

資料2

新興国市場開拓に向けた 日本企業の戦略

東京大学経済学研究科 ものづくり経営研究センター
准教授 研究ディレクター
新宅 純二郎

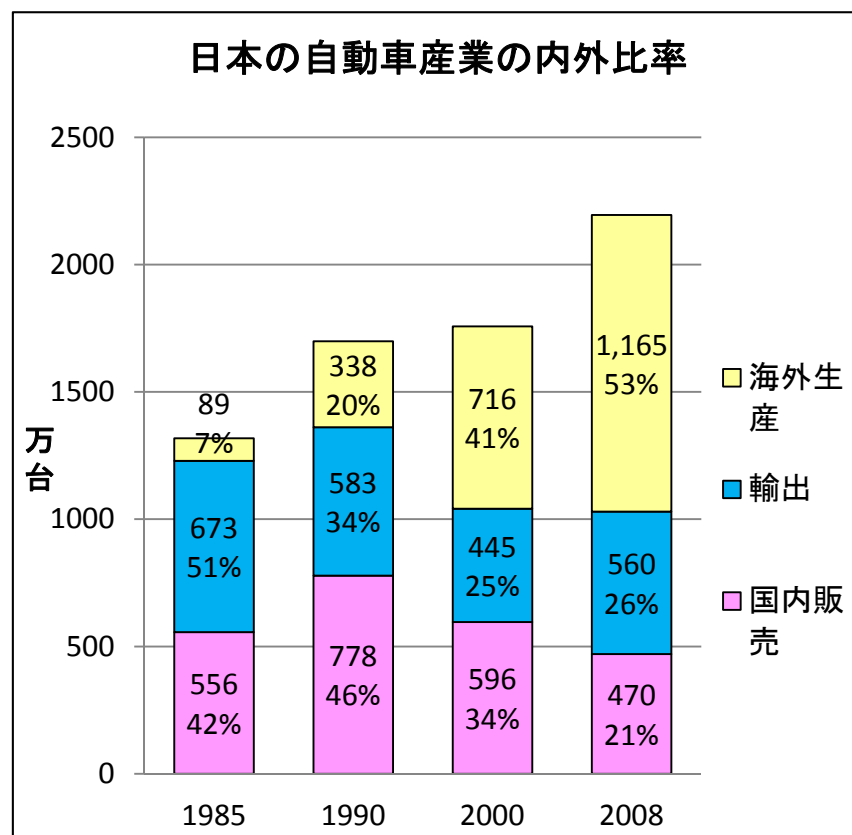


目次

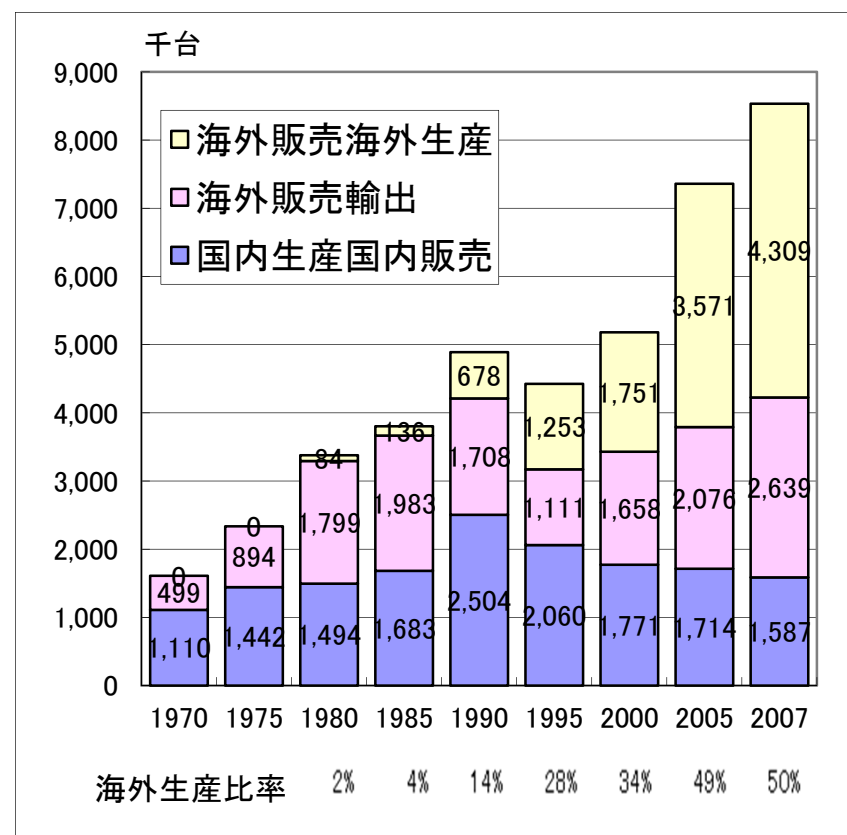
1. アジア製造ネットワーク 2000年代まで
海外生産と国内生産の補完関係
2. アジア生産における日本の付加価値
3. 日本企業の新興国市場戦略
4. 新興国ローカル企業向けの生産財ビジネス
5. 新興国市場発展と日本経済

自動車産業がバブル崩壊後、成長できたのは海外販売を伸ばしたから

海外比率：生産53% 販売79%

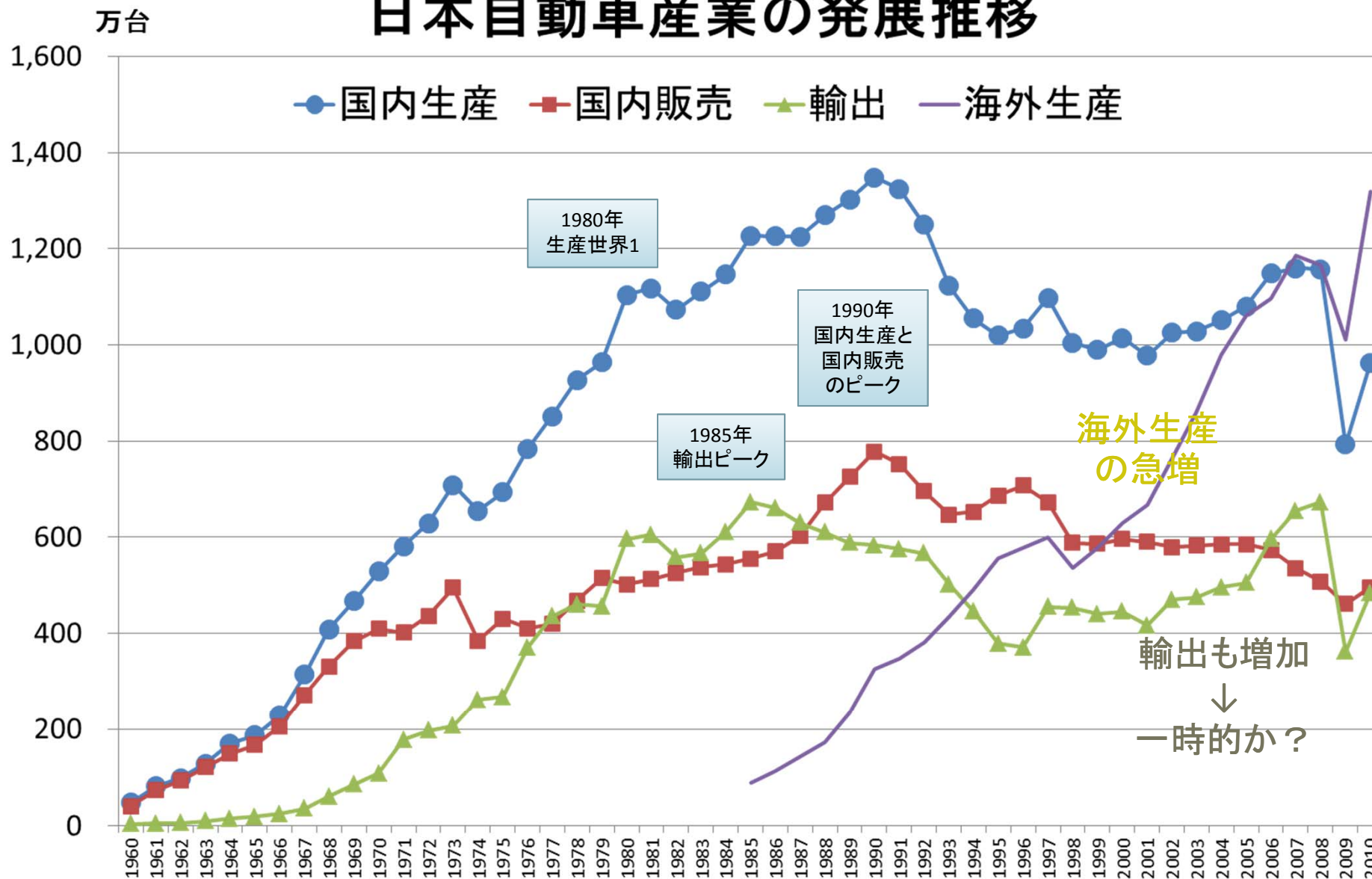


トヨタの海外生産・販売



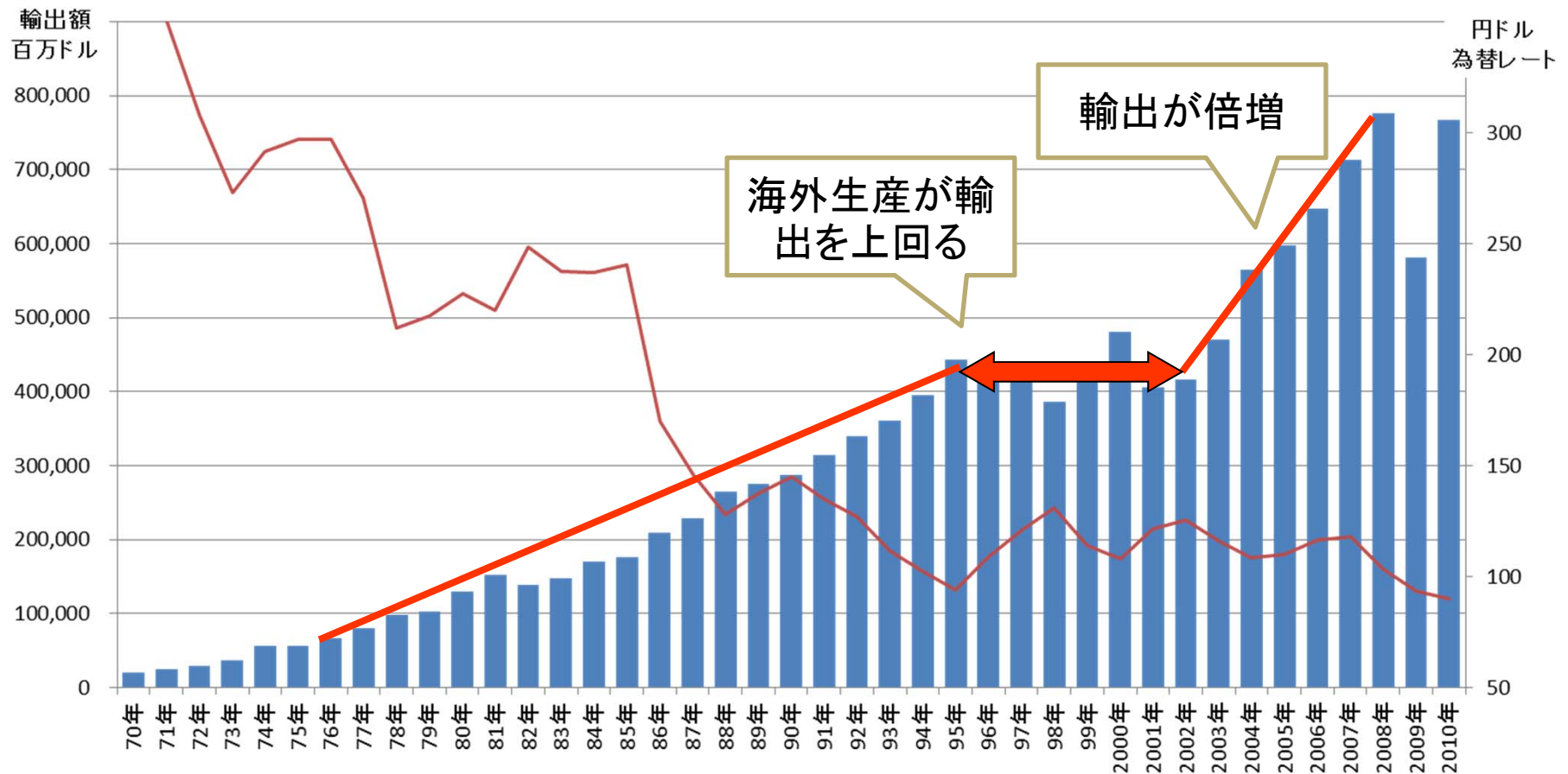
海外販売：1990年 921万台→2008年 1725万台 約800万台の増加
国内販売：1990年 778万台→2008年 470万台 約300万台の減少

