

国際ビジネス特殊講義 (杉田)

- コマツ -

中国ビジネスの課題と対応

関西学院大学大学院
商学研究科マネジメントコース

辰巳 泰之(M2)

宮島 武志(M1)

2003年8月8日

・コマツの概要と中国建機市場動向

コマツ 概要

・会社名	コマツ(登記社名:株式会社小松製作所)
・創立	1921年5月13日
・本社所在地	東京都港区赤坂二丁目3 - 6
・代表者	代表取締役社長 坂根 正弘
・主な事業	建設・鉱山機械、エレクトロニクス、 産業機械、環境関連 事業を中心に住宅関連、運輸・物流等
・資本金	連結 678億7000万円(米国会計基準) 単独 701億2000万円
・売上高	連結 1兆358億9100万円 単独 3829億800万円
・グループ会社	164社

世界第2位、日本トップの建設機械メーカー。国内市場は右肩下がりであるが、海外市場は成長著しい。
対CAT(注1)を中心に各市場で機種別にコンペチターを設定し小差の競争優位を保つ戦略をとる。

(注1)CATとは、世界最大の建機メーカーCATERPILLAR社の略

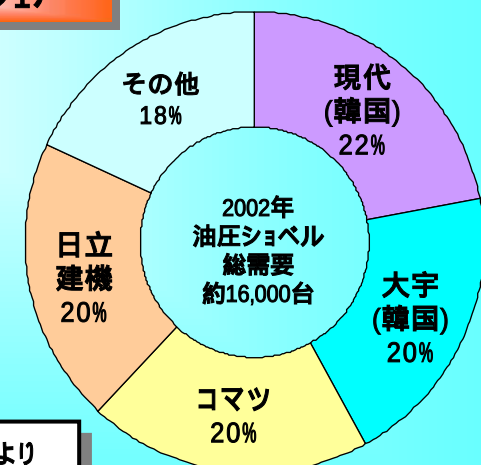
中国建機市場動向

従来、中国における建設機械市場シェアは国産又は輸入品によって占められていた。しかし95年頃よりコマツをはじめとする大手外資系建設機械メーカーが中国での現地生産・販売を開始し、現在ではシェアのほとんどを外資系が占める。さらに建設ブームに支えられ、急激に市場は拡大している。

油圧ショベル中国市場シェア

* 2001年総需要は
約8,000台

2003年総需要は
約20,000台(見込)



