

## グローバル化の第3の波を迎える日本 ～国内の高付加価値なサプライチェーンの強化で空洞化を抑制～

高橋 俊樹 *Toshiki Takahashi*

(財)国際貿易投資研究所 研究主幹

### 要約

- ・2008 年末の日本企業の対外直接投資残高に占めるアジアの割合は、全体の4分の1に達した。日本のアジアへの投資依存度は米国よりも高いが、07年度の日本企業のアジア現地法人の利益率（当期純利益÷売上高）は3.6%にすぎなく、米国8.4%の半分以下であった。これは米国企業のように、効率的なビジネスモデルとブランド力を発揮していないためと考えられる。
- ・日本の対外直接投資は、70年代から増加し始め、最初の大きな山は80年代後半に現れた。次の山は2000年代後半であったが、これは欧米市場だけでなく、アジアなどとの内外生産コスト差を埋めるための投資であり、新興国での現地販売の拡大を目指したものでもあった。リーマンショックを経た現在、中国への第4次投資ブームに見られるように、日本はグローバル化の第3の波を迎えている。
- ・東日本大震災後も、米国の金融緩和が維持されるとの期待から円高が進展している。日本企業の円高対応としては、為替予約やアジアなどの新規市場の開拓とともに、円高に耐えるような高付加価値な製品の開発が望まれる。
- ・リーマンショックと東日本大震災を経験し、さらに円高下において、日本企業にはアジアを中心とする「新たなグローバル・ビジネス戦略」が

求められる。

- ①日本がこれまで結んだFTAに加えて、アジアに広がるFTAのネットワークを活用し、自由化の恩恵を十分に享受することが望ましい。アジアでは2010年からさらに自由化が進展しており、AFTAやASEAN中国FTA(ACFTA)などのASEAN+1と言われる第3国間FTAをうまく利用する戦略が必要。
- ②アジアにおける経済成長に伴い、中間所得層や富裕者層の所得が拡大している。特に将来的にはアッパーミドル層の増加が著しい。日本企業には富裕者からアッパーミドル、さらには中間層まで、満遍なくターゲットにすることが求められる。
- ③大震災は日本のサプライチェーンを一時的に寸断した。世界経済フォーラム(WEF)の国際競争力レポートによれば、日本の強みはモノづくりのユニークなシステム(サプライヤーの数や質など)、特許出願や技術の革新力にある。したがって、高付加価値な部品生産の海外移転が進む前に、国内サプライチェーンの再構築を進めることが、空洞化を抑制するだけでなく、日本の国際競争力・ブランド力を維持・強化する上で極めて有効。
- ④日本は自動車、家電、さらには素材・材料、部品の分野で高い競争力を持っているが、台中韓企業に激しく追い上げられており、一層の業種分野の選択と集中が必要である。したがって、環境・省エネ、サービス産業において、日本の高付加価値な技術・サービスを「新たな日本ブランド」として売り出すことが不可欠。また、台中韓企業の活力とアジア市場への知見を活用する事業連携(アライアンス)は、競争からウインウインの新たな関係を生むスキームとなる。

はじめに

日本企業の戦後の海外進出は70年代に始まり、80年代後半と2000年代後半に大きな山を迎えた。日本

企業の海外展開の歴史の中で欧米の比重は高いものの、アジアへの投資は日本の重要な国際ビジネス戦略の1つであったし、その関心の度合いは近年ますます高まっている。リーマンショック以降はその傾向がさらに強まっているが、それに拍車をかけているのが円高である。本稿では、これまでの日本のグローバル化や円高の影響を振り返り、生産ネットワークの形成に重点をおいていたアジアへの投資が、現地市場を狙った販売重視に転換していることを探る。そして、少子高齢化や東日本大震災の影響が色濃く残っている中で、円高・FTAの活用などの日本企業のアジア新興国でのビジネス戦略を検討する。同時に、日本の競争力の源泉である高付加価値な国内サプライチェーンの再構築が持つ意味を考える。

## 1. 日本のグローバル化の進展とアジア

### (1) 比重は高いが利益率が低い 日本のアジア投資

2008年末の日本の対外直接投資残高は6,839億ドルであった。全投

資残高に占めるアジアの割合は23%に達したが、北米の34%、西欧の24%を下回った。現在よりも10年以上も前はアジアの比重は高く、97年末においては日本のアジアへの投資残高の割合は28%に達していた。しかし、アジア通貨危機の影響から99年末になると18%まで低下した。同年末の日本の北米への直接投資残高の依存度は49%、西欧へは20%となっており、この時点では北米に偏った投資形態であった。

その後、アジアへの海外直接投資残高はアジア新興国の高い経済成長により04年から急速に増加し、全地域に占める比重を再び高めるに至った。日本の対アジア投資の特徴は、製造業への投資割合が高いということであり、08年末で全体の7割に達した。中でも電気機械、輸送機械は15%前後のシェアで、化学は1割であった。サービス業では卸・小売と金融がそれぞれ全体の1割を占めた。

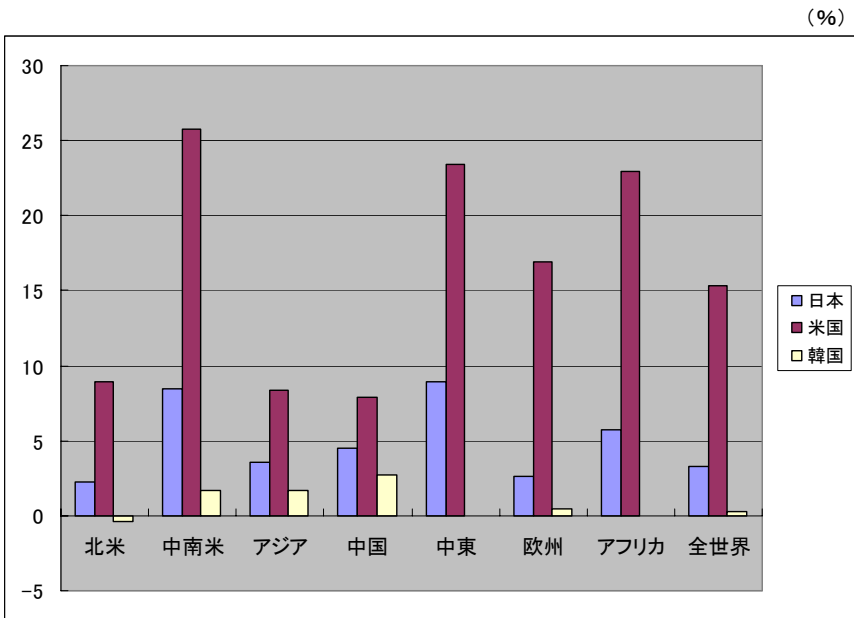
これに対して米国の対外直接投資残高は、08年末において3兆1,620億ドルであった。その中で、欧州への投資残高は全体の57%を占め、対アジア大洋州の割合は中南米よりも

やや低い16%であった。したがって、米国のアジアへの投資割合は、日本よりも低いということになる。しかしながら、08年末の日本のアジア太平洋への投資残高は1,803億ドル、米国はその3倍弱の4,919億ドルであり、絶対金額では米国のアジア投資残高の方が日本よりも大きかった。米国のアジア大洋州への投資残高においては、製造業の割合は21%しかなかった。サービス業が多くの割合

