

# ボリニームゾーン市場を探る

2012年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構

ジェトロは、本書の記載内容に関して生じた直接、間接的若しくは懲罰的損害及び利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされている場合であっても同様とします。

アンケート返送先 FAX: 03-3582-5309

e-mail: ORA@jetro.go.jp

日本貿易振興機構 海外調査部 調査企画課宛

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル:ポリュームゾーン市場を探る

ジェトロでは、新興国のポリュームゾーン市場と地場企業などによるポリュームゾーン市場開拓の現状について、新興市場開拓に関心を持つ方々に進出のきっかけをつくることを目的に調査を実施しています。本報告書をお読みいただいた後、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問1:今回、本報告書で提供させていただきました「ポリュームゾーン市場を探る」について、どのように思われましたでしょうか?(○をひとつ)

4:役に立った 3:まあ役に立った 2:あまり役に立たなかった 1:役に立たなかった

■質問2:①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■質問3:今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

■お客様の会社名等をご記入ください。(任意記入)

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
		部署名
	<input type="checkbox"/> 個人	お名前

※ご提供頂いたお客様の個人情報については、ジェトロ個人情報保護方針(<http://www.jetro.go.jp/privacy/>)に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～

## 目次

1. 市場の現状、地場企業の台頭.....	1
(1) インド市場.....	1
① 都市化の進行で変わる消費行動－価格よりもブランド重視へ.....	1
② 年間 11%の成長、15 年には 42 兆ルピー市場に－拡大続く小売市場.....	5
③ 圧倒的住宅不足に低コスト住宅の大量供給で対応.....	9
④ 高まる消費者のブランド志向が成長を牽引－国内最大のアパレル会社 Madura Fashion & Lifestyle.....	12
⑤ 急拡大する食品・FMCG 市場に積極参入－たばこ大手 ITC の戦略.....	16
⑥ Future グループの小売戦略.....	19
⑦ インドの農村市場を深耕する Mahindra & Mahindra 社.....	22
(2) 南アフリカ市場.....	24
① スパザショップ、有効な販売チャネルとして見直される.....	24
(3) ミャンマー市場.....	27
① つきまとう「劣悪」のイメージ(携帯・冷蔵庫・テレビ)－消費市場における中国企業ブランド(1).....	27
② 低価格志向のオートバイ市場で大人気(乾電池・オートバイ・日用品)－消費市場における中国企業ブランド(2).....	31
(4) バングラデシュ市場.....	35
① 国内に製造業を根付かせたい－初の家電・自動二輪製造企業、ウォルトン.....	35
② 三菱ブランドを国民車に－販売代理店ラングスの取り組み.....	37
2. 新興市場に挑戦する企業.....	39
(1) 新興市場全般.....	39
① GCPL、「3×3」戦略で途上国市場開拓へ.....	39
(2) インド.....	42
① ボリュームゾーン市場を攻める韓国企業.....	42
② 中国企業、地場流通業者と組んで市場を開拓.....	48
③ 農機のマスキオ・ガスパルド、地場大手との提携で本格参入.....	51
④ セメント大手ラファージュ、2 つの戦略でインドを攻める.....	53
(3) 南アフリカ.....	56
① アフリカの美容市場で優位に立つロリアル.....	56
② ダノン流でボリュームゾーンに攻勢.....	60
③ アフリカ・ビール市場におけるハイネケン.....	64
④ 「利益がついてくる広告活動」として低所得者層を開拓－パイロットペン.....	67
(4) トルコ.....	70
① Renault(自動車).....	70

② BSH(電機) .....	76
③ ZARA(ファッション・服飾雑貨小売・流通・製造).....	81
④ OMV(エネルギー) .....	87
⑤ ING(金融) .....	95
3. 新興市場開拓戦略 .....	98
(1) 韓国の新興市場開拓に向けての4つの戦略 .....	98
(2) フランスの新興市場に対する貿易・投資促進策.....	101
(3) イタリア農業機械産業が新興市場開拓に力点 .....	106
(4) 中国のアフリカ市場開拓戦略.....	110

# 1. 市場の現状、地場企業の台頭

## (1) インド市場

### ① 都市化の進行で変わる消費行動－価格よりもブランド重視へ

都市部の人口は全体の3割強で、中国や南アフリカ共和国などほかの新興国に比べて低いが、ここ10年、その割合は年々高まっている。都市化の進行で消費行動に、価格よりもブランドを重視するといった変化がみられる。

#### 都市部の人口増加率は農村部の3倍弱

2011年国勢調査(暫定版、11年3月31日発表)によると、都市人口は全体の31.2%の3億7,710万人、農村人口は68.8%の8億3,309万人と推定されている。01～11年にかけての人口増加率は都市部32.3%、農村部12.3%となっており、都市化が進んでいる。国連は、都市人口比率が50年には54.2%に上昇すると予測している。

28州と7つの連邦直轄領の中に、都市は7,935あり、4,041の法定都市と3,894の国勢調査都市に分類されている。法定都市とは、自治体としての機能を備えた都市。国勢調査都市とは、過去の国勢調査で、労働に従事する男性の75%以上が農業以外で、人口密度が1平方キロ当たり400人以上、かつ人口5,000人以上の地域を指す。

また、都市部は、都市と近隣地域からなる。近隣地域とは、法令都市に隣接した地域で、道路、電力、教育機関、郵便局などの都市の特徴的なインフラ・機能を持つ。例えば、大学キャンパスのある地域や港湾地域などだ。農村部は、都市部以外の地域を指す。

インド国家応用経済研究委員会(NCAER)とインドの調査会社フューチャー・キャピタル・リサーチの共同調査<sup>1</sup>は、注目すべき20都市を選定し、8大メガシティ、7大新興成長都市と5大潜在成長都市に分類している。

8大メガシティは、ムンバイ、デリー、コルカタ、バンガロール、チェンナイ、ハイデラバード、アフマダーバード、プネー。人口と市場規模で圧倒的なスケールを持つ。7大新興成長都市は、カンプール、スーラト、ジャイプール、ナグプール、ボパール、ロクナウ、コインバトール。人口集中に加え、世帯支出が高い。5大潜在成長都市はファリダバード、アミリトサル、ルードヒアナ、チャンディガール、ジャランドハール。人口規模としては比較的小さいものの、世帯支出が大きい。

これら20都市は、今後の消費を牽引する都市として期待されている。NCAERの調査(09年)によると、20都市の人口合計は全人口の10%だが、可処分所得は全体の31%、消費支出

<sup>1</sup> NCAER・Future Capital Research 'The Next Urban Frontier: Twenty Cities to Watch'

は21%に達する。16年には20都市の世帯の半分が中間層になると見込まれている。

7大新興成長都市では所得の向上が著しく、富裕層が9万世帯、中間層が120万世帯と推測されている。7大新興成長都市の1つスーラトはメガシティー並みの人口を抱え、人口の64%が30歳以下の若年層だ。スーラトの中間層は04～08年にかけて倍以上に増加し、その消費者市場は既に8大メガシティーのアフマダーバードやプネーよりも大きい。中でも、衣料品の消費は多く、8大メガシティーのムンバイ、デリー、コルカタの消費に続く規模になっている<sup>2</sup>。

なお、11年国勢調査では、宗教別人口を発表している。全人口の81%に当たる8億人2,757万人がヒन्दウー教徒で、2位のイスラム教徒は13%に当たる1億3,818万人。

宗教が消費活動に与える影響は大きい。多くのヒन्दウー教徒は宗教上の理由からベジタリアンだ。牛の食肉処理はケララ州とウェストベンガル州を除いて禁止されており、北部・西部・南部インドの多くの家庭では、ノンベジタリアン食を自宅では調理しない。

肉や魚介類の消費が限定されてしまう要因は、宗教だけではなく、輸送機関が発達していないこと、冷蔵設備が不十分なことも大きくかかわっている。近年、生活様式の欧米化の影響で、若者を中心に伝統的な宗教上の習慣に固執しない傾向がみられ、鶏肉を中心にノンベジタリアンの料理が今まで以上に受け入れられている。

### **都市部では必需品支出の割合が低下**

統計・計画実施省によると、09/10年度(09年4月～10年3月)の都市部の世帯1人当たりの平均月額消費支出は1,985ルピー(1ルピー＝約1.67円)、農村部ではその約半分の1,054ルピーだ。それぞれの消費支出の内訳(構成比)をみると、食料品は、都市部では44.4%(881ルピー)なのに対し、農村部では57.0%(600ルピー)と、都市部の世帯では食料品への支出割合が小さい。また、教育、家賃、娯楽、耐久消費財などの割合が都市部で大きい。これは、経済発展の中で所得の向上とともに、必需品支出への割合が小さくなり、選択的支出の割合が大きくなることを示している。

農村部の消費支出額は都市部に比べ低いが、州によりその消費額は大きく異なる。例えば、ケララ州の農村部の世帯1人当たりの月額消費支出は1,835ルピーで、ビハール州の都市部1,283ルピーよりも多い。消費と識字率の関係をみると、インド全体の識字率が74%なのに対して、消費支出額が高いケララ州は94%と最も高い。また、消費支出が最も低いビハール州は、64%と識字率も最も低い<sup>3</sup>。

### **値下げだけでは売れなくなる**

都市化が進むにつれて消費者に意識の変化が出てきている。これまでインドの消費者は価

<sup>2</sup> IMAGES F&R Research 'India Retail Report 2009', Dr. Rajesh Shukla 著(NCAER),(09年1月1日)

<sup>3</sup> [インド統計局 'Census 2011 - Provisional Population Totals'](#)

格に敏感で、価格が安ければ買うという消費行動が一般的といわれた。しかし、値下げしただけでは、消費者はモノを買ってくれなくなったという。割引や商品券などの値引きだけでは採算がとれなくなったため、商品の組み合わせによるマーケティングに切り替えたところ、ビジネスが上向きとなったという事例(小売業)もある。百貨店チェーンの Shoppers Stop は、顧客の反応を見るため、新コレクションの内覧会の開催や、主要顧客に直接質問するフォーカスグループ・インタビューなどを行っている。インドサムスンは、液晶テレビとホームシアターを組み合わせたセット販売による販促を導入している。

消費者は商品が価格に見合った品質のものかどうかを、購入の重要な判断材料にしており、ブランド商品を選択するようになっている。インド国際経済関係研究所(ICRIER)の調査<sup>4</sup>(09/10年実施)によると、ブランド品を選ぶという回答者が多かった商品は、栄養補助食品、耐久消費財、日用品、時計で、99%以上の人々がこれらの商品についてはブランド品を選ぶという。一方で、衣類と加工食品は、それぞれ41%、52%と、ブランド品を選ぶ割合は、前述の商品よりも低くなっている。

ブランド商品の購入には、品質・サービスに関する認識や店舗での取扱い状況などが影響を与えている。栄養補助食品の場合、近代的な組織型小売店か伝統的な個人経営型の非組織型小売店かを問わず、扱われる商品は名の通ったブランドであることが多い。そのような栄養補助食品は、健康安全審査に合格し、政府の規制を満たすことを約束しており、顧客から信頼されている。一方、耐久消費財は、高品質とアフターサービスが充実していると認識されていることが多い。

### **企業もブランド構築に注力**

消費者のブランド意識が高まる中、企業にとってはブランド力の構築がますます重要になっている。人気スナック食品「Kurkure」は、米国ペプシコの子会社 Frito Lay India が1999年に発売した。2010年には「信頼できるブランドランキング100(The Economic Times)」に初めて登場<sup>5</sup>、海外展開も計画されるほどのブランドになった。同社ウェブサイトによると、Kurkure は朗らかさと楽しさを象徴した、歯ごたえのある新世代のおやつをコンセプトとし、差別化のポイントを「米油の利用、少ない脂肪分、化学調味料不使用(健康)」「法規制に基づく製造・流通・販売」「すべての材料は家庭で利用されているもの(安全性)」としている。

また、同社はインドの文化や精神を大切にしており、インド人の心をつかむような新しい味を大事にし、商品を絶えず改良しているという。ブランド要素についてみると、商品コンセプトを、顧客に分かりやすく伝えられるような商品名やブランドキャラクターを用いている。「Kurkure」はヒンディー語で「カリカリ、サクサクした」「歯ごたえのある」などの意味がある。ブランドキャラクターには、陽気なイメージの女優を起用している。さまざまな有名人が登場してシリーズ

<sup>4</sup> ICRIER 'Policy Series No5' (11年8月)

<sup>5</sup> The Economic Times '100 most trusted brands' (10年8月31日)



化されているテレビ CM は好評で、キャッチフレーズもあか抜けしていて面白い、と評価されている。キャンペーンも行われており、ボリウッド(インド・ムンバイの映画産業)スターの生活の 1 シーンを体験できるなどの賞品付きプロモーションや、国鉄車両の表面に広告をラッピングした移動型広告列車「Kurkure Express」も仕立てた。同スナック食品は、インターネットカフェや公衆電話ブースといった場所にも販路を開拓している。

## ② 年間 11%の成長、15 年には 42 兆ルピー市場に一拡大続く小売市場

インド・ブランド・エクイティ・ファンド(IBEf)の小売りレポート(2011 年 12 月)によると、小売業の国内市場規模は 28 兆 50 億ルピー(1 ルピー=約 1.6 円)で、GDP の 20%に相当する。また、小売業による雇用は、全雇用の 8%を占めると試算されている。組織的小売業の販売額は 1 兆 4,500 億ルピーで、小売市場全体の約 4~5%とまだ低い。拡大を続ける小売市場のトレンドと成長のドライバーをみる。

### 市場の大半を占めるのは非組織型小売店

IBEf によると、国内小売業は 11~15 年の間は年平均 11%の成長を示し、15 年までに 42 兆ルピーに拡大する。また、組織的小売業は、次の 10 年間以内に(21 年までに)約 1,300 億ルピーの規模に成長するという。

小売市場の大半を占める非組織型小売店は、国内全域におよそ 800 万店以上存在すると推測されている。一方、組織型小売業は、ハイパーマーケット、スーパーマーケット、モール、専門店などさまざまな業態をとり、70~80 都市に進出している。13 年には、少なくとも 600 の都市への進出が見込まれている。組織型小売業の店舗数は、01~06 年の間に 3,349 から 3 万 693 に増えた。なお、モール数は、「India Retail Report 2009」によると、国内に 138 あるという。

### 便利さ・ブランド品志向強まる

小売業の消費動向を占う今後のトレンドとして、以下の 4 点が指摘できる。

第 1 は便利さというニーズの高まり。より多くの女性が社会に出て働き始めており、可処分所得の上昇だけではなく時間的制約が強まったことで、1 カ所で買い物を済ませたいというニーズがある。この結果、幅広い種類の製品を 1 軒の店で購入できるハイパーマーケットの需要が伸びている。

第 2 はブランド品に対する需要の高まり。人口の大半は今でもノンブランド品を購入している。しかし、家庭用殺虫剤、衣類、パーソナルケア用品、さらには香といった、日用品の分野でもブランド製品への需要が高まっている。ブランドを構築しつつも価格は低く抑えるという、日用品企業や小売業者の挑戦が続いている。

第 3 はオンライン小売業の成長。家庭でのインターネット接続の増加に伴い、小売りを意味する「リテール」にかけた「Eテール」の需要が急増している。この事実と、代金引き換えサービスなどの革新的なビジネスモデルによって、クレジットカード情報をオンラインに提供することにちゅうちょする人々に対しても、オンライン小売業は広がっている。商業不動産の価格が上昇し続ける中で、オンライン小売業は今後も成長を続けると予測される。

第 4 が都市部から地方都市、農村部への市場の拡大。大都市や街が近代的な形態の小売業者で飽和しつつある中で、地方市場の魅力が増している。組織的小売業者はインド地方部

への供給を開始せざるを得なくなっている。

### **マクロ経済の成長や可処分所得の増加が後押し**

小売業の成長ドライバーは、マクロ経済の成長、人口と可処分所得の増加、商業・小売り不動産の急速な成長などの需要要因だ。ニューデリーのコンサルティング会社、ICRA マネジメント・コンサルティングサービスは、以下のような成長ドライブ要因を挙げている。

(1) GDP の成長: 01～10 年の間に GDP は年間 7～8%の割合で成長した。11 年から 20 年にかけての GDP 成長率は年間 8～9%の見込み。

(2) 人口の増加: 人口は、01～10 年の 10 年間で 17.6%増加した。次の 10 年間の年間増加率はさらに高くなると予測される。

(3) 1 人当たりの所得の増加: 国民 1 人当たりの所得は年間 14%の割合で伸びており、11 年から 20 年にかけては年間 15%の成長率になる見込み。

(4) ライフスタイルの変化: 比較的若い年齢層が増加し、高品質の製品に支出する傾向がみられるようになった。消費主導経済が加速する。

(5) 規制緩和: 小売りセクターを海外直接投資 (FDI) に開放することで、新規参入が起こる。

### **小売市場の 62%は食品分野**

食品は小売業の 62%を占め、小売業で最大のセグメントだ。10 年の食品と食品雑貨の市場規模は約 7 兆 500 億ルピー (推定)。主な組織的小売業には Future グループの Food Bazaar、Reliance Fresh、Spencer's、一定地域を牽引する Nilgiri's など。Nilgiri's は南インドのリーディングカンパニーだ。

ファッションは小売業の約 10%を占め、2 番目に大きいセグメントだ。11 年の市場規模は 3 兆 1,500 億ルピーで、20 年までには 9 兆 9,000 億ルピーに拡大する可能性があるという。また、ファッションの売上高の 90%超が百貨店で、75%超がハイパーマーケットで販売されていると推計される。現在は男性向けファッションが大きな割合を占める (53%) が、女性向けの成長がより急速で、年平均成長率は 12%となっている。

ファッションは非常に細分化されており、国内企業と多国籍企業のいずれもが広範な趣向、スタイル、価格帯で商品を提供している。組織的市場には Pantaloons、Raymond、Shoppers Stop、FabIndia などの地場小売業者と、リーバイス、ベネトン、マークス・アンド・スペンサーなどの国際ブランド業者が含まれている。

世界で最も大きな映画産業とスポーツのクリケットファンを抱えるインドでは、レジャーと娯楽は小売業で第 3 位の市場規模を持つ。このセグメントには映画館やシネマコンプレックス (シ

ネコン)、スポーツ競技場、エンターテインメント拠点が含まれる。大都市と 2 級都市エリアの双方でのシネコンの増加、インドプレミアリーグの人気上昇、コモンウェルスゲームズや F1 カーレースなどの国際スポーツイベントの一般化、さらにはコンサート、シアターイベントなどが増加し、レジャー・娯楽セグメントは急速に成長している。

ファッションアクセサリーの主なものは宝飾品と靴、腕時計やハンドバッグなどだ。宝飾品小売市場は 09 年から 10 年にかけて 8,000 億ルピーと試算され、その大部分は金の小売業者による。靴の小売市場はほとんど組織化されていないが、このセグメント内には地場企業と多国籍企業がいずれも参入している。このセグメントの主な企業には、宝飾品の Gitanjali、腕時計の Titan、靴の Liberty、Bata、ハンドバッグの Hidesign がある。

### **耐久消費財分野に組織的小売業者が進出**

耐久消費財では、組織的小売業者が大きな伸びをみせている。これは、ファッションとライフスタイルの業者がこのセグメントに進出しているためだ。一例を挙げると Future Group の「EZone」、Reliance Retail の「Reliance Digital」、Tata の「Croma」など。かつてこのセグメントは、ムンバイの Vijay Sales、Sony Mony、バンガロールの Vivek's などの地場小売業者が目立っていた。

一部の消費者向け電化製品製造業者には、自身の小売店を開き、消費者に「試してもらう」ことを打ち出している企業もある。このセグメントのほかの参入者には、ソニーの「Sony World」やフィリップスの「Philips Arena」、また Bang & Olufsen(ステレオ、スピーカー)などのニッチな電化製品店が挙げられる。

健康、美容、医薬品は、伝統的に小さな近隣型商店が製品を販売している。このセグメントでは、Apollo Pharmacies、Medicine Shoppe、南部の RPG's Health & Glow などの一部の企業を除いて、多くはモダンな単一店舗を開発するのに手間取っている。レブロン、ロレアルなどの国際ブランド品は、Shoppers' Stop や Lifestyle などの大規模百貨店内にショップを構えている。大都市部で収入に余裕がある人々向けに M・A・C Cosmetics、シャネル、クリニークなどの高級ブランドも展開している。

家具小売市場は、国内の小売市場の約 3%を構成している。10 年の家具産業は 6,650 億ルピーと見積もられ、その内訳は 75%が家具、25%が家具雑貨。この産業の組織化率は約 10%にすぎず、推定年平均成長率は 20~25%。過去 10 年の間に近代的な小売り形式が現れ、Home Town、Good Earth、Nilkamal の「@home」といった独立家具・家具雑貨店が登場した。Ebony Gautier ストアをはじめとする国際企業もこのセクターに参入しているが、一般には高級セグメントに分類されている。

## 成長可能性大きいテレコム市場

テレコミュニケーションは、小売業の約 2%を占めている。インドは、携帯電話の契約件数が世界でも最大というテレコミュニケーション市場を持ち、その成長の可能性は非常に大きい。

本・音楽は最初に組織的小売り体制が整ったところで、Higginbothams(バンガロール、チェンナイ)や Strand Book Stall(ムンバイからバンガロール)、OM や Teksons(デリー)といった地場企業から、Crossword などの多国籍企業のチェーン店が参入している。今日では、Oxford Bookstore、Landmark などの企業がこの市場に新しく参入している。しかし、電子書籍、mp3、オンライン小売業などの隆盛がこのセグメントの実店舗に対する脅威になっており、高価な賃貸料に苦しんでいる店も多い。

### ③ 圧倒的住宅不足に低コスト住宅の大量供給で対応

第 11 次 5 カ年計画 (2007～12 年度) では、住宅不足が 2,653 万戸に上ると推定されている。08 年の全国標本調査によると、住宅の供給は新築件数が 270 万戸と、圧倒的に足りない状況だ。このため、政府や民間の住宅会社は、都市部の低所得層や中間層向けに手ごろな価格で大量に供給できる住宅の建設に注力し始めている。

#### 都市部で増える集合住宅

08 年の全国標本調査によると、インドの住戸形態は、戸建てが全世帯の 74.9% を占め、集合住宅は 9.7%。都市部や消費支出額が高い層は、集合住宅に住む世帯が多い傾向にある。集合住宅に住む世帯の割合は都市部で 24.4%、農村部で 3.6% となっている。また、都市部は農村部に比べて借家の割合が高く、都市部で 30%、農村部は 3% だ。平均月額賃料は、都市部 1,149 ルピー (1 ルピー＝約 1.5 円)、農村部 560 ルピー。

最も普及している家屋は、パッカー家屋 (pucca) といい、壁や屋根がセメント、コンクリート、レンガ、石材、木材などのパッカー素材で作られる。都市部では 92%、農村部では 55% の世帯がパッカー家屋に住む。ほかには、壁や屋根が竹、泥、草、わらぶきなどのパッカー以外の素材で作られるタイプのカッチャ家屋 (katcha) と、壁か屋根のいずれかがパッカー素材でないセミ・パッカー家屋がある。消費支出額が高い層はパッカー家屋が多く、低い層はセミ・パッカー家屋やカッチャ家屋が多い。

#### 政府も住宅対策に本腰

政府は、雇用創出をもたらす景気対策の観点から住宅政策に取り組んでいる。住宅は州政府の管轄だが、中央政府は 5 カ年計画に基づき、州政府の計画策定・実行の支援や財政面での支援を行っている。第 11 次 5 カ年計画では、州政府と中央政府予算 14 兆 8,814 億 7,480 万ルピーのうち、住宅分野に 2 兆 6,007 億 4,800 万ルピーが割り当てられている。

政府の取り組みには、飲料水・トイレなど衛生環境が不十分なスラム対策がある。行政改革・公共苦情局によると、スラムの人口は、01 年には約 6,182 万人、11 年には約 9,306 万人と推定されている。また、住宅・都市貧困緩和省によると、ホームレス人口は入手できる 01 年のデータでは、194 万人と推定されている。大都市ムンバイでは、人口 1,400 万人のうち、定住居を持っているのは 35% の 490 万人で、残り 65% の 910 万人は個人所有や公共の土地、または橋の下や歩道などの場所を住居にしているという。ムンバイにあるダーラービー地区は世界最大のスラムで、約 10 万の小屋に 60 万人以上が暮らしているという。

政府は、このようなスラムの居住者を含む貧困者に対して、さまざまな社会住宅スキームをこれまでに実施している。住宅・都市貧困緩和省は、05 年度 (05 年 4 月～06 年 3 月) から都市の大規模な社会住宅を含む都市インフラ・サービス開発スキーム (JNNURM) に着手している

(実施期間は 7 年間)。このスキームには、インフラ開発を目的としたスキームと都市の貧困者に向けた住宅関連のスキームがあり、住宅関連のスキームには、BSUP (Basic Services to the Urban Poor) と IHSDP (Integrated Housing & Slum Development Programme) がある。BSUP は、シェルターや基本的なサービスなどを提供するスキームで、住宅用地不足や住宅価格の上昇などの理由で選ばれた大都市を中心とする 63 都市を対象にしている。受益者はスラム居住者、都市貧困層などだ。一方、IHSDP は、都市部のスラム居住者に十分なシェルターと基本的なインフラ設備を提供するスキームで、BSUP に含まれない都市や町を対象としている。

政府は、09 年にスラム居住者や都市貧困者を対象とした新しいスキーム RAY (Rajiv Awas Yojana for a Slum-free India) の取り組みを発表し、11 年 6 月にフェーズ 1 が承認された。RAY は、スラム再開発と住宅の創出を通じて、彼らに住宅に関する権利を与えることを目的としている。フェーズ 2 はフェーズ 1 終了後から第 12 次 5 ヵ年計画 (13~17 年度) の終了時までとなっている。

対象は、250 の都市の約 10 万人以上になる見込みだ。政府は、09 年度にはその計画の準備として 20 州に対して 6 億ルピーを、10 年度には 127 億ルピーを RAY に拠出している。なお、RAY 実施後は、BSUP や IHSDP スキームでの新たなプロジェクトは行われない。

### **手ごろな価格の住宅供給に全力**

都市貧困者の雇用創出と住宅開発を通じた経済活性化の一環として、09 年 4 月 1 日に「アフォーダブル住宅に関する協業ガイドライン」が施行された。BSUP や IHSDP の実施を通じて、都市での手ごろな価格帯の住宅の必要性などが明らかになり、このガイドラインでは、民間組織や地方団体などが政府機関とさまざまなかたちで連携して、手ごろな価格の住宅 100 万戸の供給を目標としている。主に BSUP の対象都市に対して適用される。政府はこの政策に 500 億ルピーの予算を設け、対象となる都市に 5 億~10 億ルピーの予算を割り当てる方針だ。ガイドラインによると、アフォーダブル住宅とは、主に若年者などを対象にした手ごろな価格の住宅で、政府の補助金とローンにより、購入者は少ない初期費用で購入することができる。このアフォーダブル住宅スキームの開発支援を受けるには、開発プロジェクトは、次の 2 つの基準を満たさなければならない。第 1 は、住居面積は最大で約 111 平方メートル。第 2 は、販売価格について州政府および中央政府と協議し、1 平方メートル当たりの床面積価格の上限額を定めること。

### **大手業者も低・中所得者向け住宅に視線**

政府がアフォーダブル政策を掲げる中で、住宅市場は都市部を中心に低コスト・大量生産へと変わりつつある。モニターグループの調査によると、従来、高所得層をターゲットとしてきた

住宅開発業者は、不況を機に下位の所得層に視線を向け始めたという。07 年ごろから低所得層向け住宅の供給に本格的に取り組む企業が、ムンバイ、アフマダーバードを中心に急速に増加している。小規模業者だけでなく、有力な開発業者らも参入している。特に、後者の大手企業らは低所得層向けの住宅市場を、大規模開発の機会として狙っているという。

低所得層や中間所得層向け住宅には以下のような特徴がある。

■間取りと価格帯

(1)低所得層向け住宅の場合、1RK(R: ルーム、K: キッチン)や 1BHK(B: ベッドルーム、H: ホール、K)タイプの間取りの需要が高い。価格帯はおよそ 30 万～90 万ルピー

(2)中間所得層向け住宅の価格帯は、およそ 90 万～500 万ルピー

■先進的取り組み

(1)革新的技術や規模拡大を目的とした建設技術などのテスト

(2)小スペースの快適性を追求した新たな建築デザインの開発

(3)ソーラー街灯など環境負荷の削減など

### **拡大する住宅ローン市場**

金利の低下、返済の柔軟化、住居施設の増加により、住宅ローン市場は拡大している。ユーロモニターによると、住宅ローンは 09 年に約 2 兆 6,324 億ルピー、10 年には 3 兆 1,586 億ルピーと増加している。住宅ローンを抱える世帯は、1998 年の 3.8%から 2006 年には 5.2%になり、さらに 15 年には 6.6%と予測されている。消費者が住宅に支出する割合も増えており、95～07 年の間に、1 人当たりの消費支出に占める住宅支出の割合は 2.5 倍になったという。

住宅金融には、銀行、住宅金融会社、政府系機関などがある。例えば、住宅金融会社の大手の HDFC は、中間所得層をターゲットにしている。一方で、政府系機関の HUDCO は、個人向け融資の対象をあらゆる所得層としている。



#### ④ 高まる消費者のブランド志向が成長を牽引－国内最大のアパレル会社 Madura Fashion & Lifestyle

アパレル市場の2011年度(10年4月～11年3月)の国内売上高は、1兆2,190億ルピー(1ルピー＝約1.5円)、30%増の高い伸びをみせている。巨大な国内アパレル市場の最大手の1つが Madura Fashion & Lifestyle(MFNL)だ。同社は、多様な消費者セグメントに対応する多数のブランドを展開し、「Louis Philippe」「Van Heusen」「Allen Solly」の各ブランドで高級品市場をリードしている。同時に中価格帯アパレル市場にも参入している。

##### 多様なブランドを展開

MFNLは、1988年に Madura Coats が設立し、99年に Aditya Birla Nuvo(ABNL)に買収された。2000年から ABNL の100%子会社となり、国内最大の高級ブランドアパレル企業になっている。なお、ABNLは Aditya Birla グループの傘下企業で、電気通信、ファッションおよびライフスタイル、IT、製造、金融サービスなどのセクターで事業を展開している売上高1,879億2,000万ルピーのコングロマリットだ。

MFNLは、多様な消費者セグメントに対応する多数のブランドを展開している。「Louis Philippe」「Van Heusen」「Allen Solly」の各ブランドは、高級市場向けだ。また、国際ブランド「Esprit」と販売・流通契約を結んでいる。中価格帯市場向けの「Peter England」は、国内最大の紳士服ブランドだ。

同社は、紳士用シャツ企業としてスタートして大きく成長し、婦人や子ども向けの商品にも参入した。同社の事業のうち30%は、依然としてシャツだ。MFNLは、国内衣料品市場(1兆4,094億ルピー)で4%のシェアを占めている。10年の売上高は1,409億4,000万ルピーで、今後5年間で2,349億ルピー超にまで成長すると見込んでいる。

MFNLはまた、デザイン面でも市場をリードしている。社内にデザイナーチームがあり、半年ごとに1,000のデザインを作り出している。デザイン商品は特許化できないため、同社はブランドの一部について、製造プロセスの特許化を進めている。

##### 製造部門はバンガロールに

MFNLの製造部門 Madura Garments はバンガロールにあり、11年度の生産量は、合計1,295万7,000着で、事業収入は187億9,200万ルピーを超えた。ブランド衣料品の売り上げも28%増加した。生産量は、10年度の3,300万着から、11年度には1,295億7,000万着に増えた。11年度の小売販売額は50%増加した。既存の小売りチェーンにブランド専門店を250カ所追加した。

Maduraは12年度第2四半期(11年7～9月)中に680万着を売り上げ、ブランド衣料品の販売量28%増を達成した。また、収益は前年同期比で24%増えた。12年度上半期の総収益の

内訳は、小売店 40%、百貨店 42%、輸出やクリアランスセールなどの他チャネルは 18%だった。

### **高品質、職人芸を提供する高級ブランド**

MFNL は、多様なセグメントに対応した数々のブランドを展開している。同社は、インド人男性のニーズに合った衣料品を提供するブランドとして自社を位置付けている。MFNL の主力ブランドは、「Louis Philippe」「Van Heusen」「Allen Solly」「Peter England」「People」などだ。

#### ●「Louis Philippe」

Madura Garments の高級ブランドで、1989 年に立ち上げた。スタイルに敏感で、独占性、高品質、優れた職人芸を求める今日の男性をターゲットとしている。国際的なファッションやトレンドを国内に持ち込んだ初めてのブランドの 1 つだ。価格は高く、シャツは 1,200 ルピーから。シャツのほかズボン、スーツ、ジーンズ、ブレザーなどがある。

