

# III グローバル・ビジネスの深化に向けた新たな取り組み

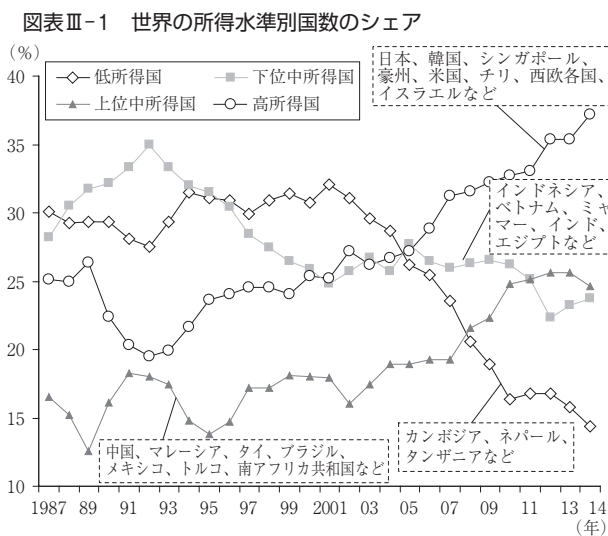
## 1. 日本企業の海外ビジネスとクリティカルマス市場開拓

### (1) 消費市場としての魅力増すクリティカルマス市場

#### ■ クリティカルマス市場とは

新興・途上国が世界経済を牽引する構図は2000年以降基本的に定着している。今後も中長期的に新興・途上国では堅調な成長が見込まれ、そこでは中間層や富裕層が育っていく。世界銀行の定義に基づく所得水準別国数のシェアを追うと、所得の低い国の比率が低下し、上位中所得国や高所得国の比率が上昇してきた（図表Ⅲ-1）。2014年時点では高所得国の割合が37.2%に上る。日本が積極的に市場開拓を進めるタイ、インドネシア、ベトナムなどの東アジア諸国も中所得国に分類される。

所得が増えると、その分当該国の消費市場としての重要性は高まる。日本企業も新興・途上国の消費市場に対し、近隣諸国を中心に開拓を進めてきた。特にアジアへの関心は一貫して高い。日本の対外直接投資残高に占める中国とASEANの比率は、2000年末の12.1%から2014年末には22.0%まで上昇した。2014年度の「日本企業の海外展開に関するアンケート調査」（ジェトロ）で、今後海外での事業拡大を考えている企業に対し、販売機能を拡大する対象国を聞くと、中国（母数に占める国ごとの



〔注〕①所得定義は毎年改定。②枠内の国は直近の定義に従う。  
〔資料〕世界銀行資料から作成

回答率は46.1%)、タイ(同33.5%)、インドネシア(26.5%)といった国が上位に挙げられた。日本企業にとって、アジアが当面最も重要な市場であることを示している。

他方中国やASEAN以外の地域では、市場規模も大きく成長率も高いにもかかわらず、欧米企業などと比較して日本企業の参入が十分進んでいない国もある。経済産業省はこうした新興国に対しては、市場規模や競争状況等のさまざまな要素を考慮した上で、日本企業が「戦略的に『Critical Massの到達』を目指す有望分野に絞って、集中的に取り組んでいく」必要があると指摘している。国名は明示していないが、対象地域として南西アジア、中東、ロシア・CIS、中南米が想定されている。

本稿では、同様の問題意識に基づき、市場として有望でありながらもまだ開拓の余地がある国を「クリティカルマス市場」と位置付けて分析する<sup>(注1)</sup>。具体的には、①中国とASEAN以外の中所得国のうち、②名目GDPが1,000億ドル以上の国（世界188カ国中33.5%を占める）を、③人口の多い順に10カ国選定した（図表Ⅲ-2）。

クリティカルマス市場の家計消費支出額は、10カ国合わせて5兆2,864億ドルに上る。2006年に日本を追い抜き、2013年時点では日本の1.7倍に及ぶ。成長のスピードも

図表Ⅲ-2 クリティカルマス市場10カ国

国	名目GDP (億ドル) (2014年)	人口 (万人) (2014年)	個人消費の 対GDP比(%) (2013年)
ブラジル	23,530	20,277	62.5
インド	20,495	125,970	57.1
メキシコ	12,827	11,972	69.0
トルコ	8,061	7,690	70.9
ナイジェリア	5,737	17,394	72.1
コロンビア	3,849	4,766	61.0
南アフリカ共和国	3,501	5,400	60.6
エジプト	2,864	8,670	81.2
パキスタン	2,501	18,629	81.0
バングラデシュ	1,854	15,822	72.8
＜参考：東南アジア＞			
中国	103,804	136,782	36.2
インドネシア	8,886	25,149	55.8
タイ	3,738	6,866	51.9
マレーシア	3,269	3,026	51.2

〔注〕世界銀行の所得定義に基づく「中所得国」をここでは新興国とした。  
〔資料〕世界銀行、WEO (IMF)、国連から作成

(注1) 経済産業省は、資源確保の観点からの経済関係構築・強化のため、ロシアや中東産油国も同じ新興国分類に入れているが、本稿では資源確保の視点は含めない。他方、経済産業省が別の新興国グループに分類するアフリカについては、要件を満たせばクリティカルマス市場として分析対象とした。

速く、例えばブラジルは10年前の4.1倍、ナイジェリアは4.2倍、トルコは2.7倍にまで消費規模が拡大した。規模が増大するのみならず、所得層の構成にも変化が生じている。ユーロモニターの予測によると、同市場では2014年時点で、年間所得1万ドル超の世帯が占める比率は13.2%にとどまるが、2030年にはその割合は27.8%にまで拡大する見込みである。クリティカルマス市場で消費能力の高い層が厚みを増していくことを意味している。

■ 人口ボーナス期を迎えるクリティカルマス市場

クリティカルマス市場では、これから本格的な人口ボーナス期を迎える国が数多い。人口ボーナス期は経済の高成長を支える要件の一つであり、人口ボーナス期を検討することは、中長期的に開拓すべき市場を特定する上で重要な材料となる。人口ボーナス期とは、「総人口に占める生産年齢（15歳以上65歳未満）人口比率の上昇が続く（若年人口〈15歳未満〉と高齢人口〈65歳以上〉の総数いわずの従属人口の比率の低下が続く）、もしくは従属人口に対する生産年齢人口が一定以上の時期」と定義される。一国の経済において、働き手である生産年齢人口が相対的に多いことで、供給面では国内の労働供給力を高める。同時に、生産年齢人口に対する従属人口の比率が小さくなることで、貯蓄率・投資率の上昇につながるなど期待される。

ここでは、次の三つの定義に基づいて人口ボーナス期を特定する。第一に、総人口に対する生産年齢人口の比率が上昇を続ける（従属人口比率が低下を続ける）期間、第二に生産年齢人口が従属人口の2倍以上いる期間、第三に両者が重なる期間、つまり生産年齢人口比率が上昇、かつ生産年齢人口が従属人口の2倍以上いる期間を人口ボーナス期とする。

世界の年齢別人口については、国連が「世界人口見通し（WPP）」で2100年までの長期予測を行っている。同統計の中位推計値を用いて、上記三つの定義によるクリティカルマス市場の人口ボーナス期を算出したものが図表Ⅲ-3である。同表内の数値は従属人口に対する生産年齢人口の比率（生産年齢人口／従属人口（若年人口＋高齢人口））である。人口ボーナスの定義に応じて3種類の色で人口ボーナス期を示しており、①薄いグレーは「生産年齢人口の比率が上昇を続ける期間」、②グレーは「生産年齢人口の比率が上昇、かつ生産年齢人口／従属人口が2倍以上の期間」、③網掛けは「生産年齢人口／従属人口が2倍以上の期間」を指している。

同表によると、先進国の日本は2005年、欧州（東欧・ロシア除く）は2010年、米国は2014年に人口ボーナス期が終了した。また、アジアの一部の国にも高齢化の波が押し寄せつつある。中国では2034年まで人口ボーナス期



図表Ⅲ-3 クリティカルマス市場の人口ボーナス期

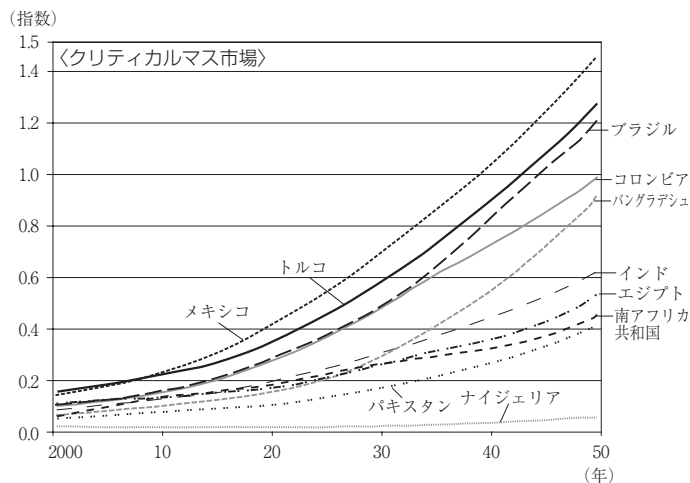
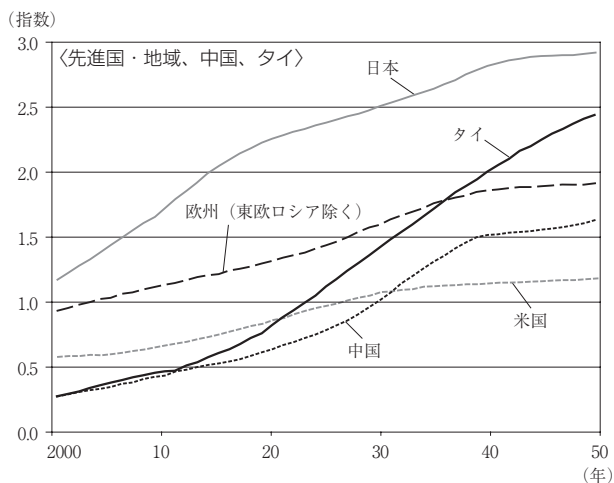
(単位：万人、ドル、%)

	人口 (2015年)	1人当り GDP (2015年)	1990	2000	2010	2020	2030	2040	2050	2060	人口ボーナス期			
											生産年齢人口 比率が上昇を 続ける期間	生産年齢人口 比率上昇＋生 産年齢人口／ 従属人口が2 以上の期間	生産年齢人口 ／従属人口が 2以上の期間	
ク リ テ ィ カ ル マ ス 市 場	ナイジェリア	18,352	2,884	1.1	1.2	1.1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.6	1988～2095年	-	-
	パキスタン	18,814	1,343 (2014年)	1.1	1.2	1.5	1.8	2.0	2.2	2.2	2.1	1993～2027年	2028～2047年	2048～2072年
	南アフリカ共和国	5,349	5,902	1.4	1.7	1.9	1.9	2.0	2.2	2.1	2.0	1967～2024年	2025～2044年	2045～2070年
	インド	128,239	1,808	1.4	1.6	1.8	2.0	2.1	2.2	2.1	2.0	1967～2014年	2015～2040年	2041～2060年
	バングラデシュ	16,041	1,284	1.2	1.4	1.8	2.1	2.3	2.2	2.0	1.7	1978～2014年	2015～2032年	2033～2051年
	エジプト	8,471	3,304 (2014年)	1.3	1.5	1.7	1.8	1.9	2.0	1.9	1.8	1972～2032年	2033～2041年	2042～2048年
	ブラジル	20,366	9,312	1.5	1.9	2.1	2.3	2.1	1.9	1.6	1.5	1967～2004年	2005～2020年	2021～2038年
	トルコ	7,669	9,680	1.5	1.7	2.0	2.1	2.1	1.9	1.7	1.5	1967～2009年	2010～2022年	2023～2037年
	メキシコ	12,524	10,174	1.3	1.6	1.8	2.0	2.1	1.9	1.7	1.5	1968～2016年	2017～2027年	2028～2037年
	コロンビア	4,953	6,895	1.4	1.7	1.9	2.0	2.0	1.9	1.8	1.6	1967～2012年	2013～2024年	2025～2031年
参 考	インドネシア	25,571	3,511	1.5	1.8	1.9	2.1	2.2	2.0	1.9	1.8	1972～2013年	2014～2026年	2027～2044年
	中国	140,159	8,154	1.9	2.1	2.8	2.3	2.1	1.7	1.6	1.3	1974～1997年	1998～2010年	2011～2034年
	タイ	6,740	5,612	1.9	2.3	2.5	2.5	2.0	1.6	1.3	1.2	1969～1991年	1992～2014年	2015～2031年
	米国	32,513	56,421	1.9	2.0	2.0	1.8	1.6	1.5	1.5	1.5	1963～1999年	2000～2008年	2009～2014年
	欧州 (東欧ロシア除く)	45,062	-	2.0	2.0	2.0	1.8	1.5	1.4	1.3	1.3	1973～1983年	1984～1999年	2000～2010年
	日本	12,682	33,223	2.3	2.1	1.8	1.4	1.3	1.1	1.0	1.0	1950～1962年	1963～1992年	1993～2005年

[注] ①中位推計。②薄いグレー：生産年齢人口／総人口の比率がほぼ一貫して上昇を続ける期間。グレー：生産年齢人口／総人口の比率がほぼ一貫して上昇、かつ生産年齢人口／（若年人口＋高齢人口）が2以上の期間。網掛け：生産年齢人口／（若年人口＋高齢人口）が2以上の期間。③時系列データの数値は生産年齢人口／従属人口（若年人口＋高齢人口）。

[資料] “World Population Prospects: The 2012 Revision” (国連)、“World Economic Outlook, April 2015” (IMF) から作成

図表Ⅲ-4 老年化指数



〔資料〕“World Population Prospects: The 2012 Revision” (国連)、“World Economic Outlook, April 2015” (IMF) から作成

が続くものの、一人っ子政策の影響もあり②の期間は2010年に終了した。また、タイも同様に2031年まで人口ボーナス期が続くものの、②の期間は2014年に終了した。

一方、クリティカルマス市場をみると、現在もしくはこれから、②の本格的な人口ボーナス期を迎える国が多い。例えば、南アジアのインドとバングラデシュは現在、②の期間にあり、③の期間も含めるとインドは2060年まで、バングラデシュは2051年まで人口ボーナス期が継続する。パキスタンは②を2028年から迎え、③も含めると2072年まで人口ボーナス期が継続する。

中東地域では、トルコは現在②の期間を迎えており、③も含めると2037年まで人口ボーナス期が続く。アフリカ地域では、エジプトは2033年以降に②を迎え、2048年まで人口ボーナス期が継続する。また、ナイジェリア(1988～2095年)や南アフリカ共和国(以下、南ア)(1967～2070年)などでは、他の新興・途上国よりも長期の人口ボーナス期が見込まれる。南アは、②の期間を2025年から迎える。なお、ナイジェリアでは平均寿命が52歳(世界銀行)と短いことが②と③に至らない要因であると考えられる。中南米地域では、メキシコやコロンビアの人口ボーナス期がアジアの新興途上国と近い水準にある。

また、人口構成をみる上で、重要な指標に「老年化指数」がある。同指数は、若年人口に対する高齢人口比率(高齢人口/若年人口)を指し、数値が高い程、人口構成の高齢化が進展していることを表す。

老年化指数をみると、先進国の中では日本が最も高い水準にある。若年人口に対する高齢人口の比率は2015年時点で2.1、2030年に2.5を超えると予測される。一方、国内のヒスパニック人口が増加する米国は、先進国の中でも老年化指数が相対的に低い水準にあり、欧州はその中間にある。また、アジアの新興・途上国の中では、中

国とタイの老年化指数の上昇が今後加速すると見込まれる(図表Ⅲ-4)。

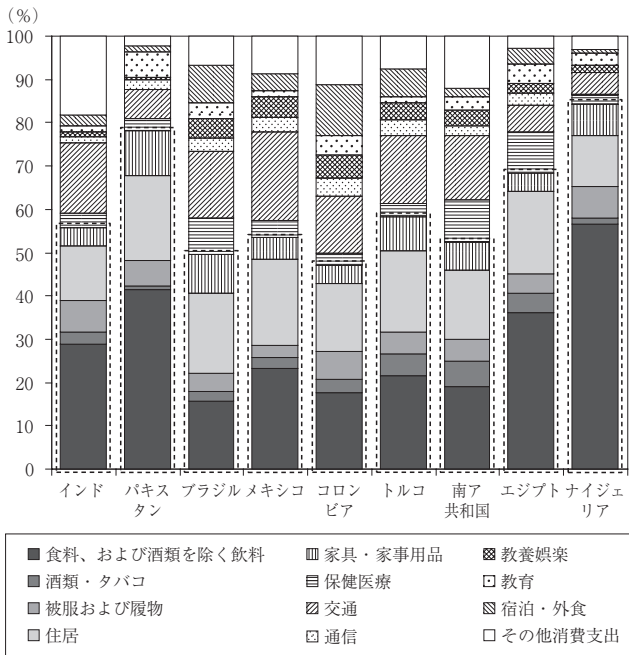
一方、クリティカルマス市場の2015年時点の老年化指数は0.1～0.3である。2030年時点でも0.1～0.7にとどまる。国別では、インド、パキスタンなどの南アジア諸国、南ア、エジプト、ナイジェリアなどのアフリカ諸国の老年化指数が低い水準で推移することが見込まれている。

#### ■所得水準別の消費構造の変化と都市市場の重要性

クリティカルマス市場では、人口ボーナス期到来による消費規模の拡大のみならず、消費の中身も変化していくと予想される。所得向上に伴い、消費の対象は基礎的な生活必需品から耐久消費財へ、そしてサービスや嗜好品へと多様化していく傾向にあるためである。例えば、世界最大の消費市場である中国の、1990～2014年の1人当たりGDPと消費対象項目との相関関係をみたところ、1人当たりGDPが増加、つまり所得水準が高まるにつれて、乳製品、コーヒー・紅茶、糖類などの飲食品への支出割合が縮小する一方(シェアは48.0%から23.0%へ)、宝石・貴金属・時計(同1.8%→3.6%)、自家用車(0.6%→2.4%)、保険サービス(0.2%→1.9%)といった、必需品以外への支出が割合として増加することが分かった。これから所得構成が変化するクリティカルマス市場各国でも、同様の動きが起これると考えられる。

クリティカルマス市場の現在の目的別消費支出は図表Ⅲ-5のとおりである。ブラジルとコロンビアを除き、食料品や被服などの基礎的支出が半分以上を占める構成である。基礎的支出の割合は、ナイジェリアでは84.4%、パキスタンも78.0%と特に高い。他方、同割合が47.0%と最も低いコロンビアでは、宿泊・外食への支出割合(11.9%)が高く、余暇に費やす分の生活的な余裕が生まれていると言える。また、同じ地域内でも、国によって消費動向にかなり違いがある。例えば中南米では、先述

図表Ⅲ-5 クリティカルマス市場の目的別消費支出（2014年）



〔注〕①バングラデシュのデータは無し。②基礎的支出（食料～家具・家事用品までの5項目）を枠線で囲んだ。  
〔資料〕Euromonitor Internationalから作成

のとおりコロンビアの宿泊・外食支出が突出している。南アジアの中では、インドでとりわけ交通費への支出が大きい。一方パキスタンでは食料品への支出が現状4割を占めるが、2013/14年度版の世帯統合経済調査（パキスタン統計局）によると、全体としてエンゲル係数が低下し外食やファッションへの消費が増える傾向にある。アフリカでは、エジプトは南アと比べて10ポイント以上基礎的支出の割合が大きい一方で、保健医療への出費シェアが同程度であるなど、健康面への出費は惜しまない様子もうかがえる。クリティカルマス市場でも将来的に、消費の比重が耐久消費財やサービスに移行することが見込まれるため、国ごとにその時々の消費構造を把握しておくことが、戦略上重要となってくる。

クリティカルマス市場を都市単位で見ることにも意義がある。例えば中国でも、沿海部の都市の所得が内陸部と比べて高いなど、一国内でも様相は異なる。クリティカルマス市場では、1人当たりGDPが2万ドル程度の中堅都市が既に数多く存在する（図表Ⅲ-6）。図表左側に挙げた都市のうち、例えばブラジルの首都ブラジリアは、IMFが先進国と定義付けるスペイン（1人当たりGDP3万278ドル）や韓国（同2万8,101ドル）並み、メキシコのモンテレイやケレタロは、スロバキア（1万8,454ドル）並みの高所得都市である。また、同

図表右側に列挙した都市は購買力平価ベースで整理しているため、左側の国と単純比較はできないものの、トルコや南アの主要都市なども高所得化していることがうかがえる。こうした都市では、中所得層が厚みを増しており、日本企業が得意とする高品質な製品の訴求力も高いと考えられる。一国の中でどの都市をターゲットに定めるかを見極めることも必要である。

■ クリティカルマス市場における欧米企業と日本企業

ではこのクリティカルマス市場に、日本の製品やサービスはどの程度浸透しているのか。以下で三つの切り口－貿易、投資、市場シェア－から見ていく。

まず一つ目は貿易である。クリティカルマス市場ごとに相手国別輸入額のシェアをみると、欧米のプレゼンスが際立つ。例えば米国は、コロンビアにとっては輸入額の3割、メキシコにとっては5割を占めるパートナーである。またEUは中東アフリカとの貿易関係が強く、エジプト、南ア、トルコのいずれにとっても輸入額の3～4割を占める重要な貿易相手である。ただ、その欧米のシェアは80年代と比べて縮小し、代わりに中国が台頭してきた。クリティカルマス市場のすべてで、対中国輸入のシェアが拡大しており、2014年時点でバングラデシュ、インド、ナイジェリアにとって最大の輸入相手国である。ま

図表Ⅲ-6 クリティカルマス市場の主要都市別1人当たりGDP（左：名目ドル、右：PPP）

（単位：ドル、万人）

国・都市名	1人当たりGDP	人口	国・都市名	1人当たりGDP	人口
ブラジル	11,604	20,277	インド	5,855	125,970
ブラジリア*	29,128	279	デリー連邦直轄領*	12,747	2,304
サンパウロ	16,454	2,078	ムンバイ	7,005	2,154
カンピナス	14,395	300	チェンナイ	6,469	906
クイアバ	13,412	97	ハイデラバード	5,063	794
ポルト・アレグレ	12,171	414	バンガロール	5,051	897
リオデジャネイロ	11,622	1,206	コルカタ	4,036	1,498
クリチバ	11,320	338	トルコ	19,610	7,690
メキシコ	10,715	11,972	イスタンブール	24,867	1,402
モンテレイ	18,866	433	ブルサ	21,507	372
ケレタロ	18,547	117	アンカラ*	21,076	498
メキシコシティ*	15,538	2,101	イズミル	19,886	403
ティファナ	13,218	188	南ア共和国	13,046	5,400
グアダラハラ	11,450	468	イースト・ランド	17,361	319
コロンビア	8,076	4,766	プレトリア*	16,696	299
ボゴタ*	11,054	902	ヨハネスブルク	16,370	507
メデジン	10,332	369	ケープタウン	14,086	418
カルタヘナ	10,328	113	ダーバン	12,884	380
（参考）			エジプト	10,877	8,670
中国	7,589	136,782	カイロ*	7,843	1,303
北京*	16,286	2,152	アレクサンドリア	7,100	456
上海	15,854	2,426			
日本	66,404	1,343			
東京都*					

〔注〕①\*印は首都または首都がある地域。②図表左半分は名目ドルベース、右半分はPPPベース。③中南米3カ国の都市は2013年、東京都は2014年度見込み、その他は2014年時点のデータ。  
〔資料〕WEO (IMF)、IFS (IMF)、“Brookings analysis of Oxford Economics, Moody’s Analytics, and U.S. Census Bureau data”、America Economia、CEIC、東京都から作成

図表Ⅲ-7 輸出数量が伸びた日本の最終消費財上位10品目

	対インド	対パキスタン	対バングラデシュ	対ブラジル	対メキシコ
1	銅製品	育児食用の調製品	乗用車(1000cc超~1500cc以下)	船外機	乗用車(1500cc超~3000cc以下)
2	光学媒体	コーティング紙(150グラム/m <sup>2</sup> 超)	乗用車(1000cc以下)	医薬品(抗生物質およびホルモンを含有しない)	乗用車(1000cc超~1500cc以下)
3	磁気媒体の記憶装置(カード以外)	自転車	プラスチック製品(自動車用シヤシばね等)	殺虫剤	乗用車(3000cc超)
4	コーティング紙(150グラム/m <sup>2</sup> 超)	タングステンハロゲン電球	殺虫剤、殺菌剤、消毒剤に類する物品	ソース、ソース用調製品	プラスチック製品(自動車用シヤシばね等)
5	医薬品(抗生物質を含有する)	磁器製の食卓用品、台所用品	膠着剤、接着剤(小売用)	発酵酒	フェルトペン、マーカー
6	ボールペン	鉄鋼製のピン・針	フェルトペン、マーカー	パン、乾パン、ビスケット等	銅製品
7	競技、運動、戸外遊戯用の物品	マニキュアセット	磨き料、クリーム、ペースト	手袋(プラスチック・ゴムを含む)	安全ピンその他のピン
8	オートバイ(排気量800cc超)	寝具(クッション、枕など)	プラスチック製の化粧用品	砂糖菓子	ディスク、テープ等記憶媒体
9	モニター、プロジェクター	シャープペンシル	モニター、プロジェクター	プラスチック製の食卓・台所用品	デカルコマニア(ガラス化できないもの)
10	ディスク、テープ等記憶媒体	電気アイロン	-	膠着剤、接着剤(小売用)	オートバイ(250cc超~500cc以下)

	対コロンビア	対トルコ	対南アフリカ共和国	対エジプト	対ナイジェリア
1	乗用車(1500cc超~3000cc以下)	乗用車(1500cc超~2500cc以下)	乗用車(2500cc超)	乗用車(3000cc超)	オートバイ(50cc以下)
2	船外機	オートバイ(500cc超~800cc以下)	乗用車(1500cc超~2500cc以下)	殺虫剤	書籍、小冊子等印刷物
3	オートバイ(500cc超~800cc以下)	オートバイ(排気量800cc超)	書籍、小冊子等印刷物	にしん、ぶり、さば、いわし、あじなど	乗用車(1000cc以下)
4	オートバイ(排気量800cc超)	船外機	シャープペンシル	船外機	音声記録用、再生用機器
5	オートバイ(500cc超~800cc以下)	殺虫剤	淡水魚	食卓・台所用ガラス用品	テレビカメラ、デジタルカメラ、ビデオカメラ
6	オートバイ(50cc超~250cc以下)	シャープペンシル	釣針	オートバイ(50cc超~250cc以下)	電子鍵盤楽器
7	不揮発性半導体記憶装置	安全帽子	鉛筆のしん	頭髮用品(香髪油、ポマード等)	乗用車(1500cc超~2500cc以下)
8	その他ナイフ(固定刃のもの除く)	フェルトペン、マーカー	エクス、エッセンス及び濃縮物	ガラス用品(食卓、台所、化粧、事務用)	-
9	アップライトピアノ	釣針	調整食料品	万年筆その他のペン	-
10	-	鉄鋼製のピン・針	醤油	書籍、小冊子等印刷物	-

