

# 日系企業の グローバル化に関する 共同研究

## 新興国での成功への 示唆に向けて —要約版—

本研究は慶応義塾大学  
大学院経営管理研究科  
清水勝彦教授と共同で  
実施した。





# 目次

エグゼクティブサマリー.....	1
本研究の結果.....	4
1. はじめに.....	4
2. インタビュー結果と考察.....	5
3. アジア進出を目指す日本企業の手段としてのグローバル化 - 現状・課題・アプローチ .....	10

## 本研究の概要

### 1. 研究目的

日系企業のグローバル化、とりわけ新興国で成功するためには何が必要かを検討

### 2. 研究期間

2011年11月～2013年7月(インタビュー実施期間:2011年11月～2013年1月)

### 3. 研究方法

インタビュー、文献およびデータベース調査

### 4. インタビュー対象企業

海外事業を営む日本企業のうち、(1)海外売上高が100億円以上、(2)連結売上高に占める海外売上高の比率が10%以上、および(3)近年、海外展開を加速させていると報じられている企業21社(上場18社、非上場3社)の海外事業担当役員

対象企業の業種は電気機械、機械、精密機器、輸送用機器、非鉄金属、食品、医薬品、化学、その他製造業、小売、情報通信の計11業種

連結売上高別では、1,000億円未満1社、1,000億円以上1兆円未満10社、1兆円以上10社

### 5. 研究内容

海外市場での事業展開の歴史と現状、今後の課題について聴取し、企業の諸活動(サプライチェーン、マーケティング、マネジメント)のグローバル化がどの程度進んでいるのかを把握した。

また、その結果を踏まえた考察を行うとともに、インタビューで言及の多かったアジア地域にフォーカスし、日本企業がアジア地域で「上手くやる」ためにどのような対応や意識変革が必要かを論じた。



# エグゼクティブサマリー

海外進出を果たしている日本企業の多くは、収益性の点でグローバル企業を下回り、海外売上高成長率も世界およびアジアの市場成長率を下回っている。「日本企業のグローバル化は必ずしも上手く行っていないのではないか」本研究はその問題意識を出発点としている。

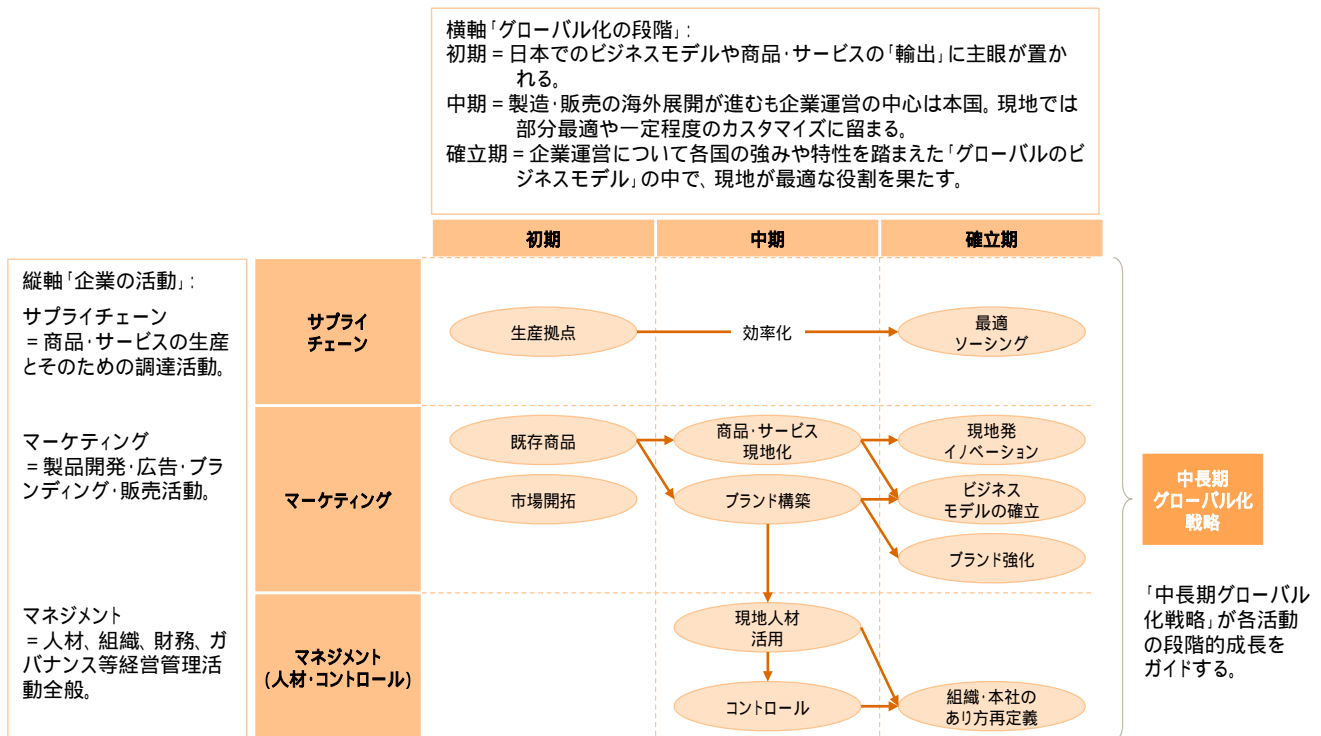
日本企業のグローバル化に関してはすでに様々な研究およびケーススタディが存在している。しかし、そのほとんどは特定の企業活動(サプライチェーン、マーケティング、マネジメント)における個別具体的なグローバル化策について、「取り組んだ結果、上手く行った」企業の事例を整理・分析したものである。

