

# 重要性が増す新興国市場

此本臣吾



## 新興国は日本企業のグローバル戦略における成長の源泉

2008年のリーマン・ショック以降、小康状態にあった先進国経済は、11年後半に入り急速な後退のリスクが高まってきている。欧州ではギリシャを中心とする政府債務危機問題が深刻化している。ギリシャ問題は多額の国債償還を迎える2011年末にかけて余談を許さない状況にある。標準シナリオであっても2011年後半のユーロ圏経済はゼロ成長に急減速する可能性が高い。米国では多額の家計債務負担と財政赤字懸念が景気回復の足取りを重くしている。日本経済については東日本大震災の反動で生産活動が急回復しているが、欧米経済の低迷や強烈的な円高という厳しい対外経済環境が足かせとなっている。

一方、中国、インド、インドネシアは先進国経済の悪化の影響は受けるものの、7%台から9%台の高位安定の成長が続くだろう。また、ブラジルやロシアも3~4%の安定した成長を持続している。欧州経済危機の今後の動向次第ではこれらの新興国にも大きな影響が及ぶ可能性はあるが、中長期にわたり新興国市場が日本企業のグローバル戦略において成長の源泉であり続けることに変わりはない。

い。むしろ、先進国の景気回復が予想以上に手間取ることからも、新興国市場の重要性はさらに高まっている。

## 急がれる新興国での経営の現地化

価格よりもむしろ性能や機能、品質が重視される先進国市場で、これまで日本企業は十二分に強みを発揮してきたが、性能や機能、品質と価格とのバランスが重視される新興国市場では苦戦を強いられている。新興国では「まず価格ありき」で、その価格でこれまでの性能や機能、品質をつくり込めるかを検討しなければならない。そのためには、日本のコストでは到底その仕様を実現することはできず、設計から開発、調達から生産までを現地のコストで行う必要が出てきている。

これは消費財ビジネスだけではなく、生産財のビジネスでも同様である。中国では、「日本企業の営業は技術と品質の話ばかりで、その機器やシステムを使って事業としてどう儲けるのか、そうしたビジネスモデルの話になると全く回答を持っていない」という声を聞く。つまり、顧客のビジネスモデルをじっくり考えれば提供する機器やシステムの価格、機能には自ら制約があり、そこを踏まえた設

計がなされているかが問われるのである。

突き詰めて考えれば、新興国ビジネスで成功するには、現地側で顧客を徹底して分析できるマーケティング機能を持つ必要がある。現地の顧客の生活様式やビジネスを深く理解し、そこで必要とされている製品・サービスの価格と機能を考えることのできる能力が求められる。その仕様が日本本社の事業部、あるいは現地の自社拠点で実現できないのであれば、現地の他社に製造委託をしてでも作り込む——そのような意思決定が現地側で行えることが求められる。自社でつくったものを売るのではなく、顧客が買えるものをつくる、のである。

そのように現地主導でつくられた製品・サービスは圧倒的な価格破壊力を持っているため、先進国にそれを逆流させれば先進国市場で新たな市場を生み出すことも可能である。いわゆる「リバースイノベーション」と呼ばれる現象（新興国でオリジナルに開発された製品が、先進国で新市場を生み出している現象）である。本特集の第一論考・近野泰、杏掛毅「新興国展開を加速するためのイノベーション」では、欧米企業はこのイノベーションを新興国だけではなくグローバル戦略全体のなかで位置づけており（新興国の優れたエンジニアをグローバルなビジネスで活用する）、日本企業はこのような動きに大きく後れを取っていると警鐘を鳴らしている。

新興国ビジネスで成功を収めるためには、徹底したマーケティングと現地発の設計開発体制を急ピッチで構築する必要がある。

## 新興国で躍進する韓国企業の強み

新興国市場では韓国の大手企業が圧倒的に

強い。彼らがなぜグローバル市場で急速な躍進を遂げてきたかを考えると、ウォン安だけでは説明ができない彼らの優れた戦略思想が明らかになってくる。日本企業との対比で見ると、徹底したマーケティング志向、コーポレート部門主導によるグローバル戦略という2点が彼らの強みとして浮き上がってくる。

たとえば、サムスン電子の半導体部門では500人前後、LCD（液晶ディスプレイ）部門では200人前後のマーケティング部門がある。日本の同業他社であればせいぜいマーケティングに従事している人数は数十名程度ではないだろうか。なぜ、サムスン電子のマーケティング部門はこれほどの大部隊なのか。同社のマーケティング部門は営業の一組織ではなく、開発や生産、生産技術、購買などと同レベルで、部門長には事業本部長クラス（社長級）が就任し、重大な決定権が付与されている。顧客を分析するだけではなく、開発の仕様、価格、納期、さらに収益モデルまでがマーケティング部門で決定される。

