

Special Report:

THE RETURN
OF JAPAN, INC?

日本株式会社の復活か





The Return of Japan, Inc.?

日本株式会社の復活か

◆ 日本経済一年を重ねても活気は衰えず

Page 1

1989年の株式市場の暴落以来、日本経済は落ち込んだ状態が続いていた。世界第2の経済大国であるにもかかわらず、日本は1980年代初頭の「日本株式会社」が誰にも止められないかに見えた頃の勢いを取り戻そうともがき続けてきた。しかし昨年来、経済が回復したかと思える兆候が現れ始め、企業合併が注目を集める買収劇として復活し始めた。日本はついに回復したのか？ ウォートンと他の機関の専門家が見解を述べる。

◆ ヤフーはいかにイーベイと競い、日本のネットオークション市場を落札したか

Page 4

ほぼ全世界で、ネットオークションといえばイーベイ (eBay) だが、日本では事情が異なる。世界第2の経済大国であり、世界3位のインターネット人口を擁する日本市場は、東京の中心の濠に護られた皇居のごとく容易には踏み込めない市場で、米国企業のヤフー (Yahoo!) とソフトバンクの合併企業、ヤフージャパン (Yahoo! Japan) が勝者であることは明白である。ヤフージャパンのCEO (最高経営責任者) が、ウォートン・フェローズ・プログラム (Wharton Fellows program) の参加者に、いかにしてイーベイと競り合い、日本の顧客を勝ち取ったかを語った。

◆ ワサビで行こう：ハーレーダビッドソンはどう日本市場に乗り込んだか

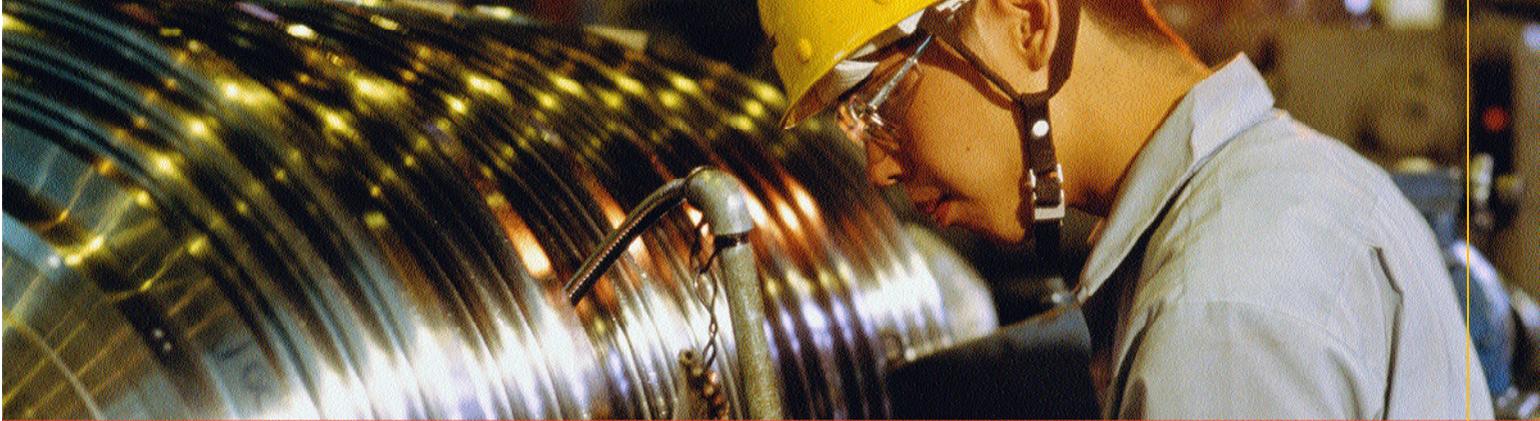
Page 6

ホンダ、スズキ、ヤマハといった日本のライバルたちに、ハーレーダビッドソン (Harley-Davidson) が大きく遅れをとった時代があった。1970年代と80年代、この米国のオートバイメーカーの行く道はかなり険しく、破産寸前まで追い込まれたのである。しかし今日、轟音をたてて同社は日本市場に再び乗り込み、大型バイク市場をライバルから奪った。一体どのような手段でこれを成し遂げたのか。ハーレーダビッドソンジャパン代表取締役の奥井俊史氏が、同社の経営再建についてウォートン・フェローズプログラム (Wharton Fellows program) の参加者に語った。

◆ グローバル経済とは何か

Page 9

かつて「フィナンシャルタイムズ」は、大前研一を「日本人で唯一成功したマネジメント・グル」と評した。MITで原子力工学のPh.D.を取得した彼が、コンサルティング会社マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社したのは1972年。以後数年間、マッキンゼー日本支社の経営にあたった。最新の著作「The Next Global Stage: Challenges and Opportunities in Our Borderless World (ネクスト・グローバル・ステージ：ボーダレス・ワールドがもたらす課題と機会)」で大前は、グローバルイゼーションはすでに出現し、ここに根を下ろし、いまや新たな段階へ移ろうとしていると主張する。同書の抜粋では、グローバル経済の主要な特徴が詳細に論じられている。(文責：Knowledge@Wharton)



日本経済一年を重ねても活気は衰えず

日本における高齢化危機の深刻さ、そして同じくハイテクへの真面目な心酔ぶりを理解するには、トヨタの開発したパートナーロボットの試作品を目にするだけで十分だ。レゴで作った等身大の人形にも似た白い二足歩行ロボットは、ステージに上がって自分の息と指使いでトランペットを奏でることができる。このロボットは、自動車の組み立てのような、実用的な仕事をするようには設計されていない。それにはもっと異星人じみた外見をした他のロボットがふさわしい。このヒューマノイドは人間、とくに増加する高齢者の役に立つよう設計されているのである。日本の経済が短期的には回復しつつある一方で、労働力の高齢化は日本経済の将来を覆うもっとも大きな不安要素のひとつである。そしてこの問題には、アンドロイドの大群だけでは対処できない。

日出ずる国？

1989年の株式市場暴落以来、日本は、「日本株式会社」が米国の著名な不動産やエンターテインメント企業を買い漁っていた、1980年代初期の勢いを取り戻そうともがいてきた。戦後の復興において、企業を倒産から救ってきた企業倒産関連の法律と金融手法が、最終的には重荷となった。淘汰されるべき弱い企業、問題を抱えた銀行や保険会社が政府の保護の下で生き延びてきたのだ。

現在の状況はより上向きである。日本銀行が主導した近年の改革は、マネーサプライを増加させ、営業利益の増加と株式市場の評価額の上昇に貢献した。また巨大銀行の三井住友と東京三菱が、日本第四の銀行を巡って争った昨年8月の買収劇は、

改革が健全な競争を生み出している兆候だと多くの評者に歓迎された。しかしこの戦いも、先月日本中が注目した案件に比べると見劣りする。インターネット関連の新興企業であるライブドアが、ニッポン放送を買収しようと法廷で争ったのである。

また個人消費が回復しつつあることを示す指標もある。東京大学経済学部教授の吉川洋は、最近東京で行われたウォートン・フェローズ

「長期的に見てもっとも重要な要因は、人的資本と技術です。」

東京大学経済学部教授
吉川洋氏

(Wharton Fellows) のクラスにおいて、日本の回復は「本物です」と述べた。同教授は、2003年の3.2%から、2004年には3.5%になったと予測される経済成長率を引き合いに出した。昨年には銀行の問題もほぼ解決し、失業率は低下、消費は増加した。2005年の成長率は2%から3%の間になると見込まれているが、日本の人口が減少していることから、影響はさらに大きいのではないかと希望を持つ評者もいる。「長期的に見てもっとも重要な要因は、人的資本と技術です」と吉川教授は語る。

