

「グローバル展開の段階的マネジメント」

1. グローバル展開に関わる主要な意識課題

1.1 グローバル展開と海外展開とは違う

グローバル展開を海外展開と勘違いしてはいけない。海外展開というのは、国内市場が成熟化しているので、海外市場(特にアジア)の成長を獲得する為に出ていくということである。他方、グローバル展開というのは、自社あるいは自社とアライアンスを組むグループが生み出せる価値を国内、海外、関係なしにどこでどのようにてんかきするかということで、発想が全く違う。

1.2 低コスト、低機能の製品を提供し、ボリュームゾーンを狙う

国内市場でこれまで行って来た高品質・高機能な部品、製品、サービスを海外で展開しようとするアジア新興市場ではハイエンドな市場は狙えても、ボリュームゾーンには入れない。ボリュームゾーンを狙うためには、低コスト、低機能の製品を提供する必要がある。しかし日本企業は経営者、技術者、製造現場含めて、低機能・低品質なものを造ることに強い抵抗がある。「そんなものは作れない。自分たちの存在意義がない」となる。そういう発想ではなく、180度視点を変えて、「インドやインドネシアの大多数の人は年収数万円以下で大変貧しいが、生活を向上させたい、便利になりたいという希望を持っている。だから3000円のTVを作って提供しよう」という発想に変える必要がある。やがて10年もすれば、3万円のTVの顧客になる。これを韓国、中国企業が低コスト、低機能で展開を図っている。そして、彼らは着実に進歩して、低コスト、中機能なものを提供していくことになり、ハイエンドを狙った日本企業はニッチに追いやられ、アジアの成長から蚊帳の外に追いやられることになる。

かつて、欧米企業を席卷した日本企業の軌跡を彼らがまんまと辿ることになる。だから、日本企業はやりやすいハイエンド市場をねらうのではなく、ボリューム市場を狙わなければ明日はない。その際、三つの要素の変革が必要だ。

(1) バリューチェーンを低コスト化追求型に組み替えること。その為には開発、マーケティングの現地化が必要。

(2) 人材育成については本気で自社の知の伝承と現地化が必要。現地人材の獲得と長期勤続の為にブランドの強化が望ましい。ブランドが弱い場合は、現地の強いブランド企業との提携や、人脈の形成が重要

(3) マネジメント・コントロールについては本社と現地の責任と権限の柔軟性が重要

1.3 市場進出は段階的に、異なる重点化と戦略が必要

現地市場進出については段階的に、異なる重点化と戦略が必要。

即ち、4段階(輸出型、メンテ・サービスシフト型、製造シフト型、開発シフト型)それぞれにやることとかなり違うという認識を全社で共有する必要がある。

2. グローバル化、三つの要素

（1）バリューチェーン

研究開発、製品設計、製造、販売、流通、メンテナンス、サービス。

最初は販売から入るが、その次はメンテ、サービス、さらに製造、最終的には開発まで。

（2）人材

日本人（経営者、グローバル人材、現地幹部、現地スタッフ）と現地人人材（現地幹部、現地スタッフ）も問題であるが、現地人人材にはしっかりと企業理念や育成を行う必要がある。

現地での展開の成否は現地に派遣される日本人人材や現地人人材に負うところが大きであることは勿論だが、重要なのは経営者と日本人のグローバル人材の問題である。尤も重要なポイントと言ってもいい。

