

日本企業の新興国中間層市場開拓の戦略課題に関する考察*

李 新建 / 申 美 花

要 旨

本稿は日本企業の海外市場戦略の転換の歴史的トレンドを確認した上で、経営戦略と国際経営の典型的な視点から、日本企業の新興国中間層市場開拓の戦略課題を明確化させようとするものである。近年、日本企業の新興国市場開拓に関する文献は急増してきたが、新興国中間層市場に焦点を当てた研究は極めて不足している。本稿はポジションニング競争戦略論、破壊的イノベーション、RPV理論と組織学習、グローバル統合と現地適応のバランス、ものづくりの競争力の階層的モデルの視点から、新興国中間層市場を開拓するために必要とされる重要な要因・プロセス・価値転換等を9つの戦略課題に集約した。これらの戦略課題は日本企業の新興国中間層市場開拓に取り組むための効果的なアプローチを示唆している。戦略課題の更なる精緻化や実証的研究は今後の研究課題にしたい。

キーワード：新興国市場戦略、新興国中間層市場、グローバル経営、競争戦略、破壊的イノベーション、組織学習

1. 日本企業の海外市場戦略の転換：新興国中間層市場の重要性

日本企業は、第2次世界大戦後から1990年代までに、日本国内市場を中心としながら、海外では主に米欧先進国市場の開拓・シェア拡大を目指して国

際事業展開に取り組んでいた。多くの日本企業は、米欧先進国市場への輸出に始まり、輸出数量の拡大や円高の影響を受けて海外生産を加速し、次第に原材料・部品の調達や研究開発などの経営機能の現地化を進めてきた。日本企業の海外市場開拓は、主として製品の技術や品質の不断の進歩向上という、いわゆる「持続的イノベーション」または「上向きイノベーション」を通じて展開していた（新宅・天野，2015；今井，2016）。この時期、アジア、中南米などの新興国市場に対しては、消費者収入ピラミッドの上位層、いわゆる富裕層のセグメントをターゲット市場とし、中間所得層や下位所得層の消費者市場の開拓にはあまり注力しなかった（新宅・天野，2015）。

しかし、1990年代以来、とりわけ21世紀に入ってから、中国、ブラジル、ロシア、インドをはじめとする新興国市場は急速に成長し、日本企業のグローバル経営における重要性が高まっている。国際協力銀行が2016年に行った製造業企業の海外直接投資に関するアンケート調査によれば、「中期的に（今後3年程度）有望事業展開先国・地域（複数回答可）」という質問に対する回答は、トップ10カ国の中で、第7位の米国を除いて、他の9カ国はすべて新興国である¹⁾。1990年代半ば以来、毎年ほぼ同様な調査結果が同銀行のアンケート調査により示されている。従って、新興国市場戦略は、日本企業のグローバル競争優位を構築するためのカギとなっていると言える²⁾。

新興国市場は、世帯可処分所得のレベルによって、さらに高所得層（TOP, Top of the Pyramid）、中間層（MOP, Middle of the Pyramid）及び低所得層（BOP, Base of the Pyramid）の3つのセグメントに分けられる。一般的に、世帯可処分所得が年35,000ドル以上の所得者を高所得層、5,000ドル～35,000ドルの所得者を中間層、5,000ドル以下は低所得層に分類されている³⁾。中間層の内、年所得は15,000ドルから35,000ドルまでの所得者は上位中間層、5,000ドルから15,000ドルまでの所得者は下位中間層とされている。

経済産業省（2012）「新中間層獲得戦略研究会」の研究報告によると、2010年から2030年に向けて、アジア・アフリカの15カ国の新興国における高所得層は0.8億人から5.9億人へ、上位中間層は2.5億人から8.9億人へと大きく

拡大する見込みである⁴⁾。同時期の下位中間層は14.1億人から14.7億人へとほぼ横ばいにあるが、低所得層を脱して上昇する新中間層は12.5億人である⁵⁾。

このような新興国中間層人口の増大は、日本企業に重要なビジネスチャンスを与えていることは言うまでもないが、前述のように日本企業は前世紀は主に高所得層をターゲットとしていたため、如何なるアプローチで中間層、とりわけ下位中間層の顧客を獲得するかが、大きなチャレンジとなっている。国際協力銀行のアンケート調査によると、日本企業は「今後3年間にわたるASEAN 5、中国、インドの市場での事業展開において、大事になると思われる取組みは何ですか」という質問に対する回答は、以下の通りであった。「価格競争力をつける」(回答社の選択率71.5%)、「現地ニーズに合った商品を開発・生産する」(回答社の選択率66.6%)、「現地人材の質を高める」(回答社の選択率61.1%)、「ブランド力を強化する」(回答社の選択率51.3%)、「メンテナンス・アフターサービスを充実させる」(回答社の選択率36.3%)、「現地人材の登用や権限移譲を進める」(回答社の選択率32.7%)、「店舗数・店舗の規模を拡大する」(回答社の選択率11.3%)、の順となっている⁶⁾。

日本企業は新興国中間層市場を開拓するのに、どのような戦略課題に取り組まなければならないであろうか。次節から経営戦略と国際経営の典型的な視点から、日本企業の新興国中間層市場開拓の戦略課題を検討していく。具体的にはポジショニング競争戦略論、破壊的イノベーション、RPV理論と組織学習、グローバル統合と現地適応のバランス、及びものづくりの競争力の階層的モデルの視点から考察する。

