

# 日本企業の 新国際ビジネス戦略

キーワード 新興国市場、過剰品質、部材現地調達、日本ブランド、職人技

中京大学経営学部教授 古田 秋太郎

## 目次

### まえがき

- 1 アジア新興国市場への本格的進出
- 2 “Made by Japan”の販売戦略
  - 「適正価格」
  - 「適正品質」
- 3 部材の現地調達
- 4 熟柿作戦
  - “Made in Japan”の出番
  - 日本国内拠点強化
- 5 技術立国・日本の立つ瀬

### まえがき

日本企業がこれほど新興国市場に熱い思いを抱くようになったのは、2008年秋に発生したリーマンショック以降である。それまでの日本企業の海外事業のビジネスモデルは、欧米諸国市場に合わせた製品開発・販売と、これを一部修正した製品をもってする中国市場向けおよび一部ASEAN諸国向けビジネス展開であった。しかし、リーマンショックは、ただでさえ少子高齢化で縮小する国内市場に追い打ちをかけ、さらに欧米諸国市場を急速に冷え込ませてしまった。これに続くユーロ危機はさらに事態を悪化させている。他方、政府の大規模な財政出動で景気を支える中国市場や工業化の途につくインドやASEAN諸国の市場は拡大の一途。日本

企業は、従来の腰掛け程度のアジア市場での事業展開から、両足でしっかり立った本格的ビジネス展開を余儀なくされたのである。

これに際して、日本企業はかつてみない新しいアジア市場戦略策定を余儀なくされている。すなわち、アジア諸国で比率を増大しつつある中間所得者階層（いわゆるボリュームゾーン）に向けてのビジネスモデルと、中国やインドで徐々に人口を増やしつつある富裕階層向けビジネスモデルの確立である。この2つのビジネスモデルをメリハリをつけて展開する必要がある。“Made by Japan”と“Made in Japan”の棲み分け戦略展開の必要性である。

本稿では、最終消費財ビジネスを中心に、日本企業の最新ビジネス戦略について考えてみたい。

## 1 アジア新興国市場への本格的進出

2008年秋～2009年春のリーマンショックによる日本経済へのダメージは、戦後最悪に近いものであった。実質経済成長率の対前年比で、1973年の石油ショックによる-13.1%にならぶ-12.7%を記録した。世界一高利益を食むトヨタですら、2008年度通期に営業損益4,610億円の赤字に転落した。トヨタ系の部品メーカーも軒並み赤字となった。まるで大津波に飲まれ

たように日本企業はすべからくこのような状況に陥った。それから3年経ち、日本企業の業績はようやく回復してきた。その最大要因は、アジア新興国市場での販売増大にある。

日本国内市場は少子高齢化で縮小傾向にあり、欧米市場もリーマンショックとそれに続くユーロ危機で停滞したまま。他方、中国を先頭にインドやASEAN諸国において、政府の内需拡大策のもとに経済成長を遂げ、国民の購買力も増大し大市場を形成し始めている。そこでは、5,000~35,000ドルの世帯可処分所得者は2000年の2億人から2008年に9億人へと増大した。大量の中間所得階層（「ポリウムゾーン」）の出現である。これによって、中国、ASEAN4、NIEs3の3市場が、2007年には全世界のマーケットシェアの1/3を占めることとなった。たとえば、新車の販売台数をみても、2008年から2009年にかけて、米国では21%減少、日本では9%減少に対して、中国では45%も増大している。リーマンショックに喘ぐ日本企業が、生存を賭して、このアジア新興国市場での販売に乗り出したのは必然的であった。

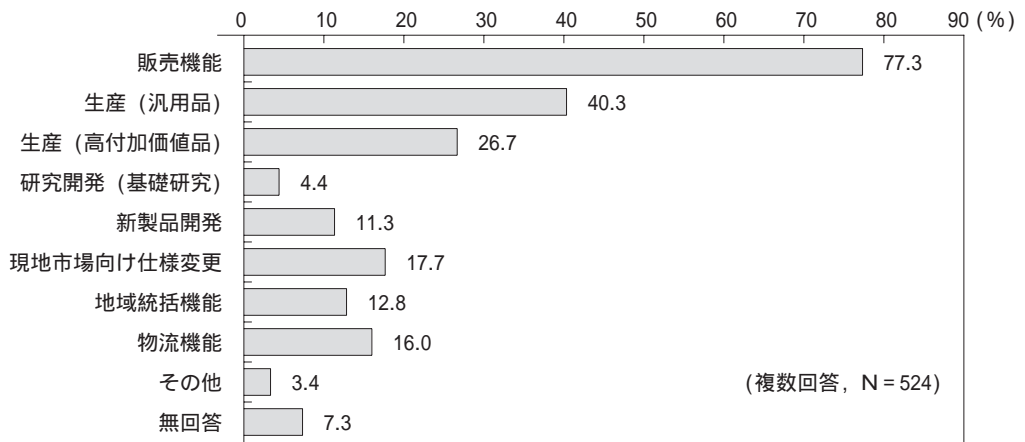
図表1をみると、日本企業が直近の海外事業展開で強化する機能として、販売機能を生産機能から圧倒的に上回って回答していることがわかる。この回答からは、従来のコストダウンのための海外生産拠点移管重視から海外販売機能

