

# 日本の会社と外資系会社

2020年 2月13日

蔵前工業会 関西5支部

関西蔵前懇話会

# 経験した外資系会社

- MERCK Japan 5年
- Nihon Waters 25年
- Nihon Millipore
- Waters corporation
- REMP Japan 2年
- Leica Microsystems 1年
- Ottobock Japan 3年
- CMCC (三菱化学カルボン株式会社) 3年
- Calgon Carbon Japan 3年

# E. Merck Japan

メルク株式会社は、ドイツ・メルク本社製品の輸入・販売を主な目的とする日本法人として1968年に設立されました。（工業、試薬だけ）

試薬部 関東化学買収 決裂  
本社が グローバル展開

The screenshot shows the Japanese website for Merck, specifically the 'Expertise' page. The page is dark-themed with white text. At the top, there is a navigation bar with the Merck logo and menu items: '企業情報', '事業紹介', '研究開発', and '採用情報'. Below this, the page is divided into three columns representing different business areas: 'HEALTHCARE', 'LIFE SCIENCE', and 'PERFORMANCE MATERIALS'. Each column lists various sub-sectors. At the bottom of the page, there is a footer with the text '事業概要' and a search bar.

HEALTHCARE	LIFE SCIENCE	PERFORMANCE MATERIALS
ヘルスケア・ビジネス	ライフサイエンス・ビジネス	パフォーマンスマテリアルズ
不妊治療領域	体外診断薬材料と開発	建築
がん・腫瘍免疫領域	イメージング バイオテック	自動車
内分泌代謝	環境検査	化粧品
その他の領域	食品 & 飲料製造	ディスプレイ
ドキュメントセンター	政府 & 学術研究機関	エレクトロニクス
	産業分野	ファンクショナルソリューションズ
	医薬品 & バイ医薬品製造	オプトエレクトロニクス
	医薬品研究	半導体
	医薬品の品質管理	

領域としています。すべてのビジネス領域において、専門技術に基づいた高品質な製品を提供しています。

事業概要

# 日本ウォータース (第一世代)

- 分析化学機器 販売 (HPLC, 質量分析計、CE)
  - アメリカ ボストン
  - 北米、ヨーロッパ、アジア 3地域
  - 本社：2500Mドル (売上 2018年) 5000人
  
- 入社初日の出来事 (4月1日)

# 日本ミリポア

- 親亀の心変わり
  - MBO 子亀は
    - 株価 18ドル（上市、ダウ）からの上昇
  - トンビ 鷹を生む
    - 日本ウォーターズ（2世代）
- 親亀 こけたら
  - 日本マイクロリス株式会社とミリポアに分裂
  - メルク 買収 ミリポア

# 日本ウォーターズ

- 日本は特殊 （許されない戦略を）
  - ガラパゴス化
    - 消耗品の国産化
    - 機械のOEM
    - 日本語ソフト開発
    - 学会をリード
    - 米国株主への還元???
    - 出る杭は・・・・
- アジアでの仕事
- 首狩り族との付き合い
  - インクジェット方式 臨床検査機器
  - 業界問い合わせ

# REMP Japan

- 創薬ロボットの開発販売
  - 1セット 20－200億円 （見積費用請求：3000万）
    - アステラス 200億投資
  - 世界 大手20社販売
- ラボラトリー オートメーション テカンに買収
- ブルックス・ジャパン株式会社に部門販売

Leica Microsystems

Otto Bock

Mitsubishi Calgon carbon

Calgon carbon Japan

- (余談) 日本の会社のマーケットシェアー (活性炭)
  - クラレ (石炭系)
  - 大阪ガス (ヤシ殻系)



# 日系会社と外資系のJV 上手く行く？

- モルガン・スタンレーMUFG証券，三菱UFJモルガン・スタンレー証券  
(2つの会社)
  - モルガン・スタンレーMUFG証券は  
モルガン・スタンレーホールディングス 51%、  
三菱UFJ証券 49%
  - 三菱UFJモルガン・スタンレー証券  
モルガン・スタンレーホールディングス 40%、  
三菱UFJ証券 60%
- CMCCの例 (2つの名称)
  - (Calgon carbon Mitsubishi Chemical)
  - (三菱カルゴンカーボン)
- 日産における ゴーン氏



