

日立 総研

創業100周年記念シリーズ

特集

新興国成長企業 (Emerging Giants) の台頭

vol.5-4

2011年2月発行

表紙題字は当社創業社長(元株式会社日立製作所取締役会長)駒井健一郎氏 直筆による

日立 総研

vol.5-4

2011年2月発行

2 巻頭言

4 対論 ～ Reciprocal ～

10 創業100周年記念論文
科学技術政策の未来
嶋田 恵一

特集

新興国成長企業 (Emerging Giants) の台頭

16 日立総研レポート
世界の上位企業へと躍進する新興国企業
松本 健

20 日立総研レポート
台頭著しい中国のEmerging Giants
中江 力

26 寄稿
中南米企業のグローバル化戦略
内多 允

32 寄稿
India-Japan Collaboration
Sanjeev Sinha

36 研究紹介

38 先端文献ウォッチ

新興国企業の台頭下、新しい競争の時代へ

(株)日立総合計画研究所
取締役社長

塚田 實

先日、中国政府が2010年の実質GDP成長率は前年比10.3%増であったと発表した。名目GDPでは39兆7,983億元と、通年で日本を抜き、米国に次ぐ世界第2の経済大国になったことが確実視されている。

今年で日立製作所が誕生して101年目。

この間の日本経済を振り返ってみると、戦後の日本経済と日本企業の急成長が思い出されるが、同時に、新興国経済の成長を背景に成長する新興国企業の動向をみると、数十年後、あるいは数年後の世界の有力企業の勢力図は、大きく変わっているのではないかと予想される。

今回の『日立総研』では、「新興国成長企業（Emerging Giants）の台頭」を特集テーマとして取り上げ、新興国を起源に持つ企業の成長の背景や戦略的特徴を詳しく分析することとした。

私自身、2005年2月から2008年3月まで日立グループの中国総代表を務めたが、中国に起源を持つ企業の躍進を、現地で目の当たりにした人間の一人である。昨年、本誌の8月号でも紹介したが、中国の自動車メーカーBYD（比亞迪）による異分野からの参入とその後の事業拡大は目覚ましいものであった。通信機器事業大手の華為技術や中国3大重電メーカーの一つである東方電気など日立グループと関係の深い企業の躍進ぶりも目を見張るものであった。詳細は本論をご覧いただきたいが、これら企業をみて感じることは、いつの日か新興国企業が競争のパラダイムシフトを起こし、先進国企業が新しい競争原理をフォローすることを余儀なくされる時代が来るのではないか、ということである。

中国をはじめとする新興国企業は、このところ積極的にグローバル化を進めている。そして、今世紀に入り新興国の多くが積極的に進めている自由貿易協定の締結状況を見ると、そのような時代の到来は、遠い将来のことではないように思われる。

ASEANは、日本、中国、韓国、オーストラリア、ニュージーランド、インドなど周辺のアジア・オセアニア諸国とそれぞれ自由貿易協定を締結した。また、中国も2001年のWTO加盟以降、台湾やチリ、ニュージーランド、シンガポール、ペルーなど計10カ国・地域と自由貿易協定を結んでいる。

こうした取り組みは、新興国を起源とする企業による外国への輸出や拠点設置など、グローバルな活動を自由にかつ低コストに行うことを可能にする。新興国が多く存在し、重層的ながらも自由貿易圏が形成されつつある東アジアでは、近い将来、先進国企業・新興国企業を問わず、熾烈な競争が繰り広げられることになるであろう。

グローバルな成長エンジンが新興国市場にシフトする中、私どもは日立グループのシンクタンクとして、新興国に海外研究拠点を開設することとした。昨年5月には初の海外拠点として中国の北京に、そして引き続き今年1月にはインドのニューデリーにも開設した。

それぞれの地域において中長期・マクロ視点からの市場展望を行うとともに、定期的な動向把握・分析を行っていく所存である。

視点を日本から、急速に成長する新興国に移すことで、世界の見え方が違ってくると期待している。

現地の成長企業を、Emerging Giantsとして注目するのは、そのような期待の一つである。



真のグローバル化をめざす日立グループ ～今こそ必要な日立創業の心「開拓者精神」～

日立製作所 代表執行役 執行役会長 兼 取締役
川村 隆

昨年日立は、創業100周年を迎えました。

私どもの機関紙「日立総研」でも、100周年記念シリーズを掲載してきましたが、今回はその最終号に当たり、川村会長をお迎えし、100周年の総括と次の100年に向けたお話を伺いました。



川村 隆 Takashi Kawamura

- 1962年 東京大学工学部電気工学科卒業
株式会社日立製作所入社
- 1992年 日立工場長
- 1995年 取締役 電力統括営業本部長
- 1997年 常務取締役 電力事業本部長
- 1999年 代表取締役 取締役副社長
- 2003年 日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社
取締役会長兼代表執行役
- 2005年 日立プラント株式会社
(現株式会社日立プラントテクノロジー) 取締役会長
- 2006年 日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社
取締役会長
- 2007年 日立マクセル株式会社 取締役会長
- 2009年 株式会社日立製作所
代表執行役 執行役会長兼執行役社長
- 2010年から現職
- 2010年 社団法人日本経済団体連合会 副会長(現在に至る)

「五重苦」を背負う日本経済がとるべき進路

塚田 それでは最初に、今日の時代背景について、2010年5月に就任された日本経団連の副会長のお立場から、日本経済の現状、今後の日本の針路、また川村会長のご見解についてお聞きかせください。

川村 一番重要なのは、中長期的な経済の問題です。日本社会は今、マグマが溜って大変化が起きる寸前の状況です。さまざまな懸案事項がありますが、われわれ産業界にとっても大切なことは、税・財政・社会保障の一体改革と優位な分野で強い事業を育成し、それを成長戦略に組み入れ、しっかり取り組むことの2つです。ただ、その実行に当たっては日本の制度の中に阻害要因があるのも事実です。われわれはそれを“日本の五重苦”とっていますが、「環境政策」「円高」「通商政策」「税制」「労働政策」の分野において、国際社会と同じ条件になっていないという課題があります。例えば、「環境政策」という点では日本は世界のトップランナーをめざしていますが、日本企業にとっては世界と戦う上で厳しい制約条件になっています。「円高」という点では中国や韓国、さらに米国までが通貨安で推移していますので、競争上、日本もしっかりとした為替政策を採ってほしいと思います。

また、「通商政策」の点においても競争相手国は日本よりはるかに先んじて、TPP(環太平洋経済連携協定)やFTA(自由貿易協定)、EPA(経済連携協定)をいろいろな国と締結したり進行しつつあつたりします。日本が立ち遅れる大きな要因の一つに、農業の問題があります。経済産業省にも「農業支援検討会議」ができ、産業界も産業分野で培ったノウハウを生かして日本の農林水産業を強い産業の一つとして育てていく役割があります。これらの長期的な方向に関して国民的合意をつくり、TPP、FTA、EPAを進めて国際競争に遅れをとらないようにする必要があります。

「税制」という点では日本は財政正常化にめどをつけないと、長期的に安心した国家運営ができませんので、税・財政・社会保障の一体改革をめざす政府の方向性を支援する必要があります。財政がきつくなりデフレも20年と世界的に例のないほど続いているだけに、これまで以上の施策、例えば社会保障費の削減施策や高齢者から若年層への資産移管を促す施策なども検討すべき時期にきています。

日銀の金融政策についても、量的緩和やゼロ金利などの政策はこれ以上の余地がないだけに、これまでとは違う施策を検討すべき時期にきています。

最後の課題は「労働政策」という点です。日本経済は潜在成長率が落ちていますから、労働力補強対策が必要です。まず、女性の就業機会を増やすために、子育て後に労働力市場に戻れる仕組みをつくることが重要です。次に高齢者の就業機会の増加、その次に外国人ということになります。

今、海外で日本語検定を受ける人が50万人ほど、そのうち1級合格者が毎年5万人もいるそうです。合格者のみなさん全員に日本に来て仕事に就いていただければ、その家族も来日するでしょう。仮に、5年、10年と日本で仕事をした外国人労働者にグリーンカード(永住権)を発行するシステムがあれば、日本の潜在労働力を補えるはずで、また、これらはすべて消費者層の拡大にもつながります。

塚田 政府がリーダーシップを持ってやるべき施策が数多くあると同時に、製造業の中心的な役割を果たしている日立製作所のような民間企業にとっても、中長期的な日本経済の発展のために協力できる分野がたくさんあるということですね。

再確認した日立創業の心「開拓者精神」

塚田 2010年に日立は創業100周年を迎え、次の2011年がスタートしました。これからの100年に向けて会長のお考えをお聞かせください。

川村 われわれは、100周年の記念誌や映像などを通じて、創業の原点回帰の重要性を伝えてきました。明治時代、日本人がわらじを履いて人力車に乗っていたころにベンチャー会社をつくったことや、フロンティアスピリット(開拓者精神)を持って仕事に取り組んだことなど、会社の内外に創業の心を理解いただけたと思います。また、日立はゼロからスタートして100年が経過し、改めて次の100年に向けてスタートを切りました。これからは新しいビジネスモデルをつくり、今まで以上に積極的に世界市場に出ていかないと将来はありません。日本だけにしがみつくとなく海外の仕事を増やすには、まさに開拓者精神が求められています。

塚田 会長はいろいろなところでメッセージを発信しておられますが、海外にも会長のメッセージがよく伝わっている



日立はこれまでの100年間で何度も失敗を経験し、その度に関拓者精神で乗り越えてきました。失敗しても諦めることなく軌道修正しながら新しい事業を立ち上げたいです。

と実感しています。米国の現地社員からは、「100年も続く企業というのは、古いというよりも、価値がある会社です」と言われました。

川村 私もある中国の方に「どうしたら100年も続けられるのか」と聞かれました。これからの100年につなげるという想いを込めて、2009年に会長兼社長に就いてからの2年間で、「成長戦略に向けて、創業の精神にのっとり新しいビジネスモデルを開拓しよう」「世界各地に地域司令塔をつくり、現地に根付いて事業を進めよう」と、世界中の事業所・グループ会社の計88カ所を訪問し、約6,000人の従業員に対して開拓者精神の重要性を伝えてきたことにたとえてお答えしました。

塚田 グローバル化が進展する中で、日立のアイデンティティーやコアバリューの共有がますます重要になるということですね。社員は創業の精神を共有することと同時に、どんな心構えが必要でしょうか。

川村 スピードが非常に大事です。めざす方向は「社会イノベーション事業」であり、日立が一番得意としてきた領域です。そのDNAを受け継いでいるのだから、これを大事にして取り組むというのが日立のアイデンティティーです。今の事業に加える新規分野としては、エネルギー、環境、交通、都市、水、情報における高度事業に加え、教育、育児、介護、健康・医療など限りがありません。一挙には広げられませんが、下地はできつつあります。

日立の100年を振り返ってみると何度も失敗していますが、失敗を経験し、それを乗り越えた事業だけが今に残っているというのが現実です。これからも新しいことに立ち向かっていけば常に大きなリスクを伴いますが、開拓者精神を共有し、失敗しても諦めることなく軌道修正をしながら新しい事業を立ち上げたいですね。

塚田 健康・医療分野を新規分野として挙げられましたが、日本は少子高齢化の先行国ですから、ここで新しいヘルスケア事業に成功すれば世界のビジネスモデルのリーダーになれます。もちろん、事業にはチャンスとリスクがありますから、うまくマネジメントしながら次の発展をめざすべきですね。

「止血」と「成長の柱」を実現する 迅速な決断力

塚田 日立が3年連続赤字となり、しかも2008年のリーマンショックで大赤字を計上した後に会長兼社長に就任されて、わずか1年でV字回復の道筋をつけられました。非常に厳しい時期を乗り越えられたご経験について、社員に伝えたいエピソードや考え方はございますか。

川村 会長・社長兼務で引き受けることを決断したのは2009年3月で、日経平均株価が7,055円でしたから、日本経済全体の後退が深刻でした。赤字決算と

若いころ海外の政府と交渉を行ったとき、よく日立の要求に「ノー」と言われて始まりました。そこからがスタート、ネバーギブアップの精神で交渉しました。



いう出血が日本全体で続いていて、日立製作所はさらに大きな出血が続いていました。そこで私が一番に優先した仕事は出血を止めることです。会社は、攻め7割、守り3割が普通ですが、私は就任の記者会見で、あえて「攻めは4割にして、守り6割で経営する」と表明し、これ以上財務を悪化させないようにしました。そのためには、何よりもスピードが大事です。というのも、グループ会社の経営を見ていた際に、内向き志向と自己満足の排除、物事の決断と実行のスピードの速さに非常に感銘を受けていたからです。組織規模の差もありますが、日立本体にしてもそれぞれ事業があるわけで、各事業がその気になればグループ会社並みのスピードで決断し、改革できるはずです。このため、それぞれの事業やグループ会社が独立会社的な運営を行うカンパニー制を導入しました。

やはり、グループ会社にいったん出て、外から日立製作所を見た経験がとても役立ちました。みなさんも外国に出て日本を見ると、それまで気づかなかった短所、そして長所に気づくということがあるでしょう。それと同じことを私も感じて、いち早く対応できました。

また、財政の立て直しにおいて重要なのは次の成長です。何を事業の柱に据えるべきか検討した結果が「社会イノベーション事業」です。一般では通用しない

言葉でしたが、日立が得意とする情報通信技術と社会インフラ技術を融合し、さらに新素材、部品・デバイスでも裏打ちされた事業を柱とした成長戦略を掲げました。

当初は2年間はかかるだろうと思って引き受けたのですが、赤字決算ではあったものの1年目で止血し、回復のめどもついたので、中西新社長に引き継いでいただき、私は会長になりました。

「真のグローバル企業」をめざして

塚田 確かにスピードは非常に大事です。事業環境の変化が極めて速くなったため、経営者の決断のスピードが企業の成否を決すると、欧米の経営者だけでなく、中国の経営者、韓国の経営者も話しています。その意味で、2009年度は非常にスピーディーに改革が行われ、従業員の気持ちも明るくなりました。さて、2010年度は赤字事業の再構築、固定費の削減によりV字回復を果たす見通しとなり、直近でも業績の上方修正を行いました。今後の100年を見据えたとき、日立はどのような方向をめざしていくのかについてお話いただけますか。

川村 一言でいうと、「真のグローバル企業」をめざすことです。今はまだスタートしたばかりといったほうがいいですね。株式の時価総額は世界の400番台です。

従業員数は世界の20番台でも、売上高は40番台です。グローバルな企業ではあるけれど、強い企業にまでは至っていません。

現在、さまざまな取り組みを始めていますが、基本的にはその地域に根付いていける事業にする必要があります。そのために会社の形態も変わらなければいけません。日本の中にどの程度残し、海外ではどの程度広げていくかという命題があり、例えば、エレベーター、エスカレーターなど都市開発分野の事業が先発隊の一つとしてまさにその命題に直面しています。

既に中国での生産が日本の5倍ほどですが、本社はまだ日本にあり、開発も主に日本でを行い、213メートルの試験塔も日本にあります。しかし、中国にも172メートルの試験塔をつくりました。これはとても象徴的なことで、これからは国内と海外のバランスを考えて行く必要があります。真のグローバル企業になるために、これから先いくつかの事業の本社も海外に移るケースも増えてくるはずで、私は100年後が本当に楽しみです。

真のグローバル化に必要なマインドの醸成

塚田 会長はグローバル化を強調されていらっしゃるんですね。確かに中国やインドなどの新興国の台頭があります。一方、欧米などの先進国でもリノベーション需要があり、グローバル化は非常に重要です。この2年間で、社員にもグローバル化の思想が浸透しました。



会長は経団連の教育問題委員会の委員長でもありますが、グローバル化にける想いをお聞かせください。

川村 中国やブラジルへ行き、現地の社員に会ってきましたが、普通に3カ国語が話せ、事業に関する知識も豊富な人財(人材)がたくさんいました。そういう人たちをお手本にしながら、日本人もグローバル化しないといけません。

日本人の場合は、言葉だけでなく、コミュニケーション能力や自分の意思を伝える意欲を高めることから出発すべきですね。一般的な人財教育は専門教育を中心としたスキル教育が主体ですが、これに加えて、マインドを深めるための意識教育、志を立てる教育が必要です。長期的な会社の成長戦略は人財教育にありますから、人財をきちんと育てることが一番の基本です。

日立も、各組織の長が自分の時間のうちある決まった割合、たとえば20%は人財教育に割くような習慣をつくりたいと考えています。また、今まで日立はOJT的な教育が多過ぎました。地に足をつけて事業に直結する勉強をするのは大切ですが、それだけでは視野が狭くなります。グローバルに活躍している海外の社員の話や、他分野の人の話を聞くことで勉強になるし、あるいは海外に出て身をもって覚えることを広げたいですね。

塚田 真のグローバル企業をめざす社員は、語学力だけでなくマインドが非常に大事なのですね。私も欧米・中国・韓国の企業とお付き合いしてきましたが、彼らの成長へのダイナミックなエネルギーは大変強いものを感じました。

一方で、最近は日本人の内向き志向が指摘されています。それをどう変えるかがとても重要です。特に日立のような先進企業が外向き志向をリードし、サンプルになる事例を率先して進めたいですね。

川村 日立は今、中国の天津で未来都市に関するいろいろな事業に参加しつつあります。同じような試みがほかの国でも始まっていますが、その中にこういう先進的なプロジェクトがたくさんあります。そういう取り組みに積極的に関わっていることを伝えていけば、日立が新しい分野に注力し、外向き志向をリードするという情報発信になります。その意味で、今、先進分野に取り組んでいることが非常に大事です。

塚田 日立の若い人たち、これから中核として育ててくる人

たちに対して、会長自身の若いときに重ねてアドバイスがありますか。

川村 仕事をやりながら、いろいろな壁にぶつかるケースがあると思います。そのとき、決して逃げ出さないことです。最初は答えが見つからない難問でも、諦めないで、調べ、考え、話し合っていると、必ず答えは見つかるし、助けてくれる人も出てきます。お客様が助けてくれる場合もあります。仕事は共同でやっていますから、粘り強く解決しようとしていることを周りの人が見ているからですね。

