

新興国市場獲得戦略¹

～ボリュームゾーンを狙え～

神戸大学経済学部 丸山研究会

猪田就寛

寺井克徳

内藤優有

中澤拓也²

藤田祐未

¹本稿は、2010年12月4日・5日に開催される、WEST論文研究発表会2010に提出する論文である。本稿の作成にあたっては、丸山純教授（神戸大学）をはじめ、多くの方々から有益且つ熱心なコメントを頂戴した。ここに記して感謝の意を表したい。しかしながら、本稿にあり得る誤り、主張の一切の責任はいうまでもなく筆者たち個人に帰するものである。（タイトルに脚注をつけてください。脚注は、「挿入」→「脚注」→「脚注」「自動脚注番号」、フォント8、脚注のフォントに関しては、以下同じ。）

²E-Mail:tn_lily6412@yahoo.co.jp

要旨

世界金融危機の影響で、欧米における最終消費財の需要減少が起こった結果、今後企業は旺盛な国内需要に支えられ、いち早く回復に向かって成長を続けるアジアをはじめとする新興国での市場開拓、売上増加が重要な鍵となっている。

日本企業はこれまで、世界に対して最先端の技術を搭載した製品を輸出しているが、そのようなハイテク製品はごく一部の富裕層しか購入できない。今後ごく一部の富裕層ではなく、世界の65億人を1つの市場として見るのが重要になる。そこで我々は急速な成長を遂げる新興国市場において、特に中間層における日本製品の売上増加のために何をすべきか以下で述べることにする。

まず第1章では、新興国市場のボリュームゾーンの存在と魅力について論じていく。新興国市場は、世界経済危機から着実に回復・成長し、高い実質GDP成長率を維持している。今後も更なる成長が見込まれており、注目されている市場である。そして、GDPの増加によって可処分所得が増加し、中間層が急増した。この結果、所得のボリュームゾーンが低所得層から中間層に移行し、購買力が拡大した。新興国のボリュームゾーン市場は大きな消費市場として注目を集め、将来的にも有望視されている。

次に第2章では、第1章で述べた新興国ボリュームゾーン市場に対して日本企業がどのように進出しているのかを見ていく。市場のシェア状況のデータより、日本企業はこの市場でシェアを確保できておらず、我々はその原因を、日本製品は高価格・高品質であり、中間層にとっては「過剰品質」となってしまう点だと考える。つまり、「日本製品と新興国の中間層が求める製品のミスマッチ」が日本企業の克服すべき課題である。我々は、ミスマッチの原因である「現地消費者に関する情報不足」と、日本製品を中間層に売り込む際に直面する「日本製品に関する情報不足」の2点を問題意識と考えた。

第3章では、先行研究の整理と、それを踏まえた本稿の意義・オリジナリティを紹介する。

第4章では、ミスマッチが生じている原因である「現地消費者に関する情報不足」を克服するための手段として、現地ニーズの把握のため研究・開発拠点の現地化について述べ、それとともに必要になる知的財産権保護の問題について述べる。

第5章では前章を踏まえて、ニーズを取り入れた製品の販売を拡大していくにあたって直面する「日本製品に関する情報不足」を解消するための手段として、近年世界各国の都市で活発に開催されている見本市を考える。見本市の開催とマスメディアを使った宣伝・広告を比較し、新興国のボリュームゾーンの日本製品に対する認知度や、購買意欲上昇のための手段として見本市が有効であることを述べる。

第6章では、第1節において、研究・開発拠点の現地化促進のために、「世界共通の人事評価制度を日本企業に導入することを促進する」、「EPA交渉を通じた知的財産制度整備の働きかけを行う」の2点を求められる政策として提言する。第2節においては、見本市の開催と拡充のため、「政府主導の下で経済産業省、JETRO、現地大使館等が連携し、日本製品の見本市の開催や日本企

WEST 論文研究発表会 2010

業の見本市出展支援を図る」ことを求められる政策として提言する。



WEST 論文研究発表会 2010

第1章 新興国ボリュームゾーンの台頭

- 第1節 新興国市場における中間層の急成長
- 第2節 日本企業の海外進出における意義

第2章 問題意識

- 第1節 日本企業のボリュームゾーンへの取り組み
- 第2節 日本企業の課題

第3章 先行研究とオリジナリティ

- 第1節 先行研究の整理
- 第2節 本稿の意義、オリジナリティ

第4章 現地消費者のニーズ把握のために

- 第1節 日本企業の現状
- 第2節 研究・開発拠点の現地化
- 第3節 研究・開発拠点現地化の阻害要因

第5章 現地消費者に日本製品を売るために

- 第1節 日本製品のプロモーション不足
- 第2節 日本製品見本市の開催

第6章 政策提言

- 第1節 研究・開発拠点の現地化促進のために
- 第2節 見本市開催の促進のために

先行論文・参考文献・データ出典・図表

第1章 新興国ボリュームゾーンの台頭

第1節 新興国市場における中間層の急成長

世界の中で、アジアを始めとする新興国³は急成長を遂げている。世界経済危機以降、欧米や日本などの先進国の需要は減退した。しかし、中国やインドを含む新興国は旺盛な国内需要によって着実に経済は回復し、成長を続けている。図 1-1-1 から新興国の高い成長率がみてとれる。2008 年秋の世界経済危機の発生によって、世界経済は深刻な打撃を受け、景気は大きく後退し、実質 GDP 成長率は急激に落ち込んだ。しかし、2009 年の第 1 四半期以降、世界経済は回復に向かっている。新興国は世界の平均を上回り、先進国は世界の平均を下回っていることから、新興国の高い成長率が確認できる。このような新興国の急成長により、新興国 27 か国の GDP の総計が、世界経済 GDP 規模の 30%弱をも占めることとなった（図 1-1-2）。2009 年の国別 GDP 規模では、中国が世界 3 位となり、上位 20 位以内に新興国が 8 か国入る結果となった。今後の成長率の見通しにおいても、中国をはじめ新興国は高い成長率が見込まれている。

このように、新興国は急成長を遂げているが、近年、新興国諸国において中間所得層⁴の人口が急増している。新興国の GDP が増加することで、可処分所得が増加し、所得のボリュームゾーンが徐々に高い所得層へとシフトしている。ボリュームゾーンとは、1 番人口の多い所得層のことである。図 1-2-1 では、この中間層の著しい増加を表している。ここでは、世帯年間可処分所得が 5,000 ドル未満を低所得層、5,000 ドル以上～35,000 ドル未満を中間層、35,000 ドル以上を富裕層としている。低所得層の人口は、2000 年の 31.7 億人から 2020 年の 13.4 億人へと、半分以上に減少する見通しである。それとは対照的に、中間層の人口は、2000 年の 5.9 億人から 2020 年の 28.6 億人へと約 5 倍に増加する見通しである。中間層の伸びは顕著であり、2015 年には中間層が低所得層を上回る予想である。その結果、所得のボリュームゾーンが低所得層から中間層へとシフトしていく。一定の購買力をもつと言われている中間層は将来的にも拡大が見込まれる

³ ここでの新興国とは、経済規模やデータ制約を考慮し、中国、香港、韓国、台湾、インド、インドネシア、タイ、ベトナム、シンガポール、マレーシア、フィリピン、パキスタン、トルコ、アラブ首長国連邦、サウジアラビア、南アフリカ、エジプト、ナイジェリア、メキシコ、アルゼンチン、ブラジル、ベネズエラ、ペルー、ロシア、ハンガリー、ポーランド、ルーマニアといった 27 の国や地域としている。

⁴以下「中間層」と呼称する。

WEST 論文研究発表会 2010

ので、購買力の拡大が期待される。このように新興国諸国において、中間層は大きく増加し、今後は更に高い所得層の伸びが期待される。新興国市場は急成長しており、その新興国諸国の中の所得のボリュームゾーンとなっていく中間層は大きな消費市場として注目されている。つまり、この新興国のボリュームゾーンは魅力的な消費市場であり、日本企業はこの市場を獲得していくことが重要であるとわかる。

第2節 日本企業の海外進出における意義

日本企業にとって、新興国ボリュームゾーン市場の獲得が重要であることは、前説で述べたように、大きな消費市場としての魅力だけではない。日本企業が海外を狙っていかなければならないのは、国内市場の限界も理由として挙げられる。日本経済の成熟化と少子化に伴う人口減少によって国内市場に大幅な経済成長は見込めない。国内市場は、2004年をピークに人口が減少し、2015年をピークに世帯数の減少が始まると予測されている⁵。人口が減少することによって一般消費財への需要は低下し、また、世帯数が減少することによって、耐久消費財への需要が低下する。これによって、国内の消費水準は低下し、今後国内市場は縮小すると考えられる。

このような国内市場の衰退から、日本企業の海外展開は必要であることがわかる。実際、日本企業はグローバル化をすすめ、海外売上高比率も上昇傾向にある(図1-2-1)。海外での売上高は2005年から2008年で2倍以上になり、海外売上高比率も大きく伸びている。そして、海外での売り上げを伸ばす際、成熟化している先進国よりも、第1節で述べたように急成長している新興国で売上高を伸ばすことが、日本企業や日本経済にとって非常に必要になってくるのである。

次章では、日本企業がこの新興国のボリュームゾーン市場へどのように取り組んでいるのかについて見ていく。

⁵ 国立社会保障人口問題研究所より

第2章 問題意識

第1節 日本企業のボリュウムゾーンへの取り組み

新興国のボリュウムゾーン市場に対して、我が国の企業はどのように取り組んでいるのであろうか。まず、日本企業は新興国をどれほど市場として重要視しているのかを見ていく。日本の製造業企業への2009年度アンケートの調査結果に基づく、中期的に有望事業展開先だと考える国と地域のランキング⁶によると、1位が中国、2位がインド、3位がベトナム、4位がタイ、5位がロシアと、新興国を有望視していることがわかる。1位の中国を有望国として挙げたのは、回答した480社のうち353社にも及んでいる。また、1位から5位までの国は100社以上からの票を得ており、多くの日本企業が新興国市場に注目している現状が表れている。ランキングの上位を見ると、とりわけアジアの新興国が有望視されていることがわかった。これを踏まえて、本稿では、新興国の中でも中国やインドといったアジアの新興国に特に焦点をあてていく。

このように、日本企業も新興国市場への事業展開の重要性を認識していることがわかったが、日本企業は、この新興国ボリュウムゾーン市場の獲得に苦戦を強いられており、この市場でのシェアを確保できていないのである。この現状を、図を用いて見ていこう。

図2-1-1を見ると、新興国市場において競合する外国企業に比べて、日本企業はシェアを確保できていないことがみてとれる。全体的に「シェアを確保できている」と回答した企業は少なく、いずれの国や地域においても「シェアは拮抗している」「シェアを確保できていない」と回答した企業が、あわせて約70~90%を占めている。多くの日本企業に事業展開先として有望視されている中国でも「シェアを確保できている」と回答した企業の割合は26.9%であり、インドにおいても15.3%と低い割合となっている。図2-1-1は企業への意識調査であったが、図2-1-2でシェアを金額ベースで見ても、日本企業がシェアを確保できていないことがわかる。図2-1-2では、市場規模が大きい中国やインド等の市場シェアの状況を取り上げているが、デジタルテレビや携帯電話、デスクトップパソコン、トイレタリー・化粧品などの商品においても、現地企業や韓国企業が強く、日本企業はシェアを確保できていない。日本企業はデジタルテレビにおいて少しシェアが確保できているが、そのシェアの割合は小さく、また、他の商品ではほぼ全くシェアが確保できていない。これに対し、韓国企業はこれらの市場に加え、中東やアフリカ市場までを視野にいれ、新興国市場で着実にシェアを伸ばしている。このように、日本企業は新興国ボリュウムゾーン市場において主力プレーヤーになり得ていないのである。

⁶ 牛田、遊佐、宮口「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」(2010)の「中期的(今後3年程度)有望事業展開先国・地域(複数回答可)」より

