

# マレーシア進出日本企業における 原価企画の現地化の課題 －現地化コンテキストの比較分析－

田坂公\*  
tasakako@fukuoka-u.ac.jp

小酒井正和\*\*  
kozakai@eng.tamagawa.ac.jp

## <目次>

- |                                 |                               |
|---------------------------------|-------------------------------|
| 1. はじめに                         | 3.3 マレーシアにおける現地化のタイプと<br>仮説設定 |
| 2. マレーシアを調査する理由                 | 4. マレーシア進出日本企業の調査概要           |
| 2.1 安定した経済成長                    | 4.1 インタビュー調査の概要               |
| 2.2 地域拠点設置国ではない場合が多い            | 4.2 調査対象となる市況                 |
| 2.3 急速に成長するICT産業                | 4.3 マレーシア進出の促進要因と阻害要因         |
| 3. 原価企画のグローバル化に関する先行研究と<br>仮説設定 | 5. 原価企画の現地化のコンテキスト            |
| 3.1 生産、販売、開発のグローバル化             | 5.1 現地化の調査結果                  |
| 3.2 現地化の状況                      | 5.2 現地化のコンテキスト                |
|                                 | 6. おわりに                       |

主題語: 原価企画(Target Costing)、戦略的コストマネジメント(Strategic Cost Management)、現地化  
(Localization)、本国基準(Home country standard)、現地適応基準(Local standard)

## 1. はじめに

日本メーカーは、自動車市場を筆頭に海外にマーケットを求めてグローバル化をはじめ、北米と南米、ヨーロッパ、タイやインドネシアなどの国に進出を果たしてきた。しかしながら、現在の日本メーカーのグローバル戦略は岐路に立たされているとも言っている。なぜなら日本の人口減少にともなう自動車市場の規模縮小が起こっている一方で、新

---

\* 福岡大学商学部 教授

\*\* 玉川大学工学部 准教授

興国である中国、インド、ASEAN諸国の経済成長に伴う自動車市場の規模増大へいかに対応するかという課題を同時に解決しなければならないからである。

管理会計の観点では、この課題を解決するのに手段の1つとして、量産段階に入る前、すなわち製品の企画・設計段階で総合的原価低減活動を行う技法に早くから注目していた。その技法こそ「原価企画(target costing)」である。

日本国内だけでなく海外に生産・販売拠点を置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営計画の策定することは、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獲得の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そのまま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である。なぜなら、先進国のニーズと新興国のニーズが異なるため、先進国で成功したからといって、新興国で受け入れられるとは限らないからである。

では、どうすれば新興国市場でも成功裏に原価企画を移転できるだろうか。この点を明らかにした先行研究は少なく、今後取り組まなければならない検討課題の1つである。

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。とりわけ、本研究の目的は、文献調査およびマレーシア進出企業への現地調査(2016年~2017年)をもとに、①現地化のコンテキスト、②コストテーブルの管理、③情報資本について考察し、原価企画活動の現地化に関する仮説モデルを明らかにすることにある。今後も研究を継続し、最終的には、管理会計論および経営情報論の文理融合的観点から、原価企画のグローバル化・現地化に貢献できるIT組織への変革を促すマネジメントコントロールシステムのあり方について探究することが最終目標となる。そこで、本研究においては、①現地化のコンテキストの論点に絞って、原価企画活動の現地化に関する仮説モデルを検討することとし、②コストテーブルの管理、③情報資本については別稿に譲ることとする。

本研究は、在マレーシア日本メーカー(自動車および家電関連メーカー)における原価企画の現地化についての実態調査から得られた知見を報告し、マレーシアへ進出した日本メーカーの原価企画の現地化のコンテキストについて業種別に分析した成果について明ら

かにする。とりわけ、日本メーカーの原価企画の現地化におけるアセンブラーとサプライヤーの相違点を明らかにするとともに原価企画の現地化のコンテキストを明らかにする。まず第2節で、なぜマレーシアを調査国に選んだのか理由を述べる。第3節では、実質的に原価企画の現地化に焦点を当てている先行研究と仮説設定について述べる。第4節では、マレーシア進出にあたり促進要因と阻害要因について明らかにする。第5節は、原価企画の現地化のコンテキストについて考察する。最後に本研究をまとめる。

## 2. マレーシアを調査する理由

本研究はマレーシアの自動車および家電産業に着目している。その理由は3つある。それは(1)安定した経済成長、(2)地域拠点設置国ではない場合が多いこと、(3)急速に成長するICT産業である。

### 2.1 安定した経済成長

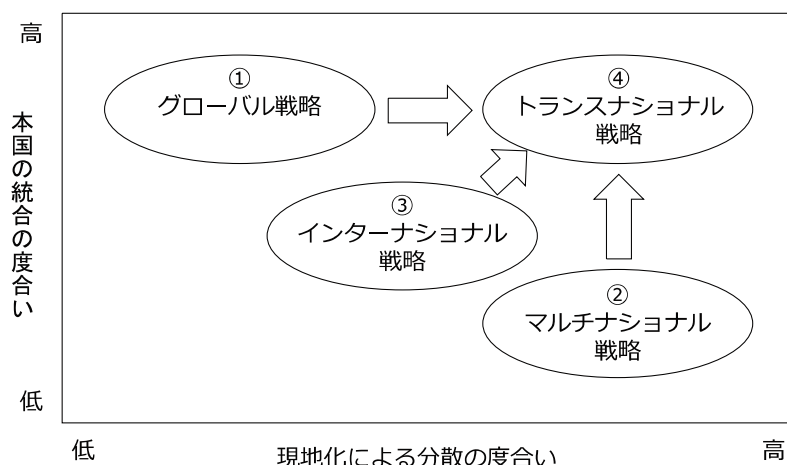
マレーシアの自動車産業に着目した第1の理由は、ASEAN諸国の安定した経済成長にともなう市場規模の大きさである。日本企業の対外直接投資統計を見ると、2014年のASEANに対する投資額は2兆1487億円であり、2年連続で2兆円を超えている(みずほ総合研究所2015)。これは中国に対する投資額の3.1倍に相当する。マレーシアだけで見れば、マレーシア自動車市場は2012年に62.8万台を記録し、2015年に販売台数66.7万台となる安定成長市場となっている(マレーシア日本人商工会議所調査委員会、2017、p.364)。これを支えているのは、マレーシアの1人あたりGDPが11,307ドルであり、他のASEAN主要国(タイ5,977ドル)を大きく上回っていることが背景にあると思われる。

