

booz&co.

自動車産業の次なる成長



ロナルド・ハドック
ジョン・ジュレンズ
富永 和利

ブーズ・アンド・カンパニー自動車プラクティス

自動車メーカーや部品メーカーは 昨今の経済低迷で苦闘しているが、 暗闇の先には大きな成長の未来が待ち構えている

このところ、新興国向けに開発された自動車が目玉を集めている。ビジネスウィーク誌は2009年3月に「What Can Tata's Nano Teach Detroit? (タタのナノはデトロイトに何を教えることができるか)」と題して、インドのタタ・モーターズが開発した僅か3,000ドルの小型車について特集を組んだ。注目されているのはタタだけではない。インドのマヒンドラ&マヒンドラやマルチ、中国の奇瑞汽車(Chery)などの新興国OEM(自動車メーカー)に加えて、ルノー、VW、GMなどのグローバルOEMによる新市場向けの超低価格車開発も記憶に新しい。

だが、これは大きく変わろうとしている自動車産業の潮流の一角を占めるに過ぎない。自動車産業は百年もの歴史を持つといわれるが、実は今ようやく揺籃期を抜け出したところであり、最も大きな成長の時代はこれから到来する。その好機を獲るためには、新しい眼で市場やビジネスモデルを見据えることが求められる。市場ニーズの捉え方やクルマの造り方を従来方式から変える超低価格車の台頭は、そのひとつなのである。

自動車産業の将来を疑問視する風潮がある今の時代、この考え方を唱えるのは大胆かもしれない。金融危機以前から、「自動車産業は伸びない市場や過度な競争に晒されている成熟産業」と言う声は少なくなかった。金融危機以降はさらなる消費低迷や大幅値引きなどに喘ぎ、政府が何千億円という税金をつぎ込まなければOEMやサプライヤーが存続できない産業になりつつある、ともいわれる。

しかし、自動車業界が衰退しているという認識は極めて筋違いである。確かに世界の自動車産業は厳しい現実に直面しているが、客観的に何が起きているかを直視すると喫緊の課題を見越した先は実に明るい。従来大手OEMの再建、新興OEMによるM&A、米国や中国政府による本国自動車産業の構造改革などは、業界の生産性や組織能力を世界的に押し上げる。環境規制や燃料価格の変化は、パワートレインやボデー材料、電子技術のイノベーションを飛躍的に加速させる。そして最も重要な点として、これからの新興経済の拡大成長は膨大なパーソナルモビリティ需要を生み出す。

もちろん、根拠なしに「自動車業界の明るい未来」を説くわけではない。一時的な悲観論や行き過ぎた思い込みではなく、市場の実態をきちんと理解することで自動車産業の方向性がみえてくる。事実、世界中で都市化が進展するにつれて、何百万もの人々がより良い生活をおくる手段として自動車を求める傾向が強まっている。この動きは2008年から2009年にかけて減速したわけだが、何も消えてしまったわけではない。ブーズ・アンド・カンパニーが最近行った調査では、今後10年の世界需要の地域市場を大きく3つに分類する。

1. 急成長新興国(REE - Rapidly Emerging Economies)
急成長新興国(REE)とは、いわゆるBRIC諸国(ブラジル、ロシア、インド、中国)に加え、マレーシア、アルゼンチン、メキシコ、トルコ、タイ、イラン、インドネシアなど比較的強い経

済力を有する発展途上国グループで構成される。これら地域の何百万にも及ぶ世帯は、初めての自家用車の主力購買層となる。

2. 低成長国

低成長国とは貧困層の裾野が広く、REEより経済力が低い約100カ国から成る。しかし、これらの国々の政権は中流階級の活性化に力を入れており、パーソナルモビリティもその重要な足掛かりとみなしている。これらの国々は、2020年以降に本格的な自動車市場となる可能性を秘める。

3. 成熟国

成熟国とは、工業先進国の北米、EU諸国、日本を指す。この国々では、経済成長よりも人口増加や自動車の買替サイクルの動態変化が自動車市場を形成することになる。

これら3つの地域市場がもたらしうる市場成長はとてつもなく大きい。ブーズ・アンド・カンパニーでは、これから2013年まで累計3億7,000万台もの「理論的」な需要を推定している。2018年までだと、累計7億1,500万台である。しかし、今の自動車業界のビジネスモデルでは、これだけの成長のポテンシャルを捉えることが難しい。

この100年間、自動車メーカーは単一的な生産と販売アプローチを取ってきた。自動車メーカー各社は、内燃機関という画一的なパワートレインを持つ自動車を作り、似通ったフランチャイズ方式のディーラー網を通して販売してきた。そして、自動車の生産と販売の8割が成熟国である米国、欧州、日本で行われてきた。

