

担当：山口隆英教授

新興国市場と先進国市場における競争優位の構築
ーリバーズ・イノベーションの概念からー

兵庫県立大学
経営学研究科博士後期課程
2012年度入学
BD12B004
山部 洋幸

2014年12月19日

序章

はじめに	1
------------	---

第1章 リバース・イノベーションについて

はじめに	8
1. リバース・イノベーションとは	8
2. 多国籍企業における新興国市場へのアプローチ	12
3. リバース・イノベーションの意義	24
4. 小括	34

第2章 リバース・イノベーションにおける理論の整理と課題の検討

はじめに	36
1. 新興国企業の脅威	36
2. リバース・イノベーションにおける理論の整理と課題	43
3. 対象とする事例について	48
4. 小括	58

第3章 分析枠組みについて

はじめに	59
1. バリューチェーンへの着目	59
2. 研究方法の検討	65
3. 小括	69

第4章 日本市場におけるローカル・イノベーションの検討

はじめに	70
1. 日本市場の状況	70
2. ホンダの躍進	74
3. 日本市場におけるビジネスの構築.....	85
4. ホンダのアメリカ進出	89
5. 考察.....	95
6. 小括	99

第5章 アメリカ市場におけるリバース・イノベーションの移転の検討

はじめに	100
1. アメリカ市場の状況.....	101
2. イギリス・アメリカメーカーの認識、行動、対応.....	108
3. サプライヤーとの取引関係	119
4. 販売網とサービスについて	122
5. 考察	124
6. 小括	128

第6章 中国市場におけるローカル・イノベーションの検討

はじめに	130
1. 中国市場の状況	130
2. ホンダの経営活動.....	134

3. ホンダにおける中国製品に対する認識	139
4. 中国メーカーの活動	140
5. コスト構造の違い	144
6. 先進国市場への展開	145
7. 他社の動向	146
8. 考察	148
9. 小括	152

第7章 ベトナムにおけるホンダのリバース・イノベーションの形成プロセス

はじめに	154
1. ベトナム市場の状況	155
2. 中国製自動二輪車の流入とホンダの対応	156
3. ベトナム市場における活動の比較	159
4. 考察	161
5. 小括	166

第8章 タイにおけるホンダのリバース・イノベーション

はじめに	167
1. タイホンダの経緯	167
2. ホンダの対応	171
3. タイ市場における状況	175

4. タイの販売・サービスについて	177
5. タイホンダ発のグローバル開発モデル	177
6. 考察	180
7. 小括	181

終章

はじめに	182
1. 本論文の到達点	182
2. 本論文の貢献点	189
3. 本論文の限界と課題	190
参考文献	191

序章

はじめに

本論文は、新興国企業が起こす新興国市場でのイノベーションが先進国市場へと移転していくプロセスと、そのイノベーションに対する先進国企業への対応について考察することを目的としている。なお、文献によっては新興国とみられる国に対して、貧しい国、発展途上国、途上国といった表記が見られるが、本論文においてこれらの国は全て新興国に統一している。同様に、新興国に対する概念として豊かな国や富裕国といった表記が見られるが全て先進国に統一している。

新興国市場で起きるイノベーションを検討する上で、リバース・イノベーションの概念を取り上げる。リバース・イノベーションとは、新興国市場で最初に受け入れられ、後に先進国市場へと移転するイノベーションである (Govindarajan and Trimble, 2012, p.6)。先行研究ではリバース・イノベーションを先進国企業が主体で、新興国市場でイノベーションを起こし、それをグローバルに展開する戦略として捉えられている。本研究ではリバース・イノベーションの概念における新興国市場から先進国市場へと移転するプロセスに着目し、新興国市場で起きるイノベーションが既存の産業にどのような影響をもたらすのか検討する。

考察にあたって、本研究ではイノベーションを「経済成果をもたらす革新」と捉える (後藤・武石, 2001, p.3)。イノベーションは新しい製品やサービスの創出、既存の製品やサービスを生産するための新しい技術だけでなく、それらをユーザーに届け、保守や修理、サポートを提供する仕組み、さらにはそれらを実現するための組織・企業間システム、ビジネスのシステム、制度の革新を含めるものであるとされる (後藤・武石, 2001, p.3)。後藤・武石 (2001, pp.3-4) によれば、イノベーションは製品や製法が市場で受け入れられて初めて実現するものであるとされる。製品が新しければイノベーション、変化すればイノベ

ーションというわけではなく、あくまでも経済的な成果を目指すものとされる。イノベーションとして成立するかどうか、その成否を判定するのは市場である。よって、何らかの変化が市場において受け入れられ、経済成果が確認できるものをイノベーションとして取り扱う。

さて、Govindarajan and Trimble (2012) におけるリバース・イノベーションの議論を整理すると、彼らの主張は製品イノベーションを起こすため企業（特に先進国企業）における組織内部の意識と組織改革に集中しており、外部環境にまで踏み込んで検討したものではなかった。つまり、イノベーションが生まれて顧客に提供するまでのプロセスが明らかにされていない。したがって、そのプロセスを解明する分析枠組みが重要となる。

本論では分析枠組みを構築する上で、バリューチェーンに着目した。Govindarajan and Trimble (2012) の主張は、主に製品イノベーションの移転に焦点が置かれていた。しかしながら彼らも指摘するように、リバース・イノベーションの多くは、実態としてビジネスモデルのイノベーションを伴っており、リバース・イノベーションを実行する上でバリューチェーンの再構築が図られているとされる。したがって、本研究では、製品そのものではなく、その製品を提供するためのバリューチェーンに焦点を合わせた考察に重点を置くものである。本論文では新興国市場で起こるイノベーションについてバリューチェーンの視点から検討することで、そのイノベーションの具体的な変化を分析できると考えている。

事例として、自動二輪産業を取り上げる。自動二輪産業においてリバース・イノベーションは歴史的に 2 回起きており、そのいずれもが産業秩序に大きな変化¹をもたらした。1 度目の変化は戦後の日本で生まれた新興国企業であるホンダが戦後の日本という新興国市場でイノベーションを起こし、先進国市場へと進出し、産業秩序に変化をもたらしたものである。2 度目の変化は、新興国企業である中国の自動二輪メーカーが新興国市場でイノベーションを起

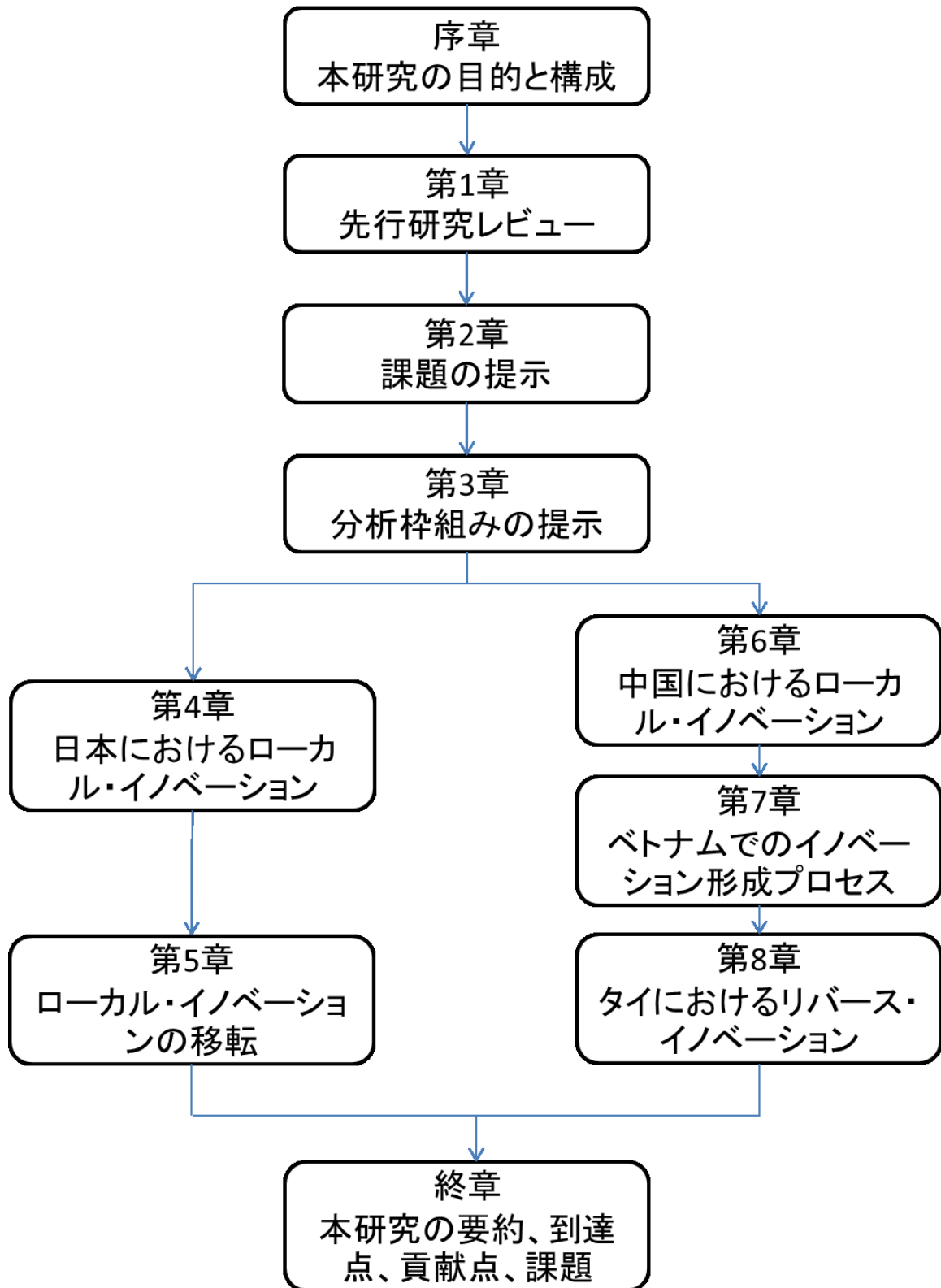
¹ 本論文における「産業秩序に大きな変化」とは、ある業界において生じた「経済成果をもたらす革新」(イノベーション)の影響が下位市場から上位市場まで普及しているものを指す。

こし、他の新興国市場にそのイノベーションが移転するも、先進国市場に中国の自動二輪メーカーは進出しなかった。先進国の企業においては産業秩序の変化に影響を受け、新興国間にあらたなネットワークを構築し、バリューチェーンを組み替えることで新しい競争優位を獲得した。このように産業秩序の変化が起こった事例を歴史的に考察することで、リバース・イノベーションの形成のプロセスが明らかになると考えている。以上から、ケースとして自動二輪産業を取り上げている。

調査の方法は、一つの産業を歴史的に取り扱うことで明らかにしていく。このような方法で分析する利点は物事の変化やコンテキスト、プロセスを知ることができると考えられているからである (Yin, 1994)。本論文における課題はリバース・イノベーションが発生し、市場に受容されライバル企業との競争に与える影響を明らかにすることである。歴史的なケーススタディを行うことで、業界秩序に生じた変化、そしてその変化に対して先進国企業はどのような影響を受け、どのように対応したのかが明らかになると考えている。

本論文の構成は次のようになる (図表 0-1 を参照)。

図表 0-1 本論文における構成



出所：筆者作成。

第 1 章では、多国籍企業における新興国市場へのアプローチという観点から先行研究のレビューを行う。先行研究のレビューから、最初のイノベーションの発生源として新興国市場は想定されておらず、イノベーションのスタート地点に新興国市場を置いたことが国際経営上の観点から見たリバース・イノベーションの研究において実証されていない箇所であることを考察する。

第 2 章では、リバース・イノベーションを巡る議論を整理し、本論文の課題を明らかにする。本章ではリバース・イノベーションに関する理論の整理から新たに新興国企業をリバース・イノベーションの担い手に含めた枠組みを提示する。本章で提示される本研究の課題は、①新興国企業が起こす新興国市場でのイノベーションの中でどのようなイノベーションが業界秩序に変化をもたらすのか、②業界秩序に変化をもたらすイノベーションが先進国企業にどのような影響を与えるのか、③業界秩序に変化をもたらすイノベーションの影響を受けた先進国企業がどのような変化をし、自社の競争優位を再構築するのか、以上 3 点である。

第 3 章では、分析枠組みを提示する。分析枠組みについてはリバース・イノベーションを新しい価値提案とバリューチェーンの組み換えであると捉えて議論をすすめていく。バリューチェーンに着目した理由として Govindarajan and Trimble (2012) の事例は主に、製品のイノベーションの移転に焦点が当てられていた。しかし、Govindarajan and Trimble (2012, p.66) が述べるようにリバース・イノベーションの多くはビジネスモデルのイノベーションであり、リバース・イノベーションを実行する上ではバリューチェーンの再構築が主張されている。よって、我々の研究においては製品そのものではなく製品を提供するバリューチェーンに着目していく。

Govindarajan and Trimble (2012) によれば、新興国市場は所得の違い、インフラの不備など先進国市場で行われていたビジネスが受け入れられにくい異なる市場であるとされる。新興国市場において顧客に価値を届けるのであれば、独自のバリューチェーンが新興国市場で構築されることが想定される。例えば、先行研究として Govindarajan and Trimble (2012) は新興国市場で

ソリューションを生み出す特別チームであるローカル・グロース・チームを作り、1から新しいバリューチェーンを作り上げることでリバーズ・イノベーションが行われたと述べている。我々が見ていくのはローカル・グロース・チームを用いず、自然発生的にリバーズ・イノベーションが生じた例である²。リバーズ・イノベーションの起点は新興国市場で最初にローカル・イノベーションが起こることである。次にそのイノベーションが先進国で受容されればリバーズ・イノベーションとなる。これらプロセスを歴史的に追うことでリバーズ・イノベーションがどのように生じるのか考察している。あわせて過去の日本がリバーズ・イノベーションの対象となる新興国であるのか、Govindarajan and Trimble (2012) は過去の日本を事例として取り上げる際の留意点を示しているので、この点を踏まえた上で検討する。

第4章から第8章まで2つのケーススタディを行う。1つ目のケーススタディである第4章と第5章は戦後の日本をリバーズ・イノベーションの対象となる新興国とみなし検討している。第4章では、戦後の日本で生まれた新興国企業であるホンダの起こしたローカル・イノベーションを取り上げる。日本における競争環境で他社と比較し、どのようなイノベーションを起こしたのかを考察する。

第5章では第4章で明らかにしたホンダの起こしたローカル・イノベーションが先進国市場であるアメリカ市場に移転され、業界秩序にどのような変化を与えていったのかを考察する。つまり、下位市場から上位市場にイノベーションが普及した事例である。戦後の日本を新興国とみなし、新興国企業であるホンダが先進国市場であるアメリカ市場に参入し、業界秩序に変化をもたらした事例となる。ここでは先進国企業と新興国企業のバリューチェーンの構造を明らかにし、業界秩序に変化をもたらすリバーズ・イノベーションについての考察を行う。

2つ目のケーススタディは第6章から第8章で取り上げる。このケーススタ

² ローカル・グロース・チームを用いないで、リバーズ・イノベーションが起こる可能性については榊原 (2012) において言及されている。

ディは 2000 年前後の新興国市場を取り上げ、新興国企業である中国系のメーカーと先進国企業となったホンダの新興国市場を舞台にした競争を検討している。第 6 章は 2000 年前後の中国市場におけるローカル・イノベーションの事例である。主に中国の自動二輪メーカーがおこした自動二輪の設計面におけるイノベーションに焦点をあてる。この章においては中国の自動二輪メーカーのバリューチェーンと日本企業が持つバリューチェーンの違いを明らかにし、その構造を見ていくことで、産業において非連続的なイノベーションであることの考察を行う。

第 7 章は 2000 年代のベトナム市場で先進国企業であるホンダが起こしたローカル・イノベーションに焦点をあてる。中国製自動二輪に対抗して開発された現地向け製品であるホンダの Wave α を中心に議論する。議論の焦点は、ホンダが起こした新しい取引関係の構築というイノベーションになる。ホンダにおいてどのような変化が生じたのか、そしてローカル・イノベーションを起こす上で必要とされる、Govindarajan and Trimble (2012) の主張する、ローカル・グロス・チームと何が異なるのか明らかにしていく。

第 8 章では先進国企業であるホンダが新興国市場であるタイ市場を拠点にリバーズ・イノベーションをおこした事例を検討する。この事例では新興国間で構築されたネットワークをもとにタイホンダの開発した製品がグローバルに展開されていることが明らかとなった。タイにおいては中国市場とベトナム市場の影響をどのように受け、そしてどのようにしてローカル・イノベーションがリバーズ・イノベーションへと変化したのかを検討する。

終章ではこれまでの議論を要約し、本論文における到達点と貢献点を示し、本論文における限界と今後の課題を提示する。

第1章 リバース・イノベーションについて

はじめに

本章では「リバース・イノベーション」が先進国企業の経営においてどういった意義を持つのか考察する。先行研究のレビューの観点として、多国籍企業の新興国市場へのアプローチはどういったものであったのかという点から検討する。本章の構成として、第1にリバース・イノベーションの概念を説明する。第2に、従来の国際経営研究を多国籍企業から見た新興国市場へのアプローチという観点からレビューし、リバース・イノベーションの研究の位置づけとその意義を明らかにする。

1. リバース・イノベーションとは

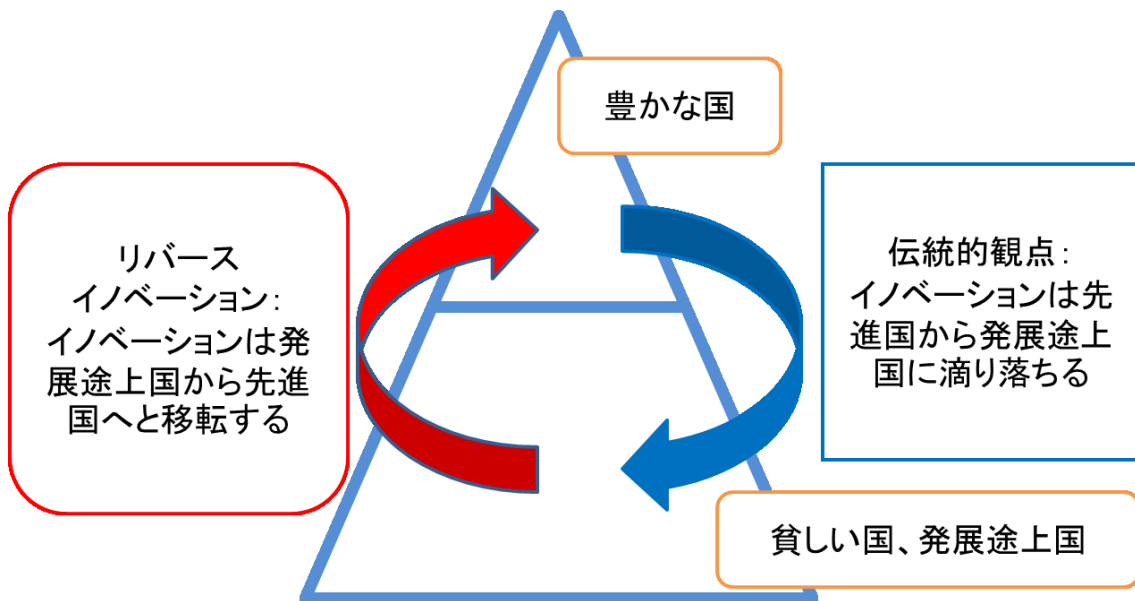
Govindarajan and Trimble (2012, p.4) はリバース・イノベーションを次のように述べている。

「リバース・イノベーションとは新興国で最初に採用されたイノベーションのことである。こうしたイノベーションは意外にも、重力に逆らって川上に逆流していくことがある。歴史的にリバース・イノベーションは珍しかった。実際、ほとんどのイノベーションの流れは下降する流れであり、上昇する流れではない。」

これは、新興国市場で最初に受け入れられ、後に先進国市場にも受け入れられるイノベーションのことを指す³（図表 1-1 を参照）。

³ Govindarajan が寄稿した Harvard Business Review のウェブサイトより
(http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/the_2000_car.html)
(2014年6月28日閲覧)

図表 1-1 リバース・イノベーション



出所：Govindarajan and Ramamurti(2011)p.192 を基に筆者作成。

Govindarajan (2012) は、このリバース・イノベーションの研究上の位置づけを多国籍企業の新興国市場へのアプローチという観点から次のように整理している（図表 1-2 を参照）⁴。

- ① 第 1 段階 グローバリゼーション
- ② 第 2 段階 グローカリゼーション
- ③ 第 3 段階 ローカル・イノベーション
- ④ 第 4 段階 リバース・イノベーション

以下では、Govindarajan(2012)の観点に従ってこの 4 段階について説明を行う。

① 第 1 段階はグローバリゼーションである。多国籍企業は、世界中の

⁴ リバース・イノベーションの研究上の分類の記述は Govindarajan (2012) の Harvard Business Review のウェブサイトの記述に基づいている。
(http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/the_2000_car.html)
(2014 年 6 月 28 日閲覧)

市場に製品やサービスを販売して、かつてないほどの規模の経済を構築した。イノベーションは自国で行い、各国に流通させた。このようなアプローチは 1960 年代から 70 年代に多く見られた。ここでの研究としては Vernon (1975) のプロダクトサイクル理論が挙げられる (Govindarajan and Trimble, 2012, pp.358-359)

②第 2 段階はグローカリゼーションである。第 1 段階でコストを最小化させたものの、ローカル市場で競争するには不十分だと認識した多国籍企業は、第 2 段階として、ローカル・ニーズを満たすためにグローバル製品を適合させて、シェアを獲得しようとした。イノベーションは依然として自国のニーズに基づいていたが、ローカル市場で勝つために、製品やサービスに修正を加えた。貧困国の顧客の所得に応じて、既存製品から機能を省く方法がとられた。こうした動きは 1980 年代～90 年代に多く見られた。つまり、Govindarajan and Trimble (2012, p.58) の主張するグローカリゼーションとは、グローバル規模で展開する製品を開発し、それをローカル向けに修正したものを提供することを指す。こういったグローバル製品の展開をあらわす先行研究として Govindarajan and Trimble (2012, p.359, p.380) は、Bartlett and Ghoshal (1989) のトランスナショナル経営を 1 つの例として取り上げている⁵。

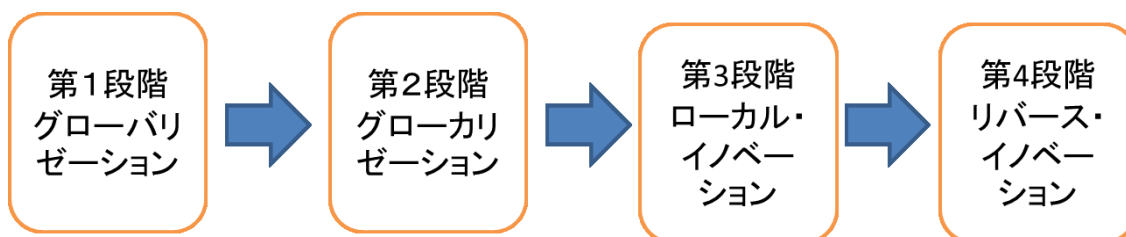
③第 3 段階はローカル・イノベーションである。これはリバース・イノベーションの前半部分にあたる。第 2 段階までは、貧困国の経済ピラミッドの最上位の顧客ニーズを満たすことはできても、中間層や最下層にはまったく手が届かない。これらの層の攻略には、第 3 段階が必要となる。リバース・イノベーションのプロセスの前半に当たる第 3 段階では、「ローカルで、ローカルのための」製品開発に力を入れる。既存の製品をただ修正するのではなく、「マーケッ

⁵ Govindarajan and Trimble (2012) は、その他グローカリゼーションの範疇として Doz and Prahalad (1987) の「I-R」グリッド、Ghemawat (2007) の「適応と集約」のトレードオフといった概念も同一のものとして取り上げている。

ト・バック」(ローカル特有の顧客ニーズを満たすために必要なソリューションを創出して、それを市場へと戻す方法)で、顧客ニーズをゼロベースで評価するところから始める。ここでは、ローカル市場向け製品の開発に取り組むチームが、グローバル資源とのつながりを維持し、そこから恩恵を受けられるようにすることが重要となる。

- ④第4段階がリバース・イノベーションとなる。第3段階が「ローカルで行う、ローカルのための」イノベーションだとすれば、第4段階は「ローカルで行う、グローバルのための」イノベーションである。もともと新興国市場向けだったイノベーションを、グローバルに活用するために規模を拡大していくことで、リバース・イノベーションのプロセスは完了する。

図表 1-2 多国籍企業の新興国市場へのアプローチ



出所：Govindarajan (2012) をもとに筆者作成⁶。

リバース・イノベーションの研究の位置づけは図表 1-2 のようになる。リバース・イノベーションの研究の範囲となるのは第3段階のローカル・イノベーションと第4段階のリバース・イノベーションの2つとなる。よって本論文においては新興国市場で最初に受け入れられるイノベーションをローカル・イノベーションとし、ローカル・イノ

⁶ Govindarajan が寄稿した Harvard Business Review のウェブサイトより (http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/the_2000_car.html) (2014年12月17日閲覧)

ベーションが先進国に移転することをリバーズ・イノベーションとする。

このように Govindarajan (2012) は「多国籍企業における新興国市場へのアプローチ」という枠組みを用いて 4 つの段階に区分している。Govindarajan (2012) の主張する第 1 段階と第 2 段階において新興国はどういった扱いだったのか、従来の国際経営研究を検討し、次の節で整理をしていきたい。

2. 多国籍企業における新興国市場へのアプローチ

(1) Hymer 理論⁷

まず Hymer 理論を取り上げる⁸。取り上げる理由として Hymer は、何らかの優位性を持つ企業はイノベーション活動を他の企業に比べ有利にすすめることができ、どのように海外進出を行うのか明らかにしているからである。

Hymer (1960) によれば企業の国際投資は直接投資と証券投資に分けられる。直接投資とは投資家が外国企業を直接支配するものである。投資家が外国企業を支配しないならば、その投資は証券投資となる。なぜ企業が証券投資でなく直接投資がおこなうのか、Hymer (1960, p.23) は次のような主張をしている。

「もしも国内より国外において利子率が高い場合、投資は、国外に資金を貸し付ければよいのであって貸し付けた企業を支配しなければならない論理的必然性はない。」

この主張の詳細をみていくと、Hymer (1960, pp.24-25) は直接投資を 2 つに

⁷ 本節における記述は別途引用しているものを除き Hymer (1960, pp.23-34) に基づく。

⁸ 林 (2008, p.6, p.19) によれば、優位性の排他的活用によって外国企業であることの不利を克服し利潤を生み出すという論理は後年「Hymer and Kindleberger の命題」と呼ばれることになる。これが Hymer 理論と呼ばれる。

区分した。1つが投資家みずからが投資の安全性を確保するために投資先企業全体を支配する目的で行われるものである。また、海外直接投資における国際取引は国内取引以上に不信感が強いとされる。もう一つの直接投資は、対外事業活動（international operation）とよばれるものである。これは当該外国企業とその他の国の企業との間の競争を排除する目的、もしくは、一定の技術と一定の能力に対する成果を完全に掌握する目的のために行われるものである。

Hymer（1960, p.33）は対外事業活動を行う誘因として、企業の中には、特定の企業活動に優位性を持つものがあり、それらの企業は対外事業活動を行うことによって、優位性を有効に利用することができるとした。

つまり自社の持つ優位性を武器に海外の市場を独占し、証券投資によって得られる利子を超える利潤（率）を得られるから対外事業活動を行うのである。しかし、優位性を持っている企業がすぐに対外事業活動を行うわけではない。Hymer（1960, p.34）によれば、対外事業活動の障害として、自国企業は自国の経済、法律、政治に関する情報に恵まれているという一般的な優位性をもつ。これらは関税や為替リスクなどが含まれる。現実の市場では多かれ少なかれ適切な市場競争が行われていない状況のもと、それら一般的な優位性は外国企業にとっては情報コストとして高くつくものである。それゆえ企業が対外事業活動を行う要因として、企業が他社に比べて有する諸資源における優位性が、外国における情報コストなどの劣勢面を超えるかにかかっている。もし進出先が規制等により適切な市場競争が行われていない状態ならば、外国企業は合弁や提携による投資意思決定を行う方が利益は大きい。

要するに、Hymer 理論における海外進出とは、本国の経営資源や優位性を基に企業は海外進出を行うということである。優位性がある企業はそれだけイノベーション活動を行う上で有利であると考えられる。そして多国籍企業の多くが研究拠点を先進国に置いてあるように、優位性があると考えられている地域は先進国である。先進国で行われるイノベーション活動によってそれらの成果は本社の経営資源となり、先進国の多国籍企業は本国で優位性を獲得する

ことになる。よって、イノベーションが最初に採用されるのは先進国であることがわかる。Hymer 理論では新興国でイノベーションが最初に採用されることはない。また新興国から先進国へイノベーションが移転することはない。

(2) Vernon のプロダクトサイクル理論⁹

Govindarajan (2012) によると、Vernon (1973) のプロダクトサイクル理論は「多国籍企業における新興国市場へのアプローチ」(図表 1-2 を参照) の第 1 段階であり、グローバリゼーションの範疇に当てはまるとされる。Vernon (1973) のプロダクトサイクル理論の詳細を検討することでイノベーションがどこで行われ、どのように移転するのか、また新興国はどのような扱いであったのか明らかにする。

Vernon (1973, p.66) は米国企業が海外子会社の設立と運営するにあたって示した動機と反応はある規則性を示しており、そのプロセスと行動モデルを以下のように仮定した。

「米国において一人当たりの国民所得が高いことならびに、各種生産要素の相対的な利用可能性に対する反応として、新製品ならびに新しい生産工程を開発する。次いで、輸出を通してこれらの新製品または新しい工程を米国企業が世界に紹介することになる。輸出によって獲得した地位が脅かされると、海外に子会社を設けて自分たちの持つ優位性の内に残っているものを活用することになる。暫時の間は、寡占による優位を保持しているが、初期の優位性の土台となったものが完全に崩れ去るにつれてそれも失われてしまう。」

Vernon (1973) の分析は①先導的工業国であるアメリカ、②貿易依存度の高い先進国欧州とカナダ、③その他低開発国、の 3 つの国と製品ライフサイクルが、新製品、成熟製品、標準製品へと進むにしたがって起こる製品生産の最適立地を求めた。そのプロセスをまとめると、第 1 段階の新製品において

⁹ 本節における記述は別途引用を除き主に Vernon (1973) に基づく。

所得や技術開発力の高さをもとに米国で新製品の開発と商品化が行われる。そして、これらは大量に生産され成熟製品へととなっていく。第 2 段階の成熟製品においては大量に生産された当該製品は他の先進国や低開発国へと輸出される。そして、当該製品の生産技術が他の企業に模倣される。結果、ライバル企業の出現や量産効果によって価格が低下する。こういった状況のため、競争優位を維持するために米国の企業は生産コストが低い海外に工場を移転していく。第 3 段階の標準製品においては低コストを目的として低開発国で生産がおこなわれ、米国に製品が輸出される。このように新製品開発が米国を中心とした先進国で行われ、次に低開発国へと徐々に製品が移転していく規則性があることがわかる。

米国が新製品を開発する拠点である理由として、Vernon (1973, pp.66-69) によれば、新製品、特に技術指向製品に対するニーズが先導的工業国である米国から生じることと高度な技術開発力、資本力、経済成長に伴う一人当たりの国民所得が高いことの 2 点に支えられて、米国が新製品の開発と商品化に最も優位であることを述べている。

Vernon (1973, pp.67-77) によれば、第 1 段階が起こる 1 つ目の理由が新製品の初期段階では、高度な製品差別化が存在していること、ならびに独占が存在しているため、米国内で生産する利点があり、消費国以外で製造原価の安いところを探す必要がなかったことがあげられる。第 1 段階が起こる 2 つ目の理由として新製品と顧客の間の反応をみるためのコミュニケーションの柔軟性や迅速性を重視する必要があったので資本コストや労働コストより、自国内で製造開発を行うことが大きなウエイトを占めたことがあげられる。第 2 段階へ移行する理由は初期の独占的な段階が終わり、模倣企業の発生も含めて量産効果で原価が低下していく。これら大量に作られた製品は他の先進国や低開発国へとアメリカから輸出される。その原価の低下は製品価格にも反映され、新しい買い手(この値段ならばこの製品は適正価格だと考え購入に至る新規の顧客)を創出する。この新しい買い手は価格に対して敏感であり、新しい顧客に対応するため資本コスト・労働コストに優れる貿易依存度の高い先進国(欧

州やカナダ等)へと移転する。よって、この生産立地の移転の誘因は現地企業・模倣企業との競争の脅威や低い製造原価があげられる。この海外への移転を Vernon (1973, p.71) は次のように説明している。

「先発のメーカーは、制御不能な競争相手が海外に現れないうちに、自国市場以外に生産工場を設立することはなかった。たいていの場合は、技術提携をしていない物まね小屋とか同時に同種の製品を開発した企業がまず脅威を形作り、これによって海外投資に踏み切ることになったのである。」

最後に第 3 段階へと移転する理由として、先導的工業国である米国においては、この段階の標準製品は特別な優位性をもったものではない。これらは陳腐化した製品として取り扱われ、市場として限界を向かえる。サービスに変化を加えて新しい寡占による優位性をつくりだす試みを当該企業はみせることもありうる。しかし、ほとんどの企業はさらに低コストを追及し先進諸国ではなくより低コストでの生産が可能な低開発国へと生産拠点を移していく。この低開発国で作られた安価な製品を先進国は輸入するようになる。

江夏 (1984, p.22) によれば、このプロダクトサイクル理論のポイントは、新製品の導入のカギとなる研究開発、生産立地の移転に関する意思決定および在外生産拠点の統制がすべて米国に本拠をおく多国籍企業の本社によって掌握されていることである。

つまり、Vernon による海外子会社の役割は主に海外マーケットへのアクセス提供あるいは親会社からの技術の受け皿、生産拠点として理解される。Vernon は研究開発がどこで行われ、生産拠点がどのように移転していく過程をあきらかにしている。Vernon の研究から想定されることは、研究開発が行われ、イノベーションが最初に採用されるのは先進国である。イノベーションが先進国で最初に採用される背景は、先進国顧客の所得の高さと最新技術に対する需要があげられる。

このプロダクトサイクル理論においての新興国の役割は次のようになる。第

1 段階、第 2 段階では新興国で消費が一部でおこなわれる。しかし、それら製品は先進国から輸入されるものである。そして第 3 段階の標準製品で先進国では陳腐化した商品の生産が新興国に移転され、安価での生産を行い、低価格で先進国へと輸出される。この新興国の役割から新興国ではイノベーション活動がおこなわれず、先進国で行われたイノベーションの成果が先進国から新興国に移転していくことがわかる。Vernon のプロダクトサイクル理論では新興国でイノベーション活動はおこらないと考えられる。

(3) Bartlett and Ghoshal (1990) のトランスナショナルモデル¹⁰

Govindarajan (2012) によると、Bartlett and Ghoshal (1973) の提案しているトランスナショナルモデルは「多国籍企業における新興国市場へのアプローチ」の第 2 段階であり、グローカリゼーションの範疇に当てはまるとされる。ここでは各組織モデルの海外子会社と本社の役割を中心にみていくことで、イノベーション活動の拠点はどこであり、どのようにイノベーションの成果が移転していくのか見てみる。

Bartlett and Ghoshal (1990, p.58) は日欧米の多国籍企業を調査し、3つの組織モデルに分類した。日本企業においてはグローバル型組織が当てはまる。グローバル型組織は情報や権限の中央集中化を基本としており、海外での事業をグローバル規模達成の足がかりにしている (Bartlett and Ghoshal, 1990, p.58)。グローバル型組織はグローバルの規模の追求に優れている。この組織での海外子会社の役割を Bartlett and Ghoshal (1990, p.58) は以下のように述べている。

「海外の子会社の役割は販売とサービスに限られている。つまり、部品を組み

¹⁰ 本節における記述は別途引用を除き Bartlett and Ghoshal (1990) に基づく。なお Govindarajan and Trimble (2012) は、その他、グローカリゼーションの範疇として Doz and Prahalad (1987) の「I-R」グリッド、Ghemawat (2007) の「適応と集約」のトレードオフといった概念を取り上げているが、Google Scholar の引用文献数 (Doz and Prahalad が 2165 件、Bartlett and Ghoshal が 7528 件、Ghemawat が 256 件、2014 年 12 月 15 日閲覧) から Bartlett and Ghoshal の文献を代表的研究として本節では取り上げている。

立てて製品を販売し、本社で開発した計画と方針を実行するのが現地会社の役目である」

これは海外での事業をグローバル市場への配送パイプラインとみなしていることを意味する。また、海外子会社は、情報が限られていて、活動範囲が狭い。よって、海外子会社側は自国の外の事柄について学習する機会を得られない（Bartlett and Ghoshal, 1990, pp.58-59）。これらの状況から海外子会社ではイノベーションの機会を得ることができないことがわかる。そして、Bartlett and Ghoshal（1990, p.63）は、グローバル型組織でおこなわれるイノベーションを次のように述べている。

「本社に集中している情報から新製品や新工程を生み出してそのイノベーションを世界中の適当な地域で採用していたといえる。」

つまり、イノベーションは本国である先進国で行われることになり、グローバル型組織では新興国で最初にイノベーションが採用されることはない。

次に欧州企業のモデルを検討する。欧州の企業は伝統的にマルチナショナル型組織モデルである。Bartlett and Ghoshal（1990, p.49）によればマルチナショナル型組織の特徴と子会社の役割は次のように述べている。

「世界中の重要な市場で事業を発展させることが企業戦略であり、海外での事業は各国の独立した事業とみなすものである。」

そのため海外子会社は各々独自でその地域の市場で経営を行っており、本社との関係は資本支出や配当の本国への送金という単純な財務管理程度での繋がりがしかない（Bartlett and Ghoshal, 1990, p.49）。つまり、本社と海外子会社は公式的な経営計画や管理体制というものがなく、本社が経営に関与していないため、実質的に本社と海外子会社は別の事業体といえる。マルチナシ

ナル型組織の利点は現地適応に優れることである。 Bartlett and Ghoshal (1990, p.53) によれば、マルチナショナル型組織でのイノベーションは次のように述べている。

「マルチナショナル企業は、現地のイノベーションを大きな頼りとしてきた。自主性がある独立している各国の子会社が、現地の環境に合わせて新製品や新工程を生み出していたのである。」

つまり、マルチナショナル型組織においては、本国においても、海外子会社においても研究開発が行われるため、本国でも海外子会社でも各会社でイノベーションが起こる。もし新興国市場向けの研究開発拠点があれば、新興国でも最初にイノベーションが採用される余地はある。しかし、海外子会社はもはや本国とは別個のほぼ独立した組織であり、イノベーションが新興国から先進国に移転することは想定されていない。

最後にアメリカ企業のモデルを検討する。 Bartlett and Ghoshal (1990, pp.52-53) によれば、アメリカ企業はインターナショナル型組織モデルである。インターナショナル型組織では公式的な経営計画と管理体制によって本社と子会社は密接に結びついている。海外子会社が親会社と同じ主義を貫き、同じ方針に導かれ、同じ習慣に従って、そっくり同じ経営を行う構造になっている。この組織の特徴は本国で開発された革新的技術を次々に国際移転させるため、学習能力にすぐれ現地のニーズに合わせて改良するのに効果をあげる。インターナショナル型組織での子会社の役割を Bartlett and Ghoshal (1990, pp.49-50) は次のように述べている。

「海外での事業は本社の付属であって、本国の市場で開発した能力や企業力を転用するのがその主たる目的だと見なす向きが多いようである。」

インターナショナル型組織では、本国から技術や能力を移転させ、子会社に

能力や権限、意思決定権を与えている。しかし、製品開発、経営方法、着想などを親会社に依存しており本社の管理や統制を受ける。その度合いはマルチナショナル型組織よりも大きい (Bartlett and Ghoshal, 1990, p.59)。ここでの知識や技術の移転は Bartlett and Ghoshal (1990, pp.49-50) によると以下のように述べている。

「知識や専門技術を技術的進歩の遅れている国や、市場開発の進んでいない国へ移転することであった」

つまり国内市場で開発した知識を、開発途上にある海外市場に移転すればよいという認識である。このことは、イノベーションが先進国から新興国へと移転していることを表している。この方法による拡張は Vernon (1973) のプロダクトサイクル理論と同様である (Bartlett and Ghoshal, 1990, p.15)。よって、この組織モデルでは従来想定されているイノベーションの国際移転となんらかわるところはない。

これらをまとめるとグローバル型組織、インターナショナル型組織の両方ともイノベーションの移転していくプロセスは本社から海外子会社へと下降する流れであり、マルチナショナル型組織はイノベーションが移転せず、親会社のみまたは各現地子会社で完結していることになる。そしてこの 3 つの組織はお互いに長所と短所がある。Bartlett and Ghoshal (1990, pp,58-59) によれば、グローバル型組織は規模の経済を追求し、効率に優れる。しかし、現地へのニーズに対する理解が欠けているため適応といった面では劣る。また、海外子会社は活動範囲が狭く、学習する機会を得られない。マルチナショナル型組織は現地ニーズに対応出来る。しかし、生産活動が分散しているために効率の面で劣る。知識が分散しており、子会社間で連携していないため学習は困難である。インターナショナル型組織は親会社の知識や能力を上手く移転できる。しかし組織構成や業務のシステムの影響で、グローバル型組織より効率が悪く、マルチナショナル型組織よりは適応性が低い。

以上のように Bartlett and Ghoshal (1990, p.54) は従来の 3 つの組織モデルに限界があるとし、グローバルな効率性も追及でき、各国の市場へも適応し、適応によって得た学習を世界中に移転し利用する、これら 3 つを同時に達成できるやり方がもとめられるとした。このやり方をトランスナショナルモデルと呼んでいる。Bartlett and Ghoshal (1990, pp.59-66) によれば、トランスナショナルモデルの特徴は、①統合ネットワーク、②子会社の役割と責任の分化、③複数のイノベーションの同時管理の 3 つが、この組織システムの柱となる。①統合ネットワークとは、本国に集中している情報や各国の子会社に分散している情報を統合し、各会社に提供することで、子会社の役割と責任の状況に合わせて、子会社同士が適切な意思決定が行えるようにするものである。②においての子会社の役割と責任は、組織の部署ごとに役割や責任を整然と分けることである。つまり、子会社は既存の 3 つの組織モデルで与えられていた画一的な役割と責任を負うのではない。ある子会社は現地で開発を行うし、別の子会社は中央の決定を実行するなど、市場にあわせて柔軟な対応をとる。③の複数のイノベーションの同時管理とは、中央や現地で起こしたイノベーションに関するノウハウをプールし、そのノウハウを世界中の分散した組織で利用し、課題の解決を図るものである。トランスナショナルモデルにおけるイノベーションを実行の手段を Bartlett and Ghoshal (1990, p.64) は次のように述べている

「トランスナショナルのイノベーションの方法は、従来の中央や現地の方法に支えられ、補足されている。」

つまり、トランスナショナルモデルにおけるイノベーションは①統合ネットワーク、②子会社の役割と責任の分化、③複数のイノベーションの同時管理という 3 つの特徴から、各々の拠点は得意とする分野に特化し、各拠点の能力や情報を相互利用することで世界的な分業体制の構築がはかれることによって行われる。そしてトランスナショナル型組織は、企業が構築した従来の組

織モデルを軸にトランスナショナルの経営精神に向かって組織を構築していき、欧、日、米それぞれ異なる組織伝統を維持しつつトランスナショナル組織へと向かっていく (Bartlett and Ghoshal, 1990, pp.54-55)。しかし、各企業で異なる組織伝統を有しているため、各々異なる解決方法で課題に対処する必要がある。

