

氏 名 ジャカリン シームーン  
**Jakarin Srimoon**  
 学位(専攻分野) 博 士 (経 済 学)  
 学位記番号 経 博 第 115 号  
 学位授与の日付 平成 13 年 7 月 23 日  
 学位授与の要件 学位規則第4条第1項該当  
 研究科・専攻 経済学研究科組織経営分析専攻  
 学位論文題目 Japanese Automakers' Marketing Development in Thailand.  
 (タイにおける日本の自動車メーカーのマーケティング展開)

論文調査委員 (主 査)  
 教授 近 藤 文 男 助教授 若 林 靖 永 助教授 塩 地 洋

### 論 文 内 容 の 要 旨

自動車市場の発達はその国の経済発展のバロメーターである。タイは主に農業国であり、自動車市場は1980年代前半までは小さなものであった。1980年代後半以降、タイは急速な経済成長を遂げ、1996年には国民一人当たり GDPが3000ドルを突破した。その結果、タイにおける自動車市場も急速に拡大し、東南アジア最大、アジアにおける第4位の市場となった。本論文の目的は、タイにおける日本自動車メーカーのマーケティングの歴史的展開を明らかにすることである。そのために、本論文では3つの問いについて検討している。

- 1) タイ自動車市場において、日本自動車メーカーはどのようなマーケティング戦略を展開してきたのか？
- 2) タイ市場において、トヨタ、ホンダ、いすゞ各社のマーケティング戦略はどのような点で異なっているのか？
- 3) タイ自動車市場の歴史的発展の各段階において、日本の自動車メーカーはどのような戦略を展開したのか？

第1章で上記の問題設定を行い、第2章ではタイにおける自動車産業の発展の歴史を概観している。すなわち、1960年代初頭の輸入代替政策段階、1970年から1977年までのローカル・コンテンツ要求政策段階、1978年から1986年までのローライゼーション段階、1987年から1997年までの自由化政策段階、そして1997年から今日までの輸出政策段階というように、政府の施策の変遷に伴う5つの段階を明らかにした。

第3章は、タイにおけるトヨタ自動車のマーケティングの発展について分析している。トヨタ自動車は1957年に日本の自動車業界で初の海外直営拠点として、バンコク営業所(同年、バンコク支店)を開設して、トラックと軽自動車の輸出を始めた。60年代のタイ政府による輸入代替政策の実施により、トヨタは64年に組立工場を設立した。70年代にはいるとトラック需要が急増し、トヨタは2つ目の組立工場を設立した。78年以降は政府の施策展開を受けて、現地部品使用率を計画的に高めていった。今日、トヨタは小中乗用車セグメントおよび1トンピックアップトラックにおいて高いシェアを確保している。それは、製品の高い品質、優れたアフターサービス、全国に展開されたディーラーネットワークによる。1997年、トヨタはアジアカーというコンセプトにもとづく「ソルナー」という乗用車を開発販売し、タイの一般消費者が購入可能な乗用車を提供した。

第4章は、タイにおけるホンダのマーケティングの発展について分析している。ホンダはタイにおいて自動二輪車を販売するアジア・ホンダを1964年に開設した。

ホンダは70年代までにトヨタ、日産、三菱、マツダ、いすゞがすでに進出していたことと比較すると、後発企業であり、1980年代に本格的に自動車の生産・販売を開始した。ホンダはその際、高級な製品イメージ・企業イメージの創造に力を入れた。バンコクをはじめ全国的にショールームを開設し、統一的なコーポレート・アイデンティティ戦略を展開した。90年代に入り、ホンダは小型車セグメントにシティ、中型車セグメントにシビック、大型乗用車セグメントにアコード、高級車セグメントにレジェンド、NSX、プレリウドと、フルライン展開を行った。高級なイメージが確立したことにより、乗用車セグメントのシェアは1989年の17.3%から1999年の30.4%まで拡大した。