重視への、日本企業の海外戦略大転換をみてとることができる。海外販売機能強化の8割は、中国を中心とするアジア新興国市場に向けられるものである。その成果は、早速あらわれはじめている。

日本企業の売上高は2010年に国内57.6%に対して海外42.4%となり、そのうちアジア大洋州においては米州と比肩する15%となった。（JETRO『世界貿易投資白書』2011年）。営業利益でみると、図表2にみられるごとく、2000年には国内で約8割稼ぎ出していた。それが2008年リーマンショックで内外逆転となり、2010年には53.1%も海外から利益をあげるようになった。そのうち、半分は、アジア大洋州地域から稼ぎだされていることに注目すべきである。これは、多くの日本企業が、従来の国内市場および欧米市場頼みのビジネス展開から、新興国とくにアジアの新興国市場に向けてのビジネス展開に大きく舵を切り始めたことを如実に物語る数字である。ファーストリテーリングやファミリーマートなどは、海外販売が国内を逆転する勢いである。（日本経済新聞2009年6月25日）

新興国市場で利益を稼ぎ出すことによって、2010年7~9月には、上場企業の6割が金融危機前の利益水準を上回ることになった。とくに大企業では、中国事業が稼ぎ頭となり、日産、

図表1 海外で今後（3年程度）の事業展開のうち、海外で拡大する機能



出所：JETRO「平成21年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」

図表2 日本企業の地域別営業利益

(単位：%)

年度 (集計社数)	営業利益の地域別比率					
	国内	海外	米州	欧州	アジア 大洋州	その他
97年度 (582)	76.6	23.4	9.8	3.4	4.8	5.3
98年度 (593)	73.4	26.6	13.8	4.8	4.4	3.6
99年度 (643)	75.0	25.0	14.1	2.1	5.0	3.7
2000年度 (668)	79.9	20.1	10.4	0.7	6.0	3.0
2001年度 (715)	76.0	24.0	12.4	0.6	6.7	4.2
2002年度 (728)	72.9	27.1	13.0	2.8	7.2	4.1
2003年度 (738)	73.3	26.7	11.1	4.3	7.5	3.7
2004年度 (774)	71.8	28.2	10.9	4.7	8.6	4.0
2005年度 (804)	70.8	29.2	10.8	4.7	10.0	3.7
2006年度 (832)	73.5	26.5	9.1	4.1	8.3	5.1
2007年度 (866)	67.1	32.9	8.7	6.8	12.2	5.2
2008年度 (890)	47.5	52.5	1.9	3.6	39.4	7.6
2009年度 (887)	56.5	43.5	9.5	3.0	23.8	7.1
2010年度 (375)	46.9	53.1	14.1	3.4	24.6	11.1

出所：JETRO 『世界貿易投資白書』2011年

ホンダ、コマツ、古川電工、日本精工等は、2010年3月期決算で利益の4~6割を中国で稼ぎ出すことになっている。(日本経済新聞2010年6月1日)しかし、中国事業に関しては、2012年10月現在、欧州金融危機が長引く中で中国の輸出が停滞して過剰生産・過剰在庫問題が顕在化し、また尖閣列島問題がこれに重なり中国市場の先行き不安が生じており、今後の変化に注意が払われなければならない。

## 2 “Made by Japan”の販売戦略

### 「適正価格」

従来の、先進国に向けての高付加価値・高価格商品の商品戦略は、今大量消費行動の途についたばかりのアジアのボリュームゾーンを攻めるには不適切である。洗濯機、冷蔵庫、自動車、ファッション等、年間1万ドル所得世帯が手に届く価格帯でなければならない。高価格になってしまっている先進国向け商品は、一部富裕階層以外にはいくら欲しくても手が出ない。販売戦略の第一は、「適正価格」を追求しなければならないことである。

ところが、この「適正価格」をめぐるのは、たとえば中国市場における液晶テレビにおいて、日中韓メーカーが中間価格帯で激しく競合していることが図表3からわかる。最低価格帯は、中国メーカーの圧勝である。洗濯機においては、中低価格帯は中韓製品に押され、日本製品は上位価格帯に押し上げられていることが、図表4からわかる。2009年時点での、“Made by Japan”なる日系現地製品のボリュームゾーンに向けてのなお苦戦中がうかがえる。結果、2011年度決算において、シャープ「亀山モデル」以下日本製テレビ惨敗により、日本の全テレビメーカーは大赤字に陥ってしまった。日本からの技術流出による中韓製テレビの品質向上がその裏にある。

