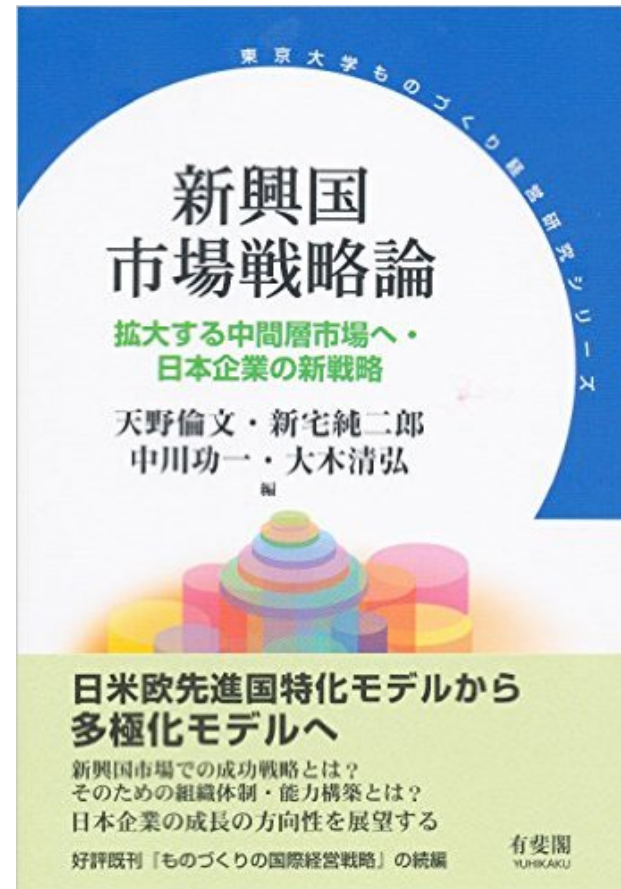


経営戦略Ⅱ

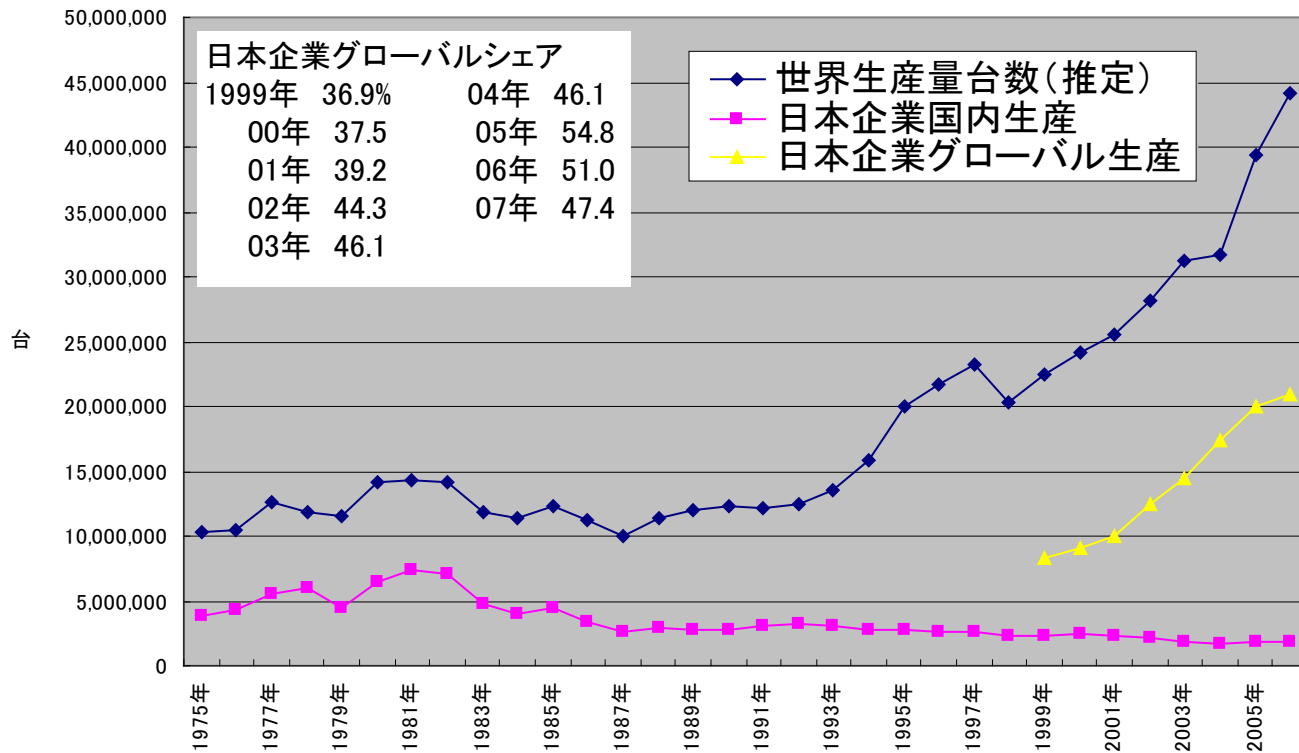
1. 新興国市場戦略

東京大学経済学研究科・教授
新宅 純二郎



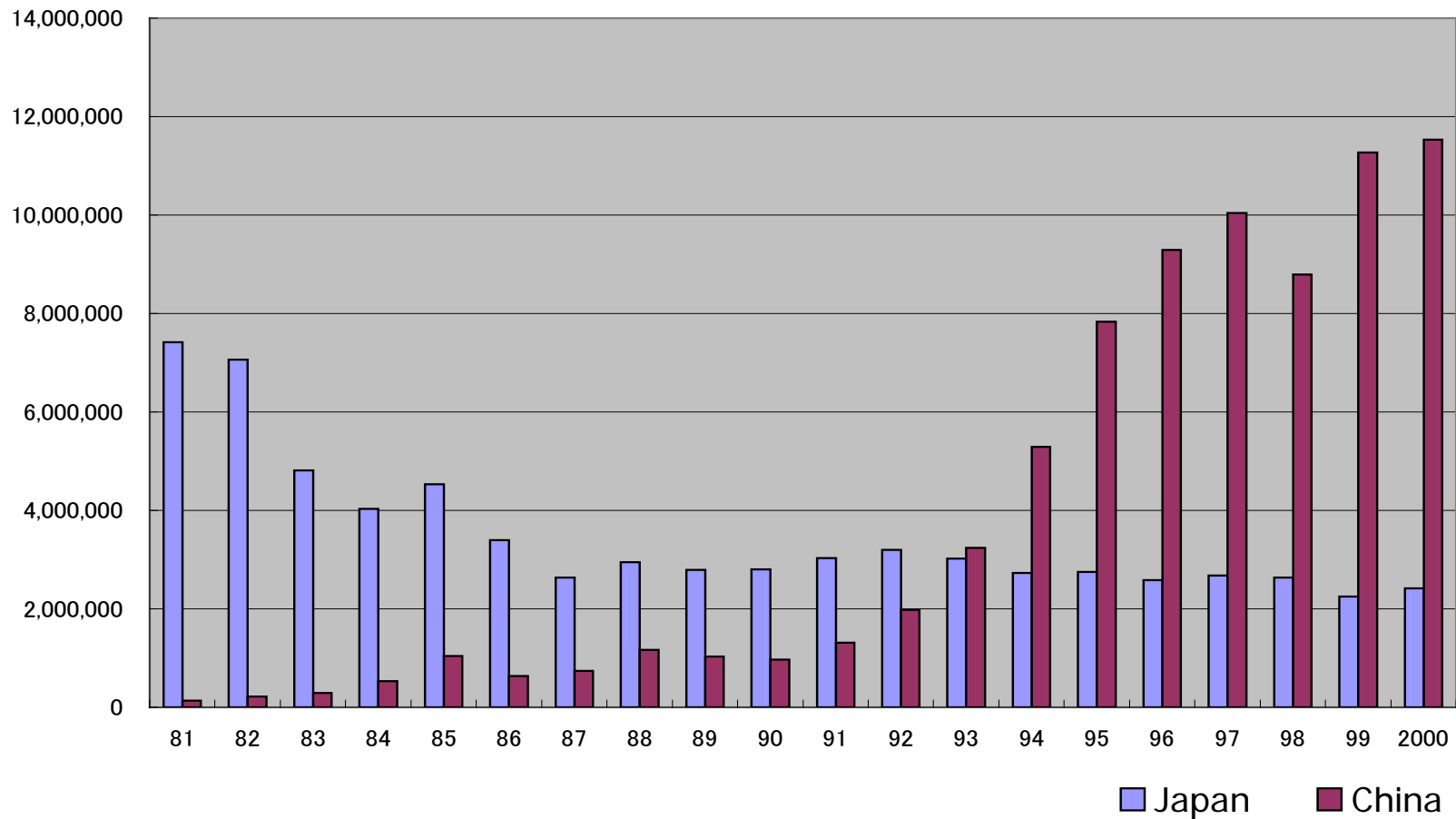
- 新宅純二郎(2009)「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」『国際協力銀行・国際調査室報』2号, pp.53-66.

二輪車の世界生産量および 日本企業の生産量の推移



出所: 太田原(2009), 新宅・天野編著『ものづくりの国際経営戦略』第8章。著者が、本田技研工業『世界二輪車概況』各年度版、各社(本田技研工業、ヤマハ発動機、スズキ、川崎重工業)有価証券報告書・IR資料より作成。

