

# 欧州

## Europe

### 昨日のライバルと共に

ジェトロ海外調査部欧州ロシア CIS 課長 前田 篤穂

日系企業にとって人脈に限られ、さまざまなビジネスリスクが潜在する新興市場。これらの地域にはかつての宗主国⇄植民地という結び付きの中で、欧州と密接な関係を持つ国も多い。そんな新興市場では、先行する欧州企業を競争相手と捉えるのではなく、現地事情に詳しい“パートナー”として取り込むことは、グローバルなビジネス開発におけるいわば“妙手”とも考えられよう。日欧企業が連携して新興市場を開拓した先行事例を示すとともに、その課題にも迫る。

#### 日欧連携で新興市場開拓

アフリカでの市場開拓では、豊田通商が現地ビジネスに強い傘下の商社セーファーオー（CFAO）を買収（2012年12月）した。さらに、欧州小売り流通最大手カルフル（フランス）とも小売り事業で提携（13年5月発表）し、ナイジェリア、カメルーンなどサブサハラ（サハラ以南アフリカ）市場の開拓を進めている。CFAOはフランスのファッションブランドを主軸とする複合企業傘下の商社で、自動車、医薬品、消費財のアフリカでの流通を事業領域としてきた。

欧州で空調機器事業に力を入れる総合電機大手の三菱電機は、欧州債務危機の影響で南欧市場での拡販が難しくなっているため、アフリカの資源国などの市場開拓に乗り出している。欧州やアフリカの空調機器市場では、設備設置事業者（インストーラー）が商品決定権を握る。三菱電機は、ポルトガル、フランス、イタリアなどの南欧担当の販売拠点が（自国の設置事業者への働き掛けを通じて）アフリカでの市場開拓に乗り出している。資源景気に沸く一部の国では、こうした売り込みの成果が出始めている。

農水産分野では、日欧が連携してアフリカ市場開拓に動く例もある。日系水産加工企業 A 社は次のよう

に語る。「英国にはアフリカに強い水産バイヤーがいる。彼らはわれわれの知らないアフリカ市場について知見があり、販路開拓から冷凍・梱包方法まで指導してくれる。日本市場は“食の旬”に厳しいため、魚の需給調整に苦勞するが、こうした面にこだわりが少ない新興市場は余剰漁獲の供給先として有望。今はエジプトに注目している」。EU市場自体への日本からの水産品の輸入は厳しい状況が続くが、新興市場へは欧州企業が“水先案内人”の役割を担うというわけだ。

スペインを旧宗主国とする国が多い中南米市場。スペイン企業との連携がビジネス獲得に働く事例もある。情報通信技術大手の NEC は 11 年 12 月、通信サービス大手のテレフォニカ（スペイン）と共同で、アルゼンチンにおいて企業向けクラウド・サービスの提供を開始した。「サービス型ソフトウェア（SaaS）」をテレフォニカが供給、NEC はクラウド・サービス基盤の構築・運用を行う。NEC は当初、オーストラリアにある自社開発拠点から英語ベースのソフト供給を行っており、スペインでの SaaS 事業で伸び悩んでいた。ところがテレフォニカとの協業によって、現地の豊富な顧客ベースやブランド力を得たことで、事業を軌道に乗せることに成功した。この事業モデルをベースに 11 年、アルゼンチンに進出して成功を収めた。13 年にはコロンビアでも、同様のサービスを開始したという。

インドでは自動車内装部品の河西工業（本社：神奈川県高座郡寒川町）が、スペイン同業最大手のグループ・アントリンとの合弁生産法人をタミルナドゥ州チェンナイで 13 年 2 月に開所。ルノー・日産提携事業（10 年 3 月にチェンナイ郊外オラガタムに協働生産拠点を開所）向けに 14 年度から約 11 億円相当の売上高を見込む。両社は顧客である日産自動車やルノー・日

産共同購入会社（RNPO）へも対応しようと、13年4月、河西工業本社内にも合併会社を設立し、日本での統一窓口機能を構えている。

## 失敗事例に学ぶ

このように地域・市場ごとの得意・不得意を念頭に、相互の補完関係を生かす日欧連携は事業上の手詰まりを打開する、一手法と見ることができる。しかし、必ずしも全ての試みがうまくいくとは限らない。

