

多極体制時代における新興国・途上国ビジネスの新たな夜明け
－BOPビジネスから学ぶ新興国・途上国向け経営者人材の取り込み・育成戦略－
 (株)野村総合研究所 グローバルインフラコンサルティング部 コンサルタント 田原 綾乃
 主任コンサルタント 平本督太郎

1. はじめに

リーマンショック以降、日本企業にとって、新興国・途上国市場の重要性は高まり続けている。新興国・途上国市場は、地域・国によってしばしば成長停滞期に入ることのあるものの、全体としては今なお持続的な成長を実現している。当初、日本企業はアジアを中心とした海外展開を重視してきたが、近年では、アフリカ、南米、中東等のさまざまな地域がアジアに次ぐ市場として注目されている。

このような状況下において、世界5極体制、6極体制といった複数の地域統括拠点を設けることで、重要地域をカバーする多極体制を構築する企業が増え始めている。その背景として、数多くの国が同時並行で成長していく中で、海外の重点国は両手で数えられる程度しかないという考え方は通用しなくなり、点ではなく面で市場を抑える経営が重視されていることが挙げられる。

多極体制を機能させるために日本企業が乗り越えなくてはならない課題の一つに、新興国・途上国向け経営者人材の取り込み・育成が挙げられる。その理由として、新興国・途上国市場が急成長する中で、日本企業には市場の変化に合わせて柔軟に経営できる人材が不足していることがある。

本稿では、この問題意識をもとに、日本企業にとっての新興国・途上国ビジネスの現状と課題の抽出、そして、新興国・途上国向け経営者人材の取り込み・育成を推進するための戦略を提言する。

2. 日本企業にとっての新興国・途上国ビジネスの現状

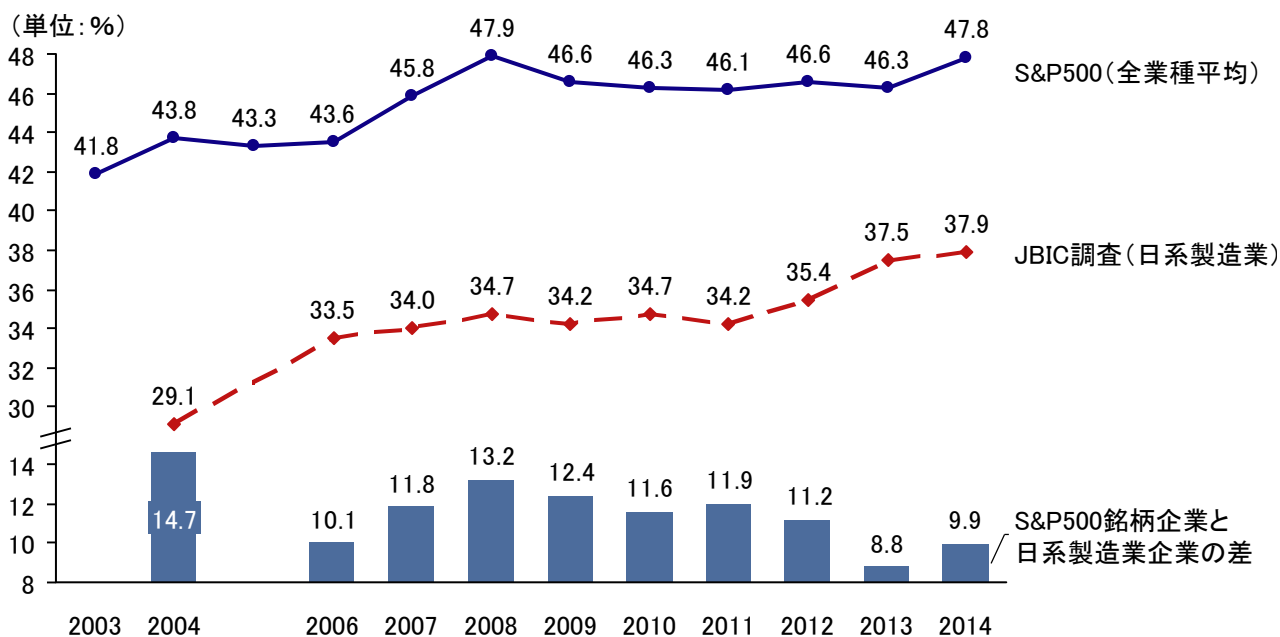
まず、日本企業にとっての新興国・途上国ビジネスの現状について、改めて整理しておく。

