

第2節 世界経済危機が迫る我が国のグローバル戦略の再構築

第1節において、我が国経済の課題として特定の国・地域の市場に依存するのではなく、成長性のある様々な市場に進出することが重要であり、現時点で新たな市場開拓の有力な候補地として期待されるのが、金融危機発生後も高い成長が期待される新興国やアジア経済圏であることを指摘した。そこで、第2節では、我が国経済にとって有望な市場となりうる新興国・アジア経済圏に焦点を当てることとする。

まず、新興国及びアジア経済圏の特性を分析するとともに、新興国・アジア圏の例として、中国とインドを取り上げて、両国の都市部の消費者の嗜好を分析する。次に、我が国企業の新興国・アジア経済圏に対する現状認識と、新興国・アジア経済圏市場での事業展開において鍵を握る取組について紹介する。さらに、気候変動問題や食料不足など、新興国・アジア経済圏において顕在化しつつある世界共通の課題の解決に向けて、我が国の貢献の可能性について検討する。

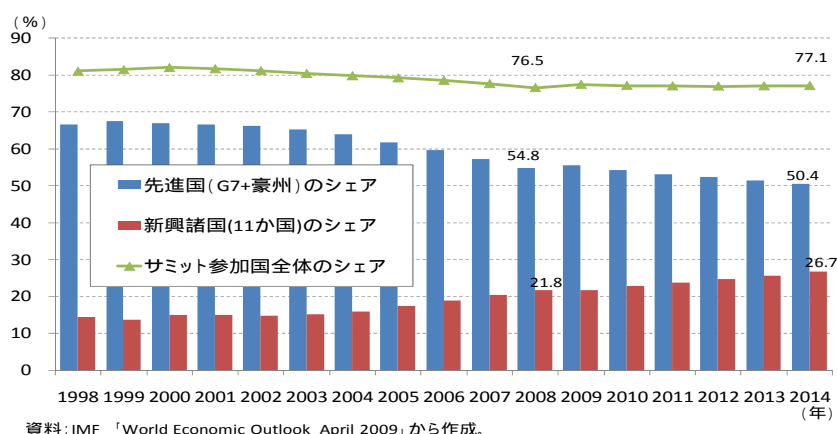
1. 世界経済危機発生による世界経済の構造変化

(1) 世界経済におけるウェイトを高める新興国・資源国

新興国経済の拡大

2008年9月の金融危機発生後、世界各国の経済情勢が急速に悪化する中、新興国経済も大きな影響を受けているものの、先進諸国に比較して成長の勢いは強い。例えば、中国、インド、ブラジル、ロシアという、いわゆるBRICs諸国の2008年の経済成長率はいずれも5%を超えており、2009年の経済成長率も中国が6.5%、インドが4.5%と、先進諸国がマイナス成長となる中で、高い成長が見込まれている¹。また、2008年11月の金融危機対応策検討時にはワシントンにおいて、先進7か国(G7)に新興国を加えた主要20か国²を中心に、金融・世界経済に関する首脳会合が開催され、さらに2009年4月に開催されたロンドン・サミットにも同じく新興国を加えた20か国が参加し、世界経済における新興国の存在感を示している。参加国のうち、新興諸国11か国³の世界の名目GDPに占めるシェアを見ると、1998年には14.4%であったが、2008年には21.8%に上昇しており、今後も更なる上昇が見込まれる(第2-2-1-1図)。

第2-2-1-1 図 ロンドン・サミット参加国の世界の名目GDPに占めるシェア



こうした高い成長率を背景に、新興国向けの直接投資も拡大している。2000年から2007年の対内直接投資残

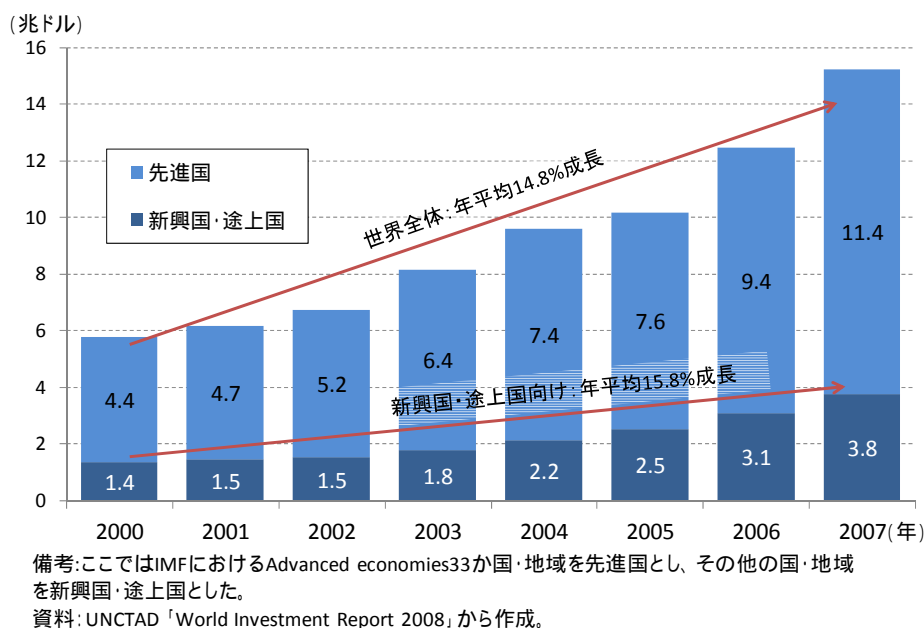
¹ IMF 「World Economic Outlook April 2009」より。

² 主要20か国に含まれる国は、アルゼンチン、豪州、ブラジル、カナダ、中国、フランス、ドイツ、インド、インドネシア、イタリア、日本、韓国、メキシコ、ロシア、サウジアラビア、南アフリカ、トルコ、英国、米国、EU議長国。

³ 上記脚注2の20か国のうち、G7(カナダ、フランス、ドイツ、イタリア、日本、英国、米国)、豪州、EU議長国を除く11か国を指す。

高は、世界全体で年平均14.8%増加しているが、新興国・途上国の対内直接投資の伸び率は同15.8%と、世界平均を上回る伸び率を示している(第2-2-1-2図)。

第2-2-1-2図 拡大する新興国・途上国の対内直接投資



多様な魅力を持つ新興国

新興国には様々な国があり、市場としての魅力も多様性に富む。新興国市場を様々な指標で比較すると、現時点での購買力ベースの一人当たりGDPでは中東諸国が、輸出相手国としては中国、メキシコ、ロシア等の国々が上位に位置する(第2-2-1-3図)。特に中国の2007年の輸入額は先進国を含めても米国、ドイツに次いで第3位となっており、その額は我が国の輸入額を上回っている。

第2-2-1-3図 新興国・資源国ランキング

	人口 (2008)	購買力平価ベース 一人当たりGDP (2008)	GDP成長率 (2008)	対内直接投資 フロー (2007)	輸入額 (2007)	原油生産量 (2007)	天然ガス生産量 (2007)
1位	中国 13.3億人	カタール 8.6万ドル	カタール 16.4%	中国 835.2億ドル	中国 9.6兆ドル	サウジアラビア 12.6%	ロシア 20.6%
2位	インド 11.9億人	ブルネイ 5.0万ドル	アンゴラ 14.8%	ロシア 524.6億ドル	メキシコ 2.7兆ドル	ロシア 12.6%	米国 18.8%
3位	インドネシア 2.3億人	クウェート 4.0万ドル	東ティモール 12.8%	ブラジル 345.9億ドル	ロシア 2.2兆ドル	米国 8.0%	カナダ 6.2%
4位	ブラジル 1.9億人	アラブ首長国連邦 3.9万ドル	アゼルバイジャン 11.6%	メキシコ 246.9億ドル	インド 2.2兆ドル	イラン 5.4%	イラン 3.8%
5位	ハンガリー 1.6億人	バーレーン 3.5万ドル	エチオピア 11.6%	サウジアラビア 243.1億ドル	トルコ 1.7兆ドル	中国 4.8%	ノルウェー 3.0%
6位	パキスタン 1.6億人	バハマ 2.7万ドル	赤道ギニア 11.3%	インド 229.5億ドル	ポーランド 1.6兆ドル	メキシコ 4.4%	アルジェリア 2.8%
7位	ナイジェリア 1.5億人	オマーン 2.4万ドル	ルワンダ 11.2%	トルコ 220.3億ドル	マレーシア 1.5兆ドル	カナダ 4.1%	サウジアラビア 2.6%
8位	ロシア 1.4億人	サウジアラビア 2.9万ドル	ペラルーシ 10.0%	ポーランド 175.8億ドル	タイ 1.4兆ドル	アラブ首長国連邦 3.5%	英国 2.5%
9位	メキシコ 1.1億人	セーシェル共和国 2.2万ドル	ペルー 9.8%	チリ 144.8億ドル	アラブ首長国連邦 1.3兆ドル	ベネズエラ 3.4%	中国 2.4%
10位	フィリピン 0.9億人	トリニダード・トバゴ 2.1万ドル	トルクメニスタン 9.8%	アラブ首長国連邦 132.5億ドル	ブラジル 1.3兆ドル	クウェート 3.3%	トルクメニスタン 2.3%

備考:IMFで定義されている先進国33か国・地域(豪州、オーストラリア、ベルギー、カナダ、キプロス、チェコ、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシャ、香港、アイスランド、アイルランド、イスラエル、イタリア、日本、韓国、ルクセンブルグ、マルタ、ニュージーランド、ノルウェー、ポルトガル、シンガポール、スロバキア、スロベニア、スペイン、スウェーデン、スイス、台湾、英国、米国)を除く国・地域の中での順位。

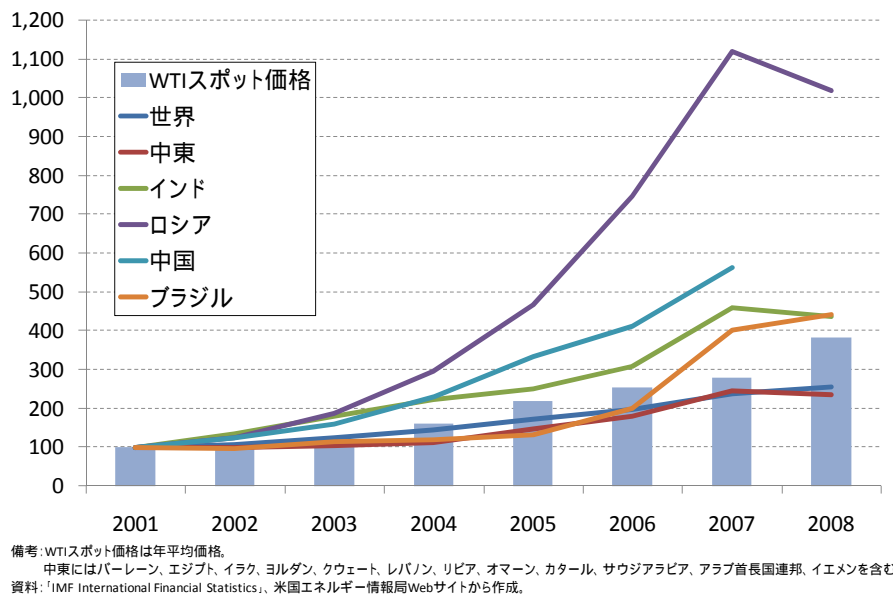
備考:先進国33か国を含む。
資料:BP「Statistical Review 2008」から作成。

資料:IMF「World Economic Outlook, April 2009」、UNCTAD「World Trade Investment Report 2008」、WTO「International Trade Statistics 2008」から作成。

潤沢な資金を持つ資源国

新興国のうち、ロシア、中国、メキシコ、アラブ首長国連邦などは、原油、天然ガスなど豊富な資源を持っており、一次エネルギーの上位生産国となっている。資源を持つ新興国は昨年夏までの資源価格高騰を反映して、外貨準備高を増してきた(第2-2-1-4図)。

第2-2-1-4図 新興国で増える外貨準備高(2001年=100)

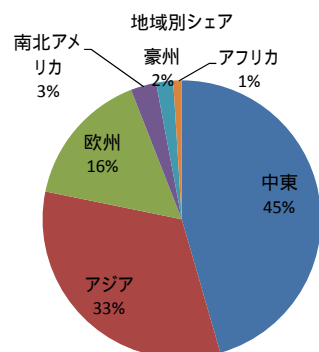


また、資源輸出等による余剰金の運用や後世のための資金準備等を目的として設立されるSWF(ソブリン・ウェルス・ファンド)の国別、地域別の保有状況を見ると、中東諸国を始め、原油や天然ガスの生産上位国が目立っている(第2-2-1-5図)。

第2-2-1-5図 SWFの国別、地域別保有状況

国別シェア(2008)		
	10億ドル	シェア(%)
アラブ首長国連邦	957	25
中国	764	20
シンガポール	464	12
サウジアラビア	433	11
ノルウェー	301	8
クウェート	264	7
ロシア	225	6
その他	492	13
合計	3,900	100

資料: International Financial Service, London
「Sovereign Wealth Funds 2009」より



資料: International Financial Service, London
「Sovereign Wealth Funds 2009」より

中長期的に見ると、世界における資源需要は今後とも拡大が見込まれる。IEAの世界エネルギー白書によると、原油価格は2030年までに実質ベースで122ドル/バレル、名目ベースでは206ドル/バレル以上になるとのシナリオが描かれている。また、天然ガス価格も原油価格と連動して上昇傾向となっており、資源を持つ新興国にとっては経済へのプラス材料となると考えられる(第2-2-1-6表)。

第2-2-1-6表 中長期的な資源価格のシナリオ

		輸入価格	2007年	2010年	2020年	2030年
実質ベース (2007年価格)	原油	IEA平均(ドル/バレル)	69.33	100.00	110.00	122.00
		米国(ドル/Mbtu)	6.75	12.78	14.57	16.13
	天然ガス	欧州(ドル/Mbtu)	7.03	11.15	12.71	14.19
		日本LNG(ドル/Mbtu)	7.80	12.70	14.52	16.05
名目ベース	原油	IEA平均(ドル/バレル)	69.33	107.34	148.23	206.37
		米国(ドル/Mbtu)	6.75	13.72	19.64	27.28
	天然ガス	欧州(ドル/Mbtu)	7.03	11.97	17.13	24.00
		日本LNG(ドル/Mbtu)	7.80	13.63	19.56	27.16

備考: 名目ベースの価格は2008年から年率2.3%のインフレと想定。

資料: IEA 「World Energy Outlook 2008」から作成。

拡大する我が国と新興国との関係

我が国と新興国との関係も、近年、急速に深化してきている。

例えば、2003年から2008年までの5年間で我が国から新興国・途上国向けの輸出額は99.4%と2倍近くに伸びており、先進国向けの輸出額の伸び率を大きく上回っている。中でもロシアや、ウクライナ、ブルガリア、スロバキアなどの中東欧諸国向けの輸出の増加が目立っている。

我が国企業の海外進出状況を見ても2002年と2007年を比較すると、先進国への進出企業数は2.7%減少している一方、新興国・途上国への進出企業数は10.5%伸びており、我が国企業も新興国を重視していることがわかる(第2-2-1-7表)。

第2-2-1-7表 我が国から新興国への輸出及び進出企業数の推移

我が国からの輸出額		2003年(億円)	2008年(億円)	5年間の伸び率
伸 び 率 上 位 国	日本の輸出総額	545,484	810,478	48.6%
	対先進国輸出額	372,793	466,150	25.0%
	対新興国・途上国輸出額	172,691	344,329	99.4%
	1 ケイマン諸島	11	238	2014.9%
	2 グルジア	15	237	1472.7%
	3 ウクライナ	170	2,101	1132.9%
	4 ロシア	2,040	17,148	740.6%
	5 ブルガリア	19	146	665.5%
	6 スロバキア	75	482	539.8%
	7 ルーマニア	76	466	516.0%
	8 パナマ	339	1,867	450.6%
	9 アンゴラ	61	329	441.2%
	10 マーシャル	151	806	433.1%

備考: 2008年の日本からの輸出額が100億円未満の国を除く。

資料: 財務省「貿易統計」から作成。

我が国からの進出企業数		2002年11月時点	2007年11月時点	5年間の伸び率
伸 び 率 上 位 国	世界全体	4,134	4,080	-1.3%
	先進国合計	7,719	7,508	-2.7%
	新興国・途上国合計	6,294	6,953	10.5%
	1 ロシア	36	62	72.2%
	2 アラブ首長国連邦	32	50	56.3%
	3 ベトナム	204	310	52.0%
	4 ポーランド	54	81	50.0%
	5 インド	143	206	44.1%
	6 サウジアラビア	20	28	40.0%
	7 ケイマン諸島	25	32	28.0%
	8 中国	1,939	2,421	24.9%
	9 チェコ	57	71	24.6%
	10 南アフリカ	34	41	20.6%

備考: 海外に出資先の現地法人がある日本企業数を「進出企業数」としている。

2007年11月の進出企業数が20社未満の国を除く。

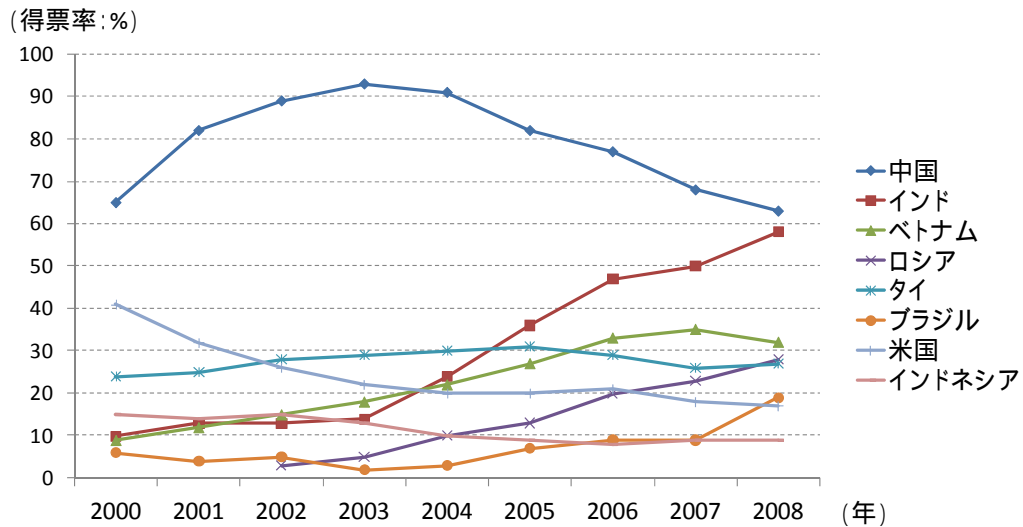
資料: 東洋経済新報社「海外企業進出総覧2003、2008」から作成。

次に、我が国企業が今後、事業展開先としてどの国・地域が有望と考えているかについて見てみる。

JBIC(2009)⁴によると、中期的(今後3年程度)に有望な事業展開先国・地域の第1位は中国、第2位はインド、第3位はベトナムの順番となっており、先進国では第7位に米国が入っているものの、全体的に先進国よりも新興国を有望な事業先と見なしている企業が多い(第2-2-1-8図)。この結果から、引き続き我が国と新興国との関係は拡大することが見込まれる。

⁴ JBIC(2009)「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」。

第2-2-1-8 図 中期的(今後3年程度)有望事業展開先国・地域

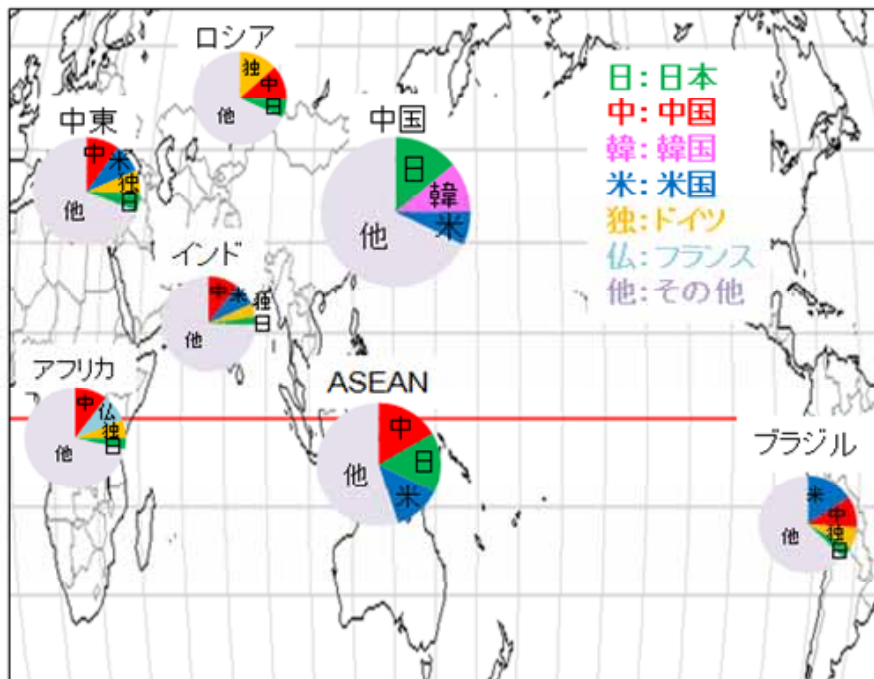


備考: 「中期的(今後3年程度)に有望と考える事業展開先国・地域名」を一企業5つまで回答。
資料: 国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」から作成。

