

現代国際経営研究における企業の実像

著者	岩谷 昌樹
雑誌名	埼玉学園大学紀要．経営学部篇
巻	10
ページ	57-69
発行年	2010-12-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1354/00000550/

現代国際経営研究における企業の実像

Real Image of Firm on Contemporary International Management Research

岩谷昌樹

IWATANI, Masaki

はじめに

1. レゴ社のストール・ポイント：ハロー効果の宿るストーリー
2. ドーナツのジレンマ：拡大か稀少性か
3. 国際経営に「飛び級」なし：キッコーマン、ベネトン、ヤクルトに学ぶ
4. 本格化する新興市場攻略

おわりに

はじめに

本稿では、現代国際経営研究において、企業の実像を捉える際にポイントとすべきところを、事例を交えながら押さえていくことを目的とする。ポイントとして挙げるのは、①企業がストール・ポイント（失速点）を迎える理由、②ハロー効果（イメージでの評価）の取り扱い方、③偏在（稀少性）と遍在（拡大路線）のバランス問題、④グローバルとローカルのバランス問題、⑤BRICsなどの新興市場へのパワーシフト、⑥グラニュー（小粒）的視点、⑦プラハラード等式（ $N = 1$ 、 $R = G$ ）に基づく顧客獲得である。また、事例として引き合いに出す企業は、レゴ社、クリスピー・クリーム、キッコーマン、ベネトン、ヤクルトなどである。

1. レゴ社のストール・ポイント：ハロー効果の宿るストーリー

2003年、レゴ社は会社史上最悪となる2億3,000万ドルの損失となり、収益を25%も下げた。これを受ける形で、2004年1月に同社COOのポウル・プロウグマン(Poul Plougmann)が解雇された。もともと同氏は、バング&オルフセン社から招かれた者であり、この人事は1998年にレゴ社が初めて赤字になった後、新たな成長路線を求めようとする同社のコミットメントを示す「見事な一撃」(coup)として見なされていた。

プロウグマンの指揮のもとで、レゴ社は電子玩具や二次商品(merchandising spin-offs)に進出し、しばらくは好調だったが、2003年に上記のような業績不振となったのである。競合相手となるカナダのメガブランズは、中国で低価格のメガブロックをつくることで、レゴ社が売上高純利益率を2003年にマイナスにする一方で、10%以上の売上高純利益率を維持した。

これは、レゴ社が2003年にストール・ポイント（失速点）にあったことを示している。ストール・ポイントとは、売上成長の大幅な下方転換を最も顕著に示す時点のことをいう。

キーワード：失速点、ハロー効果、稀少性

Key words : stall point, halo effect, rarity

米誌『フォーチュン』が毎年公表している「グローバル500」のうち、①76%（379社）がストールを迎え、そのまま回復できずにいる、②11%（57社）がストールを脱して、成長を回復した、③13%（67社）が成長を継続させているという調査結果があるほど、ストール・ポイントに至る企業は多いし、克服は困難である（Olson and ven Bever 2008, p.20./訳書 2010, p.47.）。

レゴ社の場合も、メガブランドという低コストを実現する新たな競合相手（破壊的競争者）が出現したにもかかわらず、自社のプレミアム・ポジションにとらわれ、破壊的競争者に対応策を打てなかったという戦略的要因がストールを招いた。ビジネス史上を見ても、レゴ社に匹敵する行動パターンを示すのがイーストマン・コダック（富士フィルムが出現し、低価格を実現）、キャタピラー（小松製作所が出現し、低価格を実現）、シアーズ（ウォルマートが出現し、低価格を実現）など枚挙に暇がない。

このとき、レゴ社CEOのケール・キアク・クリスチャンセン（Kjeld Kirk Kristiansen）は「原点（roots）から遠く離れて、ハリー・ポッターなどのキャラクター商品（二次商品）に頼りすぎた。ハリー・ポッターの小説は売れ続けたが、今季の同社のシリーズは流行らなかつた」と見なし、解決策は「基本に戻り、主力商品（core products）のポテンシャルから収益を得ていく」とした（Rosenzweig 2007, p.1./訳書 2008, p.19.）。

要するにレゴ社のトップは、業績の悪化を競合相手によるシェアの争奪戦によるものや、ドルの下落による北米（レゴ社の売上の約半分を占める市場）での売上不振によるものではなく、レゴブロックの製造販売という基軸

（core）から離れ、二次商品というわき道にそれてしまったこと、つまりはイノベーション・マネジメントの破綻（既存製品を刷新して新製品をつくり出すプロセス管理の慢性的問題）にあると捉えたのである。

実際には、レゴブロックはメガブロックより75%も高かったので、レゴブロック製造の大半をフレクトロニクス（マイクロソフトのXboxなどを委託生産するシンガポールの契約製造業者）にアウトソースすることで、メガブロックとの価格競争力をつけようともしていた。破壊的競争者への対応もしていたのに、レゴ社はストール・ポイントを迎えたのである。このように、つぶさに見ていくと、いったい何がレゴ社の業績悪化をもたらしたのかがかえって分からなくなる。