国際協力銀行（JBIC）「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」（2015年）では、海外現地法人を3社以上（うち生産拠点を1社以上含む）有する製造業企業607社から得た回答をもとに、「全体売上高に占める海外売上高比率」（以下、「売上高比率」という）を算出している。これによると、2014年の売上高比率の平均値は37.9%である。

他方で、海外主要企業の売上高比率は、日本の製造業企業の平均値を上回っている。S&P500企業に関する公表データ（2014年）によれば、米国の証券市場に上場している企業の売上高比率は47.8%であり、これは日本の数値と比べて約10%上回る。

より詳しい業種別で見ても、海外主要企業の売上高比率を越える業種は一つもない。具体的には、日本の製造業における売上高比率は高い順に電機・電子部品（47.4%）、一般機械（45.0%）、自動車（43.6%）となっており、いずれもS&P500構成銘柄企業の平均（47.8%）にも及んでいない。しかし、こうした状況は改善されつつある。データを遡ってみると、S&P500構成銘柄企業と日本の製造業企業の差は、2004年には14.7%であったが、2014年には9.9%に縮まっている。

図表1 全体売上高に占める海外売上高比較



出所) 国際協力銀行 (JBIC) 「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」(2015年)、「S&P 500® 2014: Global Sales」(S&P Dow Jones Indices) をもとに NRI 作成

このように、日本企業のグローバル化は急速に進んでおり、その速度は海外企業を上回っている。この勢いのまま、日本企業のグローバル化を進め、国際競争力を向上させるためには、日本企業と海外企業との差がどこにあるのかを明らかにする必要がある。

3. 求められる世界多極体制の推進

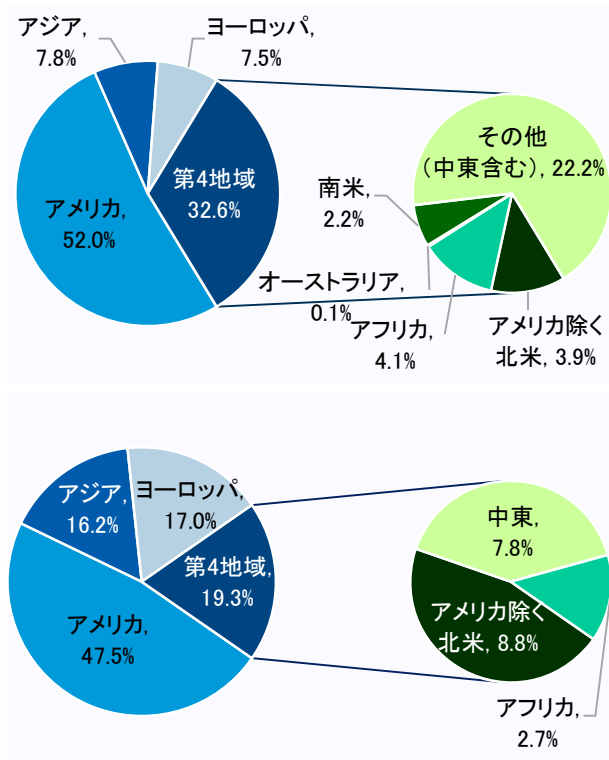
海外企業が高い売上高比率を実現している要因の一つとして、多極体制を推進していることが挙げられる。海外企業が世界各国の市場を面で抑えているのに対して、日本企業は馴染みのない市場に進出しきれていないと考えられる。

実際に、S&P500 構成銘柄企業の地域別売上構成比 (以下「構成比」という) をみると、海外市場ではアジアが全体の 7.8%、ヨーロッパが全体の 7.5%と主要な展開地域となっているものの、アメリカ、ヨーロッパ、アジアの次の市場となる第4地域 (アメリカ、ヨーロッパ、アジア以外の国) での構成比は、