日本自動車産業の発展推移



出所: 日本自動車工業会統計資料より筆者作成。

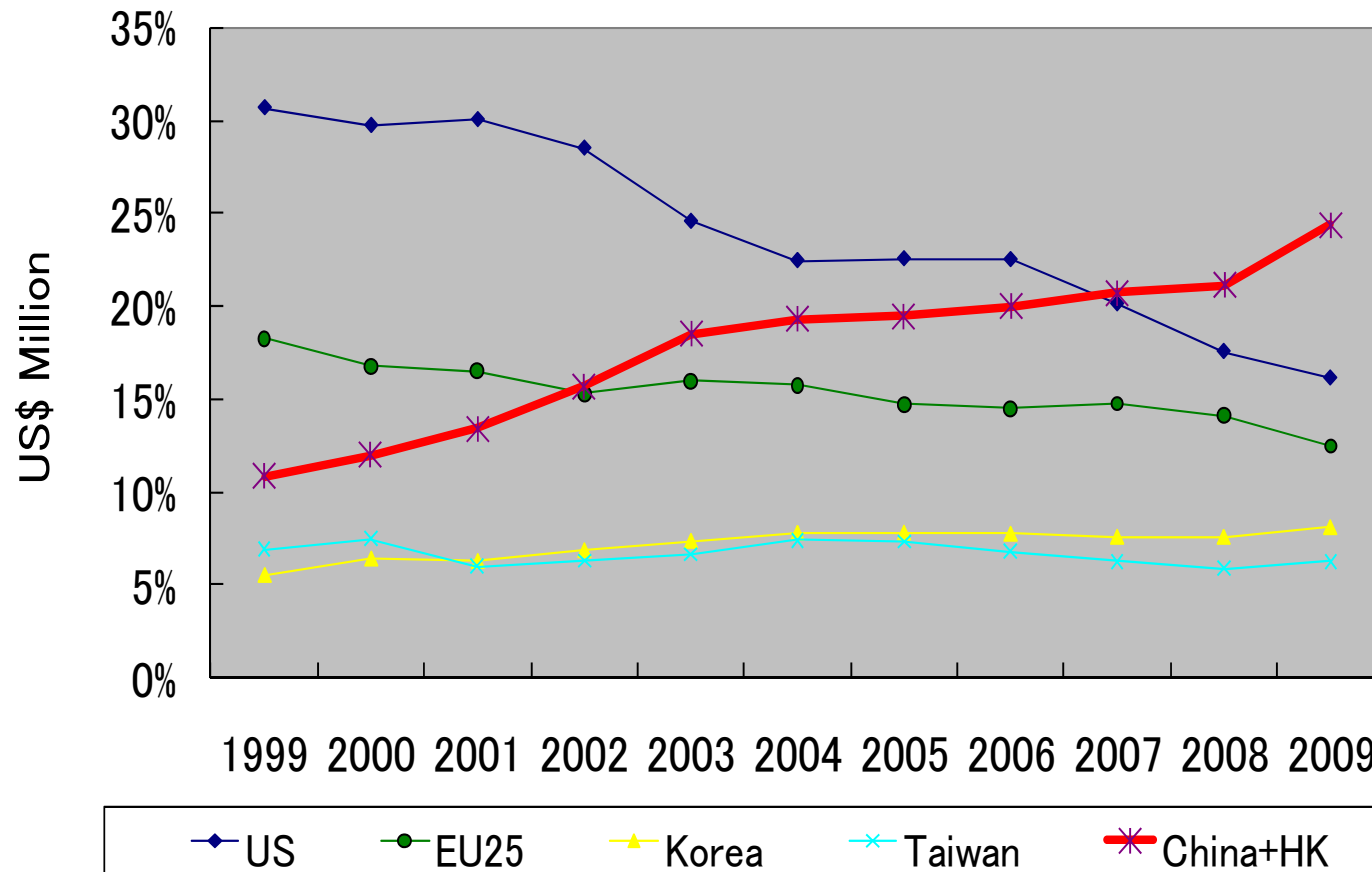
円高で海外生産が増加したが、 “同時に”輸出も拡大した。



資料：輸出は、財務省(旧大蔵省)「貿易統計」よりジェトロ経済情報発信課が作成したデータ、為替レートは『東洋経済統計月報』より、筆者作図。

1995年～2002年が特異的な停滞期。82－83年も停滞したが短い。85年以降は停滞していない。

2000年代 日本の輸出先は 欧米から東アジアへシフト

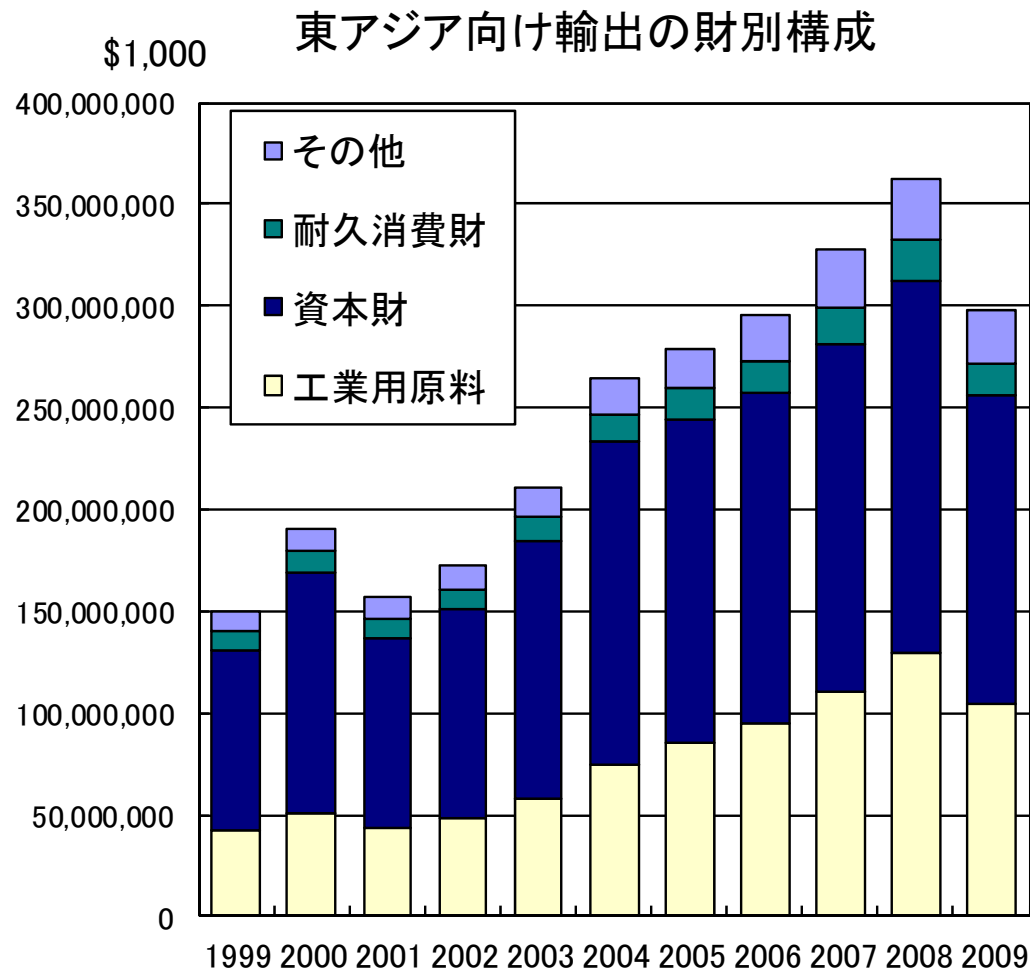


US向けの
輸出は激
減。

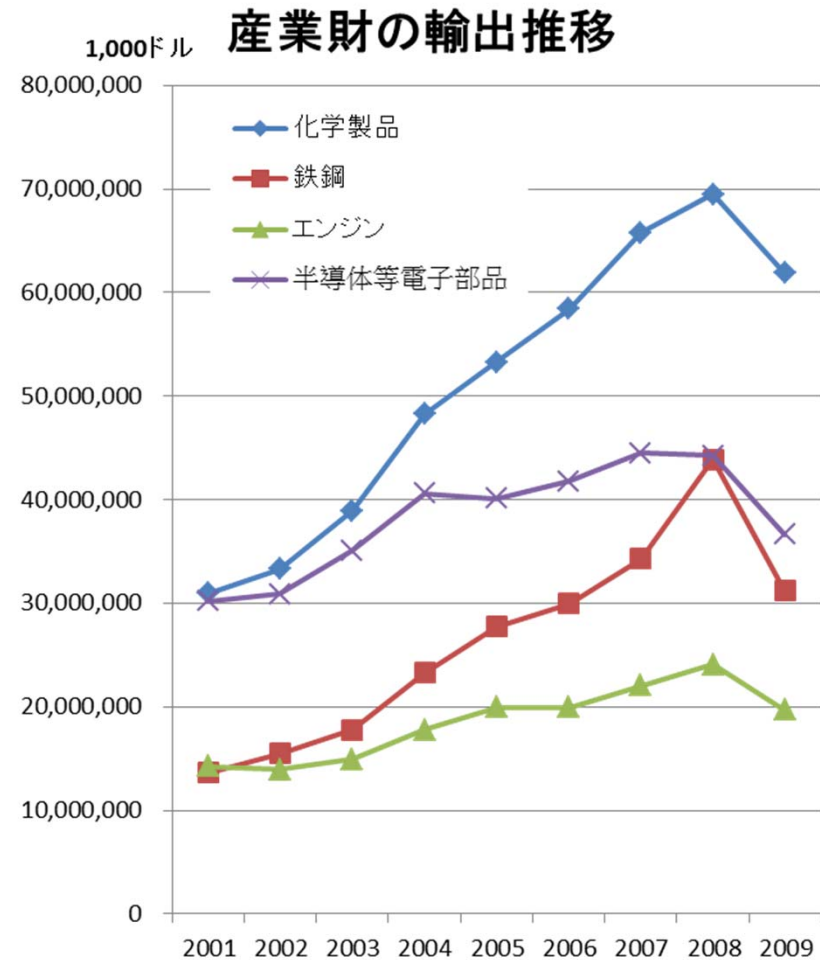
中国(+香
港)、韓国、
台湾への
輸出だけで
40%を占め
る。

日本の輸出は2002年以降拡大。US、EUへの輸出が占める割合は低下傾向。
代わって伸びているのは、中国。韓国、台湾は微増。

東アジア向け輸出は産業財が85% (資本財50%、原料35%)

