

〈論文〉

ホンダの東アジア圏生産ネットワーク
—— 企業グループのタイ・中国市場への戦略対応 ——

中山 健一郎

1 問題設定

日本自動車企業の東アジア圏への進出は1960年代よりすでにみられたもので、当初は単なる分工場的な性格を付したものであったが、1990年代に入ってからはその進展はASEANを中心とした生産ネットワーク形成という課題のもと生産体制の本格的な現地化へとその姿を変えてきている。こうした国際分業体制の在り方は部品供給システム構築にも反映され、企業グループをベースに進展している。特に東アジア圏ではタイと中国の市場性が近年、脚光を浴びており、中小企業の進退出も勢いを増している。ここでは特に乗用車部門の両国の市場性としての位置付け、並びに東アジア圏においてどのような戦略のもと生産ネットワークが築かれているのかに焦点を当てたい。

その場合、これまで十分に検討されてこなかった企業グループをベースとした生産ネットワークの戦略的側面に着目し、戦略的な違いによってメーカー及びサプライヤーにおいてその拠点のポジショニング戦略の在り方にどのような違いがみられるのかを本田技研工業(株) (以下、ホンダと称する) を事例として検証する。

本稿ではこうした作業をつうじてタイ及び中国の個別市場ベースでの戦略

的違いを明らかにし、東アジア圏における両市場の位置付けを図る。より具体的には、以下 3 点の理由による。

1 つはホンダの東アジア圏での地域的に異なった市場戦略の採用への着目と 2 つはメーカーのタイ市場への早期進出と東アジア圏での位置付け、3 つは 1 メーカーをして中国市場の東アジア圏市場での戦略的位置付けを図る試みである。

結論的にはホンダの乗用車市場戦略の場合、東アジア圏への生産ネットワークの在り方は戦略的最重要拠点としてのタイ、その補完的機能を果たす 1 拠点としての中国として認識される。また、この両市場の戦略的位置付けの違いは、両国の技術的格差というよりもむしろサプライヤーへの「ホンダイズム」¹⁾の浸透性とその進展具合にあり、それは拠点としてのポジショニングの在り方、現地での取引関係をも規定しているとの見方を提示したい。

これまで国際分業に関する多彩な先行研究が蓄積されてきているにも関わらず、生産ネットワークに関してはメーカー主体での分業関係の分析にとどまるものが多く、サプライヤーも含めた対置的視角からの個別市場をとらえた実証的研究は存在しない。

理論的には高橋らに代表されるようにマルチ・リージョナルな経営組織構造のもと、メーカー主導による個別市場対応がみられるとする見方が一般的ではあり、それは日本版部品供給体制の現地での構築、日本的取引様式の現地への全面的移管によって反映されていると考えられている。²⁾しかし、そ

1) 「ホンダイズム」は同社の言葉では「ホンダフィロソフィー」といわれ、それは社是(冊子)によって体现されている。同社の社是は 1956 年に制定されたものであり、1962 年には元同社副社長(現:セガ・エンタープライゼス米社長)の入交昭一郎氏によって日本語の社是に基づいた英語の社是がつくられた。

ここではそのフィロソフィーの詳述は避けるが、ここで使用する「ホンダイズム」と「ホンダフィロソフィー」とは同義的内容をもつものとする。

2) 高橋 10] p. 71。

れへの理論的根拠は明確ではなく、サプライヤーの市場対応行動をどこまで説明できるかは甚だ疑問である。

企業グループベースでの現地化対応がどのように展開し、現地での取引関係が何によって規定されているかはメーカーサイドからの実証的作業をつうじては本質的には明らかにされ得ないものであり、サプライヤーの対応行動も据えた対置的視角を用意する必要があると考えられる。

企業グループ、特にサプライヤー見地からの現地化対応行動に関してはこれまで指摘されている2つの論調を確認しておきたい。1つはメーカーの現地化戦略に対するサプライヤーの対応を積極的にとらえ、独立的展開の存在を強調する非従属展開説である。2つはサプライヤーの現地化戦略をメーカー戦略に対する従属的な位置付けでとらえようとする説である。この2つの論調はそれぞれ相対的な現地化行動パターンを示すものであるが、企業グループの範囲性を考慮するならば、企業経営行動それ自体を対置的にこれをとらえるのではなく、その領分において何が従属的で何が非従属的なのかを明確に区別する必要があるだろう。但し、ここではホンダイズムの浸透性に関わる具体的な人材育成部分についての検討、東アジア圏の部品供給システムそのものの具体的な検討は諸般の事情より別稿に譲ることにしたい。

2 国内生産体制とサプライヤー・グループ

企業グループベースでの現地での戦略的組織行動の分析については、基本的には同社の日本国内での取引構造に基づいてとらえたとし、同社の現地化に対する基本理念について先ず確認しておきたい。

企業グループの概念的範囲については、資本・人的関係のみならず取引関係によっても規定されることが知られている。³⁾

3) 塩見 6] p. 87。

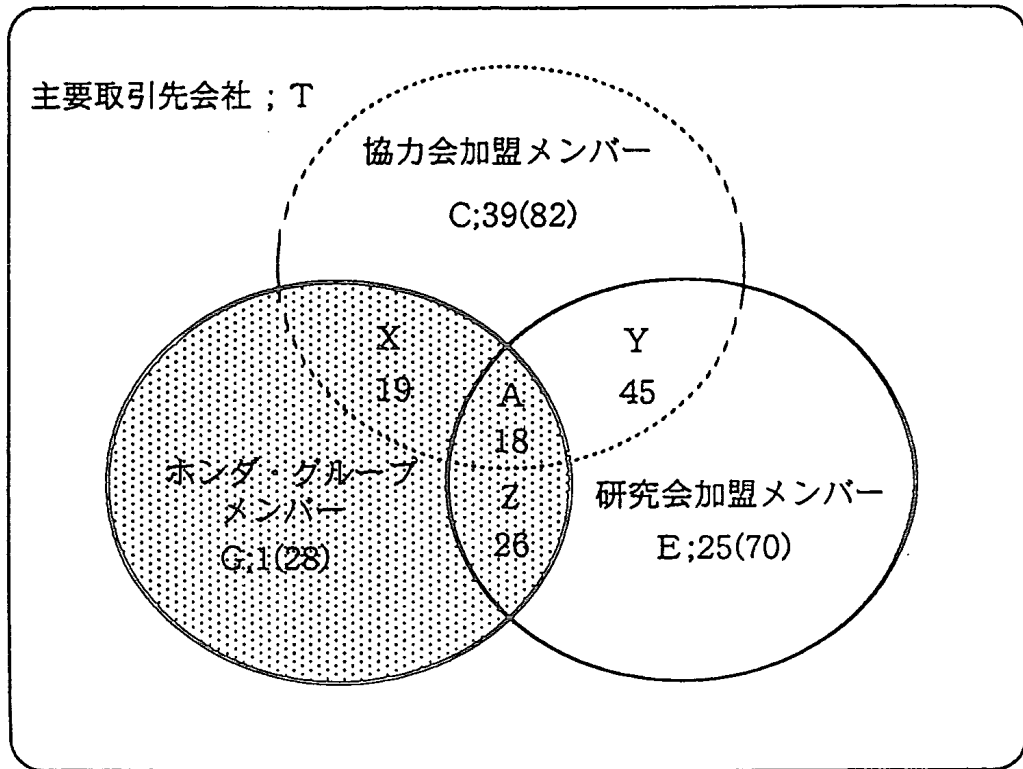


図 2-1 ホンダのサプライヤー・グループ

出所) IRC 『本田技研・本田技術研究所グループの実態'93』 IRC., pp. 223-284. 及びヒヤリング調査により筆者作成。

注) 主要取引先会社の工場は T, 協力会にのみ所属するメンバーは C, ホンダ・グループメンバーは G, 研究会加盟のみの企業を E とする。

X, Y, Z, A はそれぞれの領域における重複を示す。

() 内数字は社数を示す。

ホンダの企業グループはこれまでの筆者の研究蓄積から図 2-1 をもって規定される。

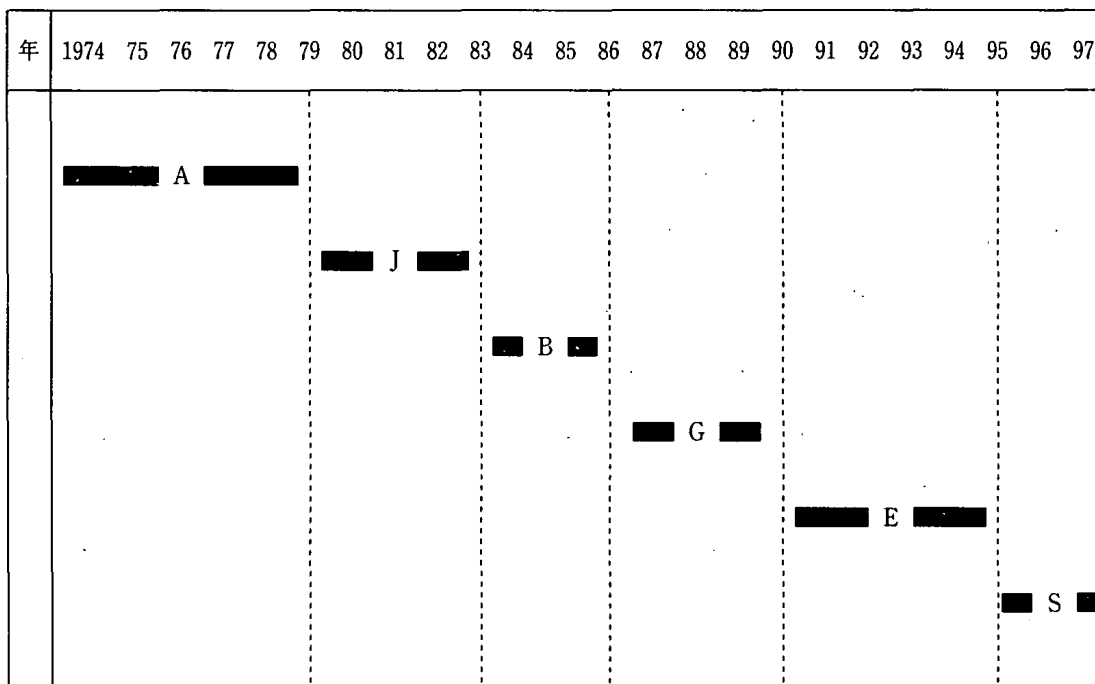
同社の場合、年 1 回の取引先懇談会を除いて他メーカーにみられるような直接取引先をすべて統括管理するような協力会組織等の恒常的組織は存在しない。しかし、それに準ずる組織として主要サプライヤーを主体とした代表的な組織が 2 つ存在する。すなわち、親睦会と研究会である。また、これに加えてホンダの公表資料から抽出されるホンダ・グループが存在する。⁴⁾

4) 中山 13] p.109。

このようにホンダの国内生産構造にみる企業グループの資本的・取引的關係の範囲は、1) ホンダ・グループ、2) 親睦会加盟メンバー、3) 研究会加盟メンバーの3組織により規定される。