しかし、自動車市場は過去に比べて遥かに多様化・複雑化しつつある。特にREEは成熟国とは大きく異なる上に、REEの中でも国間の違いは大きい。人口密度、地形、天然資源に始まり、都市部の土地利用、公共交通、道路やエネルギー・インフラなどの形態も様々である。それぞれの市場固有の需要パターンやそれに応ずる販売形式もあれば、輸入・FDI政策、安全性や交通全般の規制も様々である。このため、日米欧の自動車メーカーが成熟国市場で

売れるようクルマの機能を徹底的に簡素化してREEに持って行っても、大きな成功は期待できないのである。

競争も大きく激化している。自動車産業は欧州と米国で始まり、1970年代には日本に拡大し、トヨタ、ホンダ、日産（当時のダットサン）が輸出メーカーとして出現した。1980年代に入ると韓国の現代が続いた。そして今度は、中国やインドなどの新興国メーカーが台頭し、より低価格の自動車を求める需要にいち早く応えるようになるだろう。タタのナノのような超小型車が自動車交通に無縁だったアジアやアフリカの都市における消費者の手に届く価格で造られていることを考えると、競争環境がこれまでと大きく変わりつつあることは想像に難しくない。

また、地球温暖化や原油価格の問題を背景に、世界の自動車メーカーは従来の内燃系パワートレインの代替を真剣に認識しつつある。20世紀初頭に電気自動車や蒸気自動車が姿を消して以来、自動車業界は初めていくつものパワートレイン技術が共存する時代に突入する。また、より革新的なメーカーは、幅広い社会交通システムに適合する自動車のあり方も考えている。例えば、自家用車から他交通機関への乗り換えをスムーズに行えるようなインターモーダル・システムへの投資を国と手を組んで進めるメーカーも散見される。

このような事業環境の劇的な変化の中で成功することは容易ではないのだが、自動車メーカーの多くは自らの変革の必要性を受け入れていない。これからのクルマ造りは今まで以上に幅広い消費者を意識しなければならないどころか、これまでの基準からすると驚くほど低コストで造らなければならない。そのためには、世界中のサプライヤーやディストリビューターを自らのバリューチェーンに組み込み、これまでに例のないほどの柔軟性と対応性をもつビジネスモデルを構築する必要がある。

また、これからはより迅速なイノベーション力のもとに、現地のニーズを現地で満たす「現地発想型」のアプローチが必要不可欠だ。例えば、国によっては字が読めない消費者にマーケティングしなければならない場合もある。また、

今は車体のみに貼り付けられるブランド名が、将来的にはエンジンや公共交通機関など様々なモノに表示されることになるかもしれない。そして、大気汚染に苦闘する中国には電気自動車、サトウキビが豊富なブラジルではエタノール車、原油が豊富なロシアではディーゼル車、という具合に、ひとつの車種に多様なパワートレインが揃えられる。

抜本的なビジネスモデルの変革に追従できない自動車メーカーは、生き長らえない。大胆な変化を取り込むことができるメーカーのみが、これからの膨大な成長機会を捉えられるのである。

REEを理解する

この巨大な市場の将来性に対する見解は、経済学でもよく取り上げられる「経済成長と自動車普及の非直線的な相関」という現象に基づく。発展途上国では、国民一人当たりの収入が増えれば、一人当たりの自動車保有台数

