

# 世界

## World

### 次世代成長市場を開拓

ジェトロ海外調査部国際経済研究課 山崎 伊都子

今後、高成長が見込まれる新興国の中には、日本企業の参入が十分に進んでいない国がある。本稿では、世界銀行が「中所得国」と定義する国で日系企業の進出数が少ない新興国のうち、経済規模上位10カ国を取り上げる。アプローチは一樣ではないが、これら新興国市場で積極的に開拓に取り組む企業もある。

#### 次世代成長市場の消費の姿は

世界経済を新興国がけん引する構図は、2000年以降基本的に定着している。中でも富裕層や中間層が育つ地域は、今後も成長のエンジンとなる。所得向上に伴い、消費市場として魅力が高まる地域、特に近隣東アジア諸国に対して、日本企業も開拓を進めてきた。

他方、市場規模が大きく成長性があるにもかかわらず日本企業の進出が進んでいない国もある。世界銀行が「中所得国」と定義する国で、日系企業の進出数が少ない国<sup>注</sup>を経済規模が大きい順に挙げれば、インド、インドネシア、ブラジル、メキシコ、トルコ、ナイジェリア、南アフリカ共和国（以下、南ア）、アルゼンチン、コロンビア、イランの10カ国。本稿では、これら10カ国を「次世代成長市場」と呼ぶことにする。

国連によると次世代成長市場の家計消費支出の規模は、13年時点で日本の2倍に及ぶ。またユーロモニター・インターナショナルの調べでは、同市場で14年現在、年間所得1万ドル超の世帯が占める比率は14.7%にとどまるが、30年にはそれが28.6%にまで拡大する見込みだ。

消費規模の拡大は、消費の高度化を導く。一般に、所得向上に伴い消費の対象が生活必需品から耐久消費財へ、そしてサービスや嗜好品へと変化する。現在の次世代成長市場における消費を項目別に分解すると、ブラジルとコロンビアを除き、食料品や被服などの必

需品が半数以上を占める。ナイジェリアは消費の6割が食料品だ。しかし同市場では将来的に、消費の比重は耐久消費財やサービスへと移行していく見通しだ。

特にブラジル、メキシコ、トルコでは既に1人当たりGDPが1万ドルを超える。ブラジルのブラジリアやメキシコのモンテレイなど、中には同GDPが3万ドル超の都市もある。こうした都市では、日本企業が得意とする高品質な製品の訴求力が高いと考えられる。

#### ライバル企業は消費財で高いシェア

では、日本製品・サービスは次世代成長市場にどの程度浸透しているのか。貿易統計からは、娯楽用船舶やピアノ、娯楽用カードといった嗜好品、そして紙おむつや文房具など高品質の日用品が支持されていることが分かる（本誌15年1月号p.6参照）。

投資では、10年ごろより従来の生産拠点設立に加えて内販型投資が増加。14年にも市場獲得を目指す投資が数多く見られた。シャチハタがインドの文房具市場に参入、セコムが地場企業と共にバンガロールで総合病院を開院、三菱電機がトルコの空調冷暖機器販売会社を買収、損保ジャパンが南アでの駐在員事務所開設——などはその例だ。統計や個別案件からは、日本企業が果敢に海外市場を開拓する姿が見て取れる。

表は、これら10カ国の次世代成長市場のうち6カ国を取り上げ、消費財の企業別売上高シェアをまとめたもの。インドネシアの家庭用電気機器や、中南米の電化製品分野で日本勢の強さがうかがえる。

その他記載のないものでは、イランのヘルスケア分野で、大塚ホールディングスが地場企業に次ぐシェア（6%）を持つ。サプリメントや健康ドリンクがその中心だ。ナイジェリアのソフトドリンク市場ではサントリーが1.7%で5位。ブラジルのアルコール飲料では

