

新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略

東京大学大学院経済学研究科准教授 新宅 純二郎

Abstract

The emerging market is now recognized as a rapidly growing market. However, Japanese companies have hardly succeeded in this market even though their excellent technology is widely known. It is often pointed out that having technology that is “high quality but too expensive” is the reason for Japanese companies being setback in this market. This shows that Japanese products do not adequately correspond to the demand of the emerging market, and this can be understood to be identical in circumstance to the “Innovator’s Dilemma.”

The following are three strategies to solve this problem: 1) reduce both the price and the quality to the level of market demand, 2) try to convince customers in the market that the high price is worth the quality, and 3) develop products that clearly fit the needs of the market.

What is important about these strategies is that they will help Japanese companies to start producing products with full understanding and precise marketing of the local market.

1. 新興国市場開拓における課題

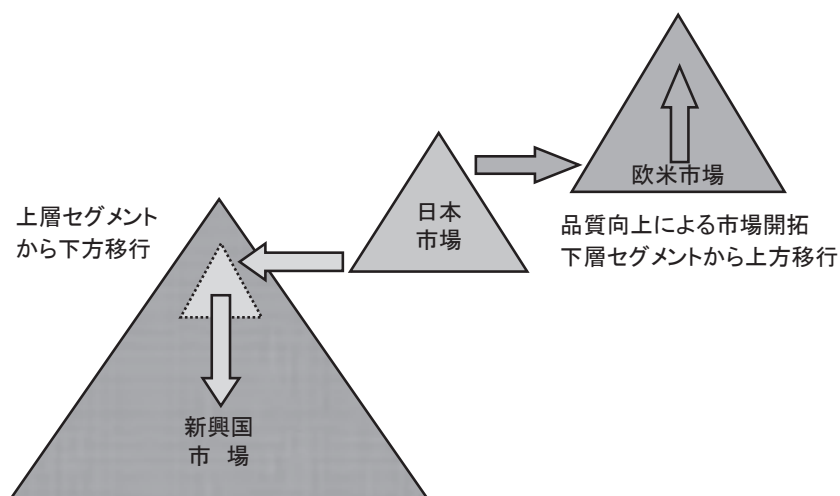
(1) 新興国中間層市場への対応

昨年の秋以降の欧米をはじ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。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。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。図表 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

図表 1. 日本企業の発展プロセス



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。たとえば、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

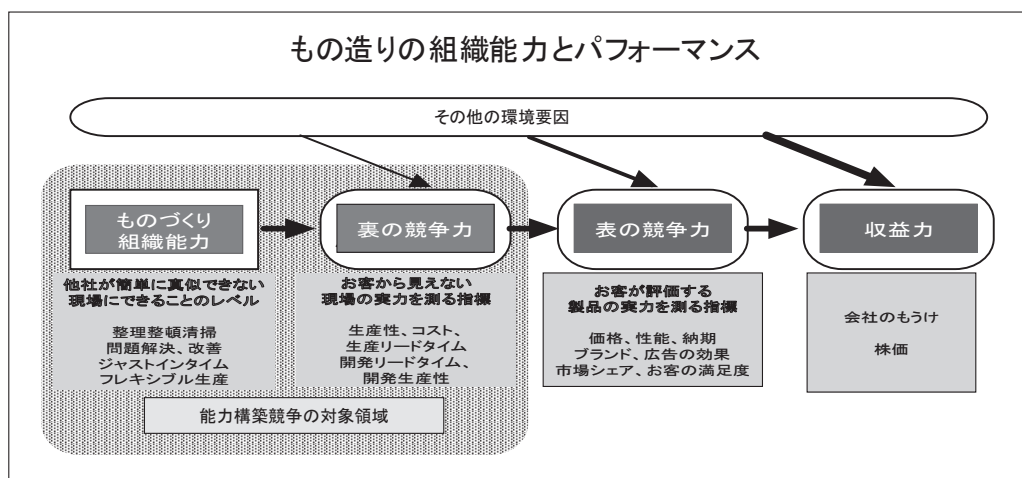
かが日本企業の課題になっている。

(2) 製造業の競争力

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いると、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したビジネスモデルや、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。

図表2は、製造業の収益力を決める要因を「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。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に、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

図表 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

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。

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、図表 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と思われる。

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気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。設計が日本、生産がタイ、販売がインドといったように、地理的に分散してしまうとますます部門間の連携がとれなくなることが多い。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。

(3) イノベーターのジレンマ

実は、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。彼は Christensen (1997) 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。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「市場」という視点からその失敗を説明した。

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するのは、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さかなかつた。小型にするものの価値、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。