また、新興国戦略はかつて秘書室と呼ばれていたコーポレート部門に決定権がある。決して事業部門任せにせず、新興国のターゲットを定め、上級役員を派遣する。現地での製品開発や販売チャネルの構築などもコーポレート部門が関与し、そのために必要な開発投資や人材投資にもコーポレート部門が責任を負う。このようなバックアップがあるため、事業部は安心してスピーディに現地での事業展開に邁進できる。その国での事業が軌道に乗り始めれば事業部門や現地拠点に権限移管がなされるが、初期のリスクのある段階ではコーポレート部門がそのリスクをテイクして思い切った意思決定を行うのである。

徹底したマーケティング志向、思い切ったリスクテイクできる意思決定機構を持つ韓国企業は新興国でその特徴を遺憾なく発揮し、大躍進を遂げている。第二論考・御手洗久巳「韓国企業のグローバル経営を支える組織・機能——サムスン電子を事例として」ではサムスン電子を事例として、韓国企業のこのような強みの源泉を詳しく分析している。

## 中国の巨大な内需市場の勢いは止まらない

対外経済環境は不透明さを増しているが、中国経済の内需の勢いは依然として堅調である。しばらくは経済成長率も8%台から9%台で高位安定が期待できる。2012年は10年ぶりに中国共産党トップの交代が行われるが、経済政策の一貫性は、15年を目標年度とした第12次五カ年計画に沿って維持されるであろう。

この計画での最大の課題は経済格差の是正であって、そのためには都市化の進展が中心となる。本特集の第三論考・松野豊「転換期を迎える中国とその重要政策——構造転換政策がもたらす日本のビジネスチャンス」を参照されたい。いわゆる「新区」と呼ばれる新市街地の開発が中国全土の約750カ所で行われている。地方政府間の競争が激しい中国では先を争って自らの新区に、省エネルギー型、環境対応型、スマートコミュニティ型、あるいは低炭素都市などの名称を付けて、開発競争が繰り広げられている。これらを含めて都市インフラ建設全体では2020年までの10年で最低で16兆元（210兆円）が積み込まれるといわれている。桁違いの規模である。

農村部から新市街地へ流入する人口は今後2020年までに約4億人と見込まれており、そこに新しい産業と雇用が生まれ、所得の向上が新たな耐久消費財や生活サービスに関連する市場を生み出していく。インフラ関連だけではなく消費市場という点でも新区は魅力的な市場である。

中国経済にもリスクはある。不動産市場の過熱や商品価格の上昇など、インフレが高止まりしていることは庶民の生活を直撃する問題であり、中央政府は多少の景気減速は致し方ないとして金融引き締め策を継続実施している。また、リーマン・ショック直後の景気刺激策で地方政府（あるいはその関連組織）への過度な融資が14兆元から15兆元（中国人民銀行による推定）に上っており、そのなかには2012年ごろから始まる償還の原資に手当の見込みが立っていないものもある。このような政府支出によって好景気を維持してきた反動がさまざまに顕在化する可能性がある。中国は世界で最も魅力のある市場である一方、その背後のリスクも巨大である。

## 中国の政策変化と懸念されるビジネスリスク

前述のようなマクロ経済面でのリスクも当然あるが、中国にはリーマン・ショック以降、それまでになかった新たな、外資企業にとって大変気になるリスクが表面化してきている。本特集の第四論考・緒方卓「中国事業リスクの新たな動きと日本企業の対応」では、

- ①外資政策の転換に伴うリスク
- ②単独出資企業に内在するリスク
- ③市場構造の特殊性に由来するリスク

——の3つの視点から最近の新たなリスク

について詳述している。

とりわけ、外資政策の転換については注意が必要である。1980年代の改革開放初期から中国経済の成長は、外資導入政策と表裏一体の関係であった。事業資金（外貨）の導入から始まって、低コストの労働力を活用した輸出振興、市場経済に適した経営ノウハウの導入、さらには先端的な技術導入など、外資導入が中国経済の成長を支えてきた。今でも技術導入のニーズはあるが、それ以外の目的はすでにほぼ達せられており、かつてに比べれば外資導入に対する中国側の意欲は低下している。