ここに横たわる一つの真理は、人々が好むのはストーリーであり、レポートではないということである（Rosenzweig 2007, pp.15-17./訳書 2008, pp.38-40.）。ストーリーとは「出来事が満足のいくように説明されているもの」であり、レポートとは「作意や解釈が入らない事実を伝えるもの」である。

上記のレゴ社の一連の流れも、問題点（業績悪化）が明確で、もっともな原因があり（成長路線を間違えた）、教訓もある（基軸に戻る）。このように因果関係のつながりが分かりやすく、一人の個人（ここではボウル・プロウグマン）に賞賛も失敗も帰するのは、ストーリーである。ストーリーは、善悪をつくり出し、責任の所在を明らかにする手段となる（Rosenzweig 2007, p.49./訳書 2008, p.86.）。

ここで問題なのは、これがレゴ社の不振の理由を真に説いたレポートではないということである。もっと言えば、「科学のように見えるものを身にまとったストーリー」（えせ科

学：pseudoscience)なのである。では、何がストーリーに宿ってしまうからレポートにならないかという、それは「ハロー効果」と呼ばれるものである。

これは、第一次大戦中にアメリカの心理学者であるエドワード・ソーンダイクが、上司が部下をどのように評価しているかを調査している際に見出したものである。つまり、優秀と思われている兵士は、知性、体格、リーダーシップ、性格といったどの項目においても高評価であり、その反対にそうは思われていない兵士は、どの項目でも標準以下の評価だった。

このように、全体から個々の特徴を判断する（一貫したイメージを創出し、それを保とうとする）心理的傾向がハロー効果である（Rosenzweig 2007, pp.50-51. / 訳書 2008, p.91.）。例えば、企業がブランドを構築するのもハロー効果を消費者にもたらそうとするからであり、また、会社が採用面接試験で履歴書をもとに質問をして判断することや、人々が企業の財務実績を見てその企業を捉えることなどにもハロー効果が生まれている。

重要なことは、一定の信用できる情報にもとづいて、客観視しにくい事柄までも評価してしまう人間の自然な傾向に注意しなければならないということである。

レゴ社の場合のその後はどうだったか。プロウグマン解任後の2004年には、ヨアン・ヴィー・クヌッドストープ（マッキンゼー社から2001年レゴグループに入り、経営戦略部門を担当）が社長兼CEOとなり、コスト削減が徹底された。その際には社員と慎重に検討を重ねるという行為（意思決定の見える化）を通じて、生産性の向上という目的意識が社内でも共有された。

同氏もレゴ社の危機的状況は「新たな成長を求めて事業を多角化しすぎていた。優秀な人材が新規事業に流れがちでもあり、本業が弱くなっていた」と捉えている（2009年10月27日、第11回日経フォーラム「世界経営者会議」）。つまり、レゴ社の基軸がぶれたことに原因があるとやはり見なし、トップ就任後では独自性を発揮できない事業については縮小していった。

2005年にはレゴランドを売却し、デンマーク、スイス、アメリカの製造拠点の大部分を閉鎖するとともに、東ヨーロッパやアジアといった低コスト諸国に拠点を移した。従業員は20%の削減として1,200人以上がリストラされた。この結果、2005年には黒字に転換し、売上高純利益率がプラスに転じた。しかし、これは基軸からもたらされた収益ではなく、支出削減によるものであった。

また、商品数を減らすことで、プロダクトイノベーションを呼び込みやすくしたことも功を奏し、2008年にレゴ社は最高益を記録するまでに回復を遂げた。だが、結局2003年までの同社の不振は、プロウグマン個人に問われる責任であったかどうかということは断定しきれない。問題は、ハロー効果の宿ったストーリーが存在することにある。

ただし、ハロー効果の存在に恐れているは何も論じることができなくなってしまう。事例分析には、その者の主観が影響する。事例分析を個人が持つ認知的な枠組みから分離することはできないので、偏った視点は生ずるものである。

しかしながら、事例分析によって、それまでには知られていなかった現実が概念的に説明されて、現象への理解が進むという点には意義がある（相山 2009, p.10.）。この意義か

らすると、まさに「出来事が満足 of いくように説明されているもの」としてのストーリーにも一定の果たす役割があるといえる。

2. ドーナツのジレンマ：拡大か稀少性か

流行に敏感な東京近辺在住の大学生の中には、新宿サザンテラスに日本1号店ができた、クリスピー・クリーム (Krispy Kreme) のドーナツを何十分、あるいは1時間以上かけて並んで味わった者も多かったであろう。

2006年末に日本へと出店したクリスピー・クリームの戦略は、その地域において、わずかな店舗でしか販売しないことから生まれる「稀少性」にある。だから、店舗数を増やして売上を伸ばしたいと企てても、そうすれば、稀少性の戦略が崩れるというジレンマ状態にある。