WEST 論文研究発表会 2010

第2節 日本企業の課題

日本企業はなぜ新興国ボリュームゾーン市場でのシェアの獲得に苦戦しているのでしょうか。それは、新興国のボリュームゾーンは日本企業が今まで得意としてきた富裕層とは違った性質であるため、日本企業の今までの戦略では上手くボリュームゾーンを獲得できないからである。これまで日本企業は、富裕層をターゲットとし、技術力とブランド力を活かして、高品質・高価格の製品を売り込んできた。しかし、ボリュームゾーンは富裕層に比べて消費額が小さく、日本ブランドもあまり浸透していないという特徴がある。日本製品のような高価格の製品は手が届きにくく、高価格・高品質の製品では売り込むことは困難である。図 2-2-1 や図 2-2-2 から、日本製品が高価格である現状の一部がみてとれる。この図は中国の家電大手である国美電器のウェブサイトに掲載されている価格帯別オンライン設置台数を見たものであるが、32 インチ液晶テレビでは、日本製品（パナソニック）が韓国製品（サムスン）や中国製品（海信）よりもやや高い価格帯に販売台数のピークがあることがわかる。洗濯機においても、日本製品（パナソニック）が韓国製品（LG）や中国製品（ハイアール）より高価格であり、最高価格帯においても韓国企業と競合していることがわかる。他国製品より高価格であるにも関わらず、日本市場で売っていた製品をそのまま新興国ボリュームゾーン市場へ向けてもシェア獲得は難しい。ボリュームゾーンには「日本製品は高く買えない」と捉えられてしまっている危険性がある。

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、それによって高価格になってしまうという「過剰品質」の問題を抱えている。この問題を図に表して論じていく（図 2-2-3）。縦軸に価格、横軸に品質をとると、価格と品質は一般的に右上がりの関係にある。市場には、その市場の消費者が求める機能と価格が存在し、それが図 2-2-3 の適正品質にあたり、最も大きな売り上げが可能となる。この適正品質のレベルは一義的には決まらず、どの程度の品質・価格が適正品質になるのかは市場毎に異なる。市場の特性は、機能や品質重視の消費者と価格重視の消費者という選好の違う消費者の比率に影響される。日本企業が今まで得意としてきた富裕層や国内市場は、機能重視の消費者によって適正品質のレベルが高くなり、高品質・高価格の日本製品が適正品質になっていた。そのため、消費者の求める製品と日本企業が提供する製品がマッチし、成功していたのである。一方で、海外で高いシェアを誇る韓国企業のサムスン電子の製品が日本市場では売れないことも同じ原理である。日本市場の高品質・高価格な適正品質のレベルに、低価格志向のサムスン電子の製品がマッチしなかったのである。このように、ターゲットとしている市場の消費者の求める適正品質と、企業が提供する製品の品質・価格が適合することが、市場獲得の鍵であることがわかる。

この適正品質の考え方をを用いて新興国ボリュームゾーン市場を見てみると、高品質は求められておらず、適正品質のレベルは高くない。韓国企業は求められる機能を絞り込み、価格を抑えてこの市場での適正品質にマッチさせ、シェアを伸ばしてきた。対照的に、日本製品の高価格・高品質は、新興国ボリュームゾーン市場の適正品質と乖離が生じており、この乖離が「過剰品質」の問題である。新興国ボリュームゾーン市場の消費者と日本製品との間にミスマッチが存在しており、この市場の適正品質に合うような品質と価格のバランスを持った製品を提供していくことが重要となる。このミスマッチをいかにして解消していくべきであろうか。我々は、このミスマッチの原因は日本企業の「現地消費者に関する情報不足」と考える。日本製品が市場の適正品質と乖離しているのは、日本企業が現地消費者のニーズをしっかりと把握できていないからである。つまり、日本企業の現地消費者に関する情報が不足しており、この情報不足を改善する必要がある。

また、問題点は日本企業側の現地消費者に関する情報不足だけではなく、現地消費者側の日本企業や日本製品に関する情報不足も存在する。先述でもある通り、ボリュームゾーンには日本企業のブランドはあまり浸透していない。そのため、日本製品に対する認知度も高くない。日本製

WEST 論文研究発表会 2010

品に対する消費者へのグループインタビュー発言⁷からは、「サムソンは家で使っているが、サムソンのほうがプロモーションがよい。日本のものよりもプロモーションがよければ、韓国のもを買う。」(シンガポール女性)というような意見や、「日本の家電はあまりプロモーションをしないような気がする。」(シンガポール女性)という意見がある。これらの発言からもわかるように、日本製品のプロモーションが十分でないと感じている。つまり、現地消費者の「日本製品に関する情報不足」の問題が存在する。適正品質に合った製品を作ったとしても、販売につながらなければ利益にならない。よって、日本企業は自社製品の良さを実際に現地消費者に理解し、実感してもらい、「日本製品に関する情報不足」を解消する必要がある。

このように、日本企業と現地消費者との間の情報不足の存在が、新興国ボリュームゾーン市場獲得においての障害となっている。よって、我々は「現地消費者に関する情報不足」と「日本製品に関する情報不足」が日本企業がこの市場で成功するための課題であると考え、本稿ではこの2点の問題解決に向けて分析し、政策提言を行う。第4章では「現地消費者に関する情報不足」、第5章では「日本製品に関する情報不足」の側面から分析していく。

⁷ 経済産業省「平成21年度アジア消費トレンド研究会報告書」より引用

第3章 先行研究とオリジナリティ

第1節 先行研究の整理

本稿を執筆するにあたって、先行研究として参考にしたのは、「新興国市場戦略論-市場・資源戦略の転換-」（新宅・天野 2009）である。この文献では、日本企業の製品が新興国市場中間層のニーズを的確に捉えていないことを問題意識として、新興国市場に向けた戦略再構築の方向性を、市場戦略と資源戦略の両面から考察している。以下、この文献で挙げられている①「新興国市場」、②「イノベーターのジレンマ」、③「適正品質」、④「資源戦略」の4つのキーワードに着目して、先行研究の内容を整理したい。

① 新興国市場への対応

現在、新興国市場が急成長し、日本企業の新興国市場への取り組みの重要性が叫ばれる中で、第一に、「過剰品質で価格が高すぎる」、第二に、「いくら良い製品を作ってもその製品の良さが理解されない」、第三に、「そもそも製品の仕様が現地のニーズからずれている」といった日本製品の課題が指摘されている。新興国市場に取り組む日本企業の多くは開発機関を日本に残していることが多く、それが現地の販売現場と離れている現状が、製品の仕様が現地のニーズを反映できていないこと、それにより過剰品質の製品を提供してしまっていることの要因となっている。

② イノベーターのジレンマ

「イノベーターのジレンマ」とは、リーダー企業にとって、従来の顧客により適合することがこれまでの成功要因であるとともに、それが同時に新しい顧客に適合できない失敗要因になっていることを指す言葉である。①で述べた日本製品の課題は、先進国企業が新興国中間層市場にアプローチするときには、その企業が技術革新に強みを持つ企業であるほど、現地市場の条件とのミスマッチを起こしやすくなるということであり、「イノベーターのジレンマ」と同類の問題として理解することが出来る。

③ 市場特性と適正品質の分析

①で述べた第一の課題の「過剰品質で価格が高すぎる」とは、日本製品は現地市場で求められる品質レベルよりも高い品質を提供していることが、高価格の原因となっているということである。日本企業の新興国市場獲得戦略においては、その市場のニーズを調査・分析し、適正品質・機能と価格の最適な組み合わせを選択することが重要である。

④ 経営資源の再配分と組織能力開発

WEST 論文研究発表会 2010

日本企業が過剰品質の製品を生み出しがちになるのは、商品企画や開発設計のような頭脳となる活動が日本に偏重しており、新興国市場の成長に適したかたちで経営資源の配置・開発が行われていないからでもある。現地のニーズを把握するためには、現地市場や現地での量産拠点の近くに頭脳となる拠点をもち、そこで市場対応や量産対応に必要な問題解決を進めていく必要がある。

また、藤本ほか（2007）⁸の、製造業の収益力の決定要因を「表の競争力」「裏の競争力」「ものづくり組織能力」の3階層で捉えようという枠組みを用いた経営戦略を提示している。「表の競争力」とは、顧客の目に見える価格、性能、納期、ブランド等の指標の収益力を指し、“売る力”として企業の収益力に大きく関係する。「裏の競争力」は、生産性、コスト、リードタイム等の“つくる力”であり、顧客の目には見えないが、「表の競争力」に大きな影響を与えている。そして、その競争力の背後にあり、企業を差別化できるのが「ものづくり組織能力」である。例えば「低価格商品の提供」を考えると、高い「裏の競争力」がコスト削減を可能にし、それが低価格という高い「表の競争力」につながり、さらに、高い「ものづくり組織能力」がコスト改善を継続させるといった好循環が生まれる。新興国中間層市場においては、消費者にとって適正な製品を売るための「表の競争力」を高め、「裏の競争力」を生かすような経営戦略と組織能力が求められると述べており、日本企業のものづくり能力を基盤にしながら、市場からのマーケティング発想を起点にして新興国ビジネスの再構築を図り、大きな市場獲得につなげられることを期待したいと結んでいる。

第2節 本稿の意義、オリジナリティ

以上より、先行研究では、日本製品を新興国市場で売るための問題点を解消するために「適正品質と市場戦略」「経営資源戦略」の2つの視点から今後の新興国市場獲得戦略を述べている。

我々は、日本製品と新興国の中間層が求める製品にミスマッチが生じている要因である「現地消費者に関する情報不足」と、日本製品を中間層に売り込む際に直面する「日本製品に関する情報不足」の2点を問題意識と考えた。①で挙げた第一、第三の課題に関しては、「現地消費者に関する情報不足」を克服するために、消費者のニーズを取り入れる手段として「研究開発機関の現地化」に焦点をあてて分析し、政策提言を行う。また、先行研究では触れられていない第二の課題に関して、「日本製品に関する情報不足」を克服するプロモーション手段として「見本市の開催」を新たに提言する。以上、本稿では、日本企業、現地消費者双方のお互いに関する情報不足を克服することで、ニーズを取り入れた中間層向け製品を効果的にプロモーションして売り込んでいくことを考察する。この点が本稿のオリジナリティと言えよう。

⁸ 藤本隆宏ほか、東京大学ものづくり経営研究センター（2007）『ものづくり経営学』光文社新書より

第4章 現地消費者のニーズ把握のために

第2章では日本企業が新興国市場で十分なシェアを確保できていないということに関して、新興国の中間層が求める機能と日本製品にミスマッチが存在していることに原因があることを論じてきた。この章では、そのミスマッチを引き起こしている「現地消費者に関する情報不足」について詳しく述べていきたい。

第1節 日本企業の現状

戦後、日本の製造業は、日本市場の復興をもとにものづくりを展開した。その後、アメリカなどの先進国市場に輸出を開始したが、その時日本企業の多くが日本製品の品質の低さから、欧米の下層市場でしか競争できないという問題に直面する。そこで、日本企業各社はできるだけコストを上げないようにして品質を向上させることにつとめ、徐々に欧米の上層市場に製品を移行させていった。日本企業のこれまでの市場獲得戦略とは、コストの上昇を最低限に抑え、その中で品質・機能の上昇を最大限実現させる、というものであった。そして、現在、日本企業の東アジア市場における販売戦略についての調査結果では、東アジアを販売先として重視すると答えた企業は約9割にもものぼる。

現在、日本が新興国市場の開拓において、これまでの市場獲得戦略とは反対の、現在の自分たちよりも下層市場に対応しなければいけないという状況に直面している。その戦略は「どの国・地域でも受け入れられる製品の開発・販売」や「日本など他地域で成功を収めている製品等を展開・販売」といった回答が多く（図4-1-1）、東アジアの中間所得層に対して日本向け・欧米向けと同等の品質の製品を投入する動きがみられる。日本企業によって先進国向けに生産された製品は、急成長している新興国のボリュームゾーンに対して必要のない機能まで付加されている場合が多い、ということは第2章でも述べた。製品にたくさんの機能を加えると、それは製品の付加価値を高めることとなるので製品自体の価格は当然高くなる。こういった製品は中間層には高価格すぎて手が届かないのである。

新興国ボリュームゾーンに対し日本向け・欧米向けと同等の品質の製品を投入してきた結果が、第2章で見た現在の日本企業のシェアに表れている、と我々は推測する。図2-1-1、2-1-2を見てもわかるように日本企業の新興国市場に対してのシェアは決して高いとは言えない。このことから、

WEST 論文研究発表会 2010

新興国ボリュームゾーン市場では先進国製品をそのまま販売するということが有効ではなく、現地消費者のニーズを細部までくみ取り、不必要な機能を見定め、かつ市場で求められる機能を付加し、適正価格・適正品質の製品を供給すること、すなわち顧客にとっての価値をいかに現地目線で訴求するのかが重要であると考えられる。これは、日本が戦後行ってきた自分たちよりも上位の市場に対しての高付加価値製品の提供といった販売戦略とは正反対な販売戦略が必要とされている、ということである。「現地消費者に関する情報不足」の状態では製造された製品はボリュームゾーンが必要とする機能を含んでいないため、ボリュームゾーンに対して魅力的ではないといえる。日本製品の機能とボリュームゾーンが求める製品の機能との間に溝が存在しているのである。

