

# 新興国市場における原価企画の留意点

——先進国市場との比較の視点から——

田 坂 公

## 目 次

はじめに

1. 世界の自動車販売の現状と原価企画
  2. グローバル型企業の戦略パターン——先行研究
  3. 自動車部品メーカー A 社の事例
  4. 新興国市場での戦略パターンと原価企画の提言
- ま と め

## はじめに

日本は、2012年末に民主党政権が敗北し、自由民主党（自民党）政権が復活することになった。その結果、日本経済は、2012年までの円高基調から一転して、2013年早々から円安基調へ転じた。日銀の「量的・質的緩和」<sup>1)</sup>を受け、市場関係者の間で相場見通しの修正が進み、債券市場を中心に乱高下したものの、中長期的には円相場は1ドル=100円<sup>2)</sup>を視野に

---

1) 2013年4月5日、黒田東彦日銀総裁が打ち出した新たな金融緩和策を指している。

2) 2012年12月に80円台/米ドルであった円が、2013年4月には90円台/米ドルにまでシフトし、その後は100円前後で推移している。本研究脱稿（2013年9月30日）時点で、98円/米ドルである。

円安・ドル高が定着し、日経平均株価は15,000円を目前とする水準にある(2013年9月末現在)。この傾向が維持できれば、日本経済ならびに日本企業によっては追い風が吹くことにはなる。

しかしここ数年、日本は、円高の問題を始めとする厳しい企業環境の変化にさらされて、日本の製造企業が海外へ工場を建設し国内から出て行かざるをえないという厳しい現状におかれていたことを忘れてはならない。実際、現在の円安基調が始まったからといって、海外の工場を閉鎖して直ちに日本へ工場を戻すという企業がどれだけあるだろうか。そのように考えると、日本の製造業は、為替レートの変動の有無にかかわらず、ものづくりのグローバル化を視野に入れた活動を継続しなければならないことに依然として変わりはない。

こうした企業環境を超えて、日本の製造業を支えてきた原価管理の技法として「原価企画」がある。原価企画とは、「製品の企画・設計段階を中心に、技術、生産、販売、購買、経理など企業の関係部署の創意を結集して原価低減と利益管理を図る、戦略的コスト・マネジメントの手法」(櫻井, 2012)である。原価企画は、1960年代前半に萌芽したとするのが一般的であるが、オイルショック(1974年)以降、価値観の多様化、ライフサイクルの短縮化、競争の激化を反映して、加工組立型産業を中心として日本企業に普及した。現在では化学工業、鉄鋼業および装置産業などでも原価企画の活用が確認されており、製造業の8割以上が原価企画を採用しているという調査もある(妹尾・福島, 2012)。さらに原価企画の適用は、製造業だけでなくサービス業へも適用例が紹介され始めている<sup>3)</sup>。

日本国内だけでなく海外に生産・販売拠点をおくようになったグローバル型企業にとって、外部の競争環境や顧客のニーズを勘案して戦略的な経

---

3) サービス業への原価企画の適用については、田坂(2010, 2012)を参照されたい。

営計画を策定することは、以前にも増してより重視される。原価企画を活用することによって、原価低減の管理手段および戦略的な利益管理手段となることが大いに期待されるところではある。しかし、原価企画の適用には不安要素もある。なぜならば、原価企画は日本から世界へ発信した原価管理技法であり、日本的な経営体質をそのまま海外に移転したとしても、欧米企業の考え方や文化の壁に阻まれて、従来の原価企画の機能を十分に果たすことができないおそれがあるからである。

さらに、原価企画をグローバルに展開する場合、先進国市場向けに開発して成功した製品を新興国市場向けにシフトする方法では必ずしも市場化に成功しないことが明らかになりつつある。これは先進国のニーズと新興国のニーズが異なることを十分に理解できていないまま原価企画を展開したからに他ならない。ではどうすれば新興国市場でも成功できるのか。この点を明らかにした先行研究は少なく、今後の検討課題である。

本研究の目的は、グローバル型企業が特に新興国市場で原価企画を成功裏に展開するための考慮事項を明らかにすることにある。そこで、原価企画の先駆的企業であり、かつグローバルな展開を行っている日本の自動車部品メーカー A 社に対する調査を 1 つの事例として紹介し、原価企画を先進国向けと新興国向けに分類し、特に新興国向けの原価企画についてその特徴と課題について検討する。

本研究の第 1 節では、世界の自動車販売の現状と原価企画の関係について概観する。第 2 節では、グローバル型企業の戦略パターンと原価企画研究について先行研究を整理する。第 3 節では、自動車部品メーカー A 社における新興国市場での失敗と成功への道のりについて検討する。第 4 節では、グローバル型企業の戦略パターンおよび原価企画を、新興国市場で展開する場合、どのように行えばよいかを提言する。最後に本研究をまとめる。

