

MESSAGE

2

将来の予測可能性とイノベーション

小粥泰樹

## 特集 フロンティア市場 中東・アフリカ

4

変貌する中東・アフリカ市場

小池純司

なぜ今、中東・アフリカなのか

14

中東市場への進出戦略

小池純司、林田宏一  
霜越直哉、三輪紀人

30

最後の巨大市場への進出

小池純司

アフリカ市場に向けた4つの戦略

平本督太郎

NAVIGATION & SOLUTION

48

製造業に求められる事業開発機能

青嶋 稔

「意味的価値」「プロセス価値」実現に向けた改革の方向性

塩野正和

吉田早織

NY FINANCIAL OUTLOOK

68

「貯蓄から投資へ」の本格実現に向けた必要条件

吉永高士

NRI NEWS

70

2020年に向けたIT市場の動向

桑津浩太郎

FORUM & SEMINAR

74

「アベノミクスと世界経済のゆくえ」

「グローバル競争の新潮流」の2テーマで講演

# 将来の予測可能性と イノベーション

執行役員金融ITイノベーション事業本部長

**小粥泰樹**



人も企業も不確実性の高い世の中であって、将来のリスクに対処すべく過去の事例を調べて傾向を探り、将来の意思決定に役立てようとする。より良い将来をつかみ取るという目的において、このような努力自体は必要であるし、むしろ将来とやみくもに対峙するのではなく、過去や現在の分析結果に基づいて判断することは積極的に推奨されるべきものである。

しかし、このような分析結果の将来予測能力が高ければ高いほど、そして、個々の人や企業がその情報に基づいてより良い行動を選択しようとするほど、人類全体や産業界といったグループ単位での活力を損なう可能性がある、と聞いたら驚くであろうか。この、やや逆説的な主張が実際に懸念されるケースとして、人が遺伝子情報に基づいて将来の意思決定を下す場合に注目してみよう。

2013年、中国のエリート養成機関で、スポーツ選手や芸術家の育成過程において遺伝子解析の結果を積極的に活用している事実が報道され、一時日本でも話題になった。遺伝子解析技術が進んで人間のさまざまな能力について遺伝的な根拠が確かめられつつあり、持久力や音感といった先天的な才能をチェックすることができるという。2020年の東京オリンピックに向けてポテンシャルのある若いアスリートを選抜し育成強化しようとしている日本にとっても関心のあるテーマである。

上述の報道番組では、ある少女が遺伝子解析の結果を受けて種目変更する様子が報告されていた。現時点で、人の潜在能力に対する遺伝子解析の説明力がどのような水準にあるのかは知らないが、たとえば遺伝子解析の結果を受けて

持久力が必要な競技に向いていないという事実がわかり、そのような持久力を要する競技をその子どもが選択しなくなるのだとしたら、それでいいのかと疑念を抱きたくなる。能力に応じて振り分けること自体を気にしているのではない。現在でも競技会などを通じて優秀な選手を選び出すプロセスはある。問題と思われるのは、子どもたちが最大限の努力をする前から遺伝子検査の結果として選別されてしまう危険性である。遺伝子情報に基づいて人々の将来が自動的に割り付けられていくというSF小説のような世界がそのまま実現するとは思えないが、中国のニュースはそのような世界の可能性を連想させるものであった。

もちろん、分析結果を鵜呑みにせずに遺伝子情報も数あるアドバイスの一つとして活用すればいいのだという冷静な意見もあろう。要は情報の受け取り方次第なのだ。しかし、厄介なことに、遺伝子情報というものがどこまで個々人の将来について予測可能性を与えるのか、専門家以外の者には判断することが難しい。研究が進めば、人の潜在能力についてすべて明らかになるかもしれないという幻想を捨てきれないところに遺伝子情報のすごさがある。ハリウッ드의有名女優が遺伝子検査の結果として将来のがん発症リスクが極めて高いことを知り、発症確率を下げるためにまだ発病もしていない健康な両乳房を切除したというニュースは記憶に新しい。遺伝子情報の高い将来予測性が示された時に、その情報を単なる参考情報とやり過ごすことが難しくなるのは容易に想像できる。

少し空想を進めて、遺伝子検診が普及し、誰もが自らの遺伝子情報を知りながら暮らしてい

る世界があるとしよう。他者から強制される状況になかったとしても、遺伝子情報が高い将来予測性を持つかぎり、人々はそれを最大限活用しようとするだろう。個々人のレベルで見れば自分に適した職業を無駄な努力を省略して選択できるし、疾病などのリスクも極小化できるし、いいことばかりだろう。

しかし、社会全体、あるいは人類全体の観点から見たらどうか。遺伝子解析の将来予測がパワフルであればあるほど、人々の能力はその特質に応じて最適配分されていくことになる。社会全体の効率性は高まるものの、人々が無駄な努力を削ぎ落として遊びがなくなってしまうら、それまでの分析では捉えきれない新たな能力を発見する機会はずる損なわれるかもしれない。走力も体格もプロ選手として飛び抜けた水準にないのに、パスの蹴り出しの正確性と広い視野を備えた抜群のゲームセンスでサッカー日本代表の要としてプレーし続ける遠藤保仁選手のような例もある。イノベーションを「それまでの常識やフレームワークを超えたもの」と定義するかぎり、将来に向けた最適化はイノベーションの阻害要因となる。成功した大企業において、特定の目的のために経営リソースが効率的に配分された結果として、新たなイノベーションを起こしたり、新たなイノベーションに追随したりすることが難しくなるという「イノベーションのジレンマ」を連想させる。

現実的には、遺伝子解析がどれほど進歩したとしても、解析結果から人の将来についてわかる部分は極めて限定的だと思っている。これを悲観的な予測というべきか楽観的な予測というべきか、悩ましいところではあるが。

(おかいやすき)

# 変貌する中東・アフリカ市場

## なぜ今、中東・アフリカなのか



小池純司

### CONTENTS

- I なぜ今、中東・アフリカなのか
- II 中東ビジネスの誤解と実態
- III アフリカビジネスの誤解と実態

### 要約

- 1 中東・アフリカの成長は、資源ブームにより牽引されてきた。現在、中東・アフリカには、ASEAN（東南アジア諸国連合）諸国に匹敵する富裕層が存在する。また、将来的にも、アフリカの若年層人口は中国・インドを大幅に超え、中東においては今後、米国以上の水準が続くことから市場拡大に期待が持てる。
- 2 こうした中、欧米企業の中東・アフリカへの進出はすでに本格化しており、中東・アフリカ市場で数千億円から1兆円台の売り上げを達成している企業が少なくない。
- 3 多くの日本企業にとっては、中東・アフリカ市場は遠い存在のため、中東・アフリカビジネスについての誤解が多い。実際に中東では、①「アラブの春」により政情が不安定、②石油・天然ガス関連の限定市場である、③湾岸諸国は小国の集まり、④イスラムの影響下での過酷な生活環境——という誤解が、またアフリカでは、①特定業種のみが参入する市場、②数百万～数千万人規模の市場、③低品質・低価格の市場、④「二番煎じ」の製品・サービスの市場——という誤解がある。
- 4 日本企業に求められるのは、こうした誤解を解き、中東・アフリカビジネスの実態を正しく認識し、中東・アフリカ市場で事業機会を追求することである。
- 5 本稿に続き本特集では、「中東市場」「アフリカ市場」における日本企業の進出戦略について論じる。

## I なぜ今、中東・アフリカなのか

2013年は、安倍晋三総理による7年ぶりの中東歴訪が行われ、また、TICAD V（第5回アフリカ開発会議）が横浜で開催されたほか、日本企業による中東・アフリカ進出が相次ぐなど、「中東・アフリカ・イヤー」と言える年であった。

### 1 資源ブームによる高い経済成長

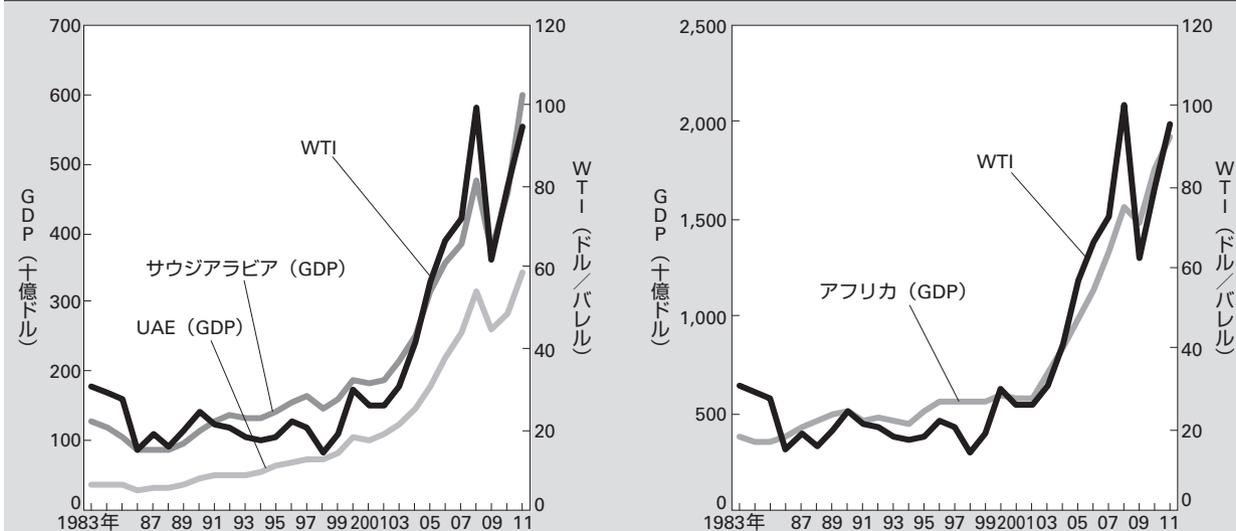
なぜ今、中東・アフリカなのか。これは、資源ブームにより、これらの地域が近年高い経済成長を遂げていることにある。中東は湾岸諸国（湾岸協力会議〈Gulf Cooperation Council：GCC〉に加盟するアラブ首長国連邦〈UAE〉、オマーン、カタール、クウェート、サウジアラビア、バーレーンの6カ国）を中心に、石油および天然ガスを豊富に産出する。一方、アフリカにおいても、近年は油田やガス田の開発が進められており、加えてプラチナなどの金属鉱物資源も多数存在する。

資源ブームを捉えるうえで代表的な数値であるWTI価格（代表的な原油先物価格、図1の注1参照）を見ると、中東・アフリカのGDP（国内総生産）とWTI価格の推移はほぼ一致している（図1）。これは、中国など新興国の石油需要の拡大にあわせて中東・アフリカ経済が伸びていることを示している。

### 2 「鉱業」と「個人消費」が寄与する経済成長

中東・アフリカの経済構造の特徴を把握するために、アフリカ54カ国、UAE、インド、中国、そして世界の経済成長寄与度および付加価値向上寄与度を分析した（次ページの表1）。これによると中東・アフリカは、「個人消費」の寄与度と「鉱業」分野の寄与度が高い。この成長の要因・構成は、製造業およびそれに伴う固定資本形成によって経済成長を遂げた中国、出稼ぎなどを通じた外貨獲得に伴う個人消費によって成長を遂げたインドとは異なる。中東・アフリカの場合、資源価格の上昇

図1 原油価格と中東（サウジアラビアおよびUAE）・アフリカのGDP（国内総生産）の推移



注1) WTI：West Texas Intermediateの略。米テキサス州西部とニューメキシコ州南東部で産出される硫黄分が少なくガソリンや灯油などを多く取り出せる高品質な原油のこと。その圧倒的な取引から原油価格の指標にとどまらず、世界経済の重要な経済指標となっている

注2) UAE：アラブ首長国連邦

出所) 原油価格は米国エネルギー省Webサイト、GDPはIMF（国際通貨基金）「World Economic Outlook」より作成

表1 経済成長寄与度<sup>注1</sup>（上）および付加価値向上寄与度<sup>注2</sup>（下）の内訳  
（アフリカ54カ国、UAE、インド、中国、世界）

		成長寄与度（2001～11年、単位：％）				
		アフリカ54カ国	UAE	インド	中国	世界
経済成長寄与度	個人消費	56.6	47.3	53.2	32.7	54.9
	政府消費	17.3	7.1	11.5	12.5	18.4
	総資本形成	23.5	31.2	39.4	52.1	25.0
	貿易黒字	1.9	14.4	-6.7	3.8	1.6
付加価値向上寄与度	農林漁業等	16.2	0.2	15.2	9.2	5.1
	鉱業	24.2	44.5	4.3	7.7	8.4
	製造業	8.3	5.4	13.4	32.4	17.6
	建設	5.8	10.5	9.0	7.1	5.9
	卸売、小売、飲食、宿泊	14.0	10.1	18.8	11.4	14.6
	運輸、通信	7.8	7.7	7.3	4.3	6.9
	その他	23.7	21.6	32.0	28.1	41.5

注1) 経済成長寄与度は、2001年から11年にかけてのGDP上昇に寄与した要因を分析したものである。なお、為替の影響などがあるため合計100%とはならない

注2) 付加価値向上寄与度は、2001年から11年にかけての付加価値額上昇に寄与した産業を分析したものである。なお、中国の製造業の数値については2004年以降のデータしか存在しなかったため、04年以降の数値を活用し推計している  
出所) 国際連合「National Accounts Main Aggregates Database」より作成

によって外貨を獲得し、それが同地域の経済を活性化させ、その結果、個人消費が伸びるという好循環が生まれたと考えられる。

### 3 ASEANに匹敵する富裕層

日本企業にとって、経済成長が続く中東・

アフリカが無視できない大きな理由の一つに、アフリカ54カ国には、近年注目されているASEAN（東南アジア諸国連合）諸国に匹敵する富裕層が存在していることがある（図2）。たとえば南アフリカには、年間7万5000ドルの可処分所得のある世帯が約90万あ

図2 ASEAN主要国と中東・アフリカ主要国における富裕層世帯数

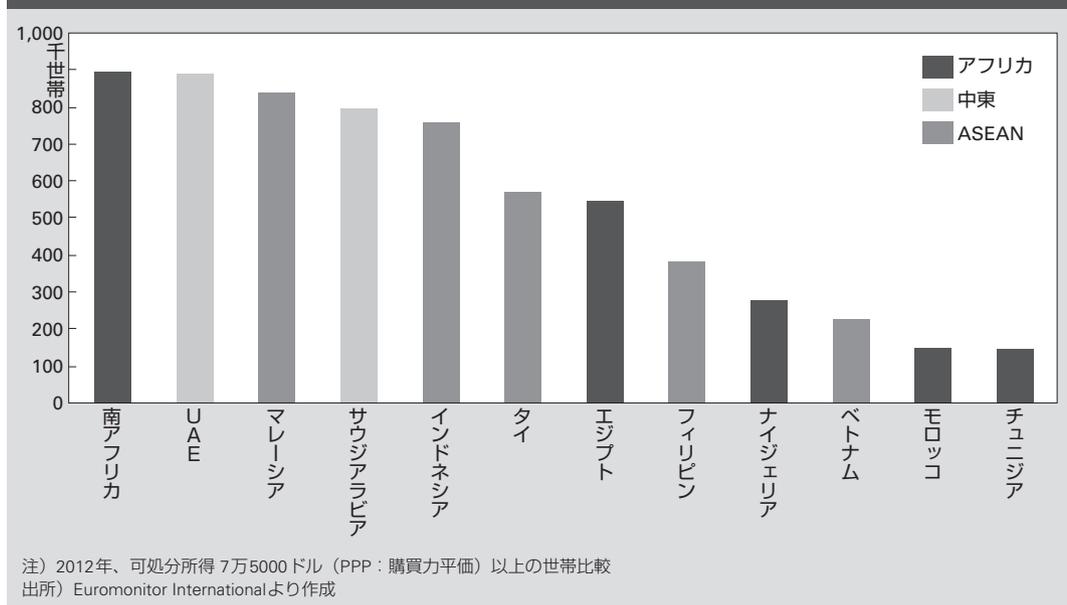
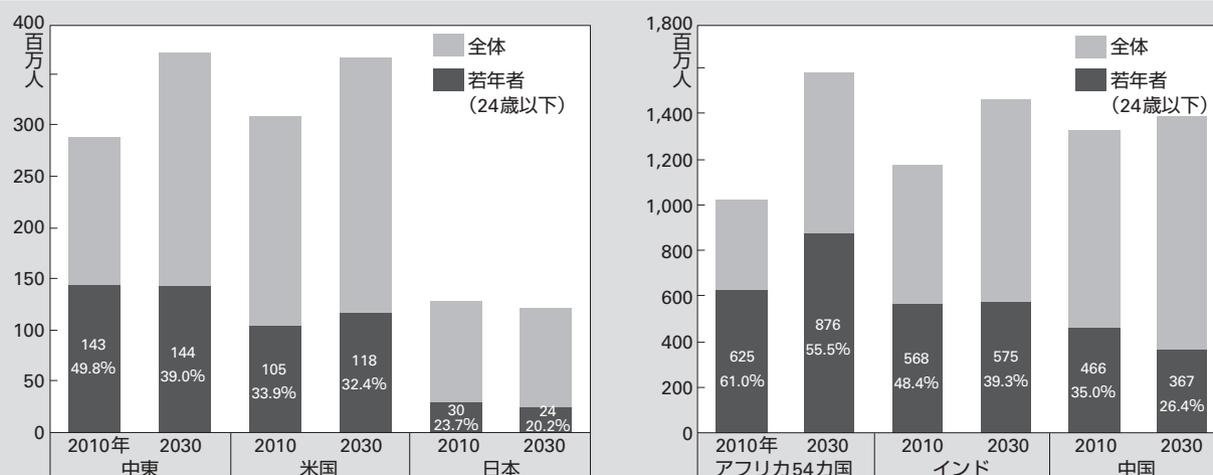


図3 中東および米国・日本、アフリカ54カ国およびインド・中国の24歳以下人口と構成比率の推移



注) 本グラフにおける中東は北アフリカ地域を除く  
出所) United States Census Bureau (米国国勢調査局) より作成

る。これはマレーシアやインドネシアよりも多い。エジプトは、2010～12年の「アラブの春」による国内の混乱が多く報道されるが、富裕層世帯はタイとほぼ同数である。また、総人口がおよそ1億7000万人と多く、かつ石油資源を有するナイジェリアの富裕層はベトナムを上回っており、モロッコやチュニジアの富裕層はベトナムを少し下回る程度である。

こうした富裕層は、日本企業が国内や先進国市場向けに展開する製品・サービスを購入できる所得水準にあるため、日本企業の中東・アフリカ市場への進出は十分に現実味がある。実際に家電、自動車、食品、アミューズメントといった業態で、日本市場と同水準かそれ以上の価格帯ですでに中東・アフリカ市場に展開している日本企業はいくつも存在する。

#### 4 若年層人口の多さ

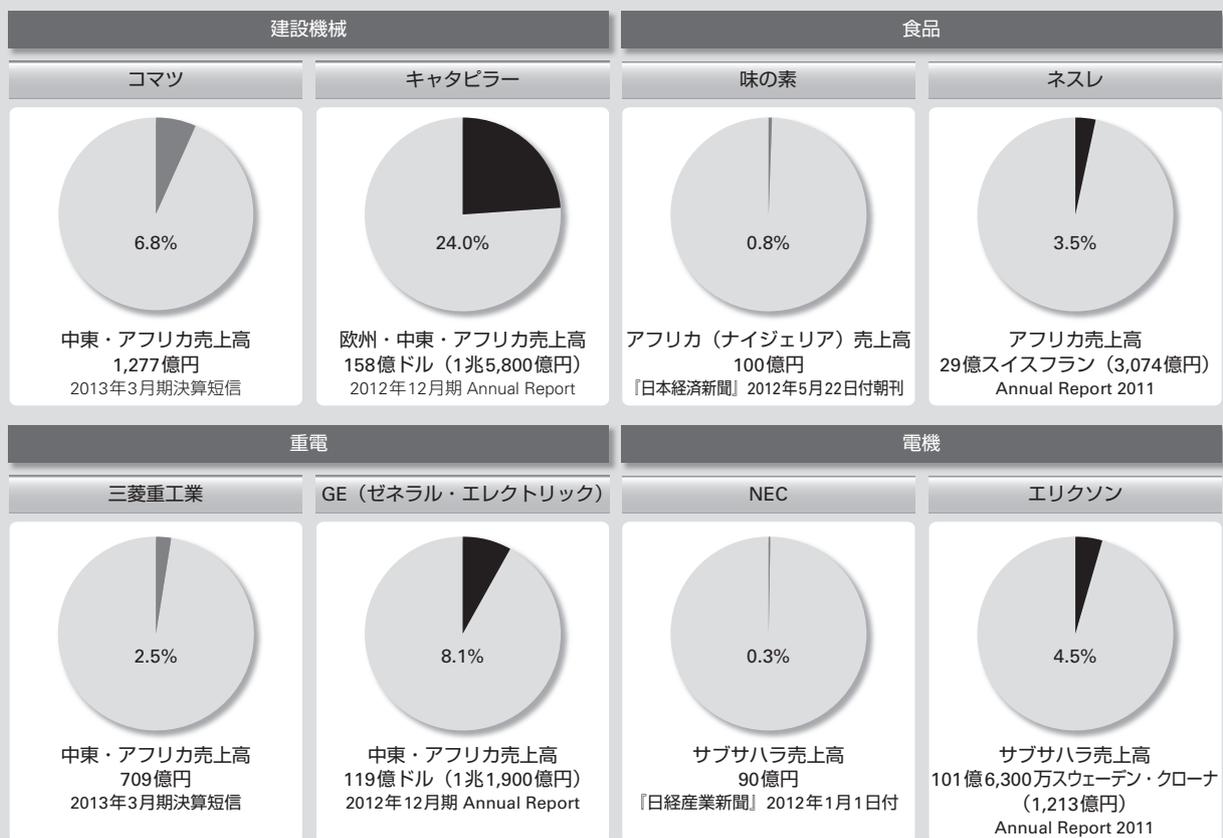
若年層人口の多さも中東・アフリカ市場の

魅力である(図3)。中東の24歳以下の若年層人口は、2010年時点でおよそ1億4300万人と、米国の約1億500万人を上回っている。日本の若年層人口が約3000万人であることに鑑みても、その巨大さが理解される。アフリカの若年層人口はすでにインドや中国よりも多い。しかも、2030年には約8億7600万人に激増すると米国国勢調査局は予想している。

資源価格が今後も安定的であるなど、中東・アフリカ経済の牽引力が引き続き堅調に推移していけば、若年層も経済成長の恩恵を享受していくことが期待される。巨大な若年層人口が消費活動の主体に加わることで、中東・アフリカの消費財市場などは爆発的に拡大するであろう。

また、一般的に言って、若年層の消費行動は保守的ではなく、新しいものやブランド、流行などに敏感に反応するという特徴が指摘できる。そのため、若年層の増加により、日本製品を含む外国製品に対する受容度合いの高い消費者層が増大していくことが、日本企

図4 日本企業と欧米企業との中東・アフリカ地域の売上規模比較



注) サブサハラ：サハラ砂漠よりも南に位置するアフリカ地域の総称  
出所) 各社IR資料・報道発表資料より作成

業にとっては特に期待される。加えて、教育水準および勤労意欲の高い若年層が増えていくとすれば、こうした巨大な若年層は労働力としても捉えられるだろう。

## 5 数千億円以上の売り上げを達成する海外企業

海外企業の中には、高成長を続ける中東・アフリカ市場で数千億円台の売り上げを達成しているところが少なくない(図4)。

たとえば建設機械では、コマツは中東・アフリカで1000億円を超える売り上げがあるが、同業のキャタピラーの売上高は、欧州市

場を含むものの1兆円を超える。重電も同様に、中東・アフリカでガスタービンなどを販売している三菱重工業は、2013年3月期決算で709億円を売り上げているが、同業のGE(ゼネラル・エレクトリック)の中東・アフリカでの売上高は1兆円を超えている。

一方、アフリカで、粉末飲料やベビーフードを小分けにして販売しているネスレの売上高は約3000億円に達する。日本企業では味の素が1991年にナイジェリアに進出し、同国やコートジボワールなどでうま味調味料を小分けにして販売するビジネスを展開している。アフリカでビジネスを展開する日本企業の中

でも同社は老舗と言えるが、その味の素でさえ、アフリカでの売上高はナイジェリアにおいて100億円で、アフリカ全土で事業展開をするネスレに大きく水をあけられている。

また、通信機器では、エリクソンが携帯電話などの通信インフラの整備に商機を見出し、サブサハラ（サハラ砂漠より南のアフリカ地域）での売上高は約1200億円に達している。その一方で、同様に通信インフラ事業を展開するNECのサブサハラの売上高は90億円である。

このように、日本企業は海外企業と比べると、中東・アフリカの経済成長の恩恵に十分にあずかっているとは言えない。事業機会を逸することなく、一刻も早く中東・アフリカ市場に進出することが求められている。

## II 中東ビジネスの誤解と実態

日本企業が欧米企業と比べて中東・アフリカ市場への進出が遅れている原因の一つに、距離の遠さや文化の違いから、日本企業が同市場に十分になじんでいない点があると考えられる。

野村総合研究所（NRI）はこれまで、日本企業の中東・アフリカ進出を支援するに際し多くの企業にヒアリングをしてきたが、その中で中東・アフリカ市場に対して数々の誤解がまだまだあることを確認した。

### 1 誤解①：「アラブの春」により 政情が不安定

第1点目は、「アラブの春により中東地域の政情は全般的に不安定である」という誤解である。確かにアラブの春以降、中東・ア

フリカ諸国の社会経済はいまだに混乱が続いている。

しかし同じ中東・アフリカ諸国でも、石油・天然ガス資源に恵まれている湾岸諸国は、全般的にアラブの春の影響を受けることなく、社会経済の安定性が高い。これは、UAEやサウジアラビアなどの湾岸諸国が、石油・天然ガス収入による豊富な財政力を背景に国民への手厚い福利厚生サービスを提供し、政治体制への不満が少ないことが理由である。むしろUAEやサウジアラビアは、アラブの春の影響を受けない中東における「セーフヘイブン」として、最近では海外直接投資が増加傾向にあるほか、エジプトへの観光客が同地域にシフトしてきたこともあって、UAEのドバイ首長国では海外からの観光客が増えている。

### 2 誤解②：石油・天然ガス関連の 限定市場

第2点目は、「中東は石油・天然ガス関連に限定された市場である」という誤解である。先に確認したように、中東の経済は確かに石油・天然ガスが牽引している。

しかし、経済成長寄与度の「個人消費」が物語るように、中東における消費財市場の存在感は大きい。たとえば、UAEには現在、大小合わせて80以上のショッピングモールがある。大規模モールには、ファッション・アパレルなどの世界ブランドやアミューズメント施設がテナントとして入居する。また、小売市場がグローバルな小売企業にどれだけオープンなのかを示す2012年のランキング表（CBRE “How global is the business of retail?”）によれば、UAEは英国に次いで2

表2 小売市場のグローバルランキング (2012年)

順位	国名	グローバル小売企業の進出度合い (%)
1	英国	56.7
2	UAE	53.1
3	米国	50.3
4	スペイン	47.5
5	中国	47.2
6	フランス	46.9
6	ドイツ	46.9
8	ロシア	44.5
9	イタリア	42.9
10	サウジアラビア	41.1
16	日本	36.2

