



2017年12月1日

## カタルーニャ独立問題とスペイン企業の生き残り戦略 ～中国のプレゼンスが急拡大する中南米市場でのビジネスモデル～

拓殖大学 政経学部 教授  
公益財団法人 国際通貨研究所 客員研究員  
松井 謙一郎

スペインのカタルーニャ州で独立を問う住民投票が実施されて以降、中央政府と州政府の対立は激化しており、独立問題の先行きは不透明さを増している。スペイン企業は、2000年代末以降の国内景気の低迷を背景に、成長が見込める中南米市場でのビジネス拡大に注力してきた。独立問題に伴う混乱でカタルーニャ州外に移転する企業が相次いでスペイン企業を取り巻く環境が厳しさを増す中で、中南米市場の重要性が一段と増加している。一方で、近年の中南米のビジネスでは、中国企業がスペイン企業のパートナーとして重要な役割を果たすなど、欧米企業中心の従来の構図が変化してきている。このような点を踏まえ、本稿では中南米でのスペイン企業の戦略を中国のプレゼンス急拡大とビジネスモデル（企業の儲け方の仕組み）の2つの視点から考えてみたい。

中南米での投資が大型化して資金負担やリスクが増加する中で、スペイン企業はパートナーと組む形でのリスク回避を志向するようになってきた。ブラジルでの石油開発事業が巨額化する中で、スペインのレプソルが中国のシノペックにブラジル現法の持分を2010年に一部売却したケースが典型的な例である。2010年代以降、スペイン企業と中国企業の間では、共同事業（製品開発・マーケティング）、中国企業によるスペイン企業の権益買収（ブラジルでの送電網の権益買収事例）など様々な形での連携が見られるようになってきている。このような状況で、協調の余地が大きく成長が見込めるビジネスとして中国が主導するインフラ事業が、スペイン企業に特に注目されるようになってきている。

中南米における中国主導のインフラ事業の象徴が、中米のニカラグアでの運河開発計画である。2000年代以前までは中米地域での中国のプレゼンスはそれほど大きくなかった。しかしながら、2000年代以降、中国経済の急激な成長を背景に、中国の中米地域でのプレゼンスや政治・経済面での影響力が増大してきた。2007年にはコスタリカが台湾との国交断絶と中国との国交樹立を発表、2017年にはパナマも同様の措置を取っている。また、パナマ運河の物流に占める中国の比重が増加する一方で、パナマ運河に並ぶ輸送ルートとしてニカラグアの運河開発が中国主導で進められてきている。

次に、このような状況下でのスペイン企業の中南米戦略について、ビジネスモデルの観点から考えてみたい。筆者の専門は経営学ではないが、大学のゼミナールで欧米の著名企業やアジアの財閥の経営戦略・ビジネスモデルを重点研究テーマとして事例分析を行ってきた。ビジネスモデルについては、これまでに様々な識者が分類・類型化を試みている。紙面の制約から詳細なレビューは省くが、以下のように需要面と供給面に注目してモデルを二分して整理するのがわかりやすい(なお、本稿でのモデルの説明は、今枝昌宏『ビジネスモデルの教科書』東洋経済新報社、2014年 を参考にした)。

需要面を重視したモデルとしては、①地域ドミナント・グローバル化などの顧客選択、②ソリューション(顧客の問題を総合的に解決)・ブルーオーシャン(独自市場の創出)・アンバンドリング(提供価値の分解)などの提供価値の工夫、③レーザーブレード(本体を安く売って付属品・事後サービスで儲ける)・フリーミアム(無料サービスによる顧客の囲い込み)などの対価の設定・受取方法の工夫といった事例が挙げられる。

一方で、供給面を重視したモデルは多くはないが、①業務の標準化・マニュアル化、サプライチェーンの変更などの業務プロセスの効率化や変革、②提携先のレバレッジ利用(相手企業の優位性を梃子(てこ)にする)を主眼としたパートナー選定などが挙げられる。

前述のモデルを踏まえると、スペイン企業の中南米での一般的な戦略は、①地域ドミナント(地域での優位性確保のための集中的な投資)、②ソリューション(単純に製品を売るのではなく、言語の共通性を生かして顧客の問題解決に関与していく)、③提携先のレバレッジ利用(パートナーの資金力やノウハウを梃子として利用)などの形で説明することができよう。その中で、中南米との歴史的な関係の深さや言語の共通性といった強みを生かしつつ、パートナーの中国企業の資金力を梃子として利用することで競争優位を確保することが、スペイン企業の重要な戦略になりつつある。

一方で、日本については、対外援助の分野での三角協力がパートナーのノウハウを梃子として世界の広域に展開する事例として挙げられる。具体的には、ブラジルをパートナーとしてアフリカ南部の国(アンゴラ・モザンビークの公用語はポルトガル語で、ブラジルと共通)に援助を行う事例や、メキシコをパートナーとして中南米諸国(スペイン語を公用語とする国が多い)への支援を行う事例などが挙げられる。日本企業の海外でのビジネス拡大のためには、スペイン企業の戦略や日本の三角協力が代表されるような提携先のレバレッジ利用を従来以上に意識していくことが必要であると思われる。

以上

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様御自身でご判断下さいますよう、宜しくお願い申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されております。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。