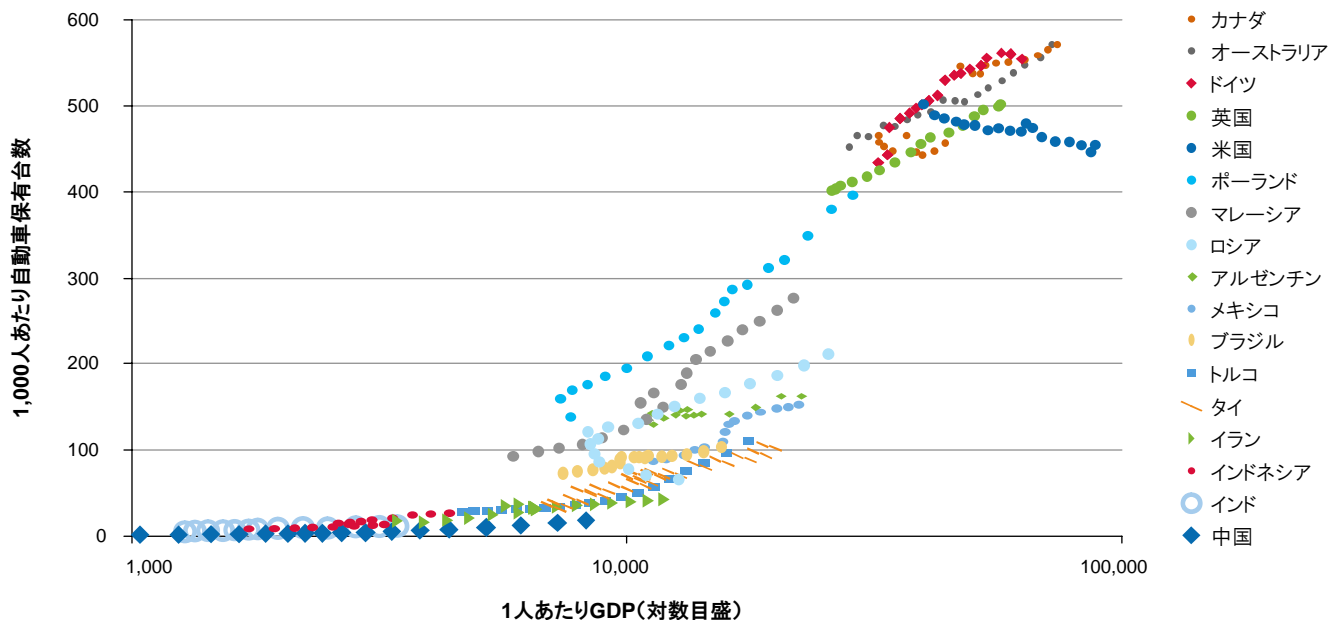
も典型的なSカーブを描いて増加する(図表1参照)。まず、経済成長の初期段階では自動車保有率は低水準に留まる。国内総生産(GDP)や個人の購買力が持続成長の勢いに乗り、都市経済と労働力が形成されると、自動車の普及台数は増加し始める。インドで見られるような一台のオートバイに家族が群がって乗る姿が少なくなり、低価格な超小型車に乗り込む世帯が増える、というイメージである。そして最終的には、自動車保有が飽和するのに伴い、増加率も頭打ちになる。

昨今の世界的な景気後退は、このパターンにどのような影響を及ぼすだろうか。様々な指標を見る限り、REE市場が今まで以上に重要になることは明らかである。2008年以前に比べるとREE諸国の成長率は鈍化しているものの、初めて自動車を買う消費者層を核に、世界のどの地域よりも依然として高い。

多くの企業は、トーマス・フリードマンの「フラット化する世

図表1:モビリティの閾値

各国のモビリティの閾値は、一人あたり国内総生産(GDP)で1万ドル近辺にある。自動車の保有率は、ここから加速する。当図表に示した急成長新興国(ブラジル、ロシア、インド、中国、マレーシア、アルゼンチン、メキシコ、トルコ、タイ、イラン、インドネシア)は閾値に達していないが、これまでの他国トレンドに従えば、到達は間近である(データは、1990年から2008年までの推移)



出所:ブーズ・アンド・カンパニー分析

これからのクルマ造りは、今まで以上に幅広い消費者を 意識しなければならないどころか、これまでの基準からすると 驚くほど低コストで造らなければならない

界」という概念から一つのビジネスモデルを世界のすべての地域にあてはめることを想定してきた。しかし、IESEビジネススクールのグローバル戦略の教授であるパンカジ・ゲマワット氏が指摘するように現実の世界は「セミ・グローバル」であり、統一的な戦略がどこでも通用するわけではない。REEでのビジネスチャンスをものにするには、グローバル戦略全体との整合性を考えつつも、どの市場を攻めて、どの市場を回避するか、のメリハリある難しい決断を下さなければならない。多くの国において、自動車産業は何百万人も雇用して莫大な売上を生み出す巨大産業であり、一国の経済力の指標のひとつとなる。故に、各国政府は様々な側面から産業育成や規制に関わる。例えば、排ガスや安全基準の法案、流通構造の規制、関税の設定、部品のローカルコンテンツ率の制定など、産業形成における影響力を行使する。REEでの成長を目指す自動車メーカーには、それら各国市場に対する深い理解と他国との相違を認識することが求められる。例えば、BRIC諸国を見るだけでも、これら市場間の相違や事業の複雑性は明らかである。

●**ブラジル**はREEグループにおける西半球の最有力国である。(これに続く有力国は、メキシコとアルゼンチン。)人口は、1億8,800万人と比較的少ない。(これに対し

て中国とインドはそれぞれ10億人を超える。)しかし、自動車普及率は既に高い水準にあり、エコノミスト・インテリジェンス・ユニットによると、人口1千人あたり104台と、インドの10倍近い。このため、ブラジルの自動車市場の成長見通しは比較的安く、他のREE国よりも先進国の水準に近い。グローバル・インサイト社によると、2008年から2013年までの売上高成長率は2.0%に過ぎず、米国市場の3.2%と比べても低い。

