

特集

「超低価格車の動向と自動車部品メーカーの対応課題」

A.T. カーニー株式会社 アドバイザー

いわかぜキャピタル株式会社 代表取締役副社長 川原 英司

1. TATA 「nano」はどんなクルマか？
2. どうやって安くできるのか？
3. 売れるのか？
4. どのような影響が予想されるか？
5. どう対応すべきか？

1. TATA 「nano」はどんなクルマか？

図1の写真は、TATAの「nano」のスタンダード・バージョンで、インド国

内物流費を除く店頭希望小売価格が1 Lakh (10万ルピー)、US ドルで約2500ドル、日本円で26万円程度の価格で、2008年秋の発売が予定されている。バンパーを塗装しエアコンやラジオ、アルミホイール、フォグランプなどを装備したデラックス・バージョンの価格でも、約1.5 Lakh 程度になると言われている。また、ディーゼルエンジンを搭載するモデルは約2 Lakh での販売になると考えられる。インテリアは、グローブボックスなし

図1 TATA 「nano」



The Tata Motors People's Car
Standard Version



図2 スペック比較

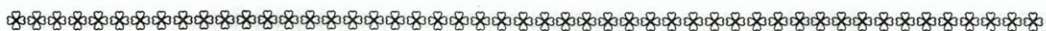
	スバル360 (1958年)	パブリカ UP10 (1961年)	TATA nano (2008年)
全 長mm	2,995	3,520	3,100
全 幅mm	1,300	1,415	1,500
全 高mm	1,335	1,380	1,600
ホイールベースmm	1,880	2,130	N.A.
車両重量kg	425	580	600-700
乗車定員数 名	4	4	5
エ ン ジ ン	空冷並列 2 気筒	空冷水平対向 2 気筒	2 気筒
総排気量cc	356	697	623
最 高 出 力	16ps	28ps	33bhp
変 速 機	3MT	4MT	MT
駆 動 方 式	RR	FR	RR
タイヤサイズ	(F) 4.80-10-2PR	(F) 6.00-12 2P	(F) 135/70 R 12
	(R) 4.80-10-2PR	(R) 6.00-12 2P	(R) 155/65 R 12
価 格(円)	38.5万円	38.9万円	約26万円

のシンプルなインパネ、ヘッドレスト一体型のシンプルなシートなどが特徴的で、バッテリーはシートの下に配置され、エンジンルーム内のスペース制約や防水処理のためのコスト増を考慮したレイアウトとなる。エクステリア装備には、メッキ部品はほとんど使用されず、1本ワイパーや、右側のみの片側サイドミラーなどによりコストを下げている。価格面では、日本でかつて「1,000ドルカー」と呼ばれたトヨタ「パブリカ」(1967年にマイナーチェンジした UP20系パブリカの「スタンダード」仕様で価格35.9万円)や

1958年に発売された38.5万円の「スバル360」と近い位置づけである。なお、図2で、初代「パブリカ」や「スバル360」とTATA「nano」の比較を示す。

2. どうやって安くできるのか?

では、どうすれば、2,500~3,000ドルという低価格を実現できるのか。A.T.カーニーでは、2008年1月のTATA「nano」の発表に先立って、世界の様々な大衆車の部品の推定コストの中から最安コストを推定し、さらにそこからのコストダウンの余地を推定し、それらを組



資料

「超価格車の動向と自動車部品メーカーの対応課題」

み合わせ積み上げて、トータルのコストを試算した。エアコンとエアバッグを含めて3,000ドルというのは実現可能な範囲であろうという結論となった。エアコンとエアバッグを除けば2,600~2,700ドル程度も可能となる。ただし、コストがこの程度ということは、当初は十分利益を期待することは難しいと予想され、かろうじて限界利益を捻出できる水準からのスタートとなるのではないかと考えられる。最初は20~30万台という生産規模だが、数年後には100万台のレベルを想定しており、その段階では部品のコスト