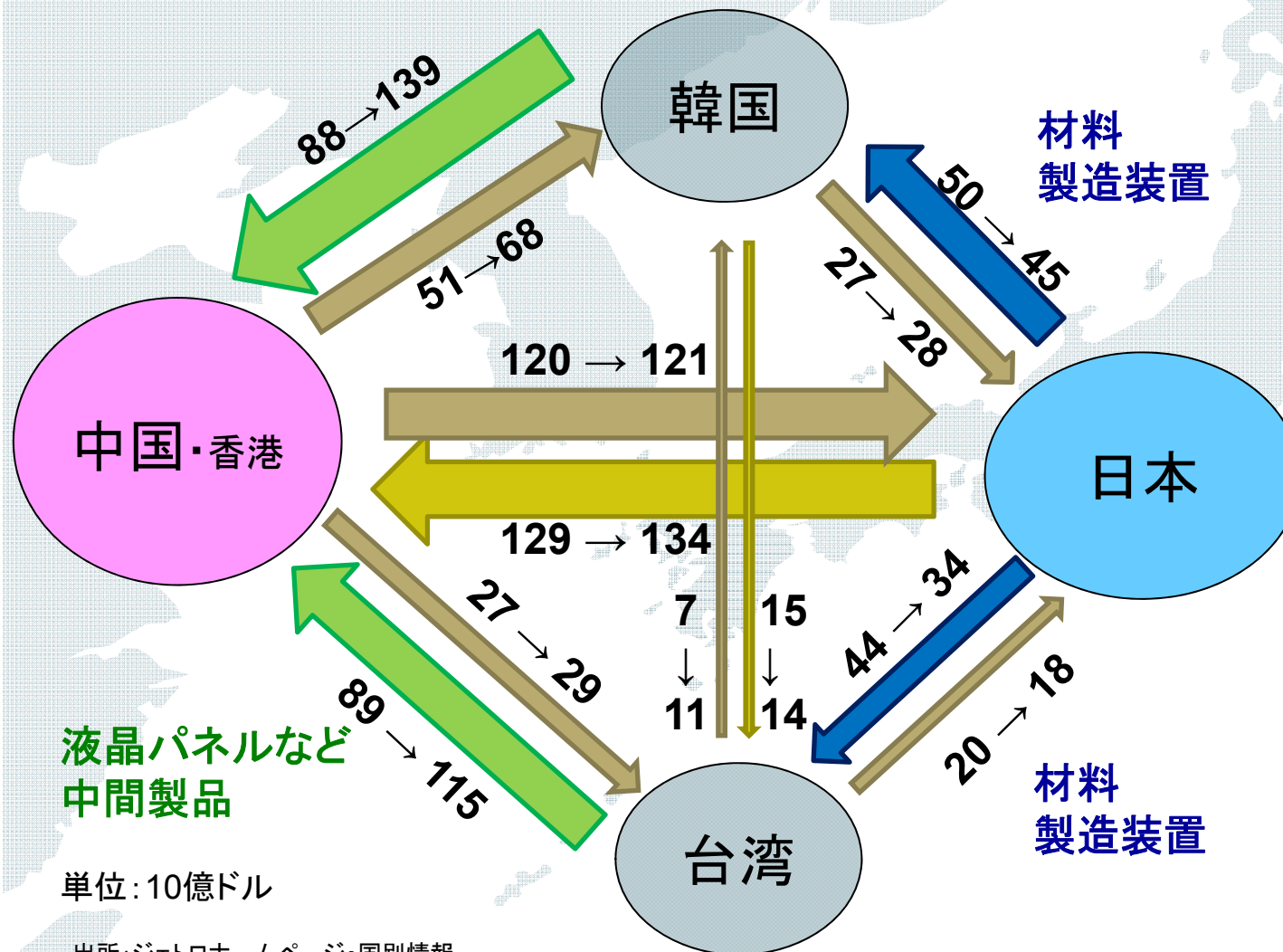


(注) 東アジアは、中国、韓国、台湾、香港、シンガポール、タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシアの9カ国。



出所：財務省「貿易統計」よりジェトロ作成資料より新宅作成。

東アジアの貿易構造 2006年→2010年



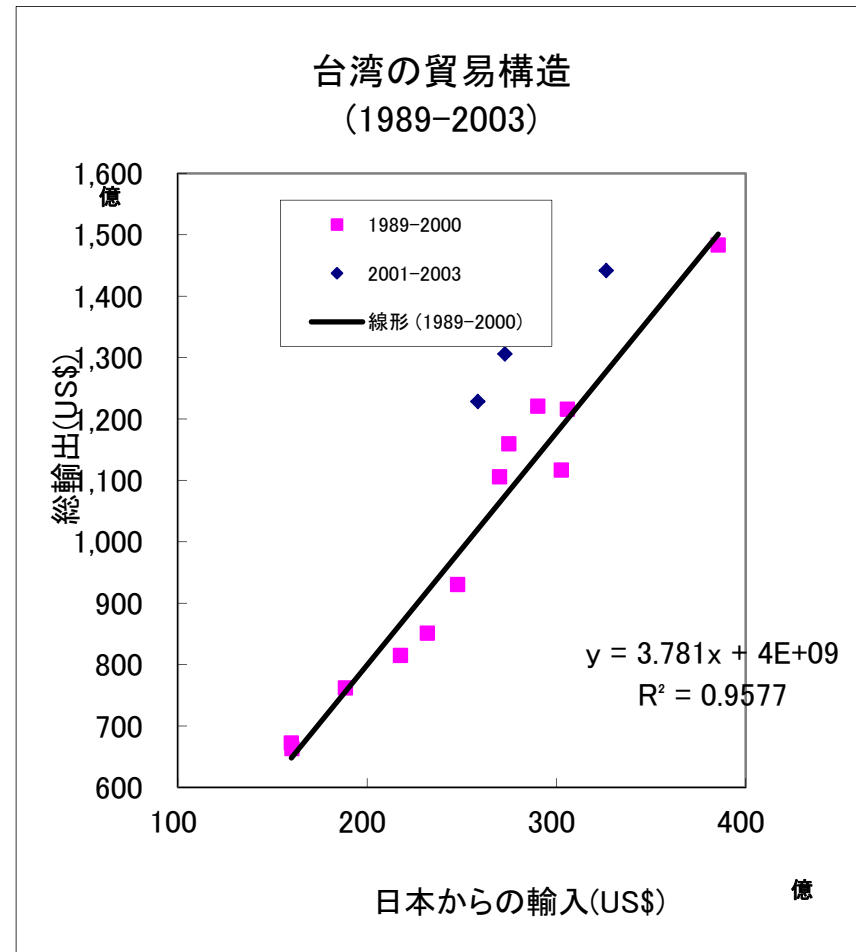
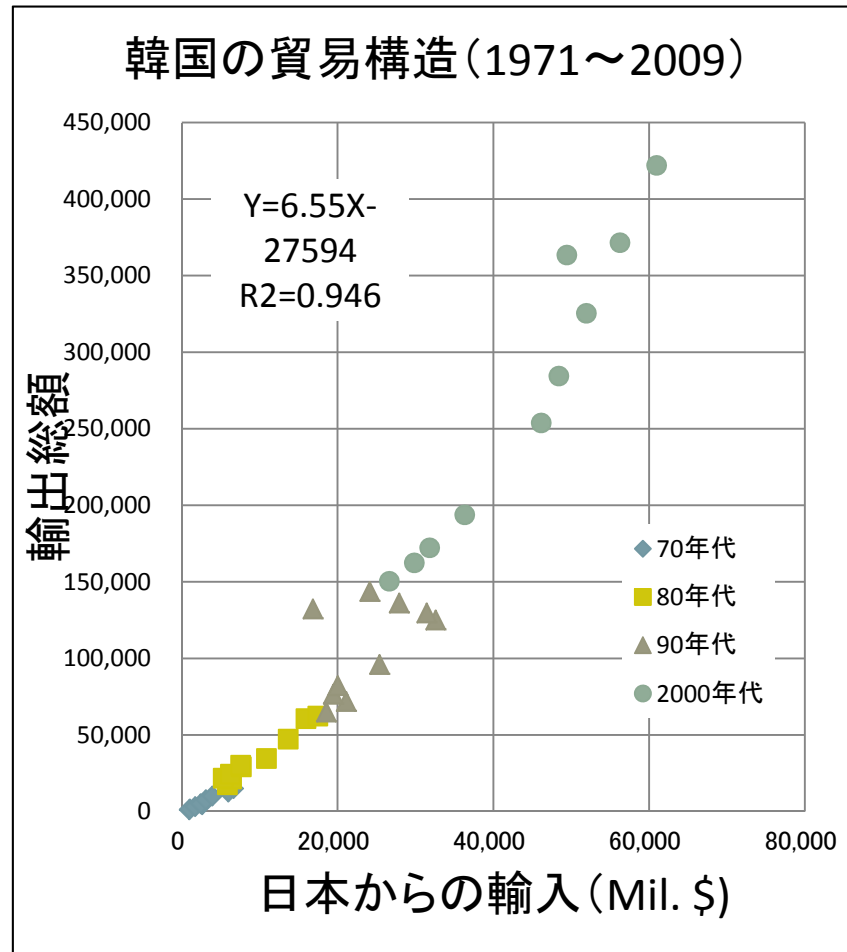
日本の産業財は、日本企業の海外生産(中国生産)を支えるとともに、韓国企業、台湾企業の成長の基礎となった。液晶関連の製造装置や部材の85%が韓国・台湾・中国。

最近の変化

- 日中は安定
- 日→韓、台が減少
- 韓・台→中国が増加

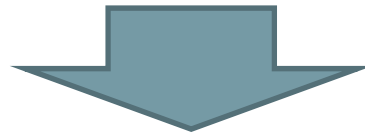
出所: ジェトロホームページ・国別情報統計より抜粋

韓国・台湾の輸出産業の日本依存



1990年代～2000年代 日本製造業の振り返り

- 円高など国内生産環境の悪化による海外生産の拡大
- 韓国、台湾などとの競合によるシェアの低下



- 日本企業のアジア生産拠点への生産材輸出
- 韓国、台湾企業への生産財輸出の拡大
(韓国、台湾から中国へ)

アジア生産分業の動向

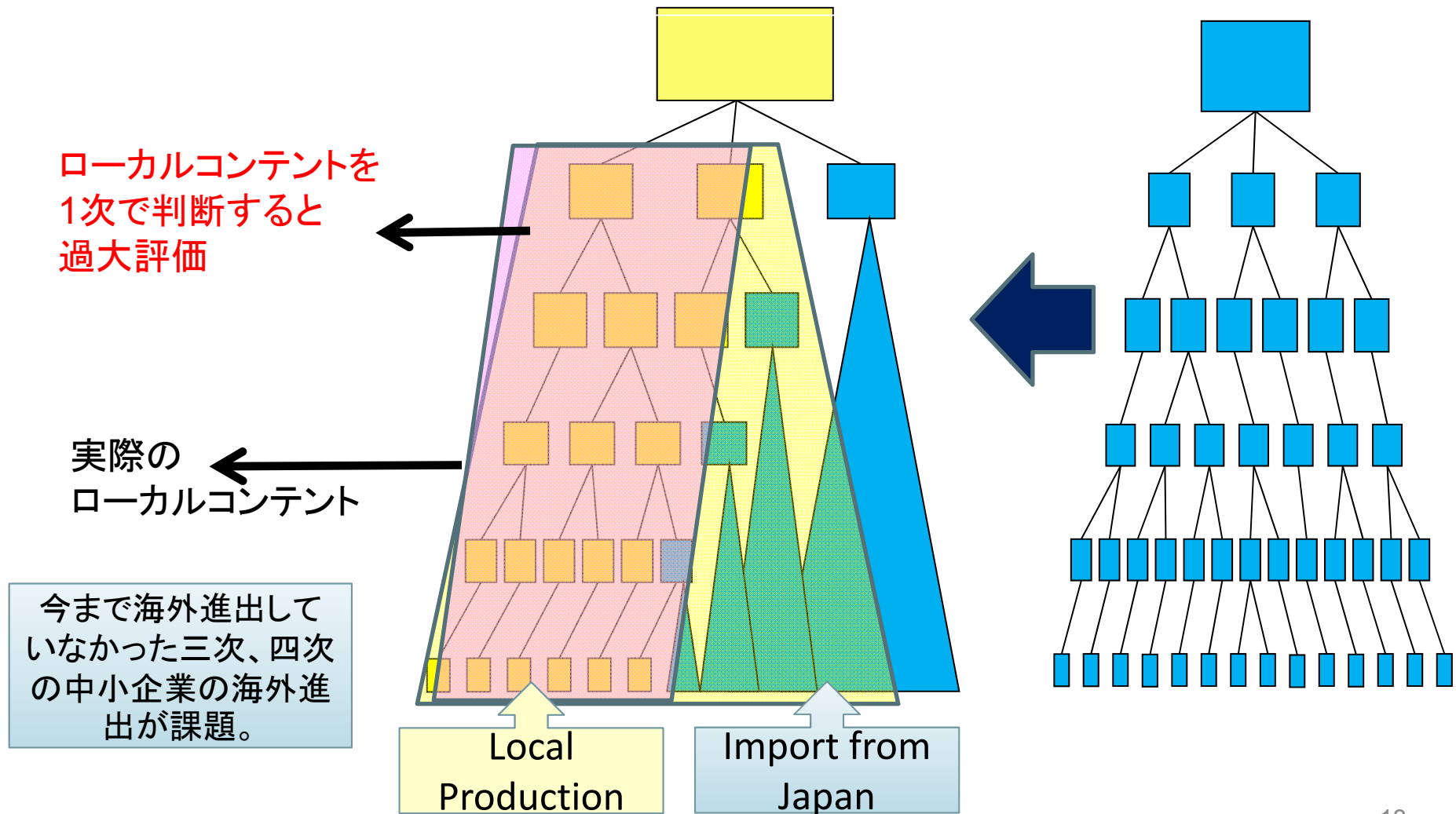
- 韓国、台湾
 - － 現地企業との競争で日本企業のシェア低下
 - － 生産財輸出の拡大（一部、現地生産も）
- 中国
 - － 日本企業の生産移転
 - － 生産財輸出。中国企業向け販売も増加。
- アセアン
 - － 日本企業生産移転。自動車、二輪のシェア拡大
 - － 生産財輸出と現地生産。