（3）マネジメント

製品別組織 + 機能別組織 + 地域別組織の3次元組織の運営・コントロールとなり、複雑性が増すために、コミュニケーションのシステムが重要となる。

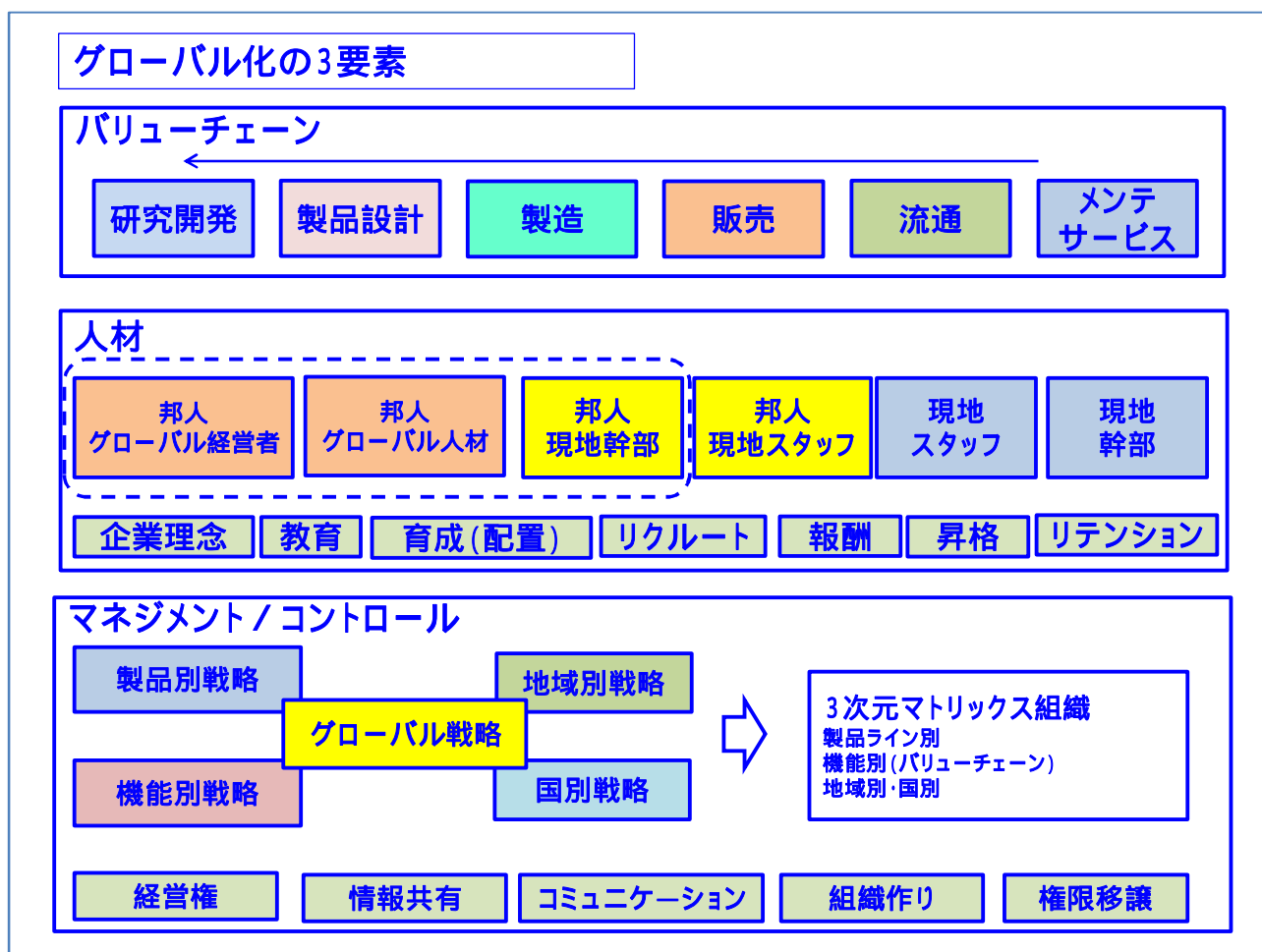


図1 グローバル化の3要素

3. グローバル事業展開とバリューチェーンの移行

（1）最初は輸出モデル。日本で全製品を製造し、輸出して販売する。メンテやサービスは現地企業を採用するが、基本的には日本から派遣した邦人スタッフが全面的に指導する。