この木なんの木 気になる木

名前も知らない木ですから

名前も知らない木になるでしょう

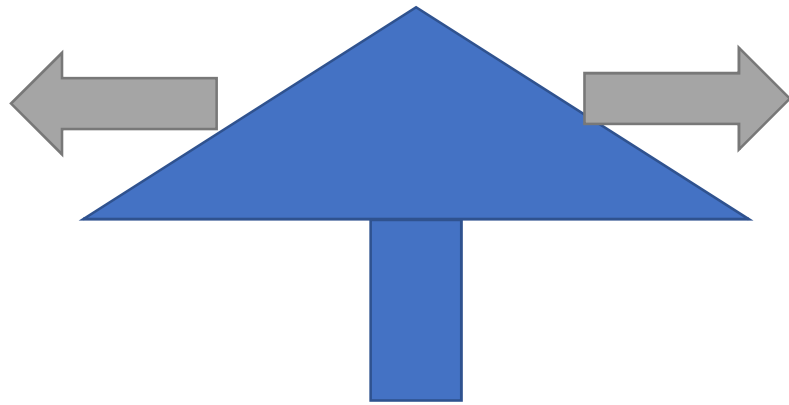
この木なんの木 気になる木  
名前も知らない 木ですから  
名前も知らない木になるでしょう

いつか葉が繁って 幹が大きく育って  
根を広げて 森になる日が未来  
夢見て 夢見て その日を待ちましょう

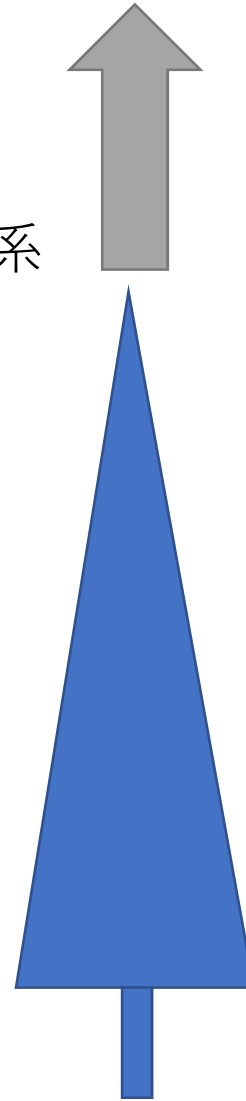
人は来てたたずみ 鳥は翼を休めて  
風はそよぎ 星が回れば宇宙  
その日も その日も あなたに会いましょう  
この木の この木の 下で会いましょう

# この木 モデル

- 日本



- 外資系



# 相違点

## 日系企業

目標  
管理  
給料  
厚生  
文化  
組織

- ▶ 控えめ
- ▶ 上司、管理部
- ▶ 横並び
- ▶ 厚い
- ▶ 明確(会社により画一化)
- ▶ 複雑

事務所がオープン (広い) でも個室がない  
給料は全員で稼ぐ  
年末は しっかり打ち上げまで  
個人的お付き合い  
人のスケジュール告知板  
評価 目標 複雑  
人の出入り少ない

## 外資系企業

- ▶ 積極的
- ▶ 自己管理
- ▶ 会社によって
- ▶ 弱い
- ▶ 雑多(中途採用)
- ▶ 単純

個室多し 個室が普通  
給料は 個人、自分が稼ぐ(超高級り)  
24日からほとんど仕事なし 休む  
年賀状、歳暮中元 ゴルフ付き合い なし  
人の予定は知らない  
評価基準単純 目標明確 透明度  
転職は普通 転職でチャンスを掴む

# 悩み

## ▶ 日本の会社

- ▶ マーケットシェアー重視
- ▶ 営業成績がドングリの背比べ(そこそこの数字)
- ▶ 利益が少ないので製造コストカット
- ▶ 市場のニーズベースの開発なのにシェアーが増えない
- ▶ 海外で販売委託しているが 意思疎通が悪い

