

Title	経済システムを活用した中小非製造業のアジア戦略： 「デジタル教材の中国展開」事例からの仮説抽出
Author(s)	福井, 啓介
Citation	年次学術大会講演要旨集, 33: 559-562
Issue Date	2018-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/15590
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに 掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

経済システムを活用した中小非製造業のアジア戦略 ～「デジタル教材の中国展開」事例からの仮説抽出～

福井 啓介（一橋大学 イノベーションマネジメント・政策プログラム）

1. はじめに

1.1 急速に高まるアジア規模市場に対する課題

先進国経済成長の不確実性が高まる中で、台頭するアジア地域がますます注目されている。人口ボーナスのメリット、人材の豊富さなどからアジア新興国・途上国は、欧米市場停滞の影響を受けながらも比較的高い経済成長を続けている。

図1が示すように、日米欧の先進国経済成長が2%前後であるのに対して、アジア新興国では7%前後と、安定成長が見込まれる。

このような世界経済構造の地殻変化が継続する中で、先進国市場と比べ、これらアジア諸経済の絶対的な購買力はなお低いものの、中間層の拡大、都市化の進展、IT・ネットの普及によって購買力は急速に形成され、拡大している。その市場性は、中国から東南アジア、そしてインドを中心とする南アジアへと、アジア規模に高まってきている。アジア市場はもはやグローバル企業による市場競争の主戦場になってきている。

ここで重要なのは、アジア新興国と一言と言っても、それぞれの地域が独自の文化と市場特性を持っているということである。すなわち、欧米先進国が市場の大半を占めていた時代とは異なり、全世界で統一した製品ポートフォリオやオペレーションを通用させるのは不可能になっているということである。

この課題を解決するために、新興市場に進出するグローバル企業に求められるビジネス戦略は、各国の経済システムを把握してそれに対応するビジネス戦略を構築する必要があると考える。

1.2 経済システムと研究目的

世界には様々な経済システムが存在する。例えば、中国、インド、アフリカ、アラブなどの経済を見ても欧米とは大きく異なっている。また、欧米各国の経済システムも吉田（1993）『システム摩擦（日本評論社）』で示されるように、アメリカとヨーロッパの間にもまた、その差異は少ないもののヨーロッパ各国間でも経済システムの相違が存在する。価値体系の著しく異なる日本人には欧米のシステムの理解が難しいところが少なくないのと同様、欧米には日本型システムの理解が難しいのは自然なことである。日本が非常に長期に渡って独自の歴史を展開してきたことは、欧米と異なったシステムを作ったとしても不思議はない。アジア新興国においても、それぞれの地域が独自の文化と市場特性を持っていることから、経済システムはそれぞれ異なる。

筆者が行なった事例調査では、経済システムを活用した戦略の有用性を示唆する現象が見られた。国際経営の分野において各国展開時のビジネス戦略を考える際には、この経済システムをしっかりと調査してビジネスモデルを構築することが今後の国際経営においては重要であるということについて議論して行く。

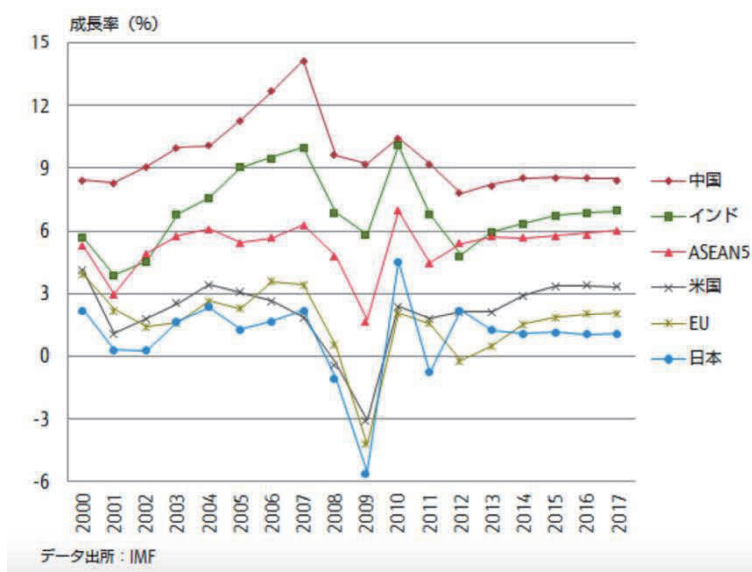


図1. 関係国の GDP 成長率の推移

2. 既存研究と経済システム

これまでの新興市場戦略研究では、主に以下の2つの考察視角が着目されてきた。

伊丹（2013）『日本型ビジネスモデルの中国展開（有斐閣）』では、中国で成功している日本企業の特徴を以下のように定義している。すなわち、その企業が日本で培ったビジネスモデルの原理を中国風に翻訳し、しかし自分の得意技の原点を守りながら、実際のビジネスモデルを中国で構築している企業が成功している、と。しかしこの仮説を事例分析している企業はいずれも大企業の製造業の中国展開に関しての議論がなされている。