但し、自動車市場としてブラジルが有望である点は多々ある。安定した社会経済、増加傾向にある収入水準、発達した金融システムは、初めてクルマを購入する地方消費者層を中心とした小型車(「Bセグメント」)の普及拡大を促している。国内ブランドはほとんど存在せず、GM、フォード、フィアット、VW等のグローバルメーカーが市場を支配している。これらメーカーは、ブラジル政府の手厚いインセンティブ政策、高率の輸入関税、為替リスクなどのファクターから、ブラジル内で生産投資を続けてきた。その結果、ブラジルは南米全域における生産ハブとして発展している。また、ブラジルでは広大で悪路が多い地方市場が大半を占めるため、消費者は比較的大型のSUVタイプのクルマを求める一方、パワートレインは燃費のよい小型エンジンや同国のバイオ燃料業界にとって好ましいフレックス燃

新興国の無名企業が大きな技術革新の機に乗じて、自動車業界におけるリーダー格になることは可能だろうか。中国の比亞迪(BYD)は、2025年までの実現を目指している。

比亞迪(BYD:「Build Your Dream」)は、1995年に中国の広東省で携帯電子機器向けの充電電池メーカーとして創設された。現在、BYDは携帯電話向けリチウムイオン電池のリーディングメーカーであり、世界市場シェアは33%に上る。2003年には、自動車生産拠点を買収した中国初のプライベート企業となった。BYDは小型車やコンバーチブルなどの車種を矢継ぎ早に展開し、2007年には1.9%の世界市場シェアを占める中国第6位の自動車メーカーとなった。

BYDの王伝福社長は、最近2つの長期目標を掲げた。2015年までに中国最大の自動車メーカーになること、そして2025年までに世界最大の自動車メーカーになることである。この戦略目標に向けて、BYDはパワートレインの電動化と自社のリチウムイオン電池技術力に大きく賭けている。

BYDの壮大な戦略は、少なくとも以下の3つの前提に基づく。①電気自動車の需要が拡大すること、②(パソコンにおけるインテルやウィンドウズ・ブランドと同様に)電池が自動車技術の核となること、そして③この技術力こそが他社の追従を許さない差別化要因となること。

しかし、これらの戦略前提が正しいと仮定した場合でも、BYDが越えなければ

ならない壁は高い。リチウムイオン電池の技術力があるといえども、まずは電気自動車やハイブリッド車を迅速に市場投入して「一流」の自動車メーカーとしてブランド地位を確立しなければならない。そして、まずは中国という巨大な自国市場で、電気自動車の生産、販売、充電インフラ、アフターサービスなどで新たなアプローチやビジネスモデルを構築しなければならない。もし、BYDが自前開発の膨大な投資をせず、他社との協業を通して電動パワートレインの派生車種を造るビジネスモデルをとれば、より早く市場展開はできるであろう。

R.H & J.J

料対応のエンジンが広がる。

●**ロシア**は人口1億4,200万人と、BRIC諸国の中で人口が最も少ないが、自動車普及率は人口1千人あたり213台と、4カ国の中で最も高い。(エコノミスト・インテリジェンス・ユニットによると、西欧は518台。)しかし、グローバル・インサイト社では、2008年から2013年までの市場成長率を平均6.5%と予想している。これはブラジル(2.0%)、西欧(1.2%)、日本と韓国(0.2%)を大きく上回る。

地理的に欧州に近いことから、ロシアの消費者の嗜好は中国やインドよりも先進国に近く、ステータスシンボルとなる欧州の高級車は人気がある。但し、欧州市場で採用されている安全や内装、電子機能部品などは、コストを下げるために省かれることが多い。自動車メーカーにとってのロシア市場の魅力としては、現地企業との提携・合併の必要性がないことや強いローカル競争が存在しないことが挙げられる。しかし、気にかかることはロシアの政治リスクである。これまでのところ、ロシア政府は外国の自動車メーカーの市場参入を往々にして静観してきたが、民間企業に対する過去の干渉例などから今後の懸念は大きい。2008年11月に実施された自動車輸入関税の引き上げは、その一例である。不況下において、150万人も雇用する国内の自動車業界の労働不安を回避するための政策とはいえ、ロ

シア政府による大々的な市場介入であった。

●**インド**は11億人の人口を擁するが、自動車普及率は人口1千人あたりわずか11台と比較的低い。しかし、普及率が低いということは、潜在的な成長性が高いということである。グローバル・インサイト社によると、2008年から2013年までのインドの自動車成長率は14.7%とREEの中で最も高いと予想されている。実際、世界的な景気後退の中でさえ、インドにおける超小型車の販売は堅調である。また、同国の慢性的なエネルギー不足や環境問題を踏まえると、インドはハイブリッド車や電気自動車の急速な普及も期待できる市場である。