本研究はむしろ、「日本企業はグローバル化をどのように考えているのか」「自社のグローバル化を推進する中で、自社の考え方や業務プロセスの何を変えて環境に適合させ、何を変えずに守ってきたのか」という視点、ひいては「世界市場において、自社のアイデンティティや存在意義とは何であり、それをどのように変容させ、今後どのように変容させるつもりなのか」というより大きな視点から、企業の「生の声」を集約・整理することを目指した。

本研究では、海外進出の経験を有する企業が多い電機・機械・精密、輸送用機器、消費財、素材、情報通信、および小売・卸売業界より、グローバル化に向けての積極的な取り組みで知られる大手企業 21 社を特定し、海外事業担当役員にインタビューを行った。インタビューでは、「グローバル化が上手く行っているか否か」を企業活動の様々な観点からうかがった。具体的には、世界市場、特に、今後重要性が増加する新興国に焦点を当て、これまでのグローバル化に対する経験(上手く行ったこと、行かなかったこと、苦労したこと)や現在の考え方、今後の目指す方向を把握した。

そのインタビュー結果をもとに、清水勝彦教授による簡略化した「グローバル化の三段階」モデル(図表1)との比較により日本企業のグローバル化の達成度合いを把握した上で、インタビューで指摘された問題点と対応策を踏まえて日本企業のグローバル化、とりわけ新興国で成功するためには何が必要かを理論的に検討した。

図表1 清水勝彦教授による簡略化した「グローバル化の三段階」モデル



「日本企業のグローバル化」の達成度合いをまとめたのが以下の図表である。企業の活動内容により達成度合いに差があることが分かる。

図表2 「日本企業のグローバル化」の達成度合い(まとめ)

	初期	中期	確立期
	日本でのビジネスモデルや商品・サービスを海外にそのまま輸出するレベル	現地での部分最適、一定程度のカスタマイズ	多国籍化
サプライチェーン		生産財・資本財・耐久消費財の非基幹部品	
	生産財・資本財・耐久消費財の基幹部品		
		非耐久消費財・サービス	
マーケティング		商品	
	ブランド		
		顧客 / チャンネル開拓	
マネジメント (人材)	日本人幹部*の教育		
	日本人幹部候補人材*の教育、キャリアパス・評価処遇		
	現地人幹部の採用、教育、リテンション、キャリアパス・評価処遇		
	現地人幹部候補人材の採用、教育、リテンション、キャリアパス・評価処遇		
		現地人スタッフの採用、教育、リテンション	
		現地人スタッフのキャリアパス・評価処遇	
マネジメント (コントロール)		経営権	
		日本からの役員派遣・現地幹部人事	
		内部統制・報告	
		企業文化・価値観	
		本社と現地の意思決定権限の配分	

「ものづくり大国」の伝統が、サプライチェーンのグローバル化は相当程度に進んでいる。確かに、「中国市場をどう位置付けるか」など個別市場への対応では各社は今も「悩んでいる」状況であり、また欧米の多国籍企業に比べると国際調達体制や税務ストラクチャーなどの点で改善の余地はある。しかし、調達・生産体制の現地化は相当程度進んでおり、「グローバル化の確立期」に入っていると言える。

一方、マーケティング、マネジメントについてはグローバル化の確立期には程遠い状況である。とりわけ、日本国外でのブランド構築や、日本人人材のグローバル化、マネジメントのうち「企業文化・価値観」や「本社と現地の意思決定権限の配分」の点では、インタビューにおいて「かくあるべし」という意見を述べられた企業はほとんどなく、取り組まれている企業もいまだに「日本での取り組みをそのまま海外に輸出する」域を出ていない。中には、マーケティングおよびマネジメントのグローバル化には全世界社員、特に日本本社の意識改革が必要であり、「最もグローバル化が遅れているのが日本本社 / 本社の役員である状況を脱しないとグローバル化は進まない」と、日本本社の有り様を批判的に指摘する声もしばしばみられた。

本研究のインタビュー結果を前提とすると、**日本企業のグローバル化を進める上で乗り越えるべき点は、この「意識」に相当する部分であると、本研究グループは結論づけた。**

つまり、日本本社の目線で、技術や品質の高さを訴求した進出を図っても、新興国市場ではそのターゲットが限定されることとなり、結果的には「ハイエンド顧客と日本から進出した企業」しか相手にできないニッチプレイヤーに留まる。ニッチプレイヤーである限りにおいては「日本式経営の輸出」で良いとしても、マスマーケットの取り込みには至らない。現状では、少なからぬ日本企業が、ボリュームゾーンで欧米企業や現地企業と伍していく商品・サービス(特にグローバルで標準化された商品)の開発、またはビジネスモデルの展開に遅れているのではないかと懸念される。

翻って、世界市場、特にアジア市場では、「高い付加価値があるのに、なぜ低価格帯に行かなくてはならないのか」という「誇り」の問題、換言すれば「教えてやる」といった「上から目線」に無意識のうちになっている点があるとも考えられる。

日本企業は例えばアジア市場では、「日本からアジアを見る」「日本がアジアの成長を取り込む」といった、日本中心の発想から、「アジアの中で日本、自社を見る」「アジア市場とともに成長する」といった、アジア市場を中心とした発想への転換し、その中で自社の強みを再精査することが必要と言えるであろう。

