

新興国事業戦略における「3C」の考え方

日本企業のモノづくり偏重から市場起点のマネジメントへの転換

小原一樹



CONTENTS

- I 「よいモノありき」の新興国展開で成果を得られていない日本企業
- II 新興国市場における「3C」の視点
- III 新興国展開において求められる「脱モノづくり」の経営

要約

- 1 日本企業の従来からの「よいモノありき」の海外展開は、特に新興国では成果につながっておらず、現地市場のニーズを捉えた製品開発や販売促進・宣伝を行う韓国企業の後塵を拝しつつある。
- 2 特に新興国での事業展開には、日本企業のモノづくりへのこだわりをいったん脇に置いて、現地市場の「3C」（顧客：Customer・自社：Company・競合：Competitor）をあらためて深く理解し、それぞれへの対応を図ることが求められる。その際のポイントは、①顧客：現地でしかわかりえない生活者の価値観、ライフスタイル、②自社：競争優位を実現するバリューチェーン（価値創造連鎖）を構築できる要素が現地にあるかどうか、③競合：現地で競うべき相手と競うべきでない相手の区別——への理解と対応である。
- 3 日本企業が得意とするモノづくりへのこだわりが有効に作用しない市場には、特に②が重要であり、そこでは現地企業との連携やEMS（電気製品の受託製造サービス）の活用といった他社との連携・協業が必要になる。
- 4 これらの遂行には経営の変革が求められる。新興国での事業展開では、モノづくりよりもそれを支援する調達、ブランド構築などの重要性が高まる。これに伴い、従来の事業部制による独立採算に代わり、複数事業を統括的に見て、その間の資源配分を管理する機能が必要となる。同時に現地社員に対して、自社で働き続ける意欲を持たせられるよう、そのキャリアパスを描くための多様な経営人材のもとでの経営体制を志向していくことが求められる。

本特集の第一論考である北川史和「『Theガラパゴス』からの脱却——日本企業の強みを活用した新興国事業戦略」では、新興国ですでに成功している日本企業の事業展開の事例から、

- ①日本の世界観を売る
 - ②価格と価値をバランスさせるちょっとした工夫
 - ③身の丈の地道な経営——「模倣困難」な経営システムの構築
- の3つのキーコンセプトを抽出した。

本稿は、このキーコンセプトの②および③を実現するための考え方をより掘り下げて論じるものである。両者はいずれも、現地市場を起点とするマネジメントを、本社が支える体制になっていなければ実現できないキーコンセプトである。

I 「よいモノありき」の 新興国展開で成果を 得られていない日本企業

新興国市場の顧客に対する理解が不十分のまま市場に参入している日本企業が少なくないのは、第一論考で紹介した野村総合研究所(NRI)「新興国市場における事業展開の現状に関するアンケート調査(2008年)」(以下、本アンケート調査)の図4、5(11ページ)にも表れているとおりで、同論考では「最重点を置く新興国市場での事業展開で、問題を感じていること」として、回答数の多かった「販売網が構築できない」「現地市場をどのように攻めるか、戦略が明確でない」「現地市場における価格競争力がない」——を課題に挙げた。

本アンケート調査の結果をもう少し補足すると、以下のとおりである。

「販売網が構築できない」理由として、「販売する製品・サービスの知名度が低い」ことや「製品・サービス力が弱い」ことが多く挙げられている(次ページの図1)。

「価格競争力がない」理由としては、「製造コストが高い」ことや「現地のニーズレベルに対して製品・サービスの仕様が高すぎる」ことが多く挙げられている(次ページの図2)。

この結果から、日本企業の新興国への事業展開においては以下の仮説を導き出すことができる。

日本市場向けにつくって実績もある「よいモノ」を新興国で売りたいという動機から、日本企業はそのよいモノを新興国市場に持ち込む。モノはすでにつくってあるのだから、現地の顧客の状況は考慮する必要がある。しかし、日本企業の考えるよいモノは、進出した先の新興国の市場ニーズに対して仕様が高すぎるため、価格競争力が弱く売れない。売れなければ知名度が上がらないので販売店も売りがたらず、販売網構築もままならない。その結果、事業が拡大しないために現地の市場ニーズを捉えた製品開発に資源を投入することもできず、こうした悪循環から脱することができない——という仮説である。