日本の製造業も、新興国市場を眼前にして同様のイノベーターのジレンマに直面しているのではないだろうか。図表 1 のように、これまで先進国市場で成功してきた日本企業は、高品質、高信頼性を実現するために裏の競争力を高めきた。そうして、長い時間をかけて、先進国市場で、その企業のブランドに対する信頼感やブランド価値を高めてきた。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、先進国市場とは異なる要求を持つ新興国市場を前にして、その見直しを迫られているのである。

2. 「過剰品質」の分析フレームワーク

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、三菱化学パーベンタ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

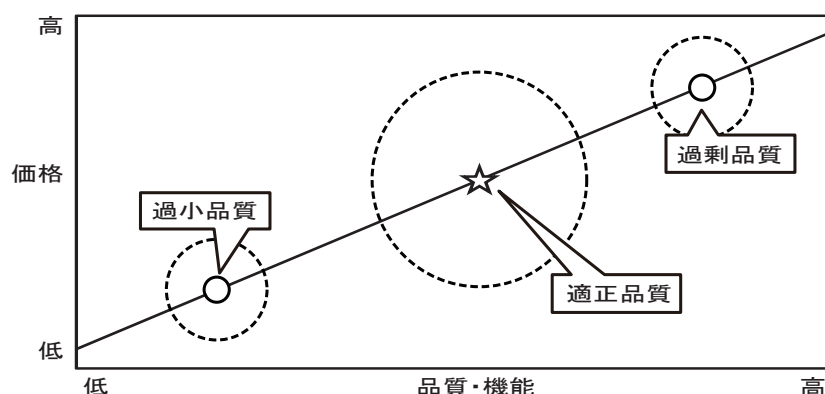
る。しかし、欧米企業で光ディスクの研究開発を手がけているところはほとんどないので、台湾企業からのODM調達になる。つまり、日本企業のように材料やレシピを指定するのではなく、台湾企業から提案された試作品を評価して、価格交渉をして購入するだけである。つまり、台湾企業にとって、日本企業の厳しい品質管理のもとにある日本企業向け供給と、自社の判断で生産販売している自社ブランド販売と、欧米向けODM供給の2つのビジネスがある。

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は良いが、価格も高くならざるをえない。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

図表 3. 適正品質と価格



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・高価格の製品が適正品質であるということを意味している。海外で高いシェアを誇ってい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。

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ため、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表3である。次節以降では、このようなフレームワークを使って、日本企業が新興市場を開拓す

るために必要な製品戦略について提言していきたい。

3. 新興市場開拓に必要な3つの製品戦略

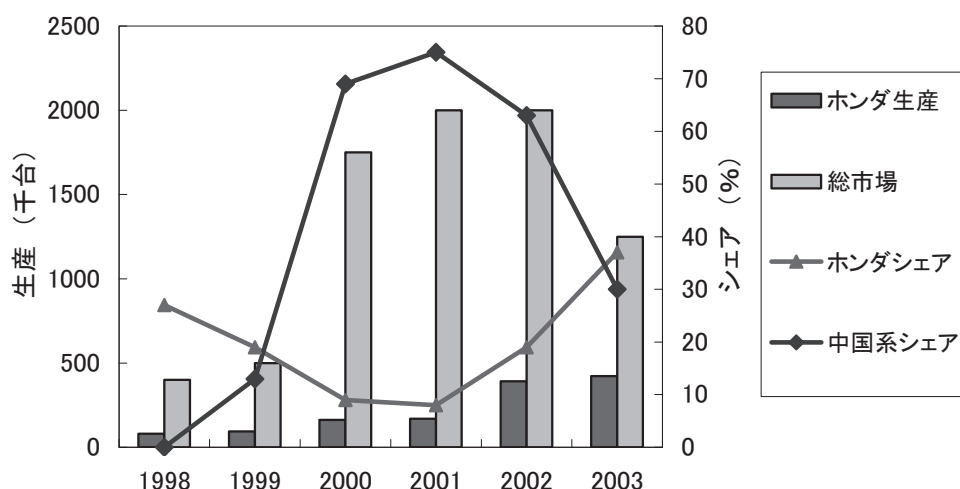
(1) 品質を見切った低価格製品の投入

① トップダウンの戦略転換

ベトナムのオートバイ市場における中国製品の流入 まず、ベトナムのオートバイ市場を例にみよう（図表4）。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といった都市に行くと、道路がオートバイであふれかえっている。1990年代末頃は年間ほぼ50万台の市場だったが、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

図表4. ベトナムオートバイ市場



出所) ホンダベトナム資料より作成。

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2,000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。

