

日本企業が今後取り組むべき、 カメレオン型現地化戦略の在り方の提言



徐誠敏(ソソンミン)の
オリジナル・キャラクター
「ブランドリ」

◆ 日本企業が今後取り組むべき「グローバル化」

【日本企業が今後取り組むべきグローバル化への対策】

★グローバル市場における日本企業が今後取り組むべきものづくりと市場づくりは、
その国や地域には国内と異なる言語、伝統、文化、習慣、価値観、生活様式、トレンド、
経済力、環境などがあることを前提にして、その国や地域のニーズに合わせた製品・
サービスを開発して提供することである(徹底したカメレオン型現地化の実践)。
価格だけではなく、生活事情に合わせたデザインづくりにも取り組むべき!

(徹底した国・地域別市場最適化戦略の実践)



Product-out
↓
Market-in





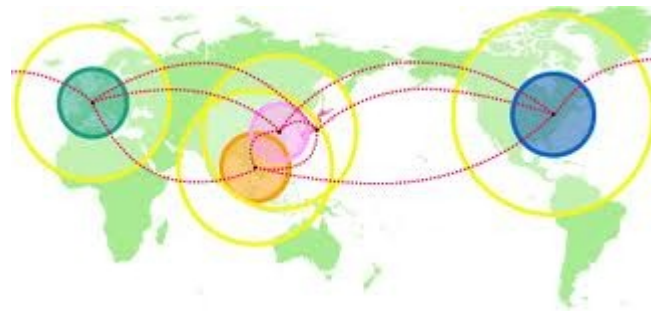
◆ 日本企業が今後取り組むべきグローバル戦略



日本企業のアジア展開は、国内で設計したものを安い労働力を利用して生産するという「国際化」レベルでの取り組みでとどまっている。

日本企業がアジア市場を開拓するためには、現状の製品をそのまま海外市場に販売するのではなく、「何がその現地市場の消費者ニーズにとってかゆいところなのか」ということを厳密に把握して 機能等を取捨選択した製品開発を行うことが重要である。

