

# Ⅲ 海外ビジネスの新たなフロンティアを探る

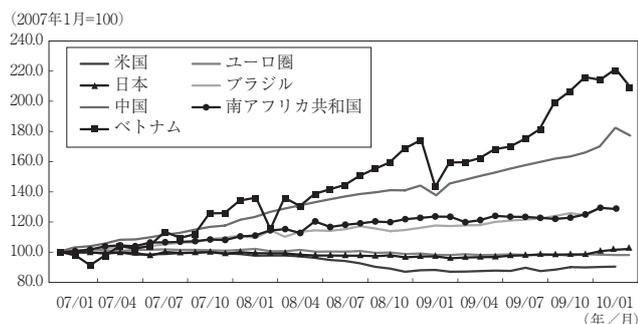
## 1. 「点」から「面」へ広がる日本企業のターゲット

### (1) 金融危機後の世界の消費市場の変化

#### ■新興国の消費市場のダメージは総じて軽微

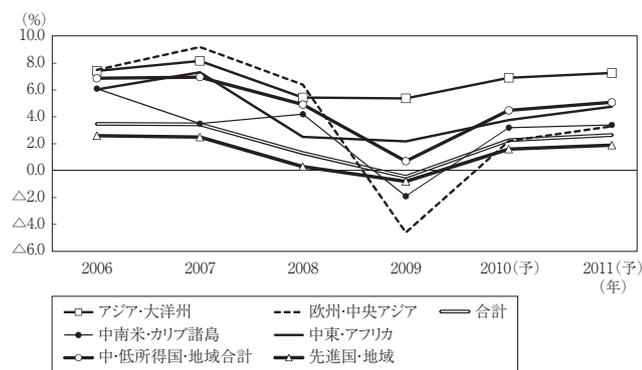
2008年の世界金融危機とその後の世界の同時不況を経て、世界の消費市場にはどのような変化がみられたであろうか。世界の主要国・地域の小売売上高（名目値）のトレンドをみると、総じてみれば2009年半ばごろをボトムに徐々に回復に向かっていく。しかし国・地域別にみると、米国やユーロ圏をはじめとする先進国・地域の多

図表Ⅲ-1 主要国・地域の小売売上高の推移



〔注〕ベトナムは累月ベースの統計から各月ベースの数値を算出。  
〔資料〕OECD統計、ベトナム統計局資料から作成。

図表Ⅲ-2 世界の主要地域の民間消費支出の推移（2005年固定ドル価格）



〔注〕①地域ごとの数値は全て中・低所得国（1人当たり国民総所得〔アトラス方式、2008年〕が1万1,905ドル以下）のもの。  
②地域区分は世界銀行“Global Monitoring Report 2010”（2010年4月）の区分を再統合。  
③先進国・地域の数値はIMFによる。  
④（予）は予測値。

〔資料〕“National Accounts Main Aggregate Database”（国際連合），“Global Economic Prospects”（世界銀行）, WEO (IMF) から作成。

くはいまだに金融危機以前の水準にまで回復しきれていない状況となっている。これに対し、中国やベトナムなどの新興国の一部は、2008年後半から2009年初にかけて、一時的な落ち込みをみせたものの、その後再度増加傾向を強めており、今回の危機が消費に与えたダメージは軽微なものにとどまっている（図表Ⅲ-1）。

世界銀行の予測を基に、中・低所得国の民間消費支出（実質）の伸び率を算出すると、2009年の0.7%増に対し、2010年、2011年はそれぞれ4.5%増、5.1%増となる。これは、IMFの予測による先進国・地域（33カ国）の1.6%増、1.9%増を大きく上回っている。この両者を加えたものを世界全体の消費支出とみなすと、世界の消費支出は2009年の0.5%減から、2010および2011年はそれぞれ2.3%増、2.6%増となる見込みであるが、市場規模では世界の2割超にすぎない中・低所得国が、世界全体の消費支出の伸びの4割分を占めており、中でもアジア地域が牽引することが見込まれている（図表Ⅲ-2）。

中・低所得国の中においてもアジアの消費が相対的に堅調な推移を見せたのは、①中国に代表されるように、金融危機後の景気対策において、家電や自動車を対象とした消費刺激策が講ぜられ、一定の成果をもたらした、②一時期大きく落ち込んだ輸出も、中国の内需に下支えられる格好で着実に持ち直した、③金融危機後の金融緩和により、家計の金融環境が改善した、④資源価格の低下により、海外への資源依存度の高いアジア各国においては、交易条件の改善に伴う交易利得の増加を通じて国民総所得を押し上げる効果をもたらしたこと、などの要因を挙げることができる。

### (2) 台頭する「ネクスト中間層」とその実態

#### ■2030年までに30億人の「グローバル中間層」が誕生

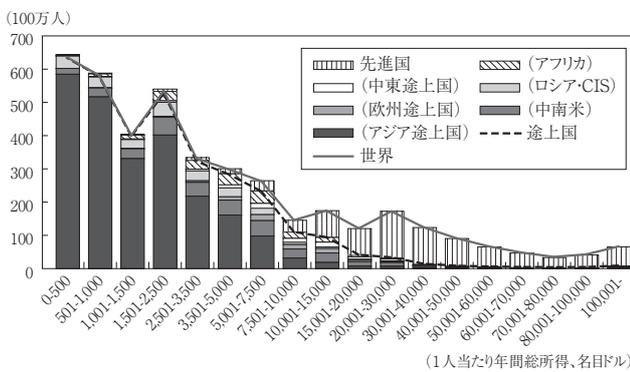
堅調な拡大が見込まれる新興国の消費市場はどのような特徴を有しているか。それを探る前段階として、各国・地域における消費者の所得水準とその分布状況について確認する。ここでは、入手可能な統計（集計対象73カ国・地域、総人口約41億5,300万人）を基に世界の所得水準ごとの人口分布や消費構造、その特徴点を探る。

所得水準ごとの人口分布をみると、1人当たり年間総所得5,000ドル（名目）以下の層に全人口の67.7%（28億1,100万人）が属しており、多くが貧困層に属するとみられる500ドル以下の層を除くと、52.2%（21億6,700万人）

が属している。途上国・地域<sup>(注1)</sup>（集計対象44カ国、総人口約33億1,700万人）については、64.2%（約21億3,000万人）がこの層に属している（図表Ⅲ-3）。

OECDのワーキングペーパー“The Emerging Middle Class in Developing Countries”（Homi Kharas, 2010年1月）は、グローバル中間層（global middle class）を1日当たりの支出額が10～100ドル（2005年購買力平価ベース）の層と定義した上で、全世界の中間層が2009年の18億4,500万人（国際連合推計の全世界人口68億2,936万人の27.0%）から2020年には32億4,900万人（同中位推計の76億7,483万人の42.3%）、2030年には48億8,400万人（同83億890万人の58.8%）に達するとの予測を示している。

図表Ⅲ-3 世界の総所得水準別人口（地域別）



（1人当たり年間総所得、名目ドル）

〔資料〕WEO（IMF），“World Income Distribution”（Euromonitor International）から作成。

図表Ⅲ-4 グローバル中間層の人口と消費支出

	人口（100万人）			伸び率（年率換算，%）	
	2009年	2020年（予）	2030年（予）	2009年-2020年	2020年-2030年
北米	338	333	322	△0.1	△0.3
欧州	664	703	680	0.5	△0.3
中南米	181	251	313	3.0	2.2
アジア大洋州	554	1,740	3,228	11.0	6.4
サブサハラアフリカ	32	57	107	5.4	6.5
中東・北アフリカ	105	165	234	4.2	3.6
全世界	1,845	3,249	4,884	5.3	4.2

	消費支出（10億ドル）			伸び率（年率換算，%）	
	2009年	2020年（予）	2030年（予）	2009年-2020年	2020年-2030年
北米	5,602	5,863	5,837	0.4	△0.0
欧州	8,138	10,301	11,337	2.2	1.0
中南米	1,534	2,315	3,117	3.8	3.0
アジア大洋州	4,952	14,798	32,596	10.5	8.2
サブサハラアフリカ	256	448	827	5.2	6.3
中東・北アフリカ	796	1,321	1,966	4.7	4.1
全世界	21,278	35,045	55,680	4.6	4.7

〔注〕消費支出は2005年購買力平価ベース。

〔資料〕Homi Kharas, “The Emerging Middle Class in Developing Countries”, OECD Development Centre Working Paper, No.285, January 2010.

〔注1〕本節の途上国・地域の区分については特に断りのない限りIMF「World Economic Outlook」（2010年4月）に従った。

る。つまり、2030年までに約30億人の中間層が誕生することになる。このことは、現在の低所得層の中に、巨大な「ネクスト中間層」が存在することを意味する<sup>(注2)</sup>。なおこの間のグローバル中間層の消費支出は、2009年から2020年までに約13兆7,670億ドル（2005年購買力平価ベース）、2030年までには34兆4,020億ドルの増加が見込まれている。日本のGDP（2005年）は3兆8,703億ドル（同）であることから、今後約10年間で日本のGDPの約3.6倍、20年間で8.9倍の規模の市場が世界の中間層として台頭することになる（図表Ⅲ-4）。

なお、中間層に関しては他にもさまざまな定義があり、途上国を念頭にして1人・1日当たり支出が2ドルから10ドルまで（購買力平価ベース）を中間層とするものや<sup>(注3)</sup>ブラジルとイタリアの1人当たり年間所得である約4,000ドルから1万7,000ドル（購買力平価ベース）の間をグローバル中間層とするもの<sup>(注4)</sup>まで、機関や研究者によって幅が大きい。

### ■中・低所得国でも選択的消費支出が拡大

これらの中・低所得層に属する人々の消費構造や特徴、近年の傾向はどうなっているか。これを各国の統計から所得水準別の消費構造を見たものが、図表Ⅲ-5である。

所得水準と消費構造の間には、「エンゲル法則」としてよく知られるように、所得水準の向上とともに、衣食住に直結する基礎的支出（必需品）を多く含む品目の支出割合が低下し、代わって選択的消費支出（贅沢品）の割合が増加する。前者の代表格が「食料」では米などの穀類、魚介類、一部を除く肉類、「家具・家事用品」では炊飯器や冷蔵庫などの家庭用耐久財、洗剤やトイレトーパーなどの家事用消耗品、「被服および履物」では下着類、「教養・娯楽」ではテレビなどがこれに該当する。後者の例としては、「交通・通信」では自動車関連支出や、携帯電話関連支出、パソコン、テレビゲームなどの娯楽品、パック旅行、習い事などの月謝、映画や演劇などの入場・観覧料などが含まれる。また、所得水準の向上とともに、モータリゼーションの進展や耐久消費財の普及率の上昇なども観察される。

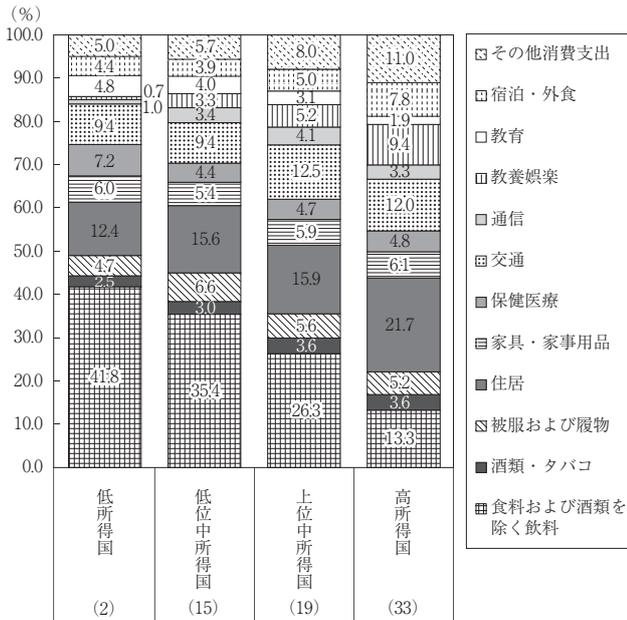
消費の伸びが高いのは、下位中所得国（1人当たり国民総所得が976～3,855ドル）および低所得国（同975ドル以下）に属する国・地域であるが（図表Ⅲ-6）、費目

〔注2〕本ワーキングペーパーの推計では、所得分布構造は一定との前提を置いており、所得分布の二極化などによる中所得層から低所得層への遷移などは想定していない。

〔注3〕Abhijit V. Banerjee and Esther Duflo, “What is middle class about the middle classes around the world?” Journal of Economic Perspectives, Vol. 22, No. 2, Spring 2008

〔注4〕Global Economic Prospects 2007（世界銀行）

図表Ⅲ-5 所得水準別の消費構造 (2009年)

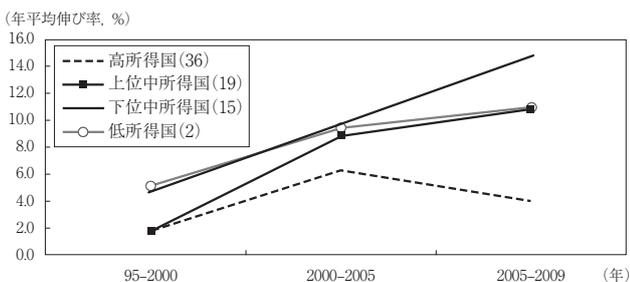


[注] ①所得水準の区分は世界銀行(2008年)の定義に基づき、次のように定義。  
 高所得国：1人当たり国民総所得(アトラス方式)が1万1,906ドル以上。  
 上位中所得国：同3,856~1万1,905ドル。  
 (ブラジル、マレーシア、メキシコ、ロシア、トルコ、南アフリカ共和国など)  
 下位中所得国：同976~3,855ドル。  
 (中国、インド、インドネシア、フィリピン、タイなど)  
 低所得国：同975ドル以下。  
 (パキスタン、ベトナム)

②カッコ内は集計対象国・地域数。

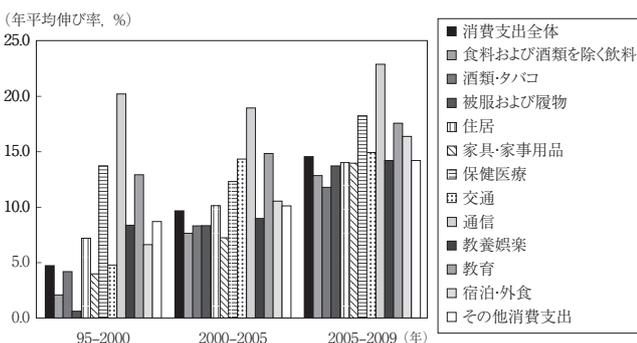
[資料] 図表Ⅲ-6、Ⅲ-7、Ⅲ-8とも“Global Economic Prospects”(世界銀行)、“World Consumer Spending”(Euromonitor International)から作成。

図表Ⅲ-6 所得水準別の消費支出伸び率



[注] カッコ内は集計対象国・地域数。

図表Ⅲ-7 下位中所得国・低所得国(17カ国)の費目別消費支出の伸び率

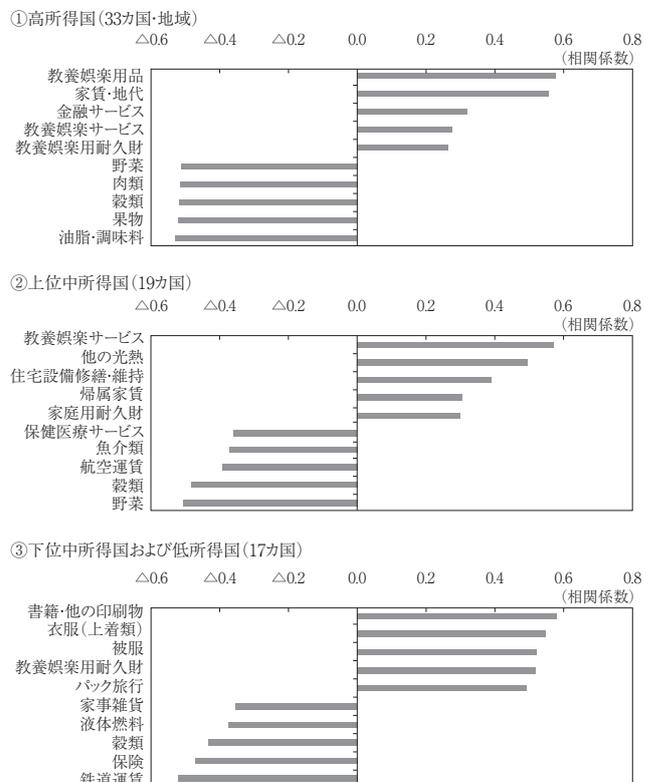


ごとみにみると、全体を大きく押し上げたのは穀物・エネルギー価格上昇の影響を受けた「食料および酒類を除く飲料」および「住居」のほか、「通信」(携帯電話の購入費など)、「教育」,「教養娯楽」(音響・映像機器の購入費など)、「宿泊・外食」などである(図表Ⅲ-7)。これらには選択的消費支出に該当する費目を多く含んでおり、所得水準の向上とともに、徐々に消費構造も先進国に近い形態となりつつある。また、所得水準の向上とともに、消費支出に占める比率が上昇しやすい品目は、中・低所得層の場合は「書籍・他の印刷物」や「衣類」,「教養娯楽用耐久財」,「パック旅行」などの支出割合が高まりやすく、さらに所得水準が上昇するにつれ「教養娯楽サービス」など、サービス支出が増加する傾向にある(図表Ⅲ-8)。

■所得水準や地域性によって異なる売れ筋

他方で、各国・地域における消費構造は所得水準のみならず、産業構造や世帯構成、貯蓄率、社会保障制度のあり方、文化的な背景、世帯構成によっても異なる。さらに、同じ国の中にあっても、地域や売れ筋の商品・サービスの特徴や価格帯はそれぞれ異なる。2010年3月にジェットロがアジア・オセアニアの主要16カ国22都市で実施した、電気製品、食品・飲料、サービスなど14品目に

図表Ⅲ-8 所得水準の向上に伴い支出割合が高まる品目, 低下する品目

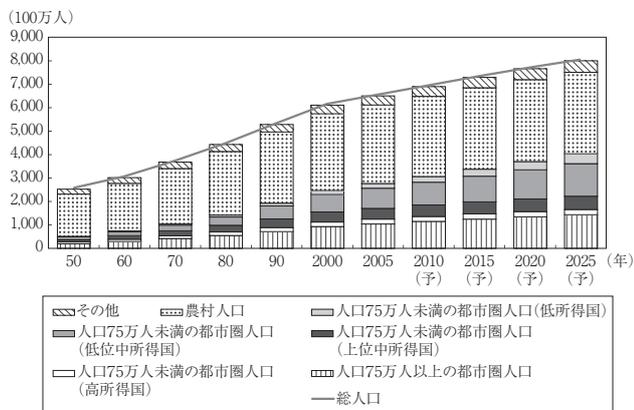


[注] 各国・地域の2008年時点の1人当たりGNIと各費目の消費支出全体に占める構成比の相関係数の上位5品目と下位5品目。対象品目は、入手可能な各国の家計調査統計のうち、中分類・小分類の品目とした。

ついでに売れ筋商品・サービスの価格調査によると、所得水準や地域に応じて売れ筋となる価格帯の傾向や商品の特徴が表れる結果となった。

液晶テレビでは、多くの都市で32インチが売れ筋となっているが、価格帯は日本円換算（以下同じ）で2万8,752円（ハノイ）から8万8,000円（コロンボ）まで幅がある。価格面では韓国製品や中国製品が選択される一方、品質の良さや耐久性、充実したアフターサービスなどの面では日本製品も一定の評価を獲得するなどの傾向がみられた。白物家電では、所得水準の高い都市において、大型・高級品が好まれるという傾向がみられ、冷蔵庫はほとんどの都市でワンドア、1万8,000円から3万3,000円の価格帯が売れ筋となっているが、ハノイでは3

図表Ⅲ－9 所得水準別・居住地域別人口の推移



〔注〕国際連合の人口推計・予測の対象国のうち、所得水準が入手可能な国・地域を集計し、入手可能な国・地域は「その他」に含めた。

〔資料〕“World Population Prospects: The 2008 Revision”, “World Urbanization Prospects: The 2009 Revision” (国際連合), “Gross national income per capita 2008, Atlas method and PPP” (世界銀行) から作成。

図表Ⅲ－10 高成長を遂げる新興国の地方圏

①中国、インドの首都圏および高成長地方の経済成長率（名目）（年率換算、単位：％）

中国 (2005 - 2009年)		インド (2004 - 2008年)	
*北京	14.2	*デリー首都圏	16.0
内モンゴル (西部)	25.6	チャッティスガル州	19.6
寧夏回族自治区 (西部)	21.5	チャンディガル連邦直轄地域	17.6
陝西省 (西部)	20.1	ボンディシェリ連邦直轄地域	17.3
青海省 (西部)	18.8	ゴア州	16.6
吉林省 (東北)	18.8	ハリヤーナー州	16.6

②インドネシア、ロシア、南アフリカ共和国の地域別経済成長率（名目）（年率換算、単位：％）

インドネシア (2004 - 2008年)		ロシア (2004 - 2008年)		南アフリカ共和国 (2004 - 2008年)	
*ジャカルタ	15.9	*モスクワ	28.9	*ハウテン州	12.1
スマトラ	18.5	*中央連邦管区	27.2	西ケープ州	11.8
*ジャワ	16.6	北西連邦管区	24.7	北ケープ州	14.4
バリ	14.6	南連邦管区	24.7	東ケープ州	10.9
カリマンタン	20.4	沿ボルガ連邦管区	22.3	クワズール・ナタール州	12.6
スラウェシ	17.8	ウラル連邦管区	24.5	フリーステート	11.9
ヌサ・トゥンガラ/マルク・パプア	16.5	シベリア連邦管区	24.4	北西州	13.9
		極東連邦管区	22.1	ムプマランガ州	16.1
				リンボボ州	15.4

〔注〕①\*印は首都もしくは首都が存する地域。

②中国、インドの高成長地方は、成長率の高い上位5地域をランキング。

〔資料〕各国統計、CEICデータベース、トムソン・ロイターから作成。

ドアが人気を博している。洗濯機は全自動型、価格帯は2万7,000円から3万7,000円が中心だが、容量は6.5キロから12キロまで幅があり、さらにカラチでは7,000円程度の超低価格品が売れ筋となるなど、同じ製品であっても地域ごとの特性が表れる結果となっている。

### ■次なるターゲットとしての中堅・地方都市

今後日本企業のターゲットとなりうる層は、発展著しい大都市圏や沿海部のみならず、中堅都市や地方にも少なからず存在している。世界的にも、都市圏への人口集中が進む中で、75万人未満の中堅都市圏の人口増加率が高く、その傾向は中・低所得国においてより明らかとなっている（図表Ⅲ－9）。これは、大都市圏の過密化が進む結果、人口増加にインフラが追いつかず、居住環境の悪化が顕在化する一方、中堅都市や地方では、企業の誘致を背景に労働需要や所得水準が向上し、インフラも徐々に整備されることもあって生活環境も改善する結果、大都市に代わる労働力の受け皿となり、人口増加率も大都市を上回る。この傾向は中長期的にも続くとみられ、国際連合の人口予測では、2010年から2025年までの15年間で、世界の人口は11億280万人の増加が見込まれる中、うち96％（約10億5,000万人）が都市圏の人口増によるものであり、中でも68％（約7億1,200万人）が75万人未満の中堅都市圏（2009年時点の人口による）の人口増となっている。特に低位中所得国および低所得国においては、中堅都市圏の人口は同じ期間で5億8,900万人の増加が見込まれており、将来的にも有力な購買層となることが期待される。実際に、主な新興国においても、首都圏に比べ、地方圏の成長率が高いケースが少なからず見受けられる（図表Ⅲ－10）。

### (3) 新興市場における日本のプレゼンス

#### ■貿易・投資両面で日本のシェアは低下

では、こうした新興市場、とりわけ中・低所得国における日本のプレゼンスはどうなっているか。

貿易面からみると、世界の輸出総額に占める日本のシェアは80年代後半には9～10%程度の水準にあったが、2009年には4.7%にまで低下した。さらに、所得水準ごとに各国の輸入に占める対日輸入のシェアをみていくと、日本は中国を含む下位中所得国の輸入において高いシェアを有するものの、いずれの所得水準においてもシェアを低下させている。先進国では、米国は日本とほぼ同じトレンドをたどる一方、ドイツは高所得国において10%近くのシェアをほぼ一貫して維持している。これに対し中国は、80年代以降ほぼすべての所得水準において着実にシェアを高めており、特に低所得国では14.8%（2005～2009年平均）を占める。韓国は、輸出総額では日本（5,808億ドル、2009年）の3分の2程度の水準（3,635億ドル）だが、中・低所得国において着実にシェアを高めており、特に低所得国においては日本とほぼ同等のシェアを確保している（図表Ⅲ-11）。

直接投資においても、世界の対外直接投資残高に占める日本のシェアは80年代後半から90年代初頭にかけては10%を超え、単一国としては米国に次ぐ水準にあったが、2009年時点では3.9%となっており、米国のほか、欧州主要先進国や香港の後塵を拝する地位まで低下した。

各国の対外直接投資残高を地域別にみると、日本の対外直接投資残高は、米国の約2割程度の水準にとどまる一方、中国の約4倍、韓国の5倍以上の水準にあり、投資面での国際展開は全体としてみれば中韓両国を大きく引き離している（図表Ⅲ-12）。ただし、国・地域別の内訳をみると、日本は北米や西欧といった先進国・地域向け投資が全体の約7割を占める一方、韓国は、途上国・地域向け投資が全体の5割超となっている。中国は、香港が全体の63.0%を占めるが、これを除くと、新興国向け投資が大宗を占めるなど、相対比較では、両国とも日本以上に新興国市場の開拓を積極化している。各国によって、計上基準が統一されていないため、単純な比較は難しいものの、直接投資の面においても、日本の新興市場開拓は出遅れ感が否めない状況にある。

### (4) ボリュームゾーンを攻略する日本企業

では、このような新興市場、特に潜在的に大きな需要が存在する中・低所得層、あるいは中堅都市や地方への展開を進めるに当たっては、どのような戦略が有効か。まず、既に新興国のボリュームゾーンで一定のプレゼン

図表Ⅲ-11 所得水準別にみた主要輸入相手国・地域のシェア

(単位：%)

輸入相手国名	80年代	90年代	2000～2004年	2005～2009年
高所得国 (52)				
日本	8.5	8.1	5.9	4.3
米国	11.5	11.4	9.3	7.2
中国	1.7	5.0	8.2	11.3
韓国	1.6	1.9	2.0	1.9
ドイツ	9.9	9.9	9.8	9.9
上位中所得国 (40)				
日本	6.9	7.1	5.4	4.4
米国	22.2	28.7	26.5	17.0
中国	1.4	1.6	4.2	8.8
韓国	0.5	1.8	2.2	2.8
ドイツ	7.3	8.7	8.6	9.5
下位中所得国 (47)				
日本	15.4	15.6	13.3	10.2
米国	12.1	11.7	9.8	7.7
中国	1.1	1.6	2.6	4.6
韓国	1.1	4.3	6.6	6.9
ドイツ	8.0	6.6	5.1	4.7
低所得国 (41)				
日本	10.8	10.2	7.4	4.7
米国	9.2	6.0	4.3	4.2
中国	3.4	5.0	8.4	14.8
韓国	1.2	6.2	6.2	5.0
ドイツ	6.7	5.0	3.5	2.6

[注] ①所得水準の区分は世界銀行の2008年時点の基準による。

②カッコ内の数値は集計対象国・地域数。

[資料] DOT (IMF), "Gross national income per capita 2008, Atlas method and PPP" (世界銀行) から作成。

スを確立しつつある日本企業および外国企業の先行事例から、ヒントを探ってみる。

#### ■価格設定と流通コスト引き下げで上海シェアトップ ヘーサントリーのビール事業

中国での低価格帯における日系企業の成功事例としては、上海におけるサントリーのビール事業が挙げられる。サントリーは84年、江蘇省連雲港市に外資として初めてビール合弁会社を設立し、ビール事業を開始した。そこでビール事業を通じ中国ビジネスのノウハウを蓄積し、ビール事業を上海に展開した。95年、上海三得利酒（サントリービール）有限公司（現在の三得利酒（上海）有限公司）を設立し、「三得利酒 清爽」「三得利酒 超爽」を発売した。「飛行船を使用した大胆な宣伝やテレビコマーシャル、上海の人びとの味覚にあった“爽快系”ビールの提供、独自の営業活動と流通政策などにより、『サントリービール』は急速に業績を伸ばし、99年には上海におけるシェアNo.1の座を獲得した（サントリーホームページより）。その後も、上海エリアで初めての生ビールの製造・販売を手がけ、上海フォスターズ買収、日系企業が集積する江蘇省の蘇州市、無錫市での販売など、事業を拡大している。

中国のビール市場の価格ゾーンは、①プレミアムビール：4～6元、②大衆ビール：2～3元、③低価格ビー

図表Ⅲ-12 日本・米国・中国・韓国の国・地域別対外直接投資残高

(単位：100万ドル，%)

	対外直接投資残高				構成比				
	日本 (2009年)	米国 (2009年)	中国 (2008年)	韓国 (2010年3月)	日本	米国	中国 (香港除く)	韓国	
合計	740,364	3,508,142	183,971	142,986	100.0	100.0	100.0	100.0	
アジア	175,645	399,169	128,007	63,739	23.7	11.4	69.6	44.6	
中	55,045	49,403	-	29,913	7.4	1.4	-	20.9	
日本	-	103,643	510	3,178	-	3.0	0.3	2.2	
アジアNIES	58,607	173,808	120,030	12,790	7.9	5.0	65.2	8.9	
香港	13,048	50,459	115,845	9,316	1.8	1.4	63.0	6.5	
ASEAN4	48,441	45,506	1,428	7,525	6.5	1.3	0.8	5.3	
ベトナム	3,353	-	522	5,730	0.5	-	0.3	4.0	
インド	8,982	18,610	222	1,839	1.2	0.5	0.1	1.3	
北米	240,246	259,792	3,659	34,539	32.4	7.4	2.0	24.2	
米国	230,948	-	2,390	30,110	31.2	-	1.3	21.1	
中南米	99,056	678,956	32,242	10,827	13.4	19.4	17.5	7.6	
ブラジル	21,337	56,692	217	1,182	2.9	1.6	0.1	0.8	
大洋州	36,175	112,186	3,816	3,437	4.9	3.2	2.1	2.4	
西欧	174,939	1,925,781	2,882	18,119	23.6	54.9	1.6	12.7	
東欧・ロシア等	4,112	50,443	4,217	8,074	0.6	1.4	2.3	5.6	
ロシア	954	21,328	1,838	1,470	0.1	0.6	1.0	1.0	
中東	4,453	46,839	1,476	2,576	0.6	1.3	0.8	1.8	
フリカ	5,734	34,979	7,672	1,675	0.8	1.0	4.2	1.2	
南アフリカ共和国	1,730	5,922	3,049	169	0.2	0.2	1.7	0.1	
(参考) 先進国・地域	509,968	2,575,210	130,897	72,062	68.9	73.4	71.2	50.4	

