

新興国の経済が世界をリードする時代になった。中国は経済が量的・質的に向上して、一流の工業国になった。内陸部には貧しい10億近い人口がいるから、今後、内需中心の成長が可能だ。

これに対して、今後、アメリカ経済がバランスを回復する過程では、過剰消費の体質が消えるので、アジア諸国は、かつてのように対米輸出に依存した経済成長を遂げることができない。

韓国は、輸出主導型の経済成長を遂げた国であるが、最近では、中国への輸出を伸ばして経済危機を克服した。日本も対中輸出が増加して、回復に向っている。中国は、内需が拡大している上、日本や韓国だけではなく、東南アジアとの貿易が増加し、元が国際通貨になってきた。東アジア経済は中国を軸として回転し、産業は水平的、垂直的に結合して、金融的、資本的な関係も強まった。

鳩山政権は、日本が環境技術を武器として、またF T Aにも積極的な姿勢を示して、東アジア共同体形成のリーダー的役割を果たそうとしている。日本は世界の老齡社会化傾向の先頭を切っており、日本の福祉政策や多様なサービス産業の成長は、今後、東アジアにとって参考になるに違いない。

インドが中国に続く経済大国になりつつある。アジアの歴史的変化の中で、中国、韓国、日本の3国は、相互に、またアジア太平洋諸国との間で、どのような経済的関係を深めつつ成長するのかを討論したい。

なお、中国や韓国から参加いただくパネリストの先生は、いずれも流暢な日本語を話し、日本の経済・文化の事情にも詳しい。また日本からは、イノベーションについて優れた研究をされている青島先生に参加いただく。このような先生方により、実りある議論が展開されるだろう。

座 長：

竹内 宏（財団法人静岡総合研究機構理事長）

討論者：

青島 矢一（一橋大学イノベーション研究センター准教授）

金 都 亨（世宗研究所客員研究員）

傅 禄 永（上海世界貿易商城有限公司執行副総裁）

馬 成 三（静岡文化芸術大学文化政策学部教授）

（50音順）



Citizens Forum: Asia and Japan in a US-China Era

We have entered an era in which emerging economies lead the world. China has improved its economy quantitatively and qualitatively, becoming a top-ranking industrial country. Its inland regions are home to some 1 billion impoverished people, meaning that domestic demand-centered growth is a future possibility.

In contrast, as the US seeks to restore balance to its economy, its propensity towards excessive consumption will disappear, leaving the countries of Asia unable to achieve economic growth as before by relying on exports to the US.

South Korea is one country that had enjoyed export-led economic growth, and it managed to overcome the recent economic crisis by expanding its exports to China. Japan, too, has increased its exports to China in moving toward recovery. As domestic demand in China has grown, trade has increased not only with Japan and South Korea but also with Southeast Asia, and the yuan has become an international currency. The East Asian economy revolves about China, and industry has joined up horizontally and vertically to strengthen financial and capital ties.

The Hatoyama administration is hoping to assume a leadership role in the formation of an East Asian community, utilizing environmental technology as leverage and adopting a positive stance toward FTAs. Japan is in the forefront of the global trend toward aging societies, and Japan's welfare policies and the growth of its diverse service industries will undoubtedly serve as a valuable reference for the rest of East Asia.

India is close on China's heels in becoming an economic superpower. Given the historical changes in Asia, we would like to debate how China, South Korea and Japan should deepen economic ties - mutually as well as with other countries in the Asia-Pacific region - to sustain their growth.

Our esteemed panelists from China and South Korea all speak Japanese fluently, and are quite knowledgeable about Japan's economy and culture. We will also be joined from Japan by Mr. Aoshima, an outstanding researcher on innovation, and we can expect fruitful discussions among these experts.

Chairperson:

TAKEUCHI Hiroshi (Chairperson, Shizuoka Research Institute)

Discussants:

AOSHIMA Yaichi (Associate Professor, Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University)

KIM Dohyung (Visiting Fellow, the Sejong Institute)

FU Luyong (Executive Vice President, Shanghai World Trade City Co., Ltd.)

MA Chengsan (Professor, Faculty of Cultural Policy and Management, Shizuoka University of Art and Culture)

県民フォーラム

米中時代のアジアと日本

竹内（(財)静岡総合研究機構理事長）

ただいまご紹介を賜りました竹内でございます。このフォーラムは浜松では2回目の開催です。前は7年前でしたが、ローデシア人で香港で大変有名なヒギンソンさんをお招きしましたら、「浜松だったら行く」と来てくださいました。それはなんといってもスズキ、ヤマハがあり、ホンダ、トヨタの出身地からです。アジアには「奇跡の浜松に行きたい」という方がおられます。その意味で今回、浜松で開催できたことを大変幸せに思っております。

私は清水出身ですが、今日、最初にご報告いただく青島先生は静岡の小鹿出身です。会場がグランシップであれば歩いて来れたのですが、今日は大変お気の毒です。

金都亨先生は一橋大学で博士号を取られ、アメリカでも研究されました。金先生とは長い付き合いで、1980年代に頻繁に開かれた日韓経済会議では、金先生が日本をけなす係、私が韓国をけなす係で敵味方に分かれたこともありました。今日は味方同士ですからよろしくお願いします。

馬成三先生は、かつて中国対外貿易部（現在の商務部）におられ、東京の大使館にアタッシュとして長く勤務された後、浜松にられました。その意味で大変いいパネラーの先生にご参加いただきました。お子さんも東京にお住みです。

傅祿永先生は中国社会科学院の学者でしたが、多面的な活動をされ、アメリカにも2年住まれ、フランスにも住まわれました。広東語、北京語、フランス語、英語、日本語を自由に話されるという、お化けみたいな方です。現在は、上海で卸売のセンターをされております。2、30階建てのビルを二つお持ちになって、そこでイベントもおやりになりながら、小売り相手に輸出製品などを売っておられる。大変大きな仕事をされています。金先生も傅先生も国際的な方ですから、お子さんはいずれもヨーロッパにおられ、ヴィオラ奏者をされるなど多面的な活躍をされています。

最初に何を議論するかということですが、昨日から、世も末だという議論がありました。それは、このような議論でした。「石油の値段が上がり、その結果産油国に所得を取られ、先進工業国はだんだん貧しくなる。それを克服するためにアメリカは金融で利益を上げたが、金融市場が破綻した。アメリカが衰退すると突然、中国経済が強い地位を占めてきた。しかし、日本企業の中国への工場移転とともに、中国は日本経済の力を吸い取っている。新しい国際経済秩序がどうなるかも心配だ。これを克服するためには電気自動車と太陽光発電だ」。日本の将来は、暗いとも言えますし、明るいとも言えます。

県民フォーラムでは、まず、私から、疑問に思っていることをいくつか議題として提案し、その後、討論いただきたいと思います。

第1の問題は、中国がいつまで伸びるのかということです。30年間10%成長を続け、現在、購買力平価で見れば一人当たりGDPが日本の3倍になった巨大国です。これから本格的なモータリゼーションが始まろうとしております。10億人以上もの貧しい層の方たちが成長すれば、未曾有の事態が発生します。30～40年前、「日本企業はなぜ強いのか」「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われました。最近では、「なぜ日本はだめになったのか」と、全く逆のことを言われております。中国は、今、日本で言えば1960年から70年代の華やかな時代です。中国も必ず衰えるときが来ますが、それはどのようなプロセスになるのでしょうか。

第2番目に、巨大なゾウのような中国が立ち上がり、子犬、つまり韓国と日本が振り回されていますが、この両小国はどのようにしていくのか。中国にしがみつく、つまりアジア共同体を実現し、中国と一体となって成長していくという展望も議論されています。この点も馬成三先生にお願いしたいと思います。

第3番目に、日本が得意としてきた擦り合わせ技術についてです。浜松はそのエッセンスで、長期雇用と長期的な取引関係を通じて微妙に先端技術が伝達されてきました。これについて、会場にいらっしゃる河野英子さんが浜松の例を取り上げて研究され、最近、国際ビジネス研究学会の学会賞を授賞しています。なぜ日本は擦り合わせ技術が得意で、台湾のIT産業に見られるような組み合わせ技術が下手なのか。あるいは擦り合わせ技術は間もなくモジュール化し、組み合わせ技術にやられてしまうのではないか。日本の擦り合わせ技術にはこのような問題があると思います。

第4番目に、つい最近まで日本は半導体王国でした。しかし韓国と台湾に木っ端みじんによられました。その中で、わが国は、どうやって特色を生かして生き残れるのか。

第5番目に、世の中にいろいろなシステムがあります。日本は官僚主導型、間接金融です。銀行が企業にお金を貸して経営を監視し、その銀行の経営を大蔵省が監視し、役所が「この産業は成長する」と指示して先導してきました。そのような意味で、日本は官僚統制型で成功した国です。台湾も韓国も同じだと思います。しかし日本ではそれが失敗し、いまは混沌としています。

日本の行き先の一つはアメリカ的な市場経済です。株式市場で企業を評価し、その株価によって資金コストが左右される。このように市場で監視するシステムのほうがいいのではないかと、小泉改革の少し前から日本は一斉にそちらに移行し、現在、ごちゃごちゃしています。アメリカ経済は、故意にリスクを隠したわけではありませんが、結果的にリスクが隠され、株式市場が破綻した。そういう意味で反省されております。

ここで突然浮かび上がってきたのが中国的なシステムです。中国では、国営企業が中心になり、国営企業が子会社を作る。子会社が株を上場し、その子会社の多くの株を国家が持つ。そうしますと、国営企業も子会社も資産価格が猛烈に増えます。ですから、フォーブスの時価総額ランキングでは、上位100社のうち11社が中国に占められています。日本は6社です。このように非常に安定したシステムを作り、そこで共産党の方々が頑張っています。傅さんに伺いますと、共産党員は特別な人ではなく、その辺にいる、ごく普通の優れた人々です。中国は、そういう人がリードしている特殊な国です。つまり管理型の中国経済が成功したと言えます。ということは、新しいタイプの成長パターンが出てきたという点でも注目されます。

『歴史の終わり』を書いたフランシス・フクヤマは、最近、「国家の起源は秦の時代にあった。紀元前220年から近代的な国家、つまり官僚資質を持った国家が始まった」と書いています。そこからローマが出て、ヨーロッパは遅れること1800年で国家が出来た。中国が急成長すると、このように中国中心の歴史観が出てくるわけです。それほど世界観を変えた事件だったということです。

このような点を、私は疑問に思っています。また、リーマン・ショック以降、日本最大、世界最大に近い打撃を受けた浜松がこれからどうなっていくのか、この点も考えてまいりたいと思います。質問事項がございましたら、休憩時間までにお手元の質問票にお書きください。

それでは、青島先生から順にご発表をお願いいたします。

青島（一橋大学イノベーション研究センター准教授）

一橋大学イノベーション研究センターの青島と申します。僕は先ほどご紹介いただきましたように駿河

の出身でして、遠州の人にはよく駿河の人間にイノベーションを語れるかと言われるのですが、今日はお許しいただきたいと思います。

日本の今までの製造業の強みが、国際化し特に東アジアの経済圏が広がっていく中でどうなっていくのか、今後どういうふうに位置付けたいのか、竹内先生にはそのあたりのお話をいただいたので、少し事例をまじえながらそのお話を進めていきたいと思います。基本的には最近よく売れている薄型テレビ、デジタルカメラについてお話します。一時期、新三種の神器などと言われましたが、その中の二つの産業でどういうことが起きているのか。ほかの産業とかなり共通点もありますし、自動車もたぶん将来的には例外ではないかもしれないという意味で、二つの産業で起きている根本的な力というものをまず理解したうえで、日本の産業の今後を考えてみたいと思っております。

世界の薄型テレビの販売台数シェアは、サムスン、LGといった韓国のメーカーが非常に強いという状況です。ただ、日本のメーカーもブランドとしてはそれなりに頑張っておりまして、全部合わせればまだ40～50%は日本のメーカーのブランドが世界で売られています。ただ、利益を見るとほとんど総崩れ状態です。いまエコポイントであれだけ売れているといっても、新聞情報によると、2009年度の単年度決算では、事業別では東芝さん以外はほとんど赤字だと言われています。東芝さんは台湾のODM（Original Design Manufacturer）メーカーを活用しつつ、アメリカ市場で売る。そういうやり方をしながら利益を確保していますけれども、いわゆる日本的なものの造り方をしていいものをマーケットに出しても、きちんと利益になっていないというのが現状だと思います。

一方で韓国の企業は、薄型テレビ産業ではサムスンさんが一人勝ちです。利益が出にくい薄型テレビ産業でサムスンさんだけは、ワイン色をしたボルドーというテレビが世界的に大ヒットするなど、いくつかの理由で利益を確保してきた。

なぜ日本メーカーは利益を出せないのか。これはほかの産業でもだいたい同じような構図になっているのですが、薄型テレビ産業には二通りの事業モデルがあり、統合型からだんだん分業型の方向に移っているという現状があります。統合型というのは、例えば松下さんは、プラズマテレビのチップセットもパネル自身も、だいたいご自分の会社の中で作っております。それ以外の部材で外から買っているものもありますが、このような部材もかなりカスタマイズしており、完成品もご自分のところで製造して売られている。これが統合型です。

一方で最近では分業型がかなり支配してきています。要はキーユニットを供給する専門企業がありまして、彼らの製品はかなり汎用的なインターフェースを持っています。汎用ユニットを集めてくればそれなりのものでできるという世界です。LCD（液晶ディスプレイ）の液晶パネルで言えば、台湾メーカーのAUOさん、Chi Meiさんといったところがかなり強い。あとは中核にあるチップセット、ICは台湾のメディアテックさん、アメリカのゾーランさん。そういう各社さんが提供されていて、これを台湾や中国のアセンブリメーカーがアセンブリし、そこにブランドを付けて売っている、そのようなビジネスモデルがかなり出てきています。分業型が価格の低下に拍車を掛けています。それに付いて行かざるを得なくて、日本のメーカーさんは価格を下げる。もちろん流通の問題もかなりあるわけですが、そういう中で利益が出にくくなって苦しくなっているわけです。

では分業型の世界で日本のメーカーさんはどういう状況にいらっしゃるのでしょうか。例えば液晶のパネルで見ると、非常にマイナーな存在です。85%が台湾メーカーと韓国メーカーです。韓国メーカーさんの場合は、日本メーカーさんに出しているものもありますけれども、基本的には内製物です。台湾メーカーさんは専業で、いろいろな会社に出されています。

液晶パネルメーカーの利益がどうなってきたかという、リーマン・ショック以降、かなり振れたわけですが、基本的に液晶パネルは10%ぐらいの利益を出しています。ですから、完成品に比べれば利益率の高い商売をやられています。いわゆるスマイルカーブというのがこの領域では出ているわけです。

テレビの中の中核のユニットではチップセットがあります。これにチューナーを付けてパネルを付けばだいたいテレビができると思ってくださいればいいわけですが、このあたりになると、日本の企業は全く出てきません。サムスンさんは自社向けです。台湾のメディアテック、その他にはトライデント・マイクロ、モーニングスター、ジェネシスという会社を買収して出来上がったST（STマイクロ欧州）、アメリカのイスラエル系企業ゾーラン、こういう会社さんが、汎用的なチップセットを世界中にかなり売っております。日本のメーカーさんもこういうものに多少恩恵を受けていますが、こういう世界の中では日本の半導体メーカーさんはほとんど出てきません。もちろん日本の半導体メーカーさんもテレビ用に半導体を作られていますけれども、ほとんどがいわゆるASICと言われるカスタム製品を日本のメーカーさんに納入する形で、汎用的でいろいろなところに売れる製品では壊滅状態です。あとでお話しますが、デジタルカメラでも状況は全く同じです。

こういう標準チップセットは韓国のメーカーさんなどはかなり利用されています。日本メーカーさんの中にもかなり使うようになってきた企業もありますが、いまだ多くの日本のメーカーさんはかなり内製志向を続けています。

チップセット屋さんはどういう利益構造かという、かなり差はあります。例えばメディアテックという会社は、携帯用のチップやDVDなど、いろいろなことをやっていますが、例えば2007年ですと、2000億円の売上に対して利益がだいたい1000億円です。半分ぐらいが利益という状況です。日本の完成品のブランドメーカーが苦しんでいることからすると、かなり利益構造が違います。つまり産業が分化していて、徐々に上流の人たちが利益を出すような構造に大きく転換してきています。その中で日本のメーカーさんは非常にしんどいことになっているというわけです。

あとは、いわゆるOEM（Original Equipment Manufacturer）というか、最初のアセンブリをやっている企業もあります。こういうメーカーさんたちは、それほど大きな利益ではなく、2～3%の利益を出されている、こういう構図です。

日本のメーカーさんは、完成品ブランドとしてはそれなりに頑張っているように見えるのですが、ほとんど利益が出ていません。完成品でまともにきちんと利益を出しているのはサムスンさんです。なぜサムスンさんが強いのかというのは、たぶん金先生のほうからお話があると思いますが、やり方は日本と似ているものの、ビジネスとして非常にうまくやっているところがあるわけです。

