

第3章 マーケティング

第3-2章 グローバル環境でのビジネス

—市場を知り、顧客と共成—

講師：柴田 智宏

目 次

1. はじめに
2. グローバル化を知る
 2. 1 グローバル化の背景
 2. 2 グローバルビジネス
 2. 3 グローバル化の現状
3. グローバル化の中での日本企業のビジネス（B to Bの場合）
 3. 1 相手を知る（己も知る）
 3. 2 市場がビジネスを創る
 3. 3 顧客キーパーソンとの信頼構築
 3. 4 日本ブランドの活用
 3. 5 人材育成
4. おわりに
 4. 1 グローバル化の実態を知り、全体最適対応
 4. 2 マーケット視点での商品化
 4. 3 グローバル化に必要な人材
5. まとめ

技術経営人材に求められる知見

『第3章 マーケティング 第3-2章 市場とのコミュニケーション』（講師：柴田智宏）

1. はじめに

日本の経済活動はバブル崩壊後停滞し、失われた20年という言葉が流布している。

世界では新興国の台頭が目覚ましく、経済のグローバル化が進んでいる。しかし日本企業はグローバル化への取り組みが遅れ、なかなか業績が上向かない。このようなグローバルな経済活動の中で、日本企業がなすべきことは、市場を良く知り、顧客の真の要望を掴み価値を創造しながら顧客と共に成長する姿勢でビジネスを進める事である。ビジネスそのものはグローバルであってもその本質は変わらない。顧客に信頼され、共に成長し利益を出して行く事であるが、グローバル化の中では、その地域環境に応じ対応を図ることが重要である。

市場がビジネスを創るという考えの下、日本企業が持続的成長するために何をなすべきかを考察する。

2. グローバル化を知る

ビジネスで言われているグローバル化とは、国境を越えた経済活動である。日本の企業の多くがこの取り組みに遅れている。過去の成功経験にとらわれ、グローバル化に真摯に向き合っているのか疑われるところである。

世界の大きな経済活動の動きの中で、グローバル化を改めて問い直し、真摯に向き合って現状の打開を図って行く必要がある。

2. 1 グローバル化の背景

経済がグローバルに活動するようになった背景としては以下の事が考えられる。

(1) ITの発達拡大

背景の一つは、デジタル技術を基にしたITの発達拡大により、世界がネットワーク化された事である。ITの発達は、多量の情報の高スピード化と低コスト化をもたらしている。これにより多くの国・企業は国境を越えて、情報を同時にかつ安く得る事が可能となり、国家間、企業間の情報の均一化が進みグローバル化を容易にした。

グローバル化に対処するために企業は、ITを使いこなすことが必須である。

(2) 新興国の興隆

グローバル化の他の要因として、アジアを中心とした新興国の経済発達と賃金上昇による巨大マーケットの広がりが見られる。このマーケットに対し、国境を越えた資本、技術、人、生産の交流がなされている。新興国は、巨大な需要を提供するとともに、日本企業にとっては低価格攻勢を含めた競合者の出現でもある。

技術経営人材に求められる知見

『第3章 マーケティング 第3-2章 市場とのコミュニケーション』（講師：柴田智宏）

このような中で金融・世界経済に関する主要国首脳会議G8¹は、今や新興国を含めたG20²となっている。経済の中心は新興国へ移りつつある。

総務省統計では、日本のGDPの世界における比率は1994年17.8%だったものが、2010年は8.7%となり、中国に抜かれ世界第3位となった。これが2030年は更に落ち込み、5.8%になると予測されている。

（3）資本市場の膨張

グローバル化を可能にしたもう一つの要因として資本市場の膨張が挙げられる。これにより経済活動は、増々世界規模で活発化した。

2. 2 グローバルビジネス

（1）グローバル・ローカル

グローバル化は、実際は国境無きグローバルの中でのローカルな経済活動と言える。人、物、金、情報が国境を越えて地球規模で動いているとは言え、単に世界と言った捉え方をすると見誤る。実情は色々な国、地域、顧客が対象である。それぞれの地域にそれぞれの文化、歴史、環境が有りその個々の中で経済活動がなされている、すなわちグローバルと一括りにするよりも実際はグローバルでありローカルであると言える。世界と言うプラットフォーム上で、異なる地域との交流である。

例えば、ある企業はA国のa地域で直接ビジネスをする場合もあれば、A国のb地域を経由してa地域でビジネスをする場合もある。またB国のc地域を経由してA国のa地域でビジネス活動する場合等、多岐にわたる場合もある。この様にグローバルな中でローカルに活動がなされているのである。