このトランスナショナルモデルは理論の上では先進国、新興国の両国において研究開発が行われイノベーションの成果が両国間で相互利用されるかもしれない。しかし、Bartlett and Ghoshal (1990, p.109) によればトランスナショナルモデルにおける新興国 (南米、アフリカ、アジアをはじめカナダや欧州の小国など) の海外子会社は現地の事業を維持する以上の余剰能力がないものとされ、知識や情報、能力で会社に貢献できないとされる。よって、トランスナショナルモデルにおける新興国は生産地としての役割を果たす存在にすぎない。また、Bartlett and Ghoshal (1990) による分析は欧州、米国、日本といったいわゆる先進国の多国籍企業 (松下、ユニリーバ、P&G、フィリップス、GE など) を対象としており、トランスナショナル経営の対象に入っていない新興国は含まれていない。トランスナショナルモデルにおけるイノベーションが移転する筋道は先進国間での相互利用に限った範囲であり、海外子会社に研究開発拠点を築いてもそのイノベーションの利用はリードマーケットすなわち先進国市場に限ったものとなる。結果、新興国から先進国へとイノベーションが移転することもない。

本節をまとめると、従来、イノベーション活動の拠点となる場所は Vernon (1975) のプロダクトサイクル理論でみたように、まず先進国の顧客は経済的にゆとりがあり、その所得の高さを背景に最新技術の研究開発が行われ、先進国で初めにイノベーションが採用される。そしてライフサイクルが次に進むにつれ大量生産や模倣企業の林立が起こり、生産地の移転をへて製品が低価格になっていき途上国に浸透していくといったプロセスを経る。

このように従来のイノベーション活動はまず先進国で最新の研究開発が行われる。そして新興国へは原価低減を目的として生産の機能が移転する。その

ためイノベーション活動が新興国から起こることはなく、先進国でのイノベーション活動の成果は新興国へと移転していくものであったといえる。一方のリバース・イノベーションは第 1 に新興国で最初に採用されるイノベーションである。そして、第 2 に先進国へとイノベーションが移転する。この 2 点によってリバース・イノベーションは従来のイノベーションとは異なる。リバース・イノベーションが特異であることは先行研究からも例証される。Johns (2007, p.189) によればイノベーション活動の一つである研究開発において、製品の現地適応の研究は、西ヨーロッパや北米市場に限られていた。オーストラリアで 1980 年代末では、技術的ノウハウに対して支払われた金額の 5 分の 4 は外国企業に帰属していたとされる。つまり、新興国で基礎研究に従事した多国籍企業はほとんどなかった。また、Tidd et al (2001, p.143) によれば、世界的な大企業の行うイノベーション活動の 12% は本国以外で行われている。そして、国外でのイノベーション活動のほとんどは、米国あるいはヨーロッパ（実質的にドイツ）で行われており、真のグローバル化は見られないとしている。これら 2 つの研究からも新興国で最初にイノベーションが採用されることは想定されていない。

新興国市場で最初に採用されるイノベーションとは何を意味するのであるか。Govindarajan and Trimble (2012) の主張では、新興国市場では先進国から新興国へ製品を提供するグローカリゼーションが通用しないため、新興国市場の攻略には、新興国で最初に採用されるイノベーションであるリバース・イノベーションが必要されるとしている。これは新興国の役割が先進国企業にとって生産地から、消費の市場へと構造転換したことを意味する。

Vernon (1973) のプロダクトライフサイクル理論における新興国の役割は既存製品の原価低減を目的とし、先進国で開発された製品を新興国から先進国へと輸出する経営活動が行われた。よってそこで行われるイノベーション活動は生産部門の支援であり、現地での研究開発はおこなわれない。一方のリバース・イノベーションは新興国で最初にイノベーションを採用する。この行動は現地での市場開発に他ならない。リバース・イノベーションにおけるイノベ

ション活動は市場創造のための研究開発であり、その結果、新しい技術知識の創出が新興国で行われることになる。リバース・イノベーションは新興国の役割の変化によって生じた新しいイノベーション活動と言えよう。

3. リバース・イノベーションの意義¹¹

前節により多国籍企業における新興国市場のアプローチの観点から、第1段階のグローバリゼーション、第2段階のグローカリゼーションを検討した。これら、従来の国際経営のアプローチから新興国市場はイノベーションを行う際に検討の対象として含まれていなかったことが確認できた。本節では2つの課題を検討する。第1に、なぜグローカリゼーションでは新興国市場にアプローチできないのかということである。Govindarajan (2010) は多国籍企業による新興国市場へのアプローチとして、第3段階であるローカル・イノベーションへのアプローチの転換を主張しているが、その理由を探る。第2にVernon (1973) の主張によれば、新興国は顧客の所得が低く、イノベーションの成果を負担できないにも関わらず、なぜ新興国市場でイノベーションが起こるのか。リバース・イノベーションが起こるそのプロセスを本節では明らかにしていく。

(1) グローカリゼーションにおける課題

Govindarajan and Trimble (2012, p.58) によれば、先進国の多国籍企業がこれまで行ってきた戦略はグローカリゼーションの思考のもと行われている戦略であるとしている。

「グローカリゼーションはその名の通り、グローバルな規模とローカルの対応の中間で妥協することを指す。企業はコストの最小化において極めて重要となるグローバルな規模と市場シェアの最大化に欠かせないローカル向けカスタ

¹¹本節における記述は別途引用を除き Govindarajan and Trimble (2012) に基づく。

マイズとの間で最適なトレードオフを導き出す。」

グローカリゼーションの思考によれば、先進国で最初に採用されたイノベーションに少々手直しして価値を提供していた。この思考は、あるローカル市場における現地適応とグローバルにおける経済規模による効率を実現できる戦略であり、先進国市場において有効であった。グローカリゼーションの欠点として、富裕国と貧困国を同列に扱うことを挙げている（Govindarajan and Trimble, 2012, p.59）。つまり、先進国と新興国を同列に扱うことで新興市場に適応できないことを問題として指摘している。では Govindarajan and Trimble（2012）が主張する新興市場とはどのようなものなのか。Govindarajan and Trimble（2012, p.14）は新興市場の主な特徴として所得の低さと大規模な人口をあげている。

「10ドル費やせる人が一人いるのと、1ドル費やせる人が10人いるのではウォンツやニーズがまったく異なる。」

ようするにここで主張されている10ドル費やせる人は先進国の人々であり、1ドル費やせる人は新興国の人々を指している。つまり、新興国の人々の所得は低い、莫大な人口が存在するため市場規模は巨大である。Govindarajan and Trimble（2012, p.14）はこれら特徴から新興市場をマイクロコンシューマーのメガマーケットであると表現しており、所得は低い、規模は莫大であるのが新興市場の特徴であるといえよう。結果、新興国でグローカリゼーションが通用しない大きな理由の一つは購買力や所得であることがわかる。しかし、先進国と新興国の違いは所得や購買力以外にも存在している。購買力も含めてニーズの違いを Govindarajan and Trimble（2012, pp.24-31）は次の5つのニーズのギャップに分類した；

①性能のギャップ

- ②インフラのギャップ
- ③持続可能性のギャップ
- ④規制のギャップ
- ⑤好みのギャップ

5つのニーズのギャップについて説明する。①性能のギャップとは、所得に起因するギャップである。先進国の製品は、故障が起きないという想定の高品質で、十分な機能を有し、それに見合う価格を設定したものである。そのため先進国での一般的な製品は80%の価格で80%のソリューションを求めている。一方、新興国では所得の低さから超割安な価格でそれなりの性能をもつ画期的な新技術を待ち望んでいる。例として、15%の価格で50%のソリューションを望んでいる。これが先進国と新興国間の性能のギャップである。

②インフラのギャップとは、インフラの不備に関するギャップである。先進国ではインフラがいきとどいているが、新興国では道路、水道、発電所等のインフラだけでなく、社会基盤（学校、病院）や産業基盤（銀行、裁判所、株式市場）等のインフラも未整備であることが珍しくない。

③持続可能性のギャップとは、主に環境問題に関するギャップである。新興国では持続可能性における問題（大気汚染や水質汚濁など）に直面している。従来の開発では人口が膨大なため、多大な環境負荷になり持続可能性に関しての危機がある。新興国は先進国より持続可能性の問題に迫られていると言える。よって、環境問題への意識に関して、先進国・新興国間ではギャップがある。

④規制のギャップとは、法律や制度に関するギャップである。新興国では過去の経済環境や文化的、法的な伝統によって先進的な規制システムが整備されており、市場の公正性と消費者保護、労働の安全性が保たれている。新興国は未だに規制システムが整備されていないか、不備がある。この不備は法律がいくら適正なものであっても適切な運営がなされていなければ不備の状態であるのと同様である。

⑤好みのギャップとは地域ごとに好みや嗜好が違うことである。例として各

地独自の嗜好が存在していることがあげられる。

まとめると、先進国で、性能のギャップについていえばあまりに安い製品・サービスは安かろう悪かろうとされ顧客に敬遠される恐れがあるし、製品・サービスによっては安価を要求されないものもある。インフラに関して言えば、先進国ではインフラが整備されているため不便を感じることは少ない。持続可能性の問題は先進国の人々にとって遠い未来の事であり、かつそれなりに関心を払っているせいで大きな問題とされにくい。こういった新興国で必要とされるニーズを満たすイノベーションへの投資は先進国では市場が小さすぎる、または投資が回収できる見込みが少ないとされ正当化できなかった。このように新興市場と先進国市場は環境やニーズが大きく異なるといえる。

(2) リバース・イノベーションのプロセス

本節では新興国発のイノベーションが先進国に移転するメカニズムを検討する。

図表 1-3 リバース・イノベーションで想定される逆流のための 2 つのルート

目的地	必要な時間	推進力	行動しない場合の結果	例
取り残された市場	即時	新興国のマス市場と似たニーズを持つ先進国のニッチ市場	機会を逃す	ニューヨーク市の貧困地区でのマイクロファイナンス
主流市場	少し後から	ニーズのギャップが狭まっていく傾向	ことによると、先進国の市場における現状の地位を失いかねない	従来品と競争できるレベルまで性能を向上させた小型超音波診断装置

注：本論文の記述に合わせ、引用元の貧しい国や富裕国といった記述は新興国や先進国といった表現に統一している。

出所：Govindarajan and Trimble (2012) p.36 をもとに筆者作成。

Govindarajan and Trimble (2012) によればリバース・イノベーションは 2 つの市場を目指すルートがある。図表 1-3 のように 2 つの市場と移転のルートが示されている。リバース・イノベーションが起こるルートの 1 つとして、取り残された市場 (marginalized market) である。つまり新興国のマス市場でイノベーションが起き、そして似たニーズを持つ先進国のニッチ市場へと移転していくルートを示している。ニッチ市場で先進国の特定の人のニーズを満たすだろうとされる。

リバース・イノベーションが起こる 2 つ目のルートとして、主流市場 (mainstream market) を到達点とするものがある。これは新興国市場で起きたリバース・イノベーションが先進国の主流市場には遅れて移転するルートである。こちらはニーズのギャップが解消していくことで、リバース・イノベーションが先進国に移転していくと説明されている (Govindarajan and Trimble, 2012, p.22)。ニーズのギャップとは前述した性能のギャップ、インフラのギャップ、持続可能性のギャップ、規制のギャップ、好みのギャップを指している。それぞれの 5 つのニーズのギャップがどのように解消していくのかをまとめると次のように整理される (Govindarajan and Trimble, 2012, pp.43-49) (図表 1-4 を参照)。

①性能のギャップの解消は技術の進歩で可能となる。つまり、新興国の課題は最新技術で解決を行うため、先進国と新興国では同じレベルの技術を用いることになる。新興国で行われる、そこそこの価格でそこそこの性能といったソリューションも、先進国では、ある一定の条件下、例えば、医療費の増加という課題から、GE の小型超音波技術¹²を受け入れると考えられる。

②インフラのギャップの解消については、新興国ではエネルギーのインフラ

¹² GE ヘルスケアは超音波技術を用いた携帯電話サイズの画像形成装置 (ヴィースキャン) を開発した。これは中国市場で発売され、独特の市場ニーズに応えるために、低価格、携帯性、使いやすさ、という点に考慮して開発されたものである。この製品は先進国の救急医療等の分野で利用されるようになった。

がそもそも整備されていないところが多い。よって、新興国のインフラは既存のインフラを無視し最先端のものを受け入れていく。先進国のインフラは過去に莫大な投資をして構築したものであり、取り換えは困難である。しかし、最新のインフラに置き換わっていくとき、両者のギャップは解消していく。すなわち、新興国ですでに導入済みの最新のインフラが先進国にも投入されることになる。

- ③持続可能性のギャップの解消は新興国では環境問題等、目の前の課題であるため、持続可能性を考慮したものとなっていく。先進国においても持続可能性のプレッシャーが高まっており、それを無視することが出来ない。よって、新興国と先進国は同じ課題をもつため、両者のギャップは解消されていく。すなわち、先に持続可能性の問題に直面しているのは新興国であり、その課題に対処した解決方法が、先進国でも展開される。
- ④規制のギャップの解消は新薬の開発が例としてあげられる。新興国では、規制が先進国に比べゆるいため政府の承認が迅速に得られやすいとされる。新興国の方が先進国よりスムーズに新薬の開発が行える。一方の先進国では既得権益者の抵抗を抑えることができれば、新興国で採用された新薬の承認も早く可能となる。先進国と新興国のギャップは一気に解消する。すなわち、新薬などの特定の市場の場合、新興国で先に実用化され、先進国市場に進出していく可能性がある。
- ⑤好みのギャップの解消は、食品が例としてあげられる。先進国では健康志向が高まり天然由来のものを欲している。新興国の製品は天然由来のものが多く、先進国でも受け入れられるだろうとされる。これは、ある新興国でしか知られていなかった製品が、先進国でも新たな市場を築く可能性があることを示している。

図表 1-4 5つのギャップの解消傾向

	ギャップの内容	解消する傾向
性能	新興国の顧客は低収入である。適切な価格であれば、性能を犠牲にしてもかまわないと思っている。	<ul style="list-style-type: none"> ・技術進歩によって、先進国の顧客が興味をもつ水準まで高まる。 ・緊縮財政のため超低価格の選択を検討せざるを得ない。
インフラ	先進国のインフラは整備されているが、新興国では構築中である。	先進国では古くなったインフラを更新する必要がある。
持続可能性	新興国は地球上で最も深刻な持続可能性に対する脅威に直面している。	先進国でも持続可能性のプレッシャーが高まっている。
規制	新興国では規制が未整備なため、企業が市場にもたらす革新的なソリューションに対して規制が足を引っ張ることは少ない。	先進国の政府は最終的に、新技術を承認するか、規制要件を見直すことになる。
好み	各国ではっきりした味覚や好みがある。	先進国の顧客は、新興国の好みの影響を受ける。

注：本論文の記述に合わせ、引用元の貧しい国や富裕国といった記述は新興国や先進国といった表現に統一している。

出所：Govindarajan and Trimble (2012) p.30 をもとに筆者作成。

(3) リバース・イノベーションの実行方法

ここまでの議論でリバース・イノベーションは実務的にも、研究的にも有意義であることが確認できた。本節ではリバース・イノベーションを行うにはどのようにすべきかその手法を検討していく。

新興国で最初にイノベーション採用されるということは新興国では「白紙からのイノベーション」、つまり、ゼロから研究開発をおこなって、市場のニーズにあった製品を作る必要があるとされる。これは先進国企業が過去に成功した経験では新興国市場に対応できないことを示唆している。Govindarajan

and Trimble (2012) はこれを「支配的論理」(Dominant Logic) と呼んでいる。Govindarajan and Trimble (2012, p.52) によると支配的論理は「企業の主要な意思決定者の考え方を支配するさまざまな正当性¹³⁾」と定義されている。支配的論理は Prahalad and Bettis (1986) が、多角化した企業の業績についてこの概念を用いて、説明をしようと試みたものである。新宅・網倉(1998, p.4) によると、支配的論理の長所は事業を効率よく成功に導く点にある。一方、その短所は、異なる論理が必要な新規事業に進出すると、企業の業績にマイナスを及ぼすと論じられている¹⁴⁾。

それゆえ、過去の成功体験を忘れ、事業をゼロから始めるような行動を先進国企業は行う必要がある。先進国企業はグローバル経営において最適解のオペレーションを追及するあまり、新興国市場での所得の違いやインフラ、制度の不備等といったニーズのギャップの違いを従来のオペレーションでは克服できないのである。これが意味することは製品設計の変更だけでなく、組織やバリューチェーンなども含めた新しいビジネスモデルのイノベーションを構築する必要がある (Govindarajan and Trimble, 2012, p.66)。注意すべきこととして、リバース・イノベーションはすべての研究開発を新興国でおこなうのではない。リバース・イノベーションは特徴の 1 つとして新興国で最初に採用されるイノベーションであるが、新興国のニーズを満たすためには、先進国で開発された最新技術が応用され、新興国で初めて実用化されることもありうる。よって、Govindarajan and Trimble (2012) はリバース・イノベーションについて採用という表現を用いていると考えられる。

そして先進国企業がリバース・イノベーションを行うには、リバース・イノベーションを実行するための組織を新たに構築し、既存の組織がリバース・イノベーションに理解を示すようにすることが重要であるとされる。リバース・イノベーション向けの組織をローカル・グロース・チーム(Local Growth Team)

¹³⁾ ここでいう正統性とは、過去の経験などからそのやり方や考え方が、成果を出す上では正しいと理解、共有されていることを意味する (Govindarajan and Trimble, 2012, p.52)。

¹⁴⁾ このようなスキーマ(認識枠組み)についてはその他研究者も指摘しており、加護野(1988, p.108) はパラダイムを用いて組織のスキーマについて論じている。沼上ほか(1992) は競争戦略を策定する上で依拠する認識枠組みとして、「戦略スキーマ」という概念を用いている

と呼ぶ。ローカル・グロース・チームとは、新興国市場に物理的に所在する、小さな機能横断型の企業家的な組織単位である（Govindarajan and Trimble, 2012, p.92）。このローカル・グロース・チームの設立・運営には基本原則があり、論文では5つ、著書では3つ提示されているため、同一内容を除いた7つを明記する（Immelt, Govindarajan and Trimble, 2010, pp.132-134; Govindarajan and Trimble, 2012, p.92）。

- ①成長が見込める地域に権限を移転する。
- ②ゼロから新製品を開発する。
- ③ゼロからローカル・グロース・チームを立ち上げる。
- ④独自の目的、目標、評価基準を設定する。
- ⑤経営陣はローカル・グロース・チームを直属に置く。
- ⑥ローカル・グロース・チームはグローバル組織と関係を持ちその資源を活用できるようにする。
- ⑦ローカル・グロース・チームは統制のとれた実験（新興国市場での学習）を行わなければならない

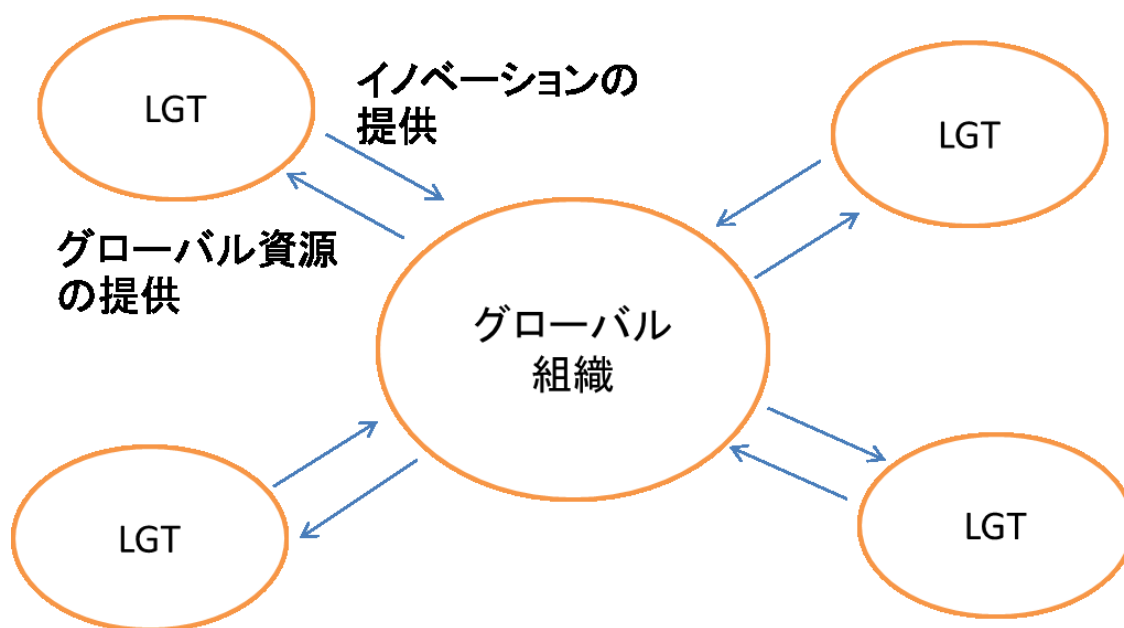
以上7つの原則に基づき、ローカル・グロース・チームの能力としては個々に損益責任を負わせる一方、地域特性に応じた製品の開発、製造、営業、サービスに関する権限があるとされる。リバース・イノベーションを行うにあたっての要点は次の6点になる¹⁵。

- ①リバース・イノベーションには、権限委譲とローカル市場（新興国市場）の重視が欠かせない
- ②リバース・イノベーションに取り組む人材やそれに投じる資源は、すべてでないにせよ、その大部分を、ローカル市場を基点に管理しなければならない。

¹⁵ Govindarajan (2012) が寄稿した Harvard Business Review のウェブサイトより (http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/the_2000_car.html) (2014年6月28日閲覧)

- ③ ローカル・グロース・チームに損益責任を与えなくてはならない。（これは
多国籍企業にとって大きなハードルになる）
- ④ どの製品を開発し、どのように生産、販売、サービス提供をするのか決める
権利を、ローカル・グロース・チームに与えなくてはならない。
- ⑤ ローカル・グロース・チームが自社のグローバル資源を活用し、その支援を
受け入れられる体制にしなくてはならない。
- ⑥ リバース・イノベーションで開発された製品は、ローカルでテストと検証を
行った後、グローバルでの展開も検討しなくてはならない。その際には全く
新しい応用や、さらなる低価格化なども検討する。また利益率の高い製品と
のカニバリゼーション（共食い）も容認する。

図表 1-5 ローカル・グロース・チームの概念



出所：筆者作成。

リバース・イノベーションを起こすローカル・グロース・チームは経営陣直
属で、個々に損益責任を負わせる独立性がある組織といえる。先行事例である
GE ヘルスケアでは、中国とインドにローカル・グロース・チームが 10 以上
ある (Immelt et al, 2010, p.135)。ローカル・グロース・チームはプロジェ

クト・レベルの組織であり市場での学習と開発を目的としていることが分かる (Govindarajan and Trimble, 2012, p.125)。本論文においては、ある新興国市場に向けて製品を開発するプロジェクト単位の組織をローカル・グロース・チームと呼ぶ。

ここまでのリバース・イノベーションの議論を踏まえ、Govindarajan and Trimble (2012) の主張をまとめると次のようになる。

- ①新興国市場が市場として重要になる。また、新興国企業が脅威となる。
- ②先進国企業は新興国市場の開拓と新興国企業の脅威に対応するため、新興国市場に独立性の高い組織を作り製品開発を行う必要がある。
- ③独立性の高い組織を作るにあたって組織内部の反発に備える必要がある。そのためにはグローバル組織のマネジャー層の意識を変えていくことが必要となる。

Govindarajan and Trimble (2012) の主張からリバース・イノベーションは先進国の企業が新興国で製品開発をしてそれを移転させることが主要な目的であることが分かる。つまり、想定しているのは先進国企業が担い手で、製品のイノベーションを対象としているといえる。

6. 小括

本章においてはリバース・イノベーションの理論的位置づけとその意味を検討した。第 1 に多国籍企業における新興国市場のアプローチという視点から国際経営研究における新興国の取り扱いを見ていった。先行研究において新興国はイノベーション活動を行う場所ではなかったことが明らかとなった。第 2 にリバース・イノベーションの概要と課題を検討した。リバース・イノベーションによって、新興国で最初に採用されたイノベーションが先進国市場においても展開され、新興国と先進国両方の市場において競争優位を獲得出来ること

が明らかとなった。次の章においては、リバース・イノベーションにおける理論の整理と課題の検討を行う。リバース・イノベーションは実例、研究ともに少ないためそれらの理論を整理する必要があり、そこから課題を導出していく。

第2章 リバース・イノベーションにおける理論の整理と課題の検討

はじめに

前章において、リバース・イノベーションは多国籍企業にとって重要性の大きい経営活動となることが明らかになった。本章においては本論文において検討する課題を明示する。本章では、第1に Govindarajan and Trimble (2012) が課題として取り上げているエマージングジャイアントの脅威を明らかにする。第2に従来のリバース・イノベーションの枠組みは、このエマージングジャイアントを想定していない枠組みであることを明らかにし、新興国企業が起こす新興国市場でのイノベーションについて検討する。

1. 新興国企業の脅威¹⁶

(1) 破壊的イノベーションの理論について

本節では新興国企業が業界秩序にどのような変化をもたらすのか、リバース・イノベーションの視点から検討する。Govindarajan and Trimble (2012) によればリバース・イノベーションは先進国と新興国のニーズのギャップが解消することで先進国に向かって、イノベーションが移転するとしている。そしてリバース・イノベーションを無視することは次のようなリスクにつながると Govindarajan and Trimble (2012, p.9) は述べている。

「いわゆる、エマージングジャイアント¹⁷と呼ばれる、新興国を本拠とする新世代の多国籍企業にとってチャンスとなり、豊かな国の多国籍企業は安定した国内市場で、痛みや手厳しい打撃を食らうことになるかもしれない。」

¹⁶ 本節における記述は別途引用を除き Govindarajan and Trimble (2012) にもとづく。

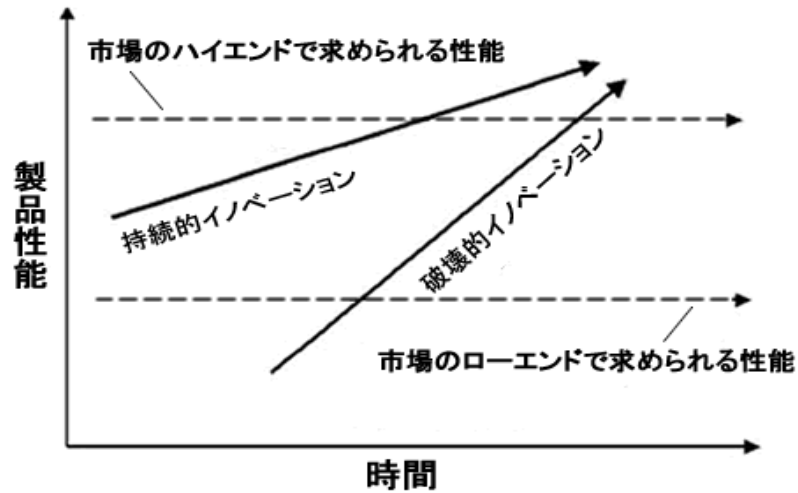
¹⁷ エマージングジャイアント (emerging giant) は Khanna and Palepu (2010) といった別の研究者においても取り上げられている。

彼らの主張は、新興国企業が先進国企業にとって脅威となる可能性があることを指摘しているが、なぜ脅威となるのであろうか。脅威を説明するため Christensen (1997) の主張する破壊的イノベーションの理論を用いて説明したのち、リバース・イノベーションの視点から検討していく。

破壊的イノベーションの概念¹⁸は Christensen (1997) が提唱した。Christensen (1997) が指摘したことは、リーダー企業が自身の顧客の要求を満たさないイノベーションを認識できないことである。結果、この種のイノベーションが起きた時、リーダー企業は対応できず市場で失敗する。Christensen (1997, p.6) におけるイノベーションとは、技術の変化を意味し、技術とは、組織が労働力、資本、原材料、情報を価値の高い製品やサービスに変えるプロセスを意味している。技術の概念はエンジニアリングと製造に留まらず、マーケティング、投資、マネジメントなどのプロセスを幅広く包括するものであると定義づけている。Christensen (1997) は理論の説明にあたって、2つのイノベーションを用いて説明している。1つが持続的イノベーションである。持続的イノベーションとは主要市場のメインの顧客が既存の性能指標で評価すると、既存の製品より性能が向上する技術である。リーダー企業はこの持続的イノベーションに関しては顧客の声に耳をかたむけ改良をつづけており、性能面で出遅れることはないため失敗はしない。しかし、一方の破壊的イノベーションはリーダー企業にとって失敗につながる。破壊的イノベーションとは、従来と全く異なる価値基準を市場にもたらすものである。主流市場では初期段階において破壊的イノベーションで達成される性能が既存製品の性能を下回る。しかし、破壊的イノベーションには主流市場から外れた少数の、たいていは新しい顧客に評価される特徴がある。そのため主流市場を主戦場とするリーダー企業は破壊的イノベーションを求める顧客の声に耳を傾けることは難しい。

¹⁸ 本節における記述は別途引用を除き Christensen (1997, p.6, p.15, p.17, p.21, p.59) にもとづく。

図表 2-1 持続的イノベーションと破壊的イノベーションの影響



出所：Christensen（1997）p.10 より筆者作成。

そして破壊的イノベーションは次のようなプロセスを辿り主流市場へと到達する（Christensen, 1997, p.17）。初めに、主流市場に食い込めない新興企業が破壊的イノベーションを製品化し新たな市場を創造する。リーダー企業は既存の大口顧客を重視するため性能の低い破壊的イノベーションには注意を払わず、既存の大口顧客の要求にこたえるべく持続的イノベーションに経営資源を投入する。一方、新興の市場で受け入れられる破壊的イノベーションは、成熟した市場で行われる持続的イノベーションの技術改善のスピードより速く性能向上が進む。結果、破壊的イノベーションによって生まれた製品は主流市場で地位を確立した製品に対抗しうる性能を身につけることになる。リーダー企業は破壊的イノベーターが確立した市場に対応できず、リーダー企業を持っていた優位性は失われてしまう。このようにリーダー企業は従前の顧客の要求を満たす技術と新興の顧客が要求する技術の間で選択を迫られ、結果、陥るジレンマについて Christensen（1997, p.21）は次のように述べている。

「情報が入手でき、計画を立案できる持続的技術ではリーダーシップをとることは、競争上、重要でないことが多い。このような場合、追従者も先駆者も実

績は変わらない。先駆者が圧倒的に有利なのは、市場のことがほとんど分からない破壊的イノベーションの場合である。これが（リーダー企業が陥ってしまう）イノベーターのジレンマである。」

つまりリーダー企業は情報も何もない、分析できない、市場がわからない破壊的イノベーションに関して意思決定を下せないことを意味している。よって、リーダー企業にとって既存の顧客の要求に応え続けることは逆に新興企業によって主流市場を奪われるというジレンマの状態になってしまう。

なぜこのような現象が起きるのであろうか。Christensen (1997, p.59) は破壊的イノベーションを理解する上での見方として「バリューネットワーク」¹⁹という概念を提唱している。バリューネットワークとは、入れ子構造 (nested hierarchy) に位置づけられたバリューチェーン、並びに事業パラダイムである (井上, 2010, p.200)。これは製品の設計思想に対応して構造化されているバリューチェーンの集合であり、自社の製品を評価する上での基準となる企業の認識枠組みとなるものである (井上, 2010, p.203)。企業は自らのバリューネットワーク内の関係者のニーズに対応できるイノベーションを率先して選択し (Christensen, 1997, p.89)、リーダー企業はこのネットワークに依存することになる。結果、このネットワーク外の情報には目を向けない。そのため、リーダー企業は破壊的イノベーションが発生しても気付かない、または排除してしまう。

リーダー企業を先進国企業と捉え、新興企業を新興国企業に置き換え新興国市場と先進国市場という両方の市場で経営活動を行う上で起こる課題を明らかにした研究がある。これが、天野 (2010) の「新興国市場戦略のジレンマ」

¹⁹ 井上 (2008) によれば、バリューネットワークは Porter のいうバリューシステムのことを指している。しかし、Porter の理論と異なる点は 3 つある (井上, 2010, p.201)。1 つがバリューチェーン・バリューシステムのような垂直展開の直線的な流れではなく、入れ子型階層構造となっていることである。2 つ目として、バリューネットワークによって、企業はものの考え方や価値観を植え付けられてしまう認識論的な側面に焦点を当てたことである。3 つ目に、収益を決めるのは所属する業界ではなく、自社が埋め込まれているバリューネットワークだとしている点である。このような違いはあるがバリューネットワークはバリューチェーンの延長であるとされる。

という主張である。次節においてどういったものなのか検討する。

(2) 新興国市場戦略のジレンマについて

先進国企業にとって、新興国市場を開拓するだけであれば、新興国市場でローカル・イノベーションを起こして、新興国市場の機会を獲得するのみに留まってしまふ。しかし、先進国企業は新興国市場でローカル・イノベーションを起こすことに積極的ではないことが天野（2010）に指摘されている。

天野（2010, pp.7-8）によれば、日本企業などの先進国企業が、新興国市場を相手にビジネスを展開する時に課題となるのは、これまで先進国で培ってきた製品やビジネスモデルが、所得水準などから見れば下位の新興国市場において、必ずしもそのまま受け入れられるわけではないという点である。先進国企業の戦略が抱えている課題は、戦略が先進国市場をベースに形成され、経営資源も概ね本国など先進国市場のものに依拠していることにある。従来、多くの先進国企業において、新興国市場は先進国市場の補完的市場という位置づけにあった。そして、先進国市場で築き上げた製品ラインからローエンドのものを投入し、それらを低機能化（defeaturization）して持ち込んできた。しかし、それらは現地市場の市場特性をもとに企画されたわけではなく、販売や生産、調達の方法も、上位市場で構築したものを、多少の修正を加えて持ち込むに留まることが多かった。そうした製品やビジネスモデルは、新興国市場の一部の上位市場に受け入れられるものの、全体の市場シェアは伸び悩んできた。このような製品展開について天野（2010）は次のような問題があると主張する。問題は先進国市場において、先発企業が競争優位を築くために開発競争で鎬を削り、互いに差別化競争を行うほど、下位である新興国中間層市場には十分な経営資源を割けないことである。結果、先進国企業の多くは市場で競争をしても瞬く間に後発国企業に市場のシェアを奪われてしまふ。結果、「新興国市場戦略のジレンマ」というべき状態に陥ってしまうこととなる。

つまり、天野が指摘した課題は、①先進国の製品・サービスが新興国の顧客

にとって適していないため、先進国企業は新興国市場で価値を提供できない、②価値が提供できないので新興国市場を新興国の企業に奪われてしまう、という 2 点に集約できる。新興国市場戦略のジレンマの考えをより進めたのが、Govindarajan and Trimble (2012) の主張するエマージングジャイアントの脅威と考えられる。次にエマージングジャイアントの脅威について検討していく。

(3) エマージングジャイアントの脅威

Govindarajan and Trimble (2012) は新興国に本拠を置く企業であるエマージングジャイアントの脅威をより拡張して捉えている。彼らによればエマージングジャイアントが新興国市場で主要な地位を築いた場合、次のアクションとして先進国市場へ進出することが考えられるという。なぜならば、エマージングジャイアントは新興国市場特有のニーズに対応することで培った独自の能力や情報を利用して先進国の市場も開拓できる存在であると想定されているからである。先進国企業の対応として、自国市場を奪われるならばリバーシ・イノベーションを自身で実行し、先進国へと移転させればよいのかもしれない。しかし先進国企業がリバーシ・イノベーションを先進国に移転させることは困難を伴う。その理由として、本国の製品と競合し、カニバリゼーション（自社製品間での共食い）をひきおこすと考えられるからである。先進国企業は既存の先進国市場で成功している以上、あえてリスクを冒してまで先進国市場で需要が存在するかわからない製品を提供する必要はないと考えてしまう。また、エマージングジャイアントが先進国市場に参入しても先進国の企業は大きな脅威を抱かない可能性がある。それは、先進国の企業は今まで様々な競合他社との競争で成功してきた過去の経験があり、エマージングジャイアントが先進国市場に新規参入しても今までの競合他社と同様に対応できるだろうと考えるからである。Govindarajan and Trimble (2012, pp.36-37) はエマージングジャイアントの脅威を次のように述べている。

「新興国で新製品が生まれてから、豊かな国（先進国）で堅調な需要が生まれるまでの時間差こそが、まさに既存企業にとってリバーシ・イノベーションが非常に危険な理由である。新興国から始まった動きが引き起こす業界内の大きな変化を見逃していたと気づくころには、技術、経験、生産能力で何年も後れをとってしまっている」

エマージングジャイアントは、新興国市場でのローカル・イノベーションを通じて、先進国企業とは違う新たな能力や情報、ノウハウを獲得している。このため先進国の多国籍企業はエマージングジャイアントが新興国市場で獲得した能力に対抗できないと想定される。なぜならば、新興国市場特有のニーズは先進国では要求されない能力が必要とされており、これは先進国の市場では得難い能力とされるからである。そして、エマージングジャイアントが先進国市場で脅威となりはじめてから、先進国企業が対応を検討するという「時間差」が大きなリスクとなりうる。Govindarajan and Trimble (2012) が想定している新興国企業のモデルは次のように整理できる。①新興国企業は新興国市場特有のニーズに対応するため、独自の優位性を持つ、②新興国企業はその優位性を利用して先進国市場に進出する、という 2 つの行動をすることが想定されている。

リバーシ・イノベーションにおけるエマージングジャイアントの脅威が天野 (2010) の主張する新興国市場戦略のジレンマとおおきく異なるのは、天野 (2010) は新興国企業が新興国市場で主要な地位にとどまるのに対し、リバーシ・イノベーションの論理では新興国企業が新興国市場にとどまらず、先進国市場においても業界秩序を変化させる存在になるということである。

エマージングジャイアントが先進国市場に進出することの危機は、Govindarajan and Trimble (2012) がリバーシ・イノベーションを通して強く主張していることである。しかし、彼らはその著書の補論で破壊的イノベーションのあてはまる明白な箇所は性能のギャップに関する部分であるとしている。そして、新たな市場を創造するという面では性能のギャップに限らず、

特定のケース等に応用される可能性があるかもしれないと述べるにとどめた。

2. リバース・イノベーションにおける理論の整理と課題

(1) 理論の整理

前節においてリバース・イノベーションの論理によって、新興国企業が先進国市場に進出する脅威が明らかとなった。しかし、第1章においてリバース・イノベーションは主に先進国企業を想定している枠組みであり、新興国企業はあまり考慮に入れられていない。つまり、新興国企業は行動として先進国市場に進出するモデルが想定されているものの、そのモデルは実際には検証されていない。よって、本節においてはリバース・イノベーションにおける理論を整理し、本論文における課題を明示していく。

理論の整理を行う必要性として、リバース・イノベーションはその捉え方が研究者によって違っているからである。

図表 2-2 リバース・イノベーションの定義

文献	定義
Immelt, Govindarajan and Trimble(2009, p.124)	新興国市場に向けた製品の開発とグローバル化のプロセス。
Govindarajan and Ramamurti(2011, p.191)	豊かな国で採用される前に貧しい国で最初に採用されるイノベーション。
Govindarajan and Trimble(2012, p.6)	途上国で最初に採用されたイノベーションであり、先進国へと移転していくことがある。

出所：筆者作成。

図表 2-2 に示すように、リバース・イノベーションは様々な表現がなされているが、はじめに新興国でイノベーションが採用され、後にそのイノベーションが先進国に移転することであるといえよう。その現象だけを切り取ると担い

手は新興国企業がリバース・イノベーションを起こしても、先進国企業がリバース・イノベーションを起こしてもよいことになる。先行研究である Govindarajan and Trimble (2012) は、リバース・イノベーションの担い手、すなわちリバースイノベーターは新興国企業か、先進国企業か、どちらの企業が担い手になるのか、明確に指摘していない。しかし、事例として紹介しているリバースイノベーターは先進国企業であり、その著書の付録にある実務家向けのディスカッションは先進国企業に向けているので先進国企業を想定していると考えられる (Govindarajan and Trimble, 2012, p.195)。

担い手をどのように見るのかは丸川・駒形 (2012) も論じている。丸川・駒形 (2012) によれば、もともと途上国を基盤とする企業が新製品を地元の市場に投入するのは「リバース (逆)」ではなく通常の順序であるとし、「リバース (逆)・イノベーション」という言葉は先進国に基盤を置く多国籍企業側に視座を据えたものであると主張している。また、GE ヘルスケアの事例を、リバース・イノベーションとして紹介した Immelt et al (2009) とは対照的に、丸川・駒形 (2012) は新興国企業側に視座を置いたイノベーションを提示している。彼らによれば、新興国の企業が、ローカルな市場あるいは先進国企業がまだ十分に開拓していない市場に向けて、先進国企業を後追いするのではなく、技術を別の方向に発展させることでこうした市場の需要に応える製品やサービスを開発する行動を「キャッチダウン型イノベーション (Catch down innovation)」と呼んだ。新興国市場を舞台としたイノベーションを丸川・駒形 (2012) は図表 2-3 のように整理した。

丸川・駒形 (2012) はキャッチダウン型イノベーションを破壊的イノベーションの概念と比較して整理している。丸川・駒形 (2012, p.6) によれば、キャッチダウン型イノベーションは新興国のローカルな需要から出発するため、当該国では破壊的イノベーションとなりえても、先進的な製品から世界範囲で市場を奪うほどの破壊力を持つケースは多くないと述べ、キャッチダウン型イノベーションは破壊的イノベーションの概念の中に包含されるものではないと主張した。

図表 2-3 キャッチダウン型イノベーションと他の概念との異同

	途上国の所得水準に合わせた製品・サービスの開発	途上国固有の需要や社会環境に合わせた製品・サービスの開発
先進国企業が開発の主体であるもの	逆イノベーション	
途上国企業が開発の主体であるもの	節約的イノベーション	キャッチダウン型イノベーション

出所：丸川・駒形（2012）p.5 図 1 より引用。

榊原（2011）²⁰は、グローバル化の 2 つの戦略として、1 つがグローカリゼーションを自国（＝先進国）で開発し、地域ごとに微修正して販売する戦略であり、もう一つがリバース・イノベーションとして、新興国で製品開発し、それを先進国へと展開する戦略としている。

リバース・イノベーションを新興国企業と先進国企業という区別をせず、捉える向きもある。鷲田（2014）はリバース・イノベーションを新興国市場特有の事情で生まれた新商品・新サービスのアイデアを活かして、先進国にも通じるイノベーションを創出するのがリバース・イノベーション現象の実際的な姿と述べている。また、高橋（2014, p.71）はリバースの意味について、2 つの捉え方があると主張する。1 つの捉え方は新興国企業自身の研究開発によって新製品、新技術を生み出す場合である。例としてインドのタタモーターズが開発した日本円で 30 万円の自動車である「ナノ」があげられる。もう 1 つの捉え方が、先進国の多国籍企業による海外の研究開発成果が本国に逆流する場合

²⁰ 榊原の主張は国際ビジネス研究学会 2011 年全国大会統一論題「国際ビジネスとイノベーション」における報告レジュメの記述に基づく。

である。これはリバース・イノベーションの事例で著名な GE ヘルスケアが例としてあげられる (Immelt et al, 2009)。

安室 (2012, p.11) によれば、リバース・イノベーションの焦点は新興国市場の特定場所に群生する零細中小企業の分業システムにあるという²¹。これら零細中小企業は産業集積を利用し、細かな工程間分業で生計を立てている。従業員数の少ない家内工業で生活に困らない程度の驚くほど低い利益率で操業し、法律に従わない、または、知らないため正規品のコピーをし、安価な製品を実現する。このような違法業者出現の背景は製造技術のモジュール化と深い関係にあるとされる。モジュール化は部品同士をグループ化し、切り分けてパッケージ化し、その部分が取り外し出来る設計に変更される。さらにモジュール間の情報伝達の仕様を国際標準で統一することでどの国の部品製造企業も参加することが出来るようになった。これによりモジュールの参加者が増え、イノベーションを取り込むチャンスが増え、部品業者の独占を防ぎ、価格が下がるという利点が生じた。新興国企業においては部品やモジュール類を安く手に入れ、組み合わせで見栄えのよいコピー製品がすぐに作れるようになった。組立業者は何千とあり皆が客の注文に応じて創意工夫を凝らしユニークなデザインの製品が無数に生産される。そしてこのようなコピー製品は低所得者の要求を満たし、受け入れられ、やがて先進国市場においてもリバース・イノベーションの大きなうねりになるとされる。

