



日本企業の競争戦略  
～日本企業の未来予想図を  
展望する～

山田 一太郎

## 日本企業の競争戦略は賞味期限切れ

---

アベノミクスによって、日本経済もようやく回復の兆しが見えつつありますが、日本企業は相変わらず元気がありません。それは、日本企業の競争戦略の再構築が遅れているからです。そもそも競争戦略とは、各事業(製品群、市場セグメント)の担当組織があり、その担当組織ごとに策定され、その責任において実行されるべき戦略です。経営者(CEO)は、自らが描いたグランドデザイン(グランドストラテジー)に基づいた組織戦略の中で競争戦略の大枠(戦う土俵)を定め、事業責任者はモックアップ(元々実物を製造する前に製作される模型のことですが、ここでは、競争戦略の骨子若しくは原型を指します)を策定します。そして経営陣からモックアップの承認を得た事業責任者は、自社以外の同業他社や潜在的競争相手となる可能性が高い異業種企業の出方を目配りしつつ、自社の競争上のポジションを確立し、顧客や市場との良好な関係を長期的に築くことができる競争戦略を策定し、その実現を目指します。

しかし、持続的な競争優位を構築した卓越した競争戦略であったとしても、未来永劫ワークすることはありえません。日本の優秀企業の多くが国際競争力を失いつつあるのは、競争戦略の賞味期限に気づかない、あるいは、気づいていても、新しい競争戦略を見出すことができず、マイナーチェンジで目先の利益を確保しようと四苦八苦しているということなのでしょう。競争戦略を見直す、つまり、「機が熟したベストタイミング」を見誤ると、自社の業績は急降下し、当然株価にも悪影響を及ぼします。一方、i)将来の趨勢・トレンド、パラダイムシフトを見通すことが自体大変難しいこと、ii)変化を見通せたとしても、変化のタイミング(転換時機や変節点)までの中させるのは難しいこと、iii)的中できたとしても、自社の複数の事業(産業・業界、地域、市場等々)の利害関係が異なるため、「ベストタイミング」の認識にずれが生じ、経営陣の中で合意しにくいこと、iv)合意したとしても、組織移行するタイムラグの間に、当初は認識できなかった別の戦略リスクが発現する可能性があることなど、組織と環境の「適合化」と「同期化」は口で言うほどそう簡単なことではありません。実際ここ数年、日本企業の傾向として、競争戦略と、現場の不一致や、経営環境(特に海外市場)との不適合が目立ちます。つまり、硬直的的になりがちな軍隊でさえ、時代に対応した戦略とフォーメーションで動いているのに、日本企業では、ベテランは昔流の現場力、若手は机上で学んだ欧米型の古典的なマーケティング、そうした固定観念では通用しません。本稿では、最新の知見をもとに、日本企業が目指すべき競争戦略とは何か、そのヒントを提供することにあります。

リーマン・ショック後の世界経済の大転換をあらわす「ニュー・ノーマル(新しい常識)」という造語が一時随分流行りましたが、東日本大震災後をきっかけとして発現したニュー・ノーマル(2つのトレンド《潮流》がビックウェーブ(津波のような激流)を思わせるヒステリシス効果《想定外のイベントによって生じた事象が、事象が収まった後でも元に戻らないこと》が日本経済に強い負のインパクトを与えています。

一つ目のトレンドとは、ジャパンリスクがグローバルリスクを上回るというニュー・ノーマルを直面した日本の優良企業の経営者たちが、母国と「心中」するわけにはいかないと腹を括り、

日本脱出(本社や重要拠点の海外移転、海外企業からの部材調達率の拡大、海外企業の買収、外国人社員の採用枠拡充など)を自社のホットイシューと本気で捉え、動きだしたことです。つまり、日本経済と日本の優良企業とデカップリング化が一気に加速するというわけです。例えば、円高に苦しむ日本企業の「攻めのM&A」のターゲットは、武田薬品工業やキリンHD(旧キリンビールグループ)のように新興国市場に強い事業基盤を有している海外企業に絞られ、逆に「守りのM&A」のターゲットは、新日本製鐵と住友金属工業の合併、アース製薬によるバスクリンの買収などのように日本(国内)市場の需要縮小に備えた過剰な供給力の調整(段階的な削減)を意図したもののばかりとなるわけです。

二つ目のトレンドとは、日本(国内)市場は、「所得格差の拡大」から「総下流<下層>化」にシフトし、それが恒常化するというものです。産業や業界に関わらず、高価格帯(ハイエンド)クラスの商品層(カテゴリー)が激減し、「身の丈消費」と言えば聞こえは良いのですが、余震、電力不足、放射性物質の拡散、風評被害、『それ、本当に必要ですか?』と自粛を煽るような暗いスローガンによって、名湯巡り(温泉旅行)は中止して自宅近くの日帰り温泉施設(いわゆる、スパ)で遊び、帰りに百貨店に寄って地方物産展にて地方の名産を買い、自宅で食事する消費者が増えるというわけです。さらに、どの業界でも主戦場が下層(若しくは低価格帯)にシフトすることによって、牛丼チェーンのような苛烈な値引き合戦や、あるいは、高級食材である国産マグロが回転寿司に流れてしまうといった事例でわかるように、消費者も低価格帯の店に慣れ親しみ、それが当たり前のように定着するというわけです。既に一昨年サラリーマンの小遣いは、統計上最低レベルまで下がり、2011年5月のビール系飲料のシェアは、初めて「第3のビール」が40%を超えました。また、去年はLCC(格安航空会社)元年と言われています。結局のところ、ヘルスケア(健康食品のような関連産業を含む)や再生医療のような一部の業界を除き、日本市場は新興国市場と比較して魅力がなくなり、その結果、日本の消費者の購入意欲をそるような新商品が減少すれば、個人消費はさらに減退するという悪循環、悪魔のサイクルに嵌ってしまい、そこから抜け出さなくなるというわけです。

読者の皆さんの中には、太陽光発電といった再生エネルギーなどは、有望な事業分野があると思われる方がおられるかもしれません。しかし、太陽光発電は、技術的には発展途上であって、日本経済の産業構造や日本の地理的状況(気象を含む)を考えると、現時点においては実用化、すなわち、市場に受け入れられる価格まで下げることができません。日本政府が強引に補助金(公的援助)をつけたとして、もし、数年後、最新技術による低価格が実現した場合、それまで投じた公的資金は全て無駄になってしまいます。しかも中国や韓国が最新技術によって、太陽光発電ビジネスで世界市場を攻め込んでいたなら、旧式に金をつぎ込んだ日本に勝ち目はありません。将来に見越して研究開発や調査に予算措置することまでは否定しませんが、教条的な反原発路線は禍根を残すことになり、東日本大震災と福島原発事故への過剰反応は国益を損ないます。その意味では、安倍新総理が原発再稼動に前向きなスタンスを示していることは朗報です。言うまでもなく、反原発路線を打ち出した政党の多くは、昨年末の衆議院選挙で大敗したことは、日本国民の現実的な判断を下したということなのでしょう。私自身は、メタンハイトレードの実用化までの30数年間は、原発再稼動は当然だと考えています。

では、これからの日本企業の競争戦略について、過去の成功事例・失敗事例(ケース)から抽出した知見を生かしつつ具体的に提示してみたいと思います。ただし、議論を先取りすると、海外企業は勿論、日本企業でさえ、ジャパンパッシング(日本脱出/日本外し)がもはや規定路線となり、したがって、生き残りを賭けて、世界市場に打って出るため、戦略を統御する経営者の腕の見せ所となります。

既に外需依存(輸出)型日本企業の中には、アジア市場での利益が急増し、北米市場を上回るケースがもはや珍しくありません。勿論、最終消費地が北米市場(いわゆる、三角貿易)も多いのでこのみにはできませんが、日本の優良企業にとっての主戦場が海外市場、特に先進国市場から新興国市場にシフトしつつあるのは間違いないでしょう。携帯電話市場に代表されるようにガラパゴス化していた日本市場は、実質的な参入障壁となってグローバル巨大企業から守られていた面がありましたが、日本市場以外、すなわち、海外市場においてはそのようなハンディはなく、また、中国、インド、ブラジルなど新興国企業の実力も、かつてとは比較にならないほどパワーアップしており、特に韓国は日本にとって手強いライバルとなりつつあります。韓国企業600社(金融・保険を除く)の2012年度の投資額は、過去最高9兆円を予定するなど、サプライチェーンの寸断や電力不足など、東日本大震災の重い後遺症に苦しむ日本企業の牙城を虎視眈々と狙っているわけです。欧米系企業は後ほど詳述しますが、ガラパゴス化した日本市場との特殊事情もさることながら、そもそも日本企業とは異なる戦略スタイルを好む傾向が強かったことが日本企業が国内市場で長年一人勝ちし、成長を謳歌できた面が否めません。しかし、韓国企業や中国企業は、日本企業と同じ土俵でのガチンコ勝負に挑む企業も多く、円高とあいまって、世界市場での日本企業の競争優位性は相対的低下につながっています。とはいえ、北アフリカ、中東、北朝鮮の

地政学的リスクや、ギリシャやスペインの財政危機など多くの問題は抱えているものの、総じて世界経済は成長軌道を取り戻しつつあることから、日本企業は世界市場に活路を見出す以外に生き残る道がないのも事実です。

そこで、日本企業の経営者は、今までの競争戦略を抜本的に改革し、世界市場で持続的に勝つ競争戦略を自社に再インストールしなければならないわけですが、今までは日本企業の経営陣や上級経営幹部のほとんどが日本人であり、かつ、日本市場に対する思い入れが極端に強く、日本市場を世界市場の一部であるという現実的な割り切りが今まではできませんでした。しかし、こうした心理的足枷は、東日本大震災、福島原発事故と電力不足によって、日本脱出へと大きく舵を切るきっかけとなったのです。

さて、世界市場制覇に向けた競争戦略を策定する前提として、国、地域、経済圏など、世界経済の動向を鳥瞰的に把握し、ポートフォリオ(事業<製品群>、顧客など)の視点で分析することが重要です。具体的には、ポートフォリオを構成する国々の関係を考えて、各国・各地域間の連携のあり方について基本方針を決定します。ボーダーレス経済への戦略的対応は、自社が所属している産業や業界の特性・競争構造、さらに自社の歴史や国際的な経営の統合能力などによって大きく変わります。

## 「成功モデル」と「勝利の方程式」を戦略フォーマットに落とし込む

これからの日本企業の競争戦略のコアとは、日本(母国)で実績がある「成功モデル」と「勝利の方程式」の本質的価値を見極め、世界市場、特にこれから成長が期待できる新興国市場に打って出るためのツール(武器)となる「戦略フォーマット」に落とし込むことです。ここ数年、新興国市場にシフトしている日本企業が増えているのはたしかですが、国や地域によって異なる市場のニーズ、その背後にある価値観や行動様式を把握するマーケティングを含めた競争戦略全般について、大きく遅れをとっている感は否めません。サムスン電子の事例を研究し、現地国に若手の有能な社員を送り込むなど、日本企業も懸命に努力していますが、新興国市場のニーズを掘り起こし、自社のビジネスに結びつけることは一筋縄ではいきません。したがって、「今後の経済発展が見込める新興国市場を自社の新たな成長フロンティアにいかに取り込むか」そのための競争戦略を練り上げることが重要です。言い換えれば、日本企業が世界市場で勝つ続けるためには「リスクと不確実性の時代に戦略的に適応した骨太の競争戦略が描けるかどうか」にかかっているのです。だが、現実はどうした競争戦略が準備万端整っている日本企業はほとんどお目にかかれませんが、例えば、戦略フォーマットの成功事例として挙げられることが多い「トヨタ生産方式」は、強豪ひしめく北米市場でビックスリー(GM、フォード、クライスラー)を駆逐する原動力となりました。その後トヨタは、世界各地に戦略フォーマットを「転写」することで自社の強みを大々的に展開し、ナンバーワン企業となったのです。最も、世界に冠たる「ジャスト・イン・タイム」システムも、決して完璧ではなく、東日本大震災では意外なほど脆弱であったことが露呈したのは何とも皮肉な話です。標題のトランスナショナル戦略は、こうした経営リスクにも十分耐えうるものですが、それは後ほど詳しく説明します。

