

「新興国におけるローカル化の4つの挑戦」抄訳

(原題: *Winning the Localization Game - How Multinational Automotive OEMs and Suppliers Are Realizing the Strategic Potential of China and India*)

中国とインドの自動車市場は猛烈なスピードで成長している。2001 年から 2007 年までの乗用車と軽商業車の市場の年間平均成長率(CAGR)は、中国で 25%、インドでは 15%で、2007 年の販売台数はそれぞれ 810 万台と 170 万台だった。2015 年までにこの 2 国の市場は、合わせて約 1900 万台規模になると予測される。これは西欧全体の販売予測台数 1700 万台をやや上回る数字である。中国とインドが、自動車産業の未来を形成するうえで主要な役割を演じることになるのは明らかといえよう。

だとすると、この 2 国が世界の自動車産業のほとんど全ての主要 OEM やサプライヤーを引き付けてきたことも、さほど意外なことではあるまい。日本、北米、西欧の大手企業は先を争って中国やインドへ製品・資産・人材を移転しているが、それはこれらの急成長地域(RDE)で車を売るためだけでなく、バリューチェーンの基本となる 4 つのステップ、すなわち研究開発(R&D)、部品調達、製造、販売をこれらの国々で実施しようとしているのだ。

このようなトレンドにもかかわらず、グローバル OEM やサプライヤーが、果たして中国やインドに実際にどの程度根付いているのかは必ずしも明らかでない。これらの企業は、この 2 国の持つ価値創出のポテンシャルをどれほど十分に理解しているのだろうか。また、事業のローカライゼーションをどれほど効果的にマネジメントできているのだろうか。

私ども BCG(ボストン コンサルティング グループ)が最近行った分析では、巷間の評価とは裏腹に、OEM やサプライヤーが抱える 4 つの矛盾をはらむ数値が明らかになった。

①R&D: 全世界の R&D 人員数の3%未満

R&D 活動を中国やインドに移転することは、とてつもないチャンスに近づくことになる。なぜなら、これら 2 国は、年間に中国 180 万人、インド 45 万人と膨大な数の工学部出身者を輩出し続けているからだ。しかしながら、自動車 OEM やサプライヤーが中国やインドに持つ R&D 人員数は全世界の 3%未満に過ぎず、その自主性も非常に限られている。新興国へのノウハウ移転の困難さと、裏返しに存在する技術流出リスクとにとらわれているためだ。

②部品調達：全世界の部品調達量の5%未満

中国やインドでの部品調達には多大な資金節約ポテンシャルが存在するため、両国に部品調達事務所を持つ多国籍 OEM やサプライヤーは数多い。しかし、平均すると、これら企業の部品調達量のうち中国とインドの占める割合は、品質上の問題のため 5%未満にすぎない。

③製造：「ユニット当たり製造コストが自国と同じか高い」と回答した企業が 3 分の 2

中国やインドでは多くの大手多国籍 OEM やサプライヤーが製造事業を開始しており、1990 年代半ばから両国に 150 以上の工場を建設してきた。しかしながら、私たちが調査した企業のうち、中国やインドでのユニット当たり製造コストが自国と同じかそれより高いと回答した企業が 3 分の 2 近くにのぼった。これは、規模の不経済、必要以上にこみ入った製造工程、品質管理のための追加費用などが原因となっている。

④販売：人口の 23%に当たる人口 200 万人以上の都市に、販売店の 44%が集中

中国・インドは、2 国だけで 2015 年には世界市場全体の 2 割を超える巨大市場となることが予想され、多国籍 OEM にとって、現地顧客への販売台数を伸ばすことが戦略的に不可欠である。しかし、ほとんどの海外 OEM は、現地の要件に部分的にしか合わない欧米向けモデルを現地市場で販売している。あわせて、チャネル網構築においても、たとえば中国では、人口の 23%に過ぎない人口 200 万人以上の都市に販売店の 44%が集中しており(人口 100 万人以上でも同じく人口 50%、販売店 70%)、大都市偏重の出店が今なお是正されていない。

自動車産業が、まだ中国やインドで効率的なオペレーションを確立するための「長期戦」のさなかにあることは間違いない。特に、一部の企業は様々な部門で新しいアプローチを切り開いている。たとえば、グローバルな連携のために優れたモデルをつくりあげた企業もある。中国、米国、ドイツの R&D センターを結んで年中無休で 24 時間営業をしている国際開発チームは、その一例といえよう。また、競争優位性を得るのに役立つ生産関連手法をとり入れている企業も多い。たとえば、フレキシブル生産体制の工場を設立する、肉体労働に代わってロボットを活用する、現地の機械だけを使うことを徹底する、品質管理に関して従業員間の国際的な交流を図る、等の取組みをしている。しかし、このようなローカライゼーションを完成した企業は未だ存在しない。将来、現地そしてグローバル市場において真のローカライゼーションを達成するために取り組んでいる企業には、まだまだ長い道のりが待っている。