Govindarajan(2012、序文1)は、「これから20年にわたって、世界経済の3分の2以上が新興国市場からもたらされると見込まれている」とした上で、「日本経済を活性化するための鍵は、いま一度、強い輸出部門を築くことにある」とし、「今後は欧米ではなく、新しい顧客である途上国で、爆発的に成長している中流層を念頭に置きつつ、それを実行しなければならない」と指摘している。

とはいえ、このような海外進出における各国の位置づけも実際のところは動的なもので

あることが指摘されている。元ブリヂストンの常務執行役員を務めた奥(2013)はグローバル・スウィングというコンセプトを用いて、グローバル企業は各国の経済、為替、政治の情勢を考慮して、動的に世界展開を考えているものであると述べている。グローバル・スウィングとは「世界規模でほぼ同時に生じる経営環境の変動に対応して、生産、販売、開発などの諸機能をグローバルレベルでダイナミックかつスピーディーにスウィング(変動)させること」(奥、2013、p.101)である。

これはBartlett and Ghoshal(1989)でのトランスナショナル戦略における販売・開発・設計・調達などの拠点シフトに通じるものである。それゆえに、環境変化が激しいグローバル経済において、トランスナショナル型を前提とした戦略を構築する動きが見られるため、原価企画活動のグローバル化にもなんらかの影響があると考えられる。〈図1〉を参照されたい。



(出所) 伊藤 (2004, p. 34) に基づき筆者加筆

〈図1〉 Bartlett and Ghoshal(1989)の戦略パターン

しかし、マレーシア市場は、こうした動的な変動(スウィング)の影響を受けづらいようである。その理由は、マレーシアの実質GDP成長率は2013年が4.7%、2014年が6.0%、2015年が5.0%と比較的安定した経済成長を遂げているからである。この経済成長を背景にマレーシアの市場は拡大してきており、それに伴いマレーシアに進出する日本メーカーも多い。数年間にわたり安定的な考察ができる研究サイトとして適している。

さらに、マレーシアは慢性的な労働者不足という課題を抱えており、外国人労働者の労

働力を活用せずにはいられないものとなっている。日本でも同様の労働者不足が課題となっており、日本企業に大いに参考になるところがある。

## 2.2 地域拠点設置国ではない場合が多い

マレーシアの自動車産業に着目した第2の理由は、マレーシアの自動車産業は、タイやインドネシアのようにすでに拠点となっている国と違って、生産や開発の現地化が進みつつある点にある。すなわち、地域拠点設置国ではないとはいえない状況下にある。しかしそうだからこそ、マレーシアにおける自動車・家電関連メーカーの課題は、今後ベトナムやフィリピン、パキスタンなどへ日本メーカーが進出し、生産や開発を現地化する際にも参考になりうる。たとえば、これまで日本が歩んできたように、ASEAN諸国でも経済成長にともない消費者のライフスタイルや嗜好は多様化する。その変化によって消費者にとって魅力的な製品の価値も多様化するため、メーカーはそれを製品開発へ着実に反映させなければならない。マーケットインの考え方を製品開発で実現するには、マーケットに近いところで開発するのは好手と言える。そうであれば、今後期待されるグローバル規模での製品開発の現地化が進んだときのために、先んじて原価企画の現地化に関する研究を進めておく意義は大きいはずである。

## 2.3 急速に成長するICT産業

マレーシアに着目した第3の理由は、ICT産業が急速に成長し、民間レベルでも企業レベルでもICT活用が非常に身近になっている点にある。顕著な例がMultimedia Super Corridor (MSC)計画である。MSC計画とは、ICT産業の育成のため、Putrajaya、Cyberjayaなどの新興都市を含む地域をICT産業の大規模な集積地域とする政策である。たとえば、MSC認定企業は、最大10年間の法人税免除、無制限の知的労働者雇用、IT機器の輸入関税免除などのメリットを享受できる(マレーシア日本人商工会議所調査委員会、2017、p.115)。ただし、本研究では現地化のコンテキストの論点に絞って議論していくので、ICT産業についての議論は行わないものとする。

### 3. 原価企画のグローバル化に関する先行研究と仮説設定

本節では、原価企画のグローバル化に関する先行研究を整理する。まず、原価企画の定義した上で、生産・販売・開発に関する先行研究を行う。次に、現地化という用語を定義し、開発・設計の現地化と原価企画の現地化とを区別する理由を述べる。さらに、マレーシアにおける現地化のタイプと本研究における仮説設定を行う。

#### 3.1 開発・設計・生産の先行研究

原価企画とは、「製品の企画・設計段階を中心にして、技術、生産、販売、購買、経理など企業の関係部署の総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、2015、p.307)である。原価企画は、加工組立型産業を中心として日本企業に普及したといえる。現在では、化学工業、鉄鋼業、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7割以上が原価企画を採用しているといわれる。しかしながら、グローバル化の進展に伴って、原価企画の考え方にも変化が生まれている(田坂、2013a; 2013b; 2014; 2016)。これを踏まえ、原価企画に関連する現地化を定義する必要がある。

とりわけ、岡田・堀(2014)の提言にあるように、「目標原価計算的思考」と「VE的思考」をメルクマールとして原価企画の有無を調査において注意する必要がある。これまでの調査でこれらの要件について厳密に調査しなかったことは筆者らにとっても反省点であり、本研究において厳密に原価企画実施の要件を仮説モデルに入れる必要がある。現在のところ、原価企画の現地化を扱った研究はさほど多くない。また、自動車部品メーカーでの研究が多い傾向にある。

伊藤(2004)は米国デンソーの事例をもとに、先進国市場での原価企画の研究を行っている。この研究の前提として、基本設計は本国(日本)で行い、詳細設計と生産準備はその国の特性に合わせるといったグローバル化がある。

北原(2011)と太田(2014)は開発・設計の現地化について総合的に整理、論じた研究を行っている。北原(2011)の研究では、基礎研究、応用研究、製品基本構想、開発、基本設計までは日本本社で行うケースがほとんどであり、現地の技術拠点と日本本社との連携、分業、協業により成り立っていると指摘されている。なお、北原の研究では、原価企画という用語は用いられていない。