（2）現地の文化・環境を理解し尊重

各国、地域にはそれぞれ違った文化、歴史、環境がある。地域には色々な顧客がいる。そんな中でビジネスを行うためには、現地の文化・環境を良く理解し尊重する必要がある。言語・商習慣・歴史・地勢・経済水準・価値観・法・宗教等を理解し活動をする必要がある。世界的活動と言いながら、実際の活動では個々の地域、顧客を知る事が重要である。

2. 3 グローバル化の現状

（1）多様化

グローバル化の中で市場、顧客、競合の多様化、多極化が起きている。企業はこれに対応するためには、柔軟性を持つことが必要である。多様化の中では固定した対応だけでは済まない、色々な場合に対応出来るような体制作りが必要である。

¹ G8 (Group of Eight) : 主要国首脳会議といい、日本、米国、英国、ドイツ、フランス、イタリア、カナダ、ロシアの8か国の首脳が参加する。

² G20 (Group of Twenty) : 主要20か国・地域とは、アメリカ合衆国、イギリス、フランス、ドイツ、日本、イタリア、カナダ、欧州連合、ロシア、中華人民共和国、インド、ブラジル、メキシコ、南アフリカ、オーストラリア、韓国、インドネシア、サウジアラビア、トルコ、アルゼンチンの20の国と地域が参加。

技術経営人材に求められる知見

『第3章 マーケティング 第3-2章 市場とのコミュニケーション』（講師：柴田智宏）

商品対応としては、共通項目を洗い出し、セミ標準品を造り、それを土台にそれぞれの市場、顧客の特殊要求に機能を追加し応えと言った対応策も必要であろう。

また、ものづくり一辺倒から価値創りを加え、多様化への対応を早く図る事が重要である。

（２）早い変化

しかも市場、顧客、競合、技術等の変化は早く、その変化は非連続、不可逆的变化が見られる。このために企業は変動に強い体質が求められる。変化には予兆が多くの場合は見られる。

情報受発信のアンテナを高くし、変化を早くキャッチする体制が必要である。

また、生産においては短工程、シミュレーションの活用等による早期市場投入等、変化の影響を極力少なくするといったような対応も必要である。

（３）国際分業が進む

また、ITネットワークを利用した国際分業が起きている。

商品計画を米国、ソフト開発をインド、生産はマレーシアといった様にネットを駆使して効率を求め分業化が広がっている。企業は個々の最適化ではなく、全体最適を見据えてバリューチェーンの構築を図るべきである。市場の近くで生産する最寄化生産は全体最適の一例であろう。

（４）社会問題の発生

グローバル化に伴い、負の面として経済・社会システムの不安定化が大きく発生してきている。

また地政学的リスクの増大もある。テロ・災害の影響が、その地域のみならず関係する企業が瞬く間に影響を受けるようになった。

企業はリスク分散のため、生産の分散、調達の分散等を考慮に入れ、効率化を図りながら事業を進めなければならない。

（５）日本はグローバル化への取り組み遅れ

以上の様なグローバル化の現状の中で、日本は残念ながらグローバル化が進んでいるとは言い難い。例えば、日本の家庭電化製品は、特徴はあるものの世界市場に多く受け入れられているかと言うと、残念ながら現状はそうっていない。

「フォーチュン」の世界500社売上ランキングでは、日本の企業は1991年には111社有ったものが、2001年には104社、2011年には68社と世界の波に乗り遅れている。

しかしながら、一方ニッチの市場では圧倒的にシェアを確保している製品がある。経産省の2010年統計によれば、100%のシェアを持つ製品として、デジカメ（5715億円売上）、一眼レフ用光学レンズ（4288億円売上）等がある。90%以上のシェアではイメージセンサー（1968億円売上）、レアアース磁石（123億円）等である。特徴を活かし、ニッチでは健闘しているものの、大きな市場では負けている構造が見える。

対比として例えば韓国企業は、早い段階でのグローバル化を進めてきた。国内需要の少なさを認識し、グローバル化を前提として事業を積極的に展開した。日本企業を調査し、地道に擦り合わせ型の開発やものづくりを進め、経営判断の早さ、マーケティングの巧みさを武器にグローバル化をいち早く進めてきた。

