する場合、自社に不足している技術を把握するには、まだ顕在化していない顧客ニーズを抽出し、そうしたニーズを把握したうえで必要な技術のポートフォリオを検討し、どの技術を自社で研究開発し、どの技術を外部から獲得するかを検討しなければならない。

日本企業では、技術などのシーズ起点から新事業を創出する、「知的創造サイクル」と呼ばれるプロセスで製品開発が進められるケースが多い。このプロセスは、「技術シーズの創造」を起点に「技術を権利化」し、「その技術の活用で事業化」という流れになる。こうした方法論によるオープンイノベーションの場合、自社の知的財産をどのように保護し発明者の利益をどう担保しつつ外部の知的財産を活用するかといった、重要な課題が多数ある。

一方、インテルをはじめ、多くのオープンイノベーションの成功事例では、前述の顧客

図6 ベンチャー企業とのオープンイノベーションの進め方



ニーズの抽出に起点が置かれている。ここでは、顧客が何を求めているのか、それに必要な製品と技術は何であるのかを考えて技術などのシーズを調達していく「マーケットドリブン」での事業化が重要となる。

次に「外部経営資源の獲得」ステップでは、「ソーシング」が特に課題であると認識している日本企業が多い。前出のアンケート調査で、ベンチャー企業への出資・M&Aについての課題を質問したところ、「出資・M&Aの対象となるベンチャー企業が見つからない」と回答した企業が5割弱で最も多かった。ベンチャー企業からの経営資源の調達やベンチャー企業との共同研究についても、「ベンチャー企業との出会い・マッチングの機会が乏しい」と回答した企業が4割強あった。

次章では、日本の大企業によるベンチャー企業とのオープンイノベーションの課題である「外部から獲得すべき経営資源の把握」および「外部経営資源の獲得」ステップの「ソーシング」について、それを乗り越えた成功事例から解決策を抽出する。

Ⅲ 成功事例から紐解く突破口

1 「外部から獲得すべき経営資源の把握」の成功事例

(1) シーメンス

ベンチャー企業から経営資源を獲得するオープンイノベーションで成果を取めた事例として、ドイツに本社を置く多国籍企業シーメンスがある。同社の取り組みは、米国カリフォルニア州パークレーを拠点として設立された「シーメンスTTB (Siemens Technology

To Business Centers)」(以下、TTB)と呼ばれる組織で進められている。TTBは新しい技術の発見および製品化に向けたインキュベーションを専門とし、1999年のパークレーでの開設後、ボストンやさらには中国にも開設された。

TTBは、シリコンバレーのベンチャーコミュニティで情報収集をする前に、シーメンスのビジネスユニットや研究開発部門と十分に協議を重ね、同社の技術のポートフォリオを把握したうえで、シーメンスに必要な技術でベンチャー企業から調達すべきものが何かを見極めるという行程を踏んでいる。2012年に開催されたNEDO(新エネルギー・産業技術総合開発機構)のシンポジウムでTTBのゼネラルマネージャーのチェンヤン・シュウ(Chenyang Xu)氏は、オープンイノベーションを成功させるには、シリコンバレーのベンチャーコミュニティ内のネットワークだけでなく、シーメンス内の幹部と密に連携することが重要であると指摘している。

TTBは、

- ①ベンチャー企業から調達すべき技術を見極め
- ②ベンチャーコミュニティに沈潜している有望な技術を発掘(ソーシング)したうえで
- ③ベンチャー企業と共同研究開発契約を結んで資金および施設を提供する

——までを担当する。その後、約1年間のインキュベーションを経て、シーメンスグループのCVCであるSiemens Venture Capital(SVC)が当該ベンチャー企業への投資の是非を検討するステップを踏んでいる。

TTBのこうした取り組みの成果としては、

産業用機器で利用される、通信遅延の非常に少ない無線技術などが製品化されている。

(2) サムスングループ

韓国のサムスングループ全体のCVCで、シリコンバレーに設置された「サムスンベンチャー投資」(以下、SVIC)も、サムスングループの事業会社との密接なコミュニケーションによってベンチャー企業から獲得すべき経営資源の把握に努めている事例として、注目に値する。

SVICのファンドは、グループの中核企業であるサムスン電子からの出資が大半を占めている。サムスン電子のコーポレート・ベンチャー・チームは、自社の各事業部門から常にニーズを吸い上げ、そのニーズに適合できる技術を持ったベンチャー企業を探索している。SVICには当該チームから人員が派遣され、シリコンバレーにおけるサムスン電子のアンテナの役割を果たしている。

このように事業部門と密着し、事業部門の技術的ニーズを踏まえたうえで必要な外部の経営資源を見極める取り組みの成果として、2012年にSVICは、20社に対し1億6000万ドル相当を投資している。

(3) 大阪ガスグループ

ベンチャー企業から獲得すべき経営資源の把握に取り組んでいる国内事例としては、大阪ガスグループ(以下、大阪ガス)のオープンイノベーション室が挙げられる。オープンイノベーション室が構想された2008年当時、電力企業や電気機器メーカーなどは、そのころとしては新しい領域であった「オール電化」やIH機器などを積極的に事業化してい

た。一方、大阪ガスの新事業は実用化が遅れており、その原因は、ガス機器メーカーとのクローズドな関係での技術開発にあった。

そうした状況に、大阪ガスのオープンイノベーションの担当者である松本毅氏は、研究開発部門10組織を1人で回って社内の技術的ニーズを集約し、それを踏まえたうえで社外の技術を探索した。つまり、松本氏が1人で各部門を回って、社内の技術ニーズの「情報の結節点」となった。

また松本氏は、大阪ガスがかかわる多数のイベントの開催・参加に加えて、年間70回を超える講演をこなし、自身が集約した大阪ガスの研究開発部門のニーズを外部に発信した。このように松本氏自身が結節点となって、大阪ガスの内部からも外部からも提案が持ち込まれる状態を構築した。

こうした取り組みの結果、大阪ガスは2008年9月から11年度末までの約3年間で、108件の外部の技術を導入し、このうち48件が日本の中小企業からの技術であった。

以上のように、外部から獲得すべき経営資源を把握することで、次節で詳述する「外部経営資源の獲得」のステップの「ソーシング」が効果的に実施できる。

2 「ソーシング」の成功事例

(1) IBM

「ソーシング」における外部企業との出会い・マッチングの機会の欠如という課題を乗り越えた成功事例に、情報処理サービス大手のIBMが挙げられる。

IBMは、自社の今後の研究開発を可視化するだけでなく、その成果物である長期の「技

術開発ロードマップ」を公開している。すなわち、今後自社が顧客ニーズを充足するために必要となる技術のうち、外部からの調達を想定する範囲を可視化するだけでなく、ロードマップという形にまとめて公開することで、外部資源の効率的な獲得を目指しているのである。

IBMでは、「IBMベンチャーキャピタルグループ」と呼ばれる部門が外部とのネットワーク・情報収集の役割を担っており、同グループは、ベンチャー企業に直接投資をするのではなく、外部のベンチャーキャピタルに小額投資をするだけにとどめている。IBMからのこうした限定的な出資であるにもかかわらず、外部のベンチャーキャピタルは、IBMによる将来的なベンチャー企業へのM&Aの可能性を見込み、IBMの内部資源を補完できる可能性のあるベンチャー企業に投資し、育成している。

技術開発ロードマップの公開が外部のベンチャーキャピタルを活用した効率的な「ソーシング」を可能にした結果、IBMは、クラウドコンピューティング関連技術を持つベンチャー企業を中心に、数々のM&Aを実行・成功させている。

(2) NTTレゾナント

製品開発スピードを高速化するためベンチャー企業とのオープンイノベーションに挑戦している日本の事例としては、NTTレゾナントがある。

NTTレゾナントは、NTTグループとベンチャー企業とのビジネスイベント「チャレンジャーズ」を主催している。チャレンジャーズは、もともとNTTレゾナント内のアイデ

ィアコンテストであったが、製品開発のプロセスをオープン化することがNTTグループ全体の方向性でもあったため、2回目からはNTTグループと外部のベンチャー企業とともに開催している。チャレンジャーズは、監査法人トーマツのグループ会社で、ベンチャー企業に対する各種の支援に取り組んでいるトーマツベンチャーサポートとの協業によって実現した。

チャレンジャーズでは、NTTグループ社員とベンチャー企業から参加者を募集し、事業アイデアを持っている者と技術を持っている者のマッチングによって複数のチームを結成したうえで、コンテストに参加する。このコンテストで入賞したチームは、そのサービスを2カ月間で開発・完成させ、NTTレゾナントのベータ版サービスとしてリリースする。同サービスはその後約6カ月のトライアル運用後、継続の可否が判断される。

チャレンジャーズからはすでに複数のサービスが事業化されている。簡単な操作で写真を見映えよく仕上げられる「iPhone」向けカメラアプリ「Likeカメラ」もその一つである。公開5日で2万5000ダウンロードを越え、「iTunes Store」のカメラアプリランキングで2位に入った。

また直近のチャレンジャーズでは、外部企業の技術者とともに取り組むハッカソン^{注5}も同時開催された。ハッカソンでは、NTTグループの社員と外部企業の技術者が2日間にわたり、NTTグループおよび協力会社から提供されるWebサービスのAPI（アプリケーション・プログラミング・インターフェース）を用いてサービスを開発し、その成果を発表した。

(3) KDDI

KDDIもベンチャー企業の発掘・育成に積極的に取り組んでいる。

KDDIは2011年6月から、ベンチャー企業の支援プログラムである「KDDI∞Labo (ムゲンラボ)」に取り組んでいる。このプログラムでは、グローバルに通用するインターネットサービスをつくり出すことを目標に、公募による選考を通過したベンチャー企業のサービス立ち上げに向けて、さまざまな側面から支援をしている。アプリケーションソフトやサービス開発支援、クラウドコンピューティングなどのプラットフォームが提供されるほか、プロモーションでの協力、経験あるメンターによるバックアップなどが受けられる。

さらに2012年2月には、KDDI∞Laboの延長線上の取り組みとして、KDDI初のCVCである「KDDI Open Innovation Fund」(運用総額50億円)を組成した。同ファンドはKDDI(出資者:LP)と独立系ベンチャーキャピタルのグローバル・プレイン(運用者:GP)の二人組合で組成されており、KDDIの事業戦略を理解し、その戦略に即した事業シナジ

一の創出可能性の高いベンチャー企業に投資するという形で運営されている。

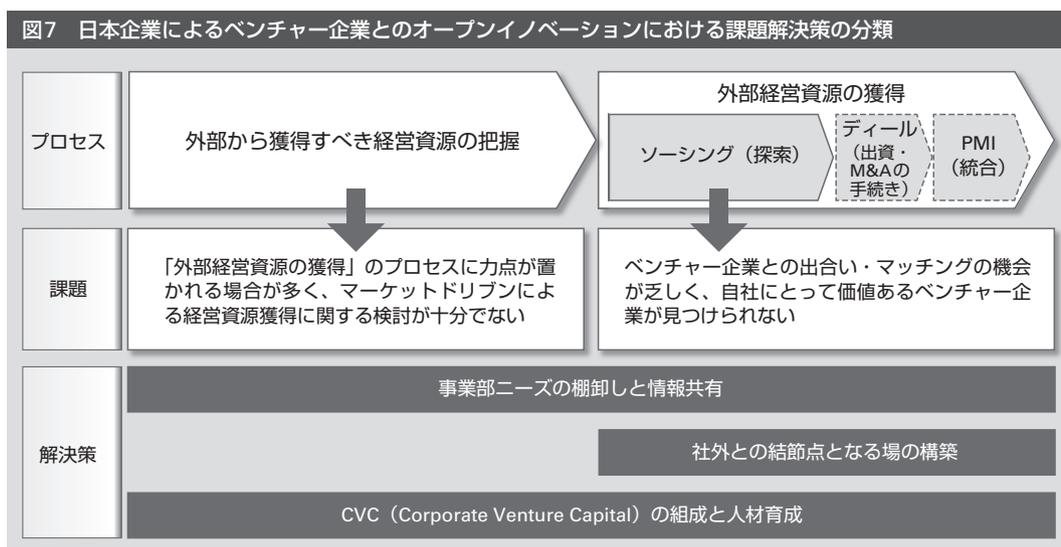
KDDI Open Innovation Fundはすでに成果を出し始めており、2013年8月時点では累計13社に出資している。ランチタイムに社外交流を促進させるサービスを提供していた「シンクランチ」は、KDDI∞Laboで支援を受け、KDDI Open Innovation Fundから出資を受けた後、2012年12月にWebサービス事業者であるDonutsへの売却に成功した。また、スマートフォン向けゲームを展開している3rdKindとの提携なども発表されている。

IV 日本企業が取り組むべき解決策

以上の成功事例を踏まえ、日本の大企業がベンチャー企業とオープンイノベーションを実現する際の解決策を提案する。

解決策を、第II章で述べたオープンイノベーションの進め方に対応させると、

- ①事業部ニーズの棚卸しと情報共有
 - ②社外との結節点となる場の構築
 - ③CVCの組成と人材育成
- の3つに整理できる(図7)。



1 事業部ニーズの棚卸しと情報共有

大企業の社内においてベンチャー企業等の技術のソーシングを担当する組織・人材が、事業部門が必要とする技術を的確に踏まえたうえで実行するには、事業部門と密接にコミュニケーションを取り、事業部門が必要としている技術的シーズを棚卸しする必要がある。前述したシーメンスのTTBやサムスングループのSVICの事例では、事業部門とのコミュニケーションを重ねたうえでのソーシングが効果を発揮している。また、大阪ガスの事例では、担当者に社内事業部の技術的ニーズとシーズを集約させたことが効果を増大させている。

事業部門の技術的ニーズを踏まえたうえで研究開発について検討することで、自社内のシーズを前提とした技術ドリブンの事業化検討ではなく、マーケットドリブンの事業化検討が可能になる。

そして、ここで検討した結果を技術開発ロードマップに落とし込んで可視化することも重要である。このロードマップは、研究開発部門、外部技術のソーシング部門および事業部門とのコミュニケーションツールにもなる。近年は、作成した技術開発ロードマップをパートナー企業に公開する例も現れている。前述したIBMでは、作成した技術開発ロードマップを外部のベンチャーキャピタルと情報共有することで効率的なソーシング体制を構築している。

2 社外との結節点となる場の構築

ソーシングは、日本の大企業自らがベンチャー企業など外部の経営資源をソーシングする方法もあるが、社外との結節点となる場を

構築し、自社にとって重要度の高い経営資源の情報が得られやすいようにすることが効率的である。

社外との結節点となる場の構築には、フィリップスのように、恒常的なインキュベーション施設を設置する方法がある。また、大阪ガスのように、社内担当者による多数のイベントの開催・参加という方法もある。

大規模な場の構築が困難な場合、NTTレゾナントのように、外部の支援者と協業しながら、ベンチャー企業との定期的なビジネスイベントを開催する方法もあるだろう。

3 CVCの組成と人材育成

シーメンスやサムスングループ、IBMの事例で示したとおり、海外企業はCVCを通じて、事業部門のニーズの把握やソーシング、投資判断、投資実行、実行後の管理、出資・買収などに取り組み、イノベーションを加速させている。日本の大企業においても、ベンチャー企業への出資・M&Aなどを通して関係を強化する場合は、担当部門または機能としてCVCの設置が有効である。

CVCを運営するにはベンチャー企業に対する一連の投資に精通した人材が必要になるが、日本の大企業ではベンチャー企業とのオープンイノベーションの経験が少ないため、社内に適切な人材が不足している。

その場合は外部人材の活用が有効である。KDDIのKDDI Open Innovation Fundのように、外部のベンチャーキャピタルに協力を依頼し、両社でCVCを組成したうえで、社内知識を蓄積させることで内部人材を育成し、将来に向けて人材の内製化を進めるという方法もある。

V さらになるオープンイノベーションの促進に向けて

日本の大企業が製品開発スピードの高速化、および新事業の創出を実現するために、オープンイノベーションに取り組むことは有効である。その際には、自社の事業部門の技術的ニーズとそれを踏まえた技術ポートフォリオなどをもとに、「外部から獲得すべき経営資源を把握」する。経営資源の獲得先がベンチャー企業の場合、「外部の経営資源の獲得」のステップのうち、特に「ソーシング」の課題を解決する必要がある。

ここまでは「ソーシング」以前の「外部から獲得すべき経営資源の把握」のステップの課題と解決策について述べてきたが、日本の大企業でオープンイノベーションの取り組みが進むと、今後はベンチャー企業の価値評価等を行う「ディール」や「PMI」の段階の課題も解決すべきテーマになるだろう。

前出のアンケート調査でも、「ディール」の段階である「投資する際の企業や価値評価が難しい」や「どの企業と出資・M&Aの話を進めればよいかの判断が難しい」と回答した企業は多い。

また、ベンチャー企業との「PMI」においても、自社とベンチャー企業との親和性が高ければ問題は発生しにくいだが、事業の進め方や企業文化には、大企業とベンチャー企業とで大きな隔たりがあることが多く、その場合、ベンチャー企業が本来持つ能力を買収後に活かさない。

そして、ベンチャー企業とのオープンイノベーションを推進するうえでの前提となるのが、企業トップの決断である。特に、中長期

的な新事業の創出のためには、ベンチャー企業の技術やビジネスモデルが、自社の既存事業にとって破壊的であっても取り入れていくという方針を企業トップが示す必要がある。複数の事業を抱える多くの日本の大企業においては、事業部が個別に優良なベンチャー企業を発掘しても、他事業部のビジネスと競合する場合、現場の判断では取り入れることは難しい。企業トップがベンチャー企業とのオープンイノベーションの有効性を認識し、推進の意思を明確に打ち出すことが期待される。

日本の大企業が効果的なオープンイノベーションを実現するには上述のような懸念材料があるものの、これまで論じてきた、事業部内の技術的ニーズの棚卸しと情報共有、社外との結節点となる場の構築、CVCの組成と人材育成を進めることがオープンイノベーションの突破口となり、ひいては日本企業の持続的成長を牽引する一助となるであろう。

注

- 1 自社の基幹技術、基幹部品、製造装置などに関する技術・ノウハウの漏えいを防止することを重視し、そのために外部との取引を制限する戦略を指す
- 2 ハーバード・ビジネス・スクールのヘンリー・チェスブロウ氏が提唱したコンセプトで、外部の開発力を活用したり、知的財産権を他社に使用させたりすることで革新的なビジネスモデルなどを生み出し利益を得る考え方を指す
- 3 元法政大学総長で日本ベンチャー学会特別顧問の清成忠男氏らによって概念が創り出された用語で、新技術や高度な知識を軸に、大企業では実施しにくい創造的・革新的な経営を展開する中小企業を指す
- 4 経営資源とは、企業の経営活動や成長に必要な資源の総称であり、有形および無形の資源を指す。「外部の経営資源」という場合、本稿ではべ

ンチャー企業などの有する技術だけでなく、人材や情報、顧客基盤なども含める

- 5 コンピュータのエンジニアリングに取り組むことを意味する「Hack (ハック)」という語と、「Marathon (マラソン)」をつなげた言葉であり、プログラマーやデザイナーなどが集まって一気に作業を行うイベントを指す

参考文献

- 1 経済産業省・厚生労働省・文部科学省「2013年版ものづくり白書」2013年
- 2 野村総合研究所「経済産業省委託調査 平成24年度総合調査研究 新事業創出支援に関する実態調査 最終報告書」2013年
- 3 サムスンベンチャー投資Webサイト：Samsung Venture Investment's English website (<http://www.samsungventures.com/>)
- 4 フィリップスWebサイト (<http://www.philips.com/global/index.page>)
- 5 JSVIF「オープンイノベーション——日本企業のイノベーションの可能性」『Japan Silicon Valley Innovation Forum (JSVIF) 2012年度報告書』2013年
- 6 Gary Dushnitsky & Michael J. Lenox, "When does corporate venture capital investment create firm value?," *Journal of Business Venturing*, 2006
- 7 Gary Dushnitsky & Michael J. Lenox, "When do incumbents learn from entrepreneurial ventures?: Corporate venture capital and investing firm innovation rates," *Research Policy*, 2005
- 8 影木准子「サムスン、ベンチャー投資で米シリコンバレーを魅了」Nikkei BPnet 日経BP社、2004年 (<http://www.nikkeibp.co.jp/archives/312/312899.html>)
- 9 平松波央、三国大洋「シリコンバレーの中心に乗り込むサムスン——研究開発拠点を新設、11億ドルのベンチャーファンド設立も」Wireless WireNews、2013年2月5日付 (http://wireless.wire.jp/Watching_World/201302051148.html)
- 10 Stefan Heuser, "Overview Siemens Technology-

to-Business Center" September 2010

- 11 湯川抗「大手ICT企業がベンチャー企業を活用すべき理由——エコシステムからみた我が国大手ICT企業とベンチャー企業の関係構造」『研究レポート』No.365、富士通総研 経済研究所 2011年1月
- 12 妹尾堅一郎『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか——画期的な新製品が惨敗する理由』ダイヤモンド社、2009年
- 13 丸山宏「IBMにおけるイノベーション創出の仕組み」日本アイ・ビー・エム、2007年
- 14 中馬宏之「人脈図で解き明かすインテル流『オープンイノベーション』——半導体研究開発で日本が孤立化の現状が明らかに」JBpress、2010年 (<http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/3556>)
- 15 KDDI・3rdKind「KDDIと3rdKindの業務提携について」プレスリリース、2012年
- 16 川合一央「社内企業家と技術市場の内部化——大阪ガスにおけるオープン・イノベーションの事例から」『一橋ビジネスレビュー』東洋経済新報社、2012年
- 17 中村裕一郎『アライアンス・イノベーション——大企業とベンチャー企業の提携：理論と実際』白桃書房、2013年

著者

伊藤智久 (いとうともひさ)

ICT・メディア産業コンサルティング部副主任
コンサルタント
専門はイノベーションマネジメント、マーケティング、経済政策

木村康宏 (きむらやすひろ)

ICT・メディア産業コンサルティング部
コンサルタント
専門は情報通信分野における新規事業立案支援、マーケティング戦略立案支援

山本史門 (やまもとふみかど)

社会システムコンサルティング部
上級コンサルタント
専門はプライベート・エクイティ投資、イノベーション政策、法と経済学

純粋持株会社に問われる マネジメントの視点

河野俊明



CONTENTS

- I 過ぎ去った純粋持株会社設立ブーム
- II 悩み深き純粋持株会社の課題
- III 純粋持株会社の消費税問題と軽減施策
- IV 新たな純粋持株会社のマネジメント確立に向けて

