

市民大学講座合同講演

昭和62年10月31日(土)
白山校舎視聴覚教室

「21世紀のアジアそして日本の産業」

アジア新興工業国と日本の競争分業

(株)野村総合研究所取締役

青山 浩一郎

一、はじめに

われわれ日本の成長以上にもっとすさまじい成長をしている国あるいは地域がアジアの近隣諸国です。今後日本との競争あるいは協調がもっといろいろな格好で展開していくものと思います。

二、国家と企業の発展過程

国の栄枯盛衰もたいへん激しいものですが、今から一〇〇年前、本学ができたころ、一八八七年ですが、当時は大英帝国の全盛時代です。世界の輸出を一〇〇とすると、当時の大英帝国は一六%を独り占めしていたのです。それは綿業であり、あるいは紅茶だったかもしれないし、軽機械であったかもしれませんが。

ちなみに日本はいま輸出が多いというのでたいへん非難されていますが、それでも世界の輸出の一〇%です。いまのところドングリの背比べになっていて、日本、西ドイツ、米国が一〇%ぐらいで並んでいます。一〇〇年前のイギリスは一六%でダントツでした。

もっと前をたどれば、ご承知のようにイギリスの前はオランダであり、その前はポルトガルが世界の市場を制覇していました。イギリスの全盛時代は一九一四―五年、第一次世界大戦で終わり、それに取って代わったのがアメリカです。アメリカは一九二〇年代から世界の経済力の圧倒的なリーダーになり、アメリカの時代は厳密に言いますと先月まで続いていた。

この一〇月二〇日から起こっているアメリカの株式の大暴落、大波瀾が象徴するものは、アメリカの時代がいま終わりつつある。音をたてて崩れつつある。それに代わるものは何かというと、日本かもしれないし、そうではないかもしれない。そういうたいへん劇的な日にこういう話ができるのも、何かの縁かと思えます。

ただ、日本の経済力はまだ世界のなかの圧倒的な力はないのです。アメリカが世界のリーダーになったころ、厳密にいうと戦後、第二時大戦直後のアメリカの経済は、国民総生産（GNP）では世界全体の四〇%以上を独り占めしていた。世界の金外貨準備の六〇%を独り占めしていた。現在の日本は世界のGNPの一〇%ぐらいにはなっているけれども、アメリカのほうがまだ日本の二倍あります。

いちばん大きい国がトランプでいえば親になる。親というのは子供を全部集めたぐらいの富がなければ、親にはならないのですが、それだけの力はまだ日本にはありません。

国のこうした激しい栄枯盛衰、二〇〇―三〇〇年間にポルトガルがオランダになり、オランダがイギリスになり、アメリカになり、それももろくも崩れる。同様に一国の中における国と企業の間もなかなか劇的なものがあると思えます。

国の経済力があり、一方で企業の経済力があります。日本の一〇〇年前を考えてみますと、明治維新後まだ間もないときに、日本という国の経済力は弱い。企業も弱い。これが第一段階です。開国はしたものの、横浜、神戸その他貿易をやるために港を開いたものの、何も輸出するものがない。国は貧乏、国際収支は赤字、政府も金がない。道路も港湾も何もない。国

会議事堂も貧弱。憲法もありません。

企業といえば、大企業はもちろん何も無い。一生懸命国が金を出して官営八幡製鉄とか、富岡製絲所とか、なんとか企業をつくらうという段階が最初です。現在の中国がそうなのかどうかわかりませんが、アジアの、あるいは世界のなかにはいくつかこういう段階の国があるはずですよ。

第二段階は、国は強くなった。富国強兵ということを言ひまして、税金もたくさん吸い上げ、道路や港湾も整備し、軍隊を組織して、国は強くなっているけれども、まだ企業はそんなに力のある企業がないわけです。明治では三〇年代、四〇年代、あるいは大正の初めぐらいがそうだったのでないでしょうか。世界に通用する企業はもちろんありません。

アジア太平洋地域のほとんどの国という言い過ぎですが、多くの国はいまその段階にあると思います。日本を除くアジアの大企業五〇社を私どもは毎年拾っています。香港から何社、台湾から何社、韓国から何社というふうに拾いますと、上位一〇社でも年間の利益は高々一五〇億か二〇〇億ぐらい。五〇番目ぐらいでかなり小さい。日本にはざらにある会社です。日本では五〇〇番目にも入らないような会社が、日本を除くアジアの五〇社の中に入る。

しかし台湾は、外貨準備でいえば日本に次いで世界で二番目です。韓国の国力、中国の国力は大変なものです。ただ、まだ企業が強くなっていない。

第三段階は、国も強くなったし、企業も強くなったという段階です。今の日本がそうです。世界の国民総生産でいえば、アメリカに次いで二番目です。国際収支の黒字が年間一〇〇〇億ドルぐらい出る。一人当たりの富の

水準はたいへん強い。

一方企業も、アメリカの『フォーチュン』という雑誌が毎年世界の大企業をアメリカを入れて売り上げ上位一〇〇とか、上位五〇〇とかやりますが、日本の会社がいっぱいその中に入ります。トヨタ自動車、日立製作所、松下電器をはじめ世界に通用する大企業の数はいへん多い。中堅企業の経済力、経営力もたいへん強い。

次の第四段階は、国は弱くなった、ただ企業は強い。これが今のアメリカでありイギリスです。アメリカはドルがほとんど弱くなってきており、アメリカ政府は一年間に二〇〇〇億ドルの赤字を出しています。アメリカの貿易は一年間に一四〇〇億ドルの赤字を出している。しかしアメリカの企業のIBMという会社を考えると、世界中にネットワークを張りめぐらし、アメリカの国内でだめならば日本や西ドイツで生産する。あるいはゼネラル・モーターズ、デュポンなどいわゆる多国籍企業があります。国が滅びても企業は生き残っているという段階です。イギリスもそうですし、オランダもそうです。

三、日本の企業の国際化

このように企業と経済の関係もいろいろなステージに入っていますが、日本はいま第三の段階から第四の段階に進みつつあるように思います。ということとは、ここからあとは国の話はさておいて企業の話になりますが、日本の企業は今後、多国籍活動によって成長し活躍する段階に入ってきた。国内において生産し販売するのではなくて、外国において経営をするとい

う段階に入ってきている。

そして日本という国が将来一〇〇年後に衰退しても、そのなかで生き延びていく企業は出るだろうと思います。出なければならぬ。その多国籍活動、あるいは国際化ということですが、これにも四つの段階があると思います。きわめて通俗的な分け方ですが、まず第一の段階は点の国際化です。第二は線。第三は当然に面。そして究極の国際化は立体的な国際化です。

たとえばある会社がシンガポールにハンバークを売りたいということでシンガポールにハンバークのショップをつくる。これは点の国際化です。一カ所だけに進出して、その地域で売ったり買ったりする。

それが成功したから、今度はシンガポールとマレーシアと香港に三つづくる。そこでお互いにいろいろな人を融通したり、原料を調達し合ったりする。これが線で国際化です。

それが非常にうまくいったので、アジア地区に二〇カ点、いわゆるアジア本社みたいなものをつくる。そこで全社の売り上げや利益の三〇%をアジア総本社で上げるようになる。これが面の国際化です。

日本の多くの企業は、点の段階から線の段階に移り、すでに面の段階に入っている会社も多いのです。三井物産、三菱商事のようにアメリカ総本社、欧州総本社という組織があり、そこに副社長がいて、そのなかで統括している。これは面の国際化です。

究極の国際化は、IBMがまた例になりますが、後で日本のいくつかのこの段階に入っている会社の例も申し上げたいと思いますが、世界中どこでも、何をどこでつくるか、それはいちばん都合のいいところできつくり、

いちばん都合のいいところで売る。国境はまったくない。こういう域に達している企業です。日本の企業はこういう究極の国際化にいま挑戦している。すでに成功している会社もあります。

四、企業の国際化の背景

次に申し上げたい点は、こうした究極の国際化、立体的な国際化ができる背景についてです。三点か四点ぐらいあると思いますが、まず第一点は一〇〇年前、二〇〇年前と違って世界の人々の趣向の共通化です。文化、宗教、言語、気候、教育などを乗り越えて、世界中に共通の製品が普及するようになった。

たとえば自動車です。二〇〇年前なら、私は自動車は嫌いだ、私はいやだというのがあったでしょうが、今は自動車という商品はアフリカでも日本でも韓国でもどこでも売れます。人々の趣向が、宗教の違いも何もかもありますが、そういうものは無視して、自動車という商品はいいものだというふうになっています。

テレビもそうです。食べ物も着るものもそうになっています。これは多国籍企業、世界中をまたにかけて活躍する企業が生まれる素地です。

二つ目は、資本、情報、技術が世界中を簡単に動き回るようになっていくことです。為替のリスクはありますが、世界の資本市場が自由化され、あつというまにお金が世界中を動き回る。あるいは技術が移転可能である。情報が一瞬のうちに動く。これが世界的企業成立の基盤です。

情報についてたとえば話をしますが、一九二九年一〇月、約六〇年前の今

ごろ、今週あるいは先週と同じようにアメリカの株式市場の大暴落がありました。このごろ毎日皆さん方はテレビや新聞で、二九年市場の再来だという話をいやというほど聞かされておいでだと思いますが、一九二九年一〇月二六日の新聞を国会図書館で借りてつぶさに読んでみました。東京朝日新聞ですが、一〇月二四日ニューヨーク株式市場が大暴落したという記事が四面に出ています。二四日の話が二六日の新聞に初めて出たということに、お気付きいただきたいと思えます。ほぼ三日の時差があります。現在は〇・三秒で入ってきます。

当時の反応はどうだったかといいますと、ニューヨークの株式市場が大暴落した。しかしこれは日本にとって非常にいいニュースである、というわけです。その論理は、アメリカの株式市場が暴落すると、アメリカの金利が下がるにちがいない。アメリカの金利が下れば日本の経済にとっていいことである。

その日からアメリカの株式市場は一月末までの間、暴落を続け、最終的には二九年九月の値段を一〇〇とすると、一月末に五〇になりました。半分です。一九三三年がいちばん安かったのですが、ただの一〇になった。一〇〇のものが一〇になったのですから、九割ぐらい下がった。これが世にいう一九二九年の大暴落です。

日本の株式市場はその間、ほとんど動かなかったのです。関係がない。それは資本取引の自由化が十分に行われていない。日本人はアメリカの株を買ってもいないし、売ってもいない。アメリカの人もそうです。

現在、世界の株式市場のなかでいちばん泰然自若としているのは、韓国の株式市場です。世界中の株が下がっているなかで、韓国の株式市場はむ

しろ新高値を更新しています。これは、その国がまだ取引の自由化をしていないことを示しています。

このように六〇年前に比べて情報や資本が世界中を駆け巡る、その変化たるものは大変なものがありません。これが多国籍企業の活躍の基盤です。

五、世界経済の相互依存関係の高まり

最後の点は、世界経済の相互依存関係がますます高まってきていることです。たとえば世界の国民総生産に占める貿易の割合を考えると、わずか二〇年前の一九六〇年には、世界のGNPに対する輸出の割合は七%であったのが八〇年には一二%に上昇しています。国際分業がたいへん激しく展開しています。

つぎに指摘したいのは、世界におけるたいへんな成長地域です。世界のGNPを一〇〇とすると、一九六〇年に米国は二五、第二次大戦直後は四五でしたから、どんどん落ちていきます。日本は四・六%、EC諸国は二五%、日本を含むアジア主要国は七・六%です。

これが一九八〇年には、アメリカは二二%に落ちた。日本は八・五%に上がった。ECは二三%に落ちた。日本を含む主要アジア諸国は一三%に上がった。

一九八五年には、アメリカは二二%、日本は九・三%、ECは二二%、日本を含むアジア諸国が一五%です。

そして二一世紀には主要アジア諸国の一五%とECの二二%が逆転するだろう。アジア諸国の世界におけるGNPのシェアは、ECを抜き去るで

あろうとだれもが予想しています。過去も成長し、今後もアジア諸国は成長するわけですが、そのなかで日本とアジア諸国の企業との関係は、たいへん激しさを加えています。後で図表で説明します。

端的にいいますと、従来の日本とアジア諸国の企業との競争は、最初の段階は現地において行われたわけです。たとえばマレーシアにおいて日本の百貨店が店を開く。そうすると地元の商店との間に競争が行われ、いいものを安く売らなければ日本は負けてしまう。生産でもそうです。日本の企業が向こうへ出て行って、そこで競争するという段階です。

二つ目の段階は、アメリカの市場における日本とアジア諸国との競争です。アメリカで売られている小型のカラーテレビの大半は、韓国製や香港製です。日本のものとはとても高く売れない。

そして現在始まっているのは、日本において、東京において日本の商品とアジア諸国の商品の競争です。ものによっては日本が負けている。韓国の自動車にポニーというたいへん安くいい車がありますが、アメリカでベストセラーです。これが日本で売られるのは時間の問題です。そのときに日産、トヨタ、本田の車とどういうふうに競争するか。こういうふうにはアジア対日本の競争は、だんだん競争の場所が変わってきています。遠くでの競争からだんだんわれわれの身近なところでの競争になってきています。言ってみれば攻め込まれているということです。

そこで、日本にしかできないような高付加価値商品、新しい商品を開発していく。このことによって日本が繁栄していくことであります。

六、日本の輸出の推移

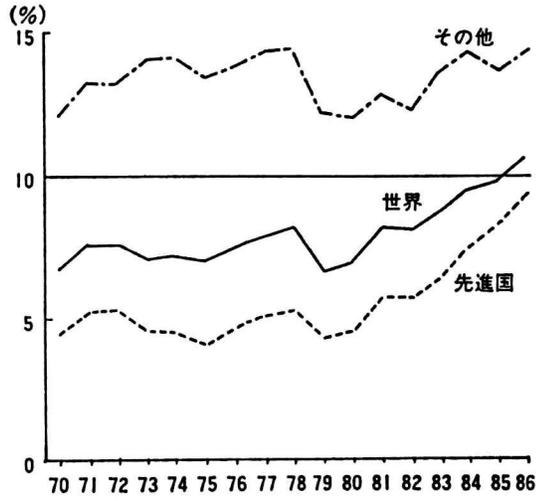
それでは、いかに日本とアジア諸国の競争と協調が展開していくかということを、おもに電機と自動車の二つの産業で、説明をしたいと思えます。