統合型と分業型というモデルの中で、日本のメーカーさんは統合型で成長してきました。ところが、分業型の世界では日本のメーカーさんのプレゼンスがほとんどありません。そして価格低下にとっても耐えられないということでだんだんアウトソーシングをし、ほかに任せ始めている。しかし、サムスンさんやLGさんは逆に内製化しております。こういう状況の中で日本のメーカーさんはどんどん外に出して自分で造らなくなりながら、それでも何とか事業を続けようという中で四苦八苦しているわけです。日本のメーカーさんはキーユニットはほとんど握っていない。これがテレビの状況です。

これがデジタルカメラ（DSC）になると、状況は似ているのですが、結果としての競争力をみると日本のメーカーさんが非常に強いわけです。いまブランド別では、7～8割は日本のメーカーさんのものが出ています。サムスンさんが非常に強くなって、いま世界3位ですが、それ以外は日本のメーカーさんがかなり強い。台数シェアで見ると、相当の部分がOEM、ODMと言われているやり方でつくられており、それを

入れても日本では、三洋電機さんが日本企業向けにかなりの量をODM供給していますので、10%ぐらいのシェアがあります。あとはプレミア、これはもともと台湾のODMメーカーで、台湾最大のEMS（Electronics Manufacturing Service）メーカーである鴻海（ホンハイ）に買収されましたけれども、この会社が9%程度。ほかに台湾にはアビリティエンタープライズ、アルテックというような会社もありますが、それでも日本のメーカーさんの生産シェアがまだ5割は超えているという状況だと思います。

事業的に赤字の時期もあつたりしますが、DSC産業ではそれなりに利益を出してきました。キヤノンさんなどは2007年に3000億も利益を出しています。多くの部分はおそらく一眼レフの交換レンズから出ているのだと思いますが、それなりに利益を出してきたという意味では、パフォーマンスとしては薄型テレビとは違います。ただ、構図は非常に似ています。やはり統合型と分業型の事業モデルがあり、だんだん分業型に移ってきていることには間違いありません。日本のメーカーさんはキー部材をそれなりに内製化しながらやっています。パナソニックなどは典型的ですが、レンズも自分でやられていますし、基本的にはほとんどのものを自分で造られています。そしてかなりの部分を日本で造るというやり方をしております。それで強いわけですから大したものだと思います。

一方で、先ほどのテレビと全く同じ状態で、分業型のメーカーさんが出てきています。中核の画像処理エンジンと言われているチップセットを造っているトップメーカーはアメリカのゾーランという会社で、世界シェアの35%くらいを持っていると思います。それ以外には台湾のサンプラス、ノバテックという会社があります。こういう中で、日本メーカーでは唯一富士通さんがいるのですが、富士通さんは先ほどお話ししたようにカスタム品を日本のメーカーさんに出しているのであって、いわゆる汎用のチップセットではほとんどシェアがない状態です。このあたりは台湾、アメリカ系のメーカーが握っています。完成品の設計をもとに、これらのキー部材を集めて、製造まで行う会社がODM企業というもので、台湾のプレミア、アビコ、アルテック、アジアオプティカル、シンガポールのフレクトロニクスがあります。したがってこのあたりも、三洋さんを除くと基本的には日本以外の東アジアの会社がやっております。これに日本、もしくはアメリカ、ヨーロッパのメーカーさんがブランドを付けて売っているという構図になっています。

分業型の場合は、部材はかなり汎用化されています。日本の場合（統合型）は外から買ってくるにしても、レンズでもLCDでもかなりカスタマイズをして高機能化するという造り方です。この二つの戦いになっているという意味では薄型テレビ業界も全く同じです。ただ違うのは、デジカメの場合、これで日本が強かったということなのです。その理由はだんだんお話ししていきます。

一つ違うのは、デジカメの場合はキーユニットを日本が押さえているということです。ですから撮像素子に関しては、CCDですとほとんど日本の独占状態です。これは今後、変わる可能性はあります。レンズユニットもかなりの部分を日本が握ってきました。

日本がなぜ強くなったか。先ほど竹内先生から擦り合わせという話がありましたけれども、日本の強みは、デジカメでもかなり究極的な擦り合わせをしてきたことだと思います。単純に言いますと、デジカメは画素数がどんどん上がっています。浜松駅のそばにビックカメラがあるのを僕は知りませんでしたが、あそこに行けば1000万画素、1500万画素というようなカメラがいっぱいあると思います。皆さんの使い方からすれば、1000万画素というのは全く必要ありません。写真をプリントするために必要な解像度はたぶん1.5メガくらいだと思いますので150万画素もあればいい。1000万画素になると何が起きるかという、もう光が入ってこなくなるわけです。そうすると、少ない光でいかにいい画を出すかという技術は大変な技術でありまして、CCDのほうでいかにノイズを削減するような作り込みをするか、CCD上のマイクロレンズとレンズユニットをどうやってうまく調整して光がまっすぐ入ってくるようにするか、出てきた画のノ

イズをどういうアルゴリズムで調整するかなど、大変なことが広範囲にわたって必要になります。これができるのは日本の企業であったわけです。ですから、そこまで必要ないのですが、画素数が上がれば上がるほど必要となる技術が日本にあった。これがDSC産業の特徴です。

残念ながらテレビの場合はその必要がないというか、解像度をどんどん上げてフルハイビジョンと言いますが、放送側の帯域で決まっているので、フルハイビジョン、フルフルハイビジョン、フルフルフルハイビジョンと言っても全く意味がないということを消費者が分かってしまった。ところがデジカメの場合は画素数がどんどん上がっていった、そこで難しい技術が必要になる、そういう中で何とか日本は統合型で勝ってきたということだと思います。日本はほとんどカスタマイズしたチップを作ってきたわけです。あとで出てきますけれども、完成品の内製もかなりやっています。

統合型に対して分業型を最初に仕掛けたのは、歴史的に遡るとアメリカの会社です。1990年代半ば以降、日本は完成品を造ろうとしましたが、アメリカの会社はいわゆるチップセットとして中核の技術を握り、あとは台湾、中国のメーカーに造ってもらうということはかなり戦略的に考えていました。しかし90年代はそれがうまくいかなかった。日本のメーカーが、どんどん画素数を上げて難しい方向に向かっていたので、汎用技術では追いつかなかったのです。これが2000年くらいから徐々に追いつくようになってきました。いまは、例えばビクカメラに行って2万円以下のカメラをご覧になると、ほとんど台湾系のものだと思って間違いのないと思います。そういうものがかなり出てきた状況ですが、それでもまだ日本のメーカーさんがぎりぎり頑張っているというのがこの業界だと思います。いまODM企業さんが35%ぐらいのシェアを握っております。

デジカメの場合は世界市場の7割程度を占め、生産ベースでも5割以上を占めているのですが、要は産業の構造自体は薄型テレビと非常に似てきているということです。統合型からだんだん分業型が出てきて、分業型の世界では日本のメーカーさんはほとんどプレゼンスがない、勝てない。ところが、デジカメの場合、統合型の世界で相変わらず画素数がどんどん上がり性能追求が進む中で、そこにお客さんがお金を払ってくれる。何でお金を払っているのかよく分からないけれども、1500万画素だと払ってくれるわけです。そしてそのための技術がどんどん難しくなって、日本のメーカーさんが強くなっていった。あと、日本のメーカーさんがキー部材を強く握っていたというのも薄型テレビとは違うと思います。

この二つの産業を見ていただいて一つ分かることは、製品の進化のプロセスと産業構造の発展のパターンが類似しているということです。これはエレクトロニクスが関わっている産業ではほぼ共通に見られることです。したがって、そこには根本的な力がある。これは抵抗しがたい力です。午前中のセッションで太陽電池の話もありましたけれども、太陽電池も同じだと思います。このまま日本政府が太陽電池を広範に普及させようと支援をしたら、おそらく日本の太陽電池産業はつぶれてしまうのではないかと思います。いまの技術だとあまり難しくないため、中国、台湾系のメーカーさんがかなりセルを供給しています。中国のサンテックパワーさんがヤマダ電機さんと組んで太陽電池を売っているという話もありますから、そういう世界の中では日本のメーカーさんはほとんど勝てなくなってしまうということだと思います。このように似たような力が基本的には存在しております。

ただ、結果的にはこの二つの産業では競争力に差異があったわけです。薄型テレビのほうはかなりしんどくなっているけれども、デジカメはそれなりによくやった。これは、微妙的な性能の追求をどれだけ価値としてお客さんが認めるか認めないかが分かれ目になっているわけです。ですから、日本の産業が今後どういうふうに進化していくか、そこが一つのヒントになっていると思います。エレクトロニクスが関わっている産業では同じような力が働いて同じ産業構造にならざるを得ない、しかしその中でも利益が出るよ

うな仕組みがないことはない、ということを示しています。資料に、「デジカメにおける『性能幻想』」と書きましたが、皆さんが高い画素数がいいと幻想を抱いてくれている限りは日本の企業は強いわけです。

自動車も同じです。自動車などははっきり言えば走ればいいのですけれども、皆さんは自動車を買に行くときに、乗り心地など、やたらこだわって買われるわけです。自動車の場合は命に関わる製品だということもあるので高いものを買われる。したがって日本のメーカーさんが生き残っているわけです。いまの若者のように自動車は大きければいい、速ければいいというふうになると、日本の自動車産業が生き残る道はありません。それは電気自動車時代になる、ならないという問題とは別の問題として出てきていると思います。電気自動車時代になると、技術的に製造が簡単になるという意味では参入障壁は下がりますが、相変わらず趣味性の高いこだわりの製品として残れば、日本のメーカーさんは強いと思います。このあたりが一つポイントになっているだろうと思います。

次に産業の発展として、日本がどういうパターンで強くなっていったかということについてお話します。一番はじめ、新しい産業が生まれるときには、だいたい汎用的な部品を集めて造られます。お客さんのニーズがどんどん高まっていくと、それが徐々に専用化されてくる。そうすると、お客さんのニーズをより満たそうと思って技術が専用化・個別化してくるわけです。個別化してくる中で、最終的なお客さんの価値を実現するためには、サプライチェーンのあらゆる要素が全部最終製品に収められるような力が非常に重要になります。これが日本の自動車産業の強みだったし、1980年代の日本の多くの産業の強みでした。最終的なお客さんのニーズを翻訳する完成品メーカーがいて、また、次工程はお客さまだといって、お客さんの言うことを徹底的に聞きながら合わせ込んでいくユニットメーカー、部材メーカー、材料メーカーがいる。「我々は奴隷商売だ」と言う人もいるくらいお客さんの言うことを聞くわけです。

この、いわゆる長期の連鎖が日本の企業の強みです。私はこれを、最終製品から全体をプルしながらやっていくという意味で「製品プル型」という言い方をしています。トヨタの製品工程みたいなものだと思います。個別化、合わせ込みがカギになるわけです。実は自動車産業だけではなく、日本の素材産業もこういうところに強みがあります。

確かに半導体産業は弱いですが、材料を見ると日本のメーカーさんはかなり強い。例えば半導体露光装置用のレジストなどは、JSRさん、東京応化さんなど、ほとんど日本の企業の独占状態です。何でそんなことができるかというと、半導体のプロセスのレイヤーごとに徹底的に合わせ込むからです。海外のメーカーは、面倒くさいし、いやになってやめてしまいます。素材分野では、他にも、例えば最近のゴルフシャフトに使っている炭素繊維も日本のメーカーの独占に近い状態です。徹底的なお客さんへの合わせ込みは、これまで日本のメーカーさんの強みだったと思います。

ところが、こういう合わせ込みは、だんだんコストが上がっていきます。市場が多様化していくと、お客さん一人ひとりにそういう対応をしていたらとても経営として成り立ちません。どんどん技術が複雑になり、お客さんのニーズが多様化していくと、この手のやり方は、よほど大きいお客さんでない限り経営を圧迫し始める、これは自然なことです。しかも、こういう合わせ込みをしている一方で、先ほどのように汎用技術との性能差がなくなってくる。そうすると、わざわざお金を掛けて特定のお客さんに合わせ込むことが価値にならなくなってきます。

こうしたときに、いわゆるモジュラー化というのが出てくるわけです。製品を、モジュールにして汎用ユニットにして、その汎用ユニットを組み合わせで作る。汎用ユニットはいろいろな製品に使うことができるため非常にコストが下がる。全体的に汎用ユニットを使うと、インターフェースを標準化する分システムが冗長性を含むので必ず性能は落ちるのですが、性能の落ちる分がそれほど問題にならなくなれば、

このような製品がどんどん台頭してきます。特にいまのようにアジアの市場が一気に広がっているときはお客さんは素人が多い。素人のお客さんは、ノウハウがない中で、全部をモジュールとして抱えてやってもらい、それを組み合わせて製品を造りたいと思っている。そういうところには一気にモジュールメーカーが入っていきます。

先ほど薄型テレビのところでメディアテックさんという台湾の会社を挙げましたが、この会社は中国の携帯のかなりの部分を握っています。どういう商売をするかという、要は、「うちが造った固まりにあととは側だけ付けてくれれば誰でも携帯電話ができますよ」というモノの造り方をするわけです。最近の言葉で言うとソリューションですが、そういう商売の仕方をして市場を握っていく。性能は多少落ちますが、莫大に市場が広がっていくときというのは、細かい性能の差は気になりません。そしてそこがいったん市場を握ってしまうと、日本の擦り合わせ的な統合型の製品は、コスト面で全く太刀打ちできなくなり、最終的に引っ繰り返されてしまう。そういうことがもう起きてきているというのが、いまの大きな産業構造の転換の背後にあることだと思います。それを私は「デバイスプッシュ型」と言っています。要は中核ユニットを握った人が産業を大きく支配してしまう。そういう形で産業構造が大きく転換しているのが現状です。このようなことは半導体の性質ゆえエレクトロニクス産業で典型的に起きるのですが、ほかの産業でもだいたい同じようなことが起こってきます。

こういう中で日本は非常に苦悩しています。私は「日本の企業の二つの不幸」と言っています。携帯電話しかり、薄型テレビしかり、レコーダーしかりで、いろいろなところで同じことが起こるわけですが、なぜ日本はうまくいかないかという、そこには二つの不幸があるわけです。

一つは、日本の国内市場が中途半端に大きい。だから、日本の企業はまず国内のお客さんを見るわけです。二つ目は、国内のお客さんは非常に要求が厳しい。そこに徹底的に合わせ込んでいくと、どうしても擦り合わせ型にならざるを得ません。したがって高コスト体質になる。ところが、パッと蓋を開けてみると、グローバルには全然違う市場が立ち上がっていて、そこに全く出ていけないわけです。先ほど薄型テレビとデジカメでサムスンさんの話をしましたが、サムスンさんと日本のメーカーさんの決定的な違いの一つは、どこの市場を狙うかです。サムスンさんは、だいたいロシアやインドなど、日本のメーカーさんがあまり見ないところに最初に入っていく。ところが、日本のメーカーさんはどうしても日本の市場ばかり見て、そこに合わせ込んで高コストなアーキテクチャのものを造る。日本が海外の携帯電話市場で上手くいかなかったのは、全く同じ理由です。

要するに、中途半端に市場が大きくて、しかもその客がやたら有能であること、これが厄介で、有能なお客さんに向けたものの造り方は、新興のお客さんに対するものの造り方とは違うわけです。新しい市場の人には、とにかくインターフェースをきれいに切ってあげて使いやすくして、しかも何か起きたら徹底的にサポートをしてあげる、そういう商売の仕方をしない限りは市場が広がらないのですが、日本のメーカーさんは、今まではそういうことをやると「人の懐に土足で入ってくるようなことをするな」と客に怒られたわけです。商売の仕方を大きく変えなければいけないのですが、なかなか難しい。そこが日本の企業の不幸だったろうと思います。

最後に、日本の企業の選択肢を考えたとき、いまの話から自然に出てくる一つの帰結は、「そうは言っても、日本の強いところに集中したらいいじゃないか」ということです。相変わらず統合的、擦り合わせ的に勝てる部分はあります。例えば非常に高機能の材料。液晶パネルは日本の企業に勝ち目はありませんが、液晶用の材料は非常に強いです。中に入っている配向膜にしろ、着色のレジストにしろ、保護膜のタックフィルムにしろ、日本の企業が圧倒的に強いという状況です。こういう材料のように、擦り合わせがカ

ぎになるような産業に集中していく、こうなってくると、アジアの中では、いわゆる高機能材料を造る日本の企業、ユニットを造る会社、それをアセンブリする会社というように、ある種の国際分業の方向に向かう可能性はあると思います。