日本と中国のオートバイ生産



出所: 松岡 (2002), http://www.jama.org/statistics/motorcycle/mc_statistics.htm

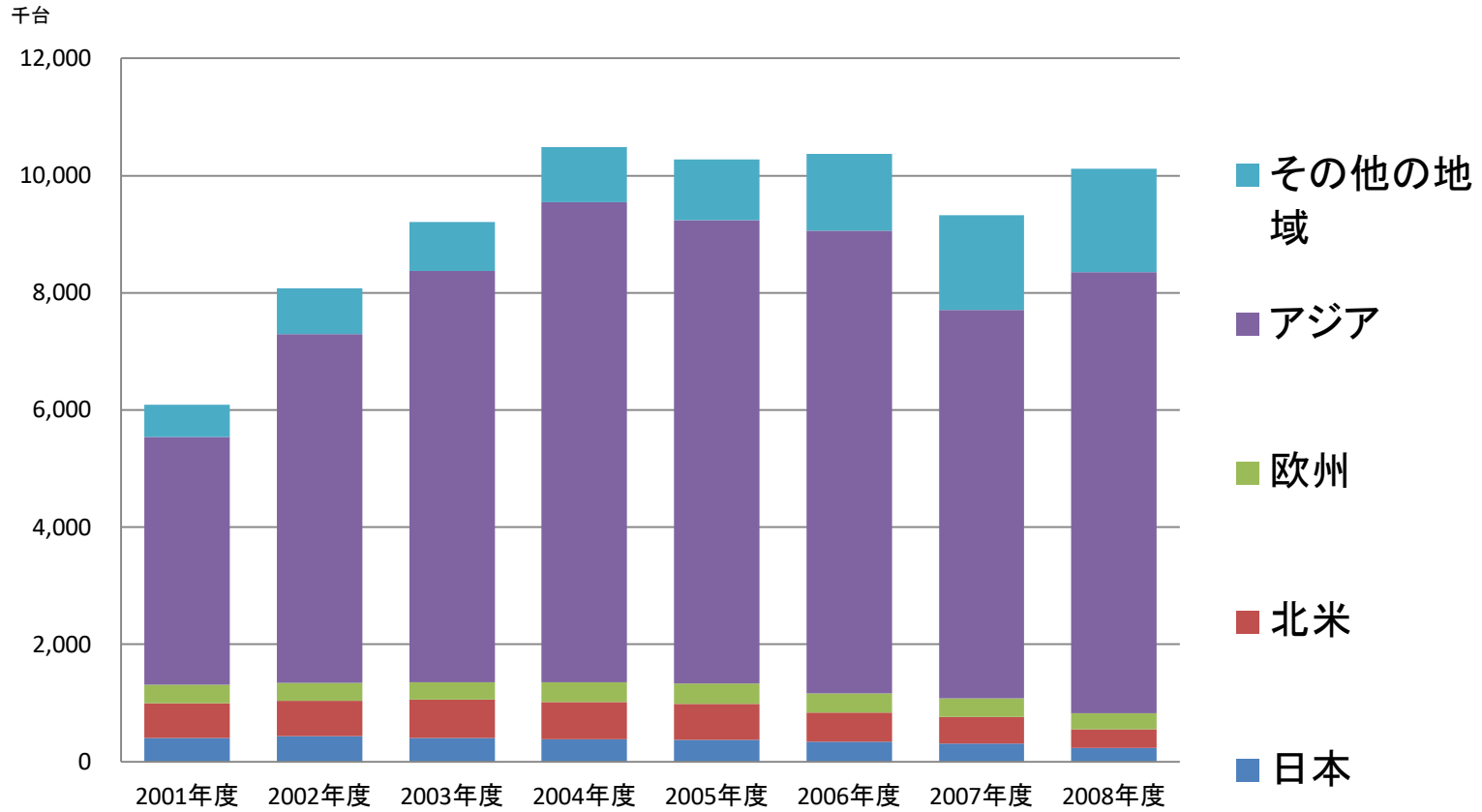
中国におけるオートバイ産業の 発展経路

- 日本メーカーからの技術導入
 - － 例: ホンダの対中国技術提携製品
 - 1981年 PA50 嘉陵工業
 - 1983年 CD70 嘉陵工業
 - 1985年 CG125 上海易初
 - 1989年 GL125 広州摩托車
 - － 90年代に入って日本メーカーが中国進出
- 日本メーカーのモデルのコピー(国産化)が氾濫
 - － ベースとしての独立性の強い部品メーカー。
 - 日本のような系列関係は稀少。
 - 殆どが複数メーカーに納入し、価格で厳しい競争。
- 国営メーカーの地位の低下と、民営メーカーの台頭
 - － 国営メーカーのコピーとしての民営メーカー
 - － 中小メーカーの乱立状態に
 - 上位10社のシェアは下がってきている。95年では上位10社で90.95%あったが、2000年は60.49%に。
 - － コピーから脱却し、フレームの新だけ同じ物を使っているという例も

中国オートバイ市場の特徴

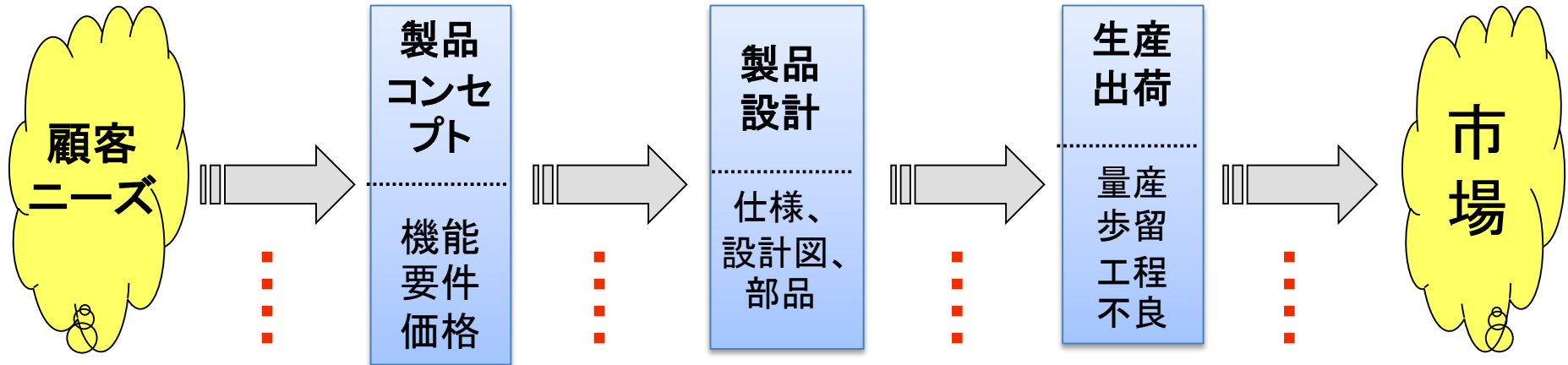
- 主要な市場: 大都市近郊の衛星都市
 - ナンバープレート規制の影響で市場は大都市から大都市周辺へ移動
- 中小組立メーカーの登場による過剰な価格競争
 - 上位20社の市場シェアは91.0% (1995)から60.5% (2000)へと減少した
 - 競争の焦点は“許容できる品質でできる限り安価”へ
 - 例: 2001年の125cc (GLタイプ)の価格
 - ホンダ 6500 ~ 13000 元
 - 中国系大企業 4000 ~ 7000
 - 中国系中小企業 2000 ~ 3500