ヨーロッパとアジアの二つの地域を大きく上回る 32.6%に達している。

個別企業の例としては、アメリカ企業の GE 社 (General Electric Company) が挙げられる。GE 社は多極体制を推進する企業の一つであり、昨今は、北米、ヨーロッパ、アジアに次ぐ成長市場として、中東・アフリカ市場に力を注いでいる。中東・アフリカの地域別売上規模は、アメリカを除く北米を抜き去り、アジアの半分以上となっている。2010年には 7.4%だった構成比が 2014年には 10.5%を占めるまでに上昇し、市場の急成長を自社の発展につなげていると言える。しかし、GE 社が重視する中東・アフリカ地域は、特定の国だけの成長によって地域全体の経済を支えられる市場構造になっていない。地域内の複数の国が競争しながら、成長停滞期と成長期の国がポートフォリオを構成し、結果として地域全体の経済を振興させるといった特徴を有している。第4地域の国々に対しては、市場を点ではなく面で抑えていくことが求められる。

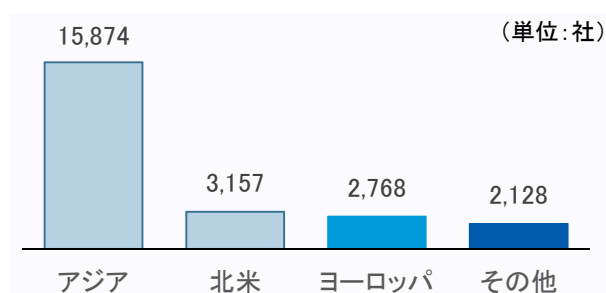
図表2 地域別売上構成比の比較 (2014年)
S&P500構成銘柄企業(上図)とGE社(下図)



出所) GE2014、NUAL REPORT、“S&P 500® 2014: Global Sales” (S&P Dow Jones Indices) 等より NRI 作成

他方で、日本企業は第4地域における取り組みが不十分である。本稿では、売上高比率と構成比を直接比較できないものの、入手可能なデータとして、経済産業省が公表している日本企業の海外現地法人数に着目する。このデータから、日本企業はアジアに多くの拠点を有しているものの、第4地域ではアジアの半数に達するどころか、北米、ヨーロッパにも及んでいないことが読み取れる。

図表3 海外現地法人数



出所) 経済産業省「第4回 海外事業活動基本調査」(2014年7月)より NRI 作成

これは、日本企業の第4地域への進出が遅れていると見ることもできるが、反対に日本企業の更なる売上高比率向上の余地が第4地域にあると捉えることもできる。JBICは「今後3年程度で有望と考える事業展開先国・地域名」として、継続的に日本企業の今後の動向に関する調査を行っている。リーマンショック以降の2009年から2015年の調査結果をみると、これまで上位20カ国に入った国には、南米、オセアニア、中東、アフリカといった第4地域の国数は各地域とも1から3カ国と非常に少ない。第4地域の市場は日本企業が関心を寄せているものの、各地域で関心が持たれる国は少なく、未だ第4地域を面的に捉えるといった状況に至っていない。他方で、アジア地域は14カ国が挙げられていることから、他地域と比べるとさまざまな国に日本企業に関心をもち始めているといえる。このことから、アジアでは中国やインドといった点から入った海外展開が面的な方向に進んでいることがわかる。したがって、今後、日本企業が第4地域の市場に面的な事業展開を図ることができれば、アジアを中心に向上させてきた売上高比率をさらに伸ばせるだろう。

図表4 新規海外進出先として日本企業が関心を持つ地域と国数 (2009~2015年累積)

地域	国名	国数
北米	米国、カナダ	2カ国
ヨーロッパ	英国、ドイツ、フランス、ロシア、チェコ、ポーランド	6カ国
アジア	中国、インド、ベトナム、タイ、インドネシア、韓国、マレーシア、台湾、フィリピン、シンガポール、バングラデシュ、ミャンマー、カンボジア、ラオス	14カ国
南米	ブラジル、メキシコ	2カ国
オセアニア	オーストラリア	1カ国
中東	サウジアラビア、トルコ、アラブ首長国連邦	3カ国
アフリカ	南アフリカ	1カ国

出所) JBIC「わが国製造業企業の海外事業展開に関する報告書」より NRI 作成

4. B o P ビジネスに学ぶ新興国・途上国向け経営者人材のあり方

それでは、日本企業が多極体制を推進し、第4地域に対する面的な事業展開をするためには何が課題となるだろうか。その答えとして、大きく二つが挙げられる。

一つは、多極体制の由来のとおり、複数の地域統括拠点により、地域内の国々を包括的にマネジメントしていく体制づくりである。第4地域の国々は成長が著しい一方で、不安定という特徴を持つ。そのため、一つひとつの国の現状に合わせた事業展開をするとともに、地域全体として安定的に事業の成長を推進していくポートフォリオ管理が必要となる。従って、日本企業の本社から、現地に近い地域統括拠点に投資に関する権限を委譲し、市場の変化に応じた迅速な意思決定をしていく必要がある。