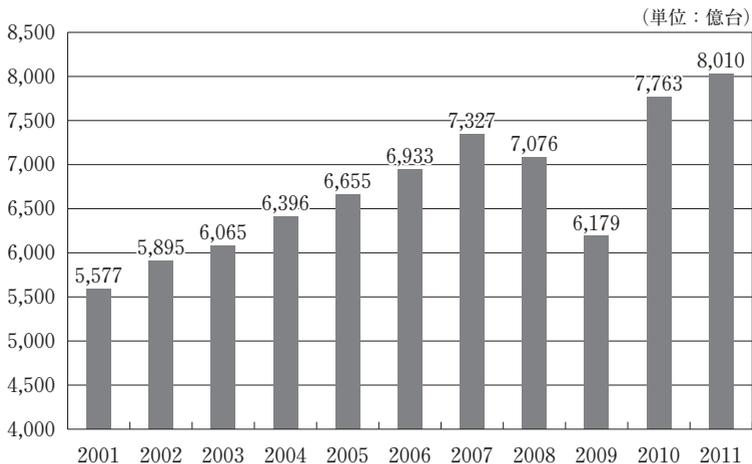
## 1. 世界の自動車販売の現状と原価企画

本節では、本研究の前提となる世界の自動車販売の現状について説明する。先進国向け市場と新興国向け市場に分類して分析することで、原価企画を適用する対象車がそれぞれの市場で異なっている点を明らかにする。その上で、研究の側面については、先進国向けの原価企画研究は進んでいるものの、新興国向けの研究が立ち遅れていることを指摘する。

### 1.1 世界自動車販売台数の推移

図表1（日本自動車工業界作成）によれば、世界の自動車販売数は、2007年度までは順調に右肩上がりであったが、2008年9月に勃発したリーマン

図表1 世界自動車販売台数推移 2001-2011年



- ・リーマンショック (2008) …2009年は市場の底
- ・ギリシャ問題、欧州不安 (2010)
- ・東日本大震災 (2011)
- ・記録的な円高基調 (2011～)

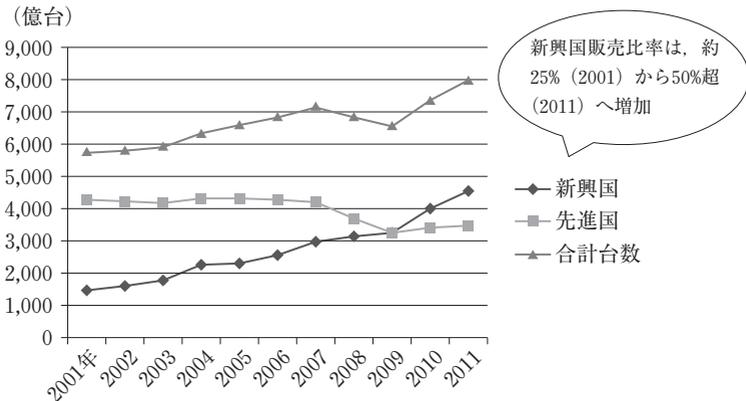
出所：日本自動車工業会 ホームページより

ショックによって大きな打撃を受けている。2009年度はその影響が最大限に波及したため、販売台数は2003年度並にまで落ち込んでしまった。ただし、その反動もあり、2010年以降はV字回復を果たしており、世界販売台数が8000万台を超えていることは業界にとって望ましい。

要約すると、全世界における自動車販売台数は、2000年から2010年にかけて、約5,700万台から約7,400万台と、リーマンショックによる需要の縮減があったにもかかわらず、年平均2.6%の成長を遂げてきた<sup>4)</sup>。

さらに、日本自動車工業会による世界の自動車販売数のデータを参照されたい。図表2によると、北米・西欧・日本などの先進国市場は、2000年の自動車販売台数合計約4,300万台に対し、2010年は約3,400万台とまだ回復していない。つまり、先進国市場は横ばいあるいは減少している。一

図表2 世界自動車販売台数～先進国市場と新興国市場 2001年-2011年



注：先進国…米国、日本、西欧  
 新興国…中・東欧、中南米・中近東、中国、インド・他アジア  
 出所：日本自動車工業会 ホームページに基づき筆者作成

4) みずほコーポレート銀行産業調査部（2012）より引用した。

方、中国、インド、ブラジル等を中心とした新興国市場では、この間、約1,400万台から約4,000万台へと約3倍に市場を拡大し、市場規模で先進国を上回り、自動車市場の中心へと替わってきた。新興国販売比率でも、約25%（2001年）から50%超（2011年）へと増加したことになる。このように、自動車産業において、世界の生産・販売情勢が大きく変わっている。

## 1.2 原価企画の観点からみた先進国市場と新興国市場の分類

図表3は、先進国市場と新興国市場において、自動車に対する考え方を比較し、その上で、原価企画で求められる対象車を検討したものである。先進国市場では、低燃費車、環境技術を駆使した製品開発が中心となって

図表3 昨今の企業環境の変化と原価企画

	先進国市場	新興国市場
現状	米国：ライトトラック、SUV 欧州：高級車、スポーツ車 日本：普通車、軽自動車	二輪車・三輪車・低価格小型車 車为中心、モータリゼーション 以前の国も多い
環境変化	資源制約、CO <sub>2</sub> 規制強化、社会 ニーズの多様化→制約要因 増加	モータリゼーション進展→新 興国市場比重増加
市場のニーズ	エコカー需要拡大（燃費・環境 志向）、高級車・多目的車・ 小型車（ニーズ多様化）、低 燃費小型車	低価格小型車（貧困層から中 間層へのシフト）、上級車・ 多目的車需要増大（富裕層 拡大）
メーカーの 戦略	エコカー分野での独自性確保、 新興国市場拡大を活用した部 品調達・廉価完成車	地域での生産・販売体制構築、 中間層・富裕層に分けたブラ ンド戦略
原価企画の 対象車	低燃費車（電気自動車、ハイ ブリッド車含む）の開発	低価格車の開発

