

Marketing Conference 2013

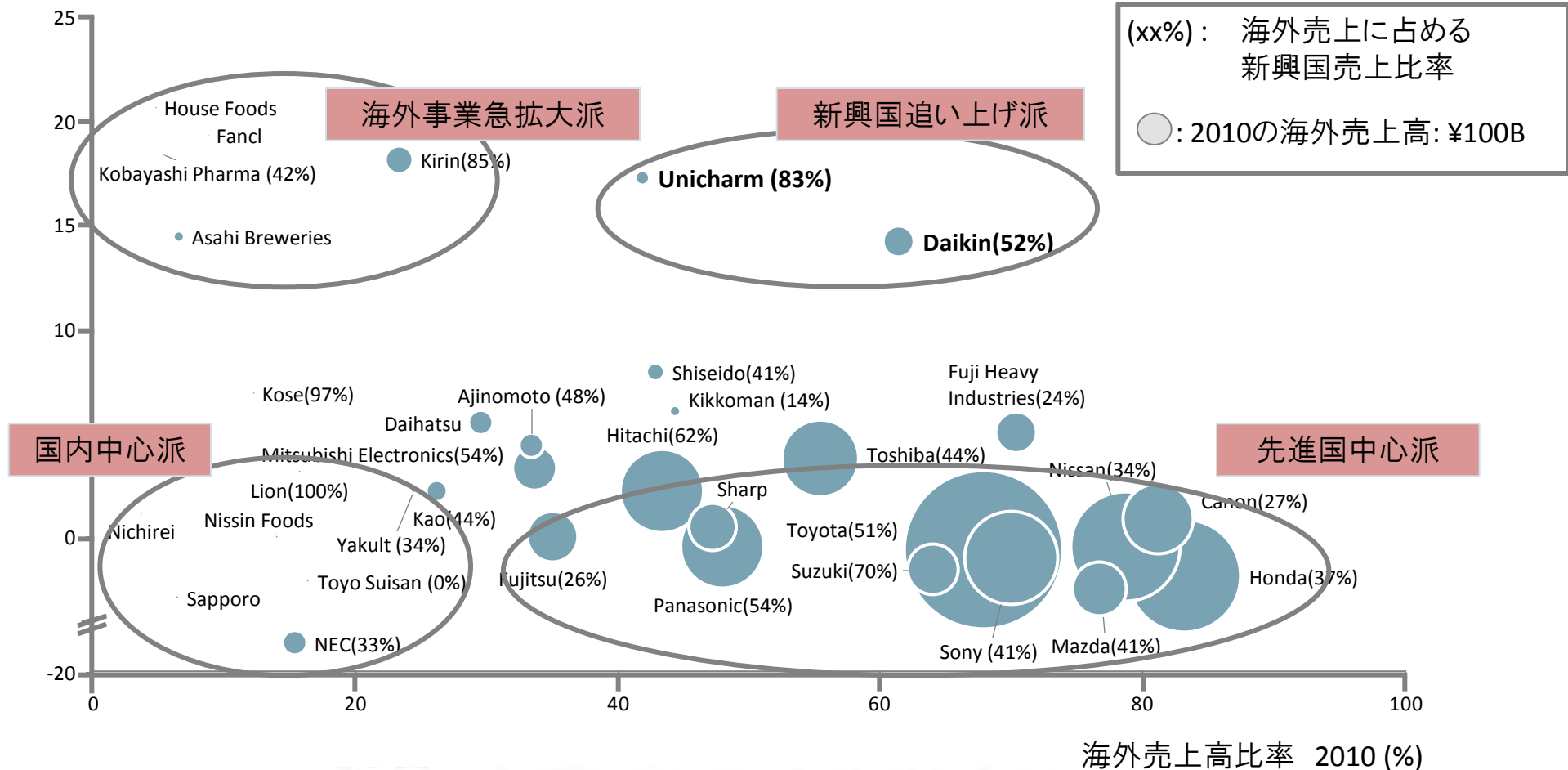
日本企業グローバル化のチャレンジ 先進国の常識を超えた戦略を

ボストン・コンサルティング・グループ
シニア パートナー & マネージング・ディレクター
市井茂樹

新興国ビジネスで成長している日本企業は少ない

日本企業の海外売上高比率と成長率 (2005-2010年)

