

第4章 技術経営戦略入門

第4 - 3章 途上国市場の攻略について

講師：浅野 昌宏

目 次

- 1．日本企業にとって市場とは？
- 2．途上国は難しい市場なのか？
 - 2．1 アフリカで車を作る
 - 2．2 日本企業にとっての障壁
 - 2．3 これからはスピードがポイント
- 3．異文化の中で必要とされる事は？
 - 3．1 日本を知っている事
 - 3．2 言葉について
 - 3．3 リスク対応
 - 3．4 プロトコールの理解

1. 日本企業にとって市場とは？

今日は、途上国市場の攻略に就いてお話しますが、私のやって来た事が、技術経営の観点からどんな風に役に立つ事があるのか、よく判らないままに喋ります。話の中で、欠けている視点があれば、是非ご指摘戴きたいと存じます。

先日、アフリカ開発会議があり、日経や日経ビジネスがアフリカ特集を組む等、機運が盛り上がっていますので、アフリカの例を中心にお話致します。

(1) 国内市場の限界

閉ざされた国内の市場だけでは、経営が成り立たなくなっています。TPPの議論をするまでも無く、人口動態から見ても明らかです。

内閣府の資料で、2010年国勢調査では、総人口12,800万人、生産年齢人口8,100万人ですが、2050年の推計では総人口9,700万人で75%になり、生産年齢人口は5,000万人で62%と予測されています。

このサイズの人口はマーケット規模からして、今の企業にとっては、中途半端なサイズです。

(2) 障壁の無い市場の出現

今、世界で繰り広げられている試みは、関税障壁や非関税障壁の撤廃、あるいは低くして貿易の自由化を図る事です。勿論、各国それぞれに思惑の差はあります。

そんな中で、美しい国土を守ろうとJAが既得権擁護のために、幾ら反対してもこの流れは変えられません。それがアメリカのスタンダードを押し付けられる事になるのが避けられないのです。そうであれば、自分の作ったスタンダードを他国に認めさせる事をやっけて行くべきです。

(3) 地球規模で市場を見る

韓国は、人口5,000万人ですが、国内で喰って行ける市場のサイズではありません。企業は早くから、特にアジア通貨危機でIMFの軍門に下って以降、地球全体を市場として見て、方々に手を打って来ています。

日本では、戦後一貫して、商社がこの役割を担ってきました。

1960年代にはアフリカにも積極的に展開をし、その後アジアの成長と共に、アセアン、ニーズ、ブリックスと変遷して取り組んで来ました。しかし商社のアクティビティは貿易であり、事業投資であって、物作りの部分に關与する事は少なかったのです。従って、海外市場でローカルに展開できたとは言えません。

もの作りの企業(製造業)は日本経済がデフレの長いトンネルに入って以降、中国、ベトナム、インドネシアに生産拠点を移して凌いで来ました。只、私の目から見ると、安い労働力を求めて、日本での生産方式を少しモディファイした程度の企業が多いように思われます。地球規模で市場を見る事、即ち、地球全体の市場を見て、何処と何処を推やるのかという戦略を立てて、個々の市場を攻めて行くという事が必要です。日本での生産・販売が苦しくなったからといって、尺取り虫の様に、条件のよい処に出て行くというのではダメです。

例えば、アフリカは世界のグローバル企業にとって、押さえておかなければならない必須の市場となっています。豊富な資源と増加する人口が、やがては消費市場を活性化させると見ていて、ここを押さえておかなば、グローバル市場でのシェアの逸失につながるからです。

- ・ユニリーバ、コカコーラ、ギネスなどは早くから、アフリカでこの戦略を取っています。
- ・アップルのiPhone 対グーグルの 안드로이드がそうです。
- ・フィンランドのノキア対韓国のサムスンもあります。

これらは現実にアフリカでシェア争いをしており、将来の市場ではなく、現在のシェアを押しやるための、獲得競争の場となっています。ライバル企業と伍して行く必要のあるグローバル企業にとって、先進国以上に人口の多い市場をいかに取りこんで行くかが、勝負の分かれ目となる筈です。