要約

- 1 日本においては、純粋持株会社制度が定着してきた一方で、解消の動きも出ている。解消理由としては、「さらなる統合効果を目指すため」というケースが多いものの、「当初想定していた成果が出ていないため」というケースもあり、こうした場合、組織制度の有効性に対する議論が生じる可能性がある。
- 2 純粋持株会社の運営上からは、①持株会社には事業観のある経営人材が育たない、②経営の二重構造を社内外に正当化できない——などの構造的な課題が発生しつつある。ただし、こうした問題意識を持っていても積極的な手立てを講じていないケースも散見され、課題が放置されたままになっているのが現状である。
- 3 そもそも純粋持株会社では、他の組織体制に比して大きなコストが発生するおそれがあるうえ、一部の純粋持株会社では、今後消費税の問題もクローズアップされる可能性がある。純粋持株会社の収益構造を変革することは、純粋持株会社のあり方を再考する契機となりうる。
- 4 純粋持株会社の今後のマネジメント確立に向けて課題を解決するには、①事業の商流への関与、②横串連携機能の保有、③人材の相互交流の仕組みづくり——などの検討が有効である。

I 過ぎ去った純粋持株会社 設立ブーム

1 日本で定着した純粋持株会社

1997年に純粋持株会社制度が法律で認められて以降、この組織体制を採用する企業数は一貫して増加している。2013年8月現在、上場会社では387社が、非上場会社では1527社が採用している（筆者調べ）。この数は北米や欧州と比較すると非常に多く、しかも日本で特徴的なのは、ほぼ全業種にわたっていることで、一般的な企業形態としてすでに定着しつつある（表1）。

2 解消の動き

ただし、設立数は近年増加のペースが鈍っており、純粋持株会社の潜在的な設立予備軍は減少しつつある可能性が高い。また、少数ではあるものの、純粋持株会社を解消する事例も出てきている（図1）。

純粋持株会社には大きく、

- 統合型（グループ外の企業同士が資本統合を図るケース）
- 単独型（グループ内の企業再編により設立するケース）

——の2種類があり、純粋持株会社体制を解消した企業の割合は、「統合型」で25%、「単独型」で8%となっている。さらに野村総合研究所（NRI）の調査によると、このうち設立5年以内に解消に至ったケースは、それぞれ30.7%、12.6%となっている。多額のコストを要し大規模な組織再編を伴っても、純粋持株会社は、必ずしも永続的な組織体制にはなっていない（図2）。

ではなぜ、純粋持株会社を解消する動きが

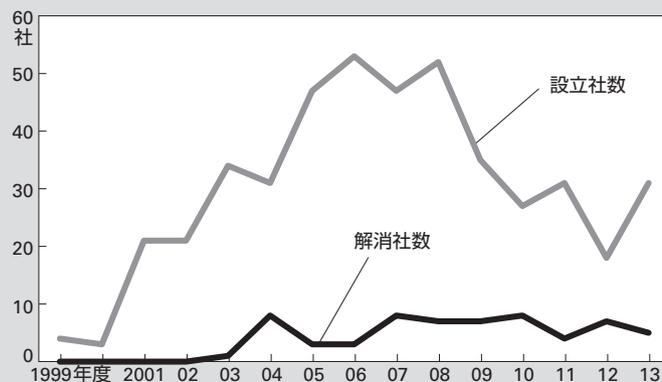
表1 各国証券市場における純粋持株会社の上場社数注

	(単位：社)			
	日本	アジア (日本を除く)	北米	欧州
建設・不動産	36	108	1	0
エネルギー	7	12	0	0
素材・素材加工品	27	85	4	0
機械・電気製品	35	69	2	2
輸送機械	5	25	4	4
食料・生活用品	30	75	1	0
医薬・バイオ	18	6	3	0
中間流通	19	19	1	0
小売り	44	30	1	1
外食・中食	17	9	0	1
金融	42	39	12	7
運輸サービス	11	30	2	1
広告・情報通信サービス	54	29	5	0
消費者サービス	22	17	2	1
法人サービス	20	14	3	0
公共サービス	0	16	2	1
合計	387	583	43	18

注) 集計方法：日本企業以外は、社名に「Holdings」の名称を付している企業を対象に集計

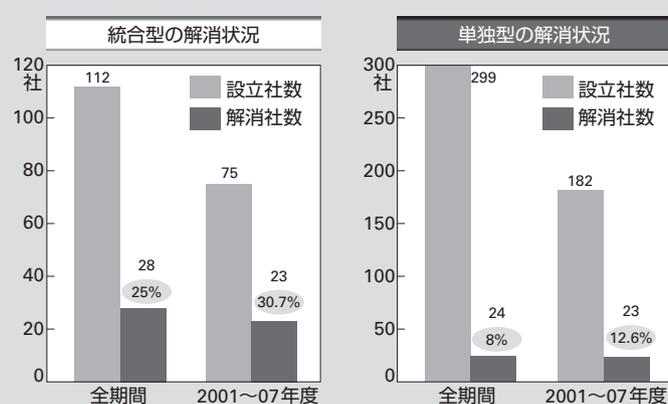
出所) SPEEDA、および東京商工リサーチのデータより作成

図1 純粋持株会社の設立および解消社数の推移



注) 2013年度は設立予定発表を含む
出所) 公開情報より作成

図2 「統合型」「単独型」のケース別の設立および解消状況



出所) 公開情報より作成

出ているのであろうか。具体的な事例をいくつか見ていきたい。

3 戦略変更による組織体制の見直しが主流だが成功・失敗の評価は分かれる

純粹持株会社体制を解消した62件の事例をNRIが分析したところ、解消理由はおおむね以下の4つに分類できた。

- ①さらなる統合効果を目指す：56%
- ②事業の整理・統合に伴う組織体制の変更：20%
- ③本業の不振による合理化対策：17%
- ④当初想定した成果が出ていない（明確な失敗）：7%（第Ⅱ章で詳述する）

(1) さらなる統合効果を目指す

分析の結果、統合型だけでなく単独型でも、経営資源の集中による統合効果を図ろうという「さらなる統合効果を目指す」事例が半数以上を占めた。

まず統合型のケースでは、ほぼ単一の事業を展開している企業同士が統合する際に純粹持株会社体制を採る場合が多い。統合時に合併を選択すると、組織間でさまざまな摩擦が発生する可能性が懸念されるためである。それが持株会社の形態であれば、摩擦の生じにくい緩やかな統合が期待できるという考えである。この場合、2～5年程度の期間を経て完全な統合を目指すために部門の重複を解消し間接コストを削減するなど、組織体制を見直すのが通例である。双日ホールディングス、第一三共、雪印メグミルク、エディオンなどの事例が該当する。

単独型のケースでも、事業の重複解消より

も子会社化を優先している場合には、数年後に組織体制が見直されている。公表資料によれば、純粹持株会社化に当たっては、当初から一定の猶予期間を見込んでいたと思われるケースもあり、組織体制の改革自体はどちらかといえばプラスの印象を受ける。すなわち、統合型と同様に最初から最終ゴールがイメージされており、組織改革ロードマップの「一里塚」として純粹持株会社が位置づけられている。三協・立山ホールディングスの事例が該当する。

(2) 事業の整理・統合に伴う組織体制の変更

「事業の整理・統合に伴う組織体制の変更」は、中間持株会社（親会社が存在し、一定の事業領域を束ねる位置づけ）や、ファンドにより買収された企業に多い。情報通信企業に特に多く、事業再編をスピード感を持って実行しなければならないこととも関連している。事業分野を頻繁に再定義しているうちに、傘下の企業を束ねる純粹持株会社の位置づけ自体にも見直しが見えられていく。ゲームズアリーナ、メディアリーヴスなどの事例が該当する。

(3) 本業の不振による合理化対策

「本業の不振による合理化対策」は、組織体制の失敗というよりも、事業そのものの失敗の意味合いが強い。本業の業績が悪化し、緊急のコスト削減・縮小対応が必要となったために統合を目指す事例が多く、厳密には、純粹持株会社の成否が評価されたうえでなされた結論とはいえない。

組織改革の「成功」を定義するのは難しいものの、当初の目的を「達成できたか否か」として、上述の①～④の4つの解消理由を、あえて「成功」「失敗」で色分けすると、①のような発展的解消は「成功」の範疇に入る。統合型・単独型を問わず、純粋持株会社を組織改革の一里塚と位置づけており、その所期の目的は達成したと考えられるからである。

それに対して「②事業の整理・統合」「③本業不振」「④成果が出ていない」は、程度こそ異なるものの、当初の目的からの乖離という点から、必ずしも「成功」とは言い難いだろう。

II 悩み深き純粋持株会社の課題

1 当事者が指摘するデメリットを事例から紐解く

前述の4つの解消理由のなかで組織改革上、特に示唆に富む事例は、④の「当初想定した成果が出ていない」というケースだと筆者は考えている。本業にそれなりに余裕があり（徹底的にコスト削減しなければならないわけでもなく）、純粋持株会社により企業グループを成長軌道に乗せるための組織体制であったにもかかわらず、「成果が出ていない」からである^{注1}。

ここに該当する企業として、富士電機ホールディングス（現富士電機）とコニカミノルタホールディングス（現コニカミノルタ）の2社を取り上げる。

(1) 富士電機ホールディングス

公開情報によると、富士電機ホールディン

グスの場合、純粋持株会社化後の2年間の自己評価は非常に肯定的で、特に子会社社長の経営参画意欲やコスト構造の理解などが効果として挙げられていた。

その後、設立から3～5年を経ると否定的な評価へと徐々に変わる。課題として特に挙げられるようになったのは、「事業会社間の壁の存在」「新事業が生まれにくい」「株式市場への感覚がなくなりつつある」「経営を担う人材不足」であった。

(2) コニカミノルタホールディングス

コニカミノルタホールディングスの場合、経営者の交代が組織再編の引き金になったと見られる。松崎正年代表執行役社長は、社長就任時より「純粋持株会社体制に疑問があった」と発言している^{注2}。

同氏は純粋持株会社の制度を必ずしも否定しているわけではなく、個別事業の価値が見えやすくなる点や社内の透明性を高める成果はあったとしている。しかしながらその一方で、デメリットとして、「グループのリソース（経営資源）が分散し力が削がれる」「事業の組み換えにスピード感が欠ける」点を挙げている。

この結果、同社は売上高の70%を占める中核事業の事業計画の策定に持株会社自体が直接に関与するとともに、グループ全体の相乗効果・効率化を優先したリソースの配分を目指し、2013年4月に事業持株会社化した。

念のために付言すれば、これら2社の意思決定を純粋持株会社体制の「失敗」と軽々しく断じることが本稿の目的ではない。そのことは留意いただきたい。筆者が述べたいの

表2 純粋持株会社のメリット、デメリット

	一般的な事項	反対論者の言説
メリット (～しやすい) ○	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体の経営と個別事業の執行の分離により、役割分担を明確にしやすい 事業子会社への権限委譲により、意思決定の機動性を向上させやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 事業部制でも権限委譲は可能である
	<ul style="list-style-type: none"> 事業の投資効率の観点からの意思決定を行いやすい M&A（企業合併・買収）、事業拡大のスピードアップを図りやすい 低採算事業からの撤退を促進しやすい 多様な人事制度を採用しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 事業部制でも事業別に財務諸表を試算できる 事業の効率性による意思決定は、組織形態によらず行いうる 一社内でも、事業・職種で人事制度を変更することは可能である
デメリット (～にくい) ×	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社の役割・権限を変更しにくい 組織を変更しにくい 	<ul style="list-style-type: none"> 100%子会社間であれば事業再編は容易である
	<ul style="list-style-type: none"> 傘下企業の事業内容についてのコントロールがしにくい（純粋持株会社による意思決定項目が変わるため） グループ横断の取り組みを行いにくい グループ会社間で情報を共有しにくい 税務上のデメリットが生じる可能性がある（たとえば25%以上100%未満の関係会社、子会社との負債利子控除、連結納税制度非導入時の損益通算不可） 	<ul style="list-style-type: none"> 対グループ会社の契約・規程類の整備で十分可能である 純粋持株会社によるリーダーシップの問題である グループ内インフラを整備すれば対応可能である 100%子会社化と連結納税制度の導入を、極力検討する

は、この2社の貴重な教訓が、現在も純粋持株会社体制を維持している多くの企業に活かせるのではないかとということである。

2 純粋持株会社に多い 構造的な課題

純粋持株会社の多くが、実は前述の2社と同様の悩みを持っていると筆者は認識している。

純粋持株会社のメリットとデメリットは、一般的に表2のように整理できる。

これらのメリットとデメリットは、程度の大小を問わず、従来型の事業部制であっても対応可能である。ただし、純粋持株会社の運営に伴うデメリットのほうが、近年特に、社内外からクローズアップされつつあるのではないかとの問題意識を筆者は持っている。

(1) 課題①：本業の成熟化の一方で、 新たな事業分野が育たない

純粋持株会社体制は、事業子会社から投資資源を吸い上げそれを成長事業に振り向けることができるため新たな事業分野を育てやすいといわれている。純粋持株会社の傘下に事業子会社を並列に配置すれば、設備投資の優先順位を既存事業重視から成長事業重視へと切り替えやすいというのがその理由である。

しかしながら、純粋持株会社の解消事例を見るかぎり、分社化することが必ずしも成長事業へのリソース配分能力を高めるわけではなく、成長が実現するわけでもない。日本製紙のように、成長事業育成のためにむしろ事業持株会社化してリソースを集中させる方向性を選択した企業もある。

インキュベーションという観点からは、果

たしてどちらが正しいのであろうか。筆者は、

- 新規事業分野の事業ステージ
- 既存事業分野との関連性

——という2つの観点が組織体制の選択に影響を与えると考えている。

まず「新規事業分野の事業ステージ」の観点からは、事業がある程度確立しているのであれば、自立性を与えるという点で純粋持株会社体制のメリットのほうが大きい。一方、事業実績が乏しい段階であれば、分社化で管理する意義はあまり大きいとはいえない。

次の「既存事業分野との関連性」の観点からは、関連性の強い事業分野であれば、共同展開のほうが新規事業育成にとって有益と考えられることから、純粋持株会社体制よりも、該当する既存事業の傘下に置いたほうがよい。

一口に新規事業育成といっても、どのような組織体制を採用するかは、当該事業分野のステージと既存事業との関連性によって分けるべきであろう。しかしながら、組織体制を新規事業のタイプ別に分けるという考え方の企業は、必ずしも多くないのが実情である。

(2) 課題②：グループ全体での営業体制を構築できない

純粋持株会社への移行後、事業子会社の経営の裁量範囲を拡大したがゆえに各社が個別最適に陥り、グループ全体での営業戦略を遂行できなくなったという悩みを持つ企業グループは多い。顧客へのアプローチが事業子会社別になっているためグループ企業間で情報が共有されず、優先順位を決められないのである。この課題に対しては、事業横断型の委

員会などの組織を設けたり、営業情報の共有のためのグループインフラを設けたりして対応する例も見られる。しかし、これでは事業子会社に自立を促すという部分に抵触するおそれがあるため、純粋持株会社側で管理を強化しにくい。結果、十分な対策を打つことができないという状況に陥っている。

(3) 課題③：純粋持株会社に事業観のある経営人材が育たない

純粋持株会社体制下では、持株会社側と事業子会社側、および事業子会社間の人材ローテーションが行われにくくなる。純粋持株会社側のスタッフにはグループ全体を把握できる人材が必要ということで、自ずと経験豊富な人材が集中しがちであり、平均年齢・報酬水準ともに高くなる傾向にある。そのため、事業子会社には無意識のうちに、「純粋持株会社＝親・上」との感覚をもたらし、「純粋持株会社＝協力者」という意識が希薄になっている可能性がある。純粋持株会社が管理者的な位置づけを強めれば強めるほど、事業子会社にとって純粋持株会社は近寄りがたい存在になってしまう。

一方で、純粋持株会社側のスタッフは、個別の事業から名実ともに離れてしまうため、事業に対する感度（事業観）が失われてしまうというデメリットが生じやすい。純粋持株会社側に事業観が失われてしまうと、事業子会社への助言や新たな事業モデルの主導がしにくくなり、結果として、事業子会社が立案する事業計画にはほとんど関与できず、計画管理しかできない存在（コストセンター以外の何物でもない）になってしまう。

(4) 課題④：二重構造を社内外に 正当化できない

日本の多くの純粋持株会社は、もともとが事業持株会社体制から移行してきたという経緯もあって、グループの売り上げの大半を単一の中核事業会社が占めているケースが多い。にもかかわらず純粋持株会社体制に移行するのは、複数事業を並列に置き、中核事業会社からの干渉を防ぐためともいわれる。しかし、これでは社内外に対する説明能力は弱い。

一方、中核事業会社側からは、純粋持株会社の付加価値がわからないという意見が根強い。中核事業会社側にとって純粋持株会社は、自分たちが立案した事業計画に対して修正を指示し、稼ぎ出した利益を吸い上げるだけの存在であり、メリットを感じる場面はほとんどないからである。

他方、社外に向けて訴求できる純粋持株会社の価値としては、一般的に投資家的な視点で事業子会社を管理できるという点が挙げられる。しかし、社外の利害関係者から見れば、純粋持株会社は投資先・融資先の一部でしかなく、中核事業会社の代替にはなりえない。また、純粋持株会社体制への移行に伴

い、同体制移行前（たとえば事業部門制など）に比べ、事業子会社の情報提供量が減少するケースが多い。それがゆえに業績変化の原因の説明を求める際、投資家の立場からは、純粋持株会社の説明能力が低いと評価されるケースもある

結果として純粋持株会社体制は、社内外の双方から「屋上屋」「二重構造」とみなされがちである。さらに上述のように、説明能力が低いと評価される面もあり、業績悪化時には純粋持株会社体制を維持する積極的な理由を見出せなくなるおそれがある。そのため、中核事業会社の業績が悪化したときに純粋持株会社体制が解消される事態が生じる可能性もある。

もちろん純粋持株会社体制では（少なくとも自己評価では）効果を上げている事例も多いが、純粋持株会社には、上述のような課題が常にあることを考慮する必要がある。純粋持株会社体制を採用すべきか否かは、戦略の優先順位に応じて意思決定されるべきである。企業グループの戦略目標と純粋持株会社体制の関係については、NRIによる純粋持株会社の支援事例などから、表3のような仮

表3 企業グループの戦略目標と純粋持株会社体制の関係仮説

		メリット大	どちらとも いえない	メリット小、 デメリット
事業子会社の権限責任意識の明確化		○		
リソース（経営資源）の 適正分配	経営資源の集中（中核事業強化）			○
	新規事業育成	ある程度確立済み	○	
				○
	発掘・育成段階			○
経営人材の育成			○	
グループシナジーの追求				○
M&A	クロスボーダー	○		
	国内		○	
事業のリストラクチャリング（再構築）				○
意思決定スピードの向上	事業レベル	○		
	企業グループレベル			○

説が成り立つ。

なお、企業グループの戦略に変化が生じた場合には、組織体制も適宜変更すべきである。たとえば事業のリストラクチャリング（再構築）の際には、いったん事業部制などを採用し、十分にスリム化した後に純粋持株会社体制に移行するなど、組織体制を機動的に変更することも一案である。

純粋持株会社体制を採用している企業を見て筆者が感じるのは、この組織体制の課題をそもそも感じていないか、感じていたとしても積極的に施策を打っていない企業が少なくないということである。グループ全体の組織体制の意思決定権限が経営者にあることはいうまでもない。しかしながら、経営企画部門においてさえ、組織体制は経営者マターと捉え、組織体制の改革にまで踏み込んだ提案をしていないケースも多いのではないだろうか。

Ⅲ 純粋持株会社の消費税問題と軽減施策

1 多様なコストがかかる純粋持株会社

純粋持株会社体制を維持することは、たとえば事業部体制に比べると、一般的には多様なコストが発生する可能性がある。そのなかでも代表的なのが、グループ法人税制および連結納税制度の税務コストである。

2010年度の税制改正で創設されたグループ法人税制は、グループ内の100%法人との取引に適用される（受取配当の益金不算入等）。ただし適用対象が内国法人に限られ、100%未満の子会社については一定の場合を除き適

用対象外となるなどの制約もある。また、会計上の連結範囲およびグループ経営上の範囲とは異なる可能性が出てくるというデメリットもある。

一方、連結納税制度も、2010年度の改正で使い勝手が良くなった点が指摘されているものの、一度採用すると原則として取り消しができない点や、一部の子会社については保有資産に時価評価が適用される点がデメリットとして挙げられている。そのため、連結納税制度を採用している企業グループはいまだ少ない模様で、その結果、子会社との所得通算ができず、依然として余分な税支出が生じている可能性がある。

こうした問題に加え、あまり指摘されていない議論として純粋持株会社における消費税の問題を本稿では取り上げたい。

まず、消費税はグループ単位ではなく各法人に課されるため、連結納税制度の損益通算のようなことはできない。

そして、純粋持株会社の収入源は事業子会社の経営管理や財務管理が中心であるため、事業子会社からの受取配当金・受取利息・経営指導料などが多い。このうち受取利息などは非課税売上となり、一般の事業会社に比べると課税売上割合の水準が低下する。その結果、仕入税額控除の金額が減り、控除できない仮払消費税は、純粋な費用負担額として企業側の負担となる。

上場企業の場合、多くは税抜き方式で決算情報を開示していると考えられることから、上述の費用負担額は開示書類上、費用としては計上されていない。しかし、キャッシュフロー上は影響を受けるため「見えざる費用負担」は発生している。

表4 主要上場純粋持株会社における控除対象外消費税額と課税売上比率の試算

		控除対象外消費税額試算値（一括比例配分方式の場合）			
		1千万円未満	1千万円以上5千万円未満	5千万円以上	合計
課税売上比率	25%未満	0	0	3	3
	25%以上50%未満	0	1	1	2
	50%以上80%未満	0	3	3	6
	80%以上	20	7	2	29
	合計	20	11	9	40

(単位：社)

注) 各社の会計、税務処理について、外部からは把握できないため、実際の金額とは異なる可能性がある
出所) 公表決算情報をもとに試算

そこで、上場している純粋持株会社の売り上げ上位企業40社を対象に筆者が試算したところ、現在でも5000万円以上の余分な出費を強いられている可能性のある企業グループが9社あることが判明した(表4)注3。大半の企業グループでは、課税売上比率を高めるなどの対策を講じている一方で、一部の企業グループでは十分な対策が講じられていないおそれがある。

消費税の増税スケジュールは、本稿執筆時点(2013年10月)では、2014年4月に8%への引き上げが決定され、15年10月には10%への引き上げが予定されている。そのため近い将来、この余分な費用負担額が2倍に膨らむおそれがあり、無視しうるレベルではなくなるのではないかとNRIでは考えている。

2 会計上の対応変更だけでは限界

純粋持株会社におけるこの消費税の問題は、金融機関を傘下に有する純粋持株会社ではすでに対策が取られているが、事業会社を傘下に有する純粋持株会社で進んでいるところは相対的に少ない。

この問題を軽減するために、金融機関を傘下に有する純粋持株会社の多くは、会計上の

処理方法の変更などで対応するといわれている。詳細は割愛するが、具体的には、①消費税の算定方法を一括比例配分方式から個別対応方式に転換する、②取引内容に即した区分処理方法を採用する——などである。