逃げ出さず、地味で辛い仕事にじっくりと取り組むことは若いころには特に有益なことで、それらの人の中から、新しい事業を立ち上げる人(起業家)が生まれてきます。若いうちに地味な仕事を成し遂げることはとても大切ですから、他の人が派手なことをやっているときでも、どうして自分はこんなことで長期間苦勞しなければならないのかと思わずに、喜んで仕事に当たってほしいと思います。

塚田 私も若いころ海外出張したときの思い出ですが、相手国の政府関係者と交渉すると「ノー」といわれることが多かったですね。けれども「ノーこそ始まり」だと考えて、いかに克服していくか、ネバーギブアップの精神でやり遂げることが大事だと思いました。それでかなりうまくいきました。

スキーでストレス発散、 読書で自分の心に向き合う

塚田 最後に、プライベートライフといいますが、趣味とか読書についてご紹介ください。

川村 今の言葉でいえば、私は、ワークライフバランスを保つため、若いころからプライベートタイムを確保するよう、時間の使い方を工夫してきました。忙中閑ありで、どんなに忙しくても来週の土日はスキーに行こうと計画するのが好きでしたね。入社したころは土曜日でも会社があったので、夜行で行って日曜の夜遅くに帰ってくるなど、時間を計画的に使うことでストレスを発散していました。最近は、若いころよりむしろ活動範囲が広がったのでいろいろなことができます。海外出張時にも、空いた時間は美術館巡りなどの趣味に使わせてもらったりしています。

また、読書も大事ですね。仕事関連で4割、6割は文学や人生論を読んでいるのですが、私の場合、

本の内容と自分の考えを比べながら読みます。本と自分の考えとを整理して、いろいろな方向性を考えることが本当に大事なことです。最近はそのままでじっくり読む機会をつくれませんが、読書には相当重きを置いていますね。人間は、仕事で磨かれ、周りの人で磨かれ、読書で磨かれます。その読書を捨てるのはもったいないですね。

塚田 若い人はあまり本を読まないといいますが。電子ブックなど別のメディアも出てきていますが、ぜひ若い人も本を読んで、自分で考え、楽しんでほしいですね。忙しい中でも時間を見つけての読書は、人生を豊かなものにしてくれます。

川村 私もそう思います。今日の情報社会においては、自分の頭の反応や考えにおかまいなく、次々と情報、とくに視覚情報が入ってくる点が問題です。読書は、自分の脳の分析能力・処理速度に合ったスピードで読むことができます。何よりも自分の波長に合わせて考えることが血になり肉になります。

塚田 本日は仕事からプライベートまで多岐にわたってお話しいただき、ありがとうございます。日立総研も日立グループ各社とともに次の100年を切り拓きたいと思います。

川村 期待しています。こちらこそ今日はありがとうございました。

対論後記



100周年記念特集号最終版の対論は川村 隆 執行役会長にお願いしました。

日立100年の歴史上、最も厳しいときに、執行役会長兼社長に就任され、V字回復への道筋を描き、強いリーダーシップで業績回復に邁進されました。対論で印象に残ったのは、経営スピードの重要性を強調

しておられたことです。私も中国総代表として、中国の政府・企業・お客様と向きあう際に最も配慮していたのはスピーディーな対応です。経営環境の変化の激しい中では、スピーディーな対応こそが、競争優位に立つ条件です。また、働くときの心構えについては、「しつこくやる」ことだと言われました。やり遂げる執念・意欲を持つということだと思います。

次の100年に向けて、皆で高い目標に挑戦するため日立総研も全力を挙げて、取り組みたいと意欲を新たにしました。

科学技術政策の未来

研究第三部 部長 嶋田 恵一

1. はじめに

「世界は今、わが国を含め、社会、経済的に激動の只中にある。多くの国々はこうした激動に迅速に対処すべく、あらゆる政策手段を総動員しており、その中において、科学技術（「科学及び技術」をいう。）に関する政策に期待される役割もまた大きく変化しつつある。」2010年12月24日に発表された第4期科学技術基本計画に関する答申の冒頭文である。

「科学技術創造立国」を目標として、科学技術基本法が制定されたのは1995年である。制定から16年、現在も日本は特許出願数、技術研究開発投資で世界トップクラスにある。その一方で、基盤技術を持つ日本の産業競争力は年々低下しているといわれている。本論文では、マクロ的な視点で科学技術を取り巻く環境の変化、政策動向、技術革新の歴史を俯瞰（ふかん）し、今後の日本の科学技術政策の方向性を考察する。

2. パラダイムシフトが進む科学技術を取り巻く環境

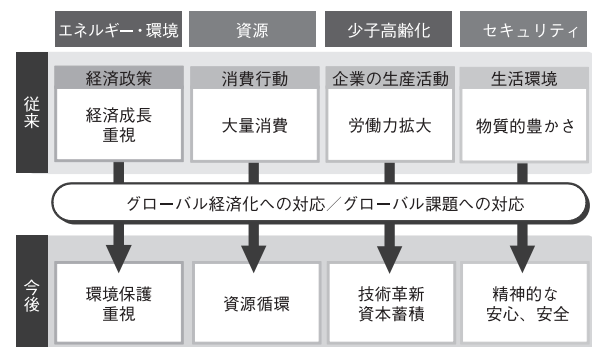
(1) 拡大するグローバル課題解決への貢献ニーズ

今や世界人口69億人の多くの人々は市場経済の中で生きている。ヒト、モノ、カネの国境を越えた経済のグローバル化の動きが拡大するとともに、新興国を中心として、急速な経済成長を続けている。しかし、工業化による世界レベルでの経済の拡大は同時に新たなグローバル課題を顕在化させる。

日立総研が、2009年に「2030年にグローバル社会が直面すると考えられる課題」について世界の有識者150名にアンケート調査をしたところ、主要なものとして「エネルギー・環境」、「資源の有限性」、「少子高齢化」、「治安、セキュリティ」が挙げられた。特に、2000年以降、BRICsをはじめとした新興国の工業化による経済発展を背景として、経済格差の拡大や地球温暖化では地球のCO2吸収力の限界、エネルギーでは石化資源の有限性、水資源では地域による需給格差が拡大するなど、成長の限界への懸念が存在している。

これらは、個別最適を優先し、「量」の拡大を目指した開発政策の結果である。今後は「限りある資源」を前提として、「経済成長」、「大量消費」の時代から「環境保護重視」、「資源循環」、「安全、安心」の時代に移行すべく、社会システムの革新による持続可能な社会、経済環境の実現が重要になっている（図1）。

特に、今後急速に進む都市化は資源の有限性や環境の悪化を一層深刻化させる可能性がある。新興国、地域を中心に、スマートシティ、エコシティに代表されるような、環境技術の積極的な導入と、永続的なインフラ運営による安全、安心、環境負荷軽減の実現に向けた都市開発がここ2、3年で立ち上がっている。これらは電力、交通、水などの社会インフラが連携することで、生活の快適性と経済性を両立させることを目標とした「社会実験」である。個別の要素技術で対応することは難しく、新しい社会、経済ニーズに合致した、システムやサービスを含めたトータルソリューション型のアプローチと、直接的なグローバル課題解決への貢献が求められている。



資料: 日立総研作成

図1 社会、経済のパラダイムシフト

(2) 加速するデジタル化の波

90年代中旬に始まったITのオープン化、ネットワーク化は、ワイヤレスネットワーク、ネットコミュニティの拡大によって加速し、今や多くの社会、経済活動がデジタルの世界で双方向かつリアルタイムでやりとりすることが可能になった。そして、このようなデジタル化の波は、ナノレベルの計測、加工技術の発展によ

るセンサー技術の高度化と、環境負荷低減を主眼としたエレクトロニクス技術の革新によって、一層社会、経済、生産活動のすみずみに浸透し、拡大している。

米国 IT 調査会社 IDC の推測では、2006 年に世界で生成された年間データ量は 161 エクサバイト（1 エクサバイトは 10 億ギガバイト）であったと推測されている。今後は年平均成長率 60% の速度でデジタル化が拡大し、2011 年には 1,800 エクサバイトになることが予想されているが、その拡大要因の多くはセンサーネットワークをはじめとしたリアルな社会環境のデジタル化であると考えられている。例えば、生産現場での自動化などの産業システム、自動車などの耐久消費財の分野での稼働情報のデジタル化に加え、今後はスマートグリッドなど社会インフラの分野においても、センサーネットワークを活用した運営の全体最適化と環境負荷軽減が期待されている。

科学技術開発の分野でも、実験科学、理論科学から計測科学を経て、これらを統合するデータセントリックサイエンスの時代に移行しつつある。ここでは観測、計測装置などから得られるデジタル化された情報をシミュレーションを使ってデータを生成し、ソフトウェアによって処理、管理された環境のもとで、グローバルな共同研究、開発が可能となる。現在では、グローバルレベルでサイバーインフラストラクチャもしくは E-サイエンスプロジェクトとして、インフラ整備に向けた取り組みが進められている。

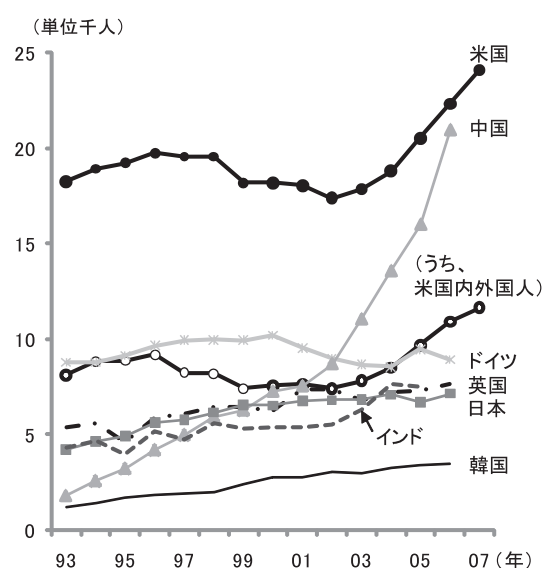
このように、デジタル化の波の拡大によって、情報、知識へのアクセスコストの低下とともに、国境、地域を越えた研究、情報の流通、蓄積が技術的に可能となる時代を迎えつつある。

(3) 圧倒的な「量」で迫るアジア R&D

中国政府は 2010 年 10 月の中国共産党大会で、次の第 12 次五カ年計画草案を発表した。これは 2011 から 15 年の 5 年間にわたる中期的な重点事業や経済運営のあり方を定める計画であり、主な計画のポイントとして「経済発展方式の転換」、「資源節約、環境保護型社会」、「国民生活の保障と改善」を挙げている。特に、科学技術に関しては、経済発展方式の転換において「自主创新」活動による国内産業の高度化と内需の拡大による、安定的な経済成長の実現が重要課題になっている。

「自主创新」とは中国企業が「借り物の技術」でなく、独創的、革新的なモノを作り出し、各分野、産業のコア技術を育成する方針として、第 11 次五カ年計画（2006～2010 年）で初めて登場した。同年発表された「国家中長期科学と技術発展計画綱要」では、経済社会発展と国防に重点を置いた 11 分野が設定されたが、現在策定中の第 12 次五カ年計画では、自主创新分野として、新エネ自動車、次世代 IT、省エネ、バイオ、新エネルギー、先端機械設備、新素材の 7 つを再設定し、2020 年 GDP 比 15% を目指すことになっている。同様にインドにおいても、2012 年から始まる第 12 次五カ年計画を検討中であり、国内産業の高度化に向けたインフラ投資の拡大などが期待されている。

2000 年以降、アジアを中心に研究開発投資、人材育成が活発化している。国内の科学技術研究投資は、OECD の統計によると、IT バブル崩壊後の 2002 年から 2007 年までの 5 年間で、中国は 377 億ドルから 871 億ドルに拡大した（年平均成長率 18%）。日本の状況（1,032 億ドルから 1,246 億ドル（同 3%））に比べるとその活発さが際立つ。同様の統計情報は無いが、国際連合教育科学文化機関（UNESCO）の調べによるとインドは 2004 年の時点で 150 億ドルである。その後の経済拡大と同様に研究開発投資を拡大したと考えれば、現在は研究開発投資額で上位 10 カ国以内に入っているものと推測される。人材育成も活発であ



資料: 全米科学財団「Science and Engineering Indicators 2010」より日立総研作成

図2 自然科学分野における年間博士号取得者数

る。各国の統計データによると自然科学分野での学士取得者数は日本が12万人（2008年）に対して、中国は約200万人（2008年）、インドは約80万人（2007年）である。さらに高度人材をみると、全米科学財団による「Science and Engineering Indicators 2010」調査では、自然科学分野における博士号取得者数は年間で中国が21,000人（2006年）、インドは7,500人（2005年）である（図2）。加えて米国での博士号取得者22,000人（2006年）のうちの半数が外国人であり、31%が中国人、15%がインド人、7%が韓国人になっている。

国の政策とこれら潤沢な資金、厚みを増す高度人材層と相まって、基盤技術開発では遅れをとる新興国が圧倒的な量で、先行する国、地域を急速な勢いで追い上げ始めている。

(4) 変質を迫られる基盤技術の優位性

18世紀の欧州における蒸気機関の発明以来、技術開発は欧米が担ってきた。技術革新によって、欧米各国は国内産業の高度化を進め、規模の経済性発揮による生産量拡大を実現してきた。日本も明治以降工業化の道を歩みながら、欧米に追いつくべく、科学技術政策を進めてきた。しかし、科学技術を取り巻く環境は変化してきている。従来の経済発展の前提条件である生産量の拡大は、地球資源の有限性の問題を深刻化し、デジタル化の進展は技術革新の速度向上と引き換えに基盤技術の陳腐化を促進させる。科学技術の新興勢力拡大の潮流は、従来の限られた先進国、地域を主体とした研究開発体制の持続性に疑問を投げかける。

ゲームのルールが変わりつつある今、基礎研究の厚さという強みを持つ先進国、地域は早晩新たな対応を迫られる。

3. 欧米の科学技術政策の行方

(1) 知識集積地としての米国

米国では、IBMのCEOのアルミザーノが中心となってまとめられた政策ビジョン「イノベートアメリカ」の提言を受けて、2007年米国競争力強化法が立法化された。これは米国の競争力強化のための基礎研究への投資拡大や、理数系教育の強化を目指す包括的なイノベーション推進法である。2009年にはオバマ政権が新たなイノベーション政策“A Strategy for American Innovation”（米国イノベーション戦略）を

策定している。戦略のポイントは3つである。一つは米国イノベーションの基礎構築のための投資である。GDP3%を基礎研究に投資し、基礎研究立国への回帰、人材育成、最高峰の社会インフラ整備、ITエコシステムの構築を進めるものである。二つ目は、新雇用を創出する起業家精神のある競争市場の促進である。輸出促進、投資最適化と公開資本市場、新ビジネス支援、公共部門のイノベーションを進めるものである。三つ目は「国家優先事項のためのブレイクスルー」である。クリーンエネルギー革命（スマートグリッド、新エネルギーの利用）、次世代自動車技術の支援、ヘルスケア技術のイノベーション（医療IT、遺伝子研究）などのグローバル課題重視型の技術革新を進めるとともに、21世紀“グランドチャレンジ”として、遺伝子解析、太陽光パネル、自動翻訳などのハイリスクな研究開発への取り組みを提言している。2011年1月25日にオバマ大統領による一般教書演説が行われたが、科学技術分野に関しては、これまでのイノベーション戦略を踏襲した内容となっており、今後各省庁の研究開発予算

表1 米国内外連結子会社による研究開発投資

(単位：百万ドル)

	対内投資 (A)	対外投資 (B)	収支 (A-B)
世界合計	34,625	29,583	5,042
カナダ	1,581	2,439	▲ 858
欧州	26,100	19,326	6,774
ベルギー	288	961	▲ 673
フランス	3,219	1,518	1,701
ドイツ	6,857	4,947	1,910
アイルランド	207	1,074	▲ 867
イタリア	344	702	▲ 358
オランダ	1,678	536	1,142
スウェーデン	344	1,524	▲ 1,180
スイス	5,014	947	4,067
イギリス	6,924	5,551	1,373
アジア太平洋	4,698	5,864	▲ 1,166
オーストラリア	174	718	▲ 544
中国	非公表(ほぼ0)	759	▲ 759
香港	75	108	▲ 33
インド	0	337	▲ 337
日本	4,056	1,862	2,194
シンガポール	42	845	▲ 803
中南米	非公表	840	—
ブラジル	0	574	▲ 574
中近東	非公表	847	—
イスラエル	147	839	▲ 692
アフリカ	35	65	▲ 30
南アフリカ	35	53	▲ 18

注：「対内投資」とは外国資本の米国内連結子会社によるR&D投資。「対外投資」とは米国内連結子会社の在外R&D投資。マイナスは出超を意味

資料：Bureau of Economic Analysis より日立総研作成

編成にもこれら政策の具体化に向けた姿勢が表れてくると考えられる。

米国は研究開発への政府の積極的な関与と、堅調に拡大する国内の新事業機会を両輪として、科学技術の研究開発に関わる人材、投資、技術を積極的に国内に呼び込み、集積してきた。米国内には研究機関や大学を中心に発達した知識集積地ともいえる地域があるが、代表格としてのシリコンバレーは、時代のニーズの変遷とともに、半導体、IT、バイオと、中心になる技術、産業分野を変化させてきた。現在は「グリーンバレー」ともいわれ、スマートグリッドを中心とした、環境、エネルギー関連の研究開発が産学連携で進められている。