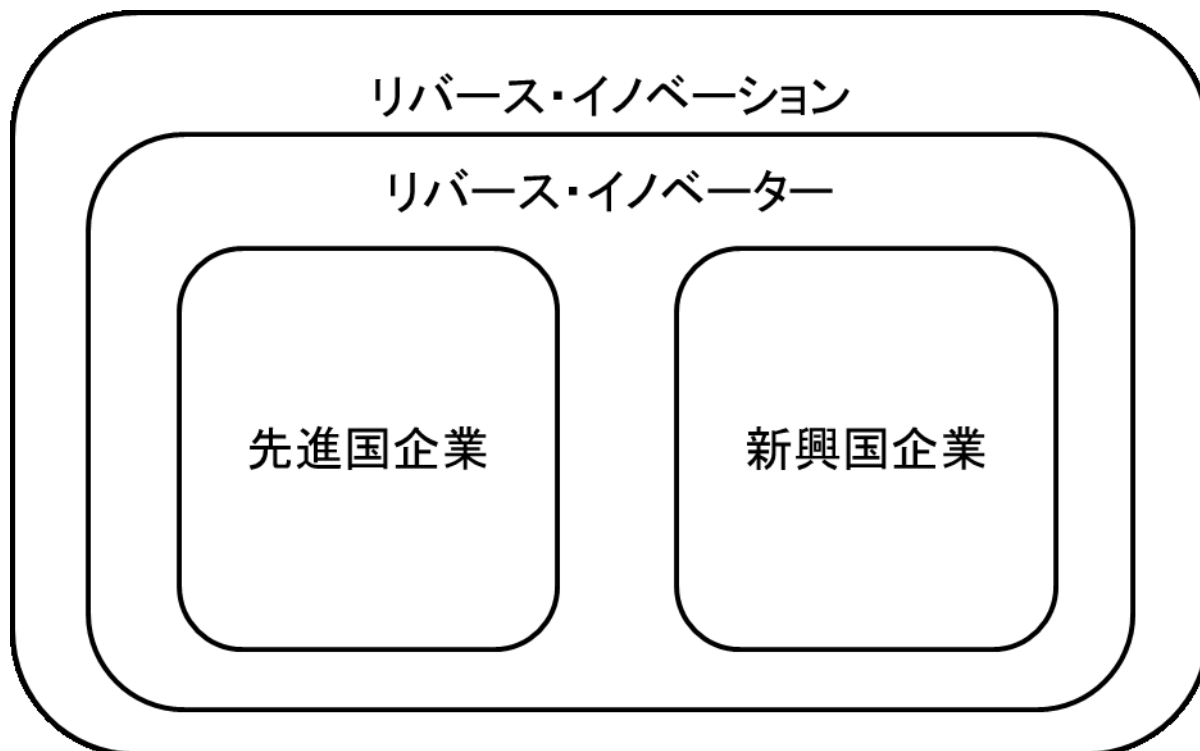
Govindarajan and Trimble (2012)、丸川・駒形 (2012)、榊原 (2011)、鷲田 (2014)、安室 (2012) らの主張を踏まえると、リバース・イノベーションは 2 つの意味が混在していることが分かる。1 つがリバース・イノベーションは先進国企業の行う戦略であるという見方である。つまり、先進国企業に視座をおくと新興国を経由して還流または、反転するイノベーションであるにとらえることができる。これは丸川・駒形 (2012)、榊原 (2010) などの主張から読み取れる。もうひとつがリバース・イノベーションを新興国市場で最初に採用されるイノベーションであり、そして先進国に移転するという従来の国際

²¹ 本段落は安室 (2012, p.11) の記述を参考に論述している。

経営におけるビジネスの展開とは逆の向きとなる逆流現象として捉える考え方である。鷺田（2014）はこのような主張である。

以上のように整理すると、Govindarajan and Trimble（2012）が明らかにしたことは、先進国企業のためのリバース・イノベーションの取り組み方法と新興国企業の行動モデルを提示したことになる。一方、エマージングジャイアントが起こすローカル・イノベーションが先進国市場に移転した場合（つまり新興国企業が担い手になってリバース・イノベーションがおこった場合）に関しては詳細に検討されていない。我々はリバース・イノベーションの議論を踏まえたうえで本論文においては、新興国市場でイノベーションが発生し、そのローカル・イノベーションが先進国に移転し、業界秩序に影響を及ぼすものを担い手に関係なく「リバース・イノベーション」と捉える（図表 2-4 を参照）。

図表 2-4 リバース・イノベーションとリバースイノベーター



出所：筆者作成。

先行研究である Govindarajan and Trimble（2012）の主たる枠組みは先進

国企業をリバース・イノベーションの担い手（リバースイノベーター）と捉える枠組みであった。しかし、Govindarajan and Trimble (2012, p.338) が「新興国市場で、新興国市場向けに開発されたイノベーションの話は増えてきているが、そのイノベーションが先進国の大衆市場に還流した事例は相対的に少ない」と述べているように、リバース・イノベーションの移転の仕組みは不明な点があり、より詳細に検討される必要がある。よって、本論文ではリバース・イノベーションの担い手に新興国企業も加え幅広くとらえることでリバース・イノベーションの研究の拡張を図りたい。Govindarajan and Trimble (2012) が主張する新興国市場での製品開発といった面だけでなく、新興国企業を含めた視点から、新興国企業が行うリバース・イノベーションとそれに対応した先進国企業の変化を見ていくことで、新興国市場で起こるイノベーションの詳細が明らかになると考えられる。この視点から生じる本論文の課題は次のようになる。

課題（1）新興国企業が起こす新興国市場でのイノベーションの中でどのようなイノベーションが業界秩序に変化をもたらすのか。

3. 対象とする事例について

(1) 自動二輪産業について

本論文はリバース・イノベーションの現象を見ていき、イノベーションの影響によってもたらされる市場の変遷、企業への影響を観察し、リバース・イノベーションがもたらす業界秩序の変化を明らかにする。それらプロセスやコンテキストに着目をするために事例としては自動二輪産業を歴史的に取り上げていく。自動二輪産業においてリバース・イノベーションは歴史的に 2 回起きており、そのいずれもが業界秩序に大きな変化をもたらした。1 度目の変化は戦後すぐの日本で生まれた新興国企業であるホンダの事例である。ホンダは日本でローカル・イノベーションを起こし、先進国市場へと進出し、業界秩序

に変化をもたらした。2 度目の変化は、2000 年前後の中国市場を起点に取り上げる。新興国企業である中国のコピー自動二輪メーカーが新興国市場である中国市場でローカル・イノベーションを起こした事例となる。中国メーカーが起こした業界秩序の変化に対して先進国企業となったホンダの経営にどのような影響をもたらしたのか考察する。特に 2 番目の変化では Govindarajan and Trimble (2012) が想定していない事例であった。つまり、従来、先進国企業がリバース・イノベーションを行うにはローカル・グロース・チームが必要とされた。しかし、榊原 (2012) が紹介した事例はローカル・グロース・チームを用意して自発的にリバース・イノベーションを起こしたのではなく新興国市場での競争によって自然発生的に生じた意図せず起こった事例であった。そして、これら事例は先行研究では各国ごとでのホンダの対応として事例が取り上げられているが、時系列で整理できるものである。よって、新興国市場で起こる業界秩序に変化をもたらすイノベーションの詳細が明らかになると考えられる。その事例について検討する。

(2) 理論で想定されていない事例について

Govindarajan and Trimble (2012) によれば、リバース・イノベーションを行うには、まず、新興国市場でイノベーションが採用されなければならない。特に、先進国企業がリバース・イノベーションを起こすには、リバース・イノベーションのための組織を新しく設計することであると述べている (Govindarajan and Trimble, 2012, p.96)。結果、リバース・イノベーションを行う上で必要とされるものがローカル・グロース・チームと呼ばれるグローバル組織から離れた独立性の高い組織である。しかし、実際の企業においてリバース・イノベーションで先進国市場と新興国市場両方の市場で成功をおさめる可能性があっても、天野 (2010) が指摘する「新興国市場戦略のジレンマ」によって資源配分の意思決定時点でリバース・イノベーションの芽は摘み取られてしまうことが考えられる。しかし、榊原 (2012) が提示したホンダの事例は、「リバース・イノベーションを行うにはまっさらな状態で組織を設

計することである」という命題に当てはまらない。ホンダの事例の詳細は後の章で述べるが、その概要をここで述べておきたい。

榊原（2012）は、中国におけるホンダの二輪車事業の事例について取り上げている。日本の二輪車事業は成熟して久しく、かつては長らく世界 1 位の生産国であったが、1993 年に中国が日本を抜き去った。中国が生産量を拡大させた背景には、日本品を模倣して作った二輪車の存在があった。こうしたコピー二輪車は部品まで細かくコピーされており品質としては「安かろう、悪かろう」の域を出るものではなかったが、所得の低い中国の消費者にとって、品質を割り切って利用され幅広く普及した。このコピー製品の普及については、製品アーキテクチャの考えで説明されている。つまり、従来の日本の自動二輪車はすり合わせで作られる製品であったのに対し、中国のコピー二輪車はブロックを組むように作られる「モジュラー型」の製品であった。モジュラー型の利点はすり合わせにコストがかからず、他の部品と互換性もあり、大量生産による規模の経済が働いて、一般的に安く製造できるとされる。結果、中国ではコピーメーカーが多数出現し、日系の二輪企業は業績を悪化させた。こうした状況下、ホンダはコピーメーカーに対して商標権の侵害等で訴えをおこしたが、さして効果がなかった。そこで、ホンダは大手コピーメーカーの 1 社と合併に乗り出す方針に転換した。この合併の結果、ホンダは安い現地部品を幅広く活用し、中国のコピー車に迫る低価格を実現した。後にベトナム市場で中国のコピー車が輸出され、市場が席卷された時、ホンダはコピー二輪の納入先を突き止め、廉価製品を投入することで、ベトナム市場で反撃に成功した。さらに、中国から対日輸出も開始され、輸出車であるトゥデイが当時の日本の相場の半額程度（94,800 円）で、日本市場で販売された。成果として、中国でのホンダブランドの再構築と二輪車事業の収益性の改善が進んだとされる。

榊原（2012）によれば、ホンダ自身に生じたイノベーションは 2 つあると言う。第 1 に戦略の見直しをはかり、「昨日まで敵」だった会社をパートナーに選んだことである。第 2 に、現地部品メーカーの開拓に努力し、中国製部品を初めて導入し、コピー部品のフル活用で、二輪車のアーキテクチャをモジ

ェラー化させる方向へステップを踏み出されたとみられることである。そして、榊原（2012）は本事例が、新興国に焦点を当て、その市場向けに生み出された低コスト技術や関連ノウハウを先進国へ展開する、いわゆるリバーズ・イノベーションの事例であると結論付けた。

ホンダの中国における自動二輪車産業の事例が、先行研究で述べられているリバーズ・イノベーションの理論で想定されていない事例となるのは、リバーズ・イノベーションを行う唯一の方法とされたローカル・グロース・チームと呼ばれる新興国で 1 から作る独立性の高い組織を構築していないことにある（榊原, 2012, p.25）。つまり、ホンダの事例は、先進国企業が意図せず自然発生的に新興国企業との競争の結果生じたリバーズ・イノベーションであると考えられる。よって、新興国企業が起こしたイノベーションが業界秩序に変化をもたらした後、先進国企業がその対応のためどのような行動をとり、どのようにイノベーション形成されるのか、そのプロセスが明らかになると考えられる。課題は次のように設定される。

課題（2）業界秩序に変化をもたらすイノベーションが先進国企業にどのような影響を与えるのか。

課題（3）業界秩序に変化をもたらすイノベーションの影響を受けた先進国企業がどのような変化をし、自社の競争優位を再構築するのか。

（3）過去の日本を新興国市場として取り扱うことについて

本論文では自動二輪産業を歴史的に検討する。事例を歴史的に検討し、事例の比較を行うにあたって、過去の日本は Govindarajan and Trimble（2012）の想定するリバーズ・イノベーションの対象となる新興国に当てはまるのかという点を検討する必要がある²²。この点については Govindarajan and Trimble

²² 過去の日本が新興国市場として取り扱われる事例をアクセンチュア（2014）の報告書が取り上げている。この報告書の p.18 に「新興国イノベーターであった日本」というタイトルとともに新興国であった日本は社会を変えるイノベーションを世界に普及させたと主張し、事例として、インスタントラーメンと炊飯器を紹介している。

(2012) も比較検討する上で留意すべきことであると述べている。彼らの主張は次のようになる。Govindarajan and Trimble (2012) がリバーズ・イノベーションで想定している新興国は中国やインドといった規模の大きい新興国市場で起きたリバーズ・イノベーションである²³。なぜ中国やインドがリバーズ・イノベーションの主たる市場になるのか、それは彼らがリバーズ・イノベーションの発生要因として、新興国市場の特徴に由来するものと考えているからである。彼らが想定している新興国市場の特徴は人口規模の大きさと一人当たり所得の低さである。一人当たりの所得が低くても、膨大な人口を抱えるインドや中国では規模の経済性やネットワーク外部性が働き、先進国と異なるソリューションが生まれる、これがリバーズ・イノベーションの発生する論拠の1つである。Govindarajan and Trimble (2012, p.366) はそういった前提にたち、1970年代から1980年代の日本企業がアメリカ市場に参入した事例はリバーズ・イノベーションとして当てはまるのか考慮する必要があると主張した。彼らは日本をリバーズ・イノベーションとして取り扱うことの留意点²⁴を次のようにあげている (Govindarajan and Trimble, 2012, p.366)。

- ①80年代の日本とアメリカの経済格差は、今日の新興国と先進国の状況とは異なる。
- ②先進国の多国籍企業は、関税や非完全障壁のせいで日本や韓国では競争できなかった。その結果、日本企業は国内市場で利益の聖域をつくり、その利益をグローバル化の取り組みの充当することが出来た。インドや中国にはそのようなアドバンテージはない。彼らは国内市場で、多国籍企業との容赦のな

²³ リバーズ・イノベーションが紹介された事例はインドと中国市場のものであった (Immelt et al, 2009)。

²⁴ 本論文では留意点を3つ取り上げているが Govindarajan and Trimble (2012, p.366) は4つの留意点を取り上げている。4つ目の留意点は「新興国の巨人がグローバル化する状況は今日、非常に異なっている。過去40年間で世界そのものが劇的に変わった。例えば、70年代より今日のほうが世界はフラットになり、それによって異なるグローバリゼーションの道が開かれている。」というものである。これはつまり現在の世界より過去の世界の方がリバーズ・イノベーションを行うことは困難であることを指しているが具体的な指摘が明らかでない。我々の議論は過去の日本がリバーズ・イノベーションに当てはまるのかどうかであるため、この節の検討項目に含めなかった。

い競争にさらされている。

③新興国のうち最大規模のインドや中国は日本よりもはるかに巨大である。

①の経済格差について検討する。先行研究によれば新興国と先進国が最も異なる点は 1 人当たりの平均年間所得であるとされる (Govindarajan and Ramamurti, 2011, p.195; Govindarajan and Trimble, 2012, p.14)。そのため、現在のインドや中国は GDP を通して見ると、世界の上位国に位置するが、1 人あたり平均所得では下位に位置するため先進国ではないとされる。1980 年代の日本の 1 人あたり平均所得はアメリカ (100%とみる) と比較して 81 パーセントであり、Govindarajan and Trimble (2012) が主張する現在のインドと中国は 7%、15%と大きな隔たりがある (Balassa and Noland, 1988, p.3)。

しかし、過去の日本におけるホンダの事例に関してはこの主張と異なる事例であると考ええる。まず、事例の対象として取り上げる当時、新興国企業であるホンダが開発したスーパーカブの発売年は 1958 年であり Govindarajan and Trimble (2012) が主張する 1988 年とは状況が異なる。諸外国と比較可能なデータがある 1960 年の一人あたりの国民所得についてみると、日本はアメリカに比べ国民所得は約 6 分の 1 であり、先進国とは言い難い (図表 2-5 を参照)。

図表 2-5 1960 年の 1 人あたり国民所得の比較 (単位ドル)

アメリカ	カナダ	イギリス	西ドイツ	フランス	イタリア	日本
2,314	1,661	1,125	1,031	1,023	635	385

出所：厚生省 (1996) 『厚生白書』より筆者作成。

Govindarajan and Trimble (2012) の貧しい国の基準でいえば当時の日本の 1 人あたり国民所得はアメリカ (100%とみると) と比較すると、約 16% であり、2012 年の中国と変わらないことになる。

②の国内における規制の状況を検討する。当時の日本は規制のない自由市場であったのかについてであるが、1950年代後半、日本では通産省は自動車に対して優遇をしており、自動二輪に関しては「際物」とされ特別の援助が与えられず、市場の自由競争の原理にゆだねられていた（出水, 2002, p.3）。また、三嶋（2010）によれば日本の自動二輪車産業の発展プロセスにおける政策は企業や市場に対する直接的なものは少なく、運転免許に関わる交通法規など間接的なものであったとされる。交通法規に関する政策の背景には、急速なモータリゼーションによる交通問題の悪化があったという事情であり、外国企業に対する規制であるといった性質ではない。国外に対する規制を見ると、日本では250cc以上のイギリス車を規制していたけれども、そういった大きい排気量は官需しかなく顧客がいなかった（Koerner, 2012, p.174）。特にスーパーカブの排気量である50cc程度は規制がなかった。実際、1951~1954年の間、ドイツのクライドラーK51というモデルを大日本機械工業がノックダウン方式で生産販売していた（小関, 2001, p.118）。1958年発売のスーパーカブより先んじて50ccクラスの小排気量車を販売していたことが分かる。これらから小型の自動二輪車に関しては参入障壁となるような大きな規制は日本に存在しなかったと考えられる。

③については、再掲になるが、Govindarajan and Trimble（2012）がインドや中国をリバース・イノベーションの舞台として取り上げるのは人口規模の大きさと一人当たり所得の低さという特徴を有しているからである。一人当たりの所得が低くても、膨大な人口を抱えるインドや中国では規模の経済性が働き、先進国とは異なるソリューションが生まれる、これがリバース・イノベーションの発生する論拠の1つであった。その点、日本は中国・インドに比べ人口が少なくそこそこの規模がある市場であった。よって、本論文においては同一産業において市場規模の小さい新興国と市場規模の大きい新興国企業における事例を比較することでリバース・イノベーションの理論の拡張を図る。

以上からスーパーカブ発売時期の日本²⁵は、リバース・イノベーションの議論の中で、対象とされている新興国であり、自動二輪に関しては自由な市場環境であったと言え、事例として適すると言える。

(4) 自動二輪産業を取り扱った研究

主に経営学的な観点から自動二輪産業を取り扱ったものとして次のようなものがあげられる。まず、戦後日本の自動二輪産業とアメリカ市場進出の事例を取り使った文献とホンダのアメリカ進出における成功を取り上げた先行研究を見ていく。出水（2002）、冨塚（1980 pp.206-207）は産業発達史・技術史的観点から考察し、レース活動、優れた開発能力、技術によってホンダは優位性を獲得し、市場で地位を獲得したと論じた。冨塚はその要因として、大量生産方式の確立、軍需の人材が自動二輪業界に流出したこと、生産設備の新設等を要因として指摘している。

実証的な分析としては1975年に報告された Boston Consulting Group（以下 BCG と記述する）のレポートが挙げられる。BCG はイギリス政府の依頼で、何故イギリス二輪メーカーが凋落したのか、日本メーカーとの比較によって分析した。BCG によれば資本集約型の高度に自動化された工場で大量生産することで、規模の経済、低コスト、経験曲線、高い市場占有率を実現し、市場を席卷したと主張している。さらにホンダを中心とする日本メーカーは上位市場に進出したことで、イギリスメーカーは価格と品質面で対抗出来なかったと主張された。ホンダの成功は、市場の隙間を見つけ参入し、市場の成長性とシェアに重点を置き、市場に浸透する価格設定を行うなど戦略的・計画的に行

²⁵ 本論文以外にも過去の日本をリバース・イノベーションの対象に含める主張がある。高橋（2014, p.71）は「これまでの日本とアメリカの場合をみると、20世紀初頭のアメリカで多くの製品技術のイノベーションが起こったところがそれらの技術はわが国に入り、新たなイノベーションによってアメリカ市場に逆流する形で先進国での競争力のある製品に成長した。自動車などはその典型といえる産業である。前者は新製品・新技術の発明・発見である「プロダクト・イノベーション」と呼ばれ、わが国のイノベーションは新たな生産技術を発見した「プロセス・イノベーション」と呼ばれている。このような日本の優れたイノベーションも今や先進国に移転されているリバース・イノベーションの一つと捉えてよいだろう。」と述べている。また、Govindarajan and Trimble（2012）の邦訳本で解説をしている小林も「リバース・イノベーションは日本企業が最も得意としたところとも捉える事が出来る」と主張している（Govindarajan and Trimble, 2012, p.375）

動を取った結果であると結論付けた。

BCG の報告に疑問を持ったのは Pascale (1984) である。Pascale の抱いた疑問点は日本の自動二輪メーカーが市場の隙間を見つけだし、大量生産を行うという戦略を計画的に実行していたのかという点であった。Pascale は実際に日本へ飛んで、アメリカ市場への参入を実行したホンダのマネジャーにアメリカ市場進出についてのインタビュー調査を行った。インタビューの結果、実際のところ、ホンダはアメリカ市場参入時の戦略に関しては、綿密な計画の上、進出したのではなく、やるだけやってみるということ以外、特に戦略があったわけではなかったことが明らかになった。また、Mintberg et al (1998, pp.211-219) はパスカルのインタビュー結果を引き合いに出し、ホンダのアメリカ進出の事例から BCG (1975) が主張したような明確にコントロールされた計画的な戦略形成プロセスがあったのではなく、未知の市場における不確実性に対応するため、まず行動し、学習するというように、創発的に現れた戦略を如何に組織という集合体の中にパターンとして根付かせていくか、戦略的学習のプロセスをマネジメントすることが重要であると述べている。

その他、BCG の主張を展開した研究として、小島 (1999) はゲーム理論に基づく競争戦略の考え方で分析した。小島 (1999) によれば、まず、ホンダの参入戦略は市場開拓に主眼が置かれ、市場占有率の向上と販売量の拡大が目的であった。このため短期の利益は度外視され積極的な投資を行うことが基本戦略であった。製品戦略は品質の高水準化と高性能化に重点が置かれた。市場占有を目的としているため価格は市場浸透価格政策であるとされた。これらの戦略から、小島はホンダの戦略を戦略自己拘束であると特徴づけた。結果、アメリカ市場に適した製品開発、広告費の投入、流通網の構築は、他の市場への転用の難しい有形・無形資産の蓄積となった。一方これら蓄積は自己を拘束することになるが、投資を続けることで、ホンダの二輪車が独自製品として高く評価されるブランドイメージの構築や流通効率化といった直接効果を生み出したと、主張している。

太田原 (1999) は、国際的な二輪産業の展開において大量生産体制の確立

が日本とその他諸国を区別する特徴であると取り上げている。その特徴とは、従来のアッセンブル（組み立て）のシステムからホンダによる自動車生産型の一貫システムへの変化によって代わるという構造変化であったと説明される。そしてホンダのアメリカ進出の成功を歴史的観点から、モータリゼーションの進行による欧州二輪車需要の低下から、欧州二輪メーカーは投資へ消極的になり、一方では日本市場における小型二輪車需要の拡大、そしてアメリカ市場における大型排気量という独自の需要という三つの環境的要因から進出に成功したと論じた。太田原（2000）はまた BCG（1975）や小島（1999）がとりあげた浸透価格戦略についてアメリカ参入時は見られなかったことを明らかにしている。

Christensen（1997）は破壊的イノベーションの事例としてホンダを取り上げている。従来のリーダー企業であるハーレー・ダヴィッドソンやイギリスメーカーは大型のバイクを販売していた。新興企業であるホンダは従来の自動二輪より、より小型でより安価な軽量二輪車を販売し、従来のユーザーの要望を満たせないが、新しい顧客の獲得に成功した。このホンダの小型二輪車の生産で培った生産能力や技術は洗練され、上位市場である既存の市場の需要を満たす分野へと進出が可能になった。結果、より安価なコスト構造を持つホンダがイギリスメーカー等既存のメーカーを駆逐し、市場を席卷するようになった、と主張している。

次に中国・東南アジア市場を取り扱ったイノベーションに関する先行研究を見ていく。中国市場における研究では先ほど紹介した榊原（2012）の事例がある。藤本・新宅（2005）が中国の自動二輪産業についてアーキテクチャの考えで分析している。中国ではある特定のモデルを多数のコピー部品製造業者が大量に生産することで本来互換性のないモデルであっても局所の修正がおこなわれ、ブロックを作るように自動二輪が作られる状態になる。結果、規模の経済性が働き低価格の自動二輪が生まれていった。このような産業構造の変化について、中国と日本のサプライヤー・システムに着目した研究（大原，2001；松岡，2002；出水，2007）があり、向（2005）は中国におけるホンダの

事業戦略を創発的戦略であると捉えている。太田原（2009）は、ホンダは中国、ベトナム、タイで既存モデルの設計の簡素化、部品調達の見直し、新設工場の3点をホンダは戦略として行ったと捉えた。天野・新宅（2010）はベトナムとタイの自動二輪産業を取り上げ、ホンダは部品の共通化をすすめるプラットフォーム戦略を取って製品の低価格を可能にしたと主張した。その他研究として中国、台湾、インド、タイ、インドネシア、ベトナムを対象とし、二輪車産業の発展のダイナミズムと地場企業の能力の形成についての研究（佐藤・大原編, 2006）があり、また三嶋（2010）はベトナムやタイにおける自動二輪産業形成と発展のありようを考察した。以上を踏まえリバース・イノベーションの展開に着目し研究を進める。

4. 小括

本章ではリバース・イノベーションにおける理論の整理と課題の提示を行った。先行研究である Govindarajan and Trimble（2012）が想定していたリバース・イノベーションは先進国企業が行うものであり、新興国で製品開発を行い、それを先進国に持ち込み新たな市場を築くことを目的としていた枠組みであった。本論文においてはリバース・イノベーションの概念を用いて新興国企業が行う新興国市場でのイノベーションについて検討した。そして、リバース・イノベーションを検討する事例として自動二輪産業を歴史的に見ることを提示した。自動二輪産業を取り上げた理由は業界秩序を変える大きな変化が2回起き、2回目の変化はリバース・イノベーションの理論で想定していない事例であった。そして、次の課題を提示した。①新興国企業が起こす新興国市場でのイノベーションの中でどのようなイノベーションが業界秩序に変化をもたらすのか。②業界秩序に変化をもたらすイノベーションが先進国企業にどのような影響を与えるのか。③業界秩序に変化をもたらすイノベーションの影響を受けた先進国企業がどのように変化し、自社の競争優位を再構築するのか。次章においては産業のどこに着目し考察をするのか、分析枠組みの構築を行う。

第3章 分析枠組みについて

はじめに

本章ではリバース・イノベーションを検討するための分析枠組みの構築を目的としている。前の章ではリバース・イノベーションにおける課題が提示された。本章ではこれら課題に対する分析枠組みを構築することを目的とする。分析枠組み構築にあたって2つの点を見ていく。1つが新興国企業の起こすイノベーションにおける枠組みである。特にリバース・イノベーションの課題として浮上した、新興国企業が起こすイノベーションが先進国市場にとっても脅威となるのはどういった仕組みになるのか検討する。もう1つがその脅威となるイノベーションがどのような影響をもたらすのかについて検討する。

1. バリューチェーンへの着目

(1) Govindarajan and Trimble (2012) の主張について

リバース・イノベーションが行われるにあたっては次のステップを経るとされる (Govindarajan and Trimble, 2012, p.63)。

- ①ターゲット顧客は誰か
- ②その顧客にどのような価値を届けたいのか
- ③その価値を届けるために用いるバリューチェーンはどのような構造か。

①の質問は言い換えると、顧客の特徴である。主たる顧客は新興国市場の顧客であり、新興国市場の顧客で最も大きい特徴は所得が低い点である旨を述べている。②の質問は言い換えると、どういった製品が必要であるか、新興国市場におけるニーズであると言える。これは、Govindarajan and Trimble (2012) の主張する新興国と先進国に存在するギャップによって説明される。

課題となるのは、③の質問である。リバース・イノベーションの議論においてバリューチェーンに関しては詳細を検討しておらず、次のような提言を行っているにとどまる (Govindarajan and Trimble, 2012, p.66)。

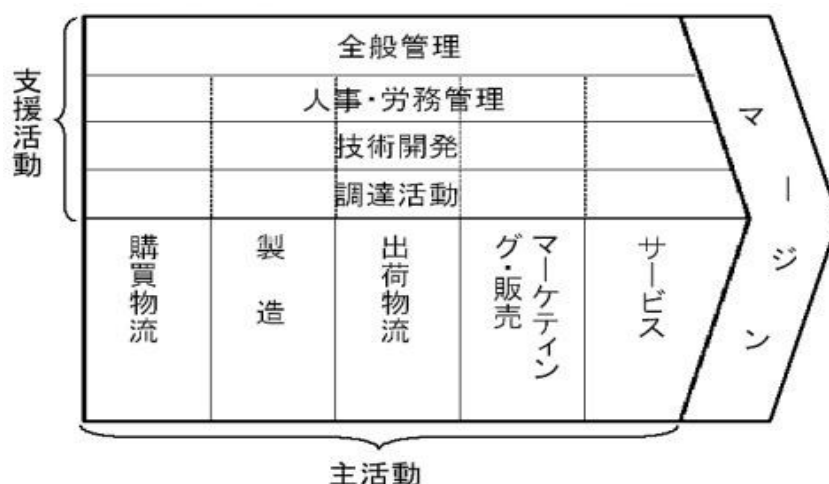
「リバース・イノベーションの多くはビジネスモデルのイノベーションである。ビジネスモデルのイノベーションには新しいプロセス、新しい協力関係、さらにはバリューチェーンの再構築が必要になるかもしれない。」

リバース・イノベーションを行うローカル・グロース・チームの原則からリバース・イノベーションは主に製品についてのイノベーションに取り組むことであった。上記引用から製品以外のイノベーションにも言及しているが、それらについてあまり検討されていない。つまり、リバース・イノベーションが起こる上で、バリューチェーンに何らかの変化、または違いがあると推察される。よって、本節では、顧客に価値を届けるバリューチェーンの理論を整理し、分析枠組みを検討する。

(2) バリューチェーンと活動システム図

井上 (2010, p.196, p.198) によれば、一般的にバリューチェーンとは、会社で行われている諸活動 (設計、生産、マーケティングなど) を、前工程のアウトプットが後工程のインプットになるように連鎖的に示したものとして理解されている。バリューチェーンは企業の競争優位の源泉を個々の活動にさかのぼってまで分析し、競争優位に向けて諸活動を再構築するための概念である。諸活動の連鎖という考えはビジネスシステム概念 (The Business System Concept) として米国 McKinsey 社によって提唱された。ここではこのバリューチェーンを発展させた Porter (1985) の主張を主に見ていく。

図表 3-1 バリューチェーンの基本形



出所：Porter（1985） p.49

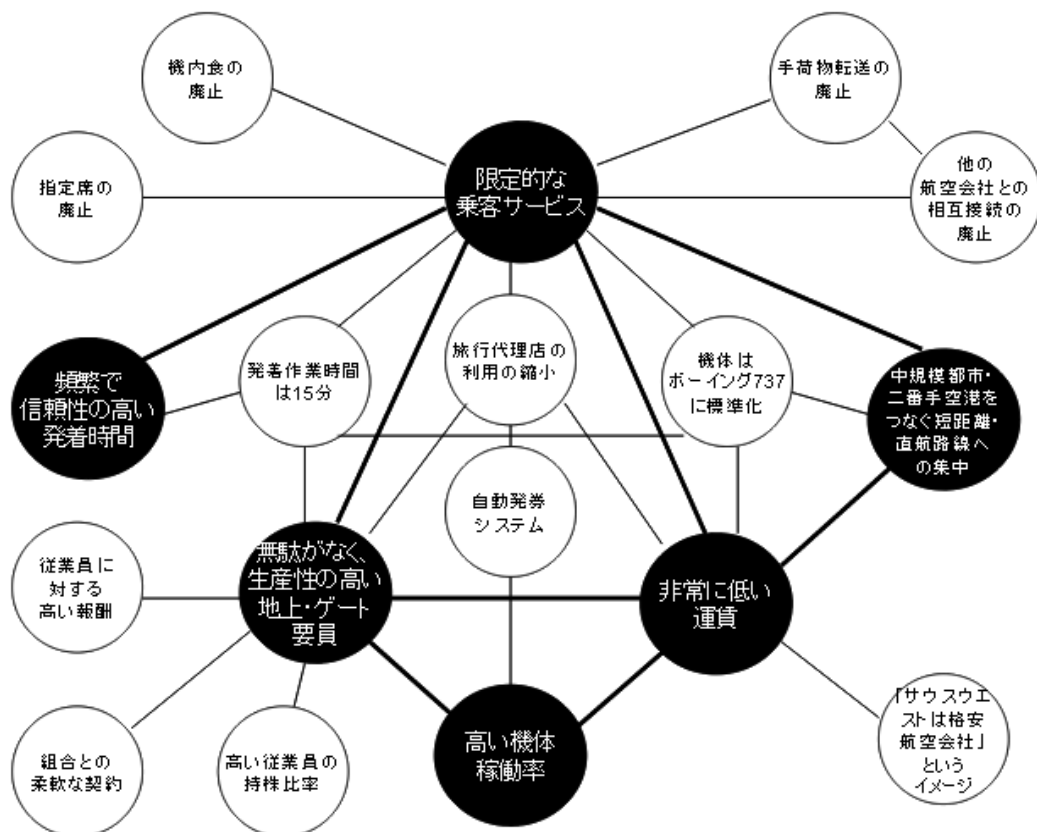
Porter（1985, p.50）の言うバリューチェーン（図表 3-1 を参照）は、価値をつくる活動とマージンからなる²⁶。価値を作る活動とは会社が買い手にとって価値のある製品を作るための活動である。マージンとは、総価値（買い手が会社の提供するものに進んで払ってくれる金額、総収入額で表される）と、価値を作る活動の総コストの差である。価値を作る活動（価値活動）には、大きく主活動と支援活動の 2 つの活動に分けられる（図表 3-1 を参照）。主活動は、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスからなる。支援活動は、調達、技術開発、人事・労務管理、会社の全般管理からなる。バリューチェーンにおいてこれら価値活動は個々の活動の集合体ではなく、相互に依存したシステムである。Porter（1985, p.61）によれば価値活動はバリューチェーン内部の連結関係でつながっており、競争優位は個々の活動自体だけでなく、活動間の連結からも生まれてくるとされる。

バリューチェーンの議論から、バリューチェーンは個々の活動の集合体ではなく、相互に依存したシステムであり、競争優位が活動間の連結から生まれてくることが明らかとなった。競争優位が活動間の連結から生まれてくることは、Porter（1996）の提唱する活動システム図でより一層強調されている。活動

²⁶ 本段落における説明は主に Porter（1985, pp.49-61）からの引用に基づく。

システム図では、活動は相互に結び付くことで、他社にはまねできない競争優位を形成していることを明らかにしている。

図表 3-2 サウスウエスト航空の活動システム図



出所：Porter（1996）邦訳，p.79 より引用²⁷

Porter（1996，邦訳，pp.76-77）はサウスウエスト航空の事例を取り上げて活動について説明をしている（図表 3-2 を参照）。はじめに、従来のフルサービスの航空会社をみていくと、従来の航空会社はほぼあらゆる発着時間で乗客を輸送できる体制を整えている。つまり、多数の目的地に自社の飛行機を飛ばし、乗り継ぎ便も乗客にサービスを提供するため、主要空港を中心としたハブ・アンド・スポークシステムを採用している。より快適なフライトを求める

²⁷ 黒い円は優先順位の高い戦略的テーマを表し、その他の円は戦略的テーマと密接に関連した。活動を表している。

顧客にはファースト・クラスやビジネス・クラスを提供する。乗り継ぎの便宜を図るために、スケジュールを調整し手荷物を預かって乗り継ぎ便に振り替える。乗客によっては何時間も乗る人がいるため機内食を出す。一方のサウスウエスト航空は大都市の二番手航空と中規模都市を結ぶ近距離・低価格・目的地直行型のフライトを提供している。主要空港は避け、長距離路線には参入しない。顧客は、ビジネスマン、家族、学生らである。便数は多く、運賃は安い。これらは今までバスや自家用車を使っていた想定される価格に敏感な顧客を惹きつけた。これらの価値実現のためすべての活動を、特定のタイプの路線において低コストで便利なサービスを提供することに集中させている。サウスウエスト航空は発着作業時間がわずか 15 分なので、飛行機の実働時間が長く、ライバルよりも少ない機数で運行間隔を短くできる。機内食や指定席、別の航空会社への手荷物転送、高級クラスの設定などは行わない。ゲートでの自動チェックインなので乗客は旅行会社の手を借りなくてもよく、サウスウエスト航空側でも旅行会社に支払う手数料を節約できる。機体はボーイング 737 で標準化しており、メンテナンスの効率も高い。

根来（2014, p.174）は、サウスウエスト航空の事例を次のように解説している。

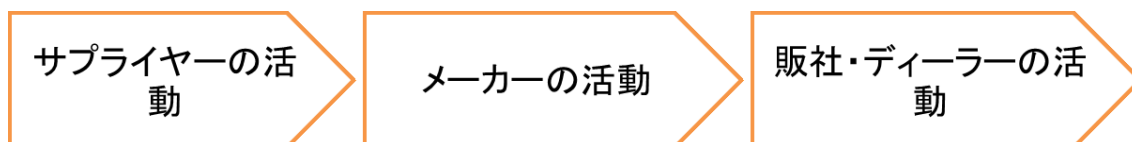
- ①サウスウエスト航空は、他社にない様々な要素が繋がりあっていて、活動の相互依存性が高い。つまり高いシステム性がある。この高いシステム性によって、サウスウエスト航空は模倣困難性を実現している。
- ②高いシステム性は、活動間に整合性があって、活動がお互いにフィットし、強めあう状況から生まれている。こうした「戦略的フィット」が競争優位と卓越した収益性を生み出す。
- ③そして活動の内部整合性を追求することでシステム性が高くなり、その結果、他社の活動システムと「トレードオフ状態」になる。

根来（2014）によれば、トレードオフというのは、「これをやれば、あれはで

きない」と言うことである。つまり、追求する差別化の目的で活動のやり方もかわり、特殊化が発生するため「これをやれば、あれもできない」という状態になることを指す。

Porter (1985, 1996) のバリューチェーンや活動システム図といった理論をリバース・イノベーションにおける活動に当てはめて考えると、支配的論理という成功体験によって競争優位を獲得している先進国企業は、支配的論理によって構築された活動間の整合性が保たれていることになる。それら活動の整合性は先進国市場で構築されたものであるため、新興国市場では適さないことになる。これは Govindarajan and Trimble (2012) がリバース・イノベーションとグローカリゼーションは全く違うものであるという主張と同様であるといえる。根来・藤巻 (2013, p.146) によれば、日本企業がもともと得意とする戦略として、バリューチェーンを統合することで競争力を強くするという戦略があるという。例えば、自動車産業における「ケイレツ」戦略、家電メーカーのかつての系列販売重視のチャネル戦略がこれにあたる。従来の国際経営の理論においても Govindarajan (2012) がグローカリゼーション戦略と呼ぶようにグローバル規模で同一の製品を若干の修正をして提供し、グローバルにまたがるバリューチェーンを構築する戦略であるといえる。このように考えると、リバース・イノベーションで行われている活動とグローカリゼーションで行われている活動は異なる活動となることが想定できる。よって、我々は顧客に価値を届けるまでの一連の活動を新興国企業と先進国企業で比較し、その違いからどのようなイノベーションがどの活動で起きているかを明らかにする。

図表 3-3 自動二輪産業で想定されるバリューチェーン



出所：筆者作成。

我々は序章でイノベーションは「経済成果のある革新」と捉えた（後藤・武石, 2001, p.3）。イノベーションは新しい製品やサービスの創出、既存の製品やサービスを生産するための新しい技術だけでなく、それらをユーザーに届け、保守や修理、サポートを提供する仕組み、さらにはそれらを実現するための組織・企業間システム、ビジネスのシステム、制度の革新を含めるものとされる（後藤・武石, 2001, p.3）。後藤・武石（2001, pp.3-4）によれば、イノベーションは製品や製法が市場で受け入れられて初めて実現するものであるとされる。製品が新しければイノベーション、変化すればイノベーションというわけではなく、あくまでも経済的な成果を目指す。イノベーションとして成立するかどうか、その成否を判定するのは市場である。自動二輪産業に携わるバリューチェーンにおける一連の活動²⁸を比較・考察していく。これは、活動すべてが既存の活動から置き換わるのか、または、一部の活動に変化が生じるのか、例えば、サプライヤーとの取引に変化がみられるのか、販売活動が異なってくるのか、など観察し、業界の構造と市場の変化を明らかにする。そして、既存のバリューチェーンが組み換わり新たな価値を提供している場合、本論文ではバリューチェーンにおいてイノベーションが起こっていると捉える。

2. 研究方法の検討

(1) 統計的研究と事例研究

我々の課題は、どのようなリバーシ・イノベーションが業界秩序に変化をもたらすのか、業界秩序に変化をもたらすリバーシ・イノベーションが先進国企業にどのような影響を与えるのか、リバーシ・イノベーションの影響を受けた先進国企業がどのように変化し、どのような行動が見られるのか明らかにすることである。これら課題の検討に当たって、方法論をここでは検討していく。

²⁸ 本論文ではバリューチェーンの主活動について見ていく。イノベーションが市場で成果をあげるものである以上、間接的に成果を上げる支援活動は成果と直接結びつけて検討することが困難だからである。

事例として自動二輪産業を歴史的に検討するので、歴史的なケーススタディの形式となる。この節では調査方法の概要を論じ、歴史的なケーススタディの特徴について論じていく。

社会調査はよく統計的研究と事例研究（ケーススタディ）に分けられる（盛山, 2004, p.21）。統計的研究とは、何らかの観測対象の個体群があって、その群の中で諸個体がとっている値の分布からなる統計的データを用いた研究である。例えば、優・良・可・不可という成績の分布が統計データである。事例研究とは、社会現象の中で1つのまとまりをなすと考えられるものを想定して、それについて研究することである。もう一つの区分として数量的データを取り扱う量的データとそれ以外のデータを取り扱う質的データという区分がなされる。注意として「量的-質的」の区分と「統計的-事例的」の区分は同一のものではないことに注意する必要がある。つまり、統計的研究の中にも質的データの分析が含まれるし、事例研究の中にも量的データの分析が含まれるからである。また、実際のデータは質的でもあり量的でもあるものが存在する。

これら踏まえて両者の研究の基本的特性をみる（盛山, 2004, p.32）。統計的研究は、統計的諸指標を測定することに基礎を置いている。統計的諸指標とは諸個体の特性の統計的な分布が持っている性質を表すもので、平均や分散などの基本指標を用いる。この平均などで表せられる「分布のしかた」個体の特性ではなく、諸個体からなる「集合の特性」である。統計的研究の基本的特性は諸個体の分布の仕方に関心を持つものであって、個々のケースに関心を持つのではない。事例研究は何らかの個体として切り取られた現象についての研究である。われわれは、リバース・イノベーションを新たな枠組みで現象を歴史的につなげた一つの事例として捉えなおしていく。よって、事例研究が適切であるといえよう。