表 次世代成長市場の消費財別企業シェア（2014年）

（単位：%）

| 分野                 | インド                  |      | インドネシア                  |      | メキシコ                       |      |
|--------------------|----------------------|------|-------------------------|------|----------------------------|------|
|                    | 企業名（国籍）              | シェア  | 企業名（国籍）                 | シェア  | 企業名（国籍）                    | シェア  |
| 家庭用電気機器<br>（数量ベース） | Bajaj Electricals    | 13.0 | シャープ（日）                 | 9.0  | Jarden（米）                  | 11.1 |
|                    | Crompton Greaves     | 8.2  | LG（韓）                   | 8.3  | Colgate-Palmolive（米）       | 7.7  |
|                    | Usha International   | 6.2  | パナソニック（日）               | 7.9  | Controladora Mabe          | 6.9  |
|                    | Philips（蘭）           | 5.0  | Star Cosmos             | 7.3  | Procter & Gamble（米）        | 5.7  |
|                    | Sunflame Enterprises | 4.8  | Kencana Gemilang        | 7.1  | Spectrum Brands（米）         | 5.7  |
| 電化製品<br>（数量ベース）    | Samsung（韓）           | 22.6 | Samsung（韓）              | 17.9 | Samsung（韓）                 | 19.8 |
|                    | Nokia（フィンランド）        | 14.2 | Nokia（フィンランド）           | 15.1 | Nokia（フィンランド）              | 13.6 |
|                    | Micromax             | 10.2 | Metrotech Jaya Komunika | 13.7 | LG（韓）                      | 12.0 |
|                    | Karibon Mobiles      | 7.7  | 華為技術（中）                 | 6.5  | Apple（米）                   | 7.5  |
|                    | LG（韓）                | 5.9  | LG（韓）                   | 5.4  | ソニー（日）                     | 6.8  |
| ホームケア<br>（金額ベース）   | Unilever Group（英／蘭）  | 31.6 | Unilever Group（英／蘭）     | 28.4 | Procter & Gamble（米）        | 25.8 |
|                    | Ghari Industries     | 11.0 | Wings Corp              | 24.5 | Fábrica de Jabón La Corona | 17.4 |
|                    | Godrej Group         | 8.5  | SC Johnson & Son（米）     | 8.7  | Colgate-Palmolive（米）       | 11.2 |
|                    | Procter & Gamble（米）  | 8.0  | 花王（日）                   | 5.2  | Industrias AlEn            | 9.2  |
|                    | Reckitt Benckiser（英） | 7.5  | Godrej Group（印）         | 4.7  | Henkel（独）                  | 8.2  |
| 分野                 | ブラジル                 |      | トルコ                     |      | 南アフリカ共和国                   |      |
|                    | 企業名（国籍）              | シェア  | 企業名（国籍）                 | シェア  | 企業名（国籍）                    | シェア  |
| 家庭用電気機器<br>（数量ベース） | Whirlpool（米）         | 10.7 | Arcelik                 | 23.1 | Spectrum Brands（米）         | 21.4 |
|                    | Electrolux（スウェーデン）   | 10.0 | BSH Bosch & Siemens（独）  | 9.0  | Philips（蘭）                 | 8.1  |
|                    | Groupe SEB（仏）        | 9.9  | Philips（蘭）              | 7.7  | Arcelik（トルコ）               | 6.6  |
|                    | Mondial              | 7.8  | Groupe SEB（仏）           | 7.0  | De'Longhi（イタリア）            | 6.4  |
|                    | Britania             | 6.0  | Arzum Elektrikli        | 5.6  | Procter & Gamble（米）        | 5.9  |
| 電化製品<br>（数量ベース）    | Samsung（韓）           | 29.7 | Samsung（韓）              | 32.8 | Samsung（韓）                 | 28.1 |
|                    | LG（韓）                | 15.5 | Nokia（フィンランド）           | 10.1 | Nokia（フィンランド）              | 24.9 |
|                    | Nokia（フィンランド）        | 8.4  | Apple（米）                | 7.9  | BlackBerry（カナダ）            | 8.1  |
|                    | ソニー（日）               | 5.6  | ソニー（日）                  | 7.6  | LG（韓）                      | 6.6  |
|                    | Google（米）            | 3.8  | LG（韓）                   | 4.1  | Apple（米）                   | 5.4  |
| ホームケア<br>（金額ベース）   | Unilever Group（英／蘭）  | 25.3 | Unilever Group（英／蘭）     | 26.5 | Unilever Group（英／蘭）        | 39.1 |
|                    | Reckitt Benckiser（英） | 12.6 | Henkel（独）               | 15.8 | Reckitt Benckiser（英）       | 13.5 |
|                    | Química Amparo       | 11.2 | Procter & Gamble（米）     | 14.6 | Colgate-Palmolive（米）       | 8.0  |
|                    | Bombril              | 6.2  | Reckitt Benckiser（英）    | 12.5 | SC Johnson & Son（米）        | 7.8  |
|                    | Procter & Gamble（米）  | 5.7  | Hayat                   | 7.4  | Tiger Brands               | 4.8  |