[注] ①消費財の分類は、国連のBECに従う。HS6桁レベルで、2012年以降輸出実績がある品目のみ。

②2年連続して輸出数量が増加した品目(横ばい含む)のうち、2014年の輸出額が上位の品目を抽出。

[資料]「貿易統計」(財務省)から作成

た、ブラジル、コロンビア、エジプトなどでは韓国のシェア上昇も顕著である。他方で日本の輸入相手国としてのシェアは、メキシコを除き縮小傾向にある。対外直接投資の進展により現地調達が進んだことも要因とみられるが、欧米諸国と比べてもシェア低下は著しい。

一方こうしたマクロの動きとは別に、品目別の輸出統計からは、クリティカルマス市場で需要が好調な品目を垣間見ることができる。日本からの輸出数量が2年連続で増加した品目をまとめたのが図表Ⅲ-7である。これらの品目から読み取れる一つの特徴が、高価格の耐久消費財である、乗用車やオートバイなどの輸送機器が伸びていることである。特にトルコ向けには、2014年に乗用車輸出が前年比で2倍以上に増加した。二つ目の特徴は、所得上昇に伴い需要が高まる嗜好品が散見されることである。ピアノや吹奏楽器などがその例である。三つ目の特徴が、高品質の日本製品が売れていることである。文房具や衛生用品、メイク用品、釣り針などの輸出が伸びた。ボールペンを例に取れば、安くて書ければいいというものでなく、より性能の良いものへの需要が生まれていることの表れと考えられる。なお、すしなど日本食レストランが世界的に増加する中、魚介類の輸出や南ア向けのしょうゆ輸出が伸びたことは興味深い。

二つ目の切り口は、投資から見た市場開拓状況である。日本は近年対外進出において、相手国の市場獲得を狙った内販型投資を強化してきた。2014年中も例えば、シヤチハタがインドの文房具市場へ参入、セコムがインド地場企業とともにバンガロールで総合病院を開院、三菱電機がトルコの空調冷熱器販売会社を買収するなど、市場獲得を目指す投資が数多くみられた。その他にも、インド自動車市場におけるスズキ、メキシコ即席麺市場における東洋水産「マルちゃん」、ヤクルトや公文による地元根ざした展開事例なども、クリティカルマス市場での日本勢の強さを示す著名な例である。このように、直近のフロー統計や個別の投資案件には、日本企業が果敢に市場を開拓する様子が表れている。

一方投資受け入れ国側から対内直接投資残高をみると、投資国としての日本の存在感はさほど大きくない(図表Ⅲ-8)。例えば中国にとって日本は最大の対内投資国だが、同じアジアでもインド、パキスタン、バングラデシュでは英米企業の残高の方が極めて大きい。また、メキシコへの投資のうち5割は米国、南ア向け投資の5割は英国が占める。こうした地域では地理的、歴史的背景から欧米企業が優勢であると考えられるが、直近の2014年までの10年間でも、欧米企業はクリティカルマス市場に対し、

図表Ⅲ-8 クリティカルマス市場の対内直接投資残高に占める相手国別シェア

(単位：％、100万ドル)

投資国 投資受入国	米国	英国	ドイツ	日本	中国	韓国	対内直接 投資残高計
インド	16.0	15.9	5.7	7.1	0.1	1.4	249,288
パキスタン	11.4	18.0	1.6	5.0	5.6	0.1	10,586
バングラデシュ	8.7	11.0	0.7	5.0	1.8	7.8	8,063
ブラジル	15.1	3.2	2.6	4.2	0.3	0.7	715,182
メキシコ	45.3	4.0	2.5	2.2	0.1	0.3	391,879
トルコ	4.9	6.0	10.6	0.9	0.0	0.4	112,814
南ア共和国	6.1	48.3	4.7	2.2	3.7	0.4	152,124
ナイジェリア	4.5	10.6	0.3	0.0	14.2	0.0	94,960
(参考)							
中国	3.3	0.9	2.3	6.3	-	2.6	2,331,238
シンガポール	13.0	5.4	2.1	7.4	3.9	0.6	750,078
インドネシア	3.2	4.6	1.1	11.3	1.0	3.7	230,439
タイ	7.8	3.3	2.0	35.4	1.9	1.5	178,221
マレーシア	8.6	4.3	4.3	14.7	0.2	1.6	135,638

[注] ①バングラデシュのみ2012年末。コロンビアとエジプトはデータ無し。②網掛けは、掲載した投資国のうち、受入国にとってのシェアが最大の国。

[資料] “Coordinated Direct Investment Survey” (IMF) から作成

件数ベースで日本の4~5倍のグリーンフィールド投資を、7~8倍のM&Aを実施していることから、市場開拓への積極姿勢がうかがえる。また、バングラデシュでは韓国、ナイジェリアでは中国の台頭が目立つなど、ライバルは欧米企業だけではない。

現地でのプレゼンスという点では、商工会議所会員数も参考になる。図表Ⅲ-9は、日米欧企業の商工会議所会員数を、クリティカルマス市場を含む新興各国別にまとめたものである。商工会議所は、本国の要望をまとめる場所としてだけでなく、国籍問わず交流や営業の場として活用される。必ずしも当該国で活動している全企業が加入するわけではないが、二国関係の強さや当事国

でのプレゼンスをある程度反映する指標として、会員数を参照することはできる。日本企業の会員数は、東アジア諸国では比較的多いが、その他の地域では米国やドイツ企業の会員数が圧倒的である。南西アジアでも、日本よりも欧米企業の方が、ネットワークングという観点では積極的に活動しているとも取れるデータである。また中南米では、欧米企業が古くから根を張っており、データが取得できたいずれの国でも会員数が日本企業数を上回る。こうした傾向は、図表Ⅲ-8で見た投資残高の内訳とも一致するものである。

三つ目の視点が、市場シェアから見た日本企業のクリティカルマス市場への浸透度である。図表Ⅲ-10は、データが取得可能な消費財のいくつかで、クリティカルマス市場別に売上高の企業シェアをまとめたものである。電化製品では複数カ国でソニー、衛生用品ではインドとエジプトでユニ・チャームが、それぞれ上位にいる。また、ブラジルのアルコール飲料でキリンが業界2位 (13.8%)なのは、同社が2011年に地場スキンカリオールを完全子会社化し、そのブランドを傘下に入れたためとみられる。M&Aを通じて現地市場を取得した事例である。

一方、ライバル企業の存在感は日本勢を上回る。衛生用品では欧米勢、電化製品は韓国勢が高いシェアを持つ。韓国企業のプレゼンスは、図表Ⅲ-8の投資残高で見ると小さいが、このように個別製品の市場シェアでは、特に通信機器分野では相当の開拓を進めてきたことが分かる。また、トルコ企業がアフリカ市場に浸透していたり、中南米域内で相互に企業が高いシェアを持ったりするなど、域内企業の商品・サービスが普及している様子もうかがえる。もちろん外資系だけでなく、地場企業が主体

図表Ⅲ-9 新興各国における日米欧商工会議所会員数 (カッコ内は当事国企業数)

所在国 企業国籍	クリティカルマス市場								参考			
	インド *1	パキスタン *2	バングラ デシュ *3	ブラジル	メキシコ	コロンビア	トルコ *4	南アフリカ 共和国	中国 *5	シンガ ポール	タイ *6	マレーシア *7
日本	1,209	67	183	373 (231)	370 (約9割)	70 (19)	89	64	23,094	813	1,596	585
米国	2,125	65	230	約4,600	1,500 (約85%)	736 (約4割)	112	225	20,210	737	650	344
ドイツ	約7,000 (約1,500)	199	620	1,266 (1,263)	620 (約8割)	298 (約210)	797	500超	4,417	502	550	342
英国	81	約100	n.a.	約400 (約300)	約280	123	390以上	144	3,282	約400	570	約360
フランス	550 (180)	33	140	930 (82)	300超	150	33	198	2,142	約600	224	250超
スペイン	n.a.	n.a.	n.a.	256 (約6割)	585 (約8割)	207 (約7割)	約70	45	1,000	n.a.	n.a.	46

[注] ①日本企業数は、\*1在インド日本大使館、\*2ジェトロ・カラチ、\*3ダッカ日本商工会、\*4イスタンブール日本人会・商工部会、\*5「中国貿易外経統計年鑑」(中国国家统计局、2012年時点)、\*6盤谷日本人商工会による企業数。\*7はジェトロ・クアラルンプール調べでは1,438社。②\*1米国企業数は印米商工会 (IACC)、\*2英国企業数は報道ベース、\*5は各企業とも出所は①と同様。③なお中国の商工会議所会員数は、日本は725社、米国が3,500社超、ドイツが2,400社超、英国が1,000社超。④各商工会議所には、当該国企業のみならず、現地企業を含む多国籍企業及び個人会員も所属。よって断りがない限り、非当事国企業も含む会員総数の件数を表す。一方で、商工会議所に非所属の企業も存在することに留意。網掛けは、当該国でデータが取得できたうち、登録数が最大の企業数。

[資料] 特段の断りがない限り各商工会議所 (時点は2014年~15年5月) から作成

図表Ⅲ-10 クリティカルマスの消費財別企業シェア（2014年）

分野	インド		パキスタン		ブラジル		メキシコ		コロンビア	
	企業名(国籍)	シェア(%)	企業名(国籍)	シェア(%)	企業名(国籍)	シェア(%)	企業名(国籍)	シェア(%)	企業名(国籍)	シェア(%)
電化製品 (数量ベース)	Samsung(韓)	22.6			Samsung(韓)	29.7	Samsung(韓)	19.8	Samsung(韓)	14.9
	Nokia(フィンランド)	14.2			LG(韓)	15.5	Nokia(フィンランド)	13.6	Alcatel-Lucent(仏)	7.6
	Micromax	10.2			Nokia(フィンランド)	8.4	LG(韓)	12.0	Nokia(フィンランド)	7.3
	Karbons Mobiles	7.7			ソニー	5.6	Apple(米)	7.5	LG(韓)	5.9
	LG(韓)	5.9			Google(米)	3.8	ソニー	6.8	ソニー	4.7
アルコール飲料 (総量ベース)	UB	42.6	Murree Brewery	80.9	Anheuser-Busch(米)	56.2	Anheuser-Busch(米)	47.9	SABMiller(英)	93.7
	SABMiller(英)	12.6	Lucas Bols(蘭)	2.1	キリン	13.8	Heineken(独)	40.7	Fábrica de Licores de Antioquia	1.6
	Pernod Ricard(仏)	5.4	Russian Standard(露)	2.0	Cervejaria Petrópolis	9.8	Damm(スペイン)	3.3	Empresa de Licores de Cundinamarca	0.7
	ABD	3.3	Carlsberg(デンマーク)	1.0	Heineken(独)	5.8	Pernod Ricard(仏)	1.1	Bogotá Beer	0.5
	Carlsberg(デンマーク)	3.3	Aujan Industries(UAE)	0.6	Bavaria(蘭)	1.6	Brown-Forman(米)	0.9	Industria Licorera de Caldas	0.4
衛生用品 (小売金額ベース)	P&G(米)	42.4	Packages	31.9	Kimberly-Clark(米)	20.7	Kimberly-Clark(米)	60.7	SCA Group(スウェーデン)	44.7
	Johnson & Johnson(米)	11.7	P&G(米)	30.4	P&G(米)	14.2	SCA Group(スウェーデン)	7.9	Kimberly-Clark(米)	16.1
	ユニ・チャーム	7.7	Jasmine Tissues	6.1	Santher	10.8	P&G(米)	7.1	Tecnoquimicas	14.5
	Kimberly-Clark(米)	6.9	Santex Products	4.1	Hypermarcas	7.7	Controladora Mabe	5.4	Kruger(カナダ)	6.8
	Avantha Group	3.0	Misk Paper Mills	3.6	Mili	6.9	Empresas CMPC(チリ)	2.2	Johnson & Johnson(米)	4.2
小売り (小売金額ベース)	Flipkart Online Services	0.5	Utility Store Corp of Pakistan	2.2	Casino Guichard-Perrachon(仏)	6.4	Wal-Mart Stores(米)	10.7	Casino Guichard-Perrachon(仏)	7.1
	Tata Group	0.5	Canteen Stores Department	0.4	Wal-Mart Stores(米)	3.3	FEMSA	3.6	Falabella SACI(チリ)	2.9
	Future Group	0.4	Carrefour(仏)	0.3	Carrefour(仏)	1.7	Organización Soriana	3.4	Olimpica	2.7
	Reliance Group	0.3	Intiaz Supermarket	0.2	Lojas Americanas	1.7	Grupo Coppel	2.8	Cencosud(ブラジル)	2.6
	Godrej Group	0.2	PSO Outlets	0.2	Cencosud	1.2	Liverpool	2.2	Colombiana de Comercio	2.3
分野	トルコ		南アフリカ共和国		エジプト		ナイジェリア			
	企業名(国籍)	シェア(%)	企業名(国籍)	シェア(%)	企業名(国籍)	シェア(%)	企業名(国籍)	シェア(%)		
電化製品 (小売数量ベース)	Samsung(韓)	32.8	Samsung(韓)	28.1	Nokia(フィンランド)	25.8				
	Nokia(フィンランド)	10.1	Nokia(フィンランド)	24.9	Samsung(韓)	18.4				
	Apple(米)	7.9	BlackBerry(カナダ)	8.1	ソニー	7.1				
	ソニー	7.6	LG(韓)	6.6	Apple(米)	6.6				
	LG(韓)	4.1	Apple(米)	5.4	LG(韓)	6.5				
アルコール飲料 (総量ベース)	Anadolu	66.4	SABMiller(英)	63.3	Heineken(独)	69.2	Heineken(独)	61.6		
	Carlsberg(デンマーク)	18.2	Distell	9.2	Brauerei Hurlimann(スイス)	13.2	Diageo(英)	25.5		
	Diageo(英)	6.0	UB(インド)	8.3	Egyptian International Beverage	3.6	SABMiller(英)	4.2		
	Kavaklidere	1.4	Heineken(独)	5.0	Carlsberg(デンマーク)	2.4	Sona Breweries	0.4		
	SABMiller(英)	1.3	Diageo(英)	1.2	Al Masria Al Alamia	0.8	Carlsberg(デンマーク)	0.4		
衛生用品 (小売金額ベース)	P&G(米)	22.2	Kimberly-Clark(米)	23.7	P&G(米)	46.2	P&G(米)	30.5		
	Hayat	17.0	Nampak Ltd	20.4	Nuqul Group(ヨルダン)	21.6	Boulos Group	14.2		
	Eczacibasi Group	15.0	P&G(米)	17.3	Zeritis Group(ギリシャ)	7.4	Kimberly-Clark(米)	13.3		
	Ontex bvba(ベルギー)	7.5	Lil Lets Group(英)	2.3	Egyptian Co for Paper & Tissue Products	3.1	Wemy Industries	6.6		
	Kimberly-Clark(米)	4.5	Johnson & Johnson(米)	2.2	ユニ・チャーム	2.1	Epesok Paper Mills	2.1		
小売り (小売金額ベース)	BIM Birlesik Magazacilik	3.6	Shoprite Holdings	10.6	Mansour Mfg & Distribution	1.3	Shoprite Holdings(南ア)	0.8		
	Migros Tic	1.8	Pick 'n' Pay Stores	8.1	Ragab Sons	0.8	Exclusive Stores	0.4		
	LC Waikiki	1.4	Internationale Spar Centrale(蘭)	6.1	Carrefour(仏)	0.8	Everyday Group	0.3		
	Koç Holding	1.2	Wal-Mart Stores(米)	4.8	Anwal(サウジアラビア)	0.5	Rocket Internet GmbH(独)	0.3		
	A101 Yeni Magazacilik	1.2	Woolworths Holdings	4.0	Tawheed & El Nour	0.4	Arteer Industries	0.3		

[注] ①網掛けは地場企業。太枠線は日本企業。なお、「蘭」はオランダを指す。②電化製品は、コンピュータ・周辺機器、映像機器、通信機器、ゲーム機器など。衛生用品は、ティッシュ、コットン、おむつ・生理用品など。③パングラデシュの全項目、およびパキスタンとナイジェリアの家庭用電気機器と電化製品についてはデータが得られない。④電化製品とアルコール飲料のみ2013年のデータ。⑤特に小売りなどにおいて首位企業でもシェアが小さいのは、企業名が特定できない「その他」の割合が大きいためである。

[資料] Euromonitor Internationalから作成

の分野も多い。インドやパキスタンでは業種を問わず地場企業が有力であるほか、小売り全般で地場企業がメインプレーヤーであるケースが多い。ただ、中南米の小売り業は例外で、米ウォルマートなど外資系企業が高い

シェアを持つ。中南米で流通業の外資系規制がほとんど存在しないことも、背景にあるとみられる。

今回分析の対象とした市場では、人口規模と消費拡大の両面で長期的な拡大が見込まれているが、各種データ

からは、日本による開拓が遅れ気味な姿も浮かび上がった。クリティカルマス市場の開拓戦略は一様ではないが、次節で分析するように、地場または第三国企業とのライアンスやM&Aなども選択肢となる。市場や分野によって最適な戦略は何かを念頭に、将来性のある市場を取り込んでいくことが今後期待される。

## (2) クリティカルマス市場へのアプローチ

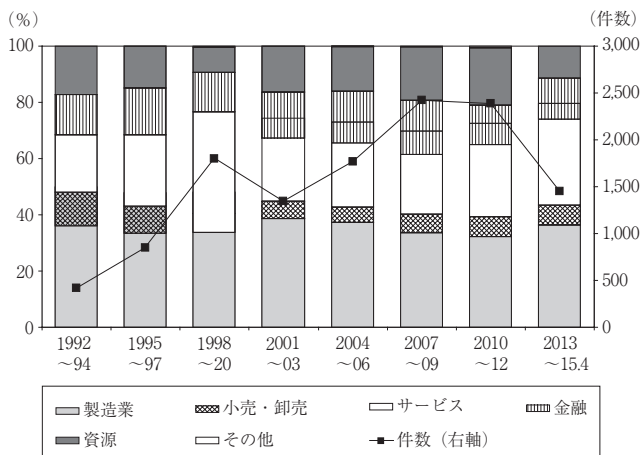
その市場規模・成長度合いから期待が高まるクリティカルマス市場だが、日系企業のプレゼンスが高い中国やASEAN諸国と異なり、各国の法制度整備の遅れや情報不足などの問題に直面する企業は少なくない。そこで、その市場で豊富な経験・知識を有する地場企業や現地の他国企業との合弁会社設立やM&Aなどの連携を通じた進出は選択肢の一つとなり得る。以下にクリティカルマス市場での現地企業との連携による進出動向を検証する。

### ■ クリティカルマス市場へのM&Aが急増

まずは海外市場への進出形態の一つであるM&Aの動向を見てみる。クリティカルマス市場へのM&Aによる進出は増加傾向にある。1992～94年の同市場へのM&A件数417件に比べて2010～12年にはその6倍以上にあたる2,518件を記録した(図表Ⅲ-11)。国別ではインドが736件と最も多く、ブラジル733件、トルコ279件と続く。

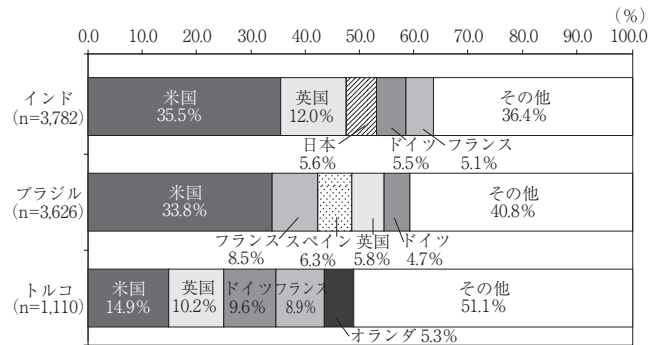
クリティカルマス市場でのM&Aの対象業種は変化している。全件数に占める製造業や資源の件数の割合が減少傾向なのに対し、小売・卸売、サービス(小売・卸売、金融を除くサービス業全般)、金融といった非製造業の割合が増加傾向にある。特にサービスの件数が1992～94年の67件から2010～12年には831件へ拡大した。同業種のなかで、会計事務所や経営コンサルタント業など企業支援を対象にしたビジネスサービスの件数が24件から365件へと増加が際立つ。クリティカルマス市場への進出企

図表Ⅲ-11 世界のクリティカルマス市場への業種別進出動向(M&A)



[資料] トムソン・ロイターから作成

図表Ⅲ-12 クリティカルマス市場への国別進出動向(M&A、世界)



[注] ①国籍は買収側の最終親会社に基づく。②1992年1月～2015年4月

[資料] トムソン・ロイターから作成

業の増加に伴い、同サービスへの需要が拡大していると考えられる。国別に見ると、対インドのM&A件数は1992～94年の42件から2010～12年には736件に増加したが、うち非製造業の件数は9件から411件に増加した。中でも全体の傾向と同様にビジネスサービスの件数が2010年から2012年において122件と多い。

### ■ 消費市場獲得には現地企業との提携も

クリティカルマス市場でのM&A実施企業を件数の多い主要国(インド、ブラジル、トルコ)別に見ると、1992～2015年4月を通じて米国、英国、ドイツ、フランスなど欧米勢の件数が多い(図表Ⅲ-12)。日本企業はインドでは米国や英国に次ぐシェア(5.6%)となっているが、ブラジル(2.8%)やトルコ(2.8%)に対するM&Aでは欧米勢に水を空けられている。しかしクリティカルマス市場全体を通して、日本企業によるM&Aの件数は増加傾向である。特に2010～12年で件数が大きく拡大した。現地企業の買収を通じたクリティカルマス市場への進出が増え始めている。

日本企業の進出形態を具体的に見てみる。データベース「日経バリューサーチ」に登録されている、2010年1月1日～15年4月13日における日本企業の進出データを対象国別進出形態別に分類すると(図表Ⅲ-13)、クリティカルマス市場の間で国により進出形態に違いが見られることが分かる。すべての国でグリーンフィールドの件数が最も多いが、81.4%と圧倒的なメキシコ以外の国では4～6割程度となっている。メキシコは自動車、電気機器、機械など加工組立型の製造業が同国への進出の約6割を占め、他の国に比べて高い。近年、同国では日産やホンダの工場拡張、マツダの工場設立などにより、自動車部品サプライヤーの進出が相次いでいる。これらのサプライヤーのほとんどが単独で進出しており、グリーンフィールドの件数を引き上げている。

他方、メキシコ以外の国ではグリーンフィールド投資



図表Ⅲ-13 日本企業の国別進出形態別の進出動向（2010年1月1日～2015年4月13日）

(件、%)

	合計	グリーン フィールド 投資	合弁会社 設立	買収・ 合併	政府との 協力	業務提携 ・資本提携	資本参加
合計	1,700	62.9	9.1	9.7	1.5	11.6	5.1
インド	829	61.6	10.4	9.4	0.7	12.7	5.2
メキシコ	349	81.4	7.2	1.7	2.0	5.4	2.3
ブラジル	292	57.5	4.5	15.4	2.1	13.4	7.2
トルコ	82	50.0	11.0	19.5	-	7.3	7.3
南ア共和国	52	42.3	-	26.9	-	21.2	-
バングラデシュ	45	57.8	28.9	-	-	-	-
コロンビア	18	38.9	-	-	-	27.8	-
エジプト	13	-	-	-	-	38.5	-
ナイジェリア	11	-	-	-	-	-	-
パキスタン	9	-	-	-	-	-	-

[注] ①件数が5件以上の項目を有効とする。②既進出地における拡張案件を含む。③各進出形態の定義は以下の通り。i) グリーンフィールド投資：単独出資による新会社・新規事業の進出あるいは既存事業の強化、連絡・駐在事務所設立を含む。子会社、関連会社など自社グループ内での出資による合弁会社設立もグリーンフィールド投資に分類。ii) 買収・合併：出資比率が50%超となる取引が対象、少数株式の買増による完全子会社化も「買収・合併」に分類。子会社、事業部門、有形・無形固定資産の買収も含む。iii) 政府との協力：政府機関、公社などとの提携。iv) 業務提携：販売・技術・生産分野での提携。v) 資本参加：保有率50%までの出資となる取引案件を対象とする。④網掛セルは対象国全体に比べて割合が高い進出形態を示す。

[資料] 日経バリュエーターから作成

に加えて、現地企業などとの提携を通じて進出する割合も高くなっている。インド、ブラジル、トルコ、バングラデシュは、メキシコと比べると消費市場獲得を目的とした食料品など生活関連型の製造業や非製造業の件数の割合が高い。単独ではコスト・時間がかかる販路開拓を市場の経験・知識、現地ネットワークを持つ地場企業との合弁会社設立、あるいは買収を通じて早期に実現しようとする企業が多いと考えられる。また、南ア、コロンビア、エジプトは日本企業の進出が少なく、地場企業と業務提携を結んで商品・サービス販売を委託するケースが多いようだ。

### ■台頭する新興国企業

日本企業の新興国進出にあたり、パートナーとなり得る新興国企業は世界でそのプレゼンスを高めつつある。米国Fortune誌が年1回発表する世界の企業を対象にした売上高トップ500のランキングを見ると、2005年では500社のうち新興国<sup>(注2)</sup>企業はわずか33社であったが、最新の2014年発表では中国国籍企業95社をはじめ、インド、ロシア、ブラジルなど新興国企業が132社に増加している。ランキングに入っている新興国企業では、中国石油化工集団（中国、石油、3位）、ガスピロム（ロシア、天然ガス、17位）、ペトロプラス（ブラジル、石油、28

(注2) IMF「World Economic Outlook」に基づく先進国から、それ以外の国・地域を「新興国」とみなした。以降のトムソン・ロイターのデータによるM&A件数の分析における「新興国」も同様。

位) などエネルギー関係の企業が多い。一方、中国聯合ネットワーク通信（中国、通信、210位）、JBS S.A.（ブラジル、食料品、251位）、タタ自動車（インド、自動車、287位）など、消費市場をターゲットにした企業も入っている。データベースSPEEDAによると、2013年度決算における業種別世界の売上高上位50社の合計のうち、冷凍食品（33.0%、21社）、飲料（25.9%、17社）、コンビニエンスストア（25.4%、19社）、ファストフード（22.6%、23社）など食品や小売で、新興国企業の売上は2割以上を占める（ただし、各社とも当該業種以外の売上高含む）。