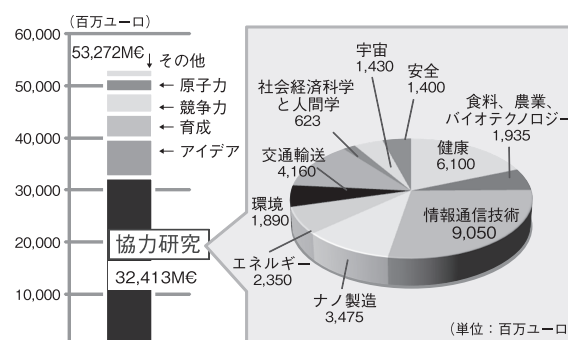
米国企業の研究開発のグローバル化も進んでいる。米国 Bureau of Economic Analysis の調べによる研究開発投資の状況を見ると、米国資本の海外連結子会社（対外投資）と外国資本の米国連結子会社（対内投資）を比較すると、新興国、地域で「出超」の状態であり、当地での研究開発活動の活発化がみえる（表1）。これらの研究開発を担う現地の拠点は、米国の科学技術開発の出先機関として、各国、地域の科学技術開発リソースを引き付ける役割を担うだろう。米国は今後も世界の科学技術開発の知識集積地の地位を確保すべく、活発かつ有望な市場整備と投資戦略を遂行していくと考えられる。

(2) 「外」に打って出る欧州

欧州ではフレームワークプログラムによる、グローバル課題解決を目指した取り組みが進められている。フレームワークプログラムとは欧州委員会によって1984年に創設された仕組みであり、加盟各国による研究開発資金の拠出により、研究領域の調整と中小企業の参加促進を行い、欧州研究圏形成を意識した研究環境、インフラの構築を目的としている。

現在では第7次フレームワークプログラム（FP7）が2007年より運用されている。ここでは、出口を意識した研究開発が目指されている。米国では防衛分野が先端技術の導入や開発をけん引するのに対し、フレームワークプログラムでは欧州が今後直面することが想定される社会、経済的課題解決を上位目標に設定し、実用化を意識した研究開発プロジェクトが進められている（図3）。

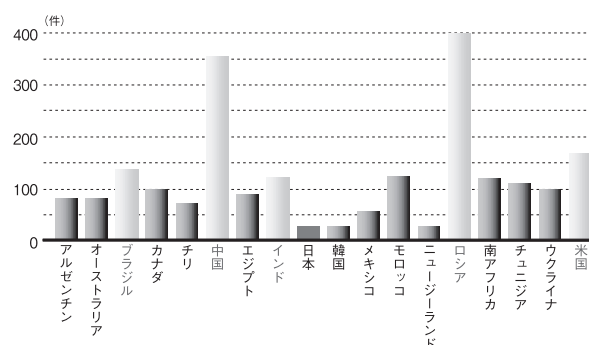
例えば、FP7の研究分野のうち、「協力研究」10分野で最大の予算規模である情報通信技術研究は、大きく「課題研究」、「革新的な科学および技術開発」、「国際的な研究連携環境整備」の3つに分かれている。このうち、研究の核となるのが「課題研究」であり、「ネットワークとサービスインフラ」、「認知システム、インタラクション、ロボティクス」、「部品、システム、エンジニアリング」（ナノエレクトロニクスなど）といった要素技術研究分野に加え、科学技術の出口を意識した研究を推進している。具体的には「デジタル図書館およびコンテンツ（教育）」、「持続可能な個人ヘルスケア」、「個人保健システム」、「モビリティ、環境、省エネルギー」、「（高齢者の）自立した生活とコミュニティ」の5つであり、ITを社会、経済的な課題解決に直接的に活用するための研究テーマが設定されている。



資料: 欧州委員会資料より日立総研作成

図3 FP7における研究開発予算の構成

また、新興国との連携による海外市場進出もフレームワークプログラムの特徴である。中国やロシア、ブラジルなど新興国の有力研究機関との共同研究や人材受け入れを通じて、欧州で開発された技術や製品を新興国に浸透させようという動きを進めている。これは



資料: 小川統一「欧州型オープン・イノベーションシステムとしてのFramework Program」より日立総研作成

図4 FP6の欧州域外の国、地域との共同研究実績

第6次フレームワークプログラム（FP6、2003年～2006年）で活発になった動きであり、BRICs 経済の拡大時期と同期する。新興国の開発投資を一部負担し、共同で研究開発を行い、実証実験などを新興国、地域で行うことで、欧州発の技術の同国、地域内標準化を実現する。他国、地域に先行して、技術を切り口にした市場開拓を行う戦略といえよう（図4）。

4. 今後の科学技術政策の方向性

(1) 日本の科学技術政策と課題

本論文の冒頭で述べた通り、日本では2010年12月に第4期科学技術基本計画に関して答申が行われた。主な答申のポイントは以下である。

- ・ グリーン、ライフの2大イノベーションの重点的推進
- ・ ICT 利活用、新たなものづくり技術の強化
- ・ 総合科学技術会議を「科学・技術・イノベーション戦略本部」に改組し司令塔機能を強化

日本もグローバル課題対策を意識し、政府の積極的な関与と、産学官連携によって日本国内の科学技術の振興が今後進められると考えられる。

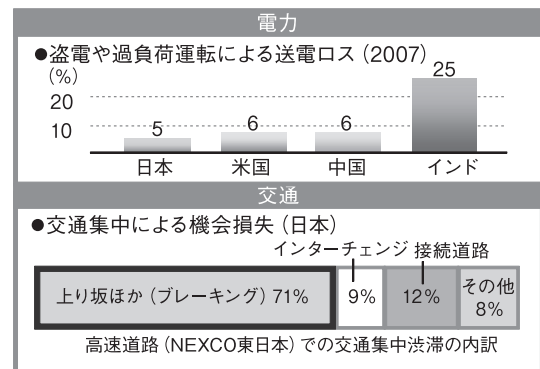
欧米は、それぞれ方法論は異なるものの、挑戦的なアジェンダ設定と積極的な投資によって、地理的、文化的に離れたアジアを中心として、新興国、地域の科学技術資源へのアクセスを強化しつつある。しかしその中身は、科学技術政策の看板をITやバイオ技術から環境技術に架け替えただけに過ぎないように見える。科学技術を取り巻く環境が変化しつつある中、人、モノ、カネの物量に任せたグローバル覇権獲得の戦略は、やがて行き詰まると考えられる。

限られた資源の中で、日本は社会、経済システムの高度化を進めてきた。資源の有限性の顕在化は、まさに世界が日本的な課題に直面することを意味する。このような中、今後進むべき科学技術政策はどうあるべきであろうか。

(2) 「ライフ」サイエンスの視点

資源の有限性顕在化や環境問題の深刻化の背景には、企業の生産活動や個人の消費行動の急速な拡大や地域的な集存在する。現在進められている環境やエネルギー問題に対する研究開発のアプローチは、環境技術導入による生産システムの革新といった、生産側の視点のものが多く、果たしてそれでグローバル

課題は解決できるのであろうか。例えば、社会インフラをはじめとして、施設や管理の不備による供給の無駄に加え、需要に任せたサービスの提供による需要の拡大や、利用集中による経済的なロスが発生している。新興国を中心とした人口増加、工業化、都市集中が進展する中では、これら一つ一つの小さい無駄が積み重なり、結果として社会的な損失を大きくさせる可能性



資料:世界銀行、NEXCO東日本より日立総研作成

図5 社会インフラにおける消費の無駄

がある。今後の科学技術のフロンティアは、生産システム面だけを捉えるのではなく、人間を社会、経済システムの構成要素の一つと捉え、消費行動側のあり方を含めた社会、経済システムの革新を検討していくところに存在すると考えられる。

消費行動の革新には、単なる対処療法ではなく、モノ、サービスを消費する主体者の意識を変える必要がある。個人が楽しく、快適に小さな無駄を認識し、行動を変えていく。科学技術は、快適感、安心感といった人間の主観的な事象に踏む込む必要も出てくるだろう。人々の意識を形成する、社会環境、文化的背景、習慣を踏まえ、どうしたらよりよい社会環境創出のための行動を起こすことができるかの研究が必要である。人間の生態、生活行動を対象とした広義のライフサイエンスの重要性が増加し、先進的な社会実験を通じた、心理学、社会行動学などの文理融合的な研究開発の推進が、今後一層求められると考えられる。

(3) スマートシチズンの重要性

新興研究開発地域の拡大、デジタル化によって、研究開発活動のグローバル化、ネットワーク化は今後ますます進展していく。オープンイノベーションという言葉があるが、代表例としてのLinuxなどのITのオー

ブンスの世界では、国、組織の枠を超えて、ネットワーク上で技術の蓄積が進められている。今後はこのようなコミュニティや個人間のつながりの中での科学技術の交流が、IT 以外の分野にも拡大していくだろう。情報がグローバルなネットワーク上にあふれる現在、わたしたちはさまざまな誘惑に囲まれている。知的資産の保護、プライバシーの問題も同様である。玉石混交の情報の中から、真に重要なものを選びだし、科学技術をグローバル課題解決のために正しく適用していくためには、科学技術に関わる個人の高い社会観、倫理観の醸成が重要になる。教育分野では、いかに知識を高度化させるか、という議論に注目が行きがちであるが、グローバル化、ネットワーク化が進む今、実社会とのつながりを意識し、健全な世界観、社会的な問題意識や価値観を持った人材（スマートシチズン）の育成教育の重要性が大きくなっていくだろう。

(4) 技術的ダイアログ（対話）の重要性

従来、技術革新は人口増加と密接な関係がある。13世紀の鉄鋼と灌漑（かんがい）技術の発展による農業生産性の向上は、中国沿岸部や、インド、中東で活発にみられた。この要因の一つに、当時アジアを中心とした人口の増加がある。限られた地域の中で人口が増加すれば、これまで以上に食糧や必需品を増産し、生活レベルを維持するため、技術革新が生まれる。これは人間の生存本能に起因している。このようなアジア地域の農耕分野で始まった技術革新の流れは、18世紀の欧州の産業革命を経て、20世紀の米国の発展につながり、やがて将来は多くの人口を抱えるアジアに本格的に回帰していくと考えられる。

今後アジアは、高度人材を継続的に輩出し、研究インフラを高度化させることで、自文化や生活慣習にあわせた技術の革新を進める社会的受容性を向上させていくだろう。事業拡大を図る上でも、アジアをはじめとした新興市場への対応は非常に重要である。新興国を重点市場として捉え、現地スペックのモノづくりを強化していく中で、各企業の研究開発分野でのアジアへの依存度はますます拡大していく。欧米はあくまで、有望市場に対する自国の技術移転の観点でグローバルな研究開発のネットワーク化を進めている。米国GEは「リパースイノベーション」というキーワードを使い、新興国、地域発の技術開発の重要性を強調し

ている。しかし、それは米国の基盤技術をアジアに移植し、それを持ち帰るという議論とそう大差はない。これからのグローバルな科学技術政策は、経済発展度、社会の成熟度や文化的な背景が異なるさまざまなパートナーと、技術のみならず、その技術の裏側にある、生きがいといった価値観、社会観、健全な技術活用のための倫理観などを共有し、よりよい社会を協力して創っていく、というスタンスで推進するべきである。

技術のみならず、日本が育ててきた価値観、文化をどのようにグローバルに広めていくか。アジアの一員である日本が技術情報交流のみならず、人材交流、文化交流などを含め、多面的かつ双方向の技術的ダイアログ（対話）を進めることができれば、アジア発信型の技術革新を実現する可能性が高まると考えられる。

5. むすび

科学技術を取り巻く環境は変化している。基盤技術の研究開発は今後も重要である。しかし、個別の基盤技術のみで付加価値を生み出す産業政策、経営の時代は終わったことをわたしたちは認識するべきかもしれない。

産業政策、人材教育、文化振興と一体となった対応検討が必要であり、産学官の連携による新しい日本の科学技術政策の方向性を打ち出すことが、求められている。

参考文献

- [1] 田中明彦、中西寛『新・国際政治経済の基礎知識 [新版]』有斐閣ブックス、2004年
- [2] ジョセフ・S・ナイ『国際紛争—理論と歴史—』有斐閣、2001年
- [3] アーノルド・パーシー『世界文明における技術の千年史』新評論、2001年
- [4] National Science Board “Science and Engineering Indicators 2010” National Science Foundation、2010年
- [5] 西尾章治郎『知を紡ぐ情報プラットフォームの構築』日立総研、2007年
- [6] 内閣府『「科学技術に関する基本政策について」に対する答申』内閣府、2010年
- [7] NEDO 開発機構 情報・システム部『EUのFP7における情報通信技術（ICT）への取組状況』NEDO 海外レポート No.1005、2007年

世界の上位企業へと躍進する新興国企業

研究第一部 副主任研究員 松本 健

1. はじめに

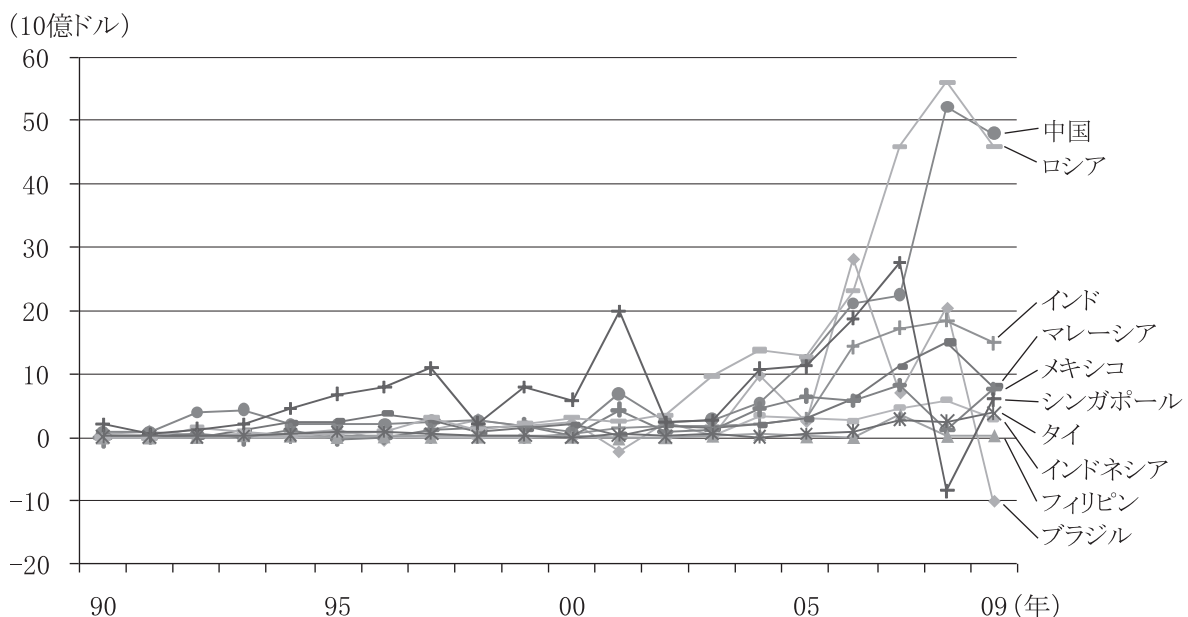
近年、中国・インドなど新興国を起源としたグローバルに実力のある企業の出現と、その活躍が目覚ましい。ハーバード・ビジネス・スクールの2人の教授（Khanna教授とPalepu教授）が、2004年の論文「Emerging Giants: Building World Class Companies From Emerging Markets」において、「Emerging Giants」という用語を使用した。「Emerging Giants」は、「発展途上国を起源に持ちながらも、世界の有力企業と競合することができるだけのビジネスモデルを構築した企業」を指すもので、新興国成長企業と訳すことができよう⁽¹⁾。

本稿では、新興国としてBRICsとメキシコ、およびASEANの主要国シンガポール、タイ、フィリピン、マレーシア、インドネシアの計10カ国（以下「新興10カ国」）に着目し、これらの国を起源とする企業群について、海外直接投資や売上高・株式時価総額などのデータを基に、グローバル市場での成長の様子を分析する。

2. グローバル化を進める新興国企業

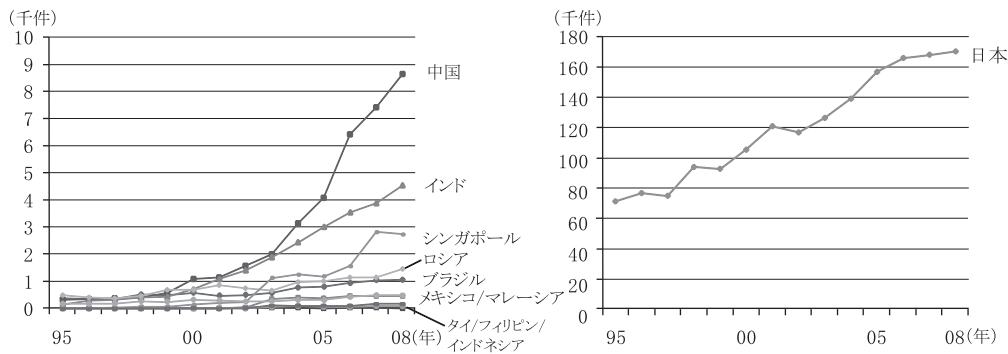
新興国企業のグローバル化は海外への直接投資の金額に表れている（図1）。2000年以降、新興国による海外直接投資額のフローは増加傾向にあり、特に中国・ロシアは2005年以降急速に伸長、2008年には500億ドルを超過した。2009年の足元では経済危機の影響もあり鈍化しているが、同年の日本（約747億ドル）に近づいてきており、トレンドとしてみれば増加傾向にある。

また、企業による海外事業展開の基盤ともなる、外国における特許の出願件数においても、同様の傾向がみられる。図2は、1995年以降の新興10カ国と日本による外国特許出願件数の推移を示したものである。2008年時点で、新興10カ国の中でも中国の外国出願件数が約8,700件と最多、これにインドが約4,500件で続いている。日本との比較では、件数ベースではやはり日本がけた違いに多いが、1995～2008年の年平均成長率をみると、日本が7%に対し中国・インドがそれぞれ29%と高い成長を示している。



資料: United Nations Conference on Trade and Developmentのデータベースより日立総研作成

図1 BRICs・メキシコ・ASEAN 主要5カ国による海外直接投資（フロー）の金額推移



資料: World Intellectual Property Organizationのデータベースより日立総研作成

図2 BRICs・メキシコ・ASEAN 主要5カ国および日本による外国特許出願件数推移

3. 世界の上位にランク入りする新興国企業

それでは急成長した新興国企業は、具体的にどの企業であろうか。本稿では、企業の売上高と株式時価総額の世界ランキングより分析する。

3.1 売上高上位企業

米国の Fortune 誌が毎年発表する、全世界の売上高上位 500 社をランキングした Fortune Global 500 において、新興 10 カ国の企業数は 2010 年に 73 社と、2005 年の 32 社から 41 社増加している (表 1)。これに対し、日本・米国・EU の主要先進国では合計で 43 社減少と、新興国とは対照的な結果となっている。そのほかの発展途上国・地域が 14 社から 18 社へと 4 社の微増であることも考えれば、新興 10 カ国が