も下がって利益を出せる水準のコストの実現も可能であろうが、最近は逆に原材料価格の高騰などにより、実現は相当難しくなっている。

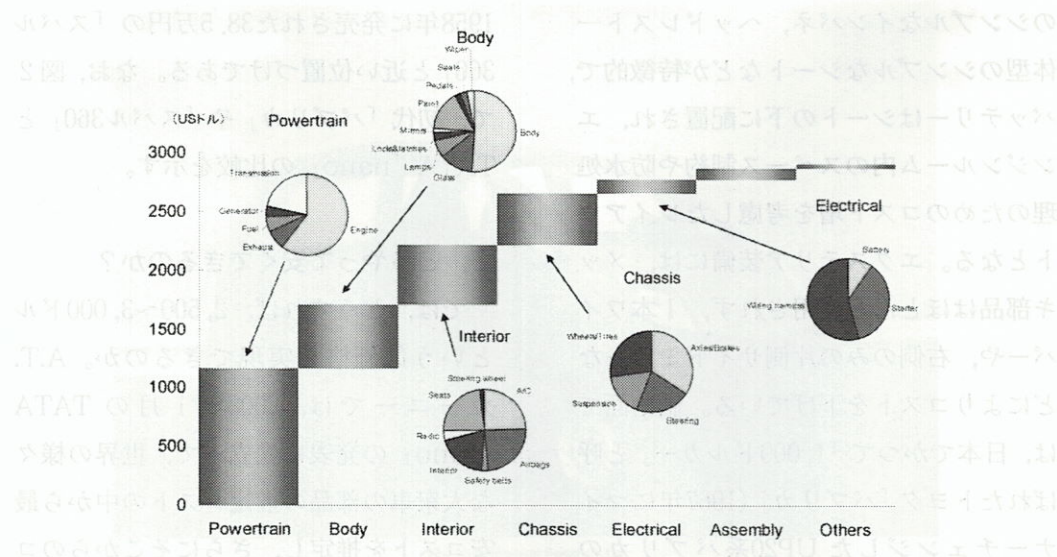
低価格車の実現は、インドの部品産業の発展にも支えられている。売上げは年平均27%の割合で急速に伸びている。国内需要に加えて輸出も増えており、今後2016年にかけて、合計で年平均14%程度の伸び率で推移し、輸出比率も大きく伸長して、2016年には売上高の50%程度が輸出向けになると予想されている。

輸出は、1990年代はアフター・マーケ

図3 コスト試算 (TATA「nano」発表前に試算したもの)

AT Kearney ©2008 A.T. KEARNEY & N. All Rights Reserved. 登録商標・特許

3000USドルを達成するためのULCCのブレイクダウンコスト推定



出所 A.T. カーニー

A.T. Kearney 22/63070/00125

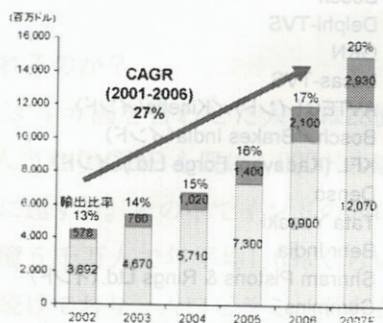


図4 インド自動車部品産業の発展

ATKEARNEY ©2008 A.T. KEARNEY & Co. All Rights Reserved. 戦略部監修・提供

インドの部品産業は、自動車産業を支えると同時に、国内自動車産業の発展を超えるスピードで(輸出も含めて)成長する

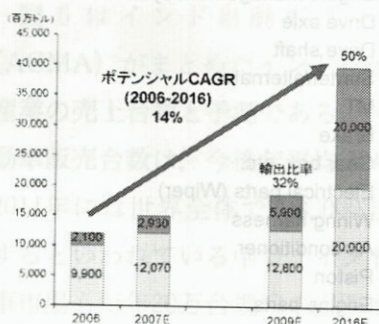
これまでのインド自動車部品産業の売上高推移⁽¹⁾



市場全体の成長に伴い、
輸出向け割合も増加

注 出所 (1) 2004年までは生産高
ACMA

今後のインド自動車部品産業の売上高予測



2016年にむけてさらに成長を続け、
国内市場と輸出向け市場が半々に

A.T. Kearney 2008/07/09/01/28 36

ット用の部品輸出が65%、完成車メーカーおよび「Tier1」サプライヤー向けが35%程度だったのに対して、2006年にかけて輸出額の増加とともに、75%が完成車メーカーおよび「Tier1」サプライヤー向けとなっており、インド自動車部品産業の競争力向上の結果の表れだと言える。

一方、インドの自動車部品産業の成長や競争力は、かなりの部分、インドに進出している欧州、日本、米国のサプライヤーに支えられていることも事実である。実際に TATA「nano」に納入するサブ

ライヤーの中にも、外資が関係する企業が納める部品も多く、欧日米のサプライヤーあるいは合併企業が「nano」の実現を支えているとも言える。

つまり、TATA「nano」が低コストを実現できている背景の1つには、グローバルなメガサプライヤーが、規模の経済性を活かして基本的な技術は同じものを使いながらも、アプリケーションを適応させることにより、最低限の性能を維持しながらも、大幅にコストを下げた部品を開発し、TATA「nano」に納めることができる、ということがあります。



図5 TATA「nano」の部品サプライヤーの例

ATKEARNEY ©2008 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 無断転載・複製

TATA “nano”は多くの部品を先進国系のサプライヤーからも調達する

Parts	Supplier
■ Gasoline engine fuel pump	← Continental
■ Engine management system	← Bosch
■ Drive axle	← Delphi-TVS
■ Drive shaft	← GKN
■ Starter/alternator	← Lucas-TVS
■ MT	← AVTEC(インド)/Kinetic(インド)
■ Brake	← Bosch/Brakes India(インド)
■ Gear box, etc.	← KFL (Kadavani Forge Ltd.)(インド)
■ Electrical parts (Wiper)	← Denso
■ Wiring harness	← Tata Yazaki
■ Air conditioner	← Behr India
■ Piston	← Shriram Pistons & Rings Ltd.(インド)
■ Engine parts	← Cummins
■ Battery	← GY Batteries(インド)/Exide(インド)
■ Light	← Lumax(インド)
■ Window (Front/Side/Rear)	← Saint-Gobain Sekurit
■ Steering	← Sona-Koyo
■ Tire	← MRF(インド)
■ Body structure	← Caparo(インド)