新興国市場における我が国のポジション

前述の通り、我が国と新興国との関係は拡大しているものの、相手国から見た我が国のポジションは必ずしも高くない。例えば、2007年新興国・地域の輸入相手国を見てみると、中国及びASEANにおける我が国からの輸入は輸入先国の第一位、第二位を占めるが、それ以外の新興国・地域においては相対的に低い順位となっている(第2-2-1-19図)。また、中国市場では韓国の輸出品と、その他の市場では中国の輸出品と激しく競合している。

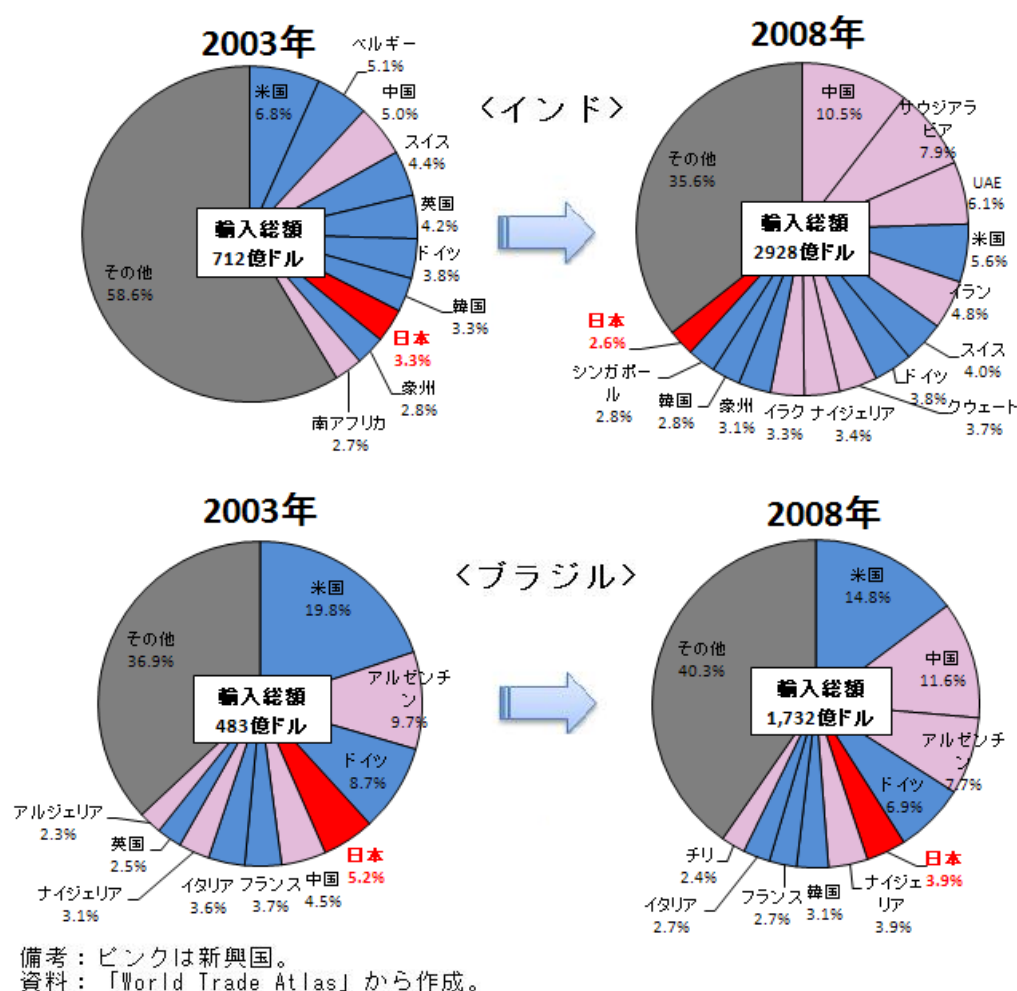
第2-2-1-9 図 新興国・地域における主要国からの輸入(2007年)



備考: 各国の輸入先は、上位3か国及び日本を個別に記載し、それ以外を「その他」と分類。
資料: IMF「DOT」から作成。

経済成長の著しいインドやブラジルの輸入状況を個別に見てみると、全世界からの輸入額は 2003 年から 2008 年までの 5 年間でインドでは 4.1 倍、ブラジルでは 3.6 倍に拡大している中、我が国からの輸入額も増えてはいるが伸び率が相対的に低く、結果的に我が国は輸入相手国としての順位を落としている。新興国市場においてポジションが下がっているのは我が国だけではなく、米国、英国など他の先進国についても同様の傾向が見られる。一方、大きく台頭してきたのは中国である。インドの対中輸入額は同期間で 8.6 倍、ブラジルの対中輸入額は 9.3 倍にもなっている。多くの多国籍企業が中国を生産・輸出拠点として活用していることに加え、中国企業による輸出が大幅に拡大していると考えられる。また、中国以外で存在感を増してきているのは資源をもつ新興国である（第 2-2-1-10 図）。

第 2-2-1-10 図 新興国の輸入相手国の変化



(2) 輸出主導型から内需主導型への転換を図るアジア諸国

新興国のうち、中国やASEAN 諸国等のアジア諸国は、地域内で工程間分業を進めて生産ネットワークを構築し、域内で中間財貿易を積極的に行うとともに、生産した最終財を欧米等世界全体に輸出し、いわゆる「世界の工場」としての地位を確立した。⁵

このような加工貿易によって経済発展を遂げたアジア諸国であるが、欧米の景気後退に直面する中で、国内市場の拡大を通じた成長への転換を模索する動きが見られつつある。

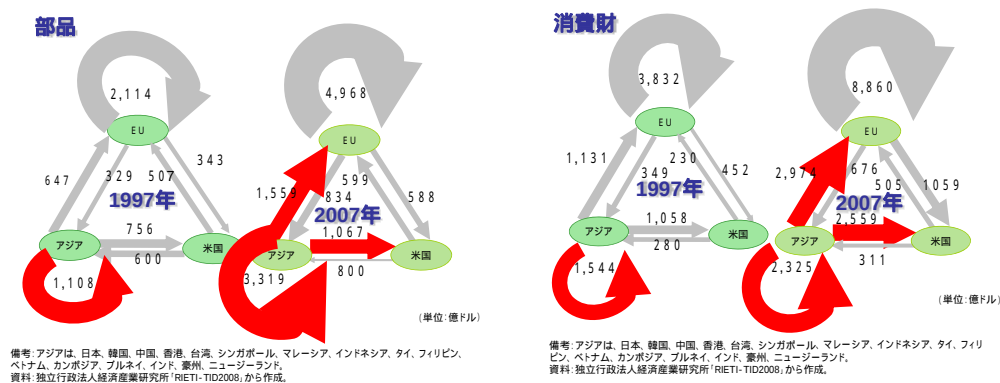
⁵ 経済産業省（2008）「通商白書2008」第2章第1節3．参照。

アジアにおける生産・貿易構造の変化

2000年代に入り、中国、ASEAN等アジア諸国は、域内から中間財を輸入して加工し、最終財を欧米等世界に輸出するという生産ネットワークを活用した三角貿易を一層拡大してきた。この点を確認するため、アジアと米国、EU間の部品・消費財貿易の推移を見ると、部品については、1997年から2007年の間にアジア域内の輸出額が3.0倍となっており、アジア域内で生産ネットワークの構築が進展したことが伺える(第2-2-1-11図)⁶。

一方、消費財についてはアジア域内貿易も1.5倍に拡大しているが、EU向け、米国向け輸出がそれ以上に拡大しており、アジアの生産ネットワークが欧米向け消費財輸出に大きく依存するようになったことが分かる。

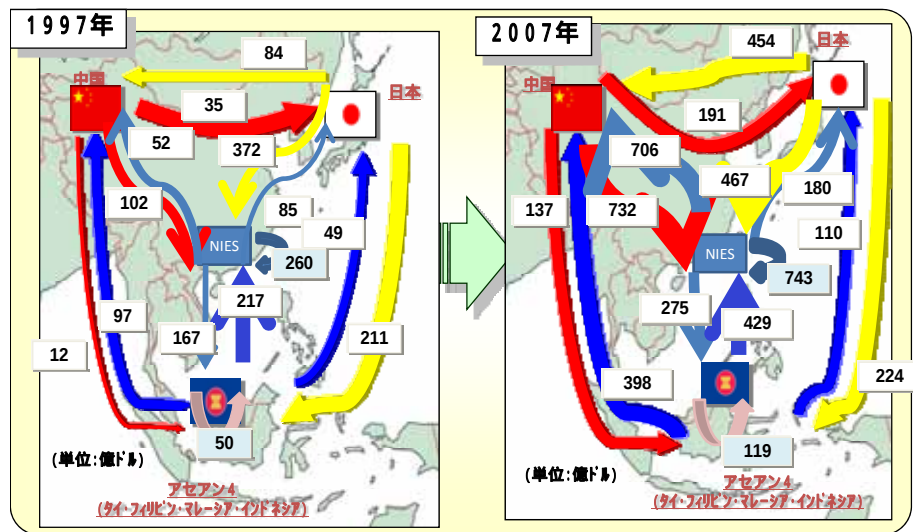
第2-2-1-11図 アジア・米国・EU間の部品、消費財の輸出額の推移



次に、アジア域内の貿易について、1997年から2007年までの10年間の変化を見ると、部品については、日本からASEAN、NIEsへの輸出額が概ね横ばいである一方、中国への輸出額が5倍以上に拡大しており、アジアの中でも、特に中国の生産拠点としての存在感が高まっていることを示している(第2-2-1-12図)。また、中国やASEANから日本への部品輸出、ASEANから中国への部品輸出も大幅に増加しており、これらの地域の部品供給能力が高まるとともに、アジア域内で企業が最適な生産ネットワークを構築しつつあることを示唆している。

⁶ RIETI - TID2008。部品・消費財の分類については付注1-1参照。

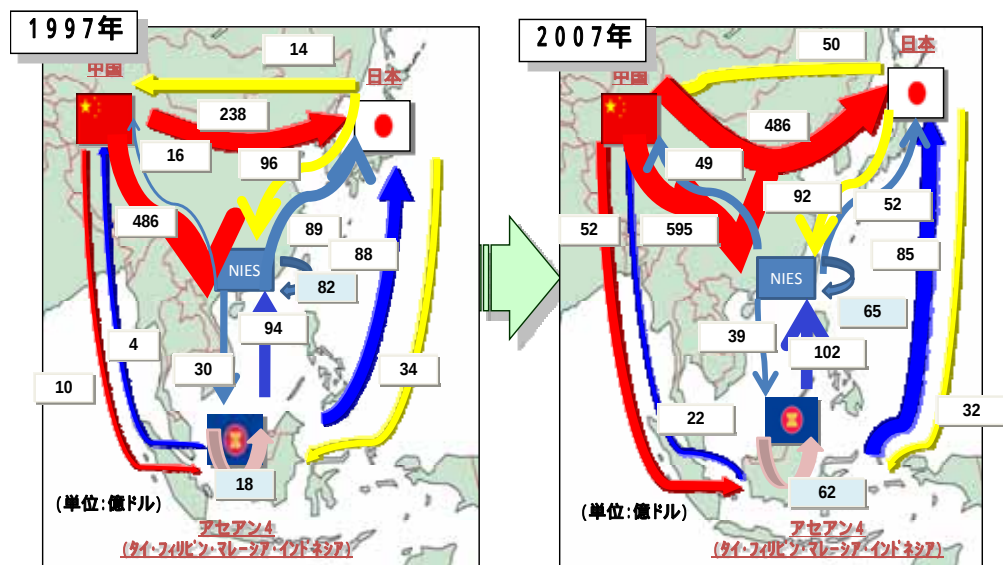
日本・中国・ASEAN間の貿易額(部品)の変化



資料: RIETI-TID 2008から作成。

1

日本・中国・ASEAN間の貿易額(消費財)の変化



資料: RIETI-TID 2008から作成。

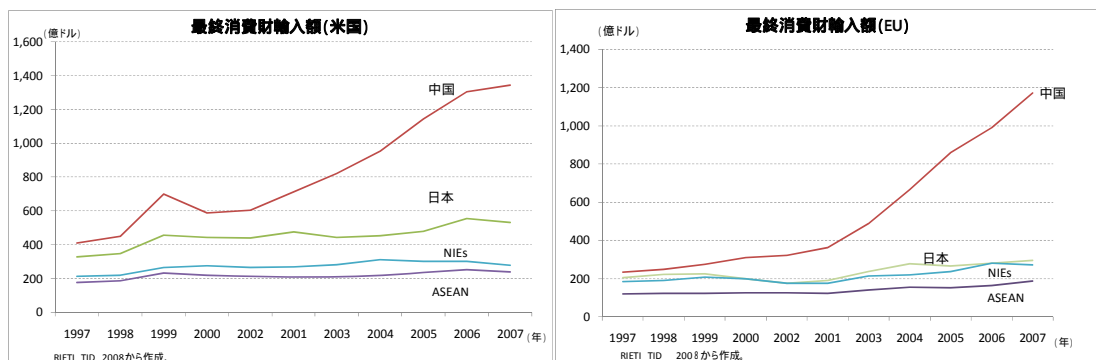
2

一方、アジアにおける消費財貿易の推移を見ると、中国から日本への輸出額が1997年の238億ドルから2007年には486億ドルと2.1倍に拡大するなど、いずれの地域間でも貿易額は増えているものの、部品貿易と比較すると小規模である。

域内から部品を調達している中国は、欧米向けの最終財の一大供給拠点としての地位を確立している。アジア地域を中国、ASEAN、NIEs、日本に分けて、米国、EUの最終消費財の購入比率をみると、米国、EUとも、日本、

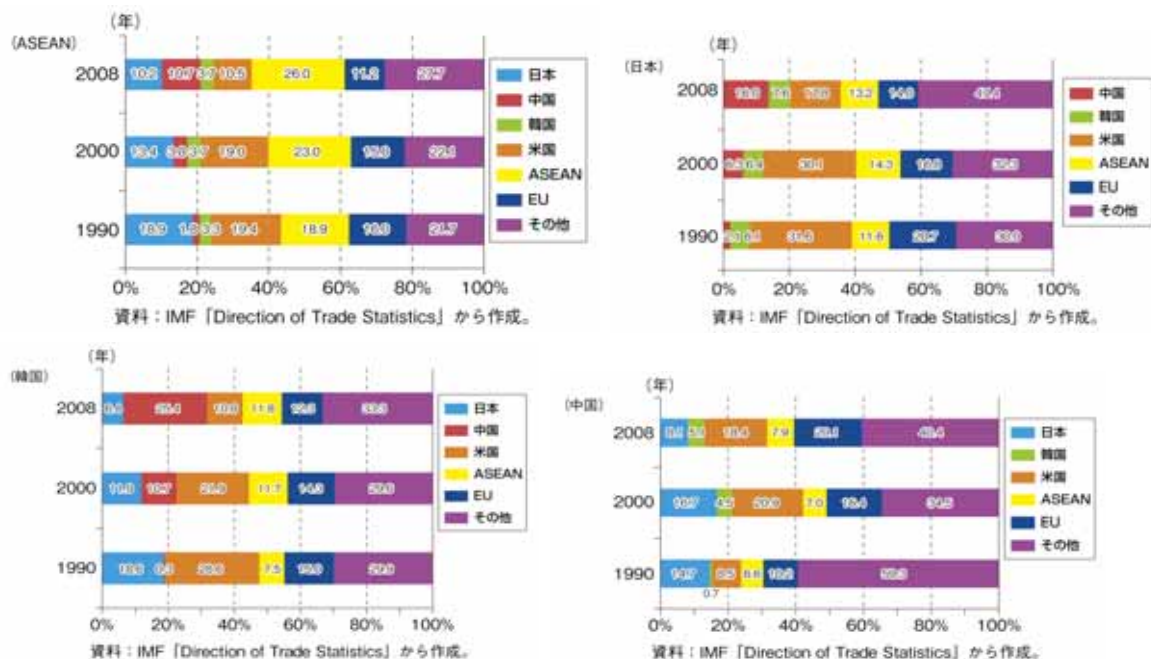
ASEAN、NIEsからの輸入は緩やかな伸びにとどまっている一方、中国からの輸入は2000年代に大幅に増加しており、最終消費財については中国から欧米に輸出される傾向が強まっていることを示している(第2-2-1-13図)。

第2-2-1-13図 最終消費財輸入先別金額の推移



アジア諸国の輸出の国別構成にも、こうした域内の生産・貿易構造の変化を見ることができる。我が国やASEAN、韓国では、中国向け輸出のシェアが上昇しており、域内や中国に対して部品等の中間財を供給するという機能が拡大しつつある。中国については、EUのシェアが拡大するだけでなく、その他の地域のウェイトも増加しており、欧米のみならず世界全体に最終財を供給する機能を拡大しつつある。

第2-2-1-14図 ASEAN、日本、韓国、中国の主要輸出国地域の変遷



このように、アジア域内では中間財の貿易が拡大し、域内で生産した最終財を主に中国から欧米に輸出していたが、2008年の世界金融危機以降、欧米の輸入が急速に減少している。アジア各国は、これまで外資を積極的に誘致することにより、生産・輸出拠点としての産業集積を充実させてきたが、世界的な金融・経済危機を契機として、日米欧の先進諸国にとどめることなく、アジア域内および他地域を含めた広範な新興国市場をターゲットするべく、新たな展開を迫られている。

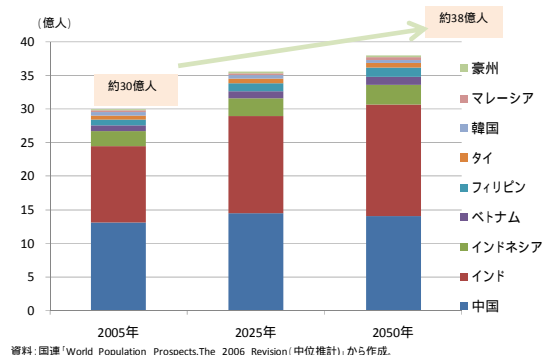
経済成長と共に消費市場として期待されるアジア経済圏

次に、アジアが欧米に比肩する消費市場となる可能性について検討する。

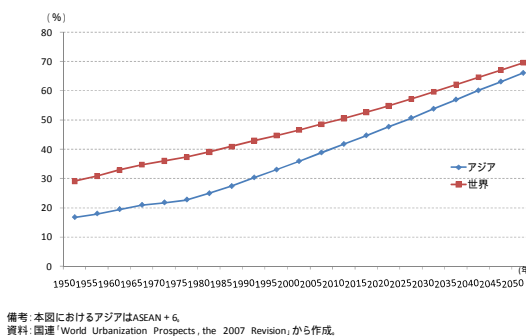
(a) 高い人口成長率

韓国や日本などアジア先進国においては少子高齢化の問題も生じているものの、アジア諸国の人口は依然として増加傾向にあり、国連によれば、2050年にはアジアの人口は38億人になると推計されている。(第2-2-1-15図) また、アジアの中でも現在5.9億人の人口を擁しているASEANは、ピラミッド型の人口構成となっており、若年層の占める割合が非常に大きい。人口の多さもさることながら、これからの消費需要の拡大が期待できる、若年層の多さという点も、市場として大きな魅力の一つである。アジアの都市化率は着実に上昇しており(第2-2-16図)、今後、インフラ整備や産業の集積による都市化がさらに進んだ場合、大都市化したアジア地域に住む一部の所得階層に限定して考えれば、その所得格差は小さく⁷、一人あたりGDPが大きく成長することにより、「都市中間層」とも言える階層はさらに増加すると考えられる。

