NIKKEI BUSINESS DAILY FORUM
日経産業新聞
フォーラム

成熟市場で生き抜くための プロイノベーション ～海外新成長戦略～

急速なグローバル化の進展や世界的な景気後退など、企業を取り巻く環境がますます厳しくなる中、拡大を続ける新興国市場に事業展開を図る日本企業が増加している。日本経済新聞社は、日経産業新聞フォーラム「成熟市場で生き抜くためのプロイノベーション～海外新成長戦略～」を2011年11月21日に東京・大手町で開催した。海外での事業展開を成功させるための課題や解決策などについて、講演や議論が行われた。

周到な準備と仕組みづくりがカギ

基調講演 東アジアの成長をどう取り込むか

メガリージョンの構築が重要

日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所 所長・政策研究大学院大学 学長 **白石 隆 氏**

東アジアでは今後20年に都市化の急速な進展、中産階級の爆発的な拡大が予測されている。

東南アジアでは世帯所得1万5000ドルを境に消費行動に差が見られ、それ以上の層を富裕層ととらえることもできる。都市人口の4分の1が富裕層になるとすれば、その市場は2030年に3・5億～4億人規模となる。そして、アジアの人々のライフスタイルでは、省エネルギー、省空間、安全・安心が重要な価値として受け止められるだろう。

貧富の格差という深刻な課題を抱えるアジアだが、かつての日本のような「国土の均衡ある発展」はどの国も目指していない。むしろ国際競争力のある「メガリージョン」構築が重要課題となっている。

メガリージョンとは世界や地域のハブとして、国際競争力のある学校や病院、快適な都市生活が営めるインフラを備えた都市を中心とする。その周辺には産業集積、トップクラスの大学などを擁し、優れた人材の育成、イノベーションのエコシステムとなり、これが経済のダイナミックな発展を引っ張っていく。これが質の良い雇用を生み、長期的に格差是正ももたらす。

日本もメガリージョン構築を産業政策、地域政策の基本とし、国際競争力をつけることが課題となる。

企業にとって生産性向上のための海外進出は重要な選択肢である。当面、国内の雇用は減るが、海外進出に成功した企業は数年後、国内雇用を増加させることも最近明らかになっている。

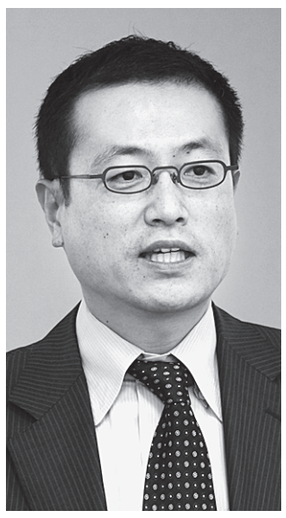
現在はベトナムとインドネシアへの関心が高く、中国南部から大陸部東南アジアの市場統合が進むとベトナムは重要な生産拠点となる。インドネシアは内需拡大が見込める。また多くのインド系、アラブ系の人がおり、インドネシアの先にインド、中東を見据えた戦略にも適する。

アジアの都市化と中産階級の爆発的な拡大が進む中で、どのように日本にメガリージョンを構築するか。そして、海外の競争力の高いメガリージョンで日本企業がどうビジネスを拡大していくか。この2つがこれからの重要なテーマといえる。

セッション1 企業競争力モデルの刷新

デジタル情報を企業活動に活用

日本アイ・ビー・エム グローバル・ビジネス・サービス事業 スマーター・コマース推進 パートナー **小川 光由 氏**



インターネット人口が世界人口の3分の1を占め、SNS（ソーシャルネットワークサービス）の利用も拡大している。商品選択の際にはテレビと匹敵する割合でネットの情報が活用されており、ネット上のやりとりから顧客ニーズを分析すれば企業活動に生かすことができる。

例えば、企業に対するつぶやきの内容を分析することで、改善すべきサービス分野のポイントが浮かび上がる。

自然言語を分析するテキストマイニング技術によって、ツイッターなどのつぶやき情報を時系列にトラッキングし、キャンペーン活動に活用した事例や、各国ごとに違う消費者の嗜好性を分析し製品開発に活用した事例がある。

当社では現在11カ国に対応したソーシャルメディアの分析サービスや、自動的、効率的にキャンペーンを打つツールを提供している。

新興国の購買層ではアッパーミドル層やロウワーミドル層の割合が増えている。ロウワーミドル層を取り込むには内陸部も含めたアプローチが重要になるほか、全価格帯を通じて中国企業との激戦になるだろう。機能を必要最低限にして低コスト製品を供給するのも一案だ。