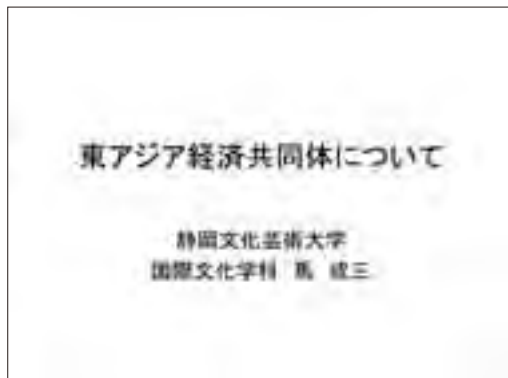
二つ目に、でもこういう分野はどんどん減っているわけです。先ほど述べたように産業の発展には不可避の力が働いているので、擦り合わせ的な価値というのは、放っておけば徐々に減ります。それはある意味でしかたありません。100年前の人間はいまの人間とあまり変わりませんが、テクノロジーはとてつもなく進歩しましたから、普通に人間として出てくるニーズというのはだんだん枯渇するわけです。そうすると、我々は汎用的なものでも十分満足するようになる。したがって、何とか擦り合わせ的な価値を創出しない限りどんどんパイは小さくなります。では何をするかというと、ある程度顧客を操作するということです。

例えば先ほどのデジカメは、結果的に1500万画素は必要ないのですが、顧客が要ると思ってくれれば産業は発展するわけです。人間の体は100年間変わりません。生理的には限界がありますが、脳の中は無限ですから、イマジネーションを無限に働かせることによってニーズを創り出すしかないわけです。

パソコンでも、インテルやマイクロソフトはそのあたりをうまくやりました。技術の不均衡を作り出すということです。インテルが速いチップを出すと、マイクロソフトが非常に複雑なソフトを作る。そうすると我々はもっと速いものが必要になる。そこでまた複雑なものを作る。二社が二人三脚でそれを演じているわけです。それに付き合わされた我々は買わざるを得なくなる。その買わざるを得ないというニーズが生まれれば、また技術が進歩する。こういう状況を作り上げていかなければ、日本の企業の生き残りは難しくなってきます。これまでも結果的には日本はこういう状況を作り上げてきましたから、そういう領域に自分たちの事業をポジショニングし、アジア圏の中では、製品領域では垂直的な中での分業形態になっていくだろうと思います。

三つ目に、そうは言っても基本的な力が働いているのであればそれに対応せざるを得ません。パソコンにしても、デジカメにしても、基本的に中核のプラットフォームを造る会社、それを支配する会社が産業全体を支配し始めていきます。そしてそういう会社はだいたい欧米から出ています。アジアの会社は今までその中で働かされていた。一部台湾のメディアテックさんのように非常に先進的な会社が、ある産業を支配するということは起こっていますけれども、基本的には欧米が作ったプラットフォームの中でアジア企業がアセンブリをしたり、いいものを造ったりと、掌の上で踊らされてきた面があるわけです。そういう支配を根本的にアジアが取り、そのために基本的に商売のやり方の発想を変えていかなければならないというのが三つ目だと思います。日本のメーカーさんは今までの商売の仕方を大きく変えないといけないので難しいと思いますが、発想を大きく転換したやり方が必要になります。そして、そういうことになると、おそらくアジア圏が新しい力を持ち始めるのではないかと思います。

私のほうからは以上です。



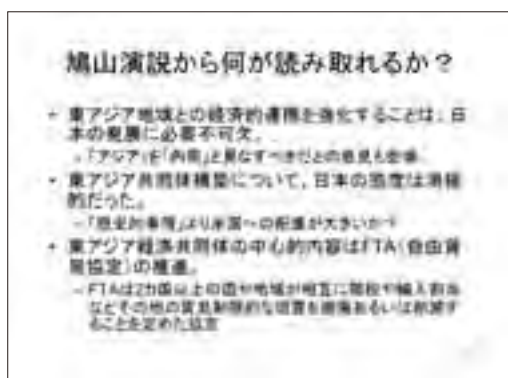
青島先生のお話が面白くて、私から話をする気持ちがありませんでした。でもほかの先生と違って、私は静岡県民という立場があります。今日、私に与えられたテーマは、東アジア共同体のことですが、この問題については、昨日、早稲田大学の浦田先生からかなり詳しいお話がありました。浦田先生は国際貿易や国際経済学がご専門で、私は別の視点からこの問題について考えてみたいと思います。私の研究は貿易や外資導入など中国の対外開放政策に重点を置いています、経済共同体や自由貿易協定などの問題は、中国にとって対外開放政策の一環となっています。

もう一つの視点は日中経済関係という視点です。私は30数年前から日中経済関係に関する研究を行ってきましたので、この視点から、日中または日中韓の自由貿易協定について考えてみたいと思います。



最近、民主党政権が誕生し、鳩山首相は外交政策の目玉の一つとして、東アジア共同体を提唱しています。この構想は新しいものではなく、20数年前にマレーシアのマハティール前首相がこれに似た構想を提唱したことがあります。しかし、日本の首相として大きな声でこの問題を提起したのは、確かに初めてのことです。

鳩山首相の構想は、明確でないところもまだ多いのですが、東アジア共同体構想についてわりに詳しく述べたのは、2009年9月24日、第64回国連総会での演説だと思います。このペーパーに演説の概要が整理してありますが、私の理解ではポイントは三つあります。



一つは、東アジア地域との経済的連携を強化することは日本の発展にとって必要不可欠であるという認識です。今までの日本においては、そういう認識はあまりなかったのではないかと思います。最近、日本の一部の財界人や経済評論家から、中国などアジアを「内需」とみなすべきだという意見も登場しています。

	1990年	2009年
中国	2.1	18.0(18.8)
ASEAN	11.6	13.2(13.7)
韓国	5.1	7.0(7.2)
以上合計	18.8	38.2(40.7)
(米国)	31.6	17.3(16.1)
(EU)	20.7	14.0(12.6)

※注：1990年の対米輸出は18.8%、対中国・ASEAN・韓国への輸出は11.6%、2009年1月～9月の数字。対米輸出は17.3%、対中国・ASEAN・韓国への輸出は38.2%。2009年1月～9月の数字。対米輸出は17.3%、対中国・ASEAN・韓国への輸出は38.2%。

東アジア地域との経済的連携の強化の、日本の発展にとっての重要性は、日本の輸出全体に占める対中国、ASEAN、韓国輸出のシェアの変化によく示されています。1990年の数字（大昔のことではないと思いますが）を取って見ると、日本の輸出全体に占める対中輸出の割合は僅か2.1%でした。2009年1月～9月にはそれが18.8%と、約2割に拡大しました。1990年には中国、ASEAN、韓国への輸出を合わせても日本の輸出全体の2割未満でしたが、いまは4割を超えています。もし香港や台湾

などを入れると、その数字はもっと大きくなります。対米輸出と対EU輸出のシェアを合わせても28.7%と3割未満という事実からみれば、日本の輸出の東アジア諸国への依存度が非常に高いといえます。

私は1991年の秋から1年ほど、客員研究員としてアジア経済研究所（東京）に在籍したことがあります。当時、アメリカは財政赤字と貿易赤字という「双子の赤字」で経済が非常に不安定になっていました。一方、東アジア地域、特にNIES（韓国、シンガポール、香港、台湾）などは、輸出主導型の成長方式をとっており、中国の沿海部も同じようなパターンでした。東アジア地域がアメリカ市場に強く依存していたこともあって、アメリカ経済の不安定は東アジア地域の製品輸出に大きな困難をもたらしました。

1992年初め、私は日経新聞の経済教室で「西太平洋の途上国・地域：日本吸収者役期待」（1992年1月25日付け『日本経済新聞』）という論文を発表し、東アジア地域の経済成長を維持していく上で日本が果たすべき役割について述べ、特にアメリカに代わって同地域からの輸入を拡大する必要があることを強く主張しました。

しかし、その後の推移を見ると、日本は「期待」通りに東アジア地域の「吸収役」になれず、東アジア地域の輸出市場としての日本の地位はかなり低下しました。現状では、むしろ日本のほうがアジア市場への依存度を高めています。

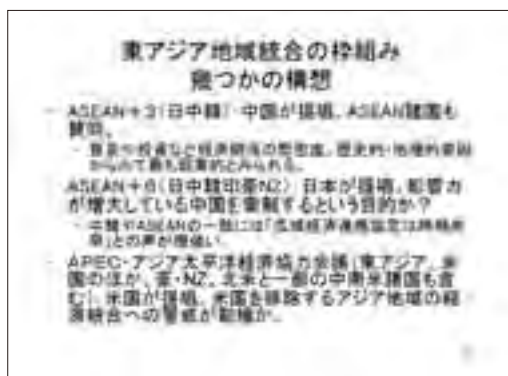
鳩山演説から何が読み取れるか？

- 東アジア地域との経済的連携を強化することは、日本の発展に必要不可欠。
 - 「アジア」を「内閣」と見なすべき以上の意思も含まれる。
- 東アジア経済共同体構築について、日本の態度は消極的だった。
 - 「歴史的事情」より米国への配慮が大きいか？
- 東アジア経済共同体の中心的内容はFTA(自由貿易協定)の推進。
 - FTAは2カ国以上の国や地域が相互に関税や輸入割当などその他の貿易制限的な措置を撤廃あるいは削減することを定めた協定

鳩山首相の演説の二つ目のポイントは、東アジア共同体構築に対して、日本の態度が消極的だったことを認めていることです。鳩山首相は「躊躇」という言葉を使っていますが、実際は消極的だったことを認めていると思います。その理由として、鳩山首相は昔の「大東亜共栄圏」がアジア諸国から反感を買っていたということを念頭に、「歴史的事情」を挙げていますが、実はそういう事情よりもアメリカに対する配慮によるところが大きいのではないかと思います。

例えば、マハティールさんが提唱した東アジア共同体構想に対して、日本は非常に消極的でした。なぜかということ、共同体から排除されることになるアメリカが反対したからです。アメリカが反対することに、日本は必ず反対します。これが本当の理由です。

三つ目のポイントは、東アジア共同体の内容についてです。鳩山さんの演説には、自由貿易協定（FTA）、金融、通貨、エネルギー、環境、災害救援などいろいろ出ていますが、最初に挙げられたのは自由貿易協定です。私は、鳩山さんは自由貿易協定を東アジア共同体の中心とし、自由貿易協定+αと考えているのではないかと想像しています。



東アジア共同体の枠組み、つまり参加メンバーについては、これまでいくつかの構想がありました。昨日、浦田先生のお話にもありましたが、一つはASEAN+3（日中韓）です。これは、中国が主張するもので、ASEAN諸国の多くも賛成しています。現在、これらの国々の投資や貿易など経済関係は非常に緊密で、歴史的・地理的な面から見ても、非常に現実的な構想ではないかと私も思います。

今ひとつの構想は、ASEAN+日中韓、インド、オーストラリア、ニュージーランドです。これは日本が強く提唱するもので、こういう形の共同体ができれば経済効果が大きいという計算もあります。しかし、日本がこれを提唱する背景には、たぶん政治的な理由があります。いわゆる価値観外交の一環となっているのです。つまり、民主主義や人権など、日本と同じ価値観を持っているインド、オーストラリア、ニュージーランドなどを加えて、中国を牽制しようということです。中国は、そういうふうに見ていますし、韓国とASEANでも、こういう構想は時期尚早との見方も少なくないようです。

三つ目は、APEC（アジア太平洋経済協力会議）の枠組みです。この枠組みには東アジア地域のほか、アメリカ、オーストラリア、ニュージーランド、中南米の一部も入っています。これはアメリカが強く主張するもので、この形をとるならば、アメリカは経済共同体から排除されないところに大きな意味があります。



中国の立場はどうなっているのでしょうか。最近、『朝日新聞』に、中国が東アジア共同体や自由貿易圏の構築に消極的であるといった記事が出ました。もう一方で、「中国は強くそういうことを主張している。そこには政治的・経済的野心がある」といった論調も見られます。どちらが事実なのでしょう。近年の動きを調べますと、中国は早い段階から東アジア自由貿易圏の構築を提案したといえます。

2003年10月に開催された日中韓3カ国首脳会談において、温家宝首相はASEAN10カ国+日中韓を合わせた東アジア自由貿易圏創設に関する事前調査をやろうと提案し、この旨が議長声明の中にも盛り込まれました。また2007年11月の中国・ASEAN首脳会談において、温家宝首相は再び中国の立場を説明しました。ASEAN10カ国+1（中国）を「基礎」とし、ASEAN10カ国+3（日中韓）を「主要なチャンネル」とするというのが中国の立場です。東アジアサミットのメンバーにはオーストラリア、ニュージーランド、インドも入っていますが、中国側はこれを「重要な戦略的フォーラム」とみています。

中国の立場について、胡錦濤国家主席は、「多ルートでの同時進行」という表現で説明したことがあります。中国はAPECの枠組みの中で自由貿易構想を推進することにも反対しない。実際、中国はニュージーランドと自由貿易協定を締結しましたし、オーストラリアとの交渉も2～3年前からスタートし、現在最終段階に入っています。インドとはまだ締結の段階に入っていませんが、共同研究を行なっています。中国の輸出市場の国別構成から考えると、アメリカが同じ自由貿易圏に入ることは中国にとって非常にありがたいことになるでしょう。

中国の対日本・ASEAN・韓国輸出（シェア、%）

	1990年	2008年
日本	14.7	8.1
韓国	0.7	5.1
ASEAN	8.8	7.9
以上の合計	24.2	21.1
（米国）	8.5	18.4
（EU）	19.2	20.1

これは、中国の輸出市場として、米国とEUの両方が遠く、日本の近所であることが見て取れる。
資料：WTOの統計を基に経済産業省作成。

韓国の対中国・日本・ASEAN輸出（シェア、%）

	1990年	2008年
中国	2.3	20.8
日本	18.8	8.4
ASEAN	7.5	11.8
以上の合計	28.6	41.0
（米国）	25.8	19.2
（EU）	15.0	12.5

これは、中国市場への関心が高まり、4月1日付（注）に、日本市場への関心が高まっている。
資料：WTOの統計を基に経済産業省作成。

ASEANの対中国・日本・韓国輸出（シェア、%）

	1990年	2008年
中国	1.8	10.7
日本	18.8	10.2
韓国	3.3	9.7
ASEAN域内	18.0	28.0
以上の合計	42.9	58.6
（米国）	19.4	19.5
（EU）	18.0	11.2

これは、中国市場への関心が高まり、4月1日付（注）に、日本市場への関心が高まっている。
資料：WTOの統計を基に経済産業省作成。

中日韓FTAへの日本の消極的姿勢

- 2002年11月のASEAN首脳会議の開催（カンボジア）に合わせて開催された日中韓首脳会議において、朱鎔基・中国首相（当時）が「日中韓首脳会議の開催に際して、FTAが実現可能かどうかをめぐって研究を進めたい」との考えを表明したことで、「中日韓首脳会議の開催に際しては、3か国間のFTA締結を促進する」という方向性が示された。
- 朱首相の提案に対して、小泉首相（当時）は中国とのFTAを中長期的課題と見ながら、当面の中国の課題であるWTOの実施状況を見守りたいとの考えを示したことがあった。
- 日中FTA締結に対して、中国は「積極的」、日本は「消極的」という姿勢の差が内外にばらつきをきたした。

スライドは、中国、韓国、ASEANのアジア地域向けの輸出状況を示しています。日本、韓国、ASEANのどの国・地域をとっても、1990年から2008年までの間、東アジア諸国への輸出依存度を高めています。中国のそれだけは僅かながら低下しています。1990年は、日本、韓国、ASEAN諸国に対する輸出が中国の輸出全体の22%を占めていましたが、2008年には21.1%と小幅ながら低下しています。中国にとって重要性を増している市場はEUとアメリカなのです。2008年の数字を取ってみると、日本、韓国、ASEAN諸国向けの輸出を合わせても、EU向けのそれと変わらず、アメリカより少し多い程度です。中国の輸出市場の国別構成から見れば、アメリカ、EUとの関係をもっと大事にする必要があると思います。

日本は、日中韓の自由貿易協定の締結に対して非常に消極的でした。これは事実です。例えば、2002年にカンボジアで開催された日中韓首脳会議において、朱鎔基首相（当時）は、日中韓自由貿易協定について研究したらどうかと小泉首相（当時）に提案しました。この提案に対して、小泉首相は、「中長期的な課題としてはいいけれども、当面は具体的な問題として扱う気持ちはない。中国のWTO実施状況を見守りたい」という態度を表明しました。

これを受けて、王毅前駐日大使を含めて中国側は、自由貿易協定について中国は積極的、日本のほうが消極的という印象を持っていますし、同じ印象を外国も持っているようです。朱鎔基前首相は、決断力がある「辣腕首相」として、日本では人気が高いようです。しかし、朱鎔基前首相の提案は、周りの意見を十分に聞いたうえでの判断なのか、よく分かりません。冷静に調べると、日本と自由貿易協定を結ぶならば、中国よりむしろ日本が得られるメリットが多いのです。

