

論 説

アジア新興国における市場変化と企業戦略

陳 晋

目 次

1. 問題の提起
 2. アジア新興国市場の変化
 3. アジア新興国市場での開拓戦略
 4. ローカル企業と人材への再認識
 5. 課題と展望
- 補説 新興国と中間層

1. 問題の提起

アメリカのリーマン・ショックに端を発した金融危機以降、欧米先進国は財政危機や失業に喘ぎ、日本国内経済は円高、デフレ等の構造不況による市場の縮小から脱却できていない。そのような状況のなか、中国をはじめとするアジア新興国は堅調な経済成長を果たしており、富裕層に続いて、中間層¹⁾の消費市場も急速に拡大している。米大手経営コンサルティングの A.T. カーニーがまとめた「2011 年度海外直接投資先信頼度」調査では、上位 2 位を中国、インドのアジア新興国が独占した (表 1 参照)²⁾。

表 1 2011 年度直接投資先の信頼度

1 (1)	中国	7 (24)	シンガポール
2 (3)	インド	8 (10)	英国
3 (4)	ブラジル	9 (20)	インドネシア
4 (2)	米国	10 (21)	マレーシア
5 (5)	ドイツ		⋮
6 (7)	オーストラリア	21 (圏外)	日本

(注) カッコ内は 10 年度調査の順位

出所：『日本経済新聞』2011 年 12 月 8 日付。

成長著しいアジア市場に対し日本企業は、3.11 東日本大震災・津波の影響もあり、大企業だけではなく中小企業を含めアジア進出にさらなる加速を見せている。社長 100 人へのアンケートで 2012 年の主な経営課題を聞いたところ、「新興国など海外事業の拡大」をあげた経営者が 70.8% と最も多く、中国への設備投資にも積極的 (5 割近く) で、アジア新興国市場を

1) 富裕層と貧困層の間に位置するとされる。世帯収入や消費規模などで測る方法があるが、貧困層のような明確な定義はない。世界の趨勢を絶対的な数値で測るか、それぞれの国で基準を分ける調査もある。

2) 同調査は 27 カ国 17 業種の企業の直接投資の責任者を対象に 2011 年 10 月に実施し、世界 68 カ国の投資先としての魅力を聞いた。上位 25 カ国のうち、新興国が半分を占める。中国はサービス産業の成長を背景に 2002 年から首位を維持している。2 位のインドは安定した成長力が評価された。

中心に攻勢を強める構えである³⁾。

一方、世界金融危機以降、欧米市場は不景気に陥り、回復が遅いだけでなく不安定さも増している。これに対し、上述のようにアジア新興国の市場は引き続き成長し、特に中間層の市場をいかに開拓していくかが企業にとって最大の関心事になりつつある。ところが、急速に展開するこうした現実に対して、アジア市場のビジネス戦略を立体的・動的に把握する分析は少ない。こうしたアジアの市場における外部環境の変化と企業戦略の変化に対して、新しい視点から分析する必要がある。

そこで本稿では、アジア市場のビジネスを立体的・多面的・動的に把握するために、その質的な変化に着目し、自動車、機械、家電、IT 分野などの製品や産業構造・市場構造の多様性を解明することを主たる目標とする。アジア新興国市場の最新動向と多国籍企業戦略の変化、特にアジア新興国の中間消費層の分析を行い、日本企業のアジア市場開拓に新しい視点を提供したい。

2. アジア新興国市場の変化

2.1 世界の工場から世界の市場へ

アジアの発展は、輸出を伸ばすことで達成されており、発展メカニズムの中核に位置しているのが輸出志向工業化である。輸出で稼いだ外貨を先進国からより高い技術を導入するための投資に使用し、再投資による生産が次の輸出を生むという循環である。この循環のもと、生産ネットワークは日本、中国（香港も含め）、韓国、台湾、ASEAN を含めた東アジア地域が世界で一番発展していたため、世界の工場といわれていた。

しかし、世界の工場といわれたアジアは経済成長にしたがって、現在世界の市場にもなっている。東アジアでも携帯電話やテレビ、冷蔵庫、オートバイ、さらに自動車を持っている人たちが爆発的に増えている。アメリカで起こった 2007 年のサブプライムローン問題、2008 年のリーマン・ショック、ヨーロッパで起こった 2011 年の金融危機により急速に縮小し停滞していた欧米市場と対照的に、アジア市場は新興市場として拡大しつつある。

アジア市場の拡大に伴って、日本のアジア市場への依存度は一段と高まっている。財務省が 2011 年 1 月に発表した 2010 年の貿易統計によると、輸出と輸入を合計した貿易総額のうちアジアの比率は 51% となり、初めて 5 割を突破した⁴⁾。その内、中国が貿易総額の 20.7% を占め、10 年も日本最大の貿易相手国になった。また、貿易自由化を進める東南アジア諸国連合 (ASEAN) 各国を域外への輸出拠点として活用する動きも広がってきている。このような流れもあり、アジアの貿易総額の比率はこれまでの 10 年で約 10 ポイント高まった。対照的に米

3) 『日本経済新聞』2011 年 12 月 27 日付。

4) 『日本経済新聞』2011 年 1 月 28 日付。

国の比率は 12.7% と 10 年間でほぼ半分に低下している。しかし、10 年の輸出と輸入をあわせた日本の貿易総額は前年に比べて 21.2% 増加し、リーマン・ショックの影響で低迷した 09 年（33.9% 減）と比べると日本の貿易は復調してきた。これらのデータから、牽引役になっているのは高い経済成長が続くアジアの新興国であるといえる。

