

「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

北川史和



CONTENTS

- I 新興国のさらなる勃興
- II 新興国市場の特性
- III 「The ガラパゴス」からの脱却に向けた戦略の本質

要約

- 1 「日本はまるでガラパゴス諸島のようなのだ。そして活躍する日本企業は、あたかもガラパゴス諸島で独自の進化を遂げた生物のようである」といわれている。この「ガラパゴス化」とは、日本企業がつくり出す技術や技術基準などが、特異なほど日本市場への順化が進み、結果として日本市場だけのスタンダードとなり、グローバル展開への大きな弊害となっていることである。
- 2 実際、昨今急成長を続けている新興国市場においても、日本企業の進出は十分とはいえ、現地の企業や、その他の海外企業の攻勢に頭を悩ませているのが現状である。野村総合研究所（NRI）の実施したアンケートによれば、日本企業は思いのほか、現地の消費者の姿を理解していないという結果が出ている。
- 3 そうしたなかで、日本製品を嗜好するセグメントが勃興してきている。それは世帯年収で1万ドルを超えたくらいのセグメントである。そのセグメントは日本製品に対して、ある種の憧れを持っていることがわかってきた。勃興するその1万ドル世帯に対して、日本企業はいかなる戦略で臨むべきなのであろうか。
- 4 現地で成功している日本企業を調査すると、必ずしも安売りで拡販を続けているのではなく、日本というイメージへの憧れや新しさを活用して、手を伸ばせば届くという価格設定によっている。
- 5 NRIは各国の企業調査、消費者アンケート調査から一つの結論を得た。日本企業のガラパゴス化からの脱却には、勃興する1万ドル世帯をターゲットとし、かつ日本というイメージをうまく活用した「憧れ戦略」を取ることである。

I 新興国のさらなる勃興

新興国市場の発展の目覚ましきは、今さら述べる必要はない。庶民の憧れである白物家電における市場シェアは、新興国の比率が急速に高まっている。日本電機工業会「白物家電7品目の世界需要予測」(2007年)などによれば、中国やインド、ブラジルなどの新興国が白物家電の需要国トップ10に顔をのぞかせている(図1)。これらの国々は、日本の高度経済成長期を髣髴とさせる発展状況であることが想起される。

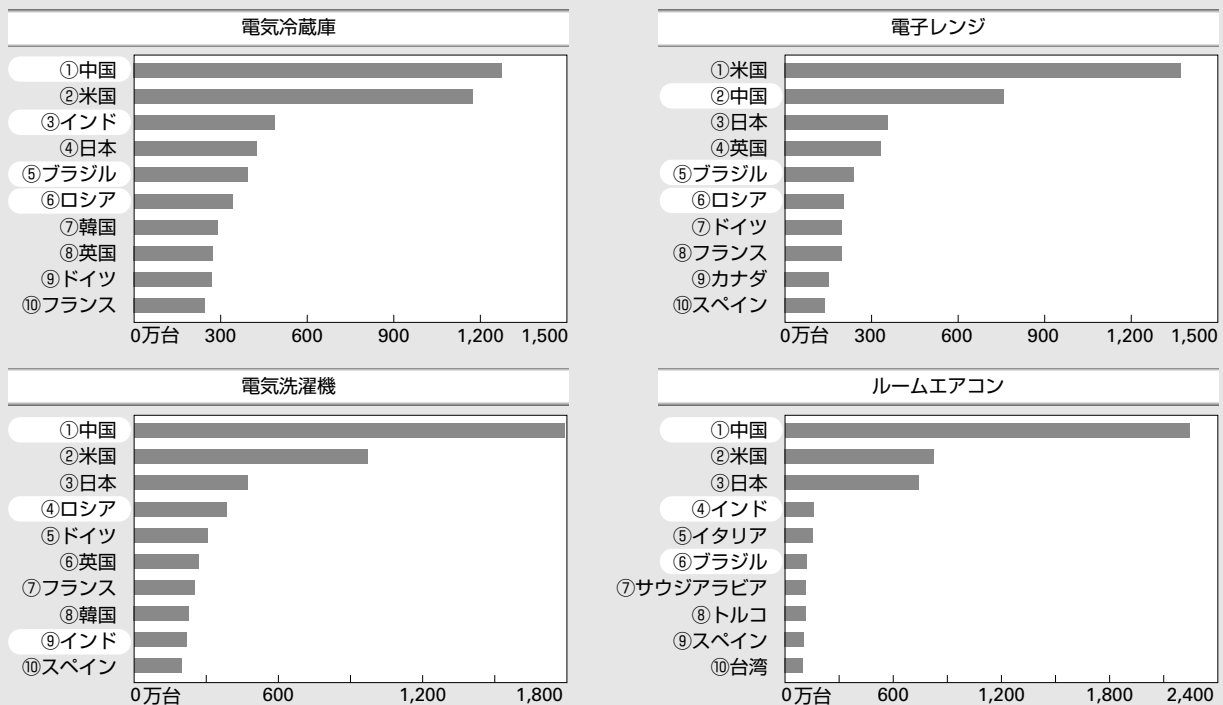
しかしながら、現在の新興国は、「庶民の憧れ」である白物家電中心の市場にとどまらない。日本企業が比較的得意とし、庶民にとっては高嶺の花といえる製品分野、たとえば薄型テレビや自動車などの「贅沢品」においても同様なことがいえる。新興国は日本企業

