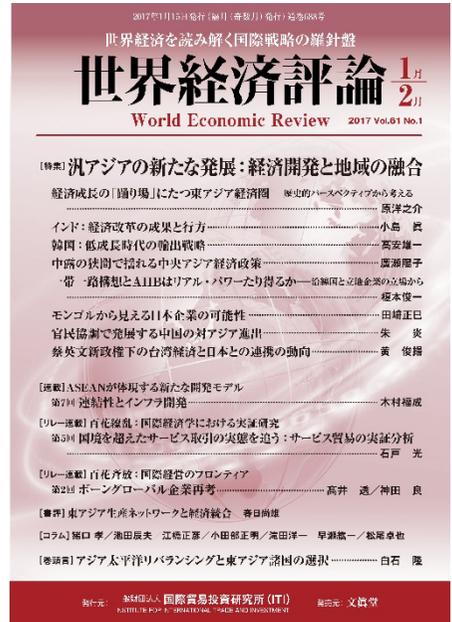


本論文は

# 世界経済評論 2017年 1/2月号

(2017年 1月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

# 6,600円

税込

17%

送料無料  
OFF



定期購読  
期間中

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

# デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp

雑誌のオンライン書店

# モンゴルから見える 日本企業の可能性

(有) STR パートナーズ代表取締役 **田崎 正巳**

たざき まさみ 一橋大学商学部卒業、IMD (スイス) PED コース修了。味の素株式会社、ボストン・コンサルティング・グループを経て、欧州投資会社アータルグループ入社、代表取締役となる。その後 A.T. カーニー・ヴァイスプレジデントを経て、経営コンサルティング会社 STR パートナーズを 2003 年設立、代表となり現在に至る。

少子高齢化を迎え、公共事業も冷え込んでいる日本経済において、その影響を最も大きく受けるのは地方の中堅・中小企業である。市場環境が厳しいとはいえ、成長の糧を求めるのが民間企業の宿命である。ではその成長機会は、東京を始めとする国内大市場にあるのか？ 当然そこは、熾烈な競争が待ち受けている上、事業進出のコストも高い。同じ国内だからと言ってリスクが低いとはとても言えないのである。中国や東南アジアも既に世界中の大企業が押し寄せ、厳しい競争環境に陥っている。

モンゴルはどうか？ 大企業にとっては、人口 300 万人というのは規模において魅力度が落ちるのは当然であるが、人口数百万人の県内市場で戦っている中堅・中小企業にとって規模は大きな障害ではない。グローバル企業が押し寄せていることもない。その上親日国であり、対日イメージは非常に良い。

農業やサービス、金融などの分野に十分なチャンスがあるのではないか。いくつかの具体例を紹介し、地方の中堅・中小企業にも十分チャンスがあることをお伝えしたい。

## はじめに：小国を見る目を変える国

本年 6 月 29 日のモンゴル総選挙で、野党に転落していた人民党が地滑りの勝利をおさめ、4 年前に大きな期待を背負って政権を担った民主党は大敗を喫した。モンゴルの政治には馴染みのない読者の方がほとんどであろうが、日本で例えるなら人民党（長い間政権を担ってきた）は自民党、民主党は民主党（現民進党）と考えて頂いてよい。その当日モンゴルにいた私にとっては、まさに野田前政権が安倍新政権に替わった時のデジャブであった。

この政権交代と大いに関係があるのが、ジェットコースターのようなモンゴル経済の浮き沈みである。リーマンショックの影響でマイナス成長に陥ったモンゴルの GDP は、資源ブームに乗り 2011 年には 17.5% と世界ナンバーワンの成長率を達成したのである。その成長の裏に政治家らの利権争いが垣間見え、国民は 2012 年の総選挙で政権交代を選んだのであった。

その後の 4 年間は、資源の爆買いを減らした中国経済の影響に加え、世界最高の成長率を達成したことによる自信過剰が招いた「外資規制法」などの自滅的政策により、成長の源泉で