2. ポジショニング競争戦略論から見た新興国中間層市場開拓の戦略課題

ポジショニング戦略論は、米国ハーバード大学のマイケル・ポーター (M. Porter) の研究により提示されている「5つの力」の競争モデル、3つの基本競争戦略、競争優位を生み出す源泉を表す価値連鎖等のフレームワークに

基づいている。ポーターによれば、企業の収益性は、その企業が所属する業界の5つの種類の相手との競争状況によって規定されている。それらの5つの競争要因とは、産業内の既存業者との競合、新規参入業者の脅威、代替品の脅威、供給業者の交渉力、買い手の交渉力、のことである。これらの5つの競争要因に対応するために、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略、という3つの基本戦略があるとポーターは主張している。ポーターによれば、これらの3つの戦略の内、同時に2つ以上を追求し成功する企業はまれにあるが、いずれも中途半端になってしまい、低い収益性につながる場合が多い。「どの戦略も、うまく実行するには、ふつう全力投球の心構えと組織面での支援体制が必要である」(ポーター、1982(訳本)、p.56)ことが理由である。

新興国市場においては、3種類の競合企業がしのぎを削っているとされる。グローバル・ジャイアント(先進国ベースの多国籍企業)、グローバル・チャレンジャー(新興国ベースの多国籍企業)、ローカル・ダイナモ(新興国のローカル企業)、の3つである⁷⁾。日本企業の競争力は、前述の国際協力銀行の調査によれば、「欧米系企業に対しては全体として自社なみの評価、中国企業、インド企業においては価格競争力に高い評価」の結果が示されている⁸⁾。すなわち、日本企業は新興国市場において欧米先進国企業と同レベルの競争優位を有していると思われるが、新興国ベースの多国籍企業と比べれば、価格競争力が劣っているとされている。しかし、日本企業は中国企業、インド企業などの新興国現地企業よりさらに安いコストで顧客に商品を提供することが極めて困難であるため、コスト・リーダーシップの戦略は取れないであろう。従って、中国企業・インド企業などの新興国企業が台頭する業界においては、日本企業は差別化戦略、或いは集中戦略しかとることができないと考えられる。

一方で、新興国企業の競争力は近年急速に高まってきている。例えば中国企業は、従来の「安かろう悪かろう」というイメージを脱却しつつ、「値段が安く品質がそこそよい」という評価に変わってきていると見られる。中

国企業は、コスト競争力を維持しつつ、日米欧先進国企業との差別化の度合いも縮めてきている傾向である。従って日本企業は、従来から競争優位を有していた欧米グローバル競合企業と、競争力が徐々に上がってきている新興国グローバル企業または新興国ローカル企業に挟まれつつ、ポーターに指摘されている「中途半端」なポジションに陥ってしまう恐れがある。新興国の高所得層や上位中間層市場が拡大し続ける限り、日本企業の従来からの新興国上位所得者市場を主たるターゲットとしてきた差別化戦略はある程度のマーケットシェアを維持・拡大することが期待できるが、新興国現地企業の成長により上位所得層市場の競争が激化し、または上位所得者市場が成熟するに従い、日本企業は新たに中間所得者市場の開拓に成功しなければ、従来からの差別化戦略は実質上「ニッチ戦略」化してしまいかねない。

このような視点からすれば、日本企業の新興国中間層市場開拓の戦略課題は以下のように挙げられる。

戦略課題①【製品戦略】：日本企業は新興国中間層市場を開拓するために、新興国企業の成長により、コスト・リーダーシップ戦略を取るのが困難であると思われるものの、従来からの差別化戦略を進化しつつ、価格を大幅に下げなければならないであろう。どこまでの低価格戦略が新興国中間層市場開拓に効果的であるかが重要な戦略課題であろう。

ポーターはさらに、企業の競争優位を分析するために、企業を製品の設計、製造、販売、流通、支援サービスなどの諸活動の集合体と捉え、企業の価値連鎖のフレームワークを提示している（ポーター、1985（訳本））。顧客のための価値を作る諸活動は、主活動と支援活動に分けられる。主活動は、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスの5つの活動を含む。支援活動は、調達、技術開発、人事労務管理、全般管理などの主活動を支援し、全社的な機能を果たすものである。個々の価値活動の実施方法は、競争相手と比べてコストが高いか低いか、または顧客に評価される価値への

貢献度、即ち差別化のよしあしを、決めるのである。

新興国中間層市場に向けての、上述の戦略課題①である価格低減戦略を実現するためには、その焦点に充てた企業諸活動の価値連鎖を構築しなければならない。内田（2016）は、消費財企業の事例研究において、新興国市場を開拓するのに、とりわけ商品の現地化の革新、マーケティングの革新、チャンネル・マネジメントの革新、SCM（生産、物流）の革新という4つの価値連鎖活動のトータルで優位性を築くという戦略の必要性を強調している。従って、日本企業にとっては以下のような新興国中間層市場開拓の戦略課題が挙げられる。

戦略課題②【価値連鎖の変革】：日本企業は新興国中間層市場に適する製品の価格や性能における競争力を構築・強化するために、研究開発、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、アフターサービス、人的資源管理などの価値連鎖の活動に如何なる仕組みと方法で取り組むかが重要な戦略課題であろう。

