

研究ノート

新興大国市場再考

Reconsidering Emerging Giant Markets

今井 雅和

Masakazu Imai

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

立地資産, 販売市場, 生産立地, 研究開発

■論文要旨

本稿の目的はブラジル, ロシア, インド, 中国 (BRICs と称される) などの新興経済大国と外国企業の当該市場における活動について再考することにある。まずはこれらの国々の概要を整理し, 筆者の国際ビジネスとビジネス立地に関する見方を提示する。そのうえで, これらの市場の販売立地, 生産立地, それに研究開発立地としての特長と性格を検討する。最後に新興市場における企業活動によって, 当該市場に留まらず, 世界市場における競争優位を構築する方策について議論する。

■Key Words

Locational Assets, Markets, Production Locations, Research and Development (R&D)

■Abstract

(Research Note of “Reconsidering Emerging Giant Markets”)
This is to reconsider emerging giant economies, i. e. BRICs (Brazil, Russia, India and China) and foreign company businesses in those markets. First, features of those markets are sketched and the present author’s view of international business and business locations is suggested. Then four economies’ markets, production locations and research and development (R&D) resources are examined. Finally, the note discusses how to manage emerging markets in order to create competitive advantages not only for those but also for other markets around the world.

1 | はじめに

日米欧の先進国は2008年のリーマンショックに端を発する世界同時不況から容易に抜け出すことができないでいる。発展途上国も新興国も大きな影響を受けたが、その程度は軽微であり、2010年には早くも東アジアの新興市場、インド、ブラジルを中心に10%近い経済成長に戻った。今や新興市場が世界経済に安定をもたらす時代となり、日本企業もアジア大洋州での利益率が群を抜いており、アジア依存がますます鮮明になった¹⁾。

新興市場(emerging markets)という用語²⁾に厳密な意味があるわけではない。類似の言葉として、発展途上国、新興工業地域(NIEs)、移行経済国などがある。NIEsは開放的な経済政策によって、外国企業を誘致し、工業製品の輸出を通じて、経済発展を図ったアジアの4カ国・地域を指し、4匹の虎あるいは龍といわれた。韓国、台湾、香港、シンガポールである。移行経済国は市場経済化を進める旧ソ連や中東欧の旧社会主義国を指す。中国やベトナムのように、政治的には引き続き共産党が指導する国々でも市場経済化が進展しており、移行経済国に含める場合もある。

「BRICs」は周知のように、ゴールドマンサックスが成長著しく経済規模の大きなブラジル、ロシア、インド、中国の頭文字を取って命名し、広く使われるようになった新興市場の4大国である。その後、BRICsに続くネクストイレブンやVISTAなどの新興市場のグルーピングもある³⁾。BRICsをBRICSとして南アフリカを含めるべきかどうかについては賛否あったし、インドネシアを含めBRIICSとするとの意見もあった。2011年春に南アフリカを含む5カ国(インドネシアは入っていない)によるBRICSサミットが中国で開催された。しかし、経済規模や経済構造などを踏まえるとBRICsと南アフリカ、インドネシアは性格を異にする。そのため、ここではBRICsの4カ国を中心にして、新興市場について再検討する。

このように書くとBRICsの4カ国の共通点に着目し、一括して議論するかのようと思われるかも知れない。しかし、4カ国を十把一絡で議論するのは乱暴であるし、新興市場戦略へのヒントも見過ごされてしまう。せいぜい、成長著しい新興大国というのが共通点である。なお、新興市場を最広義に定義づければ先進国以外のすべての国と地域となるし、少し前まで新興市場が中国と同義であったように狭義に解釈することもできる。しかし、一般的には、①市場経済に基づいて開放的な経済体制を敷いていること、②経済発展の水準とペースが一定以上であることが条件となる⁴⁾。

次節ではまず各国の特徴を概観し、次いで国際ビジネスをどのように捉えるか、ビジネス立地をどのように理解するかを考える。そのうえで、販売市場、生産立地、研究開発立地としてのBRICs 4カ国について概観、整理し、新興市場にどのように向き合うべきかを考える。

