

「JAPAN プレミアム」のさらなる展開に向けて

株式会社 野村総合研究所 サービス事業コンサルティング部 主任コンサルタント

郷 裕

1. ますます厳しくなる国内市場

日本の総人口は既に減少局面に入り、また単身世帯を中心に増加傾向にある世帯数も、2015年には減少基調になると予想されている。国内市場の成熟化が叫ばれて久しいが、日本企業はいよいよ成熟局面での戦略を余儀なくされる時期に来ている。

さらに、日本の生活者の厳しい目が日本企業の激しい競争をもたらしている。NRIが07年・08年に生活者一万人を対象に実施した調査結果からも、品質・サービスを重視する生活者がさらに増加していることが明らかになった。典型的には、外国産食品への不信感による国内産食品への回帰があげられる。「高くても素材などを含めて全て国産品である商品を購入する」と回答した生活者は、07年の34.1%に対して、08年では40.1%に達した。一方で、最近では日本企業においても、事故米など、品質や安全性の問題でブランド失墜につながる例が散見されている。もはや、品質を無視して日本の生活者に受け入れられることは極めて難しくなりつつある。

そのため、日本市場が成熟化し、かつ生活者の目が厳しいからといって、海外企業が日本進出をためらうことは少ないだろう。とはいえ、日本は依然、巨大市場であることは変わりなく、「品質を磨く試金石」と位置づける企業も多い。

つまり、いよいよ成熟化してきた国内市場は、消費者の厳しい目と海外企業の参入により、日本企業にとってますます厳しいものとなりつつある。

2. 日本の競争力の源泉「JAPAN プレミアム」

1) 日本で培われる高品質

国内の厳しい競争環境は、日本企業にとってマイナスに働いているのだろうか。むしろ、日本の生活者の厳しい目にさらされてきた結果、日本企業の商品・サービスは、グローバルで通用する高い競争力を生み出している。

これまでの日本の海外進出といえば、電子部品等の

情報通信機器、造船などのいわゆるB to B企業が牽引してきた。一方、生活者をターゲットにしたB to C企業に関しては、自動車メーカーや電機メーカーが先駆者となっているものの、食品メーカーやサービス業など多くの業種は、グローバル化が加速していない。

しかし、近年急速に経済発展を遂げる新興国の富裕層を中心に、最近では日本の商品・サービスの高い品質が「JAPANプレミアム」として受け入れられる例が多く見られるようになった。

2) 世界で認められる「JAPAN プレミアム」

日本企業の商品・サービスが「JAPAN プレミアム」として世界に受け入れられている例をいくつか取り上げよう。

日本の農水産物には、アジア諸国の富裕層を中心に受け入れられ、国内より高値で取引されるブランドが現れている。財務省の貿易統計によると、食料品輸出量は07年に4,171億円に達した。輸出全体に占める食料品の構成比は0.5%に過ぎないが、輸出全体の対前年伸び率が11.5%に対し、食料品は16.5%と他の品目に比べても高い。とくにアジアでは、前年と比較して17.3%の伸びを達成した。この要因の一つに、地方産の農水産物が、高品質を武器に世界へ打って出たことがあげられる。例えば、岩手県産のアワビや、北海道産・青森県産の干しなまこは、中国の超高級料理店で最高級品の代名詞となりつつあり、ごく限られた富裕層だけが口にできるステータスブランドになっている。また、国内のいちごの収穫量2位(07年度)の福岡県では、独自ブランドとして開発した「あまおう」を県の輸出戦略の主要農産物と位置づけ、長距離輸送用のパッケージを製作したり、08年度より同県の組織内に輸出促進室を設けたりと、グローバルブランド化を推進している。結果、「あまおう」は香港や台湾を中心に、シンガポール、タイ、米国へ輸出先を拡大し、「福岡県食料・農業・農村の動向」によると、03年度に750万円程度でスタートした輸出額は現在では1億円を超えている。他にも、大間産本マグロ、佐藤錦(さくらんぼ)、神戸牛など世界に認められるブランドの例は数多くあげられる。

食品以外にも、日本の高品質によって世界的ブランド

に成長した例として、化粧筆市場で世界No.1 シェアを勝ち取った、広島県熊野町に本社を置く白鳳堂があげられる。同社は、筆製造の伝統技術を生かして化粧筆を開発したものの、高額で国内の販路開拓が進まなかった。しかし、1995年にカナダの化粧品会社 M・A・C 社(現在はエスティローダー社傘下)との OEM 契約を皮切りに、次々と有名化粧品ブランドとの直接 OEM 取引を拡大した。06 年度にはエスティローダー社より、優れた品質及びサービスを提供した会社へ送られる「納品業者優秀賞」を受賞するなど、世界的に高品質が認められる企業へ成長している。

