

経営学

アジア地域の経済発展により 日本企業が迫られる変革とは?

中国を中心としたアジア市場での競争力を高めるためには、
どのようなイノベーションを図るべきなのか。

イノベーション・マネジメントを テーマに研究

いま、中国を中心とするアジア地域の経済成長は著しいものがあります。それに伴い、日本をはじめとする先進国企業は、イノベーションをどうするか、グローバル化をどう進めていくかといった課題と向き合うことになってきました。私の研究テーマは、まさにこの部分。自動車産業を軸にしなが、アジア地域における製品・市場戦略や企業間競争、マネジメント上の問題点などについて研究しています。

イノベーションは、商品開発や技術革新と言ひ換えられることが多いですが、実はそれだけではありません。組織をどう変えるか、制度をどう変えるか、そういったことも含めてイノベーションと呼ぶわけです。既存のモノやしくみに対し、新しい技術や考え方を取り入れ、新たな価値を生み出し組織を活性化させていく。そのための戦略を立て、実行していくにはどうすべきかを考えるのが、**イノベーション・マネジメント**です。

最近では、イノベーション・マネジメントがうまくできないと、企業として生き残れないと言われていています。どれほど高い技術があったとしても、提供される製品やサービスに魅力がなければ、消費者からは見向きもされません。例えば、自動車産業を考えてみましょう。今、世界で一番大きな市場は中国です。中国での昨年販売台数は、約2,350万台。日本国内では昨年550万台（内、軽自動車約4割）ですから、いかに大きな市場かわかるでしょう。天下のトヨタでさえ、中国のマーケットシェアは4%~5%に過ぎません。国内やアメリカなどに対して見せる強さが、うまく発揮できていないのが現状です。一体、それはなぜなのでしょう。

なぜ、新興国市場で日本企業の競争力が低下していったのか

今までの日本企業は、アメリカやヨーロッパなどの先進国を主な対象として、商売をしてきました。その場合、市場のニーズは日本とそれほ

ど大差はありません。しかし、中国や東南アジアを相手に同じことをしても、うまくいかない。品質がいくら良くても、その値段では買いたくないとされ、日本企業の競争力が低下していったわけです。すでに多くの日本企業がアジアに進出しているわけですから、現地の市場ニーズをわかっていないわけではないはず。問題は、知っていてもそれが本社にうまく伝わっていないこと。現地の情報をベースとしたモノづくり、体制づくりができていないということです。

冒頭にお話したイノベーションのとらえ方も、先進国と新興国とは異なります。例えば、人材や技術などの「資源」がある先進国のイノベーションは、豊かな「資源」をベースに新しいものを考えるわけです。しかし、新興国にはその「資源」がない。ないところから、似たような機能を創出したり、新しい制度を作ったりしなければなりません。先進国で生活し、その商習慣を身に付けた私たちの目では見えない何か、そこには必ずあります。だとすれば、現地の人とどのようにコラボレーションするか、現地の企業をどのように活用するかを考えると、必要でしょう。一昔前まで、先進国にとって新興国は、労働力の安い生産工場という側面が強かったのです。しかし、今はそれだけの機能に留めてはいけません。

このように、イノベーションとアジアという2つの軸で考えると、日本企業のさまざまな課題が見えてくるのです。

中国企業の躍進の背景にあるのはIT化とグローバル化

現在、日本企業が強い競争力を発揮しているのは、アメリカと**ASEAN(東南アジア諸国連合)**です。一方、なかなか市場開拓できないのが、中国です。**中国市場**は、アメリカとASEANを合わせたほどの大きさがあります。しかし、多くのチャンスがある反面、リスクも高い。社会主義国家であり、国土も広大で、商習慣や政治システム・制度も違います。それだけに、攻略するのはとても難しいのです。とはいえ、中国市場の10%を取れば他の市場



ASEAN(東南アジア諸国連合)加盟国は、インドネシア、カンボジア、シンガポール、タイ、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオスの10カ国。1980年代以降は外国企業が多く進出し、「世界の成長センター」と呼ばれるほどの経済発展を遂げている。日本はもちろん、世界のグローバル企業にとって重要な戦略的市場だ。



トヨタ自動車は約1000億円を投資し、11年ぶりに新興国向け戦略車を改良。スズキも、軽自動車のノウハウを活かした軽量小型車をインドで初めて販売する。



日本の都市化率は約90%だが、中国は51%にすぎない。人口が3000万人という国家規模のような市もあるだけに、今後の動きから目が離せない。



◆ 具 承 桓 教授 ◆ KU Seungwan

博士(経済学)。韓国・釜山出身。1997年、自動車産業について学ぶため日本に留学。東京大学大学院経済学研究科で経営学を専攻し、2003年に京都産業大学へ。研究領域は、イノベーション・マネジメント、製品開発、サプライヤ・システム論など。日本での生活は20年近くだが、日常のあちらこちらに潜む「日本の不思議」を発見するのが楽しみ。趣味は、年越しのガンブラ製作とお寺巡り。落ち着いた雰囲気、京都大原三千院が一番のお気に入り。Peniel high school(韓国)OB。

