

100年に一度の不況下における グローバル戦略

「日本」というブランドへ誇りと自信を持って取り組む

北川史和



100年に一度の不況に挑む

米国の証券会社で投資銀行でもあるリーマン・ブラザーズが、2008年9月15日、連邦倒産法第11章の適用を連邦裁判所に申請すると発表した。市場や政府は同社の倒産の可能性について気づいてはいたが、経済の大きな歯車の動きを誰も止めることはできなかった。

「100年に一度の経済不況」といったのは、米国連邦準備制度理事会（FRB）前議長アラン・グリーンズパン氏である。同氏は、2008年10月23日の下院公聴会で、「a once-in-a-century credit tsunami（100年に一度の信用経済崩壊）」と語り、自らの自由市場理論の誤りを認めることとなった。

このリーマン・ブラザーズの破産申請に伴って、世界経済は一気に冷え込み、実物経済も異例のスピードで悪化した。

1990年代初頭に日本で起きたバブルの崩壊は、その後、国内の経済低迷を生み出したものの、海外への飛び火はあまりなく、結果として、日本の再生は輸出を主導とした海外の経済成長に助けられた面があるといえる。

しかしながら今回は、世界経済で好調を続

けているのは中国のみで、その経済成長だけで世界経済をV字回復に導くのは難しいとされている。

100年前の日本の活力とエネルギー

この100年に一度の経済不況という言葉は、1929年に起こった世界大恐慌に匹敵するものと言及されているようである。しかしながら、世界大恐慌は今とは比較できないほどのものであった。当時の日本を振り返れば、1914年に第一次世界大戦が始まり、23年には関東大震災が起きて経済も弱体化したなか、米国の株式市場の大暴落に端を発する世界大恐慌が重なり、未曾有の大不況となった。

当時日本は高橋是清蔵相による積極的な歳出を拡大し、急場をしのごうと支払い猶予措置（モラトリアム）を行うとともに、片面だけを印刷した政府紙幣を大量に発行するなど、大胆な政策を打ち出していた。

100年ほど前の日本は近代政党政治に取り組み、多くの経済問題を解決しながら、新しい時代の幕開けに向けて多くの日本人が、命を懸けて歴史をつくった時代であったといえ

る。そう考えると、100年前の日本の、改革に向けたエネルギーのすさまじさを感じずにはいられない。

新興国経済が下支えする 世界経済の回復

ここにきて、各国の積極的な財政投資などの経済刺激策により、世界経済は落ち着きを取り戻し始めているといわれる。米国の著名な投資家ジョージ・ソロス氏も、「中国を筆頭とするアジア経済が今後の世界経済を牽引する」とインタビューで語っている^{注1}。

中国は積極的な経済政策を打ち出し、2年で4兆元（約60兆円、1元を15円で換算）の財政投資を表明し、付加価値税の試験的導入により、法人税を年間1200億元（約1兆8000億円）程度削減するという大胆な経済政策も打ち出した。

また、世界全体で資金が枯渇するなかにあつて、中国の対外直接投資は大きな伸びを見せている。2009年の中国の対外直接投資額は1500億元（約2兆2500億円）となり、初めて対内投資額を上回る見通しである。

もちろん、中国経済に不安がないわけではない。しかしながら、10年程度の中期的な視点に立てば、アジアを中心とする新興国が、今後の世界経済に大きな役割を果たすことに疑う余地がない。現在の不況を越えたとき、新興国を中心とした新しい経済ルールに日本企業は備えなければならないのである。

アジアを中心に勃興する中間層に 日本への「憧れ」を提供する

今回の100年に一度の経済不況の先には、アジアを中心とする新興国における中間層の

拡大が待ち受けている。アジアを中心とした新興国^{注2}に、2008年時点で1億1890万世帯いると思われる中間層^{注3}も、20年には5億2050万世帯まで拡大すると予測されている。わずか10年程度で中間層が約5倍にまで膨れ上がることになる。

日本の高度経済成長期もそうであったように、これらの中間層は、所得の増加とともに「新しい体験」や「新しい生活スタイル」に憧れを持つと思われる。

日本企業は、新興国市場において台頭し続ける現地企業に危機感を感じ、より一層「安い」モノづくりへと開発方針を切り替えようとしているが、実は、新興国の中間層は、日本企業によって生み出された製品やサービスに、一種の「憧れ」を持っていることがわかってきた。もっといえば、日本というモチーフに対して新しさを感じているようなのである。

