

中国二輪市場における日本企業の戦略 1990～2000 年代

J社は世界的に二輪（オートバイ）産業で圧倒的なシェアをもつ日本企業である。一般的に、発展途上国のモータリゼーションはまず二輪が普及し、その後、四輪（自動車）の普及が進んでいくと言われている。日本でも、戦後、そのような経緯をたどって、二輪、四輪の普及率が高まってきた。しかし、四輪の普及率が高くなるとともに、二輪から四輪への乗り換えが進むので、その市場における二輪の保有台数は減少し、先進国の二輪市場は縮小する。日本の二輪市場も、1980年頃がピークで330万台あったが、2008年には53万台になっている。世界全体で5,500万台市場のうち先進国は310万台にすぎず、新興国市場が96%を占めていた。

このような背景から、J社は1990年代以降、新興国市場戦略を強化してきた。中でも90年代に改革開放政策を進めた中国市場はその中でも最重要市場であった。当初、中国企業と提携して生産販売したモデルは、中国市場で大ヒットして、同社の中国戦略は成功するかに見えた。しかし、中国地場の二輪メーカー各社がJ社のモデルをベースにした模倣品を低価格で発売したことで、90年代末にはJ社の中国市場シェアは5%にまで低下した。

J社は、世界市場と同じモデルを同等の品質で中国市場に投入していたため、市場における同社製品の品質評価は高かったものの、中国企業のモデルに比べると価格が2～3倍であった。一部では、J社製品は過剰品質ではないかとも言われていた。J社にとって、中国製品に対する競争力を高めた新モデルを投入することが、至上命題であった。価格を劇的に下げるためには、現在の品質が適切であるか否かを検討するとともに、圧倒的に低価格の中国製部品の活用も課題であった。しかし、中国製部品は低価格だが耐久性などの面で多くの問題を抱えていた。品質を下げすぎてブランド価値を毀損しても意味がない。

そこで、J社は自社のモデルXと、中国企業で最大のライバルC社のモデルYとのベンチマークを実施して、策を練ることにした。ベンチマークは技術面での評価と、ユーザー満足度の二面評価になっている。技術面の評価は両モデルともJ社の技術陣によるものである。J社の技術者がC社のモデルYを分解して、部品などを徹底的に検査し、J社の新モデル投入時と同様の試験を実施して評価した。J社では、そういった試験項目について、通常5点満点で4点以上を満たさなければ、部品も採用されないし、完成品としても商品化されない。また、市場面では、モデルXとモデルYを保有している中国ユーザー、各々500名に対して、様々な機能面での満足度調査を実施した。右の表が、その主要な結果である。

	J社Xモデル		C社Yモデル	
	小売価格	1800ドル	700ドル	
機能／5点評価	技術評価	ユーザー満足度	技術評価	ユーザー満足度
1 走行安定性	4	5	3	5
2 エンジンの騒音	5	4	1	2
3 ブレーキ性能	5	5	2	4
4 燃費	5	5	1	2
5 車体の振動	5	5	2	5
6 エンジン動力性能	4	4	3	3
平均点	4.7	4.7	2.0	3.5

あなたがJ社の製品企画担当者の立場であったとしたら、この結果をもとにして、実施すべき新モデル計画を提案してください。