第2-2-1-15 図アジアの人口推移



第2-2-1-16 図 世界とアジアの都市化率の推移

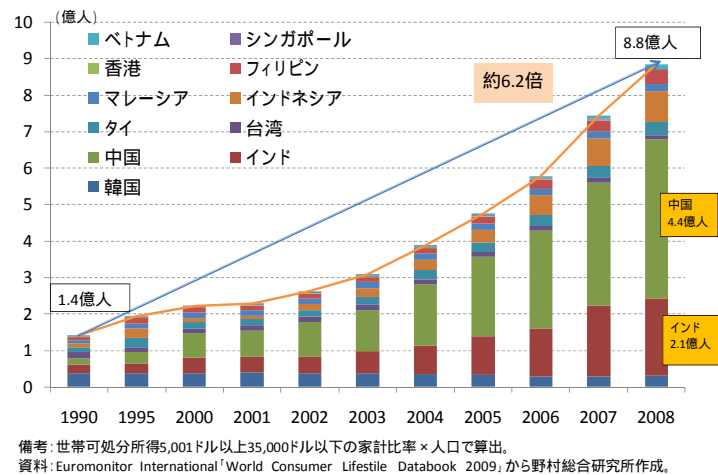


(b) 急増する中間層人口

アジア諸国においてはGDPの増加に伴い、可処分所得も増加を続けており、アジア地域(日本を除く)の世帯可処分所得5,001ドル以上、35,000ドル以下の家計人口は1990年には約1.4億人であったが、2008年にはその約6.2倍の約8.8億人となった(第2-2-1-17図)。

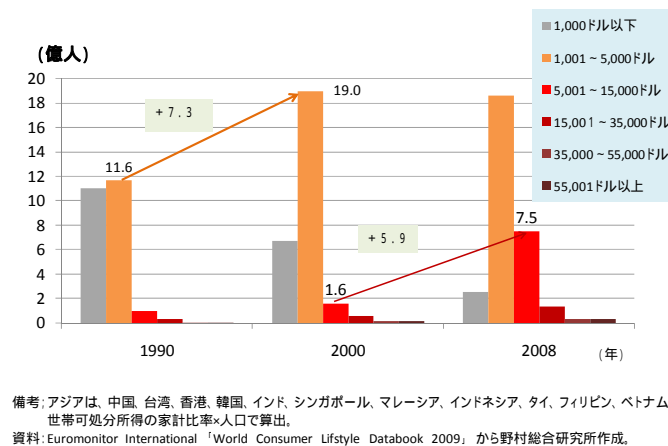
⁷ 経済産業省(2008)「通商白書2008」第2章

第2-2-1-17図 世帯可処分所得 5,001ドル以上 35,000ドル以下の家計人口推移



その変化の内訳をみると、1990年から2000年にかけては約11.6億人から約19億人と1,001ドル～5,000ドルの所得層の増加が顕著であったが、2000年から2008年にかけては、その上の5,001ドル～15,000ドルの所得層に、約1.6億人から、約7.5億人と著しい増加がみられる(第2-2-1-18図)。アジア諸国においては、所得のボリュームゾーン(最も人口の多い所得層)は、徐々に高い層へとシフトしており、今後はさらに高い所得層の伸びも期待される。上海市の都市住民一人当たりの平均可処分所得が、2000年の11,718元から2008年には26,675元と約2.3倍となり、2008年の社会消費品小売総額が4,537元と、2000年の1,865億元の約2.4倍となっていることから、都市中間層の旺盛な消費活動は経済を大きく活性化させ、アジアの消費市場としての魅力はさらに高まるものと推測される。⁹

第2-2-1-18図 アジアの世帯可処分所得別の家計人口推移



(3) 新興国市場における中間層消費者の動向

次に、新興国における中間層が、どのような消費活動を行っているのかを見ることとする。

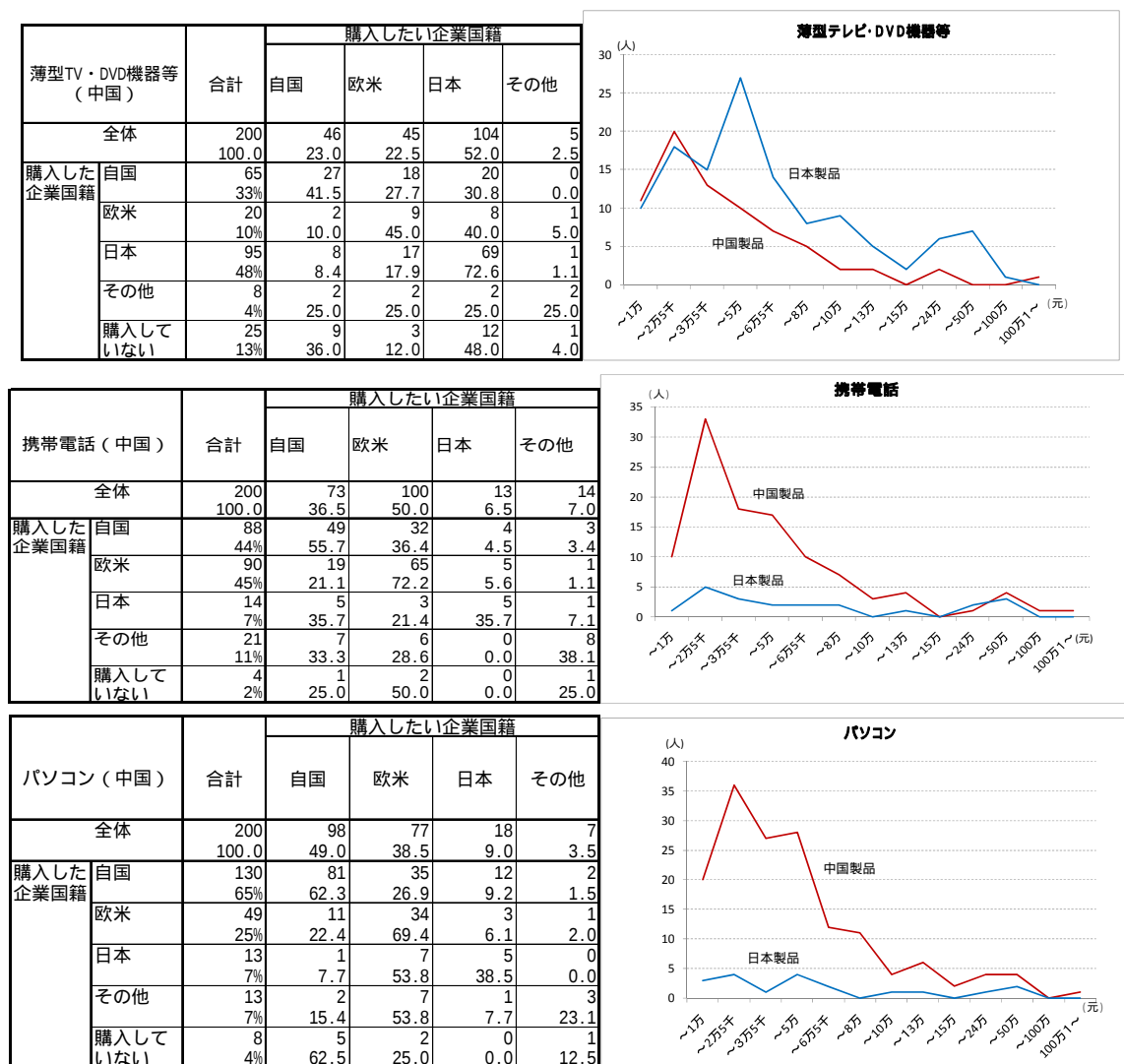
⁸ 社会消費品小売総額とは、飲食業、新聞出版業、郵政業、卸売・小売業、その他サービス業など、市民生活の中で消費される商品の売上総額のこと。

⁹ (社)日本電機工業会による需要予測でも、2010年の中国の主要白物家電の需要予測でも、中国のルームエアコン、電機冷蔵庫の成長予測はともに30%以上、電気炊飯器は50%以上とかなり高い見込みとされている。

財団法人国際経済交流財団が2009年に実施した中国及びインドの消費者を対象としたインターネット調査¹⁰⁾によれば、中国の消費者が購入した、携帯電話やパソコン、薄型TV・DVD機器等の国籍については、概ね全ての回答者が購入していた(第2-2-19図)。商品の国籍を見ると、調査品目全般で自国製品を所有している消費者の割合が最も大きい。一方、欧米製品と日本製品を比較すると、薄型TV・DVD機器等は日本製品が、その他の製品は欧米製品のシェアが上回った。

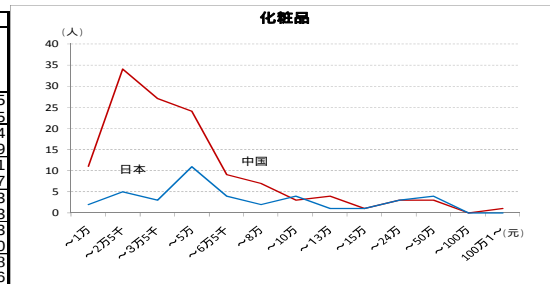
次に、購入したい企業国籍を見ると、自国製品の割合は低下し、日本製品の割合が高まるが、日本製品以上に欧米製品の割合が高く、欧米製品への人気の高さが窺える。さらに、日本製品と中国製品の購入者の所得階層を比較すると、中国製品の購入者に比べ、日本製品の購入者はより所得の高い層に位置しているが、薄型TV・DVD機器等は、比較的低い所得分布で日本製品を所有する人が中国製品を所有する人を超えている。

第2-2-1-19図 中国の消費者が購入している商品の国籍と所得別購入分布

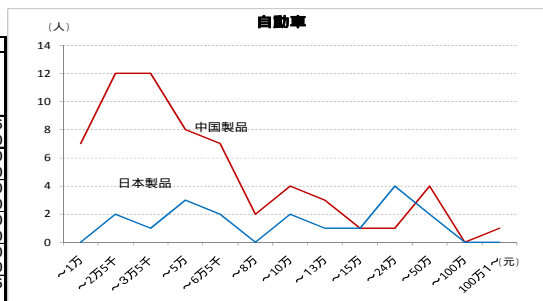


¹⁰⁾ 財団法人国際経済交流財団「資本移動と我が国産業競争力に関する調査研究報告書」におけるインターネット調査。対象者はインターネットが利用できるため、一定の所得のある中間層と考えられる。付注2-4「消費者実態に関する調査」参照。ここに掲載した結果は、サンプル数が少ないことに留意する必要がある。

化粧品（中国）	合計	購入したい企業国籍			
		自国	欧米	日本	その他
全体	200	88	71	26	15
	100.0	44.0	35.5	13.0	7.5
購入した 企業国籍	自国	102	65	22	4
	51%	63.7	21.6	10.8	3.9
	欧米	60	12	41	1
	30%	20.0	68.3	10.0	1.7
	日本	29	2	9	15
	15%	6.9	31.0	51.7	10.3
	その他	12	4	3	2
	6%	33.3	25.0	16.7	25.0
購入して いない	29	12	6	3	8
	15%	41.4	20.7	10.3	27.6



自動車（中国）	合計	購入したい企業国籍			
		自国	欧米	日本	その他
全体	200	73	74	47	6
	100.0	36.5	37.0	23.5	3.0
購入した 企業国籍	自国	53	28	13	12
	27%	52.8	24.5	22.6	0.0
	欧米	24	4	18	2
	12%	16.7	75.0	8.3	0.0
	日本	10	1	5	4
	5%	10.0	50.0	40.0	0.0
	その他	2	0	2	0
	1%	0.0	100.0	0.0	0.0
購入して いない	118	43	39	30	6
	59%	36.4	33.1	25.4	5.1



資料:「資本移動と我が国産業競争力に関する調査研究報告書」財団法人 国際経済交流財団アンケート調査

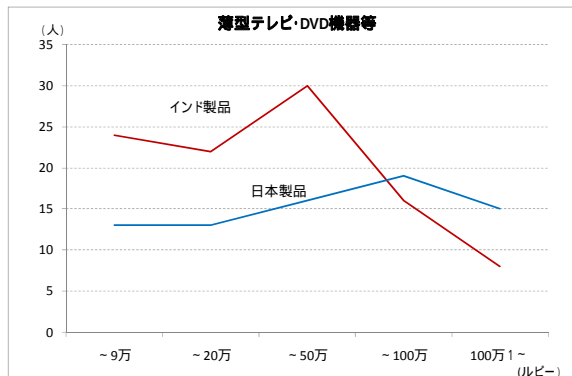
一方、インドの消費者の各種商品の購入状況を見ると、中国と同様に薄型 TV・DVD 機器等や携帯電話、パソコンについて概ね全ての回答者が購入していた(第2-2-1-20 図)。商品の国籍を見ると、中国と同様に調査品目全般で自国製品を購入している消費者の割合が最も大きい。欧米製品と日本製品を比較した場合は、薄型 TV・DVD 機器等は日本製品が、自動車、携帯電話はシェアが拮抗している。

購入したい企業の国籍を見ると、自国製品を購入したいとの回答が多いが、電化製品や携帯電話では自国製品の割合は低下し、日本製品の割合が高まっており、さらに、欧米製品と比較しても日本製品の割合が高くなっている。

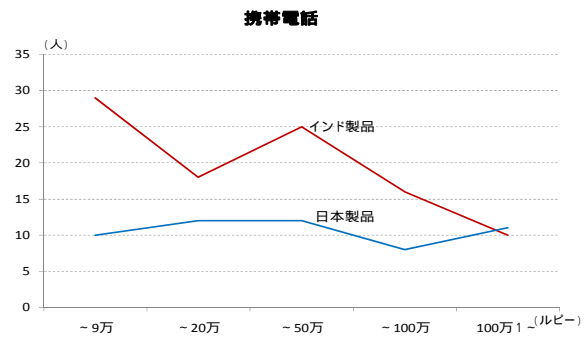
なお、購入者の所得階層を比較すると、全ての品目でインド製品の購入者のボリュームゾーンに比べ、日本製品の購入者はより所得の高い層に位置している。

第2-2-1-20 図 インドの消費者の購入した商品の国籍と所得別購入分布

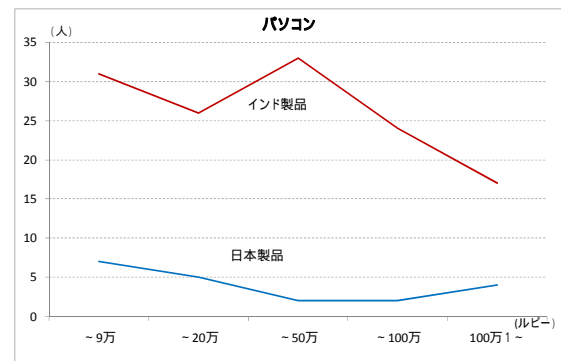
薄型TV・DVDプレイヤー等（インド）	合計	購入したい企業国籍			
		自国	欧米	日本	その他
全体	200	82	17	84	17
	100.0	41.0	8.5	42.0	8.5
購入した 企業国籍	自国	94	63	6	18
	47%	67.0	6.4	19.1	7.4
	欧米	28	8	11	1
	14%	28.6	28.6	39.3	3.6
	日本	75	9	6	51
	38%	12.0	8.0	68.0	12.0
	その他	15	5	2	8
	8%	33.3	13.3	53.3	0.0
購入して いない	11	5	1	3	2
	6%	45.5	9.1	27.3	18.2



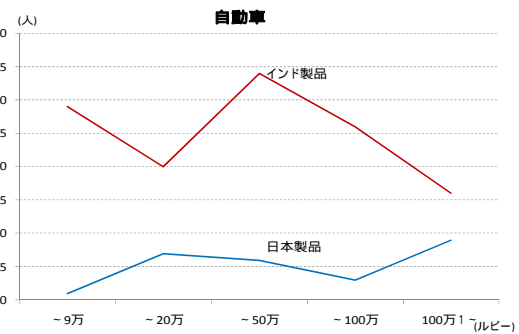
携帯電話（インド）	合計	購入したい企業国籍			
		自国	欧米	日本	その他
全体	200	78	32	52	38
	100.0	39.0	16.0	26.0	19.0
購入した企業国籍	自国	97	64	5	17
	49%	66.0	5.2	17.5	11.3
	欧米	50	10	19	8
	25%	20.0	38.0	16.0	26.0
	日本	49	8	3	29
	25%	16.3	6.1	59.2	18.4
購入していない	その他	27	5	6	5
	14%	18.5	22.2	18.5	40.7
	2	2	0	0	0
	1%	100.0	0.0	0.0	0.0



パソコン（インド）	合計	購入したい企業国籍			
		自国	欧米	日本	その他
全体	200	102	44	28	26
	100.0	51.0	22.0	14.0	13.0
購入した企業国籍	自国	129	86	17	11
	65%	66.7	13.2	8.5	11.6
	欧米	57	17	25	8
	29%	29.8	43.9	14.0	12.3
	日本	18	3	5	8
	9%	16.7	27.8	44.4	11.1
購入していない	その他	15	3	6	4
	8%	20.0	40.0	26.7	13.3
	3	3	0	0	0
	2%	100.0	0.0	0.0	0.0



自動車（インド）	合計	購入したい企業国籍			
		自国	欧米	日本	その他
全体	200	125	25	29	21
	100.0	62.5	12.5	14.5	10.5
購入した企業国籍	自国	119	85	11	11
	60%	71.4	9.2	9.2	10.1
	欧米	24	7	10	4
	12%	29.2	41.7	16.7	12.5
	日本	26	7	5	10
	13%	26.9	19.2	38.5	15.4
購入していない	その他	4	2	1	1
	2%	50.0	25.0	25.0	0.0
	46	34	3	6	3
	23%	73.9	6.5	13.0	6.5



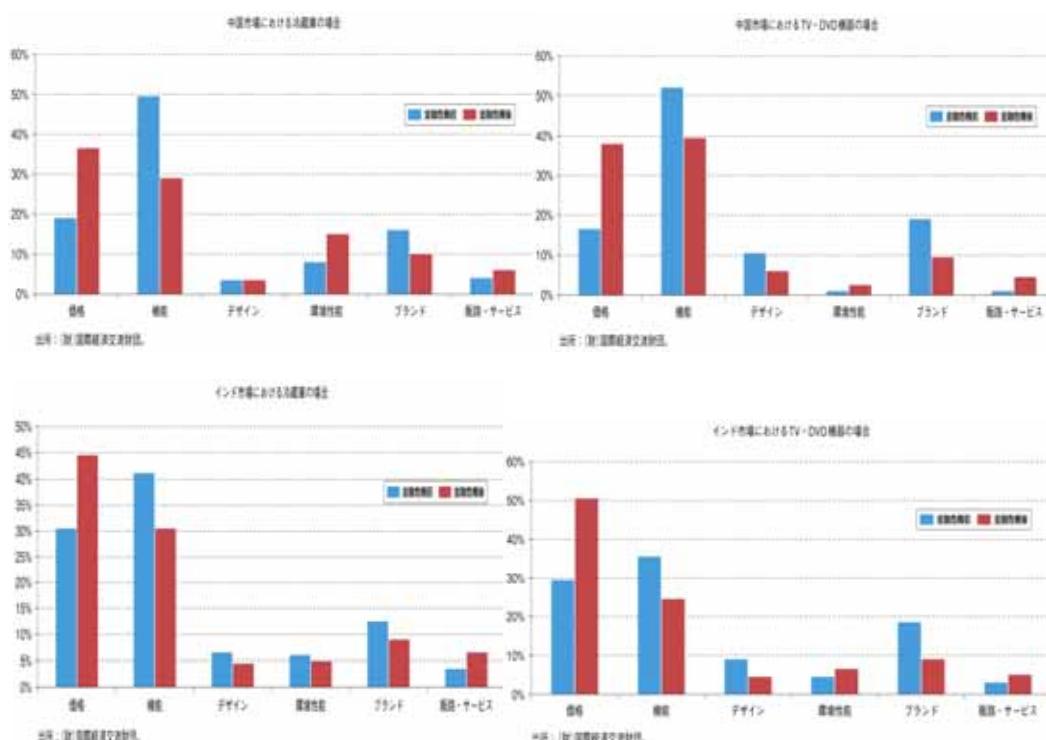
資料:「資本移動と我が国産業競争力に関する調査研究報告書」財団法人 国際経済交流財団アンケート調査

中国でもインドでも、全般的に、現地の製品と比較すると、日本製品の購入者数は少ないが、日本製品を購入したいと回答した人数が比較的多い品目もあり、潜在的な日本製品への需要もあると考えられる。