[注] ①国・地域区分は、財務省、日本銀行「国際収支統計」の地域区分に従う。

②日本、米国、中国は国際収支ベース。韓国は韓国輸出入銀行の集計による投資家の送金額の1960年からの累計額。

③日本の数値は円建てで公表された数値を日銀インターバンク・期末レートによりドル換算。

④本表での先進国・地域は日本、アジアNIES、北米、大洋州、西欧とした。

[資料] 日本：「直接投資残高（地域別かつ業種別）」（日本銀行，2010年5月）。

米国：“U.S. Direct Investment Position Abroad on a Historical-Cost Basis”（商務省，2010年6月）。

中国：「2008年度中国対外直接投資統計公報」（商務部，2009年9月）。

韓国：「海外投資統計」（韓国輸出入銀行，2010年5月）から作成。

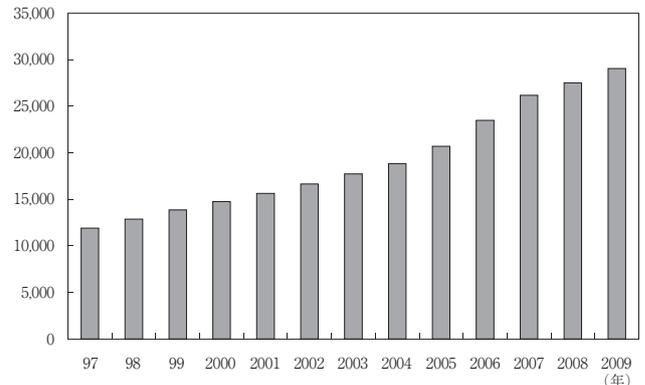
ル：2元未満に分かれる。サントリーは②をターゲットとし、上海市場に参入したが、初年度である96年の販売実績は2000トン、計画の1割と振るわなかった。そこで市場調査と戦略の見直しを行った。

複数の研究者が指摘する成功の要因には次のようなものがある。中国地場のビールは総じていえば味が淡白で色は黄色が強く炭酸が効いており、サントリーもマーケティング調査を踏まえ、①味と色について、苦味が強い茶色のヨーロパタイプから苦味の少ないレモン色のライトタイプに変更した。また、②価格については、当初3.5～4元であったが、これは大衆ビールにしては高かったため、2.5元に引き下げた。さらに、③流通について、大卸→2次卸→3次卸と多段階にわたった卸のうち、大卸を排除したほか、2次卸を厳選し直接取引するようにした。これにより流通プロセスの圧縮に成功している。

東京大学社会科学研究所の丸川知雄教授はボリュームゾーン開拓のポイントとして、①消費者に受け入れられる価格、②消費者の顕在的・潜在的テイストに合った製品の提供、③販売ルートの開拓、を指摘する。発展著しい中国ではあるが、1人当たりGDPは約3,000ドルにすぎない。中国の一般大衆にとって手頃な価格を設定する

図表Ⅲ-13 中国におけるビールの市場規模推移

(単位：100万リットル)



[資料] “International Marketing Forecasts” (Euromonitor International) から作成。

ことは重要である。商品の製造・販売にかけられるコストの制約条件でもあるため、品質について絶対的な高さのみを追及することは難しくなる。その場合、潜在的ニーズの掘り起こしとニーズへの接近が、ボリュームゾーン開拓の明暗を分ける点として指摘できよう（図表Ⅲ-13）。

#### ■中国内陸市場を攻略する日本企業とその課題

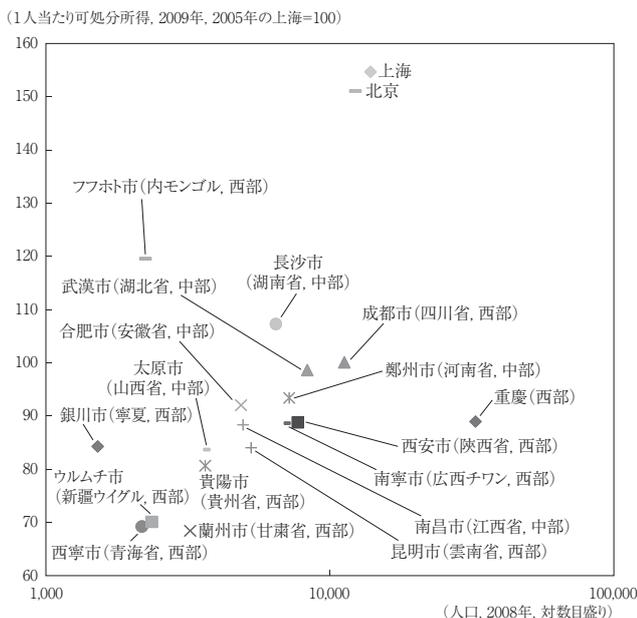
中国経済は、2003年以降5年連続で2ケタの実質GDP成長率を記録したが、米国発の金融危機の影響により

2009年第1四半期の成長率は6.2%まで低下した。これに対し政府は2008年11月、4兆元（1元＝約13.3円）に上る大型景気刺激策を発表した。その内訳は、道路、鉄道、空港、電力などのインフラ整備に37.5%、四川大地震の震災復興支援に25.0%、安価な住宅建設に10.0%、農村部へのインフラ建設に9.3%と、全体の約8割がインフラ投資になっている。こうした政策も奏功し、成長率は急回復、実質GDP成長率は2009年が9.1%、2010年第1四半期には11.9%に達した。

地域別に2009年の域内総生産（GRP）成長率をみると、輸出依存度の高かった沿海地域では、上海市、浙江省、広東省が1ケタ台にとどまったのに対し、内陸地域は2ケタを記録している。この背景には、大型景気刺激策の一環として実施されているインフラ投資が中西部地域に重点投入され、固定資産投資が高い伸びを示していることがある。加えて、中国の地域発展戦略が成果を上げてきていることも指摘できよう。

内陸部に相当する中西部地域（12省、5自治区、1直轄市）は、面積790万平方キロと総面積の82%、人口は約7億2,000万人と総人口の55%を占めるが、1人当たりのGRPは、内モンゴル自治区を除けば、いずれも全国平均を下回る。対外開放も遅れ、相対的には発展の遅れた地域といえる。もともと、同国では鄧小平氏の唱えた「先富論」（先に豊かになれる地域を豊かにする政策）によって、80年代は珠江デルタ、90年代は長江デルタを中心とする沿海地域がまず発展を遂げたが、地域格差の拡大という弊害をもたらしたため、政府は発展の遅れた地域の開発を促進する政策に転換。99年には「西部大開発」政

図表Ⅲ－14 中国中西部の主な省都の人口と1人当たり可処分所得の水準



〔資料〕中国統計年鑑、CEICデータベースから作成。

策が、2003年には「東北振興」政策が相次いで打ち出された。唯一残された中部地域に関しても、2006年に「中部崛起」政策が発表された。現在では内陸地域の可処分所得は全国平均を下回っているものの、省都クラスの大都市の所得水準は、上海市の2003～2005年の水準に達している（図表Ⅲ－14）。

これまで多くの日系企業は中国市場開拓の力点を所得水準の高い沿海部に置いてきたが、ここに来て、中西部への進出例も徐々に増加しつつある。消費市場開拓の面では、イトーヨーカドーが97年、四川省の省都である成都市に1号店を出店し、現在計4店舗を市内に展開しており、伊勢丹も2007年に出店した。他方、生産拠点の面では、自動車分野での事業展開が拡大している。いずれも国内企業との合弁で、トヨタが四川省成都市に、日産が湖北省武漢市と河南省鄭州市に、ホンダが武漢市に、マツダが重慶市に、スズキが重慶市と江西省景德鎮市に、それぞれ現地工場を設置している。

地方都市での消費市場開拓の成功事例として注目される日系企業が、滋賀県に本部を置く総合スーパー平和堂である。同社は滋賀県と友好都市関係にある湖南省政府から出店要請を受け98年、省都の長沙市に1号店を出店、現在では市内に計2店舗を展開するほか、2009年には同省株洲市にも出店した。長沙市が上海などの沿海都市と比較して、購買力が劣るにもかかわらず出店を決めたのは、①平均所得の低さを補うだけの商圏人口(約180万人)がある、②ほかの外資系企業との競合が皆無、③日本流のサービスを持ち込めば、地場企業との差別化が可能、といった要因がある。さらに立地面でもかつてからの商業中心地である「五一広場」を選択し、業態もスーパー中心ではなく、より多くの集客が見込める百貨店とした。

同社の戦略は、日本の価値観をそのまま持ち込むのではなく、長沙の消費者の価値観に合う商品の開発に力を入れつつも、常に最先端のトレンドを把握し、品揃えに反映させることで、地元の消費者のニーズに応えることだ。それを実現するために、現地人材の活用を積極的に行っており、中国の従業員のほとんどが現地人材である。バイヤー、品揃え、店舗の作りこみなどは基本的には現地人材が担当し、地元密着型の店舗運営を行っている。

他方で、顧客重視の経営理念や接客は、日本での流儀を踏襲し、同社が実践した「歓迎光臨（いらっしゃいませ）」という挨拶は新聞の見出しに取り上げられるまでとなり、同社のブランドの確立に寄与している。

同社のケースからは、①現地のニーズに応えるためには、現地人材の活用を含めて徹底的な現地化を図る、②同時に、日本国内で培った顧客重視の経営・接客という新たな価値観を持ち込むことで、競合他社との差別化を

図り、ブランドを確立することで、プレゼンスの向上が可能となることを示している。すなわち、現地化と日本流のそれぞれの長所を活かすことで、成功につながる一つのパターンを示しているといえる。

ただ、中国内陸部の攻略に際しては課題が山積する。まず、物流インフラが未整備なことや、流通・販売経路が複雑であること、さらに省都クラスの大都市と小都市の間には歴然とした購買力の差がある点である。同じ国内であっても沿海部と内陸部とでは物流コストに差が生じ、さらに購買力の格差があることを考慮すると、価格設定面での困難さが生じる。さらに流通・販売経路が複雑なことは、現地のパートナーや卸売・小売業者との意思疎通面での困難さもまぬかれ得ない。中国内陸部は潜在的な成長余力が高く、先行者利益を得やすい市場であると同時に、これらの課題をいかにして克服するかに成功の可否がかかっているといえよう。

#### ■きめ細かなマーケティングがカギーマルチャン・メキシコの地方展開

東洋水産は77年に米国カリフォルニア州アーバインに工場を設立し、米国で製造販売を開始したが、カリフォルニア州に出稼ぎに出てきたメキシコ人が故郷に帰る際、バスターミナルなどで食べたり、持ち帰ったりしたことが、メキシコにも広く普及するきっかけとなった(図表Ⅲ-15)。89年には、メキシコへの輸出ビジネスを開始し、2004年には販売会社マルチャン・デ・メヒコ(Maruchan de Mexico S.A. de C.V., 以下「マルチャン・メキシコ」)を設立し、メキシコでの営業を強化している。同社の営業利益に占める北米市場(米国、メキシコ)の売上高は2010年3月期には約638億円と、同社全体の(約3,199億円)の約2割に達し、営業利益(約124億円)は同じく4割以上を占めている。

ACニールセンの調査によると、東洋水産のカップ麺

「マルチャン」は、メキシコの即席麺市場の7割を占める超人気ブランドだ。メキシコでは「Sopa Maruchan」(マルチャン・スープ)と呼ばれ、10~35歳までの若い世代を中心に愛されている。顧客の4分の3以上が全世帯数の5割強を占める中・低所得層(メキシコ市場世論調査機関協会 AMAI が定義する社会経済階層の「C」および「D+」)であり、ボリュームゾーンをメインターゲットとして事業展開する数少ない日系企業の1社である。

マルチャンの販売網は全国に及び、グアテマラとの国境地帯の一部を除けば、ほぼすべての地方都市で販売されている。販売数量で見ると、人口の多いメキシコ市首都圏が4割近くを占め、メキシコ第2の都市グアダハラ周辺や第3の都市モンテレイ周辺を合わせた3大都市圏で7割を占める。残りの3割が地方における販売である。マルチャンは特に北部諸州で市場シェアが高く、バハ・カリフォルニア州などではシェアが9割を超える。

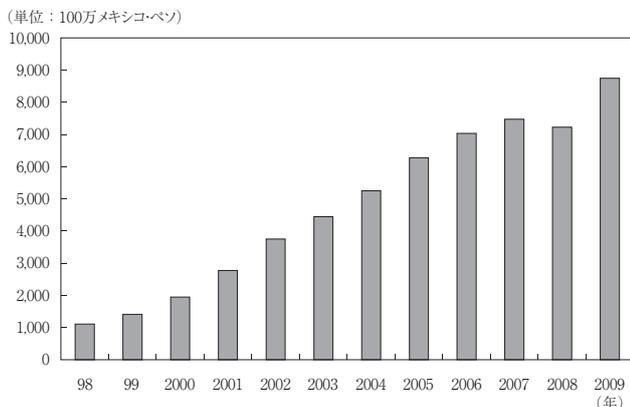
同社製品が都市圏のみならず地方においても着実に地歩を築き上げてきたのは、①商品性・パッケージ等において、地方特性も意識した設計としたこと、②流通・販売促進の両面において、きめ細かなマーケティングを実施していること、などの取り組みを挙げることができる。

商品面では、メキシコ人の味の好みとして、海老好き、辛いもの好きという特徴があり、カップ麺販売の約8割が海老の味で、3分の2が辛い。地方によって味の好みも分かれており、モンテレイではチーズ味の注文が多いなどといった特徴がある。こうした嗜好について消費者参加型の社会イベントやインターネットのホームページ上の書き込みなどを通じて把握し、商品開発に反映させている。パッケージ面でも、地方都市などは識字率が低いいため、海老、牛肉などの絵を入れることで、文字が読めない顧客にも中身がわかるような工夫をしている。

流通・販売促進における取り組みとしては、流通や販促をディストリビュータ任せにはせず、各地の間屋の営業担当に同行するかたちでマルチャン・メキシコの日本人駐在員がルートセールスを行い、流通・販売状況に関する詳細な情報入手から、販売促進に至るまできめ細かなマーケティングにつなげていることが挙げられる。

同社製品は約8割をメキシコ資本のディストリビュータ(7社)を通じて問屋に卸され、そこからAbarroteriaと呼ばれる小売商店に卸されるものが約8割あり、残りの2割がスーパーに卸されて販売される。特に地方では問屋を経由した販路が主流で、流通経路が最大4段階(第4次卸)に及ぶこともある。同社では、第2次卸までは販売・流通状況を確認し、問題把握に努める。小売店では、販売状況の調査とともに、在庫状況や陳列箇所、陳列状況(商品に埃がかぶっていないかなど)、賞味期限の

図表Ⅲ-15 メキシコにおける即席めん市場規模推移



[資料] “Consumer International”, “International Marketing Forecasts” (Euromonitor International) から作成。

管理状況などがきめ細かくチェックされる。小売店における消費実態調査には、マルチャン・メキシコの契約エージェントが1日に30件程度の小売店を回り、陳列状況や在庫管理状況を確認し、販促手段などのアドバイスを小売店に対して行う。

他方、地方ならではの営業上の難しさも抱えてもいる。一例として、問屋の力が強く流通経路が複雑なこと、僻地での流通・販売促進のモニタリングの困難さや債権回収が大都市圏以上に困難であることなどである。これに対し、マルチャン・メキシコは定期的に現場に赴き、地方問屋のセールスマンなどと行動をともにしつつ相互理解を深める努力を行うほか、小売店での販売状況もこまめに確認する努力を継続して行っている。

さらに、地方では風評に流されやすく、風評被害が都市部より大きいことがある。地方では学校の教師など知名度や権威のある人物がカップ麺に対して批判的な見方を示すと、売上も減少するといった現象が起きやすく、実際、「カップ麺を食べると3カ月間消化されずにお腹に残る」などといった風評が信じ込まれたりするという。マルチャン・メキシコは、「小麦を100%使っていること」や「カロリーは控えめにしていること」や健康への配慮をホームページ上や消費者参加型の社会イベントにおいてアピールしており、マルチャンのメキシコにおける現在のキャッチフレーズも、従来の「おいしい」と「早い」に加え、「栄養がある」を加えている。

#### ■ 荏原ベトナムの農村展開—キーワードは人と現場

ベトナムの地方農村向けビジネスで一定の成果をあげている日本企業の事例として荏原製作所（以下、荏原）がある。荏原は、95年にベトナムにて工場建設の認可を受け、99年には荏原ハイズン工場を設立、ODAによるビジネス展開を通じて知名度を高め、ベトナム主要都市の排水処理設備やポンプ場案件を受注している。同年よりカスタムポンプの製造およびASEAN域内への輸出を開始しており、地方農村部でのカスタムポンプ販売（灌漑、排水用ポンプの時間当たり流量が4,000立方メートル以上のクラス）で30～50%の高いシェアを獲得している。

ベトナム国内で取り扱われている荏原のポンプは、一般家庭／ビル・マンション向けの汎用ポンプ（時間当たり流量が100立方メートル前後で口径100ミリ以下）と、完全受注生産となる農工業／排水用のカスタムポンプ（時間当たり流量が4,000立方メートル以上）である。

汎用ポンプは、すべて海外工場で製造されており、代理店（国内2店舗）からの事前発注により、ベトナムへ輸入されている。その後、数社ほどあるサブディーラーを経て、地域に密着した多数の一般販売店より一般消費者へ販売されている。一方のカスタムポンプについては、

ベトナム国内での販売分はすべて荏原ハイズンで受注生産され、荏原ベトナムによって販売されている。売り先は、地場公共事業の発注者となる農業農村開発省（MARD）や農村開発局（DARD）、援助系金融機関が主となっており、原則、国際・国内競争入札が行われる。

荏原は、低価格帯の汎用ポンプの販売において既に10年以上の実績を有しているほか、カスタムポンプの分野で農村地域への展開を積極化している。

ベトナムの管轄省庁や各省の予算（アジア開発銀行や世界銀行による資金も含む）における灌漑・排水ポンプの規模は現状年間数10億円規模にとどまる。他方で、地方農村部の農林水産業従事者割合は66.2%（2009年12月公表の統計総局人口センサス結果による）と高く、既存設備の老朽化も進んでおり、今後拡大が見込まれる分野である。しかし、メーカー間の競争は熾烈であり、価格の安さを武器にした中国・インド勢のみならず、世界的に有名な海外ポンプメーカーであるグルンドフォスやKSB等のヨーロッパ勢、さらには建設分野、電気製品などで勢いのある韓国勢も参入している。

では、この競争ひしめく状況の中、どのようにして同社は価格重視の入札を勝ち抜き、農業用ポンプの分野で高いシェアを得るようになったのか。それは、同社の地道な技術提案活動によって成し遂げられたものであり、中国製はもとより、海外有名ポンプメーカーと自社製品の技術的な違いを、入札実施者に明確に理解させ、競争入札において高い総合評価が得られているためである。

この技術提案活動を入札実施者に行う際のカギとなっているのが、ベトナム人エンジニアである。彼らは、現地調査からポンプ場の計画、技術提案、入札、契約から設計、据付指導、引き渡しまでのプロジェクトマネジメント一切を経験する多能エンジニアである。同社では、その育成のため、自社の理念である「ソリューションビジネス」の意義を理解させ、賃金以上の価値・やりがいを見出させることでその定着率を上げることを目指している。現地スタッフが活躍できるフィールドで、自国の利益に貢献できる仕事を与えること、すなわち現地人材の有効な活用が同社の強みとなっている。

ベトナム人エンジニアは、荏原がターゲットとしている地方の既存ポンプ場や各地方組織をくまなく回り、既存のポンプ場の調査、運転員のヒアリングなどから既存の問題を把握し、現場に合ったポンプシステムの計画・技術提案（最適化）を行う活動を行う。客先からの信頼は、長年のODAビジネスでの評判と海外メーカーでは唯一本格的なポンプ生産工場があることも大きな要因になっているとみられ、まさしく早い段階でマーケットに参入したことが功を奏している。

さらに同社は、自社の強みを発揮できる分野に特化することで、コスト効率を維持する戦略を採る。例えば、4,000立方メートル／時以下でかつポンプ圧力が小さいポンプのような、技術的難易度や価格帯が低い領域など、他社との差別化ができない分野には敢えて積極的には取り組まないとしている。自社のビジネス戦略に適合するもの、コスト効率が良い製品群に注力することが重要ということである。

荏原ベトナムの取り組みは、自社の強みを現場で冷静に分析し、現地での製販技一体のソリューションビジネス体制を最大限に活かしたビジネスモデルといえる。また、競合メーカーとの熾烈な価格競争の中、一つ一つ着実に顧客の満足を得る活動を積み重ねてきたことが、今日結実していると考えられる。

### ■第三国企業を通じた新興市場開拓

さらに、新興国に強みを有する第三国企業を通じて、新たな市場の足がかりをつかむケースも登場している。

2009年12月、第一三共は2008年に連結子会社化したインドのランバクシー・ラボラトリーズ（以下、ランバクシー）と、アフリカでの事業連携を発表した。アフリカで販売するのは、主力製品である高血圧症治療剤オルメサルタンで、2009年時点で年間約2,400億円を売り上げる同社の主力製品である。アフリカでの販売対象国は、ナイジェリア、ケニア、タンザニア、ウガンダ、ザンビア、モザンビークの6カ国であり、各国機関の承認を得て販売環境が整い次第、「Olvance」の製品名で順次販売を開始する予定だ。ランバクシーは世界48カ国に拠点があり、販売網は合計125カ国に及ぶ。それ以前にも第一三共とランバクシーの事業連携により、2009年4月はインド国内で主力製品である高血圧症治療薬オルメサルタン、10月にルーマニアで骨粗しょう症治療剤エビスタの販売を開始した。2010年2月にはメキシコへの展開を本格化し、オルメサルタンおよび抗血小板剤プラスグレル（マイライリリーとの共同販促）を、ランバクシー子会社を通じて販売することが公表された。

同様に第三国企業を活用して未開拓の市場に参入する日本企業の事例として、三井住友銀行が英国の大手金融機関であるバークレイズ・ピーエルシーと組んだケースがある。2008年6月、三井住友銀行は、約5億ポンドをバークレイズに出資するとともに業務協働について合意した。アフリカに充実した顧客基盤と店舗網を持つバークレイズとの業務提携を活用して、この地域での活動を強化する方針であり、2010年3月にはバークレイズの南アフリカ子会社で、同国内に1,062拠点を有するAbsa Bank Limitedとの業務提携について基本合意に達した。

## (5) 米国企業の新興市場戦略

このような展開をみせる日本企業に対し、米国などの外国企業はどのような戦略を講じ、実際にビジネスを行っているか。まず、米国のシンクタンク、識者らによる新興国の中間層の見方を概観し、米国企業の具体的な事例についてみていくことにする。

### ■将来性は高いが課題も多い新興市場

ペンシルバニア大学ウォートンスクールによると、米国の多国籍企業も、新興国を安価で優秀な労働力の供給源としてだけでなく、有望な市場として位置付けており、「新興国の優秀な労働力を利用する企業が増え労働者の生活が豊かになり、彼らが新たな購買力になるという好循環」(ウォートンスクール教授 Jagmohan Raju氏) との見方を示している。

McKinsey Global Instituteは、インドの中間層は現在の5,000万人から2030年までには5億8,300万人になると予想する。インドの消費者市場の規模は現在の世界12位から2030年には5位に上昇する。中国は2025年までに世界3位の消費者市場となる。中国の中間層は既に全人口の43%を占めるが、2025年には76%に拡大すると見込む。「今後の米国企業の戦略は、米国市場以上に海外を強化しなければ恐らく誤ったものとなるだろう」(Lenovo CEO Bill Amelio氏) というのが企業の代表的な見方となっている。

ただし中間層の量的拡大がすぐにビジネスに結びつくわけではないとして、留意すべき点も挙げられている。まず、中間層は新興国で一律に増えているわけではない点である。「中間層は拡大している地域もあれば、逆に減少している地域もある。総体的には増加しているが、変化は激しく、国ごと、地域ごとに注意深くみなければならぬ」(ウォートンスクール教授 John Kimberly氏)。中国やインドの貯蓄性向が高い点に懸念を示す識者もいる。両国とも「貯蓄率が高く、投資依存型市場から消費依存型市場に変わるにはかなりの時間がかかるだろう」(McKinsey Global Institute デイレクター、Dian Farrel氏)。また中間層の拡大が、食料価格やエネルギー価格の上昇となって現れ、消費意欲に水を指す可能性を指摘する向きもある。

サービス業の拡大ペースも鈍く、「米国企業の強みはサービス産業にある。しかし途上国の中間層は消費財の購入は旺盛だが、サービスの活用は低水準だ。関連の政府規制も強い。インドの小売業における所有制限などは大きな障害だ」(Dian Farrel氏) との意見が聞かれる。

インフラ整備の遅れもしばしば指摘される点である。「インドでは、道路や空港などのインフラが未整備であ

り、モノの流通に多大な支障を来している。ただし、他者に先んじ流通システムを構築し独占できれば、大きなチャンスともなる」とみる（ウォートンスクール）。

コンサルティング会社ATカーニーによれば、2017年までに世界の中間層の75%は現在の第1グループの都市（first tier）ではなく、小規模な第2、第3グループに存在するようになる。小さな市町村とはいえ、例えば中国の場合、東部の蕪湖（Wuhu）市で230万人、茂名（Maoming）市で680万人もの人口がある。スターバックスやカルフルなどの大手小売業者も内陸部への傾斜を強めている（カルフルは世界でウォルマートに次ぐ2位の小売企業。中国では外資の小売業界で1位）。他方で、地方展開は課題も多く、消費者の所得が低く利益を出しにくいこと、地元の良質なサプライヤーの確保の難しさ、安全・衛生面での不安などが指摘されている。

### ■新興国中間層市場の攻略にむけたノウハウ

新興国の中間層の攻略に際し、各国企業はどのような経営・販売戦略をもって臨んでいるか。以下にいくつかのポイントとなる点を掲げる。

#### ①経営陣—現地人材の登用と多様化がカギ

アクセンチュアは、新興市場で成功するためには現地人の経営陣登用は必須条件であるとする。人材管理は本国サイドと現地サイドが連携するというのが多くの企業の実態だが、採用や人材開発は現地ならではの文化によるところが大きく、現地経営陣に権限を委譲する必要がある。また「迅速な昇進」を確約することで企業間での人材の奪い合いが起きているが、むしろ各社各自が優秀な人材を定着させるためのリテン（保持）戦略を持つべきであるとしており、特に資金に劣る中堅・中小企業は、臨機応変かつ柔軟に人材戦略を見直すことが人材確保のカギになるとしている。

レノボの最高経営責任者のBill Amelio氏は、「新興国市場への展開で重要なことは経営陣の多様性だ。一つの目安は同じレベルの役職にさまざまな国籍の社員を就かせることだ。レノボの経営陣は現在10の異なる国籍の人間から構成されている。また本部という考えをなくし、各地をハブシステムで結んでいる。各地の意思決定は各地が責任をもって行う」と述べている。

#### ②自社資源かM&Aか

新興国市場参入の際は、自社のリソースを用いて徐々に拡大するか、企業買収（M&A）によって参入するかのいずれかとなるが、それぞれ長所短所がある。自社のリソースを用いる場合に課題となるのは、市場における知名度・理解度の向上、販売チャンネルの構築、細かな規制への対応、現地人材からなる持続的な経営陣構築などに時間を要するという点である。これらの問題に対処

できれば、自前の体制でより統制のとれた成長が期待できる。これに対し、M&Aの場合には、まずベストな買収先企業を見つけそれを統合することが課題となる。実際には、好条件の企業に対しては買い手が多く売り手が少ないことが多く、売りたい企業は何か問題を抱えていることが少なくないため、最適な買収先を確保することは決して容易ではない。しかし一度最適な買収先を確保することができれば、短期間で既存のインフラと顧客をつかむことができ、市場への浸透度を一気に高めることができる（アクセンチュア）。

この点で参考となりうるのがブラジルにおけるカルフル（フランス・小売り）の進出事例である。カルフルは75年にブラジルに進出した。当時のブラジルは高インフレに見舞われ、消費者は貨幣価値が下がる前に消費する傾向が強く、カルフルの豊富な品ぞろえと大規模店経営というハイパーマーケット・モデルは成功を収めた。この成功に支えられ、80年代には、プラナルタン、ロンセッティなどの地場小売店を次々に買収して規模を拡大、地盤を強固にしていった。その一方で、買収した地場企業の多くが脱税していたり、海賊版を多数扱っていたりするなど、カルフルの統制が十分に効かない状況に陥っていたことに加え、買収に伴う多様な経営形態や複数の物流システムの混在による非効率化の問題も表面化した。この状況を改善すべく、経営陣の刷新、コストの圧縮、店舗数の削減などを進めると同時に、現地人材を幹部職に採用するなどの策を講じた。さらに、2007年には地場の大手スーパーマーケット・チェーンのアタカダンを買収し、ブラジルで小売り最大手となった。

ブラジルの消費者は大規模チェーン店のみならず、小規模店でも買い物をするため、中・低所得層を取り込むにはこれらの小規模店と競合する。カルフルでは「ジーア」という店舗面積400~500平方メートル規模のディスカウントチェーン店を展開し、低価格のプライベートブランド（PB）商品を充実させることで中低所得層の取り込みを図っている。