新興国企業のなかには積極的に海外展開を進める企業も見られる。トムソン・ロイターによると、2010～12年のクロスボーダーM&A件数2万7,864件のうち、最終親会社の国籍が新興国の企業による買収件数は4,483件にのぼり、10年前の2001～03年に比べて2.4倍に増加した。直近の2013～15年4月の集計では、全件数に占める新興国企業による買収の割合は15.5%で、2001～03年の9.2%から上昇している。

新興国の大手企業の中には自国内で高い影響力を持つ企業が少なくなく、同業の日本企業とも競合する。他方、当該業種のサプライヤーや日本の技術が必要とされる分野では提携相手としての可能性もある。また、新興国企業の海外展開が進んでいることから、情報が少ないクリティカルマス市場の周辺国で協業できる機会もあると考えられる。

### ■現地企業との連携も選択肢の一つに

新興国市場へ進出する企業の多くは、その国の法制度整備の遅れや情報の不足といった問題に直面する。その土地の文化や言語にも親しみのない場合が多い。巨大なクリティカルマス市場となれば、ビジネス環境はさらに複雑になる。

単独での進出を試みる企業には多くのハードルが待っている。タイやメキシコの自動車産業など、一定の産業集積が見られるB to B市場であれば単独での進出は比較的容易かもしれない。だがB to Cで消費市場の取り込みを狙う企業は、未知の販路・顧客開拓などへの取り組みに相当な時間やコストを費やすことになる。その市場で豊富な経験・知識を持ち、政府や他企業とのコネクション、販路や顧客開拓で先を走る地場企業や現地の他国企業との厳しい競争を強いられる可能性がある。

しかし逆の見方をすれば、現地企業との連携は、進出形態の選択肢の一つとなり得る。日本企業の製品・サービスの高い技術・品質と、現地企業の市場の理解や経験というお互いの強みを生かして、市場への参入を図るという考え方だ。実際、クリティカルマス市場で高いプレゼンスを誇る欧米企業は現地企業とうまく連携する事例

が少なくない。日本企業の中でもクリティカルマス市場への進出にあたり現地企業と連携する事例が増えている(図表Ⅲ-14)。

現地との連携の形態は大別して、①業務提携、②合弁会社の設立、③買収、④政府事業への支援などが考えられる。業務提携は、現地企業と業務上の協力関係を結び、販売促進や技術供与・開発を共に進めていく形態を指す。例えば広い販売網を有する地場販売代理店と国内販売で提携する、あるいは医薬品を販売するために地場の製薬会社へ製造・販売ライセンスを供与するなどの事例が挙

げられる。日本企業であれば、製品・サービスの高い技術・品質は広く知られており、これを「売り」に現地企業に話を持ちかけることもできよう。

合弁会社は、現地企業と共同出資して設立する会社を指す。市場への新規参入に加え、資源開発、インフラ事業など政府との関係が重要となる事業の実施にあたり、豊富な市場知識・経験や政府とのネットワークを有している企業などを合弁相手として模索することになる。合弁会社設立後は連携相手と共同で経営を進めていくことになるため、共通した経営理念や目的を持つ企業との連

図表Ⅲ-14 日米欧企業のクリティカルマス市場における提携事例

	国	産業	企業	国籍	概要
業務提携	インド	医薬品	ノバルティス	スイス	・地場バイオ製薬会社バイオロジカルEとワクチンの開発やライセンス供与で合意したと2013年7月に発表 ・開発途上国に手ごろな価格でワクチンを供給するのが目的 ・バイオロジカルEはノバルティスから腸チフスとパラチフスの混合ワクチンの開発を引き継ぎ、WHOの事前認定を得て、ワクチンを開発途上国に供給することを目指す
	メキシコ	変圧器	スベルマン	米国	・北部の工場から製品のほとんどを米国に輸出しているが、近年はメキシコ市場にも注目。 ・メキシコ地場ディストリビュータのエレクトロニカ・セタと提携して国立自治大学や工科大学の研究室に販売、ペメックスや航空機産業各社ともビジネスを進める
	南アフリカ共和国	化粧品	資生堂	日本	・化粧品専門の地場販売代理店プレステージコスメティックスと資生堂製品の国内販売で提携、2010年10月に販売開始 ・同社との提携を通じて地元資本の高級デパートで世界戦略ブランド「SHISEIDO」をビューティーコンサルタントによるカウンセリング販売
合弁会社設立	インド	食品	ユニベグ	ベルギー	・地場マヒンドラグループ傘下のマヒンドラ・シュプラブ・サービスズ(MSSL)との合弁会社設立を2014年4月に発表 ・サプライチェーンの近代化などにより、インド市場および国外市場に高品質の果物を供給
	トルコ	自動車部品	ブリヂストン	日本	・トルコのサブアンジ財閥と合弁会社ブリサを1988年に設立 ・2013年9月にアクサライ工業団地との間で乗用車用ラジアルタイヤ工場(新工場)の建設地となる土地の取得に合意、総投資額約280億円に及ぶ新工場建設計画を発表
	メキシコ	飲料水	ペプシコ	米国	・地場グループ・エンボテラドス・ウニドス、ベネズエラ資本のエンブレサス・ボラーと瓶詰の合弁会社を設立 ・前者は同国の販売網や経験、後者は運営手法の導入が目的
	ブラジル	旅行代理店	JTB	日本	・地場旅行大手Walhalaturとの間で合弁会社Alatur JTBを設立、国内およびその他南米地域での事業拡大に取り組む ・ブラジルや南米企業を対象にしたBTM(ビジネス・トラベル・マネジメント)事業の規模拡大、MICE(ミーティング・インセンティブ・コンベンション・エグジジション)事業の拡充等を目指す ・Alatur JTB内に新たに日系企業向け部門を設立し、将来的には日系企業のみならずブラジル及び他の南米に進出しているアジア企業向け営業を開始し、法人事業を強化する計画
買収・合併	バングラデシュ	医療機器	ニプロ	日本	・2012年3月末までに地場後発薬メーカーJMIファーマ実施の第三者割当増資を引き受け、出資比率を51%とする旨2011年12月に発表 ・JMIが構築した生産体制および営業基盤をベースとして、JMIグループとの協力関係を活かして進行することが効果的との考えが買収の背景に
	トルコ	食品	味の素	日本	・地場食品会社キュクレの株式の50%を取得することで2013年11月に合意 ・同社の強力なブランド力と配荷力に、味の素の幅広い商品開発力と生産技術力を加えることで、既存事業強化と新しい食品領域での事業拡大、将来的には中東、中央アジア市場への展開強化を狙う ・自前主義をやめるわけではなく、トルコでのビジネスは、文化や慣習、宗教が異なり、勝手がわからないこともあるため、トルコ企業に学びながらのビジネス展開を検討
	エジプト	医薬品	大塚製薬	日本	・地場輸液製造販売会社アテコ・ファーマ・エジプトの2014年8月中旬までの買収を発表 ・アテコ買収により輸液の製造能力は現在の1.5倍となり、高まる需要に対応 ・エジプト国内のみならず、広く中東・アフリカ諸国にも輸液製品を供給していく予定
	メキシコ ブラジル	クーリエ	フェデックス	米国	・中南米展開は基本的に買収で展開。メキシコではマルチパック、ブラジルではラビダオ・コメタを買収。買収で市場シェア拡大、競合企業減少との考え ・ブラジルでは買収先が米国のコンプライアンス水準に合っていない場合が多い。そのために協業関係にあるラビダオ・コメタを選択
政府機関への協力	インド	インフラ	三菱重工業	日本	・インド・グジャラート州政府、デリー・ムンバイ産業大動脈開発公社(DMICDC)と環境配慮型の都市づくりで提携の覚書を2011年1月に締結 ・具体的な町のデザインや都市へのエネルギー供給方法を検討 ・三菱電機、三菱商事、三菱総合研究所、Jパワーとコンソーシアムを形成、今後、天然ガスを使った高効率発電や再生可能エネルギーを利用する発電システムを導入、省電力のバスや鉄道など交通インフラの整備なども行う
	コロンビア	医療機器	メドトロニック	米国	・2007年にアンデス地域拠点を首都ボゴタに設立。病院施設やクリニックに協力、10年に医師向け訓練センターをボゴタに設立 ・毎年100人を超える医師をアンデス全域から招いて研修。医療制度向上への協力と同時に自社製品を販売

[資料] アメリカス・マーケット・インテリジェンス(Ami)による各社とのインタビュー、ジェトロ通商弘報、各社プレスリリース、各誌から作成

携が求められる。

買収とは、現地企業のリソースや経営を支配する目的で持ち株や事業部門を買い取る形態を指す。買収の目的には買収先のもつ販路、許認可、既存顧客の迅速な獲得などが挙げられる。例えば、製薬や医療機器の製造や販売が必要となる各種許認可取得のための手続きには時間がかかる場合が多い。そこで、許認可を取得済みの現地企業を買収することで「時間を金で買う」ことができる。また、現地企業と共同経営のかたちをとる合弁会社とは異なり、買収後には経営統合（PMI）を通じて買収先を管理していくことになる。経営判断の一元化を目指す企業は買収の形態を選ぶことが望ましい。ただし、労務・税務、環境汚染、腐敗といったリスクも買収相手から引き継ぐことになるために注意が必要となる。

政府の各種事業への支援も連携の形態の一つだ。欧米のヘルスケアやシステム企業の中には、新興国政府が実施する医療やIT普及事業などに協力する企業が少ない。多年にわたり実施される事業もあり、事業への支援を通じて安定的に自社製品・サービスを事業主体に売り込むことが可能だ。

### ■連携の成功のための留意点

上記のどの提携形態であれ、連携先との付き合いは避けられない。連携先との関係の良しあしは、進出先国でのビジネスを大きく左右する。そのため、連携前後の各プロセス、すなわち①進出のための戦略策定・整理、②

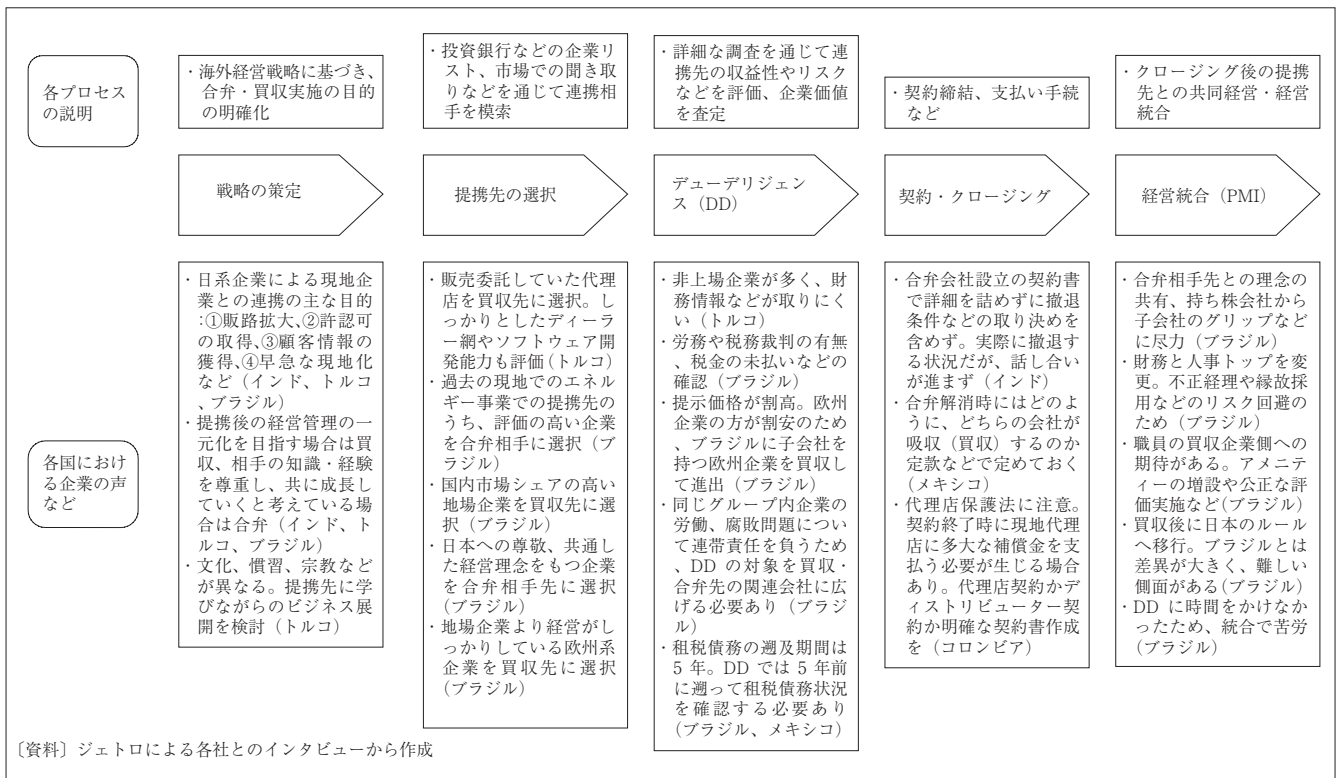
連携相手の模索・選択、③詳細調査（デュー・デューリジェンス、以下DD）、④契約などのプロセスでは留意すべき点が少なくない。買収を選択する場合は、買収後の⑤PMIも重要となる（図表Ⅲ-15）。

連携相手を模索・選択する際、合弁会社設立の場合、設立後は提携先と共同で経営していくことになる。そのため、共通した経営理念や方針を共有し、「一緒に成長できる」現地企業を探すことが成功の鍵を握る。その点、例えばトルコでは、過去に代理店契約を結んでいた企業や事業に共同して参加したことがある企業など、よく知っている企業との間で合弁会社を設立する事例が見られる。

将来的なリスクを最小化するために連携先のDDを実施する。インドやトルコでは財閥、ブラジルではオーナー企業と組むケースが多く見られる。これらの企業は上場企業と比べて労務や財務状況に関する情報などが少ない傾向が強い。また、先進国企業と比べて新興国企業にはコンプライアンス意識が低い企業が多いといわれ、日本企業はDDに時間をかける傾向がある。また、ブラジルでは労務や腐敗は、労働法や腐敗防止法により、当該企業だけでなく親会社や関係会社もその責任を負うことになる。ゆえにDDの対象をグループ全体に広げる必要がある。

契約の内容にも注意を払わなければならない。代理店との契約では、コロンビアのように代理店保護規定を有

図表Ⅲ-15 提携プロセスにおける留意点と企業の声



する国がある。同規定により、代理店との契約を解除するにあたり、過剰な補償金を支払う必要が生じる。代理店契約ともディストリビュータ契約とも読めるあいまいな契約書を作成してしまい、契約解除の際の補償金をめぐるトラブルが発生することもあるようだ。過剰な補償金請求を避けるために国際商事仲裁に関する条項を入れておくなどの対策を練る必要がある。また、インドの事例では合弁契約書に撤退条件の取り決めがなく、実際の撤退の際に話し合いが進まなかったケースが見られる。このリスクを回避すべく、合弁解消に備えた条項を盛り込む企業が増えているようだ。

買収後のPMIでは「人」への配慮が重要になる。一般的にいえば、腐敗の温床となりやすい財務あるいは人事のトップを入れ替える一方、会社のトップには買収先の社長を継続して起用する日系企業が多い。トップを含めて総入れ替えを実施することが多い欧米企業とは異なる。こうした買収先の企業文化の尊重のみならず、労働者が買収先企業に対して抱える不満を解消する努力をしている日系企業は少なくない。

■新興国企業と組んでフロンティア市場を

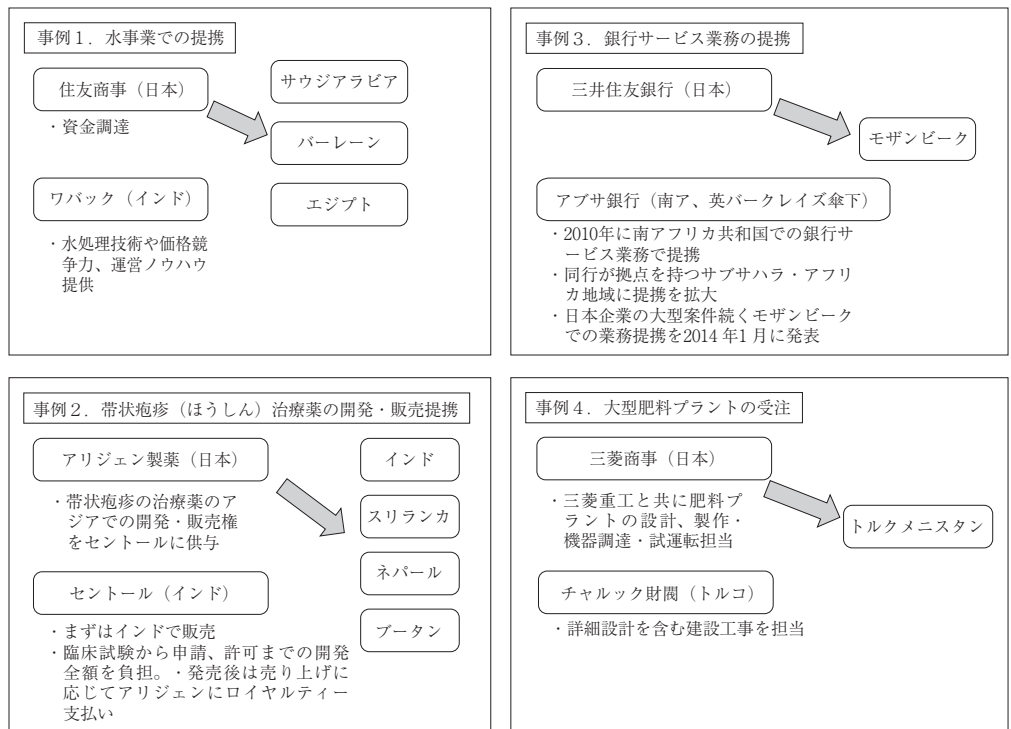
現地企業との連携を試みる進出企業の多くは販路開拓や消費市場の取り込みを目的とするため、当該国市場の理解が深く、広いネットワークを持つ地場企業との提携が主流となっている。他方、その国でのビジネスが長い先進国国籍の第三国企業と組む事例もある。連携を通じてブラジルに進出した日系企業の多くは、地場企業の低いコンプライアンス意識を問題の一つに挙げている。それに比べて、現地の先進国企業は経営が比較的しっかりしている場合が多く、経営統合をスムーズに進めることができるとの声が聞かれる。

クリティカルマス市場における日本企業の第三国企業との提携事例の動向を見ると、欧米企業と組む事例が多く、一部で中国や韓国企業との連携が見られる。進出先別ではブラジルやメキシコ、南アなどで第三国企業と連携する傾向が強いよう

だ。一方、インドでは地場企業との提携が多くを占めている。業務提携では、ブラジルやメキシコでは欧米企業との提携事例が比較的多く、南アではインフラ事業と飼料製造の分野で中国企業と組んだ事例が見られる。合弁会社設立の場合、ブラジルでは日立建機と米ディア(2011年10月発表)、西川ゴム工業と米クーパー・スタンダード・オートモーティブ(2013年8月発表)、メキシコでは日軽エムシーアルミと米TST(2013年9月発表)やトピー工業と伊MWイタリア(2013年5月)など欧米企業と連携する事例が見られる。買収案件ではインドでの第三国企業との事例はほとんど見られない一方、南アやブラジルでの買収先には欧州企業の顔ぶれが多いようだ。ユーロ安や景気後退を背景に安く売り出している欧州企業が多いとの声が在ブラジル日系企業から聞かれる。NTTデータによる伊バリューチーム(2011年4月発表)やみずほ銀行による独ウェストLB銀行のブラジル子会社(2012年6月発表)などの買収事例が挙げられる。

また、最近の傾向として、日系企業がトルコ、インド、南ア、ブラジル国籍の企業と提携して、周辺の新興国へ進出する事例が見られる(図表Ⅲ-16)。新興国企業の存在感が世界的にも高まっている。これらの企業はクリティカルマス市場の周辺国へとビジネスを展開している。例えば、トルクメニスタンにおいて存在感の高いトルコのチャルック財閥と提携して、三菱商事が大型肥料プラントの建設を2014年8月に受注した。チャルック財閥は

図表Ⅲ-16 日本企業のクリティカルマス市場周辺国における提携事例



[資料] 各社プレスリリースなどから作成

以前からアゼルバイジャンなど周辺国で事業基盤を有している。歴史的経緯もあり、中央アジアの多くの国は言語的にもトルコと近く、トルコ企業がビジネス展開しやすい素地がある。

周辺国への進出を目指す日系企業にとっては、クリティカルマス市場の企業との連携は選択肢の一つになりそうだ。

### (3) 米国のクリティカルマス・ヒスパニック市場に注目

米国は、本稿で定義したクリティカルマス市場には属さない。だが、2009年のリーマンショック以降日欧など他の先進国で景気回復が遅れる中、堅調な個人消費の伸びに支えられる同国の経済成長への期待は高い。ITやヘルスケア、自動車などの相次ぐ技術革新やシェールガス開発が牽引する州・地域、そして多様な人種、中でも中南米諸国からの移民・ヒスパニック市場の成長が経済を下支えしている。ここでは、世界最大の経済規模を誇る米国市場をあらためて概観すると同時に、米国の「クリティカルマス」、ヒスパニック市場に焦点を当てる。

#### ■各州の経済規模が新興国1カ国分に相当

まずは米国の消費市場を州別に見てみる。各州はクリティカルマス市場含む新興国50カ国それぞれに匹敵する経済規模を有する(図表Ⅲ-17)。2014年の州別GRPを見ると、全米1位のカリフォルニア州はインド、2位のテキサスはメキシコ、3位のニューヨークはトルコ、4位のフロリダはサウジアラビアのGDPを上回る。

この巨大な米国経済の牽引役は個人消費である。個人消費は同国GDPの約7割を占める。2014年の米国の個人消費額は前年比3.9%増の11兆9,303億ドルを記録した。個人消費額の前年比増加分4,460億ドルは、アラブ首長国連邦やタイ国のGDPをしのぐ規模だ。

2008年のリーマンショックで大きく落ち込んだ米国の消費市場は、その後ゆっくりとした回復を見せ、足元の消費関連(新車販売、小売り売上高、住宅着工数)指標はいずれも米国市場の回復傾向を示している(第2部米国参照)。2014年新車販売台数は、前年比5.9%増の1,652万2,000台を記録、金融危機前の水準まで回復した。小売り売上高は金融危機で落ち込んだが、国内経済の回復と共に増加傾向を示す。2014年小売り売上高(月次データの足し上げ)は、5兆2,084億ドルで、前年に比べて3.9%増加した。住宅着工件数は2007年のサブプライムローン問題以降低調な状態が続いたが、2012年頃より増加傾向

を示し、直近の2015年4月には年率換算114万戸(季節調整済)と2007年11月以来の高水準を記録した。失業率の低下や消費者マインドの上昇といった傾向を考慮すれば、当面は米国の消費市場は回復が続くと予想できる。

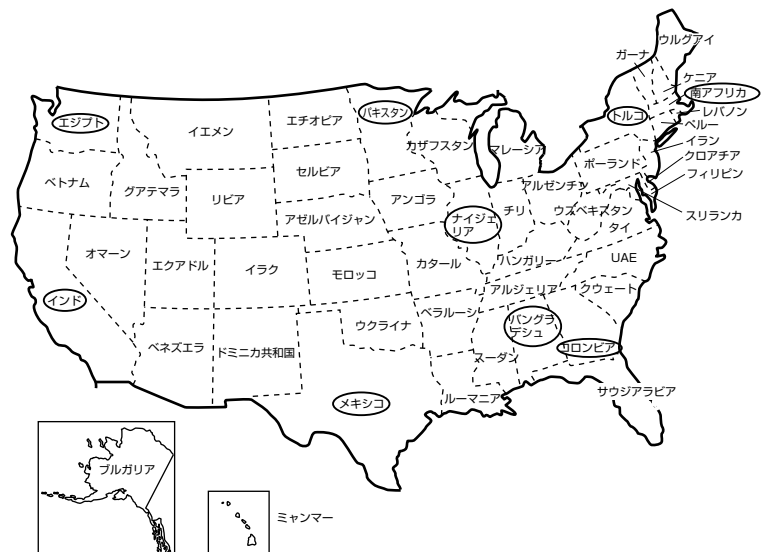
中長期的に見ても米国の市場は魅力的に映る。先進国の多くや新興国一部が人口の高齢化に直面している中、米国は人口構成に恵まれている。国連の「世界人口推計」2012年版によると、2050年の人口構成は、日本やドイツ、あるいは中国と比べると、消費が旺盛な64歳以下の層が厚い(図表Ⅲ-18)。さらに同統計をもとに今後の人口の推移を見ると、日本やドイツの人口は減少傾向で、中国では、2031年より人口が減少に転じると予測されている一方、米国の人口は今後も増加傾向に推移すると見込まれている。2050年の米国の人口は、2011年比で27.3%増の4億85万人、2100年の人口は、同比46.7%増の4億6,207万人になると見込まれている。

#### ■消費性向は地域・州や人種によって千差万別

このように、米国は中長期的に見ても期待が高い市場だ。他方、国土が広く、気候や風土が多様な米国の消費市場をひとつくりにすることはできない点は注意すべきだ。地域間や大都市・地方の間でも文化や生活様式、人の考え方などが大きく異なり、これは消費性向の違いに表れる。

2012年の商品消費額上位州を比較すると、消費額全体ではカリフォルニア州、テキサス州、ニューヨーク州、フロリダ州と続く(図表Ⅲ-19)。おおむね州別GRPに沿った順位となっている。カリフォルニア州は多くの商品でトップだが、自動車・自動車部品ではテキサス州を下回る。また、世界的なファッションの発信地ニューヨー

図表Ⅲ-17 米国各州と世界各国の経済規模の比較(2014年)



[注] 上記図は、各州の経済規模が地図上記載の国以上であることを示す。囲みはクリティカルマス市場を示す。

[資料] 米国商務省統計、IMF “World Economic Outlook April 2015” から作成

ク市のあるニューヨーク州は、多くの商品で3位または4位を占める中、衣服と娯楽商品の消費額ではカリフォルニア州に次いで2位となっている。さらに、全体では上位10州に入っていないワシントン州、ミシガン州、マサチューセッツ州は、娯楽商品ではそれぞれ5位、7位、9位に入る。このように、商品によって各州の消費額のランキングが変化することがわかる。