高齢化の現れ

最近の経済の進展は祝福すべきものなのに、狼狽ぶりや議論ばかりが目につく。主として「人的

要因」がその対象となっている。残念ながら昨年みられた経済の力強い兆候は、2005年には若干弱まってしまった。今では経済学者たちは、2005年の成長率は（2～3%ではなく）1.6%に留まるとみている。また、失業率も再び上昇してきた。今年2月には失業率が6ヶ月ぶりに4.7%まで上昇し、昨年の回復は東の間のものだったのかとの不安をかき立てた。最近総務省が発表した2月の家計支出は、1年前の水準から3.8%減少しており、この数字にも懸念がもたれる。

これら経済指標も失望すべきものだが、より深刻な懸念は人口の高齢化である。労働年齢（15歳から64歳）にある人口は1995年以来減少を続けている。2050年には、労働人口はピーク時の8700万人から、わずか5400万人にまで減少すると予測されている。同時に、65歳以上の人口は、全体の5分の1から3分の1にまで増大する。これは、減少する

わずか4%であり、先進国では最も低い数字だ。日本の主要小売業であるファーストリテイリングの代表取締役兼CEOの玉塚元一氏は、ここ10年間で米国の小売が2倍以上に増加したのに対して、日本の小売は1.4兆ドルのまま停滞していると指摘した。また同氏は、現状に満足して自己変革ができない大企業だけではなく、数多くの小規模かつ非生産的な企業についても懸念を示した。彼はさらなる変革が必要だと語った。「日本は非常に魅力的な市場ですが、日本企業の弱さをきっぱりと拒否できる強力な組織が必要です。私たちが必要としているのは、日本経済の悪い要因を打ち壊し、まったく新しいビジネスのやり方を創出するきっかけなのです」

「本格的な回復には、変革が必要」と、インテルジャパン前代表取締役であり、モバイル・インターネットキャピタル代表取締役社長である西岡郁夫氏は語る。彼は、日本の大企業で管理職が社長の地位に上りつめる時には60歳代になっており、「変化を望まず、落ち着いたがる」と指摘する。日本のベンチャーキャピタル市場も変革を限定する要因となっている。数年前の技術バブルの時期、ベンチャーキャピタル投資家がかんりの利益を上げたにもかかわらず、その利益は再投資されなかった。

日本は、いわゆる二重経済性を有しているといわれることがある。キャノンやトヨタといった優れた世界規模の企業が存在すると同時に、それほど成功していない企業も数多く存在する。そして悪い企業が良い企業を上回っているかもしれない。日本のマーケティングの専門家であり、政府のアドバイザーでもあるジョージ・フィールズ氏は、日本の製造業に関する調査から、世界レベルの輸出企業の生産性スコアは、国内製造業企業に比較して2倍近いことが明らかにされたと指摘する。問題は、これらの輸出企業は日本の製造業企業のわずか10%を占めるにすぎないということである。「日本が1つであるかのように語ることはできません。2つの日本が存在しているのです」とフィールズ氏は言う。

「本格的な回復には、変革が必要。」

モバイル・インターネットキャピタル代表取締役社長
西岡郁夫氏

日本の若い労働力が、負担が増える国民年金と社会保障システムを背負うよう求められていることを意味する。

小泉純一郎首相は昨年6月、不評の年金関連改革法案を強引に通過させたが、これは議論を巻き起こした。法案は労働者に正面から頼る形で年金制度の帳尻を合わせており、被雇用者にはさらに多くの年金料の支払いを求めるにもかかわらず、彼らが受ける恩恵は縮小されることになる。この議論の最中に起きた一連の年金スキャンダルは、さらなる混乱を招く結果となった。主要な政治家たちが過去10年間にわたり、国民年金料を払い込んでいなかったことが次々に暴露された。このスキャンダルは、昨年の官房長官と野党党首の辞職につながったのである。

事業改革と起業家精神

変革が必要なのは政府だけではない。イノベーションや起業家精神を起こさせるには、日本のビジネス環境や文化にも揺さぶりをかけなければならない。日本におけるスタートアップスの割合は

日本と中国

日本の歴史を通じて常にそうであったように、最も大きくて最も近い隣国はこの国の将来に大きな影響を与えるだろう。中国は日本に対する経済

的脅威であり、その低い製造コストは日本経済の「空洞化」を招くとの懸念を呼んだが、そこにはまたとてつもなく大きなチャンスも存在するのである。

その理由は、日本と中国の間の経済的関係が変化してきていることにある。日本銀行ニューヨーク事務所長である山本謙三氏は、先に行われたウォートン・アジアビジネス会議（Wharton Aja Business Conference）において、両国間の経済的関係が強まりつつあると述べた。中国は、米国に代わって日本の最大の貿易パートナーとなった。中国による日本からの輸入は、米国からの輸入より多いのである。

山本氏によれば、この他にも2つの要因が日本の経済成長を促進しているという。第一に、長年事業部門に覆いかぶさり、苦しめてきた債務が縮小傾向にある。第二に、産業界で行われている改革は、製造業を大きく進展させ、効率性の改善、負債の縮小、収益性の向上をもたらして経済成長に貢献した。山本氏は日本の将来展望について、慎重さを保ちながらも楽観視している。日本経済は、大規模企業に依存し続けているという点で依然不安定だが、しっかりとしたインフラ、質の高い労働力、法制度などの強みもある、と彼は言う。

財務省の特別研究官である森信茂樹氏も、日本の経済的将来は明るいと考えている。彼は同会議において日本の税務政策について述べ、一般会計支出の半分に税収があてられ、残る半分が国債によって賄われている現状を説明した。こうした債務の総計はGDPの1.6倍に上り、危険な状態である。森信氏は財政再建についての議論を開始すべきであると述べ、政府が適切に対応すれば、これは必ずしも経済の減速にはつながらないと説明した。例えば、歳出削減により民間部門の消費を増加させることも可能なのである。