## ▶ 外資系

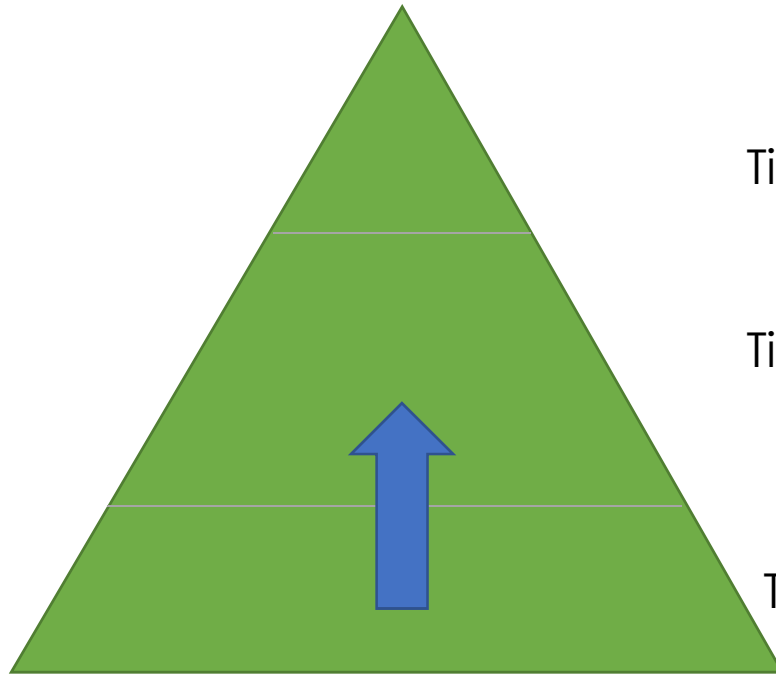
- ▶ マーケットシェアーより利益率
- ▶ 高技術なのにトップラインが増えない
- ▶ 顧客からの好き 嫌いの幅が広い(顧客層に限られる)
- ▶ 移転価格税制問題
- ▶ 日本の会社に販売を委託したが思ったような販売戦略を取らない

# (原因)根本的な相違

- 日本の会社
  - 開発
    - 国内
    - 主に社員
    - 技術ベースの開発(積み上げ)
  - マーケティング
    - 主に宣伝を担当
    - 販売戦略は営業
    - ニーズ分析は開発
  - 営業
    - 戦略を含め会社の中心
- 外資系会社
  - 開発
    - 国外
    - 産学協同が多い
    - 全く新しい技術(ホームラン)
  - マーケティング
    - 主に販売戦略を担当
    - ニーズ分析結果を開発に指示
    - 啓蒙活動
  - 営業
    - 戦術担当

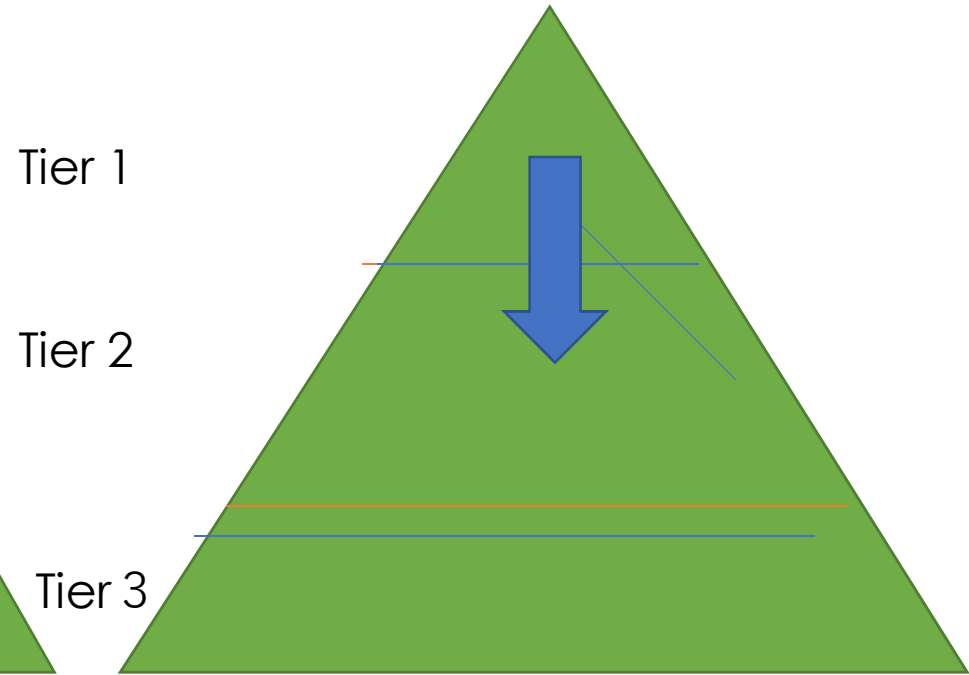
# 営業戦略

- 日本の会社



ボトムアップ アプローチ

外資系



トップダウン アプローチ



# 営業アプローチの相違

## ▶ 日本の会社

- ▶ 商品開発へのインプットをベースに市場ニーズを満足させている商品であると宣伝
- ▶ 他社との技術比較
- ▶ 納入先を示す
- ▶ 低価格戦略(高機能低価格)
- ▶ へりくだった販売姿勢

