

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 277

新興国市場戦略論
—市場・資源戦略の転換—

東京大学大学院経済学研究科准教授

新宅 純二郎

東京大学大学院経済学研究科准教授

天野 倫文

2009年10月



東京大学ものづくり経営研究センター

Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。引用・複製の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Emerging Market Strategies

– Changes in Market and Resource Strategies –

Junjiro Shintaku

(Associate Professor, Graduate School of Economics, University of Tokyo)

Tomofumi Amano

(Associate Professor, Graduate School of Economics, University of Tokyo)

Emerging markets are now growing markets which can become giant markets. However, while Japanese firms are said to have high technology capabilities, there are few cases of their success in these markets. Japanese firms' products are "too high quality", and one cannot say that they always accurately understand the needs of the middle class in local markets. Their business resources are also overly concentrated in Japan, not allocated properly to develop the business in growing markets. This situation is similar to so called "innovator's dilemma". In response to the problem, one must correctly understand the causes of the dilemma, reexamine the basic quality and functions appropriate for emerging markets, and rebuild market strategy based on "reasonable quality". There is also necessity to reorganize their resource allocation and to develop organizational capabilities to penetrate large middle class market. Based on cases and data collected from original field surveys, this paper considers and prospects directions for rebuilding strategies of Japanese firms in emerging markets.

Key words: emerging market, appropriate quality, innovator's dilemma, resource reallocation

新興国市場戦略論

―市場・資源戦略の転換―

新宅 純二郎

(東京大学大学院経済学研究科准教授)

天野 倫文

(東京大学大学院経済学研究科准教授)

新興国市場はいまや巨大なマーケットになりうる成長市場である。しかし、日本企業は高い技術力を持っていると言われながら、新興国市場で成功している例は少ない。日本企業の製品は「過剰品質」で、現地市場中間層のニーズを必ずしも的確に捉えているとは言えない。経営資源も本国に偏っており、成長市場で事業を伸ばすために適切な資源配置が行われていない。こうした状態は、「イノベーターのジレンマ」と同様の状況である。この問題に対処するには、ジレンマが発生する要因を正しく理解し、新興国市場に適合する品質・機能軸を再検討し、「適性品質」を基軸に市場戦略を再構築する必要がある。また低価格戦略による市場浸透化に備えるために経営資源の配置をこれまでのものからドラスティックに再編成する余地がある。本稿では、フィールド調査などから収集した代表的な事例をもとに、新興国市場に向けた戦略再構築の方向性を、市場戦略と資源戦略の両面から考察する。

キーワード：新興国市場、適正品質、イノベーターのジレンマ、資源戦略

1 新興国市場開拓における課題

(1) 新興国中間層市場への対応

昨年秋以降の欧米を初めとした先進国市場の冷え込みの中で、新興国市場の存在に改めて注目が集まっている。日本企業に対しても、以前から成長の見込めるBRICsなど新興国市場への取り組みの重要性が指摘されてきた。日本企業にとって、先進国市場から新興国市場への軸足の転換が、リーマン・ショックで加速されたと言えよう。欧米では、新興国市場の最下層、つまりBOP(Base of Pyramid)をターゲットとして先進国企業がどのような戦略をとるべきかといった議論もある。たとえば、London and Hart (2004)は、欧米企業24社の事例研究をベースにして、BOP市場で成功するには、提携する現地のパートナー企業を見直した上で、既存の製品サービスを流用せずに新たに顧客ソリューションを開発することが重要であると指摘している。

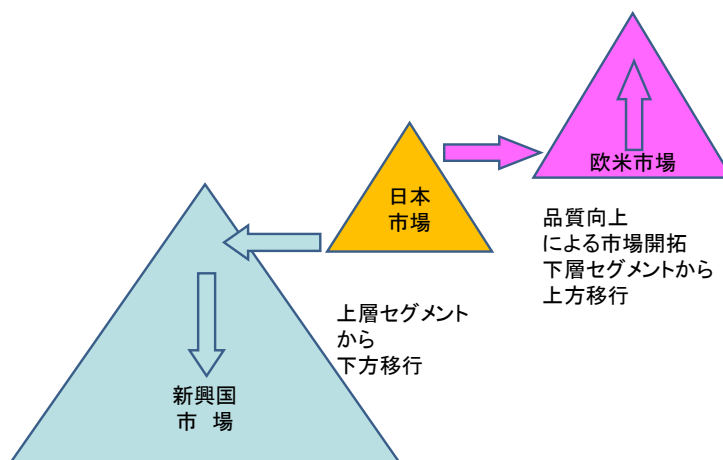
このようなBOP市場攻略についての研究成果は、先進国企業が新興国市場を開拓するための戦略を考える上で示唆深い(Dawar and Chattopadhyay, 2002; Delios and Henisz, 2000; Hart and Christensen, 2002; Hart and Milstein, 2003; Hokisson et al., 2000; Khanna and Rivkin; 2001)。ただし、日本の製造業が家電や自動車などの耐久消費財を売ろうと考えた場合にターゲットになるのは、BOPと言われるよりも上位である中間層市場

であろう(天野、2007;大木・新宅、2009;新宅・天野、2009;新宅・天野・善本、2008a;新宅・天野・善本、2008b;高ほか、2008;横井・善本・天野、2008)。経済産業省「2009年版ものづくり白書」によると、BRICsの中間層市場は、2002年の2.5億人から2007年には6.3億人(中国2.7億人、インド1.4億人、ロシア1億人、ブラジル1.2億人)に増加しているという。このように急成長する新興国中間層市場に日本企業が入り込もうとしたとき、どのような問題に直面しているだろうか。

図1は、日本企業の発展プロセスを市場との関係でまとめたものである。戦後、日本の製造業は、まず日本市場をベースにしてものづくりを展開した。その後、アメリカなど先進国市場に輸出を開始した。そのとき、多くの日本企業が直面した問題は、品質が低くて欧米の下層市場でしか競争できなかった。例えば、ホンダがアメリカで最初に販売した大型オートバイはリコールで回収しなければならなかった。自動車各社も、中古車購買層など下位市場から浸透していった。コピー機も、小型低速機から進出した。その後、日本企業各社は、コストを上げないようにして品質の向上につとめ、徐々に欧米の上位市場への製品を移行していったのは周知の通りである。つまり、日本企業のこれまでの発展は、コスト上昇を最小限に抑えながら製品市場で上方へと移行するプロセスをたどってきた。

しかし、現在の新興国市場の開拓で直面しているのは、現在よりも下位の市場に対応しなければならない状況である。日本企業にとって、はじめて下位市場への戦略を本格的に迫られているといえる。中国など新興国市場、とりわけ中間層市場において、しばしば指摘される問題は次の3つのようなものである。第一に、過剰品質で価格が高すぎる、第二に、いくら良い製品を作ってもその製品の良さが理解されない、第三に、そもそも製品の仕様が現地のニーズからずれている。どのようにして、このような問題を克服するかが日本企業の課題になっている。

図1 日本企業の発展プロセス

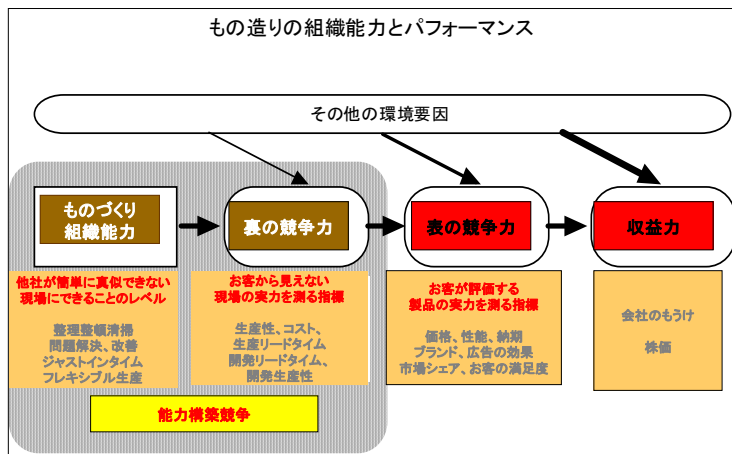


(2) ものづくりの競争力

新興国市場でなかなかうまくいかない日本企業の製品を見てみると、必ずしもその製品自体が悪いからだとは思えない例が多い。日本企業の技術力やものづくり能力は依然として高い。日本企業の成果が低いのは、技術力やものづくり能力を活かすビジネスモデルや、ものづくりの価値を販売やマーケティングを通じて、顧客の価値に転換していく活動が不足していることにあると思われる。

図2は、製造業の収益力を決める要因「表の競争力」「裏の競争力」「ものづくり組織能力」の3階層で捉えようという枠組みである(藤本ほか、2007)。企業の収益力が高いのは、第一義的には顧客の目に見える価格、性能、納期、ブランド等によるものである。これらの市場で目に見えるものを我々は「表の競争力」と呼ぶ。しかし、その背後にある工場や企業内にあり顧客の目には見えない裏の競争力が、顧客の目に見える表の競争力に影響を与えている。「裏の競争力」とは、生産性、コスト、リードタイム等である。顧客が製品やサービスの価値を判断するとき、裏の競争力の指標は直接的には関係ない。しかし、企業にとっては、表の競争力指標をあげるために欠かせないのが、裏の競争力である。コストが低いから競争相手より低い価格付けが可能になったり、生産リードタイムが短いから顧客満足度を高めることができたり、開発リードタイムが短いから、顧客のニーズにあった製品をタイムリーに市場に出すことができたりする。さらに、裏の競争力の背後には「組織能力」がある。同じ産業の中で、なぜ特定の企業(たとえばトヨタ)が、他社よりも高い生産性を維持できるのか、コスト改善を継続できるのか、新しい環境への適応が早いのか、といった疑問に答えるのが組織能力の存在である。

図2 製造業の収益力について階層的理解



出所： 藤本隆宏ほか『ものづくり経営学』光文社新書、図1-1-2、26頁

高い組織能力が高い裏の競争力を生み出し、それが高い表の競争力につながり、結果として顧客に支持されて高い収益につながるというのが、図2で考える競争力構築と維持の道筋である。自動車産業など、多くの日本の製造業ではこの道筋が共有されてきた。

