



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 133号

経営コンサルタント 栗田 剛志 12.03.19

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2012年3月19日号 no.1633
『世界最強日の丸二輪～5つの現地化で新興国制圧』より

【経営者の潔さ】

アジアを中心とした新興国市場は、どの産業においても無視することはできません。日本国内は縮小傾向にあり、北米や欧州を中心とした輸出モデルも円高の影響や競争過多、需要の減少によって厳しさが増えています。

半導体や家電、自動車といった日本の輸出産業の多くが苦戦する中、世界シェアの半分近くを握り、新興国においては9割超えも珍しくない業界があります。

その業界とは、オートバイです。ホンダやヤマハ、スズキ、カワサキといった日本の二輪車メーカーが世界で圧倒的な強さを誇っています。

オートバイだけが新興国制圧に成功したのはなぜなのでしょう。

今週は、バイク業界の秘密について取り上げてみます。

インドネシアの首都、ジャカルタにおける交通の主役は自動車ではなくオートバイです。排気量の小さいスクーターに2人、時には3人がまたがり、渋滞の隙間を縫って町を走り抜けていきます。

2億4000万人の人口を有するインドネシアにおいて、オートバイは成長産業となっています。2011年の総需要が810万台、1000万台を超える日はそう遠くありません。日本の販売台数が44万～45万台程度であるのに比べると、非常に魅力的な市場に見えます。その市場を席巻しているのが日本勢です。ホンダとヤマハで90%超えの市場シェアを握っています。

インドネシアだけではなく、タイ、ベトナム、ブラジルなど経済の発展が著しい新興国でも圧倒的なシェアを誇っています。バイク業界は、ホンダとヤマハに加えてスズキ、カワサキの日系4社で全世界のシェアの46%を押さえています。

このバイク業界の強さは、「5つの現地化」にあります。

日本勢が現地のシェア93%を押さえるタイにおいて、ホンダのバイクユーザーにホンダのどこがいいかを聞いてみたところ、こう答えています。

「店が多いし、交換パーツが安い。いいクルマだよ」

道路事情が悪く、重い荷物を載せるの中での使用頻度が高い新興国では、故障が頻発します。その時にものをいうのがサービス店の存在です。整備士が常駐するサービス店は、修理を求める客がひっきりなしに出入りします。

交換部品も純正品に限りません。地場メーカーなどがコピー部品を生産し、結果として価格も種類も豊富になります。

セールス、サービス、スペアパーツが揃はなければ、バイクは使い捨ての消耗品となってしまいます。アフターサービスがあるからこそ、バイクは長く使えることとなり、中古車として再販可能にもなりました。消耗品ではなく、資本財として認識されることで、ローン組んでまで買ってもらえる製品となったのです。

かつて、中国車がタイの市場に参入してきました。日本製に比べ3割から4割安い中国車は評判を呼びましたが、壊れやすいうえに、売りっぱなしでアフターサービスが無いため、結局のところ、「安いけれども得ではない」となり、顧客は日本車に戻ってきました。

新興国制圧の秘密は、まず販売・アフターサービスの現地化にありました。

日本の輸出産業は、米国や欧州に製品を輸出して成長してきました。日本と物価水準が変わらない先進国相手なら日本のやり方で通用します。

一方で、新興国の物価水準は総じて日本より低くなります。このため、電化製品などの日本企業の多くは現地の富裕層を狙い、「高機能だが価格が高い」製品を販売しようとしてきました。ここに落とし穴がありました。

価格の安い商品を買っていた顧客層は、経済成長に伴って次第に高額な商品を求めるようになります。その際に、まず選択肢として考えるのが、今まで使っていたメーカーの製品です。新興国を攻めあぐねている企業は、ここを見落としています。

早くから生産と調達の現地化が進んでいたバイク業界は、生産コストが低く東南アジアの物価水準で販売しても十分に儲けられる体質となっていました。

価格の安いバイクで掴んだ顧客を順々に排気量の大きいスポーツバイクなどの高額品に誘導しています。

このように、日系2輪業界は販売・アフターサービスに加え、生産、調達の現地化によって、圧倒的な強さを持つビジネスモデルを完成させたのです。

これら3つの現地化に加え、開発の現地化とマーケティングの現地化を加えた5つの現地化が功を奏し、日本のバイクメーカーは、新興国市場に礎を築いたのです。

新興国で健闘する日系バイクメーカーうち、「スズキ」の存在感が乏しくなっています。

「スズキ」といえば、4輪において新興国において成功している企業ですが、バイクでは、ホンダやヤマハが新興国で快走しているのと対照的に3期連続赤字と低迷しています。

これに対して、スズキの鈴木修会長は、インタビューでこう答えています。

「2輪事業の儲け頭は長らく北米と欧州の大型バイクでした。それはそれは、羽振りがよかったですよ。私の信念で、社内には『小さいバイクはやめておけ』と言ってきたんです。事業の報告も『250cc以上だけでいい、50ccなんて放っておけ』と。その結果、大型に偏ってしまった。

そうこうしているうちに、小さいバイクがアジアで花開いたわけです。正直なところ、僕の失敗なんです。僕が一番反省しないといけません。

本来なら、今日の取材も2輪の事業部長が受けるのが筋なのかもしれない。ただ、営業の責任者よりも、経営の責任者である私が説明すべきだと思った訳です。格好の良い時だけ社長が出て、格好の悪い時は部下を出すわけにはいかないからね。我、敗れたり。怠けとった」

自らを「中小企業のオヤジ」と称する鈴木修会長。潔いです。

完敗を認め、事業の立て直しを図るスズキは、時間はかかるかもしれませんが、いずれホンダとヤマハの間に割り込んでくることとなるでしょう。

新興国で成功するためには、5つの現地化を進める必要があることを述べてきました。ただ、最後の鈴木会長の言葉を聞くと、それ以前の問題として、経営者の潔さが必要なのかもしれません。