

科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）研究成果報告書

平成25年 6月 5日現在

機関番号：34310
 研究種目：若手研究(B)
 研究期間：2011～2012
 課題番号：23730387
 研究課題名（和文） 海外市場の成長と国内市場の縮小に直面する生産システムの進化・発展プロセスの研究
 研究課題名（英文） The Development Process of Production System in Face the Difficult Situation of Shrinking Domestic Market and Growing Overseas Markets.
 研究代表者
 横井 克典 (YOKOI KATSUNORI)
 同志社大学・商学部・講師
 研究者番号：50547990

研究成果の概要（和文）：本研究では、海外市場の成長と国内市場の縮小に直面する生産システムの進化・発展プロセスを調査・分析した。日本の二輪車企業を事例として取り上げ、欧州各国、タイ、日本でフィールド調査を進め、実証的に検討を加えた。そのことによって、日本の二輪車企業のグローバルにおける工場配置の変化と、それぞれの工場が担う役割、市場の成熟・停滞への対応を明らかにした。これらの研究成果を論文と学会報告で発表することができた。

研究成果の概要（英文）：This study analyzed the development process of production system in face the difficult situation of shrinking domestic market and growing overseas markets. This study focused on the case of the Japanese Motorcycle companies, and collected field research data in European countries, Thailand and Japan. As a result of the research, the following three points revealed: (1) reshaping the arrangement of factories, (2) role of factories in each country, (3) response to market maturity in Japanese motorcycle firms. These results have been already published in the paper and academic presentations.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
交付決定額	2,500,000	750,000	3,250,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：二輪車産業、生産システムの発展、市場の成熟・停滞、日本工場

1. 研究開始当初の背景

近年、国内市場の成長が望めないことから、従来以上の海外展開と現地生産の必要性が多くの産業でいわれている。しかし、グローバルな生産拠点立地が進めば進むほど、日本企業の国内拠点には新たな要請が課されることになる。海外での現地生産を加速させると、国内工場からの輸出量の減少を招く。そうして国内工場における自国市場向けの比率が高くなるが、一方で国内市場が継続的に停滞・縮小していくことへの対応を迫られる。このように、現在の日本企業が抱える問題は、海外市場の成長と国内市場の停滞・縮小への

同時対応にあるといえよう。この新たに生じた問題は、日本企業に生産システムの進化・発展を要請している。ところが、必ずしもこの方面での研究蓄積は十分ではなかった。そこで、本研究では、二輪車産業を事例として取り上げ、海外市場の成長と国内市場の縮小に直面する生産システムの進化・発展プロセスを実証的に明らかにしようとした。

2. 研究の目的

本研究では、日本二輪車企業が生産量・販売量のピーク時（1980年代半）に作り上げた生産システムをひとつの到達点として捉

え、そこからどのような要因で、どのように変化したのかを、各国・地域のフィールド調査を実施し一次データを蓄積することによって、明らかにすることを目的としている。日本の二輪車企業は他の加工組立型企業に先駆けて、海外での現地生産を推し進めてきた。そのことによって、海外市場で生産量・販売量の持続的な拡大を達成している（太田原準 [2008] 「二輪車：プロダクトサイクルと東アジア企業の競争力」 塩地洋編著『東アジア優位産業の競争力—その要因と競争・分業構造—』ミネルヴァ書房を参照）。このようなグローバルにおける日本の二輪車産業の華々しい成果は多くの産業のなかで希な存在であろう。しかし、国内に目を転じると、輸出量の減少と国内市場の収縮という要因が相俟って、生産量がピーク時（1980年代半）の10分の1にまで縮小している。他産業に先行した国際展開によって、日本の二輪車産業はいちはやく国内市場の成熟・衰退に直面したのである。このことが、本研究で日本の二輪車産業を事例として選定した理由である。