インドでは、1990年代初頭まで外国の自動車メーカーが市場から締め出されていた。(1947年から1990年までは、複雑な企業認可要件、保護主義的な規制などから許認可統治(License Raj)の時代として知られる。)この状況はすっかり様変わりし、今日では外国の自動車メーカーは歓迎されている。政府は税制優遇措置や強力な知的所有権保護を通じて、外国企業によるインドでの現地企業設立や生産拠点構築を促進している。そして、許認可統治時代に発展した現地の自動車メーカーや部品サプライヤーは、外国自動車メーカーにとって有能なパートナーとなる。現地の競争環境は厳しいが、これまでのところマル

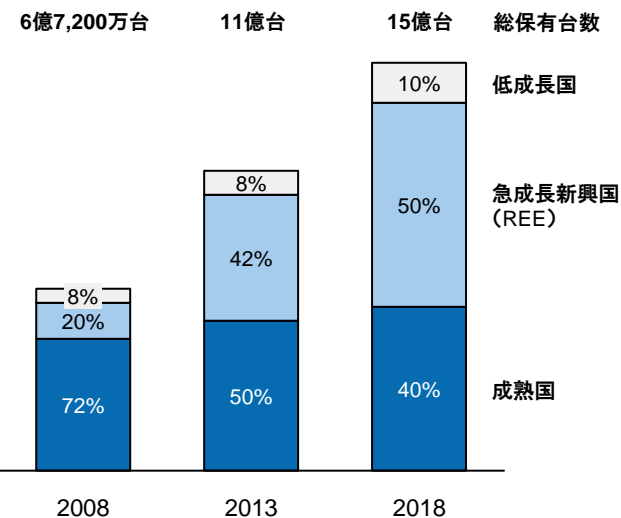
チ・スズキ(現時点で最も成功している自動車メーカー)、
 タタ、現代の3社に集約されている。

●中国はREEの中で突出している。自動車の総生産・
 販売台数は他の3カ国を合わせた規模に達する。全体の
 自動車普及率は1千世帯あたり18台に過ぎないが、2008
 年から2013年までの成長率は8.3%と予想されている。13
 億人という膨大な人口はこれからの自動車のタイプやセグ
 メントを引導するであろうし、中国で生まれるクルマが他国
 にも広がることを考えれば、中国は世界市場の流れを左
 右する存在といえる。急成長する内陸都市部における消
 費者が初めての自動車を購入するにつれて、中国の自動
 車販売台数は今後数年で加速することが予想される。
 (中国には人口100万人を超える都市が140都市以上存
 在する。)

中国政府は、自国の自動車産業育成において大きな
 影響を及ぼす。外国の自動車メーカーには現地メーカーと
 の折半出資による合併を義務付ける一方、知的財産権の
 不十分な保護政策は外国自動車メーカーの技術資産をリ
 スクに晒す。また、慢性的なエネルギー不足と環境問題

図表2: 自動車総保有台数の成長ポテンシャル

将来の自動車市場において、2008年から2018年で最も大きく
 拡大するのは急成長新興国(REE)



出所: ブーズ・アンド・カンパニー

への長期的対策として、中国政府はハイブリッド車や電気
 自動車などの代替パワートレインのR&Dを積極的に奨励し
 ている。近い将来、中国の自動車メーカーは他国に先駆
 けて先進的なパワートレイン技術力を築き上げるかもしれ
 ない。

インドの自動車メーカーと同様に、中国の強豪メーカ
 ーは新興市場の需要に適した自動車の開発で従来のグロー
 ーバル自動車メーカーを凌ぐ。(1985年からサンタナを投
 じてきたVWのような競争力あるグローバル大手は例外であ
 る。)しかし、比亞迪(BYD)のようなアグレッシブな中国
 メーカーの多くは、組織能力やグローバル経験が乏しい。
 これを補うために、彼らは経営不振に陥っている欧米自動
 車メーカーの買収や、グローバルにマネジメント人材の引き
 抜きに躍起するであろう。

このように、BRICの4カ国は大きく異なる市場や産業ダ
 イナミクスに象徴され、その他のREEについても同様のこと
 が言える。市場の特徴は異なるものの、言えることはREE
 における自動車の保有台数は2018年までに現状のほぼ6
 倍に拡大すると予想されることである(図表2参照)。

では、他の2つの地域市場はどうなるのだろうか。供給
 過多に見舞われている成熟国では、信用収縮が消費者
 の新車の買い控えを起こし、企業の資金調達を低迷させ
 ている。長年にわたり世界最大の自動車市場であった米
 国の2008年販売台数は、対前年比で36%も急落した。
 (2008年後半には、月販台数で初めて中国に追い抜かれ
 た。)2009年以降もすぐに回復するとは予想されず、欧州
 と日本と同様に数年の横ばい状態が続くだろう。