「適正価格」を追求する日本企業各社の努力は、図表5のごとくとなっている。現地企業、中韓企業との激しい競争のなかで、「適正価格」追求がたんに価格競争に終わっては、日本企業として勝ち目はない。価格競争力を追求する中でも製品差別化戦略をいかに展開すべきかはすぐこのあとみることにするが、ここでは、まず第一に、ボリュームゾーン攻略のカギは市場購

図表 3 日中韓主要メーカーの 32 インチ液晶テレビの価格帯別オンライン設置台数 (国美電器)

	パナソニック	サムソン	海 信
2000 ~ 4000 元	0	58	150
4000 ~ 6000 元	21	28	46
6000 ~ 8000 元	11	20	3
8000 ~ 10000 元	6	9	0
10000 ~ 12000 元	0	5	0
12000 元以上	2	0	0

[注] 1元は約 15 円。

[資料] 国美電器ウェブサイトから作成, 2009 年 9 月 1 日。

出所: JETRO 海外調査部長 高橋俊樹 「アジア新興国における日本企業の市場戦略」

図表 4 日中韓主要メーカーの洗濯機 (ドラム式, 容量 5.2Kg) の価格帯別オンライン設置台数 (国美電器)

	パナソニック	LG	ハイアール
1500 ~ 2000 元	0	0	1
2000 ~ 3000 元	0	42	62
3000 ~ 4000 元	37	7	97
4000 ~ 5000 元	32	25	4
5000 ~ 6000 元	1	6	0

[注] 1元は約 15 円。

[資料] 国美電器ウェブサイトから作成, 2009 年 9 月 1 日。

出所: JETRO 海外調査部長 高橋俊樹 「アジア新興国における日本企業の市場戦略」

買力に見合う「適正価格」(値ごろ感のある値付け)にあることをしっかりと認識すべきである。

サントリーは早くから中国に進出して大成功をおさめ、上海エリアのビール市場でシェア 50% 占めるようになったが、そのカギは大瓶 1 本 2.5 元という値付けにあった。外資系ビールメーカーが大瓶 1 本 8 円で販売するなかで、驚異的低価格の値付けであった。上海サントリーの販社社長・東山総経理 (日本に帰化した中国人・陳さん) の決断であった。しかし、賃金高騰の中国で、今やこの安値販売はシェアは獲得しても利益は出なくなっている。図表 7 にあるごとく、キリンも 3 元ビールを 2009 年に発売。資生堂も中国事業ではパイオニア格であり、中国高級化粧品市場で 15% 占めるトップブランドとして君臨するが、従来よりさらに低価格の 1,000 円ブランドも投入してマスを狙っている。ユニチャームも、マレーシアやインドネシアで 1 枚 30 円の紙おむつを小分け販売する。ゼブ

ラも、1 本 50 円 (現地価格並み) のボールペンを発売。コクヨもベトナムで 30 円のノートを発売。タカラトミーは、従来より 8 割安い 650 円ペーゴマを投入。ダイキンは、インバーター技術を明け渡してでも、珠海格力電器と組んで中間価格帯以下のエアコンで一気に家庭用市場でシェアをとりに行く。富士フィルムも、新興国市場向けデジカメを開発するにあたり、汎用部品の多用と設計共通化で原価低減を図り、総原価を 40 ドルに抑えた。

自動車メーカーも、新興国向け戦略車を現地開発し、1 万ドル以下の値付けで投入を始めた。たとえば、トヨタでは、2011 年にはインド市場向け現地開発車「エティオス」を 93 万円で売り出した。日産も、タイでの現地開発車「マイクラ (日本名マーチ)」を 76 万円で発売。ホンダもタイで開発した「プリオ」を、94 万円で売り出す。しかし、これらの日本自動車メーカーの値付けは、ボリュームゾーンの上位クラスに照準を合わせたものと言える。米自動車メー

図表5 低価格品をアジア市場に投入

日本企業の現地向け低価格商品販売への取り組み

企業	分野	取 り 組 み
パナソニック	家電	2005年、富裕者層向けに「ななめドラム式」洗濯乾燥機を投入。2009年度には、BRICs、ベトナムなど現地向け仕様家電製品を08年度比40%増の70品目投入を目指す。
ダイキン工業	エアコン	中国で基幹部品生産のため格力と合弁会社を設立（2009年1月）。低価格エアコンを中国市場に投入。
富士フィルム	デジタルカメラ	新興国向けに、100ドル以下のデジタルカメラを2009年中に発売。
コマツ	建設機械	中国で機能を絞ったミニショベルを低価格で投入。
資生堂	化粧品	高額化粧品に加え、「ピュアマイルド」など低下価格品を新たに投入。
キリン	ビール	中国子会社が1本（640ml）3元（約45円）の低価格ビールを製造販売へ。フィリピンのビール最大手サンミゲルを傘下におさめ、ASEAN市場での販売拡大を狙う。
味の素	調味料	タイ、インドネシア調味料を現地向けに低価格で販売。
エースコック	即席めん	ベトナムで、コメを材料にしためんなど、現地の風土、嗜好にあった即席めんを開発・販売。間食にめんを食べる習慣にあわせ、小型サイズの商品を投入。国内シェアは約6割。
ユニチャーム	生活用品	マレーシア、インドネシアなどで、現地ニーズに合わせて、紙おむつを小分けで販売。
マンダム	整髪剤	インドネシアで、小分けの整髪剤を低価格で投入。
第一三共	製薬	インドの製薬最大手ランバクシーを買収し（2008年）、新興国で安価なジェネリック医薬品の販路を拡大。