親睦会は分工場を基点とした地域密着型のサプライヤーによって構成され、基本的にメーカー追従型の中堅企業と地場の小企業から構成されている。一方、研究会は表2-1にあるようにサプライヤー主体に今日まで断続的に組織されてきた唯一の全国的な研究会組織である。基本的に研究会は一定期間を開催期間とするもので、サプライヤーはその都度、自主的に参加する形をとる。研究会終了後はその組織は解散し、以後、各社ベースで残された課題を追究していくスタイルになっている。⁵⁾ここではこれ以上、組織概要の詳細は避けるが、図2-1にあるように3つの組織は密接な関係にあるといえ

表2-1 ホンダの研究会活動(1974年-95年)



出所) ヒヤリング調査 (1995年10月) により筆書作成。

5) 中山13] p.109。

る。

これらの組織に関わるサプライヤー群をここでは「サプライヤー・グループ」と称し、このサプライヤー・グループとその範疇を越えたサプライヤー、すなわち「グループ外企業」に着目し、それぞれの対応行動について検証する。

同社の場合、現地化に対する考え方としては、4つの基本理念の徹底化と3機能の移転が根底にあるとされる。

4つの基本理念とは人・商品・金・部品の現地化であり、同社でいう「現地主義」の根幹をなすものである。⁶⁾

また、3機能とは同社の企業活動の基盤であり、販売；S (Sales)、生産技術；E (Engineer)、商品開発；D (Development)のS E D機能を指す。これらは三位一体、有機的結合の関係にあり、これらの機能は本田技研工業、ホンダエンジニアリング、本田技術研究所がそれぞれ担っている。⁷⁾

同社の場合、現地化の完了とはこの基本理念に基く3機能のシステム移転をもって完了するとされる。米国ではすでにこの移転を果たしており、欧州でも1992年に英国で地域統括本社のHUMが稼働したことにより日本を含めた世界3極体制が構築されたと目されている。東アジア圏でもこの作業が進みつつあり、同社の場合、それはタイで進められている。

このことから同社の現地化戦略はこのシステム移転の度合いによって規定され、それは同時に同社の企業理念の浸透性をも反映していると考えられる。強いては同社の国際戦略にはこのホンダイズムの浸透性のもと段階的な戦略がとられ、その影響はサプライヤーのポジショニングにも反映されているものと仮定される。

6) 本田技研工業16] pp. 141-142。

7) 小栗, 柴崎, 丸山, 山口4] pp. 38-44。

3 メーカー／ポジショニング戦略

先に示したサプライヤー・グループの枠組みを用いたグループ企業ないしグループ外企業のポジショニングについてみる前に、ホンダの子会社間での生産ネットワークについて確認しておこう。

図3-1, 2からは二輪車部門と四輪車部門とでは生産ネットワークの在

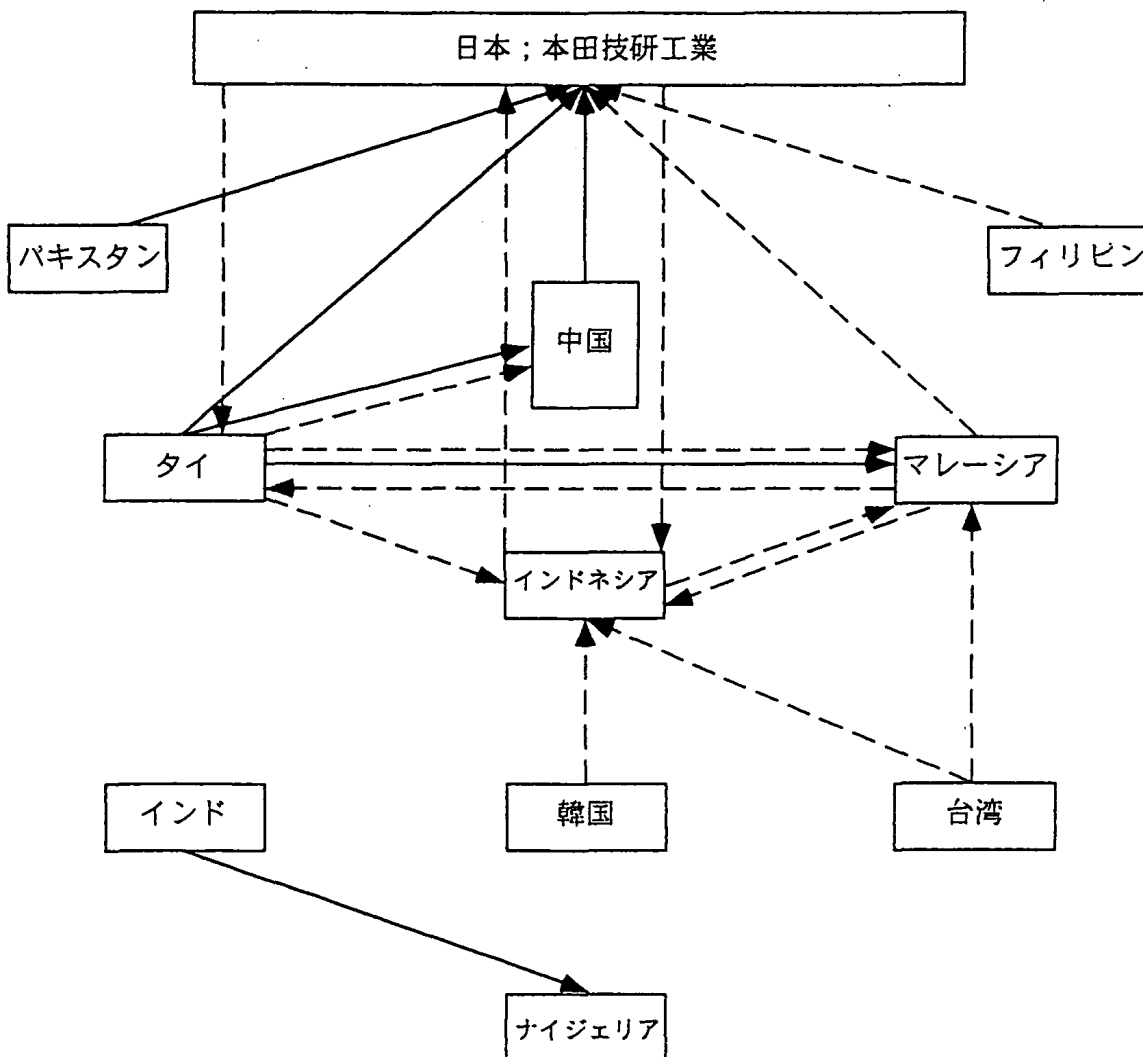


図3-1 ホンダのアジア圏ネットワーク (二輪車) 1994年

出所) IRC 2) p.291. より筆者作成

注) 傍線は完成車の輸出, 点線は二輪部品の輸出を示す.
尚, 日本からの製品・部品の輸出については含まない.

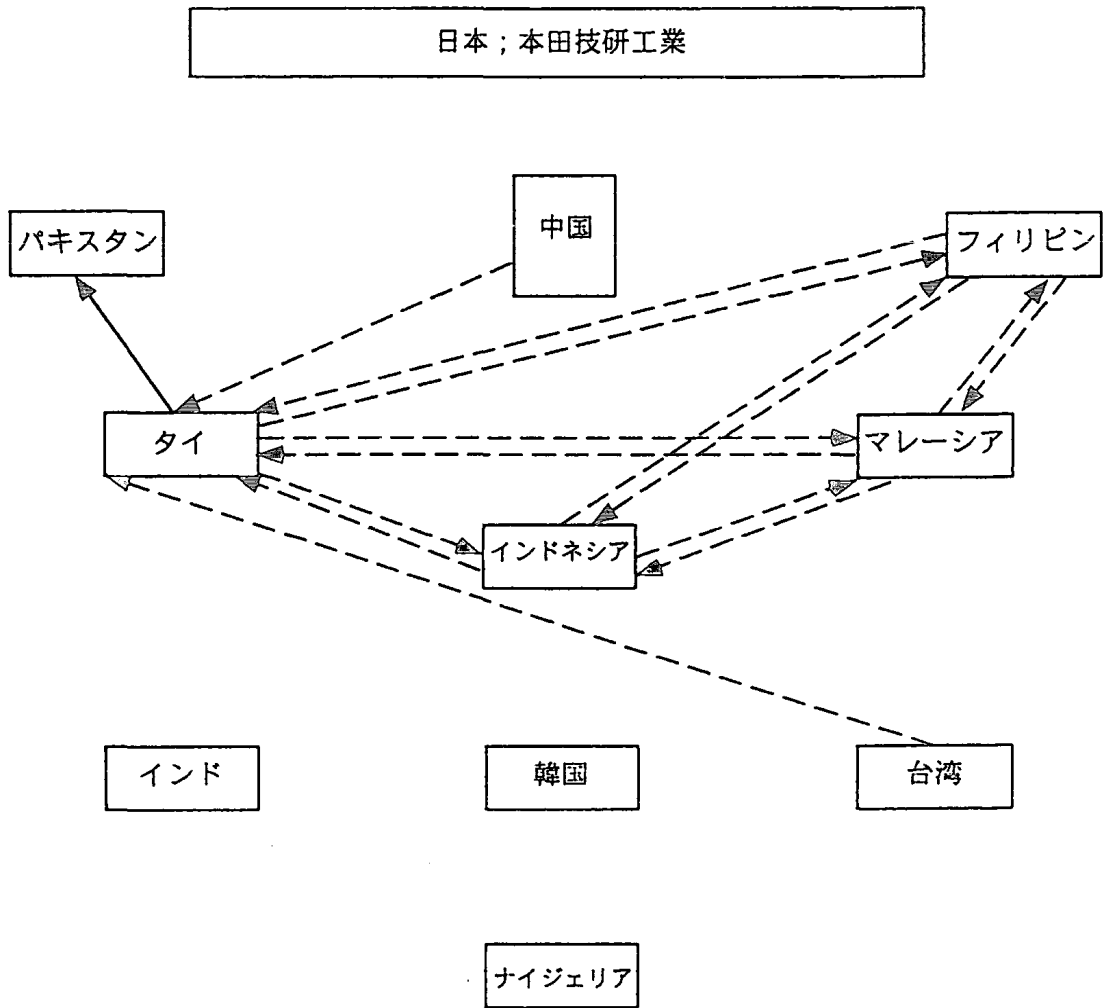


図 3-2 ホンダのアジア圏ネットワーク（四輪車）1994 年

出所) 図 3-1 に同じ。

注) 傍線は完成車の輸出，点線は二輪部品の輸出を示す。
尚，日本からの製品・部品の輸出については含まない。

り方が大きく異なっていることが確認される。但し，この図はメーカーの子会社間での取引であり，日本からの供給分，国内外からのサプライヤーの供給分を含めていない分，従来の研究の域を出るものではないが，敢えてそこに特徴を見い出すとすれば，二輪車・四輪車部門とも ASEAN 諸国を中心として相互部品供給体制が成立しているものの，四輪車部門は二輪車部門ほどに広範囲なネットワークは形成されていないといえる。

また中国・タイの両地域に着目すれば、二輪車部門では中国拠点はその体制の中に深く組み込まれ、重要な供給拠点の1つとなっており、二輪完成車の日本への輸出もおこなわれている。しかし、四輪車部門での中国拠点の位置付けは二輪車部門ほどに体制には組み込まれておらず、あくまでも補完的地位にとどまっているといえよう。

