

メタナショナル化する競争環境と CAI トライアングル

太田正孝

1. 3G (Global Growth Generators) としてのアジア新興市場

1) アジア新興市場の台頭

グローバル市場におけるアジア新興市場 (Asian Emerging Markets) の存在感が加速度的に増している。2011年、日本は遂に名目 GDP で中国に抜かれ、1968年以来43年間維持してきた世界第2位の経済大国の地位を明け渡したが、実は PPP (Purchase Power Parity: 購買力平価) 換算ではインドにも既に追い付かれている。将来インドが PPP 換算のみならず名目 GDP においても日本を追い抜くことは十分予測されていたが、3月11日の東日本大震災とそれに続く原発事故による日本経済の悪化でそのプロセスが早まったのである。

こうしたアジア・ブームは今回が初めてではない。1970年代には韓国、香港、台湾、シンガポールを総称した「四龍 (four dragons)」が台頭し、日本が先頭に立ってアジアの新興工業経済地域 (Newly Industrializing Economies: NIES) を牽引する「雁行形態モデル (flying goose model)」が大きな影響力をもった。1980年代になると「四龍」にシンガポール以外の ASEAN 諸国 (インドネシア、マレーシア、タイなど) も加わるが、この頃から徐々に日本主導の雁行形態モデルの影響力は低下し、代わって欧米諸国の影響力がアジア市場

において強まっていく。そして1990年代に入ると、アメリカのニュー・エコノミーの膨張と日本のバブル経済などによって行き場を失った巨額マネーが投資先として ASEAN、東アジアに集中し、空前のアジア・バブルが生じた。しかしそれも1997年のタイ・バーツ暴落から始まったアジア通貨危機によってあえなく消滅し、すべてのアジア新興市場のみならずアジア全体に大きな傷跡を残したことはいまだ記憶に新しい。

1990年代のアジア・ブームがいわばマネー・ゲームによって作り出された虚構だったのに対して、現在のアジア新興市場は実体経済を伴っていると同時に、中国、ASEAN10（シンガポール、インドネシア、マレーシア、タイ、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、ラオス、カンボジア、ミャンマー）、そしてインドという3つの巨大新興市場からなる CAI（China, ASEAN, India）トライアングルが形成された点において、グローバル競争環境のメタナショナル化の最大の原動力となっている。

もちろん、中国が日本を抜いたと言っても、一人当たりの GDP でみれば日本のポジションはまだまだ強い。またインドが日本に追いついたとしても PPP 換算においてであり、名目 GDP における日本の質的優位は当面変わらない。しかし、これだけ多くの新興市場が次々と台頭し、そこで展開される競争プロセスが先進国市場を巻き込んで複雑化していくメタナショナル競争環境の分析においては PPP 換算が一般的であることからすれば、インドのキャッチアップは日本にとって極めて重大な意味をもつ。

さらに言えば、いわゆる国の競争力の基準が従来と同様であるべきなのかも問題となろう。実際、日本は製品の高品質性、社会のインフラ整備率、平均的な個人生活の豊かさなどでは優位にあるが、経済力の根幹を成す総人口は大きく減少傾向にあり、高齢化も顕著である。移民社会のダイナミクスを維持している米国、そして EU 加盟国を拡大している欧州に比べると、日本の人口動態的脆弱性は突出している。加えて、ガラパゴス化と擲揄されながらも、これま

でなんとか日本経済の成長を支えてきた国内市場の購買力も飽和状態にある。

長年日本が誇った技術力についても、インド、中国からの圧倒的多数の留学生が米国を中心とする世界のトップスクールの学部から博士課程に至る多くのプログラムに在籍している事実に鑑みれば、モノづくりにおける競争優位も不変とは言え難い。ましてや優れた国際コミュニケーション能力が競争力の源泉となるサービスビジネスにおいては、世界のトップスクールへの留学生がこの10年間極端に先細りしている日本の地位はさらに脆弱である。これらの諸要因を考慮に入れるならば、日本が一人当たり GDP においても中国、インドに抜かれるのはそう遠い将来のことではない。

2) BRICs から 3G への拡大

こうした経済力低下は日本だけの問題ではなく、基本的に欧州、米国にとっても同様である。欧州は EU 拡大によって人口は確保しているものの、加盟国間の経済格差がギリシャ危機によって表面化している。同様に米国でもウォール街への市民デモに象徴されるように、1990年代のニューエコノミーによって確立された株主中心主義 (shareholder centric) に基づく金融化 (financialization) に対する国民の不満が爆発するなど、アングロアメリカ的な市場資本主義の適正さに疑問が投げかけられている。こうした状況は、先進国と新興国との格差がゆっくりではあるが着実に縮まっていることを反映したものとも言える。

実際、CITI Investment Research & Analysis によれば2020年までに中国が米国に代わって世界最大の経済大国となり、さらに2050年までにインドが中国に取って代わり世界第1位になると予測されている。2001年に Goldmansachs のエコノミスト Jim O'Neill が提起した BRICs (Brazil, Russia, India, China) の内、2つが近未来的に世界の第1位と2位を占めうる現実、21世紀のグローバル経済のあり方が様々な面において根本的な変化を遂げることを意味す

る。

20世紀のグローバル経済を牽引したのは欧州、米国、日本の3極（Triad）であったが、その構図はこの20年で大きく崩れた。21世紀のグローバル経済の牽引者は、BRICsというキャッチフレーズから大きく拡大して3G（Global Growth Generators）と称される多くのグローバル成長経済にとって代わられつつある。3GとはCITI Investment Research & Analysisが提起した用語であるが、BRICsのように特定の新興市場に限定する用語ではなく、グローバル・レベルでの成長エンジンとなりうる新興市場群の総称である。

具体的にはBRICsやVISTA（Vietnam, Indonesia, South Africa, Turkey, Argentina）と称される国に加えて、バングラディッシュ、エジプト、イラク、モンゴル、ナイジェリア、フィリピン、スリランカなど、今後急速な経済成長が期待される新興市場が対象となる。言い換えれば、この約10年で成し遂げられたBRICsの成功が、20世紀において発展途上国あるいは低開発国などと称された多くの貧しい国々の自律的経済発展を促進したのである。その意味では、1960～70年代に米国がベトナム戦争に深入りする原因ともなった、アジア発展途上諸国の連鎖的共産化を意味するドミノ現象とは逆のダイナミクスとも言える「（発展途上諸国の市場経済化という）逆ドミノ現象」が生じている。