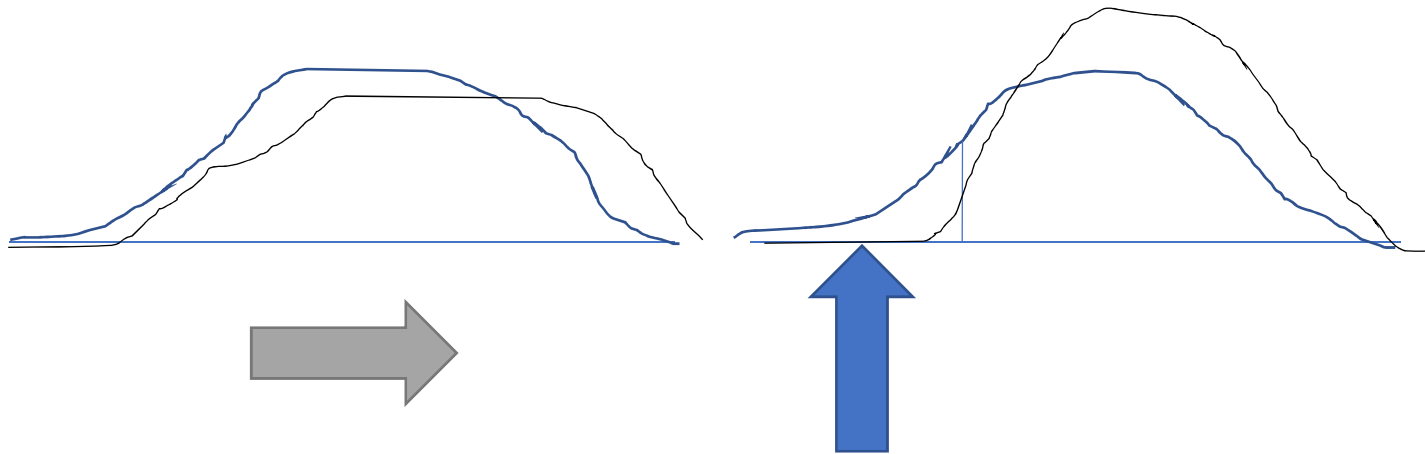
## ▶ 外資系

- ▶ 商品開発のコンセプトを明示(MRDをベース)
- ▶ 様々なポートフォリオを利用して位置づけを明確にする。
- ▶ 高価格戦略(機能重視)
- ▶ コンサルタント的販売姿勢