これは、結局、よいモノづくりにこだわすぎて、現地の顧客ニーズを十分に捉えきれていないことに、その主因があるといえる。

かつて、日本企業が海外展開をし始めたころ、日本から輸出された製品は、「安かろう悪かろう」の代名詞だったが、その後、購買力の高い欧米の先進国市場において、技術的な先進性と手ごろな価格を両立させるモノづ

図1 販売網が構築できないのは知名度がないから

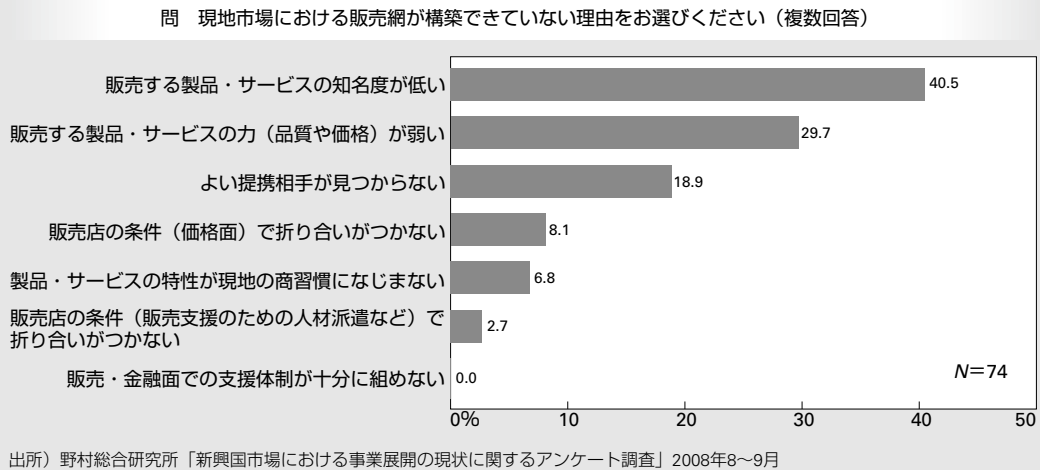
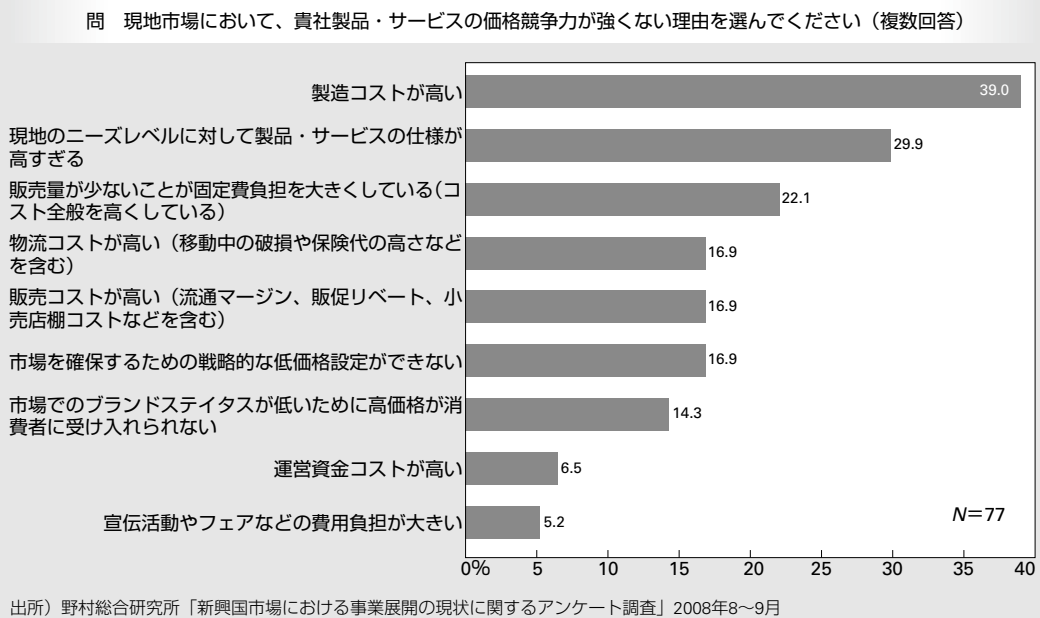