ただし、これらの会計上の対応だけでは、仕入税額非控除額のせいぜい2、3割程度しか軽減できないことが多く、抜本的な解決策とはいえない。

3 着手しやすいポイントは機能会社の整理

解決策は、純粋持株会社の取引構造を抜本的に変更することである。方向性としては、

- ①課税仕入を増やす
 - ②課税売上の割合を高める
- の2点である(図3)。

①については、純粋持株会社の費用項目を課税仕入として取り扱えるよう、契約形態と運営形態を見直すことである。たとえば、純粋持株会社の従業員への給与は非課税仕入項目であるが、業務委託料であれば課税仕入項目となる。このようにすれば、従来よりも業務委託を増やすことで、課税仕入額が増加する可能性がある。

図3 仕入税額控除額を高めるための対策イメージと純粋持株会社体制の関係



②は、純粋持株会社の収益構造のなかに課税売上項目を追加することである。純粋持株会社は事業を一部取り込んで課税売上を増やすということである。筆者が考えるそのなかの有力な対象事業は、グループ共通機能に該当する事業である。たとえば現在でも業務受託が多いと見られる経理業務をはじめ、それ以外にも多くのグループ共通機能事業がある。具体的には、IT（情報技術）システム、物流、調達、シェアードサービス（間接部門の集約）、不動産管理などが挙げられる。こうした機能を純粋持株会社に取り込むことで、課税売上項目を増やせる可能性がある。

4 本質的には純粋持株会社のあり方

純粋持株会社体制を採用している企業とNRIが議論をすると、消費税のために会社再編をすることは考えられないとの反応が多い。確かに節税面から再編を検討することは本質的ではないかもしれない。

しかしながら、グループ共通機能会社で起きている前述の問題は放置が許されるものであろうかとの疑問も生じる。代表的な問題を挙げよう。昨今の事業のグローバル化に伴い、国内限定の機能しか提供できない機能会社は、コスト競争力もなく「ミルク補給」的な位置づけになりつつある。また、業容停滞に伴い人員吸収力も乏しくなり、グループで展開する積極的な理由が見出しにくくなっている。こうした機能会社にも、近年、ようやくメスが入り始め、外部資本の受け入れや事業売却などの事例が出始めている。それにもかかわらず、既存の組織体制を所与のものとして手をつけないでおくことは、もはや説明がつかないともいえる。

さらにいえば、上述の問題はそもそも機能会社の議論というよりも、純粋持株会社の目指すべき姿、発揮すべき機能についての議論に行き着く。

実は前述の①課税仕入を増やす、②課税売上高を高める——は、それぞれ純粋持株

会社の、①さらなる「純粹化」、②「事業持株会社化」の方向性と言い換えることができる。

消費税の問題はあくまでも本質的な課題を議論するためのきっかけにすぎず、本稿で挙げた課題や問題意識に対して積極的に解を見出そうとするならば、必ずしも現在の組織体制が最適であるともいいきれないのではないだろうか。

IV 新たな純粹持株会社の マネジメント確立に向けて

新たな純粹持株会社の方向性を検討するに当たり、前述の課題について（すべてではないが）解決の方向性を考察する。第Ⅱ章で挙げた4つの課題のうち、「課題②：グループ全体での営業体制を構築できない」「課題③：純粹持株会社に事業観のある経営人材が育たない」の2点については、純粹持株会社の体制を見直すことで、解決の方向性がある程度見出せると考えている。

そこで本稿では、筆者が今後ぜひ検討すべきと考える純粹持株会社自身の課題解決の方向性として、

- ①事業の商流への関与
 - ②横串連携機能の保有
 - ③人材の相互交流の仕組みづくり
- の3点を挙げておきたい。

①は、事業子会社に事業をすべて任せるのではなく、純粹持株会社に一部機能を經由させることで、持株会社のスタッフの事業観を養うとともに、事業への価値ある助言が期待できる。この解決策は、おおむね単一の事業分野で展開している企業グループで効果が特

に高いと考えられる。たとえば、マツモトキヨシホールディングスは、一般的な純粹持株会社とは異なり、卸事業の一部を設立後半年で取り込んでいる。厳密には事業持株会社ではあるものの、同社なりの「純粹持株会社」として、その後も運営が継続されている。

②は、グループの事業子会社間のシナジー（相乗効果）を生み出すようなシーズ（種）の発掘を純粹持株会社が主導するという解決策である。たとえば小売業界であればプライベートブランドの開発機能を純粹持株会社が持てば、傘下の事業子会社への関与がしやすくなり、そのプライベートブランドの他社展開をきっかけにM&A（企業合併・買収）につなげられるなどの可能性もある。

③は、純粹持株会社を特権階級的な管理者集団にしないための工夫である。たとえば、事業子会社からの人事異動ではなく事業子会社からの人材出向の頻度を高めることで純粹持株会社のリソースを確保するという方法が考えられる。出向という形式により当該人材はダブルジョブを有することになり、必然的に複数の視点を備えるようになる。その結果、純粹持株会社に事業観を有する人材を確保しつつ、事業子会社の人材もグループ全体の視点から経営課題を捉えて対策を講じる機会が増えると考えられる。

最後に、組織体制は永続的なものではなく、グループの優先課題や目的に応じて柔軟に変更すべきである。運営にはコストがかかるという、純粹持株会社に対する批判的な見方を覆すだけのメリットを享受するためのマネジメント手法の確立が求められる。

注

- 1 本稿では財務的に有意な成果が出ているか否かの分析はしていない。本来はビア企業との比較において、組織体制の成果が出ているか否かを議論すべきところであると認識している
- 2 『日本経済新聞』（2012年10月13日付）インタビューなど
- 3 消費税額の算定方法には一括比例配分方式と個別対応方式があるが、ここでは一括比例配分方式を記載する
 - 消費税納付税額 = 課税売上に係る消費税額 - 仕入控除税額

- 仕入控除税額 = 課税仕入等に係る消費税額 × 課税売上割合 - 課税売上割合 = 課税売上高 ÷ 総売上高
- 控除対象外消費税額 = (課税仕入等に係る仮払い消費税 - 仕入控除税額) × (1 - 法人税控除分)

著者

河野俊明（こうのとしあき）

業務革新コンサルティング部上級コンサルタント

専門は財務戦略、組織戦略、企業再生など

インドビジネス再考

構造変化を始めたインド消費市場

渡辺秀介

木原裕子

門林 渉

Muskan Soni



CONTENTS

- I 構造変化を始めたインド消費市場
- II 先進事例から見る市場特性と事業展開方法
- III 日系メーカーへの示唆

要約

- 1 インド消費市場は変化を迎えている。年間世帯所得18万ルピー（約30万円）以上の中高所得世帯が急増しており、地域的にも、人口400万人以上の大都市圏に加えて、人口100万人規模の都市に中高所得世帯が広がっている。
- 2 アジア大で見ても、ASEAN各国と比べて、インドの中高所得層市場は規模が大きく成長力が高い。高所得世帯のみをターゲットにしている市場規模が限られる。一方、低所得層世帯をターゲットとして課題解決型ビジネスを検討するアプローチだけでは、将来への投資的要素が強く、事業規模や収益性の確保に時間がかかる。すでに規模が大きく成長力のある中高所得層市場の獲得が、インド消費市場における事業基盤・プレゼンスの確立には不可欠である。
- 3 本稿では消費市場の代表例として家電を中心に取り上げる。中高所得層市場進出では、①生活特性を理解した低価格・高性能な商品開発力、②現地調達・生産力、③地域的拡がりを見せる同市場にリーチする物流・販売力——が鍵となる。
- 4 低所得層市場まで参入する場合は、ターゲットをしっかりと絞り込むことが肝要である。収益事業として取り組むのであれば、都市インフラの拡大などにより急成長している「Next-MoP（将来の中所得世帯）」市場をターゲットとする。
- 5 Next-MoP市場までを視野に入れた事業展開では、中高所得層市場とNext-MoP市場の戦略の融合が求められる。また、南アジア・中東・アフリカへの輸出拠点としてのインドの位置づけも考える必要があるだろう。

I 構造変化を始めた インド消費市場

1 訪れる構造変化：

消費者・チャネル・地域

(1) すでに魅力的なインド消費市場

インドでは、中高所得者層が本格的に増加してきている。同国を世帯数ベースで分析するために、野村総合研究所（NRI）は、CMIE（インド経済モニタリングセンター）の家計調査やIMF（国際通貨基金）の実質経済成長率予測などをもとに推計を行った。なお、所得階層の定義はCMIEの同区分を採用している点に留意いただきたい。本稿では以降、

- 年間世帯所得「100万ルピー以上」が高所得世帯
 - 「18万ルピー以上100万ルピー未満」が中所得世帯
 - 「18万ルピー未満」が低所得世帯
- と大きく分けることとする。

後述するように、日系メーカーにとってのターゲット所得層は、年間世帯所得「18万ルピー（約30万円）以上」の中所得世帯以上が一つの目安となる。この所得階層の世帯数は、2010年の約4100万世帯から、同20年には約7800万世帯へと拡大する見込みである（図1）。

高所得者層に加え、このように中間所得者層が増加することにより、インドの消費市場も、アジア市場ですでに大きなプレゼンス（存在感）を形成している。表1に示すように、代表的な消費財について、アジア諸国と比較すると、インドは、家電に加え、トイレタリー・化粧品、加工食品でも、中国に次いで大きな市場となっている。

家電のなかで5大白物家電（洗濯機、電子

レンジ、冷蔵庫、エアコン、掃除機）について見ると、洗濯機、電子レンジ、冷蔵庫、エアコンの市場規模がASEAN（東南アジア諸

図1 インドの所得階層別世帯数の推移

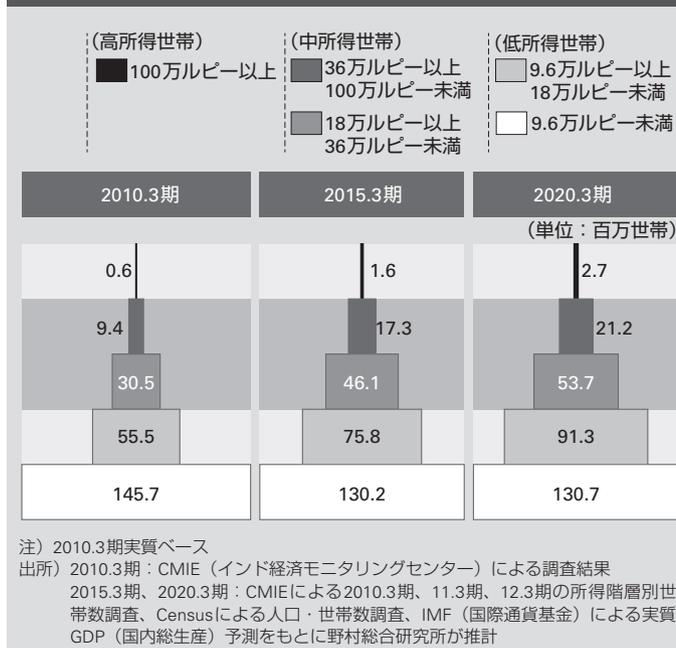


表1 アジア各国の消費財市場規模

	家電	トイレタリー・化粧品	加工食品	飲料 (ソフトドリンク)
中国	207,488	32,020	184,377	54,605
インド	39,964	8,864	29,506	4,235
インドネシア	20,749	3,554	24,261	5,807
マレーシア	8,098	1,816	6,312	1,287
フィリピン	4,867	3,151	10,030	5,433
タイ	9,053	4,488	9,956	4,461
ベトナム	6,237	848	6,664	1,063

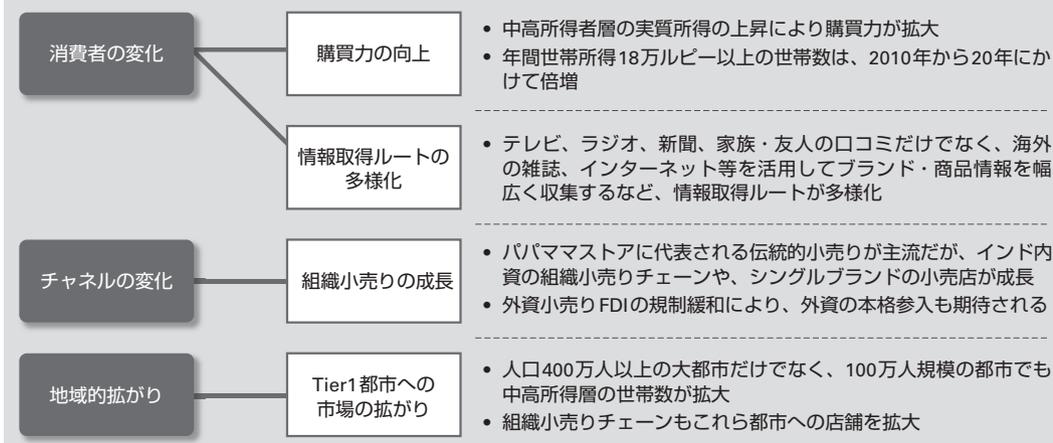
注) 濃い網かけは市場規模上位3カ国
出所) Euromonitor International 2012年データより作成

表2 アジア各国の白物家電市場規模

	洗濯機	電子レンジ	冷蔵庫	エアコン	掃除機
中国	8,134	1,444	21,355	27,970	588
インド	1,367	248	2,510	1,502	40
インドネシア	483	12	2,485	586	14
マレーシア	249	26	304	336	40
フィリピン	161	29	299	360	3
タイ	420	70	734	690	70
ベトナム	177	110	1,483	525	12

注) 濃い網かけは市場規模上位3カ国
出所) Euromonitor International 2012年データより作成

図2 インド消費市場の構造変化



国連合) 5カ国よりも大きくなっている(前ページの表2)。

(2) 訪れる構造変化①：消費者の変化

実質所得の増加などを背景に、図2に示すように、インドの消費市場は構造変化を迎えるタイミングにきている。

①購買力の向上

前述のように、インドでは世帯の実質所得および中高所得層の世帯数とも増加してきている。CMIEの所得階層区分の「年間世帯所得18万ルピー以上」になると、以下に述べるように、さまざまな消費財の普及率が高まっていく。先にも述べたとおり、CMIEはこの所得階層の世帯数を2010年時点で約4100万世帯と推定している。また、NRIが実質GDP(国内総生産)の増加などを考慮して将来予測した結果では、20年に約7800万世帯へと倍増すると推計される。インドは深刻なインフレを抱えているが、実質所得の高い世帯の増加は、インフレ下であっても購買力の高い層が増加していくことを示している。

なお、低所得層の世帯については、特に世帯年収9万6000ルピー以下になると中小規模農家が多く、収入源は食料や生乳の販売、建設現場での日雇いなどに限られており、物価変動の影響を受けやすい。かつ、日々購入する生活必需品が恒常的なインフレ状態にあるため、実質所得はほとんど増えていない可能性がある。

②情報取得ルートの多様化

これまでテレビや雑誌などのマスメディアを通じて、欧米を中心とした文化がインドにも入り込んできていた。これらマスメディアに加え、近年は、インターネットやスマートフォン(高機能携帯電話端末)も急速に普及してきている。インドでの「Facebook(フェイスブック)」の利用者数は8000万人といわれ、SNS(ソーシャル・ネットワーク・サービス)を活用したコミュニケーションが普及している。地域で異なるインドの言語に対応するため、Facebookは現在8つの言語でサービスを提供して利用者数を増加させている。

(3) 訪れる構造変化②：チャンネルの変化

インドでは、「パパママストア」に代表される、小規模な伝統的小売店がまだ末端小売りの大半を占めており、組織小売りチェーンの割合は10%に満たない。しかし、図3に示すように、インドの組織小売りチェーンは急速に店舗を拡大している。すでに500店を超える小売りブランドも出てきている（表3）。

家電小売店の場合、大きく3つのタイプがある。①大手家電小売りチェーン、②メーカー系列店（特定のメーカーの商品のみを扱う店舗）、③独立店舗——である。現状では、独立店舗の数が多いが、ローカルな小売の商圈のみしかカバーできず、調達力が低く、営業要員の能力も低い。メーカーから派遣されるプロモーター（店頭販売員）が配置されることも少ない。これらの店舗は今後、徐々に淘汰され、生き残る店舗はローカルチェーン化していくと考えられる。

(4) 訪れる構造変化③：地域的拡がり

インドの消費市場というと、デリー、ムンバイ、バンガロール、ハイデラバードなどの人口400万人を超える大都市（メトロポリタン都市）に目が行きがちだが、それ以下の100万人都市（Tier1都市）も存在感を示し始めている。

次ページの図4に示すように、年間世帯所得「100万ルピー以上」の高所得層の世帯数伸び率は、メトロポリタン都市よりもTier1都市のほうが高くなっている。このため、組織小売りチェーンもTier1都市に店舗網を拡大している。たとえば次ページの図5のように、大手組織小売りチェーンのBig Bazaarは、多数の州に店舗を展開している。

2 拡大する消費財市場——普及する家電および関連商品

具体的なインドの消費者像をつかむため、以下ではCMIEの家計調査データをもとに、

図3 インドの小売市場の見通しと組織小売りチェーンの比率

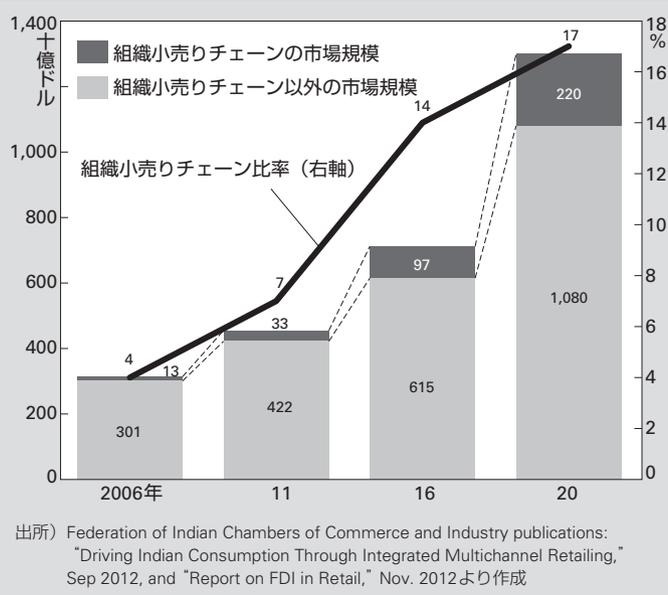
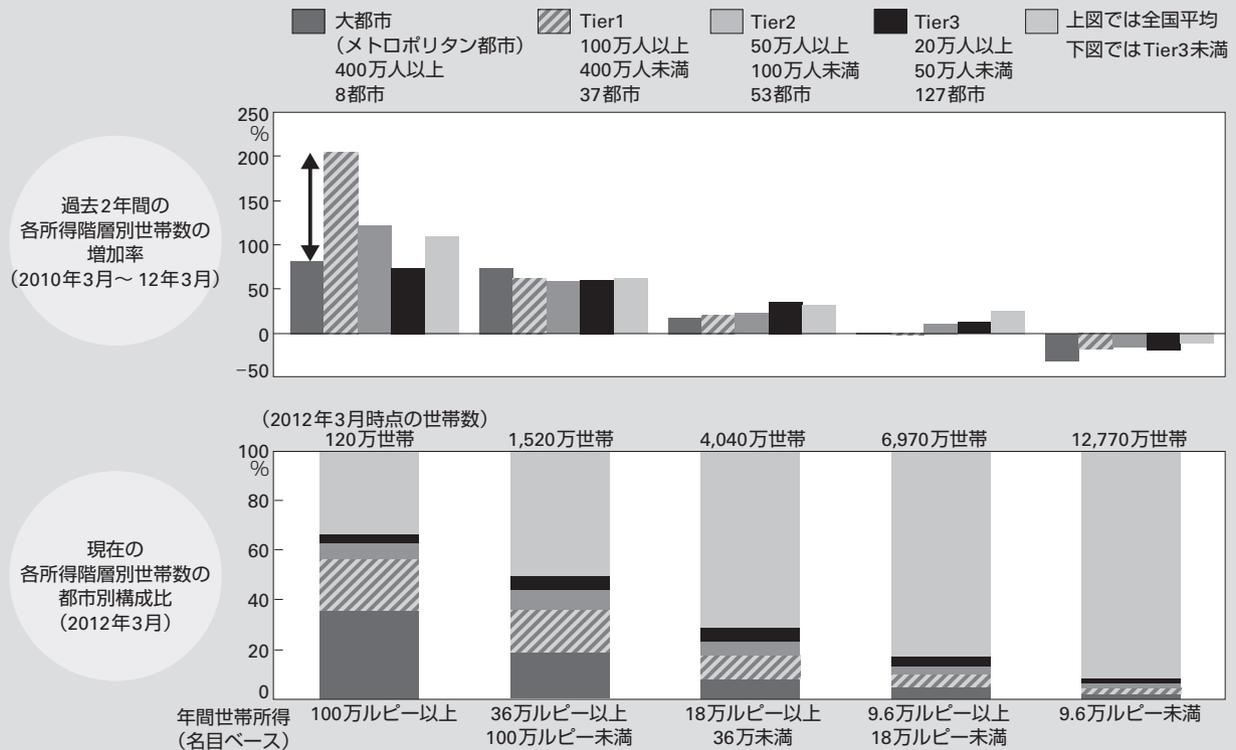


表3 インドの主な組織小売りチェーン

店舗ブランド	店舗形態	運営会社名	店舗数
More	スーパーマーケット	Aditya Birla Retail (Aditya Birlaグループ)	541
Reliance Fresh	スーパーマーケット	Reliance Retail (RILグループ)	500
Big Bazaar	ハイパーマーケット	Future Value Retail (Futureグループ)	199
Food Bazaar	スーパーマーケット	Future Value Retail (Futureグループ)	175
Easyday	スーパーマーケット	Bharti Retail	165
Vishal Mega Mart	ハイパーマーケット	TPG Wholesale (Vishalグループ)	141
KB's Fairprice	百貨店	Future Value Retail (Futureグループ)	135
Spencer's Neighborhood Stores	百貨店	RPGグループ	134
Nilgiris	スーパーマーケット	Nilgiris Dairy Farm	115