出所：日本政策投資銀行（2009）「今月のトピックス」No. 141-1に基づき筆者加筆

おり、品質とコストの両面がしっかりと検討されながら開発されていることが分かる。一方、新興国市場は、モータリゼーション以前の国もあり、かなりバラつきはあるが低価格で利益率の低い小型車の開発が原価企画の対象となっている。品質とコストの両面のうち、コストを最重視しており、品質については必ずしも重視されていない傾向がある。さらに、新興国市場は、経済情勢の不安定さが内在するため、景気の減速懸念がつきまとう。そのためか、原価企画研究の側面については、先進国市場向けの原価企画研究は進んでいるが、新興国市場向けの研究が立ち遅れている。

とはいえ、わが国における自動車産業において、世界自動車販売台数の半分を占める新興国市場を無視することはできない。低価格であっても、高い利益率を維持できるかは車づくり次第である（日本経済新聞、2013年8月3日）。それゆえ、新興国市場を意識した原価企画を展開していけるかどうかは、日本の自動車産業における、これからのグローバル戦略のキーポイントである。本研究は、新興国市場向けの原価企画に焦点を当てる。

## 2. グローバル型企業の戦略パターン——先行研究

本研究では、グローバル型企業の戦略パターンについて議論した上で、原価企画との関係を検討する。グローバル型企業の戦略パターンを検討する際、一般によく用いられるモデルとして、Bartlett and Ghoshal (1989) の有名な先行研究を紹介する。続いて、Bartlett and Ghoshal (1989) の研究と原価企画との関係を結びつけて論じた伊藤・モーセン (2000) および伊藤 (2004) の研究、さらに、Bartlett and Ghoshal (1989) の研究を近年のグローバル企業の経営管理モデルとしてリニューアルして論じた三上 (2012) の研究について検討する。その上で、これまでの文献研究では未解決になっている課題を明らかにする。

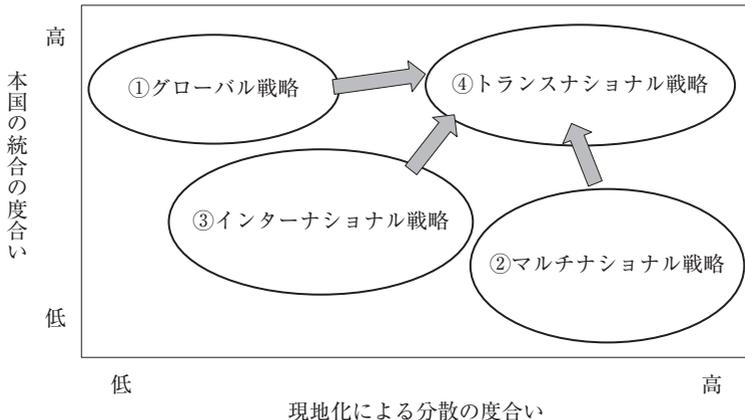
## 2.1 Bartlett and Ghoshal (1989) の戦略パターン

Bartlett and Ghoshal (1989) によれば、戦略パターンは、① グローバル戦略、② マルチナショナル戦略、③ インターナショナル戦略、④ トランスナショナル戦略の4つに分けられる。これは、縦軸に本国との統合の度合いの程度をとり、横軸は現地化による分散の度合いの程度を示した場合に描くことができる(図表4参照)。

Bartlett and Ghoshal (1989) を整理して述べた伊藤 (2004) に基づいて、それぞれの戦略パターンの内容をまとめると次のような点が重要である。第1に、1970年代から80年代における日本の戦略パターンの多くは①グローバル戦略であった。中央集権型の戦略パターンであり、規模の経済とグローバルな効率性が図られる。

第2に、ヨーロッパのように小国が集中するような地域には②マルチナ

図表4 Bartlett and Ghoshal (1989) の戦略パターン



出所: 伊藤 (2004, 34頁) に基づき筆者加筆<sup>5)</sup>

5) Bartlett and Ghoshal (1989) には、本稿の図表4はないため、伊藤 (2004, 34頁) に基づき筆者が加筆した。

ショナル戦略が効果的である。分散型の戦略パターンであるが、海外子会社の自立性が強く、特に現地の特殊ニーズをもった市場に適応しやすい。

第3に、アメリカでは①と②の間である③インターナショナル戦略が重視された。能力のコアを中央に集権し、他は海外子会社に分散されることで求められる場合の戦略パターンである。本社の知識と能力をベースにしながら、海外子会社は本社の研究成果などを自律的に活用できる。

最後に、④トランスナショナル戦略は、①・②・③が発展した最終形態であり、本国と展開先との相互依存性を強くすることができる理想形であるという。特定の企業が同時にこれらの戦略パターンをもつ場合の戦略パターンであり、事業単位の専門化が進み、分散しながらも相互依存性を非常に強くすることができる。