2 | BRICsの特徴

BRICsの4カ国はいずれも1990年代に大きな挫折を経験したのち、経済的離陸と社会の安定化の道のりを歩むことになった。中国は1989年の天安門事件後の停滞を経て、1992年の鄧小平の南巡講和を契機に改革開放政策を加速させ、今日の経済発展につなげた。ロシアは、ソ連の崩壊後のミゼラブルな1990年代と1998年の経済破綻を経て、2000年代の経済反転となった。インドも実質的な経済破綻を経て、1991年の新経済政策がその後の経済成長につながった。ブラジルも同様に1990年代末までの不安定な経済運営から2000年代の経済発展と社会の安定を実現した。

図表1の新興大国プロフィールを参照されたい。ブラジルの2010年の名目GDPは2.1兆ドルで世界第7位に位置する。2000年代の前半の経済成長の足取りは緩やかであったが、2004年以降は経済成長のペースを速め、2008年のリーマンショックによる世界同時不況のなか、2009年は

図表 1 新興大国プロフィール (2010 年)

項目	単位	ブラジル	ロシア	インド	中国
名目 GDP	10 億ドル	2,090.3	1,480	1,632	5,878
人口	百万人	193	143	1,191	1,341
1 人当 GDP	現行為替換算(ドル)	10,816	10,356	1,371	4,382
	購買力平価換算(ドル)	11,273	15,612	3,408	7,544
実質経済成長率	2010(%)	7.5	4.0	10.1	10.3
	2000-10年平均(%)	3.6	4.8	7.4	10.5
輸出比率	FOB/GDP(%)	9.7	26.8	12.6	27.1

出所：IMF (2011), *World Economic Outlook* Database, September ほか。

わずかなマイナス成長に止め、2010年は7.5%成長を記録した。1人当たりGDPは1万ドルを超え、中進国市場に位置づけられる。また、ブラジルは資源大国のイメージが強いが、工業製品(航空機、自動車など)の輸出国でもある。ただ、国内市場の規模が大きいこともあって、輸出比率は9.7%に留まる。

2008年のリーマンショックの影響を最も受けたのがロシアであり、2009年は7.8%のマイナス成長を記録し、BRICsからの脱落の可能性を指摘する声も聞かれた。特に日本では、両国間に横たわる歴史的、政治的な負の遺産と欧州ロシア地域との距離が離れていることもあって、BRICsのなかでも影が薄い。しかし、旧ソ連は多くの問題を内包しつつも20年前までは、米国に対抗する超大国であった。航空・宇宙、原子力など軍事技術を中心に、機械、化学などの分野でも世界レベルの基礎研究、応用研究が行われた。そのため、かつて日本では理系学生が第二外国語としてロシア語を選択することも多かった。1人当たりGDPはブラジル同様、1万ドルを超えるだけでなく、購買力平価換算では1万5,000ドル以上となっている。日本ではそれほど報道されないが、ロシアの消費市場が注目を浴びるのは成長率のみならず、購買力自体が他のBRICsと大きく異なるからである。輸出比率が高いのは石油、天然ガスの輸出に依存する経済の構造によるものである。

インドは近年、とりわけ2000年代後半以降の高度経済成長には目を見張るものがある。中国に

匹敵する成長率である。日本から見ると地理的、文化的距離があるにもかかわらず、中国に次ぐ注目市場になっている理由も明らかである。ただ、一人当たりGDPが1,371ドルであることからわかるように、全体として見れば、まだまだこれからの発展途上市場といえる。輸出比率が低いのもロシアの天然資源や中国の工業製品のように高い比較優位の産業に乏しいことを示している。国全体としては、やや長い目でインドの近代化を見守る必要がある。

新興市場の時代を牽引してきたのは何と云っても中国である。20世紀は中国にとって苦難の時代であったが、市場経済への移行、経済的離陸により超大国への道を歩んでいる。実際、19世紀までの中国は長きに亘って世界経済の3割を占める「獅子」であった。GDPは日本を凌駕し、1人当たりGDPも4,000ドルを超えるレベルになった。「世界の工場」から「世界の市場」として各国企業の熱い視線を浴びてきた。ただ、ルイスの転換点⁵⁾を越え、低廉な労働力を比較優位とする競争力を維持することは困難であり、今、中国は大きな転換点に立っている。