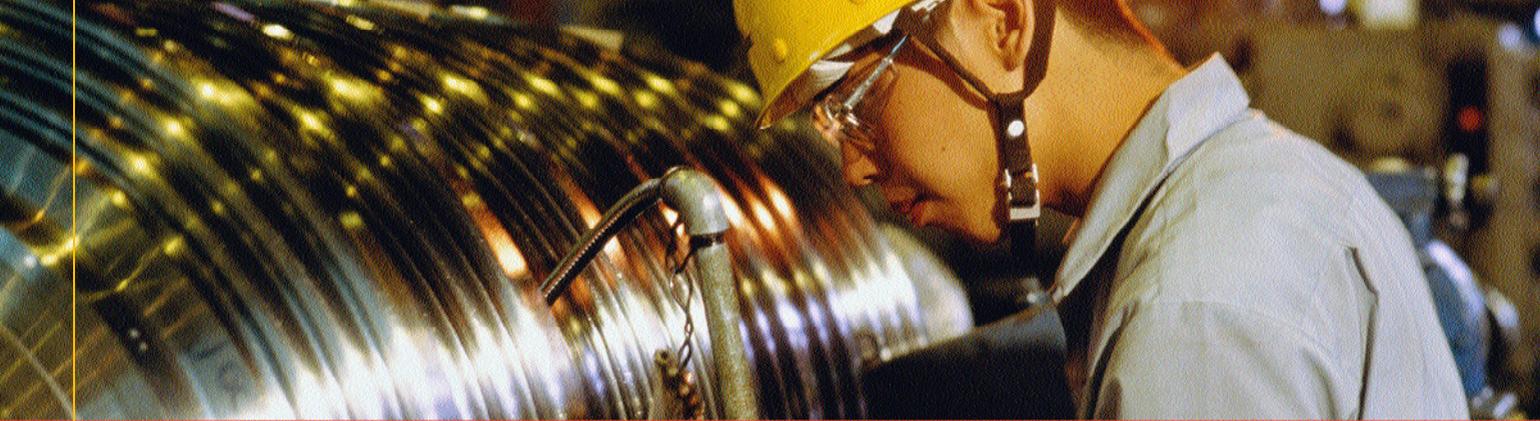
世界における日本の役割

ニューヨークのハントン・アンド・ウィリアムズ（Hunton & Williams）法律事務所の戦略的国際商法担当主任（chairman of strategic international business practice）であるマツカタ・ナオタカ（Naotaka Matsukata）氏は、世界経済における日本の役割に希望を見出している。彼は現状の米国、日本両政府間の緊密な関係に言及し、日本政府内で貿易自由化を推し進める勢力が、保守的な保護

主義勢力に取って代わりつつあることを楽観的に受け止めていると述べた。だが、これら貿易自由化推進派の実力はまだ確かめられていない。日米の貿易関係における主要な問題は、狂牛病を理由に2年前に日本が開始した、米国産牛肉の輸入禁止措置を継続していることである。これは米国にとって17億ドル規模の事業機会の損失を意味する。

事実、先月アジアを訪問した米国のコンドレッサ・ライス国務長官は、訪日の際に牛肉問題に言及した。しかし同時に同氏は世界において日本が果たしている役割を賞賛し、国連安全保障理事会の常任理事国入りを希望する日本を支持した。彼女が日本人?ここにはビジネスマンや女性も含まれる?に送るメッセージの主旨は、経済的に成長する中国の脅威が増大する中、世界1、2位の経済大国が互いに、また世界に、貢献すべきことはまだ多く残されているというものであった。高齢化しようがしまいが、日本のビジネスはまだまだ精力に溢れているのである。





ヤフーはいかにイーベイと競い、日本のネットオークション市場を落札したか

世界のほとんどの国では、ネットオークションといえばイーベイ (eBay) である。オーストラリア、オーストリア、ベルギー、カナダ、フランス、ドイツ、アイルランド、イタリア、韓国、オランダ、ニュージーランド、シンガポール、スペイン、スウェーデン、スイス、台湾および英国のローカルサイトでは、毎日何千万人もメンバーが売買を行っている。またイーベイは、南米のMercadoLibre.comへの投資や中国のEachNetの所有を通じて、これらの地域においても強いプレ

業における強力なプレゼンスを確立していた)。1年後イーベイが獲得できたのは、16億ドル規模に成長した日本のオークション市場のわずか3%に過ぎなかった。2002年にはこのサンフランシスコの企業は敗北を認め、従業員17人全員を解雇し、約25,000アイテムが出品されていたサイトを閉鎖した。

いかにしてヤフージャパンは成功したのか? 「私たちには既に人脈があり、ユーザー基盤がありました」と代表取締役社長兼CEOである井上雅博氏は、東京で行われたウォートン・フェローズプログラムでのプレゼンテーションで述べた。「イーベイは日本進出時、カリフォルニアの同社の経営を導入することに固執しました。インターネットユーザーの多くは、イーベイサイトのやり方を受け入れませんでした。また彼らは自費で広告を打たなければなりませんでしたが、私たちにはその必要がなかった。我が社のサイトを通じて皆さんにアプローチすればよかったです」。イーベイの口コミへの依存、手数料の仕組み、そしてクレジットカードによる支払い要求もヤフーに比べて不利であった。ヤフーは広告を打ち、当初は手数料を請求せず、クレジットカード以外での支払いも可能としたのである。

オークションにおいては、先行者優位を得ることが重要な意味を持つ。売り手の多いサイトは買い手を引きつけ、買い手が多ければ売り手も増える。日本とは大いに異なる米国での経験から、両社はこのことを学んだのである。米国ではイーベイが主導権を握っており、ヤフーはその影でオークション事業を立ち上げたものの、その成果は限られたものであった。「ヤフーは、米国のオークションサイト立ち上げ当初は手数料なしとして、大規模な広告キャンペーンも行いました。それでも成功しなかったのです」と井上氏は語る。

日本においては、ヤフーはオークション以外のネットビジネスとの相乗効果からも利益を得ている。日本の「イーベイ」、つまり加入者70万人を擁する最大の

「私たちには既に人脈があり、ユーザー基盤がありました。」

ヤフージャパン代表取締役社長兼CEO
井上雅博氏

ゼンスを確立している。

イーベイの勢力はほぼ全世界に広がっていると言えるが、ひとつ大きな例外がある。それが日本市場だ。世界第2の経済規模と、世界第3のインターネット人口を擁するこの市場は、東京の中心にあるお濠に護られた皇居のように踏み込めない。そしてこの皇居にいる誰もが認める「天皇」が、米国企業のヤフー(Yahoo!)と日本のソフトバンク(Softbank)の合弁企業、ヤフージャパン(Yahoo!Japan)である。

落札への戦い

イーベイが日本進出を試みなかったわけではない。ヤフーが1999年9月にオークションサイトを立ち上げた5ヵ月後に、イーベイも日本での事業を開始している。だがインターネットにおける5ヶ月は永遠にも等しい時間である (しかもヤフーはすでに他のネット事

オークションサイトであるという事実に加えて、ヤフージャパンは700万人のメンバーを有する日本最大のインターネットのアクセスプロバイダである。また電子商取引サイトとしても日本のトップであり、最大のポータルサイトでもある。その利用者はホームユーザーの82%、オフィスユーザーでは90%にのぼる。

もちろんヤフージャパンに何の問題もないわけではない。まず、同社の市場のいくつかにおいては、競争が生まれつつある。たとえば最近、グーグルジャパン（Google Japan）が広告代理店グレイワールドワイド（Grey Worldwide）による積極的な広告キャンペーンを行い、ネットユーザーをグーグルニュースサービスへと呼び込もうとしている。しかしいくつかの報道によれば、月にほぼ100万人のホームユーザーを有するグーグルが、月に1300万人超のホームユーザー数を誇るヤフージャパンに追いつくのはまだ先だという。

より深刻な脅威は、顧客が反発する兆しをみせていることである。今月、572人のユーザーが、ヤフージャパンがいわゆる「ネット詐欺」にかかわったとして同社を訴えた。デジタルカメラなどの商品を買う目的で顧客がオークションに参加し、代金を支払ったにもかかわらず、商品を受け取っていないというのだ。雑誌Japan Today誌の4月2日の報告によれば、原告側弁護士は、仲介人にあたるヤフージャパンには取引を円滑に進めるよう援助する義務があると主張しているという。これは日本最初の集団代表訴訟事件といえるものであり、その結果はヤフージャパンの今後の信頼性や事業の見通しにも重大な影響を与える可能性がある。