加えて、同じ商品分野でも州によって売れ筋が異なる点にも注意が必要だ。

例えば上記の自動車・自動車部品をより具体的に見てみる。2013年の新車登録台数うち乗用車とトラック（いずれも個人・商用合計）の内訳を見ると、乗用車の割合最高のワシントンDC（67%）と最低のワイオミング州（29%）との間には大きな開きがある。地域では、ニューヨーク州やマサチューセッツ州など北東部やカリフォルニア州で乗用車の割合が高く、テキサス州含む南部や中西部で低くなっている。また、IHSオートモーティブのデータによると、各州にて2014年の個人向け新車登録台数が最も多い車種は、テキサス州と周辺州がピックアップトラックのフォード・Fシリーズなのに対し、カリフォルニア州ではホンダ・アコード、フロリダ州はトヨタ・カローラと異なる。

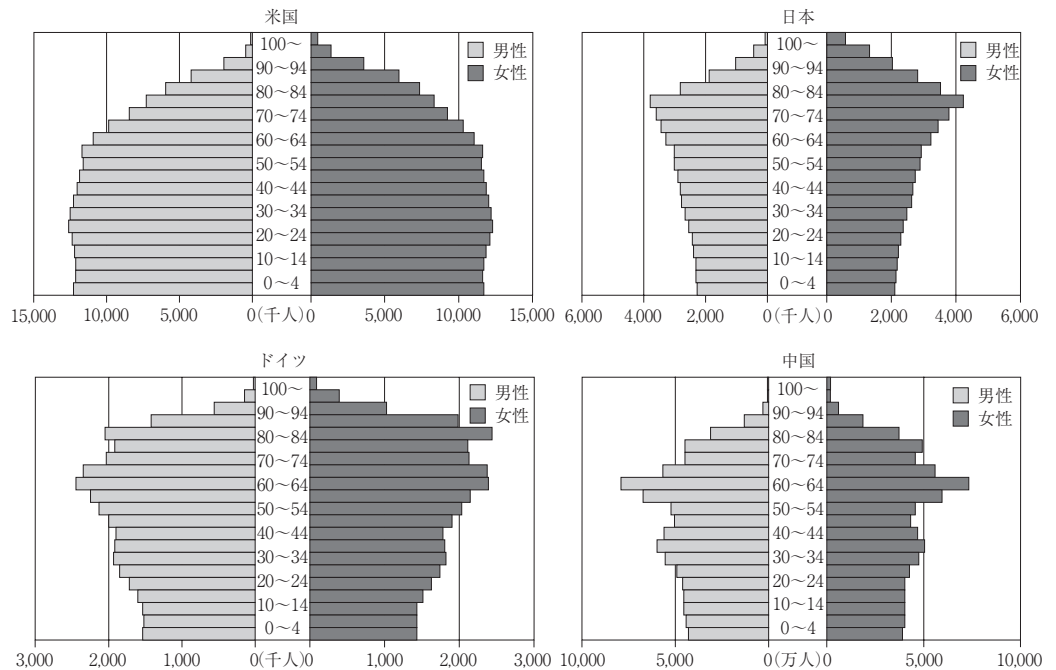
州や地域間での消費性向の違いに加えて、人種や宗教などに基づく消費性向の違いが米国市場をいっそう複雑なものにする。例えば

ヨーロッパ系白人とアジアやヒスパニック系の食生活が異なることは容易に想像がつく。米国市場を目指す企業は、どの地域・州や都市、人種などにターゲットを置くのか、自社製品・サービスに照らし合わせながら検討する必要がある。

■ 2060年には全人口の3割近くに

米国の中で人口増加率が最も高く、将来的に有望な市場として注目を集める人種がヒスパニックである。ヒス

図表Ⅲ-18 各国の年齢階級別人口（2050年）



[資料] 国連「世界人口推計2012年版」から作成

図表Ⅲ-19 米国財別消費額上位10州（2012年）

(100万ドル)

全体		自動車及び部品		家庭用耐久財	
州	消費額	州	消費額	州	消費額
1 カリフォルニア	1,412,648	1 テキサス	45,120	1 カリフォルニア	32,218
2 テキサス	840,967	2 カリフォルニア	39,934	2 テキサス	23,048
3 ニューヨーク	822,789	3 フロリダ	25,096	3 フロリダ	19,019
4 フロリダ	652,058	4 ニューヨーク	18,632	4 ニューヨーク	18,224
5 ペンシルベニア	480,144	5 ペンシルベニア	16,738	5 ペンシルベニア	10,416
6 イリノイ	467,266	6 イリノイ	16,079	6 イリノイ	10,054
7 オハイオ	382,555	7 オハイオ	14,606	7 ニュージャージー	9,333
8 ニュージャージー	378,108	8 ノースカロライナ	12,805	8 オハイオ	8,309
9 ノースカロライナ	310,999	9 ジョージア	12,643	9 ノースカロライナ	8,292
10 ジョージア	309,690	10 ニュージャージー	11,670	10 ヴァージニア	7,884

食料品		衣服		娯楽商品	
州	消費額	州	消費額	州	消費額
1 カリフォルニア	101,079	1 カリフォルニア	45,647	1 カリフォルニア	51,746
2 テキサス	69,751	2 ニューヨーク	33,698	2 ニューヨーク	27,764
3 フロリダ	56,078	3 テキサス	31,719	3 テキサス	25,849
4 ニューヨーク	52,135	4 フロリダ	18,833	4 フロリダ	20,731
5 ペンシルベニア	36,411	5 イリノイ	15,984	5 ワシントン	14,027
6 イリノイ	34,002	6 ニュージャージー	13,933	6 ペンシルベニア	11,646
7 オハイオ	29,307	7 ペンシルベニア	13,688	7 ミシガン	10,549
8 ニュージャージー	27,269	8 オハイオ	11,154	8 イリノイ	10,049
9 ジョージア	25,826	9 ジョージア	10,348	9 マサチューセッツ	9,706
10 ノースカロライナ	25,790	10 ノースカロライナ	9,798	10 オハイオ	9,631

[資料] 米国商務省統計から作成

パニックとは、メキシコをはじめ中南米やカリブ諸国からの移民やその子孫を指す。米センサス局のデータ(2013年7月時点)によると、米国のヒスパニック人口は約5,400万人にのぼり、米国人口全体の17%を占める。6割を占めるヨーロッパ系白人の人口には及ばないが、成長率の高さではヒスパニックが圧倒している。2012年7月から一年間で110万人増加。これは同期間における米国全人口増加分の半分を占める。また、人口ピラミッドは若年層部分が厚く、先進国というよりは新興国グループによく見られる形に近い(図表Ⅲ-20)。先進国によく見られる形のヨーロッパ系白人とは対照的である。2060年には、ヒスパニックが米人口の3割近く(28.6%)を占めるようになるとの予測もある。

米ジョージア大学ビジネススクールは、2014年時点でのヒスパニックの購買力(世帯別可処分所得の合計)を1兆3,000億ドルと試算している。この数字は同年のメキシコやスペイン一国の名目GDPに匹敵する規模だ。米センサス局調査によると、2013年の平均世帯収入は4万963ドル。5万5,257ドルのヨーロッパ白人系や6万7,065ドルのアジア系には水を空けられている。とはいえ、所得の増加率は他人種よりも高い。人口増加率も勘案すれば、今後のヒスパニック消費市場の拡大が期待されるどころだ。

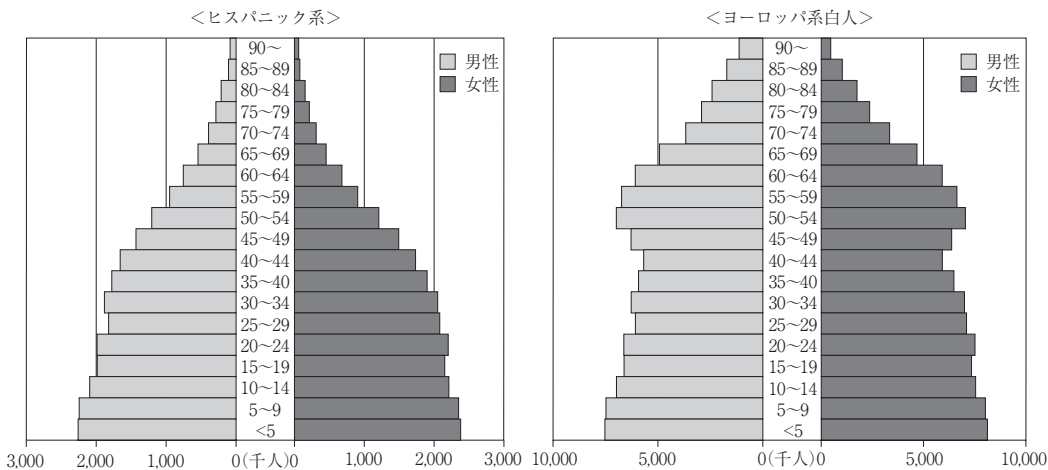
### 正しいアプローチが必要

ヒスパニックの生活習慣には多くの特異性が見られる。日常会話はスペイン語が主流となっている。ブラジル移民はポルトガル語を話す。

これまで多くの米国企業にとって、ヒスパニック市場は国内の一般市場の一部にすぎなかった。換言すれば、ヒスパニック向けに特別な市場戦略はしてこなかった。しかし、最近では、この成長市場を重視する企業が増えている。米ヒスパニック・チャンネルなど、テレビ・ラジオ媒体を通じたスペイン語での広告宣伝、ヒスパニック・コミュニティ内でのスペイン語を話す店員や広告をそろえた店舗の設置など、一般市場向けとは異なる独特なマーケティングを仕掛ける大手企業の事例が目立つようになってきている(図表Ⅲ-21)。

日本企業の顔ぶれも見られる。既にメキシコ国内で高い認知度を誇る「ヤクルト」は、2005年にカリフォルニア州でヒスパニック市場向けの販売に力を入

図表Ⅲ-20 米国のヒスパニック系とヨーロッパ系白人の人口ピラミッド(2012年)



[資料] 2012 American Community Survey から作成

図表Ⅲ-21 米国企業の米ヒスパニック市場戦略

分野	企業名	日付	概要
メディア	ターナー・ブロードキャスティング(CNN)	1997年3月	・CNNのスペイン語版「CNNエスパニョール」放映開始。以降、放映を中南米全域に拡大
	ビジネスワイヤ	2008年7月	・ニュースのスペイン語版「ラティノ・ワイヤ」配信サービスを開始
	CNET	2013年9月	・ヒスパニック系芸能プロダクション・ラテン・ワールド・エンターテイメントと提携してスペイン語版サイトを開設
食品	ネスレ	2014年4月	・南カリフォルニア地域を中心に展開するヒスパニック向けスーパー・スベリオールと提携してヒスパニック顧客向けキャンペーンを開始 ・2011年に開設したネスレ食品レシピのスペイン語版サイト「El Mejor Nido」などを紹介するパンフレットなどを配布
	マクドナルド		・ヒスパニック学生向け奨学金制度やヒスパニック系社員の育成を実施 ・ヒスパニック市場向けマーケティング支出額で常に上位 ・2014年にはヒスパニック広告代理店協会(AHAA)より、2014年マーケット・オブ・ザ・イヤー受賞
小売	ウォルマート	2009年3月	・ヒスパニック向けスーパーのスーパー・メルカドをアリゾナとテキサス州に開設。 ・以降、店舗をカリフォルニア、フロリダ州、ニューメキシコ州などに拡大 ・2013年にはAHAAより、マーケット・オブ・ザ・イヤー受賞
通信	AT&T		・カリフォルニア州、フロリダ州、ニューヨーク州、テキサス州にてヒスパニック系人口密度の高い地域の店舗でスペイン語環境を整備 ・ヒスパニック・コミュニティへの教育など生活向上のための投資 ・ヒスパニックの若手向けマーケティング「モバイル・ムーブメント」キャンペーンを実施。英語とスペイン語の混ざった「スパングリッシュ」を使って2つの異なる文化のバランスに苦しむヒスパニックの若手世代に関する内容

[資料] 各社プレスリリースなどを基に作成

れる方針を発表した。以来、アリゾナ州やテキサス州へと販売地域を拡大している。ミツカンホールディングスは、ニューメキシコ州のヒスパニック向け調味料メーカーのボーダーフーズを2011年に買収、市場への参入を果たした。スペイン語でのテレビコマーシャルやマイノリティー向け活動に力を入れるトヨタが、長きにわたりこの市場でトップシェアを譲らないのは有名な話となっている。

他にも成功している日系企業もあるが、米国一般市場での浸透度に比べれば、ヒスパニック市場での日本製品・サービスの存在感はまだ低いのが実情だ。理由の一つとして挙げられるのは価格設定といわれる。日本製品はハイエンドであり、高価格になりがちだが、それがヒスパニック市場の価格帯と合わないという。ヒスパニック市場への参入を目指すロサンゼルス市の日系食品専門商社は、地元のヒスパニック系マーケットでの価格水準が低く、採算が合わないと述べている。また、同市にある日系食品メーカーは、メキシコ系ヒスパニックの嗜好に合わせてハラペーニョ味を加えた商品を開発したが、売れ行きは芳しくないと述べる。売る側がヒスパニックの嗜好や消費行動をしっかりと理解できていないことが、問題の一つとして挙げられるのかもしれない。

ヒスパニック市場向けマーケティングに精通したロサンゼルス市の日系マーケティング会社は、ヒスパニック市場の価格帯に対する意識の重要性を認めると同時に、ヒスパニックのネームブランドへの意識や店に対するロイヤルティーの高さなどを指摘し、適切なマーケティングとブランド構築を行うことで、価格やブランド価値を落とすことなく売り上げを伸ばすことは可能と述べている。また、同市の米系ヒスパニック向け広告代理店は、日本製品の高い技術や品質はヒスパニック市場でも十分受け入れられると主張するが、米国企業に比べ、市場確保に向け徹底的に特性を洗い出すという文化に欠けている企業が見受けられるとしている。

専門家の考える、ヒスパニック市場攻略に必要な行動とはどのようなものか。まずはヒスパニック人材の雇用だ。商品を取り扱うトラックの運転手から、ディストリビュータ、仕入れ先、販売、どの過程においてもヒスパニックと関わることになる。とりわけ販路開拓やロジスティクスの分野でヒスパニック人材を絡ませた方がいいと指摘する。次はヒスパニックの独特な嗜好や消費行動の十分な把握だ。ヒスパニックには特徴的な消費行動が見られる(図表Ⅲ-22)。十分な理解の上で、商品やパッケージを開発する努力が必要となる。最後にマーケティング手段だ。第一世代に対してはスペイン語でのテレビ・ラジオ広告が効果的となる。一方、新しい世代はス

図表Ⅲ-22 米ヒスパニックの消費行動例(分野別の特徴)

ビデオ/テレビ鑑賞のパターン
・DVRプレイヤーを利用するヒスパニック家庭の割合(31%)は全米平均(41%)より低い
・他方、インターネットでビデオ鑑賞する割合はヨーロッパ系白人と比べて68%高い
・ヒスパニック親子が一緒にスペイン語放送を見る割合は59%
スマートフォンの利用
・他の人種と比べてテキストメッセージ、モバイルインターネット、写真ダウンロード、音楽ダウンロード機能を使う割合が高い
・自宅でパソコンを利用する割合は62%。76%の全米平均を下回る
・他方、自宅でインターネットアクセスがなく、スマートフォンのインターネットを利用する割合は全米平均の3倍
・スマートフォン所有率は白人と比べて28%高い
消費行動
・2010年~2015年の茶、スピリッツ・ワイン、コーヒー、非炭酸飲料、炭酸飲料、ジュース、水、ミルク販売量の増加率予測でヒスパニック系が白人を上回る
・ヒスパニックは全米平均より若い時期からヘアカラーを使用、使用頻度も高い
・ヘアケア、ベビー用品、ヘルス・化粧品についてはブランドを重視する傾向が全体平均より高い

[資料] “State of the Hispanic Consumer: The Hispanic Market Imperative” Nielsen (2012年第2四半期) から作成

マートフォンやインターネットの利用を好む。若手向けには幅広いメディアを用いて接点をつかみ、商品を宣伝していくことが必要となる。さらに言えば、買い物に時間をかける客が多いので、店内や店頭での商品デモやサンプリングも効果的だという。

#### (4) 治安問題に注意

顧客や市場に関する情報の欠如により攻略が難しいといわれるクリティカルマス市場だが、企業が直面する問題はこれだけではない。政情不安や治安の問題がある。中東・アフリカ地域には政情不安やテロの問題、中南米地域には麻薬組織による組織犯罪や強盗事件などがよく報じられている。国連薬物・犯罪事務所のデータによると、クリティカルマス各市場の10万人あたりの殺人発生確率(2013年)は、南アが31.9人、コロンビアが31.8人と高く、ブラジル(26.5人)、メキシコ(18.9人)と続く。最も低いのはバングラディシュで2.8人となっている。また、強盗発生確率はメキシコが595.7件、ブラジルが505.3件、コロンビアが194.0件と多く、インド(2.9件)やエジプト(3.4件、2011年)が低い。

治安対策には防犯カメラの設置や防弾車の購入といったコストが生じる。麻薬組織による重大犯罪に苦しむメキシコでは輸送中の商品の盗難事件などが発生しているようだ。倉庫の商品在庫が盗難にあうリスクもあり、企業は警備の強化で対応している。これから人口ボーナス期を迎えますますます期待が高まるクリティカルマス市場だが、進出にあたってはこのような問題点も検討事項の一つに含める必要がある。



## ●変化するキューバのビジネス環境

### ■求められるキューバ側のビジネス環境整備

2014年12月のオバマ米大統領による歴史的な宣言以降、米国政府は国交正常化を目指してキューバと協議を進めている。2015年1月15日には対キューバ輸出、送金、渡航制限等の部分的な緩和措置の導入を発表。同年5月29日には米国がキューバのテロ支援国家指定を解除、そして7月20日には互いに大使館を再開した。

米国のキューバ制裁は1960年のキューバ産砂糖の輸入禁止措置に始まった。以降、1996年のヘルムズ・バートン法（正式名称：キューバ自由民主連帯法）など数多くの法が導入された。米国民・企業は貿易や金融取引、渡航などを制限されてきた。米国以外の企業も一連の制裁措置の影響を受けてきた。商務省の米国輸出管理規則（EAR）やヘルムズ・バートン法を破れば米国でのビジネスに制限が課せられる。複雑な制裁法のためにキューバビジネスに萎縮してしまう企業が少なくないようだ。

そんな中、オバマ政権による部分的な緩和措置は両国間関係改善に向けた第一歩として注目を集めている。1月15日の緩和措置でキューバの個人経営者向けに建築や農業向けの資材・機材、製造に必要な道具・機材、通信機材などが政府の許可なしで輸出可能となった。米国民がキューバに渡航する際には米国政府の許可が必要だったが、今回の措置で家族との再会、研究・教育活動など12分野の目的の場合は簡易な確認手続きだけで渡航できるようになった。また、米系航空会社はキューバ向け運航便サービスを提供することが可能となった。この他、米国発行のクレジットカードのキューバでの使用も認められた。

実際に米国人の渡航希望者から旅行会社にも問い合わせが殺到していると各紙は報じている。また、米国企業の間ではキューバ・ビジネスへの関心が高まっているようだ。米系オンライン動画配信サービスのネットフリックスや宿泊先予約サービスのエアビーアンドビーは他社に先駆けてキューバビジネスに参入した。しかし、受け入れ側のキューバではホテルの部屋数が足りず、渡航希望者は数カ月先まで待たされる状況と伝えられている。せっかくの米国側の緩和措置もキューバ側の整備の遅れにより限定的な効果しか生んでいないようだ。

他方、基本的には個人間取引に限定した今回の輸出制限の緩和措置については、輸出企業が求めるような大口の取引にはつながらないとの見方もある。それよりも渡航者の増加により高まるホテル需要の方がビジネスのメリットが大きく、建設会社やホテルの機材メーカー、関連サービス企業はキューバ進出意欲のあるホテル業界へアプローチすべきとの声が聞かれている。交通インフラ整備の分野も商機となろう。渡航者や企業関係者の往来の増加につれて港湾、空港、道路建設・修繕の需要が高まるからだ。ただし、インフラ整備事業への参加はキューバの政府系企業との合弁の形態となると予想される。

### ■キューバ進出に先手を

企業にとって最大の機会は米国側の全面的な禁輸解除と共に訪れる。禁輸解除で在米日系企業含む米国企業は自由にキューバとの取引が可能となる。だが、禁輸解除には米国議会による法改正を必要とし、これには相当時間がかかるとの見方が大勢を占める。

将来的な禁輸措置の全面的解除の日本企業への影響はどうか。キューバ市場は2013年時点の人口が1,126万

人、名目GDPは652億8,000万ドルと、ミャンマーを少し上回る程度の規模にすぎない（図表）。だが重要な点は、米国の制裁により米国含む他国のライバル企業による取引や進出はわずかにとどまるということだ。この「未開拓市場」が米国の禁輸解除によって日本企業にも開かれることになる。ただし、キューバ国民は米国製品に対する憧れが強く、禁輸解除と同時にキューバ市場に一気に流れ込む、と予想される。先行者利益を得るには、禁輸解除以前に米国以外の輸出可能な国から取引を開始すべきとの声も聞かれる。もちろん、現時点では輸出には米国製ソフトウェアや原料・部品の使用制限などEARの要件をクリアすることが条件となる。

国交正常化は大きな流れになり、この流れを止める要素は次第に減りつつある。キューバをめぐるビジネス環境は変化していく可能性が高いといえよう。

図表 キューバの概要

一般情報	
首都	ハバナ市
人口（2013年）	1,126万人
面積	11万860km <sup>2</sup> （本州の半分）
気候	亜熱帯性気候
言語	スペイン語
人種（2012年）	ヨーロッパ系64.1%、混血26.6%、アフリカ系9.3%
通貨（2015年6月）	キューバ・ペソ、兌換ペソの二重通貨制（1兌換ペソ=1米ドル=24キューバ・ペソ）
識字率（2012年推定値）	99.8%
人口10万人あたり殺人件数（2012年）	4.2件（参考：日本0.3件、米国4.7件、メキシコ21.5件、ブラジル25.2件）
出生時平均余命（2014年推定値）	78.22歳（参考：日本84.46歳、米国79.56歳）
政治	
政体	共和制（社会主義）
国家元首	ラウル・カストロ・ルス国家評議会議長
国会	一院制（人民権力全国議会、614名）、任期5年
経済	
名目GDP（2013年）	652.8億ドル
1人あたり名目GDP（同）	6,985ドル
主要産業	観光、農業（砂糖、タバコ、魚介類）、鉱業（ニッケル）、医療・医薬品製造等
貿易品目（2013年）	輸出：鉱産物（ニッケル）、医薬品、タバコ、砂糖、魚介類 輸入：燃料類、機械・輸送機械、食料・農畜産物
主要貿易相手国（同）	輸出：カナダ、オランダ、中国、スペイン、パナマ、ベルギー 輸入：ベネズエラ、中国、蘭領アンティル、スペイン、ブラジル、メキシコ
対日主要貿易品目（同）	輸出：20.10億円：たばこ、魚介類（えび等）、コーヒー、化学製品（有機化合物）等 輸入：42.10億円：電気機器（重電機器等）、一般機械（事務用機器等）、精密機器類（科学光学機器等）等

〔資料〕国連、外務省、財務省、“The World Factbook,” CIA、国連薬物・犯罪事務所（UNODC）資料から作成

## 2. 地域の資源を生かした国際ビジネスの展開

政府は14年12月、2060年に1億人程度の人口維持を目指す「長期ビジョン」と、そのための5カ年計画を示す「総合戦略」を決定した。総合戦略では、今後の施策の方向として、①「地方における安定した雇用を創出する」、②「地方への新しいひとの流れをつくる」、③「若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる」、④「時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する」の四つの基本目標を設定した。このうち、地方での安定雇用創出については、今後5年間に30万人の実現に向けて、外国企業の地方への対内直接投資の促進、農林水産業の成長産業化、地域の中核を担う中堅・中小企業に対する海外展開・販路開拓支援、訪日外国人旅行者の地域への呼び込みなどを盛り込む政策パッケージを取りまとめた。地方における対日投資、農林水産物輸出、中堅・中小企業の海外進出、訪日外国人旅行者をめぐる現状と、さらなる増加に向けた今後の課題を検証する。

### (1) 対日直接投資が寄与する地域経済の活性化

経済産業省の2014年外資系企業動向調査（回収率60.3%、有効回答3,151社）によると、国内の外資系企業における常時従業者数は2013年度に61万人（外国人含む）と、前年度（53万5,000人）から14.1%増加した。今後については、52.9%の外資系企業が日本で「事業の拡大を図る」としており、雇用を「増員する」と回答した企業は前年度比3.7ポイント増の34.3%に拡大した。日本経済への外資の寄与は拡大傾向を示している<sup>(注3)</sup>。

(注3) 2012年経済センサス（活動調査）によると、12年2月時点で国内の外資系企業数（外国資本比率33.4%以上）は4,757社、外資系企業による国内常用雇用者数は106万8,286人にのぼる。前回センサス（基礎調査）を実施した09年7月時点と比べて、それぞれ1,125社（31.0%増）、24万4,356人（29.7%増）増加した。

ただ、外資系企業の立地先をみると、東京都への集中が顕著となっている。同調査の回答企業3,151社のうち3分の2超の67.6%（2,131社）が東京都に立地する。東京都以外では、神奈川県（9.5%）、大阪府（5.3%）、兵庫県（2.6%）、愛知県（2.1%）などの構成比が比較的高い。同様の傾向は、経済センサスにおいても確認できる。国内の外資系企業4,757社の立地先内訳は、東京都が54.0%（2,568社）と半数を上回り、次いで神奈川県（9.6%）、大阪府（6.8%）、兵庫県（3.0%）、埼玉県（3.0%）などとなっている。このように現状では、東京都への一極集中がみられ、外国企業の地方誘致や国内外資系企業の二次進出を促す取り組みの重要性が増している。

国内の地域別にこれまでの対日投資の件数推移をみると、一貫して関東への投資が多い。英フィナンシャルタイムズのデータによると、2003～14年の間に行われた対日グリーンフィールド投資の地域別内訳は、東京都のある関東が1,109件（275億ドル）と最も多く、以下、関西159件（141億ドル）、中部82件（29億ドル）、九州・沖縄37件（32億ドル）、東北15件（27億ドル）、北海道12件（11億ドル）、中国11件（16億ドル）、四国4件（2億ドル）と続く。関東向けのグリーンフィールド投資はおおむね年間100件前後のペースで推移しており、構成比も全国の6割程度を維持する。業種の特徴としては、関東では、ソフトウェア・ITサービス、ビジネスサービス、金融サービスなどサービス業の比率が高い。関西はソフ

図表Ⅲ-23 地域別対日グリーンフィールド投資上位案件（2003-14年）

(単位：100万ドル)