インタビューにおけるコメントを踏まえると、具体的な再考ポイントとしては、**本音と建て前の使い分けをやめる**(新興国に積極的に展開すると言いながら一番大切なのは日本市場と考えている。価格競争はしないと表では謳うものの、本音では品質引き下げへの強い抵抗感がある。)、**日本・自社のアジアにおける位置づけを再認識する**(成長するアジア市場において日本市場の規模は相対的に小さくなっていくので、日本市場でトップでもアジア市場では泡沫な存在となりうる。)、**「アジア市場と日本市場とは異質である」という認識へと転換する**(「日本の価値観とアジアの価値観は、欧米の価値観と違って近い、という誤認を修正する。)、**自社の強みを客観的に再精査する**(技術力ばかりが強みでないはず(技術力以外の強みはないのか)。自社のユニークさとは何かを再検討する。)が挙げられそうである。

最後に、インタビューでのコメントをもとに、グローバル化のさまざまな課題に取り組む日本企業、そしてその経営者について、どのようにしたら「わかっているのにできない」ことができるようになるかという「方法論」について付言すれば、それは「対立」ということに対して**真剣に取り組む**ということではないかと思われる。

日本企業、そして経営者の多くはこうした「対立」の扱い方があまり得意ではないかも知れない。しかし、グローバル化とは社内における「対立」をこれまでにないレベルで増加させる。その時に隠す、逃げる、あるいは個人の問題にして繕うのではなく、「対立」を顕在化させ、正面から向き合うことではじめて手段としてのグローバル化を実現し、本当の目的である成長と利益を手にすることができるのではないかと考えられる。

# 本研究の結果

## 1. はじめに

「日本企業のグローバル化は必ずしも上手く行っていないのではないか」 本研究の出発点となったのはこの問題意識である。

海外進出を果たしている日本企業の多くは、収益性の点で、グローバル化が進んでいるとされる企業を下回っている。また海外売上高成長率の点で、世界およびアジアの市場成長率を下回っている。図表1は電機・機械・精密セクターの例であるが、輸送用機器や素材、消費財、医薬品などの業種でも、同様の傾向がみられる。

このような事実がある中で、日本企業はグローバル化をどのように考え、自社のグローバル化をどのように推進してきたのか。そして今後どのように更なるグローバル化を進めようとしているのか。

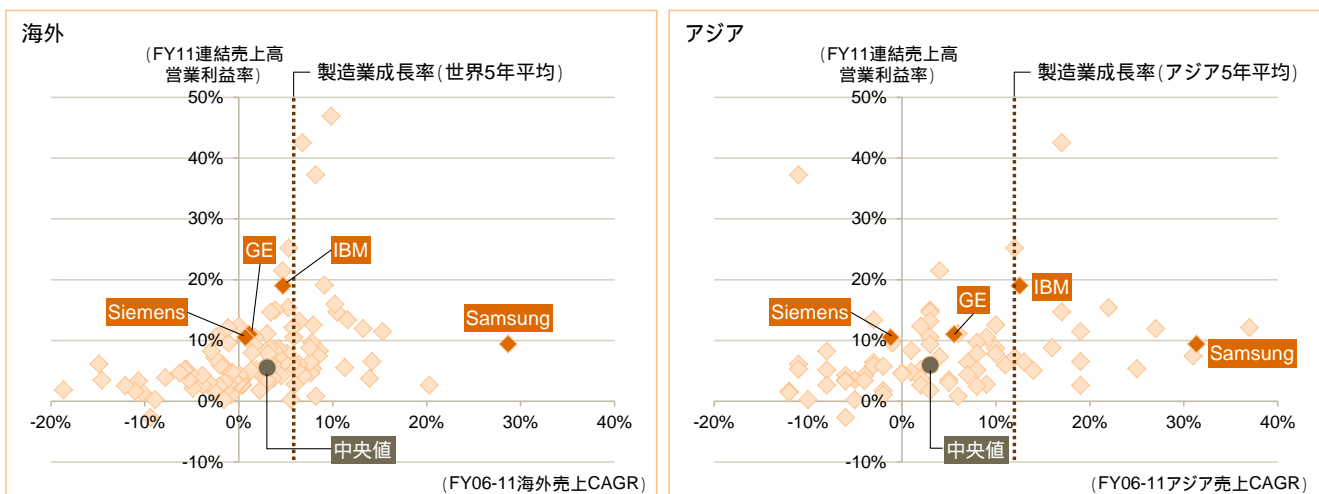
本研究では、まず、業界を代表する大手 21 社に対してインタビューを行い、「グローバル化が上手く行っているか否か」を企業の活動(サプライチェーン、マーケティング、マネジメント)の様々な観点からうかがった。

次に、インタビュー結果を踏まえ、清水勝彦教授による簡略化した「グローバル化の三段階」モデル(図表2)をもとに、企業の活動毎にみた場合、日本企業のグローバル化がどの段階にあるかを整理した。

その上で、日本企業が直面してきたグローバル化に関する課題と対応策、および今後直面するであろう課題を把握し、併せて、日本企業がアジア地域で「上手くやる」ためにどのような対応や意識変革が必要かを論じた。