成長市場

しかし現在までのところ、ヤフージャパンは好調を維持している。日本におけるインターネットの利用は2003年時点から13%増加したとされ、この傾向は今後さらに拡大すると見られる。ブロードバンドの浸透は、ユーザーやページビュー、接続時間の増加につながると考えられている。事業構築を継続するため、ヤフージャパンは垂直的にも水平的にも拡大しつつある。水平的な動きの一環として、同社は金融サービス、雇用サービス、エンターテインメント、自動車販売といった分野に進出している。またジェイティービー（JTB）と共同で日本最大のトラベルサイトを構築し、旅行業にも参入した。

サービスによっては売れているとはいええないものもある。日本では携帯電話での出会い系サイトは人気があるが、インターネットのサービスとしての規模は大きくない。「出会い系サイトに関しては社会的な問題

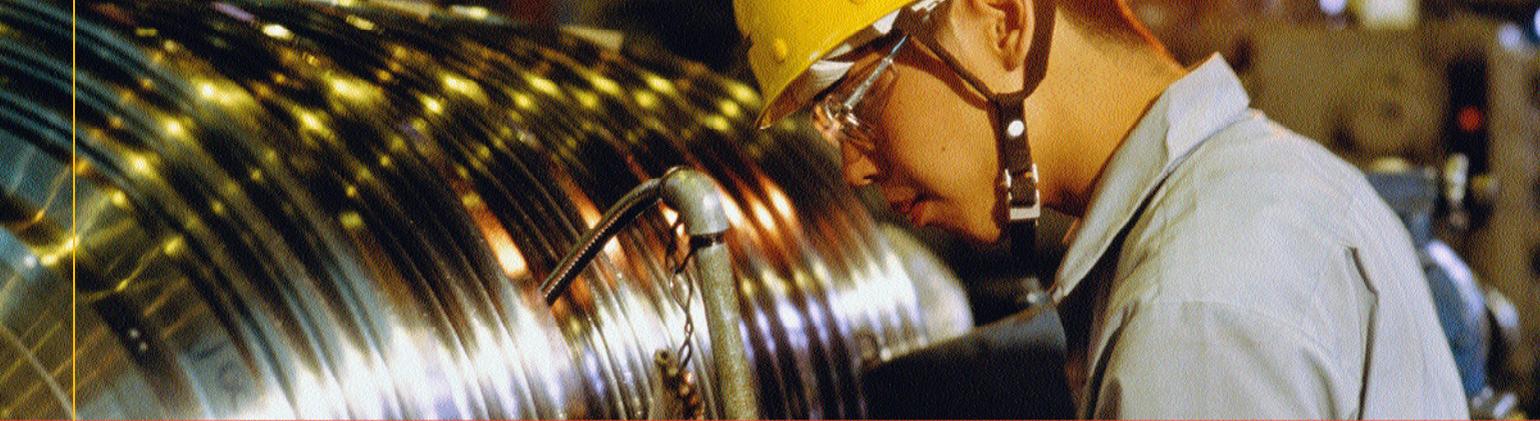
があります」と井上氏は語る。ゲーム事業も思わしくない。「韓国市場での経験から、もっと成功するかと思っていました」と同氏は言及した。「ブロードバンドのキラーアプリケーションになるかと思っていましたが、そうはなりませんでした。コンソールゲーム機が家庭に溢れていることがこの原因だと考える人もいます」。

日本における携帯電話の普及率は高いが、携帯電話を使ったネットサーフィンあまり浸透していない。ヤフージャパンは主要キャリア3社すべてにサービスを提供しており、この小さな市場では最大企業の一角を占める。ヤフージャパンのオークションメンバーによる携帯電話使用は、オークション終了が近づいた知らせを受け取ることに限られている（日本で売買高がもっとも多いのは日曜日の夜である。米国ではイーベイの取引がピークを迎えるのは月曜の朝であり、これはネットサーフィンにおける両国の労働者の習慣の違いを説明するものかもしれない）。携帯電話サービスの料金もその使用を制限する要因となっている。これは、携帯電話会社の1社は最近、固定料金でのデータ通信提供を開始したものの、利用者はサービスに対しパケットごとに料金を支払う必要があるためだ。

ヤフージャパンは2004年4～6月の四半期の営業収益が245億円、前年同期比のほぼ60%増、純利益83億1000万円、同83.1%増と記録的な業績を達成している。同社はユーザーに奉仕することで成功した、と井上氏は述べる。「ヤフージャパンを立ち上げた時に、収益ではなくユーザーが最優先だと話し合ったのです」と井上氏は続ける。「広告主とユーザーのどちらかを優先しなければならぬ場合も多くありますが、私たちは常にユーザーを選びます。当初から、インターネット事業への参入は難しくないと私たちは信じていました。必要な投資も比較的小さく、大きな施設や工場も必要ない。もっとも難しいのは、既存のユーザーを維持し、新しいユーザーを呼び込むことです。現在でも収益よりユーザーを優先すべき段階にあると考えています」

イーベイは、将来的には日本に再び戻る意思を明らかにしている。歴史が示すように、島国は周囲の世界に対して安穩としてはいられない、ということはヤフーも承知している。その世界においてはライバルのイーベイが勢力を広げ、力を強めているのである。決して軽視できる脅威ではないが、井上氏は自信を見せる。「イーベイの会長は日本に戻る気があるかと訊ねられた時に『ある』と答えました」と彼は言う。「日本に再進出する際に、手数料なしでサービスを提供すれば、ある程度の反応はあるでしょう。でも我が社は生き残りますよ」





ワサビで行こう：ハーレーダビッドソンはどう日本市場に乗り込んだか

1 1970年代および80年代、ハーレーダビッドソン (Harley-Davidson) は米国でホンダ、スズキ、ヤマハ、カワサキといった日本のライバル企業のために苦しい時期を過ごした。これらのライバルは信頼性のある移動手段というものを強調し、製品の品質面でハーレーは大きく遅れをとった。1981年の自社株買占め後にも、ハーレーは1985年に破産寸前の状態に陥っている。その後同社は自社のブランドを改革し、米国で再度うなりを上げた。日本からの輸入品に対する特別高関税

険しい道のり

1989年にハーレーダビッドソンジャパンが立ち上げられた時点での見通しはそれほど明るくなかった。目の前には乗り越えられそうもないハードルがいくつも立ちはだかっていた。日本のオートバイ市場は1982年以降縮小し続けており、ピーク時には300万台を超えていた年間販売台数は、2003年にはわずか70万台にまで落ちている。ハーレーのオートバイは、ホンダ、スズキ、ヤマハ、カワサキといった市場を支配していた（そして現在でも小型バイク市場を支配している）巨大なライバルたちの商品価格の2倍であった。

ハーレーダビッドソンジャパン代表取締役の奥井俊史氏は、トヨタでもっとも成功した営業マンの1人としてキャリアを積んだのち、苦戦するハーレーダビッドソンに1990年に入社した。そしてこの「日の沈む市場」で継続的な成長を達成することで、巨大なライバル企業や縮小を続ける市場に挑んだのである。2000年以来、ハーレーダビッドソンジャパンは751ccを超えるバイク市場のリーダーとしての地位を保ち続け、現在の市場シェアは30%、続くホンダのシェア16%を大きく引き離している。ハーレーは、比較的小さいが成長しつつあるニッチ市場（市場全体で見れば現在でも主要企業がシェアの70%から80%を占有している）における規模の小さな会社だが、独創的なアプローチを通じて日本市場で成功するブランドを構築する、という予想もつかなかったような機会の存在を実証したのである。