非製造業という観点でみると、伊丹他（2017）『サービスイノベーションの海外展開（東洋経済新聞社）』で日本発サービスイノベーションの海外展開の成功メカニズムとして、日本発のサービスイノベーションとして持っているコンセプトの力、ビジネスシステムの力、サービスが展開されている場のそのまの輸出、サービスの背景で支えているモノの力、としてまとめている。しかしここで事例分析されている企業は非製造業ではあるものの、いずれもサービスを提供する場を有する産業の展開について議論されている。

これまでの新興市場戦略研究では、大企業の製造業やサービス業における海外展開の議論は多いものの、中小企業の特に非製造業における海外展開を議論したものは少ない。実際、論理構築されているポイントで、中小非製造業に当てはめてみると、当てはまりにくいポイントがいくつか存在する。

本研究では、既存研究では着目されてこなかった中小非製造業の海外展開、特にアジアビジネス戦略の構築が考慮の対象である。

3. 経済システム活用の有用性を示唆する事例

3.1 中国におけるデジタルコンテンツ展開における課題と背景

近年、中国政府は中国国内で従事するソフトウェア企業に向けて、ソースコードやノウハウの開示を迫るなどの規制を高めつつある。そんな規制に新たな一文が加わり、ゲームを含めた国内外のデジタルコンテンツ企業は新しい方針を迫られている。2016年3月10日から施行された規制により、中国国内でデジタルコンテンツを運営、配信する国外資本の企業はゲームやアニメーションから、芸術と文芸を含むテキスト、画像データ、オーディオといったデジタルコンテンツの配信が規制された。以前までの法律では外資系企業は、国内に「共同企業」や「合併企業」などの中国法人を設置することで、運営を行うという方法があった。しかし、今回の規制により、「外資系企業との合併企業、共同企業であってもオンラインコンテンツの配信不可」といった方針へと変更となり、中国国内でコンテンツを展開するためには「コンテンツを配信するサーバーおよびストレージを直接中国国内に設置しなければならない」という点が追加された。今までのように海外から中国政府の認可を受け、コンテンツを配信するといった手法が不可能になった。

一方、日本のアニメ、映画等の日本の特色ある商品やサービスを海外に紹介し、日本の経済成長につなげようとする動き「クール・ジャパン」を経済的側面で見ただけの場合、世界市場が成長基調にある中において、潜在力を持ちながら必ずしも海外需要をうまく取り込めているわけではないという状況があった。