他方、太田(2014)の研究では、北原(2011)と同様に原価企画という用語を用いていない。アセンブラーよりもサプライヤーの方が、開発の現地化が早い傾向があることを指摘している。サプライヤーは顧客であるアセンブラーや現地ニーズをいち早く吸収して生産に踏み切れることを鑑みると、サプライヤーの方が、開発の現地化がアセンブラーより早くなるということである。現地での原価企画をアセンブラーとサプライヤーの進展状況を区分して述べた先駆的論文であるといえる。なお、本研究でもアセンブラーとサプライヤーを区分して原価企画の現地化について考察する。

新興国市場での原価企画についての先行研究として、中沢(2012)の研究がある。中沢(2012)の研究では、タイの現地サプライヤー、日本の中小企業の現地法人を事例とした考察が行われており、日本的な経営方式を海外へ移転し、現地化することによって成功がもたらされていることを指摘している。ただし、この日本企業の事例について、基本設計は日本で行い、詳細設計と生産準備は現地の特性に合わせて、現地サプライヤーに任せている。なお、当社は第1次サプライヤーではあるものの、承認図方式ではなく、貸与図方式をとっており、基本的な現地化の前提は伊藤(2004)と同様であると考えられる。

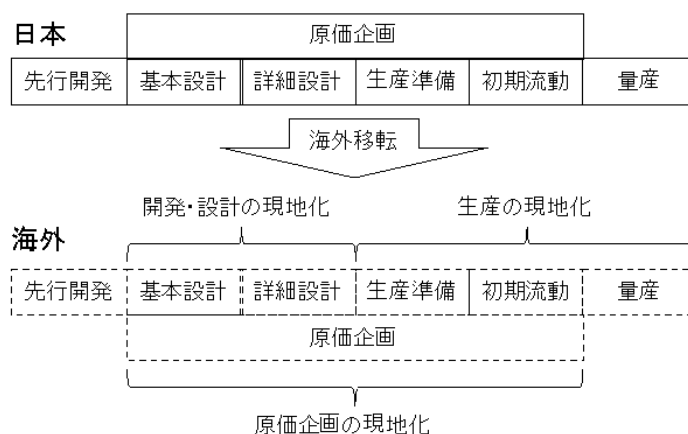
これらの研究を受けて田坂(2013a;2014)による新興国市場(中国)での原価企画の研究では、先進国向けに開発・設計を行った製品の機能を落として、価格を下げて新興市場に持っていく、原価企画を展開して失敗したという事例と部品の現地調達に至るプロセスを考察し、グローバルな戦略パターンの分析と提案を行った。原価企画を活用することによって、原価低減の管理手段および戦略的な利益管理手段となることが大いに期待される場所ではある。ただし、文化や制度が異なる海外に原価企画をそのまま移転できるとは限らない。これらを踏まえて、田坂(2014; 2016)は原価企画を海外で成功裏に展開するための留意点について論じた。

筆者らの研究は、このような先行研究の延長線上にある。本研究の意義は、開発・設計の現地化および原価企画の現地化の進展について、アセンブラーおよびサプライヤーの取組みを明らかにし、日本メーカーの原価企画の現地化における課題を論じる点にある。

### 3.2 現地化の定義

第1に、本研究では生産の現地化、開発・設計の現地化、原価企画の現地化を区別する。いわゆる現地化を、生産の現地化の意味に限定する場合も多い。しかし、原価企画の本質は、新製品の源流管理(開発・設計)段階での原価低減と利益の作り込みであるので、開発・

設計が現地化されただけでは、原価企画の現地化とはいえない。本研究では、<図2>のように現地化を整理する。



(出所) 筆者作成

<図2> 現地化の定義

生産の現地化とは、「現地に工場を建設し、設備投資し、現地の人を雇用し、現地の材料・部品を調達し、生産する」(北原、2011)ことである。日本で、生産の現地化が行われる理由として、①国産化規制への対応、②経済摩擦への対応、③為替リスク軽減のための対応、原価低減への対応の4つが挙げられている(北原、2011)。

開発・設計の現地化とは、現地にニーズに合致した要求品質を満たす製品の開発・設計活動を現地で行うことである。ただし、本研究では基本設計以降、あるいは詳細設計以降が現地化されていれば、それを開発・設計の現地化とする。

原価企画の現地化とは、開発・設計の現地化に伴い原価企画活動を現地で行うことである。開発・設計の現地化と原価企画の現地化はイコールではない。なぜなら、製品の開発・設計の拠点が海外(現地)にシフトしても、原価企画そのものが海外にシフトしているとは限らないからである。原価企画の本質は、新製品の源流管理(開発・設計)段階での原価低減および利益の作り込みであるので、開発・設計が現地化されただけでは、原価企画の現地化とはいえない。

生産の現地化、開発・設計の現地化、原価企画の現地化を混同して議論している論考も見受けられる。しかし、このような視点で捉えてしまうと、原価企画の本質を見落としてし



まいかぬない。開発・設計の現地化と原価企画の現地化とを混同せず、原価企画の現地化を中心的に検討することで、日本メーカーがグローバル化する際に必要な原価企画における知見を提供できると考える。

以上のまとめると次のようになる。本研究では、開発・設計の現地化と原価企画の現地化とを区別している。生産の現地化とは、現地に工場を建設し、現地の人を雇用し、生産することである。開発・設計の現地化とは、現地にニーズに合致した要求品質を満たす製品の開発・設計活動を現地で行うことである。さらに、原価企画の現地化とは、開発・設計の現地化に伴い原価企画活動を現地で行うこととする。その上で、原価企画の現地化を中心的に検討する。

### 3.3 マレーシアにおける現地化のタイプと仮説設定

前述したように、本研究では生産の現地化、開発・設計の現地化、原価企画の現地化を区別して用いる。本研究では、田坂(2013、2016)の研究をもとに、マレーシアにおける日本メーカーの海外移転のタイプを3つに分類した上で、質問を行った<図3>。なお、本研究では、開発・生産プロセスを先行開発、基本設計、詳細設計、生産準備、初期流動、量産という6段階に分類する。ただし、現実的には、自動車のアセンブラーなどでは、車種などによってタイプが異なるようになっている。