図表5 Bartlett and Ghoshal (1989) の戦略パターン

戦略パターン	意義	メリット	コメント
①グローバル戦略	中央集権型の戦略パターン	規模の経済とグローバルな効率性が図られる。	従来のが国の戦略の多くはこのパターンであった。
②マルチナショナル戦略	分散型の戦略パターン→現地化戦略	海外子会社の自立性が強く、特に現地の特殊ニーズをもった市場に適応しやすい。	ヨーロッパのような小さな国の集合体に適合しやすい。
③インターナショナル戦略	能力のコアを中央に集権し、他は海外子会社に分散されることで求められる場合の戦略パターン	本社の知識と能力をベースにしながら、海外子会社は本社の研究成果などを自律的に活用できる。	アメリカ型と解釈できる。
④トランスナショナル戦略	特定の企業が同時にこれらの戦略パターンをもつ場合の戦略パターン	事業単位の専門化が進み、分散しながらも相互依存性を非常に強くすることができる。	これからのグローバル経営の理想型

出所：Bartlett and Ghoshal (1989)、伊藤 (2004) に基づいて筆者作成

Bartlett and Ghoshal (1989) は、現在のような IT 時代が到来する前であるが、最適開発・最適生産・最適販売の実現の考え方に関して、情報化時代の先駆けであったといえる。

以上の内容から、Bartlett and Ghoshal (1989) の戦略パターンの特徴は次のように整理される (図表 5)。

## 2.2 伊藤・モーセン (2000), 伊藤 (2004) の戦略パターン

伊藤・モーセン (2000), 伊藤 (2004) の戦略パターンは、Bartlett and Ghoshal (1989) の戦略パターンを原価企画と結びつけて議論した点に特徴がある。主要な特徴を 3 点指摘する。

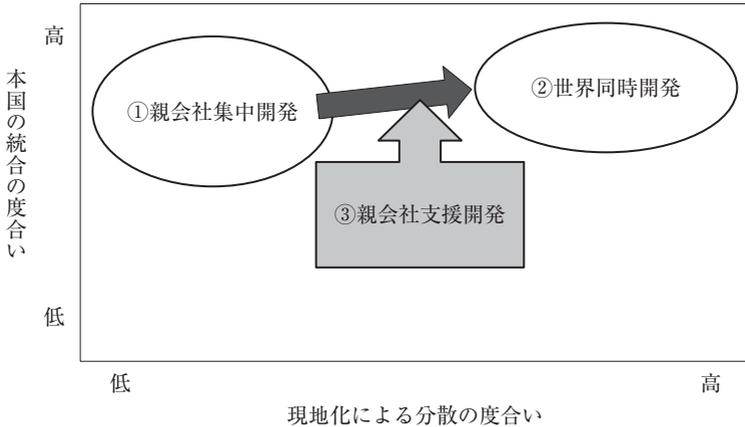
第 1 に①「親会社集中開発」とは、親会社がすべての製品開発を行うことをいう。在米日本自動車産業に対しては「親会社集中開発」を実現しているといえる。Bartlett and Ghoshal (1989) のグローバル戦略に類似している。

第 2 に、②「世界同時開発」とは、親会社と海外子会社が基本設計の段階から協同して製品開発を行うことをいう。ただし、「世界同時開発」は親会社本国を空洞化に導く可能性があるという。

第 3 に、「親会社支援開発」とは、親会社が基本設計を行い、親会社の支援を受けて海外子会社が詳細設計以降を実現していくことをいう。伊藤 (2004) によれば、米国デンソーは「親会社支援開発」を実施しているという。親会社本国と米国の設計を分断することで、在米日本自動車産業に対して「親会社集中開発」を実現し、欧米自動車産業に対しては、「親会社支援開発」もしくは「世界同時開発」を行うことができるという。集中と分散を同時に達成したケースである。これはグローバルな視点で原価企画を行う場合の留意点として、きわめて重要な指摘である。

これらの内容を整理すると図表 6 のとおりである。

図表6 伊藤・モーセン（2000），伊藤（2004）の戦略パターン

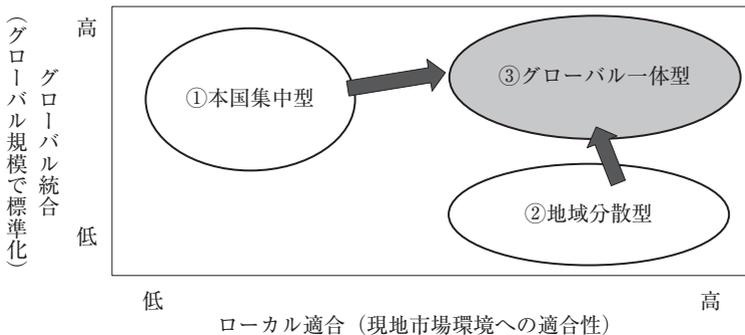


出所：伊藤（2004，34頁）に基づいて筆者作成

### 2.3 三上（2012）の戦略パターン

三上（2012）は、「地域分散型」，「本国集中型」の体制を採用し続けている企業もあるが，広くグローバルに事業展開し，特にリーディングカンパニーとされている企業については「グローバル型一体型」への移行を行

図表7 三上（2012）の戦略パターン



出所：三上（2012，52-53頁）より引用

っているケースが多く見られるという。

三上 (2012) は、伊藤 (2004) の戦略パターンと同様に、Bartlett and Ghoshal (1989) のそれを議論した点に特徴がある。ただし、原価企画との関係を明示したものではない。図表7を参照されたい。

