

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 6 月 15 日現在

機関番号：37402

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2010～2012

課題番号：22730326

研究課題名（和文）新興国のモータリゼーションと価格競争：日本企業のグローバル戦略からの国際比較研究

研究課題名（英文）Motorization and price competition in developing countries

研究代表者：三嶋 恒平（MISHIMA KOHEI）

熊本学園大学・商学部・准教授

研究者番号：90512765

### 研究成果の概要（和文）：

本研究は、新興国市場でのモータリゼーションと価格競争の実態解明を進め、さらにそこにかかわる企業のグローバル戦略に関するインプリケーションを提示しようとするものである。本研究は、ミャンマー、アフリカといった地域の実態解明を進め先行研究の不備を補うことに成功した。現在、実態を踏まえて企業のグローバル戦略のインプリケーションを示すべく論文を執筆中である。

### 研究成果の概要（英文）：

In this study, we aimed to assemble pictures of motorization and price competition in developing countries, and offer suggestions on corporate global strategies. And the results of the present study show those cases in Myanmar and Africa, which previous studies have not examined enough. At present, we try to complete papers on these issues and so that we will give some suggestions.

### 交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010 年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2011 年度	900,000	270,000	1,170,000
2012 年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	2,700,000	810,000	3,510,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：国際経営、新興国、モータリゼーション、企業戦略、イノベーション

#### 1. 研究開始当初の背景

本研究は、日本企業のグローバル戦略にとって重要性を増している新興国市場の実態解明を意図したものであり、モータリゼーションとそれに伴う価格競争に焦点を当てたものである。これらは国際経営学の新たな課題であり、日本企業の国際展開の具体的な課題でもある。そうしたことから、本研究の意義は大きなものであると考えられる。

#### 2. 研究の目的

##### (1) 研究目的

新興国の勃興と世界の工場としての中国の成長による価格競争の激化は、今日の世界経済の大きな特徴のひとつである。これを鑑み、本研究は目的として①新興国におけるモータリゼーションと価格競争の実態を二輪車市場に即して明らかにすること、②新興国に対する日本企業の開発、調達、生産、販売を巡るグローバル戦略を、二輪車関連企業の

競争行動と能力構築行動を通じて明らかにすること、の2つを設定する。あわせて本研究では考察に際し、研究実績がある東南アジア（タイ・ベトナム）の二輪車産業を国際比較の視座としながら、①中国車が氾濫し日本企業が挽回を図るナイジェリアや東アフリカ、②輸入車に依存したモータリゼーションの勃興期にあるミャンマーを新興国の主たる事例として取り上げた。

## (2) 研究目的の背景

こうした研究目的の背景は以下の通りである。これまで研究代表者は動態的能力アプローチ、企業間分業関係論、「対話としての競争」概念を視角としながら企業の能力構築行動と競争行動を考察し、東南アジア、特にタイ、ベトナムの二輪車産業の形成と発展のありようについて検討してきた。そこから、研究代表者は日本企業がタイ、ベトナムにおいて現地調達・生産を段階的に進め、漸進的な能力構築を行うことにより、東南アジアの二輪車産業において生産、販売の両面でほぼ独占状態に占めるまでに成長したことを示し、海外展開に際する成功事例を明らかにした。

しかし、従来の研究はタイ、ベトナムで現地化を推し進めた日本企業のグローバル戦略の成功体験は、東南アジアに限定されるのか、それとも普遍性を有するものなのか、という点について十分に検討していなかった。そこで、本研究では、二輪車産業およびそれに関係する日本企業を対象に企業の能力構築行動と競争行動に着目するという共通点を採用しながら、事例としてタイ、ベトナム以外の新興国を取り上げることにより、これまでの研究の不備を補い、日本企業のグローバル戦略のモデル化に取り組むことにした。

そこで本研究は研究代表者が従来研究してきた東南アジアの先発国におけるモータリゼーションとそこでの企業行動を国際比較の視角とすることにした。この視角の有効性は、従来の半分以下の価格を巡る日本企業と中国からの輸入製品との競争、品質と価格をバランスさせた新興国モデルの投入による市場深耕とモータリゼーションの加速という東南アジア、特にベトナムで生じた競争環境が、現在の新興国市場でも生じつつあることを鑑みれば明らかであるだろう。この視角により、本研究はナイジェリア、東アフリカ、フィリピン、インドネシア、ミャンマーという多様な地域について上記研究目的に即した考察が可能になり、その結果、企業のグローバル戦略モデルの相対化も可能になりつつあると考える。

## 3. 研究の方法

本研究は現状に即した実証研究であり、統

計等マクロデータを中心とした資料の収集、整理および企業や官庁への訪問、市場調査、工場見学による実態把握を通じた研究が中心となった。それゆえ、本研究は事例として取り上げるナイジェリア、東アフリカ、フィリピン、ミャンマー、インドネシアにおいて現地調査を行った。

