

グローバル展開時の競争優位性は「人と組織」にある

古野庸一 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

物理的な距離、異なる言語や歴史、そして多様化する価値観。複雑な課題を含むグローバル化を、企業はどのように考え、推進しているのかを探索してきた。実務家、識者にうかがった話から見えてきた、グローバル市場で競争優位性を発揮するためのポイントを整理し、本特集の締めくくりとしたい。

これまでのグローバル化と これからのグローバル化

これまでとこれから、グローバル化を取り巻く環境は何が異なるのか？ 一つ目は、「国内人口の減少」である。ほとんどの産業は、人口に比例して市場が拡大していく。そういう文脈で、これまであまり海外に力を入れてこなかった企業まで、グローバル化が課題になっている。

二つ目は、中国やインドなどの「新興国の台頭」である。その意味合いは、二つある。「マーケットとしての新興国」と「競合としての新興国」である。先進国相手であれば、日本国内と同様に品質のいい製品、いいサービスをリーズナブルな価格で横展開することによって、市場を広げていくことができたが、新興国では、それが通じない。先進国でいいとされるものが新興国でも受け入れられるとは限らない。現地に入り込み、現地の価値観や慣習のなかでどのように商品、サービスが位置づけられるかを考え、製品やサービスのローカライズを行わなくてはならない。先進国市場でのローカライズということは今までもあったが、新興国における多様な価値観、慣習と観点により、要求度はより多様になってきているといえる。

また、新興国の企業は、強烈な勢いでその技術や品

質を高めながら、他の新興国やBOP (Bottom Base Of the Pyramid) マーケットへ進出してきたおり、あっという間にシェアを獲得する事態がさまざまな業界で起きている。新興国市場、BOP市場において、世界で大競争が起こっている。コモディティ商品や価格での勝負では、太刀打ちできなくなってきている様相がうかがえる。今まで日本企業が席卷していた分野でも、中国企業や韓国企業にとって代わられることが日常化してきている。

それぞれの企業の競争優位性

「国内人口の減少」と「急激な新興国の台頭」が起こっているなかで、日本企業はグローバル展開の課題に対処してきている。しかし、その対処の方法は、一律というわけにはいかない。各々の企業の競争優位性が違うからである。

公文教育研究会の強みは、教材と指導原理、そして理念への共感である。「個人によって学習スピードは違い、それに合わせる」「どんな子どもでも伸びる」という理念は、グローバル展開の際にも変えず、現地で人材を採用する際にも、理念への共感がベースにある。更には、現状に満足することなく、いい教材の開発、いい指導法のあり方を常に議論するという全

世界共通の組織文化もある。教材や指導法を表面上模倣することはできても、教材全体を通しての完成度、教材をより生かす指導法までは模倣できない。ビジネスとそれを支える技術、人、採用・教育の仕組み、組織文化に一貫性があり、グローバルでもその一貫性を維持しているところに強さがある。

ローソンの強みは、地域に根差した店舗づくりにある。日本も中国も同様である。ナショナルブランド品だけを置いていけば、スーパーとの差別化が難しくなる。その地域特有のもの、その店オリジナルな商品を揃えておく必要がある。しかし、ただ現地に応じたものを揃えるだけであれば、日本企業としてのユニークさがなくなる。丁寧な接客やあいさつ、中国にはないおにぎりや弁当を置くことなどが競争優位性になる。ということは、どこまでを標準化し、どこからを現地化するのか試行錯誤することができる人材を店長として採用、教育しなければならない。そして、それをよしとする組織文化がなければ成功しない。

TDKの強みは、その秀でた素材開発力にあるのは間違いないが、その強さの源泉は、組織文化に根差す「度量の深さ」にあるのではないと思われる。グローバル展開は自前ですべてを行うのではなく、他社の買収も行っている。自社のやり方を上から押し付けるのではなく、買収した会社の経営者を生かしている。経営者を信頼し、任せている。そして、長い年月をかけてTDKのDNAを理解してもらっている。度量があるゆえに行える施策である。また、そもそもの研究開発において「失敗してもいいからチャレンジしろ」というスタンスを取っている。ここでも度量の深さを垣間見ることができる。

アルプス電気は、顧客ニーズを捉えた開発力と、製品を世界中にタイムリーに供給できるネットワークが強みだ。その実現においては、各拠点の人材が同質のサービスを提供できることが肝となる。同社が海外拠点間の自由な人材交流を認め、海外の幹部人材育成に力を入れる意味の重要性が窺えよう。

グローバル展開は 自社の強みを再発見する場でもある

いずれの企業も、自社の持つ人や組織のようなソフトイシューまで含んだ競争優位性を活用して、グローバル化に臨んでいる。むしろ、ソフトイシューまで含めて、自社の競争優位性を考えていくほうが、グローバルで成功するのではないかと思われる。つまり、目に見える製品やサービスではなく、トヨタ生産方式のように、ものづくりのあり方やそれに向かうスタンスが、模倣されにくい差別化要因になると考えられる。

競争の現場が「先進国から新興国に」、競争相手も「先進国同士から新興国も含めた競争に」なるなかで、競争優位性は、現地に通じた柔軟性のある「商品開発力」の比重が高まっている。流通や教育のような非メーカーも海外へ進出し、メーカーのR&D拠点も現地へ移っていくときに、表面的な製品、サービスそのものではなく、現地のニーズに合わせた柔軟な商品開発力とそれを支える人・組織の競争優位性の戦いになってくる。そこであらためて、自社の強み、弱みが露呈する。アメージャン氏が言うように、他国企業と比して、その強みを冷静に見る必要がある。

消費者のニーズをくみ取り、それに合わせた商品、サービスを提供することを得意とする日本の企業は多い。それを現地の人材とともに作り上げていくこと、そして現地人材に任せていくことが、これからの日本企業にとって大きな課題になる。本社が本社の論理をふりかざすことなく、現地にとっていいことを推進していくことが求められる。そのためには、石倉氏が指摘するように、本社側のマインドセット、さらに言えば日本にいる経営トップのマインドセットが課題になってくる。このような文脈で考えると、アサヒビールの役員研修は頼もしい試みである。世界で起きていることに高いアンテナを立て、グローバルマインドセットを持つことが、経営者や次世代経営幹部に求められているのである。