投資先	時期	企業名	国籍	業種	投資額	
北海道	2013年4月	Hanwha	韓国	再生可能エネルギー	272	
	2008年5月	West Paces Hotel Group	米国	ホテル・観光	183	
	2008年8月	Pacific Century Group (PCG)	香港	レジャー・娯楽	170	
東北	福島	2006年6月	Spansion	米国	半導体	1,200
	岩手	2014年7月	Royal Dutch Shell Plc	オランダ	再生可能エネルギー	272
	山形	2004年2月	Entegris	米国	半導体	220
関東	茨城	2009年1月	Areva	フランス	石炭、石油、天然ガス	840
	東京	2007年1月	Aegon	オランダ	金融サービス	490
	栃木	2013年10月	Juwi	ドイツ	再生可能エネルギー	272
中部	静岡	2006年4月	Corning	米国	電子部品	174
	静岡	2012年2月	Intelligent Energy	英国	電子部品	147
	愛知	2008年7月	ProLogis	米国	不動産	144
	岐阜	2014年11月	Simon Property Group	米国	不動産	144
関西	三重	2013年8月	SanDisk	米国	半導体	4,000
	三重	2003年12月	SanDisk	米国	半導体	2,600
	大阪	2007年12月	Corning	米国	電子部品	400
中国	広島	2014年11月	Micron Technology	米国	半導体	859
	山口	2006年12月	Royal Dutch Shell Plc	オランダ	化学品	168
	岡山	2012年2月	Global Logistics Properties (GLP)	シンガポール	不動産	103
四国	愛媛	2005年8月	Albemarle Corporation	米国	化学品	81
	愛媛	2012年11月	Assuranceforeningen Gard	ノルウェー	金融サービス	48
	徳島	2008年5月	Volkswagen	ドイツ	自動車部品	30
九州・沖縄	福岡	2013年11月	First Solar	米国	再生可能エネルギー	272
	-	2013年4月	Hanwha	韓国	再生可能エネルギー	272
	長崎	2014年4月	Royal Dutch Shell Plc	オランダ	再生可能エネルギー	272

[注] 投資額は推計を含む。

[資料] fDi Markets (Financial Times) から作成

トウェア・ITサービス、半導体、不動産、中部は機械、化学品、鉄鋼の比率が高くなっている。

各地域における主な投資案件は図表Ⅲ-23のとおりである。九州・沖縄では再生可能エネルギーが投資額上位を占めた。政府が2012年7月に再生可能エネルギー固定価格買い取り制度を導入したのを契機に、海外の太陽光発電設備メーカーによる投資が進んだ<sup>(注4)</sup>。その他の地域では、北海道は観光関連、東北、中部、関西では電子部品や半導体関連の投資案件が上位に並んだ。中でも外資系半導体メーカーによる投資は金額が他の案件に比べて格段に大きく、地域経済に与える影響も大きい。

### ■地域の産業集積に基づく外資誘致を展開

外国企業誘致に実績のある自治体は、産業集積など地域の強みや特徴を意識した誘致を展開する。外資誘致で成果を上げる神奈川県、愛知県、兵庫県における取り組みを以下で概観する。

神奈川県は東京都に次ぐ外資系企業数を有する。輸送機器を中心に製造業が盛んで、製造品出荷額等は全国第2位となっている。同県は誘致重点産業として、①自動車関連、②IT・エレクトロニクス、③バイオを指定する。外国企業向けの投資優遇措置には、「外国企業立地促進助成金」がある。300万円を限度に工場または研究所の月額賃借料の3分の1を6カ月分補助する。輸送機器分野では、独ボッシュ、独シエフラー、仏フォルシア、スウェーデンのオートリブなどが県内に拠点を置く。同県に立地する外資系企業は、進出理由として「首都圏に位置し、東京に近い」「便利な交通機関と先進的なインフラ」「充実したサポート体制」「東京に比べ賃料が低い」などを指摘している。

愛知県は、製造品出荷額等で全国第1位のものづくり先進県である。工業統計調査の24業種中10業種（織

維、家具・装備品、プラスチック、ゴム、窯業・土石、鉄鋼、生産用機器、業務用機器、電気機器、輸送用機器）で出荷額等が首位となっている。誘致重点産業には、①次世代自動車、②航空宇宙産業、③環境・エネルギーを指定している。投資優遇措置としては、「21世紀高度先端産業立地補助金」があり、高度先端分野の工場や研究所投資に対し、1件100億円を上限に支援する。愛知県の投資環境に関し、進出外資系企業からは「積極的な進出支援」「産業集積や研究開発環境」「全国各地にアクセス至便（東京と大阪の間に位置）」「会社設立コストが低い<sup>(注5)</sup>」などの点で評価が高い。

兵庫県は、「神戸医療産業都市」や「播磨科学公園都市」に国や大学、企業等の研究機関が多数集積する。同集積を踏まえ、誘致重点産業には、成長分野の先端企業や高付加価値サービス業が指定されている。具体的には、ヘルスケア、環境・エネルギー、高度技術関連（航空宇宙）などがこれに該当する。投資優遇措置としては、県の条例に基づく指定拠点地区への進出企業に対し、①不動産取得税の軽減、②新規地元雇用者、設備投資、オフィス賃料への補助、③低利の融資などを提供する。外資系企業による補助金活用事例も出ており、ベルギーのリチウムイオン電池材料メーカーのユミコアが、40億円を投じて神戸市に製造・開発拠点を設立した。

図表Ⅲ-24 ジェトロの地方進出支援企業事例（2009～14年）

進出先	企業名	国籍	事業内容	地域経済への貢献	
東北	宮城	オズベルトホテルズ	香港	温泉&スパリゾート	経営ノウハウ、雇用創出
	千葉	snowflake	スイス	オープンソースソフトウェア	新技術
関東	埼玉	タイコム (IPSTAR)	タイ	衛星基地局	新サービス
	千葉	春秋航空日本	中国	LCC	訪日外国人旅行者増
	神奈川	FAURECIA JAPAN	フランス	自動車部品	新技術
中部	愛知	インフォシスリミテッド	インド	ITコンサルティング	雇用創出
	三重	マグ・イゾパール	フランス	住宅用・産業用グラスウール	雇用創出
	愛知	晟田科技工業	台湾	航空機部品、産業機械用精密部品	新技術
	三重	日本キャボット・マイクロエレクトロニクス	米国	半導体用研磨剤、研磨布	新技術、雇用創出
関西	兵庫	インスター・イツ	チェコ	省エネ業務管理	新サービス
中国	兵庫	ユミコア	ベルギー	リチウムイオン電池材料	雇用創出
九州・沖縄	鳥取	DBS クルーズフェリー	韓国	定期貨客船航路	訪日外国人旅行者増、輸出拡大
	沖縄・大阪	上海吉祥航空	中国	LCC	訪日外国人旅行者増
	福岡・大阪	エアプサン	韓国	LCC	訪日外国人旅行者増
	福岡	エラネックス	米国	翻訳	新サービス
福岡	ティーウェイ航空	韓国	LCC	訪日外国人旅行者増	

[注] 上海吉祥航空とエアプサンの進出先地域は最初の就航地に分類

[資料] ジェトロウェブサイトから作成

(注4) 経済産業省の工業立地動向調査によると、外資系企業（外資比率50%以上）の立地件数は、13年42件、14年32件となった。このうち太陽光発電を含む電気業が13年32件、14年24件と過半を占める。

(注5) 外国企業が日本法人設立に必要なコスト（仮事務所、ビザ取得、会社設立手続き、人材確保、事務所開設、駐在員用住居）をジェトロで試算したところ、横浜、名古屋、神戸においては、それぞれ東京の90%、90%、87%の費用で設立が可能。

上記の先進事例で挙げた3県に共通してみられるのは、地域の産業集積を踏まえた誘致重点産業の設定と投資優遇措置の提供である。また、進出外資系企業からは3県ともにインフラの充実、行政による進出支援や誘致姿勢に対する評価が高かった。外国企業誘致に際しては、こうしたベストプラクティスに留意しつつ、他の自治体との差別化を図っていくことが必要となる。

■政府も対日投資増への取り組みを強化

対日投資増加に向け、政府も取り組みを強化している。2015年に入って、外国企業の開業やビジネス展開を容易にするための具体的な施策が相次いで打ち出された。

法務省は2015年3月、ジェトロが規制改革要望を提出していた法人設立時の代表者の日本居住要件を撤廃した。代表取締役のうち少なくとも1名が日本に住所を有していなくてはならないとする要件が撤廃されたことで、外国企業の事業開始が容易になる。続いて、4月には国家戦略特区の一環として、国と東京都が運営主体の「東京開業ワンストップセンター」がジェトロ本部内に開設された。同センターは、法人設立や事業開始に必要な登記、税務、年金・社会保険、入国管理などの申請窓口を一元化する初の試みで、多言語で対応する。各種手続きの迅速化による開業促進効果が期待できる。また、3月には閣僚で構成する対日直接投資推進会議が「外国企業の日本への誘致に向けた5つの約束」を決定。日本に投資した外国企業に対し、副大臣などを相談相手につける「企業担当制」を創設することなどを盛り込んだ。政府はトップセールスにも力を入れる。ジェトロは、2014年5月のロンドン、同9月のニューヨークに続き、2015年5月にはロサンゼルスで大規模な対日投資セミナーを開催した。いずれのセミナーにも安倍晋三首相が登壇し、首相自ら外国企業に日本への投資を呼びかけた。

対日投資関心企業の発掘、進出支援については、ジェトロの誘致体制を強化した。国内外の専任スタッフを拡充したほか、日本へ進出済みの外資系企業の二次投資を支援する部署や、6カ国語対応の国別デスクを新たに設置した。ジェトロの誘致担当職員数（15年3月時点）約120名（うち外部専門家60名）に対し、他の主要国は、韓国の大韓貿易投資振興公社（KOTRA）が約220名（同30名）、シンガポール経済開発庁（EDB）が約500名、英国貿易投資総省（UKTI）が約580名（同235名含む）の人員で誘致活動を展開する。ジェトロは2003～14年度に計1,245件の対日投資案件を誘致した。誘致体制を強化することで、誘致件数の上積みを目指す。

外国企業の地域への投資促進に向け、ジェトロと自治体との連携強化も始まった。外国企業誘致に関心の高い福島県、富山県などと連携して、投資優遇措置をまとめ

たパッケージを作成、ジェトロの海外事務所長が誘致対象企業に投資提案する取り組みを開始した。福島県は医療機器メーカーの生産拠点誘致、富山県は医薬品産業の集積を目指す。外国企業の進出は地域経済にとって、雇用創出、訪日外国人旅行者増、輸出拡大、新技術・サービス導入などの面でプラスの効果が大きい(図表Ⅲ-24)。従来より踏み込んだ連携強化によって、さらなる外国企業の地方進出が期待できる。

(2) 農林水産物・食品輸出

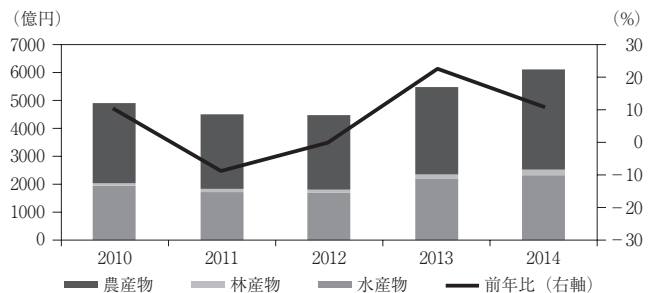
■農林水産物輸出額は過去最高を記録

2013年12月に和食が国連教育科学文化機関（ユネスコ）の無形文化遺産に登録されたことなどで、さらなる和食の人気上昇が見込まれる。2014年の日本から世界への農林水産物輸出額は、前年比11.1%増の6,117億円と2013年（5,505億円）に続き過去最高を記録した。東日本大震災が発生した2011年、翌2012年と2年連続で減少し、その後増加に転じている（図表Ⅲ-25）。

輸出先上位10カ国・地域（金額ベース）は、香港、米国、台湾、中国、韓国、タイ、ベトナム、シンガポール、オーストラリア、カナダの順となり、10位のカナダを除き、1～9位は前年と同じ国・地域で構成された。地域別にみると、アジア向けが72.3%を占め、その中でも香港・台湾・中国の中華圏が45.9%と大きな存在感を示している（図表Ⅲ-26）。今後は、地理的にも文化的にも近いこれらの国・地域向けのみならず、輸出先の多角化を図ることが課題になる。輸出額の農林水産物の内訳は、農産物3,569億円（輸出額全体の58.3%）、林産物211億円（同3.5%）、水産物2,337億円（同38.2%）であり、輸出額上位10品目は、「ホタテ貝」「アルコール飲料」「真珠」「ソース混合調味料」「たばこ」「清涼飲料水」「かつお・まぐろ類」「菓子」「播種用の種等」「豚の皮」となっている（図表Ⅲ-27）。

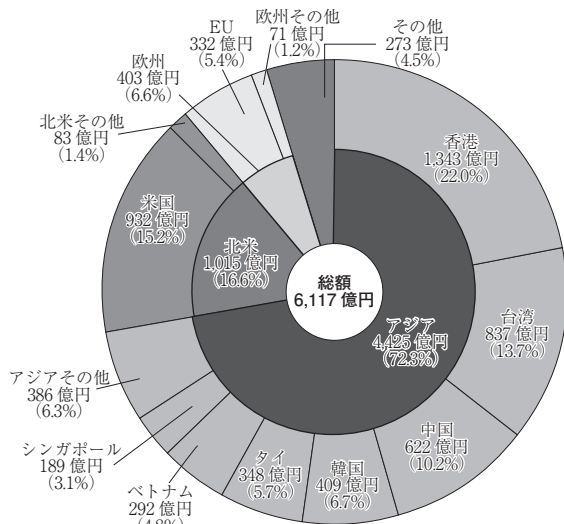
2014年の輸出額増加は、円安の影響が大きいとみられる。主要品目では、農産物のうち菓子（米菓を除く）が前年比33.1%増の148億円、牛肉が41.6%増の82億円と

図表Ⅲ-25 農林水産物輸出額の推移



〔注〕 アルコール飲料、たばこ、真珠を含む。  
〔資料〕 農林水産省「農林水産物輸出入概況」から作成

図表Ⅲ-26 農林水産物の主要輸出相手国・地域  
(2014年、金額ベース)



〔資料〕農林水産省「農林水産物輸出入概況」から作成

図表Ⅲ-27 農林水産物の輸出上位10品目 (金額ベース)

(単位: 100万円、%)

品目	2013年		2014年
	金額	金額	伸び率
1 ホタテ貝 (生鮮・冷蔵・冷凍・塩蔵・乾燥)	39,850	44,665	12.1
2 アルコール飲料	25,097	29,351	16.9
3 真珠 (天然・養殖)	18,813	24,544	30.5
4 ソース混合調味料	21,381	22,988	7.5
5 たばこ	22,833	19,456	△14.8
6 清涼飲料水	12,353	15,937	29.0
7 かつお・まぐろ類 (生鮮・冷蔵・冷凍)	17,423	15,782	△9.4
8 菓子 (米菓を除く)	11,102	14,777	33.1
9 播種用の種等	11,643	12,823	10.1
10 豚の皮 (原皮)	12,147	11,609	△4.4
上位10品目計 (A)	192,642	211,932	10.0
農林水産物合計 (B)	550,523	611,706	11.1
A/B (%)	35.0	34.6	

〔資料〕農林水産省「農林水産物輸出入概況」から作成

なった。水産物では、ホタテ貝が12.1%増の447億円、真珠が30.5%増の245億円となった。中でも、前年比増加率、寄与度共に特に高い値を示したのが真珠である。真珠の原珠は、日本国内での高度な選別・トリミングの過程を経て「宝石」となる。これら高度な職人作業は日本の強みであり、世界的にも高い評価を得ている。真珠の輸出額は、世界的なジュエリーショーが開催される香港向けが約7割を占めており、近年の旺盛な需要も手伝い、同地域向けが178億円 (前年比43.2%増) と好調な結果を示した。今後、さらなる新興市場への販路拡大が期待される。

### ■オールジャパンで輸出促進、重点品目の5輸出団体設立

農林水産省は、農林水産物の輸出額を2020年に1兆円にする目標を掲げている。それを具体化するため、オールジャパンでの輸出促進の司令塔として、「輸出戦略実行委員会」を2014年6月に設置した。同委員会では、コメ、

牛肉、茶、花き、水産の五つの輸出重点品目ごとに目標額や取り組み方向を示す「輸出拡大方針」を作成。2014年11月から2015年2月にかけて、これら5品目の輸出団体が設立された。

2015年5月には、上記5団体合同での初めてのオールジャパンによる輸出促進イベントとして、日本食材の輸出促進イベント「Experience Premium Japanese Food and Drink」がロンドンで開催された。林芳正農林水産相が日本産農林水産物・食品の良さをPRしてトップセールスを行った。そこでは、和牛、ブリ、ホタテ、抹茶、コメなどの日本食材を用いた日本料理および欧風料理を現地バイヤー、ホテルやレストラン関係者に実際に試食してもらうほか、日本の事業者と現地バイヤーとのネットワークワーキングも活発に行われた。

### ■地域発の輸出促進の取り組み「一県一支援プログラム事業」

ジェットロでは、地域での先駆的な輸出取り組みの組織化や産地間での連携などの支援を行っている。具体的な輸出案件を発掘し、他の地域の先行モデルになることを目指す「一県一支援プログラム」を、2013年7月から全都道府県で立ち上げ、計50案件 (北海道は4案件) を展開している。

例えば水産品では、東日本大震災で壊滅的な被害を受けた宮城県石巻市において、水産加工等事業者とともに「日高見の国」ブランドを2013年7月に立ち上げ、地元の自治体や金融機関、輸送会社とも連携した商談支援体制を構築している。同市の水産加工等事業者に対し貿易相談、現地商談サポート、海外見本市での商談、バイヤーとのフォローアップ等の支援を行った結果、2014年度にかき加工品、ホタテ加工品など香港、台湾、タイ等向け約4,600万円の輸出成約が実現した。

また農産物では、愛知県の東三河地域を中心とした農産物・同加工品のタイ、シンガポール、マレーシアなどへの輸出を目指し、マーケットや商談スキル等の勉強会、商談会などの支援メニューをパッケージ化して事業者へ提供した。さらに「中部食品商談会 inバンコク」(2014年9月)、「シンガポール・豊橋フェア」(2015年2月)などを開催し商談を支援した結果、東三河地域の高糖度トマトやみかん、菓子等が現地で高評価を得て、2014年度に年間約5,500万円の成約 (見込み含む) をあげた。

このほか地域一体となった取り組み例としては、「オール関西」が、水産物、和牛、果実等生鮮食品の香港、マカオなどへの輸出や、水産物と京野菜の混載共同輸出、複数社による多魚種のコンテナ輸出などを実現した。その他、富山県と三重県が安定的なブリなどの輸出 (周年供給) を目指して連携を図っている。また、愛媛県と高

知県が協働して木材の韓国向け輸出をするなど、輸出拡大への気運が高まるなか、成果も数多く出始めている。成功事例を創出することで、他地域にもノウハウを普及し、多品目・産地間連携による広域的な展開がなされることにより、将来的にはオールジャパンの取り組みにつながっていくものとみられる。

### ■地域ブランドを輸出に生かす

日本では、2015年6月に、「特定農林水産物等の名称の保護に関する法律」(地理的表示法)が施行された。先行する欧州における「地理的表示(GI)」制度の代表例としてはパルマハムやカマンベールチーズがあげられるが、日本における同法の保護対象としては、農産物(酒類を除く)、食品一般や、畳表など一部林産物などがある。施行日には、長野県の南信州農業協同組合が、独自の基準に基づき生産・加工された高品質な「市田柿」を登録申請するなど、多くの製品の登録申請がなされた。

同法の特徴としては、第1に、製品の品質と生産地の結びつきが審査対象になっていることが挙げられる。申請に際しては、製品の名称、生産地、製品の特性、生産方法に加え、製品の特性と生産地との関係性、製品の伝統性などを記載することが求められる。GIは、名称の保護だけでなく、製品の品質も保証することになる。

二つ目は、製品の名称を地域の共有財産として扱う点である。同じ製品を作る生産者が構成する団体が申請を行うため、その構成員はGIマーク(図)を使用することができる。

農林水産省は、同法のメリットとして、以下の点を挙げている。①地域ブランド製品として、差別化を図ることが可能で、その価値が価格に反映されること、②不正使用に対して国が取り締まりを行うため、生産者にとっては、訴訟費用の負担がなく、ブランドの保護が可能になること、③品質を守るもののみが市場に流通することなどである。農林水産省は、当該製品の輸出を視野に入れて、農林水産物・食品の主要な輸出先においても、GIマークの商標登録の出願を行っている。

他方、日本における食品のブランド認証制度としては、食品産業センターが認定する「本場の本物」マークもある。例えば、三河産大豆の八丁味噌は、これに登録されており、欧米向けに20年前から輸出されている。日本産品の抱える課題として、①輸出先で、他のアジア系メーカーの「日本風」食品が同じ店で販売され、日本産品の価値が必ずしも正しく理解されているとは限らないこと、②日本から輸出する場合、もともと商品の価格が高

いことに加えて、輸送費などが上乘せられて価格がさらに高くなり、競争力が低下していることがあげられる。そのため「本場の本物」マークを表示することで、日本産であることをアピールしたり、品質保証をすることで、輸出を伸ばしてきた経緯がある。ただし、「本場の本物」には不正使用に対する取り締まりの制度はない。

GIがなぜ欧州で評価されているのか。GIとして商品を出荷するためには、特定の生産地で生産されたことのみならず、GI申請時に提出される明細書に記載された生産・製造方法に従う必要がある。フランスの小売店で聞いてみたところ、明細書を見ることで食品のトレーサビリティ(生産、加工、および流通の一つもしくは複数の段階で、商品の移動状況が把握できること)が確保されている点が挙げられた。食品の安全性確保が重要事項と認識されている昨今、日本の地理的表示法は、日本産品の安全性をアピールするひとつの材料となりうる。

### (3) 増加する訪日外国人旅行者と地域の観光産業

日本政府観光局(JNTO)によると、2014年の訪日外国人人数は前年比29.4%増の1,341万人と過去最高を記録した。日本を訪れる外国人は2002年に500万人を超えた後、2007年(835万人)まで堅調な増加を遂げた。しかし、その後はリーマン・ショックや東日本大震災の影響で一時的に落ち込んだほか、円高の影響もあり、2012年(836万人)まで横ばいが続いた。その後、2013年(1,036万人)の24.0%増から勢いを増している。JNTOは12年末から進んだ円安に加え、訪日ビザの大幅緩和(タイ、マレーシア等)、LCC利用の普及、大型クルーズ船の寄港、消費税免税制度の拡充などをその要因に挙げている。

2014年の伸びを牽引したのがアジアからの訪日旅行者である。アジアからの旅行者の増加率は前年比33.3%と全体の伸び(29.4%増)を上回った。特に中国(83.3%増)、タイ(45.0%増)、マレーシア(41.4%増)、フィリピン(70.0%増)、ベトナム(47.1%増)が大幅な増加をみせた。また、寄与度をみても、アジアの合計は26.1%に達し、伸びを牽引したことが分かる。中国(10.6%)を筆頭に、台湾(6.0%)、韓国(2.9%)、タイ(2.0%)などの寄与が大きかった。訪日外国人人数に占めるアジアの構成比は2014年に80.7%(1,082万人)まで上昇した。10年前の2004年と比べ、中国の構成比が10.0%から18.0%に、ASEAN6カ国(タイ、マレーシア、シンガポール、フィリピン、インドネシア、ベトナム)の合計が同8.1%から11.9%へ上昇している。

### ■アジアを中心とした新興市場開拓が一段と重要に

2014年に過去最高を記録した訪日外国人人数だが、世界的にみて、突出して多いわけではない。世界銀行のデー



タで、2013年における各国・地域の海外旅行者の受け入れ数を見ると、日本は世界第26位にとどまる。最も多くの海外旅行者を受け入れるフランスは8,473万人、第2位の米国、第3位のスペインはそれぞれ6,977万人、6,066万人を受け入れる。アジアでは、中国、タイ、マレーシア、香港、マカオ、韓国、シンガポールが日本の上位に位置する。ただ、他の主要国と比べ、日本は増加ペースが速い。世界の海外旅行者受け入れ数は、2009年から2013年の5年間で9億1,903万人から11億2,320万人に22.2%増加した。これに対し、日本は同期間の受入数が52.6%増と、世界の伸びを大きく上回る。他の主要国との比較でも、フランス（10.4%増）、米国（26.6%増）、スペイン（16.3%増）、中国（9.5%増）などを上回る。アジアの上位国と比べても遜色ない水準で、今後の順位上昇が期待できる。

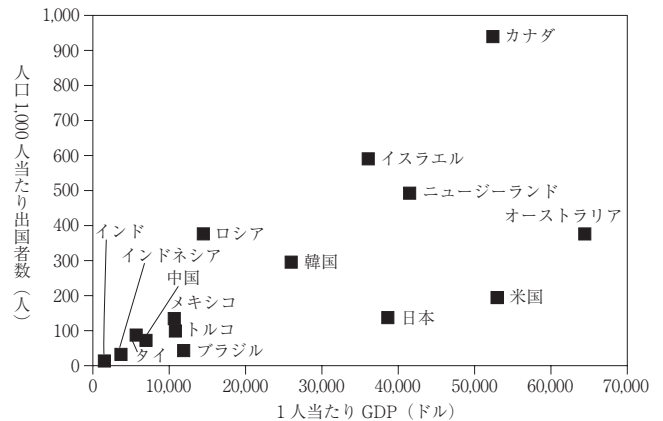
拡大する世界の海外旅行需要の取り込みに向け、今後はアジアを中心とした新興国市場の開拓が一段と重要になる。各国の人口1,000人あたりの出国者数と1人当たり名目GDPの関係を見ると、正の相関がある<sup>(注6)</sup>（図表Ⅲ-28）。1人当たりGDPの低いアジアや中南米などの国では出国者数の水準もまだ低い。これらの国々では今後の所得上昇に伴い出国者数の増加が見込まれる。その際には、現時点で訪日外国人数の8割を占め、距離的にも近く、伸び率も高いアジアの国・地域からの訪日客誘致の重要性が一段と増すと考えられる。

### ■訪日旅行者の地方訪問率が上昇

日本国内における訪日外国人の訪問先として、近年、従来の東京都に加え、その他の道府県を訪問する比率の上昇傾向がみられる。聞き取り調査を基にした観光庁の訪日外国人消費動向調査によると、京都府、奈良県、沖縄県などで訪日外国人の訪問率（全回答者に対する当該地を訪問した回答者の比率）が上昇した。経年比較可能な2011年以降をみると、京都府への訪問率は2011年の16.7%から2014年に21.9%へと上昇した。奈良県への訪問率も同3.3%から4.9%に、沖縄県も同3.1%から4.7%に上昇した。その他の多くの道府県においても、年によって増減はあるものの、全般的に上昇傾向が確認できる。東京都への訪問率は2014年に51.4%と突出するが、その他の道府県を訪れる外国人も着実に増加しつつある。