日本企業でも自動車メーカーは既に南アで現地生産をしてアフリカでのシェアを広げつつあります。電気製品の分野でも、知恵と汗を絞って競争に立ち向かっている日本企業もあります。家電は中国や韓国に席捲されているように見えますが、自社のインド工場で生産する廉価版の炊飯器を投入して奮闘しているパナソニックの例もあります。

その他に、BRIC's などの戦略地域との連携で取組み始めている例もあります。穀物取引で大きなシェアを持つ丸紅は、中国の飼料最大手と南アフリカで合併を準備しています。穀物倉庫・港湾設備を持つ配合飼料工場を設立します。これは、世界戦略の一環として、増大するアフリカの食糧事情と、関連する飼料の需要増大を見込んだものです。

2. 途上国は難しい市場なのか？

2.1 アフリカで車を作る

トヨタ自動車は、南アで年間15万台生産しており、南アの年間生産量50万台の3割です。最初、トヨタは、1960年代から組立てをやっていた地場の会社に出資して、徐々にシェアを広げて、今では100%です。この資本を増強する中で徐々にこの工場を輸出拠点に変えて行きました。そんな、品質・コスト競争力を追求する中で、日系の部品メーカーが後追いで出てゆきました。

この工場で社員教育に携わり、実際に苦労した人の話をします。

南アを輸出拠点とする方針が出て、輸出に耐えられる品質の工場にするミッションを帯びて、4年間駐在した人です。

この人は、今まで品質が出なかったのはなぜだろうと考えたそうです。

赴任して見ると、新車を納入する際に、物流の途中で汚れ、泥だらけになった車を、そのまま納車しているのを見たそうです。つまり、車を持ったことがない人が車を作る工場で働いているわけです。車を買う人の気持ちが分からず、車を買うということが、どういう意味を持つのか分かっていないわけです。教育は、そう言ったしつけのレベルから見直すところからスタートしました。

やった事は、まずは職場環境を良くすること。例えばキャンティーンで出す料理に、一手間加えて、冷たいスープしか知らない人達に温かいスープが美味しいことを分からせる。それは、自分が現場の人間を大切にしているという姿勢を目に見える形で実行して、分からせる事だったそ

うです。

従来、南アではマネージメントは白人で、労働者は黒人です。黒人はマネージメントの世界には全く縁がないと思っていると人達です。労働組合はあっても、白人のマネージメント層と話をして問題を解決しようということを知りません。何かあればストやデモを起こすことしか知らず、一体感も出ません。心掛けたのはマネージメントと現場の間に常に自分が入り、不満があればデモをするのではなく、まず自分に話しをさせ、対話を続ける努力をしたそうです。

また、工場の現場で、整理された状態を知らない人に、整理整頓と言っても分からないわけです。まず、整理された状態とはどういう状態なのかから説明するのです。「マイナスからのスタートという覚悟を持ってやらなければいけなかった」そうです。

このようにアフリカでは、公的教育の部分が未成熟なため、相当な部分を企業自身でやることになります。車のサービス技術者は、職業訓練校等の卒業生を採用しますが、企業内訓練を1年はやらないと駄目だそうです。なぜかという、訓練校のトレーニング用の機材は治具にしても、1・2世代前のものです。それが使えると言われても、日系企業が求めるサービスレベルを出すための機材を扱えるレベルではありません。もう一度一から教え直さなければいけないのです。

2.2 日本企業にとっての障壁

さて、南アでの自動車生産の話でしたが、アフリカ全体で見ると、日本企業にとっては、なにが問題で、なにが障壁となっているのでしょうか。市場の魅力とは、要因を克服できれば大きな利益が期待できるという事であり、将にこれが新興国市場の魅力です。アフリカに係る20社にヒアリングを掛けた結果次の通りです。(意見の多かった順)

