



## 第1部<なぜ今、新興国か> Samsung社に学び 不況をチャンスに変える

嵐が過ぎ去るのをじっと待つ。

そんな受け身な態度では「100年に1度」といわれる不況をチャンスに転化できない。

危機は、「危険」と「機会」の合成語。そう信じて前進することが重要だ。

大変な不況が訪れた。ソニーは、正社員を8000人削減する。国際競争力が高かった電子部品産業でも、TDKが2008年度に260億円の営業赤字に転落する見込みだ。

景気の読みに定評がある台湾Hon Hai Precision Industry Co., Ltd. (鴻海)のCEO, Terry Gou (郭台銘)氏は、2008年末に明言した。「景気は皆が思うより3倍悪くなる」。

この先どうになってしまうのか、電機

メーカーがいくら不安がっても自らの業績は回復しない。本稿では、不況の中でもあえて新興市場を開拓することの大切さを記したい。

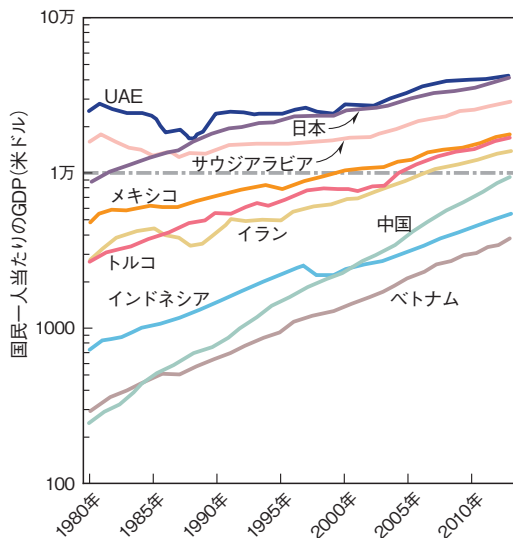
### 80年代の日本並みに豊か

3年ほど前から電機業界ではBRICs<sup>†</sup>という言葉が広く使われるようになった。VISTA<sup>†</sup>, NEXT11<sup>†</sup>, MENA<sup>†</sup>といった単語も生まれた。これらは世間で株式投資などを促すた

め過剰に使われたきらいがある。うさくさい雰囲気すら感じ取る人もいるかもしれない。しかし、だからといって、これらで採り上げられた国の市場動向に対する関心を失ってはならない。

今、認識すべきは、大半の電機メーカーにとって主要市場だった先進国の需要に依存することは、時に会社の存続すら危うくするという事実である。BRICsはもちろん、それ以外の新興国も既にかなり豊かになっている。

(a) トルコやメキシコも1万米ドルを突破



(b) インドネシアなども1兆米ドルへ

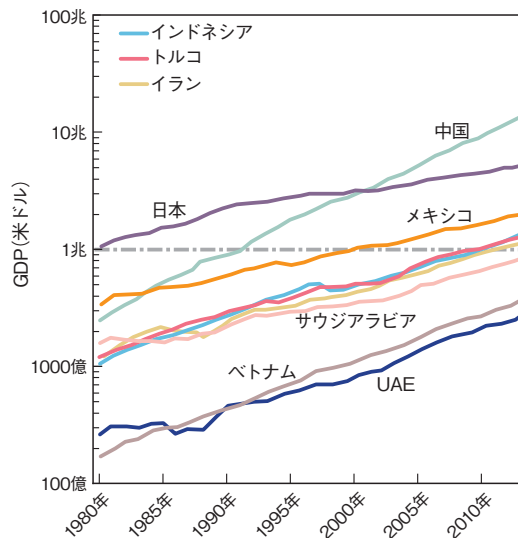


図1 経済力は日本の1980年代並みに続々到達

日本とBRICsの代表格である中国、そして第2部で採り上げる主な国における購買力平価換算のGDPを示した。国民一人当たりのGDPでは1万米ドルの大台に乗る新興国が増えている(a)。日本は1982年に1万米ドルを超えた。国別に見ると、インドネシアとトルコ、イランがGDPで2010～2012年に1兆米ドルに達する見通し(b)。日本は1980年に1兆米ドルを突破した。データの出典は、IMFの「World Economic Outlook Database (2008年10月版)」。2008～2013年は予測値。なお、購買力平価換算とは、それぞれ通貨で購入できる物やサービスを等しくすることを指す。

国民一人当たりのGDP(購買力平価換算)で見ると、メキシコ、トルコ、イランといった国々が1万米ドルの大台に乗った(図1)。日本の国民一人当たりのGDPが1万米ドルを超えたのは、1982年のことである。

当然ながら、新興国や発展途上国が持つ経済成長の余地は、先進国よりも格段に大きい。国際通貨基金(IMF)の最新予測によれば、先進国の実質GDP成長率は2009年、マイナスに落ち込む。新興国・発展途上国は、5.1%増である(図2)。

### 中間層に売り込む

先進国以外における経済成長は、一握りの人に富をもたらしているわけでは決してない。外資系企業や地元の大企業に勤めるホワイトカラーなどの所得が年々、増えている。こうした人々は、一般に所得水準で「中間層」と呼ばれている。この中間層こそが、日本の電機メーカーにとって新たな顧客となり得るのだ。