しかし、企業が保有している優れた技術力やものづくり能力が、市場での競争力につながっていないことがあり、そのような企業では、現場の競争力が表の競争力や収益力に直結するわけではない。必ずしも裏の競争力や現場力が比較的高いとは言えない企業が世界市場で高いシェアを獲得し、あるいはその逆に、高い現場力を持ちながら世界市場で競争力を持ち得ない企業が存在する。いくら裏の競争力やその背後にある組織能力が高くても、それから生み出される表の競争力がターゲットとする市場にとって魅力的になっていなければ成果にはつながらない。市場にとって魅力的な表の競争力は何かを特定し、それを顧客に訴求していくのが、販売・マーケティング活動である。いわば、「裏の競争力」から左は設計・生産の現場の領域、「表の競争力」から右は販売部門の領域である。本来、これらが一貫した流れとして一气通貫で流れていることが望ましいが、設計、生産、販売といった部門の壁で流れが遮断されてしまうことが起きる。そうすると、高い組織能力が成果に結びつかなくなる。

新興国市場に取り組む日本企業の多くは、開発設計は日本に残していることが多く、それが現地の販売現場と離れていることが大きな問題になっている。新興国中間層市場に本格的に対応していこうとすれば、表の競争力と裏の競争力の両方を根本的に見直す必要がある。その企業が本来持っている裏の競争力が新興国中間層市場での市場開拓に生かされるように、経営戦略と組織能力の諸条件を再検討する余地がある。

(3) イノベーターのジレンマ

じつは、このような日本企業が抱えている問題は、ハーバード大学のクリステンセン教授が指摘した「イノベーターのジレンマ」と同類の問題として理解することができる。クリステンセンは『イノベーターのジレンマ』で「なぜ優れたリーダー企業がイノベーションに失敗するのか？ リーダー企業が失敗するイノベーションはどのような特徴をもっているのか？」という疑問の解明に取り組んだ(Christensen, 1997)。それまでのイノベーション研究では、技術的な新奇性や非連続性がリーダー企業失敗の原因であると言われてきた。しかし、クリステンセンはその失敗を「市場」という視点から説明した。

彼の議論は、急速に進化してきたハードディスクドライブ(HDD)産業の調査をベースにしている。クリステンセンの結論を端的に言うと、「リーダー企業が失敗は、従来の大手顧客の要望だけに効率的に応えられるようになり、新規顧客の要望を見逃してしまうからである」という主張である。リーダー企業にとって、従来の顧客により適合することがこれまでの成功要因であるとともに、それが同時に新しい顧客に適合できない失敗要因になっているという点が、「イノベーターのジレンマ」と呼ぶ所以である。

例えば1970年代、HDDはメインフレーム(汎用大型コンピュータ)での使用が主流だった。メインフレームの顧客がHDDに求める要望は、「記録容量」や「処理速度」、「信頼性」であった。そのためHDDのリーダー企業は、競争力を高めるために、容量や処理速度、そして信頼性をあげるための技術、製品、生産現場に精力的に投資して成功してきた。しか

し、その後ディスクサイズの小さな小型のHDDが登場した。ディスクサイズが小さくなると、当然、記録容量も小さくなるので、既存の大手顧客であるメインフレーム・メーカーは見向きもしない。小型HDDはメインフレームに比べたら圧倒的な下位市場にあたるパソコン市場でまず浸透していった。パソコンメーカーから要求されるHDDの性能は、メインフレームとは異なった。「小型」や「低価格」、またノートPCの場合には「省電力」といった要素が重要であった。新規に参入した小型HDDメーカーは、こうした新しい要望を満たすべく製品開発とイノベーションに邁進した。しかし、メインフレーム・メーカーが主要顧客であった既存のリーダー企業は、その種のイノベーションに資源を割かなかつた。小型にすることの価値、耐久性を落としてまで安くすることの価値を見いだせなかつたのである。

日本企業がアジア市場で直面する課題もこの問題とよく似ている(かりにこれを「新興市場戦略のジレンマ」と呼ぼう)。アジアのプリンター市場で起きているケースを紹介する。エプソンの日本でのプリンター事業では、1980年代にドットマトリックスプリンター(以下、SIDM:シリアル・インパクト・ドット・マトリックス)の技術開発が一巡し、1990年代にその要素技術の多くはインクジェットプリンターのヘッド開発などに転用され、事業部内の開発資源がSIDMからインクジェットプリンターに傾斜されていった(藤原、2008)。しかしインクジェットプリンター市場ではその後の競争激化によってプリンターのハードの価格が大幅に下落したため、各社はインクカートリッジなどのサプライ品で収益を生み出す「サプライビジネス」を確立し、収益化を図っていった。

SIDMはこのサプライビジネスが確立する前の製品である。そのためどちらかといえば本体価格が高く、サプライ品が安い。技術が成熟化したSIDMはインクジェットに代替された先進国市場では販売を伸ばせず、主として途上国に向けて輸出された。例えばインドネシアでも輸入代理店を介して製品が販売されていた。当時、この国ではSIDMは業務用途で販売されており、銀行の通帳記録や、店舗のレジにおける領収書の印刷などに用いられていた。SIDMはヘッドの故障が少なく、プリンター本体は高価だがインクリボンの値段がかなり安価なため、業務用でヘビーユーザーには広く受け入れられ、エプソンはそのおかげでブランドを浸透させることができた。また業務用はアフターサービスを充実させる必要であり、同社はSIDMを梃子に全国にサービス網を広げていった。結果として、それがその後のインクジェットプリンターの普及においても欠かせない販売資源となった。

2001年に、エプソンはインクジェットプリンターを拡販するために、東南アジアではインドネシアに販社を設立した。この市場分野でも、キヤノンやヒューレット・パカードなどと競争しながら、販売台数を伸ばしていった。先進国でサプライビジネスが確立した後のインクジェットプリンターの製品単価はじつはSIDMより安い。しかしカートリッジなどが高額である。エプソンはこのモデルにとくに変更を加えず、インドネシアでも同じように持ち込もうとしたが、プリンターが業務用で頻繁に使われるインドネシアでは、カートリッジの値段の高さがユーザーのランニングコスト上のネックとなった。その結果、この国では純正インクの代わりに中国製の非純正インクが大量に出回り、そうした安価なインクが使いやすいように製品

を改造してしまう業者が雨後の筍のように現れ、現地では問題視されている。

先進国企業が自国市場で差別化をするためにイノベーションによって生み出してきた新たな製品やビジネスモデルが必ずしも新興国市場での機能・用途に適さず、むしろ旧来製品に高い適合性がある。日本市場とインドネシアのような後発国市場との間にそのような「ねじれ構造」があり、後者の市場規模が拡大するにつれ、その存在は大きくなりつつある。非純正インクはそのようなねじれにつけ入る不正ビジネスと言えよう。

これまで、主として先進国市場で成功してきた日本企業はまさにイノベーションによって道を切り開いてきた。そのために裏の競争力や組織能力、際立ったビジネスモデルを作り上げてきた。その結果、これらの市場ではブランドに対する信頼感やブランド価値を高めることに成功してきた。これは決して一朝一夕に達成できるものではなく、その企業にとって極めて重要な資産である。しかし、新興国市場では、異なる要求を持つ市場条件を前にして、その見直しを迫られている。

2 戦略転換のための分析視角

先進国企業が新興国中間層市場にアプローチするときには、その企業が技術革新に強みを持つ企業であるほど、現地市場の条件とのミスマッチを起しやすくなる。それをどう解消していけばよいのか。ここでは、(1) 市場特性と適正品質の分析、(2) 経営資源の再配分と組織能力開発の2点から分析視角を述べたい。

(1) 市場特性と適正品質の分析

中国企業の製品は、価格が安い品質にまだまだ多くの問題を抱えているケースが多い。しかし、その中国市場で日本製品に対しては、品質は高いかもしれないが、価格が高すぎるという中国製品とは対照的な評価と、逆の問題を指摘されることがよくある。それは新興国市場における日本製品に共通した問題であり、しばしば「過剰品質」の問題として指摘される。つまり、日本製品は現地市場で求められる品質レベルよりも高すぎる品質を提供しており、それが高価格の原因となっているという問題である。

例えば、記録用光ディスクであるCD-R市場で、その典型例が見られる。CD-R市場は1990年代に入ってから立ち上がった。このディスクの規格を提唱したのはソニーで、ディスクの基礎材料(色素)を開発して製造方法を確立したのは太陽誘電であった。市場草創期は日本企業がほぼ100%のシェアを持っていたが、市場は音楽用CDのマスターCD作成用など特殊用途のニッチ市場に限られていた。その市場規模は限定的だったが、高価格を維持できた。日本企業の独壇場であり、参入企業は20数社にのぼった。その後、1997年頃からパソコンにCD-Rドライブが搭載されるようになることで、市場は一気に急拡大した。世界の生産量は急増し、いまや年間100億枚以上のCD-Rディスクが生産販売さ

れるようになった。磁気テープやフロッピー・ディスクといった過去の記録メディアと比べて、圧倒的に大規模な市場を形成したのがCD-Rである。

しかし、その成長期において、日本企業の生産量はほとんど伸びず、代わってその成長を牽引したのは台湾企業であった。また、2001年以降はインドの生産も伸びてきた。価格の推移を見てみると、台湾企業がCD-R市場に参入した1997年以降、1年に1/3位に価格が急激に下落していった。そのような急速な価格下落で、赤字に転落した多くの日本企業は、事業の抜本的な見直しを迫られ、多くの日本企業が生産からは撤退していった。ブランド力をもたない日本企業は事業から撤退し、TDK、日立マクセル、三菱化学バーベントムといった強いブランドをもつ日本企業は、生産を台湾企業からのOEM調達に切り替えていった。

生産を伸ばした台湾企業は自社ブランドではあまり強くなく、多くが先進国企業へのOEM供給になっている。台湾企業は日本企業向けにOEMでディスクを供給しているが、ディスク生産のための基礎材料(色素、ポリカーボネイトなど)、製造設備(成形機など)、製造レシピを自ら開発する能力はなかった。そこで、調達元の日本企業がそれらを調達先の台湾企業に色素やレシピを有料で提供し、品質管理も徹底して監査している。台湾企業は日本企業の指導を受けながら、CD-Rを作っているのである。