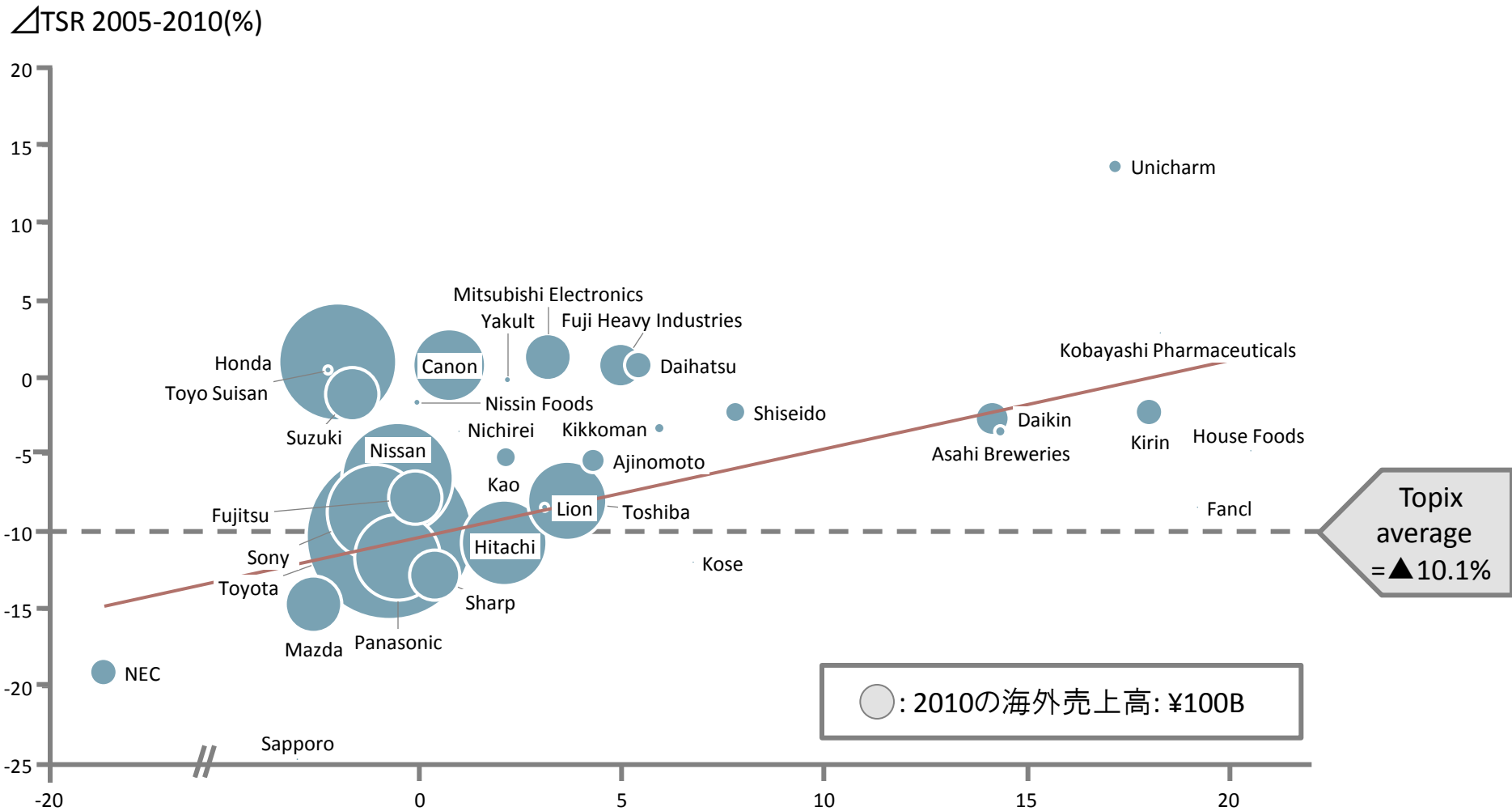
海外売上高のCAGR 2005-2010(%)



Note: Sales in RDE is the total overseas sales except in North America and Europe
 Source: Annual report, Company website, BCG data base, BCG analysis

投資家は海外売上が成長している企業を評価

日本企業の海外売上成長と株主リターンの関係 (2005-2010)



Note: 2010 average exchange rate: 1\$=JPY87.81 is applied; Asahi Breweries data is 2006-2010, Sapporo data is 2007-2010; 2010 overseas sales of Kobayashi Pharmaceuticals is company's target
Source: Annual report, Company website, BCG data base, BCG analysis



本日の目的

今後5～10年、世界のGDP成長の5割以上は新興国によってもたらされ、この巨大なエマージング・マーケットにおける経営戦略が日本企業の成長の鍵を握るといっても過言ではない

しかしながら、新興国市場は、想像以上に攻略することが困難であることも分かって来た

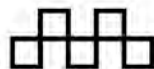
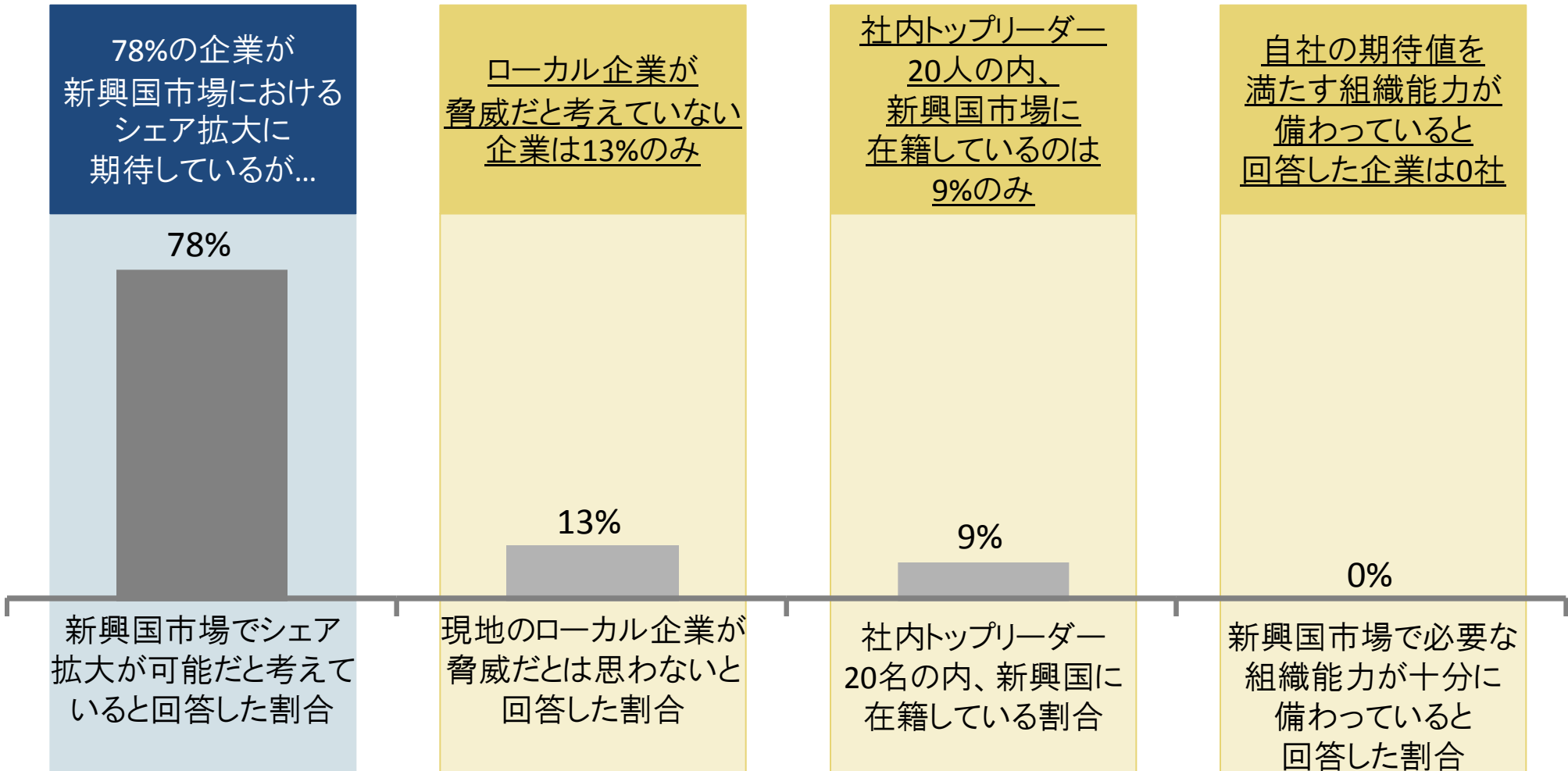
本日は、日本企業が新興国で成功する条件とは何かを探る

