

中小企業動向 トピックス

海外市場で成功する強いものづくり企業の戦略とは ～戦場を選び、割り切って勝つ。日本の部品産業の戦い方～

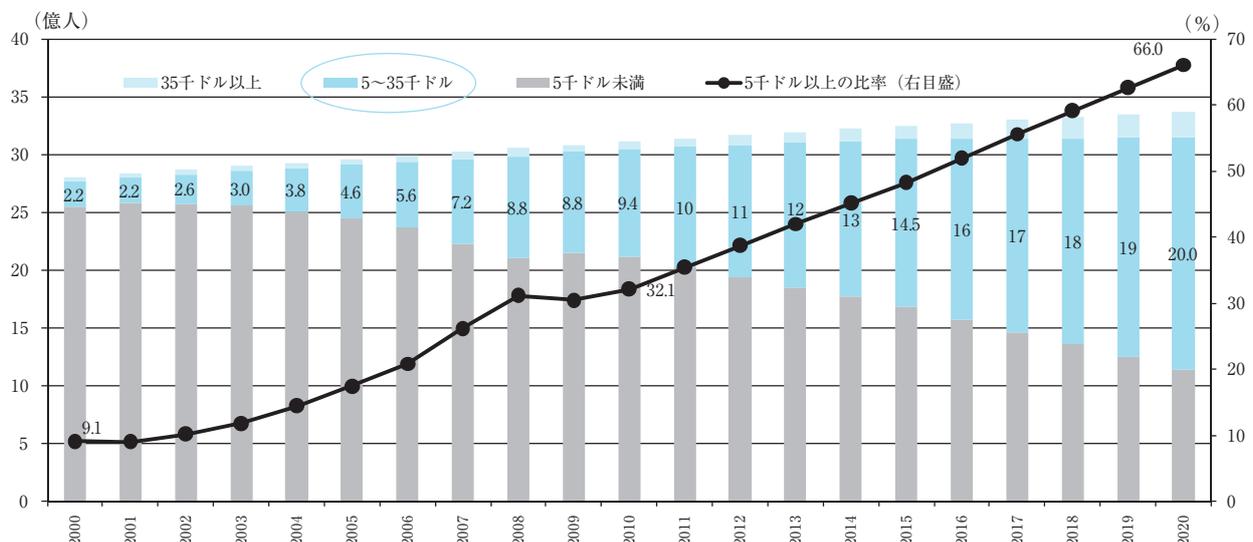
アジア新興国では、中間所得層が急激に増加し、品質より価格を優先する市場が拡大しています。そのため、日本がこれまで得意としてきた高品位なものづくりを抑え、低価格路線に舵を切るべきとの声もあり、そのまま激しい価格競争に踏み込んでいくのか、それとも高品位なものづくりを堅持するのか、大きな岐路に立たされています。

本号では、こうした競争環境の下でも存在感を示す“強い中小企業”の実例調査から、なぜ安易に低価格競争に巻き込まれることなく強さを示せるのか、その理由を考察し、そこにみられる特徴的な経営戦略を取り上げ、紹介します。

アジア新興国市場の拡大と我が国企業の対応

アジア新興国では、国民全体の所得が増加するに従って中間所得層が急速に増えており、この中間所得層の存在が底堅い消費を支えています。2000年時点で2.2億人程度に過ぎなかったアジアの中間所得層（ここでは、世帯可処分所得が5,000～35,000ドルの層）は、その後急速に厚みを増し、2020年には20億人に達すると予想されています（図表－1）。つまり、20年間で約10倍に拡大するということです。中間所得層と富裕層を合わせた5,000ドル以上の所得層の比率も、2000年には9.1%に過ぎなかったものが、2020年には66.0%に急増する見通しです。アジア新興国市場における日本製品（部品を含む）のターゲット層は、これまで現地富裕層が中心でしたが、急速に拡大する中間所得者層市場を狙うには、日本がこれまで得意としてきた高品質・高価格の製品から脱して、むしろ低スペック・低コスト製品を供給すべきという声があります。