二つ目は、新興国・途上国向け経営者人材の取り込み・育成である。複数の国を面的に抑えていくには、地域統括拠点はもちろんのこと、その地域の核となる国々に経営者人材を配置することが必要となる。こうした経営者人材には、成長が不安定、かつ変化が大きい新興国・途上国市場での経営の舵取りが求められる。残念ながら市場のダイナミックな変化に対応できる人材は日本企業の中には少ない。その背景には、高度経済成長期以降、日本企業の多くが日本市場に支えられて成長を遂げてきたため、ダイナミックな変化を好む人材を望んでこなかったことがあると考えられる。したがって、日本企業は早急に新興国・途上国向け経営者人材を外部から取り込む、もしくは育成する必要がある。

さて、本稿では、特に後者の課題に重点をおいて提案したい。

1) 新興国・途上国向け経営者人材の取り込み・育成

新興国・途上国向け経営者人材にはどのような能力が求められるか。それは BoP (Base of the economic pyramid: 所得ピラミッドの最下層) ビジネスに取り組む企業から学ぶことができる。なぜならば、BoP 市場は新興国・途上国の中でも最も成長が著しく変化が激しい市場であるためといえる。また、日本では未だに BoP ビジネスは、社会課題解決やイノベーション創発のための収益を重視しないと捉えられることがあるが、新興国・途上国では中間層・BoP 層を含めた包括的な成長戦略として推進されることが多く、経営者能力を高めるのに非常に適した取り組みと認識されている。

なお、BoP ビジネスは、2010 年に経済産業省において、「主として、途上国における BOP 層 (Base of the Economic Pyramid 層) を対象 (消費者、生産者、販売者のいずれか、またはその組み合わせ) とした持続可能なビジネスであり、現地における様々な社会的課題 (水、生活必需品・サービスの提供、貧困削減等) の解決に資することが期待される、新たなビジネスモデル」と定義付けがなされた仕組みである。しかし、近年の企業のグローバル化の影響により、国際的な傾向として、「BoP ビジネスといっても BoP 層のみに着目するのではなく、成長市場として中間層以下の幅広い層と接点を持つ事業を含める」、「社会課題解決を目的とした事業だけでなく、当初目的とされていなくても、結果として社会課題解決を実現した事業を含める」といった傾向がある。そのため、BoP ビジネスと企業による新興国・途上国市場における事業拡大との親和性が急速に強まっている。

2) 経営判断のための三つの対立構造の解消

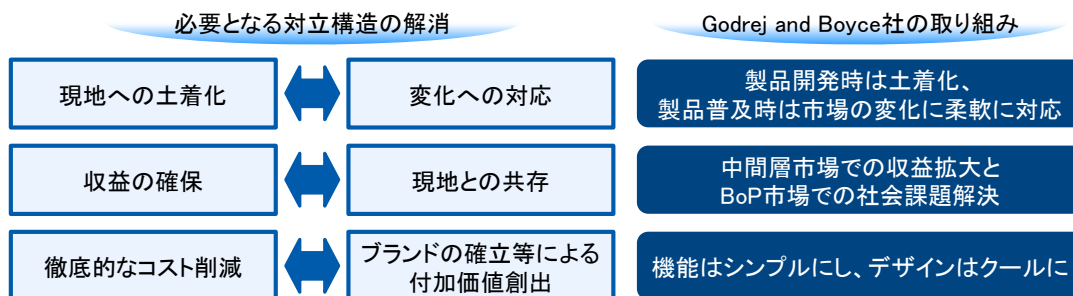
例えば、BoP ビジネスでは、経営判断として対立構造になりがちな考え方について、市場環境の変化やビジネスプロセスの遷移に応じて適切な判断をすることで、解消していくことが求められる。具体的には、三つの方法が挙げられる。