しかし、こうした変化の多くは循環的なものであり、直近
 の低迷が永続的な市場の「終焉」を告げているわけではな
 いということである。新興国と同様に、成熟国でも自動車
 産業は国の経済力を担う戦略的資産のひとつであり、各
 国政府が黙ってみているわけではない。実際、景気刺激
 策資金の大きな部分が自動車産業の活性化に振り向けら
 れている。信用市場もいずれは回復し、自動車の買い替
 えニーズも戻るであろう。特に、欧州や日本よりも人口が拡

「次なる成長」に向けて、 自動車産業に関わるメーカー各社は 自動車のあり方を根本から問わなければならない

大する米国では、おそらく年率1~2%の市場成長率に回復するとみられる。

低成長国の多くに関しては、市場がモビリティの閾値を超えるのはおそらく2020年以降になろう。低成長国がREEの「予備軍」であることを考えると、REEに根ざす自動車メーカーが優位性を持ちうるが、国籍がどこであれREEで成功するメーカーであれば低成長国の次なるポテンシャルを獲得することができるであろう。

発想の転換

2009年、どの自動車メーカーも目下厳しい市況の中での存続を図ることが命題である。とはいえ、自動車メーカーが今やらなければならないことは、これからの10年間で様変わりする世界市場を攻略するための変革である。短期的な戦略課題のみに焦点をあてた建て直し計画は生き残りには役立つかもしれないが、長続きはしない。

「次なる成長」に向けて、自動車産業に関わるメーカー各社は自動車のあり方を根本から問わなければならない。2リッターのガソリンエンジンを載せた4枚ドアのクルマを造って売りまくるといったような単一的な発想から、狙いたい地域市場での「人の移動」を満たすクルマの新しいあり方を体現する発想に切り替える。例えば、ダイムラー・ベンツやVWIはクルマを3つに分類して考え始めている。

第1の κατηγοリーは、都市内移動向けの自動車である。低速・短距離移動型で、他の公共交通機関と組み合わせ

た利用を想定する。例えば、通勤電車で都市部の駅まで行き、そこから小型電気自動車に乗って市内中心へ移動し、共同駐車場に車を停める。共同駐車場では別のユーザーがその車を利用することができる。この種のカーシェアリングシステムを導入するには、駐車料金の自動徴収、電気自動車の充電所、整備サービス網などの「スマート」インフラ機能の構築が不可欠である。

第2の κατηγοリーは、郊外や地方における通勤など、地域間移動向けの自動車である。走行距離はより長く、速度もより速くなり、利用パターンから個人所有のファミリーカー形式が主流となる。このため、純電気自動車よりも走行の柔軟性があるハイブリッド車が最適であろう。

第3の κατηγοリーに該当するのは、多数の乗客や大きな貨物を載せて高速で走る長距離用自動車である。排気ガス規制対応や低燃費性のニーズを考慮すると、高性能ディーゼル車がこの種の移動に適している。

ダイムラー・ベンツは、この分類に沿ったクルマ造りを進めつつある。都市部の消費者向けには、電気自動車仕様のメルセデスを投入する計画がある。郊外のドライバー向けを想定するリチウムイオン電池搭載の新型Sクラスのハイブリッド車は、ガソリンエンジンの同車種の燃費性能を2.5倍も上回る。今後は、さらに1.5倍の性能向上をすると報じられている。また、長距離移動向けには効率的でクリーンなディーゼル車のラインアップを有する。

製品のみならずビジネスモデルのイノベーションを引き

ルノーのロガンのエンジンは低質燃料でも回るように設計され、 空調システムは劣悪な天候下の低速走行にも 耐えられるように作られている

起こす自動車メーカーも出てくるであろう。例えば、自動車メーカー自体がハイブリッド車や電気自動車用の充電ステーションを構築したり、充電サービスを販売するかもしれない。また、ディーラー網のあり方をゼロから見直して、都市内移動用カーシェアリング向けのサービスネットワークに転換するかもしれない。ちなみに、成熟国の自動車ディーラー、特に大衆車ブランドを取り扱うフランチャイズにとって、新車販売は利益率が高いアフターセールス収入を稼ぐ「入り口の手段」と化しているが、REEにおけるディーラーも長期的に儲かる事業モデルを作り上げなければならないだろう。

欧州系自動車メーカーの中でも、ルノーの新興市場戦略は目覚ましい。例えば、ロガンはルノーとルーマニアの子会社であるダチアが共同生産する「実用本位」の自動車だが、2004年の発売以降の売上は伸びている。（売上は2005年から2006年で約20%（約15億ユーロ）拡大した。）ロガンは、ルーマニアのミオベニにあるダチアの工場の他にコロンビアやブラジルなど世界各地で生産されている。インドでは、マヒンドラ & マヒンドラとの提携で2007年6月に投入され、コストを15%削減することができたといわれる。

