

## 「のぞいてみよう 流通の世界」-11 グローバルとローカル-日本の寿司とエアコン

流通科学大商学部 潘志仁

グローバルは、最近の一つのキーワードになっています。世界は一体化し、地球が狭くなっていることを意味しています。私が通った大学院ゼミの指導教授の話によると、かつては日本から太平洋をわたってアメリカのハーバード大学へ留学していくのに、船で2週間以上かかったそうです。ところが、いまや飛行機では1日もかかりません。携帯電話は世界中のどこにでもかけられるようになっているし、ゼミの留学生があたかも隣にいるかのように、遠い故郷にいる両親と面と向かって会話をすることもできます。あたかも、国境がない世界になったようです。

日本政府観光局は2014年に日本を訪れた外国人観光客が1341万人にも上り、日本人出国者数も1690万人だったと発表しました(『日本経済新聞社』2014年1月20日)。今から約30年前、その当時は家族の誰かが海外旅行や海外赴任に行くとなると、友人・親戚・家族まで総出で空港へ見送りに行きました。最近では、海外旅行は国内旅行と同じ感じで、家族にとってもはや珍しいことではなくなり、まさに今昔の感です。

日本の総合商社の一つである伊藤忠商事は2014年1月20日、タイ最大財閥チャロン・ポカパン(CP)グループと共同で、中国最大の国有企業の一つである中国中信集団(CITIC)の傘下企業に1兆2040億円を折半出資すると発表しました(『日本経済新聞社』2014年1月21日)。

もう7年ほど前のことですが、上海万博大阪フォーラムの歓迎会はがんこフードの御屋敷・岸和田五風荘で催されました。鯛の刺身の盛り合わせと日本酒が出されてしばらくしたときに、「じつは、この鯛はお国の大連で養殖したもので、しかも、この日本酒もお国で醸造された酒だよ」と上海万博の幹部たちにごんこフードの小島淳司取締役会長が説明しました。日本料理を和風のお屋敷で味わったのですが、中国の大連で養殖された鯛を食べ、中国醸造の日本酒を飲んでいることに気づいた人は誰もいませんでした。

これらの事例より少しさかのぼっていくと、1985年はプラザ合意によって急激な円高が始まりました。これが契機に、多くの日本企業は輸出からグローバル戦略へと切り替えています。その一つとして、空調事業世界No1に成長したダイキン工業(以下、ダイキンと省略)を取り上げます。

### コラム-1 「総合商社」

日本特有の企業形態であり、カップラーメンから宇宙ロケットまで幅広い商品・サービスを取り扱っています。現在は、三井物産、三菱商事、伊藤忠商事、住友商事、丸紅の5社を総合商社ということが多いです。

### コラム-2 「プラザ合意」

1985年9月22日、G5(西ドイツ・フランス・アメリカ・イギリス・日本)蔵相・中央銀行総裁会議により発表された円高承認に関する合意です。呼び名は会場となったニューヨーク市のプラザホテルにちなみしました。

ダイキンは、1924年設立当初の従業員がわずか15人の町工場に過ぎませんでした。1950年代に空調・冷凍機に進出、以後この成長分野に特化することで大きな成長をとげて今日に至ります。ダイキンが大きな飛躍を遂げた理由にはいくつかの要因が考えられますが、特に強調したいのは国境をまたぐグローバル戦略を掲げているということです。

1994年に社長に就任した井上礼之氏はひんぱんに海外に行って、現地を回ってみて、グローバルに経営を考えています。欧州視察後、「欧州はまさに空調前夜だ。地域に合った生産・供給すれば市場に受け入れられる」と井上社長は確信し、欧州市場の開拓に乗り出した（井上礼之（2011）『人の力を信じて世界へ』日経ビジネス人文庫、71頁）。そこで、ダイキンは商社を通じて販売してきたライバルと違って、販売子会社を現地に設置する、という進出戦略をとるのです。1997年にベルギーに欧州最初の販売店を設置したのをかわきりに、欧州11カ国に販売代理店を相次いで設立しました。そして、2004年にはチェコ北部のピルゼンで欧州向けのエアコンの生産を始めました。

欧州進出とほぼ同時期に、ダイキンは中国進出にも乗り出そうとしました。1994年までには、パナソニック・旧三洋電機・三菱重工業はすでに広東省に、日立製作所・シャープは上海市に進出して、エアコンの生産販売を開始しました。日本企業の中で出遅れたのは、ダイキン・東芝・三菱電機の3社だけでした。欧米の企業と現地企業400社が加わって、中国エアコン市場はまさに戦国時代に入っています。中国政府は外国企業に中国市場参入を規制する動きを見せています。ダイキンはこのタイミングを逸してしまったら、市場に参入することができなくなると判断して、中国進出を決意したのです。

中国進出には、他社が模倣することができないダイキンらしいユニークな発想がうかがえました。なんとエアコンにはまったく関係のない上海協昌ミシン工場を合弁相手に選んだのです。ライバル企業からすれば、「ダイキンさんは、あんな素人企業と組んで、大丈夫ですか」と思われても仕方はありません。それはそうです。販売関連でミシン工場から得られるものはないようです。しかし、合弁相手はエアコンの生産販売を知らないから、ダイキンの中国進出に口だしができなくなります。すなわち、カネは出すが、口は出させないのがダイキンの思うツボで、これをきっかけに、ダイキンの中国進出がとんとん拍子に進んでいます。

ダイキンは1999年以降、世界を日本・欧州・中国・ASEAN・オセアニア・北米・インド・中南米・中東・アフリカの8極にわけ、グローバルに生産と販売を展開しています。2010年、ダイキンはやっとアメリカのキャリア社を抜いて念願の空調事業世界No1になりました（井上、前掲書、4頁）。