明確なデータが得られた、中国都市部とトルコで中間層の所得を推察してみよう。中国都市部では2005年に、調査対象者の上位20~40%における年間世帯収入の平均値が4632米ドルになった。2000年では2700米ドルにすぎなかった。一方、トルコでは上位20~40%の可処分所得の平均値が、2005年に1万2278米ドル。2003年では7548米ドルにとどまっていた(図3)。

大半の日本の電機メーカーにとっての問題は、この中間層の獲得競争で

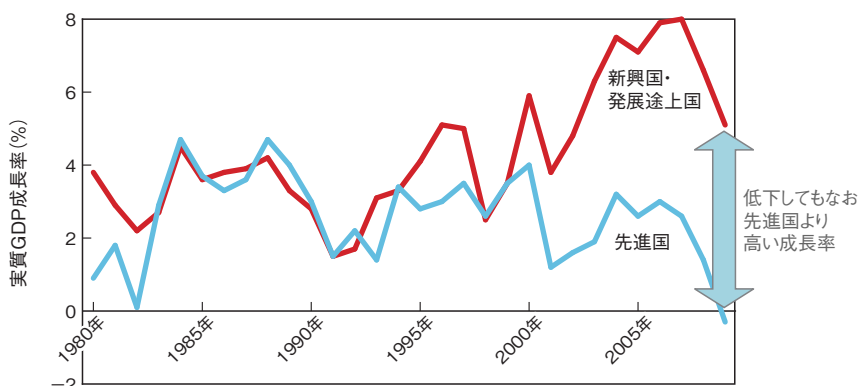
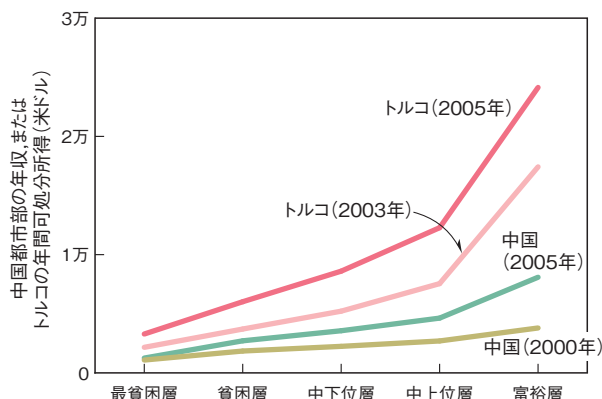


図2 やはり伸びるのは非先進国

日米欧の先進国における実質GDPの成長率は2009年、0.3%のマイナスに落ち込む見込みだ。これは1982年の0.1%のプラスを下回る悪い数字だ。1982年には、欧米で「第2次オイルショック」に端を発する年率2ケタのインフレの進行があった。一方、新興国および発展途上国の実質GDP成長率は、5.1%増になる見通しだ。データの出典は、IMFの「World Economic Outlook Database(2008年10月版)」。

図3 豊かになった中間層

中国都市部の収入とトルコの可処分所得を階層別に示した。調査対象世帯の上位20%を富裕層、20~40%を中上位層というように、20%ごとに分けている。グラフに示したのは、各階層内における平均値である。中国都市部でもトルコでも、中間層の世帯収入・可処分所得が着実に伸びている。グラフは、JETROの東野氏が各国政府の統計をまとめた資料を基に作成した。



思うような成果を上げられていないことである。無論、デジタル・カメラでは日本勢がおおむね優勢だし、シャープのテレビ事業も中国で健闘している<sup>注1)</sup>。だが、いずれも新興国において多くの事業分野・市場でハッキリと勝ち組になった企業は見当たらない。

### 緒戦の勝者、Samsung社

勝ち組の代表は、韓国Samsung Electronics Co., Ltd.である<sup>注2)</sup>。例えば、Samsung Electronics社がレーザー方式のプリンター/複写機/複合機市場において大躍進を遂げたことは

†BRICS=ブラジル、ロシア、インド、中国。

†VISTA=ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン。

†NEXT11=イラン、インドネシア、エジプト、韓国、トルコ、ナイジェリア、パキスタン、バングラデシュ、フィリピン、ベトナム、メキシコ。

†MENA=サウジアラビア、UAE、クウェート、カタール、オマーン、バーレーン、トルコ、ヨルダン、エジプト、モロッコ。Middle EastとNorth Africaの頭文字を取った。トルコを含めなかったり、北アフリカのスーダンなどを含めたりする場合がある。

注1) デジタル・カメラはテレビなどと異なり、極めて頻繁に操作に失敗する電子機器である。一般のユーザーが所望の写真を簡単に撮れることはまれだ。ただし、そうではあっても日本メーカーは、様々な機能追加によってユーザー体験を高め続けている。こうした実績が、日本勢に対する信頼を厚くしている。

注2) 中国でのSamsung Electronics社の売上高は、2007年に約1.9兆円。営業利益は約900億円。中国での雇用者は5万4000人である。