図2は、世界のコンテンツの市場規模と、日本由来のコンテンツの売上を示している。

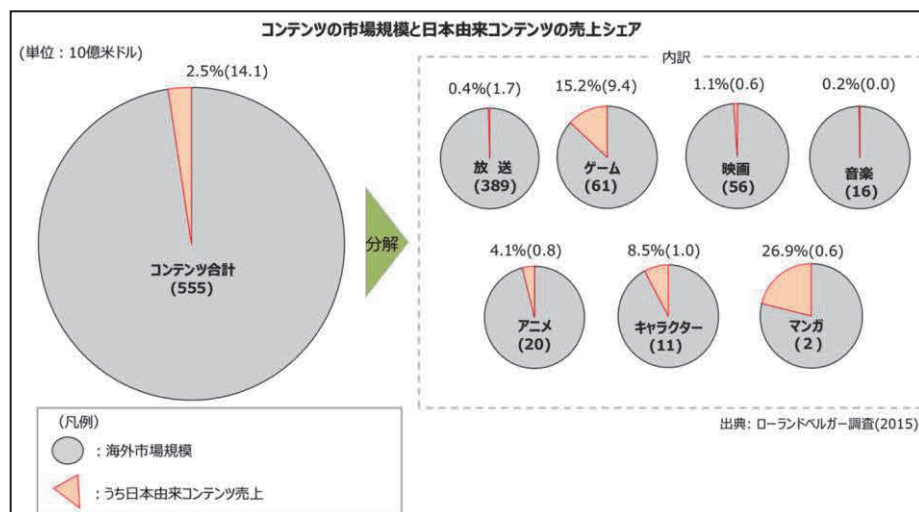


図2 コンテンツの市場規模と日本由来コンテンツの売上シェア

3.2 事例紹介

中国市場参入を図る中小日本企業の前には3つの大きな壁、「政府規制」、「マネタイズの難しさ」、「信用のなさ」が立ちはだかる。事例企業はこれらをデジタルコンテンツビジネスにあてはめてみて、以下の3つの課題があると想定した。すなわち、「日系企業ではICP（インターネットコンテンツプロバイダー）ライセンスの取得が困難」、「インターネット配信、DVD 販売のいずれもコピーリスクがあり、コンテンツホルダーの許諾が取れなくなってきた」、「信用がないことによる中国国内での販売の難しさ」の3つである。

事例企業では、図3に示すPEST分析により、今の中国は国策で科学と教育に力を入れていることから教育分野で参入することの有用性を見出し、子供が好きな日本のアニメーションキャラクターを活用したエデュ테인먼트の構築により英才教育につながる仕組みを構築した。

政治面 Politics	・農業税廃止（2006年1月1日） ・戸籍制度の改革（2016年9月）都市と農村の戸籍を統一 ・外資系企業は、中国での許可証取得が困難
経済面 Economics	・都市部と農村部の所得格差が縮小し、消費主導型経済への転換 ・GDPはアメリカに次ぐ世界第2位（1992年以降平均成長率9%） ・18歳以下の人口が5億人
社会面 Society	・私立幼稚園が年々増加して、18万園が存在 ・子供の数に対して大学の数が少なく、大卒でなければ就職がない ・科学と教育で世界トップになるという国家戦略が着実に進展
技術面 Technology	・「科教興国」を国の最重要政策として掲げ、科学技術の振興、教育の充実を強力に推進（理系大学生60%） ・研究開発費が2013年に35兆円規模となり、日本のほぼ2倍で世界第2位

図3 中国の教育分野におけるPEST分析

新興国市場の急激な成長に対応することは単独では事業開発面で困難で、日本企業と現地企業とのプラットフォーム戦略によるエコシステムの構築がポイントとも言われている。事例企業では、市場参入するにあたり、仕様決定、タブレットメーカー精査、実勢価格調査、仕入価格コントロール、納品チェック、保守を行い、タブレット調達、教育コンテンツ開発、中国でのマーケット拡大を他者に任せ、教育アプリが普及すればするほど、この場に存在するすべての企業が潤うレベニューシェアの収益モデルにしている。

しかし、最も重要なのは教育現場となる幼稚園と事例の日本企業との関係である。ここでは、幼稚園の先生が教育アプリの営業マンとなり、最終顧客である幼稚園児及びその家族に幼稚園の必修教材として標準化された教育アプリを有効活用してくれることである。すなわち、コンテンツ消費者が重要なのではなく、コンテンツを使ってくれる一つ上のレイヤーの人たちが重要であると考えた。これにより、コンテンツ消費者が子供であれば子供受けするコンテンツをそろえるのが今までの肝だと考えられていたが、実はそうではなく一つ上のレイヤーの人、すなわち先生が業務の効率化ができる種類のコンテンツを入れられるかどうか肝になると考察できる。

このようにして上記3つの壁をクリアするために、「ICPライセンスを必要とせず、コピーされにくいモデルで他人の信用を活用」でビジネスを構築して成功した。その具体的な対策が表1である。

表1 3つの壁に対する課題と対策

中国進出の3つの壁	具体的課題	具体的対策
政府規制 (外資参入規制)	ICPライセンスの取得が困難	ICPライセンスを持つ企業の黒子となる黒子戦略
マネタイズが困難 (違法コピー、低価格志向)	コピーリスクが高い	人気があるアニメーションキャラクターを活用して、教育コンテンツを製作
企業信用力不足	マーケティングが困難	幼児教育分野で、親から信頼されている教職員を販売推進役にした販売戦略

