

Title	外国人をキーパーソンとするグローバル市戦略：立命館アジア太平洋大学創立10周年からの提言
Author(s)	難波, 正憲
Citation	年次学術大会講演要旨集, 25: 783-786
Issue Date	2010-10-09
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/9409
Rights	本著作物は研究・技術計画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 Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

外国人をキーパーソンとするグローバル市戦略
—立命館アジア太平洋大学創立 10 周年からの提言—

○ 難波正憲（立命館アジア太平洋大学）

はじめに

今後の日本企業のグローバル展開における大きな課題の一つは、成長著しいアジア市場をはじめとするグローバル展開であり、そのための国際人材の確保・育成である。グローバル市場開拓については、従来の欧米市場に比較して、地域の分散・所得差・文化の多様性が大きく、顧客ニーズの的確な把握はるかに困難となる。

ここから質の高い多くの国際人材が必要となろう。しかしながら今後の主力となる若年層は少子化で減少する上に、海外への関心は低下傾向にあり、学生時代に「一度も海外旅行をしたことがない」人は6割にのぼるという調査結果もある¹。日本人若者の海外離れ傾向の対策の一つとして、留学生の採用によるグローバル市場開拓のキーパーソンとして本格的に育成する方策が考えられる。

立命館アジア太平洋大学では開学10周年を経て、国際学生の日本での就職も増加している。日本企業の今後の重要課題であるグローバル市場開拓において国際学生がキーパーソンとして活躍できる機能・役割をエスノグラフィの観点から考察したい。

1. 立命館アジア太平洋大学の概要

立命館アジア太平洋大学（APU）の開学は2000年で、2010年に10周年を迎えた。現在、大学院を含め、98カ国・地域から2,921名の国際学生と3,310名の国内学生、合計6,321名（2010年5月1日現在）が学んでいる。世界各国から学生を募集し、多文化キャンパスを創ることがAPUの基本構想であった。この背景には、21世紀はアジア太平洋地域の役割が一段と高まる時代となり、国際的に活躍できる人材を育てるための本格的な国際化された大学が必要であるとの考えがあった²。

APUではほとんどのクラスが英語と日本語の両方で開講されており、自分の得意な言語で授業を受けることができる。日本語か英語、どちらかの語学能力があれば出願をすることができる。日本語基準の場合は、日本語で授業を受け、同時に、語学科目として英語を集中的に学ぶ。同様に、英語基準で入学した学生は、英語で授業を受講し、同時に、語学科目として日本語を勉強する。3年生になる頃には、日本語・英語

は流暢になり、APU では 3 ヶ国語を操る学生も少なくない³。

2. グローバル市場戦略に関する先行研究

(1) 一般動向

1998年から2008年の10年間で、中国を経由する部品の輸出入が大幅に増加した。東アジア向け中間財輸出額について、日本のシェアは減少する一方でASEANのシェアが拡大した。最終財輸出額では中国のプレゼンスが拡大しており、特に電気・電子分野では、中・韓の欧米向け最終財輸出額が10年間で6倍に増加している。その一方、新興国において、日本製品は各国製品の中で最も良いイメージを持たれており、特に「高品質」、「カッコイイ・センスが良い」、「個性がある」といった項目で高い評価を得ている⁴。

(2) グローバル市場での日本製品が占めるシェアの動向

エレクトロニクス製品の代表であるDRAM、液晶パネル、DVDプレイヤー、太陽光発電セル、カーナビ等のグローバル市場での日本のシェアは、最近急速に競争力を落とし、そのシェアの減少速度が加速化傾向にある。DRAMは1987年の70%台から15年で10%台に低落したものが、カーナビは2003年の100%から4年後の2007年に20%に急落している。この凋落のぶりと反対にグローバル市場は急拡大している（妹尾、2009）。

(3) グローバル市場での日本製品シェア後退の原因分析/対策

①技術で勝っても、事業で負ける。⇒イノベーションシナリオや事業構想を起点とするモデルをデザインできる専門家の育成（妹尾、2009）。

②まずは日本市場から立ち上げ、うまくいったら海外市場にも展開していく、2段階グローバル展開が韓国・台湾企業などの、最初からグローバル開拓戦略に劣後した⁵。

③日本の産業構造は、高額所得者しか買えない製品しか作れないという状況になってしまった。マーケティング戦略を伴わない技術、それをものづくりと考えてしまった。⇒日本製の優位部分と高価格という特徴を的確なターゲットに売ろうとすれば、日本製は高額所得者に売るしかない。そのターゲットとなる高額所得者は、特定の国や地域に集中せず、世界各地に分散して存在している（飯塚、2009）。

