

「これからの日本」を見据えて企業はどうあるべきか
～アジアの需要を“内需”と位置付け、“Produced by Japanese”の底力を梃子に対応を～

2010年3月

社団法人 関西経済同友会
これからの日本を考える委員会

提言:「これからの日本」を見据えて企業はどうあるべきか(概要図)

～アジアの需要を“内需”と位置付け、“Produced by Japanese”の底力を梃子に対応を～

I. はじめに～世界的なパラダイム・シフトに直面する日本

- ◇ 深刻な景気後退など日本経済の危機的状況は最悪期を脱したが、だからといって、「これからの日本」を手放しに楽観することはできない。
 - 今年、景気回復の持続力と民主党政権の経済政策の運営能力が問われる。
 - 他方、日本国内における人口減少・高齢化の進行に加え、グローバル化の深化や欧米経済の停滞、新興国の経済的プレゼンス増大といった世界的な構造変化（パラダイム・シフト）に直面している。
- ◇ こうしたなか、「これからの日本」は、自らの経済成長戦略や企業経営を抜本的に見直し、パラダイム・シフトしていかざるを得ない。日本企業は、特に、中国を始め日本と地理的に近いアジア域内の需要を“内需”と位置付け、対応していく必要がある。

II. 今日の日本経済・企業が直面する問題点(課題)

1. ポテンシャルは依然高いが、従来の経済成長モデルや企業戦略は限界に

(1) 欧米向け輸出依存・国内需要双方の成長牽引力が構造的に低迷	①多くを望めない欧米向け輸出 <ul style="list-style-type: none">➢ 世界全体の成長率への欧米寄与度は次第に頭打ちに➢ 欧米経済の今後の成長は緩やかなものに止まる公算 ②人口減少社会の本格到来で限られる内需拡大の余地
(2) 新興国市場には必ずしも通用しない「従来型の“モノ基準”経営」	◇ 戦後の日本の製品は、高品質・高価格な（中・高所得者向けの）製品を得意とする形で変化・高度化した。 ◇ だが、新興国市場、特に中所得者層が支える消費マーケットでは、日本企業は品質のみでは勝てない。

2. 中国を始めとするアジアの需要を“内需”と位置付けて対応する上での課題

(1) 一筋縄ではいかない「個人消費のマス・ボリューム・ゾーンへの対応」	◇ アジア需要の中核「個人消費のマス・ボリュームゾーン」の特徴は“嗜好の多様性”と“低価格志向”だが、それに見合った商品の供給は日本企業でもそう簡単でない。 ◇ サムソン電子・現代自動車など韓国企業のアジア戦略には、今の日本企業にとって学ぶべき点が少ない。
(2) 風化する「日本経済の本来の強み・魅力」	◇ 日本経済には、安心・安全で行き届いた財・サービスの提供、都市インフラ整備等の強みや魅力がある。 ◇ だが、対日直接投資や外国人観光需要の取り込みの見劣りが象徴するように、本来の強みを発揮できていない。

III. 提言～「これからの日本」を見据えて企業はどうあるべきか

1. 基本的な問題意識

- ◇ 日本は、欧米向け輸出・国内需要双方の成長牽引力がこの先構造的に低迷する恐れがある以上、国の経済成長戦略をパラダイム・シフトしていくことがもはや不可避。こうしたなかで、日本企業も、それに呼応して、経営戦略を大胆にパラダイム・シフトしていかざるを得ない。

2. 提言

(1) アジア需要へ取り組むには「アジア自由経済圏の形成」が前提、企業も自助努力を

- ◇ アジア諸国と日本が国境を隔てているなか、日本がアジア需要へ対応し成果を挙げるためには、「アジア自由経済圏（Asia-Japan Open Economic Zone）」の形成、即ち日本とアジアに跨り、貿易・投資など種々の経済活動を双方向で自由に行えるオープンな経済圏の形成が大前提。
- ◇ FTA・EPA 推進や対日直接投資に関わる日本側の制度的障壁是正等の政策的対応は、「アジア自由経済圏」の確立に向けた必要条件ではあるが、十分条件ではない。「アジア自由経済圏」確立の必要十分条件を満たす上で非常に大事になってくるのが、日本企業の自助努力（独自の対応）である。

(2) 「アジアの消費者ニーズ」を意識した企業戦略を

- ◇ 日本企業がアジア市場（特に消費マーケット）で新規需要を掘り起こすことは可能だが、欧米企業や韓国などアジア企業との競争に勝ち残るためにも、マーケット特性を踏まえたビジネス戦略、即ち「マーケティング力の向上」「戦略的意思決定の現地化」「情報発信力の強化」が必要である。

(3) “Produced by Japanese”の底力を再認識し、アジア需要への対応に活かす

- ◇ グローバリゼーションの進展で“Made in Japan”のブランド力は色褪せてきたが、“Produced by Japanese”が今日の日本ブランドとして確立している。
- ◇ 日本企業の製品やサービスであれば、如何なる国で生産されようとも、世界の信頼は厚い。今の日本企業は、良い製品・優れたサービスを単体で供給する能力だけでなく、製品・サービスのあり方をトータルで考え、ベストソリューションを提供するシステムインテグレーション力が高い。
- ◇ これからの日本企業は、“Produced by Japanese”の底力を再認識してそれに自信を持つとともに、アジア需要へ対応するなかで最大限活かしていくべきである。

(4) 「国際標準」の取得は競争力の源泉、アジアと一体となった活動を

- ◇ 日本が持つ技術を基本にした「アジアの標準化」から「世界の標準化活動」へと発展させるリーダーシップが、今、日本に求められている。

(5) これからの日本企業は、人材を“人財”と捉えて育成・活用を

- ◇ 日本経済が本来の強みを発揮し、「アジア自由経済圏」の形成促進に向けて自助努力していく上でも、日本企業は、従業員を単なる人材ではなく“人財”と認識し、その働く意欲を支えていく仕組みを創出すべき。また、いわゆる「ダイバーシティ・マネジメント」の観点を企業経営の中に取り入れていくことも不可欠。

目次

I. はじめに～世界的なパラダイム・シフトに直面する日本	1
II. 今日の日本経済・企業が直面する問題点（課題）	3
1. ポテンシャルは依然高いが、従来型の経済成長モデルや企業戦略は限界に	3
(1) 欧米向け輸出依存・国内需要双方の成長牽引力が構造的に低迷へ	3
① 多くを望めない欧米向け輸出	4
② 人口減少社会の本格到来で限られる内需拡大の余地	6
(2) 新興国市場には必ずしも通用しない「従来型の“モノ基準”経営」	7
2. 中国を始めとするアジアの需要を“内需”と位置づけて対応する上での課題	7
(1) 一筋縄ではいかない「個人消費のマス・ボリュームゾーンへの対応」	8
(2) 風化する「日本経済の本来的な強み・魅力」	10
① 象徴的事例A：対日直接投資残高は極めて低水準	13
② 象徴的事例B：外国人観光需要の取り込みも国際的にみて見劣り	14
III. 提言～「これからの日本」を見据えて企業はどうあるべきか	16
1. 基本的な問題意識	16
2. 提言	16
(1) アジア需要へ対応するには「アジア自由経済圏の形成」が前提、企業も自助努力を	16
(2) 「アジアの消費者ニーズ」を意識した企業戦略を	18
(3) “Produced by Japanese”の底力を再認識し、アジア需要への対応に活かす	21
(4) 「国際標準」の取得は競争力の源泉、アジアと一体となった活動を	22
(5) これからの日本企業は、人材を“人財”と捉えて育成・活用を	22
3. おわりに	23

I. はじめに～世界的なパラダイム・シフトに直面する日本

- ◇ 昨年、日本にとって、政治・経済両面で大きな変化の起点となる年であった。
 - 国内景気は、グローバルに深刻化した金融危機や世界同時不況の煽りで100年に一度ともいわれる未曾有の不況に陥ったが、昨春以降は、内外の経済対策効果等を背景に徐々に持ち直しへ転じた。しかし、危機後の世界経済は、従来の先進国主導ではなく、新興国が台頭する新たな多極化時代へ突入している。
 - 政治情勢をみると、昨年8月の総選挙で民主党が圧勝したことに伴い、9月には、政権交代、すなわち民主党を第一党とする連立内閣が誕生し、自民党が、戦後長らく維持してきた政権の座から下りることとなった。
- ◇ 深刻な景気後退など日本経済の危機的状況は最悪期を脱したが、だからといって「これからの日本」を手放しに楽観することはできない。
 - 今年、景気回復の持続力と民主党政権の経済政策の運営能力が問われる。
 - ✓ 国内景気のメインシナリオとしては、外需に牽引される形で緩やかな回復基調を辿る展開が期待されるが、米ドルに対する基軸通貨としての信認の揺らぎに伴う急速な円高の進展等も否めず、いわゆる二番底リスクもなしとしない。更に、大幅なGDPギャップの解消は当面見込めそうになく、景気下振れに繋がるデフレ圧力がむしろ高まる恐れもある。
 - ✓ 政治面では、新政権の支持率が、鳩山首相のリーダーシップに対する懸念の強まりや民主党を巡るスキャンダルの拡大等から、ここに来て低下傾向にある。こうしたなかで、鳩山連立内閣は、予算、税制改正、マニフェスト実現に向けた政策的取り組みの実行力を試されることになる。
 - 他方、日本は、国内における人口減少・高齢化の進行に加え、グローバリゼーションの深化や欧米経済の停滞、新興国の経済的プレゼンスの急拡大といった世界的な構造変化（パラダイム・シフト）に直面しており、自らの経済・企業戦略を抜本的に見直す必要がある。具体的には、次の通りである。
 - ✓ ひとつは、「**経済成長戦略のパラダイム・シフト**」である。日本では、いわゆる輸出主導型の成長モデルや、財政出動を挺子に国内需要を創出する経済財政政策が、戦後から近年までの経済発展の原動力となってきた。だが、こうした従来型の政策運営を単純に継続・拡充するだけでは、日本経済が中長期に亘って成長し続けることはおぼつかない。日本は、資源に乏しく狭隘な島国である以上、これまでと同様、世界のマーケットへ財・サービスを輸出して経済成長を遂げていく通商立国であり続けることは間違いない。ただ、これからの日本経済は、特に、中国・インド両国、ASEAN等で近時拡大している中所得者層の消費ニーズ等、急速に増大しているアジア新興国の需要を“内需”と捉えて対応していくことが、持続的成長に向けて大変重要である。また、規制改革や5年後・10年後を見据えた産学官一体となったネットワーク戦略等、国内需要の中長期的拡大に資する政策的対応