第2節 研究・開発拠点の現地化

第2節では、第1節で述べた日本製品の機能とボリュームゾーンが求める製品の機能の溝を解消するためには何が必要かを考えていく。現在、日本の製造企業は事業効率を高めるための手段として、海外で生産を行うことに積極的であるといえる。特に、電気機械の分野においてはアジアでの生産工程分業が進んでいる。現地消費市場での生産が可能な現状を活かし、消費者のニーズを素早く柔軟に取り入れることができると考え、我々は研究・開発拠点の現地化を取り上げていく。

図4-2-1は現地に研究・開発拠点を持つ、もしくは持つ予定である企業を対象に経済産業省が行った研究・開発拠点を海外に設置するメリットのアンケート調査の結果である。この調査結果で、現地に研究・開発拠点を持っている企業、持つ予定の企業ともに最も多い回答が「現地ニーズを汲んだ製品開発が可能」であることから、現地消費者のニーズを把握するのに研究・開発拠点の現地化は有効な手段であると考えられる。次に、現地日本企業で積極的に研究・開発拠点の現地化に取り組む企業の実例を挙げたい。

《中国》パナソニック 中国研究センター（2005年設立）⁹、パナソニックHA R&Dセンター杭州有限公司（2009年設立）¹⁰

2005年に中国・上海に、中国で生活する人たちに関する研究、調査を行い、それを製品の企画に結びつける役割を担った「中国研究センター」を設立した。中国研究センターによる製品開発の成果として挙げられるものが「スリム型冷蔵庫」である。同センターでは300件の中国の家庭を調査し、その結果、中国の家庭ではキッチンに冷蔵庫を設置している家庭が56%、リビングやダイニングに設置している家庭が37%にも上ることが判明した。リビングやダイニングに冷蔵庫を設置する理由が、中華料理は油を多く使用するので、油汚れの掃除をより効率的に行うためにキ

⁹ <http://ascii.jp/elem/000/000/199/199808/> 「ASII.jp」を参照

¹⁰ <http://news.livedoor.com/article/detail/4255468/> 「livedoor ニュース」を参照

WEST 論文研究発表会 2010

キッチン小さく作る傾向があり、そのためキッチンに冷蔵庫を置くスペースが確保できない、という中国の食生活と関連したものであることが明らかになった。しかし、冷蔵庫を置くスペースが全くないわけではない。パナソニックがそれまで投入していた冷蔵庫の最小幅は60cmであり、これでは調査した家庭の3割に設置できなかったが、最小幅を55cmに縮めれば調査したすべての家庭に設置できることがわかった。そこで、230リットルながら55cm幅のスリム型の冷蔵庫を開発、販売したところ210～230リットルの冷蔵庫の販売実績は10倍に拡大した。

さらに、パナソニック株式会社ホームアプライアンス社（以下HA社）は、市場に密着した研究開発活動の加速により中国市場における白物家電の商品力を強化するとともに、白物家電事業のグローバル展開を支えるグローバル研究・開発拠点として、2009年6月30日付で、中国杭州市に「パナソニックHA R&Dセンター杭州有限会社」を設立した。そこでは[1]洗濯機、掃除機、炊飯器、温水洗浄便座等を中心とした白物家電の開発・設計、[2]材料や制御を中心とする共通基盤技術開発、新規商品の先行開発、[3]大学・研究機関との共同研究を通じた産学連携推進を予定しており、市場に密着した商品開発を徹底するとともに、共通基盤技術開発機能の新設・強化により、グローバルな白物家電事業を支える技術開発を行う。市場に密着した商品開発のために、中国の白物家電製造会社との連携だけでなく、先ほど述べた中国生活研究センターとの緊密な連携により、商品の設置や使用状況、消費者の生活実態や変化をふまえた商品開発を行う。

中国では中華料理での油污れの掃除をより効率的に行うためにキッチンを狭くする傾向にあり、冷蔵庫を設置するスペースがない。これは中国人の日常生活に密着したものである。こういった現地の人々の日常生活や文化的な要因から生まれるニーズに対応することは、そもそもキッチンに冷蔵庫が置けないという中国の家庭事情を把握することである。この事例からも研究・開発拠点の現地化は現地消費者の生活に密着した詳細なニーズの把握ができる可能性を秘めた有効な手段として期待できることがわかるだろう。

事例で挙げたパナソニックのように研究・開発拠点の現地化に力を入れ、積極的に現地消費者のニーズを把握していこうとする企業もあるが、日本企業の多くは研究・開発拠点の現地化に対しどのような立ち位置を示しているのだろうか。

表 4-2-2 は海外現地法人数の機能別・地域別の内訳である。まず、ASEAN5 や中国をみて気付くのは、生産拠点が他地域に比べ圧倒的に多いということである。日本の製造業各社は1990年代に多くの生産拠点をアジアに進出させ、分業を進めてきた。これは、国内生産ではコストが見合わなくなった単純な組み立ての工程、あるいは付加価値の低い汎用品や大量生産品を人件費の安いアジアへ移管し、国内の設備や人員をより付加価値の高い製品や、多品種少ロット品の生産、研究・開発部門へとシフトすることで事業効率を高めるためであると考えられる。しかし、研究・開発拠点については欧米と同等、またはそれよりも少ない。研究・開発拠点と生産拠点の割合をみると、(北米) 1 : 8.48, (EU15) 1 : 7.54, (ASEAN5) 1 : 29.89, (中国) 1 : 28.18 となっており、アジアでは欧米と比べ極端に低いことがわかる。90年代における日本企業の海外研究・開

WEST 論文研究発表会 2010

発拠点の増加はとくに技術知識蓄積の高い国で顕著であることが明らかになっているが¹¹、今後はアジア新興国においても研究・開発拠点を増やしていく必要がある。これまで述べてきたように、現地で研究・開発を行うことにより、現地の人々の生活に根ざしたより詳細なニーズをくみ取ることができるのに加えて、そこで得た成果を同じく現地にもつ生産拠点に反映させることで、ただ分業を行うだけではなく、この状況をさらに活かし現地消費者のニーズに素早く対応することが可能になる。このように、生産拠点の移転だけでなく、研究・開発拠点を現地におき、研究・開発から生産までを現地で一貫して行える体制をつくることが重要になると考える。しかし、経済産業省が行ったアンケート調査では、アジアに生産拠点を持つ企業のうち、研究・開発拠点を現地化する予定はないと回答した企業が約6割と過半数以上を占めており、現在日本企業は研究・開発拠点の現地化に関して消極的な立ち位置であることがわかる(図4-2-3)。その理由について、次章では研究・開発拠点の現地化における問題点を述べていくことにする。

第3節 研究・開発拠点現地化の阻害要因

前節では日本製品と新興国ボリュームゾーンのニーズとの間に存在するミスマッチを埋め、新興国市場でのシェア獲得のために、研究・開発拠点の現地化が非常に有効であることを述べてきた。しかし、表4-2-1を見ればわかるように、研究・開発拠点の現地化は実際にはあまり進んでいない。

その阻害要因の1つは現地での優秀な人材の獲得の困難さである。現地での優秀な人材は希少であり、競合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。さらに、外国における、日本企業の評価は必ずしも高いものではなく、現地の優秀な人材が日本企業での就業に対して魅力的だと思っていない場合も十分に考えられる。一つ中国における例を出してみると、表4-3-1は中国における働きたいと思う企業の国籍を調査したものであるが、日本企業は欧米、韓国、香港台湾、中国企業よりも評価が低く、特に異文化の受け入れや権限移譲における評価が低い。

日本企業の評価がこういった低い状況である最大の理由は、仕事の責任範囲、昇格基準、給与体系、評価基準など人事諸制度が明確に現地人材に伝えられておらず、さらに日本人社員、研究者と現地人材の間で格差が存在することにある。そのため現地人材にとって「どれだけ働けばいくらもらえるか」、「いつ頃どのような仕事を任されるのか」、「どんな理念をもった企業なのか」がわからず、そのため日本企業で働くインセンティブが失われるのである。海外で広く活動をおこなっているトヨタを例にあげ¹²、日本駐在員と現地人材との間に存在するギャップをみしてみる。

トヨタでは日本人駐在員と現地人材の間にギャップが存在していた。日本人は「進出から長い時間がたつのに、現地人材はいまだにトヨタのやり方や考え方を理解してくれない」というのに対し、現地人材からは「日本人駐在員は人によってプライオリティやアプローチ、説明の仕方が

¹ Ito and Wakasugi, 2007¹

¹² 古沢昌之 (2008)

WEST 論文研究発表会 2010

異なり、トヨタのやり方・考え方の全体像や本質がわからない」という声があがっていた。

このトヨタの事例で挙げられているように日本は高コンテキスト文化で、言語表現が少なく、暗黙知的要素が強い、といった文化的な違いに起因するものが多い。現地人材の文系社員だけがこのようなギャップに直面しているわけではなく、現地人材の研究者にも同様のことが言えるだろう。しかし、海外進出にあたっては、文書化したマニュアルが求められるのである。

また、日本企業では現地人材への権限の委譲が少ない。そもそも、日本本社から現地への派遣社員依存傾向が強く、海外現地法人において3分の2近くが日本人派遣社員である。さらに、そのうち経営陣・経営中核人材・研究所幹部は多くが日本人に占められている。例えば中国企業の人事制度は、欧米流の能力主義・実績主義が主流であり、優秀な人材はいかに自らのキャリアを高められるかを基準にして企業を選択する傾向があるとされている。そのため、経営幹部等が日本からの派遣社員で占められている日本企業の現地法人への就職は敬遠されがちである。加えて、日本からの派遣社員と比べて給料が低いことや、昇進が遅いことなども問題となっている。これらのことが現地人材のモチベーションを阻害し、将来性がないと考え転職する人も多く、現地人材の定着が進んでいないことが懸念されている。

対して、すべての項目で1位を獲得している欧米企業では、人材マネジメントに力を入れてきた。現在、経営トップの大部分は、海外の華人か優秀な現地経営者であると言われており、幹部人材への現地職員の登用が進展している。欧米企業では、早期に幹部候補生を選抜し、リーダーになるための育成を施す。また、企業理念とビジネスプランを受けて、その企業のグローバルリーダー像を明確にしている企業が多い。一方、日本ではそのような企業は少なく、優秀な現地人材にしてみれば、選抜の基準や仕事の責任範囲、昇格基準などがちゃんと伝えられておらず、日本人社員との間に格差もあるので努力のしようがない。企業理念を明らかにし、それを採用、評価、選抜基準にまで落とし込み、グローバルベースで用いるという点において、欧米企業は大きく異なっているのである。

次に、阻害要因の2点目として、新興国における知的財産権保護に関する問題点が挙げられる。企業が研究・開発拠点を国際展開するという事は、当然知的所有権のリスクにさらされることを意味する。特許庁の調査によれば、模倣被害件数、被害率ともに近年増加傾向にあり、その被害地域別内訳は中国、韓国、台湾等、アジアでの被害が多いことが分かる(図4-3-2)。このことが日本企業の研究・開発拠点新興国展開を進めることのインセンティブを低下させている。実際に日本企業が新興国において必要な技術取組をアンケート調査したところ、「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49.5%と最多であり、「権利侵害、模倣品・海賊版対策」と回答した企業が42.9%と続いている(図4-3-3)。つまり、新興国においては知的財産権保護の法整備が未発達であるということであり、韓国企業などのライバル企業に対して高い技術力で勝負をする日本企業にとって、知的財産権の保護が未発達である国に研究・開発拠点を移動させることは大きなリスクを負うことになる。日本企業にとって、自社が開発した技術はコアとなるものであり、技術流出は絶対避けなければならないものである。新興国市場へ研究・開発拠点を移転させ、現地化を促進しようとしている企業は技術流出や模倣品被害を懸念しているので

WEST 論文研究発表会 2010

あり、その懸念を払拭させるためには知的財産権保護の法整備の充実が求められる。

第5章 現地消費者に日本製品を売るために

第1節 日本製品のプロモーション不足

第4章では、日本製品と新興国の中間層が求める製品とのミスマッチを引き起こす「現地消費者に関する情報不足」を改善するための手段として、研究・開発拠点の現地化推進を論じた。この章では、ニーズを反映させた製品を中間層に売り込む際に直面する「日本製品に関する情報不足」を解消する手段を考える。新興国市場では他国企業との市場獲得競争が激しく、市場獲得には日本製品の認知度を上げることが不可欠である。現地消費者が日本製品を知らない、もしくは知っていても、その製品は価格に見合う性能を持ち合わせている、ということを理解していない要因としては、「日本企業が自社製品のプロモーションを十分に行えていない」ということが挙げられる。