図2 価格競争力がないのは、仕様が現地市場に適していないから



くりの技術が高く評価されるようになった。

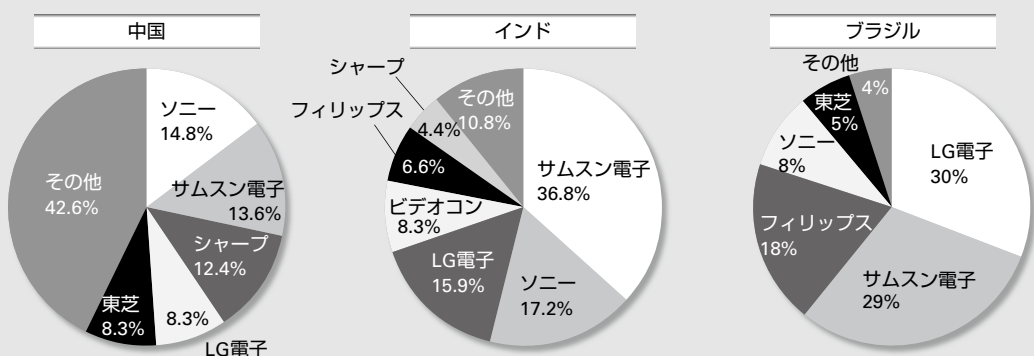
この背景には、日本市場が、高度経済成長とバブル崩壊という時代を経る過程で、先進国のなかでも最も高度化した国内消費者の選択眼に应运えてきた日本のモノづくりがあったといえる。

モノが充足し、消費者の選択眼が厳しくな

った市場では、製品を差別化する要素は、相対的に微細な差異しか持たなくなり、差別性の持続期間も短くなる。

このような日本市場において各企業は、消費者自身が気づいていないニーズを掘り起こす努力をする一方で、ときに消費者の便益に影響しない技術競争に陥ってしまうこともあ

図3 中国、インド、ブラジルにおける液晶テレビの販売シェア（台数ベース）



注) ビデオコン (Videocon Industries)：インドの家電グループ
 出所) 中国：市場調査会社奥雄コンサルティング調べ (2008年)、インド：「TV VEOPAR JOURNAL」Feb.08, 2007、
 ブラジル：各種資料よりNRI推計 (2007年)

図4 韓国企業のインド向け商品開発例

テレビ - 低音出力の強化（低音重視の嗜好に合わせて） 10の言語（インドの公用語）をあらかじめ内蔵した字幕機能 - 不安定な電圧に対応したコンデンサー開発	電気冷蔵庫 - ドアロック機能（メイドが開けられないように） - 野菜用冷蔵庫の拡大（ベジタリアン対応）
電子レンジ インド料理も調理可能な機能	電気洗濯機 - 洗濯羽根のない洗濯機（インドの民族衣装のサリーが傷まないように） - ドラム洗濯機（水不足に対応、水の消費量の低減）

出所) 斐河鎮「LG電子・サムスン電子」『インドビジネス実務ガイド——進出、事業拡大からリスク対応まで』企業研究会、2007年

った。デジタルカメラの画素数競争などは、日本企業が陥りやすいモノづくりの問題の象徴的な事例といえる。

こうした性向を持つ日本企業が、消費者ニーズがまだ先進国レベルに達していない新興国に対して、成熟した国内市場をベースとした製品を展開すると、現地のニーズよりも仕様が高くなりすぎるのは当然である。

近年、新興国の電機業界で存在感を増しているのが韓国企業である。液晶テレビを見ると、サムスン電子とLG電子が、中国、インド、ブラジルで高い販売シェアを獲得していることがわかる（図3）。