3) 市場とは人口である

こうした3G諸国に共通している一つの要素は中国、インド、インドネシアのように既存人口が大きいこと、あるいはベトナム、バングラディッシュのように急速な人口増が見込まれる点にある。いま一つはナイジェリア、モンゴル、イラクのように資源が豊富なことであるが、メタナショナル化における市場創造の観点からみれば人口の大きさの方が遥かに重要である。

株主中心主義に基づく金融化と技術革新（technological innovation）を梃子とするテクノロジカル・プッシュでグローバル市場を支配できた20世紀の単純

グローバル化（simple globalization）においては、「市場とは有効需要の高さ」と捉えるのが常識であった。言い換えれば、どれだけ人口が多くても経済力のない発展途上国や低開発国は、多国籍企業の生産基地あるいは ODA の対象国でしかなかった。しかし 21 世紀の複雑化するグローバル競争環境においては、シンプルかつストレートに「市場とは人口である」と捉える必要がある。

かつてマルサス（Thomas Robert Malthus）はその著『人口論（An Essay on the Principle of Population）』において、人口は幾何級数的に増大するのに対して食料は算術級数的にしか増産できないため、世界人口が多くなれば食料が不足することになり、その課題に対応することが経済学の大きな使命であるとの主張をした。もちろん、現在の新興市場の台頭はマルサスの議論や主旨とはまったく異なる。しかし皮肉にも、経済とは人口問題への対応であるという意味では共通している。

持続的な経済成長を支えるのは製品やサービスの売上増大であり、そこから回収された利益が新たな技術開発などに再投資されることでさらなる成長が確保されるが、そのプロセスを支えるのは経済力ある一人一人の消費者が形成する市場に他ならない。20 世紀にはそうした経済力をもつ人口が一部の先進国に限定されていたが、21 世紀にはそれがグローバル拡大するため、人口の多さが最大のパワーとなるのである。

どんなに資源が豊富であっても、製品やサービスの最終消費者としての人口が小さければ市場としては弱い。BtoB だけでは市場経済社会は成立しないからである。仮にある国の取引が自国内の BtoB 中心の経済活動で十分機能していたとしても、そこから産出される製品やサービスを消費する（あるいは利用する）最終消費者が世界のどこかで必要となる。言い換えれば、グローバル市場のどこかで BtoC が成立しなければ、全体としてのグローバルビジネスは完結しないのである。

グローバル化が進めば進むほど新興市場が台頭してくるのは、先進国と新興

国の技術水準ならびに生活水準の差が縮まったことだけに起因するのではない。むしろ、あたかも溢れる水を吸い込むスポンジが必要なように、先進国企業の持続的成長の結果として生み出される製品やサービスの受け皿となる新たなBtoC市場が必要となるからである。まさしくCK PrahaladそしてStuart Hartが、BOP (Bottom of the Pyramid) を21世紀におけるグローバル経済の解決すべき問題と提起した理由の一つはここにある。

4) 「東西問題の終焉」が導く「南北問題の終焉」

20世紀のグローバル市場では、人口は多くないが有効需要が圧倒的に大きい先進国（いわゆる北の国）の大規模多国籍企業が、ハイテクを駆使して産出した製品やサービスを基本的に先進諸国の消費者が中心に消費してきたが、そうしたメカニズムには明らかな限界がある。

どんなに豊かな国であれ、一人が4台も5台も自動車を所有したり、食事を日に5回も6回もしなければ成立しない産業構造は機能しえない。また、かつてのバブル経済の日本のように、意味のないワンルームマンションを投機の対象として、2つも3つも購入する人間がいないと維持できない経済システムはいずれ破綻する。とりわけ先進国の製品ビジネスは生産工程でのロボット導入などを通じて省力化を徹底してきたため、労働インプットと製品アウトプットのギャップが極端に大きくなっている。したがって、新興市場を生産基地ではなく市場として掘り起こさない限り、先進国自体も持続的成長ができないのがグローバル化のダイナミクスである。その市場の掘り起こし方法も、20世紀の単純グローバル化のロジックに沿ったものではなく、後述するように、エコシステムを基盤とする21世紀型の掘り起こしを必要とする点が異なる。

他方、歴史的にローライザーだったサービスビジネスも、製品ビジネスに比べると国際化プロセスは大きく遅れているが、いずれは国内のBtoC市場だけでは成長が難しくなる。近年の先進国におけるサービスビジネスの急成長

は、ある意味では製品ビジネスにおける労働インプットと製品アウトプットのギャップから生ずる雇用不足への社会的対応の結果でもある。すなわち、製造業だけでは社会的に安定した雇用を確保できなくなったため、雇用の受け皿として様々なサービスビジネスが出現するのである。こうした背景があるにせよ、中長期的にみればサービスビジネスも国内ユーザーだけでは受け皿としては小さいため、国境を超えてグローバル・レベルでの最終ユーザーを確保することが必要となる。その傾向は、金融、保険、メディアなど大規模オペレーションが基盤となるサービスビジネスにおいて特に顕著となる。

サービスビジネスは、最終消費者あるいはエンドユーザーとのインターフェイスがより大きく、さらに経験価値と経験経済が最重要視されるため、製品ビジネスに比べると、過剰供給状態が把握し難く、顧客管理もより難しい。たとえば頻繁にエステや英会話学校に通っても明確な効果がない場合、もしくは少なくともそう感じられる場合、製品がもつ効用価値に依存できないぶん適正な消費水準が認識され難い。その結果、サービスビジネスの消費行動は曖昧さや虚無感を増大し易く、ひどい場合には騙されているとの意識さえ増大しかねない。この点はサービスビジネスが国際化する際に、持続的競争力を確保するうえで極めて重要なポイントとなる。