一方、2008年のリーマン・ショック以降の日米欧先進国経済の低迷とは対照的な中国経済の躍進は、中国政府に大きな自信をもたらしている。2001年末のWTO（世界貿易機関）加盟以降、旧西側の経済運営ルールにキャッチアップすることを強いられてきた中国だが、昨今の先進国経済の低迷を見ると、中国はむしろ旧西側ではなく中国独自の運営を志向すべきなのではないか、という論調が強まっている。経済ナショナリズムの台頭である。

これまでの外資企業は「売り手」的立場であった。さまざまな優遇措置が提供され、特別扱いでインフラの整備も受けることができた。必要であれば低廉な労働力や土地も入手できた。しかし、これからは「売り手」ではない。沿岸部では労働力も不足し、工場目的の土地も不足しており、場合によっては立ち退きすら要求されるかもしれない。あるいは、意にそぐわなければ合弁相手の背後にある政府や中国共産党の意向で合弁からの撤退を強えられることがあるかもしれない。

もちろん、一部の産業においては今でも外資企業の技術やノウハウは必要であり、そこでは優遇政策が打ち出される。しかし、第11次5カ年計画で重点政策として「自主创新」（自主技術を開発する）が掲げられて以降は、仮に外資の技術であってもそれを改良して自主技術とする論法が中国では一般化している。技術やノウハウを持ち込めば外資企業はいずれそれが「自主创新」化されるリスクを覚悟しなければならない。一方、自国ですべてできると中国（企業）が思えば、外資不要論も台頭するであろう。緒方卓の第四論考でもいくつかの事例が紹介されているが、最悪の場合は外資が追い出されるという事例も出てきている。

中国は政府が関与するなかでの市場経済であって、政策の機微（風向き）を読み、その変化を前もって予測して対応策を講じておくという基本動作が何より重要である。当然であるが、そのためには中国現地の人材を経営幹部として登用して的確な状況認識ができるように準備しておかなければならない。また、最悪の事態を想定して、もし何らかの圧力が加わっても損害を最小限に抑えられる方策を講じておく必要がある。

## 求められる日本本社のグローバル戦略統括機能の強化

とはいえ中国市場の大きさは圧巻である。それにインド、インドネシアが続き、FTA（自由貿易協定）により市場統合が進むなか、その他の東南アジア・オセアニア地域も大きな恩恵を受ける。この流れに乗り遅れないように、ここに来て日本企業はアジアへの進出を一段と加速させている。体力に劣る中

堅企業ですら、一か八かのアジア進出に自社の将来を賭けている。

しかし、かつてとは違い今のアジアは必ずしも日本企業が勝てる保証はない。現地企業が割拠し、欧米勢・韓国勢は日本企業をはるかに上回るペースでアジアへの投資を拡大している。また、中国についていえば、かつてないほどリスクが高まっている。「中国で勝てなければグローバルで勝ったとはいえない」という発言が聞かれるが、筆者はそうは思わない。中国に全く関与しないという選択肢はありえないだろうが、どの程度の資源を投入するかについては各社で冷静に判断すべき問題だと考えている。

アジア進出が古く、数多くの現地法人を展開している大手企業の経営者は、「不思議なことに、アジアの現地法人で利益がしっかり出ているのはうちがマイノリティ出資の企業ばかり、マジョリティのところは苦戦しています」と語っていた。つまり、アジア市場でのビジネスは、日本人が中途半端に経営するよりは思い切って現地化してしまうほうが順調に進むということである。たとえば、競争が激しく政策の変化に翻弄される中国については、パートナーに任せて純粋な投資事業と割り切る判断もあるだろう。

韓国企業は、ポテンシャル（潜在可能性）が大きい市場に対しては、先進国の競合企業がまだ進出していない時期にいち早く市場参入して集中的に投資をし、現在の新興国での事業基盤をつくってきた。地域別・製品別に市場を分析し、ホワイトスペース（参入可能な市場）を発掘する、いわゆるマーケティングを徹底するなかで思い切った経営資源の集中を仕掛けてくる。一方、製品や品種を細か

く観察して市場の競争が厳しくなり利益が見込めなくなれば、生産から思い切って撤退もしている。新興国で日本企業が戦うにはマーケティング重視という意識改革が求められている。

