

第2章 日本の二輪車産業のアジア進出

——ドミナント企業の現地市場適応——

二輪車産業で世界的にドミナント(支配的)な立場にある日本の各メーカーは、アジア全域にわたって、40年以上をかけて独自の生産ネットワークを形成してきた。それがアジア諸国における二輪車産業の形成と発展の基礎となった。日本企業のアジアでの事業展開は、技術・生産面から見れば、日本で培ったコア技術を、独自の生産ネットワークを通じて現地市場に適応させる過程であった。1990年代末以降、日本企業はアジア諸国で新たな環境変化に直面している。それは、①急激な需要の増大、②中国企業の海外進出に代表される、アジア諸国の地場企業の実力向上、特に価格競争力の向上、③日本国内における二輪車需要の落ち込みと海外生産による代替、である。それらに対応するために、一層の現地化が必要とされている。

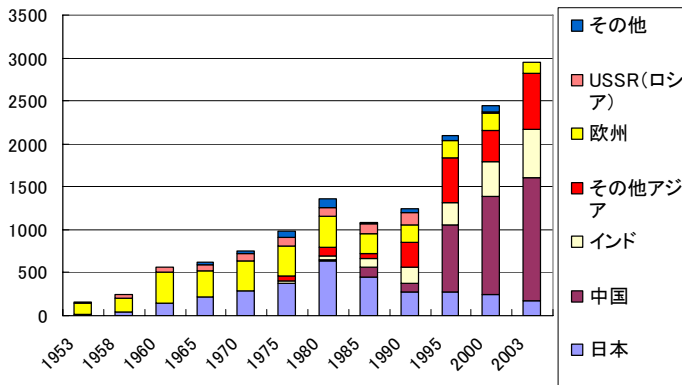
本章は日本企業のグローバルな生産体制の形成とその変化の全体像を描くことを目的とする。各国における日系企業の具体的な個別事例については、他章を参照いただきたい。

1. アジアにおける日本企業の大きなプレゼンスー業界のドミナント

現在、世界の二輪車の生産と販売の9割が日本を含めたアジア諸国でなされている(図1)。その生産の相当大的な部分が日本企業、およびその現地子会社(資本を通じて経営支配するもの)や関連合弁企業(出資しているが資本構成上マイナーなもの。現地子会社と関連合弁企業を以下に日系企業と総称)、あるいは日本企業から技術移転を受けた現地企業によるものである。

図 1 世界の二輪車生産台数

(単位:万台)



注:「その他」は北米、中南米、アフリカ等を含む。

出所:UN *Industrial Commodity Statistics Yearbook* と本田技研工業株式会社『世界二輪車概況』各年版を参照し、各地域について大きい値を使用した。

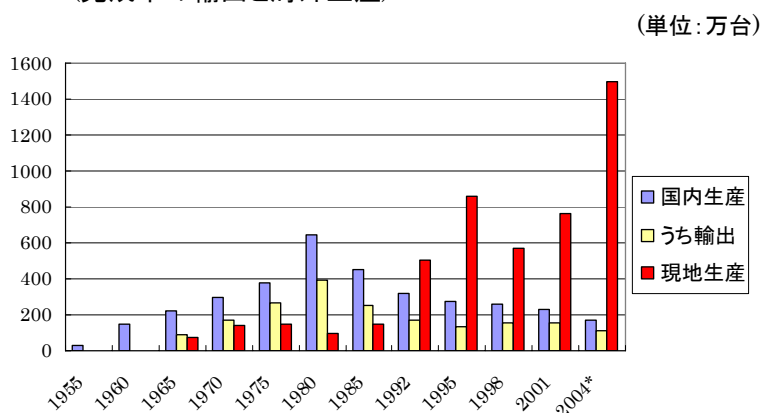
日本企業は 1980 年代前半まで主に日本国内で生産し、輸出を伸ばしてきた。国内生産の輸出依存度は 8 割を超えた。アジア諸国への輸出の大半は、当初は KD (ノックダウン) 部品を現地で組み立てるものであった。70 年代からアジア諸国では KD 部品の国産化が官民を挙げて目指され、部品加工を含む本格的な現地生産に向かった。80 年代から海外生産が輸出を代替するようになり、1990 年代に入ると海外生産は急増した。2000 年以降、さらに加速的に拡大する段階に入っている(図 2)。

2003 年に、日系企業、現地関連企業を含めた日本企業のグローバルネットワークによる国内外の生産は、合計で約 1200 万台に上った。これは世界の生産台数約 3000 万台の 40%を占める。日系企業のシェアが低い中国を除けば、その 75%が日本企業関連の生産ということになる。日本企業はこの業界におけるドミナントな存在である。

東南アジア諸国では、実質的に日系企業の活動が二輪車産業の大部分を占める。一方、中国、台湾、インドでは、現時点で日本企業と資本関係がない地場企業が競争の中心に存在する。しかし、それらの地場企業もかつて(あるいは現在)日本から技術導入を受け、それが現在の技術的、経営的基礎と