(2) 事例研究における歴史的研究

次に事例研究を取り扱う上でそのリサーチ戦略を考えていきたい。Yin (1994, p.7) によれば、問題のタイプから、リサーチ戦略を組み立てること

を述べている。問題のタイプとは、「誰が」(who)、「何を」(what)、「どこで」(where)、「どのように」(how)、「なぜ」(why) という問題のカテゴリーでどのリサーチ戦略が適切であるのか検討することである。われわれが明らかにすべき課題は、新興国企業の起こすリバーズ・イノベーションの仕組みはどのようなものか、そしてその脅威はどのようにすれば対応できるのか、という課題となる。この課題に対して、Yin (1994, p.8) によれば、「どのように」と「なぜ」の問題はより説明的であり、ケーススタディ、歴史、および実験が望ましいリサーチ戦略として用いられると述べている。よって、本論文では歴史的なケーススタディで行っていく。しかし、われわれが取り扱うケースは自動二輪産業という単一産業のケースである。次節において、単一産業をケースとして取り扱う妥当性について検討していきたい。

(3) 単一ケーススタディの研究方法としての妥当性

単一ケーススタディについて、Yin (1996, p.44) は、「ケース・スタディに含まれるケースが1つであれ複数であれ、分析的一般化は利用できる」と述べている。そのようなケーススタディをおこなう上で次のような助言がある (Yin, 1996, p.51)。

「ケース・スタディの関する一般的な不評は、有るケースから別のケースへと一般化することが困難であるという点である。そのために分析者は「代表的な」ケースあるいはケース群を選択しようという罫にはまってしまうのである。しかし、いかなるケース群もそれがどれほど大きいにしてもこの不評を満足いくようにとりあつかうことはできない。問題は他のケース・スタディへの一般化というまさにその考え方である。それに代えて、分析者は発見物を「理論」に一般化することを試みるべきである。これは科学者が実験結果から理論へと一般化する方法と似ている（科学者は「代表的な」実験を選択しようとはしていないことに注意する）。」

さらに Yin (1996) の述べた代表性について盛山 (2004, p.35) は次のように述べている。

「ある個体だけに注目することはどのようにして意義づけられるのか。これは事例研究において常に投げかけられる「事例の代表性」という問題である。まず押さえておかなければならないのは重要なのは事例の意義ではなく、研究の意義であるということである。たとえ前もって何の代表性を認められない事例であっても、理論的問題に答えうる研究成果が生み出されればその事例は事後的に有意義なものとなる」

盛山の指摘する代表性がこのケーススタディにもいえる点である。我々が想定している単一的なケーススタディが適応される事例について考えてみると、次のような意見がある (坂下, 2004, pp.23-24)。

「単一のケーススタディは事物としての現象を変数値として記述しているゆえに、将来、複数のケーススタディへと拡張することで、そうした現象の原因や結果を説明する研究へと発展させることが出来る」

では単一ケーススタディが適する事例とはどのような事例であろうか。Yin (1996, p.55) は単一ケーススタディが有用な場合として、「(単一ケース・スタディを行う) 論拠は新事実のケースである。この状況がみられるのは、研究者がそれ以前には科学的研究を行えなかった現象を観察・分析する機会を持つ場合である」と述べている。我々が検討するホンダの事例は、先行研究と異なる事実が発見された事例である。また、リバース・イノベーションの研究は始まったばかりであり、観察された事例が少ないことを考えると、単一的なケーススタディを行うことにある程度の妥当性があると言える。

(4) データ収集について

データ収集は主に既存データの利用とインタビュー調査によって行った。既存データとして、各種の統計資料、新聞・雑誌記事、調査報告書、歴史資料、先行研究を利用している。第 5 章では当時のインタビュー記事や統計資料からも考察している。第 8 章においてはインタビュー調査を行っている。

4. 小括

本章において検討したことは次のようになる。第 1 に本研究ではこれまでのリバース・イノベーション研究が想定していない部分を課題として探究してくことを説明した。第 2 に明示した課題を検討できる分析枠組みを提示した。第 3 に研究方法についての検討をした。本論文においては単一産業の歴史的なケーススタディにおける意義とその限界を述べた。次の章からは実際に事例を検討していく。

第4章 日本市場におけるローカル・イノベーションの事例

はじめに

本章の目的は新興国市場で構築されるバリューチェーンがどのようなプロセスを経て形成されたのかを検討することである。つまり、新興国市場では先進国市場と異なるバリューチェーンが構築されるのか、そして、どのようなバリューチェーンが構築されたのか、ライバル企業や先進国企業との比較から明らかにする。本章の事例として主に検討するのは戦後の日本における自動二輪産業である。自動二輪はドイツで生まれ、欧米に普及していく中、趣味向けの需要と官庁需要向けのビジネスが成立した。一方、戦後の日本においては移動または運搬といった異なる需要が形成された。

本章の構成は次のようになる。第1に新興国企業であるホンダがおこしたローカル・イノベーションの事例を検討していく。第2に戦前の自動二輪産業の構造を見ていくことで、顧客の需要と既存のバリューチェーンを考察する。第3に日本の自動二輪車産業の状況を明らかにし、爆発的な発展の結果どのように自動二輪の会社が整理されていったのか検証する。最後に、日本市場で構築されたバリューチェーンについて考察し、本章での議論をまとめる。

1. 日本市場の状況

(1) 戦前の日本市場の状況について²⁹

はじめに戦前の日本の自動二輪の状況を検討していく。戦前の自動二輪の状況を検討する理由は、ホンダが自動二輪産業に参入する前の支配的なビジネスの構造はどのようなものであったのかについて明らかにするためである。戦前の日本の二輪市場は先進国であるアメリカのハーレー・ダヴィッドソンが確立したビジネスであった。ハーレー・ダヴィッドソンは日本であってもアメリカ

²⁹ 本節における記述は別途引用を除き日本自動車工業会（1995）を参考にしている。

式のビジネスを持ちこみ日本市場で優位な地位を獲得した。

自動二輪の創生期を見ると、二輪にエンジンを載せて走る乗り物は 1885 年にダイムラーが完成させた。その後ヨーロッパの様々な国で作られるようになり、1892 年にはドイツで量産車が現れていた。そして 1900 年代には欧米の経営者や日本の商社によって盛んに輸入されるようになり、トライアンフ（イギリス）、インディアン（アメリカ）、NSU（ドイツ）などが販売されるようになった。

冨塚（1970）によれば、1910 年代には自動二輪専門の輸入商が出来ていたが、輸入数量は注文がある時に数台まとめて注文する程度であり、店頭飾るほどのにぎわいはなかった。一方、外国のメーカーであっても大企業は 1 社もなく、日本で名が知られている会社の本社であっても小規模の店舗であり、裏の工場で作っているという様子であった。このときの自動二輪は量産品と言えるものは皆無であり、スペアパーツ不足、サービスも未整備だった。顧客は一部の趣味人の間で販売され、故障しても修理してくれる技術者がいない、部品の入手は何カ月もかかるため、顧客自身が修理するという有様であったとされる。

1910 年代半ばからアメリカのインディアン、ハーレー・ダヴィッドソン、エール、イギリスのトライアンフ、カルソープ、BSA、その他、フランス車やベルギー車も輸入されるようになった。しかし、当時の自動二輪の価格は安いものであっても 400～500 円であった。1918 年の小学校教員の初任給が 20 円程度であったことを考えると一般の人は買えず、一部の富豪や貴族階級に限られていたことが窺い知れる。そこで輸入商社は新たな顧客として官庁への納入を強力に働きかけていった。1916 年はアメリカのエール社が逓信省から郵便・遞送用に試験的に採用され、翌年にはインディアンが警視庁、ハーレー・ダヴィッドソンが陸軍に納入される実績を上げた。こうして官庁関係で自動二輪が採用されることは量的な販売実績とともに社会的な有用性を実証することにも繋がり一般への宣伝効果として大きいものであった。この時期に国産自動二輪も作られたが、欧米からの高性能車が続々と輸入され普及するまでには

至らなかったとされる。

昭和初期からは一部の富豪、官庁に加え、新聞社の原稿輸送などに自動二輪が使われはじめ、速さという点で四輪車よりも優れていた点が乗り物として認められていた。こうした輸入車全盛の中で、日本で最も普及したのがハーレー・ダヴィッドソンである。彼らは特に販売の面に重点を置く戦略を取った。大正末期から昭和にかけて本社自らが日本に乗り込む形で、東京に「ハーレー・ダヴィッドソン・モーターサイクル販売所」が設立された。同販売所は、都市部ばかりではなく地方にまで自動二輪を浸透させていこうというもので、日本人営業マンを督励し、米国本社から社員を派遣し、自ら地方に出かけて販売店の育成に努めた。1928年にはこの販売手法が成功をおさめ、ハーレー・ダヴィッドソンの販売台数は、本国である米国が第一位で、第二位がオーストラリア、そして第三位に日本という成果を上げた。1930年には米国本社からサービス・マネージャーが来日して、販売店を集めて整備講習を行い、アフターサービス重視の販売を日本に定着させた。結果、戦前は自動二輪といえばハーレー・ダヴィッドソンを思い浮かべるほど独占的な地位を占めるに至った（冨塚, 1980, p.66）。日本でも国産品の自動二輪は生まれたが、その中の大手であるミヤタで月産 150 台であり、ハーレー・ダヴィッドソンから製造権を得て、軍用として戦時中に作られた陸王でも 100 台程度であった（冨塚, 1980, p.60）。

以上から自動二輪はドイツで開発され、戦前の日本において成功していたのは米国メーカーのハーレー・ダヴィッドソンであることがわかる。そして、顧客は主に官需または法人であり、一般消費者向けの自動二輪はなかった。ハーレー・ダヴィッドソンがもつ優位性は販売店であり、アフターサービス重視のビジネスが日本においてみられた。

(2) 戦後の日本市場の状況について

1956 年、日本は国際連合に加盟し、造船の生産は世界一となった（八重洲出版編, 2007, p.38）。民間企業の設備投資は 1955 年に比べ 40%増であり、神

武景気の到来とされた（八重洲出版編，2007，p.38）。そして、当時の経済白書（1956）に「もはや戦後ではない」と述べられ戦後から復興しはじめた。

出水（2002，pp.8-9）によれば、日本の自動二輪産業の技術的性格は大きく2つに分けられる。①一貫生産と②アセンブリー生産である。一貫生産とは、3,000点ほどある自動二輪構成部品のうち、車体とエンジンといった主要部品を自社で内製し、外装品や電装品、リムやタイヤなどの構成部品を購入、あるいは外注する形態をとり、一連の生産工程を自社で貫徹するやり方である。この形態は乗用車生産と本質的に変わらない。これに対する形態としてアセンブリー生産がある。アセンブリー生産とはエンジンを外注し車体を内製もしくは場合によっては外注、残りの大部分の構成部品を購入して、単に組み立てるだけの形態である。

太田原（1999）は戦後、日本の二輪メーカーは大きく3つのグループに分けている。第1のグループが戦前からのメーカーである（太田原，1999，p.3）。これらのメーカーには陸王、宮田製作所、目黒製作所、昌和製作所などのメーカーがある。彼らは戦前、主な顧客として一部の資産家・レース愛好家または郵政や軍などに通信省、陸軍省、警視庁といった官需や軍需向けに生産していた（日本自動車工業会編，1995，p.29）。戦争がおわりこれら戦前メーカーは、残っていた部品でとりあえず生産を再開していった（太田原，1999，p.3）。第2のグループとして、軍需産業からの転換グループである。これらのグループとして、富士産業（現・富士重工）、中日本工業（現・三菱重工業）、といった航空機メーカーが挙げられる（太田原，1999，p.3）。彼らは戦前にはなかった分野の車種であるスクーターという足を揃えて乗ることのできる車種を主に生産した。スクーターは1919年にヨーロッパで生まれ、第二次世界大戦中は飛行場での利用など軍用として使われていた（富塚，1980，pp.75-76）。航空技術の応用で容易に生産可能であることから、戦後、世界的に航空機メーカー（イタリアやドイツ）の転換事業としてスクーターの生産が選択されていた（太田原，1999，p.22）。第3のグループとして、戦後からのメーカーであるホンダやスズキなどが挙げられる。彼らは前述の2つのグループと違い二輪生産の技

術もなく、他業種からの参入や新たに出現した新興メーカーである。図表 4-1 から言えることは、日本においては小排気量が主流の市場であるといえる。

図表 4-1 日本市場の規模（年度別生産台数）

	オートバイ			スクーター		合計
	51~125cc	126~250cc	250cc	125cc	126cc	
1955 年	106,728	91,251	6,416	12,298	42,702	259,325
1956 年	153,163	99,565	5,500	26,286	48,176	332,720
1957 年	189,906	113,229	5,786	45,177	55,966	410,064

出所：出水（2002）p.6 より筆者作成。

2. ホンダの躍進

(1) 販売体制の構築

はじめに販売業者の活動とメーカーの関係を明らかにしていく³⁰。ホンダの創業時の製品は A 型エンジンと呼ばれる自転車に補助エンジンを取り付ける製品であった。これはバイクエンジンと呼ばれ、発売後すぐに作れば売れる状態となった。その頃はもっぱら買い付けに来るブローカーに直接販売しており、エンジン単体より車体と組み合わせて販売されていた。そのため営業の主導権は車体生産側（代理店）に握られホンダのエンジンが販売されてもすぐに入金されず、資金繰りに苦勞した。ホンダにおいては売掛金の取り立てと合わせて、エンジン単体の卸を止めさせ、A 型エンジンを付けた完成車の形で販売する方式に改め、可能な限り前金の納入と商品の引き換えをセットですることにした。1949 年 8 月には初のオートバイタイプである D 型ドリームが製品化され、販

³⁰ 本段落における記述は別途引用を除き出水（2002，p.24）に基づく

売エリアの拡張が将来に渡って必要となった³¹。数多くの二輪メーカーが乱立した上に不景気が重なって買い手市場に変わっていた。当時の自動二輪車販売店の数は日本全国で300店であり、その内ホンダを扱う代理店は20店舗ほどであった（本田技研工業, 1999, p.24）。ホンダの専門店はなく新参のホンダはすべて委託販売で支払いは先方の都合任せといった状態であった（本田技研工業, 1999, p.24）。委託販売とは、製品が売れた分だけ、メーカーが販売店にマージンを支払う方法である（横井, 2009, p.311）。当時の自動二輪の販売構造は1県1代理店制の慣行があり、総代理店の下に県代理店があり、さらにそれぞれ県下の販売店があるというのが、販売組織の普通の形であった（鈴木自動車工業, 1970, pp.339-354）。ホンダにおいても1951年9月に定めた代理店（メインディーラー）契約は原則として1県1代理制で、1店あたりの責任販売量は1か月10台以上とした。しかし、当時のホンダの販売している車種はD型ドリームのみで、月産600台に達していなかった。ホンダの知名度が低いといった要因から、実態としては1代理店が複数の府県にまたがり販売権をもっていた³²。

このような状況からの脱却をはかり、ホンダの販売網の拡大となったのは1952年発売のF型カブに始まる³³。カブF型はイギリスのメーカーBSAのウイングドホイールに近似した点が多いが、カブは二次伝達をチェーンでおこなっていた。これは町の自転車屋の技術レベルで組み付けを容易にするためであるとされる。BSAはすべての自転車に取り付け可能であったが専用のホイールと4通りのタイヤサイズから選ぶキットでの発売であった。一方、ホンダはエンジンとそれに付属するキットのみという簡易な形であった。カブF型販売の際、ホンダは自転車店にダイレクトメールを送り従来の二輪専門店と異なる販路を開拓していった。これは自転車店を組織化する直販方式であった。

³¹ このころはリュックサックでブローカーが買い出しにくる時期は終わっていた（本田技研工業, 1999, p.24）。

³² 例えば福岡の「新出光」が九州全体を、関西では大阪の「ホンダ販売」が大阪、兵庫、京都、滋賀、和歌山にまたがる代理店経営をしていた（出水, 2002, p.24）。

³³ 本段落における記述は出水（1991, p.54; 2002, p.45）、本田技研工業（1999, p.26）に基づく。

販売方法は、ホンダの取引銀行に前金が振り込まれるとホンダからカブのエンジンを送付した。まず、全国 55,000 軒の自転車屋に、自転車にとりつけるエンジンに興味がないかの旨をダイレクトメールの第 1 弾として送った。結果、自転車屋から 3 万件以上の返信があった。そこで、第 2 弾として、小売価格と卸価格、そして、代金は郵便為替またはホンダの取引銀行である三菱銀行京橋支店の振り込み先をダイレクトメールで送った。同時に三菱銀行京橋支店からも支店長名で「当行の取引先・ホンダへのご送金は三菱銀行京橋支店にお振り込みください」という手紙を自転車店に送った。銀行を巻き込むことでホンダとの取引に信頼性を持たせる手法であった。すぐに反応があったのは 5,000 件で、結果として一度に 13,000 店が代理店となった。

このダイレクトメールの成功により、一度に取引先を大きく増やすことができ、財務の健全性に寄与した³⁴。このような販売店を作るのはホンダの専務である藤澤の戦略であった。藤澤は「出来あがっているものに乗っかってるようじゃ本当の商売はやれないよ」という信念があった。販売網に関しては「おれたち自身の思想・方向で存分にビジネスができる販売網をつくる」というのが一貫した考えであったとされる。続いてホンダの社史で次のように述べている（本田技研工業，1999，p.26）

「イニシアチブをホンダがとる。市場を判断し、生産計画を立て、それに基づいて資材手当をし、協力メーカーに発注する。全ての情報が自分の手中にあり、自身で判断する状況を作る。」

つまり、ホンダが目指した経営は一通りの経営活動が自前でできる体制を構築することであったといえる。これはサプライヤーから販売まで社外も管理できる体制を整えていたといえよう。また、営業課長の川島喜八郎によれば、アメリカ市場を開拓する時、このカブ F 型の経験を参考にし、営業活動を行ったとされる。このようにホンダの行動は、この後の設備投資、大量生産方式の確

³⁴ 本段落における記述は本田技研工業（1999，p.26）に基づく

立にも見られる。

ホンダにおいては販売店に対してイニシアチブをとれたが、委託販売の商慣習³⁵、つまり販売店の力が強く財務的不安から事業をたたんだ自動二輪メーカーも多い。ホンダ、ヤマハ、スズキと同じ出身地の浜松の中堅自動二輪メーカーであるロケット商会の社長増井勇は次のように述べる（八重洲出版編，2007，p.765）。

「販売店におけるコゲツキが加わって経営を圧迫した。納めた製品の代金が回収できないケースが多発、無事回収できたと思っても、手にした手形が全額落ちない場合があるなどして、取引の不良が目立った」

50cc 自動二輪を早期に手掛けていた田中工業重役、田中公誠も次のように述べる（八重洲出版編，2007，p.767）。

「弱小メーカーは自家製品をタダで代理店に置いて回り始めた。代理店は売れたら払えばいい。生産者としてこんなことでいいのかと思うようになった。そのうち、代理店では売れたマシンの代金を払わないところさえ出始めた」

その他、自動二輪車を製造していた、モナーク、北川自動車、オリンパス片山産業といった会社においてもこのような取引の影響を受けている。

このような販売体制の構築も作用し 1952 年に発売されたカブ F 型の生産台数は当初の月産 300 台から、半年後には月産 7000 台に達するヒット商品とな

³⁵ なお、横井（2009，p.311）によれば、委託販売方式はホンダ、ヤマハ、スズキ、カワサキといった日本の主要なメーカーにおいて 1980 年代まで続いた。理由として、ホンダが築いた販路である自転車店という販売先は多くが零細企業であったためである。委託販売ではなく買取販売を行うことは、販売店が製品を買い取って販売し、売れ残ったリスクを販売店が受け持つという取引になる。これは自転車店といった零細企業にとって難しい。メーカーが委託販売をとる狙いは多くの販売ルートを設置することで販売量を増加させるためである。よって、市場が成長している時にはあまり問題が生じないが、委託販売自体は販売台数に応じてマージン率を上げるため、販売店がマージン欲しさに台数増加を目指し、値引き販売に陥りやすいデメリットがある。1980 年代半ば以降は、ホンダとヤマハが熾烈な争いを繰り広げた HY 戦争の後に日本市場は縮小したため委託販売から買取販売へと移行していった。このような経緯から委託販売方式は日本市場において主要な販売形態であったことが伺える。

った（中部，2001，p.179）。ホンダは補助エンジン付自転車（モーターバイク）のカブ F 型³⁶で成功し自動二輪メーカーとして創立 5 年で日本最大のメーカーになった（中部，2001，p.179）。しかし、エンジンの性能が上がるにつれ、補助エンジン付き自転車ではフロントフォークが折れる事故が発生した（日本自動車協会，1995，p.48）。ホンダにおいても補助エンジン付き自転車であるカブ F 型の生産を中止していた。スーパーカブの開発者である原田義郎によれば、補助エンジンが取り付けられる自転車の品質の不統一から起きるトラブルをホンダで解決できなかったこと、市民の所得が増えるに従って補助エンジン付き自転車であるカブ F 型の売れ行きも悪くなっていったことが理由とされる（原田，2004，p.58）³⁷。

1955 年にはホンダは 125cc のベンリィを販売した。代理店の数も増え、原則 1 県、1 機種、1 代理店制となった。これはドリームとベンリィといった機種を販売店ごとに分けるやり方であり、今で言うチャンネル制である（出水，2002，p.25）。その親睦団体として全国ホンダ会が結成された。この中の特に規模の大きい優秀な店を選び地域によってドリームとベンリィの代理店を組み入れている。さらに販売方法として、ホンダはローンや月賦支払い制度がない時に、「月賦手形方式」という方法を三菱銀行の勧めで採用した（出水，2002，p.28）。これによりベンリィは急速に普及し、他のメーカーは苦境に立たされた（富成，1999，p.143）

（2）ホンダの生産能力への投資³⁸

本節ではメーカーの活動の一つである生産活動に着目する。ホンダは 1951 年にドリーム E 型を発売し、好評を博したが性能はドイツやイタリアの製品に性能はかなわなかった。当時の設計課長であった河島喜好は次のように述べ

³⁶ 補助エンジンは同時期には全国各地に数えきれないほどのメーカーが生まれた。シリンダーの鋳物を外注すれば、町工場規模の旋盤とフライス盤の設備で製品化が出来たからである（出水，1991，p.55）

³⁷ スズキにおいても、同様の自転車用補助エンジンのモデルである「ダイヤモンド・フリー号」は構造上のバランスを欠くため次第にユーザーに飽きられるようになったと述べている（鈴木自動車工業，1970，p.339）。

³⁸ 本節における記述は別途引用を除き本田技研工業（1999，p.30）に基づく。

ている（本田技研工業，1999，p.30）。

「ホンダの工場はいわゆる生産工場ではなく、組立工場だったのです。部品メーカーからほとんどの部品を買ってきて、それを組み立ててオートバイ（自動二輪）を作っていたんです。ギヤ1個さえ社内では作れない。あるのは組み立てラインと塗装ラインだけ。溶接すら外注でした。」

ホンダがかろうじて内作していたのは、カムシャフト、クランクシャフト、シリンダーなどのエンジン部品で、それは全商品の20%にも満たなかった。世界のホンダを目指すため、生産工場を持つ会社にする方針が決まり、最新鋭の工作機械への投資が行われた。この投資の狙いはエンジンと車体を自社内で生産するだけでなく、鋳造、機械加工といった工程も積極的に自社工場内で取り組み、外部依存に比べて高い加工精度を実現しようとする目的からであった。それは自転車産業に毛が生えた程度のもと考えられていた二輪車産業においてはとりわけ異質な戦略であった（太田原，1999，p.10）

（3）スーパーカブの登場

本節では日本市場の環境とスーパーカブの開発の状況を見ていき、サプライヤーとの協力体制の構築の様子を明らかにする。日本市場の環境とスーパーカブ開発の経緯は次のようになる。スーパーカブ発売前の日本市場では補助エンジン付き自転車の需要の停滞から50cc以下の生産量は落ち込み、軽運搬用の需要は125ccクラスや250ccクラスが担うようになっていった（出水，2002，p.35）。そのため新しい50cc自動二輪の開発を目指すようになった。この新しい50ccの自動二輪は総称としてモペットと呼ばれた³⁹。補助エンジン付き自

³⁹ モペットはもともとモペッドを由来とする。出水（1991，p.81）によれば、モペッドとは「50cc以下のエンジンをつけたペダル付きバイクモーターで従来の自転車バイクの概念を一新する優美なスタイルとボリューム感を持った完成車」と表現されている。ペダル付きの小型自動二輪でありモペッド（motor+pedal→moped）と呼ばれる。日本ではペダルのないモペッドであるスーパーカブの浸透により、モペット（mopet）すなわち愛玩用（pet）モーターサイクルの意味合いでモペットという言葉が使われている。本論文ではこの時代の日本にお

転車が自転車に別売りのエンジンを取り付けて使用するものであったのに対し、モペットは最初から強化された専用車体とエンジンが一体となって構成されているものである（出水, 2002, p.35）。この種の自動二輪は欧州が先行しており、欧州ではペダルのついた車種が一般的であった（出水, 2002, p.35）。ペダルがついていたのは、当時の 50cc エンジンではペダルなしで坂を登れるのか疑問視されていたからである（鈴木自動車工業, 1970, p.348）。

二輪メーカー各社がモペットに参入したが、その中で成功を収めたものが 1958 年 8 月に発売されたホンダのスーパーカブである。本田技研工業（1999, p.48）によれば⁴⁰、世界に目を向けるのであれば、発展途上国のことも考える必要があり、故障が少なくメンテナンスも容易ということで単気筒 OHV エンジンを採用した。エンジン性能に関しては、馬力が 4.5 馬力あり、当時の 125cc クラスに匹敵し、実用車として十分に耐えうるものであった（日本自動車工業会, 1995, pp.108-109）。結果、125cc といった上位の排気量の自動二輪車で仕事をしていた配達等の事業者向けの市場も対象になった。排気量以外にも幅広い顧客の要望に応えるように設計されていた。例えば自動遠心クラッチもそういった自営業者の要望にこたえる機能であった。これは変速機構としてクラッチ操作がいらず、エンジンが停止することのない楽な運転を可能にする機能である。自動遠心クラッチの採用はホンダの社長である本田宗一郎が蕎麦屋の配達にも使えるような自動二輪を目指したからであった。スーパーカブ発売時の 1958 年においてモペットに対する業種別購入状況は、事業所が 76% を占める一方、個人世帯は 24% にすぎなかった、というビジネス需要といった日本市場の特徴があるからである（出水, 2002, p.41）。また 50cc で補助エンジン付き自転車を利用していた顧客をとりいれることも想定すると、開発に当たって女性客の利用も考慮に入れる必要があった。自動遠心クラッチの採用による簡易な操作に加え、女性がスカートを穿いたまま運転できるよう、従来のモーターサイクルのように前方に燃料タンクがあるのではなく燃料タンクをシート

ける 50cc 以下の自動二輪をモペットと呼ぶ。

⁴⁰ 本段落における記述は別途引用を除き本田技研工業（1999, pp.48-49）に基づく。

下に配置した。このデザインはステップスルーと呼ばれた。

スーパーカブの特徴の一つとして 17 インチホイールの採用がある。17 インチホイールは操縦安定性、悪路走破性、乗りやすい車高、停めたときの足つき性、を考慮に入れると最適なものであるとされた(本田技研工業, 1999, p.49)。走行安定性を考慮した理由として、日本の市場環境を理解する必要がある。もともと戦前の日本の陸上輸送は鉄道中心で、道路整備は遅れていた。スーパーカブ発売の前年である 1957 年においても国道の舗装率はわずかに 21.9% という実情があった (日本自動車工業会, 1995, p.161)。1952 年前後は東海道の国道 1 号線であっても大部分は農道で、倒れずに走るのがやっとであったとされる (冨塚, 1980, p.130)。そして顧客は荷物の運搬用として、人間の背丈よりもはるかに高い荷物を積むことも決して珍しくない状況であり、速度は 60km/h も出れば満足であった (冨塚, 1980, p.168)。航空機の尾輪を参考に作った 8 インチタイヤを採用しているライバルメーカーのスクーターに比べ、スーパーカブの 17 インチホイールは悪路走破性、走行安定性に優れるものとなった (木村, 2004, p.75)。しかし、当時、このタイヤのサイズは生産されておらず専用品であった。当時の車体設計課長の原田義郎は次のように語る (本田技研工業, 1999, p.49)

「タイヤメーカーさんは、最初はウンと言ってくれなかったんです。ホンダのたった 1 機種用に、17 インチタイヤをつくるんですから。リムメーカーさんも同じです。結果的にはスーパーカブのあの売れ行きでたっぷりお返しが出来たんですけれどね。」

以上からスーパーカブは日本市場に適した新しい自動二輪の開発とサプライヤーとの協力関係が存在することを確認できる。

(4) 大量生産体制の確立⁴¹

本節では生産面における活動を見ていく。スーパーカブの価格は 55,000 円に設定されていた。当時 125cc クラスの自動二輪が 100,000 円程度であるので、おおよそ半値であった（八重洲出版編, 2007, pp214-215）。この価格を実現した要因の 1 つとして、1959 年にスーパーカブ専用の工場として建設された「鈴鹿製作所」の存在がある⁴²。

鈴鹿製作所は自動二輪生産に T 型フォード方式の大量生産を実現させた初の工場であった。フォルクスワーゲンの工場を参考に成形材部門、プレス、機械加工、組立のそれぞれの工程は自動化され、物流はコンベア (Conveyor) で接続されていた。鈴鹿製作所の生産能力は当初から年産 60 万台を可能とし、最盛期には月産 10 万台を可能にした。このような大量生産方式の工場の投資の意思決定が行われたのはスーパーカブが好評であったからである。スーパーカブ発売後の 1959 年 2 月の第 18 期決算では、30,000 台を超えたあたりから鈴鹿製作所より前の生産方式では量産効果が上がらなくなっていることが明らかであった。つまり、少量生産の寄せ集めによる方式の大量生産が示した限界が要因の一つであった。スーパーカブに先だって作られていたモペットの最大生産国はフランスで、メーカーとしてモトベカーヌとシクロ・ブジョーがあったがヨーロッパのモペット会社の大量生産方式は、多くの専門中小企業があって、それらの部品をアッセンブリーする本工場が存在する形式であった。これは自転車型組立工場と似ていた。モペット市場に参入した日本の自転車メーカーも同様で、生産方法は自転車同様の「外注依存組立型」の生産であった。外注依存組立型の生産は直系の外注先に委託し、生産や販売を他社と共同で行う

⁴¹ 本節における記述は主に出水 (2002, pp.42-43, pp.149-150) と太田原 (1999, pp.16-17) に基づく。

⁴² なお太田原 (2009, p.288) によれば、この鈴鹿製作所で確立した工場の特徴である単一の大規模な平屋の建屋に工程のほとんどを配置し、溶接工程、塗装工程、エンジン組み立て、車体組み立ては同期化し、コンベアで各工程を繋いで中間在庫を持たない形態を「ホンダ・タイプ」と呼び、2000 年以降のアジアのホンダの新設工場 (50 万台以上) ではこういった特徴がみられる。またヤマハにおいてもこういった工場の特徴を「ホンダ・タイプ」と呼んでおり、「土地や既存工場活用などの制約がない時に可能な理想型」とされている。鈴鹿製作所におけるスーパーカブの生産体制の確立はその後のホンダのバリューチェーン構築の確立に大きな影響をもたらしていることが明らかである。また、その後の自動二輪業界全体の主流となる生産システムといえる。

ものであったため、増産に対する生産コストの低下がはかれなかった。自転車型組立メーカー最大手であった山口自転車では、工場の生産設備数を合計（210台）しても、ホンダの3割程度であった。その後、全ての自転車メーカーは自動二輪車の生産から撤退している。

（5）販売面について

ホンダは販売面においてはカブ F 型同様、自転車店にダイレクトメールを送った。さらに今度の販売網づくりは自動二輪に関係のない材木商、乾物店、シイタケ栽培業者など異業種の人にも声をかけた（本田技研工業, 1999, p.51）。スーパーカブの販売による販売網の変化を営業課長の川島喜八郎は次のように述べている（本田技研工業, 1999, pp.51-52）

「スーパーカブの強力な商品力を得て、ここで徹底的に「自前の販売網」づくりに挑戦して現在の販売網の基礎をつくったんですよ。例えば、それまで関東一円という大きなテリトリーを持っていた以前からの代理店さんには販売権を返してもらった。代理店は東京地区だけに限って、後はホンダの直結の販売網として再整備した。」

ホンダは自転車屋から販売店を拡大していった⁴³。スーパーカブの特徴をまとめると、エンストせず気軽に運転でき、女性も乗れるデザインで、上位クラスの自動二輪と同等の走行性能を持った製品であるといえる。ホンダのスーパーカブの生産台数は1960年にはモペット市場の総生産台数の過半数を占めるまでになった（図表 4-2 を参照）。スーパーカブの総生産台数は1959年7月には43,000台、10月には50,000台を突破し、12月には70,000台近くにま

⁴³ ライバルメーカーであるスズキにおいてはホンダと同様のバイクエンジンから事業を開始しているため、自転車店がはじめに開拓されていた（鈴木自動車工業, 1970, p.38）。その後、全国的な販売網の拡大の必要性から、1952年8月に東日本を庄司興業、西日本には日新通商（後の豊田通商）を総代理店におき、中日本をスズキ直轄とした。その後、庄司興業が倒産した際、東日本も直轄にすることにしたところ、業績が急伸したので、日新通商からも代理店権を返上してもらい、全国の直轄店を代理店にした。直轄にした理由は、ユーザーの対応をできるだけじかに行うことでサービスを良くするためだという。

で達した（出水，2002，p.42）。

図表 4-2 日本メーカー各社のモペットの生産台数

	1958年	1959年	1960年	1961年
ホンダ	13,129台	139,238台	464,636台	604,028台
ヤマハ	—	—	60,669台	56,632台
スズキ	28,907台	46,657台	98,358台	123,071台
カワサキ	—	—	—	10,277台
富士重工	—	—	20台	18,382台
山口自転車	1,076台	64,391台	123,437台	125,006台
ブリジストン	—	—	24,557台	80,763台
その他	36,556台	74,304台	133,030台	115,426台
計	50,761台	324,590台	904,707台	1,133,535台

出所：出水（2002）p.36をもとに筆者作成。

スーパーカブは爆発的なセールスを見せ、ホンダの成長に大きく貢献した。ホンダより先行してモペットを発売したスズキの視点からみるとスーパーカブの成功は下記のように述べられている（鈴木自動車工業，1970，p.348）。

「モペット・ブームの口火を切った『スズモペット』はペダル付きで変速機なしであった。これに半年遅れて登場したホンダのスーパーカブは、キックステップ方式をとり、変速機を取り付け、ややオートバイに近い性能を持っていた。当時 50cc のエンジンで、ペダルの補助なしに坂を登ることは疑問を持たれていたが、本田技研工業はこれを克服し、昭和 35 年(1960 年)には鈴鹿工場の建設に着手して市場進出を図った。このため一時、スーパーカブはモペットの代名詞のようにうけとられたことがあった」

1957年に軽運搬用の三輪車であるダイハツのミゼットが30万円で発売し

普及し始め、1958年にはモータリゼーションの一翼を担ったスバル 360 が発売された。その結果、移動やモノの運搬は次第に自動車へと移っていくことになった。1960年の道路交通法⁴⁴による規制もあり、二輪メーカーの淘汰が進んだ⁴⁵。1951年から1955年には150社にのぼるメーカーが存在したともいわれるが、1962年には15社、1966年には現在のホンダ、ヤマハ、スズキ、カワサキといった4メーカーが国内出荷シェア95%を占めるようになった（日本自動車工業会、1995, p.59）。

3. 日本市場におけるビジネスの構築

(1) 戦前の主要メーカーにおける認識枠組みについて

これまでの議論からスーパーカブは新しい顧客を想定し今までの自動二輪にない新たな価値を提供していることが明らかになった。

図表 4-3 ホンダにおける主な出来事

年度	主な出来事
1947	自転車に取り付ける A 型エンジンを発売。
1948	本田技研工業株式会社を設立
1949	初のオートバイタイプ D 型ドリームを発売
1952	カブ F 型を発売 販売先として自転車店の開拓に成功
1955	ベンリィを発売 ローンの導入
1958	スーパーカブ発売

出所：筆者作成。

具体的には、悪路走破性に優れ、スカートを穿いた女性でも乗れるステップ

⁴⁴ 二輪に係る改正として125cc以下の無試験での「運転許可」の撤廃、50ccでも試験による運転免許が必要になった。また50cc以下で免許年齢が14歳から16歳に引き上げ、二人乗車も不可になった（日本自動車工業会、1995, p.58）。

⁴⁵ 小規模メーカーは販売店の焦げ付きによって、納めた製品代金の回収が出来ず、経営を圧迫した（増井、2007, p.765）。

スルーデザイン、キックではなくセルモーターによる楽なエンジン始動、自動遠心クラッチによるエンスト知らずの容易な運転が可能、といった従来の自動二輪にはない価値を提供している。ホンダにおける販売体制の構築、大量生産体制をまとめると図表 4-3 のようになる。

戦前からの主要メーカーが持っていた自動二輪に対する認識はどういったものであるのか明らかにする。撤退した戦前からのメーカーで目黒製作所元社長、鈴木高次氏の証言を参考にすると戦前からのメーカーは小排気量の小型車に対応できなかつたことがわかる（八重洲出版編, 2007, p.1009）。

「1958年にはホンダ、ヤマハが登場してスーパーカブなど 50cc に人気が集まりましたが、この時期が 1 つのモーターサイクル業界の転換期だったと思う。500cc から 250 cc への切り換えでは成功した目黒も 50cc では技術的に追いつけず、製作してもコスト高で競争力がなかった。私たちが 50cc を出した時は出遅れで 100 台ほど作った 50cc はほとんどスクラップになった」

戦前において、自動二輪はツーリングやレース、陸軍、警察、郵政という軍需・官需による利用であった（冨塚, 1980, p.149）。戦前からのメーカーである目黒製作所は大型バイクの製造を得意としていたが、結果として小型バイクの生産には対応できなかった。同様にオートバイに対する固定概念があったことも戦前メーカーが苦戦した要因であるとされる。陸王内燃機の顧問も務め、スズキ、ホンダ、ヤマハとも交流のあった冨塚清氏によれば戦前メーカーは以下のような傾向があったとされる（冨塚, 1980, p.152）。

「自分こそがオートバイの玄人だ、素人たちが何をするかという自負が強く、またオートバイというものはこういうものだ、という既成概念が強かった。こういうもの…というものは、だいたいにおいてイギリス風の堂々たるもの、500cc 単気筒なんてものがいわばあこがれの的。また、オートバイなんて大量生産にかける品物ではない、いわば名人芸で作っている程度で、ちょうど需要

に合致するのだとの確信を持っていた節がある。こうした点は、イギリスあたりの業界の権威者の考えも全く同様であったことを、そのころ催されたイギリス派遣団の歓迎講演会で拝聴した記憶がある。」

また従来の自動二輪の顧客にも戦前メーカーと似たような固定概念があったとされる。ホンダのカブ F 型の躍進に対して、従来の自動二輪愛好家はホンダの販売戦略を軟派だと批判し「モーターサイクルを売り薬みたいに売るのは苦々しい限りだ」といった考えであった（中部, 2001, p.179）。

日本自転車振興会（1960, p.408）によれば、政府においても原動機付自転車は自転車の特異形態であるとして自転車競技法の収益を補助金として一部交付していた。このことから一般的に原動機付き自転車は自動二輪として認識されていなかったと考えられる。

これら認識をまとめると戦前からのメーカーは小型の自動二輪は自分たちの市場ではないと考え、新興メーカーに対してまともな対策はとらなかったといえる。

（2）戦後メーカーとの比較

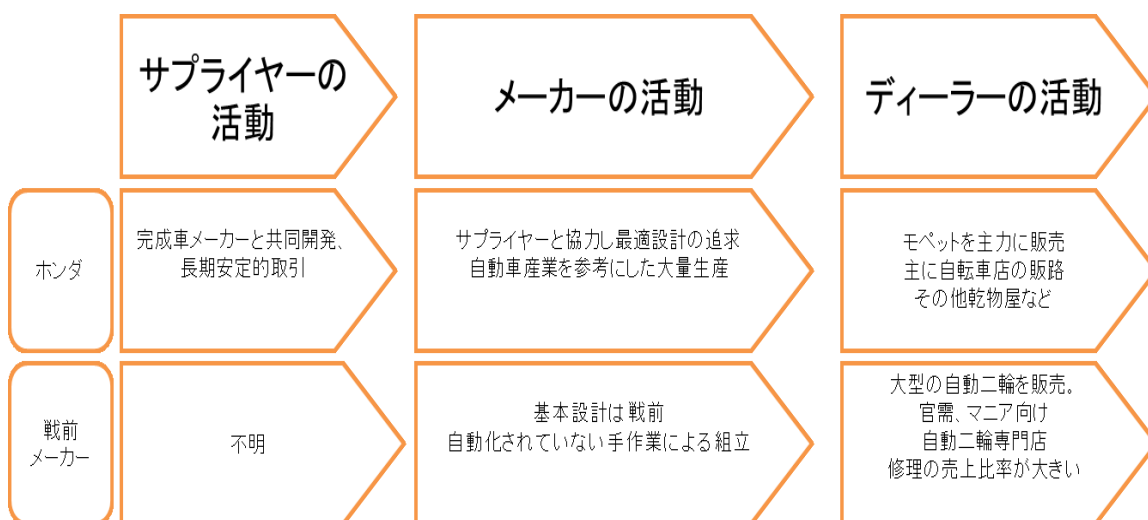
出水(2002, pp.43-44)によれば、戦後、日本に初めて登場し成功したスクーターメーカー(富士重工・三菱重工)もモペットに対抗するため原付規格(50cc)の小型スクーターを投入していた。しかし、スーパーカブによって既に確立した市場であり、苦戦した。富士重工・三菱重工といったスクーターメーカーはスクーターユーザーの求める、雨の日や冬季でも乗れる手軽な車に乗りたいたいという要望を満たすため、四輪にターゲットを絞った。結果、軽自動車の生産に集中し始め、スクーター生産から撤退した。

外から部品を買ってきて組み立てる外注方式の生産をとった自転車メーカーも性能とコストの面で見劣りし撤退していった。

一方、ホンダの活動をまとめると、ホンダはその創業から一貫して小型エンジンを作っておりそのノウハウを蓄積していた。操業時点のホンダは陸軍用の

無線連絡向けエンジンを改造し、自転車に取り付けるだけであり、特有の技術力はなかった（出水, 2002, pp.17-18）。このようなバイクエンジンは他社でも見られ、1952年から1953年は、市場は大きく成長し、生産が需要に追い付かずリュックサックに札束を詰めた自転車商やブローカーが泊りがけでメーカーに買い付けにくる様子であった（出水, 1991, pp.53-54）。ホンダでは陸軍エンジンの在庫がなくなり、自社で50ccエンジンを開発して取り付けた。これがホンダの初期のヒット商品であるカブF型である（出水, 2002, p.18）。カブF型の成功は販売網の構築・整備をすすめた。その後、カブF型は自転車にエンジンを取り付けたもので、自転車の延長であり、馬力不足から坂道ではペダルでアシストする必要があった（鈴木自動車工業, 1970, p.154）。戦前からのメーカー、また、その顧客においても50ccの補助エンジン付き自転車を自動二輪として認識しておらず、補助エンジン付き自転車からの流れを汲む自動二輪の小型化の潮流と大量生産への転換に遅れたと考えられる(図表 4-4 参照)。

図表 4-4 日本市場における各メーカーのバリューチェーン



出所：筆者作成。

ホンダは日本の自動二輪市場にイノベーションをもたらしたといえる。例え

ば、図表 4-4 を参考にすると、戦前メーカーとは異なる大量販売できる販路（自転車店等）を開拓している。そして、スーパーカブ専用の部品の生産を依頼するなどサプライヤーとの協力関係を築き、イニシアチブを発揮できている。販売店に対しても割賦販売を積極的に行うことで顧客との取引を優位にすすめることを可能にした。そしてホンダ自身は大量生産を可能にする生産能力の獲得を行っている。このようにしてホンダは、自動二輪を一部の玄人向け、官需、業務用といった商品からそれぞれ大衆の足ともいふべきものに転換させ日本での地位を確固たるものとした。