日本企業が世界に受け入れられる例は、富裕層市場のみに留まらない。台湾・シンガポールで成功し、アジアを中心にグローバルブランドを目指して出店拡大しているモスフードサービス(モスバーガー)、香港・上海を中心に、国内(約 100 店舗)の 2 倍以上(約 240 店舗)を海外出店している重光産業(味千ラーメン)、ニューヨークのソーホーやロンドンのオックスフォードストリートにグローバル旗艦店をオープンし、海外事業の収益化に成功したファーストリテイリング(ユニクロ)など、一般生活者向けビジネスでもグローバル化の芽は出てきている。

3. 求められる新たな「現地化」手法

1) 何故、グローバル化が進まないのか

いくつかの萌芽事例がある一方、総論としては、日本の B to C 企業のグローバル化・収益化は、未だ進んでいないのは紛れもない事実である。経済産業省がまとめた『2006 年度海外事業活動基本調査』によると、海外現地法人の経常利益、売上高経常利益率は、それぞれ 9 兆 6,014 億円(前年度比 26.2%増)、4.7%(前年度比 0.5 ポイント増)と大幅な増加を見せる一方で、食料品製造業では、1,077 億円(前年度比 2.9%増)、5.2%(前年度比 0.1 ポイント減)、サービス業では、1,368 億円(前年度比 37.2%減)、8.2%(前年度比 6 ポイント減)にとどまる。

日本企業のグローバル化が進まない根本的要因の一つに、日本の強みである「生活者のきめ細かいニーズに対応し、現地市場に相応しい製品を生み出す」という、マーケットインによる「現地化」への固執があると考えられる。確かに、「現地化」は、日本企業の国際競争力の源泉の一つといわれてきたが、それだけでグローバル化を実現するのは容易ではない。

2) アパレル業界におけるグローバル化の成功要因

個々のニーズが多様で移り変わりが激しい業界の一つとして、アパレル業界での事例について見てみよう。一見、各国の生活者ニーズに応えるには、生活スタイル

に加え、現地の気候・風土・民族など様々な面で「現地化」を考えなければ市場で競争力を生み出せそうにないが、アパレル業界のグローバル企業が目線は異なる。

08 年 9 月に銀座に日本第一号店をオープンしたアパレル世界 3 位の H&M(ヘネス・アンド・マウリッツ)は、品質へのこだわりが強い日本市場に対しても、世界同一製品、同一価格帯の戦略を守り、「日本を特別視しない」展開を考えている(日経ビジネス 2008 年 9 月 15 日号)。また、ファーストリテイリングの柳井正会長兼社長は、海外戦略について、「たとえば、フランスではフランス、イギリスならイギリスの小売業のような商売をしても、海外に出る価値はない。今までグローバル化してきた企業を全部見ましたが、世界共通のグローバルワン経営以外で成功している企業は 1 社もないんです。」(週刊東洋経済 2008 年 10 月 11 日号)と語っている。

これらの例は、各国の生活者ニーズを無視した経営が成功に導いたことを示唆しているわけではない。いずれの企業も、各国の生活者ニーズに対して的確かつ迅速に応える仕組みを構築している。しかし、それは各国の生活者ニーズを深く洞察し、徹底的に追求した商品を作る仕組みではない。アパレル世界 2 位のインディテックス(ZARA)にも共通しているが、H&M の強みは、多品種・大量・高回転を可能にした仕組みと考えられる。H&M は、ストックホルム本社に一極集中で 100 人のデザイナーを抱え、デザイン開始から店頭まで最短 3 週間で届くシステムを確立している。一般的に 2~3 ヶ月かかるリードタイムの短サイクル化が、ニーズの変化へのきめ細かい対応につながっている。また、ファーストリテイリングも東京・ニューヨーク・パリ・ミラノに R&D センター拠点を置き、世界のファッション動向やライフスタイルなどを即座にキャッチする体制や、デザイナーとのコラボレーションによって、英国の「ヴォーグ」誌や「エスクァイア」誌からも高い評価を受けるに至っている。

3) 課題は過剰なマーケットイン志向からの脱却

このように、徹底的に現地適応を図ることだけが成功の秘訣ではない。マーケットイン志向で過剰に「現地化」を進めるだけでは一向に規模の経済が追及できず、収益化に時間がかかる。前述の白鳳堂では、「新人でもできる仕事」、「10 年以上の経験が必要な仕事」など作業工程を細分化することで、伝統的な手作業による筆作りという強みを維持したまま、品質と量産の両立が可能な仕組みを作り上げた。

日本企業にとってのグローバル化の課題は、「オペレーションの標準化」によって「Japan プレミアム」を高効率に生み出し、各国市場に適した商品を高回転で投入し続ける新しいタイプの「現地化」手法である。