

## 視線を下に向けるとき

調査研究部 湊 一郎

近年、企業間の競争は国境を越え、グローバルに展開されている。しかも、その競争は先進国企業の間にとどまらない。ゴビンダラジャンとトリンプルの共著（2012）『リバーズ・イノベーション』を読むと、先進国企業のグローカリゼーション方策（低価格仕様のグローバル製品を輸出する）が見直しを迫られていること、また、新興国企業がそのコスト構造の優位性をもって、先進国のトップ企業を脅かしていることがわかる。同書で紹介されている事例のなかでも、アメリカのトラクター市場を巡るディア・アンド・カンパニー（アメリカ）とマヒンドラ・アンド・マヒンドラ（インド）の競争が興味深い。

### 実績のない新興国企業が勝利

ディア・アンド・カンパニー（以下、ディアと略す）は、John Deereのブランドで知られる世界最大の農業機械メーカーである。黄緑色のボディに黄色のホイールが鮮やかなトラクターは、日本でもよく見かける。ディアはアメリカ農業の大規模化に呼応して、大型トラクターを次々と生み出してきた。主要な製品は600馬力の大型機である。一方のマヒンドラ・アンド・マヒンドラ（以下、マヒンドラと略す）は、インドの有力な農業機械メーカーである。小規模な農家が多いインドで、35馬力の小型トラクターを製造してきた。その赤いトラクターは、小さな農場での作業に向いていて、手頃な価格と燃費の良さが特徴である。

1994年、マヒンドラはアメリカ進出にあたって、ディアと正面からぶつかることを避け、自社の強みを発揮できるニッチ市場を探

した。趣味で農業を行う人々、造園家、小規模な建築業者などに小型トラクターを販売することにした。マヒンドラUSAの社長は、自らトラクター購入者に電話をかけ、購入実態や製品の満足度を尋ねた。また、ディアが注意を払ってこなかった顧客セグメント（趣味の園芸を行う女性など）に向けて、特別なインセンティブも用意したという。これらの施策は着実に成果をあげた。マヒンドラUSAの売上高は1999年から2006年にかけて年率40%のペースで急成長を果たした。

### なぜ新規参入企業が勝てたのか

ディアもトップ企業の地位に安住して、放漫経営を続けてきた訳ではない。むしろ、顧客の声に耳を傾け、顧客の要望に応えるよう努力してきた。にもかかわらず、マヒンドラはなぜ、ディアの本拠地であるアメリカで市場を獲得することができたのか。

一つには、既存企業より新規参入企業のほうが、新しい市場やニッチな市場に対して、製品開発やマーケティングにかかわる戦略を立てやすいことがある。マヒンドラは、ニーズが満たされていなかったニッチ市場に向けて、母国インドで磨いてきた低価格の小型トラクターを供給したのである。先進国においても、新興国と同じようなニーズを持つ人々は存在するということだ。

もう一つは、既存企業は高い利益率を求めて高額品（ディアの場合は大型機械）へと傾斜していくため、下位市場に空白が生じ、その間隙にうまく入り込んだことがあげられる。一般に、企業は競争に打ち勝つため、機能の高い製品を開発し、優位に立とうとする。高

性能、高利益率の市場をめざして競争するうちに、顧客のニーズから乖離してしまうことがままあるのだ。そこに、参入企業が入り込む余地が生まれる。

### 共済・保険市場にあてはめてみると

ディアが大型機械の開発に注力し、小型トラクターのユーザーを放置してしまったのと同じことが、わが国の共済・保険市場にも起きてはいないだろうか。以前、インターネット調査で20～50代の都市居住者に対して、死亡保障の加入状況を尋ねたことがある。「加入していない」人が8.9%もいた。その理由を尋ねてみると、「（保険料を払うのであれば）医療保障の保険料に充てたい」24.1%、「経済的な余裕がない」22.6%といった回答が少なくなかった<図表>。これはいまより低価格の保障を提供しなければ、加入できない人たちが出てきている兆候、と見れなくもない。

ただ、この人たちは今のところ少数であり、市場規模は小さい。既存企業の多くは、この

ようなニッチ市場へ進出したいとは思わないだろう。だが、新規参入してくる企業は違はずだ。上述したマヒンドラのように、市場を見つける嗅覚にすぐれ、顧客を取り込む姿勢も貪欲なのではないか。何より、小規模な市場であっても、低価格を実現できるコスト構造を持っていると思われる。

イノベーションとは、つまるところニーズの探求とソリューションの開発である。既存企業が得意なのは、上位市場でのイノベーションであって、下位市場のそれではない。これまでの商品に若干の変更を加える程度では、下位市場で勝つことはできないものと思われる。顧客が何を求めているのか注意深く観察し、先入観を持たずにイノベーションに取り組むことが必要であろう。少なくとも、下位市場のニーズが上位市場と大して変わらないという考えは捨てたほうがいい。

1997年に刊行された名著『イノベーションのジレンマ』の日本語版序文で、著者のクレイトン・クリステンセン教授（ハーバード・

ビジネス・スクール）は次のように指摘している。「日本の大企業は、世界中の大企業と同様、市場の最上層まで登りつめて行き場をなくしている」。はじめから下位市場をあきらめるのであれば、ニーズの探求を怠るべきではない。上位市場の縮小が明らかになってから取り組みをはじめたのでは、手遅れになりかねないからだ。