「Louis Philippe」は、さらに、「LP」と「Luxure」の 2 つのサブブランドを展開している。「LP」は 07 年 11 月に立ち上げ、若い成功者を標的としている。「Luxure」は超高級路線で玄人や一流の専門家を標的としており、憧れのブランドとして位置付けられ、成功、独占性、達成感という印象が伴う。

「Louis Philippe」は 10 年 4 月、靴市場に進出し、40 以上のデザインを提供している。これらの靴は、品質、職人芸、独自性が売りだ。

#### ●「Van Heusen」

1990 年に立ち上げ。インドだけでなく、東南アジアでも販売しており、洗練された教育を受けた専門家を対象にしている。市場での「普通の正装」の定義を変えてしまったといわれ、カジュアルと正装の適切な配合を売りにしており、今では最も好まれているブランドの 1 つになっている。

「Van Heusen」は、「Van Heusen Women」「V. Dot」「Van Heusen Sport」の 3 つのサブブランドを展開している。「Van Heusen Women」は働く女性向けに、ドレス、ブラウス、スカート、スーツ、ブレザー、シャツ、ズボン、デニム、冬服、ジャケット、チュニック、アクセサリを提供している。可処分所得の高い若い消費者向けにパーティウエアやクラブウエアを提供しているのが「V.Dot」だ。シャツ、ズボン、ジーンズ、スーツ、ブレザー、ジャケット、Tシャツ、冬服、アクセサリをそろえている。一方、「Van Heusen Sport」は、柔らかい新繊維や国際的にファッションナブルなデザインを採用することで、新たにスポーツルックの創造を目指している。

## 中価格帯の紳士服も生産

### ●「Peter England」

国内最大の紳士服ブランド。1997年に立ち上げ。キャリアの初期段階にある消費者を標的として、コストパフォーマンスの高い、安価な日用着を提供している。また、フォーマルシャツとズボン、シャープなスーツとブレザー、アクセサリーで準高級な正装を提供する「Peter England Elite」というサブブランドも展開している。標的は、中級から高級の消費者だ。Chennai Super Kingsの公式アパレルスポンサーでもあり、これに関連する「PE-CSK」という製品ラインも立ち上げている。

最近ではクラブウエアセグメントにも参入し、安価なクラブウエアを提供する「Peter England Party」というブランドを展開している。

## 製品によって主力の販売地域を分ける

Madura Garmentsの製品は、全国950のブランド専門店を通じて販売されており、これが事業収入の45%を占める。これらの製品は、Lifestyle、Shopper's Stop、Centralなどの主要な百貨店にも置かれている。

Madura Garmentsは、製品に合わせた流通ポリシーを採用している。「Louis Philippe」「Van Heusen」「Allen Solly」の高級品の大半は、首都圏およびTier-1都市圏<sup>6</sup>で展開している。一方で、中価格帯の「Peter England」は主に、Tier-1都市圏から離れたTier-2およびTier-3都市圏で広告・流通している。

Madura Garmentsは、ブランド専門店とは別に、2つのマルチブランド小売店「Planet Wear」と「The Collective」を立ち上げている。

## 中小都市への販路拡大が課題

MFNLは、アパレル市場でブランドイメージを確立してきた。既製品のブランドアパレル市場は、ここ10年間、順調に成長を続けている。その原因は主に、顧客の嗜好(しこう)の変化と可処分所得の高さにある。それまで安物のシャツしか着ていなかった消費者が、ブランド志向を持つようになり始めたためだ。しかし、ブランド品の市場普及率は、大都市でもまだ非常に低い。中間層が拡大しているムンバイでさえも、普及率は10%にすぎない。

同社はこれからの成長戦略として、Tier-2、Tier-3都市圏でのプレゼンス拡大を計画している。同社は国内の都市に参入する前に、市場導入前調査を実施している。しかし、Tier-4、

---

<sup>6</sup> 都市は以下のとおり分類している。

●Tier-1: 人口400万人以上の8大都市。

ムンバイ、デリー、コルカタ、バンガロール、チェンナイ、ハイデラバード、アーメダバード、ブネー。

●Tier-2: 人口100万人以上～400万人未満の都市。  
カンパール、スーラト、ジャイプルなど33都市。

●Tier-3、4: 人口100万人未満の都市。

Tier-5 都市圏にはブランド市場が確立されていないため、参入する計画はない。課題は、消費者が買い物をするアクセスの改善だ。より多くの小売店を確保することが求められているが、限られた小売スペースや、店舗増加には高い賃料という問題が伴う。同社は現在、専門店や Shopper Stop、Central などの百貨店を通じてブランドを販売している。流通範囲を拡大するために、今後数年のうちに、電子商品取引(e コマース)事業にも着手する計画だ。

MFNL が直面しているもう1つの問題が模倣品だ。これに対応するため、模倣対策プログラムを導入している。同社は、模倣品を発見したら即座に確固とした行動をとる方針だ。

## ⑤ 急拡大する食品・FMCG 市場に積極参入ーたばこ大手 ITC の戦略

国内たばこ市場のトップ企業 ITC(本社:西ベンガル州コルカタ)は、食品、日用品・雑貨(FMCG)、ホテル、農村流通など、事業の多角化を推進している。今後 7~8 年かけて、たばこ以外の FMCG 分野に、800 億ルピー(1 ルピー=約 1.54 円)を投資し、ネスレやユニリーバなどの欧州企業との競争に備える。急速に拡大しているインドの食品、FMCG 市場での ITC の戦略について紹介する。

### 新規ビジネス参入でグループ内にバリューチェーンを構築

ITC は 1910 年 8 月 24 日に Imperial Tobacco Company of India として法人化され、74 年に社名を ITC に変更した。1925 年までは、巻きたばこと葉タバコの事業だけを行っていたが、その後、事業を紙(同年)、ホテル(75 年)、農業(90 年)、FMCG(2000 年)などさまざまな分野に広げてきた。新規ビジネスに参入することは、ITC グループの関連事業に相乗的なバリューチェーンを構築する方法でもあり、上流方向と下流方向の統合が図られた。

現在 ITC は、国内に 2 万 4,000 人を超える従業員を抱え、たばこ、ホテル、板紙および特殊用紙、パッケージ、農業ビジネス、加工食品・菓子類、情報技術、ブランド衣料、パーソナルケア、文房具、安全マッチやほかの FMCG 製品など、さまざまな分野で存在感を示している。

ITC の主要事業分野の状況は次のとおり。

●たばこ:ITC は国内最大のたばこメーカーで、11 年度(10 年 4 月~11 年 3 月)の市場シェアは、規模ベースで約 75%、金額ベースで約 83%。たばこ分野の第 1 の競合メーカーは Godfrey Phillips で、同社のシェアは金額ベースで約 15%。

●紙と板紙:板紙では、国内 2 番目のメーカーで、60 万トンの生産能力を持ち、11 年度の市場シェア(金額ベース)は約 26%。最大メーカー Ballarpur Industries の金額ベースのシェアは 28%と、わずかな差しかない。

●ホテル:90 カ所のホテルに約 7,000 室(所有およびライセンス)を擁する国内 2 位のホテルチェーンで、高級・中級の市場セグメントで高いブランド力を持つ。1 位は Indian Hotels Company (IHCL)。

●農業ビジネス:ITC は農業商品の購買と輸出に携わっている。例えば、大豆かすなどの配合原料、コメ、小麦、豆類などの穀類、ゴマ種子などの食用ナッツ、塊根植物、ヒマシ油など。また、小エビやクルマエビなどの海産物や、果実加工品の購買と輸出も行っている。このほかに、コーヒーと香辛料を商い、さらには葉タバコの購買、加工、輸出にも携わっている。

ITC の純売上高は、11 年度に 07 年度比で 14.6%伸びた。また、税引き後利益は同期間に 16.6%増加した。10 年度と 11 年度の総売り上げのうち、ほぼ 18%はたばこ以外の FMCG 事業から得られた。

## FMCG 事業が成長を牽引

この数年間に ITC は新規 FMCG 事業で急速に存在感を高めた。FMCG 事業を構成するのは、ブランド加工食品、ライフスタイルリテール、教育・文房具、パーソナルケア製品、安全マッチ、線香 (Agarbatti) だ。この分野の売上高は、ここ 5 年で 38% の目覚ましい複合年間成長率 (CAGR) を示している。

ITC のパーソナルケアブランドには「Essenza Di Wills」「Fiama Di Wills」「Vivel UltraPro」「Vivel」「Superia」がある。教育・文房具事業では、02 年に「Paperkraft」ブランドでプレミアムセグメントに参入し、03 年に「Classmate」ブランドでポピュラーセグメントに拡大した。また、ITC は、オゾン処理環境にインドで最初に対応した ECF (Elemental Chlorine Free) パルプ、紙、板紙のメーカーでもある。

FMCG 部門に成長の推進役を複数つくるという事業戦略の一環として、小規模部門の線香 (Agarbattis) を 03 年に立ち上げた。「Mangaldeep」「Fragrance of Temple」「Champa」「Tarangini」のブランドがある。

ホテル事業は、75 年に最初のホテル「Chola Sheraton」をチェンナイにオープンした。宿泊施設のブランドは、「ITC One」「Towers」「Executive Club」の 3 つがある。07 年には大型ホテルチェーン Starwood Hotels & Resorts と手を組み、現在、Starwood と独占的に提携して、インドにプレミアムブランドの「Luxury Collection」を提供している。WelcomHotels は、目の肥えたビジネス客や観光客に、五つ星のもてなしを提供している。現在、このブランドのホテルは 3 軒ある。

パッケージ、グラフィック、コミュニケーション、文書、印刷、特殊用紙など紙に対する幅広い要求には、ITC は 4 つの製造部門で対応している。バドラチャラムにある工場は、国内で最も大きなパルプと板紙の総合製造部門。たばこの巻紙から FMCG カートン、絶縁紙から PLA コートボード、化粧板から書類、印刷用の用紙といった、業界をまたぐ幅広い要求に対応している。

## 「プレミアム」に絞ったブランド戦略

ITC グループの成長部門は、紙製品、ホテルの Fortune Brands、食品、パーソナルケアだ。食品の中には、ITC が参入する可能性のある未開発の領域が多数ある。チョコレート、ミルクと乳製品、ボトル入り飲料水、ナチュラル・パーソナルケア製品などだ。また、農業事業も重要な戦略分野だ。ITC は農家と提携し、新しい作物や、農業の新しいやり方、高品質な農作物を開発している。小麦、ジャガイモ、朝食用シリアルが成長領域だ。

成長分野を絞りこんだ上で ITC が採用しているブランド戦略は、プレミアムセグメントを対象にすることだ。ITC によると、プレミアムセグメントはほかのセグメントより速く成長している。イン

ドのプレミアムセグメントは、日本市場のそれと比較して、価格設定が異なる。例えば、インドではプレミアムのシャンプー製品が、185～200 ルピー(1 ルピー＝約 1.54 円)に設定されている。

インド市場では、価格は重要だ。フランスのロレアルは、有名人が推奨したにもかかわらず、当初はシャンプーを大量に販売できなかった。しかし、価格を 200 ミリリットル当たり 180 ルピーに下げて再度ブランドを設定し、同じ有名人でキャンペーンを行ったところ、製品は大量に売れ始めた。プレミアムといっても割安感が重要だ。ITC は最近「Dark Fantasy」というプレミアムビスケット製品を立ち上げた。順調だが、利幅は小さく、イノベーションコストは高かった。食品事業では革新的な製品の余地はあるが、投資が必要だ。

ITC のブランド戦略は、ほぼすべてのブランドを特定の製品カテゴリーの下に置くというものだ。例えば、パーソナルケア製品では、「Fiama」がプレミアムブランドで、「Vivel」はその下の中間セグメントのブランドだ。

すべてのブランドで品質の維持を保証し、そうでない場合は販売しないのが基本だ。どのような新製品を立ち上げる場合でも、印刷、テレビ、電子媒体で同様の宣伝活動を行い、店頭での在庫を強化する。特に祭りの時期には、認知度が高まるような計画やプロモーションを実行する。新製品は、全国的に発売されることも、選択した地域だけで発売することもある。これは、製品の種類によって、またその種類の好みに関する背景調査の実施結果による。

インドで FMCG 製品を購入する人は、経済的にも地域的にも異なる階層に属する。このため、ITC のような企業は、何種類ものブランド、マーケティング、流通チャネルを作成する必要がある。

### **製品開発の目的はシェア 1 位獲得**

最後に、製品開発は必須だ。顧客の好み、競合、隙間市場への参入機会などが、製品開発の取り組みを促進させる。例えば、最近の成功事例の 1 つが「Bingo」ポテトチップスだ。開発と発売前の市場試験に 3 年半を要した。16 種類すべてが発売され、そのうち 9 種類が市場に受け入れられた。残りは発売後に製造中止せざるを得なかった。

製品開発の主要な目的は、収益性と市場シェアの面で、すべての州で 1 位のシェアを獲得すること。製品チームは、製品が常に高いシェアを確保しているかどうか、また収益が高いかどうかについて、年間計画サイクルに従って常に評価する。これらの要素が満たされない兆候が出ると生産が中止され、別の製品に置き換わる。

## ⑥ Future グループの小売戦略

Future グループは、1987年に、男性向けアパレルブランド「Manz Wear Private Limited」として創業した。同年に男性向けズボンブランド「Pantaloons」を立ち上げている。今日ではインドで最大であり、かつもっとも成功している小売チェーンに成長した。また、金融サービス、教育、インフラストラクチャ等にも事業を広げているコングロマリットでもある。

Future グループは純粋なファッション小売企業として1987年に創業し、その後、小売、金融、その他のサービスに参入して一大コングロマリットに成長した。

小売事業では、Pantaloons Retail India Limited (PRIL)および Future Value Retail の2つの事業会社を所有し、インドの小売業界の中でも突出した存在となっている。小売事業では、ファッション、雑貨、食品および食糧雑貨、個人向け電化製品、家具、家庭用家財等、ほとんどすべてのセグメントに参画している。PRIL はグループのフラッグシップとなる小売企業である。85都市60地方に小売店舗を持ち、その店舗面積は1500万平方フィートを超える。PRILは主にライフスタイルとバリューの2つの分野に参画している。

ライフスタイル分野では、Pantaloons (ファッション小売直営店)、Central (百貨店)、Brand Factory (ファッション小売直営店)、Home Town (家庭用家財)、eZone (個人向け電化製品)、および Planet Sports (スポーツおよびライフスタイル直営店)等の小売ブランドを持つ。

主要ファッションチェーンである Pantaloons は国全体で46店舗存在し、衣服およびファッションアクセサリーを販売する。また、Green Card という独自のロイヤルティプログラムも運用している。Green Card の会員数は約303万人にまで拡大し、店舗売上の約55%を構成している。最も利益の大きい分野は女性向け民族服、洋服、子供服である。

Pantaloons- Central は、Future Group の大規模ライフスタイル百貨店である。その中でも中心的な店舗は大都市エリアに存在し、現在12店舗が主要都市の都市部市場に展開している。

Brand Factory は Brand Factory は著名ライフスタイルブランドを扱うが、価格志向の顧客にアピールしている。店舗の面積は通常は70,000~150,000平方フィートである。

Home Town- Future Group の家具、家庭用品、建築ソリューション小売企業である。デザイン、建築施工、床およびタイル、配管、塗装、電気器具設置等に精通した技師による設計建築サービス等の付加価値サービスも提供している。

eZone は、Future Group の経験から生まれた家電製品ストアで、店舗面積は通常12,000平方フィートである。各店舗は Liberation Zone (電話、ノートパソコン、MP3プレイヤー等の個人向け電化製品)、Experience Zone (プラズマ/液晶テレビ、ホームシアター、DVD、音楽システ



ム等のエンタテインメント製品)、Home Zone(家電)の3つのゾーンに分かれている。Experience Zoneには購入後のカスタマーサポートサービスとしてE-Careというプログラムが用意されている。

Planet Sportsは複数ブランドのスポーツ用品およびライフスタイル製品を扱う、Future Groupのチェーン店。取り扱い製品には靴、アパレル、アクセサリ、スポーツ用品等が含まれる。

「バリュー」小売分野はFuture Value Retailと呼ばれ、Big Bazaar、Food Bazaar、KB's Fair Price、Aadhar等のブランドが含まれる。Future Value Retailは、2010年1月にPRILに獲得され完全子会社となった。

Big Bazaarは、Future Groupのハイパーマーケットチェーンで、インド国内に148店舗を展開し、食品、雑貨、衣類等を販売する。また、家庭用洗剤、インスタントパスタ、ギー(精製バター)、歯ブラシ等の分野でプライベートブランドを展開し、経過は良好である。Food Bazaarは、インド全体で70以上の都市に展開する大規模スーパーマーケットチェーン。国内に約170の小売直営店を持つ。穀類やシリアルから乳製品、その他にも様々な食品を取り扱う。また、Food Bazaarは食品供給業者として2つの子会社を持つ。果物と野菜を供給するFuture Freshfoods Limitedと、穀物、日用品、スパイス、ドライフルーツ等を扱うFuture Agrovet Limitedである。

KB's Fair PriceはFuture Groupの近隣型店舗で、面積が小さく装飾も簡素な、1,000~1,500平方フィートほどの店舗面積のセルフサービス食料品店である。価格志向の顧客をターゲットとしている。

Aadharは、Future Groupの地方卸売と流通を担当し、地方部を基盤とする。Aadhaarは、Future GroupとGodrej Groupおよびグジャラート州等一部の州政府との協議の上で設立された。Aadhaarはインド全体に65の卸売店を持ち、近隣のより小規模な小売業者に幅広い商品を廉価で提供している。また、Aadhaarの卸売店舗はAadhaarの小売フランチャイズの唯一の商品供給源であり、Aadhaar卸売店1店舗あたり400~500を超えるAadhaar小売フランチャイズ店が関連付けられている。通常はこれらのフランチャイズ店は、地域コミュニティのニーズを理解した地元住民(自助グループ)によって運営され、政府からの資金提供を一部受けている。Aadhaar Wholesaleの最少在庫管理単位(SKU)は1500SKU(Big Bazaarは約150,000SKU)で、加工食品、パーソナルケア用品、ホームケア用品、雑貨、キッチン家電等を扱う。

金融は個人消費者と卸売事業の両方に対応するFuture Capital Holdings、生命保険とそれ以外の保険製品およびサービスを提供するFuture Generali、主に日用品、食品加工、ファッション、家庭用品、地方流通、および職業教育セクターの企業のプロモーションおよび起業に参画するFuture Venturesである。サービスでは、サプライチェーンやロジスティクス、メディア、

ブランディング、携帯電話サービス等の多様なサービスにも参加している。

### 今後の小売戦略

Future グループは、インドを牽引する小売事業者という地位の維持を狙いとしている。その優位な立場を堅持するために、シームレスなサプライチェーンシステムの作成、高品質の製品を最適な価格で確保するためのベンダーとの協業、ベンダー自身の事業の成長を目的とする資金供与、プライベートブランドの制作とマネジメント等、包括的なエコシステムを構築する予定である。Future Group は過去に多様な小売形式や分野に関与してきたが、2010 年後期から主力である 4 企業に集中することを選択した。その 4 企業とは Pantaloons、Central、Big Bazaar、および Food Bazaar であり、その結果、食品、ファッション、家具、雑貨の 4 種が事業の主力成長ドライバーとなった。

2011 年 8 月、来年以降の 3 年間で 90 億ルピーを投資し、300 万平方フィートの小売スペースを獲得する計画であると発表した。このスペースの 70%に Big Bazaar を展開するとされている。

Future Ventures を介し、地域の投資家とのパートナーシップに基づき国内 5 か所に食品処理施設を建設する予定である。計画によれば、Future Group は各施設の 30 億ルピーの株式に対し最大で 250 ルピーを投資する。最初の施設はカルナタカのトゥムクールに設立される予定で、株式の 26%を Future Group が保有する。試験用実験室、物流、包装設備、低温貯蔵庫等、食品処理施設に入居する食品加工企業に必要なインフラストラクチャはすべて用意される。eZone を 5 都市に新規展開する。

小売チェーン Home Town 向けにハブアンドスポーク方式を開発中である。Home Town Design & Build の小規模店舗を、上流店舗から商品の供給を受ける形でグルガオン内の複数地点に展開する。家庭用品店の小規模形態である Home Town Express を、より限定した製品カテゴリーで展開していく。

Future Group のグループ外売上を 2011 年から 2012 年末までに 50%に上昇させる。また、同期間中に収益を 70 億ルピーまで引き上げる計画である。<sup>7</sup>現在、Future Group の収益の約 70%は PRIL によるものである。既に国内で 16 か所の敷地を計画しており、FoodHall 店舗が開店する予定である。

---

<sup>7</sup> Layak, Suman and Shukla, Geetanjali. "Big Wheels on the Move- Indian Inc. wakes up to the opportunity in logistics," Business Today Online Edition, (2011 年 7 月 24 日)

## ⑦ インドの農村市場を深耕する Mahindra & Mahindra 社

Mahindra Group は、世界中で 100 か国を超える国々にネットワークを持つ、多角的な複合企業である。鉄鋼商社として 1945 年に設立された M&M は、1947 年に自動車製造業に進出し、「ウィリス ジープ」をインドの路上に登場させた。今日、M&M は、航空宇宙、補修部品市場、農業関連産業、自動車、構成材、建設機械、コンサルティング サービス、防衛、エネルギー、農機具、金融保険業、産業機器、情報技術、レジャーおよびサービス業、物流、不動産、小売、および二輪車など 18 の主要産業に携わっている。グループの主力持株会社である Mahindra & Mahindra Limited と 110 社の子会社、6 の合併事業、および 13 社の提携会社で構成(2011 年 3 月 3 日現在)されている。

Mahindra & Mahindra Limited (「M&M」または「Mahindra」) は、主に自動車および農業機械の事業を担当し、Mahindra Group の柱である。自動車では、UV (Utility Vehicles、商用車)、トラクター、三輪車、および LCV (Light Commercial Vehicles、軽商業車) の分野で際だった活躍を見せている。最近では、MHCV (Medium and Heavy Commercial Vehicle、中型および大型商用車) の分野にも進出している。M&M は、2011 年度の市場シェアが 52%を超える、インド最大の UV メーカーであり、全世界において 3 大トラクター メーカーの一角を占めている。

「M&M」の農業機械事業が「M&M FES (Farm Equipment sector)」である。M&M FES は、多様な製品ポートフォリオと、インド全域にわたるディーラー ネットワークを背景に、過去 28 年間、国内のトラクター市場分野においてリーダーとしての役割を維持している。2008 年に、M&M は Punjab Tractors Limited を買収した。M&M は、2011 年度のインドにおけるトラクターの売上高の 42%程度を占めている。2010 年に「Yuvraj-215」(15Bhp) を発表したことで、低価格のトラクター市場にも参入し、将来急成長が期待されている貧農向けビジネスを開始した。

M&M FES は、ムンバイ、ナーグプル、ルドラプル、ジャイプル、モハリ、およびラージコットでトラクター製造工場を操業している。海外には、米国 (2 か所)、中国 (2 か所)、オーストラリア (1 か所) に製造工場がある。ナーグプル、ルドラプル、およびカンディバリにある FES の 3 つの工場は、社団法人日本プラントメンテナンス協会が提唱している名誉ある TPM (Total Productive Maintenance、製造プラントのメンテナンス技術) Excellence Awards 2010 を受賞した。これらの施設は、合計で年間約 256,000 台のトラクターを生産する能力を備えている。

M&M は、売上高の 40%、EBIT (支払い金利前税引前利益) の約 50%を農業機械事業から得ている。同社では、トラクターだけではなく農場の機械化により重点的に焦点を合わせるようになった。

表 1:M&M の部門別売り上げ等

(単位:10 億ルピー)	2011 年度	2010 年度	前年比(%)
総売上	249	198	25.3%
自動車部門	138	106	30.3%
農業部門	98	79	23.5%
合計 EBIT	35	29	20.3%
自動車部門	18	13	36.6%
農業部門	17	15	13.8%
利益	27	21	27.5%

出典:会社 Web サイト

M&M の農業機械事業は、6 大陸にまたがる 40 か国において、農場の環境を改善し続けている。FES 事業部は、「Farm-Tech Prosperity (農業技術の繁栄)」というビジョンに従って農業支援サービスにも進出した。これには、Mahindra AppliTrac が提供する農業機械化ソリューション、Mahindra ShubhLabh が提供する種子、作物保護、市場の連携および流通、さらには、Samriddhi Initiative が提供する農業支援情報およびカウンセリングが含まれる。さらには、マイクロ灌漑業界に進出することも決定された。マイクロ灌漑は、水、肥料、電力、労働力などの必要性を低減させると同時に、生産性を増大させることができるといった、さまざまなメリットを農民にもたらす。M&M は、すでにトラクターおよび農機具の事業では非常に強固な地位を築いているが、マイクロ灌漑事業に進出することで、農民にとってさらに優れたサービスを提供できるようになり、「Mahindra」ブランドの著しい差別化につながっている。

インドでは、大規模な農村向けに事業を展開するために、1,300 を超えるディーラー ネットワークと、2,200 を超えるサービス ポイントが活用されている。全国にある 75 か所のディーラーポイントに Samriddhi センターが開設されている。これらのセンターのおかげで、技術、ノウハウ、雑種子、土壌および灌漑用水試験場、デモ農場、金融および保険、インターネットによる更新、トラクターおよび付属品の販売や修理、中古トラクターの販売に顧客が容易にアクセスできるようになっている。M&M は、多様なサービス ネットワークを通じて農業事業にかかわることで、農村部門でもブランドの知名度を強力に押し上げている。

表 2:M&M 農業機械事業部の製品ポートフォリオ

トラクターのカテゴリー	ブランド
< 30 HP	Yuvraj、Bhoomiputra、Shaan
30 ~ 40 HP	Arjun、Sarpanch、Bhoomiputra、Shaktimaan
> 40 HP	Arjun、Sarpanch、Bhoomiputra、Shaktimaan
農具	田植え機、茎刈り機、細断機、刈取り機、ばね仕掛け耕耘機、取付型円刃鋤、地ならし機

出典:会社 Web サイト

## (2) 南アフリカ市場

### ① スパザショップ、有効な販売チャネルとして見直される

約 40 年間続いたアパルトヘイト政策が 1994 年に終わった後、政府が積極的差別是正政策をとったこともあり、人口の 79.5%を占める黒人の購買力が高まっている。多くの黒人、そして購買力を持つ黒人中間層の半分は、かつての黒人居住区タウンシップに住むことから、ここでどのようにして効率的に販路を持つか、を考えることが必要だ。

### 高まる黒人の消費割合

南アフリカ統計局によると、国内消費全体に占める黒人消費の割合は、2000 年調査時の 42.9%から 05 年調査時には 44.3%と増加している。00 年調査時点で消費全体に占める黒人の割合が大きかったのは、「衣料・靴(58.9%)」と「食品(54.1%)」だ。一方、白人の割合が大きかったのは、「娯楽・文化(58.5%)」、「通信(56%)」、「健康(54.6%)」、「自動車を含む交通(53.4%)」、「レストラン・ホテル(51.4%)」、「家具・家庭機器・家のメンテナンス(51.0%)」だった。

5 年後の 05 年調査では、消費全体に占める黒人の割合が大きいの、同じく「衣料・靴(62.2%)」と「食品(62.1%)」だが、白人の割合が大きいの、「健康(52.5%)」、「自動車を含む交通(50.3%)」、「娯楽・文化(54.1%)」、「ほかの商品やサービス(51.9%)」となっており、「通信」、「レストラン・ホテル」、「家具・家庭機器・家のメンテナンス」の割合は減少した。特に全体に占める黒人の割合は「家具・家庭機器・家のメンテナンス」で 10.7 ポイント、「通信」は 9.7%ポイント、「アルコール・たばこ」は 4.2 ポイント上昇している。

### 都市部に住み週末はタウンシップで過ごす

南アの人口は約 5,059 万人、都市化などの影響で世帯数も増加傾向にある。雇用を求めてより多くの人々が都市部(南アの定義で、何らかのかたちの地方自治体を持つ場所)に居住するようになり、都市部居住人口の割合は 1990 年の 52%から、2010 年には 61.7%に増加している<sup>8</sup>。この傾向は今後も続くと予想されている。純移入が起きたのは大規模な都市部を持つ 3 つの州で、06~11 年にその数はハウテン州で 36 万 4,400 人、西ケープ州で 9 万 4,600 人、クワズール・ナタール州で 1,800 人になるとされた。

一方、多くの人々が地方に住んでいる東ケープ州とリンポポ州では、06~11 年に大きな純移出(それぞれマイナス 21 万 1,600 人とマイナス 14 万 1,000 人)が起きたとみられ、東ケープ州を出た人々の多くは西ケープ州とハウテン州に、リンポポ州を出た人々はハウテン州に移っ

<sup>8</sup> 国連開発計画(UNDP)、「Human Development Report 2009」

た可能性が大きいとされる<sup>9</sup>。また、人種別では06年にアジア人の97.5%、白人の94.9%、カロードの91.1%が都市部に住んでいるが、黒人は57.2%にすぎず、地方に住んでいる人口の96%が黒人だ。

ブラック・ダイヤモンドと呼ばれ、近年台頭している黒人中間層では、投資、安全性、教育、社会的地位(成功の証)などを理由にタウンシップから都市郊外住宅地に転居する人々が急激に増加している。05年には都市部に23%、タウンシップに77%が居住していたのに対し、08年には都市部に54%、タウンシップに46%が居住しているとされる。しかし、平日は中間層が多い住宅地に住み、週末はタウンシップで伝統文化活動に参加するというライフスタイルをしている人が多いなど、文化的パラドックスがあるのが特徴だ。

### スパザはタウンシップのコンビニ

南アでは、世帯数の増加、人口の大半を占める黒人の所得増加、政府の手厚い社会保障や住宅提供により、消費財の市場拡大が見込まれている。多くの黒人、そして購買力を持つ黒人中間層の半分はタウンシップに住むことから、このような地域でどのようにして効率的に販路を持つかを考えることが必要になる。

黒人はアフリカ文化を大事にするため、財力のある黒人でもタウンシップに住む傾向がみられ、都市郊外住宅地に住むのは約半数だ。そのため、大手スーパーマーケットはタウンシップにも出店している。また、伝統的な小売業態の理解も欠かせない。近年、大手メーカーに有効なマーケティングチャネルとして注目されているタウンシップのスパザショップなどの非正規店舗では、年間70億ランド(1ランド=約10.2円)の売り上げがあるとみられている。「スパザ」はズールー語で「隠れた」という意味で、「スパザ」ショップとは、タウンシップの住居で経営する非正規の零細小売店だ。南アにはこのような形態の店が10万店以上あるとみられ、そのうちハウテン州だけで4万店以上あるとされる。それぞれの店は2~3人の従業員を雇用しているため、全体で23万~29万の雇用を創出し、100万人以上の生活を支えている。スパザショップの特徴は商品の販売価格が安いことで、最も多く売られているのは、多い順に、ソフトドリンク、たばこ、パラフィン(家庭ストーブ用石油)とろうそく、トウモロコシ食、アルコール飲料、パン、砂糖、となっている。タウンシップでは、料金が安いタクシーを使用しなければ大型店に行けないため、身近なスパザショップの価格、質、サービスが競争的であれば、人々はタウンシップで買い物をするという。スパザショップはタウンシップのコンビニエンスストアといえる。

<sup>9</sup> South African Institute of Race Relations ([プレスリリース 11年1月24日](#))

## ウォルマートやコカ・コーラも注目

スパザショップの平均初期投資額は 4,058 ランドとされる。初期資金を銀行ローンで調達しているのはスパザショップオーナーの 3.8%とみられ、多くの場合は個人の貯蓄や親戚や友人からの借り入れで賄っている。オーナーの年齢は 25～49 歳で、3 分の 1 は女性。1 店当たりの収入は、月 3,000 ランドから 1 万ランド。オーナーの 77%はキャッシュ・アンド・キャリー（現金払いの持ち帰り制）などの卸売業者から直接商品を購入し、薄利をのせて販売している。中には、フォーマルな大型店で購入するオーナーもいる。

11 年 5 月に米国のウォルマートが南アフリカ事業を買収することを許可されたマスマートは、卸売りでは南アで首位にあり、スパザや露店商の多くはここで購入して販売している<sup>10</sup>。20%以上のオーナーは、ソフトドリンク、乳製品、パンなどは直接店舗に配達されると話している。近年、マーケティングチャネルとしてのスパザショップの重要性が商品メーカーに注目されてきており、コカ・コーラやビール会社のサブミラーはスパザショップに直接配達している数少ないメーカーだ。

---

<sup>10</sup> 米国農務省 GAIN レポート「[South Africa—2010 Annual Retail Food Sector Report](#)」(11 年 1 月 5 日)