また前述したように、サービスビジネスは製品ビジネスではカバーできなくなった雇用を補填するために成長している面がある。それ故に、最近のサービスビジネス市場には不必要と思われるサービスや過剰とも思われるサービス、さらには妥当性や合理性のないサービスまで溢れかえることになる。その意味では、サービスビジネスの国際化プロセスにおいて、海外の異質な価値観と向き合うなかで、サービス自体の意味、真価、品質がフェアに問われる時代となるであろう。

製品ビジネスであれサービスビジネスであれ、実体経済や実体的需要を伴わない経済成長は行きづまる。その顕著な事例が1997年のアジア通貨危機であ

り、2008年のリーマン・ショックであった。アジア通貨危機では、先進諸国（とりわけ米国）の実体経済と金融経済のギャップから生じた行き場のない巨額マネーが、まだ実体経済が脆弱だったアジア NIES に一気に流入したことで引き起こされた。またリーマン・ショックの原因の一つは、再び行き場のないマネーがアメリカ国内において過剰な金融派生商品となって迷走したためである。製品ビジネスであれサービスビジネスであれ、需要と供給のバランスが大きく崩れたまま成長し続けることはできない。その意味において、新興市場の台頭はグローバル化の当然の帰結なのである。

BRICs の出現とは、1989年のベルリンの壁崩壊とそれに誘発された1990年のソビエト連邦解体、それに続く冷戦構造の終焉、中国の開放政策、インドの経済改革が土台となって生じた現象であった。そしてそれに続く BRIICS, VISTA さらには 3G と呼ばれる新興市場の出現を時系列的にみるならば、共産社会の崩壊という東西問題の終焉が、人口は比較的少ないが富める北の国と、人口は多いが貧困に喘ぐ南の国とのギャップを意味した南北問題の終焉も引き起こしたことが理解できる。

Prahalad が “The End of Corporate Imperialism” で主張したとおり、新興市場はかつてのように単なる援助対象国でもなければ、チーププレーヤーを梃子に先進国市場に製品を供給する生産基地でもない。基本的には先進国と同様にビジネスの論理で掘り起こすべき、まさしく「新興」の「市場」なのである。

2. 最強の 3G としての CAI トライアングル

1) ビジネス活動の国際的拡大と「距離の脅威」

これまでの議論を日本企業のグローバル戦略とリンクさせるならば、21世紀のメタナショナル競争環境におけるアジア新興市場の意味がより一層明確になる。なぜならば、日本企業にとって今初めてビジネス活動の国際化の発展順序と市場戦略性が合致したからである。

米国企業でも欧州企業でも、通常ビジネスの国際的拡大は市場類似性の高いところ、言い換えれば、ゲマワットの CAGE モデルが示す文化的距離、行政的距離、地理的距離、経済的距離の近いところからインクリメンタルに進出するのが一般的である。かつてハーバード大学の多国籍企業プロジェクトが行った第2次大戦後の米企業180社の海外進出パターンに関する研究調査によれば、米系多国籍企業の選好順序はカナダ、英国、(当時の)西ドイツ、メキシコ、オーストラリア、フランス、ブラジル、日本、スペイン、イタリアの順であった (Davidson 1982, p.115)。

カナダは米企業にとっては海外市場とは言い難いので除くと、実質的な一番手は圧倒的に英国である。大西洋は物理的距離としては非常に大きい^が、オープンスカイと同様に人が住んでいないため文化的境界線は存在しないから、心理的距離も小さいのである。文化などの心理的距離 (psyche distance) が小さければ物理的距離の大きさは克服可能となる。ビジネスとは究極的に人間と人間の交渉とその結果としての取引であることを考えれば、物理的距離が遠くても心理的距離が近ければビジネスはし易い。特に、大量に物資を運べる海上輸送が発達していれば、海洋の存在は国際ビジネスにとってはむしろアドバンテージにさえなる。英米両国の特別な関係、すなわち両国間の心理的距離の近接性を考えれば、米国にとって英国は大西洋を隔てた隣国なのである。

欧州企業も、IKEA の進出過程 (図表-1) に見られるように、まず地理的、文化的に近い周辺の欧州諸国に拡大している。そして次の段階として、欧州列強諸国のように旧植民地があれば、宗主国-植民地関係に基づく行政的距離や文化的距離が近いアフリカ、南米、アジア諸国の市場に進出することになる。

たとえば、スペインのホテル業界が本国以外で最も活発にビジネスを展開しているのは、大西洋を隔てた南アメリカ諸国である。南アメリカはブラジルを除くとスペイン語圏であるため、スペインのホスピタリティ企業にとっては心理的距離が小さく対応しやすいからである。スペイン人旅行者が南アメリカを

図表－1 IKEA の国際化プロセス

- 1954 Ingvard Kamprad が国内家具メーカー兼小売商としてSwedenに創設。売上高は2 million Dutch guilders。IKEAは彼のイニシャルに彼の農場Elmtarydと出身地Agunnarydの頭文字を加えたもの。(IKEAの名称自体はKampradが1943年に雑貨商として登録済み)
- 1958 IKEA第一号点(6,700平米)をAlmhult (Sweden)にオープン
- 1963 Oslo に海外第一号店 65 Stockholmに店舗オープン 69 Denmark 第一号店
- 1973 Zurich(Switzerland)にScandinavia 外で最初の店舗オープン 74 Munich(ドイツ) 第一号店 75 Australia 第一号店 76 Canada 第一号店 77 Austria 第一号店 79 Netherland 第一号店
- 1981 France 第一号店 83 従業員数6,000人となる 84 Belgium 第一号店。販売高は2,679 billion Dutch guilders。Kamprad個人の株式100%をオランダの慈善財団、IKEA Stichting Hollandに委譲 85 U.S.A. 第一号店を Plymouth Meeting (Philadelphia) にオープン 87 UK 第一号店 Warrington にオープンし、その成功をレバレッジにLondonに進出 89 Italy 第一号店
- 1990 HungaryおよびPolandに第一号店をそれぞれオープン 93 世界25カ国、114店舗にまで拡大 96 Spain 第一号店 98 China 第一号店
- 2000 Russia 第一号店オープン
- 2002 全売上高は 12 billion Euro に成長。各国店舗のフランチャイザーおよび直接所有者として世界約30ヶ国に進出し、総従業員75,500人。売上高はヨーロッパ(77%)、アメリカ(19%)、中東・オーストラリア・アジア(4%)。