を占めており、金融のシェアだけでも製造業よりも多い23%に達していた。

また、07年度の日本企業の海外現地法人の当期純利益は656億ドルで、その中でアジアの割合は全体の39.4%であった。しかし日本のアジアでの利益率（当期純利益の対売上高比率）は3.6%にすぎなく、日本がアジアで高収益を上げているというイメージとは程遠い結果であった。

図1 日米韓における海外現地法人の国・地域別利益率



資料：「第38回海外事業活動基本調査結果概要確報」経済産業省、「U.S. Multinational Companies Operations in the United States and Abroad」米国務省、「2007年度海外直接投資経営分析」韓国銀行

これに対して、同年度の米国の当期純利益は 8,468 億ドルにも達していたが、アジアが占める割合は 11.2%と日本よりも低かった。しかし、米国企業のアジアでの利益率は 8.4%であり、日本を大きく上回った。

なお、07 年度の日本の世界全体における利益率はアジアをやや下回る 3.3%であったが、米国の利益率は 15.3%と実に日本の 5 倍であった。すなわち、米国企業はアジアに限らず、世界全体で効率的なビジネスモデルとブランド力を発揮し、高収益構造を維持したと考えられる。これは、日本のグローバル・ビジネスモデルが未だに高付加価値製品を高価格で販売する構造ではなく、高付加価値ではあるものの、厳しい競争下にある製品が中心であるため、全体としては高収益を達成できていないことを示唆している。

本稿の後半において、新興国市場戦略の 1 つとして、富裕者層向けには高付加価値製品、中間層向けには汎用品という両面戦略を取り上げている。しかし、高収益構造を確保するには、富裕者やアッパーミドル層向け商品の販売拡大のため、新商品

分野の創造や付加価値の高い分野への参入だけでは不十分である。高級品の販売においては、これまで以上の高付加価値化とブランド力の向上、さらには台中韓らの競合国製品との徹底的な差別化が必要である。ちなみに、07 年度の韓国企業の海外現地法人の利益率は 1.3%にすぎなかった。これは、国内で利益を上げ、海外では日本よりも低収益を続けながらも、シェア重視で販売を拡大してきたことを物語っている。

## (2) 生産ネットワークから内販重視へ

日本経済におけるグローバル化の兆しは 70 年代に認められる。日本の対外直接投資は、60 年代までの地を這うような動きから、72 年以降は大きな飛躍を示すようになった。70 年代においては、アジア、北米、中南米、欧州への投資がともに拡大している。80 年以降は、相対的に北米への投資が活発であったが、80 年代後半からはアジアや欧州への投資も大きく拡大した。すなわち、日本の対外直接投資は、経済体力の強化を背景にまず 70 年代に最初の階段を登り、80 年代の半ばから後半に

かけて、急速に増加の一途をたどった。

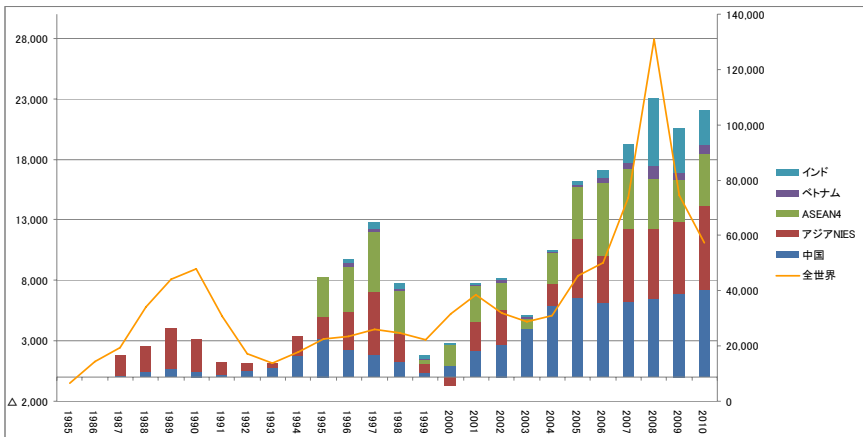
その後、バブルの崩壊に伴い海外投資は90年代初めまで減速したものの、円高により再び投資は90年代半ばまで増加基調に転じた。90年代後半の海外投資は、円安転換もあり伸び悩んだ。2000年代に入ると、01年には小さな山を迎えた後、04年から08年まで再び大きな上昇期を迎えるに至った。

06年の日本の対外直接投資は前年比10.3%増の502億ドルと過去最

高を更新した。その前のピークは90年の480億ドルであり、実に16年ぶりの更新であった。その後、07年は46.5%増の734億ドル、08年は78.0%増の1,308億ドルと急増した。2000年代後半の日本企業の海外直接投資ブームの再来は、80年代後半の動きとは特徴を異にする。80年代後半の海外投資ブームは、日本経済が絶頂期を迎え金余りの状況にあったことや、プラザ合意を起因とした円高がその背景にあった。

図2 日本の世界・アジアへの対外直接投資の動向

(100万ドル、国際収支ベース、ネット・フロー)



注1：右目盛りは日本の対世界投資、左メモリは対アジア投資

注2：94年以前のASEAN4、95年以前のベトナム、インドの対外直接投資金額はn.a.のため、グラフには計上されていない。

これらの地域の文中での動向説明は、94年まで公表されていた海外直接投資の届出統計による。

資料：財務省、国際収支表からドル換算

一方、2000年代後半においては、90年代における失われた10年を乗り切り、不良債権処理を終えた日本企業が、ようやく海外展開を押し進める局面を迎えていた。当時の世界情勢を見ると、中国やASEAN諸国など生産コストで優位にある国とのグローバル競争が激化しており、日本にとって内外生産コスト差を埋めるためにも、アジアなどへの生産拠点の移転は不可欠であった。つまり、90年代から続く最適調達、最適生産を目指した工程間分業体制の構築が求められていた。

同時に、生産拠点重視という要素だけではなく、新たに内販重視という面を兼ね備えるようになっていた。2000年代には、中国の国内マーケットの拡大が表面化しつつあり、そうした消費需要の盛り上がりに対応する必要に迫られていた。代表例としては、2000年代前半における相次ぐ自動車産業の中国進出が挙げられる。

### (3) 第4次ブームを迎える対中投資

日本企業のアジアへの投資は、90年代後半のアジア通貨危機や、最近のリーマンショック時は低迷したも

のの、それ以外は一貫して着実に進展してきた。

70年代の日本企業のアジア直接投資動向においては、ASEAN4(タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア)への投資がANIES(韓国、台湾、香港、シンガポール)への投資を上回っていた。これは、インドネシア、マレーシア、フィリピンを中心とした資源投資が活発であったためだ。80年代前半にはANIESへの投資が増加し、80年代後半からはASEAN4とともに、中国への投資が拡大するようになった。

90年代前半には、中国への投資が大きく増加するようになったが、後半には減少。2000年代前半には、対中投資は再び増加に向かい、後半には小康状態が続いた。ASEAN4、ANIESへの投資は90年代、2000年代とも一定の水準を保っており、順調に推移した。