## 2.4 残された課題

以上の先行研究は、Bartlett and Ghoshal (1989) のグローバル戦略を先進国市場で検討したものである。特に、伊藤・モーセン (2000)、伊藤 (2004) の戦略パターンは原価企画との関係にも触れてはいたものの、先進国市場での議論であった。すなわち、先行研究では、新興国市場での戦略パターンおよびそれとリンクした原価企画との関係が必ずとも示されておらず、その展開を考える余地が残されている。そこで、次節では、事例を通して新興国市場での戦略パターンと原価企画の関係について検討を行う。

## 3. 自動車部品メーカー A 社の事例

本節では、2011年に調査された自動車部品メーカー A 社の事例<sup>6)</sup>を用い、新興国向けの原価企画がどのように行われているかを紹介する。最初に、A 社が新興国における原価企画で失敗をした例を示す。しかし、その失敗を踏まえて原価企画のプロセスを見直したという。

### 3.1 なぜ原価企画が失敗したのか

失敗した原因として、A 社は次の3点を確認できたという。第1に、新興国市場におけるマーケットリサーチが不足していた。先進国で成功した

---

6) 2011年9月14日、A 社 (非公表) のコーポレートセンター原価企画室をインタビュー形式にて調査 (コストマネジメントおよび原価企画) を行った。

製品を新興国にそのまま移転しようとしてしまったことが失敗の最大の理由であった。先進国市場であればマーケットリサーチの十分な蓄積があったが、新興国市場では、その十分な蓄積があるわけではなかった。にもかかわらず、過去の成功体験をそのままローカライズして製品開発を行うことに何の疑いも抱いていなかった。その結果、現地の市場価値を取り込んだ製品開発、および生産体制についても十分に整っていなかった。つまり、魅力的品質の考え方は国ごとに違うため、現地適用品を開発しなければならなかったにもかかわらず、それができていなかったのである。

第2に、マーケットリサーチ不足だけでなく、原価企画体制についても不十分であった。たとえば、車のエアコンの音について検討してみよう。先進国の場合、エアコンの音は静かな方が好まれる。音がなく静かなことを「快適」ととらえるということでもある。一方、新興国（中国・アジア圏）においては音が出る方が「快適」だととらえる傾向がある。音が聞こえないのは、何も働いていない（機能していない）という感覚があるのだという。これは音という魅力的品質に対する考え方の違いである。当初、A社はこのような違いに気がついていなかった。そのため、現地ニーズに適応した製品を開発できていないまま生産していた。これでは市場に受け入れられるはずがなかった。つまり、国によっては、エアコンの音がうるさくても、それは「粗悪品」ではなくて、むしろ「現地適用品」というわけである。原価企画の原点は、「市場ニーズを取り込んだ生産の源流管理」である。しかし、当初のA社には過去の先進国市場での成功体験を、そのまま新興国市場にも持ち込めばうまくいくというおごりがあったのかもしれない。この失敗によって、原価企画の原点に立ち返ることの大切さを意識させられる結果となった。

第3に、VE（Value Engineering：バリュー・エンジニアリング）という機能の見直しが必要であったが不十分であった。VEとは、「最低の総コスト

で、必要な機能を確実に達成するために、組織的に、製品、またはサービス  
の機能を研究する方法」(日本バリュー・エンジニアリング協会, 1992)の  
ことである。VEによれば、次の算式(図表8参照)で表されるV(価値)  
を最大にすることとして示される。たとえば、Vを高めるためには、①F  
(価値)を一定しながらC(コスト)を下げる、②Cを一定しながらFを高  
める、③Cを多少アップしてもFをそれ以上に高める、さらに④Fを高  
めながらかつCも下げる(=品質とコストの両取り)が指摘される。原価企  
画を実施している日本企業は、目標原価を達成するために最も有効な技法  
の1つとしてVEを位置づけている(田中雅康他, 2010)。

図表8 VEの算式

$$V(\text{価値}) = \frac{F(\text{機能から得られる効用})}{C(\text{コスト})}$$

出所：日本バリュー・エンジニアリング協会(1992, 1頁)より

ここで注意すべきは、Fを下げてVを上げることを品質管理の世界では  
予定しない点である。Fを下げることはVEの「禁じ手」ともいわれてい  
る。Fを下げることは必要機能をカットしてしまうことを意味するため、  
「え？ まさか？ それはだめでしょ！」となる。それゆえ、禁じ手とさ  
れるのである。

ところが前述したように、新興国(中国・東アジア圏)では品質よりも低  
コストが重視される。たとえばインドでは「安ければそれでよい」という  
傾向がきわめて強いという。このような国では、低価格が品質よりも重視  
されるため、顧客ニーズに応えるためには、Fを下げてかつCをそれ以  
上に引き下げるといふVEの禁じ手を使うこともやむをえないということ  
である。むしろ、新興国では、VEの禁じ手は、もはや禁じ手ではなくな

ることを意味する。

A社は、先進国市場で培ってきた技術、ノウハウ、考え方を当初は捨てきれなかったという。しかし、こうしたプライドが、新興国での原価企画を成功裏に導くことができない一因となってしまったのである。