韓国企業は、まず新興国市場での存在感を

高めることに注力する戦略を取った（図4）。それは、最初に自社が得意とする製品を投入し、段階的に現地で拡大していこうとする日本企業の展開方法とは大きく異なる。具体的には、購買力が都市部ほど高くない地方部も含めた市場全体に対する事業展開と、それをバックアップする積極的な広告宣伝投資という方法に特徴がある。

すなわち、韓国の電機メーカーは、新興国の中間層のライフスタイルを反映した、手軽に買える価格帯での白物家電を地方部まで展開し、そのうえで、携帯電話や液晶テレビなどの先端的な製品を軸にブランド展開を仕掛けることで、製品の浸透とブランド力の向上

を実現しているのである。

インドやブラジルで顕著なように、液晶テレビという日本が得意とする製品分野においても、新興国市場では日本企業はすでに韓国企業の後塵を拝しつつある。

新興国での事業展開においては、これまでのモノづくりへのこだわりをいったん脇において、あらためて市場を見ることから始める必要がある。

II 新興国市場における「3C」の視点

現地市場を見る際には、そこでの「3C（顧客：Customer、自社：Company、競合：Competitor）」を捉えることは当たり前だが、特に新興国では以下の点が指摘できる。

①顧客：現地でしかわかりえない生活者の価値観、ライフスタイル

②自社：競争優位を実現するバリューチェーン（価値創造連鎖）を構築できる要素が現地にあるかどうか

③競合：現地で競うべき相手と競うべきでない相手の区別

——の3点を理解し、それぞれについて、新興国ならではの対応を図ることが重要である。以下、順に詳述する。

1 顧客：現地でしかわかりえない生活者の価値観、ライフスタイルの理解と対応

2008年の国民の関心事の第1位は「クリケットプレミアリーグの創設」、第2位「オリンピックで初の個人金メダル獲得」、第3位「月面無人探査機の初打ち上げ成功」——と

いう国はどこだろうか。

答えはインドである。インドには、日本では年中行事として定着した、マスコミが公表する「年間ヒット商品ランキング」のようなものはない。上の結果は、インド人の放送プロデューサーに、周りの声も聞きながら順位づけをしてもらったものである。

ここで重要なのは、なぜこのようなことが国民の関心を集めたのかについて理解することである。そこには、現在までの国民の歴史観や、彼らがこれからの社会に求める夢や希望が投影されていると見ることができる。インドのマーケティングを日本の本社で行っても、こうした結果を「肌感」を持って捉えることはできない。

このような情報は個別の製品開発に直結しないが、製品開発戦略の底流に必要なコンセプトや方向性を形成するうえで必要な情報である。

現地市場のニーズを事象レベルで捉えているだけでは、偶然にヒット商品は出せても、再びヒット商品が生まれたり、最初のヒット商品で勝ち取ったブランドイメージを、他カテゴリーの製品に展開し、ブランドを持続的に向上させていったりするまでには至らない。現地向け仕様の製品を全くのゼロベースからつくることは手間もコストもかかるため、地域横断的なプラットフォームをベースにした「ちょっとした」ローカライズ（現地に合わせた製品仕様の修正）が重要になる。そのローカライズが小手先や単発に終わらないためには、パナソニックが中国や欧州で展開しているような生活文化レベルの研究（本号16ページ参照）がより重要になろう。

2 自社：競争優位を実現する バリューチェーンを構築できる 要素が現地にあるかどうかの 理解と対応

市場に受け入れられる製品かどうかを見極めることは、戦略を構築するうえで最も重要な要素であるが、同時に、その製品をどうやって市場に届けるかという観点から、競争力のあるバリューチェーンを構築することも、モノづくりに劣らず重要な要素である。

その際には、他社に対する競争優位を実現するための要素を現地ですべて調達できるかどうかが重要になる。たとえば、小売店の店頭で現地食品メーカーと日本メーカーの製品が並んで置かれる場合、自社製品のコンセプトを顧客に伝えるには、参入戦略上、中身（食品）よりも日本国内で使用している容器のほうが差別性を打ち出しやすいということもある。ただし、こうした容器は食品メーカー自らがつくっているわけではなく外部に発注しているものであることから、新興国で日本と同じ容器を調達できることが競争優位の要素となりうる。