なっていたり(台湾、インド)、あるいは日本から他社が導入した技術を多数の地場企業が模倣し、改造し合う状況にあったり(中国)と、日本企業の影響は極めて大きい。なによりそれら地場企業が競争上、最も注視しているのは、強力なライバルとしての各国における日系企業である。それは、日本企業がアジアで盛んな小型二輪車産業の技術的基礎を作り、現在でも技術、資本、販売等のあらゆる面で圧倒的な力を持ち、産業の新しい方向性を打ち出す役割を担っているからに他ならない。

図 2 日本企業および日系企業・関連企業の二輪車生産
(完成車の輸出と海外生産)



注 1: 現地生産は、85 年までは KD 部品の輸出セット数。それ以降は完成車組み立て用部品の輸出セット数。

注 2: 1998 年～2004 年はカワサキを除く 3 社の合計。2004 年のヤマハの数値は、2003 年時点での計画。

出所: アイアールシー株式会社『日本二輪車業界の世界戦略』1997 年、2003 年版、『世界二輪車概況』1988 年版、2002 年版、各社 HP

特に本田技研工業株式会社(以下、ホンダ)がリーダーとして業界を牽引している。日本の、そしてアジアの主要な二輪車企業の大部分が、ホンダの動向を注目し、ホンダが打ち出す施策に対応しながら事業を進めていると言っても過言ではない。

ホンダと国内外で競り合っているのがヤマハ発動機株式会社(以下、ヤマハ)とスズキ株式会社(以下、スズキ)である。アジア市場におけるヤマハ、ス

ズキの位置づけでホンダと異なる特徴の一つは、両社が 1980 年代まで 2 サイクル・エンジンを得意としていたという点である。2 サイクル・エンジンは、4 サイクルに比べて構造上、製造、補修が容易で力強いトルクが得られるため、1980 年代まで一般的に走行環境の悪い発展途上国市場で主要な地位を占めていた。一方、ホンダは創業以来、相対的に燃費がよく排気ガスがよりクリーンな 4 サイクル技術にこだわり続けており、アジア市場で環境規制が強化された 1990 年代に技術的な優位に立つようになった。

川崎重工業株式会社も 4 大メーカーの一つだが、同社は大型車に独自の優位を持ち、アジアで主に需要される小型車(主にエンジン排気量で 150cc 以下のもの)については、2001 年にスズキとの包括提携以降、縮小されている。

以下に、ホンダに重点を置きつつ、ヤマハの事例も交えながら、日本企業の海外展開の概略を示す。

2. 日本企業のアジア展開の概略

(1) アジア展開の経緯—1960 年代から

日本企業が本格的に海外進出を行ったのは、ホンダが 1959 年に米国で販売拠点を設立したのが最初である。海外生産は 1960 年代に入ってから、ホンダ、ヤマハ、スズキの 3 社が競う形で進行した(表 1)。1960 年代初めに各社はまず台湾企業への技術供与で組立生産を開始した。次いで東南アジアや中南米、アフリカ諸国で組立販売を行った。1960、70 年代の生産拠点の設立は、ホンダのベルギーと米国での合弁企業の設立を除いて、ほとんどが発展途上国への進出であった。

当時はアジアを中心に多くの国で輸入代替による工業化政策が実施されており、二輪車産業育成は工業化のための重要なステップと見なされていた。台湾やタイ、インドネシアなどの東南アジアで、完成品輸入が禁止され、KD 部品の国産化が進められた。日本の二輪車産業のアジア展開は、国別の国産化対応と工業化促進の過程でもあった。

表 1 日本 4 社の海外生産拠点(技術・資本提携先)の展開(完成車のみ)