A.T. Kearney 2008070901.10 12

これは、完成車メーカーの大きな戦略方針であった「プラットフォーム戦略」の考え方と同様である。特に、新興国市場での安価な小型車の市場で戦っていくためには、先進国の自動車メーカーは、先進国で既に台数を確保できているという強みを活かし、そのプラットフォームを最大限有効活用することにより、規模の経済性を確保し、低コストでそこそこの品質の車を実現できる。新興国市場のマーケットだけでは十分な規模が確保できないので、グローバルなフットプリントを活かして対抗することになる。これ

は部品メーカーも同じだと考えられる。

低コスト実現のためには、販売・サービス面でも工夫が必要であろう。メンテナンスや修理はできるだけ簡単に、オーナー自身でまたは近くの修理工場で処置できるような構造にして高価なサービス網やディーラー網を拡大しすぎないことが必要だろう。新車マージンは、薄利でも台数の拡大による「利益面積」の増大を目指し、また、オプション、アクセサリ、補修部品等からの利益を期待する必要がある。また、販売金融においても、低価格車の需要喚起のために、低所得層

向けの独自の金融商品（たとえば、バン
グラディシュの Grameen 銀行が始めた
マイクロファイナンスのような金融商
品）提供も、購入時負担額軽減のために
検討する必要がある。

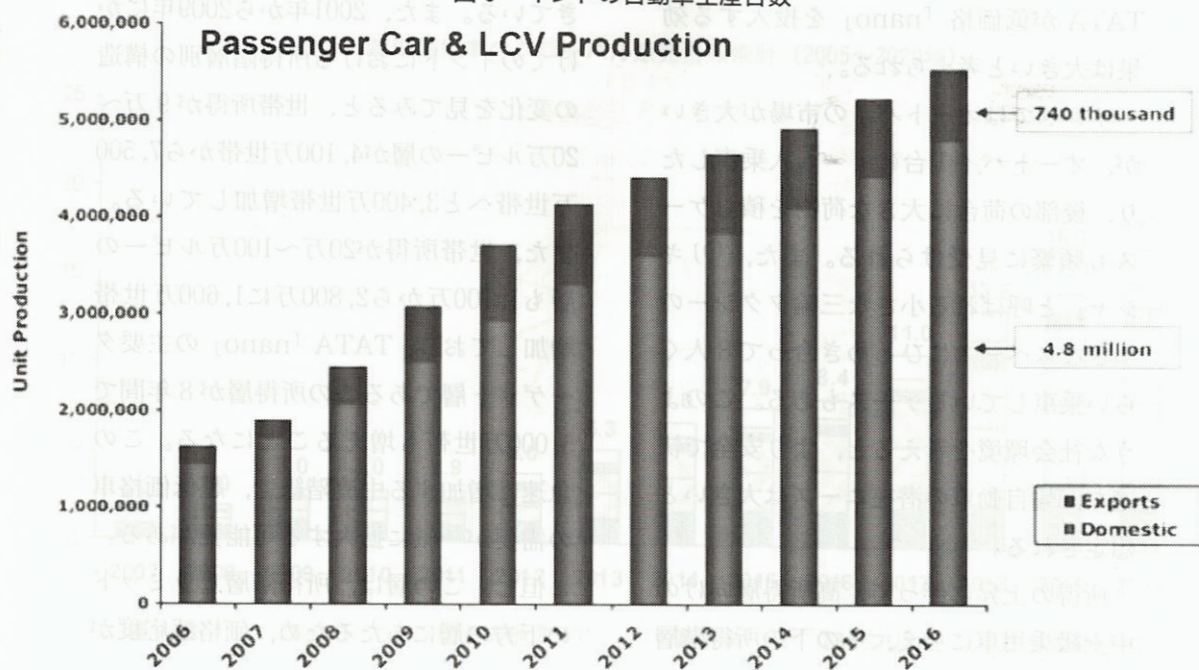
3. 売れるのか？

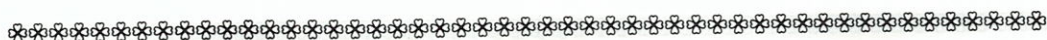
BRICs 4 カ国を合わせた人口は28億
人、1人当たり GDP も既に2,000ドル近
い水準に達する。その中でインドの人口
は、11億5千万人で年平均1.6%ぐら
いで伸び続けており、人口ピラミッドもき
れいな構造となっている。今後、産業や
経済の成長を支える労働力人口が十分に
存在するというのがインドの特徴である。