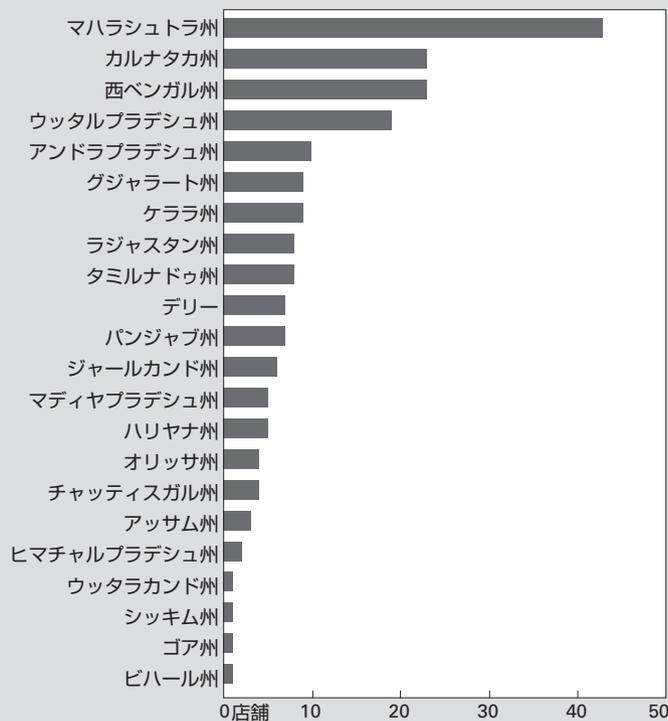
出所) 各社Webサイト (2013年1月時点) より作成

図4 インドの都市ランク別に見た所得階層別世帯数



注) 都市区分は、CMIEにデータがある都市を対象とし、CMIEの2010.3時点の人口推計データにより区分した
出所) CMIEのデータより分析・作成

図5 インド大手組織小売りチェーンBig Bazaarの州別店舗数



出所) Big BazaarのWebサイト (2013年1月時点) より作成

所得階層別の世帯における消費財の普及率を見ていく。

まず総論として、図6に示すように、年間世帯所得が「18万ルピー以上 (2010年時点で4100万世帯)」になると、冷蔵庫、ミキサー・グラインダー、アイロン、テレビ (ブラウン管)、音楽システムといった機器・設備を7割以上の世帯が保有している。この「18万ルピー以上」の世帯が、日系メーカーにとって収益化のターゲットとなりうる層とってよいだろう。年間世帯所得が「100万ルピー以上」の高所得層になると、電気式浄水器、ジューサー、電子レンジ、トースター、自動湯沸かし器、エアコン、パソコンなどを多くの世帯が保有する。

図7で個別に見ていくと、冷蔵庫、電子レンジ、エアコン、洗濯機、掃除機の5大白物家電では、熱帯に属するインドの気候特性から、「18万ルピー以上」の世帯に冷蔵庫が広く普及している一方で、掃除機の保有率は

「100万ルピー以上」の高所得世帯でも低い。これは、「メイド文化」により、所得が高い世帯ほど、世帯構成員が自ら掃除をしないことが背景にあると想定される。

調理家電では、ミキサー・グラインダー

図6 インドの年間世帯所得階層別の普及耐久消費財（7割以上が保有）

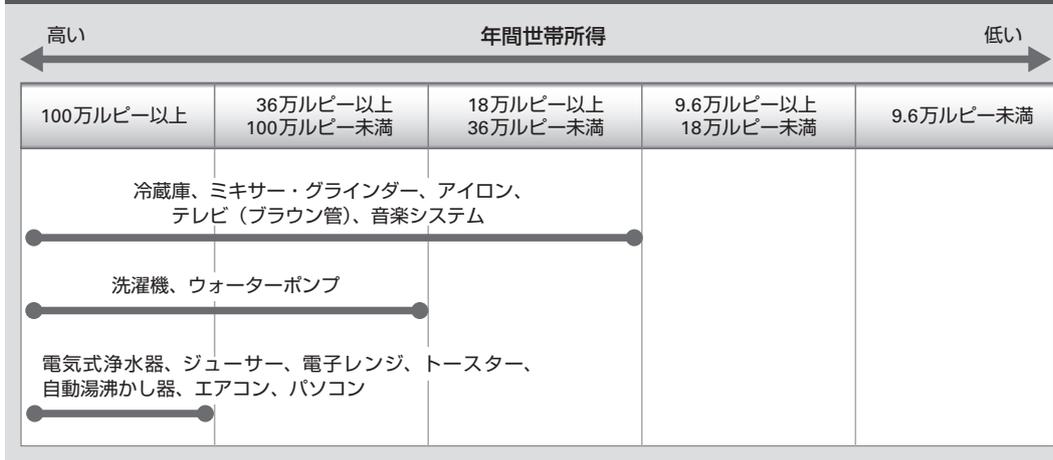
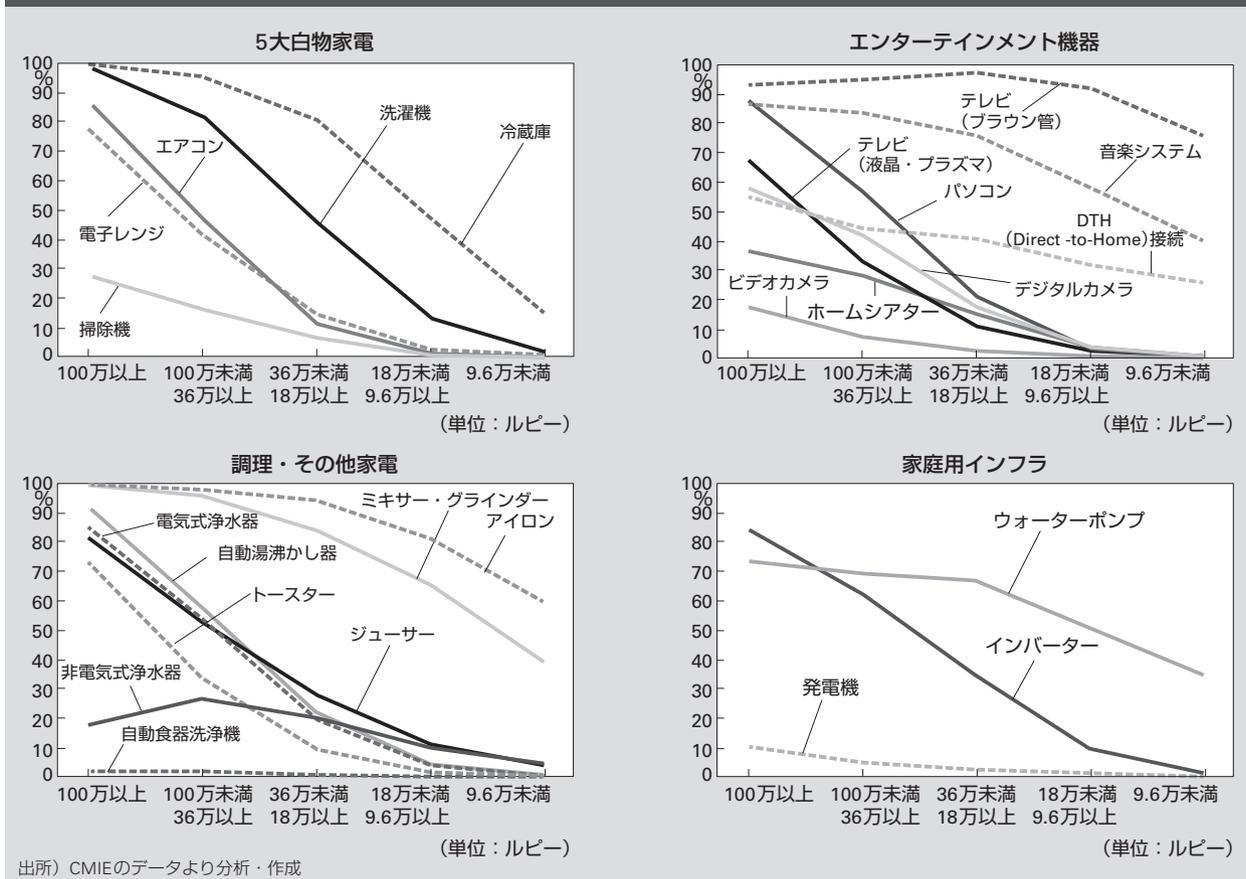


図7 インドの所得階層別の消費財保有率



は、「18万ルピー以上」の世帯はほとんどが所有している。これは、インド料理ではスパイスなどをすり潰す必要があることと関係している。「100万ルピー以上」の世帯になると、先進国の一般世帯にあるようなジュースなどが普及しているとともに、水道水の品質が低いため、8割以上が電気式浄水器を保有しているのが特徴的だろう。

エンターテインメント機器関連では、テレビの普及率が極めて高く、テレビ番組が娯楽の中心を占めていることがわかる。「100万ルピー以上」の世帯では9割近くがパソコンを所有していることも特徴的だろう。所得の高い層では、インターネットに日常的に触れる環境にすでになっている。

家庭用インフラでは、ウォーターポンプとインバーターの普及率が高いことが特徴的だろう。インバーターは、不安定な系統電力が普及の背景にある。

II 先進事例から見る市場特性と事業展開方法

1 中高所得層市場

本章では、中高所得層向けの消費財の例として、家電を中心に上げながら、市場特性と事業展開のポイントを提示する。表4は、事業の機能別に見た、インドの中高所得層市場で事業展開するために実現すべきことと、それに対応した課題を示している。一般化しているため、実際には事業により異なってくることに留意されたい。

以下では、各事業機能別にポイントと事例を紹介する。

(1) 商品開発

商品開発において重要なのは、インド人の嗜好やインドの気候特性などを考慮しながらも、同時にグローバル展開商品ができるだけローカライズせずに投入する、というバランスである。インド人の嗜好やインドの気候特性などを理解するには、現地でのニーズの把握、テストマーケティングを行う体制を構築する必要がある。

投入する商品の優先度や投入方法の判断には、商品ごとにマーケティングが必要となる。しかし、日本人のサポートなくマーケティングのできる人材が極めて不足しているという課題を抱える日系企業は多い。したがって、人材育成と商品開発サイクルの仕組み化が必要となる。

また、インドの家電市場はローカルメーカーや他グローバル大手メーカーがすでに本格的に事業展開しており、これらの企業と差別化できるだけの「中品質」の商品を低価格で提供することが必要不可欠である。輸入ベースで高級品を展開する方法も考えられるが、消費者が限られており、かつこの分野はすでにグローバル大手メーカーが本格的に展開している市場のため、高級品の輸入だけでは事業の拡がりは期待しにくい。コストと品質をバランスさせた商品展開をいかにするかが重要である。そこで重要なのは現地調達比率を高めながら商品設計を変更できるインド現地での設計開発体制で、商品開発部門が、現地の調達・生産部門、さらにはグローバル本社・他拠点と連携できる体制を構築する必要がある。

インド市場向けにローカライズ（独自の商品仕様の開発）しすぎることは、当然、その

表4 インド中高所得層市場で実現すべきこと、および事業展開上の課題

	商品開発	調達・生産	物流	販売・プロモーション	アフターサービス
実現すべきこと	<ul style="list-style-type: none"> 「中品質」・低価格の商品開発 インド消費者のニーズに合わせたチューニング 市場の成長・ニーズを捉えた機動的な商品投入 	<ul style="list-style-type: none"> 土地、工場、工場向けインフラ確保（水処理規制、不安定な電力、石油・ガス・石炭不足） QCD（品質・価格・納期）に見合う材料・部品の現地調達 労務対応 	<ul style="list-style-type: none"> 税制なども考慮した、広大な国土での物流網構築 末端小売りも含む在庫の最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ブランド構築・浸透 地域別・チャネル別の営業・チャネル体制 	<ul style="list-style-type: none"> 面密度の高いアフターサービス網構築
事業展開上の課題	<ul style="list-style-type: none"> インド現地での商品開発・設計体制構築（現地ニーズを把握する仕組み、マーケティング人材育成、調達・生産部門との連携、パッケージングを含む現地化など） 	<ul style="list-style-type: none"> 自社工場・生産委託など複数のオプション検討 品質基準に見合うサプライヤー（部品供給者）・委託先の選定・管理・育成 	<ul style="list-style-type: none"> 物流会社の見極め・管理・育成 サプライチェーン（供給網）の「見える化」・管理の仕組み導入 	<ul style="list-style-type: none"> マス広告のみに頼らないプロモーションチャネルの選定・活用 ディストリビューターの選定・管理 営業要員・ディストリビューターの管理・育成 	<ul style="list-style-type: none"> 現地パートナーの選定・管理・育成

分のR&D（研究・開発）費用の増加につながる。グローバル展開商品をいかに最小限のローカライズで、すなわちR&D費用をかけずに市場投入するのも重要な点である。

家電では、「インドでは、単に安いものが売れるわけではない。機能など価値に対する評価が非常に厳しい」（日系メーカー）ため、価格競争力を保ったうえで、現地ニーズにマッチする提供価値の実現が求められる。またインド消費者の「商品品質、価格、耐久性、アフターサービスを重視して選ぶ」（地方部中高所得層一般家庭）といった声に応えることも、選ばれる商品を開発するために考慮すべき点である。

性能と耐久性を維持しながら、必要とされる基本性能のみに機能を絞り込んで低価格を実現することが求められても、本社が商品開発を主導していたのでは、高価格品から抜け出せないなど、インドの中高所得層市場に受け入れられるには限界がある。そこでグロー

バル大手電機メーカーは新興国での商品開発を強化している。

たとえば、ドイツのシーメンスは本社主導の開発に限界を感じ、中国のR&D機能を活用して新興国市場に展開する「SMART」という商品開発戦略を掲げている。SMARTとは、

Simple：単純な構造

Maintenance Friendly：修理の容易性

Affordable：低価格性

Reliable：信頼性があり頑丈

Timely to Market：時宜を得た上市

——である。

SMARTの基本思想は、既存技術の最小限のローカライズにより、新興国市場へスピーディに投入できる新商品を研究開発することである。したがって、8割は開発済みの技術を活用し、残りの2割の技術を現地ニーズに応じて新興国側で開発する。またこのなかでは、現地開発チームが現地調達部品を活用し

て大幅な低価格化を図っている。それだけではなく、新興国向けの商品の機能を拡張することで、コスト競争力のある商品として先進国へ販売することも視野に入れている。

パナソニックは、インドにボリュームゾーンマーケティング研究所を設置し、拡大する「ニューリッチ層」（中間所得層）をターゲットとして、インドにおける生活研究に基づいた顧客起点の商品企画に取り組んでいる。同研究所がインド家庭の生活調査活動を行った結果に基づいて開発したスプリット型「キューブ」は、インドにおいて同社のヒット商品となった。キューブは、従来の窓にはめ込むウィンドウ型エアコンが窓をつぶしてしまい稼働音がうるさいという課題を解決し、かつウィンドウ型エアコンと同水準の価格帯を実現している。

(2) 調達・生産

インド市場は価格感度が非常に高く、かつ依然として関税が高いため、多くの消費財商品の場合、生産・輸送コストを下げるためには現地調達・現地生産体制が求められる。しかし、その場合に大きな問題となるのが、アクセス道路、電気、水道、ガス、住宅などのインフラが整備された工業用地の確保である。インドには、これらがしっかり整備された工業団地の数がまだ少ない。しかも、土地の所有権が不明確だったり、住民移転に多額の補償を要求されたりするケースもある。民間デベロッパーや政府がしっかり整備している工業団地に入居するのが一つの選択肢だろう。また、生産委託の活用も有効である。

現地での材料・部品の調達も重要である。多くの日系企業が、インド進出当初に掲げた

現地調達比率の目標を達成できずにいる。国土が広く産業集積が分散しているため工場周辺に適切なサプライヤー（部品供給者）がない、自社の品質基準を満たすサプライヤーがない、サプライヤーをインド現地ではなく本社が評価するため時間がかかる——などが主な理由である。現地での調達機能を整備・強化するとともに、有望なサプライヤーを育てていく必要もあろう。

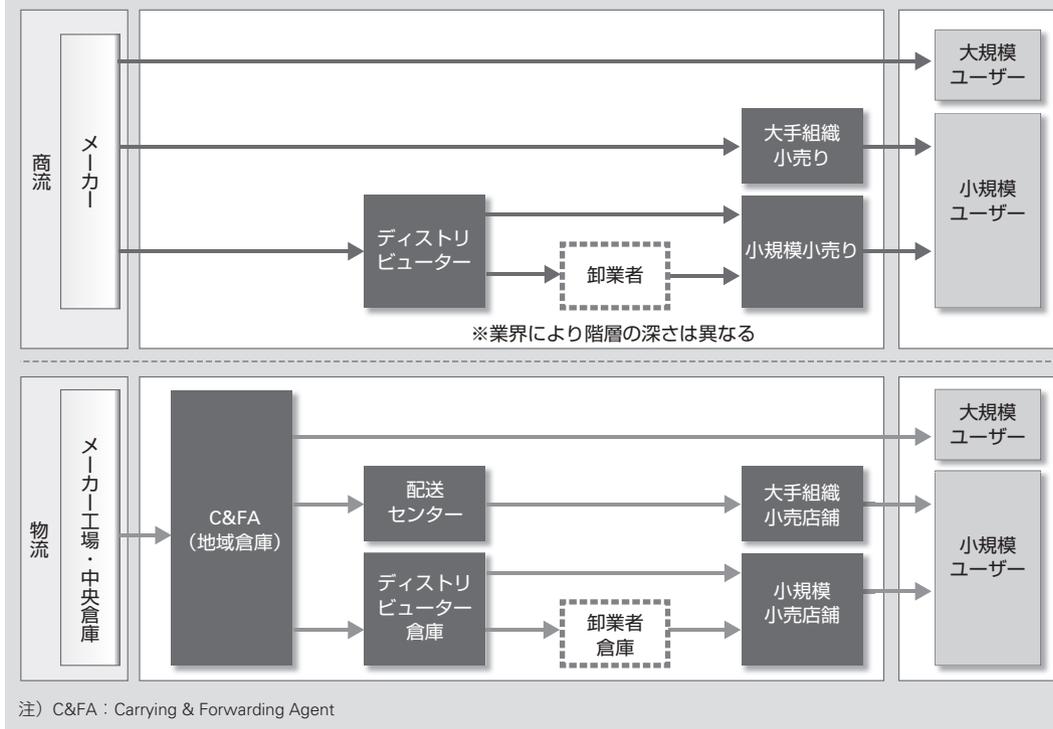
(3) 物流、販売・プロモーション、アフターサービス

インドでの事業展開で、おそらく最も大きな課題となるのが物流、販売・プロモーション、アフターサービスであろう。

まず物流、販売におけるインドの一般的な商流・物流構造を図8に示す。前述のように、インドは組織小売りが未発達なため、ディストリビューター（後述）を介した多段階の流通構造が依然として主である。また、国土が広いと各地に在庫を持つ必要があることや、州をまたぐ商取引に生じる税金を回避するために、消費財の場合、物流倉庫を主要な州ごとに確保するケースが多い。

こうしたディストリビューターや物流業者はローカル企業であり、全土をカバーするほどの力はないのが一般的である。ディストリビューターが担っている主要な機能は、物流管理（在庫、配送）と代金回収であり、高度な商品知識に基づいた営業活動の能力は期待しにくい。さらに、親子代々ディストリビューター業を担っているローカル企業の場合、既存の商圈での事業で満足しており、新規小売店の開拓や営業による販売量の増加といったことに積極的でないことも多い。物流事業

図8 インドの一般的な商流・物流構造



者についていえば、トラック業者も倉庫事業者も物流品質が低く、遅延やロスは日常的に生じる。

このように、物流・販売を担うローカルプレイヤーは組織化されておらず、品質がまだ低いのが現状である。地域ごとに、比較的優良なプレイヤーを開拓し、管理・育成していく必要がある。ローカル人材がこれらをしっかり行えるようになる組織設計や仕組みづくりが必要となる。

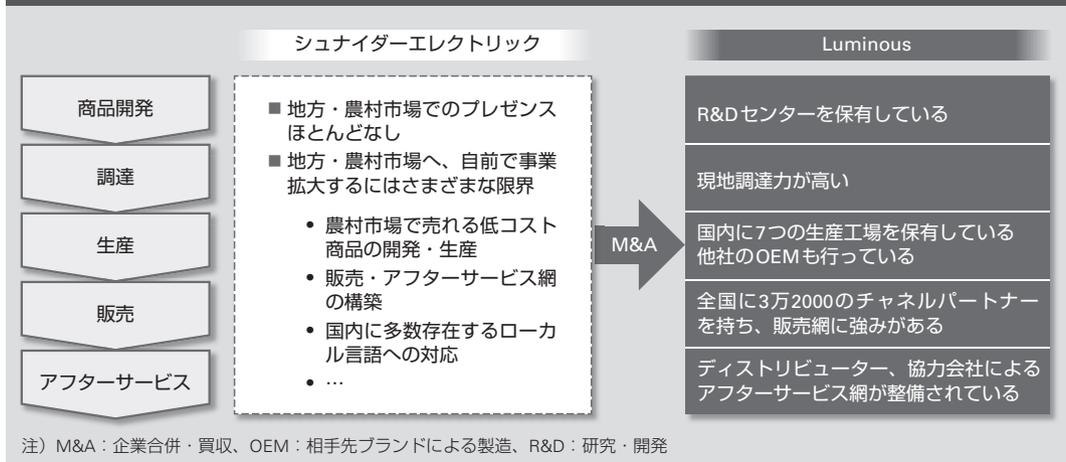
さらに、流通が多段階になっているため、メーカーからは、末端の小売店の販売状況や在庫状況、競合商品の動向などの小売店の状況が見えず、PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを回しにくい。ITが導入されていない不慣れた小売店の状況を把握するには、ディストリビューターと一体とな

った取り組み、またはディストリビューターを介さないITとオペレーションを組み合わせた仕組みづくりが求められる。大都市部において、メーカー自らが倉庫を確保し、代金回収機能を内製化してディストリビューターの階層を省くことで、メーカーが小売店を直接管理できる体制を構築することも、一考の価値があるだろう。

また、日本のように大手家電量販店が圧倒的な力を持つという状況には至っていないため、独立系のパパママ家電店舗を組織化していく可能性がある。面密度の高い販売・アフターサービス網が求められる家電の販売ネットワーク強化では、地方部を含むサービスセンター・流通チャネルに強みを持つローカルメーカーとのアライアンスの可能性もある。

白物家電の大手企業では、たとえば

図9 シュナイダーエレクトリックのLuminous買収



Videoconは約5万店の家電ディーラーネットワーク、約1000店の自社展開小売りネットワーク（「Next」「Planet M」）を持ち、全国に1619のアフターサービスセンターを有している。

また、Godrejは全国の独立系およびマルチブランド店1万9000店の販売網に加えて、郵便ネットワークを活用することで農村市場にもリーチしている。アフターサービス面では、全国370のアフターサービスセンターを整備している。

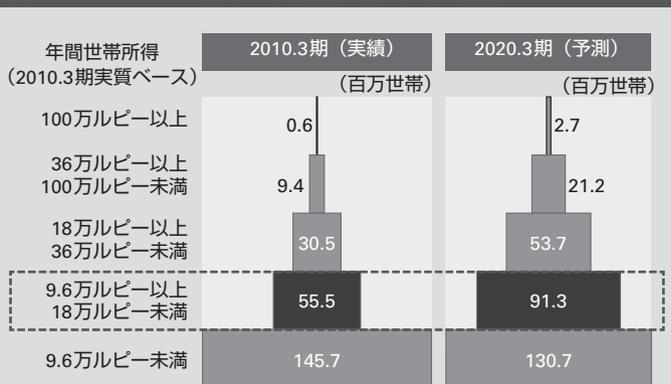
さらに、Voltasも4000店以上の販売店を整

備しており、独立系家電店が73%、マルチブランド店が24%と多様な販売チャンネルを保有する。併せてTier2（人口50万人以上100万人未満）、Tier3（人口20万人以上50万人未満）などの地方都市へも販路を拡大させており、全国に300以上のアフターサービスセンターを有している。