なお、日本の製品については、一般的に高性能・高価格と考えられているが¹¹、今回の調査の対象となった消費者の間でも、これまでは機能が最も重視されていたが、経済・金融危機後は価格についても重要視する傾向にある(第2-2-1-21図)。

¹¹ 博報堂が、アジア、米国、欧州の14都市で、15～54歳の男女(各都市500～800名)を対象に行った「Global HABIT 2008」によると、回答者の70%が日本製品に「高品質な」イメージを持っている。(2位の欧州は46.9%)。質が良いと思う日本製品は、デジタルカメラ、白物家電、大型薄型テレビ、自動車の順であった。

第2-2-1-21 図 金融危機前後で消費者が重視する項目(中国・インド)



同アンケート調査のうち、食品、日用品等についての結果でも、価格重視、自国製品の選択の傾向がみられた。所得階層分布や成長度合いが様々であり、日本とも異なる新興国市場への展開には、さらに詳細なターゲットゾーンの絞り込みや、ブランドイメージの育成・認知度向上、進出地域の嗜好を考慮した製品の開発等、多面的な展開が必要となると思われる。

《事例》

【輸出型から内需併用型への転換～株式会社ベトナムワコール】

ワコールホールディングス(本社 京都)の海外グループ企業である株式会社ベトナムワコール(Vietnam Wacoal Corp.1997年設立)は、1998年から、日本や台湾向け製品の製造・輸出を行っている。2009年1月に、ベトナムの流通業の外資規制が撤廃され、外国資本の流入により市場規模の拡大が見込まれたことから、ワコール社でも高級志向の富裕層をターゲットとし、日本と同品質・同ブランドでの販売を開始した。2009年3月現在で4か所に販売拠点を設置、今後は、外資系百貨店と直営店の二本立てで¹²、販路拡大を目指している。また、ワコールホールディングスの中国事業部門では、幅広い顧客層に対応するため、若年層向けブランドや高付加価値ブランドを投入している。さらに、ブランドイメージと知名度を高め、アジアで同社の一貫したイメージを構築するため、各国共通(中国・韓国・台湾・香港・ベトナムで展開)のイメージキャラクターの起用や広報宣伝活動を展開している¹³。

【風味調味料の価値創造への取り組みとブランド戦略～味の素株式会社】

味の素株式会社(本社 東京)は、アジアや欧米、アフリカなど21の国・地域で事業を展開し、現地の食文化に適合する商品の開発に取り組んできた。

例えば、ベトナム味の素社は1991年に設立され、2000年にはベトナムの伝統的な“だし”を手軽に実現できるベトナム向け風味調味料Aji-ngon、2005年からマヨネーズ類を発売するなど多角化を推進してきた。

¹² NNA Asia 2008年12月3日掲載記事。

¹³ 同社web サイト掲載情報から。

ベトナムの経済発展に伴う生活水準の向上に支急成長する市場にあって、消費者ニーズに対応した製品とパッケージのリニューアルを行い、積極的なマーケティング活動とベトナム全国をカバーする直接販売網の構築により売り上げを拡大させている。¹⁴

アジア経済圏の成長に向けた取り組み

(a) 内需を喚起するための各国政府の取り組み

先進国の急速な需要の減少は、アジア地域の輸出を大幅に悪化させ、経済の失速を招いている。このため、各国では景気刺激策を政府部門によるインフラ整備や社会保障制度の充実などの経済対策が打ち出されている。

中国では、鉄道・道路・空港・電力等の重大インフラ整備の加速に1兆5千億元を実施するなど、中低所得者層向け住宅建設や、農村のインフラ整備などに、約4兆元の大規模な景気対策を打ち出したほか、2009年2月から4年間にわたり、家電消費促進のための財政補助を行うなど、産業振興、社会安定、内需拡大を目的として産業振興策や消費刺激策が打ち出されている。

また、韓国でも、2008年11月には、総額14兆ウォン(約1.1兆円)の経済難局克服総合対策を、2009年1月には、2012年までに総額50兆ウォン(約4兆円)を投入するグリーンニューディール事業を発表した。さらに、同年4月には、雇用維持・創出及び民生安定に重点をおいた17.2兆ウォン(約1.4兆円)の歳出増額を伴う2009年度追加補正予算(総額28.4兆ウォン)が成立した。

ASEAN諸国では、シンガポール政府が、1998年のアジア通貨危機時の景気対策(総額125億シンガポールドル)を上回る規模の205億シンガポールドル(約1兆2千億円)規模の景気対策を実行中である。主な対策項目としては、雇用主に対する雇用助成金や職業訓練などの雇用対策、減税など企業支援、低所得者向け生活支援、医療・教育を含むインフラ整備となっている。

タイでは、2009年から2011年までの3年間で、約3兆9千億円を交通インフラ整備、水利設備、教育関連に支出すると表明している¹⁵。

ベトナム政府は、世界的な経済危機から受ける影響が予測以上の大きさになると判断し、需要喚起のため、2008年末には、10億ドルの経済対策を発表した。また、2009年5月には、金利補助政策、インフラ整備資金の一時回収、国債の追加発行ほか7項目からなる総額143兆ドン(約7,600億円)の景気刺激策の内訳を明らかにした¹⁶。

マレーシアも公共投資の拡大や企業の資金繰り支援、雇用対策などを柱とする、過去在大規模の約1兆5千億円の景気対策を打ち出している。

(b) 世界銀行の取組

世界銀行の関係機関が、今後3年間に、発展途上国のインフラ整備、就業、経済発展、貧困撲滅に550億ドルの資金を提供することとしている¹⁷。

¹⁴ 同社web サイト掲載情報から。

¹⁵ 2009年4月9日現在。

¹⁶ 「ベトジョーベトナムニュース」2009年5月19日付けから。

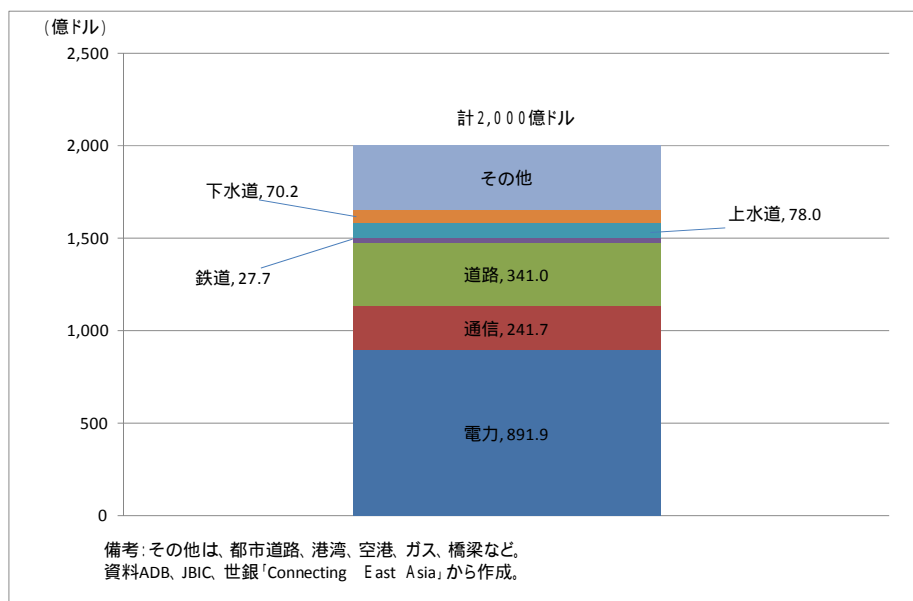
¹⁷ 中国、人民網日本語版web サイト 2009年4月26日

(c) インフラ整備需要

2005年にJBIC・ADB及び世界銀行によって行われた調査¹⁸⁾によると、2006年から2010年までの5年間で東アジア¹⁹⁾のインフラ投資は年間2,000億ドル以上の潜在需要があると推計されており、5年間では1兆ドルとなる。(第2-2-1-22図) また、インドの第11次5カ年計画では、インドのインフラ投資需要は、2007年から2011年の5年間で5,028億ドルとしており、これを合わせると東アジアでは5年間に約1.5兆ドルのインフラ投資需要があると推計される。前述の調査では、ベトナムの政府投資において44%がインフラ整備に向けられたことにより過去10年間に年平均7.6%の経済成長を実現し、貧困人口が約2,000万人減少した事例も紹介されている。ハノイ-ハイフォン港を結ぶ国道5号線の整備事業による物流の効率化により、近隣の工業団地の雇用が創出され、さらに出荷ルートの活性化により農村部で付加価値の高い商品が生産されるなどの効果により、同地域の住民の所得は30%上昇し、1998年から2000年の間に貧困率が35%減少している。

ADBの黒田総裁は、第42回アジア開発銀行年次総会において、「金融危機の緩和のために、アジア地域の需要増加に大きな重点を置く必要がある。アジアでの生産ネットワークとサプライチェーン向けに地域のインフラをサポートする必要がある。」と述べた。また、「切れ目のない投資インフラをアジア全域に構築、域内貿易を促進する必要がある」²⁰⁾とも指摘している。ADBでは、2010年から2020年までに、アジア地域の国際的なインフラ整備に8兆ドル、地域のインフラ整備に2兆9千億ドルが、平均して7,500億ドル/年を投資する必要があるとの調査報告²¹⁾もまとめている。

第2-2-1-22図 東アジアにおけるインフラ需要の推計(2006～2010年、年平均)



2. 世界経済危機発生後の国際事業環境と我が国企業のグローバル戦略

1. では急速に成長する新興国市場、アジア諸国の特性を見てきたが、次に、我が国の企業がこうした新興国市場を事業対象としてどのように捉えているかをみるとともに、新興国における事業活動の現状を分析し、今後の

¹⁸⁾ ADB、JBIC、世銀(2005)「Connecting East Asia: A New Framework for Infrastructure」2005年3月。

¹⁹⁾ インドは含まれていない。

²⁰⁾ ADB News Release から。

²¹⁾ ADB&ADB(2009)「Infrastructure for a Seamless Asia」

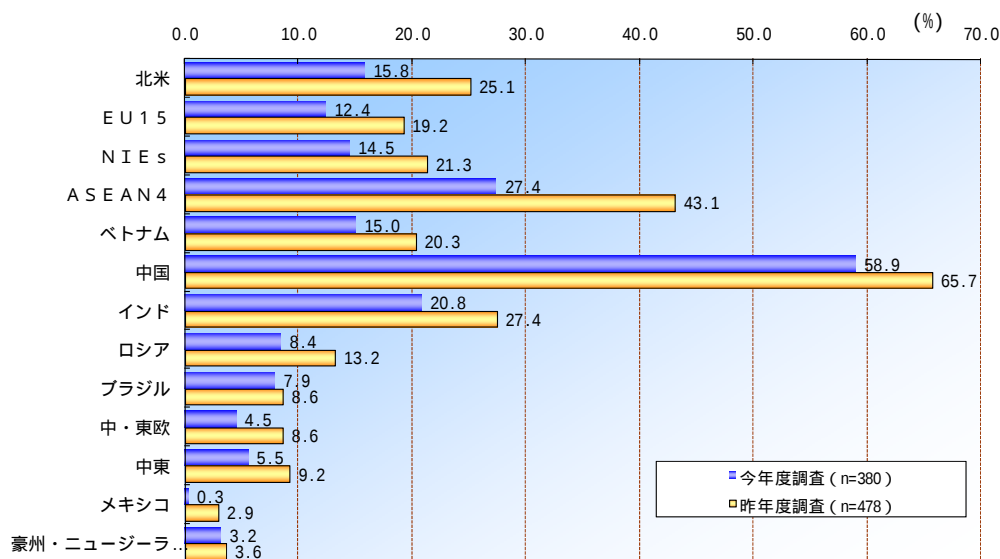
課題を検討する。

(1) 我が国企業が拡大を期待する海外市場・所得層

以下、我が国企業が海外事業展開において重視する市場について見ていく。

まず、財団法人国際経済交流財団のアンケート調査²²⁾により、我が国企業が売上拡大を見込む地域を確認すると、我が国企業は、世界経済危機後においても、中国や ASEAN4(タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア)、インドを中心とした新興国市場における売上拡大を見込んでいる(第2-2-2-1図)²³⁾。

第2-2-2-1図 今後の売上拡大見込み地域の昨年度調査との比較



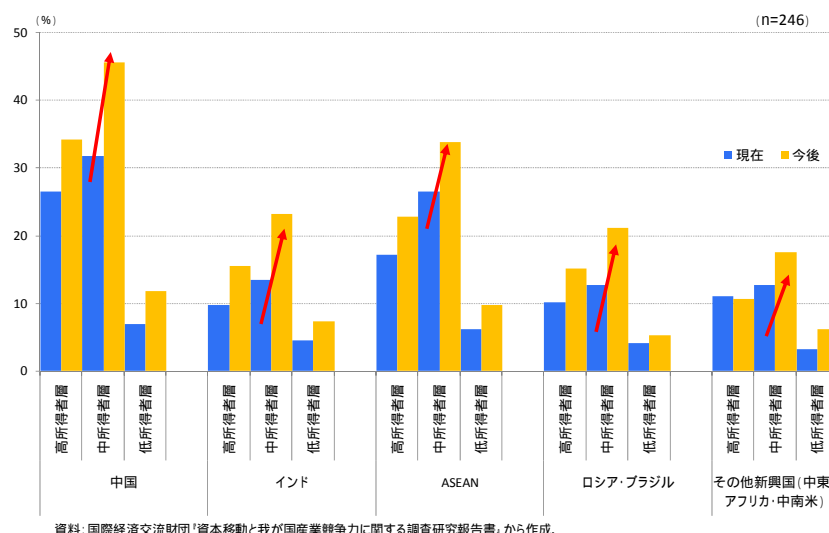
備考: NIEsは、シンガポール、台湾、韓国、香港、ASEAN4は、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、EU15は、英国、ドイツ、フランス、イタリア、オランダ、ベルギー、ギリシャ、ルクセンブルク、デンマーク、スペイン、ポルトガル、オーストリア、フィンランド、スウェーデン、アイルランド。
資料: 国際経済交流財団(2009a)「EPA/FTAの進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究」。

次に、我が国企業が、新興国市場において今後獲得すべきと考えている所得階層を確認する。我が国企業は、世界経済危機を経て、いずれの新興国・地域でも中所得者層の市場を取り込むべきと回答する企業が最も多く(第2-2-2-2図)、人口が多く、かつ今後も急速に拡大する見込みである新興国の中間所得者層という、ボリューム・ゾーンを事業の対象として強く意識していることが分かる。

²²⁾ 財団法人国際経済交流財団(2009)「EPA/FTAの進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究」。アンケート調査の詳細については、付注〇〇参照。

²³⁾ なお、今後売上への拡大が見込まれる国・地域について、2008年に実施された同財団のアンケート調査の結果と比較すると、中国、ASEAN4、インド、北米という順位に変化はなく、我が国企業が今後売上拡大を期待している国について、世界経済危機前後で大きな相違は見られない。

第2-2-2-2 図 現在の事業領域と、2009 年度以降市場を獲得していくべき領域



また、今回の世界金融危機発生後も、こうした新興国における事業は底堅さを示している。財団法人国際経済交流財団のアンケート調査²⁴では、金融危機発生後の地域別の売上・利益動向について質問したところ、どの地域でも「売上、利益ともに減少した」という回答が最も多かったが、我が国や欧米では、これに次いで「売上以上に利益が減少した」という回答が大きく、より深刻な影響を受けていたことを示唆している(第2-2-2-3表)。一方、売上も利益も影響は軽微だったとする企業の割合を見ると、中国、インド、その他新興国(東欧、アフリカ、中南米等)では3割を超えており、新興国経済の底堅さを示している。

第2-2-2-3表 世界金融危機が事業に及ぼした影響

		(単位: %)			
		売上、利益ともに同程度減少した	売上以上に利益が減少した	利益以上に売上が減少した	売上も利益も影響軽微又は増加
日本	(n=243)	37.0	28.8	7.4	26.7
欧米	(n=107)	46.7	29.9	7.5	15.9
その他先進国(韓・台・豪等)	(n=92)	51.1	20.7	7.6	20.7
中国	(n=110)	39.1	18.2	7.3	35.5
インド	(n=44)	50.0	11.4	4.5	34.1
ASEAN	(n=78)	52.6	19.2	6.4	21.8
資源国(ロシア・ブラジル・中東等)	(n=46)	58.7	13.0	8.7	19.6
その他新興国(東欧・アフリカ・中南米等)	(n=46)	54.3	10.9	4.3	30.4

資料：国際経済交流財団(2009b)「資本移動と我が国産業競争力に関する調査研究報告書」から作成。

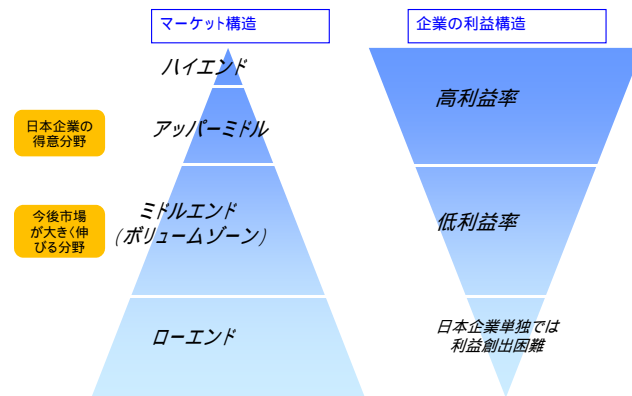
(2)我が国企業の海外市場開拓に向けての経営戦略

次に、これらの市場に対する我が国企業の取組姿勢を確認していく。

我が国は、新興国市場では比較的高品質・高価格の製品を供給しており、ハイエンド市場又はアッパーミドル市場中心に事業活動を展開していた。もちろん、高所得者層市場の獲得についても、地域によって異なるが、多くの企業が今後の獲得を目指すべき市場と考えており、引き続き事業活動の対象であるが、今後の事業活動は徐々にボリューム・ゾーンにシフトしていくことが予想される(第2-2-2-4図)。

²⁴ 財団法人国際経済交流財団(2009)「資本移動と我が国産業競争力に関する調査研究報告書」。アンケート調査の詳細については、付注〇・〇参照。

第 2-2-2-4 図 新興国における市場構造



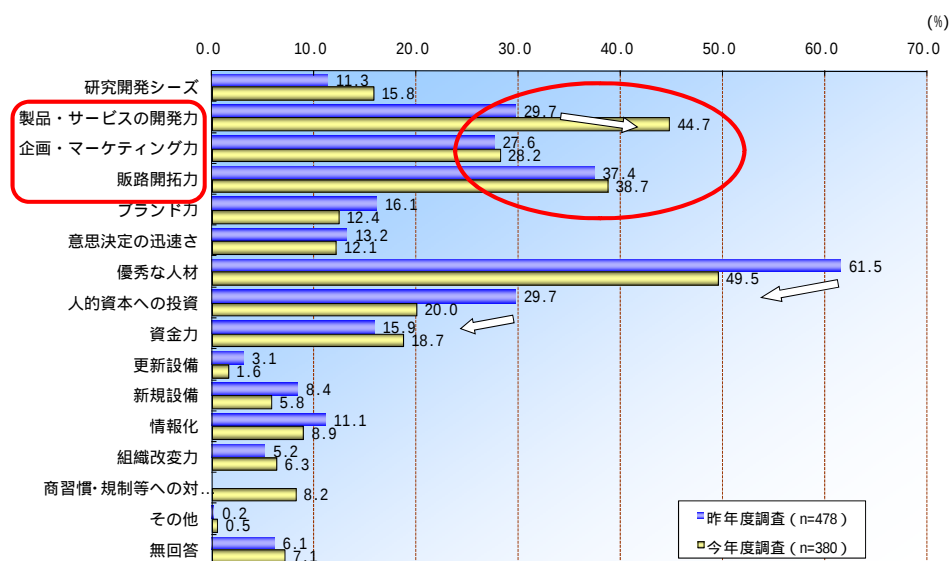
資料：国際経済交流財団「資本移動と我が国産業競争力に関する調査研究報告書」を基に経済産業省作成。

ボリューム・ゾーンは我が国企業が対象としてきた高所得層より所得は低く、研究開発力や製品・サービスの品質の高さだけでは我が国の製品やサービスの展開を促進することは難しい。実際、1. で見たように、我が国企業のインドや中国におけるプレゼンスは低下しているところである。