も行なっていく必要がある。

- ✓ いまひとつは、「**企業経営のパラダイム・シフト**」である。日本企業は、戦後の懸命な経営努力を背景に、世界トップクラスの経営資源（技術力、国際競争力、経営体力等）を持っている。だが、グローバル競争時代の本格的到来により、ハイクラス及びアッパーミドルクラスの所得階層をターゲットとした企業戦略が効果を発揮し切れない状況になっている。市場の新興国シフトが進むなかでは、（ローワー）ミドルクラスを意識した企業戦略への大胆な発想の転換も必要となってくる。
- また、韓国のサムソンが世界のリチウムイオン電池市場でシェア第二位にランクアップしてきたこと等にもみるように、近年、アジア新興国の有力企業が国際競争力を着実に高めてきており、日本企業にとって驚異的存在になりつつある。
- ◇ 小泉構造改革路線がスタートして以降、日本では、経済・産業面だけでなく、政治、外交・安保、医療・介護、福祉、教育における内向きの思考など、国のかたちを形成する様々な枠組みが問題視されている。だが、「**これからの日本を考える委員会**」では、**以下の事情に鑑み、これらの基本的課題のうち、経済・企業経営を巡る問題を中心に議論・提言**することとした。
- 日本の経済界にとって、かかる問題の本質を見極めて適切な解決策を探ることは喫緊の課題である。そのためには、日本の経済活動をベースに、①経済・企業の活力を高めていく方法や、②今すでに進行中の取り組みを大胆に加速していく方策、等を中心に論じることが有用である。
- また、国の制度的枠組みの改革や少子化対策のあり方など、いわゆる「あるべき国のかたち」を巡っては、関西経済同友会の他の委員会等でも、多角的な議論・検討がすでに行われている。
- 国の制度改革のあり方は経済・企業活動に大きく影響するが、「これからの日本を考える委員会」には、今こそ、安心・安全で豊かな日本をこれから作っていくうえで企業に求められるマインド・ベクトルの変化を率先して打ち出すことが求められている。
- これからの日本（企業と国）は、企業の活力向上を通じた日本経済の持続的成長に繋げるべく、**中国を始めとするアジアの需要を日本の“内需”と位置付けて対応**することが鍵である。そのためには、日本・アジア間の貿易取引や諸国内でのビジネス活動に対する条件等（課税ほか）を整備したり、日本・アジア双方向での投資促進、文化・教育・人材の交流促進等に本腰を入れて取り組み、**日本とアジアとを包括する“アジア自由経済圏”の形成**に繋げることが重要である。

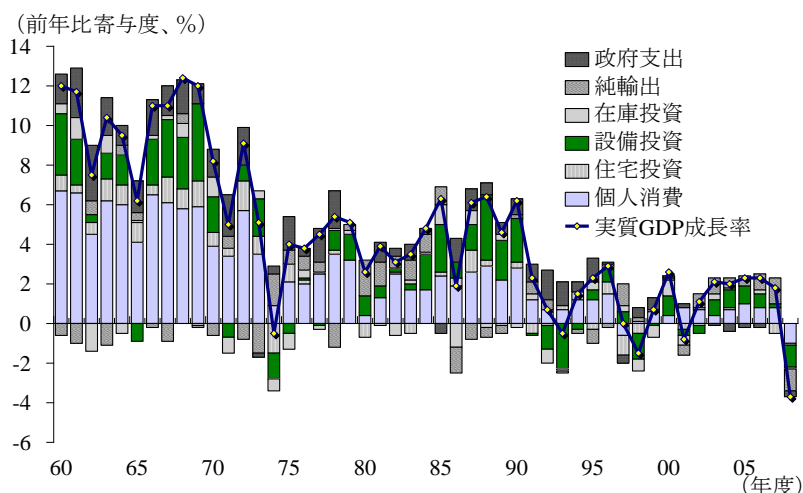
II.今日の日本経済・企業が直面する問題点（課題）

1. ポテンシャルは依然高いが、従来型の経済成長モデルや企業戦略は限界に

(1) 欧米向け輸出依存・国内需要双方の成長牽引力が構造的に低迷へ

- ◇ 戦後の日本経済の成長における背景を振り返ってみると、①欧米先進国向けを中心とする輸出の拡大と、②個人消費や設備投資を中心とする国内需要の伸び、とによって支えられてきた（第1図）。

第1図：実質GDP成長率の需要項目別寄与度（1960年度以降）

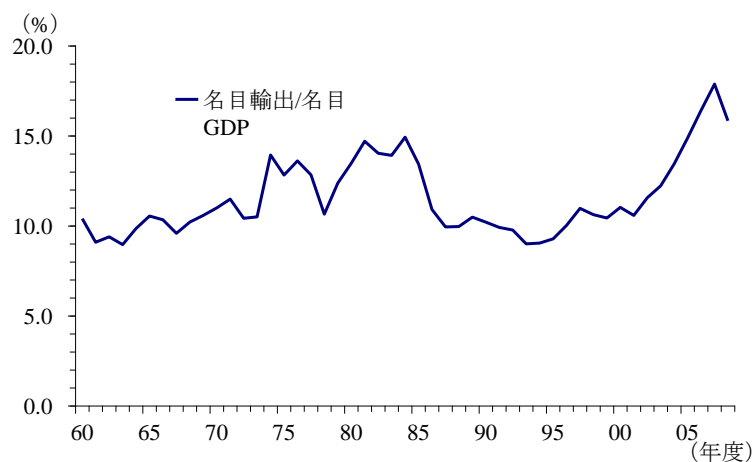


(資料) 内閣府「国民経済計算」より作成

- ◇ 特に、2006年以降の日本経済は、中国などアジア向け輸出の好調等もあって、外需依存の度合いを強めている。

- 輸出依存度は、1960～1990年代は総じて10%程度だったが、2005年第4四半期からリーマン・ショック前の2008年第3四半期にかけて15%超で推移しており、2008年第1四半期には、過去最高の18.8%に達している（第2図）。

第2図：輸出依存度の推移（1960年度以降）



(資料) 内閣府「国民経済計算」を基に作成

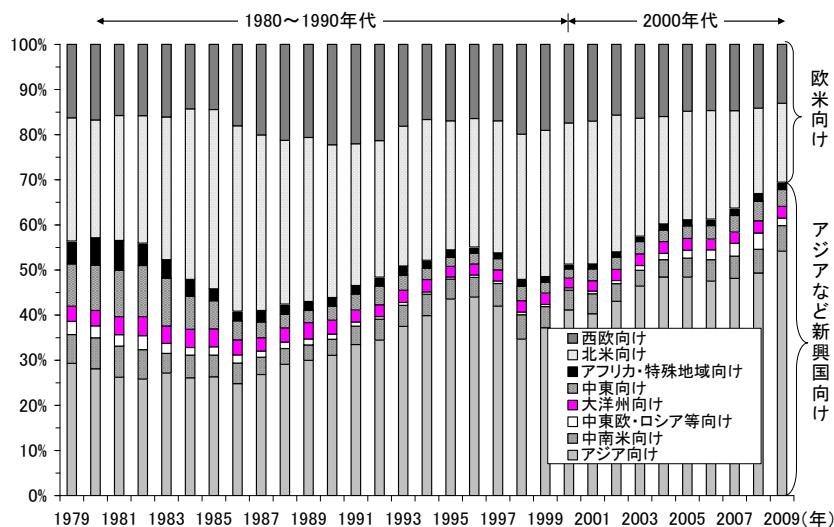
- ◇ 今後も、日本経済は、基本的には、輸出の増加と国内需要の拡大とを梃子に成

長していくことになろうが、新興国、特に中国を始めとしたアジアの需要に近年にも増して対応していかなければ、持続的成長の実現はおぼつかない。中長期的には、以下の2点が懸念されるからである。

①多くを望めない欧米向け輸出

- 輸出金額の内訳を輸出先別にみると、近年では、アジア・中南米など新興国向けが6割超と最も大きいのが、欧州・北米向けの比率も3～4割と、1980～1990年代の5割前後には届かないが、依然小さくない（第3図）。

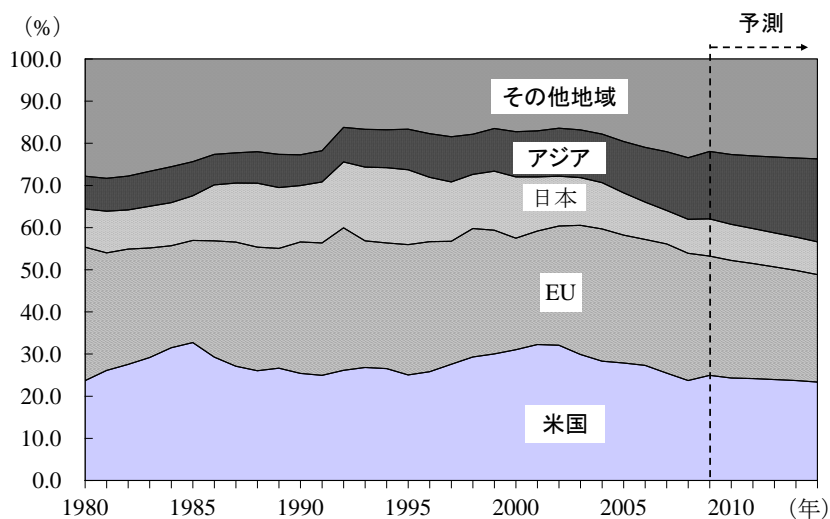
第3図：日本の輸出金額の地域別内訳（ウェイト）の推移



(資料) 財務省貿易統計ホームページより作成

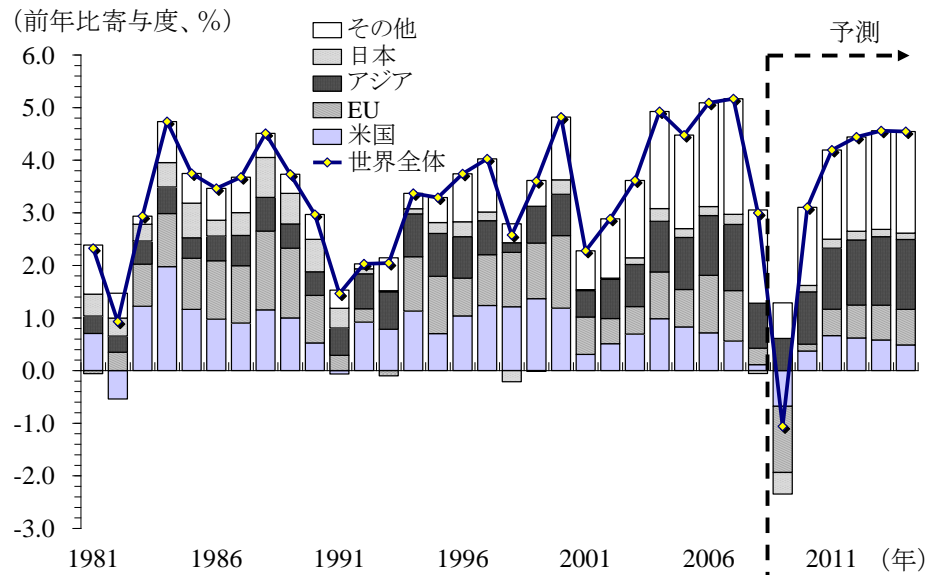
- だが、日本経済が今後も欧米向け輸出を成長ドライバーとして期待できる余地は限られていると言わざるを得ない。
- ✓ 世界全体の名目GDPに占める欧米のウェイトこそ5割程度と小さくないが（第4図）、世界経済の実質成長率に対する欧米の寄与度は、総じてみれば年々頭打ちとなっている（次頁第5図）。