日本工業新聞 2002年12月4日より

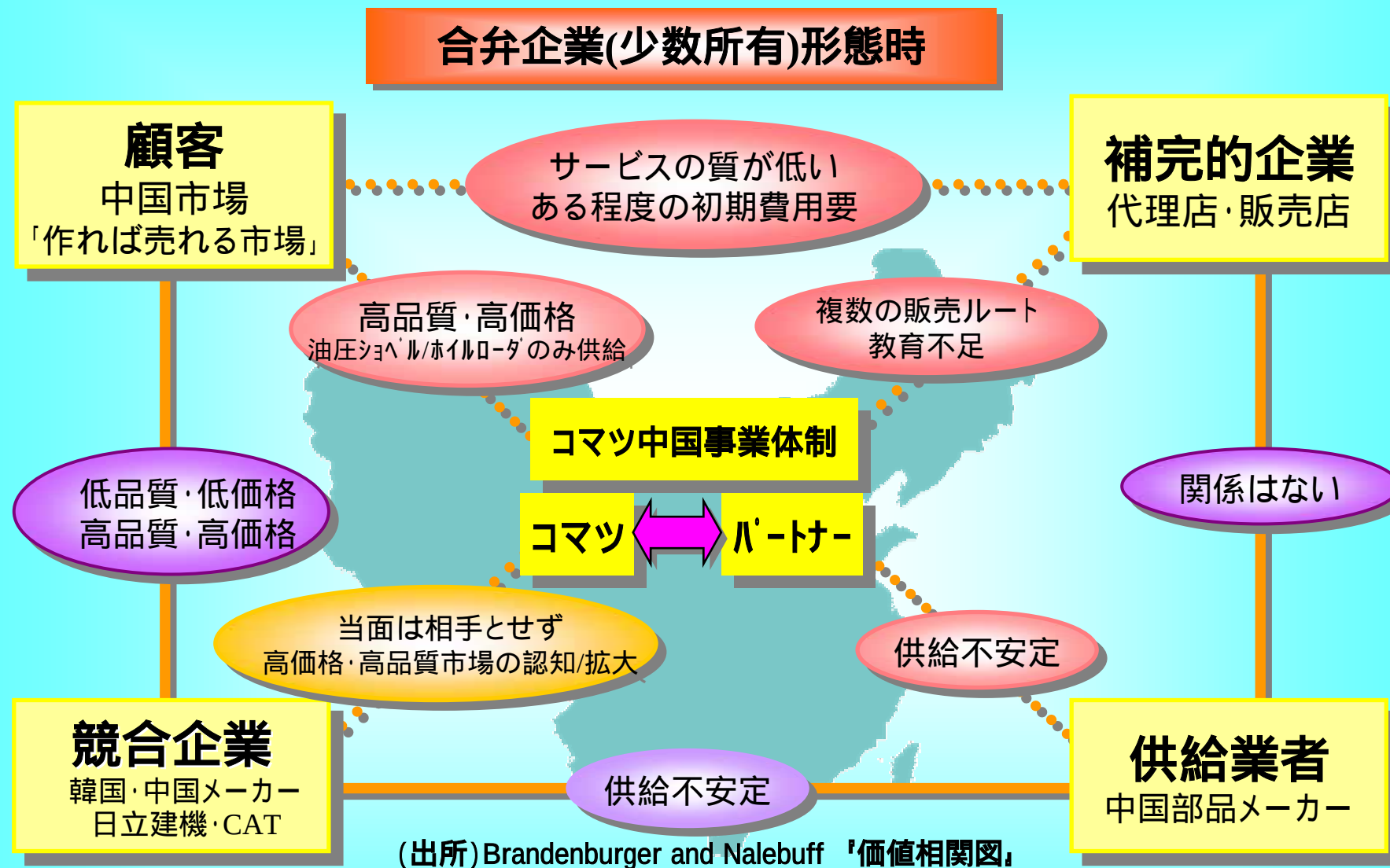
-1. コマツ 初期の中国事業展開 ~ 合併企業(少数所有)形態 ~

当初のコマツの中国事業展開・・・国有企業との合併企業(少数所有形態)設立

注)出資比率50%も少数所有形態とする(杉田俊明 2002)

生産 販売 機能	小松常林建機公司	
	設立:	1995年
	出資 比率:	コマツ(50%) 常州林業機械廠(40%) <国有企業 ホイールローダ生産・販売> その他(日系企業 10%)
	事業:	ホイールローダの生産・販売
	小松山推工程機械有限公司	
	設立:	1995年
	出資 比率:	コマツ(40%) 山推工程機械(50%) <国有企業 フルドーザ生産・販売> その他(日系企業 10%)
	事業:	油圧ショベルの生産・販売
	小松常林鑄造有限公司	
	設立:	1996年
	出資 比率:	コマツ(50%) 常州林業機械廠(21%) <小松常林のパートナー> その他(日系企業15%、中国系企業14%)
	事業:	車体・トランスミッション用鑄造品の生産・販売

