

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 6 月 6 日現在

機関番号：37102

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2013～2016

課題番号：25780255

研究課題名(和文)市場戦略と生産システム編成の進化プロセスに関する研究

研究課題名(英文)The Research on Co-evolutional Process between Business Strategy and Intra-firm Linkages in Japanese Motorcycle Corporations.

研究代表者

横井 克典(YOKOI, Katsunori)

九州産業大学・経営学部・准教授

研究者番号：50547990

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、市場戦略と生産システム編成の進化の間に生じるメカニズムを検討した。1990年代後半以降の日本の二輪車完成車メーカーと部品サプライヤーの動態を事例として取り上げ、二次データと共に一次データを蓄積し、実証的に考察を加えた。この結果、大きく次の3点が明らかになった。それは、(1)各国の市場戦略とグローバルレベルの戦略が相互に影響すること、(2)各国の市場戦略が現地拠点の成長に作用するがゆえに、生産システム編成の形成には計画的な側面と創発的な側面が生じること、(3)この両側面を取り込み、かつその時々最適な生産システム編成を形成するためには精緻な調整メカニズムが不可欠となることである。

研究成果の概要(英文)：This study analyzed the co-evolutional process between business strategy and intra-firm linkages. This study focused on the dynamics of Japanese motorcycle manufacturers and parts manufacturers since the latter half of the 1990s, and examined research question based on the original sources and secondary data. As a result of the research, the following three points revealed: (1) the business strategy of each country and the global strategy affect each other, (2) because the each country's strategy affects the development of overseas subsidiaries, formation of intra-firm linkages has aspects of the plan and emergent, (3) the coordination mechanism is indispensable for formation of optimal intra-firm linkages.

研究分野：経営学、国際経営、生産システム

キーワード：二輪車産業 国際生産分業 本国生産拠点(日本工場) 統合生産システム

### 1. 研究開始当初の背景

近年、海外展開を加速する日本の製造企業は2つの課題を抱えている。ひとつは、各国における需要の変化に対応するために、市場戦略をいかに再構築していくのかであり、いまひとつは、各国に配置した拠点を全体としてどのように編成し、かつそうしたグローバルの生産システム編成の中でいかに本国生産拠点（日本工場）を活用するのかである。これら2つの課題の同時解決を製造企業は求められている。しかしながら、このことは容易ではない。

第1に、各国における市場戦略を再構築していくこと自体が、試行錯誤や競争相手の動向が密接に関わるために簡単ではない。しかも、そうした各国における市場戦略の変更は立地する拠点の成長に影響を及ぼし、その結果として生じた拠点の役割の変化が本国生産拠点を含めた他の拠点の発展に作用する。そのため、第2に、生産システム編成において個別拠点の活用の形を長期的に規定することが難しくなる。こうして、日本の製造企業は、各国の市場戦略の変更に伴う拠点の成長を捉え、本国生産拠点を含めた各国拠点の役割を配置・再配置し、最適な生産システム編成を形作っていかねばならない。

日本の製造企業がこの困難を克服するためには、生産システム編成を各国拠点の集合体としてとらえ、その進化と市場戦略との関係を動的に把握することが必要である。しかしながら、意外なことに市場戦略と生産システム編成の動態分析を扱った研究蓄積は必ずしも十分ではなかった。本国生産拠点の存続や海外市場（新興国市場）でプレゼンスを高める戦略の研究それ自体は個別のテーマとして精力が注がれ、優れた研究成果が報告され始めていることを考えると、この状況は不思議である。それゆえ、先行研究の空白を埋めるために、この点の解明を試みようとしたことが本研究の出発点であった。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、市場戦略と生産システム編成の進化の間に生じるメカニズムを実証的に検討することである。具体的には、日本の二輪車企業が1990年代後半以降に生産システム編成（本国生産拠点を含めた各国拠点のネットワーク）を進化させていく過程に注目し、いかなる市場戦略に影響を受けて、それが構築されたのかを明らかにする。