4. ホンダのアメリカ進出

(1) アメリカ市場の状況

アメリカでは戦前に T 型フォードが販売されてから、モータリゼーションが進み、移動手段としての自動二輪は求められなくなった⁴⁶。ホンダがアメリカ市場に参入する前の 1957 年において人口 1000 人あたり各国二輪普及率はアメリカ 2.7 台、日本 16 台、フランス 130.2 台、イタリア 70.4 台、西ドイツ 47.3 台であった（出水, 2002, p.200）。アメリカはヨーロッパ諸国と比べても二輪が普及していないことがわかる。自動二輪はレジャー愛好家やレースマニアなどの一部の限られた人の乗り物であり、マーケットのほとんどが排気量 500cc 以上のモーターサイクルで占められていた（本田技研工業, 1999, p.121）。ホンダがアメリカで事業を開始した 1960 年のアメリカにおいて、アメリカのハーレー・ダヴィッドソン、イギリスの BSA、トライアンフ、ノートン、イタリアのモト・グッツィといったメーカーが優位であった（Pascale, 1984, p.49）。特にアメリカの二輪市場はハーレー・ダヴィッドソンが最有力メーカーであり、ホンダ参入前の 1955 年当時のアメリカ市場の約 70% を占め、二輪

⁴⁶ 五十嵐（1970）によれば T 型フォードは 1908 年に販売され、1910 年には 950 ドル、大量生産により 1925 年には 290 ドルまで下がった。一方のハーレー・ダヴィッドソンの 1913 年型モデル 9E はミルウォーキー渡りで 285 ドル、カナダ向け 350 ドルであり、自動化の進んでいない工場での生産であった（Wright, 1985, p.22）。

車とハーレー・ダヴィッドソンは同じ物として取り扱われるほど、ブランドイメージが確立されていた（小島，1999，p.65）。

図表 4-5 ハーレー・ダヴィッドソンの生産台数

	1957 年	1958 年	1959 年
F モデル 1200cc	5,616	6,038	5,767
XL モデル 883cc	2,401	1,529	2,061
G モデル 750cc （三輪車）	1,192	926	812
ST モデル 165cc	2,401	2,445	2,311
B モデル 125cc	1,350	1,677	1,285
その他	119	61	106
総生産台数	13,079	12,676	12,342

出所：Wright（1987）邦訳，pp.85-101,pp.367-368,p.373 をもとに筆者作成。

図表 4-5 をみると、アメリカの主要なプレイヤーであるハーレー・ダヴィッドソンの生産台数の 7 割を排気量 750cc 以上の大型排気量で占められていることが分かる。このことからアメリカが大型二輪の市場であることが確認できる。ヨーロッパメーカーもアメリカ市場では、大型排気量車の輸出に力をいれていた（Mintzberg et al, 1998, p.213）

太田原（2000，pp.392-394）によれば、ホンダが進出する時期のアメリカの二輪市場の状況について日本機械工業連合会の海外市場調査部会が詳細を述べている⁴⁷。1958 年 6 月にまとめられたこの報告書によれば、ホンダが進出した時期の米国二輪市場の状況として、自動二輪の輸入台数は増加傾向であったことが明らかになっている（図表 4-6 を参照）。

⁴⁷ 本段落は別途引用を除き太田原（2000，pp.392-394）の記述に基づく。

図表 4-6 アメリカ合衆国の二輪車輸入台数（単位：台数）

		1952 年	1953 年	1954 年	1955 年	1956 年	1957 年	1958 年（1 -7月）
対 米 輸 出 国	イギリス	7,665	5,752	7,798	10,112	12,861	12,998	8,685
	西ドイツ	1,554	2,411	3,298	3,225	7,512	14,299	5,143
	イタリア	6,925	6,261	2,954	6,740	7,985	16,368	16,150
	オースト リア	—	—	—	—	5,157	7,613	9,833
	日本	—	—	—	—	37	473	862
	チェコ	—	—	—	—	236	578	536
	フランス	—	—	—	—	253	0	610
	その他	19	159	3,306	2,400	107	819	421
	合計	16,153	14,583	17,353	22,507	34,148	53,148	42,420

出所：太田原（2000） p.393

とりわけ 1956 年から 1957 年に入ってから、前年比で 156%伸びている。57 年から 58 年までは半期ベースで 200%近い伸び率を示している。その内訳をみると西ドイツやイタリアからの輸入が大きく台数を伸ばしていた。西ドイツやイタリアは軍需産業からの転換でスクーターや小型二輪（ドイツの NSU、イタリアのベスパやランプレッタなどのメーカー）をヨーロッパで作り、アメリカに輸出していた（小関，2004，p.120）。日本機械工業連合会（1958）はアメリカでアンケート調査⁴⁸も実施した。アンケートの結果として、大型・中型二輪車では所有者の年式はばらばら、そして代替購入という事実が明らかになった。また大型・中型車の購入理由がスポーツや自動二輪ファンであるからと

⁴⁸ サンフランシスコの二輪車登録名簿（総数 2,752 名）からサンプル 200 人分を無差別に取り出し行っている。項目は保有状況、使用機種に対する意見、今後の購入計画、世帯情報、日本製品に対する知識、等からなるものである（日本機械工業連合会，1958，pp.5-8）

ということがわかった。一方、小型二輪車の登録年度は 1956 年以降となっており、購入客のほとんどが新規購入であった。購入理由が維持費の安さ、駐車や運転の容易さ通勤・通学に便利であることがあげられている。そして調査部会はアンケートの結果を以下のようにまとめた。①二輪車の需要は、小型軽量車を中心に将来性がある。②イタリア、西ドイツでも同様の見解をもって輸出を増加させている。③小型軽量車の販売は通信販売網に乗せる傾向がある、と結んだ。

以上から、北米の二輪市場がアメリカメーカーのハーレー・ダヴィッドソン、イギリス二輪メーカーのトライアンフ、BSA という大型・中型車の市場と、1956 年以降、急速に輸入量が増加した西ドイツやイタリアから輸入される小型車中心の市場という 2 つの市場からなっていたことが伺える。

(2) ホンダのアメリカ市場参入⁴⁹

ホンダはアメリカ市場においてモーターサイクルの販売に商社を介さず自前の販売網で販売するため、アメリカン・ホンダ・モーターを設立した。自前の販売網を自身で構築するという意思決定は日本でのスーパーカブの販売の経験からである。アメリカ市場の大型の自動二輪を好む特徴から、ホンダは自社で一番大きな排気量の自動二輪であるドリーム（250cc, 300cc）とベンリィ（125cc）を中心に、日本で発売開始をしてすぐのスーパーカブ（50cc）も加えて、月間 1000 台を販売目標とした。しかし、既存のアメリカのディーラーにとってホンダの自動二輪はアメリカやイギリスのメーカーと比べても小型で見慣れないものであり、今まで取引のない日本の自動二輪を取り扱ってくれなかった。アメリカン・ホンダ・モーターを設立して、3 ヶ月が過ぎた 1959 年の暮れで、総販売台数は 170 台程度であった。悪いことに、やっと売れた自動二輪もエンジンを始動してすぐにハイウェイを走る使い方から、ホンダの自動二輪はオイル漏れやクラッチの破損といった故障が多発した（Pascale,

⁴⁹ 本節における記述は別途引用しているものを除き本田技研工業（1999, pp.46-50; pp.120-124）にもとづいている。

1984, p.55)。現地の人たちの反応は「戦争に負けた日本で、そんなにいい製品が出来るわけがない。何か持って来て売ろうとしたってそんなに簡単にはいかないよ。」というのが一般的な見方であったとされる。悪戦苦闘をしている中、Hondaはスーパーカブの需要があることに気付いた。その販売のきっかけについては次のようなエピソードがある (Christensen, 1997, p.209)。

「ある土曜日、Hondaの北米事業責任者の川島喜八郎は、気晴らしにスーパーカブに乗ってロサンゼルス東部の丘陵地帯に出かけた。実際、ダートを走り回っているうちに気分が晴れてきた。数週間後、川島はまたダート・ツーリングに気晴らしを求めた。そのうち、二人の同僚を連れてそれぞれのスーパーカブで出かけるようになった。三人が丘を走り回る様子を見かけた人々が、その小さなバイク（自動二輪）はどこで買えるのかとたずねてくるようになり、三人はそのような人々のために日本にスーパーカブを特別注文しなければならなかった。のちにオフロードバイクとして知られるようになるこの製品は、こうして二年間にわたってプライベートで利用されていた。ある時、シアーズ(大量量販店)のバイヤーが、自社の屋外電力設備部門用にスーパーカブを注文しようとしたが、Hondaは、依然として成功しない長距離の大型バイクの販売を重視していたためこのチャンスには目もくれなかった。一方、Hondaのスーパーカブを買ってダート・ツーリングに加わりたい人は増えていった」

実際に1959年9月から12月までの総販売台数175台のうち、スーパーカブが115台を占めた (出水, 2002, p.211)。スーパーカブを欲しがる業者は、自動二輪販売店ではなく、スポーツ用品店であった (Pascale, 1984, p.55)。そこでHondaはスーパーカブ中心の販売戦略を検討することになった。

従来の自動二輪販売店はアメリカ全土で3000店舗あり、1週間の内5日間開いている店は1000店舗であった。残りの2000店舗は週末のみ、または夜間だけ開店している状態であった (Pascale, 1984, p.54)。そして従来の販売店はバイクの専門店であり、薄暗く、床がオイルで汚れており、一般の人には

縁のない場所であったとされる。一方の本田は新たな販売先として、運動具店、モーターボート店、アウトドアショップやフィッシングショップなどで販売した（中部，2002，p.268）。本田は新しい販売店の募集をおこない、さらに優良販売店には販売奨励金を与え、新しい店づくりの支援をした。そしてアメリカ・本田の営業スタッフな全員、背広にネクタイを締め、サービスメカニックも真っ白の作業着を着用するようにし、清潔感をアピールした。これら販売先の整備により、1000近い店舗のディーラー網を構築した。

従来の自動二輪の利用方法はレースやレジャーの場での遊び道具として自動車のおまけ的な位置づけであった。自動二輪のイメージは「ブラックジャケット」と呼ばれ、荒くれ者が乗るイメージで悪かった（Wright, 1987, 邦訳, p.42）⁵⁰。一方、本田のスーパーカブはツーリングやレースといった通常の自動二輪の利用目的ではなく、狩猟やアウトドアレジャー、大規模農園の牧場管理用の馬の代替品として利用された。これらの新しい需要に対応するため本田においてもハンターカブやフィッシングカブといった商品が企画された（中部，2001，p.268）。

販売活動においても違いが見られた。アメリカのメーカーであるハーレー・ダヴィッドソンの広報活動は業界紙に広告を載せることで既に自動二輪に乗っている人に働きかけていた（Wright, 1987, 邦訳, p.309）。1950年代は印刷宣伝媒体費の半分以上を自動二輪の専門雑誌に投入しており、広告の中身は市販モデルの新型とレース結果の紹介であった（Wright, 1987, 邦訳, p.300）。一方、本田のスーパーカブは広告戦略として「ナイセスト・ピープル・キャンペーン」という大衆に向けた広告を高級グラフ紙『ライフ』で行い、他にも『ルック』『タイム』にも広告を掲載した。また、アカデミー賞授賞式のスポンサーとして広告を掲載することで広く大衆に宣伝した。さらに1964年のテレビコマーシャルの評判によって他業種から販売促進キャンペーンのタイアップ

⁵⁰当時モーターサイクルのイメージが悪い原因の一つとして、“The wild one”（邦題：乱暴者）という映画の影響がある。これは実際に起きたライダー同士の暴動事件を基にした映画であった。この暴動事件が『ライフ』誌に取り上げられ、さらに映画化によりイメージが広まったと考えられる（Wright, 1988, 邦訳, p.42）。

の申込みが依頼されるようになるまで認知された。

結果としてスーパーカブは 1963 年には 84,000 台を売り上げ、1965 年には 268,000 台を販売した。日本貿易機構（1960, p.649）によれば、日本における自動二輪の対米輸出はホンダ参入前の 1958 年に 2,760 台、1959 年に 6,743 台であったので、大きな躍進であったといえよう。

5. 考察

はじめに、ホンダのスーパーカブはアメリカ市場においてどのような認識であったのか考察していく。アメリカ市場の中心は大型排気量の自動二輪であった（小島, 1999, p.65; Wright, 1987, 邦訳, pp.85-101, pp.367-368, p.373; Mintzberg et al, 1998, p.213）。一方で 1956 年以降、西ドイツやイタリアからアメリカ市場に輸入される小型車中心の市場も形成されつつあった（太田原, 2000, p.394）。まず価格面に関してみていく。価格に関しては、アメリカでの現地小売価格の比較が参考となる（図表 4-7 を参照）。ホンダの製品は同クラスの価格面においてチェコスロバキアの製品に比べれば若干高いものの、アメリカやイギリスのメーカーと比較して低価格であった。また、イギリスやアメリカのメーカーが得意としている中型・大型排気量のモーターサイクルに比べれば、スーパーカブの現地での販売価格は 245 ドルであり、アメリカやイギリスメーカーの自動二輪が軒並み 1000 ドルから 1500 ドルする中で低価格での販売であったといえる（Pascale, 1984, p.49）。

図表 4-7 米国西海岸における各銘柄現地小売価格⁵¹

排気量	生産国	メーカー	機種	価格（ドル）
175 ～150cc	日本	ホンダ	CA95	460
	イギリス	BSA 社	Super bantam	475
	イタリア	2 社	4 種	519～599
	チェコスロバキア	Jawa 社	3 種	399～498
125cc	日本	ホンダ	CB92	495
	イギリス	BSA 社	Bantam	405
	イタリア	2 社	3 種	499～629
	チェコスロバキア	Jawa 社	Scrambler	406
50cc	日本	ホンダ	C-100 スーパーカブ	245
	西ドイツ	NSU 社	N	275
	チェコスロバキア	Jawa 社	不明	219

出所：太田原（2000） p.404 をもとに筆者作成。

図表 4-8 50cc クラスの市販車の出力比較（1958 年 7 月）

製品名・メーカー名	メーカーの所在地	馬力
スーパーカブ	日本	4.5
モトムスポーツ	イタリア	2.7
ランプレッタ	イタリア	1.7
ヴィクトリアニッキ	ドイツ	2.45
クイックリイ	ドイツ	1.3
プジョー	フランス	1.8
スズモペット	日本	2.0

出所：出水（2001） p.39 をもとに筆者作成。

⁵¹ この表は 1 車種や 1 社の場合は名前を載せている。「その他」とはチェコスロバキアと東ドイツである。

性能面に関して、ホンダは馬力において他社より優れ、性能面では優位性を持っていたことがわかる（図表 4-8 を参照）。ホンダのスーパーカブはイタリア、ドイツ、フランスといった欧米メーカーの製品と比べ倍近い馬力差があることが伺える。

価格や性能以外に重要な要素として、スーパーカブの需要創造のきっかけはダート・ツーリングによる新しい顧客の獲得であったということである

（Christensen, 1997, p.209）。スーパーカブは、日本の国道舗装率が低い実情に対応するため 17 インチホイールを採用し、悪路走破性に優れた製品であった（日本自動車工業会, 1995, p.161; 本田技研工業, 1999, p.49）。アメリカ市場においては悪路走破性に優れている点が、ダート・ツーリングに限らず狩猟やその他アウトドアレジャー、大規模農園の牧場管理用の馬の代替品として利用でき、評価されることとなった（本田技研工業, 2001, p.46）。一方、アメリカ市場で輸出を伸ばしていた戦後欧州メーカーの小型排気量車の主流はスクーターであった（太田原, 2000, p.393; Koerner, 2012, pp.131-134）。しかし、スクーターは構造上ホイールが小さく、十分なサスペンションのストロークがとれないため、悪路走破性に劣り、狩猟やアウトドアレジャーといった利用には適さなかったと考えられる（木村, 2004, p.75; 原田, 2004, p.64）。ホンダの事例から明らかであることは日本市場特有の状況に合わせた機能がアメリカ市場において需要創造のきっかけに関連していることである。

ホンダの成功は製品が優れていただけではない。大衆に受け入れられるように既存製品のイメージを変えた。当時、アメリカ市民から見て自動二輪に乗る人のイメージは悪く、戦争に負けた日本の製品というだけで印象も良くなかった（本田技研工業, 1999, p.121; Wright, 1987, 邦訳, p.42）。しかし、ダート・ツーリングという思いもよらない用途による需要から、ホンダはスーパーカブの販売に手ごたえを感じ新たな戦略を展開した。ホンダは販売先として、二輪専門店ではなく、運動具店、モーターボート店、アウトドアショップやフィッシングショップなどで販売し、それに対応してハンターカブといった製品も企画された（中部, 2001, p.268; 本田技研工業, 2001, p.47）。さらに、ホンダは

自動二輪のイメージを変えるため、大衆の乗り物としてのスーパーカブの広告戦略として「ナイセスト・ピープル・キャンペーン」という大衆に向けた広告を高級グラフ紙『ライフ』で行った。このキャンペーンの展開は新しい市場の芽生えを確固たるものにした。『ライフ』誌は「ホンダに恋したアメリカ」という一文で自動二輪に対するイメージが変化したことを伝えている（本田技研工業，2001, p.49）。

「いまホンダはどこにでも見られます。映画俳優、家庭の主婦、サラリーマン、学生達……みんながホンダを使うようになり、どこへ行くにもホンダに乗っていきます。男も、女も、若い人も、老人も、買物に、あるいは子供を学校に連れていくために、あるいは通勤、レクリエーションにホンダを利用しています。すべての気軽な“あし”にはホンダが適役です。なかには、もし3、4年前に“オートバイを使ったら”とすすめられたら両手を高く上げて“とんでもない”と軽蔑した人もありました。が、いまではどうでしょう。バイクから離れられますまい。」

『ライフ』誌の一文から、スーパーカブは自動二輪のイメージを覆し、アメリカ市民に普及したことが伺える。また中部（2001, p.269）によれば、次のような普及のエピソードがある。その頃、日本の首相だった池田勇人が、本田宗一郎に面談を申し入れてきたことがあった。池田が、暗殺されたJ.F.ケネディ大統領の葬儀に参列したときに、ジョンソン大統領が「貴国のホンダは、アメリカ人の生活をすっかり変えてしまった」と語ったという理由だった。

移転のプロセスを見ると、ホンダは日本市場で大量生産体制を確立し、アメリカではニッチの市場へと参入していることが分かる。アメリカの従来の自動二輪販売店においてホンダは全く相手にされていなかった。バリューチェーンをみると、参入時点において目立つ活動は販売である。販売活動を見るとホンダは販売店をモーターボート、アウトドアレジャー、大型販売店といった自動二輪を通常販売していない店で展開された。また、既存のメーカーが業界紙や

専門誌に広告を掲載する中、ホンダは全米メディアや一般誌に向けて広告を行っていた。これらは既存のバリューチェーンとは異なるものであった。これらまとめるとホンダの進出はアメリカにはあまり見られない製品による進出でアメリカ市場において製品のイノベーションであり、また、あたらしいバリューチェーンが構築された、バリューチェーンのイノベーションであることが分かる。

6. 小括

本章では新興国市場であった戦後の日本市場でホンダが起こしたローカル・イノベーションの検討とそのホンダが先進国市場であるアメリカ市場に参入した事例を取り扱った。ホンダはローカル市場である日本で生産能力、販売網、といった一連のバリューチェーンを 1 から構築したことが明らかになった。またアメリカ市場においても販売面で既存の企業とは異なる新しいバリューチェーンを構築する活動が見られた。結果、日本市場とアメリカ市場とも製品のイノベーションとバリューチェーンのイノベーションを起こしていることが明らかとなった。

第5章 アメリカ市場におけるリバース・イノベーションの移転の検討

はじめに

本章では、新興国で起きたローカル・イノベーションが業界秩序に大きな変化をもたらしたものはなにか明らかにする。アメリカ市場の状況、ホンダの行動、先進国企業であるアメリカメーカーとイギリスメーカーの認識、行動を見ていくことでどのような戦略を取り、そしてどのような製品が開発されているのか。先進国企業と新興国企業両方のバリューチェーンを比較していくことで明らかにする。

先行研究をみていくと、第1にBCG（1975）が指摘しているのは旧来のメーカーと新興メーカーの生産量の違いから規模の経済、低コスト、経験曲線、高い市場占有率が行われホンダは成功したとされる。つまり、莫大な生産量を背景に、コストの優位性を基に上位市場に進出したとされる。しかし、ただ安くても売れる製品でなければその生産量を維持することはできない。第2に、先行研究ではホンダのアメリカ進出時点に重点を置いているが、その後の市場での競争に関しては詳細な研究がない。つまり、どのようにして上位市場に進出したのかは明らかでない。第3に先行研究はメーカーを中心に視点を置いているが、自動二輪車はサプライヤー、メーカー、ディーラーと3つプレイヤーの関わりも大きい。メーカー以外のプレイヤーを含めた包括的な枠組みによる分析が不足している。

枠組みとして、アメリカ市場に参入した1958年当時の新興メーカーホンダ、イギリスメーカーであるBSAやノートン・ヴィリヤーズ、アメリカのメーカーであるハーレー・ダヴィッドソンといった各社のアメリカでの販売戦略と行動を捉える。それにより違いを見ていくことで、ブランド力のない国の製品がどのようにして市場に浸透していくのかを明らかにする。

本章の構成は次のようになる。第1に統計情報を基にアメリカ市場の動向

を見ていく。第 2 にホンダの市場における行動とサプライヤーとディーラー網について説明する。第 3 にイギリスメーカーの行動とサプライヤー、ディーラーの状況についてみていく。第 4 にハーレー・ダヴィッドソンの行動とサプライヤー、ディーラーの状況についてみていく。最後に第 4 章におけるホンダのアメリカ市場参入と本章を合わせて考察していく。

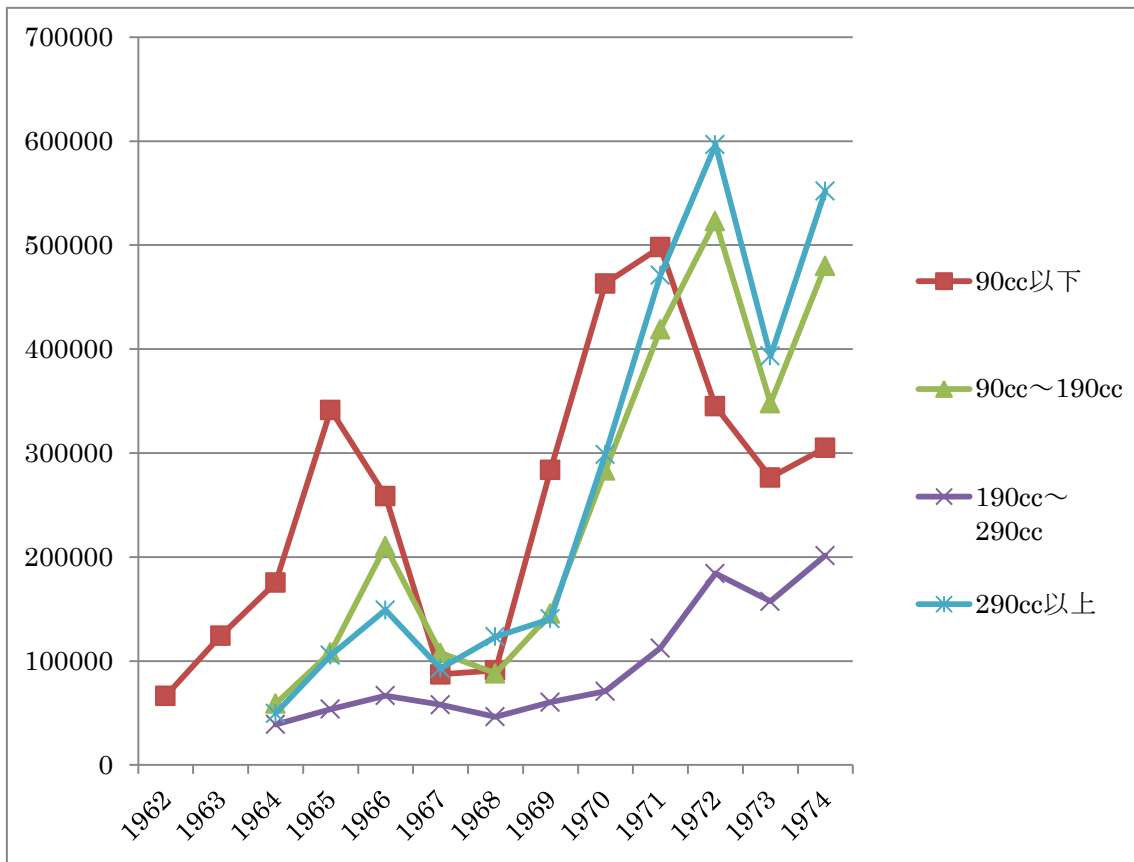
1. アメリカ市場の状況

(1) アメリカ市場の概況

1960年代からアメリカ市場における輸入国トップは日本であった。日本メーカーにおいて代表的な会社はホンダである。ホンダは日系メーカー別輸出台数のシェアにおいて、1960年で約65%、1975年では約45.5%であった(本田技研工業, 1983, p.66)。ホンダは自動車業界への参入し、経営資源を自動車へ集中させたため、シェアを落とすものの自動二輪業界を代表するメーカーであるといえる。ホンダのアメリカ市場への参入は1959年9月であり、アメリカ市場における成功は小型の自動二輪であるスーパーカブが端緒となった(BCG, 1975; 出水, 2011; 太田原, 2000)。しかし、アメリカの自動二輪市場で初めから売れたわけではなく、様々な販売活動を展開し、自動二輪は低所得者が利用するというイメージをホンダは変えていく中で、徐々に受け入れられたとされる(BCG, 1975, p.7)。1962年12月に年間総販売台数4万台を突破するようになった(本田技研工業, 1999, p.124)。

アメリカ市場の概況を見ていく(図表5-1を参照)。すべての排気量別のデータが揃うのは1964年からであるが、もっとも排気量が低いクラスである90cc以下は最大の販売量を誇り1965年まで大きく上昇している。その後、反転して1968年まで停滞し再び大きく上昇している。しかし、最大の販売量をほこっていた90cc以下クラスの自動二輪も1970年を境により大型の排気量のモデルへと移行が進み、輸入台数が逆転され自動二輪市場は大型中心の市場へと転換していることが見てとれる。

図表 5-1 アメリカ市場における全輸入車の輸入台数推移



出所:日本自動車工業会発行の『二輪車海外情報』の各巻をもとに筆者作成。

(2) ホンダの市場展開⁵²

まず新興国企業であるホンダがどのように上位市場へと進出していったのか検討する。ホンダは先行研究（BCG, 1975; 出水, 2011; 太田原, 2000）が主張するほど順調に売り上げを伸ばし、上位市場への移行がスムーズに行えたわけではない。図表 5-1 から読み取るとホンダが得意とした小型の自動二輪車は 1966 年から 1968 年で急激に売り上げを落とす。当時のホンダはスーパーカブの躍進で、そこから 65cc や 90cc の派生車種を加えることで売り上げを伸ばしていた（藤沢, 2009, p.100）。ところが、1966 年の春の需要に備え、3 月、4 月、5 月と在庫を蓄えていたのが、6 月で売れ行きが落ち込み、在庫が

⁵² 本節における記述は別途引用を除き日本自動車工業会発行の『二輪車海外情報』各巻に基づく。

積みあがった（藤沢，2009，p.100）。そこで本田は輸入をストップさせた（日本自動車工業会，1967，p.19）。日本自動車工業会（1967，pp.34-35）によると1967年の1月 - 3月期では、101,700台を米国に輸出したが、1966年同期の2分の1以下となった。日本メーカー全体においては74%の減少であった。しかし、イタリアメーカーは同期に上位のクラスの輸出を増やし全体として5.7%の減少に抑えていた。またイギリスメーカーも同様に同じ時期大型クラスに力をいれ、大型分野で54.4%のシェアを確保した。

結果、日本自動車工業会(1967, 1968)によれば、日本メーカーが得意とする小型の自動二輪の売上減少の傾向から1968年の初頭に大型量販店であるシアーズ・ローバックやモントゴメリー・ウィードは小型の自動二輪の取り扱いの大部分、あるいはすべての販売を中止する可能性があることを伝えている。この時、ヨーロッパメーカーの間では日本の各メーカーが小型の自動二輪以外販売するものがなく、将来日本メーカーは行き詰まりを向かえるとといった旨の主張が行われた。一方の日本メーカーは小型の自動二輪以外の製品に関してもその可能性を探っているという旨の主張をおこなっている。

日本貿易機構（1967，pp.2-4）のインタビューからディーラーの証言を見ていくと、日本製自動二輪車が今後売れるのかどうか、楽観論と悲観論の両方が叫ばれていた。楽観論を見ていくと、シカゴのディーラーは自動二輪市場全体が成長しているため日本製自動二輪車の売り上げは堅調であると述べた。悲観論として、日本製自動二輪車の主力である小型のものは需要が飽和したとみて、小型自動二輪車が5割以上占める日本製はかなり暗い見方をされた。ディーラーは小型自動二輪車の需要が大型自動二輪車へと移る需要の変化についてつぎのように答えている。

「50cc、65ccの売上は落ち、250ccクラスに人気がある。さらに650cc、750ccへの移行する傾向も強い。」

「小型はもう飽和状態といえる。最近では本田の450ccやカワサキの650cc

の人気が出ていることは大型への移行傾向を示している。客は日本製品よりもイギリス製品を好みはじめている。」

また、日本のメーカーであるカワサキのディーラーへのインタビューでは次のような証言がある（日本貿易機構，1967，pp.2-4）

「1966年のベストセラーは250ccで、650ccも人気の中心になっている。オートバイに乗る者はだれでも彼でも大型を求め、イギリスメーカーに憧れている。」

日本貿易機構はこれらインタビュー調査の結果から、日本製自動二輪の中で大型であるホンダの450ccやカワサキの650ccはイギリスメーカーやドイツメーカーのBMWと比較して、競争力が弱く、需要の変化は日本製品の将来にマイナスであると結論付けた。ホンダの450ccモデルであるCB450の開発の中心にいた野末壽保は次のように述べている（出水，2011，pp.201-202）。

「アメリカ市場をホンダが知らなかった、僕に言わせればホンダは全くの無知だったんです。（中略）アメリカでの使い方はハーレーでやるように、ロングツーリングを淡々と快適に、自由気ままに走るのがアメリカなんです。（中略）その当時、ホンダ以外の日本メーカーもそうだったと思うんですが、最高速やゼロヨンさえ速ければ最高のバイクだと言う考えでそのために回転数を上げ馬力を上げていったんです。ところがヨーロッパはともかくアメリカでは受け入れられませんでした。」

ホンダにおいて1968年時点で大型排気量車の主力は350ccであった（日本自動車工業会，1968，p.4）。ホンダは350ccクラスのレースにおいては1962年、63年、64年と世界ランキング1位を独占しておりスポーツ志向の自動二輪をつくる能力は十分あった。ドイツの『モトラード』誌は排気量アップのモ

デルを出すならば、出力だけでなく快適度、安全性、寿命といった部分を考慮した自動二輪が出来ればホンダはドイツとイギリスメーカーにとって脅威になると述べている(中沖, 1984, pp.125-126)。しかし、日本自動車工業会(1967, p.22)によれば、排気量アップによってこういった大型化の傾向も 500cc クラス以上では市場規模として小さくなく、また、日本国内はもとより米国を除く世界の市場においても見られなかった。そのため、1967年の時点ではホンダが 450cc、スズキが 500cc を投入し、探りをいれている状況であった。

一方で、日本自動車工業会(1969, p.1)によれば、1969年から市場が好調なのは、レジャー用である。レジャー用とは、トラックやキャンピングカーに積んで目的地にまで持っていき、山でハイキング、釣り、場合によっては森林地帯のパトロールや、オフロード(公道ではなく、路面が整備されていない場所や道)で用いる新しい車種(トレイル、ミニバイク)である⁵³。ホンダの見込みによれば自社の販売台数の約半数がオフロード用に使用されるトレイルやミニトレイルであった。また、カワサキにおいても自社の販売台数の約 70% がオフロード用途のものであった。

レジャー用がこれほど人気であったのは新市場として開拓されたからであると考えられる⁵⁴。によれば、アメリカにおいて基本的にモーターサイクルの取得最低年齢は 14 才であるが、レジャー用の自動二輪は公道を走らないので免許が不要である。これによりホンダは免許取得可能年齢以下の年齢層の開拓していった。このようなレジャー用自動二輪が生まれた背景として 60 年代半ばに本来車両用でなかった据置エンジン(もともとは発電やポンプ用のエンジン)を中小企業が自動二輪に組み上げ、子供がキャンプ場で乗り回す傾向があったことが挙げられる。ホンダはこれに着目して 1968 年秋から発売された本格的なミニトレイルにより爆発的な売れ行きを見せた。ホンダが発売したミニトレイルは 1969 年 1 月から 10 月において伸びが大きく、実績を示した車種

⁵³ 日本自動車工業会(1971, p.41)によれば、ミニサイクル・ミニバイクと通常の自動二輪の大きな違いは前者のエンジンが 50cc 以下であることである。そして、ミニサイクル・ミニバイクの車輪は小さく道路上の走行には不適なものも多い。

⁵⁴ 本段落における記述は別途引用を除き日本自動車工業会(1969, p.1; 1970, p.3)に基づく。

であった。小型とは言いながら、スーパーカブで培った自動二輪用に設計されたエンジンを積み、耐久性、外観ともに本格的な製品であったため、人気を持って迎えられた。

実際にレジャー用自動二輪の統計数値を見てみると、1969年に使用されている自動二輪のうち公道を走っているのが約40%で、残りの60%がレジャー用として利用されていた（日本自動車工業会, 1969, pp.1-2）。60%を占めるレジャー用の利用のうち、15%は自動二輪コースになっている山道や原野でのスポーツ走行、45%は車に積んでキャンプ場周辺で乗り回すのに用いられていると推定されている（日本自動車工業会, 1970, p.3）。この種のユーザーは主として、10歳から16歳の男の子である。3分の2のユーザーはこのカテゴリに入るとみられている。また10%近くのユーザーは10歳以下であった。残りの25%を25歳以上の人が家族とのレクリエーションで使っていた。レジャー用の自動二輪は公道を走らないため登録を必要とせず、1970年時点のシェアは、実際の販売台数は統計で集計された販売台数20%以上を上回る台数であると推定された（日本自動車工業会, 1970, p.3; 1971, p.44）。アメリカ市場における排気量別の輸入動向では、ミニトレイルの需要動向を反映して、90cc未満の輸入台数は1969年1-7月で、144,000台（20,000,000ドル）となり、1968年通年の89,000台（12,000,000ドル）をはるかに超す勢いであり、日本車のシェアは92%であった（日本自動車工業会, 1969 p.2）。全体的にみると、1969年1-7月の実績で前年同期に対する増加分の67%が90cc以下の車種の増加によるものであった（日本自動車工業会, 1969, p.3）⁵⁵。

ミニバイクなどの新しい市場開発しつつ、ホンダが上位の市場で大きく成功を収めるのが、1969年に発売されたのがスーパーバイクであるドリームCB750FOUR（750cc）であった（本田技研工業, 1999, p.196）⁵⁶。このモデルはホンダにとって初の大型機種であり販売見通しを立てるのも難しいこと

⁵⁵ 日本自動車工業会（1969, p.3）によれば、90~190ccも同様の傾向で、90%を日本車が占めており、190cc~290ccでは1968年の市場シェア50%から70%に上昇した。290cc以上の車種では、70%のシェアを獲得した。

⁵⁶ 本段落における記述は別途引用を除き本田技研工業（1999, p.196）に基づく。

から、各工場では最小投資で済む汎用遊休設備をフル活用することとした。そのため設備の活用にあたっては既存設備の改造やオーバーホールが必要とされた。はじめは使い勝手の悪いラインで一日に 5 台の生産がやっとという、苦しい状態で立ち上がった。砂型クランクケースという部品の加工は専用機を持たなかったため量産に追い付かず、途中ですべて生産設備を更新して、ダイキャストの金型クランクケースに変更された。また人海戦術の暫定ラインで増産に応じることで、徐々にラインを整えた。1971 年には、鈴鹿製作所に生産を移管し新たに生産体制を整えた。一方、組織編成と作業者訓練は四輪車の人員を導入し、品質・コストともに計画通り立ち上がった。ドリーム CB750FOUR は当初の年間生産計画台数 1,500 台が月産台数になり、さらに倍の 3,000 台へと引き上げられた。

1968 年までスーパーバイク市場⁵⁷でその地位を確立していたのは、イギリスメーカーとアメリカのハーレー・ダヴィッドソンであり、市場を二分していた（日本自動車工業会, 1972, p.12）。しかし、ホンダのドリーム CB750FOUR の発売は、上位市場の顧客に大きく受け入れられた。1971 年にはホンダのモデルが 22,000 台であり、アメリカメーカーのモデルが 10,000 台程度、イギリスメーカーのモデルが 14,000 台程度で、上位市場において大きなシェアを占めている（図表 5-2 を参照）。

1972 年にはカワサキから 900cc の大型自動二輪が発売され、ホンダは対抗し 1974 年には 1000cc (GL1000) の大型自動二輪を発売、1980 年には 1100cc へと拡大された。この GL1000 は当初日本で製造していたが、需要の増大に伴いアメリカ国内で製造されることになった（本田技研工業, 1999, p.197）。このように日本メーカーの上位市場進出により 1973 年に約 80% を誇ったハーレー・ダヴィッドソンの 850cc 以上の大型二輪のシェアは 1983 年には 23% に低下した（Teerlink and Ozley, 2000, 邦訳, p.15）。

57 「スーパーバイク」という表現は BCG(1975)が用いている表現である。『二輪車海外情報』における表現は「高馬力機種」であるが、本論文では「スーパーバイク」に表現を統一して用いている。

図表 5-2 アメリカの「スーパーバイク」市場における販売台数（単位：台）

製造国	メーカー・(排気量)	1970	1971	1972 (推定)
日本	ホンダ (750cc)	22,000	34,000	44,000
日本	ヤマハ (650/750cc)	3,000	9,000	20,000
アメリカ	ハーレー (1000cc)	不明	11,000	15,000
アメリカ	ハーレー (1250cc)	不明	9,000	13,000
イギリス	トライアンフ (650cc)	14,000	14,000	12,500
日本	カワサキ (900cc)	-	-	8,500
イギリス	ノートン (750cc)	4,000	4,500	6,500
日本	スズキ (750cc)	-	不明	6,000
イギリス	BSA (650/750cc)	6,000	4,000	4,500
ドイツ	BMW (750cc)	1,000	3,000	3,500
イタリア	モト・グッツィ (750/800cc)	1,300	2,000	2,200
イギリス	トライアンフ (750cc)	1,000	900	1,800
イギリス	BSA (750cc)	1,000	600	400

注：表中の「-」はその年には発売されていないモデルを指し、「不明」はその年に発売されているが台数が明らかでないものを指す。

出所：日本自動車工業会（1972） p.15 を基に加筆修正。

2. イギリス・アメリカメーカーの認識、行動、対応⁵⁸

(1) イギリスメーカー

はじめに、イギリス車のアメリカ市場におけるポジショニングを見てみる。

⁵⁸ 本節における記述は別途引用されているものを除き日本自動車工業会発行の『海外二輪車情報』の各巻に基づく。

図表 5-3 アメリカ市場における英国メーカーのシェアの推移

		450cc~749cc		750cc		751cc 以上	
		英国	他社	英国	他社	英国	他社
1969 年	モデル数	4	4	3	2	—	2
	販売台数 (1,000 台)	25	23	4	4	—	12
	市場シェア	49%	45%	49%	48%	—	100%
1973 年	モデル数	2	8	3	5	—	3
	販売台数 (1,000 台)	12	125	21	83	—	46
	市場シェア	9%	90%	19%	76%	—	95%

注：英国メーカーは BSA, ノートン, トライアンフ。他社はハーレー・ダヴィッドソン、ホンダ、カワサキ、スズキ、ヤマハである。

出所：BCG（1975） p.28。

BCG（1975）のデータ（図表 5-3）からイギリスメーカーの得意とするポジションが見て取れる。つまり、450cc~750cc がイギリスメーカーのボリュームゾーンであるといえる。750cc を超える排気量に関してはイギリスメーカーのモデルがないためハーレー・ダヴィッドソンが地位を占めている。日本メーカーは 1972 年にカワサキが初めて 750cc 以上の自動二輪として、900cc のモデルを発表し参入している。

イギリスメーカーの BSA においては 1969 年 1 月~8 月までのデータで、アメリカ市場でのシェアは、250cc 級では 14%、500cc 級では 50%、650cc 級では 96%、750cc 級で 60%であり、250cc 以上全体のシェアでは 30%であった（日本自動車工業会, 1969, p.7）。これらをふまえると、1969 年のアメリカ自動二輪市場は三層構造となっていたことになる。450cc より下位の排気量は日本メーカーで占められており、450cc から 750cc の大型と小型の間の排気量は

イギリスメーカー、750cc以上の大型排気量はアメリカのハーレー・ダヴィッドソンであったといえよう。イギリスメーカーは輸出に頼っており、例えばイギリスメーカーのBSAは国外に5分の4を輸出していた。そして、その主要市場はアメリカであった（日本自動車工業会, 1969, p.3）⁵⁹。

ホンダが1959年9月にアメリカ市場に参入し、1960年で月間売上が数百台であった頃、1960年9月16日、イギリスの二輪メーカーBSA社技術販売担当重役であるEdward Turnerが来日し、ホンダ・スズキ・ヤマハの工場を訪れて次のようにコメントした（太田原, 1999, pp.1-2）。

「日本の二輪市場は今や世界のトップに立つものである。しかし、この市場は世界のどの市場とも異なる特殊なものであって、日本の市場で正しいと思われるものが、どの市場でも通用するとは思われない。米国やその他市場にしても、既に二輪車の需要は限界にきているのである。だから日本の二輪工業が、世界でただ一つの大企業としての旺盛な生産システムによってこのままの勢いで生産量を伸ばした場合果たして結果はどのようなのであろうか。」

「日本の二輪工業はどのような根拠でこれだけ歴大な生産設備の補強を行っているのか。これほど大きな生産設備を持つだけの十分な裏付けは出来ているのか、私には手探りに近い状況で企業の運営を行っているようにしか思われないが、全く危険なことである。」

このようにイギリスメーカーがコメントするのはホンダがスーパーカブを発売する以前の1955年には小型自動二輪をイギリスで発表していたことが影響を与えていたと考えられる⁶⁰。イギリスメーカーは以前から48cc、70cc、98ccのモペッド、100ccや225ccのスクーターが実際に計画、販売されてい

⁵⁹ イギリス本国の市場は、5分の4を日本製と欧州製（イギリスを除く）を占めており、イギリスの自動二輪ディーラーは輸入車がなければ商売が成り立たない状況であった（日本自動車工業会, 1969, p.5）

⁶⁰ 本段落はKoerner（2012, pp.148-150）の記述に基づく。

た。モペッドに関してはエンジンを外部から購入し組み立てていた。しかし、これらの新しいジャンルのバイクは『サンデー』紙の記者から見るとあまり乗り気で生産したものではないように感じられたとされる。1956年にはこれらモデルは設計が不十分で、コスト競争力がなく、結果生産されなかったモデルもあり、失敗に終わった。

その後、イギリスメーカーは1963年から1965年の間にアメリカにおける市場シェアを27%減少させた（日本自動車工業会, 1967, p.29）。しかし、BSA（トライアンフとBSAオートバイ製造会社）の会長であるEric Turnerは1965年に次のような意見を述べている（Grant, 2007, 邦訳, p.149）

「ホンダ、スズキ、およびヤマハの成功は喜ばしいことである。みんなはじめは低価格の日本車を買うことでオートバイに乗り始める。そして、オープンロードの楽しみと興奮を楽しむようになり、結果としてはしばしば当社製のもっとパワフルで高価なマシンを買うようになる。」

イギリス販売委員会が提示した、ギャラップ世論調査において、アメリカ人に好む二輪車を質問したところ、イギリス製に向かう強い傾向が認められた（日本自動車工業会, 1967, p.29）。一方でイギリス製自動二輪車の凋落の原因について、コンサルティング会社であるマッキンゼーのMarvin Bowerは次のように述べている（日本自動車工業会, 1967, p.29）。