我が国企業が、今後のターゲットとして捉えている新興国のボリューム・ゾーン市場を開拓するには、現地におけるニーズを十分に把握した上で、高い性能・品質等の強みやブランドイメージを活かしつつ、現地の顧客に価格帯も含めて満足を実感できる製品・サービスを展開することが重要である。ボリューム・ゾーンの顧客から満足を得られる製品やサービスの開発と提供に向けて、研究開発戦略やマーケティングやブランディング等を含めたビジネスモデル全体に工夫を施す必要がある。

次に、我が国企業の経営戦略を、今後強化していく経営資源の観点から確認する。今後強化していく経営資源として、「優秀な人材」が 49.5%と最も多く、これに「製品・サービスの開発力」(44.7%)、「販路開拓力」(38.7%)が続いている(第 2-2-2-5 図)。

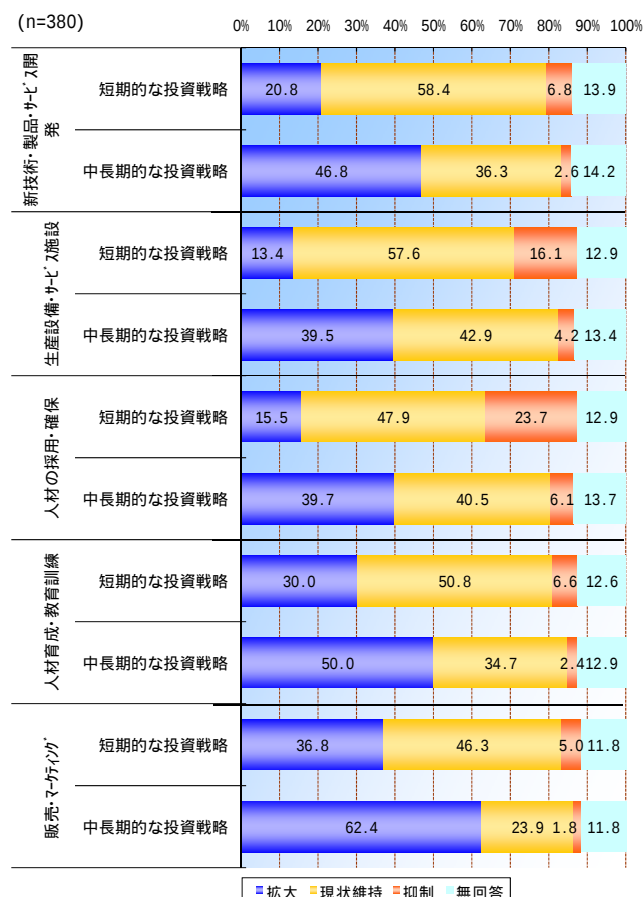
第 2-2-2-5 図 今後強化すべき経営資源に対する回答の昨年度調査と今年度調査の比較



資料：国際経済交流財団(2009a)『EPA/FTAの進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究』。

また、第2-2-2-6図の結果を見ると、人材投資への取組み姿勢が減少傾向にあるが、中長期的な投資戦略では、「販売・マーケティング」を強化すると回答する企業が62.4%と最も多く、これに「人材育成・教育訓練」(50.0%)、「新技術・製品・サービスの開発」(46.8%)となっており、中長期的な人材投資戦略を始め、金融危機後の中長期的な取組に対して積極的である。(第2-2-2-6図)。

第2-2-2-6図 我が国企業の短期的・中長期的な投資戦略



資料：国際経済交流財団(2009a)『EPA/FTAの進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究』。

(3) 新興国市場における事業強化に向けて

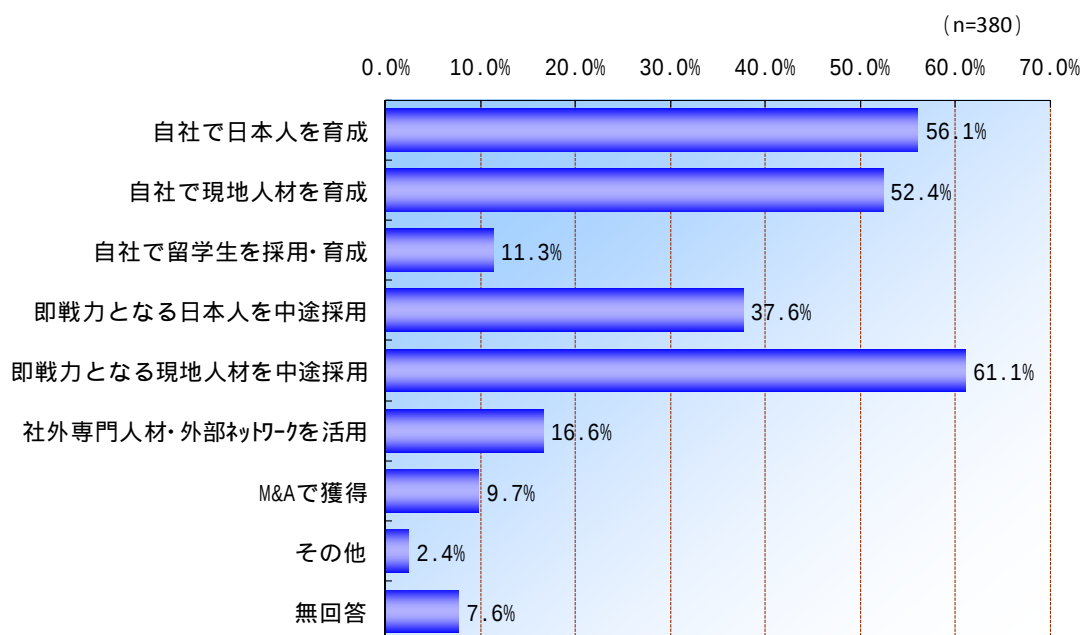
(2)で見たように、我が国企業は海外事業を展開する際に、「人材育成」、「販売・マーケティング」、「新技術・製品サービス開発」といった課題に直面している。

こうした課題を克服するには、従来の取組にとらわれず、より多様な手段を用いて市場との接点を構築していくことが求められる。以下、人材の確保・運用、販売力強化、製品開発力強化の方法を見ることとする。

人材の確保・運用

我が国企業の海外事業展開における人材戦略をみると、「即戦力となる現地人材を中途採用」が59.5%と最も多く、次いで「自社で日本人を育成」が56.1%、「自社で現地人材を育成」が51.8%となっている(第2-2-2-7図)。

第2-2-2-7 図 海外事業における人材確保・育成方法



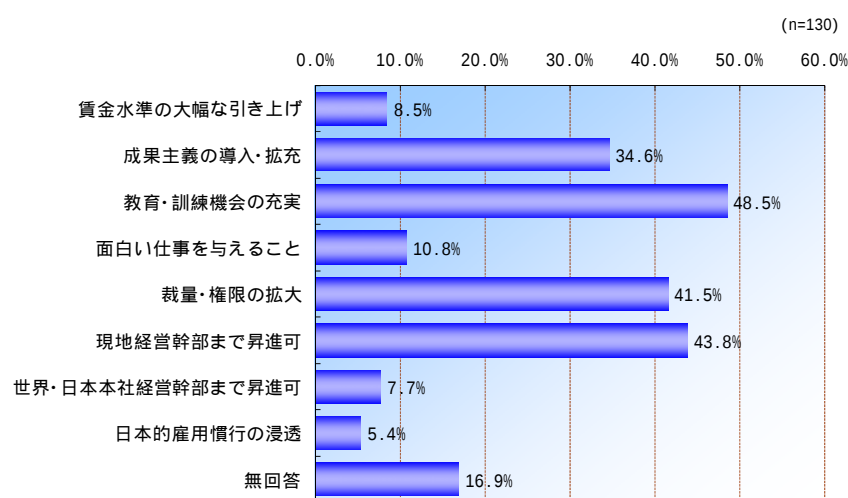
資料：国際経済交流財団(2009a)『EPA/FTAの進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究』。

我が国よりも賃金水準が低いこと、現地人材の活用は人件費抑制に貢献すること、現地の言語、ビジネス事情、顧客情報等現地のビジネス情報に通じていることを考慮すると、海外事業において現地人材を採用し、活用することが望ましい。

しかし、現地人材、特に優秀な人材は貴重な存在であり、他社の引き抜きの対象にもなるので、その確保は容易ではない。中でも、職種では営業職、職階では管理職クラスの人材の確保が特に困難である。²⁵

そこで、我が国企業の現地人材の確保・育成方法を見ると、「教育・訓練機会の充実」(51.0%)、「現地経営幹部まで昇進」(38.0%)、「成果主義の導入・拡大」(34.6%)、「裁量・権限の拡大」(33.7%)となっており、基本的には採用後、長期間雇用を継続することを前提に人材の確保・育成を考えていることが分かる(第2-2-2-8 図)。他方、欧米企業でよく見られるような賃金の大幅な引き上げで人材確保を図る企業の割合は15%と少ない。

第2-2-2-8 図 現地人材の確保・育成方法



資料：国際経済交流財団(2009a)『EPA/FTAの進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究』。

²⁵ 例えば、通商白書2008の第2-3-15図、第2-3-16図。

また、海外市場における我が国企業の評価は必ずしも高くない。例えば、中国における働きたい企業の国籍を調べたところ、日本企業人気は欧米企業や韓国、台湾、香港企業よりも低く、特に異文化の受け入れや権限委譲などの面で低く評価されている(第2-2-2-9表)。

第2-2-2-9表 中国における働きたい企業の国籍ランキング

評価基準	日本企業	欧米企業	韓国企業	香港台湾企業	中国企業
働きたい企業の国籍	5位	1位	2位	3位	4位
効率経営	2位	1位	3位	4位	5位
報酬	3位	1位	2位	4位	5位
成果主義	3位	1位	2位	4位	5位
研修制度	3位	1位	2位	4位	5位
方針の透明性	3位	1位	2位	4位	5位
キャリア開発	4位	1位	2位	3位	5位
職場環境	4位	1位	2位	3位	5位
権限委譲	4位	1位	2位	3位	4位
異文化の受入	5位	1位	2位	2位	4位
社会貢献	5位	1位	4位	3位	2位

資料:経済産業省(2009)「『国際化指標』検討委員会報告書」

原出所:ヘイグループが2006年3月12日～20日に行ったオンラインサーベイ。

このような低い評判を覆し、新興国において欧米、韓国、台湾企業等と競合して人材を確保するには、現地の人材でも昇進が可能で将来のキャリアパスが描ける等、現地人材に賃金以外のインセンティブを提供することが重要な課題となる²⁶。

《事例²⁷》

内装システム(室内ドア・化粧造作材・収納ユニット)の製造販売を手がけるニホンフラッシュ(本社:徳島県小松島市)は、日本の住宅市場の飽和感と中国市場の潜在的な大きさを背景に2002年中国江蘇省に100%子会社を設立した。

中国は文化から法律の運用まで日本の常識が通用しないことが多いため、同社は中国でビジネスや人材マネジメントを行うことができるのは中国人だけとの考えを持っており、当初から中国拠点のマネジメントは中国人責任者に任せる方針を取っていた。

現地への権限委譲を図るため、中国拠点のトップには、日系銀行の上海支店で日系企業の現地進出アドバイザーを務めていた中国人を据えた。昆山工場の竣工式では、現地トップを紹介し、社長自ら「この人物に全権を委譲する」と高らかに宣言。竣工式には、現地の市長や大手企業を招へいし、日本からも本社が立地する小松島市長や国会議員、金融機関の役員など総勢100名が参列した。盛大な式典を行うことにより、中国拠点トップをはじめとする現地採用人材のモチベーションを一層高めることができた。

現在も、中国拠点では、現地人材によるマネジメントが徹底的に行われている。現在、中国の2工場では約380名の現地採用人材が働いており、約30名の幹部層もスタッフ職の2名を除き全員が中国人である。

一方、品質に関しては徹底的に日本の水準を維持することも、同社の海外進出のポリシーであった。この点に

²⁶ 例えば、野村総合研究所「新興国市場における事業展開の現状に関するアンケート調査」によれば、海外事業を展開している我が国企業は、経営幹部や管理職クラスの人材の採用が不十分であり、その理由として「給料が他社より安い」、「将来のキャリアパスが描けない」と回答する企業が多かった。

²⁷ 経済産業省(2009)「人材の国際化を推進するためのグッドプラクティス集」より引用。

関しては、現地採用の社員に対し、定期的に日本本社でのノウハウ指導を行っている他に、外国人研修・技能実習制度を活用し、日本本社での研修終了後、研修生を中国拠点で採用している。外国人研修生には3年間かけて、技術スキル、言語スキルだけではなく、日本人社員と共に働く中で日本的な考え方や生活習慣を身につけさせている。住居として、本社工場に隣接する社員寮を提供し、工場では日本人社員と共に働いてもらう。研修生と社員が自発的に行っている日本語／中国語勉強会もあり、3年間の研修終了後には、日本人社員とのコミュニケーションが問題なく行えるようになるという。現在、32名の研修生が徳島の本社工場に勤務している。この取組は7年ほど前から実施しており、元研修生で現在、中国拠点の管理職になっている人材は多い。本社のノウハウや価値観を持った人材を日本で獲得・育成し、中国に送り出すことにより、現地での優秀な人材確保と品質保持の両方を達成している。

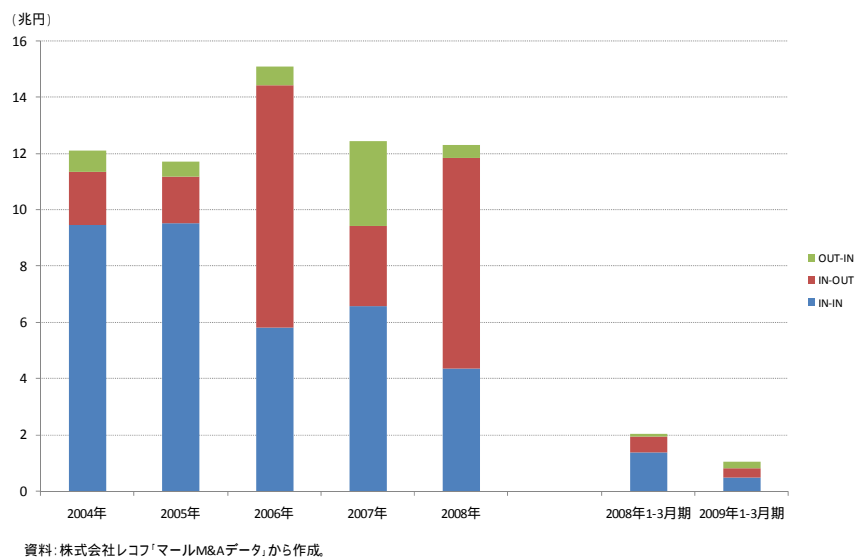
戦略的な M&A の促進

販売力の強化は、新興国での事業展開を図る我が国企業の大きな課題であり、容易に解決するのは難しい課題である²⁸。

販売力の強化を比較的短期間に実現する方法として、既存企業の買収(M&A)や、既存企業との業務提携等(以下、「M&A 等」)がある。

我が国企業による M&A の動向を確認すると、2008 年の M&A は、前年比で件数は減少したものの金額では前年比横ばいで堅調に推移している。特に我が国企業が外国企業に M&A を行う IN-OUT 型の M&A の金額は前年比で約 2.6 倍と大きく伸びている(第 2-2-2-10 図)。

第 2-2-2-10 図 我が国企業のマーケット別 M&A 金額の推移



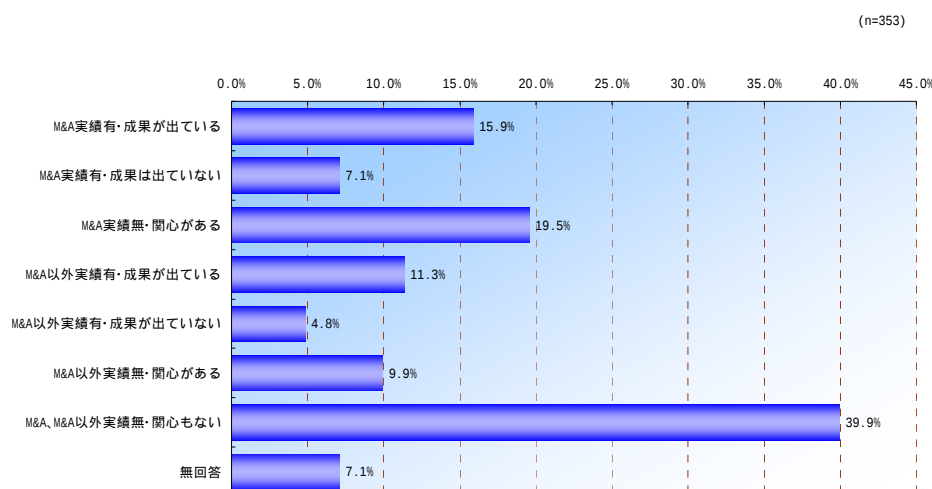
我が国の企業の M&A 等への関心・実績を見ると、「実績もなく関心もない」(38.8%)、「無回答」(7.1%)を除く 54.1%の企業が M&A 等について実績又は関心を持っている(第 2-2-2-11 図)。

また、実際に行われた M&A 等の形態を見ると、「資本参加」が 58.0%と最も多く、「買収」が 43.2%とこれに続く

²⁸ 例えば、国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」を見ると、ASEAN では 2003 年以降、中国では 2004 年以降、収益が不十分、やや不十分である理由の中では、「販売先確保が困難」が最大の理由となっている。

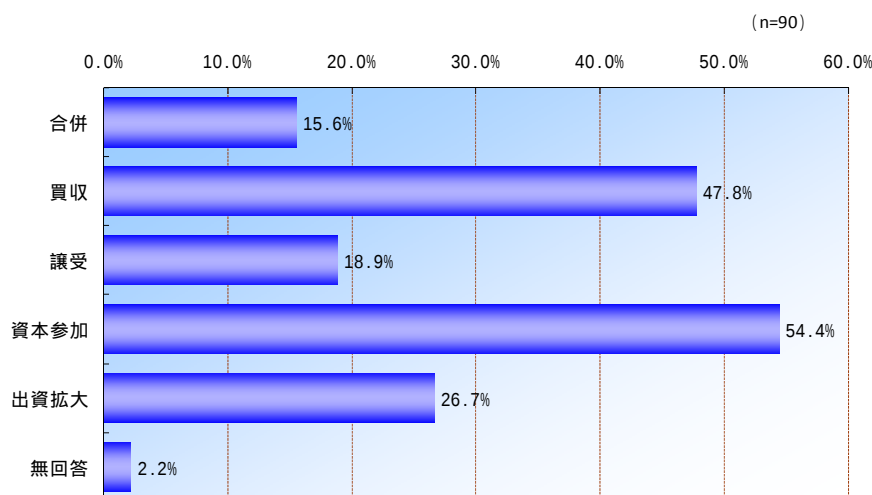
(第2-2-2-12図)。世界経済危機の影響によるM&A等に対する意識の変化を見ると、縮小させたいと考えるようになった企業が3.9%であることに対して、拡大させたいと答える企業が13.8%と、世界経済危機後、拡大意志の方が強いことが示されている(第2-2-2-13図)。

第2-2-2-11図 M&A、業務提携への関心・実績



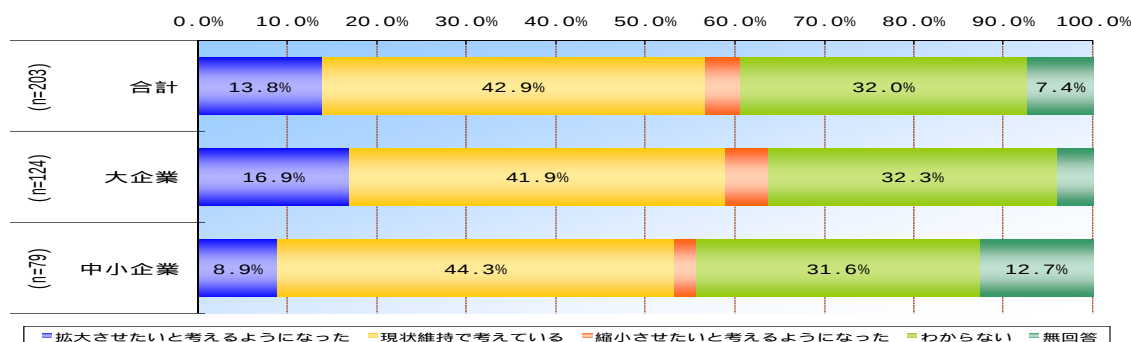
資料: 国際経済交流財団「EPA/FTAの進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究」から作成。

第2-2-2-12図 M&A等の形態



資料: 国際経済交流財団(2009a)「EPA/FTAの進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究」。