まず図表Ⅰ—1は、さつきちよつと言いました世界の輸出を一〇〇とすると、日本の輸出シェアが一〇%を超えてきたことを示しています。横の水平線が一〇%ですから、だんだん上がってきて、一〇%を超えています。先進国向けの輸出では一〇%弱です。その他ではもっと高い。全部平均して一〇%を超えてきたということです。イギリスの黄金時代は、一六%だったと言いました。アメリカの黄金時代は、世界全体の輸出の二一%だった。日本はまだ一〇%です。それなのにどうしてこれほどたかたかしなければならぬか。非常に矛盾を感じるわけですが、一つは日本が輸出が非常に多いからです。輸入ももっと多ければいいのですが、少ないものから、輸出と輸入の差額の貿易収支の黒字が多すぎます。かつてのイギリスやアメリカは、輸出も多かったのですが、輸入も結構したわけです。だから差し引きの収支がそれほど大きくなかったのです。

日本の輸出は、自由貿易はたいへん少なくなっています。図表Ⅰ—2は主要商品の輸出規制を表にしたものですが、たとえば自動車のアメリカ向けは八一年から制限されています。年間二三〇万台という自主規制の枠のなかでやっています。家電もそうです。事務機、半導体、自動車電話、鉄鋼、左側にEC向け輸出規制の例がたくさん書いてあります。

下のほうに輸出額をたとえばアメリカのところで一三五、六三六、その

図表 I-1 日本の輸出の世界シェア



(注) 日本の輸出が各地域の輸入合計に占めるシェア
 (出所) IMF, International Financial Statistics, 及び同, Direction of Trade Statistics により NRI 作成

上の合計Cというのは規制品目の合計四一、七八七です、割り算をしたのが三〇・八%。つまりアメリカ向け輸出の三〇・八%は規制されている商品である。自由ではない。規制品目の比率がすでに三〇%になっているということ。右側のEC向けも、規制品目の比率はすでに二五・六%である。自由貿易ではないのです。日本は手を縛られ、足を縛られたりしながら、一生懸命輸出をしているということです。

図表 I-3 は半導体の例です。現在の日米摩擦は三回目です。○が付いているところが、半導体の日米摩擦の一回目、二回目、三回目ということ

ですが、一回目は七七年から七八年、二回目が八一年から、三回目が八四年からです。どういふときに起こるかという、景気が悪いときに起こります。アメリカの半導体産業が在庫が増えて生産が落ちてくる。アメリカの企業の収益が悪くなると、けしからんのは日本だ、日本からの輸入を制限しようということになります。こういふ3年ごとに景気が悪くなるという循環的な要因のほかに、回を追うにつれてその摩擦の程度が激しくなってくるという構造的な要因があります。

こういうことで日本の輸出はたいへん摩擦を重ねてきているのですが、話は変わって円高になった結果、日本の国際競争力が著しく低下したということ、次の図表 I-4 をご覧ください。日本の紡績の加工費を比較したものです。一ドル二四〇円の時、左側の下、六一という指数ですが、韓国で同じようなことをした場合には四一です。六一と四一では六一のほうが高い。日本で作ったほうが紡績は高い。ところがその横の一ドル一五〇円になると実に指数は一〇〇になります。韓国は四一です。同じものをつくって、韓国ならば四一円でできるけれども、日本で紡績をやれば一〇〇円かかる。六〇円も高い。これならばとうてい成り立ちほしくないということになります。

紡績だけでなく、鉄鋼でも一ドル一五〇円になると、韓国に比べて生産コストが三〇%高くなります。韓国の浦項製鉄所で作ったほうが、日本の新日本製鉄で作るよりも三〇%安いという状況になっています。

韓国だけでなくアメリカに比べても高くなります。次の図表 I-5 賃金を国際比較したものです。日本、韓国、米国、たとえば製造業全体として八〇年においては、時間当たり日本が六・八ドル、韓国が一ドル、アメ

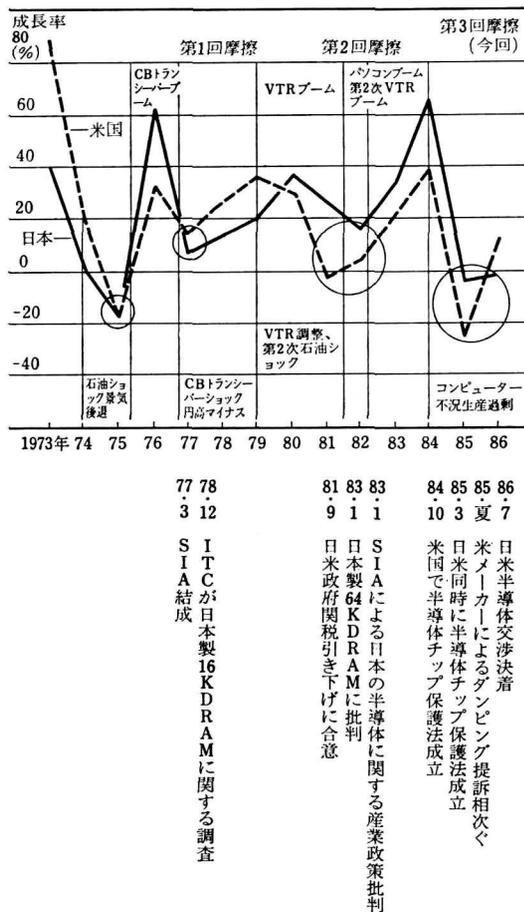
図表 I-2 主要商品における輸出規制

(単位：億円, %)

	米 国				E C				輸出額 合計 A	製品別 総輸出 額 B	A/B (%)
	規制 開始	品目	内容	86年 輸出額	規制 開始	品目	内容	86年 輸出額			
自動車	81年	乗用車	数量規制	35,054	81年 2月	乗用車	シェア 規制	7,770	42,825	53,630	79.9
家電	77年	カラーTV	数量規制	985					985	2,725	36.2
					83年	VTR		1,718	1,718	12,492	13.8
					84年	CD プレイヤー	関税引き 上げ	503	503	1,439	35.0
					87年	電子 レンジ	ダンピング 調査開査	454	454	1,533	29.6
事務機					86年 9月	P P C	ダンピング 課税	1,264	1,264	3,864	32.7
					85年 6月	ETW	ダンピング 課税	125	125	971	12.9
半 導 体	86年		価格規制	1,639					1,639	5,231	31.3
自動車電話	86年		ダンピング 関税								
鉄 鋼	84年 10月	鋼 材	数量規制	4,109	78年 1月	鋼 材	数量価格 規制	581	4,690	22,502	20.8
合計 C				41,787				12,415	54,203	104,387	51.9
国別総 輸出額 D				135,636				48,559			
C/D (%)				30.8				25.6			

(出所) 日本貿易月表, ヒアリング等より NRI 作成

図表 I-3 日米半導体生産額の成長サイクルと貿易摩擦サイクル



(注) 時代区分は主として日本のサイクルを説明した
(出所) : NRI

図表 I-4 紡績加工費比較 (単位：セント/kg)

	日	本	韓 国
為 替 レ ー ト	240円/ドル	150円/ドル	835ウォン/ ドル
落 物	11	18	11
労 務 費	22	36	9
電 力 費	18	30	16
補 助 資 材	4	7	4
資 本 費	40	66	26
総 加 工 コ ス ト	95	157	65
< 指 数 >	< 61 >	< 100 >	< 41 >

(出所) 日本化学繊維協会が、85年実績で試算したデータに基づき NRI 作成

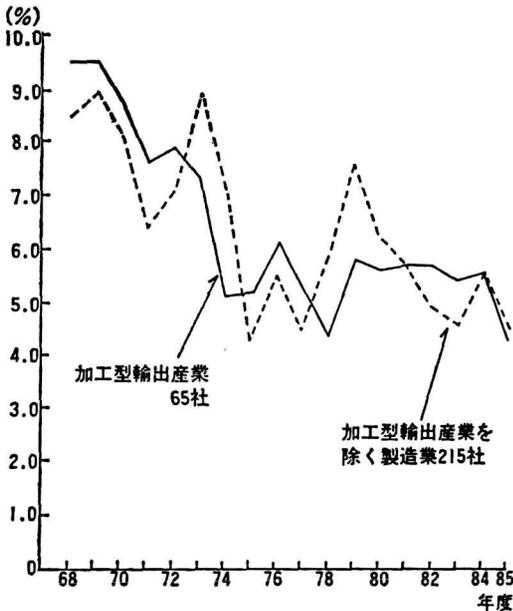
図表 I-5 主要産業別賃金率の国際比較

	日本	80年 韓国	米国	日本	86年 韓国	米国
製造業						
賃金(\$)	6.8	1.0	7.3	10.2	1.4	9.7
格差(%)	100.0	14.3	107.5	100.0	14.2	95.7
鉄鋼						
賃金(\$)	9.0	1.3	9.8	13.5	2.0	11.9
格差(%)	100.0	14.6	108.7	100.0	14.7	88.1
一般機械						
賃金(\$)	7.5	1.2	8.0	10.9	1.7	10.6
格差(%)	100.0	16.3	106.9	100.0	15.8	96.7
電機						
賃金(\$)	6.4	0.9	6.9	9.6	1.5	9.7
格差(%)	100.0	14.2	107.8	100.0	15.6	101.2
輸送用機械						
賃金(\$)	7.4	1.3	9.4	11.7	2.1	12.9
格差(%)	100.0	18.0	125.5	100.0	17.8	109.6

- (注) 1. 日本、韓国の賃金は、月平均値を労働時間で除し、時間当りに換算した。ただし、韓国は、月平均労働日数を基にしたNRI推定による。
 2. 80年の為替レートは、1ドル=659.9ウォン(年末)、1ドル=203.0円。86年は、同様に861.4ウォン、168.5円。
 (出所) 韓国：「Monthly Bulletin」, Bank of Korea.
 米国：「Survey of Current Business」, U. S. Department of Commerce.
 日本：「毎月勤労統計月報」, 労働省。

リカは七・三ドルです。指数にすると、日本を一〇〇とすると韓国が一四・三、アメリカが一〇七・五です。
 その右は、八六年になると為替レートが変わってきたので、日本を一〇〇とすると、韓国は一四・五で八〇年と変わらないのですが、アメリカは日本より安くなります。時間当たりの賃金が日本が一〇・二ドルに対して

図表 I-6 悪化する売上採算 (売上高営業利益率)



- (注) 採用企業は一部上場主要企業
 (出所) NRI 財務データ

九・七ドルという大変なことになったわけでは、アメリカのオハイオでつくった車を日本に持ってきて売るといふ発表をしている。そういうことが可能になってしまったわけですが、狭山、あるいは鈴鹿で本田は設備投資を増強してきたわけですが、今後の設備の増強はそういうところによりむしろアメリカになるということです。
 この図表の下のほうに、同じようなことを鉄鋼、一般機械、電機、輸送用機械という業種別で若干の違いがありますが、韓国に比べて日本の賃金が高いのは当たり前ですが、その差はますます開いています。世界でいちばん賃金の高い国アメリカと比べても、日本の賃金は同じか、あるいは日本のほうが高くなってしまっているということです。
 そうしますと輸出会社はもうからなくなります。次の図表 I-6 をご覧ください

ください。加工型輸出産業というのは、たとえば自動車、電機、機械、精密機械等の業種を加工組立型と言っています。それに対して鉄鋼、セメント、繊維、化学等を素材産業と言っています。加工組立産業の平均六五社、加工型輸出産業を除いた素材型産業の二二五社と比べた売上高営業利益率の推移です。

毎年毎年切り下がっていることがわかりますが、ご覧のように七二年以降加工型輸出産業六五社の採算はわりあい安定していた。ずっと横ばいだったのですが、ここへきて八四年八五年からストンと落ちてきています。これは円高あるいは貿易規制によって輸出がもうからなくなってきたという事です。

次の図表I-7は、自動車会社を例に円高になるとどういうプラス・マイナスがあるか、詳しくやってみました。自動車の大手三社、皆さん方がご存じの会社ばかりですが、それを例にした細かい表です。この見方は、円高になった。そこで、上に減益要因とありますが、利益が減る。一つは円高によって輸出分の手取りが減る。三社合計で一兆六四〇〇億円、同じ台数だけ輸出して手取りが減るといふ事です。それから償却の増加、人件費の増加、これは円高があろうがなろうが毎年毎年あります。それを引くると、利益の減る要因として一兆七三三五億円あった。

それをどうやって吸収するかというと、まずアメリカにおいて自動車を値上げする。この分は三九三〇億実現したわけです。それからコストを下げる。合理化です。あるいは円高によって原材料費が安くなった分もあります。それを入れて三一九七億ある。それから増産メリットが一七四〇億。その他ありまして一兆一一八〇億増益要因があります。

減益要因一兆七〇〇〇億から増益の一兆一〇〇〇億を引いて、結局六一五五億は損になります。したがって三社合計の利益が一年間に八七一七億から三五九二億に五九%減益になってしまった。

昨日の新聞に、日産自動車がよく今年五〇〇億円の利益が出るようになった。昨年は戦後初めて営業利益が赤字だったのですが、一年間たっている合理的な取り戻したのですが、昨年はここに挙げたような状況でたいへん苦しんだのです。

実際には円高だけでなく、もう少し前から輸出会社は苦しんでいました。次の図表I-8は、製造業を鉄鋼とか一般機械とかいろいろ分けて、輸出採算と国内採算に分けて、八三年、八四年以降指数を出してみました。