### 3.2 新たな原価企画思考の構築

A社は、新興国市場での競争優位を勝ち取るためには、先進国市場での過去の成功事例とは切り離して製品開発を行うことから始めなければならないことに気がついた。さらに、新興国でのコンパクトカー市場でビジネスを獲得できなければ当社の成功はないと考えた。そこで、原価企画における目標原価に「コストハーフ」を掲げて、現行の目標原価を半分にする方策を打ち出した。具体的には、設計から生産までを抜本的に見直して「低コスト化技術」を新たな技術分野として確立することをめざした。

一方で、技術水準をどこまで落とすのかについては、A社オリジナル（自国水準）はある程度残すべきであるとも考えた。つまり、市場調査、競争ベンチマーキングを行った上で、新興国市場で受け入れられているボトムレベルを把握し、そこから、地域最適価格・機能・性能を満足する競争力のある製品を作る戦略を策定したのである。そうすることで、単なる低コスト化を目指すのではなく、A社オリジナルである自国基準と現地基準のバランスを考量しつつ「コストハーフ」に取り組んだといえる。

ここに、コストハーフへの取組は4つの留意点が示された。第1に、最適機能である。ユーザ調査、競合製品調査により、機能・性能を絞り込んだ。第2に、最適品質である。市場要求を満たす品質・性能に品質を緩和していった。第3に、最適生産である。現地工程に適した作りやすい構造をめざした。第4に、現地化促進である。素材、金型、設備をできる限り現地調達し、既存設備の有効活用を図ることにした。

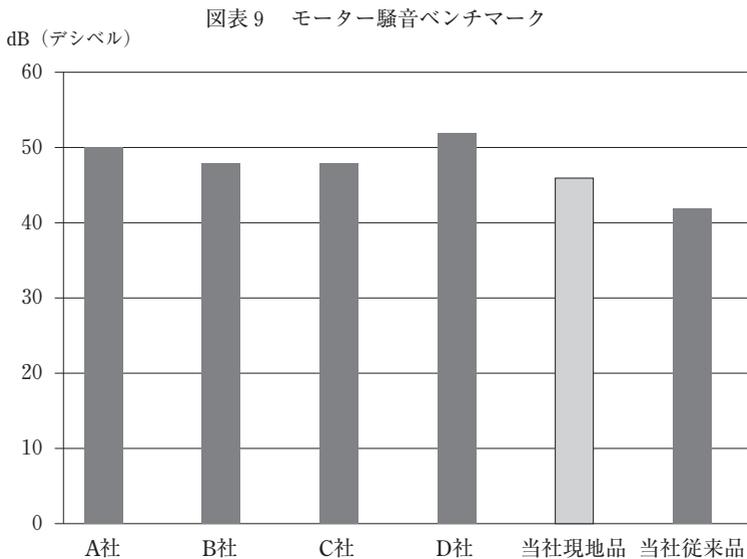
### 3.3 中国での製品開発構想

前述した4つの留意点(3.2)を踏まえて実施されたA社の原価企画の事例(プロアモーター製品開発)を紹介しよう。4つの留意点を括り直して(1)最適機能・最適品質の適正化, (2)現地生産における組付容易化とこだわり, (3)現地化促進のプロセスの3点で検討する。

#### (1) 最適機能・最適品質の適正化

ユーザ調査をモータ騒音(エアコン騒音, ワイパー, 風切り, ロードノイズ, エンジン, ボディのきしみ等)についてベンチマークしたところ, 中国市場でのライバル会社の騒音レベル(dB: デシベル)は図表9のとおりであった。

中国市場のライバル会社(A社~D社)が生産しているモータ騒音のレベルを調査すると, いずれの製品も当社従来品よりも機能・性能が低いこ



出所: インタビューに基づき筆者作成

とがわかった。そこで、現地品としては、機能・性能が最も高いB社製およびC社製よりも少し上回ればよいと判断して、モータ音を設定した。

### （2）現地生産における組付容易化とこだわり設計

組付け容易化については、従来は自動設備で組める構造であったが、現地開発品は手だけで組み付けたり、分解できる（再利用できる）構造に変更された。一方、こだわり設計として、ブラシ部難燃材使用軸受は他社との差別化を図るため、現地開発品も従来の当社基準を踏襲（CKD）<sup>7)</sup>することにした。総体的には、地域適合レベル<地域トップレベル<A社レベル<グローバルレベルを目指すことにした。

### （3）現地化促進のプロセス

低コスト化を図りたいとはいえ、日本から調達した部品を、現地調達部品に一気に変更していくことは生産上の不具合を発生させるリスクが伴う。そこで、A社は、自社基準と現地基準とのバランス（成熟度）を考量しながら、段階的に現地化および低コスト化を促進するためのプロセスを①材料、②設備および③金型について3段階に分けて実行していった（図表10を参照）。

これらを要約すると、原則として第1段階ではまず日本で調達して現地へ持って行くということであり、第2段階ではアジアで調達して現地へ持って行く。その際、韓国製コスト>台湾製コストというプロセスもある。現地（中国）での生産体制が馴染んできた頃に、現地（中国製）から調達するというのが最後のプロセスである。このような段階を経ていくことで、現地部品メーカーとの協力体制も深めることができるようになり、中国製品の安さを見極めながら調達することを可能にした。

---

7) Complete Knock-Down（コンプリートノックダウン）の頭文字。CKDとは、部品単位で輸送して現地で組み立てるノックダウン生産の一種で、より細かく分解された部品（アセンブリ等）単位で輸送し組み立てる生産方式。

