

アジア標準を奪取して ブランド力を高める

柳川 範之

(東京大学准教授/NIRA理事)

ユニリーバやネスレの
ビジネスセンスに学べ!

アジアは今後、高い成長が見込める有望市場だ。しかし、たんにアジア諸国の需要を当てにするだけでは、日本の将来はない。規格や制度について、「アジア標準」の確立に注力していくべきだ。本誌四月号「アジア14億人市場『世界標準』獲得で勝負」で述べたように、アジア標準の確立には、大きく二つのメリットが考えられる。

①アジア市場において、その成長性をわが国に取り込むことが可能になる。

②アジア全体の統合、アジア共同体形成への前進となる。

③アジアの潜在的市場規模を利用して、世界標準獲得に貢献する。

アジア諸国とともに標準化を進め、世界標準を取っていくことが、これか

ては、新興国の中間所得者層、いわゆる「ポリウムゾーン」と呼ばれている階層向けの販売が注目されている。

この購買層が現在、旺盛な消費意欲を示している、潜在的に大きな市場規模が見込めるからだ。

しかし、今後の日本企業を考える際には、現在のポリウムゾーンよりも少し上の所得階層、具体的には中間所得者層の上位部分とその上の所得階層、二万五千ドルから五万ドルくらいの所得階層を「ネクスト・ポリウムゾーン」としてターゲットにし、標準化の問題を考えていくべきだろう。

第一の理由は、アジアの急速な経済発展にある。四月号で見たようにアジアの中間所得者層は今後、急速に増大していくが、将来的にはその中間所得者層のかなりが富裕者層に移行し、中間所得者層の人口はむしろ減少していくことが予想されている。その点から考えると、将来的にはアジア諸国のポリウムゾーンは、いまの中間所得者

層より、もう少し上の階層となっていく可能性が高いのだ。

第二の理由は、いまのポリウムゾーンに対する販売では日本の強みが生かしくいという点が挙げられる。日本企業が相対的に強みを発揮できるのは、差別化がしにくい低価格商品より、品質やブランドによる差別化が可能な商品だ。現在ポリウムゾーンといわれている購買層よりも、もう少し品質の高低に関心のある購買層に対し、どこまで適切な品質やサービスを提供できるかが、今後の日本企業にとって大きな鍵となる。

第二の理由は、第二の理由とも関連するが、ブランドの獲得や規格の標準化を考えていくうえでは、ある程度差別化された商品や、品質に差が出るような製品や技術を対象にしないと意味がない、ということだ。

花王はユニリーバになれるか

しかし、そのような自社製品や自社

らの日本には求められている。そのためには、具体的にどのような戦略を考えればよいのか。

狙うは次の「ポリウムゾーン」

アジアとともに標準を取っていく際には、アジアで売り上げ規模を拡大させてブランドを確立し、それを世界ブランドとして育てるといった戦略がまず考えられる。アジア向けの販売につい

ブランドのシェアを高める戦略だけではなく、アジア標準の形成につなげていくのも事実である。もっとアジア全体のメリットにもつながるような標準形成を考えていく必要があり、そのために必要なことは、アジア企業との積極的な提携だ。

一九九七年十二月にシャープ、東芝、日立、松下電器(現・パナソニック)、三菱電機といった家電メーカーと、東京電力が中核メンバーとなって組織されたコンソーシアム「エコネットコンソーシアム」は、設立以来「エコネット規格」と称する情報家電のホームネットワーク通信方式の規格を策定してきた。二〇〇三年のバージョン3で一般に実用化可能な規格となり、アジアでの標準規格の確立がめざされた(『日本経済新聞』二〇〇三年二月二十五日付)。

しかし残念だったのは、このコンソーシアムがアジア企業を大きく巻き込むかたちになっていなかった点だ。そ

の後、中国のホームネットワーク標準化団体のIGRS (Intelligent Grouping and Resource Sharing「中国名や閃聯」が独自の規格案を提出、結局、エコーネット規格、IGRSの規格ともに、二〇〇八年五月と七月にISO/IEC国際標準として発行されることとなった。その結果、それぞれの規格で準拠製品が発売されているが、いずれもそれほど市場規模を獲得するまでに至っておらず、アジア標準とはなっていない。

この例が示すように、これから日本企業に求められるのは、早い段階でアジア企業と積極的に提携を行ない、アジア標準が取れるような活動を行なっていくことだ。

もちろん、それはアジア企業に対して一方的な譲歩をせよ、という意味ではない。激しい交渉があることも前提としたうえで、アジア企業をコンソーシアムや提携に取り込み、「オールアジア」の規格づくりを積極的に進める