1. 日本企業はなぜ苦戦するのか
2. 我々はどんな敵と戦っているのか
3. 新興国攻略の処方箋

Agenda

何故苦戦するのか

新興国市場への期待は高いが、現実とは乖離が存在 最近のBCGサーベイより



新興国攻略における日本企業の構造課題

- ① ハイエンド市場とミドル～ローエンド市場のどちらにおいても成長機会を取り込めていない
 - 成長しているミドル～ローエンド市場への浸透スピードが遅い
 - ハイエンド市場でも先進国と同じやり方でやっている
- ② M&A/パートナーシップ活用に対する消極性
 - 自前主義の蔓延
 - 検討スピードが遅く、すでに手遅れになっている
- ③ 新興国へのコミットメントの欠如
 - 新興国への大胆な経営資源シフトを行っていない
 - 国内や先進国市場至上主義
- ④ 経営プラットフォームの未整備
 - プロセス、人材、組織が新興国市場を攻略するために最適化されていない
 - それがハイエンドからミドル～ローエンド市場への進出を阻害

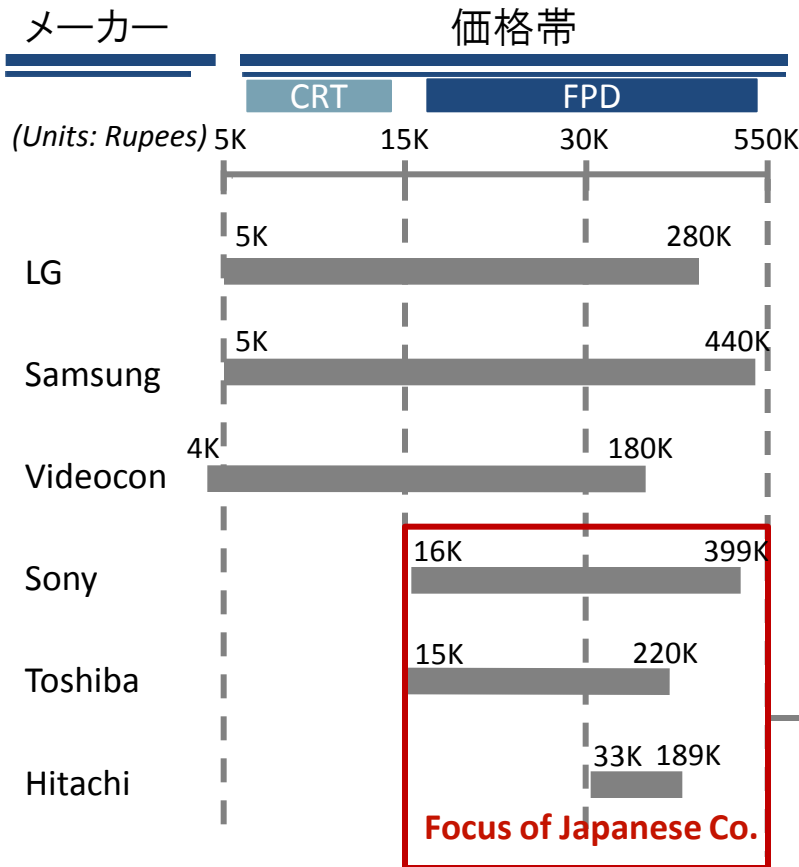
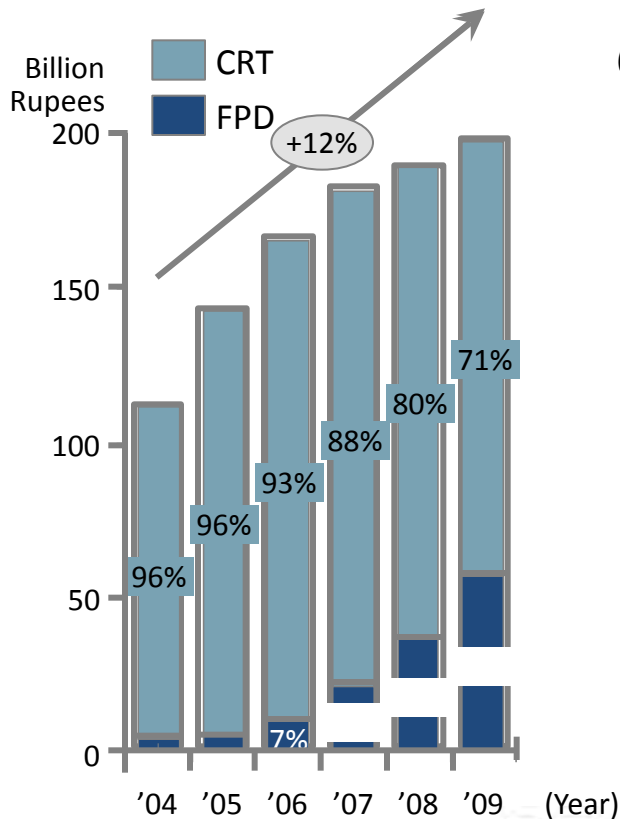
日本企業はミドル/ローエンド・マーケットに取り組みていない インドTV市場の例