躍進した 5 年間であったといえよう。新興 10 カ国を国別にみると、中国がランクイン企業数 (46 社)・増加企業数 (30 社) がともに最多、ランクイン企業数は先進国フランス・ドイツ・英国を既にしのぎ、世界の国別順位で米国・日本に続き 3 位となっている。次に、新興各国の首位企業をみると、China Petroleum & Chemical、Indian Oil、Petroleo Brasileiro などエネルギー分野の企業が多くを占めている。一方、2005 年度との比較で 2010 年に新たにランク入りした新興国企業は 43 社あるが、その中には、順位は低いものの、製造業など非エネルギー分野の企業が数多くみられることも注目に値する。メキシコの携帯電話通信サービス会社 America Movil (順位 269 位、売上高約 292 億ドル)、中国の通信機器メーカー Huawei Technologies (順位 397 位、売上高約 218 億ドル)、インドの鉄鋼メー

表 1 Fortune Global 500 における国・地域別の企業数 (2005 年度版対 2010 年度版)

国・地域	2010年 企業数	国・地域内首位企業			2005年 企業数	05→10年 増分
		企業名	順位	売上高(百万ドル)		
主要先進国	米国	139	Wal-Mart Stores	1	408,214	176 ▲ 37
	日本	71	トヨタ自動車	5	204,106	81 ▲ 10
	フランス	39	AXA	9	175,257	39 0
	ドイツ	37	Volkswagen	16	146,205	37 0
	英国	30	BP	4	246,138	36 ▲ 6
	その他EU	70	Royal Dutch Shell	2	285,129	60 10
計	386	-	-	-	429 ▲ 43	
その他先進国・地域	23	Samsung Electronics	32	108,927	25 ▲ 2	
新興10カ国	中国	46	China Petroleum & Chemical	7	187,518	16 ▲ 30
	インド	8	Indian Oil	125	54,288	5 3
	ブラジル	7	Petroleo Brasileiro	54	91,869	3 4
	ロシア	6	Gazprom	50	94,472	3 3
	メキシコ	2	Pemex	64	80,722	2 0
	シンガポール	2	Flextronics International	350	24,111	1 1
	マレーシア	1	Petronas Gas	107	62,577	1 0
	タイ	1	PTT Public Company	155	46,220	1 0
計	73	-	-	-	32 ▲ 41	
その他発展途上国・地域	18	Hon Hai Precision Industry	112	59,324	14 4	

注1: 企業数の増分はランクアウト企業数を差し引いた正味のもの

注2: その他先進国・地域は米国、EU、日本、新興10カ国以外のOECD加盟国、その他発展途上国・地域は新興10カ国以外のOECD非加盟国と定義

資料: Fortune Global 500 (2005年度版および2010年度版) より日立総研作成

カー Tata Steel (順位 410 位、売上高約 216 億ドル)、ブラジルの食肉処理会社 JBS (順位 496 位、売上高約 172 億ドル) などが、その代表的な例である。

3.2. 時価総額上位企業

企業の規模をみるもう一つの視点として時価総額がある。これには企業の業績に加え、将来の成長に対する株主の期待値が含まれている。表2において、2010年12月末における時価総額世界上位1,000社の国・地域別企業数を、2008年3月末と比較した。2010年12月末における新興10カ国の企業数は206社、2008年3月末の153社から53社増加、その約4割を中国企業が占めている。これは、リーマン・ショックなどの影響を受け時価総額世界上位1,000社入り企業が大幅に減少したEU諸国とは対照的である。

また、時価総額世界上位を2,000社にまで広げると、2010年12月末時点で新興10カ国から440社がランク入りしている(表3)。さらにこれを業種別に分類すると、世界全体の傾向と同様に新興10カ国においても、資源関連(材料、エネルギー)、銀行、資本財の業種に属する企業が多い。それぞれの業種における新興10カ国内首位企業をみると、材料ではブラジルの鉄鉱石採掘企業 Vale (世界順位21位)、銀行では

中国の Industrial & Commercial Bank of China (同6位)、エネルギーでは中国の PetroChina (同2位)、資本財ではインドの建設・エンジニアリング会社 Larsen & Toubro (同325位) となっており、Industrial & Commercial Bank of China や PetroChina などは、世界全体の全業種においてもトップ10以内の高位置にいる点も注目したいところである。

4. 新興国企業の成長の背景

新興国に起源を持つ企業は、技術力やブランド力、資金力などにおいて、一般に先進国企業より競争上不利な条件にあるとされてきた。それにもかかわらず、これら新興国企業が自国市場で先進国企業と競合するのみならずグローバル化を進め、その結果売上高を拡大し、さらには株式市場においても評価されるようになってきた事実には、どのような背景があるのであろうか。

まず、母国である新興国に急成長する市場が存在し、内需として取り込むことで成長することができた点が挙げられる。また、新興国では低賃金の労働力をはじめ、事業に必要な資源の多くを低コストで調達できる点も注目すべきである。低賃金の単純労働力は既に、労働集約型産業における企業のコスト競争力の源泉となっている。さらに、中国やインドなど一部の新興国

表2 時価総額世界上位1,000社における国・地域別企業数(2008年3月末対2010年12月末)

No.	国・地域		上位1,000社入り企業数			合計時価総額(10億ドル)				変化(%)	
			10年 12月末 a	08年 3月末 b	増分 a-b	10年 12月末 c	構成比 (%) d	08年 3月末 e	構成比 (%) f	変化率 c/e	構成比 増減 d-f
1	先進国	米国	283	289	-6	10,934	33.3	11,384	32.5	-3.9	0.8
2		EU	203	276	-73	7,178	21.9	10,116	28.9	-29.0	-7.1
3		その他先進国	131	115	16	4,114	12.5	3,735	10.7	10.1	1.9
4		日本	83	84	-1	2,053	6.3	2,189	6.3	-6.2	0.0
5		計	700	764	-64	24,279	73.9	27,423	78.4	-11.5	-4.4
6	新興 10カ国	中国	72	51	21	2,500	7.6	2,437	7.0	2.6	0.6
7		インド	34	29	5	844	2.6	673	1.9	25.3	0.6
8		ブラジル	25	17	8	1,059	3.2	740	2.1	43.2	1.1
9		ロシア	24	23	1	774	2.4	966	2.8	-19.9	-0.4
10		メキシコ	16	11	5	400	1.2	302	0.9	32.5	0.4
11		マレーシア	11	8	3	163	0.5	99	0.3	65.2	0.2
12		シンガポール	9	8	1	201	0.6	162	0.5	24.5	0.2
13		インドネシア	8	3	5	129	0.4	45	0.1	188.3	0.3
14		タイ	4	2	2	74	0.2	44	0.1	67.3	0.1
15		フィリピン	3	1	2	33	0.1	13	0.0	159.6	0.1
16	計	206	153	53	6,178	18.8	5,480	15.7	12.7	3.1	
17	発展途上国・地域	98	87	11	2,393	7.3	2,094	6.0	14.3	1.3	
18	世界時価総額上位1,000社 合計					32,851		34,997		-6.1	

注1: 複数国に本社を置いている企業は両国でカウントしているため、企業数合計は1,000社超となる。合計時価総額は当該重複額を減じて算出

注2: その他先進国は米国、EU、日本、新興10カ国以外のOECD加盟国、発展途上国・地域は新興10カ国以外のOECD非加盟国と定義

資料: Bloomberg L.P.のデータベースより日立総研作成

表3 時価総額世界上位2,000社における業種別企業数

2010年 12月末 順位	業種名	上位 2,000社 ランキング 入り 企業数		合計 時価総額 (10億ドル)	新興 10カ国	新興10カ国における各産業首位企業			
		2010年 12月末 順位	企業名			国・地域	時価総額 (10億ドル)		
1	材料	228	76	3,778	1,003	21	Vale	ブラジル	170
2	資本財	196	44	3,041	481	325	Larsen & Toubro	インド	27
3	銀行	187	55	4,702	1,813	6	Ind & Com Bank of China	中国	233
4	エネルギー	181	45	5,118	1,649	2	PetroChina	中国	303
5	公益事業	121	34	1,709	329	224	National Thermal Power	インド	37
6	食品・飲料・タバコ	93	35	2,116	499	63	Cia De Bebidas Das Americas	ブラジル	87
7	各種金融	89	14	1,693	144	467	GF Securities	中国	20
8	通信サービス	87	26	2,237	468	42	America Movil	メキシコ	115
9	保険	81	6	1,552	229	55	China Life Insurance	中国	98
10	不動産	80	16	867	122	729	China Vanke	中国	14
11	運輸	74	16	877	168	440	Air China	中国	21
12	製薬・バイオ・生命科学	63	10	1,872	67	901	Sun Pharmaceutical Industries	インド	11
13	ソフトウェア・サービス	62	10	1,714	239	144	Tata Consultancy Services	インド	51
14	ハードウェア・電子機器	62	6	1,411	42	857	ZTE	中国	12
15	小売	57	7	837	61	717	Suning Appliance	中国	14
16	ヘルスケア機器・サービス	46	3	638	21	1,288	Sinopharm	中国	8
17	自動車・部品	46	9	1,080	119	367	Astra International	インドネシア	25
18	耐久消費財・衣料	45	7	590	48	1,229	Indorama Ventures	タイ	8
19	マスメディア	42	2	683	20	648	Grupo Televisa	メキシコ	15
20	食品・生活必需品小売	42	7	856	101	799	X5 Retail Group	ロシア	13
21	消費者サービス	37	5	481	52	456	Genting Singapore	シンガポール	21
22	半導体・半導体製造装置	36	1	640	7	1,456	Avago Technologies	シンガポール	7
23	家庭・個人製品	24	6	554	66	639	Hindustan Unilever	インド	15
24	企業向けサービス	21	0	179	0	—	—	—	—
世界時価総額上位2,000社 合計		2,000	440	39,225	7,748	各産業首位企業 合計			1,325

注:本表の業種分類は、Morgan Stanley Capital InternationalとStandard & Poor'sが作成した世界産業分類基準 (Global Industry Classification Standard =GICS)を使用
資料:Bloomberg L.P.のデータベースより日立総研作成

は、教育水準の向上を背景に、毎年大量の大学卒業者を輩出している。例えば、2009年中国における大学卒業生は512万人で、しかもその4割が理工系と推定される⁽²⁾。こうした優秀かつ依然比較的安価な現地エンジニアの労働力は、新興国企業にとって、技術力を向上させるための貴重なリソースとして位置付けられる。実際には産業にもよるであろうが、単純な低コスト製品戦略から高い技術力に支えられた製品展開へと、戦略転換を促す要素となっている。

当然であるが、急成長する市場と安価なリソースを求めて、グローバルに展開する先進国企業との間で競争が生じる。これについては、本稿冒頭で紹介したKhanna教授とPalepu教授の論文「Emerging Giants: Building World Class Companies From Emerging Markets」が、新興国企業の競争優位の源泉として、新興国特有の嗜好(しこう)・低価格要求への対応力、新興国における労働市場・資金調達市場の知識、整備途上のインフラや法令下での運営力などを挙げ、先進国企業には構築することが難しい能力であると説明している。

新興国企業の成長を考える上でもう一つ重要な背景は、新興国企業の多くが株式を公開し、国際的な株式市場から資金調達を行ってきた点である。また、その後の持続的な成長によって株主価値を高めることで、間接金融を含めたさらなる資金調達が容易となっている。

先に表2で挙げた、時価総額世界上位に位置する新興国企業の数、まさに株式上場を通して資金調達を実現した成長企業の表れである。また、合計時価総額の規模をみても、2010年12月末時点で新興10カ国企業の合計は全世界の18.8%を占め、2008年3月末の15.7%から約3%の増加となっており、新興国企業に対する投資家の評価が年々高まっていることを示している。

5. おわりに

前述の通り、新興国企業にはその成長の背景として、ある程度共通したものが認められる。ただし、新興国成長企業がその背景をどのように活用しているかは、それぞれの国・地域によって異なってくる。そこで、本特集の後段の論文では、新興10カ国の中から、中国と中南米(ブラジル・メキシコ)を取り上げ、それぞれに起源を持つ新興国成長企業の戦略的特徴を論説している。今後も、世界の上位企業へと躍進する新興国成長企業の動向が注目される。

参考文献

- (1) Tarun Khanna and Krishna G. Palepu “Emerging Giants: Building World Class Companies From Emerging Markets” (2004)
- (2) 中国国家统计局 “中国統計年鑑” (2003および2009年度版)

台頭著しい中国の Emerging Giants

北京分室 室長 中江 力

1. 中国 Emerging Giants の台頭

中国の経済成長に伴い、売上高や時価総額などで世界のトップ企業に比肩する中国企業数が増加している。主要経済誌である米国 Fortune 誌が発表している Fortune Global Top 500(売上高の世界上位 500 社)を見ると、2005 年にランク入りしている中国企業は 16 社であったが、2010 年には 46 社に増加。2010 年 12 月末時点で世界の企業時価総額上位 2,000 社に入る中国企業は 163 社となっている。

これらのランキングの上位に位置する中国企業の多くは、エネルギー、金融、材料、交通、通信など、巨大な国内市場を背景に事業を拡大している国営企業であるが、最近では、積極的にグローバル市場に展開して売上を拡大、急成長しているメーカーも増えつつある。また、これらのメーカーの中には製品世界シェアの上位に位置する企業もある。

表1 世界シェア上位に位置する主な中国企業

分野	企業名 (2009 年世界シェア順位)
白物家電	ハイアール (1 位)
PC	レノボ (4 位)
携帯電話端末	ZTE 中興 (6 位)
建設機器 (クレーン)	徐工集団 (3 位)
通信機器	華為 (2 位)
リチウムイオン電池	BYD (3 位)
風力発電	シノベル (3 位) 金風科技 (5 位)
軌道交通	中国南車 (3 位)
蒸気タービン	東方電気 (2 位)

資料：各種資料より日立総研作成

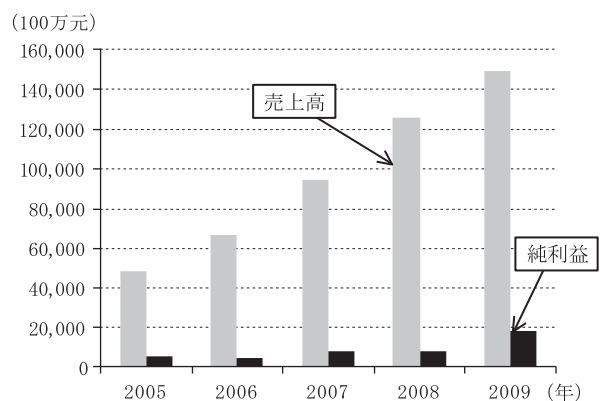
本稿では、近年業績を急成長させており積極的にグローバル事業拡大を図っている中国の新興企業 (Emerging Giants) のケーススタディを通して、以下にその動向と特徴を整理する。特に、中国の (Emerging Giants) は、巨大な国内市場を背景とし、先進国企業の常識とは異なる戦略がみられ、既に相当レベルの競争力を実現している点に注目すべきである。

2. グローバル展開を進める企業のケーススタディ

ケーススタディの対象とする中国企業を、Fortune Global Top 500 に入る華為 (397 位、非上場)、世界企業時価総額上位 2,000 社に入る中国南車 (718 位)、BYD (844 位)、東方電気 (960 位)、徐工集団 (1,140 位)、金風科技 (1,208 位) の 6 社とし、それぞれ企業概要および事業拡大の特徴を以下に整理する。

(1) 華為技術 (Huawei Technologies Co., Ltd.)

通信機器事業大手の華為技術は、1988 年に電話交換機事業で市場参入し、1990 年代後半から携帯電話周辺機器事業を始め、新興国にも展開した。2000 年以降は欧州市場にも進出し、2009 年にはエリクソンに次ぐ世界シェア 2 位に浮上している。2009 年の業績は売上高 1,490 億元 (1 兆 9,378 億円)、純利益 182 億元 (2,366 億円)、従業員数 95,000 人である。海外売上比率は 2008 年で約 75% である。過去 5 年の平均伸び率は売上高 32%、純利益 35% と急速に業績を拡大している。



資料：華為アニュアルレポートより日立総研作成

図1 華為の業績推移

① 競争の少ない地方都市、発展途上国から参入

会社設立当初は外国製通信機器の輸入販売を手がけていたが、通信インフラ整備が遅れており競争の少ない中国内陸の地方農村部向けに自社開発の電話交換

機を販売し、売上・シェアを一気に拡大した。その後、都市部へ展開すると同時に携帯電話事業者向けソリューション事業を手がけるなど業容を拡大している。グローバル市場においても、1996年にアフリカ、中東、CISなど先進国企業の参入が進んでいない発展途上国から参入を進め、その間に技術、ノウハウを蓄積してきた。

② 自社拠点網整備により積極的に市場展開

華為は、世界市場を中国とそのほか8地域に分け、各地に100カ所の拠点を設置。主要顧客である通信キャリアの数は限られているため、代理店を通さずに、自社販売ネットワークを活用する展開を進めている。世界の通信キャリアトップ50社のうち華為の顧客企業は、2008年の36社から2009年には45社に増加。2008年には8割弱が海外売上である。

③ 自社技術の優位性を確立する研究体制の強化

低コストメーカーから脱却し、技術リーダーになるべく、売上高の約10%を研究開発に投じ、4万4千人の研究開発人員を、米国、欧州、ロシア、インドおよび中国など、世界各地の17の研究所に配置している。また、特許取得も積極的に進め、世界知的所有権機関(WIPO)の国際特許出願件数は、2008年にパナソニックを抜き1位となり、中国発標準化の取り組みも進めている。

同時に、先進国の多くの通信関連事業者と提携を進めており、通信事業者と設立したジョイント・イノベーション・センターは20に及んでいる。

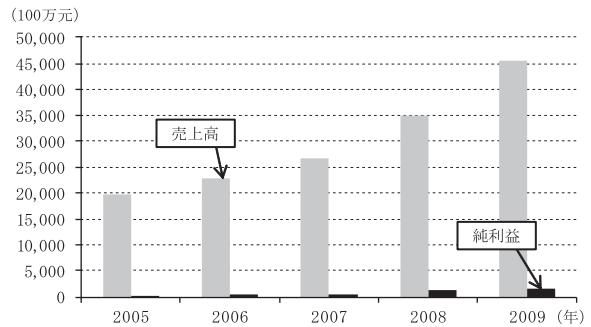
表2 華為の研究開発の取り組み

研究開発投資	・2009年の研究開発投資は133.4億元(1,734億円)で、前年比27.4%増、売上高比約10%
研究開発人員	・2009年の研究開発人員は4.4万人(全体の46%が研究要員) ・全体の95%以上が大学卒以上、70%以上が修士以上。大卒以上の採用数は、年間5,000人
特許取得	・各国特許申請件数:2009年に6,770件申請し、累計で42,543件 ・世界知的所有権機関(WIPO)の国際特許出願件数は、2008年にパナソニックを抜き1位。2009年は、パナソニックに首位を奪取されるが2位
中国発標準化の取り組み	・ITU-TのIPv6標準の作成を推進 ・2009~2012年におけるITU-Tが作成している5つの標準のうち、3つを華為が主導

資料：華為がアナニュアルレポートなどより日立総研作成

(2) 中国南車集団 (China South Locomotive & Rolling Stock Co., Ltd.)