四輪車部門ではむしろフィリピン拠点での重要性が指摘できる。二輪車部門でのそれとは対照的であるのが特徴的である。また、四輪車部門では東アジア圏からの対日輸出がおこなわれていないのが二輪部門とは対照的である。これについては今後のより慎重な調査を必要とするが、二輪車部品と四輪車部品における技術レベルの違いが生産ネットワークのあり方に示されていると推察される。

一方、タイ拠点は1994年時点、二輪車、四輪車の両部門で完成車の製造・輸出拠点になっていることと、仕向地が多数に及んでいることから日本を除く東アジア圏での両部門の最重要拠点になっていることがいえる。

タイ拠点はこのホンダのみならずトヨタをはじめ、多くの日系メーカーの重要拠点になっている。⁸⁾これはタイの自動車需要の拡大が他のASEAN諸国を圧倒していることもその背景にある。⁹⁾

また、ホンダの場合、後述するように東アジアを統括する管理拠点がタイに設置されていることもその重要度を高めているといえよう。

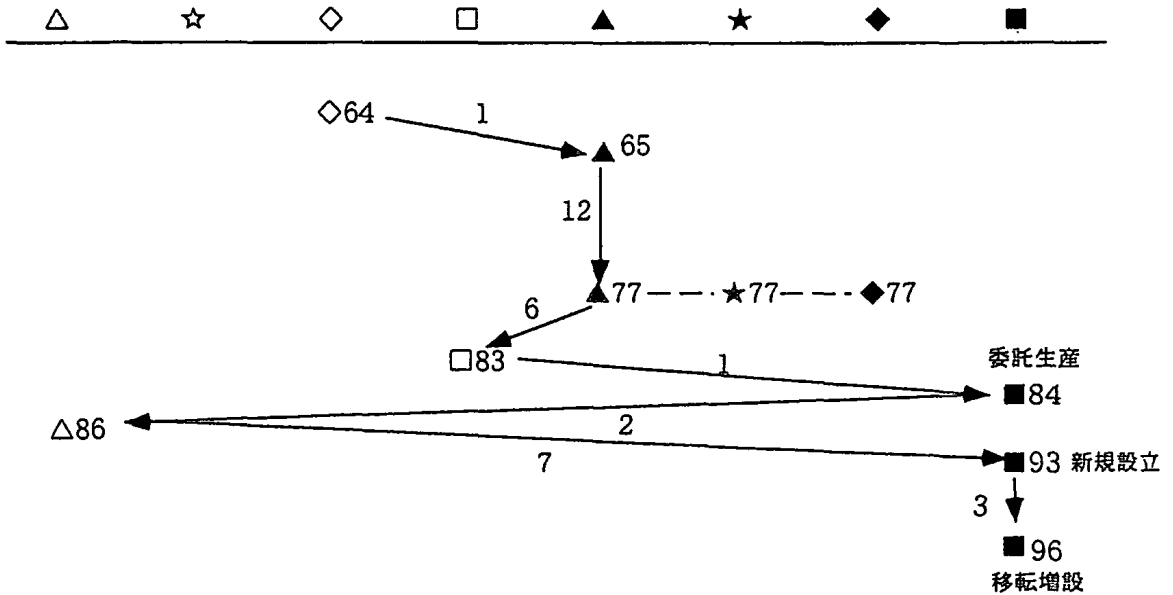
こうした点を踏まえた上で次にホンダの東アジア圏におけるポジション

8) 丸山17]p. 294。例えば、トヨタのTMT(Toyota Moter Thailand Co., Ltd)は1993年に第3工場の建設をおこない、既存工場の拡充を図った。これにより投資総額は1996年現在、8.1億パーツにも達しており、他の日系メーカーを圧倒している。従業員数は約3000人、年生産能力は20万台とされている。これは欧米拠点に次ぐ生産能力があるといわれている。

9) 多少古いデータになるが、1994年時点においてインドネシア32万台、マレーシア20万台、フィリピンが8万台となっている。

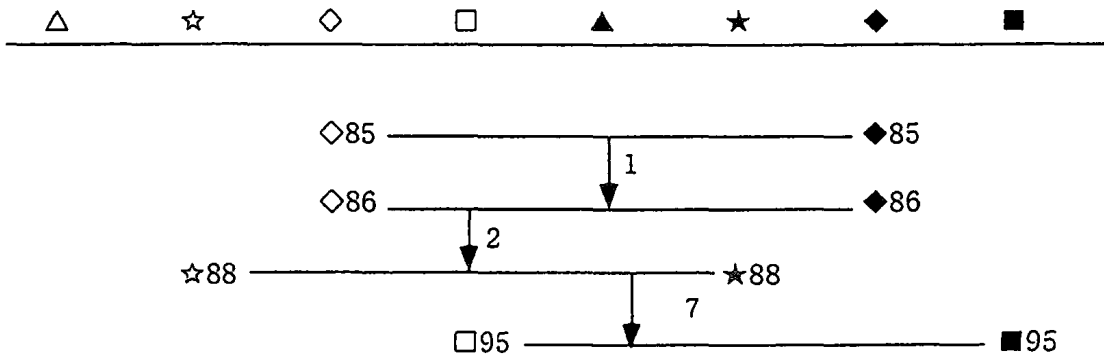
Type A (タイ)

1) タイのケース

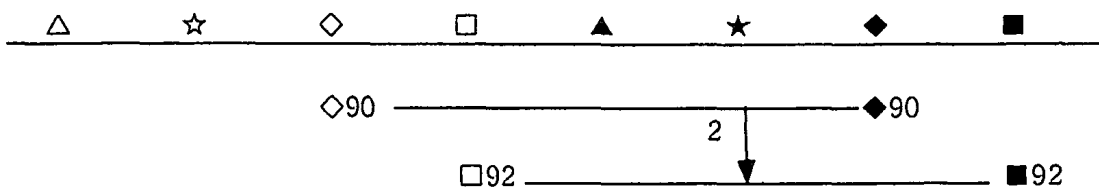


Type B (インド/パキスタン)

2) インドのケース

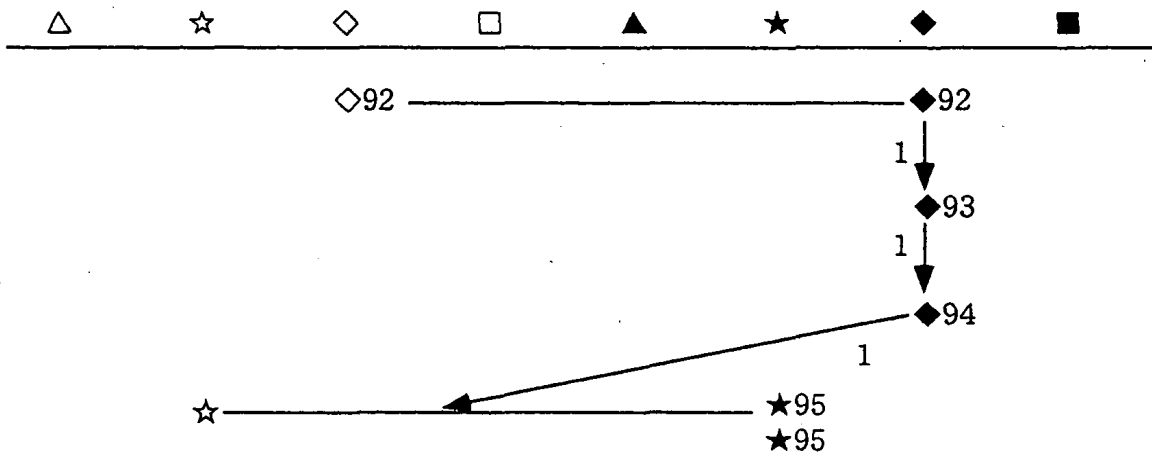


3) パキスタンのケース



Type C (中国/インドネシア)

4)中国のケース



5)インドネシアのケース

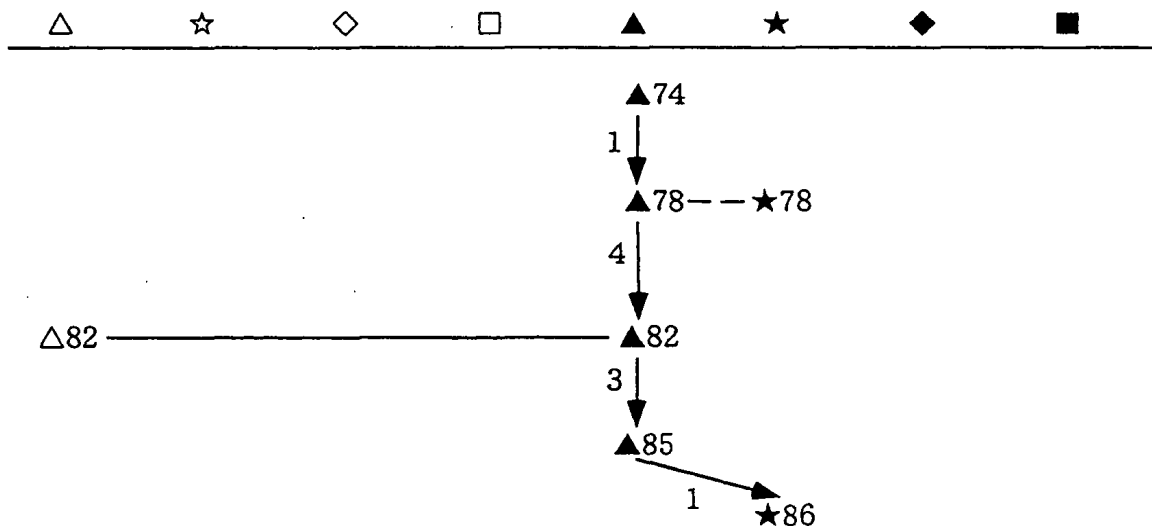


図3-3 ホンダの各国別ポジショニング戦略 (1960-1996)

出所) 東洋経済新報社 12] pp. 339-875. より筆者作成.

注) 記号は以下の内容を示す. 尚, 記号付近の数字は設立年 (不明の場合は操業年) を示し, 矢印内の数字は次拠点設立までの経過期間を示す.

