第４回貿易論「貿易と国際ビジネスの視座」

1. 日本企業が直面する３つの課題



* 1. ネクストマーケット：市場の設定、組織変革

C. K. プラハラード“The Fortune at the Bottom of the Pyramid”
邦訳『ネクスト・マーケット』

* TOP市場からMOP市場へ
1. TOP市場の可能性
* ハイエンド、高価格、短サイクル
* ブランド、デザイン－商品のアート化
* 市場規模の限界
* 新興国企業のキャッチアップ
1. MOP市場の今後
* レッドオーシャン：新興国企業とのガチンコ
* 生産の現地化：マルチドメスティック戦略
* 新興国市場への浸透
* TOP市場からBOP市場へ
1. グラミン銀行の成功－マイクロクレジット
	* 1983年設立、2006年ノーベル平和賞
	* 小口、高金利、無担保・無保証、互助グループ
	* 利用者は800万人以上
	* 利用者－農民、漁民など：主に女性
	* 貧困撲滅に貢献
2. ブルーオーシャンの可能性
3. BOPビジネスモデル
	* 市場の細分化、消費者の把握、消費者の成長策、最低品質
	1. 脱ガラパゴス戦略

　　　（北川史和、海津政信(2009)『脱ガラパゴス戦略』東洋経済新報社）

* ガラパゴス化とは
	1. 独自進化：独自仕様の商品、日本人中心の組織・マネジメント
	2. 海外では別の種が栄える：海外でデファクト・スタンダード形成
	3. 保護されないと生きていけない：国際競争力がない
	4. 一部の種は絶滅の恐れ：国内市場は縮小

　　　・ガラパゴス再考

1. ガラパゴス推進
* 徹底した差別化：高スペック、高品質、もの＋サービス
* 顧客ロイヤリティ：、安心・安全、CRM、ブランド
* Only One：唯一・絶対的、日本文化の徹底
1. 脱ガラパゴス
* MOP市場に参入：第２ブランド、現地生産化、外注、委託生産、

マネジメント能力

* モノづくり再考：ローエンド製品、低価格化（生産技術、開発技術）
* 製品の個性化、デザイン性－奇想天外さ：デザイン家電
	1. ソリューションビジネス
		1. 市場統合
			+ 日本のFTAに対する取り組み－TPP(環太平洋経済連携協定)
			+ トランプ政権の行方－アメリカ・ファースト、2カ国間協定
		2. モノづくりのサービス化
			+ 本国市場における成長の限界
				- 市場の成熟化・飽和・限界

⇒出店スペース、ターゲット市場、低成長率（所得）

* + - * + 規制の存在・強化
				+ 競争ポジションの弱さ
				+ 労働力不足
			* 顧客の国際化
				+ 本国顧客の海外進出

国内と同一サービスの提供：安心、安全…

金融サービス、コンサルティング、レストランチェーン

* + - * + 顧客ニーズの把握

日系百貨店、shopping mall…

* + - * + 海外顧客の国内流入

顧客志向のサービス提供－内なる国際化

携帯電話サービス、Free Wi-Fi

日本独自のサービス－おもてなし

* + - * 潜在的なサービス市場の拡大
				+ 経済・所得構造の変化

デフレ経済－サービス価格の低下

所得格差の拡大－多様なサ－ビス・プラン

* + - * + 人口構造、社会構造の変化

少子化－脱家族志向

高齢化－ゆとり志向、介護・医療サービス、シルバー派遣

多様な就業構造－家事代行、育児・保育…

* + - * + B to B　サービス：アウトソーシング、規制緩和
		1. AI、IoT社会
			- IT革命
				* フラット化社会
				* 小売、動画・音楽配信、コンサルティング・教育

オフショアリング（海外移管、海外委託）

時間短縮－同時性、距離克服－近接性、コスト節約、

顧客志向－選択肢の増加、IT化による選好サービス

* + - * IoT，AIとモノづくり
				+ ロボット活用－省人化
				+ ヒトと機械の最適組み合わせ－ムダ対策

ICタグ、高機能カメラ、ヒトの行動分析－生産技術、稼働データ管理

* + - * + 最適生産量予測－ビックデータ

適地生産、クラウドによるグローバル管理

* + - * + 品質管理－検査のAI化
				+ メンテナンス・スケジューリング管理

　　　　　　