#### ③販売チャンネル

中国やインド、ブラジルなどの新興国では都市化が進んでいるとはいえ、製品・サービスの多くは農村地帯で売られている。これらの国の流通・販売チャンネルは改善されつつあるが、米国のレベルにはほど遠い。流通チャンネルの効率化は必要だが、彼らに任せるだけでは「ブランド」は作れない。例えば携帯電話業界では、自社販売チャンネルを持つことが主流になりつつある。顧客との関係やブランド作りが容易だからである。

また新規参入企業はしばしば、その国で自社と競合しない市場のトップ企業の流通チャンネルを利用すること

がある。トップ企業にとっては既存インフラの範囲内で非競合企業にインフラを利用させることで投資を回収することができ、新規参入企業は既に完成された効果的なインフラを利用することができる（アクセンチュア）。

#### ④価格設定

ウォートンスクールのJohn Zang教授は「途上国市場の中間層は、先進国の中間層ほどの所得レベルにはなく、企業は価格競争力のある製品を出していかなければならない」と指摘する。ただし、後述するように機能や品質を落とすことには注意が必要だ。多くの場合、新興国中間層向けといえども世界基準の品質が求められる。ただし過剰品質ではなく、適切な品質を適切な低価格で持続的に売っていかなければならない。

### ■米国企業の新興市場の攻略事例

#### ①コカ・コーラ—消費者の新たな価値観を取り込む

コカ・コーラは2020年までに同社の売上を2倍（2,000億ドル＝約18兆円）にするとの目標を打ち出しているが、攻略の中心と位置付けているのが、近い将来世界で10億人を超えるともいわれる新中間層だ。コカ・コーラCEOのMuhtar Kent氏は、新興国の中間層は同社の成長戦略に必須と断言する。「3カ月ごとにニューヨーク市とほぼ同サイズの市場が生まれている。新興国市場での当社売上は、97年以降2倍になり、この勢いは今後10年続く」と強気の姿勢を示す。同社は、好調な先進国市場に目が向き「2000～2004年は、新興国市場への注意が不十分だった」との反省があるという。Kent氏は「今後の10年はこれまでの10年とは異なる。中間層が増え、都市に住む人が増える。コカ・コーラは若い人々をターゲットにするが、彼らは例えば環境に優しいかどうかといった自身の価値と企業ブランドを結びつけて考える」と述べ、新しい戦略の必要性を唱えた。例えば、同社が新たに生産するPlantBottleは、文字通り植物から作った飲料ボトルで、2010年末までに20億本を生産する計画だ。

同社主席マーケティング役員のJoe Tripodi氏も「消費者は今まで以上に自分たちのアイデンティティ、価値、信念を持つようになり、企業にも同様の行動様式を求めている」と変化の必要性を指摘する。

「Knowledge Wharton」（2008年7月9日）によると、コカ・コーラは中国の都市部では先進国よりほんの少し価格を下げる程度にとどめ、新しいものの好きの人々を引きつけ、ブランド構築を優先している。他方、農村部では価格を引き下げ、買いやすくしているが、その場で飲んでボトルを返却しなければいけない仕組みとし、安い製品が都市部に転売されるのを防いでいる。またボトルを通常よりやや小さくすることで価格低下を実現している（ウォートンスクール教授John Zang氏）。

#### ②ウォルマートの中国展開—地方中心の展開

ウォルマートは中国に30のアウトレット店舗を展開しているが、そのうち上海、北京、深圳という大都市には2007年以降に開店した計3店舗しかなく、その他の店舗はすべて小都市に設置している。同社は「長期的にみれば中国の成長余地は米国を上回る。どんな市場にも困難はつきものだが、中国の大都市は土地問題、コスト、競争などの面でリスクが高いとみている」（ウォルマート中国開発担当副社長Terrence Cullen氏）と話す。

ウォルマートは、鉄鋼と石炭業の町、娄底（Loudi）市にも2店舗を展開している。娄底市は人口400万人。店舗内は一見米国のウォルマートと変わりがないが、商品を見ても同社が中国市場に合わせた「エブリデイ・ロープライス」を実施していることがわかる。米国有名ブランドもあるが、中国の地場製品が多数揃えられている。店舗を訪れた中国人客は「価格は地場の他の店と同じくらいだが、品質が良い」と述べる。

ただし地場の消費者の嗜好に合わせることは品質管理面でのリスクも伴う。地場企業からの調達に際しても、安全性を確保する必要があるが、中国では「何か重大な問題が起きればすぐに評判が落ちる」（香港大学戦略国際ビジネス教授Dean Xu氏）という。

#### ③ファイザー—中国参入を本格化、医師資格保有者を大量採用

世界最大の医薬品メーカー、ファイザーは中国で企業や大学との協業関係を強化する。「中国の中間層の拡大は顕著であり、中国政府の医療改革も医薬品販売を後押ししている」（同社新興国市場担当プレジデントJean-Michael Halfon氏）との見解を示している。ファイザーはカギとなる新興市場として、中国、ブラジル、インド、ロシア、トルコを挙げるが、中でも中国を最重点国にしている。2003年に世界9位だった中国の医薬品（処方薬）市場は、2011年までに世界3位に上昇（IMH Health Incデータ）するという高い成長力に対する期待がその背景にある。同社は2010年には中国での売上が前年比25～28%増になるとの予測を示している。

その一方で、中国の医薬品市場には6,000社ともいわれる国内の医薬品メーカーが存在しており、ファイザーですら市場シェアは2.2%に過ぎない。中国事業強化に向けた、従業員（医薬品取扱員＝多くは医師の資格を持つ）の採用を増やす。2009年は177の市で2,300人であった従業員を、2011年までに252市、3,200人に拡大する。取り扱い製品は、同社製ワクチン、癌治療薬、抗コレステロール薬（Lipitor）、抗躁薬（Norvasc）、抗生物質（Zithromax）など。「彼らは医療情報とバイオ科学の専門家として、知識を人々にわかりやすく伝えることが任務である」（ファ

イザー北アジア、パキスタン、インドネシア担当プレジデント Allan Gabor氏) という。

### (6) 中国地方都市への展開を進める韓国企業

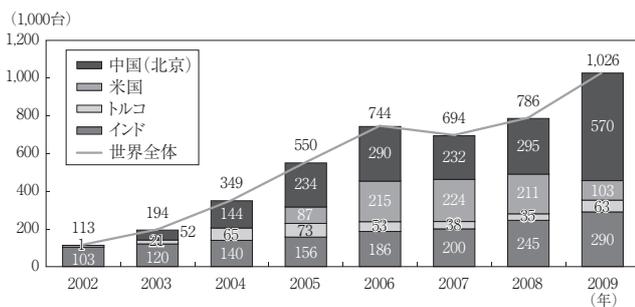
韓国企業は狭隘な国内市場や一つの業種に多数の企業が乱立する状況下で、日本企業よりも早い段階で海外市場に活路を見出しており、新興市場では家電、エレクトロニクスなどの分野で、日本企業と同等あるいは凌駕するプレゼンスを確立しつつある。

中国では、現代自動車が乗用車販売を内陸に拡大し、内モンゴル自治区での商用車製造事業計画を発表するなど、いち早く動いている。また、サムスン電子やLGエレクトロニクスも、内陸部での販売への取り組みを強化しつつある。

#### ■中国地方都市への展開を積極化する現代自動車

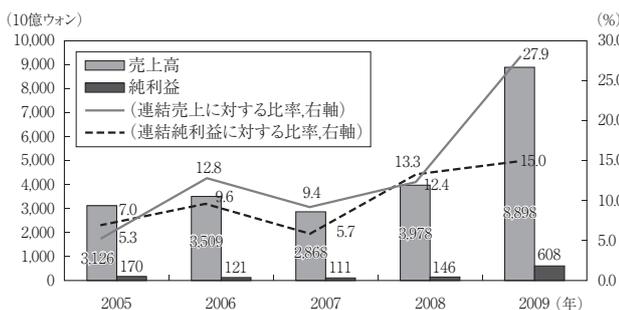
中国の北京汽車との合弁会社（北京現代自動車）を設立した現代自動車は、2002年12月に乗用車ソナタの販売を開始。その後、2007年に一度減少したものの、ほぼ一貫して販売台数を増やしており、2003年の5万2,128台から2009年には前年比93.6%増の57万309台へと大幅に伸ばした。北京現代自動車の売上高は、2005年の3兆1,260億ウォンから2009年には8兆8,978億ウォンへ、純利益も1,700億ウォンから6,078億ウォンへと大きく拡大しており、2009年時点において全社に占める比率もそれぞれ27.9%、20.5%と収益の柱として着実に地歩を固めつつある（図表Ⅲ-16、図表Ⅲ-17）。

図表Ⅲ-16 現代自動車の海外生産拠点の現地販売台数



〔資料〕現代自動車資料から作成。

図表Ⅲ-17 北京現代自動車の業績動向



〔資料〕現代自動車監査報告書（単体、連結）から作成。

販売台数が2009年に大幅増となったのは排気量1600cc以下の乗用車に対する車両購入税の引き下げが追い風となったことに加え、主力車種の準中型乗用車エラントラ（韓国名アバンテ）の中国向けモデルとして2008年4月に販売を始めた「悦動エラントラ」の売上が好調だったことによる。2009年の同モデルの売上は前年比2.8倍の23万9,449台へと急増し、並行して販売している従来型エラントラの17万1,605台（前年比45.7%増）も上回った。悦動エラントラは開発から販売まで徹底した現地化を行ったモデルである。デザインは中国市場のトレンドを反映したデザインを採用、内装面でも、中国の自動車オーナーは後部座席に座ることが多いため、後部座席のスペースを拡張し、装備も充実させている。

アフターサービスや販売ネットワークの強化・拡充にも力を入れるほか、販売ディーラーに対するインセンティブも一定以上のノルマを達成した場合に付与する仕組みから、販売台数に応じた従量制を導入することで、モチベーションの向上に一定の成果をあげつつある。今後の同社の動向について、業界関係者は「需要が多いのは沿岸部の1級都市だが、今後は次第に2級・3級都市の需要が伸びる」とみる。

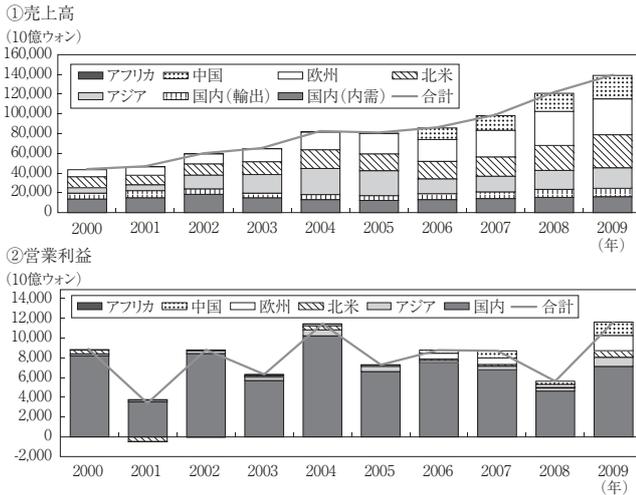
同社は、中国市場でのさらなるプレゼンス拡大を目指しており、2009年11月には北京市に第3工場を建設する計画を発表した。生産規模は年産30万台で、12年の稼働を予定。既存の第1、第2工場とあわせると、年間生産能力は現在の60万台から100万台近くまで増える見込みである。さらに、内モンゴル自治区でのトラック生産に向けた新規事業も計画しており、2009年12月、中国の商用車メーカー、北奔重汽汽車との50:50の合弁でトラックやエンジンの生産、販売、研究開発、アフターサービス、物流といった幅広い分野での事業を行うことで合意、合弁意向書を締結したと発表した。

#### ■内陸部への関心高めるエレクトロニクス大手

韓国を代表するエレクトロニクス企業であるサムスン電子およびLGエレクトロニクスは、早い時期から海外展開を進めてきたが（図表Ⅲ-18）、両社とも中国内陸部への関心を高めている。サムスン電子の関係者によると「現在、販売額のうち輸出と中国内向けの比率は6:4だが、今後は中国内需向けの比率を高める方針」という。内陸地域で特に有望とみている市場は四川、重慶、西安。しかし、「北京や上海では都市周辺の農村地域を市場として開拓できておらず、そこを置いて内陸には進みにくい」と述べ、内陸への関心とともに、販売拡大に対する慎重な姿勢をみせた。

同社は2010年2月12日、自社のカラーテレビ、エアコン、冷蔵庫、洗濯機、携帯電話が家電下郷の対象品目に

図表Ⅲ-18 サムスン電子の所在地別業績動向



〔注〕①売上高は外部顧客に対する売上高（総売上高－内部売上高）。  
 ②営業利益の合計額は連結調整前の数値。  
 〔資料〕サムスン電子連結監査報告書から作成。

選定されたと発表した。家電下郷の対象品目に指定されるための上限価格が2009年の3,500元から2010年には7,000元に引き上げられ、同社の製品価格が上限に収まったことによる。カラーテレビは40インチ型LCDテレビや42インチ型PDPテレビが対象となり、21の省で販売を行う計画とするなど、新たなアプローチで国内向け販売に力を入れる姿勢を示した。

LGエレクトロニクスも「有望な都市は成都や武漢。現在2級・3級都市で家電量販店などの流通店に売り込みを行っており、成功した地域に重点をかける見通し」と述べ、販売の拡大に努めている。中国研究者によると「LGエレクトロニクスでは、10年初めに中国法人のトップが営業に強い人物に交代した。流通部門の部長も、内陸が今後のターゲットとの考えを明らかにしている」とのことである。沿岸部の市場が飽和状態に近づいていることもあり、今後は内陸への販路拡大に向け、一層力を入れていくことが予想される。

## (7) 新興市場開拓における課題と日本企業の戦略

### ■新興市場開拓における課題

他方で、ボリュームゾーン攻略に際しては、いくつかのリスクや課題も存在する。これまでに紹介してきたケースにおいても、インフラ、物流・流通網の未整備、有力なパートナーや人材確保の困難さ、価格設定の難しさ、ターゲットとなる消費地が分散しているといった地理的な制約、代金回収の困難さなどが指摘されている。

ジェトロが2009年11月から12月にかけて実施した日本企業に対するアンケート調査によると、新興・途上国地域市場において、現在もしくは将来のターゲットとし

て中・低価格の商品／サービスを販売・すると回答した企業に対し、現時点で直面する課題を尋ねたところ、「中・低価格帯の価格競争が極めて厳しい」（288社中141社、49.0%）と回答した企業が半数近くに上ったほか、「現地市場に精通している社内人材が不足している」（同109社、37.8%）、「低コストの製品／サービスの生産・供給体制の構築が困難」（同108社、37.5%）などが続いた。

### ■新興市場で存在感高める中韓企業と日本企業の対応

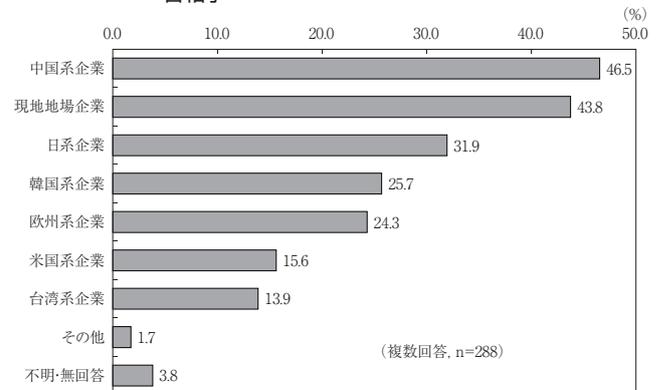
さらに現時点での最大の競合相手を尋ねたところ、半数近くの企業が中国企業を挙げ、次いで日系企業、韓国系企業が続いた（図表Ⅲ-19）。

なかでも韓国企業については、中国のみならず、アジアや中南米、東欧、中東アフリカ地域でも日本企業に先じた事業展開を実施している。当初は低価格帯を中心として市場への浸透度を高めてきたが、近年は品質面でも日本製品と大差ない水準にまで達していることから、日本企業にとっては大きな脅威となりつつある。

ジェトロ海外事務所からの報告では、韓国企業の長所として、「意思決定のスピードが極めて速い」、「現地に浸透・定着することが優れている」（香港）、「日本企業より早い段階で市場に参入し、長い経験を踏まえてビジネスを深化させている」（ポーランド）、「日本企業が目を向けていなかった10年以上前から長年かけてブランドを構築してきた」（南アフリカ）、「マスコミ媒体を効果的に用いたマーケティング戦略」、「ボリュームゾーンで培ったブランド力をハイエンドでも活かしている」（中国、メキシコ、ブラジル、エジプトなど）などの評価が目立つ。他方、オリジナル技術の不足や、製品の精度・耐久性の不足などの面はまだ克服し切れていないといった弱みも指摘されている。

それでは、日本および外国企業は新興市場を含めた海

図表Ⅲ-19 新興・途上国地域市場の中・低価格帯での最大の競合相手



〔注〕実施時期：2009年11月27日～12月25日。調査対象：ジェトロメンバーズ3,110社。

有効回答数：935社。本設問（複数回答）の有効回答数：288社。  
 〔資料〕「平成21年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（ジェトロ）から作成。

図表Ⅲ-20 日本・米国・韓国企業の海外現地法人の国・地域別収益状況（2007年度）

（単位：100万ドル）

	日本					米国					韓国				
	売上高		当期純利益			売上高		当期純利益			売上高		当期純利益		
	(構成比)	(構成比)	(対売上高比率)	(構成比)	(構成比)	(構成比)	(構成比)	(対売上高比率)	(構成比)	(構成比)	(構成比)	(対売上高比率)			
全世界	2,006,014	(100.0)	65,634	(100.0)	(3.3)	5,517,143	(100.0)	846,753	(100.0)	(15.3)	275,100	(100.0)	3,447	(100.0)	(1.3)
北米	671,362	(33.5)	14,642	(22.3)	(2.2)	557,756	(10.1)	49,556	(5.9)	(8.9)	36,971	(13.4)	△143	(△4.1)	(△0.4)
中南米	92,422	(4.6)	7,851	(12.0)	(8.5)	627,995	(11.4)	161,979	(19.1)	(25.8)	7,499	(2.7)	130	(3.8)	(1.7)
アジア	727,958	(36.3)	25,887	(39.4)	(3.6)	1,129,437	(20.5)	94,577	(11.2)	(8.4)	164,007	(59.6)	2,746	(79.6)	(1.7)
中国	185,113	(9.2)	8,255	(12.6)	(4.5)	146,172	(2.6)	11,619	(1.4)	(7.9)	62,089	(22.6)	1,696	(49.2)	(2.7)
中東	14,941	(0.7)	1,327	(2.0)	(8.9)	93,966	(1.7)	22,005	(2.6)	(23.4)	-	-	-	-	-
欧州	430,686	(21.5)	11,122	(16.9)	(2.6)	2,837,736	(51.4)	480,600	(56.8)	(16.9)	56,470	(20.5)	292	(8.5)	(0.5)
アフリカ	16,341	(0.8)	936	(1.4)	(5.7)	97,627	(1.8)	22,380	(2.6)	(22.9)	-	-	-	-	-
BRICs	271,220	(13.5)	15,620	(23.8)	(5.8)	315,098	(5.7)	25,284	(3.0)	(8.0)	-	-	-	-	-

〔注〕①日本の数値は、2007年期中平均為替レート（1ドル＝117.75円）で換算。海外子会社（日本側出資比率が10%以上の外国法人）および海外孫会社（日本側出資比率が50%超の海外子会社が50%超の出資を行っている外国法人）の数値。

②米国は米国親会社からの出資比率が10%超の数値。米国の売上高には投資活動による収入（Investment Income）を含む。米国の「北米」はカナダのみ。BRICsはロシア除く。

③韓国は投資総額は100万ドル超の現地法人の数値。

〔資料〕日本：「第38回海外事業活動基本調査結果概要確報－平成19（2007）年度実績－」（経済産業省、2009年5月、有効回答〔現地法人〕：16,732社）

米国：“U.S. Multinational Companies Operations in the United States and Abroad”（米国商務省、2009年8月、非銀行のみ）

韓国：「2007会計年度海外直接投資経営分析」（韓国輸出入銀行、2008年10月、調査対象：2,710社。中南米の数値は詳細な地域別数値が入手可能な787社の数値）

外市場でどのように稼いでいるのか。これを、データが入手できる日本、米国、韓国企業について比較したものが図表Ⅲ-20である。なお、米国は直近で入手できる最新数値（2007年度）であり、日本および韓国は、2008年度の数値が公表済みだが、金融危機の影響を受けているため、米国との比較が困難なことから、2007年度の数値を比較対象とした。利益については3カ国すべてが公表している当期純利益をもとに比較した。

各国企業の海外における売上高および当期純利益の地域別構成比を比較すると、日本企業はアジアで売上高、営業利益の3分の1程度を稼いでおり、北米、欧州がこれに続く。米国は売上高、営業利益とも5割以上を欧州に依存している。これに対し、韓国企業は売上高、営業利益の6～8割近くをアジアから得る構造となっている。

3カ国の企業で大きく異なる点は、海外部門における収益率（当期純利益／売上高）である。会計基準が異なるため単純に比較はできないものの、ほぼすべての地域において米国の収益率が高く、次いで日本、韓国の順となっている。米国企業が競争力のある製品やサービスの提供を通じ、マージンを厚めにする事で収益を獲得しているのに対し、韓国企業は相対的に薄いマージンで価格を抑えつつ、市場への浸透度を高める戦略を取ることで収益につなげる姿が浮かび上がる。

韓国企業については、さらに注目すべき点がある。それは、欧米および日本企業との競争が激しい地域ではマージンを抑える一方、その他の地域（ここには、大洋州、アフリカ、中南米、中東が含まれる）では、ほぼすべての業種で他の地域を上回る利益率を達成していることだ（図表Ⅲ-21、図表Ⅲ-22）。

これは何を意味するか。一つの仮説は、新興国において、韓国企業が日本企業に先んじるかたちで進出したことにより、先行者利益を得ている可能性があるということである。実際、韓国企業は、国内市場の飽和、先進国企業での欧米および日本企業との激しい競争の中で、90年代半ばから、新たな収益源を求めて新興市場へと打って出た。これらの先行投資が、現在に至って結実しつつあると考えることもできよう。これら地域は総じて所得水準が低く、ハイエンド製品を得意としてきた日本企業が後手に回ったところでもある。先のアンケート結果においても、価格のみならず、現時点での供給体制面にネックがあるとの回答が少なからずみられたが、新興市場向け製品・サービスの開発から販売、アフターサービスに至る供給体制についても見直しが必要となつてこよう。

### ■新興市場開拓のキーワード

ここまで、日本および外国企業のボリュームゾーンや地方展開におけるケースおよび直面する課題をみてきたが、製品やサービス、あるいは国・地域においてそれぞれ取りうる戦略は異なっており、戦略の選択肢も多岐多様に

図表Ⅲ-21 韓国企業の現地法人における主要業種および地域別営業利益率（営業利益／売上高、2007年度）（%）

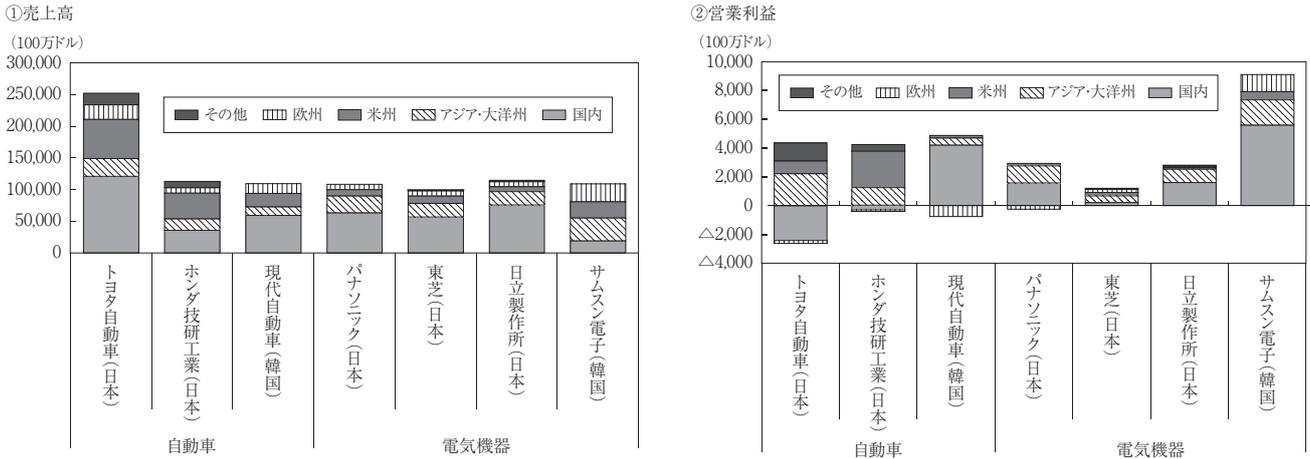
	アジア	北米	欧州	その他	全体
製造業	2.3	0.7	△0.9	3.2	1.9
卸売・小売業	0.5	0.5	1.3	1.9	0.8
建設業	3.9	△3.0	-	3.4	3.2
運輸業	6.5	0.5	3.6	10.9	3.2
鉱業	23.8	△6.6	-	46.2	29.7
全体	1.9	0.5	0.9	5.4	1.7

〔注〕一部業種を抜粋して掲載。

〔資料〕「2007会計年度 海外直接投資経営分析」

（韓国輸出入銀行、2008年10月、調査対象：2,710社）

図表Ⅲ-22 自動車および電気機器業界の日韓主要企業の所在地別収益状況



[注] ①カッコ内は各企業の国籍。

②日本企業は2010年3月期、韓国企業は2009年12月期の連結決算に基づく。

③為替レートは該当する決算期の月間平均レートの平均値。

[資料] 各社連結決算短信（日本企業）、連結監査報告書（韓国企業）およびIFS（IMF）から作成。

渡る。しかし、敢えて一般化し、共通するキーワードを探し出すとすれば、以下のようにまとめることができる。

- ①M&A、自社資源活用の長短を見極めたうえでの早期の市場参入による先行者利益の確保
- ②人材開発や商品開発、生産、マーケティング面での徹底的な現地化を通じたコスト削減と現地市場でのプレゼンスの拡大
- ③現地への裁量移譲と迅速な経営判断
- ④地域特性に適合した商品・サービスの投入
- ⑤戦略的な価格設定とパッケージング
- ⑥自社製品・サービスの強みに特化
- ⑦首都圏や沿海部の大都市圏より、成長率の高い地方都市にボリュームゾーンを見出す
- ⑧代金回収方法の確保
- ⑨自社および現地企業のリソース、ネットワークのみならず、第三国企業を活用
- ⑩CSR（企業の社会貢献活動）やメディアを効果的に用いた市場での認知度向上

#### ■日本企業の強みを最大限に活かす

それでは、欧米企業や中韓企業の後を追うかたちで新興市場、とりわけ中・低所得層を攻略する日本に勝機はあるか。

ここで、日本企業や製品・サービスの強みについて改めて確認してみると、①高品質で耐久性がある、②ブランドや「安心・安全」な日本製品に対する消費者のイメージが良い、③相対的に余裕資金を多く持っている、などを挙げることができる。例えば、トルコの工業用マシン市場では、一時期、低価格の中国製品が日本製品のシェアを脅かしたが、修理のアフターサービス体制をテコとして、再び顧客が戻る動きがみられたという。この例に

とどまらず、長く使っても壊れない、壊れても修理してくれるという事は、日本製品が、トータルでみればコスト面でも優位に立ちうることになる。「安心・安全」といった面では、韓国企業や中国企業より優位性を維持しており、食品や衣料品、医薬品など、人の身体・健康・生命にかかわる分野では特に強みを発揮することができる。

各国の資金循環統計（2010年3月末）によると、非金融法人民間企業の金融資産（負債）総額のうち、現金・預金が占める比率は、米国が10.0%、韓国が12.7%であるのに対し、日本は25.1%となっており、米韓両国と比較して今後新たに手を打つだけの資金面での優位性もある。これを活かし、現地企業をM&Aを通じて傘下に収めることにより、いわば「遅れた時間を買う」といった戦略も選択肢となる。日本企業が長きにわたって培ってきたこれらの財産を生かすことができれば新興市場でも勝機を見出せるのではないか。

そのためには何が必要か。まず、コスト競争力の強化や現地市場での浸透度を高める観点から、商品開発や生産、マーケティングに至るまで現地のニーズを的確に反映させるとともに、日本の強みを訴求力のある情報として顧客に対し積極的に打ち出していくことが重要な戦略となる。実際、新興国において韓国企業がプレゼンスを確立した要因の一つは、日本企業に先んじてCSR（企業の社会貢献）活動などを通じた積極的なイメージ戦略を講じ、市場への浸透に成功したことであると指摘される。加えて、安心・安全、高品質の「日本規準」を積極的に売り出していくことも有効な手段となりえよう。むしろ、その売り込みは、民間サイドのみで取り組むには限界があり、官民一体となった取り組みが今後の日本の課題となると考えられる。

## Column III - 1

## ●BOPビジネスとジェトロの取組み

近年、中・低所得層に向けビジネスとして、BOP (Base of Pyramid) ビジネスが注目を集めている。BOPビジネスとは、開発途上国における年間所得が3,000ドル以下(購買力平価)の低所得層が購入可能な価格帯の範囲内で製品やサービスを提供するビジネスである。BOPビジネスが注目されるきっかけになったのは、ミシガン大学のC.K.Prahalad教授の“The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits” (Wharton School Publishing, 2005年)、IFC(国際金融公社)およびWRI(世界資源研究所)による“The Next 4 Billion, Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid” (2007年)において、低所得層が世界人口の72%に相当する40億人が存在、その市場規模が5兆ドルに上ること、さらにもともとビジネスの対象とはならないと考えられてきた低所得層にも膨大な潜在需要が存在することが指摘されたことによる。BOP層は市場へのアクセスが十分でないため、自らが生産した財・サービスや労働力に見合った収入を得ることができず、需要面でも必要な財・サービスがあれば購入する用意があるにもかかわらず、不必要に高いものや、品質の劣るものを買わされたりする(BOPペナルティー)。欧米企業や日本企業の一部は、①貧困層を活用した販売により、アクセスを改善し同時に雇用を創出する(ユニリーバ、ダノンなど)、②商品を貧困層でも購入しやすい分量に小分けすることで、商品へのアクセスを容易化(味の素など)、などの取組みを通じBOPペナルティーを解消すること