ベトナムへの投資は、チャイナ+1の動きに呼応する形で90年代半ばから進展した。特に、2000年代後半からは消費市場への期待も高まり、投資の勢いが強まった。ベトナム同様に、インドへの投資も05年から急

拡大している。インドへの投資額は08年、09年に著しく増加し、中国、ANIES、ASEAN4への投資額に迫る勢いであった。

中国への第1次投資ブームは80年代後半であるが、第2次投資ブームは91年から95年にかけてであった。円高もあるが、当時の中国による外資導入の本格化や市場経済化の加速を受けたものであった。しかし、97年のアジア通貨危機の発生でASEAN諸国が打撃を受け、対中投資も減退した。

対中投資の第3次ブームは2000年代前半であった。WTO加盟という支援材料だけではなく、生産拠点という側面に加えて、内販重視という投資誘因に支えられたブームであったことは既に説明したとおりである。第4次ブームは、リーマンショック後の中国市場の再評価から、今まさに始まったところである。

中国への第4次投資ブームに見られるように、日本の対外直接投資は2010年以降アジアを中心に新たな投資ブームを迎えている。これは、2000年代後半における「現地販売強化」という進出動機を、さらに一步

推し進める動きである。

すなわち、日本企業は国内需要の減退から、一層の海外市場の取り組みに迫られるようになっている。同時に、アジアに対する高い成長期待から、新たなグローバル戦略として、アジア市場への展開に企業の活路を見出しているようだ。

## 2. 円高の動きと日本企業の対応

### (1) 実質実効為替レートでは顕著な円高ではない

円の動向は、日本の対外直接投資に大きく影響を与える。円の変動の背景や日本経済へのインパクトを明らかにしながら、日本企業の円高対応を探ってみたい。

リーマンショック以降の円高は、明らかに円が高いというよりはドル安と考えられる。リーマンショック直後の米国は長期的な停滞懸念が充満し、ドルから他の通貨にシフトする動きが強まった。最近では、米国経済は2010年第4四半期には3%台の成長を達成し明るさが見られるようになっているし、失業率は11年の3月には8.8%と4ヶ月連続で改善した。しか



し、それ以前は米国経済の先行きに対する懸念を払拭しきれていなかった。欧州経済の低迷とあいまって、リーマンショック以降の円に対する需要は、米国経済に対する不安からの回避という側面から生じている。

また、リーマンショック後の米国は金融緩和策を実施したため金利が大きく低下し、日本と米国との金利格差は縮小した。リーマンショック以前は内外金利差を利用した円キャリートレードが盛んであり、これが円安の1つの要因であった。しかしリーマンショック後は円キャリートレードが解消し、ドルを売ってより安全な円を買う動きに方向転換した。

東日本大震災直後において、ドルに対する円の上昇圧力が高まった。これは明らかに、阪神大震災の経験から、海外の資産を崩して日本国内に資金を還流するとのマーケットの期待によるものであった。こうした投機筋の思惑から円高が進んだが、現実には復興資金のための海外から日本への大きな資金還流は生じておらず、主要国の円売り協調介入もあり円相場は70円台から80円台に押し戻された。ひとまずは一方的な円

高圧力が落ち着いているが、2011年の5月初めの時点においては、依然として当面は米国連邦準備理事会（FRB）の低金利政策が続くとの見通しから、ドルは円を含む主要通貨に対して弱含みになっている。

また、米国の格付け会社スタンダード・アンド・プアーズ（S&P）社により米国の国債格付けが弱含みに変更されたことから、再び円高圧力は高まっている。しかしながら、中長期で見ると、将来的には米国経済の回復に伴い日米の金利格差が拡大し、東日本大震災後の輸出減もあり、徐々に円高から円安基調に修正されるとも考えられる。

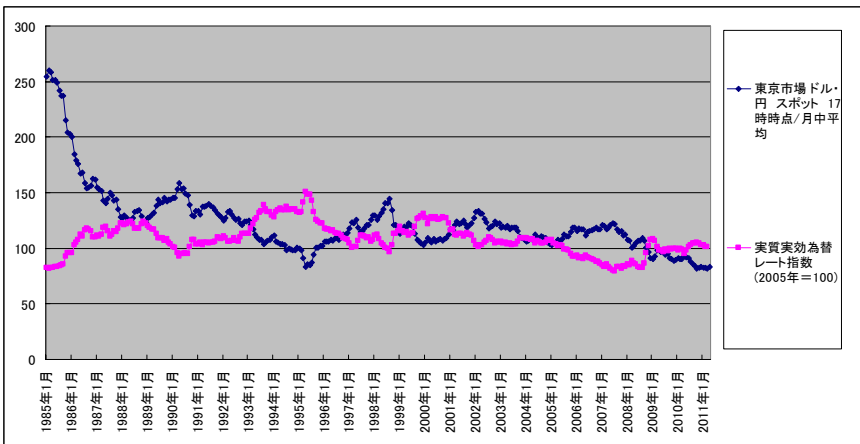
一方、もっと円高であってもおかしくないとの考え方がある。一般に、米国の物価が日本よりも上がれば、ドルの購買力は減退する。例えば、95年に米国で1ドルであったコーヒーが、日本で100円であったとする。もしも2011年に米国だけ2ドルに値段が上がったとすれば、同じ商品の値段が2ドルと100円であるため、交換比率は1ドル=50円まで変化する。つまり、米国の物価上昇により米国の購買力はその分だけ日本より

も低下し、ドルは円に対し下落する。こうした日米両国の物価水準の変化で円の水準が決まると説明する購買力平価説に加えて、ドルだけでなく他の主要国通貨との取引量をも考慮して作成した為替レートは「実質実効為替レート」と呼ばれている。

2011年2月の実質実効為替レート指数は101.31であり、79円台まで円高が進んだ95年4月の151.11より

も3分の1も安い水準にあった。したがって、現在の円水準は95年時点よりも顕著な円高ではないということになる。これは基準時点の取り方の問題に加えて、金利格差や投機、新興国との激しい価格競争を無視した考え方であり、企業の肌感覚とは合わないという面があるが、長期的な観点からは円高の方向性を示す1つの指標ではある。

図3 円の対ドル・スポットレートと実質実効為替レートの推移



注：円の対ドル・スポットレートは数字が低いほど円高、実質実効為替レートは高いほど円高  
資料：日本銀行 統計データより作成

## (2) 円高は短期では差益を生み、 長期では貿易黒字を削減

日本は円高により、円ベースでの輸出手取り額が大きく減少し、損失が生じると思われがちである。しかし、実際には輸出よりも輸入のドル建て決済比率が高いため、全体では差益が生じる。

円高の影響でまず考えられることは、ドルで決済した輸出額を円に交換するとき、輸出金額の円での手取りが減少するということである。輸入においても、ドル決済による輸入額は円高分だけ支払い額は減少する。このように円での輸出手取りと円での輸入支払額はいずれも減少するが、輸出入決済通貨の比率によりその減少額に違いが生じる。輸出においてはドルを決済通貨とする割合が高ければ高いほど円の手取り分が減る。輸入においても、ドルでの決済の比率が高ければ高いほど支払額は減少する。

日本の輸出におけるドルの決済比率は2010年下半期で48.9%、円の決済比率は41%であった。輸入のドルによる決済比率は71.7%、円の比率は23.6%であった。これに基づいて