次節では、国際ビジネスをどのように捉えるべきかについての私見を簡単に説明する。そのうえで、各国の立地資産と企業活動を関連付けていくつもの顔をもつ新興大国との付き合い方について考える。

3 国際ビジネスを見る目

筆者は国際ビジネスを、市場⁶⁾（ビジネス立地）と企業および企業活動が相互に影響し合い、進化してきたものと理解する⁷⁾。ビジネス立地の構成要素は立地資産とビジネス制度に分けて考える。立地資産（Locational assets）は天然資源、販売市場（企業は需要を充足するために企業活動を展

開する）、生産のための要素市場（生産立地）、研究開発のための科学技術開発資源（人的資源を含む；研究開発立地）によって構成される。他方、ビジネス制度（Business Institutions）は法律、政府の政策、物理的距離、社会インフラ、企業間関係によって構成される。通常は、前者へのアクセスが企業の市場参入目的であるのに対して、後者は多くの新興市場ではビジネス遂行上の取引コストを生み出す要因になっている。両変数の和が立地関連の変数（Location Related Variables）で

図表 2-1 立地関連変数（LRV：Location Related Variables）の構成要素

変数	構成要素
立地資産変数 (LA: Location Assets Variables)	天然資源の賦存 要素市場（労働力、原材料、機械設備エネルギーなど） 販売市場 専門職人材、科学技術研究資源
ビジネス制度変数 (BI: Business Institutional Variables)	法律、規則の信頼性 行政機関の効率性 経済・産業政策 物理的・制度的距離 社会インフラ（輸送、通信） ビジネス慣行（企業間関係）

出所：筆者作成。

図表 2-2 立地関連変数間の関係

$$LRV = LA + BI$$

出所：筆者作成。

図表 3 ビジネス立地の魅力度

市場グループ	例	立地資産変数		+	立地関連取引コスト		=	ビジネス立地の魅力度
		市場	生産要素		制度資本	関係資本		
OECD 先進国	米国	中	小		小	小		中
	日本	中	小		小	中		中
BRICs など 新興大国	ロシア	大	小		大	大		大
	中国	大	大		大	大		極大
親ビジネス小国	フィンランド	小	小		小	小		小
	シンガポール	小	小		小	中		小
発展途上国	サブサハラ アフリカ	小	小		大	大		極小

出所：筆者作成。

図表 4. ビジネス制度比較

国名	シンガポール	日本	中国	ロシア	ブラジル	インド
1人当GNI (US\$)	37,220	37,870	3,620	9,370	8,070	1,170
ランク	1	18	79	123	127	134
人口 (mil)	5.0	127.6	1331.5	141.9	193.7	1155.3
ビジネス開始 (ランク)	4	98	151	108	128	165
手続き数	3	8	14	9	15	12
時間 (日)	3	23	38	30	120	29
コスト (1人当所得比%)	0.7	7.5	4.5	3.6	7.3	56.5
最低資本 (1人当所得比%)	0	0	118.3	1.9	0	188.8
建設許可 (ランク)	2	44	181	182	112	177
手続き数	11	15	37	53	18	37
時間 (日)	25	187	336	540	411	195
コスト (1人当所得比%)	19.7	20.8	523.4	4141	46.6	2143.7
所有権設定 (ランク)	15	59	38	51	122	94
手続き数	3	6	4	6	14	5
時間 (日)	5	14	29	43	42	44
コスト (1人当所得比%)	2.8	5.5	3.6	0.1	2.7	7.4
融資獲得 (ランク)	6	15	65	89	89	32
法的権利インデクス (1-10)	10	7	6	3	3	8
融資情報インデクス (1-10)	4	6	4	5	5	4
債務者公的登録 (大人の%)	0	0	63.9	0	26.9	0
債務者私的登録 (大人の%)	60.8	76.1	0	14.4	53.5	10
投資家保護 (ランク)	2	16	93	93	74	44
情報開示範囲インデクス (1-10)	10	7	10	6	6	7
取締役責任範囲インデクス (1-10)	9	6	1	2	7	4
株主訴訟の容易さインデクス (1-10)	9	8	4	7	3	7
投資家保護インデクス (1-10)	9.3	7	5	5	5.3	6
納税 (ランク)	4	112	114	105	152	164
支払回数 (年間)	5	14	7	11	10	56
時間 (年間延べ時間)	84	355	398	320	2600	258
法人税率 (利益対比%)	25.4	48.6	63.5	46.5	69	63.3
越境貿易 (ランク)	1	24	50	162	114	100
輸出書類数	4	4	7	8	8	8
輸出手続き日数	5	10	21	36	13	17
輸出コスト (US\$/コンテナ)	456	1010	500	1850	1790	1055
輸入書類数	4	5	5	13	7	9
輸入手続き日数	4	11	24	36	17	20
輸入コスト (US\$/コンテナ)	439	1060	545	1850	1730	1025
契約強制力 (ランク)	13	19	15	18	98	182
手続き数	21	30	34	37	45	46
時間 (日数)	150	360	406	281	616	1420
コスト (請求額対比%)	25.8	22.7	11.1	13.4	16.5	39.6
清算 (ランク)	2	1	68	103	132	134
時間 (年数)	0.8	0.6	1.7	3.8	4	7
コスト (財産比%)	1	4	22	9	12	9
回収率 (1ドル当回収セント額)	91.3	92.7	36.4	25.3	17.1	16.3