で収益を獲得しているが、日本企業の参入は総じて出遅れているといわれる。

ジェトロでは2009年から、①先行事例調査、②潜在ニーズ調査、③普及・啓発活動を通じて日本企業によるBOPビジネス参入を支援している。先行事例調査では、BOPビジネスで先行する欧米企業について、携帯ランタン、浄水器、調理器具、履物、眼鏡、蚊帳、園芸、農産品開発、銀行送金などの商品・サービス開発や、参入に際しての社内体制の整備などを扱うほか、BOPビジネスを支援している国際機関や各国援助機関の支援策のあり方、企業のパートナーとしてBOPビジネスに参加しているNGO/NPOなどの実態について調査している。

潜在ニーズ調査は、開発途上国の特定分野に焦点を当てて、生活実態を踏まえて潜在ニーズを明らかにするとともに、そのニーズに対応した製品・サービスの仕様およびビジネスモデルを提案しようとするもので、現在アジア3カ国、アフリカ4カ国を対象として、保健・医療、衛生・栄養、教育・職業訓練分野などにおける社会課題の解決に資するビジネスプランを提案するものである。

普及・啓発活動では、2009年から2010年1月にかけて、国内8都市でBOPビジネスセミナーを開催し、BOPビジネスに関する基礎情報、BOP層が抱える社会課題を持続可能な方法で改善しようと取り組んでいる欧米企業の市場開拓事例、さらに日本企業の取組み可能性について伝えている。

なお、先行事例調査、潜在ニーズ調査については、近くジェトロウェブサイトへの掲載を予定している。

## 2. 海外にサービス産業の商機あり

### (1) アジア新興国に商機眠る

#### ■需給両面から成長余地あり

主要先進国の企業は安価な人件費を活用しやすい製造業が中心となって新興国に飛び込んでいった。進出企業は現地で安い労働力を活用し、完成品を組み立てて、欧米を中心とする先進諸国に輸出することで、収益を築いてきた。しかし、米国の過剰消費が新興国の輸出を下支えする構図は、米国の住宅バブル崩壊と家計のバランスシート調整により過去のものとなりつつある。IMFによる2010年以降の経済予測は、アジアを中心とする新興国が世界経済を牽引する姿を描く。米国は過剰負債の調整に追われ、かつてほど世界の財・サービス吸引国となりそうもない。

この状況下では、日本企業は成長を続ける新興国を世界の工場とだけみるのではなく、世界の消費市場とも位置付けていくことが自然な流れとみられる。その意味では、製造業が財を輸出、あるいは現地で販売するだけでなく、成長著しい新興国の消費者の多様なニーズにこたえるべく、サービス産業が本格的に同地域へ進出するメリットは大きいとみられる。

最初に、主な新興国のサービス産業の伸び余地は、どの程度あるのかを供給面から把握する。図表Ⅲ-23は、各国のサービス業のGDPとサービス業のGDPが全体GDPのどの程度を占めるかを示した表である。単純に、サービス業のGDPをみると、新興国では、中国が1兆

図表Ⅲ-23 主な新興国のサービス産業の進展度合い

	GDP (サービス業)	名目GDPに占めるサービス業の割合
インド	701,034	60.0
インドネシア	241,974	47.4
タイ	128,153	46.8
中国	1,914,796	45.6
フィリピン	97,406	57.8
ベトナム	40,470	44.6
マレーシア	101,117	44.9
アルゼンチン	185,578	60.1
ブラジル	942,410	69.9
メキシコ	715,479	68.2
エジプト	93,717	53.8
南アフリカ共和国	164,231	66.1
トルコ	458,304	69.6
ロシア	960,695	65.5
米国	11,556,298	82.0
日本	3,843,803	75.8

[注] 2008年のデータに基づく。

[資料] "National Accounts Main Aggregate Database" (国際連合) から作成。

9,148億ドルと圧倒的な規模を誇る。しかし、それでも、米国との比較では中国の同産業のGDPは6分の1、日本と比較してもこの水準は半分の規模にすぎない。最近、中国に次ぐ進出地域として、日本企業の視線を集めるベトナムのサービス業に関するGDPは中国の47分の1の405億ドルにとどまる。

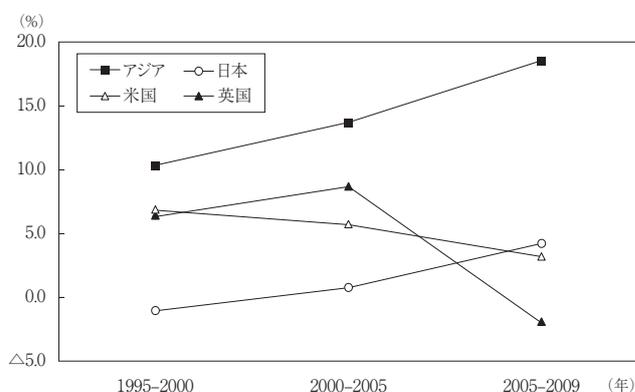
サービス業のGDPがGDP全体のどの程度にあるかをみると、先進国の米国は8割を超える。米国はサービス大国であることが鮮明であり、サービス産業が国家を牽引する構図となっている。日本も75%を超える水準だ。

一方、経済成長著しい新興国はこの比率が低い。特に、ベトナム、マレーシアや中国といったアジアの新興国はほとんど50%を下回る水準にある。本来、国家は経済が成長するにつれて、経済成長の主役を製造業からサービス業へ変遷させてゆく(ペティ=クラークの法則)。それゆえ、GDPに占めるサービス産業の比率が低い国は、今後サービス企業の発展余地を残すことを示す。とりわけ、比率が50%を割るアジアの新興国は特に成長性を秘めている。

アジアのサービス産業の供給面は成長余地があるが、需要面はどうか。図表Ⅲ-24は、先進国とアジア地域のサービスへの支出(年平均成長率)を1995年から2009年までを3期間に分けて示した図である。米英のサービス支出は成長率が減速、あるいは減少傾向だ。日本は、通信分野への支出が主導するかたちで、サービス支出は2005年から2009年の期間は4.2%の増加だった。対して、アジアの新興国は3期間のサービス支出の伸び率が10.3%、13.7%、18.5%と時を追うごとに増加し、サービスへの支出が迫力を増してきている。供給面で大いに成長余地のある中国やベトナムの2005年から2009年間の4年間の平均成長率はそれぞれ22.5%、19.8%と急増した。

先進国のサービス需要が飽和状態にある状況下、アジア

図表Ⅲ-24 日米英アジアのサービス支出(年平均成長率)



[注] アジアは中国、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム、インド。

[資料] "Consumer Asia", "Consumer Europe", "Consumer USA" (Euromonitor International) から作成。

ア新興国のサービス需要はまだまだ発展途上にある。今後、これら地域が世界経済の牽引役となることと合わせて考えると、同地域のサービス需要は将来的にますます拡大するとみられる。先述のように、供給面からもサービス企業の参入余地は大きい。それゆえに、日本企業が魅力的なサービスを引っ提げて、アジア新興地域に進出することは商機をつかむ可能性を大きく広げよう。

## (2) アジアサービス市場で先進国企業が激戦

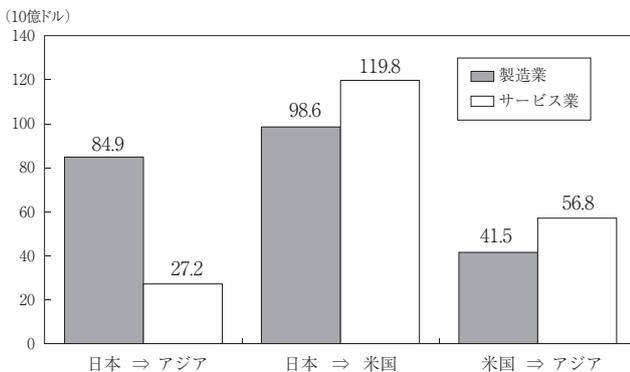
### ■日本企業は出遅れ

大きな商機が眠るアジアのサービス市場において、日本のサービス産業の海外展開は製造業あるいは他国と比較して出遅れ感が否めない。図表Ⅲ-25は、日本企業がアジア地域と米国に投資した累積金額（残高）を製造業とサービス業別に示したものだ。米国向けには、サービス業が1,198億ドル、製造業が986億ドルとサービス業向け直接投資の存在感が大きい。他方、アジアへのサービス業の進出は272億ドルで、製造業の3分の1程度の水準にとどまる。

アジアの中でも、最大の進出先は中国で136億ドル、続いてタイの47億ドルとなる。業種別では、金融・保険業が111億ドル、卸売・小売業が97億ドルで続く。外食産業や教育などを含む狭義のサービス業はアジアのサービス業向け直接投資残高の4%を占めるに過ぎない。

他国のアジア市場攻略の動きはどうか。米国企業はアジアのサービス市場に攻勢をかけている。日本との違いは、アジア向けにはサービス業の進出が製造業を凌いでいる点だ。業種別では、日本と同様に、米国も金融業の進出が245億ドルと全体の4割強を占める水準にある。

図表Ⅲ-25 日本の業種別アジア、米国向け直接投資残高



[注] ①日本のアジア向けは中国、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム、インド。

②米国のアジア向けは中国、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、インド。

③日米両統計ともに一部非開示数値があり、その数値は集計できない。

[資料]「直接投資残高」(日本銀行、米国商務省)から作成。

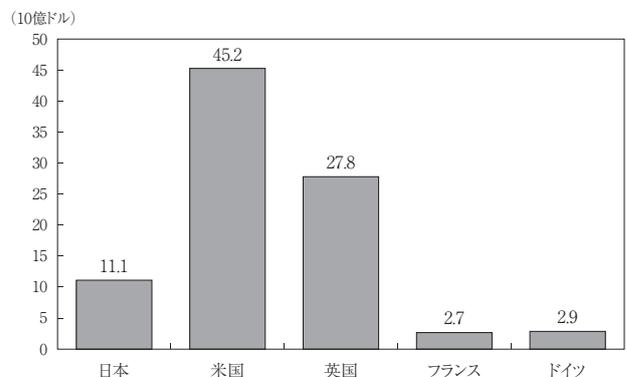
### ■米英企業はアジアのサービス市場を先行開拓

米国以外の先進企業の動きはどうか。この点、各国の地域別かつ業種別直接投資残高は、統計の制約に基づき、計数が取得できないことに鑑み、M&A統計を用いて、主要先進国の海外展開の進出度合いを比較する。図表Ⅲ-26は、日本、米国、英国、フランス、ドイツのサービス企業の2000年～2010年5月末までのアジア地域向けM&Aの金額を累積して図示したものである。ここから、米国が圧倒的に現地市場に攻め込んでいることがうかがえる(425億ドル、797件)。英国も対日本では2倍以上の水準にある(278億ドル、270件)。日本(111億ドル、156件)はドイツ、フランスと比較するとアジア進出を進めている(コラムⅢ-2)。しかし、英米との差は大きく、両国に進出面で遅れを取っていることは鮮明である。アジアのサービス業は発展余地が大きいだけに、巻き返しが望まれる。

なお、製造業で積極的な海外展開を図る中国、韓国は2000年から2010年の期間におけるアジア地域へのサービス産業向けM&Aは、それぞれ6億ドル(11件)、13億ドル(43件)と日米英の後塵を拝している。

米国は中国の金融業に多額の投資を実行している。例えば、2008年11月に米銀大手バンク・オブ・アメリカは中国の商業銀行大手の中国建設銀行に19.1%出資した(71億ドル)。また、米国はインドのITサービスに着目し、大型のM&Aを仕掛けている。2005年から2007年にかけてソフトウェア大手のオラクルは銀行向けソフトウェアを手がけるアイフレックス・ソリューションズにたて続けに出資した。オラクルはアイフレックスが持つ銀行向け業務用ソフトの技術に狙いを付けた。英国の動きとして、2007年5月に携帯電話サービス大手ボーダフォ

図表Ⅲ-26 日本および欧米企業のアジアサービス企業向けM&A(2000～2010年)



[注] ①アジアは中国、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム、インド。

②2010年は5月31日までのデータに基づく。

③期間中の単純合計であり、その後の撤退は考慮していない。

[資料] トムソン・ロイターから作成。

ンが、127億ドルを投じてインドの携帯電話事業者ハチソン・エッサールの株式67%を取得した。日本は、2009年3月にNTTドコモがインドの通信市場を狙って、インドタタグループ傘下の携帯電話会社タタ・テレサービスに27億ドル出資した案件が目立つ。

金融や通信向け投資は、事業規模が元来大きいため、買収や出資金額がサービス産業の中でも巨額になりやすい特徴を持つ。サービス業の中でも消費者の日常生活に密着する学校教育サービス業を例にみると、米国の当該業種へのM&Aは11件、英国は4件、日本は0件であった。米国は健康関連サービス業の市場開拓もみられるなど幅広くアジアのサービス市場の開拓を進めている。

サービス産業の中でも、対個人サービスは所得水準の向上とともに、市場規模の拡大のみならず高度化、多様化が見込まれるだけに、日本企業にとっても参入余地が大きいと考えられる。

### ■ボリュームゾーンを狙う日本企業

まだ進出数が少ないながらも、積極的にアジア展開を進めている個人向けサービス関連の日本企業もある。ここでは、3つの事例を取り上げる。

事例からは、海外でサービス産業が成功する秘訣は、一般的にいわれる進出先の従業員のモチベーション向上といった要因に加えて、(1)日本式サービスの良さを残しつつ、(2)現地の文化・生活習慣に配慮したサービス展開、(3)ボリュームゾーンを意識した価格設定の3点を指摘できよう。

#### ①日本式サービスの核心はそのままでーきやりこ（美容室、中国）

美容室はサービス提供者、被提供者双方の主観にかかわるサービス業である。こうした特殊な分野で、日本のサービスを押し付けるのではなく、日本のサービスを基本に中国の顧客ニーズに合わせたサービスを提案・提供し、成功している事例がある。

青島の繁華街から5分ほど歩いた昔の風情が残る静かな通りに美容室「きやりこ」はある。同店は店長のほかにスタイリスト1人（中国人）、スタッフ3人（中国人）から成る美容室だ。待合室には日本の雑誌の最新号が何種類も並ぶ。ここは日本情報の交換の場にもなる。

「きやりこ」のメニューはカットが150元（約2,100円）、パーマが420～1,000元。値段は韓国系美容室がそれぞれ50元、250元、中国系の高級店がそれぞれ50～80元、300元であるのに比べてやや高めである。しかし、顧客の7割が中国人になる。中心客層は富裕層のほか、キャリアを積んできた40歳前後の女性が目立つ。現地では日本人美容師あるいは日系美容室で髪を切ってもらうことが一つのステータスになっている。固定客による口コミが店

の人気に繋がった。

進出の契機は過去にスタッフとして働いていた店舗が閉店する際に、顧客だった人が開業を勧めてくれたことである。現在の場所に決めた理由は繁華街と距離があるために家賃が安いこと、来店客用には通りに面した店舗がよかったという点にある。

業務展開上の課題は2点あった。第1に、予約制の美容室であるにもかかわらず、客の遅刻が多いことだ。連絡なく1～2時間の遅刻はざらだ。そうしたときは、たとえ手が空いていても待たせるなどして、遅刻が自分の不利益になることを来店客に理解してもらった。第2はスタイル。一般に日本のものは「カワイイ」「すてき」とのイメージがあり、中国でも日本のスタイルは受入れられていると店長は感じている。とはいえ客へのカウンセリングは欠かせない。例えば中国人は自分でスタイリングしない。パーマをかけただけで、洗いざらしでも自分の思う髪形になると考えている人が多い。こうした際には、丁寧な説明や提案を行ったりして納得してもらおう。初回のコミュニケーションが重要だ。

人材は「日本語」と「笑顔」を条件に経験・技術不問で採用する。育成はOJT（職場訓練）が基本である。美容において、スタッフ各人の個性や感性は否定しないが、店として提供するサービスや「カワイイ」「すてき」の感性にずれがないよう、常に同じ感覚を共有できるよう努めている。

#### ②現地の文化・生活習慣にも気配りーイオン・マレーシア（小売り、マレーシア）

マレーシア進出の日系サービス産業で現地化に成功している企業がイオン・マレーシアである。現在、ショッピングセンター事業、デパートメントストア事業を展開。同社の進出のきっかけはマレーシアの小売業の近代化を進めたいと考えていたマハティール元首相からの強い要請にあった。加えて、岡田卓也名誉会長は将来を見据えると、海外展開は必須とみていた。84年9月に、同社は現地法人を設立した。マレーシアでも日本と同様の戦略、すなわち郊外に立地する戦略を取った。同国の交通インフラはアジア屈指であることから、イオン・マレーシアは当時クアラルンプールの都市開発で整備された環状線道路沿いに着目した。

早い段階でのマレーシアでの店舗展開は同社に先行者利益をもたらした。日本は価格競争が激化しているが、マレーシアは日本ほどではない。イオンが展開するジャスコの客層は、月給3,500リンギット（約9万6,000円）の中間所得層をターゲットとしている。ハイパーマーケットは、2,500リンギットの層なのでそれより上の層となる。顧客の民族構成は中華系が60%、マレー系が30%、

## Column III - 2

## ●ベトナム市場を切り開く BIG C

フランスサービス企業のアジア展開はまだ少ないが、既に現地に食い込んでいる企業もある。大手小売流通チェーン「CASINOグループ」が出資する「BIG C」はベトナムで存在感を高めている。

## ■ WTO加盟以前の進出

2007年1月ベトナムがWTOに加盟して、外資企業の小売流通業への参入が可能になり、2009年以降は外資100%の参入が認められるようになった。人口8,600万人の内、約半分が30歳以下という若い国で消費市場が益々活発になることを予測し、当地にスーパーマーケットやデパートなどの小売流通業で進出を検討している外資企業が多くなっている。その一方で、WTO加盟前に進出した外資小売流通業が上記外資企業にさきがけ多店舗展開し、勢いを増している。

WTO加盟以前、外資が小売流通業に進出する際、条件付き投資分野に該当し、政府首相の許認可が必要であった。「BIG C」も、WTO加盟前に進出した外資小売流通業の一つだ。「BIG C」の前身はもともとフランスの小売流通チェーン「Bourbonグループ」が98年ドンナイ省にスーパーマーケット「CORA」を設立したのが始まりだ。その後、同グループが国内に3店舗出店。2005年にCASINOグループに資本を売却し、「BIG C」となった。同グループは2009年時点でフランスに約100店舗、世界中で約1,000店舗の巨大流通チェーンを有している。「Super」、「Jumbo」、「Legal Price」、「BIG C」など色々なブランド名の小売流通店をもち、タイは「Legal Price (54店舗)」と「BIG C (4店舗)」、ベトナムでは「BIG C」のみとなる。ベトナムで「BIG C」というブランド名になったのは、同グループが出店前に、5万人のベトナム人を対象にブランド名に関するアンケートを実施し、スーパーマーケットのイメージにもっともふさわしかったのが、「BIG C」だったという。

「BIG C」は現在ベトナムで11店舗を持ち（ハノイ市2店舗、ハイフォン市1店舗、フエ市1店舗、ダナン市2店舗、ホーチミン市4店舗、ドンナイ省1店舗）、当地外資小売流通業の中で最大だ。また、来場客は2007年で300万人、2008年で350万人、2009年で360万人、年間の売り上げは2008年で3兆2,280億ドン（1億8,440万ドル）、2009年で4兆ドン（1億9,560万ドル）と堅調な伸びを示し、当地小売流通業界で売り上げナンバーワンといわれている。

## ■ 広いスペースで豊富な品揃え

「BIG C」好調の秘訣は、大きく二つ。一つ目は地場スーパーマーケットより広いスペースで、品ぞろえが豊富であることだ。例えば、ハノイにある「BIG C」タンロン店の面積は8,860平方メートルあり、伝統的市場や地場スーパーマーケットと比べると大きい。伝統的市場や地場スーパーマーケットは食料品しか販売しないが、「BIG C」は食料品、日用雑貨、文房具、電化製品など一箇所であらゆる品物が購入でき、現在約5万点の商品を揃えて仕入れているという。

二つ目は仕入れ先から商品を大量に仕入れるようになり、販売コストが引き下げられたことである。「BIG C」の商品の値段は2005～2006年までは、伝統的市場や地場スーパーマーケットより販売値が高かったという。しかし、多くの仕入先を探して、またその仕入先から大量仕入するようになった。また「BIG C」側が仕入先に対してコストダウンや品質保証を求めた結果、2007年以降それら伝統的市場や地場スーパーマーケットより販売価格が安くなったようだ。年間の売り上げ（4兆ドン/年間、1億9,560万ドル）も中小規模の小売店（平均20億ドン/年間、11万ドル）と比べて大きく差があることから、仕入先も「BIG C」側と取引を望むようになった。「BIG C」の利用者は、①一人当たりの販売単価は15～20ドル/人、②利用頻度は1～2回/週、③月給250～300ドル/人と当地の中等所得者向けをターゲットにしているのも特徴である。

## ■ 今後2店舗目以降の出店はスムーズにいくのか

「BIG C」は集客、売上ともに順調であるが、思い通りに多店舗展開できないという悩みがあるようだ。WTO公約により2009年1月以降100%外資が小売流通に参入できるようになったものの、2店舗以降出店する場合、政府の「Economic Needs Test (ENT)」を受けなければならないためである。大手地場スーパーマーケットはハノイ市中心が出店可能であるが、外資はそれができない。「BIG C」も地場企業との合併であるが2店舗目以上の出店は容易ではない。また、ENTに関する具体的な規定はなく、主観的であいまいである。政府はWTOの公約どおりには法律を施行するが、それ以外は政府が規定するという考えだ。ベトナムで「BIG C」のブランドイメージが定着し、多店舗展開するのに良い時機であるが、ENTに阻まれているのが現状といえよう。

インド系が10%だ。

マレーシアでの展開で特に工夫している点は、現地の文化にのっとることである。同国では、マレー、中華、インドの3民族が共存していることから、例えばハラール（イスラムの戒律にのっとった食品）コーナーなど、消費者が安心できるかたちで販売することが大切になってくる。また、経営上、最大に難しい点が、人事管理。イオンの人事五原則の一つに「公平性」がある。人種、年齢、性別に関係なく、力ある人は昇進し、不足する人は徹底して教育するという方針をとる。同社は従業員に不公平感を抱かせることなく、人心掌握に努めている。

### ③ ボリュームゾーンを狙え - The Sushi Bar (外食, ベトナム)

ベトナムのレストラン「The Sushi Bar」は、ホーチミン市内に4店舗を構え、従業員は約250人を抱える。来店客の8割がベトナム人客で、夕食時の平均客単価は30~40万ドン（約1,400~1,900円）。

経済成長著しいベトナムは、人口構成の50%以上が30歳以下。若い労働力がベトナムを牽引する。近年賃金水準の上昇に伴い、特に都市部で消費意欲は活発だ。こうした若者にすしは受け入れられている。ボリュームゾーンにヒットした立地戦略といえる。10年ほど前から欧米ですしの味を覚えた越僑（海外に出稼ぎに出たベトナム人）が、ベトナムの経済改革で帰郷した影響もあるとみられる。

店のコンセプトは設立当初から、「安心して気軽に入れるカジュアルな店」。それまでの市内にあった敷居の高い高級日本料理店とは差別化を図った。これが若者の心をつかちりと掴んだ。

可能な限り地産地消とし、他の日本食レストランより価格を抑えたことも成功の要因だ。しかし、メニューは日本のすし屋と比較してひけを取らない。ネタは日本の伝統的な味をベースとしているが、ベトナムの食材を活用する。ライスペーパー（生春巻きの皮）を使った巻きものを加えるなどの工夫もして現地の消費者への配慮も忘れない。

## ■ 提携先企業の地元での存在感が成功のカギ

アジアのサービス市場で先行する外国の企業はどのような戦略で地盤を築いたのか。ここでは、潜在成長性の高いタイで成功している小売企業であるハイパーマーケットのテスコ（英）の例をコンビニエンスストアのセブンイレブンと比較しながら紹介する。

### ① 市場参入の経緯

97年のバーツ暴落に乗り、98年にグローバルリテラーのテスコはタイ最大の農畜産加工コングロマリット（複合企業）のチャロン・ポカパン・グループ（CP、本社バンコク）が93年に設立したEk-Chai Distribution

System Co., Ltd.の株式36.75%を取得し店名を「テスコロータス」とした。同社は通貨危機による景気低迷が参入企業の進出コストを低下させたことを好機ととらえた。一方のセブンイレブン。CPグループは88年に米国サウスランド社との間で「セブンイレブン」店のフランチャイズ契約に調印し、コンビニエンスストアをタイで展開することを決めた。タイのセブンイレブンは同年シーロム地域の歓楽街パッポンに1号店をオープンした。当時、タイは85年のプラザ合意を契機とする第二次経済ブームが始まったばかりであった。そうした中、現在、セブンイレブンを運営するCP All Plc.の親会社のCPグループは都会化、効率化といったタイ人のライフスタイルの変化により「手軽さ」を売りとするコンビニエンスストアは急速に伸びると判断した。

### ② 顧客層

テスコロータスの顧客を人数ベースで区分すると、低所得者30%、中所得者65%、高所得者5%程度が客層である。昨今の製造業不況により中・低所得者層の購買力は以前の1割程度落ち込んだ感があるが、「お得感」を前面に打ち出した販促活動により巻き返しを図る。また、同社はタラート・ロータス、テスコロータス・エクスプレスなど小型店舗の展開を急ぎ、店舗網の拡大を目指している。

セブンイレブンは基本的には全収入層をターゲットとしている。出店場所次第で顧客層は変わってくる。その結果、売れ筋商品が異なるため、品揃えは店舗ごとに特色を持たせている。

### ③ 消費者ニーズの把握

テスコロータスは顧客への直接アンケート調査を新商品・サービス開発に役立てている。入会無料のポイントカード「クラブ・カード」導入は、顧客の属性、購入商品などデータ収集を可能とした。他のハイパーマーケットでも同様のポイントカードはあるが、同社のポイントカードのメリットは、コンビニ店テスコロータス・エクスプレスを含め約600店でポイント加算できる点がある。

セブンイレブンは年代・性別・ライフスタイルの異なる幅広い社外モニターからの意見を収集し、販売開始に向けて修正、改善を行う。同社は顧客の声、他社動向に敏感に反応するとともに、商品・サービス開発に臨むための人材育成にも力を入れている。

### ④ プライベート・ブランド（PB）商品の開発・生産体制

テスコロータスは「TESCO」とより安価な「TESCO KUMKA」でPB商品を展開している。商品は食料品、日用品、文具、衣料・寝具、キッチン・インテリア用品など1万アイテムにも及ぶ。商品開発は自社が行い、製造委託はメーカーが担当する形態だ。同社は品質検査・評

価を厳密に行うなど、委託先には自社基準への適合を厳しく求めている。また、保健省が定める成分表示や消費者保護委員会が求める表示など法的義務も委託先に遵守させる。委託先変更の可能性は、業者が自社の品質基準に合致し、適正な価格で供給できる商品を提供できれば、十分にある。

セブンイレブンのPB商品は約1,000アイテム以上にわたる。製品開発は自社、製造委託はメーカーに分ける場合と、同社がメーカー開発商品にセブンイレブンのロゴを入れPB商品とする場合がある。委託先は商品の品質を最優先に地理的要件、生産能力を考慮して選定する。より良い条件の業者へ変更する可能性はあるが、CPグループ内企業からの変更の可能性は低い。

⑤マーケティング、ブランドイメージ構築

テスコロータスはテレビCM、ラジオCM、新聞雑誌広告、チラシ配布、ウェブサイト、新商品・サービスの発売イベント開催、季節イベントの開催（入学時期、クリスマス、正月、中国正月、ソクラン、父の日、母の日など）、顧客参加型のイベント、ミニモーターショー、ミニコンサートで集客を図る。

セブンイレブンはテレビCM（おもにTrue Academy Fantasia Project〔CPグループ内の芸能プロダクションに所属する歌手、バンド、アイドルユニットの集団〕から起用する）、ラジオCM、看板、新聞雑誌広告、新商品・サービスの発売イベント開催、ウェブサイトを活用する。

⑥販路開拓

テスコロータスは店舗販売に特化し、通販などは行っ

ていない。

セブンイレブンは店頭で販売する「7カタログ」(10パーツ、1パーツ=約2.9円で販売)を活用する。同誌ウェブサイト通信販売は、家電、キッチン・インテリア用品、寝具、衣料品などを販売している。同社は通販取扱商品メーカーと情報交換を密にしている。顧客ニーズに応えるために、商品の入れ替えサイクルは早い。2010年1月下旬、Thailand SME Expo 2010において、同社は「7カタログ」を通じたタイの中小企業製品の拡販計画を発表した。

テスコロータスはハイパーマーケット、セブンイレブンはコンビニエンスストアと業種に違いはある。しかし、両社は先進国と違う新興国という土俵で現地企業や他の外国企業と戦う上では、現地の大手財閥との関係を重視している。また、両社の提供するサービスの新規性がタイにおいて両社を現在の地位にまで押し上げた大きな要因となったとみられる。加えて、知名度を高めた現在でも、両社はますます消費者ニーズの把握に地道に努める。両社のマーケットシェア拡大に懸ける執念も成功の秘訣と言えよう（図表Ⅲ-27）。

(3) 新たな可能性を秘めた日本のサービス

アジアに加えて、先進国も含む世界の消費市場において、日本的サービス、あるいは日本独自のオペレーションにも商機はありそうだ。ここでは、世界各地のジェトロ海外駐在員の現地での生活・経験に基づき、競争力が高いと考えられる日本独自のサービスを紹介する。以下に掲げるサービスには、所得水準やインフラの制約に加え、治安の問題などから現時点では参入に不適當、時期尚早であるものも含まれる。しかし、サービス産業のなかには、日系企業が先行して参入し、現地での需要創出に成功しているケースもあるだけに、こうした「ナマ」の声が示唆する点は少なくないと考えられる。