このような調達機能（関連企業）が現地がない場合には2つの選択肢が考えられる。現地でその機能を育てるか、日本から共に進出するかである。自動車やオートバイ業界では、組み立てメーカーと共に関連部品メーカーも進出する後者の形態がよくある。この共に現地に進出するという場合、効率的に稼働できるだけの受注規模の確保が問題になることがある。また、発注元が1社のみで規模が確保できない場合には、複数企業が共同でその機能を利用することも考えなければならない。

新興国においてもコモディティ化（低価格化・日用品化）が猛烈な勢いで進行する電気・電子機器の分野では、製品そのものの差別化よりも、調達、生産、物流などオペレーション（業務の遂行）の効率性における差別化が重要になっている。

たとえば、液晶テレビなどの製品では、現地にあるEMS（電気製品の受託製造サービス）を活用して安価な新興国用モデルを投入するメーカーがある。これは、部品の現地調達にとどまらず、コスト、仕様面で現地に合った製品の生産を他社に委託する例である。EMSのなかには新興国も含めてグローバル展開を図っている企業があり、EMSを活用することにより、従来の「販売会社設置→生産拠点設置→開発拠点設置」といった段階的な展開に比べて、圧倒的に短い期間でグローバル展開を実現することが可能になっている。

他の業界においても、こうしたOEM（相手先ブランドによる生産）型の調達を活用することで、今までにない短期間で事業のグローバル展開を実現するとともに、効率的なバリューチェーンを構築することができる。

オペレーションの効率性という面では、新興国におけるSCM（サプライチェーン・マネジメント：供給連鎖管理）の整備と、その効果的な運用が前提条件となる。上述したEMSでも、変動する需要を見込んだ適切な発注ができないとその活用効果は得られない。新興国でシステム整備をひととおり終えている大手の日本企業であっても、その運用にはまだ課題がある。特に現地の販売会社がその運用の意義を理解し、煩雑な作業なしに運用可能なシステムが構築できることが重要

である。

3 競合：現地で競うべき相手と競うべきでない相手の区別への理解と対応

新興国における競合企業は、2つに区別して見るべきである。「競うべき相手」と「競うべきでない相手」である。第一論考で論じた、日本企業が新興国に展開するうえでの重要なポイントである、日本への憧れを背景として「年間収入1万ドル世帯」をターゲットとする場合、日本企業が競うべき当面の相手は、自社と同様にグローバル展開を図る企業である。

一方、日本企業が競うべきでない相手とは、その相手と猛烈な価格競争に陥ると予想される現地企業である。もちろん将来的に事業規模を拡大するという観点からすれば、現地企業の価格帯で勝負することも必要となることも考えられるが、新興国での日本企業の現状を踏まえると、まず競うべき相手は、グローバル展開している企業であるといえよう。

当面競うべきでない現地企業については、競合としてではなく、むしろ自社のバリューチェーンを補完するパートナーの候補として位置づけられないだろうか。現地でのローコスト製品のラインアップを担う、あるいは現地での販売網を活用するといった観点から、連携をさぐる相手としての価値のほうが高いと考えられる。実際、スイスの食品メーカーであるネスレに象徴される食品業界など生活への密着度合いの高い業界では、こうした観点からのM&A（企業合併・買収）がよく見られる。