日本企業は、現地仕様の製品を、現地に精通した開発、生産、販売体制で展開する「グローバル化」を目指すべきである。



◆ 日本企業が今後取り組むべき「グローバル化」



○ 中央大学 徐誠敏

日本国内向けに作った製品を
そのまま海外に輸出するという
従来のやり方は、通用しなく
なっている。

価格の高い国内向け商品を
そのまま輸出しても、
新興国市場ではシェアを
伸ばしにくい。

そのため、各社は、現地の事情に
合わせた製品を開発するため、
中国・インド・南米などの新興国
での研究施設設立を進めている。

LOCALIZATION

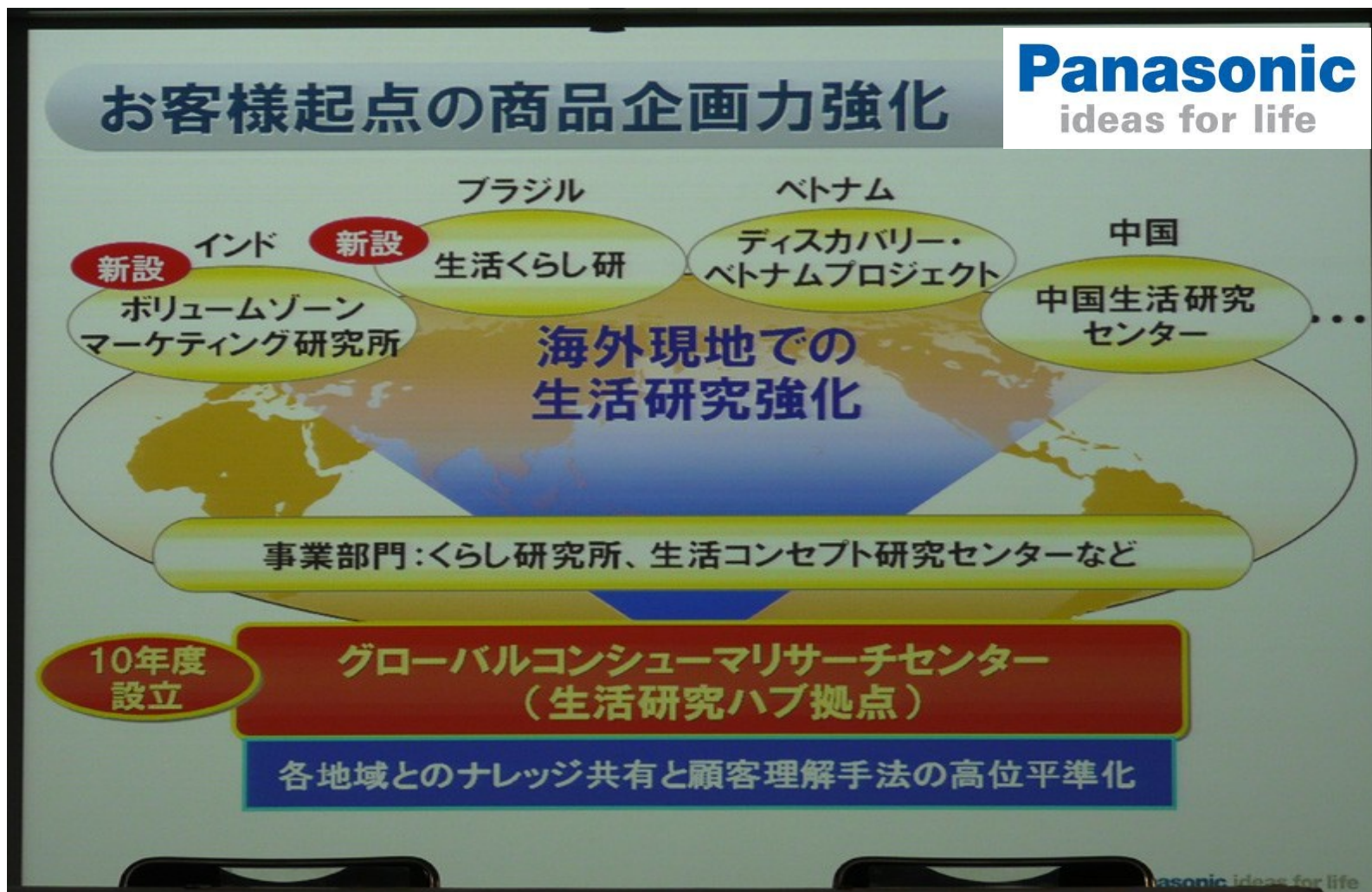




可可西里毛驴拖车公司广告——职业道德篇



◆ 新興国での生活に合った“現地仕様”の製品作りの推進



◆ 上海のパナソニック中国生活研究センター



◆ 上海のパナソニック中国生活研究センター



中国生活研究センターは所員全員で8人の小さい組織
所長の三善徹氏以外は、すべて中国人スタッフ

出所 : <http://ascii.jp/elem/000/000/199/199808/index-2.html>(2013年7月12日確認)。

◆ パナソニックの中国市場最適化戦略

Panasonic
ideas for life

**中国で販売したスリム冷蔵庫「NR-C23VG1」
(2008年)**

**中国市場で横幅をわずか5cm短くしただけの
冷蔵庫が、前年(2007年)の10倍も売れた。**

**「中華料理は油を多く使用する。油汚れの掃除
を効率化できるためにキッチンを小さく作る
という傾向がある」**

特別な機能をつけたわけではない。価格を引き
下げたわけでもない。

**これは、上海に設置した中国生活研究センター
の研究成果である。**

このセンターから生み出される研究成果が、
中国市場に最適化した白物家電製品の創出に
つながり、パナソニックの存在感を高めている。





◆ パナソニックの中国市場最適化戦略



Panasonic
ideas for life

パナソニックの除菌ななめドラム式洗濯機

同センターの調査した結果によると、中国人の多くは、洗濯機を所有しているにも関わらず、手洗いをしているケースが多いことがわかった。

特に、「下着」に関しては、86.2%の中国人が、手洗いをしているという。

【ヒアリング調査の結果】

中国人の多くは、「公共の場所は汚れている可能性が高い」という意識を持っている。

中国国内で、鳥インフルエンザや肝炎菌などへの関心が高まるなか、外から戻ってきたときの外着は汚れているという感覚があり、汚れている外着と、直接肌に触れる下着を一緒に洗うと、菌が移る恐れがあるために、別々に洗いたいという意識が働くのだという。

◆ 新興国市場でのパナソニックの商品開発



現地のニーズに見合った製品の企画・開発を強化するために、生活研究についてのグローバルなネットワークを構築。

インドにおける省電力設計のテレビや中国における節水設計の洗濯機など、現地の顧客のニーズを踏まえた地域指向の商品を開発している。

また、これら各拠点では日本のグローバル・コンシューマーリサーチ・センターと連携し、各地域の要請に応えながら商品開発の効率化、新たな市場の創造と商品開発力の強化を図っている。

出所：<http://panasonic.co.jp/csr/customer/local/>(2013年5月24日確認)。



インド向けに開発した液晶テレビ

インドでは、生活研究の結果、32型テレビの壁掛け比率が90%以上に達していること、映画好きで大音量を好むという傾向が強いことで、軽量化とともにサイドスピーカー搭載による大出力化を実現。

出所：<http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/column/20101018/1033383/>(2013年5月24日確認)。

◆ Panasonicの現地化戦略(現地のくらしを解剖)

インドの生活に根ざした製品を、多くの方に手の届きやすい価格で実現することをめざして、インド専用エアコン「CUBE」を開発。



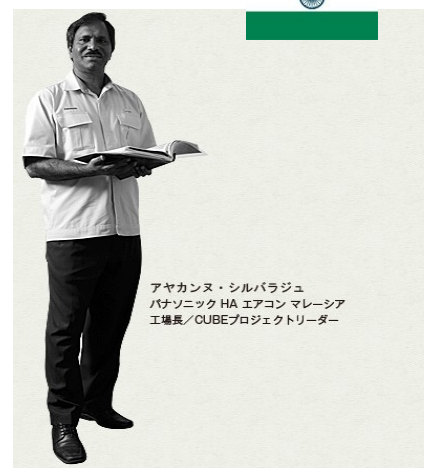
エアコン インド専用モデル
CUBE
SPLIT AIR CONDITIONERS