■ 当たり前前のサービスが海外で大当たりの可能性

海外でも人気を博しそうな日本のサービス（図表Ⅲ-28）は、先進国・途上国共通、先進国、途上国それぞれで分かれる2パターンがありそうだ。共通に人気が出そうなサービスは、日本風サービスを付加したコンビニエンスストアだ。欧米に加え、アジアや中東、アフリカでも進出が期待される。商品販売に加えて、宅配受付や公共料金の支払いなど付加サービスの提供は日本独自であり、その利便性に期待がかかる。関連して、駅構内のキオスク的サービスへの需要も見込めるとの意見があった。その他、豊富な商品を安価に手に入れることができるといった観点から、自販機、100円ショップが挙げられた。特に、海外では適度な温度に保たれている自販機はほとん

図表Ⅲ-27 タイ小売市場参入の成功要因

<p>テスコロータス</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・93年ごろは、テスコロータスのほか、先にオープンしたBIG C、カルフル、マクロなど欧州系ハイパーマートの進出ラッシュであったため、ハイパーマートは大きなブームとなった。</li> <li>・広い店内、天井に届くほどの陳列、大量の商品など、従来にないハイパーマートの店舗デザインはタイ人にとってインパクトがあった。</li> <li>・欧州からの進出ということが、商品の品質を保証する良いイメージにつながった。</li> <li>・1号店出店の際、ディスカウントや「おまけ」配布など、「品質が良いのに安い=お得感」に訴える販促活動に注力したため集客につながった。</li> </ul>
<p>セブンイレブン</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タイで初のコンビニチェーンであるため競合がなかった。</li> <li>・経営、店舗展開、仕入れにおいて、CPグループのノウハウとコネクションを活かす事ができた。</li> <li>・24時間営業の店舗は当時珍しかった。</li> <li>・仕事上のモラル、サービス姿勢など従業員教育に力を入れた。</li> <li>・出店調査のうえ、オフィス街、繁華街など人通りの多い場所に出店した。</li> <li>・営業ピーク時にも欠品がでないよう配送を考慮した。</li> </ul>

〔資料〕ジェトロ・バンコクセンターからの報告に基づき作成。

図表Ⅲ-28 進出が期待される日本のサービス業

期待されるサービス	備考
コンビニエンスストア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・すぐに食べられる商品は利便性が高い。</li> <li>・単なる商品の販売だけではなく、公共料金の支払や宅配便の送受は強み</li> <li>・商品販売以外の付加価値サービスに対する期待が多い。</li> </ul>
宅急便	<ul style="list-style-type: none"> <li>・飛行場⇄自宅の宅配便</li> <li>・クール宅配便</li> <li>・時間指定配送</li> <li>・世界的に時間指定配送サービスなどを展開する日本式宅配便への需要は強い。</li> </ul>
代行タクシー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先進国、途上国関係なく、世界的に飲酒運転に対する処罰は厳しくなっている。</li> </ul>
セキュリティーサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・24時間監視システム</li> <li>・途上国中心に需要は旺盛</li> </ul>
レストラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・24時間レストラン</li> <li>・一人で気軽に入れるレストラン</li> <li>・先進国からの要望が多い。</li> </ul>
美容サービス (リラクゼーション含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・美容室</li> <li>・スパ</li> <li>・エステ (フェイシャル、ボディ)</li> <li>・自然食レストラン</li> <li>・世界各地から日本の美容サービスの海外展開を望む声は強い。</li> </ul>
(高級) 旅館	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先進国からの要望が多い。</li> <li>・癒しを求める声</li> </ul>

〔資料〕 ジェトロ海外事務所からの回答に基づき作成。

ど見かけない。

美容サービスのニーズも世界共通だ。同サービスは美容室に加えて、エステ、スパ、銭湯や簡易マッサージなども含む。腕も確かかつ安価な理髪店も人気があるそう。 「痒い所に手が届く」との声がある美容室や理髪店でのマッサージは、日本ならではの散髪に付随した付加価値サービスであろう。

海外では道路利用者のための休憩機能を持つ施設は、決して多くはない。日本でいうところの道の駅が欲しいという声も多かった。

交通機関を利用する機会は、世界中で常にある。その際に、便利だと実感される日本のサービスは公共交通機関で容易に決済できる電子マネーだ。

食に関しては牛丼、ラーメンなど日本式ファーストフードを望む声が世界各地からあがった。もっとも、欧州では、短時間で食事をする文化はないという習慣もあり、日本人と現地人に受けるサービスにギャップがある可能性もある。同様に、レストランへの要望も多い。ニューヨークやロサンゼルスでは1人で気軽に入れるレストランやファミリーレストランの現地展開を望む声があった。海外、特に、先進国では日本と比べて、レストランの敷居が高いことが入りやすいレストランを求める声の背景にありそうだ。

娯楽面では、レンタル関連を挙げる意見が多かった。代表的な品目であるビデオ・CDに加えて、ブランド品やレンタル衣装付きの写真館があがった。

海外の駐在員からの要望が最も多かったサービスは、宅配便サービス。食材を配送するためのクール宅配便や空港から自宅までの荷物配送など、日本では当たり前前のサービスが世界各地から挙がっている。

### ■途上国では安全、健康、インフラのニーズが高い

先進国で人気が出そうなサービスに、(高級)旅館があがった。米国、カナダで、サービス展開を期待する声が出た。日本の旅館は、日本独自のもので、海外展開は期待しにくいとみられがちだが、和風を愛でる人、癒しを望む人間が世界中にいることを考えると、その海外展開も非現実的ではないかもしれない。付加価値のあるサービスを提供するという意味では、所得水準の高い先進国への進出は期待できる。

そのほか、最近、日本でもビジネス化されてきたが、代行運転業を挙げる意見も多い。日本以外の国でも、飲酒運転への取り締まりは厳しくなっているようだ。

途上国では、安全、健康、インフラ面に関するニーズが強い。例えば、安全なタクシーやホームセキュリティーサービスを求める声寄せられた。取引先相手への信用確保という観点から、コンサルティング会社や企業信用情報会社を期待する声もあがった。

インフラ面では、電力やガスの安定的供給に加えて、先進国のようなサービスアパートメントを運営する企業、引越し会社や住宅リフォーム専門業など住関係のサービス展開への期待が集まる。

その他、少数意見として、託児所、介護サービスなどがあがった。介護サービスは先進国やアジアの一部の国でも高齢化が進んでいくことを考えると、世界での商機は大きいとみられる。

### ■接客におけるプロ意識を海外に

海外に駐在すると、日本では当然と思われてきた日本企業の付加価値のついたサービスがあらためて評価されることに気づく。それらは、利便性、接客マナー、技能の高さを含む職人気質、スピード、環境への配慮といった点などに分けることができる(図表Ⅲ-29)。

利便性としては、宅配便の時間指定配送サービスやポイントサービス、口座自動引き落としサービスなどがあがった。特に、宅配便関連は代引きサービスや自宅での集荷など付加サービスへの評価が高かった。その他、衣服の寸法直しを評価する向きもある。利便性の分野で、特に、先進・途上国問わず、公共交通機関の路線図や道路の渋滞状況などのきめ細かな情報提供にニーズ有りを指摘する声は多い。日本では、日常的なサービスだが、海外ではこうした表示は一般的ではない。

日本人の丁寧かつ真摯な接客態度は、海外に出てあらためて評価される長所である。例えば、日本では飲食店

図表Ⅲ-29 評価される日本独自のサービス要素

特性	関連サービスの一例
利便性	宅配便の再配達・時間指定サービス、ポイントサービス、口座自動引き落としサービス、寸法直し、公共交通機関の路線図、(高速)道路の渋滞状況を示すボード
接客態度	来店客の注文に素早く対応、無料のおしほりサービス、顧客マニュアルの徹底により店舗間でサービスに差が出ない、ラッピング、元気な挨拶
職人気質	アフターサービスの充実、修理・修繕における卓越した技能、家庭訪問時の時間厳守な姿勢
快適・心地良さ	店内の清潔感、来店客への気配り(例:詳細な製品説明)
スピード	小売業の在庫管理の徹底、迅速なレジ業務、自動改札の導入
環境保護意識	もったいないの心、リサイクル心、ゴミ分別、食器回収、弱冷房の導入

〔資料〕 ジェトロ海外事務所からの回答に基づき作成。

のスタッフは、来店客の注文姿勢に敏感に感じる配慮の心構えを持つが、海外では、無頓着な場合が多い。無料のおしほりサービスも、海外では一般的ではないが、これは来店客に安らぎを与える店舗の心配りの一つである。店舗一般として、スタッフの対応が、統一されていないことから、顧客マニュアルの徹底を望む声も多いほか、釣り銭が正確に支払われないといった基本的な接客態度が欠如している地域もある。小売店での包装といった買い物客に配慮した心遣いも海外では少ない。

技能の高さに代表される職人気質も海外で評価される要素だろう。アフターサービスの充実、自動車整備における卓越した技能、一度で済む物品修理など世界各地から日本のスタッフのプロ意識は評価されている。類似の意見に、家電などの修理に来訪する時間厳守の姿勢を懐かしむ声も聞かれた。

サービス提供のスピードも評価が高い。海外では小売業の在庫管理が徹底されていないこともあり、希望する商品の入手に時間がかかる、素早いレジ対応がなされていないなどの問題点がある。類似の意見として、電車利用時の自動改札の導入を期待する声もあがった。

最後は環境・衛生面だ。特に、途上国では清潔なサービス提供を求める声は根強い。環境保護に関する取り組みを望む意見は、先進・途上国を問わず、確認できた。例えば、レストランでは「もったいないの心」が欠如している、一般的にゴミの分別が徹底されていない、弱冷房の導入が進んでいないといったコメントがあった。先進国は環境意識が高いイメージがあるが、海外駐在員の意見は、必ずしもその通りではないようだ。

## (4) サービス産業の海外展開における課題

### ① サービス市場の参入規制

商機が多いサービス産業だけに、現地国は自国産業の保護・育成の観点から、外資の進出を阻むべく業種ごとに多彩な参入規制をかける(図表Ⅲ-30, 図表Ⅲ-31)。

経済・産業の底上げを図るべく、徐々に規制を緩和してきているアジア新興国もある。他方、国によってはやはり自国産業の保護に傾斜してしまう向きもある。以下、いくつか事例を紹介する。

#### ■ マレーシアー政権交代が規制緩和の端緒に

マレーシアはサービス業には厳しい出資規制を課す。2009年の製造業分野への投資は、外国投資が投資総額の大半を占めるのに対し、サービス業のそれは、外国投資比率がわずか1割にとどまっている。これは政府が、ブミプトラ優先政策の下でサービス業(非製造業分野)に厳しい外資出資比率制限を設けてきたという背景がある。

しかし、2009年4月のナジブ新政権発足後、非製造業分野のブミプトラ資本規制の撤廃が次々と発表され段階的に市場開放が実施されている。その第1弾として発表されたのがサービス業27分野における外資規制の即時撤廃だ。これにより、外資100%での会社設立が可能になった。また続いて金融分野の自由化も発表され、投資銀行、イスラム銀行、保険会社、イスラム保険の外資出資比率は2009年6月、49%から70%に引き上げられた。またライセンス新規発行(外資へのイスラム銀行と商業分野でのライセンス発行、家族向けのイスラム保険業務における新たな免許交付)も決定した。

さらに、国内取引・協同組合・消費者省(MDTCC)は2010年5月12日、「流通取引サービスにおける外資参入に関するガイドライン」の改定を発表した。新ガイドラインでは、ハイパーマーケットを除いて30%のブミプトラ資本条件が削除され、外資は100%が可能になる。新ガイドラインは2010年1月6日にさかのぼって発効した。

#### ■ インドネシアー成長アップのためには外資

インドネシアの外資参入の可否は「投資において外資参入が認められない事業分野、および条件付きで外資参入が認められる事業分野」(ネガティブ・リスト)がカギを握る。参入規制の緩和が経済の底上げに繋がることは過去の例が証明する。例えば、2000年に国内旅客業に外資の参入を許可したところ、5年間で乗客、旅客機数は2倍以上となり、新たな空港インフラの整備、国内観光業の発展に繋がった。

2009年の対内投資(クロスボーダー)は低迷した。第2期ユドヨノ政権の目標である2014年の7%成長に向けて、投資の回復が期待される場所である。低迷する外

図表Ⅲ-30 アジア新興諸国（中国、フィリピン、タイ）の外国資本によるサービス産業への参入規制

	原則	規制業種		出資規制
		全面禁止業種	制限業種	
中国	「外国投資産業指導目録」(2007年12月1日施行・改正)により、制限、禁止業種を指定。 また、工商投資分野の重複を避けるため、投資禁止リスト(99年9月～)を発表。なお、外国企業または個人は、パートナーシップ企業の形態で、「外商投資産業指導目録」で「合弁に限定」、「合作に限定」、「合弁・合作に限定」、「中国側の持分支配」、「中国側の相対的持分支配」、「外資比率」の記載のある、奨励類および制限類のプロジェクトに投資することはできない。	a. 電力、ガスおよび水の生産および供給業(チベット、新疆、海南等の小電力網を除く範囲) b. 交通輸送、貯蔵および郵政業(航空交通管制会社、郵便会社) c. リースおよびビジネスサービス業(社会調査) d. 科学研究、技術サービスおよび地質調査業 e. 水利、環境および公共施設管理業(自然保護区など) f. 義務教育機構 g. 文化・体育および娯楽業(ニュース機構、書籍・新聞の出版、ラジオ・テレビ番組の制作運営会社、映画製作会社、ニュースサイト、ビデオ上映会社、ゴルフ場の建設・運営、賭博業など) h. その他(軍事施設の安全および使用機能を侵害するプロジェクト) i. 国の規定および中国が締結又は加盟した国際条約の規定により禁止されるその他の産業	a. 電力、ガスおよび水の生産および供給業(チベット、新疆、海南等の小電力網の範囲) b. 交通輸送、貯蔵および郵便業(鉄道貨物輸送会社、鉄道旅客輸送会社、道路旅客輸送会社、電信会社など) c. 卸売、小売取引業 d. 金融業 e. 不動産業 f. リースおよびビジネスサービス業 g. 科学研究、技術サービスおよび地質調査業 h. 水利、環境および公共施設管理業(大都市ガス、熱エネルギーおよび給排水パイプ網の建設・運営) i. 教育 j. 衛生、社会保障および社会福祉業 k. 文化・体育および娯楽業(映画館の建設・運営、大型テーマパークの建設・運営など) l. 国の規定および中国が締結又は加盟している国際条約の規定により制限されるその他の産業	規制業種には、独資企業を認めないもの、出資比率により認めるものがある。 a. 「外商投資産業指導目録」に定める外国投資者の「出資比率」の規制 b. 特別法の規定 中国の政府・国務院および各業種主管部門が業種別に制定する特別法に外国投資者の「出資比率」に対する具体的制限が定められている。 c. 中国はWTO加盟の約束に基づき2002年から外資に対する規制を段階的に緩和し、外資の投資分野を拡大している。
フィリピン	外国資本の投資が規制・禁止される業種は、91年外国投資法(共和国法第7042号、96年改正)の規定に従い、必要に応じ、定期的に改定される『ネガティブ・リスト』に記載される。ネガティブ・リストはリストAとリストBに分類される。 リストA: 外国人による投資・所有が憲法および法律により禁止・制限されている業種。 リストB: 安全保障、防衛、公衆衛生および公序良俗に対する脅威、中小企業の保護を理由として、外国人による投資・所有が制限される業種(外国資本による出資比率を40%以下に制限)。	[ネガティブ・リストA](憲法または特別法により外資規制のある項目) a. マスメディア b. 専門的職業: 各種エンジニア、医療関係専門職、会計士、弁護士など c. 小売業(払い込み済み資本金額が250万ドル未満) d. 協同組合 e. 警備保障会社 f. 小規模鉱業 g. 海洋資源使用 h. 闘鶏場経営 i. 核兵器の製造など j. 生物・化学兵器の製造など k. 爆竹の製造など	[ネガティブ・リストA] 【20%以下に制限】 ・ラジオ放送 【25%以下に制限】 ・国内海外職業あつせん業、国内資金による公共事業工事、国防関連工事 【30%以下に制限】 ・広告業 【40%以下に制限】 ・天然資源物の開発・掘削、土地の所有、公共施設の運営管理、教育機関の創設運営など 【60%以下に制限】 ・証券取引委員会(SEC)認可の金融業、投資会社  [ネガティブ・リストB](防衛、道徳、健康、中小企業保護目的による規制) 【40%以下に制限】 a. サウナ・スチームバス業 b. ギャンブル(フィリピン経済区庁PEZA特別区内を除く)	ネガティブ・リストでは外資出資比率が100%禁止、20%・25%・30%・40%・60%以下に制限されている業種がそれぞれ記載されている。このネガティブ・リストの出資規制業種に該当しなければ外国資本の出資比率の上限規制はない(100%外資可能)。但し建設業など、免許の取得が別途必要な業種・業界の場合、外資制限が課されるケースもあるため、別途事前確認が必要である。
タイ	外国人事業法(99年改正、2000年3月施行)に基づき、規制業種を3種類43業種に分け、それらの業種への外国企業(外国資本50%以上)を規制している。	a. 新聞発行・ラジオ・テレビ放送事業 b. 骨董品(売買・競売) c. 土地取引	1. 国家安全保障または文化、伝統、地場工芸、天然資源・環境に影響を及ぼす業種(ただし、内閣の承認により商業大臣が許可した場合可能) a. 安全保障: 国内陸上・海上・航空運輸および国内航空事業 b. 文化・工芸の保護: 骨董品・民芸品販売  2. 外国人に対して競争力が不十分な業種(ただし、外国人事業委員会の承認により局長が許可した場合可能) 会計サービス、法律サービス、建築設計サービス、エンジニアリングサービス、最低資本金1億バーツ未満または1店舗当たり最低資本金2,000万バーツ未満の小売業、1店舗当たり最低資本金1億バーツ未満の卸売業、広告業、ホテル業(ただし、マネジメントを除く)、観光業、飲食物販売、その他サービス業(省令で定めるものを除く)など	外資比率が50%以上の企業は、外国人事業法により左に記載した業種への参入が禁止・規制される。ただし、一部例外もあり。

[注] 規制業種は具体例であり、必ずしもすべての業種を網羅しているわけではない。

[資料] ジェトロ海外事務所からの報告に基づき作成。

図表Ⅲ-31 アジア新興諸国（インドネシア、ベトナム、インド）の外国資本によるサービス産業への参入規制

	原則	規制業種		出資規制
		全面禁止業種	制限業種	
インドネシア	外資規制対象分野は「投資において外資参入が認められない事業分野、および条件付きで外資参入が認められる事業分野」（ネガティブ・リスト）に基づく。ネガティブ・リストは、大きく、「すべての民間投資が禁止される分野」「条件付で開放される分野」に別れている。「条件付で開放される分野」は「中小・超小規模事業のために留保される分野」「パートナーシップが義務付けられる分野」「外資の出資比率が制限される分野」などさらに細かく分類されている。	<p>1.すべての民間投資が禁止 賭博・カジノ、無線モニタリングステーションの運営と衛星事業、テレビ・ラジオの公共放送、ターミナルや計測橋の整備・運営、車検、海上通信・ナビゲーションサポート施設、航空交通管制など</p> <p>2.内資100%に限定 映画制作・配給・映画館、録音・録画スタジオ、森林地域の水環境サービスの利用、医薬品卸、総合病院・クリニック、産院、薬局、年金基金、外貨商、民間・固定顧客向け放送局、プレス、特定の建設コンサルティング・ビジネスサービス、スーパー・デパート以外などでの小売り、デスクトップコンピュータ、アルコール飲料の卸し・小売り、売り場面積1,200平米未満のスーパーマーケット、同2,000平米未満のデパートメントストア、商業サービス、不動産プロカー、陸上輸送機器レンタル、清掃サービス、インドネシア人労働者の海外派遣、アウトソーシングなど</p>	<p>1. パートナーシップが義務付けられる分野 インターネットアクセス・プロバイダーなど</p> <p>2. 出資比率の制限 99%まで：銀行 95%まで：発電・給電関係、通信機器試験など 85%まで：リーシング・ベンチャーキャピタル 80%まで：各種保険会社 55%まで：非小規模の建設工事サービス。建設コンサルティング・ビジネスサービス 50%まで：美術ギャラリー 49%まで：各種教育機関、各種商品輸送、ターミナルサポート、空港・航空輸送関連サービス、国内外海上輸送、港設備の提供、自動車修理、リクルートサービス・労働訓練など 49%あるいは65%まで（事業内容による）：通信ネットワーク</p> <p>3. 出資比率が制限され、かつ特別許可が必要な分野 保護地区外での自然観光地の運営：外資50%まででエコツーリズム管轄当局よりのリコメンデーション取得要</p>	外国企業が合併を選択した場合は外資出資比率は95%まで可能。外資100%を選択した場合、操業開始後15年以内に株式の一部を直接譲渡または証券市場を通じてインドネシアの個人または法人に譲渡することが義務付けられている。
ベトナム	外資規制は2006年7月1日施行「共通投資法」およびその施行細則政令No.108/2006/ND-CPなどで規定されている。	<p>a. 国防、国家安全および公益に損害を与える投資事業（例：私立探偵および調査サービス事業への投資）</p> <p>b. ベトナムの歴史文化遺産および習慣、伝統を損ねる投資事業（例：歴史的建築物、国の文化遺産の近郊又はその外観もしくは景観を損ねる建物に係わる事業）</p> <p>c. 国民の健康、ベトナムの生態環境を損ねる投資事業</p> <p>d. 有害廃棄物処理に関わる事業</p> <p>e. その他法律により禁じる投資事業</p>	<p>【条件付き投資分野】</p> <p>a. 放送事業・テレビ放送 b. 文化作品の製作、出版および配給 c. 通信設備の建設、据付、運営、保守 d. 公共郵便網、郵政事業、宅配事業 e. 河港、海港、空港の建設および運営 f. 線路、空路、道路、海路、および内陸水路による物品および乗客の輸送 g. 不動産業 h. 輸出入業および流通業 i. 教育 j. 病院およびクリニック k. 国際条約により外資企業への市場開放到に制限を設けているその他の投資分野</p> <p>ここに言う“条件”は次による。 a. 投資法による首相認可対象 b. 各種業法 c. WTO文書“Schedule of Specific Commitments in Services”等</p>	条件付き投資分野など100%外国投資の形態が認められない事業については、その事業によりそれぞれベトナム当事者との出資比率が定められることとなっている。
インド	ネガティブ・リストにより外国直接投資が禁止・規制されている業種・形態、上限出資比率がある業種、外国投資促進委員会（FIPB）の個別認可が必要な業種などが規定されている。	<p>賭博、宝くじ、一部不動産関連事業、原子力、鉄道、小売業（単一ブランド販売を除く）</p>	<p>a. 銀行業（74%まで出資可能） b. ノンバンク（最低資本金額が規定） c. 保険業（26%まで出資可能） d. 民間航空業（国内線） e. 空港（74%まで出資可能） f. 通信サービス業（電話関連は74%まで出資可能） g. 住宅・不動産業（転売は認められない） h. ベンチャー・キャピタル i. 商業 j. 原子力関連事業（74%まで出資可能） k. 宅配便（手紙の配達除く） l. 小売業（51%まで出資可能） m. 印刷出版業（新聞、定期刊行物は26%）</p>	外国直接投資はネガティブ・リストに該当しなければ、出資比率100%までの直接投資が自動認可される。外国機関投資家（FII）によるインド企業の株式取得については、証券取引管理局（SEBI）への登録を条件として、原則として出資比率24%まで、各投資家は10%まで自動認可となる（条件により100%まで可能）。

〔注〕図表Ⅲ-30脚注を参照。

〔資料〕ジェトロ海外事務所からの報告に基づき作成。

国投資の促進には、やはり、ネガティブ・リストの改正、投資優遇策の強化が不可欠だ。2010年の公表に向けて、ネガティブ・リストの改正作業が進められているが、改正後は一部の分野で外資への開放が進められる。また、現実的で透明性のある内容は、投資環境の保証、投資誘致の促進につながるという見方がある。

### ■インドー煩雑さを緩和も一部で規制強化

インドは、2010年3月31日に、対内直接投資（FDI）に関する数々の規制やルールが、1つの文書に統合された。度重なる変更が通達としてのみ発表され、全体として現行規則が分かりにくいという内外からの声に、政府が対応したかたちだ。しかし、あくまで文書の一本化が趣旨で、解釈をめぐる議論を呼んでいる再投資規則などに関しては、依然として明快な説明はない状況が続く。

一方で、100%の外資が認められている卸売業については、参入条件が一部強化された。顧客の営業ライセンスや納税証明の確認、取引日報の記録義務などが条件として明確化されたほか、同じグループ内の企業・業者への販売については、またそれらが総取引高の25%を超えてはならない、という新たな規定が加わった。以前のルールは、輸入品に限定して、グループ内企業へ75%以上販売しなければならないというものだったが、今回の改訂は明らかに外資系卸売業による小売業への影響力を抑えようとする意図がうかがえる。

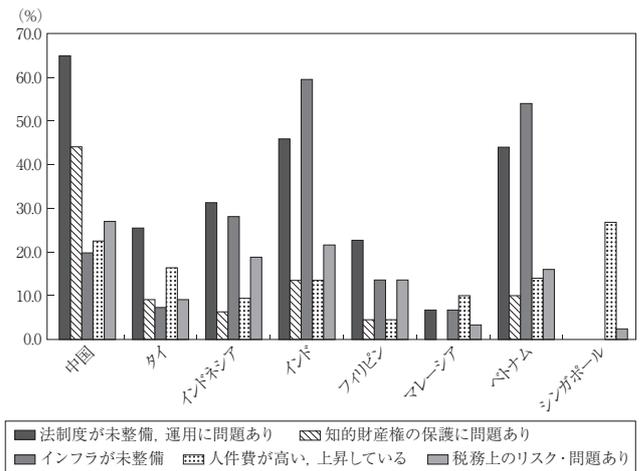
インドでは、キャッシュ・アンド・キャリー（C&C）と呼ばれる商店やレストランなど小規模業者を対象としたビジネスも、卸売業の一部形態として考えられ、外資参入が認められている。そうしたルートを使い、ドイツのメトロが全国に5店舗、米国のウォルマート（提携先バルティ・グループ）が2店舗を展開しているのをはじめ、フランスのカルフル（同フューチャー・グループ）や英国のTesco（同タタ・グループ）も近々に店舗をオープンする予定だ。それだけに規制強化は、外資企業の参入上の懸念材料だ。

### ②事業展開上の課題

#### ■突然の政策導入・変更

アジアでサービス業を展開する際には、突然の政策変更が思わぬ影響をもたらすことが少なくない。図表Ⅲ-32は、アジア新興国で活動する非製造業が現地でビジネス展開する上で抱えるリスク・課題を示したものである。特に、中国で活動する企業の多くが法制度面、知的財産権など多くの面で問題を抱えている。2009年11月に、中国政府は政府調達参加に当たって中国で知的財産権を持つことや商標の初期登録地が中国である製品を優遇する自主イノベーション製品認定制度（Indigenous Innovation）導入を突如として発表した。進出企業に影響を与える突

図表Ⅲ-32 各国のビジネス上の項目別リスク・課題（非製造業）



〔注〕①母数は中国111、タイ55、インドネシア32、マレーシア30、フィリピン22、シンガポール41、ベトナム50、インド37。  
②母数は現在、ビジネス関係がある、または新規ビジネスを検討している企業。  
③複数回答可。

〔資料〕「平成21年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（ジェトロ）から作成。

然の政策導入や変更は、日本企業だけでなく欧米企業のビジネス展開にも不透明感を漂わせる。

インドに関しても、法制度面で不満を挙げる企業が多いが、より深刻な問題はインフラ面の未熟さだ。電力の安定供給の問題が根強く残るとともに、物流面の未整備がインドで活動する企業を脅かす。物流面では、日印の協力事業である工業団地をはじめとしたインフラを集中的に整備するデリー・ムンバイ産業大動脈構想が解決のカギを握る。本事業が物流面の円滑化を達成すれば、製造業のみならず非製造分野の事業リスクも大いに軽減される。

中国やインドと同様の問題はベトナムにもある。ベトナムは2010年5月に一部鉄鋼製品の輸入に許可制を導入すると発表した。貿易赤字の累積を怖れたベトナム政府の措置。日系の建設サービス業は鉄鋼品をすべて輸入に頼っていることから、突然の通達に懸念を表明した。インフラ面もインドと同様の問題を抱えるが、こちらもベトナム政府は2010年6月には石炭火力発電所や製油所、港湾、不動産などへの大型インフラ事業を打ち出すなど事業環境整備に力を入れ始めた。

新興国のビジネスリスクであるインフラは、その解決のために日本企業が活躍できる余地も大きそうだ。

### (5) 灯台下暗しー国内・海外で相乗効果ー

アジアを中心としたサービス産業は需給両面から発展の余地は大いにある。日本的サービスに対するニーズは潜在的なものも含めて決して小さくないとみられ、日本企業が高い競争力を発揮できる場面もありそうだ。もち

ろん、ニーズがあっても、そもそも所得水準が十分でなかったり、治安やインフラ面での制約があったり、規制面で市場開放が進んでいないなどの障害もある。進出した日本企業自身も現地の人材をうまくこなせなかったり、M&Aがまだ盛んでないことにみられるように規模の大きさが不十分なことなどから収益面で欧米勢に見劣りする弱点を抱えていたりする。

参入規制に関しては、進出先国の政策のウォッチに加えて、参入規制に触れない企業戦略を展開できるように、現地の制度情報に長けた弁護士やコンサルタントなどの活用が有益となろう。収益面に関しては、現地企業や外資系企業などの競合相手が進出していないニッチ産業市場の開拓、現地の従業員の生産性を高める人事システムの構築、規模の拡大を狙ったM&A戦略などが打開策となるとみられる。この点は現地で成功している日本企業にとどまらず、欧米企業の戦略が参考となってこよう。別の観点から、製造業で日本と凌ぎを削る韓国の取組みが注目される。韓国はサービス産業の海外展開が日本以上に遅れている。この点、2010年4月に知識経済部（長官チェ・ギョンファン）と大韓貿易投資振興公社（KOTRA）は国をあげてサービス産業の海外展開を支援する方針を表明した。同国は競争力のある国内フランチャイズ企業で外食、小売り、クリーニング業など13社の海外進出を支援する。各企業には年間2,000万ウォン（1ウォン＝約0.08円）相当のKOTRA利用クーポンが支給され、海外進出の状況に合わせた支援が受けられる。サービス産業は小規模企業が多いことを考えると、自力で海外展開の難しい企業には、国が進出支援をすることも一策である。