出所：IKEA ホームページより太田が作成

旅行するときには、気心が知れたスペイン系ホテルに泊まりたがるし、逆に南アメリカの人々がスペイン旅行する際にも、南アメリカ各地で慣れ親しんだスペイン系ホテルに宿泊する可能性が高いため、二重、三重のベネフィットを享受できる。前述のアメリカ企業にとっての英国との距離と同様に、スペインのホテル業界にとって南米は、大西洋という無人の物理的距離を容易に克服しうる心理的距離の近い隣人なのである。

このように企業が国際化する際には、市場の類似性に沿って進出するのが一般的である。その意味では、日本企業にとっても本来は文化的類似性の高い中国、韓国などの近隣アジア諸国から参入する方が楽なはずである。事実、第2次世界大戦以前の数少ない日本の直接投資の事例の1つである満州鉄道はそのメカニズムに沿ったものと言える。満州鉄道は当時の日本の軍国主義と結びついているため、ある種のタブーであり研究もほとんどない。それ故、軽率な判

断は差し控えるべきであるが、その善し悪しとは別に、事業の国際展開の参入順序の観点から言えばオーソドックスなものである。

しかし、結果的に第2次大戦後の日本企業の海外進出の順序は、欧米企業とはまったく違うものとなった。日本企業は当初から心理的距離の大きい欧米市場をターゲットとしたからである。理由は明白である。市場として大きな中国は当時、共産主義で参入できず、また有効需要もなかった。そして最大のボトルネックは中国での第二次世界大戦時の傷跡が大き過ぎたため、日本企業には容易にアクセスできる市場ではなかったからである。物理的距離がより近い韓国も対日感情が悪かった。加えて韓国は国内市場が小さいため、韓国政府が自国市場を外国企業とりわけ日本企業から保護しようとしたため、参入機会がさらに小さくなったのである。

このように日本企業の海外市場への参入パターンは、第二次世界大戦後の日本がおかれたアジアの地政学的事情から生じた異例のものと考えられる。しかし潜在力の大きいアジア新興市場が出現したことで、日本企業にとって初めてビジネスの国際化の発展順序と市場戦略性が合致する局面が生まれたのである。その意味では、今後の日本企業にとって戦略上最も重要な市場は中国、ASEAN10、インドから成る CAI (China, ASEAN, and India) トライアングルである。

2) CAI トライアングルの戦略的重要性

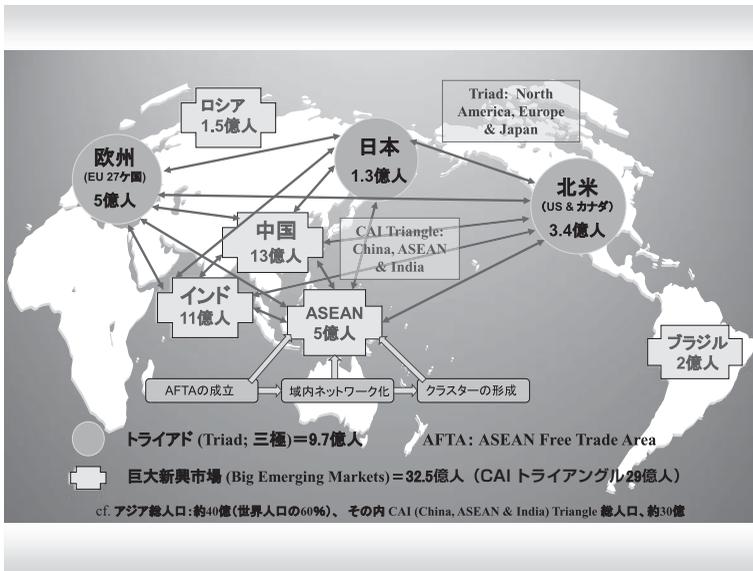
近年、世界人口は毎年おおよそ7、8千万人のペースで増加しており、2011年の総人口は約70億人と推定される。その約60%にあたる40億強はアジアに住んでおり、その内の8割弱に相当する約30億人が中国（13億）、ASEAN（5億強）、インド（11億）に集中している。特筆すべきは、米国トップスクールへのアジアからの留学生はインド、中国が大半を占めており、ASEANもシンガポールを中心に相当数に上ることである。したがって、CAI トライアング

ルは人口の巨大さだけでなく、質的にもグローバル競争力を有するポジショニングにあることになる。

例えば Harvard Business School と常に世界ランキング 1 位を争う Wharton School (The University of Pennsylvania) に入学したインド人は1990年に僅か11名だったが2008年までにその数は10倍以上の約120人に増加、中国人も1990年のゼロから2008年の約40人に増大している。これは両国ビジネスの近代化が非常に速いペースで進むことを意味する。

前述したように「市場は人口である」ことからすれば、CAIトライアングルが日本企業のみならず、すべての国の企業にとって最強の3Gであることは明白であろう(図表-2参照)。とりわけ、日本企業にとってCAIトライアン

図表-2 21世紀のグローバル競争環境=メタナショナル化



出典: 太田正孝 (2008) 「アジア新興市場とアジア新興多国籍企業」, 江夏健一・太田正孝・藤井健編著『国際ビジネス入門』中央経済社、p216. を加筆修正

グルは物理的距離と同時に心理的距離が近いため、距離の脅威のマネジメントがし易いという意味で戦略的に最も重要な市場なのである。

CAI トライアングルにおけるインド、中国の潜在力は言うまでもないが、ASEAN も AFTA (ASEAN Free Trade Area) が完成すると域内関税が撤廃され、EU に匹敵する 5 億人市場へと一気に発展する。同時に TPP の進捗によって、ASEAN10 の既存成長市場であるシンガポール、タイ、インドネシアはさらに発展するであろう。特にインドネシアは約 2 億 5 千万の人口を擁する世界最大のイスラム国家であり、その市場潜在力は ASEAN 最大である。長期に亘る政治的不安定と島が多い地政学的理由のため、安定した経済成長をなかなか実現できないでいたが、近年では人口の多さがプロアクティブに機能し始め、いまや中産階級が出現するまでになった。