出所) CBRE「How global is the business of retail?」より作成

位、サウジアラビアも10位と、16位である日本よりも高い (表2)。

このように中東の小売市場は、日本を含む外資企業に対して基本的にオープンであり、日本企業への事業機会も開かれている。

### 3 誤解③：湾岸諸国は小国の集まり

第3点目に挙げる誤解は、「中東諸国の中でも湾岸諸国は石油・天然ガスの恩恵を受けているとはいえ、一国ごとの規模は小さく、ビジネス展開の対象としては市場の魅力度が低い」というものである。サウジアラビアの人口こそ約2920万人であるが、たとえば

UAEは約920万人、カタールは約200万人と、確かに規模が小さい。

しかし、ドバイ首長国 (人口約210万人) だけでも、年間1000万人の観光客が訪れており、同国観光局は2020年までに年間2000万人に増やすことを目指しているなど、交流人口の規模は大きい。また、中東諸国はアラビア語とイスラム文化という共通基盤を持っている。そのため、アラビア語を活用したマーケティングやイスラム文化を理解した商品開発・サービスなどは国を横断して提供可能で、すでに飲料や化粧品、生活用品といった分野で、ペプシコやロレアル、P&G (プロクター・アンド・ギャンブル) といった欧米企業が中東全域に商品展開をしている。アラビア語とイスラム文化を共通基盤とする中東全域の人口は約4億人であり、市場規模は大変大きい。

### 4 誤解④：イスラムの影響下での過酷な生活環境

第4点目は、「中東でのビジネスはイスラムの影響下での過酷な生活環境を受け入れないと展開できない」という誤解である。確かに、中東諸国の中でもサウジアラビアは礼拝が1日5回あるため、そのたびに小売店舗やレストランが閉まり、外国人にも酒類の販売

図5 中東ビジネスの誤解と実態

誤解	実態
① 「アラブの春」により政情不安定	湾岸諸国は「セーフヘイブン」として機能
② 石油・天然ガス関連の限定市場	消費財市場が爆発的に拡大
③ 湾岸諸国は小国の集まり	アラビア語とイスラム文化を共通基盤とする人口は約4億人
④ イスラムの影響下での過酷な生活環境	非ムスリム向け豚肉販売コーナー・酒飯店の存在

が認められていないなど、日本人駐在員の生活環境は、本国と比べて制限される部分はある。

しかし、サウジアラビアから陸路で移動できるバーレーンや近接するUAEでは、非ムスリム向けに酒販店があったり、スーパーマーケットにイスラム教では摂取が禁じられている豚肉の販売コーナーがあったりする。UAEだけでも現在約3000人の日本人が在住していると言われるが、こうした日本人の飲食などの生活は日本と特に変わらない。

このように、中東は厳格なイスラム教の戒律が一律に適用されているわけではなく、外国人にとっては、特にこれまでと変わらない生活を送れる国のほうがむしろ多い。

以上に論じた中東ビジネスの誤解と実態を図5にまとめた。

### Ⅲ アフリカビジネスの誤解と実態

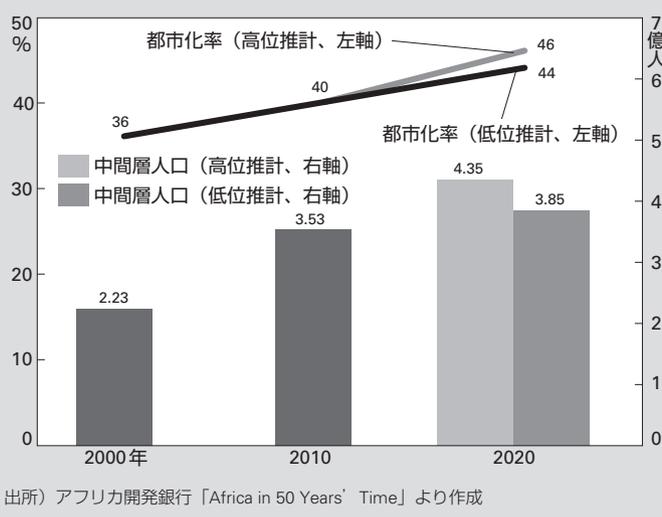
アフリカビジネスも同様で、同市場に対するなじみのなさによる誤解が、日本企業の進出の妨げになっていると考えられる。

#### 1 誤解①：特定業種のみが参入する市場

第1点目は、「アフリカでのビジネスは資源やインフラが中心で、それらに関連した特定業種の企業のみが関係する市場であり、消費財を取り扱う製造業などは関係がない」という誤解である。

しかし、資源価格の上昇によりアフリカ経済は急成長しており、それに伴って中間層も急増し、都市化も進展している。アフリカ開発銀行によれば、1日の総収入が4ドルから

図6 1日の総収入が4～20ドルの中間層人口の増加とアフリカの都市化率



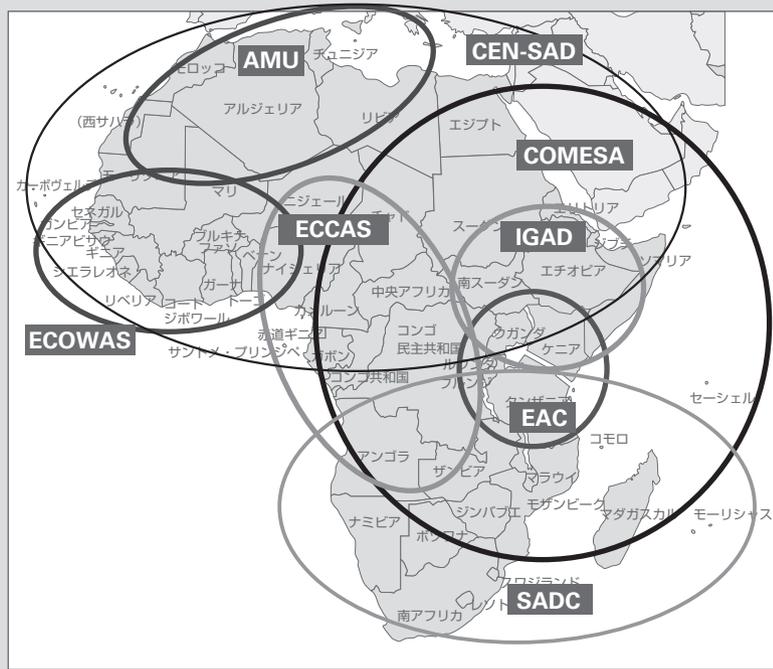
20ドルの範囲にある中間層は、2000年の約2億2300万人から、10年には約3億5300万人に、20年には高位推計で約4億3500万人に増えると予測している（図6）。中間層の増加に伴い、資源関連以外の、製造業や小売業など幅広い業種で事業機会が生まれている。

#### 2 誤解②：数百万～数千万人規模の市場

第2点目の誤解に、「アフリカ各国は市場規模が小さいため、事業展開できる国は限られている」というものがある。確かに、アフリカ大陸には50カ国以上がひしめいており、GDP規模の小さな国の多くは日本の都市レベルにも満たない。

しかし、アフリカでは経済共同体が発達しつつあり、こうした共同体を単位とすると数億人規模の巨大市場となる（次ページの図7）。経済共同体のなかには、東アフリカ共同体（EAC）のように、域内関税が撤廃された、通関手続きのワンストップ化に向けた改

図7 アフリカの経済共同体



代表的な経済共同体	人口 (億人)	域内GDP (億ドル)
東南部アフリカ市場共同体 (COMESA)	4.4	5,080
サヘル・サハラ諸国国家共同体 (CEN-SAD)	4.9	8,610
西部アフリカ諸国経済共同体 (ECOWAS)	3.0	3,720
南部アフリカ開発共同体 (SADC)	2.7	6,580
政府間開発機構 (IGAD)	2.2	1,510
東アフリカ共同体 (EAC)	1.4	840
アラブ・マグレブ連合 (AMU)	0.9	3,830
中部アフリカ諸国経済共同体 (ECCAS)	1.4	2,100

出所) 左図: 各種資料より作成

右表: 人口は国際連合「World Population Prospects」2010年数値、域内GDPはIMF「World Economic Outlook」2011年数値より作成

善が図られていたりするなど、経済統合を進める地域も現れている。また、ネスレやエリクソンといったアフリカビジネスで先行している欧米企業は、この経済共同体の単位を念頭にアフリカの地域統括拠点を設置している。

### 3 誤解③: 低品質・低価格の市場

第3点目は、「アフリカ市場では中国製やインド製などの低価格の製品やサービスが売れるため、日本の高品質・高価格の製品は好まれない」という誤解である。

この点については、先に確認したように、すでに高所得者層がASEAN諸国並みに存在する国がアフリカにも出現していることから、高所得者層をターゲットとしたビジネス

を成り立たせる余地があると指摘できる。また、アフリカ人の価値観に合った製品開発やマーケティングを行うことによって、中国製品などに比べて価格は高くても付加価値を消費者に認めてもらうことで販売を成功させることは可能である。たとえばソニーは、重低音を強調したオーディオセットをアフリカ人向けに開発することで、高価格帯ではあっても南アフリカで高いシェアを獲得している。

### 4 誤解④: 「二番煎じ」の製品・サービスの市場

第4点目は、「アフリカでは人材育成が進んでいないため、生み出される製品やサービスは先進国の二番煎じが中心ではないか」という誤解である。

図8 アフリカビジネスの誤解と実態

誤解	実態
① 特定業種のみが参入する市場	幅広い業種が参入可能
② 数百万~数千万人規模の市場	数億人規模の市場
③ 低品質・低価格の市場	高品質・良質なデザイン・高いブランド志向の市場
④ 「二番煎じ」の製品・サービスの市場	革新的な製品・サービスの市場

これは部分的に正しい面もあるが、状況は変わってきている。アフリカ経済が過去10年間伸びてきた理由の一つとして、地域紛争がだいぶ減り、政治的に安定してきた点が挙げられる。これにより教育制度の整備が進んでおり、多くの国で若年層を中心に識字率も上昇するなど、労働力の質は向上しつつある。また、欧米に留学したままこれまでは帰国しなかった優秀なアフリカ人が、アフリカの経済成長を目のあたりにして戻ってきており、新しいビジネスを始める事例も増えている。ほかにも、IBMやサムスン電子が、現地大学との共同研究でアフリカ向けの製品やサービスの開発に取り組むなど、先進国企業がアフリカの人材を活用する事例も増えてきている。

以上のアフリカビジネスに関する誤解と実態を図8にまとめた。

ここまで、多くの日本企業で見られる中東・アフリカビジネスに対する典型的な誤解を指摘した。海外企業と比べてアフリカ進出が一般的に遅れており、事業機会を逸失している日本企業にとっては、こうした誤解を払拭して実態を知り、中東・アフリカビジネスの魅力を確認するべき時にある。

本特集では、本稿に続く、小池純司、林田宏一、霜越直哉、三輪紀人「中東への進出戦略」、小池純司、平本督太郎「最後の巨大市場アフリカ市場に向けた4つの進出戦略」において、中東とアフリカ、それぞれの市場における日本企業の進出戦略を具体的に提示する。

**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（主に中東・アフリカ）市場向け事業戦略・参入支援など

# 中東市場への進出戦略



小池純司



林田宏一



霜越直哉



三輪紀人

## CONTENTS

- I 中東において進出先として魅力的な地域
- II サウジアラビア市場への進出戦略
- III UAE市場への進出戦略
- IV 中東市場進出における留意点

## 要約

- 1 中東は紛争やテロ事件の多い地域というイメージが強いが、その中では湾岸協力会議（Gulf Cooperation Council：GCC）加盟6カ国の政情は比較的安定している。GCC 6カ国は石油・天然ガス収入に裏づけられて、名目GDPおよび1人当たり名目GDPともに高い水準にある。特に、中東最大の経済規模を誇るサウジアラビア、ドバイ・アブダビといった国際都市を擁するアラブ首長国連邦（UAE）が進出の有望国として挙げられる。
- 2 サウジアラビアへの進出戦略としては、規模も大きく成長性のある新興市場に早期に進出し、先行者利益を享受するという考え方がある。特に消費財、インフラ関連、石油および石油化学関連分野は可能性が大きい。また、産業誘致政策に基づく優遇措置やエネルギー費用を中心とした要素費用の安さから生じる費用優位を活かして製造拠点とすることで、魅力的なサウジアラビア市場、ひいては中東地域に有利に展開できる可能性がある。
- 3 UAEはGCCの中で欧米化が最も進んでいる国の一つで、中東諸国へのゲートウェイと位置づける企業が多い。進出戦略には、整備されたフリーゾーン・工業団地、競争力のあるユーティリティコスト、世界最高水準の1人当たりGDPという特徴を活かしたエネルギー集約型産業の進出、エッジの効いた高付加価値商品の展開などが考えられる。
- 4 主な留意点は、①把握しにくい現地企業の財務情報、②明文化されていない規制関係、③自国企業保護の観点が強いイスラム法の世界、④圧力が強まる現地国籍人の雇用義務化、⑤業務効率に影響を与えるイスラム習慣等への対応——である。

# I 中東において進出先として魅力的な地域

## 1 政情の安定性が高いGCC諸国

中東といえば、紛争やテロ事件などが多く、危険で政情が不安定な地域という印象が強いのではないだろうか。確かに、シリアの内戦やイラクでのテロ事件の頻発など、中東の政情不安を報じる報道は多い。しかし一方で、中東には政情が安定している国々が存在することも事実である。

比較的安定している国に挙げられるのが、湾岸協力会議（Gulf Cooperation Council：GCC）に加盟するアラブ首長国連邦（UAE）、オマーン、カタール、クウェート、サウジアラビア、バーレーンの6カ国である。GCC

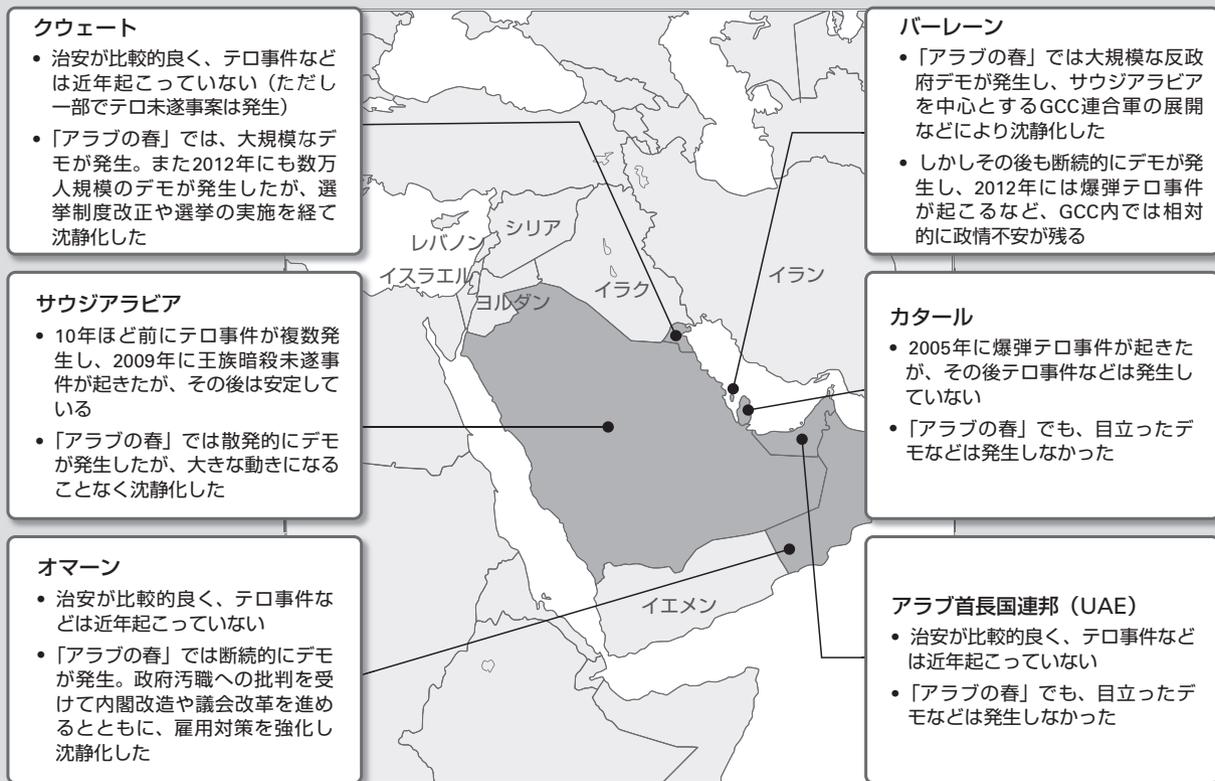
諸国でのテロ事件は近年ほとんど起こっておらず、また2010年以降のいわゆる「アラブの春」においても、社会的な騒乱が比較的少なかったとされている（図1）<sup>注1</sup>。

GCC諸国に共通するのは、石油・天然ガス収入に裏づけられた豊富な財政力を背景に、国民への福利厚生が充実している点である。いずれの国も政体が君主制もしくは首長制となっているが<sup>注2</sup>、アラブの春の時には大規模な社会福祉政策や政治改革を実施するなど、自国民の不満解消に向けて機敏な対応を見せた。

## 2 経済規模、購買力とも高いサウジアラビア・UAE

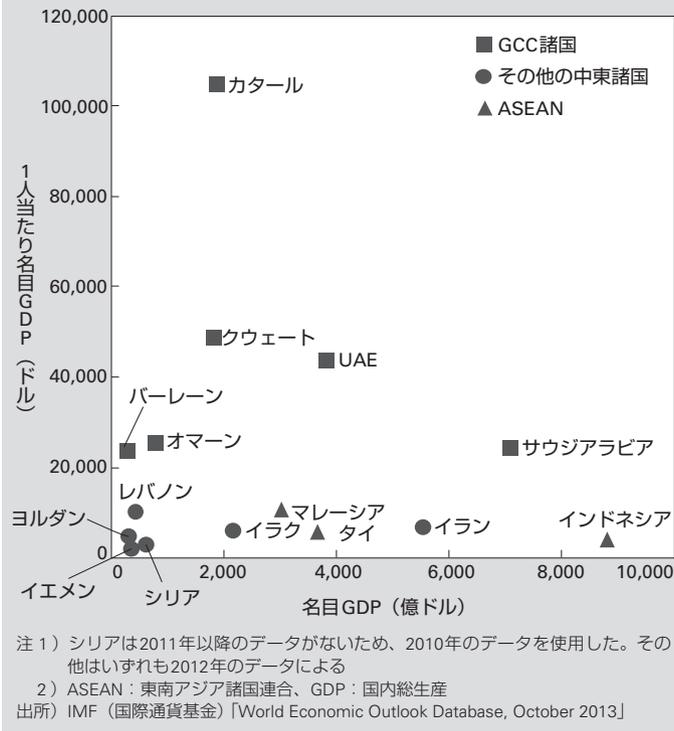
GCC諸国はまた、中東地域の中で経済発展

図1 政情が比較的安定しているGCC諸国



注) GCC：湾岸協力会議  
出所) 外務省、中東協力センター、各種報道より作成

図2 中東各国の名目GDP(国内総生産)と1人当たり名目GDPの関係



が進んでいる国々でもある。経済規模を示す指標として「名目GDP (国内総生産)」、国民の購買力の指標として「1人当たり名目GDP」を見ると (以下、すべてのGDPの値は名目値)、まずGCC諸国の1人当たりGDPが際立

って高いことがわかる (図2)。特にUAE、クウェート、カタールは、日本の1人当たりGDP約4万6700ドルと同等かそれを凌駕する水準にある。また、中東・北アフリカ (MENA) 地域最大の経済規模を誇るサウジアラビアのGDPは約7111億ドルで、これは世界第19位の水準となっている。

ASEAN (東南アジア諸国連合) 主要国であるインドネシアと比較すると、サウジアラビアのGDPは1700億ドルほど下回るものの、1人当たりGDPでは約7倍の水準となっている。また、UAEはタイやマレーシアとほぼ同じ経済規模でありながら、1人当たりGDPがそれぞれ約8倍、約4倍となっている。

このようにサウジアラビアやUAEは、ASEAN主要国に近い経済規模でありながらも、1人当たりGDPが極めて高く、したがって国民の購買力が高いという特性を持っている。

GCC諸国は各国ともGDPに占める石油・天然ガス関連産業の割合が高いのは事実であるが、石油・天然ガスの将来的な枯渇に備えて経済の多角化を進めている。特にサウジアラビアとUAEは、それに向けた国家ビジョンや産業政策を策定・実行するとともに、ビジネス環境の整備を急速に進めており、両国の総合的な「Doing Business (ビジネスのしやすさ)」のランキングは日本を上回る (表1)。

次章以降では、上述のサウジアラビアとUAEを取り上げて論じる。

先に両国の概要を述べておくと、まず、サウジアラビアのGDPは約7111億ドルで、GCC加盟国の約5割、GAFTA (Greater Arab Free Trade Area: 大アラブ自由貿易地域)

表1 世界銀行「Doing Business」のランキングにおける日本とGCC・ASEAN主要国との比較

国	順位
マレーシア	6位
タイ	18位
UAE	23位
サウジアラビア	26位
日本	27位
バーレーン	46位
オマーン	47位
カタール	48位
クウェート	104位
インドネシア	120位

注) 世界189カ国の比較  
 出所) World Bank (世界銀行) 「Doing Business 2013」

加盟国<sup>注3</sup>の約3割を占めている。また、イスラム教の二大聖地（メッカとメディナ）を有し、OPEC（Organization of the Petroleum Exporting Countries：石油輸出国機構）およびGCCの盟主たる存在でもあるなど、中東地域の中心的な存在であると言える。

次のUAEは、経済規模・国民の購買力の両方ともバランスよく高い水準にあり、ドバイやアブダビといった国際都市を擁する。またフリーゾーン（第Ⅲ章で詳述）の整備など、中東地域でも外資誘致政策を積極的に推し進めてきた国である。本稿では、産油国としてGDP規模が特に大きく、近年急速に経済の多角化を進めているアブダビ首長国を中心に取り上げる。

## Ⅱ サウジアラビア市場への進出戦略

### 1 新興市場で先行者利益を享受する戦略

新興市場への進出を検討する際にまず狙うのは、先行者利益、すなわち誰よりも先に進出し、市場に対する知見、現地の有力企業との強固なパートナーシップ、盤石な顧客基盤を獲得し、その優位性を活かして魅力的な市場で勝ち続けることである。

多くの日本企業にとってサウジアラビアはなじみのある国ではなく、第Ⅳ章「中東市場進出における留意点」でも述べるとおり、事業を展開するうえでは中東地域特有の留意点が存在する。しかしながら、市場としての規模、安定性、成長性は魅力的であり、留意点についても、正確に理解して対応すれば事業への負の影響を軽微にできることも多い。

こうした観点から、日本企業の具体的な進出事例も見られる、特に注目すべき以下の事業分野が存在する。

#### (1) 消費財関連

サウジアラビアは、1国だけで約2920万という中東地域最大の人口を擁している。日本などの先進国と比較すると若年人口が多いことが特徴的である。たとえば、サウジアラビアの25歳未満の人口は約48%、50歳未満は約89%で、日本のそれぞれの割合（約23%、約55%）と比べるとその特徴がよくわかる（次ページの図3）。

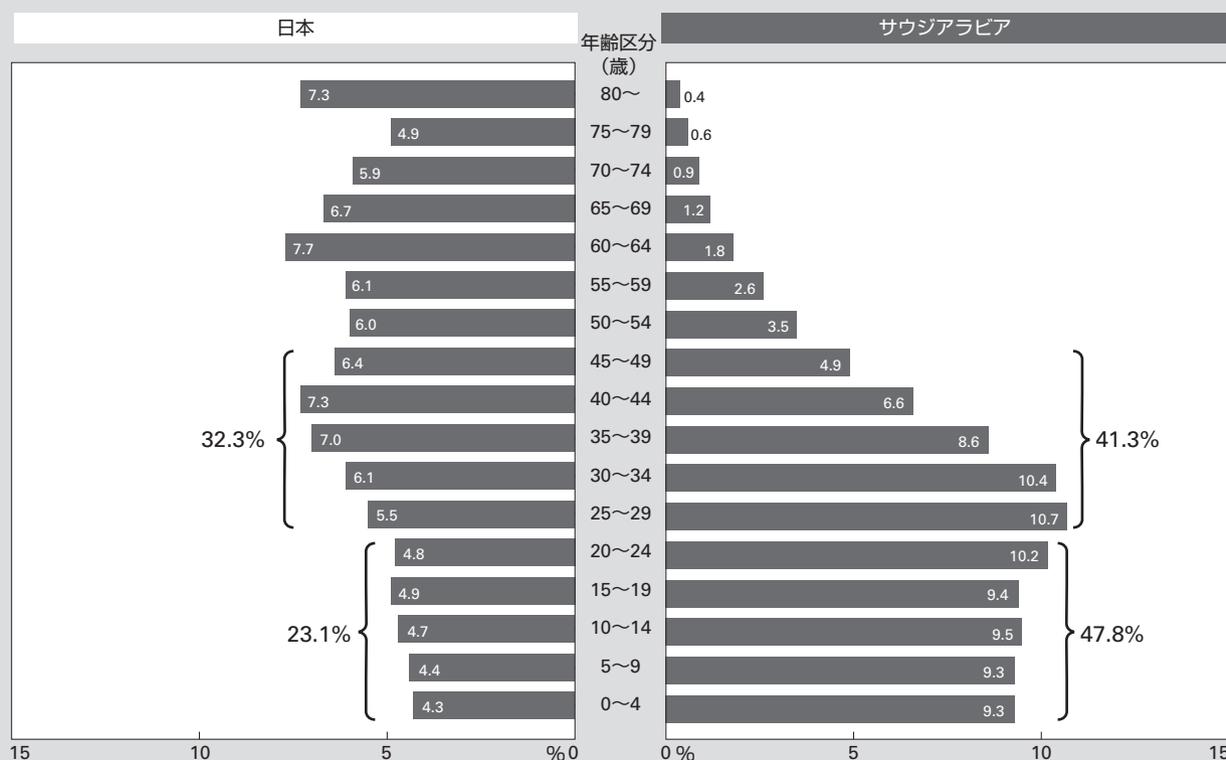
このように単独で大きな市場であるというだけでなく、サウジアラビアは中東地域への展開のためにも重要な国である。

中東地域は相互の関税障壁の低さ（次節「2 生産における費用優位を活かす戦略（3）租税関連」の項を参照）に加え、文化的な類似性からも「単一市場」とみなせる市場である。中東地域の各国民のほとんどはイスラム教を宗教とし、アラビア語を話す。また、各国は文化的にも類似していることから、ある国で受け入れられた商品は他の国でも受け入れられやすい。

そうしたことからサウジアラビアには他の中東諸国からの出稼ぎ労働者も多く、彼らがサウジアラビアで慣れ親しんだ商品は、帰国後も好んで選択される傾向があると言われている。また、「Made in Saudi Arabia」にはブランド力があるため、サウジアラビア国内で製造すれば、中東地域への展開をさらに有利に進められる可能性がある。

同国のこうした優位性を活かして中東市場で事業を拡大しているのがユニ・チャームで

図3 日本とサウジアラビアの年齢区分別の人口構成比較（2013年）



ある。同社は紙おむつなどを、アラビア語で書かれた同一のパッケージの商品としてサウジアラビアで製造し、中東地域で販売している。

## (2) インフラ事業

石油関連産業による豊かな経済を背景に、インフラは今後も積極的に整備される計画である。

エネルギー、ビル、住宅などあらゆる分野で大規模プロジェクトが計画されている中で、近年、特に注目を浴びているのは鉄道である。鉄道には、主要都市における都市交通から主要都市を結ぶ都市間交通まで、多数の建設プロジェクトが含まれる。