その台湾企業は日本企業だけでなく、IMATIONなど欧米系企業にも供給している。しかし、欧米企業で光ディスクの研究開発を手がけているところはほとんどないので、台湾企業からのODM調達になる。つまり、日本企業のように材料やレシピを指定するのではなく、台湾企業から提案された試作品を評価して、価格交渉をして購入するだけである。つまり、台湾企業にとって、日本企業の厳しい品質管理のもとにある日本企業向け供給と、自社の判断で生産販売している自社ブランド販売と、欧米向けODM供給の2つのビジネスがある。

台湾の大手ディスク企業のエンジニアに対するヒアリング調査によると、前者の日本企業向けOEMでは日本企業から指定された材料、レシピ、品質管理項目を100%遵守して製造するが、後者の欧米向けODMでは品質管理のレベルを落としている。おおざっぱな感覚であるが、日本向け品質管理項目が100だとすると、自社ブランドや欧米向けODM商品は、約20~30のレベルであるという。具体的には、使用する色素の量を節約したり、スタンパーの使用回数を増やしたりしているらしい。そうやって品質レベルを犠牲にすることで低価格にしているという。

彼らに言わせれば、日本向けの製品は過剰品質である。品質と価格は一般的に右上がりの関係にあり、日本向けの製品は品質が良いが、価格も高くなる。彼らが言うには、世界の一般的な客はこんなに高い品質を求めておらず、品質を多少犠牲にしても、価格を安くする方が喜ばれるとのことである。一方、技術力のない台湾の中小企業や中国企業の製品は、品質が低すぎて粗悪品である。過剰品質の日本製品も、過小品質の中国製品も特殊な小さな市場しか獲得できず、中レベルの品質・価格の製品が「適正品質」で、最も

大きな売上げを実現できる。これが台湾企業の品質に対する考え方である。

このような考え方は、品質と価格に対する合理的な捉え方であろう。しかし、適正品質のレベルは一義的には決まらない。どの品質・価格レベルを支持するかは市場によって異なる。CD-Rでも日本市場では未だに日本ブランドの製品、いわゆる過剰品質といわれた製品が売れている。これは日本市場においては高品質・高価格の製品が適性品質であることを意味している。海外で高いシェアを誇るサムスン電子の製品が、日本ではいっこうに売れない理由の1つには、このような日本市場の特性が影響していると考えられる。

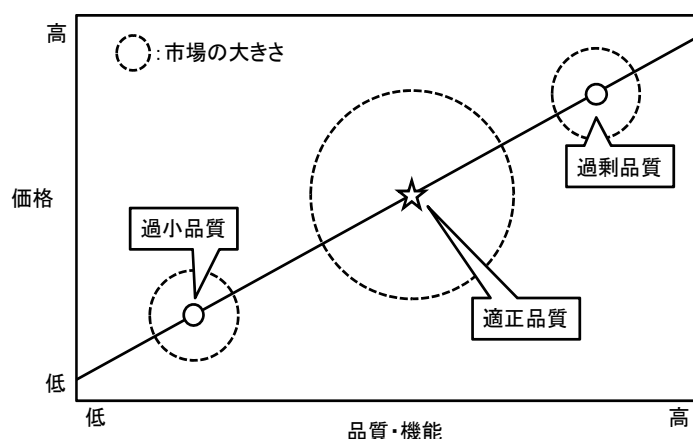


図3 適正品質と価格

同じ製品であっても、市場によって売れ筋が変わってくるのは、各市場での選好の分布が異なるからである。同じ製品であっても、選好が価格重視の消費者と品質・機能重視の消費者がいる。価格重視の消費者は品質・機能より価格を重視するので、台湾企業が出すような製品を選択する。逆に、品質・機能重視の消費者は日本企業の製品を選択する。日本市場では後者の消費者の比率が高いので、日本製品が売れ筋になり、中国市場ではその比率が小さいので、台湾製品が売れ筋になる。同様に、同じ液晶パネルでも、機能重視の大型テレビ市場では日本製品が、価格重視のパソコン市場では台湾製品が売れ筋になる。このように、同種類の製品であっても、国や地域、あるいは市場セグメントによって、売れ筋製品のあり方は異なってくる。ここでは売れ筋製品の品質—価格の組み合わせを、「適正品質」と呼ぶ。このような考え方を図示したのが図3である。新興市場戦略においては、まずその市場に適正な品質・機能と価格の組み合わせをどう選択し、それに製品戦略を適合させるかという視点が不可欠となる。

(2) 経営資源の再配分と組織能力開発

次に、新興国市場における市場シェアの低さは、企業のそれまでの経営資源分布と深く関係している。日本企業が過剰品質の製品を生み出しがちになるのは、商品企画や開

発設計のような頭脳となる活動が、母国である日本に偏重しており、新興国市場の成長に適したかたちで経営資源が配置も開発も行われていない。市場不適合は資源配置の特性から来るため、それを根本的に見直さなければ問題の解決に至らない。

クリステンセンと同じHDD産業でこの点を見てみよう。この業界では、小型HDDの成長とともに、その分野をリードした米国の専門メーカーが台頭し、メインフレーム用などのドライブを開発していたメーカーが衰退していく。この過程で、とくにパソコンなどに使われる小型HDDで市場のすそ野が中・下位市場に向けて広がり、HDDの市場規模は幾何級数的に拡大した。結果として、参入企業は膨大な量のドライブを生産しなければならなくなり、それらの量産を行うために、アジアへの生産シフトが急速に進んだ。

そのうちに、アジアでの量産は、この業界で生存する前提条件となった。量産投資に耐えきれず撤退した企業も多い。長期にわたって業界上位に君臨したシーゲートなど米国専門メーカーは、早くも1980年代前半には、シンガポールに量産拠点を構え、そこをアジアのハブ拠点と位置づけ、強化し始める。彼らは現地政府や大学と連携して技術者や管理者、サプライヤーの育成に取り組み。ここをHDDの工程設計から試作、量産までの「開発型量産拠点」にしていく。2000年代、米国では基礎研究、製品開発、基幹部品の開発・製造などに注力し、それらの開発成果を受けてシンガポールで工程を確立し、それらを標準化させたうえで、タイやマレーシア、中国などの量産拠点に類似の生産ラインを水平展開する生産戦略を確立し、製品開発パフォーマンスや製造コスト、生産シェアなどの面で圧倒的な競争優位性を築いていく(McKendrick et al.,2000; 天野、2005;新宅・天野・小川・中川・大木・福澤;2007)。

他方、この間の日本企業の対応は、上位市場であるメインフレーム市場や自社内販売用(キャプティブ)マーケットにおける既存顧客との取引に制約を受け、なおかつ、すべての開発活動を日本国内で終えてからアジアに量産を移管する体制は変わらず、海外生産展開にもそれほど積極的ではなかった。アジアでの本格的な産業集積の形成、その中での人材開発や開発資源の形成、それらの生産戦略への活用といった観点から見れば、日本企業は米国企業の後塵を拝していたように思える(天野、2005;新宅・天野・小川・中川・大木・福澤;2007)。

中・下位市場や新興国市場への本格的な参入を考える場合、これまでの延長線上で戦略を考えていては限界がある。クリステンセンも『イノベーターのジレンマ』の中で、「破壊的技術(disruptive technology)」が存在するときには、その度合いが高いほど、組織内のメインストリームから離れたプロジェクトチームを編成すべきとしている(Christensen,1997)。「新興国市場のジレンマ」でも、既存市場と新興国・下位市場の市場・資源特性のギャップが大きいほど、従来のメインストリームから離れ、現地市場や現地での量産拠点の近くに、頭脳となる拠点を持ち、そこで市場対応や量産対応に必要な問題解決を進め、経験的知識を蓄積し、現地人材の技術水準を向上させる必要がある。

「新興市場戦略のジレンマ」は先進国企業がそれまで採用してきた資源配置と、今後成

長する市場を前提としたときの理想的な資源配置とのズレやギャップから起こる。このジレンマを克服するためには、成長する新興国市場での販売活動や中・下位市場での生産活動におけるフロンティアに向けて、経営資源の再配分を進め、現地で組織学習や資源蓄積が進みやすいように、多国籍経営の戦略や組織体制のあり方を見直さなければならない。販売ネットワークのすそ野を広げ、圧倒的な量産拡大を実現させるために、製品選択や工程設計、管理手法などが厳密に検討されねばならない。

また、新興国市場の中でもそのような組織学習を進めやすい地域とそうでない地域があるだろう。地域の人材の潜在能力を見きわめ、どこに資源投下を図るべきか。「組織能力構築の比較優位」という視点から、拠点の立地選択と拠点間ネットワークにおける国際分業のあり方について、企業は構想力を持つべきだろう(藤本・天野・新宅、2007)。先のHDD産業の事例はそうしたことを示唆している。

3 新興国市場の適正品質と製品戦略論

さて、ここまで新興国市場戦略の分析視角として、(1)市場特性と適正品質の分析、(2)経営資源の再配分と組織能力開発という2点を述べた。これよりこの2つを基軸に戦略の具体的なポイントを説明していく。まず前者についてである。市場特性と適正品質を分析し、それに対して企業はどう経営判断を下していけばよいのか。

(1) 品質を見切った低価格製品の投入

① トップダウンの戦略転換 — ホンダ二輪車のASEAN市場戦略

ベトナムのオートバイ市場を例にみよう。ベトナムではオートバイが庶民の足になっており、ハノイやホーチミンなどに行くと、道路がオートバイであふれている。1990年代末頃は年間50万台ほどの市場だったが、2000年から一気に200万台レベルに市場規模が拡大し、2003年には再び100万台レベルに落ち込んだ。この市場の急激な変化もたらした原因は、中国製のオートバイにある。