地域に根ざした生活研究と
日本の技術を活かして、
くらしと環境に愛される
エアコンをつくっています。

“CUBE STORY”



CUBEの開発には、強いチームワークが欠かせなかった。
セールス・研究開発・製造など、パナソニック HA エアコン マレーシア
すべての担当者がアイデアを出しあい完成させた。



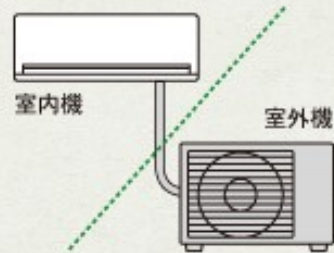
アヤカンヌ・シルバラジュ
パナソニック HA エアコン マレーシア
工場長/CUBEプロジェクトリーダー

◆ Panasonicの現地化戦略(現地のくらしを解剖)



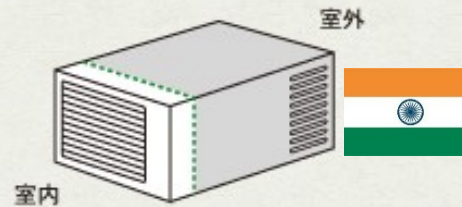
天井扇

夏が暑いインドの住宅に必ずといっていいほど備え付けられている。部屋の空気を循環させて涼をとる。



スプリット型エアコン

室内機と室外機が分かれたタイプ。室内機は壁に設置する。



ウインドウエアコン

室内機と室外機が一体化したタイプ。窓や壁に穴をあけて設置する。



さまざまなご家庭を訪問し、徹底的な生活研究を行った。

ムンバイ・デリー・チェンナイなどインドのさまざまな都市で実際に多くのご家庭を訪問し、ライフスタイル、住宅事情、エアコンの使われ方などを徹底的に調査。

- ・ 大半のご家庭のエアコン所有台数は1台。
- ・ 80%のエアコンが寝室に設置されている。
- ・ 夜の就寝時、天井扇と一緒に長時間使用する。
- ・ パワフルな送風を好む方が多い。
- ・ 現在、市場ではスプリット型エアコン(室内機と室外機が分かれたタイプ)が人気だが、一般家庭の多くはウインドウエアコン(室内機・室外機一体型)を使用している。
- ・ ウインドウエアコンは価格が手頃な一方で、窓や壁に穴をあけて設置するため、賃貸住宅で使いにくさを感じている方が多い。



試作機のモニター調査をもとにチーム全員で改良を加えていった。

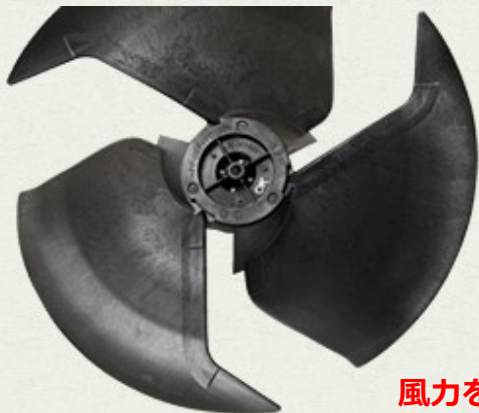
◆ Panasonicの現地化戦略(現地のくらしを解剖)



【CUBEの開発のテーマ】
「多くの方が好むパワフルな送風を低コストで実現すること」
テストと改良を何度もくり返し、**パワフルな送風と静音性の両立に成功。**

静音テスト

プロペラファンの静音性を高めるため、
テストと改良を何度もくり返した。



室内機用プロペラファン

室外機用ファンをコンパクト化し室内機に設置。
日本で培ったファン技術を活かして、
パワフルな送風で高い冷却効果を実現した。

**風力を従来より10%アップさせ、
冷却効果も高めることに成功**



パナソニック HA エアコン マレーシア

インド専用モデルCUBEをはじめとする
アジアのエアコン製造拠点。

生活研究と日本で培った技術を活かしながら、
地域のくらしに深く根ざした
モノづくりをアジア全体に拡げている

Panasonic
ideas for life

初回だけで2万7千台以上の注文が殺到!