図表－1 アジア新興国における所得階層別人口の推移



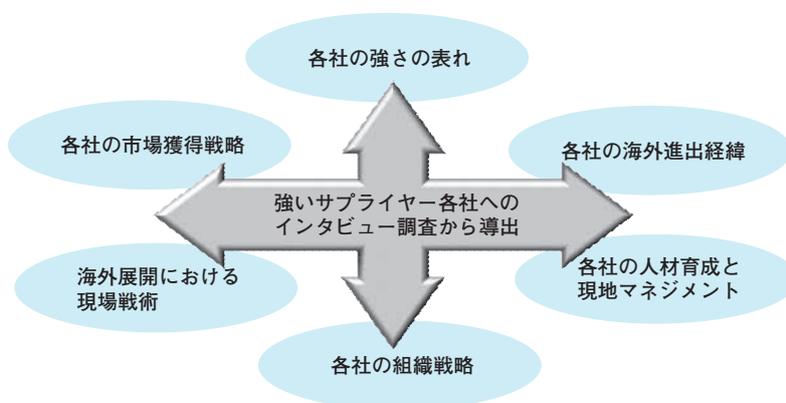
原資料：Euromonitor international 2010
出所：経済産業省「2010年版通商白書」

強みをもつ分野にターゲットを絞る戦略

だが、一方で、そうした標準化された安価な製品分野では、圧倒的物量をもって攻勢をかける中国・韓国・台湾メーカーなどと熾烈な消耗戦を強いられます。性能を落としてでもコスト至上主義の競争に踏み込むのか、それとも、高品位なものづくりをあくまで堅守していくのか、わが国産業は岐路に立たされています。

今、テレビやパソコンなど完成品では苦戦を強いられていますが、部品のレベルでは依然強さを誇るわが国企業も少なくありません。そこで、アジア新興国市場においても確かな存在感を示す“強い部品メーカー”（大企業も中小企業も含む）を十数社ほど抽出し、彼らが、なぜ成長著しい新興国勢をしのぐ競争優位にあるのか分析しました。その結果、各社の競争力は、自らの強みを存分に生かせるターゲット領域を選択し、そこでの明確な差別化を実現するという基本戦略に由来することが明らかになりました（図表-2）。

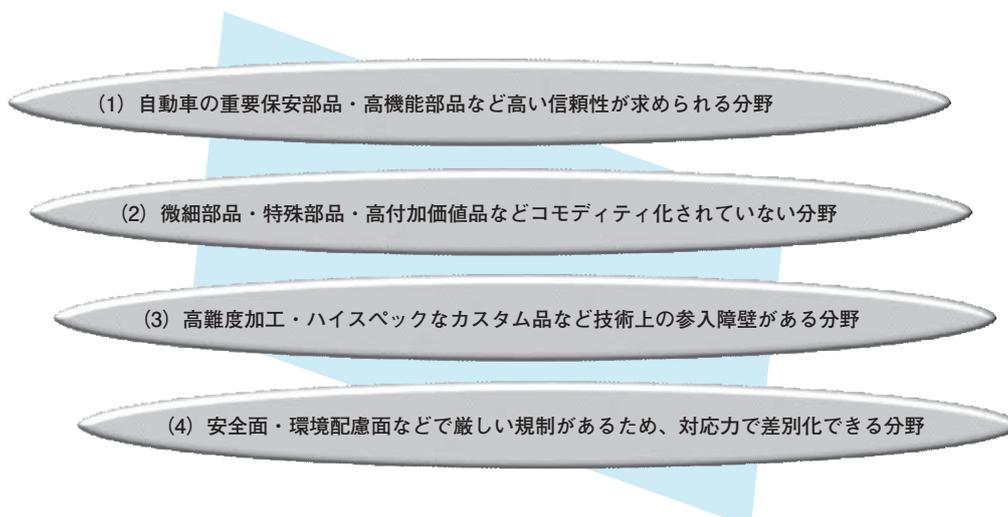
図表-2 インタビュー調査から導出される各種の示唆



不毛な低価格競争を回避する戦略

安易に低価格競争・規模競争に巻き込まれないためには、新興国勢が入って来られない特定の分野を探索し、それを狙う必要があります。前述したように、強いサプライヤー各社は、自らの強みを存分に活かせるターゲット領域を選択し、そこでの明確な差別化を実現しています。具体的には、次表の分野などが挙げられます。ここから自らの強みを存分に活かせるターゲット領域を選択し、そこで存在感をみせるのです。