あった外国からの投資が急減し、昨年は成長率2.3%と低迷した。実感値としては「マイナス成長に陥った」と言っても良いほどである。どこの国もそうであるが、国民にとっての優先順位は政治理念云々よりもまずは経済であることは、日本もモンゴルも同じである。

欧米先進国はもとより、中国や東南アジア諸国の各種情報はリアルタイムで日本に伝わってくる。それは日本人が、日本企業がその情報を欲しがっているというニーズの裏返しでもあることは当然である。しかしながら、同じアジアであっても、中国や東南アジアあるいはインドでもない国の情報はなかなか伝わってこない。正確に言えば伝わってはいるのだが、質量ともに少ないため、なかなか日本には浸透していないのである。

だが、「世界最高の経済成長率」というインパクトは、最近ではモンゴルが「有望そうな市場らしい」という形で多くの日本企業には認知されつつあるようだ。そうした企業からの私のもとへの問い合わせや相談が増えているのは事実であるが、多くの場合、特に大企業は通常そこから先に進むことは殆どない。人口わずか300万人の市場規模、政治リスクやそれに伴う為替リスクなどの不安が決断の足を引っ張っている。では、モンゴル市場は本当に日本企業にとって無視していい市場なのか、チャンスは全くないのかについて、筆者の見解を述べるのが本稿の目的である。

## I 大企業では稟議が通らない

第一に言えるのは、いわゆる大企業の場合、モンゴル進出に関しては「稟議が通らない」というのが相場観である。経済規模を問わず、外

国への新規投資は稟議を上げて取締役会の承認を経て決定される。稟議には、最低限の市場環境、市場データ、事業計画、収益見通しを付したシナリオが描かれる。だが、そもそもこの国には未だデータというものが整備されていない。例えばどこの国にでもある新車登録・販売データなどもない。更に人口が300万人にも満たない国で、一人当たりGDPも4千ドル程度と、経済規模は知れたもの。そのうえデータもないでは、大企業の稟議はまず通らないわけである。

ではなぜそんな「無理と分かった進出計画」を考えるのか。それは担当者がモンゴルへ行った時に感じる肌感覚による。「この国には未来がある」「ここでなら勝負できそう」という感覚による。しかしながら、一担当者の「感覚」で進出を決められるような大企業は、まずないと言っていい。この「感覚」を合理的な「資料」にして経営幹部に納得させなければならないのであるが、それができないのである。

モンゴル進出での成功例では、いつも2社の例が出てくる。実は長い間この2社しか例がないのである。

### 1. 経営幹部のパッションがなければ進まない

1社目はモビコムという携帯電話会社。この会社は住友商事、KDDIそして現地のパートナーとの合弁事業として1995年に誕生した。日本企業2社で過半数の株を持つ、立派な日系企業である。住友商事のHPによれば、この事業機会の存在を知ったのは1993年であり、当時の日本でさえ携帯電話の普及率はわずか3%だった時代ある。実際に担当者がモンゴルへ行ってみると「国民の熱い思いを肌で感じた」と、まさに理屈抜きの肌感覚を感じ取り、現場

の事業部としてはプロジェクト始動を決定したのである。

しかしながら、住友商事という大企業で当時は230万人しかいなかったモンゴルへの進出がすんなり決まるわけではない。携帯電話といえ、まさに人口の多さがカギになる事業なのであるから。HPにも「多くの人々が疑問符を付けた」とある。住友商事の人から聞いた話では「役員会では猛反対にあった」とのことである。「羊が電話するのか？」という役員もいたとか。当時のモンゴルでは、人口は230万人程度であったが、羊やヤギをはじめとする家畜は4000万頭もいたので、これを揶揄して言われた言葉であろう。

通常の大企業であれば、これで終わりである。しかしながら、担当者らはまさに熱い情熱で役員らを説得し、ある役員が担当者らの熱意を感じ、強硬に通してくれたそうである。「今の時代だったら、通ったかどうかはわかりません」との声も聞かれた。

