

グローバル市場の 攻略ポイント

現在、日本の市場伸縮と経済成長の停滞を乗り越え、市場成長著しい新興国市場へ日本企業をはじめ、世界中の企業が熱いまなざしを送っている。弊社は新興国市場でのビジネスを支援するビジネスコンサルティング会社であり、これまで日系企業の新興国進出・事業拡大にとどまらず、世界中のグローバル企業の新興国ビジネスの支援を行って来ている。また、世界各国のクライアントへのコンサルティングを通じて、これらの世界中の企業がグローバル市場をどのように捉え、攻略していくかを目的に提供してきた。本連載ではこのような弊社の経験に基づき、6回にわたりグローバル市場を攻略するための視座を提供する。

第一回はグローバル市場

VOL.1

地球全体を自社の展開エリアとして 視野にいれるべし

「ベンチャーの集まりで石を投げれば海外進出起業家に当たる」。近年、若手経営者を中心に海外でのビジネス展開が加速しているが、実際に進出準備をはじめるためにまず必要な一歩は「情報収集」を行うこと。本連載ではそんな海外展開を夢見る起業家たちのプレーンとして、多数の進出支援を手がけてきたエルエス・パートナーズ（東京都新宿区）の松野小百合社長に、海外マーケットの攻略ポイントを6回にわたって解説してもらう。



エルエス・パートナーズ
松野小百合

代表取締役社長

PROFILE

新興国市場でのビジネスを支援するビジネスコンサルティング会社を日本とインドにて経営する。ムンバイの子会社に加え、世界およそ40か国100社と提携。クライアント実績としては、日系企業、新興国の財閥企業等多数。M&Aアドバイザー、新興国ビジネス戦略構築、海外事業計画策定支援、現地パートナー企業選定、販路拡大支援、プロモーション戦略構築・支援等。

そして近年注目されている新興国市場の魅力と、魅力あるグローバル市場へ後れを取ってしまっている日本企業の海外進出の実態について解説する。

グローバル市場の魅力と 日本企業の海外進出動向

日本企業の海外進出のニュースやその関心は、グローバル市場という地球規模の市場でみればアジアの特定エリアにのみ注目が集まっているように感じる。アジア圏とはいえ、日本企業が注目する東南アジア以外にも南アジアや西アジアも含めればインド洋に面する市場もアジア圏であるが、日本企業の海外進出は東アジア・東南アジアという狭いエリアに限定されるのが現

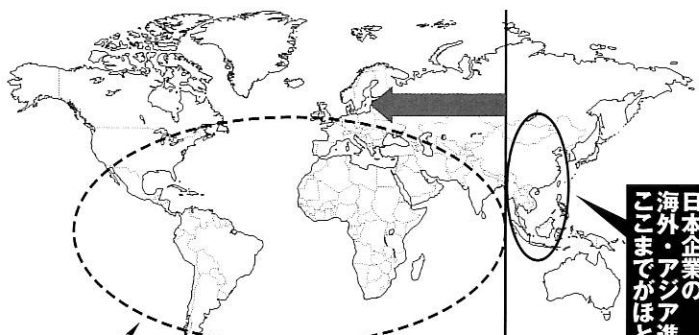
状である。

図表からわかるように、日本企業は東南アジアの海外展開を好む傾向がある。経済規模や今後の成長率の可能性を考えればインドは注目すべき市場だが、インドへ進出する日本企業は存在感が薄い。たとえばベトナム、マレーシアのそれぞれの外国直接投資受入額がベトナム1万4696百万米ドル、マレーシア10万7736百万米ドル、インド3万6504百万米ドルである。しかし、日本からのこれらの国々への投資額は、ベトナム2040百万米ドル、マレーシア1289百万米ドル、インド1257百万米ドルとなっている。中国の次の打ち手（進出先）として東南アジアへの注目度が高いことが背景となると考えられるが、

新興国 指標データ	人口	一人当たりの GDP(名目)USD	消費支出 (USD百万)	年間可処分所得 (USD百万)	外国直接投資額 (USD百万)	日系企業進出数	日本からの投資額 (USD百万)	インターネット ユーザー数('000)	新車登録数 ('000)	携帯電話登録数 (100人当たり)
年	2020	2011	2012	2012	2011	2010	2010	2012	2011	2010
中国	1,387,792	5,414	3,191,748	4,442,909	220,100	29,876	7,252	588,848	14,356	64
シンガポール	55,801	49,271	98,298	141,621	64,003	721	3,845	3,791	113	145
バングラ	96,355	1,374	88,883	91,913	14,696	948	748	26,524	N/A	175
マレーシア	32,986	9,700	150,828	151,937	10,773	1,121	1,058	16,334	535	119
インド	1,386,909	1,389	1,156,319	1,629,991	36,504	1,049	2,864	130,183	1,946	61
UAE	9,174	57,884	236,277	215,772	N/A	306	△498	7,143	21,902	145
サウジアラビア	33,535	20,504	173,214	205,137	N/A	52	117	12,630	485	188
ケニア	52,564	851	27,958	29,481	N/A	28	N/A	5,693	56	62
南アフリカ	52,573	8,066	247,693	247,345	5,807	155	104	7,365	395	100
ブラジル	210,433	12,789	1,523,998	1,627,972	66,660	324	4,316	89,145	2,647	104
メキシコ	125,928	10,153	776,970	814,499	19,439	399	688	41,842	551	81
ロシア	141,022	12,993	950,167	1,110,118	18,415	406	350	76,236	2,653	166
出所	Department of Economic and Social Affairs, UN	JETRO	Euromonitor	Euromonitor	JETRO	JETRO 東洋経済	JETRO	Euromonitor	Euromonitor	World Bank

△は引き上げ超過を示す

日本企業と世界企業のグローバル化のギャップ



インド・中東・アフリカ・中南米も非常に元気な市場だが、日本企業の存在感はほとんどなし

日本企業の海外・アジア進出はここまですべてほとんどなし

日本企業にとっては海外展開＝東南アジアという図式が強いことがうかがえる。

日本の近隣諸国は「国内の商慣習の延長」

各国の新興国市場におけるビジネス展開を支援している中で強く感じることとして、日本近隣の各国市場は日本の商慣習や日本企業のビジネス動向、そして日本文化や言語等を含む「日本リテラシー」が非常に高いことだ。

そのため、日本企業にとって初めての海外進出であったとしても、これらのエリアへ展開することは、他のエリアよりも比較的敷居低く参入することができるといえる。

日本近隣から外れるエリアであれば、日本ブランドや日本企業についてなんとなくのイメージや憧れを持つものの、実際には日本といえは「自動車と電化製品」くらいのイメージしか持たれていないのが実情である。そのため、新規で海外展開しようとする

と、ゼロからのブランディングや現地企業との信頼関係等をゼロベースで構築することが求められることも多く、進出する企業の海外展開の「力量」が試される市場である。この点が日本企業がたとえ成長余地の高い市場であったとしても、まずは居心地の良い近隣国に進出する大きな理由であると推測される。ただし、たとえ「日本リテ

ラシー」が低いエリアとはいえず、日本企業が現地で活躍することができるといえる可能性は十分にある。日本に対する憧れやポジティブなイメージは多くの新興国でみられ、展開する企業の努力次第ではベンチャー企業や中小企業であったとしても、現地の成長を取り込めば十分に現地で大成功できる可能性を秘めている。

たとえば、弊社がインドの企業に紹介した日本の消費財商品（キッチン商品）のおかげで現地の働く「ママ」たちの家事負担が半減し、平日に子供と過ごす時間が増えたとの声を聞くこともあった。しかしながら、インドでは日本の消費財がほとんどといってよいほど市場に出回っておらず、「痒いところに手が届く」商品開発が得意な日本の消費財は、現地の主婦に大いに喜ばれることが分かった。

今回のグローバル市場 攻略ポイント

今回はグローバル市場をふかした上で、日本企業の海外展開の現状と課題を解説した。今回の連載で、日本企業がグローバル市場を攻略するためにポイントとなる点は下記となる。

- ①日本近隣国以外でも、世界には日本企業にとって魅力ある有望な市場が数多く存在する
- ②日本企業の海外ビジネスの「力量」を試されるのは、日本近隣市場（東・東南アジア）以外の市場
- ③近隣諸国の海外進出でも、それ以外の海外進出であっても海外進出は大変なこと

これらのポイントを踏まえ、日本企業が海外展開するのであるなら他社の真似をせず、自社ビジネスにとって成長機会が最大となる市場へ大胆に挑む企業が次々と現れることを期待したい。

とが多い。ただし、近隣諸国であったとしても海外市場へ打って出るといって自他、日本からの地理的距離の如何にかかわらず一定の投資と労力が求められる。これは日本で新規事業や起業することと同様である。またせっかく海外へ進出するのであれば、進出先の市場を取り込むだけでなく、近隣国・エリアの市場へビジネスが横展開できる可能性の高い市場へ進出した方が進出で投じた投資や労力も報われることになる。残念ながら現状では、こうした観点で進出をする日本企業は数少ない。

しかしながら世界には、日本企業の海外展開によって現地の企業や消費者に役立てられる事業は無数にある。実際に弊社が手掛けたインドまたはアラブ系の財閥クライアント企業は海外進出支援プロジェクトでは、弊社が紹介した現地に進出している某技術系日本企業との技術提携により、生産のコストを低減し、環境負荷の低いビジネスモデルを構築するに至ったケースもある。このように進出先の現地企業がさらに他国へ進出する際に、提携等である日本企業と一緒に近隣国へ進出することで、グローバル市場でのビジネスを加速させていくことが可能なのだ。