技術経営人材に求められる知見

『第3章 マーケティング 第3-2章 市場とのコミュニケーション』（講師：柴田智宏）

3. グローバル化の中での日本企業のビジネス（B to Bの場合）

顧客の真の要望を掴み、顧客と共生する事が必要である

3. 1 相手を知る（己も知る）

日本企業が持続的成長をするためには、ビジネスの基本である市場・顧客を知る事が重要である。市場がビジネスを創るという認識を再度持ち日本企業は活動をすべきである。

（1）三現主義（現場、現物、現実）を進める

多くの日本企業には現場、現物、現実の三現主義でビジネスを進めてきたが、世界でのビジネスを行う時これが有効に活かされているだろうか。各地域の現場での顧客の真のニーズを掴まず、海外市場でどのように商品が受け止められているか認識せず、現実から遊離した商品、サービスの提供を行ってきたのではないだろうか。

（2）商習慣、文化等を知り、お互いに尊重する

顧客にもそれぞれの依って立つ文化がある。それを無視してビジネスを行っては、纏まるものも纏まらない。いかに相手の文化・歴史・経済水準・法律・価値観等を理解し、かつお互いに尊重する中でビジネスはうまく進行する。相手からの信頼を得る事が何よりも大切である。そのためには現地に住む覚悟で現地に行き、交流を図る事が重要である。

米国は訴訟・契約の社会

文化の差の一つの事例であるが、日本と違い米国は訴訟・契約の社会である。日本では考えにくい訴訟を起こす。訴訟に負けた自分の弁護士を訴える事もあると聞く。設備の発注でも特定の企業のみを発注するのではなく、応札公募をし、機会を与える事をしないと訴訟されることがあるとも聞く。契約書も、日本での習慣のまま「ここは理解されているから書くのは省く」と言ったことをすると、後でその部分が問題化し契約違反で訴えられることもある。日本の阿吽の呼吸は通じない。契約書は重要であり、細部まで規定する必要がある。

商習慣の違いを理解する

商習慣について例を挙げると、設備購入時、日本のように検収後に纏めて支払うのではなく、発注時に価格の50%を支払い、検収後に残りを支払う。日本ではGIS規格があるが、米国ではMIL規格がある。あるいは会社を一旦退職し、競合を含む別の会社に就職して復帰することもある。

会議で発言しないと、「了承した」もしくは「無能である」と取られる等々、商習慣、価値観の差がある。それらを理解し相手の意見を尊重しつつ、自分の立場を堂々と述べ、お互いに納得する事が重要である。

3. 2 市場がビジネスを創る

グローバル化の中でも重要なことは、徹底したマーケットからの視点で商品化を図る事である。市場を知り、顧客の真の要望を掴み、顧客と共に商品開発する姿勢が現在は重要である。それに

技術経営人材に求められる知見

『第3章 マーケティング 第3-2章 市場とのコミュニケーション』（講師：柴田智宏）

より顧客にとっての高価値、価格・機能・納期・環境対応に対する最適品質を提供する、価値創造型でありまた課題解決提案型のビジネスを行わねばならない。

そのためには、差別化出来るあるいは異質の独自技術を育て、場合によっては購入強化する事も必要である。顧客に対して、商品のみ説明ではなく、商品の背景にある技術、サービスを売る姿勢で説明を進める事も必要である。これら技術は特許で保護する事が重要である。

3. 3 顧客キーパーソンとの信頼構築

事業を進めるには、顧客とのコミュニケーションが重要であるが、特に業界のリーダー顧客のキーパーソンと出会い、信頼関係構築が最も重要である。対象とする市場の将来の動向を決めるのは業界リーダーであり、そのキーパーソンと信頼関係が構築できればサプライヤーとして何を今後なすべきかの貴重な情報が得られる。

また顧客の真の要求に対し顧客以上に考え課題解決の提案する中で、自身の保有技術の向上発展がなされる。顧客の要望に応え、自身の利益も図れる顧客とのWIN-WINの関係が築かれる。

(1) アンテナを高く、正確な情報受発信

キーパーソンを見つけるためには、有効な情報をキャッチ出来る高いアンテナが必要である。

訪問のみならず、学会、セミナー、展示会、業界誌、特許等を利用し情報を収集し接触する事が必要である。また、キーパーソンに会った後にも、背景にある顧客の真に望んでいる事を正確にキャッチする高いアンテナが必要である。

そのためには自社の保有する技術、周囲技術を理解し、顧客の属する業界のみならず、顧客の最終市場の情報、動向を常に入手分析しておく必要がある。

(2) 正のスパイラル開発

顧客との信頼関係が構築され、顧客が開発している製品に対し、それに有効な技術・製品を提供協力し、製品開発に大きく寄与することにより、顧客との密接な関係が出来る。それは量産時の受注に繋がり更に密接な関係が構築される。顧客は次の新たな開発に際し優先的に協力要請をしてくる。