	ホンダ	ヤマハ	スズキ	カワサキ
1960 年代	台湾<三陽>(61)、韓国<起亜>、スペイン(62)、台湾<光陽>、 <u>ベルギー</u> (63)、パキスタン(64)、 <u>タイ<TH></u> 、ジャマイカ(65)、ニカラグア、バングラデシュ(66)、マレーシア(69)	台湾<功学社>(62)、タイ(66)	台湾<台隆>(63)、 <u>タイ</u> 、インドネシア、ナイジェリア(69)	台湾<永豊>(66)
1970 年代	モザンビーク、グアテマラ(70)、メキシコ、インドネシア(71)、 <u>フィリピン</u> (73)、 <u>台湾<三陽></u> (74)、 <u>ブラジル</u> 、 <u>ペルー</u> (75)、 <u>イラン</u> (76)、 <u>イタリア</u> (77)、 <u>米国</u> (78)、 <u>ナイジェリア</u> 、エクアドル(79)	フィリピン、ブラジル、ウルグアイ、エクアドル(70)、 <u>インドネシア</u> 、アンゴラ(74)、バングラデシュ、 <u>イラン</u> 、 <u>パキスタン</u> 、 <u>コロンビア</u> (75)、ペルー(76)、台湾<萬山>(78)、カメルーン、モザンビーク(79)	<u>マレーシア</u> (71)、パキスタン(72)、フィリピン(75)、カメルーン(76)、 <u>コロンビア</u> (79)	イラン(70)、コロンビア(73)、インドネシア(74)、 <u>米国</u> 、 <u>フィリピン</u> (74)、 <u>タイ</u> (75)、パキスタン(77)
1980 年代	<u>スペイン</u> 、モーリシャス(80)、パキスタン、韓国<大林>、コロンビア(81)、 <u>台湾<光陽></u> 、ベネズエラ、スペイン(82)、中国<嘉陵>(83)、 <u>インド<ヒーロー></u> 、 <u>カネテック</u> 、 <u>米国 R&D</u> 、中国<上海>、(84)、 <u>フランス</u> 、 <u>メキシコ</u> (85)、シリア(86)、中国<広州>、ブルキナファソ(88)	<u>マレーシア</u> 、イタリア(80)、 <u>ナイジェリア</u> 、 <u>スペイン</u> (81)、ベネズエラ、 <u>ザイール</u> (82)、 <u>ブラジル</u> 、ポルトガル(83)、 <u>フランス</u> 、中国<建設>(84)、中国<南方>、 <u>米国</u> (85)、 <u>米国</u> 、 <u>コロンビア</u> (86)、 <u>台湾</u> (87)、中国<上海>(88)	韓国<暁星>(80)、 <u>インド<TVS></u> (82)、シリア(83)、ニュージーランド、 <u>台湾<台鈴></u> 、 <u>スペイン</u> (84)、 <u>フィリピン</u> 、中国<輕騎>(85)、 <u>米国</u> (88)、バングラデシュ(89)	ナイジェリア、台湾<百吉発>(80)、マレーシア、 <u>米国</u> (81)、インド(86)
1990 年代	<u>パキスタン</u> (90)、アルゼンチン、中国<北方易初>、中国<五羊>(92)、 <u>中国<嘉陵></u> 、 <u>天津</u> (93)、 <u>トルコ</u> (94)、 <u>ベトナム</u> (96)、 <u>タイ R&D</u> (97)、 <u>インド R&D</u> (98)、 <u>インド<M&S></u> (99)	<u>メキシコ</u> (91)、 <u>中国<建設></u> (92)、 <u>中国<南方></u> 、 <u>インド<エスコーツ></u> 、 <u>タイ</u> (95)、 <u>台湾 R&D</u> 、 <u>トルコ</u> (97)、 <u>ベトナム</u> (98)	<u>インドネシア</u> 、イタリア、 <u>パキスタン</u> (90)、 <u>ラオス</u> 、中国<大長江>(92)、 <u>中国<望江></u> (93)、 <u>中国<輕騎></u> 、 <u>金城</u> (94)、 <u>ベトナム</u> 、 <u>ブラジル</u> (95)、 <u>ミャンマー</u> (98)	<u>インドネシア</u> (94)、 <u>中国<新大洲></u> (97)
2000 年代	<u>インドネシア</u> (00)、 <u>中国<新大洲></u> (01)、 <u>中国 R&D</u> (02)	<u>中国 R&D</u> (04)、 <u>インドネシア</u> (04)	<u>カンボジア</u> (00)、 <u>タイ R&D</u> (01)、 <u>中国 R&D</u> (02)、 <u>インド</u> (04)	

注：□は出資会社。出資比率は問わない。色つきはR&D会社。()内は設立年または生産開始年。<>内は提携先が一国内に複数ある場合の相手名。

出所：本田技研工業『世界二輪車概況』1988年版、アイアールシー『日本二輪車業界の世界戦略』2003年版、各社HP、各種報道による。

1980年代に入ると、計画経済からの自由化路線を明確にしはじめた中国と

インドへの進出が始まった。中国へは 1981 年にホンダが嘉陵工業へ技術移転を行い、インドへは 1982 年にスズキが合弁企業(TVS モーター)を設立した。中国では 80 年代は二輪車の合弁事業が規制されており、ホンダ、ヤマハ、スズキとも複数の地場企業に技術移転を行ったが、90 年代に入り投資の自由化により、各社とも合弁企業を設立した。そのため中国一国に数々の日系企業および関連企業が誕生した。また新興市場であるベトナムにも合弁工場が設立された。

1990 年代に、アジア諸国で二輪車生産が量的に拡大し、同時に、部品と製品開発の現地化が進んだ。現地化を象徴するものとして、90 年代後半にホンダとヤマハが重要国に R&D 拠点を設立した。2000 年以降にスズキもタイと中国に現地 R&D 拠点を設立している。

(2)1990 年代の海外生産と 2000 年以降の急増

1990 年代の海外生産の拡大を、公開資料が豊富なホンダの例で見てみよう。ホンダの本格的な現地工場であるタイ、インドネシア、中国、インドについて見ると、1990 年代前半にそれぞれ生産が拡大している(図 3)。中国の拡大がめざましいが、これは技術供与先の嘉陵の生産拡大が影響したものであり、必ずしもホンダ独自の成功とは言えない。タイとインドネシアで大きく伸びたが、1997 年の経済危機により大幅な減産に陥った。中国では 1990 年代後半に国内の競争環境が一変し、苦境に陥った。インドでのみ順調に生産をのばしていった。