インドでは未だ
ブラウン管TVが主流

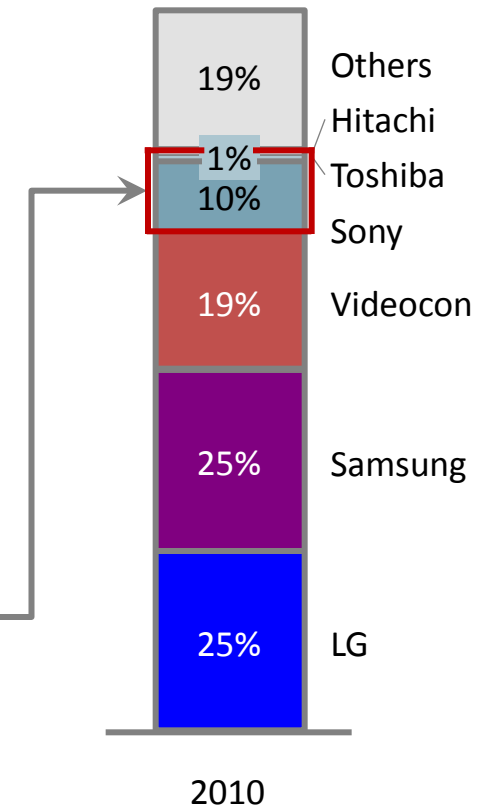
しかし、日本メーカーは市場の小さい
液晶TVにフォーカス

... その結果、日本メーカーの
シェアは低迷

India TV market (2004-2009)








TV market share³⁾ in India



Agenda

どんな敵と戦っているのか

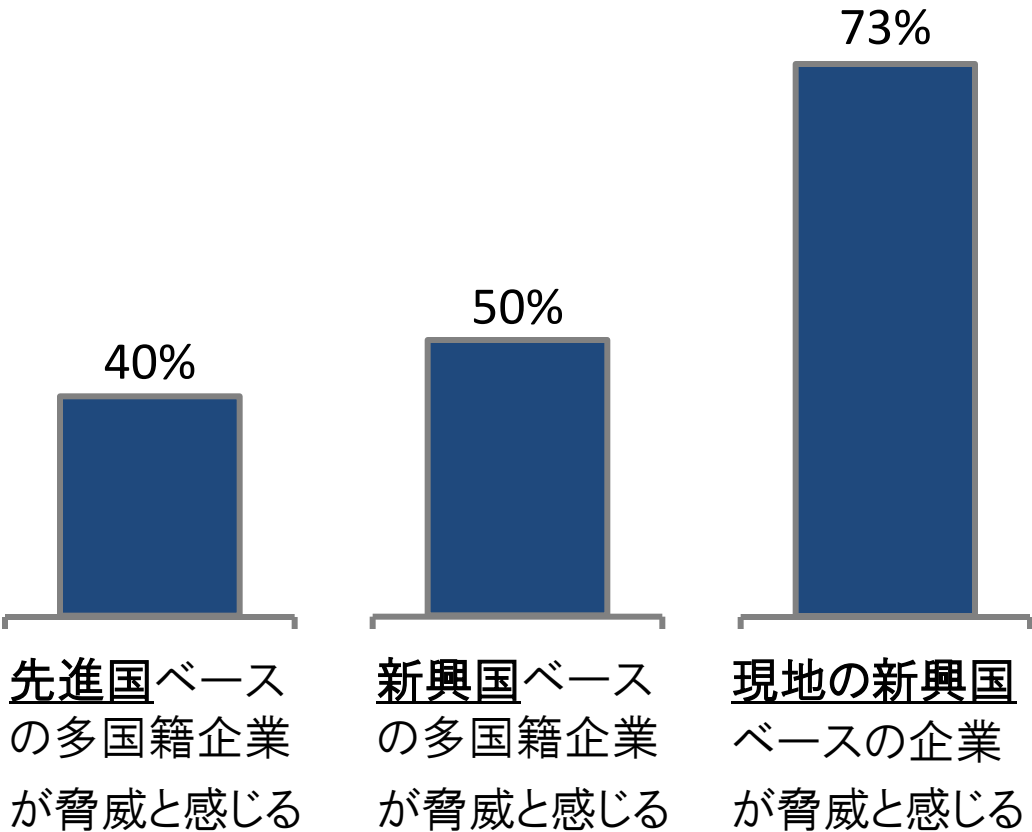
新興国の中でも国によってトップ企業の顔ぶれが異なる

Market / Category	 Brazil	 Russia	 China	 India	 Indonesia
Automotive	Fiat 23%	Avtovaz 28%	Volkswagen 11%	Suzuki 39%	Toyota 59%
TV	LG ¹ 24%	Samsung 35%	Hisense 16%	LG 25%	LG 28%
Major home app.	Whirlpool 35%	Indesit 10%	Haier 22%	LG 25%	Sharp 21%
Retail hygiene	P&G 19%	P&G 37%	P&G 18%	P&G 33%	Unicharm 24%
Beauty & personal care	Natura 14%	P&G 12%	P&G 17%	Unilever 33%	Unilever 36%
Beverage	Anheuser-Busch 57%	Carlsberg 30%	China Resources 18%	UB Group 44%	Sinar Sosro 20%
Packaged food	Nestle 8%	Wimm-Bill-Dann Produkty 4%	Inner Mongolia Mengniu Dairy 5%	Gujarat Coop Milk Marketing 8%	Indofood Sukses Makmur Tbk 13%