たとえば上から二つ目の鉄鋼をみると、八四年に輸出採算は九六・九、八五年が九五・七、そして円高になった八六年にストンと輸出採算が悪くなってきている。八六年に一挙に悪くなっていますが、すでに少し前から悪くなりかけていた。

いちばん下の自動車を見ると、輸出採算はずっとよかったです。前から国内採算が悪かったのです。だから輸出が悪くなると一挙に減益になってしまった。

電機も八五年にすでに輸出採算が一〇三・六。前の年に比べて悪くなっています。八五年ではまだ円高の影響はないのですが、半導体分が割っていたとか、そういうことがあります。

つまり、ここでの輸出会社の問題は何も円高という一つだけの要因ではない。輸出は出ているものの、問題点を列挙しますと、円高というのは最後に出てきた問題であって、何年も前から輸出が制限貿易である。手足を

図表 I-7 自動車会社（3社）の利益増減分析

（86年の前年差額）

	項 目	金 額	コ メ ン ト
減 益 要 因	円高による売上目減り	16,406億円	3社合計のドル建て輸出金額は年間230億ドル。86年の平均レートは前年に比べ約70円高。
	減価償却費増	473 "	3社合計の設備投資額は、85年7,256億円、86年6,855億円、87年6,100億円予定。
	人件費増加	456 "	3社合計の従業員数は、85年の17.5万人から、86年は17.7万人へ2千人増加した。
	合 計	17,335 "	
増 益 要 因	製品値上げ	3,930 " (23%)	86年輸出単価はドル建てで前年比23%上昇。今後の値上げは困難。
	合理化（円高メリット含む）	3,197 " (18%)	86年使用原材料価格は前年比5%低下。購入部品値下げ効果が大。
	増 産	1,740 " (10%)	3社合計の完成車生産台数は、86年度750万台で、前年比横這い。KDセットのみ増加。87年は、KDセットを含め、1%の台数増予想。
	そ の 他	2,313 " (13%)	経費削減、事業税の減少など。
	合 計	11,180 "	
差 引	営業利益減益	6,155 " (36%)	3社合計の営業利益は、85年8,717億円から、86年3,592億円へ59%減少。

(注) 1. ()内は、減益要因全体に対する各項目のカバー率。

2. 3社とは、日産自動車(86年4月～87年3月、NRI推定)、トヨタ自動車(86年1月～12月)、本田技研(86年3月～87年2月)をいう。原則として、連結決算ベースを考えている。

(出所) NRI

図表 I-8 主要産業の国内・輸出採算の推移

	83 年	84 年	85 年	86 年
為替レート(円/ドル)	237.5	237.5	238.5	168.3
製造業				
輸出採算指数	101.3	104.8	104.7	96.6
国内採算指数	103.3	106.2	106.8	109.7
鉄鋼				
輸出採算指数	90.8	96.9	95.7	76.7
国内採算指数	96.0	100.3	101.7	105.0
一般機械				
輸出採算指数	106.0	107.1	109.1	99.0
国内採算指数	107.0	109.0	112.2	112.9
電気機械				
輸出採算指数	107.6	114.7	103.6	92.9
国内採算指数	115.3	123.4	114.4	116.5
自動車				
輸出採算指数	103.4	103.7	105.7	96.5
国内採算指数	95.6	93.9	94.7	95.3

(注) 輸出採算、国内採算とも80年=100とした指数。概念としては、売上総利益に最も近い。
(出所) 日銀「物価指数月報」、通産省「通産統計」などより NRI 作成。

縛られて数量制限をされて、貿易摩擦をかくぐりながらの輸出であったことが一つです。それから国内売りがどの業界も十分もうかかっていない。それに円高という打撃があったわけです。

このように日本の輸出企業はいろいろな悩んでいるわけです。次の図表 I-9 で日本の得意な輸出産業と不得意なものとは非常にはっきり分かれてい

る。左側は食料品から始まって、八〇年における輸出、輸入、差し引きバランス、そして一二品目合計を一〇〇とした各品目のシェアです。

八〇年の輸出と、その右の八六年の輸出と比べると、次のことに気が付かれると思います。上から二つ目の繊維および同製品が構成比で左側は五・七だったのですが、右側では一・六です。化学においては、左が二・一、右がマイナス〇・二です。鉄鋼はちよつと増えています。繊維、化学、鉄鋼の輸出シェアが著しく低下しています。こういう素材産業は国際競争力その他からみて、もう輸出ができなくなっている。むしろ輸入型に変わったということです。

この間、輸出シェアが上がってきているのは、下のほうの自動車、民生用電子機器、産業用電子機器、電子部品などです。問題は八六年からはまた変わるわけですが、近年においては日本の輸出構造がこういうふうに変わってきている。化学、繊維、鉄鋼は国内産業に変わらざるを得なくなっています。

ところで、日本の輸出は業種別にたいへん偏っていると同時に、いま申し上げたように輸出のたいへん大きな部分が自動車、電機、電子です。同時に大企業に偏っています。次の図表 I-10 は全国の輸出額に対して上位三〇社の輸出額です。たとえば、トヨタ自動車、松下電器など輸出の多い順番に三〇社選びますと、なんと八〇年には三〇社で全体の四〇%、上の一〇社が全体の二四%です。この割合は増えています。八六年には三〇社で日本全体の輸出の五六%で、大企業がたいへん輸出に貢献してきています。業種別にも集中していると同時に、企業別にもたいへん集中しています。

図表 I-9 主要品目別輸出入

(単位：億円，%)

	1980				1986			
	輸 出	輸 入	バランス	構成比	輸 出	輸 入	バランス	構成比
食 料 品	3,592	33,264	-29,672	-24.0	2,491	32,334	-29,843	-14.9
織 維/同 製 品	14,243	7,237	7,006	5.7	11,613	8,420	3,193	1.6
化 学 製 品	15,445	14,126	1,319	21.1	16,032	16,491	-459	-0.2
鉄 鋼	35,107	2,038	33,069	6.8	21,496	2,993	18,503	9.2
原 動 機	5,740	1,188	4,552	13.7	8,315	1,516	6,799	3.4
事 務/精 密 機 器	19,289	4,807	14,482	1.7	36,642	5,260	31,382	15.7
金 属 加 工 / 織 維 機 械	5,917	801	5,116	54.1	8,453	721	7,732	3.9
自 動 車	64,428	1,349	63,079	11.1	91,157	2,407	88,750	44.3
民 生 電 子 電 器	20,471	382	20,089	6.3	26,013	324	25,689	12.8
産 業 用 電 子 機 器	5,794	2,853	2,941	2.4	25,283	3,202	22,081	11.0
電 子 部 品	1,367	2,757	-1,390	-1.1	28,967	4,975	23,992	12.0
タ イ ヤ ・ チ ュ ー ブ	3,122	242	2,880	2.3	2,780	399	2,381	1.2
12 品 目 合 計	194,515	71,044	123,471	100.0	279,242	79,042	200,200	100.0
12 品 目 構 成 比	66.2	22.2			79.1	36.7		
そ の 他	99,310	248,909	-149,599		73,655	136,465	-62,810	
総 合 計	293,825	319,953	-26,128		352,897	215,507	137,390	
機 械 ・ 部 品 8 品 目 合 計	126,128	14,379	111,749	90.6	227,610	18,804	208,806	104.3
機 械 ・ 部 品 8 品 目 構 成 比	42.9	4.5			64.5	8.7		

(注) 12品目は、総合計からその他を引いたもの。機械・部品8品目は、原動機からタイヤ・チューブまでの合計。
一部品目は、各工業会の分類に基づく。

(出所) 日本貿易月表、外国貿易概況より NRI 作成。

図表 I-10 輸出の上位企業への集中

	日 本			米国(連結海外売上高)	
	1980年	85	86	1985年	
	10億円	10億円	10億円	100万ドル	10億円
全国輸出額	29,382	41,956	35,290	—	—
上位30社輸出額	11,741	20,940	19,923	—	—
同シェア(%)	40.0	49.9	56.5	—	—
上位10社輸出額	7,117	12,316	12,670	91,651	218,588
同シェア(%)	24.2	29.4	35.9	—	—

(注) 85年の換算レートは 238.8円/ドル、採用企業は製造業上場企業。
 (出所) 各社有価証券報告書、フォーブスより NRI 作成。

その隣に米国(連結海外売上高)という数字があります。日本の企業とアメリカの企業の違いは、日本の企業は日本で生産して海外に輸出する割合が多いが、アメリカの企業はアメリカの国外で生産して販売する比率が高いのです。輸出と海外生産、海外販売、いわゆる海外活動を一〇〇とす

ると、アメリカの企業の場合、海外活動のうち七七%は海外生産です。国内で生産して、海外に持っていくものは二〇%ぐらいしかない。

逆に日本は海外活動のうち輸出が七七%で、アメリカと対照的です。国際化海外企業の海外ビジネスを輸出と海外生産に分けると、アメリカは七七%が海外生産、日本はまったく逆で七七%が輸出です。

七、円高と輸出競争力

次に図表Ⅱ―1をご覧ください。私どもの野村総合研究所には産業・企業を担当しているアナリストという専門の研究者が何十人かおります。そういうアナリストたちが自分たちの意見をまとめたものが、図表Ⅱ―1です。繊維、化学などいろいろな業種が分かれています。◎、○、△が付いていますが、見方はAが円高が始まった八六年六月時点、Bは今年五月時点、そして、それぞれの業界で何が問題であろうか、たとえば円ベースの手取りが減る、海外市場での競争力が低下する、国内市場で輸入品との競争がある、そのどれがいちばん大きな問題かというのに、○をふってもらっているわけです。

ご覧のように、この三つとも問題です。共通のいちばん大きな問題は、円ベースの手取りの減少ですが、国内市場での輸入品との競争も大きな問題になっています。

それに対して対策をどうしているか。短期的にやっている対策として、コストを削減する。値上げをする。為替予約を含む財テクを一生懸命やる。最初にやったのがコストの引き下げです。値上げについては後で触れます。

図表 II-1 主要産業における円高の問題点と対策

		繊維	化学	鉄鋼	非鉄	機械	エレクトロニクス	造船	自動車	精密・事務機	製造業	素材産業	加工産業
		A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B			
問題点	円ベースの手取り減少	○		◎◎	◎◎	◎◎	◎◎	◎◎	◎◎	◎◎			
	海外市場での競争力低下	◎◎		◎◎		△△	◎◎	◎◎	△				
	国内市場での輸入品との競合	◎◎	◎◎	○○	○	△△	△○	△△					
対策・課題	短期	ドル建て価格値上げ			◎◎		◎◎	○△	◎◎	◎○	◎○		
		コストの削減	◎◎	◎◎	◎◎	◎◎	○○	◎◎		◎◎	○○		
		為替予約を含む財テク	△△		○○			△△	△△	△○	○		
	中・長期	国内市場の活性化	○	○	◎△		○○	○		◎◎	○		
		新商品・新事業の開発	◎◎	◎◎	◎◎	◎◎		◎◎	○○	○	◎◎		
		海外生産の拡大 撤退を含む縮小均衡	◎○	○○	△○	◎◎	○○	◎◎		○○	△◎		
直近時のピークを100とした経常利益水準	第一次石油ショック不況	-23	-14	-13	-53	55	40	53	50	67	19	-18	64
	前回の円高時(77~78年)	-467	70	25	51	81	103	7	94	132	89	38	92
	今回の円高(86年度)	74	79	-25	73	47	34	-84	46	57	45	42	29
	73年度ピークを100とした86年度の経常利益水準	45	101	-19	54	102	150	-63	96	219	75	39	81

(注) ◎：極めて重要，○：重要，△：関心あり……NRI 投資調査部産業担当アナリストの判断に基づくもので，A は86年6月時点，B は87年5月時点で作成したもの。

経常利益水準については，NRI 企業収益集計（東証一部365社ベース）によって，ピーク時を100とした経常利益のボトム水準を示した（86年度は実績推定）。

(出所) NRI

中長期にはどうだろうかといえますと、新製品、新事業の開発。海外生産の拡大。業種によっては撤退を含む縮小均衡です。

当然ですが、今回は短期的な対策だけではどうしようもない。本格的な中長期の対策に取り組まなければいけないのですが、これには後で言いますが二つの大事なことがあります、一つは新製品、新事業の開発。もう一つは海外生産の拡大です。日本の企業は本格的にこの二つに取り組んでいると思います。

短期的な対策でいろいろやったけれども、なかなか難しかったのが、値上げです。次の図表Ⅱ―2をご覧ください。(1)および(2)の(b)が前回の円高の時、七七年、七八年にやはり円が一七五円まで高くなった。たとえば(1)の(b)のグラフをご覧ください。デコボコになっている山と谷の激しいグラフは、円の手取りを一定に保つために必要な外貨建て価格の変化です。円が非常に激しく上がったりがつたり下がつたりします。とくに七七年から七八年まで円高になっていった。それで為替が強くなってきたからほうつておいたら、アメリカでの値段を変えなければ、それまでたとえば自動車を一万ドルで売っていた、一ドル二〇〇円のとときは、一万ドル売れば二〇〇万円入ってきます。ところが一七五円になったら、同じ一台売っても一七五万円しか入ってこない。二五万円損することになります。損をしないためにはどうしたらいいかというと、この分だけ価格を上げなくてはいいけない。その下のなだらかな右上がりの線は、実際に上がった分です。そうはいっても急に明日から二五万円値上げできるわけではない。実際に上がった分がこれです。

こうやってみると、最後には取り戻しています。七九年ぐらいになると、

その後為替も下がってきたし、時間が遅れたけれども、だいたい後になるを取り戻したということですが、(1)および(2)の(a)をご覧ください。これは今回です。

右上の線が、本来これだけ欲しい、これだけ値上げをしなければいけない分が、この線です。ところが実際にはえらくなだらかな右上がりの線です。ずいぶん差があります。むしろ差は開く一方です。ということは、手取りがどんどん減っている。本来値上げをしなければいけないのですが、それが十分できていない。