図表10 現地化促進のプロセス

生産要素	第1段階	→	第2段階	→	第3段階
① 材 料	輸入材	>	外資系の現地材料	>	現地の標準材
② 設 備	輸入設備 日本製	> >	外資系現地生産品 韓国製>台湾製	> >	現地標準設備 中国製
③ 金 型	日本製	>	韓国製>台湾製	>	中国製

注：段階が上がるほど低コスト化が促進される

出所：インタビューに基づき筆者作成

A社の場合、現地適用品を使用するための「現地基準」とA社オリジナルを最低限は採り入れるという「自社基準」のバランスないしレディネスを考えながら段階的に低コスト化を実現していこうとしている点に特徴がある。この手法により、A社は、新興国での生産・販売で「コストハーフ」を達成できたという。

#### 4. 新興国市場での戦略パターンと原価企画の提言

第2節で、先進国市場における戦略パターンを説明したが、本節では新興国市場においてはどのような戦略パターンがあるのかを検討し、提言を行いたい。

結論から述べるならば、新興国市場においては、「マルチナショナル型」（現地開発型）の戦略パターンがより重要性を増していると考えられるだろう。さらに、原価企画との関連でいえば、「親会社集中開発」もしくは「親会社支援開発」が実現していくと提言したい。その理由として次の3点を指摘する。

第1に、トランスナショナル型戦略は、先進国市場での戦略パターンとして、最適開発・最適生産・最適販売の先駆けとなった議論である。しか

し、A社の事例では、先進国市場での成功体験を新興国市場へそのままローカライズできないことが示された。つまり、新興国市場では現地の考え方、行動様式、文化、生活水準、生活習慣、魅力的品質の把握などが大切であり、これらに対する理解のどれかが欠落すると顧客ニーズを誤った方向で、製品開発を行うことになりかねない。すなわち、トランスナショナル型戦略に依存することは、新興国市場では無理がある。

第2に、「マルチナショナル型」（現地開発型）戦略によるならば、上述した欠点は回避できる。そもそもこの戦略パターンは、ヨーロッパのような小国の集合体に適応できるという利点がある。国ごとにニーズが異なっている場合には、それぞれのニーズに適応できる戦略パターンが効果的である。わが国からインドへいち早く進出して成功したスズキは、インドのニーズに応えるために工夫し努力して生き残ったと考えることができる。つまり、スズキの戦略は、「マルチナショナル型」戦略であったといえる<sup>8)</sup>。

第3に、「マルチナショナル型」戦略を採用した上で、原価企画を考慮すると、新興国市場では、第1段階として「親会社集中開発」から始まり、やがては「親会社支援開発」へ移行することが妥当であると考えられる。理由として、これは、A社の事例（図表10）で検討したように、低コスト化のための現地化を行うためには段階が存在している。まずは、親会社がすべての製品開発を行う「親会社集中開発」で原価企画を進めていくことが適している。

生産の現地化が段階的に進むにつれて、本国の親会社が基本設計を行

---

8) 安倍政権が日本文化を海外に売り込む「クール・ジャパン戦略」の1つに、インド版アニメ「巨人の星」が注目されている。このアニメの中では、スポーツを野球からインドで人気のクリケットに置き換えている（日本経済新聞 2013年5月24日）。これも「マルチナショナル型」戦略と考えられる。

い、親会社の支援を受けて海外子会社あるいは現地企業の部品メーカーが詳細設計以降を実現していくことが考えられる。これが「親会社支援開発」である。すなわち、親会社本国と各新興国の設計を分断することで、現地日系自動車産業に対して「親会社集中開発」を実現し、外資系現地自動車産業との協力体制が成熟してきた段階では、「親会社支援開発」へシフトできる可能性が高まる。

さらには、本国ではなく、現地日系企業（子会社）が現地で基本設計を行い、現地日系部品メーカーや現地企業部品メーカーで詳細設計以降を実現していく日も来るであろう<sup>9)</sup>。これが「世界同時開発」ということになる。ただし、現地企業との協力体制の構築の難しさを考慮すると、この段階まで進むにはまだ相当の時間を要すると考えられる。

## ま と め

本研究の目的は、グローバル型企業が新興国市場で原価企画を成功裏に展開するための考慮事項を事例を通じて明らかにすることにあった。そのために、原価企画の先駆的企業であり、かつグローバルな展開を行っている日本の自動車部品メーカー A 社に対する調査を 1 つの事例として紹介し、原価企画を先進国向けと新興国向けに分類し、特に新興国向けの原価企画についてその特徴と課題について検討した。

先進国市場で製品開発する場合、市場ニーズに合わせることも大切だが、「文化を変えていく」ことも大切である。たとえば、iPad が世界へ普

---

9) 日産自動車は、「ダットサン」ブランドを30年ぶりに復活させて、インドなどの東アジア限定で生産販売するという（日本経済新聞 2013年7月19日）。ダットサンの開発は、インドで基本設計から詳細設計もすべて行い、部材もほぼ現地調達するという。新しい原価企画としてのパターンが誕生した事例であるが、詳細は別稿に委ねたい。