また、訪日外国人の国籍・出身地別に各都道府県への訪問率をみると、アジア各国からの旅行者は自然豊かな景勝地を、欧米からの旅行者は日本の歴史・文化的な観光地を選ぶ傾向がみられる。共通して訪問率が高い東京

図表Ⅲ-28 1人当たりGDPと人口1,000人当たり出国者数



〔資料〕WEO, April 2015 (IMF)、世銀World Development Indicatorsから作成

都、大阪府、京都府、神奈川県、千葉県を除くと、アジアからの旅行者は北海道（台湾、香港、タイ）、山梨県（中国、タイ）、沖縄（香港）を訪問する比率が1割を超えた。他方、欧米からの旅行者は、広島県（英国、フランス、カナダ）、奈良県（フランス）への訪問率が1割以上となった。

各地域における外国人旅行者の増加は、観光庁が全国の宿泊施設を対象に行う宿泊旅行統計調査からもみてとれる。京都府や沖縄県、山梨県、岐阜県、鹿児島県などにおいては、2014年の外国人延べ宿泊者数（従業員10人以上の施設への宿泊者数）が、経年比較可能な2011年に比べ約3~4倍に増加した。同期間における東京都（2.2倍）の伸びを大きく上回った。さらに、外国人の国籍・出身地別に宿泊先の傾向をみると、先述した訪日外国人消費動向調査と同様の傾向となった。アジアからの旅行者は北海道（台湾、香港、タイ、シンガポール、マレーシア）、沖縄県（香港）に宿泊する割合（日本旅行中の総宿泊数に占める当該地の割合）が1割以上となった一方、欧米からの旅行者は京都府（米国、英国）が1割を超えた。訪日外国人旅行者の地方誘致を図るうえでは、こうした傾向にも留意する必要がある。

### ■広がりを見せる産業観光の取り組み

日本への旅行経験者が増えるなか、今後は複数回にわたって日本を訪れるリピーターを増やしていくことも、重要になる。そうしたリピーター作りの取り組みの一つに「産業観光」がある。景勝地や名所旧跡を巡る従来型の観光の枠を超えて、日本の優れたものづくりや農業の現場を実際に見てもらって体験型の観光が各地域で広がりをみせつつある。

岡山県赤磐市の「桃茂実苑（ともみえん）」は、桃やぶどう狩りが体験できる観光農園だ。来訪者は、樹上に実っている桃やぶどうを自ら摘んで、試食することができる。

(注6) 協定や地理的な特殊性等の要因により、国境を越えた人の移動が著しく多いEU加盟国、香港、シンガポールは除外して分析を行った。

岡山駅からバスで約40分の距離だが、14年の外国人来訪者数は5,111人にのぼった。ピークシーズンの7～8月にかけては1日10組程の外国人旅行者が訪れた。外国人来訪者数は11年には年間50人に過ぎなかったが、12年に1,687人、13年に4,054人と急増を遂げた。国・地域では香港からの旅行者が多いが、台湾、中国、タイ、シンガポール、韓国、インドネシアなどの旅行者も増えつつある。外国人旅行者からは特に岡山県特産の「白桃」の人気の高い。農園で味わう白桃の大きさや甘さ、柔らかさに驚きの声がかかる。最近では、団体客に加え、個人旅行者の増加が著しい。同農園では、2014年から英語、中国語、韓国語対応のネット予約を開始したが、ウェブページの充実を図り、個人旅行者のさらなる取り込みを目指す考えだ。

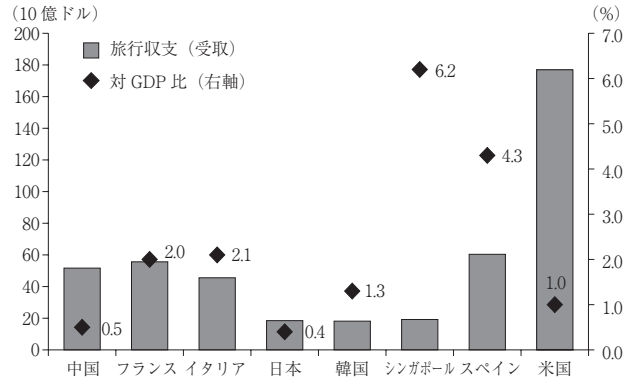
農産物の生産現場や産業施設を観光資源として活用する産業観光は欧州が起源とされる。欧州にはワイナリーや自動車工場の見学施設などが多数存在する。ドイツのルール工業地帯にあるエムシャー地域は、荒廃したかつての炭鉱跡地や工業施設といった産業遺構に、デザインや芸術の視点を導入して観光資源化し、多くの観光客が訪れるようになった。

産業観光に期待される効果は、観光客の増加だけにとどまらない。ジェットロでは、地域の産業・観光資源を海外発信するとともに、地場企業の海外展開・輸出、地域産品の共同開発、外国企業の誘致、外国人訪日客の増大、国際ビジネス人材の育成などを図る総合的な取り組みを進めている。金属加工などを中心としたものづくり企業が集積する新潟県の燕三条地域は、2013年より毎年10月に地域内の工場を一斉に開放して見学・体験できる「工場こうの祭典」を実施し、多くの観光客を集めているが、2015年6月にはジェットロと連携し、シンガポールとマレーシアから、デザイナーや美容師、シェフ、メディア、バイヤーなどを招聘し、包丁などの調理器具、鋏や爪切りなど燕三条ブランドのものづくりやその背景について、インターネットやSNSで情報発信してもらう取り組みを実施した。観光にとどまらず、ものづくりの体験者を通じた燕三条製品のファンづくり、輸出拡大も視野に入れている。

■ 訪日外国人の旅行消費を地域経済活性化に

訪日外国人による経済効果は大きい。観光庁によると、2014年に訪日外国人の1人当たり旅行支出額は、前年比10.6%増の15万1,174円（推計値）となり、過去最高額となった。同支出額に訪日外国人数を乗じて算出される全体の旅行消費額も、同43.1%増の2兆278億円（推計値）となり、過去最高を記録した。国籍・地域別では、中国が前年比2倍の5,583億円となり全体を押し上げた。中国

図表Ⅲ-29 主要各国の旅行収支(受取)と対名目GDP比(2014年)



〔注〕中国は名目GDP、旅行収支(受取)ともに2013年。スペインの旅行収支(受取)は2013年。

〔資料〕“WEO, April 2015” (IMF) BOP, May 2015 (IMF) より作成

人旅行者が同8割増えたのが主な要因だ。全体に占める中国の構成比も前年の19.5%から27.5%まで拡大した。中国以外では、タイ(66.8%増)、台湾(43.2%増)、マレーシア(42.0%増)からの訪日旅行者の消費額が大幅な増加をみせた。

訪日外国人が旅行中に各地域で支出する金額も増えている。2014年の1人1泊当たり旅行消費単価(注7)をみると、東京都を除く46道府県のうち、31道府県で前年に比べ単価の上昇がみられた。北海道、茨城県、千葉県、静岡県、兵庫県は3年連続、神奈川県、愛知県、京都府、広島県、福岡県では2年連続で単価の上昇が続いている。2014年の1人1泊当たり旅行消費単価は東京都が3万3,939円(前年比21.9%増)と突出する。ただ、前年からの増加率では千葉県、神奈川県、静岡県などが東京都を上回っており、今後も継続的な単価上昇が期待される。

2014年の日本の旅行収支の受取額は、訪日外国人の増加や消費拡大により、過去最高の1兆9,974億円(前年比35.3%増)に達した。同受取額の名目GDPに対する比率は、2006年以降、0.2%で横ばいを続けてきたが、2013年に0.3%、2014年は0.4%まで上昇し、日本経済への貢献が高まっている。受取額の増加は顕著だが、主要国との比較では現在の日本は低水準に留まる。主要国ではシンガポールを筆頭に、スペイン、イタリア、フランスの受取額が名目GDP比2%以上となったほか、韓国、米国も1%を超えており(図表Ⅲ-29)、少なくとも1%以上が経済規模に見合う水準と考えられる。政府は2030年に3,000万人の訪日外国人達成を目標に掲げる。今後も増加する訪日外国人の旅行消費を全国レベルで高めると同時に、地域経済の活性化につなげる取り組みが求められる。

(注7) パッケージツアー参加費に含まれる日本国内支出や国際旅客運賃を含まない金額。



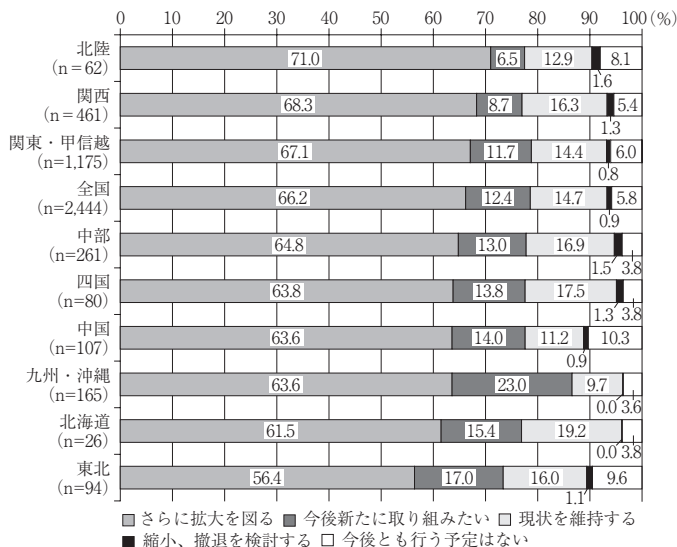
#### (4) 海外ビジネス調査に見る地域別の海外ビジネスへの取り組み

##### ■各地域で海外ビジネスが積極的に展開

ジェットロが海外ビジネスに関心が高い日本企業を対象に実施した「2014年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(有効回答2,995社)によると、直接輸出を行っている企業の割合は、関西(67.0%)、関東・甲信越(59.8%)、中部(57.3%)で高い。関西では、回答企業の約7割が直接輸出を行っている。海外拠点を持つ企業の割合も中部(58.5%)、関東・甲信越(58.4%)、関西(56.1%)の3地域で高かった。3地域以外でも、四国(53.2%)や中国(51.1%)においても半数超の企業が海外拠点を持っていると回答した。また間接輸出を行っていると回答した企業の割合は、四国(50.0%)、関西(49.2%)、中部(47.5%)などで高く、北海道や東北、九州・沖縄では、間接輸出の割合が直接輸出を上回っていた。他方、「海外ビジネスを行っていない」と回答した企業の割合は、全ての地域で2割以下であった。各地域において、多くの企業がいずれかの形態で海外ビジネスを行っているようだ。

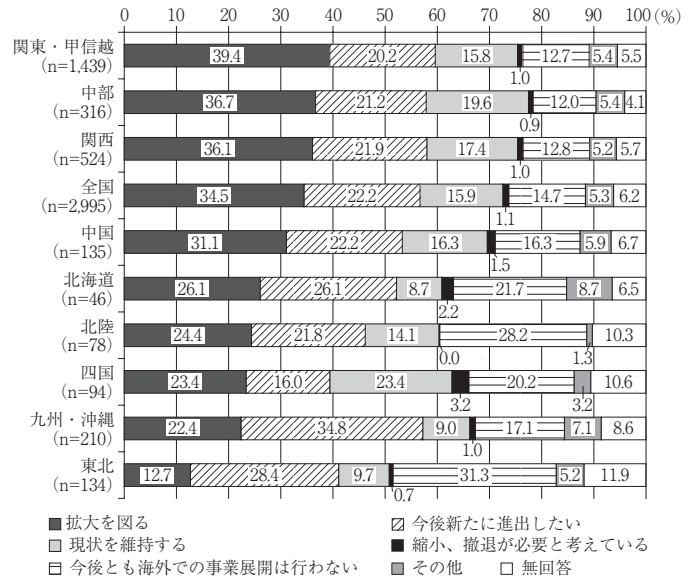
では海外ビジネスの中で、輸出に関する取り組みにはどのような特徴が見られるだろうか。今後の輸出方針に関して、全ての地域で「輸出の拡大をさらに図る」と「今後新たに組みたい」の回答を足した比率が7割を超えており、輸出ビジネスに対する関心の高さが伺える。その中でも「今後新たに組みたい」と回答した企業の割合は、九州・沖縄で23.0%と他の地域に比べて高い

図表Ⅲ-30 地域別今後の輸出方針



[注]「今後」とは、2014年度も含めて3カ年程度を示す。  
[資料] ジェトロ「2014年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」から作成

図表Ⅲ-31 地域別今後の海外進出方針



[注]「今後」とは、2014年度も含めて3カ年程度を示す。  
[資料] ジェトロ「2014年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」から作成

(図表Ⅲ-30)。「輸出の拡大をさらに図る」と回答した企業の割合は、北陸で71.0%と最も高く、関西、関東・甲信越と続く。「今後新たに輸出に取り組みたい」あるいは「輸出の拡大をさらに図る」と回答した企業にその理由を聞いたところ、各地域とも「海外需要の増加」が最大の理由で、市場ニーズに対応し、積極的に輸出ビジネスを展開しようとする姿勢が分かる。

続いて海外進出に関する取り組みにはどのような特徴が見られるだろうか。今後の海外進出方針として、「現在、海外に拠点があり、今後さらに拡大を図る」と回答した割合が関東・甲信越、中部、関西で高い(図表Ⅲ-31)。これらの地域では、他地域に比べて、すでに海外進出をしている企業が多く、今後もさらに拡大を図っていく姿勢が読み取れる。一方、九州・沖縄、東北、北海道では、約3割の企業が「現在、海外に拠点はないが、今後新たに進出したい」と回答し、新規の海外進出の意欲が高い。

##### ■自社の強みを活かしながら海外ビジネスを展開

各地域で海外ビジネスが積極的に展開されていることが前述のアンケート調査結果から確認された。次に各地域の企業の事例から海外ビジネスへの取り組みを見ていく。各事例から自社の強みを活かしながら海外ビジネスを展開していること、さらには今後の拡大意欲の高さが読み取れる。

福岡県の機械メーカーのリョーワは、10ミクロン以下の傷を検出する外観検査装置の開発を機に初の輸出ビジネスに挑戦した。同装置は、高精度カメラ、画像処理応用技術、独自開発のソフトウェアを組み合わせたシステムで、10ミクロン以下の傷をわずか5秒で検出できる。

小型部品の微細な傷、クラック、色、剥がれなどの検出が可能だ。まずはタイでのビジネス展開のため、2012年6月よりジェトロの輸出有望案件発掘支援プログラムの活用を始めた。現在、同社は、タイの企業と販売代理店契約を締結し、製造ラインの自動化が見込まれる企業への営業活動を行っている。加えて、タイの展示会にも出展し、現地における認知及び顧客の拡大に努めている。

福井県の繊維メーカーの福井経編興業は、商談会などを活用し海外販路の拡大を図る。同社は以前より商社経由で衣料用ニット生地などを輸出していたが、さらなる海外バイヤーとの商談機会を求めてバイヤー招へいの商談会などジェトロ事業を活用し、海外販路を開拓している。優れた技術開発力とトレンド分析等における研究熱心な姿勢が評価され、同社はこれまでにフランス、英国、米国の各有名ブランドから継続的な注文を受けている。

宮城県の農業生産法人GRAは、インドでイチゴの生産、販売を始めた。東日本大震災からの復興を目標に掲げて2012年1月に設立した同法人は、ITを活用し、ビニールハウス内の温度を一定に保つとともに、土壌の代わりにヤシ殻を利用した養液栽培で、気候や土壌による影響を受けずに農作物を生産できる栽培システムを構築した。2013年12月に現地法人の立ち上げを実現させた。現地で生産したイチゴをプネ市内の外資系ホテルに出荷している。同法人は、このビジネスの成功を機に、海外での農作物生産販売のロールモデルを作っていきたいと考えている。

大阪府のワッツは、次の成長市場を求めて東南アジアから中南米へ進出した。100円ショップを中心に雑貨の販売を展開する同社は、2009年に独力でタイに進出し、マレーシア、中国、ベトナムと東南アジアを軸に海外事業を行ってきた。同社の特徴は、直営の小型店舗展開で、高品質の商品を厳選し販売を行っていることである。次の成長市場を求め、日本品質に価値を感じてくれ、かつ親日的なペルーへの進出を決めた。2015年3月に中南米進出の試金石となる第1号店をオープンした。同社は、店舗運営の現地化に取り組み、中南米全域に日本の100円ショップを広げたいと考えている。

今後の海外ビジネスの見通しはどうか。前述のアンケート調査で海外売上高比率の今後の見通しを聞いたところ、全ての地域で、「拡大」と回答した割合が「横ばい」や「縮小」を上回った。地域で海外ビジネスの形態は異なるものの、海外ビジネスを行っている企業の割合は高く、今後各地域でさらに活発化していくことが見込まれる。

## (5) 地域の資源を生かした国際ビジネスの展開を

### ■ 訪日観光などの経済効果が大幅増

本節でみてきたように、外国企業の進出は地域にとって、雇用創出、輸出拡大、新技術・サービス導入などの面でプラスの効果が大きい。外資系企業における常時従業員数は2013年度に61万人にのぼる。また、日本の農林水産物輸出額は、2014年に6,117億円と過去最高を記録した。2013年12月にユネスコが和食を無形文化遺産に登録、2015年6月には地理的表示法が施行されるなど、輸出への追い風は強まっている。訪日外国人からの旅行収支受取額も、2014年に約2兆円と対GDP比で0.4%に上昇した。日本企業の対外直接投資からの利子や配当金等の受取額は、2014年に8兆円を超えた。

これら外国企業の対日投資、農林水産物輸出、訪日観光、日本企業の海外進出（投資）に関し、関連統計の長期推移を追ったところ、2000年時点に比べ、2014年に農林水産物輸出額が1.9倍、旅行収支の受取額が5.5倍、対外直接投資収益の受取額が3.6倍などとなった。2008年のリーマン・ショックや、2011年の東日本大震災を経ていずれも2012年頃から増加傾向が顕著となっている。対内直接投資については、出入りが大きく、2000年比で2倍超の年もあれば、引き上げ超過を記録する年もあるなど一定しない。ただ、統計からは他の項目と同様に、2012年から増加に転じたことが確認できる。

### ■ 地方創生に外需の視点を

対日投資や農林水産物輸出、訪日観光は2000年時点では、いずれも日本経済に与える影響が限られ、国内における注目度も総じて低かった。しかし、近年、日本の経済成長を促す新たな要素として注目が急速に高まっている。また、貿易赤字が拡大するなか、日本の経常黒字を支える要素としての存在感も増している。地方においても、域内経済を拡大するうえでこれら新たな資金源が果たす役割は大きいといえよう。

地方には、豊富なビジネス・シーズが存在する。経営コストの低さ、特定分野で高い技術・商品力を有する企業や研究機関、多くの未利用地、独自の歴史・文化、豊かな自然などは地方の大きな強みである。人材の多様性では首都圏に劣ることもあるが、それは地域社会の結束の強さや速さにつながる側面もある。地方創生では日本の人口減少を克服する鍵は地域経済の活性化にあるとした。各地域が自らの強みを再認識し、それを実際のビジネスにつなげることで経済活性化は実現できる。その際には従来の内需に加え、伸びが著しい海外の需要を取り込む視点が欠かせないだろう。

### 3. グローバル経営による国際ビジネスの推進

少子高齢化などにより国内市場の縮小が見込まれる中、日本企業にとってグローバルな市場で収益を増やすことの重要性が増している。日本再興戦略（成長戦略）の改訂版では、日本の「稼ぐ力」、すなわち収益性を高めるための企業統治強化が打ち出された。グローバルな市場で収益を増やすには、海外ビジネスを担う人材の育成・確保も必要だ。日本人のグローバル人材育成に加え、外国人の活用など、社内人材の多様性を確保していくことが鍵となる。企業統治強化やダイバーシティ推進など日本企業を取り巻く経営環境の変化について解説する。

#### (1) 日本における企業統治をめぐる動向

近年、製品・サービスの販売先にとどまらず、資本比率など会社経営の側面においても海外の重要性が高まっている。海外の機関投資家らによる日本企業の株式保有比率は3割に達し、個別企業の経営に対する影響力は以前に比べ格段に強まった。海外投資家からは特に日本企業の企業統治体制の強化を求める声大きい。

従来、日本における企業統治は、不祥事防止や法令順守など主に「守り」の側面に重きを置くものだった。しかし、2014年6月に閣議決定した成長戦略の改訂版は、企業統治を企業の稼ぐ力向上につなげる「攻めのガバナンス」を打ち出し、成長戦略の中心に位置付けた。同戦略では、企業が独立社外取締役を積極活用することなどによって、経営の意思決定の質が高まり、収益性や資本効率の上昇が期待できるとした。日本の企業統治は、成長戦略改訂を契機に企業の収益力向上を促す方向へと本格的にかじを切ることとなった。

#### ■ 始動したコーポレートガバナンス・コード

日本の企業統治強化については、①日本版スチュワードシップ・コード、②改正会社法、③コーポレートガバナンス・コードの三つが中心になる。このうち、コーポレートガバナンス・コードは、日本企業が良好な企業統治を実現するための原則をまとめたものである。金融庁と東京証券取引所（以下、東証）は、2014年8月に「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」を設置、計9回の会合を経て2015年3月に原案を確定した。その後、東証が上場規則等の改正を行い同年6月1日からコードの適用を開始した（図表Ⅲ-32）。

同コードは、①株主の権利・平等性の確保、②株主以外のステークホルダーとの適切な協働、③適切な情報開示と透明性の確保、④取締役会等の責務、⑤株主との対

話の五つの基本原則、および各原則に付随する補完原則で構成される。具体的には、政策保有株式に関する方針の開示、買収防衛策の必要性・合理性の十分な説明、女性の活用を含む社内の多様性確保、経営戦略や経営幹部報酬、取締役・監査役の名指方針等に関する情報開示の充実、独立社外取締役の複数選任などを上場企業（第一部、第二部が中心）に対して求めている。また、同コードは、原則主義（プリンシプルベース）を採用しており、企業は、「Comply or Explain」（原則を実施するか、実施しない場合にはその理由を説明するか）を実践することが求められる。

#### ■ 車の両輪となるスチュワードシップ・コード

コーポレートガバナンス・コードと車の両輪を果たすのが14年2月に策定された日本版スチュワードシップ・コードである。同コードは、機関投資家に対し、投資先企業との対話を通じて、当該企業の企業価値向上や持続的成長を促す責任を求めている。主に、①スチュワードシップ責任を果たすための明確な方針の策定・公表、②

図表Ⅲ-32 企業統治強化をめぐる主な動向（2010年～2015年6月）

時期	具体的な動き
2010年2月	法務省法制審議会が会社法制部会を設置（会社法制の見直しに着手）
2012年3月	経産省「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」設置
2012年5月	独立役員に係る情報開示の拡充（東証上場規則改正）
2012年9月	法務省法制審議会会社法制部会「会社法制の見直しに関する要綱」採択、答申
2013年6月	「日本再興戦略」決定（スチュワードシップ・コードの検討等）
2013年7月	経産省「持続的成長への競争力とインセンティブ」プロジェクト開始
2013年8月	金融庁「日本版スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」設置
2013年11月	改正会社法案を閣議決定
2013年12月	スチュワードシップ・コード原案公表
2014年1月	JPX日経インデックス400（JPX日経400）算出開始
2014年2月	スチュワードシップ・コード策定
2014年6月	会社法の一部を改正する法律（改正会社法）成立
2014年6月	「日本再興戦略 改訂2014」決定（コーポレートガバナンス・コード策定等）
2014年6月	経産省「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」中間とりまとめ、およびガイドライン公表
2014年8月	経産省「持続的成長への競争力とインセンティブ」プロジェクト最終報告書（伊藤レポート）公表
2014年8月	金融庁・東証「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」設置
2014年9月	経産省「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会」設置
2014年12月	コーポレートガバナンス・コード原案公表
2015年3月	コーポレートガバナンス・コード原案確定
2015年4月	経産省「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会」報告書公表
2015年5月	改正会社法施行（5/1～）
2015年6月	東証がコーポレートガバナンス・コード適用開始（6/1～）

〔資料〕各種資料から作成

利益相反に関する明確な方針の策定・公表、③当該企業の状況の適確な把握、④投資先企業との建設的な「目的を持った対話」、⑤投資先企業の持続的成長に資する議決権の行使と行使結果の公表などの諸原則で構成される。先述したコーポレートガバナンス・コードとの相乗効果により、日本企業の収益率向上に資するとされている。

これまでに投信・投資顧問会社を中心に計191（2015年6月11日時点）の機関投資家がスチュワードシップ・コードの受け入れ表明を行った。同コードの受け入れを表明した米国の議決権行使助言サービス会社ISSは2014年11月、日本向け議決権行使助言方針の改定を発表し、資本生産性（ROE）基準の導入（過去5期の平均ROEが5%を下回る場合、低ROE企業と定義）、取締役会構成基準（複数名の社外取締役選任）の厳格化などを決定した。国内外の機関投資家の議決権行使に一定の影響を及ぼすことも考えられる。また、同様にコードを受け入れた外資系機関投資家のなかには、業績不振に関する判断指標や、剰余金の処分・配当政策、統治機構、社外取締役などに関する独自の基準を設定し、議決権行使方針として公表しているところもある。

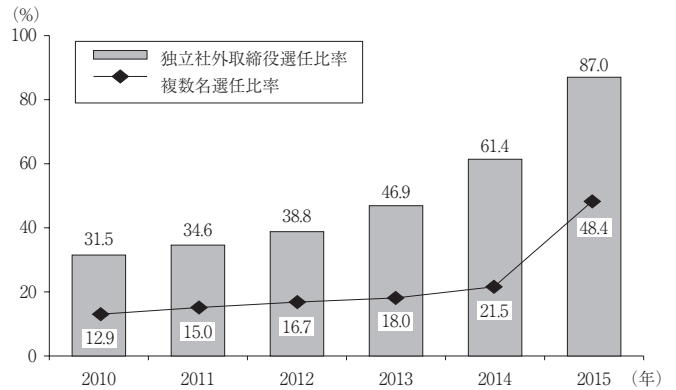
■ 監査等委員会設置会社も選択肢に

改正会社法については、法務省が2010年に法制審議会会社法制部会を設置し、社外取締役機能の活用などを意図した会社法の見直しに着手した。その後、同部会による「会社法制の見直しに関する要綱」の採択、答申を踏まえ、2013年11月に改正会社法が閣議決定された。閣議決定に際しては、社外取締役が存在しない場合には、「置くことが相当でない理由」の株主総会における説明義務を追加した。また、施行から2年経過後に社会情勢を鑑み必要に応じ「社外取締役を置くことの義務付け等所要の措置を講ずる」との附則も追加した。改正会社法は2014年6月に成立し、2015年5月に施行している。今次の主な改正点としては、社外取締役機能の一層の活用が挙げられる。また、新たに監査等委員会設置会社の創設を盛り込んだほか、社外取締役の独立要件の厳格化を図ったのが特徴である。

