




# RIETIシンポジウム 大木氏報告へのコメント

2006年1月26日

@新生銀行

京都大学経済学部助教授

梶山泰生



# コメントの目次

1. ASEAN自動車産業の製品開発におけるグローバル戦略上の位置づけの変遷
  - 現状の課題を歴史的な文脈に位置づけて理解する
2. グローバル拠点化に伴う新しい課題
  - コメンテーターなりの現状の課題を整理する
3. 疑問点のまとめ
  - 現状の課題に関する整理を元に、疑問点をまとめて提示する

# ASEANと日本の自動車企業

- 輸入代替戦略の時代
  - 1970年代から80年代まで
  - 国産化規制への対応と生産技術の移転
- 現地適応の時代
  - 1990年代前半から2000年頃まで
  - 新興中間層の台頭にあわせて、国産化した既存モデルをベースに、現地適応モデルを開発
  - 国ごとに細分化された顧客ニーズへの適応と国ごとの国産化規制への対応
    - 現地専用車「キジャン」の後継モデルの投入
- グローバル拠点の時代
  - 2000年以降
  - アジア危機とAFTAの成立・発効を経て、グローバル戦略型のIMVプロジェクトへ
  - ASEANの輸出拠点化





# 新興国市場のジレンマ

1. 輸入代替の問題：技術移転と国産化のジレンマ
  - 競争力のない国ほど自国の産業を保護しようとするため、保護主義的な政策を取る。そのため、現地生産が必要になる
  - 競争力がない国ほど、技術的な能力が低く、現地生産しても競争力がない
2. 現地適応の問題；コストと適応のジレンマ
  - 経済力の差、用途の違い、顧客の嗜好や要求水準の違いなど、環境条件の違いから、現地適応が必要
    - ASEAN特有の問題としての、ASEAN内市場の多様性
  - 経済力の差から、安価な製品しか売れないため、適応のためのコストを掛けられない

# 解決策：旧技術活用という戦略

1. 旧型プラットフォームの「ダイエット」による活用
  - 日本の古いプラットフォームを活用しつつ、現地のニーズに合わせて必要最低限の要素だけで構成してコストダウン
  - 現地の生産技術に合わせた設計へ簡素化
  - エンジン:は旧設備のトランスファー (60s)で、徹底的に設備投資を控える
2. 旧技術を流用しつつ現地適応した製品を開発
  - エンジン、サスペンションとトランスミッション: モデル導入当初から変更せず
  - 乗用ユースのバン (> 7人)
  - 品質評価基準の現地適応



# インドネシアの事例とグローバル戦略

## ■ 状態への適応としての戦略

- 通常のカテゴリ: グローバルかマルチナショナルか
- “旧技術活用戦略”は、グローバルでありながらマルチナショナル
- ニッチ市場向けモデルとしては良いバランスだったが、インドネシアの経済危機で、市場の急速な縮小 (1/6) し、小国市場への過剰適応の問題の顕現

## ■ 動的なグローバル戦略の必要性

- 現地適応の製品は、比較的品质が低く、市場の嗜好も孤立し、輸出が困難
- 現地市場の変動がもたらす打撃が直接的に
- 動的なグローバル戦略、すなわちマルチナショナル戦略とグローバル戦略とを切り替えられる柔軟性が重要に

# 新しい課題へ： グローバル拠点化の問題点

- ワールド・カー問題の再燃
  - ASEAN市場をリード・マーケットにできる市場がどれだけ存在しているのか？
    - ピックアップトラックは、アメリカ以外に市場が拡大するのか
    - インド、中東などの市場でどこまで浸透するのか？
  - ASEAN以外の国のニーズに合わせて、ASEANのニーズと乖離する可能性はないか？
    - 顧客の要求する品質を上回る価格がやや高い製品を導入することで、ローコスト戦略をとる他国の企業に負けてしまう危険性。
- 現地開発拠点でコンピタンスを維持できるのか
  - 現地生産する世界戦略プラットフォームの「柔軟性」は、現地開発で実現できるのか
  - 既存能力活用型海外R&Dのジレンマの存在

# 既存能力活用型海外R&Dのジレンマ

- 本国が優位な産業での現地での人的資源の確保
  - 人的資源の豊富さが成功の鍵だが、人的資源への投資がされていないし、開発者の社会的ネットワーク、企業間ルーティンも存在しない
  - このため、訓練した人材が他社に逃げるという公共財問題が発生する
    - タイの政策による人材育成で徐々に解決か？
- 組織プロセスや知識の正当化が困難だが安易な現地化は優位性の喪失を意味する
  - 優位性の源泉である組織プロセスや知識の移転は往々にして現地の支配的なプロセスとは異なるため受け入れられにくい
  - 安易な「現地化」は優位性の源泉放棄につながる
    - サプライヤー参加型開発、オーバーラップ型開発、重量級PMなどの日本企業の開発組織の特徴の移転は可能か
- 本国の優位性を活用しつつ、グローバル拠点を目指して新しい能力を獲得できるのか
  - 人材育成は輸出可能な競争力のある産業を目指す政策によって支持される必要があるが、本国の優位性を活用しつつ新しいコンピタンスを形成するのは容易ではない



# 疑問点のまとめ

1. グローバル・ローカル・トレードオフ
  - ローカル市場で獲得した能力はグローバルに通用するのか？
  - タイをリード・マーケットとする市場は、本当にピックアップ以外で広げうるのか？だとすれば、その競争力の源泉はどこにあるのか？
  - タイのニーズが孤島化しないために、政策としては何が出来るか？
2. ワールド・カー
  - トヨタのIMVなどの世界戦略車構想で、ワールド・カー問題は再燃しないのか？
  - ワールド・カーとは違う新しいソリューションを日本メーカーは持っているのか？
3. 現地拠点での能力構築
  - 能力はどの程度企業独自なのか？公共財と位置づけて政府が訓練機会を提供することで本当に解決可能なのか？