3. 破壊的イノベーションの理論から見た新興国中間層市場開拓の戦略課題

急成長している新興国企業との競争を考察するにあたり、米国ハーバード大学のクリステンセン教授の破壊的イノベーションの考え方がよく参考にされる。クリステンセン教授は、企業のイノベーションを大きく持続的イノベーションと破壊的イノベーションの2種類に分けている（C. M. Christensen, 1997）。持続的イノベーションとは、既存製品の性能や既存サービスの質をより良くし、既存顧客の満足度のさらなる向上を狙うタイプのイノベーションである。持続的イノベーションにはさらに、既存市場に向けて徐々に性能を向上させる漸進的イノベーションと、一気に性能を向上させてライバル企業を突き放す画期的イノベーションの2種類がある（玉田, 2015, p.52）。両者は、既存の顧客が重視する性能を現在のレベルから上のレベル

へ向上させるという技術進歩の方向で共通している。

これに対して、破壊的イノベーションは、新しい価値提案を実現するものである。破壊的イノベーションには、新しい市場を生み出す新市場型と、既存市場を大きく変えるローエンド型の2種類がある。ローエンド型の破壊的イノベーションが起こるのは、「既存顧客が使いこなせる価値に比べて、製品・サービスが「性能過剰」になり、したがって高価になりすぎたとき」である(Christensen, et al, 2004, 櫻井(訳) p.6)。新市場型破壊的イノベーションが起こるのは、「既存製品の特性のせいで、潜在的顧客の数が制限されているとき、または不便で集中的な場所で消費を行わざるを得ないときである」(Christensen, et al, 2004, 櫻井(訳) p.7)。すなわち、新市場型破壊的イノベーションは、「無消費者」や「無消費の状況」に消費をもたらすのである。

新興国市場においては、日米欧先進国企業は当初ハイエンドのセグメントをターゲットとしていたため、新興国中間所得者層や低所得層はいままでその製品やサービスを利用したことがない無消費の潜在的市場になる。このような潜在的市場に向けて、新興国のグローバル企業・地元企業は、日米欧先進国企業の既存製品・サービスと比べて、ローエンド的なものを提供することにより業界へ参入する。その後、持続的イノベーションを通じて、当初のローエンド的な製品やサービスの性能・質の向上を目指していく。やがて、その改良された製品やサービスが日米欧先進国企業の既存顧客にも受容されるようになり、低価格やより現地顧客の需要に対応できる競争優位を武器に、先進国企業のハイエンド顧客は一気に奪われ、その結果、新興国市場において先進国企業は破壊されてしまうのである。すなわち、先進国企業は、新興国企業の間層・低所得層顧客向けの新市場型破壊的イノベーションに晒され、窮地に追い込まれてしまう恐れがあるのである。従って、先進国グローバル企業は、新興国市場において自ら中間所得者市場へアプローチすることが極めて重要な課題である。

それに対応するためには、先進国グローバル企業は自らローエンド型製品

を開発し、真正面から対抗することが一つの対策として挙げられるが、新興国企業と類似する価格帯の製品を開発・提供するために、いままで取り組んできた「上向きのイノベーション」よりは、「下向きのイノベーション」が必要とされる（今井，2016）。すなわち，製品の性能を既存のレベルより上のレベルへと改善を重ねていくことばかりに没頭するのではなく，低価格を実現するためには必要に応じて一部の性能の基準を下げることも容認するのである。もう一つの対策としては，いままで慣れてきた先進国消費者とは異なる新興国消費者の需要により深く根ざし，新興国消費者がより高く重視する機能を強化し，それほど重視しない機能は削る，というようなメリハリをつけた現地型製品戦略が挙げられる（新宅・天野，2015）。このようなアプローチに取り組むには，既存の性能を強化する上向きのイノベーションと一部の性能を削る下向きのイノベーションの両方が必要とされる。

戦略課題③【イノベーションの方向性】：日本企業は新興国中間層市場に適する製品を開拓するために，上向きのイノベーションと下向きのイノベーションのバランスを如何なる方法で定め，さらに如何なる仕組みで両方のイノベーションを実現できるかを明確化させることが重要な戦略課題であろう。

4. RPV 理論・組織学習の視点から見た新興国中間層市場開拓の戦略課題

前述の米国ハーバード大学クリステンセン教授は，破壊的イノベーションに苦しんでいる企業の原因を説明するにあたり，資源・プロセス・価値基準の理論（RPV 理論）を提唱している（Christensen, et al, 2004）。「RPV 理論によれば，資源（企業がもっているもの），プロセス（企業が仕事をする方法），価値基準（企業がしたいこと）が合わさって，組織としての強み，弱み，死角を決定している。」（Christensen, et al, 2004, 櫻井（訳）p.7）。資源とは，「組織が購入，売却，構築，破壊できるモノや資産のこと」であ

り、具体的にヒト、モノ、カネ、情報、の4つに大別できる。プロセスとは、「組織が資源のインプットを、より価値の高いアウトプット（製品・サービス）に変換するために用いる、確立された仕事のパターン」をいい、さらに研究開発、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、アフターサービス、人的資源管理などの前述の価値連鎖の諸活動の取り組み方に分類できる。価値基準は、「組織が資源を配分する際に参照する基準」であり、広く捉えれば国や組織の文化に確立されている人々の価値判断基準や社会的慣習などが含まれる。

