

新興市場開拓における 中欧・トルコの可能性

2010年6月・7月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

ワルシャワ事務所

前田 篤穂

目次

1. 基本認識	3
2. 販売ネットワークの在り方	7
3. ビジネス・チャンス動向	11
4. 市場開拓のアイデア	24

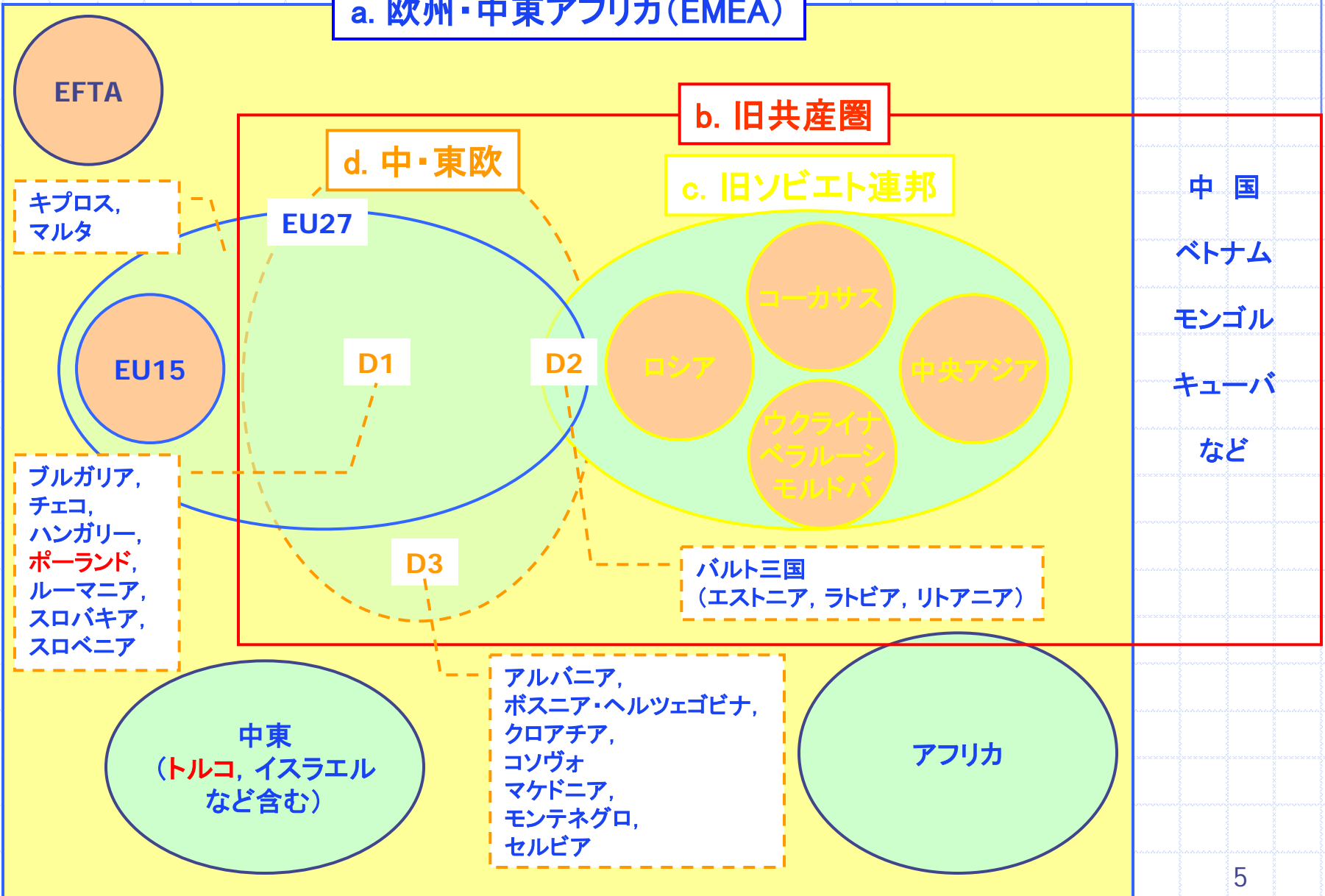
1. 基本認識

欧州フロンティア市場の意義

- 欧州を起点とする新興市場開拓に対する企業の関心
～ 西欧主要市場の閉塞感からの脱却
- 製造業集積や資源輸出などの成長活力
～ 成熟した西欧市場にはない成長性の取り込み
- 欧州企業の“裏庭”・“草刈り場”
～ 先行する欧州企業との「競合」「連携」の可能性
- 新興市場特有のリスクに対する認識
～ 事業展開を阻害する様々な“壁”（国際基準の限界）
- その特殊性をふまえた販売ネットワーク構築
～ 市場毎の独自の商慣習・消費者ニーズへの適応
- 新たなロジスティクス態勢の模索
～ アジア→欧州の直航物流の見直し、新ルート開拓

欧州（ロシア含む）周辺地域と商圈

a. 欧州・中東アフリカ(EMEA)