また、水資源の少ないこの地域特有の事業として、海水淡水化プラントの重要性も挙げられる。東洋紡および伊藤忠商事は、こうしたプラント向けのRO膜（逆浸透膜）を現地で製造している。

## (3) 石油および石油化学産業

サウジアラビアの石油産出量は世界最大級であり、1970年代より石油および石油化学産業のクラスター（産業集積）が構築されている。

前述の消費財と比べると、こうした産業向けの製品やサービス市場の「先行者」になるのは難しいものの、市場の規模は巨大であり、新たな技術が積極的に採用されていることか

図4 サウジアラビアにおける製造業育成のための優遇政策

低利融資制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• サウジ工業開発基金（SIDF：Saudi Industrial Development Fund）の制度</li> <li>• 1億6000万ドル（6億リヤル）、もしくは、プロジェクトコストの50%（低開発地域では75%）の低い金額が上限。最長融資期間は15年</li> </ul>
輸出のための融資・保険制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• サウジアラビアから諸外国に輸出される非石油製品のための融資や保険制度</li> </ul>
サウジアラビア人の職業訓練、雇用に対する助成	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人材開発基金（HRDF: Human Resources Development Fund）の制度</li> <li>• 職業訓練に対する助成として、一定期間（最長24カ月）、訓練費用（最大毎月400ドル）と給与の一定割合（原則75%）を支給。職業訓練後の雇用の助成として、一定期間（最長24カ月）、給与の一定割合（原則50%）を支給</li> </ul>
政府・国営企業の調達における国産品優遇措置	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 政府・国営企業の調達では、サウジアラビア国内で生産された製品は、外国製品に対して、10%程度までであれば高額でも優遇される</li> </ul>
製造業のための輸入関税免除	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 製造業のための資本財や原材料の輸入に対する輸入関税5%は免除（ただし、サウジアラビア国内での工業生産に使用され、かつサウジアラビアでの調達が困難な場合）</li> </ul>

出所）JETRO（日本貿易振興機構）、NICDP（National Industrial Clusters Development Program：国家産業クラスター計画）庁

ら魅力度は高い。

具体的には、国営石油会社であるサウジアラムコ、同じく国営化学品会社のSABIC（Saudi Basic Industries Corporation）が代表的な取引相手となる。コントロールバルブ製造のアズビル、鋳鋼製品製造のクボタ、電力海底ケーブル製造のジェイ・パワーシステムズおよび丸紅メタルは、サウジアラムコ、SABICの両企業を手始めに周辺国への輸出も視野に入れ、サウジアラビア現地で製造している。

## 2 生産における費用優位を活かす戦略

上述とも関連し、サウジアラビアは生産拠点としても魅力的な国である。優遇政策やエネルギー費用をはじめとした要素費用の安さから生じる費用優位を活かし、魅力的なサウジアラビア市場、ひいては中東地域にも有利

に展開できる可能性がある。

### (1) 産業誘致政策に基づく優遇措置

サウジアラビアは、石油資源に依存した経済から脱却し、若年層に雇用をもたらすために、産業の多角化に取り組んでおり、技術移転を伴う海外からの投資を積極的に誘致している。この役割を担っているのがNICDP（National Industrial Clusters Development Program：国家産業クラスター計画）庁という政府機関で、以下の産業を重点分野に掲げている。

- 自動車関連
- プラスチックおよび包装
- 製薬および医療機器
- 太陽光発電関連
- 家電
- 鉱物および金属

この中で特に切望されているのが自動車関

連産業であり、2025年までに国内での自動車生産の規模を60万台にするという目標が掲げられている。

こうしたことを背景に、いすゞ自動車は2012年に東部州の州都ダンマンで中型トラックの組み立てを開始しており、17年までに製造規模を年2万5000台とする計画である。

具体的には前ページの図4に掲げた、「低利融資制度」「輸出のための融資・保険」「サウジアラビア人の職業訓練、雇用に対する助成」「政府・国営企業の調達における国産品優遇措置」「製造業のための輸入関税免除」などの優遇政策がある。

## (2) 安価な要素費用

サウジアラビアは、エネルギー費用をはじめ各種費用が安価である。特にエネルギー費用は先進国と比べて圧倒的に安く、日本企業が製造拠点として検討する他の新興国と比べても安い(図5)<sup>註4</sup>。こうしたことからエネルギー集約型の製品は、サウジアラビアでの生産により、費用優位を活かしたグローバル展開も可能である。

ただし、生産における要素費用の中で、人件費についてはやや注意が必要である。第IV章「中東市場進出における留意点」でも述べるように、サウジアラビアでは、自国籍人の雇用を引き上げるために外国人労働者への依存度を下げる「サウダイゼーション」と呼ばれる政策が採られている。その中には、業種ごとに定められた一定割合のサウジアラビア人の雇用を推奨する「ニタカットプログラム」がある。この政策を見かけ上遵守するために、実際には就労していないサウジアラビア人を形式的に雇って給料を支払うことも

あると言う。

一方で、2013年2月のサウジアラビア人最低賃金法令化により、サウジアラビア人の最低賃金は月額800ドルと定められた。同じく2013年には、不正なビザによる外国人労働者の取り締まりが強化され、多くの外国人労働者が国外退去となった。その結果、職種によっては深刻な人手不足も生じている。

このように、サウジアラビアの労働市場には歪みや混乱があり、これはしばらく続く可能性がある。したがって労働集約的な産業において費用優位を構築するのは難しいと考えられる。

## (3) 租税関連

2003年にGCC関税同盟が発効し、GCC加盟国間で関税が撤廃されたのに加え、GAFTA加盟国間では、国内生産部分が40%を超える製品の関税も撤廃されている。このためサウジアラビアで現地生産を行えば、サウジアラビア市場で輸入関税分が有利になるばかりか、GCC加盟国あるいはGAFTA加盟国市場においても同様に有利に展開できる可能性がある。

しかも、サウジアラビアは法人税率が低く、外資に対する法人税率は20%である。なお、サウジアラビア資本には喜捨税が2.5%<sup>註5</sup>かかるのみで、サウジアラビアには個人所得税、固定資産税、地方税などはない。

## 3 進出の鍵となるパートナー選定

サウジアラビアで事業展開するうえで鍵となるのはパートナーの選定である。サウジアラビアでは、製造業を含む複数の業種で、外資のみによる会社設立が可能ではあるもの

図5 サウジアラビアのエネルギー費用の優位性

	サウジアラビア	マレーシア	インドネシア	中国
業務用電力	<b>0.03</b> ドル/kWh 月額基本料：なし 初期接続費用： 7,111ドル (400Aの場合)	<b>0.10</b> ドル/kWh 月額基本料：197ドル	<b>0.07</b> ドル/kWh	<b>0.14～0.15</b> ドル/kWh 月額基本料：なし
業務用ガス	<b>0.75</b> ドル/100万BTU 月額基本料：なし	<b>6.25</b> ドル/100万BTU 使用量500万BTUまでの 最低料金は32ドル	<b>8.45</b> ドル/100万BTU	<b>7.8～8.5</b> ドル/100万BTU 100万BTU=25m <sup>3</sup> とし て算出

注) BTU：英国熱量単位  
出所) JETRO

の、現地の有力な財閥系企業との合弁（JV）がしばしば見られる。JVという形を採らないまでも、現地企業との適切なパートナーシップは事業を推進するうえで重要である。

海外進出の際には、一般的に既存の現地企業とのパートナーシップによって顧客基盤や製造基盤を獲得し、これによってよりスピーディで効率的な事業展開が可能になる。サウジアラビアの場合、制度的な問題を円滑に解決するためにもパートナーシップが重要な役割を果たす。

というのは、サウジアラビアではビジネス上の各種制度は比較的整備が進んでおり透明度が高い。しかし、投資ライセンスの取得など役所の許認可の手続きには依然として時間を要する、あるいはそもそもルールが曖昧であるなどという状況もある。そうした場面で、現地企業、とりわけ影響力の強い企業がパートナーであると迅速に問題が解決されるということを見聞きする。

たとえば、ある企業が工場を建設する際に、施設の配置が規制に抵触する可能性を指摘された。この企業は外資100%であり、問

題がないことを説明し建設許可を得るには長い時間がかかることが予想された。しかし、その製品の購入予定者が国営企業であったことから担当の役所にパートナーが強力に働きかけたため、想定以上に迅速に建設許可が得られたとのことである。

### Ⅲ UAE市場への進出戦略

#### 1 石油枯渇に備え、産業の多角化を目指すアブダビ首長国

##### (1) 世界最高水準の1人当たりGDP

UAEで有名な都市はドバイであるが、UAEの首都がアブダビ（市）であることはあまり知られていない。UAEの石油・天然ガス埋蔵量や生産量はほぼアブダビ首長国（以下、アブダビ）に集中していることもあり、アブダビはUAEのGDPの約6割を占めており、さらにその6割は石油関連産業である。つまり、UAEのGDPのおよそ4割はアブダビの石油関連産業によって成り立っている。

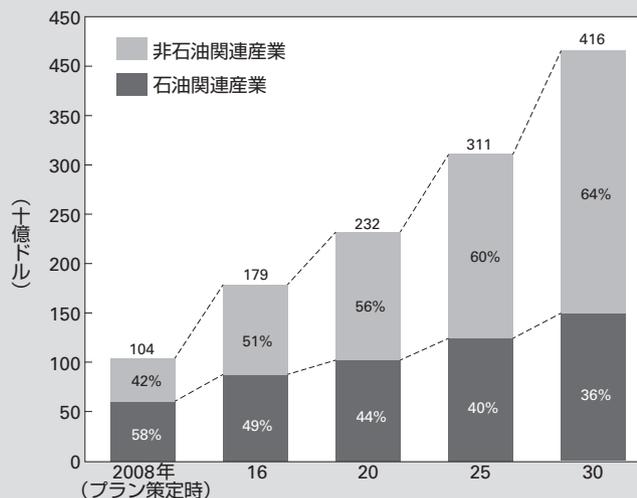
UAEの1人当たりGDPは4万5000ドル程

図6 アブダビ首長国「Economic Vision 2030 (エコノミックビジョン 2030)」の内容とGDP目標額

「Economic Vision 2030」で定められた重点産業

1. エネルギー（石油・天然ガス）
2. 石油化学
3. 金属（鉄鋼・アルミニウム）
4. 航空・宇宙・防衛
5. 製薬・バイオテクノロジー・ライフサイエンス
6. 観光
7. ヘルスケアおよびサービス
8. 輸送・商業・物流
9. 教育
10. メディア

石油関連産業・非石油関連産業の名目GDP目標額



出所) The Government of Abu Dhabi "The Abu Dhabi Economic Vision 2030," 2009より作成

度であるが、これは外国人労働者を含んだ人口に基づく金額である。人口はおよそ920万人だが、そのうちインド、パキスタン、バングラデシュなどからの外国人労働者が9割近くを占めている。そのため、純粋にUAE国籍を有しているのは100万人程度である。この数から換算すると、UAEの国民1人当たりGDPは数倍に達すると言われており、実質的には世界最高水準である。

## (2) 石油枯渇に備えるための産業多角化政策

UAE、中でもほぼ唯一の産油国であるアブダビは、このように非常に裕福であるものの、国内の産業多角化が急務となっている。上述のようにアブダビはGDPの約6割を石油関連産業が占めているが、このことはつまり、石油関連以外に主要な産業が育っていないということでもある。未来永劫にわたって石油が産出される保証もないため、石油以外

の産業を今から育成し、石油が枯渇した際にも国家の枠組みを維持することが重要な課題となっている。

そこでアブダビは2008年に「Economic Vision 2030 (エコノミックビジョン2030)」を策定した。ここでは、2030年までにGDPを08年比の4倍に、GDPに占める非石油関連産業の割合を4割から6割超にまで高めることを目標としており、産業の育成や外資誘致を積極的に進めている(図6)。観光、金融、物流・貿易といった産業を中心とするドバイと比較すると、アブダビの産業政策の対象は重工業からサービス業まで、より幅が広いと見ることができるだろう。

## 2 進出時の論点となるフリーゾーンとパートナリング

UAEで商品を販売するには現地の代理店を起用するか、現地法人を設立しなければならない。現地法人を設立する場合には、

表2 フリーゾーン、非フリーゾーン進出の比較 (UAE)

	関税関連			ガバナンス	その他メリット・デメリット
	原料輸入	対UAE輸出	対GCC輸出		
フリーゾーンへの設立	○関税なし	×5%の関税	×5%の関税	○株式を100%保有でき、外資のみによる経営が可能	○パートナーとの交渉にかかる労力を省ける
非フリーゾーンへの設立	×品目に応じて課税 (UAEで生産されているものは課税される)	○関税なし	○アブダビで付加価値を40%以上つければ非課税	×パートナーが経営に関与 ○(ただし交渉次第では外資からのCEO(最高経営責任者)の派遣や外資側でボードメンバーの過半を握ることも可能)	○現地の資本が入っていると入札案件で有利になる可能性がある ○OPRや顧客の紹介など、パートナーが経営に貢献する可能性がある ○(交渉次第では外資が過半の配当を得ることも可能) ×パートナーとの交渉に労力がかかる
(備考)	<ul style="list-style-type: none"> <li>課税・非課税の最終判断は税関職員によるので、事前の確認が必要</li> </ul>				
<small>注) ○印メリット、×印デメリット 出所) JETRO、各社資料およびヒアリング結果より作成</small>					

UAE企業とJVを組成する必要がある、その際には51%以上の資本マジョリティをUAE企業側に渡さなければならない。これらがUAEに進出する際の最も大きな制約事項であり、これに対しては「フリーゾーン」と「パートナーング」という2つの観点から最適な進出形態を考えることができる。

### (1) フリーゾーン活用の有無

アブダビやドバイといった首長国では、外資誘致を進めるためにフリーゾーンを整備している。フリーゾーンの最大のメリットは、100%自己資本で事業を開始できる点にある。このメリットを活用し、アブダビやドバイでは商品の輸出入拠点として現地法人を開設している商社や製造業が多い。

一方、UAE国内で商品を販売するには、代理店や合弁相手などの現地のパートナー企業(以下、パートナー)が必要となる。そのためにあえて非フリーゾーンに進出している日本企業もある。

たとえば横河電機やADEKA(アデカ)などは、アブダビの非フリーゾーン工業団地の「ICAD」にパートナーと提携して製造進出している。アブダビの国営石油会社ADNOCには同社に登録された代理店しか納品できないため、こうした代理店および代理店と強いネットワークを有しているパートナーと提携することで、横河電機はADNOCへ安定的に製品を納品できるルートを確保している。また、ADEKAなど石油化学製品の製造工程の中～下流に位置する企業は、同じアブダビ内に工場を立地させることで、ADNOCから原材料を安定的に調達している。フリーゾーン、非フリーゾーンのメリット・デメリットは表2のようにまとめられる。

そして次ページの表3に示すように、産業はフリーゾーンや非フリーゾーンごとに集積が図られている。そのため、フリーゾーン、非フリーゾーンのどちらに進出するかに加え、どの工業団地に進出するべきかについても、自社の業種・業態に応じて慎重に判断す

表3 アブダビ酋長国におけるフリーゾーンおよび非フリーゾーンの一覧

分類	名称	設立年	主な対象業種	備考（建設・運営状況など）
フリーゾーン	Masdar City	2006年	クリーン技術 再生可能エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020～25年の完成を目指している</li> <li>日本企業では三菱重工業が入居している</li> </ul>
	エアポートフリーゾーン	2006年	航空・宇宙 物流・貿易 製造業全般 ICT（情報通信技術） など	<ul style="list-style-type: none"> <li>アブダビ国際空港（新空港）、アルバティーン空港（旧空港）、アルアイン空港それぞれの周辺にフリーゾーンを開発している</li> <li>航空・宇宙、物流・貿易以外で現在オープンしているのは、全産業を対象としたオフィススペースで、今後このような貸しオフィススペースを拡充していく予定である</li> </ul>
	Twofour54	2008年	メディア・コンテンツ	すでに完成。日本企業では電通が入居している
	Abu Dhabi Global Market	整備中	金融	アブダビ初の金融フリーゾーンとしてAl Maryah島に整備中である
フリーゾーン・非フリーゾーン	KIZAD	2006年	重工業（アルミなど） 製造業全般 物流業 など	<ul style="list-style-type: none"> <li>KIZAD隣接のハリファ港が2012年12月12日にグランドオープンした</li> <li>敷地がフリーゾーン区域と非フリーゾーン区域に分けられている</li> <li>アルミスメルターのEmirates Aluminium（エミレーツ・アルミニウム）が立地している</li> </ul>
非フリーゾーン	ICAD	1999年	重工業（鉄鋼など） 製造業全般 石油化学 など	日本企業ではADEKA（アデカ）、横河電機、三菱重工業が入居している
	西部地域工業地域（名称未定）	計画中	石油化学 など	—

出所）各社資料、ヒアリング結果、報道資料より作成

る必要がある。

なお、第Ⅱ章「サウジアラビア市場への進出戦略」で見たとおり、いくつかの条件や例外があるものの、GCCやGAFTAといった経済共同体向けには関税率ゼロで輸出できる。

中東の産油国はいずれも産業構造、所得構造、労働構造が似ており、UAEで普及する商品は他国でも展開できる可能性が高い。特に各国で共通している石油・天然ガスの分野では、掘削用の機材や設備などに大きな違いがない。そのため、たとえばアブダビのADNOCで採用された機材は、サウジアラビアのサウジアラムコでも採用されやすくなる可能性が高まる。もしアブダビとサウジアラビアという2つの大産油国で製品が採用されれば、その他の国への展開可能性もさらに高まるであろう。このように、アブダビの工業

団地を一つの進出拠点とし、そこから周辺諸国へ展開する方法も十分考えられる。

## (2) 重要なパートナーシップ政策

フリーゾーン、非フリーゾーンのいずれに進出したとしても、パートナーとの提携は重要である。どのような形でパートナーと提携するのか、そのパートナーが自社にどのようなメリットをもたらしてくれるのかなどを念に検討すべきである。

特にアブダビは、規模が小さく産業の歴史も浅いことから、国営企業や有力財閥の数は限られる。そこで表4のようなメリットを享受するには、そうした企業との議論を急いだほうがよいだろう。

また現地企業とのJVを検討する場合、現地企業は強気の交渉を仕掛けてくることが多

い。最も多く見受けられるのが「役員の過半数はアブダビ側、日本には技術と技術担当者を提供してほしい」、すなわち、「金と口は出すが実際の手足は日本企業にお願いしたい」というスタンスである。裕福な国であり財閥企業は資本金が多いこと、および「51%ルール」に守られていることが背景にあると見られる。

確かにアブダビの会社法をそのまま読めばこのようになるのかもしれないが、きちんとした交渉事として対応することが重要である。たとえば重要項目については、JV約款などで資本の多寡にかかわらず日本企業も一定程度の決定権が持てるようにしておくべきである。また、製造拠点として進出を検討したものの、不向きと判断した場合は、マイナー出資に切り替え技術供与に絞るなど、方策を柔軟に模索することも大切である。

### 3 圧倒的に安いユーティリティコストを活かす戦略

中東産油国はいずれもユーティリティコストが安いと言われ、中でもアブダビは圧倒的に安い（表5）。たとえば電気料金は1 kWh当たり0.15AED（UAEディルハム、約4.2円）、水道料金は1 ガロン当たり0.01AED（約0.3円）である<sup>注6</sup>。

この優位性を考えると、膨大な電気を必要とする金属産業（アルミニウム産業や鉄鋼産業、特に電炉業者）は大変有望な産業分野である。たとえば鉄鋼産業としては、粗鋼生産能力500万トンのアブダビの国営鉄鋼企業 Emirates Steel Industry（エミレーツ・スチール・インダストリー）があり、電炉により粗鋼生産をしている。またアルミニウム産業

では、ドバイのDubai Aluminium（ドバイアルミニウム）とアブダビのEmirates Aluminium（エミレーツ・アルミニウム）が合併してEmirates Global Aluminium（エミレーツ・グローバル・アルミニウム、2014年までに220万トンの精錬能力）が誕生し、同社も電気料金の安さを活かしてアルミニウムを生産している。

金属産業の上流は国営企業が中心であるものの、より付加価値の高い中～下流産業については、このように外資を含む企業誘致が積極的に進められている。特にアブダビでは、「SENAAT」と呼ばれる国営産業公社がパートナー候補となる。たとえばアルミニウム産業では、押出製品やケーブル製造において外資とJVを立ち上げているなど、すでに実績

表4 現地企業とJV（合併）を組成するメリット

【フィージビリティスタディ（F/S）段階】
• 現地市場情報の入手（F/Sの精緻化）
【ビジネス設立時】
• 資金面の負担軽減（資本金の過半を自動的に負担）
• 法人登記・ライセンス取得など会社設立ノウハウの享受
• 工業地域デベロッパーとの賃料の割引交渉
• 現地建設関連業者とのコネクション獲得
【オペレーション開始後】
• 下請企業の紹介
• 原料調達先の紹介・割引交渉
• 販路の紹介
• 現地のネットワークを活用した営業活動
• 現地での工場操業ノウハウの享受
• 顧客・現地政府などとトラブルが起きた際の対応

注）フィージビリティスタディ（F/S）：事業可能性の検証

表5 アブダビおよび他のGCC諸国とのユーティリティコスト比較

	（単位：AED〈UAEディルハム〉）			
	アブダビ	ドバイ	オマーン	サウジアラビア
電気料金 （kWh当たり）	0.15	0.33	0.21	0.12
水道料金 （1ガロン当たり）	0.01	0.04	0.022	0.05

出所）KIZADのWebサイトより作成

を有している。

加工技術に強みを持つ日本は、一部の企業が技術提携や出資をしている場合もあるが、実際に製造拠点を設けている事例はほとんどない。そのため、日本の技術と安いユーティリティコスト、ならびに信頼できる国営のパートナーが組み合わされば、現地での製造メリットを十分に享受でき、国際的にも競争力のある製品をつくり出せるのではないかと考えられる。

#### 4 エッジの効いた高付加価値 商品・サービスの提供

UAEへの進出でメリットがあるのは石油関連産業や金属関連産業だけにとどまらない。前述したように、世界最高水準の1人当たりGDPを誇り、また、ドバイには年間で1000万人を超える旅行者が訪れると言われている。このためUAE国民だけではなく、外国人も対象とする消費財・サービス産業も大変有望な分野である。

日本の食品産業では、クッキーの「シガール」で有名な洋菓子店のヨックモックがUAEに複数出店している。アラブ地域から日本を訪れた観光客にヨックモックのクッキーがかねてより人気があったことから、同社は2012年にUAEに第1号店を出店した後、店舗数を順調に増やしている。ヨックモックの特徴は、商品の価格設定が日本の2倍程度ということである。ニーズがあれば高くても売れるという証左であろう。

また、家電メーカーのシャープはイチゴを中心とした植物工場の実験棟をドバイに建設し、実証実験を進めている。日本の果物は甘みも強く、他国の果物に比べ高い評価を受け

ており、現地の一般的な果物より高くても、富裕層が多い中東では十分に売れる可能性があると考えられる。

余談ではあるが、ある中東の国の在日大使が帰国時に「夕張メロン」を大量に購入して持ち帰っているという逸話もあるくらいに、日本の食材や日本食品は、見た目が美しいだけでなく味にも定評があり、UAE国民の「価値を認めた商品には高くてもお金を払う」という価値観との親和性が高い。

教育産業では、日本の私教育分野で「公文式」を運営する日本公文教育研究会も、アブダビやバーレーンでサービスを展開している。他に中東で事業展開している日本企業は、「無印良品」の良品計画（ドバイ、クウェート）、「ダイソー」の大創産業（GCC 6カ国、ヨルダン、レバノン）、紀伊國屋書店（ドバイ）などが挙げられる。

アブダビやドバイは、欧米資本の流入とともにGCC諸国の中でも最も都市化が進んでいるだけではなく、欧米的な生活スタイルの人も増えてきていることから、「先端的である」「洗練されている」というイメージを持たれているようである。一方で、イスラム教の戒律もサウジアラビアほど厳しくはなく、いわゆる「俗っぽい国」になりつつある、という見方もある。そのため、日本や欧米などの先進国で売れている商品に目を向ける現地国籍の人は多い。

日本でもUAEのこうした特徴を戦略的に捉えている企業がある。たとえば、中東で商品を販売するに当たり、ある企業は、まず欧米と生活スタイルの近いアブダビやドバイをモデルケースに位置づけ、両国の趣味、嗜好などを把握してこれからの中東諸国へのマー

ケティングに活用しようとしている。他の中東諸国も、今後、アブダビやドバイと同様の経済成長プロセスを経て欧米化する可能性は高く、このマーケティング手法は的を射ていると言えよう。

このように消費財・サービス産業の分野においても、高い品質で定評のある日本の商品・サービスは中東でも受け入れられる余地が十分にある。また、2020年の万国博覧会がドバイで開催されることも決定しており、観光分野におけるインフラ整備や産業育成に今後力を入れるであろう。日本企業の現地進出は今からでも遅くない。

## IV 中東市場進出における留意点

中東進出における留意点としては、

- ①把握しにくい現地企業の財務情報
- ②明文化されていない規制関係
- ③自国企業保護の観点が強いイスラム法の精神
- ④圧力が強まる現地国籍人の雇用義務化
- ⑤業務効率に影響を与えるイスラム習慣等

—がある。

### 1 把握しにくい現地企業の財務情報

中東での事業を困難にする1つの要因が、パートナーの情報、特に財務情報が入手しにくいということである。

たとえばサウジアラビアには、「タダウール」と呼ばれる証券取引所があり、100社を超える企業が上場している。こうした上場企業は財務情報もある程度公表しているため、与信面での問題は比較的少ない。

しかし、サウジアラビアを含め、多くの中東諸国の財閥企業は上場していない。グループ全体で数万人を超える企業であっても未上場であることは珍しくない。もともと裕福な現地国籍人が企業を所有していることもあって、上場の必要性を感じていないことが一つの理由であろう。言うまでもなくこうした企業は財務情報を公開しておらず、場合によっては帳簿すらない企業もあると聞く。

現地企業とJVを組成する際には、各国の投資開発庁などに協力を要請する、あるいは外部の調査会社などを活用した与信調査を実施するなど万全の対応策を講じたい。

### 2 明文化されていない規制関係

中東諸国は、規制関係のガイドラインが日本や欧米のように十分に整備されているとは言いがたい。大まかな方向性は文書などで明示されるが、個別内容の判断はケースバイケースがほとんどである。

特に法律の影響を強く受ける業種などは、規制官庁との十分なすり合わせが事前には必要である。現地弁護士によると、規制官庁には「最低でも3、4回は同じ質問をしたほうがよい」とのことである。ガイドラインが細かい部分まで明文化されていないため、担当者によっても回答が異なるからである。一度確認したから十分という日本や欧米の感覚で進めるのではなく、中東独特の手続きについて忍耐強くなる必要がある。

### 3 自国企業保護の観点が強いイスラム法の精神

自国企業保護の観点が強いイスラム法の精神について、日本企業は最も留意しなければ

ならない。イスラム教を中心とする国には「シャリーア」と呼ばれる法の精神があり、会社法はこの精神に則って制定されている。契約内容を吟味せずに現地企業と代理店契約やJV組成契約を一度結んでしまうと、ほとんどの場合、外国企業側から契約を破棄することはできない。そのため、多額の賠償金を支払ってようやく契約を破棄できたという事例が多数見受けられる。