-2. 価値相関図による初期コマツ中国事業の分析



コマツの課題



合併形態では経営意思決定に遅れ 販売ルートが分散
製品ライセンスが不十分 現地メーカーからの部品供給に課題

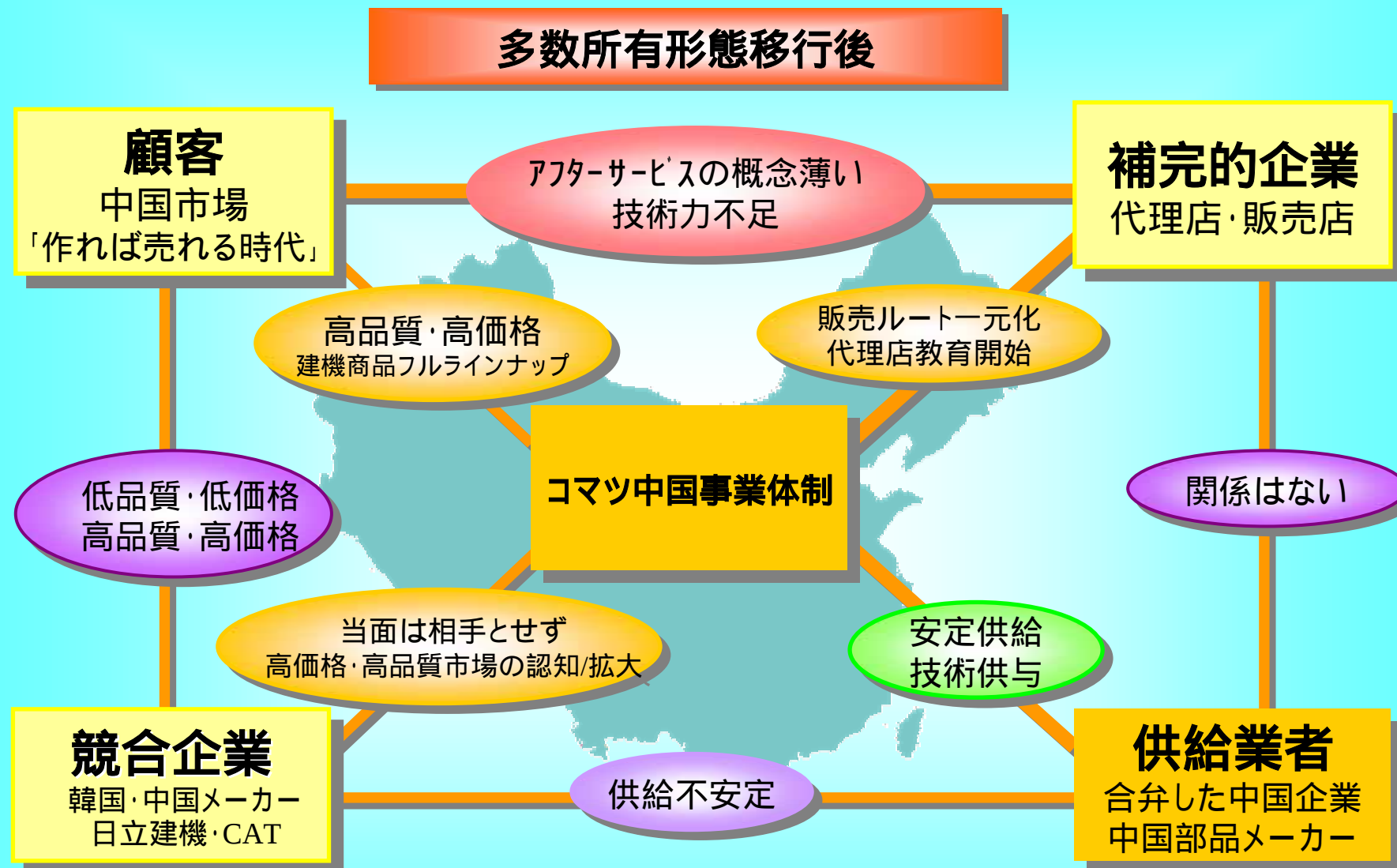
-1. コマツ 中国事業の再編 ～ 多数所有形態～

課題への対応として、多数所有形態へ事業再編

少数所有形態		再 編	多数所有形態		ハートナーへのメリット供与														
生産 販売 機能	<table border="1"> <tr><th colspan="2">小松常林建機公司</th></tr> <tr><td>設立:</td><td>1995年</td></tr> <tr><td>出資 比率:</td><td>コマツ(50%) 常州林業機械廠(40%) その他(日系企業 10%)</td></tr> <tr><td>事業:</td><td>ホイールローダの生産・販売</td></tr> </table>		小松常林建機公司		設立:	1995年	出資 比率:	コマツ(50%) 常州林業機械廠(40%) その他(日系企業 10%)	事業:	ホイールローダの生産・販売	<table border="1"> <tr><th colspan="2">小松常州建機公司に社名変更</th></tr> <tr><td>設立:</td><td>1995年</td></tr> <tr><td>出資 比率:</td><td>コマツグループ(85%) 常州林業機械廠(8%) その他(日系企業 7%)</td></tr> <tr><td>事業:</td><td>ホイールローダの生産・販売 ミニショベル/ブル/ダンプ生産認可取得</td></tr> </table>	小松常州建機公司に社名変更		設立:	1995年	出資 比率:	コマツグループ(85%) 常州林業機械廠(8%) その他(日系企業 7%)	事業:	ホイールローダの生産・販売 ミニショベル/ブル/ダンプ生産認可取得
小松常林建機公司																			
設立:	1995年																		
出資 比率:	コマツ(50%) 常州林業機械廠(40%) その他(日系企業 10%)																		
事業:	ホイールローダの生産・販売																		
小松常州建機公司に社名変更																			
設立:	1995年																		
出資 比率:	コマツグループ(85%) 常州林業機械廠(8%) その他(日系企業 7%)																		
事業:	ホイールローダの生産・販売 ミニショベル/ブル/ダンプ生産認可取得																		
<table border="1"> <tr><th colspan="2">小松山推工程機械有限公司</th></tr> <tr><td>設立:</td><td>1995年</td></tr> <tr><td>出資 比率:</td><td>コマツ(40%) 山推工程機械(50%) その他(日系企業 10%)</td></tr> <tr><td>事業:</td><td>油圧ショベルの生産・販売</td></tr> </table>	小松山推工程機械有限公司		設立:	1995年	出資 比率:	コマツ(40%) 山推工程機械(50%) その他(日系企業 10%)	事業:	油圧ショベルの生産・販売	<table border="1"> <tr><th