欧州フロンティア市場での位置

ポーランド(旧・共産圏)
人口:約3,800万
GDP/人:1万8,072ドル
中・東欧最大の消費市場



【東欧(EU加盟国)】

トルコ(イスラム圏)
人口:約7,300万
GDP/人:1万2,476ドル
中東・欧州を結ぶ要衝



【中東(EU加盟候補国)】

カザフスタン(旧・共産圏)
人口:約1,600万
GDP/人:1万1,693ドル
ウランなど希少鉱物産出国



【中央アジア(CIS)】

アルジェリア(イスラム圏)
人口:約3,400万
GDP/人:6,869ドル
南欧への天然ガス供給国



【マグレブ】



サウジアラビア(イスラム圏)
人口:約2,400万
GDP/人:2万3,221ドル
世界最大の産油国

【中東】

(出所:外務省, 国際通貨基金・IMF)

2. 販売ネットワークの在り方 (中欧・トルコでの取材から)

欧州・主な販売ネットワーク形態

a. 一元(シングル)型

- 概要: **単独1社**で欧州事業を運営
- 業種: 中小部品
- 戦略: **大口顧客重視**
- リスク: ①大口顧客との**共倒れ**, ②情報収集の限界, ③日本側の統括本部の負荷

b. 二軸(デュアル)型

- 概要: 欧州を**二分**割して事業を運営(東・西)
- 業種: 大型設備
- 戦略: **経営効率化**
- リスク: ①最適立地選定, ②**コミュニケーション**の限界(多言語対応)

c. 主要国型

- 概要: 欧州の主要国を**拠点化**して事業を運営(**主に西欧**に立地)
- 業種: 各種企業
- 戦略: **事業基盤安定**
- リスク: ①**“主要国”**定義の確立, ②**市場シフト**に対する即応可否

d. 地域ブロック型

- 概要: 欧州を市場特性に応じて**分割運営**
- 業種: 各種企業
- 戦略: **ネットワーク活用**
- リスク: ①ネットワークの**維持コスト**, ②効率的な地域分割

e. 全国展開型

- 概要: 欧州全体に**ロードサービス**拠点を展開
- 業種: 建設機械, 商用車
- 戦略: **全方位対応**
- リスク: ①**現地パートナー**と関係, ②ネットワークの維持コスト

f. 柔軟型

- 概要: 欧州の**活力ある市場**を選択して進出
- 業種: 建設, 機械商社
- 戦略: **顧客ニーズ先行**
- リスク: ①**ビジネス基盤**の安定性, ②**長期的な事業戦略**

欧州フロンティア市場の課題

a. 西欧⇔東欧
販売員賃金格差問題
同一業績≠同一賃金

※ 欧州統一価格で、同等業績を上げた販売員の賃金に地域格差(西欧>東欧)
→ 欧州域内での賃金情報共有進む

f. バルト三国
最適拠点問題
東欧 or 北欧

※ 西欧で誕生した“バイニング・グループ”が東欧でも普及、汎欧州的组合の台頭で、先鋭化→ 効率的な販路開拓？

b. 西欧→東欧
共同仕入組合問題
バンダーリスト戦略

g. トルコ
ハブ拠点化問題
開発・人材育成拠点

※ 欧州・中東・アフリカを結ぶ要衝としての役割

e. 東欧
ウィーン統括拠点問題
伝統的役割の可否

d. バルカン
地域ブロック問題
単独 or 帰属

c. マグレブ(北アフリカ)
最適拠点問題
伊仏 or 中東 or 現地

h. 中央アジア
中国・ロシア商圈問題
物流面では中国と通底

欧州フロンティアでの販売チャネル

— 市場に応じた販売ルート確立が肝要 —

↑開放系

閉鎖系↓

	ポーランド	トルコ	カザフスタン	サウジアラビア	アルジェリア
電子商取引 (E-Commerce)	○	○	△	△	×
展示会・見本市 (メッセ)	○	○	△	○	△
量販店 (大型・流通チェーン)	◎	◎	○	○	△
共同仕入組合 (Buying Group)	◎	○	n.a.	n.a.	△
代理店 (ディストリビュータ)	△	△	△	△	△
フランチャイズ (契約)	○	○	△	△	×
直営販売 (現地法人)	○	○	△	△	×
競争入札 (公共調達)	○	○	△	○	△
トップ・セールス (大型プロジェクト)	△	○	◎	◎	◎

◎:最適, ○:有効, △:課題あり, ×:リスク

※ 商材によって、本社(調達本部)の集中購買方式主導の場合も多い

※他方、メディア・マルクト(ドイツ・電機流通)の“ディ・セントラリゼーション戦略”など、

地域性(店舗特性)重視を推進する企業も

3. **ビジネス・チャンス動向**

(1) “戦略ブランド” (消費財)

新興・生活消費財市場の概観

欧州フロンティアの需要(チャンス要素)

- 急速に進む西欧型・流通機構(“スマート・アウトレット”)の整備
- 現地に強力な販売ルートをもつ中小・零細販売事業者も、共同仕入組合(バイイング・グループ)を結成して、スケール・メリット追究
- スケール・メリットを重視する大型流通機構に最適な“戦略ブランド”
- “戦略ブランド”を保有する企業との相乗効果を狙う異業種企業の連携(洗剤の戦略ブランド・“パーシル”(ヘンケル)と洗濯機メーカーのボッシュ・シーメンスとの販売協力)

欧州フロンティアの課題(リスク要因)

