



# 「視点」

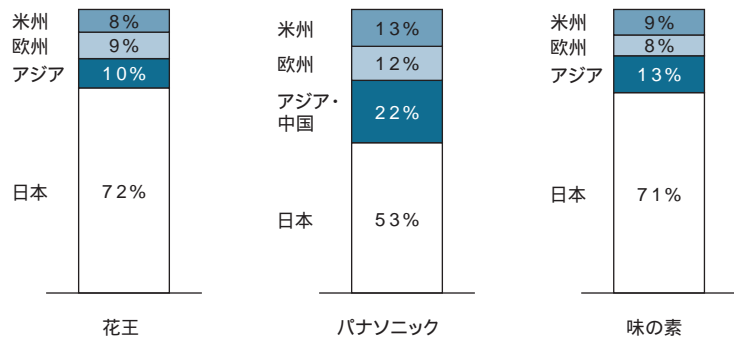
米のメガプレーヤーは、北米・西欧・日本といった先進諸国、アジアや南米等の新興諸国において、満遍なく売上を上げている。つまり、自国や自国周辺のエリアを中心に稼ぐのではなく、先進諸国から新興国、発展途上国まで、そして、先進諸国でも北米と欧州、新興諸国でもアジアと南米、ロシア・東欧などと、複数のエリアをカバーして幅広く稼いでいることが分かる。また、彼らは新興国においてもプレミアムセグメントやアッパーミドルセグメントだけではなく、マスセグメントやBOPと呼ばれるような低所得層向けのビジネスも展開しており、対象所得層といった観点からも複数のセグメントをカバーしてビジネスを展開している。

一方図3は、花王、パナソニック、味の素の地域別売上構成である。いずれも日本を代表する大手プレーヤーであるが、欧米のメガプレーヤーと比較して地域別の売上には非常に大きな偏りがある。いずれも日本の売上が大きな比重を占め、海外に関してはアジアを中心とした売上構成となっている。

日本はもちろんのこと、欧米のメガプレーヤーが本拠を置く国々も、将来的な成長性には限りがある。そうした中、更なる成長を実現するためには国外への展開に活路を求めざるを得ないことは、もはや論を待たない。しかし、国外に展開するにしても、冒頭から述べているように、世界の市場は多極化し、成長性も経済発展の段階も、そして地理的にも複数の“極”が存在する状態である。そして、欧米メガプレーヤーの事例を見れば、大きな成長の果実を得るためには、いずれか一つの“極”に陣取るだけでは不十分であり、複数の“極”をカバーしていくことが必要だということは明白だ。つまり、多極化する市場環境においては、限定的な一部の地域や所得層をターゲットに事業を展開するだけでは得られる果実も限定的であり、大きく成長するためには特徴の異なる複数の地域や所得層をターゲットにビジネスを展開していかななくてはならない、ということである(図4)。

そうした視点から日本企業を見ると、現状の日本企業の今後の成長性が不透明で限定的であることが明らかになる。なぜならば、日本の多くのプレーヤーは日本を中心とした売上構成からいまだ脱却できておらず(自動車やエレクトロニクス関連など、一部例外も存在するが)多極化する市場環境の中で、特徴の異なる複数の市場へと展開することに成功している日本企業は依然少数派だからである。逆の見方をすれば、多極化した複数の市場を取り込んでいくことができれば、日本企業にもまだまだ大きな成長の余地が残されているということだ。

図3 日本の大手企業の売上構成



出所:各社IR資料。各社とも2009年3月期の値

図4 多極化に対応した事業展開例～ユニリーバ

新興諸国も含めた幅広い国に参入済み

- ・北米、西欧、日本はもちろん、新興諸国にも幅広く参入
- ・BRICsの4カ国、NEXT11の11カ国、VISTAの5カ国、MENA(サウジアラビア、UAEなど、ポストBRICsとして注目される中東と北アフリカを合わせた市場)の11カ国、全てに進出済み
- ・1910年代から、英・蘭植民地に参入してきたことが、海外展開の始まり