にとって、まさに需要国として無視できない市場規模に達しているのである。

一般的に耐久消費財などでは、世帯普及率が20%を超えると、その普及が急速に進むことが経験則として知られている。2007年ごろには、中国やインドでは、薄型テレビや自動車などといった製品分野の世帯普及率が、まさに20%前後になってきた。これまで、それらの耐久消費財の世帯普及率は低調であったために十分な市場規模が得られず、先進国から進出した企業は利益を出しにくい状況にあったと思われる。しかし、20%を超えた今後は、世帯普及率を急速に高めていくものと予想される(次ページの図2)。新興国市場は、ここ数年が非常に重要な年になるといえよう。

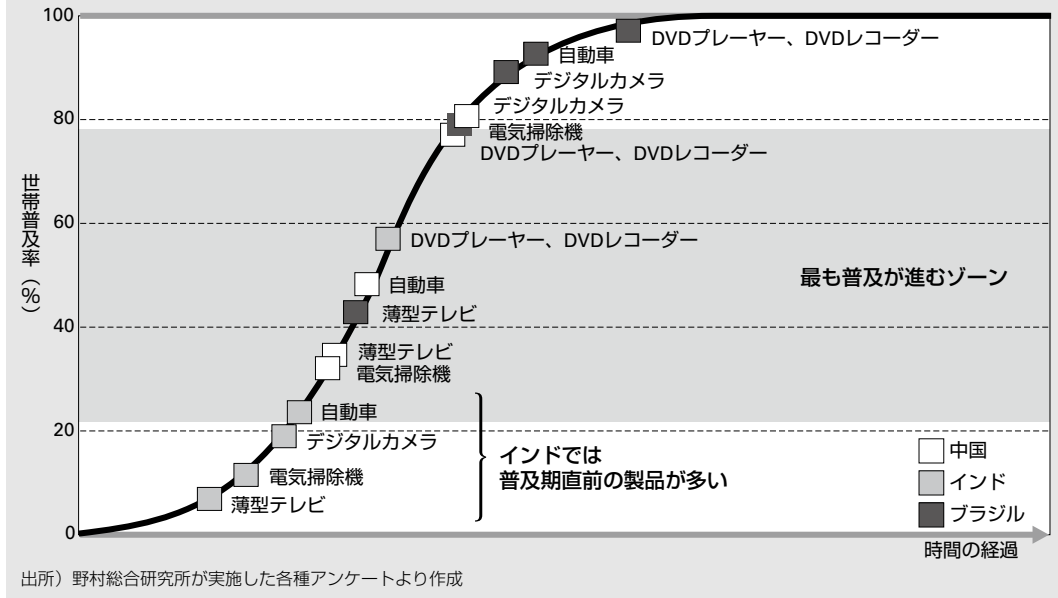
すなわち日本のグローバル化は、新興国市場を無視しては実現できない状況にきてお

図1 白物家電の需要国ベスト10 (2007年)



注) ブラジル、ロシア、インド、中国は、代表的な新興国BRICs
出所) 日本電機工業会「白物家電7品目の世界需要予測」2007年、日本冷凍空調工業会「世界のエアコン需要推定」2008年

図2 ロジスティック曲線と新興国における耐久消費財の世帯普及率



り、日本企業の「ガラパゴス化」からの脱却は、この新興国市場が軸になる時期だと考えられる。なお、ガラパゴス化とは、日本の技術などが、特異なほどの国内市場への順化により独自の発展をした結果、日本市場だけのスタンダードとなり、グローバル展開への大きな弊害となっていることを、独自の進化を遂げたガラパゴス諸島の生物になぞらえたものである。

本稿では、日本企業のグローバル化が新興国を軸に実現していくと捉えた際、どのような戦略を取るべきかについての一つの考え方を示す。

II 新興国市場の特性

1 日本企業の悩み

海外に展開する日本企業を見ると、精密機器・輸送用機器・電気機器・機械業界においては、売上高全体に占める海外売り上げ比

率50%を超える企業が半数を占める。しかし、それらの業界を除けば、日本企業の海外展開は非常に限られている。新興国が成長し日本企業にとっても大きなビジネスチャンスが訪れようとしているにもかかわらず、日本企業の海外展開については、まだまだ黎明期ともいえる。

そこで野村総合研究所（NRI）は、日本の製造業のうち3カ国以上の国へ展開し、そのうち、少なくとも1カ国は新興国という企業を対象に、2008年8月から9月にかけて「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」（以下、本アンケート調査）を実施した。

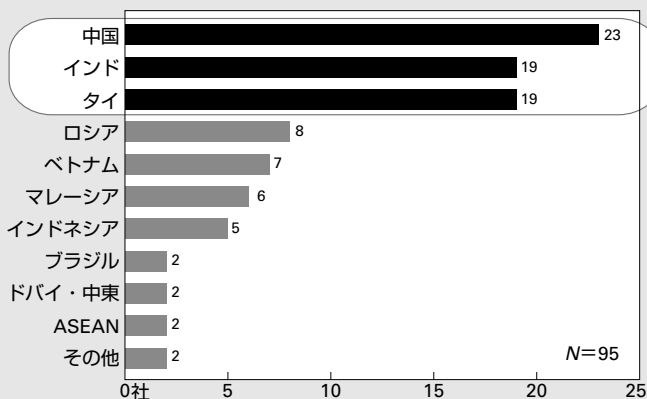
このなかで、「最重点を置く新興国市場（図3）での事業展開で、問題に感じていることは」という問いに対する答えとして、31.6%の企業は「販売網が構築できない」を挙げた。また30.3%の企業は、「現地市場をどのように攻めるか、戦略が明確でない」