わが国の企業も、このように「認証制度や標準づくりでアジア諸国に貢献しつつ自社の利益を上げる取り組み」をもっと考えていくべきだろう。いままでも日本企業や日本政府は、標準を取るための工夫にあまり注意を払ってこなかった。四月号で述べたように「良いものをつくれれば売れる」という認識が強かったからだ。

またあとで述べるODA (政府開発援助)でも同様のことがいえるが、日本企業は援助や支援が利益拡大と結びつくことを避ける傾向がある。もちろん援助や国際貢献という名の下、自社の利益のみを拡大させることは問題だろう。しかし、貢献をしつつ、自社の利益の拡大や自社規格の国際標準化も促進していくことは、重要な企業戦略だ。

二〇一〇年一月、花王の「アジエンズ」では、新たに「アジアレビューイ2010プロジェクト」が立ち上げられた。そこでは東洋美を前面に打ち

べきだろう。

もう一つ、日本企業の取り組みとして重要になるのは、アジアの制度形成に積極的に関与していくことだ。この点については、欧米の企業に学ぶべきことが多い。

英蘭系の消費財メーカーであるユニリーバは、一九九六年にはWWF (世界自然保護基金)と共同で、海洋管理協議会(MSC)の認証制度を構築し、海洋生物多様性を保全する水産物の世界基準と認証づくりを主導した。

このMSC認証の水産物は、日本をはじめ欧米各国の小売り大手が取引の目安にしている。

その他にもユニリーバは、WWFと共同でパーム油および大豆の持続可能な生産に関する国際的な円卓会議の設立も行っている。WWFジャパンのHPによれば、「この二つの円卓会議は、現地の生態系を保全しながら、経済的にも採算が取れ、地域住民の生活向上にもつながる農産物生産のための

出し商品のアジア共通プロモーションを行なうだけでなく、鬚質判断イベントをアジア各地で実施し、一般消費者啓蒙活動やユネスコ・アジア文化センター(ACCU)への寄付などが行なわれている。このような活動をたんなる宣伝として終わらせるのではなく、アジアブランド確立に役立つような、より大きな貢献活動に広げていくことが重要だろう。

政府はもっと積極的な支援を

繰り返しになるが、日本企業は自社に有利な標準規格や標準ルール形成が経営上の大きな武器になるという認識をもっと高めていく必要があるし、そのために商社やNPO (民間非営利団体)などの他組織とも連携し、協力していくことが重要になってくる。

さらに、政府間で積極的な交渉を行なって、アジアとして制度の標準化を促進していくことも重要だ。たとえば技術者が国際的に活躍しやすい環境を

ルール作りを行」なっている。この二つの円卓会議において、ユニリーバは立ち上げメンバーの一員として、ルールや認証制度設定で主導的立場を築き、自社のガイドラインとの擦り合わせを行なっている。ほかにも紅茶について、すでにある世界的な認証制度を活用し、その一部に、ユニリーバが協力することで新たな認証分野を確立してSAR (Unilever IP、並びに『日経エコロジー』二〇〇八年九月二十四日号、JETRO『通商弘報』二〇〇八年九月二十六日号)。

また、ネスレはアジアを中心に堅調な業績を上げているが、たんに商品の現地嗜好、生活様式への適合にとどまらず、低所得者層に対する栄養摂取指導や衛生教育まで含めた社会教育の一部に自社商品を組み込み、長期的に着実な販売を確保するという戦略をとっている(『日経ビジネス』二〇〇九年五月十八日号並びにネスレ日本プレスリリース(二〇〇九年二月十九日))。

整えようと、APEC (アジア太平洋経済協力会議)加盟国間では二〇〇〇年に技術者の共通登録制度が設けられたが、このような取り組みは制度の標準化と人材交流の両方を促進するうえで、有意義といえる。

四月号で取り上げた「響タグ」についても、技術としての国際規格獲得はならなかったものの、それを利用したアジア国際物流効率化実証実験は、国際物流システムとしての「アジア標準」の確立をめざして進められてき

た。二〇一〇年九月に日本で開催されるAPECでは、日本が韓国、シンガポール、香港、台湾と共同で問題提起し、「響タグ」を国際貨物コンテナに取り付ける物流構想を提案する予定となっている（『日本経済新聞』二〇一〇年二月二十二日付）。

さらに政府の積極的な関与という点では、海外におけるインフラ投資も標準化を考える際に重要なポイントとなる。海外におけるインフラ需要が高まっていること、官民連携活動をしていかなければ海外諸国に負けてしまう危機感から、海外でのインフラ投資を官民挙げて積極的に進めていくべき、という機運が急速に高まっている。