業種別に差がありまして、下に書いてあります。そのなかでも輸送用機器は比較的いいほうです。金属製品、鉄鋼などは全然だめです。業種別の国際競争力の違いが反映されています。

どうして前回の七七年は値上げができて、今回値上げができなかったか。いくつかの理由があるのですが、一つは前回七七年のときはアメリカがインフレになりかけていて、ほかの物もなんでも値上がりする時期だったのです。最後に石油がものすごく上がりました。インフレ経済のときは値上げはしやすいのです。

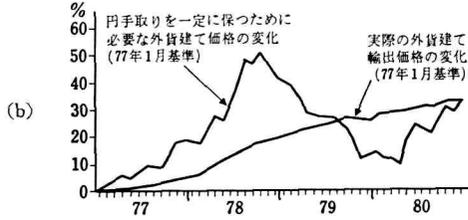
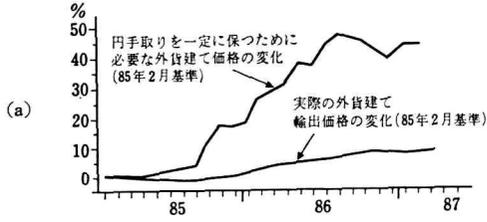
二つ目はアメリカの景気が当時非常によかったので、値上げをしても売れたわけです。

三番目、これが決定的な要因ですが、当時はアメリカ市場において日本と発展途上国の競争がまだあまりなかった。今回あまり値上げをしたら、日本の物は売れずにアジア諸国の物が売れます。したがって短期的な対策として値上げだけに頼ることは、今回はだめだということですが。

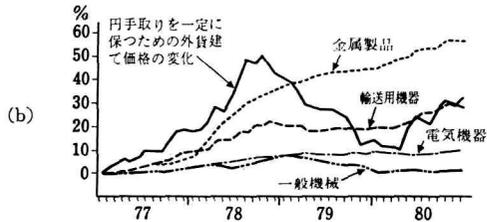
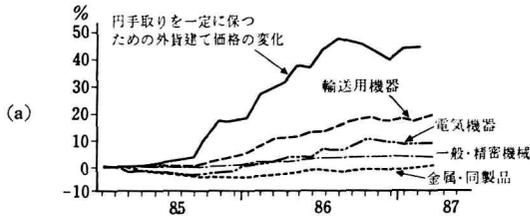
もつとほかの対策である全般的なコストの削減をしなければならぬ

図表 II-2 外貨建て輸出価格上昇率の比較

(1) 輸出全体

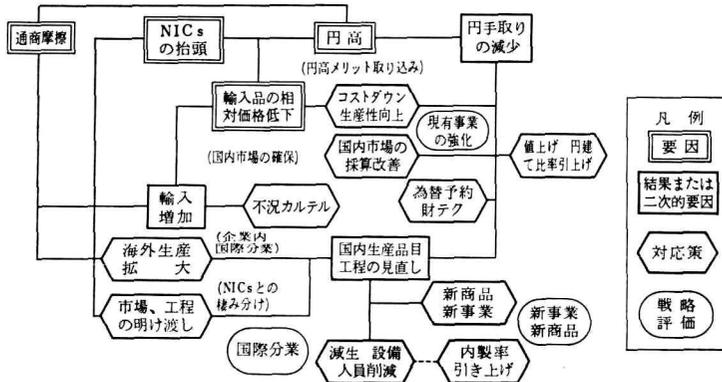


(2) 主要業種の動向



(注) ドル以外の外貨も含む (出所) 日本銀行輸出物価指数, NRI

図表 II-3 円高の素材、加工産業へのインパクトと対応策



が、これも限界があります。そこで中長期の本格的な対策に取り組みなくては行けない。それは何かというと、もう輸出は減らして海外で生産する。あるいは国内で何か売れるものを考える。過去四〇年間の戦略を根本的に変えるということです。

図表 II-4 米国企業海外子会社の売上げ構成

販売対象	日本		欧州		アジア		中南米	
	1977	1983	1977	1983	1977	1982	1977	1983
現地販売	89%	88%	62%	59%	41%	42%	90%	88%
米国向け輸出	3	7	2	3	33	38	3	5
第三国向け輸出	8	6	36	38	24	20	6	6
米国からの輸入の対売上比率	9	12	4	6	17	28	11	13

(注) アジアのデータは、1983年ではなく1982年の数字。

(出所) 米商務省：U. S. Direct Investment Abroad (ベンチマーク・サーベイ), 1977年, 1982年各年版。1983年については限定年次調査。

どういうふうに変えるかということですが、図表 II-3 をご覧ください。日本の企業にとって何が問題かというと、まず一つは通商摩擦です。これは最初に言ったすでに日本の主要品目の何十パーセントかが輸出規制されている商品である。半導体でいえば今回三回目の摩擦で、今後とも摩擦は増える一方だという、これが一つ目の課題です。

二つ目は NICs、アジアの新興工業国、具体的には韓国、台湾、香港、シンガポール、マレーシア、中国といった国々ですが、これらの国がどんどん強くなってきています。

三つ目が円高です。その下に輸入品が安くなってきて、日本の市場でどんどん売れているという、この四つの課題があります。これに対して六角形で囲った対応策が一〇ぐらいあります。

日本の企業が何をやるのかというと、コストダウンです。輸入品が安くなってきたら、それに優るコストを下げなきゃいけない。国内市場の採算を改善しなきゃいけない。値上げもあるし、為替予約もあるし、この一〇の対応策をいろいろやっているわけです。会社によって一〇全部やっているし、いくつかを重点的にやっているところもあります。

そして、それら一〇のことをまとめると三つになります。基本戦略として第一の戦略は、現在ある事業を強化する。第二は国際分業で、第三は新事業・新製品開発です。これらをいま一生懸命に企業はやっております。

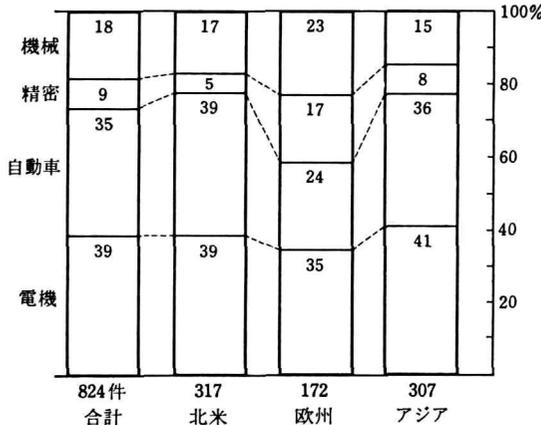
八、海外投資

このうち国際分業、海外戦略について少し話をしたいと思います。まず、

円高以降日本の海外進出は急増しています。図表II-5をご覧ください。円高になる前、今から二年前のいまごろ、いわゆる先進五カ国の首脳会談があったのですが、日本の企業が、わが社は海外に行って工場をつくりますという発表を新聞にするわけですが、だいたい一カ月に四〇件ぐらい、そういう発表がありました。大企業、中堅企業を入れて一カ月に四〇件ぐらいでした。現在は一カ月に二〇〇件ぐらいですから、たいへんな増加です。

二年前は、海外に行くのは販売拠点をつくるという会社が多かったの

図表 II-5 加工型輸出産業の海外進出動向 (85年12月~87年2月)

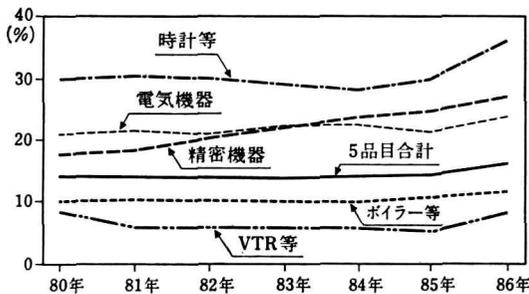


(出所) NRI 財務開発部資料に基づく。

すが、今は生産拠点をつくる。アジア地区は前から多かったです。このごろは全体の三〇%から四〇%がアメリカです。さっき申し上げたように、すでに賃金はアメリカのほうが安くなっています。日本企業の海外進出はたいへん活発になっているわけです。

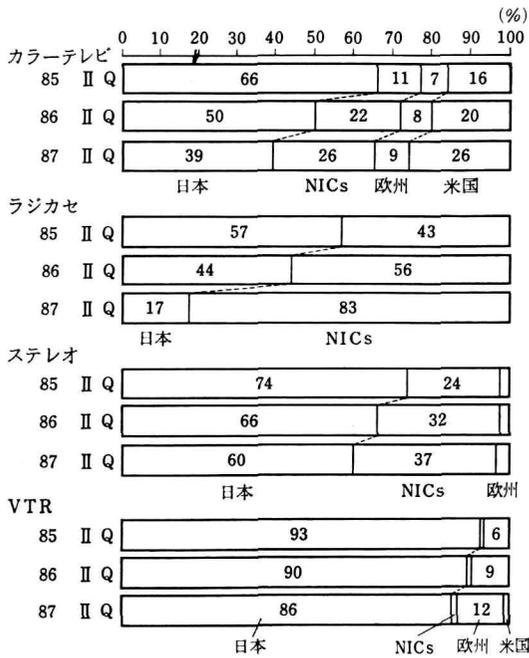
海外投資には二つあって、一つは昨今話題になっている証券投資です。日本人がアメリカの国債を買う、株式を買う。そういうものと、海外に工場をつくる直接投資と二つあります。圧倒的に多いのはもちろん証券投資ですが、直接投資も八五年の一年間六五億ドルから、八六年には一挙に一四五億ドルになりました。件数でもひとつところ四〇件しかなかったのが、今は二〇〇件ぐらいの会社わが社は外国に行きますという発表をしているわけです。

図表 II-6 輸出に占める部品のウェイト



(注) 総輸出に占める部品及び半製品の輸出構成比
(出所) 日本貿易月表より NRI 作成

図表 II-7 日系家電メーカーの地域別生産推移



(出所) インタビューに基づき, NRI 推定

いまご覧いただいている表は、機械、自動車、電機のような加工型の輸出産業の海外進出動向だけをまとめたものです。たとえば八五年一二月から八七年二月までの間に合計八二四件、わが社は海外に行くという発表をしたのですが、内わけは北米向け、欧州、アジア、そして業種別にするというところだというわけです。

次に図表 II-6 をご覧ください。このように自動車会社、電機会社が海外に行きますと、海外で組み立てを始めます。組み立てを始めると、日本から部品の輸出が増えます。現地で部品から全部いっぺんにつくれるわけではないので、最初は日本から部品を持って行かなければならない。そこで、ここにあるように輸出に占める部品の割合は最近になって八五年以降は

カーブが右に上がっていますが、日本の会社が海外に組立工場をつくる結果、日本から部品を持って行くというのが増えているということです。

図表 II-7 は日系家電メーカーの地域別生産推移です。いちばん上はカラーテレビですが、松下、日立、東芝など日系の家電メーカーがどこでカラーテレビをつくっているか。日本のところを見ると、比率がほとんど少なくなっています。八五年には六六%を日本でつくっていたのが、わずか二年後の八七年には三九%になっています。増えているのは、アメリカあるいは NICs での生産です。現地に組立工場をつくったわけです。多少部品は日本から持ってきていますが、現地の労働者を使ってつくっているわけです。ラジカセは日本でつくっている分はわずか一七%です。ステレオや VTR は日本ではできないかと思っていたのですが、ご覧のように八七年には少し外国でつくりはじめています。このように家電の場合は国際化が急激に進展しています。

ただ、この傾向は日本だけではなく、図表 II-4 をご覧いただきますと、アメリカの会社もそういうことをやっています。アメリカはどこでつくっているかというと、日本でつくっているもの、欧州でつくっているもの、アジアのところのいちばん下をご覧ください。アメリカからの輸入の対売上比率がこのように増えている。上から二つ目はアジアでつくってアメリカへ輸出する。GE なり IBM がアジアでつくって、アメリカへ輸出する。それが七七年は三三%、八二年には三八%になっています。部品はアメリカから持ってきます。したがっていちばん下に、その量が一七%から二八%に増えています。

つまり発展するアジア地区に注目しているのは、日本だけではない。マ

ケットとして注目しているだけでなく、生産拠点としてアジアの優れた労働力、安い賃金を、日本だけでなくほかの国も利用しながら、競争しているということがあります。

こうしたなかで、日本はアジア諸国をただ利用するだけではだめです。自分の国の賃金が高くなったから、向こうへ出て行って、安くつくって日本へ持ってくる、という虫のいい話だけでは、アジア諸国の人たちは怒ります。どうやってその国の発展に役立たせるか。日本が繁栄しながら、近隣諸国の成長にも貢献することが、たいへん大事です。

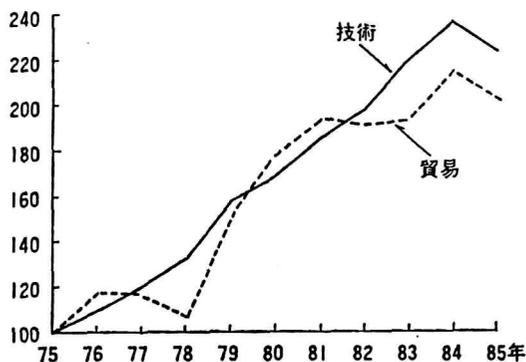
九、技術移転

そのなかで日本がアジア諸国にしなければいけないのは、一つは技術を提供することです。図表Ⅱ-8に日本の商品貿易と技術取引の推移があります。七五年ぐらいから日本の商品貿易は図のように伸びてきています。そして日本の技術取引も結構伸びています。

日本はかつて、技術は外から入れるばかりで何も外へ出すものがなかったところが最近、利根川さんがノーベル賞をもらったということにも象徴されるように、日本でも独創的な技術がいろいろできて、外に売れるものがある。もつとも貿易に比べると問題にならない額ですが、変化率からみれば、ばかにしたものでないわけで、アジア諸国にいかにか技術移転するかというのが、非常に大きな課題です。