本研究で分析対象とする二輪車は、日本の製造業の中でも国内大手企業の活動基盤が急速に海外に展開した産業である。日本の二輪車企業は、海外市場で生産・販売量を持続的に拡大させるといった華々しい成果を挙げている。しかし、その一方で、二輪車は大幅な国内生産量・販売量の減少を迎えた産業でもある。このように、海外市場の成長と国内市場の停滞・衰退に直面する中で、日本の二輪車企業は、1990年代後半から発展を遂

げた海外拠点を活用し、グローバルな生産システム編成を構築してきた。同時に、この生産システム編成の構築は、主要な競合企業が日本企業から外国企業へと変化したことに起因する市場戦略の変更から影響を受けて進められた。これらのことから、本研究課題を検討するうえで、日本の二輪車企業の動態は最も適した事例であるといつてよい。

### 3. 研究の方法

本研究では、市場戦略と生産システム編成の進化のメカニズムをトータルとして捉えるために、各国における市場戦略の変化と拠点の発展、複数拠点の関係性を質的に明らかにしなければならない。このような解明作業は、公開されているデータを使用するだけでは難しい。したがって、本研究では、二次データの収集・検討と併せて、フィールド調査（生産現場調査と聞き取り調査）を研究活動の中心に置き、一次データを収集・分析することで、研究課題の解明を試みた。

フィールド調査は、主として二輪車完成車メーカー及び部品サプライヤーが各国に配置した生産拠点・販売拠点と二輪車ディーラー、複数の海外拠点を統括する地域統括拠点に対して実施した。具体的な調査先は、完成車メーカーが欧州の二輪車主要国とアジア地域の生産拠点・販売拠点・二輪車ディーラー・地域統括拠点、部品サプライヤーが本社（日本）及びアジア地域の生産拠点・販売拠点である。現地の二輪車市場及び市場戦略に大きな変化があり、それによって影響を受けた拠点については、定点観測的に数回にわたってフィールド調査を実施した。なお、本研究の開始時点で、完成車メーカーの国内生産システムの進化過程と市場戦略の変化、グローバルの生産システム編成の進化プロセスについては、過去のフィールド調査によってある程度一次データを蓄積していた。それゆえ、完成車メーカーへのフィールド調査は、これまでのデータ蓄積を補完する情報や、後の研究成果で述べるように研究を進める中で判明したグローバルの生産システム編成を支える調整メカニズムの情報といったより詳細な一次データの収集を目的として行なった。一方で、部品サプライヤーはそれほど一次データの蓄積が多くなかった。そのため、本社及び本国生産拠点を調査した後に、当該部品サプライヤーが有する複数の海外拠点を調査することで、市場戦略と生産システム編成に関する一次データを体系的に収集していった。

このような一次データの調査と並行して、文献研究及び各国の業界新聞・団体や二輪車雑誌、貿易機関からの二輪車統計データ（二次データ）を収集・整理し検討を加えた。

### 4. 研究成果

本研究課題を解明するためには、長期にわたる市場戦略の変化と各国拠点の発展過程、

さらには生産システム編成の動態を描く必要がある。そのため、一次・二次データを蓄積していく中で、完成車メーカーに関しては特定1社（日本の二輪車企業の中でトップシェアを誇る本田技研工業）に、部品サプライヤーに関しては企業側の協力が得られ、かつ市場シェアの面で高い競争力を持つ数社に分析対象を絞ることにした。二輪車企業間及び他産業の企業との異同とそれを生み出す要因を探るうえで、ひとまず、少数の企業を対象として市場戦略と生産システム編成の長期的な動態を素画し、そこで生じたメカニズム及びメカニズムの構成要素を明確にする必要があると考えたからである。特定企業を対象に検討を加えた結果、本研究によって大きく以下の3点の成果を挙げた。