第2-2-2-13図 M&A等への考え方に対する金融危機の影響

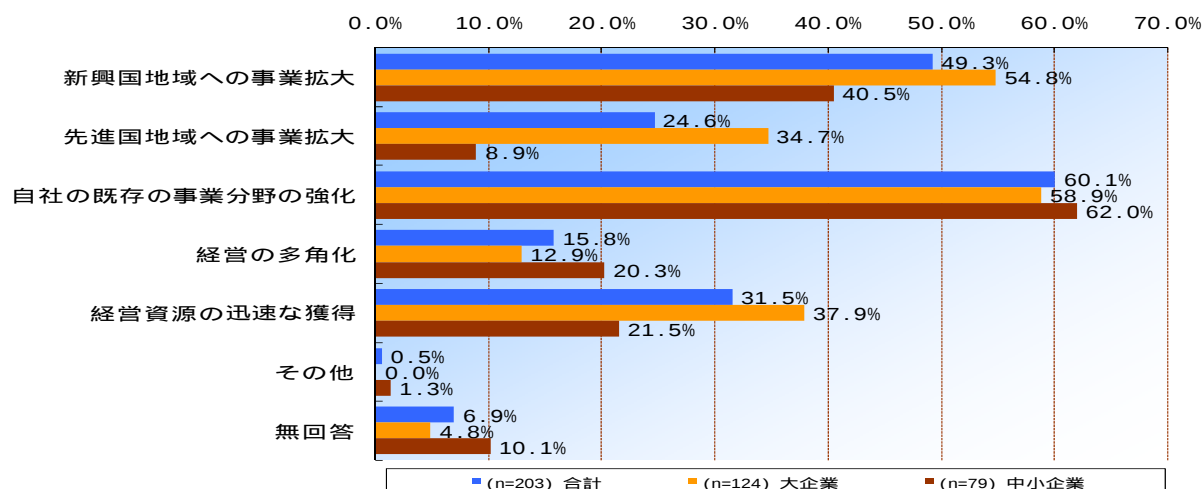


資料: 国際経済交流財団(2009a)「EPA/FTAの進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究」。

さらに、M&A等のねらいとして、「自社の既存事業分野の強化」(60.1%)に次いで、「新興地域への事業拡

大」(49.3%)と回答する企業の割合が大きく、新興国市場における事業展開の手法として M&A 等が有効な手段と考えられていることが分かる(第 2-2-2-14 図)。

第 2-2-2-14 図 海外における M&A 等の主たる目的



資料：国際経済交流財団(2009a)『EPA/FTAの進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究』。

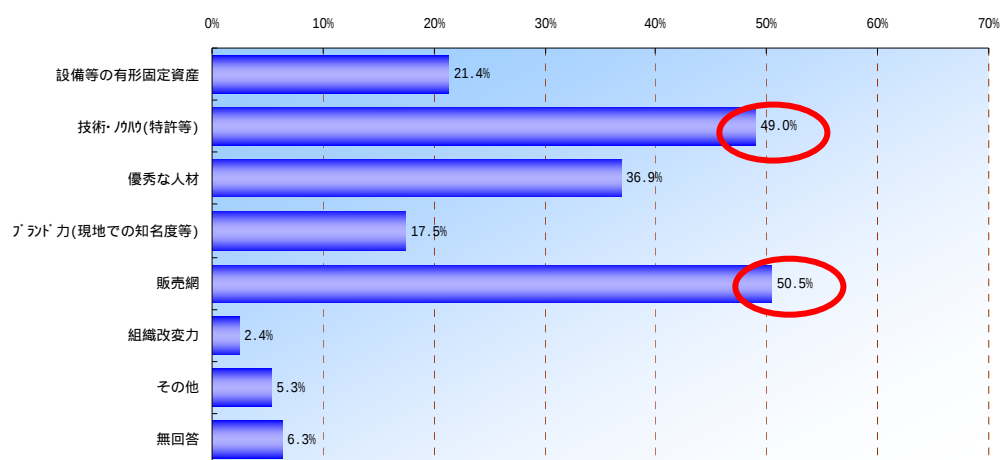
我が国企業が海外における M&A を行う具体的な目的を確認すると、「技術・ノウハウの獲得」(49.0%)と「販売網の獲得」(50.5%)という理由が多い。

「自社の既存の事業分野の強化」および「新興国地域への事業拡大」を目的としている割合が高く、金融危機後、我が国企業が M&A における、本業重視および新興国地域への進出意欲が高い傾向にあることがわかる(第 2-2-2-15 図、第 2-2-2-16 図)。一方、実際に M&A 等を実施した成果を見ると、「販売網の獲得」という回答が 63.4%と最も多く、M&A 等が販売力を強化する上で有効な手段であることを示唆している。

第 2-2-2-15 図 M&A 等決定時に重視する相手企業の経営資源

第 2-2-2-16 図 M&A 等で得られた経営資源、得られなかった経営資源

(n=206)

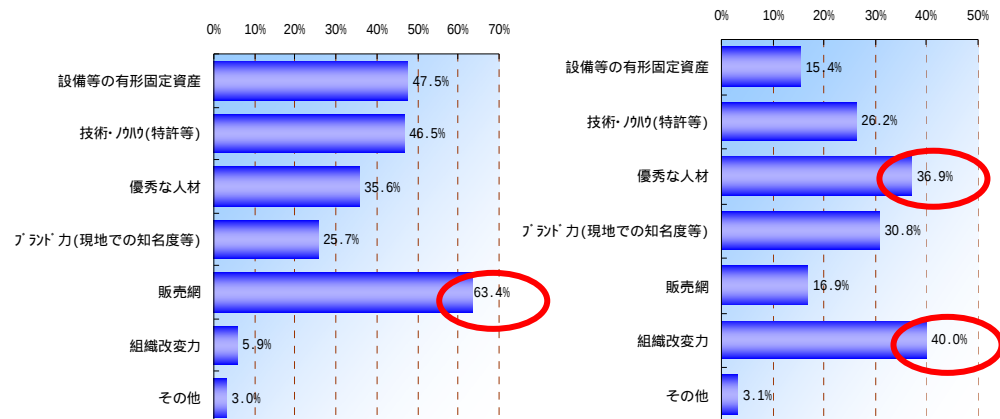


M&A等実現後、得られた経営資源

(n=101)

M&A等実現後、得られなかった経営資源

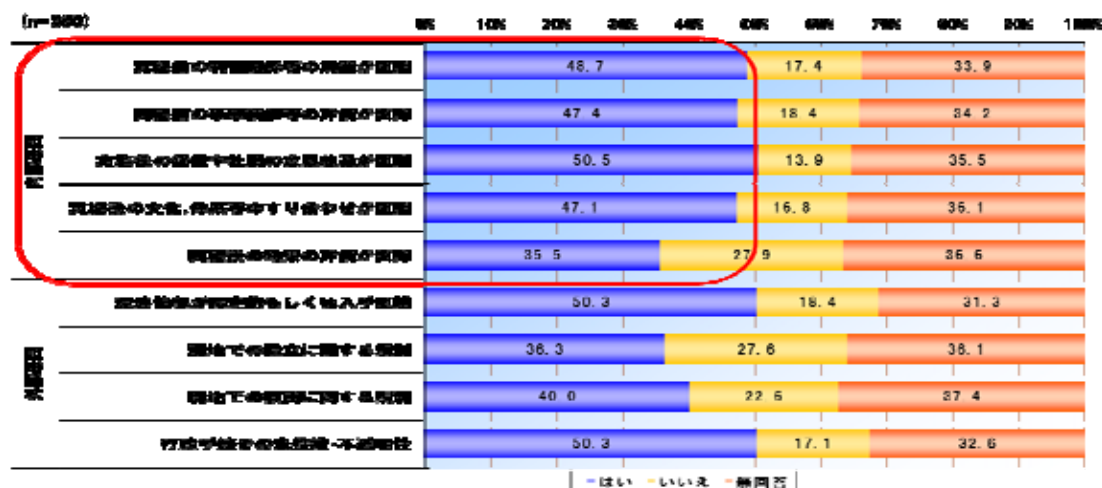
(n=65)



資料: 国際経済交流財団『EPA/FTA の進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究』。

一方、「優秀な人材」、「組織改変力」については、獲得できなかったとする割合が高い(各 36.9%、40.0%)。海外における M&A 等においては、獲得した優秀な人材の活用や、組織の運営に関する取組の改善が課題となっていると考えられる。実際、M&A 等の課題・阻害要因を見ると、「(海外現地の)行政手続きの不備・不透明性」といった外的な要因に加え、「実施後の経営や社風の意味疎通」や、「実施前の利害関係者の調整」などといった企業の内部要因が課題として認識されている(第 2-2-2-17 図)。

第2-2-2-17 図 海外事業展開における M&A 等の課題・阻害要因



資料: 国際経済交流財団『EPA/FTA の進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究』。

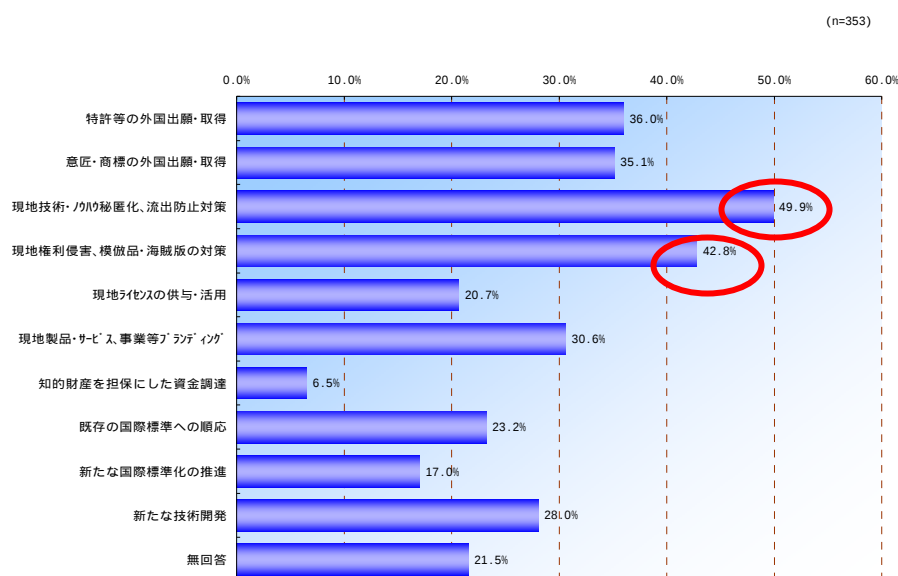
製品・サービス開発力の強化に向けて

製品・サービス開発力も、所得水準、嗜好等が異なる消費者や企業を抱える新興国市場の開拓において重要な課題である。²⁹

新興国において必要な技術的取組を尋ねたところ、「現地における技術やノウハウの秘匿、流出防止」と回答する企業が 49.9%と最も多く、「権利侵害、模倣品・海賊版対策」と回答した企業が 42.8%と続く(第2-2-2-18 図)。新興国企業との間に一定の技術格差があり、その流出をどのように防止するかが重要と認識している企業が多い。

30

第2-2-2-18 図 新興国において必要な技術的取組



資料: 国際経済交流財団『EPA/FTA の進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究』。

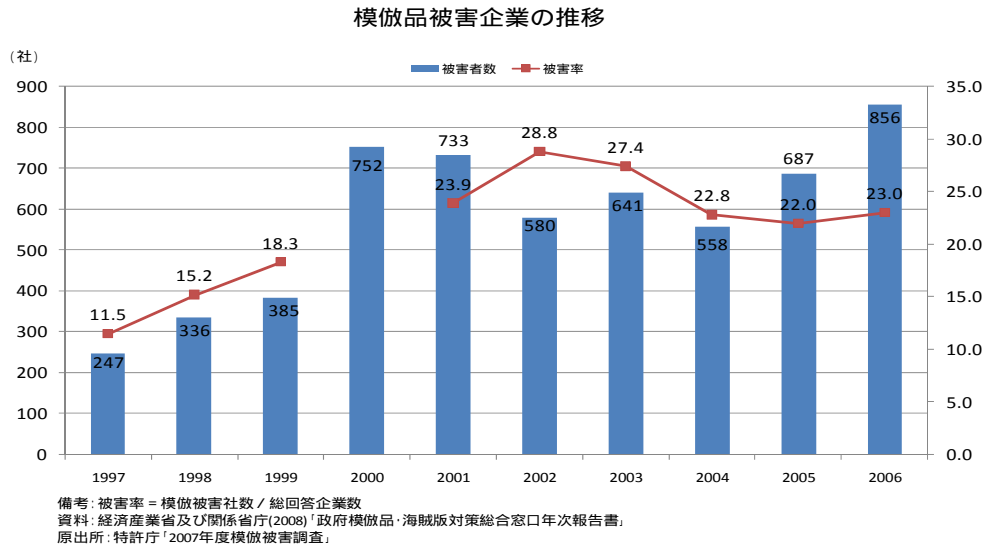
²⁹ 例えば、平成20年度ものづくり白書は、アンケート調査を基に、家電・AV 機器分野において「これまで富裕層を対象に『日本と同様の製品・技術・サービスを投入』していた新興国において、中間層をターゲットに据えた『現地仕様の製品・技術・サービスの投入』を重視するようになってきている。」と指摘している。

³⁰ 国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告-2006年度海外直接投資アンケート」によれば、我が国企業から見て韓国・台湾企業の競争力は我が国企業とほぼ同等になり、中国企業の競争力も近年縮小しつつある。

(a) 知的財産権保護に向けて

知的財産権の保護は官民一体となって取り組んでいるものの、依然として深刻な問題である。経済産業省及び関係省庁(2008)「政府模倣品・海賊版対策総合窓口年次報告書」(2008)³¹⁾によれば、模倣品の被害を受けた我が国企業の数 は 2006 年に 856 社と、過去 10 年で最高水準にある(第 2-2-2-19 図)。

第 2-2-2-19 図 我が国の模倣品被害企業の推移



海外における権利者・企業の被害の防止・抑制に向けた主要課題を大別すると、法制度や制度運用の改善の提案、税関や警察における効果的な模倣品・海賊版摘発のための情報提供、役立つ現地情報の入手が挙げられる。例えば、一部の業界団体では、独自に各国政府機関との意見交換や各国税関等に対する真贋判定セミナーなどを行うとともに、業界団体内部での情報交換などを行っている。

しかし、このような産業界独自の取組にも限界があり、権利者・企業が有する課題解決のため、政府は以下のような取組を行っているところである。

- ①法制度や運用の問題を改善するための相手国政府機関への要請
- ②適切な権利付与や効果的な摘発のための相手国政府機関の能力の向上支援
- ③侵害発生国の知的財産・取締制度や模倣被害対応等に関する情報提供や
現地での官民連携などによる情報共有の強化
- ④国際的な枠組みによる法制度運用等の整合性強化
- ⑤日米や日欧連携などによる第三国での活動強化

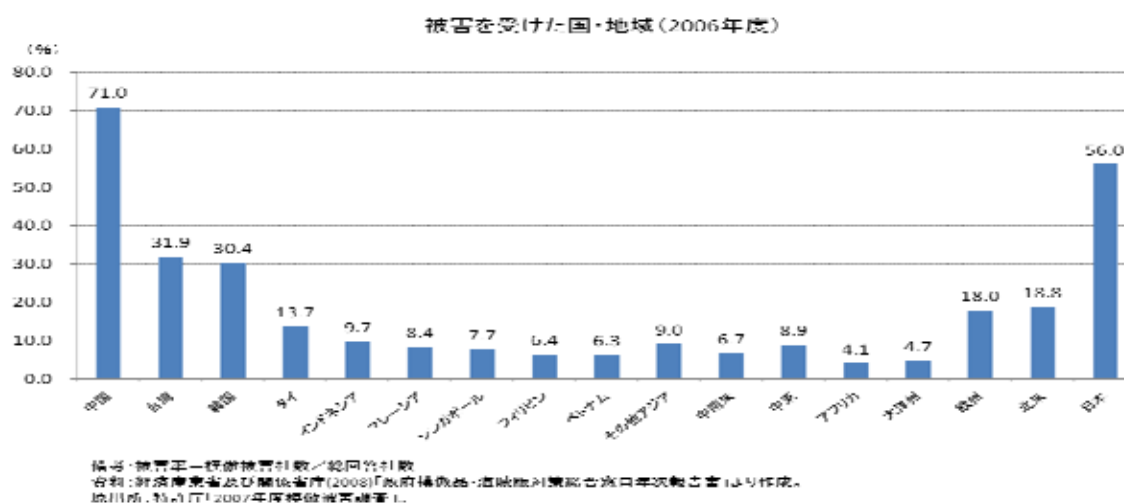
なお、国・地域別に被害を受けた企業の割合を比較すると、中国が71.0%と圧倒的に多い(第2-2-2-20図)。このため、政府は様々な機会を捉え、中国政府に対して知的財産の保護強化を求めるとともに、中国の法執行機関に対する能力構築支援³²⁾、知的財産保護官民合同ミッションの派遣等を通じた意見交換等を実施している。

³¹⁾ 以下、(a)の内容は本報告書に基づく。

³²⁾ 具体的には、中国で知的財産関連法を所管、又は法改正案の作成に大きな影響力を有する機関の職員に対し、我が国を始めとする知的財産法がより整備された国の法制度及びその運用についての情報提供、研修等を実施し、特許権等の審査促進・国際調和を図る観点から、知的財産権付与機関の審査官に対して、特許審査制度に関する研修や先端技術分野に関する研修を

2009年6月には、二階経済産業大臣と陳德銘中国商務部長との間で、「知的財産権保護に関する交流及び協力に関する覚書」を締結し、知的財産権ワーキング・グループを設置し、年1回会議を開催することに同意した。

第2-2-2-20図 模倣品被害を受けた国・地域(2006年度)



(b)オープン・イノベーション³³

我が国企業が技術的な優位性を維持・発展させていくためには、多様な主体の経営資源を柔軟に組み合わせることによって、新たな付加価値を創出する、いわゆる「オープン・イノベーション」への取組も重要である³⁴。

しかし、オープン・イノベーションに対する我が国企業の取組は、他の先進国の企業による取組に対して遅れが見られる³⁵。

財団法人国際経済交流財団「EPA/FTA の進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究」によれば、オープン・イノベーションに取り組んでいる企業は 16.3%だが、関心を持つ企業の割合は、既に取り組んでいる企業を含めて約 40%存在しており、ある定程度関心が持たれていることが分かる(第 2-2-2-21 図)。特に、製造業の大企業においては、既にオープン・イノベーションに取り組んでいる企業が 20.4%存在し、関心を持っている企業は約 60%に達しており、他のセクターよりも関心が高くなっている。

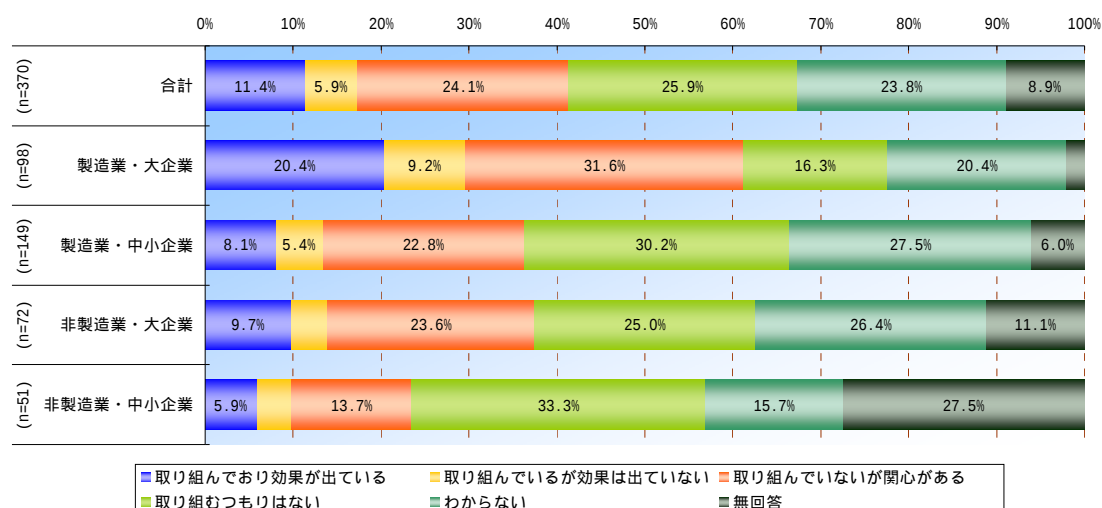
実施したり、税関職員は知的財産権侵害物品の取締能力の向上を目的とした研修や、司法機関職員の能力向上のため、我が国司法界との意見交換等を実施している。