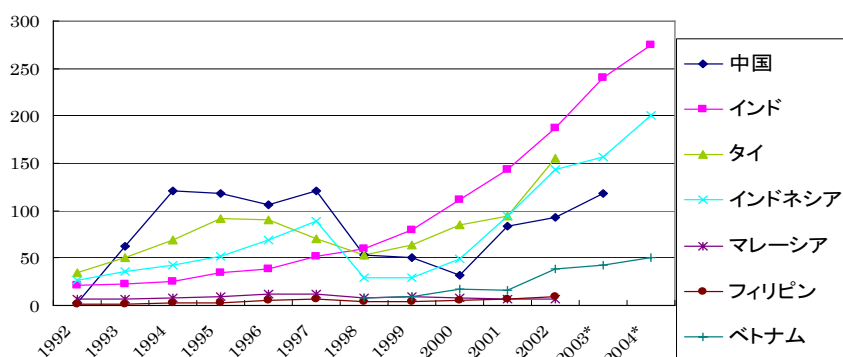
ホンダ車の市場シェアを見ると(図 4)、タイ、インドネシアではシェアが伸び、ほぼホンダの寡占体制と言いうる状況にある。巨大市場のインドではシェアは 2002 年に 35%まで拡大した。ホンダにとって問題なのは、他と全く異なる競争が展開され、シェアが低迷する中国であり、中国要因に悩まされたベトナムである。

2000 年以降、日本メーカーの現地生産はさらに目覚ましく発展したが(図 2)、それを牽引したのもホンダであった。2004 年の日本メーカーの海外生産

台数約 1500 万台(カワサキを除く)のうち、ホンダが約 1000 万台(前年比 23% 増)を占めた。ホンダは積極的な投資をおこなっており、2004 年にはインドネシアで新規に 100 万台規模の工場建設が行われ、300 万台の生産体制が整った。インドでも 310 万台の生産が可能となった。中国では合弁 3 社で新工場建設等の能力増強が行われている。ホンダ以外にも、ヤマハは 2005 年からの 3 年間で、アセアンにおいて 300 万台の生産体制(160 万台増)を確立しようという計画を立てている。

図 3 ホンダのアジア各国における販売

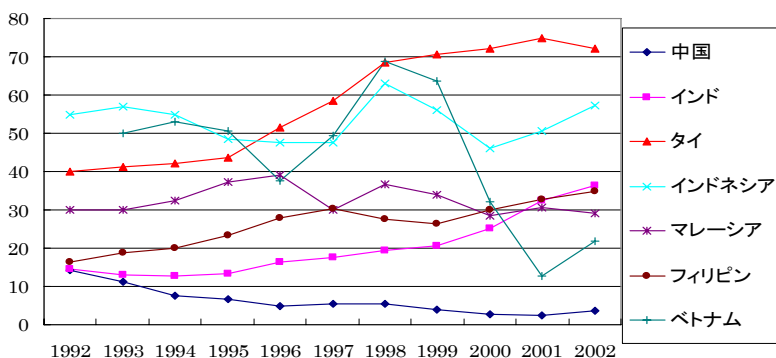
(単位:万台)



出所:2002 年までは「Honda アジア事業説明会資料 参考資料」(本田技研工業 HP: <http://www.honda.co.jp/investors/meeting/asia/20030320/asia-20030320-4.pdf>)、2003、04 年についてはホンダ本社および各国拠点でのヒアリング。

図 4 ホンダのアジア諸国の市場シェア

(単位:%)



出所:図 3 に同じ。

(3)現在の日本企業にとってのアジアの二輪車事業

ホンダは 2003 年の国内生産 67 万台(国内販売は 40 万台)に対し、海外生産が 850 万台に上る。ヤマハもそれぞれ 60 万台(20 万台)と 212 万台である。日本企業にとって二輪車事業の主要なフィールドは海外である。

表 2 ホンダの二輪車事業およびアジアの規模と位置づけ(2003.4-2004.3 期)

(1)二輪事業の位置づけ(連結)

	営業利益 (億円)	売上 (億円)	売上高 利益率 (%)	総資産 (億円)	総資産 利益率 (%)	従業員 (人)	R&D (億円)	設備投資 (億円)
全体	6001	8兆1630	7.4	8兆3288	7.2	131600	4490	2877
二輪 (%)	426 (7.1)	9959 (12.2)	4.3	7662 (9.2)	5.6	25700 (19.5)	730 (16.2)	350 (12.1)
四輪 (%)	4387 (73.1)	6兆8957 (80.8)	6.4	3兆7230 (44.7)	11.8	95500 (72.6)	3640 (81.1)	2400 (83.4)

(2)事業の地域別収益(二輪、四輪、その他事業含む)

	日	米	欧	アジア	その他	計
売上 (%)	18791 23.0	45529 55.8	7563 9.3	6372 7.8	3370 4.1	81625 100.0
利益 (%)	1924.5 32.2	3102 52.0	258 4.3	447 7.5	238 4.0	5969.5 100.0
利益率(%)	10.2	6.8	3.4	7.0	7.1	7.3

(3)販売台数(万台)