小泉前首相が日中韓自由貿易協定に消極的で、朱鎔基前首相の提案に応じなかったことは、中国企業に

とって良かったかも知れません。もし実現していたら、今回の中国の55兆円に上る内需拡大策のかなりの部分が日本の企業に取られてしまったかも知れません。こういう意味では、中国の企業は小泉前首相に感謝しないといけません。

1990年～2008年の間、韓国の輸出も中国、日本、ASEAN諸国への依存度を急速に高めています。特に中国市場に対する依存度は、1990年には国交樹立直後ということもあって0.3%しかありませんでしたが、2008年には25%に急上昇しました。この間、ASEAN諸国の中国市場に対する依存度は5倍に拡大しました。これに対して、日本市場に対する依存度は低下しています。



なぜ朱鎔基前首相が2002年時点で日中韓自由貿易協定を提案したのか？正しいかどうか分かりませんが、私個人の考えでは、理由の一つとして、2001年末のWTO加盟の勢いを受けて対外開放をさらに進めようという狙いがあったことを挙げられましょう。また、当時、日本国内には「中国脅威論」があったので、日本と自由貿易協定を結べば「中国脅威論」の除去に役立つかもしれないという政治的な考えもあったと思います。さらに、EUと北米自由貿易区など欧米の地域主義に対抗するという意識

もあったようです。

小泉前首相はなぜ慎重であったのか？その要因は非常に複雑で、最大の要因として、当時日中間で政治的な相互信頼が全くなかったということを挙げなければならないと思います。自由貿易協定はある意味で国家利益の相互交換ですから、信頼関係がないとできません。それに日本国内に強い抵抗もあったようです。中国は「政治的・経済的野心」があるとの見方が当時の日本には相当強かったのです。また産業面では農業の問題もあり、「タカ派」の抵抗は強いものがありました。

日本の姿勢は、このときは中国に影響をもたらしたようです。中国の政府系シンクタンクや学者の間には、日本との自由貿易協定締結を巡って、「慎重論」と「積極論」の意見対立があったのですが、小泉前首相の態度が中国国内の「慎重論」の台頭につながったようです。

日中FTAで最大の恩恵を受ける日本

- ・ 日中韓の経済発展戦略、産業（特に製造業）の競争力及び経済の開放水準からみれば、日中韓FTAまたは日中FTAを締結する場合、日本が得られる恩恵は中国より大きいということだ。日本の研究機関を含む多くの研究に示されている。
- ・ その理由として、中国の開放率が日本より高く、抑えておける貨物が多いことや、日本の対中輸出品には高付加価値の製品が中心で、その大量輸入で中国の製造産業の育成にマイナスが大きいことなどが挙げられている。
- ・ 中国輸出の対日依存度は低下しているなか、日本輸出の対中依存度は上昇し、

→ 日本にとって、対中輸出の拡大はより重要視される。

- ・日中韓の経済発展問題、産業（特に製造業）の競争力及び互行の関税水準からみれば、日中韓FTA成立は日中FTAを締結する場合、日本が得られる効果は中国より大きいといことは、日本の研究機関を含む多くの研究に示されている。
- ・その理由として、中国の関税率が日本より高く、相手国の市場が大きいことや、日本の対中輸出品には高付加価値の製品が中心で、その大量輸入で中国の製造産業の育成にマイナスが大きいことなどが挙げられている。
- ・中国輸出の対日依存度が低下しているなか、日本輸出の対中依存度は上昇している。

中国の貿易関税率と日本の比較(2005年、%)

	全品目	農産品	工業製品
中国	4.9	11.4	4.6
日本	2.5	18.9	1.1
韓国	9.7	11.5	4.0

コロン。右は暫行ATA自由FTAが結成されて、左は関税協定を
 を付したものが多くないといわれ、市場での競争への対応面でも差
 られるものにとされるが、日本が農産品の関税率より中国のそれよ
 り高いが、比率によって税率開削のペースが、欧米諸国に比べて遅く、
 関税率と農産品関税率とは下りてくるというのが現状。
 は、高関税率による自国の貿易額の世界順位、
 資料：経済産業省「通商白書」2007年版。

	全品目	農産品	工業製品
中国	4.9	11.4	4.6
日本	2.5	16.9	1.1
韓国	9.2	113.5	4.0

[illegible]

中日韓FTAの分野別産業効果

	中国	日本	韓国
繊維	▲	◎	◎
衣料	◎	▲	◎
電子機器	◎	○	◎
機械設備	▲	◎	▲
鉄鋼	○	◎	◎
自動車	▲	◎	▲
石油化学製品	▲	◎	◎

注：◎は相対的にプラス、▲は相対的にマイナス、○は不明。
 資料：中国、日本、韓国の貿易政策「自由貿易FTAの経済的効果等」に関する共同研究報告書（2007年11月）。

	中国	日本	韩国
棉纺	▲	◎	◎
衣料	◎	▲	◎
电子机械	◎	◎	◎
钢铁资源	▲	◎	▲
医药	◎	◎	◎
自動車	▲	◎	▲
石油化学製品	▲	◎	◎

※ ①は毎朝の朝ごはん、②は夜ごはん、③は中食。
資料：本誌は、ある種類の歴史雑誌「歴史」の月刊版として登場し、
「歴史」の月刊版の歴史雑誌「歴史」の月刊版として登場し、

中日輸出の相互依存度の推移(単位:%)

	日本輸出の対日依存度	中国輸出の対日依存度
1988	5.0(7.1.8)	18.1
2000	6.2(7.7.8)	16.7
2002	12.4(13.6)	14.2
2006	14.4(23.0)	9.5
2007	11.7(20.0)	8.4
2008	16.0(13.2)	8.1
2009	18.6(16.2)	8.2

(注)輸出に就いてある国の貿易総額の割合として、国別の主要品目別輸出品目と輸入品目の間で、2009年10～12月の数字。
 資料: 貿易政策調査部、中国統計局ほか。

30

	日本輸出の対中国割合	中国輸出の対日割合
1980	2.0(1.3)	28.1
2000	6.2(2.0)	16.7
2002	12.4(16.6)	11.0
2008	14.4(20.0)	9.5
2007	11.2(10.8)	8.4
2004	6.0(3.2)	8.1
2009	16.8(14.3)	6.1

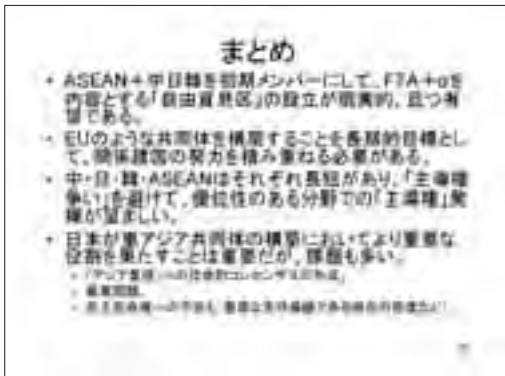
注：聯立制國之代表在國際聯盟中，因係以多數制之原則，故其代表之數目，應以多數制之原則，而決定之。1919年1月1日以前，因係以多數制之原則，故其代表之數目，應以多數制之原則，而決定之。

スライドは、中国と日本が自由貿易協定を結んだ場合、どちらがより恩恵を受けるかを示すものです。結論からいうと、より恩恵を受けるのは中国ではなく、日本です。自由貿易協定を結んだら、原則として関税をゼロにし、関税以外の貿易的障害も取り除かなければなりません。日本の関税率は中国に比べ低く、さらに下げる余地は少ない。一方、中国の関税率は日本よりはるかに高いため、下げる余地が大きい。例えば、中国の工業製品の平均関税率はまだ9%前後に達しているのに対して、日本のそれは3%を下回り、また中国が日本向けに輸出する工業製品の約4割は無税となっています。つまり、中国が日本と自由貿易協定を締結しても、対日輸出への促進効果は限られているのです。

日本の農産品の関税率は、韓国よりは低いながら中国より高いが、日本にとって農業問題は政治問題なので、簡単に譲ることはないでしょう。また日本の対中国輸出商品には、付加価値が高く、中国政府が育成しようとしているものが多い。これに

日中韓が自由貿易協定を締結すると、この3国の主要産業にどのような影響をもたらすのでしょうか？これについて、中国の国務院発展研究センター（DRC）、日本の総合研究開発機構（NIRA）と韓国の対外経済政策研究院（KIEP）が共同研究を行なったことがあります。結論からいうと、短期的に中国にとってプラスになるのは衣料と電子機器の2業種だけ、マイナスになるのは繊維、機械設備、自動車、石油化学製品の4業種。日本にとってプラスになるのは5業種、マイナスになるのは1業

自由貿易協定の締結が中日両国にどれほどのメリットをもたらすかは、相手市場への依存度とも関係しています。中国にとって日本市場は依然重要ですが、その重要度は以前よりかなり低下していることも事実です。1995年に中国の輸出全体に占める対日輸出の割合は19.1%と2割近かったのですが、2008年には8.1%と、半分以上に低下しました。これに対して、1995年の日本の輸出の中国市場への依存度は5%でしたが、2009年1月～9月には約2割に拡大しています。したがって、中日間で自

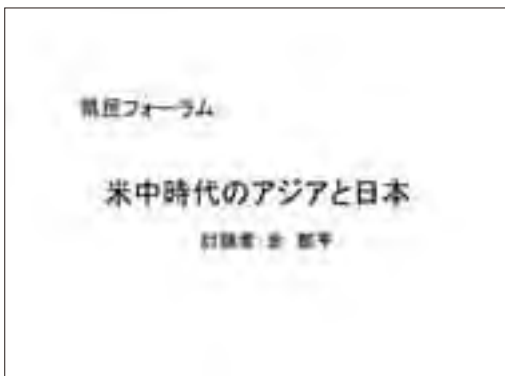


まとめですが、東アジア共同体の内容として、自由貿易協定＋αが現実的だと思います。それから主導権争いを避けて、国・地域の特徴に応じて、分野別で主導権を発揮するのが望ましいと、私は考えています。鳩山首相は東アジア共同体の推進を提唱していますが、日本国内の課題は実に多い。私は、「『アジア重視』への社会的コンセンサスの形成」、「農業問題」、「民主党政権への不安（重要な支持基盤である組合の態度など）」の三つを課題として挙げました。アジア重視の政策について、日

本国内で本当にコンセンサスができていのかどうか非常に大事です。また労働組合が民主党政権の支持基盤となっていますが、アメリカでも見られるように、労働組合が支持基盤になると自由貿易協定締結に消極的になる可能性があります。

時間になりました。私の話はこれで終わります。

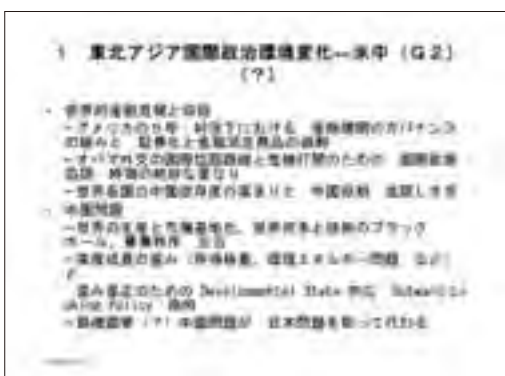
金（世宗研究所客員研究委員）



世宗研究所の金都亨です。世宗研究所というのは、1980年代半ば、全斗煥大統領の時代にミャンマーのラングーンで北朝鮮の工作員による爆破事件があり、おおぜいの長官・随行員が亡くなったことを契機として、外交安保政策・戦略を講じなければいけないということから、企業の協力の下でシンクタンクとして創られました。言ってみればアメリカのヘリテージ（Heritage）研究所のようなもので、政権が代われば、進歩的なブルッキングス研究所のように時々理念が変わったりもする、

そういう民間のシンクタンクでございます。

今日、静岡に来る前に竹内先生から宿題が11項目もありました。それを全部カバーする力はありません。一つにまとめて、「東北アジアにおける経済協力のあり方」としてご報告させていただきたいと思います。昨日と今日発表された方々のお話とそれほど重複してはおりませんが、一部同じことを言っているところは省いて、できるだけ時間内に申し上げたいと思います。



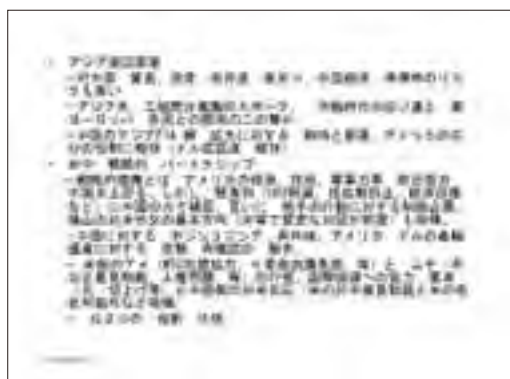
最近、オバマ大統領が新アジア外交を目指して訪問外交を行いました。それは、やはり台頭する中国の協力を得なければいけないということが基本にあったと思います。世界的な金融危機は、アメリカが自ら起こしたことでしたが、それを收拾する過程では、中国、日本、韓国、アジア諸国の協力がぜひとも必要だったということだと思います。

クリントン政権から、アメリカには三つの戦略がありました。皆さんご承知のように、一つは国際協調戦略。二つ目は先進国

の中でアメリカ的なシステムの問題を是正できるすばらしい国があれば、そのシステムを取り入れたいという、いわゆる模倣戦略です。三つ目は国連を中心とした世界平和戦略。民主党であるオバマ政権も、基本的にはこれらを引き継いでいると思います。

世界的な金融危機が起こったので、国際協調戦略の下で中国などの協力がぜひとも必要だった。これは絶妙なタイミングであったと思います。中国が経済大国になるだろうということは、我々リサーチャーは1990年代半ばから予想しておりましたが、政権が代わり、外交の戦略が変わって、金融危機が起こった、そういう環境の下で、最近中国が急に浮上してきたのだと思います。

ここで私がコメントしたいのは、言ってみればGDPという経済規模だけで1位、2位、3位という序列を作り、1位（アメリカ）、2位（中国）をグループ2（G2）として世界秩序を作り、基軸通貨を新しく創造したりして世界の平和を守っていくことができるのか、中国が、アメリカとともに本当の意味でのG2になれるのか、ということです。私は疑問に思っておりますので、お手元の資料の中でもクエスチョンマークを付けております。



中国が浮上することについて、我々を含めて周辺国はかなり不安と同時に疑問を持っております。なぜなら、中国が浮上し内需が拡大すれば経済危機などが起こったときに克服できるかもしれない、そういうことではいいのですが、停滞したときにはリスクが非常に大きいと考えるからです。

韓中交流が非常に頻繁ですから、韓国に赴任する中国の大使さんのお話にも耳を傾けます。その際、「韓国と中国はどういう関係でいけばいいのですか。韓国はスモールカントリーですが、

どういう戦略を講じればいいのでしょうか。率直なコメントをお願いしたい」と尋ねますと、中国の方からは必ずして同じ答えが返ってきます。「韓国は何も心配することはない。中国の東北3省がこれから重化学工業地帯に発展するだろう。そこに合致した部品を供給できる体制さえ作れば、何も心配することはない」という答えです。ここから私は、個人的には、旧ソ連と東欧諸国の関係を思い出すわけです。「製品分野を調整され、非常にモノカルチャー的な国になったら、単に中国をハブとしたスポークにすぎないのではないかな。産業をあちこちフルセットで構えるのも問題だが、一つに特化したら特化しただけリスクが高くなる」、私はいつもこのように心配しています。先ほど馬先生も指摘されましたが、中国はFTA網をアジア周辺にだんだん拡大しています。これに対しても、我々周辺諸国としては一部期待と不安があるわけです。それを察したかのように、最近、オバマ大統領が3カ国を訪問したのではないかと思います。

The image shows a table titled "海外展開の現状" (Current Status of Overseas Expansion). The table has two main columns: "国名" (Country Name) and "GDP" (GDP). It lists several countries and their corresponding GDP values.