差益を計算してみると、2010年には1円の円高により輸出は3,754億円ほど手取りを減らすことになるし、輸入は4,957億円ほど支払額を減らすことになる。したがって、2010年には1円の円高で差し引き1,203億円の差益が生まれたことになる。つまり、輸出金額よりも輸入金額のほうが少ないものの、ドル建て決済の割合が高いため、円高になっても短期では損はしないのである。

しかし、円高は短期においては価格効果により全体では差益を生むものの、実際には円高による輸出手取り減のデメリットを受ける企業には上場企業が多く、輸出手取り減によるマイナスの波及効果が大きいという特徴がある。その代表的な業種としては、自動車、電機・電子部品、一般機械などの基幹産業が挙げられる。こうした他の産業への影響力が強い企業・業種で円高のデメリットが大きいことが、株式市場で円高に敏感に反応する要因になっている。

また、円高による差益は瞬間的な価格効果を考慮したもので、時間的な変化とともに企業が円高による輸出手取り減少分を輸出価格に転嫁す

れば、輸出数量は次第に減少する。輸入においても、安くなった輸入品の数量は増加するし、一次産品価格が上昇すれば円高による支払い減少分が相殺されてしまう。このように円高は時間の変化を考慮すると、数量効果により貿易の黒字を縮小させ、最終的に景気を減退させる効果を持つと考えられる。ただし、日本製品の競争力が高ければ輸出数量は減少しにくいので、数量効果は相対的に小さくなる。また、Jカーブ効果として知られているように、短期では価格が上昇しても輸出入数量が直ちには減らないため、一時的に貿易黒字は拡大する。

一方、円高は輸出価格を引き上げ、輸入価格を下落させるため、交易条件（輸出価格／輸入価格）を高め、実質所得を増加させる。つまり、輸出量1単位で購入できる輸入量を増やすため、日本の購買力を高める効果を持つ。しかし、昨今のように原油価格、とうもろこし、砂糖や綿花などの価格が急騰する状況が続けば、輸入価格の上昇を通じて交易条件が低下し、こうした差益は吹っ飛んでしまう。リーマンショックで低下し

た資源価格は2010年央から中国等の新興国の資源消費需要の高まりで上昇に転じており、輸入価格においては、円高による下落分を一次産品価格の上昇で相殺され、交易条件はむしろ2010年のほうが前年よりも低下している。そうすると、円高による輸出価格の上昇を輸入価格の下落で補い所得を拡大しようとしても、一次産品価格の上昇により難しくなる。

### (3) 高付加価値化で円高に対応

東日本大震災後においては、米国が金融緩和を維持するとの期待から引き続き円高に振れ、将来的には米国経済の回復による米金利の上昇期待から円安に転換するとの観測が生じている。こうした中で、日本企業はグローバル展開において、当面は現在の円高を生かした対応が必要と考えられる。すなわち、海外の需要を取り込むためにも、円高を活用した日本企業のグローバル展開は今後とも不可欠と考えられる。

ジェトロが2010年の12月に実施した日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査では、7割近くが

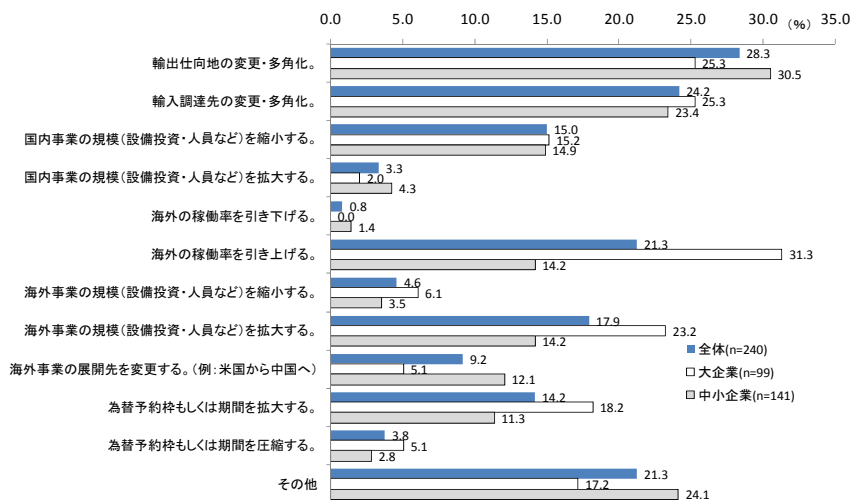
海外事業規模の拡大を図るとしている。中でも中小企業においては、一年前には52%が海外事業規模を拡大すると回答したが、今回は66%にまで上昇しており、国内市場の閉塞感から海外市場にける意気込みが増している。

95年などの過去の円高局面においては、日本企業は①合理化努力によるコストダウン、②高付加価値等、品質面での競争力向上、③部品・半製品の海外調達を進める、④新規海外市場の開拓、などの面に対応を図った。リーマンショックを経た現在においても、いずれも重要であるこ

とは間違いないが、新規海外市場の開拓において、アジアを中心とする新興国の比重が大きく高まったことは疑いない。

ジェトロの2010年9月の円高緊急アンケートでは、円高対策としてトップに挙げられたのが「輸出仕向地の変更・多角化」で、3割近くの企業が回答した。特に中国やタイ、ベトナム、インド、ブラジルへの事業展開意欲には、中小企業においても強いものがあった。中小企業の対中展開においては、輸出を志向する割合が7割近くに達しているし、生産販売拠点の設置でも3割が検討している。

図4 円高への企業の対応策（複数回答率）



資料：円高の影響に関する緊急アンケート調査、ジェトロ、2010年9月

したがって、今後の日本企業の重点的な円高対応としては、為替予約への対応、新興国を中心とする海外展開の推進、さらには円高に耐えるような一層の高付加価値な製品の開発が考えられる。高付加価値製品の開發生産には、これまで行ってきた海外での汎用品の生産と国内での高付加価値製品の生産を両立できるビジネスモデルを再構築することが望ましい。それには、大震災後の国内サプライチェーンの復活だけでなく、より高品質な製品の国内生産体制の強化・維持を図ることが求められる。

### 3. 急成長するアジア市場と日本企業のビジネス戦略

#### (1) アジアの FTA をいかに活用するか

日本は既に ASEAN（東南アジア諸国連合）のそれぞれの国はもちろんのこと、メキシコ、スイス、チリなどの国との FTA（自由貿易協定）を発効させているので、日本企業はこれらの国との貿易においては関税削減の恩恵を受けることができる。また、海外に拠点を設けている日本企業であ

れば、さらに進出国の FTA を活用した自由化の恩恵を受けることができる。

アジアとのビジネスを行う上で重要なポイントの1つは、アジアに広がる貿易投資の自由化の波をどのように活用するかである。その自由化の波は2010年に1つのターニングポイントを迎えた。それは東アジア域内で、「ASEAN+1」と呼ばれる、ASEAN とアジア大洋州地域の主要国（日本、中国、韓国、インド、豪州・NZ）との FTA が、全て発効したことであった。これにより ASEAN に進出している日本企業であれば、どの ASEAN+1 の FTA も活用できることになった。

