

世界 *World*

ここにも有望市場が

ジェトロ海外調査部国際経済課 水野 亮

世界を見渡せば、今後期待し得る新興市場は中国や ASEAN 諸国だけではない。経済・人口規模ともに新興国の中では上位のインド、ブラジル、南アフリカ共和国（以下、南ア）なども有望な市場だ。いずれも日本から地理的に遠く、日本企業にとってなじみが薄い。こうした市場を攻略するには、欧米諸国などにある子会社の活用と現地企業との連携が鍵になりそうだ。

中国・ASEAN 以外の有望市場とは

日本企業の対新興国戦略は、中国や ASEAN 諸国を中心として展開されてきた。これら「世界の成長センター」を取り込むべく積極的に取り組んできた。しかし、有望な新興国は東アジア諸国だけではなく、世界各地に点在する。世界銀行が定義する「上位・下位中間所得国」のうち、2014 年の名目 GDP1,000 億ドル以上で、人口規模が 10 位以内の国——南アジア地域ではインド、パキスタン、バングラデシュ、中南米地域ではブラジル、メキシコ、コロンビア、中東・アフリカ地域ではトルコ、南ア、エジプト、ナイジェリアなどが代表的な有望市場といえる。これらの国の年間可処分所得 1 万ドル超の世帯の割合は、14 年は 13.2%にとどまった。これが 30 年には 27.8%まで拡大すると予測される。所得の拡大は消費の高度化につながる。高技術・品質の日本製品にとっても商機が広がると見込まれる。

現状では、これらの有望市場における日本企業のプレゼンスは、欧米勢に比べると低い。13 年末時点の対内直接投資残高の投資国別シェアを見ても、中国や ASEAN 諸国で高いシェアを誇る日本は、東アジア以外の有望市場では欧米諸国に圧倒されている。メキシコやブラジルでは米国からの投資残高のシェアが、それぞれ 45.3%、15.1%と他国を寄せ付けなほど大きく、英国は南ア（48.3%）、ドイツはトルコ（10.6%）でそ

れぞれ高いシェアを誇る。これに対し、日本のシェアはブラジルで 4.2%、メキシコと南アで 2.2%、トルコでは 0.9%にとどまる。

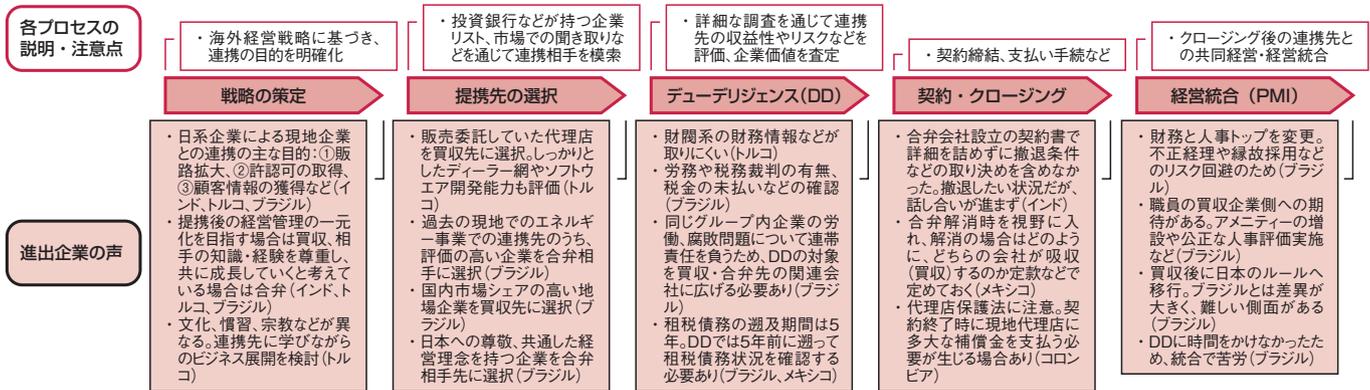
日本企業がこれら有望市場への進出で欧米勢に遅れをとる要因の一つには、地理的な距離が挙げられる。二国・地域間の距離、歴史、そして現在の経済関係の濃淡には相関性がある。米国は中南米地域で、欧州は中東・アフリカ地域で投資残高のシェアが高い。一方、日本はどの有望市場からも遠い。