# レベルの向上 には

• 日本の会社

• 外資系

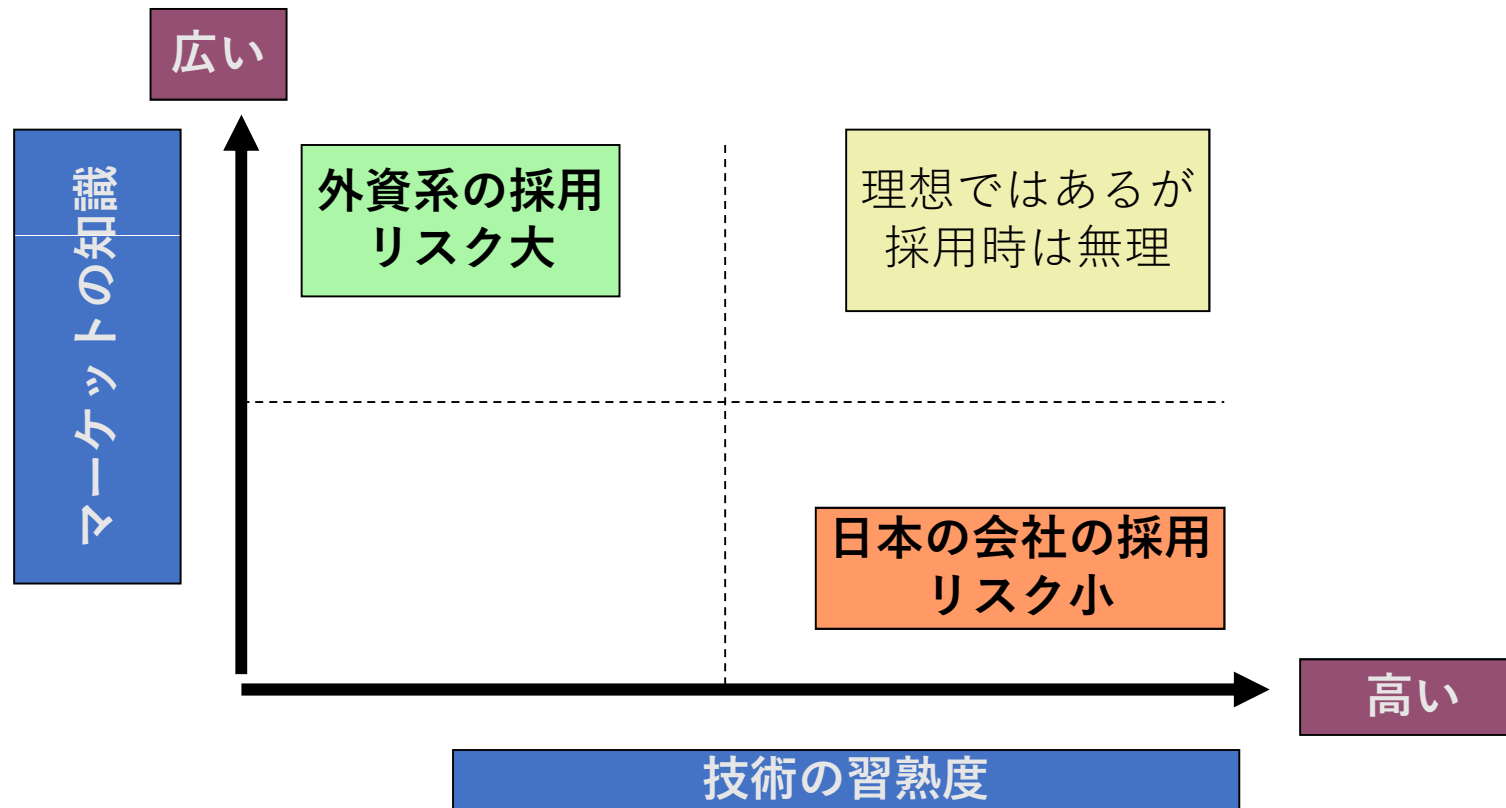


人を育てる

人を入れ替える