ホンダのオートバイ販売台数



出所:ホンダアニュアルレポート

商品企画がカギ マーケティング、開発、生産の連携



商品企画の質

顕在的・潜在的な顧客ニーズを商品企画に転写できるか？

設計品質

機能要件を設計図面に正確に転写できるか？

製造品質

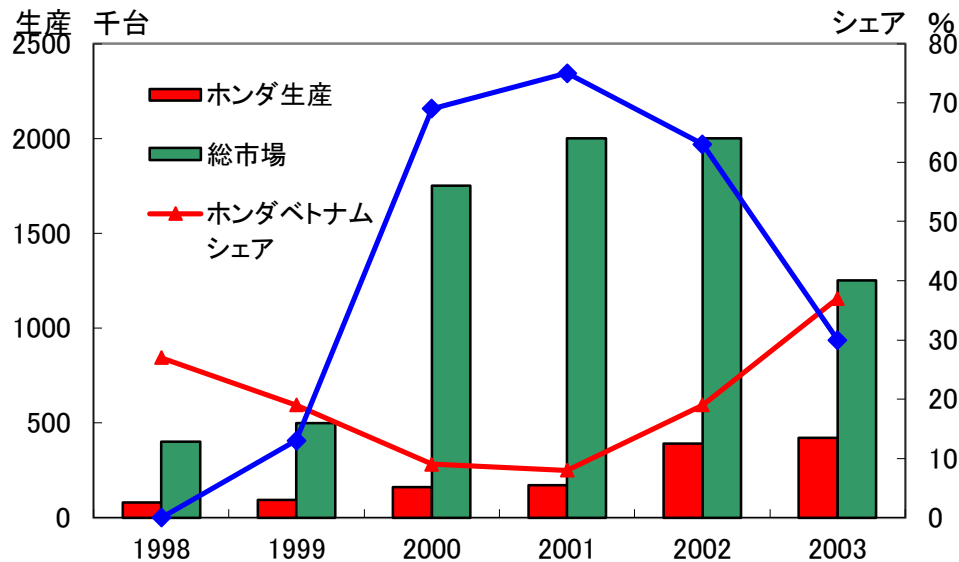
製品の設計情報をモノに正確に転写できるか？

市場品質

設計情報を転写されたモノが顧客に届いているか。
市場で想定外の使い方をしていないか。



ベトナム二輪市場における中国製とホンダの争奪戦



出所:ホンダベトナム資料より作成。

- 1999年中国のコピー車が登場、市場に氾濫。
- 中国系は500-700ドル。日本製は1200~2000ドル。
- 2002年ホンダWave αを800ドルで投入。価格差は、2000年の2.3倍から、1.3倍に。
- 55社の組立メーカーがあったが、淘汰されて16社に。