³³ オープン・イノベーションとは、UC Berkley HAAS ビジネススクールの Chesbrough 教授が提唱したアイデアで、「組織内部におけるイノベーションを加速化させ、また、(内部で達成された)イノベーションの組織外部による利用を拡大するための、組織内部から外部へ、また、組織外部から内部への双方向の知識の流れ」と定義されている。

³⁴ オープン・イノベーションは、あらゆる技術やケース全てに適用されるものではなく、戦略的な使い分けが前提である。

³⁵ 例えば、OECD (2008)“Open Innovation in a Global Perspective ” によれば、2005年に我が国の企業でオープン・イノベーションに取り組む企業の割合は 1 %程度である。一方、フランスは約 5 %、デンマークやルクセンブルグ等では 10%を超える企業がオープン・イノベーションに取り組んでいる。

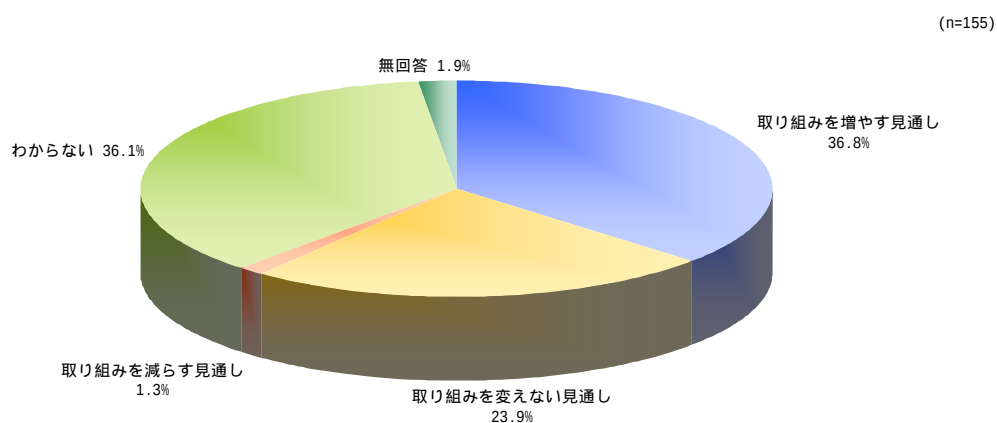
第 2-2-2-21 図 オープン・イノベーションへの取組現況



資料: 国際経済交流財団『EPA/FTA の進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究』。

オープン・イノベーションに対する我が国企業の今後の見通しについては、取組を増やす見通しとする企業が 36.8%となっており、一定の期待があることがうかがえる(第 2-2-2-22 図)。

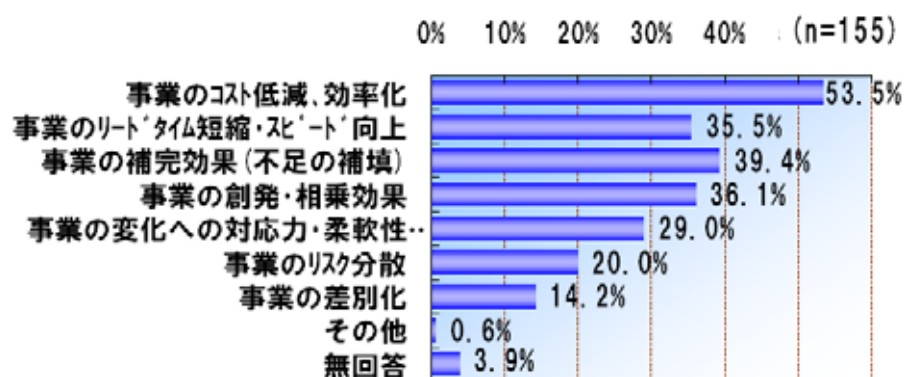
第 2-2-2-22 図 オープン・イノベーションへの取り組み状況: 今後の見通し



資料: 国際経済交流財団『EPA/FTA の進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究』。

また、実際にオープン・イノベーションに取り組んでいる企業は、コスト低減、自社ではできない活動の補完、事業の創造など、様々な効果を指摘している(第 2-2-2-23 図)。

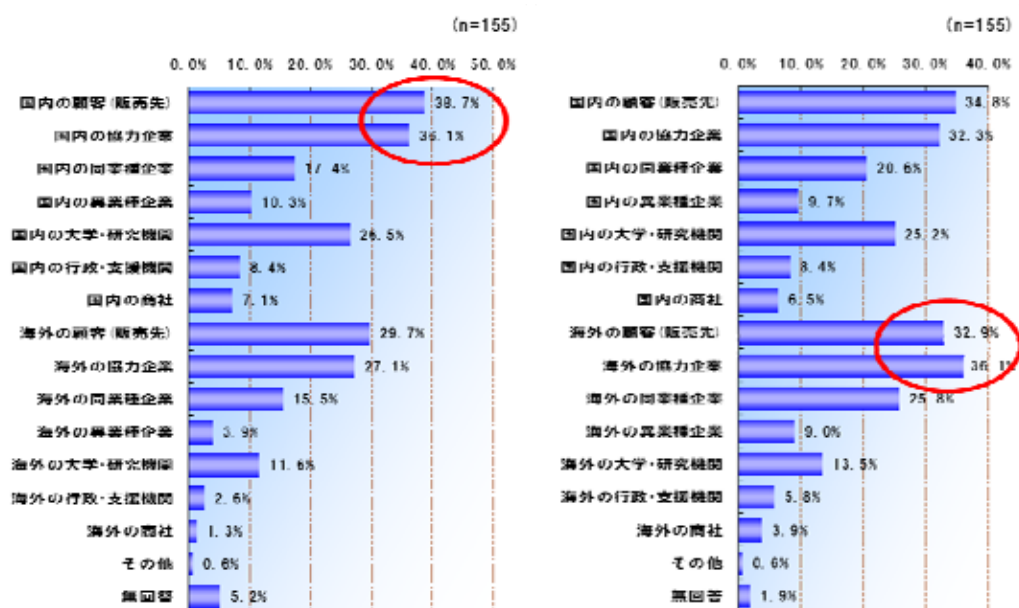
第2-2-2-23 図 海外事業展開におけるオープン・イノベーションの効果



資料: 国際経済交流財団『EPA/FTA の進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究』。

なお、我が国企業がオープン・イノベーションを行うための協力相手先は、現状は国内の顧客や協力企業である割合が高いが、今後については、海外の顧客や協力企業との取組を推進していく姿勢が見られ、我が国企業の海外市場との接点構築意欲の高さを確認することができる(第2-2-2-24 図)。

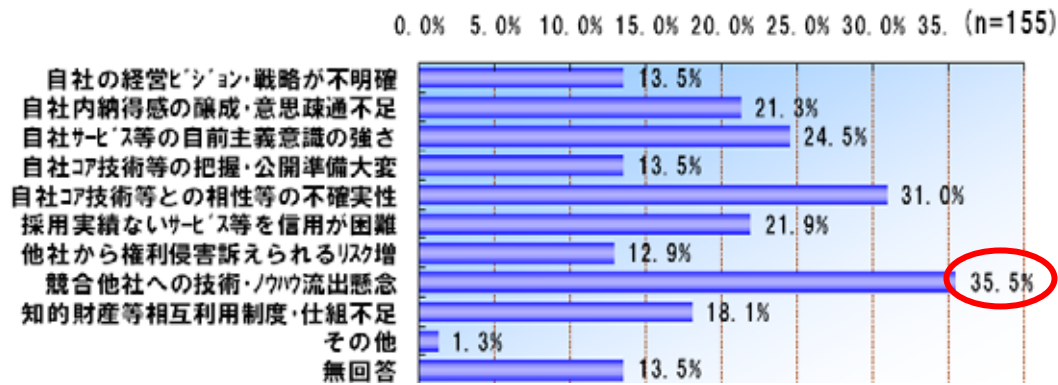
第2-2-2-24 図 オープン・イノベーションの協力相手先(左:現状、右:今後)



資料: 国際経済交流財団『EPA/FTA の進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究』。

一方、オープン・イノベーションの阻害要因としては、技術やノウハウの流出への懸念が強い。我が国政府としても技術流出抑止に向けた取組を行っているが、実効性を一層高めることが必要である(第2-2-2-25 図)。

第 2-2-2-25 図 オープン・イノベーションの阻害要因



資料: 国際経済交流財団『EPA/FTA の進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究』。

コラム12 営業秘密の保護について

オープン・イノベーションの阻害要因に関連しては、我が国政府としても流出抑止に向けた取組を行っている。2009 年 2 月に、産業構造審議会・知的財産政策部会の「技術情報の保護等の在り方に関する小委員会」から、「営業秘密に係る刑事的措置の見直しの方向性について」報告書が出されている³⁶。同報告書では、事業活動に有用であって、時として特許出願を行うような情報以上の重要性を持っているような技術上、営業上の秘密情報について、特許出願のように情報の内容が公開されることなく保護されることを図るための、現行制度の見直しについて述べられている。

本報告書では、企業の競争力の源泉である営業秘密が適切に保護されなくてはならない理由の一つとして、オープン・イノベーションの促進が挙げられている。我が国の国際競争力の向上のために、オープン・イノベーションへの取組が重要であるが、その実現のためには、それぞれの企業が保有する営業秘密を相互に開示する必要があるため、これを適切に保護するために必要な刑事罰の構成要件の見直しが行われている。

この報告書に基づき、不正競争防止法の改正案が 2009 年 2 月 27 日に第 171 回通常国会に提出され、継続して検討が進められている。

また、オープン・イノベーションの中でも、近年、米国等では自社にない技術の取得、補完から、協働のシナジーによる価値創造という変化が見られる³⁷。しかし、我が国の企業は、異分野に属し、多様な組織に分散している技術を、縦割りを超えて活用する機能が弱い。そこで、こうした異分野の技術・人材の組み合わせを実現する新たなビジネスモデルを創造するには、日本が強みを有する技術分野において研究開発から事業化までの一貫した戦略を描き切ることが必要であり、そのためにも一定程度の事業規模・資金規模が必要である。したがって、我が国において、こうした制約を乗り越えて新たなビジネスモデルを創造するためには、人材・長期資金の集中を促す仕組みが必要であるところ、本年4月に産業活力再生特別措置法の改正案が成立し、株式会社産業革新機構の創設が決定したところである。

(c)国際標準の獲得

製品やサービスの高度化・複雑化が進む中、かつてのように企業が単体で圧倒的な市場シェアを獲得し、その

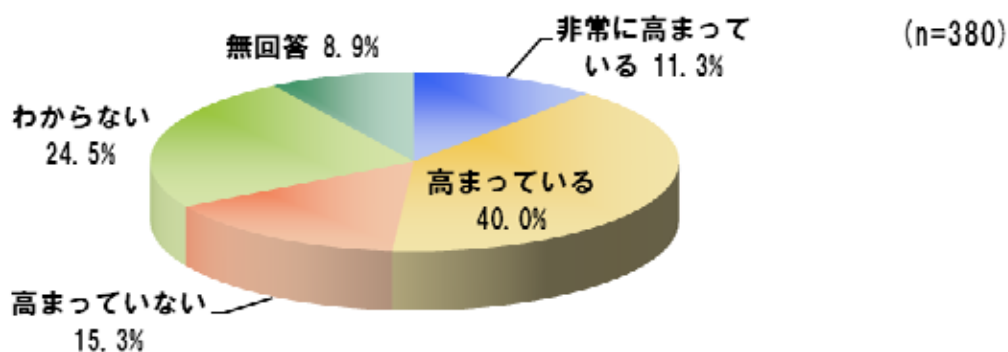
³⁶ <http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g90216a01j.pdf>

³⁷ 産業構造審議会新成長政策部会基本問題検討小委員会報告書（2008）「知識組替えの衝撃 - 現代産業構造の変化の本質 - 」

企業の製品やサービスがデファクト標準(事実上の標準)となることは以前に比べ難しくなっている。一方、複数の企業等が国際標準として共通のルールを策定し、その枠組みの中で製品やサービスの開発・普及を図り、大きな市場シェアを獲得するという傾向が、国際的な潮流として現れてきている³⁸。そして、そこで決められた「共通のルール」(国際標準)に適用していないものは、いくら優れた製品やサービスであっても市場に受け入れられないという現象が生じている。

我が国の技術、製品や品質等が国際標準に採用されることで、我が国の製品やサービスを世界の幅広い層へ浸透させることを促進することが重要である。企業側も国際標準獲得の重要性を理解している企業は少なくない(第2-2-2-26図)。ただし、国際標準を決定する場への関与の遅れが指摘されており³⁹、こうした場への接点を強化することが課題である。

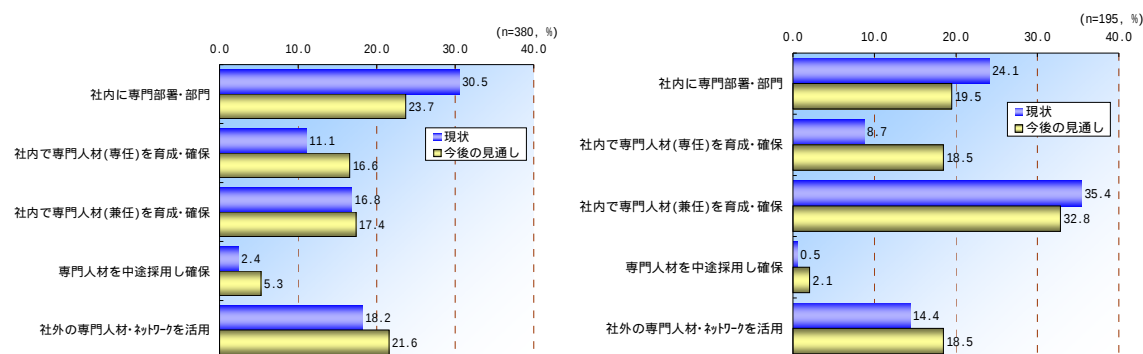
第2-2-2-26図 技術・製品・サービスの国際標準獲得への重要性



資料: 国際経済交流財団『EPA/FTA の進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究』。

しかし、我が国企業の国際標準化活動への取り組みも進んでいるとは言えない。例えば、知財戦略では、社内に専門部署・部門や専門人材を持つとした企業が多いのに対し、国際標準に関しては、兼任人材の育成で対応しようとする傾向にある(第2-2-2-27図)。

第2-2-2-27図 専門部署・人材等の対応の現状と今後の見通し(左: 知財戦略 右: 国際標準)



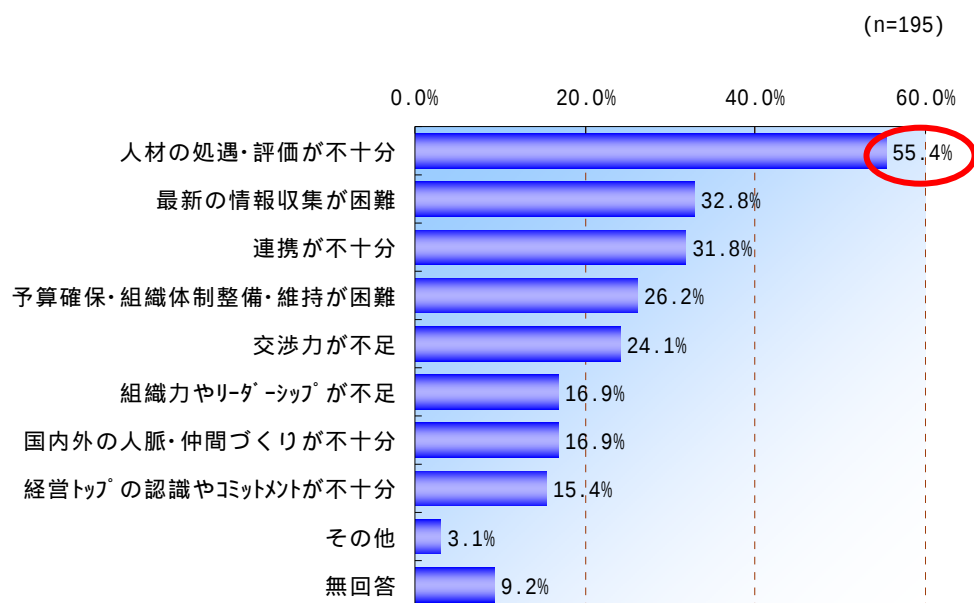
資料: 国際経済交流財団『EPA/FTA の進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究』。

³⁸ ISOに代表されるデジュール標準に加え、フォーラム標準、コンソーシアム標準等のような複数の関係者の合意形成によって策定される標準の重要性が高まっている。なお、「デジュール標準」とは、各国の標準化機関がメンバーとなり、定められたプロセスによる合意形成によって策定される標準である。「フォーラム標準」とは、国際標準の策定に関心を持つ企業が自発的に集まってフォーラムを形成し、そのフォーラムにおいて合意によって標準を策定するものであり、「コンソーシアム標準」とは、複数企業が共同で技術開発を行い、そこで生み出した技術によって競合する他の技術を圧倒し、市場獲得を目指す企業連合標準である(独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(2008)「NEDO技術開発機構における研究開発と標準化マネジメントに関する調査」)。

³⁹ 原田節雄(2008)『世界市場を制覇する国際標準化戦略 二十一世紀のビジネススタンダード』東京電機大学出版局。

国際標準獲得の課題・阻害要因について見ると、人材の処遇・評価が不十分であるということも指摘されている（第2-2-2-28図）。今後我が国が国際標準決定の場で存在感を発揮していくためには、国際標準化活動に精通した人材の育成が課題であり、中長期的な見地に立って人材育成等の取組を推進していくことが求められる。

第2-2-2-28図 国際標準への対応の課題・阻害要因



資料：国際経済交流財団『EPA/FTAの進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究』。

国際標準化活動の推進の度合いを測る一つの指標として、ISO・IECにおける幹事国引受数⁴⁰を上げることができ。我が国の幹事国引受数は、依然欧米諸国に比肩しうる水準に達してはいないものの、増加傾向にあり（第2-2-2-29表）、また、国際標準化提案件数も徐々に増加傾向にある（第2-2-2-30表）。

第2-2-2-29表 幹事国引受数の推移

2006年2月						
	ドイツ	米国	英国	フランス	日本	中国
ISO	126	123	100	77	47	9
IEC	25	25	25	25	13	3
合計	151	148	125	102	60	12
↓						
2008年7月						
	ドイツ	米国	英国	フランス	日本	中国
ISO	132	128	85	75	58	25
IEC	32	23	20	24	15	3
合計	164	151	105	99	73	28

資料：経済産業省作成。

⁴⁰ ISOやIECにおけるTCの幹事国を引き受けることによって、そのTCの分野における議論を一定程度主導することが可能となる。

第 2-2-2-30 表 ISO/IEC への国際標準化提案件数(3 年間の平均)の推移

	提案件数		提案件数
2001-2003年	63	2004-2006年	94
2002-2004年	71	2005-2007年	96
2003-2005年	86	2006-2008年	102

資料:経済産業省作成。

《事例》光触媒の国際標準化

光触媒とは、光を当てることで触媒の機能を果たす物資である。光触媒は、研究開発によって防汚、空気浄化、水質浄化、抗菌・防かび等の様々な環境浄化機能を有することが判明しており、建物の外壁、床、ガードレール等に利用されている。しかし、性能に関する客観的な評価方法がなく、効果がわかりにくかったため、海外で粗悪品が出回り、商品としての信用を失いかねない状況になった。

そこで、政府は、日本ファインセラミックス協会に事業を委託し、光触媒の評価方法や評価基準に関する国際標準の策定を図り、セルフクリーニング性能評価試験方法、空気浄化性能評価試験方法等を順次提案した。

現在、紫外光による光触媒性能試験方法について、10件の日本提案の国際規格案が採択され、そのうち1件が国際規格として発効している。今後の海外における日本製品の市場拡大にも貢献することが期待される⁴¹。

《事例》国際標準化活動に関する体系的なテキストの作成(人材育成への取組)

経済産業省は、2015 年までに、国際標準の提案件数の倍増、欧米並みの幹事国引受数の実現を柱とする戦略目標を掲げ、人材育成に取り組んでいる⁴²。今後は更なる取り組みとして、標準化に関する知識やノウハウにつき、専門家だけでなく学生にも理解できる体系的なテキストを作成することで国際標準化活動に携わる人材の裾野の拡大を目指していく。

(国際標準化活動の今後の方向性)