経済水準、現状1人当たりの GDP が約
800ドルと、BRICs の中では最も低い水
準ではあるが、最後発ということで、今
後伸びていくポテンシャルは大きいと言
えよう。

図6はインド自動車部品工業会
(ACMA) がまとめたインド自動車部品
産業の売上台数と予測である。世界の自
動車販売台数は、今後年平均4%成長し、
2011年には世界全体で約8,000万台に達
するといわれている中で、インドの自動
車市場も毎年20万台規模の需要増で、11
%と2桁成長が期待される。ACMA で
は、2007年の国内需要約180万台が、2010
年には約300万台、2016年には480万台に

図6 インドの自動車生産台数





まで拡大すると予測している。

このようなインドの自動車市場の拡大を期待して、外国のメーカーの直接投資が増加している。かつて経済が自由化されていない段階においては、外資の参入は規制されており、いち早く現地とパートナーシップを組んで参入していたマルチ・ウドヨグ（現在のマルチ・スズキ）以外は、現地でのビジネスが難しかった。1991年以降規制緩和が進み、2002年には自動車産業における外資直接投資規制が完全撤廃されたため、外資の参入が増加している。こうしたメーカーによる商品投入の活発化も自動車市場を活性化させており、潜在需要が育ったところで、現地唯一の乗用車メーカーとなったTATAが低価格「nano」を投入する効果は大きいと考えられる。

インドではオートバイの市場が大きい。オートバイ1台に4～5人乗車したり、後部の荷台に大きな荷物を積むケースも頻繁に見受けられる。また、「リキシャ」と呼ばれる小さな三輪タクシーの小さなスペースにひしめき合って8人ぐらゐ乗車しているケースもある。このような社会環境を考えると、より安全で快適な四輪自動車の潜在ニーズは大きいと想定される。

所得の上昇に伴って、高所得層向けの中上級乗用車に加え、その下の所得階層

でもギリギリ手が届く程度の低価格なクルマの需要の拡大も期待できよう。一般的なモータリゼーションの考え方では、二輪車の普及している国では、1人当たりGDPが3,000ドルを超える近辺から、二輪車から四輪車への代替が進むといわれている。特に、インドでは二輪車の普及が進んでいるため、これが四輪車に移っていくタイミングの見極めが需要展望のポイントとなる。現状、インドの1人当たりのGDPは約800ドルで、まだ二輪車の増加が続く局面にあると考えられるが、一方で、年間所得が2万ドルを超えるようなインドでの富裕層は、1996年時点で約120万世帯であったのに対して、現状では500万世帯以上にまで増加してきている。また、2001年から2009年にかけてのインドにおける所得階層別の構造の変化を見てみると、世帯所得が9万～20万ルピーの層が4,100万世帯から7,500万世帯へと3,400万世帯増加している。また、世帯所得が20万～100万ルピーの層も1,100万から2,800万に1,600万世帯増加しており、TATA「nano」の主要ターゲット層であるこの所得層が8年間で5,000万世帯も増えることになる。この急速に増加する中流階級で、超低価格車の需要が一気に拡大する可能性がある。