こうした事態にならないためにも、有能な現地弁護士を雇い、契約書の中にリスクを明文化し、契約解除条項を明確にし、アラビア語でも契約書を作成して（中東では、アラビア語の契約書のほうが英語の契約書よりも法的係争では優先されるため）双方で確認するなど徹底した対策を取りたい。

#### 4 圧力が強まる現地国籍人の雇用義務化

サウジアラビアでは「サウダイゼーション」、UAEでは「エミレタイゼーション」と呼ばれる、業種や規模によって一定程度以上の自国籍人の雇用を義務づける制度がある。前述したように両国において産業の多様化が急務であるのは、自国籍人に就業の機会を提供することが目的の一つだからである。外資が進出してきても、賃金の安い外国人労働者ばかりを雇用して自国籍人を雇用しなければ、上述の政策目的にそぐわない。そうした状況にならないための制度がこれらである。

一方で、もともと裕福な家庭で育った現地国籍人には、日本や東南アジア諸国のような労働規律が働かず、経験やスキルがないにもかかわらず「下積み」を嫌がる傾向にある。すでに進出している日本企業によると、現地

国籍人を工場ラインに立たせることは非常に難しいという。しかも、現地国籍人の人件費は外国人労働者の3～5倍にもなり、アブダビのように裕福な国では、大学卒の初任給が日本円で年収1000万円程度になることも珍しくないという。そのため、ある程度まとまったチームのスーパーバイザーとして現地国籍人を採用するなどにより雇用の義務化に対応しているのが現状である。

この点についても、たとえば現地国籍人の人件費を本社経費とするなど、自己防衛策を考えてから収支計画を練る必要もあるだろう。

#### 5 業務効率に影響を与える イスラム習慣等への対応

中東諸国の人々にとってのイスラム教は、日本人の仏教や神道とは比べ物にならないほど生活に浸透している。中東諸国の人々はイスラム教の教えどおりに生活スタイルを構築している。

特にイスラム教の聖地があるサウジアラビアはその傾向が顕著で、同国民の日常生活では、1日5回はお祈りをする。1回は30分程度で、最大で2時間半は業務を中断しなければならない。サウジアラビア国民にとってのお祈りは生活そのものであるため、外国人がそれを中断させることはできない。その間によっては工場のラインも止めなければならず、会議などもできない。

一方、気候への対応も欠かせない。夏の間は気温が50℃以上にもなる中東では、昼の炎天下の作業中に命を落とす作業員も少なくない。そのため、夏の日中、たとえば12～15時の屋外での作業が禁止されているなどの規制もある。このように中東諸国では、宗教や現

地独特の気候への対応も加味しながらのスケジュールや人員配置が求められる。

注

- 1 GCCの中で相対的に不安定なのがバーレーンである。王族側のイスラム教スンニ派と、国民の大多数（約75%）を占め貧困層が多いとされるシーア派との対立が根強いとされている
- 2 UAE、カタール、クウェートは首長制（UAEは7首長国による連邦制）、バーレーンは立憲君主制、オマーン、サウジアラビアは君主制である。首長制は君主制の一形態とされている
- 3 サウジアラビア、UAE、バーレーン、クウェート、オマーン、カタール、アルジェリア、イエメン、イラク、エジプト、チュニジア、パレスチナ、シリア、モロッコ、ヨルダン、リビア、レバノン、スーダン
- 4 第Ⅲ章「UAE市場への進出戦略」でも紹介するように、UAEとも共通の特徴である
- 5 厳密には、その計算式は複雑であり、当該年の利益だけではなく、自己資本などのその他の要素も考慮して算出される

6 1 AED（UAEディルハム）=28円で換算

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（主に中東・アフリカ）市場向け事業戦略・参入支援など

林田宏一（はやしだこういち）

公共経営コンサルティング部主任コンサルタント  
専門は新興国を対象とした海外事業展開、新規事業展開支援、経営管理の仕組み構築など

霜越直哉（しもこしなおや）

公共経営コンサルティング部主任コンサルタント  
専門は公的機関の経営戦略策定・組織改革、中東・アフリカ市場向け事業戦略・参入支援など

三輪紀人（みわのりひと）

社会システムコンサルティング部主任コンサルタント  
専門はサウジアラビア市場向け事業戦略・参入支援など

# 最後の巨大市場への進出

## アフリカ市場に向けた4つの戦略



小池純司



平本督太郎

### CONTENTS

- I アフリカ市場への進出を阻む3つの障壁
- II アフリカ市場に向けた4つの進出戦略
- III アフリカ特有の市場特性と日本企業の強み

### 要約

- 1 2013年6月にTICAD V（第5回アフリカ開発会議）が横浜で開催され、アフリカ市場に対する日本企業の関心が急速に高まる一方で、実際にはアフリカ市場に関する情報が少ないために二の足を踏んでいる企業が多い。
- 2 アフリカ市場への進出時に立ちふさがる障壁の数々により、多くの日本企業が、市場の実態を把握する以前に進出を踏みとどまっている。具体的には、①アフリカ市場の成長の不確実性、②安価な製品の普及、③生産拠点としてのハードルの高さ——が障壁となっている。
- 3 こうした状況下において、日本企業が採るべき進出戦略は大きく4つある。①核となる国々に対する段階的投資による進出、②BtoG・BtoB市場を核としたソリューション提案型事業での進出、③第三国企業との連携による進出、④現地企業に対するM&A（企業合併・買収）を通じた複数国同時進出——である。アフリカ進出をどのくらいの時間軸で考えるかによって採るべき進出戦略は異なる。
- 4 進出した際には、「現地の人々の消費性向を把握し、それに合った製品・サービスを展開していく」「『日本製品＝品質が高い』というアフリカの人々なら誰でも知っている評判を自社の戦略の強みとしてうまく活かす」という工夫を愚直に突き詰め、アフリカ市場において新たな社会システムの構築を進めていくことが事業成長の核となるであろう。

## I アフリカ市場への進出を 阻む3つの障壁

2013年6月に横浜で開催されたTICAD V（第5回アフリカ開発会議）によって、アフリカ市場に対する日本企業の関心が急速に高まる一方で、実際にはアフリカ市場に関する情報が少ないために二の足を踏んでいる企業が多い。

確かにアフリカの多くの国々では、それぞれの市場や企業に関する情報が整備されていないために、生の情報を体系的に得ることは難しい。そうした制約の中から日本企業に伝わってくる情報は、急激な経済成長による最近のアフリカ市場の魅力や進出の手法よりも、一昔前から現在まで共通して存在する、アフリカ市場への進出時に立ちふさがり大きな障壁のほうが多い。それら数々の障壁のために、多くの日本企業はアフリカ市場の実態を把握する以前に進出を踏みとどまっている。具体的には、

- ①アフリカ市場の成長の不確実性
- ②安価な製品の普及
- ③生産拠点としてのハードルの高さ

——の3つの障壁が日本企業のアフリカ市場進出を妨げている。

### 1 アフリカ市場の成長の不確実性

現在アフリカ市場は資源価格の高騰とともに急成長を続けているが、この成長がこのまま続くかどうかは誰にもわからない。実際に資源価格とアフリカ地域のGDP（国内総生産）の急成長との相関性は高く、また、アフリカ市場は同市場に積極的に投資をする中国の成長にも強く依存している。このことか

ら、こうした流れが滞ればアフリカ市場の成長も鈍化すると考えられる。さらに、政情不安による成長鈍化の可能性も否定できない。

すなわち、アフリカ市場での事業展開は日本企業にとって不確実性が非常に高く、うまくいけば市場の急成長によって非常に収益が上がる可能性がある一方で、そうならなければ大きな損失を出す可能性もある。こうした状況下においてアフリカ市場への進出の意思決定を下すことは非常に難しい。多くの日本企業はこの障壁に対して、「確実性が低い」「リスクが高い」として進出には時期尚早という判断をしてしまい、結果として他国企業に先を越されがちである。実際、1990年代後半から2000年代前半にインド市場が目された際にも同様の判断をした日本企業が多く、その結果、インド市場に早期に参入した韓国企業に先を越されてしまった。

そして、今まさにアフリカ市場もインド市場の場合と同様に、他国企業が早期参入を次々に果たしている。しかも今回は、欧米・韓国企業だけではなく、中国・インド企業、さらにはシンガポールやマレーシアなどの東南アジアの企業までもが積極的に参入してきている。インド市場の二の舞にならないためには、不確実性の高い市場であっても積極的に参入する決断が求められている。

### 2 安価な製品の普及

急成長しているとは言っても、いまだ発展途上のアフリカ市場においては、製品の低価格化対応などのローカライズが必要である。もちろん、アフリカの「中間層」は爆発的に増加しており消費財市場も極めて有望である。ところが、「2010年に3億5000万人の中

間層人口が、30年には5億人前後にまで増加する」と予測するAfDB（アフリカ開発銀行）の見通しにおける「中間層」とは、「1日の総収入が4～20ドル（年間1460～7300ドル）」である。本予測による中間層の収入の幅はこのように広く、よく「年間所得3000ドル以上」と定義されるアジア市場などの「中間層」とは完全に重ならない点に注意が必要である。

実際、アフリカの消費財市場には中国やインドの安価な製品が大量に出回っており、アフリカの中間層は普段こうした製品を購入している。アフリカの輸入に占める中国製品の割合は、その安さを武器に急激に高まっている。2010年時点で中国製品の輸入割合は、衣

類で62.9%、二輪自動車で68.6%、映像機器類で43.7%、エアコンで50.3%と極めて高い（JETRO〈日本貿易振興機構〉アフリカビジネスセミナー資料に基づく）。

近代的なショッピングモールもナイロビ（ケニア）、ヨハネスブルグ（南アフリカ）、アクラ（ガーナ）などアフリカの主要都市には多数存在するが、一方で極めて低価格な製品が流通する「青空市場」のローカルマーケットも併存しており、住民の大多数は後者で日々の買い物をしている（図1）。

このように、日本製品が太刀打ちできないような低価格帯で出回る中国製品に対抗するのは容易ではない。だからといって低価格製品開発のためのR&D（研究開発）に本腰を

図1 ガーナの首都アクラのローカルマーケットと近代的ショッピングモール

「青空市場」のローカルマーケット



先進国と遜色のない近代的なショッピングモール



表1 アフリカ主要国と他の新興国との年間平均賃金等の比較

国名	年間平均賃金 (ドル)	ビジネスのしやすさ ランキング (Doing Business 2013)	貿易・物流の効率性 ランキング (Connecting to Compete 2012)	電化率 (%)
ガーナ	約2,000	64位	108位	60.5
インドネシア	約2,000	128位	59位	73.0
エジプト	約2,500	109位	57位	99.6
インド	約2,500	132位	46位	75.0
ケニア	約3,000	121位	122位	18.1
中国	約5,000	91位	26位	99.7
モロッコ	約8,000	97位	50位	98.9
南アフリカ	約14,000	39位	23位	75.8

注) 濃いアミかけ欄は、各国が他国と比べて劣位にある項目  
出所) 世界銀行「Doing Business 2013」など、各種公開資料より作成

入れればそれだけコストがかかるのは言うまでもない。低価格品と通常品のブランドとをどう使い分けるのか、青空市場のような販売チャネルにどう浸透させるのかなど、中国製品に対抗するための課題は限りない。

こうしたことから、アフリカ市場とりわけBtoC（企業・消費者間取引）市場については、日本をはじめとする先進国市場にすでに展開している製品をそのままアフリカに持ち込むことは、現地の消費者がよほどの付加価値を認めないかぎり、あるいは購入可能な販売チャネルを確立しないかぎり、極めて難しい。

### 3 生産拠点としてのハードルの高さ

アフリカは、日本企業がこれまで積極的に進出してきたアジア諸国とは異なり、生産拠点を設けることが非常に難しい。生産拠点の構築を妨げる重大な要因としては、現地労働者の比較的高い賃金や、不安定な電力供給と高い電気料金や水道などのユーティリティコストが挙げられる。たとえば、日本企業の主要な進出先である南アフリカの平均賃金

は、中国の3倍近い水準にある。アフリカ大陸の東の拠点として有望なケニアはインドよりも賃金水準が高く、ガーナはインドネシアと同等レベルであるなど、労働コストにおいてとりわけ優位性があるわけではない。

また、世界銀行の「ビジネスのしやすさ」(Doing Business 2013) ランキングによると、100位以下の国々が86カ国ある中で、アフリカは42カ国を数え、そうした下位国には、ケニア(121位)、ナイジェリア(131位)、セネガル(166位)などアフリカ主要国も多い(表1)。同様に、貿易・物流の効率性ランキングの100位以下の56カ国のうちアフリカは28カ国である。

こうした高い賃金、不安定かつ高いユーティリティコストに加え、物流網の未整備や手続きの煩雑さによる物流コストの高さ、セキュリティ対策費用などは、「アフリカコスト」と呼ぶべき、日本企業が迅速にアフリカ市場に参入するのを阻む障壁となっている。すなわち、生産拠点や販売拠点を迅速に設置しようとしても、高い人件費や電気料金とどう折り合いをつけるのか、不安定な電力供給

にどう対応するのか、未整備な物流網をいかに克服して自社製品を販売チャネルに乗せるのか——といった課題にたちどころに直面することになる。

## II アフリカ市場に向けた 4つの進出戦略

このように、日本企業のアフリカ市場進出を妨げる障壁は複数あり、それらを乗り越えるのは容易ではない。こうした障壁は、日本企業が特にBtoC（企業・消費者間取引）市場に単独で進出することを難しくしている。しかし、誰もが参入しやすい市場ではないからこそ、急成長するアフリカ市場で事業基盤を確立することは、グローバル市場における競争優位性の確保に大きく貢献する。

こうした障壁を踏まえ、それでは、アフリカ市場に進出するにはどうすればよいのか。一言で言えば、「アフリカ市場にすでに投資をしているパートナーと連携すること」が基本戦略となる。そのうえで、日本企業が採るべきアフリカ市場への進出戦略は、具体的に大きく4つある（図2）。

- ①核となる国々に対する段階的投資による進出
- ②BtoG（企業・政府間取引）・BtoB（企業間取引）市場を核としたソリューション提案型事業での進出
- ③第三国企業との連携による進出
- ④現地企業に対するM&Aを通じた複数国同時進出

——である。どのくらいの時間軸で考えるかによって、採るべきアフリカ進出戦略は異なる。進出度合いを確認しながら中長期的に

考えるのであれば①を採るべきであるし、一気に進出するのであれば④を採るべきである。当然、業界によってアフリカ市場の成熟度は異なる。自社の事業領域と市場の成熟度を見比べながら、採るべき進出戦略を選択したい。

### 1 核となる国々に対する 段階的投資による進出

前述したとおり、日本企業がアフリカ市場への進出を検討するに当たっては、アフリカ市場が今後も継続的に成長していくかどうかの確証が持てず、投資をためらってしまうケースが多い。こうした不確実性が高い市場に対して、日本企業はどのような進出方法を検討すればよいのだろうか。その答えの一つが、核となる国々に対する段階的投資による進出である。

本誌2013年2月号の論考・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」で示したとおり、アフリカ市場では、ケニアなどをはじめとした地域の核となる国への展開が重要である。こうした国々に段階的に投資していくことで、その国の市場だけではなく、地域の市場全体の動向も把握しながら事業展開の意思決定が可能になる。たとえばメーカーであれば、

- ①販売代理店経由で製品を流通させる
- ②販売代理店が組立工場を設立する際に技術協力をする
- ③販売量が多くなった段階で販売代理店に出資する
- ④さらに販売量が多くなった場合、買収も

図2 アフリカ市場への進出戦略の種類

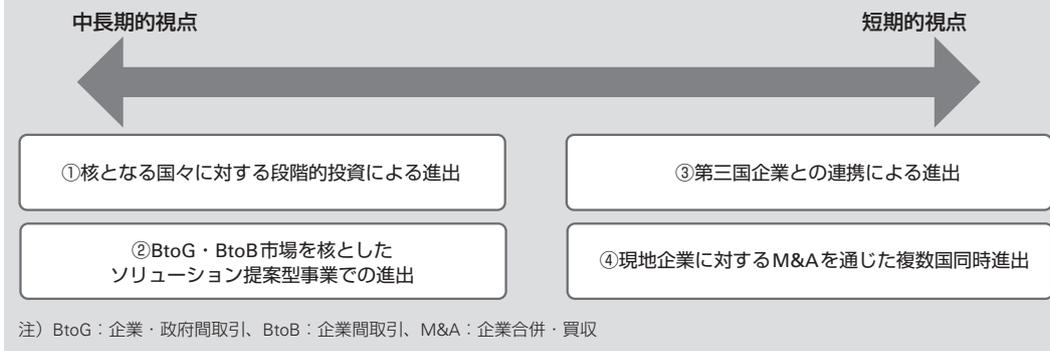
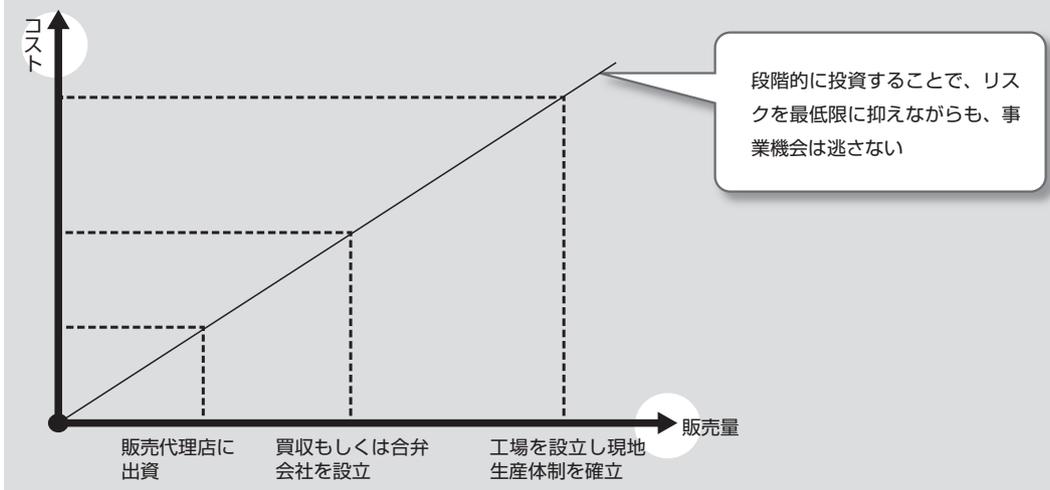


図3 アフリカ市場への段階的な投資



しくは合併会社を設立して本格参入する  
⑤工場を設立し現地生産体制を確立する  
——というステップが考えられる（図3）。  
このようにして、市場の成長とそれに伴う自社の販売量の増加に対応させて投資を増やしていくという段階的投資をすることで、市場が成長した際には事業機会を逃すことなく、逆に、市場の成長が止まった際には損失を最小限に抑えることが可能になる。

アフリカ市場では、テロや現地政府の急な政策転換が事業推進上の大きな障壁となる場合がある。こうした場合も、段階的投資をしていれば、事業推進対象国がどの程度不安定

な状況であるかの実態を見極めることができる。

たとえば住友化学はA to Z textile Mills（A to Z テキスタイルミルズ、以下、A to Z）というアフリカ企業と合併会社Vector Health International（ベクター・ヘルス・インターナショナル）を設立し、防虫蚊帳の「オリセット®ネット」を販売している。住友化学はまずA to Zに技術支援をすることで、A to Zがオリセットネットを製造できるようにした。事業が拡大し、その継続的な成長可能性を見極めたうえで、上述の合併会社を設立し、オリセットネット事業の拡大を図っている。

このような段階的投資は、アフリカ進出における「王道」の一つだと思われるかもしれない。しかし、実際には自社で描いたストーリーどおりにうまく展開していかないケースが多い。市場の成長が止まった際の撤退の判断が遅くなってしまう場合も多いが、それよりも、市場が著しく成長しているにもかかわらず、その成長に比例して自社の販売量が増えないケースのほうが多い。

その要因の一つに、現地パートナーである販売代理店のキャパシティ不足が挙げられる。急成長する市場に合わせて販売量を増やそうとする際に販売代理店側の資本が不足し、その結果、販売量の増加が市場の成長に追いついていかないのである。アフリカ市場は金融市場が成熟していないために、現地の中小企業に対する金融支援が十分ではなく、あったとしても金利が非常に高いため、現地パートナーが融資を受けることが難しいケースが多い。日本企業も、市場の成長が止まった際の損失を抑えようとするので、この段階での出資をためらってしまう。

こうした場合は、金融市場が未発達な国で金融支援を展開するIFC（国際金融公社）、AfDB、JBIC（国際協力銀行）のような国際金融機関や政府系金融機関の活用が有効である。たとえばIFCは、近年、サプライチェーン（供給網）や販売代理店の支援に力を入れている。IFCは現地金融機関を支援し、その金融機関が先進国企業の現地パートナーであるサプライヤー（原材料・部品供給者）や販売代理店の事業拡大に必要な投融資を積極的に行うことで、事業規模の拡大を図っている。また、IFCの支援を受けたという事実により、現地パートナーの現地金融機関からの

信用力が高まり、その後の融資も受けやすくなっていくと予想される。このような仕組みを活用することで、日本企業は自社市場の継続的な成長を確信し、さらなる投資の意思決定をする段階まで販売量を高めていくことができるだろう。

前述した住友化学でも、工場設立時にはJBICの融資を活用することで現地合弁会社の信用力を高め、現地金融機関からの融資も受けやすい状況をつくり事業の拡大可能性を高めている。このように、アフリカ市場のような急成長市場においては、日系金融機関や現地金融機関以外の国際金融機関、政府系金融機関とも積極的に連携していくことが重要である。

## 2 BtoG・BtoB市場を核としたソリューション提案型事業での進出

アフリカのBtoC市場は急成長が始まったばかりで、前述したように不確実性が高い。他方で、現地政府による投資活動や現地企業による事業活動は比較的安定している。そこでまずBtoG・BtoB市場（以下、BtoG・B市場）で足がかりをつかみ、その後BtoC市場で事業を展開していくという戦略が有効である。

こうした戦略は、インフラ事業にかぎらず消費財市場でも有効である。たとえばトヨタ自動車やヤマハ発動機は、国際機関・NGO（非政府組織）・現地政府機関・現地企業に対して自社の製品を大量に提供し、アフリカ市場の重要顧客として安定的な事業展開をしている。アフリカに赴くと、警察官がヤマハ発動機製のオートバイを運転している光景をよ

表2 シーメンスとEIUによる「African Green City Index」の全体結果

1：平均よりずっと低い、2：平均より低い、3：平均、4：平均より高い、5：平均よりずっと高い

	全体	エネルギー &CO <sub>2</sub>	運輸	水	大気環境	土地利用	廃棄物	衛生	環境管理
アクラ	4	4	2	3	4	3	3	4	5
アディスアベバ	3	5	2	4	2	4	3	2	2
アレクサンドリア	3	3	3	2	3	2	5	3	3
カイロ	3	3	4	3	3	3	2	3	3
カサブランカ	4	4	3	4	4	4	3	4	3
ケープタウン	4	2	4	4	4	5	4	3	4
ダーバン	4	2	4	4	4	4	4	4	4
ダルエスサラーム	1	3	2	3	2	2	1	1	2
チュニス	4	2	4	3	4	3	4	4	3
ナイロビ	2	2	2	3	2	3	3	3	2
プレトリア	3	2	4	3	4	3	1	2	4
マプト	1	2	2	2	2	2	3	1	2
ヨハネスブルグ	4	4	4	3	4	4	3	3	4
ラゴス	3	5	3	3	3	2	4	3	3
ルワンダ	2	3	1	1	2	1	3	3	1

注) CO<sub>2</sub>：二酸化炭素

出所) シーメンス・EIU (Economist Intelligence Unit) 「African Green City Index」を意訳

く見かける。ウガンダでは衛生財メーカーのサラヤがアルコール手指消毒剤を病院向けに販売している。

それでは、こうしたBtoG・B市場の事業はどのように展開を始めればよいのだろうか。当然ながら短期に事業機会が生まれるわけではない。現地対象組織のキーパーソンにアプローチするとともに、他組織での実績をアピールすることで現地対象組織内で予算を確保、その後、他社との競争に打ち勝ったうえで製品を安定的に調達してもらう。特に現地政府向け（BtoG）の営業活動は、企業も政策に対して中長期的に関与していく覚悟が求められる。

たとえばドイツのシーメンスは、自社のインフラ事業をBtoG・B事業として、アフリカの現地政府にスマートシティ事業を積極的に営業している。具体的には、英国エコノミストの調査機関EIU (Economist Intelligence

Unit) と連携して「African Green City Index」を開発し、アフリカ主要11カ国・15都市を分析したうえで、それぞれの国・都市の課題などを世界に向け公表している（表2）。そして、こうした課題を解決する自社のソリューションをアフリカ主要国・主要都市政府に提案している。急成長するアフリカの主要国は、どの国がこの市場の「核」としての立ち位置を勝ち取れるかを互いに競い合っている。そこでシーメンスは、世界的な知名度があり信用度が高い「エコノミスト」のブランドを活用し、各国を横並びで評価して競争心をあおりながら他国を上回るための提案をしているのである。

そのほか豊田通商は、ケニア政府の「VISION 2030 DELIVERY BOARD（ビジョン2030 デリバリーボード、VDB）」と、同国の国家ビジョンの実現に向け、自動車分野、電力・エネルギー分野、石油・鉱物資源

分野、環境保全分野、農業産業化分野において、同社・同国が協力して包括的に取り組んでいくことの覚書を締結している。

このように、現地政府の国家ビジョンの実現に関与することによって、現地政府が組成する案件に他社よりも優位な立場でかかわっていけるようになる。そのほかにもIBMは、「Corporate Service Corps（コーポレート・サービス・コープス）」という次世代リーダーを現地政府などに派遣するプロボノプログラムを展開しており、ナイジェリアのクロスリバー州に派遣された社員が同州のヘルスケア政策を支援し、その後IBMの事業として正式に契約したという事例もある。

同様に現地企業に対するBtoB事業においても、顧客の事業に強く関与して事業機会を獲得する取り組みが多い。たとえばエリクソンは、現地に普及する携帯電話の基地局の通信機器・システム等の事業機会を得るために、最終消費者に対する独自のサービス開発を、現地の携帯電話事業者と共同で実施している。

エリクソンの具体的なアフリカ事業の一つに、南アフリカで通信事業を展開しているMTNとのパートナーシップから生み出された「Dynamic Discount Solution（ダイナミック・ディスカウント・ソリューション、DDS）」が挙げられる。DDSとは、利用しているエリア・時間帯の利用者密集度に応じて、利用料金を最大で95%割引するサービスである。このDDSにより、所得の低いBoP（Base of the Economic Pyramid）層が携帯電話を低料金で利用できるようになった。

DDSのように、現地政府・企業に積極的かつ中長期的に関与していくことで、BtoG・

B市場において競合他社に対する競争優位性を保ったまま事業を展開していくことができる。

ここに挙げた事例からもわかるとおり、こうした取り組みで重要な点は、先進国からの単なる輸出や製品販売などの売り切り型事業から脱却し、「ソリューション提案型の事業」に転換することである。現地政府への入札案件においても、製品単体での競争となると、アフリカ市場はどうしてもコストが重視され、中国・インド企業に太刀打ちできない。中長期的な関与とともに、現地政府・企業が抱える課題を解決する事業を展開していく必要がある。その点、BtoG・B市場でより安定的な収入を得ることができれば、現地スタッフの経験の蓄積、現地市場での信用力・レピュテーション（評価・評判）の向上、大量生産によるコスト削減などにより、BtoC市場への事業もより低コスト・リスクで展開が可能になるだろう。また、BtoG・Bという現地政府・企業を間に介した事業展開により、BtoC市場向けの事業に関しても最初から一定規模の売り上げ確保が可能となり、BtoC市場向け事業を立ち上げるための基盤を構築しておけるであろう。