- 流通機構の巨大化がマーケティングの障害にも
 - 流通機構側との販売戦略の共有がベンダー側にも必要
- 万能ではないスマート・アウトレット(地場系有力事業者の“壁”)
 - アルジェリアでのカルフル撤退
- 徐々に汎欧州化することで発言権を強め始めたバイイング・グループ(ベンダー・リストの影響力肥大化)

欧州発・戦略ブランド(代表例)

— 生活消費財販売の事例 —

ブランド名	商品	誕生年	企業	資本国籍	イメージ
"ダヴ"	ヘアケア, フェイスケア, スキンケア	1957年	ユニリーバ	英国・オランダ	
"エルセーヴ" (エルヴィヴ)	ヘアケア	1972年	ロレアル	フランス	
"クア" (シュワルツコフ)	ヘアケア	1952年	ヘンケル	ドイツ	
"Fa"	スキンケア	1954年	ヘンケル	ドイツ	
"オモ"	洗濯洗剤	1954年	ユニリーバ	英国・オランダ	
"パーシル"	洗濯洗剤	1907年	ヘンケル	ドイツ	

“戦略ブランド”の販売戦術(例)

— “エルセーヴ”(ロレアル)に観る工夫 —

- 世界統一(最終)価格の設定
～ 新興市場での“値崩れ”に配慮(ブランド力重視)
- 販売市場に応じた供給拠点選定
～ 原産地毎の製造コストは最終価格に吸収
- 量販事業者の取捨選択
～ 転売・横流しリスクを想定した事業者選び
- 市場規模に応じた“販売ブロック”を設定
～ 効率的な“市場ブロック”を検討
- 消費者心理を踏まえた商品表示・展開
～ 民族感情(忌避)や言語(語感)など



【ポーランド】



【オーストリア】



【サウジアラビア】

欧州フロンティアでの消費財ビジネス



西欧型流通機構の活況(ポーランド)



最先端LEDテレビも市場投入(トルコ)



中小零細事業者も健在(ポーランド)



出店ラッシュの首都アンカラ(トルコ)

(出所:企業提供映像, 撮影許可映像)

(2) 製造業集積（部品・素材）

新興 部品・素材市場の概観

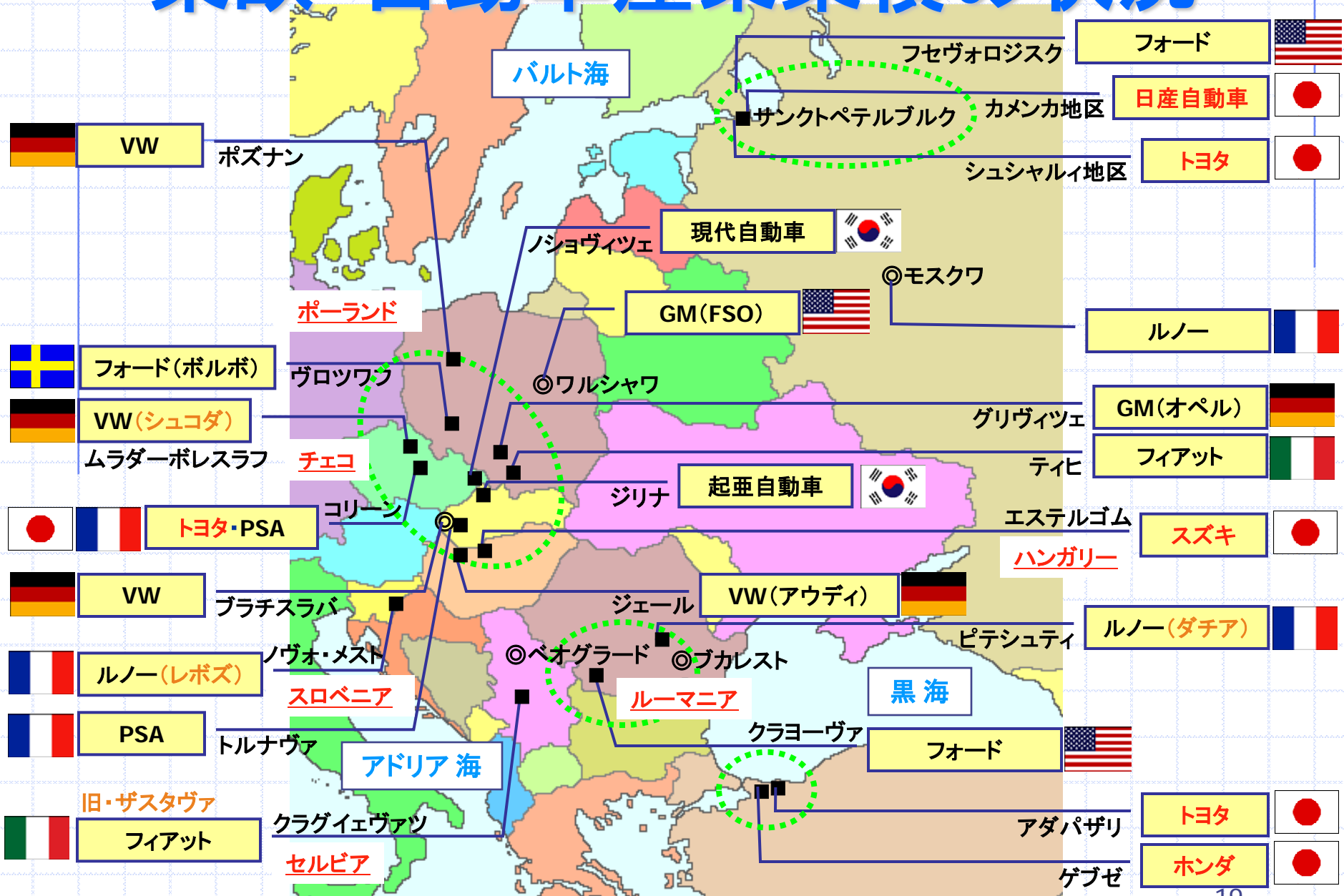
欧州フロンティアの需要(チャンス要素)