中国のオートバイ市場では、ホンダのコピーモデルから発展した中国企業が市場を席卷したため、ホンダは5%足らずのシェアに甘んじていた。しかし、中国企業も国内の価格競争で苦しみ、その出口をASEAN市場に向けてきた。まず中国企業のターゲットになったのがベトナム市場であった。2000年から低価格(低品質)の中国製オートバイが流入し、さらにベトナム製の中国オートバイがベトナム市場で氾濫しだした。中国製オートバイのベトナム参入は、巨大な中国市場を失っていたホンダにとって、ASEAN市場をも失いかねない大きな脅威であった。

従来、ホンダはASEAN市場では支配的地位にあり、ベトナム市場でも20~30%のシェアを誇っていた。ベトナムを含めてASEAN市場におけるホンダの主力製品はスーパーカブ

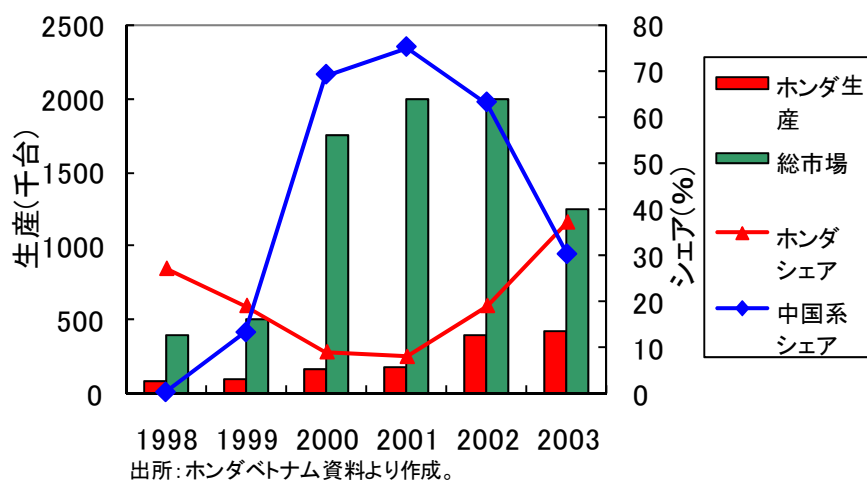
であった。約50年前に本田宗一郎が設計した長寿製品であるスーパーカブは、日本で20万円程度の価格であるが、ベトナムでも同等の約2000ドルの高価格で販売されていた。ベトナム人にとってはたいへん高価な製品であった。

そのベトナム市場に500～700ドルの中国製オートバイが流入してきた。価格が1/3～1/4になれば、今まで1台しか買えなかった家族が3～4台買えるようになる。ベトナム人の所得が急増しなくても、市場規模は一気に3～4倍の200万台になった。

これに対抗して、本田は価格を半分にする計画を立てた。そのために、大幅なコスト削減に取り組んだ。1000ドルのオートバイを企画したのである。その実現のために、中国製やASEAN製の安い部品の採用を検討し、設計も大幅に見直していった。しかし、現地部品を利用するまでの苦労は多く、当初は採用できない部品も多かった。他の製造業と同様に、ホンダでも社内で設計基準が定められており、その基準を満たせない部品は採用できない。ホンダ基準を満たす部品を採用するだけではとても1000ドルに手が届かない。中国製部品の品質レベルが上がればいいのだが、簡単には上がらず、それを待っている市場投入にとっても間に合わない。そうなると、市場を中国製品に席卷されてしまう。

そこで、本田はタブー視されていた設計基準の改訂に手をつけた。設計基準は通常は上げられることはあっても、下げることはめったにない。基準を下げることは、安全性や耐久性を損なうものであり、その会社のブランド価値を毀損してしまう危険性をはらんでいる。したがって、少しでも良いものを設計したいという欲求をもっている現場のエンジニアが、安全性や耐久性を損なうリスクを冒すような設計基準を下げることは通常ない。このような企業全体のブランド価値を左右する意思決定を行なえるのは、現地法人の社長ではなく、本社の社長である。設計基準を徐々に上げていくことは、現場エンジニアの創意工夫により、ボトムアップで実現できる。しかし、逆に設計基準を下げることは、エンジニアリングとしては難しくないが、高度な経営問題であるため、トップダウンでしか実現しにくいだろう。

図4 ベトナムオートバイ市場



こうしてホンダが2002年1月に発売したのが、1090ドルの「Wave α」であった。この製品投入によって中国製オートバイとの価格差は一気に縮まった。また、すでに市場に氾濫していた中国製オートバイが、頻繁に故障を起こしたため、ベトナムの消費者もその品質に懸念を持つようになっていた。ベトナム政府もその規制に乗り出した。その結果、市場投入とともにWave α はヒットし、2003年には中国製オートバイの販売は急落した。

この事例を前節のフレームワークで図示すると、図5のようになる。通常、日本企業でコスト削減という場合、品質を下げずにコストを下げようとする。しかし、それだけではとても大きな価格差を縮めることができない。そのような場合には、「設計基準の見直し→低コスト部品の採用→品質低下と大幅な価格低下」という手順を踏むことになる。

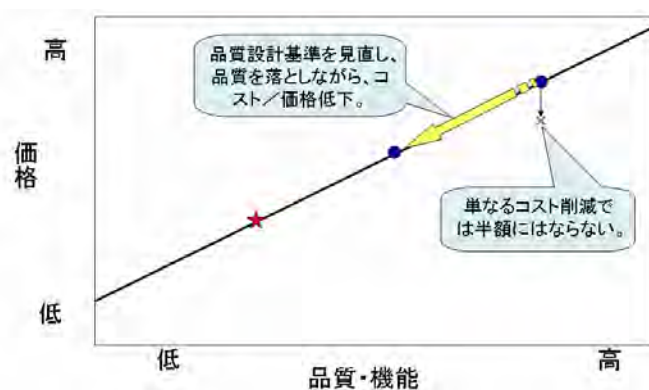


図5 品質を見切った低価格化

②品質は顧客が決める —サムスン電子の品質思想

サムスン電子は品質に関して、いままで述べてきたような内容を反映させた考え方を持っている。まず基本的な前提として、「品質は顧客が決めるものであり、メーカーが勝手に決めるものではない」という思想がある。さらに、同じ製品でも、顧客は購入価格によって異なる品質を求めていると理解しているという。つまり、同じ製品であっても、所得層によって求める品質レベルは異なる。これを国や地域に当てはめた戦略をとっている。

具体的には基本設計は同じ製品であっても、販売する市場によって使用する部品を変えている。すなわち、部品をランク分けし、高価格を受容する市場向けには高ランク部品、低価格を好む市場向けには低ランク部品を採用することで、外見は同じ製品でも異なるコスト構造にしている。それによって、インドのような新興国市場には先進国向けと同じように見えるが、低コスト構造の製品を低価格で投入することができる体制を整えているという。

そのようなサムスン電子が品質管理の指標として活用しているのが、「体感不良率」である。体感不良率とは総販売台数に占めるクレーム件数の比率である。通常、不良率の分子はクレーム件数ではなく、不良件である。つまり、不良であっても、それが顧客からのクレームにならなければ、体感不良率は下らない。顧客が、「この製品は安いから、このくら

い壊れても仕方ない」と納得していれば、体感不良率は下がらず、市場に許容されていると判断されるわけである。低価格を志向する市場では、絶対不良率なら10%であっても、体感不良率は5%であるというようなことが起きる。体感不良率を見ることで過剰品質を避けようというのが、サムスン電子の考え方である。日本企業は不良ゼロを目指してきたが、それでは市場による違いに対応できなくなるということを示唆している。

③徹底した低価格戦略 —中国携帯電話におけるノキアの巻き返し

中国携帯電話市場における近年のノキアの成功も、新興国市場向けに品質を見切った専用モデルを開発投入したことの効果が大きい。中国の携帯電話市場の成長過程で、当初はノキアやモトローラなど海外企業が圧倒的なシェアを持っていた。しかし、2000年頃から中国ローカル企業のシェアが急激に高まり、2003年には50%以上のシェアを獲得するまでになった。

その時にノキアは高価格帯にシフトするのではなく、低価格帯で徹底的に中国企業と対峙する戦略をとった。それまで携帯電話端末は世界商品であり、全世界市場に向けて製品を開発するのが常識であった。中国などの新興国市場の低価格帯には、先進国市場の1世代前のモデルが投入されることが多かった。ノキアはこの常識を覆し、最初から中国、インドなど新興国市場をターゲットにした低価格モデルを開発した。液晶は白黒、カメラなし、対応周波数帯域も限定、キーのカバーは独立させずに1枚のシートといった具合に、徹底して機能もコストも切り詰めた製品を開発した。

この製品によって、海外企業では例外的にノキアが中国企業からシェアを取り返した。中国市場におけるノキアの価格帯別のシェアを見ると、1000元以下の最低価格帯でもっとも高いシェア(40%程度)を獲得している。現在、「Nokia1200」というモデルが中国の量販店で、全商品中最低価格モデルとして販売されており、2008年8月の上海で280元であった。中国大手企業の商品よりも安い価格である。中国の消費者は安さとともに、ノキアの信頼性とブランドで商品を選んでいるようだ。

(2) 品質差の見える化 —新興国での高付加価値戦略

ここまで低価格品戦略について述べたが、もう一方で高品質・高価格の製品戦略にも目を配る必要がある。時計の例を見ると、日本の時計メーカーは1970年代のクォーツ化の波をリードして、スイスから世界の時計市場を奪った。さらに、時計のコア部品であるムーブメント販売の事業をはじめ、この分野でも日本企業が世界市場の約70%を押さえている。時計ではインテル・インサイドならぬ「ジャパン・インサイド」が実現されている。

しかし、お膝元である日本のウォッチ市場を見ると、2004年に4,600万個で5400億円の市場で、数量ベースでは4%にすぎないスイス製時計が、金額ベースだと67%にもものぼる。日本市場の付加価値はほとんどスイス製に奪われている。1993年の価格をそれぞれ100としてみると、2004年に日本製はわずか135にしか達していないのに、スイス製は316に達し

ており、その差は歴然としている。

日本のオートバイ市場でも同様の現象が見られる。世界を制覇した日本のオートバイ産業だが、日本の大型(750cc以上)市場で2000年以降トップシェアを誇っているのはハーレーダビッドソンである。日本のオートバイ市場が1982年をピークに縮小が続くなか、ハーレーダビッドソンジャパンは85年以降増収増益を続けている。750cc以上では33.2%でトップシェア(250cc以上でも18.8%で2位)、価格は日本製の2倍の200万円以上である。ハーレーダビッドソンジャパンでは、モノでなく、コトを売るという考え方で、各種のイベントを企画し、顧客に提供する付加価値を高めている。