「現地市場における価格競争力がない」と答えている（図4）。

このなかで、NRIが最も重要であると考えたのは、「現地市場をどのように攻めるか、戦略が明確ではない」と回答した企業が30.3%であったことである。その理由を聞いてみると、「現地における顧客の状況がよくわからない」「現地における競合他社の状況がよくわからない」という企業が20%となっている（図5）。

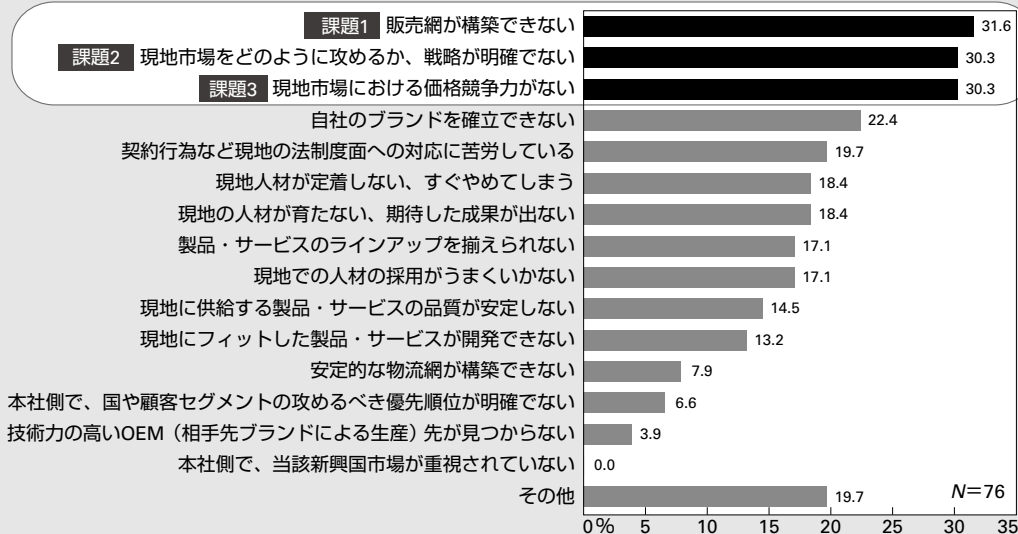
日本企業は、中国をはじめ早くからアジア

図3 最重点を置く新興国市場



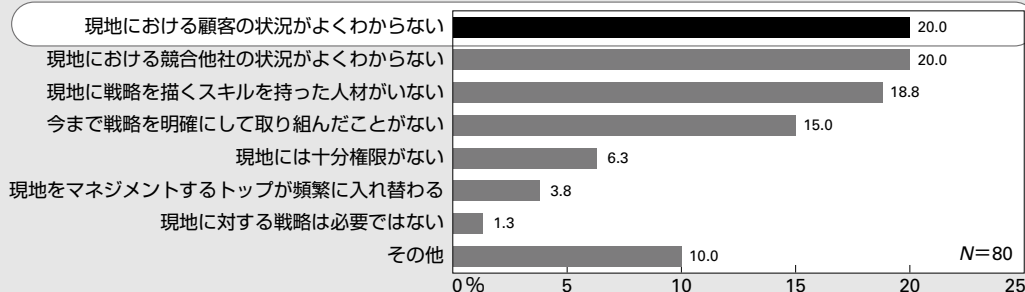
注) ASEAN：東南アジア諸国連合
出所) 野村総合研究所「新興国市場における事業展開の現状に関するアンケート調査」2008年8～9月

図4 最重点を置く新興国市場での事業展開で、問題に感じていることは（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

図5 新興国市場に対する戦略が明確でない理由は（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

諸国へ海外展開を進め、顧客に対する理解が世界で最も進んでいると筆者らは考えていた。しかし、本アンケート調査の結果からすると、実際のところ、新興国の生活者の実態について、日本企業は十分に理解しているといえるレベルには達していないのが現状のようである。

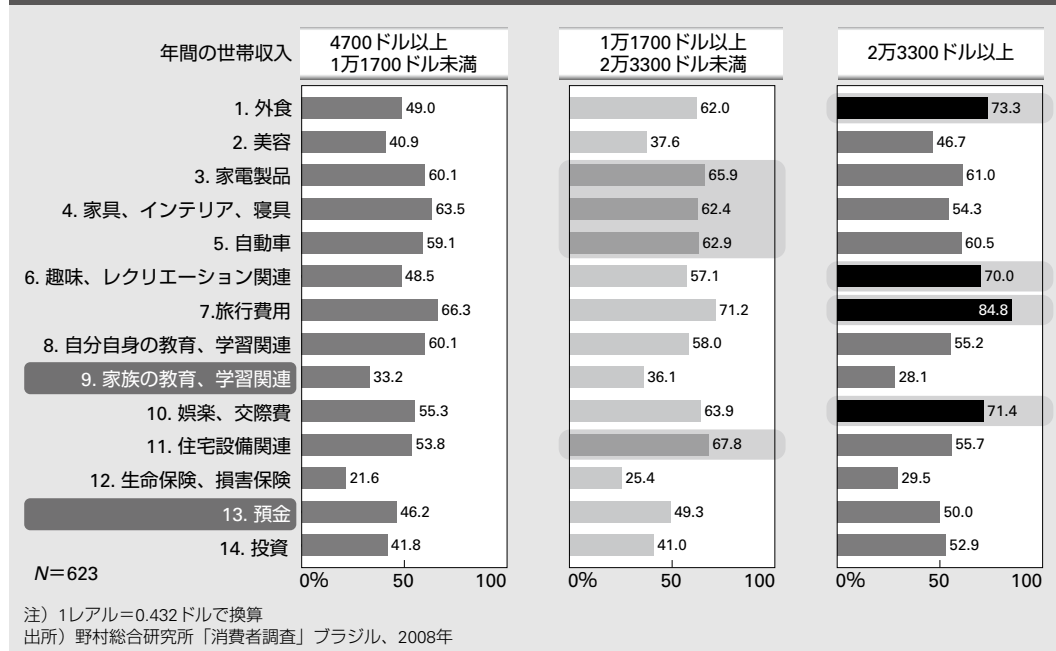
海外展開に当たって、日本企業は自社製品が高コストであることを問題視する傾向が強いが、冷静に考えれば、「進出先の現地顧客への理解が不足している」という現状のなかで、どのようにして製品の仕様の適切性を議論できるのかという矛盾にぶつかる。すなわち、その国でのターゲットは誰なのか、そしてそのターゲットが何を求めているのかについて曖昧なままの現状を見れば、製品の仕様の過不足について議論はできないはずである。元来、日本には、市場における生活者の実態を丁寧に調査し、顧客が求めるものを開発していくことを得意とする企業が多数存在してきた。しかしながら本アンケート調査の