#### (1) 分析視点の修正及び発展

市場戦略と生産システム編成の進化の間に生じるメカニズムを解明するための分析視点を発展させた。本研究を開始した時点では下図（Ⅰ）のように、二輪車企業のグローバルレベルの戦略が、各国における市場戦略を通じて立地国の拠点の成長に影響を与え、それらの拠点を組み込んでいくことで生産システム編成が進展するという関係性からなる分析視点を考えていた。そうして、各国拠点が市場戦略の変更から受けた影響と、その結果として生じた個別拠点の成長と生産システム編成の発展の間における相互作用を中心に検討することを想定していた。しかし、一次・二次データ、とりわけ完成車メーカーの一次・二次データを蓄積し検討を加えるうちに、本研究課題へ接近するための方法として下図（Ⅰ）では十分ではないことが判明した。それゆえ、下図（Ⅱ）に示した分析視点到発展させた。下図（Ⅱ）の修正点は次の通りである。

第1に、A) グローバルレベルの戦略とB) 各国の市場戦略は相互に影響を受けることである。各国の市場戦略はグローバルレベルの戦略に基づいて実施されるが、一方で、ある国での市場戦略の結果、立地国の拠点が成長し、それを取り込む形でグローバルレベルの戦略、さらにはグローバルレベルの戦略に伴った生産システム編成の構想がアップデートされるという関係性が見受けられた。第2に、生産システム編成の形成は精緻な調整メカニズムによって支えられていることである。1990年代後半以降、二輪車企業は更新したグローバルレベルの戦略と生産システム編成の構想にしたがって、個別拠点を生産システム編成に組み込み、その時々最適な資源配置を作り出していく。この過程において、二輪車企業が周到に用意したC) 調整メカニズムが大きく貢献していた。むしろ、こ

の調整メカニズムがなければ、常に最適な生産システム編成を形成することはかなり難しいと考えられる。調整メカニズムは、生産システム編成において活用可能な拠点を見出して内部に組み込み、かつ、生産システム編成全体としての調和を作り出す機能を果たす二輪車企業の部門間・拠点間連携の仕組みである。

研究開始時点では、下図（Ⅰ）にみられるように、主として市場戦略と生産システム編成の進化という2者の関係を捉えようとしていたが、研究を進める中で、下図（Ⅱ）で示した通りに構成要素を増やし、それらの関係性をより詳細に把握できるようになった。なお、このように分析視点を発展させていく中で、生産システム編成には調整メカニズムが不可欠な存在であることがわかった。それゆえ、調整メカニズムを生産システム編成が持つ機能的要素として位置付け、それらを合わせて統合生産システムと呼ぶことにした。以下では、この統合生産システムという表現を用いる。

#### (2) 完成車メーカーにおける市場戦略と統合生産システム

(1) の分析視点を元に、完成車メーカーの事例を検討し、次のことを明らかにした。

完成車メーカーが統合生産システムを形成する契機は、日本及び欧州市場の停滞・縮小とアジア市場の成熟という市場的要因、特定の製品ラインに特化した外国二輪車企業の台頭という競争上の要因、さらには市場的要因と各国の市場戦略に伴った拠点の成長にある。完成車メーカーは、市場的要因と競争上の要因に応じるために、従来から用いていたフルライン戦略（全ての製品ラインに対する二輪車供給）をよりいっそう推し進めることを企図した。その狙いは、二輪車の製品バリエーションを増やすことで、需要の変化に対応すること、初めて二輪車に乗るユーザーを獲得し、かつ二輪車需要を創出すること、外国二輪車企業の製品展開に対抗することにあった。この製品バリエーションを増加させるために、完成車メーカーは本国生産拠点と、各国の市場戦略に伴って成長した複数の海外拠点を活用する国際生産分業、つまり統合生産システムの構想を打ち出し、これを軸としたグローバルレベルの戦略を進めていった（下図（Ⅱ）のA)とB)の相互作用の関係）。