また、日本企業の海外での成長エンジンも欧米からアジア新興国へ移ってきた。トヨタ自動車やパナソニックなど主要 20 社の地域別売上高を見ると、2010 年 7～9 月期の新興国向け売上高はアジアが牽引し前年同期比 23% 増となった⁵⁾。米州が 2% 増にとどまり、欧州が 4% 減ったのと対照的である。さらに、主要上場企業の収益に占めるアジアの比率も高まっている。2011 年 4～9 月期（上期）は営業利益の 48% をアジア（オセアニアを含む）で稼ぎ出した⁶⁾。アジアの成長を取り込もうと開発・マーケティング拠点を現地に移す企業も目立つ。

2.2 中間消費層の拡大

アジアでは途上国の課題であった貧困層が急速に減少し、いわゆる中間層の人口が急速に増える現象がおきてきている。すなわち、単に平均所得が上ってだけでなく、中間所得層が爆発的に増えているのである。世界銀行の推計によると、中国では 1995 年に人口の 54% が貧困層（一日当たり 1.25 米ドル以下）であったが、2005 年には 16% まで減っている。対して中間層（2 ドル～8 ドル）は、26% から 57% まで増えている。東南アジアは中国よりスローペースではあるが、基本的には同じことが起きている。ASEAN（シンガポール、ブルネイ、ミャンマーを除く）の推計を見ると貧困層は 36%（1994～96 年）から 19%（2004～06 年）に減り、その数は一億人を切るまでになった。一方中間層は、33% から 50% に増加している。インドの中間層拡大はまだ途上で、10 年か 15 年遅れで少しずつ変わってきているところである。

また、経済産業省「2009 年版ものづくり白書」によると、BRICs の中間層市場は、2002 年の 2.5 億人から 2007 年に 6.3 億人（うち中国 2.7 億人、インド 1.4 億人）に増加しているという。BRICs 以外に、アジアには VIP（ベトナム、インドネシア、フィリピン）という新興国群も存在し、その中間所得層も急成長している⁷⁾。

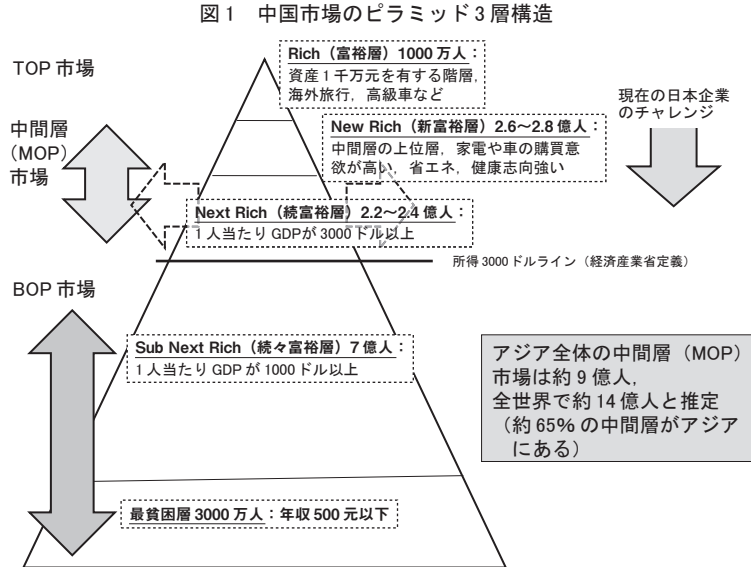
図 1 は、中国市場のピラミッド構造と、BOP（Base of the Pyramid＝貧困層）市場、MOP（Middle of the Pyramid＝中間層）市場、ならびに TOP（TOP of the Pyramid＝富裕層）市場の 3 層との大まかな対応関係である。吉村（2009）の中国市場の階層構造区分を参考にすると、MOP 市場は 1 人当たり GDP が平均 3,000 ドルライン以上の続富裕層と年収がそれより上の新富裕層が対象となり、日本企業が市場浸透の対象としている中間層市場がこれにあたる。中国では、

5) 『日本経済新聞』2010 年 11 月 27 日付。

6) 『日本経済新聞』2011 年 12 月 8 日付。

7) VIP について詳しくは『日経ビジネス』2011 年 11 月 14 日付 36～47 頁を参照。

続富裕層が 2.2 ～ 2.4 億人、新富裕層が 2.6 ～ 2.8 億人いると言われている。なお、アジア全体の中間層市場は約 9 億人で、全世界の約 65% を占めていると言われている。



2.3 政府の内需拡大と消費奨励政策

欧米発の世界経済危機に対応するため、アジア諸国政府は景気のでこ入れや投資事業の認可を急加速し始めた。リーマンショック以降、先進国の経済が低迷すると中国からの輸出も縮小することを予測し、中国政府は 4 兆元（約 60 兆円）投資の経済対策（2008 年 11 月～2010 年 12 月に実施）を打ち出した。主に交通・農村インフラ、震災復興、安価住宅建設、イノベーション、環境、医療・衛生・文化・教育などの分野に投入し、就職機会の拡大など内陸・農村の振興を更なる促進した。

4 兆元投資の経済対策により、中国経済は速やかな V 字回復を実現した。また、農村部の一人当たり所得や支出は都市部と 3 倍の差があるものの、農村部の GDP 成長率は都市部を超えるものとなった。内陸部や農村部の成長が加速したことで、沿海部と内陸部、都市部と農村部の成長スピードが逆転し、乗用車や家電製品などの販売は大都市から中小都市へ、沿海発達地域から西部開発地域へ行けば行くほど伸び率が高くなる、という現象が起きている。