「既存企業が持続的イノベーションをマスターできるのは、そのようなイノベーションを優先させる価値基準と、まさにそのタイプのイノベーションに対処するために設計されたプロセスと資源を持っているからだ。その同じ既存企業が、破壊的イノベーションを前にして失敗するのは、企業の価値基準が破壊的イノベーションを優先せず、既存のプロセスがなすべきことをする助けにならないからだ」(Christensen, et al, 2004, 櫻井(訳) p.8)。

新興国市場の制度、インフラ、消費者の所得基準・消費習慣・商品知識などは先進国市場と大きく異なり、先進国企業にとっては市場の非連続性と固有の参入障壁が存在するとされている(天野, 2015)。RPV理論の視点から見れば、日本企業は新興国市場、とりわけ新興国中間層市場を開拓するために、それに適した資源、プロセス、価値基準を同じベクトルに向けて揃えなければならない。

新興国中間層市場の開拓に適した資源、プロセスと価値基準は、日本国内に蓄積されているそれらのもとは異なることは言うまでもないが、しかしその差異を如何に捉えるかは明らかにされてない。日本企業にとっては、新興国との価値基準の違いを正確に理解し、乗り越える上で活用することは、とりわけ難度が高いものである。メイヤー(2014)は、国家間の文化の一般的な違いを示すのに、以下の8つの指標を挙げている。それらは、①コミュニケーション上の違い(「ローコンテキスト vs ハイコンテキスト」)、②評価方法の違い(「直接的なネガティブ・フィードバック vs 間接的なネガティブ・

フィードバック」, ③説得方法の違い(「原理優先 vs 応用優先」), ④リーダーシップの違い(「平等主義 vs 階層主義」), ⑤決断スタイルの違い(「合意志向 vs トップダウン式」), ⑥信頼ベースの違い(「タスクベース vs 関係ベース」), ⑦見解の相違を伝える方法の違い(「対立型 vs 対立回避型」), ⑧スケジュールリングの違い(「直線的時間 vs 柔軟な時間」), のことである(Meyer, 2014, 樋口武志訳, 2015年, p.32). このような国の文化の違いを表す指標を参考にし, 新興国中間層市場を開拓するのに適した価値基準と, 日本国内の価値基準の違いに関する研究は極めて不十分である.

戦略課題④【資源・プロセス・価値基準(RPV)の一体化】: 日本企業は新興国中間層市場を開拓するために, それに適した資源・プロセス・価値基準(RPV)は如何なるものであり, 日本国内に蓄積されている資源・プロセス・価値基準(RPV)との差異はどのように捉え, 如何なる方法でその差異を乗り越える, 更に活用するかを, 明らかにすることが重要な戦略課題であろう.

日本国内と新興国における資源・プロセス・価値基準(RPV)の三者の内, とりわけプロセスと価値基準の違いを乗り越えるのに, 新興国現地法人と日本本社の双方にマネジメント上の変革・イノベーションとその実現メカニズムである組織学習を求めている. 組織学習はよりよい知識と理解に基づいた改善行為のプロセスと理解されるが, 一般的に低次学習と高次学習の2つのレベルに分けられる(Fiol and Lyles, 1985). 低次学習は, 既存の組織構造と基準・ルールの中でルーティン的に行われ, 通常組織の個別な部分に短期的な影響を及ぼすにとどまる. これに対して, 高次学習は, 啓示やスキルの発展や知見などを活用し, 具体的な活動や行為を調整するより, 全体のルール・基準の変更を目的としたものであり, 長期的に組織全体に影響を及ぼすのである. ある種の危機に直面することが高次学習を引き起こすきっかけとなっていることが, 多くの研究において示されている. アーギリスとショー

ン (Argyris & Schon, 1978) は、組織学習を受動的で表層的な「刺激—反応モデル」としてのシングル・ループ学習と、積極的で深層的なパラダイム変革モデルとしてのダブル・ループ学習に二分している。

前述の RPV 理論に合わせて考えれば、日本企業は新興国中間層市場を開拓するのに必要とされるプロセスの変更は主に低次学習を伴い、価値基準の変更は高次学習を伴うことが考えられる。しかし、効果的な組織学習、とりわけ高次学習を実現するには、新興国における現地法人の人々（日本本社からの派遣者、現地人マネジャー及び現地人従業員）と、日本国内本社マネジメント部門及び新興国市場開拓事業の支援に関わるすべての人々の間に、日本文化と現地国の文化の違いを乗り越えて、高いレベルの信頼関係の構築が必要不可欠であろう。

戦略課題⑤【組織学習と信頼構築】：日本企業は新興国中間層市場を開拓するために、新興国現地法人の人々（日本本社からの派遣者、現地人マネジャー及び現地人従業員）と、日本国内本社マネジメント部門及び新興国市場開拓事業の支援に関わるすべての人々の間に、高いレベルの信頼関係を構築した上で、プロセスの変更を伴う低次学習と価値基準の変更を伴う高次学習を実行することが重要な戦略課題であろう。