出所：World Bank (2011), Doing Business 2011.

あり、おのおののビジネス立地が企業活動にとってどの程度の魅力を持っているかを示す変数となる（図表2を参照されたい）。例えば、図表3のように、各国市場、市場グループの立地資産の魅力とビジネス制度に係わる取引コストをそれぞれの市場への外国企業の参入と外国からの投資の現状を関連付けて理解することができる。

各国のビジネス制度に係わる取引コストを数値化し、ランキングしているのが世界銀行のDoing Business 2011である。それによれば、中国が79位、ロシアは123位、ブラジル127位、インド134位となっている（図表4を参照されたい）。新興大国は先進国と異なり、市場経済化とビジネスの制度化の日の浅い。新興市場のなかでも、シンガポール（1位）、香港（2位）、エストニア（17位）などの小国は、立地資産に恵まれないことを認識し、危機感が強いいため、政府はビジネス制度を迅速に整備している。新興大国は軒並み、ランキングが低いだが、それは迅速な対応が不得手なことと、巨大な販売市場を抱えていることなど、立地資産に依存した政策対応の甘さに起因する。

4 新興大国の立地資産

4.1 販売市場

ロシアは先にも触れたように、インドや中国などと異なり、購買力と購買性向（プレミアム志向）からいえば先進国的特徴を持った中進国であり、ブランド製品への憧憬が強い。丸紅経済研究所（2011）の集計によれば、1億4千万人の人口中、

図表 5-1 階層別平均所得（2010年）

ブラジル	最上位の3900万人（20%）	30.7千ドル
	上位の3900万人（20%）	10.2千ドル
	中位の3900万人（20%）	6.1千ドル
ロシア	最上位の2800万人（20%）	26.4千ドル
	上位の2800万人（20%）	10.8千ドル
	中位の2800万人（20%）	7.3千ドル

出所：丸紅経済研究所（2011）。

図表 5-2 所得階層別人口（2009年）

	年間所得	百万人
インド	35千ドル以上	11
	15千から35千ドル	22
インドネシア	35千ドル以上	2.5
	15千から35千ドル	5.5
中国	35千ドル以上	25
	15千から35千ドル	90
	5千から15千ドル	464

出所：ジェトロ（2011）。

最上位の20%（2千8百万人）の一人当たり所得（年間）は2万6千ドルで、次の上位の2千8百万人の一人当たり所得（年間）も1万ドルを超える（図表5-1）。実際、近年厚みを増してきたロシアの中流層は、60平米の自宅アパートに住み、7割が自家用車、PCは平均1.4台を保有し、週末には大型スーパーで買い物をし、月1回は外食している（大坪、2011）。7割が海外旅行の経験があるし、2割は定期的に海外に出かけているという。例えば自動車では、こうした消費者が価値を見出すのはエントリーレベルの車ではなく、中間クラス以上の外国ブランド車であろう。実際、各社が現地生産を行い主要商品と位置付けるのはそうした車である。