経済や市場の発展状況に応じ、ビジネスモデルや位置付けを変える

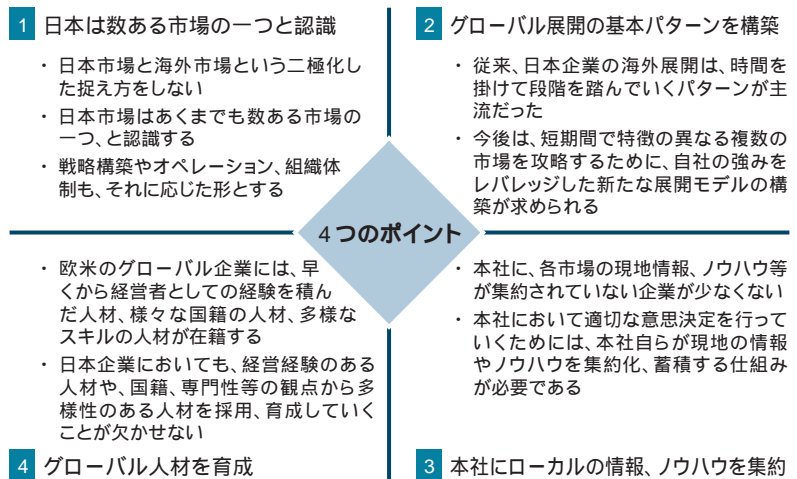
- ・新興国市場においては、市場が立ち上がり初期の段階ではマスを対象とし、市場の成長、成熟化に伴ってプレミアムへとトレードアップを促進する
- ・例えば、インドでは、小分けにしたパウチ入りのシャンプーを、現地女性販売員に販売させるモデルを構築し、まずはマスへの浸透を進めている
- ・先進諸国に関しては、主にイノベーションの拠点として活用する方針

組織体制も市場の多極化に応じて変化させる

- ・グローバルでの研究・生産などの機能をアジアに徐々に移管中
- ・アジアでの事業経験者を幹部に登用
- ・スケールメリットの活かせる分野(調達・生産)や、グローバルでの統一が必要不可欠な分野(ブランドコンセプト開発など)を集約化する一方、ローカライズの必要性が高い分野(販促、営業など)については各国で対応するなど、グローバル一体運営に向けた集約化・効率化を推進

出所:IR資料、新聞・雑誌記事

図5 多極化する市場に対応する4つのポイント



## 多極化する市場環境に適応するための4つのポイント

それでは、日本企業が多極化する市場を幅広くカバーし、複数の市場で売上を稼いでいけるようになるためには何が必要なのか。そのために必要なことは様々であるが、筆者は、以下に述べる4つのポイントが特に肝要だと考える(図5)。

## 日本は数ある市場の一つと考える

まず最初に触れるべき点が、日本市場偏重の思考である。多くの日本企業においては、日本市場を最重要市場として捉え、戦略からオペレーション、組織体制まで全てが国内と海外という区分になっている。まずはこうした思考から是正することが必要だ。つまり、日本はあくまでも数多くある市場の中の一つに過ぎないと捉え、他の海外市場と並列的な位置付けとして扱うべきである。もちろん、国内市場が全社に占める比重が大きく、その影響力が大きいことは理解できるが、多極化するグローバル市場での展開を加速するためには、そうした国内偏重の思考からはいち早く抜け出さなくてはならない。例えば、昨今躍進著しいサムスン電子は、営業組織を国内営業とそれ以外の海外各地域統括として分けていたが、2009年以降、韓国、北米、欧州…というように営業組織を改編している。韓国はあくまでもグローバル市場の一つであるというメッセージを強く印象付ける改編だと言えよう。

## グローバル展開の基本パターンを構築する

次に考えるべきは、自社独自のグローバル展開のパターンを構築していくことだ。従来、日本企業が海外展開する場合、時間をかけてその国に適したビジネスのモデルを一つ一つ作り上げていくパターンが多かった。まずは商品を日本から輸出して様子を見、その後現地での生産や販売の体制を整備する、といった段階を踏んで展開していく方法である。また、短期間で多数の国に展開していくようなことは稀で、一カ国一カ国、順を追って拡大していくケースが主だった。

こうした方法は、従来のように日本市場が絶対的な中心市場として存在し、リスクを抑えて着実に成長していくことを前提とするならば、合理的な方法だったかもしれない。しかし、市場が多極化しつつある現在においては、地理的にも経済水準的にも多様性のある様々な市場において、短期間で次々と事業を展開、拡大していかなければ、競合に先を越され将来の成長の機会を奪われかねない。従って、日本企業としては、限られた経営資源を用い、短期間で特徴の異なる複数の市場において事業を立ち上げ、育成していくことのできる新たな展開パターンを急ぎ見出さなくてはならない。スピーディーな事業立ち上げを実現するためには、自社のどういった強みをレバレッジし、どういったステップで市場への参入、浸透を図っていくのか、基本的な戦略モデルの構築が不可欠なのである。

例えば、欧米の大手消費財メーカーは、いわゆるグローバルメガブランドをレバレッジした展開モデルを構築している。既に進出済みの市場で稼いだ収益を、次の成長を目指す市場に投入し、短期間で認知、配荷を拡大して一気に市場シェアを獲得するモデルである。また、グローバルメガブランドの活用と並んで欧米プレーヤーが得意とするモデルが、M&Aによる現地有力ブランド買収を梃子とした市場開拓である。また、サムスン電子の場合、本社から各国に派遣される「地域専門家」がローカルの情報を収集、本社にその情報が集約化され、それらの情報に基づいた事業運営がグローバル展開を支える一つの