しかし、国境が変わると、現地の文化、習慣、風俗など、ものの考え方についてはさまざまな違いがあるだけでなく、顧客の好み、欲求、ニーズなど、買物様式についても違いが見られます。日本の寿司の話にもどりますが、日本食の寿司は海外では、現地の顧客の好みに合わせた独自のローカル化が浸透しています。

中国重慶市内の日本寿司では、日本人の感覚では信じられないほど大量のわさびや唐辛子の寿司が提供されています。それは毎日のように唐辛子を多く使う重慶の顧客にあわせ、メニューは日本式にこだわらず、ローカル化を進めているようです。

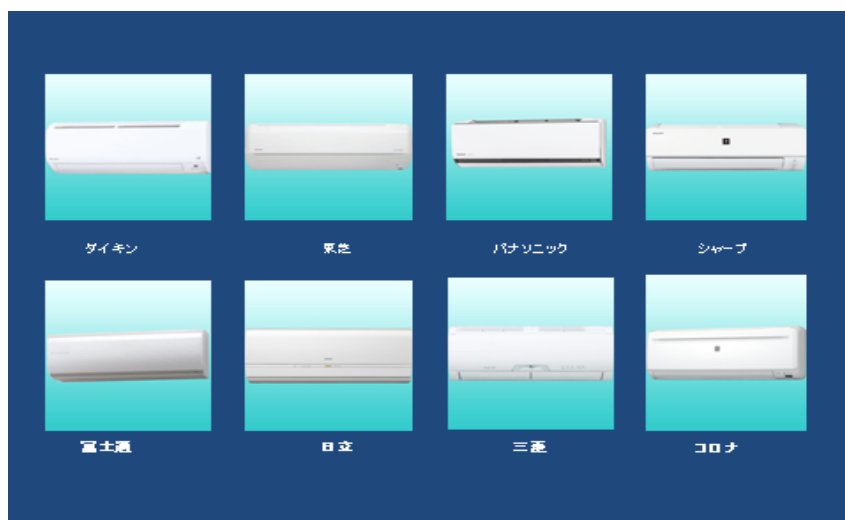
米国の巻きずし「カリフォルニアロール」に代表されるように、欧米で人気の寿司店の多くは日本人の手を離れ、独自のローカル化を遂げたものが少なくない、と聞いています。

このように、日本の寿司のグローバル化は地球規模で進んでいます。一方で、各国の顧客の好みに合わせた寿司のローカル化がまた、広がっています。

ダイキンの成功要因のもう一つとしてローカル化があげられます。現地人材の発想力を生かしながら、徹底的に現地人顧客のニーズに合わせた製品開発を進めているのです。

まず、日本国内の顧客むけのエアコンのカラーバリエーションは単調そのものです。それは白もしくは白をベースにするのが基本で、どのエアコンメーカーも、大きさを問わず、白色以外のエアコンを生産していません。日本中のどの家電量販店で探しても、白いエアコン以外のものは見つかりません。つまり、日本のエアコン市場は同質的で、形も色も統一されているのが常識になっています。

**図表1ー日本のエアコン市場の特徴**



出所:ヨドバシカメラホームページより転載。

次に、日本ならではの住宅事情に関連していますが、日本マンションは欧米に比べて面積が小さいです。伝統的なリビングの真ん中にこたつが置かれて、家族がそれを囲んでいると、もうスペースがなくなります。このため、床置型エアコンは売れ行きがあまりよくありません。

しかし、中国のエアコン市場のカラーバリエーションは白に銀色のアクセントがあるものばかりではありません。銀色の他にも、さまざまなカラフルなバリエーションのエアコンがあります。たとえば、深紅、黄金色、薄い黄色などのカラーバリエーションのエアコンを販売しています。中国市場で白色以外にも、色とりどりのエアコンを販売したのはダイキンが最初です。カラフルなカラーバリエーションのエアコンの開発を担当するのは、みな20代の現地人の若者です。若者たちは世界の高級車フェラーリ色をイメージしながら、世界最初の赤いエアコンを開発したのです。現在では、韓国のサムスンも中国の格力も赤いエアコンを販売しています。

図表2ー赤いエアコン



出所:ダイキン提供。

図表3ーカスタマイズエアコン



出所:ダイキン提供。

最近、赤いエアコンのほかに、一人ひとりの顧客のニーズに合わせたカスタマイズエアコンの販売に乗り出しています。新郎新婦のウェディング・ドレス姿、赤ちゃん、自分の好きな詩や風景のエアコンも珍しくありません。世界のどこにもない自分らしいエアコンが売られています。

日本の顧客には人気のない床置型エアコンは、中国ではよく売られています。その主な理由は次のように思われます。一つは、中国のマンションが広いからです。3LDKの平均の広さは120平米で、リビングも広々としています。このため、床置型エアコンが広いリビングに置かれても、スペースにも余裕があります。もう一つは、中国ではエアコンを家具の一部と見なしているからです。新居が完成し、家具もエアコンも設置されると、家族から親戚や友人まで家に呼んで見せます。このため、エアコンは家具と同じように大きいほうが見栄えがよいのです。つまり、エアコンは人に見せるものです。

**コラムー3「カスタマイズ製品」**

顧客の好みやニーズに合わせて、見た目や機能を変更して開発された製品を意味します。しかし、よく考えると、すでに成功した他市場むけの製品を少しカスタマイズしただけで、現地国の競合製品に勝てると思いませんか？

図表4ー中国市場むけの床置型エアコン



出所:筆者撮影(場所:ダイキン上海ソリューションプラザ)。

このように、寿司とエアコンは一見してまったく関係していないようですが、両者には共通点が意外に少なくありません。それは両者の独自のグローバル化とローカル化が国境を越えて広がっているからです。