目次

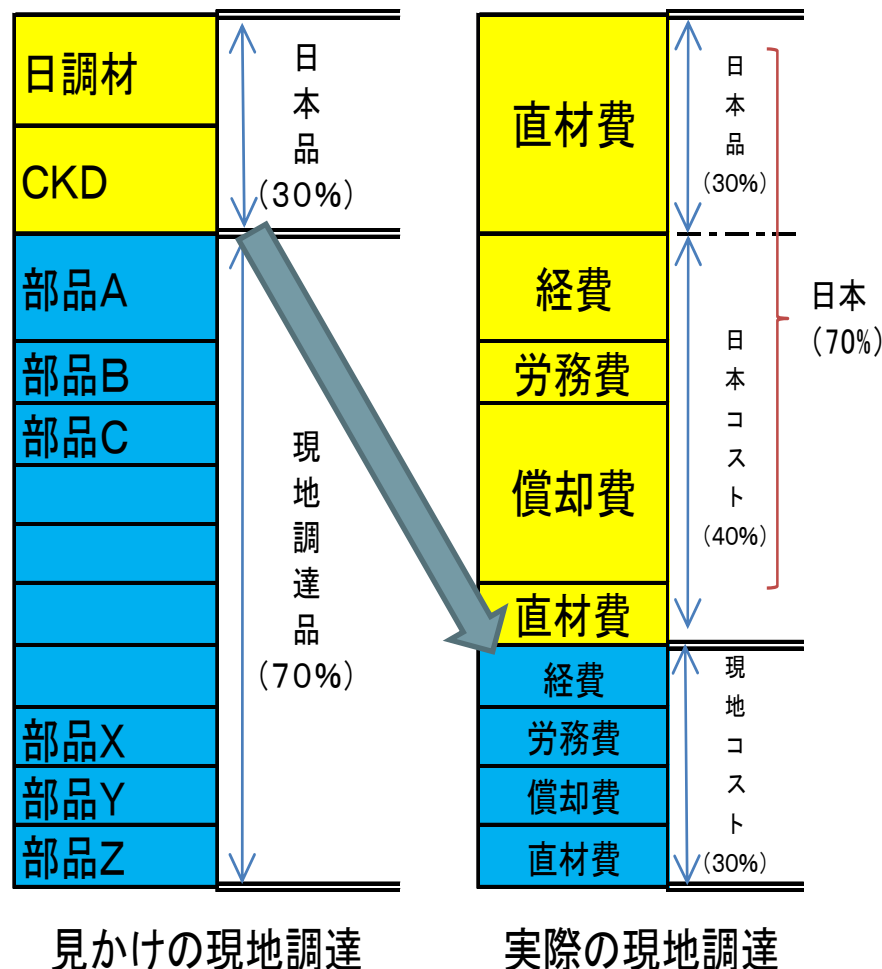
1. アジア製造ネットワーク 2000年代まで
海外生産と国内生産の補完関係
2. アジア生産における日本の付加価値
3. 日本企業の新興国市場戦略
4. 新興国ローカル企業向けの生産財ビジネス
5. 新興国市場発展と日本経済

グローバルサプライチェーン 部分移転

海外（タイ）のサプライチェーン 日本のサプライチェーン



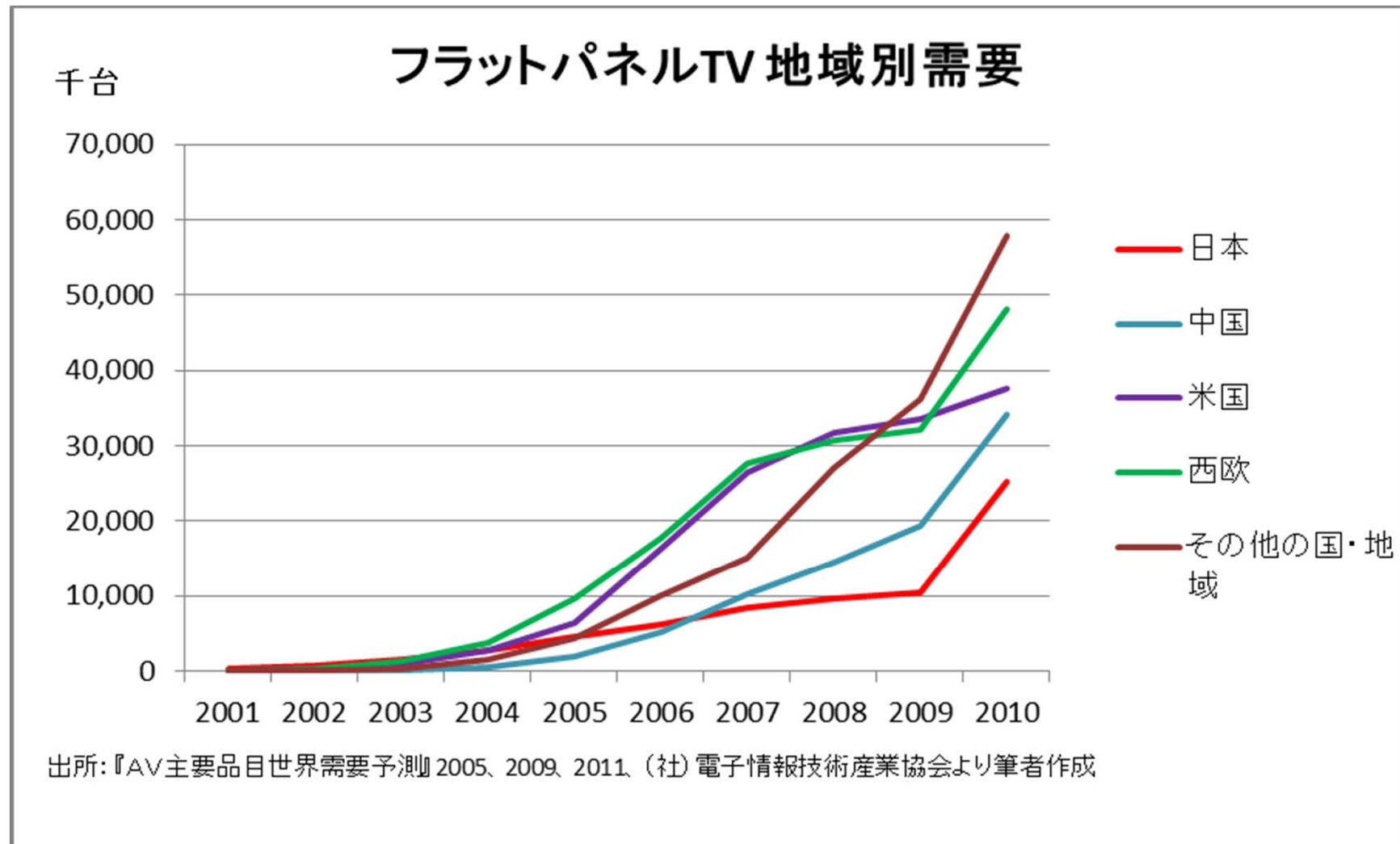
日系アジア工場：日本由来の コスト比率は意外に大きい



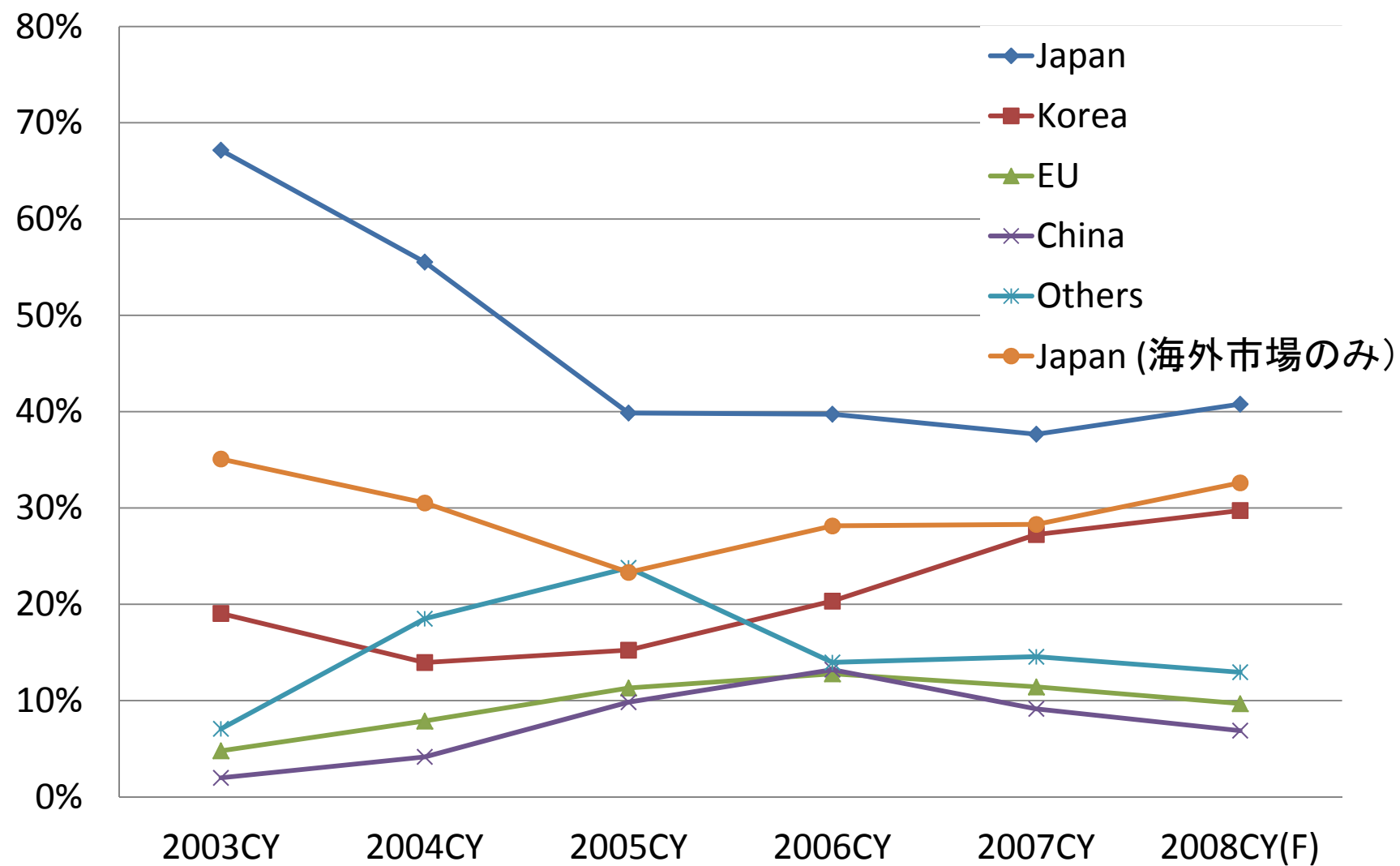
タイの自動車産業 2007年頃
 日系自動車企業A社
 見かけの現地調達率 90%
 実際の現地調達率 60%
 日系1次サプライヤーB社
 見かけの現地調達率 70%
 実際の現地調達率 30%