これに加えて、2010年には、ASEAN10 カ国間の関税削減スキームである AFTA（ASEAN 自由貿易地域）の先行加盟6カ国（ブルネイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ）が多く品目で関税を撤廃した。また、ASEAN+1 の1つである ASEAN 中国 FTA（ACFTA）でも、同年に多数の品目で自由化が行われた。

こうした環境の変化に対応して、日本企業の FTA の利用率は2010年

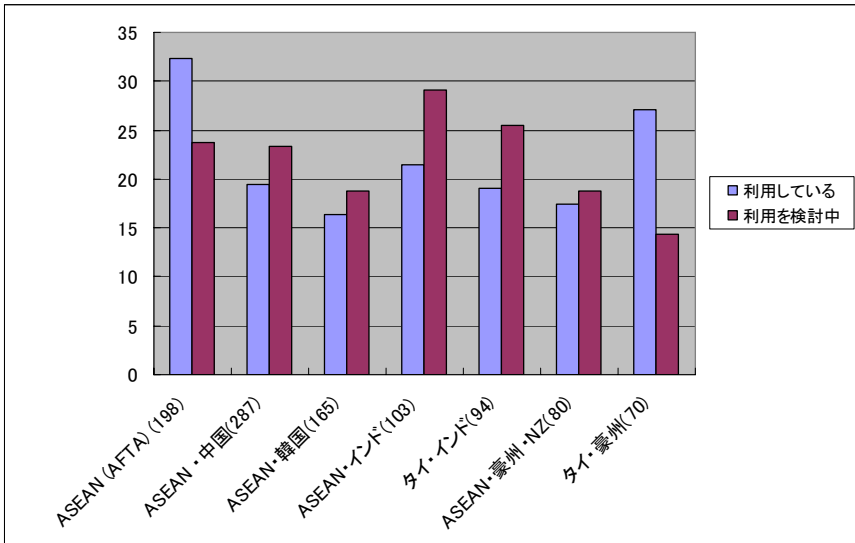
に上昇した。ジェトロの平成22年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査によれば、2010年度調査の輸出に際してのFTA利用率は31.4%であり、前年度の29.4%よりも増加した。その中で、輸出時の利用率がもっとも高かったのは「日チリFTA」で35.3%であり、利用企業数は36社であった。利用企業数がもっとも多かったのは「日タイFTA」で137社であり、利用率はチリに次ぐ2番目の29.1%であった。

同様に日本企業による発効済みの

「アジア域内第3国間FTA」の利用状況を見てみると、2010年度では「AFTA」の利用率がトップで32.3%、次いで「タイ豪州FTA」が27.1%、「ASEANインドFTA」が21.4%、「ACFTA」が19.5%、「タイ・インドFTA」が19.1%と続く。利用を検討中とするFTAにおいては、最も関心が高いFTAは「ASEANインドFTA」で、次いで「タイ・インドFTA」であった。この結果から、FTAを活用して、インドとの貿易を拡大しようとする意図が読み取れる。

図5 発効済み第三国間FTAの利用状況

(%)



注：母数(カッコ内の数字)は、回答企業の中でそれぞれの国・地域間で貿易を行っている企業数。

資料：平成22年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査概要、2011年3月、日本貿易振興機構

ACFTA を例にとり、関税削減のスキームとそれに対する日本企業の対応を考えてみたい。通常に関税引き下げスケジュールに基づき、最終的に関税をゼロにする品目をノーマルトラック (NT) 品目と呼んでいる。これに対して、ある期間までに一定の関税率まで引き下げを猶予される品目をセンシティブ (ST) 品目としている。

中国および ASEAN 先行加盟 6 カ国はノーマルトラック品目を基本的には 2010 年から 0% (NT1) にしなければならないが、ノーマルトラックの例外品目 (NT2) においては 150 品目を超えない範囲で関税率を 2012 年から 0% にすることが定められている。CLMV 諸国 (カンボジア、ミャンマー、ラオス、ベトナム) については、NT1 は 2015 年から 0%、NT2 は 250 品目を超えない範囲で 2018 年から 0% に削減することになっている。

センシティブ品目は、所定の期間までに 20% や 5% 以下に削減しなければならない品目 (センシティブリスト (SL) 品目) と、所定の期間までに関税率を 50% 以下に削減しな

ければならない品目 (高度センシティブリスト (HSL) 品目) に分けられる。

中国と ASEAN6 では、SL 品目は 2012 年から 20% 以下、2018 年から 5% 以下に削減しなければならないし、HSL 品目は 2015 年から 50% 以下にすることが求められている。CLMV では、SL 品目は 2015 年より 20% 以下、2020 年から 5% 以下、HSL 品目は 2018 年から 50% 以下に削減しなければならない。

問題は SL 品目や HSL 品目はどのくらいの数になるのかであるが、議定書では HS 品目 6 桁ベースで SL 品目は 400 から 500 品目、HSL 品目は SL 品目の 40% か 100~150 品目を上限とする品目数のいずれかと規定されている。修正された議定書の付属リストによると、中国では SL 品目数は 176、HSL 品目数は 101、インドネシアでは SL が 305、HSL が 47、マレーシアでは SL が 281、HSL が 96、フィリピンでは SL が 266、HSL が 77、タイでは SL が 242、HSL が 100 となっている。

日本企業が ACFTA を活用する場合、扱う製品が NT 品目か SL あるい



は HSL 品目かをチェックすることが不可欠である。それも国ごとに違うので、対象国を定めて調べる必要がある。また、例えばタイにエアコンを輸入するとき、ACFTA ではタイは SL 品目に指定しており、関税は 10% である。したがって、中国から輸入するときは 10% の関税が課税される。しかし、カンボジアやインドネシアからの輸入では、ACFTA を利用すれば関税は 10% であるが、AFTA を利用すれば 0% となる。また、インドからは ASEAN インド FTA を活用すれば 5% となるし、日本からは同様に ASEAN 日本 FTA により 3.3% となる。

これが、中国のエアコンの輸入になると状況はやや違ってくる。ACFTA を活用しても中国はやはり SL 品目に指定しているので、タイ、マレーシア、インドネシアなどの ASEAN からの輸入には 10% の関税がかかる。しかし、中国は AFTA には加入していないので、AFTA の税率を利用することはできない。その中で、チリとは中国チリ FTA を利用することにより 8%、ニュージーランドとは中国ニュージーランド FTA

により 4% の関税となる。

日本企業が ACFTA を活用しようとすれば、議定書に盛り込まれた規定（原産地規則、NT・ST のリストや削減スケジュール等）を理解する必要があるし、実際にスケジュールどおりに運用されているかどうかを確認する必要がある。中小企業にとってはやや面倒であり、調査費用と時間をかけるだけのメリットがあるかどうかの判断が難しいと思われる。しかし、いったん理解すれば、品目によっては大きなメリットが発生する可能性があり、アジアとのビジネスを進める上で、アジアでの FTA 活用は欠かせない戦略の一つである。

また、アンケート調査では、日本企業が関心のある FTA に挙げられているのは、TPP（環太平洋経済連携協定）が第 1 位であり、次に日中 FTA、3 番目が EU との FTA、次に日韓 FTA であった。したがって、今後の日本の FTA 戦略は、ASEAN+6（日、中、韓、印、豪、NZ）とともに、関心が高い TPP の可能性を検討していくことと思われる。