- △: 二輪車部品販売拠点
- ☆: 四輪車部品販売拠点
- ◇: 二輪完成車販売拠点
- : 四輪完成車販売拠点
- ▲: 二輪車部品製造拠点
- ★: 四輪車部品製造拠点
- ◆: 二輪完成車製造拠点
- : 四輪完成車製造拠点

グ戦略についてみたのが、資料1-1, 2並びに図3-3である。

資料1-1にみられるように、東アジア圏への同社の進出は1964年のタイへの二輪車輸出入拠点設立を皮切りに始まっており、1990年代以降は中国を筆頭にパキスタン、フィリピンへの拠点設立が目立っている。相対的にはASEAN 4国とインド、中国への拠点設立が目立っており、他自動車メーカー戦略と同様の傾向にある。

ホンダの場合、図3-3の販売、製造拠点の分布状況からも示されるように各国別に独特のポジショニング戦略が確認される。

特に製品系列の形成とそれに要した経過時間を軸にホンダのポジショニング戦略をとらえ直すと、生産品目と現地への製品供給能力という観点から東アジア圏の市場戦略を垣間見ることができる。同社の場合、その市場戦略としては次の3タイプを導出することができる。今、仮にこの3つのタイプをA, B, Cタイプとすれば以下の特徴がみられる。

Aタイプ；欧米での現地化戦略と共通する戦略であり、二輪車特化生産⇒二輪・四輪車並行生産という生産品目のグレードアップと販売主体⇒製販一体化という現地生産能力のグレードアップを段階的に図っていく戦略である。これはタイを典型例としてみられる。

Bタイプ；二輪車特化生産⇒二輪・四輪車の並行生産という生産品目の段階的グレードアップ化志向は先のAタイプと変わらないが、現地供給能力の早期拡充に向けて進出当初から一貫して製販一体化を志向している点で特徴がある。二輪車を主体に製品ないし企業ブランドを定着させつつ四輪車生産体制の早期構築を志向した戦略である。このタイプはインド、パキスタン、フィリピンを中心に観測される。

Cタイプ；製品系列のグレードアップ化よりもむしろ専門特化型生産拠点としての製品供給能力のグレードアップ化を全面的に追求する

戦略であり、段階的に生産能力の増強を図っていくところに特徴がある。これは中国、インドネシアに典型的にみられ、中国では二輪完成車製造への特化、インドネシアでは二輪部品製造への特化が特徴的である。

では、各国市場においてなぜこのようなポジショニング戦略に違いがみられるのだろうか。それを紐解くためにも導出されたそれぞれのタイプの類似点、相違点を明らかにしておく必要がある。

この3タイプにおいて特にA、Bタイプは時間的な経過を無視すれば、生産品目上の戦略は比較的類似性をもっていると考えられる。これに対してCタイプは時間的な経過措置にしても生産品目上の戦略についても前者とは相容れない特質をもっている。本論の課題であるタイ及び中国の両市場への着目はそのままメーカーのAタイプ、Cタイプという特異なポジショニングへの着目をも意味しているのである。

各国にみるポジショニング戦略の違いについては筆者のヒヤリング調査によれば、「各国での潜在的な購買需要を前提に現地生産する際の製品コスト、加工精度など品質等の製造着手への準備能力が如何に備わっているかが大きく左右し、これに日本発の世界的な製品戦略が加わる」という。¹⁰⁾

東アジア圏における生産ネットワーク上の位置付けは、敢えて製造品質に準えて指摘するならば、「ホンダイズム」の浸透性を基礎とした取引関係によって規定されていると考えられる。この場合、取引関係上にみる「ホンダイズム」とは同社によれば、「1. 自由競争、2. 対等関係、3. 経営スタイルの尊重」であり、「従来関係として否定はしないが、コネクションに依拠しない関係」にあるという。¹¹⁾ これは双方において必要不可欠な存在として

10) 1997年8月8日、Honda Cars Manufacturing Thailand Co., Ltd. にて筆者のヒヤリング調査による。

11) 1997年9月25日、本田技研工業(株)鈴鹿製作所にて筆者のヒヤリング調査による。

の共存共栄の関係を求めるものであるといえよう。しかし、こうした関係は必然的に相互理解を前提とするものであり、本来は長期的な良好な取引関係の上に成り立つものと考えられている。こうした点はメーカーのポジショニング戦略に対してサプライヤー・グループが如何なる対応行動を示しているかを探ることでより明らかにされよう。

4 サプライヤー／ポジショニング戦略

ホンダ系サプライヤーの多くは未上場企業であり、その意味での資料上の制約は免れないが、敢えて上場企業を対象とした『海外進出企業総覧'97』を手掛かりにサプライヤー・グループの対応行動を分析する。その際、サプライヤーの進出時期、製造品目と拠点の集中度に着目することで、メーカー戦略との同期性についてみることができる。

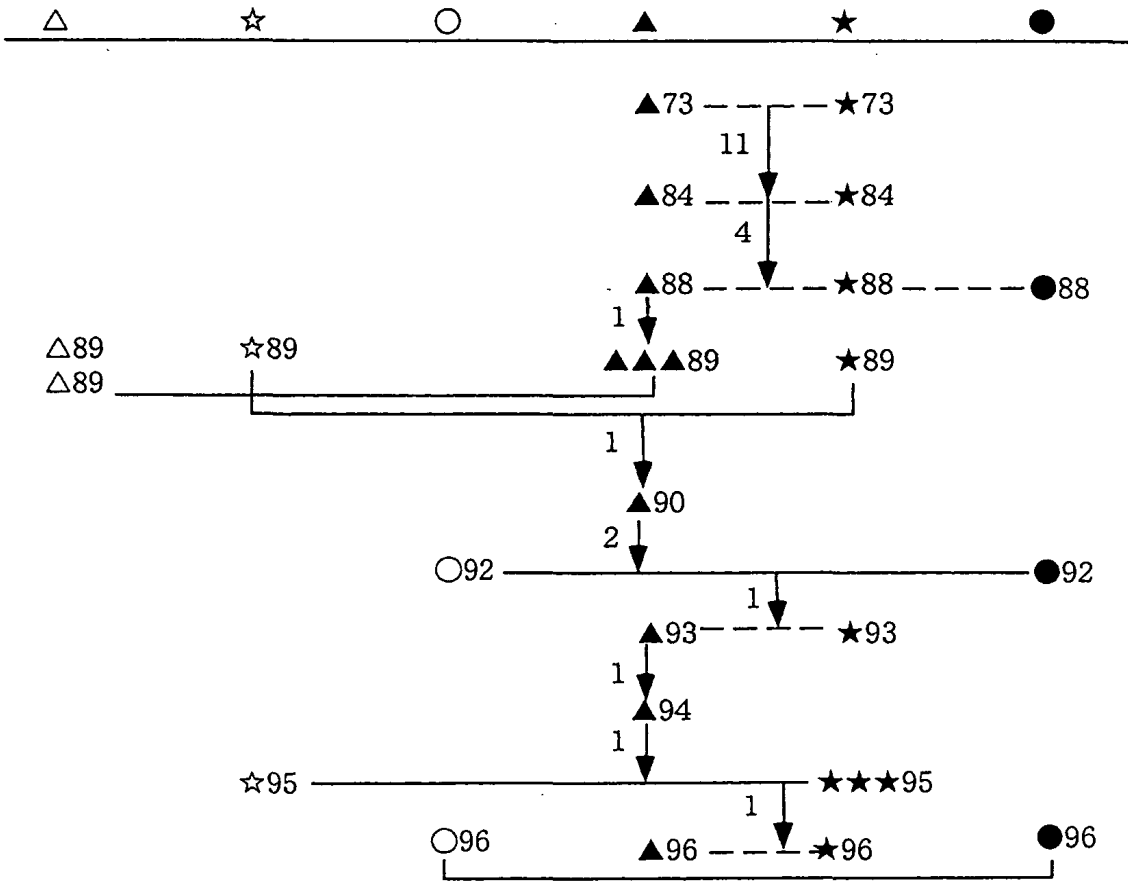
但し、サプライヤーは個別的に様々なグループに加入しており、その重複分については調整することが困難であるため、ここではサプライヤー・グループとグループ外企業とを比較分析の対象とする。具体的にはホンダ・グループについては 1993 年時点での 28 社、研究会加盟メンバーについては 25 社及び協力会加盟メンバーとの重複分、グループ外企業は 3 グループそれぞれに関わっていないサプライヤーがその対象とされる。

ホンダのタイ及び中国への市場戦略は図 3-3 からわかるように、タイ市場においては二輪・四輪車の現地生産体制の強化、中国市場では二輪車と四輪部品の生産体制の強化にあると推察される。図 4-1, 2, 3 はそれに対するサプライヤー・グループ、グループ外企業の対応行動を示している。

また、サプライヤーの進出時期ないし製造品目でのメーカー戦略との同期性の観点からその動向をまとめたのが表 4-1 である。

このようにメーカーのポジショニング戦略に対してサプライヤーの進出時期での同期性については、中国とタイの両市場において若干の違いがみられ

1)タイのケース



2)中国のケース

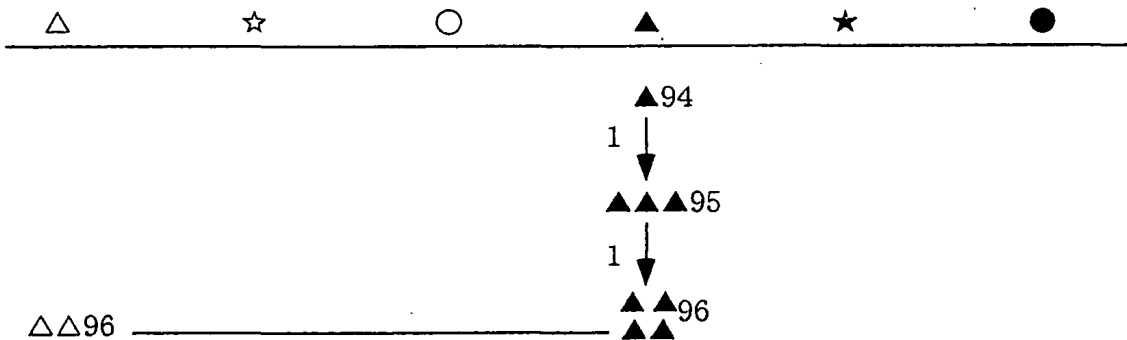


図4-1 ホンダ・グループのポジショニング戦略 (1960-1996)