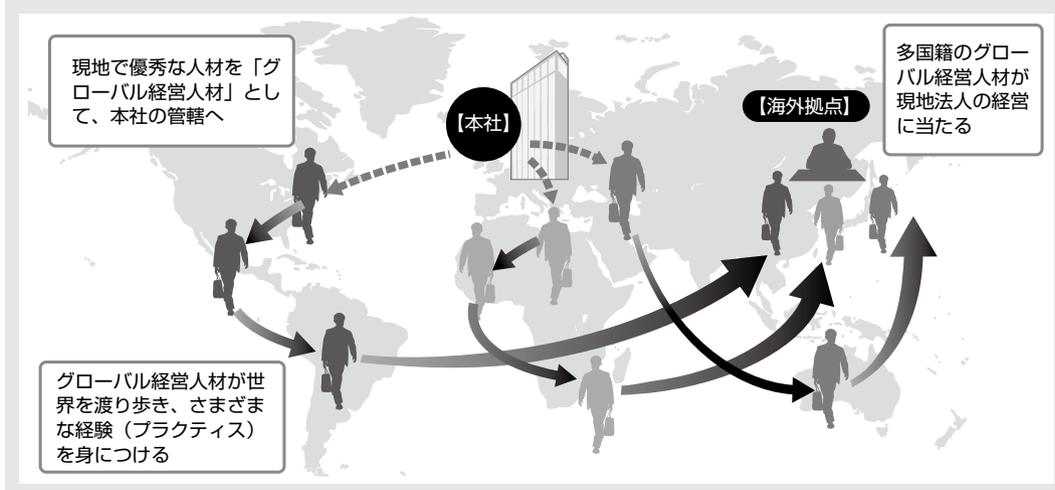
もし、その企業の新興国戦略が未熟な（成果が上げられていない）段階であれば、マーケティングに対する意思決定を事業部任せではなく、情報が集約され、リスクテイクができる経営トップに近いコーポレート部門に置くべきである。今まで事業部任せで進捗が悪い国があるとするれば、それは事業部任せで進めていることに問題があると疑ってみるべきである。すなわち、戦略やビジネスモデル、それに必要な資金や人材を本社主導でバックアップできる権限を持つグローバル戦略統括機能をコーポレート部門に設置し、全社最適の見地から、地域ごとの事業機会を見極めながら、思い切った資源配分ができるような仕組みを導入することが望ましい。

## グローバル事業を支える「人づくり」

新興国にかぎらずビジネスにおいては、人の問題が何より重要である。とりわけ、従来の欧米に新興国が加わることで日本企業の海外拠点数は急増しており、拠点経営のできる人材の質と量の両面での確保は大きな問題となっている。

図1は大手欧米企業の一般的なグローバル人材マネジメントとローテーションの考え方を描いたものである。本社が所在する本国だけではなく、拠点が立地する世界各地で採用された人材のなかで将来の経営幹部候補を選抜し、この候補者は現地採用された拠点の人事部ではなく、本国の本社人事部の管理対象

図1 グローバル人材マネジメントとローテーション



となる。候補者らは本社人事部の育成方針に沿って、採用された現地拠点だけでなく、世界各地の拠点を異動するなかでグローバル経営に必要な資質を磨いていく。こうして鍛えられたグローバル経営の専門家が各拠点の経営層に登用される。

たとえば、中国の現地法人の経営層には、中国で採用された幹部もいれば、本社のある本国からの派遣社員もいる。また、この両国には全く関係のない他国で採用されたグローバル経営人材も入っている。経営層の顔ぶれを見れば多国籍であり、人材育成制度のなかでさまざまな経験（プラクティス）を身につけた幹部によって現地法人の経営が行われている。

日本企業においても、このようなグローバル人材マネジメントの発想で、担当する組織や人事制度の仕組みを構築している企業が増えている。ただし、これだけでは競争力強化にはならない。ビジネスをつくるのは人であり、人にその企業のDNA（遺伝子）・強みが凝縮されていなければならない。仕組みを形

式だけ模倣しても、そこで育成される人材がその企業のDNA・強みを体現していなければ意味がない。

たとえば日本企業の強みが現場力にあるのなら、学歴によらず現場で実績を上げた者がきちんと幹部に登用されている、現場に足しげく通い現場目線で議論ができるマネージャーのみが経営幹部に登用されているなど、企業ごとの経営の思想が刷り込まれた仕組みとすることが必要である。これからのグローバル競争に日本人だけで勝ち抜けることはありえない。現地採用された人材を質、量ともにどれだけ育成できるかがこれからのグローバル競争の核心であり、そのためには人づくりは現地任せとせず、本社のトップが強い関心を持って仕組みづくりとその運用にかかわっていく必要がある。

著者

此本臣吾（このもとしんご）  
 常務執行役員コンサルティング事業本部長  
 専門は機械・自動車、電機などの経営戦略、中国・アジアの事業戦略と産業政策立案