但し、この層は、所得階層ピラミッドの下方の層にあたるため、価格感応度が

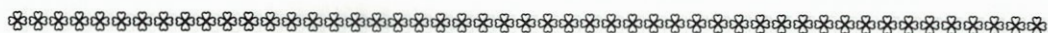


図7 インドの所得階層構造の変化

ATKEARNEY ©2008 A.T. KEARNEY & K. All Rights Reserved. 無断複製・転載

インドでは、世帯所得約Rs 1 lakh以上の層(ULCCの購買可能層)が急増中

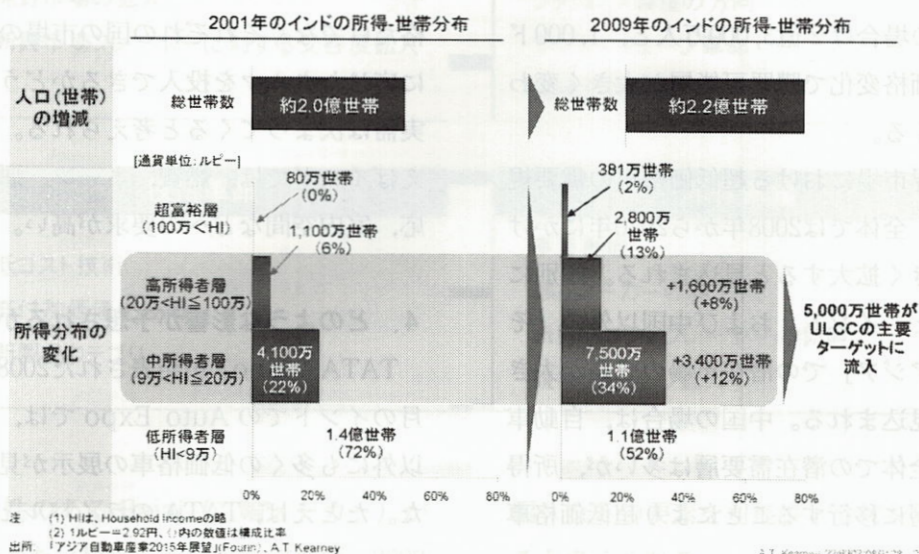
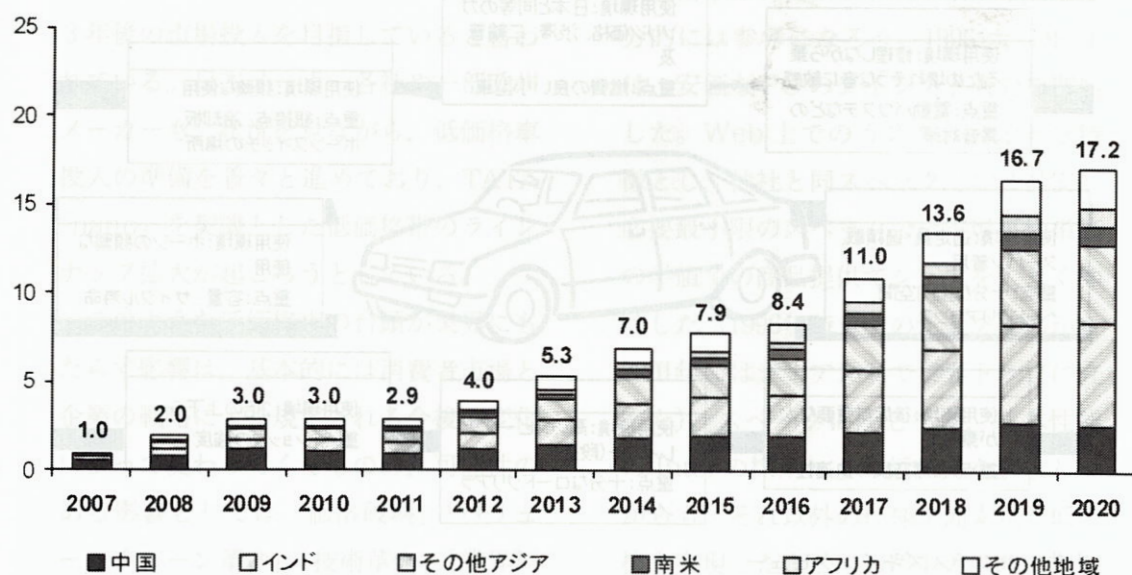


図8 超低価格車のグローバル販売台数推計 (2005~2020年)



高い。A.T. カーニーの試算では、インドの場合、車両価格が2,000ドルの場合、2020年時点には5億人が購入可能となる。3,000ドルの場合は3億8,000万人、4,000ドルの場合は2億3,000万人と、1,000ドルの価格変化で購買可能層が大きく変わってくる。

世界市場における超低価格車の需要規模は、全体では2008年から2020年にかけて大きく拡大すると見込まれる。国別にみると、インド、および中国以外の「その他アジア」での潜在市場の成長が大きいと見込まれる。中国の場合は、自動車市場全体での潜在需要層は多いが、所得が上層に移行することにより超低価格車

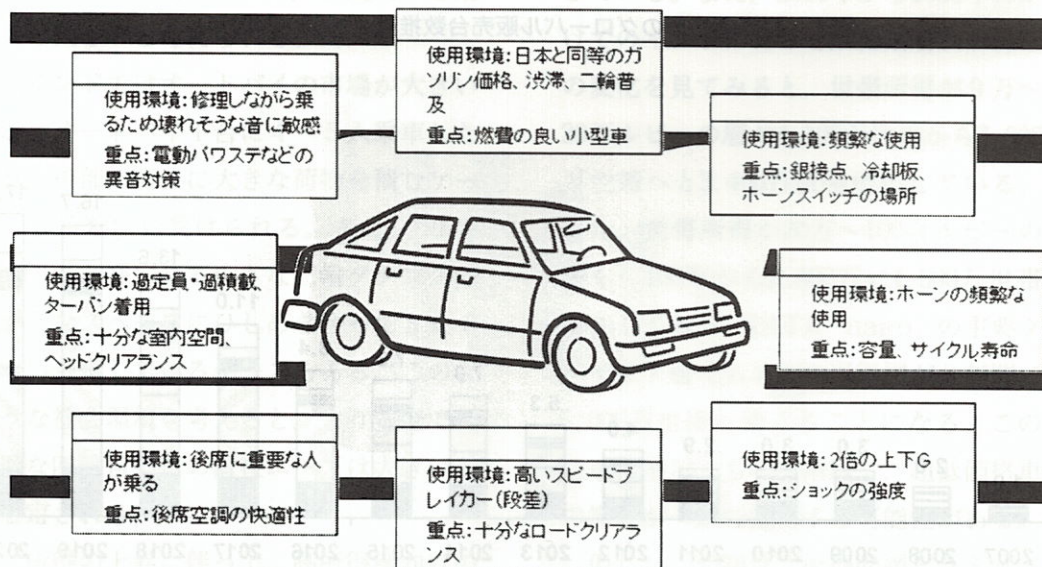
の需要層は横ばいもしくは減少する可能性がある。

超低価格車の需要はこのように大きく拡大すると予想されるが、実際には、価格だけでなくそれぞれの国の市場の特性に応じたクルマを投入できるかどうかで実需は決まってくると考えられる。たとえばインドでは、燃費、ホーン、悪路対応、室内空間などへの要求が高い。