: MNC : Local企業 : 日本企業 xx%: 市場シェア

多国籍企業はローカルプレイヤーを 最大の競争相手と見なしている

BCGサーベイ: 「競合に対する認識」の調査結果

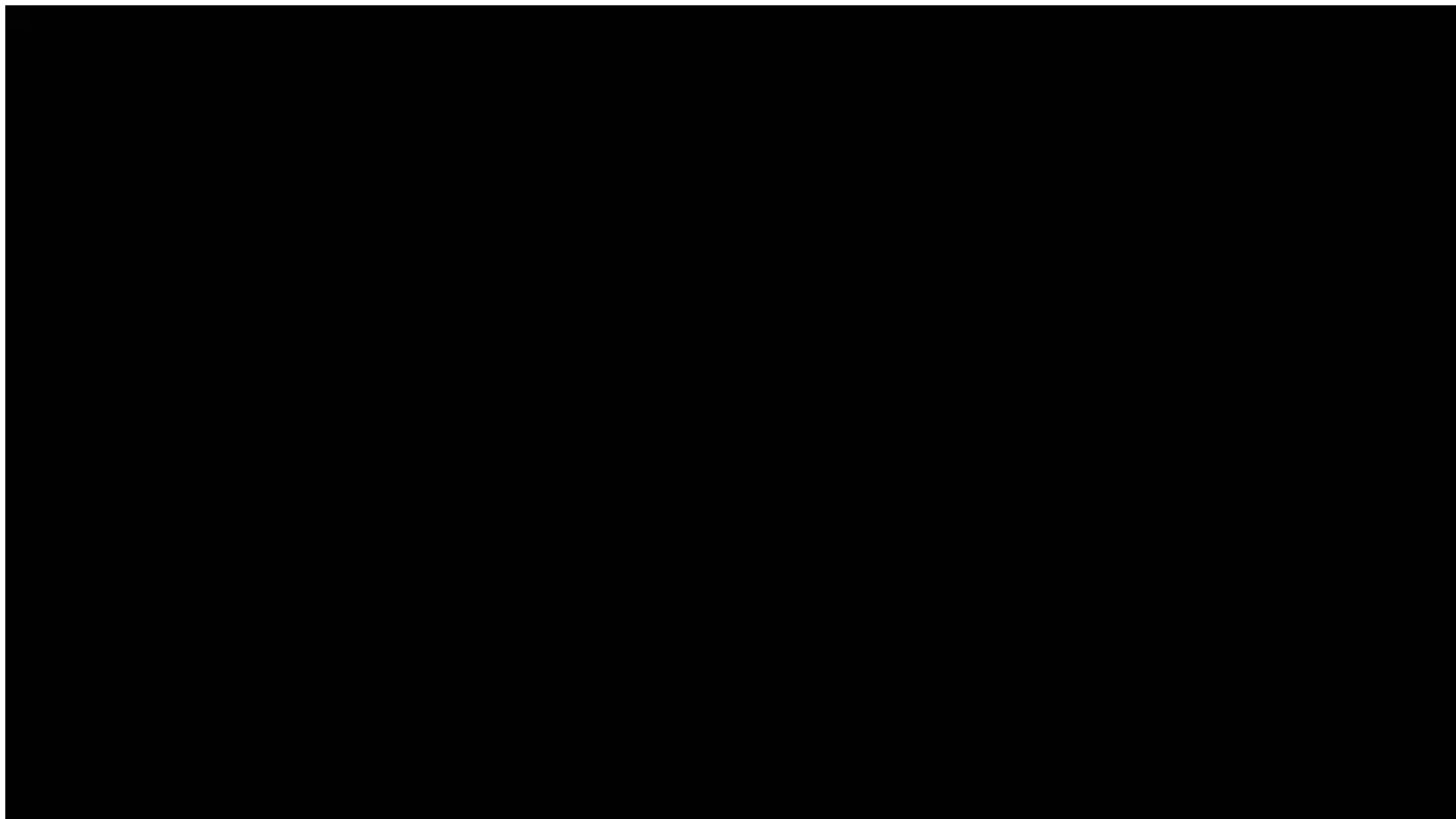


ローカルプレイヤーの強み

- 現地市場への集中・特化
- 市場動向に対するより深い理解
- 企業規模拡大の効率の良さ
- 意志決定と外部刺激に対する反応の速さ

Note: 調査対象は、先進国ベースの多国籍企業とした
Source: BCG Globalization Readiness Survey

ローカル企業はもうここまで来ている
Chinese company builds 30-story building in 15 days

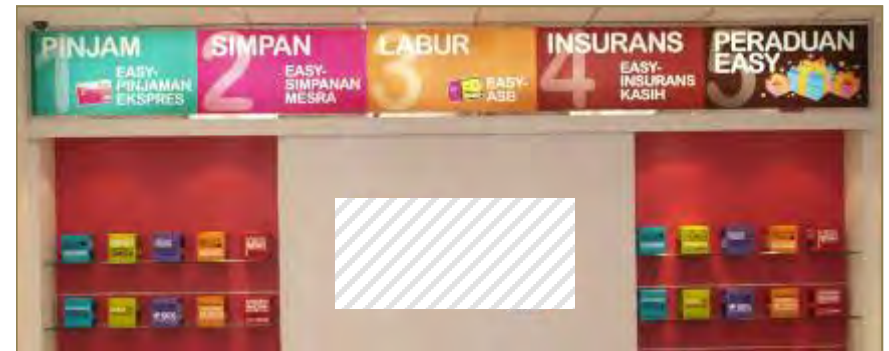


常識を打ち破るコンビニ銀行 マレーシアRHBのEASY

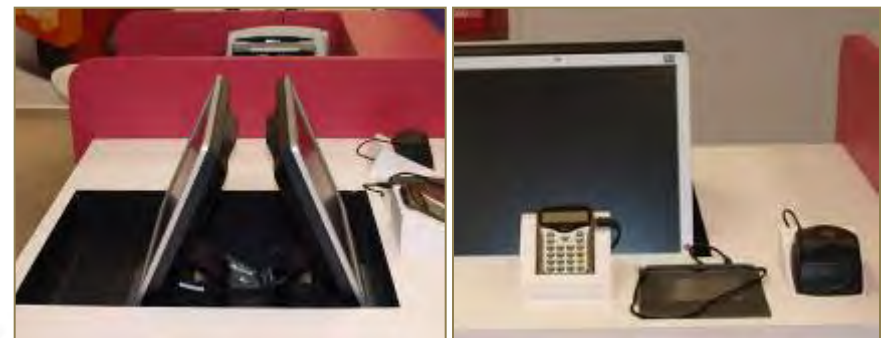
セルフサービスターミナルでの商品販売に
特化した明るくポップな店内



シンプルな商品 (マクドナルド型)



