

## 海外 JV における生産能力と販売能力のギャップについて

～慶鈴汽車の事例を通じて～

王 中奇（武蔵大学総合研究所）

徐 寧教（神奈川大学経営学部）

キーワード：海外 JV、生産能力、知識移転

### 1. はじめに

本発表は、多国籍企業がローカルメーカーと JV でビジネスをする際に起こりうる組織能力の不均衡を明らかにするためのものである。Griffith et al. (2001)は、ローカル企業がローカルマーケットに関する知識を、外国企業がビジネスプラクティスに関する知識を移転することで、ジョイント・ベンチャー（以下、JV）に対するコミットメントが上昇し、JV のパフォーマンスが上昇すると主張した。しかし知識や能力に関する移転は容易ではない場合が多く、また機能によって移転にムラが発生する可能性がある。

本発表では、商用車メーカーである慶鈴汽車（以下、慶鈴）の中国市場における事例を分析したい。慶鈴は、高い生産能力を持ちながら相対的に低い販売能力を持ち、そのギャップによってパフォーマンスが上昇していない合弁会社である。この事例を通じて海外 JV における組織能力のギャップについて議論したい。

### 2. 先行研究

一般的に多国籍企業は本国の本社が持つ優位性を海外に展開するために海外市場に進出すると考えられてきた。しかしこのような優位性の移転は容易ではないことが議論されてきた。特に多国籍企業が海外に進出し、現地の企業と合弁事業を行う際に、優位性の移転はより難しくなる。パートナーとのコントロールの問題や技術・知識の流出の問題などが複雑に関係し合っているためである。Buckley et al. (2006)は、海外 JV において、信頼、共有された思考、政府の支援、長期ビジョンが文化的意識を高め、JV への知識移転を促進させるという結論を得た。

日本企業の海外 JV では、パートナーとの間で役割分担を決め、ビジネスを行うことがある。しかし役割分担を行ったため、JV 全体として統合性が取れない場合がある。藤本(2003)は、企業の競争力を表と裏に分けて説明している。裏の競争力とは生産現場の QCDF で、表の競争力を支えている。表の競争力は 4P で代表されて消費者を直接説得して購買行動へ誘導する。この観点から慶鈴の中国 JV の事例は、高い生産能力、つまり高い裏の競争力を持っていながらもそれが販売能力という表の競争力につながっていない状態であると解釈することができる。その原因としては、ローカルパートナーとの問題が挙げられる。

海外 JV における優位性としての知識移転に関してはいくつかの研究がなされてきたが、

その結果、企業の内部における能力に不均衡が発生する現象については今まであまり研究されてこなかった。本研究は海外 JV において能力の不均衡を発生させる要因を明らかにすることをその目的とする。

### 3. 事例研究

慶鈴は 1985 年、日本のいすゞと中国の重慶汽車（1969 年設立）の合弁で設立された JV である。中国に速い段階で進出した外資合弁メーカーであり、日系メーカーの良い品質を持つ商品を持ち、品質評判の良いトラックメーカーであるというイメージがある程度中国大陸で確立された。しかし、近年では品質において優位性を持つ商品があるにもかかわらず販売台数に伸び悩み、全体のパフォーマンスは年々低下しているのは事実である。後述するように生産能力と販売能力にギャップが生じている。

#### 3.1. 高い生産能力

慶鈴の生産能力あるいは生産効率は、中国の競争相手と比べると、一定の優位性を持つ。表 1 で分かるように、生産規模以外、生産効率と関連する各指標において、中国現地メーカーの中で生産効率トップを誇る中国重汽よりも優位性を持っている。

< 表 1 慶鈴と競合他社の生産能力の比較（トータル） >

企業名	生産キャパ	完成車組立時間(大型)	エンジン組立	ピンポイント工程効率	車検ライン効率
中国重汽	38万台	3分半	専用	4秒・5人	10項目・14分間
慶鈴汽車	10万台	2分半	混流	3秒・4人	8項目・8分間
陝西重汽	24万台	3分半	専用	4秒・6人	10項目・14分間
第一汽車	45万台	3分半	専用	4秒・5人	10項目・14分間
いすゞ(日本)	32万台	2分半	混流	3秒・4人	8項目・7分間

出所：筆者のインタビューデータより、筆者作成。

このように慶鈴は、中国の他のメーカーと比べて生産面での優位性を持っている。これは、日本のいすゞの生産システムの移転がうまく行われたからである。いすゞ側は、自社の生産方式を移転するために、慶鈴の基に重要部品を生産するための子会社を設立している。生産現場においては、いすゞ側がある程度イニシアチブをとって経営を行うことが可能である。

しかし、生産能力の水準が高いのに比べて、販売能力は相対的に劣っている。

#### 3.2. 低い販売能力

## B 会場-②

中国市場での商用車の販売状況を見ると慶鈴の販売量は他の中国メーカーの販売量を下回っている。慶鈴の主力は中・小型であるが、そこでも中国市場の総合シェア 1 位、メーカーである重汽とはかなりの差がある。2014 年の時点で、慶鈴は中型と小型の市場で重汽を上回っていた。それが 2018 年には逆転している。相対的に強みを持ち、長年で築いてきた中・小型トラックの市場シェアでもかなり地元メーカーに浸食されたのである。大型に関しても技術的には慶鈴が優位だと評価されるが、販売量は伸び悩んでいる。それでは、このような販売能力の低さを店舗網と販売制度の 2 つの面で考察してみよう。