4 兆元投資の経済対策を実施すると同時に、中国政府は 2009 年 1 月から順次主要 10 大産業（鉄鋼、自動車、繊維、設備製造、造船、石油化学、軽工業、非鉄金属、電子情報、物流）の調整振興計画も推進している。自動車産業や家電産業に対しては、「汽車・家電下郷（自動車・家電が農村へ）プロジェクト」を 2009 年 3 月から実施した。具体的には、自動車や家電への買い替え・

購入等について、購入額の13%を補助する。また、「以旧換新プロジェクト」も2009年6月から実施し、都市の自動車や家電の買い替え需要を喚起しつつ、省エネ、環境に配慮して、排ガス規制を満たしていない自動車からの買い替えに対しては購入税額を上限に補助し、家電（薄型テレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、パソコン）価格の10%を補助している。

また、中国政府は2009年1月から一年間「小型車減税政策」、すなわち排気量1.6L以下の小型車を対象にした自動車取得税の減税措置を導入した。税率を本来の10%から5%に下げたのである。乗用車の購買層は21世紀に入ってから急速に中間層に拡大し、価格的に中間層の手にも届く小型車の販売拡大が目立っているのである。とりわけ08年の世界金融危機以降は、政府の小型車購入奨励政策もあり排気量1.6L以下の小型車の販売が急増し、乗用車販売総台数の7割にまで拡大している。

欧州の金融危機に対応するため、中国政府は2012年5月に大規模投資や工場建設などの投資認可を加速する方針を表明した。さらに、中国人民銀行（中央銀行）は直ちに預金準備率を引き下げて金融緩和を強化している。政府も省エネ家電の補助への財政投入を決め、投資加速も打ち出した。12年の投資計画を6月末までにまとめ、融資増予算執行を早め、融資増で企業の設備投資を促すとしている。政府が認可した110件余りの中では4年間も差し止められていた広東省の製鉄プロジェクトも認可された。風力発電建設、海外での投資など認可を受けた事業内容は多岐にわたる⁸⁾。

2.4 新興国市場開拓に対する研究

日本などの先進国企業が成長著しい新興国市場を相手にビジネスを展開する際にまず課題となるのは、これまで本国で培ってきた製品やビジネスモデルが所得水準などから見れば下位の新興国市場において必ずしもそのまま受け入れられるわけではないという点である。これに関して伝統的な多国籍企業論では、先進国の本国側の優位性が強調され、本国から経営資源などの優位性の源泉が移転するとされてきた（Hymer, 1960; Kindleberger, 1970; Teece, 1981）。さらに、現地子会社の主体的な役割やイニシアティブに関する研究も進められてきた（Ghoshal and Bartlett, 1988; Birkinshaw, 1997; Nobel and Birkinshaw, 1998; 梶山, 2009）。しかしここでは、経営資源の移転がスムーズに進めば、海外市場で競争優位性を発揮できると想定しており、経済格差からくる新興国の市場条件や資源条件の違いを議論の中心には置いていなかった。

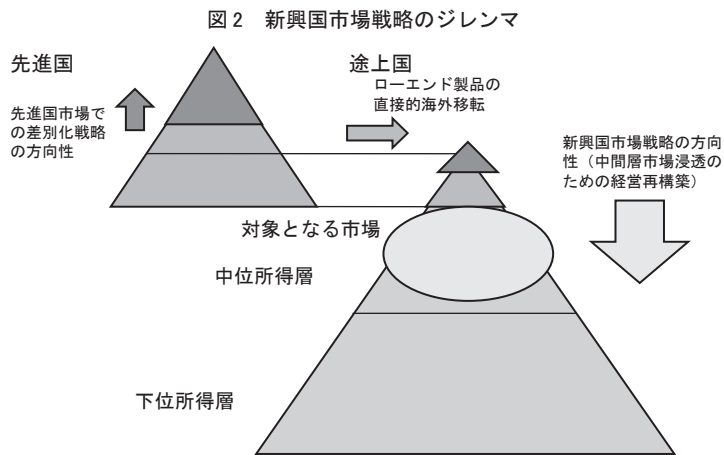
これに対して、ハーバード大学のクリステンセン教授は、持続的技術と破壊的技術という2つの概念を導入している（Christensen, 1997）。リーダー企業は既存顧客との関係を重視して、メインストリームの製品パフォーマンスを改善するため持続的技術への開発投資は積極的に行

8) 『日本経済新聞』2012年6月1日付。

なうが、メインストリームの製品パフォーマンスを一時的にはあるが低下させる破壊的技術への投資は行ないにくい。むしろ、メインストリームの顧客関係との制約が少ない新興企業が破壊的イノベーションに積極的に対応するインセンティブを持つと指摘している。

従来、多くの先進国企業にとり、後発の途上国市場は先進国市場の補完的市場という位置づけにあり、先進国市場で築き上げた製品ラインからローエンドのものを選択したり、それらを低機能化して持ち込むなどしてきたが、それらは現地市場の市場特性をもとに企画されたわけではなく、販売や生産、調達の方法も、上位市場で構築したものを、多少の修正を加えて持ち込むに留まることが多かった。こうした製品やビジネスモデルは、途上国市場では一部の上位市場に受け入れられるものの、全体の市場シェアは伸び悩んできた。