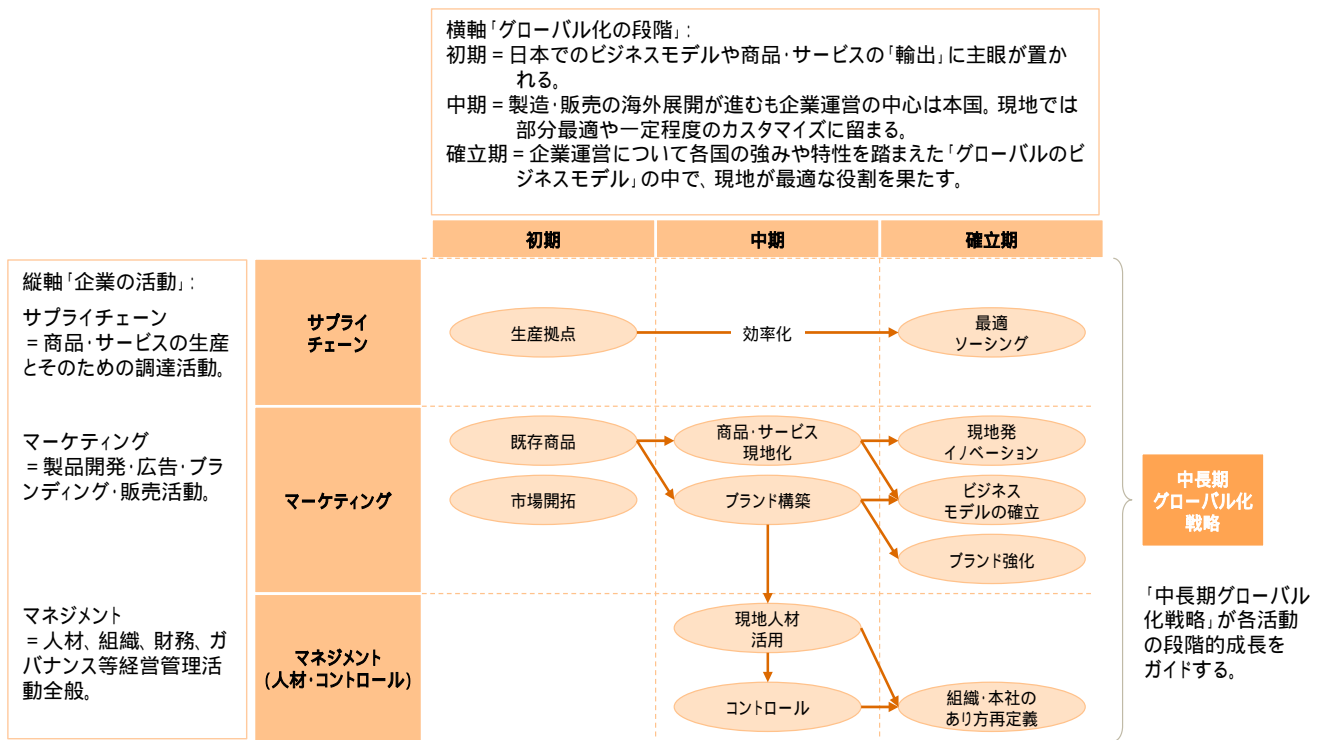
なお、本研究では、グローバル化の「あるべき論」を論ずるのではなく、グローバル化に関する「企業の生の声」を収録・共有することを目的とした。

図表1 海外事業成長と全社収益性からみた日本企業のポジション(電機・機械・精密)





図表2 本研究における参照モデル:「グローバル化の三段階」



## 2. インタビュー結果と考察

### 1) 総論

インタビューでは、マーケティングと人材に関するコメントが多数あった。経営のグローバル化の中で、自社をどのように売り込み、どのように現地に浸透し、そしてそのために日本人・海外現地人材をどう活用するかに関し、高い問題意識をもっていることがうかがえた。

インタビュー結果を企業活動別にみると、以下の通りであった。

- Y サプライチェーン: グローバル化が進んでいるためか、技術的な議論よりは、「中国市場の扱い方」といった特定地域にかかる議論、あるいは「サプライチェーンのうち、どこまでを現地に任せるか?」といった非常にハイレベルな議論が散見された。
- Y マーケティング: 現地市場への浸透の観点から、「商品現地化に向けたアプローチ」や「R&D の現地化」、「現地パートナーシップ」、「現地でのブランド構築」について具体的な取り組み事例が紹介された。
- Y マネジメント: 人材について、現地人材の採用・リテンション・教育、およびグローバル人材の育成に対する高い問題意識がうかがえたが、その手法については試行錯誤しているようである。また、現地法人や現地パートナーのコントロールについては「マジョリティをとることの必要性」を指摘し、「マイノリティ出資」に否定的な態度を示した企業があった。

下図は、インタビュー結果を踏まえ、各企業活動における経営テーマについて「グローバル化の三段階」のどの段階に位置するかをまとめたものである。

図表3 「日本企業のグローバル化」の達成度合い(まとめ)

	初期	中期	確立期
	日本でのビジネスモデルや商品・サービスを海外にそのまま輸出するレベル	現地での部分最適、一定程度のカスタマイズ	多国籍化
サプライチェーン		生産財・資本財・耐久消費財の非基幹部品	
	生産財・資本財・耐久消費財の基幹部品		
		非耐久消費財・サービス	
マーケティング		商品	
	ブランド		
		顧客 / チャネル開拓	
マネジメント (人材)	日本人幹部*の教育		
	日本人幹部候補人材*の教育、キャリアパス・評価処遇		
	現地人幹部の採用、教育、リテンション、キャリアパス・評価処遇		
	現地人幹部候補人材の採用、教育、リテンション、キャリアパス・評価処遇		
		現地人スタッフの採用、教育、リテンション	
		現地人スタッフのキャリアパス・評価処遇	
マネジメント (コントロール)		経営権	
		日本からの役員派遣・現地幹部人事	
		内部統制・報告	
		企業文化・価値観	
		本社と現地の意思決定権限の配分	

## 2) 各論

### サプライチェーン

日本企業においてグローバル化が最も進んでいると言えそうな企業活動は、**サプライチェーン**である。

インタビューに対応頂いた企業(以下、インタビュー対象企業)の大半は、海外進出から数十年を経ており、時間をかけてサプライチェーンのグローバル化を進めてきたと考えられる。

インタビュー対象企業の中には、品質や技術保護上の理由から基幹部品(キーコンポーネント)は日本から調達するとする企業もあったが、基本的には、**サプライチェーンの現地化(現地パートナーからの調達、自社現地法人での生産)**を推進する方向にあった。