「商品はおそらくOKであろう。しかし、はっきりいってイギリス製自動二輪を入手する場合の価格は、多くの場合あまりに高すぎる。このことが、イギリス製モーターサイクルが依然として現在アメリカ市場にある全てのマシンの中でもっとも評価の高いものとして認められているにも関わらず、市場で後退している原因なのである。」

Marvin Bowerは続けて、アメリカ市場における成功の手掛かりが低価格だ

けであるとは考えていないとし、次のように述べた（日本自動車工業会, 1967, p.29）。

「優秀な製品、その魅力、その技術、その品質によって卓越した製品こそが量産製品よりも望ましいものなのである。」

しかし、その後のイギリスメーカーにも認識の変化が見られる⁶¹。1967年6月29日には、産業に対する女王賞がイギリスのBSAモーターサイクル社に与えられた。これは1966年7月に終了した会計年度中の輸出実績に優れた会社に対して贈られるものである。事実、BSA社は輸出比率が1966年度には86%、1967年度には95%という数字であった。しかし、BSA社のEric Turner会長は受賞時の会見で危機感をもって次のように述べた（日本自動車工業会, 1967, pp.29-30）。

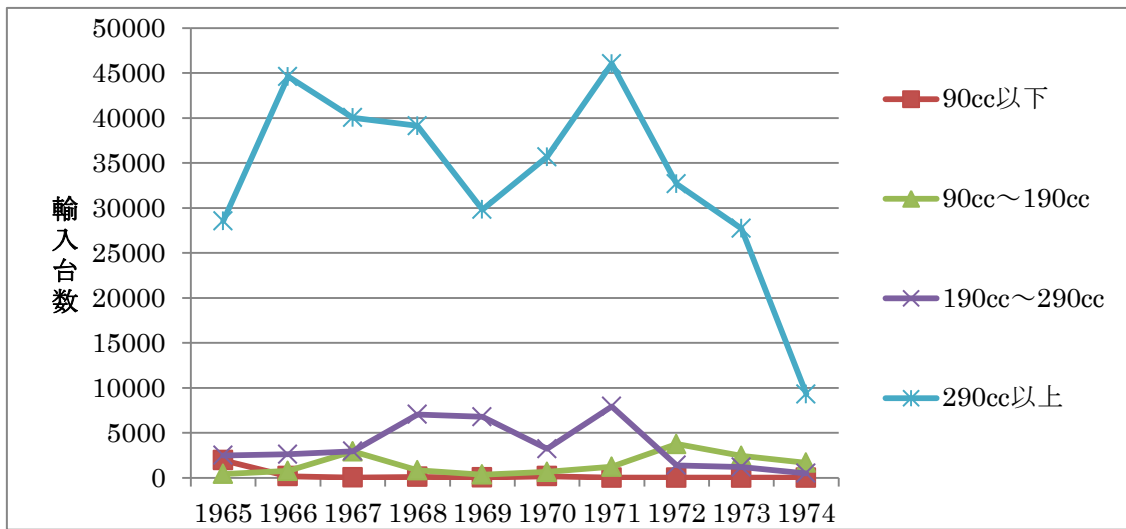
「世間の人々はモーターサイクルをイギリス製であるとか、トライアンフ車あるいはBSA車だからと買って買うわけではありません。彼らは品質と信頼性と適切な価格を望んでいるのです。われわれの商業上の強敵が日本であり、そして日本人はもはや猿真似国民ではなく、一流の製品を生産している一流の技術者であるという事実を直視しなければなりません。」

イギリスメーカーは主にBSA社とノートン・ヴィリヤーズ社（NVT）である⁶²。BSA社は子会社のトライアンフ社と合わせてイギリス製自動二輪の総輸出台数の65%を占める。この時、マン島で行われたレースではトライアンフが1位、ノートンが2位であった。このようなレースの結果は販売に寄与しており、多くの国での販売は軍用と警察用の堅実な契約により支えられていたとされる。

⁶¹ 本段落における記述は日本自動車工業会（1967, p.29）の記述に基づく。

⁶² 本段落における記述は日本自動車工業会（1967, p.34）の記述に基づく。

図表 5-4 アメリカ市場におけるイギリス車の輸入台数



出所:日本自動車工業会発行の『二輪車海外情報』の各巻をもとに筆者作成。

その後、イギリスメーカーの BSA は 1970-1971 年度において、約 3,000,000 ポンドの損失を計上した（日本自動車工業会, 1971, p.10）。そして 1973 年には実質破産となり、1973 年 7 月ノートン・ヴィリヤーズ社と BSA 社は 500 万ポンドの政府援助を得て合併した（永山, 2007, p.7; 日本自動車工業会, 1974, p.8）。イギリスの『ファイナンシャル・タイムズ』の記事（1974 年 3 月 30 日）によれば、ヨーロッパのメーカーは 250cc から 350cc クラスで日本製品に対抗しうるだけの量産規模を持っていなかったという理由によって、しばしば大きな損失をこうむりながら次々と米国市場から撤退した（日本自動車工業会, 1974, p.8）。1973 年には、輸出台数が生産台数を上回る異常な事態となった。これは、1973 年末の数か月間トライアンフ工場では生産がされなかったことや、秋季の販売が在庫の取り崩しによって行われたことを示している（日本自動車工業会, 1974, p.8）。イギリスメーカーは自社の得意とするアメリカ市場の中・大型クラスにおいて急速に輸入台数を減少していることが見て取れる（図表 5-4 を参照）。

このような事態に陥り再建案として、1974 年 6 月 28 日の『ファイナンシャル・タイムズ』誌によれば、BSA 社はトライアンフブランドで自動二輪を

生産していたメリデン工場の大部分を労働者の生産協同組合として操業することを計画した⁶³。これはトライアンフブランドのモデル名ボンネビル 750 (750cc) をノートン・ヴィリヤーズ社との下請契約に基づいて生産しようとするものである。この案によれば各従業員は受益者（株主のようなもの）となり、収入とコストの差のマージンからボーナスを得ることになる。その他、従業員は一律週給で 50 ポンド受け取り、熟練工などで給与に差別化が図られるプランであった。BSA・トライアンフを引き継ぐに際してノートン・ヴィリヤーズ社の方針は単に問題を抱えたメリデン工場を閉鎖し、同工場の建物を売却し機械の一部をもっと広いスモール・ヒース工場へ移動することであった。この生産協同組合の案（すなわち、古い工場で昔ながらの製品を生産する）は吸収する側のノートン・ヴィリヤーズ社のスモール・ヒース工場の労働者から、自分らの生活に影響するとして反発があった。ノートン・ヴィリヤーズ社の Denis Boer 会長は、イギリス製モーターサイクルの設計は日本メーカーの競争車に遅れをとってしまったことを認めた。日本製に比べ陳腐なデザインのイギリス製モーターサイクルがどこまで売れるのかという疑問に関して、生産協同組合の会長候補ロビンソン⁶⁴は、イギリスの四輪メーカーであるブリティッシュ・レイランドの MG やトライアンフといった時代遅れのスポーツカーがアメリカで相変わらずよく売れている点を指摘して、そうした疑問は正しくないと述べた。1975年5月10日の『ファイナンシャル・タイムズ』によれば、結果としてメリデンのトライアンフ工場は閉鎖されず、生産協同組合のもとで生産を始めることになったと報じた。

このような状況の中、イギリス政府は自動二輪業界に対してどのように対応すべきか検討するため BCG (1975) に調査を依頼した⁶⁵。BCG の報告によれば、イギリスメーカーが取った行動は、収益性の低い分野から次々と撤退し、品質志向の生産で高馬力の収益性の高い領域へひきこもっていったとされる。

⁶³ 本節は日本自動車工業会 (1974, p.10) の記述に基づく。

⁶⁴ 日本自動車工業会 (1974, p.10) の記述を引用しているが、ファーストネームは分からなかった。

⁶⁵ 本段落における記述は別途引用を除き日本自動車工業会 (1975, p.10) に基づく。

最終的には会社を弱体化させ巻き返しが不可能なほど小規模になってしまった。このような行動に至ったのはイギリスの自動二輪産業が短期的利益を求める観点からであったとされる。そして1960年代のイギリスメーカーの態度は、日本は大型バイクの分野で脅威となることはない、それは作るのが難しいからという誤った考えがあったことを述べている。

また、相対的に日本メーカーはコストに優れていることを取り上げている⁶⁶。相対コストとして量産規模の差を上げている。ホンダは工作機械を作る従業員1400人の子会社を持っているのに対し、イギリスメーカーは外部サプライヤーから入手する生産性の低い汎用機械装置を使用していた。結果、イギリスメーカーは自社所有技術を開発するチャンスを放棄していると述べている。ホンダの優位性は高度な生産性に支えられていた。ホンダの鈴鹿工場が年間一人当たり300台以上を生産するのに対し、イギリスメーカーの工場は20台以下の生産であった。ホンダの賃金はイギリスメーカーのノートン・ヴィリヤーズより高いのでコスト上の優位性はその生産性にあると指摘している。

BCG (1975, p.29) の報告書によれば、価格が競争相手より高いにもかかわらず、利益を十分あげることに成功しているメーカーとして西ドイツのBMWを取り上げている。BMW社の年間の生産台数は約20,000~25,000台であるが、最新鋭の設備を導入し、日本の競争相手に並ぶ品質と信頼性を持ってプレミアム価格を付けて成功している。

(2) アメリカメーカー

本節ではアメリカのメーカーであるハーレー・ダヴィッドソンの状況を検討していく。ハーレー・ダヴィッドソンはアメリカ二輪車業界のリーダーであり、1955年にはアメリカ市場の約70%を占めていた(小島, 1999, p.65)。大型の自動二輪(主に883cc以上)を生産し、主な顧客は国産品ということもあり、警察パトロールや軍隊といった業務用需要で強い顧客関係が維持されていた(小島, 1999, p.65)。アメリカ市場においては小型自動二輪で成功したのはホ

⁶⁶ 本段落はBCG (1975, p.7) の記述に基づく。

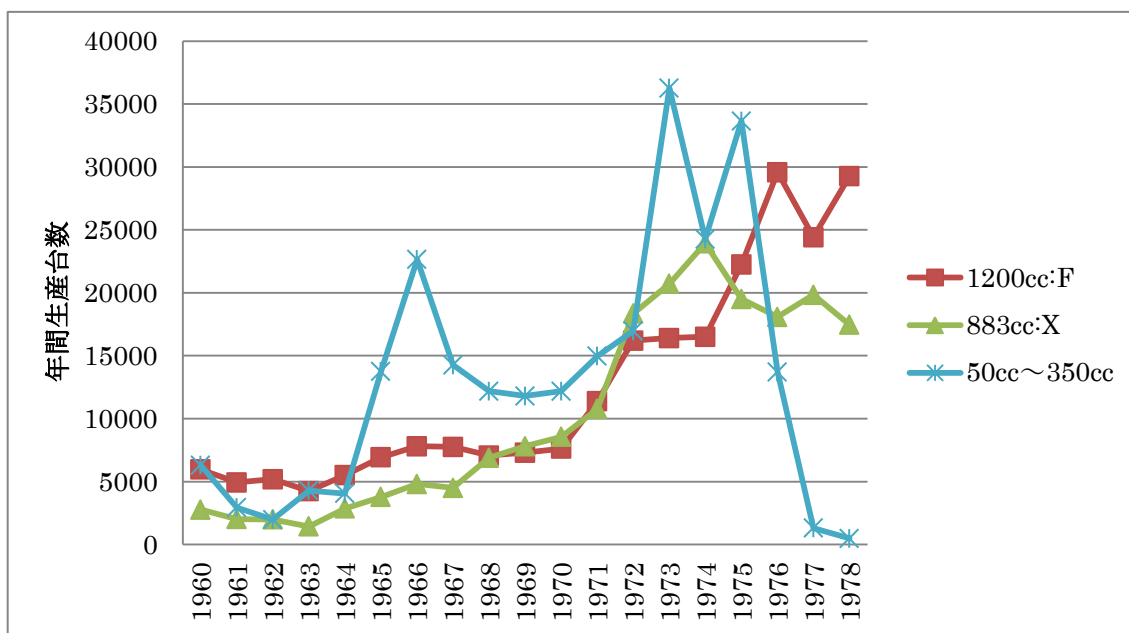
ンダであるが、ハーレー・ダヴィッドソンにおいてもホンダ参入前から小型二輪自動車を開発・販売していた。はじめの販売は戦後すぐ1947年からであり、Sモデルと呼ばれる125ccであった（Wright, 1987, 邦訳, p.91）。SモデルはドイツのDKW社が開発したもので、ドイツが戦争に負け、特許権を全て失い、また、DKWの工場が西側にあったためイギリスのトライアンフやハーレー・ダヴィッドソンが生産し始めたモデルであった（Wright, 1987, 邦訳, p.91）。ハーレー・ダヴィッドソンにおける意思決定では、ホンダがアメリカで営業を開始（1959年9月）と同時期の1959年6月17日に中量級バイクについては輸入して販売するのがよいとの結論を出した（Wright, 1987, 邦訳, p.44）。これは、小型車の人気の傾向から、また、労働集約度の比較的高いこの種の商品では海外の低賃金を利用した方が競争上有利であると認識しており、イタリアのアエルマッキ社と提携し、小型機種をイタリアで生産、アメリカで販売する方針をとった（日本貿易機構, 1965, p.12）。その第一弾として1961年に発売されたのが、250ccのsprintと呼ばれるモデルであった（Wright, 1987, 邦訳, p.110）。

ホンダが参入した小型の自動二輪市場の将来についてハーレー・ダヴィッドソン社長、William H. Davidson は米国誌『フォーブス』の取材に対して次のように述べている（日本自動車工業会, 1967, p.23）。

「基本政策として、小型自動二輪の市場には期待をかけてはいけない。小型自動二輪はスポーツ車であって、運搬車ではない。仮に物を運ぶために自動二輪を買ったというものがいるにしても、大部分の場合はレジャーを楽しむ時に運搬する使用方法をとるだろう。小型自動二輪は補助的な役割を果たすにすぎない。第一次世界大戦当時、かなりの会社が小型の自動二輪を発表したが、その後全く伸びなかった。1947年に他の型を発表したが、やはり伸び悩んだ。小型自動二輪の運命がどのようなものであるかということは、このような過去の経緯からよくわかるであろう。」

1969年にはレジャー及び産業用製品グループである AMF 社に買収された（日本自動車工業会, 1977, p.21）。ハーレー・ダヴィッドソンにとってこの合併の意味は、敵対的買収から自社を守り、また投資に新たな資金が必要であったからである（Teerlink and Ozley, 2000, 邦訳, p.20）。この時ハーレー・ダヴィッドソンは、1968年の時点は大型車の販売は好調で良好な利益を得ており、また1970年1~8月の売上高は推計60,000,000ドルに上り、1969年の1年間の売上高49,000,000ドルをすでに上回っている。この結果から8年連続の売上記録となっており財政状況が悪く合併したわけではなかったと考えられる（日本自動車工業会, 1968, p.1; 1970, p.1）。

図表 5-5 ハーレー・ダヴィッドソンのモデル別生産台数



注：50~350ccの統計に含めたモデルは sprint, SX, SS, B, A, ML, TX, RC, MSR, z-90, x-90,Mである。三輪モデルなどは含めていない。

出所：Wright（1987）をもとに筆者作成。

図表 5-5 を見るとハーレー・ダヴィッドソンにおける小型の自動二輪はある程度台数が生産されている。しかし、小型の自動二輪の集計にあたっては 12

車種の合計であり、短期で消えていったモデルも含まれている。それに比べて昔から販売していた 2 つの大型モデルは順調に生産台数を伸ばしていることが分かる。

BCG (1975, p.25) の報告によればハーレー・ダヴィッドソンがほとんどアメリカ市場のみに限られているにも関わらず 1971 年以來マーケットシェアが上昇している要因として 3 点指摘している。

- ①ナショナリズム：軍や警察向けだけでなく、他の競争者にはない顧客のロイヤリティを消費者が持っている。
- ②製品イメージ：プレミアムな価格を支払う製品の優位性を有している。
- ③ディーラーネットワーク：ハーレーのディーラーはアメリカで最もよいものとして受け入れられている。

しかし、1978 年の AMF/ハーレー社の決算報告書によれば、オートバイとその他輸送機器部門は総収入の 17%を占めるが、総利益の 1%にしかなくなってなかった⁶⁷。この数字の理由はイタリア製ハーレーの販売による赤字であった。人件費が安い、また、日本メーカーとの競争力維持のためにイタリアへと生産移管したが、軽量モーターサイクルの生産・販売では一貫して損失が計上されてきたとされる（日本自動車工業会、1977, p.3）。ハーレー・ダヴィッドソンの設計主任である Wilber Petri は、イタリア製ハーレーが売れなかった責任の一端として、ディーラーがアメリカ製の大排気量車を売ろうと努めていたことを指摘し、次のように述べている（Wright, 1987, 邦訳, p.44）。

「一台売って 400 ドル儲かる自動二輪と、1,000 ドル儲かる自動二輪、どっちを売りたいと思うかね」

1978 年 6 月 14 日、ハーレー・ダヴィッドソンのイタリアの工場は閉鎖され

⁶⁷ 本段落における記述は別途引用を除き Wright (1987, 邦訳, p.44, p.334) に基づく。

た。

次節からはバリューチェーンを比較する目的から取引関係を主に見ていく。

3. サプライヤーとの取引関係⁶⁸

(1) イギリスメーカーにおけるサプライヤーとの関係

イギリスメーカーの取引関係を見ていく。イギリスメーカーであるノートン・ヴィリヤーズにおいて自動二輪のコストの約 50%を材料と部品購入に占める。ノートン・ヴィリヤーズは低い生産性がネックであり、サプライヤーからよいサービスが提供されにくい。サプライヤーにとっての大口顧客は自動車メーカーであり、自動二輪メーカーは低い地位である。

(2) ホンダにおけるサプライヤーとの関係

ホンダの取引関係を見ていく。ホンダにおいてサプライヤーは高度に自動化された技術を持っている。大手サプライヤーの設備は外部の機械工具メーカーによって作られたものであるが、専門的な機械も自社で持っている。中小サプライヤーは自動化に対応できるように一般用途の機械工具を自身で作り換えている。日本メーカーとサプライヤーは協調関係にあり、サプライヤーは二輪メーカーに依存している。これはイギリスメーカーとは反対の関係である。例えば、ホンダにおいては原材料を大量購入しサプライヤーと共有する関係にある。この共同調達により材料費を安く抑えて調達することを可能にした。さらにサプライヤーとの関係は商業上の関係を超えている。特にホンダにおいては、計画策定段階までサプライヤーが参加している。これは財務計画だけでなく、研究開発も含まれる。例えば、ホンダは将来 5 年間、部品価格の上昇をしてほしくない旨をサプライヤーに伝えているということから協力関係が構築されているといえる。また、パーツの設計や修正についてもサプライヤーと協力して行う。さらにホンダはサプライヤーの持ち合い株を持つことで、財務

⁶⁸ サプライヤーとの関係の節の記述は別途引用を除き BCG (1975, p.58, p.63) に基づく。

的支援、技術支援、設備のローンといった対応も行う。

日本におけるサプライヤーとメーカーの関係を見ていく⁶⁹。日本の自動二輪産業では部品の80%を外注企業から購入していた。これはエンジンとフレーム以外殆どは下請け、外注に依存していると言ってよい。自動二輪メーカー3社（ホンダ、ヤマハ、スズキ）の重要拠点である静岡県で自動二輪部品の製造と加工を行っている企業は1976年時点では1346社ある。このうち完成車メーカーと直接取引している企業は173社（12.6%）にすぎない。173社の内、実態調査を実施出来たのが143社あり、内1つのメーカーだけと取引している企業、つまり専属下請けは23社だけであった。ホンダ、ヤマハ、スズキの2社以上と取引している企業は37社であり、75社はホンダ、ヤマハ、スズキの一社及びアSEMBラー以外の企業と並列取引関係にあった。また、143社の内95社が100人未満の小規模企業によって占められている。多数の下請け企業が存在しているが、これらは四輪の下請け企業に比べると規模が小さく、経営基盤は脆弱であるとされる（田中、1977, p.248）。

（3）設計プロセスの比較⁷⁰

次に設計のプロセスを比較していく。イギリスメーカーにおいて設計と開発に携わる人々は多くて100人である。この中で専門的エンジニアは数えるほどしかない。これは、恐らく歴史的に設計機能は少人数が重要であるとされてきた。なぜならば、本質的に低コストで生産するよりも理想の姿の設計を追求することが尊ばれたためである。その傾向として、イギリスメーカーは標準化されていないボルトやナット等を使っている。これが高い製造コストを生み、パーツ同士のマッチングコストの最適化とならない。また、このような設計者のもつ理想の設計を追求するとマーケット上、本来考慮に入れるべきユーザーの使い勝手などが考慮されないことがあった⁷¹。イギリスメーカーの設計のり

⁶⁹ 本段落における記述は田中（1977, pp.243-248）に基づいている。

⁷⁰ 本節における記述は別途引用を除きBCG（1975, pp.57-58）の記述に基づく。

⁷¹ 細かい話をすると例えば、クランクケースのパーツとシリンダーブロックの合う部分がTの形となり、この構造ではオイル漏れ対策は不可能となる、結果、オイル漏れが避けられないユーザーにとって不親切な設計となってしまうことがあった（BCG, 1975, pp.57-58）。

ードタイムは 18 カ月かかる。同様に生産設備の投資も 18 カ月かかる。これは明確なプロジェクトコントロールがされていないことを示している。また正規書類なしにプロジェクト管理されていることにも表れている。研究開発の順序が頻繁に変更する事実からもこの状況が助長されていたかもしれない。

出水（2011, p.220）は、代表的なイギリス車は基本設計が出来ると 20 年以上の長期にわたり生産され、その間に改良されるが、絶えざる技術革新をつぎ込む日本車とは対照的な有様である、と評している。例として、名設計者と業界で評価された Edward Turner が設計したスピード・ツインと呼ばれるモデルは 1937 年に発売され、1980 年まで大型二輪車のベースとなっていた。

中沖（1984, p.151）は、元来がオーナーの手によって完成度を高めてゆく傾向のあるイギリス車に対して、メンテナンスフリーを目的とする日本車たちは古い英国人から見ると「油で手を汚すことをすっかり嫌がるようになってしまった若い衆たち」の心をもみみりとりこにってしまった、と述べている。

日本のメーカーの設計プロセスを見ていこう。日本のメーカーは設計作業に入る前にコスト評価の準備と商業上の評価を行う。生産エンジニアは初期の段階からプロジェクトチームに関わる。これは純粋なエンジニアリングが支配的なイギリスメーカーとは対照的である。出水（2002, p.70）によれば、ホンダはオーバーラップ開発方式と呼ばれるような新製品が出来上がるまでの設計・試作・製造の 3 部門の仕事が時間的に重層して行われていたとされる。よって、開発のリードタイムが大幅に短縮された。また、新車発売日程は厳守され、開発日程に立案と調整は現業部門から切り離され、文官と呼ばれる事務系社員にシステムティックに管理された（出水, 2002, p.70）。

これら設計プロセスの違いもあり 1970 年代は、イギリスメーカーの全体の生産台数が年間 50,000 台半ばで、ハーレー・ダヴィッドソンが 40,000 台弱であるのに対して、ホンダは 2,000,000 台近くの生産台数を有していた（図表 5-6 を参照）。

図表 5-6 生産能力の比較（単位：台）

		生産台数	一人あたり年間生産台数	
英	スモール・ヒース 1975	10,500	10	
	ウルヴァーハンプトン 1975	18,000	18	
	メリデン 1972/3	28,000	14	
日	ホンダ	全体	2,000,000	106 の二輪 + 21 の車
		鈴鹿	1,500,000	350（見積）
		浜松	500,000	174
	ヤマハ 全体	1,000,000	200	
	スズキ 二輪事業	800,000	114	
	カワサキ 明石	300,000	159	
伊	モトグッチ・ベネリ	40,000	13+20 モペッド	
独	BMW	25,000	20	
米	ハーレー・ダヴィッドソン	38,000	11	

出所：BCG（1975）p.53 をもとに筆者作成。

ハーレー・ダヴィッドソンにおいてはイタリアの工場から売られる小型の自動二輪の販売予定台数は年間で 175cc~250cc クラスが 4,500 台、125~150cc クラスが 1,000 台と見積もられていた（Wright, 1987, 邦訳, p.44）。

4. 販売網とサービスについて

日本のメーカーのディーラーを見ていく⁷²。によれば、日本のメーカーのディーラー網は、数が多いが、実際は金物店、サービス・ステーション、自転車店、種々の商品を売る色々なタイプの小売店が含まれていた。例えば、テキサス州ハウストン地域においては日本製モーターサイクルディーラーの 15 店の

⁷² 本段落における記述は別途引用を除き（日本自動車工業会, 1970, p.1）の記述に基づく。

うち、二輪車専門店は2店である。また、1つのディーラーが多数のメーカーを取り扱っている。しかし、BCG (1975, p.55) の報告によると、こういった雑多な店は多いが、自前の販売会社 (アメリカン・ホンダ・モーターズ) がこれら雑多なディーラーに良いサービスを提供していること、全米規模の大きな広告をしていること、また大型のディーラーも揃え、結果として日本メーカーはよいサービスを提供できていると述べている。

ヨーロッパメーカーのディーラーを見ていく⁷³。ヨーロッパのメーカーはアメリカで1社または2社の輸入業者を選び、これに販売総代理権を与えるのが普通であった。この輸入業者はヨーロッパメーカーの子会社の場合もある。そしてこれら輸入業者は直接、または各地のディストリビューターを通じ、全国のディーラーに直結している。イギリスメーカーであるBSAは東西両海岸の2つの輸入業者から直接約500のディーラーに販売されていた。イギリスメーカーのディーラーについて、日本自動車工業会 (1970, p.1) によれば比較的小規模であるが老舗であり、通常は1つのメーカーを取り扱っていたとされる。

アメリカのメーカーであるハーレー・ダヴィッドソン⁷⁴のディーラーを見ていく。ハーレー・ダヴィッドソンは1907年に創立され、その10年後には48州すべてにディーラーが置かれ、ディーラーの総数が800にもなっていた。この時の販売店の実態として、自動車や自転車のディーラー、鍛冶屋や整備士、あるいはライダーで、ビジネスと趣味を両立させた人が多かったとされる。また、ハーレー・ダヴィッドソンの方針として競合車のディーラーには自社製品を取り扱わせなかった。このことからアメリカの自動二輪は他の仕事と兼ねながら、専売店の形が形成されていった。そのディーラー数600 (1970年時点) のうち競合他社の製品を取り扱ったのは20%ほどにすぎなかった。このような専売的手法はオーナーのブランド・ロイヤルティに寄与し、長期に渡り良い下取りを維持することになった。1969年に調査によるとハーレー・ダヴィ

⁷³ 本段落における記述は別途引用を除き (日本貿易機構, 1960, p.650) の記述に基づく。

⁷⁴ ハーレー・ダヴィッドソンの販売網とサービスに関しては主にWright (1987, 邦訳, p.152) を参考にしている。

ッドソンは年間販売台数の 55%が中古車であった。

広告宣伝活動についてみていくと日本貿易機構（1960, p.650）によれば、アメリカ市場におけるヨーロッパメーカーはごく一般的な関係資料や写真などをおくる他、特に輸入業者の販売活動を援助していない。一般にディストリビューターは業界雑誌と一般雑誌に対する広告を行っている。積極的な宣伝活動としては、スピードレース、耐久レース、試乗会などへの参加がある。ディーラーの広告活動は『Motor Cycling News』誌への投稿のほか電話帳や新聞の広告欄を利用する程度である。

5. 考察

本節では、はじめにイギリスメーカーとアメリカメーカーの認識について検討し、ホンダとイギリスメーカー・アメリカメーカーの設計、生産、開発、販売、サプライヤーとの関係といったバリューチェーンを比較し、考察する。

ホンダのアメリカ市場における動向をみていくと、ホンダはスーパーカブで成功し、その後はレジャーバイクやオフロードバイクで市場に受け入れられ、最終的にイギリスメーカーやハーレー・ダヴィッドソンと同じ排気量の自動二輪を発売して市場を席卷した。ホンダが大型の自動二輪を発売し市場で受け入れられたとき、先進国企業にとって脅威があったことが分かる。新興国企業であるホンダと先進国企業であるイギリスメーカーとアメリカメーカーについて比較し、考察する。先進国企業においてホンダを含めた日系企業に対する認識は次のようであった。

イギリスメーカーは当初、大量生産で自動二輪をつくることはばかげているとの発言をしていた。その後、アメリカ市場でスーパーカブを含めた製品が受け入れられた時は歓迎していた。その趣旨はスーパーカブを購入した顧客がいずれ上位市場の製品を欲しがるためイギリス製が売れるという認識からであった。アメリカメーカーであるハーレー・ダヴィッドソンにおいてもイギリスメーカーと同様の発言を行っていた。つまり、過去にもホンダが得意とする小

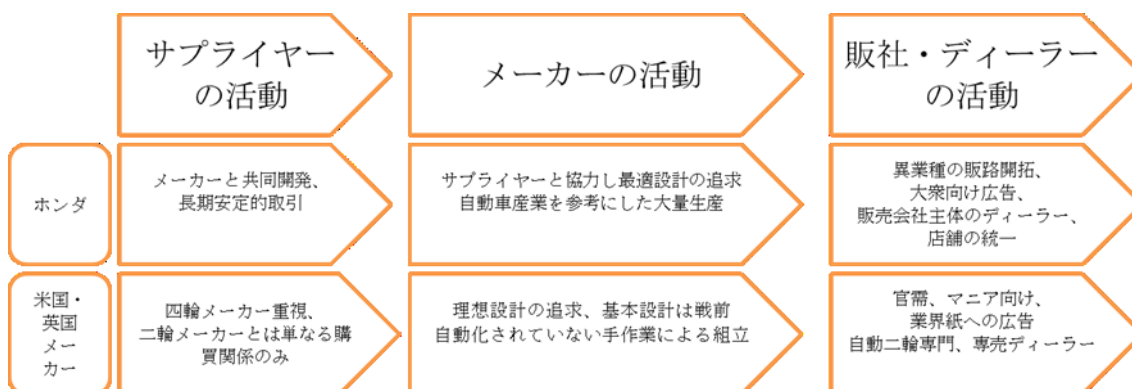
型の自動二輪はあったがいずれも消えていったため相手にしないという態度であった。

イギリスメーカー・アメリカメーカーの両社とも小型自動二輪の投入を検討していなかったわけではない。両社ともホンダより早い時期に小型の自動二輪を投入していた。イギリスメーカーにおいては小型の自動二輪を試作し、売り出したがうまくいかなかった。またハーレー・ダヴィッドソンでも戦後すぐに小型の自動二輪を発売し、ホンダ出現後においても小型の自動二輪を生産・販売したがこちらも上手くいかなかった。イギリスメーカーとアメリカメーカーの小型自動二輪の取り組みを見てみると、イギリスメーカーはヨーロッパのモペッドを作っている会社に生産委託をしていた。ハーレー・ダヴィッドソンにおいてもイタリアの会社に生産委託していた。これは人件費の安いところをつくことでコストを抑える狙いであった。しかし、イタリアで作られたモデルは利益が出なかったことが明らかになっている。同様に BCG の調査によれば、ホンダの賃金はイギリスメーカーより高いとの指摘もある。つまり、単純に人件費だけでなくイギリスメーカーやアメリカメーカーのが行っていた職人的熟練に依存する町工場的な生産方式や、モペッドメーカーの行う部品取り寄せて組立に特化する生産方式は、ホンダの構築したサプライヤーとの協力関係に基づいた大量生産方式には品質、コスト、納期といった面で劣っていたことが推察できる。太田原（1999, p.3）によれば、従来、世界的に二輪生産の領域で支配的であった生産方式は 2 つあるという。1 つが職人的熟練に依存する町工場的少量生産方式か、自転車産業方式と呼ばれる専門パーツメーカーから部品を寄せ集めて最終組み立てに特化する生産方式である。ハーレー・ダヴィッドソンやイギリスメーカーが生産していた大型バイクは前者であり、モペッドメーカーは後者であった。たとえ小型の自動二輪車であっても後者のモペッドのメーカーは大量生産をしていたが、工場の寄せ集めであり自動化が進んだ工場ではなかったものである。この種の工場はホンダがスーパーカブ専用の工場を建てるときに参考にしなかったタイプの工場であった。

このような両社の顛末を見ると、小型の自動二輪を新しいものとして認識は

していたものの市場構造の違いによって上手くいかなかったのではないかと考えられる。生産活動から販売活動までバリューチェーンを検討していく（図表 5-7 を参照）。

図表 5-7 ホンダと米国・英国メーカーの活動の比較



出所：筆者作成。

設計プロセスにおいては、イギリスメーカーは理想の姿を追求し、標準化されていない部品を用いていた。また明確なプロジェクトコントロールがされていなかった。ホンダにおいては設計作業に入る前にコストの評価を行いスケジュールはシステマティックに管理されていた。サプライヤーとの関係において、イギリスメーカーは、サプライヤーが四輪自動車を大口顧客としているので、二輪メーカーは低い地位であった。ホンダにおいて、サプライヤーはメーカーに依存しており、高度に自動化された技術と特殊な設備を有している。そしてサプライヤーとメーカーは関係が深く開発に参加している。年間生産台数を比較した場合、ホンダは年間 2,000,000 台であり、イギリスメーカーは年間 56,500 台、ハーレー・ダヴィッドソンは 38,000 台であった。販売活動を見ていくと、アメリカメーカーは自社の専門ディーラーであり、イギリスメーカーは他社メーカーも取り扱う兼売ディーラーであった。日本メーカーは自動二輪販売店以外に自転車店や小規模の小売店も含まれており店舗数は最も多かった。広告宣伝ではイギリスメーカーやハーレー・ダヴィッドソンは自動二輪の

業界誌に出していたが、ホンダにおいては全国紙や大衆向けの雑誌に広告を掲載し、アカデミー賞などのスポンサーになるなどマスメディアに顔を出すようになった。

このように比較をすると先進国企業と新興国企業は大きく活動が異なることが明らかになる。そして、アメリカ市場参入後ホンダはレジャーモデルの開発で、市場におけるブランドの認知を進めながら上位市場のモデルの開発を進めた。このような上位市場のモデルの開発にあたっては実験的に製品を投入しその後小型自動二輪で培った生産システムを基に工程を改良し、安価で高性能な大型自動二輪をつくることに成功した。

ホンダはスーパーカブでアメリカ市場に参入したわけであるが現在のアメリカンホンダの自動二輪のラインナップ⁷⁵を見ても、スーパーカブは無い。歴史的な推移を見ても、1960年代の前半はスーパーカブを売り、その次にミニバイクやトレイルバイクといったレジャー用の製品にシフトし、最終的に大型自動二輪にシフトしていった。スーパーカブは1960年代に売れた一時のブームであった。前掲した先進国企業側のハーレー・ダヴィッドソン社長 **William H. Davidson** の『フォーブス』の取材における証言は当たっていたことになる。彼が証言したことを要約すると、小型自動二輪はスポーツ車であって運搬車ではない⁷⁶、いろいろなメーカーが出したが今まで成功しなかった、今後どういう運命になるのかわかるだろう、というものである。実際にスーパーカブは今のアメリカホンダのラインナップにないため証言の通りである。また、イギリスメーカーの証言も適切であった。**BSA**（トライアンフと **BSA** オートバイ製造会社）の会長である **Eric Turner** は、ホンダなどの日系会社がアメリカ市場に参入し、成功することは喜ばしいことと述べた。イギリスメーカーの考えは低価格の日本車を買うことで市場が拡大し、さらに上位市場であるイギリスメ

⁷⁵ アメリカホンダのウェブサイトより

(<http://powersports.honda.com/>)

(2014年12月17日閲覧)

⁷⁶ アメリカホンダのウェブサイトを参考によると、実際に現在のアメリカホンダのラインナップでは小型自動二輪でオフロードでのスポーツ専用のものがある。

(<http://powersports.honda.com/>)

(2014年12月17日閲覧)

メーカーも潤うという主張である。実際に市場の動向をみるとハーレー・ダヴィッドソンやイギリスメーカーは市場拡大の恩恵を受け生産台数が伸びている。先進国企業の予想は適切であったのである。このことから、明らかになることはスーパーカブのようなニッチな製品は市場を拡大させ、ディーラーを増やし、先進国市場でのニッチの需要を満たすもので、先進国企業にとってプラスの影響を与える。しかし、その後の経過をみるとその製品を成立させる購買、生産、販売など一連のバリューチェーンが脅威となる。これらバリューチェーンが整備され、そのバリューチェーンを利用して先進国市場に参入した場合、先進国企業にとってマイナスの影響を与えることになる。結果、先進国企業の脅威に対する認識は遅れてしまう。

本論文で第 1 の課題として、新興国企業が起こす新興国市場でのイノベーションの中でどのようなイノベーションが業界秩序に変化をもたらすのか、という問いを提示した。その答えは、業界秩序に変化をもたらすイノベーションは製品ではなくその製品を提供するバリューチェーンの構造であるといえよう。

6. 小括

本章においては先進国企業の認識面と先進国市場と新興国市場の市場構造の違いを明らかにした。先進国企業は認識面において新興国企業の起こしたイノベーションを歓迎していた。しかし、その新興国のおこしたイノベーションは製品に関しては先進国企業にとってプラスの影響を与えるものの、その裏にあるバリューチェーンが先進国企業の得意とした上位市場においてマイナスの影響を与える恐れのあるイノベーションであり、新興国企業によって業界秩序に変化が生じたことが明らかとなった。ただ、先進国企業は新興国企業の得意とした製品を先んじて作っていた。しかし、生産の面に関しては市場構造の違いから先進国企業は本格的な大量生産に踏み切らず結果、下位の市場への進出はバリューチェーンの構造の違いから困難になり、新興国企業に追いつめら

れる形になったことが明らかとなった。

次章からは 2000 年代のアジア市場に焦点を当てて、先進国企業が新興国市場からのイノベーションを通じてどのような影響を受け、どのように変化していくのかそのメカニズムとプロセスを検討していく。

第6章 中国市場におけるローカル・イノベーションの検討

はじめに

本章では2000年前後の中国市場で生じた自動二輪業界の変化を取り上げる。本章においては、先進国企業としてホンダを取り上げ、新興国の企業として中国の自動二輪メーカーを考察の対象とする。なお、本章に続いて第7章、第8章ではそれぞれベトナム・タイ市場における競争を取り扱っている。本章を含めた中国、ベトナム、タイの事例を検討する目的として、新興国市場で起きるローカル・イノベーションが産業秩序にどのような変化をもたらすのか検討することである。本章におけるローカル・イノベーションを起こした主体は中国の自動二輪メーカーである。検討にあたって注目するポイントとして、新興国企業が先進国企業とは異なる独自のバリューチェーンを構築しているのかどうか、それはどのような違いを生み出しているのか、そして、業界秩序の変化によって先進国企業にどのような影響をもたらしたのか考察する。

本章の構成は次のようになる。第1にホンダの中国における自動二輪事業の経緯を見ていく。第2に中国自動二輪産業の構造と中国メーカーが構築したバリューチェーンを検討する。第3に中国メーカーが構築したバリューチェーンとホンダのモデルを比較し、考察する。

1. 中国市場の状況

(1) 中国ホンダの成り立ち⁷⁷

ホンダの中国事業は、1983年に嘉陵工業股份有限公司との間で交わされた二輪車の技術提携が始まりで、生産が開始された。その後、上海易初摩托車有限公司、広州摩托車公司との技術提携契約を経て、92年8月には五洋本田（広州）摩托有限公司が合弁により設立された。同時期に続いて天津本田摩托有限

⁷⁷ 本節の記述は別途引用が示されている部分を除き主に出水・萬成（2007, p.34）に基づく。

公司、嘉陵本田発動機有限公司が設立され 3 社合弁の二輪生産事業が開始された。ホンダの自動二輪車は品質の良さから中国で高いブランドイメージを確立してきた（向，2004，p.44）。この時のホンダの合弁会社では製造原価、マーケティングコスト、流通コスト（マージンを含む）などの費用を積み上げて、それに利潤をプラスする方式で製品価格を設定していた（向，2005，p.140）。「ホンダの品質」を守るために進出当初は日本からの輸入部品や一緒に進出した日系部品を多用し、現地調達の一部品についても厳しい品質基準を課し、部品価格は割合高くなりがちであった。

図表 6-1 ホンダの中国二輪事業における主な出来事

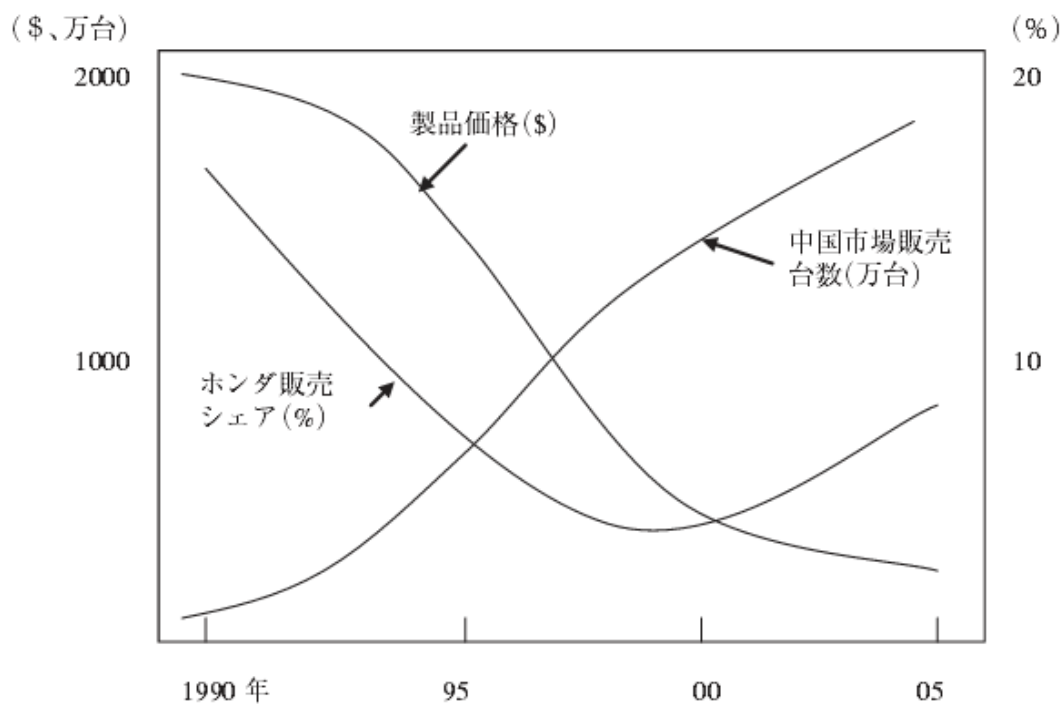
年	月	主な出来事
1982	1	中国嘉陵工業股份有限公司と技術提携による二輪車の生産を開始
1985		上海易初摩托車有限公司と技術提携による二輪車の生産（～1990年）
1988		広州摩托車公司与技術提携による二輪車の生産（～1992年）
1992	7	広州摩托車公司との合弁で五羊本田摩托（広州）有限公司を設立、生産開始
	12	天津本田摩托有限公司を設立
1993	1	中国嘉陵工業股份有限公司との合弁で嘉陵本田発動機有限公司を設立
2001	9	天津本田、海南新大洲との新合弁会社の新大洲本田摩托有限公司を設立
	11	新大洲本田、低価格モデル第一弾「M-LIVING」中国名「万里行」を発売
2002	2	二輪研究所、本田摩托車研究開発有限公司を設立
	8	新大洲本田、50cc スクーター「トゥデイ」を日本へ輸出開始

