

2012年度 第3回 一橋大学政策フォーラム

一橋大学グローバルCOEプログラム

日本企業のマーケティング力：Part2 新興国市場における戦略と組織



一橋大学は最新の研究成果に基づく政策提言「日本企業のマーケティング力Part2：新興国市場における戦略と組織」を開催（主催＝一橋大学、一橋大学グローバルCOEプログラム）。「日本企業のマーケティング力」第2回質問票調査の分析結果の報告を行い、それを踏まえた実務家との多角的な討論と提言が行われた。

● 講演 ● 日本企業のブランディングの課題



岡山大学教授
立命館大学大学院講師
就実大学講師
杉山 慎策氏

これまで日本企業は様々な経営ノウハウを世界各国から

得て成功しているが、マーケティング分野に関してはいまだに後れを取っている。旧態依然とした「いいものを作っ

● 開会挨拶 ●

一橋大学大学院商学研究科准教授

山下 裕子氏

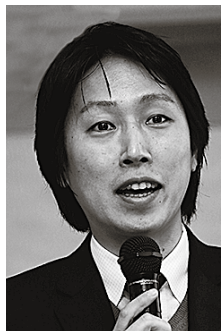


今、マーケティングのマーケティングが必要だ。成熟市場

● 報告 ●

「日本企業の海外進出に関する質問票調査」の結果から

I 「調査の概要」 2つの問題意識から検討



東洋学園大学
現代経営学部専任講師
福地 宏之氏

今回の調査は、日本企業が新興国で適切に戦えているのか、この問題を定量的に検討するために実施された。調査に

II 「戦略目標とマーケティング投資」 成長期と成熟期の目標追求



一橋大学大学院
商学研究科准教授
上原 渉氏

今回の調査仮説は、新興国がすでに成長期に入っているにもかかわらず、日本企業は成長期と成熟期において、日本企業は新興国の成長段階に応じた戦略を採用し、適切なタイミングで投資を行っているか。もう一つは現地法人の管

理。現地法人が強い権限を持つ独立王国化することによって、新興国開拓に問題が起きているのではないかと考えた。これらの課題を検討するために、このたび97事業の海外現地法人の担当マネージャーを対象に調査を実施した。調査結果は、B to C、B to B、流通サービスがそれぞれ3割程度である。進出地域は北米や中国、東南アジア、インドなどが多く、現地に進出後平均22・4年が経過している。売上高規模を見ると、100億～500億円が最多の24%を占める。

調査対象事業が直面している市場環境を確認すると、5割の事業が年率10%以上の市場成長を遂げる成長期の市場で活動している。新興国の市場特性については、社会政治体制の安定や社会インフラの整備の面で先進国との差が大きいことが、ブランド間競争や規格化された製品・サービスといった市場競争は先進国並みという結果が出た。この点が日本のかつての高度成長期とは大きく異なる点である。

指すことは、本来両立しにくいものであり、戦略の絞り込みが十分でないようだ。投資の規模とタイミングにわたる調査結果は、大多数が本社から適切な規模の投資が行われていると回答。一方で競合企業と比較すると十分な投資がなされていないと回答している。グローバル企業との規模や体力の差を前に、日本企業が投資競争によって市場を支配するという可能性は低いと考えられる。

量的な競争が難しい現状を考慮すると、明確に差別化された市場ポジショニングの確立が重要となる。新興国における製品と価格の現地適合は、低価格戦略になりがちであり、利益率を低下させる。長期的な視点でブランド構築に注力する方が、日本企業の収益性は高められるのではないか。

譲する場合、ノウハウの移転と成果との関係はほとんど見られないが、本社と現地法人との信頼関係が非常に重要になる。信頼がある場合は非常にうまく成果を上げる傾向にあり、適切な投資も行われている。従って、現地委譲型にもかわらず信頼関係がないことが、独立王国化の問題点だらう。これを解決するには現地法人との信頼関係の再構築である。信頼関係の再構築には、同時に本社と現地法人との関係強化を積極的に行うという2つの選択肢が考えられる。

海外に進出する日本企業の多くは新興国市場が「急速普及期」で、北米や欧州とは異なるステージだと認識している。新興国におけるマーケティング活動の難しさは所得格差の問題。そのため顧客の特性に合わせた商品・流通戦略などの「4つのP」のローカルフィットが欠かせない。しかもほとんどの市場でブランド競争が激化している。格差があり急速普及期の市場で、先進国と同じブランド競争をするという、戦後の日本企業が経験しなかった種類の競争だ。

ブランディング競争とノウハウの蓄積を

● パネルディスカッション ● 急成長する新興国市場におけるマーケティングとは？



（出席者）
杉山 慎策氏
パナソニックコンシューマーマーケティングセンター所長
中井 健二氏
資生堂中国事業部 事業推進部長
福富 言氏
京都産業大学 経営学部准教授
（モデレーター）
鷺田 祐一氏

鷺田 各企業の新興国市場における取り組みは、1990年代から本格的に中国に進出し、3つの中国専用ブランドを立ち上げて成功を取った。2004年からは当社独自のチェンシステム制度を持ち

込み、地方都市を中心に専売店事業をスタート。専売店専用ブランドもヒットした。日本から販売員を派遣し、正しい美容方法の普及を通じた愛用の拡大や、専売店の自主販売力を強化するなどの方法で参入障壁を低くできた。中国展開では国民性を踏ま



中井氏



中井氏



福富氏

板に恥じない設計を行い、結果として当社のブランドを高める方向に進められた。その後はロゴを外すなどうまく分けていく。

えた上で、商売の損得よりも企業理念を重視する強固な姿勢も必要だ。例えば、インドでは自社製品のほかODM（相手先ブランド）による設計・生産を活用し、中間層ポトムを取り込める。中国・インド・ブラジル東アジア諸国などだが、最近では、インド周辺やアフリカといった新たな市場も注目を集めている。新たな市場も注目を集めている。新たな市場も注目を集めている。

重視して、新しい価値提案と需要創造を行っている。例えば、インドでは自社製品のほかODM（相手先ブランド）による設計・生産を活用し、中間層ポトムを取り込める。中国・インド・ブラジル東アジア諸国などだが、最近では、インド周辺やアフリカといった新たな市場も注目を集めている。新たな市場も注目を集めている。

材養成のプログラムを整備することが社員の動機付けにつながり、不安感が減少する効果がある、不安感が減少する効果がある、不安感が減少する効果がある。

また現地情報と併せて顧客情報を体系化し、グローバル共通項と国による差を相互に理解することが重要だと感じている。杉山 おそらくベストなのは1国だけの展開ではなく、ブランドをグローバルに展開し、品質を担保・担保できるコスト優位性のある商品の自社工場から世界各地の国に供給することだ。そうすれば投資のための利益確保ができて、永続的なビジネスになるだろう。

広告

企画・制作：日本経済新聞社
クロスメディア営業局