④ これからのサービスや商品の付加価値は、品質とコストは当然のこと、デザインやイメージ、マーケティングにも反映されるストーリー性や哲学などになりつつある。対象となるマーケットを熟知し、統計的にだけでなく、直感的にも市場を理解

することが必要となる。となると幹部が全部日本人、というほうがおかしく思える（夏野、2010年）。

⑤ エスノグラフィック・マーケティングとは人類学の手法を応用して、顧客を理解しようとする手法である。

ノキアは、インドの携帯電話市場に参入するに当たり、エスノグラフィック調査の手法を採用した。同社は、既存製品を投入するのではなく、まず直接観察することで、インドの消費者独自のニーズを理解し、防塵、懐中電灯、偏向スクリーン、また気が汗ばんでいても滑らないといった機能を携帯電話に盛り込んだ。優れたメーカーとして名高い企業がエスノグラフィック調査に関心を向けているのは、過去の成功体験や固定概念を捨て、ゼロ・ベースで消費者を直接観察し、深く理解することこそイノベーションの必要条件と考えているからである。すなわち、非連続な変化に、対処するのではなく、自ら非連続な変化を作り出そうとしているのだ（白根、2010）。

4. 日本企業のグローバル市場開拓の基本戦略

上記の2、3の視点から下記の基本戦略が考えられる。

(1) グローバル市場を3分類し、それぞれに合致したサービス・商品の構想を基点とするイノベーション創出へとスタンスを転換すべきである。

①プレミアム

②マスマーケット

③BOP (Base of Pyramid)

日本が競争力を交代させているのは②のマスマーケットであり、極めて厳しい競争が展開されている。現在の商品ポートフォリオからは当面①のプレミアム市場上にシフトせざるを得ないだろう。ここは7億人から構成される有望市場であるが国や地域でまとまっておらず、全世界に分散する形であり、顧客アクセスの効率が極めて悪い。しかし、この市場は現在の多く日本企業の商品・技術とのマッチングが良いため顧客アクセスの大きな課題を解決できれば魅力的な市場となろう。③のBOPは潜在的な巨大市場で低単価が課題であるが成功事例も存在する。

ユニリーバのインド子会社、ヒンドゥスタン・リーバ社は、現地企業が洗濯用洗剤をBOP向けに売って儲かっているのを見て、それまでの高級品でない、BOP向けの製品を製造、販売し始めた。確かに、従来高級品の25%に比べて、18%と粗利は良くなかったが、商品開発費や販促等の投資金からの利益回収率は、従来高級品が22%だったのが93%と、極めて効率が良かったの

である⁶。

(2) エスノグラフィック・マーケティングの導入。人材ソースの一つとして国際学生を想定する。

エスノグラフィックは、現場に行ってみてくるといふ素朴な方法を意味する。同時に人間に固有の行為に注目するための高度な理論的な構えでもある。観察から、いわゆる本質を選びとるとき、何が本質なのか、どのようにしたらその本質に気づくことができるのか。エスノグラフィックは、その視点確保の助けになる（茂呂、2008）。

5. 立命館アジア太平洋大学卒業生の事例

（A社における事例）

従来、外国人採用に伴う課題があり、キーパーソンとして育成するキャリアパスの方法論が明確でなかった。そこで、日本で高等教育を受けた外国人を、エスノグラフィック・アプローチを行うことで、日本と母国をつなぐビジネスモデルが生まれた。

今後は第三国や世界各地での世界市場開拓戦略へと発展させることが課題である。

参考文献

1. 立命館アジア太平洋大学誕生物語、中央公論社、2009年。
2. 妹尾堅一郎、技術力で勝つ日本が、なぜ事業で負けるのか、ダイヤモンド社、2009年。
3. 飯塚幹雄、市場づくりを忘れてきた日本へ。世界7億人の富裕層に向けた実践『グローバルお金持ちマーケティング』、株式会社しょういん、2009年。
4. 夏野剛、夏野流脱ガラパゴスの思考法、ソフトバンククリエイティブ、2010年。
5. 白根英昭、エスノグラフィック・マーケティング、ハーバード・ビジネス・レビュー、2010年10月号。
6. 茂呂雄二、実践のエスノグラフィック、金子書房、2008年。

¹ JTB、2008年11月調査。http://h9agi7dxbbrrq3x2y.blog.so-net.ne.jp/2008-12-22-1。2010年9月12日閲覧。

² 立命館アジア太平洋大学誕生物語、p.1

³ APUのHP（

⁴ 平成22年度版通商白書

⁵ 福島彰一郎、http://www.nuture.co.jp/globalage/topics3/node_640、2010年9月12日閲覧。

⁶ http://d.hatena.ne.jp/yamada-home/20090701/1246473374、2010年9月12日閲覧。