同社は、1937年にバーノン・ルドルフ (Vernon Rudolph) がノースカロライナ州ウィンストン・セーラムで創業したものである。そのドーナツのレシピは彼の叔父がフランス人のシェフから購入したと言われる。彼が逝去した1973年には、まだ店舗数は50にも達しておらず、アメリカ南東部中心の展開で、サザンアイコン (Southern Icon) に過ぎなかった。

1980年代からクリスピー・クリームのマーケティングコンセプトが明確になると、人々はその魅力に引かれ始めた。それは、「ドーナツ劇場」(doughnut theater) と呼ばれた「工場店舗」(factory stores) であった。

つまり、買いに来た者にドーナツの製造工程 (油で揚げ、シュガーシロップがかかり、コーディングされ、ベルトコンベアでサービスカウンターまで運ばれるまでの一部始終)

を見せたのである。

さらに、出来立てのドーナツが店頭に並ぶときにネオンサインを点灯するという「ホットライト」(HOT DOUGHNUTS NOW) が、そのまま店舗のアイコンとなった。

1990年代半ばからはフランチャイズを推し進めて、自国市場を開拓していった。それとともに国際化戦略にも乗り出して、2004年までにはアメリカの45州とオーストラリア、カナダ、メキシコ、イギリスへと進出し、計4,400の店舗を構えるようになった。

この拡張路線に、米誌『フォーチュン』も「国内で最も熱いブランド」(hottest brand in the land) と称するほどだった。同誌では「アメリカンドリームはまだ健在であるか？ クリスピー・クリームは本物なのか？」と問いかけ、その答えとして「そうでないほうには賭けてはならない」(Don't bet against it.) と断言した (Serwer 2003, p.53ff.)。

この時点でクリスピー・クリームのドーナツは伝説に近い存在になっており、顧客ロイヤルティも確かなものになっていた。2003年8月では株価は史上最高値の49.74ドルを付けた。

しかしながら2004年末、同社は4半期で売上が20%落ち、何社かのフランチャイズ店が破産申請し、アメリカの大部分で店舗売却という事態に陥った。さらに2005年末には2003年で絶頂だった時価総額 (market value) の約90%を失うことになった (Finkelstein, Harvey & Lawton 2007, p.61. / 訳書 2007, p.94.)。

この伝説崩壊の理由をストーリーとして説明すると、既存店から収益拡大を望まずに、できる限り多くの場所で製品が買えるように拡張を図った、言わば「ドーナツのユビキタス化」(遍在化) によるものだった。

つまり、新規の開店だけでなく、スーパーマーケットやコンビニエンスストア、ドラッグストア、ガソリンスタンドなどで販売を始め、その上、量販店（ウォルマート、コストコなど）でも売り、さらには店舗でドーナッツをつくっていない、小さなサテライト・ストアも展開したのだった。

このように、ドーナッツがどこでも買える状態になることで、クリスピー・クリームにかかっていた魔法は解けてしまい、どこにもある普通のドーナッツと変身してしまったのである。肝心なことは、ルイ・ヴィトンの鞆のように、製品がアピールする力を持ち続けることと、その製品供給が過度にならない程度に一定させることにあった。

コストの面でも、多くの場所での販売を開始したことで、その分の追加コスト（人員、物流、施設、トラック）がかかったので、いくら売上が増えても、そのコストを引き、小売業者の取り分も除くと、販売利益はいくらも残らなかった。

これについて当時、クリスピー・クリームのスコット・ライブングッド（Scott Livengood）CEOは、「我々の焦点は売上と成長にあって、日々の利益はあまり考えてなかった。採算の取れる販売ができていのかどうかを管理できないでいた」と語った（Norris 2004, C3.）。

こうしたことによるクリスピー・クリームの低迷は続き、2005年1月には株価は最安値の8.72ドルにまで落ち込んだ。これを受ける形でライブングッドは、取締役会からその職を取り上げられ、さらには米誌『ビジネス・ウィーク』から2004年の最低の経営者の一人に選ばれてしまった。

この失敗から学ぶべきことは、①自らの顧客の声以上に市場アナリストや投資家の意見

を優先しないこと、②単なる短期的収益のために、改善の機会を損なわないことが挙がる（Finkelstein, Harvey & Lawton 2007, p.62./訳書 2007, pp.95-96）。

『自滅する企業』という著作では、同社が「拡大強迫観念症：右肩上がりの幻想」（volume obsession：rising costs and falling margins）の一例として挙げられている。その失敗の大きな原因は、フランチャイズ制度を急成長の道具として用いたことにあると見なされる（Sheth 2007, pp.174-175./訳書 2008, pp.276-277.）。

これらの指摘を合致させると、顧客が望んでいるのは「偏在」するドーナッツ劇場のある店舗でしか味わえないドーナッツの有する神話性であり、決してコカ・コーラのように「遍在」していつでもどこでも手に入るということではなかったということである。

長期的な視野に立って考えると、安易に店舗数拡大を図るよりも、最近までのスターバックスが採ってきたように、自分たちの管理の目と手の届く範囲での直営店展開に力を入れるべきだった。それが稀少性の戦略をぶれないようにする最善策というわけである。