一方、日本のサービス産業は海外と同時に国内の振興も望まれる。図表Ⅲ-33は先進国のサービス産業の進展度合いを示したものである。ここから、日本は米英やフランスと比較して、まだサービス産業の発展余地があることがうかがえる。

さらに、日本のサービス業の生産性は低い。例えば、2000年以降の日本の小売業の生産性は米国、英国の95年から2000年の平均をも下回る水準にある（図表Ⅲ-34）。ホテル・レストラン業などでも同様の傾向だ。裏を返す

図表Ⅲ-33 先進国のサービス産業の進展度合い

（単位：100万ドル、%）

	GDP（サービス業）	名目GDPに占めるサービス業の割合
米 国	11,556,298	82.0
英 国	1,949,582	81.4
ド イ ツ	2,394,786	73.2
イ タ リ ア	1,596,655	77.1
フ ラ ンス	2,162,312	84.2
日 本	3,843,803	75.8

〔注〕2008年のデータに基づく。

〔資料〕“National Accounts Main Aggregate Database”（国際連合）から作成。

と、日本のサービス業はこれからの経営戦略次第で効率化を達成し、競争力を引き上げる可能性を秘めているといえる。

政府は2010年6月に閣議決定した新成長戦略で、ライフ・イノベーションによる健康大国戦略や観光立国・地域活性化戦略を打ち出した。医療・観光ともに、今まで小売りや金融業と比べて注目度が低かった産業だけに、今後の成長が期待される。サービス産業そのものに供給余地があることやサービス産業は生産性の改善の可能性が高いことに加えて、両産業はそれぞれ高齢者社会の進展、中国人を中心とした観光客数の増加見通しから需要面での成長余地も大きい。

医療は健康関連サービス産業の成長促進や外国人患者の受入れなどを戦略に掲げる。政府は医療従事者の範囲拡大などの規制緩和を戦略遂行の武器とする。

観光面では中国人訪日観光の査証取得要件の緩和や医療など成長分野と連携した観光の促進により、2020年までに訪日外国人2,500万人、将来的には3,000万人の達成に向けた取り組みを進めて行く予定だ。人口減少下で、国内の観光市場が拡大するには、海外からの訪日外客数の増加が期待されることは必然である。

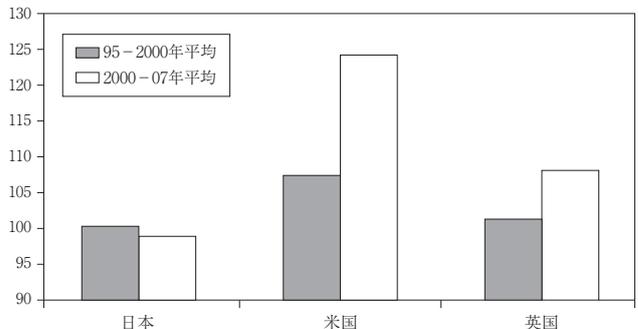
成長戦略の着実な遂行は関連のサービス産業を拡大させ、ひいては日本経済全体の底上げにも繋がってこよう。

サービス産業が国内で足元を固めることは海外展開の端緒にもなるとみられる。例えば、国内宿泊業で有名な温泉旅館の加賀屋（石川県）は今後、台湾に展開する予定だ。同旅館は台湾の加賀屋を訪れたアジア客が、その魅力に惹きつけられ、本場日本の加賀屋に宿泊する動機を醸成することを狙う。

アジアを中心とした新興国にサービス産業の商機は眠っているが、国内にも成長の可能性はあることから、両市場をともに活用することが日本企業に望まれる。

図表Ⅲ-34 小売業の生産性比較（日米英）

（95年=100）



〔注〕①小売業は自動車、二輪車販売を除く。

②日本の数値は2006年まで。

③生産性は全要素生産性（TFP）。

〔資料〕EU KLEMS から作成。

### 3. インフラ、環境ビジネスを攻める

#### (1) ビジネスチャンスが広がるインフラ、環境

日本企業が今後ターゲットとすべき分野について、前節までは、主に消費市場（B2C、対個人ビジネス）に焦点を当て、新興国のボリュームゾーンやサービス市場を中心として扱ってきた。他方、近年では消費市場のみならず、B2B（対企業ビジネス）やB2G（対政府ビジネス）の分野においても大きな変化が起こりつつある。とりわけ大きな注目を集めているのが、インフラ関連ビジネスや環境関連ビジネスである。これらの分野は、規制や政府の取組みによって市場動向が大きく左右され、しかも一つ一つの事業規模が大きいといった共通の特徴を有している。また、例えば低炭素型の交通手段としての高速鉄道やLRTなどに代表されるように、相互に密接な関連を有している分野も少なくない。そこで本節では、この二つの分野をまとめて扱い、伝統的に強さを発揮してきた欧米の企業に加えて、中国、韓国等の企業が躍進してきたインフラ、環境ビジネスにおいて、日本企業がいかに進出していけるかを考えてみたい。

まず、世界のインフラおよび環境ビジネスについてそれぞれを概観した上で、日本企業にとって大きなビジネスチャンスをもたらすと考えられる「水ビジネス」、「運輸インフラ」、「再生可能エネルギー」について詳しくみていくこととする。

#### ■ポテンシャルの大きいインフラビジネス

日本企業が海外、特に新興国に進出する際に道路、電気等のインフラの整備が不十分であることが制約となることは多い。前節の図表Ⅲ-32が示すとおりジェットロメンバーズを対象として2009年末に実施したアジア主要国のビジネス環境についてのアンケート調査において、インフラが未整備であることを多くの企業がリスク・問題点として挙げている。製造業を含む全業種を対象とするとその傾向はより顕著であり、インド、ベトナムに加えてインドネシア、フィリピンでもインフラの未整備を問題点とする回答が一番多くなっている。このことは、裏返して考えると、新興国において膨大なインフラ整備ニーズが存在しており、日本企業にとってのビジネスチャンスがあることを示している。

実際に、経済成長および都市化が進むBRICsや新興国では、インフラの整備が進んでいるものの、まだ十分ではない（図表Ⅲ-35）。運輸インフラでみると、道路延長に関して、95年からの約10年間でタイ、中国など大幅な拡張が行われた国もあるが、ほとんど変化のない国もある。また、95年からの10年間で道路総延長がそれぞれ2.5倍、1.5倍に伸びた中国、ベトナムでも、質の面での改善の余地が大きいことが舗装率の低さ（2007年で中国49.6%、ベトナム47.6%）からうかがえる。電力についても、インドで電化率が43%（2000年）から64.5%（2008年）になるなど改善が進んでいるが、まだ十分とはいえず、1人当たりでみた発電量も低水準にとどまっている国が多い。安全な水、衛生施設へのアクセスについても、改善傾向は顕著であるものの健康的な生活に必要な基礎

図表Ⅲ-35 BRICs, アジア諸国でのインフラ整備状況

	1人当たりGNI (名目)(ドル)		都市人口① (%)		道路延長 (千km)		舗装率 (%)		鉄道総延長 (千km)		電化率 (%)		1人当たり 発電量 (kWh)		安全な水への アクセス (%)		衛生施設への アクセス (%)	
	1998	2008	1995	2007	1995	2003-07②	1995	2002-07②	1997	2008	2000	2008	1997	2007	1995	2006	1995	2006
ブラジル	4,880	7,300	34.6	38.8	1,658	1,752	8.9	5.5	4.2	29.8	94.9	97.8	1,849	2,341	86	91	73	77
ロシア	2,140	9,660	17.9	17.9	479	933	n.a.	80.9	86.7	84.2	100	n.a.	5,656	7,132	95	97	87	87
インド	420	1,040	10.2	11.5	2,173	3,316	55.4	47.4	62.7	63.3	43.0	64.5	482	714	77	89	18	28
中国	790	2,940	14.3	18.4	1,463	3,584	n.a.	49.6	57.6	60.8	98.6	99.4	922	2,488	74	88	53	65
バングラデシュ	330	520	9.2	12.4	204	239	7.9	9.5	2.7	2.8	20.4	41.0	89	155	78	80	28	36
カンボジア	280	640	7.3	10.2	36	38	7.5	6.3	0.6	0.7	15.8	24.0	27	94	19	65	8	28
インドネシア	680	1,880	9.5	9.1	327	391	52.4	55.4	5.3	3.4	53.4	64.5	388	633	74	80	51	52
マレーシア	3,630	7,250	5.9	5.4	61	93	73.9	79.8	1.6	1.7	96.9	99.4	2,671	3,816	98	99	n.a.	94
ミャンマー	126	578	7.4	8.3	28	27	12.1	11.9	3.3	n.a.	5.0	13.0	99	132	61	80	34	82
パキスタン	470	950	16.6	17.7	214	260	45.0	65.4	7.8	7.8	52.9	57.6	484	589	87	90	40	58
フィリピン	1,060	1,890	14.9	14.1	161	200	16.7	9.9	0.5	0.5	87.4	86.0	545	672	87	93	66	78
シンガポール	23,490	34,760	98.7	100	3	3	97.3	100	n.a.	n.a.	100	100	7,086	8,964	100	100	100	100
スリランカ	820	1,780	n.a.	n.a.	98	97	40.0	81.0	1.5	1.5	62.0	76.6	280	495	71	82	76	86
タイ	2,050	3,670	10.2	10.0	62	180	97.4	98.5	4.0	4.4	82.1	99.3	1,528	2,141	96	98	85	96
ベトナム	350	890	12.8	13.3	106	160	25.9	47.6	2.8	3.1	75.8	89.0	254	816	64	92	40	65
OECD諸国	24,603	39,688	32.9	33.9	n.a.	n.a.	85.8	79.0	401.5	495.6	99.2	99.8	9,262	10,396	99	100	100	100

[注] ①都市人口は100万人以上の都市に住む人口の全体に占める割合。

②2003-07年と記載したものは、その間で最も新しいデータを使用。ただし、ブラジル、タイの道路舗装率は2000年のデータ。

③1人当たりGNIについてはミャンマーのみ国際連合統計局データで、他はWDI。

[資料] “World Development Indicators”（世界銀行），“World Energy Outlook”（IEA）、国際連合統計局から作成。

的なインフラとしてさらなる整備が必要な状況である。

このような状況を背景にして、今後のインフラ整備事業は極めて大きな市場となることが予想されている。世界全体でみると、OECDが2006年に発表した推計では、水、電力（送電、配電のみで発電を除く）、通信、鉄道、道路で2030年までに毎年1兆6,260億ドルから1兆8,970億ドルの投資規模が見込まれている（図表Ⅲ-36）。

また、アジアに関しては、アジア開発銀行（ADB）およびアジア開発銀行研究所（ADB I）が2009年に発表した報告書で、2010年から2020年までの11年間に合計7兆9,917億ドルの投資が必要と推計されている（図表Ⅲ-37）。これに国境をまたぐ地域インフラをあわせて毎年7,500億ドルを越える市場規模が見込まれている。

インフラを整備することは、各国のさらなる産業振興、経済成長のまさに基盤となるものであり、また、保健、

教育等の社会サービスをより多くの人々に提供するためにも重要である。従って、インフラ整備は、それ自身がビジネスとして有望であるだけでなく、投資先国の発展、生活水準の向上や投資環境の改善につながることから日本企業のターゲットとなる市場をさらに拡大するという意義もあるといえるだろう。

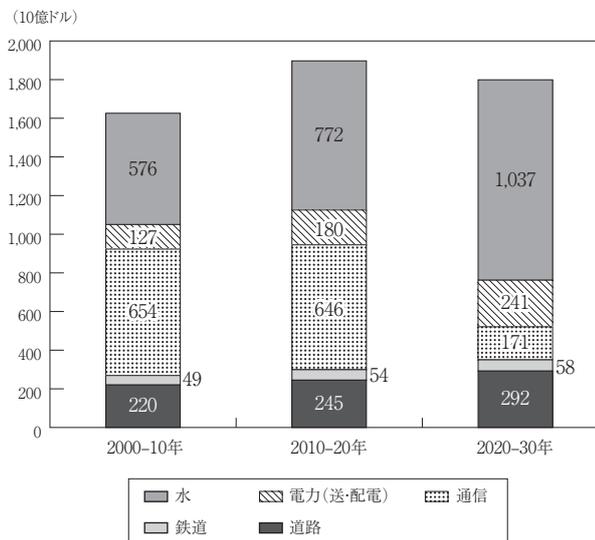
### ■本格化する低炭素社会への取り組み

2009年12月にコペンハーゲンで開催されたCOP15では、京都議定書に続く新たな枠組みの設定には合意できなかったものの、中国、インド、ブラジル等の新興国も再生可能エネルギーの利用拡大を強化しており、今後、低炭素社会へ向けた取り組みが全世界的に進んでいくのは確実とみられる。また、多くの国はこの環境対策を成長に結びつけようとする政策を打ち出している。米国が、金融危機後の経済対策において約900億ドルをクリーンエネルギー関連へ支出することを打ち出したのは、その典型である。また、OECDの閣僚会議は2009年6月に「グリーンと成長は手を携えて進むことが可能である」とし、グリーン投資と天然資源の持続可能な管理の奨励等を掲げた「グリーン成長宣言」を採択し、2010年6月にはOECD事務局がグリーン成長戦略策定に向けた中間報告を提出している。

このような流れのなか、環境関連ビジネスは着実に拡大している。2009年版「ジェットロ貿易投資白書」で詳報したとおり、英国ビジネスエンタープライズ規制改革省（BERR）が2009年3月に発表した報告書によれば、2007/08年度の世界の環境ビジネス市場の規模は3兆460億ポンドであった。英国ビジネス・革新・技能省（BIS。2009年6月にBERRと他の省との統合により設置）は2010年3月に同報告書のアップデートを発表したが、それによれば2008/09年度の市場規模は、前年度から5%近く拡大して約3兆2,000億ポンドに達したとみられている。国別の上位10カ国の市場規模および伸び率は図表Ⅲ-38のとおりで、この10カ国で世界の市場規模の約3分の2を占めることとなる。なお、BISの環境ビジネス市場規模は、資材・部材等のサプライチェーンを考慮するなど定義が広く、他の推計額よりもかなり大きくなっている。

いずれにしても世界最大の環境ビジネス市場とみられる米国については、米国商務省が「グリーン経済」に関する初の報告書を2010年5月に公表している。ここでグリーン経済とされているものは、①省エネルギー（大量輸送サービス、代替エネルギー自動車、グリーンビルディング建設、省エネ家電等）、②汚染防止（廃棄物・汚染物収集・処理、大気・水ろ過・浄化装置等）、③資源保全（リサイクル・中古・再生・スクラップ金属製品等）、④

図表Ⅲ-36 世界のインフラ投資年間見込み額（2000-30年）



〔注〕水についてはOECD諸国、ロシア、中国、インド、ブラジルのみを対象。

〔資料〕“Infrastructure to 2030”（OECD）から作成。

図表Ⅲ-37 アジア地域におけるインフラ需要見込み額（2010-20年）

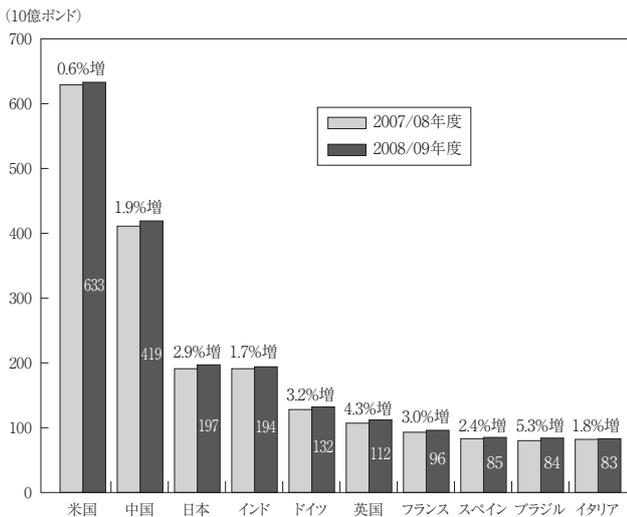
(単位：百万ドル)				
セクター	新規	更新	合計	
電力	3,176,437	912,202	4,088,639	
通信	325,353	730,304	1,055,657	
	携帯	181,763	509,151	690,914
	固定	143,590	221,153	364,743
運	輸	1,761,666	704,457	2,466,123
	空港	6,533	4,728	11,260
	港湾	50,275	25,416	75,691
	鉄道	2,692	35,947	38,639
	道路	1,702,166	638,366	2,340,532
水・衛生	155,493	225,797	381,290	
	衛生	107,925	119,573	227,498
	水	47,568	106,224	153,792
合計	5,418,949	2,572,760	7,991,709	

〔資料〕“Infrastructure for a Seamless Asia” 2009年（ADB, ADB I）から作成。

環境アセスメント（環境エンジニア・コンサルタント・法律サービス、環境試験機関等）、⑤再生可能・代替エネルギー（水力・太陽光・風力・地熱・コージェネレーション発電等）、の5つの用途に関連する財・サービスである。また、グリーンかどうかで異論が比較的少ない財・サービスを狭義のグリーン経済、原子力発電やバイオ燃料など議論が分かれる財・サービスも含めたものを広義のグリーン経済としている。項目別では、省エネルギー関連が売上高で3分の1のシェアを有している（図表Ⅲ-39）。特にグリーンビルディング建設が360億ドル（狭義）から490億ドル（広義）と見積もられ、グリーン市場に占める割合は売上高で10%弱、雇用者数では12%を超える。このような住宅の省エネ化は、25%という高い失業率に直面している住宅産業において有力な雇用対策として注目され、連邦、州政府の支援策が行われており、今後も拡大していくものと思われる。

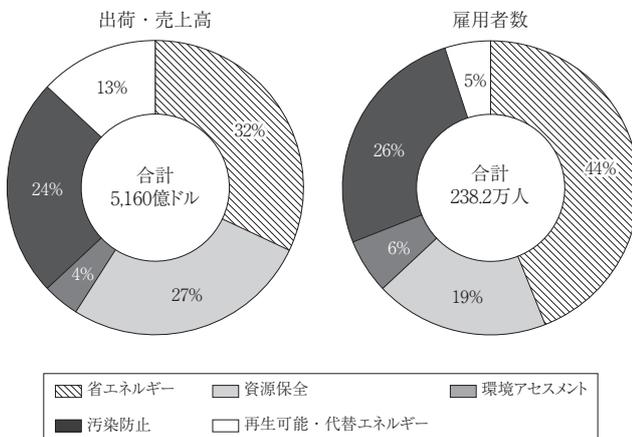
また、アジアにおいても環境意識が高まっている。博

図表Ⅲ-38 世界上位10カ国の環境ビジネス市場規模



〔資料〕英国ビジネス・革新・技能省報告書から作成。

図表Ⅲ-39 米国における「グリーン経済(広義)」の規模(2007年)



〔資料〕米国商務省資料から作成。

報堂がアジアの14都市およびモスクワを対象として行ったGlobal HABIT 調査(2009年度)では、環境問題(ゴミの削減、水や大気汚染の問題、エネルギー消費問題など)に、「非常に関心がある」「まあ関心がある」とした人の合計は全都市平均で84.9%になった。「非常に関心がある」と回答した割合はジャカルタ(77.4%)、メトロマニラ(75.4%)、ムンバイ(69.9%)、ホーチミンシティ(54.4%)、デリー(48.8%)で高くなっている。また、実践している環境対策として「省エネルギータイプの製品購入」をあげる人が多く15都市平均で76.4%となっている。その他の対策としては、「詰替商品の利用(15都市平均66.6%)」、「買い物袋を持参(同63.9%)」が続いている。アジアの大都市において、急激な経済成長、都市化の進展に伴い環境問題が切実な問題として認識され、実際の消費行動にも影響を与えている姿が浮かび上がる。

また、中国、インドでは再生可能エネルギー等の環境ビジネス市場が急速に拡大しており、他のアジア諸国においても今後拡大していくものと思われる。前述のBISの2009年報告書によれば、2007/08年度に、日本を除いて8カ国が環境ビジネス規模の上位30位に入っている(図表Ⅲ-40)。

## (2) 注目セクター： 水、運輸、再生可能エネルギー

これまで見てきたような状況を背景に、中国をはじめとしたBRICs諸国、成長著しいその他の新興国、低炭素社会と成長の両立を推進する欧米において大規模なインフラ整備プロジェクト、環境関連プロジェクトが多数進められている。これに対して特に新興国においては、フランス、韓国等が国をあげて激しい受注競争を繰り広げている。わが国も2010年6月に閣議決定した「新成長戦略」において、アジア地域におけるインフラ関連の海外進出を重点分野の一つに掲げており、さまざまな取り組みが開始されている。

海外展開が期待されるセクターは多いが、ここでは、海外での市場規模、成長可能性および日本の技術力の高さ等から考えて、日本企業の進出が期待される分野とし

図表Ⅲ-40 アジア主要国の環境ビジネス市場規模(2007/08年度)

国	金額(億ポンド)	世界市場に占める割合(%)
中国	4,112	13.5
インド	1,908	6.3
韓国	498	1.6
インドネシア	439	1.4
台湾	351	1.2
タイ	271	0.9
フィリピン	218	0.7
パキスタン	194	0.6

〔資料〕図表Ⅲ-38と同じ。

て、水処理・システム、運輸インフラのうち高速鉄道と都市交通、および再生可能エネルギーをピックアップして、市場動向、産業動向をみてみたい。さらに、これらの分野における日本企業の進出事例も紹介し、今後、ビジネスチャンスをおいかにつかんでいくかについて考えてみたい。

### ■ 拡大が期待される水ビジネス

世界の水需要は今後大幅な増加が予測されている。コカ・コーラやネスレなど民間企業や国際金融公社（IFC）が参加したThe 2030 Water Resources Groupによれば、水利用の効率化が行われない場合、世界の取水需要量は現在の4兆5,000億立方メートルから2030年に6兆9,000億立方メートルと、1.5倍以上になると推計されている。また、この増加分のうち約53%は中国、インドをはじめとするアジア諸国によるものとみられている。

この水需要の多くは農業用水向けであるが、家庭および工業用水も人口の増加や経済発展、工業化の進展によって需要が増大するため水処理ビジネスの規模は急激に拡大するものとみられる。経済産業省「水ビジネス国際展開研究会」によれば、上水、海水淡水化、工業用水・工業下水、再利用水および下水をあわせて2007年に世界全体で36兆2,000億円であったものが、2025年には86兆5,000億円と約2.4倍に拡大するものと予測される。事業別にみれば、上下水道が2025年の市場規模で約85%と大半を占めるが、海水淡水化、工業用水・工業下水、再利用水はあわせて12兆2,000億円と3倍を超える成長が見込まれる（図表Ⅲ-41）。

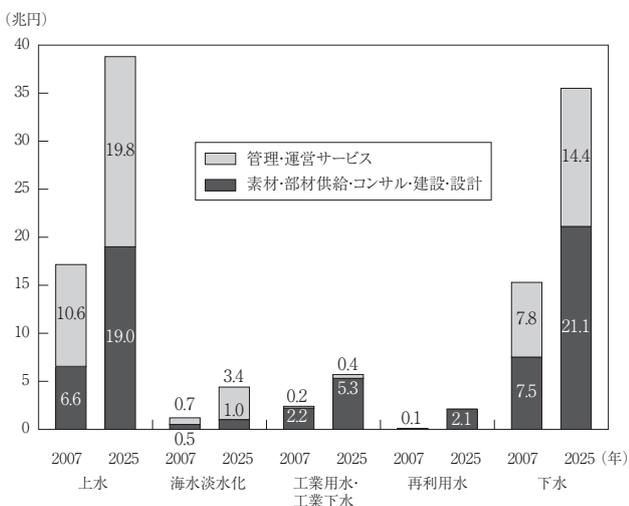
わが国の上下水事業は一部を除いて地方公共団体によって直接実施されているが、世界ではヨーロッパを中心に民営化が進んでいる。2009年の民営化率（民営化さ

れた上水道または下水道のサービスを受けている人口の割合）は世界全体で12%となっており、これが2015年に16%、2025年には20%に拡大するとみられる。2009年に45%の民営化率を有する西欧が引き続き拡大し55%となる見込みだが、東、東南アジアでも、2007年の15%から2025年の26%と民営化の進展が予測される（図表Ⅲ-42）。市場規模としては、人口増もあいまって東、東南アジアが一番大きくなっている。特に中国は2001年以降世界の新規民営化給水人口の約半数を占めており、今後も引き続き拡大していくことが見込まれる。

これまでヨーロッパで古くから民営化が進み、民間企業が施設設計、建設、維持管理、運営まで一体となった事業に従事してきた経験から、スエズ、ヴェオリアといった「水メジャー」が生み出されることとなった。これらの企業は特に維持管理、運営というオペレーション部門で蓄積したノウハウを発揮して世界の民営水道市場の寡占状態が続いていた。しかし、近年ではこれら欧州企業が占める割合は減少して来ている。スエズ（フランス）、ヴェオリア（フランス）、SAUR（フランス）、アグバール（スペイン）、RWE（ドイツ）5社のシェアは2001年に73%だったが2009年には34%にまで落ちている。英国の法律事務所であるPinsent Masons社は、欧州企業の多くが、中国および中東を除く新興国市場からは撤退して、ヨーロッパに資源を集中する戦略をとっていると分析している。これらの欧州企業に代わって地元企業が受注するケースが増えており（2005-09年の成約分では給水人口割合で49%）また、地元企業以外が受注する場合でも、シンガポール、マレーシア等の新興国企業の受注が増加している。

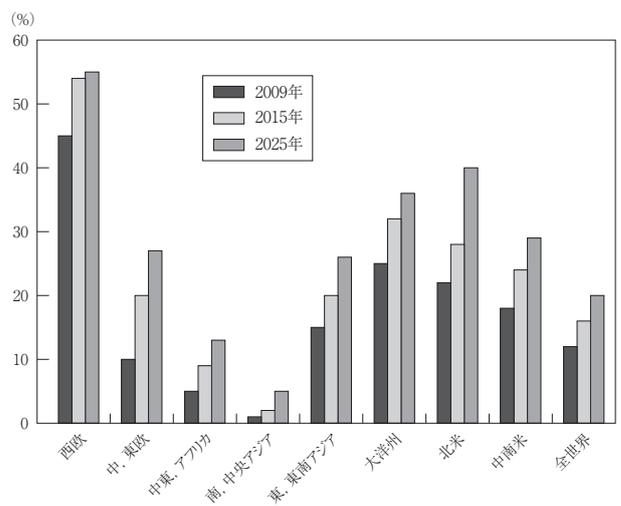
特に、シンガポール政府は、同国を世界の水ビジネス

図表Ⅲ-41 世界水ビジネス市場の事業分野別市場規模



〔資料〕 経済産業省「水ビジネス国際展開研究会」報告書（2010年）から作成。

図表Ⅲ-42 世界の上下水道民営化率



〔資料〕 “Pinsent Masons Water Yearbook 2009-2010” から作成。

図表Ⅲ-43 中国、中東等における日本企業の水ビジネス事例

事業分野	企業名	国名	事業概要
総合	三菱商事他	オーストラリア	2010年5月、三菱商事、産業革新機構、日揮、およびフィリピンのマニラウォーターカンパニーが英国水道事業会社ユニテッドユーティリティーズ(UU)から、同社が保有するUUオーストラリアおよび関連会社を買収することで合意。株式取得金額は1億7,600万豪ドル。東京都の第3セクターの東京水道サービスもコンサルティング業務で参加する。上下水道、海水淡水化、工業排水処理、再生水など14の事業で給水人口は約300万人。
機器・素材	積水化学工業(パイプ)	中国	2005年4月、強化プラスチック管の中国におけるトップメーカーの発行済株式のうち60%を譲受して経営権を取得し、「新疆永昌積水複合材料有限公司」を設立。日本のプラスチックパイプメーカーとして、中国の水環境インフラ市場への進出は初めて。
	東レ(水処理膜)		2008年7月、中国企業と北京市に水処理事業の合弁会社「藍星東麗膜科技(北京)有限公司」を設立。設備投資額は約5億元(約75億円)で、逆浸透(RO)膜の製膜・組み立てを2010年6月から開始予定。中国における下廃水リサイクルや海水淡水化プラント案件向けに水処理膜を供給。
		バーレーン	2009年12月、バーレーンのアル・ドゥール海水淡水化プラント向けRO膜を受注。同プラントは日量21万8,000m <sup>3</sup> /日で、同社の中東案件としては過去最大。
	三菱電機(オゾン発生装置)	中国	2009年11月、中国で上下水道の水処理施設に用いる「オゾナイザ」を受注(北京市の下水処理施設向け2件、江蘇省蘇州市の上水処理施設向け1件)。オゾンは強力な殺菌力を持ちながら処理後には無害な酸素に戻るため環境への負荷が低く、環境にやさしい水処理施設が構築可能。
	西島製作所(ポンプ)		中国にて需要が拡大しているボイラー循環ポンプやボイラー給水ポンプなどのハイテク・高効率ポンプを生産する工場を建設するため、天津市に現地法人を設立予定。2010年11月の操業開始を目指す。現地生産によりコストダウンを図り、現地での迅速なアフターサービスに対応。
海水淡水化	日揮	中国	2009年12月、シンガポールのハイフラックス社が天津市で開発中の海水淡水化事業に関し、折半出資による持ち株会社を設立し、共同で事業運営を行うことに合意。海水淡水化プラントが完成する2011年第3四半期には、生産量が日量15万トンと逆浸透膜では中国最大の海水淡水化プラントになる見込み。
発電造水事業(IWPP)	丸紅	UAE	アラブ首長国連邦(UAE) アブダビのアブダビ電力水庁が行う発電・造水(海水淡水化)事業(IWPP) 8件のうち4件に出資。4事業合計で発電容量621万kW、造水能力4億4,000万ガロン。
	その他	中東諸国	他の中東諸国でのIWPP事業出資事例 住友商事：アブダビ、バーレーン。三井物産：アブダビ、カタール。中部電力、東京電力、四国電力：アブダビ、カタール。日揮：アブダビ、サウジアラビア。
上下水道	三井物産	メキシコ	2010年1月、同社子会社であるメキシコのアトラテック社を通じイダルゴ州に下水処理場を建設・操業(BOT)する契約を締結。メキシコ大手建設会社のイデアル社等との共同出資した事業会社がサービス提供を行うもので、処理能力は単一の施設では世界最大となる日量約360万トン。総事業費は800億円。
	住友商事		2009年5月、メキシコ住友商事およびフランスのデグレモン社と共同で出資する事業会社を通じ、チワワ州フレス市の下水道公社向けに下水処理サービス拡張事業(総プロジェクトコスト約60億円)を提供するBOT契約を締結。完工後の処理能力は日量約39万m <sup>3</sup> 。
	丸紅	中国	2009年11月、安徽省合肥市の総合下水処理事業会社である「安徽省禎環保節能科技股份有限公司」の株式30%を取得することで合意。同社を通じて蓄積される中国での下水処理事業ノウハウを活用し、新規下水事業案件への取り組みを積極的に展開する予定。
	西島製作所	UAE	2009年11月、アブダビの都市アル・アインに日量100万トンの生活水を送水するポンプ場の建設で、ポンプ納入だけでなく土木・建築・機械・電機を含むフルターンキー工事を受注。
排水処理	旭化成ケミカルズ	中国	2008年4月、工業廃水を膜で高度処理し、工業用水にリサイクルして供給する廃水リサイクルサービス事業を本格的に展開すべく、第1号案件を江蘇省蘇州市で「ソニーケミカル(蘇州)有限公司」より受注。敷地内に廃水リサイクルプラントを建設し、2009年2月より稼働開始。
	清本鐵工		遼寧省大連市金州区政府から工場排水処理事業を受注し、2008年8月に意向書を締結。2009年11月に汚水処理プラントが稼働。処理能力は1日当たり5,000トン。最終的には同4万トンの処理場となる予定。旭化成の膜処理技術を活用した高度処理法を採用。
	栗田工業		2008年12月、广汽豊田汽車有限公司の工場に「排水回収・再利用設備」を納入。工場の1日当たり排水処理量(3,000トン)の70%を回収・再生処理し、その処理水を工業用水として循環再利用。さらに残りの約30%についても、排水中のCOD(排水中の有機物など)成分を除去し、場内用水などに有効利用。
	双日		2009年11月、河北省唐山市と工業排水のリサイクル事業を共同で進めることに調印。曹妃甸工業区の排水を処理し工業用水として供給する事業を2010年中に開始予定。日東電工の逆浸透膜とナノ濾過膜、旭化成ケミカルの膜分離活性汚泥法を採用した排水処理プラントを建設し、1日当たり5万トンの工業排水を処理、3万5,000トンのリサイクル水を供給する予定。
	帝人		2010年4月、膜濾過ユニット製造を中心とした水処理事業を展開しているメンブレンテック社と共同で、江蘇省宜興市の上下水道を管理運営する宜興市水務建設投資有限公司と「農村部の集落排水処理設備の整備事業」の推進にかかわる提携契約を締結。宜興市で実証実験を開始し、2010年度中の実用化合意を目指す。中国の農村集落排水整備事業に関し、日中の企業による提携契約が締結されるのは初めて。
	伊藤忠商事		2010年4月、スエズ・エンバイロメント社(フランス)をパートナーとし、遼寧省大連市の長興島臨港工業区で日量4万トンの処理能力の汚水処理場の保守運営業務を、長興島臨港工業区管理委員会より受注。スエズ社との中国における共同第1号案件。
	日立プラントテクノロジー	UAE	2010年4月、新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)からの委託を受け、ラス・アル・ハイマ首長国のアルガイル工業団地で排水処理・再生水販売の実証事業を開始。2008年には、ドバイの大手財閥アル・グレア・グループと、生活排水処理・再生水販売事業を行う合弁会社、ハイスター・ウォーター・ソリューションズを設立。