中国最大の鉄道車両専門メーカーであるが、最近、環境対応型バス、風力発電設備など多角化を推進するとともに、海外展開を活発化している。2009年の売上高は456億元(5,931億円)、純利益は16億元(218億円)、海外売上比率は3%、従業員数は82,400人であり、過去5年の平均伸び率は、売上高23%、純利益42%となっている。



資料：Bloomberg L.P. データベースより日立総研作成

図2 中国南車集団の業績推移

① 低価格を武器に一貫ビジネスモデルで海外進出

中国南車集団の海外売上高比率は、2008年5%、2009年3%と低いですが、2009年の輸出受注契約は12.4億USDと、2008年(5.7億USD)の約2倍に増大している(推計)。「設計」、「施工」、「サービス(保守)」を含めた一貫ビジネスモデルにより海外に積極展開しており、低価格を武器に世界中に事業展開を図っている。中国鉄道部の王志国副部長は、中国メーカーは先進国の車両メーカーと比較して価格に優位性があるとの認識である。

表3 中国南車の海外主要受注案件

進出先	内容
インド	地下鉄車両15両受注
サウジアラビア	高速鉄道プロジェクト案件の入札に参加
ジンバブエ	客車29両を受注
ロシア	鉄道車両市場参入の予定
トルコ	ライトレール車両を受注
米国	米国鉄道市場参入に向けGEと協業
マレーシア	都市間軌道車両を約40億円で受注
シンガポール	川崎重工と共同で地下鉄用車両132両を受注
チェニジア	ディーゼル機関車を受注
オーストラリア	コンテナ車両95両を輸出
ブラジル	鉄道貨物車を輸出

資料：報道各社公表資料より日立総研作成

② 積極的な投資・他社との提携により多角化を推進

車両製造だけではなく、今後成長が期待される風力発電・新エネルギー関連事業などの新分野への多角化を推進している。

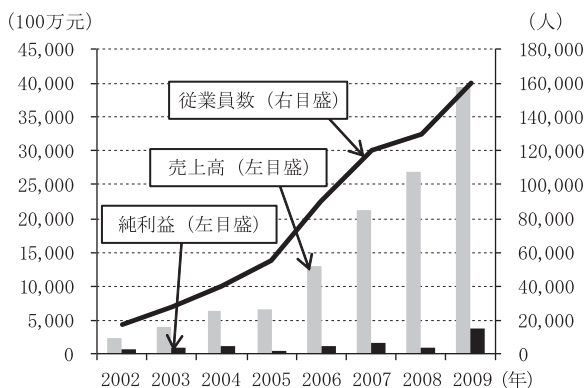
表4 多角化に向けた取り組み

内容	時期
・南車株洲、曙光汽車集団と、「省エネと新エネルギー自動車プロジェクト合弁提携枠組協議」の調印式を実施	2010/3
・広西玉柴集団と四川成都で戦略提携協議を締結。3～5年以内に、年間売上100億元以上の動力装備開発製造拠点とし、中国西部最大のエンジン生産基地を目指す	2010/4
・中国南車天津産業パーク着工。鉄道車両、バス、風力発電設備および重要部品など新エネルギー機器を生産予定。年間売上規模100億元を見込む	2010/4
・株洲ハイテクパークで再生エネルギー関連（太陽光）設備を建設。投資額約40億元	2010/5
・遼寧省で新エネルギーを利用したバス開発拠点「中国南車寧波産業パーク」を建設する計画発表。投資額約30億元	2010/6
・自動車メーカ、エネルギー関連メーカなど国有企業15社とともに「中央企業電機自動車産業アライアンス」を結成。電気自動車共通技術のプラットフォーム構築および基準統一を図る	2010/8

資料：報道各社公表資料より日立総研作成

(3) 比亞迪 (BYD Company Limited)

BYDは、1995年に携帯電話向け充電機メーカーとして起業し、その後携帯電話の構造研究で培ったノウハウをもとに携帯電話部品事業に参入した。2003年には自動車事業に参入し業容を拡大している。2009年の売上高は395億元（5,135億円）、純利益38億元（494億円）、海外売上比率15%、従業員数16万人である。過去5年平均伸び率は、売上高57%、純利益60%と業績を伸展している。



資料：BYD 公表資料より日立総研作成

図3 BYDの業績推移

① 低コストを武器に短期間で市場を確保

充電機事業、自動車製造事業ともに、後発メーカーとして参入後短期間で売上を急拡大している。作業員の手作業と設備内製化によりコスト競争力を確保すると同時に、従来用いられている金属製部材を、高価な金属を塗布した部材に変更し、安価な金属にするなど、模倣にとどまらない設計上の工夫を行っている。充電機事業では、低価格を武器にノキア、モトローラなどの大手顧客を取り込み、シェア拡大に成功した。

自動車事業へは、将来の電動化を見越し充電機事業のノウハウを活かせる分野として2003年に新規参入した。低価格車「F3」の成功により自動車メーカーとしての地位を固めつつあり、近年は自動車事業を主とした事業構造への転換を推進している。

表5 BYDのセグメント別売上高構成比率推移 (%)

事業分野	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
自動車	10	25	23	32	53
充電機	61	35	34	23	10
携帯電話部品	29	40	43	45	36
合計	100	100	100	100	100

資料：Bloomberg L.P. データベースより（総研）作成

② 労働資源優位性を活かした「人海戦術」「自前主義」

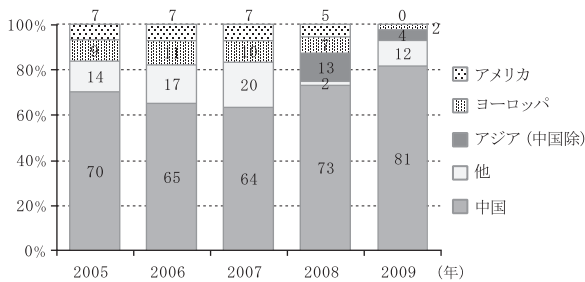
BYDは中国製造業の最大の優位性を労働コストの安さと認識し、労働資源優位性を活かした「人海戦術」と「自前主義」戦略を実施している。

「人海戦術」は自動化設備に頼らず、労働力を最大限に活用するものであり、例えば、BYDの工場では、溶接ロボット1台のコストで10名の労働者を雇用し、柔軟性を高めるなど、ロボットなど先進的生産設備は他のメーカーに比べて少なくしているとのことである。半自動化・半手動化により、低コストで柔軟性の高い生産ラインが実現可能との考え方がその背景にある。

「自前主義」は生産設備の多くを自社で研究・製造し、低コストと短納期を実現するものであり、他社と比べ、コストは約15～20%削減、納期は約3分の1短縮できるとしている。また、主要部品を外部調達ではなく自社製造しており、2010年には日本の金型大手のオギワラの工場を買収するなど、垂直統合型生産方式を指向している。

③ ミドル・ローレベル製品中心にグローバル展開

海外企業の買収、グローバル企業との協業を通じて、短期間でミドル・ローエンドレベル製品の海外販売チャンネルを獲得している。最初に欧米、次にアジアに進出しており、1998年にヨーロッパ、1999年にアメリカ、2001年に韓国、2005年に日本に支社を設立している。売上の海外比率はまだそれほど高くないが、近年、積極的に海外進出のための拠点設置やアライアンス締結を計画している。

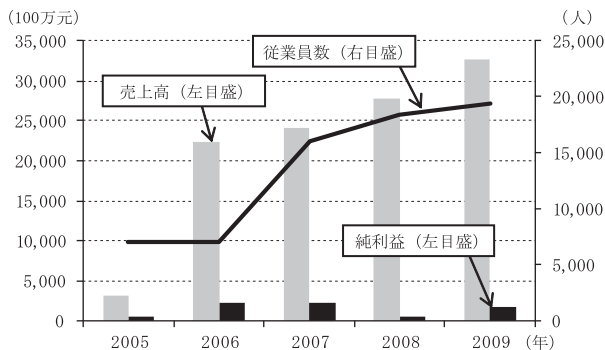


資料：Bloomberg L.P. データベースより日立総研作成

図4 売上高の地域別構成比率推移

(4) 東方電気 (Dongfang Electric Co., Ltd.)

中国3大重電メーカーのひとつである。従来は火力発電プラントが主力製品であったが、政府のエネルギー政策を受けて、2007年以降、風力、原子力発電市場に相次いで参入している。2009年の売上高は327億元 (4,258億円)、純利益は17億元 (222億円)、従業員数は約19,500人である。過去5年の平均伸び率は、売上高81%、純利益34%、従業員数は29%と急速に拡大している。海外売上は2009年時点では計上されていない。



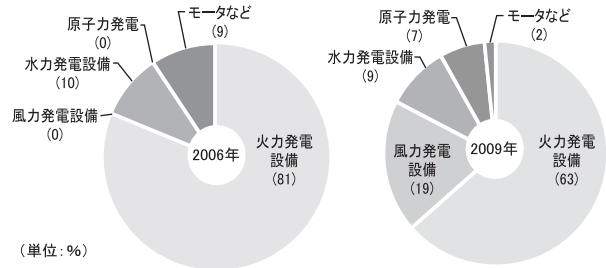
資料：Bloomberg L.P. データベースより日立総研作成

図5 中国南車集団の業績推移

① 国家エネルギー政策を受けて業容を拡大

風力発電業務を開始した時点では、原型機のみを保

有していたが、原子力発電事業に関しては将来的な受注を見越して先行的に、広州市南沙に原子力発電生産基地を建設した。従来の火力中心から、原子力、風力、水力、再生エネルギーによるバランス経営 (五電平行) を推進している。



(単位: %)

資料：Bloomberg L.P. データベースより日立総研作成

図6 発電設備別の売上高構成比率

② 新興国の電力需要増加を見込んだグローバル展開

東方電気では、今後電力需要の急増が見込まれる新興国向けの発電設備やタービンなどの受注活動を積極的に行っている。理事長の王計氏によれば、2009年の輸出受注契約は、インド、パキスタンなど発展途上国の電力設備需要を背景に、21億USDを上回っている。

③ 技術強化に向け先進国企業と積極的に提携

多様な発電システムの技術開発力向上のため、表6に示す通り、先進国企業や現地企業との提携・協業を推進している。

表6 主な提携・協業内容

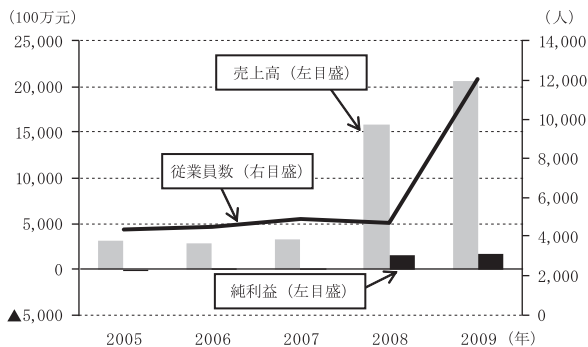
分野	協力会社	提携・協力内容
原発用循環ポンプ	アレバ (仏)	原発用冷却材再循環ポンプの合弁会社設立 (2005年)
石炭ガス化複合発電	三菱重工 (日)	IGCC 発電所で東方電気と共同入札 (2010年)
ボイラー、蒸気タービン	日立製作所 (日)	技術提携、海外での共同受注や生産協力 (1991年)
水力発電分野	L&T (インド)	水力発電プロジェクトにおいて協業を検討 (2009年)

資料：報道各社公表資料より日立総研作成

(5) 徐工集団 (XCMG Construction Machinery Co., Ltd.)

中国建設機械市場において20年連続シェア1位を誇る。当初、小型建設機械を中心に事業を展開し、その後、政府のインフラ整備計画に沿って、ホイールローダ、建設用クレーンなどに多角化している。2009年の業績は、売上高206億元 (2,680億円)、純利益17

億元（226 億円）、海外売上比率 9%、従業員数 12,000 人である。過去 5 年の売上高平均伸び率は 60%。中国政府の 4 兆元景気対策の後押しもあり、2008 年以降売上が大幅に増加している。



資料：Bloomberg L.P. データベースより日立総研作成

図7 徐工集団の業績推移

① 政府の社会インフラ整備を機会に業容拡大

2008 年、高速鉄道建設計画の実施に際して、社内で高速鉄道施工設備を主とする「鉄道 1 番プロジェクト」を立ち上げ全社的に推進した。2009 年には、高速鉄道建設のプラントを担う橋りょう運搬機、橋りょう吊上機、橋りょう架設機、モルタル車などの主要製品を市場にいち早く投入している。産業チェーンの川上へ迅速に拡大するため、油圧モジュール、回転サポートなど中核部品の生産を整備した上、エンジン、変速機、駆動ブリッジ、運転室などの生産産業への拡張を行っている。掘削機、大型トラック、高所作業プラットフォームなどの産業のグレードアップを迅速に推進している。

② 新興国を含む海外市場に積極的に展開

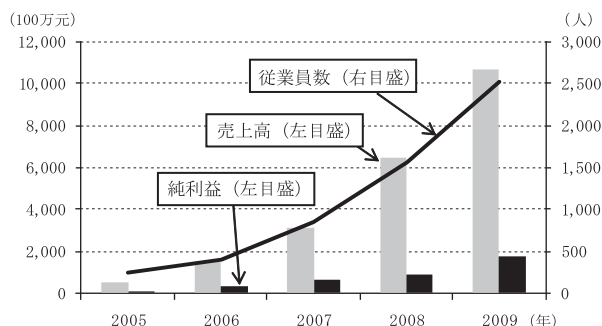
金融危機後、欧米の販売量が減少したが、中央アジア、東欧、南米、アフリカ、中東、西アジアをはじめめとして、世界 50 以上の国と地域に対し、60 の特約店を通して販売し、広範なグローバル展開を進めている。

③ 独自技術の強化に向けた研究開発を推進

独自技術の強化に向け、売上高の 6% を研究開発費に投入している。また、全従業員の 4 割以上となる 5,000 余名が技術系人材として研究開発を担当（そのうち 150 名が修士以上の学位を保有）しており、特許取得を積極的に推進している。

(6) 金風科技 (Xinjiang Goldwind Science & Technology Co., Ltd.)