- “低コスト” “市場性” の両立が製造業集積の条件(ポーランド, トルコ)
- ワイヤハーネス製造など 低コスト志向 の強い企業は 北アフリカ を積極活用(モロッコ, チュニジア, エジプト)
- 欧米企業による 地場系部品・素材企業採用 始まる(フィリップス)
- 今後の 市場開拓・マーケティング を意識した生産拠点進出(サムスン電子)
- 欧州での 新しい“投資の柱” として期待される 電気自動車(EV) の生産展開

欧州フロンティアの課題(リスク要因)

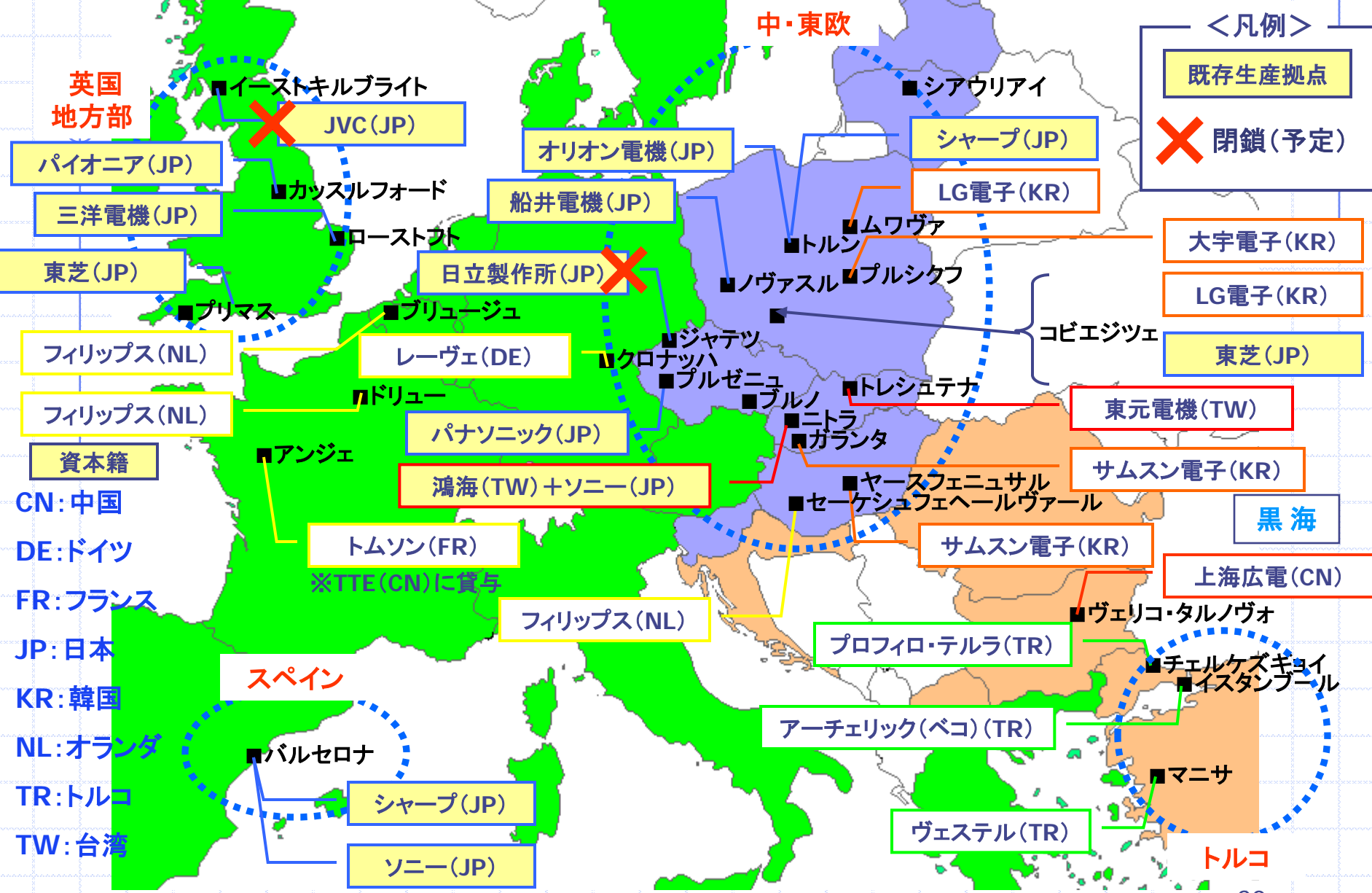
- 外部生産委託(EMS活用) の活発化や 系列取引を超えた部品調達
 - 韓国企業へのマーケティング強化
- 国際社会復帰を果たして間もない リスク地域での事業展開
 - 技術管理の徹底 と迅速な経営判断
- 高付加価値品展開に対する エンジニアリング力提供には限界
(IHI・ターボチャージャプロジェクト→2008年3月, 東部ドイツ進出)