3. 国際経営に「飛び級」なし：キッコマン、ベネトン、ヤクルトに学ぶ

企業の海外進出における経営手法には、輸出、ライセンス契約、現地生産などがある。例えばサンリオが、ザラを展開するインディテックスと提携し、ハローキティをデザインした子ども服や雑貨を2009年4月から欧米とアジアのザラ店舗で発売しているのは、ライセンス契約である。

この手法では在庫のリスクを抱えずに済み、販路も拡大できるので、キャラクタービジネ

スを行う企業の常套手段である。現に2009年3月期のサンリオの連結売上高694億円のうち約3割がライセンス事業によるものであった。

こうしたライセンス事業よりもリスクは大きいけれども、その分の見返りも大きいのが現地生産である。

これについてキッコーマンの茂木友三郎CEOは、海外事業・国際戦略について、①製品・商品を国内から輸出するのは高校生の段階、②海外で現地人を雇用して生産活動を行うのは大学生の段階、③海外で商品開発をして、新たに商品を世界に発信していくのは大学院の段階という例え方をした（茂木 2007, p.2.）。

高校から大学に進むとき、つまり海外で生産活動をするには、工場をつくらなければならないが、そこでは、①輸出時の海上輸送コストが削減できる、②関税がなくなる、③原材料（大豆・小麦）の供給地（アメリカ・カナダ）に近いので、輸送費が安くなるというメリットとともに、①陸上輸送コストがかかる、②設備投資がかかるというデメリットがキッコーマンには存在した。

こうしたことを照らし合わせた上でキッコーマンは、それでも国際化をめざして大学進学を決意したというわけである。この進学で持つべきダイナミズムな姿勢は、海外に活用できる経営資源が「ある」という発想ではなくて、海外の経営資源を活用できるように「する」という考えである。

キッコーマンはアメリカで1957年という早期にしょうゆの販売を始め、1973年には工場を建設しており、いまではそうした海外での売上や営業利益の割合が高くなっているが、それは決して「飛び級」で大学院に進学した

のでは無いと茂木CEOは語っている（茂木 2007, p.3.）。

要するに、進出先に企業も社員も溶け込むという現地化が必要であったり、商品の普及活動をしなければならなかったり、日本とは違う組織体制を敷いて意思決定を迅速にすることが求められたりと、かつてパールミューターが示唆したように、多国籍化を図る過程は苦難にみちており、その道のりは長く、険しいものなのである。

そうした一筋縄ではいかない過程を「飛び級ではない」と表現しているのは、言い得て妙である。ただしこれは、学問もひたむきに取り組んでいればいずれ成就するように、地道に経営活動を行っているのと道が開けることも意味している。その1つの証しに、キッコーマンが日系企業の中で唯一、ウォルマートのカテゴリーアドバイザーを任されていることが挙がる。

正確に言えば、アメリカのキッコーマンの卸子会社が全米2,500店のアジア食品売り場（Asian）を管理しているのである。この卸子会社はロサンゼルスを本拠地とするジャパン・フード・コーポレーション（JFC）であり、1969年にキッコーマンがアジア食品専門卸の同社を買収したことで子会社となった。

このJFCは2008年3月期の営業利益率が5%であり、国内食品卸トップの菱食が0.4%だったことと比すればかなりの高収益である。JFCの榎本博行社長によれば、「クオリティの高い営業で価格競争には巻き込まれないようにしている」という。

そうしたハイクオリティは、「パッケージ営業」（独自に取扱商品を組み合わせる提案すること）と「広範囲の物流網」（多くの拠点を持つことで、広大で時差のあるアメリカ全

土を網羅すること)にある(『週刊東洋経済』2008年7月19日)。

このようなJFCの子会社化は、「しょうゆは地味に需要開拓する必要がある脇役の商品」(染谷光男キッコーマン社長)という考えのもとから、自前販社以外の助成も受けながら、日本の食材(米や酒など)とのセットでしょうゆを販売しようとしたことによるものだった。

キッコーマンの他にも例えば、イランでベネトンが店舗展開をしていることも、飛び級の無い学力テストを日々、受けているようなものである。イランはイスラムの教えに基づいて、服装の規制が厳しいことで知られる。そうした中でも若い女性はファッションを楽しむみたいと思っており、それに応える形でベネトンが同国に進出したのは2006年のことであった。

この経営に携わる地元企業のカスピアン・モードのマジッド・ラック専務は、「正規に輸入し、世界共通の品揃えをする衣料ブランドは国内ではベネトンだけである」と語った(『朝日新聞』2008年2月9日)。

ただし、こうした着飾ることへの喜びは、イランでは女性の服装規制とのせめぎ合いの中にある。服装規制は1979年のイスラム革命後に義務付けられており、理想は全身を黒一色のチャドルで覆うこととされる。つまり体のラインが見えないもので、地味な色の服を着なければならないのである。