現在同業が中国には 80 社近くあり過当競争といわれる風力発電分野の中で、中国トップクラスの実力を誇る。2009 年の業績は、売上高 107 億元（1,390 億円）、純利益 17 億元（227 億円）、海外売上比率は 1.4%、従業員数 2,500 人であり、過去 5 年の売上高平均伸び率は 114% である。中国政府の風力発電推進政策（2008 年 1,200 万キロワット→2020 年 1 億～1 億 5,000 万キロワットに発電能力を引き上げ）の追い風を受け、急成長しており、2015 年に世界 3 大メーカーの一つを目指すとして発表している。



資料：Bloomberg L.P. データベースより日立総研作成

図8 金風科技の業績推移

① 垂直発展型事業モデルにより自主技術を強化

現在、風力発電設備に関連する企業は中国国内に多く、過当競争状況である。中国国内競合の華銳（シノベル）、東方電気は大型設備会社から発展しているが、金風は依然、一部部品など外部に依存しており競争上苦戦している。中国風力発電企業の多くはコア技術において自主技術を持っていないため、成長しきれていないとの考えから、国際競争力を強める条件の一つとして、垂直発展型事業モデルによる自主技術の強化を推進している。開発、生産、サービス事業を一貫ビジネスとした「ワンストップ・ソリューション・ビジネス」を構築することにより、国内で実績を積み、実力を蓄えた上で、順次海外に進出する計画である。

② 事業買収による研究開発の自社取り込みを推進

2008 年に直接駆動方式風力発電ユニットのノウハウを持つドイツのヴェンシス社の研究所を買収、2009 年には中国国内企業 14 社を買収するなど、他社技術力の自社取り込みを図っている。これにより 2.5M ワツ

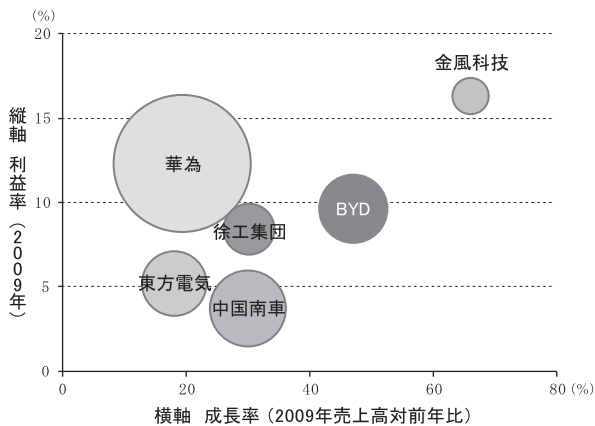
ト、3M ワットクラスの発電設備の自主開発や、業界最大級の3.2M ワットクラスの永久磁石開発などに成功。また、部品の国産化も進め、コスト競争力を強化している。

③ 一環ビジネスにより国内市場から海外市場へ展開
開発、生産、サービス事業を一貫ビジネスとした「ワンストップ・ソリューション・ビジネス」を構築することにより、国内で実績を積み、実力を蓄えた上で、順次海外に進出する計画である。2010年には米国より3台の風力発電機を受注しており、今後は中央アジアやアフリカへの展開を計画している。

3. 中国 Emerging Giants の特徴

(1) 高成長・高収益

中国 Emerging Giants 各社は、売上高伸び率と利益率が高く、売上高規模も大きく、急速な成長を遂げていることが明確であり、今後も高成長が見込まれる。



注：円の大きさは2009年における売上高
資料：Bloomberg L.P. のデータベース、報道各社資料より日立総研作成

図9 対象企業の各セグメントの位置付け

(2) 急速に事業範囲を拡大

中国企業の多くはかつて、グローバルな水平分業に組み込まれ、低賃金の労働を提供していた。中国の Emerging Giants は、コア部品や製造装置を先進国に頼る、組み立て中心の下請け的ビジネスモデルはいずれ限界が来ることを悟り、これらを自社に取り込んだ

垂直統合型の事業展開を指向している。「(巨大な国内市場を背景に) 規模の利益」を徹底追求し、コスト競争力の強みを生かし「研究開発強化」を進め、「ローエンド製品・ローエンド市場からグローバル展開」していることが特徴である。

表7 中国 Emerging Giants の事業拡大の特徴

特徴	戦略	概要
規模の利益の徹底追求	国内市場の浸透を先行	・地方、農村地域をターゲットに低価格製品で拡販 (BYD、華為)
	政策に沿った事業展開により受注拡大	・国の社会インフラ整備計画に対応 (中国南車、金風科技、徐工集団、華為) ・国の産業政策に対応 (BYD)
	発展が見込まれる製品分野へ事業領域を拡大	・ローエンド製品から高付加価値製品へ展開 (華為、東方電気、徐工集団、中国南車) ・異なる製品分野に進出 (BYD)
	拠点確保を足掛かりに一挙に海外市場に進出	・海外企業の買収や提携を通じたチャネル構築 (BYD、東方電気) ・海外への自社拠点ネットワークの積極的設置 (華為、徐工集団)
コスト競争力の強みから研究開発強化へ	「自主创新」による独自技術開発の推進	・生産設備から自社で研究開発 (BYD) ・製品国産化を積極的に推進 (東方電気、金風科技、徐工集団)
	事業拡大において得た利益を積極的に研究開発へ再投資	・研究開発体制のグローバル化を推進 (華為、中国南車、金風科技) ・売上の一定割合以上を研究開発費に投入 (徐工集団)
ローエンド製品/市場からグローバル展開	競合の少ない低価格製品/途上国市場から参入	・中東、アフリカ、CISなどをターゲット (華為、東方電気、徐工集団、BYD、中国南車) ・低価格のローエンド製品から事業化 (BYD、徐工集団)

資料：各種資料より日立総研作成

4. まとめ

本稿で紹介した Emerging Giants は、一部の例である。しかし、既に十分な国際活動をしていることはよく理解できたのではないだろうか。こうした企業の相対的な強みと弱みを理解した上で、「競争優位の実現可能性」、「協調関係構築の可能性」、「顧客としての可能性」などを具体的に検討していくことが重要であろう。

中南米企業のグローバル化戦略

(財)国際貿易投資研究所 (ITI)
客員研究員 内多 允

(うちだ まこと)1941 生まれ。1965 年 3 月高崎経済大学卒業、同年 4 月より 2001 年 3 月までジェトロ(日本貿易振興会)勤務。この間にメキシコ (1972-75 年)、ベネズエラ (83-86 年) 駐在。2001 年 4 月～08 年 3 月名古屋文理大学教授。2001 年 4 月より(財)国際貿易投資研究所客員研究員

CONTENTS

1. 世界市場に進出する資源関連企業 2 社
2. 需要を先取りするエンブラエル
3. 域内密着型の Trans-Latin company
4. おわりに

中南米でも国内市場志向から国外市場も視野に入れたグローバル企業の活動が注目されている。本稿では、中南米の経済大国であるブラジルとメキシコのグローバル企業を取り上げる。

中南米地域では次の 2 点が企業経営に与えている、重要な要因であると考えられる。第 1 点目は中南米における言語環境である。中南米 31 カ国のうち、スペイン語国が 18 カ国を占めている。中南米の総人口約 5 億 5,130 万のうち、スペイン語人口が 63%に上る。ポルトガル語を使用しているブラジルだけで対中南米人口比が約 34%を占める。これら両言語を合わせた人口が、中南米で 97%を占めている。言語とこれと関連する価値観や考え方の共通性と類似性が、中南米地域内の企業活動や人的交流を容易にしている。第 2 点目は 1980 年代以降、中南米では市場開放を前提とする地域統合や自由貿易協定のネットワークが構築されている。これらの要因が、域内で Trans-Latin Company と呼ばれる中南米型グローバル業が育つ環境を形成している。

本稿ではこのような性格の中南米企業のグローバル化戦略を、次の 1. から 3. の 3 タイプに分類してその特徴を紹介する。

1. 世界市場に進出する資源関連企業 2 社

世界各地で事業を展開している資源関連の中南米企業 2 社 (セメックスと JBS) を紹介する。

a) メキシコから世界に進出するセメックス

セメント・メジャーの一角を占めるセメックス (CEMEX) は 1906 年、メキシコで設立された。セメックス (2009 年末現在) によると設備の年間生産能力は約 9,730 万トン、生コンクリートの年間販売量は 5,400 万立法メートルでいずれも世界で首位の地位を占めた。

セメックスはコンクリートの配送システムのシステム化を、世界最初に成し遂げたことが評価されている。セメントメーカーがコンクリート車で生コンクリートを工事現場に配送するタイミングを誤ると、現場に到着する前にセメントが固まり使い物にならなくなる。セメックスは正確な配送システムを構築した先進的なセメントメーカーである。

セメックスが配送システムを改善するまでは、道路状況が悪いことや交通渋滞、あるいは工事現場の受け入れ手順の不備などの理由で、顧客が要求する時にセメントを正確に届けることは、不可能であると考えられていた。セメックスはこのような状態を改善するために、会社を挙げて情報システムの構築に取り組んだ。まず、すべての配送車両に衛星利用測位システム (GPS) 端末を備え付けた。そして、GPS を通じて車両の運行状況が、運転手と会社内の担当者が、常に把握できるようにした。そして、GPS からの情報に基づく車両の運行についての決定権を、運転手に権限移譲した。このような改善によって、セメックスによる配達の正確さは、ピザの宅配を超えていると高く評価されるようになった。

工事現場にコンクリートミキサー車が、要求された

通りに到着することは、不可能であるという業界の通念を覆し、サービスを向上させてかつコンクリートが固まることによる不良品化を防いで、コスト切り下げ効果をもたらしたことも、セメックスを発展させる力になった。

世界の主要なセメント会社は輸出よりも M&A を重視して、市場拡大を競っている。輸送コスト負担が大きいセメントは、原料の石灰石を最短距離で確保できる生産拠点の確保が競争力の決定要因となるからである。ちなみに、セメックスのメキシコにおける販売量（2009年、セメントとクリンカーの合計）に占める輸出は3%にすぎない。

セメックスはメキシコ国内では同業大手のセメント・トルテカを買収して、同国最大手メーカーに躍り出た。海外取引はメキシコ経済が不況に陥った1980年代から、本格化する。

海外における M&A は1989年の米国を皮切りに、90年代にその規模を拡大している。セメックスの海外子会社は24カ国で26社が設立されている。その地域別内訳は米国2社（1社はプエルトリコ）、欧州11カ国で12社に上り、そのほかの地域（フィリピンの2社を除いて各国1社）は中南米4社、アフリカ中近東3社、アジア4社、オセアニア1社となっている。これらの系列企業におけるセメックス本社の持ち株比率は17社で100%、残り7社についても支配権を掌握する比率を保持している。世界各地の系列企業のネットワークが拡大するに伴って、セメント関連製品や建築資材の取引対象国は100カ国近くに上っている。

世界各地で実施した企業買収取引では、企業買収あるいは売却取引によって新たにコンクリート加工場や流通関連の企業の経営権を獲得している。セメックスが買収した企業は、各国でセメント産業の下流部門（例えば工事現場へコンクリートミキサー車で生コンクリートを納入する企業）を支配している有力企業が多いだけに、市場拡大への貢献度は大きい。

このようなセメックスの海外ネットワークの規模は、中南米企業では最大規模である。

セメックスの純売上額（2009年、145億4,400万ドル）の主要地域別構成比率はメキシコ21.4%、米国19.4%、欧州36.9%である。米国と欧州を合わせると約56%を占めている。一方、メキシコを除いた中南米は9.4%である（金額は表1参照）。このような数字からセメッ

クの主要な市場は、メキシコに加えてセメント需要が期待できるインフラや建設投資の規模が大きい先進国（米国と欧州）ということになる。

表1 セメックスの地域・国別売上高（2009年）

国・地域	売上高 (単位 100万ドル)
メキシコ	3,113
米国	2,825
スペイン	831
英国	1,184
その他欧州	3,345
中南米・カリブ	1,368
アフリカ・中東	1,049
アジア	474
その他	356
合計	14,544

出所：セメックス年次報告書 2009年

米国に生産拠点を築いた動機には、米国政府が1986年、メキシコのセメントに対するアンチダンピング訴訟を受けて相殺関税を適用したことも影響している。さらに、米国はメキシコからのセメント輸入量は2006年から2008年にかけて300万トン、310万トン、300万トンに制限した。米国子会社が所有する関連プラント数は14に上り、メキシコの15に次ぐ規模である。米国では生コンクリート加工プラント数も336を数え、全米各州でサービス網を整備している。

セメックスは売上総額に占める比率が、まだ3%にすぎないアジア市場については、その将来性に期待をかけている。セメックスのアジアにおける投資は、中南米企業の中では群を抜く規模である。直系のアジア地域の子会社（フィリピン2社とタイ1社）の経営は、シンガポールに設置した地域統括会社（CEMEX Asia Holding LTD.）が担当している。フィリピンとタイの子会社は現地では有力なセメントメーカーで、いずれもCEMEXが買収して系列化した。系列下のセメントメーカーを持たないマレーシアやバングラデシュ、台湾、中国においても生コンクリート工場を操業している。これらの工場も買収に伴って、傘下に組み込まれセメックスの商圏を拡大している。

世界のセメント企業は主要な同業メーカーを買収す

ることによって、市場の争奪競争に生き残ろうとしている。セメックスがこの競争で欧米先進国の大手企業と対等に渡り合ってきた要因としては、資本力と情報力に加えて経営陣の迅速な意思決定が影響している。それを可能にしている背景としては、同社の経営者一族が主要な株主でかつ経営の実権を握っていることが挙げられる。家族の絆を大事にするラテンアメリカ圏の伝統が、経営の成果を上げている実例ともいえるだろう。

b) 食肉メジャーに躍進した JBS

主要な食肉供給国であるブラジルでは、M&Aによって関連企業の経営統合が進められてきた。JBSホールディング（以下、JBS）もブラジル国内とアルゼンチン、米国などの企業も買収して世界有数の、食肉メジャーに躍進した。1953年、同社は1日のと畜数が5頭という小企業で発足した。その後、ブラジル国内で業績を上げ、本格的な国際化は2005年に、アルゼンチンでスイフト社の系列企業（米国資本）を買収したことから始まった。2007年にはJBSの株式77%を保有する親会社（J&F パーティシペイションズ）が米国のスイフト社を買収した。この買収によってJBSはスイフト社の米国やオーストラリアの食肉処理施設を確保して、世界最大の食肉処理企業となった。2009年にはブラジルの Bertin 社と合併して、JBSの資本比率はJBS60%、Bertin40%となった。Bertinはブラジル、チリ、パラグアイ、ウルグアイで食肉や乳製品、皮革、ペットフードの生産工場を操業している。また同年には米国第2位の鶏肉メーカー Pilgrim's を買収した。

このようなブラジルと米国で、大手企業を買収したことでJBSは企業規模を大きくした。特に米国大手のスイフト買収によって、アジア・太平洋地域の市場に参入する意義は大きい。同地域ではオーストラリアにおけるスイフトの系列企業を通じて、新たな牛肉生産拠点を増やした。

買収を繰り返して企業規模が膨れ上がった状況は、2009年に売上高や従業員数が増えたことにも表れている（表2）。

アジア地域最大の食肉消費市場である中国では3施設の拠点（そのうち1施設は、食肉加工場）を確保した。

JBSのブラジル国外における事業所（食肉加工施設

や営業拠点）は19カ国に広がった。生産施設数は140に上るが、その主要施設はブラジル、米国、アルゼンチン、オーストラリアに設置されている。JBSの強みは家畜の供給力が高い国や食肉消費が盛んな国に、生産拠点を築いていることである。世界の牛肉消費量約5,300万トン（2007年米国農務省データより概数で引用）のうち、米国1,300万トンを筆頭にEU（欧州連合）860万トン、中国780万トン、ブラジル710万トンが消費された。これら4カ国・地域合計は3,650万トンで、世界合計の約7割を占めている。

表2 純売上高と従業員数の推移

	純売上高	従業員数
2006年	4,302	19,230
2007年	14,142	48,497
2008年	30,340	55,094
2009年	55,224	123,936

注：純売上高の単位は100万リアル

出所：JBSグループ

食肉生産拠点を世界各地に分散することは、消費市場の確保に役立つ。また、特定地域で口蹄疫あるいは自然災害による家畜の確保が困難な事態に備えるリスク分散が可能になる。

一連の買収や合併によって、JBSの販売市場構成は、米国の比率が大きくなった。2009年における生産拠点別の売上高構成比率によれば、米国の牛肉が52%、米国の豚肉13%で、合わせて65%を占めた。一方、ブラジルの同比率は16%で、米国における食肉生産拠点の重要性が高まっている。

買収によって、JBSグループが取り扱う商品も拡大した。その主な商品は牛肉、豚肉、鶏肉から家畜処理による副産物である皮革やペットフード、コラーゲンに及んでいる。

JBSが世界の食肉市場で重要な地位を占めていることは、次の2009年における各国の輸出実績からもうかがえる。ブラジル政府の統計によれば、同国の牛肉製品輸出の42%がJBSによる実績であった。また、同年のアルゼンチンから輸出された牛肉製品の14.9%を占めた。米国からの輸出では牛肉製品の43.0%、豚肉の8.9%がそれぞれJBSの実績であった。オーストラリアではJBSが牛肉輸出合計の44.9%を占めた。

JBSが多数の国にまたがるビジネス・ネットワーク

を構築して、食肉市場への供給力を拡大していることも、世界の食糧源（特に動物たんぱく源）としてのブラジルの存在感を高めている。食糧の安定的確保が、地球規模で重要な課題になっている今日、食糧資源大国ブラジルを支える JBS の動向が注目される。

2. 需要を先取りするエンブラエル

エンブラエル (Embraer) はブラジルの航空機メーカーで、中小ジェット旅客機分野では、カナダのボンバルディアとならぶ有力企業である。ブラジルのような開発途上国で、航空機生産のような高度な技術力を必要とするメーカーが、発展していることも注目される。エンブラエルの創設から今日までの発展は、ブラジルの歴史と風土の影響が無視できない。同社は1969年に国営企業として設立された。その広大な国土では、道路網を充実させる財政負担能力には限界がある。むしろ、航空輸送網による地域間のネットワーク構築が果たす役割も重要である。当時のブラジル政府は国土開発の見地から、航空機メーカーの育成に踏み切った。

政府はエンブラエルに対して各種の免税措置を認め、政府機関は同社の航空機を優先的に購入した。当初の生産機種は欧米メーカーのライセンス生産であった。しかし、1980年代に政府の財政状態が悪化して国営企業体制の維持が難しくなった。これを打開するために、1994年に民営化された。現在のエンブラエルを支えているリージョナル・ジェット機（座席が100席程度の小型ジェット旅客機）の開発は、国営企業時代の苦境を打開するために1992年に始まっている。エンブラエルは企業幹部が移動に利用する、ビジネス・ジェットも生産している。

エンブラエルの小型旅客機市場が拡大した要因としては、国内の地域間を結ぶ航空輸送では、燃料コスト面ではジャンボ・ジェットよりも経済的なことも影響している。世界の航空輸送会社もリージョナル・ジェット採用に、一層積極的になっている。

エンブラエル製旅客機は5,000機以上が88カ国で就航しておりその主力機種は120席以下のリージョナル・ジェット旅客機である。エンブラエル機の2009年における売上の地域別構成比は北米23%、欧州32%、アジア・太平洋11%、ブラジル7%、中南米

21%、そのほか6%となっている。この構成比率が示しているように、エンブラエルは国外市場に依存している企業である。

2009年の機種別納入実績によれば、民間機部門では旅客機244機、ビジネス・ジェット115機となっている。一方、ブラジル軍へは輸送機7機、戦闘機10機、練習機20機（ドミニカ共和国、チリへの輸出も含む）を納入した。エンブラエルでは今後20年間の世界の民間航空機の需要は約6,000機（2,000億ドル）と見込んでいる。

エンブラエルの発展には、国営企業時代の施策も無視できない。政府はサンパウロ州バレドバライバ地域に、エンブラエルの工場を建設すると同時に、関連の研究開発機関も誘致した。また、エレクトロニクスや軍需産業などの企業も誘致して、同地域を航空機生産の関連企業が集積する産業クラスターを作り上げた。