出所) 図3-3に同じ。

注) 記号は図2-1と同じ。但し、○●は自動車部品製造以外の生産活動、例えば金型、治工具、塗装などを含む。その場合、○は販売拠点、●は製造拠点を示している。

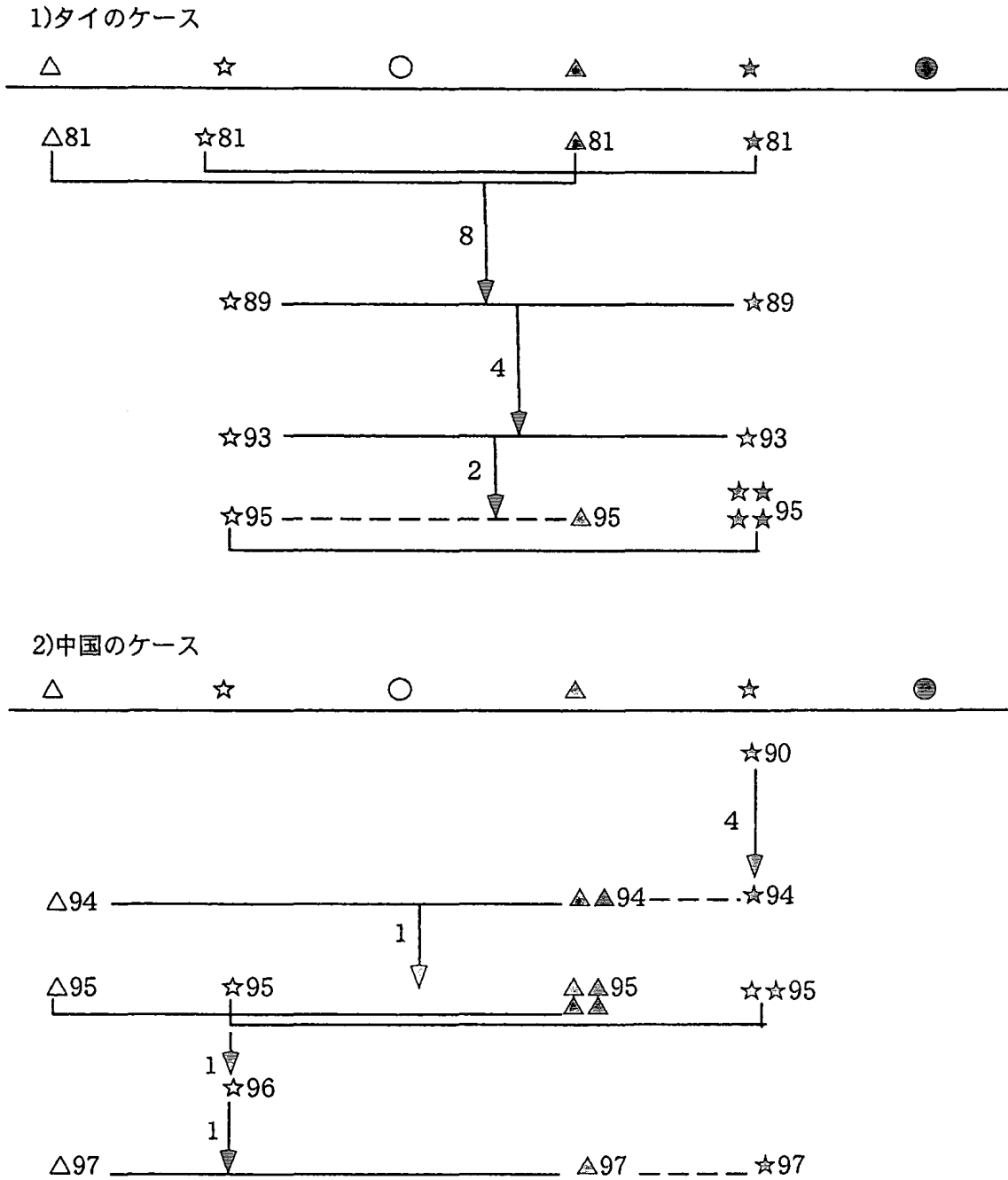
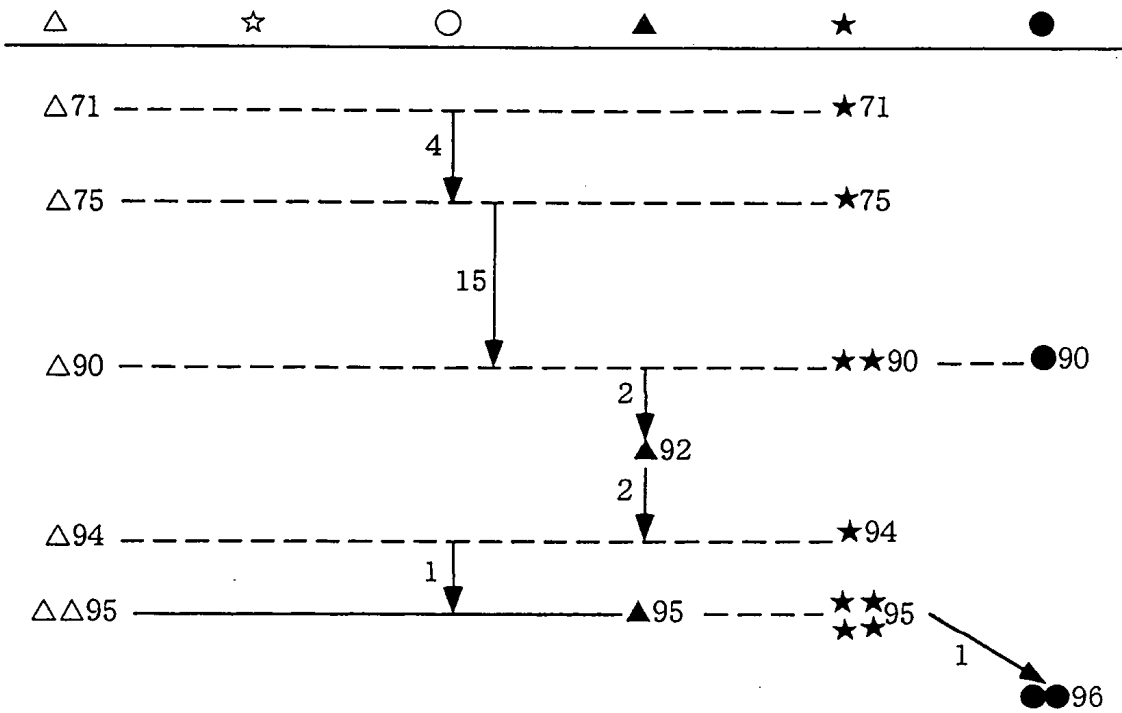


図4-2 研究会メンバーのポジショニング戦略 (1960-1997)

出所) 図3-3に同じ。

注) 記号は図2-1と同じ、但し、○●は自動車部品製造以外の生産活動、例えば金型、治工具、塗装などを含む、その場合、○は販売拠点、●は製造拠点を示している。

1) タイのケース



2) 中国のケース

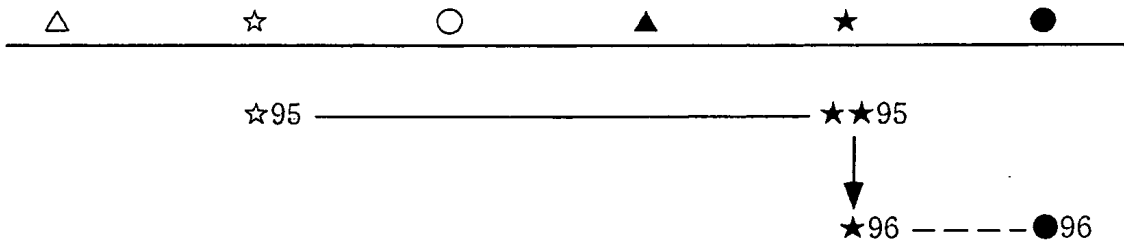


図4-3 グループ外取引先企業のポジショニング戦略 (1960-1996)

出所) 図3-3に同じ。

注) 記号は図2-1と同じ。但し、○●は自動車部品製造以外の生産活動、例えば金型、治工具、塗装などを含む。その場合、○は販売拠点、●は製造拠点を示している。

る。

中国ではサプライヤー・グループ、グループ外企業ともほぼ同時期での進出が特徴的であり、特にその傾向はホンダ・グループにみられる。これに対してタイにおいてはサプライヤーグループの進出時期は1980年代後半以降に集中し、グループ外企業に関しては1970年代前半と1990年代以降に集中している。これはホンダ戦略との対応関係でいうならば、二輪車部門への早期対応はグループ外企業において四輪車部門への早期対応についてはサプラ

表4-1 サプライヤー・グループ、グループ外企業の対応行動
[ホンダ・グループメンバー]

	進出時期	製造品目の集中	製造・販売拠点の在り方
タイ	1980年代後半以降	二輪・四輪車部品	二輪・四輪車部品の製造拠点設立に集中特化
中国	1990年代以降	二輪車部品への特化	二輪車部品の製造拠点設立に集中特化

[研究会加盟メンバー]

	進出時期	製造品目の集中	製造・販売拠点の在り方
タイ	1981年と1980年代後半以降	四輪車部品への特化	四輪車部品の製造・販売拠点のセット化
中国	1990年代半ば以降	二輪・四輪車部品	二輪・四輪車部品の製造・販売拠点のセット化

[グループ外企業]

	進出時期	製造品目の集中	製造・販売拠点の在り方
タイ	1970年代前半と1990年代以降	四輪車部品への特化	四輪車部品の製造拠点と二輪車部品の販売拠点に傾注
中国	1990年代半ば以降	四輪車部品への特化	四輪車部品の製造拠点設立の集中化

出所) 図4-1, 2, 3より筆者作成。

イヤー・グループにおいてみられることになる。

しかし、これに加えて製造品目の動向を付加してみると、両市場ともその同期性は国内において取引関係として密度の高いホンダ・グループに顕著にみられ、グループ外サプライヤーにおいては必ずしもその整合性を得ているものとは言い難い。

また、サプライヤー・グループにおいてはホンダ・グループは基本的に製造拠点設立への特化、それ以外のサプライヤーは製造・販売拠点のセット化を図る傾向がある。

このことからホンダ・グループの現地ホンダに対する納入依存度の高さとグループ外企業の多くが現地生産分を現地ホンダにあまり大きく依存していないことが浮かび上がってくる。

特にホンダ・グループが他市場に向けての販売拠点を積極的に設立していない点は現地生産分が直接、現地ホンダへの納入になっていると考えるのに十分である。また、グループ外企業については当初より他地域ないし他市場向けの部品製造拠点としての意味合いをもって設立されていると考えられる。

この傾向は他メーカーでも観測される点であり、ホンダもその点では変わらない。(表4-2参照)

また、こうした進出形態にみる違いは、拠点設立に向けての進出方法の違いにも表れている。表4-3にみられるようにホンダ・グループは現地進出

表4-2 アジア事業展開での相手 (輸送用機器)

日系企業	82.6	外国企業	17.4
企業内のみ	13.0	欧米企業	—
系列企業	52.2	アジア企業	8.7
系列外企業	17.4	その他	8.7

注) 有効回答数23社, 調査時期1995年
出所) ジェトロ・バンコック・センター 7] p.55. より引用抜粋。

表 4-3 ホンダ海外製造拠点の進出形態 (合弁相手)

	単独進出	サプライヤー・グループ	グループ外企業	日系商社	日系金融	ローカル企業	不詳	小計
タイ	0	3	0	0	2	0	0	5
中国	0	0	0	0	0	5	0	5
マレーシア	0	1	1	0	0	0	2	4
フィリピン	1	0	0	0	0	2	0	3
インドネシア	0	1	0	1	0	1	2	5
シンガポール	0	0	0	0	0	0	3	3
インド	0	0	0	0	0	2	2	4
パキスタン	0	0	0	0	0	0	2	2
香港	1	0	0	0	0	0	0	1
ベトナム	1	0	0	0	0	0	0	1
小計	3	5	1	1	2	10	11	33

出所) 東洋経済新報社 12] pp.339-875. より筆者作成.