〔出所〕各社プレスリリース、ヒアリングなどから作成。

の拠点の一つとするため官民一体となった取り組みを進めている。政府からの支援を受け、シンガポール最大の水処理会社であるハイフラックス社はアルジェリアで世界最大規模の脱塩処理施設を受注するなど中東・北アフリカ地域や中国へ積極的に進出している。

一方、日本企業では海水淡水化や排水処理等のための水処理膜技術において高いシェアを誇っている（逆浸透膜で日本企業のシェアは約5割）。この膜処理技術を中心に、市場が急拡大する中国、中東へも多くの日本企業が進出している（図表Ⅲ-43）。

しかし、水処理膜など資機材の市場規模は限られており、工業用水／排水の機材・薬品の合計額は水関連市場の6.4%に過ぎない（2008年通商白書）。今後は、水処理膜等の高い技術力を足がかりに、収益が長期的に得られる運営、維持管理部門により一層進出していくことが望まれる。

そのためには、得意分野を異にする複数事業者がコンソーシアムを組んで総合的なサービスの提供を目指すことが必要だろう。わが国では、図表Ⅲ-44にみられるように、「部材・部品・機器製造」、「装置設計・組立・施工」、「事業運営・保守・管理」の各分野をさまざまな事業者が担ってきており、一つの企業が広範な分野をカバーする海外企業に比べて個々の業務範囲が狭い。特に事業運営・保守・管理分野については、これまで民営化が限定的であったため、民間企業にノウハウが蓄積されてこなかった。

このような中で、三菱商事、産業革新機構、日揮およびマニラウォーターカンパニーがオーストラリアの水道事業会社を2010年5月に買収した事例は注目される。三菱商事他が英国のユナイテッド・ユティリティーズ社

から、同社が保有する水道事業会社を買収したもので、上下水道、海水淡水化、工業排水処理、再生水など14の事業で、給水人口は約300万人に上る。これに対して、東京都の第3セクターである東京水道サービスがコンサルティング業務で参加する。官民が連携して、それぞれの得意分野を活かすことで効率的な事業運営を展開する先行事例となることが期待される。

また、中国においてハイフラックス社と共同で事業運営を行う日揮やスエズ社と共同案件を行う伊藤忠商事のように、実績のある海外企業と提携して事業を行うことが、地元企業との提携とともに、今後、海外での事業を展開し、海外でのノウハウを蓄積していく上で有効手段になるものと考えられる。

### ■大規模プロジェクトが目白押し的高速鉄道

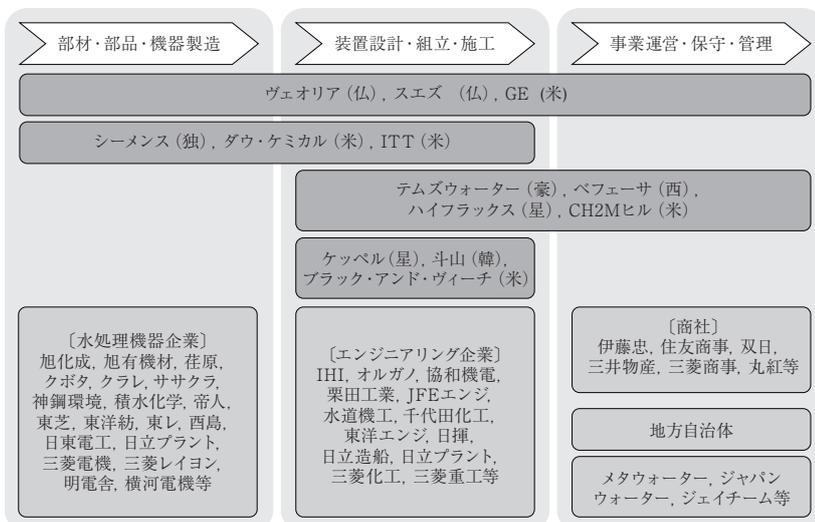
近年、大きな注目を集める分野の一つが高速鉄道である。多くの人口を抱え経済活動も活発となっている中国、ブラジル、ベトナム等のほか、二酸化炭素排出量が他の交通手段と比較して相対的に低いことなどから米国、欧州でも高速鉄道整備への関心が高まっている。欧州鉄道産業連合（UNIFE）によれば、図表Ⅲ-45のとおり全世界での高速鉄道の市場規模は、2005年から2007年の年平均で52億ユーロであり、これが2016年までに92億ユーロに拡大することが予測されている（ここでいう高速鉄道とは営業最高速度250km/h以上の鉄道を対象）。

実際、各地域で大規模プロジェクトが目白押しである。アメリカでは2009年4月にオバマ大統領が発表した「米国における高速鉄道戦略計画」により、11の高速鉄道路線、ネットワークが計画されている。モータリゼーションに押されて80年から2007年にかけて鉄道産業のGDPに占める割合が0.8%から0.3%に低下し、雇用者数も51

万8,500人から22万9,600人へ減少したアメリカであるが、環境面、雇用面での鉄道の可能性が評価された結果だ。今後、サクラメントーサンディエゴ間を結ぶ路線長約700kmのカリフォルニア回廊を筆頭に計画が進んでいくことが期待される。中南米ではブラジルのリオデジャネイロ、サンパウロ、カンピナス間の約500kmの路線が、2010年7月現在入札段階に入っている。

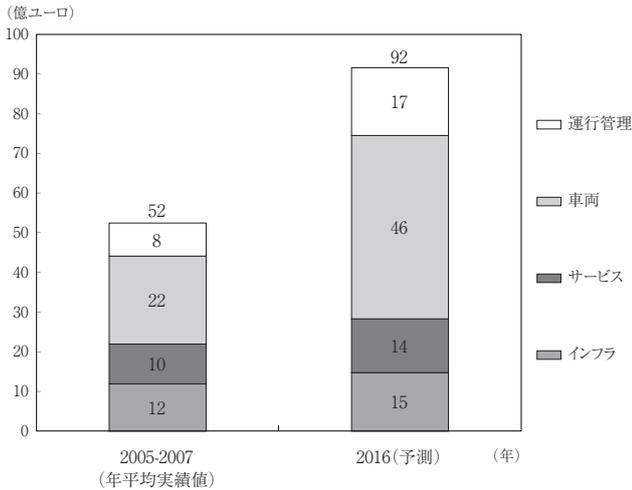
北京－天津、武漢－広州等で既に高速鉄道が開業している中国では、2020年までに南北4線、東西4線、総延長約16,000km（日本の新幹線の供用済み延長の7倍以上）を整備する計画が打ち出されている。他の新興国でも、

図表Ⅲ-44 水ビジネス市場における日本企業と海外企業の相違点



〔出所〕経済産業省「水ビジネス国際展開研究会」資料

図表Ⅲ－45 高速鉄道の市場規模



〔注〕①鉄道事業者内部で供給されるものを除く。  
 ②サービスについては車両金額を基に按分して算出。  
 ③インフラには土木（トンネル、橋梁等）は含まない。  
 〔資料〕“Worldwide Rail Market Study - status quo and outlook 2016” (UNIFE) から作成。

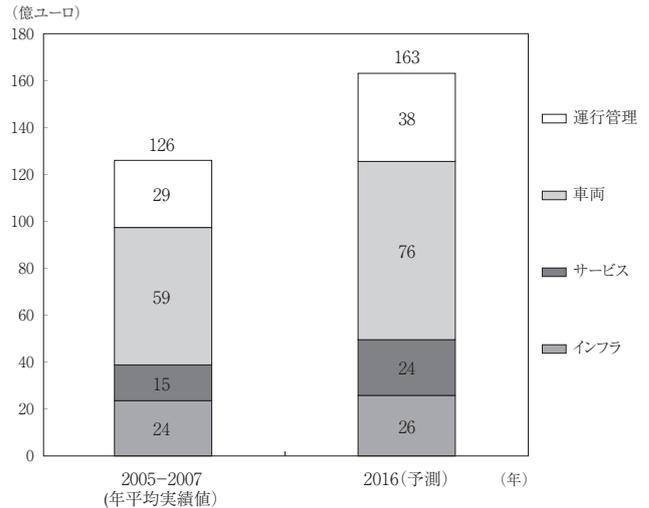
インド、ベトナム、タイ、インドネシア、トルコ等で高速鉄道建設の計画がある。また、既存の鉄道網が発達している欧州でも環境政策の後押しもあって多くの建設事業が計画されている。

高速鉄道に関連する産業の裾野は広く、土木建設業のほか車両および部品の製造、信号・システム関係設備の製造、電力設備の製造等多くの業種が関連している。車両だけを見ても、車両メーカーが調達する部品は、車輪・車軸、シート、電機品、ブレーキ、ドア開閉装置、ブレーキ部品、内装部品など多岐にわたり、大手企業だけでなく中小企業も参画している。ビッグ3と呼ばれるボンバルディア社（カナダ）、アルストム社（フランス）、シーメンス社（ドイツ）には海外での受注実績の点で水をあけられているものの、日本企業は新幹線で培った高い技術力を有している。大量輸送能力、トンネル断面の小ささに貢献する車両の気密性、耐震性能、騒音対策等の技術力を活かした今後の海外進出が期待される。それにあたっては、個々のプロジェクトの規模が大きく、関連企業も多数にわたるため、官民一体となった取り組みが欠かせない。ベトナム、ブラジル等での高速道路計画にあたってはトップセールスを含む取り組みが行われており、アメリカでもワシントンで国土交通省、外務省、経済産業省、運輸政策研究機構が2010年1月に高速鉄道セミナーを開催した。今後もこれらの取り組みが行われることが期待される。

■環境と成長をつなぐ都市交通

世界各地では都市交通も多くの整備計画がある。都市交通には、地下鉄・MRT（通常は、地下を中心に敷設されたものを地下鉄、高架を中心に敷設されたものをMRT

図表Ⅲ－46 都市鉄道の市場規模



〔注〕図表Ⅲ－45と同じ。  
 〔資料〕図表Ⅲ－45と同じ。

という。MRTはMass Rapid Transitの略)、LRT (Light Rail Transit。次世代型路面電車)、新交通システム（跨座または懸垂式モノレール、および専用軌道を小型軽量のゴムタイヤ車両がガイドウェイに沿って走行するAutomated Guideway Transit) など、多様なシステムがある。欧米では二酸化炭素排出量が少なく環境にやさしい公共交通としてLRTの整備計画が目立つ。新興国では環境にも配慮しながら、都市人口の増加に対応するため、大量輸送が可能な地下鉄、MRTの計画が多い。現在の市場規模としては、UNIFEによれば、地下鉄およびLRTだけでも、高速鉄道の2倍を優に越える126億ユーロの規模があるとみられている（2005－07年の平均実績）。これが2016年には163億ユーロに達すると予測されている。

Railway Gazette Internationalの情報を基に建設中、計画中の都市交通計画をみると、環境問題に対する高い意識を背景に公共交通指向型都市開発を進める欧州に

図表Ⅲ－47 都市交通計画件数（2010年4月時点の建設中、計画中心案件）

	地下鉄・MRT	LRT	新交通システム
北米	12	75	9
中南米	15	20	2
欧州	34	140	14
ロシア	8	65	1
東アジア	34	8	13
A S E A N	6	7	5
南アジア	15	1	4
大洋州	1	10	0
中東	13	11	5
アフリカ	4	9	2

〔注〕新交通システムには空港内移動用のものやLight Metroと呼ばれるLRT車両を使用して主として地下を走る交通システム等を含む。

〔資料〕Railway Gazette International等から作成。

において、LRTの導入が進んでいる（図表Ⅲ-47）。これには中小規模の都市が多い欧州においてLRTの輸送量が適合しているという理由もあるだろう。LRTについては、ロシアでも多くの都市が導入を計画している。これらは構想段階で詳細が不明なものが多いが、今後の成長が期待でき、フランスのアルストム社、ドイツのシーメンス社はロシアへの投資を増加させる姿勢をみせている。一方、経済成長が続き都市化も進行するブラジル、中国、インド等の大都市では大量輸送が可能な地下鉄・MRTの新規建設ないし延伸計画が進められている。

中国、インドや中東では日本企業も複数の大型案件を受注している。鉄道車両単体については納入実績が多く、今後も継続されていくと思われるが、今後より一層、システム全体を請け負うかたちでの進出が期待される。そのためには、高速鉄道と同様、複数のメーカーを束ねてパッケージ化して売り込んでいくことが必要だろう。

### ■グリーン成長の柱－再生可能エネルギー

米国エネルギー情報局（EIA）のデータから世界の電源別の発電電力量をみると、火力が依然として7割近くを占めているが、欧州を中心に風力発電、バイオマス・廃棄物、地熱、太陽光・熱等のいわゆる再生可能エネルギーが拡大してきている。割合としては、まだ2.52%であるが、2002年から2007年の5年間で67%増加しており、特に風力発電と「太陽エネルギー、潮力、波力」発電はいずれも3倍を越える増加をみせている（図表Ⅲ-48）。

グリーン成長の大きな柱の一つとして各国政府はこのような再生可能エネルギーによる発電の拡大に力を入れており、エネルギー安全保障の観点もあって、さまざまな推進政策を実施している。

EUは2020年までに再生可能エネルギーの利用比率をEU全体で20%に引き上げることを掲げ、各国ごとに目標利用比率を定めている。これに向けて電気事業者に一

定の価格での再生可能エネルギーの買い取りを義務付ける「電力固定価格買取（フィード・イン・タリフ。FIT）」制度などを導入し普及に努めている。また、米国は、前述のようにクリーンエネルギーを景気回復、雇用創出の柱の一つとして位置付けている。連邦政府としては義務的な目標は設定していないものの、30の州およびワシントンDCで、電気事業者に一定量以上の再生可能エネルギーの利用を義務付ける「再生可能ポートフォリオ基準（RPS）」が定められている。最も再生可能エネルギーの利用が進んでいるカリフォルニア州のRPSは2020年までに33%という高い比率を求めるものになっている。

また、中国はコペンハーゲンのCOP15会議直前にCO<sub>2</sub>の削減目標を公表し、2020年までGDP 1単位当たりのCO<sub>2</sub>排出量を、2005年比で40～50%削減することを掲げ、これに向けた方策の一つとして非化石エネルギー（再生可能エネルギーのほか原子力発電を含む）の比率を15%前後に引き上げることを決定した。既に2007年9月には「再生可能エネルギー発展中長期計画」を定め、太陽光発電システム導入にあたっての補助金を支給するなどの支援を行っている。

電力需要が急増しているインドでも政府は再生可能エネルギー、特に太陽光発電の普及に力を入れている。2007年前半に「半導体製造施設の建設とマイクロ／ナノテクノロジー製造産業への投資促進策」を発表して、2012年までに国内電力需要の10%を再生可能エネルギーでまかなうという目標を公表し、再生可能エネルギー発電プロジェクトの設備投資額の20%から25%を資金援助することとした。また、2010年1月には太陽エネルギー産業で世界のリーダーとなることを目指して「国家ソーラーミッション」を発表した。2022年までに電力網に接続される太陽光発電施設の設備容量を現在の200MWの100倍にあたる20GWに引き上げ、電力網に接続しない独立し

図表Ⅲ-48 世界の電源別発電電力量構成比（2007年）

（単位：％）

	原子力	再生可能エネルギー							火力	揚水	(参考) 総発電量 (10億kWh)
		水力	水力以外の再生可能エネルギー					小計			
			地熱	風力	太陽、 潮力、波力	バイオマス、 廃棄物	小計				
北米	18.02	12.73	0.43	0.75	0.01	1.56	2.75	15.48	66.63	△0.14	5,022
中南米	1.89	65.60	0.27	0.09	-	2.46	2.82	68.42	29.70	△0.01	1,007
欧州	25.34	15.01	0.25	2.80	0.11	2.93	6.10	21.11	53.89	△0.34	3,573
ロシア、CIS	17.55	17.43	0.03	0.02	-	0.15	0.20	17.64	64.89	△0.07	1,404
中東	-	3.33	-	0.02	-	-	0.02	3.35	96.65	-	674
アフリカ	2.03	16.83	0.17	0.19	0.004	0.11	0.47	17.30	80.89	△0.22	579
アジア大洋州	7.76	12.24	0.35	0.37	0.004	0.56	1.28	13.52	78.81	△0.09	6,520
世界全体	13.81	15.97	0.31	0.88	0.03	1.32	2.52	18.49	67.84	△0.15	18,779
	(2)	(15)	(15)	(225)	(236)	(35)	(67)	(20)	(28)	(12)	(22)

〔注〕①北米にはメキシコ等を含む。

②揚水発電はピーク需要への対応が主目的のためネット発電量で見るとマイナス。

③世界全体の括弧内の数値は2002年からの増減率。

〔資料〕米国エネルギー情報局（EIA）資料から作成。

た施設の発電容量も2GWにするという野心的な計画だ。この達成に向けて、欧州市場以上に利ざやが約束される固定買取制度や州電力公社による買取義務、法人税免税や低利融資などの手厚い奨励制度が盛り込まれている。

2010年11月にCOP16をホストする予定となっているメキシコも気候変動対策を重点政策に位置付け、2012年までに再生可能エネルギーによる発電量を、国内発電総量の3%（2005年）から8%に引き上げることを目指している。これに向けて、詳細は未定であるが、再生可能エネルギーによる発電プロジェクトに金融支援を行う予定となっている。電源をみると火山国である特徴を活かした地熱発電が2008年のメキシコ国内発電量の2.74%をまかない、世界でも3位の規模となっている（米国EIAのデータ。なお、1位は米国、2位フィリピン）。また、まだ規模は小さいが風力発電にも注目が集まっており、メキシコ電力庁が2007年に民間風力発電業者が公共送電網を利用することを認めたことで徐々に開発が進んでいる。

このような政策によって今後も拡大が期待される再生可能エネルギー分野であるが、優遇政策によって推進されてきているだけに、その政策変更によって受ける影響も大きい。スペインにおいて太陽光発電設備の新規設備容量が目標を越えて伸びたために政府が2008年途中でFITによる買取価格を大幅に引き下げたことで、市場が

急速に冷え込んだことはその証左となる。財政面で不安を抱える国も多いため、今後とも政策の動向に注視していくことが必要である。

### ■成長が期待される多様な発電ビジネス

次に、再生可能エネルギーのうち、太陽光発電、風力発電および太陽熱発電に関する市場動向をみてみよう。

欧州太陽光発電協会（EPIA）によれば、太陽光発電設備容量の年間増加量は、2003年以前は数百MW以下であったものが、2007年には約2,594MWに達し、2009年には7,203MWの発電容量を追加している（図Ⅲ-50）。地域的にはFIT等の制度で太陽光発電を推進しているドイツ、スペイン等の欧州がリードしており、2009年の世界全体の増加量のうちドイツが半数以上を占める。ただし、前述のとおりFIT単価を引き下げたスペインでは2008年には2,605MWであったものが、2009年にはわずか69MWの増加にとどまっている。

今後の推移としては、EPIAは各国政府による一層の推進政策が採用されるケースと現状のフォローアップ程度の政策が行われるケースとを推計しているが、後者の場合でもアメリカを筆頭に増加が見込まれている。FIT買取単価の削減が予定されているドイツの影響で増加が2011年にいったん鈍るものの、その後順調に増加して2014年には全体で約14GWの新規発電容量が追加される

と予測されている。また、中国でも2009年の160MWから2014年には少なくとも600MWの増加が行われるとみられている。

風力発電も欧州が普及を牽引してきた。しかし、広大な風力発電所適地を抱える米国では優遇税制措置等の政府支援策もあって設備容量を急速に増加させ、2008年には8,358MWを加えて合計25,170MWに達し、ドイツを抜いて世界1位となった。2009年も順調に拡大して、世界の風力発電容量の22.1%は米国が占めている（2009年時点での上位5カ国の風力発電容量の推移は図表Ⅲ-51のとおり）。中国も近年大幅に発電容量を増やしており、2007年から2009年までの2年間で約4倍となり、ドイツを抜いて世界2位となっている。中国政府は2007年9月に「再生可能エネルギー発展中長期計画」を発表し、

図表Ⅲ-49 各国地域での再生可能エネルギーの導入目標、主要推進政策

国・地域名	実績	目標比率 (目標年次)	再生可能エネルギーによる発電（RE発電）の 主要推進政策	
米 国	6.7% (2008年)	-	米国再生・再投資法でRE発電向けに266億ドル分の支出、税制優遇措置。また、カリフォルニア州(2020年までに33%)をはじめとして30州およびDCで再生可能ポートフォリオ基準(RPS)を独自設定	
中 国	3.2% (2007年)	15%前後 (2020年)	金融危機後の景気対策で環境関連全体で約3兆円支出。太陽光発電プロジェクト補助金(系統連係のもので50%)。大規模プロジェクトにより風力発電も推進	
イ ン ド	3.3% - 3.5% (2009年)	10% (2012年)	太陽光発電に関して、固定価格買取(FIT)制度、州電力公社による買取義務、発電施設設置に関する法人税免税、原料の輸入免税等	
E U 諸 国	8.5% (2005年)	20% (2020年)		
	ド イ ツ	5.8%	18%	FIT制度
	フ ラ ン ス	10.3%	23%	FIT制度
	英 国	1.3%	15%	RPS制度が中心。小規模電源対象のFIT制度を2010年4月から導入
	イ タ リ ア	5.2%	17%	RPS制度が中心。太陽光、小規模電源向けにはFIT制度もある
	ス ペ イ ン	8.7%	20%	FIT、FIP併用(事業者がいずれかを選択。ただし太陽光はFITのみ)

〔注〕①米国では下院を通過した法案に2020年に電力需要の20%を再生可能エネルギーまたは省エネにより負担との案が記載。

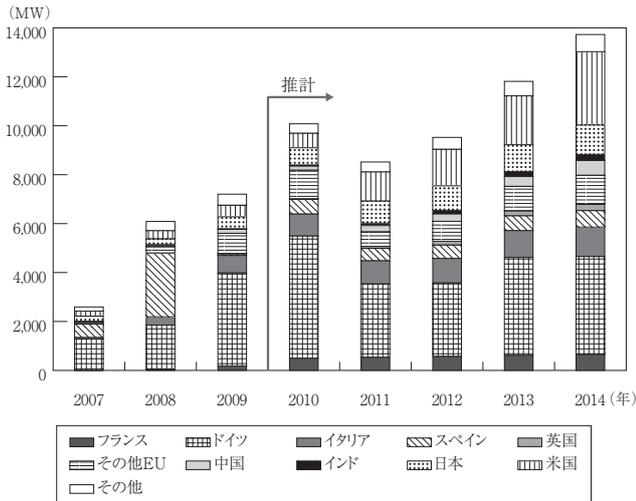
②インドの数値のみ発電量に占める割合(他は1次エネルギー消費に占める割合)。

③中国の実績値には原子力エネルギーを含む。

④スペインのFIPはプレミアム価格買取制度のこと。一定の上限、下限のもとで市場価格に上乗せした価格で買取るもの。

〔資料〕各国政府資料、資源エネルギー庁「再生可能エネルギーの全量買取に関するプロジェクトチーム」資料等から作成。

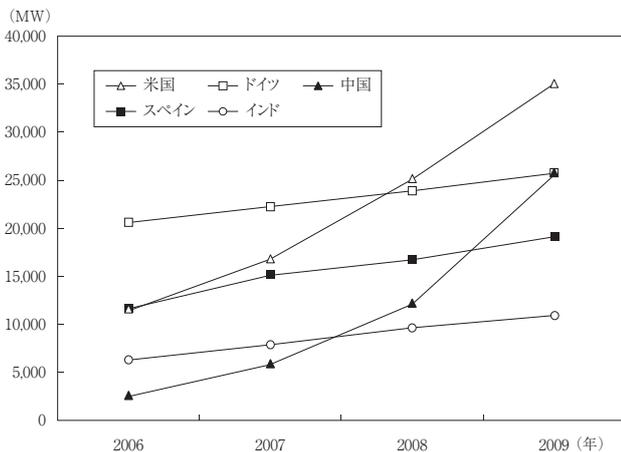
図表Ⅲ-50 太陽光発電の市場規模実績・見込み（単年増加量）



〔注〕欧州太陽光発電協会（EPIA）による積極的な政策による拡大を見込まない推計。

〔資料〕“Global Market Outlook for Photovoltaics Until 2014” 2010年（EPIA）から作成。

図表Ⅲ-51 風力発電設備容量上位5カ国の推移



〔注〕2009年の発電容量上位5位の推移。2006年にはデンマークが5位で中国は6位だった。

〔資料〕Global Wind Report2006年版から2009年版（世界風力発電会議）から作成。

2020年までに風力発電の設備容量を30GWに拡大する目標を掲げているが、2009年に既に25GWに達しており、大幅な前倒しで目標を達する勢いである。中国政府は2009年8月に示した「新エネルギー産業発展計画」の素案において、風力発電設備容量を2020年までに100GWに拡大する案を提示しており、今後も着実な増加が期待される。

インドでも風力発電は再生可能エネルギー発電量の大部分を占めており、2009年時点で世界5位、10,926MWの設備容量を誇っている。今後も太陽エネルギーの拡大とあわせて風力発電についても積極投資が見込まれる。

また、将来性が注目されている再生可能エネルギー発電方式に集光式太陽熱発電がある。これは、反射鏡を使って太陽光を集光し、その熱で蒸気を発生させタービンを

回すことで発電するもので、集光方法によって小規模なディッシュ型から、大規模なトラフ型、中央タワー型等の方式がある。欧州では、中東・北アフリカ地区で太陽エネルギーを使って発電した電力を使って欧州電力消費を担うという壮大なDESERTECプロジェクトが計画されているが、その計画でも集光式太陽熱発電が主力になることが構想されている。

集光式太陽熱発電は世界的にはスペインで開発が進んでいる。スペイン太陽熱発電協会(PROTERMOSOLAR)によれば、2010年6月時点で同国内に10カ所の運転中の太陽熱発電所があり、16カ所が建設中、さらに34カ所で設置の計画・構想がある。その他、アメリカでも数カ所の発電所が稼働しており、世界全体では2009年半ばの時点で運転中の太陽熱発電所によって560MWが発電され、建設中の発電所の発電予定容量も984MWとなっている（欧州太陽熱発電協会（ESTELA）他による報告書）。同報告書による今後の太陽熱発電の成長見通しによれば、中位推計でも2015年に年間5,463MWの追加発電量、175億ユーロの投資が見込まれている。