またサプライチェーンに「改善の余地がある」とする企業は業種を問わず多かったが、「苦勞している / 問題が生じている」との認識を示した企業はほとんどなく、概ね、現在のサプライチェーンに満足していた。

その中で直近の検討課題として取り上げられたのは次の二つである。

i) **中国市場の扱い方**: 複数の企業が「中国におけるサプライチェーン上のリスク」(知的財産や商慣行に関するリスク、法規制(運用)、政治経済動向に由来するリスク)について言及した。

中国でのリスクを回避・緩和するかが日本企業の課題となる。現状でのリスク回避・緩和策として最も多く挙げられたのは、**中華圏(特に香港・台湾)の企業・人材の活用**であった。一方、技術流出については「ブラックボックス化」が挙げられたが、「ある程度の技術流出は止むを得ない」「模倣できるものならやってみたら良い」といった「**発想の転換**」の必要性を示唆する意見もあった。

ii) **サプライチェーンのうち、どこまでを現地に任せるか?**: サプライチェーンのグローバル最適化を進める上では、「どこまでを本社が担い、どこまでを現地法人・現地パートナーに任せるか」を明確にすることが鍵となる。これは「**垂直と水平、統合と分業の最適組み合わせの問題**」とも言える。

どの組み合わせが最適かは、(1)扱う製品・サービス市場の特性や(2)時流、(3)製造・サービス提供に対する企業文化・思想・アイデンティティ次第である。本研究では以下の意見があった。

- **垂直統合・水平分業型(多数派)**: 「サプライチェーンの現地化(現地法人での生産、現地パートナーからの調達)を推進している」。
- **垂直・水平分業型**: 「一気通貫で手掛ける昔のやり方に固執するのではなく、一部の工程しかやらないアップルやデル、台湾の OEM メーカーのように「競争力の源泉」のみを自社に残して分業を徹底することが必要」。
- **垂直・水平統合型**: 「内製化を徹底し、アウトソースをしないことが、進歩・イノベーションにつながる」。

## マーケティング

マーケティングは多数のコメントが寄せられた分野の一つである。その内容を大きく分けると、「**商品現地化に向けたアプローチ**」「**R&Dの現地化**」「**現地パートナーシップ**」「**現地でのブランド構築**」の四点である。

最もコメントが多かった**商品現地化に向けたアプローチ**について、日本で開発・販売されている商品をベースとしながらも、現地のニーズ・商習慣にあわせて商品・販売方法を見直し、カスタマイズする「**現地化**」の段階に進んでいる企業が多かった。その現地化の取り組みは企業を取り巻く環境によって異なり、**本社主導**であることもあれば、**現地主導**であるようである。

また、**商品現地化のために R&D も現地化**する方向にあった。但し、**基幹技術や基幹部品の R&D は日本拠点**が引き続き担うとする企業が多かった。加えて、**現地発イノベーション**については「海外 R&D 拠点から東京本社に提案をさせ、内容が良ければそれを採用し費用を支払う」といった **R&D の役割分担**を試行している事例があった程度で、現時点で本格的に取り組んでいる企業はごく僅かであった。

「顧客/チャネル開拓」に関するコメントも多く、**現地パートナー企業との良好な関係を構築・維持**するために、各企業が**試行錯誤**の末にたどり着いている以下のような「**型(パターン)**」を見ることができた。

- 市場規模に応じて「**直接参入**」と「**ライセンス委託**」を使い分ける
- 現地代理店に**出資**し、時間が経過してから**買収**し、自社の販売網に組み込む**段階的なアプローチ**
- 「**複数の現地パートナーと契約**する」方式と「**現地財閥等の有力企業グループ 1 社と提携**し、そのグループの下に複数の現地パートナーをぶら下げる方式」を使い分ける
- 自社を**スピンアウトした社員**を活用した直営/代理店網を構築する

一方、**現地でのブランド構築**に向けて具体的な取り組みを行っている企業は限定的であり、商品や販売チャネルと比べて取り組みが遅れていることがうかがえた。

確かに、「オピニオンリーダーとの連携」「パートナーシップの形成(NGO等)」「精神的なつながりの構築(憧れや有名人)」等、海外でのブランド構築に有効な手法を具体的に挙げた企業もあった。

しかし、自社商品やブランドを現地でどのように構築し、差別化していくのか、そのために日本仕様の商品や日本でのマーケティングの何を変えて何を変えないのかといった、ブランド構築指針を明確に述べた企業は僅かであった。

インタビューを踏まえると、海外、とりわけ新興国でのブランド構築が日本企業のマーケティング上の課題と考えられる。また、新興国で成功している多国籍企業の例を踏まえると、以下の点も検討課題と考えられる。

i) **商品現地化に向けたアプローチ**: 先進国向けに考えられた商品のバリュープロポジション(価値提案)は、新興国の中間層やのニーズに対応できないことがある。商品現地化にあたっては商品のバリュープロポジションの再設計が必要となるのではないかと。

ii) **R&Dの現地化**: 本社所在国で開発した商品を自社や現地パートナーの助けを借りながらカスタマイズすることができる、費用対効果の高い「商品プラットフォーム」をグローバルベースで構築することが求められている。その中では「現地発のイノベーション」も奨励されることになる。

## 人材

マーケティングと並びコメントが多かったテーマが人材、とりわけ、現地人材である。

インタビューでは、業種を問わず、「現地人材」がグローバル化の課題として強く認識されていることが確認された。現地人材の教育・キャリアパスの点では「現地人材を育成し、幹部登用する」方向で概ね一致した。また現地人材の採用・リテンションの点では、「現地の一流人材」の採用・リテンションに苦勞している企業が少なくなかったが、その苦勞の一因として「ブランド力の弱さ、知名度の低さ」が指摘された。