商用車の販売において、販売拠点を持つというのは、商用車のメンテナンス、アフターサービスは非常に重要な意味をもつ。商用車は乗用車よりはるかに酷使されているため、日々の点検、保全作業は勿論、故障した時にメーカーは迅速な対応が要求される。中国のトラック販売拠点はアフターサービス機能も付いており、消費者の購入は販売拠点の数に直結する。即ち、販売拠点の多さは迅速、充実したアフターサービスと迅速な故障対応を意味する。

ライバル企業と比べると、慶鈴の販売拠点はすくない。中国メーカーの販売拠点と比べると単純な店舗数では 1 割にも満たないこともある。しかし注意すべきなのは、慶鈴の販売拠点が商品カテゴリー別に分類されていないという点である。中国の現地メーカーは販売チャンネルがカテゴリー別に分類され、さらに大型の中でも車種別に細分化されている。慶鈴の販売網はまだ発展の余地を多く残している。

さらに、一部分の現地ライバルメーカーではネット販売システムを開発して、ネットカスタマイズ注文は可能になっている。車種、駆動シャーシ、動力システム組み合わせ、タイヤ、キャビンの内装まで注文可能である。それに比べると、慶鈴はまだアナログ式といっても過言ではない。

次は販売制度の面についてみる。慶鈴の市場拡大におけるもう一つの大きな問題点は金融ローンのプランにあった。現在、中国で大型トラック購入の場合、一括購入は僅か 10%、ローン返済の割合は 90% である。一般的に頭金は 10% 前後、中に重汽と一汽のような頭金 0 のメーカーも少なくない。しかし慶鈴は 30%、これは日本国内の 15% よりもはるかに高い。

### 3.3. ギャップの原因

このように慶鈴は現地メーカーよりも優位性を持つ生産能力と競争優位性を生み出せない販売能力を持ち、そこにはギャップが生じている。生産能力を日本からの移転で高められたなら、なぜ販売能力に関しては移転が行われなかったのだろうか。その理由は主に 2 つあると考えられる。

一つ目は、資本比率の問題とそれに伴うコントロールの問題である。現在慶鈴の資本構成

## B 会場-②

はいすず 23 : 50 重慶汽車（他は投資家）の合弁となっている、一旦慶鈴がリードしているように見えるが、会社のインタビューによると、実際の経営のコントロール権はある程度均衡している。しかしこれは 2013 年から現在までいすゞが投資を徐々に増やした結果であり、その前は 50.5 : 6 の資本比率になっており、重慶汽車の方に経営の主導権があった。これが特に大きく響いたのが 2012 年の事業拡大の時である。2012 年慶鈴は従来の中小型トラックではなく、大型にまで事業を拡大する。その際に日本の大型トラックに関する生産ノウハウは移転することができたが、販売ノウハウは移転することができなかった。その原因は現地パートナーが現地での販売方式を固持しようとしたためである。

二つ目は、JV パートナーとの機能分業の問題である。現在いすゞは生産機能を主に担当し、重慶汽車は販売機能を主に担当するという組織づくりになっている。そして両社間のコミュニケーション体制は十分だとは言えない。属人的なコミュニケーション体制になっている。販売と生産に問題がある時、中国と日本側の上層部の意見交換により、トップダウン型で問題を解決しようとしている。さらに、生産現場では頻繁な情報交換を行っていたが、これは生産部分に留まり、販売組織までは拡大されなかった。

## 4. 結論

日本の現場の生産ノウハウはある程度世界に移転できる。しかし、慶鈴のケースから販売ノウハウ、特に日本の販売モデルの移転はかなり難しいと考えられる。日本の生産組織と販売組織は緊密に繋がり、分裂できない特性をもっている。生産能力と販売能力はそれぞれ裏の競争力と表の競争力の重要な軸であり、これらが緊密に連携することで企業は高いパフォーマンスを発揮することができる。

日本企業の優秀な経営システムは、競争力の源泉であり、それが海外に移転されることによって現地市場での競争力を高めることができる。しかし日本企業の経営システムはそのまま移転されるわけではなく、また機能によっては移転の度合いに差が生じることもある。本研究は海外における JV で、現地パートナーとの関係により、経営システムの移転にムラが発生することを明らかにした。また、そのような能力のギャップは、JV のパフォーマンスを低下させることも確認できた。

## <参考文献>

Buckley, P. J., Clegg, J., & Tan, H. (2006). Cultural awareness in knowledge transfer to China—The role of guanxi and mianzi. *Journal of world business*, 41(3), 275-288.

藤本隆宏（2003）『能力構築競争』中央公論新社

Griffith, D. A., Zeybek, A. Y., & O'Brien, M. (2001). Knowledge transfer as a means for relationship development: a Kazakhstan–Foreign international joint venture illustration. *Journal of international Marketing*, 9(2), 1-18.