に対してメーカーとの共同出資形態をとる場合が多く、それ以外のサプライヤーについては総合商社ないし金融機関との合資をつうじて進出する傾向がある。その意味で100%単独進出するケースはほとんどみられない。¹²⁾ 各国の投資基準等の政策的要因にもよるが、特にフィリピン、中国にみる進出形態での若干のケースを除くとほとんど日系企業・商社・金融会社をつうじての進出形態になっている。

また、具体的な数字こそ得ていないが、筆者のヒヤリング調査によれば「タイ、中国とも日本で取引関係にあるサプライヤーのほとんどがすでに進出を果たしているが、生産能力の拡大以前に企業内での製造品質の確保にはどのサプライヤーも苦慮しており、先進国への製品輸出は未だ考えられず、製造

12) 曾我 9], IRC 2] p.130, 第一勧銀総合研究所 10] p.54. これは出資比率に対する規制がその背景にある。特に国内販売志向型の企業に対する出資比率を制限するケースが多く、決して100%の子会社設立には寛大ではない。タイでは国内販売志向型の外資比率は上限を49%に制限されている。

輸出は発展途上国向けが中心になっている。」という。¹³⁾

こうした点を踏まえるならば、中国とタイにみる製品品質上での技術的格差はあまり問題ではなく、むしろ技術的格差については先進国内技術対東アジア圏内技術という構図の中で示されるべきであろう。¹⁴⁾ これについては関の指摘にもみられる。関は技術の集積構造を特殊技術、中間技術、基盤的技術の三層構造よりとらえて説明しているが、ASEANにおいては特殊技術・基盤的技術の欠落、中国においては中間技術の未成熟と基盤的技術の老朽化を指摘している。¹⁵⁾

また、このことは次にみる 1990 年代に着手されたアジア市場を対象としたアジアカーの戦略の内実を具体化することからも明らかにされる。

5 アジアカーによる市場戦略

タイの二輪車事業は日系企業によって開始され、1964年に産業投資奨励法の適応を受けた日系3社が1966年に生産を着手したことに始まる。ホンダのタイ進出も極めて早く、販売拠点設立は1964年、生産拠点は1965年に遡る。同社は「市場のあるところで生産の現地化を図る」という活動方針のもと、積極的な海外展開を繰り広げてきた。タイへの進出については四輪車事業ではなく、二輪車事業からの出発であったが、日本での事業展開でいえば1960年に鈴鹿製作所が設立され、二輪車の大量生産体制がようやく軌道に乗りはじめた頃である。

ホンダにとっては日本国内での生産体制もままならず、いわば当初は

13) 1997年8月7日。FCC Thailand Co. Ltd. でのヒヤリング調査による。

14) これは本質的には両国における現地労働者に対する人材育成に関わる問題であり、これについては小論の課題を越えるため、取り扱わない。

15) 関 8] pp. 113-116。

タイとの同時進行過程にあったといえる。そのため、タイでの生産品目及び現地供給能力のグレードアップ化には相当時間を要し、二輪車販売拠点設立から四輪車販売拠点設立までに19年ものタイムラグがみられる。本格的な四輪車製造拠点の設立についても進出時期から数えて29年もの歳月を要している。これは先にみたB、Cタイプでみられた短期型の進出形態とは異なっている点である。

タイにおいてはホンダは先発メーカーとしての地歩にはなく、決して平坦な道程ではなく、1980年代までは約30万台総市場でヤマハとのほぼ互角のシェア展開を演じていた。しかし、1980年代に入り、バンコク郊外の低所得地域での需要が拡大する一方で、政府の現地調達化政策による完成車の輸入禁止、車両規制、エンジン現地調達規制等の相次ぐ施策が打ち出される中で次第に各社の体力差が拡大しはじめ、総市場が日系メーカーを中心に築かれる中であって、ホンダは徐々にその地位を揺るぎないものにしていったのである。(図5-1参照)二輪車の総市場は1993年において100万台を突破し、1995年には約146万台を記録している。これは中国約350万台、インド約230万台に次ぐ世界第3位の市場規模にあたる。また、近隣諸国への二輪完成車輸出も1991年頃より始まり、1994年には輸出相手国での本格生産が進む中であって、着実に増加傾向にある。¹⁶⁾

また、四輪車事業については二輪車事業開始の2年前にあたる1962年にサリット政権下において「産業投資奨励法改正」が施行され、輸入税、事業税等の種々の優遇措置を盛り込んだ輸入代替産業育成政策に応じて日本メーカーが四輪車事業に相次ぎ進出を果たしたことに始まる。そのため、日本メーカーを含め一時期には20社近いメーカーが乱立した。1983年には一度乗用車の組立工場の新設が不許可となったものの、1993年5月には再び規制が緩和され、1994時点で17以上のメーカーが乱立し、各メーカーとも生産能力の

16) 井口 3] pp. 29-31。

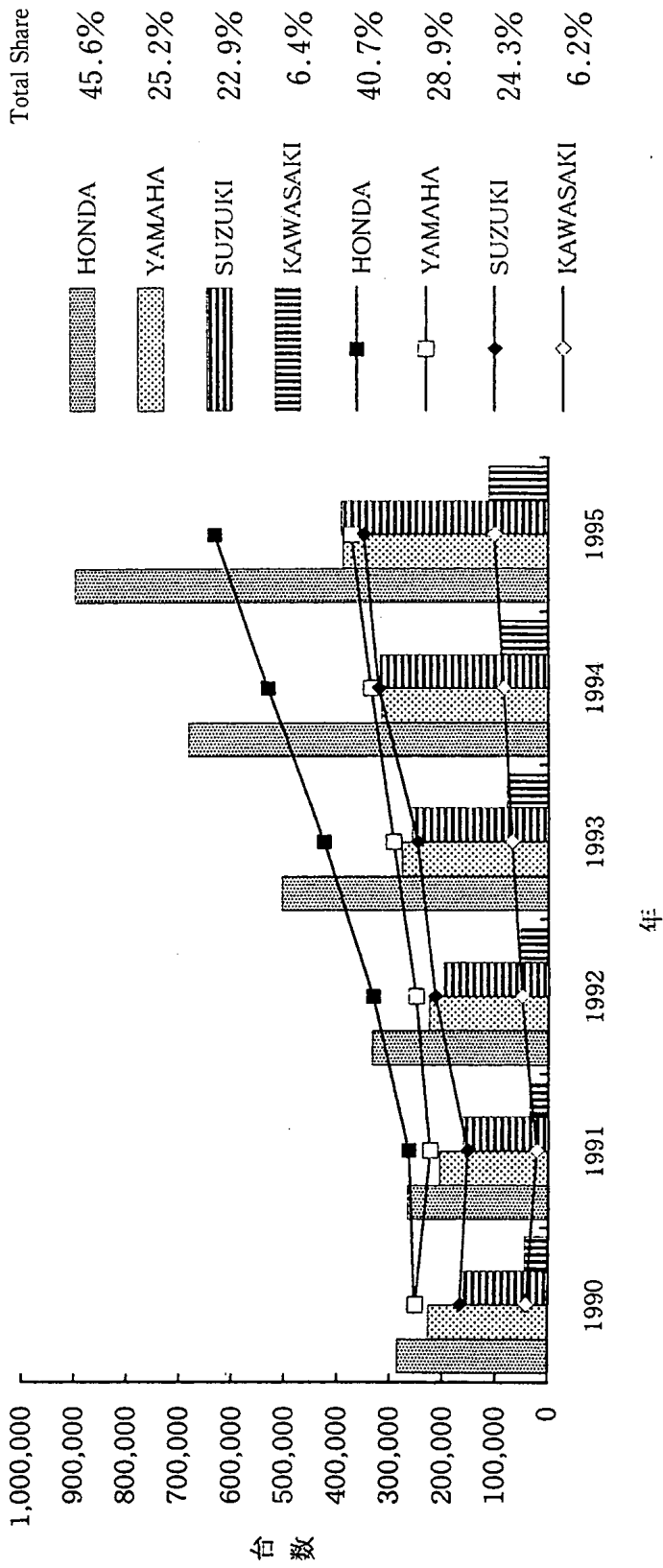


図5-1 タイ二輪車市場の推移

出所) Thai Automotive Industry Club 20] p. 135 より作成。
 注) 棒グラフは生産台数, 折れ線グラフは販売台数の推移を示す。

増強に踏み出している。¹⁷⁾

こうした背景には乗用車の総市場が年々急速に拡大していったことがあげられる。1962年—1972年には年3万台生産規模にとどまるものだったが、その後、国産化政策が段階的に施行されるものの、着実に市場規模と同様、生産規模も拡大し続け、総市場は1988年に年15万台、1993年には年約45万台、1995年までは50万台を突破するなど年々増加傾向にあった。(図5-2参照) ホンダの生産能力の増強も1990年代に入ってからであった。しかし、1997年7月のタイ通貨バーツの変動相場制への移行によりその切り下げに歯止めがかからず、通貨不安を引きおこしている。消費者の潜在的な自動車需要は減速していないが、購入者の主要手段であった消費者金融の破綻が相次いでおり、自動車ローンの審査が厳しくなる一方、金利も8月時点で11.5%に引き上げられるなど需要の減退を余儀なくされている。従来の主要な購買者層は比較的高収入の中間管理職にあり、日本よりも高い下取り価格を利用しての「中古車査定価格+上乘せ金額=新車購入」という買替え需要によって自動車需要の拡大が支えられていたという。1997年では約33万台規模にまで縮小するとの見方が強まっている。¹⁸⁾

同社のタイにおける四輪車生産着手は1984年に始まる。1997年時点では2拠点での乗用車生産がおこなわれている。

1つはローカル企業であるバンチャン・ゼネラル・アッセンブリー(Banbchan General Assembly: 以下, BGAと称する)であり、資本参加をつうじての委託生産である。

17) 丸山18] p. 294,, 日経産業新聞(1997/7/3, 8/8, 9/12) 特に三菱自工のタイ拠点への出資比率引き上げによる完全子会社化への動き、マツダ・フォードのフィリピン拠点設立に向けての合併事業の動きは注目される。三菱自工は1997年9月にアジアカー「フリーカ」の販売に着手しており、マツダ・フォードはフォードの既存車種「エスコート」をアジアカーとして投入する予定である。