東欧・自動車産業集積の状況



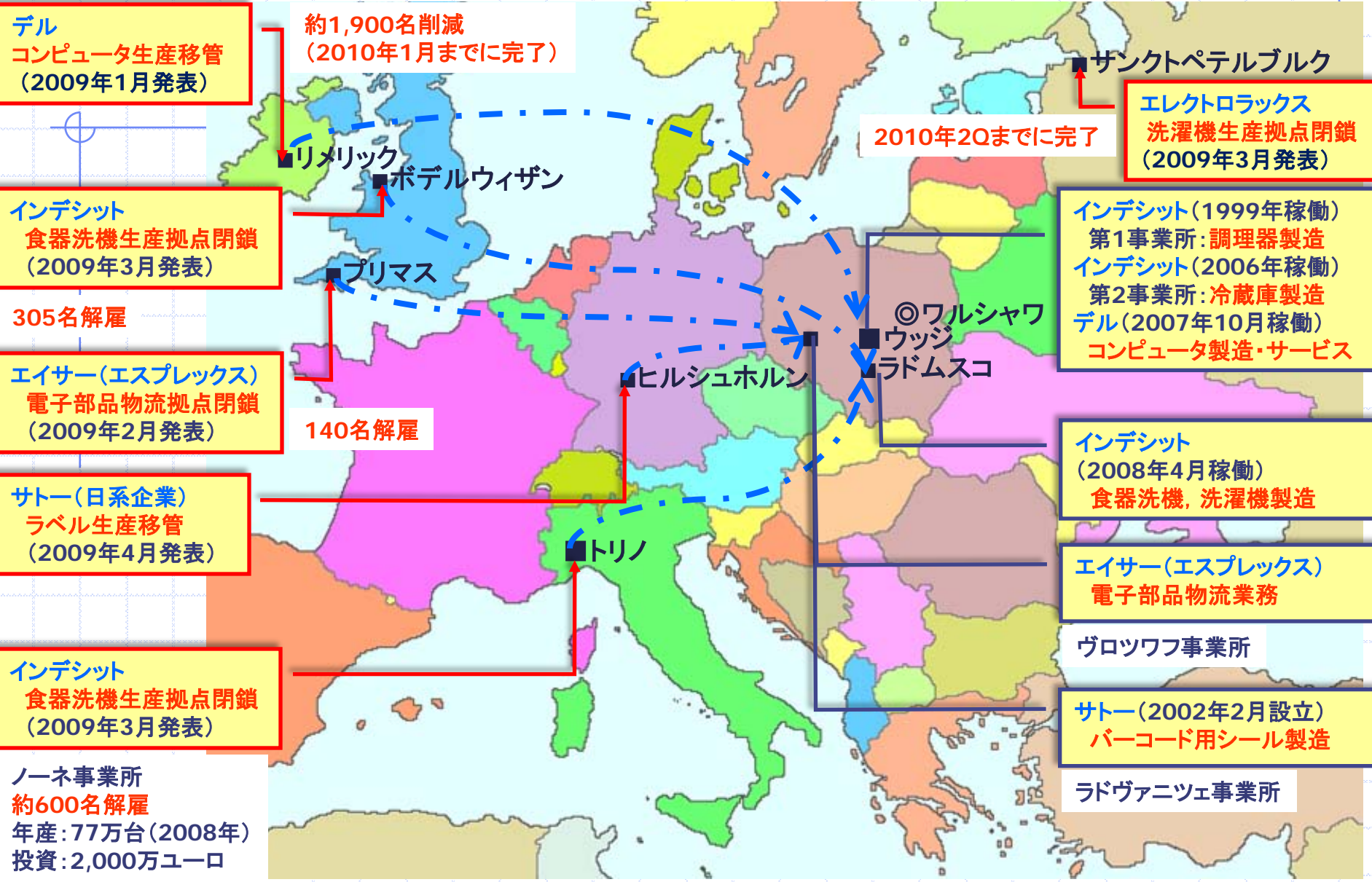
(出所:企業リリース情報)

欧州・薄型テレビ産業集積の状況



(出所: 企業リリース情報)