すでに地方・農村部の中高所得層市場へのディストリビューションに強みを持つローカルメーカーを買収することで、物流・販売リソースを一気に手にすることも有効である。フランスのシュナイダーエレクトリックは、地方・農村部に強く、家庭用UPS（無停電電源装置）システムやインバーター、バッテリー、照明機器等、および販売・アフターサービス網に強みを持つローカルメーカーLuminousを買収し、主に地方・農村部の中高所得層をターゲットにプレゼンスの拡大を図っている（図9）。

プロモーションも大きな課題となる。日本ではテレビ番組のチャンネル数が限られているが、インドではケーブルテレビが一般的なこと、しかも言語が地域ごとに異なることも

図10 Next-MoP（将来の中所得世帯）市場の定義



出所) 2010.3期：CMIE（インド経済モニタリングセンター）による調査結果
2020.3期：CMIEによる2010.3期、11.3期、12.3期の所得階層別世帯数調査、およびCensusによる人口・世帯数調査、IMF（国際通貨基金）による実質GDP（国内総生産）予測をもとに野村総合研究所が推計

あって、一般家庭が見るテレビのチャンネル数は百を超える。新聞・雑誌も地域別に発行されているものが多い。このため、多くの国民をカバーしようとテレビ広告や新聞・雑誌広告などマスプロモーションを展開すると莫大なコストが生じる。前述の小売店の組織化・育成による店頭プロモーションの強化、およびSNSや専門サイトの活用など、マスプロモーションだけに頼らない、消費者の商品・サービス別の情報取得ルートを踏まえたプロモーション展開が重要である。

2 Next-MoP市場

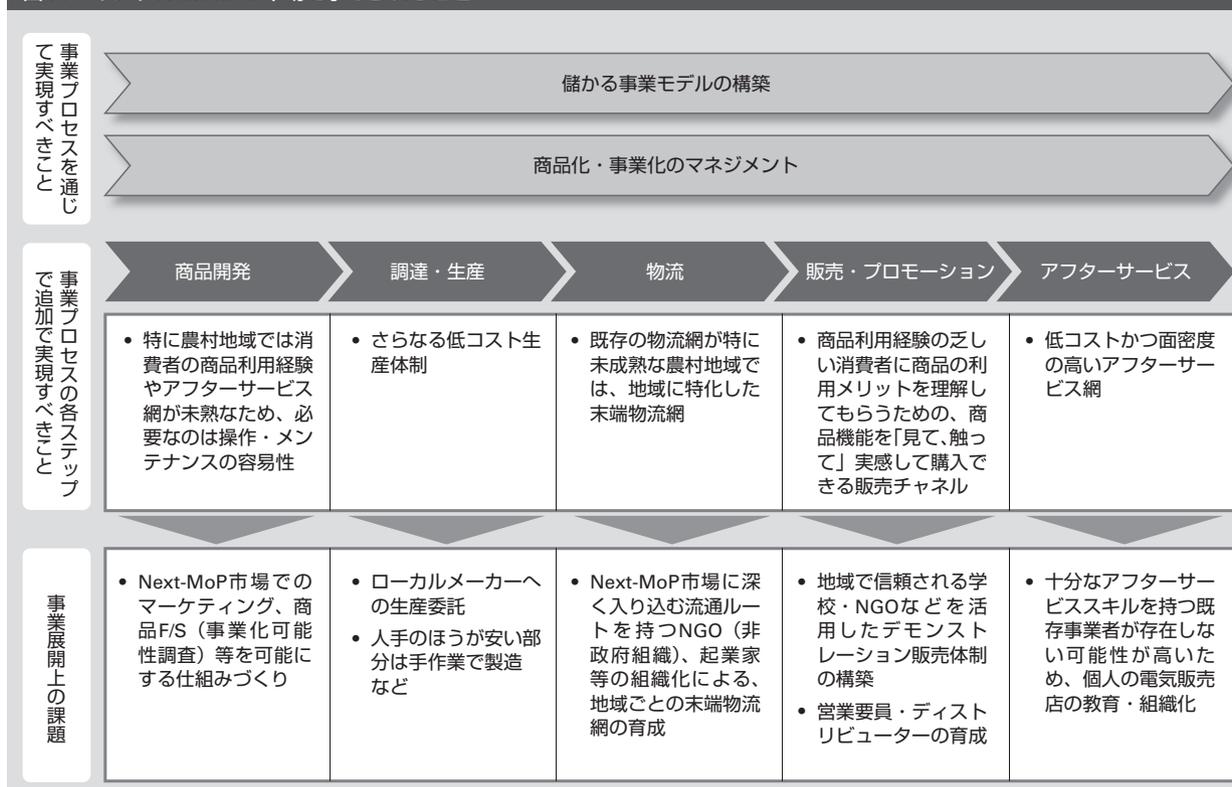
これまでさまざまな日系企業が、年間世帯所得「18万ルピー未満」の低所得層市場に軸足を置いた事業を検討してきた。しかし、低所得層市場それだけを切り出すアプローチは、将来への投資的要素が強く、事業規模の

拡大・収益化に時間がかかるという難題を抱え込むことになり、実際にそういう日系企業は少なくない。中高所得層市場と併せて低所得層市場への進出方法を再考し、中高所得層市場の戦略と低所得層市場の戦略を融合していくことが強く求められる。

本稿では、低所得層市場へアプローチする際にターゲットとすべき消費者層を、インド中高所得層の一步手前の年間世帯所得「9万6000ルピー以上18万ルピー未満」の世帯とし、これを「Next-MoP（将来の中所得世帯）市場」と定義する（図10）。この世帯は2020年に約9000万になると予測する。道路・鉄道インフラの急速な発達により、大都市間の幹線道路沿いの土地を所有する農家や換金作物農家などが購買力を高めており、Next-MoP市場にはこうした消費者が含まれる。

なお、本稿では「9万6000ルピー未満」の

図11 インドNext-MoP市場で求められること



低所得世帯はNext-MoP層に含まない。この層は中小規模の農家が大半で、主要な収入源が農産物の販売であるため、インフレ率と連動した範囲内の所得上昇にとどまる可能性が高く、消費市場としての潜在力は低いと考えるからである。

Next-MoP市場は、中高所得層市場よりも価格感度がさらに高いために収益性を確保しにくいなど、簡単には儲からない市場である。だからこそ、事業プロセス全体を通じて、

- ①顧客の購買力を見極めて主なターゲット顧客を設定する
- ②資金回収の仕組みを工夫する等、儲かる事業モデルを構築する
- ③商品化・事業化のマネジメントを精緻化する

——などが強く求められる。

また事業プロセスの各段階で、中高所得層市場におけるKFS（主要成功要因）に加えてNext-MoP市場の特性を踏まえた対応策も必要である。

事業プロセスごとに見ていくと、商品開発では、生活特性を踏まえた消費者ニーズへの対応に加え、さらなる低コスト化のための商品機能の簡素化が求められる。生産では、一層の低コスト生産体制の構築が必要である。物流・販売では商品アクセス経験の乏しいNext-MoP市場の消費者に対する販売上の工夫も欠かせない。特に都市郊外・農村部は流通・販売チャンネルが未成熟であるため、商品を届けるための末端物流網の確保や販売チャンネルの選定から日系企業が主導することが求められる（前ページの図11）。

Next-MoP市場をターゲットとする家電の事例として、以下、系統電力不足が深刻なイ

ンドで幅広いニーズのある照明機器および電力供給関連サービスを取り上げる。

(1) 商品開発

生活特性を踏まえた必要な機能を持ち、かつNext-MoP層の手が届く価格を実現する必要がある。中高所得層市場と比べて、Next-MoPの消費者は一般に商品の利用経験が乏しいため、商品の受容性を高めるには操作やメンテナンスの容易さが重要である。

主に農村地域のNext-MoP層をターゲットとするインドのソーラーデバイス製造販売団体であるThrive（2001年創立のNGO〈非政府組織〉）は、構造がシンプルでメンテナンスが容易なソーラーデスクトップランプなどを開発している。また、細かなニーズに応じて商品改良を重ねてきた結果、同団体の家庭用照明システムは約500ルピーから約2000ルピーまで幅広いラインアップから選択できるようになっている。

(2) 生産

人件費、輸送コスト、関税などを考慮すると、Next-MoP市場向け商品は現地調達・現地生産をしなければ競争力を獲得することは難しい。そこでThriveはThrive Energy Technologiesを設立し、デスクトップランプなどの製造と組み立てを行っている。商品構造をシンプルな設計にして、インド国内でコンポーネントを調達し、検査など一部の工程以外は手作業の組み立てとすることで低コスト化を実現している。

(3) 物流、販売、アフターサービス

Next-MoPの消費者は、限られた所得のな

かで本当に必要な商品だけを吟味して購入する傾向がある。したがって、商品の利用価値を「見て、触って」実感できる販売チャネルが有効で、商品の利用メリットを物流網の末端で説明するデモンストレーション販売や、教育機関、NGOを通じた商品紹介などが行われている。

特に既存のディストリビューション網が手薄な農村地域では、商品を末端まで届ける物流網の確保が課題となるため、販売代理機能を担う地場のNGOや、農村に特化した低コスト物流事業者が活用されている。

家電では、据え付け・点検・修理などのためのアフターサービス網を低コストで確保することも重要である。シュナイダーエレクトリックのインド子会社は、Luminous買取によって面密度の高い広範なアフターサービス網を確保したことに加えて、CSR（企業の社会的責任）活動の一環として自社商品の据え付けや点検・修理のできる電気技師を養成し、アフターサービス網の拡大・充実に図っている。

同社は、中高所得層市場向けのLuminousの商品群に加えて、農村地域向けにオフグリッド電力を使ったLED（発光ダイオード）ランプと電源用バッテリーを組み合わせた照明システムを開発し、「In-Diya」というブランドの商品群としてオフグリッド地域へ販売している。Luminousが中高所得層市場をターゲットとする収益事業であるのに対して、In-Diyaは単体での収益を目指すのではなく、主目的を中高所得層市場のアフターサービス網の拡大・充実に置いている。

なお、In-Diyaは購買力に限度のある消費者をターゲットとするため、顧客には照明だ

けを購入してもらい、レンタルバッテリーと組み合わせたサービスを提供する事業モデルとなっている。チャージングステーションでバッテリーを毎日充電して、同ステーションのオペレーターが充電済みバッテリーを配達し、使用済みのバッテリーを翌朝回収する仕組みである。

これにはチャージングステーションのオペレーターを育成する必要があるため、同社は電気技師養成のパイロットコースを開設し、NGOなどと連携しながら国内6つの研修センターで4000人のオペレーターの養成を行っている。

(4) 儲かる事業モデル

短期的な収益化が難しいNext-MoP市場であるからこそ、ターゲットや事業モデルに工夫が必要である。

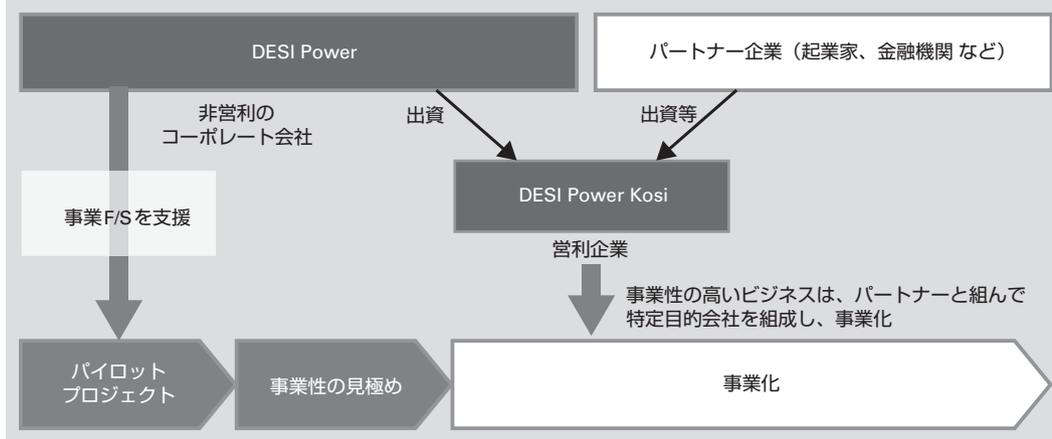
マディヤブレデシュ州、オリッサ州、ビハール州、タミルナドゥ州、カルナタカ州でコミュニティ運営型のバイオマスガス生成による発電プラント（25～100kW）を運営し、系統電力の不足する農村地域で電力を供給しているインド企業のDESI Powerは、料金回収リスクの高い一般家庭ではなく、小売店舗、灌漑ポンプの駆動・製粉等の農村の零細企業など、事業者（農家の灌漑利用を含む）をターゲット顧客に設定している。

また発電に必要なバイオマスガス原料の調達価格は市場価格に連動させており、売電価格はコスト・プラス・フィーとすることで、赤字にならない構造としている。

(5) 商品化・事業化のマネジメント

Next-MoP市場は、事業の収益化・規模拡

図12 DESI Powerの事業形態



大が難しいからこそ、商品化・事業化ステージに応じた組織のあり方を工夫しなければならない。

DESI Powerは、非営利のコーポレート会社が事業性を見極め、事業性のあるビジネスは他社と共同出資して特定目的会社（DESI Power Kosi）を組成し事業化している。このように事業F/S（事業化可能性調査）段階は非営利法人、事業化後は営利法人と、法人を分けることで、事業化後の立ち上げスピードをアップさせるとともに利益を確保しやすくしている（図12）。

Ⅲ 日系メーカーへの示唆

本稿の締めくくりとして、上述のような中高所得者層市場ならびにNext-MoP市場で事業拡大をしていく際の視点を2つ示す。

繰り返しになるが、Next-MoP市場は、潜在顧客規模は大きいですが、短期的には簡単には儲からない。しかし、市場が拡大してから参入するのでは競合他社に勝てない可能性があ

る。日系家電メーカーにとって、インド事業展開の重要な課題となっている物流、販売、アフターサービス網の拡大やコスト削減という視点から中高所得層戦略とNext-MoP戦略を統合的に考えていく必要がある。

中高所得層市場では、物流・販売コストの最小化が低価格の実現かつ収益性の向上につながる。そこで都市圏などで、既存の物流・販売チャンネルに「便乗」できるNext-MoP市場向けの商品を投入して物流コストを抑制しながら、Next-MoP市場へリーチすることが考えられる。

第I章で取り上げたように、ミキサー・グラインダー、アイロン、テレビなど幅広い所得階層に普及している商材は、高級品から低価格品までラインアップを充実させることで、Tier1・Tier2都市やその近郊の農村から買い物に来るNext-MoP層の消費者も顧客として取り込むことができる。

また、地方市場のディストリビューターに対して低価格商品のみを展開していき、その市場での主要顧客層であるNext-MoP層での認知度の向上やブランドファンの醸成を図り

ながら、同時に、ディストリビューターを見極めることも重要だろう。シュナイダーエレクトリックのように、サービスエンジニア候補やディストリビューター候補への教育、起業支援によって、販売・アフターサービス網を育てるというアプローチもある。ただし、流通在庫が積み上がるリスクもあるため、地域を絞った漸進的な取り組みを行うべきである。

最後に、インドは、南アジア・中東・アフリカといった新興国市場へ展開するときの、生産・マーケティング拠点となる潜在力を持っている。地理的に近接していること、こうした地域は生産拠点としては不向きなこと、多数のインド人がこの地域に住んでおり印僑ネットワークを販売・マーケティング面で活用できること、こうした背景もあって文化面でも近接性があること——などが理由に挙げられる。インド市場だけでなく、将来のこうした国・地域への進出まで見据えた、日系メ

ーカーのインド市場への本格的な参入・展開を期待したい。

著者

渡辺秀介（わたなべしゅうすけ）

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部上級
コンサルタント

専門はヘルスケアセクターの事業戦略立案など

木原裕子（きはらひろこ）

グローバル製造業コンサルティング部主任コンサル
タント

専門は製造業セクターの事業戦略立案、市場調査など

門林 渉（かどばやしわたる）

NRIインド出向、事業戦略コンサルティング部門グ
ループマネージャー

専門は事業戦略立案、M&A・提携実行支援、営業
改革、インフラ案件組成など

Muskan Soni（ムスカン・ソニ）

NRIインド事業戦略コンサルティング部門ビジネス
アナリスト

専門は主にインフラ・物流関連の事業戦略立案

最後の巨大市場アフリカにおける 農業ビジネスを核とした新規事業戦略 ICT・金融イノベーションによるバリューチェーン改革

小池純司



平本督太郎



CONTENTS

- I 急成長するアフリカ市場の要となる農業ビジネス
- II 農業を核としたビジネスと農業発展段階に応じた市場の形成
- III 農業における新たなイノベーションと欧米・新興国企業の積極的な事業展開
- IV 日本企業による新規事業推進に向けた提言

要約

- 1 2013年6月、「TICAD V（第5回アフリカ開発会議）」が開催された。官民連携をテーマとしたサイドイベントも多数開催され、TICAD Vを通じて、多くの日本企業がアフリカという最後の巨大市場に接することとなった。TICAD Vを経て日本政府は、「農業」をアフリカの経済および社会の成長を加速させるための源泉と位置づけており、日本企業にも、急成長するアフリカ市場の要となる農業ビジネスを核とした事業戦略の推進が求められている。
- 2 今後の農業ビジネスにおいては、従来のような農業関連の企業ばかりではなく、さまざまな業種での事業機会が拡大するものと期待できる。実際にアフリカでは、農業に関する世界的な官民連携イニシアチブが組成され、多種多様な欧米・現地企業が農業ビジネスに参入し始めている。特にICT（情報通信技術）・金融イノベーションによるバリューチェーン改革は、アフリカの農業を飛躍的に発展させるとともに、事業機会を増加させると考えられる。
- 3 こうした新たな事業機会を活かし日本企業がアフリカ市場で事業拡大を図るには、農業ビジネスにおける、①「市場へのアクセス確保」と「最終製品へのコミットメント」、②非営利組織とのアライアンス、③複合領域でのシナジー創出——が必要となる。これらを押さえながら、国ごとに異なる農業ビジネスに合わせた新規事業戦略を推進していけば、アフリカ市場で先行する欧米・アジア新興国企業に対して競争優位性を確保できる。

I 急成長するアフリカ市場の 要となる農業ビジネス

1 アフリカにおける農業ビジネスの 活性化

2013年6月、「TICAD V（第5回アフリカ開発会議）」が開催された。39人の国家元首・首脳級を含むアフリカ51カ国、35カ国の開発パートナー諸国・アジア諸国に加え、72の国際機関および地域機関の代表、ならびに民間セクターやNGO（非政府組織）等市民社会の代表など約4500人以上が参加し、わが国が主催する会議のなかでも最大規模の国際会議となった。また、官民連携をテーマとしたサイドイベントも多数開催され、多くの日本企業がTICAD Vを通じてアフリカという最後の巨大市場に接することとなった。

日本政府は今後5年間で官民合わせて3兆2000億円の支援を表明しており、同時に今後のアフリカ開発の方向性を示す「横浜宣言2013」と、同宣言に基づく今後5年間のTICADプロセスの具体的な取り組みを示す「横浜行動計画2013-2017」の2つの文書を公開した。

この2つの文書のなかで特に重視されている産業セクターの一つに「農業」がある。横浜宣言2013は、「農業従事者を成長の主人公に」というキーワードのもとに、農業をアフリカの経済および社会の成長を加速させるための源泉と位置づけ、自給的農業から商業的農業への移行を促すための支援を行い、農業セクターの成長率6%を達成するなどの目標を掲げている。

南米のように大規模農業を展開できる状況にはないアフリカ地域では、小規模農家によ

る農業をいかに活性化し、それを通じてアフリカをいかに豊かにしていくか、その実現が求められている。こうした状況下において、日本企業においても、急成長するアフリカ市場の要となる農業ビジネスを核とした事業戦略が求められている。

とりわけこれからは、ICT（情報通信技術）・金融イノベーションによる農業の飛躍的発展が期待され、従来のような農機メーカーや肥料メーカー等、農業に直接接点を持つ企業ばかりでなく、それ以外の電機メーカー、通信企業、エネルギー企業、水関連企業、食品企業などのさまざまな業種で事業機会が拡大すると見込まれる。

実際、2012年5月の「G8キャンプデービッド・サミット」のイニシアチブ「New Alliance for Food Security and Nutrition（食料安全保障と栄養のためのニューアライアンス）」には各国がコミットし、その後さまざまな民間企業が同イニシアチブへの参画を表明した。「New Alliance for Food Security and Nutrition」は、各先進国政府機関・現地政府・国際開発関連機関・民間企業がアフリカにおいて連携し、アフリカへの農業投資の強化を通じて、2022年までに5000万人の人々を貧困から救済し、アフリカの成長を加速させることを目的としたイニシアチブである。

具体的には、2015年までに先進諸国から合計約40億ドルの投資が約束されており、12年までにブルキナファソ、コートジボワール、エチオピア、ガーナ、モザンビーク、タンザニアの6カ国が、13年には新たにナイジェリア、ベナン、マラウイが重点国に選定され、官民連携プロジェクトが計画・推進されている。

このイニシアチブに参画している企業のうち、グローバル企業だけでも、通信企業のボーダフォン、ICT企業のSAP、金融機関のエコバンク、スイス・リー、食品企業のダノン、ネスレ、クラフトフーズ、消費財企業のユニリーバなどがあり、これまで農業ビジネスに直接関与してこなかったような企業名が挙がっている点特徴的である（表1）。

本稿では、こうしたさまざまな企業が注目するアフリカでの農業ビジネスという新たな事業機会の紹介と、先行企業の取り組み、そして日本企業がアフリカで農業ビジネスに参入するための示唆を提示する。

2 アフリカ市場の急成長と 農業セクターが抱える課題

現在、アフリカ市場は急成長を遂げている。アフリカの実質GDP（国内総生産）成長率は世界平均を上回っており、アジア新興

国・途上国の次に成長している地域である。人口増加も著しく、2030年には中国もしくはインドを超えると予想されている。さらに、2000年時点で2億2300万人でしかなかった中間層人口は、30年には5億5200万人に、60年には11億5700万人にまで増加するという予測もある。急成長するこのアフリカ市場での欧州・韓国・インド企業の売り上げは年々増加しており、同市場だけで1000億円以上を売り上げる企業も少なくない（詳細は、小池純司・平本督太郎「最後の巨大市場アフリカへのエントリー戦略——急速に立ち上がるフロンティア市場をどう読み解くのか」『知的資産創造』2013年2月号、参照）。

アフリカ市場の成長の源泉となっているのは農業である。アフリカ諸国のGDPにおける農業の割合は高く、人口の約6、7割が農村地域に住んでいる。アフリカ地域で農業が国のGDP内訳の20%以上を占めている国は30

表1 New Alliance for Food Security and Nutrition（食料安全保障と栄養のためのニューアライアンス）における対象国と支援計画