国名	GDP
中国	10,000
アメリカ	10,000
日本	10,000
韓国	10,000
インド	10,000
ブラジル	10,000
ロシア	10,000
インドネシア	10,000
オーストラリア	10,000
ニュージーランド	10,000
南アフリカ	10,000
メキシコ	10,000
ペルー	10,000
チリ	10,000
コロンビア	10,000
ベネズエラ	10,000
エクアドル	10,000
パナマ	10,000
コスタリカ	10,000
ニカラガ	10,000
ホンジュラス	10,000
エルサルバドル	10,000
グアテマラ	10,000
ドミニカ共和国	10,000
ジャマイカ	10,000
トリニダード・トバゴ	10,000
スリナム	10,000
ガイアナ	10,000
パラグアイ	10,000
ウルグアイ	10,000
アルゼンチナ	10,000
ブラジル	10,000
ペルー	10,000
チリ	10,000
コロンビア	10,000
ベネズエラ	10,000
エクアドル	10,000
パナマ	10,000
コスタリカ	10,000
ニカラガ	10,000
ホンジュラス	10,000
エルサルバドル	10,000
グアテマラ	10,000
ドミニカ共和国	10,000
ジャマイカ	10,000
トリニダード・トバゴ	10,000
スリナム	10,000
ガイアナ	10,000
パラグアイ	10,000
ウルグアイ	10,000
アルゼンチナ	10,000

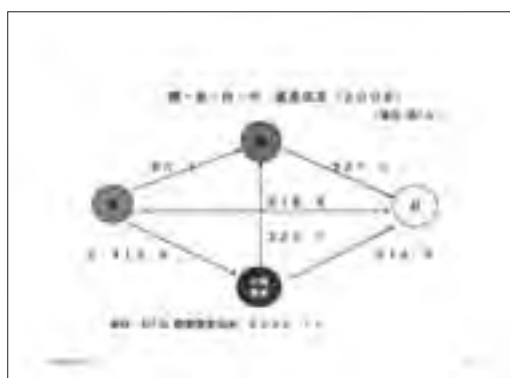
2006年から2008年までの2年間、米中間では戦略的な経済対話がずっと続いています。

オバマ 新アジア訪問外交の成果と限界			
	米韓関係の進展	米日関係	米中関係
韓国	- 米韓貿易協定(FTA)の交渉が進展 - 米韓首脳会談(オバマ大統領、李明博大統領)が実現 - 米韓同盟の強化が図られる - 米韓関係の改善が図られる	- 米日貿易協定(FTA)の交渉が進展 - 米日首脳会談(オバマ大統領、菅直人首相)が実現 - 米日同盟の強化が図られる - 米日関係の改善が図られる	- 米中貿易協定(FTA)の交渉が進展 - 米中首脳会談(オバマ大統領、胡錦涛主席)が実現 - 米中関係の改善が図られる - 米中貿易協定の交渉が進展
中国	- 米中貿易協定(FTA)の交渉が進展 - 米中首脳会談(オバマ大統領、胡錦涛主席)が実現 - 米中関係の改善が図られる - 米中貿易協定の交渉が進展	- 米日貿易協定(FTA)の交渉が進展 - 米日首脳会談(オバマ大統領、菅直人首相)が実現 - 米日同盟の強化が図られる - 米日関係の改善が図られる	- 米中貿易協定(FTA)の交渉が進展 - 米中首脳会談(オバマ大統領、胡錦涛主席)が実現 - 米中関係の改善が図られる - 米中貿易協定の交渉が進展
日本	- 米韓貿易協定(FTA)の交渉が進展 - 米韓首脳会談(オバマ大統領、李明博大統領)が実現 - 米韓同盟の強化が図られる - 米韓関係の改善が図られる	- 米日貿易協定(FTA)の交渉が進展 - 米日首脳会談(オバマ大統領、菅直人首相)が実現 - 米日同盟の強化が図られる - 米日関係の改善が図られる	- 米中貿易協定(FTA)の交渉が進展 - 米中首脳会談(オバマ大統領、胡錦涛主席)が実現 - 米中関係の改善が図られる - 米中貿易協定の交渉が進展

この表から読み取れることはいくつかあると思います。まず、アジア3カ国(韓国・日本・中国)の対米認識が、ブッシュ時代とはかなり違っているということです。中国はノーとは言わないけれども、ノーを言える寸前まで来ており、『「NO」と言える日本』を思い出すかのような雰囲気になってきました。日本を見ると、政権が代わって微妙な感じがします。韓国だけが非常に安心感を与える国になってきました。

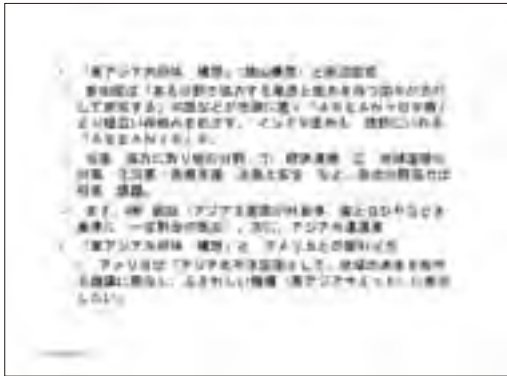
皆さんご承知のように、韓国は以前10年間、アメリカに対して非常に反感を持った国民が一部にいたこともあり、リベラルな政権の下で、東北アジアにおいてバランス的な外交を展開するという方針で外交戦略を講じたわけですが、これは最終的には失敗しました。その反動があって、いまは、完全とは言えないまでも、韓米同盟をより強化し、実質的な、本当の意味での戦略的パートナーシップを構築することが東北アジアにおける韓国の未来を築くのだということが、ほぼ中長期的な外交戦略として固まってきております。

オバマ新アジア外交はまだ始まったばかりですから今は模索をする時期ですが、私は個人的には、北朝鮮の核問題やイランの問題が片づけば、オバマ政権の関心は経済問題に移ってくると思います。言ってみれば、1980年代後半、SII(日米構造協議)で日米が互いに非常に競り合った時期がございました。中国に対してもこういう時期が必ず来るのではないかと思います。このような状況を避けるためには、中国もそれなりに努力しなければいけないし、日本も沖縄の米軍基地問題を早く片づけて、しっかりした外交戦略を打ち出しておかなければいけないと思います。



といいますのも、先ほど馬さんから指摘がありましたように、韓米日中は構造的な貿易不均衡問題を抱えているからです。韓米日中の貿易収支は、どちらの国の統計を使うかによってかなり違ってきます。我々韓国の統計では、例えばアメリカの韓国に対する赤字(韓国の黒字)は80億ドルで、それだけドルが韓国へ流れてきていることを意味しております。ほかの矢印も同じことを意味しています。中国と日本の関係で見ると、日本はいつも中国に対して赤字だと言っていますが、香港を入れれば黒字です。韓国は、中国に対する黒字が非常に伸びてきております。その反面、日本に対しては300億ドル以上の恒常的な赤字を抱えております。世界的インバランスを是正するためには韓米日中はこれら構造的な貿易不均衡問題に真剣に取り組まなくてはならないと思います。その意味で、日本の確固たる対米外交路線が必要になります。

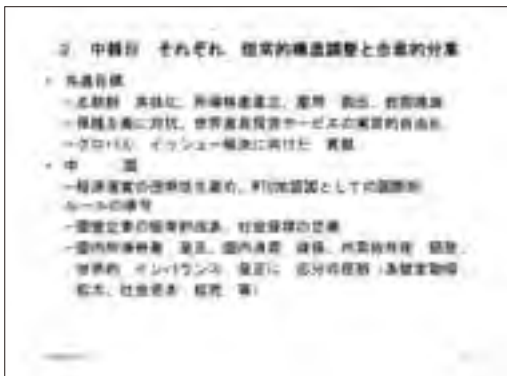
最近、日本の与党の方が、日本はアメリカと中国との三角形を二等辺三角形にしたいと話しております。その気持ちは分かりますが、先ほど指摘しましたとおり、アメリカとの関係を早く修復して欲しいと思います。



東アジア共同体構想、いわゆる鳩山構想は先ほど説明があったので省略しますが、参加国と協力分野などについて、曖昧な説明しか聞こえてきていません。昨日もお話がありましたように、アメリカは参加したいと言い、日本の一部の先生は反対だということですが、オバマ大統領は、年1回開かれる東アジア共同体会議に参加するために「参加したい」と言っているのではないと思います。



つまり、アメリカ経済が立ち直るよう、アジアのダイナミズムを取り入れ、経済を活性化したいというのが願いですから、我々が考えている東アジア共同体構想にどういうふうにアメリカを参加させるか、真剣に考えないといけない。我々が反対するからだめだということだけでは済まないと思います。



本論ですが、私は東北アジアに絞って報告させていただいております。東アジア地域のFTAは、ASEAN+3とASEAN+6のどちらにしても、中核になる国は3カ国でしかありません。日本の専門家は、いわゆるMarket-led Integration（市場主導型の統合）が進んでいるから、市場に任せ、放っておいてもビジネスにはあまり支障がないという話をされますが、市場の失敗というのは常のものですから、市場に任せておくわけにはいきません。制度的に機能させることが大事だと思います。そういう

意味で、3カ国が何らかの形で合意的な分業体制を作れるよう、制度的にバックアップしなければいけないと思います。

3カ国の共通目標は明らかなです。一つは北朝鮮の非核化で、オバマ大統領の3カ国訪問の成果と言えば、これを互いに認識し合ったことです。また、所得格差の是正をどうするか、雇用をどういうふうに出すのか、貧困をどういうふうになくすか。さらには、直近の問題として保護主義に対抗することも必要です。そして、グローバル・イシューがあれば、自国の実情に合わせて寄与していく。これらが共通目標だと思います。

＜韓国＞

－UNIDO(2000)「Competitive Industrial Performance Index」によれば、2000年の韓国は、中国に比べて競争力が高い。付加価値と輸出比率は高いが、一人当たり付加価値が低い。中国は韓国より製造業競争力は劣位にあるが、製造業付加価値比率が高い。中国は韓国に比べて競争力が高い。

次に、中韓日3カ国の具体策について考えてみましょう。中国については繰り返す必要はないと思います。次は韓国です。UNIDO（国連工業開発機関）の発表によれば、2005年度の韓国の製造業の競争力は、122カ国中9位です。2000年度から3段階上昇しました。

韓国と上位3カ国の製造業競争力 指数（2005年）

国名	韓国	中国	日本	シンガポール	アメリカ
付加価値と輸出比率（%）	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
一人当たり付加価値（\$）	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
製造業競争力指数（%）	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
製造業競争力指数（%）	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
製造業競争力指数（%）	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
製造業競争力指数（%）	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
製造業競争力指数（%）	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
製造業競争力指数（%）	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

製造業の競争力の上位3カ国、日本、シンガポール、アイルランドを見ますと、アイルランドは最近、金融の面で競争力が非常に落ちているかもしれませんが、2005年度の数字ですから、この要因は取り除いてもいいと思います。

こういう国々に比べ、韓国は、総量では順位がかなり上がっていますが、一人当たりで見るとまだ非常に弱い。また、中国が速いスピードでキャッチアップしてきていることはお分かりだと思います。

韓国と上位3カ国の製造業競争力 指数（2005年）

国名	韓国	中国	日本
付加価値と輸出比率（%）	100.0	100.0	100.0
一人当たり付加価値（\$）	100.0	100.0	100.0
製造業競争力指数（%）	100.0	100.0	100.0
製造業競争力指数（%）	100.0	100.0	100.0
製造業競争力指数（%）	100.0	100.0	100.0
製造業競争力指数（%）	100.0	100.0	100.0
製造業競争力指数（%）	100.0	100.0	100.0
製造業競争力指数（%）	100.0	100.0	100.0

昨日発表された野村資本市場研究所の関志雄博士が、昔モデルを作って面白い絵を書いたのですが、この表は、それと重複しています。通産省などが関博士のアイデアを採用して膨大な資料を整理し、輸出がどういう品目で重複しているか、「1万ドル～1万5000ドル」「1万5000ドル～3万ドル」「3万ドル以上」というように付加価値基準ごとに、3カ国で重複している比率を出したことがあります。必要であれば「通商白書」をご覧いただければと思います。これを見ますと、韓国、中国、マレーシア、フィリピン、インドネシアを含めほかの国がだんだん日本のシェアを取ってきております。中国は1994年、1999年、2004年と増えてきました。最近では、中国のキャッチアップはさらに速いスピードで進んでいると思います。



まともな商品の輸出ができないわけです。それからエネルギーの依存度が非常に高い。韓国の製造業は、量的には拡大してレベルがアップしているけれども、原・燃料購入費を取り除いた純利益の基準で見ると、収益力が非常に不安だということです。

経済危機後の産業競争力(事例) 電子

韓国電子産業の競争力	2009年10月	2009年10月
1. 生産能力	100%	100%
2. 技術力	100%	100%
3. 生産コスト	100%	100%
4. 生産性	100%	100%
5. 生産コスト	100%	100%
6. 生産性	100%	100%
7. 生産コスト	100%	100%
8. 生産性	100%	100%
9. 生産コスト	100%	100%
10. 生産性	100%	100%

しかしながら、経済危機後の産業競争力を見ますと、先ほど青島先生の発表にありましたように、韓国の主要電子の競争力が非常に向上しております。特に、危機後に世界シェアを伸ばしたことが特徴かと思えます。おおかたはLCD（液晶ディスプレイ）パネル、携帯電話、テレビです。LCDテレビは、2009年の第3四半期で、サムスンとLGを合わせたシェアとソニーとシャープを合わせたシェアを比較してみますと、第1四半期に比べて日本のシェアが減り、韓国は2.6ポイント上がっています。

携帯電話

携帯電話	2009年10月	2009年10月
1. 生産能力	100%	100%
2. 技術力	100%	100%
3. 生産コスト	100%	100%
4. 生産性	100%	100%
5. 生産コスト	100%	100%
6. 生産性	100%	100%
7. 生産コスト	100%	100%
8. 生産性	100%	100%
9. 生産コスト	100%	100%
10. 生産性	100%	100%

携帯電話では、ノキアとの格差がだんだん縮小してきました。サムスンとLGのライバル企業であったモトローラ、シャープ、ソニーが、何でこのようにひどい目に遭ったのか、年度別に主要な項目を取り出して書いてあります。

モトローラは、1983年に世界で最初に携帯電話の商用化に成功した会社ですが、その後、デジタル転換期に高価なアナログだけに執着したことで新商品を出せなかったし、金融危機以降にもまともに対応できなかった。

テレビ

テレビ	2009年10月	2009年10月
1. 生産能力	100%	100%
2. 技術力	100%	100%
3. 生産コスト	100%	100%
4. 生産性	100%	100%
5. 生産コスト	100%	100%
6. 生産性	100%	100%
7. 生産コスト	100%	100%
8. 生産性	100%	100%
9. 生産コスト	100%	100%
10. 生産性	100%	100%

TVと言えば、かつてはソニーでしたけれども、ソニーでさえ対応が遅れてきています。特に総合電機メーカー独自の、従来の完璧な垂直系列構造によって、コスト削減、新商品開発のための組織力の動員に遅れたことから、サムスンにシェアを奪われたのだと思います。

韓国の電子産業の比較優位ですが、サムスン、LGと言えば韓国では5大財閥の中の2大財閥です。財閥というのは非常に問題があり、最近、株主の権利を守るため、OECDのガバナンス改善勧告のガイドラインに沿って、財閥いじめのような流れになっておりますが、電子産業だけ見ると、財閥が持っている短所が長所が変わってきました。一番大事なのは、やはり迅速な意思決定です。果敢な投

資リスクを受け入れ、適時に大量の出品ができます。それだけでなく、最初からグローバルマーケットをねらって適時に出品をしてくる。このように、財閥の特性が長所として表れてきた。それに、ウォン安による輸出採算性の改善が大きくものを言ったと思います。



来年、韓国の企業がどうなるのか。五つの不安を抱えております。その中で1番は何かというと、おそらく来年ウォン高になり、そうするとマーケットシェアを維持できないのではないかと、ということです。特に組立型産業企業にとって一番の不安です。

最近、4大企業は中国市場をねらっております。サムスン電子は来年蘇州にLCDパネル工場を造りますし、現代自動車は北京に第3工場を新設します。LGは広州にTVLCD工場を新設し、SKエネルギーは中国の現地法人を増やします。このように大胆な対中国投資を考えております。



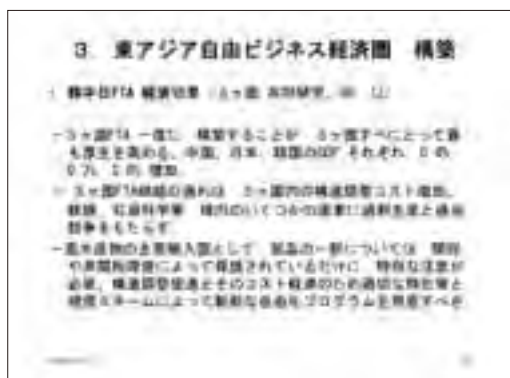
産業競争力強化のための韓国の課題です。中国のLCDTVの需要が伸びるという予想の下ですけれども、核心部品素材と装備の輸入依存度が非常に高いため、この問題に対応しなければなりません。それから、シャープやソニーも含めて、日本の大手企業がこのままではいけない。つまりコストダウン、構造調整をしてきますから、これにも対応をしなければなりません。もしかしたらウォン高の中でまた板挟みになるのではないかと、サンドイッチ再論が出てきており、これにいかに対応していくか