注：①網掛けは地場企業。②家庭用電気機器は、洗濯機や冷蔵庫などの家事家電。電化製品は、コンピューター関連機器や映像・通信機器など。ホームケアは、洗剤など家事関連の清掃用品。③中南米は、市場規模の大きいメキシコとブラジルを表示。ナイジェリアとイランはデータ制約のため除外。④電化製品のみ2013年データ

資料：ユーロモニター・インターナショナルを基に作成

キリンが業界2位（13.8%）だが、これは同社が11年に地場スキンカリオールを完全子会社化し、そのブランドを傘下に入れたためだ。M&A（合併・買収）を通じて現地市場を取得した事例である。

インド自動車市場におけるスズキ、メキシコ即席麺市場における東洋水産「マルちゃん」ほか、ヤクルトや公文の展開事例なども、次世代成長市場での日本製品の強さを示す好例といえる。

一方、ライバル企業の存在感は日本勢のそれを上回る。14年までの10年間の累計で、欧米勢は日本の3～4倍のグリーンフィールド投資を、6～7倍の件数のM&Aをそれぞれ次世代成長市場に対し行ってきた。企業シェアで見てもライバルの強さは顕著だ。家庭用電気機器やホームケアでは欧米勢、電化製品は韓国勢が高いシェアを持つ。インドやインドネシアでは地場企業が強い。表にない項目では、例えば食料品や飲料で概して欧米企業のシェアが高いが、これは欧米企業が、全ての所得帯に対応できる幅広い製品群を展開してきたことが成功要因だと考えられる。また小売業では、米系が強さを示す中南米諸国を除き、地場企業がメーンプレーヤーであるケースが多い。

## 市場獲得のために

今回分析の対象とした市場では、人口規模と消費の両面で長期的にも拡大が予測される。ライバル企業のように日本勢も早めに参入し、販売網を構築するとともにブランドを確立していくことが課題となる。

次世代成長市場の開拓戦略は一樣ではない。(1) 第三国にある拠点経由の輸出や投資、(2) 日本企業同士や地場企業、第三国企業との連携、(3) M&A、などが選択肢になると考えられる。(1) から (3) の順にリスクは大きくなるが、その分市場への接近度は増す。

まず (1) のポイントは既存の拠点を活用できること。そこで培ったノウハウを用いて最終目的市場におけるフィージビリティ・スタディーを実施したり、同拠点の人材を活用したりすることで、海外市場開拓にかかる時間を節約できる。インドを通じた西方展開

や、米国を通じた中南米開拓などはその例である。

(2) では、先陣を切って市場参入した企業をパートナーとすることにより、相手が獲得したマーケットへのアクセスが容易になる。とりわけ地場企業との連携は有効だ。例えば資生堂は南ア向けの化粧品販売を強化するため、同国の代理店と提携し販売網を拡大させた。トルコでは日清食品が、合併相手である地場パートナーのマーケティング力や販売網を活用し、販売強化した事例がある。同社製品には、トルコで知名度が高いパートナーのブランド名を併記し、販売している。

(3) のM&Aは、リスクは大きいだが、買収先が持つ販路、顧客、許認可、ブランドなどを包括的に獲得できる点で、メリットもまた大きい。前述のように、キリンはM&Aによるブラジル開拓を進めてきた。従来、先進国企業同士が主流だったM&Aだが、新興国企業を買収相手とする案件も増えている。

次世代成長市場の開拓は、ライバルも多く容易ではない。だが、果敢に市場獲得に取り組む企業もある。国や分野によって最適な戦略は何かを念頭に置き、将来性のある市場を取り込むことが今後期待される。JS

注：外務省「海外在留邦人数調査統計」に基づき、人口に比し日系企業の進出数が相対的に少ない国。