### (3) ミャンマー市場

#### ① つきまとう「劣悪」のイメージ(携帯・冷蔵庫・テレビ)－消費市場における中国企業ブランド(1)

消費市場での中国ブランドの浸透状況を、ヤンゴン市内の輸入業者、卸売業者、専門小売店、百貨店、伝統的市場などの販売担当者取材した(2011年11月時点)。携帯電話、冷蔵庫、テレビなどでは、中国ブランドには「劣悪」というイメージがつきまとっているようだ。

#### 携帯電話:低・中所得者層は一定の評価

2004年にミャンマーに GSM 携帯電話が導入された当時は、モトローラ、ブラックベリー、LG、ソニー・エリクソン、ノキアが市場を席巻していた。規制緩和が進み、値段が下がるにつれて購買者層が拡大し、サムスン、アップル、HTC、華為技術(ファーウェイ)、中興通迅(ZTE)などの企業が市場で争うようになっている。特にファーウェイ、ZTE とそのほかのノーブランドの中国製電話が流入し、低所得層市場でシェアを獲得している。

ミャンマーの携帯電話市場は世界の動向と異なる動きをみせている。ノキアやサムスンを抑えて、ソニーやファーウェイ、ZTE の中国ブランドが上位に食い込んでいる。

ミャンマーでは日本ブランドの評価が高く、ソニーが13%のシェアを獲得している。他方、中国ブランドは、低所得層から中所得層のボリュームゾーンを取り込んでいる。ファーウェイなどの企業ブランド品を加えて、独自のブランド名を持つ中国ブランドの製品が、46ドルから250ドルの幅広い価格帯で供給されている。

中国ブランドの購買層は、第1に農村部低所得者層だ。農村部の端末市場は、開発が進んでいる大都市近郊の地域が主体だ。農村部の人々は端末を買いに近隣の町まで出かける。第2に都市部の政府や民間企業の一般職。これらのグループは、妥当な価格で基本的な機能を得ることに関心があるが、外見や、音楽、ゲーム、ビデオなどのエンターテインメント機能にも目が向くため、中国ブランドがまさにそのターゲットになる。第3に、中国製 CDMA(移動通信の符号分割多元接続方式)端末を購入する高所得の消費者グループも存在する。これは、CDMA 端末市場ではほかの選択肢がないため、これによって中国ブランドがミャンマー市場で強力な立場を確立できている。

中国ブランドの携帯電話は、低級品から中・高級品まであらゆる品質のものが入手できる。中国ブランドの製品は、おおむね50%が低品質、30%が中品質に属するとみられる。流通業者や小売業者によると、「中国ブランドは高、中、低品質の製品がそろい、消費者のニーズに答えている」という。ローエンド品、特に海賊ブランドやノーブランド端末は品質が悪いが、価格が安いので、低所得者層や短期的使用を意図した人には人気がある。ファーウェイや ZTE などの中国ブランドは、中級品として消費者に受け入れられている。



消費者が携帯電話を購入する際に重視している点は、ネットワークへの接続の良さ、耐久性、機能とデザインだ。中国ブランドは、安価に入手でき、ネットワークへの接続も良好で、多くの機能を備えており、しかもデザインも受け入れられる。しかし、壊れやすく長持ちしないと考えられている。ある小売業者は中国ブランドを、「今日買ったら明日は壊れているかもしれない」と評した。

### 国境貿易による半合法的取引での流入も

携帯電話の流通経路は、一般的にハイエンド、ローエンドとも、流通経路は同じだ。すべてのブランドを扱う携帯電話専門店が流通の主力として機能しており、合計で売り上げの80%近くを占めている。小売店は直接、輸入業者または流通業者から品物を確保している。残りは百貨店、電子ガジェット専門店、IT 小売業者経由だ。中国ブランド品は、国境貿易による半合法的な取引で流入する割合も高く、正規ルート品に比べて価格面で有利な点も指摘できる。多くの代理店または流通業者は、複数のブランドを取り扱っていることが多い。ほぼすべての流通業者は、ブランド・ノーブランドを問わず中国ブランドを取り扱っている。ヤンゴンのある流通業者は「中国ブランドは膨大な需要があるので、店に置いておかないと生き残れない」と述べている。

中国ブランドを扱っている流通業者は、次のような販売促進活動も行っている。

第1に、小売業者の販売を促進するため、携帯電話の販売に、補助金と割引を提供している。小売店で棚のスペースを得るため、また韓国、シンガポール、タイの競合ブランドに対抗するため、流通業者は小売業者に対してクレジット販売や委託販売を行っている。

第2に、強力なブランドイメージの構築と顧客の信頼獲得を目指す中国ブランドのほとんどが、電話がうまく作動しない場合の修理・交換に責任を負うため、6 ヶ月保証やアフターサービスを提供している。

第3に、新聞や雑誌などマスコミでの広告に金をかけている。

しかし、ミャンマー市場では、中国ブランドは劣悪というブランドイメージが消えていない。低所得層も、中国ブランドは信頼性が低く、低水準だと見なしている。高所得層は、ほかの選択肢がある場合、中国ブランドは絶対に購入しないという。これらの消費者は、中国ブランドを所有すると社会的地位が低くなると考えているようだ。

ある高所得者は「中国ブランドの所有は、私たち自身の社会的地位とマッチしない。ローエンドの安価な中国製品を使うと、友人から見下されることになる」と話している。低・中所得者層の消費者は、機能とそれなりの品質を考慮し、価格が安いことを理由に中国ブランドをある程度は望んでいる。それでも、中国ブランドに対しては非常にネガティブな認識を持っている。

## 冷蔵庫:品質・デザイン・耐久性で低評価

冷蔵庫は、特に都市部の中程度の可処分所得を持つ消費者が使用している。ほとんどの地方部には電力が供給されておらず、地方では発電機なしでは冷蔵庫を使用できないからだ。国内で製造された冷蔵庫は見かけなかった。

テレビに比べると冷蔵庫はそれほど広く使用されておらず、結果として中国ブランド冷蔵庫の使用も多くはない。日立、三菱、パナソニック、東芝、サムスンなどの特別に高級なブランドが市場を独占しており、互いに競争している。

人気があるのはパナソニックや東芝など、タイやシンガポールから輸入されるブランドだ。1ドア式の冷蔵庫は、200ドルから300ドルで、中・高級市場で販売されている。ただし価格は有名ブランドと中国ブランドで大差はなく、160ドルから190ドルの範囲。

市場をリードするのはタイ製冷蔵庫で、市場全体の53%を占めている。一方、中国ブランドは25%にとどまっている。さらに、半合法取引で輸入される中国製の海賊版やOEMブランドもある。中国製品は低品質で故障しやすく、耐久性が低くデザインも劣るといわれている。また、中国製の普及率が低いのは、ターゲットとしている低所得層の多くが電力が供給されていない地方部に居住しているということもある。

冷蔵庫の60%は通常貿易で輸入される。残りの40%は越境貿易を通して輸入される。一部の冷蔵庫は違法に輸入される。輸入された冷蔵庫はまず倉庫に保管され、輸入業者が直接小売店に流す。また、輸入業者は都市部や地方部の流通業者や小売店と直接連絡を取り、商品を供給する。

## テレビ:市場の55%を占める

都市部でも地方部でも、人口の70%以上を占める低・中間所得層は、中国製テレビを見ている。中国製テレビに不満を感じたりすることはなく、中国製テレビを所有することで社会的ステータスに変化するとは考えないようだ。中国製テレビの販売先の70%が地方部で、残りの30%は都市部・近郊地域だ。

テレビには多くの国内ブランド品(Fuji, Star など)があるが、主に中国、タイ、ベトナム、シンガポール、マレーシアから輸入された海外ブランドのテレビが多く出回っている。中でも中国ブランドが55%のシェアを占めている。

東芝やソニーなどの高級ブランドのシェアは小さい。Fuji や Star などの国内ブランドは合計で17%だ。これとは別に、中国から輸入されたノンブランド製品が、特に半合法市場に出回っている。

低価格市場がボリュームゾーンのため、中国や地場企業は低・中価格テレビづくりに力を入れており、手ごろな90ドルから最高でも100ドルで販売されている。東芝、サムスン、ソニー、LG エレクトロニクスなどの高級品は200ドル以上だ。長虹など一部の中国製テレビは、国内

ブランド品よりも価格が低い。

一般的に、中国製のほとんどが競合ブランドより非常に低い価格になっている。保証のないテレビは、保証付きの製品に比べて2万～3万チャット(1チャット=約12.1円)安くなっている。テレビ購入時の意志決定に影響を及ぼす要素としては、画質、耐久性、デザイン性が挙げられる。中国ブランドは、許容できる画質とデザインの製品を安価に提供しているため、人口の大半の手が届く価格内にある中国ブランドの売り上げは伸び続けると予想される。

低所得層や中間所得層はより高品質で安価なブランドに乗り換える一方、高所得層は既に信頼を置く特定の高級ブランドに固執する。テレビは高級品のため、高所得層は安価な中国製品に付随する社会的評判を望まない傾向がある。

## ② 低価格志向のオートバイ市場で大人気(乾電池・オートバイ・日用品)－消費市場における中国企業ブランド(2)

乾電池は日本ブランドが市場をリードし、国産も中国産よりは耐久性が高いと考えられている。オートバイは、低価格でスペアパーツも入手しやすい中国産が人気だ。せっけんや歯磨き粉はタイからの輸入品がプレミアムブランド。スポンジは安い中国産が国境貿易を通じて流通している。

### 乾電池：国内ブランドより低品質との評価

乾電池市場では、インドネシア、ミャンマー、日本、中国のブランドがしのぎを削っている。日本ブランドが市場をリードしており、30%のシェアを占める。最もよく売れているブランドは、「パナソニック」の AA サイズで市場全体の 28%、次が「Power」や「e-Battery」といった国内ブランドで、それぞれ 19%と 5%のシェアを占めている。

中国ブランドは、国内やほかの外国ブランドと比較して品質、耐久性が低く長持ちしないとされ、包装も粗悪なため、イメージが良くない。国内ブランドは日本ブランドに比べると低品質だが、中国ブランドに比べると品質が優れており、耐久性が高く、より好ましいと考えられている。インドネシア産や日本産は市場の中では最良で、これらの商品は長持ちし、耐久性が高く、故障しにくい。パッケージデザインも魅力的だとみられている。

価格は、日本ブランドが 0.4～1.3ドルで高級市場に分類される。国内ブランドは中間層市場に分類され、0.4ドル程度で購入できる。中国やその他のブランドは、0.2～0.4ドルで、低層市場に分類される。

日本やインドネシア産の高品質ブランド品は、通常貿易で輸入され、正規業者が流通させている。国内の中品質ブランド品はマンダレー・インダストリアル・ゾーンで製造され、主要市場で流通している。Motoma などの中国ブランドは中国から直接輸入され、正規業者によって全国に流通している。

パナソニック、三洋、ソニーなどの高級ブランドの多くはスーパーマーケットで販売され、それぞれの総売上高の 40%、35%、30%を占めている。これらのブランドを購入する消費者は高所得層で、スーパーマーケットだけで買い物をする傾向があり、乾電池を購入するために伝統的市場に行くことを好まない。そのため、これらのブランドを伝統的市場で見るとほとんどなく、そこでの売り上げは全体の 5%にすぎない。

## オートバイ:市場の6割強占める人気

都市部、地方とも、オートバイが主要な交通手段として広く使用されている。中国産オートバイは市場全体の63%のシェアを占め、ミャンマー市場をリードしている。国内ブランドが18%、タイブランドが9%で続く。

オートバイ市場の大部分は低価格市場だ。主たる購買層は、都市部の労働者や農民などの低所得層グループで、これらの層が求める低価格品を提供する中国のオートバイは非常に人気があり、安価で許容できる品質のため、広く使用されている。売れ行きが良いブランドは、中国の洛嘉、嘉陵、宗申、New Ambo。国内やタイのブランドは、中国ブランドに太刀打ちできていない。

タイやインド産と比べ、中国産は全体的に品質が劣るが、国産よりは上とみられている。購入の意思決定に影響を与える要因としては、耐久性、デザイン、ユーザーフレンドリーなこと、スペアパーツの入手しやすさが挙げられる。中国産は故障しやすく耐久性も低いが、魅力的でモダンな最新デザインが低価格で入手できるというメリットがある。

タイの Feno や Meno は中・高所得層グループをターゲットとした 2,000ドル程度の高級市場だけにオートバイを提供している。一方、中国や国内のブランドは 800~1,000 ドルの低価格品を提供している。

流通経路は、高級品も低価格品も同じで、輸入業者が各地に直接流通させ、大半はブランドメーカーのショールームか仲介マーケットで販売される。消費者のほとんどは仲介業者を通して購入している。

中国産のうち約95%が国境貿易、残りの5%が通常貿易で輸入される。国境貿易で輸入されるほとんどが、半合法的な取引によるものとみられ、関税を払って合法的に輸入される製品は非常に少ない。

## せっけん:中級品としてスーパーや百貨店で販売

国内には2種類のせっけんが流通している。固形せっけんと、「ボディーシャワー」とも呼ばれる液状せっけんだ。市場では40ブランド以上の固形・液体のせっけんが入手できる。中国産の液体せっけんは見られず、固形せっけんだけが入手できる。売れ行きの良い固形せっけんブランドは、一部の国産と、タイ、シンガポール、中国から輸入される。

せっけん市場は、タイから輸入される固形せっけんがリードしており、市場全体の43%のシェアを占めている。それに国産が25%、シンガポール産が12%、マレーシア産と中国産がそれぞれ5%と続く。さらに、中国から半合法的に国境貿易で輸入される少数の中国ブランド品があるが、大きなシェアは獲得していない。タイから輸入されるせっけんは、比較的品質が良く

安価な上、強力なマーケティングや広告が行われており、購入価格帯とサイズが多様なこともあって、最も人気がある。

タイから輸入されるヴァセリン、ラックス、パルモリーブなどの著名ブランドや、シンガポールから輸入される花王、国産の Family care、Imperial Leather といったブランドは、香り、耐用性、清潔さの点で高い品質を持つ。中国ブランドはこうしたブランドに比べると中程度の品質だ。

価格は、ヴァセリン、ラックス、パルモリーブ、シンガポールの花王、中国の Tiaoli は、0.3～0.7ドルの価格帯で、低価格市場から高価格市場まで提供されている。国内ブランドは 0.3ドルの低価格範囲で購入できる。中国ブランドは、国内やその他の外国ブランドよりも高価だ。タイと国産の著名ブランド品は、スーパーマーケット、百貨店、伝統的市場、雑貨店のいずれでも購入できる。中国産せっけんのほとんどはスーパーマーケットや百貨店で販売され、国民の大部分が国産品を購入する伝統的市場や雑貨店で見かけない。

### **歯磨き粉: 認知度低く市場から消える**

最もよく売れている歯磨き粉は、タイ、ミャンマー、韓国、インドで生産されたものだ。中国産は、以前は販売されていたが、現在では消えている。これは中国の歯磨き粉のブランド認知度が低く、消費量が少なかったためだ。タイ産が市場の主流で、市場シェアの 40%を占めており、続いて国産 45%、インド 5%、韓国 5%、その他の国 5%となっている。

よく売れているブランドには、コルゲート、Close up、Darlie、Dentist などがあり、これらは広く使用され、適的な価格と良い品質の製品が入手できる。国内ブランド以外では、Shine、Best T、Fresh up、3D がよく売れている。

コルゲート、Close up などプレミアムブランドは、1.5～3.4ドルの価格帯で販売されている。韓国製品は高級市場でしか販売されていない。Shine、Best Tなどの国内ブランドは、低価格の 0.5～1.2ドルで販売されている。

タイ産の品質は最も良く、魅力的なデザインで、適正価格で入手できるため、消費者満足度、消費者のロイヤルティ、市場シェア、いずれも高い。国内ブランドの品質と包装も、外国ブランドと同じ水準に達している。

都市部では、歯磨き粉はスーパーマーケット、百貨店、食料雑貨店、伝統的市場で販売されている。タイからのプレミアムブランドは、スーパーマーケットと百貨店でしか販売されていない。

### **スポンジ: 国境貿易通じ伝統市場で流通**

食器洗いなどのスポンジは広く使用され、都市部や郊外のほとんどすべての家庭が毎日使うため、大きな市場がある。中国からのスポンジが市場の主流で、シェア約 47%を占め、続いてタイが 43%、国産が 5%、その他が 5%を占める。タイ産はプレミアムブランドとして、高所

得者層だけをターゲットにしている。中国のスポンジも許容できる品質で、すべての所得層の消費者をターゲットにしている。

国産は品質が悪く、中国やタイ産ほど広くは使用されていない。ブランド製品とは別に、中国産のノーブランドスポンジも出回っている。タイの Poly Bright、Picnic などの高品質ブランドは 0.45ドル以上の高級市場だけで販売されている。中国ブランドは 0.38～1ドルで販売されている。国産は中国産ほど安価でなく、品質も及ばないため、国産品を買うメリットはないようだ。

中国のスポンジは品質が良く、デザインも魅力的だ。スポンジの寿命は短く、使い捨てのため、消費者は品質を気にしていない。従って、許容品質で低価格のものが好まれる。中国産は、複数のスポンジを1つのパックにしたものを、プレミアムブランドの1個の価格で提供し、消費者を引きつけている。

中国のスポンジのほとんどは、国境貿易、特に半合法市場を通じて輸入される、輸入業者が、卸業者を通じて全国の伝統的市場と小売店に流通させている。

スポンジはスーパーマーケット、百貨店、伝統的市場、食料雑貨店など、あらゆる所で販売されているが、低・中所得者層は伝統的市場と食料雑貨店に日用品を買いに来るため、主要な流通場所になっている。タイのプレミアムブランドは、伝統市場や食料雑貨店ではほとんど販売されていない。これらのほとんどはスーパーマーケットで販売されている。

#### (4) バングラデシュ市場

##### ① 国内に製造業を根付かせたいー初の家電・自動二輪製造企業、ウォルトン

国内で販売されている家電製品は輸入品が中心だ。しかし、国内で生産を開始し、販売を伸ばしている企業がある。ウォルトン(Walton)はバングラデシュ初の家電製造企業として 2006 年から生産に着手。現在は冷蔵庫、液晶テレビ、自動二輪などを製造・販売している。2011 /12 年度(7 月～翌 6 月)の売上高は前年度の 10 倍になるという。

以下は、同社のミザヌル・ラーマン法人コミュニケーション部門長、アサドウザマン販売マーケティング部門長へのインタビュー(2011 年 7 月 26 日)。

##### 11/12 年度の売上高は前年度比 10 倍

問:ウォルトンの社歴を教えてください。

答:国内初の家電製造企業で、投資庁(BOI)のロールモデルになっている。1977 年にタンガイルで繊維企業として創業、94 年から家電の輸入販売を手がけ、2006 年から生産に着手した。当初は少人数だったが、現在では 8,000 人を雇用している。販売業者だけいても国内産業は育たない。雇用拡大のためにも、この国には製造業が必要だ。

問:ウォルトンの製品ラインナップは。

答:エレクトロニクスが主力商品で、冷蔵庫、エアコン、液晶テレビのほか、自動二輪も販売している。市場シェアは、冷蔵庫が 60%、テレビは 30%、自動二輪は 25%、発電機は 30%だ。エアコンは生産開始後、まもないのでシェアは小さい。国内市場は劇的に変化している。6 月は冷蔵庫が 2 万 5,000 台売れたが、7 月は 3 万 5,000 台になった。11 年の販売がどうなるか、誰も予想できない。

販売増加は続いており、10/11 年度の売上高は、自動二輪が前年度比 4 倍、冷蔵庫が 7 倍、テレビが 1.5 倍になった。11/12 年度の売上高は全体で前年度比 10 倍になる見込みだ。6 カ国(インド、ミャンマー、カタール、アラブ首長国連邦、スーダン、エチオピア)に輸出もしているが、国内販売が非常に伸びている。



## **基幹部品は日本、韓国、中国企業から調達**

問:製品はどのように生産しているのか。

答:工場では基本的に組み立てが主体になっている。例えば、液晶テレビの場合、鋼板を新日本製鉄から調達してフレーム、キャビネットは自社で製造し、パネルはサムスン、LG から調達して組み立てる。冷蔵庫はコンプレッサーだけパナソニック、日立から調達し、あとは自社で製造する。エアコンにはダイキンのコンプレッサーを使用している。自動二輪はキャブレターを日本から、エンジンは中国から調達している。今は仕上げ段階での品質向上に苦労しており、新日本製鉄、パナソニックにコンタクトをとってアドバイスを受けている。今後はパソコン、マザーボード、自動車、3D の LED テレビ、携帯電話の製造に取り組んでみたい。

問:販売、マーケティングの状況はどうか。

答:販売網はショールーム、ウォルトン専門店、通常販売店の 3 つ。ショールームの「ウォルトンプラザ」は国内に 200 店以上あり、売上げの 60%を占めている。ウォルトン専門店が 600 店あり、通常販売店を合わせて 2,000 店ぐらいがウォルトン製品を取り扱っている。顧客は現金の余裕がないので月賦販売になるが、金利が高い(16~21%)ことが課題になっている。

## **日本企業との技術提携に期待**

問:日本企業との提携、合併会社設立の可能性はあるか。

答:日本企業との合併の話があれば、ぜひ交渉したい。日本の技術がないと立ち上げられない部分が多いからだ。日本企業からは技術協力、低利融資を受けたい。また、輸出向け工場にも投資してほしい。投資インセンティブ、付加価値税(VAT)や法人税で優遇を受けられるだろう。確かに、バングラデシュは電力不足、ガス不足、サイクロン被害というさまざまな問題を抱えており、こうしたビジネス環境が問題だという企業もある。しかし、当社が毎日 2,000 台の冷蔵庫、500 台の自動二輪を製造する中で、致命的な問題にはなっていない。今では日本企業が多く集積しているタイも進出当初のインフラ状況は悪かったはずだ。「バングラデシュで製造したい」という熱意の方が重要だ。

## ② 三菱ブランドを国民車にー販売代理店ラングスの取り組み

三菱自動車は8月9日、新型スポーツ用多目的車(SUV)「パジェロスポーツ」のバングラデシュでの現地生産・販売を開始したと発表した。同社は国内新車市場ではシェア1位。これまで国内市場は中古車を中心だったが、政策として新車の購入が奨励されており、今後は新車販売が拡大する見込み。

1980年から三菱自動車の独占販売代理店になっているラングス(Rangs、注)の、オペレーション部門長のモンジュ・ラニ・サハ氏と、サプライチェーン部門長のシャフィ・タンビア氏へのインタビュー(2011年7月27日)。

### 新車市場の見通しは明るい

問:三菱自動車の現地生産計画の中身は。

答:新型SUV「パジェロスポーツ」をチッタゴン工場で組み立て生産する計画で、年産約500台を見込んでいる。三菱自動車のパートナーはプロゴティ・インダストリーズという、工業省が所管している国有会社だ。同社は1977年から三菱自動車と提携関係にあり、95年から旧型「パジェロ」の組み立て生産を行っていた。今回、新型SUVを投入することでさらなる販売拡大を目指す。旧型「パジェロ」は政府調達を中心に年間約700台売れており、販売は堅調だ。「パジェロ」の次は、セダンやピックアップトラックの組み立て生産プロジェクトも計画している。当地では「ランサーEX」がスポーティーという印象から若い世代に支持されている。

問:国内自動車市場の現状は。

答:数十年前は欧米車中心だったが、後発のトヨタが台頭し、日本車が市場を席卷している。日本車は品質、パフォーマンスが良いので人気がある。トヨタは中古車を中心に90%のシェアを持っている。一方、三菱のシェアは中古車を含めると5.5%程度だが、新車市場では43%を占めて首位だ。バングラデシュは中古車が多いが、政策的には環境汚染防止のため新車の購入が奨励されており、中古車の車齢制限は5年から3年に下げられている。新車販売は2~3年前は1,500~2,000台だったが、10/11年度(10年7月~11年6月)は5,000台売れている。自動車登録台数自体も、09/10年度の2万台から、10/11年度は2万4,000台、11/12年度は3万台以上になると予想されており、見通しは明るい。

## 日本の部品企業の進出に期待

問:ラングスはパートナーとして、こういった活動をしているのか。

答:目下、販売ネットワークの拡大を図っている。サブディーラーを通じて、チッタゴン、シレット、クルナ、ボグラといった都市を中心に、全国で販売網を広げたい。また、当社は顧客に新車の良さを教える活動をしている。新車を買えば、メンテナンスにもカネがかからず、環境にも優しい。また、ブランド構築のため、さまざまな取り組みをしている。顧客は無料サービスを求めるので、無料で自動車登録ができ、自動車保険もかけられるキャンペーンを行っている。こうした努力の結果、三菱ブランドは(新車では)首位になっており、将来的には三菱をバン格拉デシュの国民車にしたいと考えている。

問:日本車を販売する上で障害はあるか。

答:輸入車は、自動車への高い関税と、円高で価格が上がっている。2700cc 超の場合、コンプリート・ノックダウン(CKD)なら関税は 112%だが、完成車は実効税率で 597%だ。これに円高が影響して、価格が前年度に比べ 37.5%高くなった。

問:日本企業に期待することは何か。

答:将来的に生産工場では部品が必要になってくる。自動車部品では、バッテリーは地場企業にラヒマフルーズ、ナバナがあるが、日本企業にはタイヤ、ウインドシールドガラスなどの部品企業に投資、進出してほしい。バン格拉デシュは国内市場もあり、輸出拠点としても潜在性が高い。中国、韓国勢が来る前に日本企業はバン格拉デシュ市場を攻略する方法を考えてほしい。

## 2. 新興市場に挑戦する企業

### (1) 新興市場全般

#### ① GCPL、「3×3」戦略で途上国市場開拓へ

インドで最も歴史のある大手財閥の1つ GCPL は、主要事業のパーソナルウォッシュ、ヘアケア、ホームケアの3分野でさまざまな製品とブランドを展開してきた。2011 年からは、3大陸の途上国市場でこの3分野の売り込みを図っている。

#### 殺菌効果の高いハンドウォッシュでシェア拡大へ

GCPL は、インドのせっけん市場でシェア約 46%の Hindustan Unilever に次いで第2位、シェアは約 10%だ。中間層と大衆消費者向けの品ぞろえをしている。

「Cinthol」と「Godrej No.1」は GCPL の最も人気のあるせっけんで、「Godrej No.1」はパンジャブ州、ハリヤナ州、ウッタル・プラデシュ州、ウッタラカンド州など北部の州で好評だ。また、特に農村市場へ投入しているせっけんもあり、「Crowning Glory」、「Shikakai」、「Swastik」は体にも髪にも使用できる。せっけん以外にも、例えば Cinthol タルカム・パウダー、Cinthol デオドラントなどのブランドを人気ブランドの「Cinthol」に追加した。さらに、「Godrej Shaving Cream」というシェービングクリームも製造している。

GCPL は 09 年に、「Godrej Protekt」で健康・衛生分野に最初の製品を投入した。ハンド・サニタイザーは「病原菌の 99.99%」を殺すという保証付きだ。ハンドワイプは「Insta Sanitize Technology」で製造され、水やせっけんが無くても手を消毒できる。同社はこの分野のシェア向上に自信を持っており、学生、病院の患者、鉄道の旅行者などの消費者層に狙いを定めている。

GCPL のヘアケア事業はヘアカラー、ヘアオイルの2つで、GCPL の国内売り上げの約 30%を占めている。GCPL はヘアカラー分野で最大手の1つだ(国内ヘアカラー市場でのシェアは 29%)。この分野で人気が高いのは「Godrej Expert」(粉末の毛髪染料)で、10~11 年にパッケージを新しくし、色を増やして再投入した。

#### 「Good Knight」は殺虫剤の代名詞に

ホームケア分野の主な商品は、殺虫剤、食器洗用洗剤、衣類用洗剤だ。GCPL は、市場規模 300 億ルピー(1ルピー=約 1.7 円)の家庭用殺虫剤分野のマーケットリーダーで、ブランドには「Good Knight」や「Hit」などがある。この製品分野でのシェアは約 36%。売上高トップの

「Good Knight」は、多くのインド人が、どの家庭用殺虫剤も「Good Knight」と呼ぶほどに浸透している。「Good Knight」には、マット(最も一般的)や液体蒸気、コイル、エアゾールといったさまざまな製品がある。

「Good Knight」のほかに、GCPL には「はいずり回る昆虫類の殺し屋」ブランドの「Hit」もある。発売は 1991 年。現在、この製品はエアゾール、チョーク、餌として販売されている。もともとははい回る虫を対象としていたが、現在では飛び回る虫や齧歯(げっし)動物も対象にしている。地方の家庭用殺虫剤である「Jet」は、アンドラプラデシュ州でシェアが 70%となっている。GCPL は 1983 年以降、洗濯用の液体洗剤分野でも存在感を示してきた。ブランドは「Ezee」で、毛織り、絹、高級コットン、ランジェリーなど、特別な衣服の洗濯を目的としている。2007 年には、英国のスーパー・ブランド会議から「スーパー・ブランド」に選出された。10～11 年に、GCPL は南部の企業「Genteel」を買収して、液体ウール用洗剤分野のシェアをおよそ 90%に高めた。

### **3 大陸の途上国市場に狙い**

11 年の初めに、GCPL は「3×3」という総合的な戦略を公表した。「3×3」とは、3 つの対象地域(アジア、アフリカ、中南米)で、3 つのコアカテゴリ(ホームケア、ヘアケア、パーソナルウォッシュ)に重点を置く戦略のことだ。この戦略は、3 つの大陸にある発展途上の市場に狙いを定めている。これらの市場では消費財がそれほど浸透していないためだ。また GCPL の経営陣は、3 つの大陸の途上国市場は、特徴と消費者の人口動態が類似しているため、「高品質の製品を手ごろな価格で」という GCPL の方針を活用して市場に浸透できると確信している。「3×3」戦略を達成するため、GCPL は国内市場と海外市場の両方での成長に注力してきた。11/12 年度第 2 四半期(11 年 7～9 月)現在、同社は以下の位置にある。

- (1) 国内の家庭用殺虫剤、ヘアカラー、液体洗剤の各市場で第 1 位。
- (2) 国内せっけん市場で第 2 位。
- (3) Darling Group の過半数の株式(51%)を取得。Darling Group はナイジェリアと南アフリカ共和国を本拠地とするヘアエクステンション製品の最大手企業で、サハラ以南の 14 の国に展開し、それらの国々に優れた流通システムを持っている。

また、GCPL は次の 10 年間で売上高を 10 倍に拡大する収入目標を設定している。達成には、平均して毎年 26%の成長率が必要になる。これを実現するため、農村部市場へのさらなる浸透、中南米、アジア、アフリカの海外市場の開拓、さらに、新製品の商機軸と既存品の「刷新」への取り組みが求められる。

課題もいくつかある。

第 1 はウォッシュ分野の立て直した。せっけんの仕入れ価格の変動(植物油の価格)により、過去 1 年でパーソナルウォッシュ分野は減速した。GCPL は、消費者が価格に敏感なため、コ

ストの上昇を消費者に転嫁しないという判断をした。全体的にみて、せつけん分野の成長率は、およそ1年前の約9~10%から、10/11年度の第1四半期時点並みのおよそ5~6%に減速している。

第2は、組織小売業への食い込みだ。GCPLによると、近代的な小売店からの収入は10~15%にすぎない。Future Groupなどの国内小売り大手企業が自社にとって脅威だと気づいていないようだ。大手の小売店に対して特別なマーケティング戦略(自社ブランドなど)を展開していくことに、まだ重点を移していない。

## (2) インド

### ① ポリウムゾーン市場を攻める韓国企業

インドに進出している韓国企業は 271 社、これに対して日本企業は 812 社(2011 年 10 月時点)。進出企業数では韓国を上回っているが、市場でのプレゼンスは韓国企業に勢いがある。その勢いがどこから来るのか、11 年 9 月にインド進出企業にインタビューする機会を得た。韓国企業の強さの秘密に迫ってみた。

#### 中間層に照準

韓国企業がインド市場で狙っているのは中間層だ。世帯当たり所得が 50 万ルピー(1 ルピー＝約 1.6 円)以上の層で、そこを狙った販売戦略を展開している。進出韓国企業の主要販売製品は、携帯電話、家電、自動車など比較的高価な製品群で、現地生産しているとはいえ、いくら価格を下げてでも貧困層が買うには限界がある。そこで対象を貧困層まで広げてもっと安い価格で勝負するか、少し高めに設定し、プレミアム戦略を取るか、どちらかを選択しなければならない。

韓国企業は今のところ、プレミアム戦略を選択している。家電製品では、プレミアム製品を投入しているが、売り上げの大部分はポリウムゾーンであることには変わらない。プレミアム戦略といっても、日本や欧州のグローバル企業とそのまま戦って勝てる勝算はない。プレミアム市場の中でも中間層を狙う戦略を明確にしている。

韓国企業も BOP(Base of the Economic Pyramid: 経済ピラミッドの底辺)市場の存在は知っているが、ほとんどの韓国企業は無視しているといつてよい。BOP 層をビジネスの対象として認識している企業は、ロッテ製菓など限られている。