## (2) 拡大するアッパーミドルを狙え

アジアの中間層がこれからどの程度拡大するかを見てみると、中国のローwerミドル（1人当たりの所得が5,000ドル超～1万5,000ドル未満）が09年の4.6億人から2020年には5.8億人、アッパーミドル（1万5,000ドル～3万5,000ドル）が9,000万人から4.1億人に急拡大すると見込まれる。インドではローwerミドルが3億人から7.1億人、アッパーミドルが2.200万人から2.8億人に拡大する。すなわち、ローwerミドルだけでなく、アッパーミドル層の拡充が進展すると見込まれる。

ASEANの中間層においては、インドネシアではローwerミドルが7,600万人から1.3億人へ、アッパーミドルが550万人から6,860万人。ベトナムではアッパーが130万人から1,240万人へ、タイではアッパーが945万人から2,150万人へ増加。インドネシアはアッパーミドルの数がASEANの中では圧倒的に多くなる。

富裕層（3万5,000ドル以上）では、中国は2020年には1.9億人、インドでは6,400万人に達し、大きなマー

ケットを形成すると見込まれる。ASEANの中では、マレーシアの富裕層が09年の700万人から2020年には2,100万人に達する。インドネシアの富裕層は2020年には1,475万人となり、マレーシアに次ぐ規模となる。

日本企業は、80年代前半まではどちらかといえば高級品よりもコストパフォーマンスの高い商品を販売していた。自動車では、70年代からローラ、サニー、シビックなどの小型車が主体であった。80年代には北米でアコード、カムリ、マキシマなどのミドルクラスの高品質と満足度を味わえる車の販売を拡大した。しかし、これはメルセデス・ベンツやBMWなどの高級車の領域ではなかった。この領域への進出はアキュラの85年であり、レクサス、インフィニティの89年であった。

85年のプラザ合意以降、自動車を始めテレビ、デジタルカメラ、DVDなどの高級化と海外展開が急速に進展した。日本製品の品質と高級イメージが確立するにつれ、いつしか日本の得意とするコストパフォーマンスの高い製品の分野では韓国、台

湾、中国から激しく追い上げられるようになった。

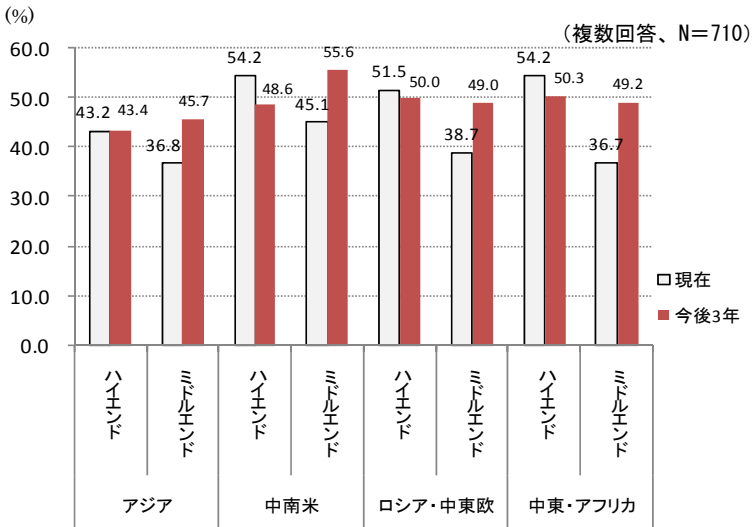
すなわち、日本製品の海外市場における主なターゲットは、80年代前半までは中間所得層を山にして低所得層と高所得層へ裾野を広げた形になっていたが、80年代後半からはどちらかといえば高所得者層向けの製品販売に重点を置くようになった。

しかし、それでは急増する新興国の中間所得層への販売が滞ることになる。韓国や中国製品の強みは、手ごろな価格設定にあり、かつての日本製品のようにコストパフォーマンスが高

い。しかも価格面の優位性だけでなく、現地のニーズにあった製品を開発し販売していることも強みだ。

日本製品の高級品イメージはブランド戦略として非常に重要である。しかし、それだけでは膨張するボリュームゾーンを攻略できない。したがって、ブランドイメージを損なわないように、セカンドブランドを使うなどをして、高級品とミドルエンドの製品の二つの山を攻略する販売戦略が求められる。特に最近では、アップパーミドル向けの品質の高い汎用品の開発が不可欠である。

図6 新興国のミドルエンド市場の拡大を狙う日本企業の割合



[注]調査期間2009年4～5月、有効回答数813社(24.0%)

[資料]「世界の消費市場・環境関連ビジネス市場アンケート調査」2009年(ジェトロ)から作成

### (3) 競争が激化するアジア市場 への対応

アジア諸国においては、好調な経済を反映して可処分所得が急速に上昇している。アジア各国の2003年～08年までの可処分所得の平均伸び率を比較すると、ASEAN6カ国平均が14.4%増、中国が19.4%増、韓国が7.6%の増加であった。ちなみに、日本は3%増にすぎなかった。

アジア各国の所得上昇により、その購買力はどの製品に向かっているのであろうか。アジアの消費市場において、08年以前の5年間で急速に成長した分野(2008/2003年平均成長率10%以上)は、アクセサリ、電気製品(テレビ、パソコン、カメラ、ビデオカメラ)、日曜大工用品・ガーデニング、玩具・ゲーム、インターネット販売、ホテル宿泊、交通(自動車などへの支出)、航空機などの利用、カーレンタル等であった。この分野以外にも、衣類・靴、コーヒー・紅茶などの飲料、化粧品、外食費、スーパー、雑貨店、旅行ツアーなどへの支出はいずれも5%～10%の伸びを示している。

こうしたアジア市場の活発な消費

の動きをとらえ、韓国の現代自動車は中国の北京汽車との合弁会社を設立し、03年の5万台から09年には57万台へと販売台数を劇的に増加させた。販売増の理由は小型車へのインセンティブを活用しただけでなく、徹底的な現地化によるもので、デザインは中国トレンドを採用し、内装でも中国人オーナーが良く使う後部座席のスペースを拡張し現地のニーズに込めている。ウォルマートはアジアでは600店、中国においては200店以上の小売店舗を保有。各店舗では米国有カブランドのほか、地場製品も多数そろえており、エブリディ・ロープライスを実践している。

日本企業はこれまで日本仕様のハイエンドの製品を中心にアジアで展開していたが、徐々に中間層をターゲットにした低価格品をアジア市場へ投入している。パナソニックでは、洗濯機市場において斜めドラム式から手ごろな価格の全自動式の現地化商品を投入。ダイキンはエアコンの分野で中国企業の格力との合弁を進め、現地向けの製品を生産している。富士フィルムは100ドルのデジカメ

を販売。味の素は、インドネシアなどで商品を小ロットにすることで価格を抑え、低所得層にも対応している。

サントリーは 84 年に江蘇省連雲港市に外資として始めて進出。ビール 1 缶あたり 3.5~4.元で販売。その後 2.5 元に引き下げ、苦味が強い茶色の欧州タイプから、苦味が少ないレモン色のライトタイプに変更。99 年には上海におけるトップシェアを獲得した。キリンは中国市場で一番絞りの下に位置する普及クラスの製品を販売する一方、フィリピンのサンミゲルを傘下にするなどアジア戦略を展開している。