特に深刻な問題は、先進国市場において先発企業が自国市場で競争優位を築くために開発競争で鎬を削り差別化競争を展開すればするほど、新興国の中間層市場への対応に十分な経営資源を割くことができず成長市場でシェアを獲得することが困難になるという点である。その結果、先発企業は当初市場で競争優位を築いたとしても瞬く間に後発国企業に市場シェアを逆転されてしまうという事態が起きてしまう。こうした現象は、先進国企業にとっての「新興国市場戦略のジレンマ」(図 2 参照) と言いうる(天野, 2009)。



出所：天野論文（2009）による

最近の研究(新宅, 2009)によれば、日本企業が新興国市場を開拓する際、技術力だけでは決して成功できず、その市場をよく理解することが重要であると言及されている。その上で、技術、製造、販売を統一したビジネスモデルでつなげていくことが求められる。例として、新興国市場では日本製品の「過剰品質」問題がしばしば指摘される。つまり、日本製品は現地市場で求められる品質レベルよりも高すぎる品質を提供しており、それが高すぎる価格の原因となっているという問題である。これにかんがみて、日本企業が新興国市場を開拓するために必

要な製品戦略について、①ボリュームゾーンの「適正品質（機能）」に基づき、低価格製品を開発する、②高品質（高機能）に基づく価値を顧客に対して訴求し、市場を創る、③製品開発の現地化を進め、現地市場で必要とされる機能と不必要な機能を選別する、という3つの選択肢を提言している。

3. アジア新興国市場での開拓戦略

3.1 リッチ層（富裕層）への戦略対応

アジア新興国経済の急成長にともない、その富裕層も急速に拡大している。その人々は短期間に成金となった金持ちが多く、富を銜う傾向が強い。金持ちの身分を示すために、先進国と同レベルの所得層よりお金を惜しみなく高級ブランド品などにつぎ込んでいる。ベンツやBMWなどの高級車のアジア・中国市場における販売量は年々増加しており、極端な例としては、日本で一個100円の日本産富士りんごを北京の日系スーパーにおいて2000円で販売しても毎日完売するといったほどである⁹⁾。この富裕層に対して、日本企業は自分が持っている高品質（高機能）に基づく価値を顧客に対してもっと訴求すべきである。

アジア富裕層の好みに合わせて商品を開発すると同時に、自社ブランドのイメージアップも不可欠である。例えば、ダイキンは90年代の後半から中国市場で他社との差別化を図るため、室内機を天井に埋め込んで室外機とつなげるカセットタイプのエアコンの製造・販売を開始した。徹底的に中国市場のマーケティングを行い、中国の現状に合わせて製品の性能改善や商品再設計を進めた。また顧客の購買意欲をかき立て、需要を掘り起こすために、潜在的ユーザーに対して自社製品の先進性と高級感を積極的に宣伝する直属の営業部隊—SE（セールスエンジニア）を編成した（陳，2007）。SEは、新しい開発地域の高級マンション、レストラン、ショッピング・センターや図書館に行き、まず提案活動を行った。営業活動を通じて一つ一つ提案し、ユーザーの要求を聞き取り、設計部門がユーザーの要求にこたえていく。また、定期的にユーザーを集めてセミナーを開き、ダイキン製品の性能、特徴などを説明する。こうして、上海周辺の市場では「ダイキンエアコンは空調のベンツだ」というイメージが作られた。

TOTOは中国で販売する商品の5割を占める衛生陶器に加えて、水栓金具や浴室の商材も増やして、富裕層の需要を取り込んでいる。大型ショールームを2013年3月期に11年3月期現在の11カ所から5割増の17カ所程度に増やすほか、建材店などに商品を納入する販売代理店を2012年春までに2割増の500社に増やす。現在は北京や上海、深センなど主要都市にショールームを開設しており、今後は内陸部の中規模都市にも展開する。中国では顧客が自分で建材を購入するのが一般的なため、小売店への納入経路を広げ消費者への訴求力を高める。

9) 2010年春、北京での聞き取り調査による。

このような販路拡大の結果、温水洗浄便座「ウォシュレット」の 11 年 3 月期の販売量は 07 年 3 月期の 2 倍に増え、12 年 3 月期には 2・8 倍に拡大する見込みである¹⁰⁾。

3.2 中間層の上位層（新富裕層）への戦略対応

中国、インドなどアジアの中間所得層は 08 年で 9 億人近くと、日本の人口のほぼ 7 倍に達している。しかも、アジアの経済成長にともない、その数は急速に拡大している。日本に比べると所得水準は低いが、買い替えが主体の先進国に代わり世界消費の牽引役に育ってきた。中間所得層は富裕層のような高級ブランド品への執着はないが、決して安かろう悪かろうの商品には満足できない。この市場に対応するため日本勢は新興国で開発・生産の現地化を加速し、市場開拓で先駆け既に高いシェアを握る韓国、台湾や中国企業に対抗している。そこで、製品開発の現地化を進め、現地市場で必要とされる機能と不必要な機能を選別することが急務である。

韓国系の現代自動車は、2000 年代中期以降の中国自動車市場変化に対応して、従来の中型車中心の車種政策を小型車中心へといち早くシフトし、中国市場向けの新型車開発に力を入れてきた。2008 年 4 月に発表された「エラントラ悦動」（排気量 1.6L）は、中国市場のために中国人の好みに合わせて設計し、ホイール・ベースを多少伸ばし、車体を拡大し、ボディタイプも一新した。販売価格を外資系他社の同型車より大幅に安い 9.98 万元に設定し、高いコスト・パフォーマンスで人気車種になり、09 年には中国市場のセダン販売量で上位第 4 位に入った（陳、2012）。