#### ① 生産移転タイプ

生産移転タイプは、基本設計(システム分析からハードウェアやソフトウェアの基本仕様を作成する段階)から詳細設計(量産設計・アプリ設計・サブシステムや主要設備の詳細手配)までを日本国内で行い(製品企画は基本設計に含む)、部品レベルでノックダウンして海外生産するタイプである。

#### ② 設計移転タイプ

設計移転タイプは、日本で基本設計まで行い、詳細設計からは現地(海外子会社または現地サプライヤー)で行い、海外で生産する、もしくは現地で基本設計から行い、海外で生産するタイプである。日本への輸出も行うケースもあるだろう。ただし、本国と現地とでQCD(Quality; 品質、Cost; コスト、Delivery; 納期や生産性)の基準(要求水準や標準)においてダブル・スタンダード(本国基準と現地基準の2つが別個に存在する)は存在しないものとする。

## ③ 原価企画移転タイプ

原価企画移転タイプは、現地で基本設計から量産までを行い、原価企画まで現地化するタイプである。このタイプでは現地の市場に合わせ本国と異なるQCD基準を許容している場合もある。

以上のタイプ分けに基づき、本研究では次の仮説を設定した。

仮説1：アセンブラーの場合、原価企画の現地化と現地マーケットシェアの高低には関係がある。

仮説2：企業の製品戦略の違いによって、各企業が選択する現地化のタイプが異なる。

仮説3：原価企画の移転は、サプライヤーの方が、アセンブラーよりも早い。

仮説4：原価企画の現地化において、自動車産業と家電産業には違いがある。

## ① 生産移転タイプ

○日本

原価企画					
先行開発	基本設計	詳細設計	生産準備	初期流動	量産

↓ ノックダウン

○現地

生産準備	初期流動	量産
------	------	----

## ② 設計移転タイプ

○日本

原価企画					
先行開発	基本設計	詳細設計	生産準備	初期流動	量産

↓ ローカライズ

○現地

基本設計	詳細設計	生産準備	初期流動	量産
------	------	------	------	----

## ③ 原価企画移転タイプ

○日本

原価企画					
先行開発	基本設計	詳細設計	生産準備	初期流動	量産

⇕ グローバルな開発拠点

○現地

基本設計	詳細設計	生産準備	初期流動	量産
原価企画				

(出所)田坂・小酒井(2017)

<図3> マレーシアにおける現地化のタイプ

## 4. マレーシア進出日本企業の調査概要

本節では、マレーシアに進出する日本メーカーの留意点について明らかにする。まず、マレーシア進出企業に対して行った筆者らのインタビュー調査の概要を説明する。次に、調査対象となるマレーシアの自動車産業および家電産業の市況を説明する。さらに、マレーシア市場進出日本メーカーにとって、促進要因と阻害要因があることを述べる。

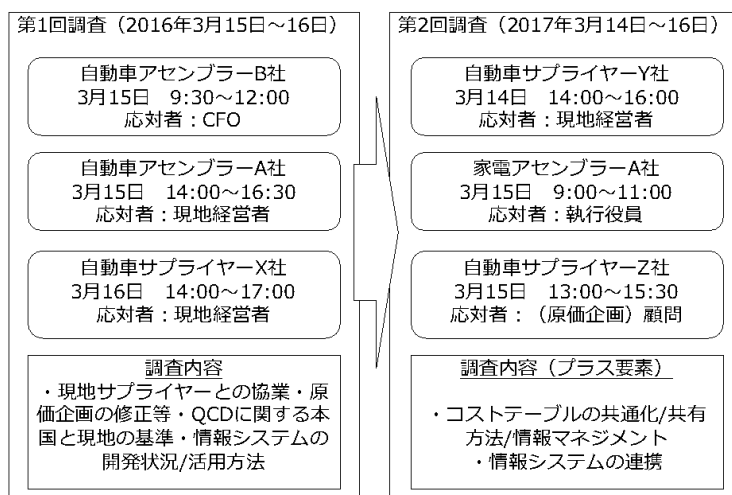
### 4.1 インタビュー調査の概要

本研究では、文献調査のほかに、2度にわたる現地インタビュー調査に基づいている。2016年3月のインタビューでは、自動車アセンブラー2社、自動車サプライヤー1社を対象に、現地サプライヤーとの協業、原価企画の修正等、QCDに関する本国と現地の基準、情報システムの開発状況や活用方法について調査した。この段階での考察は調査企業数の少なさ、とりわけサプライヤーへの調査が不十分であるという課題があった。

2017年3月のインタビュー調査では、原価企画の現地化におけるメーカー種別ごとの違い、品質・納期・コストなどの基準に関わる本国と現地の違い、コストテーブルなどの情報マネジメントについて調査した。コストテーブルとITに関わる内容として、コストテーブルの共通化や共有方法、情報マネジメント、情報システムの連携などを調査項目に加え、情報資本に関する考察をできるようにした<sup>1)</sup>。また、調査対象企業も自動車サプライヤー2社とし、自動車と家電の産業の違いなどを調査できるように、家電アセンブラー1社にも調査を行った(なお、家電アセンブラー1社については直前でキャンセルとなった)。