世界で初めて中央タワー式の商用運転を開始したスペインのアベンゴア・ソーラーなどヨーロッパでは、複数の企業が太陽熱発電事業に参加しており、スペイン太陽熱発電協会には80社が、欧州太陽熱発電協会にはその他に52社が加盟している。アメリカでは、eSolarというベンチャー企業が高効率の太陽熱発電技術を活用してインド、中国、南アフリカでの太陽熱発電所建設に乗り出している。同社の方式は1枚1平方メートルの比較的小型の反射鏡を数千枚用いて集光するもので、反射鏡の運搬、組み立てが簡単で、コストが低いことが特徴だ。反射鏡の角度を太陽の動きに合わせて追跡することで発電効率を高めるソフトウェアにも強みを持っている。また、通常の発電所よりも約6分の1の土地で発電できるため市街地や送電線の近くに建設できる。

日本企業では、コスモ石油、三井造船およびコニカミノルタオプトがビームダウン式という新しい方式の太陽熱発電所の実証プラントをアラブ首長国連邦で建設中だ。同方式は東京工業大学玉浦教授が考案したもので、反射鏡を使って集光した太陽光を中央タワー上の2次反射鏡で真下に再度反射して地面にある太陽炉で熱を発生させる方式であり、中央タワー上部で熱を発生させるよりも効率がよく発電が可能で、建設、維持管理コストも低いことが特徴となっている。

#### ■幅広い効果が期待できるスマートグリッド

上記の再生可能エネルギーの導入を一層進めていく上で鍵になるとみられるのがスマートグリッドだ。スマートグリッドは、再生可能エネルギーを含む発電施設およ

び大容量蓄電池、スマートメーター等を双方向通信でネットワーク化することで、電力システムの安定性を高度に制御できるシステムである。太陽光や風力発電は日射量、風量によって発電量が変動するため、需要と供給を詳細に調整することが必要となる。スマートグリッドの導入でそれを可能にすることで再生可能エネルギーの導入がさらに進むことが期待される。また、スマートグリッドを導入することは、停電の減少など電力供給の信頼性向上、需要管理による省エネの促進、オペレーションコストの削減、さらに新興国等では不正利用の防止など、幅

広い効果が期待できる。

各国はスマートグリッドの導入に向けた取り組みを進めている。米国では景気対策法の一環として総額105億ドルを配分予定で、2009年10月には「スマートグリッド投資グラント」プログラムとして、100件のプロジェクトに合計34億ドルを配賦すると発表した。スマートメーターの設置支援、送配電網の改善、スマートグリッド関連の製造産業の支援など、主としてインフラ整備を対象としたものだ。また、同年11月にはスマートグリッドとエネルギー貯蔵関連の実証試験への総額6億2,000万ドル

## Column III - 3

### ◎欧州における住宅・建物分野での省エネへの取り組みと日本企業のビジネスチャンス

#### ■補助金、税額控除などで後押し

2010年3月に発表され、6月に正式に採択されたEU新成長戦略「欧州2020」において、環境分野では「3つの20」が目標に示されている。その内訳は、2020年までに①温室効果ガス（GHG）を90年比で20%削減（他の先進国が相応の削減に取り組むのであれば30%減）、②最終エネルギー消費の20%を再生可能エネルギーに、③エネルギー効率性の20%向上、となっている。①、②に関しては、EUが2009年4月に採択した気候変動・エネルギーパッケージの中で法制化され、同年6月に発効した。③は元来GHGの削減のための手段の一つだったが、目標の一つに格上げされた。この目標達成に向けて、欧州各国は環境負荷に配慮した製品の購入に対する補助金の支給や、税控除・還付を行っているが、中でも力を入れているのが、住宅・建物分野における省エネおよび再生可能エネルギーの利用促進である。その背景としては、建物分野のエネルギー消費量やCO<sub>2</sub>は全体の約4割を占めており、運輸や産業分野をも大きく上回っているうえ、過去のトレンドからみても大きく減少していないことによる。既に一部の国では、2009年ごろより省エネルギー住宅の普及に関する支援措置を打ち出しており、一部ではその効果もみられ始めている。

各国における具体的な対策は表のとおりであり、その内容は多岐に渡るが、住宅・商業建物部門における、①再生可能エネルギー（太陽光発電・発熱、バイオマス、バイオガス、ヒートポンプなど）の導入促進、②外壁、屋根、床の断熱処理や窓、扉の交換、③省エネ型の暖房・給湯装置やシステム（自動温度調節管理システムやセントラル・ヒーティングなど）の導入促進などが目立つ内容となっている。このほか、エネルギー効率を高める目的で、個別住宅・建物の電気・エネルギー使用量の測定を必須とする措置が講げられているほか、政府官公庁施設や学校、保育園、病院などといった公共の建物における省エネ推進なども盛りこまれている。具体的な支援内容としては、個人などに対しては、住宅のリフォー

ムや省エネ型装置の購入に際しての補助金の支給、税額控除の適用、付加価値税の引き下げなどのほか、企業に対しては投資資金の助成や特別融資制度などの措置が講じられている。

#### ■日本企業のチャンスはあるか

この点、日本企業は冷暖房器具や給湯器、素材などの分野で一定の成果を上げつつある。例えば、ダイキン（欧州）は、環境対応製品に注力しており、2006年には日本から要素技術（冷媒）を持ち込んで欧州市場向けに、ヒートポンプ方式の暖房給湯器（製品名：アルテルマ）を現地開発し、2008年にはスウェーデンに販売会社を設立して、拡販を進めている。この製品は、CO<sub>2</sub>がガスの3分の1程度であり、エネルギーコストも安いことに加え、①独仏などの補助金の対象となったこと、②ヒートポンプ技術が再生可能エネルギーとして正式に認められたことから、着実に販売を伸ばしている。欧州の住宅着工状況が思わしくない中で、2012年の売上げは2006年比で約3倍程度を見込んでいる。素材分野においても、カネカ（欧州）が塩ビ強化用樹脂（製品名：カネカエース）やビーズ法発泡ポリオレフィン（製品名：エペラン）などを投入する。前者は塩ビ製窓枠の機密性・断熱性を高め、省エネに貢献し、後者は車のバンパーの芯材やシートの部材に用いられるもので、軽量化による燃費向上に資する。これらの環境や省エネに配慮した製品の投入により、差別化を図っている。同じく発泡ポリマー製造大手のJSPも、耐熱・耐久性、緩衝性、柔軟性に優れ、リサイクル可能な発泡ポリプロピレンをテコに欧州の省エネビジネスにおけるプレゼンス拡大を図る。同社の製品は自動車向けが中心だが、優れた材質は住宅分野にも応用が可能であることから、同分野への参入も視野に入れる。

住宅・建物分野は、資材や内装、冷暖房器具などの幅広い分野にまたがるだけに、欧州各国政府が当該分野における取り組みをより積極化することで、日本企業にさらなるビジネスチャンスをもたらす可能性は十分にあると考えられる。

表 欧州主要国における住宅・建物分野の省エネ・CO<sub>2</sub>削減に関する政策および措置

国名	政策目標および具体的措置、成果など
英 国	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2011年4月より、ヒートポンプや太陽熱温水器などによる発熱量を高い価格で買い取る「再生可能熱インセンティブ」の導入を予定（再生可能熱：固形バイオマス、バイオディーゼル、バイオガス、地中熱ヒートポンプ、空気熱ヒートポンプ、太陽熱）。</li> <li>・スコットランドでの家庭への断熱スキーム（省エネへのアドバイスのほか、断熱材の無料もしくは特別低価での提供）。対象世帯はスキームを開始した2009年11月の10万世帯から、2010年4月には約9万世帯が追加。</li> </ul>
フ ラ ン ス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新築建築物については、床面積1平方メートル当たりの一次エネルギー消費量を年50キロワット時に抑える低消費建築（BBC）の普及（2011年1月からすべての新築オフィスビル、公共建築物に、2013年1月からはすべての新築住宅に適用）。</li> <li>・既築建築物については、エネルギー消費量を2020年までに38%削減。</li> <li>・2013年から毎年40万戸の省エネ建築を目指す。</li> <li>・2009年4月から家屋の断熱やエコ暖房の設置といった省エネ改築工事にかかる費用を無利子で、最高3万ユーロ融資するエコローン制度を導入。環境・エネルギー・持続可能開発・海洋省によれば、10年4月までの1年間におよそ10万件の融資申し込みの実績あり。</li> </ul>
ド イ ツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建物のエネルギー効率向上のための投資促進を目的に、2009年と2010年に総額30億ユーロ追加支出。</li> <li>・古い住宅におけるCO<sub>2</sub>削減とエネルギー節約を図るための改築に対する復興金融公庫（KfW）による低利子貸付や補助金支給。</li> <li>・「連邦所有建造物のエネルギー効率改善のための改築プログラム」における助成措置（2006年から2009年の3年間における年間1億2,000万ユーロの助成措置を2011年まで継続延長）。</li> </ul>
イ タ リ ア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存の住宅等建築物の省エネ改修工事等に対する減税措置（2007年導入）。二重窓枠の設置や床・壁の断熱化などの構造改善工事、家庭用・産業用または療養施設や学校向けの温水用ソーラーパネルの設置、ボイラー暖房設備の交換に対しては、費用の55%と高い控除率が設定されている。所得税が控除され、還付は5年から10年に分けて実施。</li> <li>・金融危機に伴う景気対策（2009年2月）の一環として、家屋等建物の一般的な改修工事（省エネ化に限定しない）に付随して購入する省エネ家電・家具の費用の20%控除措置を実施。</li> <li>・2010年4月に開始した追加景気刺激策において、新築の省エネ住宅の購入に対して、エネルギー効率のクラスに応じて1平方メートル当たり116ユーロ、83ユーロの補助を実施。</li> </ul>
オ ラ ン ダ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2008年から2011年までの間に50万軒の建物のエネルギー効率を30%向上。2012年から年間30万軒の建物でエネルギー効率率を達成し、2012年から2020年の期間に高エネルギー効率の建物をさらに240万軒増やす。</li> <li>・エネルギー投資に対しての税控除（EIA）。賃貸住宅に断熱措置、太陽熱パネル、風力タービンなどの設置、再生エネルギーを利用した住宅公団、商業的賃貸会社、家主は投資額の44%まで税控除が可能に。</li> <li>・住宅関連省エネ装置設置の補助金として、太陽熱ボイラーには4,000ユーロ、熱ポンプにはキロワット当たり500ユーロ、小型熱電併合システムにはギガジュール当たり200ユーロを支給。</li> <li>・装置設置作業工事について19%の付加価値税を6%に引き下げ。</li> <li>・断熱用窓ガラス1平方メートルにつき35ユーロ、最高1,100ユーロまでの補助金支給。</li> </ul>
ベルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住居省エネ投資に対する減税（5年以上住んだ住居で、ボイラー取替・保守、太陽熱利用温水給水器、太陽電池、地熱利用機器、二重窓、屋根・壁面・床断熱材、自動温度調節バルブ付きセントラルヒーティングシステム・部屋の自動温度調節管理システム、住居エネルギー監査員、などへの支払いが対象。但し太陽熱利用温水給水器、太陽電池、地熱利用機器は新築を含む5年未満の住居でも可）。支出の40%、減税額上限は1住居当たり最大2,770ユーロ。但し太陽エネルギー（熱・電気）を導入した場合は最大3,600ユーロ（連邦政府）。</li> </ul>
ス ペ イ ン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・居住用住宅の省エネ、再生可能エネルギー利用を目的とするリフォームを対象に、工事費用の10%を個人所得税から控除（上限1万2,000ユーロ、課税所得5万3,007ユーロ未満の個人が対象で、2012年末までの期限付き）。</li> </ul>
スウェーデン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新築・改築された建造物に対しては、電気・エネルギー使用量の個別の測定を必須に。</li> <li>・太陽熱暖房システムの設置に関する補助金の支給（国庫補助）。補助金は年間1キロワット時当たり250クローナ（約30円）。小住宅の場合はアパート一軒当たり最高7,500クローナ（約9万円）まで。大型プロジェクト1件当たり300万クローナ（約3,600万円）まで（2009年1月1日より）。</li> <li>・一戸建住宅の断熱材費用の50%を所得税から控除（2008年12月より）。</li> <li>・住宅の改造費用の50%を所得税から控除</li> </ul>
デンマーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住宅向け省エネ改築助成金として最大2万5,000クローナを支給。総額は15億クローナで、エネルギー削減効果の高い屋根、ドア、窓などの設置、エネルギー効率の良い水道・熱・電気設備の設置、太陽光発電パネルの設置等が対象。</li> </ul>
オーストリア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業向けに5,000万ユーロの補助金を計上。オフィスビルや工場施設の断熱処理などで、暖房・冷却需要を低減するような環境関連投資額のうち、15～30%を支援。また、工場での生産稼働時に発生する廃熱の再利用や、排水システムを効率化するシステム整備に対し、30%の補助金支給。</li> <li>・住居に対し外壁、屋根、床の断熱処理や、窓や扉の交換による、住宅本体のリフォームを含め、従来の化石燃料による暖房システムを環境配慮型のシステムに交換する場合、総費用の20%、最大5,000ユーロまで支給、暖房システムの転換のみだと2,500ユーロまで還付される。</li> <li>・家庭での太陽光発電システムの構築に、2010年度予算から3,500万ユーロ計上（2009年度は2,000万ユーロ）。戸別当たりの補助金を2,500ユーロから1,300ユーロに減額し、裾野の拡大を狙う。</li> </ul>
チエコ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「グリーン省エネプログラム」（2009年4月公表）に基づく措置。柱は①住宅部門における省エネ促進、②住宅部門における再生可能エネルギー（バイオマス、太陽エネルギー）利用促進、③住宅部門におけるパッシブエネルギー基準での建設促進、④公共の建物（学校、保育園、病院）における省エネ推進。プロジェクトの補助金予算総額は180億コルナ（申請期限は2012年6月末）。具体的内容は以下のとおり。</li> <li>①住宅全体または一部の防寒措置（外壁、屋根など一部の建材交換、窓、ドアの交換など）に対して、一定の省エネ達成を条件に一定額支給。</li> <li>②石炭ボイラーからバイオマス・ボイラーへの交換、温水器へのソーラー・コレクター接続などに対して、コストの一定率を負担。</li> <li>③住宅の種類によって一定額を支給。</li> </ul>
ポーランド	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「国家エネルギー効率化行動計画」（2007年6月）に基づく措置。住宅部門では、自治体や学校、病院などの公的施設、住宅、地域暖房システムについて、改修工事を行って高断熱化などによる省エネを実現した場合、金融機関から借り入れた投資資金の最大20%を助成。</li> <li>・99～2009年の11年間の実績は、1万6,555件の投資に対して9億4,797万ズロチを助成。実現した投資総額は60億4,596万ズロチに上り、エネルギー効率は1件当たり45%改善。</li> </ul>
ハンガリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「国家省エネ行動計画」に基づき、2008～2020年に住居・建物分野で毎年省エネ効果1%増を目指す。2009年より実施されており、具体的には①窓やドア、②壁や床の断熱、③ビルのエンジニアリングシステム、④暖房や太陽光発電など再生可能エネルギーの導入、⑤夏季の断熱資材などが対象。費用の3割または最大50万フォロントを支給。</li> </ul>

〔資料〕ジェトロ海外事務所の報告から作成。

の助成金の対象プロジェクトを発表した。例えば、ワシントン州など5州、6万人を対象にした「太平洋西北部スマートグリッド実証プロジェクト」には約8,900万ドルの助成が行われ、既存の送配電網と分散型発電や蓄電装置などの利用者側の設備との間に双方向の情報伝達装置を設置することや、実証試験を通じて関連装置などの規格の相互運用性やサイバーセキュリティーの向上などを実証する。

欧州でも取り組みが進んでいる。例えば英国は2020年までに全戸にスマートメーターを導入する目標を掲げ、スマートグリッドの整備に必要な技術開発を対象とした600万ポンドの助成プログラムも立ち上げている。2010年1月にはエネルギー大手のスコティッシュ・パワーが、スコットランドで英国最大のスマートグリッドプロジェクトを立ち上げ、スマートメーターの先行導入等を行っていく予定と発表した。

中国もスマートグリッドの整備に向けて2020年までに総額4兆元の投資を行う計画を発表している。第1段階としては、5,500億元かけて超高压送電網を整備するとともに、詳細計画や技術・管理基準の制定等を進めるとしている。その後、段階的に整備を進め、2016年からの最終段階では高機能なスマートメーターを事業所や家庭に導入する計画となっている。

このほか日本企業が長年培ってきた省エネ技術を活かして商機をつかむことも期待できるだろう。特に欧州ではColumn III-3のとおり各国が補助金、税額控除などで住宅、建物分野での省エネを後押ししている。

また、エネルギー効率が他のBRICsと比べて格段に低いロシアにおいても、省エネへの取り組みを本格化させている。2009年秋に省エネを実現するための連邦法が成立し、商品のエネルギー消費効率等級表示の義務化等とあわせて、建造物に対するエネルギー効率基準と監査制度も導入される予定だ。このような動きに対して、東京電力の社内ベンチャー制度を活用して誕生した企業であるイーズは、エネルギー監査業務を通じて省エネ・コンサルティング・ビジネスの機会を獲得することを狙って、モスクワの南約500キロの中規模都市ボロネジに現地法人を設立した。政府による今後の具体的な省エネ推進策に左右される部分も大きいですが、日本で蓄積した省エネ商品開発、コンサルティングのノウハウの発揮が期待される。

### (3) ビジネスチャンスをつかむには

#### ■ PPP事業でも実績を積む新興国企業

これまでみてきたように、ポテンシャルの大きいインフラ、環境ビジネスであるが、特にインフラ整備において日本企業の海外展開を一層進める上では、官民連携

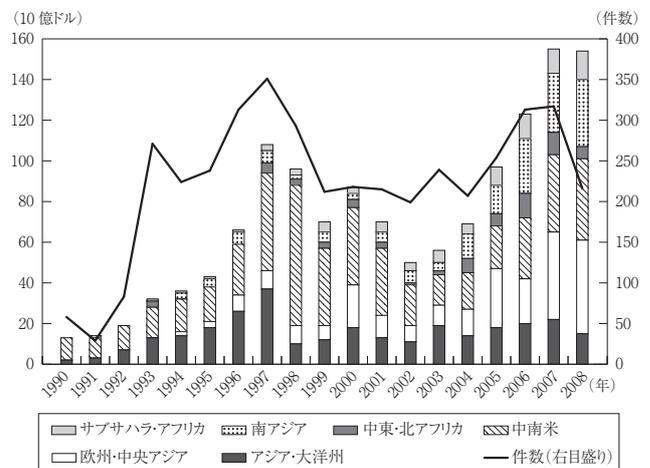
(PPP)事業に参加していくことが不可欠だろう。膨大なニーズがあるインフラ整備のためには公的資金だけでは十分でなく、また運営、維持管理を民間のノウハウを使って効率的に行う観点からも、PPP方式の採用が進んでいる。世界銀行のデータによれば、90年に途上国全体で58件、128億ドルであったPPPは2007年には317件、1,551億ドルと大幅に拡大した(図表III-52)。

その後、世界金融危機の影響により2008年のPPP案件数は216件に落ち込んだが、ブラジル、中国、インド、トルコなどの国における大型電力案件に牽引されて、2009年に入って回復基調にある。

欧米企業は前述の水ビジネスを中心に、PPP事業に長い歴史を持っている。運輸分野ではスペイン企業の活躍が目立つ。Public Works Financing誌が発表した先進国を含む世界の運輸インフラにおけるPPP事業受注ランキング(85-2009年までの5,000万ドルを越える案件の件数ベース)では、上位10社のうち7社までがスペイン企業である。60年代からの国内における高速道路コンセッション事業を通じて力をつけた企業が多く、PPP事業マネジメント(事業設計、資金調達スキーム、開発、エンジニアリング、長期間の事業委託関係、運営リスクの官民分担)のパッケージとしての売込みで競争力を発揮している。新興国での展開が最も進んでいるOHL社の場合、ブラジルにおいて建設・運営中の高速道路延長が3,226kmとシェア首位(25%)となっており、近年ではインド、中国への進出を図っている。

上下水道のPPPについては、2009年の途上国での新規事業のうち、件数ベースで80%が中国(28件)に集中している。規模としては比較的小規模な下水道案件が多いが、28件のうち22件は国内企業のみによる資金で行われている。地元企業がPPPのメインプレーヤーとなる傾向

図表III-52 開発途上国におけるPPP案件の金額、件数推移



【資料】世界銀行Private Participation in Infrastructure Databaseから作成。

はインドでも顕著であり、インド財務省が300のPPP事業をサンプリング調査した結果、外国企業が出資している事業は22件、7%に過ぎず、金額ベースでみると1%のみである（インド財務省）。

膨大なインフラ需要がある新興国では公的資金だけでは投資必要額を満たすことができず、今後もPPPによるインフラ整備事業は拡大していくものと思われるが、新興国市場ではPPPに長い歴史と経験を持つ欧米企業と並んで、新興国企業が当該国内、さらには他国での実績を積んできており、これら企業との厳しい競争が余儀なくされると思われる。

#### ■政治リスクなど乗り越えるべき課題も多い

PPPにおいて注意が必要なのがリスク分担だ。特に運輸インフラの場合、政治的な背景等から需要が楽観的に予測されている場合もある。このため、需要予測を慎重に見極めるとともに、需要が予測を下回るリスクを官民で適切に分担すること、特に相手国政府のコミットメントを十分に確認することが重要となる。収入が現地通貨である事業がほとんどのため、為替変動リスクも大きな問題だ。

また、商習慣の違いは海外事業にはつきものだが、投資額が大きいインフラの場合は特に注意が必要だろう。日本のゼネコン等が受注したドバイ都市交通システム整備事業では度重なる設計変更や追加工事の指示が発注者側からあったが、契約上、施工者は価格等の条件の合意を待たずに工事を行う義務を負うこととなっていた。このため追加工事代金の一部を日本ゼネコンが負担せざるを得ない事態となった。

前述のとおり政策依存度の大きい環境ビジネスや、国家的プロジェクトの場合、政治状況の変化による政策変更にも注視が必要である。細かな制度、規制については目まぐるしく変更される国も多く、日常的な情報収集は欠かせない。

#### ■キーワードは「システム」と「連携」

さまざまな課題の中で、最も大きなものはコストだろう。インフラ、環境とも高い技術を活かしてコアとなる資材、部材の納入を進めていくことは引き続き有効な面はあろうが、そこには新興国企業との激しい価格競争が待ち受けている。

日本企業が、これらの課題を乗り越えてインフラ、環境ビジネスで商機を見出していくにあたってキーワードとなるのは「システム」と「連携」だろう。インフラにしろ、環境にしる個々の課題、ニーズを満たすだけでなく、運営・管理を含めたシステム全体を整備するタイプの案件が新興国を中心に増えてきている。このようなシステム全体を受注することになれば、一時的な部品の納入で

は得られない長期的な収益を得ることも可能になる。

システム全体をカバーするためには、民間同士、さらには官民が連携してそれぞれの事業体が持つ得意分野をパッケージ化することが必要になろう。インフラの整備、運営においては、日本では官民の役割分担がはっきりしており、また、民間も個々の専門分野で切磋琢磨して高い技術を培ってきた傾向がある。これに対して、海外企業は少数の企業が広範な分野をカバーしており、システム全体の整備を求める新興国ニーズとの親和性が高い。このような状況に対応していくためには、官民が連携し、それぞれの事業体の強みを総合的に発揮していくことが必要になるだろう。また、オールジャパンでの取り組みに加えて、実績のある他国企業との連携も重要な方策になっていくと思われる。

官民が連携してシステム全体のニーズに対応していく取り組みは既に行われてきているが、その具体例の一つがインドにおけるスマートコミュニティ構想である。

わが国の有償資金協力によって高速貨物鉄道の整備が進むデリー・ムンバイ産業大動脈（DMIC）構想の一環としてスマートコミュニティ（環境配慮型都市）の開発に協力していくことが、2009年12月の鳩山首相（当時）訪印時に合意された。スマートグリッドを中心とした電力だけでなく、水、リサイクルや都市交通などの面も含めてエネルギーを有効利用する社会システムの構築を目指すもので、日本の環境技術を総動員して開発を推進していくことが期待される。

2010年4月には、公募を経て選定された日本企業による4コンソーシアムと各州政府が事業化調査の実施にかかる覚書を締結した。また、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）もDMIC公社と協力してシステム実証実験を行う予定であり、ジェットロもDMICプロジェクトのサポートエージェンシーとして協力していく。日本の高い環境技術を活かした取り組みとして、また、システム全体を対象としたパッケージ型の対応として、今後の動向が注目される。

●ジェトロのインフラ関連ビジネスへの取り組み

インフラ関連ビジネスには、海外政府が積極的な取り組みをみせているが、日本も官民一体となった取り組みを進めつつある。

ジェトロにおいても、海外ネットワークを活用したインフラ・プラントビジネスの案件発掘・形成段階における海外展開支援を実施しており、過去12年間で合計401件の案件形成調査（経済産業省委託事業）や、セミナーの開催、招聘事業を実施している（最近の主要実績は図のとおり）。2010年6月には、ベトナム最大の国営企業であるベトナム石油ガスグループ（ペトロベトナム）の依頼を受けて、「ベトナム・インフラシステム投資セミナー」を実施し、同時に個別ビジネスマッチングを開催した。このほか、ミッション派遣や各国での調査・情報発信、海外事務所を通じた現地での個別の支援等を実施している（表）。

イベントや展示会情報については、ジェトロウェブサイトの「お知らせ・記者発表」（URL：<http://www.jetro.go.jp/news/>）や「イベント情報」（URL：<http://www.jetro.go.jp/events/>）に随時掲載しておりますので、併せてご覧頂き、各担当部署にお問い合わせください。

図 ジェトロのインフラ・プラント関連の実績（経済産業省委託事業を含む）

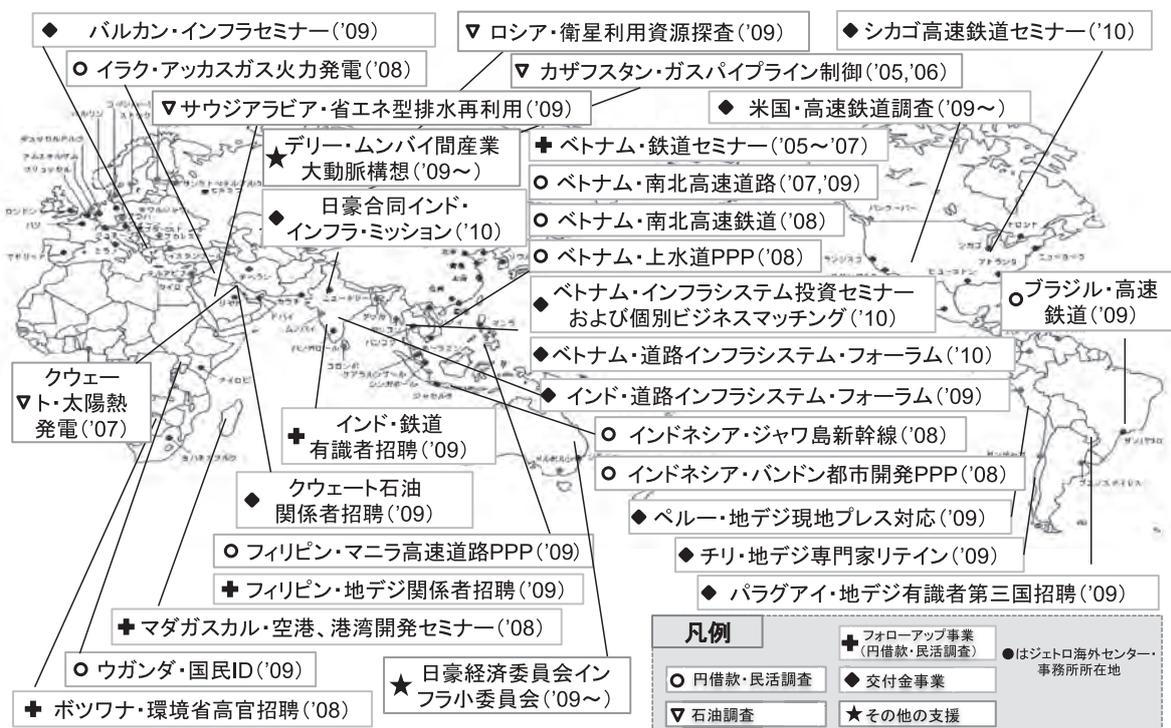


表 ジェトロのインフラ・プラントビジネスの海外展開支援事業の内容

		主な支援事業の内容
I. 人的交流	要人・有識者招聘	事業計画の鍵を握る相手国の政府または公的機関関係者を日本に招聘し、日本の優れた技術を紹介する。
	ミッション派遣	有望市場に関し、相手国政府等との意見交換や、情報収集のため、日本ミッションを派遣する。
	専門家派遣	現地で相手国関係機関との各種調整、制度構築やキャパビル支援、個別プロジェクトについての働きかけを行う。
II. イベント開催	海外セミナー・個別マッチング	日本の優れた技術等に関し、相手国政府等に対して情報提供を行う。また、セミナーには日本（および第三国）の潜在的な投資家の参加も働きかける。さらに、個別ビジネスマッチングを行う。
	国内セミナー・個別マッチング	フロンティア地域や新たなセクター等に関し、相手国関係者およびジェトロ海外職員による講演などを行う。さらに個別ビジネスマッチングを行う。
III. 調査・情報発信	国内	ビジネス動向等の基礎的な調査や、既存のジェトロツールを用いた調査・情報発信を行う（通商弘報、ジェトロ・センサー等）。
	海外	現地駐在員・専門家がビジネス動向や相手国ニーズ等の調査を行う。
IV. 現地サポート	専門家リテイン	専門家を海外事務所にリテインし、相手国政府との調整や情報収集、現地進出日系企業の調整等の各種コーディネーションを行う。
V. 展示	展示会出展	海外の展示会において、日系企業を代表して出展支援・広報展示を行う。（ジェトロブース等）