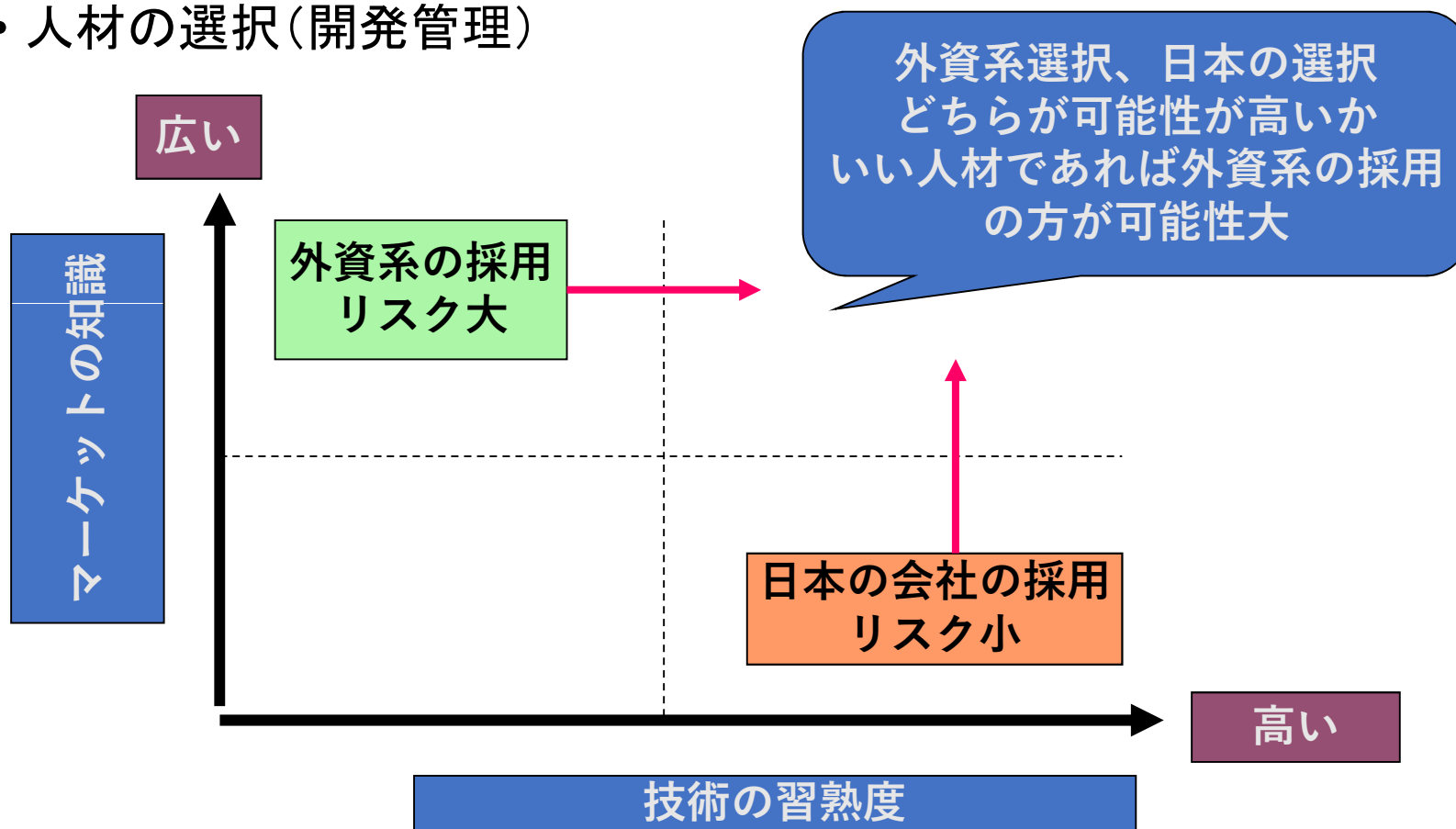
# 人事発想の相違

- 人材の選択(開発管理)



# 採用後の教育

- 人材の選択(開発管理)