3. 研究の方法

日本二輪車企業の生産システムの進化・発展プロセスをトータルに捉えるために、各国・地域において聞き取り調査を実施した。生産システムの進化・発展の実像を描くには、まずもって個々の市場及び工場の実態を積み重ねる必要があったからである。調査対象は、日本の二輪車企業が各国・地域に配置した拠点（工場及び販売事業を主たる業務とする現地法人、地域統括会社）、現地の地場二輪車企業、日本の部品サプライヤーの現地拠点、地場の部品サプライヤー、日本企業・地場企業のディーラーである。聞き取り調査に加えて、現地では二次資料・データを収集した。

二輪車企業の日本事業については、研究開始時点ですでに一次データがある程度蓄積していた。そのため、国外（欧州各国、タイ）の調査を多く実施した。とりわけ、欧州二輪車主要国（イタリア、スペイン、フランス、ドイツ、イギリス）には定点観測的に訪問することになった。この理由は次の3つである。

(1) 日本市場と同じく、欧州の多くの国では二輪車市場が成熟・停滞期を迎えており、日本企業は対応を余儀なくされていることである。欧州各国の状況を整理することで、日本市場及び日本工場の特徴を浮き彫りにすることができる考えた。そうして研究を進めるうちに、日本市場とは異なる欧州市場の重要な特徴を発見した。それは、(2) 欧州各国では競争環境にダイナミックな変化が生じつつあったことである。日本企業は欧州

市場への製品供給体制を変更させることで、競争環境の変化に対応しようとした。この製品供給体制の変更の際に、グローバルな生産システムを構成する各国工場の役割がクリアに現れていた。これに関連して、日本企業の製品供給体制の一角を担うようになった東アジアの現地工場での調査が必要となった。さらには、(3) 市場が同じように縮小・停滞している欧州各国でも、その中身を詳しく検討すると特徴がかなり違うことが分かった。(2) の変化を正確に捉えるためには個々の市場を詳しく調査する必要があったのである。

上記した調査と並行して、文献研究を継続的に行うと共に、各国の二輪車統計データを、業界新聞・団体や二輪車雑誌、自動車交通局（名称は国によって異なる）から収集・整理し検討を加えた。2年間の研究期間では、中間的な成果を学会及び研究会で積極的に口頭発表することで、分析結果の学術的な意義を適宜ブラッシュアップ・修正して研究を進めた。

4. 研究成果

研究方法で記述したように、聞き取り調査を中心にした研究活動を行い、次の実績をおさめた。まず、欧州6カ国（イタリア、スペイン、フランス、ドイツ、イギリス、オランダ）・タイの日本二輪車企業の現地販売法人とディーラー、イタリア・日本・タイの二輪車組立工場、日本本社、イタリア・ドイツ・日本の部品サプライヤー、イタリアの地場二輪車企業に対するインタビュー調査を行った。欧州二輪車主要5カ国（イタリア、スペイン、フランス、ドイツ、イギリス）に関しては定点観測的に訪問し、一次データを積み重ねた。その結果、各国市場の特徴及び二輪車企業が展開している販売網の異同、製品供給体制の変化を詳細に把握することができた。ついで、各国の業界団体及び二輪車新聞・雑誌から統計データを収集・整理し、豊富化させた。これらの調査の結果、以下の4点が分かった。

(1) 欧州では、欧州地場企業はもとより、米国企業やアジア企業、日本企業といった国籍を異にする多数の企業が競争を繰り広げている。日本市場と同じく欧州各国でも二輪車市場は成熟・停滞しているが、いずれの国でも日本企業のシェア（販売量基準）は高い。この主たる理由のひとつは、現地で多様な製品ラインナップを取り揃えていることにある。しかしながら、長期的な推移を見ると、2000年代初頭以降、欧米企業とアジア企業の台頭によって日本企業のシェアは徐々に低下しつつある。