顧客密接開発がトップサプライヤーの地位を確保し更に新開発の受託へと繋がる、いわば開発の正のスパイラル関係が出来て行く。その際重要なのは、他社との差別化および開発のスピードである。

3. 4 日本ブランドの活用

日本企業がグローバル化の中で生きて行くためには、折角育ててきた経験の中の長所を活かし欠点を早急に是正しながら行くのが必要と考える。世界に認められた日本ブランドをいかに活用するかである。

(1) 日本の強みと弱み

日本製品は高品質、安全安心のイメージが世界市場で捉えられている。また、おもてなしの心を持つ国と言ったイメージも育っている。いずれも先人達が営々と築き上げて来た、いわば日本

技術経営人材に求められる知見

『第3章 マーケティング 第3-2章 市場とのコミュニケーション』（講師：柴田智宏）

ブランドがある。一方では性能、品質に拘り、そのような機能を必要としないが大きな市場である新興国に目を向けず、ガラパゴス的行動を取ると言った欠点もある。マーケティングが充分でないために、性能・機能主義に陥り事業全体の最適化不足であると言える。

（２）強みを活かす

折角築き上げられて来た日本ブランドを有効に活かしながら、個々の市場に向けて市場の真のニーズに応じて行くことが、日本企業がグローバル化の中で成長するためには有効な手段である。

3. 5 人材育成

既に多くの人が述べているが「企業は人なり」である。

経営、開発、製造、販売等々、事業を行うのは人であり、その人材の良し悪しで事業の成否が決まると言っても過言では無い。経済がグローバル化している中で、そのグローバル化に対応出来る人材が多く求められている。国内での事業遂行能力に加え、グローバル環境で業務を遂行するためにはどのような人材、対応が求められるか。

（１）豊かな人間力

グローバル化の下でだけとは限らないが、他人とのコミュニケーションにおいて、豊かな人間力を持つことは重要である。ビジネスにおいて、相手は人を見て物事を決める場合が多々ある。他人の信頼を勝ち得易い人は概して人間性豊かである。これを持つのは一朝一夕では持てない。

日頃から自分の行動、思考を省みつつ、磨き上げて行くしかない。またそういった人と付き合うことも重要である。

（２）プロデュース能力

グローバル化で求められる人材の能力としてプロデュース能力が挙げられる。国境を越え事業を展開するグローバルな環境では、単に製品開発製造、販売するだけでは無く、顧客の望む価値の提供を、全体最適を求めながら、ストーリーを創り動かす総合的な創造性あるプロデュース能力が求められている。

（３）コミュニケーション能力

相手を説得し協働する、相手の信頼を得る等々のためにはコミュニケーション能力が必要である。特に文化、習慣が違う場合は重要である。現地での意思疎通は現地の言葉を使う事が重要である。現地の人も母国語を理解してくれていると思うと、自然と胸襟を開く。ただ微妙なニュアンスはすれ違いの無いように確認しながら事を進める事は今さら言うまでもない。

しかしながら国際語としての共通語は英語であり、これを使いこなすことは必要である。

（４）優秀な海外人材の積極的雇用

大きくグローバル事業を行う場合、積極的に、現地に明るく、人のネットワークがある海外の人材を雇用活用する事も重要である。国内に人材が不足している場合は尚更である。

米国、近くは韓国、台湾等積極的に国外人材を雇用している。現地の事は現地の人に委ねることも必要である。情報が漏れるからと言って雇用をためらう様ではグローバル化の中で勝ち抜けない。広く人材を世界に求める事がグローバル化の中での重要な生きる道である。

4. おわりに

技術経営人材に求められる知見

『第3章 マーケティング 第3-2章 市場とのコミュニケーション』（講師：柴田智宏）

4. 1 グローバル化の実態を知り、全体最適対応

市場・顧客は多様化し、早い変化をしている。顧客、市場を良く知り顧客、市場を良く知り個々の実態を掴み対応を図ることが重要である。

対応は部分最適では無く、全体最適が必要である。日本企業にとっては、世界市場の中で築き上げられて来た日本ブランドである安全・安心、おもてなしの心を活かしたビジネスの展開が武器となる。

4. 2 マーケット視点での商品化

徹底したマーケット視点での商品化が必要である。顧客の真の要望を掴み、技術立脚で無く、顧客立脚での商品提供が必要である。

製品は顧客に使われてこそ商品と言える。情報受発信のアンテナを高く市場動向を掴み、リーダー企業のキーパーソンを探し信頼関係を構築し、顧客の要望に応え顧客と共成する事が重要である。