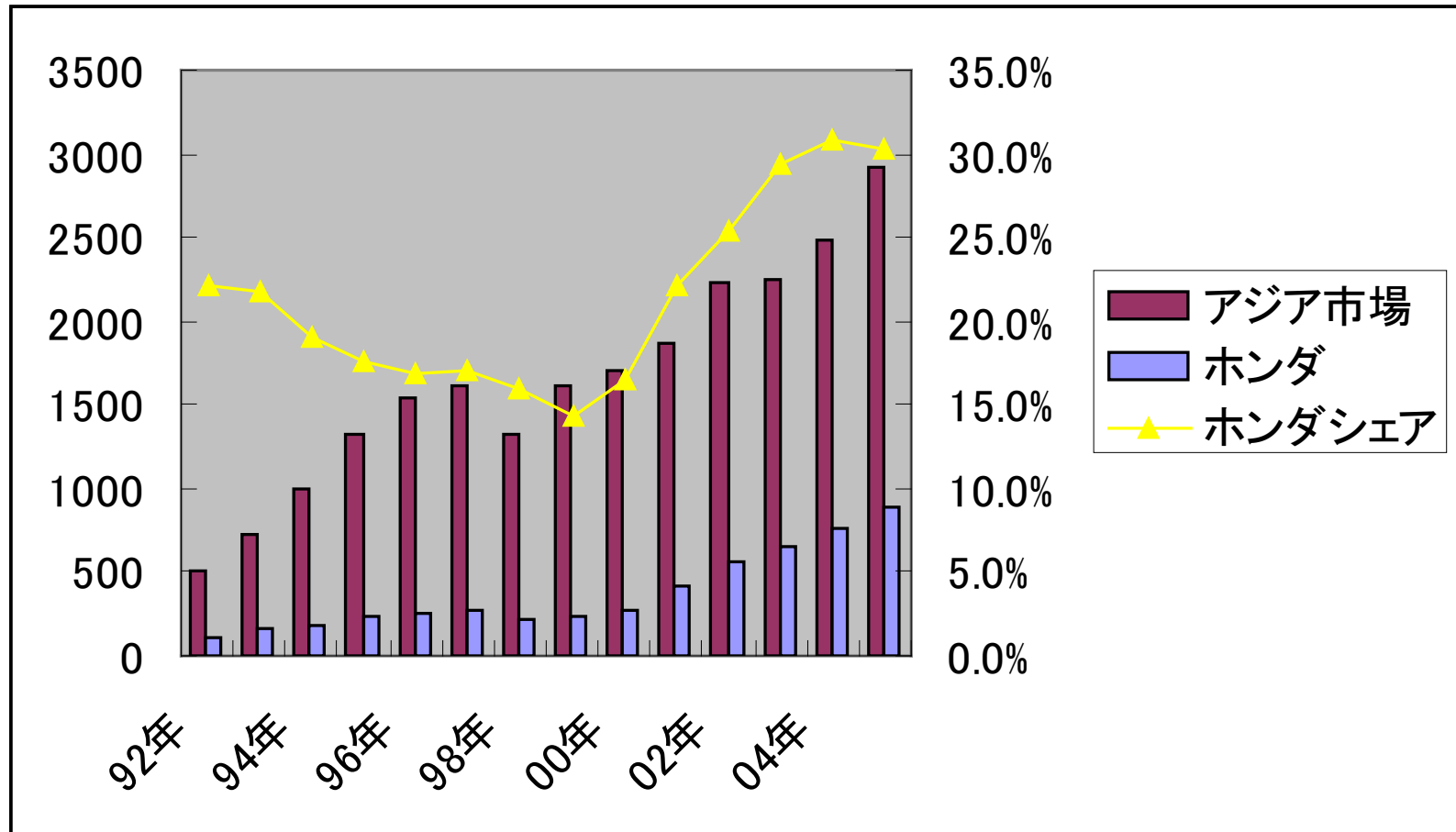


←中国系バイク

ホンダWave α→



アジア市場とホンダのシェア推移



出所: 太田原(2009), 新宅・天野編著『ものづくりの国際経営戦略』第8章。著者が、本田技研工業社内資料を基に作成。


アジア市場とは、インド、インドネシア、タイ、中国、マレーシア、フィリピン、ベトナムの合計を指す。

アジア市場におけるホンダ製オートバイのシェア(2007年)

	販売台数 (千台)	ホンダのシェア
中国	1,166	10%
タイ	1,118	70%
インドネシア	2,141	46%
マレーシア	223	48%
フィリピン*	308	51%
ベトナム*	851	36%
インド	4,600	55%
パキスタン	332	71%

注)* フィリピンとベトナムは 2006 年の統計

出所) 工業調査研究所「アジアの日系自動車メーカー：ホンダ編」p.10
より作成



2017年 ベトナム
ホンダシェア70%、
ヤマハ25%
中国系のバイクは
ほとんどゼロ

三星電子の品質思想

- 品質は顧客が決めるものであり、メーカーが勝手に決めるものではない。
- 同じ製品でも、顧客は購入価格によって異なる品質を求める。
 - 部品はランク分けして、高く売れる市場向けに高ランク部品、低価格市場向けには低ランク部品。
- 品質管理の指標
 - **体感不良率** = クレーム件数 ÷ 販売台数

ダイキン: 中国エアコン事業 市場を得意な土俵に誘導 & 見える化

- 家庭用エアコンでは、ほぼ最後発で中国市場に参入
- ダイキンの強みは、インバーター市場だが、中国市場では当時ほとんどノンインバーター
 - 定速エアコンとインバーターエアコン(省エネ)
- 格力とダイキンの提携
 - ダイキンは格力にインバーターの技術供与
 - 格力はダイキンから低価格機種種の受託生産
 - 得意の土俵に誘導するため、あえて格力と提携して、技術供与(限定的)。

ダイキン：中国エアコン事業 市場を得意な土俵に誘導&見える化

- 中国政府の省エネ政策
 - 各種家電製品の省エネ表示の義務化と一定の省エネ基準をクリアしていない商品の販売規制
 - エアコンでは2004年省エネ基準策定、2009年規制強化。
- インバーター市場が中国でも形成されることで優位に立つ。

中国能效标识

CHINA ENERGY LABEL

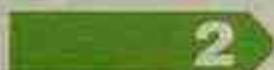
生产者名称 苏州三星电子

规格型号 KFR-35GW/VED

耗能低



1



2

中等



3



4

耗能高



5

2

能效比

3.21

输入功率(瓦)

1090

制冷量(瓦)

3500

依据国家标准: GB 12021.3-2004

中国能效标识

CHINA ENERGY LABEL

生产者名称 苏州三星电子

规格型号 KFR-35GW/BpA

耗能低

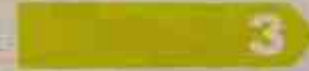


1



2

中等

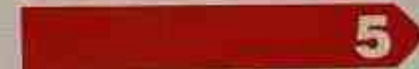


3



4

耗能高



5

2

制冷季节能源消耗效率 (W·h/W·h) 4.98

额定制冷量 (W)

3500

制冷季节耗电量 (kW·h)

438

(按照全年制冷运行1136小时计算)