パナソニックは昨年、生活により密着した製品のヒントを探るため、インドに新たに「ポリウムゾーン マーケティング研究所」を開設。市場の声にもっと耳を傾けながら、地域のくらしに深く根ざした「市場対話型」モノづくりの追求している。

◆ パナソニックのインド市場最適化戦略

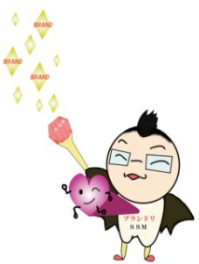
2010年年末に発表したインドで開発したエアコン「キューブ」は好調な売れ行きを見せるなど、着々とインド市場で拡大しつつある。

エアコン新商品「キューブ」：「窓を取り戻そう」

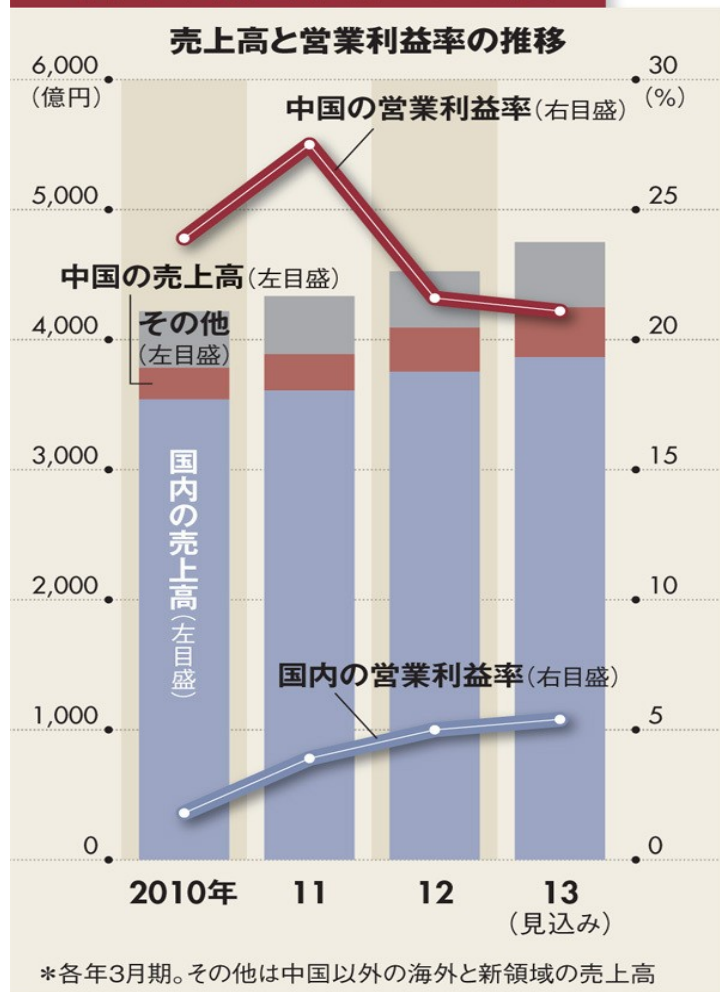


出所： http://indonews.jp/interview/vol6_02.html(2013年5月24日確認)。

◆ TOTOの“超”現地化経営の新たなステージへ(中国)



中国の利益率は20%超



中国で高級ブランドとしての地位を確立したTOTO

売上高を見ると、主力である国内は新築の落ち込みをリフォームでカバーするものの、国内市場そのものは頭打ち。

一方で新興国を中心とした海外市場は成長余地が大きく、稼ぎ頭である**中国の営業利益率は21%**にも上る。



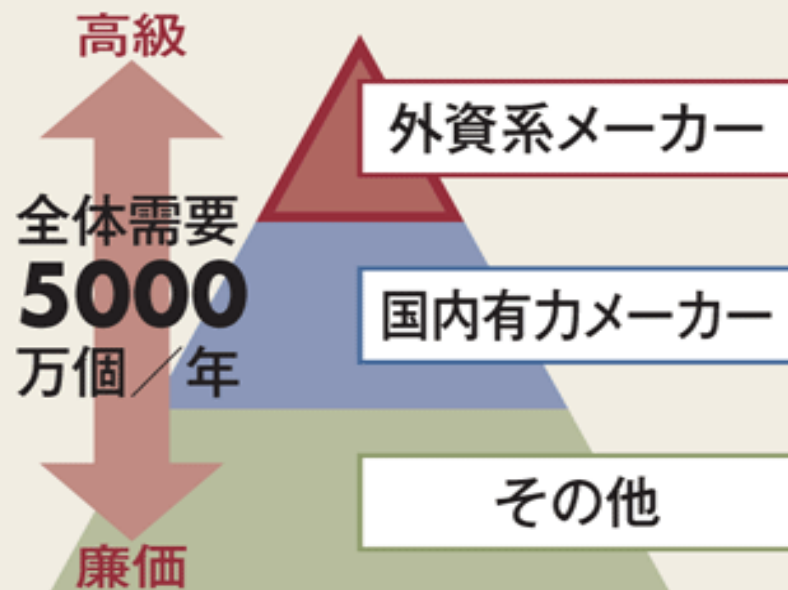
◆ TOTOの“超”現地化経営の新たなステージへ(中国)

1979年に中国へ進出した当初から空港や五つ星ホテルなど著名物件に納入し、高級ブランドのイメージを植え付けることに成功。

成功の秘訣は富裕層にターゲットを絞ったこと。そして現地の生活習慣に対応した点。

高級品でトップシェア

中国トイレ市場での位置づけ



高級品市場シェア



◆ TOTOの“超”現地化経営の新たなステージへ(インドネシア)