同時にもう一つは、アジア諸国の販売力をうまく活用することです。いわゆるOEM、つまり国外で生産してその国で売る。たとえば松下電器が

図表Ⅱ-8 日米の通関輸出入と技術貿易



(注) 商品、技術とも輸出、輸入の合計で、75年を100とする指数
(出所) 総務庁統計局「科学技術研究調査報告」,「外国貿易概況」

日本でナショナルのブランドで物を売る。しかし実際の生産は台湾でしている。こういうものをOEMと言います。海外での設備で生産している。

次に主要加工品の数字が出ています。図表Ⅱ-9です。日本の家電各社がたとえば音響機器をアメリカで売っている四、四二八という数字があります。アメリカで売られている日本の音響機器のうち四五%は、アメリカのブランドで売られています。このように向こうの国のブランド、向こうの国の販売網で売られている品物が、たいへん多いということです。

同様にアジアにおいても、トヨタ、日産が販売まで全部その国でやらずに、なるべく向こうの人の力を使い、向こうの人に働いてもらい、こっちから持っていくってやるといって格好で共同事業をやるといって、たいへ

図表 II-9 主要加工型輸出製品の OEM 比率 (86年) (単位: 億円)

		米 国	E C	先 進 国 計
		輸出額	輸出額	輸出額
		OEM	OEM	OEM
家 電	音 響 機 器	4,428 45%	2,828 35%	7,256 41%
	V T R	7,641 42%	1,718 38%	9,359 41%
	電 子 レ ン ジ	984 40%	454 15%	838 25%
	V T R テ ー プ	1,024 20%	589 10%	1,613 16%
	小 計	13,477 42%	5,589 34%	19,066 38%
産 業 用 電 子	コ ン ピ ュ ー タ 本 体	994 100%	799 90%	1,793 96%
	F D D	1,739 95%	1,031 90%	2,770 93%
	プ リ ン タ	1,700 70%	1,100 65%	2,800 68%
	ボ タ ン 電 話	399 70%	29 70%	428 70%
	小 計	4,832 85%	2,959 81%	7,791 83%
事 務 機	P P C	1,780 20%	1,221 36%	3,001 27%
	F A X	432 15%	407 15%	839 15%
	小 計	2,212 19%	1,628 31%	3,810 24%
乗用車(1000~2000cc)		25,414 18%	5,969 0%	31,383 15%

(出所) 日本貿易月表, ヒヤリングに基づき NRI 作成

ん重要です。

この委託生産 (OEM) も最近競争が激しいわけで、次の図表 II-10 をご覧ください。アメリカの GE という会社がカラーテレビを松下電器に頼んでつくってもらった。それをアメリカで GE ブランドで売る、ということをやっていたわけですが、最近になって円高になったので、松下から買っ

図表 II-10 OEM の韓国メーカーへのシフト

		円高以前 (85年夏)	円高以降 (87年初)
家 電		日系家電製品の世界シェア 76% を背景に米国家電会社向けの製品供給もほぼ独占。	40% の円高で日系家電製品の価格が折合わないことと、韓国家電製品の品質向上から韓国製品が拡大中。
	・ GE 向けカラー TV	松下電器が 19 型以上を年間 30 万台納入する契約。	松下との契約が価格が折合わず中止。自社生産と金星社からの納入へ。
	・ シアーズ向け VTR	日立製作所と三洋電機が年間 70 万台を独占供給。	日立・三洋に加え三星電子も低価格品を供給へ。
	・ GE 向け電子レンジ	シャープ・松下がほぼ独占的に供給。一部三星電子も。	三星電子が一社で過半を供給へ。

(出所) NRI

たのては高い。そこで右側にあるように韓国の金星社に委託先を変えた。韓国のほうが安いわけです。

その下のシアーズ・ローバックという会社は、日立製作所と三洋電機に頼んで年間七〇万台VTRを供給してもらって、それをシアーズ・ローバックのブランドで売っていた。これがOEMです。それが円高になって、日本からでは高いから、日立と三洋もやめないで続けるのですが、加えて韓国の三星電子にも頼んで供給してもらう。これもたいへん競争が激しいのです。向こうは高いものは入れないで、安いものを入れるわけです。

GE向けの電子レンジはシャープ・松下がほぼ独占的だったのですが、最近では三星電子が大半になっています。

これはたいへん結構なことであり、競争してアジアNICsが強いものはどんどんそっちへ委ねればいいのです。日本はほかのものをやればいいのです

十、NICs製品の輸入

次の図表II-11をご覧ください。拡大するアジア新興国の製品の輸入、たとえばラジカセは昨年国内で七八九万九〇〇〇台売られた。輸入が五四三万台、前年比四・四倍。日本で売られているラジカセの六九%は輸入ものである。秋葉原で皆さん方がいろいろ買われている。ラジカセについては七〇%は韓国、台湾、香港のものです。ご覧のようにラジカセがいちばん高いのですが、ラジオ、レコードプレーヤー、電卓、エアコン、最近ではぼつぼつVTRまで出てきました。これが国際分業で、当然の方向です。

図表II-11 拡大するNICs製品の輸入（86年実績）

	国内市場 (千台)	輸入 (千台)	前年比	シェア (%)	主要輸入国
ラジカセ・テレコ	7,899	5,436	4.4倍	69	韓国, 台湾, シンガポール
ラ ジ オ	6,674	3,446	+34%	52	香港, 台湾, 中国, 韓国
レコードプレーヤー	1,386	512	6.4倍	37	台湾
電 卓	21,119	6,640	2.9倍	31	台湾, 香港
W型 エアコン	418	98	26.0倍	23	マレーシア
扇 風 機	4,813	1,070	2.7倍	22	台湾, 韓国
掃 除 機	5,751	1,185	+47%	21	香港, 台湾
電気かみそり	9,260	889	+53%	10	台湾, 西ドイツ
ヘアドライヤー	8,066	325	2.6倍	4	台湾, 香港, 韓国, ベルギー
電気アイロン	2,852	77	2.8倍	3	香港, 台湾

(出所) 日本貿易月表, 機械統計年報より NRI 作成。

こういうものはどんどんほかの国から安く買っていいものが入ってくれば、それでいい。その代わり高いものを日本で開発すればいいわけです。現在売れている商品が大型のカラーテレビ、二九インチぐらいのやつですが、一台三〇万円ぐらいします。これはまだ日本のメーカーの独壇場で

す。画面が非常にきれいで、音もいいし、VTRを見るにはいいものです。三〇万から五〇万ぐらいですが、今年は前年比八〇％増の販売です。飛ぶように売れています。あるいはVTRの小型の一体型のやつもものすごく売っています。

安いものはNICsに譲り渡し、まねのできないようなものを次から次に開発していく。これが国際分業です。

海外進出、国際化については、ひとまず区切ります。申し上げたいことは、円高、貿易摩擦などいろんなことがありましたので、日本でつくって輸出をするという戦略では、もう通用しない。とはいえ海外では日本の商品を欲しがっているわけですから、日本の企業が全部その供給をやめてしまつては、世界が困ります。そこで向こうへ行って生産する。

譲るもの、日本が得意なもの、不得意なもの、だんだん分かれてきます。不得意なものは得意な国に譲り、国内市場もどんどん開発していく。次から次へとその先を行くという宿命にあります。

一一、国内生産の合理化と国内市場の開発

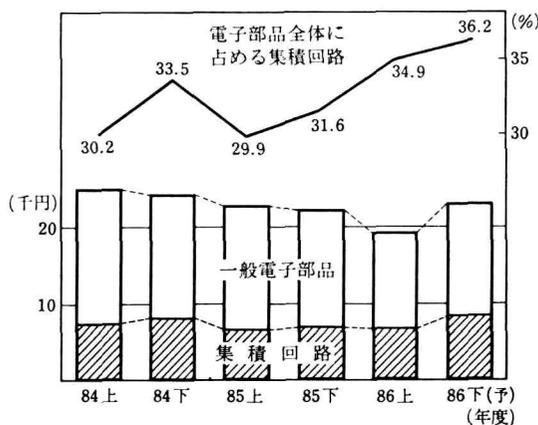
一方で国内市場の開発、あるいはコストダウンです。これは今後ともますますしなければならぬわけですが、最近ものすごくコストダウンは進んでいます。図表II-12をご覧ください。たとえばVTRは、円高の前、部品点数が一〇〇とすると、八七年三月のわずか一年半ぐらいの間に部品数は七〇に三〇ぐらい減った。一人当たりのプリント基板の生産台数は一一九台から三八五台と三倍ぐらいになっています。自動化率は八六％か

図表 II-12 主要加工型輸出製品のコスト削減例

内容	VTR 円高前 87/3		カーオーディオ 円高前 87/3		FDD 円高前 87/3		カメラ 円高前 87/3		自動車 円高前 88/3		
	・部品点数 (指数)	100	70	100	73	100	68	100	66	1000	200
・一人当たり回路 基板生産台数 (台)	119	385	300	407	(内訳)		100	73	480	31	
・基板生産工程 自動化率(%)	86	98			・VE(指数)	100	93	100	74	900	16
・基板生産標準 組立時間(秒)	42	13			・内製化(指数)	100	94			30	80
					・部品点数削減 ・値下げ(指数)	100	71				・設備投資約3 年で回収期

(出所) ヒヤリングに基づき NRI 作成

図表 II-13 VTR 一台当りの使用電子部品の推移



(出所) 機械統計月報, EIAJ より NRI 作成

ら九八%になっています。基板生産の標準組立時間は、四二秒かかっていたものが一三秒でやれるようになっていきます。

カーオーディオの組立工数は、一〇〇から七三に減っています。一人当たり生産台数は三〇〇から四〇七に増えています。

自動車は組立工数は四八〇から三一になっています。人数、工程の自動化率、もちろんこれは全部の平均ではなくて、ある会社のある工場を抜き出した数字で、だいたいいちばんいい例を挙げています。会社にお聞きしますと、わが社はこうやったといちばんいいところをおっしゃるわけですから、全部がこうではないのですが、しかし、こういうことができる。これだけ日本は合理化を続け、物を安くして、それを四〇年積み重ねてきた

わけですが、まだまだできる。これはたいへん驚くべきことです。それは技術革新がまだあるからです。

いまのことをVTRの例で考えてみますと、図表II-13ですが、なんで安くなるかというと、IC、LSIの活用です。どんどん高性能の集積回路が安くなる。これがいろいろところで使われると、小型になり、軽くなり、性能がよくなる。ここでは電子部品全体に占める集積回路の比率が、現在すでに三六%まで上がってきていることを示しています。昔は抵抗だ、コンデンサーだ、バリコンだという大きな部品がいっぱいあったわけですが、そういうものが全部要らなくなってきました。

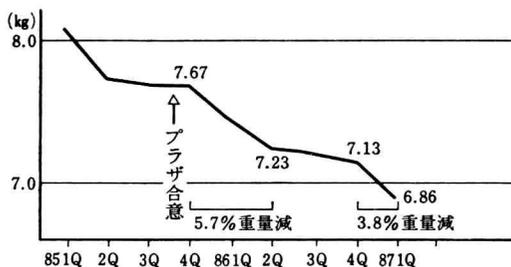
その結果、次の図表II-14ですが、VTRの輸出用の標準モデルを見た場合に、こんな一台当たりが軽くなってきました。軽くなれば安くなります自動車でもそうです。このようにIC化によりコストダウンが高まってきました。一つはコストがまだ下がるものについては下げる。

国内市場はこのごろたいへん重要でありまして、とりわけ自動車にとって重要です。図表II-15はトヨタ自動車の国内シェアの推移を示しています。円高になってトヨタ自動車が決意したことは、もともと国内市場はシェアが高くて、四〇%ぐらい持っていたのですが、五〇%取ろうということですが、それでこのようにシェアを上げてきました。五〇%はまだ取れていませんが、国内市場の開発をしています。

これはトヨタだけでなく、全自動車会社が行っています。今年、ご承知のように自動車の国内販売はたいへん好調です。

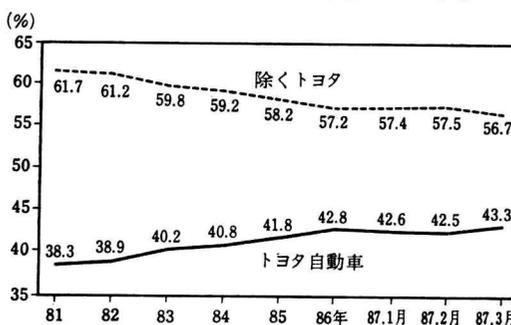
輸入車も好調でありまして、皆さん方も輸入車、サブ、ボルボ、BMWなど買っておられるようですが、好調といっても輸入車は昨年一年間に

図表 II-14 輸出用 VTR モデルの平均重量の推移



(出所) 日本貿易月表より NRI 作成

図表 II-15 トヨタ自動車の国内シェア推移



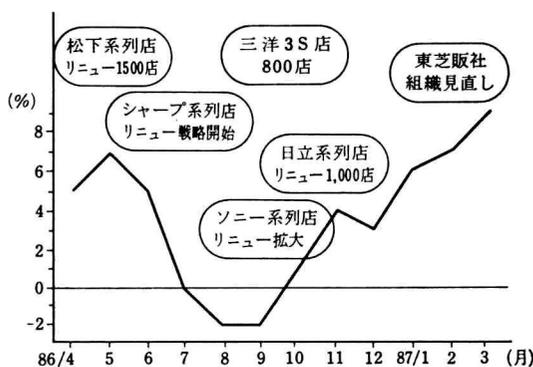
(出所) NRI

日本中で七万台売れたにすぎません。今年は半年で七万台売れています。二倍になっても一四万台です。むしろ国産車が久しぶりに好調ですが、これはこうした国内市場の再開発に取り組んできた結果です。

家電もそうです。いままでビクター、ソニー、松下の収益を見ると、輸出比率が下がったら絶対にもうからない。会社の利益は減ると言われているのが、このごろは輸出比率が下がる反面、利益は増えてきています。つまり国内でもうかるようになっていく。