関連企業がエンブラエル周辺に集まることで、必要な部品の効率的なネットワークが形成された。

エンブラエルの航空機生産の基本方針は、設計と組み立て以外は外部から調達することである。この方針によって経済的な部品を調達して、生産コストを引き下げる効果を狙っている。調達先は海外メーカーも選択の対象になっている。例えば、日本の川崎重工業はエンブラエル170/175シリーズの中央翼と主翼前縁、主翼後縁、動翼、エンジンパイロンの設計を担当した。またエンブラエル190/195シリーズの中央翼と主翼全体の設計を担当した。広く海外の有力メーカーが生産に参画することで、エンブラエルの技術水準の向上が図られ、製品への信頼度が高まることも、コスト削減と並んで重要な成果となっている。

航空機は納入後の整備や部品供給にかかわる迅速なサービスが、競争力に響く。ブラジル国外では11カ国に、整備や部品供給にかかわる子会社を設置している。

エンブラエルの海外における工場は、ポルトガルと中国に合弁工場を操業している。ポルトガルでは65%の出資比率で経営している合弁企業（略称 OGMA）は航空機整備工場である。OGMAには欧州最大の航空機・宇宙開発関連メーカーである EADS も出資企業となっている。このような企業と関係を持つことによって、世界最先端の技術を得る機会が生まれ、エンブラエルの対外的な信用保持にも貢献している。中国では合弁企業 Harbin Embraer Aircraft Industry

Co. Ltd. をエンブラエルが51%、中国国営航空機メーカー2社が合わせて49%出資して2002年、設立した。エンブラエルは中国国内のリージョナル・ジェットの世界市場開拓を期待していた。しかし、現状はその期待に応える成果が上がっていない。中国政府が中国メーカーを優遇する傾向が否めない。このような状況から、エンブラエルは中国から撤退するのではないかとという観測も伝えられている。航空機産業のように、工業発展や安全保障の国家戦略にもかかわる産業における合弁企業経営の難しさに直面している。

3. 域内密着型のTrans-Latin company

既に記したように中南米では言語や文化の共通性に富むという特質が域内ビジネスを発展させる環境を形成している。この環境を活かしている2社を紹介する。

a) 小売業・金融一体化のエレクトラ・グループ

メキシコの手小売業である Grupo Electra (以下、エレクトラ) は、多業種集団を率いるサリーナス・グループに所属している。同グループは、株式の約7割を持つサリーナス家によって経営されている。エレクトラは家具や家電製品、さまざまな消費財を扱う小売店をメキシコや中南米で経営している。エレクトラはメキシコ国内では927店舗を経営している。海外の店舗はすべて中南米諸国で、進出先はグアテマラ、エルサルバドル、ホンジュラス、ドミニカ共和国、パナマ、ペルー、アルゼンチン、ブラジルの8カ国である。中南米最大の消費市場であるブラジルへは2008年に進出して、既に28店舗を開設した。今後はブラジル北東部で店舗開設を進めると現地紙が伝えている。

エレクトラがブラジルを重視する理由は、同国が中南米最大の人口を有し、消費水準が上がっていることから、今後の販売増加が見込めるからである。また、メキシコとブラジル政府関係者からは、両国の自由貿易協定の締結に取り組む発言も報道されている。両国間の自由貿易協定が実現すれば、エレクトラのような小売企業も、輸入品の販売増加が期待される。

エレクトラの特徴は、同じサリーナス・グループの銀行であるアステカ銀行 (Banco Azteca) と提携していることである。エレクトラの店舗で、顧客がアステカ銀行によるカード決済や分割払いの手続きができる。

国外へもアステカ銀行とエレクトラはほぼ同時に進出して、顧客へのサービスを相互に補完し合っている。

流通や金融サービスの外資が中南米進出に積極的になったのは、1980年代以降から各国が市場開放政策を導入したことが影響している。また、中南米各国が相互に自由貿易協定のネットワークを構築している効果も大きい。エレクトラの家電などの耐久消費財には日本や韓国などからの家電製品も含まれている。表3によれば、エレクトラの海外販売比率は特別高くはないが、域外のメーカーが中南米市場で成功するためには、エレクトラのように域内消費者の動向を的確に把握する小売企業も無視できない存在となるだろう。

表3 各社の売上高と海外比率

	売上高	海外販売比	海外投資比	海外従業員比
セメックス	15,139	80	64	64
JBS	20,548	85	85	77
エンブラエル	6,812	86	45	13
エレクトラ	3,275	15	29	21
アメリカ・モバイル	30,209	64	32	69

注：データは2009年実績。売上単位は100万ドル。ほかの項目の単位はすべてパーセント。本文とはデータ出所が異なるため、一致しない

出所：国連ラテンアメリカ・経済委員会 (ECLAC), Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean, 62頁, Table I. 12より作成

b) 中南米の携帯電話大手アメリカ・モバイル

メキシコの携帯電話会社アメリカ・モバイル (América Móvil) は中南米各国で、携帯電話市場を拡大してきた。中南米でもほかの開発途上国と同様に、固定電話の普及が遅れた原因は、関連するインフラ整備の資金が不足していたことが影響している。これに比べて携帯電話網の整備コストの方が資金負担が軽いことが、携帯電話の普及を加速させている。電話事業は利用者と言葉を交わす対人サービスが重要である。アメリカ・モバイルが中南米で成功した要因には、さまざまな理由があるとはいえ、その中でスペイン語によるサービス提供が大部分の進出先で可能なことも無視できないだろう。

アメリカ・モバイルの2009年版年次報告書によれば、同年末現在でアメリカ・モバイルの携帯電話契約者は18カ国で2億100万人に達した。この中で、スペイ

ン語を日常語としている15カ国の契約者は1億8,540万人である。これは、中南米のスペイン語人口（3億5,000万人）の約53%を占める（中南米主要国の契約者は表4参照）。

アメリカ・モバイルは米国でも持ち株比率98.2%の系列会社を設立している。この子会社（TracFone Wireless, Inc. 略称 TracFone）の特徴はプリペイド方式の携帯電話サービスを提供していることである。2009年末現在の同方式の契約者は1,440万人で、前年比29%増を記録した。サービス対象地域は米国本土とプエルトリコ、米国領バージン諸島である。TracFoneのインターネット・サイトは英語とならんでスペイン語のページも開設されている。このことから、ヒスパニック系利用者が重要な顧客層であることがうかがえる。家族やふるさととの絆を重視するヒスパニック系の米国居住者にとって、出身国との電話連絡は欠かせないコミュニケーション手段である。プリペイド方式の携帯電話は、低所得層には経済的な通信手段であろう。米国在住のヒスパニックは総人口の15.4%（約3,500万人、2008年調査）を占めている。米国内でラテンアメリカ文化圏の市場が存在しており、アメリカ・モバイルのような、メキシコ企業に、ビジネスチャンスを提供している。しかも、米国在住ヒスパニックの約66%は、メキシコ系である。

「参考文献」各社の関連事項やデータについては、当該企業がインターネットで公表した年次報告書や、関連のプレス・リリースより引用した。

表4 アメリカ・モバイル契約者数（2009年末）

国・地域	契約者数（百万人）
メキシコ	59.2
ブラジル	44.4
南米4カ国 ^(注1)	21.8
コロンビア・パナマ	27.7
アンデス ^(注2)	17.8
中米4カ国 ^(注3)	9.7
米国	14.4

注1：アルゼンチン、パラグアイ、ウルグアイ、チリの合計

注2：ペルーとエクアドルの合計

注3：グアテマラ、エルサルバドル、ホンジュラス、ニカラグアの合計

出所：アメリカ・モバイル年次報告2009年より主要国契約者を抜粋

4. おわりに

グローバル企業の競争力の源泉には、同質性ととともに異文化との共存が求められる。

中南米でグローバル企業が生まれる背景としては、次の2点を指摘したい。

第1点はヨーロッパからの移民が社会の基本的な性格を形成してきた中南米では、グローバル企業の同質性を支えているヨーロッパ文化が、大きい役割を果たしている。

第2点の異文化との共存については、世界各地からの移民がもたらした異文化が共存する社会を形成している。

このような中南米では、独自性発揮のために自己主張を貫く「したたかさ」と他者の主張に対する「柔軟性」の両方を必要とする風土を形成している。このような風土が、グローバル企業を支える人材をはぐくんでいる。

India-Japan Collaboration

Sanjeev Sinha*

President, Sun and Sands Advisors, advising on India Japan collaboration

* President, Sun and Sands Advisors, advising on India Japan collaboration; Country Representative; also Tata Asset Management, Japan; Founder & President of IIT Alumni Association Japan; Founding President, TiE Tokyo; Director, Japan India Partnership Forum; Founder, India Japan Club and Gateway to Japan. Formerly with UBS (Director, New Business Group), Mizuho, Goldman Sachs, Dresdner, Gentech Corp (artificial intelligence) and Godrej.

Foundation of TiE (The Indus Entrepreneurs)

India has taken a unique path of development. On freedom from the British colony in 1947 India was left with an almost vacuum of government and a remnant of a system which was not suited for a free democratic India. Facing the great challenge of development, India chose a path of heavy control of the state to develop the heavy industries. The government control did not create an adequate model of incentive for the creative and entrepreneur individual Indian mind and led to corruption and an extremely slow development even in the priority heavy industry and infrastructure sectors in the country's policy. The system almost explicitly hindered corporate and organized entrepreneurship, ironically so in a country with inherent spirit of entrepreneurship. As a result not just the industry and infrastructure of the country did not develop well the service sector was also stifled for decades.

While the country as a whole was being ignored and sidelined in the global economic stage, Indian educated class took a different path of development and growth: outside of India. The multitude of local languages and lack of resources for translation led to the higher education of India predominantly in English. The mathematical mindset of Indian human resource, combined with a great depth in conceptual education created a very versatile English speaking technical class which was well sought after by the higher education institutes of the United States. Greatly helped by the English language skills and a flexible and adaptable mindset, Indian human resource very well excelled in the foreign land and initially set itself apart as one of the best in the technology domain.

United States, in particularly Silicon Valley region started to recognize the Indian talent and many Indian professionals went on to lead many successful ventures and even the large corporate in the field of R&D but soon they felt a glass ceiling in the existing corporate world of United States.

Kanwal Rekhi, a graduate of Indian Institute of Technology, took a legendary leap of entrepreneurship and set a new model of success for Indians in Silicon Valley and larger United States. In 1992, He founded TiE (The Indus Entrepreneurs) which has now grown to over 50 chapters in 13 countries as the world's largest non-profit organization to promote entrepreneurship (See Table 1). The TiE reached out to India, the home country of its members, and set up the chapters in Bangalore, Hyderabad and Mumbai in the beginning of this century. This helped to bring the successful models in Silicon Valley back to India together with the human networks, and to create local entrepreneurship in IT and service sectors at these regions.

Table 1: Chapters of TiE

Country	Chapter Name
Australia	TiE Melbourne, TiE Sydney (2)
Belgium	TiE Brussels (1)
Canada	TiE Ottawa, TiE Toronto, TiE Vancouver (3)
India	TiE Ahmedabad, TiE Bangalore, TiE Chandigarh, TiE Chennai, TiE Coimbatore, TiE Delhi, TiE Hubli, TiE Hyderabad, TiE Kerala, TiE Kolkata, TiE Mumbai, TiE Nagpur, TiE Pantala, TiE Pune, TiE Rajasthan, TiE UP (16)
Japan	TiE Japan (1)
Malaysia	TiE Malaysia (1)
Mauritius	TiE Mauritius (1)
Pakistan	TiE Islamabad, TiE Karachi, TiE Lahore (3)
Singapore	TiE Singapore (1)
Sweden	TiE Nordic (1)
United Arab Emirates	TiE Dubai (1)
United Kingdom	TiE Manchester, TiE UK (2)
United States	TiE Arizona, TiE Atlanta, TiE Austin, TiE Boston, TiE Carolinas, TiE Dallas, TiE DC, TiE Detroit, TiE Florida, TiE Global, TiE Houston, TiE Midwest, TiE Minnesota, TiE New Jersey, TiE Ohio, TiE Orange County, TiE Oregon, TiE Pittsburgh, TiE Rockies, TiE San Diego, TiE Seattle, TiE Silicon Valley, TiE SoCal, TiE Tristate (24)

Source of data: Website of TiE. The number in round bracket indicate the number of chapters in each country.

Dynamism in India Today

While the lack of infrastructure in India led to a jump in the economic paradigm from primary industry to tertiary industry the growth in the education and BOP consumer power has created a very wide spread demand for infrastructure and manufacturing sector now. This is leading to BOP level entrepreneurship in a bottom-up manner.

The success of IT and service industry in the global scale has also created big examples of success and confidence in the country which is trickling down in a top-down manner fueling a global nature of entrepreneurship.

Entrepreneurship is deep rooted in India in many ways. Economically, the disparity and dynamism offers a lot of scope for creativity to say the least and in many cases forces one to be an entrepreneur. The fast growing BOP sector of India offers very lucrative new business opportunities of a global scale, tempting to even the richest and largest of conglomerates, while still the high rate of joblessness forcing people of the underprivileged class to take up entrepreneurship.

Culturally, a country of mixed ethnicity, religions and cultures, one is constantly forced to think out of the box. You can never presume the way of thinking of the other person beyond a certain limit and you also need to be creative in dealing with differences in the languages and value systems. The concept of “Jugad” (a popular Hindi word, meaning making do creatively in uncertain or non-standard methods) is part of the Indian psyche which leads to entrepreneurship naturally.

Philosophically, Indian mind is known to be a liberated one with freedom of thought and spirit of experimentation since the period of Vedas, further stimulated by the religions and philosophies from across the world.

Indian Business Entry into Japan

Japan has high minimum standards for everything and accordingly has a higher minimum cost of setting up business, and on top of that also a long initial gestation period for relationship building is required in Japan. First of all, Indian companies are not aware of the potential with Japan, some who are aware do not have enough information and contacts to start businesses in Japan, and finally many of the few who take the leap of Japan entry have ended up with the frustration of higher costs and lack of results

for longer periods of time compared to more familiar markets like in the United States. We also often hear of the difficulties of the branches of Indian companies to adapt to the unique Japanese practices while the head offices have grown with the Western style of business culture and processes. In addition to the business difficulties, often the single representative from India for initial exploration faces significant lifestyle difficulties in Japan. The global Indian community is very well spread out across the world but northeast Asia (Japan, China and South Korea) and South America are the two regions with exceptionally low presence and contact. Still, apparently that's not a determining factor for the special difficulties between India and Japan.

Recently I started writing various articles and small reports on our activities to promote bilateral relations and I specially share them with my Indian friends across the world. In response to a recent article, a friend commended me as being very brave but wondered how I manage to do this. He mentioned their company's previous efforts to build a business in Japan. While they did not get any significant results even after years of stay and significant investment here, they saw very fast growth of their business in South Korea and South America. Before too long, they decided to close their office in Japan and have no plans to try again for the time being. We frequently come across such examples.

Challenges in India-Japan Relations

The big potential in India-Japan relations has already been talked about aplenty for the last few years and is very evident now. The young and dynamic Indian demography offers a huge market for a maturing and shrinking Japanese population. India, in its fast development and demands of 1.2 billion people, is in much need of Japan's technology, expertise and investment in such fields as infrastructure, energy and healthcare. And in the true sense of a global partnership, the vibrant global Indian community can be the trusted partner of Japan in Tokyo's need for globalization. There have been some good stories of success in bilateral business development in the recent years, but still these are quite few compared to the potential and the need for both countries. While some of the good news has been encouraging, many of the discussions that took a long time and effort but did not materialize have also created a sense of frustration on both sides. The difficulties arise

from differences in the business styles of the two countries, further aggravated by extremely low exchange of people and information.

Japan is a highly organized country with profuse availability of precise information and predictability. Accordingly, all the efforts for detailed planning before taking any decisions in domestic businesses help in phenomenal risk reduction and the execution becomes very smooth with all the prior due diligence. In the highly organized Japanese corporate structure, roles and responsibilities are also very fine-grained and hence the culture of consensus-based bottom-up decision-making has also been very effective locally. Furthermore, being a very homogenous country, it is relatively easy to capture the market situation in simple aggregates and averages in Japan.

On the other hand, India is a country of great dynamism, diversity and volatility. It's also very difficult to gather information in India and on top of that the business environment changes very fast. Hence, naturally, the Indian style of decision-making is also very different from Japan. The decisions need to be made based on a high level of macro evaluation of the situation and hence top-down in nature. This results in faster decision-making in India, but slower execution as all the details and planning need to be done on the run, along with dynamic balancing with changes in circumstances. Also, the averages and aggregates in India have less relevance for most business purposes due to the huge diversity and market segmentation. The prevalent saying in India's business circles is "No time for talking, immediate decision and action only," while Japanese style requires a lot of discussions in advance. While Japan has a very high degree of organizational capacity, even to the extent of redundant employment, India has a very small management and technical class compared to the huge population and scale of required development and the growth opportunity in the country.

The differences of business styles get further aggravated as there is an exceptionally low level of people and information exchanges between Japan and India. As a result, the Japanese side tends to seek too much information and the impossible holistic understanding of India, ending up in disappointment, while the Indian side gets frustrated waiting too long for a decision from a potential Japanese counterpart. In the process, many very worthwhile opportunities get lost.

Japanese Business Entry into India

The global financial crisis created a favorable twist. First, it shook both Indian and Japanese companies to come out of their comfort zones and look at each other more seriously. With the demonstrated strengths of the Indian economy and stability of the Indian political scene, along with a better understanding of the nature of India, the apparent reasons for delaying the entry into India have started to diminish. We now come across Japanese companies telling us that they have spent too much effort for research in India and would like to now enter within a few months' time. We even come across Japanese companies telling us that there is no point in detailed market research and would instead like to create a market of their own, which is a very valid proposition in many cases.

With the high Japanese yen at present and future appreciation of the Indian rupee anticipated, the timing for investing in India market entry is especially ripe.

New Momentum

While a few years back friends in India used to just wonder what I'm doing in Japan as they had no idea and had hardly heard of any other friend being here, recently there is a definite rise in interest and awareness, though of a mixed nature. Many friends have had some negative experiences of, what they felt, the slow decision-making from Japan, but many other friends are now looking for business opportunities with Japan. I get more and more requests from India for potential tie-ups with specific Japanese companies. Instances of Indian companies investing into Japan are on the rise. For me, the first Japanese person I met was my first Japanese company's president, but recently there is also a fast growth in the number of Japanese people in India and hence it's no more such a rare thing to have a Japanese acquaintance in India and get some firsthand information about Japan (though nothing compared to the much faster growing exposure to South Korea and China). There is also a growing Japanese professional community which knows well about India and even aspires to live there.