（2）次は、コア部品は日本からの輸出だが、組み立て加工は現地にシフトする。メンテやサービスは現地人主体となり、法人は指導的な役割。開発は全て日本で行う。

（3）次は、コア部品も製品組み立て加工も全て現地化。メンテ・サービスも現地人が遂行。研究開発の主体は日本だが、現地でも一部開発が行われる。

（4）最終段階は、製造、メンテ・サービス、開発も全て現地化。日本では基礎研究が残る。但し、グローバル戦略（研究開発、バリューチェーン）の策定は日本。

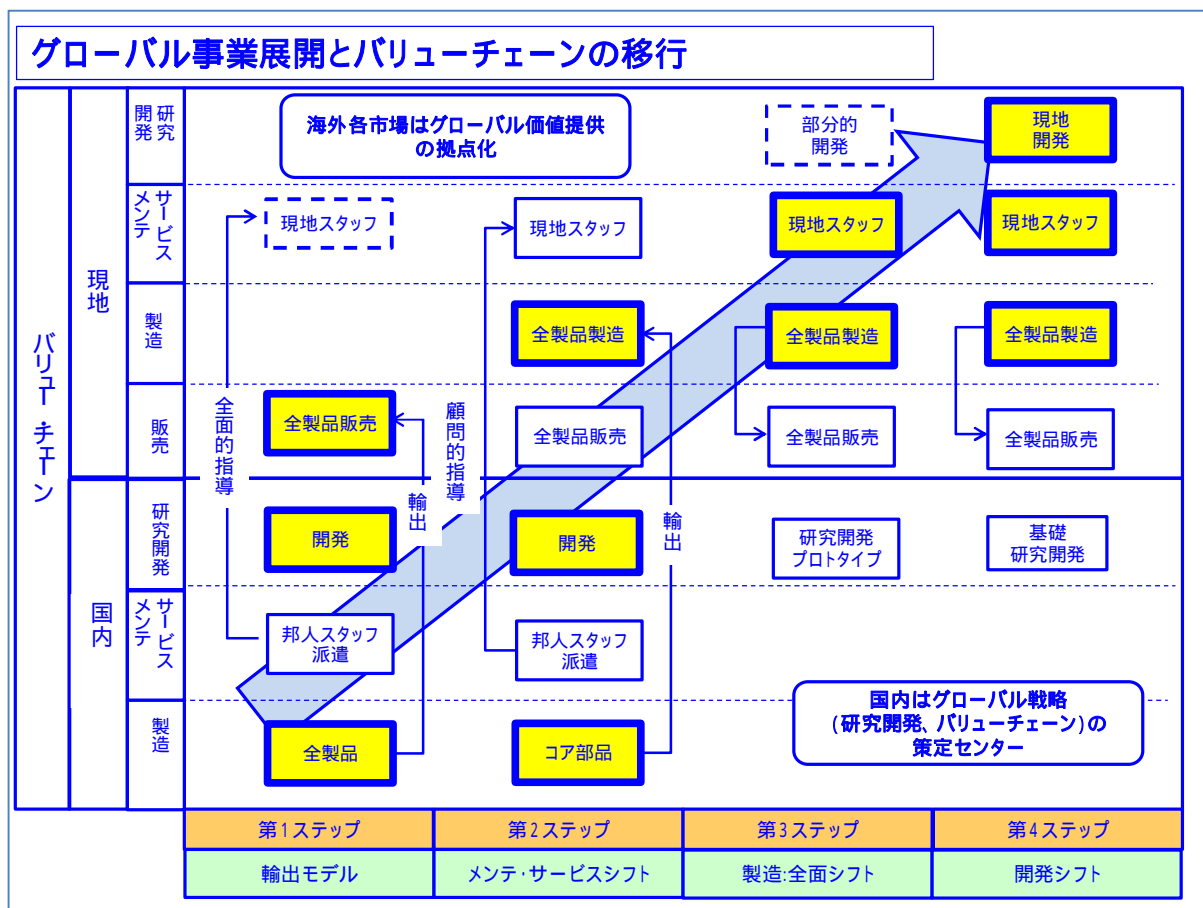


図2 グローバル事業展開とバリューチェーンの4段階モデル

4. 人材の問題（図3参照）

本社人材の意識をどう構築するかが問題。

- （1）意識転換（海外展開ではなくグローバル展開）
- （2）ボリュームゾーンにターゲットを絞る戦略思考、
- （3）ブランド構築、
- （4）4段階モデル

5. マネジメント・コントロール

3次元(製品別、機能別、地域別)のマネジメント、コミュニケーション、意思決定が上手く組み合っていないと、グローバル経営は有効に機能しない。

その設計と運営をいかに上手くやるかがポイントである。

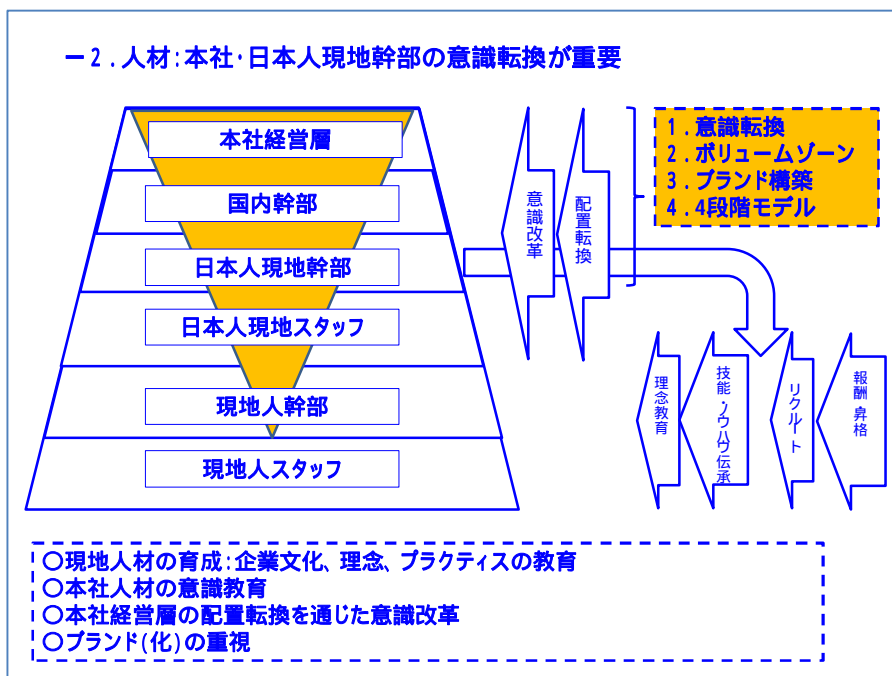