日系産業機械メーカーB社は、1970年代からドイツの工作機械メーカーC社との技術提携を通じて、世界市場で存在感を高めてきた中堅企業。「中国でのC社との提携は失敗だった」と総括する。

日本における両社の提携関係は成功そのものだった。B社は先端技術を握るC社から多くを学び、ドイツの先端技術を自社製品に取り込むことができた。またドイツを本拠とするC社にとっても、日本市場における代理店としてB社を活用し、苦手だったアジア市場攻略の“要”としていた。その後、90年代の中国での工作機械需要の高まりに伴い、C社は中国でのマーケティング強化にB社を活用する方針を固めた。一方、既に中国での産業機械のマーケティングを展開していたB社は、技術流出のリスクと隣り合わせの中国市場への参入には慎重だった。B社の懸念通り、C社が中国企業との提携交渉をまとめ上げるころにはC社の工作機械のコピー商品が中国市場に出回るようになった。このため、中国での提携プロジェクト自体が中断を迫られた。B社によれば、C社をはじめ欧州企業は契約至上主義に陥りやすく、新興市場においては、そこが“落とし穴”になる危険性が高いという。

## 交渉人材の育成・技術の資産価値評価

欧州企業は日系企業をパートナーとして、どう見ているのか。日系企業の技術水準、商品力、法令順守意識などを高く評価する一方、厳しい指摘もある。

欧州系の水事業大手企業で新興市場開拓に当たる責任者によれば、「日本の企業や事業者はパートナーとして申し分ないが、いざ協議・交渉を始めると、決定に時間がかかりすぎる」と指摘する。「欧州企業との商談を進める場合、経営・技術の両面で決定権を持つ人材に交渉に臨んでもらいたい」というのだ。このよ

うな日系企業の課題については次のように要因分析する。「英語ベースの交渉力や技術的な提案力を持つ人材は日本にも大勢いる。問題はそういう優秀な人材に権限委譲が適切に行われていないこと」。欧州のビジネス・スタイルでは、交渉には経営者自らか、責任者から決定権を委譲されている事業担当者が臨むのが一般的だ。提携交渉でも責任持って現場で判断し、協議をまとめることのできる人材の育成が求められるということだろう。

ただ、前述のような技術流出や違法コピーなどの問題を抱える新興市場でのビジネスの在り方を考える場合、現場判断といっても、自社の持つ技術や商品の資産価値の把握と、それらに関わるリスク分析は欠かせない。このためには、交渉責任者に自社の持つ技術や商品の経営資産としての価値評価を認識させることが必要となる。しかし、「日系企業が優れた技術をもっていることは確かだが、技術を生産現場で使い捨てる“フロー”の経営資源としてしか見ていない。技術には“ストック”としての市場価値があり、その評価は経営者の責任だ」とドイツの医療機器大手は苦言を呈する。技術の価値は市場の成熟度に応じて変化し、特に新興市場では“オーバースペック（市場ニーズのない、過剰に高い技術・価値を商品に付加すること）”の問題が付きまとう。日本を代表する総合商社OBで、いくつもの欧州企業との提携事業を手掛けた専門家によれば、「新興市場でのビジネス提携、特に競合企業間の提携は“もろ刃の剣”だ」と指摘する。もともと「提携には単独では負担できない事業リスクの分散」という狙いがあるため、双方が新興市場でのビジネス経験を積み、事業が軌道に乗ってしまうと、提携のような複雑な手法に依存する意義が薄れてしまうのだという。

欧州企業とビジネス関係を持つ日系企業の多くが、「ビジネス開始当初は警戒感が強くても、いったん、パートナーとして認めると長期的な取引を好むのが欧州流」「（欧州企業の）パートナーになると、円高・原材料費高騰など要因が明確な場合、“値上げ”に理解を示してくれることが多い」とも言う。

新興市場開拓において欧州企業と連携する場合、人材育成、技術管理を含めた長期的視点に立った提携関係を構築していく必要がある。 