35ページ図2に示した「①核となる国々に対する段階的投資による進出」「②BtoG・BtoB市場を核としたソリューション提案型事業での進出」のような中長期的視点からの進出戦略に共通するのは、市場の生の情報を手に入れることで不確実性を低減するとともに、日本からは見えなかったリスクが可視化でき、後々の戦略を円滑に構築できるという点である。アフリカという巨大市場は、市場が十分に成熟した時点で進出しようとして

も、規模が大きすぎるだけに投資がとても間に合わず、とはいえ、一気に投資をして進出しようとする、失敗した時のリスクがその分高くなる。将来の事業機会の拡大および投資リスク削減のためにも、まずは動き出すという姿勢や戦略が重要である。

### 3 第三国企業との連携による進出

#### (1) 第三国企業の必要性

日本から見ると、アフリカは地球の裏側とも言える遠い地域である。実際、アフリカの主要都市の一つであるヨハネスブルグには日本からの直行便はなく、現地に向かうだけでも丸一日を要する。しかし、欧州、インド、中東、南米からすれば遠くない。「現地の肌感覚」が伝わるこうした国や地域から事業を統括していかなくては、アフリカにとって臨場感のある戦略や製品・サービス開発は推進できない。

たとえば、ユニリーバなどの欧州企業の新興国事業はすでに新興国から統括し、世界戦略における新興国の重点度合いを高めていくという方針に切り替えてきている。ユニリーバの中東欧の紅茶事業は、それまで西欧地域と一体で管轄していたが、2008年にアジア・アフリカ事業と一体化することで新興国戦略の重点度合いを高めている。また、家庭用浄水器「Pureit（ピュアイト）」に代表される水事業はインドのムンバイに統括拠点が置かれ、ここで南アジア・アフリカ市場の戦略策定・製品開発を行っている。

このように、事業統括には現地の肌感覚がよりつかみやすい体制を構築することが有効である。特に、アフリカのように54もの多種多様な国があり、一つの国内にも多くの部族

を有する多様性に富んだ市場の場合、市場ごとの特徴や変化の違いを把握するためにも、市場により近い場所から事業を統括することは重要である。それには、これらの地域に進出している第三国企業と連携し、アフリカ市場に対する統括の方法や事業推進・拡大のあり方を迅速に習得していくことが有効である。

それでは、どのような第三国が連携の候補となるのだろうか。本稿では東アフリカ市場に進出する際に有望な連携先企業として「インド企業」、および北アフリカ市場に進出する際に有望な連携先企業が存在する「チュニジア企業」を候補として挙げたい。

#### (2) インド企業との連携

地理的に近いことや歴史的な経緯から、アフリカには多くのインド系住民が暮らす。とりわけ南アフリカはインド系移民の歴史が長く、2012年時点でおおよそ120万人がインド系である。また、アフリカの金融センターとして著名なモーリシャスは人口の7割近くがインド系住民で、その数も90万人近い。このような印僑はアフリカ全体で290万人程度と考えられ、特に東アフリカを中心に地元企業のマネジメント層にしっかり食い込んでいる。

こうした巨大なインド系住民および印僑のネットワークを背景に、インドからアフリカに進出する企業は多い。

- 自動車分野

タタ・モーターズ（自動車）、マヒンドラ&マヒンドラ（自動車）、バジャージ・オート（二輪車）等

- 日用品

エマミ（化粧品）、ゴドレジ・コンシュ

表3 インドを拠点とした日本企業のアフリカ進出の事例

企業名	主な取り組み
トヨタ自動車	2013年4月に低価格車「エティオス」をインドから南アフリカに輸出開始
ヤマハ発動機	低価格二輪車のアフリカ向け輸出拠点としてインドを強化
第一三共	2008年に約4500億円で買収したインド製薬最大手ランバクシー・ラボラトリーズのアフリカ拠点をベースに新薬・特許薬を販売
パナソニック	インドからの低価格洗濯機およびエアコンの輸出を2013年に開始
日立建機	インドで製造した低価格油圧ショベルをアフリカに輸出

出所) 各種報道より作成

ーマー・プロダクツ（整髪料）、アジアペイント（塗料）等

● IT（情報技術）・通信

TCS（タタ・コンサルティング・サービシーズ、ソフトウェア）、バルティエアテル（通信）、タタ・コミュニケーションズ（同）等

● サービス業

オベロイ（ホテル）、ZEETV（メディア）、アポロ・ホスピタル・グループ（病院）等

● 農業

カルトゥリ・グローバル（パーム油）、ルチ・ソヤ・インダストリーズ（大豆）、キルロスカ・ブラザーズ（ポンプ）等

——などの企業がアフリカ市場に本格参入している。展開先もアフリカ全土に広がっており、たとえばタタ財閥は、インドに近い東アフリカ（ケニア、ウガンダ、マラウイ、ジンバブエ、ザンビア）を中心に多くの拠点を構えながら、南部アフリカ（モザンビーク、ナミビア、南アフリカ）と西部アフリカ（セネガル、ガーナ、ニジェール）にもそれぞれ展開している。

以上のように、インド系企業がすでにアフリカに面的に展開していることから、日本企

業はこのような企業と連携することで、アフリカ各地への迅速な事業展開が可能となる。

しかもこうした連携は、印僑ネットワークが活用できることに加えて、インド市場向けの低価格製品をアフリカに展開できるという点でも魅力がある。実際、すでにいくつかの日本企業は、アフリカの消費者にも対応できるインド市場向け製品をアフリカに展開し始めている。たとえばトヨタ自動車は、低価格車「エティオス」をインドから南アフリカに輸出している。同様に日立建機は、インドで製造した低価格油圧ショベルをアフリカに輸出している（表3）。

### (3) チュニジア企業との連携

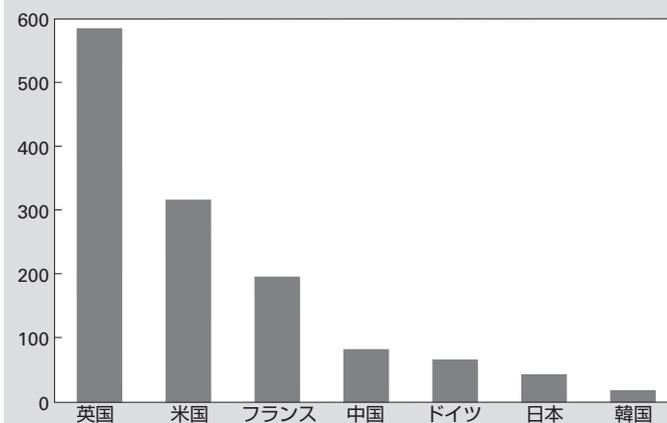
北アフリカに進出する場合は、同地域の最近の市場変化を考慮して連携先企業を選ぶ。北アフリカは国家間の関係の変化や2010年からの「アラブの春」によって状況が大きく変化しているからである。たとえばネスレは、北アフリカの地域拠点をモロッコとエジプトとし、モロッコ拠点はアルジェリアとチュニジアを、エジプト拠点はリビアとスーダンを管轄している。しかし、モロッコとアルジェリアの国境は2014年2月時点では閉鎖されており、モロッコ拠点からアルジェリアを管轄

することは事実上難しい。また、エジプトは国内政治が不安定なために拠点の役割を安定的に果たすことが難しい状況になりつつある。

こうした中で有望視されてきているのが、アルジェリアとリビアに挟まれたチュニジアである。チュニジアはアフリカ諸国の中で中間層比率が最も高い国であるが、日本企業は同国をアフリカの一市場としてのみ捉えるのではなく、北アフリカからサブサハラ（サハラ砂漠以南の地域）へ進出していく際の連携国として捉えるほうが望ましい。チュニジアは、アラブの春の発端の国であるものの、教育水準が非常に高く、商才に長けた人々が多い国とされる。アラブの春も教育水準の高さから起きたという見方もある。現在は暫定政権でありながらも、政府の関係機関は自国企業のリビア・アルジェリア市場への進出を着々と推し進めている。具体的には、輸出を前提とする工場への優遇制度の充実や、アルジェリアにアクセスしやすい地域への工業団地設置など、マグレブ（アルジェリア、リビア、モーリタニア、モロッコ、チュニジアの北西アフリカ5カ国）市場の中核拠点としての条件を整えつつある。

チュニジアが西で国境を接するアルジェリアは、アフリカの面積を誇り中間層人口はモロッコを上回る。東で接するリビアは、人口こそ約650万人と少ないものの産油国であり、1人当たりGDPがアフリカで最も高く、かつオイルマネーが社会保障制度の充実に分配されているため国民の生活水準が非常に高い。アルジェリア・リビアはこうした特徴を有するものの、ただし両国の治安は非常に悪く、日本企業が直接進出するのは難しい。そ

図4 アフリカの企業を対象とした国別M&A件数  
(2000年から12年9月までの累計)



出所) トムソン・ロイターの2000年から12年9月までのデータより作成

こで、両国とのビジネスに長けたチュニジア企業と連携し、アルジェリア・リビアを中心とする北アフリカ市場で事業を拡大するというのが進出戦略の一つとして有効であろう。

以上のように、アフリカにおいては、地域ごとに強みを持つ第三国企業と連携し進出していくことが重要であると考えられる。

#### 4 現地企業に対するM&Aを通じた複数国同時進出

日本企業がアフリカに進出する際には販路や生産拠点の確保が必要となるが、それを素早く獲得するには、すでに販路や生産拠点を有する現地企業に対するM&A（企業合併・買収）が最も有効である。アフリカで物流網や販売網を一から構築すること、および生産拠点を立ち上げることは、先に指摘したアフリカコストにより極めて困難である。しかし、すでに物流網などを持つ企業を買収すれば、こうした困難はある程度低減できる。

アフリカ市場は物流網などが整備されておらず、有能な人材にも限りがあるため、す

に一定の事業規模を有する企業は自ら物流網を構築し、人材を育成する仕組みもつくっている。そこでこうしたビジネスインフラごと企業を買収することは、アフリカにおける買収先企業の事業のさらなる拡大のみならず、買収元企業が有する他の事業のアフリカ市場進出にも大きく貢献する。

M&Aは、欧米企業がアフリカ進出に当たって特に活用している手段である。2000年から12年9月までのアフリカ企業を対象としたM&A件数を累計すると、英国・米国企業によるものが圧倒的に多い（前ページの図4）。一方で、日本企業はかなり限定的である。M&Aは、アフリカコストを低減してアフリカ進出を迅速に果たす有効な手段であることから、今後は日本企業のM&Aも加速度的に進展することが想定できる。また、M&Aの対象業種も、現在のような商社による資源系企業を買収にとどまらず、幅広く展開されるべきである。そうすることで、消費財を含む多くの産業で事業機会の拡大が続くアフリカ市場での取りこぼしを最小限に抑えられるだろう。

M&Aの活用は、アフリカ市場に面的に進出する点においても優れている。日本企業の進出は現時点では南アフリカに偏りがちであるが、それでは急速に発展する西部や東部などのサブサハラ地域での事業機会を失うことになる。そこで、サブサハラに広く展開するアフリカ企業にM&Aを実施すれば、複数国に同時に進出できるという面的な展開が可能となる。

アフリカ市場の進出戦略は、自社の事業領域および市場の成熟度を検討したうえで、短期もしくは中長期を選択するが、事業機会が

はっきりしている場合は、ためらうことなく、35ページ図2「③第三国企業との連携による進出」「④現地企業に対するM&Aを通じた複数国同時進出」のような短期の進出戦略を検討するべきである。

### Ⅲ アフリカ特有の市場特性と日本企業の強み

前章まで、アフリカ市場への4つの進出戦略を論じてきた。最後に、こうした戦略を実施する際に留意すべきアフリカ特有の市場特性と、日本企業がアフリカ地域で他国企業に対して競争優位性を確保していくために発揮すべき強みについて述べる。

54カ国で構成されるアフリカは、旧宗主国との関係や地域的なネットワーク、そして国ごとの発展段階によってその市場は多様であるが、他方、多くの国々に共通するアフリカ特有の市場特性もある。アフリカ進出で核とすべき事業を選択する際には、こうした市場特性を踏まえることが重要である。

#### 1 アフリカ特有の市場特性

アフリカ特有の市場特性で最もわかりやすいのが、消費者の消費性向である。アフリカ各国のスーパーマーケットなどの小売店や、中間層・BoP層の家庭・コミュニティを訪問すると、アフリカ以外の他地域にはない特徴をいくつか見出せる。特にわかりやすいのは、「音楽」と「美容」への消費度合いの高さである。

##### (1) 音楽——ソニーの大型オーディオ機器

BoP層が住むスラムや農村地域に行って非

常に驚かされるのは、アフリカでは所得が低くても音楽と美容に積極的に支出する人が多いことである。食べて行くのがやっとというような家庭ですら、ラジオですっと音楽をかけている。ラジオの電源はカーバッテリーで、ガソリンスタンドの有料充電サービスを利用しているのだという。

こうした傾向は所得が高くても変わらず、音楽はアフリカにおいて一大市場を築いている。アフリカ市場に根を張り真摯に向き合えば、アフリカにはこうした特有の消費性向が非常に強く、そこには大きな事業機会が眠っていることがよくわかる。

実際、こうした消費性向に着目し、大きな成果を上げている日本企業もある。たとえば、アフリカの巨大な音楽市場に目を向け、大成功を収めたのがソニーである。ソニーは南アフリカを中心に、アフリカ主要国で「MGONGO（ムゴンゴ）」ブランド名で大型オーディオ機器を販売している（図5）。

現在アフリカ各国は、世界でも大きな売り上げを誇る有数のオーディオ機器の市場である。もちろん、先進国ではアップルの「iPod（アイポッド）」をはじめ小型オーディオ機器の人気が高く、大型オーディオ機器は縮小傾

向にあるため、途上国が大型オーディオ機器の主戦場となっていることが背景にある。そうした背景を踏まえたとしても、アフリカ市場が先進国よりも大型オーディオ機器で大きな売り上げを誇っているのは注目すべきである。

もちろんソニーも、日本向けの大型オーディオ機器をただ単にアフリカに横展開しているわけではない。現地のニーズに合った仕様の大型オーディオ機器を独自開発することで成功を収めた。具体的には、アフリカ人が好む低音域を高音質化した製品を開発したのである。

日本をはじめとした先進国とアフリカとでは、人々の好む音が異なるとともに、音を聞き分ける能力も異なる。多くの日本人にとって低音域の質を聞き分けるのに慣れていないのと同様、多くのアフリカの人々は高音域の質を聞き分けることに慣れていない。すなわち、クラシック音楽のような高音域における音質の違いが重視される楽曲の再生を想定している先進国の高音質オーディオ機器が、アフリカの人々にとって必ずしも質の高いオーディオ機器であるとはかぎらない。他方、低音域の質を高めることは、アフリカの人が良

図5 南アフリカにおけるソニー製品の利用状況



図6 アフリカの高級スーパーマーケットに並ぶカネカの製品



いと感じる音質に直結する。

こうした実態や好みを、ソニーは南アフリカの人々の生活に密着して調査することで発見した。その後、現地の人々の意見を聞き、アフリカの人々にとって質が良いと感じる音を再生できるオーディオ機器を開発・販売し、結果として大きな成功を収めた。多少高価格であっても、主要な販売チャネルである家具店の分割払い制度を利用させるなどして事業展開し、当初においては南アフリカで85%のシェアを獲得するに至った。

## (2) 美容——カネカのヘアウィッグ・エクステ

一方、アフリカの「美容」市場で存在感のある企業としてはカネカが挙げられる。カネカは、ヘアウィッグ・エクステ（かつら・付け毛、以下、ウィッグ）の素材に使われる「カネカロン」という独自の合成繊維を製造・販売している。実は、サブサハラ市場のスーパーマーケットで販売されている消費財のう

ち、日本企業の製品で最も大きく什器を押さえているのは、カネカの素材を用いたウィッグである（図6）。

カネカのカネカロン事業にとっても、アフリカ市場は世界の中で有数の有望市場である。世界のウィッグの8割以上が黒人市場と言われているからである。多くの黒人の髪は生まれつき直毛ではない。直毛にするには、高いお金をかけて強いストレートパーマをかけるか、短く切ってウィッグを使う。そのため、多くの黒人女性は日常的にウィッグを利用している。アフリカに実際に行けばすぐにはわかるとおり、高級なショッピングモールからスラム街までウィッグを販売する店が必ずあり、美容院経由で販売されることも多い。人々にとって美容師は非常に身近な職業で、スラム街の女性が、雑貨店や外食関連以外でよく経営している店が美容院である。そうした身近さから現地の女性は髪形を気軽に換え、昼食を抜いてでも、2週間に一度はウィッグで髪形を変えることも少なくない。

カネカは、約500種類の繊維と40種類以上の色を取り揃えることで現地のニーズに柔軟に対応している。人々の所得が増えるとともに美容に関する消費性向は大きくなっていく。こうした成長市場に向け、カネカは現地の美容院に直接営業をかけて販売を着実に拡大させてきており、過去10年間でアフリカ市場での売り上げを8倍に伸ばしている。

## 2 日本企業の強みを活かす

### (1) 製品品質の高い「ジャパンブランド」の上手な活用

これまで述べてきたソニーやカネカのように、現地の人々の消費性向を把握し、それに

合った製品・サービスを展開していくということは、アフリカの巨大市場で大きな成長を遂げるうえでは非常に重要な戦略である。他方で注目すべきなのは、両社が「日本製品＝品質が高い」というアフリカの人々なら誰もが知っている評判を自社戦略の強みにうまく活かしていることである。驚いたことに、日本企業がほとんど進出していないアフリカの国であっても、「日本製品＝品質が高い」という「ジャパンブランド」は広く浸透している。最も大きい理由は、アフリカのどんな国でも日本の中古車が利用されているということである。アフリカの人々は自分たち自身の経験から、日本の中古車は他国のものよりも丈夫であることを理解している。これが、他国企業に対して日本企業の競争優位性を保つために発揮すべき最大の強みである。日本企業はこのジャパンブランドを上手に活用しなくてはならない。

ただし、先進国で開発・提供している製品をそのまま横展開しても成功することは決してない。ジャパンブランドを上手に活用するには、「アフリカ市場で品質の高さを実感できる製品・サービスの提供」が必要で、これを実現するには、

①製品・サービス面での工夫として「現地の人々にとって品質の高い製品・サービスを提供すること」

②製品・サービスの活用方法での工夫として「品質の良さが、利用者のメリットの創出およびデメリットの削減につながるという仕組みをつくること」

——が欠かせない。

①は、ソニーのように、現地の人々にとって「品質が高い」とはどういうことかを把握

したうえで、製品・サービスを提供するということである。ソニーが低音域の質に注目したように、日本企業も自社の独りよがりではない、現地の人々にとっての品質の良さを具現化していくべきである。

②は、「品質が良いから中長期的には得をするはずである」と思い込んだり、単純にプロモーションをしたりするのではなく、製品・サービスの利用者が具体的に得をする仕組みをつくるということである。

たとえばヤマハ発動機は、東アフリカ全体で大きなシェアを持つインドのパジャージ・オート製品の製品（二輪車）に対抗するため、アフリカ各国の特約代理店を通じて、「ヤマハ発動機の製品を使うことがいかに利用者に利益をもたらすか」ということを、潜在顧客に向けて具体的に示している。アフリカでオートバイを購入する有力顧客はバイクタクシーの運営者・運営会社であり、オートバイの耐久性やメンテナンスコストは彼らの経営に大きく影響する。ヤマハ発動機の特約代理店は、自らがオートバイのメンテナンス技術者を育成し、自社が取り扱うオートバイが故障した際のサポート体制を充実させ、さらに質の高いメンテナンスを提供することで、顧客のメンテナンスコストや部品の取り換え費用を抑え、顧客の利益に直接貢献している。たとえば、オートバイのメンテナンス技術のない人が修理をすると、故障が疑われる部分をすべて交換するため、結果として大きなコストがかかってしまうという現地の課題を把握し、特約代理店自らがその課題解決をすることにより、製品単体では価格競争力のあるインド製品に対抗している。

## (2) サプライチェーンにかかわるすべてのステークホルダーにメリット

このほか、品質の高い日本製品の提供を通じて、利用者のみならずサプライヤーなどを含めたサプライチェーン全体にかかわるステークホルダー（利害関係者）にメリットがある仕組みを構築している企業として、会宝産業がある。

世界71カ国で自動車部品の販売や自動車リサイクルを事業とする会宝産業は、ナイジェリア、ケニア、ガーナを中心に自動車部品を販売しており、ナイジェリアでは自動車リサイクル事業の設立も準備している。同社はアフリカ事業の中で、バイヤーや利用者が自動車部品の品質を確認できる仕組みをつくり上げている。アフリカの場合、日本の中古車にもととの車とは異なるメーカーの部品が取りつけられていたり、質の悪い部品が用いられたりすることがよくある。そのため日本の中古車は、信頼性が高いにもかかわらず、上述のようなことから購入後すぐに故障してしまうケースが多い。会宝産業が構築したのはこうした事態を防いで良質の部品を販売する透明性の高い仕組みで、それは結果として、日本の中古車の品質保持にも大きく貢献している。

また、良質の自動車部品は高額で販売できる。会宝産業は事故で廃車になった車の部品も、状態が良ければ高額で買い取るため、廃車の販売元も利益が得られ、その結果、サプライチェーン上のすべてのステークホルダーが得をする。会宝産業はこれを、自社がつくったNPO（非営利組織）を通じて同業他社にも広く共有してもらおうとともに、国際標準化の「PAS 777」（中古車エンジンに関する

国際規格）として広く社会に通用するように展開させている。日本車関連は収益の上がる事業として、アフリカ市場でより大きく成長していくことになるだろう。

## (3) 品質が新たな社会システムを構築する

こうした取り組みは個別の日本企業にとどまらない。ジャパンブランドを多くの日本企業の競争力向上に結びつけようと、複数の組織が協力し合って推進する活動も増えてきている。

たとえば、タンザニアの「アフリカ安全プロジェクト」は注目すべき活動の一つである。タンザニアでは経済成長に伴って自動車の交通量が増加する一方で、交通マナーなどの教育が行き届かないため、交通事故件数・交通事故死亡者が増加している。

こうした状況に対して、タンザニア在住の日本人有志がプロボノ活動としてアフリカ安全プロジェクトを推進している。在タンザニア日本大使館の松永一義公使やJICA（国際協力機構）タンザニア事務所の友成晋也次長が中心となって活動しているこのプロジェクトは、前述したアフリカ市場の大きな特徴の一つである音楽を組み合わせた取り組みである。具体的には、青年海外協力隊の海老名利亮隊員が「Anzen Unten（安全運転）」という曲をつくり、タンザニアの有名アーティストのバルナバ氏、レチョ氏とユニットを組んでレコーディングとプロモーションビデオを制作し、現地のテレビ局などが放送している（本プロモーションビデオは「YouTube」でも視聴できる。<http://www.youtube.com/watch?v=BAIMQx9Cwtk>）。

安全運転の啓発活動というと、エンターテ

インメント性に欠け、人々への訴求力が弱いものが多く見受けられるが、この活動はまさに音楽好きのアフリカ人に強いインパクトを与える力を持っている。約8分間と長く、テレビ局の自主的な放送にもかかわらず、タンザニアでは高い頻度で放送されているという。さらにこの活動はプロモーションビデオにとどまらず、今後は安全運転研修を受けたタクシードライバーを「認定タクシードライバー」とすることで、タクシードライバーの競争力向上と安全運転向上とが両立できる仕組みを目指している。また、こうしたプロジェクトに、安全運転にかかわる日本企業が複数社参加していくことで、タンザニアにおける日本企業の競争力向上とも結びつけようとしている。

これまで述べてきたように、「品質の良い日本製品」というこれまで日本企業の成長を支えてきた先人の「財産」に依存するのではなく、現地の人々の生活実態を把握し、日本製品の品質の高さを生活の中で実感してもらえる仕組みをつくること、それこそが日本企業がアフリカ市場で他国企業に打ち勝つため

の肝になると考えられる。こうした取り組みを個別企業だけで推進するのではなく、仕組みをつくった企業がそれを社会と共有し、同じ志を持つ人々が組織の垣根を越えて協力しながら社会に変化をもたらす——。品質へのこだわりを核として新たな社会システムの構築を進めていくというこうした考え方は、「アジアの奇跡」と言われた日本の急成長を支えた源泉であり、他国企業がまねできない日本独自の強みでもある。アフリカ市場においても日本人がこうした強みを発揮し、日本企業が競争力向上を実現できるよう、より多くの日本人がアフリカ市場に真摯に向き合っていってほしいと願う。

#### 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（主に中東・アフリカ）市場向け事業  
戦略・参入支援など

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  
専門はアフリカ市場進出支援、BoPビジネス支援、  
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

# 製造業に求められる事業開発機能

## 「意味的価値」「プロセス価値」実現に向けた改革の方向性



青嶋 稔



塩野正和



吉田早織

### CONTENTS

- I 日本の製造業の衰退の歴史から見えてくるもの
- II 製造業が提供すべき「意味的価値」と「プロセス価値」
- III 「意味的価値」「プロセス価値」提供の先行事例
- IV 改革の方向性

#### 要約

- 1 日本の製造業、特に半導体業界と家電業界は構造改革が遅れ、グローバル競争で大きく地位を落とした。日本の製造業の直面する問題点は、①自社技術への過度なこだわりとマーケティング機能の弱さ、②市場変化、顧客ニーズをくみ取る製品企画力の不足、③製品のみではなく顧客価値起点の事業を構築する機能の弱さ——である。
- 2 製造業が成功するには製品の強さに加え、①B2Cでは、一橋大学延岡健太郎教授が唱える「意味的価値」、②B2Bでは「プロセス価値」——の提供が必要である。本稿は、B2C・B2Bにおいて、購入前と購入後に、顧客にどのような価値提供が必要になるかを、学習院大学米山茂美教授との議論をもとに体系化した。
- 3 ①の成功事例には、①ICTを活用して顧客への情報サービスを展開している本田技研工業の「インターナビ」、②製品販売後にレシピというコンテンツを提供しているシャープ「ヘルシオ」、③の成功事例として、①研究開発内容を顧客に公開し、顧客課題を理解しそれを製品開発に活かす富士ゼロックス、②ICTを活用し顧客における運用にまで入り込んでいるコマツ「KOMTRAX」——がある。
- 4 製造業の競争力維持には「事業開発機能」が求められ、B2Cでは、①市場・技術変化のモニタリング、②顧客ニーズ創造、③外部機関とのネットワーク化による事業開発——の各機能が必要である。B2Bでは、①顧客業務の潜在的課題にまで踏み込む理解力、②製品に「プロセス価値」を付加する「事業設計」、③顧客の製品使用状況とニーズの分析による新たな課題抽出——の各機能が必要となる。

## I 日本の製造業の衰退の歴史から 見えてくるもの

日本の製造業は、アナログ時代には多くの業種で競争優位性を持っていたが、今では、半導体および家電製品においては、韓国メーカーや台湾メーカーに市場を席巻されてしまった。特に家電業界では、新興国市場の開拓で逆に大きな差をつけられた。さらに日本企業が強さを維持してきた事務機やデジタルカメラでも、韓国メーカーが急速にキャッチアップしてきている。