たとえば原子力発電事業については、日本政府は今夏を目前に、東京電力等の民間企業と共同で新会社を設立する方針との報道がなされている（『日本経済新聞』二〇一〇年二月二十七日付）。新幹線の受注なども政府の積極的な後押しが期待されている。

ODAを積極的に活用していくべきだろう。

それは受け入れ国にとっても大きなメリットになるし、日本にとってもアジア標準の形成、ひいては世界標準の獲得が促進されるという意味で大きなプラスがある。

EUの標準化戦略に学ぶ

以上アジアとの標準化への取り組みを考えてきたが、このようなことを考えているのは、わが国だけではない。ヨーロッパのほうがむしろ先行している面もある。

たとえばASEAN（東南アジア諸国連合）は、ASEAN標準化・品質管理諮問委員会（ACCISO）において加盟国の規格、標準の相互認証（MRA）を進展させているが、EU（欧州連合）は、そのACCSOに技術供与、指導する協定を二〇〇三年十月に結んでいる。EUの地域標準は、ISO（国際標準化機構）など国際標準に

アジア諸国でもインフラ整備が不十分な国は少なくなく、有望な市場であることは確かだろう。ただし、その際に重要なのは、たんに受注を増やすのではなく、それと同時に政府がインフラ関連の規格やルールの標準化が進むよう働き掛けていくことだ。それによって規格のアジア標準形成が大きく前進するし、インフラ整備自体にもプラスの影響が及ぶ。

もちろん、たんに日本規格の採用を求めるだけでは、受け入れ国の理解は得られない。受け入れ国のルールや規格づくりの整備を、日本政府が積極的に支援して初めてそのような標準化が可能になる。日本政府は受注の後押しをするだけでなく、長期的メリットを睨んで、このような支援を積極的に進めていく必要がある。

たとえば、わが国では二〇〇八年六月に「クリーンアジア・イニシアティブ」が公表され、日本の公害克服の経験から、環境関連の技術、規制、人材など多く取り入れられているため、EUの経験をモデルとすることは、アジアにおける国際標準への適応と地域共通標準の確立の両者を一挙に解決するとされている。

二〇〇三年十一月から二〇〇四年三月までにEUとASEANの専門家の共同作業チームが六つの優先分野を選出した。そして順次、ASEAN地域標準の設定作業への協力を行なっている。

注目すべきは協力の規模である。ASEAN共通規格の代表例として挙げられる化粧品規格の設定作業では、約一三七万ユーロの予算を充て、延べ二〇〇〇人の技術支援を行なったとされる（『WING 21 いばらき』二〇〇八年十二月五日号）。

EUの協力でASEANの化粧品の地域規格ができたことから、今後、化粧品・トイレタリー関連の世界企業の東南アジアにおける事業の水平展開が加速化することが予想される。実際、

などをパッケージにして、アジア諸国などに戦略的に導入・普及することが計画されている。大気汚染、水質汚濁を中心にアジア諸国に合った環境対策のパッケージづくりをめざし、「アジア標準」にすることを狙うものだ。

しかしこれについてもパッケージとしての規格を「売り込む」姿勢ではなかなか標準化形成は難しい。そうではなく、パッケージの導入・普及を積極的に支援していくことが必要だろう。

このように考えてくると、わが国はODAをもっと戦略的に活用していくべきではないか。もちろんODAで日本や日本企業だけがメリットを受けることはあつてはならない。しかしODAは受け入れ国とともに日本もメリットを受け取るWin-Winの関係を築くものであるべきだ。日本のODAはあまりにも禁欲主義的なのではないか。もつと規格や制度、ルールなどの標準化を促進させるよう、基準づくりやルールづくりの支援というかたちで

P&Gは二〇〇九年、アジア地域での販売促進などのため、商品戦略部門をシンガポールに集約移管した。とくにシャンプー系、化粧品類、菓子類の部門はシンガポールに集約された（『日本経済新聞』二〇〇九年九月十日付）。

このような事例を見ると、わが国においてもアジアとの連携を強め、制度選択の時代に備える必要があることがわかる。EUが行なっているほどの予算規模や技術支援の供給は難しいにしても、これからはもつと本腰を入れて、アジア諸国とアジア標準の制度づくりに対して支援を行ない、積極的に関与していく必要があるのではないだろうか。



柳川 範之

1963年生まれ。東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。慶應義塾大学経済学部専任講師を経て、現職。著書に、「法と企業行動の経済分析」（日本経済新聞社）、「契約と組織の経済学」（東洋経済新報社）などがある。