日産自動車は派手好きの中国人が好む立派に見えるような高級感を内外装で出すように意識している。また、自分の車に友達を乗せて自慢したい中国ユーザーの特徴に合わせて、小型車「ティーダ」や小型セダンの「シルフィ」も後部座席が広々としており、排気量が小さくても外見は大きく見えるように設計し、中国で大ヒットしている。販路も上海や広州など沿海部の大都市だけでなく、2 級都市 3 級都市と呼ばれる地方都市で出店を加速している¹¹⁾。

パナソニックはアジアなど新興国市場向け専用家電の開発・販売に乗り出し、2012 年度までに、現地の生活様式や商習慣に合わせて機能を絞り込んだ家電 20 品目以上を相次ぎ投入している。中間所得層の急増に対応し、価格を既存商品に比べ 2～5 割程度安くした普及価格帯商品で攻勢をかける¹²⁾。中国では杭州の R&D センターと上海の生活総合研究センター、営業部により、市場調査専任のローカルスタッフを組織化し、中国人ユーザー（主婦）の目線に立った現地家庭の市場調査や商品企画の提案を実施している。ソニーや東芝などほかの電機大手も

10) 『日本経済新聞』2011 年 9 月 10 日付。

11) 『日経ビジネス』2010.6.28 付 90～93 頁。

12) 『日本経済新聞』2011 年 9 月 10 日付。

アジア新興国で事業拡大を急いでおり、日米欧向け商品を軸に世界市場を開拓してきた従来戦略の転換が進んでいる。

3.3 中間層の下位層（続富裕層）市場への戦略対応

中間層の下位層には家電や自動車など日本商品に対する知識の少ない者が多く、平均収入は中間層の上位層より低いので、求める商品の価格帯も上位層より低いと考えられる。すなわち、中間層の下位層消費者は性能も重視するが、価格を最重要視した購入になりがちだと言える。日本企業は中国など新興国市場を開拓するとき、製品の価格が高すぎる、製品の良さが理解されない、製品の仕様が現地のニーズからずれていると、しばしば指摘される（新宅, 2009）が、中間下位層からの指摘は更に強いだろう。それゆえに、この層の顧客に求められる「適正品質（機能）」に基づき、低価格製品を開発することが必要である。

サムスン電子（携帯電話事業）は「品質はメーカー側が単独で決めるものではなく、顧客が選ぶもの」という考え方に立つ。グローバルが展開しているため、機能や品質のレベルをその国や地域の所得水準に合わせて変えている。そのため、同じスペックでも用いる部品を変えている。所得の高い市場には価格の高い部品を使い、所得の低い市場には安い部品を使う。ノキアも中国やインドのような市場では低価格モデルで中国企業に対抗している。対抗策として、現地の製品開発センターを強化し、機能の絞り込みと品質設定を進めさせた。

花王は2013年から中国で2～3割安い紙おむつや衣料用洗剤を順次発売する。紙おむつは先行する外資系メーカーの商品価格と同じ水準を目安に設定する。衣料用洗剤、生理用品は提携した上海家化連合会社の販売網を使い、中間所得層が急拡大する内陸部の開拓を急ぐ。資生堂も中国で人気の高い普及価格帯の化粧品を東南アジアに広げる。そのため、日本向け商品の供給拠点だったベトナム工場に新たに生産ラインを導入した。タイを手始めにマレーシアやシンガポールに販路を広げ、現地生産を拡大して成長市場を本格開拓する¹³⁾。

今までの日本企業の製品は、ほとんどがグローバルモデルであった。日本でも、アメリカでも、ヨーロッパでも、中国でも、共通に売れるモデルであった。しかし、それでは新興国中間層市場で売れなくなる。新興国専用、特にその中間層専用モデルを開発しなければならない。開発費はかかるが、新興国モデルがレファレンスになり、少し変更してグローバルモデルになることもありうる。大手のメーカーが相次いで新興国に出て、そちらで開発を展開しており、それを供給する部品の新興国モデルもレファレンスになるだろう。

13) 『日本経済新聞』2012年1月17日付。

4. ローカル企業と人材への再認識

4.1 ローカル企業との提携

韓国、台湾、中国企業は日本など先進国企業のハイエンド製品と直接に競争することを避けるため、長年アジア新興国のローエンド市場を開拓し、そのビジネスノウハウを蓄積してきた。そのため日本企業が中間層市場向けのローコスト製品を開発・販売する時に、韓国企業、台湾企業、中国のローカル企業と組むことは一つの近道になりうる。ちなみに、GM、VW など欧米の自動車メーカーは以前からも積極的に中国ローカルメーカーと組んで製品開発、部品現地調達を展開していた。

ホンダが 2000 年以降、ベトナムやインドネシアのオートバイ市場で、安い中国製品に対抗して失ったシェアを奪回した一つの重要な要因は、現地の部品調達である。ローコストモデルのラインを強化するために、最初に中国製部品を搭載した。中国合弁相手の新大洲は中国メーカーの互換性流通部品をサーチし、こちらの品質基準に照合させて、使えるものから採用した。さらに、コスト競争力の確立に貢献したのは、域内での部品現地調達化である。部品メーカーの進出も進み、2003 年ごろにはタイ内での現地調達率は 96.8% に及び、ASEAN 域内の部品相互補完も進んだ(天野・新宅, 2010)。