第4図：世界GDPの地域別ウェイト（2009年以降は予測）



(資料) IMF” World Economic Outlook 2009.10” を基に作成

第5図：世界GDP成長率の地域別寄与度（2009年以降は予測）



（資料）IMF” World Economic Outlook 2009.10” を基に作成

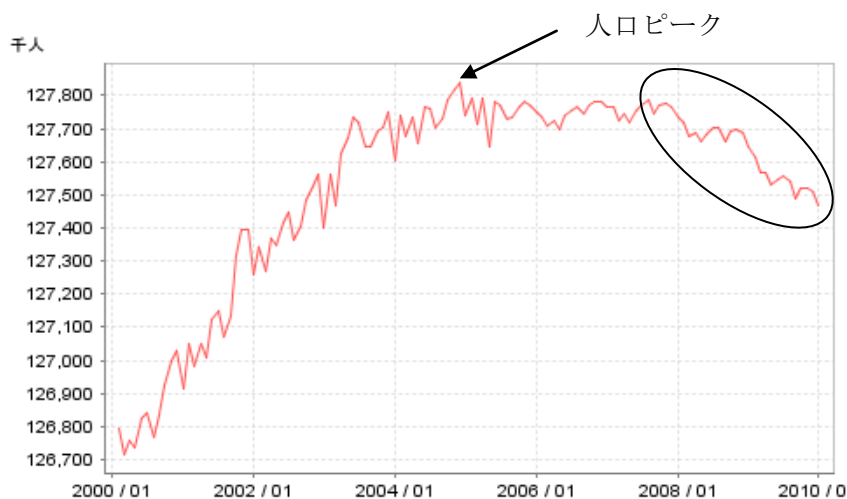
- ✓ 米国経済は、戦後最長・最悪の景気後退から漸く脱却し、持ち直しに転じている。しかし、構造調整要因が重石となり、過去にみられた景気のV字回復は見込みにくい。個人消費については、①相次ぐ地銀破綻に伴う信用逼迫の影響等から中小企業中心に雇用の回復力が弱い、②過剰債務の調整や雇用低迷を背景に消費マインドが抑制されている、③家計の資金調達環境は引き続き厳しく、借入による消費増も期待できない、などの要因から力強い回復が見込めない。設備投資も、中小企業中心に減少基調が続くとみられ、民需の回復力は弱いと予想される。また、中長期的にみても、①生産年齢人口の伸び悩みを主因に、潜在成長率が頭打ちとなる、②家計のバランスシート調整に相当時間がかかる、といった構造的な成長抑制要因が顕現化し、成長ピッチは緩やかなものに止まる可能性が大きい。
- ✓ 欧州経済も、高齢化の進展や金融・財政問題の深刻化などを背景に、当面は、景気下ぶれリスクを内包した状況が続くとみられる。2010年も景気拡大の持続が見込まれるが、他地域に比べて低成長に止まろう。すなわち、銀行部門のバランスシート調整に時間がかかることや、過剰設備・雇用や一部の国の住宅市場調整に下押し圧力が残ることから、内需主導の自律的回復には相当時間がかかる。他方、米国など欧州の主要輸出先の景気が力強さに欠けることや、ユーロ高の影響も今後顕在化してくるため、外需の牽引力にも多くは期待できない。銀行部門のバランスシート改善や企業部門における設備・雇用の調整に目処がつき、自律的回復に向かうには相当の時間を要する。中期的な潜在成長率も年率1%台半ば程度と予想されている。欧州経済の場合、①人口動態がアジア・米国よりも日本に近い、②過去10年にみられた

EU拡大（欧州連合への参加国増加）やEMU進展（単一市場の発足やユーロ導入など欧州経済・金融統合の深化）の効果は期待できない、等からそもそも高成長は期待しにくい。こうしたなか、欧州委員会が今月3日に新たな成長戦略「Europe 2020」を提案したが、その実効性（数値目標の拘束力等）には懐疑的見方も少なくない。また、欧州では、近時のギリシャ危機の影響でソブリンリスクに注目が集まり、向こう数年間は成長よりも財政再建が優先される方向性が明確になっており、これが経済成長の下押し要因になるとみられる。

②人口減少社会の本格到来で限られる内需拡大の余地

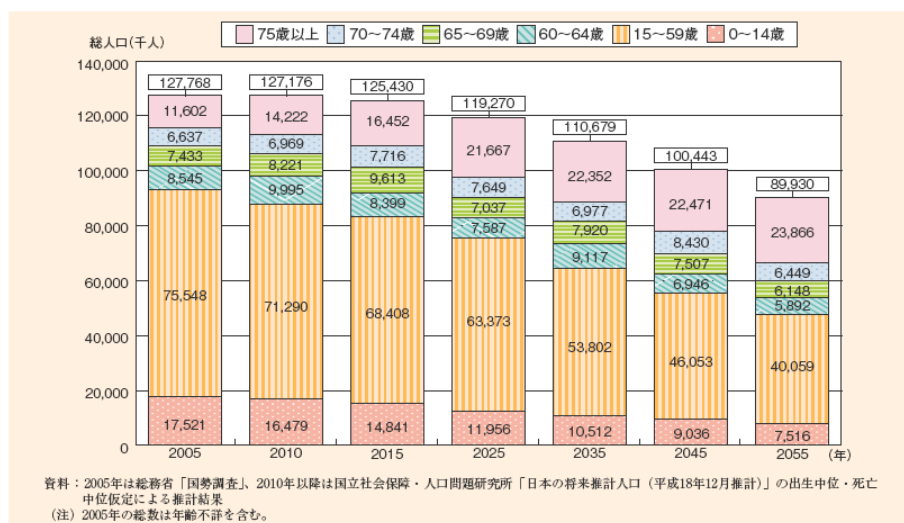
- ▶ 日本の人口は、2004年11月の1億2,784万人をピークに頭打ちとなり、2008年以降は減少に転じている（第6-①図）。しかも、2055年には1億人の大台を割り込む8,993万人にまで減ると予測されている（第6-②図）。

第6-①図：総人口の月次推移（2000年1月～2010年1月）



（資料）総務省統計局「人口推計月報」（平成22年1月）

第6-② 年齢区分別将来人口推計



（資料）内閣府「高齢社会白書（平成21年度版）」

- 人口減少が進む以上、個人消費・設備投資を中心に、内需は中長期的に伸び悩む恐れが強い。

(2) 新興国市場には必ずしも通用しない「従来型の“モノ基準”経営」

- ◇ 戦後、日本の産業界の強みが「モノ（製品）づくり」にあったことは論を俟たない。日々研鑽した生産技術によって高品質な製品を造り、それを国内や欧米先進国の市場に供給してきた。幸い、欧米先進国の市場は、絶え間ない品質向上を目指す日本の「モノづくり」が、そのまま日本企業の売上増に結び付くマーケットであった。
- ◇ こうしたなかで、日本の一人当たりGDPは先進国のトップレベルゾーンに入り、必然として、日本の製品は高品質・高付加価値（中・高所得者層向け商品）を得意とする形に変化・高度化した。
- ◇ こうして日本は、いわば「モノ」基準のビジネスモデルを梃子にして、経済発展を遂げてきた。しかし、日本企業が対応するべきアジア市場では、高所得者層の消費も伸びるが、それ以上に中所得者層を中心に爆発的に急拡大する可能性が大きい。
- ◇ となると、新興国の市場、特に中国を始めとするアジアの消費マーケットでは、日本企業が製品の品質の高さのみをもって勝つことはできない。

2. 中国を始めとするアジアの需要を“内需”と位置づけて対応する上での課題

- ◇ 日本経済が、欧米向け輸出と国内需要の双方に依存した成長を持続できなくなってきた一方、中国を始めとするアジアは、過去十数年に著しい経済発展を遂げるなかで、最近では、生産拠点としてだけでなく、有望な成長マーケットの代表格として脚光を浴びている。
 - これは、何と言っても、アジアマーケットの中核をなす消費市場のポテンシャルに対して、以下の事情から、世界の期待が大きく高まっているためである。
 - ✓ 韓国など一部の国々で少子高齢化が問題となっているが、アジアの人口は中国など主要8ヶ国^(注)ベースでは31億人と巨大で（2009年時点、世界総人口の半分弱）、依然として増加傾向にある。今後も、国・地域毎に人口趨勢は幾分異なるものの、アジアの人口は、総じてみれば長期的に増え続けていく公算が大きい。実際、国連の推計によれば、2025年には約35億人に、2050年には約38億人に達すると見込まれている。しかも、現在約6億人の人口を擁するASEAN主要国では、消費を次第に拡大させていくと期待される若年層が、人口構成上、非常に大きなウェイトを占めている。
(注) 中国、インド、インドネシア、ベトナム、フィリピン、タイ、韓国及びマレーシア。
 - ✓ 他方、アジア諸国では、GDPの増加につれて、国民の所得水準も着実に増え続けている^(注)。
(注) ただし、アジア新興諸国では、今後も高い経済成長が続くとみられるものの、短・中期的にみれば、国民の一人当たりの可処分所得（ないし一人当たりGDP）は、先進国よりも相対的に低

い状況が続く公算が大きい。人口は、経済規模に比べていかにも大きいうえ、先進諸国とは異なり、相応のピッチで当面増え続けると見込まれるからである。

- ✓ こうしたなか、アジアでは、中所得者層が次第に厚みを増してきている。実際、日本を除くアジア全体でみると、世帯あたりの可処分所得が5,001ドル以上35,000ドル以下の家計人口は、1990年には1.4億人程度だったが、2008年には6倍強の約8.8億人に増えている。インフラ整備や産業の集積に伴い都市化率が着実に上昇する一方、大都市部では、給与所得者層が比較的多い等から所得格差は割合小さい。こうした都市化を巡る事情と一人あたりGDPの大きな成長とが相俟って、アジア域内では「都市中間層」とも言える所得階層が次第に拡大してきており、今後はさらに厚みを増すと考えられる。「都市中間層」の消費活動は総じて旺盛で、アジア経済を大きく活性化させるポテンシャルを秘めている。しかも、アジア各国の所得階層のうち最も多い層は、より高い所得階層へと徐々にシフトしており、つれて中・高所得者層のウェイト拡大も期待される。
- また、アジア経済を担う企業部門でも、消費市場の急拡大など域内経済の高成長が当面見込まれるなかで、財・サービスの生産・供給活動に伴う購買ニーズ、すなわち、設備投資需要や原材料・部品など中間財に対する需要が、多様化しながら高まっていく展開が考えられる。
- ◇ こうしたなかで、日本企業には、**中国を始めとするアジア域内の需要、特に今後急速に厚みを増していく公算が大きい中所得者層の消費(=個人消費のマス・ボリュームゾーン)への対応**が重要なポイントになるとみられるが、かかる需要を“内需”と位置付けて対応するうえでは、以下にみる2つの課題が存在する。

(1) 一筋縄ではいかない「個人消費のマス・ボリュームゾーンへの対応」

- ◇ 一般に、国や地域の経済が成長し、一人当たりGDPが3,000ドルを超えると①都市化や工業化が一気に進むとともに個人の消費動向も大きく変化・多様化し、②つれて、テレビや自動車といった耐久消費財に対する需要が高まる可能性が大きい、と考えられている。実際、日本では、1960年代の高度成長期において、生活家電や乗用車などの普及率が僅か数年で急激に上昇し、個人のライフスタイルも大きく変化した。
- ◇ 今後、アジア諸国でも、高い経済成長の持続に伴う中所得者層の拡大を背景に、耐久消費財に対する個人の需要が更に増えていくと見込まれる。だが、アジアにおいては、可処分所得の水準自体は先進諸国と比べれば必ずしも高くなく、高品質だが高価格な財・サービスを手軽に購入しうる状況には至っていない。
- ◇ となると、個人消費のマス・ボリュームゾーンについては、少なくとも当面の間は、「嗜好の多様性」と「低価格志向」といった特徴を伴いながら一段と厚みを増していく展開が想定される。このシナリオの可能性について少し具体的に考えるべく、以下では、今後も高成長が見込まれ、しかも巨大な人口を抱える中国・インド両国における中所得者層の消費動向について簡単に述べる。