現地化進むインドネシア



システムキッチン事業も強化する。百貨店にショールームを開いてまず富裕層を狙う(上、右)。ジャカルタ市内のリッツ・カールトンホテルにもトイレや洗面台、風呂を納入(左)



現地の習慣をヒントに開発した男性器を洗う水栓付き小便器(上)。脇のつまみを回すとノズルが伸びて水が出る「エコウォッシャー」(右)



現在は中高級品市場でシェア65%を占める

中国と同じくブランド確立の最終ステージにあるインドネシアでは、独自の現地化が進められ、電源の要らない洗浄機能付き便座「ウォッシュレット」である「エコウォッシャー」が人気を博している。

現地の男性は宗教上の慣習で小便した後に男性器を洗うことから、水栓付き小便器も開発。

ブランド、価格、商品性、品質基準のそれぞれが地域事情に合わせ多様化される。

◆ TOTOの“超”現地化経営の新たなステージへ(インドネシア)



現地のクレームのレベルに合わせ現地基準で見極めていく。



様々な役職の人が集まり製品を検査。現地の品質基準でふるいにかける(上)。便器製造において成形は手作業による熟練の技術が肝(下)

各市場に合わせた品質を提供し、日本基準は持ち込まない。これが歩留まり向上に寄与し、日本企業が陥りがちな新興国での過剰品質を遠ざけている。

中国、インドネシアでは30年にわたって現地に根差したトイレ文化を創出し、現地の経済成長とともに事業を育んできた。

◆ TOTOのグローバル企業になることへの自覚の足りなさ



ユーモアの“うんち”に海外首脳から非難殺到

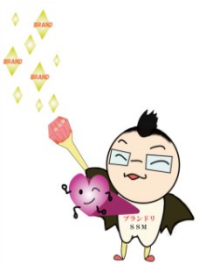
TOTOは昨年、日本でバイクに節水トイレを載せて全国を回る環境PRを実施した。その模様がインターネットを通じて海外に広まったところ、各国の関係会社首脳から非難が殺到した。

国内での取り組みが海外まで影響することに配慮がなかった。

ブランドイメージの一貫性と統一感



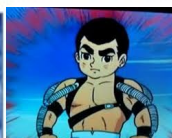
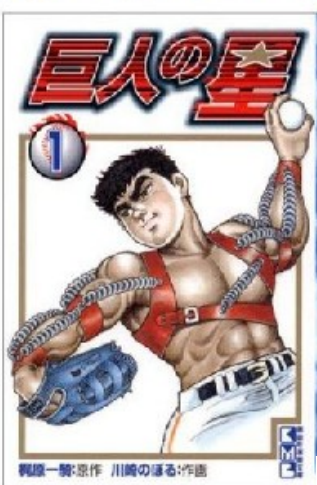
© David // Armano darmano.typepad.com