そもそも戦略フォーマットは、日本企業の専売特許ではなく、グローバル巨大企業の多くが採用しています。例えば、英国シェークスピアの戯曲『ロミオとジュリエット』は、国や地域、時代を超え、何度も映画化されていますが、米国においては『ウエスト・サイド物語』というミュージカルとして生まれ変わり、そしてオリジナルである『ロミオとジュリエット』とは別なコンテンツとして『ウエスト・サイド物語』もまた世界各国で上演されています。ウォルト・ディズニーが創作したコンテンツとその世界観は、映像ビジネス(アニメ)の範疇を越え、今も生きています。つまり、戦略フォーマットとは、財(商品やサービス、コンテンツなど)を生み出す自らの強み(技術・知的財産権、人財・ケイパビリティ<組織能力>など知的経営資源)を国や地域を越えて幅広く活用するための方法論です。経営者は、一旦母国で獲得した自らの強みをプロトタイプ(原型)として戦略フォーマットに上手く落とし込み、それを現地で指揮を執る各地域の経営責任者にデリバリーすることによって、世界市場での成功と勝利を狙います。とはいえ、戦略フォーマットの原作者であり、本社(母国)である指揮を執る経営陣は、世界市場で戦略フォーマットが勝手に流用され、似て非なるものならないように目配りしないと、その悪影響が本社に逆流し、苦勞して築き上げてきたブランドを毀損しかねないのです。

さて、議論を進めましょう。日本企業の経営者は、「i)マルチドメスティック戦略」「ii)グロ

ーバル戦略」、「iii)グローバル戦略」、「iv)トランスナショナル戦略」、4つの戦略スタイルのうち、自社の強みや経営資源の限界を見極め、戦略フォーマットを使い分けなければなりません。では、それぞれについて説明しましょう。

## マルチドメスティック戦略とは何か

---

マルチドメスティック戦略とは、それぞれの国を一つひとつ多様な存在と考え、ターゲットにした国・地域向けに対応した財(商品及びサービス、コンテンツなど)を新しく開発し、現地にて生産、販売するものです。供給する財を近隣地域の一国で集中的に生産することもあります。基本的にはそれぞれの国・地域に合わせてカスタマイズし、現地国市場のニーズに合った財を供給します。言い換えると、現地国(若しくは狭い地域)ごとに対応した商品やサービスを企画開発し、現地生産・現地販売(地産地消)で母国である日本のように現地に深く浸透することを最優先に考えます。本社(母国)は、各国市場の単純和として世界市場を捉え、財務的視点から各拠点をガバナンスします。そのため、マルチドメスティック戦略を打ち出している日本企業は、進出国間の連携を前提しないこととなります。マルチドメスティック戦略のメリットは、現地国市場に合わせて、既存の技術を強化したり、新しい技術を加えたりすることが自由にできる点です。また現地での詳細情報を生かし、既存の商品及びサービスに対する需要増加に繋がる可能性が高いこと、さらに、関税や非関税障壁の設定などの政治的リスクに個別に対応することが可能となり、為替変動などの経済的リスクについても、母国や他の海外拠点から遮断できるといったメリットもあります。進出先(現地国)が新興国市場の場合、可処分所得が増加するにつれ、商品のラインアップを充実させれば更なる成長の恩恵を受ける可能性が高まります。しかしその一方で、グローバルな効率化を図ることが難しく、グローバル戦略が得意というボリュームゾーン戦略によって、後から市場を切り崩されるという問題を抱えています。そして、何より大問題は、想定外の事態(戦争、内乱や大災害)に遭遇すると、多大な投資が無駄になる危険です。また、第2、第3と母国となるような市場を次々と開拓すること、これが必須となるわけですが、民族や文化が異なる他国の価値観を理解し、それにフィットさせ、母国のように根付くことは簡単ではありません。例えば、今では日本市場で確固たる地位を築いているP & Gでさえ、数十年前に鳴り物入りで大々的に売り出した「全温度チェアー」はグローバル戦略に基づいた商品であって、日本市場には全く受け入れられず、その後P & Gはグローバル戦略への大きく戦略を転換しました。戦略転換を余儀なくされたP & Gは、その後日本市場を深く研究し、グローバル戦略に基づいた日本市場向けの商品を販売するようになりましたが、グローバル戦略の場合、あえてマルチドメスティック戦略に引っ張られ過ぎないようにすることが重要です。P & Gにしてみれば、日本市場で花王を勝ったところで、世界市場で何の負けては意味ありません。この点は後ほど詳しく説明します。

## 味の素のブラジル市場攻略

---

では、マルチドメスティック戦略の古典的なケースとして知られている味の素のブラジル市場攻略を詳しく取り上げましょう。なお、味の素は2017年3月期に連結営業利益に占める海外事業の比率を60%を目指しており、海外事業に将来の活路を見出そうと積極的に動いています。当時のブラジルでは、味の素の既存商品は、日系人が経営するレストラン向けに現地法人が輸入販売し、日本食の味を知っていた日系人には、違和感なく受け入れられました。しかし、日本人の三大発明に数えられるグルタミン酸ナトリウムは、元々うま味成分として料理の中で使われるため、調味料を隠し味に使う食文化がないブラジルにおいて、日系人以外にはそのままでは受け入れられませんでした。しかし、2億人の人口を抱えるブラジル市場に将来性を確信した味の素の経営陣は、当初のターゲットであった日系人からブラジル全体にシフトするためにブラジル国民の味覚に合った調味料を現地生産することを考えました。そして、開発された新商品が「サゾン」だったのです。

味の素は消費者に調味料を買ってもらうために、どういう味を好み、日々の食卓にどのような料理が並ぶのかなど地域性についてきめ細かく対応し、同じ商品であっても都道府県ごとに、微妙にうまみ成分などを調整していました。つまり、味の素は、言葉では言い尽くせない、個人の好みと地域的傾向が複雑に絡み合った「味覚」の微妙なニュアンスを形式化し、それに商品化できる技術開発力を戦略フォーマットに落とし込み、サゾンといった現地生まれの新商品が誕生したのです。しかし、ブラジル国民の味覚に合わせた新商品を開発するだけでは事は足りませんでした。味の素は、調味料を使う習慣がまったくないブラジル国民に対し、それを使って料理をする食習慣を根付かせる必要がありました。味の素は、ブラジル全土を廻って、食品スーパーや地元の食料品店で調理実演を行ないながら、調味料の使い方を伝えるという啓蒙活動を展開したのです。今では、サゾンだけではなく、粉末スープの「ボーノ」なども開発され、まるで味の素の各商品は、ブラジル国産であるかのように隅々にまで浸透していったのです。

では、味の素のケースを手かがりに戦略フォーマットへの落とし込み(マルチドメスティック戦略版)のポイントを整理してみましょう。そもそもマルチドメスティック戦略とは、ある特定の国をターゲットに母国同様に現地国市場のニーズを深く掘り下げ、現地の消費者と良好な関係を維持・強化することによって、現地国での市場シェアを高める意図で策定されるものです。

さて、マルチドメスティック戦略の成功のキーワードは「地産地消」「政府や国民との関係強化」「長期戦への覚悟」です。「地産地消」とは、日本市場で培った強みを活用するにしても、進出先市場向けの財(商品及びサービス、コンテンツなど)を開発し、そして上市することです。

初期の段階では進出国でのインフラや人材が整っていないため、母国(日本)からコア技術や重要な部材、そして人材を送り込むことがあっても、早期に進出国に全面移管し、現地国内でビジネスシステムが完結できるようにします。「政府や国民との関係強化」とは、用途や利用シーンが限られた財によって進出するにしても、第2の母国のように根付き、永続的な市場シェアの拡大のためには、政府や国民との良好な関係(リレーション)が重要です。進出先が新興国の場合、例えば、中国やベトナムなどは、日本のような民主主義国家とは言えませんが、そうした政治体制とはぶつからないようにします。一方、特定の政治勢力にベッタリだと逆に政変によって窮地に追い込まれることになります。したがって、イデオロギーとは距離を置きつつ、現地の文化や価値観は理屈抜きに受容することが重要です。「長期戦への覚悟」とは、日本企業の進出先は多くの場合、新興国でしょうが、先進国のように独占禁止法があるわけではないので、じっくりと市場開拓を行い、その国において経済合理性が達する、限界ギリギリまで市場シェアを拡大し、その市場が飽和したら、隣接市場に進出をそれを繰り返すことで、進出国から収益を上げ続けるようにするわけです。日本のメガバンクは競争優位性を有していませんが、日本市場の「既得権益」や「法制度や各種規制」を参入障壁とし、グローバルな巨大企業が後追いで市場参入しようとしても、水際で撃退したり、あるいは、儲からない顧客層だけを分け与えるようにして、結局撤退を余儀なくされるように仕向けるのです。日本市場で蓄積した方法を第2の母国に応用する、日本企業ならではの芸当です。したがって、地場企業が非効率な経営をしていたとしても、ブルーオーシャン戦略的アプローチによって、地場産業を衰退させるようなことがないような細心の注意が必要です。このようにターゲットとなる国や地域の選定を失敗すると膨大な経営資源の無駄となり、下手すると致命傷にもなりかえまないので、マクロ環境分析の一つの手法であるPEST分析、すなわち、政治的要因(Political factors)、経済的要因(Economic factors)、社会・文化的要因(Socio-cultural factors)、技術的要因(Technological factors)をベースにしつつ、日本市場と親和性がありそうな国や地域をピックアップし、そのターゲット市場の文化的、制度的、地理的、経済的な親和性(類似点)と隔たり(差異)について、分析します。特に、留意しなければならない点とは、隔たりが全て悪いというわけではありません。その隔たりが差別化の要因としてビジネスチャンスにつながるケースもあるので、そこは留意していただきたいと思います。

そして、今から振り返って見ると、味の素にとってはブラジルが最適だったことがわかります。日系人が多く、ビジネス上の土地勘があったことに加え、ブラジルの食習慣には、フランスのような「ソース」、インドのような「香辛料」だけではなく、日本と同じような「ダシ(うま味調味料)」が受け入れる土壌がありました

## マルチドメスティック戦略に適した市場をどう絞り込むのか

また、そもそも「うま味調味料」を使う食習慣がなかったため、市場開拓には負荷がかかりますが、競争相手もいないに等しいため、腰を据えて新商品開発に取り組める環境が整っていたという見方もできます。しかも、うま味調味料の次は、隣接市場であるスープの素に事業展開しやすいこともある程度想定できました。こうして、ブラジルは味の素にとっての第2の母国となったのです。当然味の素の次の戦略は、ブラジルのような「ダシの食文化」の市場(国や地域)を見つけ、同様の戦略フォーマットで市場参入しようとするはずで、現に味の素は、ブラジルへの集中体制(生産比率)を改めており、親日的なインドネシアの「MASAKO」は、日本の「ほんだし」の販売量を上回っております。たしかに、現地国のニーズを丁寧にすくいあげ、真面目にコツコツと新商品に仕上げることを得意とする日本企業には、親和性が高い戦略ではあるのですが、産業・業界によってはターゲットに適した市場は多いとは限らないだけにマルチドメスティック戦略以外の戦略スタイルが必要となるわけです。一方、第3、第4、と新しい市場を次々と開拓できれば、日本市場が縮小しても自社としては生き残れるわけです。また、日本市場で培った自社の強みが進出国の中で鍛え慣れ、変異した強みが、次のステージ(クローカル戦略やトランスナショナル戦略)に足がかりとなるかもしれません。では、第2の母国が見つけれなかったケースはどうでしょうか。例えば、同じ調味料でも、醤油を取り扱っているキッコーマンでは、ソースに占める醤油の使用頻度を世界的に拡大する戦略(ちなみに、味の素においても一般消費者向けビジネス以外ではグローバル戦略を採用している)、つまり、次に取り上げるグローバル戦略を採用しています。それは、醤油が日本市場のようにメインの調味料ではない国がほとんどだからです。味の素も同様で、第3、第4と続けても、いつしかネタが尽きた場合には、キリンHD(キリンビールグループ)のようにM&Aによって現地企業をテコにするか、もし、それも難しいのであれば、マルチドメスティック戦略に見切りをつけるしかありません。スズキはインドの将来性に向け、30年近く前に進出しましたが、こうしたスズキのような戦略は日本企業にとってはしっかりとくるものです。なお、資本提携を解消した鈴木会長も、静岡に生産拠点が集中している現状を砂上の楼閣と言い切っており、自らの退任の花道として、マルチドメスティック戦略の総仕上げ(母国を日本からインドにシフトすること)に踏み切るものと思われます。マルチドメスティック戦略の真髄とは、第2、第3の母国として深く根付くことであって、単なる第1の母国(例えば、日本)のレプリカやクローンではなく、それぞれ母国の強み(文化的因子)を取り込みつつ、時代に適応して進化することにあります。いずれにしろ、真面目にコツコツと取り組む日本人の姿勢(ヤクルトの経営陣は、M&Aのような飛び道具に頼らない、農耕型経営は海外でも受け入れられると豪語しています)は、進出先の市場にも好感を持って迎えられるでしょう。