このような状況が先進国では高付加価値戦略、新興国では低価格戦略をとるという二面作戦の有効性を示しているかという点、必ずしもそうではない。新興国市場でも、日本企業は高付加価値戦略で成功する可能性はある。先進国市場にしろ、新興国市場にしろ、高付加価値戦略を取って成功するためには、提供する製品・サービスの価値を顧客に納得してもらう努力が鍵になる。どのような顧客層をターゲットにして、そこに対して自社固有の技術やノウハウに裏打ちされた製品・サービスを作りだし、その価値をマーケティング活動を通して顧客層に訴求していく。これが差別化戦略の基本パターンである。

前節では品質3倍でも価格が3倍だと、過剰品質になって売れないという指摘をした。しかし、新興国市場で起きている現象は、すべてが過剰品質であろうか。よく観察してみると、実はそのような現象だけではないことがわかる。現地の消費者は「3倍」の品質差を認識できていないことがよくある。実質的には3倍の品質差があっても、消費者はそれほど大きな差とは思わずに、価格差だけをみて安い商品を選択していることがある。「3倍品質で3倍価格」ではなく、「1.5倍品質で3倍価格」であると認知している。目に見える価格差だけが浮き彫りになり、目に見えない品質差は矮小化されてしまうのである。

前節であげたCD-RやDVD-Rでも、実はそのような側面がある。ディスクの耐久性(ディスク寿命:ディスクが読めなくなるまでの時間)を測定してみると、国内ブランドメディア(台湾製も含む)は、差はあっても10年以上の寿命がある。しかし、台湾メーカーが適正品質であると主張した海外ブランドのメディアは、すべてにエラーが著しく計測不能であった。これは、もはや寿命が尽きているということを示しており、海外ブランドは耐久性が著しく低い。しかし、多くの消費者は、CD-RやDVD-Rは規格品なので、どれも基本的には同じだと思っている。価格の高い製品は、ブランドの価値が上乗せされているだけと認識している場合も多いだろう。

しかし、消費者がそのように認識するのももつともである。日本企業からこのようなディスク寿命や、その他の品質差についての情報が、消費者に向けて積極的に発信されることはあまりなかった。最近、日本の業界人が中心になって、ディスク寿命を推定する測定方法がISOの国際標準として定められた(ISO/IEC10995)。このような国際標準化は、目に見えない品質差を見える化するための有効な手段である。特定企業の基準では消費者に対する説得力に欠けるので、国際標準の活用が有効である。さらに、これをベースにして、マ

マーケティング活動につなげていくことが重要であろう。

省エネの分野でも同様に、国際標準や国家標準でその差を訴求することが重要である。中国市場で日本製家電製品は長らく苦戦してきた。しかし、最近では中国でも省エネ基準が定められ(1~5つ星)、店頭での表示が義務づけられるようになった。その結果、2008年頃から海外製品のシェアが伸びている。エアコンでは従来、日本製品はインバータ技術で省エネを訴求しようとしたが、低価格でノンインバータの中国製品に勝てなかった。この状況が、省エネ基準表示によって、少しずつ変化しつつある。また、業務用エアコンの分野では、ダイキンが高いシェアを上げている。ダイキンは上海に「ソリューションセンター」というショールームを作り、その高品質を訴求する努力をしている。

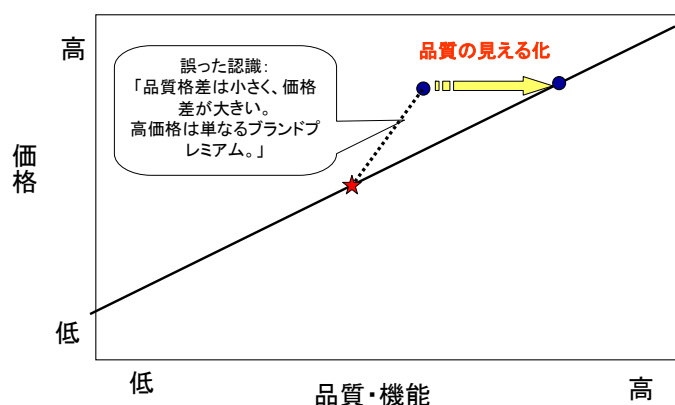


図6 品質差の見える化

中国の液晶テレビでも少しずつ状況は変わっている。2005年に薄型テレビが普及し始めた時は、またたく間に中国企業が市場を席卷したが、2007年頃から日本製や韓国製のテレビの逆転が始まっている。原因の1つは、売れ筋商品の画面サイズが大型化していることである。画面サイズが大きくなると、比較的小さな画面では目立たなかった画質の差が目立つようになる。大画面化することで、品質差が見える化した例である。

(3) メリハリをつけた現地化商品 —差別化軸の転換

第3の戦略はいわゆる現地化商品の開発である。これは差別化軸の転換として言い換えることもできる。日本市場、中国市場、インド市場、それぞれの市場でどのような品質・機能を重視していくかは変わってくる。現地市場が重視する品質・機能軸を高め、現地市場がそれほど重視しない品質・機能軸では若干手を抜く。新興国市場だからといって、すべての機能要求が日本より低いということはない。例えばインドでは自動車泥棒が多いので、防犯のためのメカニズムを強化するためであれば、例えそれが価格増になっても受け入れられる(朴、2009)。一方、日本の顧客が要求するきめ細かな仕様については、それほど頓着しない面もある。

現地市場が気にしない軸では品質レベルを下げてコスト削減し、現地市場が重視する軸はコストをかけても高めていくというのが差別化軸の転換である。それほど価格を上げずに現地市場に差別化商品を投入するには、このような二面戦略が必要である。現地化商品を開発するためには、そのようなメリハリのついた商品開発が必要である。言い換えると、ある軸では前述の第1の戦略、別の軸では第2の戦略を活用するということである。

先進国市場向けの製品から、新興国市場向けの製品に転換する時にこのようなことが必要になる現象は、クリステンセンが主張している「イノベーションのジレンマ」と同様のものである。従来重視してきた価値軸を軽視する一方で、軽視してきた価値軸を重視しなければならないのが、イノベーターのジレンマである。顧客層が大きく変わる時に顧客の求める価値が変わり、従来の顧客との価値ネットワークで最も成功してきたリーダー企業は、その価値転換に対応できずに失敗する主張している。例えば、クリステンセンは自著の中で、ドライブサイズを小さくする価値を横軸に、容量を増大させる価値を縦軸に取って図にプロットし、同じハードディスクドライブでも、ノートPC市場とメインフレーム市場で重視する価値が大きく異なっていることを示している。サイズを小さくすることは、ノートPC市場では正の付加価値だが、メインフレーム市場では負の付加価値になっている。

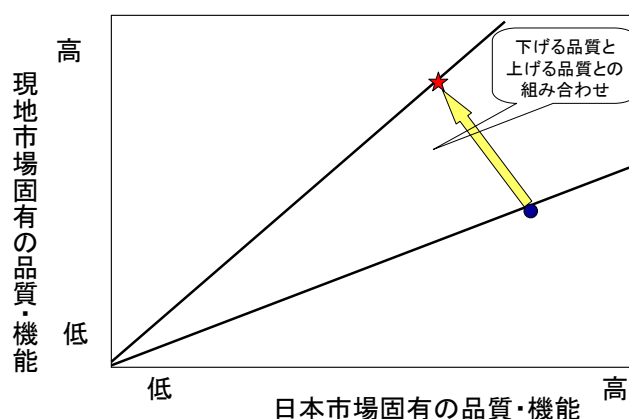


図7 差別化軸の転換による現地化商品開発

最近では、日本企業も新興国市場向けの差別化商品を開発しようとして、様々な取り組みが見られるようになった。一例として、パナソニックが2005年に上海に設立した中国生活研究センターがある。その活動内容は、中国の消費者に対する徹底したフィールド調査を実施して、その情報に基づいて商品企画を提案することである。中国にはインターネットなどからの情報を加工して提供する調査会社は数多くあるが、信頼できるフィールド調査を実施する調査会社は少ない。インターネット調査などからは、生きた情報は手に入らない。そこで、フィールド調査を自らの組織でしっかりやり、日本にいる製品開発部門にフィードバックをかけていこうというのが目的である。日本市場でも、パナソニックが「くらし研究所」、シャープが「生活ソフトセンター」など、同様の機能の組織をもっている。

中国生活研究センターはまだ設立から間もないため、彼らの提案が実際の商品として実現した例はまだ多くない。成功例の1つとしてスリム型冷蔵庫がある。冷蔵庫では従来60cm幅が国際的に標準的であったが、それを55cm幅にした商品である。中国の家庭では冷蔵庫を台所に置かずに居間に置いている例が多い。それについて、「中国人は最新の冷蔵庫を客に見えるように居間に置いているのだ」という言説もあった。しかし、よく調査してみると、中国の一般家庭では台所のドア幅が狭く、60cm幅の冷蔵庫を台所に入れることができなかつただけであった。このサイズ変更を実行しただけで、売上げは10倍にもなったという。

実は台所のドアが狭くて冷蔵庫が入らないという認識は、中国人にとっては当たり前かもしれない。しかし、サイズ変更するには金型などコストのかかる変更が必要になる。また、日本ではわざわざ55cm幅の中途半端な商品を出す価値はない。その価値を日本にいる開発部隊に納得させるために、徹底したフィールド調査データが必要になるのであろう。

現地市場と日本の開発部隊との間の空間的距離、心理的距離をいかに縮めるかが、現地化商品開発を成功させるための1つの鍵になる。パナソニックの生活研究センターは、開発組織は動かさずに解決する1つの方法である。この問題に対するもう1つのアプローチは、開発組織の現地化であろう。インドのエアコン市場の日立がその成功例である。