実際に、日本企業のプロモーション活動の現状として、消費者はプロモーションが十分ではないと感じている。第2章で取り上げた日本製品に対する消費者へのグループインタビュー発言から分かるように、他国企業と競争して市場を獲得していくためにはプロモーション力の強化が不可欠であると言える。

以下では、いかにして日本製品をプロモーションしていくかの有効な手段として「見本市」を事例として取り上げ、考察していくこととする。見本市とは、企業が自社の製品の良さを消費者や業界関係者にアピールするために参加する展示イベントであり、世界各国の都市で開催されている。経済産業省では、日系企業のアジアのボリュームゾーン獲得支援を目的に、平成21年3月に「アジア消費トレンドマップ」を作成し、拡大するアジアの中間層の消費実態調査を行い、8月には「アジア消費トレンド研究会」を設置した。「平成21年度アジア消費トレンド研究会報告書」によると、消費トレンドの調査対象となったアジアの4都市（香港、シンガポール、バンコク（タイ）、ムンバイ（インド））において、日本製品は、基本的には品質が高く、技術が優れているというポジティブなイメージが抱かれている（図5-1-1）。しかし、具体的な製品の理解やブランド認知は十分に進んでおらず、「日本について知っていることがあるか？」のアンケートで、ムンバイでは調査対象者の30%が「一つもない」と回答しているという結果からは、有効なプロモーションが行われていないことが伺える。また、日本製品を含む外国製品の所有有無、所有し

WEST 論文研究発表会 2010

たい外国製品の有無の調査¹³より、インドでは約7割の人が外国製品を所有したいと考えているのに対して、約3割の人しか外国製品を所有していないことも分かった。これはインドの消費者が求めている製品と外国製品の間に価格等のミスマッチが存在しているからと考えられる。つまり、そのような市場では自国製品の良さや価格に見合う価値を理解してもらえることに成功すれば、大きな市場を獲得できることが予想されよう。以上のデータを踏まえ、本稿では、「今後日本が製品のプロモーションを強化することで、市場獲得を目指す新興国」の代表例としてインドを挙げる。

第2節 日本製品見本市の開催

では、実際にインドの消費者に日本製品を知ってもらう手段として何が挙げられるだろうか。今節の冒頭で取り上げた「見本市」の他には「マスメディアを用いた宣伝・広告」が挙げられるが、見本市とマスメディアを用いた宣伝・広告ではどちらが有効な手段となるのであろうか。

まず、見本市のメリットについて考える。見本市では実際に製品を手に取りその品質を確認することができるという利点がある。日本製品の品質や技術は優れていると多くの人々が認識しているので、それを実際に手に取り操作することで日本製品の良さをよりアピールすることが可能になる。また、見本市は企業が商談を行う場であり、そのビジネスチャンスを求めて海外から多くのビジネスマンがやって来る。そこで重要になるのがスケールメリットである。それは、多くの人々が集まれば出展する企業数も増加し、出展する企業数が増加すれば多くの人々が集まるという、好循環をもたらす。そして、そのスケールメリットを発揮する際に重要になるのが見本市の規模である。見本市を開催する際に重要な点は、その見本市にどれだけの企業、人が足を運んでくれるかということである。見本市では face to face な交渉を行うので、来客数が多ければ多いほど自社の製品・技術を知ってもらえることになり、商談の機会も増加する。一つの場所に一同に企業が集まることにより、出展企業同士の交流も期待できる。そこから技術革新が生まれるという可能性もある。また見本市に出展することで、現地で実際に消費者の生の声を聞くことができ、消費者ニーズの把握にも有用である。したがって、見本市への出展は、販路拡大、市場調査に非常に有効な手段の1つであるといえる。

他方、マスメディアを使った宣伝の場合を考えてみる。マスメディアにおけるメリットは、テレビCMなどにおいて多くの人々に企業のブランドや製品の周知を図ることが出来ることである。これは、プロモーションの対象が来場者に限る見本市のデメリットでもある。しかし、インドのテレビ普及率¹⁴は45.9%と低く、マスメディアでの製品認知度向上の効果はそれほど高くない。これからテレビ普及率が上昇していくことは十分予想されることではあるが、他国企業の製品の情報も多く扱うCMなどのマスメディアよりも、実際に製品を手にとってもらえる見本市の方が消費者の日本製品に対する理解が進むと考えられる。リードエグジビジョンジャパン株式会社の石

¹³ 経済産業省「アジアトレンドマップ意識調査グラフ集」を参照

¹⁴ 経済産業省「通商白書2010」より引用

WEST 論文研究発表会 2010

積氏は以下のように述べている。

「世界各国が見本市に真剣に取り組むのは、企業にとって最も効率的な販売の手段だからです。また、先述の通り、見本市は開催地域にも定期的かつ長期的な経済効果をもたらします。(中略)さらなる要素として、グローバル化によるモノと人の移動の加速化、自由経済の発展、さらには「見て、触って、会話してモノを買いたい」という本能への回帰が指摘されます。実は10年前の欧米では、「(インターネットの発展によって)見本市は今後衰退する」という説が流れていましたが、実際は逆で、インターネットによってむしろ見本市がより告知され盛んになったといえます」¹⁵

このように、広告に投資してブランド力を高めるだけでは、消費者はそのブランドを知ることにはできるが、それが直接の日本製品の売り上げ増加に結びつく訳ではない。したがって、マスメディアを用いた宣伝・広告が有用なことは認めるが、見本市に出展することによるメリットの方が大きいと考えられる。

上記のようなメリットが認められて見本市が世界各地で開催されるなか、アジア消費トレンド研究会は、新興国での見本市開催の効果を測る実証事業として、平成22年3月にインドにおいて、「日本のブランドを知る、日本のライフスタイルを感じる!」をテーマに初の官民合同ジャパン・ブランド総合展示イベント“Feel Japan Style in India”が開催された。以前から、現地国が開催する見本市に日本企業が出展することは見られたが、日本政府が海外で自国製品の見本市を開催することで海外進出企業を支援することはほぼ見られなかった。この展示イベントは、中間所得層が多い情報発信都市ムンバイのショッピングモールで実施され、ジャパン・ブランドを代表する企業が合計約100品目の日本製品・サービスを展示した。それに伴って、調査対象を一般消費者(世帯収入中級以上)、学生、バイヤーの3カテゴリーに設定し、インドの住宅環境に日本製品を展示した会場をツアー形式で案内し、製品の特徴、想定価格等を説明の上、アンケート形式でヒアリングを行うといった調査を実施した。調査結果¹⁶としては、展示会を通じ「日本製品の特徴を理解できた」「日本製品への興味が高まった」と答えた一般来場者、学生はそれぞれともに90%、80%を上回る結果となり、日本製品の情報不足にあるインドの消費者に有効なプロモーションとなったことがうかがえる。「日本製品への購入意向が高まった」と答えた一般来場者は89%、学生で70%と、日本製品の高品質性などの「価格に見合う価値」を知ってもらうことが販売量増加、市場獲得につながるということを示す結果となった。

展示商品の品目毎に「あなた(お宅)がお持ちの商品をすべてお知らせください。」、さらに「あなたはこの商品(展示商品毎)に興味がありますか?」を聞いたヒアリング調査では、調査対象30品目の中で、男性の所有率が50%を越える品目が11品目あり、それぞれの品目で「興味がある」と答えた回答者の割合は全体の77~91%と高かった。女性については6品目、そして、興味を抱いた人は78~95%の割合となった。現在所有率が5割を越えている商品でも日本製品を良く知った上で約8割以上の人が興味を示したことから、買い替えの可能性を感じさせる結果となったと言える。また、現在所有率が3割未満で、かつ「興味がある」と答えた割合との差が50%以

¹⁵ RIETI BLLセミナーNO.525 2008/7/17「日本経済の再活性化に向けて『急げ、国際見本市大国へ!』」議事録より引用

¹⁶ 経済産業省「平成21年度アジア消費トレンド研究会報告書を参照

WEST 論文研究発表会 2010

上である品目¹⁷は、男性では13品目、女性では12品目となった。この結果からは、今後これらの多くの品目において新市場が獲得できる可能性が感じられる。

アジア消費トレンド研究会は、今回の見本市の成果を踏まえて「日本商品・文化をトータルで見せることは、理解促進、興味関心・購入意向アップに有効」「日本商品・文化を現地に適合させて展示することが重要」と総括している。現地国が開催する見本市に日本企業が製品を出展する際には、他国製品との価格等の比較の中にあるため、ひとえに日本製品の良さを理解してもらうことは難しい。このイベントでは日本製品のみが展示されており、今回のように様々な領域の製品・サービスを一堂に会してアピールすることの方が効果的であると言える。また、今回の展示では、典型的なインド家庭の間取りをイメージしたモデルルームに日本製品・サービスを展示した。このことがインドの消費者に「生活実感」に即した理解を促したと考えられる。

新興国での見本市の開催における今後の課題としては、一方的なイベントに終わらせない展開が必要となる。今回はインドで開催されたが、今後も他の新興国でも展開していくためには、現地の消費者のニーズやライフスタイルにあわせた展示製品・サービスの選択が求められる。そのためには、調査を含めた、来場者からの製品・サービスのフィードバックの仕組みを充実させ、研究開発に反映させることが重要である。例えば、「価格提示前と価格提示後での購買意向の変化」のヒアリング結果からは、購買意向が大きく低下する製品では効用に比した価格が高いと判断されていることになるので、生産段階での機能の絞り込みを含めた価格下げが必要であるということが分かる。さらに、今回の来場者は一般消費者が中心でバイヤーが少数と、BtoC向けの見本市であったが、今後のビジネスにつなげるためにはBtoB向けの見本市の併走が不可欠である。

政府が支援する官民合同日本製品見本市の開催はまだ始まったばかりであり、現段階でその効果を実証的に計ることは難しい。しかし、企業にとって、新興国での見本市開催は日本製品を現地の一般消費者、バイヤー等の業界関係者に知ってもらうことが出来るだけでなく、来場者へのヒアリング調査を通じてニーズを知ることも可能な、費用対効果の高い手段であると言えよう。

¹⁷ 車（高級セダン）は「あなたはこの商品に興味がありますか？」のヒアリングしか行っていないので、ここでは含まないこととする。

第6章 政策提言

第1節 研究・開発拠点の現地化促進のために

第4章では日本製品と新興国ボリュームゾーンのニーズとの間に存在するミスマッチを埋め、新興国市場でのシェア獲得のために、研究・開発拠点の現地化が非常に有効であるが、その推進には「現地での人材確保の困難さ」「知的財産権保護の問題」という阻害要因も存在することを述べた。まず始めに日本企業が現地での人材確保をより容易に行うための政策提言を行う。

日本企業が、アジア新興国で優秀な現地の人材を確保し、彼らの転職を防ぐためには、日本企業で働くことに魅力を感じてもらう必要がある。表 3-3-1 でもあるように、現在新興国市場において、日本企業に対する現地人材の評価が低い。あいまいな評価制度やキャリアパスの不明確さ、職場環境の悪さ等が日本企業が敬遠される所以である。日本企業に対する低い評価を覆すには、現地人材に日本企業で勤務するインセンティブを提供することが求められる。有効なインセンティブが提供されれば、優秀な現地人材も日本企業で働くモチベーションが高くなるであろう。では、現地人材の日本企業で働くことへのモチベーションを上げるには、彼らにも昇進が可能で将来のキャリアパスが描けるように、評価・処遇の制度や職場環境を改善する必要がある。つまり、これらの制度を改善するという事は、現地本社からの日本人の派遣社員への依存傾向を見直し、日本人社員と現地人を平等に評価する制度を導入することである。そのために、世界共通の人事評価制度の導入の拡大を政策提言とする。この世界共通の人事評価制度の具体的な内容を述べていく。

- (1) 国籍を問わず、昇進・昇格の平等や権限など世界共通の物差しで現地人材を評価
- (2) 海外研究・開発拠点における本社からの日本人派遣社員の割合を減らし、海外拠点の指導者、責任者クラスにも現地人材を積極的に登用

世界標準で評価することによって、報酬や処遇も日本人技術者と現地人材との間でも平等になる。また、昇進・昇格の機会や昇進・昇格によって得られる権限も平等にもうけることによって、現地人材も将来のキャリアパスを描くことが可能となる。また、これらの平等性は制度を改善するだけでなく、この改善した内容をしっかりと現地人材に説明し、理解してもらうことが重要である。そして、平等な評価制度・昇進によって海外拠点の幹部などに現地人材が登用されると、象徴的にキャリアパスを示すことができる。このことによって現地人材のモチベーションが高まることも期待できる。また、現地での本社から派遣された日本人技術者が海外拠点で多くの割合