colspan="2">小松山推工程機械有限公司</th></tr> <tr><td>設立:</td><td>1995年</td></tr> <tr><td>出資 比率:</td><td>コマツグループ(60%) 山推工程機械(30%) その他(日系企業 10%)</td></tr> <tr><td>事業:</td><td>油圧ショベルの生産・販売 大形油圧ショベルの生産予定</td></tr> </table>	小松山推工程機械有限公司		設立:	1995年	出資 比率:	コマツグループ(60%) 山推工程機械(30%) その他(日系企業 10%)	事業:	油圧ショベルの生産・販売 大形油圧ショベルの生産予定		
小松山推工程機械有限公司																			
設立:	1995年																		
出資 比率:	コマツ(40%) 山推工程機械(50%) その他(日系企業 10%)																		
事業:	油圧ショベルの生産・販売																		
小松山推工程機械有限公司																			
設立:	1995年																		
出資 比率:	コマツグループ(60%) 山推工程機械(30%) その他(日系企業 10%)																		
事業:	油圧ショベルの生産・販売 大形油圧ショベルの生産予定																		
<table border="1"> <tr><th colspan="2">小松常林鑄造有限公司</th></tr> <tr><td>設立:</td><td>1995年</td></tr> <tr><td>出資 比率:</td><td>コマツ(50%) 常州林業機械廠(21%) その他(日系企業15% 中国系企業14%)</td></tr> <tr><td>事業:</td><td>鑄造品の生産・販売</td></tr> </table>	小松常林鑄造有限公司		設立:	1995年	出資 比率:	コマツ(50%) 常州林業機械廠(21%) その他(日系企業15% 中国系企業14%)	事業:	鑄造品の生産・販売	<table border="1"> <tr><th colspan="2">小松常州鑄造有限公司に社名変更</th></tr> <tr><td>設立:</td><td>1995年</td></tr> <tr><td>出資 比率:</td><td>コマツグループ(95%) その他(日系企業 5%)</td></tr> <tr><td>事業:</td><td>鑄造品の生産・販売</td></tr> </table>	小松常州鑄造有限公司に社名変更		設立:	1995年	出資 比率:	コマツグループ(95%) その他(日系企業 5%)	事業:	鑄造品の生産・販売		
小松常林鑄造有限公司																			
設立:	1995年																		
出資 比率:	コマツ(50%) 常州林業機械廠(21%) その他(日系企業15% 中国系企業14%)																		
事業:	鑄造品の生産・販売																		
小松常州鑄造有限公司に社名変更																			
設立:	1995年																		
出資 比率:	コマツグループ(95%) その他(日系企業 5%)																		
事業:	鑄造品の生産・販売																		
	上記に伴い、販売網をコマツ側に一元化																		