当初から低価格車として開発されたロガンは、機能をシンプルにすることで低コストを実現している。ルノーの高級車に比べて部品点数は半分であり、電子機構も最小限としている。しかし特筆すべきことは、ロガンが単に先進国市場向けのクルマの流用ではないという点である。例えば、

ルノーとダチアのエンジニアは新興国における道路や気候の特色を設計に反映している。ロガンのサスペンションはソフトかつ強靱であり、シャシーは砂利道や穴ぼこ道での走行に適應できるよう高く設定されている。エンジンは低質燃料でも回るように設計され、空調システムは劣悪な天候下の低速走行にも耐えられるように作られている。

これからの思考やバリューチェーン

ルノーのロガンのような成功例に辿りつくには、時間がかかる。現地のマネジメントや幹部の採用と育成、長期的なコミットメントに基く投資の計画と実行、参入する国でのブランド認知やプレゼンスの確立などには、息の長い緻密な事業運営が必要である。これからREEのような成長市場で成功を切り開くには、とにもかくにも自動車メーカー自身のミッションとマインドセットを大きく変革しなければならない。つまり、自動車を生産して販売するという技術や製品主導の考えから、市場のモビリティの問題を解決するという思考に転換することである。市場の志向性を受け入れることができるメーカーには、これからの展望が大きく開けるはずである。逆に、これまでの狭義の世界に閉じこまったままのメーカーは、取り残されるだけである。

まずは、これからの成長の大部分を占めるREE各国の実情を理解することである。例えば、政策的な都市計画が進む中国都市部の人口密集地と、広大な土地に老朽化したインフラや地方の貧困層を抱えるロシアは、市場の特

質が大きく異なる。また、自動車メーカーには、REE各国の組織・労働文化を踏まえた生産拠点・販売チャネルの運営が求められる。例えば、韓国の現代自動車を持つ「指揮統制型」の企業文化は一部の国(例:インド)では機能しているが、必ずしも他国でうまくいくとは限らない。

そして、バリューチェーンのあり方を虚心坦懐に考え直すことも極めて重要である。3つの地域市場で通用する経営を実現するには、これまでの自国偏重のバリューチェーンから脱皮しなければならない。現地でベストのアプローチを見つけるためには、技術やノウハウ、ビジネスプロセスをグローバルに結集しなければならない。これは、バリューチェーンの真のグローバル化を意味する。例えば、中国で築き上げる生産技術が将来的に米国やインドネシア市場での問題解決に役立つ時代が来るかもしれない。BRIC諸国での動きを垣間見るだけでも、バリューチェーンに対する示唆が見えてくる。

●グローバルイノベーション

中国政府が強力に押し進める都市計画や技術開発は、グローバルに通用する次世代パワートレイン技術を生み出す可能性を秘める。インドではエンジニアの給与が低いため(1時間あたり3ドル。西欧は48ドル、日本と韓国は36ドル)、研究開発のオフショアリング拠点として魅力が高い。ロシアでは古くから知的財産を重んじてきたため、自動車に適用できる先進的な科学技術の宝庫である。ブラジルは、サトウキビを原料とするエタノールを中心としたバイオ

燃料のリーダー国である。

●調達

中国は、その圧倒的な市場規模や幅広いセグメント性から、自動車部品のグローバル輸出拠点として発達する。中国ほどではないものの、インドは小型車セグメントで強みを持つ部品サプライヤーが躍進する素地があり、輸出基盤としての競争力を有する。外国自動車メーカーが確固とした拠点を既に確立しているブラジルは、NAFTA含む米州全般への輸出ハブとしてのポジションを築いている。

●生産

中国とインドの人件費水準は、今後も大きな意味合いを持つ。時給わずか1~2ドルである中国とインドに対して、西欧は37ドル、北米は26ドル、日本と韓国は19ドルである。対して、18ドルのロシアは人件費の競争力が低いものの、西欧に近接しているという地理的条件から物流や在庫オペレーションなどの面で優位である。ブラジルは南米におけるスケールメリットを有する。

●流通

インドの流通システムは、その市場特性に合わせて進展している。タタは、物流費を抑えるためにナノを車両工場ですべて完全に組み立てず、準部品レベルで出荷して地方センターで組み立てる。中国やロシアでも、都市部から地方までリーチする流通網の拡大・進展が今後も続くであろう。ブラジルでは、代替燃料の流通網構築を切り開くことが予想される。

●マーケティング

中国では、膨大な農村地方から都市部までをカバーする新たなマーケティング施策を開発する必要がある。インドでは、同国でみられた携帯電話のマーケティング手法が適用されるかもしれない。ロシアでは、都市部の「超VIP」車から地方部の「実用本位」の車までをカバーできるニッチマーケティングが必要とされる。