図表 II-16 で、そういう戦略に代わって国内の販売網の立て直しを各社とも一生懸命やってきている。ソニー、シャープ、松下も販売網を再編成し、人を送り、強化している。そして新製品を開発して、やってきています。

図表 II-16 家電各社の系列店活性化策と国内家電卸売販売額の伸び率



(出所) 各種新聞、ヒヤリングに基づき NRI 作成

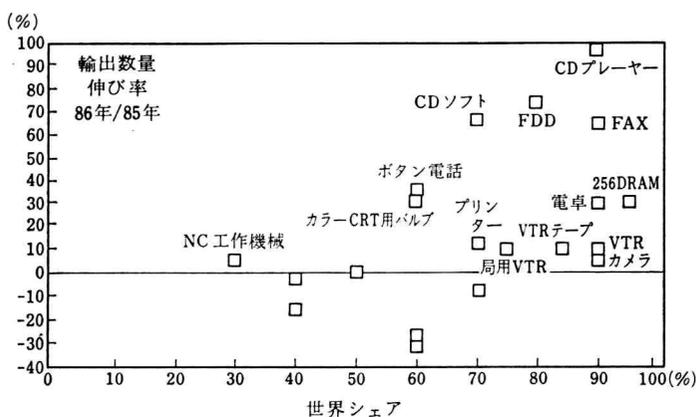
究極的にはなんといってもシェア、トヨタの五〇%というシェアがあったわけですが、すべての商品にとって市場占有率がたいへん重要です。重要なことは世界シェアです。国内シェアではない。図表 II-17 で、横軸はシェアですが、いちばん右の上にある CD プレーヤー、これはまだ日本しかできないので、世界中の九〇%を独り占めしている。縦軸は伸びですが、八五年から八六年にかけて輸出の伸びが一〇〇%ということ、二倍になったことです。

フロッピーディスクドライブは日本のシェアが八〇%、だから伸びは高

い。ボタン電話は六〇%のシェアがある。四〇%伸びている。だいたい四五度線に沿って商品が並んでいて、シェアが高いのは当然ですが、円高があるが、摩擦があるが、ほかの国にできないものならば、輸出は減りはない。

なんとといっても世界のシェアが高いものをつくらなければならない。ゼロックス、コダック、IBMなど、アメリカの国は衰退してもアメリカの企業で強い多国籍ものがある。それは共通して世界中で市場占有率が高い。そういう商品を持っているわけです。

図表 II-17 世界トップ商品の輸出



(出所) NRI

図表 II-18 エチレン生産能力の廃棄 (1,000 t)

	生産能力		休止中
	83年8月	86年12月	
三菱油化	800	510	200
浮島石油化学	808	808	0
三井石油化学工業	322	0	92
日本石油化学(川崎)	241	0	127
出光石油化学	380	344	122
丸善石油化学(五井)	505	373	22
三菱化成工業(水島)	537	360	0
東燃石油化学工業(川崎)	573	350	223
住友化学工業	569	345	0
山陽エチレン(水島)	390	359	41
昭和電工(大分)	541	320	221
新大協和石油化学(四日市)	361	266	54
大阪石油化学(泉北)	320	252	68
合計	6,347	4,328	1,170

(注) 三井石油化学、日本石油化学は浮島石油化学からエチレンを供給される。

(出所) NRI

国内においては、もう一方でだめなものはやめる。競争ができないものは工場を閉鎖して、事業を撤退することです。これが今度非常にはつきりしました。造船、アルミ、鉄鋼、繊維、セメント、化学等です。そういうことが着々と行われています。

化学が一つの例ですが、図表II-18をご覧いただくと、エチレンの生産能力は八三年八月と八六年一二月を比べると、たとえばいちばん上の三菱

油化は、八〇万トンが五一万トンに減ってきています。休止が二〇万トンです。三井石油化学、日本石油化学、各社とも生産能力を減らして、設備を止めています。

これは需要が減退した、あるいは近隣諸国のシンガポールやサウジアラビアにうんと安い生産設備が出来てきたために、日本で稼働させてはとて太刀打ちできない。鉄鋼もそうですし、造船もそうです。こういう業種がどんどん出てきています。こうして設備を止めたほうが、販売価格が安定します。現在化学はたいへん収益を上げています。過当競争が止まって、設備を止めて販売価格が安定して、結構利益は上がってきているわけです。日本のかつてのやり方はこういう時には、人が設備を止めているならば動かしてシェアを上げて、相手をつぶすということをやったわけですが、そういうことはもうやっても効果がないという業界が出てきたということです。

新規事業を拡大するかたわら、古い事業、だめな事業はあきらめる。これをリストラクチャリング、再構築という言葉で言います。アメリカが先をやったわけですが、いま日本の企業もしきりにやっています。リストラクチャリング、経営資源の再配分ということです。経営資源はいうまでもなく人・技術・設備・ブランド・金、企業の持っているありとあらゆるものですが、環境が変わればその組み合わせを変える。これをリストラクチャリングと言います。

典型的な例がアメリカのゼネラル・エレクトリック社（GE）のリストラクチャリングです。アメリカの企業のなかでもGEはたいへん歴史のある会社ですが、今から四、五年前に本学と同様一〇〇周年を迎えました。

企業ができて一〇〇年、それを記念して世界中の株主に立派なGEの歴史と報告書を配布したわけですが、一〇〇年たった企業がまだこんなに力を持っている。これは驚異的です。

日本で一〇〇年たっている企業はそういくつもあります。企業というのは普通三〇年たつとだいぶ変わってしまいます。一〇〇年たっているGEは、とくにこの四、五年の間に大変な活性化を行ったのです。七三カ所の工場・施設を閉鎖し、二〇〇以上の事業あるいは製品を切り離し、一三万人の従業員を削減しました。その反面、新しい産業としてエレクトロニクス、情報サービス、バイオテクノロジーといったものに、そのお金を全部つぎ込んだのです。事業内容を組み替えたわけです。これは環境が変わったからです。

二、海外戦略

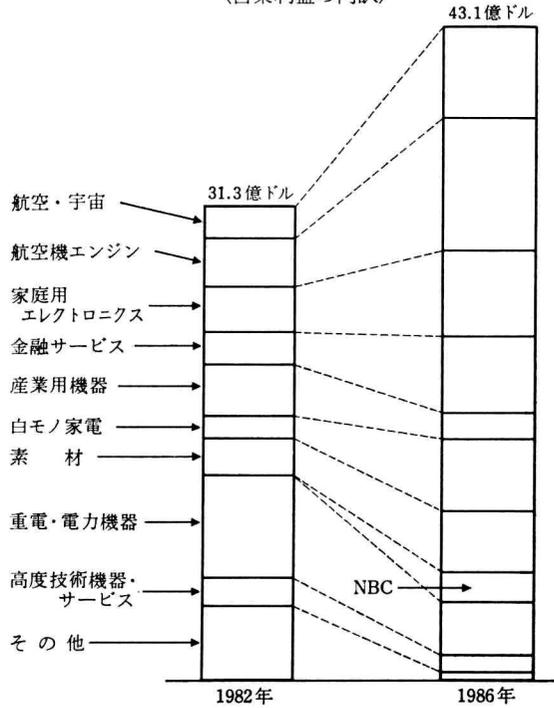
―家電と自動車のケース

最後に家電と自動車について海外戦略についてまとめてみたいと思います。図表Ⅲ―1は、すでに家電メーカーはいろいろ国際化を展開していますが、地域別にアメリカ、欧州、アジアNICSがそれぞれどのような現状にあり、対応はどうかというのを、われわれの調査でまとめたものです。

いちばん右側のアジアNICSのところだけザッとご覧いただければ結構ですが、円高の結果、日本から部品を仕入れてアジアで組み立てて売るわけですが、それが高くなってきた。どうするかということですが、幸いにいまのところは増産効果で吸収できています。

図表 II-19 GE 社のリストラクチャリング

〈営業利益の内訳〉



〈1981~1986年の施策〉

- ①20億ドルのリストラクチャリング投資
- ②140億ドルの設備投資
- ③140億ドルの研究開発投資
- 73カ所の工場・施設を閉鎖
- 200以上の事業ないし製品を切離し
- 13.1万人の従業員削減

〈1981~1986年の年平均成長率〉

	GE	電気機器 業界平均	トリプルA 企業平均	S & P 400 平均
純利益	9%	5%	2%	-3%
配当	9	0	3	3
株価	25	19	16	15

(注) 電気機器 (Electrical Equipment) 業界には、コンピュータなど、電子機器メーカーは含まれない。トリプルAは社債格付け基準。

(出所) GE 社アニュアルレポート、会社説明会資料より NRI 作成

問題点は何かということですが、いろいろあると思います。家電メーカーがこれから国際展開していくうえに、いまから申し上げる五点ぐらいの課題問題があります。

まず第一点は、どこでも共通ですが生産性の向上です。進出しているアジアにおいて、あるいは欧州において、生産性をいかに向上させるか。

日本の家電メーカーがアメリカに出ています、赤字が多いわけです。アメリカの能率の悪い労働者を使って生産性を上げることは、容易ではない。アジアではそうでもないのですが、どうやって労働者の生産性を上げるかということで、部品の内製化を早めるとか、あるいは集積回路等の新しい部品を導入するということです。

第二点は労働者への対応です。現地人のマネージャーの育成。労働者を現地の人というだけでなく、現地会社の社長をはじめ現地人のマネジメントを育成し、いかに意欲を高めていくかということです。

第三点は現地での販売力の強化です。これはさっき言いました現地のOEM、日本が全部販売するのではなくて、現地の人に任せるということも必要だろうと思います。

第四点は新しい商品をどんどんアジア諸国に任せることです。たとえばカラーテレビをつくらせる。しかしそのカラーテレビも成長が止まりますから次にVTRを任せると。早めにどんどん譲り渡す商品を次から次に決定していかなければならない。アジア諸国もいつまでも古い商品ばかりやっていたのでは、つまらないわけです。次のものが欲しい。これを早く譲り渡す。

最後に、日本、海外拠点の意思決定あるいは伝達システムをうまく効率

よくつくる。ここにすべて経営学のノウハウの集積が生かされるわけです。同じようなことで次の図表Ⅲ―2は電子部品メーカーの地域別現状と課題です。

図表Ⅲ―4は貿易面から見た自動車産業の歴史です。自動車産業については、国際化をたどると、一九〇〇年から一九二〇年のアメリカの時代、五〇年から六〇年のヨーロッパの時代、七〇年から八〇年の日本の時代、いろいろあります。

アメリカの時代はT型フォードという量産車を引っさげて、アメリカの自動車会社はアメリカでつくり、ヨーロッパに売るというのが国際化でした。しかしヨーロッパ諸国がそれに対して関税の引き上げをやってきたので、対抗するためにアメリカは直接ヨーロッパに出て行ってつくる。ドイツ、イギリス、フランスに出て行って、フォード、GMが現地生産するという戦略で対応したわけです。

ヨーロッパの自動車会社は、標準車種ではなくて製品を多様化して、ヨーロッパから北米あるいは発展途上国に輸出していった。そこでフォルクスワーゲンがマルクがどんどん高くなっていったとしてもドイツでつくって輸出したのでは合わなくなったので、アメリカに工場をつくったり、ブラジルにつくったりしてやっているわけです。皆さん方がいまだに愛顧している例のカプトムシは、ドイツのフォルクスワーゲンではもうつくっていないくて、南米のブラジルに全部移しました。これはマルク高がきっかけです。

それに対して日本は、そのどれでもない。日本でつくって世界中に輸出したわけですが、決め手はコストです。TQC、かんばん方式、生産シス

図表 III-1 家電メーカーの地域別現状と経営諸課題への対応策

		米 国	欧 州	アジア NICs
〔現 状〕				
円 高 の 影 響		販社の円高分は本社が負担、生産子会社は努力したが赤字へ	為替の円高幅が小さかったため影響は軽微	本社からの購入部品、日系部品の値上がりは増産効果で吸収
収 益 動 向		現地販売価格の低下が続いており販社はトントン、生産は赤字	新設会社以外は黒字（税前利益率で1～8%）	生産子会社は仕切り価格で親会社に貢献
〔対応策〕				
開 発 ・ 生 産	開 発 ・ 設 計	デザイン設計技術の取込み	デザイン設計技術の取込み	現地調達アップのための回路設計技術の取込み
	資 材 調 達	米国への進出日系部品メーカーからの調達	日系部品メーカーの欧州進出の勧誘	回路設計技術の取込みに基づくアジア広域調達
	生 産 性 向 上	内製率の引上げ、欧州への輸出による量産規模の拡大	系列外注企業の育成	ラインリーダーの日本派遣、マニュアルの徹底、外注の育成
	労働者への対応	日本的経営と欧米的経営をミックスした労務管理の開発		現地人の管理職への登用によるモチベーション
販 売	販 売 力 の 強 化	量販店のウェイト上昇、韓国製品の追上げへの対応	韓国製品の追上げへの対応	現地市場の緩やかな拡大への対応
	新 製 品 の 導 入	順調	順調	本社の生産ロジスティック早期策定によるソフト製品の決定
	生 産 と 販 売 の リ ン ク	本社事業部と地域販社・生産子会社の意思決定システムづくり	おおむね順調	事業部の生産計画に従った生産であり特に問題はない