	日	米	欧	アジア	その他	計
二輪 (%)	40.3 4.4	65.6 7.1	29.9 3.2	701.7 76.2	83.1 9.0	920.6 100.0
四輪 (%)	71.6 24.0	155.8 52.2	23.1 7.7	34.1 11.4	13.7 4.6	298.3 100.0

出所:本田技研工業株式会社『平成 15 年度有価証券報告書』

アジアの二輪車ビジネスは、日本企業にとって収益性がよい。ホンダについて見ると(表 2)、すでに自動車メーカーとなったホンダにとって、二輪車事業は全体の売上、利益の中でマイナーな事業となっている。しかし二輪車事業の中でのアジアの役割を見ると、台数ベースの規模は大きく、収益性もよい。

2003 年にホンダの二輪車事業の生産の 76% (台数ベース) が日米欧以外の地域(その 9 割がアジア)で行われたが、その売上額は二輪車事業全体の約 40%に止まる。先進国で販売する車種は大型、高性能の製品が多いのに対し、

アジアでは専ら低排気量(125cc 以下)の低価格製品が主力だからである。趣味、娯楽のための製品を求めるユーザーの多い先進国と、「生活の足」としての製品を求める発展途上国では需要の質が全く異なる。しかし日米欧以外の地域（主にアジア）が稼ぎだす利潤は二輪車事業全体の約 80%に上り、営業利益率は約 8.5%に上る¹。アジアの二輪車部門は現在、ホンダにとって収益性の高い「金のなる木」である。なお、ヤマハも 2004 年のアジア事業の営業利益率が 8.0%に対し、日本が 3.5%、米国 5.1%、欧州 7.5%となっている(二輪車以外の事業を含む)。

3. 製品開発と部品調達の現地化—現地市場適応

1990 年代末からの日本企業のアジア展開で、量的拡大とともに重要なのは、現地化の著しい進展と、国際分業の進展である。本節では、二輪車産業の海外展開の際に鍵となる、現地主導の現地市場適応について検討する。

現地化の進展は製品開発および部品調達によく表れており、それらは密接に関連している。新モデルをスピーディに増やしてラインナップを充実させ、同時に低価格化を行うためには、現地主導の開発を行うことが重要である。それにあわせて部品調達の現地化、そして製品開発の現地化が必要になる。

(1) 現地主導の現地市場適応—日本メーカーのグローバル生産体制

日本のメーカーの本社では、アジア(あるいは世界)各地の海外拠点を統合して牽引する明確な世界戦略と呼びうるものは、一部の事例(例えば 2000 年に行われたホンダの中国事業の再編)を除いて、特に感じられない。海外展開のプロセスについては、「先にグローバル戦略ありき」ではなく、むしろ各地で現地の事業所が個別に発展するのを本社が調整するというのが基本である。

日本メーカーの海外拠点の進展は、デマンド・プル型と言ってよい。即ち、

¹ 二輪車事業に占める日米欧地域以外の売上と利益の比率については、「ホンダアジア事業説明会(2003 年 3 月 20 日)」の資料 p4 (ホンダ HP: <http://www.honda.co.jp/investors/meeting/asia/20030320/asia-20030320-1.pdf>) による。

まず輸出で現地市場が拓けると KD による現地生産(現地企業との提携または合併企業の直接経営による)を開始し、市場が拡大してビジネスとして大きくなると本格的な製造拠点を設立する。さらに現地の製造基盤が充実すると、現地適合のための開発機能を強化する、というように、段階的に進展する。

日本のオートバイメーカー(部門)は、一般的に各国市場で売るものを現地で生産しようとし、そのため、できるだけフルセットの生産と部品供給体制をその国で整えようとする。また各国市場ごとに、それぞれ異なる車種を一から開発している。現代の自動車やエレクトロニクス、IT 関連のグローバル企業が、世界各国で製品ごとに積極的な企業内分業を行い、海外拠点間で部品の相互補完的な調達を行うのとは異なる。

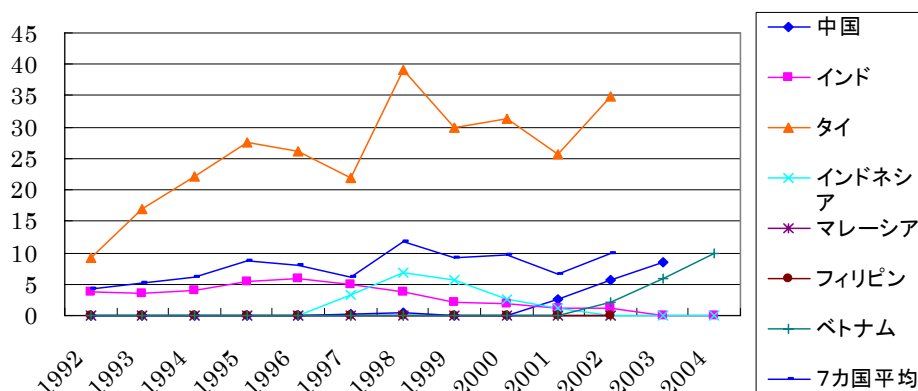
その理由として以下が挙げられる。供給サイドからすれば、アジア諸国では、二輪車産業を育成して工業化を行うために、1990 年代まで強い国産化規制を行ってきた。それに合わせて、進出メーカーも一国内完結型の体制を各国でとり、個々の部品も地場企業があればそれを育成し、そうでなければ日本のサプライヤーに現地進出を呼びかけてきた。またオートバイは、自動車産業に比べると投資コストが少なく、また一国での販売台数が多いので、車種、部品の共通化をしなくとも投資を償却できる可能性が高い。需要サイドから見ると、二輪車の主なユーザーは各国の「庶民」であり、地域ごとにライフスタイルや嗜好、使用環境(道路状況や補修環境など)が異なる程度が高い。これは乗用車やパソコンで、世界各国でユーザーの属性や使用環境に違いが少ないのとは異なる。また政府の交通、安全、環境等の規制も各国で異なる。そのような背景により、現地の発想で現地市場に対応することが重要になり、生産、販売、調達について、現地の拠点が相当程度、主体的に経営を行っている。また近年、現地サイドが企画して主導する新製品開発も増加している。