対象国名	コミットメント額 ^{注1} (百万ドル)	参加グローバル企業名 ^{注2}
ブルキナファソ	644	Ecobank Group, AGCO, United Phosphorous, Yara International, African Cashew Initiative ^{注3} , Competitive African Cotton Initiative
コートジボワール	290	Nestlé, Barry Callebaut, Cargill, Cemoi, Mars, Compagnie fruitière, Danone, World Cocoa Foundation, Competitive African Cotton Initiative, African Cashew Initiative ^{注3} , Rabobank, Groupe Louis, Groupe MIMRAN, Groupe CEVITAL, Groupe CIC, Groupe ETG, NOVEL Group, SUD INDUSTRIES
エチオピア	1,199	AGCO, Diageo, DuPont, Netafim, Swiss Re, Syngenta, United Phosphorous, Yara International
ガーナ	542	African Cashew Initiative ^{注3} , AGCO, Armajaro Trading, Rabobank, SABMiller, Swiss Re, Unilever, United Phosphorous, World Cocoa Foundation, Yara International
モザンビーク	384	African Cashew Initiative ^{注3} , AGCO, Cargill, Competitive African Cotton Initiative, Corvus Investment International, Itochu, Jain Irrigation, Nippon Biodiesel Fuel, SABMiller, Sumitomo Corporation, Toyo Engineering Corporation, United Phosphorous, Vodafone
タンザニア	894	AGCO, Armajaro Trading, Diageo, Monsanto, SABMiller, Swiss Re, Syngenta, Unilever, United Phosphorous, Vodafone, Yara International

注1) 2012～15年におけるG8諸国からコミットメントされた支援金額（2012年までに重点国として選定された国々のみ）

2) イニシアチブに参加しているグローバル企業の一覧

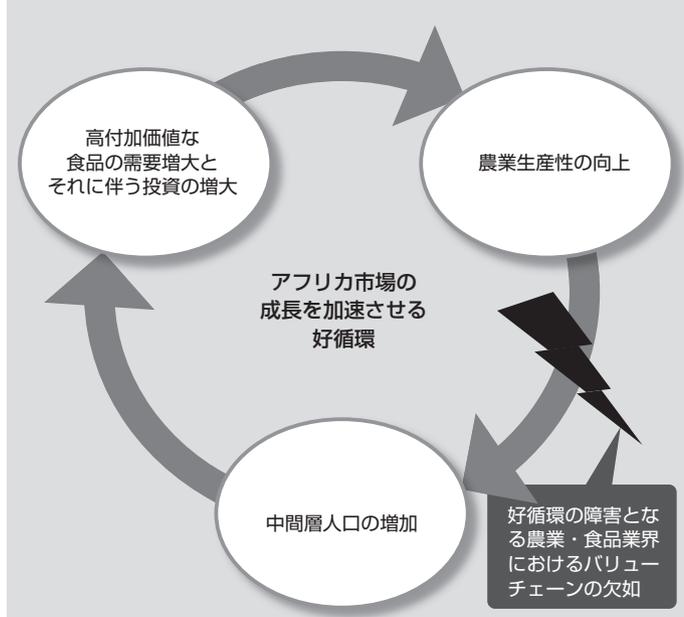
3) African Cashew Initiativeには「Internsnack Group, Kraft Foods, Olam International, SAP, Trade and Development Group」が含まれている

カ国以上にもものぼる。たとえば、ナイジェリアは約32.7%、ケニア約28.5%、ガーナ約25.6%、エチオピアでは約46.4%を占める。農村地域の人口比率は、ナイジェリアが約49.8%、ケニア約75.6%、ガーナ約47.5%、エチオピアで約82.7%を占める。そのためアフリカでは、農業生産性の向上がGDPの成長に寄与する度合いが非常に高く、かつその恩恵を受ける人々も多い。それゆえに、農業生産性の向上がアフリカ市場の成長を加速させるという好循環を生みやすいと考えられるのである。

好循環の仕組みは以下のとおりである。まず農業生産性が向上する。これによって農村地域の収入が増え、多くの農村人口が中間層に移行する。このことはアフリカ地域で急増している中間層がさらに増加することを意味する。そして、こうした中間層は生活水準の向上によって品質のより高い食品を求めるようになる。これに伴い高付加価値な食品市場が増大し、関連事業への投資も増大していく。こうした投資が増大することで、農業生産性がさらに向上するような取り組みも増加していく。このような好循環が生まれれば、中間層人口の増加がますます加速し、結果としてアフリカ各国の消費者市場が拡大することになる。

しかし、これまでアフリカ地域では、こうした好循環が生まれにくい状況にあった(図1)。小規模な農地、農業技術の不足、インフラの欠如、加工技術の不足などさまざまな課題が挙げられるが、こうした課題を包括的な言葉で表すならば、根本的な課題とは「農業・食品業界におけるバリューチェーンの欠如」である。

図1 農業生産性の向上によってアフリカ市場の成長を加速させる好循環とその課題



「農業・食品業界におけるバリューチェーンの欠如」とは、「川上の農業から、食品の販売・飲食サービスの川下まで」で構成されるバリューチェーンが国内でつながっていないという意味である。バリューチェーンの各段階で投資が増加し農業生産性が向上しても、バリューチェーン全体でその効果が共有されない状態である。

日本では、農業生産等の第一次産業だけではなく、食品加工等の第二次産業、流通・販売の第三次産業まで組み込むことで農業従事者の事業を拡大させるという取り組みが重視されているが、アフリカはそれ以前に、国内のバリューチェーンがつながっていない。その結果、国内で生産された農作物は付加価値のないまま安価に輸出され、富裕層・中間層向けの付加価値の高い農作物は海外から輸入されている。輸出入における食品の割合を、農業大国である南米のブラジルやアルゼンチ

表2 南米の農業大国とアフリカ主要国の輸出入に占める食品の割合の比較

地域	国	輸出に占める食品の割合 (%)	輸入に占める食品の割合 (%)
南米	ブラジル	31.08	4.65
	アルゼンチン	51.12	2.62
アフリカ	ブルキナファソ	33.35	15.11
	コートジボワール	29.52	19.24
	エチオピア	78.54	10.97
	ガーナ	60.67	15.33
	ケニア	47.92	12.05
	モザンビーク	15.74	11.61
	ナイジェリア	3.34	10.25
	セネガル	28.56	22.42
	南アフリカ	8.73	5.84
	タンザニア	31.87	9.96

出所) 世界銀行「WDI 2010」のデータより作成

ンと比べるとその違いは明確である(表2)。

ナイジェリアと南アフリカを除くアフリカ主要国は、ブラジル・アルゼンチン同様、輸出に占める食品の割合が高い。一方、輸入に占める食品の割合は、ブラジル・アルゼンチンが非常に低いのにに対して南アフリカを除くアフリカ主要国は約10~22%と、南米2カ国の2~8倍にも及ぶ。すなわち、南米2カ国と比較すると、アフリカ主要国は国内で消費する食品が十分に賄えていないにもかかわらず、海外に輸出していることになる。

もちろんアフリカでも南アフリカのように、農業以外の製造業等が発達し、しかも食品産業等も同じように発達していることから、輸出入ともに食品の占める割合が低い国もある。しかし、アフリカ経済を牽引するこの南アフリカ以外は、全般的に上述のような傾向にある。アフリカのなかでも巨大市場として注目されるナイジェリアも、広大な土地があり農業人口が非常に多いにもかかわらず、ほとんどが小規模な農地であることから

農業生産性が低い。このため、食品の輸出はおろか輸入に頼り、成長の好循環をつくれず、自国の持つ巨大市場の潜在的な成長力を引き出せずにいる。

3 アフリカの農業を飛躍的に発展させるICT・金融イノベーション

以上のように、バリューチェーンの分断によりこれまで成長を加速できずにいたアフリカの農業・食品業であるが、近年この状況を打破する取り組みが各地で進められている。それらに共通する特徴は、

- ①ICTを活用して分断されているバリューチェーンをつなぐ
- ②農業金融を通じてバリューチェーンを構成する個別のプロセスを強化する
——といった農業分野へのICT・金融イノベーションの導入である。

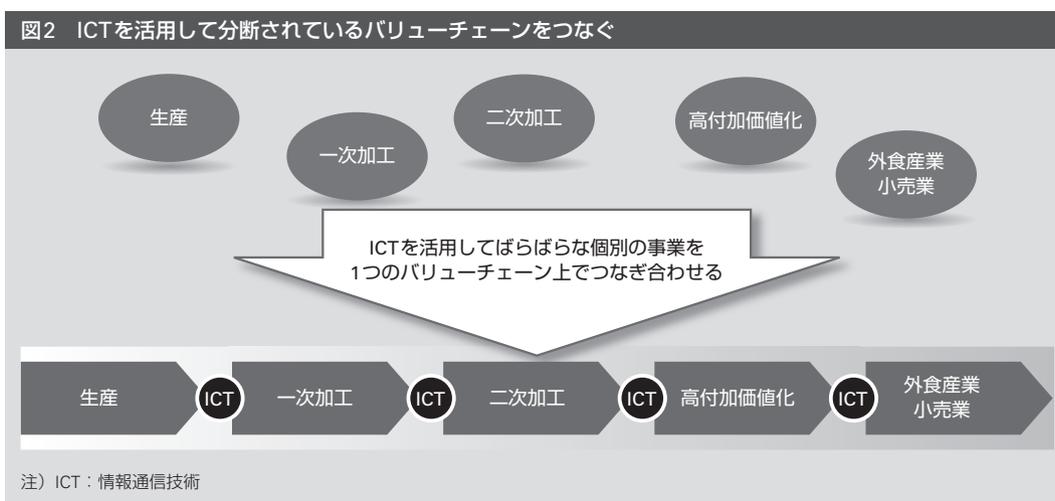
(1) ICTを活用して分断されているバリューチェーンをつなぐ

①の「ICTを活用して分断されているバリューチェーンをつなぐ」とは、バリューチェーンを構成する事業に対して、農業関連の情報を広く提供したり個別の事業が生み出す情報をバリューチェーン全体で共有したりして、バリューチェーンをつなぎ合わせることを意味する(図2)。

このようにすることで、農作物を購入する食品企業や小売業者などは必要な農作物を安定的に効率よく調達できるようになり、農業従事者も市場へのアクセスが容易になり、農作物販売によって安定的収入が確保できるようになる。

たとえばSAPはガーナで、ビル・アンド・

図2 ICTを活用して分断されているバリューチェーンをつなぐ



メリンダ・ゲイツ財団およびドイツの援助機関であるGIZ（ドイツ国際協力公社）と連携して、スマートフォン（高性能携帯電話端末）の農業用アプリケーションソフトを開発し、農作物をIDで管理するとともに、農作物の生産量や価格などをバリューチェーン上で共有することで取引の透明性を向上させている。また、ボータフォンはエジプトで、農業・土地開拓省や農業調査センター（ARC）と連携し、携帯電話網を通じて農業従事者に農業情報を提供するサービスを展開している。

このように、アフリカで普及している携帯電話をうまく活用することで農業従事者に農業関連情報を提供し、それをバリューチェーン上で共有する取り組みが始められており、農業生産性を向上させている。

(2) 農業金融を通じてバリューチェーンを構成する個別のプロセスを強化する

②の「農業金融を通じてバリューチェーンを構成する個別のプロセスを強化する」とは、農業従事者などに金融サービスを提供することで、肥料や種子、さらには農機・食品加工

機械の購入を促し、農業生産性を高めることを意味している（次ページの図3）。

農業金融サービスでは、

①小規模農業従事者への小口金融サービスの浸透

②ミッシングミドルの解消

——の2つの点が大きな課題となっており、それを解決するための組織や方策が次々に生み出されている。

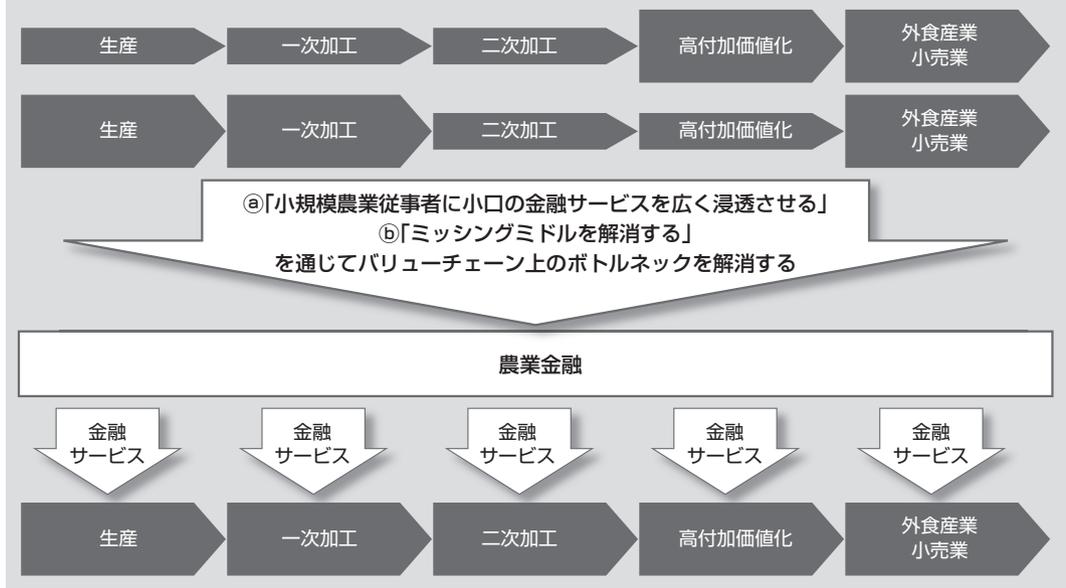
①は小規模農業従事者に小口の金融サービスを広く浸透させることである。具体的には小規模農業従事者に対して、

- 肥料や種子、農機などの購入費用を蓄えるための預金サービス
- 不足資金を補う融資サービス
- 天候による農作物の損害を補償する保険サービス

——などの各種金融サービスが提供されることによって、小規模農業従事者は、より付加価値の高い作物や広い面積の農地で農作物を生産できるようになる。

こうした課題解決にも、アフリカでは携帯電話網を活用した金融サービスが利用され、

図3 農業金融を通じてバリューチェーンを構成する個別のプロセスを強化する



注目を集めている。

たとえば、ボーダフォンはケニアの現地法人であるサファリコムを通じて、保険会社UAP Insurance of Kenyaやスイスの農業ビジネスグループSyngenta Foundation for Sustainable Agricultureと連携し、農家向けのマイクロインシュアランス「Kiswahili」（収穫に対する保険で、「安全な農業」の意）などを提供している。さらにボーダフォンは、米国の援助機関USAID（米国国際開発庁）および農業関連の技術支援・金融支援を行うNGOのテクノサーブと連携し、ケニア、モザンビーク、タンザニアの3カ国で「The Connected Farmer Alliance」というイニシアチブを推進している。このイニシアチブでは、携帯電話網を活用して小規模な事業者50万人以上に、農業のサプライチェーンの改善や農業従事者への金融サービスを提供し、農業生産性の向上に取り組む。このように援助機関・農業関連機関・通信企業・金融機関が

連携し、小規模農業従事者に金融サービスを提供する取り組みが、アフリカ各地で始まっている。

㊹の「ミッシングミドルの解消」とは、小口・無担保融資のマイクロファイナンスとしては大規模で、しかし商業銀行から受ける金融サービスとしては小規模であることから、途上国では提供されていない「中規模の金融サービス」を指す。

具体的には、融資額1万～100万ドルで、数百人規模の農業組合が利用する金融サービスである。アフリカではこうした金融サービスが普及していないことから農業組合を通じた農業も効率化・活発化せず、結果として農作物の一次加工などの産業も発達していない。この課題を解決するため、最近では、先進各国の政府や国際機関からのグラント（補助金・助成金等）、民間企業のCSR（社会的責任）資金、中長期的な視点で投資する投資家の資金——これらを組み合わせて財務リタ

ーンと社会リターンの両立を図る、「インパクトインベストメント」の活用が期待されている。

たとえば、1999年に設立された非営利のファンドであるルートキャピタルは、ミッシングミドルの解消に向けた金融サービスを提供している。2万5000~100万ドルを年金利10~12%で融資しており、主に、信用取引（農産物等）向け短期融資と固定資産（農機等）向け長期融資である。

ルートキャピタルは、約100の機関投資家から6500万ドルの出資を受けているファンドで、最大の出資者は米国の公的機関であるOPIC（The Overseas Private Investment Corporation）、次が前述のビル・アンド・メリンダ・ゲイツ財団、3番目はスターバックスである。ルートキャピタルの主な融資分野は、コーヒーをはじめとする200~500人規模の農業組合で、個人への融資はしていない。

ルートキャピタルのほかにも、African Agricultural Capital FundやAgDevCo、前述のテクノサーブといったファンド・非営利組織がミッシングミドルの解消に向けた農業従事者向け金融サービスを提供し、最近ではエコバンク、エクイティバンクなどの大手金融機関も徐々に敷居を下げミッシングミドルの解消に向けた取り組みを始めている。

こうした金融サービスの普及により、アフリカ各国は自国内の農業生産性の向上を図るとともに、一次加工・二次加工などの産業も拡大していくと考えられる。

これまで述べてきたとおり、「ICTを活用して分断されているバリューチェーンをつなぐ」「農業金融を通じてバリューチェーンを

構成する個別のプロセスを強化する」という2つのICT・金融イノベーションにより、アフリカの農業は大きな変革期を迎えている。なかでも携帯電話が、アフリカの農業セクターの飛躍的な発展と、新たな事業機会を抽出する鍵となっている。

ボーダフォンは、農業向けのこうしたモバイルサービスの重要性を強く認識しており、アフリカ各国で単一のサービスを提供するだけでなく、

- ①金融サービスへのアクセス改善
- ②農業情報の提供
- ③サプライチェーン効率化のためのデータの可視性の改善
- ④市場へのアクセスの拡大

——という4つの分野それぞれに3種類ずつ、合計12の事業機会を抽出し、それに当てはまる事業を各国で模索している。

WEF（世界経済フォーラム）が発表している農業に関するロードマップでは、全世界の農業生産性を2030年までに現在よりも20%向上させ、生産量を40億トンから55億トンに増加させることを目標に掲げている。内訳は、大規模農業の生産性向上により6億トン、小規模農家の生産性向上により6億トン、農地拡大により3億トン増やすとしており、これを見ればわかるとおり、米国やブラジルの大規模農業と同程度の期待が、アフリカのような小規模農業の生産性向上にも寄せられている。

また、世界銀行の「Growing Africa: Unlocking the Potential of Agribusiness（成長するアフリカ：アグリビジネスの潜在力を解き放つ）」によれば、アフリカの食糧システムは、「政府やビジネス界の指導者が政策や方

針を根本的に見直し、農業・農家・アグリビジネスへの支援について再考すれば、現在年間3130億ドルにとどまっているアフリカの農業生産の規模を、3倍に拡大できる可能性がある」としている。具体的には、2030年までに1兆ドル規模の食糧生産が達成できるとしている。

すなわち、今後これまで以上に世界中のリソースがアフリカの農業に集まり、前述したように、従来農業との接点が少なかった民間企業の参入が加速していくということを示唆している。以上から日本企業も、アフリカ市場における農業ビジネスという新たな事業機会に目を向ける必要性が高まってきているといえるだろう。

II 農業を核としたビジネスと 農業発展段階に応じた 市場の形成

1 アフリカ市場における 農業ビジネスの位置づけ

これまで述べたように、ICT・金融イノベーションによる農業セクターの発展は、アフリカ市場の成長を加速させると期待できる。他方、農業関連以外の民間企業がアフリカ市場で事業展開するうえで、農業ビジネスはどのような意味を持つのだろうか。

欧米や日本の先進企業の動向に注目すると、2つの観点から、農業ビジネスがアフリカ市場での事業推進に欠かせない事業領域として捉えられていることがわかる。それは、

- アフリカ市場における差別化要因の創出
- 農業ビジネスにおける新たな事業の開発——であり、これらによってアフリカ市場

での自社の競争優位性が高まるということである。

(1) アフリカ市場における差別化要因の 創出

「アフリカ市場における差別化要因の創出」とは、農業ビジネスの展開により既存事業の差別化および売り上げ拡大を図っていくという視点である。アフリカ市場では現在、インド・中国企業が「安かろう悪かろう」の製品を販売し、しかも実際に市場で受け入れられていることから、欧米・日本企業は苦戦を強いられている。

こうした環境下にあって、インド・中国企業に品質の高さやアフターサービス面で対抗していくことは、アフリカで事業を推進するうえで必要不可欠であるが、それだけでは、すでに大きなシェアを築いている両国企業を追い越すのは難しい。

たとえば、ヤマハ発動機とホンダ（本田技研工業）はアフリカ各地で二輪車事業を展開している。しかし、アフリカの二輪車事業は、前述のようにインド・中国企業がほとんどのシェアを奪ってしまっている。特にインド企業の製品は現地でも人気が高く、事業の成長も著しい。

こうした劣勢を挽回するために、ヤマハ発動機とホンダは現地での生産体制の確立や現地仕様の製品の開発、現地販売代理店のメンテナンス体制の強化などの取り組みを進めている。ただし、アフリカ市場で事業を継続的に成長させていくには、インド・中国企業の影響力がすでに強い市場だけでなく、両国企業の影響力が及んでいない市場への展開が必要である。具体的には、農村部に住む人々に

対するアプローチである。現段階では、二輪車を販売するインド・中国企業ともに農業ビジネスに大々的には参入していない。だからこそ日本企業が農業ビジネスに参入することによって、インド・中国企業との将来的な競争に打ち勝てるだけの優位性を獲得しておくのである。

二輪車事業と農業ビジネスとは一見関係が薄いように見えるが、農業の機械化が進めば、エンジンや発電機等の需要は高まる。こうした将来的な需要を見込み、農業ビジネスで先んじて独自の物流網やメンテナンス網を構築するとともに、品質の良い日本製品の使用が所得向上につながることを農業従事者に意識づけられれば、後発で農業ビジネスに参入してくるインド・中国企業の製品に対する競争優位性が高まると考えられる。

実際にヤマハ発動機は、セネガルやタンザニアで農業ビジネスに参入している。イスラエルの大手灌水関連製品メーカーのネタフィムと連携し、点滴灌漑の設備にヤマハ発動機製の農業用ポンプを取り付け、これにより農業生産性の向上を図るビジネスモデルを構築しようとしている。

点滴灌漑とは、農地にチューブを張り巡らせ、チューブに空けた特殊な穴から農作物に点滴のように水やりをする仕組みで、節水しながら適量の水を農作物に与えることで生産を拡大させようという製品である。ヤマハ発動機は、現地での自社のレピュテーション（評価・評判）の向上を図るとともに物流網やメンテナンス網を構築することで、二輪車事業の継続的な事業拡大も視野に入れた農業ビジネスを展開していると考えられる。