ペーパーレス・システム完結のバック事務



革新的なサービス体制

マレーシアRHBのEASY

従来モデル

新モデル: 「EASY」



月～金、1日8時間営業



週7日、12時間営業

膨大な書類事務

商品ごとに別々の営業

ペーパーレス


1人の営業が全ての商品を販売


窓口・事務要因が必要

行列なし

窓口・事務要員が不要

長い行列

←  預金口座開設に30分
ローンに3～5日 →

←  預金口座開設に5分
ローンに10分 →

常識を打ち破るパフォーマンス

マレーシアRHBのEASY

新モデル「EASY」の競争力
(vs従来モデル)

パフォーマンス

営業費用	4分の1
展開開始 までの期間	6分の1
黒字化に 要する期間	4分の1
立上げ費用	7分の1
営業生産性	8倍

市場における評価

業界における評価

ローンの伸びは 市場平均の2倍 ¹⁾
毎月10,000人の 新規顧客を獲得
時価総額は、70億RMから 160億RMに成長
国内で最も成長性ある銀行に (Public Bankを上回る成長)

"The Asian Banker"
において「アジアに
おけるベスト
ビジネスモデル」賞
を獲得



- 2011年の部門単独受賞
- 革新的な「EASY」ビジネスモデルにより業界地図を塗り替えたことが授賞の理由
 - 革新的な顧客イクスペリエンス
 - 高い効率性
 - 低コスト
- マレーシアの銀行マーケットにおける圧倒的な成功例として認められる

日本企業は、どういう経営者を相手にしているのか？

中国で企業を経営する新しいリーダー達

Patrick Kung



PHILIPS

Philips ChinaのCEO
Philipsの上級副社長
(中国生まれ)

Andy Tian



xpd

オンラインゲーム
サイトXPD Mediaの
共同創業者/
プレジデント (中国生まれ)

Qi Huai



酷我

オンライン音楽ポータル
Kuwo.comのCOO
(中国生まれ)

現在の
ポジション

職歴

学歴

- 北米モトローラの
Corporate VP

- Google Strategic
Partnership
Development

- 多国籍企業
ビジネスアナリスト

- 台湾工科大学
- テネシー州立工科大学修士

- MIT修士

- MBA (スタンフォード)
- 上海交通大学卒

 Japan Marketing Academy

Agenda

新興国攻略の処方箋

大胆な「新興国シフト」により、グローバル企業を追い上げる "追い上げ派" も登場



フォーカス市場

中国、インドネシア、中東

1

新興国への
コミットメント

国内市場より新興国市場を重視し取り組むことを経営
トップが明確に決断

- マーケティングやR&Dのエースを新興国にシフト
- 力のある取締役をローカルトップに登用

2

ミドル～ローエンドへの
浸透スピード不足

ミドル～ローエンドを対象とした商品のR&Dを積極的に
実施し、中国/インドネシアで投入

3

M&A /
パートナーシップ

サウジアラビアのパートナー企業とJVを設立し中東市場に
進出

4

経営
プラットフォーム

中国の現法を第2本社に格上げし、現地での意思決定を
迅速化



ユニチャームは社長自らが現地に滞在し陣頭指揮を執る

ユニチャームの新興国戦略

ユニ・チャームは3月から、高原豪久社長（写真）が中国とインドの現地法人を隔月で訪れ、それぞれで月に10日間ほど執務する。重点市場の中・インド両国には本社役員が現法トップとして常駐するが、トップの現地の滞在時間を



中国・インドに月10日は滞在

大幅に増やす。設備投資や新商品の投入など現地での経営のスピードを速め、シェア拡大を狙う。従来中国やインドへは高原社長が数日間の出張ペースで不定期に訪れるのにとどまっていた。今後は定期的に現地に滞在し、中・印

経営判断速く

の事業に関する経営判断をその場で下すよう改める。日本本社を起点にし、中国に滞在した翌月はインド、その翌月は中国、と交互に訪れるようにする。ユニ・チャームは海外売上高比率が約5割。特に売上高の1割強を占める中国や潜在力の大きいインドを重点市場と位置付ける。

ユニ・チャーム社長

顧客は世界に広がる

② ユニ・チャーム

社長 高原 豪久

新興国市場に対する当社の戦略をもう少し詳しく述べる。

当社は戦略をたてる際に、まず10年先を予測する。海外市場に関して特に重視するのは人口動態だ。これから出生数が増える国や地域はどの国か、どの国や地域がいち早く高齢化が進むのかと予想していく。さらに投入する商品の普及の度合いや、現地の小売業の様子、競合する他社との競争環境を分析する。

こうしたさまざまな要素を考え、新たに進出する国や地域を決める。

細末七つや生理用品の潜在需要が多いわりに普及率が低めにどまっている市場は魅力的だ。こうした国や地域には、特に小売市場で小規模な競合他社が無数にあり、競争ルールが確立していない場合が多い。こうした市場には早期に参入、製造や販売で主導権を握るため積極的に投資する。