4. どのような影響が予想されるか？

TATA「nano」が発表された2008年1月のインドでのAuto Expoでは、それ以外にも多くの低価格車の展示が見られた。たとえば、TATAのライバルとなる

図9 インドでの市場要求特性の例



出典: マルチスズキインタビュー



図10 超低価格車もたらす影響の可能性

価格革命	バリューチェーン革命
裾野市場の拡大 新興市場プレーヤーに対する受容度拡大	汎用部品比率の上昇 ファブレス製造の方向 サプライチェーン革命 流通の効率化
技術革命	業界再編
低コスト技術 高付加価値化技術 新製品カテゴリ	事業再編 部品メーカーの寡占化 新興低コストプレーヤーの勃興 競争力格差の拡大

可能性のある Bajaj（二輪メーカー）が発表した「Lite」というモデルは、3000 US ドル強での発売を目指しており、今後、ルノー・日産との提携により、2～3年後の市場投入を目指していると言われている。日本メーカー各社や一部欧州メーカーも、状況を見ながら、低価格車投入の準備を着々と進めており、TATA「nano」を契機とした低価格帯のラインナップ拡大が起ころうとしている。

このような低価格車の台頭が業界にもたらす影響は、基本的には消費者市場と企業の戦略により規定される今後の変化によって変わってくるものの、可能性のある影響としては「価格破壊」「バリューチェーン革命」「技術革命」「業界再

編」などの要素を可能性として秘めていると考えられる。

かつてのパソコン業界における DELL の価格革命・バリューチェーン革命も部分的には参考になろう。1996年、DELL は、安価な PC のダイレクト販売を開始した。Web 上でのカスタムメイドを特徴とし、他社と同スペックで約2割安、必要最小限のスペックでは市場平均単価の半値での商品提供でシェアを大きく伸ばした（1996年時点でのシェア4%から2001年にはシェア18%で業界トップに立った）。スペックに関しては、基本性能は Intel の採用により信頼感を訴求しながらも、それ以外の仕様を簡素化し低価格を実現した。この DELL の戦略により、

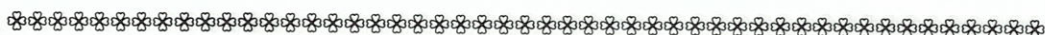


図11 DELLの価格革命・バリューチェーン革命の影響

AT Kearney ©2008 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 資料新経産・情報

DELLの価格革命・バリューチェーン革命の影響

業界は大きく変化。再編が進む一方で、変化をチャンスととらえ躍進したプレーヤーも存在

		社名	行動	世界シェア(数量)
各社への影響	完成品メーカー	低価格で攻勢	・ Acer 台湾のOEM企業を活用し、低価格PCを販売 緯創、広達電機、仁宝電機工業などからOEM供与 AcerのノートPC価格は日本製の75~90%程度('07年時点) 売上高の7割が欧州・中東・アフリカなどの低価格市場	シェアアップ '03年3.1% →'07年8.9%
		再編・合併	HP, Compaq 単独ではコスト競争力を失い、合併へ '02年に合併。これにより、年間250億ドルのコスト削減を実現 '02年にCompaq Evo Notebook N1015vを99,800円で発売 (市場平均販売価格: 190,000円)	シェア維持 '96年15% →'07年18%
		苦戦	NEC 低価格化/高付加価値化のいずれにも対応しきれず '01年時点で上位モデル(BSデジタル放送対応)を40万円前後、下位モデルを15万円前後で投入 '02年前期、PC事業は300億円の赤字に転落	シェアダウン '96年9% →'01年2%
		撤退 (他事業へシフト)	IBM 利鞘の下がったPC事業から撤退し、より高付加価値ビジネスであるSI事業に軸足をシフト '05年、PC事業はLenovo(中国)に売却	撤退
	部品メーカー	低価格で攻勢	AMD 外部調達を進めた完成品メーカーに安価でMPUを提供 販売数量増によるスケールメリット享受を見越し、戦略的な値下げを実施。競合大手インテル比安価な商品も供給	シェアアップ '96年12% →'01年20%
		シェア・マージン低下	Intel AMDに対抗し、大幅な値下げ '98年に低価格製品「Celeron」を発売。ハイレンド製品である「Pentium III 450Hz」も同スペックのAMD製品との価格差を20ドル高まで引き下げ	シェアダウン '96年80% →'01年72%