だからベネトンの女性店員には黒い服の着用が徹底されていて、ショーウィンドーには大人の女性のマネキンも置けない状態である。他国と同じような店舗展開はできず、その国に応じた経営をしなければならないところに、飛び級制度はやはり無いことが確認できる。

一方、ヤクルトは成熟した国内市場に対して、成長を遂げる市場を海外に求め、2007年末に仏ダノンとの合弁でインドへと進出した。ヤクルトは1964年に台湾を皮切りにブラジル、タイ、韓国、メキシコ、インドネシア、中国などに進出している。

インドでは、健康志向の中流層向けに比較的高価な飲料として提供する差異化戦略を採っている。つまり、街頭販売されるチャイ(ミルクティー)1杯が4~5ルピー(約12~14円)であるのに対して、ヤクルト1本65ミリリットルを倍の10ルピーで販売するのである。

もちろん同市場でも飛び級はないので、無料サンプル(5本セット)を配り、まずは試してもらうことから始めた。この時、同社海外事業担当の川端美博常務は、「一度進出したら撤退はない。成功するまで事業を続ける」とコメントした(『朝日新聞』2008年2月25日)。

また、ヤクルトはブラジルでも高まる健康志向を巧みに捉え、乳酸菌飲料に続いて豆乳の販売に力を注ぐ。パッションフルーツやリンゴジュースを混ぜることで、豆腐を食べる文化を持たないブラジル人が飲みやすいようにしている。

これらの企業の事例は、国際経営の成功は、「グローバルな一貫性」と「ローカルな反応」のバランスをいかに巧くとれるかどうかにあることを教える。これには三つの緊張関係がある。一つは公式の構造と柔軟な構造のバランス、また一つは標準化過程とカスタマイズ過程のバランス、いま一つは命令する力と委任する力のバランスである(Begley and Boyd 2003, p.28.)。

こうしたバランスを巧くとれる企業は、グローバル・マインドセットを持つことができ

る。グローバル・マインドセットとは、「ビジネスの成果を図る基準を開発し、説明できる能力」のことをいう (Begley and Boyd 2003, p. 25.)。キッコーマンやベネトン、ヤクルトといった企業は、まさにこのグローバル・マインドセットを構築する最中にある。

4. 本格化する新興市場攻略

このように、企業が海外に市場を求める傾向にあることを、サムスン経済研究所は2008年1月に「新興市場への攻略の本格化」と捉えた (サムスン経済研究所 2008)。同年には、『ニューズウィーク』国際版編集長のファリード・ザカリアが、「非欧米諸国の台頭」を指摘し、それを「現代史で3番目に大きな (15世紀前後の西欧社会、19世紀終わりのアメリカの台頭に次ぐ) パワーシフト」だと見なしている (Zakaria 2008)。どの専門家の眼から見ても、新興市場の勢いは否定できるものではないということである。

中でもサムスン経済研究所は、米誌『フォーチュン』の「グローバル500」のうち、①業種別の上位企業、②中国・インドの主要企業、③マスコミに集中的に報道された企業を対象として、2007年10月以降の各種資料を分析した。

その結果の一つが、企業の新興市場戦略が顕著であるということであった。企業は、伸び悩む先進市場に替わって、新たな消費市場として育ちつつある新興市場への進出を試みている。既存のブランド力を基盤として、現地消費者にアピールするような商品を販売する。上記で見たベネトンやヤクルトの動きも、これに従うものとなる。

日本の日用品メーカーを見ても、2010年夏からライオンが植物由来の原料を使用した衣

料用粉末洗剤をマレーシア、タイ、韓国などに販売しており、現地販売強化と環境対策の両方を追求している。花王は、手で洗濯することが多い生活習慣を持つタイやインドネシアで手洗用洗剤を「アタック」ブランドで販売することで、ローカル対応している。ユニ・チャームも、タイという多湿な気候に合わせて、通気性を高めた紙おむつの「マミーポコ」を販売するというローカル対応商品を提供している。これらはいずれも新興市場戦略をなす。

経済産業省などがまとめた2008年度の『ものづくり白書』においても、日本企業が新興市場に向けて家電の機能を絞り込んでいたり、現地にデザインセンターを設置して現地受けするデザインを考えていたりすることが紹介された。

機能の絞り込みについては、エアコンメーカーが東南アジアで、音が静かな製品よりも、部屋を冷やす製品を販売している。暑い国が多いので、とにかく冷房機能が優先されるのである。デザインセンターについてはソニーが2005年に上海で立ち上げており、中国の若者が音楽だけでなく映像の再生を求めていることから、大画面で薄いポータブルメディアプレーヤーを開発している。

また、同白書ではBRICsの年間可処分所得が、中間層 (5,000ドル：約48万円～35,000ドル：約336万円) である者が2002年度の2.5億人から6.3億人に増えたとし、新興市場の攻略には低価格だけではなくブランド感を出しながらも、こうした中間層も買えるような価格帯の製品を販売する必要があると唱えた。