WEST 論文研究発表会 2010

を占めると、現地人材のモチベーションの低下につながってしまうので、将来的には、日本人の派遣技術者を減らしていき、現地人材を積極的に採用していくことも必要である。

世界共通の人材マネジメントを内容に盛り込んだ人事評価制度によって、優秀な現地人材を確保し、転職を防ぐ。このような人事評価制度の世界標準化を実施している日本企業はまだ少なく、日本政府が主導となって、このような世界共通の人事評価制度の導入の拡大を推進していくべきである。

続いて新興国での知的財産権の問題を解決するための政策提言を行う。日本企業がより活発に研究・開発の現地化を行えるようにするには、知的財産権の保護の問題を改善することが必須であるといえる。そもそも、研究・開発投資先決定においては、知的財産権保護不整備の国を回避することは鉄則とされており、拠点先の知的財産権保護の法的整備はなくてはならないものである。そこで、新興国市場への研究・開発拠点現地化の促進のために、「日本政府による知的財産分野の国際交渉」を政策提言としてまとめる。

日本は、米国およびEUとともに、知的財産分野における世界の三極の一つを形成しており、政府を挙げてその保護および取り締まりの強化を様々な機会やツールを利用して諸外国に働きかけることが求められる。その重要なツールの一つとして、我々はFTA・EPAの活用をとりあげる。二国間条約（ないし限られた国や地域の間で締結される条約）の有効性としては、TRIPS 協定¹⁸などの多国間条約に比べて、ルール策定の迅速性とルール自体の柔軟性という点がある。特に、ルール自体の柔軟性という点では、知的財産に関する権利執行の面でより高度な保護の協力関係を築くことができると考えられる。

これまで日本が締結または署名したEPAには知的財産に関する規定が含まれているが、その内容や規定の仕方は各EPAにより異なり、独立した知的財産章は設けられていない場合が多い。しかし、今後は独立の知的財産章を置くことで、EPAを通じて相手国に知的財産保護をより強く働きかけることができるのではないかと考える。また、現在の日本のEPAにおける知的財産分野についての基本コンセプトは、TRIPS協定をベースにしつつ、相手国特有の知的財産制度上の要改善点や産業界からの要望を踏まえて、TRIPS協定を超える規定の盛り込みを目指すとともに、手続きの簡素化・調和化や、透明性の向上をも求めるものとなっている¹⁹。ここで「産業界からの要望を踏まえた」、「相手国特有」の知的財産制度の規定に着目したい。知的財産権のリスクにさらされている企業の声をいかに把握し規定に反映できるかが重要であり、そのためにはEPA締結に取り組む外務省だけでなく、JETROや経済産業省などとの連携を強化することが必要になる。さらに、知的財産分野に関しては先進国とは言えない国との協定である場合、国内制度が対応できていないことや所管庁の対応能力がないことを理由として、日本の提案する規定に難色を示すことは容易に考えられる。円滑に交渉をすすめるためには、知的財産の分野における両国の協力

¹⁸ TRIPS 協定とは、「知的所有権の貿易関連の側面に関する協定」(Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights)の略称であり、WTO 設立協定の付属協定として採択されたものである(1995年1月発効)。特許、実用新案、意匠、商標、地理的表示、著作権(コンピュータ・プログラムを含む)等の権利保護、国境措置の強化(税関での取締り等)、WTOの統一紛争解決手続の利用等、極めて包括的な内容となっている。

¹⁹ 渡邊(2007)より

WEST 論文研究発表会 2010

や、協議メカニズムの設置などを組み込んだ内容にすることで、それらの国々の現状や要望を踏まえたものにする必要があると考える。

現在日本は11カ国・地域とのEPAを締結済みだが、アジアでのビッグパートナーとなるであろう韓国、中国との交渉は困難な状況にある。特に、知的財産権問題の最大の相手国である中国との交渉を進めることが今後の大きな課題である。

第2節 見本市開催の促進のために

第5章で述べたように、新興国における「日本製品に関する情報不足」を解消し、日本製品をプロモーションしていくにあたって、新興国での見本市開催の充実が求められている。以下では、新興国での日本製品見本市の開催と、日本企業の新興国開催見本市への出展支援を併せた「新興国市場獲得のための、見本市への政府支援」について政策提言としてまとめる。

海外進出に意欲的な企業は見本市に出展し、自社の製品を現地の業界関係者やメディアに広く情報発信することで、海外市場における販路開拓・拡大に取り組むことができ、今後の輸出拡大につながることを期待できる。しかし、世界各国の産業界が注目する新興市場に対しては個別企業の展開だけでは限界がある。したがって、今回のような「初のオールジャパン官民共同展示イベント」のような仕組みで、個別企業が展開するにあたっての土壌づくりに政府主導で取り組むことが必要である。これまで日本企業が参加する海外見本市は主に独立行政法人JETROが支援してきた。JETROが海外で開催される見本市の情報を収集し、その情報を企業側に提供することも重要であるが、さらには、これからはJETROだけでなく日本政府、経済産業省、現地大使館が情報を共有し、互いに連携して見本市開催や日本企業の出展支援に取り組むことが求められる。

そして同時に重要なのは、JETROや現地大使館が調査している現地消費者のニーズ等の情報を、日本商工会議所や日本経済団体連合会を通して企業側に提供するということである。それにより、企業は現地ニーズに則した製品開発・生産に役立てることができ、また、見本市にその現地ニーズに則した製品を出展することで、消費者への販売やバイヤーとの商談機会が増加するという好循環が生まれる。したがって、官民が一体となって互いに協力・補完しあうことで相乗的効果が生まれ、日本企業が他国の企業との競争力を得ることができると考えられる。

見本市には現地だけでなく、世界中からバイヤーが集まる有名な見本市もある。そういった見本市に政府が日本企業のためのブースを設置し、出展企業を募って日本企業の製品が世界のバイヤーの目に触れる機会を提供し、バイヤーとの商談の場を設けて営業活動をサポートすることで、海外での日本製品に対する認知度が増加し、海外での日本製品に対する新たな需要創出が図られるのである。基本的に、見本市の開催には「規模の大きさ」が重要になる。それは分析でも述べたように、大きな施設で、多くの企業の出展、多くの人々の来客があればあるほどスケールメリットが発揮されるためである。したがって、現地企業や業界団体、マスメディアに見本市の招待券を配布することや、インターネットや現地における宣伝・広告で情報を発信して見本市の周知

WEST 論文研究発表会 2010

に努め、来場者の増加を図る取り組みが求められる。このような見本市のプロモーション活動は政府主導で、現地にある大使館やJETROの海外事務所が連携し、進めていくべきである。

また、政府の「新成長戦略」にもコンテンツやファッションなど、海外で「クール・ジャパン」と呼ばれる日本文化や日本製品を海外へ発信・輸出することが重要であり、今後の強化すべき点として挙げられている。今回の“Feel Japan Style in India”の調査においても、日本製品について52の印象項目から「イメージ」に関連する項目を見ると、一般来場者、学生ともに「現代的な」「オシャレな」「カッコいい」が上位にあがっており、関心が高いコンテンツ、ファッション野も今後浸透し、輸出が増えていくことが十分予想される。見本市で展示するのはなにも工業製品に限ったものだけではなく、そういった分野においても見本市を開催して海外の潜在需要を喚起するという取り組みが求められてくるのではないだろうか。

以上述べたように政府主導の下で経済産業省、JETRO、現地大使館などが連携し、日本製品の見本市の開催や日本企業の見本市出店支援を図ることを、新興国市場獲得のための我々の政策提言とする。

WEST 論文研究発表会 2010

【参考文献】

《先行論文》

- ・ 新宅純二郎、天野倫文（2009）「新興国市場戦略～市場・資源戦略の転換」

《参考文献》

- ・ （2010、2009、2008、2007）『通商白書 2010、2009、2008、2007』経済産業省
- ・ （2010、2009）『ものづくり白書 2010,2009』経済産業省
- ・ 牛田、遊佐、宮口（2010）『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告』
- ・ 野村総合研究所（2008）『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』
- ・ クレイトン・クリステンセン著、伊豆原弓訳（2001）『イノベーションのジレンマ～技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社
- ・ 此本臣吾（2010）『新興国市場に対応したビジネスモデルの再構築～新興国市場の成長と日本企業の戦略』
- ・ 遊佐弘美（2010）『日本企業の新興国中間層向け事業戦略の施策及び実例』
- ・ 新宅純二郎（2009）『新興国市場開拓に向けた日本偉業の課題と戦略』
- ・ 青島稔 久保田洋介 坂本遼平（2009）『セカンドステージに入った新興国向けものづくり～中間所得層に主眼を置いたエレクトロニクス業界の新興国戦略に学ぶ～』
- ・ 天野倫文（2010）『新興国市場戦略論の分析視角～経営資源を中心とする関係理論の考察～』
- ・ 浅川和宏（2009）『日本企業の R&D 国際化における現状と課題～組織・戦略的アプローチ～』RIETI Discussion Paper Series 10-J-007 2009年12月
- ・ 浅川和宏（2006）『メタナショナル経営論からみた日本企業の課題：グローバル R&D マネジメントを中心に』
- ・ RIETI 「日本企業の R&D 国際化における組織・戦略的課題」 R&D 国際展開に関するアンケート調査
- ・ 島谷祐史(2007)「海外 R&D 拠点の進化と企業成長」 横浜国際社会科学研究所 第12巻第2号 2007年8月
- ・ 島山俊宏（2010）「海外研究開発拠点の類型化と設立要因」 Vol.4 『立命館ビジネスジャーナル』 2010年1月
- ・ 古沢昌之『グローバル人的資源管理論』白桃書房、2008年
- ・ 日本経済新聞 4月16日、5月28日
- ・ Ito, B. and Wakasugi, R. (2007) Factors determining the mode of overseas R&D by multinationals: Empirical evidence. RIETI Discussion Paper 07-E-004
- ・ 野村総合研究所(2005)「研究開発機能における国際分業の進展と産業技術政策に関する査」(平成16年度経済産業省委託調査)、平成17年3月
- ・ @IT MONOist-モノづくりスペシャリストのための情報ポータル
<http://monoist.atmarket.co.jp/>
- ・ RIETI BBL セミナー No.525 2008年7月17日 日本経済の再活性化に向けて『急げ、国際見本市へ！』
<http://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/08071701.html>
- ・ 日本貿易振興機構（ジェトロ）ホームページ
<http://www.jetro.go.jp/indexj.html>

WEST 論文研究発表会 2010

- ・ リードエグジビジョンジャパン株式会社ホームページ

<http://www.reedexpo.co.jp/>

- ・ 渡邊頼純 [監修] 外務省経済局 EPA 交渉チーム [編著] 『解説 FTA・EPA 交渉』2007

《データ出典》

- ・ 財団法人国際経済交流財団『今後の多角的通商ルールのあり方に関する研究報告書』
<http://www.jef.or.jp/PDF/j21-1-01.pdf>

- ・ 林楊哲『世界市場の構造変化と日本企業に求められる「人材のグローバル化」』
http://www.jftc.or.jp/shoshaeye/contribute/contrib2010_04c.pdf

- ・ 経済産業省「平成 21 年度アジア消費トレンド研究会報告書」
<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g100329a01j.pdf>

- ・ 経済産業省「アジアトレンドマップ意識調査グラフ集」
<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g100329a07j.pdf>

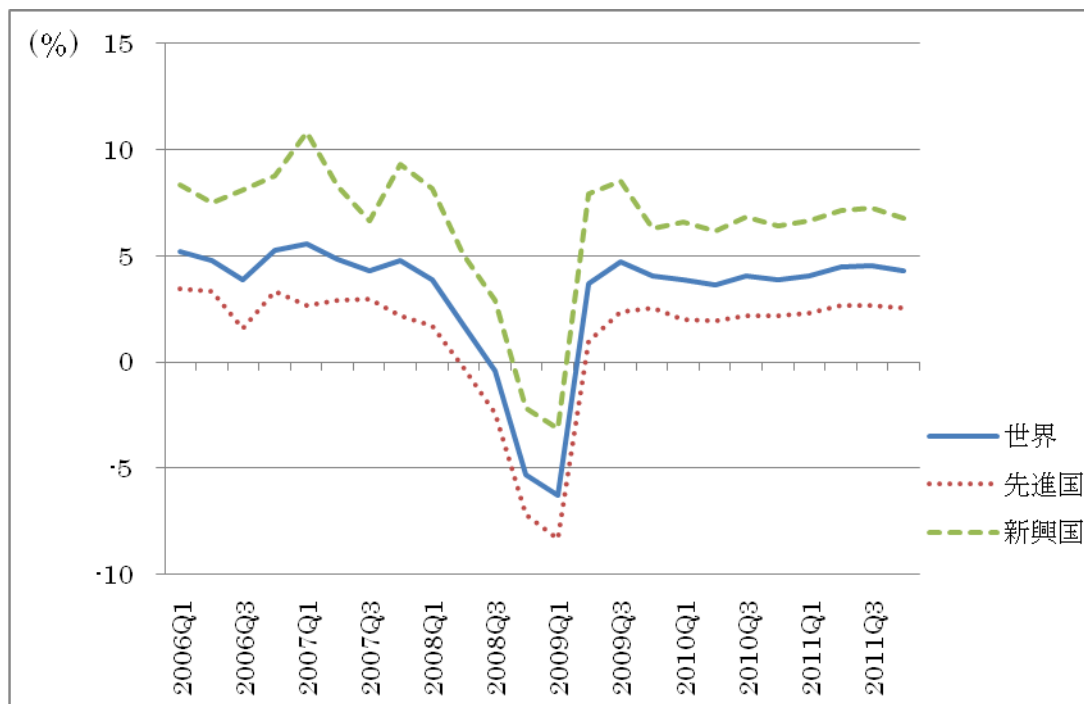
- ・ 特許庁 (2010) 『2009 年度模倣被害調査報告書』
http://www.jpo.go.jp/torikumi/mohouhin/mohouhin2/jittai/pdf/2009_houkoku/higai_gaiyou.pdf