中国の電気機械産業 2007年
 日系の中国法人の売上 8兆円に対し、
 日本から中国への電機機械系中間製品の
 輸出は約4兆円。

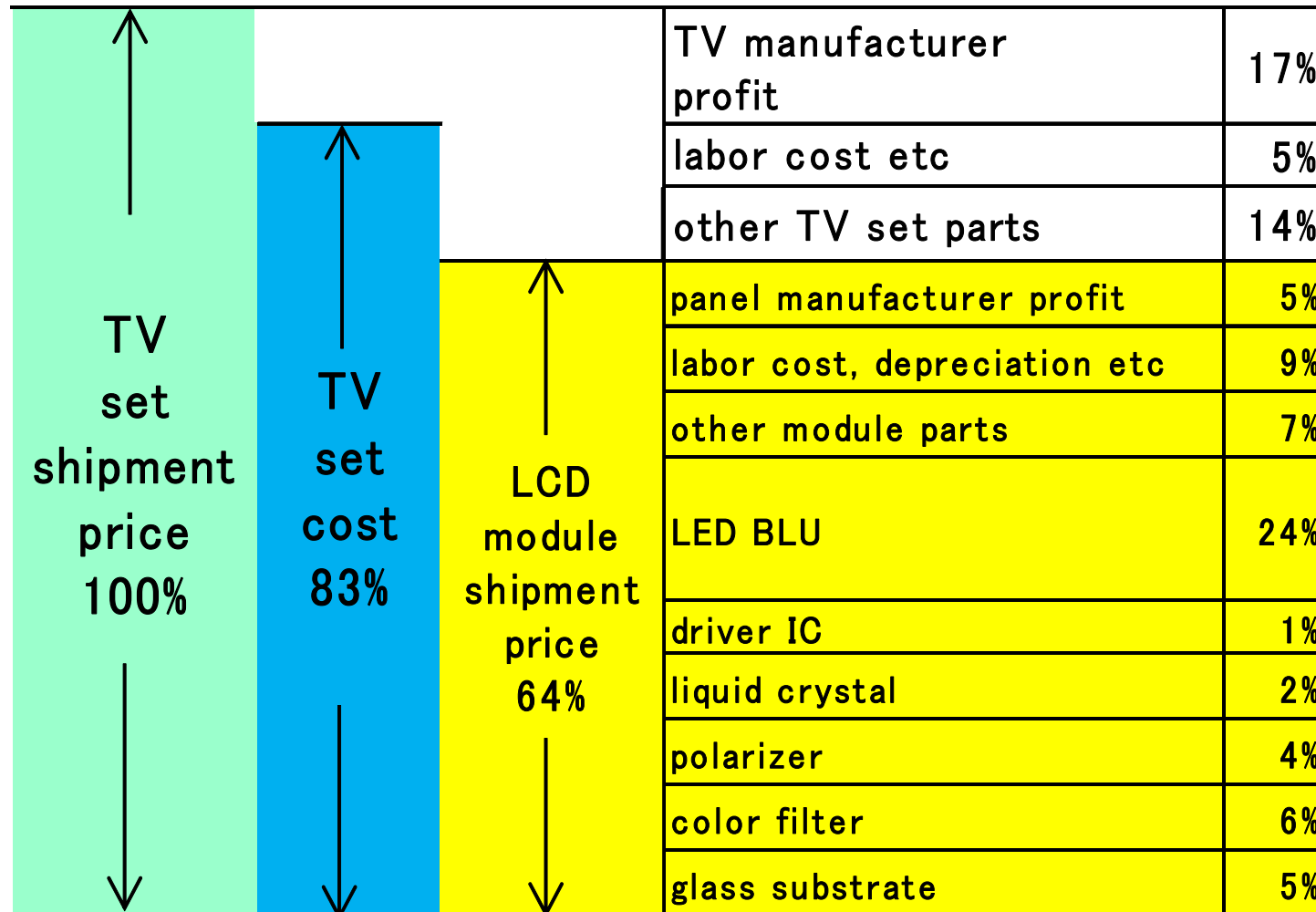
薄型テレビ 日本市場が牽引したが...



液晶テレビの企業出身国別シェア(台数ベース)

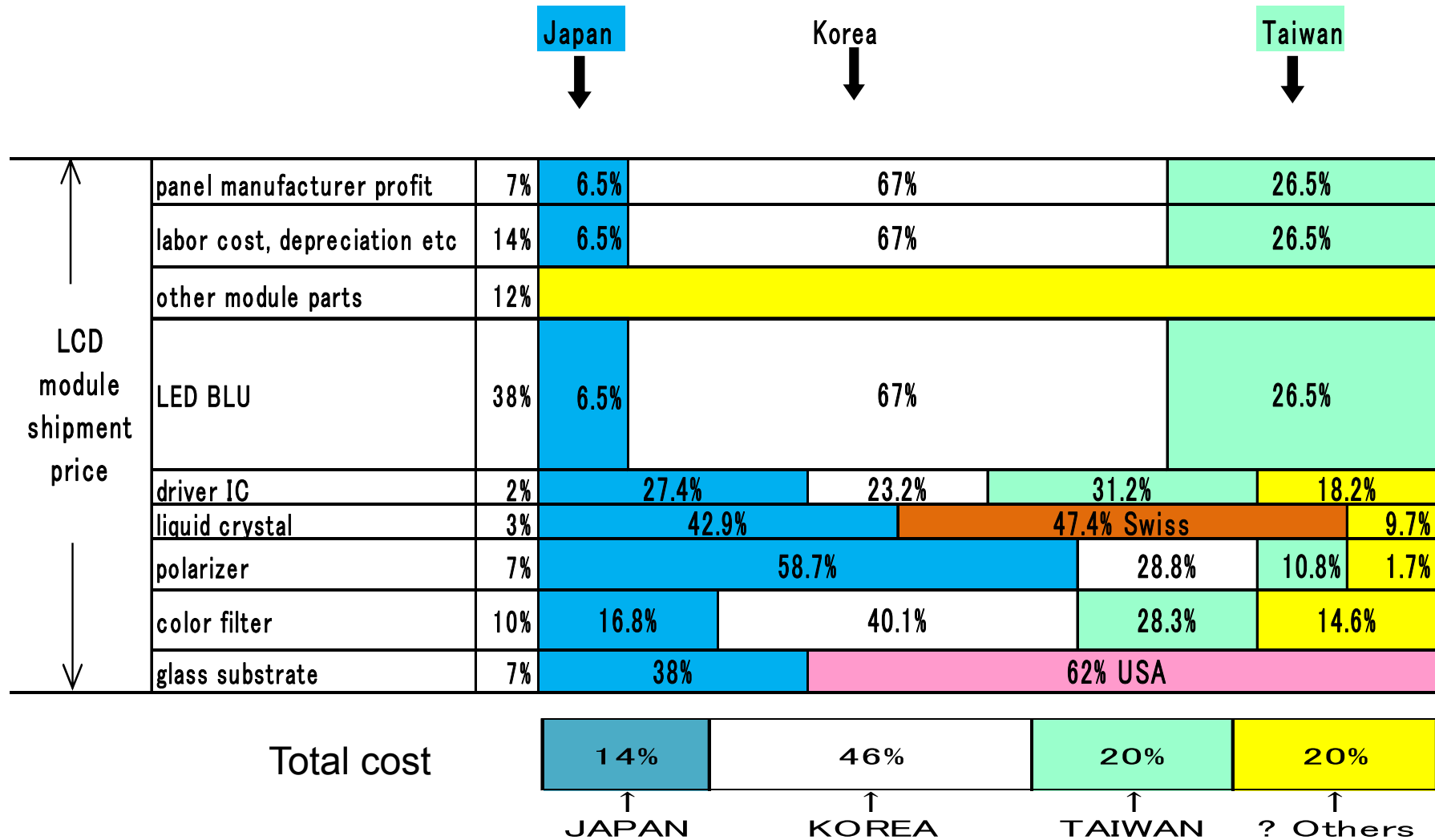


液晶テレビのコスト構成： 46インチLEDタイプのケース



Source: 新宅作成。付加価値率は次の論文を参照。 Nakagawa. K., W. W. Song, & S. Katsumata (2011) *Customized component transaction with insufficient trust: Case of the LCD industry (Japanese)*, Discussion Paper Series No. 339, Manufacturing Management Research Center, The University of Tokyo.

液晶モジュールのコスト構造 (46インチ)

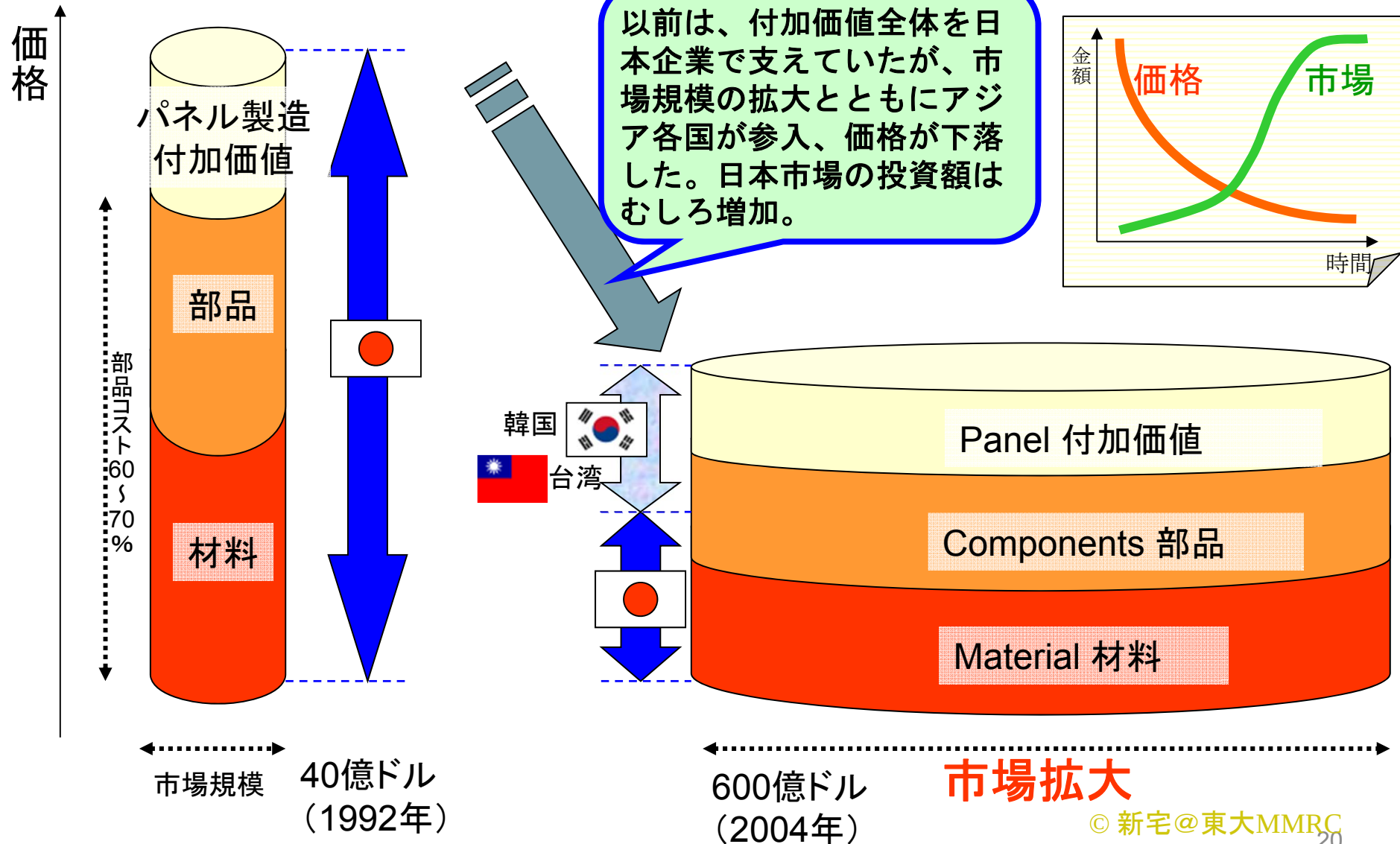


Source: 1. Data from LCD report of Fuji Chimera Research Institute, 2010.
 2. Same as previous slide.