新興国におけるビジネス拡大には、複雑化したチャネル、多様化した顧客接点に対応した仕組みが重要になる。そのために実施すべき3つのポイントがある。

まずはチャネル全体の「見える化」だ。また、顧客の観点から見た場合は、業務やIT（情報技術）、組織などを統合するマルチチャネルの統合・クロスチャネル化が必要となる。さらに、変化対応力を持った基幹システムの構築も必要であり、ロジック追加だけで対応できるコンポーネント型プラットフォームが有効だ。

ぜひITソリューションをマーケティングやサプライチェーンの改革に役立てていただきたい。

特別講演 海外進出はグローバルなビジネスモデルづくり

強み生かした新たなモデルを

立教大学 経済学部 教授 **山口 義行 氏**

海外進出、M&Aブームの背景には、世界市場の構造変化がある。中堅・中小企業も含め日本企業の多くは成熟期、衰退期に入っており、再び成長期を迎えるには新分野もしくは新市場、すなわち海外市場へ進出するしかない状況だ。

中国でも企業が育っており、従来型の海外進出には限界がきている。例えば施工時に用いる特殊フィルムの生産技術で海外進出を試みている事例があるが、これは日本でニーズのピークが過ぎた技術を、発展ステージが違う海外市場で生かした点がポイントである。

「技術」と「ニーズ」が新しい海外進出のキーワードであり、商社にはそうしたチャンスを見いだす役割を担ってもらいたい。

私は「中小企業サポートネットワーク」という組織をつくり、中小企業を支援している。その中の海外進出研究会の活動から得たことは、新しいビジネスモデルの必要性だ。例えば技術指導をしてフィーを得るのではなく、技術を提供し共同出資で販社をつくる。品質が良ければ売り上げも伸びるはずで、そこから利益が還元される。工場移転ではない新しいビジネスモデルを構築できるかが勝負であり、ニーズ分析はもちろん、自社の強みを見直す作業が大前提となる。

中小企業庁の中に中小企業の海外展開支援会議が設置されたが、私は首相を議長とし、各省庁の大臣で構成する中小企業支援会議の創設を提案している。ドイツでは政府開発援助（ODA）の視察に中小企業を同行させ、ドイツ企業の製品を海外の政府に売り込んでODAをつけている。国際舞台に乗せる作業を外務省が行う発想だ。

国際弁護士の養成も求められ、中小企業基盤整備機構などの組織で仲介し、コストを下げる。これは法務省の仕事になる。国土交通省には日本企業が恩恵を受けるよう、海外の物流インフラに関与することを求めたい。縦割り行政から脱却するなど、海外展開のためには政治・行政のイノベーションが不可欠だ。

セッション2 海外進出における法的留意点～M&A・知的財産～

多様なリスクへの対応不可欠

TMI総合法律事務所 パートナー弁護士 **淵邊 善彦 氏**

海外進出の一手法であるM&A（合併・買収）や提携にはさまざまな形態がある。最近のアジア諸国は外資規制を頻繁に変更しているので、常にチェックが必要だ。

M&A・合弁は包括的に技術を移転し、長期間にわたり現地生産・販売するのに適するが、その分リスクも大きくなる。また、ライセンス契約も技術流出のリスクが大きい。新興国では会社法、独占禁止法、知財法などが次々と改正されており、コンプライアンス上のリスク管理も不可欠だ。

合弁会社設立では、現地法制・慣習の正確な理解、経営者の権限や労務管理の検討、相手会社の法的リスクや財務リスクの調査などが実務上の留意点となる。撤退のシナリオをつくり、紛争解決条項を入れることも契約締結の重要ポイントだ。

中国では外資規制が緩やかになってきたが、許認可取得にかかる時間は現地政府とのネットワークの有無で違ってくる。また、M&Aの対価は評価機関による評価が強制され、明らかに低い価格での譲渡は禁止されることがある。買収の対価は原則3カ月以内にすべて支払うといった規制もある。

ベトナムではM&Aの規制が変わったので注意を要する。現状では、現地弁護士のレベルにばらつきが大きいので日本の弁護士をチームに加えたほうが安全ではないか。

技術提携にはライセンス契約、共同開発契約といった形があるが、いずれも重要な技術を開示する際は、契約上保護手段を規定するのが賢明だ。

独占的なライセンス付与か、非独占的なものかも重要で、前者では相手会社の姿勢によってロイヤルティー確保が困難になることも考えられ最低保証をいれるべき。

支払い方法にはランプサム・ペイメント（固定額払い方式）とランニング・ロイヤルティー（出来高払い方式）などがある。後者で適正な支払いを担保するには、帳簿の作成・保管義務を規定し、違約金・遅延損害金を課す方法もある。多くのライセンス契約にはロイヤルティー監査の条項が入っているが、日本企業はほとんど利用していない。