18) 1997年8月6日, タイ時事速報社, 筆者のヒヤリング調査による。

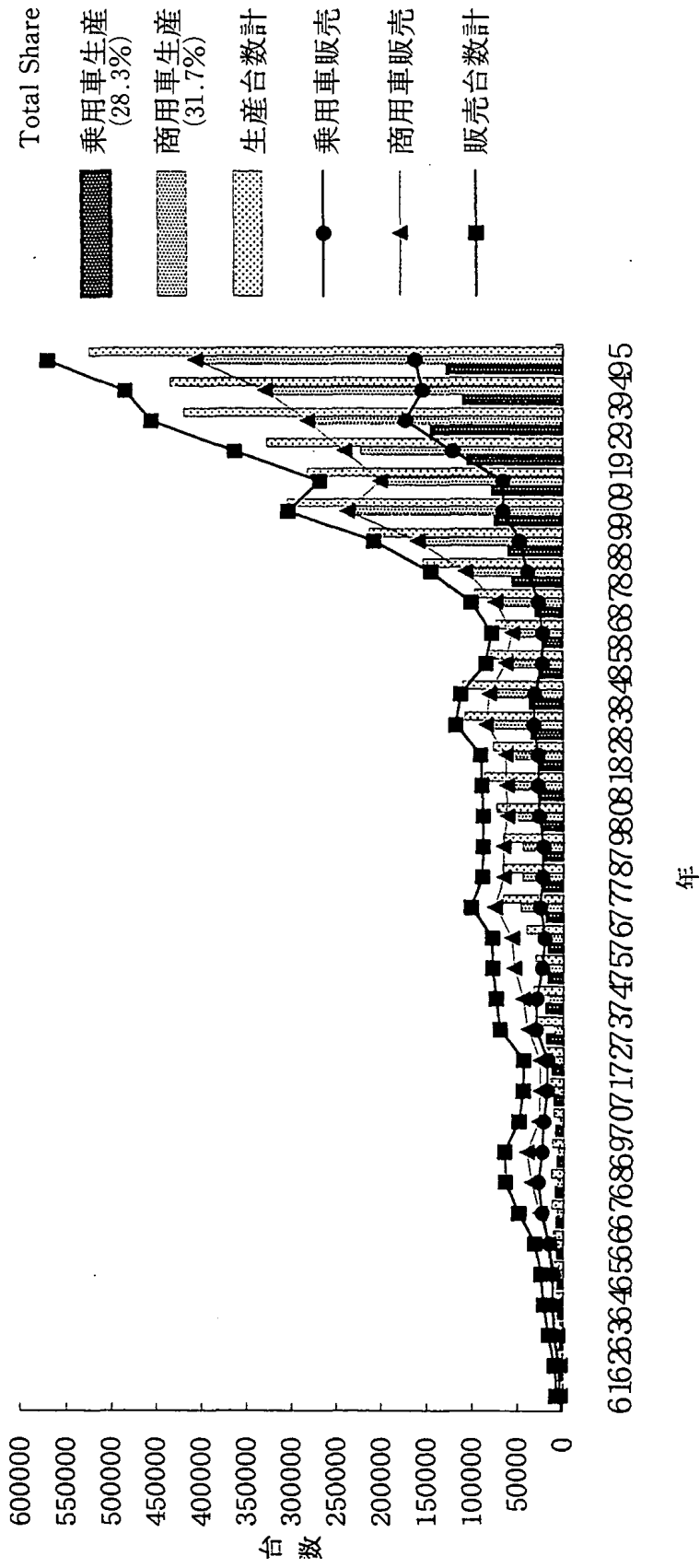


図5-2 タイ自動車市場の推移

出所) Thai Automotive Industry Club 20] p. 124. より作成.

BGA では 1984 年にアコード(1.8 L)、シビック(1.5 L)の生産が開始され、その後ホンダによる出資比率の引き上げに伴い、1993 年にはハッチバック型シビックが生産追加され、1991 年には年産 14,000 台であった生産能力を年産 19,000 台に引き上げている。

2 つは HCMT (Honda Cars Manufacturing Thailand Co., Ltd.) であり、1993 年に増産を目的に新規設立されたものである。1997 年現在では BGA でアコード、HCMT ではシティ、シビック、VERTEX の分担生産がおこなわれている。

1997 年 8 月現在、年産 60,000 万台、日産 160 台の生産能力となっているが、最大生産能力は年産 144,000 台にも上るといわれている。従業員数は 1,899 人であり、従業員の平均年齢は 25.8 才と極めて若い。¹⁹⁾

また、タイにおいては従来、日本本社内にあった ASEAN 統括本部の機能をアジアン・ホンダ(Asian Honda Moter Co., Ltd; 1964 年設立)に順次移管し、欧米に続く地域統括本社体制の構築を目指している。自動車市場 1996 年には世界初のアジアカー「シティ」の本格的生産を HCMT で踏み切っており、タイ乗用車市場においてホンダは日系メーカーにおいてトヨタに次ぐシェア(16.8%)を確保するに至っている。²⁰⁾ (表 5 - 1 参照)

19) HCMT の 1997 年度会社案内による。この他にタイには 1997 年時点で二輪車生産工場としての Asian Honda Moter Co., Ltd.(従業員数 200 名, 1964 年設立), 四輪車販売拠点としての Honda Cars(Thailand)Co., Ltd.(従業員数 1020 名, 1983 年設立), 二輪車販売拠点としての A.P. Honda Co., Ltd.(従業員 150 名, 1986 年設立), 二輪生産拠点としての Thai Honda Manufacturing Co., Ltd.(従業員 4100 名, 1965 年設立), 二輪・四輪車部品製造拠点としての Asian Autoparts Co., Ltd. Co., Ltd.(従業員 830 名, 1976 年設立)がある。

20) しかし、タイの総市場は乗用車よりも商用車中心となっており、総市場でのホンダの生産実績は乗用車のみ限定されるため、市場シェアは 1995 年時点でも 4.8%を占めるにとどまる。

表5-1 タイ乗用車市場における生産実績の推移 (1993-1995年)

	1993年	1994年	1995年
トヨタ	45,956 (26.4)	39,583 (25.4)	47,288 (28.9)
ホンダ	24,033 (13.8)	31,840 (20.5)	27,439 (16.8)
三菱	34,093 (19.6)	25,315 (16.3)	18,007 (11.0)
日産	23,342 (13.4)	5,623 (3.6)	13,653 (8.4)
マツダ	6,005 (3.4)	2,030 (1.3)	3,251 (2.2)
その他	4,268 (2.5)	5,423 (3.5)	5,881 (3.6)
計	137,697 (79.1)	109,814 (70.5)	115,789 (70.9)

出所) ジェトロ・バンコック・センター 7] p.37.より引用抜粋.

しかし、現地調査(1997年8月)に基づく限り、タイでのホンダの現地化はまだ途上段階にあるというのが筆者の認識である。販売機能は二輪車部門はA.P. Honda Co., Ltd. が、四輪車部門は Honda Cars (Thailand) Co., Ltd. が統括管理している。ホンダが直轄管理している販売店は二輪車、四輪車とも別系統になっており、四輪車については、タイ全土に400店以上の販売店を有するが、その以上については小規模小売り業者の自主的管理に依存している。基本的にオーダー・エントリー・システムに基づく生産体制になっておらず、年次計画は別にして現地では販売統括本社と生産工場との相互調整により見込生産をおこなっている。²¹⁾

そのため、部品の発注展開はすでに現地での対応になっているとはいえ、この点は他メーカーの東アジア圏生産ネットワークに比して大きく遅れをとっている。

例えば、トヨタではシンガポールに設立した ASEAN 統括管理会社、TMMS を通じて東アジア圏の TMT (Toyota Motor Thailand Co., Ltd) をはじめとするトヨタ現地子会社を統括管理しており、そのトヨタ現地子会社が

21) 1997年8月8日、Honda Cars Manufacturing Thailand Co. Ltd にて筆者のヒヤリング調査による。

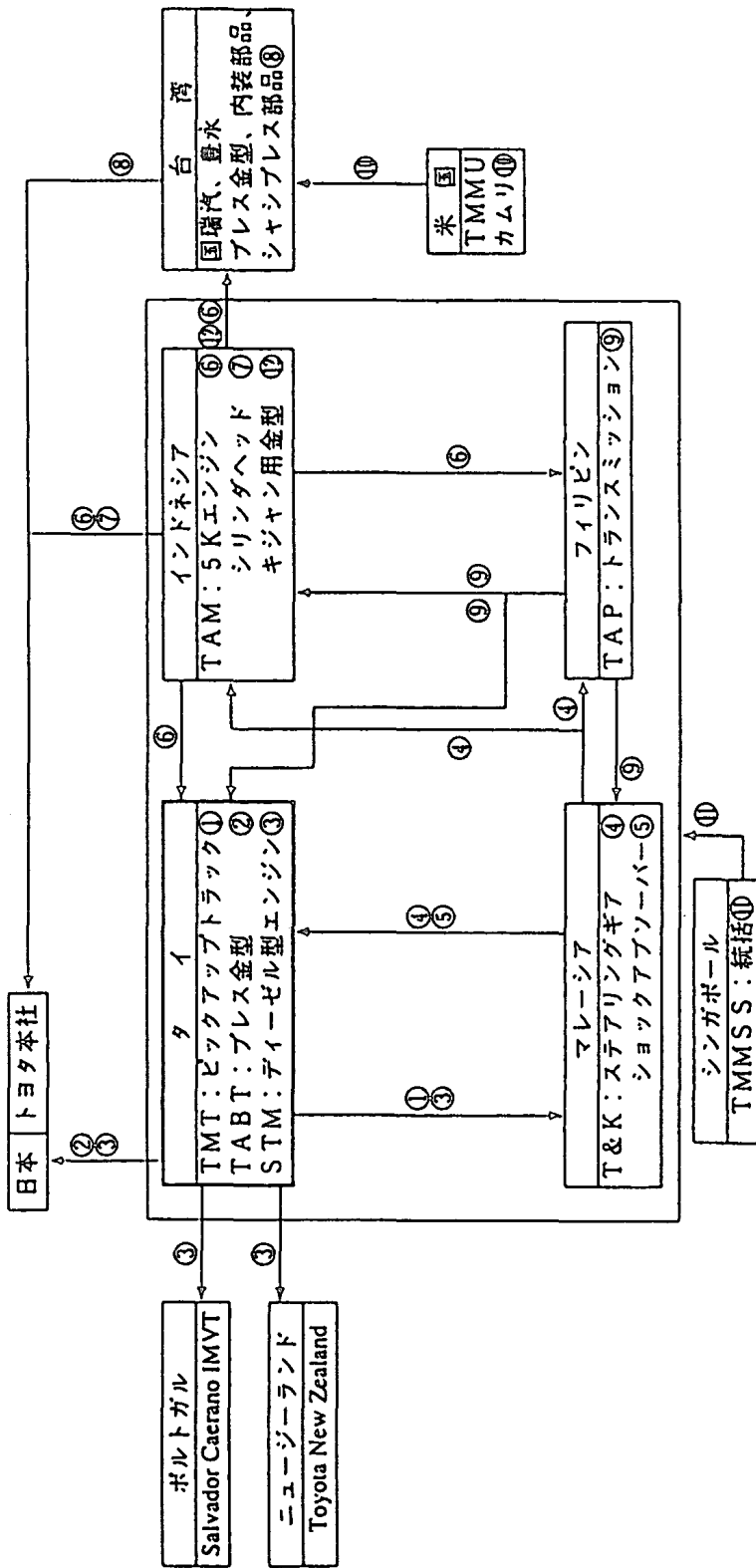


図 5-3 トヨタの ASEAN 生産拠点を中心とした相互補充概念図

出所) フォーイン編『アジア自動車産業』1991年より引用抜粋。
 注) TMT: Toyota Motor Thailand, TABT: Toyota Auto Body Thailand, STM: Siam Toyota Mfg., T&K: T&K Autoparts, TAM: Toyota-Astora Motor, TAP: Toyotaparts Philippines, TMMU: Toyota Motor Mfg. U.S.A.