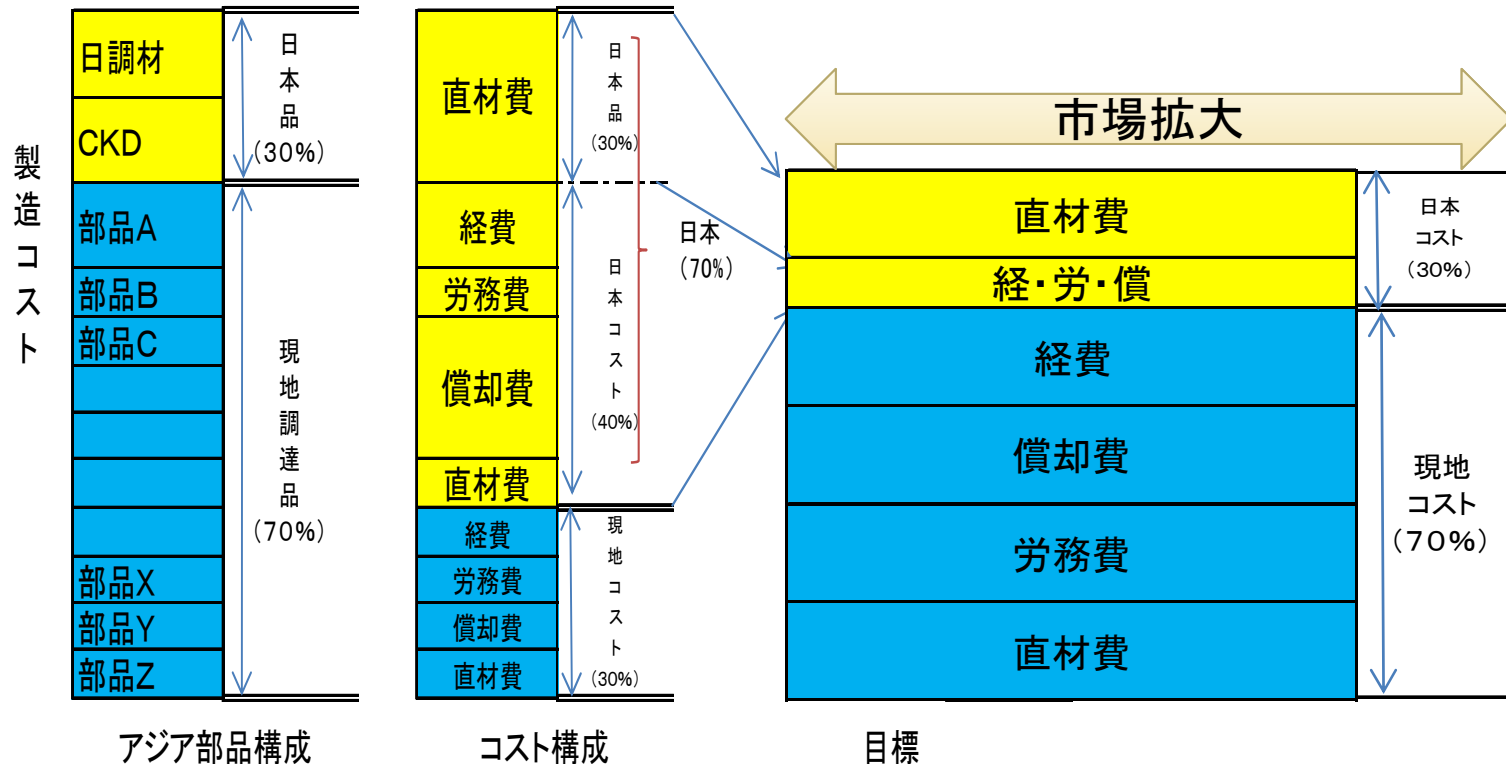
目次

1. アジア製造ネットワーク 2000年代まで
海外生産と国内生産の補完関係
2. アジア生産における日本の付加価値
3. 日本企業の新興国市場戦略
4. 新興国ローカル企業向けの生産財ビジネス
5. 新興国市場発展と日本経済

液晶パネルのシェアは低下したが、 日本付加価値は10倍に成長した。



深層の現地化によって、日本付加価値率は減るが（縦軸）、
販売額が増加すれば、日本付加価値額は減らない（横軸）



現地向け商品開発
部材の一部現地化
生産性向上

新興国市場
の販売増

日本側への
利益の還流

世界の自動車市場ランキング

単位:千台

	2000		2005		2008		2009		2010	
1位	米国	17,813	米国	17,452	米国	13,493	中国	13,724	中国	18,326
2位	日本	5,965	中国	5,920	中国	9,099	米国	10,431	米国	11,589
3位	ドイツ	3,580	日本	5,853	日本	5,084	日本	4,611	日本	4,958
4位	イタリア	2,647	ドイツ	3,615	ドイツ	3,425	ドイツ	3,977	ブラジル	3,515
5位	フランス	2,548	イギリス	2,826	ロシア	3,069	ブラジル	3,141	ドイツ	3,113
6位	イギリス	2,461	フランス	2,548	ブラジル	2,820	フランス	2,641	インド	3,038
7位	中国	2,113	イタリア	2,498	フランス	2,574	イタリア	2,336	フランス	2,628
8位	スペイン	1,575	スペイン	1,866	イギリス	2,483	インド	2,274	イギリス	2,254
9位	ブラジル	1,450	ブラジル	1,715	イタリア	2,430	イギリス	2,181	イタリア	2,139
10位	韓国	1,435	ロシア	1,665	インド	1,989	ロシア	1,466	ロシア	1,909

日本企業の乗用車シェア 2010年

- ・中国:トヨタ5.6%、ホンダ5.1%、日産4.7%
- ・インド:スズキ45%、トヨタ3%、ホンダ2%
- ・ブラジル:トヨタ3%、ホンダ4%
- ・ロシア:日系合計で19%【2009年】

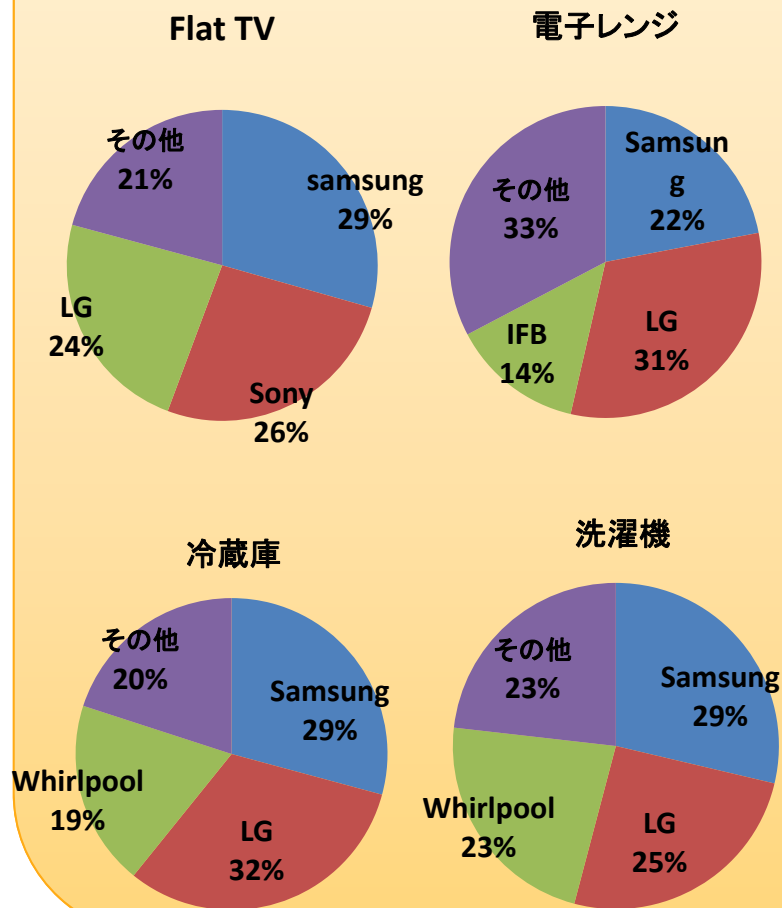
ブラジル自動車市場 主要メーカー販売量推移

メーカー/台数 (千台)	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
FIAT	405(26.1%)	466(26.4%)	608(27.0%)	737(28.1%)	761(26.4%)	761(24.5%)
VW	377(24.3%)	437(24.8%)	573(25.5%)	629(24.0%)	724(25.1%)	749(24.1%)
GM	365(23.5%)	410(23.3%)	499(22.2%)	549(20.9%)	596(20.7%)	658(21.2%)
FORD	212(13.6%)	221(12.5%)	266(11.8%)	281(10.7%)	324(11.2%)	364(11.7%)
RENAULT	48(3.1%)	52(2.9%)	74(3.3%)	115(4.4%)	118(4.1%)	160(5.1%)
HONDA	57(3.7%)	67(3.8%)	86(3.8%)	118(4.5%)	126(4.4%)	126(4.1%)
HYUNDAI	2(0.1%)	5(0.3%)	19(0.8%)	44(1.7%)	71(2.5%)	106(3.4%)
TOYOTA	61(3.9%)	70(3.9%)	72(3.2%)	81(3.1%)	93(3.2%)	99(3.2%)
CITROEN	27(1.7%)	35(2.0%)	50(2.2%)	68(2.6%)	69(2.4%)	84(2.7%)

→近年HYUNDAIとRENAULTが急速にシェアを伸ばしている

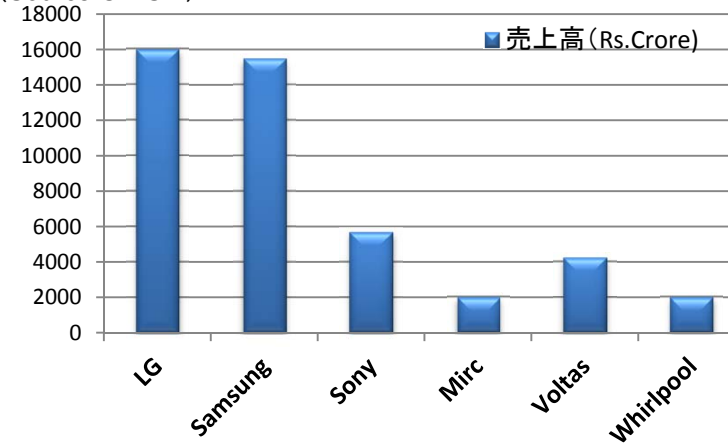
インドの家電市場

■製品別マーケットシェア (Source: Gfk, 2010年)



■主要家電メーカーの売上高 (2011年度)

(Source: CRISIL)



■主な競合企業

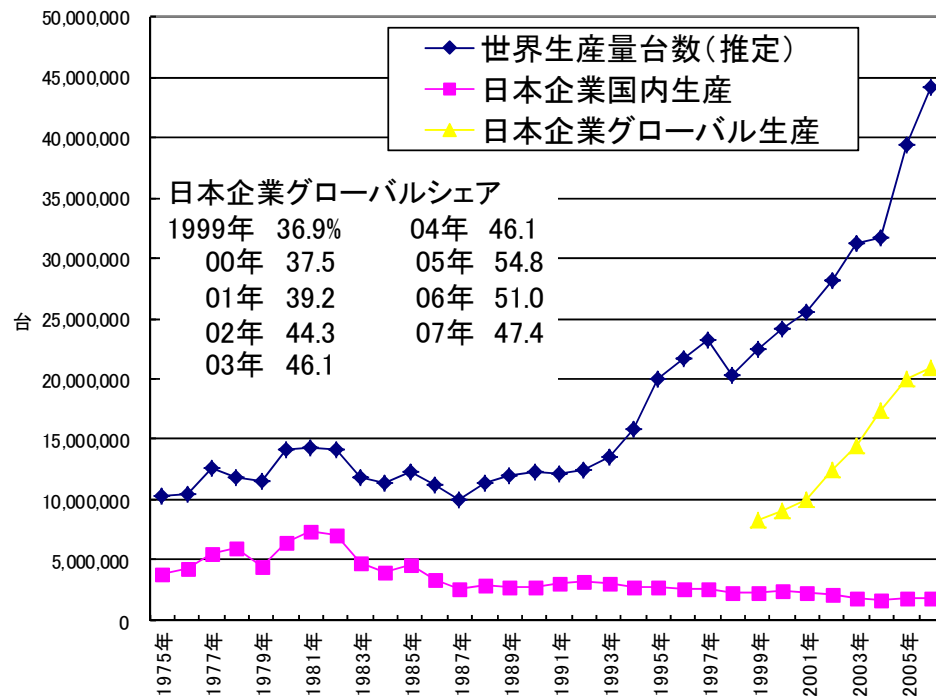
企業名	インド事業
Samsung	1995年進出(デリーに本社、現在1600名の従業員) - NoidaでTV, 冷蔵庫、洗濯機を生産
LG	1997年進出(約3500名の従業員) - NoidaとPuneで各種家電製品を生産
Whirlpool	1980年代後半にインド進出、白物家電中心
Godrej	1897年設立された、インド最大の総合家電メーカー
Toshiba	2001年進出
Sony	1994年進出
Sharp	1986年Kalyani社との合併事業開始
Hitachi	1998年進出

インド市場における日本企業の挑戦

- ソニー
 - 薄型テレビ 2011年シェア28%でサムスン電子とトップ争い
 - デジタルカメラ シェア40%でトップ
- パナソニック
 - 2012年売上2000億円を目標(本格投資は2009年)
 - ブランド強化とインド専用商品(CUBE,液晶TV)
- ホンダ二輪
 - Heroとは合併解消したが、第3工場を作り、年産480万台体制(現、220万)