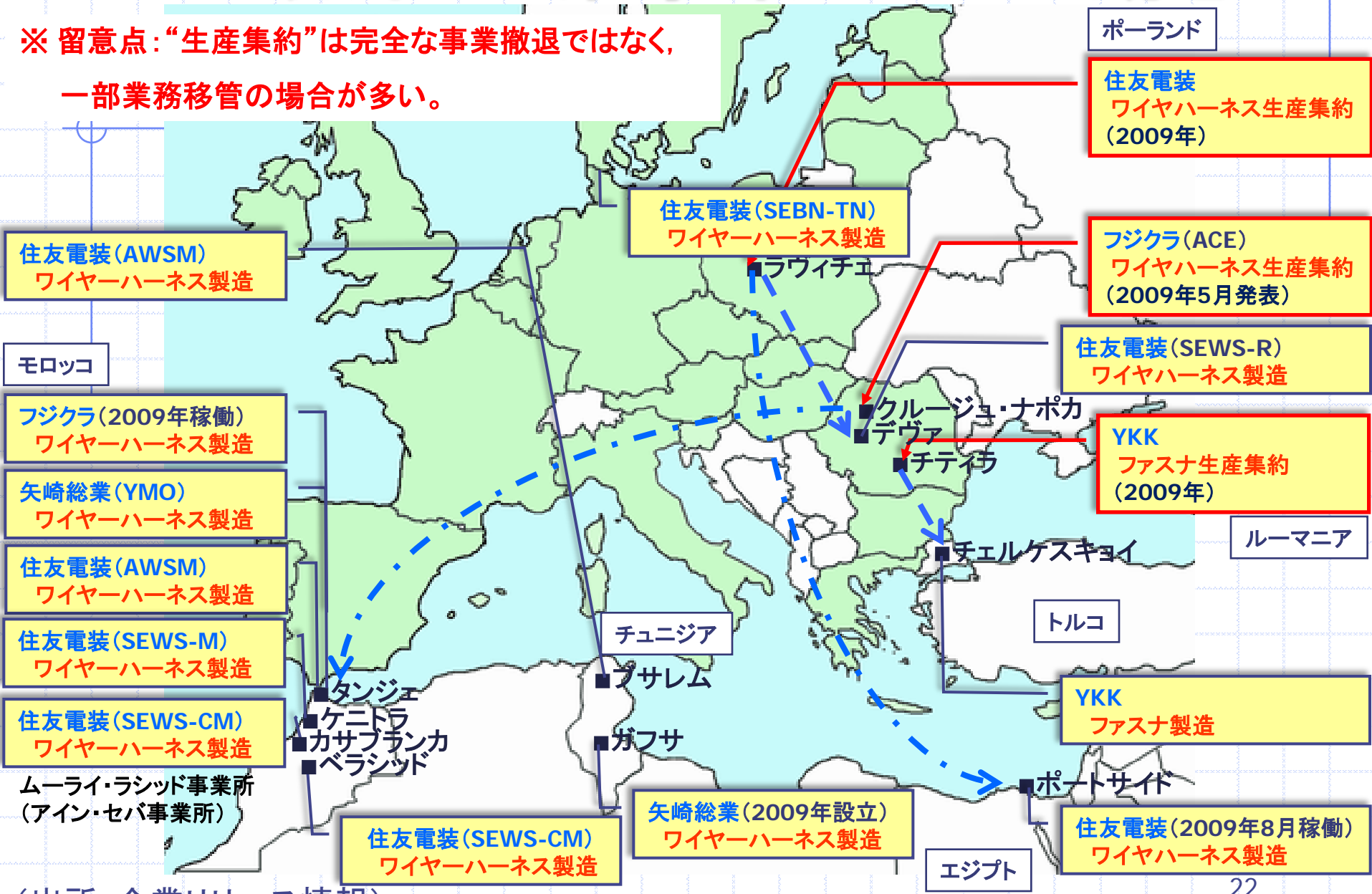
EU域内・事業シフトの動き



(出所:企業リリース情報)

EU域外・日系事業シフトの動き

※ 留意点：“生産集約”は完全な事業撤退ではなく、一部業務移管の場合が多い。



(出所：企業リリース情報)

欧州フロンティアでの部材ビジネス



地場系航空部品企業(ポーランド)



ドイツ系重電メーカー(セルビア)



イタリア系冷蔵庫メーカー(トルコ)



タンジェ自由開発区(モロッコ)