なお、味の素以外のマルチドメスティック戦略の成功事例としては、初期のファーストリテイリング(例えば、ユニクロの「フリース」)が挙げられます。中国市場の安価で豊富な労働力を使った単なるBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)はなく、ファーストリテイリング独自の工夫を加味したSPAという業態を精緻なビジネスモデルとして設計し、デフレ経済に苦しむ日本

市場向けのベーシックで安価なフリースを提供しました。なお、現在のファーストリテイリングが世界市場で苦闘しているのは、日本市場では理解され、受け入れられているユニクロらしさやその独自の価値が海外では伝わっていません。この点につきましては、多くの日本企業と共通する悩みであり、越えなければならない壁なので、後ほど詳しく検討することにしましょう。

いずれにしろ、日本市場で培った自社の強みを海外に生かし、母国候補を増やし続けると同時に、ジャパンリスクを回避するために、日本と心理的にも物理的にも距離を置きます。最終的には、第2の母国(例えば、味の素にとってのブラジル)に本社機能を移管するなど、海外へのシフトを強化するというプロセスを辿ると想定した場合、大企業だけでなく、中堅・中小企業でも幅広く転用できるという意味では侮れない戦略といえます。

## グローバル戦略とは何か

---

次にグローバル戦略について説明しましょう。グローバル戦略とは、世界市場を一体として捉え、世界市場に共通する需要(セグメント)を発見し、それに対応した財(商品及びサービス、コンテンツなど)をできるだけ多くの国や地域へ供給するものです。そのために最も効率的に生産と供給ができるような世界的な供給体制を構築しようと考え、研究開発、企画・設計、生産、物流等々各拠点について、最も適した国・地域で集中的に立地することで、いわゆる規模の経済のメリットを享受しようと考えます。かつての日本企業は、開発や生産を日本国内で行い、そこから世界に向けて財を輸出することがほとんどでしたが、円高が続く今日では新興国市場の攻略を視野に入れて、その機能や活動を展開する上で最も比較優位にある国・地域にその機能や活動の拠点を置いています。一昔前では考えられませんでした。研究開発機能を日本以外に設置する日本企業も今日では決して珍しくはありません。先端技術は国内、汎用技術は海外とのかつて常識は既に終わりを告げているというわけです。

グローバル戦略とは、世界市場を一体として捉え、世界市場に共通する需要(セグメント)を発見し、それに対応した財(商品及びサービス、コンテンツなど)をできるだけ多くの国や地域へ供給するものです。そのために最も効率的に生産と供給ができるような世界的な供給体制を構築しようと考え、研究開発、企画・設計、生産、物流等々各拠点について、最も適した国・地域で集中的に立地することで、いわゆる規模の経済のメリットを享受しようと考えます。

グローバル戦略のメリットは、マルチドメスティック戦略とは逆に、国内に加えて国外でも世界共通の財を大々的に販売することによって規模の経済をフルに発揮し、グローバルな効率化を実現できる点にあります。安価な生産要素へのアクセスが可能になり、新興国市場での競争優位を築くことも容易になります。その一方で、規模の経済を追求すると、現地の個別ニーズにきめ細かく対応することが難しくなり、また生産拠点を集中的に立地することから、地政学的リスクに対して脆弱であるという欠点があります。なお、R&D投資や設備投資、あるいは、固定費が大きい産業、言い換えれば、規模の経済が競争優位性の源泉になるような事業を本業にしている巨大企業が、グローバル戦略に適しています。半導体大手のインテルがその典型例です。言い換えれば、ポーターの「競争戦略論」やトラフーの「マーケティング論」がそのまま通用する古典的な産業や業界です。とはいえ、スポーツ用品メーカーの米ナイキ社のようなファブレス企業が、新興国を次々と渡り歩き、現地国の低い工賃のメリットを最大限活用してします。まさにグローバル戦略の光と影という感じでしょうか。

## パナソニックの再生と挫折から何を学ぶべきか

---

では、パナソニックをケースにグローバル戦略について説明しましょう。経済成長によって、家電市場が爆発的に拡大している新興国市場を狙って、韓国、中国など新興企業が独自の戦略でいち早く切り込んでおり、圧倒的な国際競争力を有していた日本企業の時代は既に終わっています。パナソニック(当時は松下電器産業)は、上記のような経営環境の中で生き残りを図るため、抜本的な経営改革を断行し、グローバル戦略に適合した組織に再構築することを決意しました。その具体的な成果の一つはテレビ事業における「世界同時発売・垂直立ち上げ」です。テレビ事業を最初を選択した背景には、パナソニックが強みを生かすことができると考えた点、そして何より新興国市場でテレビ市場の拡大が見込まれていた点などが挙げられます。また、デジタル電子機器のように陳腐化の早い製品を世界各国の市場に一気に投入することによって、ブランドや市場地位を確立し、シェアと売上を獲得すると同時に、そこで得た利益をさらに製品差別性が高い製品開発やマーケティング活動に注ぎ込み、競合他社を席捲することを狙ったものです。

かつてのパナソニックは、競合他社に追従し、後から低価格を武器に追い落とす戦略を採用し、1980年日本市場におけるブラウン管カラーテレビの市場シェアは、シェア第二位企業と比べ2倍近くにも達するという強固なトップの地位にありました。ところが20年後の2000年には、日本市場のシェアこそ首位の座にあるものの、シェア二位企業とほとんど差がない水準にまで落ち込み、圧倒的な競争力は消えうせていました。また同時期に、シェア二位のソニーの新製品が「世界で最も売れたテレビ」と言われるほどの大ヒットを記録しました。その後パナソニックは戦略的対応に遅れ、2001年には日本市場シェア三位まで転落しました。

こうした中、パナソニックの新社長に選任された中村社長(当時)は、i)マーケティング強化に向けた一連の組織再編(子会社や事業部の改廃・統合を含む)、ii)薄型ディスプレイ事業でのPDPへの集中、iii)完成品(一番最初と言うまでもなくテレビ)事業におけるグローバルな戦略商品制度の導入、など抜本的な戦略転換を決断したのです。その戦略的意図とは、i)国内市場の需要に依存しないで成長し続ける、ii)国際的な規模の経済を獲得する、iii)差別性の高い製品をいち早く投入し、世界市場でトップの地位を確立する、iv)組織の縦割りを打破して生産性を高め、ライバル企業を一蹴する施策をスピーディに、かつ連続して実行する、ことだったのです。2003年9月には、画像処理用システムLSIが搭載された薄型テレビとして初代「ビエラ」が発売されました。最初の狙いは、開発から生産・販売までが連動して一気に攻勢をかける「垂直立ち上げ」によって、秋商戦で競合他社が挽回不可能になるくらいの決定的な差をつけることです。初代が市場に投入された9カ月後の2004年6月には、早くも二世帯が投入され、日本市場において13%増のシェアを獲得しただけではなく、世界シェアでも二位の2倍以上となる37%にまで増大しました。そして、2005年5月に発売された三世帯では、国内では「一夜城作戦」と呼ばれる集中的な営業活動が展開されるとともに、「世界同時発売・垂直的立ち上げ」が実行されました。パナソニックは、二世帯では主力市場であった日本を皮切りに、米国、欧州、中国などの各海外市場に順次展開していきましたが、三世帯では日本、米国、欧州という薄型テレビの主要市場で一斉に発売

を開始し、パナソニックのブランドやテレビ市場におけるステイタスやポジションを確立し、その勢いを世界市場に持ち込もうとしたのです。中村社長は、テレビ事業における「世界同時発売・垂直立ち上げ」戦略は、今後の海外市場制覇の試金石となり、また、垂直統合型モデルは、技術の「ブラックボックス」化に寄与し、長年蓄積してきたパナソニックの強みを生かせるものと判断したのです。

しかし、こうしたグローバル戦略と垂直統合モデルの合わせ技は、成長が伴わないと莫大な投資が回収できないリスクを抱えることになります。リーマン・ショック及びEU経済危機によって、世界需要が激減する中、パナソニックは、テレビ事業の大幅縮小に追い込まれ、1200億円減損処理を余儀なくされ、その後2012年3月期は巨額の赤字を計上となっています。拙著で言及した「戦略の賞味期限の短縮化傾向」がここでも如実に現れています。勿論、世界トップのサムスン電子や世界の亀山モデルを擁するシャープでさえ、液晶パネルの価格下落などもあって、ここ数年テレビ事業の採算は悪化し、株価は暴落しています。最も、工場を持たない分業モデルを採用しているソニーのテレビ事業も赤字が9期続いており、垂直統合モデルだけが原因と断定できません。一方、日本企業から多くを学んだサムスン電子は、垂直統合モデルの信仰は捨てていませんが、別の事業ではグローバル戦略やトランスナショナル戦略を採用するなど、戦略スタイルをシフトし、独自の道を歩みつつあるようです。

## グローバル戦略成功のキーワード

---

さて、特定の国(例えば、日本)の市場に依存せず、世界市場に共通するセグメントで勝負するグローバル戦略では、こうしたリスクは避けられません。言い換えれば、グローバルリスクとジャパンリスクが逆転すれば、経営者の判断として日本離れ(元々グローバル戦略は母国に拘る戦略ではないため)を選択することが当然のように視野に入ってきます。世界経済が業績に直結するグローバル戦略は、自社の企業努力だけではどうしても限界があるため、テレビ事業はグローバル戦略を採用するものの、白物家電ではグローバル戦略を選択するなど、ポートフォリオを巧みに調整する必要があります。パナソニックは、ブランドをパナソニックに統一し、ナショナルブランドの白物家電をパナソニックブランドで再生し、グローバル戦略で勝負しようと考えました。言うなれば、生活必需品であり、国民性や生活習慣が色濃く出る白物家電に絞り、例えば、インドの気候に合わせ、機能の絞り込んだ3万円以下のエアコンを開発し、成功に結びつけることができたのです。

さて、今まで説明してきたパナソニックのケースを手かがりに戦略フォーマットへの落とし込み(グローバル戦略版)について説明してみましょう。グローバル戦略とは、世界市場を一体として捉え、世界に共通した需要を発見し、それに対応した財をできるだけ多くの国々へ供給するものであって、新興国市場を特別扱いしているわけではありません。しかし結果として、成長が鈍化しつつある日本市場をはじめとする先進国市場と比較して、経済発展が目覚ましい新興国市場の需要を多く取り込むことを狙っている面は否定できません。また、ブランドの浸透は、経済成長が著しい新興国市場に幅広く事業展開する上でアドバンテージとなります。したがって、自社にとって有利なセグメントの絞り込みと、自社の得意分野とのマッチングの見極めが大変重要です。