柱となっている。ZARA( Inditex )やH&Mの場合、グローバルに鮮度の高い商品を短期間で次々と企画・投入し、販売していくサプライチェーンやオペレーションが、グローバル展開の核となっている。

日本企業の場合、一つにはサプライチェーンやオペレーションを活用した展開モデルが考えられよう。ユニクロ( ファーストリテイリング )の挑戦は、まさにこのパターンと言える。また、日本企業が得意とする、消費者のニーズを丁寧に汲み取り、コストパフォーマンスに優れた高品質な商品を開発していく能力も、レバレッジしうる強みとなり得る。ユニチャームが、タイの紙おむつ市場において先行するP&Gからシェアを奪い、トップの地位を獲得できたのは、現地の消費者ニーズを徹底的に研究したことが奏功している。いずれにせよ、自社のどういった強み、資産をレバレッジして多様化する市場に展開していくのか、自社なりの海外展開の「勝ちパターン」をいち早く構築することが求められる。

## 本社にローカルの情報やノウハウ、ナレッジを集約化する

日本企業と接していて感じることは、日本企業の本社において、驚くほど海外の現地に関する情報が乏しいケースが少なくないことである。重要な戦略的な意思決定は本社において行われていることが多いにも関わらず、である。ここに、日本企業がグローバル展開に弱いことの本質的な課題が存在しているのではないかと筆者は感じている。

欧米など海外のグローバルプレーヤーにおいては、各国・各地域のローカルの市場情報や現地でのノウハウ、ナレッジが本社に集約され、蓄積するための様々な仕組み、仕掛けが確立されている。そして、それは中央集権的な本社の場合だけではなく、現地法人の裁量権が比較的強いプレーヤーにおいても同様である。

例えば先にも例に出したサムスン電子のように、海外に本社所属の社員を派遣して情報を収集、蓄積しているケースもある。また、ノキアの場合には本社直轄の研究所が世界各地に存在し、そこに所属する様々な国の出身者の叢智が本社に吸い上げられるようになっている。P&Gの場合、主要地域ごとの統括拠点に、担当地域におけるマーケティング・エクセレンスやベストプラクティスを集約し、全社で共有化する仕組みを構築している。比較的現地法人の裁量が大きいネスレでも、グローバルに点在する開発拠点は本社直轄とされ、そこでは各市場の特性を踏まえた研究開発が行われている。また、本社のマーケティング担当者を現地法人に派遣し、想定ターゲット層の消費者と共同生活をしてローカルの消費者ニーズを把握する取り組みも存在している。ZARA( Inditex )では、本社に所属するデザイナーは、自ら世界各国の主要都市を訪問し、自分の目で現地のトレンドを見、その情報を持ち帰って洋服を企画する。また、本社にはカントリーマネージャーと呼ばれるスタッフを国別に配し、各国の店舗の店長と毎日コミュニケーションを取ることで、各国の状況を日々本社に吸い上げている。

このように、単に現地法人で得られた情報を本社に集約するというだけでなく、多くのグローバルプレーヤーにおいては、

## 「視点」

本社直轄の研究開発拠点や本社人材の派遣など、本社自らが現地の情報や消費者ニーズを把握し、集約する仕組みが存在する。日本企業においても、本社自らが各地の現状を把握できるような「触覚」となるような仕組み、体制を持つことが必要だ。

### グローバル人材を育成する

日本企業のグローバル化を考える上で、人材は大きな課題である。多極化時代のグローバル展開には、多様な経験、スキルを備えた人材が多数必要となる。具体的には、ライフスタイルや生活習慣、価値観などの異なる市場環境に適応し、現地の消費者・顧客企業のニーズを理解し汲み取ることの出来る能力、現地の人材も含めた多様な人員を管理していけるマネジメント能力、自社の事業基盤が手薄な地域において自ら基盤を構築していける開拓精神など、従来の日本中心の事業では身につかない能力、スキルが求められる。

こうした点でも、海外のプレーヤーははるか先を行っている。海外のグローバルプレーヤーにおいては、コアとなる社員は若いうちから現地法人や子会社のマネジメントを経験し、経営者としてのマインドやスキルを養うと共に、複数の国・エリアや事業を異動することによって幅広い経験を身に付けている。30代にして、社長経験あり、事業立ち上げ経験あり、子会社再生の経験もある、といった人材は珍しくはない。また、多様な国籍の社員が在籍し、現地の事情にも精通した人材が豊富だ。例えばZARAを展開するInditexの本社では、約30カ国からの出身者が働いている。