進出の目的を明確にするとともに、相手会社の調査、契約上の手当てをしっかりすることで、進出に伴う適正な対価の確保と、リスクマネジメントを行っていただきたい。

パネルディスカッション 成熟市場で生き抜くためのプロイノベーション ～新興国市場動向をどう捉えるか～

ネット情報からニーズ把握 求められる法務部門の充実 現地でのブランド確立カギ 課題は「体感調査」の実施

パネリスト

三菱東京UFJ銀行 国際業務部部長 **冨田 茂司 氏**
日本貿易振興機構（ジェトロ）進出企業支援・知的財産部サービス産業支援課長兼海外調査部グローバル・マーケティング課長 **北川 浩伸 氏**
日本経済研究センター **小川 光由 氏**
淵邊 善彦 氏

司会 東南アジア圏を中心とした新興国における日本企業の進出状況について伺いたい。

冨田 中堅・中小企業からの東南アジア進出の相談が非常に増えている。円高などを背景とする大手メーカーなどの生産拠点の海外移転に呼応する動きだ。

相談はタイ、ベトナム、インドネシアに集中しており、特にタイは自動車の2次、3次サプライヤーからの相談が多い。洪水の影響でタイへの一極集中見直しの可能性は否定できないが、今後も有力な進出先としての位置づけに大きな変化はないだろう。

北川 サービス産業は幅広く、理容・美容や教育産業なども海外市場を狙っている。流通や食品会社などに限らず、例えばラーメンの会社が進出すれば、厨房機器、什器（じゅうき）、食器などの周辺企業にもビジネスチャンスが生まれる。さまざまな業種の企業が進出することで、こうした乗数効果が期待できる。

小川 東南アジアでは、欧米に比べて、より本音の情報がネットの中にあるといわれており、こうした情報をマーケティングの観点で活用することが大事だ。例えば、ある製品を購買した人にメンテナンスサービス情報を発信し、興味の度合いに応じてキャンペーンをすることでサービスの購買につなげた事例や、SNS内の人の相関情報を使って、自社製品を支持した人の友人に同製品を薦めたといった事例がある。

淵邊 さまざまな産業で進出が進んでいるが、それぞれに法的な留意点がある。製造業では技術供与のリスクが大きく、知的財産権侵害を訴えても実際に勝訴したり損害を回復したりするのはかなり困難だ。模倣品などに関する訴訟なども難しく、現地の法制度の問題もあるので、日本と同じ感覚で進出してはいけない。

司会 注目している国や地域は。

北川 中国の成都やベトナムのホーチミンは有望ではないか。成都の可処分所得は上海を上回り、成都に足を運ぶと旺盛な消費力を実感できる。ホーチミンは若い人が多く、貯蓄意識や購買意欲が高まっている。現地の実態を実際に見て、各都市と比較するなどしてから判断することを勧めたい。

冨田 労働集約型産業ではカンボジアとミャンマーへの進出を検討する企業が急増しており、業種も広がりつつある。

市場規模164兆円の巨大なイスラム経済、ハラル市場もある。イスラム国家であり、外資系企業のハラル市場参入をサポートしているマレーシアを足がかりにするのも選択肢の一つではないか。

司会 海外進出で成功する秘訣は。

冨田 現地でブランドを確立することだ。現地の消費者ニーズに合致した商品・製品の開発、販売促進活動、販売ルートの確保が条件であり、現地市場に精通した信頼できるパートナーと組みたい。

小川 デジタル情報をうまく活用し、多様化する消費者ニーズをつかむとともに、販促などにおいて効率的にメッセージを発信していくことが、今後新興国市場においても重要になるだろう。

淵邊 リスクは大きいが、それをきちんと分析・管理できれば逆に自社の強みにもなる。法律を守りのためだけでなく、攻めのためにも使うことが重要。そのために、経営に近いところでアドバイスできる法務部門の充実や信頼できる専門家の活用が海外進出では求められる。

北川 現場主義を貫くことが確実かつ効果的なマーケティングであり、「体感調査」を行えるかが日本企業の課題といえる。新興国で働きたいという人材の確保や商標登録の確認も大切になる。

司会 新興国市場の開拓は非常に困難を伴うもので、相応の準備が必要だ。さまざまなリスクがあるが、それらを乗り越えることによって先行メリットをつかむことができるのだと改めて感じた。

冨田 氏

北川 氏

広告
企画・制作
日本経済新聞社
クロスメディア営業局

協賛： 日本アイ・ビー・エム