①中国

- ▶ 国全体としては高成長を続けている中国だが、都市部と農村部間の所得格差は大きく、農村部については経済発展が相当遅れている。
- ▶ だが、農村部の潜在需要はかなり大きいとみられる。それを窺わせるように、中国政府が農村部の家電購入に補助金を支給する「家電下郷」政策を昨年2月から実施したり、小型自動車等の販売を促進する一環として「汽車下郷」政策を打ち出した結果、農村部でも、耐久消費財の購入が大幅に拡大した。中国経済の更なる経済成長につれて、農村部でも所得水準が一段と高まっていけば、かかる潜在需要が力強く顕在化する可能性がある。
- ▶ 加えて、都市部でも、耐久消費財の普及余地はまだ大きい。耐久消費財の保有状況を所得階層別にみると、依然バラツキがあるからである。今後、低所得者層が中所得者層に底上げされれば、耐久消費財の需要全体が盛り上がる可能性もある。しかも、内陸部でも人口の多い都市では、所得水準が上昇しつつあることから、今後、自動車やエアコン、PC等を中心に、耐久消費財の需要が大幅に増えるものと見込まれる。

②インド

- ▶ インドも、中国と同じく速いペースで経済成長を続けているうえ、人口規模が大きく、かつ人口の6割が30歳以下の若年層で占められている。
- ▶ このため、同国経済を巡っては、個人消費が長期安定的に拡大を続けていくと期待され、有望マーケットとして世界の注目を集めている。
 - ✓ ただし、インドの場合、①国内の電力供給体制は脆弱で、停電など電力需給が逼迫する事態が毎年発生している、②物流網不足で安定的な事業活動が妨げられている、などインフラ不足が近時深刻化している。
 - ✓ また、インドでは、貧困層が全人口の27.5%を未だに占めており（2004年度）、同国経済のネックとなってきた貧困問題は依然として根強い。
 - ✓ インドが今後も持続的成長を遂げ、世界のマーケットとして長期安定的に発展していくためには、①インフラ不足の早期解決や、②貧困層の所得底上げによる中所得者層の厚み増大、が重要となってくる。
- ◇ こうしたなか、財・サービスの市場セグメントをハイエンド（高級品）分野・ミドルレンジ（中級品）分野・ローエンド（低級品）分野に分けた場合、アジアのマーケットでは、日本企業が高いシェアを有しているのは、高級品分野がほとんどである。日本の商品は、高品質・多機能型の製品を強みとし、アジアの富裕層を中心に高い評価を得てきた。
- ◇ これに対し、アジア域内の中所得者層を主なターゲットとするミドルレンジ・ローエンドの市場セグメントでは、韓国企業が非常に強い。
 - ▶ 韓国企業は、先端技術の面で欧米企業に後れを取るなか、従来から、経営資源の集中と巨額の設備投資を梃子に「少品種大量生産体制」を構築、コストパフォーマンスの高い製品を武器に、アジアを始め世界の市場でシェア拡大

を追及してきた。

▶ 韓国の輸出企業は、今回のグローバル危機の局面でも販売を好調に伸ばしたが、その要因としては、ウォン安による価格競争力の改善もさりながら、むしろ、「少品種大量生産」体制を梃子に、市場のニーズに合った商品・サービスの提供に努めてきたことが大きい。

✓ 例えば、サムスン電子は、薄型液晶テレビのバックライト（光源）に従来品（蛍光灯）より省電力で長寿命な発光ダイオード（LED）を用いた「LEDテレビ」を戦略商品と位置付け、その生産・販売に経営資源を集中させてアジアを含む世界のマーケットへいち早く投入した結果、市場では、幅広い品揃えと魅力的な価格設定に成功、日系企業に先行している（注）。

（注）サムスン電子の総売上高は2009 通年では136兆500億ウォン（1,168億ドル）と、IT・家電関連企業としては、独シーメンスや米ヒューレット・パッカートを抜き世界首位となる見込み。

✓ また、現代自動車は、インドの自動車市場では最後発（1990年代後半に参入）にも関わらず、足元ではシェア第二位（16.2%）の位置にある（注）。同国では、安だけでなく性能・デザインにも優れた小型乗用車の需要が根強い。こうしたなか、同社は、マーケティングから研究開発・生産に至るまでインド国内でほぼ一貫して行い、かつインド国民に対して訴求力ある販売広告を実施する等を通じて、リーズナブルなコンパクトカーを市場へ順次投入し、インドの消費者ニーズを着実に捉えてきたようである。

（注）昨年4月～今年1月までの乗用車販売ベース。

☆ こうした韓国企業の経営戦略は、今の日本企業にとって学ぶべき点が多い。日本企業がアジアの個人消費のマス・ボリュームゾーンへの的確に対応していくためには、従来の海外戦略を見直し、アジア諸国における個人消費のマス・ボリュームゾーンをメインターゲットとした事業戦略の展開が急務と考えられる。すなわち、

①アジア域内におけるマーケティング力の向上や地元企業とのアライアンス強化、戦略的意思決定の現地化の促進、製造プロセスの改善等を通じ、個人消費のマス・ボリュームゾーンの特性を的確に把握して、それに見合った現地仕様の財・サービスを提供するとともに、

②現地での広報宣伝活動を適時適切かつ積極的に進めていく、といった企業努力が一段と求められよう。

（2）風化する「日本経済の本来的な強み・魅力」

☆ 日本経済は、世界第二位の名目GDPを誇っている点では勿論、**安心・安全でホスピタリティ溢れる（細部に行き届いた快適な）財・サービスの提供、国内の都市インフラなど、様々な側面で強みや魅力**を本来的に有していると考えられる。それを窺わせるデータを幾つか示せば、以下の通りである。

▶ 例えば、有力なスイスのシンクタンクIMD（次頁注1）（国際経営開発研究所）が、世界の国・地域について企業活動のしやすさを試算・格付した「国際競争力ランキング2009（The World Competitiveness Scoreboard 2009）」に

よれば（第1表）、日本は57ヶ国中17位ながら、フランス（28位）やイタリア（50位）、成長著しい中国（20位）やインド（30位）より上位にある（注2）。

（注1） International Institute for Management Developmentの略称。

（注2） ①経済パフォーマンス、②政府部門・ビジネス各々の効率性、③社会・技術・科学等のインフラ充実度、が高い国ほど企業競争力を維持しやすい環境が整っており、IMDの国際競争力も高い。

第1表：「国際競争力ランキング2009」における日本の順位

競争力スコアのレンジ		国名または地域名(カッコ内は競争力順位、数字は競争力スコア)					
100点		米国(1位)	100.000				
90点台	後半	香港(2位)	98.146	シンガポール(3位)	95.740		
	前半	スイス(4位)	94.163	デンマーク(5位)	91.741	スウェーデン(6位)	90.520
80点台	後半	オーストラリア(7位)	88.934	カナダ(8位)	88.708	ドイツ(13位)	83.508
70点台	後半	日本(17位)	78.242	マレーシア(18位)	77.162	中国(20位)	76.595
	前半	英国(21位)	76.069	チリ(25位)	70.933	タイ(26位)	70.762
60点台	後半	韓国(27位)	68.408	フランス(28位)	68.071	インド(30位)	66.454
30~50点台		スペイン(39位)	57.849	ブラジル(40位)	56.865	インドネシア(42位)	55.479
		メキシコ(46位)	53.903	ロシア(49位)	52.770	イタリア(50位)	52.059
		ギリシャ(52位)	50.781	アルゼンチン	43.084	ペネズエラ	39.060

（資料） IMD 「The World Competitiveness Scoreboard 2009」

- また、財団法人森記念財団 都市戦略研究所が、東京・大阪・福岡を含む世界35都市について、「経済」「研究・開発」「文化・交流」「居住」「環境」「交通・アクセス」の各要素を個々に評価・総括して「総合力（総合スコア）」を算出・格付した「世界の都市総合力ランキング」（2009年10月）をみると、①「総合力」では東京が第4位に、②「研究・開発」「居住」「環境」でも、日本の2都市が中位以上に（1位～17位以内）、各々ランクしている（第2表）。

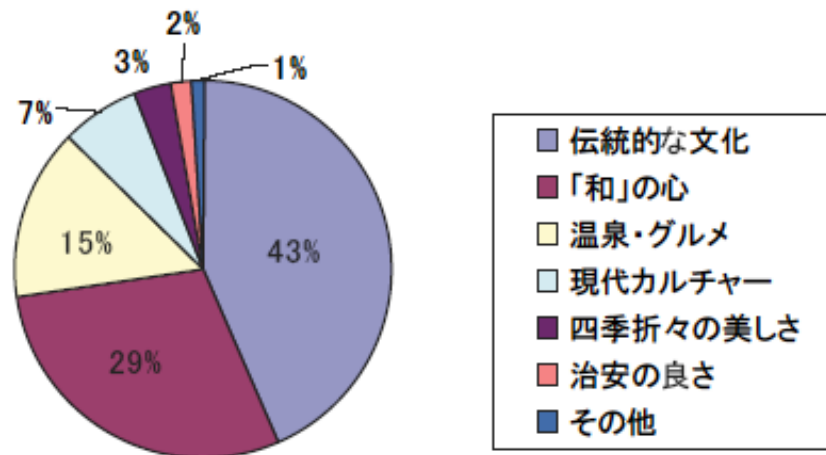
第2表：世界の都市総合力ランキング

ランク	総合スコア	経済		研究・開発		文化・交流		居住		環境		交通・アクセス
1	New York 330.4	New York 63.6	New York 63.0	New York 63.0	London 58.2	Paris 67.2	Geneva 71.8	Paris 59.3				
2	London 322.3	東京 54.7	東京 60.3	New York 60.3	London 54.1	Berlin 67.0	Zurich 71.7	London 51.8				
3	Paris 317.8	London 52.1	London 51.2	Paris 47.0	Paris 47.0	Vancouver 65.9	Vienna 69.6	Amsterdam 42.9				
4	東京 305.6	Hong Kong 43.2	Seoul 49.7	Berlin 30.8	Berlin 30.8	Zurich 65.1	東京 67.0	New York 42.9				
5	Singapore 274.4	Singapore 42.8	Los Angeles 41.3	Singapore 29.7	Toronto 64.9	Berlin 66.1	Frankfurt 42.3					
6	Berlin 259.3	Paris 42.5	Boston 40.7	東京 28.9	Vienna 64.9	Frankfurt 66.0	Singapore 41.2					
7	Vienna 255.1	Beijing 41.5	Paris 39.5	Vienna 28.7	Geneva 64.2	Madrid 65.7	Madrid 38.2					
8	Amsterdam 250.5	Shanghai 41.4	Singapore 36.7	Beijing 28.5	Brussels 63.9	Sao Paulo 64.5	Seoul 36.6					
9	Zurich 242.5	Copenhagen 40.9	Hong Kong 34.9	Hong Kong 27.9	Copenhagen 63.4	Sydney 64.1	Moscow 36.3					
10	Hong Kong 242.5	Zurich 40.7	Berlin 33.2	Sydney 27.9	Amsterdam 63.3	Amsterdam 63.4	Copenhagen 36.1					
11	Madrid 242.5	Geneva 39.4	Taipei 27.9	Los Angeles 26.4	福岡 63.3	Paris 62.3	東京 34.3					
12	Seoul 241.1	Vienna 38.3	Chicago 27.6	Shanghai 25.4	Kuala Lumpur 62.9	Singapore 61.8	Brussels 34.2					
13	Los Angeles 240.0	Toronto 38.1	San Francisco 27.5	Madrid 25.3	Shanghai 62.9	Copenhagen 61.1	Toronto 33.9					
14	Sydney 237.3	Chicago 37.8	Moscow 27.5	Chicago 23.1	Madrid 62.6	Brussels 60.8	Boston 33.7					
15	Toronto 234.6	Los Angeles 37.4	大阪 26.4	Seoul 20.7	大阪 62.4	Kuala Lumpur 60.5	Milan 32.9					
16	Frankfurt 232.9	Sydney 36.9	Amsterdam 25.7	Bangkok 20.5	Frankfurt 62.2	London 59.8	Vienna 32.6					
17	Copenhagen 231.7	San Francisco 36.2	Toronto 25.7	Brussels 20.4	Singapore 62.2	福岡 59.7	Bangkok 32.1					
18	Brussels 229.9	Amsterdam 36.1	Sydney 23.6	Milan 19.1	Milan 61.6	Vancouver 59.4	Kuala Lumpur 32.1					
19	Geneva 229.7	Madrid 36.1	Zurich 22.5	Amsterdam 19.1	東京 60.4	大阪 58.7	Chicago 31.5					
20	Boston 226.2	Boston 34.5	Vienna 21.1	Cairo 18.4	Bangkok 59.8	Los Angeles 57.1	Zurich 31.5					
21	Shanghai 224.1	Vancouver 34.5	Vancouver 20.2	Toronto 17.8	New York 59.1	San Francisco 56.5	Hong Kong 30.9					
22	Chicago 221.1	Seoul 33.9	Shanghai 19.9	Moscow 16.7	Beijing 58.5	Hong Kong 55.5	Berlin 30.4					
23	Vancouver 219.1	Berlin 31.9	Geneva 19.9	San Francisco 15.9	Sydney 58.3	Toronto 54.3	Beijing 29.8					
24	San Francisco 218.1	Frankfurt 31.7	福岡 19.8	Kuala Lumpur 15.7	Chicago 56.0	Seoul 54.1	San Francisco 29.1					
25	大阪 215.1	Brussels 31.4	Brussels 19.2	Boston 14.0	Sao Paulo 55.5	Mumbai 53.6	Taipei 28.8					
26	Beijing 211.4	大阪 31.3	Frankfurt 18.2	Vancouver 13.7	Boston 55.0	Bangkok 53.3	Shanghai 27.9					
27	Kuala Lumpur 204.1	Moscow 28.2	Beijing 18.2	大阪 12.9	Mumbai 54.8	Milan 51.3	Geneva 27.5					
28	Milan 203.5	Taipei 28.0	Copenhagen 17.8	Copenhagen 12.4	Taipei 53.5	Taipei 48.8	Los Angeles 26.8					
29	Bangkok 199.1	Milan 25.8	Madrid 14.6	Frankfurt 12.3	San Francisco 52.8	Boston 48.4	Sydney 26.6					
30	福岡 196.5	Kuala Lumpur 25.1	Milan 12.8	Sao Paulo 11.8	Los Angeles 51.0	New York 47.7	Vancouver 25.5					
31	Taipei 195.9	福岡 23.9	Bangkok 11.1	Zurich 11.0	Hong Kong 50.1	Shanghai 46.5	福岡 24.9					
32	Moscow 179.5	Bangkok 22.2	Sao Paulo 9.2	Mumbai 10.2	Moscow 49.4	Chicago 45.2	大阪 23.5					
33	Sao Paulo 177.7	Sao Paulo 18.5	Mumbai 8.4	Taipei 9.0	London 49.1	Cairo 35.4	Cairo 22.5					
34	Mumbai 165.5	Mumbai 18.3	Kuala Lumpur 7.8	Geneva 7.0	Seoul 46.2	Beijing 35.0	Mumbai 20.1					
35	Cairo 132.2	Cairo 18.0	Cairo 2.3	福岡 4.7	Cairo 35.5	Moscow 21.3	Sao Paulo 18.1					

（資料） 財団法人森記念財団 都市戦略研究所 「世界の都市総合力ランキング2009」

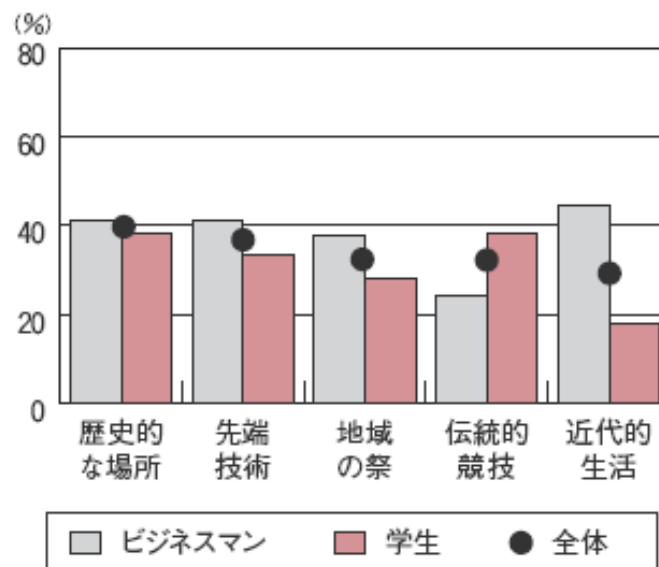
- ▶ 他方、日本の伝統、風土（和の心）については、多くの日本人が“世界に誇れる魅力”と感じているし（第7図）、日本在住の外国人にも同様の評価を得ている（第8図）。

第7図：日本人として世界に誇れる日本の魅力



(資料) 日本旅行 WEB アンケート (2008年10月)

第8図：「日本の魅力」に関する日本在住の外国人へのアンケート結果



(資料) 日本貿易会月報 (2006年7・8月合併号)

- ▶ さらに、日本には、世界遺産に登録された場所が計14ヶ所あり（次頁第3表、文化遺産11、自然遺産3ヶ所）、これ以外にも、世界に誇れる観光資源は非常に多い。

第3表：世界遺産登録数の国別ランキング

順位	国名	数	分布
1位	イタリア	41	文化遺産40・自然遺産1
2位	スペイン	40	文化遺産36・自然遺産2・複合遺産2
3位	中国	35	文化遺産25・自然遺産6・複合遺産4
4位	ドイツ	31	文化遺産30・自然遺産1
5位	フランス	30	文化遺産28・自然遺産1・複合遺産1
6位	イギリス	27	文化遺産22・自然遺産4・複合遺産1
6位	メキシコ	27	文化遺産24・自然遺産3
6位	インド	27	文化遺産22・自然遺産5
9位	ロシア	20	文化遺産12・自然遺産8
10位	アメリカ	20	文化遺産12・自然遺産8
11位	ギリシャ	17	文化遺産15・複合遺産2
11位	ブラジル	17	文化遺産10・自然遺産7
11位	オーストラリア	17	文化遺産2・自然遺産11・複合遺産4
14位	日本	14	文化遺産11・自然遺産3
14位	カナダ	14	文化遺産8・自然遺産6
16位	ポルトガル	13	文化遺産12・自然遺産1
17位	スウェーデン	13	文化遺産11・自然遺産1・複合遺産1
18位	チェコ	12	文化遺産12
19位	ポーランド	11	文化遺産10・自然遺産1
20位	ペルー	10	文化遺産6・自然遺産2・複合遺産2

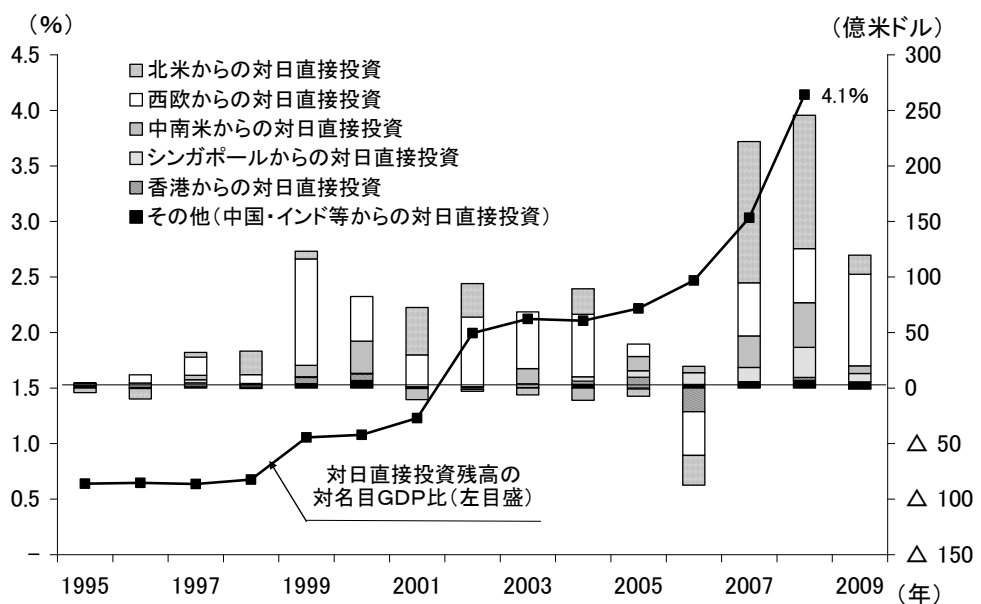
(資料) 世界遺産ホームページ

☆ だが、今の日本経済は、アジア経済圏を面として捉える視点が希薄ななかで、こうした本来の強みを充分発揮できておらず、活力をも減殺されている恐れが強い。

①象徴的事例A：対日直接投資残高は極めて低水準

➤ 第9図の通り、対日直接投資は、ここ数年、フロー（投資額）の増加基調に伴ってストック（残高）も積み上がりつつある。事実、対日直接投資残高の名目GDP比は、1995年には0.6%に過ぎなかったのが、2008年には4.1%へと大きく上昇している。

第9図：対日直接投資（フロー、ストック）の推移（注）

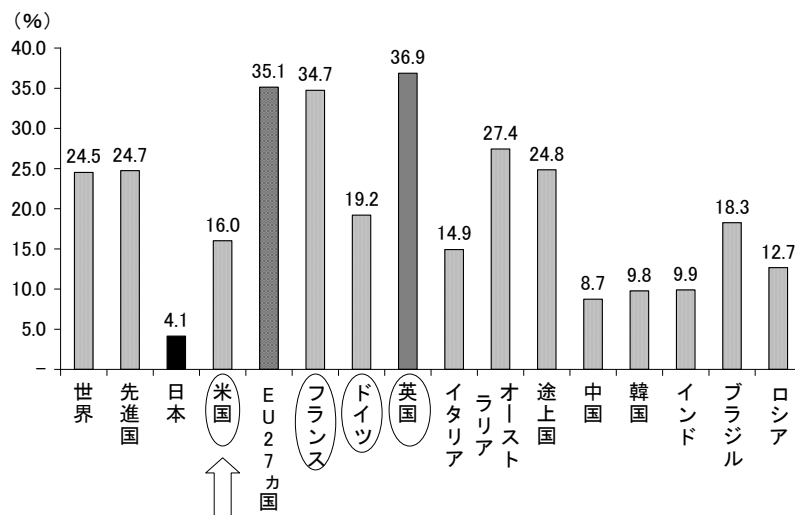


(表注) フローはネット直接投資額、ストックは直接投資残高の対名目GDP比。なお、フロー・ストックの各データは、それぞれ出典（集計基準）が異なるため、整合性はない。

(資料) ジェトロホームページ、UNCTAD「World Investment Report 2009」

- だが、他の主要諸国への直接投資に比べれば見劣りが否めない。実際、主要12ヶ国の対内直接投資残高の対GDP比をみると、2008年時点では英国36.9%、フランス34.7%、米独両国も二桁台と、対日直接投資残高の対GDP比4.1%を圧倒的に上回っている（第10図）。

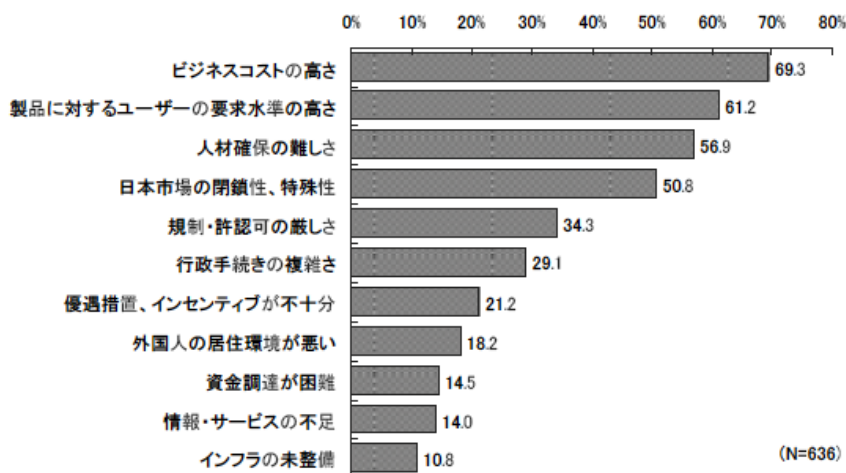
第10図：対内直接投資残高の国際比較（対GDP比、2008年時点）



(資料) UNCTAD 「World Investment Report 2009」

- この理由は一概にはいえないが、少なくとも、対日直接投資の当事者である外資系企業は、日本でのビジネス展開において、第11図のような阻害要因に苦勞しているようである。

第11図：外資系企業が抱えるビジネス上の阻害要因

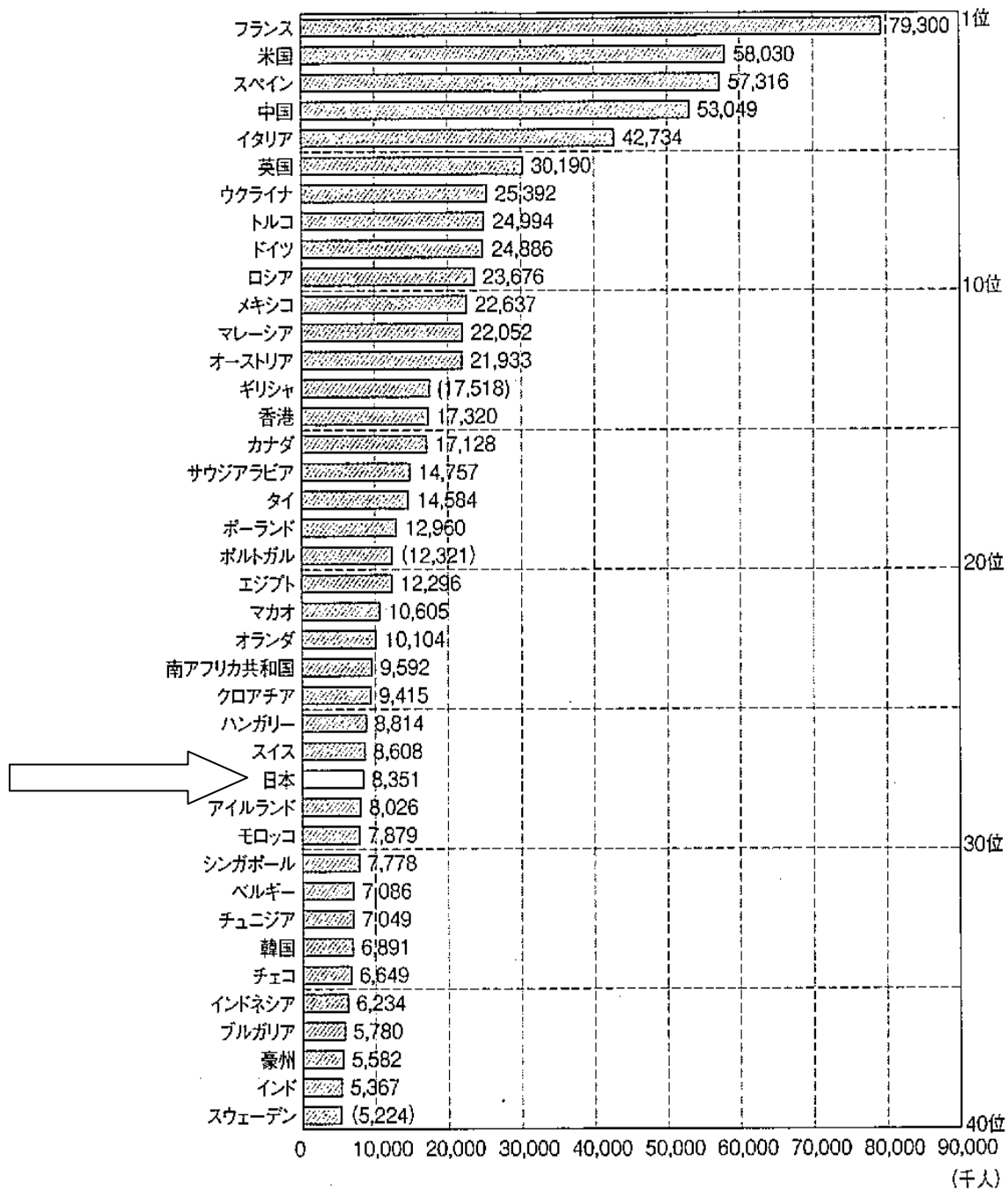


(資料) 経済産業省「平成20年度対日直接投資に関する外資系企業の意識調査報告書」

②象徴的事例B：外国人観光需要の取り込みも国際的にみて見劣り

- 2008年には、世界全体で9.2億人いた国際観光客のうち、日本を訪れたのは835万人（シェア0.9%）に過ぎない一方、フランスには日本の9倍強（7,930万人）もの国際観光客が来訪、米国には5,803万人、中国にも5,305万人の国際観光客が訪れている（次頁第12図）。

第12図：国際観光客数の来訪国別ランキング



(資料) JNTO「国際観光白書2009」

- ▶ 日本では、成長戦略の一環として外国人観光需要の獲得が近年叫ばれており、Visit Japan Campaignなど国の政策的対応や、中国などアジアからの旅行者を日本へ誘致するための企業努力（インバウンド観光ビジネスの促進等）も相応なされているが、まだまだ不十分と言わざるを得ない。

Ⅲ. 提言～「これからの日本」を見据えて企業はどうあるべきか

1. 基本的な問題意識

- ◇ 欧米向け輸出・国内需要双方の成長牽引力がこの先構造的に低迷する恐れがある以上、日本は、これまでの経済成長戦略をパラダイム・シフトさせることがもはや避けられない。
 - すなわち、今後の世界経済の最大の成長ドライバーであり、かつ世界人口の約半分が居住するアジア新興国と双方向の経済関係を確立するとともに、中国を始めとしたアジアの需要を“内需”と位置付け、アジア域内における個人消費のマス・ボリュームゾーンへの対応や、アジアからの対日直接投資や観光需要の取り込みを強化し、経済成長の活力を維持・向上する必要がある。
- ◇ 経済成長戦略がパラダイム・シフトしていくなかには、日本企業も、それに呼応して、経営戦略を果敢にパラダイム・シフトしていかざるを得ない。
 - 日本企業のお家芸と認められた高品質・高性能など、グローバルに確立した“日本ブランド”を再認識し、更に確固たるものに磨き上げていく必要があるが、他方で、アジアの個人消費のマス・ボリュームゾーンの特徴やトレンドに見合った財・サービスを適時適切に提供していけるよう、斬新なビジネス戦略や経営体制の大胆な革新・再構築が必要である。
 - また、これからの日本企業における経営戦略を担っていく従業員を、単なる人材ではなく貴重な“人財”として認識し、その育成に本腰を入れていくことが喫緊の課題。加えて、外国人雇用の促進など従業員の多様化を着実に図っていくことが、“人財”育成・活用の観点のみならず、企業の経営戦略上も非常に重要である。
- ◇ 「これからの日本を考える委員会」では、こうした基本認識に立って、以下に掲げる5点を提言したい。

2. 提言

(1) アジア需要へ対応するには「アジア自由経済圏の形成」が前提、企業も自助努力を

- ◇ 日本企業が、中国を始めとするアジアの需要を“内需”と位置づけて対応するといっても、アジア諸国と日本とは、国際法上の国境を隔てて互いに独立する主権国家同士である。となると、かかる対応の前提として、**「アジア自由経済圏 (Asia-Japan Open Economic Zone)」**、すなわち、①日本とアジアとの間で貿易・投資等が双方向かつ自由に出来る、②日本の企業・個人がアジア域内で経済活動を自由に行ったり、アジアの企業・個人が日本国内で経済活動を支障なく行える、といったオープンな経済圏が、アジア域内に広く形成されていなければならない。「アジア自由経済圏」が未確立ななかで日本企業がアジアの需要に鋭意取り組んだとしても、所期の成果、すなわち自社の業績を向上させ日本経済の持続的成長に繋げることは容易でない。

- ◇ もちろん、「アジア自由経済圏」の形成に向けた国の政策的対応は、当然必要である。もはや論を俟たないが、とりわけ日本政府には、
 - ①中国を含むアジア諸国との間でFTA・EPAを更に進展させること（注1）、
 - ②対日直接投資に対する日本サイドの制度的障壁の是正（注2）、
 - ③外国（アジア）からの労働者・観光客の日本国内移入を妨げる規制等の再考、といった対応を進展させることが強く求められる。

（注1）下表の通り、韓国やシンガポール等に比べると、日本は、アジア域内における二国間のFTA・EPA締結や多国間の貿易協定参加が相対的に遅れている。

（◎：協定署名・発効済、○：交渉中、●：研究中、△：交渉中断）

	日本	アジア主要国				ASEAN
		シンガポール	韓国	インド	中国	
韓国との二国間FTA・EPA	△	◎	/	◎	●	◎
中国との二国間FTA・EPA	×	◎	●	●	/	◎
インドとの二国間FTA・EPA	○	◎	◎	/	●	◎
シンガポールとの二国間FTA・EPA	◎	/	◎	◎	◎	/
ASEANとのFTA・EPA	◎	/	◎	◎	◎	/
ASEAN物品貿易協定（略称ATIGA）	不参加	◎	不参加	不参加	不参加	◎
アジア太平洋貿易協定（APTA）	不参加	不参加	◎	◎	◎	ラオスのみ参加

（注2）例えば、日本の行政手続や規制の不透明性の改善、すなわち、企業が行おうとする活動に関して必要となる法的認可や、規制に関する所管官庁からの通達の有無等を容易に参照・検索できる仕組みの整備（電子政府システムの改良等）が求められる。また、①人材の育成や国際化、②法人税などビジネスコストの削減、①地方自治体との連携を梃子に地域と外国企業とのマッチング等を促進すること、②対日直接投資関連法制の外国語訳の推進、③不動産市場データの整備・国内外への発信、④市場の信頼性向上や投資促進のための環境整備等、も必要である。