図表-3 強いサプライヤー各社が狙うターゲット分野 ～不毛な低価格競争の回避



【具体例①】重要保安部品・高機能部品など高い信頼性を要する分野

自動車のエンジン用ガスケットや、ガソリンエンジン燃料噴射装置などを製造する事例企業A社やB社では、制動・操舵・衝突安全・燃焼装置用部品など自動車用部品のなかでも、とくに生命・安全にかかわるため、きわめて高い信頼性が必要な部品、いわゆる“重要保安部品”に特化して、そこに経営資源を集中しています。これらは、万が一不具合が生じれば重大な事態につながるため、完成車メーカー側は単に安いからという理由で安易に調達先を選ばないからです。とくにエンジン周りには、車そのものの性能にも直結する中核的箇所であるため、発注元と部品メーカーの綿密なすり合わせが必要になります。高品質であることはもちろん、ユーザーの潜在的ニーズにまで対応できる高い技術力が決め手となる高機能部品であることから、たんなる低価格競争からは一線を画した次元での競争になるのです。

【具体例②】微細部品・特殊部品・高付加価値品など非標準品分野

前述の重要保安部品にはあたらないが、付加価値の高い内装品や高級車種向け特殊技術を強みとして得意分野を構築している企業例があります。たとえば、厳しい車載環境に適合した耐久性と安全性に加えて、デザイン・意匠性が高く見栄えが重要なカーオーディオ部品や、電子部品・携帯電話・医療機器などにも使われる微細バネなどです。これらの製品は標準化されにくく、簡単には量産効果が出ない分野であり、新興国勢が得意とする大資本・大規模設備による大量生産には向きません。そうした分野をあえて選択し、巨大市場を狙わない代わりに、低価格競争からも距離をおくという戦略なのです。

【具体例③】高難度加工・カスタム品など技術的参入障壁がある分野

複写機やプリンター部品を手がけるT社では、複写機の心臓部である画像処理にかかわる電子回路実装基板等、なるべく難しい仕事を選んで受注しています。また、温度・湿度センサーのトップメーカーであるS社では、1000度に対応できるセンサーを開発しています。顧客企業が高性能製品にこだわるほど、さまざまな温度制御が必要となるため、機能や性能にこだわりのある顧客が海外でも発注してくれるのです。

このT社・S社は、あえて難度の高い分野を選び、他社との差別化を図る戦略を選んでいますが、いわば技術上の参入障壁を自ら築くわけですが、技術的な高みをひたすら目指すスタイル自体はシンプルです。半面、だれもが容易に実現できる戦略ではなく、自社の中核的技術分野を見極めたうえで、集中的な努力とたゆまぬ技術向上が必要となります。

【具体例④】安全・環境配慮面などの厳格な規制対応力が問われる分野

自ら技術や品質で障壁を設けるのではなく、参入困難な障壁が他律的に設けられている世界に狙いをつけ、そこに飛び込む戦略もあります。安全面や環境配慮面で厳格な規制が課せられている分野などがそれであり、たとえば、欧州のRoHS規制（環境配慮規制の一種）のもとでは、部品一つまで含有物の管理をしなければなりません。事務機やコピー機用電子部品・材料の業界では、「RoHS規制やREACH規制という厳格な規制に対し、中国ローカル企業はまだ100%信頼されていない」といいます。実際、本来管理されるべき部品が知らない間に入れ替わっていたなどという不祥事も見受けられるようです。

こうした厳格規制分野では、なにより信頼が第一であり、発注元も監督当局や消費者との関係で大きなリスクを負っています。いくら安くても、部品メーカーが指定どおりの資材を使わず、万が一規制物質がまぎれ込んでいたら取り返しのつかない事態を招きます。これらも価格に代えられない価値が問われる分野であり、透明性やトレーサビリティが十分配慮された生産プロセスを構築することで、競争力を獲得できるのです。

現地の事情に合わせたものづくり

上述の市場戦略をとってもなお低価格競争を避けて通れないこともあり得ます。その場合は、日本的ものづくりを再考する機会とすべきです。わが国ものづくりが世界的にトップレベルにあることは、他国も認めるところですが、果して、それは日本製の部材や設備、製造方法にこだわる硬直的なものになってはいないかと、強い部品メーカー自身から疑問が呈されています。わが国ものづくりの基本的考え方を維持しつつ、手段は現地にあったやり方を選択する必要もあります。たとえば、一人で三つの作業をする現地従業員がいれば、日本的に自動化するより、手作業のほうがはるかに効率的かもしれません。