一つ目は、現地への土着化と変化への対応である。途上国・新興国市場に受け入れられるためには、現地に土着化して人々の潜在的なニーズを探し出すことが不可欠である。時には特定のコミュニティに入り込み、彼らと生活を共にして考え方を理解する手段もあり得る。他方、途上国・新興国市場は急成長していることから、ライフスタイルや考え方・価値観が成長と共に急速に変化する。そのため、ある時点で理解したニーズに固執することなく、常に変化していくニーズに柔軟に対応することが必要である。

二つ目は、収益の確保と現地との共存である。市場が急成長している中で収益創出を重視することは重要であるが、途上国・新興国市場は格差が大きいため、日本企業側だけが利益を上げ過ぎると、市場や政府から活動を抑えようとする動きが生じやすい。そのため、現地への貢献を通じて途上国・新興国側にも有益な仕組みを作る必要がある。

三つ目は、徹底的なコスト削減とブランドの確立等による付加価値創出である。途上国・新興国市場では消費者の価格に対する感度は高く、常に徹底的なコスト削減が求められる。他方、成長市場であることからブランド志向も高く、安手の粗悪品は売れなくなってきている。そのため、製品改良とコスト削減を行うとともに、製品を用いたライフスタイルの提案や、それに伴うブランドの確立により付加価値を高めていくことが求められる。

図表5 BoP ビジネスに必要な対立構造の解消と先進企業の対応事例



出所) Godrej and Boyce 社ウェブサイト等より NRI 作成

実際に、途上国・新興国市場で成長を加速させている企業には、前述の三つの判断を的確なタイミングで適切に行える経営人材を有していることが多い。例えば、インドのゴドレジ財閥は三つの対立構造の解消ができる経営人材を有しており、第4地域で事業展開している企業グループの一つである。ゴドレジ財閥のグループ会社である Godrej and Boyce 社では、2010年にチョットクールという名称の43リットルの半導体冷蔵庫を開発

し、BoP層向けに販売を開始した。チョットクールはコンプレッサーも冷媒も利用せず、12ボルトの直流電圧で機能し、バッテリー、インバーター、太陽エネルギーのいずれでも機能する製品である。また、重量は7.8キログラムで簡単に持ち運び可能で、5~15℃で冷やし食品を新鮮に保つことができる。販売価格は、3,250ルピー~3,500ルピーと廉価であり、低価格帯の冷蔵庫が6,000ルピーであることを考えると、BoP層が購入できる価

格設定となっている。

Godrej and Boyce 社は、現地のコミュニティに必要な製品を開発するために、農村市場への土着的な調査を実施した。その結果、BoP 市場での社会課題解決を目指し、機能をシンプルにすることで市場に受け入れられる価格と機能を有するチョットクールが開発された。しかし、製品の普及時には、BoP 層が自らの社会課題解決よりも中間層のライフスタイルに憧れ始めていることに着目して検討し直し、中間層が欲しがるようなデザインに改良した。また、パーティーやキャンプ等で使用できる製品として中間層市場へ普及促進させることで収益を確保するとともに、付加価値が高い製品としてブランド構築を行った。加えて、エグゼクティブバイスプレジデント*1がチョットクールの陣頭指揮を取り、市場環境の変化やビジネスプロセスの遷移に応じて適切な判断をすることで、各要素の対立構造を解消しながら事業拡大を実現した。

5. 新興国・途上国向け経営者人材の取り込み・育成戦略の推進

日本企業が前述のような新興国・途上国向け経営者人材の取り込み・育成をするには、主に二つの方法が考えられる。

一つは企業内で育てる方法である。具体的には、BoP 市場を含む成長市場で実践経験を積んだ経営者、もしくはその補佐として経験を積んだ人材を、第4地域の市場に配置するという新興国・途上国向け経営者教育プロセスを構築する。幸いなことに、前述のとおり、日本企業のアジアでの事業展開はここ数年で加速している。そのため、すでに新興国・途上国向け経営者人材の育成は始まっていると

いっても過言ではない。実際に、アフリカ市場で急成長を遂げている日本企業の拠点長クラスの人に話を聞いたところ、アフリカの前は中国やインドで経験を積んだ人材が多い。このことから、第4地域の市場でも中国やインドの存在は大きいことがわかる。中国企業、インド企業のみならず、華僑、印僑*2が市場を制圧している国も多く存在し、競合企業やビジネスパートナー企業を特定した際に、欧米企業ではなく中国企業やインド企業の名前が挙がる市場も多い。彼らが持つダイナミックな変化への対応能力に対抗するには、同じくダイナミックではあるが、日本企業に精通したアジア市場で実際に彼らと競い共存してきた人材を活用することが望ましい。