「ハーレーダビッドソンのライダーたちは、私たちの製品を移動のためではなく、楽しみのために購入するのです。」

ハーレーダビッドソンジャパン代表取締役
奥井俊史氏

の期限措置が切れる1年前、ハーレーは大型バイクでの競争に、もはやこうした措置は必要ないと宣言した。いまやハーレーは、世界で最も強力なブランドのひとつとなっている。

その後このブランドは日本市場に乗り込み、大型バイク市場を競合他社から奪い取った。この米国の独立の象徴は、どのようにコンセンサスと集団主義が支配する地で成功を成し遂げたのだろうか？ 成功の一部は、ウェスタンの反逆者のイメージによるものである。だが「家族的」な雰囲気や、ライダーたちのコミュニティを大切にする同社は、本質的にはきわめて日本的とも言える。

ファンの集まり

米国、および日本の市場におけるハーレーの成功の一部は、そのブランドの刺激性による。「ハーレーダビッドソンのライダーたちは、私たちの製品を移動のためではなく楽しみのために購入するのです」と、奥井氏は先に東京で行われたウォートン・フェローズプログラムの場で述べた。ハーレーダビッドソンジャパンは新規顧客を惹きつけるコンタクトポイントとして、ライフスタイルマーケティングとイベントを利用している。毎年ブルースカイヘブンというイベントを開催しているが、デモンストレーション、ペットのファッションショー、試乗など、ブランド体験を強化し新規顧客を惹きつけるこの活動の場に、今年は20万人を集めると予想されている。店舗やその他の活動は、顧客を楽しませる体験、奥井氏の言葉を使えば、小売（リテール）とエンターテインメントを合わせた「リテールテイメント」にフォーカスしている。

「ハーレーは、ブランドはオーナーの財産であり、企業のものではない、という哲学を作り上げたのです」と丸の内ブランドフォーラム代表で東京大学の研究者でもある片平秀貴氏は述べる。同氏はハーレーの日本におけるビジネスを研究してきた。「ハーレーは機械ではありません。ファンの集まりというひとつの世界なのです」

このコミュニティのメッセージは、米国のオープンロード、というハーレーのイメージと同様に日本の顧客の心をつかんだ。「ひとつのテーマのもとに多くの人を集める、という考え方は日本人の強みです」と片平氏は言う。「米国人は基本的に独立していますが、日本人はみんなが集まる傾向があります。奥井氏はこの点に目をつけて、このアプローチと日本人の性質がうまくマッチすることを発見したのです」

ブランドの強さと家族的なつながりに加え、ハーレーには、将来の顧客にオートバイを試乗させるイベント、免許取得のための教習所、そして最後に販売代理店での製品購入という、新たなライダーを自社の群れに呼び込む一貫したプロセスがある。このプロセス全てを経験するのは全体の5%から7%に限られているが、同社の成長を刺激するにはそれで十分なのである。ハーレーダビッドソンジャパンは子ども向けのイベントも実施し、彼らが顧客となるずっと以前の段階でハーレーファミリーの一員に招き入れている。

「ブランド体験というのは素晴らしい、まるでディズニールンドのようなものです」と片平氏は語った。「ディズニールンドに興味がないという人は、実際にディズニールンドに連れて行って体験させてみればいいのです。ハーレーの販売店は、ハーレーダビッドソンを売るのにお金がかからないが、オーナーを楽しませるのには多くの金がかかると不平を言います。彼らは顧客にオーナーであることの喜びを提供しているのです」

心地よい関係

ハーレーの手法は、もっとも純粋な意味でのリレーションシップマーケティングといえる。同

「ハーレーは、ブランドはオーナーの財産であり、企業のものではない、という哲学を作り上げたのです。」

丸の内ブランドフォーラム代表
片平秀貴氏

社は顧客を閉じ込めるのではなく、顧客を家族の一員として抱きしめると伝えているのだ。「トップの地位を保つには、顧客との心地よい関係を保つ努力を続ける必要があります」と奥井氏は述べる。「顧客との関係作りについて企業が語る時、顧客を囲い込む、とか定着させる、といった言葉がよく使われます。でも自分の妻や子どもを囲い込みますか？ それが彼らを確保しておく手段でしょうか？ 顧客に対してどうしてそんなことができますか？ 私たちのつながりは、顧客との間に築き上げてきた心地よい関係です。これが我が社と他の企業との異なるところです」

この顧客との関係の中心にあるのが、ハーレーからは独立していながら同社専用であるディーラーネットワークだ。ハーレーダビッドソンジャパンのディーラーは国内にわずか116店しかなく、この数字はオートバイの販売代理店合計数12,500店の中では大海の一滴にすぎない。しかしハーレーのディーラーは、日本の平均的なオートバイ小売店と比較すると従業員数は4倍、売上は10倍を超える。このネットワークは今後も比較的小さいままであると予想される。ディーラーをわずか200にす

るだけでも、売上を倍増できるわけだ。

日本における他のオートバイ小売店が複数のブランドを扱うのに対し、ハーレー「ファミリー」の一員であるディーラーは同社製品のみを取り扱っている。ハーレーダビッドソンジャパンはディーラーとの関係をうまく管理するためにアメとムチの両方を使い、多くの時間を割いている。同社は専用の営業支援システム（SFA）と顧客関係管理のアプリケーションを使用して、何十種もあるマーケティング活動のデータをリアルタイムで収集し、売上の低い販売代理店には計画的なプロセスで働きかけを行っている。また、全てのディーラーとその従業員との写真を掲載したディーラーガイドブックを通じて、ディーラーとの関係を構築している。これらの従業員の誕生日や記念日には、同社から花とカードが贈られる。「ディーラーと一緒に仕事をする、という態度でなければ、顧客とのつながりを作り上げることはできません」と奥井氏は述べる。

販売代理店が油にまみれたガレージだったようなところで、ハーレーはディーラーと共にブランドの持つ楽しさを実物宣伝するためのショーケースを作った。ハーレーダビッドソンジャパンは、自社のオートバイを修理し、安全に関する講座を顧客に提供するため、整備士の訓練も行っている。同社は最近、製品の展示と体験のための「コンセプト・ショップ」の1号店をオープンし、今後さらに店舗を増やす予定である。また、ディーラーへのリンクを貼ったホームページはあるものの、同社の方針としてオンラインによる直接販売は行っていない。「私たちの場合、アフターサービスとライフスタイルプログラムは、顧客と確かな関係を築き上げることに基盤をおいた、非常に包括的なものになっています」と奥井氏は語る。「これは各種の活動や、顧客との接点を土台にして作り上げていかなければなりません。インターネットは補助的なものにすぎないのです」