◆ 日本企業が今後取り組むべき 攻めのカメレオン型現地化戦略

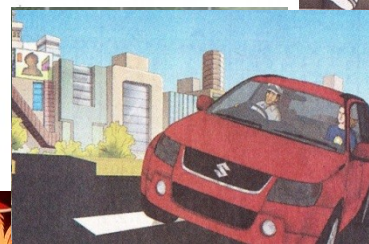


クリケット版の
「巨人の星」



講談社は野球漫画の歴史的
名作「巨人の星」を
インドでテレビアニメ
ーションとしてリメイク
することを発表した(2012年
1月6日)。

ストーリーラインの部分的な現地化



関連商品市場に活路





◆ 日本企業が今後取り組むべき戦略



徹底したカメレオン型現地化戦略



**現地へのEmpowerment(権限移譲)
迅速な意思決定によるスピード経営の実現**

主流顧客がどのように製品を使うのかといった動向を注意深く見きわめる企業だけが、市場で競争の基盤が変化するポイントをとらえることができる。

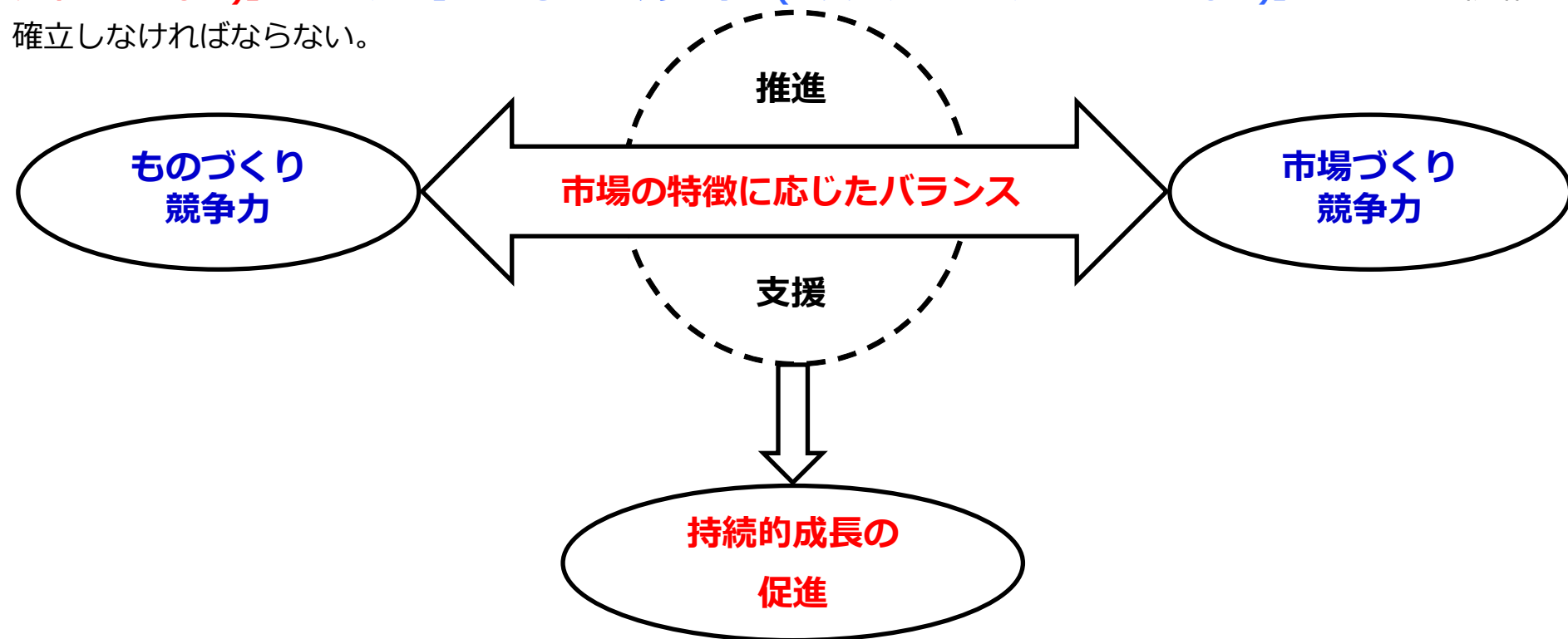


◆ ものづくり競争力と市場づくり競争力のバランス戦略



日系多国籍企業は、先進国市場と新興国市場で持続的な成長を果たすために、

「右脳力」＝「市場づくり競争力(デザイン力、価格競争力、グローバル・ブランド力、グローバル・マーケティング力など)」と「左脳力」＝「ものづくり競争力(品質力、生産力、強い製品力など)」のバランス戦略を確立しなければならない。



出所：徐誠敏[2012]「先進国市場と新興国市場におけるサムスン電子の躍進要因に関する研究—デザイン力、グローバル・マーケティング力、グローバル・ブランド力の革新期に着目して—」『富士ゼロックス 小林節太郎記念基金2009年度研究助成論文』、4ページ。



◆ 日本企業が徹底的に実践すべきこと



日本企業は、「市場が企業を生かす時代」だからこそ、企業を取り巻く市場環境の変化を「マーケティング」というシステムの枠内に引き入れ融合させることによって、問題の解決策を見出していくという考え方を全社員が共有し、取り組むべきである。

また、日本企業は、品質力・技術力の競争力だけに頼らず、デザイン力とマーケティング力を強化すると同時に、常に「市場の変化」を重視しつつ、新しい価値・情報・知識・技術などを市場から学ぶ姿勢や体制を整えるべきである。

「考えながら行動」から「行動しつつ考える」へ

組織内部の全社員がマーケティング戦略の専門家になることが極めて重要である。

すなわち、マーケティングを企業を中心に位置づける。

激変する市場環境の変化に迅速かつ柔軟に対応できるような全社的なマーケティングに取り込まなければならない。

韓国企業や新興国企業と付き合う際、日本企業に求められるものは「フラットな視点」である。



◆ 全社的マーケティングの考え方



全社的
マーケティング

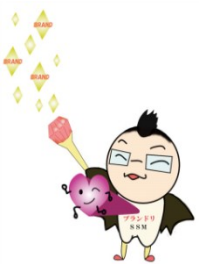
1. トップ・マネジメント・チーム

2. 他の各部門のリーダー

3. 各部門のマーケティングとコミュニケーション・マネジャー

4. 上記以外で顧客を接する主な従業員

5. その他の従業員



◆ アジア新興国市場で日本企業が今後取り組むべき、 グローバル・マーケティング戦略



日本企業が今後アジア新興国市場で持続的な成長を実現するためには、各々の国や地域の顧客・消費者が持つ言語、文化、習慣、価値観、トレンド、生活様式などを的確に把握すると同時に、彼らが本当に必要とする品質・価格・デザインに見合った製品・サービスを迅速に提供するカメレオン型現地化戦略(国・地域別市場最適化戦略)を徹底的に実践すべきである。