一方、「日本人幹部・幹部候補人材」について触れた企業が僅少であったことは想定外であった。確かに、「日本人による、現地人材の教育の重要性」は度々指摘されたが、その「教育役」を担う駐在員のあり方や、日本人社員をグローバル化させる手法については、ほとんど話題とはならなかった。

以下は、インタビューで指摘された論点のうち、日本企業が更なる検討を加えるべきと考えられる論点である。

**i) 日本人による現地人材の教育の重要性**: 多くの企業が「日本人社員による現地人材の教育の重要性」を指摘した。各社の「競争力の源泉」を現地人材に伝えることが重要だと考えていた。

「本国社員による現地人材の教育の重要性」はグローバル企業でも広く認識されており、多くが海外駐在員数を増加させている。日本企業も、より多くの日本人を現地に送り込むことを検討する余地がある。

**ii) 日本人をグローバル人材化するためのキャリアパス**: 「日本人のグローバル人材化」に言及する企業はほとんどなかった。40年以上の海外進出の歴史がある企業2社は、「(日本人のグローバル人材化を含めた)グローバル人材マネジメントのあり方を考え始めて間もない」と述べた。

(1)社員の中長期的なキャリア開発プランを策定した上で、(2)派遣する社員に権限を移譲しつつ、(3)グローバル目線の意思決定経験を積ませることが必要と考えられる。

**iii) 現地人材の採用・リテンションにおける企業ブランド**: 現地人材の採用やリテンションが、特に中国・アジアで重要な課題であるとする企業が少なくなかった。

対応策として、採用ではヘッドハンティングや M&A、リテンション面ではインセンティブ付与や中長期的な観点での教育、幹部候補であることの示唆等が挙げられた。「教育はリテンションに有効」とする見解が複数企業でみられた。



印象的であったのは、「**企業ブランド・認知度**」の向上が採用・リテンション双方に有用とする企業が複数あったことである。ある企業は「地元根付いた会社という印象をもってもらうことが大切」という考え方から、(1)現地大手企業の買収・提携による現地企業のブランド・知名度の利用、(2)一流新卒人材の間での口コミの利用を図っていた。日本企業は採用・リテンションの側面からも「ブランディング」を検討する意義がありそうである。

## コントロール

インタビューでは、コントロール(管理・統制)に関する論点が三つあった。第一の論点は「**システム(制度)**」系的手段(経営権、日本からの役員派遣・現地幹部人事、内部統制・報告)についてである。その内容は様々であるが、多年に亘る海外事業経験から、システム系手段に関しては明確な運用方針をもつ企業が多かった。

第二の論点は「**ソフト系**」的手段(企業文化・価値観)についてである。ただ、この論点に言及した企業は少なく、言及した企業の中でもソフト系手段を重視しているとする企業はなかった。

第三の論点は「**本社と現地の意思決定権限の配分**」であるが、この点に関して明確な方針を示した企業はほとんどなかった。

現地子会社や現地合併・提携相手のコントロールに対する日本企業の関心は高くなっているが、日本企業は適切なコントロールの方法を未だ模索していると言えそうである。

特に、「**マジョリティをとるべきか、とらざるべきか**」は検討課題の一つである。

理論的には、特別決議拒否権の確保や役員派遣・現地幹部人事、経営幹部へのインセンティブ付与、技術・業務提携契約、内部統制・報告制度の導入、企業文化・価値観の浸透等により、**マジョリティでなくともコントロールは可能**である。例えば、Daimler Chrysler と三菱自動車工業(MMC)の資本・業務提携や、Coca Cola 系列の日系ボトラー4社の経営統合をみると、Daimler Chrysler も Coca Cola も、マイノリティ出資ながら MMC・ボトラーの取締役人事により影響力を担保した。

しかし、インタビューでは、幾つかの企業が「**海外企業をコントロールするにはマジョリティを取ることが必要**」と強調した。というのも、欧米のグローバル企業とは異なり、「**日本企業は『ボード』で管理することはできない**」ためである。結果、「自分でやるか、完全に任せるかどちらか」となる。実際、日本企業の対外 M&A を長期的に検証すると、相手を直接コントロールできる(Taking Control)合併・買収・事業譲渡の割合が上昇し、資本参加の割合が低下している。

何故、ボードで管理することができないのか。その答えが仮に「**グローバル展開に適した企業文化・価値観**」や「**グローバル市場における圧倒的なブランド力**」「**グローバル市場における交渉力**」など、一朝一夕に強化できない「**ソフトパワー**」が**コントロールにおいて決定的に重要**となれば、日本企業は本質的な意識変革を求められる可能性がある。

少なくとも、インタビューで指摘されたように、「**最もグローバル化が遅れているのが日本本社**」で、「**日本人だけで作った経営計画は共感されず、グローバルでは浸透しない(外国人経営陣にグローバルの中期計画策定のリードを任せたら上手く行った)**」という状況は脱している必要がある。

また、全社員が「**日本を中心としたグローバル化を考えるのではなく、グローバル化の中で、日本の位置付け、役割を考える**」視点も必要となろう。

その点、「**ボードでの管理**」を含む「**ソフト系的手段**」の活用や「**本社と現地の意思決定権限の配分**」について、一日の長がある欧米のグローバル企業をベンチマークする価値はありそうである。

### 3. アジア進出を目指す日本企業の手段としてのグローバル化 - 現状・課題・アプローチ

#### 1) 日本企業のアジア市場進出の現状

日本企業のアジア市場進出の一般的なパターンをひとことで言えば「高付加価値の訴求」である。そして自他ともに認めるその強みは「技術力」と「顧客としての日系企業の拡大」ということができる。日本の技術力・商品力・サービス力は世界トップレベルといってよい。