結果からは、そういった日本企業の持つ強みが海外展開では十分に発揮されていない状況が浮かび上がってくる。NRIは、この問題の解決こそ日本企業の海外展開において重要な鍵を握っているものとする。

2 ターゲットセグメントとしての年間世帯収入1万ドル

NRIの実施したさまざまな調査結果から、筆者らは、新興国においては、年間の世帯収入が1万ドルを超えてくるあたりから日本企業をつくる製品を買い求め始めると考えている。前述の本アンケート調査から、日本企業は現地におけるターゲットセグメントについての理解が不十分であることが明らかになっている。そこでそのターゲットセグメントをより明確にするため、ブラジル、中国、インドの3カ国の消費者に対して「消費者調査」を実施した。それによると、各国とも非常に個性的な消費性向がうかがえるが、概して、年間の世帯収入が1万ドルを超えたセグメン

図6 今後1年間に、あなたの家庭ではどんなことに積極的にお金を使いたいか（ブラジル、複数回答）



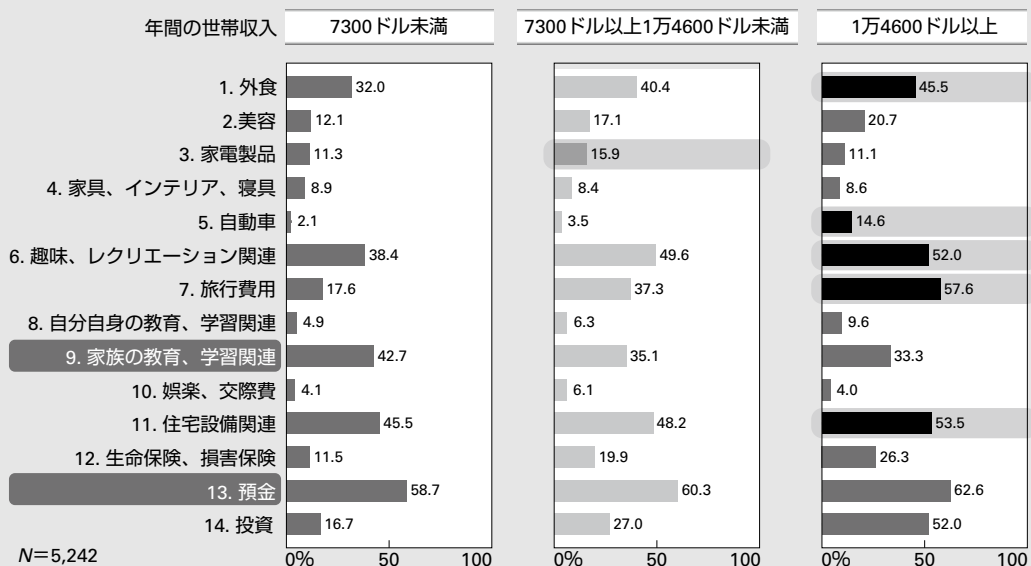
トから、家電や自動車など、日本企業が得意とする贅沢品への関心度が高まっていく傾向があるのは前述のとおりである。