#### (4) 高度サプライチェーンの再構築と国際競争力の強化

日本企業はアジア市場だけでなく、世界の市場において台中韓企業に追い上げられている。実際に、家電や自動車では中東・アフリカだけでなく、欧米やその他新興国でも市場シェアを奪われている。

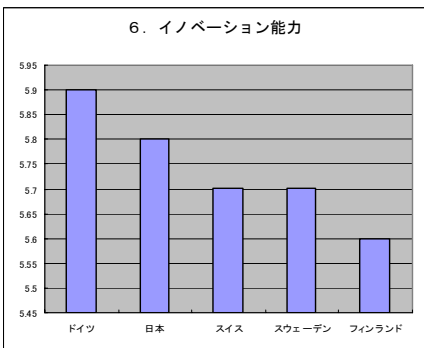
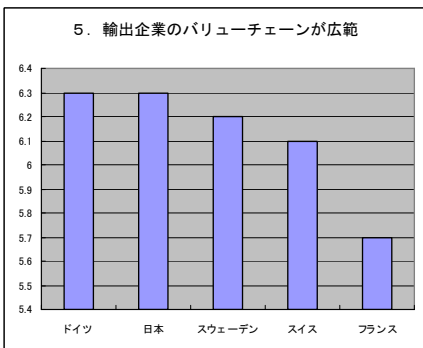
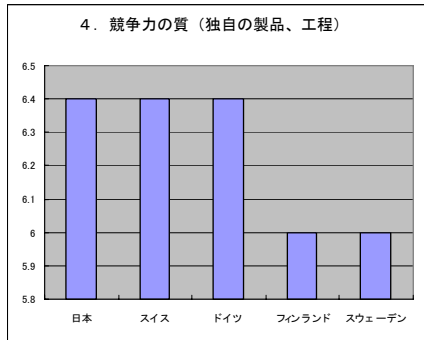
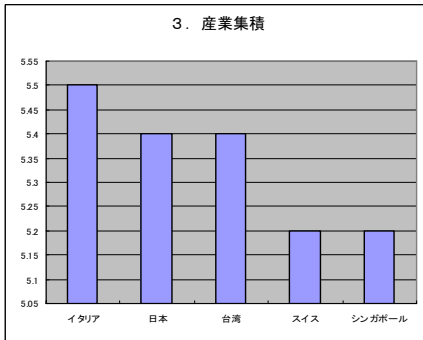
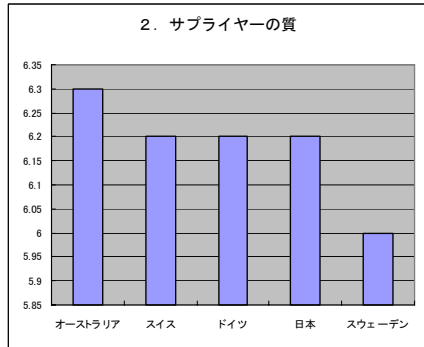
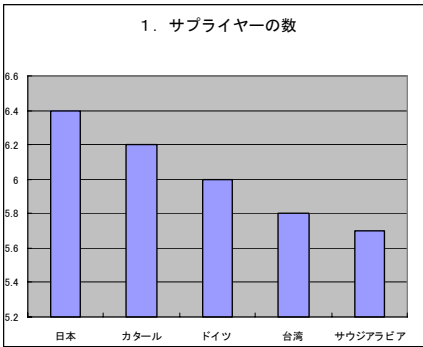
日本はこれまで汎用品の生産をアジアで行い、高付加価値な部品・製品を国内で生産し、欧米などの世界

の市場に供給する体制を組んできた。しかし、国際競争の激化から、高付加価値製品の生産や R&D 機能のアジア移転が進んでいることも事実である。これが、円高と相まって、国内産業の空洞化を招く要因となっていた。

東日本大震災は国内の高付加価値な部品・製品の高度なサプライチェーンを一時的に寸断した。高付加価値な部品のサプライチェーンが断たれれば、日本で作られている製品だけでなく、アジアや北米で製造されている製品への供給体制が閉ざされることになる。これは、せっかくこれまで培ってきた日本製品のブランドイメージにダメージを与えるだけでなく、日本の部品・製品に依存している外国企業に、日本以外の供給源を提供することにつながる。

また、東日本大震災を契機として、日本の高付加価値なサプライチェーンの海外移転が加速すれば、国内産業の空洞化が顕著となり、さらに雇用機会は海外にシフトする。この負の連鎖を防ぐには、まず日本のグローバル・ビジネスモデルが国内の高付加価値なサプライチェーンに支え

図7 日本の競争力の源泉は産業集積やサプライチェーン  
(分野別スコアのトップ5カ国)



資料：“The Global Competitiveness Report”2010-2011年版(World Economic Forum)から作成

られていることを再確認する必要がある。むしろ海外でも高付加価値な部品は生産可能であるが、最も感度の高い市場の近くで部品製造の現場感覚が磨かれるはずである。この意味で、日本市場は高付加価値製品・部品の生みの親であり、育ての親でもある。この関係が寸断されれば、高付加価値なブランド力は自ずと減衰していくことになる。

ジュネーブに本部を置く世界経済フォーラム（WEF、World Economic Forum）の2010-2011年国際競争力レポートでは、日本の国際競争力は世界で6位であった。前年は8位であったので、この結果はそれより少し上位に躍進したことになる。WEFの各分野・項目別のスコアにおいて、日本がトップ5に入っている分野を注意深く見てみると、日本の強みはモノづくりのユニークなシステム、特許出願や技術の革新力にあることが改めて浮き彫りになる。

例えば、同レポートによれば、日本の競争力の強さは、「サプライヤーの数」、「サプライヤーの質」、「産業の集積度」、「ユニークな製品・工程」、「輸出企業のバリューチェーンが広

範である」、「イノベーション能力」などの分野で発揮されている。したがって、国内の高付加価値な部品生産の海外への移転が進む前に、東北地方を中心とするサプライチェーンの再構築を進めることが、空洞化を抑制するだけでなく、日本の国際競争力・ブランド力を維持・強化するうえで極めて有効と思われる。

また、サプライチェーンに限らず、産業集積の観点からは、日本企業だけでなく外資の参入が不可欠であり、法人税の減税やタックスフリーゾーンの導入も検討に値する。これに、空港、港湾や道路網などのインフラの整備、さらには安価で良質な住宅の整備、外国人の子弟が安心して入学できる教育環境の整備、人の移動の自由化などを押し進めれば、東北の投資環境は一挙に充実するものと思われる。

かつて中国は2免3減制度という外資優遇政策を実施していた。これは、会社登記時に経営期間を10年以上に設定している外国企業については、企業所得税を利益獲得開始年度から2年間免税、その後3年間は半減するという制度であった。2007年