他方、日本企業が苦戦している家電、エレクトロニクスは新興国市場マーケティングの経験を直接活かせるかも知れない。市場自体が平均年間所得7,300ドルの中位の20%と同5,000ドルの下位の20%まで下方（最上位から下位までで全体の80%を占める）に拡大することも要因であるが、何と云って用途が生活に密着していることが特徴である。ヒット商品を上市するためには、ロシア人の生活を深く知ることが不可欠である。単なる「品質」ではなく、消費者にとって価値ある品質を提供することによって、価格とのバランスを実現できるからである。中国などで一部メーカーが行っているような、現地人スタッフによるマーケティング調査部門（パナソニックの中国生活研究センターなど）を活用した製品開発が求め

られる。ロシアの消費市場は先進国的特徴を備えた中進国市場である。ロシア市場を重視するのであれば、消費者がどのような生活を、何に価値を見出しているのかを踏まえた、現地密着のマーケティング活動が不可欠である。

ロシアの対極に位置するのがインドである。インドの一人当たり GDP はようやく 1 千ドルを超えたばかりである。図表 5-2 のとおり、人口 12 億人中所得が 1 万 5 千ドルを超えるのは、2009 年段階で 3 千万人に過ぎない。典型的な発展途上国といえる。ロシアとインドは BRICs 構成国といっても、販売市場の性格が根本的に異なることはこの数値から明らかである。他方、ブラジルは一人当たりの所得水準からして明らかに中進国である。中国の一人当たり GDP は 4 千ドルを超えたばかりであるが、購買力の急速な向上と高所得者の絶対数の大きさが特長である。所得が 1 万 5 千ドルを超える層が既に 1 億人を突破し、5 千ドル超も 5 億人に近づいている。「世界の市場」といわれるゆえんである。

近年、発展途上国の貧困層を対象に、援助ではなく、ビジネスを通じて（財務規律を維持しつつ）社会の発展に寄与するという BOP (Base of the Pyramid) ビジネスが脚光を浴びている。インドなどの低所得者の比率の高い新興国市場で、基本的な機能に集中した超低価格の商品（例えば、タタが上市したミニカーのナノ）に注目が集まり、そうした商品の開発が不得手な日本企業が苦戦しているといわれる。BOP ビジネスの成功例をヒントに、新興国のマス市場（ピラミッドの中間という意味で、MOP [Middle of the Pyramid] 市場ともいう）をいかに攻略するかが、日本企業にとって喫緊の課題となっている。

この点について、新宅（2009）は先進国向けの製品から周辺の機能を削ぎ落してもコストダウンできる余地は限られており、ゼロベースから必要な機能のみに特化した開発が求められると指摘する。また、当該市場の消費者が何を求めているのかは現地市場に深く入り込んだマーケティング調査が必要で、市場が求める機能を、顧客が認知

できるように訴求（見える化）することで、価格と認知品質を一致できるといふ。

このように、新興大国市場は一様ではないが、市場への浸透を図るためには市場に深く入り込んだ商品開発が不可欠である点は共通している。また、それだけマーケティングに手間暇をかけても成功すれば、十分にペイするのが BRICs である。先進国でのヒット商品が新興市場で苦戦するのは単に価格だけの問題ではなく、市場のニーズと消費者のウォンツを反映しきれていないからである。国ごとに違い、産業特性の違い、ターゲット市場（消費者）の違いなど、きめ細かな対応が不可欠である。