第5章は、タイにおける1トンピックアップトラックのマーケティングについて、いすゞを対象に分析している。タイの自動車市場は、発展途上国・中進国、農業国であることにより、商用車市場が大きい。1トンピックアップトラックは、その中でも商用車の8割を占めるにまでなっており、タイの国民車とも呼ばれている。その特徴は、農産物の運搬等に使用されると同時に、乗用車としても利用可能であり、改造してタクシーとしても使われている点、乗用車より低価格で購入しやすいという点などにある。いすゞ自動車は、1977年にディーゼルエンジンの1トンピックアップトラックをタイ市場に導入した。今日ではいすゞの1トンピックアップトラックのセグメントにおけるシェアは第1位の40.0%を占め、2位はトヨタで31.3%である(1999年)。特筆すべきことは、タイでは世界的にもユニークな1トンピックアップトラックであるスペース・キャブ型トラックが大きな市場に成長しており、それを最初に開発生産したのがいすゞだという点である。1トンピックアップトラックは一般に、運搬に利用するためにドライバー席・客席のスペースを犠牲にしているのに対して、このスペース・キャブ型では4人乗りの乗用スペースを確保し、乗用車利用の方に重点を置いている。

第6章(結論)では、これまでの検討をふまえて、まず、タイにおける日本自動車メーカーのマーケティングのローカライゼーションについてまとめている。特に、タイ政府の自動車産業に対する政策の変化に日本の自動車メーカーが柔軟に対応し、かつ長期的利益を重視したマーケティング展開をすすめてきた点に注目している。この点は、アメリカの自動車メーカーがタイ自動車市場の状況に応じて、参入・撤退・再参入を行ったこととは大きく異なる点である。つぎに、日本の自動車メーカー間でのマーケティング戦略の類似性と相違性についてまとめている。製品政策では、トヨタが商用車市場、乗用車市場の双方で大きなシェアを占めるのに対して、後発のホンダは乗用車市場を重視し、いすゞは商用車市場、特に1トンピックアップトラックのパイオニアであった。流通政策では、排他的ディーラーネットワークを構築している。ホンダのみがバンコクにおいては自社所有の直接流通販売を展開している。商用車市場を重視しているメーカーは、タイにおける農村部において多数のショールームを開設している。プロモーション政策においては、新聞広告支出が最も多く、ついでテレビ広告となっている。このように、これまでの日本の自動車メーカーのマーケティングはローカライゼーションと特徴づけることができる。

1997年のタイにおける経済危機後は単なるタイ市場へのローカライゼーションという方向から、日本の自動車メーカーはタイ市場の縮小という事態に直面して、輸出へのシフト、アジア地域の統合再編を図りつつあり、タイ政府も自動車産業の輸出産業化を支援する施策を展開している。

#### 論文審査の結果の要旨

本論文はタイにおける日本自動車メーカーのマーケティングを歴史的に分析することによって、その特徴を解明した労作である。従来タイにおける自動車産業についての研究は数少なく、タイの自動車産業のマーケティングについての研究にいたっては皆無である。未開拓な分野での先駆的研究であるという意味で本研究の意義は大きい。さらに、本研究は一般的にタイにおいては政府統計はもとより、業界関係の資料は極めて乏しく、その信頼性が著しく低いため、直接現地企業の度重なる訪問による聞き取り調査や現地企業から入手した資料に基づいた分析であるという意味で、極めて貴重なものである。

タイは1997年の通貨危機でマレーシアに首位の地位を譲ったが、それまでASEAN最大の自動車市場であり、通貨危機前の96年には60万台の大台を達成している。この市場への日本自動車メーカーの進出は早く、1957年トヨタ自動車がわが国最初の直営海外拠点、バンコク営業所を開設しており、続いて日産がサイアムモーターズ・アンド・ニッサン社を設立、その後三菱、いすゞ、ホンダなどが引き続き進出し、今日タイ市場における日本車シェアは90%以上占め、日本自動車メーカーの王国となっている。日本企業進出の前に既にヨーロッパ系、アメリカ系のメーカーが進出していたが、これらはタイの一部富裕層を対象としたものであったため本格的なマーケティングは展開されなかった。本格的なマーケティングは、タイの中間層を対象としたマス・マーケットの創造を基礎としたもので、アジア・カーといわれる小型車や1トンピックアップトラックを中心に日本メーカーによって行われた。