このようにして始まった完成車メーカーの統合生産システムの長期的な形成プロセスには、事前の計画通りに拠点を活用する側面（計画の側面）と、最新の市場の状況や拠点の動向を捉えて構想を更新し、それにしたがって拠点を活用する側面（創発の側面）が

存在する。創発の側面が生まれた要因は、現地市場の変化とそれに伴う市場戦略の変更が、当該国に立地する拠点の成長に大きな影響を与えたことにある。つまり、市場戦略と拠点の成長の関係性（下図（Ⅱ）の B）の関係性）が、統合生産システムの形成に作用したのである。そうして完成車メーカーは計画の側面のみならず、創発の側面を組み込んだ後に、複数拠点の連携を次第に強く束ね、その時々最適な資源配置を作り出していく。

完成車メーカーが、このようなシステム（統合生産システム）を形成できたのは、事前に策定した合理的な構想を更新し、それを実現させるための絶えざる調整を担う精緻な調整メカニズムを用意していたからである（下図（Ⅱ）の A）・B）・C）の関係）。調整メカニズムとは、具体的には生産・販売・研究開発を担当する部門及び拠点が連携し、段階的に資源配置・再配置を定める意思決定の仕組みである。そこでのポイントは2つである。ひとつは、ある機種を手がける拠点の選択機会に対して、最終確定のタイミングまでできるかぎり調整を続け、最新の市場と拠点の動向に即した意思決定を行うことである。いまひとつは、段階が進むにつれ、製品ラインナップ全体から個別機種へと検討対象が狭くなり、それにしだいで調整主体も小さくなるが、意思決定それ自体は長期的な統合生産システムの構想の視点から行うことである。これらのことによって、個別機種にとって最適な開発・生産拠点であるだけでなく、統合生産システムの長期構想に適った意思決定を完成車メーカーは可能としている。

こうした調整メカニズムによる段階的な意思決定の中で、国内外拠点の中から個別機種の生産に適した拠点を評価し選定するのが、本国生産拠点の役割である。本国生産拠点の内部では2つの部門が連携して、海外生産拠点の質的な情報を集約し、拠点の評価・選定を行なっている。このような拠点の評価・選定の根幹にあるのが、本国生産拠点の生産機能である。本国生産拠点は、1980年代半ばから生産量が大きく減少する中で、自拠点の存続をかけて多様な二輪車生産に取り組んできた。この取り組みから蓄積したノウハウが、拠点の評価・選定を通じて統合生産システムの調整メカニズムに大きく寄与しているのである。

このように、市場戦略と統合生産システムのメカニズム、そこでの本国生産拠点の役割が判明した。この（2）完成車メーカーにおける市場戦略と統合生産システムについては、長期の発展プロセスを描く必要があるために、個別の論文としてではなく、まとまった形で公表することが望ましいと考えた。それゆえ、博士論文及び書籍（単著）として公

表していく予定である（博士論文はすでに執筆を終え、2017年度中に提出予定である）。

なお、先述のように、ここで示した完成車メーカーの事例から明らかになった諸点は、シングル・ケースから導き出されたものである。したがって、今後は、複数の完成車メーカーを比較し、異同を検討していかねばならないと考えている。

### （3）部品サプライヤーにおける市場戦略と統合生産システム

完成車メーカーの一次・二次データを蓄積していく過程から導き出した下図（Ⅱ）の分析視点を用いて、部品サプライヤーにおける市場戦略と統合生産システムにも検討を加えた。完成車メーカーと部品サプライヤーでは A）と B）に作用する要因が異なる。それは、部品サプライヤーのグローバルレベルの戦略や市場戦略、さらには現地拠点の成長が、完成車メーカーの統合生産システムや戦略（グローバルレベルの戦略及び各国での市場戦略）の動態から影響を受けることに起因する。