(1) 市場のサイズと地域連携の問題

アフリカは、国ごとに見れば市場のサイズが小さく、量が捌けません。アジアの様に、市場が横に繋がっていないために市場の深さありません。それは国境越えの輸送網が未整備である事と、域内流通の魅力的な制度が取られていないためです。その結果、流通コストが価格に大きく跳ね返っています。従って、地域需要を束ねる域内経済圏制度の整備が望まれる訳です。日本政府の援助で、JICAのやっている国際回廊やOSBPの取組みは、これに合致しており、早い実現を望まれるところです。

(2) インフラ未整備

インフラの整備は、個々の国で見ても、産業のベースとなる水・電気と、流通を促すために必要な道路・鉄道・港湾施設が非常に不足しています。また、都市人口の増加に対してインフラが追いついておらず、公共交通機関が無い事も都市の混雑に拍車をかけて発展阻害要因となっています。

(3) 労働生産性の低さ

時間当たりの生産性が低い事に加え、アジアに比べて賃金水準が高い事が事業投資をためらう要因の一つとなっています。若年層人口は厚いのですが、労働力の質に問題があり、実質的に

労働市場に人がいないといえます。また、事業を根付かせるために必要な中間管理層がいない事もあります。

(4) 教育レベルと民度の低さ

進出している企業は何処もそれなりに教育や訓練に力をいれていますが、「意欲が無い、根気が無い、教育してもなかなか変わらない」と言う悩みを抱えています。アジアとの比較では、旧宗主国の時代に教育が施されていなかった事が大きく、また、国民としての意識より部族への求心力の強い事が、何かと障害となっている様です。

(5) 行政制度の不備

社会の基本的なシステムが出来上がっていないと言うことですが、例えば、税制・輸出入規制・車両法規などが曖昧で、グレーゾーンが多い事が仕事をやり難くしています。種々の法制度の整備と、その執行体制の改善が望まれます。

(6) 腐敗・汚職

コンプライアンスに係る問題であり、社内的に優先度が低くなってしまいう企業も有ります。

(7) 国のガバナンス・紛争

サブサハラの家や地域は、ガバナンスの低さや紛争のリスクが大きいというイメージが先行しています。最近はかなり良くなって来ているとの認識はあるものの、先日のアルジェリアのイナメナスの事件などがあり、未だ不安な所が多いと感じている様です。只、東南アジアでも同じような状況にあった時期もあり、これからは改善して行くのではないのでしょうか。

日経ビジネスの記者が今回の特集でナイジェリアを訪れて、その感想を述べています。楽観と悲観という事です。欧米勢は「楽観」、日本勢は「悲観」で、日本のビジネスマンのアフリカなどの新興国市場に対し「ネガティブ思考」を象徴している様に思えたと言っています。JETRO ラゴス所長は苦笑して言ったそうです。経営陣からナイジェリアの可能性を探れと言われて視察に来て、いかに進出が難しいかという「出来ない理由」ばかりを集めて帰って行く人もいます。

こんな事になるのは、なぜか記者は言っていないですが、二つの理由が考えられます。

- ・一つは日本の稟議決済という意思決定方法にあって、リスクを上げて常にサラリーマンとしてのセーフティーサイドを取る。即ち、悲観論サイドになります。
- ・二つ目は、今日のポイントですが、世界戦略を見て途上国を押えるという点では、欧米のトップダウンの方が断然利点があります。

2.3 これからはスピードがポイント

先ほど、アフリカで車を作る難しさの話をしましたが、あれは従来の日本企業のやり方で、正面から取り組んだ場合の話です。

関西ペイントが言っています。「今後 10-15 年でアフリカの事業規模は中国に並ぶ。いかに早い段

階で各国に入り込みシェアを確保出来るか。勝負は5年で決まる。関西ペイントは2010年に南アに進出して、現地のフリーワールド・コーティングスの株式をTOBで、300億円で取得し、2011年に子会社にしました。関西ペイントは、自動車向け塗料で実績のある会社ですが、南ア市場では、一般消費者の住宅塗装に使う汎用塗料を柱にする戦術だそうです。