本論文はなぜ日本自動車メーカーは、欧米系メーカーを押さえタイ市場で自動車王国を築くことができたのか、その成功要因をマーケティングの側面に焦点を絞り解明している。

結論を先取りして言えば、著者は日本自動車メーカーがタイの消費者ニーズやタイの経済的社会的状況、さらにはタイ政

府の自動車政策に的確に適応することで競争優位を実現することができた最大の要因であると、結論づけている。

タイは ASEAN 域内の中核市場とはいえ、農業国で低所得のため、先進国の市場と異なり、市場規模が小さく、都市部と農村部という異なる2つの市場で構成されているという特徴を備えている。とりわけ、バンコクとそれ以外の農村部ではその性格が大きく異なり、それぞれの市場においては、異なったマーケティング戦略が必要とされる。さらには、タイ政府の輸入代替政策に始まり、ローカルコンテンツ要求政策、ローカライゼーション政策、自由化政策、輸出促進政策など矢継ぎ早に出される政策に欧米系のメーカーは適応できず早々と撤退したのと対照的に、日本メーカーはこれらに敏速、積極的に対応してきたことに成功要因を求めている。

以下、マーケティング戦略の側面から具体的に紹介する。

タイ市場における製品開発のパターンは、常に日本メーカーがリーダーシップを発揮し、それにアメリカやヨーロッパメーカーが追隨してきた。1トンピックアップの開発やアジアカーはその典型である。1トンピックアップの開発はもともとアメリカのフォードによって開発されたものであるが、それを大量に生産し販売したのは日本メーカーであった。1トンピックアップトラックは、タイの国民車とも呼ばれ、商用車の8割を占め、農村部を中心に普及している。バンコクにおいては乗用車兼用として代用され、ここでも高い普及率を示している。中でもいすゞが40%（1999年）、トヨタが30%（同）とそれぞれ高いシェアを占めている。

次に価格戦略の面では、低所得のタイ消費者は先進国の消費者のブランド志向とは対照的に価格志向が強く、自ずから自動車メーカー間の競争も価格競争を中心に展開されている。アジアカーと呼ばれる小型車、トヨタのソルナー、ホンダのシティなどを導入し、安い価格で販売した。これは政府のローカルコンテンツ政策に積極的に応えることによって低価格を実現することができたという。

チャネル戦略の面では、タイにおいては日本同様特定メーカーの排他的ディーラー網戦略を展開している。ただし、販売網は遅れて参入したホンダを除きタイ政府の輸入代替政策、現地化政策により、現地の企業との提携による販売店を形成している。地方では、車以外に農作物など食料品を併売するディーラーがある。

さらにプロモーション戦略においては、タイの広告媒体や国民的嗜好を積極的に活用している。自動車のプロモーションは、先進国においてはテレビを主要な媒体とするが、タイにおいては新聞が主要な媒体であるため新聞を積極的に活用し、次いでテレビを活用している。新聞やテレビ以外に、地方では立て看板が多いのが特徴である。時にはキャラバン隊を組んで販売することもある。また、タイ人に合わせた販売促進手法として、自動車販売時にゴールドを提供するといったことも行われている。

このように日本自動車メーカーはタイのマーケティング環境に適切なマーケティング戦略を行うことによって、タイ市場で競争優位を築くことに成功したと結論づけている。ここで分析されているマーケティング戦略の特徴は、発展途上国におけるマーケティング戦略の性格を示しており、極めて貴重な研究成果であり、高い独創性を示している。

本論文はこのような成果にもかかわらず、いくつかの問題点を指摘せざるえない。タイ政府の自動車政策の変遷とマーケティング戦略の関係について、成功した面にのみ光をあてて分析しているが、現実の過程は一層複雑であり、失敗した例にも光を当て、なぜ失敗したのか、失敗の克服をどのように試みたのかなどさらに立ち入った分析をする必要がある。政府の政策が正しくともマーケティング戦略が成功するとは限らず、逆に政府の政策が誤っている場合でも個別企業のマーケティング戦略が成功する場合があります。それらを仔細に総体として分析する必要がある。「コストペナルティカーブ」によると、ある一定率の国産化率を超えるとコストは上昇する。つまりタイで生産する方が割高になり、競争力が低下する、という一般的な傾向があるが、これについての分析がなされていない。トヨタを中心とする日本企業は価格やコストの面から見ると、タイで生産するメリットはなんらなくとも関わらず、何故タイで生産するを続けたのか、さらに多面的な分析が望まれる。

以上のような今後検討されるべき問題点が残されているが、これらの問題は今後検討すべき課題であり、本論文の価値をいささかも低めるものではない。

よって、本論文は博士（経済学）の学位論文として価値あるものと認める。なお、平成13年5月30日、論文内容とそれに関連した試問を行った結果、合格と認めた。