一方、米欧諸国の成熟市場では、小売業も社社の大規模チェーンが寡占化している。メーカーも

10年先を予測し戦略たてる

経営塾

数社で圧倒的なシェアを握っているケースが多い。その場合は現地でパートナー企業を見つけ、製造に関しては技術供与のライセンス契約を結び、手数料を得るビジネスを展開している。進出する国や投入する商品は、10年後の市場の姿を予測して決める。日用品は市場にいったん定着すれば消費者の信頼を得て、大きな収益をあげることができる。

日用品は1人当たりの経済規模が一定水準を超えると普及が進む傾向がある。例えば生理用品は1人当たり国内総生産（GDP）が1000ドル、子供用紙おむつは同3000ドルが目安とされる。

アジア各国・地域では断トツのシェア獲得を目指しているが、ほかの新興国も忘れてはいない。中東・北アフリカ諸国も重点的に市場を開拓する地域の一つだ。2012年にはエジプトで紙おむつなどの工場を稼働させた。同国は人口増加率が年2%前後と高く、大きな需要増が期待できる。

顧客は世界に広がる

③ ユニ・チャーム

社長 高原 豪久

困難の多い海外事業を成功に導くには、とりわけ優秀な人材の力が必要だ。当社は20年以上の社歴を持つ「エース級」を、10年間は赴任先に滞在することを前提として海外に送り出している。

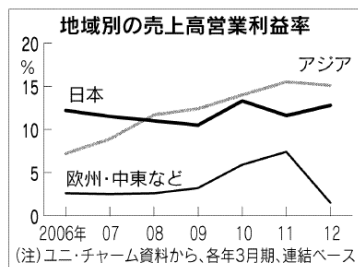
現地で採用したスタッフは、本社から派遣されてくる社員を敵しい目で見ている。仕事のやり方をしっかりと伝えるには優れた能力が必要だ。現地に腰を落ち着けることで、その土地の習慣や文化への理解が深まる。この知見を生かせば製品やマーケティングの質を高めることができる。

例えば、東南アジアの一部には使った後の生理用品を水で洗ってから捨

異文化を製品に生かす

経営塾

てる習慣がある。そこで当社が同国で販売する生理用品は水で汚れが落ちやすい素材を使い、消費者に高い評価を受けた。10年間という長期の海外勤務は過酷だと思われるかもしれないが、社内では「ぜひ海外に行きたい」と手を挙げる社員がたかさんいる。これは会社が「海外展開を加速する」という明確なメッセージを発信しているからだと思う。現在の当社役員のうちほぼ半数が海外での勤務経験を持つ。グローバルで通用する人材の育成という、社費で英語研修などを思い浮かべるだろう。だが必要に迫られない勉強は効率が悪い。当社では外国語について全社一斉の研修や試験などは課さないが、海外赴任の1、2カ月前に現地での生活をスタートさせる。そこで語学教室に通わせる。そのために人材のローテーションには余裕を持たせている。会社の負担にはなるが、一律の研修に比べ、よほど効率的だ。



商品の現地化に成功している例

インドネシアでのトヨタの取り組み



**Indonesia:
Avanza**



**Japan:
Sienta**



= サイズはほぼ同じ (7人乗り)

≠ 車高
190 mm vs. 140 mm

車体デザイン
• 低コストのフラットデザイン vs.
円形デザイン



好みに合わせた品質
• プラスチックの頑丈な窓枠 vs.
ソフトな仕上げの窓枠

機能レベル
• マニュアル vs. AT
• 5速マニュアル/4速AT vs. CVT
• 後部座席手動窓 vs.
全座席パワーウィンドウ



• シンプル vs. 変形/可動式

価格
• \$11,500¹⁾ – 15,300 vs.
\$16,600–20,700



新興国優良企業の台頭

グローバル企業に引けを取らない存在感を示す新興国企業が出現

- BCGのグローバルチャレンジャー100社は、平均売上265億ドル、'08-'11年の売上成長率15.7% (S&P500社は210億ドル、4.7%)

革新的な経営手法

- 常識を超えた事業モデル/コスト構造で市場を支配しつつある

一流の経営者

- 先進国で教育を受けた2代目経営者多数
- 強い戦略的思考、卓越した実行力

BCG グローバルチャレンジャー100社 (2013)

アルゼンチン (1)

- Tenaris

ブラジル (13)

- Brasil Foods
- Camargo Correa Group
- Embraer
- Gerdau
- **Iochpe-Maxion**
- JBS
- Marcopolo
- Natura
- Odebrecht Group
- Petrobras
- **Tigre**
- Votorantim Group
- WEG

チリ (2)

- Falabella
- Latam Airlines Group

中国 (30)

- **Alibaba Group**
- **Aviation Industry Corporation of China**
- China Communications Construction Company
- China International Marine Containers Group
- China Minmetals
- China National Chemical Corporation (Chem China)

- China National Offshore Oil Corporation
- China Shipbuilding Industry Corporation

- **China Union Pay**
- **Citic Group**
- Geely International
- **Goldwind**
- Haier
- Huawei Technologies
- Johnson Electric
- Lenovo Group
- Li & Fung
- **Mindray**
- **Petro China**
- **Sarry Group**
- Shianghai Electric Group
- Sinochem
- Sinohydro
- **Sinorna International Engineering**
- **Sinopec**
- **Trina Solar**
- Wanxiang Group
- Yanzhou Coal Mining Company
- Zoomkion
- ZTE

コロンビア (1)

- **Grupo Empresarial Antioquerio**

エジプト (1)

- El Sewedy Electric

インド (20)

- Bajaj Auto
- Bharat Forge
- Bharti Airtel
- Crompton Greaves
- Dr. Reddy's Laboratories
- **Godrej Consumer Products**
- Hindalco Industries
- Infosys
- Larsen & Toubro
- Lupin Pharmaceuticals
- Mahindra & Mahindra
- **Motherson Sumi Systems**
- Reliance Industries
- **Sun Pharmaceutical Industries**
- Tata Chemicals
- Tata Consultancy Services
- Tata Motors
- Tata Steel
- Vedanta Resources
- Wipro

インドネシア (2)

- **Golden Agri-Resources**
- Indofood Sukses Makmur

マレーシア (2)