及していく状況は、グローカリゼーションとして説明できる。これは、優れた製品を自社で開発し、全世界へ販売し、かつ地域特性に合わせて一部改良することをいう（Immelt et al., 2009）。その結果、新製品開発によって企業文化を変えていくという側面がある。

一方、新興国市場での製品開発の場合、「文化を変えていく」という発想は希薄であり、「市場ニーズに合わせる」ことがより重視される。先進国市場以上に「現地適用品」を生産する必要性が高いのである。これはグローカリゼーションとは逆の現象としてとらえておく必要がある。A社の事例では、この視点を見誤ったため、大きな失敗を招いたことを紹介した。また、同時にその失敗を踏まえて、自社基準と現地基準とをバランスさせた独自の原価企画スタイルを展開し、成功裏に導いた点も明らかにした。

また、Bartlett and Ghoshal (1989) の先行研究では、グローバル型企業が先進国市場へ進出する場合の戦略パターンとしては「トランスナショナル」戦略が理想とされた。ところが、新興国市場へ進出する場合、A社の事例では国ごとにニーズが異なることを意識して「マルチナショナル型」戦略がなされる傾向があることを筆者は明らかにした。

さらに、A社の事例から、今後、新興国で原価企画を展開する場合、「マルチナショナル型」の戦略パターンを念頭においた上で、「親会社集中開発」型あるいは「親会社支援開発」型の原価企画をいかに展開できるかが課題となるだろうと提言した。

なお、本研究には次のような限界もある。まず、本研究は自動車部品メーカー（サプライヤー）としての事例によって戦略パターンや原価企画の開発パターンを検討したが、アセンブリメーカー（完成車メーカー）としての対応と部品メーカーとしての対応にはタイムラグが存在していると予想できる<sup>10)</sup>。本研究で検討した論点および結論をアセンブリメーカーにその

まま当てはめることはできない可能性がある。さらには、トヨタグループを中心とする原価企画のタイプと日産グループを中心とする原価企画のタイプでは、戦略や行動様式に相違点がある。このような視点から、多角的な分析を本研究は行っていない。これらの論点については別稿に委ねたい。

ただし、本研究から、世界で最も経済成長の著しい中国・東アジア経済圏において、管理会計（原価企画）の視点に基づいて企業活動を研究することは重要な意味をもつとともに、その中心的役割を担う、日本、韓国、台湾および中国にまたがるA社の事例分析は、各国それぞれに有効な視座を与えてくれるものとする。

#### 参考文献

- 伊藤和憲（1999）「空洞化と国際経営」『會計』第155巻，6月号，第6号，35-49頁。
- 伊藤和憲（2004）『グローバル管理会計』同文館出版，1-88頁。
- 伊藤和憲・モーゼン・スイシー（2000）「原価企画における集中と分散の新たなアプローチ」『企業会計』132-137頁。
- 櫻井通晴（2012）『管理会計第五版』同文館出版。
- 妹尾剛好・福島一矩（2012）「日本企業における原価企画の探索的研究—製造業と比較したサービス業の実態—」『原価計算研究』Vol. 36, No. 1, 45-55頁。
- 田坂公（2008）『欧米とわが国の原価企画研究』専修大学出版局。
- 田坂公（2010）「原価企画の新展開と課題—サービス業への適用可能性—」『商学研究（久留米大学）』第16巻第2号，49-69頁。
- 田坂公（2012）「サービス業における戦略的コスト・マネジメント—原価企画の本

---

10) 中沢（2012）によれば、トヨタや日産といったアセンブリメーカーが海外に進出すると、次にそこと直接取引をしている一次メーカー（T1；ほとんどが大企業）が進出し、そのあとに二次メーカー（T2）が進出するという流れがあるが、二次メーカーの進出は、アセンブリメーカーより10～15年遅れるという。

- 質からの考察—』『商学研究（久留米大学）』第17巻第3・4合併号，61-87頁。
- 谷守正行・田坂 公（2013）「銀行業への原価企画適用の事例研究—サービス業における原価企画の進展—」『産業経理』Vol. 73, No. 3, 66-76頁。
- 田中雅康・田中潔・大槻晴海・井上義博（2010）「目標製造原価達成の手段・方策と原価見積」（日本の主要企業の原価企画(5)）『企業会計』Vol. 62, No. 6, 112頁。
- 『日本経済新聞』2013年4月6日，5月24日，7月19日，8月3日，9月30日。
- 中沢孝夫（2012）『グローバル化と中小企業』筑摩書房，44頁。
- 日本政策投資銀行（2009）「今月のトピックス」No. 141-1。
- 日本自動車工業会 ホームページ。
- 三上徳朗（2012）「日本企業に求められるグローバル経営管理」『企業会計』Vol. 64, No. 11, 51-56頁。
- みずほコーポレート銀行産業調査部（2012）「特集：日本産業の中期展望—日本産業が輝きを取り戻すための有望分野を探る—」Vol. 39, No. 2, 159-160頁。
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal, (1989); *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press（吉原英樹監訳（1990）『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社，89頁）。
- Immett, Jeffrey, R. and Vijay Govindarajan and Chris Trinble (2009), "How GE Is Disrupting Itself", *Harvard Business Review*, October（関美和訳（2010）「画期的な新製品は新興国から生まれる—GE リバース・イノベーション戦略」『Diamond Harvard Business Review』, January, 123-135頁）。