また本研究は新興市場とそこでの価格競争に対応するための企業行動に関する理論モデルの構築を目指した。そうした面から本研究は上記に加えて日本のマザー工場における日本企業に関する実態調査が必要になった。あわせて、本研究は各種文献や学会誌に関する先行研究のサーベイを繰り返し、国際経営学や企業戦略論に関する理論的深化を図った。

さらに本研究は国内での学会や研究会にて研究成果を随時発表した。このことにより、本研究で行う実態調査や理論的考察の妥当性を検証し、その深化を図ることができた。あわせて、企業や官庁、業界団体に対しても報告を積極的に行い、研究成果の社会への還元を図った。

## 4. 研究成果

これまでの情報のほとんどなかったフィリピン、ミャンマーおよびアフリカにおけるモータリゼーションと市場競争の実態について、供給側である日系企業のサプライチェーン、販売ネットワークや価格、補修部品の流通状況といった点から解明することができた。これを踏まえた企業のグローバル戦略に関する理論的考察も進め、現在、関係論文を執筆中である。具体的な各調査の成果は以下のとおりである。

### (1) フィリピン

2011年3月に行ったフィリピンにおける実態調査からフィリピン二輪車産業の特徴に関して以下のことが明らかになった。まず需要側についてであるが、以下の5つの特徴を指摘できる。第1に中間所得者層の欠落による人口比販売市場の小ささである。フィリピンは1億人近い人口があるにも関わらずオートバイ市場は年間90万台強であった。第2に、市場の小ささに伴う（あるいはこちらを要因とする）寡占的な併売店（二輪は金融商品）であった。これはすなわち、二輪を巡るバリューチェーンの不備も伴うことになった。第3に、足としての二輪の位置付けの低さである。逆に、フィリピンは、ジプニー、トライシクル等低所得者向け交通インフラが充実していた。第4に、中国車の再ブームのきざしである。第5に商用車がメインで個人向けのモータリゼーションはまだ本格化していないかもしれない、という点である。

一方、供給側については3点を指摘できる。

第1に、ホンダ系はサプライヤー群を構築しつつある、ということである。ただし、タイ、ベトナム、インドネシアと比較するとフィリピンへの進出日系サプライヤーは若干異なっていたことが特徴的であった。ヤマハ系はまだまだサプライヤーの構築が進展していない、という印象である。カワサキはインドの Bajaj からの CKD 生産であり、フィリピンにおけるサプライヤー群の構築を必ずしも志向していないのではないかと印象を受けた。

第2に、フィリピンは1960年代からの産業創始があった一方で、実質的には2000年代に本格化したということである。すなわち、二輪車産業についていうならば、フィリピンはベトナムよりも遅い ASEAN 最後発群に位置するといえる。

第3に各二輪車企業とも現地生産するか AICO 等活用による単なる販売市場とするか、という位置付けが曖昧であるように考えられた点である。それゆえ、各社とも生産への投資がおそろおそろという印象を受けた。

以上のフィリピン調査からをまとめるならば、東南アジアはインドシナ半島だけではなく、フィリピンは投資可能性の大きな国であるということである。昨今ミャンマーが注目を集めているようだが、なにゆえフィリピンが注目されないのかという疑問が強まった。人口規模、人口ピラミッドからの将来性、英語力、島国故の市場の孤立性（中国からの輸出圧力が総体的に小）などプラス評価の材料は多いように考えられる。しかし、治安の悪さは肌身に感じるほどであり、企業の安定操業や従業員の安全確保にはマイナス要因であるだろう。

## (2) ミャンマー

続いて、2011年12月から2012年1月にかけて行ったミャンマーにおける実態調査からミャンマーの二輪車市場と価格競争のありようについてまとめる。

一番の成果はオートバイの流入経路として2つが明らかになったことである。第1は、中国からの流入経路であり、あわせて組み立て概要や注文方法も概要はつかめた。第2はタイからの流入経路であった。タイ国境の街メーソートに近く、ミャンマー人の多くは地元都市の販売店ではなく、路線バスで行き、タイに入学しオートバイを購入する、という形態を取っているとのことであった。軍政ゆえ我々外国人にはハードルが高い国境であるが中の人間にはそれほどでもなさそうな感じが意外であった。

さらに道路・駐車状況から、バゴ-管区では中国製オートバイ、モン州ではホンダ（タイ製ホンダ）が圧倒的の優位にあることが分かった。特にモン州ではローンによる分割払いがないにも関わらず、中国製ではなく、ホン

ダのオートバイを求める需要は強かった。それ以上に、地域性も大きなものであった。クルマで5時間ほどの距離で、市場がタイ製の日系オートバイなのか中国製オートバイなのかと鮮明に区分できた。歴史、民族等々からすると当然なのかもしれないが、オートバイという1つの製品で市場や需要の違いがこれほど顕在化するのには東南アジアでもミャンマーに特有である。