たとえばブラジルは、年間の世帯収入がちょうど1万ドルを超えた1万700ドル以上の層になると、娯楽やレジャーといった分野への

積極的な消費性向がうかがえる。一方で、預金や教育といった堅実分野への消費性向は低く、ブラジルは、消費に対して「極楽係数」の高い国であるといえる（図6）。

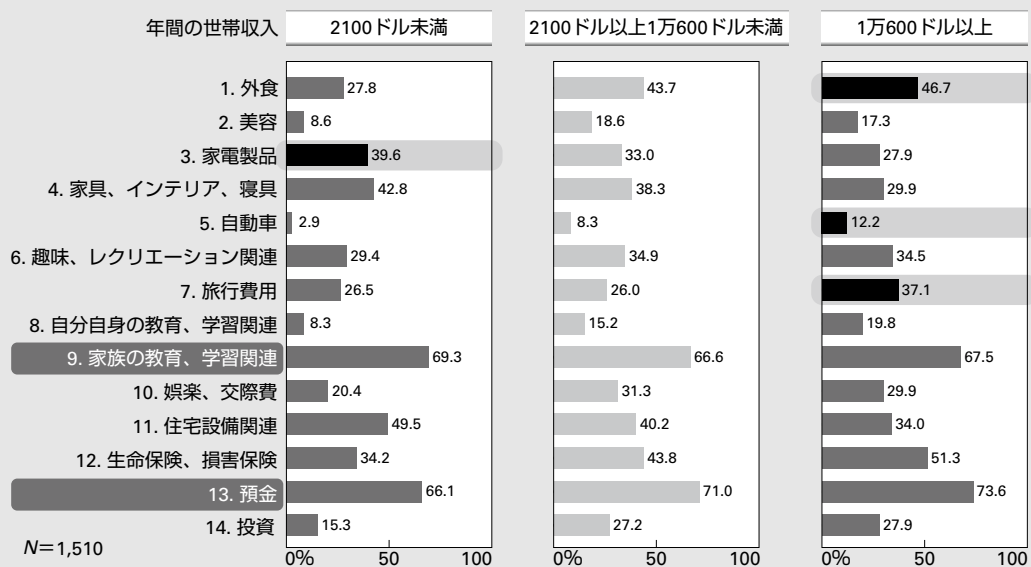
また、中国はブラジルと比較して保守的な消費性向がうかがえる。所得が上がるにつれ

図7 今後1年間に、あなたの家庭ではどんなことに積極的にお金を使いたい（中国、複数回答）



注) 1元=0.146ドルで換算
出所) 野村総合研究所「消費者調査」中国、2007年

図8 今後1年間に、あなたの家庭ではどんなことに積極的にお金を使いたい（インド、複数回答）



注) 1ルピー = 0.0212ドルで換算
出所) 野村総合研究所「消費者調査」インド、2007年

て自動車などの耐久消費財への関心が急速に高まっていくが、ブラジルと比較すると貯蓄への性向が高く、これは中国の特徴的な一面をうかがわせる（前ページの図7）。

一方、インドの堅実さは驚くに値する。インドでは耐久消費財への関心は所得が上がるにつれて高くなっていくものの、あらゆる所得階層において、「家族の教育、学習関連」と「預金」への関心が、ブラジルや中国に比べてかなり高いことがわかる（前ページの図8）。

BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）とひとくくりに表現されているが、その消費性向は大きく異なるといえる。なかでもインド市場で成功することには、その堅実さゆえに相当な困難が予想される。

年間の世帯収入が1万ドルを超えたあたりから各国では自動車や家電製品、それに住宅設備関連への関心が高まってくるが、それぞれの関心の度合いは各国ごとに詳細に分析する必要がある。

3 2020年には、新興7カ国の 年収1万ドル世帯は5億超

それでは、新興国では年間の世帯収入1万ドルの豊かな人々がどのくらいのスピードで増えていくのであろうか。NRIでは新興7カ国（中国、インド、ブラジル、タイ、インドネシア、マレーシア、ベトナム）の年間の世帯収入について、アジアにおける経済発展のモデルを用いてシミュレーションを試みた（図9および稿末参照）。

その結果、年間の世帯収入1万ドル以上のセグメントは、2008年の16.1%から、10年には20%を超える比率になると予想される。すなわち、新興7カ国では、20%の世帯で贅沢

品への関心が高まり、日本企業の製品にも、手を伸ばせば届く水準になりつつあるといえる。そして2018年には、年間収入1万ドル以上の世帯の比率が新興7カ国のはほぼ50%程度にまで増加し、20年には55.1%となり、実数にして5億2050万世帯となる。つまり、年間の世帯収入1万ドル以上のセグメントが急激なスピードで増加することがわかる。

今まではこのセグメントがさほど多くなかったため、日本企業各社の戦略は、大多数を占める所得水準の低い層をターゲットとせざるをえず、より「安価」にモノをつくり出そうと躍起になっていたといえる。安価にしたため、なかには品質に問題を起こし、新興国から撤退を余儀なくされた企業もある。日本企業の実力を考えると、現地の大多数の層をターゲットにするには無理があったと考えられる。

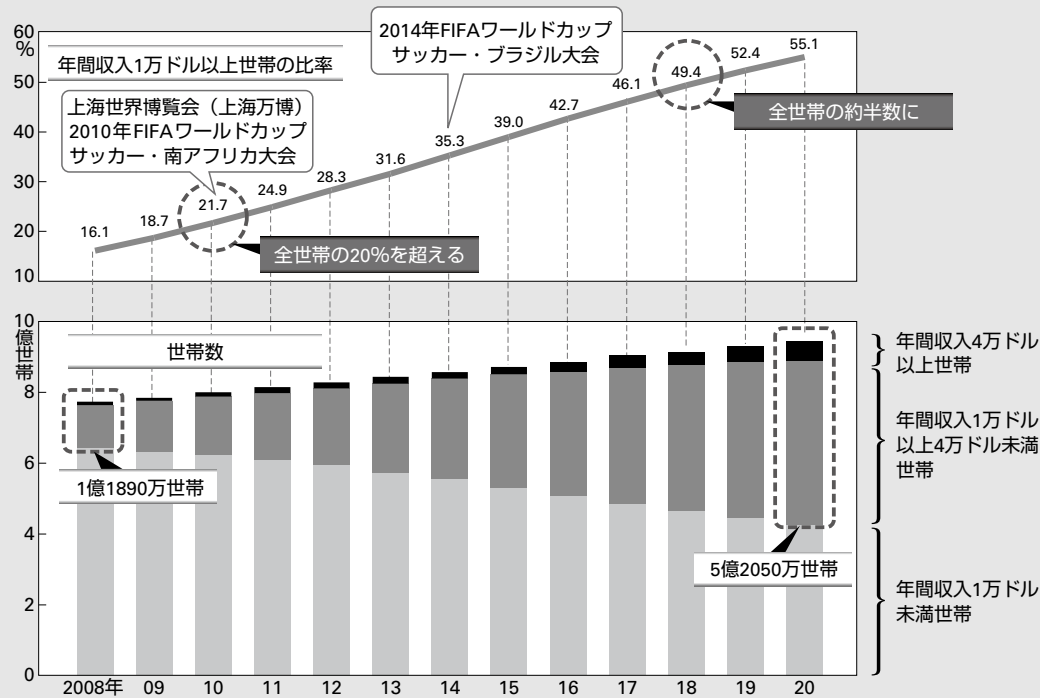
しかしながら、上述のシミュレーションや他の経済予測を詳細に見ると、今後、贅沢品への関心が高まる年間の世帯収入1万ドル以上のセグメントが勃興してくることがわかる。