韓国企業は、中間層の顧客が製品を購入する際に最も重視しているのは、品質より価格だと判断している。品質は一定水準を維持しつつも、価格を抑えるためにあらゆる努力を続ける。価格を重視する理由は、日本企業との競争を意識しているからだ。韓国企業は、日本企業に比べてブランド力、技術力、資金力が足りないと考えている。それに打ち勝つ武器は「価格」と「サービス」「品ぞろえ」だ。

#### 価格はポリウムゾーンを狙い、宣伝はプレミアムイメージ

最高レベルの富裕層は価格を気にせずに購入できるため、ブランド力、技術力、資金力が足りない韓国企業は日本企業と勝負できない。韓国企業は、競争できないところで努力するよりも、費用対効果がある分野を狙っている。それが中間層を狙う戦略だ。

中間層の多くは価格に敏感だ。インドの消費者にとって不要な機能は大胆に除去し、必須機

能だけを残して低価格を実現する。そうすることで貧困層は買えないとしても、厚みが出てきている中間層には、何とか頑張れば手が届く価格だという認識を持たせることができる。インドの消費者は価格を重視し、品質を強く求めないことも、この戦略が通用する大きなポイントだ。

他方、品質より価格を優先する戦略とは別に、広告ではプレミアムイメージを提示する。インドの消費者向けに広告を出す際には、常にプレミアムイメージを提示し、価格は合理的であっても、高価・高品質の商品を購入しているイメージを与えることが重要になる。

### **製品の耐久性よりは修理サービスに力点**

いくら耐久性を高めた製品を開発したとしても、インフラが整備されていない環境の下では長持ちしない。車両は道路が整備されなければ、家電製品は電力事情が安定しなければ、製品寿命に大きなダメージを受けることになる。インドではこのような理由により、製品の寿命が長くないのが一般的だ。製品寿命を長くするには製品の耐久性を高めるか、または修理・管理を徹底するかという補完策が必要だ。製品を最初から完璧に作るには時間・費用ともコストが多くかかり、価格が高くなる。価格が高くなると消費者が選択しにくくなるという悪循環にならざるを得ない。

韓国企業はそこにビジネスチャンスを見つけた。製品を最初から完璧にするよりは「事後サービス」にコストを掛ける戦略だ。韓国企業の多くはサービス網を各地に設け、消費者が必要な際には迅速に、低価格で対応できるようにシステムを構築している。

消費者の責任で故障したとしても、重大な問題ではない場合には現場で判断し、無償で修理するなど、インド人の心をつかむ努力を続けている。日本企業の多くは、消費者の責任で問題が起きた際には、「規定」に準じて有料サービスを実施するが、韓国企業の多くは、「規定」よりは、「事情」によって柔軟な対応を取り、現地で高い評価を得ている。

### **製品ラインアップには BOP 層向け製品もそろえる**

BOP 層に対する製品はほとんど扱わないとしても、低価格の製品もそろえている。購買力のある層をターゲットにしながらも、幅広い価格帯の製品をそろえることで、どの層の消費者にも同一ブランドをアピールできる体制を整える。携帯電話では、スマートフォンのような高価な携帯電話を扱いながらも、1台 2,000~3,000 ルピーの低価な携帯電話を同一ブランドで販売する。低価格の製品を購入した消費者に経済的な余裕が出て、高価格の製品を購入することになれば、なじみのあるブランドを選択する可能性が高い。

### **日本企業がない場所に進出**

進出韓国企業から聞こえてくる声として不思議だったのは、韓国企業は日本企業を恐れてい



るという点だ。日本企業、あるいは日本人からすれば、躍進する韓国企業の競争力に脅威を感じる。しかし韓国サイドで取材をすると、違った見方が出てくる。

例えば、韓国企業がインドに進出した理由の1つは、そこに日本企業がいなかったからだという声が聞かれた。韓国企業は日本企業のいるところを避けてきた。1990年代に、日本企業は先進国市場で圧倒的な強さをみせていたため、遅れて参入した韓国企業は、日本企業との競争を避けるかのように、途上国や先進国の周辺地域に進出して市場開拓に励んだ。韓国企業が日本企業のいないところで市場開拓していた国が、新興市場として注目を浴び始めた。

第2に韓国企業は、インドでの日本企業のイメージは依然として大変良いと考えている。インド人は国として日本に良いイメージを持っているが、韓国の場合、個別企業に対して良いイメージを持っているものの、韓国という国に具体的なイメージがない。インド人は日本製品の品質を高く評価し、日本企業のブランドイメージも良いとみている。しかし、価格が高いため、実際の購入にはなかなか結び付かないケースが多い。イメージだけではビジネスに結び付かないことを韓国企業は学んでいる。

第3にインドで事業を進める上で、政府などの公的な支援でも、日本企業は韓国企業より恵まれているとしている。韓国の公的機関もインドでさまざまな企業支援をしている。しかし、韓国企業は日本政府のODA活動、大型投資案件(日本企業専用産業団地の造成など)が中長期的に日本企業に肯定的に作用するとみている。韓国の場合は、インド政府の拒否によりODA支援ができない状況にある。

韓国の公的機関が提供しているサービスは以下のとおり。

(1)大使館:月に1回、現地の法律、労務、税務などの懸案事項に関して無料相談サービスを実施している。大使館を訪問できない地域にある韓国企業には、無料相談サービスチームが直接、該当地域を訪問して相談するサービスも実施中。

(2)大韓貿易振興公社(KOTRA):現地の事情を把握できるニューズレターを進出企業に無料で送付している。展示会や商談会に勧誘する。バイヤーや現地の関連機関連絡先などのリストを作成し、提供する。

(3)韓国輸出入銀行:インド進出を希望している韓国企業に、投資に必要な資金を貸し出している。進出韓国企業への支援として、進出韓国企業から大規模に製品を購入する現地企業に、中長期にわたる貸し出しを実施している。

(4)韓国貿易保険公社:日本貿易保険(NEXI)と同様なサービスを提供。

第4に韓流がインドでは成功していない。東アジアで人気がある「チャングムの誓い」は、インドでは惨めな失敗に終わった。理由は、ヒンディー語の訳が原文からかけ離れた意味合いになっていること、インドのドラマは20分が基準で50分ドラマは長すぎたこと、東アジア人の顔は見慣れていないので違和感があること、などが指摘されている。インドの東北地域を中心

に韓流ブームが起こっているとの話もあるが、全体的には微々たるものだ。

## 人材の現地化と現地ニーズの重視

インドでの韓国企業の強みは何か。取材した韓国企業の声を集めると次のような点が指摘できる。

第1に現地化を進めて重要ポストにインド人を据える。韓国企業の共通点として、特に営業部門を中心に、現地の人材を重要なポストで活用する傾向がある。

第2に現地ニーズの把握と製品開発の迅速性。現地ニーズを把握して、それを迅速に製品化した事例には事欠かない。現代自動車の「サントロ」がヒットした理由の1つは、ターバンをかぶる顧客のニーズに合わせて、割安な上に車体を高くしたことだった。LG エレクトロニクスはメードを雇うのが一般的な現地事情を把握した上で、冷蔵庫に鍵を付けた製品を開発した。また、華麗な色が好まれるという情報から、家電製品は白いという定着したイメージから脱皮し、華麗な色の家電製品を紹介した。

第3は機転が利いたマーケティングの巧みさだ。財閥が分裂したため、現代重工業は現代自動車とは別のグループを形成しているが、現代重工業の重機を販売する際には、現代自動車の乗用車を現代重工業が購入し、バイヤーに無料で提供するなど、営業の際に「現代」ブランドを積極的に利用している。現代自動車のブランド力が強いため、バイヤーから信頼を得やすいことも営業のポイントになっている。

## 多い家族帯同の駐在

第4が駐在員に対する福利厚生の手厚さ。インドは、現在の韓国からみると生活レベルが低く、生活に不便を感じることも多いが、韓国人駐在員の多くは家族同伴で赴任するケースが多い。駐在中も家族と一緒に生活しているため、現地を生活拠点として常に考えることになり、現地で何らかの成果を残すために努力できる。

家族を連れてくることのできる最も重要な要因は、子どもの教育環境だ。韓国で大学に入学するのは、過当競争で非常に厳しい。しかし、海外で国際学校に通う子どもは、英語が自由に使えるため、競争上強力な武器になる。韓国で英語を学ばせるより、海外で学ばせた方が有利だ。子どもの国際化教育にもメリットがある。インターナショナルスクールの学費は、大手企業では全額会社が負担している。

また、韓国政府は、帰国子女割り当ての優先枠で大学に入学できる制度を認めている。海外で一定期間を家族と一緒に生活すると、大学に入学する際に、入学定員の最大2%まで帰国子女の枠内で入学できる。最近では、帰国子女の数が大きく増えており、かつてのようなメリットは感じられないという話もあるが、海外での経験を生かして入学し、就職などの際にも一般的な教育を受けた子どもより多くの利点を受けられる。海外での仕事には苦勞もあるが、子ども

の教育環境を考えると、海外でもう少し頑張ろうという意欲に変わる。

インドは娯楽文化が発達していないので、ストレス解消の点では苦しい環境だ。家族同伴の赴任は、精神的にも安定できる。

また、韓国機関・企業の駐在員の赴任期間は平均 3～5 年だが、自ら希望するなどして長期駐在しているケースも珍しくない。現地での生活が韓国より良いというよりは、インド駐在の経験を生かして、インド専門家として会社での専門性を高めようという意思によるものだ。

第5が韓国人の根性。男性駐在員の場合、軍隊の経験があるため、インド生活に慣れるのはそれほど難しい話ではないという。軍隊経験が過酷な勤務にも負けない根性を鍛えているという説だ。海外勤務に対する憧れがあり、インド駐在を志願する駐在員も少なくない。

他方、韓国企業は自らがデメリットとしている点として、前任者と後任者の引継ぎがうまくいかない点を挙げている。韓国企業の雰囲気として、前任者の後任者に対する業務引き継ぎやケアシステムがうまく起動していない。マニュアル作りに弱い文化も一因だが、必要最低限の情報だけを後任者に伝え、後任者に現地ですさまざまな失敗を経験させるのも教育の一部だと考えていることも大きな要因だ。

## シェア拡大に焦点

最後に、韓国企業はインド市場で今後どのような事業展開を考えているのか。

第1に成長戦略として、市場占有率を拡大することに焦点を合わせている。家電、自動車に続き、重機、ホームセンター、インフラなどの新分野に進出している。競合相手は中国とみている。

A社の市場シェアは11年に10%半ばになると予想されている。同社は収益性よりは成長性を優先しており、一定レベルまで市場占有率を引き上げてから、収益を確保する方針を立てている。

B社は、呼出音サービス(携帯電話の呼出音を消費者がほかの音楽に変えることができるサービス)をインドに初めて導入して、同業界では成功している。最近、競争が激化しているものの、最大通信業者のパートナーになっているため、マーケットシェアは高い。

C社は、現地で発電所を運営している。同社も進出初期には海外からの競争者が全くなかった。収益性は高くないが、韓国内市場だけでは持続的な成長ができないという判断で海外展開を決定した。インドでは現在、6カ所の発電所を運営しているが、最近、中国企業が低価格を武器に強力なライバルとして登場しており、経営環境は悪くなっている。

D社は、最近ムンバイに進出し、大手ホームショッピング(テレビショッピング)のビジネスを開始。現在、強力なライバル企業がないので、今後、高い成長を期待している。

第 2 に品質より価格を優先する戦略とは別に、広告ではプレミアムイメージを提示する。現地  
で広告を打つ際には、常にプレミアムイメージを提示し、価格は合理的であっても、高価・高  
品質の商品を購入しているイメージを与えることは重要だ。

### 現地社会への貢献をアピール

第 3 に現地社会への貢献を PR して企業の社会的責任 (CSR) を重視する。ポスコの失敗を踏  
まえて CSR の重要性を認識している。ポスコは意欲的な CSR 活動を展開したが、その活動に  
対する現地社会の評価は低いと判断しており、今後の活動については悩んでいる状況だとい  
う。

ポスコは、同社投資地域の地域住民を対象に職業教育プログラムを実施した。その卒業式  
に学生の両親を招待するイベントを行ったが、地域住民からは、卒業式に参加するために仕  
事を休んだなどの理由で補償を要求されるなど、逆効果もあった。同社は、今後の CSR 活動  
戦略として、小額でも持続的な支援をしようとしている。

現代重工業は、医療奉仕団を韓国から招き、地域住民に無料医療サービスを実施するなど、  
多様な CSR 活動を行ったが、無料医療サービスは地域の病院から大きな反発を受け、次回  
からはほかの CSR 活動を検討している。CSR 活動を持続する方針は変わらないが、そのやり  
方については見直しが必要とみている。

第 4 に人材育成。サムスン電子が始めた地域専門家制度 (現地に興味を持っている、また現  
地語ができるスタッフの中から選抜し、一定の期間を現地に派遣する研修生制度。研修生は、  
決まった期間中は会社の業務から離れ、現地生活を経験し、現地文化を習得する) を韓国企  
業の多くがベンチマークとし、同様なプログラムを実施している。

韓国企業は、インド市場の事業環境を、韓国企業が成功してきた 2000 年代のような状況にな  
いとみている。労働コストが上昇する一方で、税金が高く、工業団地は不足して適当な工場用  
地を見つけることが難しい。インフラも依然として改善されていない。せっかくインド人を育成し  
ても、競争会社がより高い賃金を提示し、逃げられるケースも多い。

日本企業をはじめ競争相手も増えてきている。韓国企業がインドに盛んに進出した時期は、  
日本からの進出がほとんどなく、むしろ進出していた日本企業が撤収していたころだった。し  
かし、今は状況が逆転しつつある。日本からのインド進出に対する関心はますます増えつつ  
あるが、韓国企業の関心はむしろ停滞しているように見える。

## ② 中国企業、地場流通業者と組んで市場を開拓

中国企業のブランド品がインドの通信機器、農業機械、家電などの市場に浸透し始めている。強力な販売ネットワークを持つ地場の流通業者と組んで市場開拓に取り組んでいる成果が出ているようだ。中国の携帯電話、家電、農業機械メーカーの動きを紹介する。

### 携帯電話: 中国ブランドも浸透中

インドでは携帯電話やネットワーク機器など通信機器の需要が旺盛だが、市場に出回っている機器の大半は海外からの輸入品だ。とりわけ中国からの輸入品が多く、通信機器のおよそ40%は中国製といわれている。中国製の欧米ブランド(ノキアなど)のほか、中国企業ブランドも浸透している。例えば、大手通信機器メーカーの ZTE(中興)は、1991 年から積極的にインドで通信ネットワークを構築し、大手通信サービス企業の MTNL(Mahanagar Telephone Nigam) や BSNL(Bharat Sanchar Nigam)に機器を納入している。Bharti Airtel やボーダフォンも、割安を理由に中国企業から調達している。

通信業界誌の「Voice&Data」の調査によると、2010/11 年度(10 年 7 月～11 年 6 月)の携帯電話市場は 3,317 億ルピー(1 ルピー＝約 1.6 円)、このうちノキアのシェアが 39%(1,293 億ルピー)とトップを続けているが、競合他社の追い上げが激しく、その割合は低下している。ノキアに続くのはサムスンの 17.2%(572 億ルピー)で、前年度の 16.3%からシェアを拡大している。目覚ましい成長をみせているのが、中国企業や地場企業だ。シェア(10/11 年度)をみると、中国企業の G' Five は 4.0%(133 億ルピー)、ファーウェイ(華為)1.9%(63 億ルピー)、台湾企業の HTC1.4%(45 億ルピー)、地場企業の Micromax6.9%(229 億ルピー)、Karbonn3.0%(100 億ルピー)、Maxx2.2%(75 億ルピー)となっている。なお、これらの地場企業は、中国製携帯端末を輸入して販売している。

中国企業はインド市場でのシェア拡大を狙って、流通網の整備に注力している。例えば、ファーウェイは、公式のディストリビューターとしてチェンナイに本社を置く IT 機器の大手ディストリビューター Redington を指定している。同社は、53 の支店(販売地域)を持ち、広域な流通ネットワークを構築しているほか、流通センターの自動化に積極的な投資を行っている。チェンナイの流通センターは 22 万 5,000 平方フィート(1 平方フィート＝約 0.09 平方メートル)の広さを持つ。

なおインドでは、携帯端末のおよそ 10%が組織型小売業で販売され、残り 90%は非組織型小売業での販売だという。バザール(市場)などでは、大手メーカーのブランド製品を模倣した格安品も販売されている。

## **家電:製品に直接触れさせ販売促進するハイアール**

中国家電大手のハイアール(海爾集団)は、インド法人を04年に設立し、インド市場に進出した。「インスピレーションあふれる暮らし」をスローガンに掲げ、中間所得層と高所得層をコアターゲットに製品開発を行っている。インドの消費者のニーズに応じ、最新の技術を取り入れた製品開発に取り組んでおり、冷蔵庫、自動洗濯機などは中・高所得層向け以外にも幅広い価格帯の商品を販売している。

ビジネス誌「4Ps Business & Marketing」によると、同社は「製品をじかに触る」ことを販売促進の大切な1要素として強調しており、実際にハイアール製品の全容を概観できる「ハイアール・エクスペリエンスセンター」「ハイアール・エクスペリエンスゾーン」と呼ばれる店を各地に展開している。アンドラ・プラデシュ州の高所得層向けエクスペリエンスセンターは、同社のフランチャイジーのShah Electronics and Home Appliancesが運営する。面積は650平方フィートで、全商品カテゴリーを紹介するようデザインされている。

同社はブランディングにも重点を置いている。広告費(5億ルピー)の内訳は、マスメディア3億ルピー、マスメディア以外2億ルピーとし、広告媒体はテレビ60%、印刷媒体40%という。また、10/11年度の売り上げ見込みについて、冷蔵庫は前年度の50万台からおよそ2倍の92~93万台程度としている。マーケットシェアは、冷蔵庫部門は8~9%、洗濯機と消費者向け電化製品7%、エアコン5%、そのほかの小型家電4%だという。販売額の内訳は、冷蔵庫はおよそ35%、家庭用電化製品30%、洗濯機14%、エアコン14%を見込んでいる。

## **耕運機:地場企業と積極的に提携**

大型農業機材の1つ、動力耕運機分野でも中国製品が普及し始めている。市場シェアをみると、バンガロールに製造拠点を持つ耕運機・トラクターメーカーのV.S.T.Tillers Tractorsが45%と最も大きく、次にケーララ州政府が運営するケーララ農業機械が23%、残りの32%は中国とそのほかの企業だ。中国企業は南部の州を中心に動力耕運機や小型耕運機の積極的な販売促進を展開しており、農業機材市場(09/10年度)で、80億ルピーを超える規模と伝えられている。

中国企業の多くは動力耕運機の流通に当たり、強力な販売ネットワークを持つ地場企業と提携している。中国企業の常州東風農業機械集団は、動力耕運機を農業機材のGreaves Cottonを通じて販売する。Greaves Cottonは、エンジン開発技術を強みとするメーカーであると同時に、1,200以上ものディーラーを抱えるディストリビューターでもある。

また、中国企業の浙江四方グループは、複数の地場企業と提携して動力耕運機を売り込んでいる。同社は、バンガロールの農業・灌漑用機材を販売するGanga Motorsと合弁会社を設立している。Ganga Motorsは販売と農家へのアフターサービスを提供するディストリビューターとディーラーとのネットワークを強みとする。なお、浙江四方グループは、地場企業Bengal

Tools とも合弁会社を設立している。この合弁会社は、部品を輸入し、ウェストベンガルなどの  
工場で組み立てている。

### ③ 農機のマスキオ・ガスパルド、地場大手との提携で本格参入

マスキオ・ガスパルド(本社:イタリア・ベネト州パドバ県)は、世界 100 カ国以上の市場に進出し、年間 3 万 5,000 台以上の農業機械を販売する、社員 800 人の中堅企業。同社の新興市場開拓の現状を紹介する。ロシアでは原則として受注生産している。インドでは地場大手と業務提携し、トラクターをはじめ広範な製品を供給している。

#### 売上げの 7 割は海外市場

農業機械は、世界各地の土壌や農場規模、農法などにより機械も異なるため、マスキオ・ガスパルドは標準仕様の機械も、世界市場を視野に、サイズやパワーなど広範囲のバージョンを備えている。同社は「顧客に対して販売以上のサービスを提供すること」をモットーに、1960 年代から輸出を始め、今では、売上げの 7 割を海外市場に依存している。欧州が 45%、ロシアなどの旧共産圏が 8%、北米 5%、残りが新興市場だ。

世界各地の営業網は約 100 カ国。各地にディーラー(代理店)を持ち、その代理店の販売店網を通して、世界中に製品を提供している。農業機械市場では一般的な体制だ。国ごとの総代理店と、その販売店はいずれも独立企業で、規模はさまざま。同社の進出国では、規模も専門能力も最大手の総代理店が同社製品を扱っており、顧客のいるところはどこでも、部品交換サービス、技術サポートを提供できる体制を構築している。

#### ロシア:90%が受注生産

新興市場の開拓で先行しているのは、ロシアとインドだ。

ロシア支社は 2003 年、100% 自社資本で設立した。ロシアは旧ソ連時代に大規模農場の基盤が構築されており、現在でも農業規模は大きく、1 万 5,000 ヘクタールクラスの農場も少なくない。また、穀物生産を主とした農業の機械化や効率化が進んでおり、各農場の組織も経営もしっかりしており、各農場に農業機械専門家やメンテナンス専門スタッフがいる。技術レベルも相当なレベルだ。同社にとっては非常に有望な市場になっている。

販売の 90%は受注生産だ。非常に売れ行きのよい機種についてのみ、少数の在庫を持つ。年間を通して生産を分散できるよう、ディーラーに対してはシーズン前に発注すると割引するなど、インセンティブを与える仕組みを設けている。ディーラーは地元顧客の購入動向を早期に把握し、早期発注してくれる。

受注以後は、早いものでは 1 週間で生産可能だが、輸送の問題もあり、何台か受注が集まってから出荷するため、結果としてはさらに時間が必要なこともある。同社は多数の大型トラックをそろえ、工場から欧州各地の販売店、または出荷港まで、直接製品を輸送している。これにより納品時期などを保証している。



## インド:マヒンドラと業務提携

インド市場では、ディーラーを通じて製品を販売していたが、10年12月に世界最大規模のトラクター生産メーカー、マヒンドラ&マヒンドラとの間で大規模な業務提携を行った。業務提携の目的はマヒンドラが生産するトラクターと、マスキオ・ガスパルドが生産する広範囲な農業機器との組み合わせにより、インド市場に多様な製品を供給することで、インド農業の生産性向上、農業機械化レベルの向上に貢献することだ。

契約では、マスキオ・ガスパルドは11年からプライベートラベルで製品のOEM供給を開始。初年度は農地の草刈り機1万台の納品を手始めに、その後あらゆる製品レンジを供給する予定だ。OEM供給なので、インド市場での販売やマーケティングはマヒンドラが管轄する。今回の提携は、まず両社の営業担当者レベルがコンタクトし、その後、両社間でプロジェクトチームをつくって準備を進め、最終的に今回の業務提携締結に発展したという。

なお、南アフリカ共和国は輸入業者を通して販路はあるが、小規模機械が中心になっているため、同社としてはあまり重要な市場でないようだ。今後の大きな課題は南米で、進出方法を検討中だという。

#### ④ セメント大手ラファージュ、2つの戦略でインドを攻める

世界最大手の建設資材メーカー、フランスのラファージュは、78カ国でセメント、骨材・コンクリート、石こうの3事業を展開している。2010年の全事業の総売上高は161億6,900万ユーロ、利払い・税引き・償却費控除前利益(EBITDA)は24億4,100万ユーロ、全世界で7万6,000人の従業員を雇用する。ラファージュの新興国市場開拓は、セメント部門の強化と、持続可能な建設を目指す技術研究開発の2本柱だ。

#### 新興国の需要拡大にセメントメジャーが熱い視線

かつてセメント産業は世界的に市場が分散化しており、各市場で地場中小セメントメーカーが市場を独占していた。ところが、1970年代の欧州、80年代には米国、次いでアジア(中国を除く)でセメント産業の集中化が進んだ。現在、世界的なセメントメジャーとしては、ラファージュに加えて、イタルチェメンティ(イタリア)、ホルシム(スイス)、ハイデルベルクセメント(ドイツ)、ブツィ(イタリア)、セメックス(メキシコ)、シメントス(ポルトガル)、シンポール(同)、ポトランチム(ブラジル)などがある。

これらセメントメジャーの関心は新興市場開拓にある。先進国の需要が停滞している中で、新興国の需要は年々拡大傾向が続き、セメントメジャーは互いに新興国市場でしのぎを削っている。ラファージュも売り上げの50%を新興国市場に依存し、特に、リーマン・ショック後には、営業利益の60%を新興国市場で稼ぎ出した。

例えば、2010年の同社の新興国市場でのセメント部門の売り上げは、前年比4%増の70億5,500万ユーロだった。アフリカ・中近東市場は1%減の35億3,000万ユーロと横ばい状態(ただし、南アフリカ共和国では、国内販売が12%増)だったが、アジア市場は11%増の20億4,600万ユーロ、南米市場は18%増の7億2,200万ユーロと伸びた。南米では特にブラジルとエクアドル、アジア市場では中国とインド市場が牽引役になっている。営業利益では新興国市場はセメント事業の利益の77%、17億2,400万ユーロを上げ、大きく貢献している。

#### 統合進むインドのセメント市場

ラファージュがアジア市場で重視しているのが、中国、次にインドだ。世界のセメントメジャーによるインド市場への進出は目覚ましい。既に大手4社<sup>11</sup>が合併、買収、合併、または新規整備事業でインドに進出した。インドの地場セメント企業のうち、中小企業は地場大企業傘下に、また地場大企業は世界のセメントメジャーグループの傘下に入っている。インドのセメント総生産量の40%以上は、2大グループ、アディティヤ・ビルラグループとホルシムグループが占めている。

ラファージュのインド進出は1999年。タタ・スチールのセメント部門(ティスコ)買収をきっかけ

<sup>11</sup> フランスのラファージュ、スイスのホルシム、イタリアのイタルチェメンティ、ドイツのハイデルベルクセメント。

に、子会社ラファージュ・インディアを設立した。2001年にはレイモンドを買収し、国内にセメント工場を取得した。現在の年産能力は740万トンだが、生産量を1,200万トンに拡大するため拡張投資を計画している。

インドのセメント市場は、好況な住宅産業、州道や国道、港湾や空港などのインフラ整備などが牽引しており、09/10年度(09年4月～10年3月)には、前年度比12.7%増と記録的な伸びをみせた。インド政府は、世界のセメントメジャーの誘致を積極的に行い、地場セメント企業との合併・買収を進めることで計画的に生産能力を高める政策をとっている。

インドセメント製造業協会(CMA)によると、インドのセメント年産能力は2億1,578万トンと、世界第2位。しかし、09/10年度の総生産量は前年度の1億8,761万トンから12.1%減の1億6,074万トンに低下した。

インドのセメント産業は、主要27社の136大型セメントプラントと、365の小規模セメント工場からなっている。大型セメントプラントが全設備容量の94%以上を占めており、大型セメントプラントの年産能力は1億9,683万トン。インド商工省によると、国内のセメント消費量は12年までに約3億トンに増加すると予想されており、現在の年産能力2億1,578万トンを早急に引き上げる必要がある。

インド国民の年間1人当たりの生産量は136キロと世界平均の250キロ、また中国の450キロと比較するとまだまだ小さい。今後、インドでのセメント産業は大きく伸びる余地がある。

### インド全域をカバーする生産網の構築を視野に

インドでのラファージュの戦略は2つある。

第1はインド全域をカバーする生産拠点の構築だ。現在は、東部ジャルカンド州、中部チャッティスガル州、西ベンガル州の4つの生産拠点(セメント工場2拠点、粉碎工場2拠点、年産能力740万トン)で操業している。全土で安定した供給物流システムを確保するためにも、全域をカバーする生産拠点が必要だ。

このため、北部ヒマチャルプラデシュ州で工場建設を進める一方、10億ドルを投資して、北東部メガラヤ、西部ラージャスタン両州でも、年産能力それぞれ250万トンの工場開設を予定している。また、南部カルナタカ州への進出も計画しており、この地域で建設予定の自社工場(年産能力250万トン)のほかに、その周辺の地場企業(8工場、計1,400万トンの年産能力)を買収することで、セメントの生産ネットワークの構築を視野に入れている。

第2は研究開発(R&D)戦略。同社R&D部門のラファージュ・リサーチセンター(本部はフランス・リヨン)は、インド国内初のR&D施設として、11年にインド工科大学と共同で、コンクリート製品の耐久性などの実証実験を行う施設を設置した。経済成長に伴ってセメント需要が増加している中、インドの経済事情、環境に見合った製品の開発を手掛けることで、競争力

強化を図ることも視野に入れており、将来的にはインドに本格的な R&D 拠点の設置を検討中だ。

セメント・コンクリート業界は、生産だけでなく、高いエンジニアリング能力や技術を持つ人材を必要とするため、単純労働力が豊富という条件だけでは、新興市場への進出は難しい。また、セメントやコンクリート部門の高度な R&D 部門も必要で、現地企業や研究機関との技術協力が重要になる。その意味でもインドは同業界の進出先として条件のそろった市場といえよう。

### (3) 南アフリカ

#### ① アフリカの美容市場で優位に立つロレアル

10 億人というアフリカ市場の規模は、世界最大の化粧品会社ロレアルにとっても非常に大きなマーケット潜在力を意味する。同社は1960年代と非常に早い時期に南アフリカ共和国に進出し、アフリカ系美容で世界的ブランドだった米国の「ソフトシーン・カーソン」を買収したことで、アフリカ市場を手中に収めた。

#### 積極的なブランド買収で海外市場へ進出

新興国の人口増加、都市化、経済成長から、ロレアルは今後 20 年間に化粧品市場は 50% 拡大すると見込んでいる。特に中流以上の購買層が原動力になるとみている。2020 年には、新興国市場の新規消費者数は 27 億人に上り、その消費額は今の米国市場に相当する規模になるという。

現在、同社の売り上げを支えているのは、地球上の人口の 15%に相当する消費者によるもので、米国人の 2 人に 1 人が、またドイツ人の 3 人に 1 人がロレアル製品を購入している計算になる。この割合は、新興市場ではさらに低くなる。新興市場でシェアを拡大していくには、できる限り多くの消費者に認知してもらうことが、重要なカギになる。

フランスに本部を置くロレアルが、グローバルに展開するコアブランドは 23 あり、そのうち 3 つを除きすべて買収によって獲得したブランドだ。海外市場への展開もブランド買収を積極的に行うことで成功している。

10 年には、世界 130 カ国で事業を展開、世界全体での連結売り上げは 195 億ユーロ、営業利益 22 億ユーロ、世界全体での従業員数は約 6 万 6,600 人。ヘアケア、ヘアカラー、スキンケア、化粧品、香水の 5 事業領域にまたがるロレアルの製品は、流通チャネル別に「プロ用製品」「一般消費者製品」「高級ライン製品」「スキンケア製品」の 4 部門に分かれている。

ロレアルが新規消費者の獲得のために最も重要な新興国市場として挙げているのは、ブラジル、ロシア、インド、メキシコ、中国の 5 カ国だ。さらに、化粧品市場の潜在力の高い、成長見込みのある新興国としてポーランド、ウクライナ、アルゼンチン、コロンビア、インドネシア、タイ、ベトナム、フィリピン、トルコ、エジプト、サウジアラビア、パキスタン、カザフスタン、ナイジェリア、そして南アの 15 カ国をターゲットにしている。

以下では、アフリカ大陸で唯一、戦略的な市場とみられている南アでの市場開拓を紹介する。

## 「ソフトシーン・カーソン」ブランドで高い知名度

アフリカには、美容に対する長い伝統があり、多くの女性が美容や髪の手入れに時間をかける。ヘアケア(特に縮毛矯正など、アフリカ人の女性の半分が毎月使用している)、ボディーケア、デオドラントの 3 製品が三大市場を形成している。ロリアルはシカゴの専門研究所でアフリカ人特有の髪質や肌について長期間研究しており、買収した「ソフトシーン・カーソン」(アフリカ人用に開発された最初の世界的ブランド)、ヘアサロン用の「ミザニ」ブランドを通じて、南アのヘアケア製品部門で圧倒的なシェアを持っている。

ソフトシーン・カーソンブランドの主力製品は、縮毛矯正製品ラインの「Dark & Lovely」で、市場の 41%を占め、南アで最も人気のあるヘアケア製品だ。より価格の安い縮毛矯正・ヘアケア製品ラインの「リストア・プラス」、また切れやすい髪用の縮毛矯正・ヘアケアのより高級ライン「オプティマム・ケア」もある。ソフトシーン・カーソンブランドの製品開発は、ヨハネスブルクの研究所とパリ、また黒人特有の肌と毛髪に特化したシカゴの専門研究所で行われている。また、ブランドイメージの確立の秘訣(ひけつ)として、ロリアルのアカデミーを通じた美容師トレーニングが挙げられる。毎年、5 万人の美容師がトレーニングを受けており、このトレーニングと現地生産の製品により、ソフトシーン・カーソンブランドの地位が強化された。