依据国家标准: GB 21455-2008

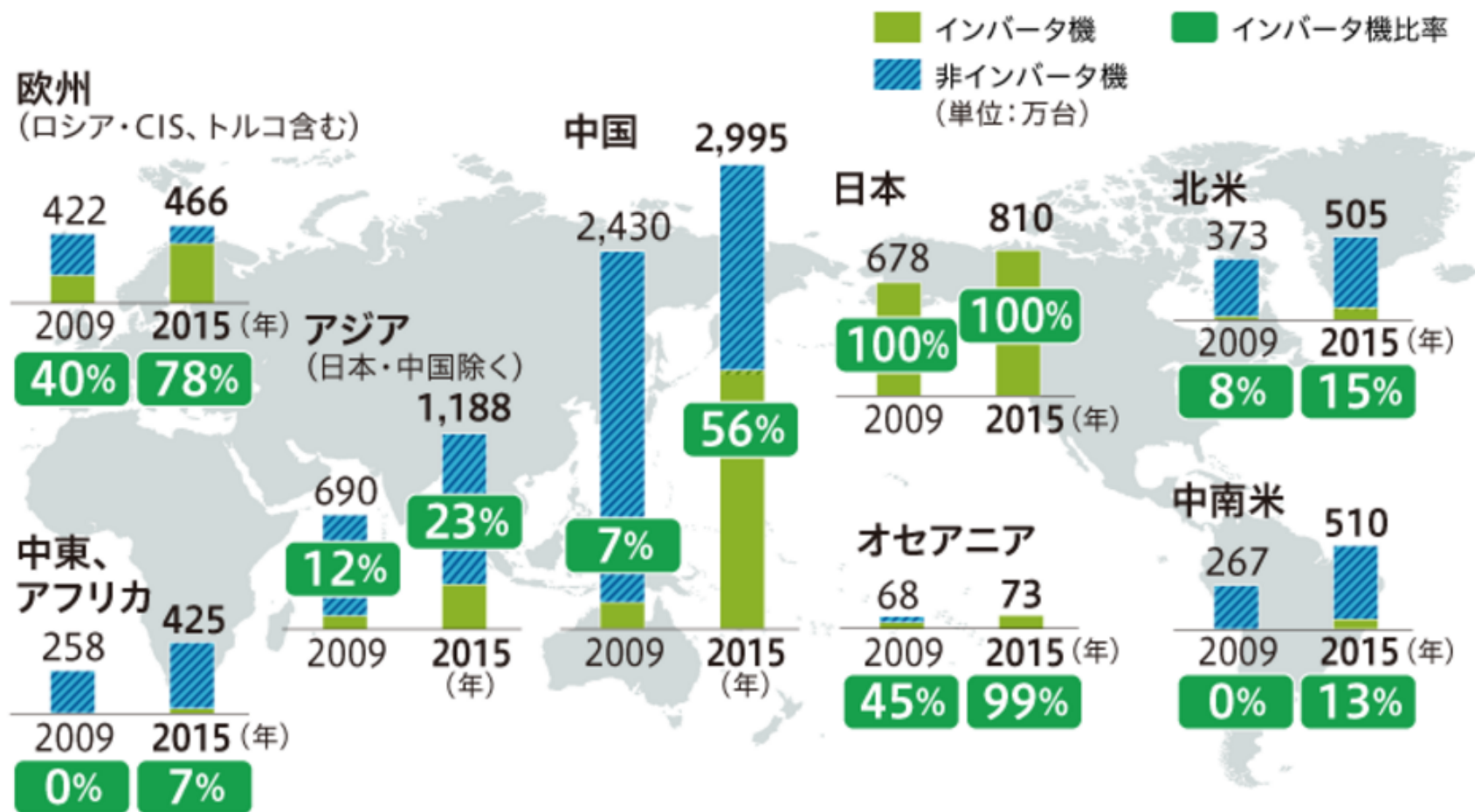
中国エアコン市場シェア

	販売台数シェア (%)				販売額シェア (%)			
	国産		外資		国産		外資	
	2008年	2007年	2008年	2007年	2008年	2007年	2008年	2007年
壁掛型	80.45%	86.23%	19.55%	13.77%	74.01%	83.30%	25.99%	16.70%
床置型	76.64%	82.50%	23.36%	17.50%	70.56%	78.44%	29.44%	21.56%
全体	79.75%	85.62%	20.25%	14.38%	72.74%	81.80%	27.26%	18.20%

注)2007年・2008年上半期中国国内空調販売量にもとづき計算。床置型については、中国では床置型エアコンでもルームエアコンのカテゴリに入り、家庭ではよく使われている。広いリビングルームに置かれることが多い。

出所)中国国家信息中心「2008冷凍年度国内空調市場白書」(筆者訳)

■世界の住宅用エアコンのインバータ機比率(2015年)