日立はインドのエアコン会社と合弁を設立してインド事業を展開し、現在ではその会社を子会社化している。もともとインド企業であったため、期せずして開発の現地化が実現できた。そこではインド人エンジニアが、日立の技術を吸収しながら、インド市場向け商品を開発しているという。その成功商品に自動検知機能付き送風エアコンがある。

インドやASEAN諸国では日本と異なり、エアコンの冷風が直接感じられなければ、人々はエアコンで冷やされている気がしないという。そこで、インド人エンジニアの発案で、人間の動きを感知するセンサーを付け、人間のいる方向に集中して送風するエアコンを市場投入したところ、好評であったという。このような日本では見られないニーズは、他の家電製品でもある。例えばインドではいまだに停電が多いので、洗濯機を動かしている最中に停電で止まることが多い。通常の洗濯機が停電で止まると、どこまで洗濯が進んだ状態で停止したのかわからない。そこで洗濯機にメモリを付けて、停電した瞬間の洗濯機の状態を記憶させ、停電から回復して洗濯を再開した時に、自動的に続きから始まるようにした。

4 新興国市場開拓に向けた経営資源戦略

新興国市場に向けた戦略を考えると、品質と価格の選択と同様に重要になるのが経営資源の戦略である。新興国市場にはそもそも先進国企業が事業展開を行う際の経営資源が乏しい。先進国市場と新興国市場の事業活動に求められる資源条件は根本的に異なる。したがって、新興国市場の経営資源戦略は、従来の経営戦略論におけるリソー

スペースビューが想定していた既存経営資源の応用や展開という点よりも、初期条件として資源不足があり母国との資源ギャップが顕著な国や地域において、学習や資源蓄積をどう進め、組織能力を開発していくかという点にその本質がある。適正品質や低価格戦略を採るなら、圧倒的規模の量産を想定した資源開発が現地で進められる必要がある。前掲図2のフレームワークを参照にすれば、前節が新興国市場戦略の「表の競争力」について論じたのに対して、この節は同戦略の「裏の競争力」について論じることになる。

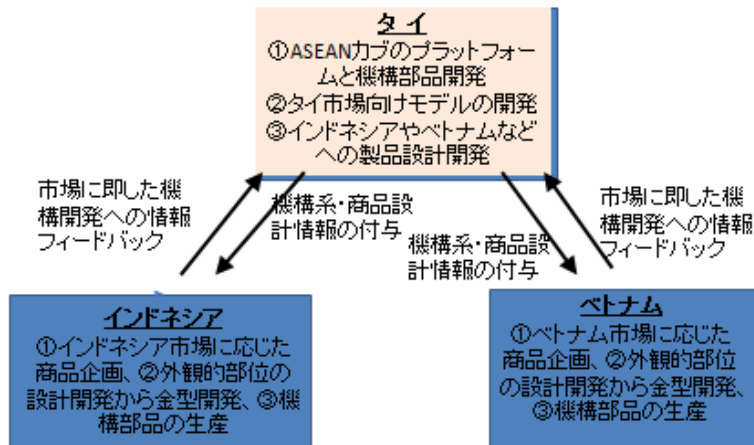
(1) 適正品質と資源戦略の転換

品質の見切りや低価格戦略に移行を果たした企業はその資源戦略においても大胆な転換を実行している場合がほとんどである。ホンダ二輪車のASEAN戦略、三星電子の海外市場戦略、ノキアの中国携帯電話市場での巻き返しなど、いずれもそうしたケースである。市場戦略の転換は、資源戦略においても「ジャンプ」を必要とする。その「ジャンプ」への経営資源面や経営体制面の準備がなければ、低価格戦略の採用は単に経営リスクを高める行為となりかねない。

ホンダの例で検討してみよう。ホンダが中国製バイクの急拡大に対抗すべくASEAN市場にWave α を投入したのは 2002 年である。この製品の投入を契機にベトナムやインドネシア市場では日本製バイクの市場シェアが再度伸びはじめ、逆に中国製バイクは品質上の問題などもあり、市場での販売台数が縮小していく。Wave α の市場投入に際して、ホンダはASEANでのこれまでの製品開発体制を抜本的に変更した。

二輪車は自動車と同じように、ファッション性のある製品である。ASEAN市場とはいえ、タイとインドネシア、ベトナムでは、それぞれ外観デザインに求められる特性が異なり、それゆえ外観部品については、各市場に応じた商品企画や設計開発、金型開発、部品の量産（内製／外部調達）などが必要である。それらはASEANの中でも各国で行うことが望ましく、市場における企画と調達がコスト削減にもつながる。ホンダはWave α の製品開発プロセスで、外観意匠・部品の各国開発・調達を徹底させてきた。

図8 ASEANカブプラットフォームにおける開発体制の分業化



一方で、二輪車の「適正品質」を守るために、駆動部品についてはASEAN市場内で標準化し、開発資源の共用化を図ってきた。HondaはASEAN用二輪車のプラットフォームについてはタイに駆動部品の設計開発拠点を置き、ここを、ASEAN市場全体の研究開発拠点と位置づけ、強化してきた¹。ASEAN各国の二輪車の使用データなどはタイに集約化され、タイで各国共通のプラットフォームの駆動部品が設計される。その設計情報は各国拠点に移転され、金型や部品の量産は各国に任される。

以上の開発分業体制は図8のようになる。すなわち、タイでは、(1)ASEANカブのプラットフォームと共通で使われる駆動系機構部品の開発、(2)タイ市場向けのモデル開発、(3)インドネシアやベトナムなどへの製品開発を行い、ベトナムやインドネシアでは、(1)各国市場に応じた商品企画、(2)外観的部位(成型部品)の設計開発から金型開発、(3)機構部品の生産を行う体制である。

こうした生産戦略により、ASEAN各国の外観的な市場ニーズに応え、同時に駆動系の適正品質を保証できる製品の量産が可能になる。タイでの研究開発能力の向上と、ベトナムやインドネシアでの金型製作や部品量産、ローカルサプライヤーへの指導と調達体制の整備などの取り組みも大幅に進展した。ベトナムでは2001年に53%だった部品の現地調達率が2003年に76%になった。インドネシアでも部品の製造・調達体制は強化された。工場には、最終アSEMBリーのみならず、アルミ鋳造、機械加工、エンジン組立、プレス、溶接、塗装などの川上工程が整備されている。工場の部品内製率は10%ほどであり、自社工場内に部分的に工程を残して品質をコントロールしながら、約130社におよぶサプライヤーに取引先を広げ、彼らの加工レベルが上がるように指導している(天野、2007)。

¹ タイではもともと1988年頃から二輪車の設計開発が行われてきたが、97年にHonda R&D Southeast Asia Co. Ltd. in Thailandを設置し、設計開発活動を拠点化した。その後、2003年にはこのセンターに80万パーツを投じ、ASEAN市場の二輪設計活動を強化した。R&D活動は市場調査、商品企画、設計、モックアップ、試作、検査の諸活動を含む本格的なものとなった。

以上から、「適正品質」とは、現地市場で求められる品質であるとともに、現地の工場やサプライヤーが、それを目標にしてチャレンジすれば、特定期間で達成可能な品質基準とも解釈しうる。つまり適性品質は需要側における製品普及の条件であるとともに、供給側から見た生産拡大の際の品質の目標水準という側面があり、双対性がある。両方の側面を考慮して、実現可能な範囲を決定していくべきであろう。

(2) 市場実験と事業創造の場

前述のように、新興国市場には先進国市場にはない固有の市場特性があり、そこに対してメリハリの利いた製品開発をしなければ、ヒット商品はなかなか生まれない。単に既存の製品ラインからローエンドのものを選択し、低機能化(defeaturation)して持ち込むだけでは、市場と製品のミスマッチの本質的な解決にはなっていない。

多くの先進国企業は、製品開発拠点を本国に持っており、製品にはおのずと「先進国市場バイアス」がかかる。そのバイアスから離れ、新興国市場での差別化商品を開発するには、成長する現地市場の中に情報収集や企画・開発の機能・拠点をもち、市場からの生きた情報を吸い上げ、それをベースに商品やビジネスシステムの企画化を図ることが理想的である。現地市場での差別化軸は、事前にわかるものではなく、かなり深いローカル市場調査やユーザーとのインタラクションの結果として事後的に見えてくるものだからである。そのような市場とのインタラクションと資源蓄積の場をどう設計し、知識や資源をどう活用するかが課題である。先のパナソニックの中国生活研究センターはそのような意味で注目される事例である。

市場との接点づくりや企画・開発の場の設計という意味では、製造業よりも消費者に近い小売業に一步先行している事例が見出されうる。セブンイレブンの中国市場展開の事例はそのような観点から参考になる。

製造業と比べ、小売業はよりローカル性が強い業種であり、外国市場に進出する際には、商品開発を含めたマーチャンダイジング政策(以下、MD政策)全体の現地化をどう行うかが現地での経営成果を大きく左右する。セブンイレブンの場合も、ブランドや基本的な運営方針、情報システムの導入などは、ライセンスの委託元である日本側から契約によって定められているが、店舗の立地戦略、店内設計、商品開発、商品調達や配送、価格戦略などのマーケティング上の意思決定は、ほぼ現地法人側に委ねられている。

セブンイレブン(北京)は、中国の小売分野の市場開放を受けて、2002年に設立された現地法人である。現在まで現地法人の傘下に直営店のみで75店舗を有する。彼らが中国に進出した当初は、街角のいたるところ雑貨店があり、そこで日用品や雑貨などはきわめて安価に販売されていた。同じものを販売しては外資企業である同社が利益を得ることは困難と感じられた。そのため、進出当初から地元雑貨店にはない方法で、付加価値を生み出し、競争力を得るかが課題だった。

彼らはセブンイレブン(北京)を本部として75直営店から成る「セミオープン」な店舗シス

テムをつくり、その中で数多くの「市場実験」をはじめ。北京の直営店網は、ここで多額の利益を創出するというよりも、ローカル市場の特性を販売現場から学び、商品開発における試行実験を重ねて、独自の価値創出と利益創出ができ、競合との差別化が十分に可能で、かつ標準化が可能な商品やシステムの開発を目的としていた。外資企業と組織小売という業態を擁する同社が扱える商品は、そうした複数の観点から吟味を重ねてはじめて企画化が可能なものばかりである。それらは現地の販売現場で市場実験を重ね、現地顧客と同じ目線に立った試行錯誤と供給条件の検討が行われなければ生み出しえない。