- ・ 日本貿易振興機構 (2010) 「アジア新興国における日本企業の市場戦略」

<http://www.econ.kyoto-u.ac.jp/.../100712%20takahashi.ppt>

【図表】

(図 1-1-1 : 先進国・新興国の実質 GDP の成長率の推移(四半期、ドルベース))



(注) 2010 年度以降は予測。

(出所 : 経済産業省「通商白書 2010」から作成)

WEST 論文研究発表会 2010

(図 1-1-2 : GDP 規模上位 20 か国)

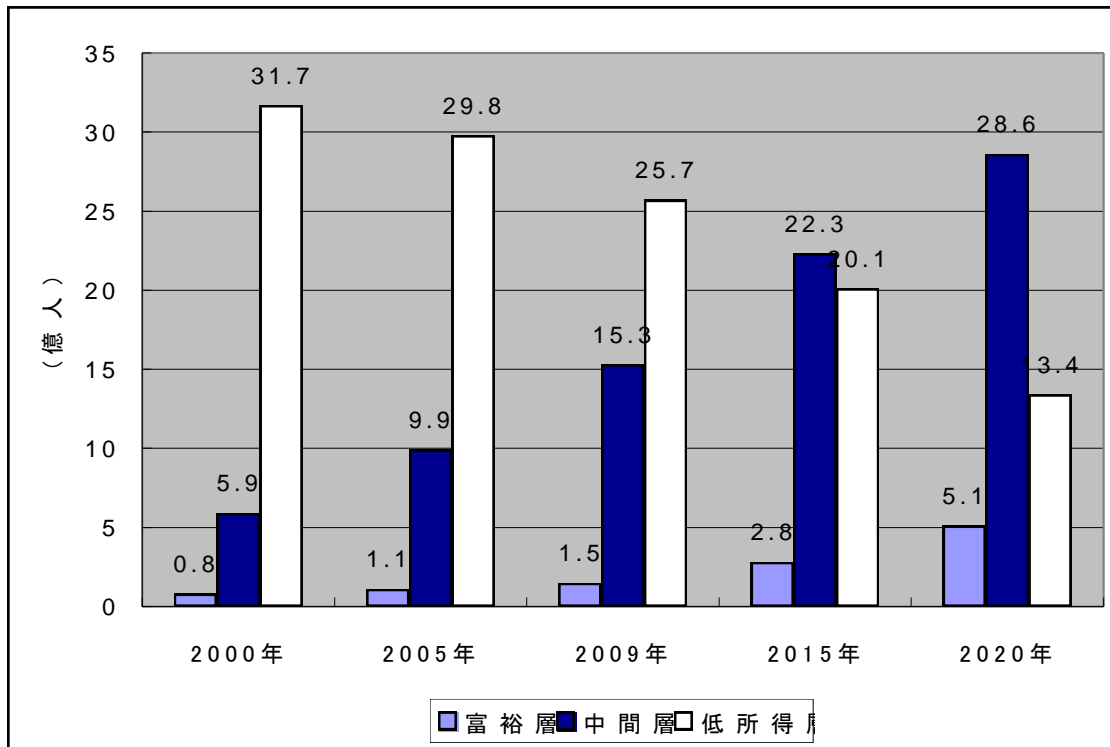
国名	2009 年 GDP (兆ドル)	成長率見通し (%)	
		2010 年	2010~2015 年平均
米国	14.26	3.10	2.56
日本	5.07	1.90	1.87
中国	4.19	10.04	9.75
ドイツ	3.35	1.21	1.60
フランス	2.68	1.52	1.97
イギリス	2.18	1.34	2.46
イタリア	2.12	0.84	1.26
ブラジル	1.57	5.50	4.33
スペイン	1.46	-0.41	1.19
カナダ	1.34	3.14	2.73
インド	1.24	8.78	8.25
ロシア	1.23	4.00	4.09
オーストラリア	1.00	2.96	3.27
メキシコ	0.87	4.16	4.53
韓国	0.83	4.51	4.30
オランダ	0.79	1.30	1.63
トルコ	0.62	5.20	3.99
インドネシア	0.54	6.00	6.57
スイス	0.49	1.53	1.85
ベルギー	0.47	1.15	1.58
新興国 27 カ国合計	17.05		
全世界合計	61.22		

備考：中国、インド、ロシア、スイスの GDP は IMF 推定。黄色に色塗りした国は新興国。

(出所：経済産業省「通用白書 2010」から作成)

WEST 論文研究発表会 2010

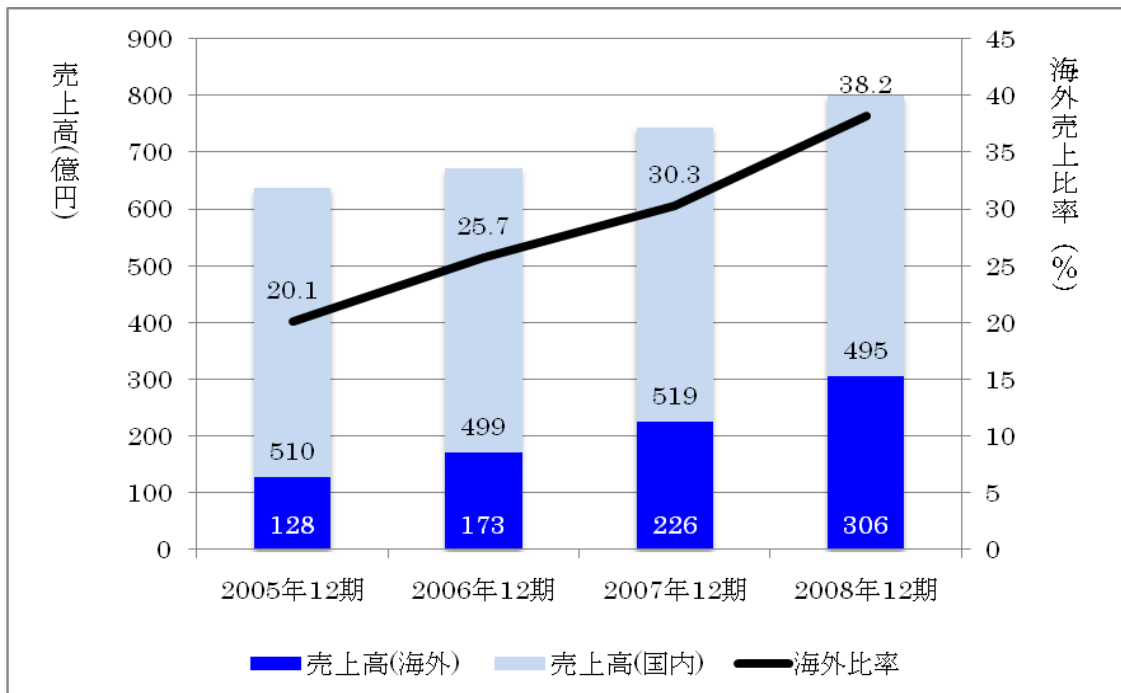
(図 1-2-1：新興国の中間層・富裕層の推移・見通し)



備考：世帯可処分所得別の人口。各所得層の家計比率×人口で算出。

(出所：経済産業省「通商白書 2010」から作成)

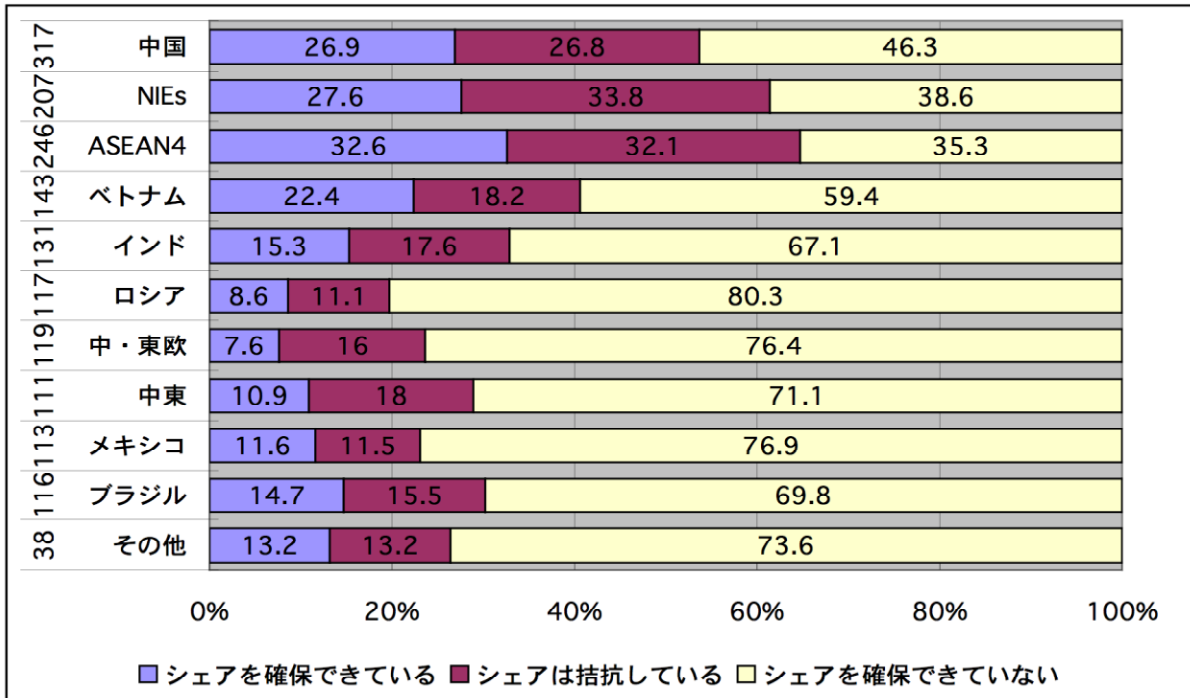
(図 1-2-2：日本企業の海外売上高比率と売上高)



(出所：三菱総合研究所より作成)

WEST 論文研究発表会 2010

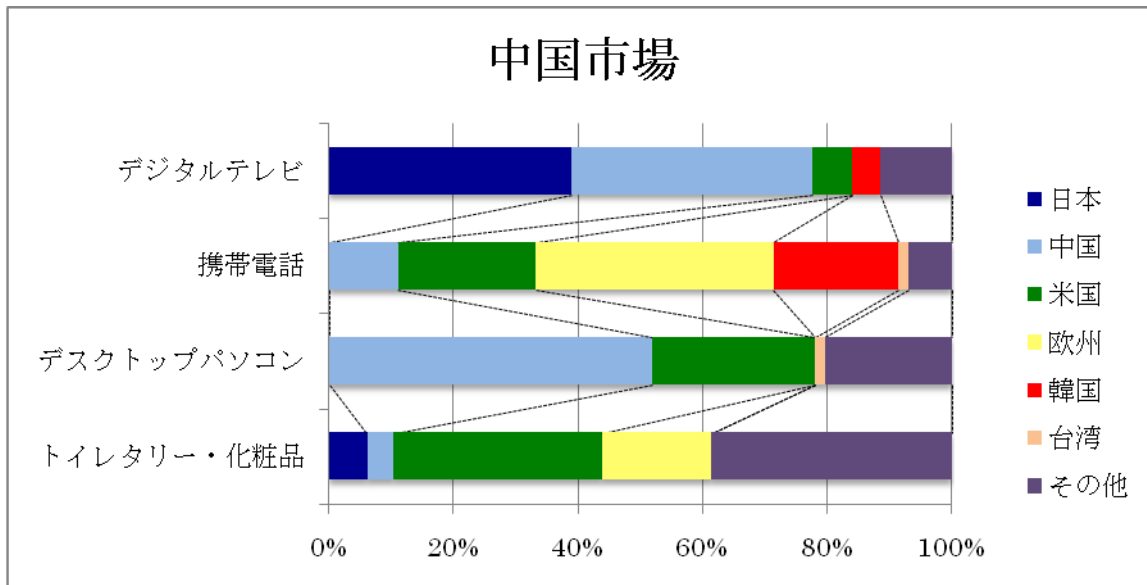
(図 2-1-1：外国企業と比べた新興国における製品・サービスの市場シェアの状況)