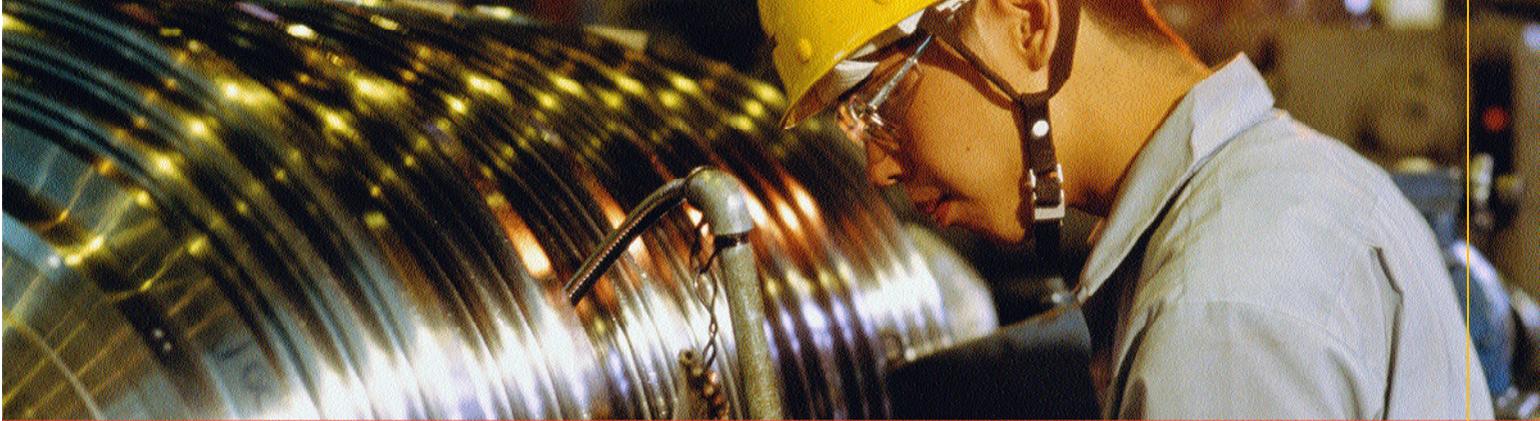
本社従業員は比較的少人数だが、彼らにプライドを持たせることに重点が置かれている。「従業員は、我が社を誇りに思うようであればなりません」と奥井氏は語る。「私たちのモットーは、小さくて世界に通用する企業であることなのです」

今後の道筋

ハーレーダビッドソンの製品とイメージはかなり独自性に富んだものだが、このモデルは他に転用可能なのだろうか。奥井氏は同様のことをコルベット（Corvette）において成し遂げることができたのだろうか。「現時点では非常に難しいでしょうね」と奥井氏は答える。「コルベットの素晴らしさはどの程度のものでしょうか。日本の顧客に世界観を提供し、その世界観とライフスタイルを顧客と共有できますか？ コルベットにどの程度の文化やライフスタイルがありますか？ 会社はそうした資産を保有しているといえるのでしょうか？ コルベットだけで成功できたとは思いませんね。競争相手との十分な差別化がなされているのでしょうか？ メインブランドのハーレーはしっかり確立されていました」

ハーレーダビッドソンジャパンの将来の見通しは明るい。同社の買戻し率は90%と驚異的なものであり（日本でのオートバイの平均寿命は60年間である）、顧客満足度も向上している。女性ライダーも増えており、女性の所有者は7%と米国に匹敵する数字である。そして多数存在し、歳を重ねつつあるベビーブーム世代には、資金と若返り願望がありそうである。意識調査によれば、70%の人間がハーレーを所有しているか、いつか所有したいと考えているとの結果が出ており、ハーレーのブランドは引き続き強力である。「少なくとも今後10年間は好調でしょう」と奥井氏は語る。





グローバル経済とは何か

かつて「フィナンシャルタイムズ」は、大前研一を「日本人で唯一成功したマネジメント・グル」と評した。彼は1943年に生まれ、マサチューセッツ工科大学で原子力工学のPh.D.を取得した。日立製作所の上級設計技師として働いた後、1972年にマッキンゼー・アンド・カンパニーに入社。同社の戦略業務を築き上げる一翼を担った。彼は数年間にわたり、シニアパートナーとして日本支社の経営にあたった。

大前の著作は、「ストラテジック・マインド」、「ボーダレス・ワールド」、「地域国家論」など多数に及ぶ。最新の著作「The Next Global Stage: Challenges and Opportunities in Our Borderless World」(Wharton School Publishing)では、グローバル化はすでに出現し、根を下ろし、いまや新たな段階へ移ろうとしていると主張する。以下に掲載する同書第1章の抜粋で、大前は、グローバル経済の主な特徴を論じている。第1章の冒頭では、中国大連、アイルランドのダブリン、フィンランドのヘルシンキと、実に様々な地域に広がるグローバル経済の事例が挙げられている。

大連、ダブリン、ヘルシンキと、実にさまざまな地域で享受されているこの新たなグローバル経済の特徴は何か。用語論は常に不正確な科学であり、すべての用語は言葉のザルのようなものだ。したがって、言葉の定義を試みる前に、まずグローバル経済が何でないかという出発点から述べることにしよう。

まず言えることは、グローバル経済を、1990年

代後半に登場した「ニューエコノミー」の概念と区別すべきだということだ。華々しく喧伝された素晴らしいニューエコノミー体制は、夢のような技術進歩をよりどころとし、インターネットを通じて一気に広まった。それは、生産性が同時進行的に止まることなく向上すると考える誤ったモデルだった。この概念を乗せた荷馬車の車輪は、2000年4月のハイテク株暴落によって脱落した。

知的に見て明らかな弱点は別にしても、この「ニューエコノミー」は、本書でこれから論じるも

「グローバル経済は、独自のダイナミクスとロジックを持つ。それはもはや理論ではない。現実である」

のとは共通点がほとんどない。グローバル経済は、ボーダレスがもはや夢でも可能性でもなく、現実となった世界をよりどころとしている。それはサイバー革命によって促進されたが、サイバー革命そのものと同じ現象ではない。また、グローバル経済では、デリバティブや金融工学商品と並んで、株価におけるマルチプル (multiples of stock value) がこれまでよりはるかに大きな意味を持つ。

グローバル経済は、独自のダイナミクスとロジックを持つ。それはもはや理論ではない。現実である。その成長の勢いは、弱まるどころかいつそう力強いものとなるだろう。それは、自己の力を糧とする。それは抵抗できるものではなく、すべての人—ビジネスマン、政治家、官僚、そして何より重要なことに、普通の市民—に影響を及ぼす。文句を言ったり、消えてくれることを願ったりしても無駄だ。人々は、グローバル経済と共に生き

ることを学ばなければならない。

本書で強調するのは、学ぶことである。なぜなら、成功と、さらに言えば生き残りは、世界の他の部分に対する新たな見通しと関係性を獲得することにかかっているからだ。本書において、このような新たな見通しと関係性に向けた道筋を示すことができたなら幸いである。

一部の国と人は、古いマインドマップや古いパラダイムを用いてグローバル経済の現実に対抗しようと腹を決めているかもしれない。しかし、経済的にも、とりわけ人間的な面からも、そのコストは莫大なものとなる。進歩は、死や税金のように不可避のものだ。従来の国民国家や政府は、大きな試練に直面している。この新たな世界に対し、かたくなに過去の岸辺に片足を置いて体を支えたまま、もう片方の足の先で用心深く水の様子をうかがうようなアプローチを取ろうとする国もあるようだ。

一部の国は、グローバル経済がもたらす機会を生かすのに有利な立場にいる。歴史は、米国に真の連邦制による政府をもたらすことにより、この国に味方した。その結果、カロライナ2州と称されるノースカロライナ州およびサウスカロライナ州のような州は、中央政府に妨害されるおそれなく

の国は、国全体がまだ眠っているようなものだ。とはいえ、国内の一部の地域は世界の表舞台に上りつつある。その点で中国の採る政策は、分裂的とも言えるものだ。理論上は厳格な中央集権の政治原則に従っているが、実践上は地域と都市に対し、前例のない経済的自治を、特に1998年の朱鎔基改革以降認めている。