2006 年 11 月 29 日に、「国際標準化官民戦略会議」(経済産業大臣と産業界との国際標準化に関する懇談会)を初めて開催し、国際標準化を戦略的に推進するべく、「国際標準化戦略目標」を設定した。国際標準化戦略目標は、2015 年までに欧米諸国に比肩しうよう、①国際標準の提案件数を倍増する、②欧米並みの幹事国引受数を実現することを大きな目標としており、そのための具体的な取組として、①企業経営者の意識改革、②国際標準の提案に向けた重点的な支援強化、③世界で通用する標準専門家の育成、④アジア太平洋地域における連携強化、⑤諸外国の独自標準と技術規制の制定への対応の 5 点を柱とした取組を推進することを定めている。

海外市場におけるブランドの確立

新興国への事業展開、特に、企業イメージ等を含めたブランドが重視される海外市場で事業を展開する場合には、重要な課題である⁴³。我が国の企業でも、マーケティングやブランドの確立を重視する企業は少数ではない(前掲第 2-2-2-5 図)

ただし、我が国の企業は、自動車や家電メーカーを除くと、必ずしも得意とはいえない。例えば、株式会社イン

⁴¹ 経済産業省産業技術環境局基準認証ユニット(2008)「我が国の国際標準化戦略について」

⁴² 2006年11月29日に、国際標準化戦略目標が設定されている。

⁴³ 野村総合研究所「次なる中国市場の主役たち『中国新生代』」(知的資産創造/2009年1月号)。

ターブランドの世界のブランドランキング⁴⁴によれば、世界トップ50ブランドのうち、日本企業のブランドが5つ入っているが、すべて機能性が重視される電気製品か自動車のブランドである。一方、欧米企業はサービス業のブランドも多い(第2-2-2-31 図)。

第2-2-2-31 図 2008 年ベスト・グローバルブランド(インターブランド社)

順位	ブランド	国	業種
1	COCA-COLA	米国	飲料
2	IBM	米国	コンピューター・サービス
3	MICROSOFT	米国	コンピューター・ソフトウェア
4	GE	米国	製造その他
5	NOKIA	フィンランド	家電その他
6	TOYOTA	日本	自動車
7	INTEL	米国	コンピューター・ハードウェア
8	MCDONALD'S	米国	外食
9	DISNEY	米国	メディア
10	GOOGLE	米国	インターネットサービス
11	MERCEDES-BENZ	ドイツ	自動車
12	HEWLETT-PACKARD	米国	コンピューター・ハードウェア
13	BMW	ドイツ	自動車
14	GILETTE	米国	日用品
15	AMERICAN EXPRESS	米国	金融サービス
16	LOUIS VUITTON	フランス	高級品
17	CISCO	米国	コンピューターサービス
18	MARLBORO	米国	たばこ
19	CITI	米国	金融サービス
20	HONDA	日本	自動車
21	SAMUSUNG	韓国	家電
22	H&M	スウェーデン	アパレル
23	ORACLE	米国	コンピューター・ソフトウェア
24	APPLE	米国	家電その他
25	SONY	日本	家電その他
26	PEPSI	米国	飲料
27	HSBC	英国	金融サービス
28	NESCAFE	スイス	飲料
29	NIKE	米国	スポーツ用品
30	UPS	米国	輸送
31	SAP	ドイツ	コンピューター・ソフトウェア
32	DELL	米国	コンピューター・ハードウェア
33	BUDWEISER	米国	アルコール飲料
34	MERRILL LYNCH	米国	金融サービス
35	IKEA	スウェーデン	家具
36	CANON	日本	コンピューター・ハードウェア
37	J.P. MORGAN	米国	金融サービス
38	GOLDMAN SACHS	米国	金融サービス
39	KELLOGG'S	米国	食品
40	NINTENDO	日本	家電その他
41	UBS	スイス	金融サービス
42	MORGAN STANLEY	米国	金融サービス
43	PHILIPS	オランダ	家電その他
44	THOMSON REUTERS	カナダ	メディア
45	GUCCI	イタリア	高級品
46	EBAY	米国	インターネットサービス
47	ACCENTURE	米国	コンピューターサービス
48	SIEMENS	ドイツ	家電その他
49	FORD	米国	自動車
50	HARLEY-DAVIDSON	米国	自動車

⁴⁴ このランキングは、インターブランド社が、十分な財務情報が公開されていること、少なくとも3分の1の収益が起源国以外の国・地域であげられていること、ブランドが市場で知られていること、経済付加価値が黒字であること、一般消費者に認知が低いB2B事業でないことを満たすブランドから選考している。ブランドの価値については、財務力、ブランドが購買意思決定に与える影響力、ブランドによる将来収益の確かさ、という観点から「将来どれくらい収益を上げると予想されるか？」という視点に基づいて評価を行っている。

http://www.interbrand.com/best_global_brands_methodology.aspx?langid=1005

また、2007 年度「中国で最も尊敬される企業」受賞25企業では日本企業は1社しか受賞しておらず、中国においては日本製品・サービス自体の品質は評価されながらも、総合的な企業イメージについては高く評価はされていない(第2-2-2-32 表)。

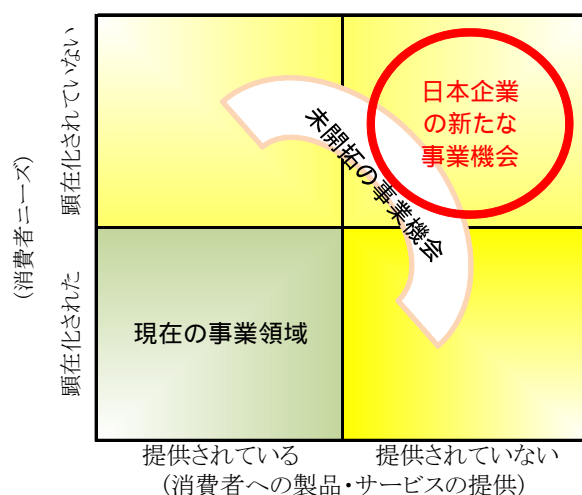
第2-2-2-32 表 2007 年度「中国で最も尊敬される企業」受賞企業リスト

中国系企業	米系企業	日系企業	韓国系企業	欧州企業
聯想集団 (Lenovo)	IBM	広州ホンダ	サムスン	ノキア
中国招商銀行	ヒューレット・パカード			シーメンス
華為技術	上海GM			
万科	マイクロソフト			
フェニックス衛星TV	シスコシステム			
深セン中興通信	GE			
新浪ネット				
内蒙蒙牛乳業				
アリババネット				
青島ビール				
中国銀行				
浙江吉利				
内蒙古伊利				
中海地産				
中国平安保険				
15社	6社	1社	1社	2社

資料：経済観察報「2007 年度「中国で最も尊敬される企業」受賞企業リスト」、東京海上日動リスクコンサルティング(株)HP TRC EYE Vol.205 中国における日本企業のCSR～米国企業の取組みとの比較による戦略的CSR の必要性について～

しかし、我が国で当たり前提供されている製品・サービスには海外で全く展開・普及していないものも多い。こうした製品・サービスについては、現地市場で適切なマーケティングを行い潜在的な需要があることが分かれば、需要を顕在化させ、事業機会とすることもできる(第2-2-2-33図)。

第2-2-2-33図 顕在化されていない消費者ニーズへの製品・サービスの提供



資料：Gary Hamel and C.K. Prahalad (1994) 「Competing for the Future」
Harvard Business School Press。

《事例》株式会社イエローハット

自動車用部品及び自動車関連商品の販売を行う株式会社イエローハットは、2004 年に中国に進出し、上海に合弁のエリアフランチャイズ会社を作り、店舗展開を行っている。近代的な自動車用品販売店という日本では当た

り前の商品・サービスの提供方式を海外で展開することにより、新市場を獲得しつつあり、2009年3月末時点で中国に13店舗、台湾に5店舗、UAEに2店舗展開するまでになっている。

中国の自動車販売台数は、2006年には日本を抜いて世界第2位となったが、中国の自動車用品店は近代化が進んでおらず、中小の個人商店が多かった。こうした個人商店では、商品を客に見えやすいように展示する習慣がなく、価格も交渉で決定していたが、同社は、日本では「当たり前」となっている客に見やすい商品展示と定価販売する方式を中国で導入し、消費者を引きつけることに成功した。

また、同社は現地の自動車ユーザー環境を把握し、それを事業に上手に取り入れた。例えば、中国では洗車は街中にある個人経営店がサービスを提供することが多く、ガソリン・スタンド等での洗車が一般的ではなかった中で、同社は店舗で洗車サービスの提供を開始した。日本では利益率の高い部品取付けやオイル交換等のサービス部門の売上は店舗総売上の15%程度であるところ、中国では洗車を利用する客が多いこともあり、40%に上るに至った。

もちろん、日本独自のきめ細やかなサービス・製品を提供するビジネスモデルは、高度なオペレーション・ノウハウが必要である。例えば、イエローハットでの商品販売や顧客サービスは、高度な単品管理の情報システムが存在して初めて成り立っている。現地の企業は接客や商品展示等の表面的なところは真似できても、オペレーション面においてはそのノウハウの蓄積が一般に未発達であるので、競争優位に立ちやすいといえる。

資料:イエローハットWebページ、日経ビジネス誌(2007年2月17日付け)等から作成。

《事例》TOTO 株式会社

トイレ、バス、キッチン等の水回り商品を製造販売するTOTO株式会社は、中国市場に、高級トイレというコンセプトや、全く新しい価値として富裕層を中心に受け入れられた温水洗浄便座「ウォシュレット」を投入した。そして、高級ブランドとしての知名度と認知度の向上することにおいて、同社は、商品を高級ホテルやオフィスビルを中心に納入することや、高級感を訴えたショールームの設置等により成功している⁴⁵。

同社は、「かゆいところに手が届く、日本的きめ細やかさ」をセールス・ポイントにした日本での「当たり前」を現地市場のニーズにマッチさせることに成功した。日本においては洋式トイレの約7割に洗浄機能が付けられるまでになっているが、中国においてはこの製品が紹介されるまでお尻を洗うということは顕在化されていなかった消費者ニーズであり、その製品・サービスも未提供であった。このような分野に製品を紹介することで海外での「かゆいところ」である顕在化されていない需要に応えることができた。中国市場では、ウォシュレットの売上は、過去5年間において、毎年20%前後の伸び率で成長している⁴⁶。

また、市場規模が500万台といわれる中国の高級衛生陶器市場においては、欧米メーカーをしのぎ、同社は2007年には38%というトップシェアを獲得した⁴⁷。

《事例》株式会社ベネッセコーポレーション「こどもちゃれんじ」

「しまじろう」のキャラクターで知られるベネッセによる幼児向け会員制講座「こどもちゃれんじ」は、2006年度から中国での事業を開始している。2008年1月には、日本企業で初めて出版物の販売資格を持つ独資による現地法人「倍楽生商貿(中国)有限公司」を設立し営業活動をスタートした。幼児向けの教材は中国にも出回っていたが、「こどもちゃれんじ」のように生活習慣のしつけなども含めた人格成長を支援するパッケージ商品はなかった。同じ形式の商品を提供する競合他社がないこともあり、会員数は好調に伸びて2008年4月の会員は10万人

⁴⁵ TOTO広報部。

⁴⁶ TOTO広報部。

⁴⁷ TOTO調査。

を突破。2010年には20万人の会員獲得を目指している。「しまじろう」は中国では「巧虎(チャオフー)」という名で親しまれている。

中国では生活習慣や年中行事も日本と異なるため、中国版「こどもちゃれんじ」のコンテンツは現地で企画・編集を行っている。

また、マーケティングでも日本とは異なる手法を使っている。日本ではベネッセの認知度が高いため、ダイレクトメールで入会してくれる客が多い一方、電話での勧誘は歓迎されない。しかし、中国では電話での売り込みが嫌がられることはなく、主な営業方法になっている。

もう一つ力を入れたのは、パートナー選びである。パートナーとなった福利会出版社は、孫文夫人で国家副主席も務めた宋慶齡氏が設立した福祉基金「中国福利会」の傘下にあり、理念が合致するだけでなく、中国福利会の現地での知名度、信頼度もプラスに働いた。

《事例》有限会社中村茶舗

中村茶舗(本社 島根県、従業員 32名、資本金 720万円)は、日本茶の製造・卸・小売を行うが、国際展開への足がかりとして、1998年に外国人博士を雇いホームページを4か国語で開設した。この業界では初めてのことで、欧・米・オセアニア諸国から個人輸入の注文が来るようになった。

同社の注目すべき点は、タイでの展開である。2005年にバンコクにおけるジャパンフードフェアに出店したことをきっかけに、フードコンサルタントから現地(タイ)のパートナーを紹介してもらい、2007年3月にはタイでカフェを併設した店舗展開を始めた。ブランド名は「Chaho」で、現在は20店舗を展開している。

コラム13 海外でのビジネスチャンスを獲得するための「4つのP」

米国のマーケティング学者であるジェローム・マッカーシーは1960年代前半にマーケティング・ミックスというマーケティング基礎理論を提唱したが、それは構成要素である4つのPの製品(Product)、価格(Price)、流通(Place)、プロモーション(Promotion)をもっとも適したバランスで組み合わせて販売戦略を展開するものである。今日では、それぞれのPは次のようなことを指すとされている⁴⁸。

4つのPの要素	内容
Product(製品)	種類、品質、デザイン、特徴、ブランド名、パッケージ、サイズ、サービス、保証、返品等
Price(価格)	表示価格、値引き、流通に対する割引、支払い期限、信用取引条件等
Place(流通チャンネル)	販路、流通チャンネル、仕分け、立地、在庫、配送等
Promotion(プロモーション)	セールス・プロモーション、広告、営業部隊、広報、ダイレクト・マーケティング等

これら先行事例を踏まえ、今後の我が国産業がグローバルレベルで潜在需要を掘り起こして、ビジネスチャンスを獲得するための条件を、この「4つのP」の視点から整理すると以下のとおりとなる。

4つのPの要素	日本の「当たり前」の製品・サービスを海外市場で成功させるための条件
製品・サービス (Product)	・日本では当たり前だが、海外ではニーズが潜在化したまま埋もれている「かゆいところに手が届く」製品やサービスの提供。 ・アフターサービスの充実等のきめ細やかなサービスの提供。
流通・販売 (Place)	・潜在ニーズを発掘して、ビジネスが展開できる市場の探索力。 ・ブランド強化に適した店舗立地。

⁴⁸フィリップ・コトラー「コトラーの戦略的マーケティング」。

	・市場に応じた商品・サービスの現地化。
価格 (Price)	・現地市場のターゲット層にとって手が出て、納得される価格。 ・低価格商品・サービスでも利益が出る体質の構築。
プロモーション (Promotion)	・製品やサービスの特性に応じたプロモーション施策の実施。 ・「日本的なよさ」をより感覚的に訴求するための、体験型マーケティング、口コミマーケティング (Word of Mouth Marketing) の活用 ・「顧客に見える」商品展示。

日本で提供されている製品・サービスで、海外でも同様のものがある場合、誰でも気付くような付加価値をつけて販売すれば、多く場合激しい競争にさらされ、利益を生み出しにくくなる。

見方を変えれば、上述したような顕在化していないニーズに対応した製品・サービスを導入するコンセプトを取り入れることにより、例えば電気機器等の日本の得意とする分野においても、以下のような観点を取り入れることにより、再び競争優位に立てる可能性がある。

(製品・サービス)

掃除機を例にとれば、日本製品以外の家電はその本源的機能(例:吸引力)やデザインは優れていることが多いが、付带的機能(例:静粛性・収納性・操作性等)に関しては、日本製品は海外勢と比較し、優れているケースが多々見られる。これは、まさに「かゆいところに手が届く、日本的細やかさ」がなせる業である。日本企業は、現状の製品をそのまま海外市場に販売するのではなく、「何がその現地市場の消費者ニーズにとってかゆいところなのか」ということを厳密に把握して機能等を取捨選択した製品開発を行うことが重要である。

一般に、日本の製造業者は、製品の差別化にあたって、多くの機能を搭載する方向に進み、顧客にとって必要のない機能まで盛り込んでしまう傾向がある。その結果、高コスト化し、複雑過ぎて使いこなせない製品になりがちである。一方で、外国企業は低コストでシンプルな製品を出し、その結果、日本は市場を奪われるという現象がみられる。多くの機能を盛り込みたいというエンジニアのマインドセットから、顧客が何を望んでいるのかをしっかりと掴むマインドセットに移行することが日本のものづくり企業に求められている⁴⁹。

(製品・サービス提供チャネル)

日本企業が有する製品・サービスが受容されうる潜在的市場を探し出し、上手に現地化することが鍵となることは上述した例からも示唆されている。そして、現地展開における販売チャネルでは、製品・サービス、経営方針やコンセプトに理解のあるパートナーを探すことが重要となる。

また、店舗立地はブランド確立の大きく影響するといえる。例えば、認知度向上のためにはある程度人通りの多い立地が必要で、かつターゲット層の多いものでなければならない。

ハイエンド製品では、値崩れを防ぐために、直営店舗やオンライン販売というチャネルも有効である。

(価格)

冒頭の製品・サービス部分で述べられているような付加する機能を現地市場のニーズに合わせて絞ることや、現地の所得水準等を考慮すること等で、現地のターゲット層の手が出せる価格設定にし、かつ、利益のあがる適切な価格設定をすることは持続的なビジネスモデルのためにも重要である。

⁴⁹ マイケル・ポーター「マイケル・ポーター教授が日本のものづくりを診察」

<http://monoist.atmarkit.co.jp/fpro/articles/forefront/08/forefront08c.html>

(プロモーション)

これらの「日本的きめ細やかさ」を顕在化させるためには、その「良さ」を伝えなければならないが、それらは消費者が体験してみないとなかなか分かりづらいものである。

その良さを伝えるためには、伝統的なマス広告手法だけではターゲット消費者セグメントに関心を持たせるには不十分で、例えば、アンテナショップやショールームの設置、人が多く集まる公共施設やショッピングモールへの展開、富裕層への積極的な売り込みとその口コミによる伝達、ネット(ブログや SNS 含む)を活用した口コミマーケティング、その価値に共感してくれるパートナー企業との提携といった方策が必要である。

3. 日本の魅力発信に向けて～ピンチをチャンスに

2. で見てきたように、今回の世界経済危機の中で、我が国企業は、新興国・アジア経済圏市場、特にその中間層市場の開拓が重要な課題であるという意識をより強く持ちつつある。本節では、こうした新興国、アジア経済圏市場の開拓等、世界経済危機というピンチをチャンスとして活かす手がかりとなるような取組を紹介する。

(1)イノベーションを通じた日本の魅力発信

我が国は、第二次大戦後の極度の資源、資本不足の状況の中で企業、政府とも積極的な研究開発に取り組み、「技術立国」として世界でも有数の技術を構築するに至っている。今後も我が国の技術を活かした商品を提供することは、海外の市場獲得のための有力な手法である。しかし、技術面における我が国の地位は決して盤石なものではない。

以下では、現在の我が国の技術水準を踏まえ、イノベーションを通じた海外事業展開の可能性を検討する⁵⁰。

世界的なレベルにある我が国の技術水準

我が国の産業が世界的にも高い技術水準を有していることは、現在の我が国の主要輸出品が、技術が製品の競争力を左右する電気機械、一般機械、輸送機械等の機械類であることや、様々な工業製品の日本製品のシェアが高いこと等から明らかである⁵¹。

技術力は、イノベーションを求める活動によって支えられているが、この面でも我が国は主要国と比較して決して劣っている訳ではない。例えば、主要国の研究開発費用を比較すると、米国には大きく引き離されているものの、世界第2位の水準を維持している(第2-2-3-1図)。

⁵⁰ イノベーションは、必ずしも研究開発や技術進歩の成果を意味する訳ではない。イノベーションに関する古典的名著であるシュンペーター「経済発展の理論」(初版は1912年)によれば、イノベーションとは新しい財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産、新しい生産方法の導入、新しい販路の開拓、原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、新しい組織の実現、であり、～は研究開発・技術進歩の成果とは限らない。

しかし、イノベーションの指標であるTFP上昇率について見ると、我が国に関して言えば研究開発活動と関係している。例えば、権、深尾、金(2008)は、我が国において研究開発投資がTFP上昇率に対して統計的に正の効果を持つことを示している。

そのため、本稿ではイノベーションを生み出す技術的な側面に焦点を当てて議論を行う。

⁵¹ 例えば、2006年の太陽電池の生産量2521.4MWのうち、36.8%は日本企業4社が生産している(平成20年版通商白書第3-1-23図)。