一方で、成長著しいとはいえアジア諸国の市場の中心は日本市場の中心とは異なる。一人あたりの所得ははるかに低く、「日本のボリュームゾーン」は「アジアのハイエンドゾーン」に当たり、「アジアのボリュームゾーン」は低価格を武器にした地元企業のターゲットである。アジアでは、日本企業の高品質に対する評価は高く、ハイエンドではうまくいっているという認識が多いのが現状と思われる。

#### 2) アジア市場進出への日本企業の真の課題

先述した日本企業のアジア市場進出の「技術力」と「顧客としての日系企業の拡大」という強みは、いずれもアジア市場での拡大を阻み、ニッチプレイヤーにとどまる原因となるという、パラドックス(逆説)がみられる。

##### 脱「日本から目線」

成長するアジア市場を取り込むというそもそもの目的を考えれば、日本企業にとってボリュームゾーンに攻め込み、地元ローカル企業、あるいは欧米企業との競争に勝ち抜くことが必要であることは間違いない。

しかし、そうしない一つの理由は、先述のとおり技術力に対する自信である。高い付加価値があるのに、なぜ低価格帯に行かなくてはならないのかという「誇り」の問題とアジア市場へは「教えてやる」といった上から目線に、無意識のうちになっている点があるのではないだろうか。

それが「市場の現実を直視することを妨げるマインドセット」を生まれやすくし、結果として日本企業は、アジア市場で業績を上げ、日本市場より高い売上成長を遂げているとしても、アジア市場全体でみると「ニッチプレイヤー」に終わることが多いようである。「新興国市場を攻略する秘訣は、価格を一気に半額にすることだ。高機能品に軸足を置く開発・製造の思想を改め、低コストの汎用品を投入する」という永守重信氏(日本電産社長)の指摘<sup>1</sup>は、まさに多くの本企業に発想の転換を迫るものにほかならない。

##### 脱「日系顧客中心主義」

日本企業は業種に限らずアジア進出への意欲が高い。その中にはローカル市場をターゲットとするだけでなく、アジアに進出した日本企業をターゲットとし、あるいは既存顧客のアジア進出に伴ってアジアに出ていく企業も多い。

自らの技術力、商品力を活かすという点でもそうであるが、既存の関係を活かすことは海外展開戦略の常道である。ただし、日系企業は「ボリュームゾーン」にはなりえない。あくまでニッチである。さらに言えば、高い技術力がローカルの顧客に評価されない、または現地顧客に対してはブランド力が足りないからと日系企業を重視することで、資源配分が日系企業のニーズ対応に偏っている。そのため、ボリュームゾーンで欧米企業や現地企業と伍していく商品開発(特にグローバルで標準化された商品)、またはビジネスモデルの展開が遅れているのではないかと懸念される。

#### 3) 課題解決へのアプローチ

「日本からアジアを見る」「日本がアジアの成長を取り込む」といった、日本中心の発想から、「アジアの中で日本、自社を見る」「アジア市場とともに成長する」といった、アジア市場を中心とした発想への転換と自社の強みの再精査が必要だ。

<sup>1</sup> 日本経済新聞、2013年3月5日。

## 本音と建て前の使い分けをやめる

まずに考えられるのは、「本音と建前」の使い分けをやめることである。例えば、インタビューから感じられた本音と建前には以下のようなものがある。

図表3 - 1 インタビューより推察される建前と本音の例

建前	本音
新興国に積極的に展開(世界で勝つことが大切)	日本市場が一番大切
新興国で勝つ	新興国の勝てるどころ(勝てる範囲)で勝つ
価格競争はしない	「日本品質」を下げるのはまっぴらごめん
新興国でリスクをとるくらいならほかにやることがある いるある	リスクを取りたくない
世界(アジア)に羽ばたく	日本の競合他社に遅れないことが大切

グローバル、アジアと言っておきながら、無意識にその注意力の多くを日本市場、あるいは日本の競合他社との比較に使ってしまう企業が依然として多いように思われる。「非日系企業の市場のほう伸びているのに、日系企業向けの部門に人がどんどん投下されるのはなぜかわからない」といった声が、現地の日本人社員からも上がっていることを、トップは認識する必要がある。

## 日本・自社のアジアにおける位置づけを再認識する

日本は中国に抜かれたとはいえ、国レベルで言えば世界第3位の市場であることは間違いがないが、アジア全体と比べれば、成長性や市場規模は今後下がる一方である。それは、多くの外資系企業がアジア本社をシンガポール、香港、あるいは上海に設置していることを見ても一目瞭然であろう。

一方で、「日本での成功」にこだわる企業は多い。確かに、厳しい顧客ニーズ、競争に鍛えられてきた日本企業の技術力、潜在性は高い。しかし、そうした強みを日本という市場、日本品質という栄光にこだわる限り、アジア市場で大きなプレゼンスを得ることは難しい。なぜなら、「日本で1位ならば、アジアでも1位」である時代はとうの昔に終わり、「日本で1位でも、アジアでは泡沫」といってよい状況が生まれつつあるのである。コーポレートディレクション代表パートナーである石井光太郎氏は、世界の強豪が集まる中国市場が「オリンピック」であるとすれば、日本は地元の有力企業が技を競う「国体」に過ぎないと考えるべきだという認識が、日本企業の経営者の意識から欠落していると指摘している<sup>2</sup>。