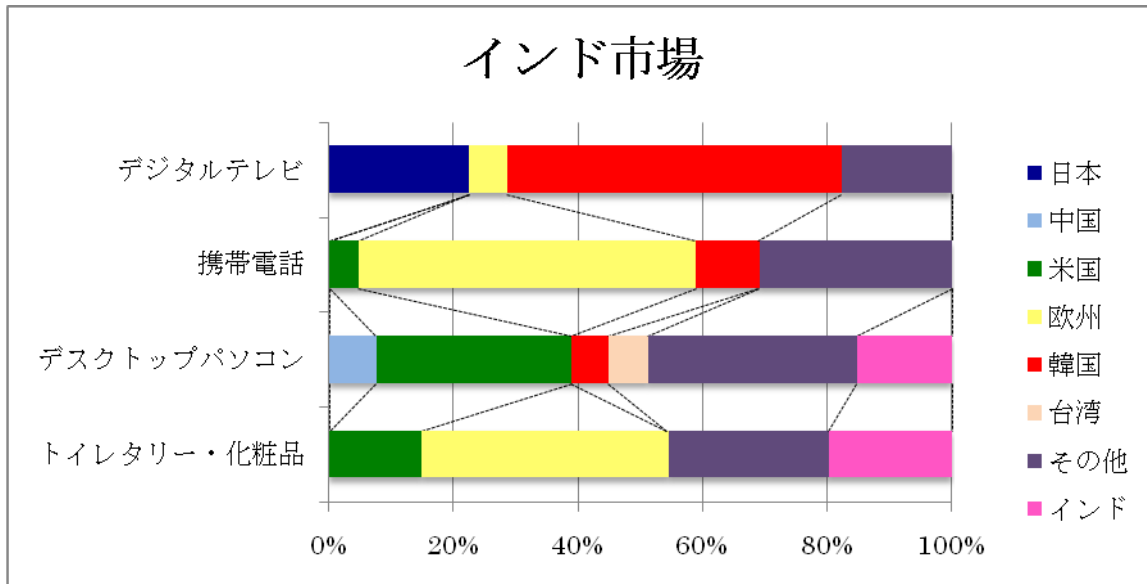
備考：各国・地域の設問に回答があった企業を母数(n)とした割合を表示。

(出所：経済産業省「通商白書 2008」から作成)

(図 2-1-2：新興国市場における各商品の国籍別企業シェア状況)



WEST 論文研究発表会 2010



備考：1、金額シェア

2、トイレタリー・化粧品は 2009 年、他は 2007 年の値。

3、シェア 1%未満の企業はその他に参入した。

4、企業の国別分類においては、当該企業またはその親会社の本拠地のある国・地域によって分類した。

(出所：経済産業省「通商白書 2010」から作成)

(図 2-2-1：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	サムスン	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：日本貿易振興機構 (2010))

WEST 論文研究発表会 2010

(図 2-2-2: 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))

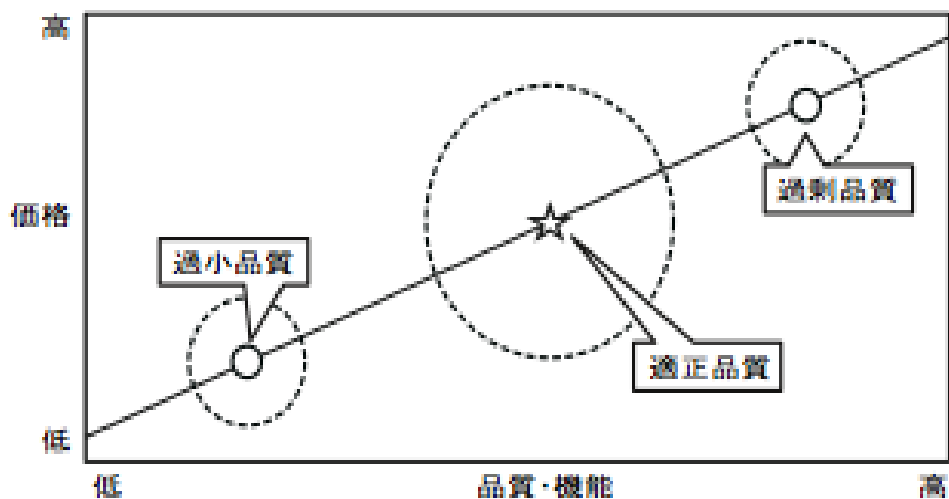
	パナソニック	LG	ハイアール
1500～2000 元	0	0	1
2000～3000 元	0	42	62
3000～4000 元	37	7	97
4000～5000 元	32	25	4
5000～6000 元	1	6	0

(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：日本貿易振興機構 (2010))

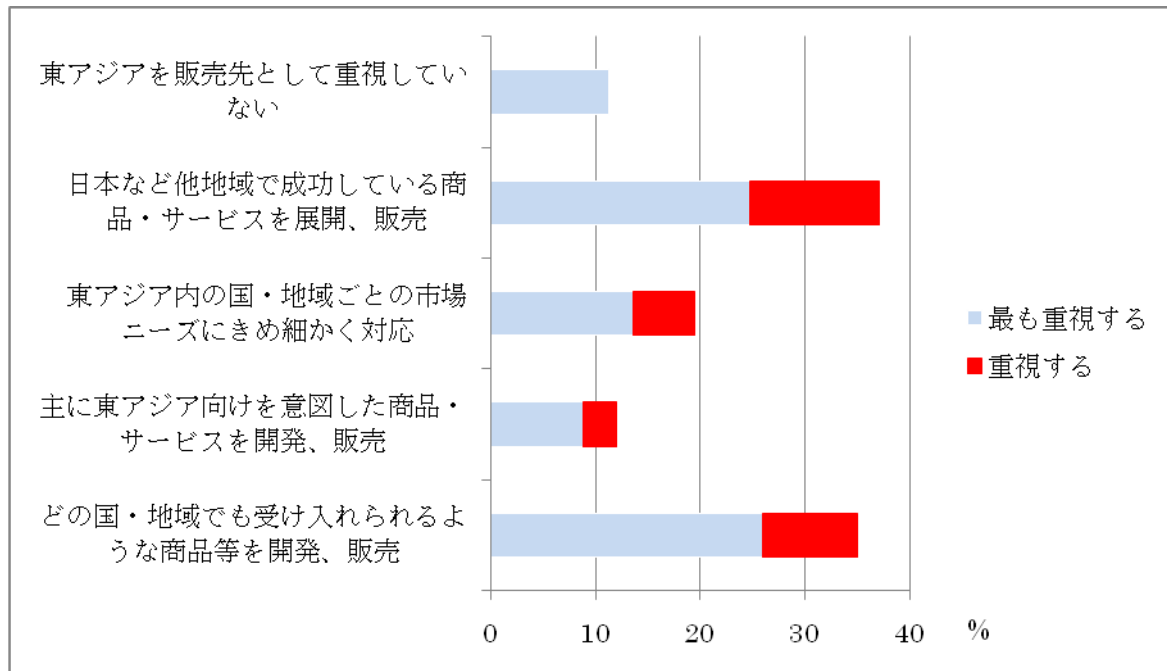
(図 2-2-3 : 適正価格と品質)



(出所：新宅純二郎 (2009))

WEST 論文研究発表会 2010

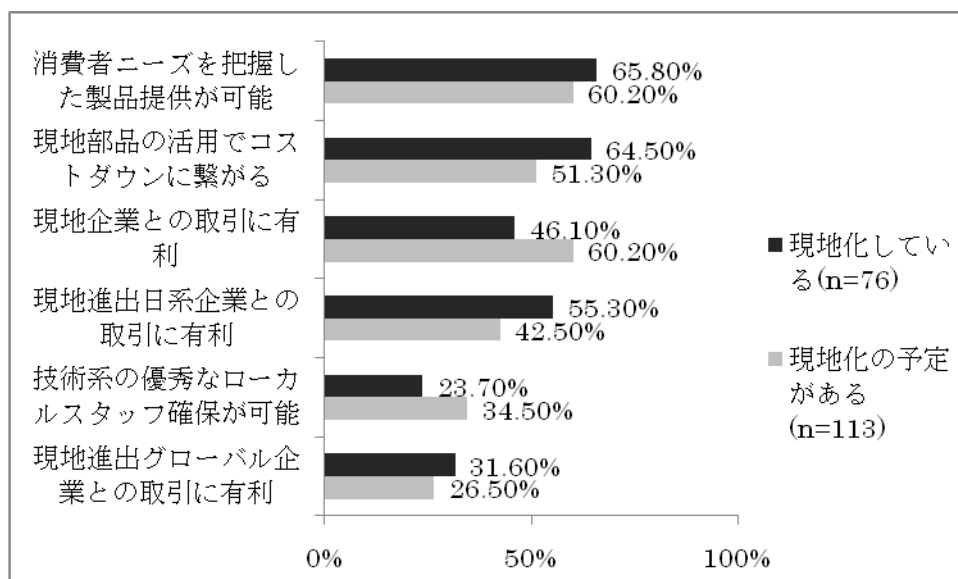
(図4-1-1 我が国企業の東アジアにおける事業戦略)



備考：日本以外の東アジア地域で現在事業活動を行っている、または行う予定と回答した企業（製造業）が東アジア地域における販売戦略として、最も重視するものを一つ選択し、重視するもの全てについて複数回答。数値は回答企業数の割合。回答総数はn=434社。

(出所：経済産業省「通商白書2007」から作成)

(図4-2-1 研究・開発拠点を海外に置くメリット)



(出所：経済産業省「ものづくり白書2009」から作成)

WEST 論文研究発表会 2010

(表4-2-2 海外現地法人数の機能別・地域別内訳)

(n=625) (単位:社)

	NIEs3	ASEAN5	中国	印越 その他 アジア	北米	中南米	EU15	中・東 欧	その他 欧州・ CIS	ロシア	大洋州	中近東	アフリカ	合計
生産拠点	460	1,345	1,888	333	763	273	498	115	23	15	59	13	32	5,817
販売拠点	726	810	803	153	666	250	1,000	79	56	41	142	62	33	4,821
研究・開発拠点	5	45	67	10	90	9	66	1	0	1	5	1	1	301
その他	81	186	149	51	265	72	186	7	8	8	37	10	7	1,067
合計	1,272	2,386	2,907	547	1,784	604	1,750	202	87	65	243	86	73	12,006

<本調査における主要地域の分類>

NIEs3 (韓国、台湾、香港)

ASEAN5 (シンガポール、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン)

北米 (米国、カナダ)

EU15 (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)

中・東欧 (ポーランド、ハンガリー、チェコ、スロバキア、ブルガリア、ルーマニア、スロベニア、アルバニア、クロアチア、セルビア、モンテネグロ、ボスニア・ヘルツェゴビナ、マケドニア旧ユーゴスラビア)

<本調査における中国国内の分類>

東北地域 (黒龍江省、吉林省、遼寧省)

華北地域 (北京市、天津市、河北省、山東省)

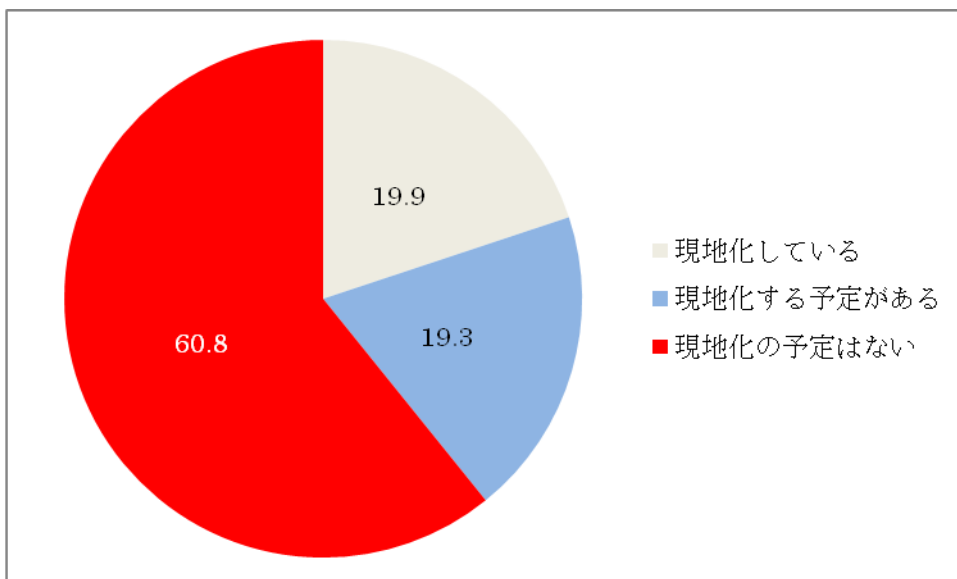
華東地域 (上海市、江蘇省、安徽省、浙江省)