欧米・アジア企業の事業展開の方針は日本企業（とりわけ、本田技研工業、ヤマハ発動機、スズキの3社）とかなり異なる。日本企業3社があらゆる範囲に製品ラインを展開する企業（論文「日本二輪車企業の販売の維持・強化と収益性の向上 イタリア・スペイン市場における本田技研工業の取り組み」『同志社商学』では、これを「フルライン企業」と呼んだ）であるのに対して、欧米企業とアジア企業は細分化された特定の製品ラインに集中することで、そこでのリーダーになることを狙っている（前掲論文では、こうした企業をさしあたって「専門企業」と表現した）。欧米企業とアジア企業は同じ専門企業に属するが、手がける製品ラインが異なる。欧米企業は高排気量の二輪車に特化し、そこで高付加価値戦略を採用している。他方、欧州企業のPiaggioと1990年代後半から欧州市場に新規参入した台湾企業(KymcoやSYM)、中国企業は低排気量の二輪車に特化し、そこで低価格戦略を採用している。2000年代以前では、日本企業はフルライン展開によって高い販売シェアを獲得してきた。しかし、その後、フルラインを展開する日本企業3社は低価格帯と高価格帯のどちらにおいても専門企業の攻勢を受けることになった。このように、日本企業を取り巻く環境は大きく様変わりしつつあることを明らかにした。

(2) (1) の状況への日本企業の対応を明らかにするために、A社を代表企業として取り上げ、具体的に検討を加えた。この点は、続く(3)でも同じである。

日本企業A社は(1)の状況に応じるために、製品ラインナップをさらに多様化させる方針を採った。この決定に際しては、日本工場が培ってきた多機種・小ロット生産の能力をいかに活用するのかという要因が強く作用したと考えられる。

A社はグローバルで多数の工場を有している。それら工場のうち、アジア・南米工場は立地した国の需要増加によって生産量を拡大していた。一方、アジア・南米工場とは正反対に日本工場の生産量は長期的に少なくなっていた。日本工場の生産量の縮小の理由は、国内市場の縮小、国内向けの低排気量・二輪車の生産機能の海外移管、さらにはアジアへの輸出台数の減少である。一方で、1990年代後半以来、長期的に生産量が減少する中でラインと工場を統合・集約し、日本工場は国内生産を維持しようとして力を尽くしてきた。これらの取り組みによって、日本工場は他の工場に類を見ない多機種・小ロット生産の能力を蓄積していたのである。

この日本工場のさらなる活用を模索し、日本企業A社はさらに一段立ち入ったフルラインを展開したと考えられる。

(3) (2) の結果、日本工場が有する多機種・小ロット生産の能力を核として、各国工場が持つ能力の違いを活用する形で、日本企業A社は製品供給体制を編成した。現在、A社はグローバルに展開した複数の工場から欧州に製品を供給することで、多様な品揃えを展開している。欧州向けの製品を生産するのは、主に3つの工場（欧州現地工場、アジア工場、日本工場）である。それぞれの工場の特徴は以下の通りである。

- ① 欧州現地工場：この工場の生産品目は、欧州専用の売れ筋二輪車である。欧州工場では生産品目を売れ筋機種に絞っているので生産機種数が比較的少なく、効率的なロット組みが可能である。
- ② アジア工場：アジア工場の生産品目は低排気量の廉価機種である。2000年代後半、A社を含めた一部の日本企業はアジアの工場（企業によって国は異なるがタイ・中国等）を、当該国の内需向けだけでなく、先進国（欧米・日本）に向けた低排気量の二輪車生産工場として積極的に活用し始めた。アジア工場は先進国向けの少数の機種を大ロット生産し、欧州市場に廉価な二輪車を提供している。アジア工場の活用によって、日本企業は競合する専門企業の低価格競争に対抗できるようになった。
- ③ 日本工場：上記①と②以外の二輪車は全て日本工場が生産する。具体的には、欧州専用ではなく、売れ筋以外の機種全てである。すでに確認したように、アジア工場と欧州工場はいずれも生産機種数を絞ることで効率的な生産を行い、所与の役割を果たしている。それゆえ、日本工場の生産機種数は極めて多く、いずれの機種もロットは小さい。