## アジア市場に対して日本とは「異質であるという認識」への発想の転換

日本企業がアジア、そしてグローバルで本当のメインプレイヤーを目指すのであれば「自前主義」「日本人主義」への修正を迫られざるを得ない。

アジア市場で「試行錯誤しながらも、何とかうまくいっています」とコメントする多くの経営者、そして海外担当役員が必ず口にするのは「アジア人は、やはりなんといっても日本人と近い。欧米人とは違います。」という意識がまだにある。

実は多くの日本企業で、アジア市場・アジアの人々が日本に比べ「異質であるという認識」が薄いのではないと思われる。その結果、日本人に対するのと同じようなアプローチ、つまり「浪花節的」なものを求め、例えば心血を注いで育成した社員が辞めると「裏切られた」という反応が生まれる。一方で、欧米企業のアジアへの進出の場合は「異質であるという認識」から始まっているようである。異質である = なかなか分かり合えない、とすれば、一番分かり易い共通の言語は報

<sup>2</sup> ダイキン工業会長兼最高経営責任者の井上礼之氏も著書「人の力を信じて世界へ - 私の履歴書」(日経ビジネス人文庫)で同様の指摘をされている。

酬である。そう考えれば、欧米企業が、時として法外とも思われる報酬を用意して優秀な人材を引き抜くのも理解できる。このように極めて文化的に根深い問題を解決するのは簡単ではない。

### 自社の強みの客観的な再精査

既に、日本企業の一般的な強みである「技術力」「顧客としての日系企業」が逆にアジアのメインストリーム市場で日本企業が飛躍する足かせとなっているという指摘をしたが、個社ベースで見れば、当然それ以外にもさまざまな「強み」があるはずである。往々にして、そうした細かな「強み」が十分自社内で評価、認識されていないような感触を持つ。当たり前であるが、現地の消費者に売り込むにしても、あるいはブランドを補うために現地の企業とパートナーシップを組むにしても、こちらから提供するもの、ユニークネスがなければビジネスとして成り立つわけではない。「アジア、中国市場を攻略することは簡単ではない」「アジアと日本は異なる国だ」という極めて基本的な点に立ち戻り、もう一度自社の強みを精査する必要があるように思われる。

先述の永守重信社長はボリュームゾーンで勝つための強みを「昔の日本市場を知る『古い技術者』だ。新興国で売り上げを伸ばすモーターが日本で 10 年前に流行した製品という例もある。古い技術者を確保、技術の種を蓄えることが大切だ」と指摘されている。それぞれの企業に必要な「強み」「資源」とは、何か見るからに素晴らしいすごい技術とか商品とは限らないという良い例である。

## 4) 結び

こうしたグローバル化のさまざまな課題に取り組む日本企業、そしてその経営者について、どのようにしたら「わかっているのにできない」ことができるようになるかという「方法論」について最後に一つ付け加えたい。それは「対立」ということに対して真剣に取り組むということではないかと思われる。

ボブ・タイラーは「コミュニケーションとは、お互いの考えの違いを明確にし、創造力を発揮して、合意に達する協力のプロセスだ」と指摘している<sup>3</sup>。つまり、意見が対立するのは当たり前であり、対立から創造が始まる、いや、対立があるから創造がある。

日本企業、そして経営者の多くはこうした「対立」の扱い方があまりうまくない。それはまさに文化的なものもあるし、慣れていない、あるいは経験がないということもあるであろう。しかし、グローバル化とは社内における「対立」をこれまでになくレベルで増加させる。その時に隠したり、逃げたり、あるいは個人の問題にして繕ったりすることは許されない。「対立」を顕在化させ、正面から向き合うことではじめて手段としてのグローバル化を実現し、本当の目的である成長と利益を手にすることができる。

<sup>3</sup> Smith, D.K., & Alexander, R.C. 1988. *Fumbling the Future: How Xerox Invented, then Ignored, the First Personal Computer.* NY: Harpercollins.



## [監修・編著者]

清水 勝彦(慶應義塾大学大学院)	監修および第三章執筆
三橋 優隆(PwC*)	編集代表
永妻 恭彦(PwC*)	第二章第二節3.執筆
山内 利夫(PwC*)	第一章、第二章執筆

\* 三橋優隆はプライスウォーターハウスクーパース サステナビリティ株式会社、永妻恭彦はあらた監査法人、山内利夫はプライスウォーターハウスクーパース株式会社に所属している(2014年1月1日現在)。

## [お問い合わせ先]

三橋 優隆  
プライスウォーターハウスクーパース サステナビリティ株式会社  
代表取締役社長  
masataka.mitsuhashi@jp.pwc.com

山内 利夫  
プライスウォーターハウスクーパース株式会社  
ディール・オリジネーション・リサーチ  
ストラテジスト  
toshio.yamauchi@jp.pwc.com

永妻 恭彦  
あらた監査法人  
戦略クライアント事業開発部  
シニアマネジャー  
takahiko.nagatsuma@jp.pwc.com

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwCは、世界157カ国に及びグローバルネットワークに184,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は[www.pwc.com](http://www.pwc.com)をご覧ください。

PwC Japanは、あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスコーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスコーパース、およびそれらの関連会社の総称です。各法人はPwCグローバルネットワークの日本におけるメンバーファーム、またはその指定子会社であり、それぞれ独立した別法人として業務を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanでは、監査およびアシュアランス、アドバイザリー、そして税務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、その他専門職員約4,000人を擁するプロフェッショナルサービスファームとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

本報告書は、「日系企業のグローバル化に関する共同研究 新興国での成功への示唆に向けて」の要約版です。  
全文は、右記URLよりダウンロードいただけます。[www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml)  
2014年1月発刊

© 2014 PricewaterhouseCoopers Aarata, PricewaterhouseCoopers Co., Ltd. & Katsuhiko Shimizu. All rights reserved.  
PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.