豊田通商もフランス企業CFAOを2300億円で取得しました。アフリカ32ヶ国に拠点を持ち自動車販売、医薬品、飲料など幅広い事業を展開する125年の歴史ある会社です。

今、アフリカを世界戦略の中で捉まえるには、スピードが大切です。そのための攻略のパターンは幾つかあります。私が、かねがね考えていた事が、日経ビジネスにも同じように掲載されていたので紹介します。

- ・旧宗主国のネットワークを生かす
- ・進出済みのアジア企業と協力する
- ・有力な地場企業と提携する
- ・南アフリカを起点に北上する
- ・官の支援を上手く活用する

アジアの場合は、国として産業を残そう、製造業というのはこういうものだという理解が国自体にあり、ここは国がやるべきだということを理解してくれるレベルにあって、支援を期待出来る場所もあります。しかし、アフリカでは期待出来ません。これらの障害を一つ一つ乗り越えて行くのでは時間が掛り、競争に勝てません。そこで、これを短縮したり、回避したりする戦術を取る様になる訳です。

また、日本はマネージメントとボトム層との距離が近く、教育レベルもそろっているのですが、アフリカではマネージメントとボトム層の差があらゆる面で大きいので、日本人の常識では理解しがたい事も発生します。その点、アジアの人は今のアフリカに近い状況を近年経験して来ており、人材育成経験もあるので、その知恵を取り込む事が有効です。

3. 異文化の中で必要とされる事は？

3.1 日本を知っている事

40年前、リビアの市場を攻めた時、私は、岩波文庫のコーラン3冊を読みました。ロンメル将軍がリビアを攻略した「ロンメル軍記」も読みました。それなりに市場の事を勉強して乗り込む訳ですが、通信省の大臣や局長と話していて、必要なのは日本の知識であり、歴史や経済発展の話でした。

何時でも日本の事を自分の考えで説明出来る事、そして、日本人としてのアイデンティティをキチット認識している事が必要です。

アフリカ人は自分の部族・民族の言葉で教育を受けていません。英語・フランス語など旧植民地の宗主国の言葉で教育を受けます。その結果自分達の持っていた文化はドンドン消えていって

います。旧宗主国の言葉が公用語であると、実質的には小学校から大学まで、旧宗主国の教育システムが採用されます。英語なら英語の詩や随筆で勉強し、世界史は英国から見たヨーロッパ中心の歴史であり、アジアや南米の事は触れていません。

今は、反省があって自国の歴史や伝承を教科書に入れる努力をしていますし、民族語で低学年の国語の教科書を編纂する国も増えて来ています。

ケニアのグキ・ワ・シオンゴという人がいます。作家です。かれは「英語の文学、歴史を子供の頃に教えられ、精神の植民地化からは、未だに脱却出来ない」と言っています。

精神の非植民地化を主張して、英語の著作を中止して、キクユ語がスワヒリ語による著作活動をしています。キクユ語で書いたものを英訳する事で、ケニアのキクユ族としてのアイデンティティを保とうとしています。

3.2 言葉について

言葉はビジネスをやる上で、必要な道具です。そしてビジネスを左右する重要な要素です。しかし、道具ですから、道具を必要とする人が手に入れるという事になります。それ以上でも、以下でもありませんから、道具を必要としない人が義務的に勉強する事は、無駄な事だろうと思います。

私が、ケニアのナイロビにいた頃、ニチメンの若い駐在員の奥さんから相談を受けた事があります。お嬢さんが5歳で、日本人学校に入れようか、アメリカ系のインターナショナルスクールに入れようかという相談でした。私は「アメリカ人に育てたいなら、ISKをお勧めします。日本人としてチャント育てて欲しいのだったら、日本人学校です。国語と歴史を叩き込んでおかないと日本人になりませんよ！」と言いました。