1. グローバル競争を見る眼：５W１Hでビジネスを捉え直す
	1. WHO: Player：（グローバル市場に登場する人たち）

グローバル市場に登場する主体

1. 消費者（カスタマー）⇒ターゲットの広がり（TOPからBOPまで）

－フレキシブル、変種変量、カスタム化（個別受注）

1. 供給者（サプライヤー）：グローバルソーサー、ケイレツ
2. ライバル企業
	1. WHAT：（何を競争するか）
		1. 市場（製品・サービス）の多様化、セグメント化
		2. 製品、サービスの競争力とは
			* 既存の競争力の限界と超越
* Q（品質）、C（コスト）、D（納期）
* 規模の経済性（大量生産）
	+ - * 新しい付加価値の創造
				+ 標準化⇔ニッチ
				+ ブランド、信頼性
				+ CSR（社会貢献活動）⇒CSV（共通価値の創造）
				+ 総和効果から相乗効果（シナジー効果）へ
	1. WHERE（どこで競争するか）
		1. 市場の質的変容
			+ フラット社会（T.フリードマン）：市場のボーダーレス、リアルタイム化
		2. インターネット：Eコマース
		3. FTA（自由貿易協定）
		4. 最適立地、サプライチェーン（ロジスティクス）
	2. WHEN：（グローバル化と時間）
		1. グローバル化はいつから起きたか
			+ 技術的障害の解消（通信・輸送技術の発展）
			+ 冷戦の消滅－社会主義国の市場原理の導入
			+ 貿易摩擦の過熱化⇒現地生産化
		2. グローバル競争とスピードの関係
			+ 市場占有スピード：マイクロソフトなど－ドッグイヤー
			+ 製品ライフサイクルの加速度化
			+ スピードの経済性（アジル経営）
		+ いつからはじめるか
			- FTA締結、
			- 先行者利益
	3. WAY：（国際ビジネスの必要性）
		+ 既存の生産システムの限界性
		+ ステークホルダーズ（利益関係者）の意識変化
		+ 消費者（顧客）、株主、従業員、地域住民…
		+ 世界的な資本移動
		+ 市場経済の浸透
	4. HOW：（どのように－競争優位の源泉）
		1. 価値連鎖の競争力
			+ マス・カスタマイゼーション
			+ モジュール化、ネットワーク化
		2. 組織コーディネート力
			+ 事業部制、地域本社制
			+ 棲み分け、ネットワーク・コーディネート力
			+ 組織学習、グローバル・ラーニング、リバース・エンジニアリング
		3. アライアンス力（他社活用力）
			+ 戦略提携⇔コア・コンピテンス（中核事業能力）
			+ 外注能力、本業回帰
		4. 対境関係能力（パブリック・アフィアーズ）
			+ 企業の社会的責任（CSR) ⇒CSV（共通価値の創造）
			+ コンプライアンス（法令遵守）
			+ 情報公開（ディスクロージャー）
			+ ISO（国際標準）、デファクト・スタンダード（事実上の標準）
1. ケースに見る国際ビジネス
	1. 中国ビジネス
		1. 格蘭仕（ギャランツ－広州）－ライバルは洋服屋さん
			* 電子レンジ市場の世界40％、中国70％のシェア
		2. 海爾（ハイアール－青島）－技術とサービスは日本企業以上？？
			* 白物家電シェア世界１位、冷蔵庫10.4％、洗濯機8.4％
			* 品質へのこだわり、日本企業ができない技術とは
			* 高速生産ライン
			* サービス重視
			* 徹底した成果主義－定期定量淘汰制度
		3. 中国の技術水準
			* 職は中国にあり
			* 技術競争は世代間競争
			* 高学歴、高技術人財の宝庫？？
			* まじめな女性ワーカー達
			* 中国人は働き者？？
		4. 中国ビジネスの誤解、曲解、早合点
			* 中国は魅力的：
				+ 低賃金（最低賃金の上昇）
				+ 巨大市場（12億の人口－低所得市場）
			* 中国はリスク：
				+ 低品質（安かろう悪かろう）
				+ インフラストラクチャー未整備、環境汚染
				+ 格差社会（沿岸部 VS. 農村部、内陸部）
				+ 反日デモ、ストライキ
	2. 巨大化するクライアント：お客さんがライバル
		1. ガリバーYKKの苦悩
			* 巨大化するクライアント（顧客）
			* グローバル化するクライアント
				+ デザイン部門と縫製部門の乖離（かいり）
				+ 縫製工場の立地の多元化
			* ニッチ企業対策
			* 生産、サービス、情報の一元化
				+ アカウントマネジャー制度
				+ グローバルソーサー
				+ 第二ブランド
	3. 日本は魅力的?!－円安時代を迎えて
2. 国内回帰

⇒生産技術：セル生産、一個流し、ライフサイクルの短縮化、ロボット生産

　中国、東南アジアの人件費高騰

* + - * 山形ケンウッド←2004年マレーシア
			* ＮＥＣパーソナルプロダクツ 米沢事業所←2005中国
			* 大分キヤノン(2005)、長崎キヤノン（2010）

セル生産、一個流し、ライフサイクルの短縮化

* ホンダ（2017）スーパーカブ-熊本製作所←中国
1. 日本にこだわる：メイド イン ジャパンの可能性
	* + - シャープ 　亀山工場→堺工場

　⇔　シャープの没落

* + - * 島根富士通 （1990年操業）
			* EIZO
1. 円安長期化での国内回帰（近年動き）

みずほ総研2015年6月29日

・国内回帰は進むのか？

・マクロ的には国内回帰は基調はなし

・生産国コストの差

・棲み分け

　－R&D部門

　－マザー工場

　－労働力（量、質）

　－市場の近接性

　－FTA

（出典：www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/insight/jp150629.pdf）

* 1. 日本参入
* サムソン（三星）－ソニーブラビア（パネル供給）：提携解消
	1. 新天地を求めて
		1. 新興国への期待

BRICs ：ブラジル、ロシア、インド、中国

　BRICS：ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ

VISTA：ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン

CIVETS：コロンビア、インドネシア、ベトナム、エジプト、トルコ、

南アフリカ

NEXT11：イラン、インドネシア、エジプト、トルコ、ナイジェリア、

パキスタン、バングラデシュ、フィリピン、ベトナム、メキシコ、大韓民国

* + 1. China＋One：脱中国、中国と棲み分け
		2. 基本・基礎技術の伝承⇔ハイテク化の弱点

モーターベトナム：トヨタ生産方式の原点