Point of The Lecture

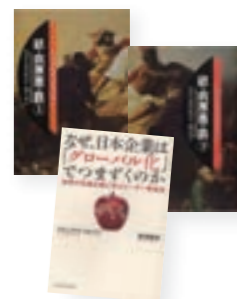
本文中に出てくる重要なキーワードや参考文献。これらによって、より深く先生の研究が伝わるので、独自に調べてみよう。

☆ Key Word

イノベーション・マネジメント / ASEAN(東南アジア諸国連合) / 中国市場 / リバースエンジニアリング

○ Reference

『銃・病原菌・鉄(上・下)』
ジャレド・ダイアモンド著 倉骨彰訳 (草思社文庫) 2,052円(税込)
現在の先進国は、どのようにして先進国となったのか。1万3,000年という長いスパンにわたって、さまざまな角度から人類史を探求していく。ピューリッツァー賞を受賞した世界的ベストセラー。
『なぜ、日本企業は「グローバル化」でつまづくのか
— 世界の先進企業に学ぶリーダー育成法』
ドミニク・テュルパン、高津尚志著 (日本経済新聞出版社)
経営学の入門書としておすすめの一冊。グローバル化をすすめる企業の事例を具体的に検証しながら、日本企業が抱える課題を探る。



を十分カバーできるほどの巨大な利益が出るわけですから、何が何でも攻略したい。それが、日本企業の強い思いでしょう。

一方の中国企業はどうか。私は中国に何度も行っていますが、そのキャッチアップは肌で感じるほどに早い。国営の温室育ちのような企業もありますが、世界と戦っていくような品質やコストを実現していこうとする企業は、ものすごいスピードで伸びています。その背景にあるのが、IT化です。以前は、見本とする製品を分解し、その部品一つひとつの構造を分析したり、動作を確認することで、製造方法や加工技術などを学んできました。これを**リバースエンジニアリング**と言ひ、日本企業でもやってきたことです。しかし最近では、三次元測定器を使えば、簡単に図面ができてしまう。さらに、このような情報を売ろうとする企業も出てきています。製品によっては部品や素材は、国際マーケットで買えますから、完成品レベルでは遜色ないものがすぐに出るわけです。

また、組織面でも面白い取り組みをしています。資本は中国であり、経営のトップは中国人。しかし、技術のトップは日本人、生産のトップは韓国人という具合で、さまざまな国の優秀な人材が集まって、組織を動かしている。これがまさに、企業のグローバル化であり、イノベーション・マネジメントの一つのカタチです。インドやインドネシアでも、同様の動きが出てきています。

日本企業が図っていくべきイノベーションとは?

このような状況において、日本企業の競争力はどのように変わっていくのか。あるいは、市場としてのアジアの重要性をふまえて、どのようなイノベーションを図っていくべきなのか。製品開発、市場開拓はもちろん、自分たちの組織体制も相手地域に適応するような形で変えていかなくてはならないでしょう。また、競争力が弱体化している産業については、新興国における

成長企業を分析することも必要だと思います。

ここまで述べてきたことは、大企業や海外進出を図っている企業にだけ言えることではありません。グローバル化とローカル化は、コインの表と裏のような関係。つまり、国外の世界が変わっていくと、国内の企業もいろいろな形で影響を受けるのです。雇用形態や産業構造が変わるかもしれないし、地方の中小企業が外国人を採用したり、海外勤務など他人事と思っていた人が海外に派遣されたりするケースも多く存在します。

だからこそ、将来の自分にも関係があることとして考え、学んでほしいのです。「中国はこういところだ」「ASEANの市場はこうだ」といったつくられたイメージで見ているのは、物事の本質は決してとらえられません。まずは先入観を捨て、自分で実際に経験しながら、知識を獲得していくことです。先進国と新興国、その両方を見ながら学ぶことで、本当のグローバルな視点や考え方が身に付けられると思います。

👏 ポイント! 高校生のための経営学

経営学の基本は「?」

経営学の基本は、難しい概念を覚えることではありません。「なぜ?」「どうして?」と、物事の原因や現象に疑問を持ち、その理由を考えることから始まるのです。例えば、テレビから流れてくるさまざまなTVCM。わずか15秒や30秒の間で何を伝えようとしているのか、誰に向けてメッセージを送っているのかなど、そこからいろいろなことが考えられるでしょう。題材は、ほかにもたくさんあります。自分が日常生活で触れるあらゆるものに対して、その理由を考え、考える楽しさを知ること。そういった視点や思考回路をつくって行けば、経営学は自然なものになっていくはず。そして、もう一つ。いろいろな国を、自分の目で直接見てみるべきです。先進国でも新興国でも、その場に身を置くことでしか感じられないことがあります。自分自身の体験から課題を見つけ、グローバルな視点からアプローチしていく。それが、経営学を学ぶうえで大切なことだと思います。