ASEAN10 の後発加盟国の中で最も注目すべきはベトナムであろう。現在約 9 千万の人口を抱えているが、平均年齢が 30 代と非常に若いため持続的成長が可能な環境にある。加えてベトナム国民の勤勉さ、ベトナム戦争を勝利に導いた粘り強さも、成長プロセスにはプラスに作用しうる。またベトナムの成長は AFTA 形成の成果の一つであるが、さらに地政学的に見るならば、インドシナ半島の後発諸国であるラオス、カンボジアそしてミャンマーを市場経済に巻き込む大きな原動力ともなる。インドシナ半島では現在、南北回廊、東西回廊と呼ばれる、インドシナ半島を縦横に走る大規模な国際産業道路建設が進んでいるが、その完成はベトナム、タイ、ラオス、カンボジアの 4 国の市場創造プロセスと同期化するであろう。

その結果、ASEAN10 において最も経済発展が遅れていたミャンマーさえも、米国との雪解け外交に象徴されるように、軍事政権による孤立政策から軌道修正し、市場経済への仲間入りを模索し始めている。ベトナム戦争時にあれだけ激しく米国と敵対したベトナムがスマートに市場経済に移行した例を見るまでもなく、近い将来、ミャンマーが他の ASEAN 諸国並みに市場経済化する可

能性は大である。

となれば、隣国のバングラディッシュを通じてASEANとインドがリンクし、さらにインドシナ半島を縦断する南北回廊によって中国ともリンクすることになり、CAIトライアングルは地理的リンケージと経済的リンケージの双方が完成する。その結果、東西冷戦構造が産み落とした、中国からインドシナ半島を経てインド亜大陸に至る経済的空白地帯が消えることになる。まさに東西問題の終焉によって南北問題も終焉するのである。

3. 「距離の脅威」と「場の拘束力」のカップリング概念

最強の3G (Global Growth Generators) としてのCAIトライアングルの形成プロセスは、「市場は人口であるというダイナミクス」ならびに「東西問題と南北問題の同時消滅のダイナミクス」の反映であるが、より根源的な分析レベルで言うならば「距離の脅威」と「場の拘束力」のカップリング概念が再認識された結果でもある。メタナショナル化するグローバル競争環境においては、必然的に国家や文化の相違に関するフェアな認識と、その相違をポジティブに活用する異文化マネジメントが必要となるが、そうした相違を生み出す原動力は「距離の脅威」と「場の拘束力」に還元できるからである。

1) なぜ距離の脅威が重要なのか

「距離の脅威 (tyranny of distance)」とは国家や地域の間には歴然たる距離が存在し、その距離こそが各文化の独自性を生み出すと同時に、文化間の価値観や行動パターンの相違を生み出す原動力であることを強調した言葉である。ここで言う距離には文字通りの物理的距離だけでなく、様々な心理的距離 (psyche distance) も含まれる。

元来、製品・原材料といった物資の国際移動ならびに人材、情報、知識といったソフト経営資源の国際移転の諸問題を研究対象とする国際ビジネス研究に

とって、「距離の脅威」の力学に重点を置いた議論は枚挙にいとまがない。古くはフェアウェザー（John Fayerweather）による国際マーケティングの4次元アプローチがあげられる。すなわち、国際マーケティング活動には経済的（economic）、文化的（cultural）、政治的（political）、法的（legal）の4つの次元があり、これら各次元からの分析が国際マーケティング研究の基礎である（Fayerweather 1970）との主張である。またロビンソン（Richard Robinson）も国際経営における6大環境要因として、1）国家主権の相違、2）国民経済条件の相違、3）国民の価値観および制度の相違、4）国内の産業革命のタイミングの相違、5）地理的遠隔性、6）地域および人口の相違（Robinson 1984）を挙げている。

さらに国際ビジネスにおける異文化問題を初めて総合的に分析したホフステッド（Geert Hofstede）は、その著“Culture’s Consequences”において文化に関連した価値観を4つの次元、1）権力の格差（Power Distance）、2）不確実性の回避（Uncertainty Avoidance）、3）個人主義 vs. 集団主義（Individualism vs. Collectivism）、4）女性的 vs. 男性的（Femininity vs. Masculinity）に分類（Hofstede 1980）したが、そのフレームワークの根底には距離の脅威に対する強い認識が存在している。

しかし、こうした「距離の脅威」を前提とした議論は1990年代のIT革命とニュー・エコノミーの隆盛、具体的には株主中心主義（shareholder centric）に基づく金融化（financialization）と技術革新（technological innovation）を梃子とするテクノロジカル・プッシュの統合的力学を梃子とする単純グローバル化が隆盛になると、徐々に周辺部に押しやられていった。しかし皮肉にもグローバル・リーチが達成された20世紀末になると、途端に「距離の脅威」に対する再認識が始まったのである。

その代表的議論の一つがゲマワット（Pankaj Ghemawat）による「距離のフレームワーク」と「トリプル A モデル」である。ゲマワットは「距離のフレー

ムワーク」(図表-3参照)において、ビジネス活動が関わる距離をCAGEすなわちC (cultural distance; 文化的距離), A (administrative distance; 政治+法的距離), G (geographic distance; 地理的距離), E (economic distance; 経済的距離)の4つに分類し(Ghemawat 2001), そのインパクトを経済学的手法で分析した。この分類方法は基本的にフェアウェザーの分類を踏襲したものであるが, そこに経済学的手法を加味して客観性をもたせたところに意義がある。

またゲマワットは「トリプル A モデル」によって、国際ビジネス活動にとって不可避な国家間、文化間の相違への対応を Adaptation (適応), Aggregation (集合), Arbitrage (裁定) の3つのメカニズムで説明している。Adaptation とは現地ニーズに応えるメカニズムであり、Aggregation はグローバル効率性