3.3 事例分析結果の整理と考察

2016年から施行された規制で、中国国内でデジタルコンテンツを運営、配信する国外資本の企業はデジタルコンテンツの配信が規制されたことにより、外資（日本企業も含め）の参入が厳しくなった。事例企業はこの規制を逆に活用して外資の競合参入の脅威を減らした。マネタイズに関しては、「科教興国」という国家施策で力を入れている教育分野に特化して、子供に人気のある日本のアニメーションキャラクターライセンスを活用したビジネスを構築した。

中国は広告宣伝・PRが通用しない国だとよく言われる。その中でモノが売れる一番の要素は口コミであるというまさに中国人の気質をもとに、このビジネスモデルでは最終顧客の一つ上のレイヤーの人の口コミを活用した。また、収益モデルをレベニューシェアモデルにしたことにより、幼稚園のアプリ普及のための原動力になっている。教育アプリが普及すれば、幼稚園の経営者は儲かる、そして先生は楽が出来る。一方、子供は楽しみながら勉強ができ、親は子供の成長に喜びを感じる。まさに、この場に存在する人全てが満足を得られることがビジネスモデルを成功に導くポイントであると考察する。

人間関係の中に血縁人脈、地縁人脈、学縁人脈、事縁人脈、客縁人脈のようなものがあることは世界中に共通しているが、中国は特に人脈社会であると言われる。実際に生活や仕事をしていく中、多くの人は、人脈、特に学縁人脈の重要性を感じている。メディアで良い例として挙げられたのは、「孟母三遷」である。これは、孟子の母親が、孟子の子供時代によい環境で勉強させようと三回引っ越した物語で、教育にはその周囲の環境が大事であるという意味を含んでいる。中国展開において重要な戦略論は存在する。しかし、描いた計画を実行するためのファクターは人である。戦略論と行動論の両者が揃ってはじめてビジネスが成功するのではないかと考える。「Know How よりも Know Who」。すなわち「何を知っているかよりも誰を知っているかが重要」という意味である。

このビジネスモデルにおいて特筆すべき点は、日本からのリソースは人気のある日本のアニメーションキャラクターライセンスだけであり、それ以外のリソースは全て中国国内で調達している点である。販売する教育コンテンツも中国国内で製作しているが、特に重要なことは、中国の誰とどのリソースを活用してビジネスを展開するかである。かつてコンテンツ輸出を試みた企業で、日本からリソースをそのまま中国に輸出しようとして失敗している事例が存在する。

以上より、中国の法制度、口コミの強さ、リソースを活用することにより、事例企業は教育事業でのビジネス展開に成功しており、その国の経済システムそのものを活用している事例であると考察する。

4. 今後の課題

本報告では、経済システム活用という視覚を、有用性を示唆する事例とともに提示したにすぎない。ゆえに、その有用性を検証するための追加の事例調査や実証研究は、今後の研究では不可欠であろう。

実際に、市場としてのASEANの特徴は加盟国の多様性で、各国の宗教も母国語もバラバラである。ASEAN経済は海外との貿易で発展してきたが、ASEAN域内での経済も拡大しつつある。その意味では、ASEANは他に例を見ない多様性を持ちつつ協力し合いながら発展する、今最も注目を集める経済・社会共同体であると考えられる。

また、ASEAN諸国は若年層が多いことが特徴であることから、経済発展の将来性が大きいと推定できる。まずはアジアにおける最大市場である中国で分析をしてみるが、ASEAN社会に富裕層は華僑が多いことに着目し、中国、および華僑における戦略を取っていくことが、ASEAN展開の鍵の多様性に応じた戦略をとって行くことに繋がると考える。

事例研究のように、中国の大きな壁を乗り越え、市場拡大を達成した希少な実例が存在した。しかし、戦略を理論化する上で必ずしも全てが既存理論に当てはまっている訳ではないという状況が発生した。

ASEAN諸国における追加研究は、国際経営学の学術分野の視角において、新興市場に進出する中小非製造業における各国の経済システムの活用という視覚の有用性を高めることに繋がりをうる。これは、国際展開する企業に対する課題解決の示唆提示が本研究の貢献となると考える。今後の課題としたい。

参考文献

- [1] 吉田和男（1993）『システム摩擦』、日本評論社。
- [2] 伊丹他（2017）『サービスイノベーションの海外展開』、東洋経済新聞社。
- [3] 伊丹敬之（2013）『日本型ビジネスモデルの中国展開』、有斐閣。
- [4] 渡部俊也・元橋一之・新宅純二郎・小川紘一・立本博文・宮田純一（2011）『グローバルビジネス戦略』、白桃書房。