ダイキンは 2008 年に中国エアコン大手の格力との技術提携で、合弁企業を設立し、格力を機械、部品や原材料のコスト削減を学習する窓口とした(井上, 2010)。また、中国のデバイス市場でも、それまでノンインバーターに集中していた部品メーカーがインバーターにシフトするようになり、安価で良質な部品が確保できるという効果も生まれた。中国市場において、ダイキンは中間層消費市場の拡大や内陸地域経済の高成長といった新しい変化に対応し強いコスト競争力の獲得に力を入れてきたのである。

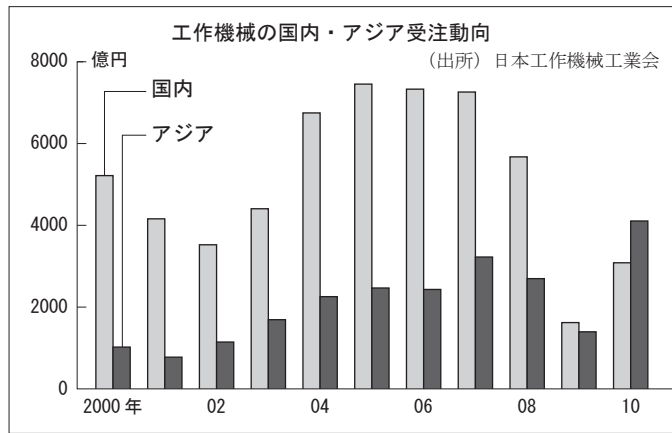
トヨタ自動車は 2011 年 10 月、家庭用電源で充電できるプラグインハイブリッド車 (PHV) など次世代エコカーの基幹部品の中国生産に向け、現地部品メーカーなどとの共同開発に乗り出した。トヨタは 2013 年に中国で PHV や電気自動車 (EV) を投入する予定で、現地企業と一体となった開発推進でコスト競争力を高める。日産自動車も 2012 年初めに発売を予定する低価格な独自ブランド車「ヴェヌーシア (中国名・啓辰)」の開発を中国の現地部隊が担当し、一つ一つの部品の性能を中国の消費者向けに設計している。現地の部品を積極採用し現地調達率も 100% を目指す。EV も同ブランドの専用モデルを現地で開発する¹⁴⁾。

14) 『日本経済新聞』2011 年 9 月 10 日付。

4.2 産業財の新興国ニーズ対応

08年の金融危機後、日本の製造業は「完成品の欧米向け輸出モデル」から「産業財のアジア向け輸出」に転換した（図3参照）。従来、最大の輸出先である米国への輸出品は現在でも自動車など耐久消費財が30%強を占めている。一方、東アジア全体への輸出は、資本財と工業用原料といった産業財が約85%を占めている。中国は、いまや産業財の大きな市場となっている。たとえば、通信用の光ファイバーでは世界の約半分、工作機械では世界の約3割の市場である。日本の産業財を中国に輸出して、その機械設備は中国国内で使われ、その工業用原料は完成品になって中国市場で販売されるのが主流になる。

図3 アジアと日本国内の工作機械市場の逆転



出所：『日本経済新聞』2011年9月10日付12頁。

一方、デルファイやボッシュなど欧米系自動車部品メーカーは中国民族系企業への販売に注力している。工作機械で世界最大手のギルデマイスター（DMG）も中国向け低価格モデルを新たに開発して、現地生産で中国企業に売り込んでいる。また、電子部品分野では、これまで日本企業の輸出先だった韓国系企業が急速に競争力を強化して、台湾・中国企業への販売を強化しつつある（新宅，2010）。

実は日本メーカーも長年中国メーカーに家電や自動車の基幹部品を供給していた。例えば、パナソニック、日立、東芝は中国のテレビメーカーにブラウン管を供給し、ダイキン、パナソニック、三洋、三菱電機、東芝は中国のエアコンメーカーにロータリー・コンプレッサーを供給し、三菱自動車、トヨタは中国の自動車メーカーにエンジンを供給していた（丸川，2007）。2012年に、シャープは台湾の鴻海（ホンハイ）精密工業グループと中国で共同事業を始める。鴻海が四川省に建設する液晶パネル工場に、シャープが先端技術を供与する。近年、新日本製鉄はインドネシアの容器用鋼板メーカーに出資し、その母材となる鋼板の供給を拡大した。JEE スチールもベトナムやインドで建材や自動車部品用の鋼管メーカーに出資し、鋼管の母材となる鋼板

の出荷を増やすことを狙っている。

溶接機器大手、ミヤチテクノスの上海市郊外にある工場で、充電電池製造などに使うレーザー溶接機の中国専用モデルの生産が 2011 年末に始まった。光源に使う結晶などは現地調達し、価格を日本で開発した製品の半分にした。安くて一定の品質でよいという中国企業に売り込む。プラント配管などの接続部に挟み込んで液体の漏れを防ぐゴム製パッキン大手、日本バルカー工業は日本で開発した製品が必ずしも中国で通用しないことに気付いた。中国の配管は接続面が日本のように滑らかでなく、日本のパッキンでは液体が漏れかねず、現地開発の必要性を痛感したという¹⁵⁾。このように、産業財を相手先ニーズに対応させる重要性が明らかになっている。