[資料] 各社ウェブサイト、各種報道から作成。

出所：JETRO 海外調査部長 高橋俊樹「アジア新興国における日本企業の市場戦略」

カーのGMは、リーマンショックで経営危機に陥ったが、その後2年で復調した。その背景には、中国での自動車事業の成功がある。GMは、2010年には米国内販売を凌駕する235万台を中国で販売し、中国での自動車シェアの一位を占めるに至った。GMは、農民に照準を合わせて基本機能に徹する車を50万円前後の値付けで売りこんだ。「顧客は誰なのか、何を求めているのか、何に対してお金を払うのかを突き詰めて、最小コストで最大価値を提供する。それこそが存在価値であり、競争力の源だ」と、SGMW（GMの中国合弁企業・上海通用五菱汽車）社長のマシュー・チェン氏は述べているが、ボリュームゾーンの中でマス占める中位に向けてのターゲット・マーケティング意識は強烈である。収益構造的にみても、これによる利益率は13.5%と、北米6.9%を凌駕する。（『日経ビジネス』2011年3月14日）

#### 「適正品質」

従来の、先進国市場向け高額商品は、新興国の中間所得者にとって値段が高すぎて手が出ないという点ばかりでなく、たいして使いもしない不要な機能が付いており「過剰品質」という面がある。「過剰品質」で高価格となったら、ボリュームゾーンは手を出さずわけがない。当面の使用に対しては、基本機能だけで十分。それを安く買いたいわけである。さらに、従来の先進国市場向けに設計された性能や機能そのものが、新興国市場のニーズに合っていないという面もある。たとえばエアコンを例にとると、先進国市場では夏には部屋全体をゆるやかに涼しくする性能が好まれるが、とくにASEAN諸国やインド等では、強い冷風が直接体にあたるほうが好まれる。冷蔵庫や洗濯機のサイズや色にしても、各国住宅事情でニーズが異なる。したがって、新興国市場での販売戦略上、各市場のニーズに適合する「適正品質」の製品を投入

しなければならぬということである。

「適正品質」追求のためには、現地生産拠点において、本社トップの了解のもとに、品質設計を書き直したり、現地部材調達のために従来の図面そのものを捨ててかからねばならなくなることがある。たとえば、ホンダは、2輪車の現地生産で、コンピューター制御のフェルインジェクションシステムをキャブレター方式に変えた。多少の低速トルク劣化や燃費悪化は生じるが、価格をその分抑えることができる。2000年代初頭のホンダの事例では、本社トップの決断を要したようであるが、今日では、現地子会社に開発権を委ねる企業が増えている。

トヨタでは、従来の、先進国向け開発車を流用するやり方を廃止し、インドで現地向けに開発した「エティオス」を「地域戦略車」(EF(エントリーファミリーカー))と位置づけ、これをベースとして市場ごとにデザインや仕様を変えた車種を新興国で投入する(日本経済新聞2011年3月5日)。20年前日本の自動車業界を走らせた「ワールドカー」構想(アメリカで売れば世界のどこでも売れる)から、今生存を賭しての新興国市場販売に立ち向かう中で断固として決別が図られようとしている。「クルマは世界の道がつくる」という本来の車づくりへの回帰である。

家電業界でも、現地市場のニーズに照合する製品開発が不可欠である。日系家電メーカーはインドに現地開発チームを置き、センサーが人を感知しそこに冷風を当てるエアコンや、停電が多いのでどこまで洗ったか記憶させ、通電後もすぐ残りを洗う洗濯機で売り上げを拡大している。パナソニックでは、2006年に中国・北京に消費生活研究センターを設けて現地マーケティングを徹底し、横幅60cmを55cmに狭くした冷蔵庫や高さ18cm低くした洗濯機で何倍にも販売を拡大している。これは、中国事業での過去の失敗から学んでうち出した開発の現地化徹底方針による、成功事例といえる。パナソニックに関しては尖閣問題での青島工場暴動に鑑みても、製品開発に限らず経営現地化をさらに徹底実現していく努力が必要であると思われる。

る。

このように、新興国市場向けに「適正品質」を追求すると、機能簡素化や品質・性能上の一定のスペックダウンが不可避となる。しかし、「安物でない安いもの」、「なにか嬉しい機能が1つ付いている」製品を現地で開発することによって、値ごろ感ある“Made by Japan”として中国企業や韓国企業の製品と有利に競えることになる。