華南地域 (福建省、広東省、海南省)

内陸地域 (上記以外の省、自治区)

(出所: 牛田他 (2010))

(図4-2-3 研究・開発拠点の現地化)



(出所: 経済産業省「ものづくり白書 2009」から作成)

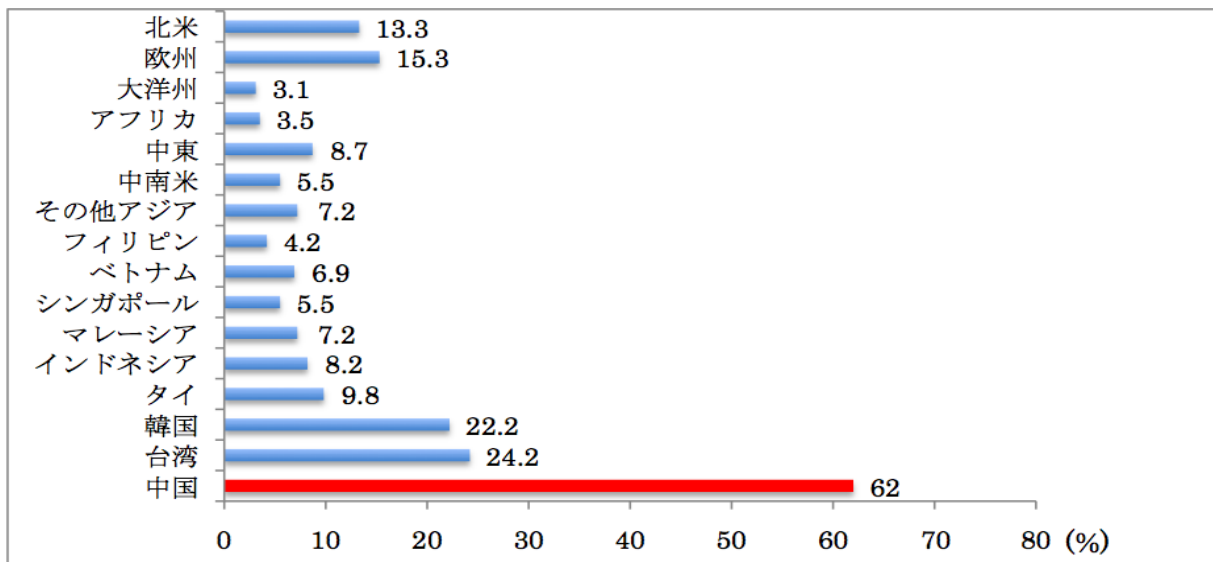
WEST 論文研究発表会 2010

(表4-3-1 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
経営効率	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	5位
異文化の受け入れ	5位	1位	2位	2位	4位
社会貢献	5位	1位	4位	3位	2位

(出所：経済産業省「通商白書 2009」から作成)

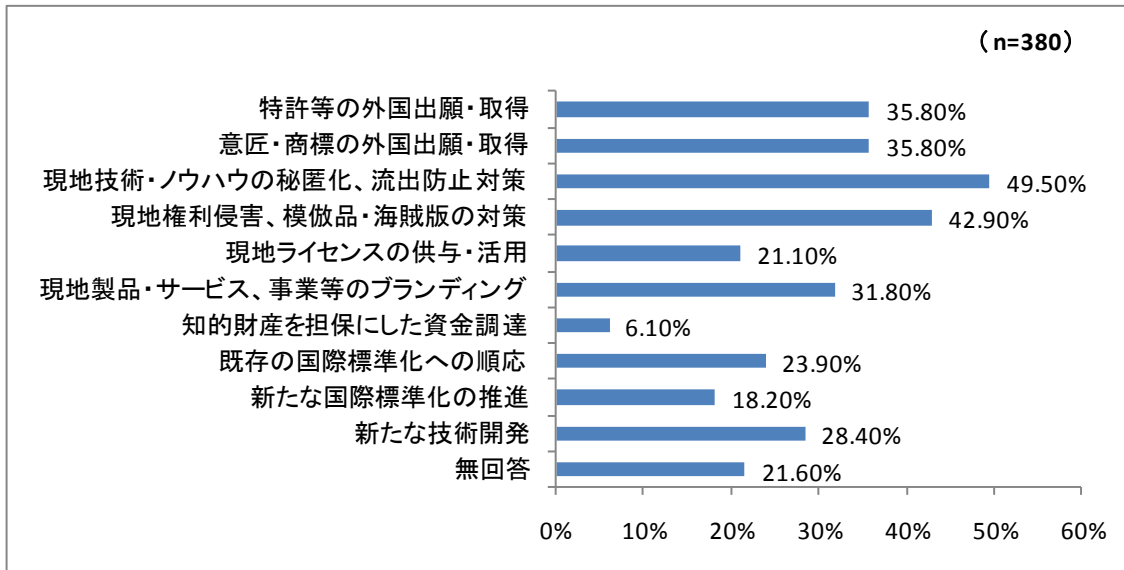
(図4-3-2 国・地域別の模倣被害社数)



(出所：特許庁 (2010) から作成)

WEST 論文研究発表会 2010

(図4-3-3 新興国において必要な技術的取組)



(出所：経済産業省「通所白書2009」から作成)

(図 5-1-1：アジアにおける日本製品のイメージ)

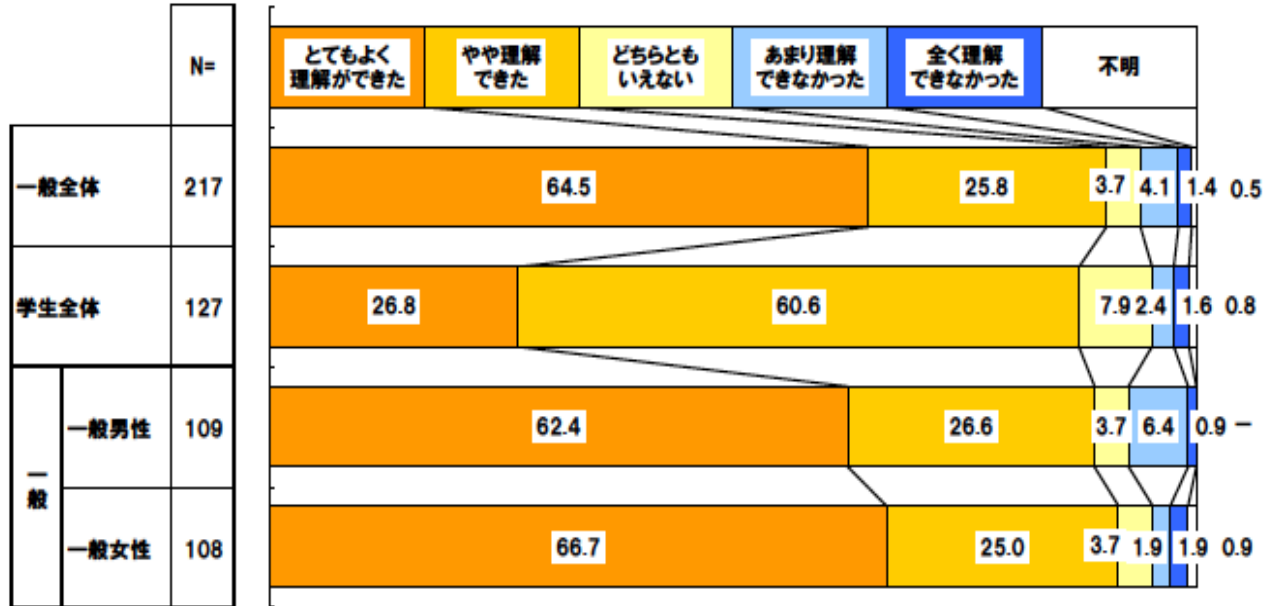
	n 数	1 位	2 位	3 位	4 位	5 位	6 位
全体	200	品質が 良い 78.5	信頼できる 65.5	技術力があ る／高い 56.5	デザインが 良い 54.5	現代的 50.5	高価格 42.0
タイ	50	品質が 良い 74.0	技術力があ る／高い 56.0	現代的 52.0	信頼できる 46.0	高価格 36.0	デザインが 良い 32.0
シン ガポ ール	50	品質が 良い 82.0	信頼できる 80.0	技術力があ る／高い 74.0	高価格 66.0	デザインが 良い 62.0	壊れにくい 54.0
香港	50	品質が 良い 88.0	信頼できる 80.0	デザインが 良い 78.0	多機能 74.0	技術力があ る／高い 68.0	最先端 66.0
イン ド	50	品質が 良い 70.0	信頼できる 56.0	使う人のこ とを考えて いる 48.0	高級感 48.0	デザインが 良い 46.0	現代的 42.0

(出所：経済産業省「平成 21 年度アジア消費トレンド研究会報告書」から作成)

WEST 論文研究発表会 2010

(図 5-1-3 : 日本製品の特徴の理解度)

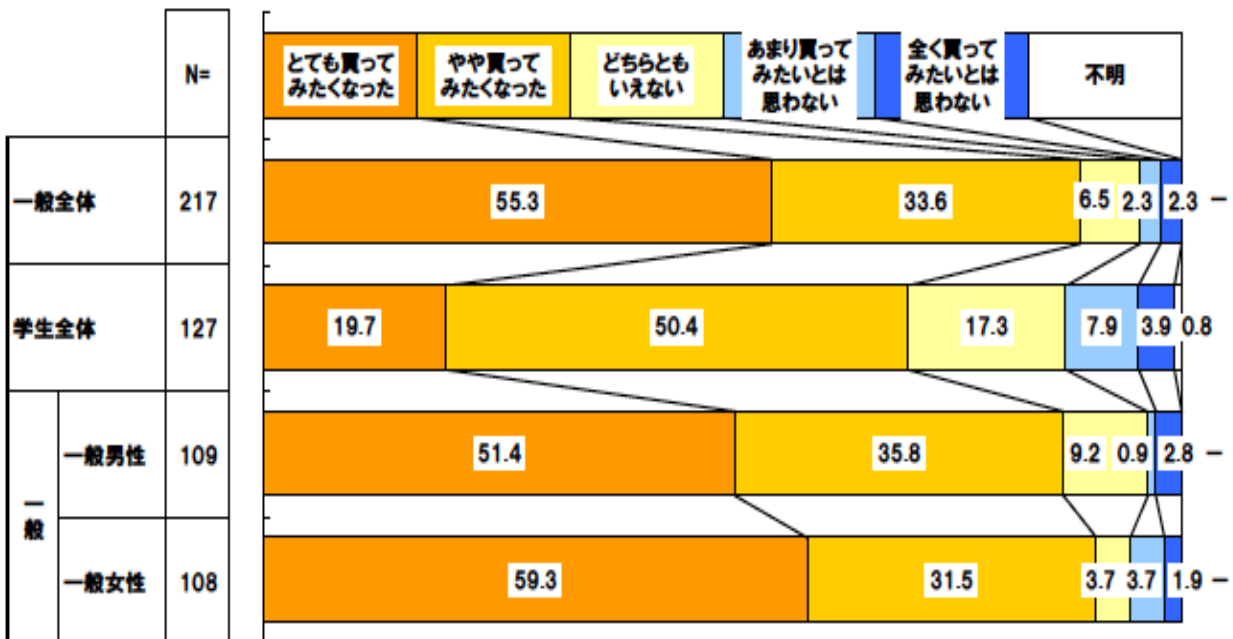
Q. 今回、この展示全体を見て、日本製品の特徴が理解できましたか？



(出所：経済産業省「平成 21 年度アジア消費トレンド研究会報告書」)

(図 5-1-4 : 日本製品への購入意向喚起度)

Q. 今回、この展示全体を見て、日本製品を買ってみたいになりましたか？



(出所：経済産業省「平成 21 年度アジア消費トレンド研究会報告書」)