出所：向（2007）p.21 をもとに筆者作成。

(2) 中国自動二輪市場の状況

太田原（2009, p.278）によれば、中国において自動二輪車の価格は 1990 年には 2000 ドル程度であったのが、2000 年には 500 ドルから 600 ドルまで下がった。反対に中国の自動二輪車市場は同じ 10 年間で 100 万台から 1500 万台へと拡大した。中国製のコピー自動二輪車はシェアを広げ、20%近くあったホンダのシェアは 2001 年には 2.5%まで低下した（図表 6-2 を参照）。ホンダにおいて想定する顧客は大都市のハイエンド層向けの需要をターゲットとしていた（大原, 2001, pp.8-9）。

図表 6-2 中国市場における二輪車販売台数、価格、ホンダのシェア推移



出所：太田原（2009）p.278, 図 - 2 を引用。

当時のホンダの社長である吉野浩行によれば⁷⁸、中国製のコピー自動二輪が氾濫している状況からホンダは中国メーカーを年間 100 件以上摘発する対応をとっていた。しかし、次から次へとコピーの自動二輪車が生まれてくるため

⁷⁸ 本段落における記述は吉野浩行（2006, p.87）に基づく。

あまり効果がなかった。中国において商標、意匠、知的財産はまだ中身を議論するまでもない段階であり、意匠権等は似ている、似ていないという曖昧なものであったからである。

中国メーカーの模倣の一例として、1990年代半ばに投入したホンダのCB125の事例がある⁷⁹。CB125は中国人好みの見た目の良さで評判となったが、実際の売れ行きは伸び悩んだ。その理由として販売価格が高かったことも原因とされるが、10社以上の地場メーカーがCB125の見た目を模倣し、低価格のモデルを一年以内で販売したからであったとされる。正規のホンダ製品の価格は35万円、中国メーカー製品は約7万円であり、見た目は同一でも、性能、品質は全く異なるものであった。CB125の事例から新製品を出しても安価で似た製品が出てくる状況であったことが伺える。

ホンダ自身も、合弁会社の1つである五羊本田摩托（広州市）では「コスト10%削減運動」といった地道な努力は続けていた。しかし、「いくらホンダブランドでも価格が（中国製自動二輪と比べて）1.5倍以上だと苦しい」（五羊本田摩托、森哲哉・副総経理）と述べているように根本的な解決にはならなかった⁸⁰。同様に吉野（2006, p.88）は「（ホンダ社員が中国製部品について）材料費より安いけどどうなっているのかね」と述べていたことを明らかにしている。

（3）ホンダの行動⁸¹

コピーの自動二輪が氾濫している経緯から、ホンダが取った行動は、中国の自動二輪を作る会社と提携することであった。2001年、地場メーカーである海南新大洲と新合弁会社「新大洲ホンダ」を設立した（吉野，2006）。以前からホンダは国営企業と合弁していたが、90年代までの合弁は基本的にパートナーとの工場運営に限られていた。地場メーカーとの新たな提携は1999年に中国製自動二輪を作っている海南新大洲側からホンダに話を持ちかけられた。

⁷⁹ 本段落における記述は大原（2005, p.73）に基づく。

⁸⁰ 『日経ビジネス』2001年10月15日号, p.43

⁸¹ 本節における記述は別途引用が示されている場合を除き主に出水（2007, p.280）に基づく。

地場メーカーである海南新大洲がホンダに提携を持ちかけた理由として今後、中国が WTO（世界貿易機構）に加盟することと、都市部における自動二輪車のナンバープレートを発行しない措置や排ガス規制などを見据え、技術のあるところと提携することで市場環境の変化をのりこえようとする意図であったとされる。ホンダは提携の話を探査し、以前から関係があった国有企業との合弁を解消し、海南新大洲と新たな提携を行うこととなった。

2. ホンダの経営活動⁸²

(1) ホンダとその他日本メーカーの活動

日本のメーカーの中国市場における経営活動を見ていく⁸³。機能部品や外装部品の大部分はモデルごとにカスタマイズされた専用部品を新モデル開発時にその都度、設計し、調達していた。そして、日本メーカーは全体機能を実現するために各部品の相互関係を最適に調整し、性能を追求してきた。メーカー側のコンセプトと性能要求に基づき、双方のすり合わせを経てサプライヤーが詳細図面と金型を準備し、大量生産に入る。開発期間は一年で、開発周期が半ば固定している。「デザイン・イン」と呼ばれるメーカーとサプライヤー間の共同部品開発が主流である。新興国市場においては日本からの自社グループサプライヤーや日系サプライヤーから調達をおこなっていた。そして、世界共通の社内基準を満たす完成車の作りこみをしており、新興国市場においても価格はあまり変わらなかった。ただ、新製品開発と言っても前例がないような全く新しい部品を 1 から設計することを毎回行っているわけではなく、参考にする旧モデルを部分的に改良するというのが一般的である。

出水・萬成（2007, p.34）によれば、技術提携による二輪生産の急拡大に伴い、部品の国差化が生産性を高めることが急務となった。例えばホンダが最初に提携した中国の嘉陵工業の場合、製造能力が未熟だっただけでなく、主要

⁸² 本節における記述は別途引用を除き大原（2001）に基づく。

⁸³ 本段落における記述は大原（2001, p.16, p.33）に基づく。

な部品を担うサプライヤーそのものが存在しなかった。そこで嘉陵工業はホンダに技術協力を仰ぎ、機能部品を中心に現地化のため直接的には10数社、間接的には300社に上るサプライヤーを「嘉陵オートバイ経済連合体」として育成していった。そのようにサプライヤーを育成した過程で図面が流出した。日本のメーカーとの提携先から技術情報として流出した事実は認められないが、複社発注方式が一般化していたため、全く同じ部品を製造するサプライヤーが各地に誕生していった⁸⁴。

日本ではサプライヤーとメーカーとの間で共有された詳細な情報に基づく、合理化と品質向上のための共同メカニズムがある。例えば、部品購入価格は、材料費、加工費、一般管理費、金型償却費、利益等を積み上げて双方の協議の上決定するが、それはメーカーがサプライヤーの経営状況、従業員、技術レベル、設備等について詳細な情報を把握することで可能となっている。部品の共同開発の段階で目標とする品質とコストが設定され、それに向かって双方が製品設計、製造設備設計、材料選択等で共同して品質とコストを作りこむ。日本の場合、「主力」と呼ばれる有力サプライヤーを1社有しながら「競合」と言われる1~2社と同時に取引を行っている。サプライヤーから見ればあるメーカーを主要取引先としながら、その他のメーカーとも同時に取引を行う形である（一極支持型）。日系の系列サプライヤー2社の主要メーカーに対する売上げは90%と85%であり、日本では、例えばヤマハの子会社の電装部品サプライヤーは売り上げの95%がヤマハ向け（ヤマハの全需要量の60%を占める）、ホンダ系列のクッション・サプライヤーは63%がホンダ向け（ホンダの全需要量の93%を占める）となっている。このように一社に寡占的に供給している実態からメーカーと系列サプライヤーの繋がり強いと言える。日本において、系列サプライヤーは資本コントロールされると関係がより緊密になるとされる。一般的にある部品について共同開発した場合、そのモデルが続いている

⁸⁴ 大原(2001)によれば、他の日系メーカーであるヤマハとスズキは中国資本サプライヤーに複社発注をすることが多いとされる(1998年時点)。その理由として両社は人、資源、技術の面からある部品について1社だけに力を注ぐ余裕がないこと、サプライヤーを指導しても彼らはその技能を使ってライバルからの仕事を増やす危険性があるなど、育成のメリットがないことを上げている。

間はその部品を開発担当した 1 社が全てを供給する。一方メーカーは異なる車種の（同じカテゴリーの）部品については、同時に他のサプライヤーから購入しており、彼らのパフォーマンスを比べることで、時期の新製品開発に参加させる際に待遇の差別化を行う材料とする。これにより 1 社供給のモラルハザードを防ぐ。

メーカーとサプライヤーの関係を示す例としてホンダとサプライヤーの関係を見ていこう。あるホンダのサプライヤーは 1970 年代に経営危機に陥ってホンダの資本を受け入れた。当初、同社の製品は時に品質上大きな問題を出したこともあったが、オーダーを大きく減らされることはなかった。そのかわり品質管理と製造技術の担当管理者 3,4 名がホンダから出向者として派遣され、1980 年代前半まで約 10 年に渡り指導を受けた。その後、サプライヤーのレベルが上がったのでホンダから出向者は引き揚げた。このサプライヤーによればホンダとの取引で自社の能力向上のために有効だと認識しているのは 2 つある。①「中期戦略」（1 期 3 年）での目標、②将来製品の情報開示の 2 つである。①は例えば ISO 環境シリーズ導入など、ホンダがグループ企業の経営改善のために求める様々な「しかけ」で、「ホンダのサークルの中にいると知らず知らずの内に巻き込まれ新しい手法が身に着く」のだという。②はホンダが次期に開発しようとする製品コンセプトや新技術をいち早くホンダのグループ企業に開示し、共同開発を通じて新技術を開発、獲得していくものである。①は経営管理面で、②は製品・技術開発面における一方的な指導とも異なる共同的な活動であるといえる⁸⁵。

（２）ホンダにおける取引の変化

新興国の企業と取引することでホンダにおいてどのような変化が生じたの

⁸⁵ 大原（2001, p.24）によれば、ヤマハにおいて、地場の中小企業のサプライヤーの中にはヤマハのオーダーがなくなると倒産しかねない規模のサプライヤーが多く、各工程、部品の種類により担当するサプライヤーはほぼ固定化している。また、例えば倒産しそうになった時、ヤマハは特別に発注を増やし「救済」したり、要求する品質に満たない場合は短期で技術者を派遣し、指導することもあったという。ヤマハのスタッフが一人 10 社程度を担当し、頻繁にサプライヤーに出向いて目標の品質とコストを出すために一緒に考えているという。

か、はじめに中国自動二輪産業の実態を明らかにし、その後の経過をみていく。中国メーカーである海南新大洲と提携後ホンダがサプライヤーについて調べてみると「コピーインフラ」のようなものがあることが明らかとなった（吉野，2006，p.87）。「コピーインフラ」とはエンジンならエンジン、その他の部品も含めて大量に作って、それを完成品として組み立てるところへ配給するインフラである。サプライヤーにおいてはメーカーへの販売と同時に相当量をアフターマーケット（修理用部品市場）に販売していた（大原，2001，p.33）。松岡（2002，p.68）によれば、実際、重慶や台州などの二輪生産集積地には部品商城という小規模な部品販売店を集積した場所がある。そこに行けばフレームからエンジン部品までほぼ全ての部品が補修部品として販売されておりそれらを組み立てれば自動二輪の完成車をつくることが出来る環境になっているという。また、土門（2014）によれば、中国の自動二輪市場では部品インフラが整っており、工場から不良部品が市場に流れる構造になっていることが明らかになっている。

中国の自動二輪産業の構造は明らかになったが、ホンダ自身にどのような変化が生じたのであろうか。まず、ホンダは中国メーカーの持っている部品調達網から仕入れることのできる部品をそのまま使わなかった。自社の基準を満たさないものは使えなかったからである。そこで、中国現地のサプライヤーを指導することにした。当時のホンダの社長の吉野（2006，p.88）によれば、現地のサプライヤーの部品は日系の3割ほどの価格であった。これに指導や手間を加え自社の基準を満たすようにすれば2割ほどコストが上がる。しかし、もともと日系の部品の30%ほどの価格である中国系サプライヤーの部品に2割の手間をかけてもせいぜい36%で、基準を満たせば圧倒的に安いと考えられたからである。

中国においてはまずローエンド市場向けのビジネスを強化するためにとつた方策は、部品調達と販売面で海南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（大原，2004，p.38）⁸⁶。海南新大洲が持つネッ

⁸⁶ 本段落における記述は別途引用を除き出水（2007，p.280）に基づく。

トワークとは、華人社会の繋がりが生んだ安価な部品調達網である。モデルごとの販売台数を毎日本社で集計し、部品も「このメーカーなら今いくら」といった価格情報が集計出来るものであった。部品を購入する際は数量や納期を提示して入札で決定するという安く作ることにかけては妥協を許さない管理システムとなっていた。その他、海南新大洲が持つ強みとして、全国各地に販売網を巡らせていることにある（向，2004，p.49）。中国全土をカバーする 3000 店の販売網を持ち⁸⁷、特にホンダの弱みである郷鎮レベルの小都市では、強い販売ネットワークを広げている（図表 6-3 を参照）。

図表 6-3 ホンダの中国拠点

会社名	五羊本田摩托（広州）有限公司	新大洲本田摩托有限公司	本田摩托車研究開発有限公司
所在地	広東省広州市	上海市	上海市
設立	1992年7月	2001年9月	2002年2月
事業開始	1992年8月	2001年11月	2003年4月
資本金	3,000万USドル	1億2,946.5万USドル	1,700万USドル
出資比率	本田技研工業株式会社 50% 広州摩托集团公司 50%	本田技研工業株式会社 50% 海南新大洲控股股份有限公司 50%	(株) 本田技術研究所 100%
業務内容	二輪車の製造販売	二輪車の製造販売	二輪車の研究開発
総経理	加藤千明	若勇昌考	飯芽強
従業員数	約 3,700 名	約 6,100 名	約 190 名
生産能力	100万台/年	160万台/年	—
販売網	1,600店	4,300店（二次店含む）	—
備考	日本の二輪メーカー初の合弁会社	—	日本二輪メーカー初の全額出資研究所

出所：向（2007）p.22 をもとに筆者作成。

⁸⁷ しかし、出水（2007,p.280）によればかなり大風呂敷を広げた数であるとされる。

これら事実から本田は新大洲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（大原，2004，pp.38-39）。また従来の日系サプライヤーからの部品供給に頼る方式をやめ、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（大原，2004，p.39）。2002年の段階で本田関連の在中日系サプライヤー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とされる（大原，2004，p.39）。低価格モデルを開発するため、中国においては2つのブランド名で商品が展開された（出水，2007，pp.288-290）。ひとつが本田ブランドで販売され本田の基準を満たした製品である。もうひとつが海南新大洲のブランドである SUNDIRO のブランドで販売し、エンジンとフレームのみ本田基準を満たしたモデルである。2つのモデルが発売されているのは、海南新大洲が作っている本田のコピー自動二輪車は、性能や安全面で「本田基準」をクリアできない部品だけを「本物」に変えれば正規品に生まれ変わると捉えているからである⁸⁸。その後、2つのブランドが併存する状態から本田ブランドへと統一された。

3. ホンダにおける中国製品に対する認識⁸⁹

本田自身はこのような製品設計の変化をどのように見ているのであろうか。本田社内では本田の保有技術を「部品単位の技術」「生産技術」「開発技術」の3つに分けており、次のように述べている。

「部品単位の技術については、守るものはない」

「生産技術については、優位性が今でもあるが、それも崩れてきた」

「開発技術、特にシミュレーション関連のノウハウ(ソフトウェアの技術)は、

⁸⁸ 『日経ビジネス』2001年10月15日号，p.43

⁸⁹ 本節における記述は榊原（2012，p.24）に基づく。

優位性が大きい。政府の環境規制強化で、将来的にはこの分野の優位性が更に拡大することも見込まれる」

ホンダの開発エンジニアの証言によれば、部品が同じでも完成車の性能は全く違う、二輪完成車におけるホンダ特有の差別化は今も失われていない、そして、社内では「鍵は開発技術だ」「結局、部品ではない」「生産技術でもない」と言っているという。こういった中でホンダ社内では「中国を上手く活用しよう」略して「中活」「中活」と繰り返し言っていたとされる(榊原, 2012, p.24)。

また、中国の活用は中国国内だけにとどまらず他のアジア諸国にも波及していくようになることを当初から目的としていたと考えられる。当時のインタビュー⁹⁰で「ホンダは中国、インド、ASEANの三者を重要な市場・拠点として考えています。ホンダにとってこの三者の関係はどうなっていくのでしょうか」という質問に対してホンダの吉野社長は次のように答えている。

「モデル・部品などそれぞれが違った分担や役割を持ち、互いが融通し合う、クロスし合う関係を想定しています。一方的な輸入は、どの国も互いに許容しないでしょう。分業とバランスです。」

よって、ホンダ自身の認識は、開発における技術を自社の中心に据え、中国のノウハウを利用して二輪生産を行い、アジアでの活用も含めた意思決定が行われていることが確認できる。

4. 中国メーカーの活動

(1) 中国二輪車産業の構造⁹¹

はじめに、中国二輪車産業の特徴を見ていく。コピー部品が大量に流通し、

⁹⁰ 『週刊東洋経済』2001年12月15日号, p.50

⁹¹ 本節における記述は別途引用を除き大原(2001, 2005)、藤本・新宅(2005, p.136)に基づく。

コピーインフラとなって、製品設計の標準化が行われるようになった自動二輪業界の構造の変化についてアーキテクチャの考えを用いて説明する。

1990年代、図面流出や単純な模倣で人気モデルのコピー部品を生産するメーカーが大量に発生した。これらコピー部品を再コピーした部品や一定の範囲内で改造した部品などオリジナルの設計に類似した「まがい部品」が出回るようになった。このような「まがい部品」を多用した組み立てメーカーが多数出現した。結果的に「まがい部品」をあたかも汎用部品のように組み立てることで「疑似オープン・アーキテクチャ」ともいうべき状況になった。結果、供給過剰による収益性悪化で日本企業は苦しめられるようになった。中国では2000年末の時点で約140社が18,000にも上る車種を車両管理当局に登録し、生産許可を取得していた。しかし、実際に生産される車種の範囲は大変せまく、中国での自動二輪のほとんどがホンダ、ヤマハ、スズキが過去に販売した十数種類の完成車の模倣または改造したものである。さらにエンジンをみると、搭載されるエンジンは燃料タンクを股で挟むタイプのCG125、ビジネス用途として利用されるC100（スーパーカブ）、足を置いて乗ることのできるステップボードを持つスクータータイプのGY6の3種類のモデルとそれら3種類のエンジンをベースに模倣したものが多いとされ、これらは「基本モデル」となった。中国での主力車種であるCG125は国営メーカーの一部サプライヤーから設計情報が流出し、部品サプライヤーや新規参入の私营メーカーによる模造が繰り返され、結果的に業界での部品共有が促進された。

中国の自動二輪産業では、これら基本モデルの設計に関する情報が業界の事実上の標準規格として広く共有されている。多数の企業により模倣と改造の際に繰り返し使用されている状況は、設計面で「オープン化」した状況であると言える。完成車メーカーは部品メーカーを回って部品を買いそろえ、それら部品を組み立てればひと商売できるといった業界構造になっている。小さな工場数十台、数百台単位で組み立てて売り払うだけといったメーカーも珍しくない⁹²。

⁹² 『日経ビジネス』2001年10月15日号, p.42

（２）中国メーカーの活動⁹³

本節では中国メーカーの購買活動をみていく。中国メーカーの購買活動の特徴はスポット取引である。スポット取引とは、サプライヤーを不特定多数の参加者からなる一回きりの競争入札で選定する方法である。中国ではメーカーは全く同じ部品を大量生産時は 2 社以上、多くは 3 社以上から発注している。詳細を見ると、新製品開発時は 1 社を選んで部品を開発させ、その製品が市場でヒットし、増産することになれば全く同じ規格の部品を第 2、第 3 のサプライヤーに作らせる（大原, 2001, p.18）。複社発注のメリットはシングルソース供給で発生しやすいと考えられるモラルハザードを防止し、QCD（品質・コスト・納期）改善のプレッシャーを与え、同時に不測の事態（例えば事故によるデリバリーの中断）によるリスクを減らせることである。また中国自動二輪産業が急拡大したため多くの小規模サプライヤーが大量発注に付いていけなかったのも、複社発注を行う理由として挙げられる。その他、開発の段階で複社発注をされるケースもある。これは、メーカーの要請で開発したが、別のサプライヤーを採用するといった事態を引き起こしている。また、中国製の自動二輪では外製部品と内製部品を同時に使用する種類の部品が多々ある。その理由は①デリバリー保障のために一部を内製する。②内製することで技術・コストを自社で把握出来、サプライヤーとの交渉力を獲得する。③技術開発にかす。④余剰人員がいるので仕事を作る。ということであった。

開発と設計について見ていくと、基本的に日本車に似ているが、自社の持つ技術の範囲のもとで改造している。例としてエンジンをキック起動式から電動スターターにかえる、コストの安い粗悪な鋼材に対応した設計変更する、スタータギアユニットを A 社、B 社両方の自動二輪に搭載可能にする、等の改造が行われている。開発プロセスは、ある製品を作る際、そのモデルの設計図やサンプルをサプライヤーに提供する。サプライヤーはメーカーの企画と性能及び価格の要求と使用する部品・材料、設備、技術に合わせて独自の工夫で詳細を変更して試作し、メーカーの承認を得たところでその製品に採用される。

⁹³本節における記述は大原（2001, pp.16-24）に基づく。

中国メーカーは素早く新製品を開発し、売れなければサプライヤーに負担をさせている。部品等の開発はサプライヤーの負担でおこなっており、サプライヤーは販売価格に上乗せすることで償却する。

サプライヤーとの関係についてみていくと、中国メーカーとサプライヤーは緊密な関係ではない。部品の価格決定は市場競争圧力によるものになる。大原（2001）が調査したサプライヤー18社において、同時に取引するメーカー数は平均14.9社であり、サプライヤー18社のうち5社は20社以上と取引をしている。さらに18社の内11社がさらに取引先を多元化したいという。また、松岡（2002, p.71）によれば、重慶における部品メーカーの全体の87.5%が自らを独立企業として認識しており、下請けと考えている企業は少ないと考えていることが明らかになっている。

一般的にメーカーがサプライヤーに対して資本コントロール(子会社化など)すれば、基本的に両社の関係が緊密化する。しかし、中国ではそうでもないケースが見られた。例えば中国メーカーの軽騎が子会社化したサプライヤーのケースがある。このサプライヤーにおいて子会社化される以前は売上に占める軽騎の割合が100%に近かった。しかし、その後、軽騎向け売上シェアは20%近くにまで下落した。旧来の軽騎向け製品の需要が減る一方、新たに開発した部品を軽騎が購入してくれず、軽騎のライバルメーカーへの販売を増やしたからである。

メーカーの発注活動を見ていくと、中国メーカーは全く同じ部品を大量生産時は2社以上、多くは3社以上から発注している。発注方法は次のようになる。新製品開発時は1社を選んで部品を開発させる。大量生産に入り、その製品が市場でヒットしたら、さらに増産する。増産の際、全く同じ規格の部品を第2、第3のサプライヤーに作らせる。メーカーはサプライヤーを実績によりA,B,C,Dと評価付けし、例えばAと評価されたサプライヤーには60%、Bには30%、Cには10%という具合に取引のシェアを振り分ける。評価の入れ替えは頻繁で、数か月に一度、多いメーカーでは1月に一度という頻度で行われる。金型の負担などリスクを負担して部品を開発するのは一般的にサプラ

イヤーである。結果、サプライヤーはリスクを恐れて出来るだけ、既存の技術・設備を用いて多くの取引先に供給しようとする行動となる。また、サプライヤーからメーカーに転換をはかるものもいとされる。市場において部品は膨大に流通しており部品の互換もあるため販売先の目途がさえあればメーカーへの転身は容易である⁹⁴。このようなことが起きる背景として、膨大な新興の私営企業、個人事業者が日々勃興しており僅かな利益でも仕事を引き受けているとされることも指摘される。

流通網について見ていくと、中国メーカーは基本的にゼロ在庫であり、近距離のサプライヤーに頻繁なデリバリーを行わせている。その理由として、中国メーカー側が流動資金節約のために在庫を少なくしたいというリスク回避目的であるといえる。

5. コスト構造の違い⁹⁵

中国メーカーの活動を見ていったが、実際日本のメーカーと比べどれくらいの価格差があるのだろうか。中国製の自動二輪と日本製の自動二輪のコスト差を部品レベルで見ていくと次のようになる。日本から部品を輸入した場合の価格を100%とすると、日系の現地サプライヤーが製造する部品を購入した場合、80%となる。そして、地場企業が作った部品はおおよそ37%程度となる。これらコスト差の要因として、品番あたりの生産量、材料、開発費、不良品の処理方法、検査責任分担、設備償却方法、関税（材料や部分品を輸入した場合）、地方政府からの税金還付の有無などが合計されて、日系の部品に対して半額以下のコストになるとされる。自動二輪車の製造コストの8割が購入部品費であることを考えるとローカル部品との価格差は大きいものとなる（図表6-4を参照）。

これらの部品は市中に大量にあるため非常に安くコストは3分の1程度で

⁹⁴ 例えば私営3社をみていくと、宗申はもともとオートバイ修理、力帆は出版社編集者、隆鑫はサッシ製造の労働者という具合である（松岡, 2002, p.65）。

⁹⁵ 本節における記述は別途引用が示されているものを除き太田原（2009, p.281）に基づく。

あり、部品の品質や耐久性は、店で簡単に試乗する程度では差がわからず、高速を走るとかあるいは1年使ってみると差が出るものであった⁹⁶。部品の形は純正部品にそっくりの形であるが、材質の組成が適正でない、表面処理はそれらしく仕上げているが耐久性がない、熱処理もあまりされていない等で品質が劣るものであった。しかし、中国で自動二輪を買う顧客は初めて自動二輪を買う顧客が多いため、顧客の中で評価基準がない人が多い。従って価格が半分なら安い方を購入するという判断に至っているとされる。

図表 6-4 コストに差が出る要因

		輸入部品	合弁部品	ローカル部品
コスト		100	80	37
コストに差 が出る要因	品質面	材料の組成が不適切、不十分な熱処理、表面処理		
	その他	品番あたりの生産量、材料、開発費、不良品の処理方法、検査責任分担、設備償却方法、関税、税金還付の有無		

出所：太田原（2009, p.281）および吉野（2006, p.88）を基に筆者作成。

6. 先進国市場への展開

ホンダと新大洲との合弁の後、新大洲本田で生産し、日本に輸入され 2002 年 8 月 8 日に発売された 50cc スクーターのモデルとしてトゥデイがある⁹⁷。このモデルは初期の希望小売価格が 94,800 円で、同社の同じ 50cc クラスのモデルであるクレスクーピー（2001 年 1 月発売）の 159,000 円より大幅に価格を引き下げたモデルであった。しかし、大原（2009）によれば現実には想定した以上の品質問題を引き起こしたとされる。実際にリコール件数を参考

⁹⁶ 本段落における記述は主に吉野（2006, p.87）に基づく。

⁹⁷ ホンダウェブサイト「プレスリリース」
[（http://www.honda.co.jp/factbook/#motor）](http://www.honda.co.jp/factbook/#motor)
 （2014 年 10 月 9 日閲覧）

にみていくと、2007年のトゥデイのフルモデルチェンジまでに6件の改善対策・リコールが発生した⁹⁸。2007年のフルモデルチェンジでは現地サプライヤー向けの図面の詳細化、重要管理ポイントの細かな設定と確認、ラインまで行っての技術的改善や定期パトロールなど多大なマンパワーをかけて実施した。後ほど販売されたモデルは燃料噴射システムの変更などの要因もあり、128,000円と価格は上昇したが、2007年から2014年現在では、トゥデイの改善対策・リコール件数は1件となり品質が向上したことが伺える。その後の経過を見ても、中国からの輸出は原付スクーターにとどまり、上位市場の展開といった行動は見られなかった。

7. 他社の動向⁹⁹

ホンダが中国での開発を進める中、他社の開発でも同様の活動がみられる事例がある。1つの事例として、2003年に投入されたYBR125と呼ばれるモデルである（大原，2004，p.39；ヤマハ，2006）。このモデルはヤマハの合弁企業である重慶建設雅馬哈摩托車有限公司（以下重慶建設雅馬哈摩托）において、中国では全くの新車種として2002年末に投入され2003年に年間11万台を販売した。新規の単一車種でこれほど売れたのは1990年代から2004年まで初めてだとされる。YBRはもともと、ホンダのCG125に対抗する発展途上国向けの戦略モデルとして1990年代末にブラジルやインドに投入されたものである。重慶建設雅馬哈摩托で製造・販売する自動二輪車の最低価格が9,800元（約14万円）に対し、中国競合モデルは7,000元（約10万円）程度であり、30%

⁹⁸ ホンダウェブサイト「リコール情報」

（<http://www.honda.co.jp/recall/backnumber.html>）

（2014年10月11日閲覧）

なお、トゥデイのリコールの他、新大洲本田生産のディオやスピーシー100といった車種もリコール対象になっている。

⁹⁹ 本節における記述は別途引用を除きヤマハのウェブサイトにもとづく

（http://global.yamaha-motor.com/jp/profile/craftsmanship/technical/publish/no41/pdf/ts_04.pdf） 2006年2月7日発表の資料 筆者は渥美友康氏（MC事業本部 CV事業 開発室）、浅村欣司氏（MC事業本部 CV事業 開発室）、北田三男氏（Yamaha Motor R&D (Shanghai) CO.,Ltd）、登澤幸雄氏（（株）ワイ・シー・シー MC開発センター）、岡田健史氏（MC事業本部 CV事業 開発室）

程度の価格差があった。YBR125は中国競合製品に対抗するため、重慶建設雅馬哈摩托の従来モデルに対し、30%のコストダウンを目標とした。これはオリジナルのブラジル YBR125 の売値 4,150BLR（約 20 万円）の半分の価格である。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、素早く中国向けの廉価モデルを開発する必要があった。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。そのために行われた手法は次の通りである（大原, 2004, p.39）。

- 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への切り替え（中国ローカルメーカー部品の採用）
- ④外部調達の際に、一部の CG125（ホンダ製自動二輪）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 社へ変更し、サプライヤーに価格低下の圧力をかける。

特に③、④、⑤は従来のヤマハの発想を超えた措置で有った（大原, 2004, p.39）。中国ローカルメーカー部品に関してはエンジンメーカー28社、車体及び電装メーカー61社と打ち合わせ、コストダウン案の検討を実施し、仕様を決定した。他社共通部品は、エンジンではキャブレター、車体ではコンポネント部品、電装品を中心に、19部品を採用した。他社共通部品、既存部品の流用及び、コストダウン案の採用により基本となったブラジル YBR125 から一部仕様変更も行い、結果として、売値 6,680 元（約 95,000 円）が達成できた。また中国 YBR125 に使われている部品は、ヤマハの品質基準を満たし、かつコストが安いため、逆にブラジルへの供給が開始された。

さらに YBR125 は次のステップとして欧州市場への展開を視野に入れ展開された。まず 2004 年に中国向けの YBR125 をトルコに試験的に導入した。ト

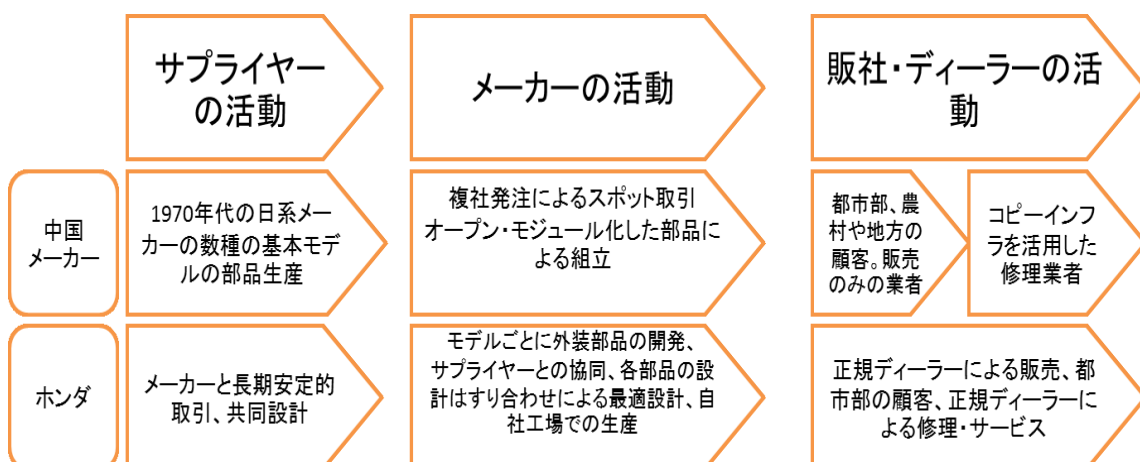
ルコでは YBR125 の価格と品質のバランスが評価され、3 万台の販売実績を上げることが出来た。その後、中米、アフリカ、カリブ諸国、中等、シンガポール、ロシア等に展開し、2006 年時点では世界 40 カ国への輸出を行っている。そして 2005 年より西欧各国にも導入が開始され、価格と品質のバランスの良さから好調な販売が続いている。西欧への展開において、公害対策など欧州市場での使用に耐える品質の作りこみが行われた。また法規に合致した灯火器などの開発も必要であったが、小規模の変更で欧州導入が出来た背景には、中国国内向けモデルの開発当初から将来を見据えて、日本と同じ品質を確保した開発によって実現された。

ヤマハの新興国モデルに見られた、部品設計の変更、外部部品の利用、サプライヤーの手配の変更といった対応はホンダと同様の傾向を示しており、他社においても意味のある変化であったことが見て取れる。

8. 考察

はじめに、従来の日本メーカーはどういったバリューチェーンになっていたのか見ていく（図表 6-5 を参照）。

図表 6-5 ホンダと中国メーカーによる活動の比較



出所：筆者作成。

従来、ホンダの購買活動は品質、コスト、納期という基準を満たし部品供給に問題が起きないように特定の業者と長期・安定的な取引を行っていた。このときサプライヤーとの関係は購買と同様にコストや性能に関してはお互いの技術者を派遣し、作り込んでいく共同発展型である。設計に関してはモデルごとに外装等の部品を新規設計し、顧客にニューモデルを提供するようにしていた。製造・生産は大規模な自社工場での生産であった。顧客は購買力がある都市の顧客を想定しており、販売は基本的に自社と提携している販売店に卸し、アフターサービスもその販売店が行い、補修部品は自社のネットワークで提供するかたちを取っている。サプライヤー、メーカー、ディーラーと川上から川下までホンダが関わっていることが分かる。

次に中国メーカーの行っていた活動について検討していく。事実として、中国メーカー製の自動二輪車は従来作られていた日本メーカー製の自動二輪車の半額で製品を提供していた。価値を提供している活動に着目すると、価格に関連する活動としてスポット取引や複社発注、複社発注に当たって価格情報の集計といったことが行われていた。また、部品単位で共通性・互換性を持たせていることが指摘できる。部品・モデルの類似性について法的問題はあるにしても顧客に価値を届けるにあたっては、開発コストをかけないで、新製品のスタイルを実現している。また、同一スタイルのモデルが多数流通しているため、補修部品に困らない。結果、部品の互換性が実現された。部品の互換性は顧客にとって、インフラの少ない農村では違う車種でも同一部品が使えるのは恩恵がある。故障等のトラブルが発生しても別の会社の似た部品を使えばある程度対応できるからである。

このような業界構造はどのような経済性を持つのかを整理していく。利点として低コストのメリットがある。まず、模倣品であるためそもそもの開発コストがかからない。サプライヤーとしては他の部品との互換のために共通性のある部品を生産し続けることで、範囲の経済が働く。これはリスクの低い開発を行いたいサプライヤーの希望に合致したものであるが、メーカー側の視点から見ると低価格部品を求めるメーカー自身の要求にも合致し、お互いにとって利

益のある行動となる（大原, 2005, p.67）。さらに一度部品の量産を行ってれば、数年から 10 年以上に渡り同様の部品を生産することで規模の経済も働く。長期に渡って生産することで知識の蓄積、共有が行われ、部品レベルの低コストに貢献しているといえる（大原, 2005, p.68）。

中国で自動二輪の普及が進んだ 1990 年代は、流通システムが未発達であり、メーカーによるネットワークは主要市場である農村部に行き渡っていなかった（大原, 2005, p.68）。そのため、メーカー側は売りっぱなしで修理等のアフターサービスがない状態であった。ある車種のユーザーが多いとその補修部品の供給が自然と増える。故障しても補修部品が手に入らないという心配が少ないので、ますますその車種に需要が集中していくようになる。中国メーカーのコピー先の車種は主に 3 車種であり、需要の集中によりネットワーク外部性の効果が起こっていったと考えられる。以上から、市場の変化によって中国製自動二輪が市場に氾濫し、ホンダのシェアは急速に落ちた。このような事実はホンダにおいて脅威であったことがわかる。

考察をまとめると、本章では新興国である中国市場を舞台に、設計の面において業界秩序に変化をもたらすイノベーションが発生していることが確認できる。そして、中国メーカーとホンダの活動を比較するとバリューチェーンに違いが生じているといえる（図表 6-5 参照）。サプライヤー、メーカー、ディーラーのいずれも従来の活動と異なる。前章で検討していた 1960 年代のアメリカ市場と同様、業界秩序に変化をもたらすイノベーションが起こるとき、異なるバリューチェーンが構築されていることが確認できたのである。

さて、業界秩序に変化をもたらすイノベーションが新興国市場で発生したわけであるが、これは先進国市場に移転するのかどうかについて、疑問が生じる。第 5 章における過去のホンダの事例同様、先進国企業にとって脅威があり異なるバリューチェーンの変化が生じているので、先進国に移転する可能性が考えられる。しかし、事実を述べると中国企業の起こしたこのイノベーションは先進国市場に移転はしなかった。なぜ移転しなかったのか仮説的に検討してみたい。

検討にあたって着目したのは市場規模の大きさである。市場規模の大きさに着目したのは Govindarajan and Trimble (2012) が莫大な人口と一人当たり所得の低さが新興国市場の特徴であると主張しているからである。こういった特徴は一人当たりの所得が低くても、膨大な人口によって規模の経済性が働き、先進国とは異なるソリューションが生まれる、これがリバース・イノベーションの発生する論拠の一つであった。

論拠を踏まえたうえで仮説として、中国のような市場規模の大きい場所ではローカル・イノベーションは起きるが、それがリバース・イノベーションへと変化する可能性が低いということが考えられる。日本市場における生産台数はスーパーカブ発売後の1960年で約140万台¹⁰⁰であり、中国市場ではコピー二輪の影響が顕在化した2002年で約1240万台という規模の違いがある(向, 2004, p.47)。中国市場の動向は常に新規のメーカーや個人事業主が参入、撤退を繰り返し、こういった業者はわずかな利益のためにリスクを厭わず仕事をして、寡占的に少数のメーカーに集約されることのない状態が続いた(大原, 2001, p.22)。つまり、誰でもそこそこ儲かり、価格の低下圧力の強い巨大規模な市場であった。よって、中国国内で儲かり続ける間は海外へと進出しなくなる。実際、中国メーカーは中国国内における規制が始まり自国市場がなくなってから、ベトナム市場へと大量に輸出を始めた。積極的に中国メーカーが海外進出をはじめたわけで無かった。

一方、1960年代の日本では、当時の通産省は外貨の獲得に躍起になっており、輸出できる製品の開発にまい進していた時代であった¹⁰¹。以上のように考えると Govindarajan and Trimble (2012) が想定しているインドや中国といった大規模な新興国市場ではローカル・イノベーションは起きてても、すぐにリバース・イノベーションとなる可能性は低いといえる。これを新興国企業の視点から捉えると自国のローカル市場規模が大きく、商慣習に慣れた市場であればある程、先進国の規制や基準にあわせてまで先進国に進出することが困難

¹⁰⁰ 本田技研工業編 (1986) 『世界二輪車概況』 p.35 より

¹⁰¹ ホンダも海外進出に強い興味を持っていた。

になり進出しなくなる「新興国イノベーターのジレンマ」ともいえるべき状況が想定される。

以上、新興国発のイノベーションについての一考察である。今後、より精緻に検討されることがもめられるであろう。

9. 小括

本章では中国市場と中国自動二輪メーカーの起こしたローカル・イノベーションについて検討した。中国メーカーは日本のメーカーと異なるバリューチェーンを構築していたことが明らかになった。中国メーカーは第一義的にコストを極限まで追求する。購買に関しては複数の会社に発注し、部品が一番安いところに発注し、あるモデルを製作する時だけのスポット取引となる。結果、サプライヤーとの関係は購買関係のみとなる。中国のメーカーの設計は小品種で1970年代のモデルやスーパーカブをもとにしたカブタイプになり、基本設計が殆ど変わらないモデルである。よって、新製品を開発する開発費を負担することはない。製造や生産に関しては買ってきた部品の組み立てである。大がかりな設備はあまり必要とされない。顧客は農村と所得の低い大都市の顧客に販売される。また販売はメーカーがディーラーを介して直接行うのではなく、販売業者が出来上がった自動二輪を買い取って販売する。メーカー自身は製品の保証をせず、作ったら売りっぱなしである。結果、消費者が購入した自動二輪が壊れた場合、アフターサービスはメーカー・販売業者両者とも行わず、別の修理業者が行う。大量の中国メーカー製自動二輪が市中に出回り、その部品も大量にあるため、修理業者は部品カタログから安価で互換性のある部品を手に入れることができる。結果、中国製のコピー自動二輪がすぐ壊れても修理できる環境が整った状態になっていることになる。これらが設計とそれに合わせたバリューチェーンのイノベーションであった。中国市場の状況から、中国市場では実際に新興国企業の脅威が発生し、ホンダの感知が遅く新興国企業の脅威が顕在化した。そして、設計面の変更とそれを支えるバリューチェーンの構造

による変化が先進国企業にとって脅威となることが明らかになった。

本章の最後にイノベーションの移転可能性について補足的に考察した。事実として中国のイノベーションは先進国に移転しなかった。考察に当たって前章で検討したホンダの事例と中国企業の事例を比較した。結果、自国のローカル市場規模が大きく、商慣習に慣れた市場であればある程、先進国の規制や基準にあわせてまで先進国に進出することが困難になり進出しなくなる「新興国イノベーターのジレンマ」ともいうべき状況が想定される。この状況は仮説の段階であるので今後の課題として本論を結んだ。

次章においては、中国企業が他の新興国であるベトナム市場に進出し、ホンダの脅威になった事例を考察する。この事例から、業界秩序をもたらすイノベーションの脅威に対して、先進国企業にどのような変化が生じ、対応していくのかを明らかにしていく。

第7章 ベトナムにおけるホンダのリバース・イノベーションの形成プロセス

はじめに

本章において主体は先進国企業であるホンダが新興国市場であるベトナムでローカル・イノベーションを起こす事例となる。ベトナムの自動二輪市場における中国メーカー製自動二輪と日本メーカー製自動二輪の市場での競争により先進国企業であるホンダに生じた変化について論じる。ベトナムの事例では、前章で紹介した中国メーカー製の自動二輪は中国国内に留まらず、他の新興国の主要顧客にも受け入れられる結果をもたらした。これは中国メーカー製の自動二輪が、ある地域の特有の嗜好を満たす製品だったのではなく、新興国全体において歓迎されていた可能性の大きいモデルであったことを示している。また、この中国モデルから内外を問わず有力な部品メーカーが力を付けて独自に商品を開発し、成長・発展する可能性があった。これは自動二輪メーカーにとっては脅威となる。これが脅威であるのは自転車やPC産業では部品メーカーが強く、好きな部品をカスタマイズできるモジュラー化が進んでおり、完成品メーカーは部品の組み立て活動に押し込まれ利益を獲得しにくい先例があることから想定される (Gerrefi et al, 2005)。ベトナム市場での競争を検討することで、中国企業の起こしたローカル・イノベーションが他の新興国に移転し、先進国企業であるホンダが対応する状況を見ていき、新興国企業主体で新興国企業の起こしたイノベーションが、先進国企業に与える影響とその変化を検討していく。

本章の構成は次のようになる。第1にベトナムの二輪車産業の歴史と状況を明らかにする。第2に中国市場の参入とホンダに生じた変化と活動を明らかにする。第3に中国メーカーとホンダのバリューチェーンを比較し、結びとする。

1. ベトナム市場の状況

井沼（2012, p.10）によれば、ホンダがベトナムで自動二輪を販売したのは1968年である。このときベトナムはベトナム戦争下であり、政府は輸入税徴収のため、輸入を解禁し、ホンダはスーパーカブをベトナムに初めて輸出した。この時、馬力と耐久性が評判となり、スーパーカブの需要が拡大した。1980年代にはベトナムへの輸出が制限される中、海外在住のベトナム人から国内の親戚や家族への「ギフト」・「支援物資」という形でスーパーカブがベトナムへ多い時には年間2万台規模で流入していった。このような経緯もありベトナムにおいては自動二輪のことを「ホンダ」と呼ぶほどのブランド力を持つことになった¹⁰²。