4. 市場開拓のアイデア

市場分析の視点

調査対象国	グループ	消費財				
		生活用品	乗用車	電子機器	部品・素材	プラント
ポーランド	中欧(EU加盟国)	◎	○ (中古車→新車)	○	◎ (自動車・液晶TV)	○ (脱石炭火力)
	(産業・社会特性)	EU加盟以降, "西欧向け加工貿易拠点"として急成長。日系企業を含む 外国資本(製造業)が集積 。所得水準の向上が続き, 西欧資本の市場参入で流通機構も活性化。 EU基金(補助金)を活用 した社会基盤整備も進む。但し, 既に"人口減少社会"に突入している点には留意を要する。英国・アイルランドへの労働移民多い。エネルギー面では, 「 脱・石炭火力 」「 脱・ロシア依存 」が課題。				
(セルビア)	バルカン	○	○	○	○ (自動車)	○
	(産業・社会特性)	EUへの加盟申請(2009年12月)を行い, 既にフィアットなど "先行企業投資" が始まっている。 EU加盟に向けて , ビジネス環境の整備も進んでいる。流通機構も徐々に活性化。オーストリアなどへの労働移民が多い。但し, 長期的な意味での"人口減少社会"に既に突入している点には留意を要する。				
カザフスタン	中央アジア	○	△ (左ハンドル中古車)	◎ (新首都・アスタナ)	×	◎ (原油+希少鉱物)
	(産業・社会特性)	石油・天然ガスの他, ウラン鉱・クロム鉱などの 希少鉱物にも恵まれた資源国 。製造業の基盤は脆弱だが, 「 油田開発 」「 高速通信網整備 」などのプロジェクトが進む。西欧型の流通機構の整備も徐々に始まっている。但し, 大統領権限が強く, ビジネスへの影響も大きい。 "財閥主導経済"で大統領が"調整役" を担う。トップ・セールス, ロビイングが有効な場合も多い。ロシアとの経済関係が深く, 労働移民も多い。				
トルコ	中東(EU加盟候補国)	◎ (人口拡大社会)	○	○	◎ (自動車・家庭電機)	○ (再生可能エネルギー)
	(産業・社会特性)	"永遠のEU加盟候補国"とも呼ばれるが, 着実にEUとの経済関係を深め, EU市場向けの自動車(商用車)・家庭電機の供給拠点 となっている。中東最大の消費市場で, 今後の人口拡大も期待できる。「製鉄プラント」「風力発電」事業など大型案件も目立つ。歴史的にはドイツ, オーストリアへの労働移民供給国だった。 欧州とイスラム圏を結ぶ戦略的重要性 から, 新興市場開拓の人材活用・育成のための立地優位性あり。				
サウジアラビア	中東	◎ (高級品志向)	○	○	×	◎ (原油, 海水淡水化)
	(産業・社会特性)	世界最大の産油国で, 資金力はあるが, 経済全体が油価の左右 される傾向が強い。「 製油所の建設・拡張 」「 海水・淡水化プラント建設 」などの大型プロジェクトが進行中。独特な王族社会で, イスラム圏であるが, 欧米や中東, インドなど南アジアの外国系人材のビジネスへの登用・進出が目立つ。エネルギー分野以外の製造業の基盤は薄いため, 「 脱・石油依存 」「 人材育成 」が課題となっている。				
アルジェリア	マグレブ	△	△	△	×	◎ (欧州向け天然ガス)
	(産業・社会特性)	南欧への天然ガス供給国で, ソナトラック, ソネルガスなど 資源系公社が経済・産業の中核 を担う。「 石油・天然ガス・パイプライン構築 」「(サハラ砂漠での) 太陽熱発電 」「 海水・淡水化プラント建設 」などの大型プロジェクトが進行中。イスラム圏で"人口拡大"が続く, フランスへの移民が多い。但し, 流通機構に閉鎖性 があるため, リテール事業には限界あり。また, EUとの「 連合協定(2005年9月発効) 」はあるが, 製造業の基盤は薄い。				

◎:活況, ○:有望, △:様子見, ×:課題あり

(1) ネットワーク買収（製薬）

東欧・製薬企業のネットワーク

— “ジェネリック医薬品”販売の事例 —



(出所: 企業リリース情報)

東欧・製薬企業の事業拠点展開

— 旧・共産圏の連携と新・インドとの関係強化 —

	PL	CZ	HU	SK	RO	BG	SI	HR	SR	BA	MA	AL	EE	LV	LT	RU	BY	UA	MD	KZ	KG	UZ	TM	TJ	AM	GE	AZ	DE	TR	IN	CN		
ポルファルマ (ポーランド)	◎	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	○	○	○	-	○	-	○	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	
ゲデオン・リヒター (ハンガリー)	■	○	◎	○	■	○	-	-	○	-	-	-	○	○	○	■	○	■	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	■	-	●	○
エギス (ハンガリー)	■	■	◎	■	■	○	-	-	-	-	-	-	-	○	○	■	○	○	○	○	-	○	-	-	○	○	○	-	■	-	-	-	
ゼンティヴァ (チェコ)	■	◎	■	■	○	○	-	-	-	-	-	-	△	○	○	○	○	○	-	○	-	○	-	-	-	○	-	-	■	-	-	-	
レク (スロベニア)	○	-	-	■	-	-	◎	■	-	○	■	○	-	-	-	○	○	○	-	○	-	○	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	
プリヴァ (クロアチア)	●	●	■	■	○	-	■	◎	-	○	■	-	-	■	■	■	○	○	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	■	-	●	○	
アクタヴィス (アイスランド)	■	■	○	■	●	■	-	-	■	-	-	○	■	○	○	○	○	○	○	○	-	-	-	-	-	○	-	■	■	●	■		

◎:本社(研究開発含む), ■:現地法人, ●:研究開発拠点, △:支店, ○:駐在員事務所

※国名略記・対照表

PL:ポーランド

SI:スロベニア

EE:エストニア

MD:モルドバ

AM:アルメニア

CZ:チェコ

HR:クロアチア

LV:ラトビア

KZ:カザフスタン

GE:グルジア

HU:ハンガリー

SR:セルビア

LT:リトアニア

KG:キルギス

AZ:アゼルバイジャン

SK:スロバキア

BA:ボスニア・ヘルツェゴビナ

RU:ロシア

UZ:ウズベキスタン

DE:ドイツ

RO:ルーマニア

MA:マケドニア

BY:ベラルーシ

TM:トルクメニスタン

TR:トルコ

BG:ブルガリア

AL:アルバニア

UA:ウクライナ

TJ:タジキスタン

IN:インド

CN:中国

(2) 人材育成 (通信機器)

欧州フロンティア市場への 中国通信機器企業の進出

華為技術
データ通信事業者向け
HSPA規格システム供給
(2009年11月発表)