現在、自動車産業は厳しい事業環境に直面しているわけだが、「次なるステージ」はダイナミックでグローバルに飛躍する可能性を大きく秘めていることを忘れてはならない。メーカー各社は、あらゆるフラストレーションを経験していることであろう。しかし、それは100年前の馬車や蒸気時代の終わりに当時の経営者が感じたフラストレーションと類似しているはずである。客観的に世界市場の成長のポテンシャルを評価すれば、自動車産業の未来は明るい。

自動車産業の次なる100年を捉える節目において、メーカー各社には大きな変革が求められている。しかし、大半は変革の必要性を理解しているものの、なかなか自らを変えられずに足踏みをしている。今の市場低迷を生き抜き、そしてこれからの市場に適した戦略とビジネスモデルに転換できる自動車メーカーのみが、今後100年間にわたる繁栄を掴むことができる。

(Reprint Number: 09204)

著者紹介

ロナルド・ハドック

ronald.haddock@booz.com

ブーズ・アンド・カンパニー チューリッヒオフィスのヴァイス・プレジデント。1994年にブーズに参画以来、10年間のアジア勤務(中国、インド、韓国)経験を有する。中国ではブーズ・アンド・カンパニーの自動車プラクティスのリーダー

ジョン・ジュレンズ

john.jullens@booz.com

ブーズ・アンド・カンパニー クリーブランドオフィスのプリンシパル。成長戦略、ブランドマネジメント、顧客マネジメント、チャネル戦略等。北米・欧州・アジアのクライアントへのプロジェクト経験を有する。

本稿の執筆にはコンサルティング・エディターのマイケル・シスクも協力した

富永 和利(とみなが かずとし)

kazutoshi.tominaga@booz.com

ブーズ・アンド・カンパニー 東京オフィスのプリンシパル。自動車、機械、エレクトロニクス、エネルギー等の分野でコンサルティング経験を有する。ニューヨーク事務所勤務に加えて、欧米亜市場のグローバル案件を多数手がける

ブーズ・アンド・カンパニー自動車プラクティス

ブーズ・アンド・カンパニーの自動車/製造業プラクティスは、自動車、部品、産業機械、素材等において世界のリーディング企業の経営課題解決に取り組んでいます。長年に渡り蓄積されたグローバルな業界知識と知見の基に、全体や地域戦略策定、オペレーション改革、技術革新、組織能力強化などの分野でグローバルなコンサルティング支援を実施しています。

世界各国の事務所

アジア

北京
デリー
香港
ムンバイ
ソウル
上海
台北
東京

オーストラリア、
ニュージーランド、
東南アジア
アデレード
オークランド

バンコク
ブリスベン
キャンベラ
ジャカルタ
クアラルンプール
メルボルン
シドニー

ヨーロッパ

アムステルダム
ベルリン
コペンハーゲン
ダブリン
デュッセルドルフ
フランクフルト
ヘルシンキ
ロンドン

マドリッド
ミラノ
モスクワ
ミュンヘン
オスロ
パリ
ローマ
ストックホルム
シュトゥットガルト
ウィーン
ワルシャワ
チューリッヒ

中東・アフリカ

アブダビ
バイルート
カイロ

ドバイ
リヤド

北米

アトランタ
シカゴ
クリーブランド
ダラス
デトロイト
フロラムパーク
ヒューストン
ロサンゼルス
マクレーン
メキシコシティ
ニューヨーク
パーシッパニー
サンフランシスコ

南米

ブエノスアイレス
リオデジャネイロ
サンチアゴ
サンパウロ

ブーズ・アンド・カンパニーはグローバル経営コンサルティング会社として、世界のトップ企業、政府および諸機関に支援を提供しています。

創立者であるエドウィン・ブーズは、1914年に専門職としてのコンサルタントの役割を定義し、世界初の経営コンサルティング会社を設立しました。

現在、全世界59オフィスに3,300人以上のスタッフを擁するブーズ・アンド・カンパニーは、独自の先見性と知識、深い機能別専門性と実践的アプローチを用いて、新たな能力の構築と実質的なインパクトの提供を行っています。クライアントとの密接な協働を通じて、本質的な競争優位を創出しています。

ブーズ・アンド・カンパニーの詳細は
www.booz.co.jpをご覧ください。

経営戦略についてのさまざまな課題をテーマに発行する季刊誌『マネジメント・ジャーナル』もウェブでご覧いただけます。

お問い合わせはお気軽にこちらまで

info.japan@booz.com

ブーズ・アンド・カンパニー株式会社

〒106-6127
東京都港区六本木6-10-1
六本木ヒルズ森タワー27階
電話(代表):03-6757-8600
ファクシミリ:03-6757-8667
マーケティング担当:須田

booz&co.

© Booz & Company (Japan) Inc.