日本企業は、国境を超えて事業活動を行う際に、国・地域ごとの文化的・政治的・地理的・制度的・経済的な隔たりの重要性を再認識すると同時に、それらの差異を戦略的かつグローバルな視点から統合的に活用して収益に結び付ける、グローバルマーケティング戦略が求められる。

市場や経営のグローバル統合化の利点を強く意識したグローバル・マーケティング戦略



**「相手の文化を的確に把握できないと、継続的に売れ続ける製品を生み出せない」
「Marketing Across Cultures」の重大性を再認識しそれを前提とするグローバルマーケティング戦略**

新興国市場で日本企業が持続的な成長を実現するためには、アジア新興国市場における「カメレオン型現地化(国・地域別市場最適化戦略)の成功事例を積み上げていくことが大事である。

◆ 日本企業の今後の課題



開拓精神

未成熟な市場と激変するビジネス環境に柔軟かつ迅速に対応し、最適な技法と方法を自ら考えて開拓する力

現地への権限移譲

迅速な意思決定力

スピード経営力

現地化

各国の言語、習慣、価値観、文化、生活様式、環境などに合わせたものづくりと市場づくり

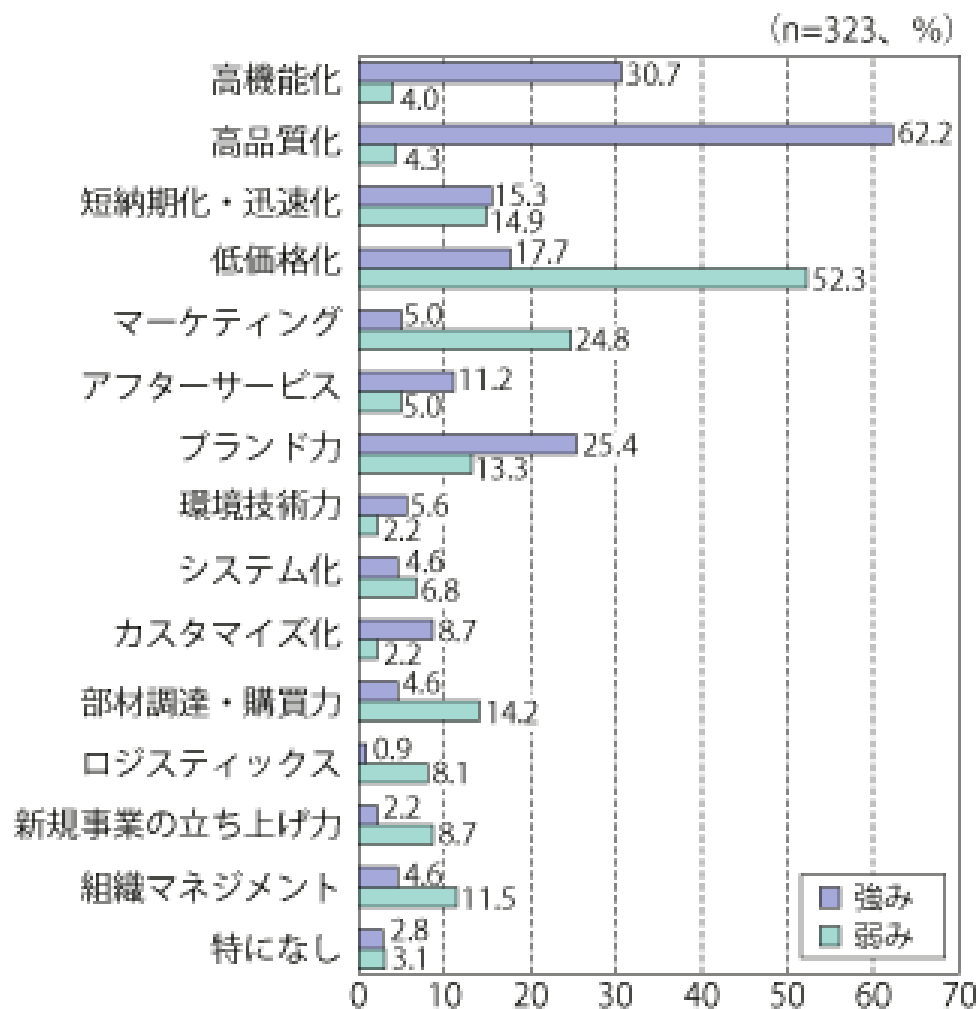
- ①製品の良さを知ってもらえるようなマーケティング力の欠如
- ②過剰品質で価格が高すぎる点
- ③各国の言語、文化、価値観、環境などに合わせたものづくりと市場づくり(現地化)の欠如