ホンダの低価格製品投入 これに対抗して、ホンダ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。1,000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、現地部品を採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1,000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、それを待っているのは市場投入にとっても間に合わない。そうすると、市場を中国製品に席卷されてしまう。

そこで、ホンダ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

か実現しにくいであろう。

こうしてホンダが2002年1月に発売したのが、1,090ドルのWave a（アルファ）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 a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。

以上のようなホンダの事例を、前節のフレームワークで図示すると、図表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。

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、不良件数である。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、体感不良率は下がらない。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

図表5. 品質を見切った低価格化



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、1,000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

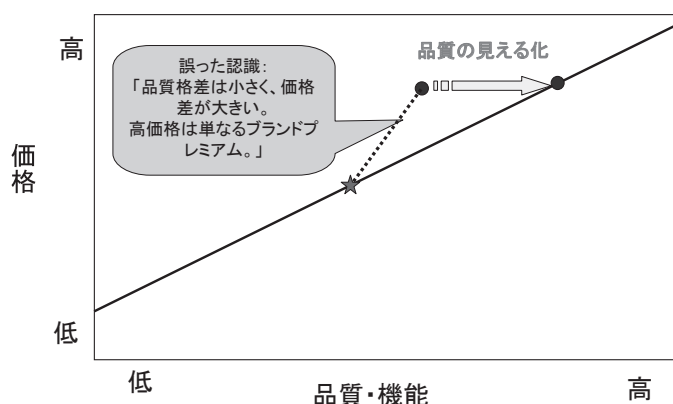
前節では低価格品を出す戦略について述べたが、もう一方で高品質・高価格の製品戦略にも目を配る必要がある。時計の例を見ると、日本の時計メーカーは1970年代のクォーツ化の波をリードして、スイスから世界の時計市場を奪った。さらに、時計のコア部品であるムーブメント販売の事業をはじめ、この分野でも日本企業が世界市場の約70%を押さえている。時計ではインテル・インサイドならぬ「ジャパン・インサイド」が実現されている。

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5,400億円の市場で、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としていると、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こと、必ず

図表 6. 品質差の見える化



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。先進国市場にしる、新興国市場にしる、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おう努力が鍵になる。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（図表6）。

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の意味しており、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乘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のもっともである。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。

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巻したが、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

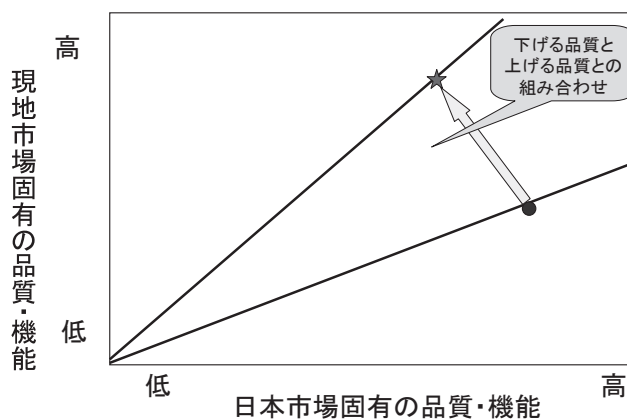
第3の戦略はいわゆる現地化商品の開発である。これは差別化軸の転換として言い換えることもできる。日本市場、中国市場、イン

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。

すなわち、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（図表7）。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、先に指摘したように、クリステンセンが主張している「イノベーターのジレンマ」と同様のものとして捉えることができる。従来重視してきた価値軸を軽視する

図表7. 差別化軸の転換による現地化商品開発



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。

クリステンセンは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。従来の主流市場では評価されない新しい製品技術を「破壊的イノベーション」と呼び、リーダー企業は破壊的イノベーションで失敗するという。

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。

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併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。

また、ある日系メーカーは白物家電製品のASEAN市場開拓のために、タイにタイ人エンジニアからなる設計チームを作った。この会社は、従来は日本の低価格モデルをASEAN市場に投入していたが、売上げも利益も伸びなかった。そこで、日本の高機能モデルを投入する製品戦略の転換を行なった。しかし、日本で開発した高機能モデルでは価格が高すぎる。ASEAN市場向けに低価格の高機能モデルを設計した。基本機能はそのままにして、材料、部品、その他の細かな機能を見直して、現地市場では重視しない部分のコストを削っているという。この見切りが日本人エンジニアでは難しい。現地事情をよく知ったタイ人エンジニアならでは可能になる。その結果、この企業のASEAN事業は急速に収益構造を改善しているという。

むすび

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。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、価格を下げることで自分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。

新しいからこそ、その市場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.
- 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>
- 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>
- 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>
- 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 (2008) 「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 (2008) 「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>
- 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>
- 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>