結果はどうか？ 同社HPでは「業績は初年度から利益を上げるなど、常に事業計画を上回っていました」とある通り、順調に業績を伸ばしていった。私はこのモビコムで特別に業績などを見せていただいたが、多くの日本企業を知る私から見ても「見たこともないような物凄い好業績の数字のオンパレード」であったことは鮮明に覚えている。当時「恥ずかしいくらい（人に言えないくらい、という意味）儲かっている会社」だったのである。多くの反対を押し切って、先の見えないモンゴルでスタートさせたこの会社は、ついには世界に数多ある住友商事傘下のグループ企業でもトップクラスの好業績を誇る会社になったのである。

ちなみに、ミャンマーでの携帯事業に名乗り

出た日本企業はこの住友商事とKDDIのコンビであり、それがモンゴルでの成功体験によるものだという事は間違いない。

## 2. やはり通常の取締役会では否決される

もう1つの例が現在モンゴルのトップバンクとなっているハーン銀行である。この銀行は社会主義時代の国営銀行（モンゴル農業銀行）の払い下げで、2003年からHIS会長である澤田氏が澤田ホールディングを通じて買収した銀行である。澤田氏はモンゴルでこの話を聞いたとき「これは行ける！ 買収すべきだ」と感じたそう。そこで澤田氏の経営するHISによる買収を考えたのだが、なんとHISの取締役会でその案は反対されたのだそうである。反対する理由は、どこの会社でもありうる理由である。旅行会社であり、金融の経験はない。モンゴル経済はまだ不安定だ、などなど。なので、自身の個人資産管理会社である澤田ホールディングを通じてハーン銀行を買収したのである。

結果はどうか？ 現在は500店舗のネットワークを持つモンゴル最大の銀行となり、収益はすこぶる順調である。銀行経営のノウハウは、アメリカ人のプロフェッショナルなバンカーに経営を任せることで問題はなかった。以前、私がモンゴル行きのチケットをHIS・銀座の店舗で買おうとした時に、その店員から質問されたことがある。「モンゴルって、どんな国なのですか？」と。その理由は「うちの会長（澤田氏のこと）がモンゴルで銀行を買ったら、儲かって儲かってしょうがない。今や旅行業への興味をなくして、金融ばかりに関心があるって社員が心配しているんですよ」と言われたのである。実際、利益という点ではその通りであり、企業価値は投資額の100倍どこ

ろではなく成長したのである。

この2社はなぜ成功したのか。いろいろ後付けはできるであろうが、簡単に言えば「競争相手がいない、あるいは弱い時に、誰もが尻込みするモンゴルへ早く進出したこと」に尽きる。逆に言えば、「誰もが進出したがり、世界中の企業と競争しなければならない巨大中国市場に進出して、大きな利益を上げた通信会社や銀行はあるのか」ということの裏返しでもある。大企業の場合は、巨大市場中国への稟議は簡単に通り、むしろ「バスに乗り遅れるな」と取締役会も後押ししたことであろう。これが現実である。

残念ながら、モンゴルへ進出した日本の大企業の成功例はこの2社しかない。もちろん、モンゴルに関わった大企業はこれ以外にもいくつもあるが、多くの場合は新空港建設など日本のODA絡みであり、純粋な民間案件としては少

ないのが現状である。この2社の例でもわかる通り、「現地での肌感覚では行ける」と思っても「大企業では稟議は通らない」のである。

## II 「Made in Japan の価値」を売り込む

では、本当にモンゴルにはビジネスチャンスはないのか。私は2つの視点が、モンゴルやまだ見ぬ中央アジアなどの国々への進出のカギとなると考えている。

1つは「Made in Japan」の価値。もう1つは「地方企業の視点」である。

昨年来、ウランバートル市内で3500トゥグルグと書かれた店を目にする機会が増えた（写真）。3500トゥグルグとはほぼ200円であり、そこで売っているのは殆ど日本の100円ショップのものである（直近の相場変動で現在は160



円相当であるが、開店時は200円を目途としていた)。市内を15分も散歩すれば4~5店舗は目にするから、日本での100円ショップより多く感じられるほどだ。ちなみに、経営主体は1社ではなく複数社と推定されるので、似たような時期に開業が続いたと考えられる。地元の大手百貨店と提携した日系企業の店もあれば、モンゴル人が個人で開業したと思われる店もある。