グローバル戦略の成功のキーワードは「セグメントでのシェア重視」「ボーダーレスなマーケティング統括責任者の選任」「戦略モデルへの信奉」「撤退時の割り切り」です。「セグメントでのシェア重視」とは、自社の得意分野であって、かつ、自らの強みを生かせる世界市場のセグメントを独自の切り口で発見し、そこに注力することです。「ボーダーレスなマーケティング統括責任者の選任」とは、世界市場のセグメントでの勝利が目的ですから、特定の国で圧倒的なシェアを目指すマルチドメスティック戦略とは正反対です。そのため、各国のマーケティング活動を制御する統括責任者の選任が必要とされ、現地国経営責任者に裁量が委ねられているマルチドメスティック戦略は大きく異なります。「戦略モデルへの信奉」とは、経営陣が戦略モデルを有効と判断したとするなら、現地国の事情を所与とせず、世界市場から俯瞰した上で、その必要性を冷徹に判断するわけです。

ここ数年、日本企業は、中国やインドのような主戦場と目される新興国での新中間層市場や新大衆層市場を取り込むことに苦労しているようです。花王がP & Gに負け続けているのも、こうしたボリュームゾーンです。一方、資生堂は、中国市場で頑張っていますが、マルチドメスティック戦略へと引っ張られて過ぎているようです。つまり、資生堂はグローバル戦略を採用し、中

国市場以外の世界市場を幅広く取り込む作戦だったはずなのに、中国市場にのみめり込み、最近では中国市場向けの新商品を投入しています。たしかに、中国は人口も多く、短期的な業績拡大につながるのですが、だとするなら、逆にマルチドメスティック戦略を徹底しないと、新中間層や新大衆層を制圧したグローバルな巨大企業にハイ・エンド市場へと攻め昇られ、せつかくの牙城が切り崩され、プレゼンスが低くなるという、日本企業の「負けパターン」を払拭できないのです。ちなみに、政治家や学者の中には、日本企業は、中所得者向けの耐久消費財といった成長市場ではなく、富裕層向けの嗜好性が高い市場をターゲットにするべきだという主張する方は多いようですが、これは、経営を知らない、まさに机上の空論です。

## 戦略拡大路線の誘惑を断ち切る

---

市場関係者の多くは、資生堂を既に「中国銘柄」と見做しているようですが、もし資生堂が中国市場を主戦場と考えているのなら、2011年内に1000店の販売拠点の設置を決定したロシアとともに、その両国に戦線を絞ったマルチドメスティック戦略で勝負するべきでしょう。日本市場の立て直しのほか、米国化粧品会社の買収もしている資生堂は、経営資源の限界を超えているのではないかと私は危惧しています。資生堂の国際事業担当役員は高額の報酬を得ている外国人ですが、欧米系企業出身の経営幹部はグローバル戦略の信奉者が多いだけに少し心配です。

味の素の戦略をあらためて別な視点でレピーしてみると、法的規制(例えば、先進国における独占禁止法)に抵触しない限り、市場シェアをほぼ独占するまで一気に抑え、次に隣接市場に対して同じ作戦を取ります。さらに、テイスト(インスタントラーメンのよう醤油、味噌味、塩味)のバリエーションを適度に市場投入すると、競合他社は付け入る隙がなく、極めてニッチ市場にしか参入できず、まさに本国と同じように市場シェアを背景にした高い収益を確保できます。一方グローバル戦略は、セグメント別の市場シェアを高め、それを世界市場で合計して儲ける作戦ですので、マルチドメスティック戦略とは全然違います。したがって、資生堂もそうですが、マルチドメスティック戦略、グローバル戦略、そして、次に説明するグローカル戦略、それぞれの戦略の長所・短所と自らの強みや提供する財とのマッチングを冷静に見極めないと、失敗します。

ちなみに、「ダントツ経営」をスローガンに掲げているコマツは、実際にはグローカル戦略(野路社長は、中国では技術革新は不可能と見做し、社内でエンジン工場を作ろうとした勢力を潰しました。コマツがトランスナショナル戦略に否定的なのは明らかです)を採用しています。従来の建設・鉱業用重機は、財の性格的にはグローバル戦略に適していると考えられていました。しかし、財務体質の悪化に苦しんできたコマツは、生産戦略ではグローバル戦略を推し進めたものの、マーケティング戦略ではマルチドメスティック戦略を採用するなど、戦略モデルを使い分けたのです。コマツは、公共事業投資が増大している中国市場をいち早く押さえ、その後は世界的な資源争奪戦に向けた資源国をピンポイントで狙う作戦にしたのです。キャタピラーとの全面戦争、すなわち、世界市場全てに戦線を拡大した場合、リーマンショックのような世界的な経済不況時にはコマツの企業体力では耐えられないことは過去の経験でわかっていたからでしょう。この作戦はスバリの的中し、コマツの業績は急回復しました。資生堂は、コマツから学ぶべきではないでしょうか。

## グローバル戦略とは何か

---

次にグローバル戦略を取り上げましょう。「グローバル」と「ローカル」を組み合わせた造語からわかるようにグローバル戦略は、世界統一の方針を共有しながら、国・地域の独自性も尊重します。すなわち、世界市場は国・地域別市場の単純和とは認識せず、その一方では、各国・地域別の自立性や特殊事情も考慮し、全体最適の視点で微妙なバランスを取るわけです。なお、グローバル戦略をより深化し、さらに進化させると、後ほど説明する「トランスナショナル戦略」へのシフトに成功したことになります。

例えば、製薬メーカーの米ファイザーでは、新薬開発に巨額の投資がかかるため、一国だけの需要では回収できず、世界市場に展開しています。一方で、各国の政府(行政機関)の許認可や文化的背景(生活改善薬などの使用頻度は、国民性に深く関係している)への配慮から、現地国市場ごとの適応も重要視しています。また古いデータですが、ネスレでは、8000を超える商標(ブランドネーム)を持っていますが、そのうち複数国に登録されているのは750のみであり、さらに10カ国を超えて登録されている商標はたった80だけです。つまり、同じ商品であっても、現地国市場に合わせてブランドネームを採用し、国ごとにロングセラーとなるようなブランド構築を目指しているのです。このように世界のトップクラスの企業では、グローバル戦略を採用しているケースがほとんどです。本稿では取り上げませんが、ネスレのキットカットは、グローバル戦略の成功例(日本市場における“きっと勝つ”)として、皆さんもよくご存知のことと思います。さきほど説明したP&Gもグローバル戦略を採用しています。化粧品はグローバル戦略、生活必需品はマルチドメスティック戦略と使い分けるなど、ビジネスシステムを微妙に調整しています。

ところで、国内向きの内需型企業とされていたコンビニエンス・ストア各社は、アジア地域では健闘しているといえるのではないでしょうか。ヤマトHD(ヤマト運輸グループ)もそうですが、日本発のサービスやそれを実現するためのビジネスシステムをいきなり世界市場に出すというより、日本市場と同様に地域レベル(アジア市場)をターゲットにしたドミナント政策を採用していますが、これは日本流のグローバル戦略の代表例です。一方、進出国のニーズをできるだけ合わせたラインアップと日本らしいきめ細かいサービスを巧みにカスタマイズして、進出国に受け入れられているようです。こうした事例は、欧米企業のように、上から目線で世界基準に合わせるのが当然みたいな品揃えやサービスでもなく、韓国企業のような荒っぽさもない点など、日本企業らしさが生かしているものと考えます。日本市場が縮小を余儀なくされることから、内需型企業であっても、上記のようなかたちでの海外進出が増えてくるでしょう。ちなみに、商社ビジネスは極論すると貪欲に新しい権益の獲得に向けて個人芸で動くものですが、コンビニは日銭商売、すなわち、不特定多数の潜在的顧客を引きつけるビジネスモデルを日々進化させるものです。ローソン新浪社長が商社マンの頃の癖がまだ抜けないのかせわしなく動き過ぎるがゆえに、セブン&アイ鈴木会長に勝てないのです。そして、セブン-イレブンが得意とする日本流ドミナント戦略は、戦略フォーマットとしてグローバル戦略においても有効と私は考えます。

## グローバル戦略成功のキーワード

---

では、戦略フォーマットへの落とし込み(グローバル戦略版)について詳しく説明してみましょう。そもそもグローバル戦略は、「グローバル戦略をベースにするのか」、「マルチドメスティック戦略をベースにするのか」、その比重(バランス)や組み合わせ(ポートフォリオ)のさじ加減が重要です。通常、欧米企業はグローバル戦略で世界市場に打って出た後、市場参入に成功した市場の中で、潜在的な市場規模が大きいものに絞って、マルチドメスティック戦略でさらに深耕しようとするわけです。

一方、日本企業は、マルチドメスティック戦略を国を越えて地域レベルまで拡大することで、マルチドメスティック戦略の厳密性を犠牲にして、当該地域の市場を獲得しようとするわけです。ただし、繰り返しになりますが、さじ加減を間違えると、どっちつかずの中途半端なものとなって、結局成果は上がらない点を留意する必要があります。つまり、多くの日本企業にとって、味の素におけるブラジルのような好条件の国にピンポイントで市場参入できる新興国市場ばかりではないという現実があります。中国や東南アジアは、宅配やコンビニで成功しているからといって、個々の日本企業の立場で考えれば、マルチドメスティック戦略が適しているとはいえないのです。したがって、「狭いが、深い」と「広いが、浅い」のトレードオフを見極め、競争優位性を確立することができるギリギリの範囲まで拡大し、複数の国を新興国市場の一単位として捉えることによって、自社の強みを最も経済的に活用しようとするわけです。

グローバル戦略の成功のキーワードは「いいとこどり」「グローバル戦略とマルチドメスティック戦略のバランス」「適度なローカライズ」「ドミナント」です。「いいとこどり」は、上記で説明したとおり、トレードオフを見極めです。「グローバル戦略とマルチドメスティック戦略のバランス」とは、両方の長所を取り入れようと策を弄するあまり、どっちつかずとなり、戦略の整合性を崩れ、深手を負うこととなります。「適度なローカライズ」とは、自社単独だけでなく、アライアンス、アウトソーシング、ライセンス供与など、実現可能性を検討します。製薬業界は、基本的にはグローバル戦略が有効です。薬の効き目に国や民族は関係ありません。しかしながら、先ほども触れたとおり、医療保険など法制度は国によって違いがあるだけでなく、日本では生活改善薬(例えば、精神安定剤)がなかなか普及しないなど、治療方法(薬の使用方法)などには国民性に左右されます。したがって、グローバル戦略を駆使しないと新薬開発に投じた莫大な投資を回収できないというわけです。「ドミナント」とは、欧米的アプローチとは違い、各国の連結を前提としないマルチドメスティック戦略を出発点として、それを周辺国にじわじわと拡大しているというやり方です。

グローバル戦略の最大の弱点は、先ほども触れたとおり、どっちつかずのメリハリのない中途半端なものになってしまい、経営資源を消耗してしまう可能性が高い点です。特に、新興国市場の場合、先進国では想定できないような地政学的リスクや知的財産権侵害など、多くの問題が想定されます。欧米企業がグローバル戦略を採用し、統一した戦略フォーマットで徹底しようとするのも、こうした一切の付け入る隙を与えないためです。多くの欧米企業は、国際標準やデファ

クトスタンダード(事実上の国際規格)をいち早く押さえ、新興国市場の攻略に向けて、世界的な知名度やブランドを背景に大量の広告投入や大規模なキャンペーンによって一気に攻め込むグローバル戦略を前面に押し出し、その結果有望そうな市場に絞って、マルチドメスティック戦略に切り替えるオペレーションを得意としています。こうした戦略は、発展途上国を征服した軍事作戦を連想させ、いささか不愉快な感情を抱く反面、戦略フォーマットとの親和性が高いのも事実です。したがって、日本企業は、こうした欧米企業とは異なる、独自の戦略フォーマットで勝負すべきです。一方、多くの日本企業は、グローバル戦略でスタートしたはずが、それぞれの新興国市場の状況に振り回され、戦略が変質してしまい、結局撤退を余儀なくされるケースが少なくありません。戦略なき顧客満足主義は海外市場で命取りであり、戦略合理性にかけ離れた過度なローカライズは、自己満足で終わってしまうことを忘れてはいけません。