# 戦略立案へのアプローチ

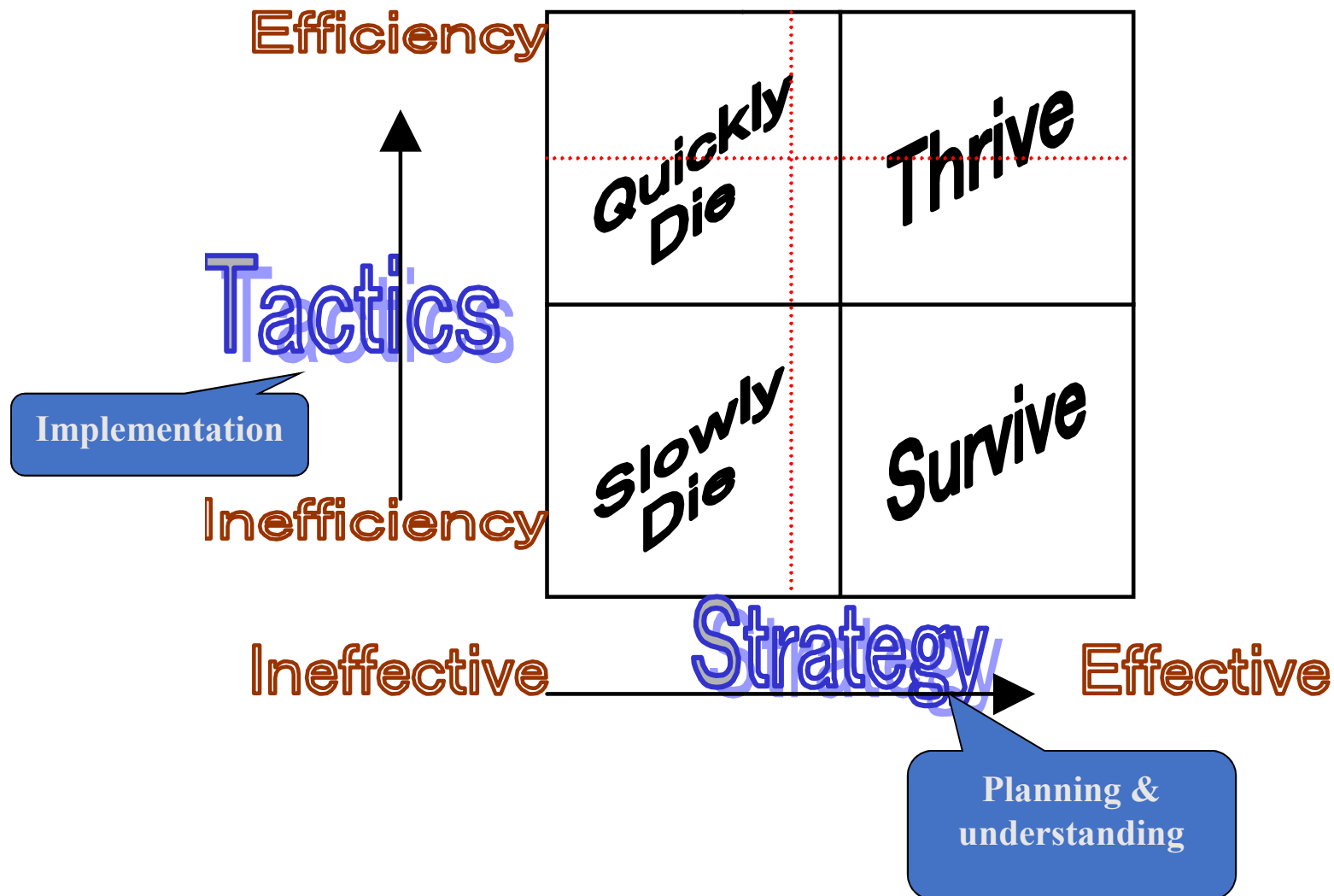
## • 日本の会社

- 事実の積み重ね
- 市場動向
- 競合技術
- 弱みのカバー
- ボトムアップ
- 戦術の強化

## • 外資系

- 本社での戦略模倣
- まず 目標設定
- 市場のドライブ
- 強み強化
- トップダウン
- 戦略重視

# 戦略の重要性



# マーケティングの役割

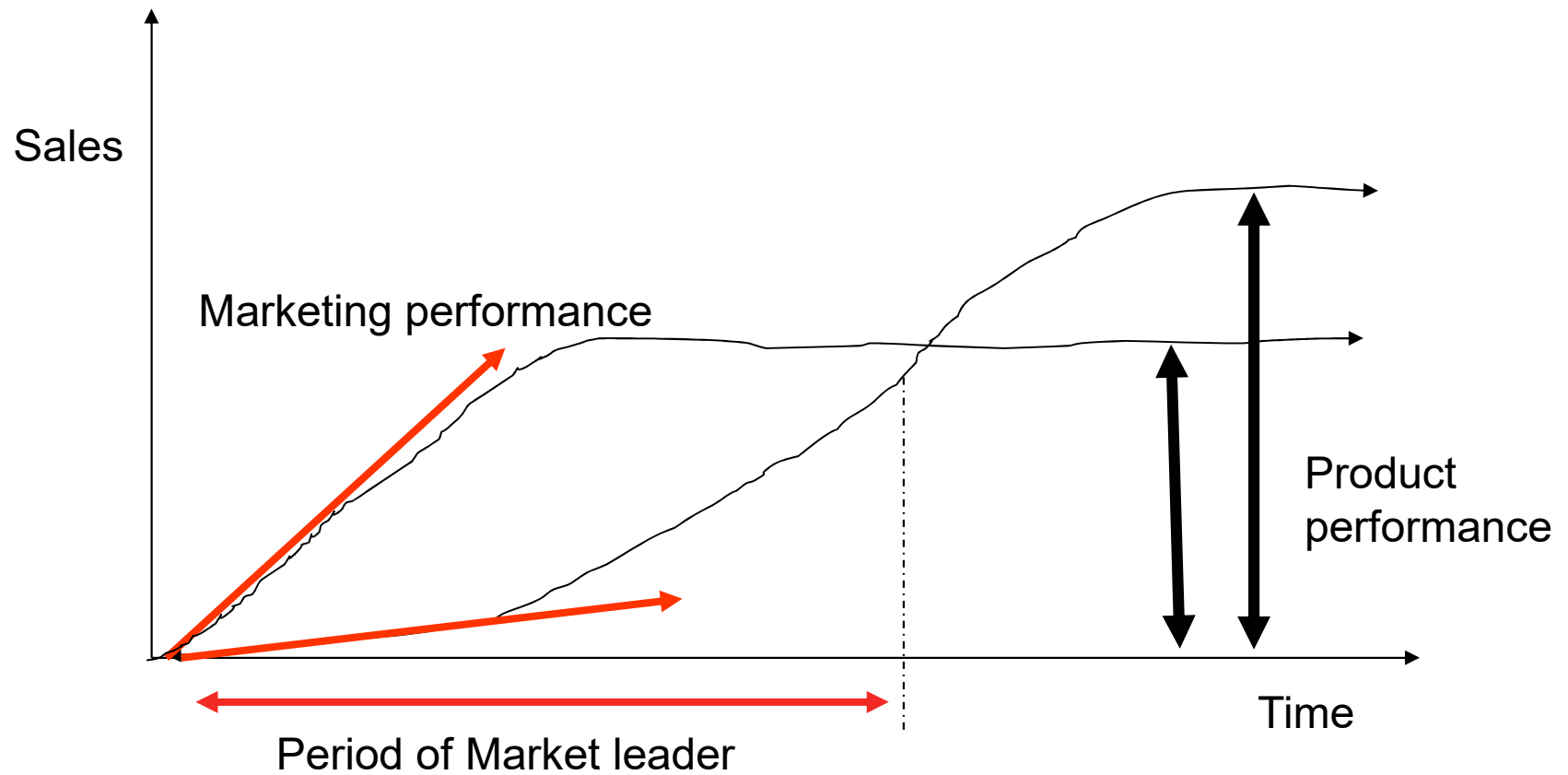
## • 日本の会社

- 各機能へ分散
- 販売戦略の一環
- 技術部との関係
- 営業サポート
- 卓越した技術取得を目指す