### 3 部材の現地調達

「適正価格」、「適正品質」の実現のためには、どうしても、部品や材料の現地調達が不可欠となる。最終消費財でも中間財でも同様である。新興国にある現地生産拠点への日米欧からの部材輸入調達では、コスト高は不可避である。新興国域内での調達にすれば、物流コスト削減のみならず、部材費そのものの引下げが可能となる。たとえば、ホンダは日本以外に15カ国、25拠点で生産し、部品の調達先は世界で7~8カ国2200カ所に及ぶ。これを2010年3月には新興国中心の3~4カ所の工場から調達することにし、コスト1割削減を目指す。そのために、モデルごとに異なる部品の性能や形態を共通化することにした。(日本経済新聞2010年3月31日)

中間材の場合でも、現地企業への販売を考えたとき、材料の調達は日本からの輸入から現地調達に切り替えざるを得なくなる。たとえば、筆者が訪問調査した天津トヨタにプラスチック部品を納めるある日系部品メーカーでは、トヨタ基準の品質維持のために日本から高い材料を輸入して生産している。この部品を現地企業に販売しようとする、「トヨタブランド」の威力を行使したにしても「7割の値引き」要求を受ける。7割値引き販売では赤字は見えているので、拡販チャンスを前にして泣く泣く、諦めざるを得ない。現地企業への拡販チャンスはあっても、それをモノにできない。実際、このような日系企業は多く存在する。これを突破する手段は、プラスチック材料を輸入から現地調達に

切り替えることである。現地調達では、材料は1/3価格で入手できる（再生品ならさらに安価）。問題はその品質である。サンプルだけではどうか品質クリアしても、量産調達後に品質劣悪のケースが往々にして生ずる。したがって、部材現地調達の際には、現地に品質検査・管理体制をしっかりと整えないと痛い目にあう。2010年初頭米国でのトヨタの大規模リコール問題がそれである。

プラスチック材料の現地調達が実現できたとして、その材料をトヨタ基準の製造工程に投入するには危険が多い。不純物を多く含む材料が機械の調子を狂わせてしまうからである。その調整に余計にコストがかかってしまう可能性がある。それ故、現地企業販売に向けての、現地材料を用いての低価格製品の生産ラインは、トヨタ向け製造ラインとは別途に設ける必要がある。材料もプラスチック成型機も現地調達し、現地向け専用の製造ラインを走らせることになるだろう。場合によっては、安全に支障がないと相互確認できれば、トヨタ向けに逆提案することもありえよう。

#### 4 熟柿作戦

##### “Made in Japan”の出番

これまでにみた日本企業の新興国市場に向けての生産・販売戦略は、まだ半分である。その事業戦略は、主に“Made by Japan”，すなわち新興国現地生産・現地販売方式によって展開される。あと半分は，“Made in Japan”，すなわち日本国内生産・新興国市場への輸出方式の出番である。

リーマンショック前後に急速に成長してきた新興国市場では、人々は生まれて初めて、まずはテレビ、洗濯機、冷蔵庫、エアコン、バイク、小型車、マンション等々の購買に走り出した。とりあえず基本的機能を備えたこれらの製品が、新しい生活必需品（いわゆる3種の神器）として購買されている。しかし、5～10年経つと、今売られている中国や韓国製品に故障が出たりアフターサービスに問題がでたりして、人々の目

は少々高い“Made by Japan”に目がいく。“Made by Japan”は、価格は少々高いが壊れない。仮に壊れてもアフターサービス等対応が良い。こういう口コミが広がれば、販売増大の希望は大きくなる。実際、ベトナムの2輪車市場で、ホンダのシェアが1999年以降中国製2輪車の低価格攻勢の前に急落したが、価格1/2の現地開発車の投入と中国車の故障続きで、2003年にシェア首位奪還した事実がある。この事実、「熟柿作戦」の第1の真意があり、ホンダのケースは歴史的に見て「熟柿作戦」展開の初戦として位置づけられよう。今後5～10年にわたり、類似例は陸続と続くと予測される。

つぎに重要なのは、新興国市場の経済成長に伴う購買力水準の上昇により、人々の製品ニーズはより高級・高機能・高性能製品に向かうことである。ボリュームゾーンのなかから中・高所得者階層が押し上げられ、一気に市場ニーズは高級化していく。まずは“Made by Japan”の良さを知った人々は、さらに“Made in Japan”への憧れを抱くようになる。とくに経済成長を維持し続ける中国市場では、近未来的に「贅沢市場」は日本の規模を上回るとされる。自国のコピー文化や毒物混入の怖さが身にしみている中国人は、富裕層ほど自国製品や自国で販売される外国ブランド品は買わない。「安心・安全」の日本国内製品への憧れは強まる一方である。中国でも売っているのに日本へわざわざ行ってまで、憧れの製品やファッションを買う。福島原発事故で日本ブランドに少し傷がついたとはいえ、事故の収束と測定データ明示に徹すれば挽回は速かろう。さらに、2012年には尖閣列島問題で日本製品不買運動が生じたが、これも、大局的観点からの日中政治交渉の進捗とともに薄れていくであろう。ただし、領土問題故、2005年靖国神社問題のときより時間はかかるであろうが。