わが国製造業には、ときに、技術的な高さのみ志向する作り手本位の開発がみられ、結果として、顧客が望みもしない多機能性や過剰品質を備えた製品が生まれているといわれます。“純日本的なものづくり”に拘泥せず、柔軟な改質・アレンジ・進化を図って低コスト対応力を備えることが肝要です。

本稿の冒頭で「新興国市場にあわせた低コスト&低スペック製品を目指すべきか」という命題を示しましたが、これに一つの回答を見出したのが世界有数の自動車部品メーカーD社です。同社は「命に関わる『走る』『曲がる』『止まる』ための品質は堅守していくが、『匂い』『音』『見栄え』のような感応品質についてはマーケットの特性に応じて柔軟に対応する」とし、低スペック化してよいものとよくないものとを明確に選別する姿勢を示しています。同社は破格の低価格車として話題を集めたインド製車の開発にも参加しており、ワイパーの本数減・防震パッキン省略・塗装重ね塗り省略という大胆なスペック削減提案をして採用されました。特徴的な点は、やみくもな低機能化・低仕様化によるコスト低減ではなく、“削ってもよい品質”でも手を抜かない思想です。具体例として、本来2本あるべきワイパーを1本にしたり、3回塗りすべき塗装を2回塗りにしたりという大胆な発想を取り入れましたが、決してワイパー1本当りの品質を落としたわけではなく、また、塗装1回当りの品質も上質なままなのです(図表-4)。そこには、わが国のものづくり能力が変わらず発揮されています。安かろう悪かろうの製品とは一線を画しています。

いくら新興国市場が魅力的だとはいえ、標準化された画一的な製品分野を主戦場にして、新興国勢と同レベルで消耗戦を続けるのは、やはり得策ではありません。日本のものづくり能力を存分に生かして他勢力と差別化を果たしつつ、なおかつ低コスト対応力を備えるには、“割りきったものづくり”や“メリハリの利いたものづくり”を実現するとともに、自社製品の価値が認められる特定のターゲット市場を選ぶべきなのです。(海上 泰生)

図表-4 コスト低減のための機能・仕様の割り切り例(D社)

■機能・仕様の割り切り<その1>~地域特性を踏まえて1本のワイパーアーム

通常のワイパーは2本のワイパーアームがついているが、ナノのワイパーは1本。当初、発注元からの要求仕様はワイパー2本であったが、当社は1本でも払拭率83%を実現できるとして、ワイパーを1本にすることを提案した。ワイパーは、ガラス面に対する払拭率が法規上80%というヨーロッパの規制があり、これがインドにも適用されていた。日本でも法規上80%以上であるが、カーメーカーの要求もあって90%前後は確保されている。特に、日系メーカーは前がしっかり見えるように、高い払拭率を実現している。

ただし、インドは雨も雪も降る日数が少ない。スコールが降ることもあるが、短時間に集中して降る。このように、降雨・積雪の日数が少なく、かつ、短時間であれば、払拭率が低くてもよいだろう、すなわち、アーム1本でも間に合うという提案を行った。

■機能・仕様の割り切り<その2>~静粛性に対する許容緩和

通常、ラジオにノイズが入らないよう、モーターの中にコンデンサを入れているが、発注元に対しては、これも廃止を提案した。また、通常、ワイパーをボディに取り付ける際、エンジンのモーターの振動を共振して不快音を出さないよう、防振パッキンを入れているが、これも廃止を提案した。音の静かさを多少犠牲にして、コストダウンを図った。

■機能・仕様の割り切り<その3>~念のためにする重ね塗りを省略

このほか、ワイパーの塗装には、通常、3度塗りしているが、これを2度塗りにした。もちろん、見た目に影響しないよう工夫して提案した。当社が発注元に提案したワイパーの仕様によることで、40%のコストダウンが可能となった。

(注) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所と(株)三菱UFJリサーチ&コンサルティングの共同研究の一部を利用して作成した日本政策金融公庫総合研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2013-6「低価格競争に巻き込まれない強い中小企業の海外戦略」(2013年8月)を再構成したものです。詳細は、ホームページhttps://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_08_06.pdfを御参照ください。

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 総合研究所 ~ホームページ <http://www.jfc.go.jp/> ~