逆にいえば、仮に日本企業が今、現地の大多数の層に普及品を売り込むことに成功したとしても、それらの層は数年後には、現在よりも少なくなるということも認識しておかなければならない。つまり、このシミュレーションの結果に鑑みると、日本企業は、新興国戦略そのものをあらためて考え直すべき段階にきているといえる。

4 「日本流」を売り込むことにより 新興国で活躍する日本企業

このように、日本企業の製品やサービスに手が届くような年間収入1万ドル以上の世帯

図9 新興7カ国における年間の世帯収入の予測



注) 新興7カ国：中国、インド、ブラジル、タイ、インドネシア、マレーシア、ベトナム
 出所) World Income Distribution 2008-09, Euromonitor International; World Development Indicators,各年版, World BankよりNRI予測

が勃興していくなかであって、日本企業は新興国に対してどのような戦略を取るべきであろうか。

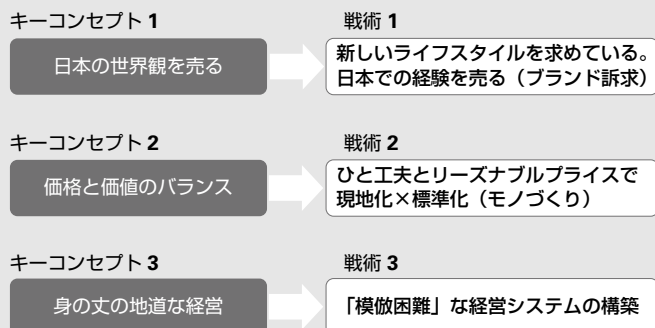
現時点において新興国でうまく経営を行っている日本企業の戦略は、大きく3つのキーコンセプトに集約できる(図10)。1つ目は「日本の世界観を売る」という戦略である。それは日本の製品を単純に売ることにとどまらず、日本の世界観や日本の文化・生活というものを、製品と一緒に売り込んでいくことである。

中国の衛生陶器分野においてトップシェアを持つTOTOもこの日本の世界観にこだわり、日本人が当たり前だと思っている衛生的な生活をキーコンセプトにすえ、あくまでも高級感にこだわって販売を続けてきた。その

結果、今ではTOTOブランドは、中国国内に広く浸透し、TOTO製品を買いたいという世帯も倍々で増えているという。

また、資生堂は中国において「AUPRES(オプレ)」というブランドで、中国人女性に対して美白という価値を提案し、成功を収めている。ここで注目すべきは、「OLがちょっと無理して手を伸ばせば届く」という価格戦

図10 新興国で成功している日本企業の戦略方程式



略にあった。中国ではOLの所得水準も上がってきている。AUPRESは決して安価ではないが（発売当初の1994年の平均的なOLの月収の5分の1）、美白という新しい価値が彼女たちに憧れを醸成し、所得が増えているOLにうまく訴求できたといえる。

上述の2社の販売戦略は、価格をいたずらに下げるのではなく、「手を伸ばせば届く」範囲で、日本の世界観を込めた商品を現地の消費者に販売できたことが特徴である。

2つ目のキーコンセプトは、「価格と価値をバランスさせるちょっとした工夫」を施すという戦略である。

中国で急成長している電気洗濯機にパナソニック製の「斜めドラム式洗濯機」があるが、中国で販売されている同式の洗濯機は、静音・制振の役目を果たすダンパーがシンプル化されている。日本では考えられないことだが、中国やその他の新興国では、こういった洗濯機を購入できる層が住む住宅の床はほとんどがコンクリートで、日本のように、たたみ、フローリング、プラスチックなど素材のバリエーションはなく、そのため床の素材に対応させる必要はない。また、新興国では少々うるさいほうが働いているように思われるといい、高い静音構造はそれほど求められない。

これは、生活環境の違いをちょっとした気づきから探し当て、ダンパーのシンプル化によりコストと機能のバランスに活かした例である。この「気づき」は、上海に設置されたパナソニックの「中国生活研究センター」の果たした役割が大きい。同センターは中国人の生活を調査し、何が求められているのかについて、深い洞察を持って価格と価値のバラ

ンスを取った製品開発を進めている。

現地で何が求められるかについてこのように徹底して調査し、コストの削減と価値の追求をしている例は枚挙にいとまがない。

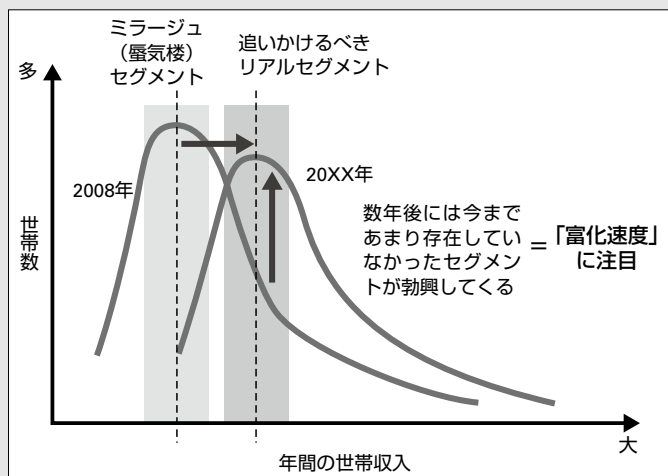
3つ目のキーコンセプトは、「『身の丈の地道な経営』で、『模倣困難』な経営システムを構築する」という戦略である。日本の世界観を売り込むためには、結局、丁寧なマーケティングが必要である。仮に、一般生活者が手を伸ばせば届く価格帯で製品を販売できたとしても、他社が同様の戦略で仕掛けてくる可能性は高い。そうした場合、他社が簡単に模倣のできない戦略を用意しておく必要がある。