事業者:スフェリア

中興通信(ZTE)
コスモテ(ギリシャ系)向け
移動体通信システム受注
(2010年2月発表)

中興通信(ZTE)
ベラルーシ・テレコム向け
移動体通信システム受注
(2009年7月発表)

ポーランド

ベラルーシ

ルーマニア

トルコ

モロッコ

華為技術
モロッコ・テレコム向け
移動体システム更新受注
(2009年10月発表)

投資:約5,000万ドル(約500名)
欧州・中東・アフリカ市場への結節点

華為技術
R&Dセンター設置
(イスタンブール)
(2010年2月開所)

華為技術
地域人材育成センター
設置(カイロ)
(2009年11月発表)

投資:約2,000万ドル
中東・アフリカ市場向け人材育成

エジプト

サウジアラビア

中興通信(ZTE)
エティハドアッテープ通信
向け高速無線(WiMAX)
通信システム受注
(2009年6月発表)

(出所:企業リリース情報)

トルコ・新興市場開拓のための基盤

— “全方位型”ビジネス・ハブの可能性 —

【欧州】

- ・関係性：EU・トルコ関税同盟
：“EU加盟候補国”
（加盟申請：1987年4月）
：歴史的な労働移民供給
（ドイツ、オーストリアなど）
- ・企業進出：電機・食品

【中央アジア】

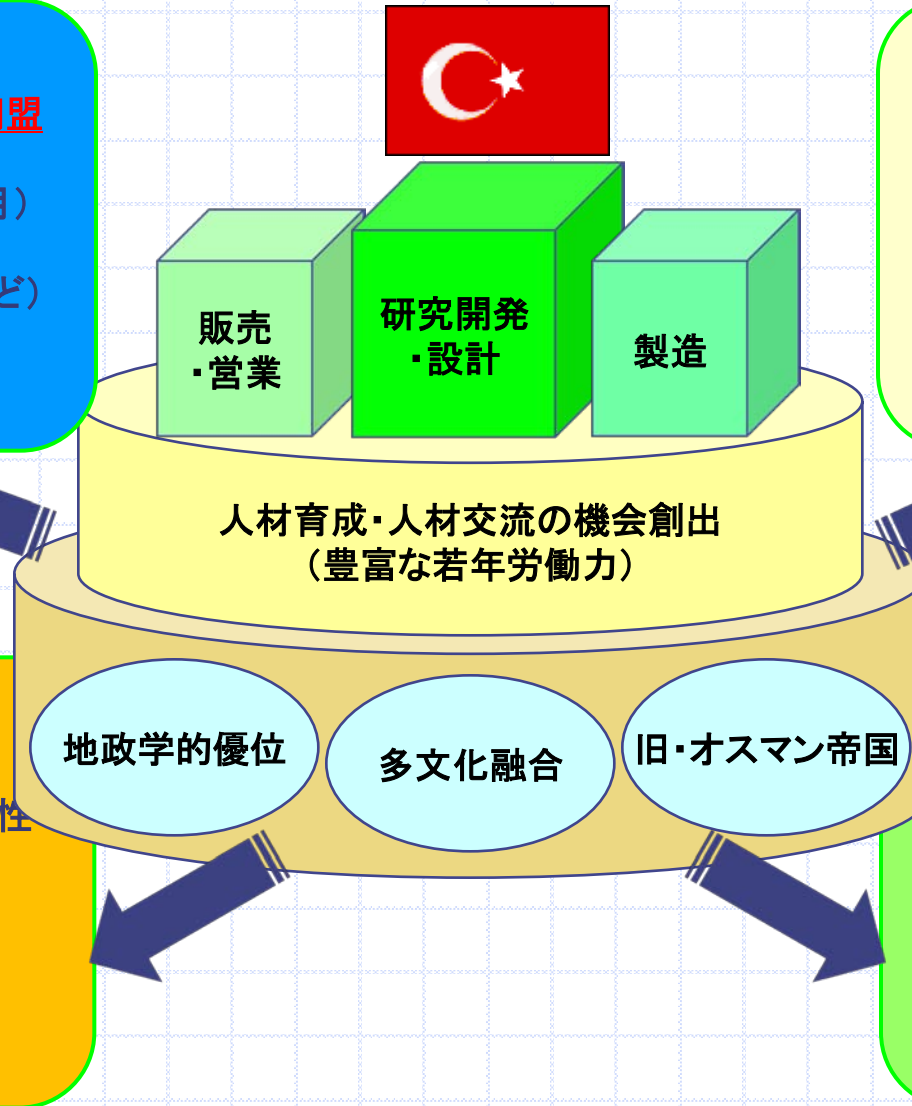
- ・関係性：トルコ系民族国家
（トゥルク）
→ カザフスタン、キルギス、
アゼルバイジャン、
トルクメニスタンなど
- ・企業進出：建設・流通・通信

【マダレブ】

- ・関係性
：イスラム圏としての共通性
：LNG調達⇄供給
（アルジェリア）
- ・企業進出：電力・建設

【中東】

- ・関係性
：イスラム圏としての共通性
：湾岸諸国の他、イラン、
イラクなどとの良好な関係
：“エネルギー回廊”中継地
- ・企業進出：機械、鉄鋼、建設



ご静聴ありがとうございました！