分析視点に基づき考察を加えた結果、次のことが判明した。部品サプライヤーA社は、完成車メーカーに追随して大きく成長した現地拠点と、反対に完成車メーカーの市場戦略の変化によって、今後の方向性を模索しなければならない現地拠点が生まれた。このような問題を解決するために、A社は調整メカニズムの構築に着手し始めている。一方で、部品サプライヤーB社は2010年頃から、最適な資源配置を目指して調整メカニズムの構築に取り組み、（2）の完成車メーカーと類似した仕組みを作り出している。

このように、完成車メーカーから導出した分析視点が部品サプライヤーにも適用できることがわかってきている。部品サプライヤーA社の事例の一部は、「日本企業にみる海外生産拠点間分業—二輪部品企業を事例として—」として『アジア経営学会第23回全国大会』で口頭発表（共同発表）し、加えて「二輪部品サプライヤーの海外生産拠点の発展と最適生産分業」として『アジア経営研究』に投稿（共著）し掲載されることになった。その他の部品サプライヤーの研究蓄積は、未だ論文化できていないために、早急に論文化していきたい。なお、本研究の研究開始時点では、完成車メーカーを主たる分析対象とし、完成車メーカーの購買面の変化を捉えるために、部品サプライヤーを検討することにしてきた。研究を進めるうちに、分析視点の適用範囲と限界を確かめるとともに、完成車メーカーと部品サプライヤーの間に生じる異同とそれを生み出す要因を明確することが必要と判断し、部品サプライヤーにおける市

場戦略と統合生産システムの考察にも着手した。そして、部品サプライヤーの市場戦略と統合生産システムを考察に加えたことで、部品サプライヤー間における違いという新たな研究課題が判明した。具体的には、なぜ、部品サプライヤー間で調整メカニズムの構築に時間的な差が生まれるのか、一部の部品サプライヤーはなぜ、どのような経路で完成車メーカーと類似した調整メカニズムを構築できたのかである。本研究から判明したこれらの課題は、今後の研究テーマの萌芽になりうると考えている。

九州産業大学 経営学部 准教授  
研究者番号：50547990

- (2) 研究分担者  
なし
- (3) 連携研究者  
なし
- (4) 研究協力者  
なし

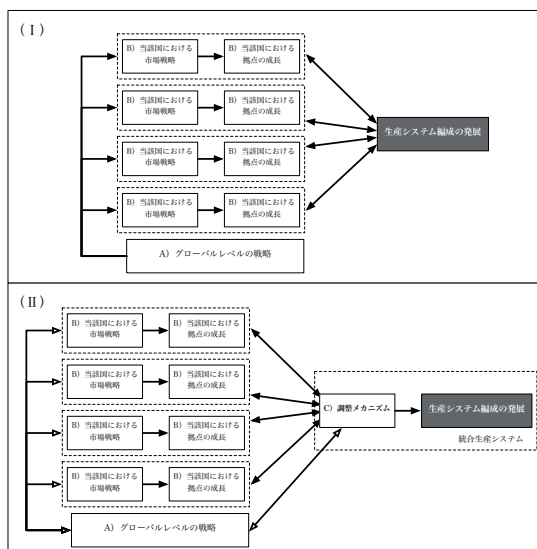


図 分析視点の修正・発展  
注：ここでは図を簡単にするために、B) では4カ国のみを取り上げている。実際には4カ国よりも多くの国を対象としている。

## 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東 正志、横井 克典、二輪部品サプライヤーの海外生産拠点の発展と最適生産分業、アジア経営研究、査読有、第23号、2017年(掲載確定、ページ数未定)

〔学会発表〕(計1件)

①東 正志、横井 克典、日本企業にみる海外生産拠点間分業—二輪部品企業を事例として—、アジア経営学会第23回全国大会、於九州産業大学(福岡県福岡市)、2016年9月

〔その他〕(計1件)

①横井 克典、＜書評＞下川浩一編著、藤本隆宏・出水力・伊藤洋著『ホンダ生産システム—第3の経営革新—』文眞堂 2013年10月、イノベーション・マネジメント、査読無、Vol. 12、2015年3月、pp. 211-214

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者

横井 克典 (YOKOI, Katsunori)