一例をあげよう。セブンイレブンの北京市内の店舗立地は、東部のオフィス街と住宅街が混在する朝陽区と大学や研究機関が軒を連ねる北西部の海淀区に集中しており、世帯収入 5～6 千元以上の客層をターゲットにしている。店舗から上がってくる顧客のニーズ情報を細かに分析した結果、日用品や雑貨は商品の回転が遅く、差別化が難しいが、おにぎりや総菜、定食などは、回転が速く、差別化しやすいことがわかった。

北京市内の昼時のオフィス街は昼食をとれない人であふれる。中華料理は通常のローカルレストランであれば、5～6 人で食事をしてシェアするのが普通であり、1人でレストランに入る人はいない。しかし共働き家庭や独身者の多い北京では、昼食も夕食も1人でとる人が多く、もし温かい中華料理を個別に1人分提供できれば、需要は確実に存在することがわかった。そこで企画化したのが「中華料理の定食」というアイデアである。店舗の一部を改良して温かい中華料理をその場で調理して、リーズナブルな値段で定食式に小分けして販売するビジネスを現地で初めて展開した。組織小売のメリットを活かすために、セントラルキッチンで食材をカットして、調味料とともにキット化し、毎日2回店舗に配送する。メニューは週次で変更し、店内にイートインスペースもつくった。米飯も蒸すのが常識の国に、水炊き式を導入し、そのために特別な工場と契約し、衛生管理などの徹底を図った。隣にある惣菜売場では、中国で生野菜を食べる習慣はもともとなかったが、衛生管理を施した生野菜を並べたところ注文が殺到した。

約 7 年にわたる試行錯誤と事業化の努力の結果、現地法人の売上のうち総菜や定食などの構成率は5割を超え、店舗の差別化と利益率の向上に大きく貢献した。現在、彼らは直営店システムの中で開発・標準化した商品やノウハウをベースに、その次の段階として、より「オープン」な取引システムであるフランチャイズ化の検討に入っている。

(3) 超量産化の生産戦略 — アジアの準マザー拠点

成長市場の中における「市場実験」の場の設計は、本国とは全く市場条件が異なる成長市場で、「本国バイアス」によるリスクを回避し、市場からの「生きた情報」を事業開発や商品企画に反映するための試みである。

同様のロジックが生産にも当てはまる。つまり、本国の生産条件と、新興諸国での生産条件は根本的に異なるため、新興国市場や中・下位の成長市場で本格的に量産をする場合には、本国側の生産では想定できない不確実性やリスクを考慮に入れなければならない。例えば、(1)生産規模の巨大化と変動、(2)労働集約的な生産活動を前提とする大

規模な労務・組織管理、(3)現地側の組織能力不足から来る品質やコスト、デリバリー等の条件の未達といった問題である。これらのリスクは互いに関係があり、生産規模が大きくなるほど、リスクも増幅しがちである。市場戦略で低価格戦略を採用する場合、これらはとくに考慮しなければならない点である。

超量産の生産条件を本国のマザー工場でコントロールしようという考え方もある。しかし一般的には、(1)現地工場で生産する製品設計が複雑になり、高次元の調整や問題解決を必要とするようになる、(2)現地の生産規模が巨大化し、上述の生産リスクが相当程度大きくなる、(3)製品の上市までに許容される期間の関係で、現地生産の垂直立ち上げが求められる、(4)本国側のマザー工場の組織能力のうち海外支援に割ける経営資源に限りがある、などの場合には、途上国の生産現場の近くに、超量産のための工程開発や生産立ち上げ、日々のオペレーションを支援するための問題解決の組織を持つことが有用になる(前節の「市場実験」に対して、超量産のための「生産実験」の場ともいえる)。シーゲートのシンガポール拠点や、ホンダ二輪車のタイ拠点などは、まさにこのような機能を負った拠点である。

これらの拠点は、いわゆる「準マザー拠点」としての役割を果たしていると考えられる。すなわち本国で作成した製品企画や設計図面をもとに、現地側特有の生産条件を十分に加味しながら、最適な工程開発を行い、それに基づいて金型や部品の手配を行う。現地で量産ラインを立ち上げ、生産ノウハウを標準化し、他の途上国拠点にも技術を移転し、そこでの量産立ち上げを支援する。超量産のためのノウハウや経験知を現地で蓄積し、標準化し、展開するのである。現地でこのような組織能力を構築することが、新興国市場や中・下位市場における生産条件にうまく適応し、超量産のリスクを低減するための有力な生産戦略である。とりわけ、量産のアウトソーシングが簡単にはできない製品分野では、企業は自らのリスクで量産の大規模化と品質の保証を図らねばならず、このような組織体制の整備は不可欠になる。既出のシーゲートやホンダの事例はそうしたケースである。

一方、超量産のリスクの一部を、アジアの委託先へのアウトソーシングによって低減するという考え方もある。その場合、国内やアジアの自社生産拠点で工程開発と生産立ち上げを行い、そこで量産化のためのノウハウを蓄積し、標準化し、それらをターンキー方式で、委託先企業に伝える。アジアの拠点を準マザーとして使う場合には、工程ノウハウの確立と英語でのドキュメント化を、現地人技術者を使って進めることができる。彼らによるローカル・トゥー・ローカルの情報伝達も可能であり、現地での技術人材の育成と本国側の開発工数の確保に役立つ。

三菱化学の光メディア事業がこの好例である。CD-ROMやCD-Rなどの光メディア市場は、かつて日本企業のシェアが高かったが、技術の成熟化とともに台湾企業など後発国企業の市場シェアが伸びてきた。2000年頃からDVD-RやDVD-RWなどの新製品が相次いで上市されたが、これらの分野でも後発国企業のキャッチアップは予想されたため、当時のトップ企業であった三菱化学メディアは思い切った手を打った。

それまで、三菱化学は日本国内で製品開発や工程開発を行い、それらを日本とシンガポールの2か所で量産化し、自社ブランドで販売していた。しかし国内とシンガポールの生産拠点は生産能力も限られており、これらだけをベースにしているだけでは市場シェアを伸ばすことは難しかった。その一方で、大規模量産のための設備投資資金を自社だけで負担するには、リスクが大きかった。

そこで、DVD-RやDVD-RWの導入とともに、従来の国際分業モデルを変更し、日本が製品開発を行い、シンガポール拠点と協力して光メディアの工法やノウハウを確立し、シンガポールで一度量産を立ち上げてノウハウを標準化したうえで、それらを知的財産として、インドや台湾などの生産委託先にアウトソーシングすることにしたのである。

インドや台湾の生産委託先はEMS型の企業であり、生産規模が巨大である。そこでの設備投資は各企業の経営判断で行われている。三菱化学は超量産の財務リスクの相当部分をアウトソーシングによって軽減しつつ、自社は知的財産の提供、光メディア製品の販売、委託先の量産のための原材料や設備の支給などで、多面的に収益を得る仕組みを築きあげた。準マザーとしてのシンガポール拠点は、このターンキー型ビジネスモデルにおいてなくてはならない役割を果たしていると言えよう。

(4) ボトムアップ型の組織能力開発

販売活動にせよ、生産活動にせよ、新興国市場はもともと経営資源が希少であり、進出企業主導でこれらに必要な経営資源を開発しなければならない。低価格戦略によるシェア拡大や超量産展開を行う場合には、大規模な販売・生産基盤を構築する必要があり、広範囲にわたる資源開発と組織能力構築が前提になる。それらは自然にでき上がるというよりも、企業がかなり意図的に進めるものである。先端技術を備えた製品であっても、現地の市場ニーズを的確に捉えていない製品や、現地の組織能力の水準から判断して、学習への負荷やコストがかかりすぎる場合は、現地の販売代理店やサプライヤーなどの協力を得にくく、市場の裾野を広げることは難しい。途上国では、こうしたローカルプレーヤーの積極的な参加を促し、彼ら自身の組織学習を通じて全体のレベルが短期間で向上するような経営戦略、製品・プロジェクト、経営手法などを選定しておく必要がある。

例えば、冒頭でエプソンのインドネシアでのプリンター販売の事例を述べたが、彼らはインクジェットプリンターを導入する以前から、SIDM(ドットマトリックスプリンター)を同国で販売しており、この商品を活用して、広範囲の販売網とアフターサービス網を築いてきた。同社のドットマトリックスプリンターは壊れにくく、インクリボンなどのサプライ品も比較的安かったことから、同国では、銀行の通帳記録や店舗での領収書の印刷など、業務分野に幅広く浸透していった。業務用ではアフターサービスをしっかり行うことが競争優位構築の鍵となり、同社はこの製品によって、サービス網を含めた販売基盤を形成していった。それらの販売資源はインクジェットプリンターにも継承された。この事例は、市場参入の初期段階における販売・サービスチャネルの形成を意識した製品選択の重要性を示唆している。

ボトムアップ型の組織能力開発について、朴(2009)がインドで実施した韓国系企業(LG電子)のケースが興味深い。インド市場では、日系家電メーカーは苦戦を強いられているが、サムスンやLGなどの韓国系メーカーは揺るぎない市場地位を築いており、その背景には、かなり進んだ現地参画型の組織能力戦略があるというものである。LG電子のインド市場での取り組みは1990年代後半から始まる。インドLG電子は1997年にLG100%出資の現地法人として設立され、ニューデリーとプネで家電製品の生産を手掛けている。1998年にはバンガロールにソフトウェア研究所を設立した。現在はカラーテレビ、電子レンジ、洗濯機、エアコン、携帯電話などで高い市場シェアを誇り、インドでトップクラスの家電企業となった。この背景を、現地での組織能力開発の観点から見てみよう。