しかし、その対極には、日本、ロシア、インドネシアのように、理論上も実践上も意思決定における中心性を維持している国がある。どの地域も成功していない。なぜなら、どの地域も、国家の残りの部分を抜きにして成功することが許されていないからだ。中央政府は、いかなる指導的役割をも中央から逃すまいとして汲々としている。彼らは流れに逆らって泳いでいるようなものだが、いずれはあっぷあっぷの状態になるだろう。BRICsの中では中国のみが、地域とグローバル経済との双方向的な共同作業を助長する統治構造を持っている。他の3ヶ国は、世界からの呼びかけに中央政府が本当に目覚めるまでには程遠い。

この新世界が何であるかを説明することは、骨の折れる仕事と言える。グローバリゼーションに関するすべてのニュースストーリーと記事を集めるとしたら、そこにはいびつな総合図が立ち現れる。すべての部分がぴったり合うというわけにはいかない。それは、ジグソーパズルではなく、ワイルドで抽象的なモザイクである。

しかし、怖い話や悪いニュースをばら撒く人々のことは忘れ、グローバル経済の特徴について、前向きに確信をもって言えることは何かを考えてみよう。そこで、グローバル経済本来の特徴を、順不同で挙げることにする。

「世界はますますボーダレスな空間となっている。各国が経済的に生き残るためには互いに必要とし合っていることを悟るにつれ、関税も消滅しつつある。」

革新的な経済アジェンダを追求することができる。州と中央の間では、戦いが行われては解決されてきた。それぞれの連邦州が、グローバル経済を活用するには有利な状況にある。これは、50州すべてがそうだということではない。一部の州は、カヌート王のように「戦略的」経済部門を保護することで成り立っていた過去に、いまなお執着しているようだ。

世界の他の連邦国家は、構成メンバーに真の自律性と言えものを許しておらず、中央政府が地域開発の手綱を厳しく引き締めている。その例にインドとブラジルがある。モルガン・スタンレーが有望な新興経済に名づけた新用語、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）のうちの2ヶ国である。グローバル経済の観点から見ると、これら

ボーダレス

まず、私がずっと以前から論じてきたように、国境は以前よりはるかに締め付けが緩くなっている。ある部分は技術のおかげであり、またある部分は、特に貿易分野における国際協定および二国間協定のおかげである。世界はますますボーダレスな空間となっている。各国が経済的に生き残るためには互いに必要とし合っていることを悟るにつれ、関税も消滅しつつある。

国民国家が、安全保障と公共安全を守るため、人と物資の移動に対するコントロールを維持する

理由が今もある以上、国境が完全に取り払われたわけではない。しかし、ビジネスライフにける四大要素の面では、世界はすでに国境を取り払った状態に至っている。これらのビジネス要素とは、私が「4つのC」と呼ぶ、コミュニケーション（情報）、キャピタル（資本）、コーポレーション（企業）、そしてコンシューマー（消費者）である。

コミュニケーションが有効であるかどうかは、常に、国境が存在しないことにかかっている。コミュニケーションが主に物理的であった時代には、これは重要なことだった。誰かがAからBに移動する、あるいは手紙であれ製品であれそこに送ることを望んだ場合、重力の緩慢な力はそのプロセスを遅らせることがしばしばだった。移動をさらに遅くしていたのが、国境のチェックポイント、ビザの必要、パスポートコントロール、そして言うまでもなく税関と関税検査である。人々はこれを、障害であり抑止力であると見なしていた。しかし、技術によって改善が加速した。電話線によって、中間でのいくつもの交換を通す必要もなく、世界の反対側にいる誰かと直接話すことができるようになった。このような通信回線がひとたび存在するようになると、それをデータ送信に使用することが可能になった。また、光ファイバー技術を用いたケーブルの製造も改善をもたらした。このような通信経路はまだワイヤーを通らねばならず、そのワイヤーは山や海を越えて敷設されなければならなかったという点で、コミュニケーションの障壁はまだ残っていた。しかし最新の技術進歩は、ワイヤーも、費用のかかるその設置と維持もなくしてしまう。データが無線周波数で送信される時代に、地図上に引かれた線がデータ移動に影響を及ぼすなどと考えるのは馬鹿げた話である。

電気通信は1980年代の規制緩和プロセスによる恩恵を受け、従来の国家独占企業の多くが民間化された。それにより競争が増大し、消費者の負担する費用は引き下げられた。かつては通信事業の国家独占という檻に押し込められていた国内市場が開放された。多くの通信会社が協力体制を取り、提携を結んだ。またあるものは合併した。こうして電気通信業界は、国家独占企業のパッチワークから、国境などもものともしない、はるかにダイナミックで色彩に富んだ万華鏡へと変容した。テリアソネラ、ボーダフォン、テレフォニカなど、多くの通信業者が真のグローバル企業となった。

しかし、通信の世界を本当にボーダレス化する最大のインパクトを及ぼしたのは、おそらく、

1990年代半ば以降のインターネットの発展だろう。インターネットは、広い範囲で利用でき、どこからでもパソコンでアクセスできる技術だ。トラフィックは、国境など気づきもせずネットを行き交う。

「通信の世界を本当にボーダレス化する最大のインパクトを及ぼしたのは、おそらく、1990年代半ば以降のインターネットの発展だろう。」

2つめのC、キャピタルも、ボーダレス・ワールドの受益者である。これも、金融市場の規制緩和による恩恵を受けている。また、米ドルの基盤通貨としての地位にも支えられている。米ドルは、最大の貿易決済通貨であるばかりでなく、世界中の多くの預金者が選ぶ通貨でもある。ほとんどの先進国で、高齢化する国民は引退後の生活に備えて貯蓄をしている。問題は、どのOECD加盟国も家庭の投資に十分な見返りを提供していないことだ。これは、国境を越える資金移動が、短期、長期のいずれの場合も大量に発生している最大の理由のひとつである。

一部の企業は、自己認識を妨げてきた国民国家のわなを振り払い、ボーダレス経済にうまく対応している。以前は、成功した企業が「ホームベース」、本社、あるいは会社の「すべてが始まったホームタウン」に密接な一体感を抱くことは、当たり前すぎるほど当たり前のことだった。一部には感傷的なものもあったろうが、企業が世界を市場として見るなら、それは時代遅れの発想だった。電気通信が発達するということは、企業が特定の都市にある本社に縛り付けられた感覚を持たないということだ。状況に迫られれば、ホームベースとの法的結び付きを捨て、より有利な別の場所で登記し直すことさえあり得る。

この20年間は、R&Dや製造から販売／マーケティングや資金調達に至るまで、企業の機能解体が目覚しく進んだ。ひとつの企業の中で、これらの機能が国境を越えて配置されるのは、いまや当たり前のことになった。たとえば、R&Dはスイスに、エンジニアリングはインドに、製造は中国に、資金調達はロンドンに、そしてマーケティング機能と本社は米国に留まるといった具合である。最近では、間接業務のアウトソーシングも行われている。