---

1) 情報資本についての調査結果は別稿に委ねることとする。



(出所) 筆者作成

&lt;図4&gt; 現地インタビュー調査

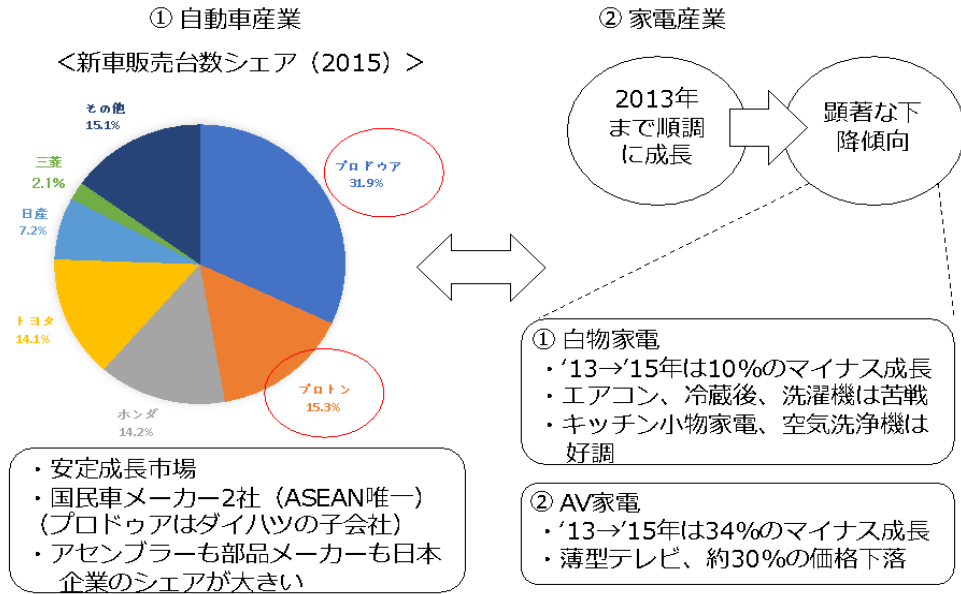
## 4.2 調査対象となる市況

マレーシアの自動車産業はASEANのなかでも比較的安定的な成長市場である。人口に対する市場規模が大きく、2015年に新車の販売台数は66.7万台を記録した(マレーシア日本人商工会議所調査委員会、2017、p.366)。マレーシアの自動車メーカー別の新車販売台数シェアは<図5>の通りである。

マレーシアはASEANのなかで唯一国民車を持つ国であり、新車販売の半分近くは国民車である(なお、現在のシェア1位のプロドゥアはダイハツ工業の子会社)。マレーシアの自動車市場では乗用車の比率がとて高い。これは国民車メーカーのプロトンとプロドゥアが乗用車のみを生産・販売していたことに起因する。日本車メーカーはシェアの約42%を占めている。また、自動車のサプライヤー(部品メーカー)も日本企業のシェアは多い(マレーシア日本人商工会議所調査委員会、2017、p.374)。

家電産業については、2013年まで順調に成長してきたものの、現在は顕著な下降傾向にある。2015年の白物家電の総需要は2,573百万リンギットで10%のマイナス成長、AV家電の総需要は2,106百万リンギットで34%のマイナス成長となった(マレーシア日本人商工会議所調査委員会、2017、p.366)。白物家電はエアコン、洗濯機、冷蔵庫では苦戦しているが、キッチン小物家電や空気清浄機は都市部を中心に人気となっている。他方、AV家電につい

ではICTのインフラが充実するとともにスマートフォンやタブレットが普及したことによって市場全体が縮小しており、低価格化も相まって日本メーカーは苦戦している。



（出所）マレーシア日本商工会議所調査委員会(2017)に基づき筆者作成

＜図5＞ 自動車業界と家電業界の市場の概要

#### 4.3 マレーシア市場進出の促進要因と阻害要因

日本メーカーがマレーシアに進出する促進要因として3点、阻害要因として2点を指摘する(＜図6＞参照)。まず、第1の促進要因として、EPA(経済提携協定)の締結がある。日本とマレーシアとの間にはEPAが締結され、日本からの製品の輸入において活用されている。マレーシアの製造業への外国からの投資は奨励されている。海外の企業はもともと製造ライセンスの取得が義務づけられており、株主資本が2.5百万リンギットを超えず、フルタイムの従業員75人未満である会社は製造ライセンスが免除される。2003年よりほとんどの製造プロジェクトの資本保有が自由化され、自動車の製造については2010年より一部を除き資本条件が課されなくなった(マレーシア日本人商工会議所調査委員会、2017、p.148)。

日本メーカーがマレーシアに進出する第2の促進要因として、自動車産業成長の背景として道路インフラの整備状況も良く、燃料も安価であることが挙げられる。実際に、道路事情

も良く、高速道路の整備状況は伸びており、農村部の幹線道路への道路整備が重点的に実施されている(マレーシア日本人商工会議所調査委員会、2017、p.90)。また、政府の補助もあって燃料の価格が比較的安価となっている。

他方、マレーシアは他のASEAN諸国に比べ、ICTのインフラ整備状況は高く、クラウドコンピューティングも広く活用されている。携帯電話の普及率はすでに148.8%に達しており、スマートフォン普及率は5割を超え、ビジネスシーンでのソーシャルネットワークサービス活用(音声通話、メッセージングサービスを含む)も広く普及している(マレーシア日本人商工会議所調査委員会、2017、pp.115-116)。筆者らの現地調査でも、あるサプライヤーの製造現場での品質管理において、WhatsAppというメッセージングアプリが情報共有に活用されていた。また、政府によるeガバメントの取り組みも盛んである(マレーシア日本人商工会議所調査委員会、2017、p.117)。

日本メーカーがマレーシア進出する第3の促進要因として、家電産業において環境保全や省エネ化の流れがある。現在のところ、家電リサイクル法の整備へ動いている。とりわけ、省エネ化の取り組みについては、日本メーカーの得意分野でもあり、今後に期待できるところである。

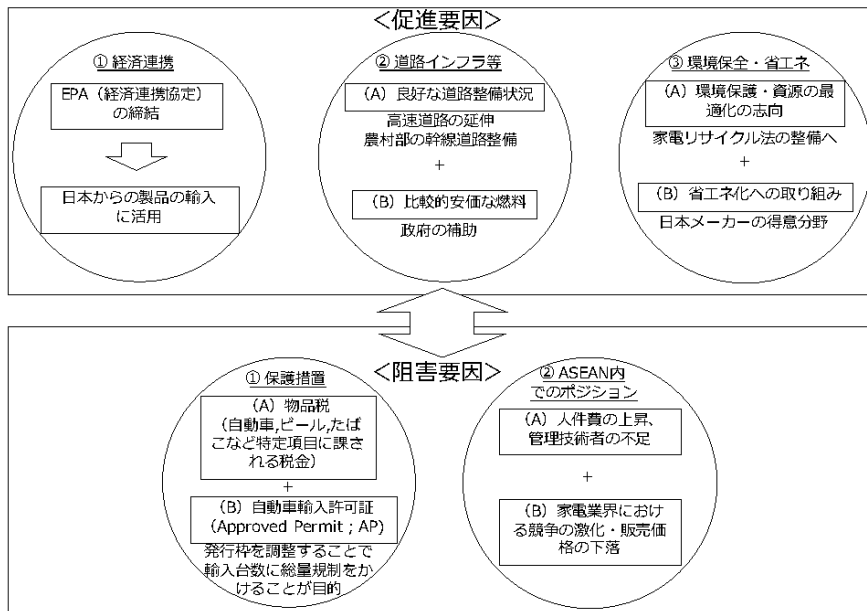
一方で、日本メーカーのマレーシア進出に対する阻害要因もある。それは、マレーシアにおける2つの保護措置とASEAN内でのマレーシアのポジションである。