4.2 生産立地

生産立地としての優位性が明らかなのは中国である。人口は多いが購買力に乏しく、外国企業にとって販売市場としての魅力に乏しかった中国が「世界の市場」といわれるようになったのは、1990 年代から 2000 年代前半にかけて「世界の工場」として製品輸出に努めたからである。輸出をテコに経済成長を続け、購買力の向上に伴って販売市場としての魅力も高まった。GDP に対する輸出比率が 27.1%（2010 年）であり、そのうち約 5 割は各種機械である。輸出の約 5 割が外資系企業によるものというのも中国の特徴である。しかし、先にも触れたように、中国の輸出産業は曲がり角にきている。これまでのように低廉な労働力を活用するだけの低付加価値生産を維持することができなくなっている。労働コストの上昇は明らかで、現在の成長を維持するためには付加価値の高い生産活動へのシフトが避けられないのである。

ロシアは GDP 対比の輸出比率が中国並みの 26.8%（2010 年）であるが、そのうち 7 割はエネルギー関連輸出であり、中国のように製造業に比較優位のある立地ではない。物価水準と同様に、賃金水準も中進国レベルであり、2010 年の平均月額賃金は約 700 ドルである（The World Bank, 2011）。これに加え、運輸、通信などのハードイ

ンフラ、非効率な制度面のソフトインフラに伴う取引コストがかさむため、工業製品の生産地として適しているとはいえない。実際、ロシアに生産進出した外国企業のほとんどはロシアの国内市場への供給を目的としている。少なくとも、多国籍企業が東アジアの新興国で安価な労働力を用いて行うような、付加価値の低い労働集約的な生産の条件を備えていない。

ところで、1990年代半ば以降のルーブル高に直撃された軽工業、なかでも縫製業は、輸入が容易なこともあって、ロシア国内での生産がほとんど途絶えてしまった。しかし、グルリアージーンズ（ロシア企業）のように、国内生産を中心に成長を遂げた企業もある。国レベル、産業レベルでの比較劣位を理由にするのは簡単であるが、企業レベルでさまざまな工夫によって、組織能力を高め、ハンディキャップを克服する戦略を策定し、実行する余地があることをこの事例は示している。他方、ソフトウェアの生産立地として、ロシアが比較優位を持っていることは、これまでもしばしば指摘されてきた（拙著、2011）。漸増しているとはいえ、プログラマーの賃金が能力に比べ、明らかに安価だからである。もちろん、ハード、ソフトのインフラコストが低く、ソフトウェア開発拠点の運営コストが低いこともその要因である。ロシアは生産立地としては中進国と特徴づけられる。このことを前提として、比較優位があり輸出基地になり得る産業はないか、国内市場向けの供給拠点として、競争力のある工場を作ることはできないか、検討の余地がある。比較優位の活用にとまらず、競争優位を構築するための企業の戦略策定と組織能力が問われるのである。

ブラジルとインドの輸出比率はGDP対比10%前後（2010年）であり、生産立地として比較優位にあるとはいえない。ブラジルは輸出の5割弱は鉄鉱石や原油などの一次産品であり、自動車、食品、製薬など欧米の多国籍企業が参入しているがほとんどは国内市場への供給を目的としている。インドへの製造業の生産進出が近年増加しているが、こちらも将来性に期待の集まる国内市場で優

位な立場を確保するためである。ブラジルの航空機、インドのソフトウェアのように、外国企業ではなく、立地資産を活用し、競争優位を構築するローカル企業も存在する。

このように生産立地としての特徴も各国各様である。しかし、労働力であれ、天然資源であれ、人的資源であれ、各国の立地資産にアクセスし、それらを効率的かつ効果的に活用することができれば、競争優位を獲得できる点は共通である。産業ごとに生産立地としての適否が存在することも事実であるが、グルリアージーンズのような事例も存在する。一般的には比較劣位と考えられる産業であっても、適切な戦略と自社の経営資源のレベルアップを通じて、競争優位の構築は可能で、このこともこれら新興市場を観察し得られる教訓である。

4.3 研究開発立地

多国籍企業にとっての中国は、既に述べたように生産立地としての比較優位の活用に加え、販売市場としての魅力が高まった。ロシア、ブラジル、インドは経済発展に伴って、購買力が向上し、販売市場として脚光をあびるようになった。このように、新興市場は生産立地や販売市場として語られることは多いが、研究開発を行う立地としてはこれまでほとんど認識されてこなかった。もっとも、生産機能を移転すれば、産業によっては設計のマイナーチェンジが必要なため、工場に開発機能を持たせることはある。しかし、基礎寄りの研究やイノベティブな研究活動を行う立地としては認識されてこなかったのである。