- **Air Asia**
- Petronas

メキシコ (7)

- Alfa
- America Movil
- Femsa
- Gruma
- Grupo Bimbo
- Mabe
- Mexichem

カタール (1)

- **Qatar Airways**

ロシア (6)

- Gazprom
- Lukoil
- Norilsk Nickel
- Severstal
- United Company Rusal
- **Vimpel Com**

サウジアラビア (1)

- Saudi Basic Industries Corporation (Sabic)

南アフリカ (5)

- **Aspen Pharmacare**
- Bidvest Group
- **MTN Group**
- **Naspers**
- Sasol

タイ (4)

- Charoen Pokphand Group
- Indorama Ventures
- PTT
- Thai Union Frozen Products

トルコ (3)

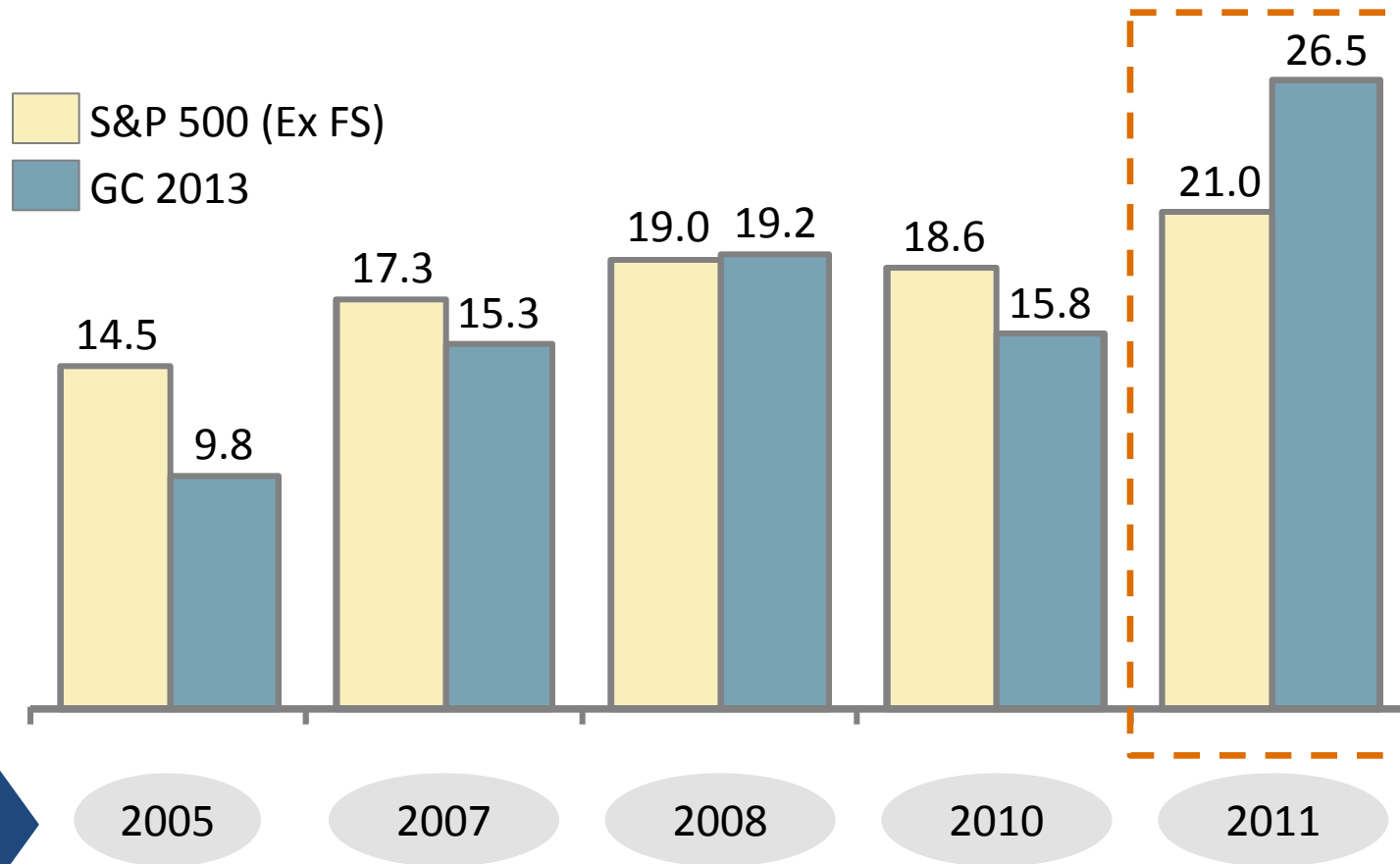
- Koc Holding
- Sabanci Holding
- **Turkish Airlines**

アラブ首長国連邦 (1)

- **Etihad Airways**

グローバルチャレンジャーの平均売上は 既にS&P500社を上回る

Revenue per company (excluding financial companies, US\$ B)



Year of revenue



Japan Marketing Academy

これまでグローバルチャレンジャーは、顧客、サプライヤー、競合とみなされて来たが、今後はパートナーとしてとらえ直す必要

Last fall, [GE CEO Jeff Immelt] took a list created by Boston Consulting Group of the 100 most important companies in developing economies and arrayed it into four camps: customers, suppliers, competitors, and nonaligned.

"I tell my leadership team, 'Our goal for this group is to have lots of customers, lots of suppliers – and no competitors.' "



Fortune 2007 Global 500 – 23 July 2007

In a post-crisis world, with expanding potential for win-win relationships between Challengers and Incumbents, both sides need to look for partners.

先進国の常識を超えた戦略を

① 大胆なリソースシフト

- 現在の主力市場を犠牲にしてでも新興国へ経営資源をシフトする覚悟/思い切り

② ビジネスモデルにイノベーションを起こす

- ローカルの競合にも負けない事業モデル/コスト構造

③ M&A/パートナーシップをより積極的に活用する

- "敵" を "見方" にする