5. グローバル統合と現地適応の視点から見た新興国中間層市場開拓の戦略課題

グローバル統合と現地適応のバランスを如何に取るかは、グローバル経営における最も基本的な問題である (Bartlett & Ghoshal, 1989)。グローバル統合 (Global Integration) とは、海外の事業や機能をグローバル規模で標準化することにより、規模の経済性、すなわちグローバルな効率性を追求しようとすることである。現地適応 (Local Responsiveness) とは、海外に展開されている事業や機能は、現地国政府の要請、規制、現地市場のニーズなどといった現地特有の環境に対する適応の論理を実現しようとすることであ

る。

Bartlett & Ghoshal (1989) は、グローバル統合の度合いが高いか低いかと、現地適応の度合いが高いか低いかの組合せによって、国際経営戦略を4種類に分けている。

グローバル経営戦略は、グローバル統合が高く、現地適応が低い国際経営戦略のタイプである。この戦略では、全世界を1つの視点で見て、世界に共通する消費者ニーズに共通の製品を導入し、最もグローバルな効率性が高い生産と供給体制を築こうとする。トヨタ、花王、パナソニック、NEC等の日本企業が伝統的によく採用するタイプとされている。

マルチナショナル経営戦略は、グローバル統合が低く、現地適応が高い国際経営戦略のタイプである。全世界を1つの視点で見るとはならず、それぞれの国を1つ1つ多様な存在と考え、国ごとに対応した製品の開発、生産、マーケティングなどを行う。グローバル型と比べると、国ごとの事業活動の規模はグローバル規模より低く、効率性が低くなるが、各国消費者のニーズによりよく対応できる。ユニリーバ、フィリップス、エリクソン等の欧州企業が伝統的によく採用するタイプとされている。

インターナショナル経営戦略は、グローバル統合も現地適応も低く、グローバル統合や現地適応はあまり気にせず、親会社が開発したコアコンピタンスを海外子会社に移転し活用することを重視する。GE、P & G、ITTなどの米国企業が伝統的によく採用するタイプとされている。

トランスナショナル経営戦略は、グローバル統合も現地適応も高い国際経営戦略のタイプである。トランスナショナル型は、グローバル統合・標準化というグローバルな「効率性」、各国現地適応という国ごとの「柔軟性」、親会社と各国子会社で開発された知識の相互「学習」、の3つの目標を同時に達成することを目指すタイプである。しかし、これらの3つの目標を同時に達成することは至難の業である。通常、グローバル統合を高めれば、各国ごとの対応は難しくなってしまう。すなわち、グローバル統合の効率性と各国現地適応の柔軟性は、相反するものなのである。さらに、親会社と海外子会

社、海外子会社間の知識資源の移転・学習の次元を加味すれば、なおさら困難になる。しかし、その困難にあえて取り組もうとするのがトランスナショナル経営なのである。従って、トランスナショナル経営は、現実に実現可能なタイプというよりは、それに向けて進むべき方向を示す理念型と見なされている。

日本企業は従来、グローバル型の本社指導のコントロールに馴染んでいるとすれば、新興国中間層市場を目指して、コスト削減や現地の需要に適應する現地化製品の開発に取り組むべきであろう。即ち、高いレベルのグローバル統合を維持しつつも、現地適應の度合いを高めていき、いわゆるグローバル統合と現地適應の2軸共振化の実現が必要不可欠であろう（若山ら、2015）。如何にしてそれを実現できるかが、日本企業にとっての重要な戦略課題となる。

戦略課題⑥【グローバル統合と現地適應のバランス】：日本企業は新興国中間層市場開拓を目指すために、価値連鎖の諸活動におけるグローバル統合と現地適應のいわゆる2軸共振化が求められるが、それを実現する方法とプロセスを明らかにすることが重要な戦略課題であろう。

6. ものづくりの競争力の階層的モデルから見た新興国中間層市場開拓の戦略課題：「天野・新宅他（2015）」の日本企業への実証研究を踏まえて

藤本他（2007）は、製造業の収益力を決める要因を顧客の目に見えるものかその裏・根底にあるものかによって、「表の競争力」「裏の競争力」「ものづくり組織能力」の3階層で捉えている。企業の「表の競争力」とは、顧客が直接感知する製品の価格、性能、納期、ブランド、広告の効果、市場シェア、顧客満足度等の要素のことである。「裏の競争力」とは、顧客の目には見えないが、「表の競争力」に直接影響を与えるものである。生産性、コスト、リードタイム等の要素が含まれる。「裏の競争力」の根底には、さらに

「組織能力」の要因がある。問題解決、改善、フレキシブル生産などが組織能力の例として挙げられる。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。藤本らの競争力構築と維持の階層的モデル（以下、「藤本の競争力の階層的モデル」と呼ぶ）は、前述のクリステンセン教授のRPV理論と比べて、競争力やイノベーションに影響を及ぼす要因を、目に見えるものから目に見えないものへと段階的に探求することが共通点として見られるが、一方で、RPV理論は企業内部の資源・組織能力に焦点を当てているのに対して、藤本の競争力階層的モデルは製品のより表層的な側面を取り入れ、利益・市場価値へのつながりも強調している。

日本企業の新興国市場開拓は、成功例があるものの、全体として満足した売上高と収益を上げている企業が多くない（Takahara, 2014）。その原因は日本企業の技術力やものづくり能力は依然として高いと評価されるものの、裏の技術力やものづくりの能力を十分に活かしてなく、とりわけ販売やマーケティングを通じて表の顧客の価値に転換することがうまくできなかったからとされている（新宅・天野, 2015）。