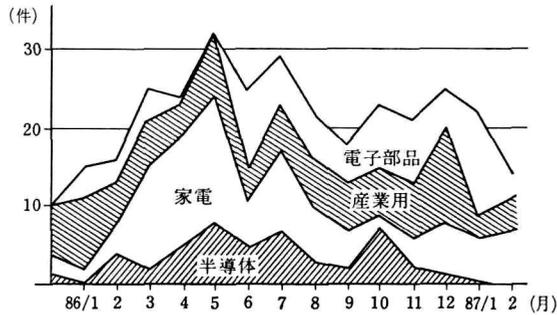
（出所） 進出企業への現地ヒヤリングに基づき NRI 作成

図表 III-2 電子部品メーカーの地域別現状と経営課題への対応策

	米	国	欧	州	アジア NICs
〔現状〕					
円高の影響	販社の円高は本社が負担、生産子会社は努力したが赤字		為替の円高幅が小さかったため影響は軽微		本社からの購入資材の値上がりは増産効果と現地調達で吸収
収益動向	現地販売価格の低下が続いており販社はトントン、生産は赤字		現地需要が旺盛で計画より早く月次で黒字となった会社もあり		素材型部品は10%内外の経常利益率、組立て型も1~5%
〔対応策〕					
開発・生産	開発・設計	産業用の設計技術	課題になる段階ではない		現地需要への対応のための設計技術の取込み
	資材調達	米国で価格の安い化学製品の現地調達に注力	課題になる段階ではない		アジア広域資材調達
	生産性向上	生産の前工程の取込み、欧州への輸出による量産規模の拡大	現地需要拡大に伴う量産規模の拡大		ラインリーダーの日本派遣、マニュアルの徹底
	労働者への対応	日本的経営の浸透	日本的経営の浸透		現地人の管理職への登用によるモチベーション
販売	販売力の強化	米国メーカーの開拓	日系家電メーカーの生産シフトへの対応		現地市場の爆発的な拡大への対応
	新製品の導入	現在新製品の導入はあまり活発ではない	日系家電メーカーのニーズに合わせて順調		本社の生産ロジック早期策定によるソフト製品の決定
	生産と販売のリンク	米国メーカーの需要に合わせた産業用部品のソフトが急務	おおむね順調		順調

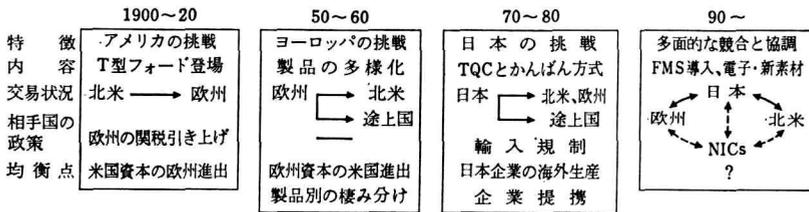
(出所) 進出企業への現地ヒヤリングに基づき NRI 作成

図表 III-3 電機産業の分野別海外進出動向



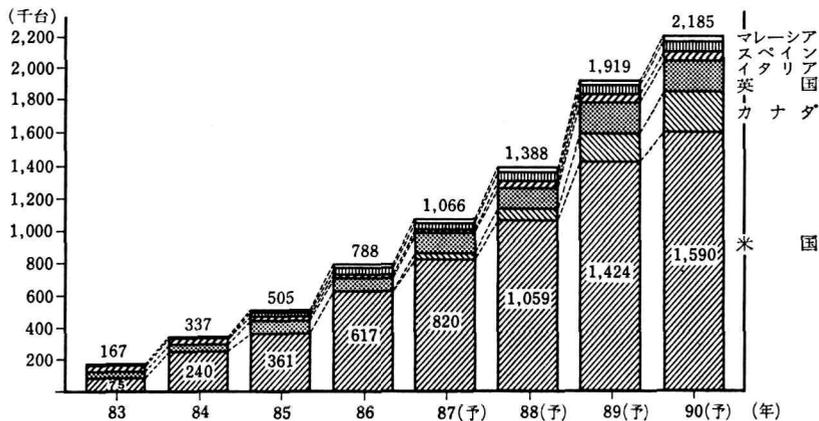
(出所) NRI 財務開発部資料に基づき投資調査部作成

図表 III-4 貿易面から見た自動車産業の歴史



(出所) 日本放送協会「自動車の将来」をもとに NRI 作成

図表 III-5 自動車の海外生産計画



(出所) NRI

テムのユニークな開発で、どこの国にもないようなものをやったわけですからコストだったら負けない。しかし、いかんせん輸入規制が世界中に広がってきたので、日本でつくったのではだめ。外に行かなきゃいけない。このようにヨーロッパと比べても、アメリカと比べても、日本の自動車の国際化の理由と展開の仕方は違います。

日本の自動車会社はすでに外国の会社と多面的な提携をしてやっています。マツダがフォードとやり、日産も各国と提携しています。

自動車についてのぐらいい今後海外生産が進むかということですが、図表Ⅲ-5をご覧いただくと、八六年までが実績で、今年八七年は一〇〇万台が海外で生産される。一九九〇年の予定では二一八万台。現在日本の生産は一〇〇〇万台ですから、約一〇%はすでに海外生産になっているのですが、九〇年には二〇%を超えるということです。

考え方としては、本田をはじめ国内ではほとんど増産はない。現状を維持すればいいほうで、増えるのはすべて海外だというふうにお考えいただきたいと思います。

いろいろな国際化があるのですが、図表Ⅳ-1をご覧いただきたいのです。冒頭の日本企業の国際化として、点、線、面、そして究極の立体的国際化のやり方として、いろいろあるでしょうが、そこでご覧いただきたいのは、日本の製造業の平均は海外子会社と親会社との貿易がたいへん多い。つまり輸出が多い。しかし海外売上対海外生産の比率では二三%ですが、日本でつくって外国へ売るというパターンです。

アメリカの製造業の平均は、外国でつくって外国で売るという現地化が進んでいます。今後望まれるのは、真ん中です。アメリカ型でもないし、

日本型でもない。地球型というのは、その両方とも多いという会社が望まれるわけです。

(2)に代表的企業の戦略の種類として、国際ロジスティック型、バランス型、地域独立本社型と三通りありまして、例としていちばん上の国際ロジスティック型というのは松下型。バランス型はリコーその他、地域独立本社型は本田型である。ここに書いた会社は全部国際化ということでは日本の中ではたいへん優れた会社です。しかし、少しずつアプローチの仕方が違うということですが。

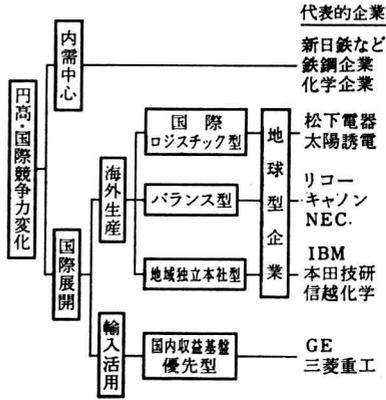
その上に内需中心と書いてありますが、新日鉄などで、内需の開拓で今後とも展開していく会社もあります。図表Ⅳ-2で申し上げたいのは、シェアを高い商品を開発しなければならぬ。そうすれば年間の売上高が一〇〇億、二〇〇億といった中型であっても、世界中で負けない。ということは、大企業でなくて中堅企業でも、一〇〇億や五〇〇億の商品はできるわけですから、中堅企業でも世界シェアを高めることはできる。そういう会社がたくさんあるということです。

松下型というのはどういう会社かといいますと、本社があり、生産拠点がアメリカ、東南アジア、欧州にある。そこで輸出をしたり、生産をしたりしているわけですが、松下型の特徴はアジア発展途上国の生産力を活用する分業体制ということですが。

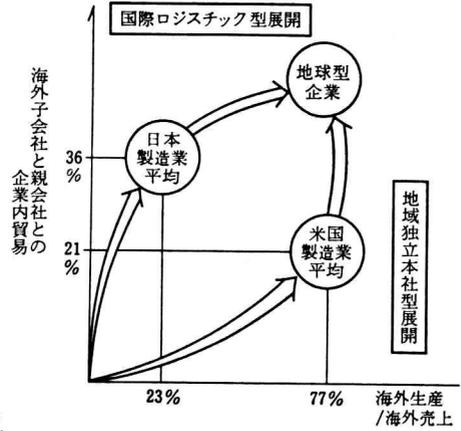
たとえばアメリカで売っているカラーテレビは、日本から材料のプラスチックとか金属を東南アジアに出し、そこで部品にする。これをメキシコに送りプリント基板に組み立てて、最後にアメリカで最終組立をする。そしてアメリカで売る。それぞれ国の特色を考え、輸送費などいろいろ考え

図表 IV-1

(2) 代表的企業の戦略の類型



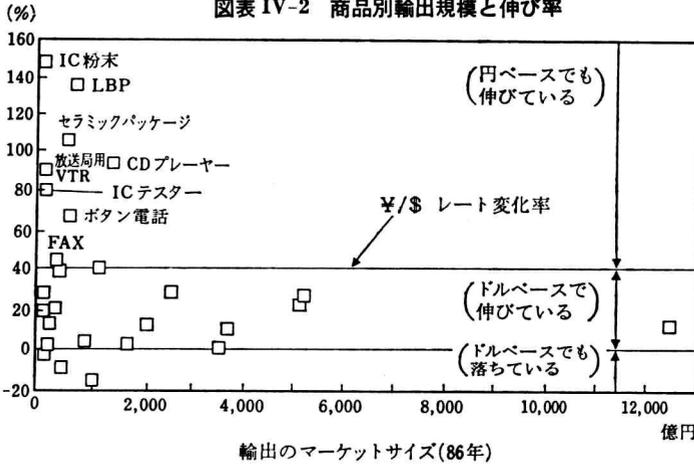
(1) 地球型企業を目指す日米企業のアプローチ



(注) 横軸は、日本(米国)企業の海外生産高+海外売上高(%)。縦軸は、日系(米系)海外法人の日本(米国)への輸出入+生産高(%)。

(出所) 日本：通商白書，昭和61年度版。米国：Survey of Current Business，86年1月号。

図表 IV-2 商品別輸出規模と伸び率



(注) 伸び率はドルベース (出所) NRI

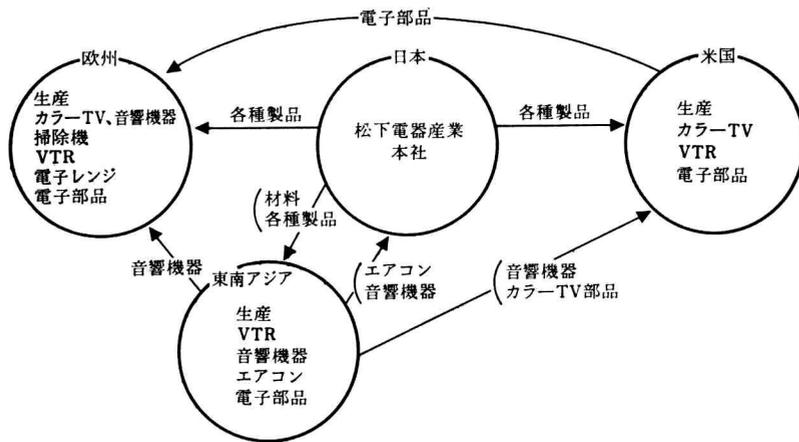
て、材料を輸出し、東南アジアで部品にして、プリント基板をメキシコで完成し、アメリカに行って組み立てて、そこで売るといふように、世界中の生産力の特色を全部うまく利用するという格好です。

これに対して本田技研型ですが、本田技研は最初に二輪車で世界一になり、二輪車のアメリカ生産をまず仕上げ、その経験から四輪車のアメリカ生産をやってきた。つまり市場のあるところ、売れるところで生産する。アメリカで二輪車が売れるなら、アメリカでつくる。四輪車がアメリカで

売れるなら、アメリカでつくる。

最近ではたいへんうまくいっているのですが、台湾には日本から自動車輸出することはできない。制限されています。そこでアメリカでつくって台湾へ輸出する。あるいはアメリカでつくったものを日本へ輸入

図表 IV-3 松下電器産業の海外生産図



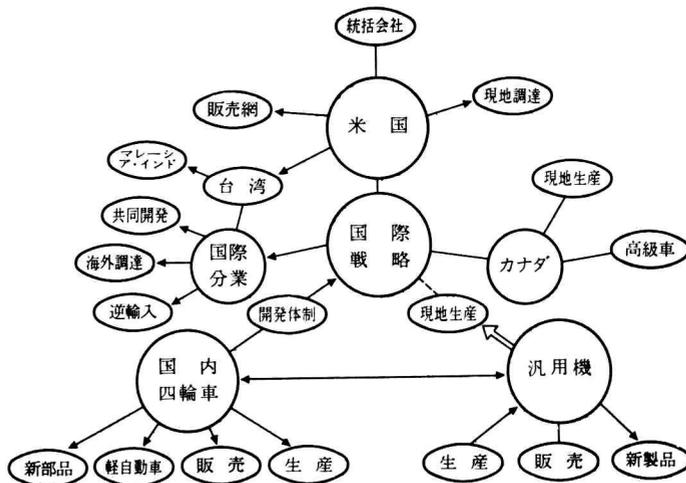
(出所) NRI

するという戦略も行っていきます。

究極の国際化は、松下型か、本田型か、どちらでもいいです。松下型は生産力をうまく活用する。本田型は市場中心です。

この二つを組み合わせたかたが IBM です。経営資源の人・物・金・技術・販売力はどこでもいい。いちばん利用しやすいところから調達して、いちばん売りやすいところで生産する。完全に国境はない。一つの国の中

図表 IV-4 本田技研工業の中期戦略



(出所) NRI

と同じように世界を活用する。これが最後の姿ですが、こういう企業がいっぱい出はじめています。

図表 IV-5 主要精密・光学メーカーの比較

	決算期	経常利益 (億円)	前年比 (%)	輸出比率 (直近実績)
リコー	87.3	186	-28	31
キヤノン	86.12	132	-69	74
日本光学工業	87.3(推)	30	-58	50
オリンパス光学工業	86.10	49	-40	65
ミノルタ	87.3(推)	90	-26	73
旭光学	87.3(推)	-25	—	54