ヤクルト本社は、量販店を通じた販売に頼らず、「ヤクルトレディ」を世界中に配置して、現地の生活者にヤクルトの効能を丁寧に説き、販売実績を伸ばしてきた。ブラジルでは6000人以上のヤクルトレディが1日当たり約130万本ものヤクルトを販売しており、また、タイヤフィリピンでも、ヤクルトブランドは庶民の生活に深く浸透している。ここには、他社には模倣困難な日本の経営システムを世界中に丁寧に提案している姿がある。

トヨタ自動車は世界中の社員に向け、日本でのトヨタの経営の原点である「トヨタウェイ」（トヨタ自動車の経営、業務の進め方の基本的な考え方であり理念といえるもの）を教育している。技術的な研修は多くの企業で行われているが、トヨタ自動車は、富士山の麓に「トヨタインスティテュート」という研修センターを設置し、世界中の社員にトヨタウェイを教えている。まさに、日本流の考え方を世界へ広めているといえる。

各国における日本企業のこうした地道な活

図11 ミラージュセグメントをターゲットとすべきではない



リアルセグメントをターゲットとする

- 日本企業の成功例を見ると、コストを下げながら、「手を伸ばせば買える価格帯」をターゲットとするのがよい
- 日本企業の得意とする価格帯ではないが、現地企業と差別化ができるマーケットに網を張る。すなわち、「現地メーカーとの競争に積極的に入らない」ことが重要である
- 速いスピードで年間収入1万ドルの世帯が増える

動が、日本の製品・サービスはもとより、日本の世界観を売るとい一つのブランドストーリーを完成させたのである。

日本企業はこれらの3つのキーコンセプトを軸に、新興国における戦略をより一層丁寧につくり上げて行くことが重要である。

Ⅲ 「The ガラパゴス」からの脱却に向けた戦略の本質

これら消費者調査、そして新興国で活躍する企業への調査を通して明らかになったのは、活況を呈している新興国市場において大切なことが、生活者の所得の変化をより詳しく見て、どのセグメントをターゲットとしていくのかをもう一度丁寧に分析し直す必要があるということである。

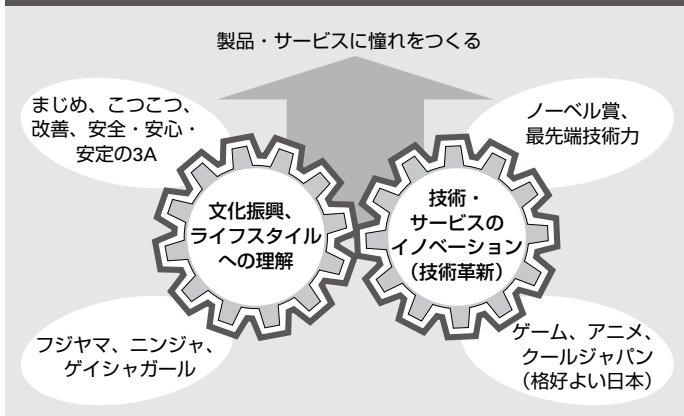
1万ドル以上の年間の世帯収入があるセグメントの増加スピードはそれぞれの国によって異なっているが、概して急速に立ち上がってきている。このスピードを筆者らは「富化速度」と呼んでいる。この富化速度を勘案す

ると、現在大多数を占める低所得世帯をターゲットにコスト削減を徹底した製品をつくったとしても、数年後には、そのセグメントはあたかも蜃気楼のように消えてしまうことも想定される（図11）。

このような「ミラージュ（蜃気楼）セグメント」をねらうよりは、富化速度を考慮し、日本企業は、自社の強みを発揮できるセグメントの出現を予測・分析し、そのセグメントに向けた商品ラインアップを展開することが得策である。

その際、前述の成功事例で紹介した3つのキーコンセプトの戦略を考慮することが重要である。つまり、成功している日本企業は、現地の生活者に対して単に商品やサービスを展開しているのではなく、いわば「日本という香り」を乗せて販売していることに留意する必要がある。すなわち、安易な低価格品の展開よりも、「日本という香り」を乗せて、新しさ・日本らしさを提案し、現地の生活者に憧れを抱かせることが求められるのである。単純化すれば、高級市場から商品を展開

図12 日本の技術とソフトウェアを融合させ新たな価値創造を図る



し、比較的ターゲットにしやすい、多くの世帯が存在するセグメントに向けて、手を伸ばせば届く程度の価格帯に商品を提供し、収益を上げるという戦略を取る。

現地の生活者にとっては日本企業の製品だということはわかっていても、現状、彼らには、その企業自身が持つ独特な文化やイメージはないに等しいであろう。現地の生活者が感じているのは「日本」という国名だけと考えるべきである。したがって、その「日本」を、価値のある「日本という香り」に昇華させることが、日本企業が現地でブランドを構築する際の重要なポイントとなる。そして、そのときのキーワードが何であるかについての真剣な議論はますます必要になってくる。各企業の社員にとっても、「日本」への理解を深めることが、脱ガラパゴスでは重要であるとあらためて提言したい。