現地主導型の開発が行われやすい背景として、アジアで生産される二輪車が技術的に成熟し、変化が少なく、製造、開発が比較的容易なことも挙げられる。

まずアジアで需要されるのは、専ら排気量 150cc 以下の単気筒エンジンを搭載した小型オートバイで、製造だけなら元来、容易である。例えばホンダがアジアで生産する車種は、1990 年代末まで、基本的に数種のエンジン(および関連する機構、車体部部)をベースに、各国用にバリエーションをつけた製品であった。東南アジアでは C100、インドでは CD100(エンジンの基本的構造は C100 と同じ)、中国では CG125 と KCW といったものが大部分を占めていた。C100 は 45 年前、CG125 は 30 年前に開発されたもので、基本的な構造はほぼ当時のままである。このように技術的に非常に成熟した製品なので、経験の少ない開発拠点であっても、現地主導の開発を行うことが、自動車に比べれば比較的容易なのである。

図 5 ホンダのアジア各国拠点の輸出比率

(単位: %)



注: 輸出比率は生産に占める輸出の割合(台数ベース)。

出所: 図 3 に同じ。

実際に、ホンダのアジアの主要国における輸出比率は低く、タイを除くと軒並み 1 割以下である(図 5)。インドとインドネシアで典型的に見られるように、国内生産が活況を呈するにつれ、輸出割合が低下している。タイの輸出比率が高いのは、ベトナム、ラオス、フィリピン等の周辺国への KD 輸出が多いためであり、必ずしも各国間の相互補完が活況を呈しているからではな

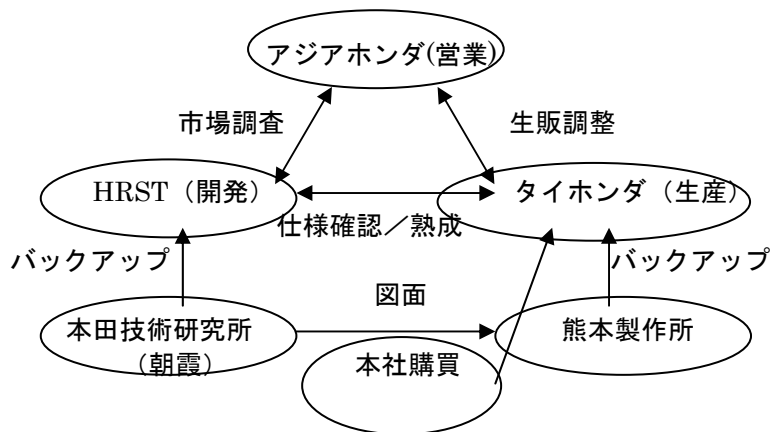
い。タイでのホンダの子会社（Thai Honda Manufacturing Co., Ltd、以下、タイホンダおよび Honda R&D Southeast Asia Co., Ltd、以下、HRST）の役割は、東南アジア地域における現地市場適応のための地域拠点（ハブ）としてのものである。

(2) 現地化開発と本社の役割—ホンダのタイ拠点

現地化開発の体制について、ホンダの例を見てみよう(図 6)。製品開発のプロセスは、日本の本社が行う基本的な開発と、現地の開発部門（および営業、製造部門）が主導して行う現地化開発の二段階に分かれる。現地化開発を行う拠点は、現在のところタイ、インド、中国にある。

現状で、現地化開発の重要な役割は、①部品の現地調達のための設計変更と評価、②カラーリング等の外観、③現地の走行・使用環境への適合、等に関する具体的な作業を行うことである。

図 6 ホンダのタイでのラインナップ調整の体制



出所:タイホンダでのヒアリング

日本の本社の役割として重要なのは、技術面でのコントロールとサポートである。タイでは営業、開発、製造の現地 3 社が主導して企画や初期の試作を行うが、しかし「量産適合承認」(最終的な量産設計の決定)および「現地