この手の「日本の100円ショップ的店舗」は特段目新しいものではなく、私が住んでいた2008年時にも既にあった。その時は、売られているものはまさに「日本の100円ショップ」そのものであった。その感覚からすると、最近急増している3500トゥグルグショップは販売されているものが少し異なる。それは「日本製が多い」ということである。以前見かけたものは、日本で見慣れた中国製が圧倒的に多かったが、最近の店はその割合が減っているのである。

一人当たりGDPが低い新興国なのに、日本の倍の値段で売れるのか？ 普通に考えれば、日本で100円で売るなら新興国では70円か、とでもなってしまうそうであるが、そこは全く違う。それは「Made in Japan」の価値である。世界の工場である中国を隣国に持つこの国では、中国製品が溢れている。元来反中感情が強いのに、品質的にも中国製品に対して不満を抱いていたモンゴル人にとって、日本製が素晴らしいのはわかっているが、それまでは高くても手が出なかった。粗悪な中国製品と高嶺の花の日本製品の間隙を狙って成功しているのが韓国製品である。事実、3500トゥグルグショップと似たような韓国製品の店舗は結構あった。そこに本物のMade in Japanの店が現れたのである。

2015年12月28日付け日経新聞によれば、

100円ショップ大手のキャンドウがモンゴルに進出とあり、「日本の店舗では日本国内で製造した商品は半数に満たないが、日本製に対する人気が高い海外では6割とする」と、Made in Japanを前面に打ち出した戦略が書かれている。ちなみに、キャンドウは3499トゥグルグショップと競合に対して1トゥグルグ安くしてアピールしている。

100円ショップも生まれたばかりの1980年代の頃は日本製もかなりあったが、その後の円高と中国の生産力強化により、国産品は淘汰されていった。だが、その間もコスト競争力強化に取り組んでいた一部の国内メーカーにとっては「100円は無理でも、倍の200円なら対応可能」となるのであろう。現に、モンゴルの店でも新潟県三条市や燕市などのモノ作りに磨きをかけてきた企業の名前がラベルに貼られている。

「いいモノは当たり前、問題は価格だけ」という長きに渡りデフレ感覚に慣らされてきた日本市場とは違い、中国製品が溢れているアジア新興国市場では「Made in Japan」の価値が明確に認められているのである。これは東南アジアで拡大を続ける定食屋の「大戸屋」にも言える考え方である。アジアでも昨今の日本食ブームで日本食を提供する店は増えているが、一般にアジアでの大衆向け定食屋の客単価はかなり低い。が、大戸屋は日本と同じ定食を「本物の日本食」との位置づけで、日本国内での価格にそん色ない、むしろ少し高いくらいの値付けで人気を博している。出店場所も高級デパート内など「デートでも使える店」という日本では考えられない出店戦略である。

デフレ感覚に慣れた日本企業がアジア新興国市場を見ると、「所得水準が低いから、現地並みのコストにしないといけな。それでは全

然儲からない」と諦めてはいけないのである。日本ブランドの価値を再認識した上で価格設定を考えれば、進出機会は十分にある。

### Ⅲ 地方企業の視点は大企業とは異なる

もう1つは「地方企業の視点」である。日本には47都道府県あるが、そのうち人口300万人に満たない県が37ある。逆に言えば、モンゴルより人口の多い県は東京や大阪など10しかないのである。その37の県には「主に県内だけで事業を行っている」中堅・中小企業はたくさんある。これらの地方中小企業には人口減少や高齢化など成長しにくい要因がいくつもあつた。では、大都会東京へ行けば成長できるのか。そもそも成功できるのか。市場も大きい、競合も多く、しかも要素コストが高い。要するにリスクが多いのである。では海外はどうか。中国？ 今更遅すぎるし、大企業ですら苦戦しているところが多いのが実態である。ではベトナムか？ 一時期の中国進出のように、ほとんどの大企業がこぞって進出しようとしている。大企業の下請けとしてならともかく、大企業とかの地で競争して勝てるのか。日本企業のみならず、中国企業もタイ企業も進出しているのである。