意思疎通

現地密着型製品とサービスを創り出すために、英語だけでなく現地の言語も駆使し、現地のスタッフとベンダーと密接なコミュニケーション能力



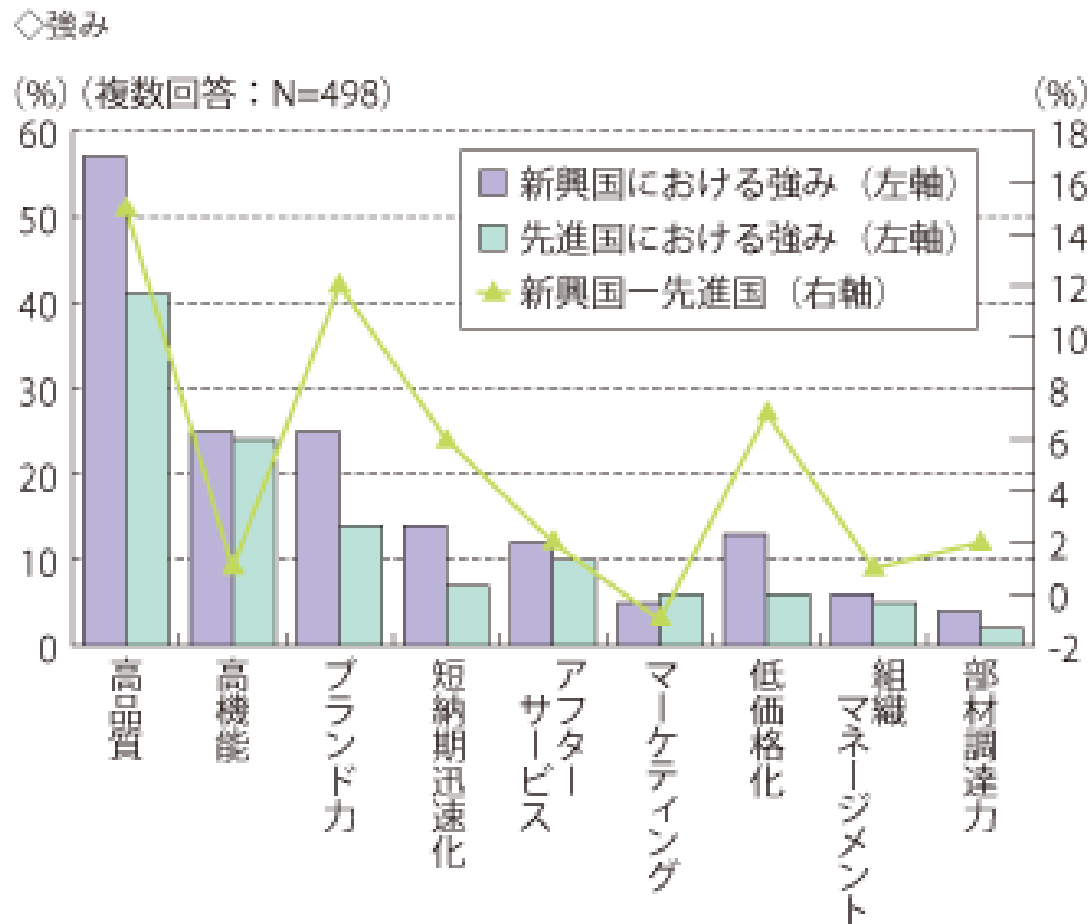
◆ 新興国における日本企業の事業の強みと弱み



資料：財団法人国際経済交流財団「競争環境の変化に対応した我が国産業の競争力強化に関する調査研究」から作成。

出所：<http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2011/2011honbun/html/i3120000.html>(2013年5月24日確認)。

◆ 日本企業の新興国事業と先進国事業における強み・弱みの比較



資料：財団法人国際経済交流財団「競争環境の変化に対応した我が国産業の競争力強化に関する調査研究」から作成。

出所： <http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2011/2011honbun/html/i3210000.html> (2013年7月12日確認)。



に適應できる種だけが生き残る



「変化を恐れて現状を維持しようとする人間こそ、
最も危険な内部の敵である」

「結局生き残る種は、強靱な種でもなく、
知的能力が優れた種でもない。

最後まで生き残るのは、変化に最もうまく適應する種なのだ」



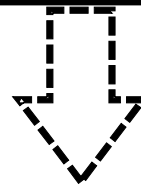
ダーウィン「進化論」



◆ グローバル経営の成功戦略

グローバル経営の要諦

- 1.正しいニッチ市場の攻略
- 2.市場変化に対する頻繁な情報のアップデート
- 3.独創性のある製品の開発
- 4.現地の文化および慣行の熟知
- 5.適切な現地経営者の確保(採用)
- 6.有能なパートナーとの提携
- 7.本社と現地との信頼存続
- 8.現地法人間の緊密なネットワーク化



真のグローバル企業としての成長



◆ 今後の研究に向けて



アジア新興国市場において、日韓企業のグローバル・マーケティングの成功パターンを照らし合わせることで、アジア新興国ボリュームゾーンマーケティング＝リバースイノベーションを含んだ戦略的対応(アジア新興国汎用モデルの提示)の重要性を明らかにしたい。

規模の経済を生み出す新興国ボリュームゾーン戦略の一連のプロセス

市場規模の大きい新興国中心の現地密着型製品づくりを成功させる



上記の製品をグローバルな視点から新興国汎用製品への活用



上記の製品を母国(日韓)市場をはじめ、欧米の先進国市場へ展開