ということです。

オバマ大統領の訪問外交の二つ目の成果と言え、中国、韓国、日本をそれぞれ非常に高いCO2削減目標に誘導したことです。2009年のコペンハーゲン会議ではこのグループを率いていく。そうするとオバマ外交は成功するのではないかと、こういう一つの世界戦略の下で韓国は、官僚依存型政治を改め、低炭素化社会を目指していく必要があります。それはとりもなおさず高コスト構造をなくすことであり、企業の構造調整は、そのために随時やらなければならない課題です。特にCO2削減目標は、韓国も、2020年には何も対策を講じない場合の発生予測量より35%減らすということですから、国内の利害調整に李明博大統領のリーダーシップ発揮が求められているところでございます。



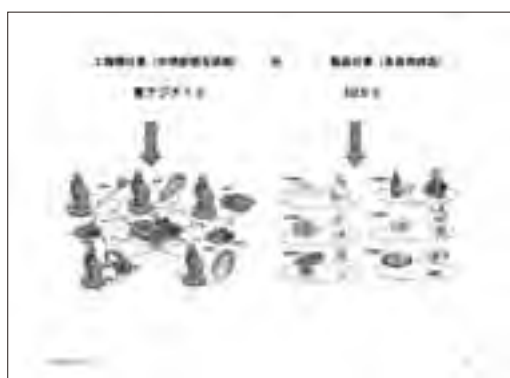
日本がどうすればいいかということは省略をさせていただき、あとで質問にお答えしたいと思います。



守られてきた産業ですから、大事に大事に考え、適切な特化策を取り入れ、補償スキームも考えて、斬新な自由化プログラムを用意すべきだということは、すでに3ヶ国の共同研究機関から結果が出ております。総合研究開発機構（NIRA）のホームページをご覧になればちゃんと書いてあります。



韓中日FTAのあり方をどうするかということですが、2009年10月10日に北京で首脳3人が会って共同研究をしようということになりました。先に申し上げましたように、共同研究の結果はちゃんと出ております。この結果を踏まえて、さらに3カ国のビジネスマンで構成されるビジネスフォーラムで議論し、提案するようにしましょうという段取りになっております。私は1998年から今まで韓日FTAのための産学官共同研究に直接、また交渉には間接的に携わってきましたが、この間、政府間での議論ができないといつも政府はビジネスマンを集めてきました。そして、「あなたたちはどう考えていますか」と問うビジネスフォーラムを1年間やります。そうすると、「総論は賛成、各論反対というようにまとまらないので、政府で何とかしなさい」という結論が戻ってきます。こういうことを、また3カ国の首相が会ってやろうとしているので、私は非常に疑問に思っているわけです。やはりリーダーが決めなければいけません。それが遅れば遅れるほど3カ国みな損をします。



環を早く拡散・強化することが課題であろうと思います。

東アジア自由貿易ビジネス経済圏、韓中日FTAの経済効果ですが、日韓、日中、韓日がそれぞれで実施するより、3カ国で実施するほうが、それぞれの便益がより上がるというのが共同研究の結果です。遅れば遅れるほど構造調整のコストがかかります。特に鉄鋼、石油化学など域内における重化学工業については、過当競争、過剰生産のリスクを常に伴っていますから、これを早く解消することが大事だと思います。また、農水産物については3カ国とも輸入国ですが、製品の一部は関税障壁で

韓中日FTAのあり方をどうするかということですが、2009年10月10日に北京で首脳3人が会って共同研究をしようということになりました。先に申し上げましたように、共同研究の結果はちゃんと出ております。この結果を踏まえて、さらに3カ国のビジネスマンで構成されるビジネスフォーラムで議論し、提案するようにしましょうという段取りになっております。私は1998年から今まで韓日FTAのための産学官共同研究に直接、また交渉には間接的に携わってきましたが、この間、政府間での

議論ができないといつも政府はビジネスマンを集めてきました。そして、「あなたたちはどう考えていますか」と問うビジネスフォーラムを1年間やります。そうすると、「総論は賛成、各論反対というようにまとまらないので、政府で何とかしなさい」という結論が戻ってきます。こういうことを、また3カ国の首相が会ってやろうとしているので、私は非常に疑問に思っているわけです。やはりリーダーが決めなければいけません。それが遅れば遅れるほど3カ国みな損をします。

次に、東アジア経済圏の制度的統合の有効性について改めて確認しておく必要があります。そこで、東アジア主要3カ国とEU25カ国の分業圏を比較してみますと、前者は中間財を相互供給している域内ですから、非常に付加価値が高いわけです。一方、EU25カ国を見ると、それぞれ製品をただ取り引きするだけで、付加価値は非常に低い。このように中間財分業では非常に効率が高い東アジア主要3カ国の問題は、やはり最終財の取引が少ないということです。内需を拡大して域内での最終財の循環を早く拡散・強化することが課題であろうと思います。



日本は、昨日も浦田さんが話されたように、農家の所得補償制度は打ち出していますが、民主党のマニフェストでは、FTA、EPAを推進するに当たり農家に被害が出るようなことはしないとはっきり書いています。これを解決しないと日本の役割が果たせません。日本が早めに自由化の優先順位を上げ、3カ国の強力な共同体ができるような下準備をしてくれるようお願いできません。

以上です。ありがとうございます。

傅（上海世界貿易商城有限公司執行副總裁）

上海からまいりました傅禄永と申します。私は、今日はパワーポイントを使いません。なぜなら、もう最後のデザートだからです。ですから、私の考えていることを、短くお話しさせていただきます。

まず1番目、米中時代というのは、実際には存在していないと思います。今回のフォーラムで米中時代という言葉が何回か出てきましたが、オバマ大統領が中国に来られる前に、中国でも、米中時代という言葉でかなり盛り上がりました。

これについて二つお話したいことがあります。オバマ大統領は、就任後のアジア訪問のとき、日本に1日、中国に4日滞在しました。そのため、中国を重要視していると世の中で言われておりますが、私は、そうではないと思います。要するに、仲間同士はそれほど長く一緒にいる必要はなく、喧嘩の相手とは時間を掛けて向き合わなければならないのです。日本には通常、米軍の基地の問題以外にはほとんど議題がありません。ですから、会って挨拶し、食事をして終わりです。一方中国は問題がありすぎるため、ゆっくり時間を掛けて少し雰囲気を作り、最後の最後に腹を割って話をするかしらないか、というところでしたが、結局、4日経っても中米の対話はうまくいきませんでした。

もう一つ、米中時代、G2と言われるようになり、我々は最初は非常に心配しました。中国人が30年頑張ってやっと豊かになり、GDPが世界で3位になって、そろそろ2位になる、だからG2と言われたら嬉しくてしょうがないのではないかと心配したわけです。ところが、オバマ大統領が中国に来て3日後、温家宝首相に会ったとき、中国はG2という言葉に賛成しませんでした。アメリカと組んで、中国に何のメリットがあるのか。全くメリットはありません。日本はアメリカと30年以上付き合っていますが、最近一つの数字を見て私は非常に驚きました。わずか4万人のアメリカ軍が日本に駐留するために、日本は年間32億米ドル負担しています。しかし、ドイツには7万人駐留しているのに3000万米ドルしか払っていません。ですから、アメリカと付き合っても、アジアには全くメリットがないと思うのです。

当社はもともとアメリカが出資した会社です。しかし5年前から、全ての株を中国、台湾、香港、シンガポールの華僑たちが買い戻しました。ですから会社が非常にうまくいって、私もここに来られたわけです。もしずっとアメリカ資本が会社を持っていたら、会社はうまくいっていなかったと思います。今回の会議をずっと聞いていて、これが私の一つの感想です。

2番目以降は、先ほどの金先生の「クエスチョンマーク」に答えさせていただきます。今回のテーマは「アジア、日本 変革の時」ですが、アジアという言葉は私は言いたくありません。もうそういう力はありません。「中国、日本の変革の時」という言葉を私の個人的な体験から少し申し上げます。

私は日本と付き合って30年になりました。この30年間の最初は、まず日本の官僚からスタートしました。今までで一番覚えている本が『通産省と日本の奇跡』という本です。私はそれを非常に愛読しました。留

学時代は、その本をもって日本の官僚研究を始めたのです。しかし、官僚組織は効率が悪いし、官僚が決めることには時間もかかる。普通に考えたら、そういう組織だと、日本は今のような世界の大国、リーダーとはなれません。

このように考え、私は次に、日本の大手の銀行さんと付き合いしました。そのときに竹内先生とお知り合いになったわけです。しかし、日本の大手銀行、メインバンクと付き合い合えば付き合うほど、気持ちはよくなりませんでした。なぜかという、硬い。研究・調査ばかりで、それもなかなか最後まででは実行しない。竹内先生は別です。つまり日本の大手銀行も効率が悪い。

ではどこが一番活気があるのかと考え、大手企業と付き合いしました。10年くらい付き合いましたが、結局、こういうようなシステムだったら中国では成功できないということが分かりました。なぜかという、現場にいる人間はすべて東京に向かって仕事をしているのです。

そして最後に、なぜ日本は世界第2の経済大国になり、十数年以上ずっとそれを守ってきたのか、やっと分かりました。それは日本の中小企業がすばらしいからです。日本の中小企業の活気、判断力、やる気、技術、これは世界一だと私は思っています。私がいまやっている仕事は、コンベンションセンターです。28万平米のコンベンションセンターの中は、常設と普通の展示場の二つに分けています。常設にはだいたい1000社の企業が入っていますが、私が会社に来たとき、1000社のうち日本の企業は1社だけでした。5年経ったいまは192社になっています。全部中小企業です。私は個人的に、日本の将来、日本の活気を考えたとき、最後に生き残るのは中小企業だと思います。これが私の2番目の答えです。

3番目。なぜ日本の時代になったか。中国と付き合うと、今後どういふところが変わってくるのか。私は1980年代の始めごろ日本の企業と付き合いしました。当時の中国は、日本の企業から見るとあくまで生産基地でした。ですから、中国人から見ると日本人は発注者です。日本が中国に仕事を発注し、中国でモノを作り、日本に戻して日本で売るわけです。最初は発注という形で、そのうちだんだん日本の企業が中国で工場を造るようにもなりましたが、あくまでも中国は生産活動の場でした。その当時、なぜ日中関係が非常に良かったかという、第1に、中国人が使っている家電は全部日本製でした。要するに、家に帰って「日本」という2文字を避けるのは非常に難しい。だから、日本の家電が中国に浸透しました。第2に、中国では日本のドラマの人气が非常に高かった。「おしん」「赤い疑惑」、こういうドラマを、私はいまでも覚えています。第3に、日本人は発注者としては世界一です。なぜなら、技術をすごく守る、細かく管理する、決まったことについて実行する。日本人と商売すると、売掛金ということは考えなくてもいいのです。ちゃんと期日どおりに支払う。中国でかなり成功している民間の会社と付き合いすると、皆、「当初は日本のオーダーがなければ、ここまで来れなかった。なぜかという、日本は品質管理、工場管理まで中国人に教えた。発注者としては最高だった」と言います。日本の評判はとても良かったわけです。

次に1995～1996年ごろ、中国がある程度経済成長してマーケットが出来上がり、日本は内販時代に入りました。でも内販を始めたのは中小企業ではありません。全部大手です。発注者としては「○」だった日本企業は、内販時代になると「△」になりました。なぜかという、本社主導型だったからです。要するに、中国での販売は、すべて本社の商品、本社のルール、本社の指示でやった。中国のマーケットのルール、中国の現状はほとんど無視していました。これが、日本が早く中国に進出したにもかかわらず、今マーケットシェアがそれ程大きくない一つの大きな理由となっています。その当時、日本の企業が中国人を雇ったとしても、せいぜい営業本部長、営業担当の副総経理ぐらいでした。現地の決定権、現地の融通、現地のニーズに合わせて商品開発するという発想はなかったのです。

リーマン・ショック以後、日本の中小企業はやっと中国市場時代になりました。私は最近、上海にいる

10万人の日本人ほど幸せな生活をしている人は、たぶん日本にはもういないだろうと感じています。彼らは中国で非常に生き生きしています。私は静岡銀行さんとお付き合いさせていただいていますが、静岡銀行の駐在員たちは、日本、静岡の食品をこれからどうやって上海で売るか、真剣に考えています。

これから日本人は、発注者ではなく、本社でもなく、一株主として中国で存在します。日本人が株主として存在すると、「○」どころか「◎」になります。というのは、日本人株主は、非常に責任を持ち、技術も提供し、研究開発もやって、現地の会社と連動する。アメリカの株主はなかなかそこまでせず、カネを出した以上はリターンをくださいというスタンスです。日本の株主は、そういう点で非常に責任感があります。

もう一つ、日本の株主は、会社に出資する以上は育てる。私はいつも言っているのですが、アメリカ人は一緒にビジネスをやると豚を育てる。なぜかという、出資して大きくすると売ってしまうからです。一方で日本人と一緒にビジネスをやるときは、子どもと一緒に作ります。大きく育てて、売るのではなく子どもを成長させる、それが日本の中小企業の感覚です。そういう日本の良さを、中国人はだんだん分かってきました。ですから今後は、日中間で互いにますます焦点を合わせ、我々は日本のターゲットを目指し、強みと弱みを互いに理解したうえでビジネスをやっていきたいと思います。

アジア経済共同体という言葉はあまりに大きすぎて、私には何も分かりません。しかし、日本の中小企業は、今後中国に行って中国のマーケットを研究したうえで中国人をうまくピックアップすれば、将来、マーケットで非常に成功できると思います。

最後に一言。なぜ日本のモノが中国、上海で売れるか。やはり三つの理由からです。1番目はきれい。2番目は気持ちいい。3番目はかわいい。この三つで、上海で日本のモノが売れると私は確信しています。

ありがとうございました。以上です。

<休憩>

竹内（(財)静岡総合研究機構理事長）

質問が3つまいりました。そのうち一つは日本の中小企業政策の話で、今回の議題とは関係がありませんので、残り二つの農業の問題を取り上げたいと思います。日本の農産物はとてもいいので中国に売れないか、傅さんにお考えを伺いたいということです。

なお付け加えますと、例えばお茶の関税が、韓国では500%を超しております。金先生にもぜひ御意見を伺いたいのですが、これが半分になると、静岡からの輸出もしやすいのではないかと思います。

それから、傅さんがどういうお仕事をやっておられて、そこにどういう日本の企業が入っているのか、農産物のお話とともに、もう少し具体的に教えてください。

傅（上海世界貿易商城有限公司執行副總裁）

今日は県民フォーラムですから、私が自分の会社を宣伝してしまうと竹内先生に怒られる恐れがあると思い、前々からそれはやめなければならないと確信していました（笑）。

日本には、当社と似た組織は全くございません。当社の第1機能として、ショールームセンターがあります。だいたい2200室のショールームがあり、各企業は自社の商品をそこに並べ、展示するわけです。常設です。展示と同時に、ここに営業本部も作れます。法人登録もできます。ですから、一つ部屋を借りると、モノを展示する、営業拠点とする、企業登録もできる、こういう三つの機能を持っています。

ただし、それだけではお客さんは来ませんから、お客さんの商品を積極的に宣伝するため、いろいろなイベントを企画しています。毎月各種のマーケティングウィークを設けます。例えば1月は食品のマーケティングウィーク、2月はアパレルのマーケティングウィーク、3月は雑貨のマーケティングウィーク、4月は建材のマーケティングウィーク。要するにそこに入っているお客さんの商品の種類別に、いろいろなマーケティングウィークを作るわけです。マーケティングウィークのときにはバイヤーさんと呼びます。しかし単にバイヤーさんをショールームに連れて行くのではなく、事前にマッチングをセットします。日本の各地方銀行さんとのビジネスがそこから始まるわけです。マッチングをして売り先をある程度決めたら、その先、お客さんの信用調査もやります。最後に、お客さんがこの会社がおもしろい、信用も悪くない、現場に行ってみたいというときには旅行エージェントのような仕事もやります。要するに、当社のショールームに入れば、B to B、自分のバイヤー、自分の代理店、自分の販売先が見つかるまでの仕事、サービスを我々が全部提供するということです。

私は何回も東京に行き、うちと同じようなパートナーシップを探したのですが、ほとんどありませんでした。よくよく考えますと、日本の商社が全く同じような仕事をやっています。日本では商社ビジネスが発展していますから、マートビジネスは要りません。中国には総合商社がありませんから、我々のようなマートが非常に活躍しています。

2番目に、農業産品についてです。農業産品全般を私は知りません。ただ、当社は毎年日本食品展を企画しており、今年で3年目になりました。3年前にはたった26ブース、今年は120ブースになりました。日本の食品展の中でもメインは、お茶、お酒、醤油、調味料、あとはそばです。

なぜ日本のそういうものに対するニーズがあったのか、なぜ人気があったのか。二つの理由があります。一つは食品が安全だということです。我々が食べている中国のものが安全ではないと言うつもりは全くありませんが、日本の食品の安全性、あるいは日本の食品の安全に対する厳しさは、非常に定評になっております。ですから、中国の一部の富裕層にサービスを提供する流通チャンネルの人たちは、日本の食品を仕入れることが仕事となっています。