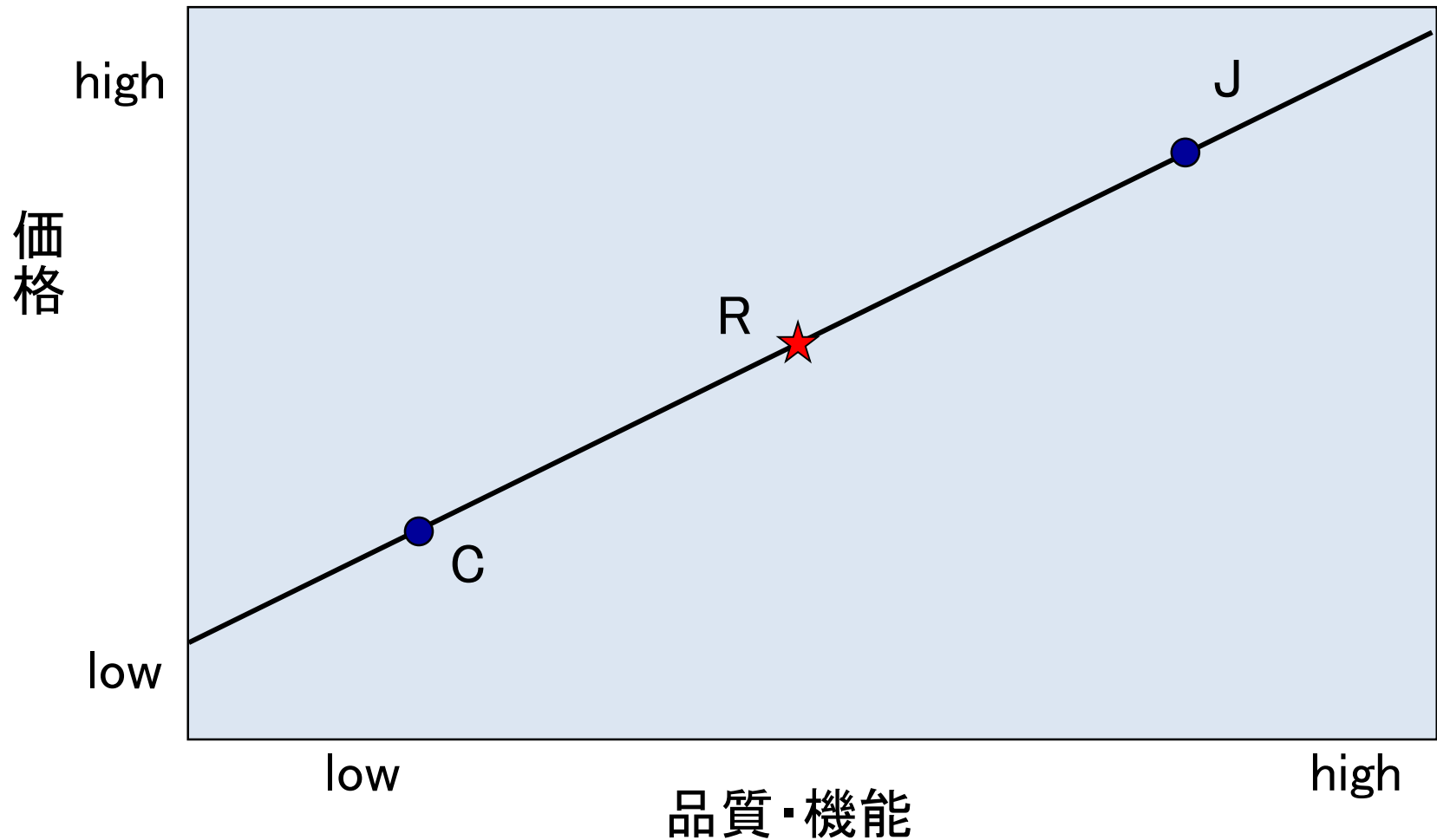


注) 住宅用エアコン: ウィンド・ポータブルを除く家庭用ダクトレスエアコン。北米のみ家庭用ダクト型エアコンを含む。□ (一社)日本冷凍空調工業会データを参考に当社作成。