Ⅲ 新興国展開において求められる「脱モノづくり」の経営

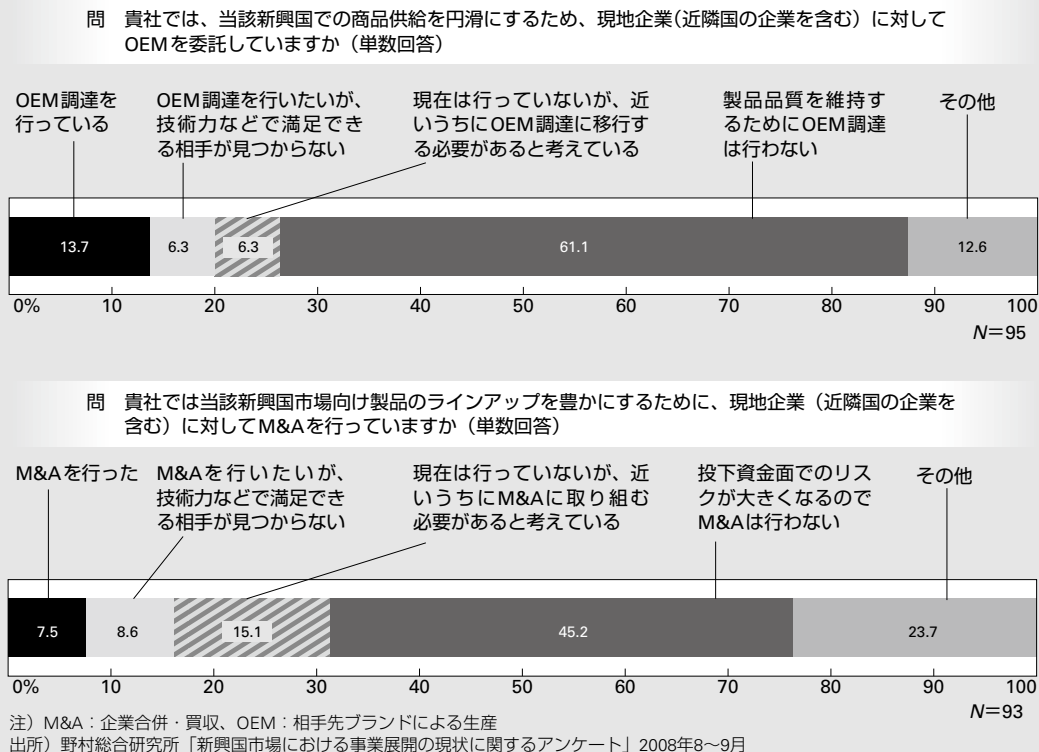
以上、日本企業が後発組に位置づけられている新興国市場において、スピード感を持って事業展開をするための「3C」のポイントについて述べた。日本企業が得意とするモノづくりへのこだわりが有効に作用しない新興国市場においては、特にバリューチェーンの効率性を高めることが重要であり、そこでは現地企業との連携やEMSの活用といった他社との連携・協業が必要になる。

このような他社資源の活用については従来から指摘されてきたが、品質問題が生じる、あるいは信頼できる現地企業がない、といった制約事項を並べ立てるにとどまるばかりで、結果として自前主義が継続されてきた。本アンケート結果においても、現状ではOEMやM&Aに消極的な日本企業の姿が見える（図5）が、日本企業は、それを超えていくマネジメント力を備えるべき時期に来ているといえる。

他社資源の活用に加えて、自社内の資源の活用についても、日本企業には再考の余地がある。

液晶テレビは、新興国でも先進国と同様に価格が下落している製品である。インドやブラジルで高い販売シェアを有す韓国企業といえども、液晶テレビの利益だけで、年間数十億円規模に及ぶ現地の広告宣伝費を賄うのは厳しいと考えられる。そのため韓国企業は白物家電を収益源とし、ここで得た利益を、企業ブランドを牽引する位置づけにある液晶テレビの広告宣伝に回していると推察される（図6）。