二輪車のケース

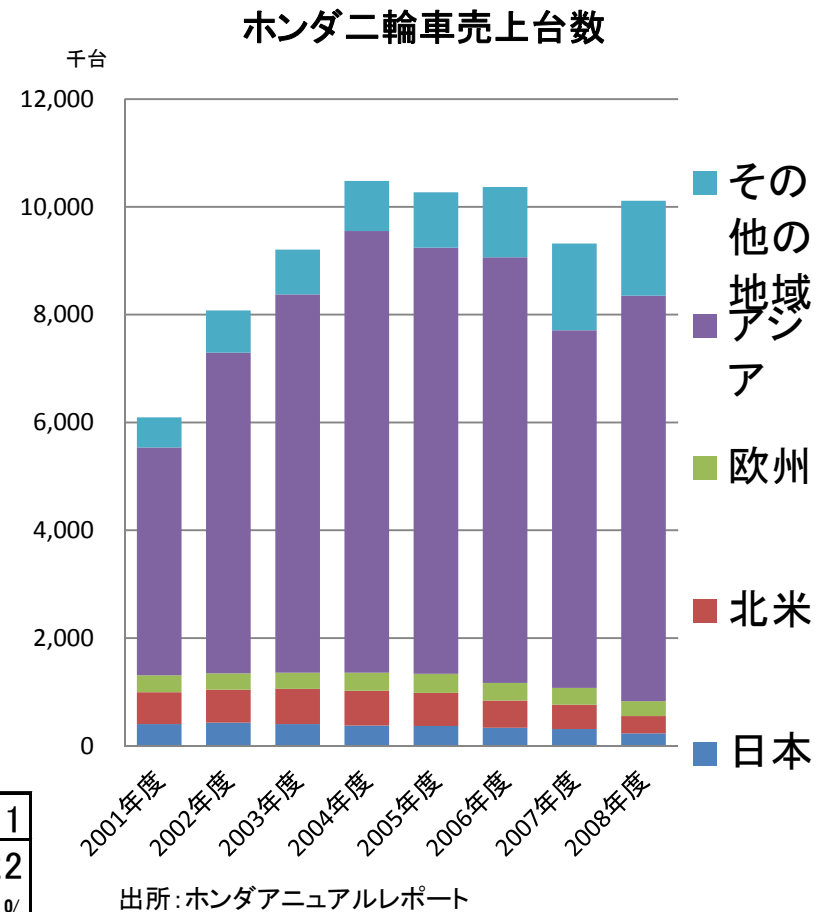
市場も生産も海外に移転したが、収益源



出所: 太田原(2009), 新宅・天野編著『ものづくりの国際経営戦略』第8章。

ホンダの営業利益(10億円)・売上高営業利益率(%)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
四輪	600 6.7%	662 7.0%	25 0.3%	128 1.9%	265 3.9%	-122 -3.1%
二輪	101 7.3%	151 9.7%	100 7.1%	59 5.2%	139 10.8%	110 11.1%



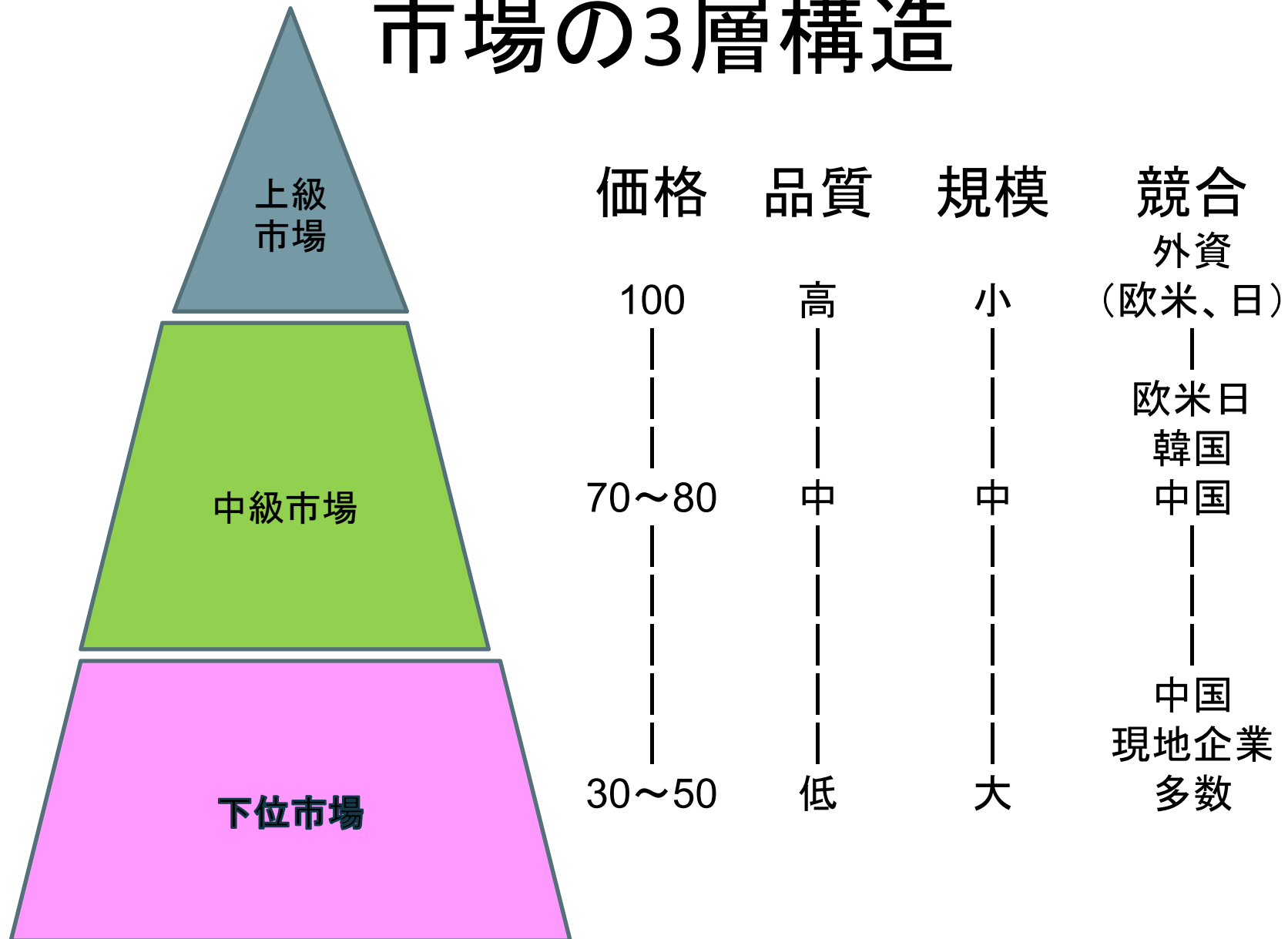
目次

1. アジア製造ネットワーク 2000年代まで
海外生産と国内生産の補完関係
2. アジア生産における日本の付加価値
3. 日本企業の新興国市場戦略
4. 新興国ローカル企業向けの生産財ビジネス
5. 新興国市場発展と日本経済

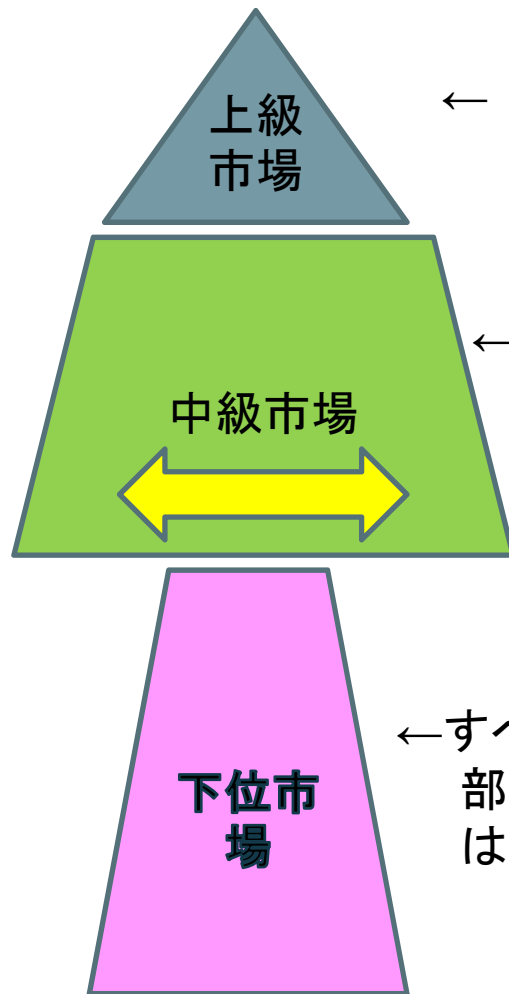
アジアの分業構造 2010年代 ローカル企業向けの産業財ビジネスが増加

- 生産財輸出先
 - 日系アジア工場、韓国企業、台湾企業に加えて、
新興国ローカル企業(中国、インド…)
- 成長分野の例
 - 化学材料(樹脂など機能性化学)、金属
 - 製造装置(工作機械、半導体液晶など)
 - コア部品(デジタル家電用チップ、自動車EMSなど)
 - その他、建設機械など

市場の3層構造



中国 建設機械 油圧ショベル



パワーショベル

← コマツ、キャタピラー

コマツ
KOMTRAXなど活用して高シェア
全社の収益源

← 中国(コア部品は日本製)