翻つて、モンゴルはどうか。大企業にとっては小さな市場でも、地方企業にとっては自社地盤のある本拠地の県よりも人口は多いのである。ベトナムのように大企業が押し寄せているわけでもなく、むしろ無視されているに近い状態である。

大企業にとっての中国進出のように、一見東京進出やベトナム進出は成長につながるように見えるが、リスクという点ではとても「リスク

は小さい」とは言えない。モンゴルにももちろんリスクはある。が、地方の中小企業にとっては「巨大すぎて競争過多の東京」「大企業が世界中から押し寄せているベトナム」と比べたモンゴルのリスクは、決して大きすぎるとは言えないのではないのか。

実際、モンゴルに進出している日系企業は大企業ではなく、地方の中堅企業あるいは中小企業と言えるところが多い。特にモンゴルで多いと感じるのは、北海道の会社である。北海道は公共事業費の減少、人口減少、過疎化など企業活動をする上での根本的な基盤が弱体化し、このまま北海道内に閉じこもっているのは将来への成長がない、との危機感が他県よりも強いこと、寒冷地をキーワードにした北海道企業ならではの付加価値提供ができること、そして北海道から東京へ行くか、海外へ行くか、いずれにしても海を越えなければならないという覚悟、などが要因となっているように感じる。

旭川の住宅会社や苫小牧のコンクリート会社などがモンゴルに進出している。一例をあげれば、會澤高圧コンクリート株式会社という会社がAIZAWA Mongol LLCという子会社を通じてモンゴルでコンクリート事業を行っている。ウランバートル市内に生コン工場を建設し、モンゴル建設業界にコンクリートを提供している。

モンゴルではコンクリートが不足しているわけではなく、地場の工場企業をはじめ、中国系も含めれば熾烈な価格競争を繰り広げている。進出当初は、建設業界全体の成長による需要の増加を期待していた部分もあったが、資源バブル崩壊後はそれも期待できず、厳しい競争環境に巻き込まれていった。しかしながらAIZAWAは、当初の目的である「寒冷地に強い高品質のコンクリートの提供」という旗印は

降ろさず、価格競争とは距離を置きながら工場の低稼働率にも拘らず踏ん張ったのである。

その後は、新空港建設用の高品質コンクリートやモンゴルの最高級ホテルであるシャングリラホテル建設用のコンクリートに指定されるなどで、高品質の AIZAWA として認知されるようになった。

AIZAWA のモンゴルでの成功物語は、未だ道半ばではあるが、AIZAWA がモンゴルを選んだ視点は地方の中堅・中小企業には参考になるのではないかと。事業基盤を持つ北海道の経済見通しが暗いのは明確である。ではどうするか。東京、大阪へ拡大させるか。当然のことながら、そこは巨大市場とはいえ、関東圏、関西圏に多くの競合がひしめき合っているし、地方からも参入している。東南アジアへの拡大か。そこでの競争上の優位性は築けるのか。

こう考えた場合、モンゴルという国の難しさはあるものの、長期的には成長が期待でき、自社の「寒冷地に強い」という特長が生かせる市場を選んだのは非常に合理的であると言える。人口 500 万人の北海道を地盤としてきた同社にとっては、人口が 1 億人に迫るベトナムレベルでなければ、市場が小さすぎると考える必要もない。それよりは、自社の優位性が生かせるかどうかの方が重要である。

旭川の住宅建設会社や関東の野菜生産会社を含め、モンゴル進出を決断した企業には共通性がある。それは意思決定者自身が、その目で見てモンゴルの可能性を肌で感じて決めたということである。多くの場合、意思決定者とはオーナー経営者である場合が多い。大企業的な「担当者が現地調査して、その報告書をベースに意思決定をする」というやり方では、いつまでも決められないのである。現に私のもと

に相談に来た大企業の担当者の方にこのような話をしたところ「そうなのです。そのために責任役員にモンゴルに実際に行ってもらうための稟議を書いているのですが、それがなかなか難しく……」とこぼしていた。