もう一つは、日本の食品は比較的健康バランスがとれていることです。中国の食品は味がすごく濃く、おいしい。ただ、おいしいと同時に健康バランスがとれているかというと、たぶんそうなるのは次の段階です。今は、まずおいしいものを食べさせるという状況です。日本の食品は健康バランスがとれているというのは非常によく知られています。今年の日本食品展には、静岡からも12社が行かれ、静岡銀行さんも非常に頑張っています。来年の日本の食品展は一応200ブースを考えておりますので、ご興味のある皆さんはぜひお話しいただければ、我々も十分対応いたします。以上です。

竹内（(財) 静岡総合研究機構理事長）

どうもありがとうございました。

それでは先生方から伺ったことについて、私から質問をさせていただきます。

青島先生、だんだんデフレになり、ユニクロの製品のようなものが手軽に買われ、人は「物」に凝らなくなりました。ということは、日本の品質のいいものを、無理に買っているということでしょうか。また、そういう状態は続きますか。それとも、ユニクロ式のものがアジア全体に広がっていくと、日本のメーカーは京都の織物のように、ごく限られた高級品を作るようになっていくのでしょうか。

青島（一橋大学イノベーション研究センター准教授）

どうなるかというのはなかなか難しいですが、一つは、我々の一般的なニーズがある程度満たされてしまうので、それ以上探るのは大変になってきます。ただ、先ほど脳は無限だと言いましたけれども、人間が何をいいと思うかというのは、探索すべきところがあります。例えばいまの傳先生の話からしても、ある程度満たされると、安全、健康、食の楽しみというようなこだわりの部分がまだ十分出てくる。そういう意味では、それをどう探索するかということですし、グローバルな市場で考えれば、日本の市場はこだわりゆえに今まで大変だった部分があるとしたら、そういう文化をどう輸出するかを考えることに可能性があるのだらうと思います。

ただ、ユニクロというのは安かろう悪かろうではありません。行ったらお分かりになりますが、品質も非常にいい。実は、私が今日着ているのもユニクロのヒートテックで、東レとの共同開発製品です。ユニクロはSPA（製造小売業）という業態で、ITを使って徹底的にサプライチェーンを管理し、マーケットのニーズに合わせて変えていくわけです。ですから、2カ月に1回くらいユニクロに行かれば、かなりの品が変わっていることに気付かれると思います。お客さんのニーズにかなり即応しながらやっているという意味では、単純にコモディティを流している会社とは違ったタイプのものとしてユニクロが出てきていて、このあたりは日本がだんだん強くなっていく。ユニクロのほか、皆さんがご存知の会社では良品計画（MUJI）も、かなり海外進出をしています。こういうのが、今後の日本の一つのあり方かもしれません。

竹内（(財)静岡総合研究機構理事長）

なるほど。次に青島先生と金先生にお尋ねしたいのですが、韓国の企業の活躍を世界の中でどう判断したらいいのでしょうか。例えばサムスンは、垂直的統合によって内製率を高めて成功していますが、韓国では特異な企業なののでしょうか。それとも韓国企業は、財閥が結団して新しいマーケットをねらうので成功しているのでしょうか。または日本より先に垂直的統合をやめて水平的に拡大していき、世界的スケールで安いところから部品を調達し、遠慮会釈なく海外に工場を出している、ということなののでしょうか。

金（世宗研究所客員研究委員）

企業内部のことはよく知りませんが、サムスンは、一時はグローバル・アウトソーシング戦略をもって、今まで管理していた系列・協力企業でさえコストが合わなければ厳しくチェックしてカットする、そして中国などから調達する、こういうことをやりましたけれども、品質管理等で非常に問題があったので内製化してきているのだと思います。それで最近、シェアを伸ばしてきているのではないかと思いますし、また、サムスンの品質管理はCEOのイニシアチブが非常に強い。日本とは比べられないのでしょうかけれども、韓国の財閥の中では一番品質にこだわる電子企業だと思います。

お茶の話がありましたけれども、私は安倍川のお茶が大好きです。韓日FTAの交渉で、韓国は日本に農水産物市場の開放を要求し、非常にもめましたけれども、最近では日本の農産物や食品に非常に凝っている人、大好きな人が都市にけっこういるので、実際に開いてみれば、農産物では韓国がむしろ赤字になるのではないかと思います。日本的な安全食品を標準化すれば、韓国市場を逆にかなり取れると私は思っており、日本は心配されなくていいのではないかと思います。

それから、部品、素材については、韓国は大赤字なのですが、必要なものは取り入れなければいけないと思います。11月26日に大垣にある友人の会社に行ったら、韓国から政府の役人が2人来ていて、ISO認定検査をやっていました。何で韓国の役人を呼んだのかというと、韓国の役所からは非常に認定が取りや

すいのだそうです。日本の認定機関に依頼すると、非常に細かくて、お金もかかるし、厳しく言うでしょうがない。そこで韓国から呼んで、1日検査を受ける。皆さんも、日本の役所ではなく韓国の役所に頼めばすぐ通ると思います。そして、それこそ両国間のMRA（相互認定協定）をこれから結びますと、日本の部品や素材がすんなり韓国へ入ります。関税の問題ではないと思いますので、そこも韓国市場を開拓する一つの決め手ではないかと思います。

竹内（（財）静岡総合研究機構理事長）

どうもありがとうございました。昔の話ですけれども、韓国でキーセンハウスに行きますと、キーセンの若い人で、日本語係の人がいました。どこで日本語を習ったかと聞くと、だいたいサムスンに勤めているとき夜習ったと言うのです。その後結婚し、離婚して、キーセンハウスにいるということでした。つまり、サムスンはそのころから普通の事務員に日本語教育をしていた。大変幅の広い先行投資をやる企業ではないでしょうか。

金（世宗研究所客員研究委員）

あまり知られていないのですが、サムスンは20年ほど前から勉強会を開いていました。そこでは、土曜日に日本から退職またはその直前の専門の技術者をお呼びし日曜日にお帰りにするという条件の下で研修を受けたわけです。そのときに、おそらく日本語教育も行ったと思います。サムスンはそれだけ人材が豊富になったのではないのでしょうか。

竹内（（財）静岡総合研究機構理事長）

ありがとうございます。

青島先生、企業経営論から見ると、サムスン、現代、LGなど、韓国には特殊な会社がそびえています。また、日本のようになだらかにたくさんの会社があるところ、中国のように国営企業が頑張っているところ、それぞれ特色があります。展望としては、今後もそのまま行くのでしょうか。

青島（一橋大学イノベーション研究センター准教授）

この間、韓国のサムスンなどにも調査に行きましたが、基本的には日本の企業に似ていると思います。台湾の企業に比べると、経営の仕方もずっと日本の企業に近い。ただ、財閥系なので投資意思決定が速いなど、そういうところは日本とは非常に違います。それから、比較的事業が絞られています。サムスンは大手企業で日本の松下、ソニーと比べられますが、事業としてはほとんど三つか四つしかないわけです。そういう意味での違いはありますが、中にいる人と話をしますと、技術屋さんには、なるべく中で造りたいというこだわりがある。また非常に勤勉ですし、日本と大変似ています。ですから私の印象は、非常に真面目にビジネスをやっている日本企業、ちゃんと利益のことを考えたうえでやっている日本企業という感じです。

ただ、垂直統合型であるかどうかについては、彼らのほうがずっとビジネス的に割り切りがあります。例えばテレビにしても、デジカメにしても、韓国企業の場合は最初はかなり汎用品を使うという戦略をとります。そして採算が合えば内部化してくる。ウォン安がかなり効いて内部化している面もあるとは思いますが、そのあたりの切り分けにおいても、ビジネスとしてきちんとした計算をしています。それから社内競争も日本の子会社競争と比較にならないくらい厳しい。外部のほうがコストが安ければすぐ外部に出

してしまう。したがって、ビジネスに対する厳しさというのが、決定的に日本の会社と違うという印象を受けますが、やり方自身は非常に日本型に近いのではないかと思います。

竹内（（財）静岡総合研究機構理事長）

どうもありがとうございます。

次に、遠い将来というやや大きな話になって恐縮ですが、4人の先生方に印象をたまわりたいと思います。インドのセット元大使は、昨日、5000年前の天竺の話をされました。中国とインドを考えるとときには5000年の単位になるそうです。やや長く考えますと、例えば中国全体で自動車が年間1300万台生産されていますから、北京・天津周辺、上海を中心とする長江河口、珠江河口、内陸部の重慶、この四つの経済圏それぞれで300～400万台造られていると考えられます。日本が四つあるようなものです。おそらく、それぞれに部品メーカーが2万個くらい集中しています。

中国では70～80万円くらいの小型の国産車がよく売れています。日本のプリウスなどに比べると乗り心地は悪いのですが、中国にはどこへ行っても自動車の修理屋がある。修理屋と悪い自動車とがセットになって安くなっているわけです。我が国はいったん故障したらアウトです。それぞれの風土に合った組み合わせがあるのだと思います。パソコンも、フリーズしたらすぐ飛んできてくれるという売り方と同時にコピー商品が出回りましたから、中国はあつと言う間にITの大国になった。国によって進歩の仕方が違うわけです。アジアには全体としてそのような具合の組み合わせがあり、日本的な進歩の仕方は世界的に見ると例外的です。

金さんも心配されていましたが、西日本のハブ空港は仁川、ハブ港は釜山になってしまいました。そのうえ今度は天津に工業地帯ができると、大連、仁川が一体になると考えられます。珠江は、雲南省から南に道路が延びていますし、ベトナムから東西に道路が延びていますから、ハノイから南に向かって一体になります。

この前韓国に行きましたら、ソウルは、それは立派でした。ソウルの立派さは何といっても清溪川です。街の真ん中に大きな川を造ってしまった。これは我が国よりはるかに進んでいます。それから、金先生のお勤め先である大邱まで新幹線が出来上がっており、釜山も新幹線の駅です。この駅は大構造物です。釜山から大連かハルビンを通りモスクワまで行く物流があるのではないかという感じすらします。

ソウルに行くと日本語を話す方は少ない。ですが釜山に行くと増える。高速船で福岡から釜山へは3時間です。ヘマヘマしていると福岡は釜山に取られるかもしれません。それと同じように危ないのが沖縄や九州の南です。沖縄の人は日本より台湾に所属したほうが、経済成長があるに違いありません。九州は、瞬く間に上海に取られてしまうかもしれません。このように国境がぐちゃぐちゃになるかもしれません。東南アジアの人々も、中国人が大量に品物を持ってやってきますから、経済力を吸収されてしまうという感じがするのではないのでしょうか。そのような渦巻きがアジア全体に広がっていて、100年ぐらい経ったら様子がすっかり変わり、福岡では中国語か韓国語がしゃべられているかもしれません。そんな印象についてどうお考えか、4人の先生方に50年、100年先のアジアを展望していただきたいと思います。

ところでその際に困ってしまうのが静岡です。中途半端で行くところがなくなってしまうそうです。

青島（一橋大学イノベーション研究センター准教授）

直接的なお答えではありませんが、50年を考えたとき、今日の午前中のセッションとも関わりますが、環境の問題をどう考えていくかということで経済の発展がかなり変わってくるのではないかと思います。

例えば今回、鳩山首相がCO2を25%削減すると言われましたが、それによって例えば電力会社などは1000億、2000億円という排出権を買わなければならなくなる。つまり、かなりのお金が日本から出ていく。日本は環境技術で先導したいと思っても、排出権を買っていたら技術発展のための投資すらできなくなる。アジアの中で環境技術を広めながら発展していくというシナリオがあるのかもしれませんが、それが今後どうなるのか。アジア全体の発展を見ると、25%が次に80%になりという問題を一緒に絡めて考える必要があるのではないか、いま直観的に、そのように思いました。

馬（静岡文化芸術大学文化政策学部教授）

100年後にどうなるのか分かりませんが、竹内先生のように20年、30年先のことを考える力は、日本人として持ったほうがいいと思います。私は日本との付き合いが長く、日本語を勉強してから40数年になります。最初に大使館勤務で日本に来たのが確か31年前のことです。先ほど竹内先生が中国の自動車市場が1300万台になったと言われましたが、しかし、1990年代半ばまでに、日本の有名な評論家はまだ「中国の自動車市場は日本の千葉県よりも小さい」、「中国巨大市場は幻だ」と言っていたわけです。つまり今日の発展は全く予想できなかった。20年、30年先のことが予測できるような人材が、日本に多く出てほしいと思います。

金（世宗研究所客員研究委員）

単に地理的な条件だけを考える必要はないと思います。地理的に見れば、おそらく九州と韓国の南半島はすでに一つの分業圏を形成してきています。J R九州などは、前々から韓日FTAができないのであれば、韓国と九州圏と一緒に地域経済圏を作ろうではないかという提案もしています。静岡は距離的に見て不利だと思いますが、しかしながらやらなければいけない課題はたくさんあります。先ほどの認証制度、標準化、共通化、それからエコカーにしても、太陽光パネル製作にしても、共同で企画して標準化し、部品は共通土俵であるインダストリアル・クラスターで試作品を作る。皆さんは技術を持っているので、地元にこだわらなくても仕事はたくさんあると思います。

それから、もし朝鮮半島の南北が統一されれば、先ほど竹内先生がおっしゃったように天津だけに行くのではなく、シベリア鉄道でヨーロッパまで行く、そういう計画もあります。北朝鮮がネックになっていますけれども、それさえ解決できればいくらかでも大陸のほうへ延びていけることになります。そのときに備えて日韓で海底トンネルを掘ろうじゃないかという話もあるくらいです。しかしいまは、仁川、関空、静岡も含め、ハブ空港、ハブ港の過当競争があります。これは、ソフトウェア機能は非常に脆弱なのにハードウェアだけで競争して客を奪おうということですから、何とか調整しなければいけないと思います。仁川空港は非常に大きいのですが、周辺を見るとビジネスマンが生活できるようなシステムではありません。土地利用機能を備え、商社も入れてというふうに総合的に考えなければいけません。ワンストップサービスができるようにすれば、仁川というのはもっと活発になると思います。そういう意味で上海は競争相手ですが、日本の資金の投資先として高い利益で運用できる仕事はたくさんあります。地理的には不利でも、そういうビジネスチャンスはいくらでもあると思います。

傅（上海世界貿易商城有限公司執行副総裁）

自動車台数、日本列島はこれからどうするかという2点について、私は先生とは若干考え方が違ってきます。第1に自動車台数ですが、アメリカは人口2億5000万人で、自動車保有率は約8割。日本は1億3000

万人のところ8000万台ですから約6割です。インドは4%、中国はまだ0.9%です。中国は世界でもまだまだ保有率がすごく小さい国です。1000万台売れたといっても、過去には全然売れていない、これから売れていくということです。

2番目は、アジアの中心がどうなるか、日本列島がどうなるかということですが、最近、私は「2012」という映画を見ました。頭の悪い中国人はこの映画を見て、「最後は中国が世界を助ける」と本当に喜んでいるわけです。アメリカ映画は単なる一つの遊びです。もし政治家が互いに冷静にものを考えるとしたら、やはり共存共栄するしかありません。なぜかというと、中国は国内にたくさんの問題を抱えています。例えばGDPは毎年8%成長していると言っても、何がその成長を引っ張っているのか。政府の投資です。今年の8%の成長率中、7割は投資によるものです。内需が経済を引っ張っていく時代はまだ先です。中国、韓国、日本は隣の国ですから喧嘩をしてもしょうがない。家であれば、隣の人と喧嘩をすれば引っ越しができますが、国は引っ越しができませんから、共存共栄するしかありません。空港は、安ければ我々はどこでも行きます。以上です。

竹内（(財) 静岡総合研究機構理事長）

ついでに傅さんにお聞きしたいのですが、私はこの間、深圳にあるBYDという会社に行きました。この会社は6年間で売上、生産額が10倍になりました。日本で考えますと、6年間で10倍なんてあり得ません。研究者が1万人いると言われましたが、1万人をたった6年間でどうやってコントロールしたのか、社風を考えるわけです。すると、「だからすばらしい成長をした」と言う人と、「成長したけれども中はガタガタだ」と言う人と両方います。

株主構成を見ると、オーナーが40%を持っている。そうすると、会社の中はでたらめだけれども、オーナーが40%の株を持っていて、300~400キロ走る電気自動車を見せて株価を上げ、一挙に売り逃げるという見方もあります。

なぜ手品のような成長が可能なのか、中国企業のオーナーというのは売り逃げたりするのか、この2点について、どうなのでしょう。

傅（上海世界貿易商城有限公司執行副總裁）

1点目については、日本と中国はいま成長の段階が違います。かつて高度成長の頃、日本の企業は年間で20%、30%の成長、あるいは倍増ということが可能な時代があったと思います。例えばサービス業である我々上海マートにしても、5年間で2倍増です。稼働率が高くなって新しい仕事が増えれば、自動的に売上が上がってしまうわけです。中国は、マーケット分野はまだまだ隙間がたくさんありますから、一生懸命頑張れば売上は上がるというのが普通です。でもそういう時期がどのぐらいもつか、我々もすでに心配しています。深圳の企業などは6倍増、7倍増、10倍増ですが、はっきり言って中国社会では、そういう話を聞いても驚くことはありません。手っ取り早い成長の方法は吸収合併です。この事業だけを成長させるというのではなく、別の事業をどんどん入れて規模を大きくすれば、売上は上がります。