サムスン経済研究所では、先進国のウェートが減り、新興諸国のウェートが増すという、こうした現象を「力の移動」と称した。この

力の移動には二通りの要因が作用する。一つは、企業進出というプッシュ要因である。コカ・コーラ社が2010年から2020年までの長期経営計画において、新興諸国に最大で370億ドルの投資を行うとしているのが格好の例となる。2008年までの12年間は130億ドルの投資であったが、その三倍弱となる力の移動である。2010年から三～五年でブラジルに60億ドル、メキシコに50億ドル、中国に20億ドル、ロシアに10億ドルの投資をなす。

また、力の移動には、中国の金融機関やインドの企業による海外M&Aの増加というプル要因も大きく作用する。中国による海外M&Aの額は、2004年の40億ドルから、2005年で97億ドル、2006年で208億ドル、2007年で310億ドルと伸び、インドによる海外M&Aの額も同様に、2004年の15億ドルから、2005年で45億ドル、2006年で217億ドル、2007年で260億ドルと伸びた。これは「新興市場企業の“Buy Global”の増大」という特徴を示している。

力の移動は、日本自動車メーカーの輸出・生産実績にも影響を与える。2007年度の新車輸出台数は、自動車メーカー8社（トヨタ、ホンダ、日産、スズキ、マツダ、ダイハツ、三菱、富士重）合計で641万4,298台となり、前年度比9%増えた（『朝日新聞』2008年4月24日）。

国内で生産された新車のうち57%が、中国や中近東、ヨーロッパを中心に輸出された。特に中国ではトヨタが前年度比57.3%増の54万8,000台を販売し、ロシアではトヨタが16万7,000台、日産が14万台、三菱が10万台を販売した。このように、自動車購買力の主軸がBRICsに移ってきている。

国レベルで見ても、BRICsのうち、中国・

インドの後塵を拝する位置にあるブラジルにおいて、自動車市場が活気付いている。2007年の生産台数は297万台と前年比13.8%増だった。これによってスペインを抜き、世界7位の市場となるとともに、6位のフランスとの差も約5万台にまで縮めた。

2007年、ブラジルの自動車販売シェアでは、フィアット（24.6%）、フォルクスワーゲン（22%）、GM（20.9%）、フォード（10.4%）のビッグ4が強く、この四社で販売台数の8割を占める。その後に、プジョーシトロエン、ホンダ、ルノー、トヨタが並ぶ形になっている。

このように自動車市場が賑わう背景には、金融機関が個人向け融資（自動車ローンの貸し出し）を拡げたことが挙げられる。ブラジルでは商取引のたびに重い税金が課せられるので、新車でもだいたい約2万3,500リアル（約150万円）かかるため、長期（五～六年）分割払いができるようになると一回の支払い額が減るので、それを利用する消費者が増えた（『日本経済新聞』2008年6月18日）。

現に、ブラジル中央銀行によると、2007年3月に2,520億リアル（約16兆3,800億円）だった国内銀行の個人向け融資残高が、一年後の2008年3月には3,377億リアルと34%も増えた。とりわけ国内三大銀行のブラジル、イタウ、ブラデスコが自動車ローンやカード事業（カード利用残高）によって収益を増大させている。

他方で欧米の小売企業も、新興市場への出店に活路を見出そうとしている。ウォルマート、カルフル、テスコ、メトロという米仏英独の各国を代表する小売企業四社においては、売上高の伸び率が自国内よりも海外のほうが圧倒的に高まっている。

例えばウォルマートは、2008年2 - 4月期での増収率がアメリカ国内で6.7%増だったのに対し、海外では22%もの増加を記録しており、国内の3倍以上の成長を遂げている。2008年7月時点でも全社収益の24%を海外から得ている。これは10年前の8.9%と比べると割合がかなり増えていることが分かる(Gimbel 2008, p.61.)。

中でも新興市場の中国、ブラジル、メキシコでの食品・日用品の販売が好調だった。こうした動向を踏まえ、ウォルマートはアメリカ国内での出店速度を年300店以上から200店前後に落とし、その代わりに新興市場での出店に力を入れた。2008年にロシアに1号店を開いたのが、それを象徴している。

カルフルも海外での売上高の比率のほうが5割以上になった。特に中国での売上は、2008年1 - 3月期で25%も上昇し、ブラジルやルーマニアでは50%以上も伸びた。その反面、自国のフランスでの売上は2007年とわずかに2.6%しか成長していない。

テスコも自国のイギリス国内では市場が飽和した状態の一方で、韓国、タイ、ハンガリーでの売上が伸び、2008年2月期の海外売上高比率は27%と前期より4ポイント増した。営業利益の伸び率の半分も海外からもたらされたものだった(『日本経済新聞』2008年5月14日)。

メトロもやはり2008年1 - 3月期でドイツ国内の売上高の伸びは1%に留まる一方で、海外での売上高は12%も増えた。したがって、国内でのスーパーチェーン「リアル」の店舗閉鎖を進めるとともに、キャッシュ・アンド・キャリア（現金持ち帰り）という主力の業務形態である会員制卸売りでの出店をロシア、ウクライナ、トルコなどで展開して、10%以