- ◇ もっとも、こうした政策的対応は、専ら、日本・アジア双方の経済制度面の是正に関わるものであり、「アジア自由経済圏」を確立するための必要条件ではあっても、十分条件ではない。
- ◇ 「アジア自由経済圏」を形成していく上で非常に大事になってくるのが、日本企業の自助努力(独自の対応)である。すなわち、日本企業は、日本と国境を隔てたアジア域内のマーケット（需要）についても、日本国内の市場に対するマーケティングと同様のきめ細かい市場（需要）調査を行い、それに見合ったビジネス戦略を大胆かつ適切に立案・推進していく必要がある。
- ◇ この点、日本企業の実践は、現時点ではいま一步の感が否めない。それを象徴するように、日本企業が国内外の消費者向けに製品・サービスを提供したり、外国人を旅行客として日本へ招致する際のビジネス対応等をみると、これまでのところ“欧米仕様”の傾向が強く、アジアの人々の所得水準や消費ニーズ、嗜好の多様性等を踏まえた戦略性の高いものとは必ずしも言えない。
 - すなわち、日本の製品・サービスの価格は（高品質に見合っているとはいえ）アジアの人々にとっては割高感が強い。
 - 他方、日本国内の民間交通機関の外国人旅客向け表示は、一部を除けば、まだまだ英語主体の印象が否めない。
 - さらに、外国人の訪日動機（日本への旅行目的）をみると、次頁第4表の通

り、欧米の観光客は（日本国内にある）歴史的建造物の見物に主眼を置いている一方、中国などアジアの人々の間では、（日本製の家電製品や世界の有名ブランド品等の）ショッピングや日本食を楽しむ目的で日本を訪れたいと考えている向きが多い。それにも関わらず、アジア向けに提供されている日本への旅行パッケージは、ややもすると、京都・奈良の寺社仏閣を安価で巡る団体ツアー企画に偏るなど、アジア域内の訪日旅行ニーズには必ずしもマッチしていないとの見方もある（注）。

（注）中国政府による海外渡航規制や、中国人に対する日本政府の個人観光ビザ発給基準の関係上、中国人が日本へ渡航するには、①中国系旅行会社が提供する団体海外ツアーへの参加、②25万円（330万円相当）以上の年収と相応の預金保有、などの諸条件を満たす必要がある。

- ◇ 日本企業は、「アジア自由経済圏」の確立に向けた国の政策的対応を待つだけでなく、むしろ政府に先んじて、独自の経営戦略を自発的に進めて「アジア自由経済圏」の形成に繋げつつ、中国を始めとするアジアの需要を“内需”と位置づけて速やかに対応していくことが必要である。

第4表：外国人旅行者の訪日動機

全体 2008		
1	ショッピング	39.0%
2	日本食	37.0%
3	温泉	32.3%
4	歴史的建造物の見物	28.7%
5	自然景観	24.0%
6	ファッション	17.9%
7	繁華街の街歩き	15.6%
8	日本の伝統文化・工芸の体験	14.5%
10	都市景観	14.5%
10	テーマパーク・アミューズメントパーク	12.3%

韓国 2008		
1	温泉	41.1%
2	日本食	38.4%
3	ショッピング	36.8%
4	繁華街の街歩き	22.9%
5	ファッション	19.7%

台湾 2008		
1	ショッピング	41.0%
2	温泉	36.0%
3	自然景観	34.6%
4	日本食	34.0%
5	歴史的建造物の見物	26.9%

中国 2008		
1	ショッピング	50.9%
2	温泉	39.7%
3	歴史的建造物の見物	25.3%
4	自然景観	24.4%
5	日本食	23.0%

香港 2008		
1	ショッピング	60.0%
2	日本食	50.6%
3	温泉	34.2%
4	ファッション	32.5%
5	自然景観	27.7%

タイ・シンガポール・マレーシア 2008		
1	ショッピング	48.7%
2	日本食	45.3%
3	歴史的建造物の見物	33.6%
4	自然景観	29.3%
5	温泉	27.1%

オーストラリア 2008		
1	歴史的建造物の見物	46.4%
2	日本人とのふれあい	35.6%
3	日本食	30.4%
4	温泉	26.3%
5	漫画・アニメ・ゲーム・J-POP	17.5%

米国・カナダ 2008		
1	歴史的建造物の見物	56.3%
2	日本食	33.5%
3	日本の伝統文化・工芸	29.9%
4	ショッピング	22.9%
5	自然景観	19.1%

英・独・仏 2008		
1	歴史的建造物の見物	65.3%
2	日本食	37.6%
3	日本の伝統文化・工芸の体験	33.3%
4	ショッピング	15.8%
5	日本人とのふれあい	15.5%

（資料）JNTO 訪日外客訪問地調査2008 結果速報

(2) 「アジアの消費者ニーズ」を意識した企業戦略を

- ◇ 日本企業は、「モノづくり」に傾注し高品質・高付加価値を追求した結果、現地の消費実態に十分な関心を払わず、成長市場を逃す面があった。日本と相応

に親和性のあるアジア市場では、能動的な情報発信により新たな需要を掘り起こすことが可能である。欧米企業や韓国などアジア企業との熾烈な競争に勝ち残るためにも、マーケットの特徴を踏まえたビジネス戦略が求められよう。

- ◇ アジア市場で勝負するためには、日本企業は、アジア市場と双方向の関係を構築することの重要性をまず認識しなければならない。そのうえで、これまでの「モノ基準」の企業経営に内包された限界を認識し、経営戦略の軸足を、日本の消費者から、中国を始めとしたアジアの消費者ニーズに大きくシフトすることから始めなければならない。
- ◇ そのためには、技術力と同等以上に「マーケティング（市場調査）力の向上」や「戦略的意思決定の現地化」、「情報発信力の強化」が重要になる。こうした対応を地道に積み重ねていくことで、アジアの消費マーケットにおいても国際標準が確立し、ひいては、日本企業にとってビジネスチャンスがワールドワイドに広がっていくことも期待される。

➤ **マーケティング(市場調査)力の向上**

- ✓ 一口にアジア市場と言っても、国や地域による多様性が大きい。日々の変化も激しい。例えば、「アジア消費者のクラスター分析」に関する経済産業省の委託研究によると、消費トレンドには国毎に特徴があり、中国やインド、ベトナムの消費者は日本より「上昇志向」が強い一方で、タイやインドネシアは日本と比較的似ているという。また、これらの傾向は各国消費者の所得ステージの上昇に伴い、常に変化している。
- ✓ こうした需要動向を的確に捉えるためには、言うまでもなく、マーケティング情報の収集と分析が不可欠であるが、日本企業、とりわけ製造業は「モノづくり」すなわち生産工程を重視してきた結果、マーケティングには経営資源を必ずしも充分投入してこなかった。日本企業の海外進出は、生産部門中心となることが多く、現地で市場調査を担当する人員は非常に少ない。しかし、アジアのような新興国市場では、マーケティング機能を自社で確立することが決定的に重要となる。なぜなら、欧米先進国ではマーケティングに関する情報や分析を容易に購入できたが、アジア諸国では、そうした情報や分析が、そもそもほとんど存在しないからである。

➤ **戦略的意思決定の現地化**

- ✓ 中国を始めとするアジアの消費ニーズのマス・ボリュームゾーンの拡大に対して的確に対応し、それを自らの業績向上に繋げるうえで必要となる企業の意思決定について、戦略的な現地化を進めていくことも求められる。
- ✓ 上述のように、急ピッチで成長するアジア諸国では、需要動向の変化も目まぐるしく、現地拠点はそれに即時対応しなければならない。し

かし、日本企業の場合、日本国内の各方面に根回ししてから、本社に意思決定を仰ぐなど社内調整に時間を取られるケースも多い。このため、貴重な現地マーケティング情報を入手したとしても、「宝の持ち腐れ」になる恐れがある。

- ✓ 国内の本社が強過ぎることの弊害は、行き過ぎた品質志向や自社ブランドへのこだわりにもみられる。例えば、国内生産の既存商品は、アジア中間層にはオーバースペックであり高価格過ぎるケースが少なくないが、現地生産に切り替えて価格を引き下げるとなると、本社が品質面で納得しないケースがある。また、本社では、高品質を体現した従来の自社ブランドへのこだわりが強く、現地の所得階層に合わせて複数のブランドを展開するといった、欧米企業で一般的な販売戦略に理解を示さないケースもある。
- ✓ 求められるのは、事前に設計したビジネスモデルにこだわらず、実情に合った新たなモデルを現地で開発し、迅速に適用することを容認する本社サイドの姿勢である。少なくとも、消費者に最も近い現地拠点に対して商品企画に関する一定の権限を持たせることが必須であろう。現地のニーズを、本社の商品開発部門に随時提案できる体制でなければならない。
- ✓ ただし、日本企業が、中国を中心とするアジア需要拡大の恩恵に浴するためビジネス展開に必要な意思決定機能（権限）について、アジア域内へ闇雲に全面シフトすれば、却って、事業コストが嵩んだり経営管理面で無用の支障を来す等、思わぬビジネスリスクに晒される懸念もなしとしない。
- ✓ 日本企業が、経営ガバナンスをしっかりと効かせつつアジアの消費者ニーズに適切に応えていくには、こうした**意思決定機能(権限)について、日本国内の本社等と現地拠点との間で、戦略的に役割分担**していくことが重要である。すなわち、
 - ① アジア消費市場（現地）の最前線に設置した現地拠点が、マーケットニーズを適時適切に把握・分析し、現地でのビジネス戦略のベースを主体的に企画立案してビジネス展開していく一方、
 - ② 現地から物理的に離れており、かつグローバルな視点から当該マーケットの情勢を冷静に分析・将来展望できる立場にある日本国内のしかるべき事業部門が、アジア拠点独自のマーケティングや企画立案、業務推進等を客観的に評価しつつ、必要十分なサポートを行う、といった戦略的な経営体制を、日本を含むアジア域内で面として構築・機能させていくことが、日本企業にとって益々重要となろう。

➤ 情報発信力の強化

- ✓ アジア地域では、国や地域による違いはあるものの、消費パターンが

日本に比較的近い国が少なくない。また、消費パターンが日本と異なる国であっても、コンテンツ（映像・音楽・ゲーム・マンガ等）やファッション等の分野では日本の影響力は小さくない。そうした国々の消費者に対してライフスタイルを提案したり、流行のコンテンツやファッションと連動させたりする形で日本製品の情報を発信することが、今後は重要となろう。

(3) “Produced by Japanese”の底力を再認識し、アジア需要への対応に活かす

- ◇ 戦後の日本が輸出主導型の高度成長を遂げた結果、1970年代前半頃から、いわゆる“Made in Japan”が日本ブランド（日本企業の強み）として一旦確立したが、もはや、“Made in Japan”のブランド力は色褪せてきている。近年、製造業を中心とする日本企業は、グローバル化の進展やコスト削減等を背景に、生産拠点をアジアなど日本国外へ移すとともに、部材については現地調達を進めているからである。
- ◇ だが、今日でも、日本企業が生産した製品やサービスであれば、その生産された場所が中国やインドなど日本以外で生産されたものであっても、世界からの信頼は非常に厚い。換言すれば、“Produced by Japanese”が、もはや“Made in Japan”に代る日本ブランドとして確立している。日本は、長い歴史を重ねるなかで、独特の知識やノウハウ、文化を高水準に蓄積し後世に脈々と伝承してきた。このことを原点に、日本企業の“技術革新に対するプライド”や“製品の安心・安全の確保”、“ホスピタリティ溢れたサービス提供への責任感”が醸成され、“Produced by Japanese”を日本ブランドたらしめる源泉となっている。これからの日本企業はこの点をしっかり認識し、“Produced by Japanese”に強い自信と誇りを持つとともに、アジアの需要を“内需”と位置づけて対応するなかで、それを如何なく発揮していくべきである。
- ◇ もちろん、日本企業は、高度な技術や高性能な製品、あるいは良質なサービスを単品として供給する能力に優れている。“Made in Japan”は、日本ブランドのかつての代名詞であった反面、そうした能力を専ら象徴していたといっても過言ではない。だが、今日の日本企業は、良い製品・優れたサービスを単体で提供できるだけでなく、製品・サービス供給のあり方をトータルで考え、ベストソリューションを提供できる高いシステムインテグレーション能力（システム構築力）にも秀でている。
 - ▶ 例えば、日本の電力供給システムは、ハード（発電所、送電線等の諸設備）・ソフト（安全かつ効率的な給電運用およびそれを支えるための徹底した保守・メンテナンス体制等）を一体的に運用することで、世界で最も停電時間の少ない高品質の電力供給を達成している。
 - ▶ また、世界トップクラスといわれる日本の環境技術も、太陽光発電や電気自動車、エコ家電等にみられるように、種々の先端的テクノロジーを組み合わせ