NRIは、ガラパゴス化しているといわれる日本から日本企業が脱却し、今後、海外で事業展開する際には、こうした日本をうまく取り込んだ経営を進めていくことが望ましいと考える。価格競争力も大切であるが、今必要なことは、現地をしっかりと理解することと

もに、同時に日本というモチーフがどのように捉えられているのかへの理解である。そしてそのためには、日本自身に対する理解も加速させなければならない。

実は日本の高い技術力も、こういった日本というモチーフをベースとしたソフトウェア面によって助けられていると思われる。これからの競争においては、日本というモチーフのソフト面と日本が誇る技術力を融合させ、新たな価値を創造することが重要である(図12)。それが実現できなければ、日本企業は新興国の生活者から尊敬と憧れを持って見られることは、永遠にないであろう。

参考

新興7カ国の年間収入1万ドル世帯については、世界銀行の統計“International Development Statistics”をもとに、可処分所得についての世帯所得階層別(上位20%から下位20%までの5階層)データを、対数ロジスティック分布に基づいて連続曲線に変換して求めた。

また、1人当たりGDP(国内総生産)の成長に伴って各国の所得分布がどう推移するかを推計する際には、アジア全体各国における経済成長と所得の関係性についての実績データを用いて推計した(付図)。人口の伸びの予測は国連推計を活用、各国GDPの今後の成長については、IMF(国際通貨基金)のデータに加え、2015年以降はNRI推計

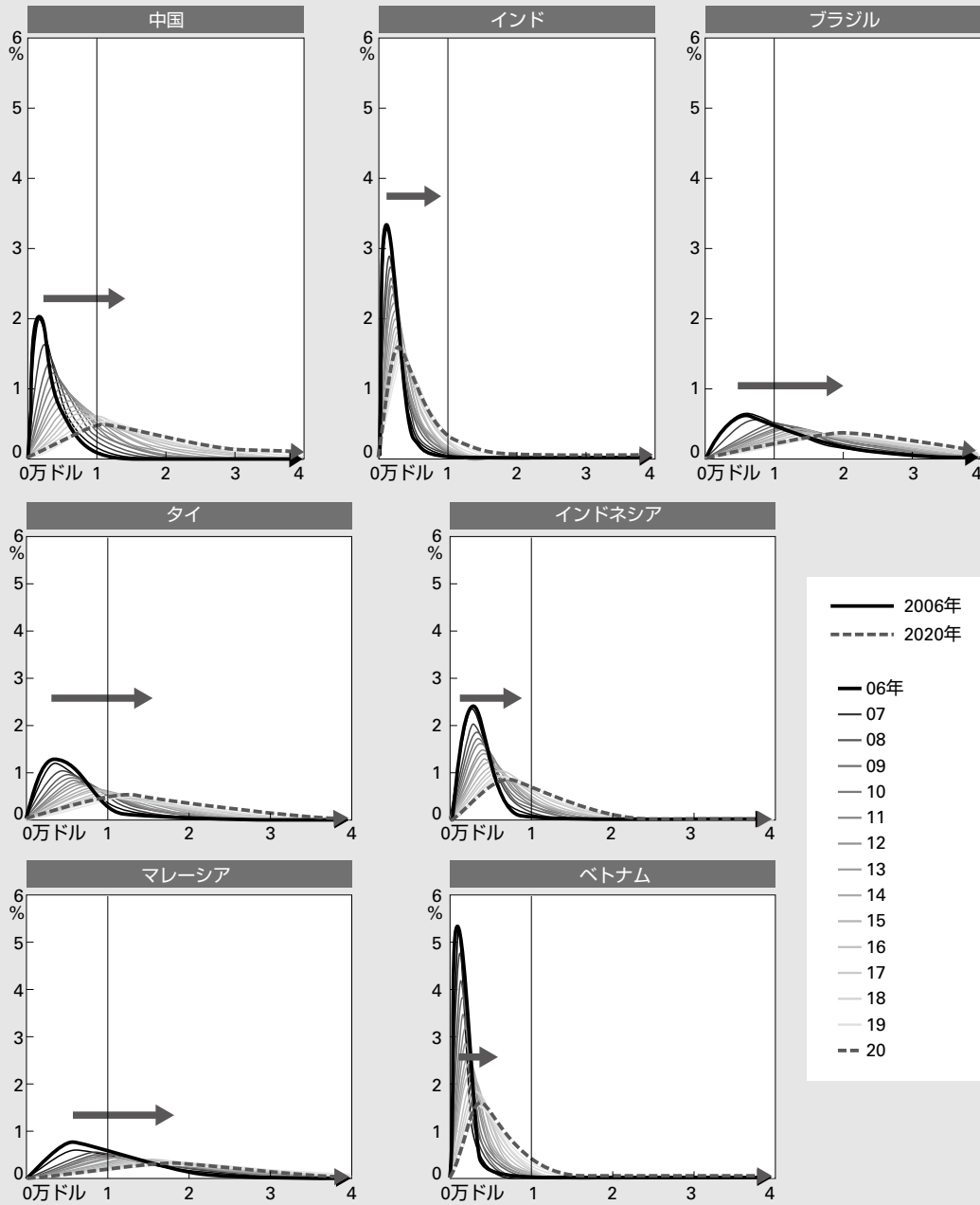
著者

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

付図 新興7カ国の1人当たりGDPと所得分布の関係



出所) World Income Distribution 2008-09, Euromonitor International; World Development Indicators、各年版、World Bankより
NRI予測