#### IV モンゴルでの有望市場はどこか？

最後に、では地方の中堅・中小企業にとってのモンゴルにおける有望市場はどこかを考える。ここでは農業関連、サービス業そして金融業の 3 分野を紹介するが、これ以外にもビジネスチャンスがあることは言うまでもない。

まずは農業関連。日本の大学生相手に「ベンチャービジネス・アイデア・コンクール」でも開いたら、恐らく一番多いのは IT・通信関連の事業であろう。私が実際にモンゴル国立大学でこれと似たようなビジネスモデル・コンテストをやった時一番多かったのはなんと農業関連であった。ほとんどのアジアの国々にとっては農業とは 1000 年前からの「古い産業」であるが、ここモンゴルでは農業の歴史をほとんど持たないので「新しい産業」なのである。しかもほとんどの都市住民には強い問題意識がある。それは「野菜は食べたいけど、中国製は嫌だな」という心理的な抵抗である。元々の中国嫌いに加えて「収穫から 1～2 週間たった野菜はくたびれている」「農薬をたっぷり使った中国野菜の安全性には大いに不安がある」というものである。

これに加えて、他のアジア諸国と比べて「野菜の値段が高い」ということが、日本企業へのビジネスチャンスにつながる要因でもある。モンゴルは小麦、じゃがいもなどの一部を除くほとんどの野菜、果実類は輸入品であり、それ故

店頭では結構な価格で売られている。私の生活実感では、日本と大して変わらない、品質を考慮すれば日本よりも高いのではないかと感じるレベルである。実際に、とある大企業がモンゴルでの野菜の末端価格の高さに注目して参入研究をしたこともあるほどである。但し、大企業のコストでは日本でも農業で利益を出すのが難しいわけで、その後の進展は見られていない。何よりも地元業者の抵抗がないというのは大きな利点である。既存業者が少ない、現行中国品に対する不満が大きい、そして末端価格がアジアの中では高い方であることが、農業関連を有望とみなす理由である。

次はサービス関連。サービス関連と言っても範囲は広いが、有望なのは小売業、ホテル・レストラン及び工務店の修理・設置サービスである。一般的にモンゴルのサービス品質はかなり低く、日本人だけでなく多くの外国人もその「やる気のない接客態度」にあきれる場合が多い。当然、モンゴル人自身もそういうサービスには不満を抱いているが、一番大きな百貨店で「こないだ行ったら『いらっしゃいませ』って笑顔で対応したよ」と言うのが話題になるほど、ほとんど改善されていない。国营百貨店が民営化した後、笑顔で接客するまでに20年近くもかかるほどのサービス品質だということである。市場性はどうか。2016年夏、モンゴル初の外資系大型スーパーとして韓国のEマートがウランバートルにオープンした。Eマートは韓国で178店舗を有し、中国やベトナムでも展開している。オープニングセールでは計画の3倍の売り上げがあったと報道されている。実際に訪れてみると、日本でスーパーのダイエーなどが登場した時の熱気に近いものを感じた。その後も順調のようで、現地のモンゴル人によ

ると「Eマートの最大の欠点は、いつも混み過ぎてている」ということなので、推して知るべしの活況である。

ホテルは好調な業種の1つである。モンゴルのホテルが儲かっているという話はよく聞く。内部的環境はさておき、外部から見ればそれは当然の結果に見える。第一に、外国人、特にビジネス客が宿泊するようなホテルは数えるほどしかない。それに対して、小さくとも一国の首都であるウランバートルへの来訪者は増え続けているのであるから、当然値上げできる。日本の地方100万人都市（福岡市や札幌市）よりも宿泊費はむしろ高いくらいであり、しかもドル建てなので収入は安定している。その上、コストの大半を占める人件費は日本の5分の1以下程度であるのだから、利益が出ないはずはないのである。

工務店的サービスも需要は確実にある。近代的なアパートが立ち並ぶようになったのは、ここ20年ほどであるが、その多くは「売りっぱなし」の状態である。1990年まで社会主義だったこともあり、修理修繕を請け負う民間会社がなく、トラブルが起こる度に日本では考えられないような途方もない時間と忍耐が必要となる。これは金があってもなくとも、そもそもそういった問題を解決してくれる職業が存在しないのであるから、仕方がないのである。この分野は明確に「需要はあるが、サービス提供者がない」市場と言える。