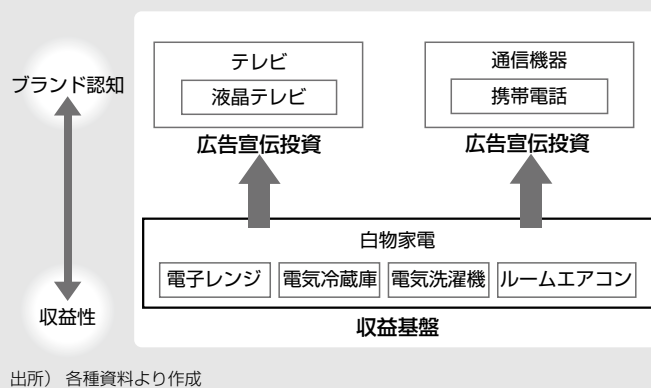
図5 OEM調達やM&Aに消極的な日本企業



日本企業はこうした取り組みが不得手である。まず製品ありきで事業部ごとに海外展開を行ってきたうえに、事業部内での独立採算が求められてきたことから、企業全体のブランド訴求とのための事業横断的な資源配分を戦略的に行いにくい状況に陥ってしまっているためである。

このように、新興国で事業を展開するには、モノづくりに直接かかわる研究・開発・設計・生産・販売というバリューチェーンではなく、むしろそれらを支える間接的な支援機能としての調達や物流、事業横断的な資源配分といった統括機能の役割がより重要になる。モノづくり企業としての製品そのものへのこだわりとは別に、機能強化を図るという意味での「脱モノづくり」が重要なテーマと

図6 白物家電部門の収益を液晶テレビの広告宣伝に回す韓国企業



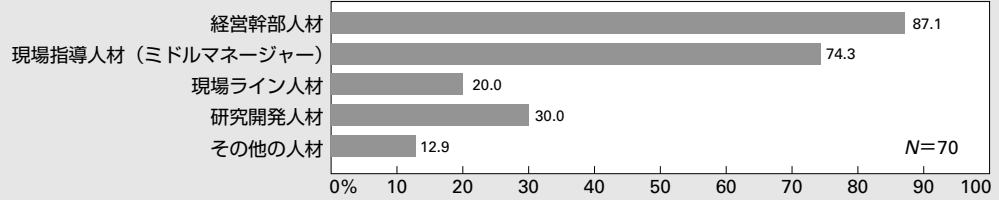
なる。

自社資源の活用という観点から、最後に人的資源の活用についても触れておきたい。

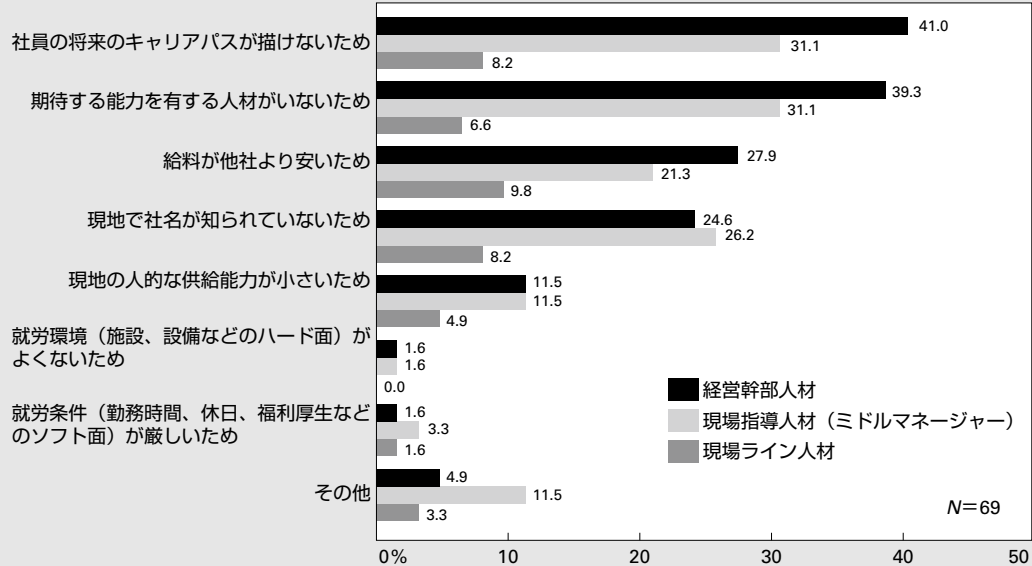
日本企業は、現地の人的資源活用の面でも課題を抱えており、新興国市場での現地社員の採用と定着についての日本企業の問題意識