4.3 人材の現地化と賃金コスト上昇への対応

アジア市場の分析する上で、人件費上昇についても言及する必要がある。2010 年から広東省など中国各地で吹き荒れた賃上げ要求デモは、連鎖的にアジア各国に広がった。ベトナム進出企業の幹部は「賃金上昇の終わりが見えない」と嘆く。インドネシアでも公定最低賃金は過去 10 年で毎年 6 ~ 39% 上昇した。カンボジアやバングラデシュでも賃上げ率はすでに年 10% 前後に達する¹⁶⁾。低賃金に甘んじてきた労働者がよりよい生活を求め、賃上げや待遇改善を求める構図は各国に共通する。

中国の平均賃金は過去 5 年で 2 倍に上昇し、現地の日本企業の収益を押し下げている。日本経済新聞社がまとめた「中国進出日本企業アンケート」によると、2011 年度に、前年度比 2 ケタ賃上げした企業は 8 割に上り、中国事業の利益見込みが 10% 以上減る企業は 2 割近くに達した¹⁷⁾。中国現地法人で中国人社員の幹部登用がどの程度進んでいるかを聞いたところ、最上位ポストの「社長」以上が 3 割を超えた。「部長」以上まで広げると 9 割近い。採用・育成策では「日本での研修」が 88% と最も多く、日本本社で採用し駐在員として中国現地法人へ派遣する企業も 5 割を超えた。

中国の内需は今後も拡大が見込めるため、日本企業は人員削減ではなく工場の自動化投資や現場の生産効率の引き上げでコスト削減を急ぐ。世界生産の 4 分の 1 を中国でつくる日産自動車は、広州市の主力工場で溶接ラインの専用ロボットを増やし、機械化した工程数の比率を示す自動化率を現在の 3 割弱から 5 割程度に高める。12 年に稼働する第 2 工場には最新の塗装設備を導入して省人化を進める。電子部品では中国に 18 カ所の工場を持つ TDK が、中国のアモイにある電子部品工場、コイルを巻く工程に専用機械を導入し、自動化率を約 7 割

15) 『日本経済新聞』2012 年 5 月 4 日付。

16) 『日本経済新聞』2012 年 4 月 15 日付。

17) 『日本経済新聞』2012 年 5 月 3 日付。

にした。12年3月までに全工場の生産効率をリーマン・ショック前の2倍に引き上げる。世界生産の25%を中国でつくるファスナー大手のYKKは、工場に自動搬送ラインの導入を進めながら、上海に技術研修施設を設立し、工場従業員の技能を高めて生産効率を引き上げている¹⁸⁾。

これまで、日本企業の中国展開は、設計は日本、生産は中国、という単純な色分けになっていることが多かった。その前提は、中国では離職率が高い、チームワークで動ける設計者や作業者を確保できない、といった固定観念であった。しかし、中国の中には、産業平均定着率の比較的良好な地域がある。こうした地域は、賃金水準に対して低い離職率、豊富な設計技術者の供給など、インテグラル製品に適した労働環境が存在する。日本企業は、こうした地域では、従来考えられていた日中生産・設計分業とは異なる形での企業内国際分業体制を構築することができる（藤本・陳・葛・福澤，2010）。

5. 課題と展望

2008年の金融危機以降、日本企業は海外戦略の中心を停滞・縮小している欧米の先進国市場からアジアを中心とする新興国市場へ転換し、しかも急速に拡大しているその中間層市場を最も重要なターゲットとして開拓している。しかし、先進国市場で築き上げた製品ラインからローエンドのものを選択したり、それらを低機能化したりして持ち込む、というビジネスモデルは新興国市場、特にその中間層市場では通用しなくなった。この状況下、新しいビジネスモデルの構築が求められている。

本稿で見られたように、日本企業はすでにアジア新興国消費者のニーズを調査し、その好みを反映する専用商品の開発、部品の現地調達や生産現場のコスト管理の強化、中間層消費者を取り込む販売拠点の充実など、その市場の開拓に力を入れている。ただし、アジア・中国市場開拓で先行している韓国や台湾企業・欧米企業から、日本企業が学ぶべきことは多々ある、ということもまた事実である。特に、その中間層の消費者のニーズに対応し、最初は低マージンしか約束されていない低パフォーマンス製品の開発に投資し、破壊的技術による顧客価値創造を積極的に進めていくかどうかは引き続き日本企業の課題である。

欧米市場は依然として混迷している中、成長し続けるアジア新興国市場は、地理的にも日本に近く、これからも日本企業の最も重要な市場であることは変わらない。その市場では幸か不幸か中間層という新興顧客群が急速に拡大している一方、労働者の賃金も急スピードで上昇している。こうした変化の中、日本企業はローカル企業と連携しながら、製品開発や部品調達の現地化、現地人材の大胆起用と育成、生産効率の向上など、アジア新興国市場に対応する新し

18) 『日本経済新聞』2011年8月18日付。

いビジネスモデルの構築を積極的に推進していこう。

補説 新興国と中間層

新興国とは昔は貧しかったが、今は豊かになりつつあり、経済、政治、軍事の分野で成長が著しい国である。新興国に対して日本、米国、英国、フランス、ドイツ、イタリアなどは先進国と呼ばれているが、どの国もかつては新興国である時代があった。日本は欧米列強の仲間入りを果たした 20 世紀初頭に新興国といわれた。近年では中国、インド、ブラジル、ロシアなどが新興国といわれており、この 4 国の頭文字から BRICs と呼ばれている。BRICs に次いで成長が期待される国として NEXT11 がある。NEXT11 はイラン、インドネシア、エジプト、韓国、トルコ、ナイジェリア、バングラデシュ、パキスタン、フィリピン、ベトナム、メキシコからなる。NEXT11 以外に、VISTA という呼び方もある。VISTA はベトナム、インドネシア、南アフリカ共和国、トルコ、アルゼンチンの 5 カ国で、BRICs の成長を支える 5 つの条件 (① 豊かな天然資源、② 労働力の増加、③ 外資の導入、④ 政情の安定、⑤ 購買力のある中間層の台頭) のうち、4 つまで有している国が選ばれている。

