

# 在タイ日系自動車部品企業の競争行動に関する考察

M1465318 東 照 三

## 序 章 問題提起および研究概要

タイの自動車産業は、1990年代から本格化し1997年のアジア通貨危機により停滞した。しかし2002年には59万台に達した。業界見込みでは、近く100万台になる。従って、日系部品企業も生産能力の増強が必要である。市場環境の変化のなかで日系部品企業は、如何なる競争戦略をとるのであろうか。タイの業界構造の分析と現地調査を基に日系部品企業の戦略行動を明らかにする。

## 第1章 研究の枠組み

研究の枠組みとして、M. E. ポーターの「五つの競争要因」、「三つの基本戦略」と伊丹敬之の「戦略適合」、「四つの差別化」などの概念を援用する。

## 第2章 タイ自動車部品業界の構造分析と競争戦略

構造分析の結果、日系部品企業の競争の脅威は、①既存の日系競争業者、②組立企業のコスト低減要求、③域内外の巨大部品企業の新規参入である。

競争のための顧客への訴求ポイントは価格で、最大の競争相手は既存の日系部品企業である。従って、とるべき戦略行動は、①低価格戦略に基づくコスト低減と新規需要の獲得による規模の経済の追求、②製品差別化を併用したダブルの差別化により、戦略の有効性を高める、③競争優位を創る総合的ビジネスシステムの構築、である。

## 第3章 在タイ日系部品企業の基本戦略

現地の経営実態を把握するために日系部品企業13社、日系組立企業3社の現地調査をおこなった。現地調査による日系部品企業の脅威の順番は、①競争業者、②新規参入、③代替品、④買い手、⑤供給業者である。また、自社の競争優位の源泉は、①実績/事業システム、②価格競争力、③コア・コンピタンスの順番である。

分析に基づく日系部品企業の脅威の内容は、①日系競合企業の規模の拡大による低価格攻勢、②日系組立企業の価格重視政策によるコスト低減要求、③巨大企業の低価格を武器とした新規参入である。これらの脅威に対応する基本戦略は、製品差別化を併用したコスト・リーダーシップ戦略である。このダブルの差別化戦略を推進するための戦略行動は、(1)原材料の低コスト調達、(2)開発・生産用設備の低コスト調達、(3)製品一個当たりの人件費の削減、(4)生産効率の向上、(5)先行した生産設備の増設、(6)効率的で、顧客満足度を満たすビジネスシステムの構築、(7)独自技術の

育成・活用および製品差別化である。

競争優位性の創造・持続には、独自技術の活用と内・外部の業務機能を効果的に結合するビジネスシステムの構築が重要である。具体的には、独自技術の活用により生産効率を上げ、低価格を実現する。それにより新規需要を獲得、規模の経済性を実現する。そこから得た収益をコスト低減のために再投資することで競争優位性を創造する。並行して、独自技術を織り込んだ製品差別化をすることで競争優位の持続性を高める。

## 第4章 在タイ日系部品企業の課題と対応策

在タイ日系部品企業が基本戦略を遂行するための課題と対応策について述べる。

製品コストを低減するために、原材料費、設備費、労務費の低減をおこなう。原材料費は、日本の親企業との共同購入で価格交渉を有利にする。設計仕様や製造方法の改善により材料の歩留まりを向上する。設備は現地メーカーとの協働または自作することで投資額を抑える。人件費は、日本からの派遣員の削減あるいは優秀な日本人経営者または技術者を現地採用する。契約社員の採用によるリスク回避、労務者の教育・訓練による能力向上を図る。

コスト低減を間接的に支えるものとして、独自技術の活用や総合的ビジネスシステムによる生産効率の向上などがある。独自技術の活用は、製品仕様や製造方法の改善あるいは廉価で高性能な設備の開発などである。それによってコスト低減が図られる。問題は現地への技術移転であるが、技術移転には長い年月を要するので当面は、日本からの技術支援に頼っている。

総合的ビジネスシステムの優劣によって、在庫削減や生産効率に差がつき、コスト低減にも差が出る。市場拡大期の顧客の獲得には、戦略的な価格提示や先行した設備能力の拡大が求められる。

製品差別化は、各社の独自技術を製品仕様に織り込むことで実現し、それによりコスト低減も図っている。

## 終 章 結論および今後の課題

タイの自動車産業は、生産台数の拡大と販売競争の激化の時期にある。日系部品企業も生産能力の拡大とコスト低減が必須になっている。生産能力の拡大には新規需要の獲得が必要である。これらの課題に対応するためには、戦略課題と対応策で示した戦略行動を確実に推進することである。

今回は限られた企業を対象にした調査であったので、引続き企業範囲を広げた調査・研究が求められる。