図7 現地拠点の社員に対してキャリアパスを描くことの重要性が高い

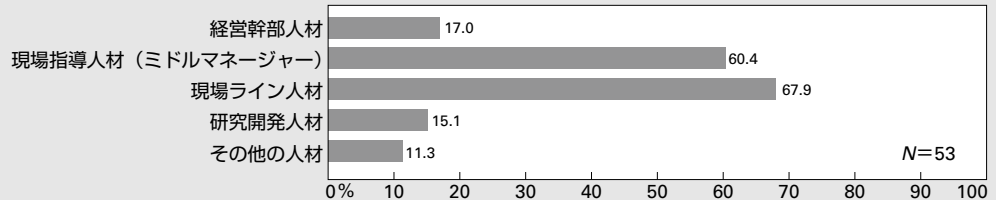
① 現地拠点において、質・量ともに満足できるレベルの採用が難しい人材のタイプ（複数回答）



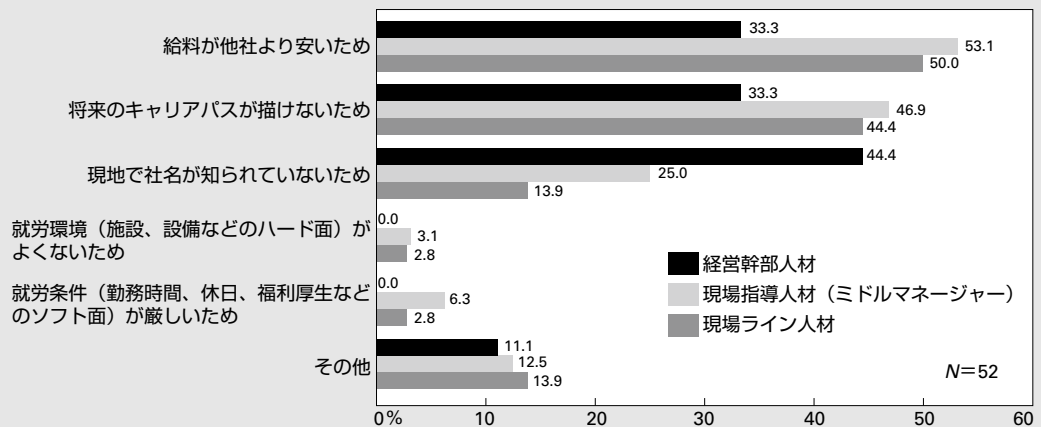
② 人材の採用が十分できていない理由（複数回答）



③ 現地拠点において、定着率のよくない人材のタイプ（複数回答）



④ 人材定着率が低い理由（複数回答）



出所) 野村総合研究所「新興国市場における事業展開の現状に関するアンケート調査」2008年8～9月

はよく聞かれる。

本アンケート調査の結果によると、新興国の人材採用では、現地経営幹部人材について苦勞している企業が多くあった（図7の①）。その理由として、「現地社員の将来のキャリアパス（仕事の地位や能力の形成）が描けないため」が最も多く、次に「期待する能力を有する人材が見つからないため」が挙げられた（図7の②）。

一方、現地拠点で最も定着率が悪いのは、「現場ライン人材」と回答した企業が多く（図7の③）、その理由として、半数の企業で「給料が他社より安いため」を挙げており、次に「将来のキャリアパスを描けないため」が挙がってくる（図7の④）。

この結果から得られる示唆は、現地社員のキャリアパスを描くことの重要性である。特

に現地経営幹部人材に対するキャリアパスとなると、現地拠点の拠点長は当然として、日本本社経営陣への登用の可能性まで想定することも必要になってこよう。

新興国展開において「3C」を構築し実行するに当たっては、このように経営のあり方を変革する必要性から、事業部門単独の取り組みではなく、現地または本社による事業統括機能の戦略的な関与が一層重要になるといえる。

著者

小原一樹（おはらかずき）

グローバル戦略コンサルティング一部グループマネージャー、上級コンサルタント

専門は中長期戦略立案と実行管理、日系企業のグローバル展開、チェンジ・マネジメント