2番目は株主です。昔、中国の株主は日本と同じ発想でした。一つの事業にすごく専念し、先ほど例えて申しましたように、子どもを作って、成長するまで育てる。でも最近は、若干欧米思考で、子どもを育てるよりも自分が儲かればいいと考え人も、ぼつぼつ出てきています。BYDがどうかは私は分かりませんが、自分の株を徐々にお金に替えるという株主が、最近はかなり増えています。

竹内（（財）静岡総合研究機構理事長）

どうもありがとうございました。

会場の皆さんからご意見をたまわりたいと思います。テレビをつけますと、よく韓国か中国の映画、アメリカのプロ野球かバスケットをやっています。韓国、中国の映画が、アメリカ映画より多くなりました。文化的にも韓国や中国にすっかり影響されるようになっていきます。

私は日韓文化交流基金の理事をやっていて、毎年韓国を訪問し、日本から研究補助金を受けた方の研究成果を伺うという仕事をさせていただいております。参ってしまうのは、例えば「源氏物語」の東歌の研究をやられている方に「源氏物語のトウカって何ですか」と聞くと、「アズマウタです」と言われました。研究の内容ですが、李白や杜甫は、いずれも政治や国家を詩にうたっています。しかし、「万葉集」や「古今和歌集」はすべて男女関係だけをうたっています。「万葉集」の歌は、聖武天皇の仏教ブームのころにも歌われていましたが、仏教の歌、あの世の歌も一つありません。そのようなことがなぜ生じたのかという研究でした。それから、例えば「竹取物語」は世界で初めてできた小説だと思うがどうか、という研究もありました。

ここで申し上げたいのは、韓国の研究家は本当に研究にはまっているということです。また、ピアノを弾いてもうまいし、ゴルフをやってもうまい。中国でも、郎朗（ラン・ラン）という人は、手品使いのような早業でピアノを弾きます。なぜ、最近我が国はだめで、両国だけがすごいのか。このごろ、歴史や文学などいろいろな分野で、研究がますます細かく深くなっています。そうなりますと、この領域でも両国に負けるのでは、とも思うのですが、そんな心配をしなくてもいいのでしょうか。

傅（上海世界貿易商城有限公司執行副總裁）

全然心配する必要はありません。昨日の夜、竹内先生に申し上げましたが、確かに、例えば碁を見ると韓国の人が一番です。ゴルフも韓国。最近、中国の人もどんどんうまくなっています。相撲は、中国人はまだ出ていません。

私から見ると、中国と韓国で一つ似ているのは英才教育をしっかりやっていることです。ただし、英才教育をする反面、たくさんの人に十分な教育活動を行っているわけではありません。日本は英才教育は熱心にやっていないかもしれませんが、一般のワーカー、一般のOLのレベルは、アジアの中でも、あるいは世界の中でもやはり高いと思います。その点は、うらやましく思います。国の力というのは英才だけではありません。一般の人のレベルが高い、これが国の力だと思います。

竹内（（財）静岡総合研究機構理事長）

どうもありがとうございました。

セット大使、どうぞ。

客席：セット（慶應義塾大学国際連携顧問委員会アドバイザー、元駐日インド大使）

コメントだけです。第1に、アジアの将来と言われましたが、アジアの歴史を見たほうが良いと思います。私は、第1セッションの河合正弘座長が所長を務めるアジア開発銀行研究所でグローニンゲン大学（オランダ）のアンガス・マディソン教授の講演を聴きましたが、彼の研究によると、インドのムガル帝国時代、中国の明時代、中国とインドは世界のGDPの50%を生産していました。農業が強いだけでなく産業の強い国でした。インドは織物を27%輸出していましたし、中国は時計や紙を発明しました。いま

皆さんが見ているのは植民地となっていた2～3世紀ぐらいのインド、中国で、歴史的にみればそれは例外です。歴史がまた戻り、インド、中国が大国になる可能性が高いと思います。

第2に、韓国の企業の売り方です。金先生がお話しされましたが、韓国の強みは、インド人の好きなもの、好きなことに合わせてデザインをすることです。一つの例を申し上げますと、現代（ヒュンダイ）の車です。インドのシク教徒は、背が高いうえにターバンを被っているので、現代は、それに合わせて車のドアを少し高く作ったのです。韓国の企業は、このようにデザイン面で日本の企業より強いです。

馬先生は東アジアサミットのことをおっしゃいました。あれはアメリカが反対した。だから日本も反対したのですが、日本の政界のリーダーでは安倍首相が、東アジアサミットを非常に熱心にプロモートしました。彼は、インド、オーストラリア、日本、アメリカの4カ国の役割もプロモートしました。

青島先生が話された携帯電話のことですが、日本は、世界で一番すばらしい技術を使っています。しかし、インドでの携帯電話の販売台数は毎月1700万台なのに、不思議なことに日本の携帯電話は全く見かけません。サムスン、モトローラ、ノキアの製品が売られており、ノキアは30%以上のマーケットシェアを持っています。

竹内（（財）静岡総合研究機構理事長）

大使に私の言うことをまとめてもらいました。大変ありがとうございました。

現在の静岡県知事の川勝さんは、経済史が専門です。この方は、16世紀から17世紀にかけてインドは綿業が強く、イギリスはどうしても細番手の繊維ができなかったため、とうとう武力で取ったということを証明され、オクスフォード大学でドクターを取られています。念のためにそういう知事がいるということを申し上げます。

ではこれで終わらせていただきます。遅くまでありがとうございました。

先生方、そして、会場の、上海、ソウル、台北、ニューデリーからおいでいただきました皆様、ありがとうございました。（拍手）

第 14 回静岡アジア・太平洋学術フォーラム

2009.11.25 県民フォーラム講演メモ

一橋大学イノベーション研究センター 青島矢一

1. 話の流れ

- (ア) 代表的なデジタル製品である薄型テレビとデジタルカメラ産業における企業競争力と製品・産業構造の変遷を示す.
- (イ) 2つの産業の例に見られる, デジタル製品産業の「一般的な発展パターン」と日本の製造企業の「くせ」を示す.
- (ウ) デジタル技術と半導体技術の影響を受ける日本の製造企業が直面する典型的な脅威の源泉を明らかにする.
- (エ) アジアにおける国際分業の進展を見据えた上での日本の製造業の将来のあり方を考える.

2. 薄型テレビ産業の発展と日本企業の位置づけ

- (ア) 完成品ブランドとして, シェアは低下しているものの世界市場の4割程度を堅持.
 - ・ サムスンと LG の台頭が著しい.
- (イ) ただし完成品企業はほとんど利益がでていない.
 - ・ まともに利益をだしているのはサムスンのみ. 東芝はアウトソーシングを活用して単年度黒字を確保.
- (ウ) 薄型テレビ産業には「統合型」と「分業型」の2つの事業モデルが存在する.
 - ・ 日本企業の多くは「統合型」で成長. 近年は台湾企業を中心とした「分業型」モデルが台頭.
 - ・ 韓国企業は「統合型」と「分業型」のバランスをとる傾向. パネルの内製化を進める一方で, 汎用部材(TV チップセットなど)の活用にも積極的
 - ・ 近年日本企業は分業型を活用し, アウトソーシングにも積極的になりつつある(東芝). 韓国企業はむしろアウトソーシングから内製へと動いている.
- (エ) 分業型モデルのキーユニット市場における日本企業のプレゼンスは極端に低い(材料市場では強いが).
 - ・ 液晶パネルでは韓国, 台湾企業が強い(世界シェアで 85%). 完成品に比べると利益率が総じて高い
 - ・ 汎用 TV 用チップセットでは台湾ファブレス, 欧米系が圧倒的に強い. 日本企業は完成品企業による内製もしくは ASIC の活用.

3. DSC 産業の発展と日本企業の位置づけ

(ア) 完成品ブランドとしては世界市場の7割を占める。生産ベースでも、いまだ 5 割強を支配しており、高い競争力をもつ。

- ・ 近年はサムソンの成長が顕著。

(イ) 時期や企業による差はあるものの利益的な貢献も大きい。

(ウ) デジタルカメラ産業にも「統合型」と「分業型」の2つの事業モデルが存在する。

- ・ 日本の主力企業は「統合型」で成長。自社開発の画像エンジン(カスタム LSI)を中核としたアーキテクチャの採用
- ・ 日本の完成品企業は内製部品を活用する傾向にあり、外部調達部品に関しても自社向けに合わせこみを行うことによって、性能面での差別化を追求。
- ・ 近年は台湾、米国企業を中心とした「分業型」が台頭。汎用の画像処理 LSI (ASSP) を中心としたアーキテクチャ。
- ・ 日本企業も分業型の恩恵を受けるようになっていく。ローエンド機種を中心に台湾 ODM 企業からの調達が増大(古くは三洋からの ODM を積極的に活用、三洋は自社アーキテクチャをもつ)。
- ・ サムソンは汎用アーキテクチャと ODM を活用して成長。近年は製造内部化の方向。

(エ) 分業型モデルのキーユニット市場における日本企業のプレゼンスは、ユニットによって異なる。

- ・ 撮像素子とレンズは日本企業が支配してきた。ただし、近年は台湾企業によるレンズ生産が増大。撮像素子は CIM の浸透が鍵。
- ・ 液晶パネルは台湾企業が支配。
- ・ 画像処理プロセッサでは、米国企業(Zoran)、台湾企業(Sunplus, Novatek)が圧倒的。日本企業は内製もしくは ASIC(富士通)。

4. 2つの産業の類似点と相違点

(ア) 製品アーキテクチャの変化と産業構造の発展パターンの類似性

(イ) 結果としての競争力の相違

- ・ 性能追求、機能付加の価値化の違い→デジタルカメラにおける「性能幻想」の役割

5. デジタル製品における産業と技術の発展パターン

(ア) 製品アーキテクチャの変化

- ①. 汎用部品の転用から専用部品の開発へ
- ②. 多様な機能を少数のユニットに集約化
- ③. ユニット間インターフェースの標準化によるモジュラー化

(イ) 産業構造

- ①. 汎用部材企業＋統合企業
- ②. 専用部材企業＋統合企業(内部開発の促進)
- ③. 製品特定の汎用部材企業＋アセンブリ企業＋ブランド企業
- (ウ) 競争構造
 - ①. 完成品企業による産業支配
 - ②. キー部材供給企業と完成品企業の協同による産業支配
 - ③. 汎用化されたキーユニット供給企業, 量産能力をもつアセンブリ企業, ブランドもつ完成品企業の中の競争の中で, 上流に付加価値が移転.
- 6. 個別化を通じた産業成長と日本企業の台頭
 - (ア) 顧客の求める最低限の機能を実現するように製品開発は性能向上に重点がおかれる. 産業発展とともに, 顧客価値を忠実に反映すべく, 部材や製品は徐々に個別化, 特定化されていく.
 - (イ) 最終的な顧客価値を実現するためにあらゆる要素が収斂する方向に向かい, その収斂プロセスをコントロールする能力が競争力の源泉となる(日本の自動車産業の例)。多くの場合, 当初, その役割を担うのは完成品企業。
 - (ウ) なぜなら, 顧客ニーズを翻訳する能力(外部統合)と部材を統合する能力(内部統合)に優れているから。→「製品プル型産業システム」
- 7. 製品プル型産業システムにおける企業能力
 - (ア) 鍵は「個別化」
 - (イ) 最終顧客の安定したニーズと結合した製品、ニーズへの忠実度・適合性を高めるために、素材から最終組み立てまでを一貫して統合・同期化させること。
 - (ウ) 各工程における「すりあわせ能力」の重要性
 - (エ) 価値連鎖の各過程における徹底した顧客への合わせこみ能力(「次工程はお客様主義」)→日本の自動車産業の強さ、日本の素材産業の強さ(炭素繊維、液晶材料、半導体材料)
- 8. 製品プル型システムの限界
 - (ア) 顧客ニーズの多様化による個別対応のコスト増大
 - (イ) 顧客適合と経済性の両立の必要性
 - (ウ) 技術的複雑性の増大による製品統合のコスト増大
 - (エ) 半導体の進歩に起因する製品性能の加速度的向上によって, 顧客にとっての必要性が早期に達成される→性能差が価値を生まない
- 9. モジュラー化の進展とデバイスプッシュ型産業の台頭
 - (ア) 市場の拡大とともに, 顧客の多様性が増大し, ライフサイクルが短縮化される.

- (イ) 他方で、製品性能が顧客の満足水準に到達することによって、市場での焦点が機能から価格に移行する。
- (ウ) こうした中で、汎用的なモジュール(ユニット)提供者が台頭し始める。機能集約が進むにつれて、鍵となるモジュール提供者は、製品に対する基本的な汎用プラットフォーム提供者となる。特に半導体を多用するデジタル製品ではその傾向が強くなる。
 - ・ 半導体の進歩により、汎用化・共通化がもたらす性能犠牲が大きく軽減される。
 - ・ 製品性能の急速な進歩によって、性能的には顧客が一定の満足を得るため、微妙な性能差異が価値として認められなくなる。
- (エ) 市場ではユニット供給者の力が増大する。
 - ・ 完成品企業のもつ統合ノウハウがモジュール(→プラットフォーム)にますます移行される。
 - ・ ユニット供給者により多くの市場情報が集まるようになる。
- (オ) 汎用ユニット(プラットフォーム)企業の台頭は、市場が急成長するタイミングで起きる。
- (カ) 市場の成長タイミングでは完成品市場を狙って多数の新規参入が起きる。それらの新規参入者は技術蓄積に欠けるため、汎用ユニット企業による包括的なソリューションを渴望している。
- (キ) 汎用ソリューションは専用アーキテクチャに比べて性能で劣ることが多いが、市場の急成長段階では、大量のローエンド市場が立ち上がるため、それは大きな問題とはならない。
- (ク) 汎用ソリューションが新興市場で一旦大きなシェアを築いてしまうと、専用アーキテクチャはコスト的に太刀打ちできなくなる。→「デバイスプッシュ型産業構造」へ

10. 日本企業の成長パターンと苦悩

- (ア) 初期段階から長い時間をかけて技術を蓄積。
- (イ) 専用設計と内製化を志向。外部購入部品も自社向けに合わせ込みを要求することによって差別化を志向。サプライチェーンにおける密接な企業間関係。
- (ウ) 性能犠牲を伴う汎用ソリューションの採用には消極的。
- (エ) 産業と技術の進歩とともに汎用 LSI ソリューションが登場して、完成品の設計・製造がたやすくなる。
- (オ) 専用設計の製品との性能差が小さくなる。
- (カ) 汎用ソリューションにひっぱられる形で価格競争が激化→低収益

11. 日本企業の2つの不幸

- (ア) 中途半端に大きな国内市場
 - ・ 国内市場への対応がグローバル市場での競争力に結びつかない。むしろ足かせに

なる不幸.

(イ) 有能な国内顧客

- ・ 有能な顧客に合わせた製品開発, 営業・サポート体制が, 急成長するグローバル市場への対応を遅らせる不幸.

12. 日本企業の選択肢とアジアにおける分業

(ア) 得意分野への集中(ポジショニング)→製品領域の分業, 垂直的な分業

- ・ 技術レベルが顧客の要求レベルに到達していない製品
- ・ 顧客ニーズへのさらなる適合が価値をもつ製品
- ・ 製品境界が安定している産業
 1. スタンドアロン製品(他産業の影響を受けずに性能進歩が可能な製品)
 2. 既定の製品を前提とした合わせこみの価値(部材産業の強み)
 3. 性能次元の複雑性が高くて可視性が低い製品.

(イ) 得意分野の創出(戦略的操作)→製品領域の分業, 垂直的な分業

- ・ 顧客の要求性能を引き上げる努力
 1. DSC 産業における「性能幻想」の役割
 2. 「システムの技術的不均衡」:PC 産業におけるハードとソフトの二人三脚
- ・ 境界変化の押さえ込み(囲い込み)
 1. DSC 産業におけるPC 周辺機器化への抵抗, 家庭用ゲーム機産業における
囲い込み戦略

(ウ) システム転換→欧米企業による支配構造への挑戦

- ・ 発想の転換の必要性
- ・ 最終製品を、抽象化された機能が組み合わされた集合体としてとらえる
- ・ 抽象化された機能は様々な最終製品との結びつきを持ちうる。
- ・ 自社が提供する製品は、それを内包する大きなシステムの中のサブシステムと考える。
- ・ 上位システムに含まれるサブシステム間の境界は可変であり、再定義可能である。
- ・ 直近の顧客の要求に応えることは長期的には顧客のためにならないという発想。