二つ目は、外部から取り込む方法である。短期的には、新興国・途上国向け経営者として活躍してきた日本企業の経験者、新興国・途上国の現地在住日本人経営者、日本企業の支援者である新興国・途上国の企業経営者にメンター、もしくは経営アドバイザーに就任してもらい、現状において企業内で欠けているリソースを補ってもらうことが考えられる。他方で、この方法は企業が単独で行うと円滑に推進できないことが多い。なぜならば、先進国市場向けの経営者と新興国・途上国向けの経営者では、考え方や価値観が異なっているためである。日本企業の多くが、現役の経営者や管理職に先進国市場向けの経営者やその候補者を配置している。そのため、新興国・途上国向け経営者として活躍してきた人材を経験者として本社が直接管理し、メンターや経営アドバイザーに就任してもらう際に、組織内でさまざまな軋轢を生じることが多く、結果として期待された効果が得られないことがある。また、新興国・途上国市場で小規模に活動している現地在住日本人経営者や日本

*1 専務取締役、常務取締役クラスの役員

*2 華僑とは、中国大陸・台湾・香港・マカオ以外の国家・地域に移住しながらも、中国の国籍を持つ漢民族」を指す呼称であり、印僑は同様にインド国籍を持ち他国・地域に移住する人々のことを指す。

企業の支援者である新興国・途上国の企業経営者との接点を持つ日本企業も限られている。したがって、自社単独の取り組みとしてではなく、政府機関や自治体、非営利組織が複数企業の経験者や現地在住日本人経営者の受け皿となり、企業にメンターや経営アドバイザーとして派遣する、もしくは社員が社外で教育を受ける研修等の機会を設けるといった推進の仕方が適していると考えられる。

実際に、こうした取り組みは始まりつつある。例えば、BoP ビジネスの世界各地域の有識者ネットワークの日本拠点である BoP Global Network Japan は、2016年3月にカンボジア・シエムリアップで、持続可能なコミュニティと革新的ビジネスのための「ラウンドテーブル 2016 (SIR2016)」というイベントを開催予定である。このイベントは、すでに新興国・途上国市場で事業運営等を行ってきた人の集まりである Active circle と、これから同様の取り組みに興味・関心を持ち、自らの今後の計画を宣言できる人の集まりである Future circle から構成されている。そして、Active circle の所属者が自らの活動をモニタリングするとともに、Future circle の所属者のメンターや経営アドバイザーとなり、Active circle の拡大を目指した取り組みとなっている。イベントは招待制であり、Active circle の所属者が Active circle に所属できる能力や経験がある人、Active circle に将来参加できそうな可能性を秘めた人を招待することで質の担保を図っている。

こうした経験者や現地在住日本人経営者をメンターや経営アドバイザーとすることで、日本企業に欠けている新興国・途上国向け経営者というリソースを補完していく取り組みは、BoP Global Network Japan のような非営利組織だけではなく、複数の日本政府関係機関が着目している。是非、同様の取り組みが日本各地で始まることを期待したい。

日本は 2015 年に戦後 70 年を迎え、戦後の復興から高度経済成長期にアジア各国で活躍し、日本企業の成長を支えた人材やその教えを直接受けた人材が企業内から失われていく時代に突入している。他方で、前述のとおり、日本企業には第 4 地域への事業展開が求められ、そのために多くの新興国・途上国向け経営者人材に活躍してもらう必要がある。日本が保有している人材という財産を上手に活用することで、更なる日本企業の海外事業の拡大が実現することを心から願う。

筆者

田原 綾乃 (たはら あやの)
株式会社 野村総合研究所
グローバルインフラコンサルティング部
コンサルタント
専門は、新興国ビジネス、BoP ビジネス、事業戦略策定 など
E-mail: a-tahara@nri.co.jp

筆者

平本 督太郎 (ひらもと とくたろう)
株式会社 野村総合研究所
グローバルインフラコンサルティング部
主任コンサルタント
専門は、新興国ビジネス、BoP ビジネス、起業家ネットワーク創出支援 など
E-mail: t-hiramoto@nri.co.jp