6. 1 日本企業の新興国中間層市場開拓のための製品・サービス戦略： 「適正品質」の重要性とその実現方法

新興国中間層の顧客から見た日本の製品は品質・性能は高いかもしれないが価格が高すぎるという指摘がよく聞かれる。しばしば、日本の製品は「過剰品質」とも言われる。これは「低価格・低品質」という新興国現地企業の製品の典型的なイメージと対照的なものである。一般的に、品質とコストはトレードオフ関係にあり、高い品質を追求すれば、より多くのコストが掛かることが必要不可欠である。従って、日本企業は、新興国中間層市場に求められる品質レベル以上に高すぎる品質を追求することが、高価格の主たる原因と見なされている。

そこで、新宅・天野（2015）は過剰品質の日本製品も、過小品質の現地製

品も、比較的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」として、最も大きな売上を実現できるという論理を提示している。すなわち、新興国中間層市場を開拓するのに、製品の性能、価格、売上高の関係に関して、適正品質→適正価格→売上高の拡大の関係があると想定されている。これは、第2節のポジショニング競争戦略論からの議論と重なることがあると思われるが、日本企業の戦略課題として以下のように集約できよう。

戦略課題⑦【適正品質の設定】：日本企業は新興国中間層市場にアプローチするのに、「適正品質」に設定していれば、適切なコストで生産し、適切な価格で販売することができ、それが売上の拡大につながると思われるが、如何なる方法で適正品質・適正性能を設定すればよいかを明らかにすることが重要な戦略課題であろう。

適正品質の考え方に基づいて、新宅・天野（2015）は3つの効果的な新興国市場向けの製品戦略を提示している。第1は、「品質を見切った低価格」製品戦略である。日本企業はコスト削減という場合、通常品質を下げずにコストを下げようとするが、それだけで、新興国現地企業の製品との価格差を縮めることができない。そのような場合には、現地ユーザーの要求を改めて把握した上で、「本社トップの戦略転換に関する意思決定→設計基準の見直し→海外現地低コスト部品の採用→適正品質と大幅な価格低下」のような手順を踏んだ戦略が効果的になる。この戦略を実施した日本企業の成功例として、ホンダ二輪車のASEAN市場での売上高・マーケットシェアの回復と確保が挙げられる。

第2の新興国市場戦略は、新興国市場の顧客に向けて、「品質差の見える化」を図るという高品質・高価格の高付加価値戦略である。ダイキン工業は中国業務用エアコン市場において高いシェアを達成できたことで、この戦略を実施した日本企業の成功例として挙げられる。

第3の新興国市場戦略は、メリハリをつけた現地化商品の開発という戦略である。新興国中間層市場が重視する品質・機能軸はコストをかけても高めていき、中間層顧客がそれほど気にしない品質・機能軸では若干レベルを下げてコストを削減するという高品質・高価格と異なる差別化戦略である。新興国市場と日本の開発部隊との間の空間的距離・心理的距離を如何に縮めるかが、現地化商品開発を成功させるための1つの鍵になる。パナソニックは中国に設置されている生活研究センターを活用して、中国仕様の冷蔵庫を開発することに成功し、日立はインド人エンジニアを活用して、インド市場向けのエアコンを開発することに成功したことは、この戦略を実施した日本企業の成功例として挙げられる。

これらの3つの新興国市場戦略の内、第2戦略は高価格維持の差別化戦略であり、第1戦略は「低価格」製品戦略といっても、日本企業は中国企業をはじめとする新興国現地企業と全く同じレベルの価格設定を追求するわけではなく、ホンダの二輪車が中国製二輪車より2割高程度に縮まる⁹⁾という、ほぼ同じ土俵で競争することが可能な価格水準を意味する、比較的低価格戦略のことであると思われる。第1戦略と第3戦略は、製品の価格を下げるよう取り組むことで共通しており、「比較的低価格または適正価格の適正品質差別化戦略」と言い換えられよう。これらの検討は、第2節のポジショニング競争戦略論からの議論と重なることがあると思われるが、日本企業の戦略課題として以下のように集約できよう。

戦略課題⑧【適正品質の実現】：日本企業は新興国中間層市場にアプローチする「比較的低価格または適正価格の適正品質差別化戦略」を実現するために、「本社トップの戦略転換に関する意思決定→設計基準の見直し→新興国市場と日本の開発部隊との間の空間的距離・心理的距離の縮まりと協力→海外現地低コスト部品の採用→適正品質と大幅な価格低下」のような活動の連鎖に取り組むことが重要な戦略課題であろう。

6. 2 日本企業の新興国中間層市場開拓のための組織能力の構築

新宅・天野（2015）は、藤本の競争力の階層的モデルに従って、複数の日本企業の新興国市場開拓に関する事例研究を行い、新興国市場における裏の競争力に関して、組織設計・組織能力の再編成の必要性を強調している。「組織設計とは、部門や拠点の編成・配置、それら部門・拠点への責任・権限分担、本国拠点と海外拠点とのつなぎ方といった「組織の形」であり、組織能力とは、実際に事業活動をしていく上で効果的な行動ノウハウ、部門内や部門間での連携、問題解決の方法、それらを支える情報システムといった「組織の動き方」である。製品・サービスで適正品質化を進めるなら、それに合わせた組織設計と能力の再編成が必要になる。」（新宅・天野，2015, p.44）