のジェトロ調査によると、同制度を利用した日本企業は4割にも達していた。しかも、同制度による企業所得税の減免額の在中国日系企業の利益に占める割合が10~20%の企業は、同制度を利用した日系企業の39%にも達していた。利益に占める割合が30~40%である企業は10%、50%以上の企業の割合はさすがに少なく5%にすぎなかった。しかし、中国の2免3減制度からもわかるように、法人税の減免は外資導入に極めて効果的であると思われる。

#### (5) 環境・省エネ、サービス産業への集中と戦略的連携の促進

リーマンショック前の2000年代後半には日本の海外展開が拡大したが、これは欧米とともに、新興国市場への期待が急速に高まったためであった。新興国市場への関心は日本だけでなく欧米はもちろんのこと、韓国、台湾企業も同様であり、熾烈なグローバル競争が展開されている。したがって、日本のグローバル戦略は、国内のサプライチェーンを維持・強化することを基本とし、アジ

アにおけるFTAを活用し、各国の富裕・中間層を万遍なくターゲットにするとともに、日本企業が勝負する業種分野の選択と集中を行うことが不可欠になる。

国際競争力が高い日本の産業として、最初に挙げられるのは自動車と家電であろう。この業種は、日本の輸出を牽引する代表的な分野であり、高い国際競争力を背景に日本の収益確保に貢献している。しかし、この両分野は同時に先進国だけでなく台湾、韓国、中国にも追いつかれており、競争が激しい分野である。このため、日本が優位性を保つためには、両分野内にとどまらず、ハイブリッドや電気自動車、ヒートポンプ式のエアコンや給湯器、エコ家電などの環境・省エネ分野にまたがる商品展開が必要になる。つまり、自動車・家電という分野にとどまらず、化学、機械、エネルギーなどの分野を包含しながら、環境・省エネの領域に踏み込んだビジネスモデルを追求することが求められる。

このような業種横断的な特徴を持つ環境・省エネ分野であるが、技術の業際的な集約化を追求するだけで



は不十分である。つまり、独自の革新的な技術を背景にした商品の開発が必要である。その代表例は太陽光発電装置や蓄電池などであり、最近ではLEDなどがそれに相当する。こうした日本のユニークな商品をアジアなどの市場で展開し、台湾や韓国、中国の製品との差別化を図ることにより、優位性を発揮することが求められる。こうした戦略は、いわば日本の環境・省エネの新技术を盛り込んだ製品のブランド化ととらえることができる。つまり、革新的な技術を盛り込んだ高付加価値な環境・省エネ製品を「新たなブランド」として売り出すことが、日本企業のアジア市場における新戦略の1つと考えられる。

また、集中と選択という観点から、日本のアジア市場攻略を担う2番目の産業としては、サービス産業を挙げることができる。これまで日本のサービス産業は、製造業に比べて海外展開を行っている企業の割合が少なく、日本の丁寧なサービスは高コストであるため、国際競争力が劣ると見なされていた。しかしながら、アジアにおける経済成長を背景に、

日本に特有の「親切・丁寧で高品質なサービス」は、アッパーミドルや富裕者層を中心に高い評価を得るようになってきた。すなわち、「日本の高級百貨店における丁寧な対応」、「レストランにおけるきめこまかなサービス」、「家電量販店での製品と豊富な商品知識の抱き合わせ販売」、「自動車ディーラーによる痒いところまで手が届くサービス」、などはアジア市場に広く受け入れられるようになりつつある。

こうした高品質なサービスは、海外では富裕層やアッパーミドルクラスには受け入れられても、中間所得層には高すぎるという難点があった。しかも、文化的な相違から、過剰サービスととられる場合もある。しかし、最近におけるアジアに進出した日本のサービス企業の事例をみると、日本的なサービスを売り物としながらも中間層も取り込み、市場を開拓した企業が増えてきている。例えば、「公文などの学習塾や幼児教育」、「大戸屋やモスバーガーのような外食チェーンの進出」、「ヤクルトの訪問販売」、「QBハウスの理容サービス」、「ミニストップのようなコンビニ

ニの進出」、などの例が挙げられる。

この他にも、高級百貨店、小売店、セキュリティ・サービス、ブライダル・サービス、宅配サービス、などのように具体的な事例には枚挙のいとまがない。また、日本企業にとっては、中国のオンラインサービスへのコンテンツ提供、インドのビジネスサービスアウトソーシング、生命保険といった成長分野も狙い目である。このように、特にアジアにおいては、日本的で高品質なサービスが受け入れられやすい素地があるように思われる。すなわち、欧米企業に代表される低コスト大量販売やマニュアル化されたオペレーションとは違った形態でのサービス提供が受け入れられると考えられる。

ジェットロメンバーズを対象とした「世界の消費・環境市場に関するアンケート調査」(2009年4～5月実施)によれば、アジアのサービス分野における今後の販売重点国としては、中国がトップに挙げられ、次にタイ、台湾、香港、ベトナムなどが続く。6番目はシンガポールで、韓国は7位、インドは8位となる。

中国に対しては、情報通信(娯楽

関連のコンテンツやソフトウェアなどで)で9割の企業が最重点国と位置づけているほか、金融・保険、不動産・リースの進出意欲が高い。成長が頭打ちとなった国内の娯楽関連コンテンツにとって、アニメなど日本人気の高い中国市場は無視できない存在である。インドに対しては、旺盛な資金需要や、10億を超える人口と比較して加入率の低い保険市場を背景に、金融保険業の進出意欲が高い。また、韓国、台湾、タイ、ベトナムに対しても、情報通信業の関心が高い。この他に、ベトナムに対しては「小売」、「専門サービス」、タイにおいては金融・保険の販売意欲が強い。

最後に、これまで列挙してきたアジア戦略以外の方策として、台湾、韓国、中国企業とのアライアンスを考えてみたい。なぜならば、台中韓企業とは激しくアジア市場で競争するようになったが、一方では互いに部品・製品を調達・融通し合う関係にあるからである。このため、台中韓企業との連携は、ウインウインの新たな関係を生むスキームになると考えられる。

すなわち、ビジネスアライアンスを締結することにより、日本企業が基本技術、台中韓企業は現地販売ノウハウなどを提供し、共同でアジア市場の開拓を展開することになる。これは、日本企業が台中韓企業の活力と知見を積極的に取り込むビジネスモデルと考えられる。同時に、日本企業にとってアジア市場の開拓を進める上で、新たなチャンスを生むことにつながる。

日本企業は実際に韓国企業とのアライアンスを推し進めている。その中にはカー用品のイエローハットが韓国企業と組み韓国内で直営店をオープンするなど、具体的なアライアンス事例も少なくない。台湾企業とのアライアンス事例としては、エルピーダが台湾・力晶との DRAM 事業

の取得などの連携を挙げることができ。また、インドでは第一三共がランバクシー・ボトラーズ社と事業連携を行い、ランバクシー社の世界 48 カ国の拠点を活用し高血圧治療薬などの自社製品をインドやルーマニア、メキシコで販売。アジアなどでの売り上げを伸ばしている。

さらに、台中韓企業とのグローバルな競争に対抗するためには、日本企業が単独で対応するだけでは限界があり、戦略的な連携とともに、官民が一体となって取り組んでいくことも必要である。特に中小企業がアジアでの展開を押し進めるためには、独自の情報網、チャンネルだけでは不十分であり、官民の協力体制が不可欠である。