欧米からのアプローチで

こうした有望市場に詳しい人材が日本国内で不足している点も、これら市場での日本のプレゼンスの低さにつながっている。例えば中南米地域ではスペイン語でビジネスが進められる場面が多いが、日本の場合、英語以外の外国語を使いこなせる人材が少ない。翻って欧米諸国は有望市場からの移民が多く、その点で日本より有利な立場にある。米国の全人口に占めるヒスパニック系人口の割合は 13 年 7 月時点で 17%に達している。出身国の言語に堪能であることに加え、ビジネス慣習に通じた人材不足に陥ることはない。欧州諸国にも、中東・アフリカ地域で同様のことがいえる。

こうした不利な条件を日本企業が克服するにはどうすべきか。欧米を有望市場ビジネスのための基点とするのも一案だ。在欧米子会社に地域拠点機能を持たせ、そこで目指す市場の言語や文化に精通した人材を採用して調査や営業活動を仕掛けるのだ。この他、有望市場を専門とした市場調査会社やコンサルタントなどの充実も欧米が有するメリットといえる。実際、欧米諸国に地域拠点機能を置く日本企業の動きも見られる。ジェトロの「2014 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」によると、海外進出している日系

図 有望市場での合弁会社・買収各プロセスにおける留意事項



資料：各社とのインタビュー結果を基に作成

企業のうち、地域統括拠点の立地先として米国が1位、西欧が3位だった(2位は中国)。地域拠点機能を有望市場へのゲートウェーである欧米に置き、そこから有望市場への進出を図る日系企業の姿がある。

地場企業との連携も視野に

もう一つは、有望市場における地場企業との連携である。連携の形態には、業務提携、合弁会社の設立、買収などがある。単独での進出には困難がつきまとう。メキシコの自動車産業など一定の集積が見られるB to B市場であれば、日本国内で取引のある日系企業などの納入先がある程度判明していることから、単独進出は比較的容易だろう。他方、未知のB to C市場の取り込みを狙う企業は、販路・顧客開拓などに相当の時間やコストを費やすことになる。そこで、その市場で豊富な経験や知識を有し、販路・顧客開拓で先を走る地場企業と連携して市場開拓を進める、というわけだ。

これまでに地場企業との連携を通じて進出を果たした日系企業は、販路拡大、顧客の獲得、許認可の取得などを連携の理由に挙げる。トルコの代理店を買収した日系電機メーカーは、代理店によるディーラー網が確立されていたことを買収の理由に挙げた。医療機器の製造・販売の許認可取得に数年かかるといわれるブラジルでは、サンパウロの地場企業を買収した日本企業が、買収先が製造許認可を取得していた点を理由として挙げた。まさに「時間を買う」やり方といえよう。

ただし地場企業との連携にはリスクが伴う。業務提携・合弁先企業との経営方針の違いによる提携解消、買収先企業の腐敗や労務・税務上の問題などが契約後に判明し損失を被る、といった事例も散見される。提携先との関係の良しあしは進出先国でのビジネスを大

る。そのため、提携先の選択、詳細調査(デューデリジェンス、DD)、クロージング、(買収の場合は)経営統合(PMI)など契約前後の各プロセスにおいては、将来的なリスクを最小化するために慎重な分析や検討が必要となる(図)。

合弁相手を模索・選択する際、契約後は合弁先と共同で経営を進めていくことになる。そのため、経営理念を共有し、一緒に成長できる相手を探すことが成功の鍵を握ることになる。サンパウロの地場企業と合弁会社を設立した日系旅行会社は、1年かけて合弁先を探し歩き、日本企業に対する敬意と共有できる経営理念を持つ地場企業を発掘したという。

DDでは、提携先の腐敗や労働・税務債務を特定し、リスクの芽をあらかじめ摘み取っておくことが重要だ。有望市場では非上場の中堅企業との連携事例が多い。これらの企業は上場企業と比べて財務状況に関する公開情報が少ない。ゆえにDDを通じて隠された問題点をどれだけ見つけ出すことができるかが成否の鍵となる。

買収後のPMIでは、「人」への配慮が重要になる。被買収側の従業員は、新しい経営方針に対して不安を抱くと同時に、過去の経営に不満を感じている場合もある。前出の日系医療機器メーカーは、買収先から引き継いだ従業員の人事評価の公正化に取り組み、設備投資の要望に対しても可能な限り応えるようにした。こうすることで、従来の経営方針に鬱憤^{うっぴん}がたまっていた社員のモチベーションを高めることができたという。

日本から地理的に遠く、なじみの薄い東アジア以外の有望新興市場。攻略には欧米諸国の利用と地場企業との連携が有効な手段と考えられる。だが、特に現地企業との連携については、リスク回避に向けた事前の慎重な分析・検討が求められることを強調したい。JA