上の増収を遂げた。

以上のように列挙すると、新興市場がまるでバラ色のように見えるが、例えば2008年にインド西ベンガル州でタタ・モーターズが計画していた、10万ルピー（約28万円）の世界最安価となる自動車「ナノ」を生産するための工場建設が、地元農民などからの反対によって頓挫し、生産活動が延期になってしまったという事例がある。

インドでは法的なインフラが未整備であったり、農民の政治意識が強かったりする。それらを解決する経験を積みながら、工業団地建設のノウハウを形成していかなければならないのである。

そうした経験を積むことも大事であるが、いま一つ肝心なことは、新興市場という大括りにマーケットを捉えるのではなく、市場をきめ細かく理解することである。

マッキンゼーはこれを「グラニュラリティー」(granularity:粒状であること)と表現する(パトリック他 2009)。例えば国から県、市、町への分類では構成要素が次第に増えるので、国と町では町のほうがグラニューラー(granular:粒が細かい)ということになる。

だから単にインドとか中国という見方ではなく、そうした国においてどの事業をどのようにして成長させるのかという具合に、プロジェクトを個別にグラニューラー化(小粒化)して検討していく必要がある。

例えば、ロシアにおけるイケアは、2000年3月にモスクワ州ヒムキに最初の店舗(IKEA Store)を設けて以来、店舗数を増やす一方で、現地農業関連企業大手のベラヤ・ダーチャ(Belaya Dacha)との合弁で、メガモール(MEGA:レストランや映画館などの施設を複合した大型のファミリーショッピングモー

ル)の建設も同時に展開している。

ベラヤ・ダーチャは建設用地を所有しているので、イケアにとっては現地での行政手続きを有利にさせるというメリットがある(ジェトロ 2007, p.25.)。

またイケアは、製造部門子会社のスウェッドウッド (Swedwood) が2002年7月よりレニングラード州チフウィン (サンクトペテルブルク南東200キロ) で、木材加工と家庭用部品の生産拠点を設けており、そこでの生産品を本国のスウェーデンや中欧に輸出している。

つまり、グラニューラー的視点から見ると、イケアはロシアを単なる店舗展開の場としてだけではなく、ロシアの豊富な天然資源(家具の原材料となる木材など)を活かして、将来的には世界中のイケアに製品を供給するための生産センターとして位置付けようとしているのである。こうした市場への細かい視点が、新興市場を捉えるには有益である。

こうしたグラニューラーで見れば、ロシアでカネボウ化粧品が最高級化粧品「SENSAI」を現地販売代理店に委託していたのを2009年から自社販売にシフトし、日本でのコンサルティングノウハウをもとにサービスの向上を図ったのも、ロシアを中・高価格帯の化粧品市場と位置付けるからだと捉えられる。

一般に、グラニューラーにおける成長の仕方(マッキンゼー流に言えば「成長のシリンダー」)は、①製品の通常通りの販売を通じての成長、②M&Aによる成長、③競合他社から市場シェアを奪うことによる三パターンに分けることができる。

①は自社資源の有効活用を求めるので、リソース・ベースド・ビューからの分析が必要となる。②と③は企業環境の分析が重要とな

るので、競争戦略のコンセプトの適用が欠かせない。

どちらの分析からも、企業が獲得を目指さないとならないのは、ヘッドルーム(headroom)である。ヘッドルームとは、まだ獲得していない市場シェアから、獲得できないであろう市場シェアを差し引いたものである(Favaro, Romberger & Meer 2009, p.66. / 邦訳 2009, p.142.)。

この場合、獲得している市場シェアは、自社のロイヤル・カスタマーであり、獲得できないであろう市場シェアは、他社のロイヤル・カスタマーである。よって、まだ自社の顧客になっていない者から他社の顧客を差し引いた者とは「無党派層」すなわち「スイッチャー」(switchers)と呼ばれる顧客層である。選挙でもそうだが、どれだけスイッチャーを呼び込めるかが、新興市場の攻略には不可欠である。

これから先の時代、スイッチャーを含めての顧客を獲得するためには、プラハラードが主張するように、①消費者との価値の共創、②その共創に必要な経営資源の社外からの入手、③この二つのイノベーションの中心としての新興市場という三つが鍵を握る(Prahalad and Krishnan 2008 / 訳書 2009)。

①のような現象は「個客経験の共創」(personalized cocreated experiences)と称される。「いま接している、たった一人の顧客に注意を集中する」ということであり、プラハラードはこれを「 $N=1$ 」という等式で示す。

②のような傾向は「グローバル資源の活用」(global access to resources and talent)と呼ばれる。「個々で異なるニーズに応えるには、自社の経営資源だけでは限界があるので、社外の経営資源も積極的に活用する」というこ

とであり、プラハラードはこれを「R = G」(リソースはグローバルにある) という等式で示す。経営資源はもはや所有するのではなく、どれだけ有益なものに接近できるかが重要となっている。