それゆえ、日本企業は、“Made by Japan”でボリュームゾーンを攻めながらも、同時に、つぎに来る“Made in Japan”へのニーズの大波に備えなければならない。汎用化したあるいは汎用化しつつある技術は新興国現地に投入

しながら（たとえばダイキンがインバーター技術を珠海格力電器に開陳したごとく）、国内ではさらにその上を行く新技術開発に懸命に努めて、性能・品質・製法上で中国製品、韓国製品からの圧倒的差異化に努めなければならない。差異化技術は“ブラックボックス化”して、シャープ「亀山モデル」の轍を踏まぬよう厳重管理する。こうして、日本企業は日本国内から新興国市場に向けて、中国や韓国製品との価格競争に巻き込まれることなく、高級品を高価格で輸出できる。ただし、リッチ（最高所得階層）においては、超一流品としてドイツやフランスのブランド品を求めることが多い。ここでは、日本製耐久消費材が負けている。日本企業に一層の奮起が求められる。日本人の世界に誇る伝統的職人技をフルに動員・活用すべき時である。

“Made in Japan”の販売方法は、既存の“Made by Japan”の販売ルートに日本からの輸入品を並べて売る。現地卸売業者と組んでその販売ルートに乗せる。独自にあるいはJRTRIOや地方自治体の運営する現地アンテナショップを開設して注文を取る。いずれの場合にも、現地市場販売においては、現地市場に精通し人脈展開で腕をなす現出人・現地企業とのパートナーシップ展開が有力である。とくに中国市場においては、コピー問題、販売代金回収

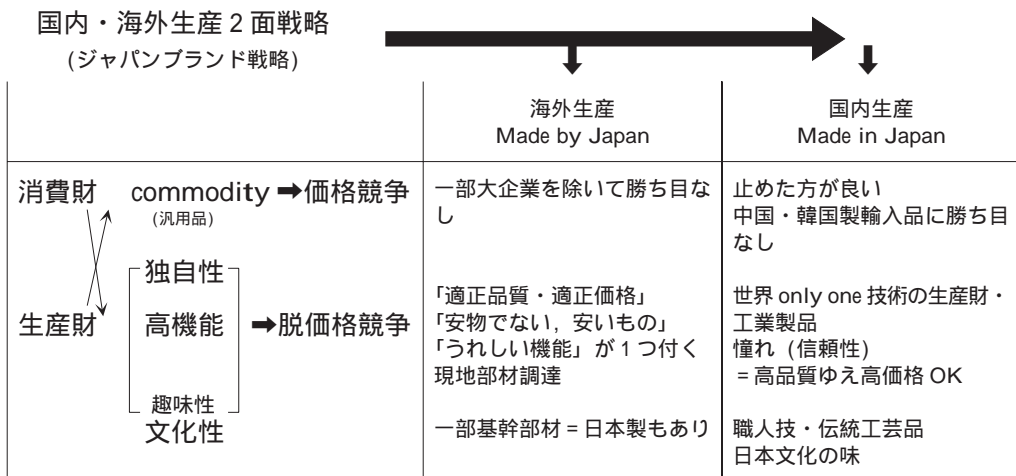
問題、社員による横領問題等の難題が多く、ここでもリスク管理をぬかりなくおこなう必要がある。そこで、中国人パートナーとの信頼関係樹立が成功のカギとなる。営業・販売の周到的現地化政策展開が成功のための必須条件となる。

なおまた、今日、中国やアジア諸国での徐々に進みつつある市場ニーズの高度化は、現地企業にとっても低価格競争一本の事業展開から高付加価値ビジネスへの転換を余儀なくさせており、また、中国では政府において産業高度化政策を推進しつつあり、部品・材料の中間財、機械等の資本財といった分野での高付加価値品の現地企業向け拡販チャンスが増大してきている。

“Made in Japan”の輸出はもとより、“Made by Japan”にとっても等しく現地企業への拡販チャンス拡大の風が吹き始めている。

以上の日本企業による新興国市場攻略の2面作戦を、図表6に図式化した。“Made by Japan”の場合、中国企業や韓国企業と似たようなコモディティ（汎用品）は不毛の価格競争あるのみ故、手を出してはいけない。パナソニックの電子レンジや東芝の半導体等、汎用品で勝負をかける例はあるが、規模の利益が追求できる大企業でしかとれない戦略である。また、ユニチャームや資生堂のように、BOP（最下層）市場をとりにいこうとしている企業も現れ