## トランスナショナル戦略とは何か

---

では、ここからはトランスナショナル戦略について詳しく取り上げましょう。トランスナショナル戦略とは、国や地域といったボーダーラインを前提した個別適応とボーダーレス経済を前提とした国際的統合とのトレードオフ関係を克服し、自社の組織的強みを変幻自在に使いこなすことで、トランスナショナル戦略とマルチドメスティック戦略の両方の競争優位性を同時に実現する考え方です。言い換えれば、地球レベルでの、規模の経済、経験効果(累積生産量が増えることで経験則が積みあがり、一単位当たりのコストを下げ、価格競争力強化につなげること)、範囲の経済(同じ生産設備を異なる事業に活用することで、全体コストを下げたり、事業拡大につなげること)、この3つの経済性を全て手に入れることができるわけです。言い換えれば、ターゲットとしている市場(経営環境)に応じた組織の細分と集約によって、ある特定の国で事業活動の過程で生み出された経営資源を他の全ての国に供給し、さらにそれを受け入れた国や地域の経営責任者がそれをローカライズして再利用することで、国際的な規模の経済による巨額の投資の早期回収が可能になります。しかし、その実現のためには、多くの国・地域を跨る組織運営上の複雑な諸問題に直面することになり、地球規模での全体最適化は決して容易なことではありません。

例えば、米軍は長年採用していた「空軍・海軍・陸軍・海兵隊」の四軍制を再編成し、陸軍と海兵隊を統合することを決定しました。つまり、必要に応じて変幻自在に三軍を編成することで、従来の海兵隊の機能が果たせるとの考え方です。米軍が今まで四軍制を採用していたのも、三軍の機能を併せ持った海兵隊が、不測の事態に緊急対応するため、すなわち、偵察、要人の救出、初動の戦闘行動、そして三軍の先兵役及び引き込み(誘導)には、フットワーク良く機動的に動ける海兵隊が必要とされていたのです。海兵隊の機能を三軍の中に取り込み、空軍、陸軍、海軍が必要に応じて、海兵隊と同じレベルのチームを編成し、臨機応変に動ければ、組織としての海兵隊は必要ありません。しかし、国益や人命に関わる軍事行動を前提する軍隊の場合、いざというときチームワークや一体での作戦行動、お互いの強みや能力を把握した上での現場での臨機応変な戦術・戦法、それを実行できるための日頃の訓練などを考慮すると、組織の運用が複雑になりすぎて、今までは現実的ではなかったのです。しかし、宇宙衛星を使った情報収集や、兵器・装備の高度化とあいまって、今までできないとされていた組織統合に現実性を帯びてきたようです。つまり、米軍は、市民を標的にしたテロ、ゲリラ、サイバーテロといった国家レベルとは違う武装集団に軍事的対抗するため、従来の縦割りの組織を前提としない、新しい組織(タスクフォース)を編成することによって、どのような事態に遭遇しても、今までと同じような恒常的組織と同じレベルでチームとして戦えるように組織の再編成をしようとしています。まさに、米軍はトランスナショナル戦略へのシフトしようとしているのです。

ややわかりにくいと思いますので、さらに説明しましょう。戦略策定の古典的なイメージでは、本社(ヘッドクォーター)がガチガチに固めた戦略を決め、それを各地域責任者がチームごとにブレイクダウンして、担当チームが忠実に実行するというものでした。しかし、トランスナショナル戦略では、本社は戦略ビジョンを提示し、全体を貫く戦略コンセプトと担当セクションごとの

財務目標を示すだけで、真の戦略は「市場・製品(群)の攻略作戦」タスクチームが自ら策定し、実行します。そして、地域最高責任者は、本社経営陣、事業本部、そして「市場・製品(群)の攻略作戦」タスクフォースとの間に入って様々なオペレーションの調整を担当するほか、各タスクフォースをバックアップします。各タスクフォースは、ターゲットとする新興国市場に対して、ワン・ツー・ワン、あるいは、ジョイントで、市場攻略作戦に着手します。新興国市場ごとの状況にきめ細かい対応するため、召集されたタスクフォースがそれぞれの強みを組み合わせて作戦に従事することになります。言うなれば、空軍、陸軍、海軍はその都度混合でタスクフォースを編成しつつ、従来の海兵隊と同等若しくはそれ以上のレベルで実行できるというわけです。企業の場合も同様で、今までのような一国、若しくは、複数の国による地域経済圏を一つの市場としてターゲットするのではなく、市場をセグメントを考え方を大きく改めて、一つひとつに対して、きめ細かく対応することが必要とされます。例えば、市場の規模やセグメントの状況、産業のライフサイクル、所得の格差や法制度の違いなど、個別に戦略を策定し、実行することによってスピーディなビジネス展開が可能となります。日本企業に限らず、グローバルな巨大企業もまた、トランスナショナル戦略によって、世界市場、特に、新興国市場を制覇しようと狙っているというわけです。ところで、トランスナショナル戦略は、トップの優れた頭脳(先見性、戦略性、決断力)と、実行部隊のオペレーション遂行力(現場力)の両方が車の両輪です。東日本大震災ではトップの戦略不全という日本の最大の弱点が露呈しました。この論点につきましては、最後のまとめとして、再度取り上げることにしましょう。

さて、手本となる企業で言うと、それは日産自動車ではないでしょうか。日産自動車は日本経済の宿命ともいえる円高を克服するため、トランスナショナル戦略を加速させています。例えば、世界戦略商品(世界戦略ブランドの中核となる商品であり、その企業にとってのフラッグシップモデル)である「マーチ」の生産について、日本からタイへ全面的に生産移管しました。マーチは、車台は世界共通で新興国5カ国(タイ、中国、インド、メキシコ、ブラジル)で生産するものの、部品のほとんどを現地で調達し、エンジンは通常のカソリン用以外に、欧州ではディーゼル、ブラジルではバイオ燃料用と、それぞれ仕様を分けています。タイを主力工場に移転した理由は、タイの生産技術の飛躍的な向上もさることながら、タイが日本を含め多くの国とEPA(経済連携協定)を締結しており、輸出に有利だからです。また、新型「サニー」は世界市場に先駆けて中国市場で販売したり、国内最大の九州工場の分社化しようとしています。また、新興メーカー向けにプラットフォーム(車台)のみの外販に乗り出し、ブラジルでは新工場の建設を決め、ルノーと共同でロシアの自動車メーカーを買収するなど、トランスナショナル戦略を加速しています。ちなみに、トヨタは国内生産が43%ですが、日産自動車は29%ですから、当然のことながら、円高への耐久力は日産自動車の方が上です。なお、ルノーに買収された日産自動車は、ゴーン改革の口火として1999年に系列部品メーカーの株式の大半を売却していますから、ゴーンCEOの頭の中にはトランスナショナル戦略へのシフトがイメージできていたのでしょう。

ところで、トランスナショナル戦略には、グローバルリスクの遮断に限界があるという最大の弱点があります。文化的バックボーン(例えば、国民性)や法制度、政治体制が異なる国内外の多くのプレーヤー(顧客企業や消費者、現地調達先、提携相手や販売チャネルなどステークホルダーを指します)が関わるため、国際的なサプライ・チェーンを全て制御することは容易ではなく、利害調整に手間取れば、多くの混乱が生じ、その間に競合他社に追い抜かれてしまいます。しかし、今回の東日本大震災は、高機能部材のニッチトップ企業に頼り過ぎた日本流のサプライ・チェーンの弱点が浮き彫りになりました。つまり、グローバルリスクの方がジャパンリスクより高いとの思い込みが一概にそうではないことに気づかされたというわけです。言い換えると、トランスナショナル戦略の方がリスクが少ない時代になったのかもしれませんが、さらに、最終的には母国をも乗り越えることになるトランスナショナル戦略には、波のように次々と押し寄せる種類が異なるリスクに対処し、国や地域、そして事業を跨ってガバナンスできる経営トップの存在が欠かせません。日産自動車はトランスナショナル戦略へのシフトが比較的順調に進んでいるのは、グローバルビジネスに精通しているゴーンCEOの卓越した経営手腕に拠るものは大きいと考えられます。また、トランスナショナル戦略の実現には、地政学的リスクやデファクトスタンダード戦争が深く関わることとなりますが、国際的な政治的発言力が強い軍事大国である母国フランスの国営企業的色彩が濃いルノーがその後ろ盾があることを忘れてはなりません。皮肉なことです。国を超えたトランスナショナル戦略をワークさせるために、ラストリゾートとしての母国の強大な政治力(当然、軍事力を含みます)が必要とするわけです。そして、今後台頭することが予

想される中国企業もそうした色彩を帯びてくるでしょう。日本企業の経営者は自らの庇護してくる国や地域に本社機能を移転する選択も入っていることでしょう。日本での雇用を守ろうとしているトヨタでさえ、リコール問題で苦しんでいたとき、何ら支援しようとしなかった日本政府のだらしなさにトヨタの経営陣は内心では含むところがあるものと推察します。

## トランスナショナル戦略成功のキーワード

---

日産自動車のような欧米型のトランスナショナル戦略とは、一味違う、日本企業らしいトランスナショナル戦略で勝負している企業があります。日清食品ホールディングス(日清食品グループ)の「カップヌードル」は、中国の麺料理からヒントを得て、日本人向けにアレンジされ、日本の国民食として根付いていた「ラーメン」をアイデアにして、独自に開発された「チキンラーメン」をより進化させた画期的な新商品でした。しかし、将来の世界市場制覇を視野に入れた日清食品の経営陣は、カップヌードルを欧米の食文化に根付いている「スープ」としてポジショニングし、北米市場に進出したのです。その後、欧米以外の食文化にも対応するため、カップヌードルは、ラーメンでもスープでもない、勿論中国の伝統的な麺料理でもない、それぞれ現地に合わせた日本流に意味づけをすることで徐々に浸透し、知らず知らずのうちに定番商品として根付きました。日清食品がカップヌードルを先進国だけでなく、新興国にまで裾野を広げ、世界80カ国までビジネス展開できた理由は、こうした欧米型企業の普遍的価値の追求(一元性)ではなく、多様性のマネジメント(多元性)という異なる道を選択したことになったのです。

日清食品の「カップヌードル」のユニークなところは、各国の食文化との齟齬がないように創意工夫している一方で、最大公約数的な折衷にとどまらず、日本らしいきめ細かな加工編集力でオリジナル性を高め、それが新興国市場でも受け入れられている点にあります。マクドナルドやコカコーラは、進出先企業向けの新商品を上市していますが、どこまでもいっても「アメリカ的価値観」を背負っているのとは対照的です。日清食品は、新興国市場に参入に際して、単に進出国向けにローカライズしたのではなく、長年「カップヌードル」事業で蓄積していた自らの強みを上手く活用し、発展させた結果、さきほど説明した3つの経済性が成立し、業績拡大に成功したのです。日清食品のベストプラティクスを参考にした戦略フォーマットとしての「ジャパン・リグロース・モデル」、そして2つの戦略キーワードである「真のボーダーレス経済への道～知の新結合～」と「内なる国際化～愛と赦し～」を説明します。

「真のボーダーレス経済への道～知の新結合～」とは、新興国市場の独自性を軽視して、全ての色を自社(本国)の色に染め上げるというウォルマートのようなアングロサクソン型征服モデルでもなく、歴史的変遷から培ったブランドアイデンティティを強く打ち出し、それに従わないものは一切拒絶するというルイ・ヴィトン(現在のルイ・ヴィトンは、ディオール、ブルガリ、フェンディ、ジパンスーを傘下している複合企業体です)グループのような欧州モデルでもない、日本発の戦略コンセプトです。