・各社経営マジョリティの確保 ・販売網一元化 ・製品ラインアップ拡大 ・ハートナーへのメリット供与による部品供給の確保

-2. 価値相関図による再編コマツ中国事業の分析



投資形態を少数所有から多数所有に移行することにより改善。しかし課題は残る。

-1. コマツ中国事業の今後の課題と対応

課題: 中期的に予想される中国市場環境の変化

- ・韓国、中国勢の追い上げ
- ・北京オリンピック、上海万博後の需要低迷の可能性
- ・WTO加盟後の中古建機輸入制限緩和の可能性

「作れば売れる時代」の終焉
価格競争激化の懸念

「マーケットイン」時代に移行

課題への対応

アフター市場の対応の強化・拡充

新車販売と部品/サービス/レンタル/中古/保険事業をリンクした体制作り

販売網の充実

とリンクした代理店の育成・拡充による顧客接点の強化

中国における研究・開発拠点の設置

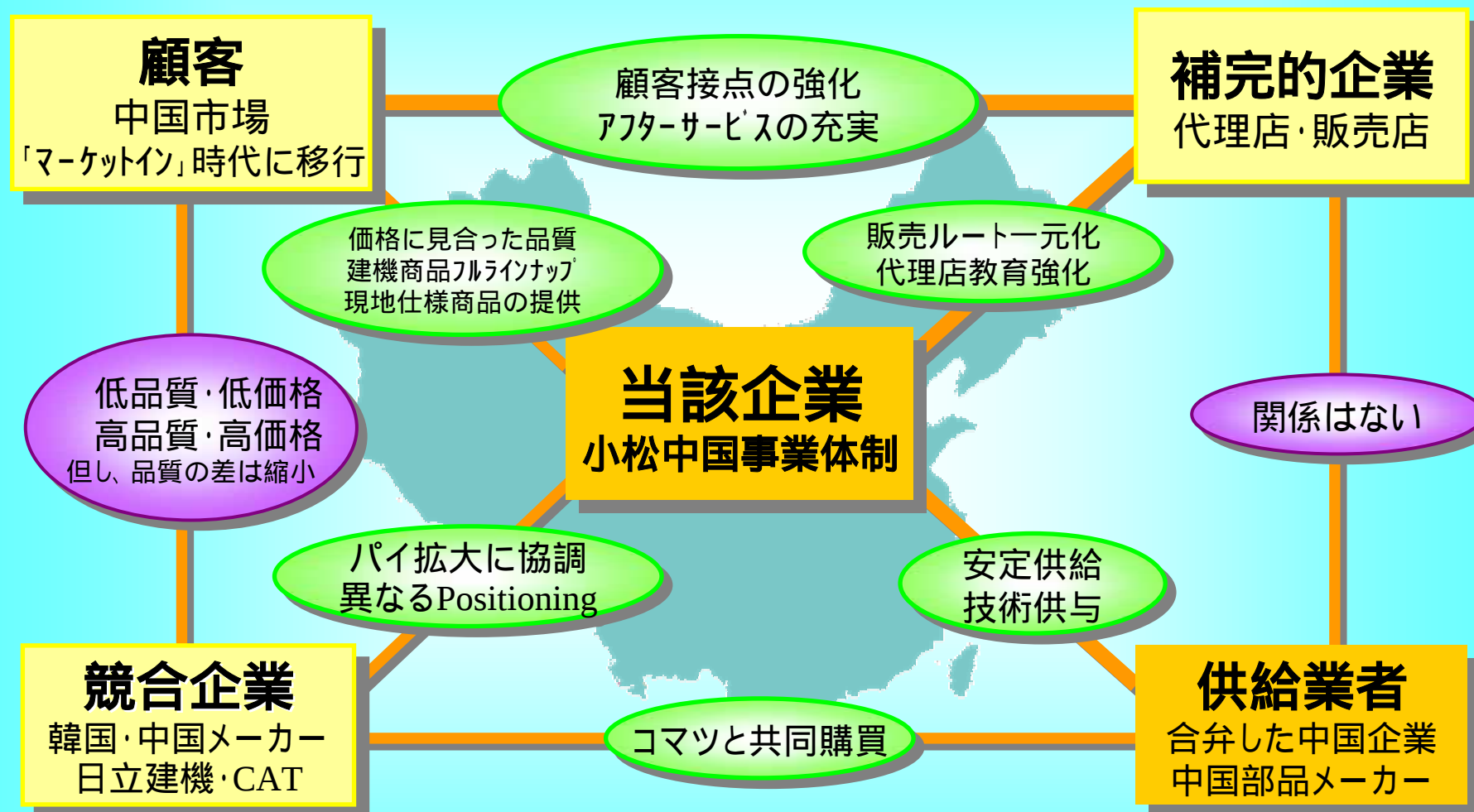
現地ニーズに適合した商品の開発による他社との差別化

現地調達推進によるコストダウンの早期実施

予想される中国市場の変化に対応し、上記課題への対応を早急に実施すべき

-2. 今後のコマツのあるべき価値相関図

将来の中国市場環境の変化を見据えた対応後



上記の価値相関図を完成させ、中国市場での競争優位確立を目指す

<参考文献>

- ・杉田俊明『国際ビジネス形態と中国の経済発展』中央経済社 2002年
- ・青島矢一、加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社 2003年
- ・吉原英樹・板垣博・諸上茂登[編]『ケースブック国際経営』有斐閣ブックス 2003年
- ・Brandenburger,A.M. and B.J.Nalebuff
『Co-opetition』Currency and Doubleday 1996年
- ・コマツホームページ (<http://www.komatsu.co.jp>)
- ・日立建機 ホームページ(<http://www.hitachi-kenki.co.jp>)
- ・日本建設機械工業会ホームページ(<http://www.cema.or.jp>)
- ・日本経済新聞
2001年2月19日、12月29日、2002年10月17日、2003年1月15日、
2003年5月7日
- ・日経産業新聞
2001年3月27日、2003年5月20日
- ・日刊工業新聞
2002年12月6日、2002年12月13日
- ・日本工業新聞
2002年12月4日、2003年1月16日、2003年4月28日
- ・「選択と集中否定、多角化貫く」『日経ビジネス』日経BP社 2001年2月26日