③では、新興市場に消費市場として進出するだけでなく、「競争力を輸入する場所」として捉え、そこにおける優秀な人材を獲得していく姿勢が求められる。

アップルなどがこの三つを首尾良く行っているので、そうした成功企業のケーススタディが、企業の真の姿に迫ることのできるアプローチとなる。そこで浮き彫りになるのは、「避けようのない現実を受け入れる」(embrace the inevitable) (Prahalad and Krishnan 2008, p.250./訳書 2009, p.318.) 企業の実像であろう。

成功企業は、「避けようのない現実」において、ビジネスプロセスに柔軟性を持たせ、入念なデータ分析を裏付けとし、ICT (インフォメーション&コミュニケーション・テクノロジー) を活用して、革新を続けることで、顧客獲得を果たしているのである。

おわりに

現代国際経営研究は、ここで挙げてきたような世界の代表企業や各国の成長に焦点を合わせて、主に次の三つの現象を明らかにする形で進んでいる。

①FDIの流れ・影響、②MNEの存在・戦略・組織構造、③国際的な合併事業・提携といった新たな運営形態 (Buckley 2006, p.327.)。これらを説明する際に、内部化理論や取引コスト、リソース・ベースド・ビューといった分析ツールが用いられる。これらの分析ツールは、それぞれに有用性の限界も指摘される

が、現在のところ、これらを凌ぐものは登場していない。したがって、既存の分析ツールを的確に用いて、丹念な作業で上記三つの現象を見据えていかなければならない。

参考文献

- Begley, T. M. and Boyd, D. P. (2003) The need for a corporate global mind-set, *MIT Sloan Management Review*, Winter.
- Buckley, P. J. (2006) *The Multinational Enterprise and the Globalization of Knowledge*, Palgrave Macmillan.
- Favaro, K., Romberger, T. and Meer, D. (2009) Five rules for retailing in a recession, *Harvard Business Review*, April. / 鈴木英介訳 (2009) 『不況期の小売業』『Diamond Harvard Business Review』 May.
- Finkelstein, S., Harvey, C. and Lawton, T. (2007) *Breakout Strategy : Meeting the Challenge of Double-Digit Growth*, McGraw-Hill. / 橋口寛監訳、矢沢聖子訳 (2007) 『ブレイクアウト・ストラテジー 2ケタ成長企業の戦略』日経BP社
- Gimbel, B. (2008) The new new world order, *Fortune*, July 21.
- Norris, F. (2004) Krispy Kreme earnings slide, *New York Times*, August 27.
- Olson, M. S. and ven Bever, D. (2008) *Stall Points: Most Companies Stop Growing - Yours Doesn't Have to*, Yale University Press. / 斉藤裕一訳 (2010) 『ストール・ポイント 企業はこうして失速する』阪急コミュニケーションズ
- Prahalad, C. K. and Krishnan, M. S. (2008) *The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value through Global Networks*, McGraw-Hill. / 有賀裕子訳 (2009) 『イノベーションの新時代』日本経済新聞出版社
- Rosenzweig, P. (2007) *The Halo Effect...and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*, Free Press. / 桃井緑美子訳 (2008)

- 『なぜビジネス書は間違えるのか - ハロー効果
という妄想』日経BP社
- Serwer, A. (2003) The hot story, *Fortune*, July 7.
- Sheth, J. N. (2007) *The Self-Destructive Habits of
Good Companies ... And How to Break Them*,
Wharton School Publishing. / スカイライト
コンサルティング訳 (2008) 『自滅する企業
エクセレント・カンパニーを蝕む7つの習慣』英
治出版
- Zakaria, F. (2008) The rise of the rest, *Newsweek*,
May 12.
- 『朝日新聞』(2008) 「新車輸出が最高」 4月24日11
面
- 飯竹恒一 (2008) 「おしゃれ服 イラン席卷」『朝日
新聞』 2月9日9面
- 小暮哲夫 (2008) 「ヤクルト、途上国に照準」『朝日
新聞』 2月25日7面
- サムスン経済研究所 (2008) 「2008年のグローバル
経営の7大トレンド」『CEO Information』第
638号
- ジェトロ (2007) 『海外調査シリーズNo.368 ロシア
ビジネス戦略～先進欧米企業のケーススタ
ディ～』ジェトロ
- 『週刊東洋経済』(2008) 「ウォルマートの棚を仕切
る「食品卸」キッコーマン」 7月19日
- 梶山泰生 (2009) 『グローバル戦略の進化 日本企
業のトランスナショナル化プロセス』有斐閣
- 『日本経済新聞』(2008) 「米欧小売り新興国に活路」
5月14日8面
- 『日本経済新聞』(2008) 「移民100周年ブラジル特集
(上)」 6月18日30面
- バトリック・ヴィギユエリ、スヴェン・スミット、
メルダッド・バグハイ著、斉藤裕一訳 (2009)
『マッキンゼー式 最強の成長戦略』エクスナ
レッジ
- 茂木友三郎 (2007) 『キッコーマンのグローバル経
営』生産性出版