唐突ですが、アジア諸国の若者は、歌手の安室奈美恵(以下、愛称でもあるアムロと略します)に何故魅了されるのでしょうか。それはアムロのボーカル、ダンス、そしてルックス(容姿)を通して、「土着性」「一体感」といった、母国や自国民(民族)に通ずる懐かしさや心地よさを感じるのと同時に、白人、黒人、ヒスパニックといった洋楽(異文化)のミックスによる刺激を楽しめるからではないでしょうか。情緒的な表現をあえてすれば、アジアの若者はブリトニー・スピアーズでは「ただ、泣ける」だけだが、アムロなら「グッとくる」「胸にしみ入る」のです。ちなみに宇多田

ヒカルでは、アジア諸国の若者には、欧米ポップスの「モノマネ」としか認識できず、勿論、欧米の若者にはそもそもどこにオリジナリティがあるのか、価値(バリュー)とは何なのか、全く伝わりません。つまり、アムロから戦略面での教訓を引き出すとするなら、日本企業が媒体となって、アジア(新興国)と欧米(先進国)の重なり合う「価値観」を括り出し、それを出発点とした新しい商品として具現化し、それをそれぞれの文化的個性をルーツとする「じっくりくる／腑に落ちる財<商品及びサービス、コンテンツ>」として仕上げ、新興国市場に幅広く、そして、深く、入り込むのです。それぞれの民族の歴史を背負った多様な価値観は、国際社会においては常に衝突の危険をはらんでいますが、日本企業のオリジナルな強みは、異なる価値観の中から、イデオロギー色を中和し、有用な部分だけを上手に取り出して、日本流にアレンジし、さらにグローバルに通用するように付加価値を高めるため、異質の「知」を結合する加工編集技術なのです。

また、「内なる国際化～愛と赦し～」とは、世界市場の経済成長を取り込まなければならない日本企業が、世界市場、特に新興国におけるビジネスで直面する不条理に耐え続け、日本に古くからあることわざ「水に流す」というスタンスを固持しなければならない戦略キーワードというわけです。例えば、NHKスペシャル『日本の群像再起への20年：第7回モノづくり職人たちの攻防日本VS中国』（2005年11月27日放送）では、中国人の金型職人の卵たちが、日本の中小企業に弟子入りし、技術・ノウハウや人脈を入手した後、ライバル会社に転職したり、独立して会社を起こし、かつての勤務先であった中小企業を凌ぐほど業績を拡大しているというエピソードが紹介されていました。最近の事例では、日本の技術で造ったはずの中国版新幹線について、中国は素知らぬ顔で特許を申請し、中国政府の要人は既に中国の技術は日本の技術を超えたと言いつつ放っています。勿論、中国サイドに問題があるわけですが、それを指摘するだけでは何も始まりません。ペルーで流行っているセビチェを「寿司」のまがいものとせず、前向きなフィージョンとして捉えられることが重要です。もし、日本企業の多くが、日本人らしさである「多文化への寛容さ」と「異文化にまるめこまれないしなやかさ」を積極的に生かすそうとせず、欧米系のグローバル巨大企業と同じ土俵で戦う道(本稿でも取り上げた資生堂やファーストリテイリングは危険水域に達している)に突き進むとするなら、日本企業の新興国市場での成功は一層困難となるでしょう。特に巨大市場中国は、海洋資源(尖閣諸島問題など)で真正面からぶつかることが予想されるだけに、より冷静な経営判断が求められることは言うまでもありません。

逆に、日本企業が、様々な困難を軽やかに乗り越え、国レベルではなく、メガ・リージョンレベルでも、クラスターレベルでも、戦略的適応力を生かしたフットワークの良さを強みとするなら、将来に期待が持てます。勿論、国を越えたマイクロマネジメントができるという意味では、エクセレントカンパニーでなければ使いこないわけですが、サイロ(縦割り組織)を壊し、組織の垣根を超えて知を結集する組織マネジメントの優劣が重要であって、ここでも、日本企業の指導部(経営陣や上級経営幹部)の弱さが最大のネックとなりつつあります。

## 日本流のトランスナショナル戦略とはどのようなものか

---

補足的にコメントすると、日本企業は「愛と赦し」を頭の片隅に置き、5年後、10年後をイメージし、多くの問題を内包している新興国市場と間で長期的かつ安定的な関係の維持に心を砕くことが極めて重要です。「ジャパン・リグロース・モデル」は、日本文化の「多文化への寛容さ」と「異文化にまるめこまれないしなやかさ」を戦略的に活用することで、新興国市場で独自の存在感(ステイタス、若しくは、ブランド)を誇示する、日本発の戦略フォーマットになりうると私は考えます。ちなみに、寛容とは決して綺麗事ではなく、相手方の不誠実な対応によっては外国人であろうと使える人材なら使わない手はないという割り切りも含まれると解すべきです。

では、戦略フォーマット(トランスナショナル戦略版)への落とし込みについて説明しましょう。トランスナショナル戦略の成功のキーワードは「柔軟で強固な組織」「経営資源の国際移転」「多元性」です。「柔軟かつ強固な組織」とは、トランスナショナル戦略とは、先ほど米軍の例で説明したとおり、世界市場を出来るかぎり様々な切り口(セグメント)で括り直し、機動的かつ経済的に動ける最適なユニット(組織単位)として編成し、さらに「市場・製品(群)別の攻略作戦」をブレイクダウンした戦術や戦法を打ち出すわけです。「経営資源の国際移転」とは、経営資源、特に知的多重的、多角的、多面的に活用することで、新たな経済性を確立するのです。そして「多元性」について、上記「カップヌードル」の中で説明したとおりです。最近では、「ギャラクシー」シリーズをヒットさせたサムスン電子や、男性向けだったマッコリを日本市場では女性向けものとして売り出した焼酎メーカーの眞露(韓国最大のビールメーカーハイトの子会社)など、韓国企業の方に成功した企業が目立つのは何とも悩ましいところです。日本人特有の細部へのこだわりや小まめな改善は、「木を見て、森を見ず」ではありませんが、肝心の太い幹のところをなしがしろした戦略性の弱さにつながる可能性が高いようです。したがって日本企業が提供する財(商品及びサービス、コンテンツなど)は、品質で拘りが強すぎて仕上がりは丁寧ですが、韓国流の割り切りと荒っぽさ、そしてスピード感の方が新興国市場にはウケが良いと私は見えています。蛇足ですが、K-POPの代表格である“少女時代”の日本でのデビュー曲は、ノルウェーで作曲されたものです。まさに韓国版のトランスナショナル戦略の典型例といえるでしょう。

読者の皆さんの中には、ホンダ、ソニー、キヤノンのような巨大企業におけるトランスナショナル戦略の成功事例を期待されている方がおられるのではないのでしょうか。先ほども触れた「トヨタ生産方式」は、トランスナショナル戦略の部分的な成功事例であることは私も認めるどころではありませんが、先日ようやく嫌疑が晴れた「リコール問題」への対応などを見ると、やはり、企業グループ全体としては、まだトランスナショナル戦略がワークしていないと言わざるを得ません。そう考えると、日本企業が乗り越えなければならない壁とは、ボーダーレス経済に対して戦略的に適応したトランスナショナル戦略を構想できる優秀なビジネスパーソンが、伝統的組織の古い価値観や国内向けの政治的駆け引きに忙殺され、浪費されている現実をなかなか変えられ

ないことなのかもしれません。そして、これからの日本企業は、職人技や個人芸に頼るのではなく、自社の強みを日清食品のように多元的に活用しつつ、成長し続ける新興国市場にジャストミートできるか、それが勝負となります。サムスン電子の思いきった戦略を学ぼうとする日本企業の中で増えているのも、こうした現実によく気がついたからなのでしょう。

私は冗談半分で日本型経営を「職人(極める、磨く)の経営学」と揶揄し、欧米式経営を「株主(儲ける、稼ぐ)の経営学」とシニカルに表現することがあります。こうした二元論的単純化は危険ですが、日本企業は、モノづくりの能力を高めて機能や信頼性を上げ、それをテコに市場シェアを拡大することによって、利益を確保しようとする傾向が強く、その結果として、技術の高度化や自社製品の仕上がり自体が自己目的化し、現場の意向に引っ張られ過ぎて、戦略的意思決定に遅れが生じる点に留意するべきでしょう。平時では実務(現場)に任せるべきですが、戦時となれば、経営陣がイニシアチブを発揮しなければなりません。チマチマした差別化では、新興国市場では通用しないケーキが少なくないのです。そして、トランスナショナル戦略とは、経営者の戦略的イニシアティブとリーダーシップなしにはワークしないやっかいな戦略なのです。

## メタナショナル戦略とは何か

---

最終的にどのような戦略を選択するのは、言うまでもなく各企業の経営者の判断ではありませんが、産業構造の変化や競合他社の戦略的打ち手を読むためには、それぞれについて理解しておくことは無駄とはならないでしょう。さらに、トランスナショナル戦略の次のステージとして、「メタナショナル戦略」という戦略スタイルがあります。

メタナショナル戦略とは、重要かつ希少な知的経営資源(知識やケイパビリティなど)が世界各地に点在し、また、本国に培った競争優位性の賞味期限が短くなりつつある状況を鑑み、世界各地の経営資源をオーケストラのように融合し、本国のみでなく世界中で価値創造(イノベーション)を創出し、さらにダイナミックなグローバル・シナジーによって、持続的な競争優位性を確立することを目指します。今まで説明したトランスナショナル戦略の中には、日本での培った強みやベストプラティクスを進出国に応用する以外に、新興国市場向けに開発した財(商品及びサービス、コンテンツ)を世界市場に展開するといった「リバース・イノベーション」を既に加味していますが、メタナショナル戦略では、こうしたやり方をさらに推し進め、本社(母国)とは完全に離れて、世界各地で蓄積した経営資源を最大限活用するという戦略です。安全保障や為替など様々な国際情勢の変化によって顕在化するリスクに自由自在に対応するというわけです。

しかし、日本の現状を冷静に見渡せば、多くの日本企業においてメタナショナル戦略を採用するのは相当先のことになるでしょう。例えば、日本技術の集大成ともいえる新幹線が世界市場でなかなか受け入れられないのも、安全に対する思想(スタンス)とそれに基づいた技術(設計やシステム)が世界から見ると、極めて異質(マイノリティ)だからです。新幹線はあれほど多くの列車を次々と発車・運行していながら、死亡事故を一度も起こしたことはありません。死亡事故を引き起こした中国版新幹線とは比較にならないほど、技術レベルは高いわけですが、その安全性を担保されているがゆえに事故を前提とした安全基準をあまり重要視しないのです。しかし、死亡事故が発生するリスクを前提にした法制度や安全システムを用意することが世界標準です。新幹線は世界に誇れる日本の技術ではありますが、今回の原発事故でもわかるように、日本人の思想やものの考え方(言うなれば、知識や智慧)が、最大の障壁になります。メタナショナル戦略は、知識と智慧を母国との文脈を離れ、多元的に活用するという日本人にとって最も難しいテーマを克服しなければならないからです。

また、日本人からすると、シー・シェパードの妨害活動へのスポンサー(資金集めは絶好調で、最新鋭の船舶を購入できるほどである)となっている欧米の知識人のコメントを読むと、日本文化への偏見、もっと言えば攻撃とすら感じる方が多いのではないのでしょうか。当事者にはお気の毒ですが、あえて刺激な言い方をお許しただけとするなら、たかがクジラ漁でさえ、大騒ぎとなる日本人のメンタリティがメタナショナル戦略の時代にあって、本当にやっていけるのか、疑念を拭いきれません。トランスナショナル戦略のパートで説明した「ジャパン・リグロース・モデル」、そして「真のボーダーレス経済への道～知の新結合～」と「内なる国際化～愛と赦し～」は、メタナショナル戦略への入り口論として有用な示唆を与えるものとなっていますが、実際

のところ伝統的日本企業の経営者にとって、ノイズのように思えるでしょう。先ほどの新幹線の事例で言えば、鉄道会社だけでなく、車両メーカーも、素材メーカーも、運行管理システム会社も、こうした経営理念をひっくり返してまで世界市場に乗り出すとするのなら、法人格としては一緒でも、その実態はもはや別会社といって差し支えないでしょう。経営理念やビジョンを創り変える静かなる革命の準備が日本企業に必要とされているのです。