## ブラック・ダイヤモンド・ウーマンの巨大な購買力に期待

南アでは生活が豊かになり、女性のファッションや美容への支出も伸びている。家計消費支出のうち女性衣料品への支出は、07 年が 201 億 7,200 万ランド(1 ランド=約 10.1 円、前年比 11.4%増)、08 年は 217 億 8,200 万ランド(8.0%増)と着実に拡大している。女性履物への支出も、07 年が 53 億 6,900 万ランド(11.4%増)、08 年は 57 億 9,700 万ランド(8.0%増)と、同様に伸びている。こうした傾向は、女性の社会進出や所得向上を背景に今後も続くと思われる。中でもブランド志向が強く旺盛な消費意欲をみせるのが、中間層の黒人女性だ。ケープタウン大学ユニバーバ研究所は、これら中間層の黒人女性を「ブラック・ダイヤモンド・ウーマン」と名付け、その市場規模は 150 万人、購買力は女性の購買力全体の約 4 割に当たる 1,200 億ランドとしている。男性との所得格差は縮小傾向にあり、中間層の黒人女性の台頭は、化粧品、ヘアケア用品などの美容部門の消費を引き上げるとみられる。

## 1 つの生産拠点と 4 つの事業部が南ア事業を展開

ロリアルは南ア市場に 1963 年に進出した。ミッドランドにヘアケア・スキンケア製品工場、またヨハネスブルクに研究所がある。アフリカ地域では、南ア、エジプト、モロッコ、ナイジェリア、ケニアの 5 子会社を通じて、流通販売網を張りめぐらしている。

北米・中米の黒人用ヘアケア製品の開発・販売に特化していた米ソフトシーンの買収(1998 年)、また 2000 年のエスニック用化粧用品の世界リーダーだった米カーソンの買収後、「ソフト

シーン・カーソン」ブランドを確立して、急成長しているエスニック市場でのポジショニングを強化している。

ロレアルの南アでの事業は、1つの生産拠点(ミッドランド製造工場)と4つの事業部(プロ用製品事業部、高級ライン製品事業部、スキンケア製品事業部、消費者製品部門)に分かれている。

プロ用製品部門は、ケラスターゼ、Redken、ミザニ、Matrix のブランドを通じて、南ア市場でのリーダー的地位を確立している。同部門はテクニカルトレーニングやプロモーションイベントを通じて、ヘアサロン産業をより拡大することを狙っている。

高級ライン製品部門は、ランコム、ジョルジオ・アルマーニ香水、ラルフローレン、キャシャレル、ヴィクター&ロルフ、ディーゼル、イヴ・サンローラン化粧品といったブランド製品を、厳選されたショップ(アウトレット)を通じて販売している。

スキンケア製品部門は、ビシーブランドを薬局を通じて販売している。南ア出身のモデル、イボンヌ・チュンガをビシーのノーマデルムラインのイメージモデルに起用し、キャンペーンを行っている。

消費者製品部門は、ヘアカラー、ヘアケア、スキンケア、スタイリング、化粧といったマス市場を対象に、ロレアル・パリ、ガルニエ、メイベリン、ソフトシーン・カーソンといったブランドを展開している。中でも、黒人アフリカ人特有の毛髪、皮膚に特化したブランド、ソフトシーン・カーソンによるヘアケア製品、化粧品は南ア市場でも圧倒的なシェアを持つ。消費者製品部門の開発戦略は、技術的評価とイノベーションに基づいて行われる。

ミッドランド製造工場では、このソフトシーン・カーソンブランドのヘアケア製品、化粧製品が生産され、同工場で製造された商品は欧州、中近東向けに輸出もされている。同工場ではそのほか、ロレアル・パリの「エルビブ(エルセーブ)」のシャンプーとコンディショナー、またガルニエブランドのデオドラントを南ア市場向けに製造している。

## 人材育成と CSR にも力を入れる

アフリカのヘアスタイリストの技術を向上させ、ヘア美容業界を刺激するために南アで1997年から、「ソフトシーン・カーソン金ハサミアワード(SoftSheen.Carson Golden Scissor Award)」を毎年開催している。ガーナ、ナイジェリア、コートジボワール、セネガル、ボツワナ、ジンバブエ、ケニア、エチオピアなどから参加する美容師も年々増加している。

社会的責任(CSR)の一環として、南アでも最も貧しいローリー地区で初等教育機関のインフラ[教室、トイレや厨房(ちゅうぼう)施設]投資への協力、また子どもへの援助システムへの支援を行っている。また、エイズ撲滅運動のために01年からエイズ予防教育活動も開始した。美容院ネットワークを通じたエイズに関する正しい知識・情報を伝えるというもので、05年にユネスコと協定を結び、日本やインド、ブラジルを含む22カ国で活動を展開している。

南アの工場で製造される製品は、南ア、ガーナ、モロッコ、エジプトの子会社をベースにアフリカ全土で販売されている。アフリカでのロレアルの戦略は「市場需要に対応したマーケティング」で、ローカル市場の特質（アフリカ人特有の乾燥肌や髪質）に対応する研究開発をベースに、市場リーダーとしての地位を確保している。



## ② ダノン流でボリュームゾーンに攻勢

フランス食品大手ダノンは、世界レベルでも高い成長を続けているが、お膝元のフランスを含む西欧市場や北米市場での伸びは減速している。一方、売りに上げに占める新興国の割合は、2000年の6%から10年には49%に拡大しており、新興国の貧困層に市場の潜在性を見いだした多国籍企業の先駆けともいえる。インドネシア、インド、南アフリカ共和国でのダノン流ビジネスを紹介する。

### 消費者が買えると思う心理的価格を算定して市場開拓

ダノンは「できるだけ多くの人々に、食品を通じて健康を届ける」をスローガンに掲げる。「OECD加盟国の所得をベースに計算された原価コストを基に考えられる製品とサービスが、そもそも30億人といわれる貧困層市場に対応し得るか」という問題提起から始まって、現地の生活や習慣、文化に適應した、新興国市場の論理に合ったビジネスモデルを構築してきた。

BOP(Base of the Economic Pyramid: 経済ピラミッドの底辺)市場でのビジネスは慈善事業ではなく、新しいビジネスモデル(製品製造段階から流通や融資システムまで)に基づき、あくまでも営利事業でなければならない、とダノンのリブー会長は強調している。

そのビジネスモデルのベースにあるのは「商品と価格の方程式」、つまり「(貧困層消費者市場で)消費者が買えると思う心理的価格を算定しつつ市場を開発していく」というものだ。材料調達から生産、販売まですべて現地化することがBOPビジネスでは必要不可欠だ。インドネシアで始めた大量生産と独自の流通網の構築が、ダノンの新興市場開拓のビジネスモデルのひな型になっている。

### インドネシア:安価なビスケットを宅配方式で販売

ダノンはインドネシアで1999年、年間生産量30万トンというダノングループ内でも最大規模の製造工場を設け、一般に流通しているビスケット価格よりも30~40%安い「Biskuat」(タイガーブランド)を開発。以来、同商品は地元のリーダー的商品になっている。價格的には同商品の売りに上げに対するマージン率は低いものの、広告費や流通部分でのコストを抑制することで、最終的にはダノングループのマージン率基準内に納まるという。

インドネシア、インドなどの農村部では販売網は未整備で、BOP層の消費者は、店で買い物をすることはほとんどないという。消費者に買ってもらうためには、こちらから出向かねばならない。そのためインドネシアでは、宅配のための「Kuak販売員」システムを導入している。

## インド:乳製品など5部門に進出

ダノンは1992年にインドのコングロマリット、ワディアと組んで、現地のビスケット部門で最大手のブリタニア・インダストリーズに間接出資することでインド市場に進出した。ところが、中流階級以上の消費者を主なターゲットとしているブリタニアのビスケット「タイガー」ブランドの知的財産権についてワディアと対立し、2009年に合弁を解消、インドのビスケット市場から手を引いた。その結果、インド市場への参入度合いは小さくなり、現在のインドでの事業展開は以下の5部門だ。

### (1) プロバイオティクス商品

05年に日本のヤクルトとの合弁会社インドヤクルト・ダノンを創設、ヤクルトのプロバイオティクス商品の販売を08年にデリーで始めた。ヤクルトレディーによる宅配とスーパーマーケットの店頭販売で順調に販売本数を伸ばしており、インド南部での工場建設計画も公表されている。

### (2) チョコレート味の乳飲料

ダノンの100%現地子会社、ダノン・インドは南部のアンドラプラデシュ州ハイデラバードで地場企業のディナミックス・デイリー・インダストリーズと提携して、チョコレート味の乳飲料「チョコ・プラス」の試験販売を10年から行っている。現在、インドのミルク飲料市場の規模は約20億ルピー(1ルピー=約1.6円)で、同市場にはアムール、ネスレ、そしてダノンとは09年に提携契約を解消したワディアグループ傘下のブリタニアの製品が出回っており、これらと競合している。

### (3) 栄養飲料

03年からダノンの「エビアン」の輸入販売提携を行っていた地場企業ナラン(本社:ムンバイ)と、10年9月に栄養飲料の製造販売のための合弁会社クアリスマ・ビバレッジズを設立した。

### (4) 医療用栄養食品

医薬・バイオテクノロジーの地場大手でムンバイに本社を置くウォックハートグループの乳幼児向け食品と医療用栄養食品事業を、11年8月に2億5,000万ユーロで買収すると発表した。この買収を機に、同部門での市場拡大を進める。

ウォックハートグループはインドの粉ミルク市場でシェア2位(7%)の企業だが、75%を占めるトップメーカーに大きく水をあけられている。国内で認知度の高い粉ミルクブランドのファレックスの流通網を持ち、パンジャブ地方のラルルに工場がある。

また、心臓病が死因のトップで、糖尿病患者が5,000万人いるとされるインドでは、医療用栄養食品部門の伸びが予想されており、ウォックハートグループの持つ栄養補給食品「プロティネクス」によって、市場進出を狙っている。

#### (5)乳幼児向け食品

毎年 2,500 万人の新生児が誕生するインドの乳幼児向け食品市場は、2 億 7,500 万ユーロ (10 年)と潜在力は大きい。しかし、外資の進出規制が厳しく、地場企業との合併しか進出の道はない。現在、乳幼児向け食品市場の売上げの 75.7%をネスレグループ系が占めている。07 年にオランダのロイヤル・ヌミコを買収し、乳幼児向け食品の最大手になったダノンは、ヌミコ傘下にあったデュメックス・インドの買収に触手を伸ばしている。

インドは牛乳生産量では世界トップレベルで、牛乳を含む乳製品市場は 260 億ユーロといわれ、年 8%の高い成長を続けている。しかし、生産される牛乳のうち、乳酸品として加工されるのは全体の 35%にとどまる。しかも乳製品メーカーによる乳製品加工は全体の 3 分の 1 にすぎず、残りは自家製や、ローカルでの加工・消費となっている。

乳製品の 1 人当たりの消費量はまだまだ少ないものの、今後乳製品市場は急成長すると予想されている。ダノンのほかにもインドコングロマリットのリライアンスとウォルマートの合併企業、コカ・コーラやペプシなどの外資企業が進出し始めている。

#### 南ア:ヨーグルト分野で最大手に

ダノンは南アのアパルトヘイト政策が撤廃された 4 年後の 1998 年に、現地企業で牛乳業界最大手のクローバーと資本提携し、合併会社ダノン・クローバーを設立した。市場拡大を見込んで、10 年にダノン・クローバーの 45%の株式を取得し、同社の完全子会社化に踏み切った。ダノン・クローバーはヨハネスブルク近郊に 2 つの生産拠点をもち、09 年の国内乳製品市場シェアは 43%と最大手だ。10 年の売上高は 20 億ランド(約 1 億 8,000 万ユーロ)だった。この 2 つの生産拠点での乳製品の生産量は 15 万トン、直接雇用従業員は 650 人、間接雇用(サプライヤーネットワーク)は 2,000 人に上る。

当初の優先目標は、国内のヨーグルト市場を 2 倍に拡大し、ダノンの「ニュートリデー」ブランドや子ども用強化ヨーグルト「ダニノ」などを市場に投入し、同社のブランドを浸透させることだった。進出から約 10 年たった現在、ヨーグルト部門でダノングループは最大手となり、目標の大部分を達成したことになる。

ダノン・クローバーが展開する乳製品ブランドとして、ヨーグルトでは、ニュートリデー、アクチビア、子ども用強化ヨーグルトのダニノ、飲むヨーグルトではインコマジー、クリームデザート、のウルトラメルがある。

南アでは、「ヘルシー」という観点は重要なポイントで、ダノンの展開するヨーグルトブランドでも、低脂肪、砂糖控えめ、プロバイオティック効果がうたわれている。一方、南アの人たちは概して甘いものが好きで、いかにして砂糖の量を減らすかというのも重要な研究課題だ。フレーバー入りヨーグルトは南アでヒットした商品で、最も人気の高いイチゴ味のほかにもフレーバ

一を開発することが戦略の1つになっている。

南アでの事業は、現地企業との合弁から始め、原料の安定供給を確保しつつ、中間層の所得向上による嗜好(しこう)品の消費増加と食嗜好に合わせた商品開発がうまくいった事例といえる。牛乳を飲む習慣があまり根付いていない南ア市場で、乳製品市場という切り口で市場を開拓していくには、商品開発をさらに進めていく必要があるだろう。

### ③ アフリカ・ビール市場におけるハイネケン

オランダ、アムステルダムに本社を置くハイネケン (HEINEKEN N.V.) は世界的な醸造企業であり、「Heineken®」に代表されるように世界市場において多くの主要銘柄ビールブランドを所有・管理し、売上高および収益性の観点からも世界最大手の一つといえる(販売量では欧州市場 1 位、世界市場 3 位)。アフリカ市場におけるハイネケンの活動を紹介する。

主要ブランドの「Heineken®」をはじめ、「Amstel®」「Foster's®」「Kingfisher®」「Sol®」「Strongbow®」など醸造・販売するビールおよびサイダーのブランドは 200 を超える。対象セグメントも、世界的なプレミアム、地域 (regional)、地方 (local)、スペシャリティビールと網羅している。収益性が高く、成熟した市場で既に確立された立場にあるほか、インドやアジア、ラテンアメリカでの買収 (予定含め) により、新興市場でも成長している。これを支えるのは、卓越したマーケティングとイノベーションであり、刻一刻と変わる消費者ニーズをその中心においている。また、社会的な責任および持続可能性も事業活動の根底に据えており、アルコール乱用削減に向けたイニシアチブの強化のほか、業界内で最高となる環境水準の達成を目指している。

2010 年の業績をみると、収益は対前年比 9.7% の約 161 億ユーロであり、EBIT および純益ともに同 40% を超える好調な結果となっている。

表 1: ハイネケンの主要業績指標

単位: 100 万ユーロ、100 万 hl

	2009 年	2010 年	増減率 (%)
収益	14,701	16,133	9.7
EBIT	1,757	2,476	40.9
純益	1,018	1,436	41.1
平均雇用人数	55,301	65,730	19.6
連結ビール販売量*	125.2	145.9	16.5
うちプレミアムセグメント	25.1	26.0	3.4

(注) \*完全連結会社によって製造・販売されたビール量を 100% 含み、  
合併企業によって醸造・販売されたビール量は除外

出所: ハイネケン 2010 年次報告書

表 2: ハイネケンの業績地域別内訳(2010 年)

単位: 100 万ユーロ、100 万 hl

地域	収益	EBIT	連結ビール販売量 (うちプレミアムセグメント)
西欧	7,894	768	45.4(7.4)
アメリカ大陸	3,431	549	37.9(8.2)
アフリカ・中東	1,988	548	19.1(2.7)
中・東欧	3,143	351	4.2(2.3)
アジア太平洋	206	280	1.3(5.4)

出所: ハイネケン 2010 年次報告書

地域別の業績をみると、同社最大の市場は西欧であり、これを追うアメリカ大陸がその約半分の規模となる。さらに、中・東欧、アフリカ・中近東が続き、大きく水を開けてアジア太平洋となる。ただし、EBIT をみるとアフリカ・中東地域の貢献度は高く、同地域が収益性の高い市場となっていることがわかる。

### アフリカのビール市場

アフリカにおいてビールは伝統的なアルコール飲料であり、多くの人口層にとって手頃な嗜好品となっている。自家醸造も盛んであるが、余裕があれば低価格なビールよりも高めに価格設定された(プレミアムな)ビールを飲みたいというのが庶民の実感とみられている。2008 年アフリカのビール市場は 9,200 万 hl(自家醸造除く)、うち南アフリカは 2,850 万 hl と全体の約 3 割を占める最大の市場となっている。なお、アフリカ市場の特徴には、一人当たりの消費量が小さく、生産量の制約や供給量に問題があることに加え、限られたプレイヤーによる集中した市場であり、利幅もよく、プレミアムセグメントが台頭しつつあることが挙げられる。

ハイネケンが 2011 年 9 月に発表した投資家向け資料によれば、南アフリカにおける 1 人当たりのビール消費量は 59.8 リットル、同社の市場シェアは 13.7% で SABMiller に次ぎ第 2 位を占めている。また、2010~2015 年までの消費量拡大の予測は 260 万 hl、同じ新興市場である中国(同 9,630 万 hl)やブラジル(同 2,020 万 hl)の伸び率には及ばないが、漸進的な成長が期待されている。

ハイネケンのアフリカ市場参入は極めて早く 1900 年より輸出を開始し、1923 年には現在のコンゴ共和国(当時ベルギー領コンゴ)に醸造所を開設するなど、100 年以上の歴史を持つ。経営陣の多くがアフリカ勤務を経験しているなど、結びつきも強い。現在ではアフリカ大陸全土で事業を展開しており、醸造所や麦芽製造所のみならずソフトドリンクの製造拠点、包装(プラスチックおよびガラス)拠点、ワイナリー、蒸留所が操業している。2011 年においてもナイジ

エリアで生産量拡大に向けた買収、エチオピアで醸造所2カ所の落札成功、南アフリカでは市場トップの SABMiller に挑むために醸造所を開設するなど、拡大基調にある。

南アフリカでは長くライセンス販売を行っていたが、2000年代に入るとこれを解約し市場首位の SABMiller に挑むため、現地に醸造所を開設するなどより積極的な市場攻略を始めている。2003年に「Heineken®」のライセンス契約を解除し、翌年よりナミビアの醸造所を供給元として輸入を開始したほか、2007年には約40年にも及ぶ SABMiller との「Amstel®」のライセンス契約を解除した。このためロジスティクスの観点からも早急に国内に醸造所を設立する必要に迫られ、着工から16カ月という記録的なスピードで2010年3月、ヨハネスブルグ南西の Sedibeng に醸造所を開設している。これらサプライ拠点を利用し、現地アフリカ企業との合弁企業（Brandhouse、詳細後述）を通じて販売活動を行っている。2011年1月時点でのブランドポートフォリオは前述の「Heineken®」「Amstel®」のほか、「Guinness」および「Windhoek」、RTDとサイダーの「Strongbow」であり、プレミアムセグメントに焦点が当てられている。

### アフリカ市場の魅力とリスク

南アフリカのみならず、アフリカ市場は同社にとって好ましい人口動態をみせている。すなわち、若年層が多いうえに人口増加が続いていること、嗜好品を購入する余裕のある可処分所得を持った中産階級が台頭しつつある点である。さらに、ブランド信仰が強いという特徴も見逃せない。これらに加え、政治・経済環境の改善、GDP や購買力の向上、日用品・農作物の価格上昇、廉価な労働力、国際機関の関与低下、多様な文化・宗教、規制緩和・自由化および資本市場の発展といった枠組み上の変化もあり、ビール市場として大きな可能性を提示している。また、南アフリカ市場に限ってみれば、経済成長に伴う中産階級の台頭、それを受けたプレミアムビール需要の増加が指摘されている。これらはハイネケンによる近年の積極的な南アフリカ市場参入における動機につながったものと推測される。

一方、参入に伴うリスクに注目すると、アフリカ市場全般にもあてはまることだが、インフラが未整備であり、電力供給が不安定なことに加え、官僚主義が横行し行政における腐敗が目立つことが挙げられる。さらに、失業率が高く貧困層が多いこと、教育・医療レベルが低く、平均余命が短いことは市場成長におけるリスクと考えられる。

#### ④ 「利益がついてくる広告活動」として低所得者層を開拓ーパイロットペン

筆記具大手パイロットペン南アフリカは、販売チャネルの拡大や広告媒体の見直しを図り、主力の高所得者層向けの販売を伸ばしている。一方、将来の有望顧客として、これまで対象としていなかった低所得者層の開拓に取り組み始めた。

#### 現在は中高所得者層が主要顧客

パイロットは 1998 年、当地に現地法人パイロットペン南アフリカを設立した。アパルトヘイトが撤廃されたことや、将来の経済成長が見込まれることから進出を決めた。売り上げの 95%が筆記具で、修正テープや消しゴムが残り 5%を占める。製品は日本やインドネシアから輸入している。主な顧客は中高所得者層だが、近年新たな取り組みとして低所得者層をターゲットにした販売活動も積極的に行っている。

同社の鶴岡斉取締役によると、売上高は過去数年で大幅に伸びているという。その理由として同氏は「販売チャネルの拡大、大手スーパーマーケットとの取引量増加、政府調達を通じた輸出ビジネスの拡大」を挙げる(2011 年 10 月 25 日時点)。

同社の主要顧客は高所得者層で、ペン 1 本の価格帯は 15~30 ランド(1 ランド=約 9.9 円)だ。競合相手の筆記具世界シェア 1 位のフランスのビックは、アフリカ市場でのシェアも高く、ペン 1 本 2~5 ランドの販売価格で低所得者層にも広く浸透している。そのほかの競合相手にはぺんてる、シヤチハタ、ドイツのステッドラーなどがあり、主に中高所得者層向けに販売している。

当地の主な筆記具販売チャネルには、書籍・文具販売店、学校・事務用品の宅配サービス業者、個人経営の文具店、スーパーなどがある。鶴岡氏によると同社の販売先の内訳は、学校・事務用品などの宅配サービスを手掛けるウォルトンズ、大手スーパー、文具卸売業者が合計で 40%、個人経営の文具店が 50%、輸出が 10%だという。

近年、同社は大手スーパーへの販路を築き、売り上げを拡大させてきた。大手スーパーのチェッカーズには 2010 年から、ピック・アン・ペイには 11 年から製品を販売し始めた。これらの企業は全国に幅広くチェーン展開しているため、購入量が多く、製品の広がりも速い。チェッカーズには約 100 店に、ピック・アン・ペイには約 200 店に納品する。両社は最近、中低所得者層や貧困者層が多く住むタウンシップ(アパルトヘイト時代の非白人居住区)にも店舗を設けており、このチャネルを利用して既存顧客の高所得者層だけでなく、中低所得者層や貧困者層にもブランドを浸透させることができる。



## **低価格品の販売に着手**

鶴岡氏は積極的に低所得者層市場の開拓に取り組んでおり、「所得階層によって居住区が分かれ、商品を購入する場所も違うため、ターゲットとする客層を設定すれば価格帯の異なる商品を店頭で混在させることなく販売できる」として、所得層別のアプローチが有効だと強調する。

同氏は低所得者市場を開拓するに当たり、これまで販売してこなかった低価格帯のペンを新たに販売し始めた。コストダウンを図りつつも高い品質を確保するため、シンプルなデザインを採用し、色も黒と青の2色に絞った。現地生産も検討したが、紙製の包装箱のコストがかさむため、良質で安価な紙製の包装箱が調達できるインドネシアで生産して輸入している。

ブランドの浸透を目的に利益幅を極端に下げ、店頭での販売価格を1本2ランドから3ランド50セントにまで抑えた。これは高所得者層向け商品の10分の1だ。販売開始から1ヵ月で、低所得者市場にもかかわらず1店舗で100本ほどの売り上げがあった。コミュニティーとのつながりを重視し、商品ポスターのキャッチフレーズは、黒人が使用する現地語で「バラ・ワヤ・ワヤ(最後まで書ける)」とした。

低所得者市場の開拓に当たっては、高所得者層とは異なるマーケティング活動も必要だ。同社にとっては新規市場のため、卸業者に任せる前に自ら出向いて商品説明を行い、新規取り扱い店の開拓に努める。高所得者層が書籍・文具店や宅配業者を通じて購入するのに対し、タウンシップではスパザショップと呼ばれる住居に隣接した小型のキオスク店が重要な販売チャネルになる。アパートヘイト時代にはタウンシップでの商業活動が禁止されていたほか、文具店やスーパーと住居との距離が離れているため、タウンシップにはスパザショップが点在する。鶴岡氏はヨハネスブルク最大の人口を抱えるタウンシップのソウエトを市場開拓の拠点にしており、これまで通ったスパザショップは100店にも上るといふ。

## **貧困層の1つ上の「低中所得者層」を狙う**

鶴岡氏は「貧困層は携帯電話を購入するのが難しいとされる層だ。インタビューしたところ娯楽に支出する傾向が強く、文具などはなかなか売れないことが分かった」という。このため、貧困層の1つ上の層である低中所得者層が有望とみる。ソウエトにはこの層が約250万人いるとされ、今後もこの層は増加する見込みだ。同氏が中間層に聞き取り調査をしたところ、現在の生活は「昔よりも良くなっている」「何かしら改善できる」という意見があり、向上心がみられるため、将来の有望な顧客になるとみている。

この層が高所得者層になる前に、パイロットのブランドを浸透させておきたいという狙いがある。

る。同社はこのビジネスを「利益がついてくる広告活動」と呼び、将来を見込んだ長期的な目標として活動を始めた。赤字では持続的なビジネス活動ができないため、利益を度外視するようなことはしていない。

鶴岡氏はソウエトでの販売戦略で、3つの同心円のイメージを描く。円の中心にあるのはスパザショップだ。スパザショップは住居に近く、利便性が高い上、タウンシップでは重要な販売チャネルだ。小規模なため商品の競合が少ない。

その外側に教育現場である学校が、中心を構成するスパザショップを取り囲む。学校への寄付活動を通じて生徒に商品を行き渡らせると同時に、教師にも商品を寄付する。生徒は教師が使うペンに憧れ、ブランドに親近感を抱くからだ。

最後に一番大きな円で外周を構成するのが、スーパーや文具店などのチェーン店だ。チェーン店では消費者が商品を比較することが可能になるため、ブランド間の競合が始まり、消費者のブランド意識が働く。教師が持っていた、スパザショップで見かけた、チェーン店に置いてあった、というように円の中心から外へ、逆に外から中心へ、意識の流れを作るのがパイロットの戦略イメージで、こうした流れを通じたブランド浸透を期待している。

## (4) トルコ

### ① Renault(自動車)

#### 1) トルコ事業の概要

トルコはルノーの事業地域区分で、ユーロメッド(EUROMED: 欧州地中海)に組み込まれている。具体的にはトルコのほか、南東欧(ルーマニア、ブルガリア)とマグレブ(モロッコ、アルジェリア)で事業を展開している。

トルコの2011年の販売台数は前年より23%増えて、14万827台に上った。ユーロメッドの中では第1位、グループ全体でも、フランス、ブラジル、ドイツ、ロシアに次ぐ第5位に食い込んでいる。ルノーブランドに限ると、同地域における売上全体の過半数をトルコが占めている。これは、トルコ以外のユーロメッド地域ではダチアの低価格車の販売が中核となっているのに対し、トルコでは国内生産されている中型セダン「フルエンス」と小型セダン「シンボル(中欧ではタリア)」の人气が特に高いことによる。なお、小型商用車(LVC)の販売も伸びており、フランスに次ぐ第2位の市場となっている。トルコでは市民の4分の3が自動車を保有していないこと、所得水準の改善が見込まれることから、トルコでは自動車保有率が低く、市民の4分の3が自動車を保有していない一方で、所得水準が上がっていることから、今後も内需が拡大すると見られている<sup>12</sup>。

ルノーのトルコへの進出はユーロメッドの中で最も早く、1969年にトルコのオヤック・グループと合併事業「オヤック・ルノー」を設立した。ブルサ工場では1971年に自動車の組立生産を開始し、その2年後にはエンジンを含む部品製造も開始している。トルコでは当時、現地子会社トファッシュをいち早く合併設立したイタリアの自動車大手フィアットが市場を主導していたが、後進となったルノーはフィアットと比べ、積極的に新モデルの投入を進めたことが奏功し、市場の自由化が本格化した1996年以降は同格となり、現在はトップ争いをしている<sup>13</sup>。近年も、中型セダン「フルエンス」をベースにした電気自動車「フルエンス Z.E.」をトルコで生産する方針を固め、2011年11月に全世界向け生産を開始したほか、2013年に投入する小型車「クリオ IV」の生産拠点到指定されるなど、戦略的に重要なモデルの生産拠点となっている。

なお、ユーロメッド地域全体では、モロッコのタンジールに2つ目の工場を地中海に面するタンジールに設立し、来年にもダチアの低価格帯の多目的車(MPV)「ロジュー(Lodgy)」の生産が開始される予定となっている。カサブランカにある一つ目の工場の年産台数が約4万台な

<sup>12</sup> トルコの投資促進機関 Invest in Turkey のウェブサイト、'Automotive'、

<sup>13</sup> 自動車産業研究者の国際ネットワーク GERPISA の Actes du GERPISA No.34、'Partnership and global production: Fiat's strategies in Turkey'、2002年

のに対し、新工場の年産能力は段階的に最大 40 万台まで引き上げられる予定で、将来的にモロッコにおける生産台数はトルコの生産能力 36 万台を上回ることになる。ただ、同国で生産されるのは低価格車を中心となる見込みで、8 割以上が輸出向けとなる。低コストを武器とするモロッコに対し、同地域最大の消費市場を抱えるトルコでは、国内消費も視野に入れた新興市場向け中上級モデルの生産を拡充する方向で棲み分けが進みそうだ。

なお、トルコのもう一つの強みは地理的に、成熟市場である欧州と、今後の成長が見込まれる新興国との両方に近接していることにある。トルコの国際物流拠点 (ILN) は、地中海、東欧、ロシア、北アフリカへの輸出拠点ともなっている。また、2011 年 11 月にフランスで発売された EV モデルの「フルエンス Z.E.」は 2012 年に欧州各国で順次発売となる予定となっており、欧州向けの輸出拠点としての機能が強まることが予想される。また、完成車だけでなく部品の輸出も行っており、トルコで主に生産されている新興市場向けモデルの組立生産が各地で進めば、部品輸出が増加する可能性がある。

## 2) トルコ拠点とその規模

ルノーはトルコに、自動車及び部品の生産やロジスティクスを手掛ける合弁子会社オヤック・ルノー (Oyak Renault) と、販売子会社ルノー・マイス (Renault Mais) を設置している。トルコにおける金融サービスはルノーの銀行子会社 RCI バンクが 100% 出資する RCI Pazarlama ve Danis mamlik Hizmetleri Ltd Sirketi が手掛けているが、ルノーはオヤックと合弁で、金融会社を設立する方針を打ち出しており、2011 年 11 月に金融当局から認可を受けている。

このように、ルノーのトルコ事業は全て、現地パートナーであるオヤックと合弁で行っている。オヤックは 1961 年に退役軍人支援・年金運用組織としてアンカラに設立された。民間の年金基金としては国内最大規模のほか、現在は 50 社以上を傘下に抱える財閥に成長している。オヤック・ルノーの他、銀行のオヤック・バンク、保険のアクサ・オヤック、輸送部門のオムサン (Omsan)、製鉄最大手エルデミールなど多業種を展開している。

### オヤック・ルノー (OYAK RENAULT Otomobil Fabrikaları A.Ş)

1969 年にルノーとオヤック・グループの合弁による企業として設立された。出資比率はルノーが 51%、オヤックが 49% となっている。本社はイスタンブールにあり、トルコ北西部ブルサに車体製造及びパワートレイン工場を保有している<sup>14</sup>。ブルサ工場が操業を開始した 1971 年の年産台数は 2 万台だったが設備拡張などを進め、2008 年には年産能力は 36 万台に引き上げられた。生産施設への投資は続いており、2011 年のトルコへの投資額は 1 億 7,600 万米ドルを上回った。2012 年は 2 億 5,400 米ドルの投資を予定しており、うち 1 億米ドル

<sup>14</sup> オヤックのウェブサイト、‘OYAK RENAULT OTOMOBİL FABRİKALARI A.Ş.’