インドなどではコールセンター業務が成長し、フェデックス、DHL、UPSなどの専門業者にロジスティクス業務をアウトソースする例が見られる。

グローバル経済のボーダレスな要素が最も強く感じられるのは、最後のC、すなわち消費者の立場である。消費者は、彼らが何度も促されてきたこと、すなわち商品を見比べて回る能力を持っている。インターネットのおかげで、消費者は製品や価格を比較し、以前よりはるかに多くの情報に基づいた決定をより容易に行えるようになった。そして、クレジットカードによる支払いシステムによって、購入の実行、処理、配送が可能となった。まだ国民国家の理想に感情的にしがみつき、国内の産業と雇用の保護強化を求める扇動者を支持する人もいるだろう。しかし、彼らに、2つの似たような製品を見せて選ばせたらどうだろうか。製品Aは、製品Bよりかなり高額で国内販売されている。製品Bは、国外のものだが、送料を加算しても価格面で有利である。価格の高い製品Aを選ぶのは、最も頑固な国民国家の狂信者だけだろう。現実には、純粋に「メイドインアメリカ」のシャツを買うことは、ほとんど不可能なことだ。生地はエジプト製、糸は日本製、ボタンはフィリピン製かもしれない。縫製だけが米国で行われているとしたら、完成したシャツをアメリカ

ンピューター端末上で生じているからである。そのメカニズムのひとつで、迅速な送金を可能にしたものは、プラスチックの板切れ、すなわちクレジットカードだ。非常に多くの消費者が、お金を持ち運び、支払う手段として、クレジットカードを好んで使う。しかし、カード所有者が支払うお金は決して目に見えない。時には支払いがあまりにも素早く起こるので、シャッタースピードがものすごく速い最高級カメラでも記録できないほどだ。

最も重要な発展の中には、地面を揺るがすほどの潜在的可能性を持つものもある。しかし、それらが持つ意味は、一部の限られたプレーヤー以外には十分に理解されない。その結果、それらはヘッドラインニュースにはならない。ニュースに取り上げられただけでもラッキーなほうだ。印刷メディアでも、ビジネス関連ページにひっそりと埋もれていることが多い。

この目に見えない世界について、いくつかの点を考えてみよう。資金の取引と決済は、いまやほとんどがコンピューター上で、コンピューターを経由して行われている。また、製品の一部は、B2BおよびB2C取引市場、あるいはC2Cオークション市場として知られるデジタル空間で購入されている。世界中にあるATMのほとんどは、PLUSマークかCirrusマークのついた自国発行のキャッシュカードやクレジットカードを入れれば、現地通貨を出してくれる。誰かが海外でいくらの現金を引き出したか、国境の向こうで物資やサービスを購入するためにクレジットカードでいくら払ったかを、政府は知るすべもない。

「観察者がグローバル経済の潜在力と普及ぶりを十分に理解できなくても、仕方ないことかもしれない。それは大概、目に見えないからだ。」

人が作ったとどうして言えるだろうか。

目に見えないもの

観察者がグローバル経済の潜在力と普及ぶりを十分に理解できなくても、仕方ないことかもしれない。それは大概、目に見えないからだ。裸眼では完全には見ることができずと言ったほうがいかもしれない。だからといって、それが秘密裏に、あるいはひっそりと行われているという意味に取ってはいけない。グローバル経済の活動は、多くの場合、街中や国会議事堂ではなく、コ

サイバー接続

大量のデータを信じられないほど迅速に転送するサイバー技術なくしては、グローバル経済は不可能、さらには理解不能であったろう。また、それに伴う技術の低廉化なくしては、グローバル経済は不可能だったろう。インターネットは、その最も公共性のある部分であるにすぎない。今日、インターネットプロトコル (IP) は、データだけでなく、画像、音声、音楽、動画の転送まで処理できるようになっている。VoIPは、従来の通信業者の世界に急速に浸透しているが、音楽と動画も、IPルータを備えた回線がある限り、国境を越

えてダウンロードすることができる。すべてのもの、すべての人がつながっているのだ。

たとえばアウトソーシングは、新規プロセスをモデル化し、決定的に重要なソフトウェアコンポーネントを即座に配信する能力、そのすべてを数分間の会話のうちにやってのける能力にかかっている。インフォシス、ウィプロ、HCL、タタ・インフォメーションサービスといったインドのソフトウェア会社の成功は、24x7の開発がもはや夢ではなく現実となったことを強調するものだ。

マルチプルによる測定

お金は世界を回らせる。したがって、グローバル経済における金の役割も重要であることは間違いない。お金はもはや、短期的な価値の単位とは見なされていない。1990年代後半と今世紀に入ってから、20年前ならまったく非現実的に感じられるような多数の企業買収と組織再編が行われている。たとえば、ごく最近台頭してきた、実際には収益もあまりなさそうな会社が、自分よりはるかに大きい、伝統ある、企業社会で確固たる地位を築いている会社を買収することに成功した。このようなことは、どの株価指標を選ぶにせよ、企業価値を「いま、ここ」だけに基づいて、そこに示された現在の価格のみで評価するのではなく、10年後、20年後にはどのような状況になりそうか、それが株価収益率にどのように反映されているかを考え、より大きな像を見通して評価する人々がいなければありえなかった。

マルチプルは、株主から経営陣に送られる「地平線に現れた機会を撃て」という合図だ。経営陣が通常通りのビジネス以外何もせずいたら、弾丸を用意してくれた株主たちの失望を反映してマルチプルは低下するだろう。マルチプルは、往々にして企業価値ではなく期待を反映するという点では仮想のものだ。だが、企業買収あるいは新規投資によってそのマルチプルが十分に活用されれば、現実のものとなる。

つまり、グローバル経済は、ボーダレスで、目に見えず、サイバー接続され、マルチプルにより測定される。これらの要素の多くは自己生成的であり、相互に促進し合っている。いずれの要素にも、飛躍が伴う。ただしそれは、海図のない領域に最初に飛び込んでいく知的飛躍のみを指す。

このようなグローバル経済は、まだその幼年期にある。あいにくこの表現には、幼児、子ども、無知な存在からの発達という、人間の発達へのアナロジーが含まれてしまう。ここではむしろ、グローバル経済は発達の初期段階にあると言ったほうが良いだろう。そこには何ら、子どもっぽさや無知な要素はない。それは、隕石に乗ってやってきた地球外生物のように登場したわけではない。人間の行動と知性を通して世界に参入してきたものだ。少数の腹黒い人々のネットワークが、世界を支配するつもりで送り込んだものでもない。集団的に発展してきたものだ。そして、いずれわかるように、きっとそれは世界全体にとって有益なものとなるだろう。

先進国の余剰資本は、育成の機会を求めている。グローバル経済のロジックを理解できるなら、企業、顧客、資本を地域に誘致することができる。さらには、海外からも企業を呼べる。裕福な家や裕福な国に生まれなくても、成功することはできる。正しいレシピを持っていれば、「4つのC」のすべてを自分に引き寄せることができ、実際に引き寄せるだろう。そうではなく、自己のロジックとシステムがグローバル経済と同調していないなら、「4つのC」は消失し、グローバルな舞台で活躍する機会を失うだろう。

(文責：Knowledge@Wharton)



Additional Reading and Information

- ◆ Knowledge@Wharton
<http://knowledge.wharton.upenn.edu>
- ◆ Wharton School Publishing
<http://www.whartonsp.com>
- ◆ *The Next Global Stage: Challenges and Opportunities in Our Borderless World*
By Kenichi Ohmae
<http://www.whartonsp.com/title/013147944X>
- ◆ The Wharton Fellows Program
<http://execed.wharton.upenn.edu/course.cfm?Program=FEB>