では、抽象的な議論が長くなり過ぎました。ここからは、もう少し近未来の論点に絞らしましょう。個々の企業は後ほど詳細に説明するとして、日本企業のクラスター戦略について少し触れておきましょう。かつてトヨタの元請企業は、研究開発は国内に維持し、海外に生産拠点を設立することに合わせて、下請企業や部品メーカー、そして商社や金融機関などが海外に進出するというケースでしたが、東日本大震災後のジャパンリスクを睨み、単なるリスク分散としての海外拠点の範疇ではなく、クラスター戦略、あるいは、クリエイティブ・クラスを念頭に置いた、イノベーションの創造を目的とした産業移転が視野に入ってくるでしょう。新興国は経済成長の安定させるため、自国の産業の高度化を目指し、イギリスのシティ、アメリカのシリコンバレー、インドのバンガロール、中東のドバイのような次世代の産業集積の場を創り、そこに高度な技術を有し、国際競争力が高い企業を誘致しようと目論むはずです。ジャパンリスクが高まり、日本市場の魅力が低下すれば、「産業の空洞化」に留まらず、「知の空洞化」、「雇用<人材>の空洞化」につながるのは必至です。

当然のことながら、円高(自民党安倍政権になって大幅に修整されつつありますが)に加え、法人税減税の中止やTPP交渉の停滞などによって日本に留まることのデメリットを感じている日本企業にとって、こうした受け皿はかつてないほど魅力的に映り、さらに、今後直面することになるトランスナショナル戦略の移行への戦略的布石にもなります。リコール問題で日本政府のふがいなさが身に染みたトヨタが、三河軍団を率いてタイに集団移転する日が来ないとは断言できません。そう考えると、東日本大震災後の民主党政権の失政は、日本企業が日本脱出を決意する決定打となってしまった感は否めません。

## ユニクロは世界市場でこのままでは「負け組」である

---

さて、ここからは、ファーストリテイリング(ユニクロ)の海外市場制覇に向けたこれからの競争戦略の行方について議論してみたいと思います。ここでの目的は、ファーストリテイリングのケースを手がかりに日本流のトランスナショナル戦略に対して有益な示唆を導出することです。読者の皆さんもご承知のとおり、ファーストリテイリングは日本市場での大成功とは裏腹に長年海外進出や多店舗展開に苦闘しています。成長志向が強い柳井社長は、随分前から世界市場でのリーディング企業を目指していますか、過去の海外市場攻略作戦は全て失敗しています。その敗因(負け)分析によって得られるヒントこそ、ファーストリテイリングだけでなく、日本企業にとっても役立つものとなるはずですが、その意味するところをもう一度考え直すと日本企業の苦渋が見えてきます。

かつてのファッション・アパレル業界の経営者たちは、ファッションセンスに優れ、色やデザインに強い拘りを持ち、デザイナー出身であることも少なくありません。柳井氏の「ユニクロの服は部品」と割り切った戦略コンセプトが頭の中では理解できたとしても、ファッションへの情熱や自分のプライドがそれを許容できないというわけです。そしてそれが戦略上のブレイクスルーのためのボトルネックと考えた柳井氏は、ファッション・アパレル業界の経営者やそこで働く従業員の志や思いを捨てきれないことを逆手にとって、独自の戦略の打ち出したのです。今では多くの名門百貨店でさえ、ユニクロの手法を一部取り入れており、そもそも物理的な問題ではなく、業界の常識や思い込みといった心理面にむしろ問題があったわけです。つまり初期のユニクロの成功は、既成概念に異議を申し立て、そこを突破口にしたSPAという新業態であり、ビジネスモデルで勝負した点にありました。勿論、柳井氏は失われた20年と揶揄され、改善する気配がないデフレ経済が、ファーストリテイリングの戦略に適していたことも計算していました。ユニクロを安物とは言いませんが、低価格帯である商品が多いことは事実です。さらに、クールビズ(ここ最近、夏のスーパークールビズは、多くの企業で認められてします)やカジュアルデーなど、スーツ以外で仕事用に着れる無難な服装として利便性が高く、また、東レとのアライアンスによって実現したヒートテックなど、大ヒット商品も生まれました。まさにホワイトスペース戦略は大成功したのです。ところが、ホワイトスペースは日本市場においては潤沢だったため、元々グローバル戦略であったはずのホワイトスペース戦略が少しずつ日本市場に特化した過剰なカイタマイズ化戦略へと変質してしまっただけです。また、ユニクロを真似たライバル企業の貧弱な戦略では、元祖(オリジナル)の強みを生かし、自らの戦略を進化させれば牙城を崩されることはありませんでした。こうして戦略は進化し、戦術や戦法を創意工夫して競争力を高めたとはいえ、戦略コンセプト自体は、柳井氏が考えた初期のそれと全く同じだったのです。言い換えれば、企業としては成長し続け、収益性や財務体力も申し分ないわけですが、今まで成功した戦略的打ち手は、柳井氏の基本戦略(戦略モデル)を踏襲したものばかりなのです。

フリースをきっかけに日本市場を席卷したことによって、日本の消費者のユニクロの認知度は

高く、またユニクロをどう日常生活の中で使いこなすか、深く学習しました。例えば、高所得者層でもインナーのみ利用したり、突然雨が振ってきたら傘を買い、そしてファッションに敏感な若年層はユニクロの服にユザワヤの小物で一工夫するなど、日常生活の中で欠かせないものになりつつあります。一方、日本市場における独自の価値(バリューポジション)は、日本以外の海外市場において、全くと言ってよいほど理解されていません。さらに日本市場でさえ、2009年から契約している世界的デザイナー、ジル・サンダー氏との協業ブランド「+J (プラスジェイ)」の契約打ち切りが決定しました。こうして、ユニクロの基本路線(原点)から離れたブランドは失敗し続けているのです。

勿論、日本を代表する経営者で卓越した経営手腕と戦略的思考を持ち主である柳井会氏は、そのことを認識しています。柳井氏は、自ら創り上げた戦略の限界を知りつつ、未だにその戦略を凌駕する海外市場制覇に向けた新戦略を構想できる部下がいないことに強い焦りを感じているのです。柳井氏にとって悩ましいのは、日本市場は縮小傾向とはいえ、ユニクロにおいて成長の伸びしろがまだ残っている点です。株式市場もファーストリテイリングは内需型企業の代表銘柄とみえています。これだけ賞味期限の長い戦略を創った先見性のある柳井氏だからこそ、その戦略の限界に近づいていることに対して危機感を抱いているというわけです。日本市場におけるH&Mのような海外勢のファストファッションは敵ではありません。柳井氏が日本市場で稼ぐために手塩にかけて鍛えて上げた今の経営陣や既存の人材が、世界市場では全く通用しないジレンマ、これこそが内なる敵というわけです。結局、確固たる武器を持たない、言い換えれば、戦略フォーマットに自社の強みを落とし込もうとしても、世界市場を前提にした途端、その強みの大半は一瞬のうち消えてしまうのです。

## ユニクロ、海外戦略失敗の本質

---

日本の国内市場、あるいは、日本の消費者は既に説明したとおりユニクロを理解していますが、世界市場では「ユニクロのブランド、すなわち存在意義や顧客価値、世界観とは何か」今までのところ全く理解されていません。極端に言えば、日本発の単なるファストファッション程度くらいしか認識できず、採算が取れないまま撤退する、その繰り返しなのです。実は日本の優良企業の中には、海外市場強化を明確に打ち出しても、自社の強みを戦略フォーマットに落とし込むことができない、あるいは、苦手としている企業が結構あります。メガバンク(三菱東京UFJ銀行は、中国市場制覇すると意気込んでいますが、その戦略は大変お粗末です)のような規制によって保護された既得権益ビジネスで食べている企業は当たり前ですが、規制産業以外に、花王や楽天なんかもそうした企業の範疇に入ります。

さて、話を戻します。ファーストリテイリングは、ブランドの確立ができないままでは、4つの戦略スタイルの選択以前の問題であって、そもそもどんな戦略でもワークしないでしょう。ファーストリテイリングの経営陣は忠実ですが、海外市場に関しては、進出／撤退を繰り返すだけで投資の無駄、経営資源を浪費しているだけです。次善の手として、M&Aをテコにしようとしても、こちらも上手くいきません。世界市場に明確なメッセージを打ち出し、存在意義と顧客価値を理解していただくこと、それが先決です。柳井氏は「グローバルワン：異なる文化同士を結びつけ、人種や肩書(ヒエラルキー)も関係なく、一人ひとりが経営者マインドを持つこと」、そして、服を変え、業種・業態を変え、世界を変えると掲げています。これは、4つの戦略スタイルのうち、明らかにグローバル戦略を志向しているようですが、具体的な戦略の中身は「頑張っ海外市場に多店舗展開します」くらいしかなく、これではそもそも戦略とはいえません。ファーストリテイリングの世界市場に向けた競争戦略のスタートはブランド戦略です。このままだと「経営資源の限界」つまり息切れした時点で、ジ・エンドです。ビックカメラとタッグを組んだビックロでは、日本でしか成立しないのはあらためて論評する必要はないでしょう。

「ヴァージン」は皆さんもご承知のとおり、特定の事業や個々の商品のブランドではありません。つまり、ファーストリテイリングは社名、ユニクロは統一ブランド、とするのです。別にコングロマリット化を期待しているのではなく、ブランドは統一でも、事業、商品、ビジネスモデルを同じである必要はなく、むしろファーストリテイリングの場合は、かつて日本市場を異端児として切り込んだように、世界市場に対しては全てをゼロベースで創るべきであって、そしてそれは、今までの海外市場の失敗で既に答えが出ていると解するべきです。なお、リーマン・ショックやEUの経済危機によって、先進国においても、「ジャパナイゼーション(日本のような失われた20年と言われるほど、経済低迷が長期間続くこと)」に陥る可能性があるため、ファーストリテイリングにとって有利な経済状況が先進国市場においても到来しつつある点を指摘しておきたいと思います。その上で、日本市場を除く世界市場向けに統一したグローバル戦略(世界市場向けの新戦略によって成長した上で、縮小する日本市場向けの戦略を廃止する)にするか、中国や東南アジアをターゲットにしたマルチドメスティック戦略(国・地域別戦略によって成功させ

た上で、日本市場への依存度を減らす)にするか、両方の戦略を本気で策定した上で柳井氏が自らの責任で選択し、その選んだ戦略執行に相応しい後継者を指名し、自らは後見人として身を引くのです。柳井氏が日本市場向けの戦略と、戦略フォーマットとして落とし込んだグローバルワンの両立に固執し、約束を翻して息子二人に後を託すとするなら、ダイエーの中内氏の同じように、深い痛手を負い、撤退を余儀なくされるでしょう。繰り返しになりますが、グローバル戦略とは、世界市場を一体として捉え、世界レベルで共通する需要を括り、それに対応した財(商品及びサービス、コンテンツなど)をできるだけ多くの市場(国や地域)へ供給しようとするものです。世界レベルで共通する需要(市場)であっても、ガラバゴス化した日本市場とは戦略で埋めることができないほどの隔たりがあるケースにファーストリテイリングが該当します。世界最強の小売流通企業であるウォルマートや上場時にはグーグルを超える時価総額と評されるフェイスブックではさえ、日本市場には歯がたたないのです。大量出店だけでは戦略とは言えません。

さて、ファーストリテイリングの議論はここまでとし、日本企業の競争戦略への示唆について具体的に説明しましょう。つまり、その企業の強み(国際競争力の源泉)が国や地域を超えて活用できるケースとそうでないケースを冷静に見極めることが肝要です。4つの戦略スタイルについて、延々としたもそのためです。日本企業の多くの経営者は、柳井会長兼社長と同様に、今まで培った強み(技術やノウハウ)が世界で通用しないはずはないと思いたい気持ちは痛いほどわかりますが、現実にはそうでないケースも多いのです。最初のポタンのかけ違いは終わりになって帳尻が合うことはありません。