せた高度なシステムであり、決して単品ではない。

- ◇ こうした日本企業の底力を象徴的に表す代名詞が、“Produced by Japanese”である。“Produced by Japanese”をより厳密（敷衍的）に言えば、“Produced and Integrated by Japanese”といった表現になる。
- ◇ ただし、これまでの日本企業は、持てるシステムインテグレーション能力を必ずしも充分発揮できていない。今後更に特徴を持った技術を組み合わせ、新たな付加価値の提供を可能とするビジネス構想デザイン力を持ったインテグレーター役が重要となる。また、日本企業が“Produced by Japanese”という強みを持っているといっても、途上国、特にアジアにおける国際競争においては政府との連携が鍵となるので、強力な国のバックアップも必要不可欠である。

(4) 「国際標準」の取得は競争力の源泉、アジアと一体となった活動を

- ◇ モノづくりの「グローバル化」、「デジタル化」が進む環境下で競争力を優位に保つひとつに、「品質」「機能」「価格」「サービス」に加えて、「世界標準」をアジア仕様で世界に認めさせ、一刻も早くその地位を勝ち取るための新しい競争がある。
- ◇ 世界でもっとも早く、大きく成長するアジア市場を代表して、**日本が持つ技術を基本にした「アジアの標準化」から「世界の標準化」活動へと発展させるリーダーシップ**が、今、日本に求められている。
- ◇ **「モノづくり」から「ことづくり」そして「人づくり」と競争分野の多様化が進む時代、厳しい品質と適正な価格への目を持つ日本国内での競争優位を確保することに加え、世界が認める「標準」の取得に向けた仲間づくり、同意を得るコミュニティーの創出、そして、世界各地と連携する活動・行動**が、ますます求められる。

(5) これからの日本企業は、人材を“人財”と捉えて育成・活用を

- ◇ 日本企業が、日本とアジアとを面として捉え、中国を始めとするアジア域内の消費マーケットに首尾よく対応していく上では勿論、安心・安全や高いホスピタリティなど日本経済の本来的な強みを再び発揮してアジアマネーを日本国内へ円滑に呼び込めるかどうかは、ビジネス戦略の立案・実行の巧拙もさりながら、当該企業の担い手である従業員の如何にむしろ懸かっている。
- ◇ したがって、日本企業としては、有能な従業員の確保に益々本腰を入れていかざるを得ない。ある有力なIT企業では、数千人規模のインターンを毎年受け入れ、多くの課題を与えて業務への適正度合いを厳しく見極めるなど、従業員の採用に真剣に取り組んでいるという。だが、日本企業にとって、能力ある人材を今後安定的に確保していくことはそう簡単ではない。
 - 日本では、企業の女性・高齢者活用が更に進むと見込まれるものの、生産労働人口は、総人口の減少に伴って次第に減っていく公算が大きい。
 - 他方、労働者の職業観は若年層を中心に多様化が進んでいる一方、企業内に

おける従業員の労働環境（業務負荷等）は、総じて厳しさを増している。

- ◇ とすれば、これからの日本企業には、**従業員を単なる人材ではなく貴重な“人財”と認識するとともに、従業員の働く意欲を支えて(掻き立てて)いく仕組みを創出(ないし抜本的に再構築)して企業活性化の原動力にしていくことが益々重要**になってこよう。あるソフトウェア開発企業の経営者曰く、本当の顧客サービスと売上は、モノを売る「人」の能力によるところが大きいという。企業経営者はこのことを改めて思い起こし、従業員のモチベーションを上げることを考えるべきである。
- ◇ 他方、これからの日本企業は、多国籍企業や欧米・アジアの有力企業に比べて従来慎重だった外国人雇用について、もはや避けて通ることは難しい。近年のグローバル化は今後一段と進む可能性が大きく、日本企業もこれに確り呼応していく必要がある。また、日本企業が、「アジア自由経済圏」の形成という観点でこれから経営を進めていけば、自ずと、中国などアジアの有能な人材や日本の大学で学んだアジア留学生を積極的に採用・登用していくことに本腰を入れていかざるを得ない。
- ◇ そうなってくると、これからの日本企業には、**いわゆる「ダイバーシティ・マネジメント」の観点を経営の中に取り入れることも不可欠**となってこよう。「ダイバーシティ・マネジメント」とは、多様性を用いて組織成果を向上させるマネジメント手法の総称である。勿論、性別・年齢・国籍・生活習慣等が異なる人々からなる従業員の人事管理手法という側面もあるが、むしろ、従業員のイノベーション能力や問題解決能力を向上させ、ひいてはモチベーションをアップさせる効果が期待される。「**ダイバーシティ・マネジメント**」は、“人財”の育成・活用にも**大いに資する**と考えられ、企業の経営戦略において重要テーマの一つとなっている。

3. おわりに

- ◇ 日本経済が直面する諸問題のうち、政策的対応が必要な分野は当然少なくない。本提言の問題意識に関わる諸テーマのうち、人口減少社会の本格到来への対処(人口減少の緩和に繋がる少子化対策、内需振興に繋がる規制・税制の見直し等)や、「アジア自由経済圏」の形成を促進する対応(アジア諸国・地域とのFTA・EPA締結の促進等)は、日本の政府あるいは各自治体の主体的対応が重要なポイントとなる。
- ◇ 政府のあり方は企業経営の将来を大きく左右しうる一方、企業は個人や公的部門と並ぶ一国経済の重要な担い手である。したがって、経済界にとって、かかる課題の克服に向けた国の対応のあり方を考え、提言していくことは、自らの更なる繁栄に重要なのは勿論、国の担い手としての責務でもある。ただ、政策的対応が順調に進んだとしても、その実効を短時間で挙げるのは中々難しい。
- ◇ 他方、経済界は、国の課題の克服をそもそも政府任せにすべきではない。政権交

代後も政策運営の雲行きが怪しくなりつつある今こそ、むしろ率先して自助努力を行うべきである。そうすることが、政府の啓蒙、ひいては政策運営の正常化にも繋がっていくように思われる。

- ☆ 以上踏まえると、経済界がこれからの日本を見据えてまず考えるべきは、今後の企業経営、企業精神のあり方である。「これからの日本を考える委員会」としては、本提言書を通じ、日本企業が“**Produced by Japanese**”の底力を再認識・発揮しつつ、中国を始めとするアジアの需要を“内需”と位置づけて対応し、企業活力の向上ひいては日本経済の持続的成長に繋げていくことの意義を、強く主張したい。

以上

平成21年度 これからの日本を考える委員会 活動状況

平成21年

- 6月23日 第1回正副委員長会議
「これからの日本を考える委員会の本年度の活動方針について」
- 9月14日 講演会・第2回正副委員長会議
「日本企業によるアジア戦略の軌跡と展望」
講師：甲南大学経営学部教授 安積 敏政 氏
- 10月13日 講演会・第3回正副委員長会議
「人口減少社会における豊かさの実現に向けて」
講師：早稲田大学大学院 商学研究科教授 谷口 真美 氏
- 11月12日 講演会
「これからの企業経営のあるべき姿、グローバル時代のイノベーション」
講師：一橋大学イノベーション研究センター長・教授 米倉誠一郎 氏
- 12月18日 第4回正副委員長会議
「提言骨子（案）について」

平成22年

- 2月 8日 第5回正副委員長会議
「提言（案）について」
- 2月15日 スタッフ会
「提言（案）について」
- 2月26日 第6回正副委員長会議
「提言（案）について」

3月24日 常任幹事会・幹事会にて提言（案）を審議

3月30日 提言を記者発表

平成21年度 これからの日本を考える委員会 正副委員長およびスタッフ名簿

(敬称略)

委員長	豊泉 俊郎	(株)三菱東京UFJ銀行	副頭取西日本駐在
副委員長	澤木 茂	(株)テクノブル	取締役会長
〃	福田 みほ	日興ビルディング(株)	代表取締役
〃	田中 克彦	山九(株)	参与
〃	岡田 章	DEAR CULTURE	代表
〃	伊東 英幸	(株)ダスキン	取締役会長
〃	内藤 誠二郎	内藤証券(株)	取締役社長
〃	篠丸 康夫	関電不動産(株)	取締役社長
〃	井垣 貴子	(株)健康都市デザイン研究所	取締役社長
〃	金田 治	日本アイ・ビー・エム(株)	副会長
〃	長島 俊夫	三菱地所(株)	取締役専務執行役員
〃	中本 修司	(株)大林組	常務執行役員
〃	岡村 眞彦	三井物産(株)	常務執行役員関西支社長
〃	伊東 則昭	西日本電信電話(株)	代表取締役副社長
〃	上田 孝	(株)サノヤス・ヒシノ明昌	取締役社長
〃	秋友 典夫	三菱重工業(株)	関西支社長
〃	丸岡 利嗣	(株)マルゼン	代表取締役
〃	田村 太郎	ダイバーシティ研究所	代表
〃	中嶋 昌彌	学校法人追手門学院	常務理事
〃	迎 陽一	関西電力(株)	常務取締役
スタッフ	伊藤 伸	(株)三菱東京UFJ銀行	企画部部长
〃	大田和 哲也	(株)三菱東京UFJ銀行	企画部経済調査室上席調査役
〃	澤木 茂豊	(株)テクノブル	海外事業開発室室長
〃	福島 一貴	日動電工(株)	総務部部长
〃	岡田 昭子	DEAR CULTURE	講師
〃	石間 毅史	(株)ダスキン	社長室部長
〃	室山 都子	(株)ダスキン	秘書
〃	羽瀬 重行	関電不動産(株)	総務部課長
〃	栗林 次郎	日本アイ・ビー・エム(株)	関西地区部長
〃	野田 純司	三菱地所(株)	大阪支店次長
〃	潮 恵一郎	(株)大林組	本店建築企画部副部长
〃	岡田 泰紀	三井物産(株)	関西支社業務部長
〃	西村 昌	西日本電信電話(株)	総務部企画担当部長
〃	中澤 文哉	三菱重工業(株)	関西支社総務部長

スタッフ	三好 大介	(株)マルゼン	営業企画
〃	山本 千恵	ダイバーシティ研究所	フェロー
〃	猪飼 秀明	関西電力(株)	燃料室 LNG 調達グループマネジャー
代表幹事	廣瀬 茂夫	(株)三井住友銀行	経営企画部部長
スタッフ	伊藤 誠治	(株)三井住友銀行	経営企画部金融調査室次長
〃	福地 俊明	南海電気鉄道(株)	経営政策室 経営企画部 部長
〃	小林 敏二	南海電気鉄道(株)	経営政策室経営企画部課長
事務局	齊藤 行巨	(社)関西経済同友会	常任幹事・事務局長
〃	松尾 康弘	(社)関西経済同友会	事務局次長兼企画調査部長
〃	與口 修	(社)関西経済同友会	企画調査部課長代理
〃	小谷 美貴	(社)関西経済同友会	企画調査部主任