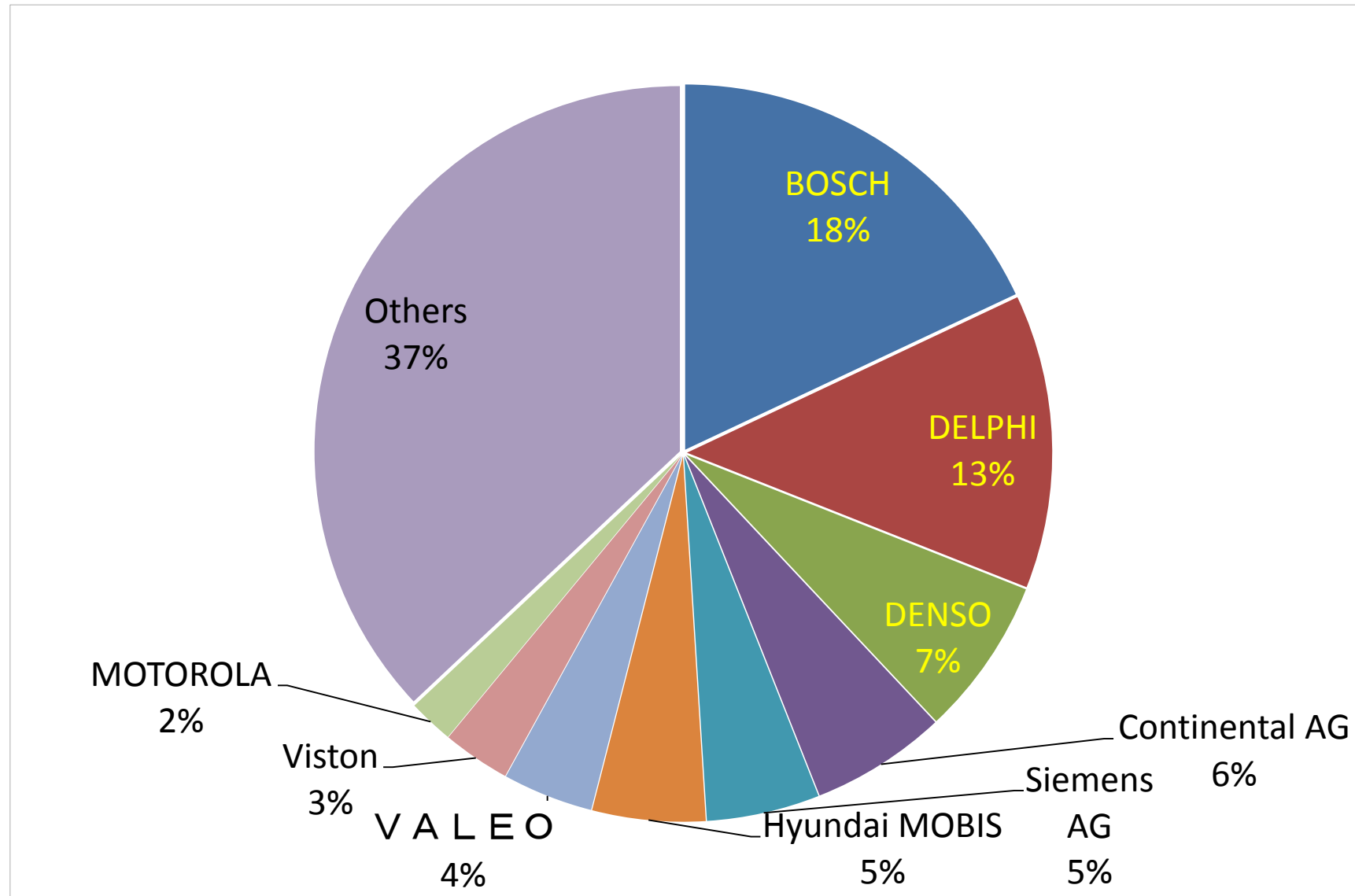
韓国Hyundai, Doosan

中国企業シェア
2006年16%⇒2010年に27%

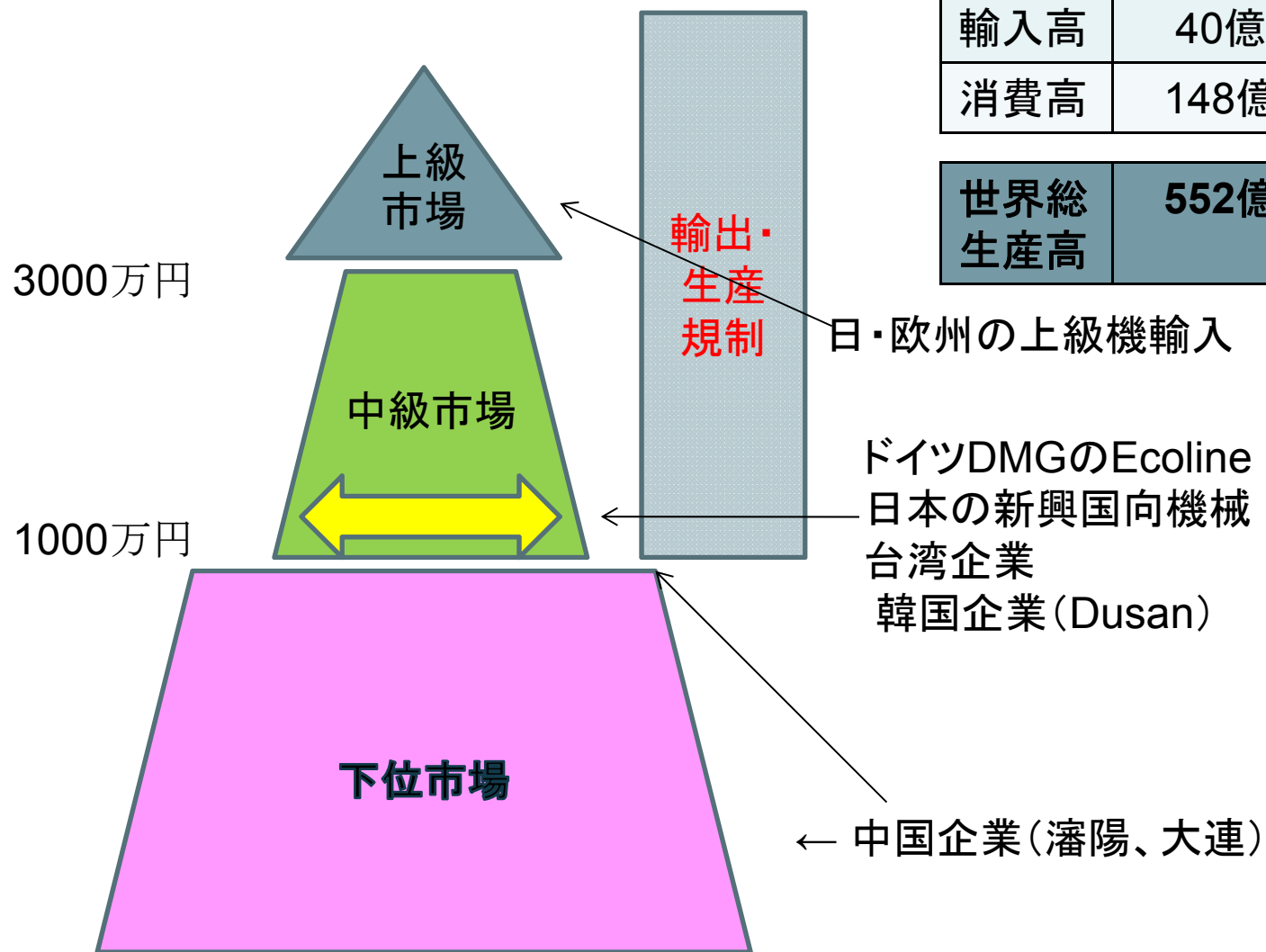
← すべてローカル
部品の中国勢
は苦戦



2007年中国自動車電子部品メーカー



中国 工作機械

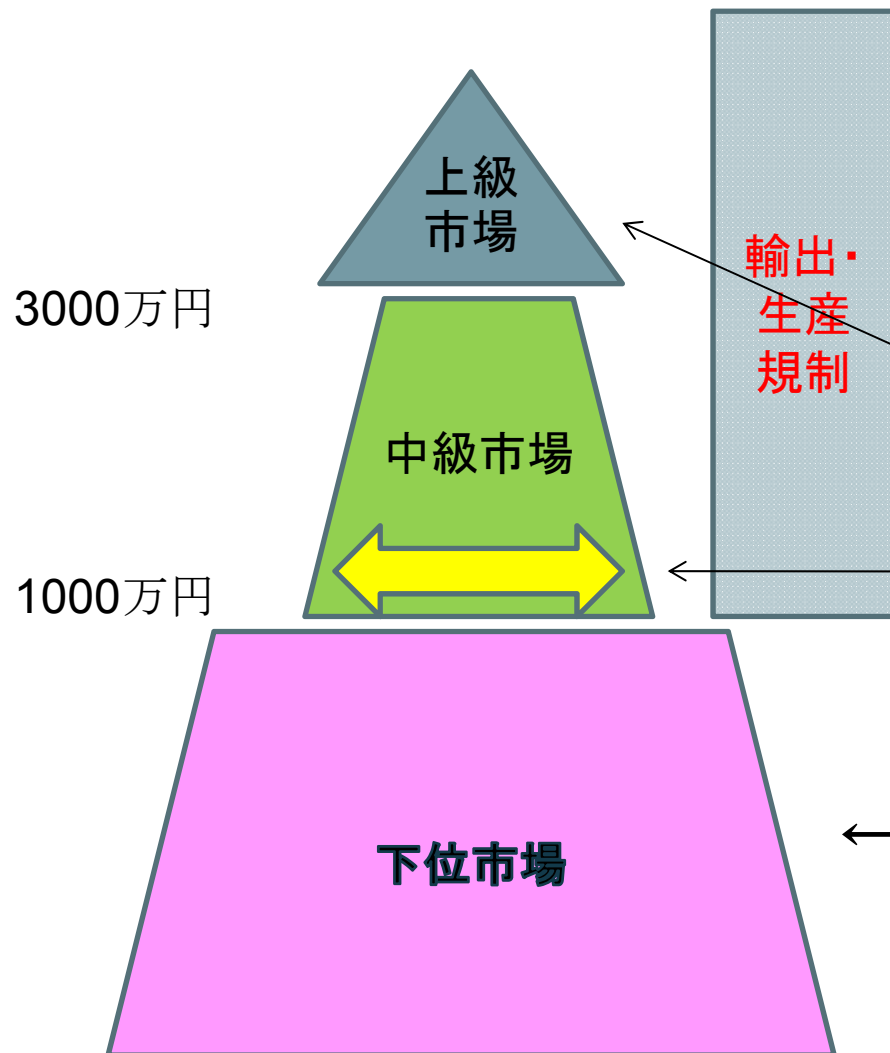


中国市場(2009年度)	
生産高	116億ドル
輸出高	8億ドル
輸入高	40億ドル
消費高	148億ドル
世界総生産高	552億ドル

中国 主要輸入国	
ドイツ	13億 ドル
日本	12.億 ドル
台湾	4.7億 ドル
韓国	3.5億 ドル
イタリア	3.3億 ドル
スイス	2.3億 ドル

出所: 中国工作機械・
工具工業協会

インド 工作機械



インド市場(2009年度)	
生産高	2.8億ドル
輸出高	0.1億ドル
輸入高	9.4億ドル
消費高	12.1億ドル
世界総生産高	552億ドル

日・ドイツの上級機輸入

日本、ドイツの新興国向機種
韓国企業、アメリカ企業
イギリス企業

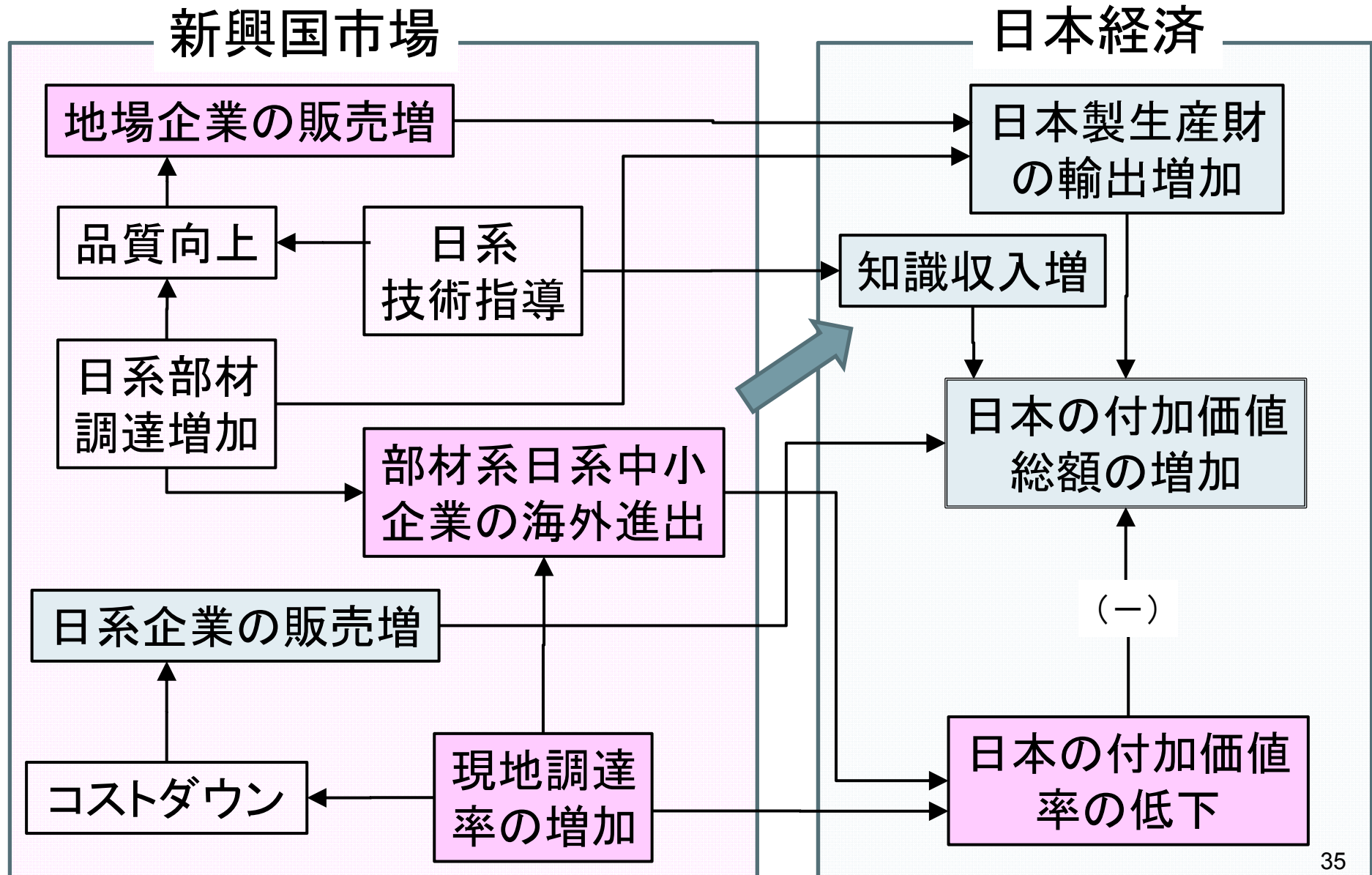
台湾企業
← インド企業
中国企業

市場データ出所: GARDNER PUBLICATION
METALWORKING INSIDERS' REPORT 33

目次

1. アジア製造ネットワーク 2000年代まで
海外生産と国内生産の補完関係
2. アジア生産における日本の付加価値
3. 日本企業の新興国市場戦略
4. 新興国ローカル企業向けの生産財ビジネス
5. 新興国市場発展と日本経済

新興国海外市場拡大の影響



今後の成長シナリオと政策支援

成長市場である新興国市場での日本企業の販売増加をテコにして日本経済の成長を図る。

- 素材、中核部品、工作機械など基盤産業の国内強化。
- 海外工場のものづくり支援の強化
 - 海外工場の強化のため、国内にマザー機能を維持・強化
 - 海外工場支援のための人材の育成。
- 中小企業の海外進出を支援
 - 海外生産もさることながら、海外での市場拡大の支援
 - 海外需要とのマッチングなど。
- 中国、ASEAN諸国だけでなく、インド、ブラジル、ロシア、トルコなどの市場進出支援も重要。