強をエンジンやトランスミッション部品の製造に充てるという。これに関連して、丸紅は2011年12月、約26億円相当のクランクシャフト製造ラインをオヤック・ルノーから受注したと発表している<sup>15</sup>。

2010年実績では、年産台数は30万7,037台、エンジン及びトランスミッションの年産個数は59万5,592個だった。現在7車種が生産されているが、2012年6月より「クリオⅣ」の組み立てが開始されるほか、年内に「メガーヌⅢ」ハッチバックモデルの生産が予定されている。また、トルコの市場シェアを2011年の16.3%から、20%まで高めることを目標に掲げており、ルノーが西欧でシェアトップを握る小型商用車(LCV)のトルコ生産を視野に入れている。

表1:オヤック・ルノーのブルサ工場で生産される車種(2012年2月時点)

モデル	タイプ	その他
「クリオⅢ」3ドア	小型ハッチバック	2006年に生産開始
「クリオⅢ」5ドア	小型ハッチバック	2006年に生産開始
「クリオⅢ」グランツアー	小型エステート	2007年に生産開始
「ルノー・シンボル」	小型セダン	「クリオⅡ」セダンをベースに、トルコを初めとする新興市場向けに開発。2008年より生産開始。
「メガーヌ・ジェネレーション」	小型ハッチバック	2009年に生産開始。
「フルエンス」	中型セダン	「メガーヌⅡ」セダンをベースにトルコを初めとする新興市場向けに開発。2009年より生産開始。
「フルエンス Z.E.」	電気自動車、中型セダン	2009年に発表、2011年11月より生産開始。ルノーのゼロ・エミッション戦略を支える4車種の一つ。
「クリオⅣ」四輪駆動	スポーツ用多目的車(SUV)	2012年に正式発表、2013年から投入予定。

出所:ルノーのウェブサイト

なお、ブルサ工場には在庫管理や輸出入を手掛ける国際物流拠点(ILC)や局地的な研究開発(R&D)を行う施設が併設されている<sup>16</sup>。

オヤック・ルノーの2010年通期売上高は63億9,800万トルコリラ(27億350万ユーロ)で、2010年12月末時点の従業員数は5,810人となっている。

### ルノー・マイス(Renault MAIS Motorlu Araçlar İmal ve Satış A.Ş)

ルノー自動車の販売を目的に、オヤック・ルノーが設立される前年に当たる1968年に、オヤックが51%、ルノーが49%それぞれ出資して、設立された<sup>17</sup>。現在は、ルノー及びダチアブランドの自動車及び関連部品の販売と、アフターサービスを手掛けている。国内195カ所にサー

<sup>15</sup> 丸紅のプレスリリース、「仏ルノー社とのクランクシャフト製造ライン受注の件」、2011年12月21日、

<sup>16</sup> ただし、トルコをカバーするルノー・グループの地域R&D拠点は、ルーマニアにある。

<sup>17</sup> ルノーのトルコ向けウェブサイト(トルコ語)、「Renault MAIS」

ビス拠点を設けている。

2011年のトルコにおけるルノー・グループの自動車の販売台数は14万827台と、前年より23%増え、トルコにおける市場シェアも1.3ポイント上昇して16.3%となった。車種別では、「ルノー・シンボル」の販売台数が3万7,478台(市場シェア6.3%)と2年連続でトップとなり、「フルエンス」も3万287台(5.1%)と、昨年を引き続き3位を維持した<sup>18</sup>。このほか、「メガーヌ」は9,445台で17位、ダチアのスポーツ多目的車(SUV)「ダスター」が7,985台で21位、「クリオ」が6,173台で27位、ダチアの小型ハッチバック「サンデロ」が4,957台で33位だった。トルコではセダンの人気が高いとされているが、トルコを初めとする新興市場向けに開発し、現地生産を行っているセダン車「シンボル」と「フルエンス」の強さにより、ルノーの地域戦略は奏功していると言える。

### ルノーの銀行子会社 RCI バンクのトルコ事業 (RCI Pazarlama ve Danis mamlik Hizmetleri Ltd Sirketi)

ルノー・グループの金融サービス部門である RCI バンクは、1974年にその前身が設立され、1990年に現在の銀行としての事業形態に移行した。2012年2月現在、本社のあるフランスを含む世界34カ国で事業を展開している。ルノー車とダチア車に関する金融サービスを展開するトルコ事業部は2009年にルノー・マイスの事務所内に設置された<sup>19</sup>。2010年末時点の自動車の販売台数に対する金融サービス利用率は19.9%で、うちルノー車では17.93%、ダチア車では24.87%となっている。

なお、ルノーとオヤックは共同で、金融会社の設立をトルコの金融当局 BRSA に申請しており、2011年11月に設立認可が下りた<sup>20</sup>。具体的な設立時期は未定となっている。

### 3) トルコ事業の特徴(他国事業との違い)

ルノーのトルコ事業の特徴は、新興市場向け中級モデルを先行して生産している点にある。この背景にはトルコがユーロメッド市場最大の消費市場を抱えていること、ルーマニアやモロッコがダチアブランドの自動車生産を手掛ける一方で、トルコではルノーブランドの自動車を手掛けていること、国際物流拠点(ILN)を持ち、欧州だけでなく、地中海、東欧、ロシア、北アフリカへの輸出拠点としても機能していることがある。

トルコでは元来、「クリオ II」や「メガーヌ II」でも、新興市場で根強い人気があるセダンモデル

<sup>18</sup> 自動車販売情報 The Best Selling Car Blog, 'Turkey December 2011: Fiat Linea leads, Symbol #1 in Full Year', 2012年2月8日、

<sup>19</sup> RCI バンクのウェブサイト, 'Turkey'

<sup>20</sup> ロイター, 'Turkey's Oyak, Renault to establish finance company in Turkey', 2011年11月29日、  
なお、ルノーの登記書類(2010年)によると、ルノー100%出資だが、連結には組み込まれていない。

の生産を行ってきた経緯があるが、トルコを初めとした新興市場向けに開発された戦略車「フルエンス」と「シンボル」の生産の柱となっている。「フルエンス」は、ロシアやインド、米大陸向けにアルゼンチンでも組み立て生産に乗り出したほか、アジア太平洋向けには韓国のルノー・サムソンの工場でも生産を始めた。「シンボル」も、米大陸やマグレブ、中欧、中東などで人気を博している。

トルコにおける最近の大きな動きとしては、ルノーが社運をかけて取り組む電気自動車(EV)事業「ルノーZ.E.(ゼロ・エミッション)」で、最初にラインアップとして揃える4車種のうち一つをトルコ工場で生産することがある。「フルエンス」をベースにしていることから、EV版もトルコで生産することは自然な流れだが、数ある車種の中から「フルエンス」をEV車のベースとして選択したのは、新興市場への輸出を睨んでいることもあると見られる。

表 2: ルノーが投入する電気自動車

ブランド名	タイプ	生産工場	紹介・発売時期
カンゲーZ.E. (Kangoo Z.E.)	小型商用車 (LVC) 【3モデル】	モーベージュ工場 (フランス)	● 2009年フランクフルトモーターショーでコンセプト紹介。既存モデル「カンゲー」ベース。
フルエンス Z.E. (Fluence Z.E.)	中型セダン	ブルサ工場 (トルコ)	● 2009年フランクフルトモーターショーでコンセプト紹介。既存モデル「フルエンス」ベース
トゥイジー (Twizy)	2人乗りの小型車 【3モデル】	バリャドリッド工場 (スペイン)	● 2009年フランクフルトモーターショーでコンセプト紹介。新デザイン ● 2012年2月に仏で発売予定。
ゾエ・プレビュー (ZOE Preview)	小型ハッチバック	フラン工場 (フランス)	● 2009年フランクフルトモーターショーでコンセプト紹介。新デザイン ● 2012年秋より発売予定。
ドゥジール (DeZir)	スポーツカー	未定	2010年パリモーターショーでコンセプト紹介。新デザイン
フレンジーZ.E. (Frendzy Z.E.)	多目的車 (MPV)	未定	2011年フランクフルトモーターショーでコンセプト紹介。新デザイン

出所:ルノーのZ.E.(ゼロ・エミッション)専用ウェブサイト

既存モデルをベースにした「カンゲーZ.E.」と「フルエンス Z.E.」は2011年内に生産が開始されている。小型商用車「カンゲーZ.E.」は、地方自治体や事業によるまとまった購入やリース契約なども視野に入れたEV市場の創設を担うモデルである<sup>21</sup>。一方、家族向け中型セダン「フルエンス Z.E.」は、一般家庭への販売が中心となる。2011年11月にフランスで発売され、2012年上半期に、欧州各国で販売開始を控えている。

なお、小型ハッチバック車のゾエ・プレビューの量産が予定されているフラン工場では2014年

<sup>21</sup> EVニュースサイト、The chargingpoint.com、'French order 15,000 Renault Kangoo ZE electric vans'、2011年10月28日、

より、EV に搭載するリチウムイオン電池の生産を予定しており、「フルエンス Z.E.」に搭載する電池は将来的に同工場から輸入することになる。アライアンスを組む日産では、日本の座間工場で既にリチウムイオン電池生産を行っているほか、英国のサンダーランド工場内にも電池工場を新設しており、2012 年上半期に生産開始を見込んでいる。当面は日産工場で生産される電池をルノーの EV 車にも搭載するものと見られる。

なお、ルノー日産アライアンスの EV 戦略で特徴的なのは、EV の生産だけでなく充電インフラ網を整備し量販を進めるなどの包括的な活動に取り組んでいることにある。EV 普及を後押しするため、各国政府や地方自治体、企業などと積極的にパートナーシップを締結し、長期的な戦略を講じているが、トルコでも 2011 年 10 月、首都アンカラの自治体と排気ガスをなくす取り組みに向けた覚書(MOU)を交わし、地球温暖化防止に向けた EV の普及促進で連携した。具体的には EV 導入に向けた充電インフラの整備、関連サービスの展開、自治体向け車両 100 台の購入などが含まれている。



## ② BSH(電機)

### 1) トルコ事業の概要

トルコ法人	BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.S.
ウェブサイト	<a href="http://www.bsh-group.com.tr/">http://www.bsh-group.com.tr/</a> (トルコ語)
所在地	イスタンブール(トルコ) Fatih Sultan Mehmet Mah. Balkan Cad. No:51 34771 Umraniye, Istanbul Turkey Tel: +90 (0)216 528 9000、Fax: +90 (0) 216 528 9999
設立年	1995年
CEO	Norbert Klein
売上高	24.3億トルコリラ
純利益	2.1億トルコリラ
従業員数	約4,300人

表1: BSHのトルコ事業沿革

年	沿革
1995年	トルコ(イスタンブール)のPEG Profi lo Elektrikli Gereçler Sanayii A.S(現BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.S)の株式過半数を獲得
1999年	中央アジアの販売統括拠点に
2000年	アプレントイスプログラム開始
2005年	本社社屋を現地に移転
2006年	Çerkezköy工場、BSHグループ最大規模に。 食洗機の生産を開始
2007年	イスタンブール技術大学内にR&D センター開設
2008年	トルコ政府が国内企業のR&D活動に対して与えるR&D Certificateを設立。BSHトルコが最初の受賞企業となる。
2009年	Çerkezköy工場、世界で3カ所の冷蔵庫検証センターの一つに選出される。 Çerkezköy工場、フリースタンド調理台の欧州検証センターに指定。
2011年	2015年までに3億ユーロの追加投資を発表 新R&Dセンター建設開始

### トルコ事業の位置づけ

BSHは1995年にトルコに進出している。現地の大手白物家電メーカーPEG Profilo Elektrikli Gereçler Sanayii A.Sを買収し、現地子会社BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.S(以下BSHトルコ)を設立した。トルコ本社をイスタンブールに置き、1995年から今日までにBSHグループのトルコへの投資額は累積で7億ユーロを超えている。トルコ家電セクターにおいては最大の外資系企業である。

トルコは BSH グループにとって重要な戦略拠点となっている。

- **製造拠点**：前出の通り、トルコのチェルケスキョイ工場はグループ内で最大規模の製造拠点であり、欧州各国を中心として、北アフリカ、中央アジアなどの新興市場など世界約 50 カ国へ向けた製品を製造している。チェルケスキョイ工場で製造される製品の 6 割以上がトルコ国外市場向けに輸出されている。
- **販売・サービス統括拠点**：1999 年からは中央アジアの販売・サービス統括拠点ともなっており、アゼルバイジャン、カザフスタンなど 10 カ国<sup>22</sup>、40 販売代理店を統括している<sup>23</sup>。
- **研究開発拠点**：近年、特に重要性が高まっているのが、研究開発拠点としての機能である。チェルケスキョイ工場敷地内に設けられている開発研究施設は年々拡充が進んでおり、ドイツ、中国と並ぶ三大 R&D 施設として、BSH グループの国際 R&D ネットワークの中での重要性が高まっている。

BSH グループはトルコを重要な戦略拠点ととらえ、2015 年までに 3 億ユーロの追加投資予定を発表しており、研究開発部門を中心に設備拡充と人員増強を行う予定となっている<sup>24</sup>。

### トルコ拠点とその規模

BSH トルコの 2010 年の年次報告書によると、トルコの従業員数は約 4,300 人。うち 3,400 人がチェルケスキョイ工場勤務で、残りの 900 人がイスタンブール本社およびアンカラ (Ankara)、イズミール (Izmir)、アダナ (Adana)、サムスン (Samsun) の販売・カスタマーサービス事務所で勤務している。トルコの製造、R&D 拠点としての重要性の高まりを受け、2010 年までの 5 年間で BSH トルコの従業員は 60% 増加している。

1995 年に BSH がトルコに進出して以来、チェルケスキョイ工場をはじめするトルコ事業への累積投資額は 14 億トルコリラを超える。2008 年以降投資額は大きく増加しており、2010 年は単年の投資総額が前年比約 2 倍の 1 億 3,500 万トルコリラに達した (図 1)。このうち約 8,000 トルコリラが生産設備拡張と製品開発、および新たな消費者製品用工場とロジスティックセンター建設用地としてチェルケスキョイ工場に隣接する 10 万㎡の土地購入にあてられた。また 450 万トルコリラが Samsun の新コールセンターに、また 1,150 万トルコリラが販売・サービスネットワークに投資されており、総合的な戦略拠点としての更なる機能拡充が進んでいる。

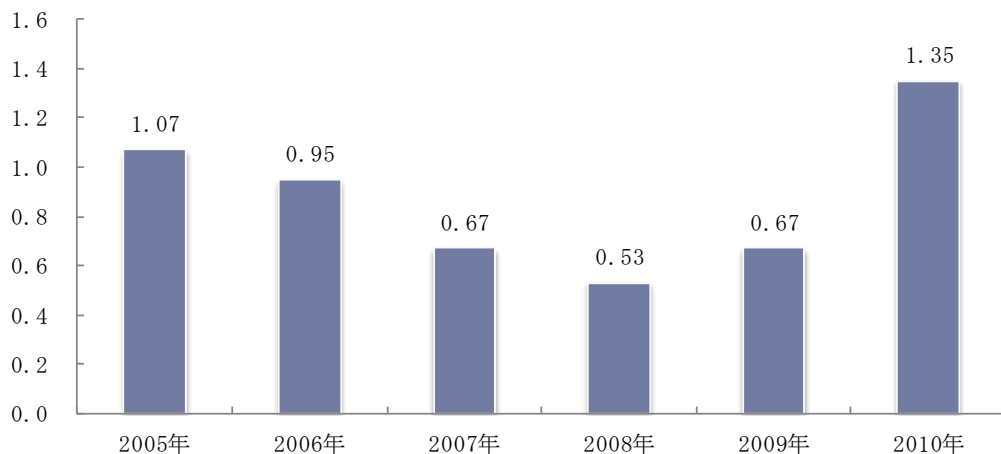
<sup>22</sup> アゼルバイジャン、カザフスタン、ウズベキスタン、グルジア、トルクメニスタン、アルメニア、キルギスタン、タジキスタン、北キプロス、イラク

<sup>23</sup> BSH トルコ年次報告 (2007 年)

<sup>24</sup> BSH トルコ年次報告 (2010 年)

図 1: BSH グループのトルコ事業への投資額推移 (2005 年～2010 年)

(億トルコリラ)

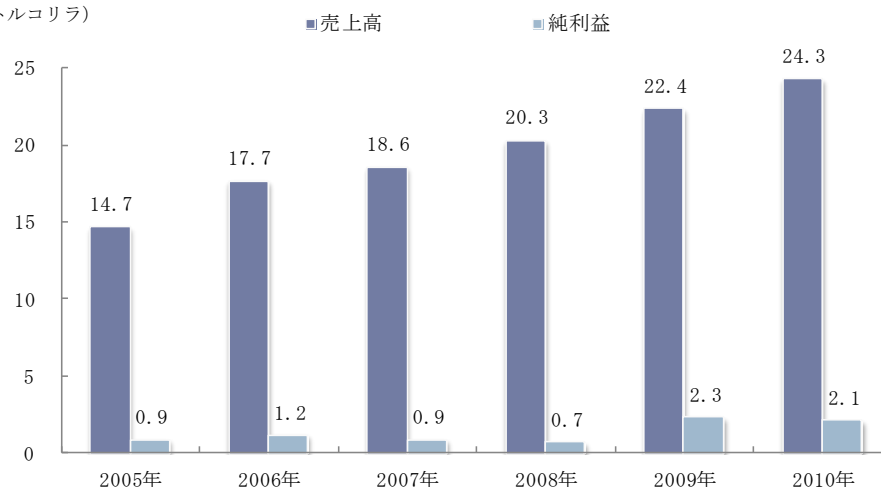


出所: BSHトルコ年次報告 (2006年～2010年)

世界的な経済危機にもかかわらず、BHS トルコにおける売上は順調に伸びている(図 2)。2010 年の売上は前年比 6%増の 24 億トルコリラで、うち国内の売上は前年比 9%増の 14 億トルコリラとなり、国内の市場シェアは 31%(国内シェア第 2 位)となった。また、トルコで製造される製品の 6 割以上は国外向け製品となっており、輸出用製品からの売上は 9 億 8,200 万トルコリラで、前年比 3%増となっている。なお純利益については、原料価格の値上がりでトルコリラの強さが影響して、前年比 9%減の 2 億 1,300 万トルコリラにとどまった。なお 2011 年については上半期にトルコリラがかなりの安値であったことから、トルコにおける BSH の成長率は 43% に達し、年末の成長率予想も引き上げられることになった。

図 2: BSHトルコの売上高と純利益の推移 (2005 年～2010 年)

(億トルコリラ)



出所: BSHトルコ年次報告 (2006年～2010年)

## 2) トルコ事業の特色

### 販売・営業戦略

前述の通り、トルコで製造される製品の大半は国外向け製品であるが、トルコは BSH グループにとって第 3 の市場である。2010 年、BSH トルコの国内における市場シェアは 31% で第 2 位につけている。トルコ国内における展開ブランドは BSH のグローバルブランドである Bosch, Siemens, Gaggenau の他、同社のトルコの地域ブランドとして Profilo を擁する。

Profilo は BSH のトルコ進出以前からある現地ブランドで、1995 年に買収した後も地域ブランドとして存続させている。家電に関してはトルコの消費者は国産ブランドを好む傾向にあり、同ブランドはシンプルで廉価だが丈夫で信頼できるブランドとして現地に長く根付いている。また、近年 BSH グループが注力している省エネ家電のプロモーションと CSR の一環として、Profilo の専門家による省エネ講座が開かれている<sup>25</sup>。

一方、トルコ経済の回復を受けて、一部消費者の間にはデザイン性等の付加価値を求める「ライフスタイル消費」のトレンドも生まれつつある。特に不動産セクターの回復による新築物件の増加に伴い、西欧的ビルドインキッチンの導入が急速に進んでいる。BSH は 15 年前からトルコにおいてビルトインキッチンを取り扱っており、同国では先駆者である。2010 年、この新たなビルトインキッチンのトレンドによって、トルコ国内での同分野市場は約 30% 拡大。白物家電一般の成長率が 8% であることと比較すると、トルコにおける家電のトレンドがビルトインユニットに急激に移行していることが分かる<sup>26</sup>。

この他、西欧的ライフスタイルが徐々に浸透しはじめていることを受け、エスプレッソマシーンやジューサーなど小型消費者家電の売れ行きも好調である。

### 研究開発戦略

前述の通り、BSH はトルコを単なる製造拠点としてではなく、研究・開発拠点として重要視している。イスタンブール技術大学内にも R&D センターを設置し、積極的な産学連携を進めている。トルコのチェルケスキョイ工場に併設された R&D 施設は 2009 年、フリースタANDING型製品の欧州検証センターとなったことに続き、BSH グループの国際 R&D 拠点の 3 大検証センターのひとつ（冷蔵庫部門検証センター）ともなっており、その重要性は増している。これに伴い 2010 年、トルコの R&D エンジニアの数は前年比で 23% 増の 133 人となった。2015 年まで

<sup>25</sup> BSH グループ Sustainability Report 2010

<sup>26</sup> BSH トルコ年次報告書(2010 年)

に R&D 施設を中心として約 3 億ユーロの追加投資計画も明らかになっており、今後も重要な R&D 拠点として機能を拡充するとみられる。

## 人材育成戦略

BSHトルコでは、様々な人勢育成コースが提供されている。

- サービス・アカデミー： BSH はイスタンブールにサービス部門の研修施設「サービス・アカデミー」を設立。一度に 46 人までが受講でき、宿泊施設も完備。研修内容は個々の製品の技術研修から一般コミュニケーションまで。毎年 2,500 人がここで研修に参加し、研修時間はのべ 70 万時間にのぼる。それぞれの技術者のニーズに合った研修をカスタマイズできるようになっている<sup>27</sup>。
- アプレンティス・トレーニング・センター(MEM)： CSR の一環として 2000 年から始まったトルコドイツ職業訓練センター(Türk Alman Mesleki Eğitim Merkezi - TAMEM)と BSH との共同運営プログラムで、チェルケスキョイ地域の新卒者を対象とした 3 年間の職業訓練コース。修了者にはドイツの職業検定と同等の資格が授与される<sup>28</sup>。
- インターンシップ： 在学生を対象にしたインターンシップもあり。

---

<sup>27</sup> BSHトルコ年次報告(2007年)

<sup>28</sup> BSHグループ Sustainability Report 2010

### ③ ZARA(ファッション・服飾雑貨小売・流通・製造)

#### 1) トルコ事業の概要

##### トルコ事業の位置付けと規模

同グループのトルコへの進出は1998年で、フランチャイズ<sup>29</sup>によりZara2店、Massimo Dutti1店を出店した。同年にはトルコのほか英国や日本、アルゼンチン、ベネズエラ、クウェート、レバノン、ドバイに初進出をしていることから、トルコへの進出は世界展開の比較的早い段階で行われたことが窺える。フランチャイズ店舗は、2000年1月31日までに3店のうち2店が、また2001年1月31日までに4店舗すべてが100%子会社となった。

2010年度における同グループのヨーロッパ38カ国の店舗数合計は4,004店で、うちトルコの店舗数は114店とグループ全体ではヨーロッパで8番目、またZara単体では一ロッパ全体の店舗数合計1,040店のうちトルコは27店で同10番目に位置する。また、トルコでの同グループ全体の従業員数は2011年1月31日時点で2,294人(ヨーロッパ全体で8万3,877人)であった<sup>30</sup>。

現在、首都イスタンブールのほか、アンカラ、イズミール、アダナ、アンタルヤ(Antalya)、ブルサ(Bursa)、エスキシェヒール(Eskisehir)、メルスイン(Mersin)といった他の地域にも店舗が展開されている。近年では、2010年2月にブランドUterqüeがイスタンブールの一等地のショッピングセンターAkmerkezに初出店したほか、3月にはヨーロッパでも最も規模の大きな商業地区のひとつであるNisantasi Quarterにフラッグシップショップを開店<sup>31</sup>するなど、同グループのトルコのファッション市場でのプレゼンスが高まっている。

<sup>29</sup> 1998年2月1日から1999年1月31日の時点で、同グループのトルコを含む世界645店舗のうち103店がフランチャイズ。(同グループ年次報告書(1998年))

<sup>30</sup> 以上、同グループ年次報告書(2010年)

<sup>31</sup> 以上、同グループ2010年3月25日付プレスリリース

表 1: Inditex グループのトルコにおける事業展開の変遷(1998～2010 年度)

トルコ事業の沿革	
1998 年	トルコに初進出。フランチャイズで 3 店舗オープン
1999 年	トルコの全 4 店が 100%子会社に
2001 年	Zara5 店に
2002 年	Zara8 店に
2003 年	Zara10 店に
2004 年	Zara11 店、Massimo Dutti1 店 計 16 店
2005 年	Zara(13)、Massimo Dutti(3)、Pull & Bear(1)、Bershka(1)、Oysho(1)、Stradivaius(1)、Zara Home(1) 計 21 店
2006 年	Zara(16)、Massimo Dutti(5)、Pull & Bear(3)、Bershka(3)、Oysho(2)、Stradivaius(3)、Zara Home(2) 計 34 店
2007 年	Zara(22)、Massimo Dutti(9)、Pull & Bear(9)、Bershka(9)、Oysho(8)、Stradivaius(9)、Zara Home(7) 計 73 店 従業員数 1,690 人に
2008 年	Zara(25)、Massimo Dutti(10)、Pull & Bear(13)、Bershka(13)、Oysho(11)、Stradivaius(13)、Zara Home(8) 計 93 店
2009 年	Zara(27)、Massimo Dutti(12)、Pull & Bear(15)、Bershka(16)、Oysho(13)、Stradivaius(15)、Zara Home(10) 計 108 店
2010 年	Zara(27)、Massimo Dutti(12)、Pull & Bear(16)、Bershka(17)、Oysho(14)、Stradivaius(16)、Zara Home(10)、Uterqüe(2) 計 114 店

出所: 同グループ年次報告書(1998 年～2010 年)

8 つのブランド別のトルコにおける各統括企業名を表 2 に示す。

表 2: Inditex グループのトルコ子会社

企業名	事業分野	事業活動内容
Za Giyim Ithalat Ihracat Ve Ticaret Ltd.	Zara	小売
Oysho Giyim Ithalat Ihracat Ve Ticaret Ltd.	Oysho	小売
Massimo Dutti Giyim Ithalat Ihracat Ve Ticaret Ltd.	Massimo Dutti	小売
Pull & Bear Giyim Ith. Ihrac. Ve Tic Ltd.	Pull & Bear	小売
Uterqüe Giyim Limited	Uterqüe	小売
Bershka Giyim Ithalat Ihracat Ve Ticaret Ltd.	Bershka	小売
Stradivarius Giyim Ithalat Ih. Ve Tic. Ltd.	Stradivarius	小売
Zara Home Giyim Ithalat Ihracat Ve Ticaret Ltd.	Zara Home	小売

出所: 同グループ年次報告書(2010 年)

生産拠点としては T シャツ等を供給しているが、種類としてはトレンド性が低い定番商品に限られている<sup>32</sup>。生産規模は、同グループの商品の約 14%がトルコとイタリアで生産されている

<sup>32</sup> 2011 年 3 月 10 日付エコノミスト誌、'When will Zara hit its limits?'

といわれる<sup>33</sup>。2010年の同グループ年次報告書によると、トルコにおけるサプライヤー数は98、また外部の製造業者数は235であった。

## 2) トルコ事業の特徴

トルコの国内総生産(GDP)は2002年に2,310億ドルであったが、2010年には7,360億ドルと約3倍に増加し、1人当たりGDPでは同じく3,500ドルから1万79ドルに増加した。この結果、購買力平価ベースで見たトルコの経済規模は世界第16位、欧州第6位に成長した。2009年に一旦景気は後退したものの2010年には実質GDP成長率が8.9%と世界平均の5%を大幅に上回り、一気に回復している。このような活況のトルコは不況の続くユーロゾーンの外へと市場拡大をはかる欧米の小売業者にとっては最も魅力的な進出市場となった。

2010年6月には英・高級デパートHarvey Nicholsが2つめの店舗<sup>34</sup>をアンカラに出店したほか、スウェーデン・大手アパレルH&Mは2010年11月に初進出後12月に2店舗目を出店、その後2011年8月31日時点で5店舗にまで拡大した。また、スペイン・大手アパレルのMangoはすでにトルコで多数の店舗を展開していたが2011年中に12~15店の新規開店を目指す<sup>35</sup>など、2010~2011年は衣料品小売大手の開店ラッシュとなった。このほか、トルコ国内の繊維・衣料品小売大手のボイネル・グループ(Boyner Group)は2010、2011年で売場面積6%増を見込んでいとされ、トルコの服飾・衣料品小売市場はここ数年で顕著に拡大している。

一方、2010年3月時点の情報では同国の失業率が依然として2ケタ台であるにも関わらず、小売全体の売上高は前年比5%増、食品を除くと同19%増、衣料品では同31%増<sup>36</sup>と消費者の購買力が明らかに回復しつつあることが確認されている。この時点では、低価格ブランドに比べてよりハイエンドの衣料品ブランドがこの恩恵を享受したとみられる。

Inditexグループは1998年にトルコに進出して以来、徐々に店舗を増やしているが、特に2006年度から2008年度にかけての出店ペースは著しい。近年では主力ブランドであるZaraの出店は控えめで、他のブランドの店舗の拡充により力を入れている様子が窺える。上述の近年のトルコ経済状況の変遷を鑑みると、同グループはZaraを筆頭に、一般消費者の購買力が回復する以前より他の競合他社に先駆けてトルコでの店舗展開を進めており、当地のファストファッションのけん引役として市場をリードしてきた。

<sup>33</sup> 2011年5月22日付フィナンシャル・タイムズ紙、'Inditex keeps its finger on the pulse'

<sup>34</sup> 2006年10月に1つ目の店舗をイスタンブールに出店。

<sup>35</sup> Invest in Turkey サクセスストーリー>マンゴ

<sup>36</sup> トルコ・ショッピングセンター・小売協会(TCSCR: Turkish Council of Shopping Centers & Retailers)のデータに基づくもの。



## 販売・営業戦略

前述のように、同グループは大掛かりな広告を打たない方針で、新規市場への進出の際にも特に広告を利用していないと公表しており、これはトルコ進出時にも同様であったとみられる。同社の「店舗そのものが各ブランドの広告である」との考えに基づき、各店舗は都市の一等地に設置され、ミニマリズムを基調とした内・外装で統一し高級感を感じさせる店構えが特徴となっている。

## 生産、調達、購買戦略

同グループは全商品のうちトレンド性の高い約半数のアイテムを本社のあるスペインおよび近隣諸国で生産していることから、競合他社に比べて生産コストがかさむことは否めない。しかし、生産コストが低いとされていたアジアの国々において近年労働コストや材料費が高騰していることから、これらの国に製造を依存している他社とのコスト差は縮まりつつあるとみられる<sup>37</sup>。

また、同グループでは製造地に関わらず出来上がった商品はすべて本社スペインに数カ所設置されている中央流通センターに一旦集められ、ここから世界各地にある店舗に向けて週2～6回出荷されている。これは、例えば中国で生産された商品も中国市場に出る前にスペインに送られ、スペインから再度中国の店舗に向けて配送されるということで、市場に近いところに流通ハブを持つ場合に比べて流通コストがかさむ。このような独自の流通機構によるコスト高および上述のような生産コスト高をオフセットするために、同グループでは地域により商品の価格を変えて対応している。価格格差については、大きなものでは60%も差があると言われる<sup>38</sup>。トルコで生産されている製品についても同様なことが起こっている模様。

表 3: Zara ジャケット「FRAYED JACKET」の価格

スペイン	英国	中国	インド	トルコ
45.95 EUR	49.99 GBP	599.00 CNY	3990 INR	145.95 TRY
45.95 EUR	58.98 EUR	70.65 EUR	60.44 EUR	61.70 EUR

出所: 各国ウェブサイト(2012年2月28日付レートにより換算)

一方、このところ安価な労働コストと質の良さで調達・生産委託地として欧米の繊維・衣料業界の注目を浴びているバングラデシュは、5,150 超の衣料品製造工場と3万6,000万人超の同従業員を抱え<sup>39</sup>、同国の年間輸出高全体229億2,400万ドルの約8割に相当する179億

<sup>37</sup> 2011年5月22日付フィナンシャル・タイムズ紙、'Inditex keeps its finger on the pulse'

<sup>38</sup> 以上、2011年3月10日付エコノミスト誌、'When will Zara hit its limits?'