第1に、品質の見切りや低価格戦略に移行を果たした企業は、その組織能力の構築に向けて、大胆な組織再編を実行している場合がほとんどである。ホンダの二輪車事例においては、以下の分業体制が構築されている。

「タイでは、①ASEAN カブのプラットフォームと共通で使われる駆動系機構部品の開発、②タイ市場向けのモデル開発、③インドネシアやベトナムなどへの製品開発を行い、ベトナムとインドネシアでは、①各国市場に応じた商品企画、②外観的部位（成型部品）の設計開発から金型開発、③機構部品の生産を行う体制である（天野，2007）。このように、現地適応とグローバル統合を両立する体制構築が、ホンダの東南アジアでの競争優位をもたらしており、そしてまた他の多くの事例にも共通して見られる特徴となっている」（新宅・天野，2015, p.46）

出水（2011）は、ホンダの二輪車を巡る日本における開発と現地開発の協力体制について、以下のようにまとめている。「日本開発と現地開発を並行的に進め、日本の二輪の開発を担う朝霞研究所に支援者を要請し、現地駐在員と合同した製品化が行なわれた。その中にはQAV（Quality Assurance Visit）訪問による新たなホンダ基準を満たした安価部品が作れるサプライヤーの発掘が実行に移された。さらに材質の変更、部品の複合化、設計を単

純にすることや、加工法の改善に加えて加工交差を生産技術面から見直した。金型もそれまでの日本製から大幅に中国製金型を採用した結果、最終的に中国の大手メーカーの2割高程度まで販売価格を下げる事が達成された。」(出水, 2011, p.249-250)。

第2の新興国市場開拓のための組織能力としては、新宅・天野(2015)は、市場ニーズの吸い上げと具体化のための能力構築の重要性を強調している。「多くの先進国企業は、製品開発拠点を本国に持っており、製品にはおのずと先進国市場バイアスが掛かる。そのバイアスから離れ、新興国市場での差別化商品を開発するには、成長する現地市場の中に情報収集や企画・開発の機能・拠点をもち、現地ニーズを吸い上げて具体化する能力を構築することが求められる。現地市場での差別化軸は、事前にわかるものではなく、かなり深いローカル市場調査やユーザーとのインタラクションの結果として事後的に見えてくるものだからである。そのような市場とのインタラクションと資源蓄積の場をどう設計し、知識や資源をどう活用するかが課題である」(新宅・天野, 2015, p.47)。ここには、新興国現地における組織学習と日本の本社における組織学習の効果的メカニズムを構築することの重要性が伺える。

第3の新興国市場開拓のための裏の競争力としては、新宅・天野(2015)は、「戦略インフラとしてのITシステム」の重要性を強調している。新興国に「様々な国籍やバックグラウンドを持つ人材や企業が関与することになるため、ITシステムによる関係者への情報の開示や共有化、遠隔地への伝達、セキュリティの管理などがきわめて大事になる。……。これらの情報インフラが整備されることで、現地人への判断の権限移譲やコミュニケーションの促進、管理者としての意識づけ、かれらへの教育トレーニングなどが進めやすくなる」(新宅・天野, 2015, p.48)。

以上のような新興国市場開拓のための組織能力に関する考察は、第4節のRPV理論・組織学習の視点と第5節のグローバル統合・現地適応の視点からの議論と重なることがあると思われるが、日本企業の戦略課題として以下

のように集約できよう。

戦略課題⑨【組織能力の構築】：日本企業は新興国中間層市場に向けての「比較的低価格または適正価格の適正品質差別化戦略」を実現するために、①現地適応とグローバル統合の両立を可能にする組織体制の構築、②新興国現地及び本社の双方の組織学習に基づいた現地市場ニーズの吸い上げと具体化のための能力構築、さらには③戦略インフラとしてのITシステムの構築が、重要な戦略課題であろう。

7. 結語

日本企業の新興国市場開拓に関する文献は近年急増してきたが、新興国中間層市場に焦点を当てた研究は極めて不足している。本稿はまず新興国中間層市場の重要性を確認し、その上で、経営戦略と国際経営の典型的な視点から新興国中間層市場開拓のための戦略課題を明らかにした。国内競争に関する研究をベースに提唱されているポジションニング競争戦略論、破壊的イノベーション、RPV理論と組織学習のフレームワークを用いて考察することにより浮き彫りになった戦略課題を5つに集約し、グローバル統合と現地適応のバランスの視点からの考察により1つの戦略課題をまとめ、さらに、ものづくりの競争力の階層的モデルからの考察により3つの戦略課題を整理した。これらの戦略課題は、日本企業の新興国中間層市場開拓に取り組むための効果的なアプローチを示唆している。一方、複数の視点から導出されたこれらの戦略課題のさらなる精緻化、その上での実証研究が必要とされる。これは今後の研究課題にしたい。