ミャンマーに関する今後の考察課題としては、第1に、地域における需要の違いである。こうした地域性はオートバイに限らないはずでミャンマー経済全体を踏まえながら考察していく必要があるだろう。第2に、タイからの流入経路をタイ側から明らかにしていくことである。1990年代後半、タイからラオスを経由してベトナムへタイ製日系企業のオートバイが流入していたことがあった。今また、ミャンマーでも同様のことが生じている。これはミャンマーにおける生産拠点が順次整えば解消するだろうけれども、インドシナ半島の東西南北回廊とからめ、いずれの国が生産拠点となり、いずれの国が消費地だけに終始するのか、といった点にも示唆を与えうると考える。これは具体的な市場や国に留まらず、生産拠点と機能の集中と分配という概念にもインプリケーションを与えうらうだろう。

上記の第2の課題については、2012年3月に追跡調査をタイ・ミャンマーの国境地帯で行いフォローすることとなった。この要点をいうならば、タイ側からみても中国国境に近い北部では中国車がみられ、中国国境から遠い西部ではタイ製の日系企業のオートバイが市場の大部分を占めていた、ということである。

## (3) ナイジェリア・東アフリカ・トルコ

さらに、2012年8月にはナイジェリア（アフリカ最大の人口）、ケニア（東アフリカ中心）、ウガンダ（人口爆発国）、タンザニア（移行経済国）の4カ国とトルコにおける実態調査を行った。こうした国々の調査から以下の点が明らかになった。第1に、主要販売モデルはホンダのCG125タイプである。カブタイプとスクーターが大部分を占める東南アジア市場と異なり、アフリカはモーターサイクルタイプのオートバイが主流であった。

第2に、日系、インド系販売店は専売店が大部分であり併売店がほとんど見られなかった。一方、中国系についても専売店がアジアよりも多く見られたことに驚いた。

第3に、タンザニアを除き、インド系企業 Bajaj が市場のマジョリティを握っていたことである。日本に入ってくる情報ではアフリカ市場では中国製品がすごい勢いで販売を拡大し主流を占めているかのような印象を

受ける。しかし、オートバイについては中国製品をインド製品が駆逐していた。これは驚きであり、実態調査のひとつの成果であるだろう。この他、各国の経済事情、政治・社会的状況について多くのことを知ることができた。

以上のアフリカの状況は以下のようにまとめることができるだろう。すなわち、西アフリカ(ナイジェリア)および東アフリカ(ケニア、ウガンダ)ではインド企業である Bajaj の Boxer というモデルが寡占的な地位を占め、中国車、日本車の数は限定的であった。2000年以降、中国車の販売が急増したものの、ここ数年、インド車の成長が著しいようだ。こうしたことからアフリカのオートバイ市場では中国車よりもインド車のインパクトが増しつつあると考えられる。

それゆえ、中長期的な視点のもと、日本企業はインド企業をコンペティターとした戦略を定め、それに適した組織を継続的に構築する必要があるだろう。こうすることによって初めて日本企業はアフリカという新興国市場に適応したイノベーションを生起させることとなり、アフリカでの事業展開は積極的なものとなることが期待できる。

一方、トルコについては四輪がモータリゼーションの中心を占め、オートバイの占める割合は小さかった。それゆえ、相対的にオートバイの販売価格は高かった。しかし、そうした市場にも台湾系や中国系が価格競争力を武器に進出を果たしていた。大型排気量の高価格レンジと小型排気量の低価格レンジのいずれにも製品を供給する日本企業はフルラインナップ戦略をとっているといえるがこの背景について今後考察を深める必要があるだろう。

#### (4) 期待される今後の研究成果

本研究では上述のような実態調査を繰り返し、既存研究では不明であった国々におけるモータリゼーションと市場競争のありように関する実態把握を進めることができた。これは本研究の重要な成果であると考えられる。さらに、現在、フィリピン、ミャンマー、インドネシア、アフリカ(ナイジェリアと東アフリカ)という国々に関する論文を鋭意執筆中である。あわせて、これらの国々におけるモータリゼーションとそれに対する日本企業のグローバル戦略を示そうとしている。こうすることで、新興国における二輪車関連の日本企業の企業行動に関する要因を明らかにし、新興国のモータリゼーションと価格競争に対応する日本企業のグローバル戦略のモデル化を図ることができる。さらにはこれらを統合し、東南アジアの状況と国際比較することにより、相対化を進めている。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 0 件)

\*現在、論文複数を執筆中。

[学会発表] (計 2 件)

- ① 三嶋恒平、ミャンマーのオートバイ事情、第 5 回アジア中古車流通研究会、京都大学東アジア経済研究センター、2013 年 5 月 25 日、京都大学。
- ② 三嶋恒平、東南アジアの二輪車産業と日本企業 熊本から海外展開へ、経営史学会第 47 回大会統一論題『地域から世界へ』、経営史学会、2011 年 10 月 16 日、九州大学。

[図書] (計 0 件)

[産業財産権]

○出願状況 (計 0 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

○取得状況 (計 0 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

[その他]

ホームページ等

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

三嶋 恒平 (MISHIMA KOHEI)  
熊本学園大学・商学部・准教授  
研究者番号：90512765

(2) 研究分担者 なし

(3) 連携研究者 なし