<sup>39</sup> バングラデシュ衣料製造者連合(BGMEA: Bangladesh Garments Manufacturers and Exporters Association)加盟工場に関する数値。2010年度(2010年7月～2011年6月)

1,400 万ドルもの織物・ニット製品を輸出している<sup>40</sup>繊維大国である。これまで多くの世界的アパレル企業が労働力の豊富で安価な中国に生産・調達を依存してきたが、近年の人民元の上昇と労働コストの高騰に伴い、中国からよりコスト安のバングラデシュへの移管が進んでいる。2008 年時点での労働コストを比較すると、バングラデシュの水準を 100 とした場合中国は約 3~5 倍、トルコは約 11 倍と格段の差がある。

同グループもバングラデシュに 60 のサプライヤーと 143 の外部の製造業者を擁している。これまで生産・調達国の拡大や移管に関して、同グループからの公式発表や具体的な報道はなされていない模様であるが、今後トルコを含めバングラデシュにシフトする可能性は否めない。

### **研究開発戦略**

同グループは創設以来、POS 端末装置、在庫管理システム、事業管理システム、流通センターの配送システム、インスタ・コミュニケーションシステム、靴や服飾のインスタ・ラベリングシステムなど、製造・流通システムから経営促進のための手段の開発まで、すべての事業分野において社内または第三者委託により新たな技術の導入を行ってきた。ただし、同グループによれば、これらは「研究開発プロジェクト」と称した特定の取組みとして行われている訳ではなく、製品開発のためのプロジェクトの一環と位置付けられ数年間の予算が配分されている。このため、経理上「研究開発費」という項目はない。トルコを含め特定の国における研究開発の取組みについては特に公表されていない。

### **人材育成戦略**

同グループ従業員の 87%までを店舗スタッフが占めるほか、ロジスティクスで 6.1%、本社機能 5.7%、製造 1.2%という割合で、同グループ全体の人材育成コストの 8 割以上が店舗スタッフを対象としている。トルコを含めて同グループに入社したスタッフは入社時オリエンテーション後も継続的に店舗管理用の端末を用いたトレーニングを受ける。店舗におけるトレーニングの内容は、カスタマーサービス、商品知識、最新のトレンドといった実務に直結したものである。店舗以外では専門分野の知識向上のためのクラスルーム・トレーニングも設けられ、2010 年度にはグループ全体で 100 万時間超のトレーニングが実施された。実務の専門知識以外では企業の社会的責任や環境・職務上の危険防止策などに関し、オンラインや外部トレーニング機関による総合的なコースが提供されている。

2010 年度に同グループは欧州の大学と提携して、優秀な人材を発掘・確保するためのプログ

---

<sup>40</sup> <http://bgmea.com.bd/home/pages/TradeInformation>  
以上、バングラデシュ衣料製造者連合ウェブサイト

ラム「Cantera Project」を立ち上げた。これは、デザインや同グループの事業活動に関心のある卒業生を対象に、4～6カ月にわたってそれぞれの専門分野についての特別なトレーニングの機会を与えるもので、トレーニングは同社で内部スタッフによって行われる。トレーニング終了後、参加者には同グループでの就業機会が与えられる。同プロジェクトの2010年度の参加者は30人であった。実際に同プロジェクトに参加した学生の国別内訳は明らかにされていない。

## ④ OMV(エネルギー)

### 1) トルコ事業の概要

#### トルコ事業の位置づけ

OMV は前出の通り、イスタンブールをウィーン(オーストリア)、ブカレスト(ルーマニア)に次ぐ第3のハブに位置づけている。OMV のトルコとの関わりは、国営ガス会社ボタシュ(Botaş)と天然ガスパイプラインの建設に向けた協議が開始された2002年2月に遡る。当初、2社で始められた協議は、天然ガスのロシア依存から脱却を目指す欧州連合(EU)の後押しも得て、現在、6社が参加する「ナブッコパイプライン」プロジェクトに成長しており(後述参照)、OMV のG&P(電力&ガス)事業の柱の一つとなっている。トルコは、グルジアを経由してカスピ海方面につながる北方のパイプラインと、イラク及び中東方面につながる南方のパイプラインの2つの合流地点となる<sup>41</sup>ほか、総長3,900キロのうち約66%に相当する2,581キロが国内で建設されるため、5つの通過国の中でも重要な位置を占める。

トルコにおけるG&P事業のもう一つの動きとしては、コンバインドサイクル方式のガス火力発電所の建設がある。OMV はガス事業の多角化の一環で2007年に電力事業参入を決めたが、ルーマニアのブラジ(Brazi)に次ぐ発電所の建設地に、トルコの黒海沿岸のサムスン(Samsun)を選んだ。トルコではガスの安定的な調達が可能である上、エネルギー需要の高まりが予想されていることがトルコでのG&P事業拡大を後押ししている。

一方、R&M(精製&マーケティング)事業についても、トルコでは近年、事業を急拡大させている。グループ全体の戦略では前出のとおり主力市場以外の国でガソリンスタンド事業を手放す方針を打ち出しているが、トルコにおいては、2006年に石油小売り最大手ペトロール・オフィシに資本参加したのを皮切りに株式の追加取得を進めている。2010年12月には同社への出資比率を97%まで高め、ペトロール・オフィシとその子会社を傘下に収めた。2021年戦略には、トルコのR&M事業の最適化が含まれている。

OMV のトルコ事業の動きを以下の表1にまとめた。

<sup>41</sup> ナブッコ・ガス・パイプラインのプレスリリース、‘Nabucco: Modification of feeder line concept’、2010年8月、

表 1:OMV のトルコ事業

年	トルコ事業の沿革
2002 年 2 月	トルコ国営ガス会社ボタシュ (Botaş) と天然ガスパイプライン設立に向けた話し合いを開始。これは後に、欧州 6 カ国の企業が参加し、欧州連合が支援する「ナブッコパイプライン」プロジェクトへと発展する。
2006 年 3 月	ペトロール・オフィシ (Petrol Ofici) の株式 34% を取得。ドーアン・ホールディング (Dogan Holdings と共同経営へ
2007 年 10 月	G&P 部門のトルコ子会社 <b>OMV Gaz ve Enerji</b> を設立
2008 年 4 月	トルコのエネルギー当局 EMER より、49 年間の発電事業ライセンスを獲得
2008 年 8 月	黒海沿岸サムスン (Samsun) で発電所建設と電力販売を目指すボラスコ・エレクトリック (Borasco Electlik) の株式 60% を取得する。
2009 年 2 月	ガス卸売り会社エネルコ・エナジー (Enerco Enerji) の株式 40% を AKFEL グループから取得
2009 年 12 月	ボラスコ・エレクトリックの株式 40% を追加取得し、完全子会社化する (翌年、OMV サムスン・エレクトリックに名称変更)。
2010 年 10 月	サムスンに容量 870MW のコンバインドサイクル方式のガス火力発電所の建設を始める。(2012 年稼働予定)
2010 年 12 月	石油販売最大手ペトロール・オフィシの株式保有率 97% 超に引き上げる。
2011 年 5 月	トルコの G&P 事業と R&M 事業を持ち株式会社 OMV エナジー・ホールディングの下に組み入れる組織再編を発表。また、トルコ事業の新たなトップとして Gülsüm Azeri 氏が 7 月に就任することが決まる。
2011 年 9 月	トルコのイスタンブールで、投資家説明会 (Capital Markets Day) を開催し、OMV グループの新戦略を発表する。

出所: OMV ウェブサイト、OMV 年次報告書

このように、OMV は近年、トルコ事業の拡充を進めている。今後の戦略でも、グループの重要拠点として事業拡大が見込まれる。

### トルコ拠点とその規模

OMV は 2011 年 5 月、これまでトルコで展開してきた複数事業をまとめる OMV エナジー・ホールディングを設立する方針を発表し、同年 7 月、トルコ事業のディレクターとして、Gülsüm Azeri 氏が就任した。

2012 年 1 月の投資家向けプレゼンテーションでは、トルコ事業を 1) 石油販売、2) 発電事業、3) エネルギー卸売業、4) ナブッコパイプライン (2013 年着工予定)、の 4 つに分類している<sup>42</sup>。

<sup>42</sup> OMV の投資家向けプレゼンテーション (2012 年 1 月)、25 ページ、

表 2: OMV の主なトルコ子会社・関連会社

事業名	事業分野	設置時期、投資額など
OMV エナジー・ホールディング OMV Enerji Holding A.Ş.	トルコ事業統括	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2011 年にトルコ事業をまとめる持ち株会社として設立。</li> <li>● 設置コストは不明。</li> </ul>
OMV ペトロール・オフィシ OMV Petrol Ofisi A.Ş.	R&M 部門 石油小売事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2006 年にペトロール・オフィシの株式 34% を 8 億 4,800 万ユーロで取得。</li> <li>● 2010 年に 10 億ユーロで株式 54.14%を追加取得し、傘下に収める。(最終的な出資比率は 97%)</li> </ul>
OMV ガス&エナジー(トルコ) OMV Gaz ve Enerji A.Ş.	G&P 部門統括	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2007 年にトルコ初の子会社として設立。</li> <li>● 設置コストは不明。</li> </ul>
OMV サムスン・エレクトリック OMV Samsun Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	G&P 部門 発電事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2008~09 年に OMV がボラスコ・エレクトリックを完全子会社化する。取引総額は 3,810 万ユーロ。</li> <li>● 2010 年に OMV サムスン・エレクトリックに改名。火力発電所の建設を開始した。投資額は 6 億ユーロ。</li> </ul>
エネルコ・エナジー Enerco Enerji Sanayi ve Ticaret A.Ş.	G&P 部門 ガス卸売事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2008 年に 40%出資を決める。</li> <li>● 取引総額は不明。</li> </ul>

出所: 同社ウェブサイトと過去の年次報告書

## 石油販売事業

OMV は 2006 年、トルコの石油販売最大手ペトロール・オフィシの株式 34%を取得し、トルコにおけるエネルギー小売事業に乗り出した。複数回にわたる少数株式の追加取得を経た後、2010 年 12 月に株式 54.14%を取得し、傘下に収めた。OMV が株式取得に投じた投資総額は 18 億 5,000 万ユーロを超えている。現在、社名は OMV ペトロール・オフィシに変更され、トルコ事業を統括する OMV エナジー・ホールディングの子会社となっている。

ペトロール・オフィシは 1941 年に設立された同分野の老舗企業で、イスタンブール証券取引所に上場している。ガソリンスタンド 2,334 カ所を運営するほか、燃料ターミナル 10 カ所、LPG (液化石油ガス)ターミナル 2 カ所、空港燃料供給ユニット 28 個、潤滑油プラント一つを保有し、エネルギー貯蔵容量は 100 万平方リットル以上に及んでいる。石油販売で国内最大手だが、潤滑油でも 2010 年にシェアを 24.1%に拡大し、トップに浮上した。

なお、ペトロール・オフィシは 2007 年に探査&生産(E&P)分野への事業拡大を決めている。2008 年には E&P 部門の子会社を設立し、西黒海沖のサウス・アクチャコジャ(South Akçakoca)流域の天然ガスプロジェクトの権益 26.75%を取得するなど、E&P 事業を本格化さ

せている。OMVはペトロール・オフィシの買収に伴いこの子会社も取得しており、トルコのE&P事業にも参入したかたちとなっている。

表 3:OMV 傘下に入ったペトロール・オフィシのトルコ子会社

企業名	所在地	出資比率*	事業内容
Erk Petrol Yatırımları A.Ş.	イスタンブール	100%	石油投資
Marmara Depoculuk Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	イスタンブール	90%	貯蔵サービス
Petrol Ofisi Alternatif Yakıtlar Toptan Satış A.Ş.	イスタンブール	100%	代替エネルギー卸売
Petrol ofisi Gaz iletim A.Ş.	イスタンブール	100%	ガス透過
Petrol Ofisi Akdeniz Rafinerisi Sanayi ve Ticaret A.Ş.	イスタンブール	100%	石油精製
Petrol Ofisi Arama Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	アンカラ	99.99%	探査・生産

\*2010年12月31日時点、OMV及びその子会社の株式保有率の合計

出所:OMVの年次報告書(2010年)<sup>43</sup>

なお、ペトロール・オフィシの2011年通期売上高は195億4,900万トルコリラ(82億6,000万ユーロ)、営業利益は2億8,700万トルコリラ(1億2,000万ユーロ)<sup>44</sup>だった。

## 発電事業

トルコにおける発電事業を担当しているのは、OMV サムスン・エレクトリック(OMV Samsun Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş.)で、その前身はボラスコ・エレクトリック(Borasco Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş.)社である。OMVは2008年8月にボラスコ株60%を2,729万ユーロで取得、翌年12月に残り40%を852万ユーロで取得し完全子会社化した。同社の名称は2010年にOMV サムスン・エレクトリックに変更された<sup>45</sup>。現在は、トルコ事業を統括するOMV エナジー・ホールディングの子会社となっている。

サムスン・エレクトリック(当時ボラスコ)は2008年4月にトルコのエネルギー当局EMRAから49年間の発電事業ライセンスを獲得し、発電所建設プロジェクトを本格化させた。2010年10月に、容量870MWのコンバインドサイクル方式のガス火力発電所の計画の詳細を発表し、着工を祝う記念式典にはトルコのユルドゥズ天然資源相、デミル公共事業住宅相、オーストリア

<sup>43</sup>うち Kibris Türk Petrolleri Ltd はキプロス共和国企業で売却済み、PO Georgia LLC はグルジア企業なので表からは除外した。OMVの年次報告書(2010年)、76ページ、

<sup>44</sup> ペトロール・オフィシの財務報告(2011年12月)、

<sup>45</sup> 同時にボラスコのエネルギー卸売子会社 Brasco Electric Toptan Satış A.S.(イスタンブール)を取得したが、この子会社は名称を変更していない。

のシュピンデルエッガー外相などが参加した<sup>46</sup>。総工費は 6 億ユーロで、2012 年下半期に商業運転開始を目指している。完成後はトルコの年間電力需要の 3%を賄うことができる見通しとなっている。なお、発電所の耐久年数は 30 年間を見込んでいる。

発電所の建設地サムスンは大きな港を持ち、黒海沿岸で最大の工業都市である。ロシアから黒海を横断してトルコを結ぶ天然ガスパイプライン「ブルー・ストリーム (Blue Stream)」<sup>47</sup>の終着ターミナルがあることから、ガスの調達が安定していること、黒海を利用した冷却システムによりエネルギー効率性が向上できること、グリッド接続が良好であることから、発電所建設地として優位な条件がそろっていた。

この発電所は、コンバインドサイクル方式を採用している。これは、ガスタービンを使って発電した後、排熱を利用して蒸気タービンで発電するもので、エネルギー効率がよいのが特徴だ。欧州のエネルギー企業は二酸化炭素 (CO<sub>2</sub>) 排出量の削減に迫られているが、OMV の発電施設はすべて、従来型の火力発電所より排出量が少ない発電施設となっている。コンバインドサイクル方式を利用したガス火力発電所は、すでに稼働中のルーマニア、現在建設中のトルコのほか、ドイツでも計画が進んでいる。また、オーストリアでは同じシステムを利用した排熱発電施設をガス圧縮機に併設する予定で、ルーマニアでは風力発電施設の建設を進めている(表 4 参照)。

表 4: OMV の発電プロジェクト

発電所(国)	発電方式	容量	計画発表/着工	操業開始
ブラシ (ルーマニア)	ガス火力発電 (コンバインドサイクル方式)	800MW	2007 年/2009 年	2012 年
サムスン (トルコ)	ガス火力発電 (コンバインドサイクル方式)	870MW	2009 年/2010 年	2012 年後半 (予定)
ハイミング (ドイツ)	ガス火力発電 (コンバインドサイクル方式)	800MW	2013 年 (予定)	2015 年 (予定)
ヴァイテンドルフ (オーストリア)	ガス圧縮機の排熱発電 (コンバインドサイクルと同じ技術)	56MW	2008 年/2011 年	未定
ドロバンツ (ルーマニア)	風力発電	45MW	2009 年/2010 年	2011 年

出所: OMV ウェブサイト<sup>48</sup>

## エネルギー卸売事業

<sup>46</sup> OMV のプレスリリース、'OMV steps into Turkey' s power industry with huge investment in Samsun'、2008 年 10 月 8 日、

<sup>47</sup> ブルー・ストリームは、ロシア、イタリア、日本の 3 カ国が共同で取り組んだ国際プロジェクトで、最深部 2,150m の黒海海底にガスパイプラインを建設した。参照: 伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社のウェブサイト、「未知なるプロジェクトへの挑戦」、

<sup>48</sup> OMV のウェブサイト、「Power Plant Projects」、



OMV はトルコにおける発電事業への進出とほぼ同じ時期に、卸売事業への参入も決めた。OMV は 2009 年 5 月、天然ガス卸売でトルコ第 2 位のエネルコ・エナジー (Enerco Enerji Sanayi ve Ticaret A.Ş.) の株式 40% を取得した。取引総額は明らかにされていない。残り 60% はトルコでエンジニアリング・建設などを手掛ける Akfel グループが保有している。

エネルコ・エナジーは天然ガスの輸入及び卸売企業として 2004 年に設立され、2005 年に国営ガス企業ボタシュによる天然ガス輸入供給事業入札に参加し、これを落札した。2007 年にはロシアのガスプロムと天然ガスの購入契約を交わし、2009 年 4 月より年間 2.5bcm (石油換算バレル) のガス輸入及び卸売販売を開始した。同契約は 2022 年まで有効となっている。

なお、OMV グループのエネルギー卸売の中核に位置付けられているのは、「中欧ガスハブ (CEGH)」である。CEGH は、欧州のエネルギー自由化の動きを受け、システム上で天然ガスの短期調達を可能とする OTC 取引を手掛けるプラットフォームとして、2005 年に創設された。取引を支える実際のガス送出・送人の調整は、オーストリア西部バウムガルテン (Baumgarten) に保有するガス貯蔵施設<sup>49</sup>が主に行う。2009 年にはウィーン証券取引所でも取引が始まり、国際取引量は増加傾向にある。2010 年時点の実績では、登録トレーダー数 100 以上、1 カ月当たりの取引量は最大 28 億立方メートルに及んでいる<sup>50</sup>。

ナブッコパイプライン完成後は天然ガスの取引量が更に拡大することが予想され、OMV は CEGH を拡充する方針を打ち出している。また、これとは別に、トルコ国内にもナブッコの 2 つのパイプの合流地点付近にガス貯蔵施設と、国内の需給調整向けのガスの卸取引を行う NBT (ナショナル・バランシング・ポイント) を設置することも視野に入れて見られる。このようにトルコにおけるエネルギーの卸取引事業が拡大する可能性を秘めている。

## ナブッコパイプライン

前出の通り、OMV はトルコ国営ガス企業ボタシュと並び、ナブッコパイプライン構想の産みの親である。「ナブッコ」はアゼルバイジャンやイラクで産出されるガスをトルコ経由でオーストリアに運ぶもので、ロシアへのエネルギー依存を軽減したい欧州連合 (EU) やロシアをけん制したい米国がこの計画を後押ししている。

総長約 4,000 キロのパイプラインの総事業費は 79 億ユーロで、2013 年の着工、2017 年の完成が予定されている。カスピ海及び中東で生産されたガスは、トルコ、ブルガリア、ルーマニ

<sup>49</sup> バウムガルテン貯蔵施設のカタログ

<sup>50</sup> 中欧ガスハブ (CEGH) のカタログ (2010 年)

ア、ハンガリーを經由しオーストリアのバウムガルテンガス貯蔵施設に輸送され、中欧ガスハブ(CEGH)を介して欧州各国に輸出されることになる。完成後の年間供給量は 310 億立方メートルとなる見通しだ。

しかし、ナブッコパイプラインの実現にはいくつか障害がある。ナブッコにはまず、アゼルバイジャン産のガスが提供される予定だが、十分な量のガス供給源を確保するメドが立っていないことから、2011 年 5 月に、当初の予定(2011 年着工、2013 年完成)を 2 年遅らせた経緯がある。また、全体の 70%を民間融資に頼ること、総事業費自体も現在想定されている 79 億ユーロを上回ると見られていることなどから、資金面にも不安が残る。更に、ロシアを迂回するナブッコに対抗するため、ロシアもトルコを迂回する独自のパイプライン「サウスストリーム」計画を進めるなどプロジェクトの先行きには不透明感もある。ナブッコに 2 億 5,000 万ユーロを拠出する EU は現在の経済状況とガス需要の落ち込みを踏まえると、パイプライン建設は急務でないと考えている向きがあるとされている。

このように、ナブッコにはプロジェクト遅延の可能性があるが、トルコ経由のパイプラインはこれ以外にも複数が計画されている。トルコ政府は、アゼルバイジャン領海のシャフデニズ(Shakh Deniz)ガス田<sup>51</sup>で生産されるガスを欧州に再輸出する権利を獲得し、2011 年 12 月にはアゼルバイジャン国営石油会社(SOCAR)、トルコ国営ガス会社ボタシュとトルコ国営石油会社 TPAO の 3 社が共同で「トランス・アナトリア・パイプライン」を建設する計画が確定した<sup>52</sup>。また、シャフデニズ産ガスをトルコ経由で欧州に輸送する権利獲得には、ナブッコのほか、ナブッコと類似したルートを提案する「サウスイースト・ヨーロッパ・パイプライン(SEEP)」と、トルコからギリシャに入りアドリア海を抜けてイタリアに至るルートを提案する「アドリア海横断パイプライン(TAP)」の 3 プロジェクトが名乗りを挙げている。2013 年半ばまでにはこのうち一つが権利を取得する見通しだ。いずれにしても、トルコは欧州にとって重要なガスの調達ルートとなることは確実だ。

## 2) トルコ事業の特徴(他国事業との違い)

前出の通り、OMV は国外ではルーマニアとトルコを重視しているが、ルーマニアがオーストリアに次ぐ年産量を誇るペトロム(Petrom)を軸に E&P(探査&生産)部門の重要拠点となっているのに対し、トルコは、R&M 部門(石油小売りのペトロール・オフィシの買収)と G&P 部門(発電所建設やナブッコパイプラインの主要拠点)の両方で、重要な役割を果たすと見られる。

<sup>51</sup> シャフデニズガス田は 2017 年までに鉱区を拡大させる計画があり、将来的には年間 100 億立方メートルのガス輸出が可能となるとされている。

<sup>52</sup> 同パイプラインの完成はナブッコと同じ 2017 年が予定されており、ナブッコとの接続する可能性もある。

トルコ事業の強みは OMV が重心を移していく地域への足掛かりとなる恵まれた立地条件にあるが、これは特に G&P 事業拡大に関係している。OMV は当初、中欧と南東欧で主導的な企業となることを目指していたが、オーストリアを除く中欧では不採算事業の切り離しが予定され、同地域のグループにおける位置は低下傾向にある。一方で、同社が今後、投資の約 3 分の 2 を注ぐとしている E&P 部門の強化地域にはカスピ海や中東など、トルコの近隣地域が挙げられている。OMV は E&P 事業と G&P 事業の統合でシナジー効果を高めることを目指していることから、E&P 事業の焦点となる地域に近接するトルコで G&P 事業を展開することは合理的な選択と言える。同様の理由で、ナブッコパイプラインが完成すると、トルコの優位性は更に高まるとみられる。

## ⑤ ING(金融)

### 1) トルコ事業の概要

トルコ法人	ING Bank A.S.
所在地	イスタンブール(トルコ) Reşitpaşa Mahallesi, Eski Büyükdere Caddesi, No:8 34467 Sarıyer/İSTANBUL +90 (212) 335 10 00
設立年	2007 年
CEO	Pinar Abay(2011 年 10 月～)
従業員数	約 5,500 人(2011 年 8 月時点)
支店数	327 支店(2011 年 8 月時点)

### トルコ事業の位置づけ

ING グループは、欧州市場に主に注力し、選択的に成長市場でも事業を行っていくとしている。トルコはこの数少ない選ばれた成長市場に、中東欧諸国(ポーランド、ルーマニア)やアジア諸国(インド、タイ、中国)とともに含まれている。

### トルコ拠点とその規模

ING グループは 2007 年 6 月に、トルコの中堅 Oyak 銀行を 26 億 7,300 万ドルで買収することを発表し、同年 12 月に自己現金資本での買収を完了してトルコ市場に参入した。この買収金額は、2007 年 3 月末時点の簿価の 3.26 倍、2006 年の正規収入(Normalised earnings)26.6 倍と割高であった。しかし、外資によるトルコの銀行の買収が進む中で、Oyak 銀行は 2 桁成長で急速に発展するトルコの金融セクターに参入する最後の機会とみられていた。

Oyak 銀行は 1984 年に設立され、トルコのリテール銀行のトップ 10 に入る。買収時の従業員は 5,900 人で、シェアは約 3%であった。また、365 支店で 130 万人の個人顧客と、1 万 3,500 の中小企業顧客を持っていた<sup>53</sup>。特に Oyak 銀行の年金事業は、トルコ国軍メンバーの年金を管理し、トルコで最大であった。しかし、Oyak グループは 2006 年にトルコの鉄鋼産業私有化に伴い鉄鋼事業で大規模な投資を実施したため、グループ内の事業見直しを進めていた<sup>54</sup>。

トルコでは、2010 年 1 月から CEO であったオランダ人の Wilfred Nagel 氏に代わり、2011 年

<sup>53</sup> ING プレスリリース 'ING closes transaction to acquire Oyak Bank'、2007 年 12 月 24 日、

<sup>54</sup> フィナンシャル・タイムズ、'ING targets Turkey with \$2.7bn Oyak Bank buy'、2007 年 6 月 20 日、

10月よりトルコ人女性の新CEOを迎えている。2007年末のトルコ参入以来、約4年で経営トップ3人目となる。Pinar Abay新CEOは、米経営コンサルティング会社のマッキンゼーに長年勤務し、1998年よりトルコ事務所で金融産業担当執行パートナーを務めていた、トルコの金融専門家である。また、マッキンゼー社のニューヨークやサンフランシスコ事務所でも勤務経験があり、専門は支店展開、多チャンネルバンキング、バンキング戦略、そして欧州事業である<sup>55</sup>。

INGトルコは、327支店で120万の顧客<sup>56</sup>にサービスを提供している。

### トルコ事業の特徴(他国事業との違い)

トルコは国内の需要で成長する市場で、海外の需要に対する依存が比較的小さいため、世界経済不況下では有利であると、前CEOのNagel氏は述べている。また、トルコでの主な成長事業は、不動産ローン、中小企業向け銀行業、商業銀行業、プロジェクトファイナンス、保険と年金サービスであるとしている。

トルコの新CEOにトルコ金融の専門家を据えたことより、INGが現地の知識と経験を重視していることが垣間見える。Abay新CEOは、ING銀行のトルコでの目標を、トルコで最も利用される銀行にすること、他の同業者に勝る、強い競争力を持つ銀行にすることと述べ、大型銀行がトルコに参入できない状況にする、と述べている。INGグループは、急速に発展している市場では買収の機会を狙っているとしており、Pinar Abay新CEOは2011年9月末の就任時に、3～5年以内にトルコの中・大規模銀行を買収する意向であると言及している<sup>57</sup>。

## 2) トルコ事業の特色

### 販売・営業、研究開発、人材育成戦略

Oyak銀行買収直後の2008年から5年間で、INGは支店を365店舗から600店舗に増やすことで市場シェアを3%から2倍にするとした。また、マーケティングを改善し、インターネットバンキングを拡大する戦略である。支店は1店舗設立するのに、75万ユーロ(100万ドル)かかる。マーケティング費用は年間500万ユーロから2,000万ユーロに増加し、情報技術には2,500万～4,000万ユーロ投資する予定とした。さらに、2008～2012年までに、個人融資を46億トルコリラから245億トルコリラへ、またビジネス向け融資を68億トルコリラから245億トルコリラへ増加する計画である<sup>58</sup>。

<sup>55</sup> INGトルコ プレスリリース、'PINAR Abay to be appointed as the CEO of ING Bank Turkey'、2011年8月22日、

<sup>56</sup> ING アニュアルレポート2010、<http://www.ing.com/Our-Company/About-us/Annual-Reports.htm>

<sup>57</sup> トルコハリエツデーリーニュース、'ING Group may buy Turkish bank'、2011年9月30日、

<sup>58</sup> フィナンシャル・タイムズ、'ING targets Turkey with \$2.7bn Oyak Bank buy'、2007年6月20日、

2012 年には 3 億ユーロをトルコのインフラプロジェクトに出資する計画である<sup>59</sup>。

トルコでは、顧客サービス改善と、特定の顧客ニーズに応える「スマート商品」の提供に力を入れている。このために、2010 年はコールセンターとインターネット上の情報を強化した。さらに、国際支払や現金管理業務、新しい住宅ローン商品も導入した。富裕層には ING Executive Banking を提供している。2010 年末までに専門支店を 5 支店開店し、20 窓口を通常支店に設置した。また、国際事業を行う中小企業のために、European Business Desk も設けた。今後も商品の幅を広げていく意向である<sup>60</sup>。

### **欧州事業との関係**

ING の銀行部門は、主にオランダ、ベルギー、ルクセンブルグのベネルクス 3 国が主要市場であるが、そのほかにも選択的に成長市場では事業を行うとしており、トルコは成長市場としてポーランド、ルーマニアとともに選択されている。トルコでの事業も他国の ING の顧客サービス経験を生かしていくとしている。

---

ING プレスリリース、' Financial Giant ING to empower Turkey'、2008 年 7 月 7 日、  
<sup>59</sup> トルコハリエツトデイリーニュース、' ING Group may buy Turkish bank'、2011 年 9 月 30 日、  
<sup>60</sup> ING アニュアルレポート 2010

### 3. 新興市場開拓戦略

#### (1) 韓国の新興市場開拓に向けての4つの戦略

新興国向けの輸出割合は、2011年1～10月には全体の72.7%を占めるなど、過去5年間持続的に拡大している。知識経済部が11年2月16日に発表した「2011年度貿易・通商振興総合施策」や、大韓貿易振興公社(KOTRA)が12年1月4日に示した12年の市場展望を踏まえて、新興市場の開拓戦略について報告する。

#### 新興市場開拓に向けた支援拠点を再編

韓国の新興市場開拓戦略としては次の4点が挙げられる。

第1に、最も重要な課題は、KOTRAのコリアビジネスセンター(KBC)などの海外マーケティング支援体制を、新興市場中心に再編することだ。11年には、12のKBCを新設した。新設されたKBCは、中国7カ所、アフリカ3カ所、東南アジア1カ所、CIS1カ所。中国に新設されるKBCは、主にサービス業進出、認証取得、プロジェクト受注を支援し、中東地域はプロジェクト受注、投資誘致サポートなどの業務を進めている。

第2に、新興市場に特化した展示会の支援拡大。目的は、海外マーケティングで一層の成果を挙げることだ。ブラジルでは医薬品、ロシアでは繊維など、BRICS地域31の展示会参加を支援している。海外展示会のうち新興市場支援の件数は、10年の95から11年は99に増えている。

第3に、対新興市場の貿易保険の支援拡大。対新興市場の貿易保険支援額は、10年の84兆8,000億ウォン(1ウォン=0.07円)から、11年には93兆ウォン(暫定推定値)に増加すると予想されている。また政府は、プラント型輸出信用および保険を提供して資金調達の規模を拡大したり、調達費用を節約したりするため、資源開発型海外輸出信用機関および金融機関とパートナーシップを構築するプロジェクトファイナンス(PF)を支援している。

第4に、地域的に特化された専門人材の養成。新興市場のための専門人材を養成し活用を拡大するため、退職した専門家や現地留学生などの現地就業あっせんサービスを提供し、求職サイトなどをより充実させる。

## パッケージ型経済協力を推進

政府はインドや ASEAN などの主要国と、パッケージ型経済協力事業を進めている。例えば、知識経済部と外交通商部は中東地域との経済協力を強化するために、外交・経済協力基盤、貿易・投資、資源・エネルギー、建設・プラント、科学技術・情報通信、文化・観光の 6 分野別にパッケージ化して事業を進めている。具体的には、造船、鉄鋼などが基幹産業の韓国の経験を伝授すること、新・再生エネルギー分野での技術協力支援、韓国・インド包括的経済連携協定(CEPA)、韓国・ASEAN 自由貿易協定(FTA)を活用した主力品目の交易拡大などだ。

中南米地域では、IT、プラント、エネルギー・資源分野などへの進出を支援し、民官協力チャネル運用を通じて通商協力の基盤を強化している。11 年には、中南米ビジネスフォーラムや、韓国・ブラジル産業協力委員会(上半期)と韓国・コロンビア産業協力委員会(下半期)を開催した。

アフリカと中東地域は、資源国とのパートナーシップ構築で、インフラと資源開発を連携させた進出を図っている。アフリカの場合、大統領などの訪問を通じて大型プロジェクト受注を支援し、経済協力チャネルを強化している。中東地域では、産業多角化戦略に応じて流通、医療機器、新・再生エネルギー、IT などの協力事業を推進した。

また、民官協力フォーラムの戦略地域(現在、アフリカ、アルジェリア、インドネシアのフォーラム運営)を拡大させることが検討されている。これに関連して、大統領など政府高官の歴訪と連係した資源確保、市場開拓および投資誘致、グリーン技術開発など包括的経済協力を強化している。

## キーワードに FTA、韓流など

KOTRA は 12 年 1 月 4 日に「2012 世界市場進出戦略説明会」を開き、12 年の世界市場進出拡大のための核心キーワードとして、FTA、韓流(韓国の大衆文化の流行)、新興市場を提示した。