一方多くの日本企業においては、日本人が依然経営、事業運営の中心に位置し、現地の人材を活用し切れていないのが現状だろう。また、30代では一つの部署の管理ですら経験して

いないことも少なくない。これでは海外のプレーヤーと圧倒的な差がついて当然である。日本企業も、今後は優秀な社員には積極的に“旅をさせる”ことを進めるべきだ。若いうちからリスクを取らせて経営を経験させたり、海外での事業立ち上げを任せたり、そうした経験値を高めていくことが非常に重要である。そして、日本人のみならず、海外の優秀な人材を獲得、活用していくことにも積極的になるべきだ。現地の人間にはどうしても自社の文化やDNAが浸透しないから…と言って及び腰になってはいけない。ネスレでは、買収した現地企業の社員に対して10～15年程度の時間をかけ、ネスレの文化、DNAを浸透させる取り組みを行っている。そのくらい腰を据えてでも、現地人材を育てて活用していく気概を持たなければ、多極化時代に成長を実現していくことは覚束ないのである。

### 最後に

多極化するグローバル市場で成長していくためには、以上の4つさえ満たせばいい、ということではない。他にも成長するために満たすべき条件や必要な取り組みはたくさんある。しかし、まずは上記4つのポイントをしっかりと押さえ、自社なりの方針を明確にすることが、多様な市場を取り込んでいくための第一歩であると考え。日本企業にとって、海外市場に幅広く展開することは、将来の成長に向けて必要不可欠だ。1社でも多くの日本企業が、海外市場で更に大きく羽ばたいていくことを願ってやまない。

### 発行人プロフィールと“ひとりごと”



シニアプロジェクトマネージャー  
中野 大亮 Daisuke Nakano  
daisuke\_nakano@jp.rolandberger.com

東京大学法学部を卒業後、米国系戦略コンサルティングファームを経て、ローランド・ベルガーに参画。流通・小売、アパレル、飲料、ラグジュアリーブランド、鉄道・航空、自動車、商社、金融、不動産業界などを中心に幅広いクライアントにおいて、成長戦略、企業ブランド構築戦略、ポートフォリオマネジメント、BPR、ストラテジックソーシング(直接材、間接材のコスト削減)などのプロジェクト経験を豊富に持つ。消費財・流通グループのメンバー。

グローバル化とはかねてより日本において叫ばれていた大きなテーマでしたが、相応の時間が経過した今でも、日本企業は真のグローバル化を果たしているとはまだ言い切れません。GDP第二位である経済大国の地位を誇ってきた日本は、これまでの中で十分な成長を謳歌してきましたが、中国などの台頭により第二位から引きずり落とされようとしています。多くの外資系企業は、日本という視点は依然重要な市場であるものの、徐々に優秀な人材を新興国エリアにシフトしはじめています。10年後に「やはり海外市場の強化を図るべきだった」では遅い。この大きな変局点にある今こそ、「日本は数ある市場のひとつに過ぎない」という認識の下で、勇気を持って飛び出すときなのでしょう。

弊社においても、日本から海外へ飛び出そうとする企業をサポートするための「ジャパンデスク」をドイツはデュッセルドルフにおいております。もちろん、西欧進出というだけでなく、今後の成長が望まれる中東欧・ロシア・アフリカといった新しいエリアへの進出もサポートすることを目的としております。弊社シニアプロジェクトマネージャーの服部が、ジャパンオフィスのヘッドとして海外進出・強化を望まれる企業様のサポートをデュッセルドルフにて笑顔で待ち望んでおりますので、ぜひお声掛けいただければと思います。

そういった意味では、われわれコンサルタントも皆様に先んじて更なる国際化を進めていかなくてはなりません。オフィス同士のエクステンジプログラムといったコンサルタントの国際的な行き来もあり、東京オフィスもますます国際色が豊かになっていくことと予想しております。

### 執筆者



パートナー  
鬼頭 孝幸 Takayuki Kito  
takayuki\_kito@jp.rolandberger.com

東京大学法学部卒業後、米国系戦略コンサルティングファーム、ベンチャー経営を経て、ローランド・ベルガーに参画。アパレル、化粧品、百貨店など消費財・流通業界を中心に、ブランドマネジメント、マーケティング戦略、事業戦略の立案・実行支援に豊富な経験を持つ。特にアパレル業界に強み。ブランドや流通に関する寄稿・講演多数。

## 「視点」 business perspective from Roland Berger

Vol.65 May 2010

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー

広報担当：山下

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp