

# モノづくり企業からモノ語り企業へ

～グローバル競争を勝ち抜く人口ボーナス享受企業に投資せよ！～

| 企業名     | 事業内容        | 購入金額     |
|---------|-------------|----------|
| オリンパス   | 医療機器・映像機器   | 330,000円 |
| ナカニシ    | 歯科医療機器      | 330,000円 |
| ニフコ     | 工業用ファスナー    | 330,000円 |
| スズキ     | 軽自動車        | 330,000円 |
| ヤマハ発動機  | 二輪車・船舶      | 330,000円 |
| 味の素     | アミノ酸調味料     | 330,000円 |
| キッコーマン  | しょうゆ・その他調味料 | 330,000円 |
| ユニ・チャーム | 生理用品        | 330,000円 |
| 資生堂     | 化粧品         | 330,000円 |
| ヤクルト本社  | 乳酸菌飲料       | 330,000円 |
| 森精機製作所  | 工作機器        | 330,000円 |
| JUKI    | 工業用ミシン      | 330,000円 |
| 島精機製作所  | 自動織機        | 330,000円 |
| オークマ    | 工作機器        | 330,000円 |
| クボタ     | 農業用機器       | 330,000円 |

ID:SL100875

所属：一橋大学三年

チーム名：Withly

☆宮原宏史

○安孫子貴幸

○萩原知祥

○李偉

指導教官：加賀谷哲之

## 目次

### 1. 問題意識

- 1-a. 日本企業の動向
- 1-b. 魅力的な市場とは
- 1-c. 新興国での日本企業の課題と現状
- 1-d. 語り部とは
- 1-e. 投資意義

### 2. スクリーニング

- 2-a. スクリーニングの方法
- 2-b. 投資比率

### 3. 語り部の種類

### 4. 「語り部」企業の特徴

### 5. ケーススタディー

- 5-a. 森精機製作所
- 5-b. ヤクルト本社

### 6. ストックリーグを通して学んだこと

- 6-a. まとめ
- 6-b. おわりに

## —要旨—

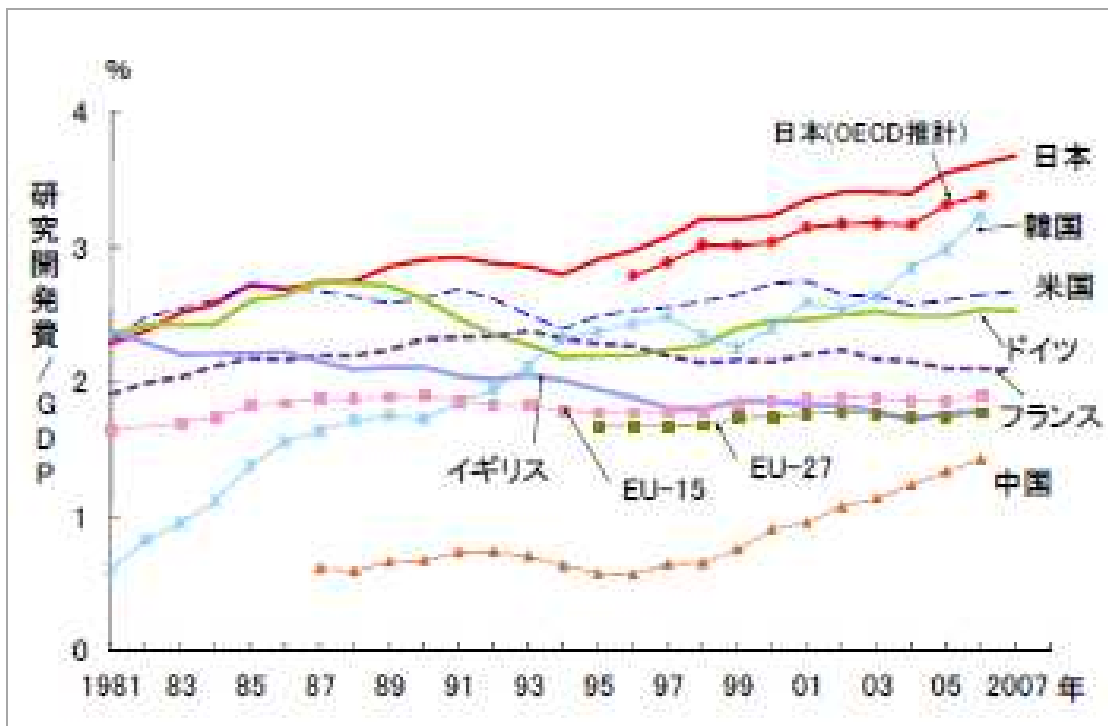
日本企業の新興国進出の重要性が叫ばれているが、新興国における日本企業のプレゼンスは低い。これは、現地の顧客ニーズを十分に汲み取ることができていないため、いま1つは技術が生み出す付加価値を十分に顧客に理解されていないためである。私たちは、この問題を解決する存在として、「語り部」が重要になると考えている。そして、企業が「語り部」を有効に機能させるためには、「語り部」を担う人材の確保・「語り部」への共通の価値判断基準の教育が重要になってくると考えている。

## 1. 問題意識

### 1-a 日本企業の動向

天然資源に恵まれない日本は、基礎分野から応用、開発分野における高い技術力を背景に世界第2位の経済大国にまで発展してきた。GDPに占める第3次産業の割合が60%を占める現在においても、トヨタ自動車やソニーに代表される高い技術力をもったモノづくり企業が日本経済を支える構図に変わりはない。

しかし、日本のモノづくり企業は今、大きな問題に直面している。日本の人口は2007年を境に減少に転じており、今後国内市場の縮小が確実視されている。また、グローバル化の急速な進展により、国際競争が激化している。そのため、日本企業が今後も成長し続けるためには、国内市場にとどまらず、積極的に海外市場に進出していく必要がある。



《各国の研究開発投資額の対GDP比率の推移 「科学技術指標 2009」経済産業省》

### 1-b 魅力的な市場とは

では、日本企業が海外進出を進める際に魅力的な市場とはどこであろうか。私たちは、人口ボーナスという観点から、それを新興国と考えている。国の経済成長を長期的に予測することは困難であるが、人口ボーナスという考え方によると新興国の多くが、今後10～20年の間に大幅に経済成長をすることがわかる。経済成長によって消費者の所得水準が向

上し、日本企業がこれまで欧米を中心に提供してきた高付加価値製品を購入できる人たちが新興国でも大幅に増える。すなわち、新興国へ進出することによって、国内市場の縮小をカバーしながら国際競争に打ち勝ち、企業の長期的な成長が可能となるのである。

## 【補足：人口ボーナス】

人口ボーナスとは、「働き手が養われる人の何倍いるか。」という考え方であり、国の生産年齢人口を従属人口（15歳未満の子供と65歳以上の老人）で割って算出する。指数が2を超える期間がボーナス期で、同時期には経済成長が加速する。人口が増えれば中間層を核とする消費拡大の好循環のメカニズムが生まれる。

国の長期的な経済成長を予測することは不確実性が大きく困難であるが、人口という指標は長期的に推計可能であり予測が大きくずれる事は少ない。そのため、人口によって国の20年程先の将来の経済成長を予測することは硬度の高い予測であると言える。

1960年代からの日本の高度経済成長期は、日本の人口ボーナスの指数が1990年に2.3のピークに至るまでの上昇局面と合致する。政府系のシンクタンク、経済産業研究所の試算では、60～80年代の経済成長の2～4割が労働力の増加、つまり人口要因により説明できる。

経済が発展すると出生率が低水準になるとともに、高齢化が進む。そのため、一国の人口ボーナス期は原則一度しかこない。日本の人口ボーナス期は既に終わり市場縮小に向かっているため、今後人口ボーナス期を迎える新興国に進出することで企業の長期的な成長が可能になると考える。

《参考：日経ヴェリタス 2009.10.18-24》

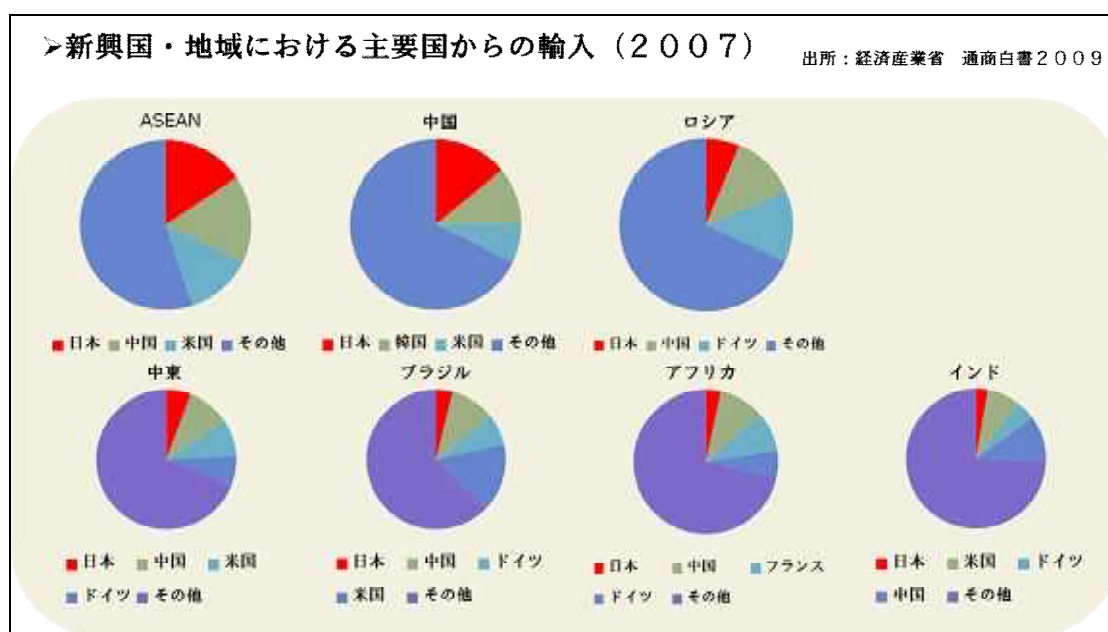
|        | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | 2010 | 2020 | 2030 | 2040 | 2050 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 中国     | 1.29 | 1.27 | 1.49 | 2.02 | 2.15 | 2.57 | 2.31 | 1.99 | 1.65 | 1.56 |
| インド    | 1.30 | 1.26 | 1.33 | 1.40 | 1.53 | 1.78 | 1.99 | 2.15 | 2.23 | 2.06 |
| インドネシア | 1.30 | 1.20 | 1.28 | 1.53 | 1.84 | 2.05 | 2.29 | 2.26 | 1.99 | 1.77 |
| ブラジル   | 1.15 | 1.17 | 1.37 | 1.52 | 1.85 | 1.98 | 2.05 | 1.99 | 1.89 | 1.70 |
| ロシア    | 1.75 | 1.92 | 2.14 | 2.03 | 2.29 | 2.62 | 2.26 | 2.02 | 1.92 | 1.58 |
| メキシコ   | 1.03 | 0.99 | 1.07 | 1.34 | 1.61 | 1.89 | 2.10 | 2.08 | 1.82 | 1.64 |
| ベトナム   | 1.28 | 1.04 | 1.14 | 1.28 | 1.56 | 2.13 | 2.29 | 2.19 | 1.99 | 1.75 |
| フィリピン  | 1.04 | 1.07 | 1.16 | 1.27 | 1.42 | 1.59 | 1.80 | 2.00 | 2.12 | 2.07 |
| アメリカ   | 1.50 | 1.62 | 1.97 | 1.94 | 1.95 | 2.04 | 1.84 | 1.66 | 1.63 | 1.61 |
| 日本     | 1.79 | 2.22 | 2.07 | 2.31 | 2.13 | 1.77 | 1.50 | 1.41 | 1.18 | 1.07 |

《各国の人口ボーナスの推移 統計局より筆者作成》

### 1-c 新興国での日本企業の現状と課題

しかし、以下のグラフから明らかなように多くの新興国において日本のプレゼンスは高いとは言えない。これは何故であろうか。

これまでの先進国を主とした日本企業の海外展開では、日本企業の強みである「技術力」が重要な要素とされてきた。これは、日本と同様に、高い技術力が必要とされるハイスペック製品が受け入れられてきたためである。しかし、新興国においては、技術力で勝っているはずの日本製品が受け入れられていない現実がある。私たちは、この点が一番の問題であると考えている。



### 1-d 語り部とは

では、なぜ新興国で必ずしも日本製品が受け入れられないのだろうか。理由は大きく2つあると考える。1つは、現地の顧客ニーズを十分に汲み取ることができていないこと、いま1つは技術が生み出す付加価値を十分に顧客に理解されていないことである。

私たちは、日本企業が新興国でプレゼンスを発揮するためには、企業と顧客との間の相互コミュニケーションを「意識的に」行うことが重要となると考えている。ここでいう相互コミュニケーションとは、①顧客ニーズがどれだけ企業側に伝わっているか、②製品情報（機能・仕様・使い方）がどれだけ顧客側に伝わっているかということである。

そもそも、企業と顧客との間の相互コミュニケーションは、新興国市場であろうが国内市場であろうが重要なことである。では、なぜ新興国市場においては「意識的に」情報伝達を行わなければならないのだろうか。それは、新興国市場においては、3つの大きなボトルネックが存在するためである。

1つ目は、新興国の技術水準が低いことである。日本企業が得意とする最先端技術を使った製品は、使用するにも高度な技術や知識が必要となる。日本は教育環境が整っていることもあり、高度な技術や知識を持った人たちが市場に多数存在する。しかし、新興国では、教育環境が十分には整っていないこともありそのような人達は少ない。その結果、顧客ニーズを満たしている製品であっても使用できないために売れないということが生じてしまうのである。

2つ目は、新興国と日本の文化や生活習慣が大きく異なるということである。国内市場では、企業の側も顧客の側も同じ日本人であり、製品を開発する人は同時に消費者でもある。そのため、企業は顧客ニーズを比較的汲み取りやすいし、顧客は製品情報を理解しやすい。しかし、新興国市場では、企業の側と顧客の側が異なる文化や生活習慣をもつことになる。そのため、顧客ニーズの汲み取りや製品情報の理解がむずかしくなってしまうのである。

3つ目は、日本企業の製品は高価であるというイメージである。新興国においてはこのようなイメージが先行してしまっているために、日本製品の敷居を高いものとしてしまっている。そのため、現地の消費者が日常的に日本製品の情報を集めることは少なく、日本製に対する認知度が低くなってしまうのである。

このように、新興国市場においては、企業と顧客との間に様々な壁が存在し、情報がうまく流れないという問題が生じている。このような問題を解決してくれる存在を、私たちは「語り部」と呼んでいる。「語り部」とは、企業と顧客の間にある壁を壊し、企業と顧客の間の情報の流れを円滑にする存在である。



《新興国でのボトルネックとそれを解消する活動》





《語り部の概念図》

#### 1-e 投資意義

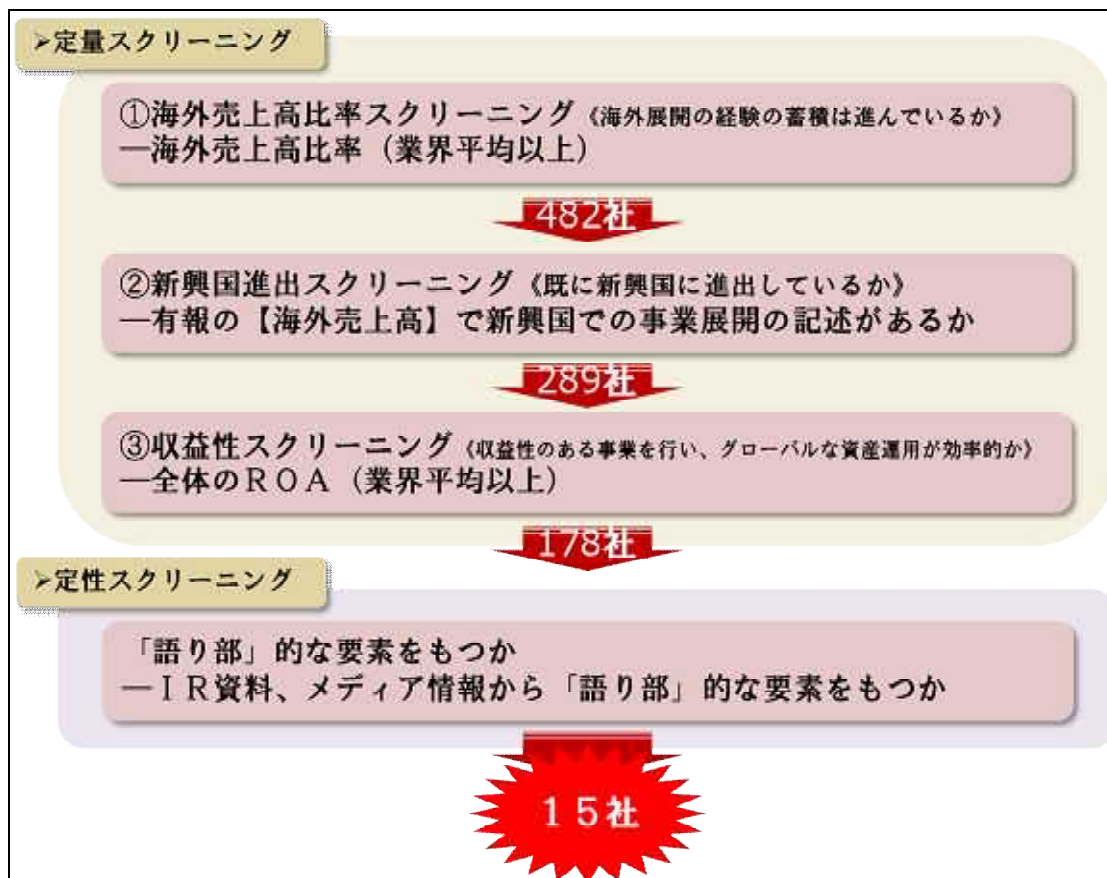
今回投資する企業は、日本企業が新興国市場において直面する課題を「語り部」を使って克服し成功している企業であり、私たちはこれらの企業の「語り部」が他の日本企業が今後、新興国展開を進める上での模範になると考えている。

そして、そのような企業に投資するということは、新興国展開において「語り部」が重要であるという評価を示すことになる。つまり、私たちは、そのような企業に対する株式投資を通じて「語り部」の重要性を示すことで、他の日本企業の今後の新興国展開の助けになるのではないかと考えている。

## 2. スクリーニング

### 2-a スクリーニングの方法

それでは投資対象企業を選定するためにスクリーニング要件を設定していく。新興国で成功している企業をみるために以下のような条件をたてた。母集団はストックリーグ対象企業のうち、製造業 1415 社とした。



#### I. 定量スクリーニング

##### ① 海外売上高比率スクリーニング〈海外展開の経験の蓄積は進んでいるか〉

海外展開の経験があり、その経験の蓄積が比較的進んでいる企業のほうが、新興国の経済成長を享受できる可能性が高いため、海外売上高比率が業界平均以上の企業を選定した。なお、業界分類は日経中分類を用いた。

##### ② 新興国進出スクリーニング〈既に新興国に進出しているか〉

各企業の有価証券報告書にある[海外売上高]の項目に中国やインドなどの新興国が含まれる企業を選出した。海外に進出し、事業が軌道にのるまでには時間がかかる。そのため、これから進出したのでは、新興国の経済成長を享受できない可能性がある。よって、すでに進出している企業を選定の対象とした。

##### ③ 収益性スクリーニング〈収益性のある事業を行い、グローバルな資産利用がうまくいっているか〉



企業の活動はグローバル化しており、バリューチェーンは一国で完結していない。つまり、複数の国にまたがる自社の資産を用い、利益を上げていると考えるので、地域セグメント別ではなく全体の ROA が業界平均以上の企業を選定した。なお、業界分類は日経中分類を用いた。

## II. 定性スクリーニング

すでに述べたように新興国においては「語り部」的な要素が成功のカギを握っていると私たちは考える。各企業の「語り部」的な要素の有無を調べるために、各企業の有価証券報告書、アニュアルレポートなどの IR 資料や社史などの企業が発行した書籍や雑誌や新聞記事などのメディア情報を用いた。このようなスクリーニングを行った結果、以下の 15 社が選出された。

| 企業名     | 事業内容        | 語り部的要素                                               |
|---------|-------------|------------------------------------------------------|
| オリンパス   | 医療機器・映像機器   | 現地医師に対して内視鏡の技術指導                                     |
| ナカニシ    | 歯科医療機器      | 医師との共同開発・訪問販売                                        |
| ニフコ     | 工業用ファスナー    | 直接の顧客からさらに川下の顧客のところまで行って、ニーズをくみ取る                    |
| スズキ     | 軽自動車        | 地方の実情に詳しい地元の実力者と協力し、販売網を拡大                           |
| ヤマハ発動機  | 二輪車・船舶      | 地域の生活に密着し、その地域特有のニーズを汲み取る                            |
| 味の素     | アミノ酸調味料     | 地方の零細小売店にアミノ酸調味料を普及させ、独自の販売網を構築                      |
| キッコーマン  | しょうゆ・その他調味料 | 現地に好まれる醤油のレシピ提案・店頭販売                                 |
| ユニ・チャーム | 生理用品        | 消費者の製品使用状況を徹底的に観察しニーズを汲み取る                           |
| 資生堂     | 化粧品         | 現地の化粧品専門店を特約店化し、化粧文化を普及                              |
| ヤクルト本社  | 乳酸菌飲料       | ヤクルトレディの訪問販売により独自の販売網を構築                             |
| 森精機製作所  | 工作機器        | 保守・メンテナンス活動を通じた、故障・修理情報の蓄積<br>品質管理本部を通じた顧客の本音の聞き取り調査 |
| JUKI    | 工業用ミシン      | コンサルティングによる国内で蓄積した生産ノウハウの伝承                          |
| 島精機製作所  | 自動織機        | 機械の操作技術を身につけるトレーニングセンターを設置                           |
| オークマ    | 工作機器        | 保守・メンテナンス活動を通じた、故障・修理情報の蓄積                           |
| クボタ     | 農業用機器       | 賃刈屋への帯同による市場動向の調査                                    |

### 《選定企業の語り部的要素の一覧》

## 2-b 投資比率

ポートフォリオに組み込んだ各企業の投資比率であるが、15 社に均等に投資資金を配分した。今回私たちが投資した 15 社は、各々素晴らしい「語り部」を有していた。そのため、今後他の日本企業が新興国展開を進める上で模範になると思われる企業であり、これらの企業に優劣を付けることは出来ないと考えたからである。

### 3. 語り部の種類

私たちは、「語り部」の実際の活動をプロモーション、技術指導、マーケティングの3つと考えてきた。しかし、スクリーニングの結果選出された企業を分析するとマーケティングにおける「語り部」の活動が2つに分類されることがわかった。両者の違いは、情報を汲み取るアプローチの違いである。1つ目は、ダイレクト型の「語り部」である。この「語り部」は、営業情報の取得や現地における実験などを通じて現地の情報を直接的に汲み取っている。2つ目は、保守・メンテナンス型の「語り部」である。この「語り部」は、製品販売後の保守・メンテナンス活動を通じて現地情報を間接的に汲み取っている。

また、ダイレクト型の「語り部」に分類される企業はB to Cの企業が多く、保守・メンテナンス型の「語り部」に分類される企業はB to Bの企業が多い傾向にあった。この分類は、プロモーション型と技術指導型の「語り部」にも適用可能であり、前者はB to C企業、後者はB to B企業に分類される傾向にあった。B to C企業は顧客が一般消費者であるため、製品自体が何であるかの説明に注力する必要がある。一方で、B to B企業の顧客はプロフェッショナルであるため、より良い製品を求めようという意識が一般消費者よりも高く、製品自体の理解が進んでいると考えられる。そのため、企業からの情報伝達は技術指導が中心になる。全ての企業の活動が4つの型に分類出来るわけではないが、ここまでの分類を大枠でまとめると以下のマトリクスのように整理できる。

| <div> <div>製品の特性</div> <div>情報の流れ</div> </div> | BtoC                                             | BtoB                                          |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                                                |                                                  |                                               |
| 企業→顧客                                          | <u>プロモーション型</u><br>・ヤクルト<br>・味の素<br>・資生堂<br>・スズキ | <u>技術指導型</u><br>・オリンパス<br>・島精機製作所<br>・JUKI    |
| 顧客→企業                                          | <u>ダイレクト型</u><br>・ユニ・チャーム<br>・キッコーマン<br>・ヤマハ発動機  | <u>保守・メンテナンス型</u><br>・森精機製作所<br>・オークマ<br>・クボタ |

4つの語り部のそれぞれの活動とその典型事例を以下にまとめる。

## プロモーション型

### ＞語り部の活動

—文化や生活習慣が異なることにより製品価値の理解が進まない、日本製品は高価であるというイメージが先行している、これらの理由から製品が受け入れられないというボトルネックを、地道なプロモーション活動を通して顧客に企業の提供する製品の価値を理解してもらうことによって解消している

### ●味の素の事例

#### ＞企業が抱えるボトルネック

- 新興国での認知度が低い
- アミノ酸調味料を調理に使うという習慣がなかったため製品の価値を理解してもらえなかった

#### ＞語り部的要素

- ・問屋を介さず、現地の販売員が直接地方の零細小売店に行き、製品を説明することで、独自の販売網を構築する
- ・だれもが購入できるように、容量を少なくしてワンコイン価格で販売

## 技術指導型

### ＞語り部の活動

—技術水準が低いために顧客ニーズを満たしている商品であっても使いこなすことができずに売れないというボトルネックを、技術指導によって解消している

### ●オリンパスの事例

#### ＞企業が抱えるボトルネック

- 新興国ではそもそも内視鏡の存在があまり認知されていない
- 内視鏡の存在を知っていても、その使い方に習熟している医師が少ない

#### ＞語り部的要素

- ・現地の大学と提携し、内視鏡の研修プログラムを組む
- ・日本人の医師と協力し、現地の医師に内視鏡の知識や技能を教える

## ダイレクト型

### ＞語り部の活動

—文化や生活習慣が異なるため、顧客情報を理解しにくいというボトルネックを、営業情報の取得や現地における実験などを通じて現地の情報を直接的に汲みとることによって解消している

### ●ユニ・チャームの事例

#### ＞企業が抱えるボトルネック

- 扱っている製品（おむつ、生理用品）の特性上、消費者が製品に対するニーズを積極的に提供してくれない
- 生活様式が地域によっても異なるため、地域に合わせた販売形態が必要

#### ＞語り部的要素

- ・戸別訪問・製品の使われている現場の検証による徹底したニーズ収集
- ・販売チャネル・販売地域によって商品仕様を変える

## 保守・メンテナンス型

### ＞語り部の活動

—文化や生活習慣が異なるため、顧客情報を理解しにくいというボトルネックを、保守・メンテナンスを通して現地の情報を間接的に汲みとることによって解消している

### ●クボタの事例

#### ＞企業が抱えるボトルネック

- 中国では貸刈屋と呼ばれる専門業者が一手に稲刈りを請け負うため、農業機械が酷使され、故障も多い。そのため、高い耐久性が必要とされる。
- 農業機械は年によって受注量が大きく変動するため、精度の高い需要予測が必要となる

#### ＞語り部的要素

- ・貸刈屋に帯同し、保守・メンテナンスなどのアフターサービスを通じて、故障や修理の情報を集め、将来の製品開発に活かす
- ・また、その年の収穫状況を実際に確認し、より精度の高い需要予測を行う



#### 4. 「語り部」企業の特徴

15社を分析したところ、共通して存在する特徴が2つあることが明らかになった。

1つ目の特徴は、分析した企業の多くが語り部を担う人材の集め方に工夫があるという事である。

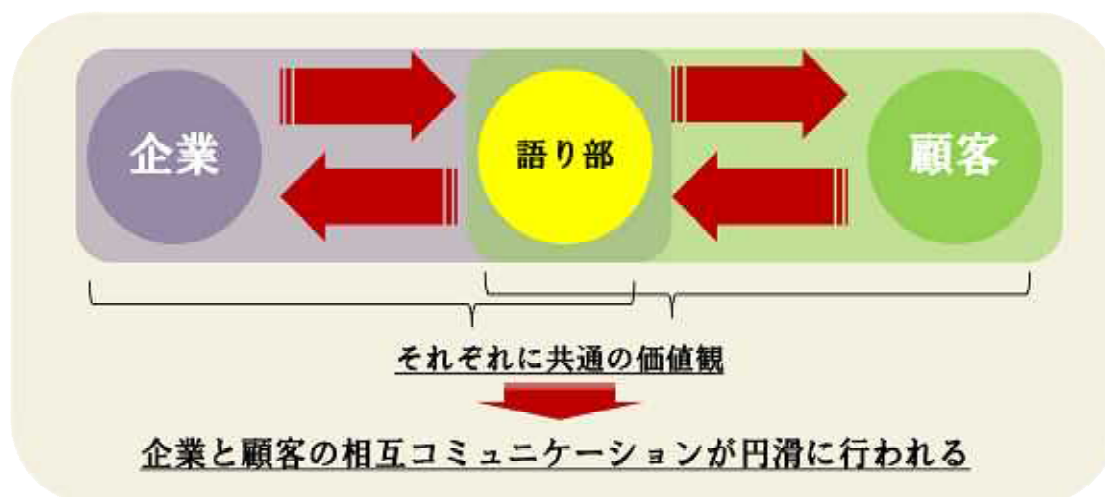
新興国では、日本企業の認知度が低く、認知度で勝る欧米の大企業や現地の企業に人材を取られてしまう。そのため、「語り部」を担う人材を確保するのが難しいという状況がある。15社の多くの企業はこのような状況を克服するために人材の確保で特徴的な工夫をしているのである。

| 企業名    | 人材確保の特徴                |
|--------|------------------------|
| 森精機製作所 | 現地の大学と提携し、卒業生を採用       |
| ニフコ    | 日本にきている新興国の留学生を日本で採用   |
| オリンパス  | 現地の大学病院との提携、日本からの医師の派遣 |
| キッコーマン | 商品開発において現地の大学と提携       |
| ナカニシ   | 現地の学生に奨学金を支給、卒業生を採用    |

《図：人材の確保で特徴的な工夫をしている企業例》

2つ目の特徴は、分析した企業の多くが経営理念の普及など、語り部に共通の価値基準を浸透させる活動を重視している事である。私たちは、この活動の意図を分析することにより、日本企業がどういう「語り部」を求めているかが明らかになると考えている。

冒頭でも述べたとおり、「語り部」とは日本企業と新興国の顧客との間に入って、情報の流れを円滑にする存在であると定義した。情報の流れを円滑にするためには、「語り部」が現地側、すなわち新興国の顧客側の人間であると同時に企業側の人間でなくてはならない。



#### 《語り部と企業・顧客の価値観》

ここでいう現地側かつ企業側の人間とは、現地の人間と共通の価値基準を持ち、かつ日本企業とも共通の価値基準を持つ人間の事である。多くの場合、「語り部」は現地の人間が担っている。それゆえに、顧客と「語り部」の間には共通の価値基準が存在し、両者間の相互コミュニケーションは円滑に行われる。たとえば、資生堂においては語り部と顧客の間に共通の美意識が存在する。しかし、日本企業と「語り部」の関係を考えると、文化や生活習慣が異なることにより共通の価値基準が存在しない。単に、日本企業と現地人が雇用関係を結んだだけでは、企業側の人間にはなれず「語り部」として機能しないのである。日本企業と「語り部」の間の相互コミュニケーションを円滑に行うために、共通の価値判断基準を「語り部」に教育する必要がある。

以上のように、「語り部」に共通の価値判断基準を教育するために、15社の多くは経営理念の普及活動などを熱心に取り組んでいるのである。

| 企業名     | 共通の価値観の浸透                                      |
|---------|------------------------------------------------|
| ヤクルト本社  | ヤクルトレディーに対する代田イズムの徹底した教育                       |
| 森精機製作所  | モリセイキウェイの作成、専用の教育テキストの作成                       |
| 資生堂     | 現地の研修センターで<br>「おもてなし」精神と化粧の文化を教育               |
| スズキ     | 現地幹部が日本へ出張する際に数名を帯同させ、<br>日本のサービスの仕方を実体験させる    |
| オリンパス   | 品質理念の浸透を社長自らチェック                               |
| ユニ・チャーム | SAPS経営とユニ・チャーム語録により<br>全社員が共通の価値基準で行動することを促進する |

《図：語り部に共通の価値基準を浸透させる活動を重視している企業例》

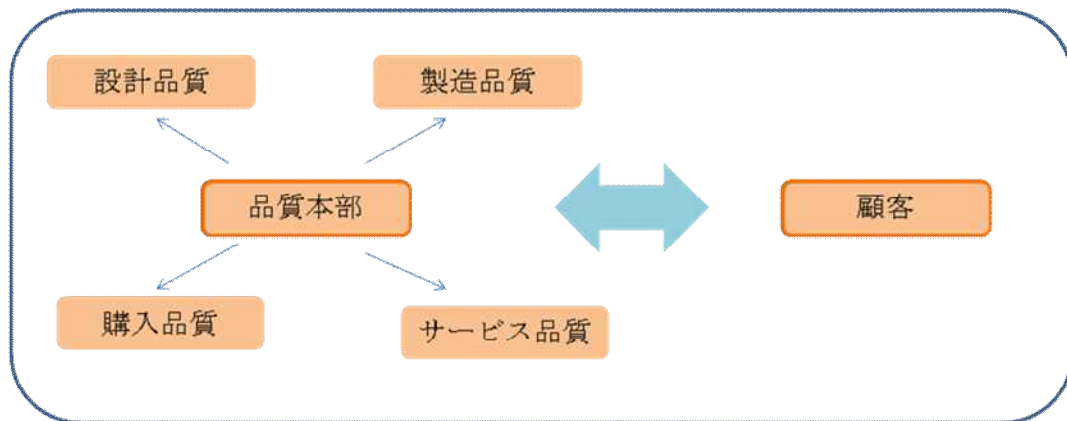


## 5. ケーススタディー

### 5-a 森精機製作所の事例

顧客から企業への情報伝達を円滑に行う「語り部」の事例として森精機製作所を取りあげる。

工作機械メーカーである森精機製作所では、2つの「語り部」活動が行われている。1つ目は、顧客に対する品質調査である。工作機械は高度な専門性を要するため、企業と顧客との間で品質に対する認識に大きな差が生じやすい。品質に対する顧客の本音を引き出し開発に活かすことが重要となってくる。そのため、森精機製作所では、工作機械の販売契約の直後と保証期間が切れる1か月前に電話で品質に対する評価を聞きとっている。不満の内容は、サービスマンの対応が悪いといった接客から製造品質や操作に関するものまでさまざまであるが、不満と回答した顧客には必ず対応し、1ヶ月後に電話で再確認を行っている。そして、電話で収集された情報は、「プロブレムレポート」として関係部署に回され、開発や製造部門にも顧客の声がきちんとフィードバックされる体制が整えられている。



《品質本部を中心とした顧客とのコミュニケーション》

2つ目は、保守・メンテナンス活動を通じた故障や修理情報の還元である。生産財である工作機械は、性質上故障で止まる時間が長いほど顧客に与える損失が大きくなる。そのため、修理や部品の交換といった保守・メンテナンスに対する需要は大きい。そして、保守・メンテナンス活動は顧客との貴重な接点である。このことに工作機械業界でいち早く気づいたのが森精機製作所である。森精機製作所では、顧客の工作機械に不具合が生じた際、機械の修理を行うサービスエンジニアは、単に機械の修理を行うだけでなく工作機械の操作者と直接話をする。これにより「速度が遅い」「振動が出る」といった顧客の声が収集され、各地域のサービス拠点を通じて開発部門にフィードバックされる。

そして、森精機製作所では語り部の役割を担う現地の人材の確保に特色がみられる。現在、新興国は世界の有力工作機械メーカーが激突する市場であり、人材の取り合いとなっている。そのため、森精機製作所は、ベトナムにおいてはハノイ工科大学と、中国にお

いては上海交通大学と提携して現地の学生に工作機械に関する技術指導を行っている。これは、現地の製造業を担う有力大学との草の根の技術交流を通じて「森精機ファン」を増やし、卒業生を拠点スタッフとして採用するためである。

また、森精機製作所では、世界のグループ社員と共有する価値観として 2003 年に経営理念が策定されている。社員は、理念を印刷した名刺サイズ 2 つ折りの用紙を必携し海外従業員は英文版を身につけている。さらに、これ以外にも門外不出の経営理念（モリセイキウェイ）として「森精機製作所の進む道・10 の理念」が策定されており、各国の新入社員教育や社員研修において教育テキストが導入され徹底的な浸透がはかられている。

#### 5-b ヤクルト本社の事例

企業から顧客への情報伝達を円滑に行う「語り部」の事例としてヤクルト本社を取りあげる。健康飲料であるヤクルトは、毎日飲むことによりその効果が表れるが、乳酸菌の効能を理解していない消費者は継続的に飲んではくれない。そのため、スーパーなどで一回買ってもすぐには効果が出ないのでリピーターとして定着しにくい。とりわけ、新興国においては、ヤクルトの効能もその存在自体も認知度が低い。新興国において海外の飲料であるヤクルトが受け入れられるためには、消費者に製品がどのようなものであるのか理解してもらう必要がある。

そこで、消費者にヤクルトの効能といった製品情報を伝達する役割を担っているのが、「ヤクルトレディー」と言われるヤクルト本社独自の宅配販売システムである。ヤクルトレディーが消費者宅を一軒一軒訪ねて、製品の効能を丁寧に説明し、消費者に納得して購入してもらうことによりリピーターを作っている。一見すると人件費も時間もかかり、高コストの販売システムであるが、既存の流通網や大規模な広告宣伝を避けて着実にリピーターを増やすというヤクルト本社独自の販売網の構築方法が、新興国におけるプレゼンスを高める成功要因となった。

では、「語り部」であるヤクルトレディーはどのような人たちがなるのか。国内ではあるが、ヤクルトの営業所を訪れてヤクルトレディーの方に話を伺ったところ、ヤクルトを販売する上で重要な事は製品知識とコミュニケーション能力であった。新興国におけるヤクルトレディーは、現地の女性が担っている。そのため、コミュニケーション能力の個人差はあっても、ヤクルトレディーから消費者への情報伝達は比較的円滑に行えると考えられる。問題は、企業とヤクルトレディー間の情報伝達である。ヤクルト本社が顧客に伝えたい情報とは、ヤクルトの効能であるが、まずヤクルトレディーが製品を理解しない事には消費者に情報が伝わらずリピーター確保には繋がらない。そこで、ヤクルトレディーは座学研修において、創始者の思いである代田イズムと製品の効能について時間をかけて学んでいる。代田イズムとは「予防医学」「健腸長寿」「誰もが手に入れられる価格で」というコンセプトから構成されており、世界の人々の健康を守るという企業理念になっている。ヤクルトレディーは、座学研修において自分たちが何のために活動をするのかを徹底的に

教え込まれる。ここで学ぶことは、販売する際に消費者に伝える情報のエッセンスでもあり、代田イズムを真に理解しているヤクルトレディーは消費者に伝えるべき情報を明確に伝達できる。そのため、消費者への対応も充実し、販売数にも影響してくるのである。このように、ヤクルトレディーに代田イズムを教え込むことにより、消費者に的確な情報伝達を行う「語り部」になるように教育をしている。

## 6. ストックリーグを通じて学んだこと

### 6-a まとめ

日本企業が長期的に成長するためには新興国への進出が必要不可欠である。しかし、高い技術力をもつ日本企業の新興国におけるプレゼンスは低い。新興国において日本企業のプレゼンスを発揮するにはどうすればいいのだろうか。

私たちが辿りついた答えは「語り部」という人を重視するコンセプトであった。今回分析した多くの企業は、独自の人材登用方法によって「語り部」になる人材を確保し、経営理念の普及活動などによる共通の価値判断基準を浸透させることで「語り部」へと育てあげている。現地側とも企業側とも共通の価値判断基準を持つようになった「語り部」は、新興国において生じるボトルネックを解消し、企業と顧客間の相互理解を可能にする。このように、「語り部」を有効に機能させることで企業は新興国の顧客に受け入れられ、長期的な成長が可能となるのである。

### 6-b おわりに

今回この15社を分析していて感じたことは、これらの企業が単に自社の利益のみを追求して新興国に進出しているのではなく、現地の生活水準・経済水準の向上に貢献しているということである。グローバル競争が激化する中では、企業はえてして眼先の利益を追い求めがちである。しかし、社会貢献という側面をもつこと、つまり、企業がその国の社会に深く根付くことが、グローバル競争を生き抜くうえで重要となってくるのではないだろうか。

最後になりますが、至らない私たちに叱咤激励の言葉をくださった加賀谷先生、先輩方、そしてゼミの仲間たちに深く感謝いたします。また、このような学習の場を提供してくださった日経ストックリーグ事務局の方々、ご協賛いただいている企業様にも深く感謝いたします。