この日本への憧れを現地の消費者に提供することが、新興国に対する日本企業の戦略の重要な柱になると思われる。

ガラパゴスからの脱却は「日本」 への誇りと憧れづくりから

100年ほど前の日本は改革へのエネルギーに満ちあふれていたと思われる。この100年に一度の経済不況に際し、日本企業は以前に増して活力を持って乗り越える必要がある。

そのキーワードが、上述の日本への憧れである。日本への憧れは、日本企業が「日本」というブランドに誇りを持って初めて創造されるものであると思われる。これからの日本企業の成長は、この日本流そのもののなかに、ソフトウェアというコンテンツがすでに

備わっており、それをうまく活用できる企業が、新興国で憧れを生み出し続け、成功を収めるのではないだろうか。

そこに、100年前の日本人が持っていた改革へのエネルギーが必要になってくるのである。

このような考え方のもと、本特集には3つの論文を収載した。

第一論考の北川史和「『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、これまで述べた考え方を裏づける実証データとともに、日本への憧れづくりの必要性を論じている。新興国市場において競争優位性を発揮できている日本企業が少ないという状況にあって、一部の日本企業は、新興国の中間層に対して日本への憧れを醸成することにより、同層をうまく取り込んでいる。

加えて、事例を通し新興国での事業展開における3つのキーコンセプトを抽出した。

- 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——である。

第二論考の小原一樹「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」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、両者の実現のため、現地の消費者の価値観やライフスタイルを肌で感じることの重要性を論じている。

そして③を実現するためには、現地でバリ

ューチェーン（価値創造連鎖）を完結させることが重要であり、そのためには、従来の日本企業が得意とするモノづくりの観点から捉えるのではなく、消費者が求めるものを市場起点で揃えていくという発想の転換が必要であることを論じている。

さらに、②、③のいずれを推進するにしても、本社機能の役割がより求められ、新興国への市場展開は、単に製品を現地化するだけでは不十分であることを論じている。

第三論考の張翼「拡大する中国沿岸部富裕層市場への日本企業の取り組み——自動車業界の事例から」は、急成長する中国自動車市場に焦点を当てている。

ここでは新興国におけるサービス面の工夫といった視点から、トヨタ自動車の高級車ブランド「レクサス」の中国市場での事業展開を論じている。

中国の消費者にも高く評価されているレクサスサービスには、「きめ細かさ」や「先読み」などの日本の価値観に基づいているものがあるといえよう。また、先進国よりも長く設定されている保証と無料点検期間は、レクサスサービスの「実感できる価値」を鮮明にし、価格維持によるブランドの高級化にも役立っている。

最後に、これらのサービスのフロントエンドを支えているディーラー教育研修体制およびディーラー・マネジメント・システムも、中国では巧みに築き上げられていることを論じている。これらの競争戦略は、サービスのなかにまさに「日本らしさ」を組み込み、憧れを生んでいる事例であるといえる。

100年に一度の経済不況の先には新しい経済秩序が待っている。その新しい経済秩序は

新興国を中心とした経済となるだろう。その新しい経済秩序のもとでの成功の鍵を握るのは、日本流への理解と、日本というブランドを活用したモノづくりやサービスであると考ええる。

このような不況の時期は企業活動が萎縮しがちである。しかし日本企業は、今まで培ってきたモノづくりに誇りと自信を持ってグローバル展開に取り組むべきである。

注

- 1 ドイツ紙『フランクフルター・アルゲマイネ・ツァイトゥング (FAZ)』でのインタビュー

- 2 インド、中国、ブラジル、インドネシア、タイ、マレーシア、ベトナムの7カ国
- 3 野村総合研究所 (NRI) では、日本製品に関心を持ち、購買を始める世帯の年収は1万ドル程度と分析し、これを中間層と定義している

著者

北川史和 (きたがわふみかず)

グローバル戦略コンサルティング一部長、上席コンサルタント

専門は自動車などグローバル展開を加速している製造業における戦略立案。近年は中国、インドにおける自動車市場の調査や、2020年における世界の自動車市場の将来予測