日本の製造業が直面している問題点を整理すると以下が挙げられる。

- ① 自社技術への過度なこだわりとマーケティング機能の弱さ
- ② 市場変化、顧客ニーズをくみ取る製品企画力の不足
- ③ 製品のみではなく顧客価値起点の事業を構築する機能の弱さ

### 1 自社技術への過度なこだわりと マーケティング機能の弱さ

日本の家電メーカー、およびそれらを顧客とする半導体メーカーは自社技術にこだわり、それをブラックボックス化することで競争に勝っていこうとする技術偏重の考え方を持っていた。そのため、市場の大きな流れを読み取り、その流れに合わせて市場を切り開くマーケティング力の強化を怠ってしまった。コンピューターがホストコンピューターからパーソナルコンピューターに変わり、家電製品がデジタル化したことで、すり合わせによって技術の囲い込みができる垂直統合モデルに代わって、いち早く市場を見出してブ

ランドと販売チャネルを構築していくマーケティング力が必要とされるようになった。しかしながら、自社技術で先行し良い製品をつくることで市場を切り開く過去のビジネスモデルに強烈な成功体験があるあまり、デジタル化によって製造技術での差別化が厳しい時代となっても、マーケティング力を十分に発揮できなかった。

たとえば液晶テレビにおいて日本メーカーは、製造技術のブラックボックス化で競争に打ち勝っていくことを目指した。こうした垂直統合モデルは、本来、圧倒的なマーケティング力がなければ成り立たないが、強いマーケティング力・販売力がない状態で垂直統合モデルを展開してしまったために、十分な販路がないまま多大な投資リスクを背負うことになった。

家電業界のこの事例が象徴するように、日本の製造業は自社技術で差別化しようとするあまり市場起点が弱くなる傾向がある。これは、家電や半導体業界にかぎらず、日本の製造業全般が陥りがちな問題である。製品の強さで差別化してきた日本企業にとって、マーケティング機能の強化は喫緊の課題である。

### 2 市場変化、顧客ニーズを くみ取る製品企画力の不足

前述のように、半導体メーカーは自社技術にこだわり、それをブラックボックス化することで競争に打ち勝っていこうとする考え方に偏っていたため、市場の大きな変化を読み取り市場を切り開くマーケティング力の強化を怠ってしまった。一方の家電メーカーも、いつしか量販店の大きな販売力に依存することになり、顧客のニーズをくみ取る力が弱体

化していった。また、新興国開拓では韓国メーカーに先を越され、販売チャネルの獲得、各地域の消費者の嗜好を捉えた製品企画・開発においても大きく差をつけられてしまった。家電製品は機能の差別化が難しくなってきたおり、顧客には機能よりも、アップルに代表されるブランドへの憧れや革新的なデザイン、ユーザーインターフェースなど、製品の機能以外の選択軸が強まっている。

日本企業はこのような顧客の変化に十分に対応することができなかった。日本企業の製品企画はどうしても自社技術に固執しそれによる差別化に走りがちだが、デジタル化されれば技術による差別化は難しくなり、その結果、顧客に対して訴求力の乏しい製品になっていった。顧客にとって大事なことは機能だけではなく、デザイン、ユーザーインターフェース、コンテンツ配信などに広がっているが、日本企業の多くは、製品の機能が中心の企画にとどまっている。

### 3 製品のみではなく顧客価値起点の事業を構築する機能の弱さ

前述したように、製品がデジタル化された現在、それを機能だけで差別化することは難しくなっている。B2C（企業・消費者間取引）の場合は特に、製品の機能だけではなく、「憧れ」を創出するブランド構築や革新的なユーザーインターフェース、コンテンツ配信などで顧客のニーズを創出することが多くなっている。また、その製品を通じて顧客にどのような経験（エクスペリエンス）をさせたいのか、どのようなライフスタイルを新たに提案できるのかも求められている。

B2B（企業間取引）でも、製品の価値だけ

ではなく顧客の問題点を明確にし、その解決策を製品およびサービスの組み合わせにより提供することが求められている。すなわち、B2Bにおいても製品による差別化は難しくなってきたおり、差別化とは、顧客の問題点を明らかにし、解決策を提案することによって変わってきているのである。

こうした変化の中にあっては、自社技術に偏重し良い製品を製造していれば売れるという発想ではなく、顧客にとっての価値は何であるのかという顧客価値起点の発想で事業を構築することがより重要になってくる。本稿では、この顧客価値という起点において、B2C・B2Bの製造業はどのように競争力を高めていくべきかを考察したい。

## II 製造業が提供すべき「意味的価値」と「プロセス価値」

製造業が今後も競争力を維持していくには、顧客にとっての価値が何であるかを捉え直すことがこれまで以上に重要になっている。製品の機能面の強さに加えて、製品以外の顧客起点の価値が求められるようになってきているのである。

B2Cにおけるこのような価値としては、一橋大学の延岡健太郎教授が提唱する「意味的価値」がある。一方、B2Bでは、製品そのものではなく顧客の問題解決などのプロセスを提供することが重要で、本稿ではこれを「プロセス価値」と呼ぶ。

### 1 B2Cにおける「意味的価値」の体系

「意味的価値」とは、製品に対する顧客の主

観的価値、すなわち、客観的数値で量的評価ができない価値、あるいは顧客も気づいていない新しい価値提案のことである。言い換えれば、製品の「機能的価値」に対して、「こだわり価値」と「自己表現価値」の提供である。「こだわり価値」とは、「単なる道具としては必要ない機能や品質でも、こだわる顧客は評価する価値」であり、「自己表現価値」とは「他人の目を気にした価値である。アパレル商品が代表例であり、加えて、高価なブランド品や高級車は、この価値が高い」（延岡健太郎「日本のものづくりで鍵を握る意味的価値の創造」『リエゾンニュースレター』No.053、2007年4月号）。

一方、B2Cで実現すべき顧客にとっての価値について、野村総合研究所（NRI）は学習院大学米山茂美教授との議論を通じ、次ページの表1のように分析した。

初めに製品の価値を、

- ① 定量化が可能かどうか
  - ② 評価方法が相対評価か絶対評価か
  - ③ 価値の受益者が購入者個人か否か
- の3つの軸で整理した。

製品の価値が定量化可能であれば基本的には相対評価ができ、価値の受益者が購入者個人であれば「機能価値」「価格価値」「時間価値」に分類でき、いわゆる「QCD（Quality, Cost, Delivery）」として評価しうる。

一方、定量化できない価値については、評価の方法と受益者の関係により、

- ① 信頼価値
  - ② 自己表現価値
  - ③ 外部貢献価値
- の3つに分類した。

①の「信頼価値」は、長期間使用した時の

製品の耐久性や故障時の保証、さらには、製品購入後に提供される付加価値サービスに対して感じる製品への信頼性や安心感である。

②の「自己表現価値」は、

- ① 他人から認められたい、高いステータスを得たいという欲求を満たしてくれる製品
- ② 自分向けにカスタマイズされたことで満足感が得られる製品
- ③ 洗練された機能、デザイン、UI・UX（ユーザーインターフェース、ユーザーエクスペリエンス）により、これまで体験したことがないライフスタイルを提供してくれるような製品

——の価値である。

③の「外部貢献価値」とは、自分の欲求を満たすためだけではなく、製品の購入を通じて社会または製造者に貢献できるという価値である。

さらにこれらの価値が、製品そのものによって生み出されているのか、あるいは、購入後のサポートなど製造者と購入者の継続した関係の中で生み出されているのかを分類した。そしてこれらの分類に既存の日本の製品・サービスを当てはめると、日本の製造業のほとんどが、製品だけに依存した「機能価値」「価格価値」「時間価値」の提供であることがわかる。強いブランドを持つ一部の企業およびその製品は、「信頼価値」や「自己表現価値」を提供しているが、そうした企業は多くはなく、「外部貢献価値」まで提供している製造業は非常に稀有である。

しかし、日本の製造業が現在強化しなければならぬ取り組みは、定量化が困難なこれらの「意味的価値」を、顧客との長い関係を

通じて提供していくことである。一言で言うならば、「ファンづくり」となるであろう。製品を継続して購入してもらうことや、顧客が友人や知人に製品を勧めるような強固な関係を築くには、「信頼価値」「自己表現価値」「外部貢献価値」を継続して提供していかなければならない。

## 2 B2Bにおける「プロセス価値」の体系

前述のように、B2Bにおいても重要なのは、製品のみではなく、顧客の業務を代行す

るなどの「プロセス価値」を提供することである。すなわち、製品自体が提供する価値に加え、顧客の作業や業務プロセス、さらにはビジネスモデル構築などの思考プロセスにまで入り込み、顧客の何かしらの業務代行までも含む価値である（54ページの表2）。

このプロセス価値は、

- ①作業プロセス価値
- ②業務プロセス価値
- ③知のプロセス価値

——の3つに分類される。

①の「作業プロセス価値」とは顧客の業務

表1 B2Cにおける「意味的価値」の体系

定量化	評価方法	受益者	価値名称	価値の説明	代表例
定量化が可能	相対評価	自分	機能価値	機能的に優れている	• ほぼすべて
			価格価値	少しでも安く買える	• 最安値保証 • 価格比較 • 送料無料
			時間価値	すぐにお金がもらえる どこからでも買える	• EC・配信 • 宅配サービス
定量化が困難	相対評価	自分	信頼価値	安心して製品を買うことができる	• 充実サポート • 返品可能・満足保証 • 品質表示
				お勧めをもらいたい	• レコメンデーション • コンシェルジュ
	絶対評価	自分	自己表現価値	他者から憧れられるものを買いたい	• レジェンド
				自分だけのもの、自分にとって心地よいものを買いたい	• カスタムオーダー • ライフスタイル提案 • デザイン、UI・UXなど
				自分が製品をつくりたい	• DIY, Makers (3次元プリンターで誰でもものがつくれるトレンド) など • 創作に関する製品
絶対評価	自分+外部	外部貢献価値	買うことで世界に貢献したい	• エコロジー製品 • 寄付つき製品	
			買うことで事業者を育てたい	• クラウドファンディングを通じた出資	

注) EC：電子商取引、UI・UX：ユーザーインターフェース、ユーザーエクスペリエンス

代行で、たとえば複写機メーカーがコピーセンターに要員を派遣し、自社の複写機の複写サービスを代行して運用することなどである。

②の「業務プロセス価値」とは、顧客の業務プロセスを設計し、最適化したうえで提供する価値で、

- ①資産最適化と運用プロセス
- ②エンジニアリングプロセス
- ③習熟性向上プロセス
- ④購買業務プロセス
- などがある。

①の「資産最適化と運用プロセス」には、HP（ヒューレット・パカード）やゼロックスがグローバルに展開するMPS（マネージド・プリント・サービス）が挙げられる。両社はこのMPSの2大事業者で、顧客の業務におけるデータやドキュメントの流れを分析することで、顧客の複写機やプリンターなどの資産運用を最適化している。また、ゼロックスは顧客に要員も派遣しており、業務プロセスも請け負っている。

②の「エンジニアリングプロセス」は、主に部品や素材を提供する企業が完成品メーカ

購入前価値	製品価値	購入後価値
	過去多くの製造業が差別化を図ってきた要因	耐久性、保証など 例：日系自動車メーカー
	過去多くの製造業が小売業と組んで差別化を図ってきた要因	
	ブランドを構築した企業が、過去、差別化できた要因 例：日本メーカー	
自分にとってのリーズナブル 例：デル		カーナビの付加価値化 例：「インターナビ」（本田技研工業）
製品を所有することで、社会的に認められる 例：高級車、高級アパレル、ブランド品		
	生活を変える機能と、UI・UX 例：「iPhone」（アップル）	
期待を高める空間の提供 例：レクサス（トヨタ自動車）	製品の優秀さだけではなく、家事の時間を減らす 例：ロボット掃除機（アイロボット）	
	過熱水蒸気による調理法、新しい料理ができるようになる価値 例：「ヘルシオ」のレシピ配信（シャープ）	
	音楽の創作活動が簡単にできる 例：「初音ミク」	
	リサイクル素材 例：パタゴニア	カーナビによる減災 例：「インターナビ」（本田技研工業）
	(新興製造業の資金調達)	

表2 B2Bにおける「プロセス価値」の体系

価値分類	細分類	提供価値例	代表例	購入前価値を提供する企業の例		
プロセス価値	①作業プロセス価値	作業プロセス	複写機メーカーの複写サービス	リコー	ゼロックス	
	②業務プロセス価値	業務プロセスの設計と運用	③資産最適化と運用プロセス	リコー	ゼロックス	HP
			④エンジニアリングプロセス	重電メーカープラントシステム部門	コニカミノルタ	ファナック 安川電機
			⑤習熟性向上プロセス	オリンパス	ファナック 安川電機	
			⑥購買業務プロセス	アスクル	デル購買ポータル	リコー リコーネット
	③知のプロセス価値	ビジネスモデル	③ビジネスモデル構築プロセス	HP	ゼロックス	
		潜在的問題解決	④問題の発見と解決プロセス	キーエンス		
新製品開発		⑤新製品開発プロセス	東レ	3M		

注) HP: ヒューレット・パカード

ーに提供する価値、および交通システムや原子力発電所など公共性が高く最高レベルの安全性が求められるようなプロジェクトのプロジェクト管理で提供される価値である。たとえばコニカミノルタのインクジェットヘッド（以下、ヘッド）事業は、完成品メーカーの開発現場にまで入り込み、印刷機械と自社技術とをすり合わせることで、ヘッドの適正な位置、インクの液滴の正確な噴射が要求されるインクジェット印刷を実現している。ヘッドはインクジェット印刷の心臓部であり、搬送などの機械ユニットとの微妙なすり合わせがなければ適切な画像を印刷することはできない。コニカミノルタはエンジニアリングプロセスを提供することでそれを可能としてい

る。

また、重電メーカーのプラントエンジニアリング部門では、たとえば自社のコンプレッサーと、顧客が別途調達した他社製配管とを組み合わせ、プラント全体の最適化を図っている。このようなすり合わせ型のエンジニアリングプロセスの提供は、本来、製品のみを提供するだけだった製造業が、顧客に代わってプロジェクト全体の計画策定と進捗を管理し、契約した仕様どおりのプラントの稼働を保証することとなる。

⑤の「習熟性向上プロセス」とは要員教育などである。たとえばオリンパスが軟性内視鏡分野で世界の70%以上のシェアを獲得できているのは、1950年に同社が東京大学医学部

購入後価値を提供する企業の例			
DMG森精機	コマツ	ゼロックス	リコー
重電メーカー プラントエンジニアリング部門	コニカミノルタ	ファナック 安川電機	
オリンパス	ファナック 安川電機		
アスクル	デル購買ポータル	リコー リコーネット	
HP	ゼロックス		
キーエンス			
東レ	3M		

附属病院分院の医師の依頼で胃カメラを試作し、その後、内視鏡を開発・製品化した際にトレーニングセンターを設置して、以来、内視鏡操作のトレーニングという、医師への習熟性向上のプロセスを提供し続けているからである。軟性内視鏡市場で圧倒的な優位性を持つ現在でも、オリンパスは、内視鏡が普及していない地域にトレーニングセンターを積極的に開設し、医師の検査技術の普及とレベル向上に努めている。

④の「購買業務プロセス」は、文字どおり顧客の購買業務代行である。たとえば文具メーカーのプラス関連会社のアスクルは、他社製品も含めた購買業務を代行する事業を展開している。リコーも自社複写機の消耗品の購

買支援のために、ネット事業（リコーネット）において、他社消耗品をはじめミネラルウォーターや菓子、文具など、オフィスで必要なものすべてを購入するサービスを展開している。またデルは、企業向けパソコン販売だけではなく、ネットを使った購買の仕組み（購買ポータル）を提供し、顧客の手間を大幅に軽減している。

③の「知のプロセス価値」は、アイデアや問題点の明確化など「知」のプロセスを提供するもので、

- ①ビジネスモデル構築プロセス
- ②問題の発見と解決プロセス
- ③新製品開発プロセス

——がある。

①の「ビジネスモデル構築プロセス」は、ビジネスモデルのアイデアを提供することで、顧客の事業の付加価値を増大させる。たとえばHPは「HP Indigo（インディゴ）」というデジタル印刷機事業において、顧客である消費財メーカーにワンストップマーケティング（顧客の属性と購買利益に応じたデジタル印刷機による可変印刷）を提供することで、従来のオフセット印刷機を使った大量印刷物にはない、付加価値のより高い多品種小ロットのビジネスモデルへの転換を促している。

②の「問題の発見と解決プロセス」の事例にはキーエンスがある。同社は顧客の開発・製造方法を徹底的に調査し、どうすれば顧客の製造プロセスを効率化できるかを研究している。その結果を数値化して提案することで、顧客に知のプロセス価値を提供している。

③の「新製品開発プロセス」の事例として

は東レが挙げられる。東レはファーストリテイリングと「ユニクロ」事業で戦略的パートナーシップを締結し、新製品の企画・開発に共同で取り組んでいる。このパートナーシップにより、素材から最終製品の販売に至るまで一貫した開発体制が構築され、「ヒートテック」などの新しい価値を顧客（ファーストリテイリング）とともに提供し続けている。

図1にB2Bにおける「プロセス価値」を図式化した。

### Ⅲ 「意味的価値」「プロセス価値」提供の先行事例

#### 1 「意味的価値」提供の先行事例

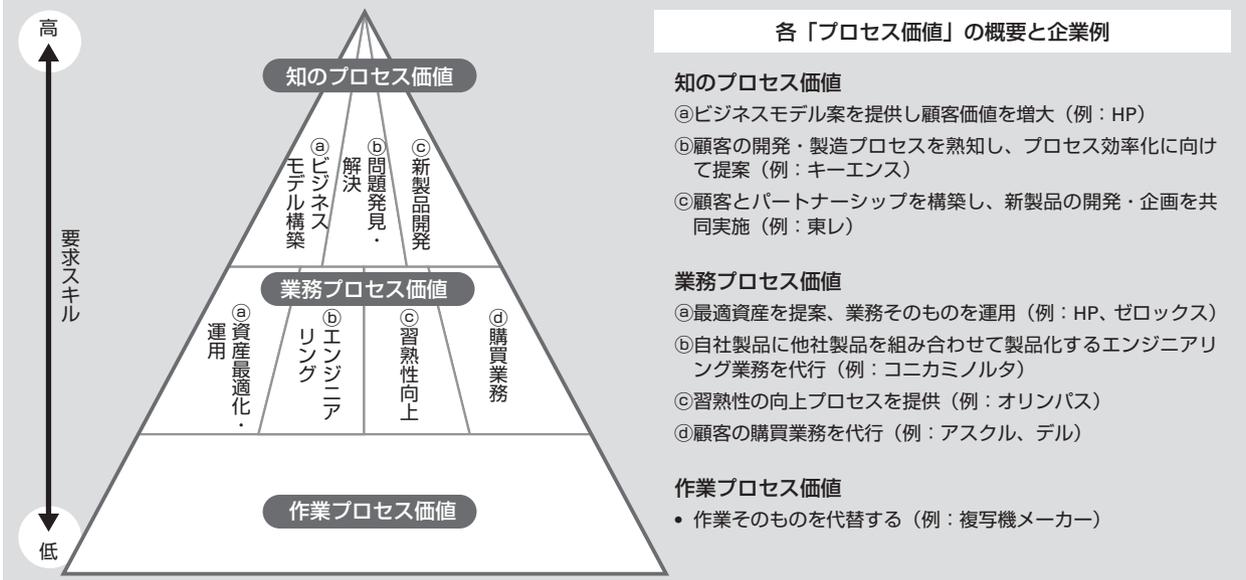
国内企業のB2Cで「意味的価値」の提供に成功した事例として、①ICT（情報通信技術）を活用し、製品売り切りではなく、顧客への情報サービスを展開している本田技研工業の「インターナビ」、②製品販売後、レシピというコンテンツを提供しているシャープの「ヘルシオ」がある。

#### (1) 本田技研工業の「インターナビ」

1981年、本田技研工業は世界初のカーナビゲーション（以下、カーナビ）を開発した。以降、同社は他社に先行してカーナビを進化させ続け、2002年には「インターナビ」という双方向通信型カーナビを誕生させた。

インターナビは通信機能を組み込んだカーナビで、地図情報などを更新するためのダウンロード方向の通信のみならず、利用者の走行データ（インターナビ・フローティングカーデータ、以下、フローティングカーデータ）を自動的に収集するアップロード方向の通信を可能としたことでさまざまな先進的なサービスを実現した。たとえばそのフローティングカーデータを用いることにより、VICS（道路交通情報通信システム）ではカバーしきれない道路の細かな走行状況を補完し、渋滞回避の精度を向上させたルート案内サービスや、蓄積されたフローティングカーデータから得られた情報を分析し、最省燃費のルートや最速ルートの情報を提供している。インターナビならではの他の特徴的なサービスと

図1 B2Bにおける「プロセス価値」



しては、目的地までの気象情報や路面凍結予測情報、さらには地震や大雨・洪水などの災害発生時に通行可能な道路情報などをリアルタイムで提供している。

インターネットのサービスを支えるフローティングカーデータとは、GPS（全地球測位システム）から得られる「位置」と「時刻」の情報を基本とし、さらに車に組み込まれたセンサーから得られる「車速データ」などをマッチングさせたうえで専用サーバーにデータを送信している。サーバー側では無価値な情報を排除するスクリーニングを行う。情報は、車種や年式にかかわらず、インターネットを装着しているすべてのホンダ車から等しく収集可能である。1台からの1回当たりのアップロードデータは少量であるが、数秒あるいは数分といった極めて短いインターバルで、かつ膨大な台数から収集しているため、まさにビッグデータの活用と言える。

インターネットの会員数はすでに195万人を超えている（2013年11月現在）。大幅に増加した要因は、2010年に市場投入したハイブリッド車「ホンダCR-Z」からの通信モジュールの標準装備、かつ通信費無料という「リンクアップフリー」にある。現在は純正インターネットナビ搭載の全新車でリンクアップフリーが提供される。つまり、本田技研工業の純正カーナビ搭載車を購入した顧客は、納車後すぐに情報のアップロードを始めるのである。こうして本田技研工業には非常に大量のデータが集まってくる。走行距離に換算すると、現在は毎月3億km分にも及ぶデータがアップロードされており、データが爆発的に増加したことで提供する情報の精度も高まった。

たとえばサーバーのデータベースには、景

色を楽しむための「シーニックルート」と呼ばれるデータが用意されている。これは、非常に美しい海岸線近くを走行している場合、天気・時間によってはそのルートを組み込んだり、夜間ならばイルミネーションのきれいな道路を案内したりしてくれる。また、より安全・安心なドライブができるよう、インターネットでルート検索すると、これから向かうルートやエリアに関する気象・災害情報をドライバーに知らせてくれる。

さらに昨今、環境への負荷低減は車にとって重要である。この課題に対してインターネットでは、従来の省燃費ルートの提供やエコアシストにとどまらず、「エコランキング」というゲーム感覚のサービスも提供している。同じ車種のうち自分の車の燃費は全国で何位かを示すもので、楽しみながら走り方をエコに変えていくことを促す。

ドライバーに直接働きかけるこうしたサービスにとどまらず、本田技研工業はフローティングカーデータを社会に役立てる活動にも取り組んでいる。中でも2007年に実施した埼玉県との取り組みは、フローティングカーデータから道路上の急ブレーキ地点を抽出し、その現場に道路管理者が赴き調査をして原因を特定し、対策を講じることで交通事故を未然に防ぐというものであった。急ブレーキが多発している地点に実際に行くと、飲食店の駐車場出口と道路が交差する場所にある樹木の枝葉により見通しが非常に悪くなっていた。そこで剪定をしたところ急ブレーキの発生回数はすぐに下がった。埼玉県では、本田技研工業が提供した減速度データをもとに急ブレーキ多発箇所マップを作成し、それを基に路面表示による速度抑制の注意喚起や植栽

の剪定などの対策を講じた。効果はてきめんで、急ブレーキの発生回数は約7割減少し、急ブレーキ多発箇所の9割に当たる135カ所で改善効果が認められた。

また、東日本大震災時にはインターナビの通行実績情報を公開し、救急車両の運行に大きく貢献した。具体的には、大震災翌日の2011年3月12日朝より、インターナビ会員の車両から収集した通行実績データを活用した道路通行実績情報を誰でも利用できるフォーマットで公開し、通行可能な被災地の道路情報を提供したのである。

その際、通行実績表示のない道路があった場合、単にインターナビ車両が走行していなかったのか、それとも道路の決壊などで走行実績表示がないのかが不明という問題があった。そこで2011年3月16日、経済産業省とITSジャパンの呼びかけで、フローティングカーデータを実用化している本田技研工業、トヨタ自動車、日産自動車、パイオニアの4社が同省に集まって同月19日よりそれぞれのデータを公開し、4月6日からは道路管理者から提供された通行止め情報をITSジャパンで統合し通行実績情報として公開した。こうした取り組みの結果、震災発生から数週間以上が経過すると、大半の道路の通行可否が把握可能になった。

しかし、今度は被災地に向かう車が通行可能な道に集中し、大渋滞が発生するようになった。そこで通行実績情報に渋滞情報を付加した「渋滞実績マップ」を作成して、そのデータをグーグルおよびヤフー！へ提供し、4月27日より一般公開することで被災地への救急車両の運行をスムーズにした。

このように、本田技研工業のインターナビ

を活用したサービスは、顧客の利便性の向上だけにとどまらず、社会における新たな付加価値も生んでいる。また、そうした付加価値を生み出すために本田技研工業は、自社だけではなく大学などの研究機関や行政とも連携を図っているのである。

インターナビの開発責任者である本田技研工業の今井武氏は、開発経緯を振り返りながらこう語った。「インターナビのようなサービスを他社に先駆けて立ち上げることができたのは、本田技研工業の『文化』が大きく影響していると思う。私自身も、オヤジさん（創業者の本田宗一郎氏）の『人の役に立ちたい。使って便利で楽しいものを提供したい』という言葉に常に思っていて開発してきた」

この言葉が表す「外部貢献価値」「購入後価値」こそが本田技研工業の強みである。

また、顧客からのフィードバックを受け、市町村などの外部と連携しながら、顧客にとって、あるいは市町村など社会にとって、どのようなデータに意味があるのかを、本田技研工業が常に問い続けてきたことも重要な点である。もともと研究所に在籍していた今井氏は、インターナビ事業の立ち上げ時から営業本部に転籍した経歴を持つ。その経験が、インターナビの開発において「顧客にとって価値のある機能・サービスとは何か」を考え続ける素地となっている。インターナビはまさにビッグデータ活用の好事例であり、データ解析起点ではなく顧客価値起点でサービスを捉え、データは手段として活用している。

## (2) シャープの「ヘルシオ」

シャープは2004年、過熱水蒸気だけで調理するという革新的な方法により、脱油・減塩・

ビタミンC保持など健康面に高い効果のある過熱水蒸気オープン「ヘルシオ」を発売した。電子レンジの単機能化および価格下落を受け、当時の町田勝彦代表取締役社長のトップダウンにより、電子レンジとは異なる調理機器の製造を決めたことが開発の背景にある。

ヘルシオは、製品、価格、プロモーションそれぞれの面で革新的な取り組みをし、顧客の「自己表現価値」に訴求した。

まず製品面のハードウェアでは、過熱水蒸気調理法によってさまざまな料理を同時に調理でき、かつ余分な脂と塩分をカットできる簡単・健康志向という価値を新たに生み出した。一方ソフトウェア面では、ヘルシオを使い続けてもらうために、タニタやファンデリーと共同で調理メニューを開発し、スマートフォンの「ヘルシオレシピサイト」からレシピをダウンロードしヘルシオに送信すると、ヘルシオがそのレシピどおりに調理してくれる仕組みをつくり、ハードとソフト両輪で新たな価値を訴求している。デザイン面でも、漆色（赤色）などこれまでにない洗練されたカラーリングやシンメトリーデザインもヘルシオの価値を高めている。