図表-3 CAGE; 距離のフレームワーク

◆ C (Cultural Distance; 文化的距離)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 文化的特性は人間同士が、さらには個人と企業、諸機関がどのような相互作用を持つかを決定する ➢ 商品に関して消費者は何らかの特微的嗜好性を有し、それに基づいた商品選択を行う ➢ 認識や理解が容易な文化特性もあれば、社会的規範のように微妙なものもある
◆ A (Administrative Distance; 政治・行政的距離)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 歴史や政治的な結びつき(例:旧植民地と宗主国の間の貿易額はそうでない場合の10倍に達する) ➢ EU, NAFTA, APECなどの貿易優遇政策、共通通貨、政治同盟は貿易額を3倍以上に増やす ➢ 国家の一時的措置が生み出す行政・政治的距離
◆ G; Geographic Distance (地理的距離)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 500マイル離れている2国間の貿易額は、100マイル離れている2国間の貿易額の20% ➢ その他の地理的要因: 国の物理的な規模; 国境までの平均距離; 水路や海洋へのアクセス; 地形; 交通と通信のインフラ
◆ E; Economic Distance (経済的距離)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 国の富および規模(GDP)と輸出入の間には正の相関 ➢ 企業は、既存のビジネス・モデルに基づく自社の競争優位をフルに生かすために、同様の経済的バックグラウンドをもつ国・地域に集中する ➢ 労働集約性に強みをもつ企業は、市場間のコストと価格の差を利用するために異なる経済的バックグラウンド(低開発国)に注目する

Source: Ghemawat, Pankaj (2001) *Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion*, Harvard Business Review September の議論に基づき太田が作成。

やグローバル合理性を追求するメカニズム, そして Arbitrage は各国, 各文化の間にある相違を管理することによってベネフィットを創出するメカニズムである。これら3つの分類は, バートレット (Christopher Bartlett) とゴシヤール (Sumantra Ghoshal) が主張した現地対応力 (local responsiveness), グローバル効率性 (global efficiency), 国際知識移転 (international knowledge transfer) にそれぞれ対応している。

「距離の脅威」の評価あるいは関心が近年急速に高まってきた背景には, グローバル競争環境のメタナショナル化が深く影響している。なぜならば, こうした再評価は20世紀型の単純グローバルなマインドセットに対する振り子のゆり戻しに他ならないからである。

2) 場の拘束力と情報の粘着性

グローバル競争のメタナショナル化に影響を与えるいま一つの力学は「場の拘束力」であり, 「距離の脅威」とコインの裏表の関係にある。物理的ならびに心理的距離が生じる結果, 各現地の時空に独自の文化, 独自の行動パターンや価値パターンが発達し, それがその時空で行動する人間や社会に深く埋め込まれるために強い拘束力 (embeddedness; 埋め込み) が生じるからである。こうした場の拘束力を生み出すプロセスには「情報の粘着性」さらには「知識の粘着性」と呼ばれる概念が強く関係している。

「情報の粘着性 (stickiness of information)」はフォンヒッペル (Eric A. von Hippel) が提唱した概念であり, スティッキー・インフォメーション (sticky information) とも呼ばれる。フォンヒッペルが用いた元来の意味は, 製品開発プロセスでの問題解決に必要な情報を, それを必要とする人間に利用可能な形にして移転するために掛かるコストの大きさである。情報の粘着性を引き起こす要因としては, 1) 情報そのものの性質 (いわゆる形式知であるか暗黙知であるか), 2) 情報の送り手と受け手の属性やコンテキストの相違, さらに3)

移転される情報量（受け手にとって過重負担であるか否か）がある（von Hippel 1994）。

フォンヒッペルの研究それ自体は国際ビジネス研究とは直接関係がない。フォンヒッペルはアメリカ国内企業を研究対象として、R&D部門の人間がもつ情報の粘着性と、R&D部門の設計に基づいて実際に製品化する工場の人間がもつ情報の粘着性との関係を主に分析した。しかし、その基本的理念はむしろ国際的な知識移転や異文化間での価値観共有のプロセスに重要なインパクトを与えるものである。情報が知識を構築する最大要素であることを考えれば、情報の粘着性はそのまま知識の粘着性にも繋がるからである。

情報の粘着性に影響を与える前述の3つの要因の中で最も重要なのは、暗黙知とコンテキストの相関関係である。暗黙知は記号化される部分が少ないために、個人の属性やコンテキストの影響を受けやすい。逆を言えば、現実のヒューマン・コミュニケーション・プロセスはこうした属人性に富む暗黙知をインプット（あるいはエネルギー）として作動していると言える。実際、ポラニー（Michael Polanyi）は「暗黙知を常に働かすことによるのみ、人はコミュニケーションを行うことができる（Polanyi 1966）」と極論しているくらいである。

他方、情報量の過重負荷もヒューマン・コミュニケーションを阻害する要因であることは良く知られている。ヒューマン・コミュニケーションにおいては異なるコンテキストを有する送り手と受け手が直接関わるため、両者のコンテキストの質や形態が異なる場合には、過重負荷がマイナス要因として影響を与える。

その結果、セマンティック・ノイズ（semantic noise）がより大きくなり、結果として知識の移転がスムーズに進まなくなる。その意味では、知識移転は当事者間の人間関係の質とコンテキスト、さらには当事者間の物理的近接性の影響を強く受けることになる。要するに情報はデータのように無機的な存在で

はなく、各個人の価値観や世界観あるいは文化的コンテキストがへばりついた、きわめてホリスティックな存在なのである。

4. 生産の論理から市場創造の論理へ

1) 市場創造プロセスは分散の力学

企業活動を一極集中あるいは少なくとも収斂（convergence）の観点から捉えるのは基本的に20世紀型単純グローバル化のマインドセットである。20世紀の多国籍企業の活動が基本的に製造業を中心としたものであったことも、こうしたマインドセットに大きな影響を与えている。

すべてのビジネス活動が規模の経済（economies of scale）を基礎としているという意味では、生産拠点であれ販売拠点であれ、集中化できる方が効率性に貢献する。特に生産効率の点からすれば一極集中の効果は極大化する。もちろん、物理的距離が大きい場合には、製品輸出に掛かる輸送費の対費用効果が課題となるが、それをクリアーできる規模の経済と高付加価値があれば一極集中は十分可能である。とりわけ労働集約性が戦略的競争優位となる産業の場合、工場を中国や ASEAN 諸国、あるいは東欧諸国などに集中することは、少なくとも生産の論理からは妥当性がある。