経済成長などに伴う全体的な所得水準の向上により、新興国では購買力や消費意欲が高まっており、その消費の拡大が、内需を活性化させ、国の成長に寄与しているとみられる。中でも、消費意欲が特に旺盛とされている中間層の拡大は、経済をさらに活性化させると考えられることから、中間層の拡大は新興国経済の今後の発展における重要な要素になっているといえる。国際通貨基金 (IMF) の推計した経済発展段階に応じた分類によると、世界の新興・途上国の合計国内総生産 (GDP) が 2013 年にも先進国・地域の GDP を初めて抜く見通しとなった。物価水準を調整し為替変動を取り除いた購買力平価基準で比べると 12 年にほぼ並び、中国やインドの高成長を踏まえると翌年には逆転するもようである¹⁹⁾。

中間層の定義と規模については様々な見方がある。経済産業省は年収が 3,000 ドル以上の人を「中間層」と定義した。中間層とは、経済発展にともなう社会環境の変化の中で、社会的な地位や財産を得た層であり、都市生活の中で「充実した生活」を求める層とも考えられる。この層の購買力は、食品、家庭用品から IT 関連、自動車業界まで、あらゆる分野で期待されている。中間層の人々は、自分たちが得た富や社会的地位を子どもたちに受け継がせたいという願望が強く、それを実現する第一歩として、教育が重大な関心事となっている。

そうした中、経済産業省が 2012 年 3 月中旬に公表した調査結果によると、アジアなどの新興 15 カ国で今後 20 年間に消費の牽引役となる「中間層」は 3 倍以上増加する見通しである。また、これらの国の中間層の中でも、特に消費力の高い層とみられる「上位中間層」(世帯年

19) 『日本経済新聞』夕刊 2012 年 5 月 14 日付。

取 1 万 5,000 米ドル以上、3 万 5,000 米ドル未満) は、2010 年の約 2.5 億人から 2020 年には約 7.7 億人に増えると試算されている。そのうえで、経済産業省は、これらの新興国で中間層が急激に増える時期は日本でいえば 1960 ~ 70 年代に相当すると指摘し、洗濯機や冷蔵庫、テレビなど耐久消費財が普及するほか、衣料や教育、医療への支出も増えるとしている。こうしたことは、新興国の中間層の拡大が、新興国の成長のみならず、様々な面で大きな意味を持つことを示しているとみられる²⁰⁾。

参考文献：

- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations : The characteristics of subsidiary initiatives, *Strategic Management Journal*, 18(3), pp.207-229.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*, HBS Press (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社)。
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1988). Creation, Adoption, and Diffusion of Innovation by Subsidiaries of Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 19(3), pp.365-388.
- Hyer, S. (1960). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*, Doctoral Dissertation, MIT.
- Kindleberger, C. P. (ed) (1970). *American Business Abroad*, New Haven, Yale University Press.
- MARUKAWA Tomoo (2006) The Supplier Network in China's Automobile Industry From a Geographic Perspective. *Modern Asian Studies Review*, 1(1), March 2006, pp.77-102.
- Nobel, R. & Birkinshaw, J. (1998). Innovation in multinational corporations : Control and communication patterns in international R&D operations. *Strategic Management Journal*, 19(5), pp.479-496.
- Teece, D.J. (1981). The multinational enterprise : Market failure and market power considerations. *Sloan Management Review*, Spring, pp.3-17.
- 天野倫文 (2009) 「新興国市場戦略の分析視角：経営資源を中心とする関係理論の考察」『JBIC 国際調査室報』3. pp.69-87.
- 天野倫文・新宅純二郎 (2010) 「ホンダ二輪事業の ASEAN 戦略—低価格モデルの投入と製品戦略の革新」『赤門マネジメント・レビュー』9 巻 11 号。
- 井上礼之 (2010) 「中国企業と組み、強みを持ち寄って『世界一』を目指す」『無限大』No.127, PP.10-15, 日本 IBM。
- 椛山泰生 (2009) 『グローバル戦略の進化：日本企業のトランスナショナル化プロセス』有斐閣。
- 新宅純二郎 (2009) 「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」『JBIC 国際調査室報』2. pp.53-66.
- 新宅純二郎 (2010) 「『産業財』の競争力がカギ」『日本経済新聞』2010 年 10 月 1 日付, 経済教室。
- 陳晋 (2012) 「中国自動車市場の変化と日欧米韓中企業の戦略に関する比較分析—セダン販売上位グループメーカーを中心に—」『赤門マネジメント・レビュー』11 巻 4 号。
- 陳晋 (2007) 『中国製造業の競争力』信山社。
- 藤本隆宏・陳晋・葛東昇・福澤光啓 (2010) 「組織能力の偏在と日系企業の立地選択—大連における事例研究—」, 『国際ビジネス研究』第 2 巻第 2 号 (2010 年秋号)。
- 丸川知雄 (2007) 『現代中国の産業—勃興する中国企業の強さと脆さ』中央公論新社。
- 吉村章 (2009) 「つれづれなるままに思う中国」『アジア IT ビジネスジャーナル』3. pp.30-33.

20) Nikko AM Fund Academy Market Series 2012 年 3 月 27 日付参考資料。