価格面では、当時の電子レンジの平均価格が2万円台であった中で、初代ヘルシオはオープン機能のみで、実勢で12万円（税別）と高価格であった。むろん開発コストを加味しているからであるが、これまでにない新しい製品であるというシャープの意思の表れとも言える。

プロモーション面では、美味しさと健康を実際に「見て」「食べて」実感してもらうことに取り組んだ。「見て」実感してもらうために、店頭販売では、1年間で摂取する脂や

塩の量をビールジョッキに入れて示すなどのプロモーションをしたほか、大学と共同研究したデータを提示した。「食べて」実感してもらうためには、メディアでの露出時や店頭販売時に、ヘルシオで調理した料理をその場で食べてもらった。こうした取り組みをしながら年々進化を遂げることで、ヘルシオは調理時間の削減などのメリット、および健康というライフスタイルの提案、洗練されたデザイン、高いステータス——という「自己表現価値」を顧客に提供し続けている。

10万円以上の高額オープンの年間需要は日本全体で3万台と言われていた2004年当時、初代ヘルシオは、発売から半年でその2倍の6万台を販売し、13年6月には累積150万台となる大ヒット商品となった。

要素技術からデバイス、製品化までのリニアな製品開発プロセスの中にあって、シャープはこれまで、自社の要素技術を活かしてデバイスを開発し、そのデバイスからユニークな製品を生み出してきた。たとえば要素技術である太陽電池をデバイスとして、それがその後で大ヒットしたシャープの太陽電池搭載電卓となった。

しかしながら、製品がデジタル化されると、ハードウェア（製品）のみならず、コンテンツサービスなども組み合わせてその付加価値を高めなければならない。そこでシャープは、ハードウェアに付加価値を与えるコンテンツ、すなわち「意味的価値」を製品企画や開発の段階で設計する、事業企画者・開発者の育成に努めている。

## 2 「プロセス価値」提供の先行事例

B2Bにおいてプロセス価値の提供に成功し

た事例としては、①研究開発内容を顧客に公開し、顧客の課題を理解して製品開発に活かしている富士ゼロックス、②ICTを活用し、顧客における運用にまで入り込んでいるコマツ「KOMTRAX」がある。

### (1) 研究開発内容を顧客に公開し、顧客の課題を理解して製品開発に活かす 富士ゼロックス

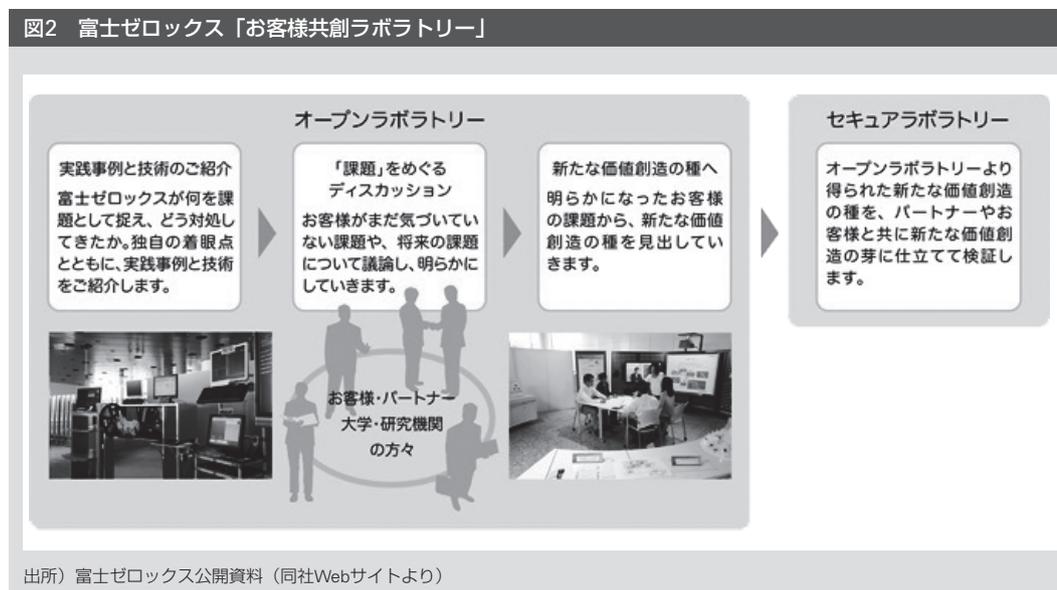
富士ゼロックスは、2012年に創立50周年を迎えるに当たり、次の50年に向けた新しい研究開発拠点として、2010年3月に横浜みなとみらい21地区に富士ゼロックスR&Dスクエアを開設した。富士ゼロックスR&Dスクエアは、国際都市・横浜という利点を活かして都市のダイナミズム（あつまる、ぶつかる、うまれる）とグローバルなネットワークを形成し、「徹底した顧客視点での新しい顧客価値の創造」の実現を目指している。そして、顧客やパートナーとの質の高い「共創」を可能にし、顧客の現場の課題をタイムリーに察知するとともに、顧客に提供する価値を自ら実践し向上させる新たな仕組みとして「お客

様共創ラボラトリー」を開設した。ここでは、富士ゼロックスが社内や顧客の経営課題解決のために取り組んだ最新の実践事例と関連技術を顧客に紹介し、顧客・パートナー・大学・研究機関と議論しながら、潜在するニーズや将来の課題を明らかにしている。さらに、顧客やパートナー、外部研究機関との合意のもと、コラボレーションによるR&D活動を展開し、新しい価値を創造し、顧客に提案活動をしている。

お客様共創ラボラトリーは、顧客の経営課題解決や技術者の現場力向上のために富士ゼロックスの実践事例と関連技術を紹介し、ディスカッションする場の「オープンラボラトリー」と、そこから得られた新たな価値創造の種をパートナーや顧客と共に新たな価値創造の芽に仕立てて検証する場の「セキュアラボラトリー」で構成されている（図2）。

円滑な企業活動には、ドキュメントの効果的な活用と適切なコミュニケーションが大きな役割を果たしている。お客様共創ラボラトリーでは、富士ゼロックスが研究開発を進める「ドキュメントサービスとコミュニケーション

図2 富士ゼロックス「お客様共創ラボラトリー」



ョン」に企業活動を重ね合わせ、①業務フロー・ワークフローの視点、②オフィス生産性・ワークスタイルの視点、③統合サポート・マーケティングの視点——の3つの視点から顧客の経営課題にアプローチし、新たな価値提供を目指している。

富士ゼロックスは研究開発者が、経営者、企業の購買担当者、業務の遂行者の現在抱えている課題について、自らが取り組んできた事例を例示することで悩みを共有し、その共感を通じて、顧客が持っている潜在的課題をあぶり出すことに努めている。これを実現するため、富士ゼロックスは研究開発部門の人材が顧客と研究テーマを共有し、顧客ニーズを理解することが、研究開発テーマを遂行するうえでは必須となるプロセスであることを研究開発者に理解させ、意識を改革させることを目指している。

## (2) ICTを活用し、顧客における運用にまで入り込むコマツ「KOMTRAX」

コマツは「KOMTRAX」により、「建機を売る」だけでなく、自社建機の位置・稼働情報のモニタリングによる顧客の困り込みおよび保守効率の向上を実現している。

1990年代末、車載市場ではカーナビが台頭し、これを受けてGPS技術が躍進した。こうした進化を捉え、当時の開発本部建機研究所によって発案されたのがKOMTRAXである。ただし、当初は「シーズ」ベースの開発であったため「ニーズ」とマッチングせず頓挫しかけていた。しかしその後、当時のビッグレンタル（現コマツレンタル）の社長がKOMTRAXの可能性を見出し活用したことが本サービス提供の発端となった。

当時KOMTRAXはその価値がわかりにくく、顧客にとっては単なる追加コストでしかなかったが、当時の坂根正弘代表取締役社長兼CEO（最高経営責任者、以下、坂根社長）の指示のもと、経営企画部門を中心に検討がなされ、その結果、「自社建機の位置と移動距離がわかるだけでもコマツにとって価値になる」という判断を坂根社長が下し、国内向け建機にKOMTRAXが標準搭載となった。

ただし、当初は搭載機種が少なかったこともあって「データが取れない機械のほうが多く、仕事のやり方が変わらない」という反発も多く、データの活用はなかなか進まなかった。

ところが、2004年に中国でKOMTRAXを搭載した建機の導入が始まると、その価値は大きく高まった。当時の中国市場は代理店体制を敷いたばかりで情報システムが全く整っていなかった。その時、建機が自律で稼働データを管理・取得できるKOMTRAXの価値があらためて見直され、これを機に本格的な活用が始まった。その後は、債権未払いの顧客の建機を遠隔で稼働停止にできるようにすることで代金回収を促進したり、建機の稼働情報をモニタリングしてそれを与信情報に利用したりするなど、中国事業ならではのKOMTRAXの新しい活用も加わっていった。

2005年、KOMTRAXをグローバル規模で展開するために、コマツ内にKOMTRAX推進室が開設され、06年から本格的なグローバル展開が進められた。当初KOMTRAX推進室はマーケティング本部の一機能として位置づけられたが、2012年には同本部から独立し、ICT事業本部となって機能が強化された。推進室の主な業務はKOMTRAXのプロモーションであったが、ICT事業本部となる

ことで、販売・サービスのみならず活用ニーズまでも集約し、活用側からさかのぼってシーズを検討、サーバー開発部門に対してはその検討結果に基づいて開発要件を整理するなど、KOMTRAXのビジネスモデル全体を設計・開発する部門へと発展させていった。

KOMTRAXは、建機の稼働状況を常時把握していることから顧客向けの保守サービスが飛躍的に向上するだけでなく、顧客も「自身のビジネスの『見える化』を支援するツール」として利用でき、コマツのブランド価値向上に貢献している。

また鉱業向けには、大型機械のデータをさらにきめ細かく収集する「KOMTRAX Plus」を開発しているほか、大型ダンプトラックの無人運転を実現して、鉱山会社とKPI（重要業績評価指標）を共有しながら鉱山オペレーションの一角を代替するなど、ICTの活用を進めている。このように、コマツは製品を提供するのみならず、顧客企業のオペレーションの一部を担うことで、顧客の事業を高いレベルでサポートしている。

コマツがKOMTRAXを実現できたのは、坂根社長の強いリーダーシップがあったことはもちろん、同社の組織文化も大きく影響している。コマツはQC（品質管理）を特に重視するDNA（遺伝子）を持ち、KOMTRAXから上がってくる位置や稼働状況などの情報を市場の「FACT（データ）」として捉え、そのFACTに基づいて事業判断および経営判断をする風土があった。

加えて、コマツが推進する「コマツウェイ」の存在も大きい。コマツウェイにはブランドマネジメントが謳われており、販売・マーケティングの上位概念として、「顧客にと

ってコマツがなくてはならない存在と感ぜてもらおう」を重要な目標と定めている。コマツはこのブランドマネジメントに基づき、顧客とともに生きる存在になるため、戦略的ツールとしてのKOMTRAXの提供価値をより高めることに成功した。すなわち、KOMTRAXにより現場における機械の稼働状況を「見える化」したことで、市場動向に敏感であるというコマツ自身の組織文化を強化し続けている。さらに代理店においては、業務の効率化、サービス品質の向上を実現するとともに、顧客においては機械の稼働状況の「見える化」はもちろん、稼働率の向上およびオペレーションコストの削減も実現している。

## IV 改革の方向性

製造業が競争力を維持していくには、B2Cであれば、製品のもたらす「機能的価値」のみならず「意味的価値」も加え、事業をどのようにデザインするのかが重要となる。それには、製品および定量化が可能な「機能価値」「価格価値」「時間価値」ばかりでなく、「信頼価値」や「自己表現価値」「外部貢献価値」など、定量化が困難な価値まで含めた設計が必要である。B2Bにおいても、製品のみならず、顧客への「プロセス価値」提供を目指さなければならない。

製品の機能面の価値と明確に分けるため、本稿ではこうした機能を「事業開発機能」と呼ぶ。さらにこの「事業開発機能」では、B2Cであれば製品機能に「意味的価値」を加えて製品をデザインする機能、B2Bであれば製品に「プロセス価値」を加え事業としてデザインする機能を「事業設計機能」と呼ぶ。

そして、今後の製造業には、才能に恵まれた一部の人に依存せずにこうした機能を構築していくことが求められる。以下では、「事業開発機能」の構築について、B2C、B2Bそれぞれのケースについて述べる。

## 1 B2Cにおける「事業開発機能」

B2Cにおける「事業開発機能」には以下の3つの要素が必要である。

- ①市場・技術変化のモニタリング
- ②顧客ニーズの創造
- ③外部機関とのネットワーク化による事業開発

### (1) 市場・技術変化のモニタリング

日本の製造業に求められているのは、外部環境の変化に向けて高いアンテナを立てることである。顧客環境は目まぐるしく変化している。

たとえば、個人向けパソコン事業は、スマートフォンとタブレット端末の登場により、短期間のうちに市場が急速に縮小した。同じようにコンパクトデジタルカメラの市場も、スマートフォンの普及により大幅に縮小している。また、高速インターネットの常時接続の普及により、消費者は互いにつながり合うこと、共有することに重きを置くようになり、製品単体の機能よりも、ネットワークを経由して実現できる情報共有やコミュニティへの参加に価値を感じている。デジタルカメラであれば、写真は個人で楽しむよりも共有が重んじられるコンテンツになっており、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）で共有することに消費者の強いニーズが生じている。こうした変化にスマートフォ

ンの登場が重なり、単なる静止画・動画の撮影機能しか持たないコンパクトデジタルカメラの市場は急速に縮小しているのである。

以上のように、製品個別ではなく、消費者や技術の変化を大局から捉えることが重要となっている。製品事業部門は一般的に製品目線で市場を捉えがちである。そうした目線によって市場への視野が狭くなることを防止するために、たとえば消費財メーカーA社では、本社デザイン部門が、消費者に広く生じている変化や大きな技術トレンドから、今後、製品事業部門に求められる事業開発の方向性を提案している。製品事業部門だけではなく、A社のように本社デザイン部門、あるいは研究開発部門などがそうした機能を備えれば、市場・技術の大きな変化を捉えていくことが可能となる。

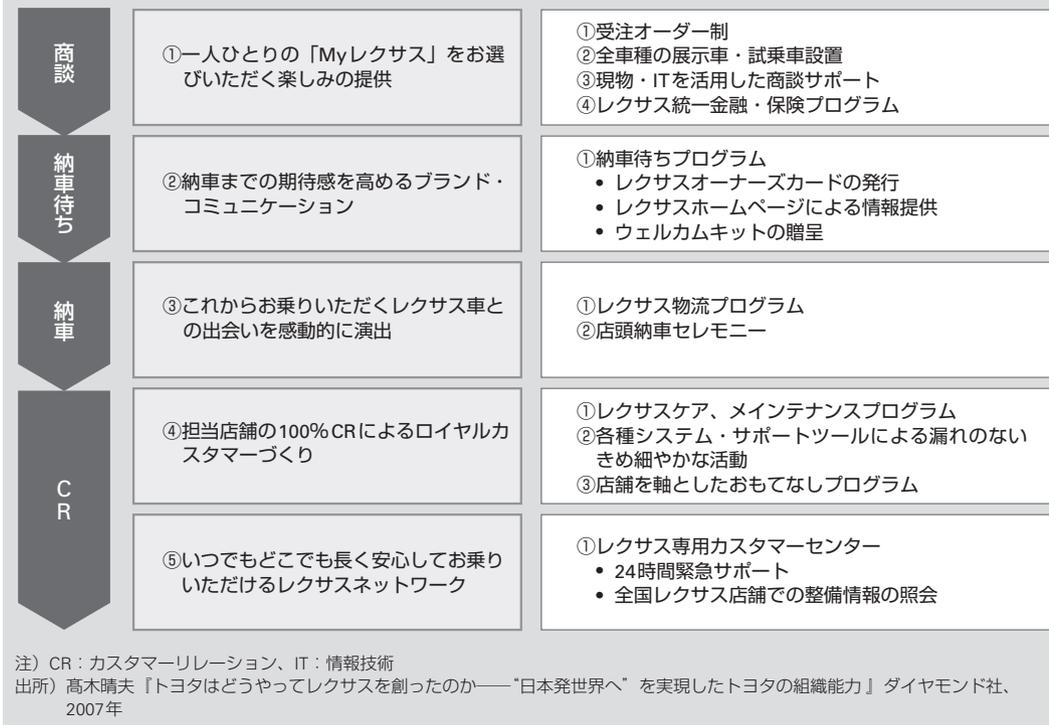
### (2) 顧客ニーズの創造

前項で捉えた市場・技術の大きな変化に合わせ、自社としてどのようなビジネスモデルを目指すのかを検討する。それには、顧客ニーズに迅速に対応するだけではなく、顧客ニーズを率先して創造していく必要がある。その際は、自社の技術や製品軸で検討するのではなく、顧客価値起点であることが重要である。

たとえばトヨタ自動車は、「レクサス」事業に対しては、車の性能・機能に加え、販売の仕組みにも工夫を凝らした。ザ・リッツ・カールトンなどをベンチマークとしてサービス設計された販売店舗、およびレクサス専用カスタマーセンターが提供する「おもてなし」までの仕組み全体で構成されている。

それらは、①商談段階から一人ひとりの

図3 トヨタ自動車「レクサス」のおもてなしの仕組み



「Myレクサス」が選べる楽しみの提供、②納車までの期待感を高めるブランドコミュニケーション、③納車時の感動の演出、④担当店舗によるロイヤルカスタマーづくり、⑤レクサスネットワークによるレクサス専用カスタマーセンター——など、レクサスを所有することによる顧客の感動と経験（エクスペリエンス）をデザインしている（図3）。

つまり、レクサス事業は車だけで構成されているのではなく、店舗や提供されるサービスなどを含め、顧客に提供されるカスタマーエクスペリエンス全体でデザインされているのである。こうした一連のサービスは、レクサスへの「憧れ」を創出し、レクサスを所有することによるライフスタイルを提案することで新たなニーズを創出している。

家電製品などのデジタル機器でも、製品の

みではなく、顧客が何を大事にしているのかに鑑み、ネットワークやコンテンツの提供もしくは共有など、顧客にとっての新たな価値を提供するために事業全体をデザインすることが重要である。そうした過程においては、定量化が可能な「機能価値」「価格価値」「時間価値」のみならず、「自己表現価値」や「外部貢献価値」に代表される、定量化が困難な価値をどのように提供するのも設計しなければならない。

一例として、前述したシャープのヘルシオ事業では、高齢化する消費者の最大の関心事である健康面にフォーカスし、過熱水蒸気で調理するという、成熟した白物家電において新たな調理機の市場を創造した。これは、健康志向の消費者への「自己表現価値」の提供、つまり、単なるハードウェアを提供する

のではなく、「健康を維持したい」という消費者の意識・ニーズを顕在化させて新たな市場を創造したのだと言える。

### (3) 外部機関とのネットワーク化による事業開発

事業全体を「ユーザーのニーズを創造する」という形にデザインするには、自社の技術や製品だけでは十分でないケースが多い。その場合は、他社との提携を積極的に進める。シャープのヘルシオであれば、同社は過熱水蒸気だけで調理する独自技術により先進性の高い調理機を開発するのにとどまらず、健康を訴求するコンテンツをすでに豊富に保有しているタニタと提携することで、本事業をより魅力的なものに仕上げた。

本田技研工業はインターネット事業において、埼玉県の市町村などの外部と積極的に連携することで、自社データの分析結果をより安全な自動車走行の実現に役立てている。自社技術をブラックボックス化するのではなく、顧客にとってわかりやすい価値を創造するという顧客価値を中心に据え、自社に足り

ないものがあれば外部と積極的に提携し、それらを組み合わせることでビジネスモデルを構築した。これらを実現するには、製品機能や自社の技術ではなく、顧客価値軸で議論できる人材と、それを技術軸に置き換えられる人材が必要になる。

「事業開発機能」においては顧客価値が重要で、どのような価値を提供すれば顧客価値が実現できるのかを中心に事業を組み立てていく。しかしながら製造業はその顧客価値を、自社製品や技術で提供できなければならないと考えるあまり、顧客価値の議論は途中から製品や技術を中心としたものにすり替わってしまうことが多い。顧客価値をビジネスモデルとして構築し、それを具現化するうえで自社だけでは不可能な場合、パートナーとなる企業のメリットも含めた提携シナリオを構築すること、およびそれを実現できる人材が必要となる（図4）。

## 2 B2Bにおける「事業開発機能」

B2Bには、①潜在的な課題にまで踏み込んで顧客業務を理解する機能（顧客理解と潜在

図4 B2Cにおける「事業開発機能」の方向性

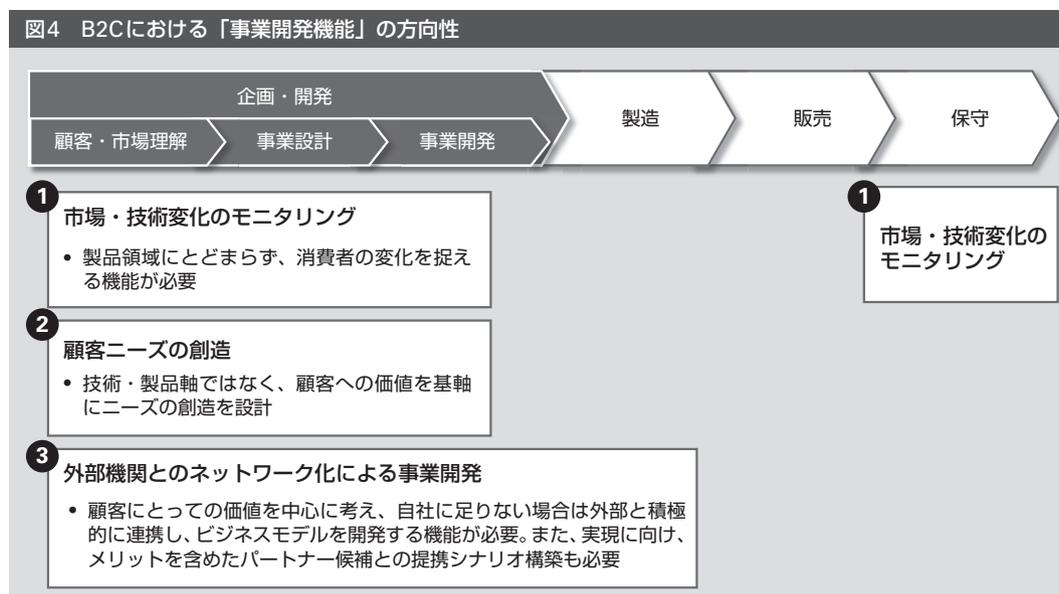
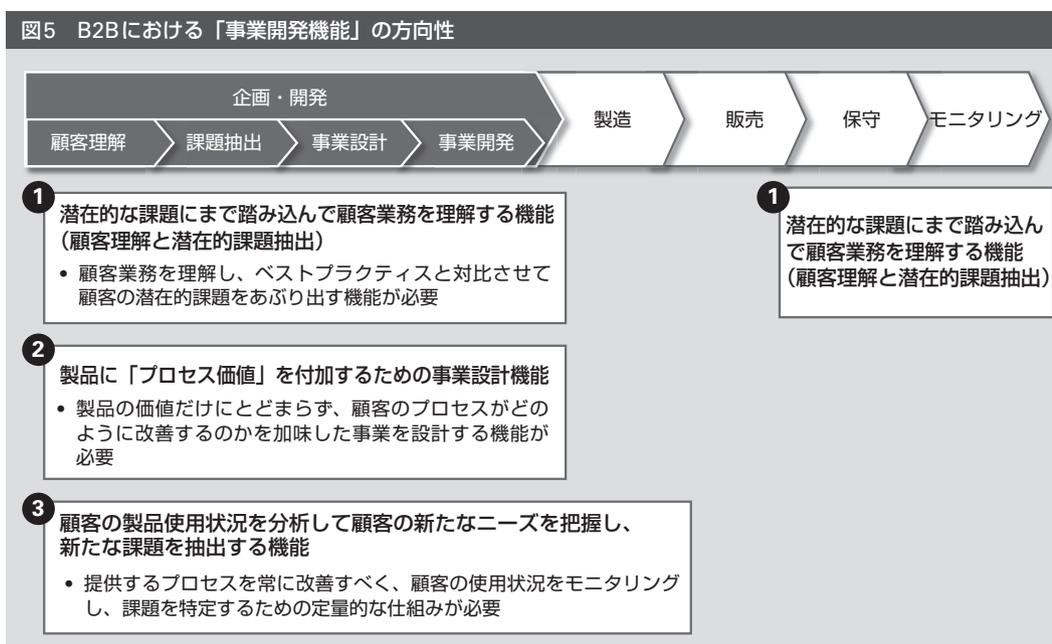


図5 B2Bにおける「事業開発機能」の方向性



的課題抽出)、②製品に「プロセス価値」を付加するための事業設計機能、③顧客の製品使用状況を分析して顧客の新たなニーズを把握し、新たな課題を抽出する機能——が必要となる(図5)。

### (1) 潜在的な課題にまで踏み込んで顧客業務を理解する機能 (顧客理解と潜在的課題抽出)

B2Bで重要なのは、まず顧客業務を理解することである。「プロセス価値」を付加するためには、顧客の業務を理解しなければならない。ここでは、顧客の課題を理解することが重要であるとともに、顧客が感じていない潜在的課題にまで踏み込む必要がある。そのためには顧客の業務を徹底的に理解しベストプラクティス(成功事例)と対比することで、顧客の潜在的課題を明確にし、解決する。

たとえば産業用ロボットメーカーである安

川電機は、自動車の塗装工程を徹底的に研究することで同工程における従来の作業の無駄を抽出し、その無駄を改善できるロボットを開発している。キーエンスも、顧客の開発・製造プロセスを日常的に学び、どのようにしたらそのプロセスが改善できるのかを常に検討し、改善案を数値化して顧客に提示している。

### (2) 製品に「プロセス価値」を付加するための事業設計機能

製品に「プロセス価値」を付加する事業設計機能では、顧客にどのような価値を訴求するのか、顧客のプロセスをどのように改善するのかを明確にしなければならない。

複写機メーカーが展開するMPSは、複写機の提供に加え、ドキュメントにかかわる顧客のコスト面や情報共有面での無駄を、顧客の業務プロセスを把握することによって明確化し、ワークフローの改善点を顧客に可視化

している。そうすることで、HPとゼロックスはグローバル規模で案件を獲得している。

具体的に「プロセス価値」を訴求するには、顧客の問題点の可視化と、業務プロセスがどのように改善されるのかの雛型（提案フォーマット）、および顧客の業務の分析手法を構築する。そのためには、顧客の業務プロセスを分析し問題点を可視化することに加え、改善されたプロセスをデザインできる機能が必要である。

米国のゼロックスは、ドキュメントに関する顧客の業務の分析手法と改善方法を「シックスシグマ」に基づき構築している。こうした手法は、顧客の業務プロセスの現状の無駄の把握、および同社に委託した場合のプロセスの改善効果の可視化に大きく役立っている。