■ 日本企業の独立社外取締役選任は着実に進展

コーポレートガバナンス・コードや改正会社法においては、独立性の高い社外取締役の選任を求めており、選任しない場合にはその理由を説明する義務が生じる。東京証券取引所のデータによると、第一部上場企業が独立社外取締役を選任する比率は2015年に87.0%（1,641社）まで拡大した（図表Ⅲ-33）。前年から25.6%（527社）上昇し、選任の動きが急速に進んだ。2015年5月の改正会社法施行、同6月のコーポレートガバナンス・コード適用などが企業を後押ししたものとみられる。独立社外

図表Ⅲ-33 独立社外取締役の選任比率推移（東証第一部上場会社）



〔資料〕「東証上場会社における社外取締役の選任状況」（東京証券取引所）から作成

取締役の選任比率は2012年まで3割台にとどまっていたが、その後、急上昇を遂げた。また、独立社外取締役を2名以上選任する企業の比率も2014年の21.5%から2015年に48.4%へと急拡大した。同コードは独立社外取締役の複数選任を求めており、企業側が対応を急いだ結果とみられる。

また、取締役会メンバーに占める独立社外取締役の比率と外国人による株式所有の関係を見ると、外国人の所有比率が高い企業ほど、独立社外取締役の比率も高まる傾向が顕著となっている。「東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2015」（東証）によると、日本企業で最も多い監査役会設置会社の場合、外国人の株式所有比率が1割を超えると、独立社外取締役の選任比率が急増する傾向がみられる。外国人株式所有比率3割以上の企業については、独立社外取締役の平均人数が1.46人まで上昇した。外国人株主の存在が独立社外取締役の選任を後押ししているものとみられる。

■ 海外主要メディアは日本の取り組みを評価

日本の企業統治改革に関し、国際金融の中心地である英国や米国の主要メディアでは改革の取り組みを前向きに評価する論調が多い（図表Ⅲ-34）。反面、企業側の対応の遅れや、ガバナンス強化の効果に懐疑的な見方もあり、日本における改革の行方を見極めたいとの姿勢もみられる。記事の内容は、企業統治改革全般およびコーポレートガバナンス・コードに関するものがほとんどで、同コードの適用が始まった2015年6月1日前後に掲載が集中した。

新たに適用を開始したコーポレートガバナンス・コードについて、海外識者の見方はどうか。ドイツにおける日本経済研究の第一人者で日本の企業統治にも詳しいドイツ日本研究所のフランツ・ヴァルデンベルガー所長にインタビューしたところ、「同コードは経営トップにリスクを取りやすい環境の構築を図っている。リスクを抑えるという欧米のスタンスに比べ、この点が大変興味深い」

との指摘があった。また、改正会社法に関しては、社外取締役の選任や監査等委員会設置会社導入は正しい方向の改革だと評価しつつも、日本企業の経営を変えるにはこれらの対策だけでは不十分で、企業部門や労働市場におけるさらなる変化が必要になるとした。企業統治改革の実効性を確保するため、同所長は、コーポレートガバナンス・コードとスチュワードシップ・コードの実施状況を評価する年次審査を行うべきだと提言している。

日本の企業統治改革で焦点となった独立社外取締役について、先行する欧州各国のコードは取締役会における独立取締役の必要人数を規定する。最も先進的とされる英国では、上場企業の規模に応じ、比較的小規模企業の場合は少なくとも2人、それ以外の企業は少なくとも半数（取締役会議長を除く）の取締役メンバーを独立非業務執行役とするよう求める。フランスにおいても企業規模や株主構成に応じ最低1人（取締役会メンバーが5人以下の場合）から半数（支配株主のいない分散所有型企業の場合）を独立取締役にすべきと規定する。アジアにおいては、シンガポールが取締役に強固な独立性（3分の1以上が独立取締役）を求めている。

## ■企業と投資家の対話が鍵に

日本企業の良質な企業統治、ひいては収益性向上の実現に向けては、企業と投資家の対話の深化が鍵を握るとされる。経済産業省は2014年8月、「持続的成長への競争力とインセンティブ」プロジェクト（座長：伊藤邦雄一橋大学院教授）の最終報告書（伊藤レポート）を公表した。伊藤レポートは、日本企業が企業価値を高めること

により、少なくともROE8%を上回る水準を目指すべきだと提言し、そのためには、経営情報の開示をベースに、企業と投資家の間で質の高い対話が行うことが不可欠だと指摘した。翌月には伊藤レポートが指摘した内容を受けるかたちで同省に「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会」が設置された。同研究会が2015年4月にまとめた報告書は、質の高い対話を行うための環境整備として、情報開示と株主総会手続きの改善の必要性を述べている。

国内ではコーポレートガバナンス・コード策定を機に企業統治強化の機運が盛り上がりを見せる。ただ、独立社外取締役の選任など同コードや、改正会社法が求める形式要件を整えるだけでは、良質な企業統治を実現することはできない。先進的なガバナンス体制を導入したにも関わらず、法令順守や収益性に問題を抱える事例は少なくない。制度だけでなく、同時に企業と投資家双方の意識も変えることができるのか。制度構築から運用へと段階が移行するなか、これからが日本の企業統治改革の正念場となる。

## (2) 経営のグローバル化と人材戦略

### ■日本企業の海外展開と人材戦略

グローバルな事業展開が一段と重要性を増す中、企業統治改革とともに、人材戦略への関心が高まっている。近年、企業の人材戦略として注目されているのが、国籍や年齢、性別などに捉われず社員の多様な価値観、能力をもった人材を活用するダイバーシティの推進である。

プライス・ウォーター・ハウ・パーソンズの「世界CEO意識調査（2014年）」によると、世界のCEOの77%が、「ダイバーシティ戦略がある」または「その計画がある」と回答している。さらに、「ダイバーシティ戦略がある」と答えたCEOの85%が、業績の向上に「恩恵がある」または「非常に恩恵がある」と答えている。また、日本能率協会が日本の経営者や人事系役員などを対象に実施した「経営課題調査」によれば、組織・人事領域における経営課題におい

図表Ⅲ-34 日本の企業統治改革に関する英米主要メディア等の見方

	日本の企業統治改革全般について	コーポレートガバナンス・コード導入について
英国	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本経済の再生にとって非常に効果的なイニシアチブであり、もっと評価されるべきだ。二つのコードはその補完的性質ゆえにより効果的だ（3/30 Financial Times）。</li> <li>株主価値に注力する企業数が増えた点では改革は前進しているが、本格的な（取締役レベルでの）変化の段階までには至っていない（5/10 Financial Times）。</li> <li>日本はようやく重要な（変化を生む）コーポレートガバナンス改革を導入した。日本の企業体質/文化を変えるのが困難だが、不可能ではない（6/6 The Economist）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>きちんと機能すれば、非常に大きな変化をもたらすだろう。既に改革全般への期待や楽観主義によって、日本の株式市場は過去20年間で最高レベルにまで達した。企業側からは準備不足を懸念する声もある（英資産運用会社Standard Life Investments 1/28リリース資料）。</li> <li>原則およびcomply or explainを導入したことを歓迎する。日本のガバナンスが改善される、ポジティブな効果があると考え。しかし、適用開始時期が早すぎたのではないか。企業は導入を急ぎ、自社にとっての最適な導入方法について十分に議論する時間がないと心配する（5/31 Financial Times）。</li> </ul>
米国	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府が（企業統治改革に）乗り出したのは良いこと。ただ、企業側も（改革の）良さを認識する必要があり、その点が欠けている。法制化にかかわらず、いずれやらなければならないことだ（5/27 Bloomberg）。</li> <li>3本の矢で最も成功しているイニシアチブ。経営者の中で、大きく、ポジティブな変化がみられ、これは企業がより柔軟に、効率的に、かつ投資家に応える努力を行う前兆とみられている（6/9 Eurasia group）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自主性を重んじるコードは、手ぬるいようにも思える。しかし、道徳的勧告を行うための手段として、実効性を持つだろう。日本企業のなかには（コードを）社会的評価の問題として扱うところも出ている（6/2 The Wall Street Journal）。</li> <li>コードのcomply or explainルールは、企業に独立取締役の選任を求めており、（コードに関する）解説は、多くがこの点に集中する。また、コードは取締役会に戦略や資金配分、監視、取締役評価、後継者育成に関する明確な役割を規定している（上に同じ）。</li> </ul>

〔資料〕英米主要メディアによる報道（2015年）等から作成

て、「人材の多様化・ダイバーシティの促進」が急激に伸びている。2011年から2013年まで回答率が10%以下で推移していたが、2014年には26.5%と倍以上になった。

日本企業は、海外ビジネスを行うにあたって、人材不足を課題として挙げる。ジェトロの「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(海外ビジネス調査)<sup>(注8)</sup>によると、輸出・海外進出における課題として、「海外ビジネスを担う人材」と回答した企業は41.2%に上り、「現地でのビジネスパートナー」の47.8%に次いで高かった(図表Ⅲ-35)。では、海外ビジネスの拡大にあたり、日本企業は具体的にどのような人材を重視しているのか。海外ビジネス調査にて、「海外ビジネス拡大に向けた人材戦略」を尋ねたところ、最も多かったのは「日本人社員のグローバル人材育成」(45.1%)であった。以下、「外国人の採用、登用」(23.1%)、「海外ビジネスに精通した日本人の中途採用」(22.3%)、「海外ビジネスに精通したシニア人材(60歳以上)の採用」(5.7%)と続く。企業規模別にみると、大企業では、日本人社員のグローバル人材育成の割合(68.7%)が突出している。

■特に中小企業に求められるグローバル人材育成

海外ビジネス調査では、日本人社員をグローバル人材に育成するための取り組みについても尋ねた。最も多く実施されていたのは、「国内での英語研修の充実」(21.4%)であった。特に、大企業では47.2%とほぼ半数が実施していた。このほか、大企業を中心に、OJT(業務を通じた従業員教育)や海外子会社での研修、貿易実務講座など国内で行う海外ビジネスのための研修等、さまざまな取り組みが行われている。一方、中小企業では、「特別な

取り組みは実施していない」が49.0%とほぼ半数に上った。中小企業が行っている取り組みのうち、回答率が1割を超えたのは「OJT」(17.1%)、「国内での英語研修の充実」(14.1%)のみで、その他のすべての項目において、回答率は1割を下回る(図表Ⅲ-36)。中小企業は、日本人社員をグローバル人材に育てることの必要性は認識しているものの、具体的な取り組みには着手できていない現状がある。

■中小企業による外国人の活用状況

中小企業においても、「海外ビジネス拡大に向けた人材戦略」にて回答率が最も高かったのは「日本人社員のグローバル人材育成」(38.4%)であったが、「外国人の採用、登用」「海外ビジネスに精通した日本人の中途採用」がともに23.8%と、大企業ほど日本人社員のグローバル人材育成との差はなかった。また、日本人社員のグローバル人材育成以外の項目は、すべてにおいて大企業より回答率が高かった。大企業と比較して、言語に堪能、海外居住経験が長いなど、海外経験が豊富な日本人の新卒採用が難しい中小企業は、外国人や就労経験のある日本人、シニア人材など、即戦力となり得る人材を欲する傾向にある。実際、「外国人を採用している」企業の割合が70.3%に上る大企業に比べ、中小企業の割合は34.2%にとどまるものの、「今後外国人を採用したい」中小企業の割合は23.8%で、大企業の10.4%を上回っている(図表Ⅲ-37)。このように現在雇用している社員にはない能力、

図表Ⅲ-35 輸出ビジネス・海外進出上の課題

(単位: %, 複数回答)

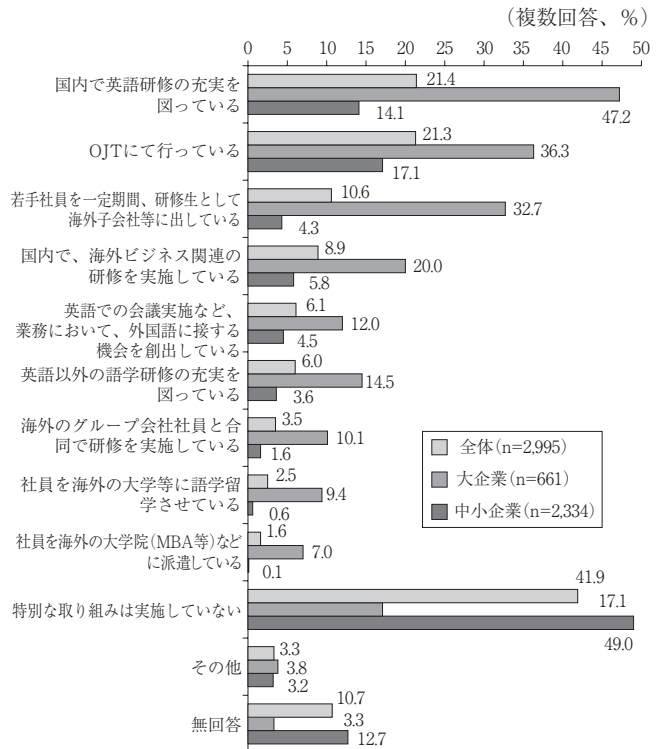
	全体 (n=3,471)	大企業 (n=680)	中小企業 (n=2,791)
現地でのビジネスパートナー	47.8	46.3	48.1
海外ビジネスを担う人材	41.2	52.6	38.4
海外の制度情報(関税率、規制・許認可等)	40.1	48.7	38.0
現地市場に関する情報(消費者の嗜好やニーズ等)	39.4	42.1	38.8
現地における販売網の拡充	32.5	33.8	32.2
コスト競争力	27.0	36.0	24.8
現地市場向け商品	21.4	26.3	20.2
必要な資金の確保	16.2	8.1	18.2

[注] 図表Ⅲ-35、36とも、母数は本調査の回答企業総数。

[資料] 「2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ)から作成

(注8) ジェトロが毎年実施している、日本企業の貿易・海外進出への取り組みなどに関するアンケート調査。本節では「輸出ビジネス・海外進出上の課題」のみ2013年度調査。その他はすべて2014年度調査。2014年度は、海外ビジネスを担う人材の育成・確保方針についても調査を行った。回答企業数は、2013年度が3,471社、2014年度が2,995社。

図表Ⅲ-36 日本人社員のグローバル人材育成の取り組み



[資料] 「2014年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ)から作成

図表Ⅲ-37 日本企業の外国人材の採用の現状

(単位：%)

	全体 (n=2,995)	大企業 (n=661)	中小企業 (n=2,334)
外国人を採用している	42.2	70.3	34.2
現在、外国人は採用していないが、今後採用を検討したい	20.8	10.4	23.8
現在、外国人は採用しておらず、今後も採用する方針はない	27.2	12.9	31.3
無回答	9.7	6.4	10.7

[注] 母数は本調査の回答企業総数。

[資料] 「2014年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ) から作成

専門性を持った人材の活用が、大企業のみならず中小企業の間でも進めば、今後ダイバーシティ経営が、一段と進展していくことが想定される。

### (3) 海外ビジネス拡大に向けた外国人の活用

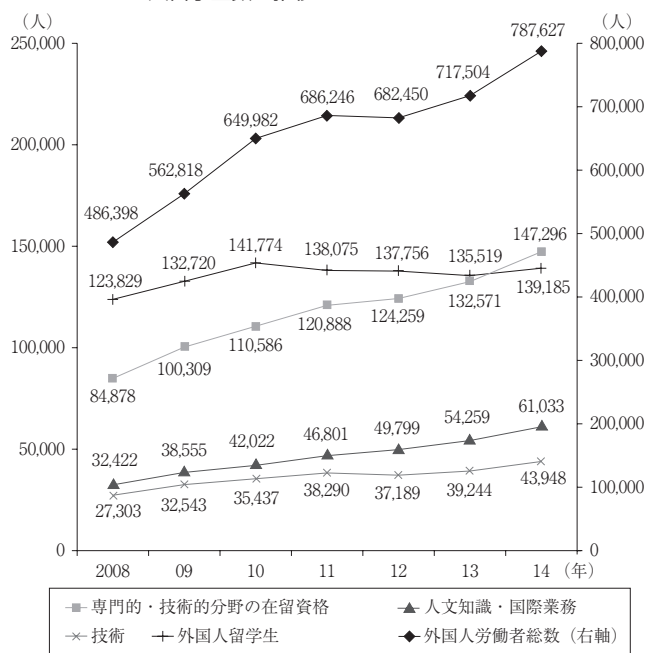
#### ■外国人の採用では、外国人留学生の採用を重視

厚生労働省によると、日本で就労している外国人は、2014年に78万7,627人となっている(図表Ⅲ-38)。同省による外国人雇用状況の届け出が義務化され、初めて集計結果が公表された2008年時点では、48万6,398人だったのに対し、1.5倍以上に増加した。このうち、海外ビジネスの拡大に直接的に貢献すると考えられているのは、「専門的・技術的分野」と呼ばれる在留資格を持つ外国人だ。この分野には、高度な専門性や外国人特有の能力を生かした職業に就くための在留資格が分類されているからである。例えば、企画、営業、翻訳、通訳などの職業につくための資格である「人文知識・国際業務」、システムエンジニアなどに就くための「技術」などがある(注9)。

こうした職種に将来就く可能性が高いのが、外国人留学生だ。日本で学ぶ外国人留学生は、2003年に初めて10万人を超え、2010年に14万1,774人と過去最高を記録した。2011年以降は震災の影響などにより若干減少したものの、2014年には13万9,185人と3年ぶりに増加に転じた(注10)。国籍別にみると、中国人留学生が圧倒的に多い。高等教育機関に在籍する中国人留学生は、2014年に7万7,792人と全体の55.9%を占める。ただし、中国人留学生は近年減少傾向にある。他方、近年増加しているのはベトナム人留学生だ。2010年の3,597人から、2014年には1万1,174人まで増加した。地域別では、福岡県を中心に九州地方で増えている。福岡県とハノイ市で姉妹都市提携を結ぶ、直行便を就航させるなど、早くからベトナム人留学生の誘致に積極的であったためと考えられる。

日本企業も外国人留学生の採用に積極的だ。海外ビジネス調査では、「日本に留学している外国人」を採用している、または採用を検討している日本企業の割合が最も

図表Ⅲ-38 日本で就労する外国人(在留資格別)および外国人留学生数の推移



[注] ①外国人労働者数は各年10月末時点、外国人留学生数は各年5月1日時点。②外国人留学生数は、大学院、大学、短大、高専、専修学校、準備教育課程の留学生の合計。

[資料] 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況について」、日本学生支援機構「外国人留学生在籍状況調査結果」から作成

図表Ⅲ-39 日本企業の外国人材へのニーズ

(単位：%、複数回答)

	全体 (n=1,887)	大企業 (n=534)	中小企業 (n=1,353)
日本国内の外国人留学生を採用している/したい	48.1	60.7	43.2
日本国内の外国人(留学生除く)を採用している/したい	40.6	42.1	40.0
海外在住の外国人を採用している/したい	34.6	35.8	34.1
その他	3.5	3.4	3.5

[注] 母数は本調査において「外国人を採用している」「外国人を今後採用したい」と回答した企業。

[資料] 「2014年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ) から作成

多く、約半数(48.1%)を占める結果となった(図表Ⅲ-39)。採用方法については、中小企業は大企業に比べ、自社の募集案内のほか、民間企業、社員の個人的な人脈、自治体の支援の利用など、さまざまな手段を用いている。

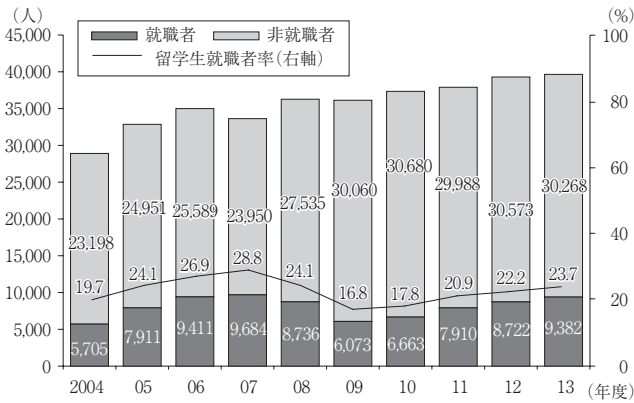
外国人留学生の日本における就職状況はどうか。日本学生支援機構の「私費外国人留学生生活実態調査」(注11)に

(注9) 2015年4月より、「人文知識・国際業務」と「技術」の在留資格は統合され、「技術・人文知識・国際業務」で1つの在留資格となった。

(注10) ここでの外国人留学生数は、高等教育機関に在籍する外国人を指す。

(注11) 大学、短期大学、専修学校、日本語教育機関などの7,000人を対象としたアンケート調査。

図表Ⅲ-40 外国人留学生の日本における就職者数の推移



〔注〕①対象の「外国人留学生」は大学、短期大学、高等専門学校、専修学校等への在籍者。②「非就職者」は「留学生卒業生」から「就職者」を差し引いた数。進路不明な者も含む。

〔資料〕日本学生支援機構「外国人留学生進路状況」から作成

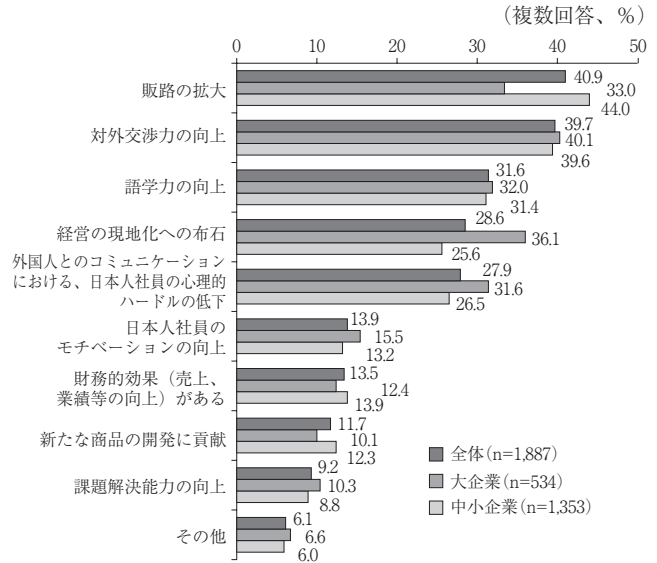
よれば、外国人留学生が日本で就職を希望する割合は、2013年に65.0%となった。外国人留学生の日本での就職率は、2009年以降毎年上昇しており、2013年に23.7%となった(図表Ⅲ-40)。2013年に、日本での就職を目的とした在留資格に変更した外国人留学生は、中国人が7,637人(変更許可人数に占める割合65.6%)と圧倒的に多いものの、近年はベトナム人が前年比40.4%増の424人(同3.6%)と増加傾向にある。ただ、依然として日本で就職を希望する外国人留学生の割合と就職率には大きな開きがある。日本で就職する意欲はあつつも、就職できていない外国人留学生が一定数いることが課題となっている。

### ■外国人の活用を通じた海外ビジネスの展開

外国人社員を採用するメリットは、海外ビジネス調査では、「販路の拡大」(40.9%)、「対外交渉力の向上」(39.7%)の他、「語学力の向上」(31.6%)、「外国人とのコミュニケーションにおける、日本人社員の心理的ハードルの低下」(27.9%)など、日本人社員のコミュニケーション力向上が多く挙げられた(図表Ⅲ-41)。企業規模別にみると、大企業は「経営の現地化への布石」(36.1%)との回答が中小企業に比べて多く、中小企業は「販路の拡大」(44.0%)が多かった。

ジェットロは、外国人を活用して海外展開を行っている企業のほか、企業による外国人の活用を支援している自治体、外国人留学生の就職支援を行っている大学など、計73の企業、自治体、大学などにヒアリング調査を行った(図表Ⅲ-42)。ヒアリングに基づいても、販路の拡大を目的に外国人を採用している企業は多い。現地語に堪能で、商習慣に明るく、現地で人脈を持っていることが販路の拡大につながっているという。海外取引先のほぼすべてが、外国人社員の人脈によるものだという企業もいる。

図表Ⅲ-41 外国人を採用・雇用するメリット



〔注〕母教は本調査で「外国人を採用している」「外国人を今後採用したい」と回答した企業。

〔資料〕「2014年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェットロ)から作成

販路の拡大に成功した具体例としては、英語などの外国語による情報発信の強化が挙げられる。あるメーカー(A社)では、言語に堪能な外国人社員が、ホームページの英語化やYou Tube、ソーシャル・ネットワーキング・サービスなどへの製品情報の掲載を通じて広報を強化したことで、海外企業への納品が決まった。

外国人を採用したことで、海外営業に赴くことができ、新たな海外での販路を開拓できた企業(C社)もいる。同社では、当初、専任で海外営業を行える体制が整っておらず、日本人担当者が、他の業務の合間を縫って、海外の引き合いサイトに製品情報を掲載する程度しかできていなかった。だが、外国人を採用したことで、海外営業を専任で行える体制が整い、海外の展示会に参加できるようになった。展示会では、製品のデモンストレーションを行うなど、製品の売り込みを積極的に行い、海外への出荷につながった。現地基準へ適合させるための仕様変更や手続きの面でも、外国人社員の活躍は大きかった。さらには、海外のニーズを明確につかむことができるようになり、製品のブラッシュアップにつながっているという。

対外交渉力の向上という観点においても、外国人社員は活躍する。例えば、中国から調達を行っている企業(D社)は、調達部門に中国出身の外国人社員を配属した。中国語を母語とする社員が担当することにより、商談時における交渉力に大きな効果を感じているという。