このように、自社事業の競争優位性を高め

るために農業ビジネスに参入することは、アフリカビジネスで、インド・中国企業などとの競合で差別化を図るための重要な戦略の一つとなる。

(2) 農業ビジネスにおける新たな事業の開発

「農業ビジネスにおける新たな事業の開発」とは、急成長する農業の生産性向上に大きく貢献する新たな製品・サービスを活用した事業を展開していくという視点である。

たとえば東レは、現在、南アフリカにおいて、日本の経済産業省やUNDP（国連開発計画）の支援を受けながら、砂漠・荒廃地を農地化・緑化して食糧不足を緩和するため、防砂網・植生基盤・点滴灌漑を組み合わせたシステムを小規模農家に普及させる事業を展開している。

このシステムは、繊維技術を持つ東レと、その繊維でチューブをつくる技術を確立したミツカワ、および点滴灌漑の技術を持つ前述のネタフィムが連携することで誕生した（詳細は、小池純司・平本督太郎・和泉隆則・野呂瀬和樹「気候変動の適応策に着目したフロンティア市場の開拓戦略」『知的資産創造』2013年4月号、参照）。このシステムはTICAD Vでも展示され、安倍晋三首相もブースを訪れ高い評価をしており、今後、日本の先進的な取り組みとしてアフリカ中への展開が期待できる。

農業ビジネスでのこうした新たな事業開発は、アフリカ市場の成長を加速させ、その結果、日本企業の継続的な成長も実現できるという、アフリカと日本とのWin-Winの関係を築き上げる一つの要素になるであろう。

2 農業ビジネスにおける アフリカ市場の主要国

広大なアフリカ大陸において、日本企業は農業ビジネスをどのように展開していけばよいただろうか。本稿では初めに、アフリカ54カ国のうち今後急成長が見込まれる農業ビジネスの主要国における農業の現状を紹介することで、日本企業による進出機会を明らかにしたい。

まず、農業ビジネスの主要国はどのような国であろうか。前述したとおり、アフリカの農業を加速する要素として注目すべきは、ICT・金融イノベーションである。そのため、ICT企業が地域拠点を構えるほど経済規模が大きく成長も著しく、国際開発金融機関・国際金融機関等の拠点もあり、かつローカルな金融機関の活動も活発という国でなら、農業ビジネスの大きな成長が見込まれる。

表3 アフリカ主要国の農業ビジネスの現状

		生産	一次加工	二次加工
望まれる状態		<ul style="list-style-type: none"> 一定規模の組織化された農業・水産業が確立されている 灌漑や農機の普及が進んでいる 原料の調達や生産が可能である 	<ul style="list-style-type: none"> 同じサイズにカットする技術を有している 農作物の品質が均一化されている 収穫後の物流網が構築されている 収穫後の品質の維持管理手法が確立されている 一定規模の一次加工業者が存在する 	<ul style="list-style-type: none"> ドライ製品や冷凍製品の製造法を用いて加工食品の製造が可能である 製造後、輸送や陳列に適したパッケージングが可能である 一定規模の二次加工業者が存在する
アフリカ主要国の状況	エジプト (B)	○農業の拡大により、農業資材と農業施設の需要が拡大している	○農産物の一次加工技術を持っている工場が存在している	○近年、二次加工業者は増加している
	モロッコ (A)	○灌漑設備を利用した大規模農業経営が行われている	○農産物の一次加工技術を持っている工場が存在している	○缶加工できる企業など、二次加工業者が存在している
	ナイジェリア (C)	●肥料使用率が低く、農機の普及も進んでいないため、生産性が低い	●機械化が十分に進んでおらず、砂糖や小麦粉などの装置型産業の拡大が望まれている	●一定規模の二次加工業者が少ない
	セネガル (C)	●農業が拡大傾向にある一方で、農業従事者の組織化が進んでおらず、農機・農業施設・設備が不足している	●果物等の生鮮食品の保管や物流の整備がなされておらず、一次加工機械等の導入が進んでいない	●一定規模の二次加工業者が限られている
	ケニア (B)	○小規模農家に対する育成ニーズは高い一方で、中規模農家が台頭している	○一次加工業者が増加してきている	●二次加工業者は存在するが、価格競争力は弱い
	エチオピア (D)	●小規模農家が多数を占めているとともに、農業生産性が低いため、耕作可能な農地が余っている	●一次加工業者が増加しているが、少ない	●二次加工業者が限られている
	モザンビーク (D)	●小規模農家が多数を占めており、組織化されていない	●一次加工業者が少ない	●特定分野では二次加工業者は増加しているが、全体では少ない

注) カッコ内のA、B、C、Dは本文に示した農業ビジネス状況と対応している
 出所) 野村総合研究所 経済産業省委託事業報告書「アフリカ地域のビジネス展開、インフラ案件形成支援に向けた海外投融資の活用方策に係る調査」、その他公開資料より作成

東西南北それぞれの地域の農業ビジネスにおける主要国をこうした観点から抽出すると、エジプト、モロッコ、ナイジェリア、セネガル、ケニア、エチオピア、モザンビーク、南アフリカとなる。ただし南アフリカは、他のほとんどのサブサハラ（サハラ砂漠以南）の国々と状況が異なり、すでに先進国と同じ水準の農業・食品市場が形成されている。そこで本稿では、南アフリカ以外の国々

を紹介する。なお、本稿では詳述しないが、先に挙げた国以外で今後農業ビジネスの発展が見込めるものとしては、前述のG8のNew Alliance for Food Security and Nutritionで重点国となっているブルキナファソ、コートジボワール、ガーナ、タンザニア、ベナン、マラウイが挙げられる。

野村総合研究所（NRI）は2012年度に、経済産業省委託事業「アフリカ地域のビジネス展開、インフラ案件形成支援に向けた海外投融資の活用方策に係る調査」を通じて、エジプト、モロッコ、セネガル、ナイジェリア、ケニア、エチオピア、モザンビークに拠点を置く41の金融機関などに対して、アフリカ地域における海外投融資の活用可能性に関するヒアリング調査を実施した。その際、金融機関から見て、「各国の農業ビジネスのどの部分に成長余地があるのか、投資余地があるのか」といった農業ビジネスに関する情報も入手した。

本稿ではこうした情報にNRIの独自の知見を加え、各主要国の農業ビジネスの現状を、生産、一次加工、二次加工、高付加価値化、**外食産業・小売業**——などのバリューチェーンを構成するプロセス別に整理した（表3）。その結果、農業ビジネスの状況によって、主要国は以下に示すA、B、C、Dの4つの段階に大きく分けられることが明らかになった。

**(A) 国内の消費市場の成長が著しく、
農業ビジネスのバリューチェーンの
すべての要素が整っている国**

(A)は、「国内の消費市場の成長が著しく、農業ビジネスのバリューチェーンのすべての要素が整っている国」である。主要国で

◎急成長市場（濃い網かけ） ●萌芽市場 ○成長市場（濃い網かけ）	
高付加価値化	外食産業・小売業
<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値製品の製造が可能である ● 大規模農業会社や食品加工会社が存在している 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中間層市場が一定規模あり、外食産業や小売業において、フランチャイズ展開などの組織化が進んでいる
<ul style="list-style-type: none"> ● 食品加工の高付加価値化ができる企業が不足している 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 消費市場の急拡大により、外食・小売業が急拡大している
<ul style="list-style-type: none"> ◎ 輸出向けの高付加価値製品の生産が可能である 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 消費市場の拡大により、外食・小売業が拡大している
<ul style="list-style-type: none"> ● 生活スタイルの変化によりパッケージ食品のニーズが高まっている一方で、対応できる事業者が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 人口の多さと中間層の拡大により小売業が活性化している
<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値化が可能な農作物の収穫が可能であるにもかかわらず、事業者の数は限られている 	<ul style="list-style-type: none"> ○ フランス系・スペイン系のスーパーマーケット事業者が参入しており拡大し始めている
<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値化の技術を有する企業が不足している 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 消費市場の急拡大により、外食・小売業が急拡大している
<ul style="list-style-type: none"> ● 食品加工などの高付加価値化の技術を有する企業が不足している 	<ul style="list-style-type: none"> ● 今後、スーパーマーケットなどの小売業の発展が有望視されているが、現状では十分ではない
<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値化技術はなく、南アフリカからの輸入に依存している 	<ul style="list-style-type: none"> ● 今後、スーパーマーケットなどの小売業の発展が有望視されているが、現状では十分ではない

はモロッコが該当する。

モロッコは農業や水産業が盛んで、食品加工・水産加工に高い技術を持つ事業者も多い。また、中間層の増加に伴い自国の消費市場が伸びているとともに、欧州市場への高付加価値食品の輸出も多い。現地企業向けに食品加工機械を納入している日本企業もある。今後こうした市場はさらに成長していくことが見込まれ、食品企業や食品加工企業にとっては、進出や事業拡大をすぐにでも検討すべき市場である。

(B) 国内の消費市場の成長は著しいが、農業ビジネスのバリューチェーンの一部が整っていない国

(B)は、「国内の消費市場の成長は著しいが、農業ビジネスのバリューチェーンの一部が整っていない国」である。主要国ではエジプトとケニアが該当する。

中間層の増加に伴い、両国とも自国の消費市場が伸びている。農作物の生産も増加傾向にあり、一次加工の技術を持つ事業者も増えている。しかし、二次加工や高付加価値化の技術を持つ事業者は限られており、ケニアのコーヒー、紅茶、ナッツなど一部の食品を除けば、急成長する自国の消費市場への供給は十分でなく、輸入に頼っている部分が多い。逆にいえば、二次加工や高付加価値化に対する事業機会が非常に大きい市場である。

(C) 国内の消費市場の成長は著しいが、農業ビジネスのバリューチェーンの大部分が整っていない国

(C)は、「国内の消費市場の成長は著しいが、農業ビジネスのバリューチェーンの大部

分が整っていない国」である。主要国ではナイジェリアとセネガルが該当する。

ナイジェリアとセネガルは、中間層の増加に伴い自国の消費市場が伸びているが、農作物や水産物の生産量およびそれらを食品に加工する技術を持った事業者は少なく、高付加価値食品の多くを輸入に頼っている。ただしセネガルは気候等の環境が良いため、農作物・水産物ともに今後成長する可能性が非常に高く、また、数は限られるものの、海外市場に製品を輸出している事業者も存在する。したがって、両国とも農作物・水産物の販売先は確保しやすいことから、生産・一次加工・二次加工・高付加価値化まですべてを包括した事業者や、個別のプロセスをITでつなぎ合わせるICT事業者にとっては事業機会が大きい市場だといえる。

(D) 成長の可能性は大きいですが、現時点では国内の消費市場が十分に成長しておらず、農業ビジネスのバリューチェーンの大部分が整っていない国

(D)は、「成長の可能性は大きいですが、現時点では国内の消費市場が十分に成長しておらず、農業ビジネスのバリューチェーンの大部分が整っていない国」である。主要国ではエチオピアとモザンビークが該当する。

エチオピアとモザンビークの農業ビジネスも、今後の成長は著しいと考えられるものの、現状では国内の消費市場も十分に成長していないため、まずは海外市場の販売先を確保し、そのうえで生産から高付加価値化までをカバーする一元的な農業ビジネスの事業展開が必要となる市場である。

表4 各国における事業機会が大きい主な農作物・水産物

	すでに輸出向け製品のバリューチェーンが確立している主な農作物・水産物	商業化による急成長が見込め、日本企業の参入余地が高い主な農作物・水産物	
アフリカ主要国の状況	エジプト	小麦、鶏肉・卵、綿花	テンサイ、ジャガイモ、トマト、ナッツ、牛乳
	モロッコ	オリーブ、エビ、オレンジ	—
	ナイジェリア	—	キャッサバ、小麦、牛乳、鶏肉・卵、カカオ豆、ゴム、パーム、シア、綿花、カニ、エビ、マグロ
	セネガル	—	コメ、小麦、トマト、綿花、サトウキビ、パーム油、カカオ豆、タコ、エビ、マグロ
	ケニア	マンゴー、ナッツ、コーヒー、紅茶、牛乳	コメ、キャッサバ、トウモロコシ、大豆、ジャガイモ、トマト、鶏肉・卵、サトウキビ、ナイルパーチ
	エチオピア	—	コメ、テフ、コーヒー、ゴマ、綿花、トマト、牛乳、鶏肉・卵、サトウキビ
	モザンビーク	—	コメ、キャッサバ、トウモロコシ、大豆、ジャガイモ、紅茶、パーム油、綿花、サトウキビ、タコ、エビ

出所) 野村総合研究所 経済産業省委託事業報告書「アフリカ地域のビジネス展開、インフラ案件形成支援に向けた海外投融資の活用方策に係る調査」、その他公開資料より作成

以上、農業ビジネスにおけるアフリカの主要国を4つの段階に分類したが、実際には、あるバリューチェーンが例外的に発達している地域・産物や、気候・土地条件によっては投資に対するリターンが低い地域・産物も存在する。そのため、事業機会の大きい主な農作物・水産物を国ごとに把握しておくことが重要となる(表4)。

たとえばエジプトとケニアは、前述したように農業ビジネスのバリューチェーンの一部が整っていない(B)に分類される国とはいえ、エジプトでは小麦、鶏肉・卵、綿花、ケニアではマンゴー、ナッツ、コーヒー、紅茶、牛乳のバリューチェーンは確立されており、両国で生産された高付加価値食品は、すでに国際市場での評価も高い。

また、各国ごとの気候・土地条件に適した成長が期待される農作物・水産物は、今後バリューチェーンを構築していく際に、さまざまな現地ステークホルダー(利害関係者)と連携しやすい分野であり、民間企業による事

業機会が大きいと考えられる。自社が推進しようとする事業と、各国のこうした状況とを照らし合わせたうえで事業展開を検討していくことが重要である。

Ⅲ 農業における新たなイノベーションと欧米・新興国企業の積極的な事業展開

これまで述べてきたとおり、アフリカにおける農業ビジネスの事業機会はさまざまな業種に拡大してきている。そこで本章では、農業における新たなイノベーションとして、

- 食品・外食・小売企業
- 食品加工・取引企業
- 農機メーカー、四輪・二輪車メーカー
- ICT企業

——のそれぞれの事業分野における欧米・新興国企業の先進事例を紹介することで、各業種の具体的な事業機会を示す。

1 食品・外食・小売企業の先進事例 (コカ・コーラ)

短期的な進出を考えれば、食品・外食・小売企業の場合、エジプト、モロッコ、ケニアのように民間農業企業が商業的に生産しているか、あるいは民間企業によりプランテーションや輸出向け製品のバリューチェーンがすでに確立されている市場に参入するのが望ましい。

しかし、そうした市場はすでに競争過多になっているケースが多い。そこで中長期的な視点から考えるのであれば、ナイジェリアやセネガルのように、国内の消費市場は成長しているにもかかわらず、農作物・水産物の生産は商業化されておらず、小規模農家や小規模漁師が自家消費用に生産している市場か、あるいは一部存在する農業組合などの団体が主体で生産している市場への参入が望ましい。

たとえば、ザ コカ・コーラ カンパニー（以下、コカ・コーラ）は、東アフリカ地域を中心に活動するボトリング会社であるコカコーラ・サブコ、ビル・アンド・メリンダ・ゲイツ財団、テクノサーブと連携し、ウガンダとケニアの小規模果樹農家に技術支援や金融サービスを提供し、収穫されたマンゴーやパッションフルーツなどの果物をコカ・コーラがジュースの原料として買い取る「Project Nurture」を展開している。

同プロジェクトのスタートは2010年で、5000万人以上の小規模果樹農家の収入を14年までに倍増することを目標としている。ケニアとウガンダでは、生産したマンゴーを用いてすでに「ミニッツメイドマンゴー」として販売しており、コカ・コーラにとっては、製

品の原材料となる新鮮な果実を現地で安定的に調達することによって、経営の安定化、コスト削減、成長する現地消費市場での競争力強化といったメリットが得られる。コカ・コーラはこうした経験を活かして、中南米のハイチでもマンゴー農家を支援するプロジェクトを展開しており、ジンバブエやナイジェリア、ガーナでの展開も視野に入れている。

コカ・コーラのプロジェクトを通して、アフリカでの農業支援は、他国・他地域への横展開にも有用であることが読み取れる。コカ・コーラのように、農業のノウハウを持つ非営利組織（テクノサーブ）と連携し、篤志家や開発援助機関からの支援を受けながら自社で新たな市場を開拓していくということは、食糧危機が今後一段と深刻化していく可能性が高まるなかにあつて、食品・外食・小売企業の安定的な経営には欠かせない取り組みになっていくと考えられる。

2 食品加工・取引企業の 先進事例 (DADTCO)

食品加工・取引企業にとって短期的な進出を考えれば、エジプト、モロッコ、ケニアのような、農業から二次加工まで組織化され生産されている市場に参入するのが望ましい。理由は、食品加工機械の稼働率を一定以上に保つ、もしくは食品・外食・小売企業に農作物・水産物を販売するには、農業・水産業が商業化されており農作物・水産物を安定的かつ持続的に調達できる環境が必要だからである。また、現地に食品企業が複数存在し競争関係があることで、食品加工・取引企業にとっての事業機会が大きくなることも想定される。

他方で、そうした市場はすでに競争過多になっているケースが多いため、中長期的な視点に立てば、ナイジェリア、セネガル、エチオピア、モザンビークのような、現状では農業の商業化・組織化が進んでいないものの、これから投資の活発化が見込める市場に進出するのが望ましい。

たとえばオランダの農業・食品加工企業DADTCO (Dutch Agricultural Development and Trading Company) は、ナイジェリアで、オランダの開発援助機関DGIS (Directorate-General for International Cooperation)、国際機関IFDC (International Fertilizer Development Center) と連携し、移動可能な小工場「AMPU (Autonomous Mobile Processing Unit)」を活用した食品加工・取引事業「キャッサバプラス」を展開している。

これは、主にキャッサバを加工して食品会社に販売する事業で、小規模農家から調達したキャッサバをAMPUで洗浄・皮むき・細断・選別・脱水して高品質なキャッサバケーキとして一次加工し、その後工場で高品質なキャッサバ粉に二次加工して食品会社へ販売している。

DADTCOは、ナイジェリアだけでなくモザンビークやガーナでも同様の取り組みをしており、ナイジェリアではFlour Mills of Nigeria、モザンビークではSABMillerの子会社であるCervejas de Moçambique、ガーナでは同じくSABMillerの子会社であるAccra Breweryを主要顧客としている。SABMillerは、DADTCOとの取引を通じてモザンビークとガーナ両国で、キャッサバを原材料としたビール「Impala」の販売を開始している。DADTCOは、ガーナでの初期

投資総額710万ドルを4年で回収する見込みとし、5年後のIRR (内部利益率) を38%と設定している。

この事業を通じた現地農家への影響力は大きく、各国で1400~1500人の小規模農家の農業生産性の向上・農業経営の安定化に貢献している。アフリカでは道路など交通インフラが整備されている地域は非常に限られている。そのため、収穫した農作物を食品加工事業者へ運ぶ際に多くが腐敗や傷みなどで損失してしまう。DADTCOのように、食品加工・取引企業が小規模農家の住む場所まで積極的にアプローチしてバリューチェーンをつなぐことができれば、食品加工・取引企業は、他社の参入前に食品・外食・小売企業との安定的な取引を確立できるようになる。

3 農機メーカー、四輪・二輪車メーカーの先進事例 (LK International Company)

短期的な進出を考えれば、農機メーカー、四輪・二輪車メーカーには、エジプト、モロッコ、ケニアのような、農業から二次加工まで組織化して生産されている市場が望ましい。農業組合などの組織に対する販売戦略が容易で、こうした組織に金融サービスとともに農機、四輪・二輪車を販売するのである。

しかし、このような市場はすでに競争過多になっている可能性が高く、しかも、多くの日本企業は、価格競争で勝つことはできない。中長期的な視点からは、ナイジェリア、セネガル、エチオピア、モザンビークなどで商業農業・水産業が確立される前の早い段階に参入することが望ましい。こうした市場に対して、高品質な農機、四輪・二輪車および

充実したメンテナンス網に支えられた生産性の高い農業の重要性を浸透させていくことが、競争に打ち勝つ大きな要因となる。

たとえば、ガーナと英国とのジョイントベンチャーである農機・四輪・二輪車メーカーのLK International Companyは、二輪車やトラックの輸入販売を主事業としながらも、こうした製品を改造した農機を販売している。研究開発は英国で行い、低価格化のため中国で生産し、ガーナの食糧農業省と連携して現地農業従事者に多目的農耕三輪車の普及を進めている。

LK International Companyは、ガーナでは「モーターキング」というブランド名で事業を展開しており、二輪車の後輪を改造して三輪車にし、農作物を積める荷台をつけたり、付属品で灌漑用水装置なども設置したりできる。同社の取り組みは、自社製品にこだわらず、現地ニーズに合わせて既存の製品を改造し提供しているという点で注目される。農機・四輪・二輪車メーカーは、LK International Companyのように、既存の製品群にとらわれずに、まずは現地の農業従事者のニーズに適したモビリティを提供することが必要である。

さらにいえば、「人間の活動の質と量の向上・拡大」というモビリティの原点から自社の提供価値を見つめ直し、農機・四輪・二輪に共通する動力源を核として、現地に適した製品を開発・普及させていくことが重要である。このようにすることで、アフリカで急激に成長する農業ビジネスのバリューチェーンのあらゆるプロセスで事業機会を見出せるようになるだろう。

4 ICT企業の先進事例 (シュナイダーエレクトリック)

ICT企業の農業ビジネスにおける事業機会は、1つにはICTサービスの提供を通じて、バリューチェーンの各プロセスを担う個々の事業の生産性を拡大する、2つ目には、各プロセス間の情報格差を埋め合わせてバリューチェーンを結合する——という領域にある。

特にエネルギー管理分野や、携帯電話を通じた情報サービス・金融サービスの提供は、今後あらゆる国で急速に拡大していくと予想される。たとえばケニアやルワンダのように携帯電話による金融サービスが広く普及し、携帯電話網を活用して新規事業を立ち上げようとする起業家が多く、そうした起業家を積極的に支援している国では、ICTサービスの成長が加速化していくであろう。

他方、ICT企業は従来農業ビジネスとの接点が少なく、他業界と比べると技術革新が圧倒的に速いため、事業参入のタイミングを見極めるのが難しい。そこで求められるのは、事業に主体的にかかわろうとしている事業パートナーを発掘し、そのパートナーを事業主体としてさまざまな事業サービスを同時並行で進めていくことである。

たとえば、フランスの大手エネルギー管理企業シュナイダーエレクトリックは、アフリカなどでBoP (Base of the economic Pyramid) 関連ビジネスを立ち上げる起業家に投資するために、自社の従業員や外部の機関投資家の資金を中心とした投資ファンドを運営している。この投資ファンドの大部分は債券等による安定的な運用であるが、一部の資金は、革新的なエネルギー関連事業を展開する起業家に投資している。特にアフリカで

は、革新的なエネルギー関連事業と農業ビジネスとを組み合わせている起業家を支援している。

具体的には、投資ファンドを通じてセネガルの再生可能エネルギー事業者のKAYERを支援している。KAYERは、現地の農業組合等に対し灌漑用水の設置・運営などを目的とする太陽光発電システムを提供している。現時点では数千万円規模の事業にとどまっているが、毎年30～40%成長しており、現地の農業ビジネスの成長を自らの事業の成長に確実に結びつけている。