トヨタ系の現地関連企業子会社を、トヨタ系の現地関連企業子会社がローカル・サプライヤーを統括管理する企業間ネットワークを構築している。(図5-3参照) また、こうしたASEANにおけるトヨタの階層的管理構造を実現させているのは、日本国内と同様、協力会組織である。この協力会組織を通じてJITシステム(かんばん方式)の段階的導入が図られている。²²⁾ こうした生産の同期化は販売レベルにまで及んでいるところもあり、いすゞではオーダー・エントリー・システムをすでに導入している。²³⁾

これに対してホンダでは日本国内同様、他メーカーでいうような協力会は組織されておらず、親睦会としての「ワイガヤ会」、「ユタ会」が存在するだけである。こうした親睦会はサプライヤーの自主的な参加形態によっておこなわれ、1997年現在、50~60人規模で運営されている。また、サプライヤーとの会合は基本的には年1回の取引先懇談会にとどまっている。²⁴⁾ 従って、協力会を通じての取引先に対する技術指導ないし育成は期待できないものになっている。

オーダー・エントリー・システムへの対応についても、二輪車・四輪車部門ともおこなわれていないのが現状である。

このことからヒト・金・商品・部品の現地化は日系サプライヤー・グループとの一体化においてに進められているものの、その範囲は極めて限定的であるといわざるを得ない。特に現地への開発機能の移転はメーカー、サプライヤー・グループとも途上段階にある。

ホンダはHCMT内に開発機能をもったHRC(Honda R&D Co., Ltd.)を設立しているが、アジアカー「シティ」の開発は日本からの開発派遣部隊がこれにあたり、HRCでは現地調達先の選定と調達を可能にするための設計

22) 丸山 18] pp.119-120。

23) 1997年8月7日, FCC Thailand Co., Ltd.にて筆者のヒヤリング調査による。

24) 1997年8月7日, FCC Thailand Co., Ltd.筆者のヒヤリング調査による。

変更のみがおこなわれた。²⁵⁾ また、サプライヤー・グループの多くに至っては現地での開発機能は持ち合わせておらず、日本本社での対応にとどまっている。サプライヤーの現地での取引関係もローカル企業よりも日系企業に多くを依存している。完成車についても国内需要向け以上にはフィリピン等に海外輸出されているのが現状である。

また、中国からも四輪部品の輸入を受けているが、それも一部にとどまっている。

中国市場は同社にとっては未だ戦略的不透明感が拭えず、市場パフォーマンスは現在、主に二輪完成車生産・部品生産レベルに限定されたものになっている。中国ではタイよりも低労働コストを背景とした労働集約部分での役割を担っており、タイからのKD部品の組立（二輪車）をおこなっている。

中国での本格的な乗用車生産に向けては多くの課題が残されているが、タイを含めて両市場への期待は大きいものと推察される。

6 結 論

タイにおけるアジアカー戦略、地域統括本社制度の導入はこれまで同社が欧米においておこなってきた先進諸国での進出ケースの実践でもあろう。しかし、現地化はそれほど進展しておらず、未だ途上段階にある。

中国においてはホンダは1997年11月13日、李鵬中国首相の日本本社訪問を機に劇的な乗用車市場進出への手がかりをつかんだものの、現状ではメーカー経由での部品供給体制ではアジアカー戦略に組み込まれているといえ

25) 日経BP社 14] p.26。「シティ」の設計アイデアを考案したのは、「1993年夏に発足した「EKカー特別プロジェクト」であり、日本の設計部隊から7人、購買から3人、ジビックの生産を担う鈴鹿製作所からの5人の計15人がタイに4ヵ月滞在し、設計コンセプトを固めた」としている。

る。

サプライヤーは取引関係の密度が高いほど、ポジショニングにおいて追従型となっており、低くなるに従って生産・販売の両拠点をセット化する方向で進めている。取引関係も基本的に日本国内でも取引関係にあるサプライヤーに対する依存度が高く、ホンダイズムの浸透性を軸に進められているといえよう。

こうした見方はジェームス・P・ウォーマック、ダニエル・T・ジョーンズのいう「リーン企業体(Lean enterprise)」にもみられる。東アジア圏における取引関係がサプライヤー・グループを軸に据えられている点は日本国内での生産体制の移転という狭い範囲においてそれを実現しようとするものといえよう。²⁶⁾ その意味で東アジア圏においてローカル企業を含め日系企業に対して、メーカーとしての「ホンダイズム」をどのような形で浸透させ、多くの企業をして受容されるのかが期待されるところである。

[引用文献]

- 1] IRC『本田技研・本田技術研究所グループの実態'93』IRC 1993年
- 2] IRC『本田技研・本田技術研究所グループの実態'97』IRC 1997年
- 3] 井口光二郎「タイの二輪車市場の回顧と展望」 盤国日本人商工会議所『所報』1996年4月号所収
- 4] 小栗崇資, 柴崎孝夫, 丸山恵也, 山口不二夫 『日本のビッグビジネス 22 本田技研・三菱自動車』大月書店 1997年
- 5] ジェームス・P・ウォーマック, ダニエル・T・ジョーン 「リーン企業体が価値連鎖を完成させる」 『ダイヤモンド ハーバード ビジネス』 1997年7月号所収
- 6] 塩見治人「第3章生産ロジステックスの構造」坂本和一編『技術革新と企業構造』ミネルヴァ書房 1991年
- 7] ジェトロ・バンコック・センター「日系製造業の実態調査(下)」 盤国日本人商工会議所『所報』 1996年7月号所収

26) ジェームス・P・ウォーマック, ダニエル・T・ジョーン 5]

- 8] 関満博『フルセット型産業構造を超えて』中公新書 1996 年
- 9] 曾我信孝『総合商社とマーケティング』白桃書房 1992 年
- 10] 第一勧銀総合研究所『アジア金融市場』東洋経済新報社 1997 年
- 11] 高橋浩夫『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社 1988 年
- 12] 東洋経済新報社『臨時増刊海外進出企業総覧〈国別編〉'97』東洋経済新報社 1997 年
- 13] 中川多喜雄『日本企業グローバル化の論理』文眞堂 1991 年
- 14] 中山健一郎「分工場の歴史的立地展開にみる異質性」 『オイコノミカ』 第 33 巻 第 1 号 1996 年 9 月所収
- 15] 日経 B P 社『日経ビジネス』 1996 年 5 月 13 日号
- 16] 山中豊国『日本の商社』大月書店 1996 年
- 17] 本田技研工業『社史ホンダの歩み 1973-1983』本田技研工業 1983 年
- 18] 丸山恵也『東アジア経済圏と日本企業』新日本出版社 1997 年
- 19] 丸山恵也『アジアの自動車産業』亜紀書房 1994 年
- 20] Thai Automotive Industry Club, The Federation of Thai Industry., "Thailand Automotive Industry Directory 1997", Thai Automobile Manufacturers Association, Inc.

資料1-1 ホンダの東アジア拠点設立の推移

	ASEAN					NIES							小計
	タイ	マレーシア	フィリピン	インドネシア	シンガポール	香港	台湾	韓国	インド	パキスタン	中国	ベトナム	
1960-1969	2												2
1970-1979	1	2	1	2									6
1980-1984	1			1	1								3
1985-1989	1	1		2	1 ¹				3				9
1990-1994	1	1	2							2	3		8
1995-1996									1		2	1	4
小計	6	4	3	5	3	0	0	0	4	2	5	1	32

出所) 東洋経済新報社12] pp.339-875.より作成.

注) 香港拠点の設立年は不詳. シンガポールにみる小文字の2拠点は生産・販売以外の拠点を示す. 拠点数は生産・販売の両機能の重複を含める.

資料1-2 ホンダの東アジア拠点の分布状況

		ASEAN					NIES							小計
		タイ	マレーシア	フィリピン	インドネシア	シンガポール	香港	台湾	韓国	インド	パキスタン	中国	ベトナム	
自社販売拠点数	二部品				1									1
	四部品								1		1			2
	二完成	2		1			1		2	1	2			8
	四完成	1		1					1	1				4
製造拠点数	二部品	2	2		4	1								9
	四部品	1	1	1	2				1		2			8
	二完成			1					2	1	3	1		8
	四完成	2	1	1					1	1				6
	小計	8	4	5	7	1	1	0	0	8	4	8	1	47

出所) 資料1-1に同じ.

注) 1拠点で二輪車・四輪車の製品・部品を手懸けているので拠点数とは必ずしも一致しない.

資料2-1 ホンダ・グループの東アジア拠点設立の推移

	ASEAN				NIES				インド	パキスタン	中国	ベトナム	小計
	タイ	マレーシア	フィリピン	インドネシア	シンガポール	香港	台湾	韓国					
1960-1969													0
1970-1979	1						1						2
1980-1984	1						1						2
1985-1989	5			1			1		1				8
1990-1994	4		5								1		10
1995-1996	5		2	1					1		8		17
小計	16		7	2			3		2		9		39

出所) 資料1-1に同じ。

注) 拠点数は生産・販売の両機能の重複を含める。

資料2-2 ホンダ・グループの東アジア拠点の分布状況

		ASEAN				NIES				インド	パキスタン	中国	ベトナム	小計
		タイ	マレーシア	フィリピン	インドネシア	シンガポール	香港	台湾	韓国					
販売拠点数	二部品	2		1								2		5
	四部品	2												2
	その他	2												2
	小計	6	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	9
製造拠点数	二部品	10		2	2			2		2		9		27
	四部品	9		3	1			3		2				18
	その他	3												3
	小計	22	0	5	3	0	0	5	0	4	0	9	0	48

出所) 資料1-1に同じ。

注) その他は自動車部品製造以外の生産活動を示す。例えば、金型、治工具、塗装などを含んでいる。

資料3-1 研究会加盟企業の東アジア拠点設立の推移

	ASEAN				NIES								小計
	タイ	マレーシア	フィリピン	インドネシア	シンガポール	香港	台湾	韓国	インド	パキスタン	中国	ベトナム	
1960-1969							2						2
1970-1979							2						2
1980-1984	1												1
1985-1989	1						1						2
1990-1994	1						1		1		3		6
1995-1996	4		2	1		1	1	1			8		18
小計	7		2	1		1	7	1	1		11		31

出所) 資料1-1に同じ.

注) 資料2-1に同じ.

資料3-2 研究会加盟企業の東アジア拠点の分布状況

		ASEAN				NIES								小計
		タイ	マレーシア	フィリピン	インドネシア	シンガポール	香港	台湾	韓国	インド	パキスタン	中国	ベトナム	
販売拠点数	二部品	1						1				3		5
	四部品	4		1			1	2			2		10	
	その他												0	
	小計	5	0	1	0	0	1	3	0	0	0	5	0	15
製造拠点数	二部品	2			1			2			7		12	
	四部品	7		2				5	1	1	5		21	
	その他												0	
	小計	9	0	2	1	0	0	7	1	1	0	12	0	33

出所) 資料1-1に同じ.

注) 資料2-2に同じ.

資料4-1 グループ外日系企業の東アジア拠点設立の推移

	ASEAN					NIES					小計		
	タイ	マレーシア	フィリピン	インドネシア	シンガポール	香港	台湾	韓国	インド	パキスタン		中国	ベトナム
1960-1969							1						1
1970-1979	2			2									4
1980-1984			1						1				2
1985-1989		1					2						3
1990-1994	5			1			1		1				8
1995-1996	7		3	1					2		4		17
小計	14	1	4	4			4		4		4		35

出所) 資料1-1に同じ。

注) 資料2-2に同じ。

資料4-2 グループ外日系企業の東アジア拠点の分布状況

		ASEAN					NIES					小計	
		タイ	マレーシア	フィリピン	インドネシア	シンガポール	香港	台湾	韓国	インド	パキスタン		中国
販売拠点数	二部品												
	四部品	6		2	2			2		3		1	16
	その他												
	小計	6		2	2			2		3		1	16
製造拠点数	二部品	2											2
	四部品	9	1	4	4			3		4		3	28
	その他	3						1				1	5
	小計	14	1	4	4			4		4		4	35

出所) 資料1-1に同じ。

注) 資料2-2に同じ。