しかし、メタナショナル化するグローバル競争環境における多国籍企業の行動は、従来の資源獲得型あるいは生産立地型から確実に市場創造型へと移行している。いまや多国籍企業は単に発展途上国に存在する天然資源や安価な労働力にアクセスあるいはコントロールするために海外進出するのでもなければ、単に先進国向け輸出品の生産基地確保のために海外進出するわけでもない。むしろ、欧米日の3極市場に続く新たな市場の掘り起こしのためにメタナショナル化しているのである。

とりわけ、中国、インド、インドネシアのように安価な労働力を梃子に生産拠点として貢献すると同時に、その人口の大きさ故に市場潜在力も大きい巨大

新興市場においては、生産の論理よりも市場創造の論理が重視されるようになる。その結果、多国籍企業活動は収斂よりも分散（divergence）の圧力を受けるのである。なぜならば、現地の安価な労働力や土地あるいは資材を用いて現地工場で製造することに戦略的意図がある場合、そのアウトプットとしての製品は必ずしもその現地で消費される必要はないが、その現地を市場として掘り起こすプロセスにおいては、国や文化ごとに異なるニーズや価値観への対応力が最重要課題となるからである。

言い換えれば、現地市場はそこで生産することを目的に進出した企業（たとえば先進国からの多国籍企業）のためにあるのではなく、そこに住み、日々消費する人や社会のためにあるからである。その意味では、多国籍企業の活動がグローバル化すればするほど、生産活動は戦略的に収斂可能であるが、市場活動はますます分散することになる。21世紀のグローバル競争がメタナショナル化せざるを得ない由縁である。

2) エコシステムによる市場創造

新興市場における市場の掘り起こしとは、20世紀の単純グローバル化において一般的だった、先進国市場向けの製品を新興市場に押し付ける形での市場開拓を指すのではなく、新興市場の現地ニーズに適応した製品あるいはサービスを提供するメタナショナルな市場開発を意味する。とすれば、CAIをはじめとするアジア新興市場における日本企業の最大の課題は、BOPに象徴されるローエンド市場への戦略的対応と、それをスムーズに展開するためのエコシステムのビジネス手法であろう。

メタナショナル競争環境における市場創造プロセスは、20世紀型単純グローバル化におけるそれとは違ってくる。象徴的な例としては、世界のビジネススクールのケーススタディでも多用される Hindustan Unilever (HUL) のシャクティ・プロジェクト (Shakti Project) がある。HUL はシャンプーなどのパー

ソナルケア商品をインドの一般大衆に販売する際に二つの大きなボトルネックに直面した。

第一のボトルネックは、欧米日の先進国市場ではコモディティ商品であるボトル入りシャンプーの購入が、インドなどの新興市場においては、BOP (Bottom of the Pyramid) 層の人々は当然のこと、ボリューム・ゾーンと呼ばれるMOP (Majority of the Pyramid) 層の人々にとっても高価だったことである。南北問題が影響力を持っていた時代であれば、そうした人々は消費者とは呼ばれず無視されたであろう。しかし前述したように、新興市場がこれだけ大きな存在になった理由のダイナミクスを考えれば、当面のターゲットとしてのMOPは当然のこと、将来の顧客としてBOPもパースペクティブに入れておく必要がある。

HULの意思決定は明白であった。ボトル入りで買えない所得層には、それを数十分の一の量に小分けした小袋入り (sachet) で売ればよいのである。実は、この販売方法はインド現地企業 Cavinkare がインド低所得者向けにいち早く投入していた販売手法であったが、欧州系多国籍企業の子会社であるHULがある種のリーバス・イノベーションとして模倣したのである。

問題は小袋入りで販売する際のコスト・パフォーマンスはどうであるのか、そうした需要はどのくらい大きいのか、そして成長に持続性があるのかである。確かに、インドの現地ニーズのためにわざわざシャンプーをボトル入りから小袋入りにするのは面倒かもしれない。また、そうした販売方法の変更から生ずるコスト・パフォーマンスは決して良くないかもしれない。

しかし、ボトル入りで製造できる商品を小袋入りに変えることは、生産技術的な問題というよりは、単なるマーケティング的対応問題である。実際、たとえば日本国内でもホテルや旅館向けに小袋入りシャンプーが製造されているし、化粧品の見本は小袋入りが圧倒的に多い。マーケティングの本質が現地化にあることからすれば、インド市場の現状に應えるために小袋入りで販売する

のは当然のことであろう。

次の問題は、その需要がどれだけ大きく、またどれくらい持続性があるかであるが、インドはBOPだけでも数億人単位で存在する。したがって、それを市場セグメントとして掘り起こすことができれば、そのエフォートに対するリターン（あえて言えばROE；return on efforts）は十分大きなものとなる。リターンが通常のROE（return on equity）のように、短期的で明示的な財務インデックスで表示されないだけである。

HULにとって二つ目のボトルネックは、農村部の貧困層にはメディア広告がリーチアウトしないことであった。テレビがない家庭、新聞が配達されない家庭がほとんどなのである。したがって、いくら小袋入りのシャンプーを製造しても、通常の方法では潜在消費者の需要を喚起できない。この問題に対応するために、HULは農村の貧困層社会において、シャクティ・レディーというシステムを確立する。これは、日本の「ヤクルトおばさん」のように、農村部の主婦に小袋入りシャンプーなどの訪問販売員として村を巡回してもらうのである。これであればTV広告や新聞が届かない村の消費者にもアピールできる。そして、シャクティ・レディーには初期の運営費を貸出し、一定期間は売上を気にせず販売活動ができるよう支援していくのである。

現地ニーズに応えることが企業行動とりわけマーケティングの使命であるとするれば、ユニリーバのシャクティ・プロジェクトは現地ニーズへの適応の成功事例として理解できよう。またシャクティ・プロジェクトは、見方を変えれば販売方法のリバース・イノベーションにもなる。ロットを小さくすることで、広く市場をカバーする戦略的対応の本質はマイクロファイナンスのそれと一脈通ずるからである。

「必要は発明の母」と言われる。その意味では、イノベーションは裕福で洗練された先進国市場のコンテクストにフィットしたニーズ（2次、3次的ニーズ）に対応して出現するものもあれば、インドなどの新興市場における貧しい