第1に、彼らはインドの市場での流通・サービスネットワークの開拓に力を尽くしてきた。「ナンバーワン・トゥ・ザ・カスタマー」が彼らのスローガンであるが、進出初期から、インド市場の中に18支社、1800ディーラー、85サービスセンターを有し、支社の半分の人員をサービスに向けてきた(現在はディーラー数が2000、支店が150、サービス店は1100である)。生産拠点の立ち上げ時に品質面で課題を抱えていた時でも、迅速なアフターサービスを実施することで、「品質の不足」を補い、最終消費者との関係構築に努めてきた。インドの有休女性に着目し、主婦を販売員に積極的に登用し、製品を地域の家庭に浸透させるとともに、家庭でどのような製品やサービスが必要とされているかを徹底的に調査した。現地市場に幅広く浸透する製品はこうしたローカルな取り組みから生まれた。

第2に、現地で販売される製品の企画・マーケティング業務についても思い切った現地化を進めてきた。現地消費者を熟知している専門家を選び、マーケティング業務のほとんどを任せ、思い切った現地化と権限付与を実行してきた。また現地のR&D部門には350人もの技術者を採用した。これによって成功例も増えてくるようになった。例えばインドでは電圧事情が不安定でテレビのコンデンサーが容量を超えて爆発する事故が相次いでいた。これは韓国側でインド用のコンデンサーを開発してテレビに装着した。またインドは水が不足しており、ドラム式の洗濯機や食品洗浄機など水節約型の家電製品の基幹部品を韓国から輸入し、現地で製造・販売したところ、消費者からは大好評であった。販売・マーケティングの現地化に伴いこうした成功例が増えてきている。

第3に販売や生産の大胆な現地化を進めるために、ある程度人事部が主導して人材の育成と現地化に手を打ってきた。現在インドLG電子は、従業員3,500名のうち韓国人はわずか27名しかいない。とくに直接インド市場に接するところはすべて現地化している。設立当初に韓国からインドに赴任を希望する管理者が少なかったこともあり、現地で人材の底上げを図らざるを得なかった。そのために人事評価の透明性と公平性を確保し、実力主義を貫き、現地人材の育成と管理職への昇進を随時進めてきた。登用した管理職を信頼し、権限を委譲してきた。生産工場では、韓国人幹部は生産現場の従業員との直接の対話を重視し、部長レベルの管理者も直接工程に入り、従業員と対話して生産性向上の道を探ってきた。LG電子のインドでの成功はこうした現地化政策と組織能力の底上げに

よるところが大きい。

現場参画型の組織能力開発は、もともとは日本企業のお家芸でもあるが、問題は海外でそれらをどう実践するかである。一部の日本企業は組織づくりに成功している。例えば、ホンダの乗用車が中国で市場シェアを伸ばすことができた背景には、現地でのQCサークルを利用した全従業員とサプライヤーが参画した品質改善活動がある。トヨタのタイでの成功も、1980年代末から実施してきた「タイナイゼーション」と呼ばれる人事・組織の現地化政策と、2002年のIMVプロジェクト以降の中間管理者層の自立化促進と彼らへの権限委譲、ならびに彼ら自身がタイ人や他の新興国市場の管理者、サプライヤーの管理者を教育・指導すべく意識づけを図った点である。ポイントは市場戦略が求める範囲に応じて、これらの組織能力開発をどういった範囲やレベルで進めていくかである。中・下位市場である程度のボリュームゾーンを目指す場合には、組織能力の構築にもある程度の量的目標値が求められる。そこに対して計画的に人材育成と権限委譲を進めていく必要がある。

(5) 戦略インフラとしてのITシステム

最後に、やや補足的になるが、上述の4つのオペレーションを実践するうえでのITシステムの重要性について触れておきたい。国内の限られた組織の中で事業を進める場合は異なり、新興国市場への参入においては、ビジネスが広範囲かつ大規模になる可能性が高い。またそこには様々な国籍やバックグラウンドを持つ人材や企業が関与することになるため、ITシステムによる関係者への情報の開示や共有化、遠隔地への伝達、セキュリティの管理などがきわめて大事になる。

大規模工場で現地人管理者やスタッフの組織能力を高めるには、組織の部門間の垣根や階層を超えて、組織のメンバー全員に迅速で正確な情報開示が行われ、各部署でそれにそった自律的な判断が行われることが重要である。技能の伝達にしても、標準化が可能なところはできるだけ標準化して、伝達対象となる範囲を広げていかねばならない。これらの情報インフラが整備することで、現地人への判断の権限委譲やコミュニケーションの促進、管理者としての意識づけ、彼らへの教育トレーニングなどが進めやすくなる。

ITシステムをより戦略的に新興国市場開拓に活用する企業も出てきた。コマツは広大な中国市場に建設機械を販売するために、建設機械にGPSをつけて、販売後の建設機械の所在地や作動状況を把握し、機械の盗難を防止したり、不具合を察知して部品供給などのアフターサービスを円滑化している。建設機械の分布状況から工事が多く行われている地域などもわかり、そこからかなり綿密な需要予測を立てることができる。販売部隊はこうした「生きた情報」を活用できるため、きわめて効果的・効率的に営業活動を展開できる。本国側も、新興国市場で想定される様々な要件を考慮して、そこでの市場開拓や組織能力開発が進みやすいようなITシステムを開発する必要がある。新興国市場戦略や中・下位市場における販売や生産のオペレーションは不確実性が高いため、それらの不確実性に対して現地側が自律的に問題を解決できるようなITインフラやシステムを開発す

べきである。そのようなところに本国拠点の果たすべき役割があるのかもしれない。

むすび

本稿は、適正品質と市場戦略、経営資源戦略の2つの視点から今後の新興市場戦略に求められる論点を整理してきた。現在、深刻な経済危機を打開する鍵として「イノベーション待望論」のような空気が蔓延しつつあるようだ。閉塞状態の中から抜け出すには、画期的なイノベーションで一発大逆転を狙おうという発想は危険である。これは、新興国市場に対しても、技術とイノベーションで勝負すれば良いという考え方にもつながる。しかし新しい市場を開拓するときに、技術力だけでは決して成功しない。

もう一方で、新興国市場は所得レベルが低いから、とにかく価格を安くすれば良いという発想も危険である。価格低下は、市場開拓の第一歩としては重要だが、価格を下げること自体が重要なのではない。その国の消費者が、何に対してどのくらいの価格を受容できるかが重要である。価格を下げることを目的にして、その市場を理解しようとしなければ、やはり、長期の成功にはつながらないであろう。

また、先進諸国とは異なり、新興国市場は、そもそも経営資源面での制約が多く、市場展開のプロセスでどう進出先国で経営資源の開発や蓄積を行い、そこで得た資源を有効に活用するかという視点が重要である。新興国市場や中・下位市場の規模は広大であるがゆえに、資源戦略を計画的に考えなければ、戦略は実行プロセスで頓挫してしまう。

新しいからこそ、その国の市場と資源の特性をよく理解することが重要である。その上で、技術、製造、販売を統一したビジネスモデルでつなげていくことが求められる。日本企業のものづくり能力を基盤にしながらも、市場からのマーケティング発想を起点にして新興国ビジネスの再構築をはかり、大きな市場獲得につなげられることを期待したい。

参考文献

- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*, HBS Press.
- Dawar, N., & Chattopadhyay, A. (2002). Rethinking marketing programs for emerging markets. *Long Range Planning*, 35, 457-474.
- Delios, A., & Henisz, W. J. (2000). Japanese firms' investment strategies in emerging economies, *Academy of Management Journal*, 43(3), 305-323.
- Hart, S. L., & Christensen, C. M. (2002). The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. *Sloan Management Review*, 44(1), 51-56.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69.

- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267.
- Khanna, T., & Rivkin, J. W. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22(1), 45-74.
- London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35, 350-370.
- McKendrick, D.G., R.F. Doner and S. Haggard(2000) *From Silicon Valley to Singapore: Location and Competitive Advantage in the Hard Disk Drive Industry*, Stanford: Stanford University Press.
- 天野倫文 (2007)「インドネシアバイク市場とものづくり」『赤門マネジメント・レビュー』 6(9), 451-458. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR6-9.html>
- 天野倫文 (2005)『東アジアの国際分業と日本企業：新たな企業成長への展望』有斐閣.
- 大木清弘, 新宅純二郎 (2009)「ベトナム市場からみる日系電機メーカーの課題と挑戦」『赤門マネジメント・レビュー』 8(7), 417-432.
<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR8-7.html>
- 高婷, 天野倫文, 新宅純二郎, 善本哲夫 (2008)「中国家電市場「三国志」と日本企業—上海の販売マーケティングの現場を訪問して」『赤門マネジメント・レビュー』 7(12), 893-910. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR7-12.html>
- 藤本隆宏, 東京大学ものづくり経営研究センター (2007)『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』光文社新書.
- 藤本隆宏, 天野倫文, 新宅純二郎 (2007)「アーキテクチャにもとづく比較優位と国際分業—ものづくりの観点からの多国籍企業論の再検討」『組織科学』第40巻40号.
- 新宅純二郎, 天野倫文編 (2009)『ものづくりの国際経営戦略：アジアの産業地理学』有斐閣.
- 新宅純二郎, 天野倫文, 善本哲夫 (2008a)「ポーランドへの投資競争と液晶クラスター(前編)」『赤門マネジメント・レビュー』 7(5), 291-302.
<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR7-5.html>
- 新宅純二郎, 天野倫文, 善本哲夫 (2008b)「ポーランドへの投資競争と液晶クラスター(後編)」『赤門マネジメント・レビュー』 7(6), 451-464.
<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR7-6.html>
- 新宅純二郎, 天野倫文, 小川絃一, 中川功一, 大木清弘, 福澤光啓 (2007)「日米ハードディスクドライブ産業に見る国際分業と競争戦略」『赤門マネジメント・レビュー』 6(6)
<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR6-6.html>
- 朴英元 (2009)「インド市場で活躍している韓国企業の現地化戦略：現地適応型マーケティングからプレミアム市場の開拓まで」『赤門マネジメント・レビュー』 8(4), 181-210.
<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR8-4.html>

藤原雅俊「多角化企業の戦略と資源」伊藤・沼上ほか編著『現代の経営理論』有斐閣、2008年。

横井克典，善本哲夫，天野倫文（2008）「サンクトペテルブルクからみる西側ロシア市場の性格と供給方法」『赤門マネジメント・レビュー』7(11)，841-858。

<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR7-11.html>