外国人の活用を通じ、将来的な経営の現地化を目指す企業も多い。当初、出張ベースで海外営業を行っていたあるメーカー(E社)は、将来的な海外進出を念頭に、外



図表Ⅲ-42 外国人留学生などの活用を通じた中小企業の海外展開事例

効果	海外展開事例
A社 販路の拡大	2014年に、アジアからの留学生を採用。地元大学の紹介で、まずはアルバイトとして雇用し、その後本格採用。日本人の技師と組んで、製品情報をウェブに英語で掲載し、広報を強化。結果、海外からの引き合いが増えるなど具体的な効果が出た。
B社 販路の拡大、対外交渉力の向上	貿易実務と取引先国に詳しい人物を採用したいと考え、7年前から外国人の採用を開始。現在採用しているアフリカ出身の外国人材は、計4ヶ国語が堪能。同人材の活躍により、アフリカや中東とのビジネスが拡大。今後は、事業の展開先に合わせて、ポルトガル語やスペイン語に堪能な人材の採用意欲がある。
C社 販路の拡大、対外交渉力の向上	2013年に日本に留学経験のある外国人を採用。外国人材を採用したことで、海外業務を専任で行える体制となった。海外の展示会に参加し、製品のデモンストレーションを行うなど、製品の売り込みを積極的に行った結果、海外への出荷につながった。また現地基準へ適合させるための仕様変更や手続きの面での活躍も大きかった。海外のニーズを明確につかむことができるようになり、製品のブラッシュアップにつながっている。
D社 経営の現地化、対外交渉力の向上	2004年頃から外国人社員の採用を開始。2014年も中南米出身の留学生などを採用。現在は、北東アジア、南西アジア、中南米出身の社員が在籍。外国人社員の効果は交渉力の拡大。原料の多くは、中国から調達しているため、調達部門に現地語を理解できる中国人社員をあてている。外国人社員を本社の営業課長職や海外現地法人のトップとして登用している。
E社 経営の現地化、販路の拡大	中国人の留学生を採用。中国の現地法人では、中国人社員をトップに据える。日本の経営を理解した上で、中国流にカスタマイズすることで、顧客開拓につながるなど、中国人社員の活用を通じて、中国ビジネスが拡大した。顧客には、中国のローカル企業が多いため、中国人社員活用の効果が大きい。今後、進出を検討している地域出身の人材を獲得したいと考えている。
F社 経営の現地化、販路の拡大	東南アジアの人材を技術者として本社で採用。その後、同人材は出身国にある子会社で幹部人材として活躍。さらに、日本で勤務経験のある営業職の現地人材を現地採用。子会社の社長候補として育てていく方針。今後はさらに現地人を一層活用していく。大企業出身のシニア人材も採用し、現地子会社に幹部人材として派遣している。
G社 拠点の設立	5年前、東南アジアの大学を卒業した現地人材の有能さを見て、東南アジアへの進出を決定。東南アジアの大学を卒業した技術者を本社で採用し、設立予定の現地駐在員事務所のマネージャーとして抜擢予定。他に、数人の現地人材をプログラマーとして採用予定。現地人材採用の人事選考や、採用後の本社とのコミュニケーション窓口としても期待。

〔資料〕ヒアリングから作成

国人の採用を始めた。外国人留学生採用開始から5年後に設立した中国現地法人のトップには、本社で採用した中国出身の外国人を登用した。日本の経営を理解した上で、現地流にカスタマイズすることで、出張ベースで対応していた頃と比べ、顧客開拓につながっているという。

また、採用する外国人の能力によって、海外進出先が決まる例もある。あるメーカー（G社）は、東南アジアの大学を卒業した現地人材の有能さを見て、同国への進出を決定した。同社は、同大学卒業生を技術者として本社で採用した。将来的には、現地駐在員事務所のマネージャーとして登用予定だ。他にも、プログラマーとして数人の現地人材の採用を予定しており、同人材が現地採用における人事選考を担当することも念頭においている。

#### （4）外国人採用における企業等の取り組み

外国人を採用する場合、日本人を採用する場合とは異なった取り組みも必要だ。以下では、外国人採用を、①採用する動機、②採用準備、③採用、④定着の四つの段階に大別し、それぞれにおける企業等の取り組みを概説する（図表Ⅲ-43）。外国人社員の活用には、各段階に応じた対応を行うことが重要である。

##### ①外国人社員を採用する動機：海外ビジネス拡大時に外国人の採用を検討

まず、企業が外国人社員の採用を検討し始めるのは、多くの場合、輸出先国を拡大したい、間接輸出から直接輸出に切り替えたい、海外に工場を建てたいなど、海外ビジネスの拡大を検討しているときである。例えば、輸出先国を増やす際には、英語だけではなく、当該国の現地語に堪能な人材、海外進出を考えているのであれば、

当該国の現地法や行政手続きに精通している人材を欲する、などである。また、外国人の技能実習生を受け入れている企業が、技能実習生は数年後に帰国することから技術者として育成するには期間が短いと考え、本格的な雇用を始めるケースもある。

##### ②外国人社員採用準備：アルバイトやインターンシップが効果的

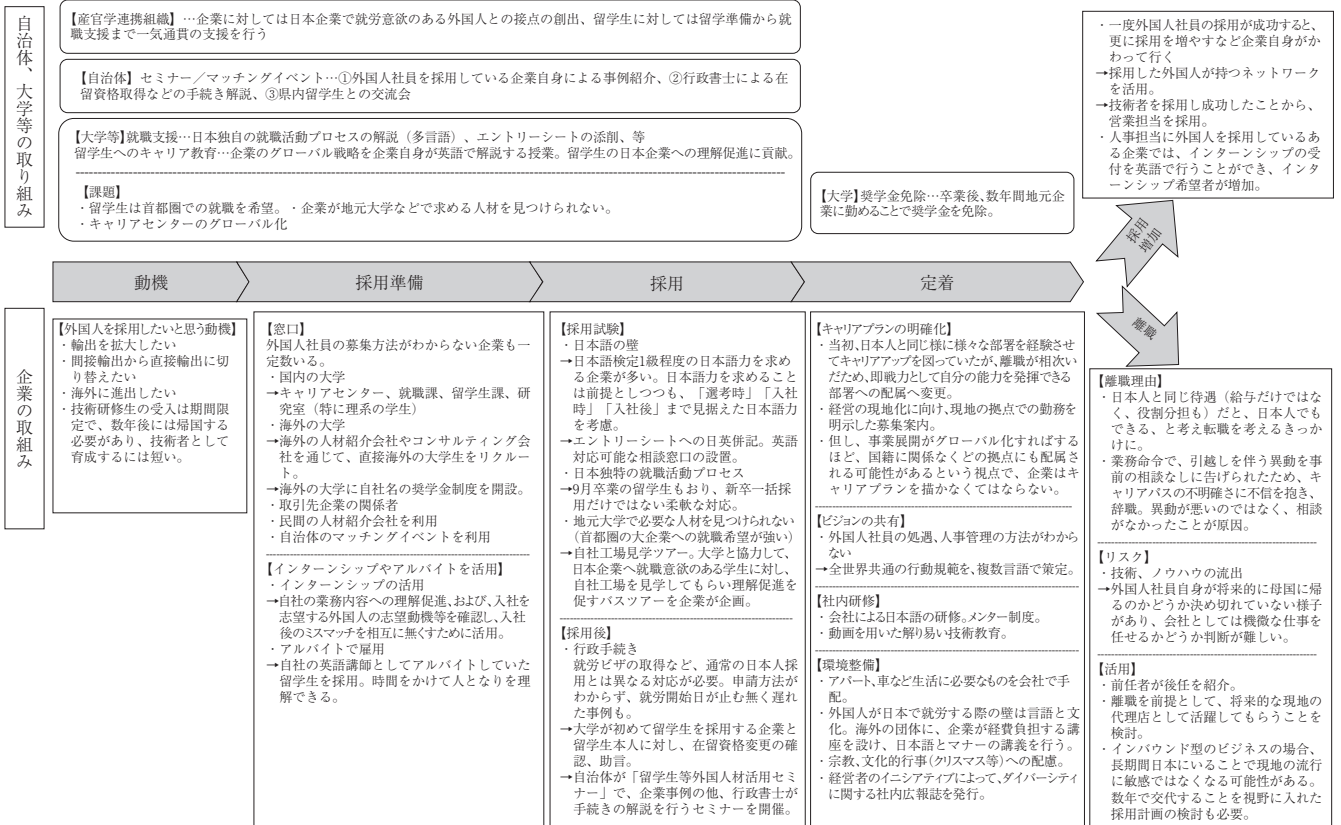
採用準備段階では、まず採用したい外国人へアプローチする「窓口」を見極めることが必要だ。国内の外国人留学生の採用にあたっては、大学が窓口となるケースが多いが、外国人留学生の就職支援を行っている担当部署は、キャリアセンター、就職課、留学生課など、大学によって異なる。

また、理系の外国人留学生を採用したいと考えているメーカーにとっては、大学の研究室とのつながりも重要視する必要がある。理系の外国人留学生は文系の学生の場合と異なり、通常の就職活動をせずに、大学と共同研究を行っている企業や研究室と何らかの関わりのある企業へ就職するケースが多いからだ。その傾向は、専門性が高くなる大学院生の採用においてより強くなる。

海外の大学に在籍する学生を直接採用する企業もいる。例えば、企業が奨学金制度を特定の大学に設けることで、採用につながることもある。就労経験のある外国人を採用するためには、民間の人材紹介会社や自治体などが行うマッチングイベントを利用することが有効だ。その他には、取引先企業から紹介された人材を採用する例もある。

またこの段階では、外国人と日本人とで仕事に対する考え方が必ずしも同じとは限らないため、採用後のミスマッチを少なくする取り組みも重要である。具体的な取

図表Ⅲ-43 外国人社員採用における企業などの取組み（プロセス別）



【資料】ヒアリングから作成

り組み方法としてまず挙げられるのは、アルバイトやインターンシップの活用である。日本では、資格外活動の許可を得ることで、「留学」の在留資格を持つ外国人でも、原則、1週間につき28時間まで就労することが可能だ。あるメーカーは、地元大学へ留学していたアジアの学生を同大学の教授から推薦され、採用した。はじめは社内の英語講師としてアルバイトでの雇用であった。その後、日本企業に就職したい外国人留学生と外国人を採用したい企業の思惑が一致し、本格採用に至った。決め手は、事前に英語講師として交流があったため、時間をかけて人柄を理解できていたことであった。宗教上、就業時間中にお祈りをする事も事前に把握しており、他の社員との摩擦も特になくという。

③外国人社員の採用：最大のハードルは「言葉の壁」

ヒアリング調査に基づく、企業が外国人の採用を行う際、採用する企業と採用される外国人とで、互いに求める条件や課題において差異がみられることがわかった（図表Ⅲ-44）。まずは、「言葉の壁」である。日本企業は、外国人を採用する際に、日本語検定1級程度を条件とする場合が多い。他方、外国人は、求められる日本語力の高さを就職活動における阻害要因として挙げる。就職支援企業が外国人留学生に行ったアンケート調査では、日本語による読み書きが必要な筆記試験を阻害要因とし

図表Ⅲ-44 外国人留学生などの活用促進に向けた現状と課題

	企業	外国人留学生等
採用前	高い日本語力を求める（日本語検定1級程度）	求められる日本語力が高い（エントリーシートの提出から日本語での読み書きが必要）
	募集の仕方がわからない、募集しても応募が少ない（特に中小企業）	採用プロセスが日本独特でわかりづらい（新卒一括採用）
採用後	地元大学などで、必要な人材を見つけられない（特に地方企業）	首都圏の大企業への就職希望が高い
	定着率が高くない（高い離職率、技術・ノウハウの流出）	キャリアプランが明示されない（自身の専門性を活かせる業務、自身の希望する勤務地、職責に見合った待遇等）
	組織のビジョンの共有が難しい 外国人社員の処遇、人事管理の方法が分からない	-
	在留資格変更などの行政手続きが分からない（初めて外国人を採用する企業）	-

【資料】ヒアリングなどから作成

て挙げている。また、外国人留学生の就職支援を行っている大学担当者は、他の日本人学生と同程度の日本語力が求められるグループ面接も、日本企業への就職における障害だと指摘する。外国人を採用したい日本企業が求める日本語力と、日本で就職したい外国人留学生の日本語力の間で差異が生じている。従って、外国人留学生の採用においては、この言葉の壁にどのように対処していくのが重要となる。例えば、採用試験時点だけで日本語力を計るのではなく、入社時点、または入社後に至る

まで日本語力の伸び代を考慮して採用活動を行うことが一つの方策だ。エントリーシートの指示文書だけでも日本語と英語を併記するなど、一定の配慮や工夫をすることも有効だと考えられる。

その他には、募集を行っても応募が少ない、そもそも募集の仕方が分からないとの声も聞かれる。募集方法は、大学のキャリアセンターなどへの求人広告、民間企業や自治体などが行う合同企業説明会への出展などがある。また、9月に卒業する外国人留学生も多いため、新卒一括採用にかかわらず、柔軟な採用計画をたてることで、外国人留学生からの応募が増える可能性がある。

外国人の採用活動が終了した後、企業は、在留資格の申請、取得、変更などの行政手続きを行う必要がある。実際、在留資格の申請方法がわからず、内定通知を出したものの、就労開始日がやむなく予定より大幅に遅れた企業もある。行政手続きに関しては、自治体や大学などが先行事例やノウハウを有していることがある。岡山県では、行政書士が外国人採用のために必要な各種行政手続きを解説するセミナーを2010年から毎年開催している。外国人の採用経験がある企業の事例紹介や、開催年によっては外国人留学生と地元企業が交流する場も併せて提供している。また、外国人留学生を初めて採用する企業と採用された外国人留学生本人に対し、在留資格の変更に関する助言を行う大学もある。こうした自治体や大学の取り組みを活用することも有効である。

#### ④外国人社員の定着化：多くの企業が課題と認識

外国人の採用に成功した多くの企業が、外国人の定着化を課題と認識する。離職は、企業にとって機密情報や技術、ノウハウの流出といったリスクをはらむ。ある卸売企業は、取引先から紹介された外国人を採用しているが「本人も将来的に母国に帰るのかどうか決め切れていない様子があり、機微な仕事を任せるとどうか、会社としても判断が難しい」と悩む。

外国人の離職理由はさまざまあるが、一般的にはキャリアプランの不明確さを理由に離職するケースが多い。外国人は、日本人と比較して、現在担当している業務が自身のキャリアプランにどのように関わってくるのかを、強く意識しているからだ。企業は、社員に対してキャリアプランを明示できるようにしておくことが重要となる。

ある地方銀行は、採用した外国人に対して、当初、日本人と同様にさまざまな部署を経験させてキャリアアップを図っていた。だが、キャリアプランが明確でないとの理由から離職が相次いだ。このため、同行は外国人社員を、即戦力として自分の能力を発揮できる、企業の海外展開を支援する部署へ配属することとした。その結果、

改善後に離職者はでていない。

将来的なキャリアプランを示す意味で、求人案内の段階から数年後の勤務地を明らかにする企業もある。採用された外国人が、数年は日本で働き、将来的に母国に帰りたい意向がある場合は有効だ。企業にとっても、経営の現地化を進めることができる。ただし、注意しなければならないのは、必ずしもすべての外国人が母国へ帰国する、母国の支社で勤務することを希望していない点である。企業の事業展開がグローバル化すればするほど、第三国で活躍することを視野に入れる社員は増加するため、母国での事業展開を前提とすると、場合によっては、離職を促してしまう場合もある。

#### ■採用増加に向け企業が変わる

外国人の採用は、種々の手続きなどから通常とは異なる対応が必要で、時間やコストもかかる。だが、一度採用に成功すると、企業自身が外国人の採用増加に積極的になる場合が多い。あるメーカーが初めて採用した外国人はベトナム人技術者だった。同社では、本社採用したベトナム人技術者がベトナム工場で幹部人材として勤務するなど一定の成果を上げたことから、採用対象とする職種を拡大した。現在は、営業担当のベトナム人も現地で採用している。

また、人事部で外国人を活用しているある企業は、学生向けインターンシップの案内を、日本語と英語双方で行った。応募者の中には、日本語が得意でない外国人留学生もいたが、人事部に外国人がいることによって、言語の問題などが解消され、インターンシップに参加することができた。結果として、同社でインターンシップを行う外国人留学生数が増加し、自社への理解促進に寄与した。同社では外国人の採用拡大を目指している。

他方、発想の転換で、数年で離職することを前提にした採用計画を策定する手段もある。東北大学の田口特任準教授によれば、インバウンド型のビジネスの場合、長期間日本にいて海外の流行に敏感でいられなくなるため、数年で交代する計画を立てた方が、企業にとってメリットになる場合もあるという。離職者に、後任を紹介してもらうことで、継続して外国人を採用している企業もある。日本という異国の地で生活する外国人は、同じ境遇にあることから、そのネットワークは強固なものであることが多い。特に地方では、在住する外国人が少ないため、外国人同士のネットワークは強くなる傾向にある。

### (5) 地方における外国人の活用

#### ■地方では、産官学一体となった取り組みが活発化

海外ビジネスを拡大するために外国人を活用したいと

考える企業は、全国一様に一定の割合でいる（図表Ⅲ-45）。しかしながら、海外ビジネスの拡大に資すると考えられている、専門的・技術的分野の在留資格を持つ外国人は、首都圏に集中する。各地域の全事業所に占める専門的・技術的分野の在留資格を持つ外国人の比率が、全国平均を超えるのは関東・甲信越のみとなっている（図表Ⅲ-46）。また、外国人の登用状況においても、地方と首都圏では差がみられる。海外ビジネス調査によれば、取締役・部課長級に外国人がいる企業の比率は、関東・甲信越が15.1%（216社）だったのに対し、最も低かった四国では4.3%（4社）にとどまる。これは、一般的に、外国人は、母国でも知名度の高い、首都圏にある大企業への就職意欲が高いことが一因として挙げられる（図表Ⅲ-43、44）。

こうしたことから、近年では、産官学で連携し、外国人留学生の地元企業への就職支援を行う組織を設置する

自治体も多い。福岡県留学生サポートセンターや広島県留生活躍支援センターでは、その取り組みが進んでいる。長崎県では、長崎商工会議所や経済同友会、経営者協会など経済団体を中心に、県や長崎市、長崎大学が加わり、地域経済活性化のための「長崎サミット」を開催している。外国人留学生の支援・活用を、重点課題の一つとして掲げており、2013年には「長崎留学生支援センター」を設置した。外国人留学生の募集、生活支援のほか、県内企業と県内の外国人留学生の接点を創るなど、日本企業への就職支援も行っている。外国人留学生の就職支援に特化した組織としては、岩手県が大学、業界団体、地方自治体などで構成される「岩手県外国人留学生就職支援協議会」を設置している（2007年）。

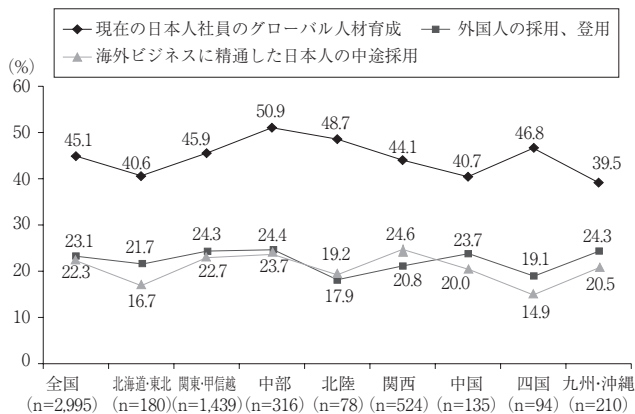
これら産官学が連携した組織が行う活動を前述の外国人社員採用における企業等の取り組み（図表Ⅲ-43）に照らし合わせてみると、①採用する動機、②採用準備、③採用、で果たす役割が大きい。具体的には、①先進事例紹介セミナー等の開催による外国人採用の動機付けやノウハウの共有、②インターンシップやアルバイトに関するプラットフォームの提供、③企業と外国人のマッチングの場の提供などがある。

外国人の地方企業への就職拡大に向けた、大学独自の取り組みもある。参考になるのは、東北大学におけるキャリア教育だ。同大学には、企業のグローバル戦略を社員自らがスピーカーとなって行う授業がある。大学側が、就職活動支援の一環などで企業紹介の場を設けることはあるが、講義として設けている点で特徴的だ。履修している学生は、日本企業の事業戦略やキャリア形成の方法について、講義を通して学ぶことができる。外国人留学生だけに開講しているわけではないが、日本人学生よりも外国人留学生の方が多く履修している。同大学では、首都圏に本社を持つ大企業がスピーカーとなって講義を担当しているが、地元企業もこれに加わることができれば、外国人留学生の地元企業への就職拡大に貢献する可能性は高い。また、地元企業へ一定期間就労することで、奨学金の返済を免除する制度を設ける地方の大学もある。こうした取り組みから地方企業への定着を促すことができる。

### (6) シニア人材の活用

海外ビジネスの拡大においては、シニア人材の活用も有効である。特に、海外ビジネスに長い間携わってきたシニア人材は、ノウハウや経験が豊富で、即戦力となることが期待できる。国立社会保障・人口問題研究所によれば、総人口に占める60歳から69歳の割合は、1950年の4.9%から2010年に14.2%になり、2035年には15.3%に

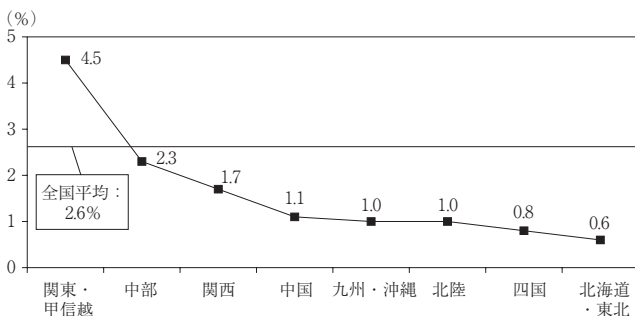
図表Ⅲ-45 海外ビジネス拡大のために重視する人材（地域別）



〔注〕①回答割合の高かった、上位3つの選択肢のみ記載。②全体には、所在地不明の19社が含まれる。③地域の定義は以下の通り。北海道・東北：北海道、青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島、関東・甲信越：東京、茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、神奈川、長野、静岡、山梨、新潟、中部：愛知、岐阜、三重、北陸：富山、石川、福井、関西：滋賀、京都、奈良、大阪、和歌山、兵庫、中国：岡山、鳥取、広島、島根、山口、四国：香川、愛媛、徳島、高知、九州・沖縄：福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄。

〔資料〕2014年度「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ)から作成

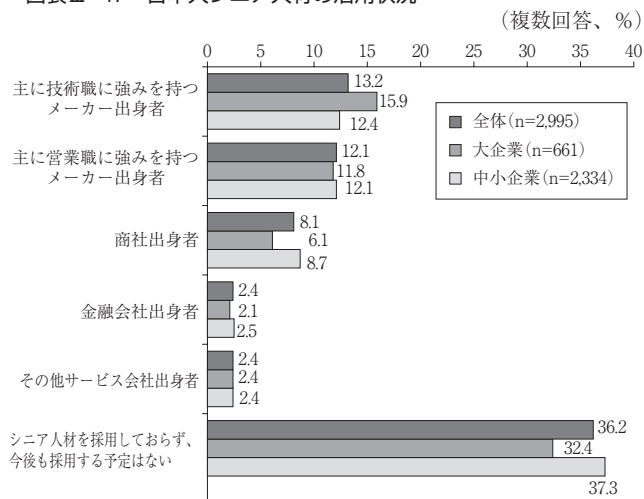
図表Ⅲ-46 専門的・技術的分野の外国人の割合（地域別・事業所別）



〔注〕地域の定義は、図表Ⅲ-45に同じ。

〔資料〕厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況について」(平成26年10月末現在)、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス」から作成。

図表Ⅲ-47 日本人シニア人材の活用状況



〔資料〕「2014年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ) から作成

なると推計されている。さらに、日本は、総人口に占める65歳以上の人口割合が諸外国に比べて高い。2030年には主要国の中で、唯一、総人口に占める65歳以上の割合が30%を超えると推計されている。

20年以上前から、大手企業出身のシニア人材を雇用しているメーカーは、高い技術力を有するシニア人材を、海外工場における技術指導で活用している。同社では、現地の協力工場にも技術指導をしており、この点においても、シニア人材は活躍している。今後の事業展開に合わせて、シニア人材は増やしていく意向だという。

海外ビジネス調査によれば、最も多く活用されているシニア人材は、技術職のメーカー出身者で、次いで、営業職のメーカー出身者、商社出身者が続く(図表Ⅲ-47)。シニア人材の勤務地については、いずれの職種においても、日本が約7割、海外が約3割であった。企業規模別にみると、大企業ではメーカーの技術職出身者の5割を海外で勤務させている他、大企業、中小企業で大きな差はなかった。

他方、海外ビジネス調査で、最も回答割合が高かったのは、「シニア人材を採用しておらず、今後も採用する予定はない」(36.2%)であった。一般的に中小企業でシニア人材が活躍するためには、自身の専門知識に加えて、ビジネスの川上から川下まで対応できる応用力も必要とされる。だが、そうした条件に合うシニア人材を発掘することは、中小企業にとって必ずしも容易ではない。海外ビジネス拡大に向けたシニア人材の活用は、今後の検討課題の一つであろう。

## (7) 経営のグローバル化は目的ではなく手段

市場がグローバル化すればするほど、企業は、さまざまな国の顧客からの要望へ対応しなければならなくなる。グローバルな市場で競争する企業は、こうした多様化するニーズを満たせるよう、経営そのものをグローバル化する必要性に迫られている。経営のグローバル化を行うための具体的な方策としては、本節で解説した企業統治の強化やダイバーシティの推進が挙げられる。企業統治の強化は制度の面から、ダイバーシティの推進は企業の内面から、経営のグローバル化を進める上で有効であろう。特に、外国人の持つ、現地語に堪能、現地の商習慣に明るいなどの能力の活用は、海外ビジネスの拡大に貢献する。

政府は、高度な専門知識や技術を有する外国人、いわゆる「高度外国人材」の活用を支援する。具体的には、外国人留学生を、高度外国人材の「卵」と位置付け、日本企業、特に中小企業への就職支援を行う方針を打ち出した。また、高度外国人材の定着促進のため、「高度人材ポイント制」を設けた。一定の要件をクリアすることで、日本で就労する外国人は、出入国管理上の優遇制度を受けられることができる。2015年4月からは、「高度専門職」という新しい在留資格ができた。条件次第では、在留期間が無期限になるなど、外国人にとってインセンティブが大きい。これらの方針は、2015年6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2015」へと引き継がれている。

ただ、外国人の活用にあたって注意しなければならない点がある。外国人の活用は、「手段」であって「目的」ではないことだ。例えば、海外ビジネスの拡大を念頭に置いた外国人の活用は、その特有の能力や専門性を生かして、海外ビジネスを拡大することが目的だ。だが、ともすれば、外国人の採用自体が目的となってしまうケースも見受けられる。こうした場合、採用には成功しても、キャリアプランを明示することができず、採用した外国人が早期に離職してしまうケースも少なくない。特に一定規模以上の企業で、経営層と現場の採用担当部署や採用後に配属される部署にある程度の距離がある場合は、注意が必要だ。

外国人を活用して海外ビジネスの拡大に成功した企業は、経営層、採用担当部署、受け入れる現場の部署、そして採用された外国人の間で、目的意識が明示的に共有されていることが多い。今後外国人の活用を念頭においている企業は、こうした点に注意する必要があるだろう。