## • 外資系

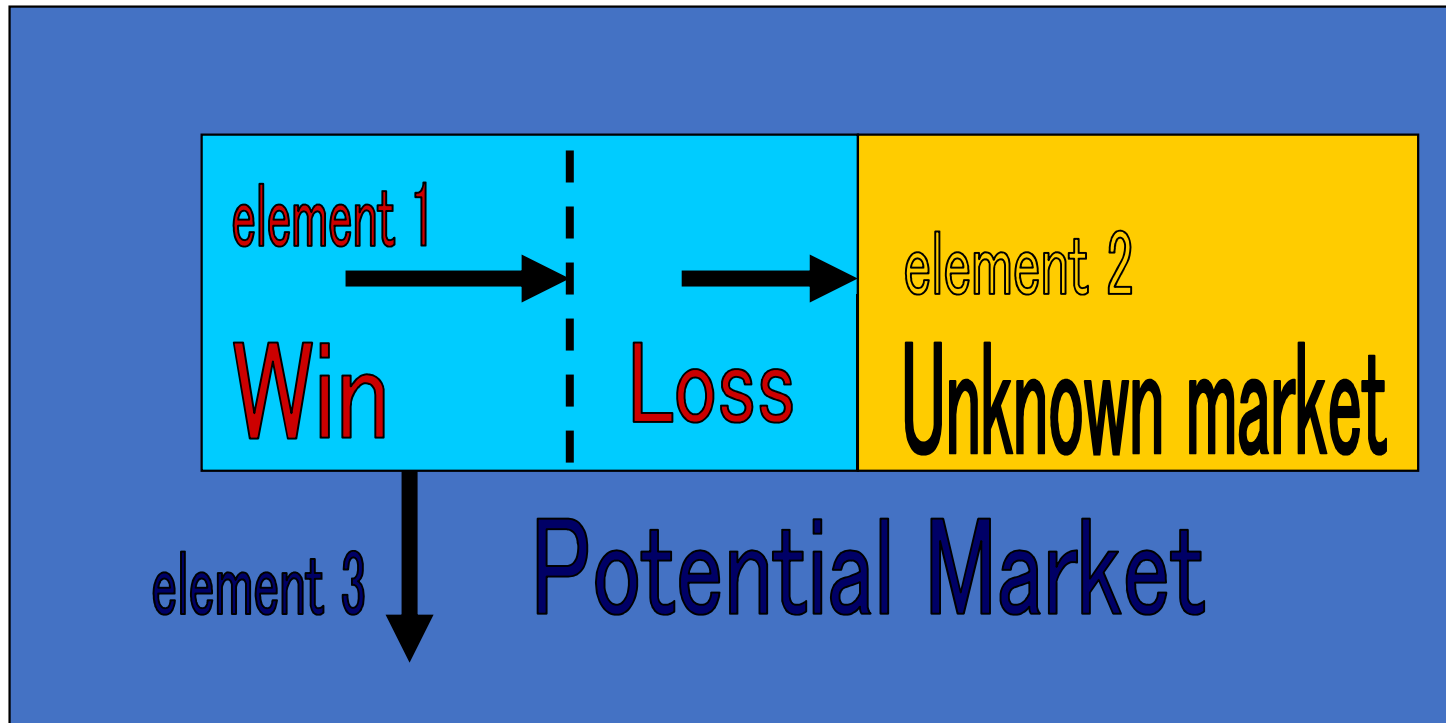
- 全社で 一か所
- 経営の一環
- 技術 営業の統括
- 技術部 戦略に管理
- 営業戦略管理
- その時点のシェア強化

# マーケティングの必要性





# 増収には (3 elements)



Element 1: Increase the winning ratio

Element 2: discover the leads

Element 3: Create the new opportunities

# BCG Growth-Share Matrix: Japanese AC market