適合証明」(現地部品への切り替えや現地対応の設計変更の承認)は本社サイドが確認をし、決定する。「世界統一品質」によりブランド価値を堅持する手段である。

現地の技術者のみで対応できない大型プロジェクト(新規車種の立ち上げ、多数の部品サプライヤーの評価や技術指導が必要な場合)の場合は、本社から技術者が数十人～100人規模で現地に乗り込み、サポートを行う。

ホンダは、現地に相当の自主性を持たせ、必要な時に大量の人的サポートを機動的に本社が行う体制にある。一方、ヤマハは通常のオペレーションで現地拠点に比較的多く日本人を配置し、技術的コントロールを確保するという傾向がある。そのような違いはあるものの、本社が技術的な手綱を握りつつ、現地主導で販売、生産、開発を進めてゆくグローバルな体制の充実を、日本の二輪車メーカーは目指している。

(3)2000 年以降の低価格化と中国の衝撃

以上のようなグローバルな生産体制づくりは、1990 年代後半から各社で進められていた。それは 1997、98 年にホンダがタイとインドに、ヤマハが台湾に現地 R&D 拠点を設立したことに見て取れる。

一方、そのような動きに刺激を与え、ある意味で加速化させたのが中国車の衝撃的な登場であった。詳しくは中国、ベトナム、タイの各章に譲るが、その概要を述べておきたい。

1990 年代半ばから中国国内で地場企業が二輪車を大量に生産し、同時に大都市での二輪車所有規制も加わって、中国市場における日本企業のブランドの販売が低迷した。地場企業が作る製品は日本企業のオリジナル車種を模造した低品質な製品が多かったが、それまで日系企業が 1 万 5000 元～2 万元数千円(約 20 万円～30 万円)という高値で販売していたのに対し、それらの模造版は 5000 元～7000 元(約 7～10 万円)という価格であった。2000 年以降さらに価格は低下し、3000 元(約 45000 円)というものさへ登場した。さらに地場企業は 2000 年から大量に輸出を始め、ベトナムではホンダのシェア

を著しく下落させた。ホンダの製品が 2100 ドル(約 25 万円)であったのに対し、あからさまな模造品である中国車の価格は 700 ドル程度(8~9 万円)であった。

日本企業は低価格の模造品に直面し、まず中国企業のあからさまな知的財産権の侵害を訴え、低品質バイクへの注意を喚起した。同時に、中国の低価格製品がそれまで彼らが掘り起こせなかったローエンド市場を開拓したことを重視し、自社製品の低価格化をより急ぐようになった。

ホンダは 2002 年に HRST を中心に廉価版 Wave α を開発し、ベトナムの都市部を中心にシェアを回復した。元来の品質が悪い上に、品質保証やアフターサービス体制がない中国車は急速に人気を落とし、さらにベトナム政府の規制強化が加わることで、2002 年から中国車のベトナム輸出はほとんどなくなってしまった。中国の地場企業は、製品の圧倒的な低価格でローエンド市場の新規需要を開拓する点で優れているが、海外で持続的に新製品投入と販売努力を続け、シェアを保持するだけの現地市場対応の能力に欠けていたことが明らかになった。2004 年現在で、東南アジアは従来の日本ブランド中心の市場に戻った感がある。

(4)中国国内の市場対応の事例

東南アジアに比べ、中国国内では日系企業はシェアの点で低迷している。しかし近年、現地市場適応を強化した日系企業の業績が回復しつつある。

ホンダは 2000 年から中国事業の大きな再編を行った。海南新大洲摩托車股份有限公司(以下、新大洲)という年間 50 万台規模の大型民営メーカーを取り込む形で新たな合弁企業、新大洲本田摩托車有限公司(以下、新大洲本田)を設立した(営業開始は 2001 年)。ローエンド市場向けのビジネスを強化するため、部品調達と販売面で新大洲が持つネットワークとノウハウを活用しようというものであった。

まず新大洲の従来の調達ネットワークを通じて、中国の膨大な数のサプライヤーを精査し、どの部品がどれくらいの価格で開発、調達できるのか(いわ

ゆる「中国価格」)を調べ上げた。

また従来の日系サプライヤーに頼る方式をやめ、コストを優先するために地場サプライヤーを積極的に活用し始めた。2002年の段階で、ホンダ関連の在中国サプライヤー26社のうち半数が要求コストを満たせないという理由で、新大洲本田の新製品開発に参加させてもらえなかったほどである。

低価格を実現させるため、機能を絞り込み、中国市場には過剰と思われる最高性能を落とした設計が行われるようになった。

新大洲本田は2001年末に5500元の125ccバイクをリリースし、2002年半ばには50ccスクーター「トゥデイ」を日本に輸出(日本での小売価格は10万円弱)するにいった。

日系企業の業績回復が鮮明な事例は、2003年のヤマハの合併企業である重慶建設雅馬哈摩托車有限公司における新車種(YBR125)投入の成功である。中国では全く新規の車種を開発して2002年末に投入し、2003年に年間11万台を販売した。全く新規の単一車種でこれだけ売れたのはこの10年間で恐らく初めてだと思われる。