しかし、例えばロシアは理系人材が豊富で、世界レベルの研究が行われてきた分野もある。もちろん、研究開発立地としての可能性が高いといっても、それはすべての分野にいえることではない。先進国のように範囲は広くないけれども、先にあげたように航空宇宙、原子力、化学など世界レベルの研究も行われてきた。実際、ロシアの理系人材や研究開発資源にアクセスし、自社の事業に取り込み、競争優位の構築につなげている事例はあ

る。味の素の研究開発子会社 (Ajinomoto Genetika Research Institute: 拙著, 2011 を参照されたい), 1,000 人以上のエンジニアを擁し, 研究開発やソフトウェアの開発に従事するインテル (Jetro, 2007), 1,500 人を超える航空宇宙エンジニアや科学者を雇用し, 自社の 747, 777, 787 航空機の主要部品の設計を担わせているボーイング (Jetro, 2008) などである。

IBM は 2010 年にブラジルに基礎研究所を開設した⁸⁾。同社にとっては 9 つ目の基礎研究所で 100 人を超えるスタッフによって, 天然資源の持続可能性, 半導体技術を用いたデバイス研究, 大規模イベントのためのヒューマン・システムなどの探索的な研究を行うことになっている。このほかにも代替燃料自動車の開発では世界に先駆けて商品化したし, 航空機世界第 3 位のエンブラエルなどもある。インドといえばソフトウェア産業に従事する理系人材の豊富さが話題になるが, 第一三共が買収した後発薬大手のランバクシーなど, 研究開発活動を行うために不可欠の人材を多数抱える企業も多い。インドはロシア同様, 理系人材が豊富で, 研究開発立地としての潜在力は高い。実際, 米国などの多国籍企業が多くの研究開発人材が必要な分野 (開発研究が中心) で, インド企業に研究開発を委託するケースが増えてきた。インドはソフトウェアの開発, バックオフィス業務に続いて, 研究開発活動の一部を請け負うことができる立地になっている。中国も欧米留学組を中心に研究開発の人的資源が厚みを増してきている。中国発の最先端の技術論文が発表されることも増えてきた。新興市場, とりわけ BRICs は研究開発立地として検討する時期に来ている。

ただし, 外国企業にとって, 何がどこでどのような形で研究され, 誰がその中心的な役割を担っているかを知ることは容易ではない。また, 安全保障や国の成長戦略に組み込まれて, 政治的にセンシティブな領域も存在する。メタナショナル経営論が指摘するように, 世界に偏在する優れた経営資源を見つけ, アクセスする第一プロセスも容易ではない (Doz, Santos, Williamson, 2001)。い

くつかの分野で明らかに先進的な能力を有している立地も少なくないが, いかにして優れた経営資源にアクセスし, 自社事業の競争優位構築につなげることができるかどうかが問われている。多くの困難を伴うチャレンジングな課題であるが, それが可能となれば, 単に研究開発能力を獲得するだけでなく, これまでの日本企業に乏しかった異質性の高い優れた能力を活用する組織能力を磨く機会となる。

5 | むすびに

これまで見てきたように, 新興大国市場にはいくつもの異なる顔がある。ビジネス制度は各国ともに新興国の典型であり, 当該立地でビジネスを行ううえで, 追加的な取引コストを覚悟しなければならぬ。先進国はもとより新興市場の小国に比べてもより慎重な市場参入, ビジネスプランの策定が必要である。

立地資産は各国各様である。ロシアの販売市場は先進国の特徴を持った中進国であるし, ブラジルも同様である。中国は全体として見れば, 発展途上国であるが, 都市部の富裕層を中心に中進国の特徴を持ち, なおかつ絶対数が大きいことが特長である。他方, インドは発展途上国の典型であり, 当面は低コスト製品の普及による市場のすそ野拡大が期待される。しかし, いずれも各市場の消費者が必要とする製品特性は何か, 認知品質を見極めたマーケティング活動が不可欠である。これまでの「輸出マーケティング」で攻略できるほど簡単な市場ではないのである。