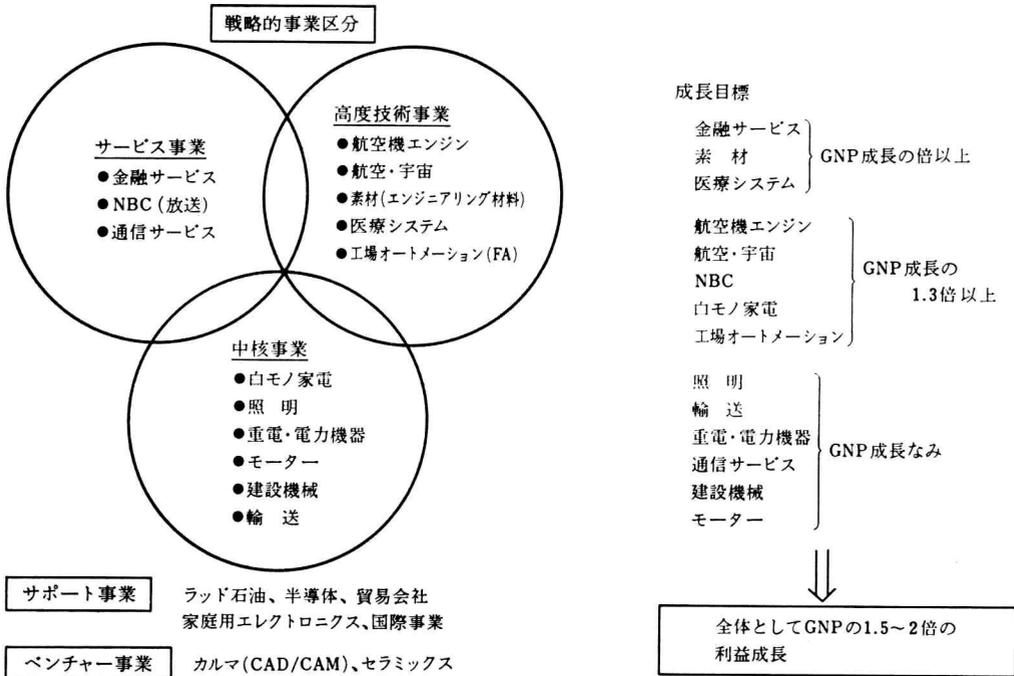
(出所) 各社有価証券報告書より NRI 作成

図表 IV-6 リコーの海外在庫

地域	内容
米国	87年内メドに PPC. Fax を増産へ。 87年4月より米統合子会社設立。 90年までに PPC 用消耗品生産倍増。
欧州	87年秋より PPC 2,500台/月から 7,000台/月へ。 現地生産比率80%以上へ上昇(英国)。 86年秋より Fax 生産開始。現地生産比率 25%。 他に消耗品生産も90年までに生産伸増へ。 88年半ばより PPC 生産(仏ピーク時 4,000~5,000台/月)。
NICs	台湾リコーで中級カメラ生産。 86年より 8万台/月から12万台/月へ拡大。

(出所) NRI

図表 IV-7 GE の事業展開



(出所) GE 社資料より NRI 作成

《韓国の自動車》

図表 V-1 オリンピック前夜の日韓経済比較

	韓国 (1984年)	日本 (1963年)
1人当り GNP (ドル)	1,998	2,316
投資率 (%)	29.9	32.2
国内貯蓄率 (%)	27.4	31.1
海外貯蓄率 (%)	2.3	1.1
経常収支/GNP (%)	△ 1.7	△ 1.1
輸出/GNP (%)	38.5	9.6
＜産業別GDP構成＞		
1次産業 (%)	16.4	11.7
製造業 (%)	28.4	34.1
重化学工業化率 (%)	57.1	59.9
R&D費/GNP (%)	1.2 ('83)	1.33 ('62)

(出所) 自動車問題研究会資料

図表 V-2 自動車産業のウエイト

	韓 国		日 本			台湾	
	1983	1990	2000	1960	1965	1983	1979
自動車生産額 / GNP	1.31	2.9	4.2	1.8	2.2	2.3	—
自動車生産額 / 製造業生産額	3.64	6.6	8.6	5.6	7.5	10.8	6.3
自動車輸出額 / 輸出額	0.67	3.3	5.3	2.4	5.1	21.9	6.3
自動車従業員数 / 製造業従業員	1.8	—	—	3.3	4.2	6.6	5.4

(出所) 経済企画院「鉄工業統計調査報告書」などに基づき NRI 作成。予想は KIET。

図表 V-3 日韓自動車産業の発展比較

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	
日 本	生産台数(千台) 自動車1台当り人口(人) 1人当り GNP (ドル)	482 69.0 1,763	814 48.0 1,996	991 34.9 2,117	1,284 25.6 2,316	1,702 19.5 2,592	1,876 15.6 2,697
韓 国	生産台数(千台) 自動車1台当り人口(人) 1人当り GNP (ドル)	221 50.9 1,884	265 42.8 1,998	378 36.8 2,032	601 31.4 2,274		

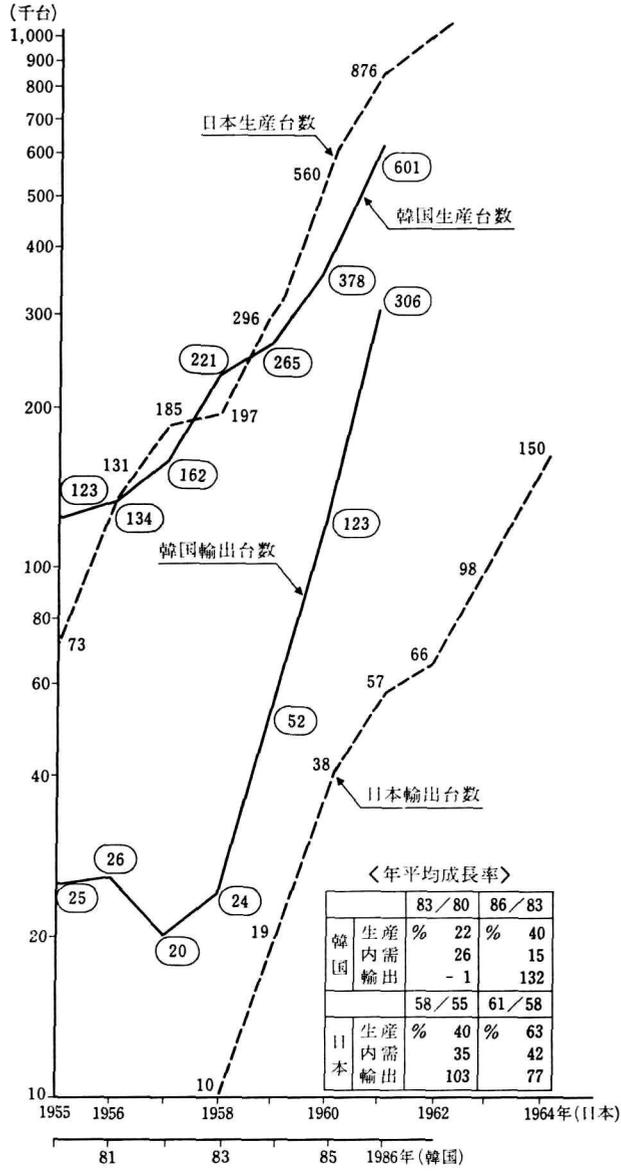
(資料) 日本銀行「経済統計年報」, 「外国経済統計年報」, 日産自動車「自動車産業ハンドブック」
日本自動車工業会「主要自動車統計」, 経済企画院「国民所得統計年報」昭和50年版。【国民経済計算年報】昭和61年版, 韓国
総務庁「住民基本台帳人口移動報告年報」昭和60年。
(出所) 自動車問題研究会資料

図表 V-4 自動車産業の需給推移と見通し

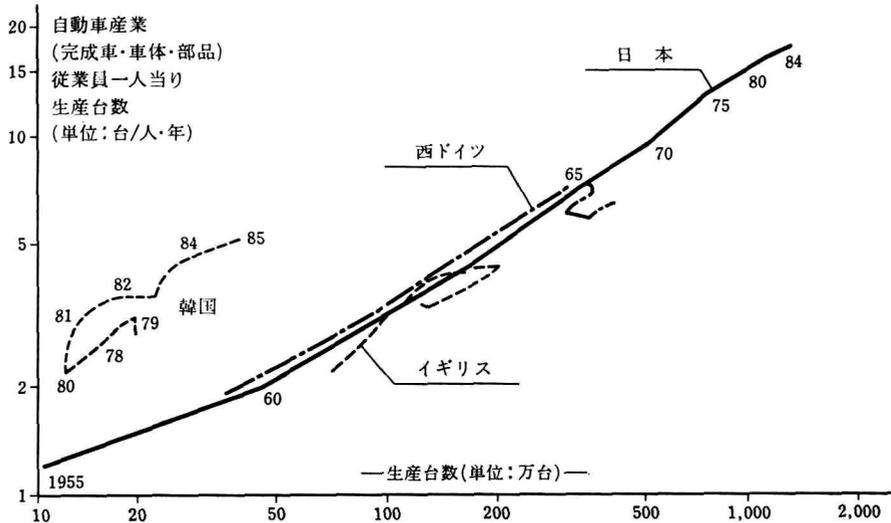
	1970	1983	1984	1985	1986	1987 (予)	1990 (予)	2,000 (予)	年平均伸び率			
									83/70	87/84	90/87	2000/90
生産	29	221	265	378	601	900	1,285	2,633	16.9	42.8	20.1	12.7
内需	22	199	210	246	288	346	500	1,568	8.4	15	13.2	12.8
輸出	—	25	52	123	306	551	756	1,110	—	118	44.8	12.8
輸出入比率	—	11.3	19.6	32.5	50.9	61.2	58.8	42.2	—	—	—	—

(出所) 韓国産業研究院, 自動車工業協同組合

図表 V-5 韓国・日本の自動車産業台数推移

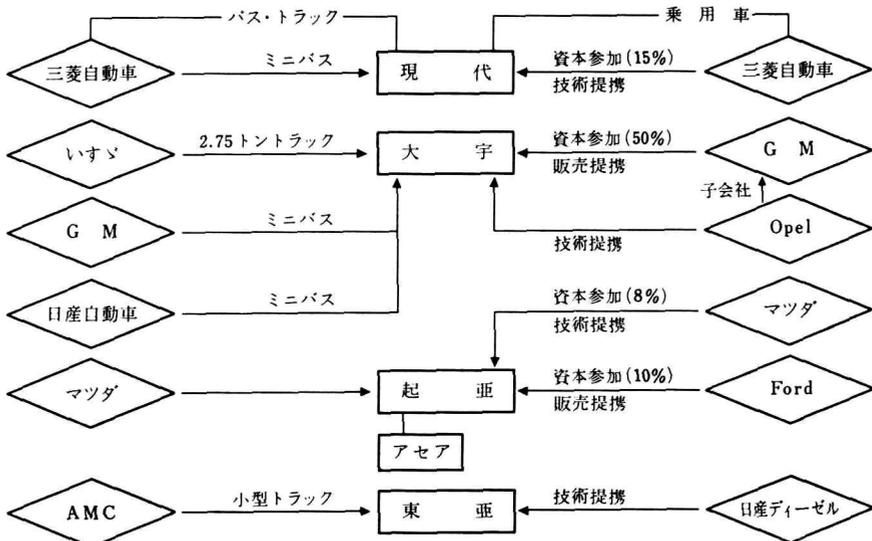


図表 V-6 生産規模と生産性



(出所) U. K. Abstract. Statistisches Jahrbuch. 工業統計表, 自動車生産統計, 企業経営調査(韓国)より NRI 作成。

図表 V-7 自動車メーカーの海外メーカーとの提携状況



(出所) 韓国自動車工業協同組合

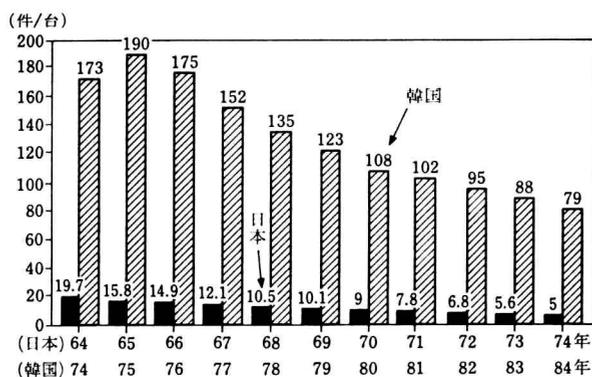
図表 V-8 日本からの自動車部品輸出伸率
(87年1月～5月の前年同期比)

(単位：%)

	全地域向け		韓国向け		米国向け	
	数量	単価	数量	単価	数量	単価
エンジン部品	28.5	11.5	-70.9	-5.4	36.7	11.6
内燃機関部品	3.6	17.4	43.9	30.7	-0.1	16.0
板バネ・ブレーキ	20.3	-7.5	(193)倍	5.4	19.8	8.4
照明部品	-1.2	14.3	66.1	-30.0	19.3	7.2
その他四輪車部品	20.3	12.6	28.5	47.6	13.9	18.3
二輪車部品	0.7	15.9	0.1	8.6	4.9	-1.1
自動車部品合計	18.4	20.7	(38.4)	(27.2)	15.0	8.1

(注) 数量は kg で統一した。また、単価はドルベースでの増減率
(出所) 日本貿易月表に基づき NRI 作成

図表 V-9 自動車万台当たり死亡事故
(現在の韓国と10年前の日本の比較)



(注) 日本の死者とは事故発生後24時間以内の死者をいう。韓国については基準不明。

(出所) 韓国交通年鑑, 自動車産業ハンドブックに基づき NRI 作成

講師紹介

青山浩一郎

昭和十一年 愛知県生

昭和三十四年 名古屋大学経済学部卒

昭和三十四年 野村證券(株)入社 調査部勤務

昭和四〇年 (株)野村総合研究所 設立と同時に転籍

昭和五七年 同取締役 経営調査部長

昭和五九年 同取締役 東京研究本部副部長

(投資調査部兼大阪支所担当)

昭和六一年 同取締役 東京研究本部副部長

兼技術調査部長囑託