まず、第1の保護措置としてまず物品税がある。物品税とは自動車、ビール、たばこなど特定項目に課される税金である。さらに、自動車産業においては、マレーシアの国家自動車政策(NAP; National Automotive Policy)があり、国民車を中心とした国内の自動車産業の保護政策が実施されている。高い物品税(65〜125%)と現地調達部品価値分の物品税を免税する産業調整金、自動車輸入許可証制度(Approved Permit ; AP)は現在でも継続されている。APは発行枠を調整することで輸入台数に総量規制をかけることが目的となっているため、日本からの完成車輸入については台数割当がある。新車を輸入できるフランチャイズAPについても2020年末まで自由化されない。

高い物品税がかかるため、完成車の輸入台数は伸びていない。そのため、現地調達率の高い国民車は有利、外国車は不利という立場にある。このような事情があり、自動車アセンブラーはコンプリートノックダウン(CKD; 部品生産以外をすべて現地で行うこと)を採用する企業もある。

第2のASEAN内のマレーシアのポジションも、阻害要因として作用する。マレーシア経済において、人件費が上昇し、慢性的な人材不足となっており、管理技術者も不足してい

る。不足した労働力は、外国労働者に頼っているのが現状である。また、家電業界において競争が激化し、販売価格の下落が顕著である。この点を考えると、マレーシアではなくASEAN内の他国へ進出する、あるいはものづくりの力点をシフトさせるという選択肢も出てくることになる。



(出所) マレーシア日本商工会議所調査委員会(2017)に基づき筆者作成

＜図6＞ 日本メーカーのマレーシア進出の促進要因と阻害要因

## 5. 原価企画に関する調査結果と考察

本節では、本研究で対象となった6企業に関する現地化の調査結果を整理する。マレーシア進出日本メーカーの原価企画の現地化の状況を整理し、考察する。その結果、仮説1の検証として、アセンブラーの原価企画移転状況とマーケットシェアの関係は見いだせなかった。仮説2で、各企業で現地化のタイプは3つのタイプ(生産移転タイプ、設計移転タイプ、原価企画移転タイプ)に分けられることが分かった。一方、サプライヤーの方がアセンブラーよりも原価企画の進展が早いという仮説3を裏付ける根拠は見いだせなかった。

## 5.1 原価企画の現地化の状況

<表1>は、調査対象となった6企業に関する現地化の内容である。結論からいえば、自動車アセンブラーA社と大手自動車アセンブラー系列のサプライヤーY社は生産移転タイプ、A社の系列サプライヤーZ社は設計移転タイプ、自動車アセンブラーB社と家電アセンブラーC社、自動車部品のサプライヤーX社が原価企画移転タイプであった。

6社中5社がある程度のシェアを確保しているが、自動車アセンブラーのB社はあまりシェアを獲得できていない。品質(Q: Quality)、コスト(C: Cost)、納期・生産性(D: Delivery)の基準については、アセンブラーのA社、系列サプライヤーであるY社とZ社が本国基準を移転していることが分かった。とりわけ、A社とY社では低コストを求めて生産の現地化を行っており、とりわけ品質基準は本国と同様に厳しいという状況を確認できた。A社系列のサプライヤーZ社は詳細設計も現地で行っている設計移転タイプであるが、A社同様に本国基準を移転させ、品質を最優先にしていることが分かった。

他方、アセンブラーB社とC社、サプライヤーX社はすべて原価企画移転タイプであると同時に、QCDに関する基準は現地適応基準としていたことが分かった。なお、X社はOEMメーカーとしてのサプライヤーであり、地域拠点国(タイ)において原価企画を実施しており、マレーシアにおいて原価企画を行っているわけではないことが分かった。

<表1> マレーシア進出企業の原価企画の現地化

	アセンブラー (組立メーカー)			サプライヤー (部品メーカー)		
調査企業	A社 (生産移転)	B社 (原価企画)	C社 (原価企画)	X社 (原価企画)	Y社 (生産移転)	Z社 (設計移転)
業界	自動車	自動車	家電	自動車	自動車	自動車 (A系列)
シェア	①シェア高低の関係は見いだせない 高い			高い	高い	高い
QCDの 基準	本国基準 の移転	現地適応 ③原価企画の移転→現地適応基準	現地適応	現地適応	本国基準 の移転	本国基準 の移転
設計/開発 の現地化 (開始局面)	なし	現地設計 (基本設計)	現地設計 (基本設計)	地域拠点 で開発 (企画)	なし	現地設計 (詳細設計)
原価企画の 現地化	なし	現地化あり	現地化あり	現地化あり	なし	なし
現地化の タイプ	生産移転 タイプ	原価企画	原価企画	原価企画	生産移転 タイプ	設計移転 タイプ

②品質最優先

(出所) 筆者作成



## 5.2 原価企画の現地化のコンテキスト

まず原価企画の移転状況の側面についての仮説モデルを検討する(図表7)。仮説1に関して、アセンブラーについては、原価企画の移転とシェアとの関係を見いだそうとしたものの、明確な関係性は見いだせなかった。現地ニーズを取り込むために原価企画を現地へ移転させたB社はシェアをあまり獲得できていないのに対して、同じように現地ニーズを取り込むために原価企画を現地に移転して、結果としてシェアは高い。家電メーカーC社のシェアの高さは、製品設計に関わる組織能力の差によって高いシェアを獲得できているようである。このことから、自動車アセンブラーのシェアの差は製品設計や原価企画に関連する組織能力、ブランド、販売力などの差によって生じている可能性を指摘できる。

仮説2に関して、原価企画の移転状況が3つのタイプ(生産移転タイプ、設計移転タイプ、原価企画移転タイプ)分かれる点は、予想通りとなった。ただし、サプライヤーについては3社とも現地化のタイプは異なっていた。ここで注目すべきは、系列サプライヤーとOEMのサプライヤーとの違いである。アセンブラー系列のサプライヤーであるY社とZ社はアセンブラーと同じく、QCD基準について本国基準を移転するなど、アセンブラーからの影響が大きいことが見てとれる。他方、OEMメーカーであるX社は複数のアセンブラーとも取引をしており、自律的に原価企画の移転を行っており、QCD基準も適切に現地に適合させていると解釈できる。