図3 人材：本社・日本人現地幹部の意識転換

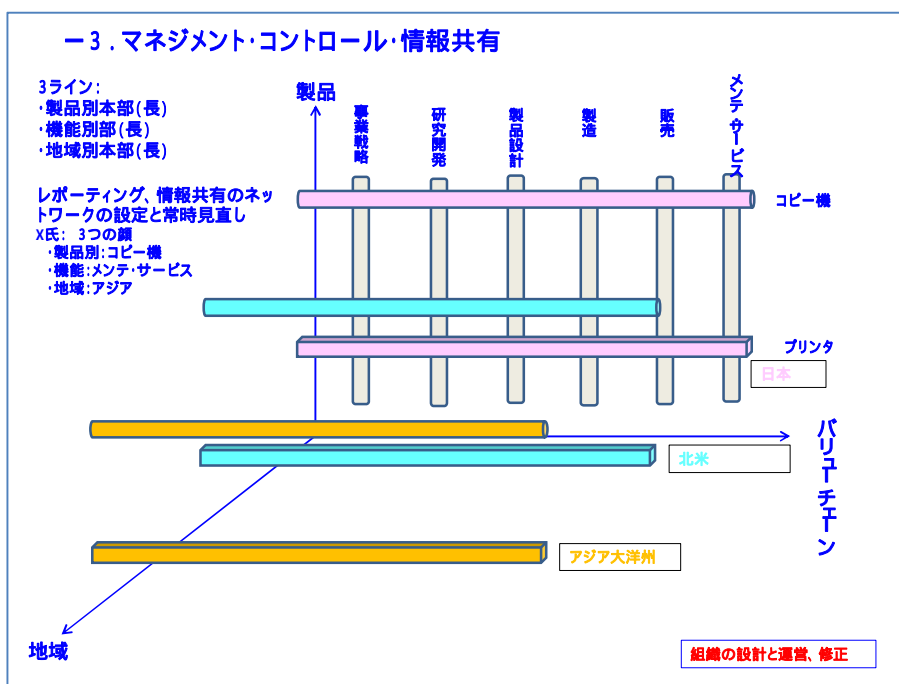


図4 マネジメント・コントロール

6. 日系企業のグローバル経営の現状

「日系企業のグローバル化に関する共同研究(PWC+清水勝彦)」、2014)(図5)

- (1) バリューは概ねうまくやっている
- (2) マーケティングはブランド構築に苦労
- (3) 商品設計の現地化は不十分。ハイエンドに傾いている
- (4) 人材：採用、リテンションに苦労
- (5) マネジメント：経営権、現地幹部の育成、意思決定、文化・価値観のインプラント等に苦労
- (6) グローバル展開のより進んだ段階には進展できていない。



図5 日系企業のグローバル化に関する共同研究

7. まとめ

日本企業のグローバル展開のためにはアジアの成長を体化する上でボリュームゾーンへの戦略を構築する必要がある。

そのためには、(1)各市場に合った製品設計、(2)技術の高度化だけを追求したい意識(経営層、技術陣)の変革、(3)国内幹部と現地幹部の意識共有化、が必要である。

ハイエンドだけを狙うと、やがて現地の新興企業に取って代わられることを認識する必要がある。