3つの工場はそれぞれロットの大きさや、要求される工程編成のレベル等が全く異なる二輪車の生産を担っている。日本工場がロットの小さい機種の生産を担当することで、海外工場では効率的なロット組みが可能となる。この点、日本工場の果たす役割は大きい。

上記の製品供給体制は程度の差はあれ、A社のみならず、日本企業3社に共通した方向性である（①の欧州現地工場が無い企業も存在する）。このような日本の二輪車企業の生産システムは、グローバルにおける工場配置のひとつのパターンを示した顕著な事例だと考えられよう。さらに、(2)と(3)は、当該企業の方針決定と生産システム編成（日本工場を含めた各国工場から成る製品供給体制）の進化・発展の間に生じるメカニズム

を動的に分析する必要性を示唆していると考えられる。この点は、次の研究テーマの萌芽になる可能性がある。

(4) (1) で記述した日本企業のシェアの低下は、メーカーだけでなく、ディーラーにとっても収益の低下を意味した。こうした状況を打開するために、日本企業が推進した取り組みをイタリア・スペイン市場における本田技研工業の事例から明らかにした(論文「日本二輪車企業の販売の維持・強化と収益性の向上 イタリア・スペイン市場における本田技研工業の取り組み」『同志社商学』)。

本田技研工業は、かつて圧倒的なシェアを有していたために、ディーラーの収益源が新車販売に偏る傾向があった。それゆえ、シェアの低下がディーラーの収益性に与える影響もかなり大きかった。このため、本田技研工業は、新車販売に頼ったディーラーの収益基盤を転換させることに取り組んだ。2000年代以降の市場環境の変化を本田技研工業は、製品だけではメーカーとディーラー共に収益を上げることが難しい状況にある、と捉えたのである。

そうして、本田技研工業はディーラーとの強固な関係を構築し、顧客の維持による再購買比率とアフターサービス比率の上昇、さらには集客力の向上をも狙った。しかし、高級品と量産品どちらの用途も手がけるフルライン企業が、全ての顧客に対して長期的で密な関係を築こうとするのは極めて難しい。それは、異なる性格をもつ顧客を同時に狙い、販売量と収益性を高めていこうとする取り組みだからである。しかし、本田技研工業の取り組みの特質は、まさにこの点にあった。この本田技研工業の事例は、メーカーだけでなく、ディーラーを含めたトータルな視点でいかに収益性を高めていくかが重要であることを示唆しているだろう。

(1) から (4) の成果は論文と学会報告で概ね発表した。ただ、未だ論文として公表していない成果があるため、早急に成文化していきたい。同時に、(3) で記述したように本研究を進めることで分かってきた日本企業の方針決定と生産システムの進化の関係について体系的に分析していく予定である。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 1 件)

(1) 横井克典、日本二輪車企業の販売の維持・強化と収益性の向上 イタリア・スペイン市場における本田技研工業の取り組み、同志社商学、査読無、第 64 巻第 5 号、2013 年、

499-526

[学会発表] (計 2 件)

(1) 横井克典、欧州市場における日本二輪車企業のフルライン展開の選択と工場配置、日本経営学会第 86 回大会、2012 年 9 月 8 日、日本大学商学部 (東京) 砧キャンパス

(2) 横井克典、事業システムの発展と日本工場 -日本二輪車企業のケース-、日本経営学会関西支部会第 584 回例会、2011 年 10 月 15 日、同志社大学 (京都) 今出川キャンパス

6. 研究組織

(1) 研究代表者

横井 克典 (YOKOI KATSUNORI)

同志社大学・商学部・講師

研究者番号：50547990

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

なし