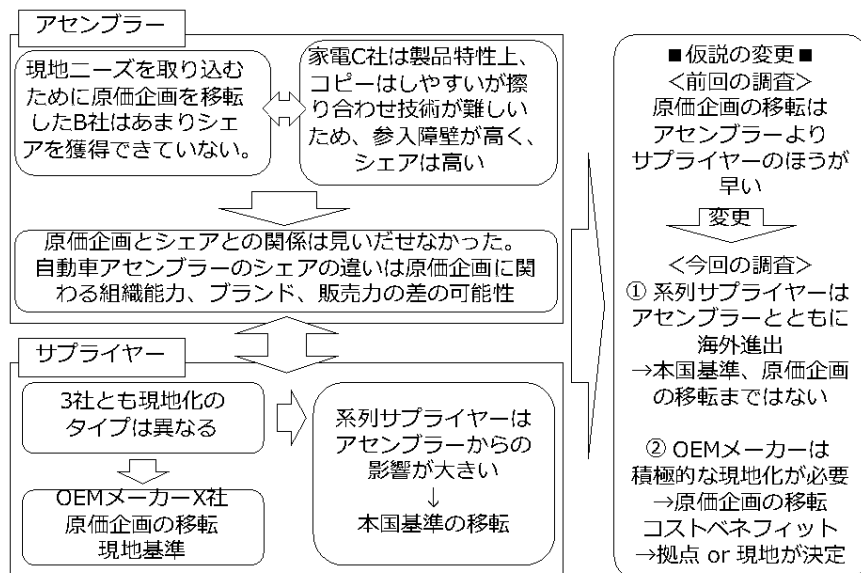
仮説3に関しては、想定外の結果となった。これまでは筆者らは、2016年3月の報告にもとづき、原価企画の移転についてアセンブラーよりもサプライヤーの方が早いと解釈していた(田坂・小酒井、2017)。しかしながら、2回目の調査(2017年3月)を進めるにしたがい、異なる解釈をすることとなった。その理由を以下、考察する。

系列サプライヤーはアセンブラーとともに海外進出する。そのため、アセンブラーからの影響も強く、QCD基準は本国から移転した厳しい基準(本国基準)をとる傾向にあり、これを追求するため、またコスト的にも見合わないせいで、生産の移転もしくは設計の移転に止まる傾向がある可能性を指摘できる。

他方、OEMメーカーは複数のアセンブラーと取引関係を維持し、かつ現地化ニーズに応えるため、独立志向が強くなりやすい。そのため、積極的な現地化を必要とし、原価企画の移転まで至りやすいという可能性を指摘できる。したがって本国基準とは別個に、現地適応基準が採用される。すなわち、企業の製品戦略のとらえ方、またはコスト的に見合うかどうか等を勘案し、地域拠点で原価企画を止めるか、あるいはマレーシアのような拠点

以外の近隣国(たとえばタイ)でも原価企画を行うかが決まるのではないかと考えられる。

仮説4において、自動車メーカーと家電関連メーカーの違いを見いだせなかった。今回は、家電メーカーの直前キャンセルもあり、今後の検討課題となった。



(出所) 筆者作成

<図7> 原価企画の移転のコンテキスト

## 6. おわりに

本報告の目的は、文献調査およびマレーシア進出企業への現地調査をもとに、現地化のコンテキストについて考察し、原価企画の現地化に関する仮説モデルを明らかにすることであった。原価企画の移転状況が3つのタイプに分かれる点は、想定内であった(仮説2)。

一方、原価企画の移転は、サプライヤーの方が、アセンブラーよりも早く進む傾向があるという仮説3は修正を余儀なくされた。ただし、同じサプライヤーでも、現地化のコンテキストについては、系列サプライヤー(本国基準)とOEMサプライヤー(現地適応基準)における現地化に差異があることを明らかにすることができた(仮説3の修正)。系列サプライヤーはアセンブラーとともに海外進出する。そのため、アセンブラーからの影響も強く、QCD

基準は本国から移転した厳しい基準(本国基準)をとる傾向にあり、これを追求するため、またコスト面を考慮すると、生産の移転もしくは設計の移転に止まる傾向がある可能性を指摘した。

一方、アセンブラーの場合、原価企画の現地化と現地マーケットシェアの高低との関係性は分からなかった(仮説1)。また、自動車産業と家電産業との違いは発見できなかった(仮説4)。

ただし、本研究の課題として、いまだマレーシア進出企業の調査件数が少なく、仮説の提示に止まっていることを指摘できる。これは今後、調査件数を増やす必要があるだろう。さらに、マレーシア進出企業だけではなく、地域拠点国の調査、および本国とのインタラクションについて調査を進める必要がある。

## 謝辞

本研究は、JSPS科研費 JP25380615, JP16K04003の助成を受けたものである。また、本研究は、韓国日本近代学会第33回国際学術大会(2016年5月28日。於：慶北大学校)および第35回国際学術大会(2017年5月13日。於：大田大学校)で報告した内容に加筆・修正を行ったものである。報告の際は、陸根孝先生(釜山外国語大学校)、櫻木晃裕先生(宮城大学)に貴重なコメントを、さらに、匿名のレフリーの先生方2名には、丁寧なご指導を頂戴した。この場をお借りして感謝申し上げます。また、私たちの調査に快く協力して下さった田中宗介氏(在マレーシア日本大使館書記官)、岡島宏伸氏(公認会計士)および企業の担当者様たちに記して感謝いたします。

## 【参考文献】

- 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)
- Chien, S. and M. Chao(2011) Intellectual Capital and New Product Sale Performance of the Financial Service Industry in Taiwan. The Service Industries Journal 31(16) : 2641-2659
- Govindarajan, V.(2012). A Reverse Innovation Playbook. Harvard Business Review. April (編集部訳(2012)「グローカリゼーションとは明らかに異なるリバース・イノベーション実現への道」『Diamond Harvard Business Review』August, pp.44-53)
- Govindarajan, V. and C. Trimble.(2012), REVERSE INNOVATION, Harvard Business School Press(渡部典子訳。小林喜一郎解説(2013)『リバース・イノベーション 新興国が名もなき世界市場を支配するとき』ダイヤモンド社)
- Immelt, J. R., V. Govindarajan and C. 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, pp.123-135)
- Prasad A. and P. Green(2015) Organizational Competencies and Dynamic Accounting Information System Capability: Impact on AIS Processes and Firm Performance. Journal of Information Systems. 29(3), pp.123-149