注

- * 本稿は、平成29年度—平成31年度の日本学術振興会科学研究費補助金による調査研究プロジェクト（課題番号17K03947）の文献サーベイの中間成果と

してまとめた研究ノートである。

- 1) 国際協力銀行（2016年）の調査において、「中期的（今後3年程度）有望事業展開先国・地域（複数回答可）」として選ばれた上位10カ国は以下の通りであった。インド（得票率47.6%）、中国（得票率42.0%）、インドネシア（得票率35.8%）、ベトナム（得票率32.7%）、タイ（得票率29.4%）、メキシコ（得票率25.9%）、米国（得票率19.3%）、フィリピン（得票率10.6%）、ミャンマー（得票率10.1%）、ブラジル（得票率7.2%）、の順であった。
- 2) 新興国市場開拓は日本企業のグローバル経営の中心課題になった代表例として、トヨタが2013年に行った組織再編が挙げられる。従来の開発、生産、技術、調達のような機能別に統括される組織体制を市場軸に再編し、4つのビジネスユニットを設置した。その中の「第2トヨタ」のビジネスユニットは、もっぱら中国をはじめとする新興国市場を担当する組織である。北米・欧州・日本担当の「第1トヨタ」と分離する仕組みにしたところに、先進国と異なるアプローチで新興国市場を開拓しようとする戦略方針が伺える。
- 3) 経済産業省，2012年。
- 4) アジア・アフリカの15カ国は、ケニア、チュニジア、ベトナム、ナイジェリア、アルジェリア、モロッコ、パキスタン、フィリピン、エジプト、マレーシア、南アフリカ、インドネシア、タイ、インド、中国が含まれている。なお、同報告書によると、中国の上位中間層は2010年1.2億人、2015年2.2億人、2020年2.8億人、2025年3.2億人、2030年には3.4億人に拡大するという。詳細は、経済産業省（2012年）を参照されたい。
- 5) 経済産業省，2012年。
- 6) 国際協力銀行，2016年。
- 7) 内田，2016，p.17。
- 8) 国際協力銀行，2016年。
- 9) 出水，2011，p.249。

参考文献

(邦文文献)

- 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』第6巻第9号，pp.451-458。
- 天野倫文 2015 「第1章 新興国市場戦略の諸観点と国際経営論：非連続な市場への適応と創造」，天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘（編）『新

- 興国市場戦略論』, 有斐閣, pp.2-26.
- 出水力 2011 『二輪車産業グローバル化の軌跡：ホンダのケースを中心にして』 日本経済評論社.
- 藤本隆宏・東京大学21世紀 COE ものづくり経営研究センター (著) 2007 『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』 光文社新書.
- 今井雅和 2016 『新興市場ビジネス入門』 中央経済社.
- 経済産業省 2012 『「新中間層獲得戦略研究会」報告書』,
http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/external_economy/chukan_kakutoku/pdf/report01_01.pdf (2018年2月17日アクセス).
- 国際協力銀行 2016 『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告：2016年度海外直接投資アンケート調査結果 (第28回)』,
https://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/press_ja/2016/12/53380/sashikae_jan1.pdf (2018年2月17日アクセス).
- 新宅純二郎・天野倫文 2015 「第2章 新興国市場戦略論」, 天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘 (編) 『新興国市場戦略論』, 有斐閣, pp.27-50.
- 新宅純二郎・中川功一・大木清弘 2015 「終章 新興国市場開拓に向けた戦略と組織の再編成：グローバル統合とローカル適応の視点から」, 天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘 (編) 『新興国市場戦略論』, 有斐閣, pp.389-404.
- 玉田俊平太 2015 『日本のイノベーションのジレンマ』 翔泳社.
- 内田和成 2016 『BCG 経営コンセプト：市場創造編』 東洋経済新報社.
- 若山俊弘・新宅純二郎・天野倫文・菊池條文 2015 「第14章 現地適応とグローバル統合の2軸共進化：中国パナソニックの事例」, 天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘 (編) 『新興国市場戦略論』, 有斐閣, pp.309-330.

(英文文献)

- Argyris, C. & Schon, D. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Barney, J. B. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Education, Inc. (岡田正大 (翻訳) ジェイ・B・バーニー (著), 『企業戦略論【上】基本編競争優位の構築と持続』, ダイヤモンド社, 2003).

- Christensen, C. M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard business school press (伊豆原弓 (翻訳), クレイトン・クリステンセン (著) 『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』, 翔泳社, 2001).
- Christensen, C. M., Anthony, S. D. & Roth, E. A.. 2004. *What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change*. Harvard Business School Press. (櫻井祐子 (訳), クレイトン・M・クリステンセン, スコット・D・アンソニー, エリック・A・ロス (著), 『イノベーションの最終解』, 翔泳社, 2014).
- Fiol, G. M. & Lyles, M. A. 1985. Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10 (4), 803-813.
- Meyer, E. 2014. *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*, Public Affairs, the Perseus Books Group: USA (エリン・メイヤー 『異文化理解力』 樋口武志訳, 英治出版, 2015).
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press (M.E. ポーター著 『競争の戦略』, 土岐坤ほか訳, ダイヤモンド社, 1982).
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage*. Free Press (M.E. ポーター著 『競争優位の戦略』, 土岐坤ほか訳, ダイヤモンド社, 1985年).
- Takahara T. 2014. Successful Japanese-style Management, *Diamond Harvard Business Review*, February.

(り・しんけん／東洋学園大学現代経営学部教授)
(しん・みふあ／茨城キリスト教大学経営学部教授)