生産立地としても各国の特徴は異なるが, 販売市場の規模と成長率が高いため, 現地市場にサービスするための生産活動が主流となる。これまで輸出拠点であった中国も今後は国内市場向けの販売比率が上昇することは間違いない。

これまで関心は薄かったが, 新興市場を研究開発立地として見る必要が高まっている。先進国の特徴を持ったロシアの航空宇宙, 原子力関連の研

究開発資源、中進国レベルではあるが、先進国の研究開発をサポート可能なブラジル、インド、中国の研究開発資源の能力を見極め、自社の経営資源を補完できれば、競争優位につながる。世界規模で事業展開する多国籍企業の強みは偏在する立地資産にアクセスすることである。困難な課題であるが、新興多国籍企業の追い上げを受け、それに対抗していくためには欠かすことのできない挑戦である。

なお、本稿では十分に議論できなかつたが、新興市場に真摯に向き合い、マーケティング上、生産技術上、あるいは新規技術の開発に成功した企

業がそれらを先進国市場に持ち帰り、先進国での事業に革新をもたらす事例が報告され始めている。いわゆる、リバースイノベーションである。低コストの医療機器、二輪車などが先進国市場でも受け入れられ、新たな市場を創造した。変動幅の大きな新興市場に適応するために、装置産業にも係わらず経済的な生産規模を4分の1に縮小することに成功した事例などである。今後の研究課題は、新興市場に向き合うなかで、当該国はもとより、他国市場でも競争優位となるようなイノベーションにつなげることができた事例の発掘である。

●謝辞

本稿は科学研究費補助金・基盤研究C（代表は今井雅和、テーマは「新興市場におけるメタナショナル経営の事例発掘研究」、課題番号22530416）による研究成果の一部である。記して感謝の意を表します。

●注

- 1) 例えば、Jetro (2011), 36-37 頁を参照されたい。
- 2) ジャスダックやマザーズのような新興株式市場を指す場合もあるが、本稿では新たに興った国や地域を指す。
- 3) ネクストイレブンはバングラデッシュ、エジプト、インドネシア、イラン、韓国、メキシコ、ナイジェリア、パキスタン、フィリピン、トルコ、ベトナムの11カ国を指す。VISTAは一部重複するが、ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチンを指す。
- 4) 拙著(2007)を参照されたい。
- 5) 労働力の供給が限界に近づき、経済成長を続けるためには、高度な経済活動への転換が必要になる時点を「ルイスの転換点」という。
- 6) ここでは「市場」を販売市場に限定せず、広義に捉えている。
- 7) 筆者は企業関連の変数(Firm Related Variables)と立地関連の変数(Location Related Variables)が相互に影響をおよぼしあい、進化する国際ビジネスを「FLフレームワーク」として定式化した。詳しくは、拙著

(2011)を参照されたい。

- 8) IBM プレスリリース(2010)「IBM、ブラジルに新たに基礎研究所を開設」6月9日を参照されたい。

●参考文献

- Doz, Yevs, Jose Santos and Peter Williamson (2001), *From Global to Metanational*, Boston: Harvard Business School Press.
- Economic Intelligence Unit (EIU; 2011), *Country Report*, July, each country.
- 今井雅和(2007)「拡大する新興市場と国際ビジネス研究」『世界経済評論』10月号。
- 今井雅和(2011)『新興大国ロシアの国際ビジネス』中央経済社。
- Jetro(2011)『ジェトロ世界貿易投資報告2011年版』。
- 丸紅経済研究所(2011)「主要新興国の政治・経済動向」1月31日。
- 日本貿易振興機構(Jetro; 2007)『ロシアビジネス戦略』。
- 一(一; 2008)『ロシアのビジネス環境』。
- 大坪祐介(2011)「ロシア投資入門」『日本経済新聞』4月12日-24日。
- 新宅純二郎(2009)「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題」『国際調査室報』第2号、国際協力銀行。
- World Bank(2010), *Doing Business 2011*.
- World Bank(2011), *Russian Economic Report*, No. 25, June.