消費者が求める基本的ニーズ（1次ニーズ）のために発生するイノベーションもある。日本企業はイノベーションというと、ハイエンドすなわち高価格で、2次的、3次的ニーズに訴求するオーバースペックな製品のみを追求しがちであるが、21世紀のメタナショナル環境においては、そうした能力を維持しながらも、圧倒的に人口の多い新興市場におけるローエンド商品の品質を追求することも重要となる。品質とは高級とは同意語ではなく、その価格帯における優れた性能あるいは満足度を意味するからである。

こうした新興市場向けのイノベーションは、一見すると先進国市場では役に立たないように思いがちであるが、実は先進国の消費者や企業にとって盲点となっているニーズへの突破口ともなりうる。ロットを小さくして販売することは、現実に日本のコンビニでの一人暮らし向け食品などに見られるプラクティスでもある。したがって、そうした国内での創意工夫を新興市場向けに少し角度を変えて応用するだけで、インドをはじめとする新興市場へのエコシステム的アプローチは可能となる。

先進国多国籍企業が、インド市場でエコシステムを用いて市場を掘り起こしたもう一つの成功例として、ヒューレット・パッカード（HP；Hewlett Packard）が南インドのクパン（Kuppam）において実施した“The Kuppam HP *i*-Community”があげられる。HPはこの貧困地域をICT基盤的なコミュニティに転換する世界で初めての大プロジェクトを2002年から3年計画で着手し、教育、農業、ヘルスケア、テレコミュニケーションなど様々な分野で実験的プロジェクトを行った。

HPの場合には、インド人が写真撮影が好きなのに着目して、前述のシャクティ・レディのように、農村部の主婦などにデイパックに収容可能なサイズのソーラーバッテリー付きプリンターとデジタルカメラを貸出して、歩く写真屋としてビジネス活動をしてもらったのである。こうしたビジネス活動から上がる収益を徐々に大きくしていきながら、同時並行的にHPがクパンにITの

インフラ整備を進めることでエコシステムを実現した。

プロジェクト開始当時、クパンは人口30万ほどの農村地帯で、半数以上が極貧にあえぐ地域だった。しかし、HPが現地政府や現地の知事の強い支持を受け、現地コミュニティやNGOともコラボレートすることで、クパンのコミュニティはICT化すると同時に、経済水準も上がり、教育環境や衛生状態も改善され、結果的にHPにとって新たな市場となって現在に至っている。HULとHPの成功は、新興市場における市場の掘り起こしが何を意味し、何をもたらすのかを理解する上で有用なケースと言えよう。

5. むすび

これまで考察してきたように、メタナショナル環境における企業行動の重点は「生産の論理」から「市場創造の論理」へとシフトする。より正確に言うならば、因果関係は逆あるいは少なくとも相互補完的かもしれない。すなわち、企業行動の重点が「生産の論理」から「市場創造の論理」へとシフトするから、20世紀型の単純グローバル化のマインドセットでは21世紀のグローバル競争に対応できなくなったと考えるべきであろう。

そうした市場創造型ビジネスを展開するには、20世紀の単純グローバル化における成功パターンを自動的にアジア新興市場に当てはめるのは適切ではない。1960年代から長年にわたって、欧米市場と日本市場をリンクさせることに慣れてきた日本企業は、ややもするとアジア新興市場を20世紀の単純グローバル化における成功パターンであった3極構造のダイナミクスに収斂させようとする傾向がみられる。

しかし、もはや単純グローバル化に基づく3極構造 (Triad) の時代は終わったのである。アジア新興市場との物理的・心理的距離が欧米企業よりも遥かに小さい日本企業にとって、そうしたマインドセットは明らかに戦略的ミスである。なぜならば、本論で繰り返し述べたとおり、CAIトライアングルは3極

構造を遥かに上回る潜在力を持つと同時に、BOP 市場への対応やエコシステムを通じた市場の掘り起こしなど、CAI トライアングル特有的なメカニズムとダイナミクスを持っているからである。

日本企業は欧米企業に比べてインド市場を明らかに軽視していたが、それはインドに限定されることではなく、一般論として CAI トライアングルの戦略的意味を軽視していたことも意味する。これだけグローバル化し、またフラット化したと言われているにも関わらず、グローバルビジネスの潮流という意味では、今でも欧米企業より10年遅れているのであろう。その遅れにキャッチアップするためには、距離の脅威と場の拘束力のカップリング概念を適切に援用することで、欧米市場とのリンクと、CAI トライアングルへのリンクとを有機的かつ戦略的に差別化しながらグローバル競争力を維持することが求められるのである。

参考文献

- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Cappelli, P., Singh, H., Singh, J., and Useem, M. (2010) *The India Way: How India's Top Business Leaders Are Revolutionizing Management*, Harvard Business Press. (太田正孝監訳 (2011) 『インド・ウェイ 飛躍の経営』 英治出版)
- Doz, Y., Santos, J., and Williamson, P. (2001) *From Global to Metanational: How Companies Will Win in the New Knowledge Economies?*, Harvard Business School Press.
- Fayerweather, J. (1970) *International Marketing*, Prentice-Hall.
- Ghemawat, P. (2004) 'Global Standardization versus Localization: A Case Study and a Model', in Quelch, John & Deshpande R. (eds.) *The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders*, Jossy-Bass, 115-145.
- Ghemawat, P. (2001) 'Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion', *Harvard Business Review*, September, pp.137-147.
- Hofstede, G. (1997) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill.
- Ota, M. (2005) 'Strategic and Organizational Challenges Facing Japanese MNCs in the Global Knowledge Economy', *Invited Paper to the Proceedings of Korea University's Centennial Celebrating International Symposium on Research and Methodology in International Business*, Korea University, pp.203-224.
- 太田正孝 (2008) 『多国籍企業と異文化マネジメント』 同文館
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul Ltd., London.
- Prahalad, C. K. and Hammond, A. (2002) Serving the World's Poor Profitably, *Harvard Business*

Review, September, pp.48-57.

Prahalad, C. K. and Lieberthal, K. (1998) The End of Corporate Imperialism, *Harvard Business Review*, July-August, pp.69-79.

Robinson, D. R. (1984) *Internationalization of Business: An Introduction*, Dryden.

Von Hippel, E. A. (1994) "Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation', *Management Science*, Vol.40, No.4, pp.429-439