日本人的に考えると「だったら、その需要を埋めるために自然とそういうサービスを提供する会社が登場するのではないか？」と考えてしまいがちであるが、それは資本主義の厚みのある歴史がある国のことであり、元社会主義の新興国では「ないものはない」のである。単に

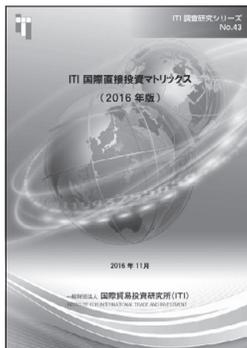
人々が困っている状態が続いている、それだけのことである。

最後に金融である。ここでいう金融とは、大銀行の買収でも証券業への進出でもない、あえて言えばノンバンク分野である。主たる分野は個人金融とリース分野といえよう。日本と最も違う点は、日本ではなかなかニーズ（借り手としての潜在顧客）が見つからないが、一旦貸し出しを実行できれば過去の経験から債権管理をするノウハウは比較的問題ない。他方、モンゴルはニーズというか需要はものすごく存在する。借りたがる人は個人金融でも設備リースでもいくらでもいる。恐らく開業したらすぐにも客はやってくるであろう。問題は債権管理である。要するに債権回収のリスク管理ということである。このノウハウが確立できれば、日本では考えられないスプレッド（利ざや）が期待できる。前述のハーン銀行の業績が好調なのも、基本的には利ざやが日本の数倍や10倍どころではなく大きいことが要因である。実際、ほとんど金融経験のない日本人がモンゴルで金

融事業を個人で開始したケースでも、期待以上の利益を上げている例がある。本格的な金融ノウハウを持つ日本の金融業なら、更なる展開が期待できよう。

本稿では紙面の関係で、上記の3業種程度しか紹介できないが、他にもビジネス機会はありますが、基本的には「規模を求める大企業」よりも「小さくとも一定の収益を確保できる事業」を求める地方の中堅・中小企業に合う場合が多いと思われる。

親日国のモンゴルで、日本の中堅・中小企業が事業経営のノウハウを身につければ、将来的には旧ソ連の中央アジア諸国など、大企業がほとんど行かない地域への事業展開も見えてくるのではないかと考える。大企業が志向する中国、東南アジア、南アジアという大きな人口国家を狙うのか、大企業が行かないモンゴル、中央アジアその先の東欧諸国を狙うのか、地方の中堅・中小企業は考えるべき時に来ているのではないだろうか。



発行：  
**一般財団法人  
国際貿易投資研究所 (ITI)**

〒104-0045  
東京都中央区築地1丁目4番5号  
第37興和ビル3階  
TEL: 03 (5148) 2601  
FAX: 03 (5148) 2677  
E-Mail: jimukyoku@iti.or.jp  
URL: http://www.iti.or.jp/

**世界でも例をみない  
諸外国の直接投資統計を調べる統計年鑑**

## ITI 国際直接投資 マトリックス (2016年版)

- ・ 1968年以来毎年発行
- ・ OECD加盟国と諸外国との直接投資額の表
- ・ 対内直接投資および対外直接投資について、フロー表とストック表を作成
- ・ 1985年から2014年までの30年間の表が利用可能
- ・ 直接投資の分析に役立つ関連統計をあわせて収録
- ・ 見本 [http://www.iti.or.jp/report\\_43.pdf](http://www.iti.or.jp/report_43.pdf) をご参照ください

・ 姉妹統計年鑑の「世界主要国の直接投資統計集」  
「I. 概況編」および「II. 国別編」を併用してお使いになると便利です。

発行…2016年11月/A4版/126ページ  
価格…20000円(CD-ROM版) 印刷イメージのPDF版とEXCEL形式のデータ編で構成。  
※お問合せ、ご購入をご希望の方は下記までご連絡ください。