- Winter, A. and V. Govindarajan(2015) Engineering Reverse Innovation. Harvard Business Review. July-August  
(渡辺典子訳(2015)「5つの設計原則が新興国での製品開発を促す【実践】リバース・イノベーション」『Diamond Harvard Business Review』December, pp.96-108)
- 伊藤和憲(2004)「製品開発の集中と分散」『グローバル管理会計』同文館出版、pp.71-88
- 内山哲彦・青木章通・岩田弘尚・木村麻子・小酒井正和・細海昌一郎(2015)「企業価値創造に向けてのインタンジブルズの複合的活用」『日本管理会計学会 2013 年度スタディ・グループ(2013-2015 年)研究成果報告書』(<http://www.sitejama.org/publications/04.html>, 2017/08/06現在)。
- 太田志乃(2014)「自動車産業における海外「現地化」過程－日本自動車産業における現地化の促進度とその深化指標の整理－」『機械経済研究』45、pp.41-50
- 岡田幸彦・堀智博(2014)「サービス原価企画の実態分析」『会計』185(6)、pp.802-814
- 奥雅春(2013)『現場ナマ情報のグローバル共有戦略』日経BP社
- 外務省(2013)「インドにおける対日世論調査」  
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/culture/pr/yoron.html>(2016年8月5日閲覧)
- 北原敬之(2011)「日系自動車部品サプライヤーの海外における開発・設計の現地化に関する一考察」『日本自動車産業研究所紀要(早稲田大学)』7、pp.15-25
- 櫻井通晴(2015)『管理会計第六版』同文館出版
- 『ジェトロセンター』2016年6月号、p.19
- 田坂 公(2008)『欧米とわが国の原価企画研究』専修大学出版局。
- \_\_\_\_\_ (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)』16(2)、pp.49-69
- \_\_\_\_\_ (2012a)「サービス業における戦略的コスト・マネジメント－原価企画の本質からの考察－」『商学研究(久留米大学)』17(3,4)、pp.61-87
- \_\_\_\_\_ (2012b)「グローバル型企業における原価企画の展開と課題」日本管理会計学会第3回フォーラム(2012年12月8日、於：玉川大学)。
- \_\_\_\_\_ (2013a)「グローバル型企業における原価企画の特徴－先進国と新興国の市場比較」第27回韓国日本近代学会国際学術大会(2013年5月4日、於：東義大学校)
- \_\_\_\_\_ (2013b)「グローバル化と原価企画の現地化」第28回韓国日本近代学会国際学術大会(2013年10月26日、於：沖縄国際大学)。
- \_\_\_\_\_ (2014)「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－」『商学論纂(中央大学)』55(4)、pp.167-189
- \_\_\_\_\_ (2016)「フルーガル・エンジニアリングによる原価企画の展望と課題－BOP流の原価企画導入論－」『ビジネス研究(久留米大学)』1(1)、pp.51-67
- 田坂 公・小酒井正和(2017)「原価企画現地化の課題は何か：マレーシア進出企業への実態調査」『企業会計』69(5)、pp.201-107
- 中森清美(2000)『技術部』日本能率協会マネジメントセンター、p.93
- 中沢孝夫(2012)「東アジアに広がる中小企業とものづくりの仕組み」『一橋ビジネスレビュー』60(3)、pp.70-82
- マレーシア日本商工会議所調査委員会(2014)『2014 マレーシアハンドブック』マレーシア日本商工会議所
- マレーシア日本商工会議所調査委員会(2017)『2017 マレーシアハンドブック』マレーシア日本商工会議所
- みずほ総合研究所(2015)『図解 ASEANを読み解く－ASEANを理解するのに役立つ60のテーマ』東洋経済新報社
- 日本経済新聞(2013)「新興市場でもっと存在感を」2013年7月19日
- 柳川太一(2011)「日本企業のグローバル化再考－グローバル化への4つのハードル」『ファイナンス』47(8)、

pp.50-58

山本浩二(2013)「自社開発設計しない部品サプライヤーにおける原価企画」『會計』183(4)、pp.466-480

山矢和輝・岡田幸彦(2015)「実証的なAIS研究の潮流と将来の発展方向」『産業経理』75(2)、pp.79-89

---

논문투고일 : 2017년 12월 27일  
심사개시일 : 2018년 01월 16일  
1차 수정일 : 2018년 02월 12일  
2차 수정일 : 2018년 02월 18일  
게재확정일 : 2018년 02월 19일

---

---

＜要旨＞

---

マレーシア進出日本企業における原価企画の現地化の課題

－ 現地化コンテキストの比較分析 －

田坂公・小酒井正和

本研究の目的は、文献調査およびマレーシア進出企業への現地調査をもとに、現地化のコンテキストについて考察し、原価企画の現地化に関する仮説モデルを明らかにすることにある。そこで、2回に渡るマレーシアの現地調査の結果を元に、原価企画の現地化に関する考察を行う。その考察から得られた知見は次の3つである。第1に、サプライヤーのうち、系列サプライヤーとOEMサプライヤーにおいて現地化の差異がある。第2に、現地化のタイプとしては、生産移転タイプ、設計移転タイプ、原価企画移転タイプの3つを確認できた。第3に、企業の戦略の違いで、マレーシア進出日本企業において、本国基準と現地適用基準の2つが確認できた。

Issues of Localization of Target Costing  
for Japanese Companies Entering Malaysia

*Tasaka, Ko ·Kozakai, Masakazu*

The purpose of this article is to indicate the context of localization based on literature study and field study to enterprises in Malaysia and to clarify hypothetical models on localization of target costing. Therefore, based on the results of field survey in Malaysia over two times, we will consider the localization of target costing. The findings obtained from that consideration are the following three. First, among suppliers, there is a difference in localization between affiliate suppliers and OEM suppliers. Second, three types of localization could be confirmed: production transfer type, Design transfer type, target costing transfer type. Thirdly, it was confirmed by Japanese firms' strategies that there were Japanese home countries and local standards in Japanese companies entering Malaysia.