次に、消費者とのコミュニケーション、特に異文化コミュニケーションの難しきです。端的に言えば、価値が伝達できず、売れないうち、経済資源の限界によって、撤退するというパターンの多さです。母国以外の国でホワイトスペースに切り込もうとしても誤解され、理解される前にわかりにくいからと拒否されてしまうのです。欧米型マーケティングの押し出しの強さは、日本人的には戸惑うこともあります。既存市場の制覇を目指し、競合他社を蹴散らし、叩きのめすスタイルを取りますが、これは既存市場なら、市場動向や顧客のニーズが明確なため、そこで伝わらなければ始まらないとばかりガンガン攻め、それによって消費者の購買意欲が喚起され、自社の顧客にするというわけです。日本企業の得意とするスタンスとは異なりますが、わかりやすいのも事実です。

つまり、ホワイトスペース戦略がブルーオーシャン戦略への変貌してしまう、まさにファーストトリテイリングと同じトラップ(成功の罠)です。賞味期限が長い戦略は、企業の収益性にとっては大変ありがたいわけですが、戦略が有効期限が続いているうちに、「戦わずして勝つ」が尊ばれる組織となり、ちょっとしたレッドオーシャンの匂いがすると、優等生が多い日本企業の経営幹部は、高付加価値ヘシフトを口実にして、ブルーオーシャン戦略に逃げ込んでしまうのです。トヨタを始め日本の自動車産業の競争力は、レッドオーシャンの中、血で血を洗う戦いを日夜繰り広げているからこそ磨かれ、そして戦いを通して見えてくる新たなビジネスチャンスがあるのです。ブルーオーシャンを追求するあまり、レッドオーシャンで永遠に戦わなくて済むほど、企業経営は甘くありません。グローバル戦略を得意する欧米系企業の中には、日本市場に参入しても採算が悪いと自ら撤退してくれました。それは、グローバル戦略とは、世界市場レベルで戦うことを想定し、戦略の型(モデル)を崩すと全体のシステムがワークしなくなるため、あえて深く入ってこなかったのです。日本企業が低収益に甘んじてても地の利を生かして牙城を辛抱強く守るうちに嵐が過ぎ去ったのです。しかし、世界市場ではそうは問屋が卸さないというわけです。

また、情報・通信技術の高度化が世界市場において影響度が強くなり、更なる情報・通信技術の発展及び普及、国を越えた経済活動の活発化などにより、市場の一元化、特に“一物一価”化が進展し、差別性・独自性のない財は、経済環境や市況に左右され、さらに最も低い価格に収斂される危険性が高まっています。つまり、希少性がある財として消費者に認知されなければ、価格プレミアムを維持できず、世界的な低価格競争に巻き込まれ、シャープのフラッグシップモデルであった「亀山モデル」の液晶テレビは、生産縮小を余儀なくされ、携帯端末用液晶パネルに注力せざるを得なくなっているのです。

さて、日本市場では、談合とまでは言いませんが、同じ業界で互いに助け合うみたいなどころがあり、それが東日本大震災のサプライチェーンの復旧では良い面として出ました。しかし、今日の世界市場では空気を読まない異端児が突然乱入して、食い荒らすみたいことが起こっています。情報革命がそれを可能としたのです。殺伐とした市場で生き馬の目を抜く頭脳戦と大量の資源を投入する物量戦に日本企業が戦えるのか、極めて疑問です。

したがって、日本企業が世界市場で勝つ秘訣、つまり、競争戦略のポイントは次の4点となります。1つ目は、味の素のマルチドメスティック戦略のように、ホワイトスペースを開拓し、それをブルーオーシャン戦略によって、グローバルな巨大企業や地場企業との無用な争いを避け、第2、第3の母国を増やししながら、海外市場を制圧する方法です。日本市場向けに開発された技術や財(商品及びサービス、コンテンツなど)が新興国市場ではなかなか受け入れられないケースが増えています。また、さきほども日本企業の日本市場へのカスタマイズ化への弊害について問題視しました。これは、IBMのソリューションビジネスが成功したにも関わらず、NEC、東芝、富士通のソリューション営業がことごとく失敗している点とも共通しています。その原因は、日本企業にありがちな過剰技術または過剰品質です。ただその一方で、抽象論より具体論が得意

な日本企業は、技術や財に惚れ込んでそこに注力し、現地の国民や政府と気持ちを大切にしたいスタイルが適しているのも事実です。したがって、経営者がそこは手綱さばきで調整しなければなりません。一方グローバルな巨大企業は、世界レベルで共通する需要(膨大か、ニッチかは別に)で勝負しますから、国や地域レベルのホワイトスペースに着目するより、目の前にある既存市場を制覇する戦略を好みます。したがって、日本企業のアプローチは、地場産業や地場企業の育成を阻害することはなく、むしろ雇用を生んでくれるので大歓迎です。競争と協調、短期決戦より長期戦、真面目にコツコツ、消費者に尽くす姿勢が進出先企業でも受け入れます。こうした日本以外に、母国になる国や地域を増やし、日本依存を減らしていくのです。

2つ目は、トヨタのグローバル戦略のように、レクサスやプリウスを世界戦略商品(フラッグシップモデル)として押し立て、グローバルな巨大企業を真正面から激破し、海外市場を制覇する方法です。元々トヨタは、グローバル戦略を得意とし、ビック3とガチンコ勝負する戦略スタイルを好みませんでした。しかし、ビック3が業績悪化し、財務体質も弱くなった(その後、国有化)ところを見越して、レクサスを開発し、ビック3の牙城に攻勢をかけ、追い込んだのです。勿論、地域戦略商品をフラッグシップモデルにする方法もあります。資生堂のツバキや花王のアジエンスはそれを狙った新商品でしたが、日本市場向けの新商品みたいに尻つぼみになったことは残念です。しかし、任天堂やソニーなど、日本においても、グローバル戦略の成功例で出ており、世界市場で戦える経営基盤(ブランドや財務、人材など)がある日本企業なら、十分に戦えるはずです。世界市場で収益が上げられれば、日本市場が縮小しても、相対的に負のインパクトは吸収できるというわけです。

3つ目は、ヤマトHD(ヤマト運輸グループ)のグローバル戦略のように、日本市場で培った強み(特に、ビジネスシステム)をグローバルとローカルの両方の視点で微妙に調整し、進出国市場のニッチを開拓しつつ、ドミメントのエリアを慎重に拡大し、ターゲットを制圧する方法です。最初はスモール市場ですが、消費者への認知度は高まり、その利便性によって市場が拡大するものの、競合他社が気づいたときには、ドミメントが終わっているため、後追いしても、スピートで追い付けず、また、収益も上がらないため、グローバルな巨大企業であっても撤退するか、あるいは、最初から参入しようとはしないというわけです。この場合、特許で守られているわけではなく、韓国や中国の新興企業がライバルとなって立ちはだかる可能性はありますが、市場自体の裾野を広げたり、儲からない顧客を引き受けてもらえるなど棲み分けが進めば、かえって好都合です。花王が海外事業展開に苦しむ中、ユニチャームが確実に成果を上げつつあるのもまさにこうしたやり方です。

4つ目は、日清食品HD(日清食品グループ)のトランスナショナル戦略のように、カップヌードルのような多元的価値を含んだ新商品を開発し、世界各地に拡大し、世界市場を制覇するものです。既に述べたとおり、将来のグローバル展開を視野に入れた日清食品は、カップヌードルを欧米の食文化に根付いている「スープ」としてポジショニングし、北米市場に進出したのです。その後、欧米以外の食文化にも対応するため、カップヌードルは、ラーメンでもスープでもない、勿論中国の伝統的な麺料理でもない、それぞれ現地国に合わせた日本流に意味づけ(単なるローカライズでないところが肝)をすることで世界市場で受け入れられました。つまり、多元的であるがゆえに、様々な解釈がされ、あるいは利用シーンが多様(主食、おやつ、夜食、非常食、保存食、外出先<例えば、キャンプ>など)なので、普遍的価値に着目し、教条的に戦略推進するビジネスパターンを得意とするグローバルな巨大企業は攻撃しようにもできず、また、新興企業との低価格競争、コモディティ化が避けられるわけです。例えば、利用シーンによっては、高価格にも低価格にもなりうる(例えば、おやつなら高いが、主食とするなら安い)ので、トータルでは採算が取れるというわけです。こうした多元的な商品は一方では価値が曖昧になって、受け手である消費者が混乱を起こすケースもありますが、日本企業が強みとするきめ細かい加工編集力と、地道なブランド戦略によって、こうした課題も克服したのです。グローバル戦略における戦略商品(フラッグシップモデル)は普遍的価値(欧米流の色がついている)を訴求することが一般ですが、こうした様々な文脈の中で生かされる商品は、欧米流マーケティングが苦手なので日本企業にとっては有利です。しかし、韓国企業は既に説明したとおり、日本企業から学び、ある程度使いこなすことができるので、油断できません。

《まだまだ続く》

私は経営コンサルタントという職業柄、移動時間などを利用してなるべく経済誌やビジネス誌に目を通すように心がけていますが、そんな中、日経ビジネス(2011.10.17)の特集記事「グローバル競争で勝つ70社」を読みました。大変な労作で、その努力には敬意を表したいところではありますが、読んでいるうちに、多くの間違いや矛盾点に気がつきました。そこで、日経ビジネス(2011.10.17)の22～23頁を中心に批判的に検討してみたいと思います。

まず、第一の問題は、戦略ポジションに優位や劣位はないと言いつつ、最終的に目指すべきは、質量ともに世界で首位を占める「世界覇権型」と言い切っている点にあります。言うまでもなく、世界で首位を占めることをあえて目指さない戦略が当然あるべきであって、むしろ日本の優秀企業の多くはそうしています。そればかりか、日本に限らず、グローバルで成功している代表的企業のIBMの戦略ポジションは、日経ビジネスの言うところの「変幻自在型」ではないでしょうか。IBMは、世界覇権型を目指しながら失敗し、コア事業(ハード事業<パソコン>を売却し、ソフト<コンサルティングファーム>を買収した)に大幅に入れ替え、21世紀型の企業組織を創り変えたのです。つまり、世界でトップ100の企業でさえ、「世界覇権型」の戦略ポジションを意識的にとっていないのです。そもそも、①コア事業が明確である、②最終財を提供している、③世界での戦い方、で戦略ポジションを分ける考え方には無理があります。日経ビジネスは、「分けることができないからこそ、ソニーもパナソニックもダメなんだ！」と言いたいのでしようが、数少ない世界覇権型のGEやサムスン電子はコングロマリット化しても、高い収益を上げています。

第二の問題は、日経ビジネスは重要なのは「選ぶこと」と言っておきながら、判断基準がビジネスの現実として使えない点にあります。本稿では、ファーストリテイリングの世界戦略について厳しく指摘し、その上で、リーマン・ショックや欧州危機によって、多くの先進国が日本の失われた20年と同じような長期の経済停滞を想定し、ファッションに金も時間もかけられないかつての中間層(市場)を押さえるという、言い換えれば、エスタブリッシュではなく、新参者(ベンチャー)として切り込むという非常識(日本での成功した)戦略を提言しました。これによって、H&Mのようなファストファッション企業は真正面からぶつかることはなく、戦うことができるわけです。つまり、選ぶ切り口こそが戦略そのものですから、日経ビジネスのカテゴリーは、雑誌としては読みやすいのですが、戦略の判断基準とはなりえません。

第三の問題は、戦略とは「環境と組織の適合化と同期化」です。日経ビジネスには、どのような未来予想図を描き、そこから引き寄せて(逆算して)日本企業がどう動くべきか、その点に全く触れていません。現在の成功事例が将来においてもワークするとするなら、その根拠を明快に説明しなければなりません。

他にも言うたいことは色々ありますが、日経ビジネスが日本企業に喝を入れたいという趣旨には共鳴する点も多く、批判はこれくらいにしておきましょう。