図表6 ジャパンブランド作戦



出所：筆者作成



ているが、まずはボリュームゾーンでのシェア獲得とブランド確立がはじめてできるワザである。すでにうえの「適正品質」でみたごとく、洗濯機や冷蔵庫のような汎用品の種類であっても、現地マーケティング徹底化により、中国企業や韓国企業に先んじて独自色を打ち出すなら勝機はある。一時的に価格競争の外で利益を食むことができる。しかし、すぐに真似されて独自性を失い、販売減少となることを計算に入れておかなければならない。絶えざる2番手、3番手の製品開発が不可欠である。“Made by Japan”がボリュームゾーンを狙うとき、それは宿命であるといえる。ただし、“Made by Japan”による、現地企業向け高品質・高機能部品・材料等生産財においても、コピーリスクを計算の上で製品開発の手をゆるめてはならない。

これに対して、ハイテクと伝統技術・職人技を盛り込んだ“Made in Japan”は、安心・安全、高性能、耐久性、使用勝手、味、趣味性等で中国・韓国製品を寄せ付けられない憧れの高級品として輸出でき、新興国市場で高価格・高級品としてボリュームゾーンの上部層ならびに富裕層に訴求できる。北京で、日本から輸出した1個1,500円のリンゴや10kg2万円の米が売れている。大企業でなく中小企業でも、たとえばアパレル分野でケーエム縫製（埼玉県）やファッションらしいし（東京）等は、賃上げによるコストアップが続く中国から日本に帰還し、日本国内工場を再建してステッチや刺繍に技をこらした高級品に特化し、日本国内ばかりか新興国市場販売向けで受注を増やしている。（日本経済新聞2011年1月12日）新興国市場では、ファッションに関して「日本企画」、「日本の職人技」が、セールスポイントになるのである。

キヤノンは、あえて新興国市場に進出して安売りカメラは作らないとしている。日本国内生産に徹して高級デジカメを作り続けシェアにこだわらない収益性重視の経営を貫くとして、内田・キヤノン社長はつぎのごとく述べている。「低価格品の需要が伸びれば、それに比例して高機能・高画質の商品を欲しがる消費者も増え

る。そこを攻める。」（日本経済新聞2009年6月7日）NEC米沢工場でも、もはやコモディティ化しているパソコン生産でスマイルカーブに抗して利益を出している。その秘密は、カスタム製品のオーダーメイドを作業ラインの自動化と作業機の内製化によって展開することにある。あるいは、工場の徹底した機械化・無人化追求で世界を向こうにまわす三重県のプレス技術を誇る伊藤製作所や山形県の家電用コイルメーカー・ウエノ、短納期で勝負するコレットチャック製造メーカー・エーワン、亜鉛新合金の鑄造加工技術を磨く堀尾製作所、最先端ビーム・レーザー設備で試作特注に徹する東成エレクトロビーム等々のように、独自技術・独自ビジネスモデルを開発して国内工場生産で踏ん張る中小企業も多くいる。（『日経ビジネス』2012年8月20日その他）

ただし、すでにうえにみたごとく、Made in Japanでも、世界オンリーワン技術流出のリスク管理を怠ると、シャープ「亀山モデル」のごとく中国企業や韓国企業に追いつかれコモディティ化し競争力を失ってしまう。従来にもまして、技術流失リスク管理に力を入れなければならない。

#### 日本国内拠点強化

“Made in Japan”の輸出に関しては最終消費材ばかりでなく、高機能部品や新素材等の生産財分野において、すでに日本企業の技術力が発揮されている。目下のところ、新興国市場で販売拡大中の中国製や韓国製のIT関連消費材は、その中身を空けてみれば、日本企業の作った高機能素材・部品がぎっしり詰まっている。日本の有力電子部品メーカーの国内生産比率は56.6%であり、これらが日本から輸出されて中国製、韓国製のテレビや携帯電話になっているわけである。村田製作所や京セラのセラミックコンデンサー等IT機器用キーデバイス、住友化学の高機能半導体材料、クラレの基板用絶縁フィルム、日本合成化学のタッチパネル向け軽量樹脂等最先端素材は世界オンリーワン技術の塊であり、中国企業や韓国企業は日本企業から

買わなければテレビもケイタイ・スマホも作れない。両国企業は、今、日本人技術者のヘッドハントで追いあげを図っているが、日本企業がぬかりなく技術ブラックボックス化をすすめる限り先行利益を享受できる。世界最先端の部品・材料の輸出を伸ばして順調に獲得する利益を、さらなる国内技術開発・製造拠点強化のために継続的投入すべきである。世界オンリーワンの技術力が維持されれば、為替レートが円高に振れようとも輸出価格値上げや円建て輸出で対応できる。

図表7には、中国に向けての日本からの輸出品目が示されている。IC・鉄鋼はもとより、プラスチックや電気回路の機器等、日本国内で生産された高機能素材や部品が、中国に大量に輸出されていることがわかる。これらには、在中国日系企業向けのものもあるが、中国企業あるいは在中国非日系外国企業向けのものも多く含まれている。ここにある11品目だけでも輸出金額は6兆円を超え、対中国輸出の約50%を占めている。同類品目の韓国向け輸出でも、5兆円規模に上る。ECU（電制御装置）の電装品や高機能樹脂材料等は、その他の国に対しても広く輸出されている。日本は、今や、欧米企業はもとより、中国企業・韓国企業等、アジア現地企業への不可欠の生産財供給拠点として機能しているのである。まずはこれらの品目にお