最近も、文部省内で小学生から英語を勉強させようと議論している様ですが、何割の人が将来英語でビジネスをするのでしょうか。頭の柔軟な時期にこそ、日本人の基礎となる国語と歴史・地理をしっかり勉強させるべきであり、外国語は外国語として余裕があればやれば良いと考えます。言葉は即ち文化ですから、小さい頃から英語教育に重きを置こうというのは、英国人やアメリカ人を育てる事になりかねません。

3.3 リスク対応

ビジネスにリスクは付き物ですが、海外の場合、いわゆるカントリーリスクと言われるものから、文化の違い、商習慣の違い、生活習慣の違いなどから日本人には予想し難いトラブルに見舞われます。マネージメントの仕事はそれらを予見して手を打っておくことですが、予見出来ない事の方が多いのが通常です。

そのためには、その地での守護神となってくれる人を決めて、平素から大切に扱い、何か事ある時には、直ぐに動いてもらえる関係を構築しておく必要があります。

時として、リスクに繋がるものに「文明による価値観の違い」があります。

一つの例として、イスラム教徒の時間の観念と因果関係の観念は、日本文明や西欧文明とは根本的に違います。過去・現在・未来が因果関係によって繋がっておらず、一瞬一瞬が神の創造にかかっています。今の一瞬と、次の一瞬は繋がっていないのです。過去の出来事で今が縛られる訳ではなく、未来は神の領域に属します。

だから、未来に就いて話す時は、必ず「インシャラー」と言います。

「では、明日朝8時に！」と言うと、「インシャラー」と返事が返ってきます。最初は、ふざけるな！と思いますが、解説すると、「約束は守るつもりだけど、神様が望まなければ守れないかもしれない。だから、インシャラーなしに「明日必ず会います」といったら、神の意志よりも、自分の意思を優先させることになり、重大な不敬罪となる訳です。

イスラムでは神の言葉は不変だが、人間は変わる、移ろうものだとの認識があります。筋を通す事は、「一貫している」とか「変わらない」ことではなくて、その時々状況に忠実である事なのです。

文明が違えば価値観も違う事は、リスク回避のために認識しておく必要があります。

3.4 プロトコールの理解

王族、政府高官、欧州のエグゼクティブとのお付き合いに、プロトコール(外交儀礼)の知識は欠かせません。プロトコールとは国際間の儀礼上のルールの事で、ヨーロッパの王室・貴族のマナーがベースになっています。これは社交上のエチケットと考えてもよく、人と人との交際をスムーズにするためのものです。

プロトコールそのものは、公式行事など改まった機会に適用されるルールですが、個人の間のお付き合いでも、エチケットとして心得ておくべきものです。

名前の呼び方、敬称の呼び方、序列、上位席の決め方、座席割、パーティの準備、国旗の掲揚の仕方、勲章、服装、祝儀・不祝儀などを規定しています。

名前の呼び方

小平さん、奥さんのお名前は何かおっしゃいますか？

千恵子さんですか。プロトコールでは、Mrs. Kazuichiro Kodaira、となります。「千恵子」の名前は出てきません。

失礼ながら、小平さんがお亡くなりになっても、奥様は同じ呼び方です。ただし、職業用の名刺であれば、Mrs. Chieko Kodaira とする事が出来ます。

大使への宛名は His Excellency で、呼びかけは Your Excellency、中東の国などで、王様の事を言う場合は His Majesty、王族は His Highness です。

お客様が車に乗る場合のシートの位置

車は職業運転手の場合、右後方 左後方 助手席、自家用の持ち主が運転の場合 助手席 右後方 左後方、左ハンドル、右ハンドル関係無しです。

一般財団法人アーネスト育成財団「技術経営人材育成と活用に関する研究委員会」
技術経営人財に求められる知見
『第4章 技術経営戦略入門 第4 - 3章 途上国市場の攻略について』(講師：浅野 昌宏)

エレベーターでの上位の位置

西河社長、エレベーターの上位の場所はどちらでしょうか？そうです。流石良くご存じですね。「左側の奥隅」です。

このプロトコールは知っておくと、チョット気を使う機会にも慌てる事が無く便利です。
参考にしてください。

以上