出典 日本経済新聞記事、日経産業新聞記事、日経ビジネス、週刊東洋経済、週刊エコノミスト データ出所: Gartner, Mercury Research, GfK Japan

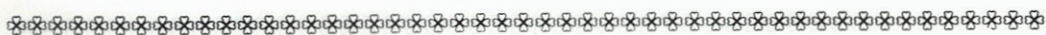
米国でのPCの市場価格は、1996年には2,000ドル前後であったものが2001年には990ドル前後にまで低下し、まさに「価格破壊」が進んだ。また同時に、バリューチェーンの革新もDELLの戦略の特徴であった。オーダーからデリバリーに至る販売・製造サプライチェーンだけでなく、設計思想におけるサプライチェーンでも、外注汎用品を組み合わせ、基幹コンポーネント以外の部品は安価な外注汎用品を活用し、高次元のモジュールコンセプトを実現した。

PC業界では、このDELLをきっかけ

とする業界の変化の中で、優勝劣敗や業界再編が起こったが、自動車業界においても、各社の戦略の在り方により今後生き残れるかどうか、さらなる成長を持続できるかどうかが大きく変わってくる局面に入っているとも考えられる。

5. どう対応すべきか?

超低価格車の台頭に伴い、部品メーカーや素材メーカーにとって、顧客が変化し、製品が変化し、競争が変化し、市場が変化してくると、これまでどおりやこれまでの延長のやり方では、対応できな



なくなってくる。

顧客の変化という意味では、例えば、「スペックや品質はそこそこでコストは安く」というような車をつくろうとした場合には、顧客である自動車メーカーのニーズはこれまでとは異なってくる。あるいはこれまでとは異なるニーズをもつ新たな自動車メーカーが顧客となってくる。例えば、Bajaj のように二輪メーカーから四輪メーカーへの参入の動きもある。また、モジュール化への対応や規模の経済性による低コストの実現が必要となるため、いくつかの大手サプライヤーが巨大化することも考えられる。顧客がこれまでの自動車メーカーから大手サプライヤーにシフトする動きも加速するだろう。製品の変化としては、納入スペックの変化や納入形態の変化、あるいはこれまでの常識であったグローバルスタンダードから、ダブルスタンダードによる超低価格車への対応といった動きも出てきている。競争の変化としては、価格競争はより激化し、メガサプライヤーと地場サプライヤーの両面から低コストプレイヤーが増加し、アフター・マーケット競争も変化してくるだろう。市場に関しては、新興市場のウェイトが高まり、垣根が低下してグローバルな市場になってくる。それに伴い、グローバルサプライチェーンも非常に複雑になってくること

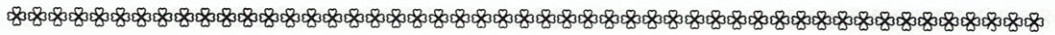
が予想される。

課題は様々な領域に広がってくる。たとえば、ローコストプレイヤーと戦うのではなく、逆に彼らを利用することにより自らのローコストを実現するという方向性での検討が必要となる。世の中に低価格車が増え、そのクルマに搭載される安価な部品も増えてくるのであれば、そのようなローコストでの調達環境が次第に整ってくる状況を活用して、自社の製品のコスト削減の機会も増えてくる。この機会をうまく実現するためには、いわゆる「LCC ソーシング」（ここで言う LCC は「ローコストカー」ではなく、「ローコストカンントリー」の意味）を積極的に検討する必要がある。

5-1 LCC を活用したコスト削減

LCC での調達を積極化しなければいけないと考えている企業は多く、そうした企業が期待するメリットとしては、原材料部品調達コストの低減だけでなく、新興市場への布石や現地調達拡大による在庫圧縮などへの期待もある。

しかし一方で、LCC ソーシングを検討するプロセスでは多くの障害要因もある。例えば、検討リソースの不足から、対象領域の範囲を小さく絞り込んでしまい、結果として期待されるコスト削減金額が小さくなり、効果が限定的ゆえに積



極的に取り組まれない、という悪循環がある。あるいは、よくあるケースとして「ことなかれ主義」のような内部抵抗においては、部品の量的・質的な安定調達のリスクが特に問題になりがちである。サプライヤー選定の方法論が確立されていなかったり、現地に設置する組織や、その組織と本社との関係がうまく機能しないということもある。さらに、カンントリーリスクや未整備なインフラ、文化や言語の壁などによるリスクの上昇をいかに避けるかが課題となる。コストについても、部品自体のコストの低減の一方で上昇するコスト、たとえば、事前準備のコストや管理コスト、ロジスティクスコスト、継続的なサプライヤー教育コストなどを見込んだ上で効果を測定する必要がある。品質や安定供給などを維持しながら、

