

## 第 12 章 グローバル市場で成功するための六つの視点

黄 磷

いまや日本のマスメディアで「グローバル」という言葉を目にしない日はないと言っていい。しかしながら、「グローバル競争」、「グローバル企業」や「グローバル人材」といった流行り言葉に関する誤解も多い。

一方で、日本の製造企業は業種を問わず海外売上比率ならびに海外生産比率を高めてきた。また、近年ではサービス業による海外（投資）進出も盛んになっている。市場を求めて先進国や新興国の富裕層・中間層だけでなく BOP (Base of the Pyramid) と呼ばれている底辺市場へ進出しようとする企業も増えている。

以下では、グローバル企業の本質を理解し、グローバル市場で成功するための戦略と道筋を考えるための重要であると思う六つの視点を示したい。

### ホーム地域市場とグローバル市場の区別

一般的な認識としては、グローバル企業は自国以外の二つ以上の国へ投資し、ビジネスする多国籍企業の延長線上で理解されることが多い。また、海外売上比率や海外生産

比率、あるいは海外子会社の数を用いて企業の国際化の程度が測られてきた。

確かに輸出と海外直接投資（FDI）の両方を行う企業の生産性は、国内市場のみで活動する企業に比べてより高い傾向にある（『平成 25 年版通商白書』23～33 ページ）。では、真のグローバル企業とはどのような存在であろう。

グローバルを「地球的規模」とすれば、グローバル企業になるための条件の一つとして、世界各国の市場に通用する競争力があり、それを生かして世界中の市場でビジネスができることがあげられる。

技術力、ブランド力や商品力などで圧倒的に競争力を持ち、優れた製品とサービスを持つ企業であれば、北米、欧州とアジアを問わず、どこでも成功できるはずである。しかしながら、現実には世界中でどの市場においても売上を実現しているような企業はほとんどない。

世界の海外直接投資のほとんどを占めるのは巨大な企業である。世界市場を「北米地域」、「欧州地域」、「アジア・太平洋地域」と「その他」に分けて巨大な企業の売上の地域別割合を詳しく見ると、大半の企業の売上は本社の置かれている本国の属するホーム地域市場（日本企業ならアジア、ドイツ企業なら欧州、カナダ企業なら北米）に依存している。ホーム地域市場以外の市場での売上高が50%を超える企業はかなり少数である。世界中においてどの地域市場でも20%以上の売上を実現できた企業は指で数えるほどしかない。

表1（注：本書をご覧ください）には、代表的な日本企業の直近の地域別売上構成比を示している。キヤノンの海外売上比率は2012年で約80%を維持し、その米州、欧州とアジアでの売上構成比もほぼ維持されたままである。海外売上比率が高いトヨタもホンダも欧州市場での売上構成比が低い水準のままである。東芝、パナソニックと日立製作所の海外売上比率も地域市場別構成比も大きな変化がない。これに対して、ソニーのアメリカでの売上構成比が15%台に下がり、その他の地域市場での売上構成比が増えている。

要するに、グローバル・ビジネスやグローバル戦略を分析する際には、本社所在地のホーム地域市場とグローバル市場を区別する必要がある。

（続きは本書をご覧ください）