4. 3 グローバル化に必要な人材

相手の文化、習慣を理解でき尊重も出来る人間力豊かな、コミュニケーション能力があり価値創造のストーリーが描けるプロデュース型の人材が求められている。

地域の現状に明るい優秀な外国人を積極的に採用する事も必要である。

技術経営人材に求められる知見

『第3章 マーケティング 第3-2章 市場とのコミュニケーション』（講師：柴田智宏）

5. まとめ

（1）グローバル化の実情を認識

グローバル化とは国境を越えた経済活動であるが、世界プラットフォーム上での異なる地域との経済活動であり、グローバルでローカルな活動であると言える。この個々の地域には各々の文化、環境がある。経済活動を進めるにあたっては、この文化、環境を理解し尊重して進める事が必要である。相手を知らずに進めると誤解を生じる事もあり、ビジネスがうまく進まない。

その際、現地語を使用する事は有用である。排他的な態度が変わる場合が多い。

（2）グローバル化の中で市場・顧客は多様化し、早い変化

グローバル化で市場は多様化、早い変化、国際分業化が起きている。企業はその中では、柔軟性のある、変動に強い体質を作り全体最適化を図りながらビジネスを進める事が必要である。

日本企業は、日本のブランドとも言える、安全・安心、おもてなしの心を活かしてビジネスに行う事が大きな武器となると考える。

（3）マーケット視点でのビジネスを

ビジネスを進めるにあたり、市場がビジネスを創るといった考えで、徹底したマーケット視点で商品化する事が必要である。

日本は米、欧では現地に多くの人を送りビジネスを進めてきたが、その他の地域では十分にしていまい感じられる。

現地を知るためには腰掛で無く、住み着く覚悟が必要である。一時の滞在では表面しか掴めない事が多々ある。大市場である新興国の地域に住み着く覚悟でビジネスをするのでなければ、マーケット視点での商品化は徹底できないだろう。

（4）顧客との信頼関係構築

ビジネスを成功させる上で、重要顧客との信頼関係の構築は必須である。そのためには、求める市場のリーダー会社のキーパーソンを見つける事が必要である。先端を走るリーダー会社は業界の標準規格を創る力を持っている。また、キーパーソンで無いとビジネスを進める決定権が無い。決定権が無い人と話を進めるのは時間の浪費となる。

キーパーソンを見つけるには、高い情報アンテナが必要である。訪問のみならず、顧客を取り巻く関連学会、セミナー、展示会、関連業界誌、報道、大使・領事館あるいは特許調査等による広い情報収集が必要である。例えば材料をビジネスとする場合、顧客が材料を或る装置を使って使用する場合、顧客のみで無く、材料を装着する装置メーカーからの情報が役に立つ場合がある。

リーダー会社のキーパーソンとの信頼関係が構築できると、市場動向、技術動向等の最新の情報が入手しやすくなる。これは自社の次の開発に際し、他競合者より有利になる。

（5）顧客の真の要望を把握し価値創造

商品を提供する場合、顧客にとって高価値、商品の機能・納期・価格・環境対応の最適品質の提供が重要である。

顧客の真の要望を掴み、顧客以上に考え抜いて、価値創造をし、課題解決提案をし、顧客と共に商品化する事により WIN-WIN の関係が出来る。

顧客が弱点を有している場合には、その弱みを補う支援をする様にするとビジネスが成立し易い。その弱点を見出すには深い接触が必要である。

技術経営人材に求められる知見

『第3章 マーケティング 第3-2章 市場とのコミュニケーション』（講師：柴田智宏）

顧客との接触において、差別化出来る、あるいは異質である独自技術を持ち、商品のみでなく、背景にある技術を売る姿勢が必要である。もちろん技術は、特許で保護しておく必要がある。技術は場合によっては他より購入し強化する事も必要であろう。

顧客の根底、背景にある真の要望を捉え、保有技術の向上発展をさせながら、課題解決の提案をする。この様に顧客と開発を進める事により、顧客量産時にはトップサプライヤーの地位を占める事が出来る。それにより、更に新規開発委託されると言った、正のスパイラル開発が進められ、共に成長する関係が出来る。その際重要なのは、他社の製品・技術との差別化および開発のスピードである。

（6）グローバル化の中で必要な人材

企業は人なりである。グローバルに活躍するためには、人間的豊かさがあり、コミュニケーション能力を有した、価値創造のストーリーが描けるプロデュース型人材が必要である。単に育成するのみでなく、積極的に現地に明るい優秀な外国人を採用する事も考えねばならない。