まず、景気の現状認識として、最近米国経済は回復傾向をみせ、二番底の憂慮はある程度解消されたが、12 年も本格的な景気回復は期待できないとみている。米国との FTA が発効すれば、競争相手の中国、日本の製品と比べて韓国商品の価格競争力が増すため、自動車部品、繊維、機械、石油化学など、FTA によって恩恵を受ける品目を中心に集中的なマーケティングを展開すれば、輸出拡大は難しくないとみている。

また、韓流の人気が高い地域は ASEAN で、東南アジア地域では、韓国がアジアのイタリアと



呼ばれるほど、韓国産消費財の認知度が高く、韓流を活用した輸出マーケティングが有効とみている。12年の注目すべき市場としては、ミャンマー、リビア、ロシアなどの新興市場だ。特に、ポストチャイナ時代の最適生産基地として、ミャンマーに注目している。

さらに、11年の「アラブの春」以降、中東地域の政府が民生安定のため大規模プロジェクトを計画しており、特にリビアの内戦後の経済再建に伴うプロジェクトに関心を寄せている。

## (2) フランスの新興市場に対する貿易・投資促進策

### ①フランスの貿易現状と輸出促進政策の概要

フランスは貿易赤字が年々深刻になっており、2011年の貿易赤字額は約700-750億ユーロと通年では過去最大の2008年の560億ユーロを大きく上回ることが予想されている。要因は原油価格の上昇やユーロ安だけではなく、仏産業の輸出競争力の鈍化、また新興市場向けの品目で構造上の弱さの問題などが指摘されている。

この現状に先だって、2008年に仏企業開発・促進措置として、仏産業省は特に中小企業の輸出支援に主眼をおいた輸出振興対策として以下の10項目を発表している。

1. 仏貿易保険会社(Coface)による支援強化
2. ユビフランスの改編
3. 海外現地法人インターンシップ制度(VIE):1万人目標
4. 大企業による輸出中小企業への支援
5. 戦略的輸出先国の中での優先国の選定
6. 輸出優先セクターの選定
7. 海外市場調査の強化
8. 二国間の大型契約の推進
9. 輸出手続きの簡略化
10. 輸出関連税控除

貿易担当省が音頭をとって仏企業の輸出促進を図るべく、輸出に関連する機関を合体して、2008年にユビフランスを中心に、輸出支援関連の関係団体(フランス商工会議所連合会ACFCI、在外フランス商工会議所連合UCCIFE、フランス貿易全国評議会CNCCEF、起業支援・イノベーション振興機構OSEO、COFACE)により構成される「フランス輸出促進チーム(L'Equipe de France de l'Export)」が結成された。2011年までに1万の新たな企業の海外市場開拓を支援すること、年間2万社に対する支援活動を行うこと、2011年までに国際研修インターンシップ生を1万人派遣することを目標としている。この「フランス輸出促進チーム」の一環として、国際中小企業協定(Pacte PME International)プログラム([www.pactepme.org](http://www.pactepme.org))が創設された。これはトータル(石油)や、アレバ(原発)、EDF(電力公社)、カルフル(流通)などの大手企業の海外進出によって発生する下請・提携業務においてフランスの中小企業を連携進出させることが目的で、中小企業の海外でのビジネスチャンスの創設を促進するものと期待されている。

## ② ターゲットとする国

2003 年の中小輸出企業支援政策において 25 カ国のターゲット国が定められたが、支援内容をより明確にするために、2008 年に産業省により策定された輸出促進政策において、輸出先国を近距離の「欧州-地中海周辺地域 (Zone Europe-Méditerranée)」と遠距離の「大地域 (Grande Large)」とに区分された。

### 1) 欧州-地中海周辺地域

欧州域内国を中心とし、貿易障壁のない地域及び歴史的にフランスとの商業関係の深いマグレブ諸国が対象で、同地域への輸出進出企業に対しては、輸出を開始するに当たって中心的に支援する。

欧州 27 カ国(仏除く)、アルジェリア、クロアチア、エジプト、イスラエル、レバノン、リビア、モロッコ、ノルウェー、スイス、チュニジア、トルコ

### 2) 大地域

新興国あるいは特にフランスが他の欧州国に輸出面で出遅れている国の以下、計 20 カ国で構成される。

アジアは中国(香港、台湾含む)、韓国、インド、インドネシア、日本、マレーシア、タイ、ベトナム

米大陸ではブラジル、カナダ、チリ、米国、メキシコ

その他の地域では、南ア、サウジアラビア、アラブ首長国連邦、クウェート、カタール、ロシア、ウクライナ

## ③ ターゲットとする分野

2005 年の産業省による輸出促進計画において、輸出セクター別事業プロジェクト政策 (PASE Plan d'Actions sectoriels à l'Exportation) が打ち出され、以下の 11 の分野を主力とする輸出支援が策定された。

- 航空宇宙
- 住宅設備
- 医療健康
- 化学
- 環境産業
- レジャー設備
- 農産品と農産設備
- 情報通信技術
- 法律関連業務

- 見本市

#### ④ 輸出支援の概要

輸出支援では農産品部門とそれ以外に大きく区分され、農産品部門以外では、仏企業振興機構(ユビフランス)を輸出支援の中心的な軸として支援ツールが展開されており、また農産品部門は農業省が独自の輸出振興政策を行って、フランス食品振興会(SOPEXA)が支援の軸の役割を果たしている。

フランスの中小企業の輸出支援のツールとして商工会議所により設置された SEMAPHORE データベース(<http://semaphore.cci.fr>)があるが、これで企業種や地域を検索すると、行政ヒエラルキー別(県、地方、国、欧州)に 70 種類以上の支援内容が表示され、内容も輸出保障(COFACE、OSEO)、情報提供・事前調査(ユビフランス、CCI)、VIE 等多岐にわたる。輸出支援としての予算は、国レベルで輸出補助金の他に、地方圏レベルの助成金(CPER の枠内)、欧州輸出助成金制度などがある。

新興市場も含めたフランスにおける輸出支援の主な内容として以下が挙げられる。

- 仏企業売り込み:見本市への参加(主にユビフランスの支援)、特定の企業団体ミッションの派遣
- 企業向けの調査や情報提供:ユビフランスや内外の商工会議所
- 資金供給と保険メカニズム:CAP EXPORT やフランス輸出保険(COFACE)による資本支援
- 海外現地法人インターンシップ制度(VIE):ユビフランスの支援による若手の海外任務派遣
- 輸出関連税控除・払戻

#### ユビフランス(フランス企業振興機構) ([www.ubifrance.fr](http://www.ubifrance.fr))

2003 年に仏貿易センター(CFCE)、技術・産業・経済協力公社(ACTIM)、仏国際経済イベント委員会(CFME)が統合され、経済・財務・産業省及び国庫・経済政策中央局(DGTPE)の管轄下に置かれる形でフランス企業振興機構、ユビフランスが設立された。世界 46 カ国に 67 の事務所を設置し、フランス国内の各地域の商工会議所との連携を図りながら、情報提供(国際市場/法務/規制/融資/入札および業界レポート)、輸出コンサルティング、営業支援(市況調査、ビジネスミーティング、国外展示会、広報活動など)などを軸に仏企業の国際市場進出のための支援を行っている。

中小企業経営者は、出張旅費や見本市への出展費用を軽減するための資金援助を享受することができる他、事業資金調達や不渡り手形のリスクカバーに関しては、オゼオ(OSEO)やコファス(COFACE)といった機関が保証する。

### **SIDEX(中小企業輸出活動個別支援制度)**

支援内容: 仏中小企業の新規市場調査のための市場調査や製品 PR のために出張したり、外国から企業経営者やバイヤーを招待する場合、その旅費・滞在費・通訳費・調査費等の一部を補助する支援

対象企業: 従業員が 250 名以下で税抜売上が 5000 万ユーロ以下、資本の 25%以上を仏企業あるいは外国企業が掌握していないこと

支援金額: 対象市場欧州-地中海周辺地域は 300 ユーロ、大地域は 800 ユーロ

### **INNOVEX**

イノベーション部門の仏企業支援を目的にしたもので、競争力拠点に認定された地域のメンバー仏中小企業を対象とする輸出支援。

対象企業: 従業員が 250 名以下で税抜売上が 5000 万ユーロ以下、資本の 25%以上を仏企業あるいは外国企業が掌握していないこと

支援内容: 新規市場において輸出可能性の評価、あるいは輸出先のパートナー探しのための個別ミッション、また輸出契約を締結したいと考えている顧客あるいはディストリビューターとの海外での会合ミッション

支援金額(一社 1 人、年 2 回まで): 大地域は 1200 ユーロ、欧州-地中海周辺地域は 600 ユーロ、欧州地中海の隣接国(ドイツ、英国、ベルギー、イタリア、スペイン、スイス、ルクセンブルグ)は 450 ユーロ

### **VIE(海外現地法人インターンシップ制度)**

VIE は 2000 年から開始した、外国での実務経験を求める 29 歳未満の若者を対象にした派遣制度である。ユビフランスは候補者情報を企業に提供し、企業がそのなかから適当と思われる人材を選び、雇用期限付きの社員として最大 2 年間雇用するシステムで、過去 8 年の間に 137 カ国にフランス企業 2800 社が 21000 人を派遣している。

同事業は、人材育成と同時に、才能ある若者と海外事業展開を考えている企業との橋渡しをするという一面もあり、VIE として参加した若者のうち、約 70%が受入企業にそのまま就職している。制度自体の認知度、評価もここ 10 年間で向上している。

同制度の主な受入国は、米国、中国、英国、ドイツ、ベルギー、イタリア、アラブ首長国連邦、日本、シンガポール、ルーマニアとなっている。

### **輸出促進プログラム ([www.programme-france-export.fr/](http://www.programme-france-export.fr/))**

ユビフランス、商工会議所、フランス食品振興会(SOPEXA)、食品・農産物の製品・技術に関する国際交流協会(ADEPTA)のネットワークに基づき、支援される見本市やサロン、ビジネスマッチングプログラムの輸出促進プログラムを年間約 1100 件提供する。2011 年には伸び

の大きな市場の中でも新興国のブラジル、ロシア、ベトナム、シンガポール、タイがターゲット国として挙げられた。これらの国に関するプログラムが全体のプログラムの 1/4 を占め、2011 年には名誉国としてインドに焦点が当てられ、40 以上のイベントがインドで実施される。

### **CAP Expert**

2005 年から開始した CAP Expert(輸出指向制度)はターゲットとする戦略的市場の米国、日本、中国、インド、ロシアの 5 カ国に対する輸出を行う中小企業(売上高 1 億 5000 万ユーロ以下)に対する制度で、輸出保証を投資額の 80%を上限に VIE 費用、見本市への参加費用がカバーされる。

### (3) イタリア農業機械産業が新興市場開拓に力点

イタリア農業機械メーカーは、蓄積した経験とノウハウをもとに海外進出し、新興市場の農業機械化に商機を見いだしている。

#### 多様な農業構造が多様な農業機械を生む

イタリアの農業の特色は第1に、農家1戸当たりの農用地面積は2000年の5.5ヘクタールから10年には7.9ヘクタールと拡大しているものの、依然として規模が小さいことだ。また、北西部の14.9ヘクタールに比較し、南部は5.1ヘクタールと南北で格差が顕著なことも挙げられる。第2の特色は、国土が南北に長く、かつ平原部や山岳部、丘陵部に分かれ、多様な気象条件や土壌により、農業の内容も地域ごとに大きく異なり、結果としてバラエティーに富む農産物が生産されていることだ。具体的には穀物類(小麦、トウモロコシ、北部の一部でコメ)、ブドウとオリーブの栽培が大きなウエートを占め、さらに果物・野菜栽培、酪農・畜産も盛んだ。このような独特の農業構造の中で、各地の農業機械化ニーズに応えるかたちで、多数の中小企業を中心に農業機械産業が発展した。1970～80年代以降は欧州市場を皮切りに、農業機械メーカーの国際市場への進出が進んだ(イタリアでは農業機械を、「農用トラクター」と「農業機械・機器」に分類しているため、以下、それに従った)。

#### 豊富な品ぞろえで海外進出

2010年の農業機械全体の生産総額は、約67億3,200万ユーロ。内訳は農用トラクターが約40%、農業機械・機器が約60%。前者の生産台数は6万1,040台で、その8割に当たる4万8,820台が輸出向けだった。後者は、総生産に対し、重量ベースで64.4%、金額ベースで54.5%が輸出向けだった。両者を合わせた輸出合計額に占める農用トラクターの割合は36%、農業機械・機器は64%になる。

08年から10年の輸出入推移をみると、リーマン・ショックの影響を受けて、09年の農用トラクターの輸出は前年比31%減と大きく落ち込んだ。10年には5.2%増と回復したが、08年の水準とは依然として大きな差がある。輸出先をみると、農用トラクターの55.3%、農業機械・機器の48.2%、農用トラクターと農業機械・機器の合計輸出額の50.7%がEU15カ国向けだ。

農用トラクターの主要輸出先は、1位フランス、2位ドイツ、3位ポーランド、4位スペイン、5位米国、6位オーストリア、7位英国となっている。新興市場としては、3位のポーランドに加え、9位モロッコ、10位南アフリカ共和国、11位トルコ、16位スロベニア、20位チュニジアなどがベスト20以内だったが、BRICS諸国は50位に入っていない。

農業機械・機器は、1位フランス、2位ドイツ、3位米国、4位スペイン、5位ロシア、7位ポーランドだった。また10位にルーマニア、11位トルコ、13位ベネズエラ、15位チェコ、21位ブラジ

ル、22 位モロッコ、23 位チリ、25 位南アと多くの新興市場が入っており、30 位が中国、42 位がインド。農業機械・機器については、イタリア農業機械産業の持つ多様な品ぞろえ、さまざまな農産物の栽培や農業形態にマッチする機器類により、広範な市場へ進出しているといえる。

生産されている製品は、農用トラクターや二輪耕運機など、多種多様だ。生産に関する金額ベースの構成比では、農用トラクターが約 4 割を占め、農業機械は 6 割となっている。農業機械・機器については、家畜飼養管理機、収穫機、耕運機・整地用作業機、種まき・施肥機などに加え、ポンプ・排水機器、農作物防除機、農産物運搬用機などがある。

農用トラクターの主要企業としては、10 年の新車登録台数のうちシェア 10%以上の企業は New Holland、ランディーニの 2 社で、上位 3 社で市場全体の約 3 分の 1 を占め、残りを約 17 社の企業が競っている。農業機械メーカーの主要企業としては、売上高 15 億ユーロ以上規模の企業が 1 社あるほかは、1 億～10 億ユーロ規模が 7 社、5,000 万～1 億ユーロ規模が 3 社だ。

### **業界団体が国際化を積極的に推進**

政府は、特に農業機械部門を対象とした国際化進展や新興市場に対する政策や方針を作っていない。同部門では、国内の農業機械の主要メーカー 295 社が加盟するイタリア産業連盟配下のイタリア農業機械メーカー連盟 (UNACOMA) が業界を束ねており、国際化への取り組みも活動の重要な柱になっている。

特に同連盟が 2 年に 1 回、ポローニャで開催している EIMA は、世界 1、2 位の規模を誇る国際農業機械見本市で、世界中からバイヤーや農業関係者が集まり、イタリアの農業機械メーカーの国際化に貢献してきた。近年は新興市場への取り組みとしてインドで EIMA AgriMach India、中東で EIMA Gulf と、地域版農業見本市を UNACOMA 自らが現地の関係機関とともに主催している。

なお、国の政策としては ICE (旧イタリア貿易振興会) を通して、各産業の輸出促進を図るためのプログラムが実施されており、農業機械についても経済開発省、ICE と UNACOMA の間に同産業の国際化支援の協約が結ばれている。その協約の中で近年は新興市場への取り組みも強化されており、新興諸国のバイヤー、オペレーターの招へいや、B to B ミーティングの開催、イタリアの農業機械企業訪問、各国で開催される農業見本市への共同出展などが実施されている。



## ビジネスのコアが明確、専門分野で世界的リーダー企業に

新興市場国(インド、ロシア、南アなど)に対し積極的な売り込みを行っている国内企業については、以下のような特徴が指摘できる。

今回調査したマスキオ・ガルバルド、ゴルドーニ、ボンディオーリ・パページの主力製品は、耕運機、種まき機などの農業機器、ブドウなど果樹栽培用の農用トラクター、農業機械用 PTO ドライブシャフトで、企業規模は従業員 300~800 人程度、売上高は 5,000 万~2 億 5,000 万ユーロ程度だった。

企業プロフィールとしては、いくつか共通する特色がある。まず、いずれも代表的な農業地域で、地元農家の農業活動ニーズに応える小さな農機作業所として創業し、戦後の農業機械化とともに成長してきた企業であること。また創業後数十年以上たった現在も、創業地に本社と主要生産工場を置き、国内での農業活動を基に開発した農業機械・機器をベースに国際市場に進出していることだ。

次に、3 社とも家族経営で、3 社中 2 社は現在も創業者が代表権を持っている。また、自己資本中心の堅実な経営を進め、企業収益を本業の技術革新、生産基盤拡大、あるいは同業専門企業の企業買収などに投資することで、最先端の物づくり生産体制を確立してきた。さらに、自社ビジネスのコアが明確で、専門領域の強化を図り、専門分野では世界的リーダー企業になっている。

最後に、3 社とも優れた独自性が評価され、世界の農業機械大手プレーヤー企業と OEM 供給など緊密な協力関係を持っており、その経験が自社の製品開発にフィードバックされて活力となり、海外進出の刺激にもなっている。

また、国際化の進め方には、以下のような特徴がある。

(1) 早くから海外進出に取り組み、3 社とも既に海外 50 カ国から 100 カ国へ営業、部品交換・技術サポート網を構築している。

(2) 主要国については海外支社をいずれも自己資本 100%で設立している。

(3) そのほかの地域については各国ごとにディーラーを選定し、ディーラーの販売店網を通じて最終顧客に製品を供給している。

(4) 3 社とも、海外数十カ国から 100 カ国規模の市場に営業・技術サポート網をつくるのは、自力では不可能で、国ごと(あるいは地域ごと)に最良のディーラーを選ぶという基本方針をとっている。ディーラーの選択基準は地域に根ざし、営業力、技術サポート力、組織力があり、財務的にも安定した基盤を持つ企業であることだ。

(5) 各社ともイタリア本社が世界共通の営業方針やファイナンスシステムなどを主唱するので

はなく、基本的には各国のディーラーに運営を任せている。本社側では、技術研修サポート、主力製品へのインセンティブによる販売強化を狙うなどの対応をしている。

また、新興市場進出に当たっては、各社とも自社製品の特性・強みを熟知した上で、自社製品の能力が最大限に発揮、評価され、強い競争力を持ち得る市場を、各地の農業形態（農産物、栽培方法）や農家の規模、経営形態などをもとに厳格に選定し、進出の是非やそのアプローチを決定している。

#### (4) 中国のアフリカ市場開拓戦略

中国のアフリカ投資額は 2012 年 3 月時点で 500 億ドル（約 4 兆 1 4 0 0 億円）に迫り、進出企業は 2 0 0 0 社を超え、市場としても有望なアフリカでのビジネス拡大は、今後も官民で積極的な関与を続ける方針である<sup>61</sup>。以下は、アフリカ及びケニアにおける中国企業進出の背景についてジェトロナイロビ事務所が取りまとめた報告である。

##### 中国のアフリカ進出

1960 年代、1970 年代、中国は当初、広まりはしなかったが共産主義体制とともにアフリカにやってきた。しかし、米ソ 2 超大国間の冷戦に支配された 80 年代、90 年代初めには、アフリカ大陸での存在感は無かった。

共産主義が崩壊し、中国が市場経済に急速にシフトしたことにより、中国政府は、貿易の発展、新市場の開拓やエネルギーや農産物の新たな調達先の獲得に焦点を当てた、確固たる戦略に基づく見通しを手に再びアフリカに現れた。

90 年代後半までに、中国では天然資源の必要性が高まり、自国の世界観に外向的アプローチを新たにとり始めたことから、60、70 年代に失敗したアフリカへの関与を根本的に再評価する必要性が生じた。

90 年代末までに、対アフリカ政策について話し合うために中国の全政策決定部門でクラスター戦略会議が行われた。政策決定後、中国のアフリカ再進出に向けた最も効果的な方法を考えるために、中国・アフリカ関係に関する研究セミナーや戦略開発セミナーが開催された。このような取り組みの最たるものが、2000 年 10 月開催の北京会議、すなわち、中国・アフリカ協力フォーラム(CACF)の成功だった。

アフリカでの中国の関心はブッシュ政権と同じだった。ブッシュ政権もアフリカの潜在的エネルギー貯蔵量を戦略的に再評価し、アフリカは長期的には中東よりも安全かつ確実な原油供給源になりうると考えていたのだ。両国は、アフリカは中東に代わるエネルギー供給源となりうるという同じ結論に達しており、それぞれの国家安全保障上の優先順位の中でアフリカの戦略的重要性が高まり、アフリカ大陸で超大国の競争がますます熾烈になる素地ができあがった。

##### アフリカへの援助、投資、および貿易を通じた新たなアプローチ

中国は、アフリカでの事業の影響力を確立する目的で、インフラ開発や融資および助成、なら

<sup>61</sup> 日本経済新聞 2012 年 3 月 28 日付け

びにそれらと深い関係を持ち、時として一体化された貿易と投資といった手段を通じ、アフリカとの間で国および地域ベースでの関係を深めてきた。

特徴としては以下の点が指摘されている。

①中国が提供する融資はしばしば、アフリカ諸国が必要とするインフラ整備およびその他のプロジェクト資金の確保に役立っている。しかし、既に未返済の債務を多く抱えている国々に対して中国が融資を行っていることには懸念がある。

②貧しい国々の債務能力に対して中国がリスクとなる要因は、融資契約プロセスにおける透明性の欠如にある。中国とアフリカ諸国との融資契約は、一般に調査が可能な形で公表されていない。

③透明性の欠如により、契約される債務の規模と条件を評価することは困難である。透明性の欠如はさらに、そうした資金が所期目的に使用されず、将来違法な債務が生じるリスクを増大させている。

中国のアプローチは、アフリカへの融資元としての中国の影響力が、従来の開発の枠組における資金援助に取って代わるものとなっていることを示している。中国の不干渉政策は、1つの中国の原則を支持し、国としての台湾の合法性を認めないという要件を除き、中国が融資にいかなる条件をも課さないことを意味している。その一方で従来の資金援助国は、アフリカ諸国の経済政策を変更させる目的で条件を課してきた。

最近の債務免除措置の影響もあって、世界銀行やIMFといった従来の債権者は利用可能な財源が減少しており、その一方でアフリカ諸国は債務免除措置の恩恵を受け、関係機関の監視下に置かれる債務免除プログラムを卒業したことで、これら機関のアフリカ諸国への影響力は低下している。

融資元として新たに台頭してきた中国を含む新興融資国の影響力はまた、アフリカ諸国が従来の融資元に対応する際の交渉力の増大にもつながっている。多くの国においては、条件付で融資を行ってきた融資元を取って代わる中国の影響力が増大した結果、実施可能な政策の範囲が拡大している。

### **ケニアにおける中国の影響**

ケニアでは、中国が最高首脳レベルで電話会談を行い、首相が 2006 年ごろにケニアを訪問し、これに対して 2008 年にはケニアの大統領が訪中するなど、歴史的な交流が行われてい

る。

中国は2件の大規模なインフラ整備プロジェクトを実施している。すなわち、スタジアム Moi 国際スポーツセンター(Kasarani)と、現在建設中の4車線双方向車道 Thika Road である。

後者のプロジェクトは特に、南スーダンの Lamu およびエチオピア・プロジェクト(LASSPET)におけるより大規模な事業の兆候であるように思われる。これには、中国が主導的ではないとしても重要な、あるいはまた独占的な役割を果たすと見る向きもある港湾、道路、および鉄道インフラ・プロジェクトが含まれる。

より透明な契約によってプロジェクトの選択、重点、または開発の効率性が改善されるかどうかは、まだ現時点では判断できない問題である。しかし、一般に受け入れられていることは、透明性によって、中国またはその他の開発パートナーの善意についてより広範かつおそらくは全国的な共感がもたらされ、両国の人民の長期的な関係にとって不可欠な相互依存の感覚が育まれるという事実である。

### **中国アフリカ・フォーラムの役割と成果**

中国の政策決定主体における非公開主義は、その後中国とアフリカで交互に3年ごとに開催される中国アフリカ・フォーラム(CAFs)(後にFOCACに改名)会議という形で制度的に実現された。

中国とアフリカ諸国との間での外交、貿易、安全保障、および投資を促進するメカニズムとして、これは中国とアフリカとの関係に適用される統合的な枠組を提供するものであり、アフリカ大陸に向かう中国の外交的な推進力を導く新たな経済的な魁となっている中国の石油会社に対する支援態勢を強化し、制度化するものである。

2000年10月に北京で開かれた中国主催の最初の中国・アフリカ協議フォーラム(CACF)は、多くの多国間レベルでアフリカに積極的に関与するという中国の新政策に収益源をもたらした。

アフリカにおいて強力に確立された西側諸国の権益に直面し、中国は、アフリカ大陸の中でも重要な天然資源生産地域に進出するため、経済、政治、および安全保障に関する包括的な誘導策を独自に提供しなければならなかった。

そうした誘導策には以下が含まれる。

- 目標付債務救済策
- リベリア、DRCおよびスーダンで進められている平和維持活動への参加
- インフラ開発に連動した安価な融資
- アフリカの指導者向けの中国への視察旅行

- 国連(UN)、世界貿易機関(WTO)、国際通貨基金(IMF)、世界銀行などの世界的な会議におけるアフリカに対する支援
- 競争力のある軍事取引
- 「従来型医薬品」に関する協力プロジェクト
- アフリカ諸国の政策に関する政治的な「不干渉」
- 「南南」関係の促進

FOCACは、中国の対外政策目標の指針となっている平和共存 5 原則の主要な文言を反映したものである。

この最初の会議は 2000 年 10 月 10～12 日にかけて北京で開かれ、中国から 800 人超、アフリカ諸国からは 44 人の関係者が参加した。17 の地域的および国際的な組織の代表者および企業代表も同会議に参加している。「自然な同盟国」との「南南」協力関係と「衡平かつ正当な国際的政治・経済秩序」の創設が、この動きの主な信条となっている。

アフリカとの経済的および外交的な相互交流は注目の的となっており、これが将来的な関係を定めることになるだろう。こうした感覚は、同会議から派生した 2 つの文書「中国・アフリカ協力フォーラムの北京宣言」と「中国・アフリカ経済社会発展協力プログラム」に結実している。こうした動きは、過去 5～10 年間のアフリカにおける中国の関与と取り組みにおける原動力となってきた。初期的に関係を結んだ対象国はすべてアフリカの天然資源(すなわち鉱物または原材料)が豊富な国々であった。ここですぐに疑問が浮かぶ。「それではなぜケニアに熱心なのか？」ケニアにも天然資源の可能性は存在するが、現在までのところ重要なものは明らかになっていない。

ケニアは天然資源に欠けているが、それを埋め合わせて余りあるほど重要な、東方と中部アフリカ地域に向けた戦略的位置にあると論じる向きもある。あるいはまた、ケニアの国と人々が既に世界に開かれているため、世界のどの地域の人々よりも文字通り共同作業を行いやすいという主張もなされている。南アフリカを除いて、ケニアはおそらくアフリカ大陸におけるもう 1 つの人種のるつぼであることは疑いない。

個々の計画には、貿易、投資、共同プロジェクトの拡大、および農業、輸送、医療、天然資源開発、金融の分野での協力関係の拡大が含まれていた。

「中国・アフリカ合併事業評議会」の設立は、貿易をさらに促進するためのメカニズムとして提案されたものである。中国とアフリカ開発銀行(ADB)および東南アフリカ貿易開発銀行を通じて合併事業の創設資金が提供されることも確約された。

中国の経済成長にとって重要なアフリカ大陸の天然資源の開発と有効利用は、新たな重点分野に挙げられている。

同会議から派生したもう1つの重要な要素は、債務の救済である。2000年のCACF会議直後に、複数の公共団体によって実施された監査と分析から正確な実態を把握し、それぞれの金銭的な妥協点も含め、アフリカの正確な債務額を特定することを目的として、中国外務省と外国貿易・経済協力省(MOFTEC)の指揮の下に「経理委員会」が創設された。

現在までに、20億米ドルを超える債務が取り消されている。2回目のFOCAC閣僚会議は2003年12月15～16日にエチオピアのアジスアベバで開かれた。この会議には、中国の温家宝首相に加えて、アフリカの7人の大統領とその他アフリカ諸国の数多くの上級関係者が参加した。

この会議を通じ、将来の中国とアフリカとの協力関係の概要を詳述する「FOCACアジスアベバ計画 2004-2006」が策定された。アジスアベバ計画の政治的な枠組は、高レベルの交流を促進し、政治対話を強化し、中国があらためてアフリカの平和維持活動に積極的に参加することを約束するとともに、一連の安全保障関連問題においても協力することを誓約するものであった。

社会と開発の問題について、中国は、3年間で最大1万人のアフリカの技術者を訓練し、医療と公衆衛生に関する支援を強化し、農業に関する専門訓練を実施し、未返済債務を免除し、文化的な人的交流を促進する目的で、アフリカ人的資源開発基金を拡大することを約束した。

FOCACと同時に開かれ、中国国際貿易推進評議会(CCPIT)が準備した中国・アフリカビジネス会議は、特に中国とアフリカの貿易投資を促進する目的を持つ。

CCPITは、アフリカ諸国17カ国において中国企業17社が関係する総額4億6,000万ドルに上る20件の契約締結につながった。さらに、CCPITは主要市場と考えられているエジプト、ナイジェリア、ケニア、および南アフリカといったアフリカ市場において中国の展示会を開いている。この目的は、他のアフリカ諸国との商業的な関係強化のために、これら主要国との間での貿易を大幅に拡大することにあった。

国連開発計画(UNDP)による100万米ドルの初期的な資金提供の下、中国とアフリカ大陸書庫置くとの貿易をさらに促進する目的で、中国・アフリカビジネス評議会(CABC)が2005年8月にFOCACの付属機関として創設された。

FOCACが効率的に機能した背景には、中国の商業および外交の上級関係者で構成される「フォローアップ委員会(FUC)」の存在があった。FUCは、FOCAC会議および各会議間において必要となるフォローアップを効率的に機能させる目的を持つものであった。

アフリカ諸国 48 カ国が参加して 2006 年 10 月に北京で開かれたFOCACサミットにおいて、胡錦濤主席は中国とアフリカとの協力関係に長い歴史があることと、経済発展と繁栄という共通の目的があることを強調した。

中国は、アフリカ諸国が国益と大陸の利益を追求する上で支援を提供することを約束した。

2006 年のFOCAC会議における北京宣言の主な成果には以下が含まれる。

- 2009 年までに対アフリカ援助を倍増するという中国の意向
- 今後 3 年間でアフリカ向けに優先的融資額 30 億米ドルと優先バイヤー融資額 20 億米ドルを提供
- アフリカにおける中国企業の投資を促進するための、資金額 50 億米ドルに上る中国・アフリカ開発基金(CADF)の創設
- アフリカの統一という目標達成を支援するため、アフリカ統一機構(AU)会議センターをエチオピアに建設
- 累積債務貧困諸国に関する追加的な無利子債務の免除
- ゼロ関税対象の輸出製品を 190 品目から 440 品目に拡大
- アフリカの 5 カ所に新たな貿易および経済協力区域を設定し、15, 000 人のアフリカ人専門家を訓練し、病院、マラリア防疫センター、学校を建設し、中国の奨学金を受給するアフリカ人学生数を倍増

アフリカに対する胡錦濤主席の約束は、アフリカ大陸に対する中国の戦略的な関心を再確認するものであり、共通の発展基本方針を構築する上での基礎となっている。したがって、北京宣言は概ね以前のFOCACの取り組み分野を再確認するものであるが、同時に将来の協力関係のためにより広範な枠組も提案している。

FOCACはまた経済的利益追求のための巨大な支援団体会議として有効な役割を果たしており、その政治的な「友好関係」の傘の下で契約協議が行われ、締結される。1 つの好例として、当時の中国の呉邦国外相による 2000 年 11 月のアフリカ諸国歴訪に随行したHuawei社長は、近年における同社最大の取引の 1 つである 2005 年に締結されたCDMA 450 ネットワークをナイジェリアに建設するという 2 億米ドル契約の基礎固めを行った。さらに最近では、2006 年 11 月に開催されたFOCACサミットにおいて、ZTEとHuaweiがレソトおよびガーナとの間で直接 3 億米ドル規模の契約を結んだ。関係者筋の情報では、これによって少なくとも他の 6 カ国とのさらに大規模な契約(公表されていないが、最終決定された場合には新規事業を通じて約 35 億米ドル程度を生み出す可能性がある)につながる関係が結ばれたということである。



## ポリュームゾーン市場を探る

---

2012年3月発行

著作・発行 日本貿易振興機構(ジェトロ) 海外調査部

〒107-6006 東京都港赤坂 1-12-32 アーク森ビル 6階

---