### (3) 顧客の製品使用状況を分析して顧客の新たなニーズを把握し、新たな課題を抽出する機能

「プロセス価値」の付加で重要なのは、そのプロセスが常に改善されていくことである。導入されたプロセスを製品とともにモニタリングし、新たな課題を顧客に提示して、改善を図っていかなければならない。その際に大事なのが顧客の製品の使用状況や業務プロセスの改善などが定量的に把握できる仕組みの構築である。

前述したコマツはICTを使い、鉱業の現場において自社建機の位置と稼働状況を定量的に把握し、顧客の業務を改善している。キーンズも、顧客の開発・製造現場における製造プロセスの無駄を定量的に把握し、製品導入後のプロセス改善を提案し続けている。そして、その新たなプロセスから生じる別の課題に対しても改善プロセスを提案するとともに、同社製品の機能改善も図っている。

以上のような機能により、元来日本の製造業が持つ技術や製品の良さに加え、その製品と、「意味的価値」「プロセス価値」とを一体化した事業開発機能を備えることで、顧客価値をさらに高めていくことが可能となる。

#### 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など

塩野正和（しおのまさかず）

ICT・メディア産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は精密機械・情報通信分野における事業戦略およびマーケティング戦略

吉田早織（よしださおり）

グローバル製造業コンサルティング部コンサルタント

専門は素材・電機・精密機器産業における事業戦略・マーケティング戦略

## 「貯蓄から投資へ」の本格実現に向けた必要条件

吉永高士

米国主要証券会社が1990年代後半から本格実践してきた「資産管理型営業」では、顧客の人生のゴール実現手段として中長期分散投資資産へ個人金融資産を呼び込むことに成功した。日本への応用に際して懸念される個人投資家のビヘイビアやカルチャーの違いも絶対に越えられない壁ではない。

### 商品の魅力を「語る」のではなく顧客の話を「聞く」

米国の対面証券会社やプライベートバンクでは1990年代後半以降に「資産管理型営業<sup>1)</sup>」(ウエルスマネジメント)と呼ぶ顧客対応アプローチを本格実践してきた。これは投資商品販売の担い手である金融機関の営業員が顧客の人生のゴール(目標)の実現に向けて伴走し、その実行手段として一任運用中心の中長期分散投資を使いこなすことを基本とする。

そのプロセスは主に、①顧客ゴールの包括的特定、②ゴール実現シナリオの設定(ゴールの調整、運用方針調整、積み立て・取り崩し計画策定等)、③実行手段の提案(ファンドラップやSMA等の残高連動手数料による一任運用中心)、④レビュー(定期・随時にゴールへの進捗確認や追加ゴール設定、既存ゴール修正等を実施)——の継続的な循環により構成される<sup>2)</sup>。

これは、個別の投資商品や銘柄の魅力・妙味を営業員が熱心に説明し売買を起こすことで委託手数料をもらう従前の伝統的証券ビジネスとは対照的に、顧客の話を聞きながらゴールの特定と実現を支援することを付加価値として残高連動(フィー型)手数料を時間経過とともにもらい続

けるものである。

ここでいうゴールとは、「〇億円貯める」ことや「元手を〇倍にすること」ではなく、「ベンチマークに勝つ」ことでもない。一義的には顧客が自分や家族(および社会)のために「生前に何をしておきたいか」を明確化したものである。ゴールの対象分野は老後の生活資金や大口支出にとどまらず、数世代先の子孫にまでわたる相続や税務、学資、慈善活動などさまざまだが、自分が生前に成し遂げたい目標が頭の中にすでに整理され他人にもすらすら語る人は米国にも多くはない。

証券営業員やプライベートバンカーらが顧客(通常は夫婦や家族単位)に語らせながら、顧客自身ですら漠然としか意識していなかったものをも含め、潜在的ゴールを切り出していくことに資産管理型営業の起点がある。

荒削りな段階での潜在的ゴールは非現実的なものであったり、実現性においても相互にトレードオフの関係になったりしがちである。これらを担当営業員がプランニングツールのシミュレーション機能も使いこなしつつ、ゴールのプライオリティづけや水準調整を行い、ゴールの全体最適や精緻化を支援する。実現に向

けたシナリオの設定で考慮すべきは、単に「積極」「中庸」「保守」といった運用方針のリスク許容度のみならず、「〇歳で引退したい」「引退後にこんな生活水準を維持したい」というライフスタイルや生き様そのものにまで及ぶ。また、これらのゴールは静態的なものではなく、顧客や家族・親族の状況変化・ライフイベントに応じた追加や修正が必要である。定期・随時のレビュー時には、担当営業員が顧客との会話から追加的なゴールをつかみクロスセル機会としていく。

### リテール証券事業の商号となった「資産管理型営業」

資産管理型営業における「投資」とは、アセットアロケーションに基づく「中長期分散投資」のことを指し、銘柄選択も重視しつつ短期売買による妙味の追求も辞さない「投機」は含まれない<sup>3)</sup>。投機は運用のアプローチの一つにすぎないし、それ自体は善でも悪でもない。それでもそれが排除されているのは、資産がゴール実現に向け紐づけられている以上、ポジションに一定の予見性を持たせ、かつ損失リスクも限定する(中長期的に損をさせにくくする)必要があるためである。また、顧客ゴー

ル実現のために営業員が時間を充当する一方で、売買は資産配分の一部のリバランスを中心とすることから、時間経過とともに残高連動手数料を徴収するファンドラップ等のフィー型契約資産のほうが、実行手段としての親和性は高くなる。

1990年代後半から資産管理型営業にいち早く着手してきた米国の大手・中堅総合証券会社では、今やフィー型契約資産の預り資産に占める割合が3割前後に達し、なおも拡大中である<sup>注4</sup>。より注目すべきは、これらのフィー型契約資産がこうした証券会社ですでに手数料収入の約7割を稼ぎ出していることである。彼らの預り資産に対する手数料収入の比率はコミッション型の証券口座資産では0.3%以下にとどまるのに対し、フィー型契約資産では1～1.5%程度を安定的に維持しており、手数料引き下げ競争とは一線を画している。

米国ではメリルリンチやモルガン・スタンレーら大手を含む対面証券会社が2000年代から最近までにリテール部門名称やブランド名を「〇〇ウエルスマネジメント」に相次いで転換し<sup>注5</sup>、この動きはさらに拡大中である。「資産管理型営業」が商号にまでなったことは、彼らのポジショニング転換の進捗と成功を象徴的に示すものである。

## 日本で「貯蓄から投資へ」が本格実現する必要条件

米国資産管理型営業の日本への応用可能性を語る時に、しばしば指摘されてきた深刻な課題は、①右肩下がり株式相場と、②日本人と米国人とのビヘイビアやカルチャーの違い——の2つである。

右肩下がりの株価はさらに、③縦

軸を株価とし横軸をリスクとする資本資産評価モデル（CAPM）上と、④横軸を時間とする時系列チャート上の2種がある。

③は中長期分散投資で株を組み入れれば入れるほど損をして、預金で持っていれば一番得する（損をしない）という、まさにデフレ状況そのものであり、国際分散投資も自国通貨高で減価する。

④のケースでも、短期的には投機的売買で利益が出る可能性はあるが、国内株主体の中長期分散投資でのゴール実現は不可能である。したがって、日本で「貯蓄から投資へ」が謳われて以降も、退職準備等の資産形成を目的とする金融資産が預金に滞留し中長期投資証券資産へシフトしなかったのは至極当然であった。しかし、アベノミクス以降の実質金利低下により成長国株式も組み込んだグローバル中長期分散投資によるゴール実現の有効性は高まったのではないか。

一方、ビヘイビアやカルチャーについては「身の丈に合った暮らしをよしとする日本人はゴールを語らないし、そもそも何がやりたいとかを考えない」との声があるのは事実である。しかし、米国でも15年以上前には「顧客にゴールを聞くなど難しい」といった声が証券営業員のなかでも聞かれた。個人投資家のビヘイビアやカルチャーを変えてきた最大のドライバーは証券会社や金融機関とその営業員の意思と努力である。課題は課題として認識しつつ、「どうしたら実現できるのか」を徹底追求する意思と行動こそが日本の資産管理型営業の実現と、その先にある「貯蓄から投資へ」本格普及への必要条件となる、といった楽観的にすぎるのだろうか。

注

- 1 米国で1990年代後半以降から現在に至るまで「資産管理型営業」と呼ばれるものは、顧客ゴールの紐づけがあるという点で、かつて日本で同年代に謳われた「預り資産営業」とは異なるとされる
- 2 米国の対面証券会社によっては資産管理型営業のプロセスを5～8段階のステップに分けて説明しているケースもあるが、中身はほぼ同一であり、会社間の本質的な違いは全くない
- 3 米国でも投機自体の妙味や意義、機能は全く否定されているわけではない。しかし、資産管理型営業における「保守」「中庸」「積極」といったリスク許容度で区分される中長期分散投資の運用アプローチとは異なる投資資産のレイヤーとして位置づけられており、分散投資のサテライト資産の一部として投機的資産も組み込むといった形での利用が一般的
- 4 フィー型契約資産は1970年代後半に米国証券会社でも広範な個人投資家向けに初めて導入された。だが、当初20年間程度はコミッション型ビジネスに比べて資産収益率（Revenues on Assets）上は中立的な手数料徴収手段のバリエーションとしての側面が強く、先行した大手総合証券ですら預り資産に対する比率は1990年代前半時点で5%以下にとどまった。米国でも顧客ゴールに紐づけられた資産の運用手段としての意味が本格的に広がり始めたのは1999年とされる
- 5 4大証券会社ではメリルリンチ、モルガン・スタンレー、UBSが個人部門名称をウエルスマネジメントにすでに改称

『金融ITフォーカス』2014年2月号より転載

吉永高士（よしながたかし）  
NRIアメリカ金融サービス調査部門長

# 2020年に向けたIT市場の動向

桑津浩太郎

ハードウェアやネットワークを中心としたIT市場が成熟化する一方で、スマートフォンやクラウドサービス、M2M (Machine to Machine: 機器と機器の接続) などの、多様な機器、サービス、プラットフォームが同市場をけん引しようとしている。本稿では、上述のサービスや利活用へのシフトと並行して注目を集めるM2Mを取り上げ、これまでの自動販売機や電力メーターなどへの応用から、新たな領域への展開、および課題 (低トラフィック、費用負担、利用者のモチベーション獲得など) 解決を述べ、さらには社会インフラへの発展を目指したビジネスモデル探索に注目する。

## 同時進行するIT市場の多様化と成熟化

スマートフォンは、携帯電話利用者の半数を超えてなお普及し続け、「Twitter (ツイッター)」や「LINE (ライン)」といった新しいコミュニケーション、地図・ナ

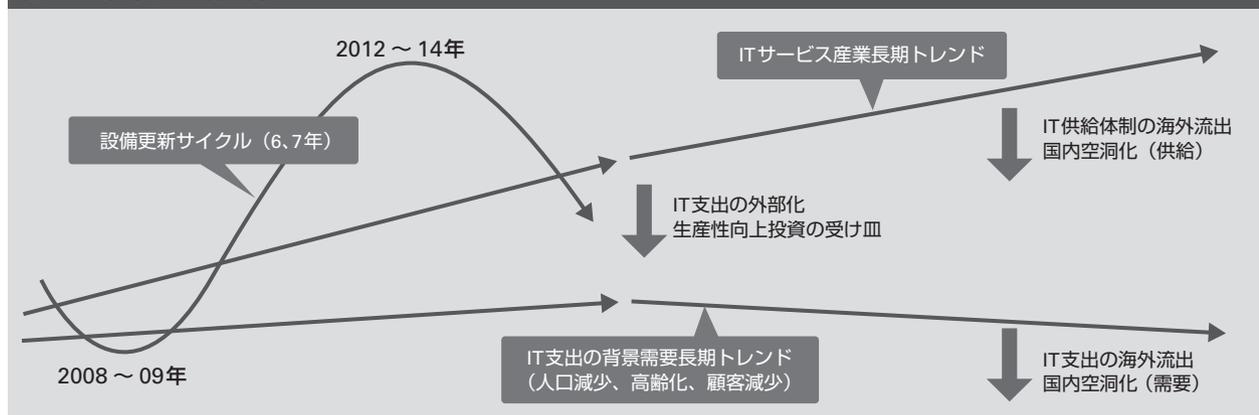
ビゲーション、オンラインゲームなど多様なサービスの拡大も後押しするなど、IT (情報技術) 市場を底上げしつつ既存の機器・サービスの壁を崩している。その一方で、光ファイバーも含めた固定通信サービス市場は成熟化の様相

を強めている (図1)。IT市場は多様化と成熟化が同時に進行する状況に置かれているのである。

このため、システム開発や業務プロセスのアウトソーシングといった需要側のIT支出を成長の足がかりとして想定するIT市場は、新興国市場に目を転じないかぎり今後の成長は期待できない。国内のIT支出は伸び率が大きく低下し (図2)、技術革新よりも既存システム資産の老朽化に伴う更新サイクルに左右される傾向が強まっている。

IT市場は、O2O (Online to Offline: ネット上のサービスと実店舗との連携) に代表される消費者への新たなアプローチやバリューチェーンの最適化など、今後も付加価値の増大や生産性向上の取り組みが続いていくことは間違い

図1 IT市場の成熟化傾向



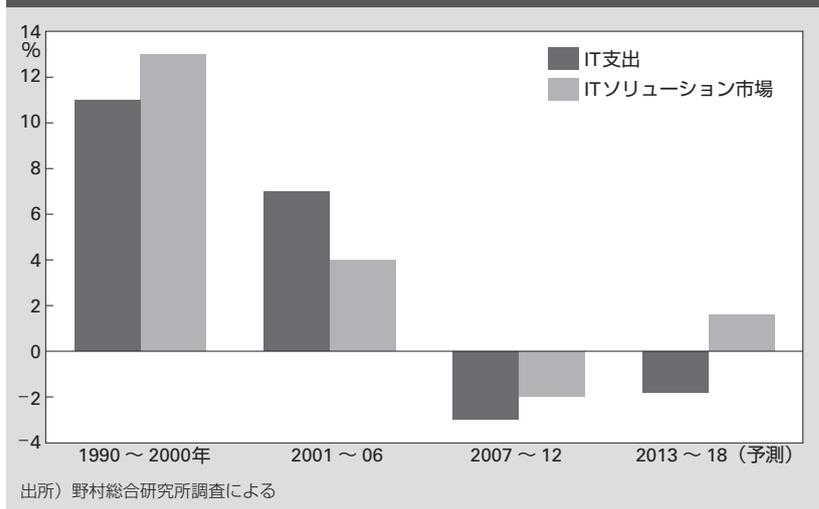
ないが、それはIT自身の技術革新やITのみで完結する市場とは違ったものになるであろう。

## 「利用・需要」側へと重点が移るIT市場

機器やインフラといった従来型のIT市場の量的な成長が困難となる中、ITを利用することの価値を高めようという「利用者の視点に立ったIT」という意味において、IT市場が質的に成長する余地はまだ大きい。事実、これまでITが得意としてきたオフィスワークやペーパーワークの領域だけでなく、ソーシャルネットワークのような人間関係や、自動車、住宅、産業機器との連携（M2Mなど）といった、新たな領域におけるIT活用や利用シーンの探索、アプリケーションの開発が加速している。

また、ネットワーク基盤の整備やクラウドサービスの普及により安価で迅速なシステム構築が可能になったことや、ID連携の標準化の進展などによって、一般消費者向けと企業向けとを問わず、さまざまなアプリケーションがネットワークを通じて提供されるようになってきている。新たにソリューションを導入する際も、こうした新たなサービスを利用することで所

図2 IT支出とITソリューション市場の伸び率推移



要時間や初期費用を抑えられて投資リスクを小さくできるなど、利用者側の負担は大幅に低減している。このためIT市場の重心は、「技術・供給」側から「利用・需要」側へとシフトしている。

加えて、流通業や製造業では、オンライン広告やリコメンド（ユーザーのWebサイト閲覧や検索の履歴に基づいて商品等を推奨すること）などによりネット企業と連携する前述のO2Oの動きが一般化しつつある。また、2012年以降、総合商社、製造業、流通業などの主要企業を中心に、「産業のIT化」や「スマート化」をキーワードとする取り組みも進められるようになってきている。

このような動きは、IT産業が

全産業の中心であるという「天動説」的な成長を追うのではなく、他の産業や社会インフラと同じ立場で、いわば「顧客とともに栄える」ことに重点を移しつつあることの証とも言える。それはIT産業の課題が、自らが顧客企業に近づいていく「地動説」への転換にあることを意味する。

## M2Mへの期待と普及の課題

既存のIT市場の成熟化という状況にあって、それを打開するものとして注目を集め、実際に急速に立ち上がりつつある分野がM2Mである。従来の人対人、人対システムから、機器対機器さらには機器対社会基盤へとITの領

域を拡大させることで、ITに新たな事業機会を提供し、ビジネスモデルの方向性を示すと期待されている。

M2Mは、今のところ飲料などの自動販売機の在庫管理やセキュリティ監視など、どちらかという

と主にニッチな分野で利用されているが、今後は電力などのスマートメーター（通信機能を持つ計量機器）、ITS（高度道路交通システム）関連、健康ヘルスケア関連、住宅のセキュリティ、エネルギー、家電管理などを含めた広い分野で

普及していくと予想される。

ただしM2Mの普及には課題もある。M2Mの関連システムは、センサーなどのネットワーク接続点の数は多いものの、通信のデータ量は少なく、そのため、通信サービスという面では、端末当たり

図3 M2M市場の立ち上げ・成長に要する期間

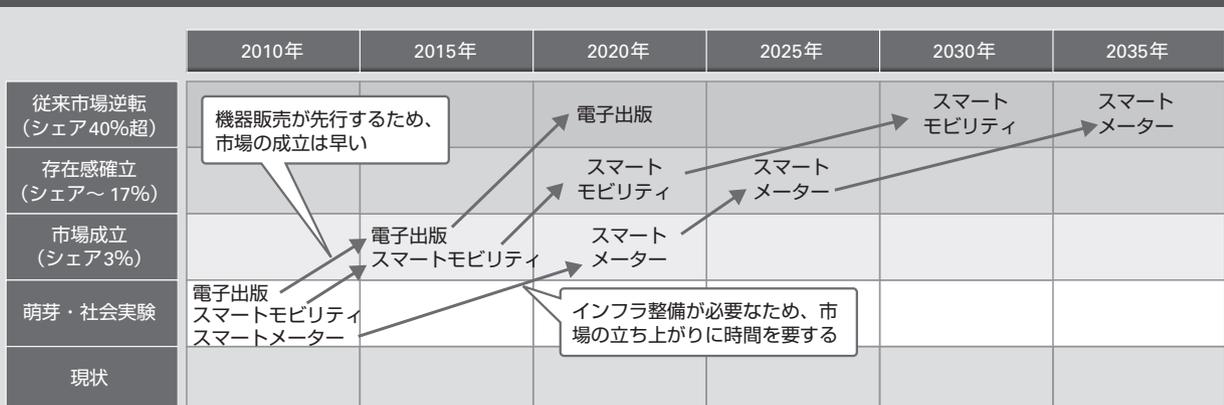
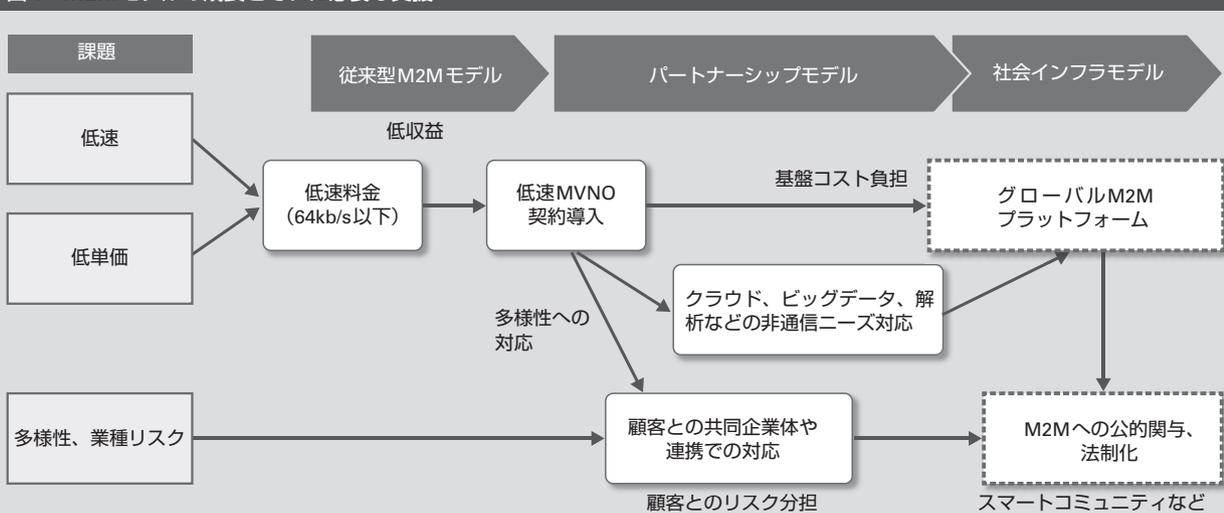


図4 M2Mモデルの成長とそれに必要な支援



注) 64kb/s : 1秒当たり64キロビット、MVNO : 仮想移動体通信事業者

の収入はあまり期待できない。するとM2Mのビジネスモデルは、利用者側がバリューチェーンの最適化や保守生産性の向上、検針の自動化などによって便益を得られるものでなくてはならない。これを欠いたM2Mは、ニッチ分野での活用可能性やコスト負担の低さだけが強調されるものになってしまう。

またM2Mは、従来のIT領域と比較して、システムやソリューションが単独で提供されるのではなく、社会インフラ、住宅、自動車、産業機器などと結びついているため、市場の成長はそれらの建設や更新のタイミングに左右される。したがって、電子出版やスマートモビリティ市場と比べると、短期間での立ち上がりは期待しにくい(図3)。

M2Mは生活者に直接的な利便性をもたらすものではなく、無駄の排除によって社会的な恩恵が増すという性質のものである。機器の初期費用負担も、広く薄い収益によって長期にわたり回収せざるをえず、これまでのITのような短期間での経済性や事業性の確保が困難になると予想される。

M2Mのこのような課題への対応策としては、法制度や経済的イン

センティブなどと組み合わせた社会基盤との連携強化が必須である。それには、エネルギーインフラ、医療・福祉施設、自動車などの更新と同期しつつ、M2Mの導入に補助金やエコポイントを付与することなどが想定される。また、そうした支援だけでなく、利用状態や環境負荷軽減の実績などを定量化し、それに対して導入者と供給側の双方に何らかの利益還元を行う仕組みも検討すべきであろう(図4)。

## 新たなビジネスモデルの模索

クラウドサービスの拡大、M2Mやスマート化の進展など、IT市場のフロンティア探索は今後もさらに加速するであろう。冷蔵庫やエアコンをスマートフォンで制御するといったIT活用の新しい事例は現在も見られるが、医療や教育などの有望な領域に加えて、これまでITとは距離があると思われていた食や美容といった領域においても、新たなIT活用が提案され、市場化していく可能性は高い。

たとえば食品の場合では、下処理を済ませた食材の宅配、レシピ情報、調理プログラム対応の電子

レンジによる「三位一体」のビジネスモデルの登場が予想されている。これは、機器に加えてコンテンツや保守までを複合的に取り込んだモデルである。また美容分野でも、商品の宅配と美容法、カウンセリング、口コミ情報などを組み合わせたビジネスモデルが模索されている。

オフィスから産業用途、社会インフラ、さらには食品や美容にまで広がるITサービスの実現には、大規模なネットワーク、高い信頼性に支えられた大型データセンター群、そしてこれら巨大なIT資産を対象とした高度な運用管理が求められる。このようにIT基盤が極めて大規模になると、社会インフラとしての色彩がこれまで以上に強まり、社会的な重要度はますます高まっていく。社会インフラとしてのITをめぐるこの新たな技術課題を解決するアプローチが検討されることで、IT産業にも新たなニーズが生まれ、成長が促されるであろう。

『ITソリューションフロンティア』  
2014年1月号より転載

桑津浩太郎(くわづこうたろう)

ICT・メディア産業コンサルティング  
部長首席コンサルタント

# 「アベノミクスと世界経済のゆくえ」 「グローバル競争の新潮流」の2テーマで講演

主催：野村総合研究所 2014年1月16日（大阪）、29日（東京）

野村総合研究所（NRI）は、大阪と東京で「NRI新春フォーラム2014」を開催し、顧客企業の経営層を中心に多くの方々に参加いただいた。社長の嶋本正の開会挨拶に続き、2つの講演を行った。

## ■「アベノミクスと世界経済のゆくえ」（NRI主席 研究員チーフエコノミスト リチャード・クー）

2007年に欧州と米国で同時に発生した住宅バブルの崩壊以降、世界経済は大変な試練を経験している。各国は金利を大幅に下げるなど大胆な金融緩和を行ってきたが、景気はなかなか回復せず、インフレが加速することもなかった。これは、バブル崩壊時に処理で苦勞した借金がトラウマとなって、企業・家計ともに低金利下でも借金返済を優先し、返済後も借金をしなくなったためである。このような状況を「バランスシート（B/S）不況」と呼んでおり、対策としては政府の財政出動によりマネーサプライを伸ばす必要がある。

日本においては、2012年の年末にアベノミクスが動き出してから、経済の風景が大きく変わった。第一の矢として、日銀が一層大胆な金融緩和を行ったことで海外の投資家が反応し、株高・円安が急激に進んだ。今日本が直面しているのは、B/S不況の出口問題であり、借り手を増やす政策が必要である。

アベノミクスの第二の矢である財政出動では、投資減税や一括償却が施策として上がっており、民間の過剰貯蓄を政府が活用することで、国内総生産（GDP）を維持しながらトラウマを克服していくことへの期待が持てる。高齢化や人口減を受けて、国内投資機会が減少する懸念に対しては、第三の矢の構造改革（成長戦略）により、規制緩和や市場開放を介して国内の投資機会を創出することが期待される。

中国は2011年ごろに高度成長期が終わったと思われる。賃金水準が大幅に上昇する今後は、産業の高度化が不可欠となる。今から15～20年が、これからの中国にとって極めて重要な時期である。

## ■「グローバル競争の新潮流——日本産業界の復権 に向けて」（NRIコンサルティング事業本部副部長 村田佳生）

経済や雇用への影響度の高い製造業が岐路にある。日本の製造業は、「日本流」と「自前主義」の成功体験のわなに陥っており、新興国市場で苦戦を強いられている。一方、ドイツは1999年の経済通貨統合のタイミングで、民間と政府の改革を推進し、強い産業へのシフトと雇用創出に成功した。2011年には経常収支で中国を抜き、世界1位に躍り出た。

ドイツの先進企業は、最先端の開発で得られた成果のうち、共通部分はプラットフォーム化し、現地ニーズに対応する部分の開発は現地に任せるなど、グローバル市場を俯瞰し、共通化とローカル化の最適解を目指している。さらに2020年に向けて、センサー・人工知能などのIT（情報技術）を用いた仕組み（CPS：Cyber Physical System）を活用し、知識・資源を効率的に動員する「第4次革命（Industrie 4.0）」を進めようとしている。

日本企業は、景気が戻りつつある今こそ、次への備えが必要である。以上を踏まえ、次の2点を提言する。①ドイツに学び事業構造を見直し、新興国市場への展開を進める、②従来の強みに加えて、IT（CPS）を活用し、イノベーション力を磨く。

.....  
本フォーラムについてのお問い合わせは下記へ  
コーポレートコミュニケーション部 坂智一  
電話：03-6270-8100 電子メール：kouhou@nri.co.jp