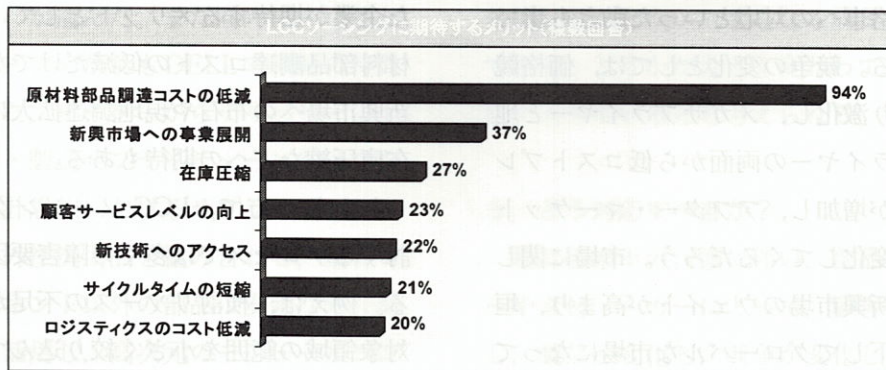
このような懸念を克服しどう実行できるかが今後のコスト競争力の鍵となってくる可能性があり、難易度の高まりとともに、「できる企業」と「できない企業」の差が拡大する可能性がある。

5-2 グローバル戦略の見直し

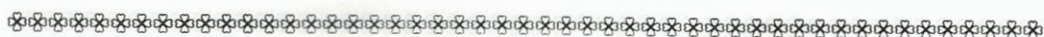
また、超低価格車というこれまでにないカテゴリーのクルマとなると、自動車部品メーカーは、グローバルな市場の多様性に対応した、効率的に競争力を発揮する製品戦略の構築に迫られる。いろいろな視点でグローバル戦略を見直さなければならなくなる。

その見直しの視点としては、自動車メーカーの戦略がどう変わるかを見極めつつ、自社の部品特性の把握、現地の生産能力、現地調達環境、開発コスト、利

図12 LCCソーシングへの期待効果



出展：A.T.Keamey



【資料】

08年版「不公正貿易報告」より

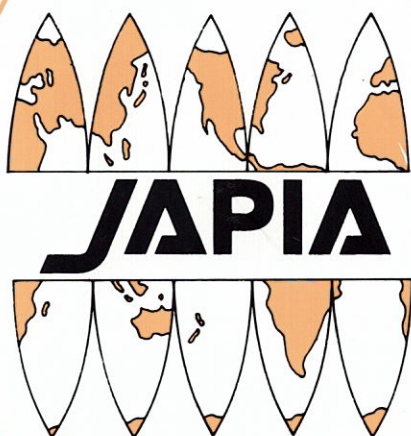
益、ロジスティクス、そして社員の意欲など、いろいろな視点を踏まえてグローバル製品の市場戦略を構築しなければならない。検討テーマとしては、どの市場を優先するのか、どこで何をつくるのか、何をどこから調達するか、開発プロセスは今のままで良いのか、何が揃えば意思決定できるのか、など、一言でグローバル戦略と言っても、考えなければいけないこと、決めなければいけないことは複雑で多様である。しかし、今後拡大する低価格車市場、新興市場など、グローバルな大きな市場の変化を考えると、これに対応した戦略よって、将来が大きく変わる局面にきていると言えよう。超低価格車の領域で戦わずに、日本が世界に誇るような分野の環境技術の領域で戦うという方向性も、自社のリソースなどを考慮した場合に選択肢となりうるであろう。

また、グローバル戦略の見直しやその実行の過程では、より複雑化するグローバルオペレーションをうまく効果的に回すサプライチェーンの重要性が高まる。グローバル戦略においてはオペレーションは、加速度的に複雑化する。例えば、リードタイムが長くなり、ロジスティクスのサービスプロバイダーも増える。政府関係局との関係も非常に重要になり、時差も大きくなる。さらに、輸送費は増大し、言語も多様、必要書類も大量にな

り、こうした複雑化するサプライチェーンをどのようにうまくマネージするかが重要な課題となる。

そして、リスクマネジメントが一層重要となる。ビジネスの幅が広がると、十分なリスク管理が困難になりがちだが、これをきちんとやらなければリスクは屋上屋に積み上がる。かつてはリスクマネジメントは、「あればいい」「Nice to have」という時代もあったが、今は複雑に絡み合うオペレーションがリスクをわかりにくく、かつ大きくしているため、リスクを分析し、リスクに対応する計画を持ち、それを実行してさらにフィードバックをしていくという、当たり前のPDCA プロセスをリスク管理の面でも徹底しなければ、グローバル戦略は、うまく回らず、あるところでは破綻の危機に直面するケースも出てくることになるだろう。

月刊自動車部品



《特集》

※超低価格車の動向と自動車部品メーカーの対応課題

ー TATA 「nano」とはどんな車か？／どうやって安くできるのか？／売れるのか？／どのような影響が予想されるのか？／どう対応すべきか？ー

2008

8

社団法人 日本自動車部品工業会