多くの日本企業同様、シュナイダーエレクトリックも巨大企業であるがゆえに、農業ビジネスのようにこれまで接点の少なかった事業への進出には非常に慎重である。とはいえ、慎重になりすぎていては現地のICTの革新的な発展についていけず、事業機会を逸してしまう。だからこそ、自社が手をつけにくい事業に対しては、「現地起業家への支援」という形を取ってさまざまな事業にかかわっている。現地起業家への投資を通して経営に積極的にかかわることで、現地起業家が推進しようとしている事業が成り立つのか、成長性は高いのか、事業を成長させる際の成功要因は何か——といった生の情報を把握しようとしている。

シュナイダーエレクトリックは起業家に対して投資家としてかかわるだけでなく、社内の「プロボノ制度（専門知識を活かした社会貢献）」と連携し、出資先の現地企業に自社社員を派遣し、技術協力を通して投資先の成長を加速させると同時に、現地の情報を取り込もうとしている。自社にとって未知の領域であっても、このような形の先行投資によっ

て現地の生の情報を入手できれば、事業参入のタイミングの精度を高めることができる。そしてその際は、「現地企業への投資・技術協力→事業提携→M&A（企業合併・買収）あるいは合弁会社設立」のように段階的に参入することで、事業上のチャンスやリスクを見極めながら、円滑に本格的な事業を展開できるようになるだろう。

IV 日本企業による新規事業推進に向けた提言

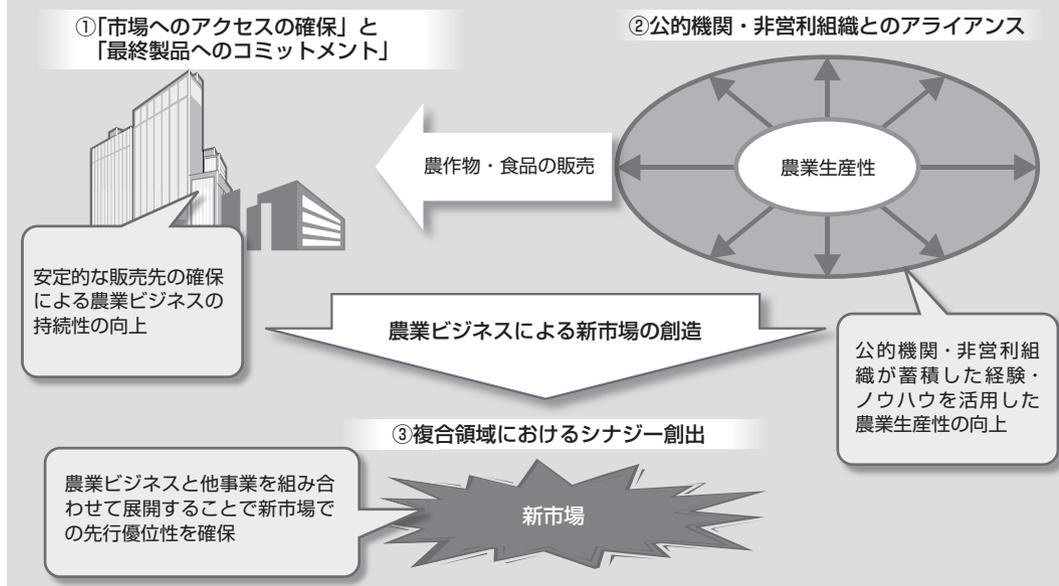
最後に、日本企業がアフリカ市場の農業ビジネスに新規参入するうえで重要となる3つのポイントを示す（次ページの図4）。それは、

- ①「市場へのアクセスの確保」と「最終製品へのコミットメント」
 - ②公的機関・非営利組織とのアライアンス
 - ③複合領域におけるシナジー創出
- である。

1 「市場へのアクセスの確保」と「最終製品へのコミットメント」

農業ビジネスが成り立つには、農作物や加工した食品を購入してくれる顧客がバリューチェーン上に確保できているという「市場へのアクセスの確保」と、最終顧客である消費者に高く評価されるよう、食品の質を高める「最終製品へのコミットメント」が重要である。事業展開上、自社がバリューチェーンの一部のプロセスにしか関与しない場合であっても、「市場へのアクセスの確保」、および「最終製品へのコミットメント」がバリューチェーンの最終プロセスで確保されていなけ

図4 農業ビジネスへの事業進出上重要になる3つのポイント



れば、バリューチェーン上で資金の流れが滞る可能性が高くなるため、事業を持続的に成長させていくことは難しい。

● 市場へのアクセスの確保

「市場へのアクセスの確保」という観点からいえば、海外市場や国内市場に自社の農作物を大量に購入してくれる顧客との強固なつながりがあるか、あるいは現地パートナーがそういう顧客とつながりがあるかが、農業ビジネスの成否を大きく分ける。もしもそうしたつながりがないのであれば、まずそのつながりをつくるか、もしくはそうしたつながりのある現地パートナーと提携することから始める。

これまでもさまざまな開発援助機関がアフリカの農業を支援してきたが、市場に対してこうしたアクセスを確保できない取り組みの場合は、農業生産性が向上したとしても、結果的に農業従事者の所得向上にはつながら

ていない。したがって、どのような業種であっても、事業の実現性を高めるにはこの点を確保することが重要である。

他方、アフリカの消費市場が急拡大していることを理由に、海外の食品会社がアフリカへの進出を検討・推進しても、現地で原材料が調達できずに事業範囲が極端に限られてしまう、もしくは原材料は海外から調達してくるしかなくその分利益が減少してしまうというケースをよく耳にする。日本企業で進出している味の素や日清食品も同様の課題を抱えていると考えられる。逆にいえば、アフリカの農業ビジネスにはまだ手つかずの事業機会があり、早期に参入することで、販売先の安定的な確保という農業ビジネスにおいて非常に重要な出口確保が可能になる。

● 最終製品へのコミットメント

ただし、「市場へのアクセスの確保」を実現するには、「最終製品へのコミットメン

ト」も併せて重要となる。たとえば、食品企業が原材料を調達する際、自らの最終製品の質を保つために、農作物の質、すなわち味・硬さ・形・大きさ・色などが均一であることを重視するのは当然である。その基準を維持するには、食品企業の求める質を栽培前から細かく把握しておく必要があり、こうした基準を保ったうえで食品企業が調達する量を安定的に栽培する必要もある。気候変動などにより農作物が壊滅することもありうる。そうしたリスクを考慮したうえで、地理的に離れた複数地域で栽培してリスクを回避するなどの工夫によって初めて継続的な調達契約が可能となる。

「最終製品へのコミットメント」とは、日本企業がもともと得意としてきた考え方であり、日本企業の強みでもある。事実、日本の地方の中小企業が製造している食品加工機械は、アフリカでも非常に高い評価を受けている。

たとえば、カニカマ製造装置メーカーであるヤナギヤ、パンなどの製造に必要な自動成型機のレオン自動機、インスタントラーメンの麺製造機の大竹麺機がその代表企業である。こうした企業は、食品加工機械メーカーであるにもかかわらず、顧客である食品企業と連携し、最終製品の味を高めるために自らの社員を現地に派遣し、食品加工機械を現場で調整している。インド・中国企業などが食品加工機械を納めるだけで最終製品に関与しない一方で、原材料や現地の気温・湿度・水の特性などの諸条件によって味が大きく変わることに配慮して最終製品の質にまでこだわる日本企業への評価は非常に高い。特に西アフリカを中心とするフランス語圏では味に対

する基準が非常に厳しいため、日本企業の持つこうした強みは、現地において非常に大きな競争優位性となるであろう。

2 公的機関・非営利組織との アライアンス

次に重要なのが公的機関・非営利組織とのアライアンスである。農業ビジネスは地理的条件や気候などに大きく影響を受けるため、現地での農業経験が非常に重視される。そうした経験を豊富に持つのは、これまで長期間にわたり現地で農業支援をしてきた公的機関・非営利組織である。これらの機関・組織による支援は、畝をつくって水はけを改善し農作物の生育を管理しやすくすることや、収穫した農作物が輸送中に傷まないようにプラスチック製のかごで養生することなど、基本的ではあるが農業生産性が確実に高まる手法を複数組み合わせるものが多い。こうした機関・組織と連携することにより、現地の実情に合った農業ビジネスを、比較的迅速かつ容易に立ち上げることができる。

また、その後の横展開まで考えるのであれば、特定国だけではなく、さまざまな国で同様の展開をして現地の小規模農家とのネットワークや信頼関係を構築している公的機関・非営利組織との連携が有効である。具体的には、日本企業がアフリカ市場に進出する際に最も有効に活用できる経験・ノウハウは、JICA（国際協力機構）に蓄積されている。JICAはアフリカ各国で農業プロジェクトを手がけている。こうした農業プロジェクトと連携することが、農業ビジネスの効率的な推進に有益である。さらにJICA筑波では、「小規模農家用適正農機具開発普及コース」とし

て、日本型の農機をアフリカ仕様に変更・改造する研修に、アフリカ各国の農業関係省庁からスタッフを招いている。JICAのこうした知見やネットワークを活用することで、国ごとに異なるアフリカの農業環境に合致した農業ビジネスが可能になるだろう。

以上の観点に加えて、もちろん農業ビジネスの起爆剤となるICT・金融サービスの活用に精通した公的機関・非営利組織との連携も欠かせない。

農業ビジネスはバリューチェーンがつながって初めて事業性が高まる。そうするには、ICT・金融サービスを活用してバリューチェーンの断絶を解消する必要がある。幸いにも、前述したテクノサーブのように、近年はICT・金融サービスを積極的に活用して農業支援をする非営利組織が増えてきている。早期の進出によってこうした非営利組織と連携し、農業ビジネスを組成していくのである。

3 複合領域におけるシナジー創出

最後に重要なのは、複合領域におけるシナジー創出である。農業ビジネスが重要なのは、アフリカの農業市場が急拡大しているからという理由だけではなく、アフリカの今後の消費市場における競争優位性を確保するには、農業市場にアクセスすることが極めて効果的だからである。そのため、他事業と区別して農業ビジネスだけを推進するのではなく、他事業とのシナジーを積極的に創出していく必要がある。

たとえば、農業ビジネスは分散型インフラビジネスとの相性が非常に良い。日本企業でいえばヤマハ発動機やウェルシィが、東アフリカで安全な水の供給と農業とを組み合わせ

た事業を展開している。両社は村落向けの浄水装置を販売しており、こうした分散型インフラが継続的に利用されていくようになるには、現地の人々に、川から汲み上げた無料ではあるが不衛生な水ではなく、有料であっても安全な水を使うほうがよいという価値観を提示しなければならない。

それには、健康な生活は安全な水からという衛生教育と併せて、安全な水が購入できるように収入を高める必要がある。そのために、飲料水・生活用水だけではなく灌漑用水までも提供し、前述した点滴灌漑などにより農業生産性を高めて農業従事者の所得を向上させるのである。

太陽光発電のような分散型エネルギーも同様で、太陽光発電によって農業生産性の向上が見込めるのであれば電力への支出を増やせるようになり、前述のKAYERのように事業の拡大可能性も高まる。

農村部において農業は生活の中核である。ICTや金融サービスといったツールの活用や、水やエネルギー等の基本的なインフラの設置など、農業所得の向上の仕掛けをつくれれば、農村部全体の発展が促される。これによって生活向上のためのさまざまな需要が生まれ、農村部全体の生活向上に早くからかかわってきた企業は、結果としてその新市場における先行優位性が高まる。農業ビジネスを単独のビジネスと捉えるのではなく、アフリカ市場とともに自社が成長していくうえでの重要なビジネスと位置づけることこそが、今後大きく成長していくアフリカ市場における日本企業の存在感を高めることにつながる。

以上、アフリカにおいて日本企業が農業ビ

ビジネスに進出する際に重要となるポイントを提示した。TICAD Vで示されたように、アフリカの成長に日本企業が貢献することは、日本企業のこれからの継続的な成長にも大きくかかわってくる。アフリカの急成長は、現地に行けば誰もが肌で感じることができる。その成長を持続可能なものとし、その成長力と自社の事業との結びつきをさらに強めていかななくては、現地での事業成長はありえない。

本稿が、農業ビジネスを起爆剤として、最後の巨大市場アフリカにおける日本企業の事業拡大に貢献するとともに、日本とアフリカ

との共存共栄の関係の発展に貢献することを強く望む。

著者

小池純司（こいけじゅんじ）

公共経営コンサルティング部グループマネージャー
専門は新興国市場向け事業戦略・参入支援、公的セクターのマネジメント改革、公的金融など

平本督太郎（ひらもととくたろう）

公共経営コンサルティング部主任コンサルタント
専門はBoPビジネス支援、アフリカ市場進出支援、コーポレートベンチャー制度構築・運用支援、CSR戦略策定支援、次世代経営人材育成など

中国における資産証券化再開の意義

神宮 健

資産証券化業務が再開され注目を集めている。情報開示がしっかりなされれば、新たな資金調達ルートとして「シャドーバンキング」問題の緩和にもつながると期待される。

資金の効率利用を打ち出した当局

中国の金融市場は、2013年6月に短期金利が急騰するなど、大きく変動した。この間の最大の特徴は、中国人民銀行が銀行システムに資金を供給しなかったことである。人民銀行は、金利安定化よりもオフバランス取引を含む信用拡大を抑制することを重視したといえよう。

一方、中国経済は鈍化傾向にあるため、当局は信用総量をあまり増やさずにその構成を改善させる方向を打ち出している。資金が流れにくい中小企業や三農（農業・農村・農民）関係向けの金融が重視されている。

資産証券化の経緯と現状

こうしたなか、2013年7月に国務院が発表した「金融の経済構造調整と経済発展方式の転換および高度化へのサポートに関する指導意見」（以下、「金十条」）では、金融機関の資金を活性化し零細企業の発展をサポートするために、「融資資産証券化の通常業務化を徐々に推進する」としている。

このように、マクロ経済運営の点からも資産証券化は注目を集めている。ここで中国の資産証券化の経緯と現状を見ると、中国の資産証券化は銀行間市場の融資資産証券化と証券会社の企業資産証券化の2種類に

大きく分けられる（表1）。

銀行間市場では、2005年4月に「融資資産証券化試行管理弁法」（人民銀行・銀行業監督管理委員会、以下銀監会）が発表され、同年12月に最初の銀行融資資産証券化商品が発行された^{注1}。ただし2009年以降は、国際金融危機の影響を受けて停滞した。

2012年5月に、「融資資産証券化の試行のさらなる拡大の関連事項に関する通知」（人民銀行・銀監会・財政部）が発表され、融資資産証券化が再開された。今回の試行限度額は500億元で、2013年7月24日までに計23本、228億5400万円の融資資産証券化商品が発行されている^{注2}。

現時点で融資資産証券化は試行段階にあるが、上述のように通常業務化に向かっている。融資資産証券化の原資産は大企業向け融資が多いが、「金十条」を受けて、零細企業の融資資産証券化も視野に入っている。

また、銀行間債券市場では、2012年8月に「銀行間債券市場の非金融企業資産担保手形の手引き」（銀行間市場取引業者協会）が発表され、企業（金融業を除く）の資産証券化商品である非金融企業資産担保手形（ABN）が発行可能になった。2013年7月24日までに、合計29本、97

億元が発行されている^{注3}。

一方、証券会社の企業資産証券化は2005年8月に試行が開始された。その後目立った動きはなかったが、こちらも証券監督管理委員会（証監会）が証券業界の規制緩和の一環として2013年3月に「証券会社資産証券化業務管理規定」を発表し（3月15日発表、即日実施）、資産証券化が試行段階から通常業務になったことで活発化している^{注4}。同5月の証券会社の創新（革新）大会はリスク管理が前面に出たものの、資産証券化業務は2013年の革新の重点の一つである^{注5}。

2013年7月現在で、17本、350億元以上の「専項」（専門口座）資産管理計画が発行されている^{注6}。原資産は、リース、污水处理料などである。最近では、東方証券資産管理会社の「アリババ専項資産管理計画」が証監会の認可を取得した。中国初の小口貸出を原資産とした資産証券化商品である。

今後の期待と課題

資産証券化が再開された背景は、やはり銀行のオフバランス取引の拡大と無関係ではないであろう。シャドーバンキング問題の中核である銀行のオフバランス取引の本質は規制回避の迂回融資であるが、方法のうえでは事実上証券化の手法が使われ

ている例も多い。現状を見ると、オンバランス取引に対してもオフバランス取引に対しても、規制を厳しくすればするほど新たなオフバランス取引のスキームがつくられることになり、その結果、リスクの所在がわかりにくくなってしまった。むしろ、しっかりした情報開示を前提に正式な資産証券化を再開したほうがよいとの判断であろう。

証券化のプラス面としては、当局が意図するように、資産証券化の本来的な機能により、資金利用の活性化が期待されることである。特に企業金融に新たなチャネルが開かれる。原資産が優良であれば、会社自体の信用度が高くなくても資金調達できるため、上述のように特に中小企業金融の観点から期待されている。証券会社にとっては、「専項」資産管理計画を使うことで株式・債券発行以外の企業金融業務への道が開かれたことは、業務の多角化の点から大きな意義を持つ。

マイナス面としては、現時点では資産証券化商品の流動性が低く、発行コストが高くなる点などが指摘されている。投資家も銀行が中心であり多様化されていない。ただし、この点は長らく発行がなかったため、いたしかたない面もある。今後は発行が増えるにつれて流動性の改善が期待される。証券会社は、同じく新業務の一環である証券会社の店頭市場を使い、マーケットメイクすることも可能であろう。

最も懸念される点は、オフバランス取引規制が厳しくなるなかで、資

表1 中国における資産証券化の経緯

銀行間市場	
2005年 4月	人民銀行・銀監会「融資資産証券化試行管理弁法」、第1回試行、限度額150億元
2005年 12月	国家開発銀行 ABS債券（融資資産証券化）41億7700万元、中国建設銀行 MBS債券（住宅抵当融資証券化）30億1700万元
2007年 4月	第2回試行、限度額600億元
2009年	国際金融危機を受け、発行されなくなる
2012年 5月	人民銀行・銀監会・財政部「融資資産証券化の試行のさらなる拡大の関連事項に関する通知」第3回試行となる。限度額500億元
証券会社	
2005年 8月	試行開始。第一号は中金公司「中国聯通CDMAネットワーク租賃収益計画」
2009年 5月	証監会「証券会社企業資産証券化試行業務手引き（試行）」
2013年 3月	証監会「証券会社資産証券化業務管理規定」、資産証券化は通常業務へ

出所) 中国人民銀行「中国金融市場発展報告」各年版、証監会サイト、各種報道より作成

産証券化が地方政府の融資平台などへの新たな迂回融資の手段として使用されないかということである。政府の推進する都市化の資金需要を賄う手段として資産証券化に期待する向きもある。ここで情報開示やそれに基づくプライシングが不十分なままでは、リスクの所在・評価が曖昧であるというこれまでの問題の繰り返しとなり、さらに投資家が多様化すればむしろリスクが拡散してしまう。証券化される資産ごとに情報が開示されることで、これまでのオフバランス取引に比べて透明度が上がるのが期待される。

注

- 1 2005年12月15日、国家開発銀行と中国建設銀行がそれぞれABS債券

- (41億7700万元)とMBS債券(30億1700万元)を発行した
- 2 上海清算所。なお、2005～08年末までの発行実績は累計11本、667億8300万元
- 3 上海清算所
- 4 『金融ITフォーカス』2013年5月号(野村総合研究所)参照
- 5 他は、資産管理、債券市場、店頭市場の試行、組織革新と企業統治である
- 6 証券会社の資産証券化では、「専項」資産管理計画が証券化のSPV(特別目的事業体)として使われる

『金融ITフォーカス』2013年9月号より転載

神宮 健(じんぐう たけし)
NRI北京金融システム研究部長

野村総合研究所のタイ・バンコク拠点が始動

主催：野村総合研究所タイ 開催日：2013年7月12日 会場：シェラトン・グランデ・スクンビット（バンコク）

成長著しいASEAN（東南アジア諸国連合）における4番目の拠点として、NRIグループは2013年1月、野村総合研究所タイ（Nomura Research Institute Thailand、以下、NRIタイ）をバンコクに設立し、4月より営業を開始した。

これを記念して、7月12日にバンコク都内のホテルで、在タイ日系企業などを招いた「NRIタイ開設セミナー」と懇親会、報道関係者を集めた記者説明会を開催した。

本セミナーでは、常務執行役員・コンサルティング事業本部長の此本臣吾の挨拶に続き、NRIタイ社長の水野兼悟が、タイやASEANのビジネスの現状と、今後、NRIタイが進めようとしている事業活動について発表した。さらに、グローバル製造業コンサルティング部の小林敬幸が「ASEAN統合による産業構造変化と日本企業の戦略」と題し、自動車産業を例に挙げて、ASEAN各国の事情および進出している海外自動車メーカーの状況を解説し、日本企業が取るべき施策を提言した。最後は、執行役員・コンサルティング事業本部副本部長の村田佳生の挨拶でセミナーを締めくくった。

続いて開催された懇親会では、NRI代表取締役社長の嶋本正が開会の挨拶を述べ、タイ政府より投資委員会（BOI）のチョクディー・ゲウセン副長官、日本大使館より岩間公典公使が来賓として挨拶した。セミナーと懇親会には、タイと日本の政府機関、在タイ日系企業などから百数十人が来場した。また、日本をはじめ、シンガポールや香港、インドなどアジアの各拠点から集まったNRIグループ社員が来場者との交流を深めた。

さらに、日系媒体の記者13人が集まった同日開催の記者説明会では、嶋本と水野が登壇し、NRIの中国・アジア戦略を説明した。記者からは、今後のタイにおける有望産業や、NRIのタイでの事業展開について質問があった。この記者説明会の模様は、タイで発行されている日本語新聞・雑誌などに大きく取り上げられた。

タイは自動車産業や電子産業などの分野で日系製造業の集積が進んでいる。加えて、2020年ごろには、タイ国民の1人当たりGDP（国内総生産）が1万ドルに達すると見込まれ、台頭する富裕・中間層をターゲットとしたサービス業の進出・発展も続いている。

NRIタイは、投資委員会より投資貿易促進支援およびソフトウェア開発に関する事業承認を取得しており、日本企業および他のグローバル企業に対して、コンサルティングおよびシステムソリューションサービスを提供する。また、ミャンマーなどメコン川流域諸国への日系企業の関心の高まりを踏まえ、こうした国に関する投資環境調査や、現地パートナーとの合弁事業推進等のコンサルティングなどを通じて、日系企業のASEANにおける事業拡大を支援していく。

NRIグループでは、今後も日系企業のグローバル展開への支援を積極的に進めていく。

本セミナーについてのお問い合わせは下記へ

野村総合研究所タイ 水野

電話：+66 2611 2951

電子メール：k-mizuno@nri.co.jp