図表7 対中国輸出品ランキング 2010年1~12月

	億円	対前年伸び率%
IC	7,332	30.8
自動車の部分品	6,909	24.4
鉄鋼	6,901	14.7
プラスチック	6,600	26.1
科学光学機器	5,645	42.4
有機化合物	5,624	2.0
乗用車	5,450	67.2
電気回路等の機器	5,260	33.7
原動機	4,408	23.6
非鉄金属	4,226	43.2
原料品	4,032	1.4

出所：『JC ECONOMIC JOURNAL』2011年3月

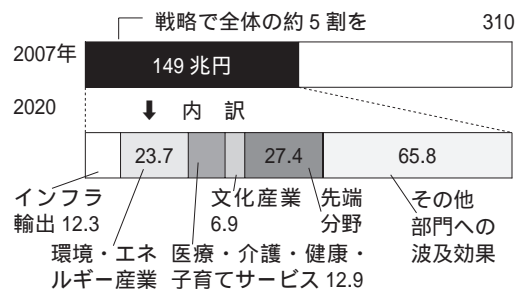
いて、“Made in Japan”の優位性が将来にわたって維持されねばならない。図表7中にある「乗用車」は、北九州にあるトヨタや日産の工場で生産される高級乗用車であり、高級最終消費財として“Made in Japan”の先頭バッターである。欧州ブランド車に負けない商品力を持つかが、その命運を左右する。

今日、日本社会が直面した最大の課題は、環境・エネルギー問題深刻化と高齢社会への対応である。日本企業は、まず国内のこの課題克服に向けて国内ニーズをしっかりとり込み技術開発を図らねばならない。まずは国内ニーズに対応して開発された技術や製品は、これら同一の諸課題におけるアジア諸国が連なる雁行形の先頭を走る日本から、近未来的に同じ課題に直面するアジア諸国への輸出の奔流を形成することになるであろう。それらは、従来の自動車や家電等消費財輸出にとって代わって輸出の主役になる可能性もある。

日本政府も、近い将来の日本の戦略的輸出分野を、図表8のごとくあらわしている。これによると、環境・エネルギー関連、医療・介護等分野等での“Made in Japan”が日本の輸出の半分を占めるようになるとしている。家電や自動車等消費財は残り半分の一角を占めるにすぎなくなる。この方向での企業努力に対しては税や金融等で支援されよう。（日本経済新聞2012年6月27日、7月10日）

新産業分野での技術開発や設備投資が首尾よく行われ、“Made in Japan”の輸出戦略が十

図表8 インフラの海外輸出など戦略5分野で稼ぐ



（額は日本の生産額の伸び、経産省の資料から作成）  
出所：日本経済新聞2010年6月2日

全に展開されるためには、EPA、FTA、TPPの推進が不可欠となる。日本政府の仕事はここにもある。

経産省と農水省の対立を乗り越えて日本の国策を打ち出せないでいる民主党・現政権下では、うえに触れたレクサスもついにタイ生産に移管。日本のFTA進捗の遅れのなかでは、タイを、FTA活用でアメリカ、中国、インドへの輸出拠点にしよう（ノックダウンではあるが）とするのは当然である。（中日新聞 2012年8月30日）自動車業界のMade in Japanの城郭は崩れつつける。

## 5 技術立国・日本の立つ瀬

日本という国は、世界の人々から、技術大国として認識されているばかりでなく、その長い歴史のなかで培われた独特の文化や価値観においてその素晴らしさが認識されているという面もある。東日本大震災後の日本人の「絆」行動やロンドンオリンピックでの日本人選手の活躍

等が、これをさらに強めている。新興国市場の人々にとり、日本製品は憧れとなっている。

2011年には、原発事故による火力発電用燃料の輸入増加やコモディティ化したテレビの失墜により、日本は31年ぶりに貿易赤字に転落した。（日本経済新聞 2012年1月12日）中長期的には、円高 企業の海外進出による輸出代替効果（産業空洞化）の影響もある。しかし、貿易赤字への転落は、日本のものづくり大国瓦解を意味するものではない。従来型自動車やIT機器の輸出は産業空洞化で減り続けても、日本の新しい産業構造・輸出構造が、今形成されつつある。日本企業のものづくり技術は、うえにみた環境・発電・上下水道等インフラ、医療・介護、航空機・鉄道や伝統的工芸品、アニメ、食品、職人技ファッション、趣味・娯楽品にさらに結実し、世界に向けてMade in Japanブランドの輸出が拡大されていくであろう。このような日本の産業構造変化に正しく適応して、日本企業の技術開発と国際ビジネス戦略は展開されていかなければならない。