出所: ダイキンホームページ、
<http://www.daikin.co.jp/csr/information/lecture/act01.html>

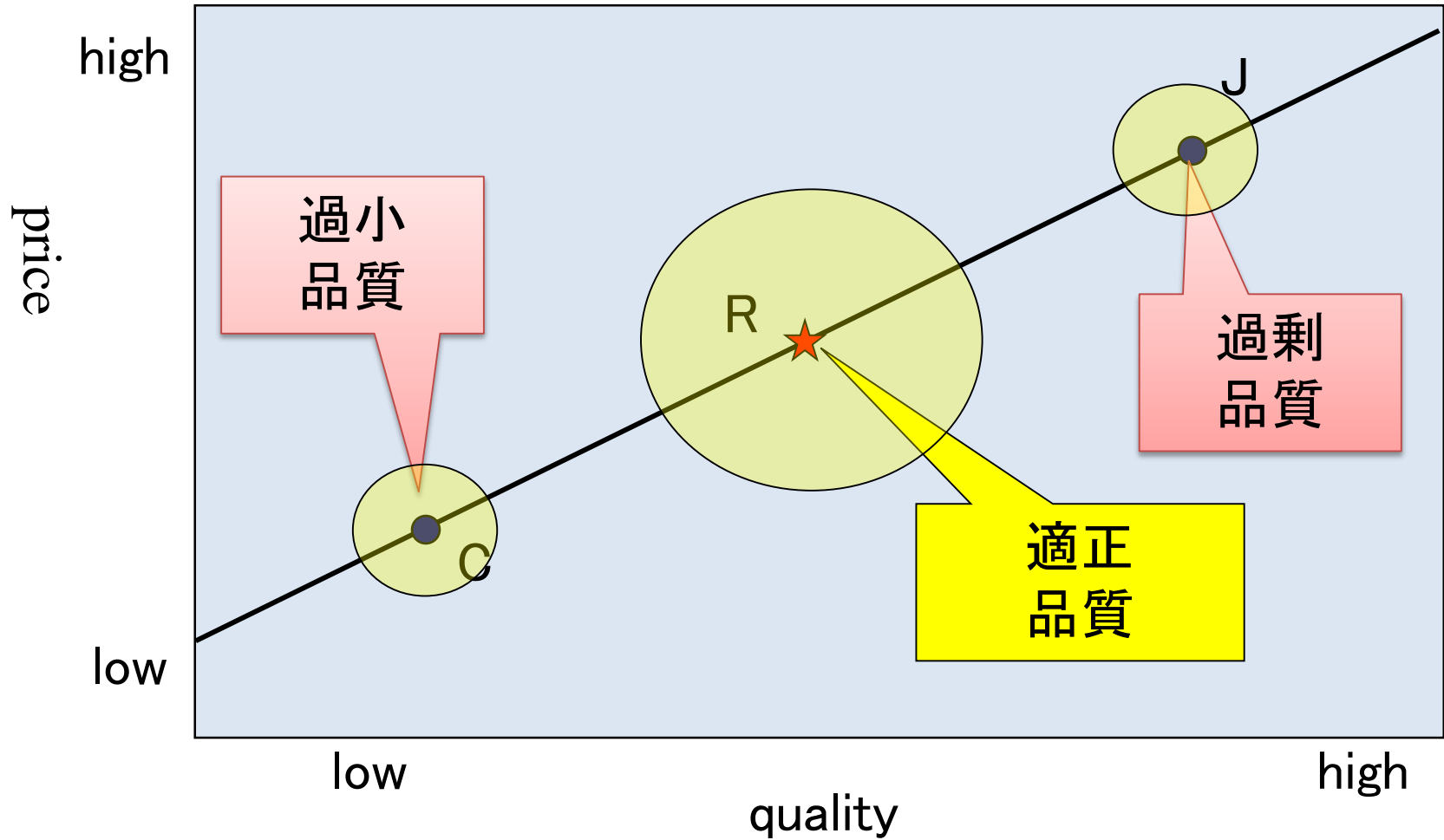
新宅(2009)の議論

過剰品質(オーバースペック)か？



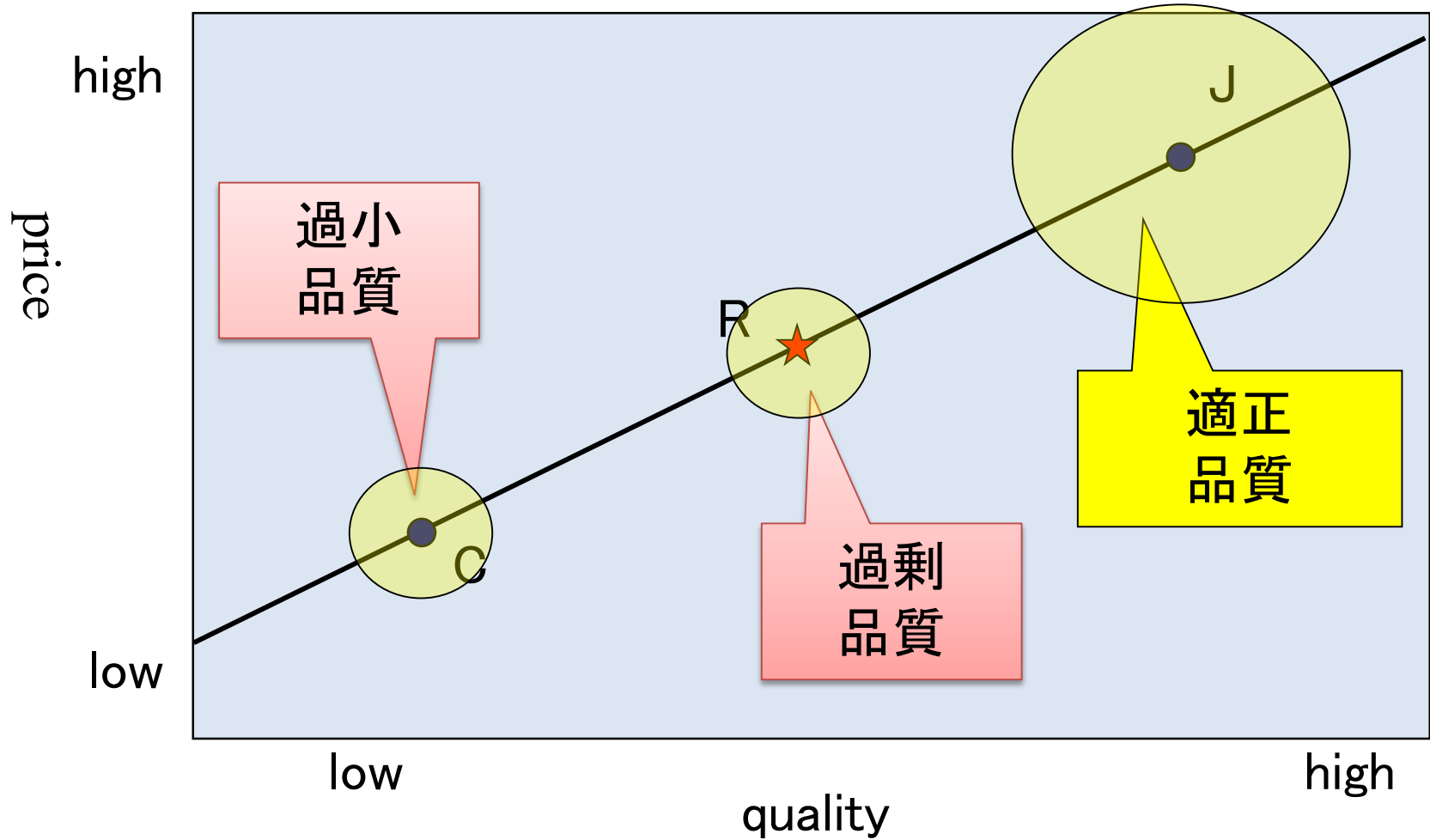
Reasonable Quality and Price

CD-R: 北美市場、二輪: 中国市場、
DRAM: PC市場、液晶: モニタ市場



Reasonable Quality and Price

CD-R: 日本市場、二輪: 日本市場、
DRAM: サーバー市場、液晶: TV市場



イノベーターのジレンマ(クリステンセン)と 新興国市場戦略のジレンマ

クリステンセン(1997)

1. イノベーターは主流市場の価値ネットワークによりよく適合することで成功する(持続的技術sustaining technologies)
2. 既存の主流市場では低く評価される技術が、新しい価値基準をもった市場で評価され始めることがある(分断的技術 disruptive technologies)
3. イノベーターは新市場(新価値ネットワーク)で失敗。

新興国市場戦略

1. 日本企業は、日本国内や北米など先進国市場にむけた製品戦略で成功してきた。
2. 新興国市場向けの製品は先進国では評価されない。その新興国市場がニッチから大きな市場に拡大。
3. 先進国で成功した日本企業は、新興国で失敗。

クリステンセンのイノベーターのジレンマと新興国市場戦略のジレンマ

クリステンセン

4. 時にして、技術が主流市場をオーバーシュートしていることがある。
5. すると、分断技術が主流市場にも適用されるようになる。過去のリーダーは元の主流市場でも地位が低下。
6. 分断的技術に対応するためには組織を分離すべし。

新興国市場戦略

4. 既存製品が先進国市場でオーバーシュートしていないか？
5. 新興国向け製品が先進国市場に流入してくる
(Reverse Innovation)
GE, 携帯、二輪
6. 新興国市場向け組織と先進国市場向け組織の分離？