YBRはもともと、ホンダのCG125に対抗する発展途上国向け戦略モデルとして1990年代末にブラジルやインドに投入されたものだった。しかし価格が約20万円と高く、価格下落が急速な中国市場においては、いかに素早く中国向けの廉価モデルを開発し、市場投入できるかが鍵であった。

現地の開発チームが主導し、1年以内に6000元(約9万円)以下のモデルの量産を立ち上げるという目標が設定された。そのために、①設計変更による小型軽量化、中国市場では過剰な加工、素材の簡易化、②徹底した国産化、③割高な社内加工部品を安価な外作部品に切り替える、④外部調達の際に、一部のCG125向けの従来部品も設計変更して活用する、⑤一部の部品について、従来の1社手配から2社手配へ変更し、サプライヤーに価格低下の圧力をかける、等の手法が駆使され、最終的に目標が達成された。特に③、④、⑤は従来のヤマハの発想を超えた措置であった。

戦略的な新規車種の投入はホンダも本格化させている。ホンダは従来の定

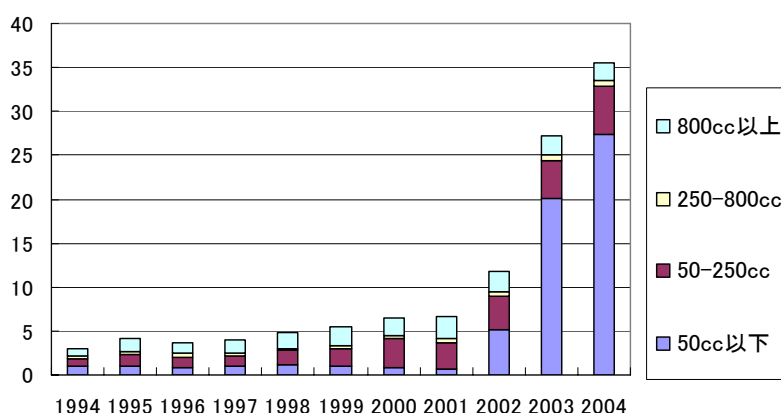
番である CG125 と C100 ベースの車種に加え、2003 年からコア I、コア II と呼ばれるアジア向けの新エンジンを開発し、中国、インド、東南アジアで同期的な新車の立ち上げを進めている。

4. 国際分業の進展—日本市場を巡って

日本メーカーのアジアでの現地化と連動した重要な動きは、日本市場向けの製品のアジアからの逆輸入化である(図 7)。

図 7 日本の二輪車輸入

(単位:万台)



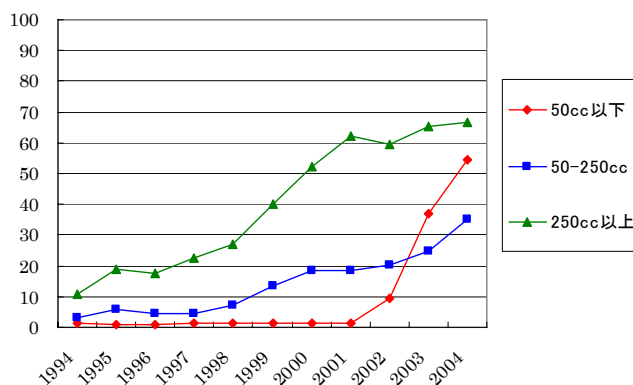
出所:税関統計(World Trade Atlas より)。

1990 年代半ばまでは、日本国内で販売する製品は国内で生産するというのが基本的な姿であったが、2000 年以降、輸入品で国内市場をまかなう体制に急速に移行していることが分かる(図 8)。特に台数ベースで国内販売の 70% を占める 50cc 以下クラスの製品で、2003 年度以降、急激に輸入品の割合が増加し、輸入品のシェアが 50%を超えてしまった。

輸入の急増は日本企業の戦略的な再編による。50cc 以下クラスの輸入は 2004 年に 60%が中国から、39%が台湾からのものであり、それぞれホンダの新大洲ホンダおよびヤマハの台湾ヤマハからの輸入だと考えられる。51-250cc クラスでも 43%が台湾から、32%が中国からであり、やはり日本 3

社の各国拠点からの輸入が大半を占めると考えられる。なお、51-250cc クラスの輸入は、2002 年にイタリアからの輸入が 7400 台だったのが 04 年に 2400 台へ急減し、同期間に中国からの輸入が 2000 台から 1.8 万台へ急増した。なお、250cc 以上のクラスについては、従来とあまり変化がなく、米国、ドイツ、イタリアからの 800cc 以上の大型車種がほとんどである。

図 8 日本の二輪車の輸入比率 (単位: %)



注: 日本の国内販売台数に占める輸出台数の比率。

出所:『世界二輪車概況』各年版、日本自動車工業会 HP、税関統計 (World Trade Atlas より)。

上述の通り、日本企業は「その市場で売るものをその市場で作る」という発想でこれまで海外進出を進展させてきた。しかし日本の低排気量バイクのセグメントについてはすでにその発想を大幅に超えている。ついに家電製品のような、海外との分業の中での製品別棲み分けの時代に入りつつあるのかもしれない。

(大原盛樹)