As the immediate opportunity and interest are growing, we need to address all the problems collectively to create a critical mass of successful examples of cross-border businesses. For this, we need integrated platforms to

provide physical facilities, help with introductions and business relationships, cultural and linguistic issues, professional services and lifestyle support.

The Marunouchi India Economic Zone in Tokyo is the first such platform in Japan jointly created by Mitsubishi Estate Co., Deloitte Touche Tohmatsu LLP, and Sun and Sands Advisors. By bringing together Indian companies in Japan and Japanese companies working with or interested in India, many of the above issues can be automatically resolved. In addition to advantages such as mutual interaction, concentration of interest and economies of scale, the business network of Tokyo 21st Century Club, bilateral bridging expertise of Sun and Sands Advisors and professional services of Deloitte Touche Tohmatsu are offered as a one-stop window for various matters of concern for companies in the zone.

In the yet early stage of India-Japan relations, we need such structured efforts as the Marunouchi India Economic Zone, equivalent facilities in India, projects like DMIC (Delhi-Mumbai Industrial Corridor), etc. A natural open-ended momentum of business interaction will follow once we have created a critical mass of people-to-people contacts and enough successful business examples to encourage, convince and emulate.

Bigger Picture & Way Forward

While the huge economic opportunity in India draws attention from across the world and India will continue to have a good growth despite any occasional mistakes, there

is also a need to take an occasional step back and look at the overall direction and structural issues. How about the people's safety and protection of the environment? For example, India continues to have very high incidence of road accidents; especially compared with Japan, there is a huge order of magnitude difference. The reason for the difference also lies in the styles of decision-making. In Japan, people would wait at a red light even if there is no traffic in sight. In India, we would optimize the timing of crossing with a spontaneous self-judgment. In the environmental context, adoption of eco-friendly technologies in India is of a matter of global concern as one-fifth of the world's population catches up with the industrialized world.

Japan's management style and application of technology in the larger socioeconomic context has a lot to offer not just to India but to the whole world, but Japan is really short of self-promotion. That's another area where I'm sure the Indian partners will be of great help to Japan as India has a remarkable capability to understand the virtues of other cultures and global outreach. We already see some movement in these directions as the Japanese management practices are reaching India along with technology and investment and, on the other hand, Japanese managers are going to India to learn global management. It's a gradual but accelerated process, and as we see more and more of bilateral interaction and mutual understanding, there will be no looking back in realization of the huge untapped potential of collaboration between India and Japan.

日本の経済産業成長を実現するIT利活用向上の研究

研究第四部 副主任研究員
岡野 高広

日本のこれまでのIT投資は、米国と比較すると経済産業の成長に十分には結びついていないという議論が存在する。米国では1990年代中ごろのITのオープン化やネットワーク化を受けて「ニューエコノミー」という概念が生まれるなど、IT利活用による成長戦略の議論が活発化した。一方の日本では2000年に始まったe-Japan戦略などによってITインフラ整備が進められ、IT投資のGDP比率は上昇したものの、ITの活用度合いでは官民ともに米国に劣っていると声がある(図1)。

本研究では、IT利活用による日本の経済および産業をより発展させる方策を3つの視点から探求した。

1. ビジネスイノベーションを促す競争環境

第1は、市場の競争環境である。1990年代以降の米国の経済成長には流通業や金融業などのサービス業の成長が大きく貢献した。日米ともにサービス分野でのIT投資が活発であることを踏まえると、ITと産業成長の関係を分析するにはマクロの数値には表れない産業構造の差異に注目することが必要である。

米国の流通(小売)業では、次々と新たな業態を持つ企業が新規参入することによって新陳代謝され、成長を続けてきた(図2)。この激しい競争環境が多くの業務革新(ビジネスイノベーション)を生み出し、そこではITが重要な役割を担ってきた。例えば多店舗展開に必要な本部と店舗、物流センタ間のネット

ワーク化や在庫最適化を目指した自動商品発注システム、店舗運営を効率化させたPOSの活用など多くのITシステムが流通業で開発され、生産性向上に貢献してきた。

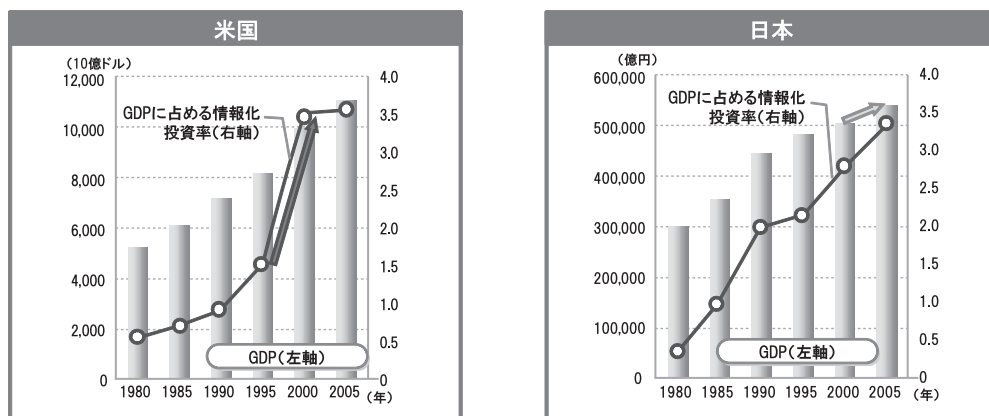
活発な新規参入の背景には公正取引を促す法制度の存在がある。米国ではロビンソン・パットマン法(1938年制定)によって、流通取引における同一製品の販売に際して、明確な根拠なく値引きすることが禁されている。この法律は大手の小売業者などが仕入先に対して購買力を不当に行使した値引要求を行わないように制定されたもので、各社ごとの販売価格差は大量生産による原価低減や一括配送による運送費削減など具体的に説明できる範囲にすることを定めている。

このように、新規参入の容易性などビジネスイノベーションを生み出しやすい市場環境こそが、産業発展の源であり、IT利活用はそれを実現するためのツールとして重要な役割を担っている。

2. 戦略的IT投資を活発化する社内改革

第2は、企業の社内改革である。ビジネスイノベーションのアイデアを実現するためには、組織内部の意思決定プロセスに則って、戦略的IT投資を決定し、実行することが必要である。日本企業におけるIT投資の実態を調査した結果、戦略的IT投資が少ない。それを一層進めるためのポイントを3点挙げる。

1つはCIOとIT部門をビジネスイノベータとし



資料：総務省「ICTの経済分析に関する調査(平成20年度版)」より日立総研作成

図1 日米のIT投資額およびGDP推移

て位置付け、処遇すること。2つはCEOなどの経営層がITへの関心や知識を高める環境をつくること。3つはビジネスに直結したKPI（Key Performance Indicator）によってIT投資を評価することである。

特にこれまで内部視点で行われていたIT投資評価に対し「外部評価」を導入し、結果を公開させる制度の導入が重要である。これにより他社との比較性が向上し、投資の有効性や事業戦略との連動性、IT部門の位置付けなどを改善することが期待できる。

3. IT産業育成のための国家R&D政策

第3は、国のR&D政策のあり方である。米国においてIT産業の国際競争力が高いのは、ITの主要技術であるインターネットやGPS、並列コンピューティングなどが政府の支援によって開発され、民間に転用されたことが大きい。米国では開発リスクが高いとされる最先端分野に対して、政府がトップダウン型で投資や実証実験に協力している。例えば、国防総省傘下のDARPA（国防高等研究計画局）では、企業や大学に委託する形で年間30億ドルの研究開発を行っている。研究分野を決定するのは、外部から期間採用された約200名のプロジェクトマネージャであり、複数年にわたるプロジェクトのテーマ公募から進捗管理まで大きな権限を持っている。

米国では、政府の研究開発費のうち25.3%を企業に支出しているのに対し、日本では5.4%にとどまる。企業の研究開発能力を積極的に活用する一方、IT産

業を育成する効果も大きい（表1）。

日本政府においては、産業競争力強化の観点から海外政府のR&D政策をベンチマークし、研究開発投資額の増加、縦割りを解消するための司令塔機能強化、ミッションオリエンテッドなテーマ選定などの施策が期待される。

表1 政府負担研究開発費の支出先（%）

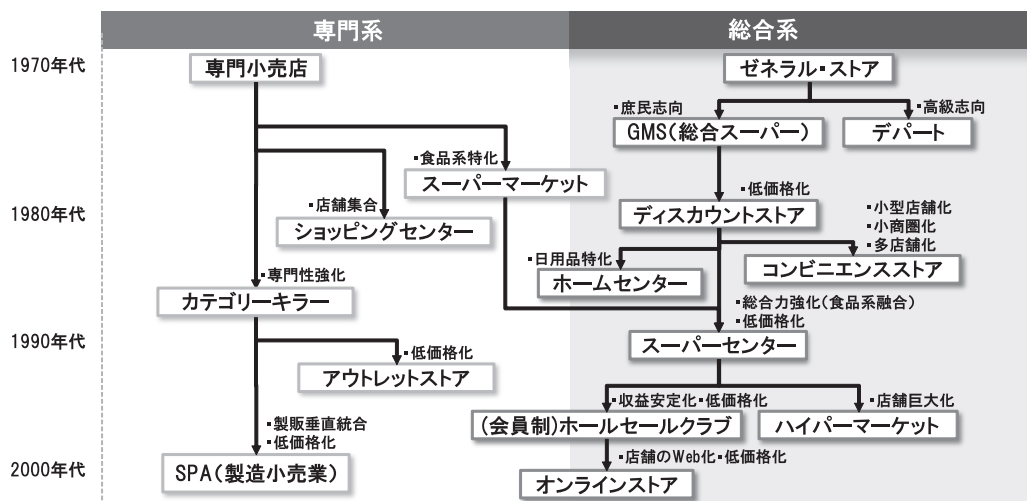
支出先	日本（2007年）	米国（2007年）
企業	5.4	25.3
公的機関	48.8	38.0
大学	41.6	31.0
非営利団体	4.2	5.7
合計	100	100

資料：文部科学省「科学技術指標」より日立総研作成

4. わが国の経済産業成長に求められる政策の方向性

上記のように、わが国の経済産業成長を実現するIT利活用向上政策としては、ビジネスイノベーションを促す競争環境の整備、戦略的IT投資を活発化させるための外部視点によるIT評価と情報公開、IT産業の育成を意図した政府による積極的なR&D投資、の3つが重要である。

本研究の成果は、日本経済団体連合会のシンクタンクである21世紀政策研究所が2010年11月に開催した「第72回シンポジウム：日本の経済産業成長を実現するIT利活用向上のあり方」で報告を行った。日立総研では、今後もIT利活用の将来像について継続して研究を行い、政策提言を行っていく。



資料：公開資料より日立総研作成

図2 米国小売業態の変遷および特徴

The End of the Free Market, Who Wins the War Between States and Corporations?

研究第四部 部長 エリック・ハルバーソン

本書は米国の政治経済専門コンサルティング会社ユーラシア・グループのブレマー社長が国家資本主義(State Capitalism)を考察したものである。ブレマー社長は新興国を中心としたグローバル政治・経済およびリスク・コンサルティング専門会社ユーラシア・グループを設立した。2001年より発表し続けているグローバル政治リスク指標は24カ国の新興国の政府、社会、セキュリティ、経済などのデータをベースにした指標で、ユーラシア・グループのコア・サービスの一つである。著者は各国から得たインテリジェンスを基に、国家資本主義国が他国やグローバル企業に与える影響についての速度およびインパクトとそれに対する対策まで提言している。

1. 新興国のグローバル・ステージへのプレゼンス拡大

世界経済は1980年代よりグローバル化してきており、例えば、東欧や旧ソ連は、社会主義崩壊後に市場経済の導入と世界経済への参画を進めた一方、中国も国内経済自由化政策により世界の工場としてポジションを確立するなど大きく変化してきた。そのほかに著者は次のようなファクトを挙げている：(1)2000年に海外直接投資は1.4兆米ドルにまで拡大；(2)世界貿易量は1980～2002年で3倍強と拡大；(3)1970～2008年でグローバル企業社数が7,250社から約6万社と急増。

また、世界的な自由経済、自由貿易、情報技術の革新・進歩により、新しい大国も誕生してきた。これらの国々は新興国と呼ばれ、政治と経済の両面で重要な役割を果たしてきており、グローバル・ステージでもプレゼンスを高め、影響力を増している。これら新興国における政府の役割と企業との関係は、グローバル経済に新たな影響を与えている。これらの特徴は、国家資本主義と呼ぶことができる。これに対応するためには、企業は戦略を変える必要があると著者は強調している。

2. 歴史的な背景

国家資本主義は突然浮上したものではない。また、イデオロギーとして広がったものでもない。逆に1960年代にさかのぼって4つの時代を通じて現在の形になってきたと著者は歴史的な背景を整理している。まず、1960年にOPECの設立から1973年の石油危機の期間について、グローバル石油価格の上昇に伴い、日本、米国およびヨーロッパが景気後退期に突入した時が第一の時代である。また、1980年代から1990年代に、中国、ロシア、インド、ブラジル、韓国、メキシコ、トルコにおいて、貿易や国内経済に自由化政策が導入されたことにより、これらの国々の企業が輸出市場に製品を供給し、事業拡大に成功したことが第二の時代。2000年から2007年まで世界のエネルギー市場の拡大、貴金属や穀物価格の上昇に伴い、新興国の国家投資ファンドが新たなプレーヤとして誕生したことが第三の時代。2008年のリーマンショックによる金融危機発生後、世界が大不況に陥り、米国、日本、EUなどで大規模な景気刺激策導入や大手企業の救済策などの景気対策が行われたことが第四の時代である。

3. 国家資本主義の特徴

著者は新興国（サウジアラビア、アラブ首長国連邦、エジプト、アルジェリア、ウクライナ、ロシア、インド、南アフリカ、ナイジェリア、メキシコ、ブラジル、ベトナム、インドネシア、マレーシア、中国）の分析を通じて、国家資本主義の特徴を整理し、四つの特徴を挙げている。一つ目は国家資本主義国に国営の石油・ガス会社が存在していること。二つ目は国有企業のプレゼンスがあること。三つ目は国家と密接な関係を持つ独占企業(National Champion)が、重要な役割を果たしていること。最後が政府系ファンド(Sovereign Wealth Fund: SWF)が存在しており、戦略的な投資を行っていること。

4. 自由経済・貿易へのアピールが重要

2008年の金融危機発生前は、国家資本主義国を実践する新興国においても先進国においても、グローバル化による国際労働市場と国際資本市場の形成や消費者へのアクセスが経済拡大につながり、利益を受けてきた。しかし、リーマンショック後は、一層の経済・貿易自由化への道が困難となってきた。国家資本主義国では、本国経済および国営・独占企業への投資、国内雇用を守る対策が優先されるからである。

今後も国家資本主義は続くだろうと著者は見ている。こうしたグローバル化を可能にした要因は、思想の自由、情報の発達、人材の流動、資本へのアクセス、財・サービスの自由取引などである。これに対し、経済・貿易の自由化の旗振り役の日本・米国・欧州の当局者に対して著者は次の政策を提言している。(1)民間企業が国営企業・独占企業より製品・サービスをより魅力的なものにして比較的優位性の高い分野に投資する、(2)米国、日本、欧州などの政府・政治家が自由貿易・資本市場の魅力をさらにアピールし、資本主義経済を促進する、(3)自由貿易の促進を外交政策の

柱にする、(4)直接投資の継続促進、(5)移民や人材の流動性を促進、(6)中国に対する人民元高政策の導入よりも安全な製品の製造や知的資産の保護などの継続的働きかけ、(7)実体経済や国防への投資強化、(8)米中、日中関係に対して摩擦が起こらないように各側面で関係改善・強化策を推進。

1960年代から国家資本主義はさまざまなステージを通じて現在のモデルへと進化してきたが、より重要なファクトとして旧ソ連、旧東欧、中国といった共産主義国が経済・貿易・投資を自由化することによりグローバル経済に参入することで多くの人々の生活に大幅な改善をもたらしたことがある。今後、国家資本主義の役割がより一層増していった場合、今までと違った経済成長モデルになる。世界経済が大きな構造転換期にある中で、さらなる新興国の動向分析・研究が必要になると考えられる。

表1 国家資本主義国の例

特徴	サウジアラビア	ロシア	アルジェリア
国営の石油・ガス会社	Saudi Aramco	Gazprom (ガス) Rosneft (石油)	Sonatrach (ガス)
国有企業	Saudi Basic Industries Corporation (石油化学)	United Aircraft Company (飛行機製造) Alrosa (ダイヤモンド)	—
独占企業	Olagan Group (商社・インフラ) Dallah Alabaraka Group (メディア・銀行・建設) Bin Laden Group (建設)	Norilsk Nickel (鉱山) Novolipetsk Steel (鉄鋼) MMK Magnitogorsk Metallurgical Combine (金属)	Cevital (食品製造、流通)
政府系ファンド	Saudia Arabian Monetary Agency (SAMA) Saudi Arabia Investment Authority	Reserve Fund and National Welfare Fund	Revenue Regulation Fund

資料：「The End of the Free Market」より日立総研作成

日立 総研

vol.5-4

2011年2月発行

発行人 塚田 實
編集・発行 株式会社日立総合計画研究所
印刷 日立インターメディアックス株式会社
定価 1,000円（税、送料別）
お問合せ先 株式会社日立総合計画研究所
東京都千代田区外神田四丁目14番1号
秋葉原UDX 〒101-8010
電話：03-4564-6700（代表）
e-mail：hri.pub.kb@hitachi.com
担当：副主任研究員 石川 淑子
<http://www.hitachi-hri.com>

All Rights Reserved. Copyright© (株)日立総合計画研究所 2011（禁無断転載複写）
落丁本・乱丁本はお取り替えいたします。

日立 総研

www.hitachi-hri.com