ベトナムにおける自動二輪車産業は東南アジアの中でも最後発のひとつであり、1990年代から本格的に始まったとされる（三嶋, 2010, p.259）¹⁰³。ホンダがベトナムで自動二輪の投資認可を得たのが1996年で、工場完成が1997年であった。そこからスーパーカブタイプのスーパードリームの生産が始まった。生産当初のスーパードリームの価格が2,000万ドン（1,230ドル）の販売価格で、その後コストダウンして1,500万ドン（923ドル）まで販売価格を下げたが一般の消費者には高嶺の花であったとされる。1999年9月にはフューチャー（125cc）を投入した。スーパードリームは耐久性や荷重性が高く、実用的なモデルとして人気を得たが、その後販売が伸び悩んでいたため、地方の顧客に買えるようコストダウンの努力をしていた。一方、都市部を中心にスポーツタイプのモデルとして導入されたのがフューチャーであった。このフューチャーまでは、ホンダは高価格戦略であり、消費者の高いブランド・ロイヤリティを背景に「売れる人に売る」という対応であった。1999年、ベトナム市場全体で50万台であり、ホンダは現地生産分のシェアで20%、日本からの輸入も合わせて計50%のシェアを獲得していた。

¹⁰² タイに駐在していた柏原雅之氏へのインタビューから

¹⁰³ 本段落における記述は別途引用を除き天野・新宅（2010, pp.797-798）に基づく。

2. 中国製自動二輪車の流入とホンダの対応

1999 年からベトナムに中国製自動二輪車の本格流入が始まった（太田原, 2009, p.282）。2000 年以降、自動二輪の部品セットの輸入が激増し、販売市場は前年比 3.6 倍と急拡大し、この時期に一気に 150 万台を突破した（三嶋, 2010, p.269）。自動二輪は一般に一人当たり GDP が 1,000 ドルを超えると販売が急拡大する（三嶋, 2010, p.269）とされているが、ベトナムはこの時期 400 ドル程度であり、想定外の市場の動きであったことが伺える。

中国製自動二輪は中国政府の諸規制により、販売できなくなった分を隣の国であるベトナムへ振り向けられるようになった。ホンダのベトナムでのシェアは中国製自動二輪の流入により 2000 年には 9%まで激減し、中国市場と同様の状況に陥った（天野・新宅, 2010, p.799）¹⁰⁴。中国製自動二輪が拡大した背景として、ベトナムにおいては「スーパーカブ」タイプが唯一の販売モデルであり事実上の標準車であったことと、中国内部の重慶ではすでにスーパーカブ型エンジンの世界最大の供給拠点になっていたことが挙げられる（太田原, 2009, p.283）。

ホンダは中国製品に対して低価格モデルを開発する方向で舵を切った¹⁰⁵。当時のベトナムに輸入されていた中国製のモデルが約 1,000 ドルであった。ホンダが新製品として販売した、以前の自社の最廉価モデルの半分以下で販売されたモデルである「Wave α（アルファ）」（800 ドル）は市場の大きな反響を呼んだ（三嶋, 2010, p.269）。この低価格モデルを開発するにあたって、以下に述べるよう大きく 2 つの方策を取っている。

第 1 に設計・開発の段階からコスト削減を行っている¹⁰⁶。Wave α の開発はホンダベトナムに加え、タイ、シンガポールの研究所、日本本社、といったホ

¹⁰⁴ 太田原（2009）によればベトナムの市場規模は 2001 年に 200 万台に達し、ホンダのシェアは 14%にまで低下したとされる。

¹⁰⁵ 同じ日系メーカーであるヤマハにおいては新たなブランド構築を図り、独自のポジショニングを構築し、同社製品と他社製品の差別化を図ってシェアアップに結びつけようとする ASEAN 戦略があり、中国製品とは真っ向から争わず、高付加価値製品を市場に投入した（深見, 2009, pp.42-43）。

¹⁰⁶ 本段落の記述は別途引用を除き三嶋（2010, pp.270-272）に基づく。

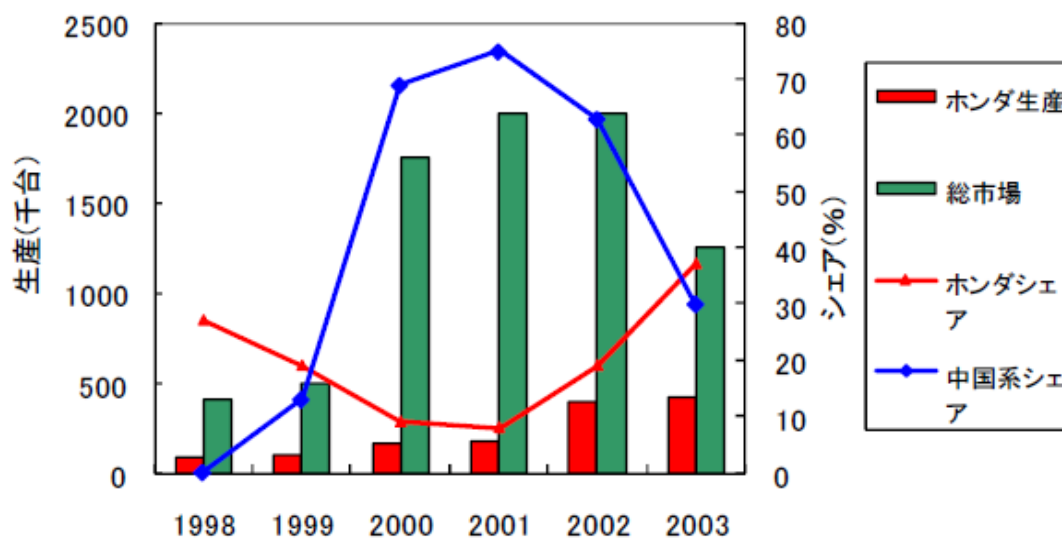
ンダ全社による取り組みで行われた。Wave α は ASEAN 地域での大ヒットモデルだった Wave の改良型であり、従来の 50%程度安価な価格設定を目指して、部品設計を行った。部品設計における変更点は、モデル間の共有、部品点数の削減、機能の簡素化をすすめた。また Wave 自体は技術的に成熟しているため生産設備投資に関する減価償却も完了していた。仕様・耐久テストを新たに行う必要はあまりなく、エンジンなどに直結する新技術もあまり採用されなかった。開発期間は通常のニューモデル開発であれば 2,3 年かかるところを約 8 カ月に短縮し結果、従来のモデルに比べ研究開発費を大きく押さえることが出来た。天野・新宅（2010, p.16）によれば、現地の市場環境に合わせ設計基準の見直しも行われている。ベトナムの道路環境は都市の渋滞が激しく速度を上げての移動が少ない。そこで設計を見直し、時速 80 キロ以上の性能は求めず、そのかわり販売先はベトナム国内と一部のフィリピンへの輸出に限定した。

第 2 に現地調達率を引き上げた。1997 年の現地調達率は 33%、2002 年には 65%、2003 年には 76%まで達した（太田原，2009, p.283）。さらに現時点では現地調達出来ない部品も、日本からは輸入せず主にタイホンダと中国の新大洲ホンダ経由で輸入することによってコスト増を避けた（太田原，2009, p.283）。タイからは既にコストの下がったタイモデルとの共通部品を積極的に活用し、中国からも新大洲ホンダが囲い込んだサプライヤーからクラッチなどを輸入している。ベトナムの関税率は主に政府の定めるリストによって決まり、国内で調達不可能と認定された部品の関税率はどこから輸入しても 5%から 10%安かった。この時、行われたのが価格のベンチマーキング化である。これは中国サプライヤーからの購買価格を基準化し、サプライヤー取引を一本化した。あるホンダ系の計器類サプライヤーは、「グループ企業ということに安住してホンダの要求 QCD（品質・コスト・納期）を満たすことが出来なければ再び中国製部品にホンダからの受注を取られてしまう」と述べており、サプライヤーに危機感を醸成することにつながった。電装部品企業のミツバでは、日本本社やホンダの朝霞研究所と合同でコスト削減を目指した。さらに現地調達化のためにベトナム人ワーカーをタイ、インドネシア、日本に派遣しワーカー

を指導した。しかし、このサプライヤーは結局、中国部品メーカーに受注を取られることとなった。

天野・新宅（2010, pp.799-800）によれば、それら徹底的にコストを切り詰めた結果、中国製のコピー自動二輪との価格差は2000年の2.31倍から、2002年のWave α導入後は1.37倍になった。消費者にも品質や機能に対する価格の割安感が受け入れられ、1999年の生産台数9万台から2003年には42万台となり、約4.7倍と大幅に引き上げられ市場シェアを取り戻した（天野・新宅, 2010, pp.799-800）（図表7-1を参照）。2003年7月にはメーカー別月別販売台数で本田は首位を取り戻した（井沼, 2012, p.24）。また2003年のベトナムの販売台数の約8割はWave αによるものであった。

図表 7-1 ベトナム自動二輪車市場の推移



出所：天野・新宅（2010）p.15

本田のベトナムにおける経緯は図表7-2のようになる。

図表 7-2 ホンダのベトナムにおける経緯

年度	主な出来事
1996	ホンダベトナム設立
1997	ホンダベトナム量産開始
1999	上位モデルである Future を投入
2000 年頃	中国製自動二輪車がベトナムで爆発的に増える
2002	低価格モデルである Wave α を投入
2003	タイの研究所のブランチとして HRS-V を設立

出所：筆者作成。

3. ベトナム市場における活動の比較

この節では、ホンダと中国メーカーの活動を比較して論じていく。

(1) ベトナム市場での販売・サービス体制

はじめにホンダの販売・サービス体制を見ていく。日本貿易機構（2001, pp.33-34）の調査によれば、ホンダベトナムにおいては自社の流通システムを通じて商品を販売されている。メーカーが販売業者と代理店契約を結び、メーカーが技術支援、経営及び商品を提供していた。販売店側はメーカーの小売価格で販売をする。また、自動二輪を販売するだけでなく、アフターサービスやスペア部品を供給するために全国に系列店を設けている。ホンダベトナムが割り振った自動二輪販売店はどれも店の作りが一緒で同社から技術商品の仕入れ、経営上の問題があれば支援を受けている。藤田（2004）の報告においても、日系メーカーは専売制を取っており、全店舗に修理、サービス、補修部品販売等の機能を備え、販売員や修理工に対する指導を行っている述べている。

(2) 中国製自動二輪における販売・アフターサービス

一方の中国メーカーの販売・サービス体制を見ていく。中国メーカー製の自

動二輪車は基本的に売りっぱなしで販売した店でのアフターサービスは行われていない（井沼, 2012, p.16）。この点は中国市場と同様である。また地場メーカーはディーラー網を持つが、日系と異なり兼売ディーラー¹⁰⁷が多い。また、それらディーラーはその時々で儲かる機種を扱う企業が多く、参入・退出が激しい（藤田, 2005, p.124）。参入・退出が激しい状況から兼売ディーラー側はあまりノウハウや能力が蓄積されていない可能性が高いと言える。

ベトナムのパーツ流通を詳細に見ると、ベトナムのホーチミン市では中国人が多く模倣パーツを生産している¹⁰⁸。また、国際的な分業体制でスペアパーツそのもの（違法ではない）を輸入し、ベトナムでパッケージ（違法）に包まれて販売されている。このパッケージは町の修理工場で模倣品を識別できるように、印がつけられているため、店側では判断がつく。修理店においては正規品、模倣品の両方のスペアパーツを取り扱っており、パッケージが違う場合、品質の違いがあることを顧客に説明してから修理を行っている。通常店舗の場合、消費者の多くは長期的な付き合いであり、修理工のアドバイスを信用している。店は模倣品の部品であっても、品質について消費者に正確に伝える。消費者は日本製部品のパッケージでないと買ってくれないとされる。比較的品質の良いオリジナルの台湾製部品はなかなか売れない。修理店の中には、路上の簡易型・移動型修理店も多い。このような店舗は大通り沿いに簡易な移動式の修理屋として営業している。これら修理屋はユーザーの移動中の故障という、臨時の修理のニーズに応えることが多い。ベトナムにおいては車両保険が未整備であり、故障時の代替の公共交通手段がないため、こういった移動式簡易店舗の市場が成立する。このような修理における臨時の利用は一回限りの顧客であり、模倣部品が使われやすい。また、市内においては夕方から店を開くところも多く、通常店舗の補完的役割を担っている。日本貿易機構（2001, p.37）の調査によれば、ハノイにおいても模造品、中古の商品が露店地区で見られ、中古のスペア部品と模造品はフエ通りで見かけるとされ、自動二輪のスペア部

¹⁰⁷ 兼売ディーラーとは自社メーカー以外の他社のメーカーも取り扱っているディーラーのことを指す。

¹⁰⁸ 本段落における記述は別途引用を除き土門（2014）に基づく。

品においては模倣部品だけを販売している業者もいると報告されている。

これら報告から明らかになることは模倣部品の元が中国製であり、中国市場と同等またはそれ以上のアフターマーケットが整備されていることが伺える。消費者にとっては中国製自動二輪で故障が多くても移動式修理店舗など利用に困らない市場環境が成立していることが分かる。また正規品のユーザーであっても緊急時やどういった部品か理解しているものであればアフターマーケット市場の恩恵を受ける環境であるといえる。

(3) ベトナムにおける顧客

土門（2014）によれば、他のアジア市場同様に都市部と地方といった顧客の違いがある。都市部では、比較的所得が高く、値段が高くとも純正部品を求める消費者が増えている。一方、地方の顧客は所得が低いことから模倣部品の需要がある。また、消費者の教育水準が低く、品質の説明をしても、短期的な視点で模倣部品を購入する傾向がみられる。

日本貿易機構（2001）によれば、自動二輪を購入する場所はメーカーの代理店（59.2%）か二輪専門店（23.9%）で買う傾向がある。自動二輪は一般に高価で長く使われるため、消費者がそれを買う時はいつも慎重に検討する。購入する前、殆どの消費者はお金を十分に用意して選んだ商品を購入する。別の商品を買わせようとするのは難しい。ベトナムでは分割払いの気がない。そのため、消費者は自動二輪を購入する時は長期に渡って、貯蓄をする。よって、購入資金が乏しい場合は品質の悪さについて知る機会があっても中国メーカー製自動二輪車を購入する。

以上から、ベトナム市場は中国市場に環境が近く、また、中国メーカーが中国市場で築いたバリューチェーンと同様の構造が構築されたことが伺える。

4. 考察

ベトナムにおけるケースを要約する。ホンダにおいてベトナム市場への従

来のアプローチはタイなどの近隣 ASEAN 諸国からホンダ基準の製品を提供していた。しかし、2000 年代前半から、中国からコピー自動二輪車が流入し、ベトナム市場席卷した。ホンダは中国メーカーへの対応として新しいモデルを開発して対応した。それは先進国基準の製品とは異なり新興国に合わせた新たな基準に基づき開発されたモデルであった。このモデルは成功をおさめ、ホンダはベトナム市場のシェアを取り戻すことに成功した。

では、これら成果をあげるためにホンダにどのような取り組みが行われたのであろうか。第 1 に価格に影響する経営活動は、償却済みの設備の利用を行うことで開発費用を抑えている。これは中国メーカーが標準化された車種をベースにつくる活動と類似している。それに伴って中国メーカー同様、開発期間の短縮が観察された。

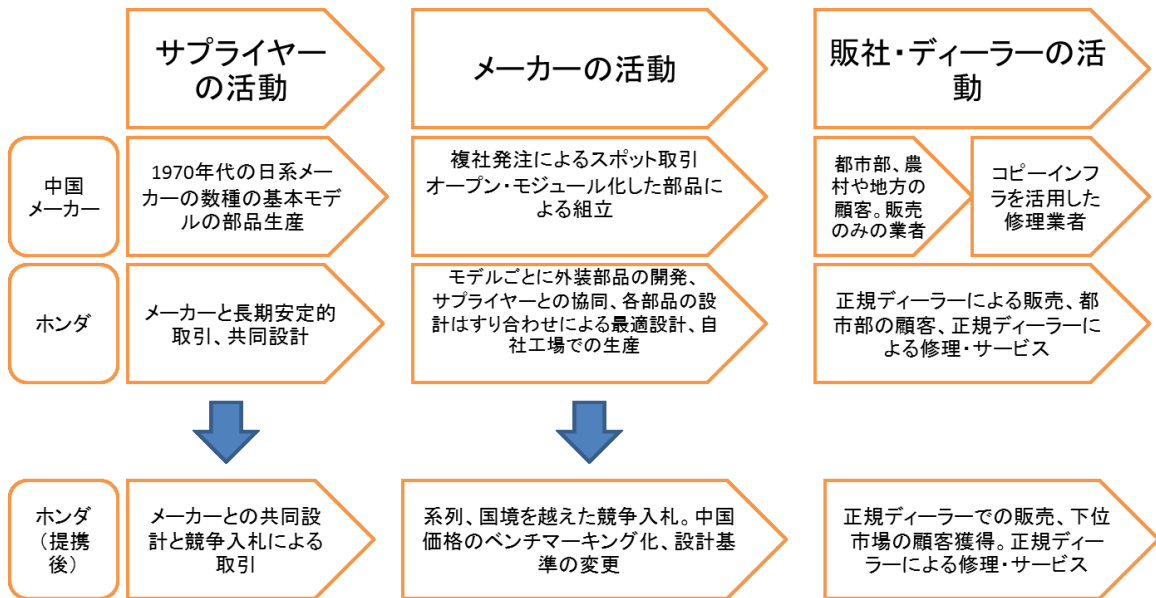
第 2 に価格のベンチマーキング化が挙げられる。これは中国の新大洲ホンダ経由で中国サプライヤーを参加させ、中国価格での系列を超えた購買活動である。これにより価格と品質の両方を満たす、購買を実現することに繋がっている。このような系列という従来のネットワークを超え入札企業を増やす試みは、中国メーカーのとり複社発注的取引に近似しているといえよう。ホンダにおいては中国メーカーとの合弁会社である新大洲ホンダ設立後、中国サプライヤーに技術指導を行い、中国サプライヤーがホンダの入札に参加することのできる体制となっていた。

第 3 に基本設計の変更が行われている。これはベトナム市場で通常必要とされない過剰品質を変更させたものである。販売活動やサービス活動について従前の活動から特に変化はみられなかった¹⁰⁹。

これら事実から Wave α における価値活動はサプライヤーが関わる購買活動とメーカーが関わる設計活動によって主に達成されていることが理解される（図表 7-3 を参照）。

¹⁰⁹ ホンダは通常行うコピー品の撲滅広告やキャンペーンといったことは継続していた。

図表 7-3 ホンダにおける中国企業との提携後の変化



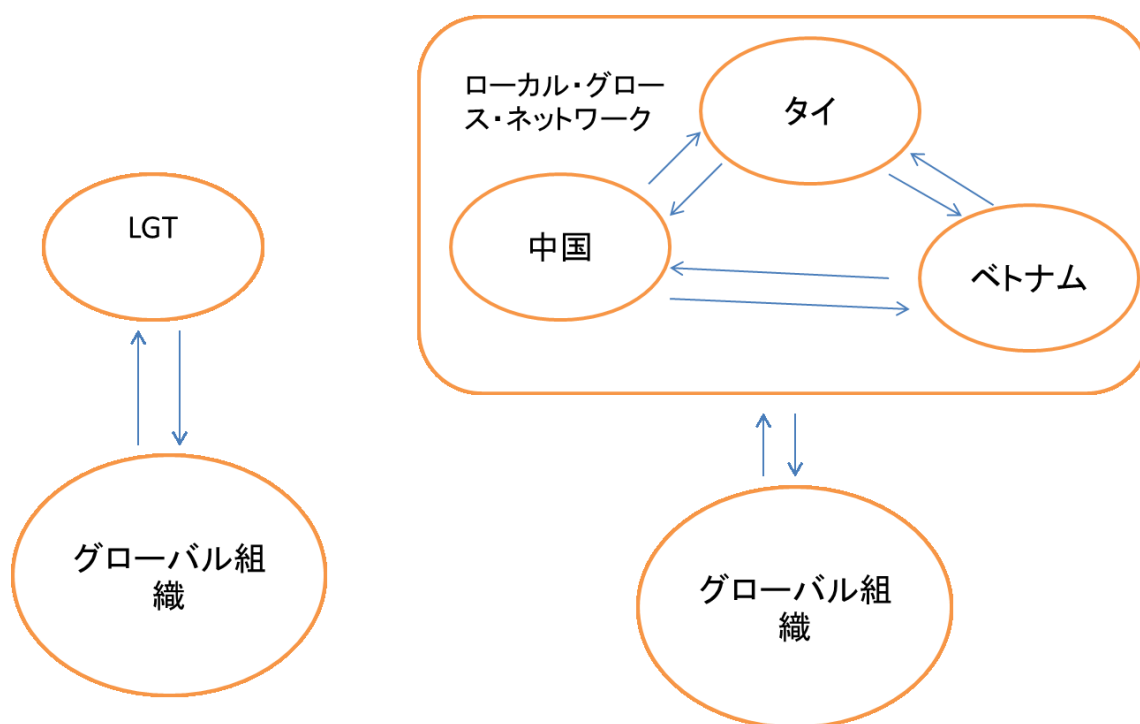
出所：筆者作成。

ベトナムにおいては、HRS-V というホンダの R&D センター（2003 年）が設立され、本格的な進出が始まる前に中国メーカー製の自動二輪に対抗する低価格モデルである Wave α（2002 年 1 月）が発売された。ホンダはベトナム市場に対するアプローチとして、従来タイからオペレーションをする程度で本格的な進出は行われていなかった。Wave α の開発を実現したのは、タイ、中国、日本本社・シンガポールといった新興国と先進国という複合的な協力関係である。もし、中国におけるホンダの提携先である海南新大洲との合弁がなければ、部品の調達によるコスト低減効果が弱くなり、また、新しい取引関係の構築にも至らなかったと考えられる。設計基準の見直しに関して中国市場での経験が影響を与えていたことが明らかとなっている（天野・新宅，2010，pp.779-800）。

以上より、ベトナムホンダの事例はホンダが自発的に起こしたローカル・イノベーションではなく、中国メーカーとの脅威と競争から生じた事例である。これはリバース・イノベーションの理論で言われていたローカル・グロース・チームといったスポット的なプロジェクトチームではなく、「ローカル・グロ

ース・ネットワーク」ともいふべき新興国間のネットワークが構築されていることになる（図表 7-4 を参照）。

図表 7-4 ローカル・グロース・チームとローカル・グロース・ネットワーク



出所：筆者作成。

ローカル・グロース・チームはある市場において主に製品を開発するチームであった。ホンダにおいて中国企業と合併後の初めての製品は自社部品と中国部品を交換して提供したものであり、中国市場に留まる製品であった。ベトナム市場では現地での中国製自動二輪との競争から発達して、ローカル・グロース・ネットワークが作られたと考えられる。ローカル・グロース・ネットワークとは新興国市場間での学習と知識の移転を促すネットワークである。ホンダの本社から人材の投入はあったものの Wave α の部品調達や情報共有は新興国間のやりとりでつくられたものである。実際、日本からの部品調達といった：支援は無かった。また、サプライヤーとの取引関係の再構築は中国サプライヤーの参加と価格ベンチマーキングによって実現されていることから学習と知

識の移転が必要であった。よって、これは先行研究で主張されたローカル・グロース・チームによる独立した組織におけるスポット的な製品開発と異なるものであり、また、グローカリゼーションで想定される先進国間を行き来するグローバルネットワークとも異なるものであると言える。

結果、ローカル・イノベーションが他の新興国に移転し、ホンダに対応を迫ることで、ローカル・グロース・ネットワークが生まれた。このネットワークによって、新興国に適応したビジネスや仕組みがホンダに共有され、図表 7-3 で見られるようなバリューチェーンの組み換えがおこり、新しい価値提案が可能になったと考えられる。これら事実から、Porter (1985,1998) のバリューチェーンとその活動に関する理論では、活動間の連携が競争優位を生むという主張であったが、本研究では活動の組み換えによって新たな競争優位の構築が図られる可能性があることを示唆している。中国モデルがホンダの自動二輪開発に影響を与えたのは藤本・下川 (2004, p.84) のホンダ社員に対するインタビューからも明らかである。藤本・下川は「ホンダベトナムとホンダタイランドの間で、アーキテクチャ的違いは存在するのか」という質問を行い、次のような回答が得られた。

「違いはない。ホンダはホンダである。しかしながらその経緯には少々の違いがある。製品アーキテクチャをかつての純粋な最適設計思想からプラットフォーム共通化によってほんの少しモジュラー的なものに移行することで価格を半値に落としたわけであるが、これは中国やベトナムにおける中国メーカーとの競争経験とそれへの対処がきっかけとなっている。つまりリアクションによるアーキテクチャ移行であるが、その経験からタイにおいては先手を打ってアーキテクチャを変化させているのである」

これまでの議論から、第2の課題として、業界秩序に変化をもたらすリバーズ・イノベーションが先進国企業にどのような影響を与えるのか、そして第3の課題である、リバーズ・イノベーションの影響を受けた先進国企業がどのよ

うに変化し、自社の競争優位を再構築するののかについてまとめると、新興国間のネットワークを構築し、そこからバリューチェーンの組み換えを行うことで業界秩序に変化をもたらすイノベーションについて対応していることが明らかとなった。

5. 小括

ベトナム市場の変化についてみると、2000年前後から中国メーカー製の自動二輪車が流入してきた。結果、ホンダのシェアは中国市場と同様に急速に落ちた。この時、ベトナム市場で中国メーカーの構築したバリューチェーンは中国市場と似た構造であった。その時の対応としてホンダは中国市場の経験から安価モデルである Wave α を投入した。結果、市場のシェアを取り戻すことに成功した。ホンダにおいての変化は中国企業の取引と似た、系列やメーカー、国境を超えた調達、新興国市場に適した設計といった変化が見られる。考察をまとめると、ベトナム市場においてはローカル・イノベーションを起こすローカル・グロース・ネットワークの構築が見られた。これは新興国市場間での学習と知識の移転を促すネットワークである。ASEANにおける基準の再設計とサプライヤーとの取引関係の再構築は中国市場での学習によって達成されていた点大きい。先行研究である Govindarajan and Trimble (2012) の主張するローカル・グロース・チームはある市場で製品開発を目的としたスポット的なプロジェクトチームであった。しかし、ベトナムでは中国で起きたローカル・イノベーションがベトナムに移転することによって、ホンダに対応を迫り、新興国間のネットワークが構築されることになった。このネットワークによって、新興国に適応したビジネスや仕組みが共有され、ホンダにおいてバリューチェーンの組み換えがおこり、新しい価値提案が可能になった。結果、バリューチェーンのイノベーションが起きたと考えられる

第 8 章 タイにおけるホンダのリバース・イノベーション

はじめに

本章においては、アジアにおいてホンダで最も大きい拠点の 1 つであるタイホンダの事例を取り上げる。タイホンダは、中国製自動二輪車に対抗するため、ベトナム市場で低コストのモデルを作る支援を行っていた。中国、ベトナムといった一連の市場での競争を通じて学習し、タイホンダでは中国自動二輪の進出を未然に防ぎ、その脅威はなかった。さらにタイホンダから日本、アメリカ、欧州といった先進国に製品が輸出される一大拠点となった。これは新興国市場で起きたイノベーションが先進国市場に移転するリバース・イノベーションとして、ホンダにとって中国市場以上に大きな影響をもたらす取り組みであったと考えられる。つまり、中国市場では上位市場への製品の移転が起きなかったが、タイにおいては大型排気量のモデルである趣味性の高い大型モデルで輸出が見られた。タイからのグローバル展開を実現したバリューチェーンは従来のバリューチェーンに比べ、どのような違いが見られ、どのように変化していったのか考察したい。

本章の構成は次のようになる。第 1 にタイ市場とタイホンダの事業展開を見ていく。第 2 にホンダにおける変化を明らかにする。第 3 にタイホンダから行われたグローバル展開を見ていき、どのようにしてグローバル展開が行われたのか、考察し、まとめる。

1. タイホンダの経緯¹¹⁰

ホンダにおいて、ASEAN の中ではタイへの進出が早く、1964 年に同国に二輪車の販売拠点としてアジアホンダモーターが設立された。翌年の 1965 年に二輪車の生産合弁会社としてタイホンダ（Thai Honda

¹¹⁰ タイホンダにおける経緯の節は別途引用を除き、主に天野・新宅（2010）のに基づく。

Manufacturing:THM) が設立され、67 年から生産を開始している (天野・新宅, 2010, p.7)。三嶋 (2010, p.148) は、1964 年から 1975 年までをタイの自動二輪産業の創始期とみており、日系完成車企業が最終組み立てに特化していたことと、補修需要のある日系サプライヤーが進出したことが特徴的であったと述べている。この時期の日系完成車企業は日本から輸入した CKD 部品セットを組み立て生産していた。CKD とは Complete Knock Down¹¹¹ の略で、完成車総額の 60%以上の部品を輸入し、現地で組み立てる方式である。そして 1976 年から 1985 年までを生産体制の確立期とし、この時期は単純な組立生産工程からタイオリジナルモデルの現地での部品生産と完成車組み立てが行われた。これはタイ政府の現地調達向上要求が背景にあったとされる (三嶋, 2010, p.156)。

1988 年にはタイ市場の拡大に伴ってタイにも開発のオフィスであるタイツリーリングオフィスが新設され、同国での業務がスタートした (天野・新宅, 2010, p.9)。当初は開発といっても外部のデザイン、特にカラスト (カラー&ストライプ) の変更であり、この延長線上で、外装デザインの現地化を進めてきたが当時はまだ年間 1 つないし 2 つのモデルといったわずかなものであった。また当時の現地オフィスの重要な役割は、現地の市場情報を入手し、日本にフィードバックすることであったとされる。

三嶋 (2010, p.176) によれば、1991 年、日本の鈴鹿製作所から浜松製作所、熊本製作所への自動二輪生産の移管に伴い、タイホンダにも鈴鹿製作所の生産設備を移管した。これは日本の国内市場は 1980 年代前半 (HY 戦争) に迎えた生産ピークから縮小傾向にあり、そのため設備が遊休していたからである。市場の急成長もありタイホンダの生産能力は 1988 年の 72,000 台から 1995 年には 728,000 台と約 10 倍に拡大した。1986 年から 1997 年にかけては 50 社以上の日系サプライヤーがタイに新規参入を果たし、サプライヤー群の形成が一気に進んだ。

¹¹¹ 60%未満は SKD (Semi Knock Down) と呼び、CKD (Complete Knock Down) と合わせて KD (Knock Down) と呼ぶことが多い (太田原, 2009, p.283)。

1990年代半ばまで、タイ市場ではヤマハがトップ企業であり、本田は4位で市場シェアも約10%であった。当時はまだ本田のグローバル戦略も欧米が中心であり、アジアに対して資源配分は希薄であった。その時のタイ市場は、2ストロークエンジンを用いた安価なモデルが中心であった。しかし、2ストロークエンジンは排気ガスが酷く中心街は真っ白になっていた。そうした現状を鑑み、増えつつあるASEANでの二輪車需要への対応と、環境に優しい4ストロークエンジンの二輪車普及を目指して、1997年に本田技術研究所はタイにR&DセンターであるHRS-T (Honda R&D Southeast Asia Co., Ltd. Thailand Head Office)を設置した。同時に翌年の1998年に4ストロークの普及に向けた「4スト宣言」を行った。

1990年代末頃には、中国から安価な自動二輪が、特にベトナムやインドネシアなどを中心に輸入され、一定の市場シェアを取るようになった。中国製二輪車はホンダ車に比べると価格で圧倒的な優位に立っており、中国市場ではホンダオリジナルの二輪車より、中国製の自動二輪車の方が顧客の支持を得ていた。ホンダが中国での市場シェアを挽回できないでいる現状を考えたとき、中国メーカーによってASEAN市場が脅かされることは大きな脅威であった。そこでホンダは1998年を現地開発元年として、①デザイン、②設計、③テストの3つの分野で研究開発の現地化を進め、それによって現地市場が求める製品ラインを迅速に上市し、競争優位を築くことに努めてきた。天野・新宅(2010, p.9)によれば3つの分野の現地化の詳細は次のようになる。

①デザインの現地化という面では、現地でデザインするモデルを増やし、日本でデザインするモデル数を減らしていった。日本でデザインするモデルは減っているが、トータルのモデル数はデザインの現地化によって大幅に増加し、2010年ではタイが中心になってASEAN全域のデザイン開発を担当している。

②設計の現地化という観点であるが、1990年代から部品の現地化は進めており、現地調達部品のテストや評価などは行っていたが、2002年頃から外観

部品のマイナーチェンジが現地で出来るようになり、2004年には外観の新デザインそのものを採用出来るように、さらに2006年には基本骨格の改造と外観のリニューアルを行えるようになった。

- ③テストの現地化について、タイでは、四輪車が富裕層の移動手段であるとする、二輪車はまさに人々の生活に必要な不可欠な移動手段として利用されている。農村部などは道路が整備されていないところも多く、移動距離も長くなる。生活や仕事の道具であるから、使われ方も日本に比べれば荒い。高温多湿という条件も厳しい。そのため1990年あたりから、使い勝手や気候、交通などの地域特性の検証を進め、完成車の機能や性能の検査が出来るように検査環境を整備し、2001年頃から様々な走行テストができるような環境を整えた。

タイホンダの事業展開の経緯をまとめると図表 8-1 になる。

図表 8-1 ホンダのタイでの事業展開と市場の状況

年度	主な出来事
1964	アジアホンダモーター設立
1965	二輪車の生産合弁会社としてタイホンダを設立
1967	タイホンダ、生産を開始
1988	生産体制確立のためタイツーリングオフィスを設立
1991	鈴鹿製作所から生産設備をタイホンダに移管
1997	タイに R&D 機能をもつ HRS-T を設立
1998	デザイン、設計、テストの現地化を始める
2001	走行テストを行える環境を整える
2002	外観部品のマイナーチェンジが出来るようになる
2003	HRS-T のブランチとしてベトナムに HRS-V を設立

出所：天野・新宅（2010）、三嶋（2010）、ホンダウェブサイトを参考に筆者作成。

ホンダは 2001 年頃までは日本がほぼ開発を担っており、当時のホンダはどちらかといえば ASEAN 市場で高級路線を取っていた。2001 年 12 月にタイ市場に導入された Wave125 が 40,500 バーツ（980 ドル）、2002 年 4 月に導入された Dream125 が 37,500 バーツ（910 ドル）である。Wave はもともと 110cc モデルであり、同じ値段で品質をあげることを計画していた（藤本・下川, 2004, p.79）。潜在的な競争相手と認識されていた中国車が当時 23,650 バーツ（550 ドル）であることからホンダのモデルは中国車のほぼ 2 倍の価格であった（天野・新宅, 2010, p.795）。日系完成車企業はこのベトナムの経験から、価格を引き下げなければ中国車にタイの市場まで奪われてしまうという強い危機感があった（三嶋, 2010, p.208）。2000 年の時点ではタイは中国から自動二輪の輸入を殆ど行っていなかったが、ベトナムの経験による危機感に動かされる形でタイにおける日系完成車企業は中国の自動二輪メーカーが進出する前に廉価版モデルの開発、生産、販売に取り組むことになった（三嶋, 2010, pp.208-209）。

2. ホンダの対応¹¹²

タイ市場では競合相手としてローカルメーカーの存在があるが、ホンダにおいてどのように価格の引き下げが達成されたのか見ていく。ホンダは 2001 年から 2003 年の 3 年間で最廉価モデルの販売価格を 40,000 バーツ（約 963 米ドル）から 27,000 バーツ（約 650 米ドル）へと 30%超の価格引き下げを達成した。このとき主に 2 つのコスト削減策が行われた。

第 1 に設計開発段階でのコスト削減である。ベースとなるモデルはスーパーカブタイプで成熟した製品であるが、根本的なコストの見直しを行った。タイホンダのマザー工場である熊本製作所に 1999 年に発足させたオートバイの技術開発者、生産技術者、購買担当者など 10 人からなる「現地調達支援エキ

¹¹² この節における記述は主に三嶋（2010, pp.228-231）による。その他の引用部分については適宜文末に引用を付している。

スパートチーム」を活用した。これは ASEAN 各国の取引（日系及び地場）サプライヤーにチームのメンバーを派遣し、部品の開発、生産技術、品質管理、保証などのノウハウの指導を行うことを目的としたチームである。従来のホンダの部品調達開発者がモデルごとに設計図を作成してから、現地調達先を決定していたため、品質面などの品質・コスト・納期のレベルに合わせ妥協することもあった。しかし、この新体制下では、エキスパートチームが現地サプライヤーから調達可能かどうかを確認した上で、製品設計を進めていくようになった。

第 2 に部品購入価格の引き下げである。ホンダは市場成長を背景に 3 年間で 30%の引き下げをサプライヤーに要請した。タイホンダでは完成車の構成部材の多くは外部からの調達に依拠しているため影響が大きかった。数値を見るとタイホンダの外製率は約 90%であり、内製率は 10%にすぎなかった。これは部材でみると、基本的にフレーム及びエンジン部品は内製し、これ以外は外注するといった具合である。この時の現地調達率は 98%で、そのうち 80%が日系、20%が地場系企業からの調達であった。

タイホンダの外製部品として当初、中国から輸入する部品は含まれていなかった¹¹³。この点はベトナムホンダが中国製部品を 30 点ほど用いることで 1,000 ドル弱の低価格を実現したこととは大きく異なる。タイホンダでは、廉価モデルである Wave100 を開発する段階においても、ベトナムホンダで輸入している部品 30 点についてトライアルを行った。

結果、3 分の 1 の部品が品質面でタイホンダの基準を満たさず不採用となった。これはタイ市場の方が顧客の要求品質が厳しいものであったからとされる。また、別の 3 分の 1 の部品はコスト面で不採用になった。これは、輸入関税、輸送費、などを含めると中国製部品よりもタイ製部品の方が安価であったからである。残りの 3 分の 1 である 8 部品については、タイホンダによるトライアルは通過したものの、デリバリー面で不採用になった。これは 1 部品あた

¹¹³ 三嶋（2010）によれば、その後数点において中国製部品をタイホンダは活用することになったとされる。

り 2,000 点ほど中国から輸入した際に納入部品の 30%が不良品であったからである。ベトナムでも同程度の不良発生率であったが、ベトナム Honda はタイよりも安い人件費を活用し、納入された中国製部品に対する全数検査を労働集約的に行い、不良を排除した。タイ Honda がベトナム Honda と同様の全数検査を行おうとすると人件費がベトナムよりも高いタイでは、中国製部品を輸入した場合の全数検査にかかるコストの上乗せ分がより大きいものとなった。そのため、中国から輸入するよりもタイ製部品を現地調達する方がタイ Honda にとって安価となった。結果として、タイ Honda はこれら 8 部品も採用せず中国製部品の活用は見送られることになった。

2 つのコスト削減策の成果として、Honda は 2002 年 6 月、ベトナムで販売していた Wave α のタイモデルである Wave100 を 30,000 パーツで販売することを可能にした。

さらに 2003 年 4 月に、Honda は更なる廉価版モデルである WaveZ を投入した。これは Wave100 よりさらに価格を 10%下げたモデルであり、コストの削減にあたって次の 3 点が行われた。第 1 に機能の簡素化、第 2 に調達先選定のために競争入札の導入、第 3 に、現地調達か輸入するかの再分別を行った。第 1 に機能の簡素化について、WaveZ と Wave100 の主な違いは、Wave100 がクラッチレバー操作の必要のない変速機構とディスクブレーキを標準装備したが、WaveZ はクラッチレバー操作が必要な変速機構（いわゆるマニュアル車）とドラムブレーキを標準装備とし、Wave100 よりも樹脂部品を多くした。エンジン始動はボタンを押すセル方式ではなくキックのみとなっており、コストダウンが図られている¹¹⁴。

WaveZ の開発生産に際して、中国製部品の価格をタイでもベンチマーク化し、さらに部品調達先選定方法を変更した。WaveZ が開発される以前は従来からの取引サプライヤーから見積もりを取って調達先を選定することが一般的であった。これに対し、WaveZ の開発以後は調達先選定に入札方式が導入された。入札が導入された部品はエンジン関係や駆動関係の機能部品以外のも

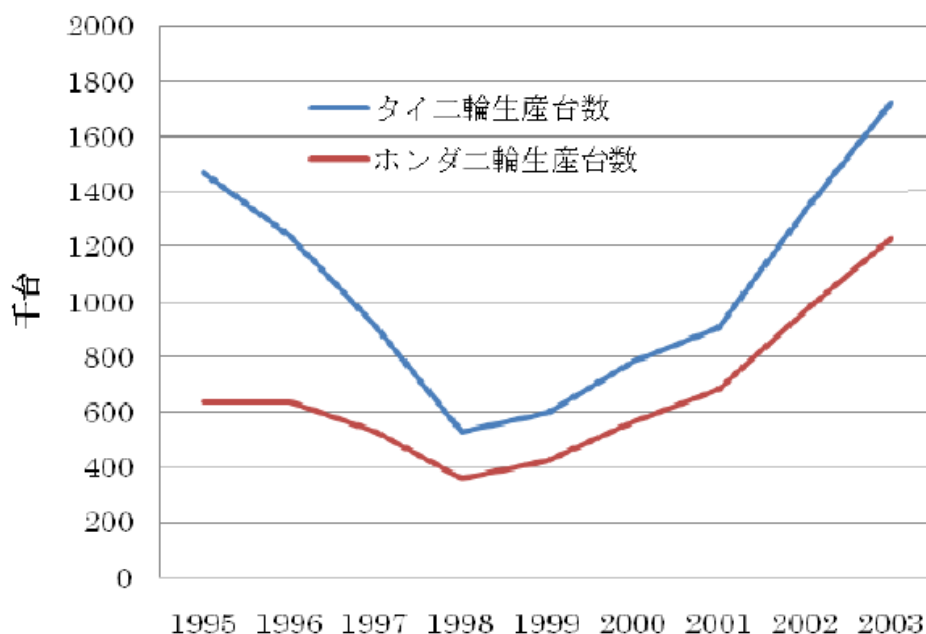
¹¹⁴ 『オートバイ』誌 2005 年 5 月号より引用。

のが中心であった。これら入札の特徴は2つある。1つがグループを超えた取引である。本田は入札を行うに当たって、本田系サプライヤーだけでなく、他の日系完成車企業のサプライヤーや自動車のサプライヤーの参加も促した。2つ目に、国境を越えた取引である。本田は入札を行うに当たってタイ国外のサプライヤーの参加も促した。しかし、タイ進出の日系企業がコストダウンに尽力したことから主要機能部品に関する調達先の変更は殆どなく、現地調達率は95%以上という高水準を維持したままであった。

こういった調達方法については三嶋(2010)以外の研究者も指摘している。太田原(2009, 2009, p.285)によれば、タイ本田の部品調達で目立つものは新規入札の際に出来るだけ新大洲本田を経由した中国部品を参加させるという方針である点を指摘している。契約にあたっては、品質、コスト、納期の水準をトータルに評価して決めるために、タイ本田の受け入れ基準を満たさない中国部品が多く、契約に至らないケースが多い。しかし、その存在はタイの現地サプライヤーに対する強力なコストダウン圧力として機能していると述べている。

この素早い製品の投入は中国市場とベトナム市場の経験からである。その他にも Wave125、WaveZ という一連のローコストモデルの投入により、2000年時点、58万台の販売台数が2003年に127万台となった。このうち Wave100 が80万台を占め本田は市場シェアを維持出来た。タイにおいての現地調達率が2003年時点で96.8%であった。新規入札の際、出来るだけ新大洲本田経由で中国部品サプライヤーを参加させた。これによりタイの現地サプライヤーに対してのコストダウン圧力となった。

図表 8-2 タイ二輪車生産台数とホンダ



出所：天野・新宅（2010）p.12 より引用。

3. タイ市場における状況¹¹⁵

タイ市場においては中国やベトナム市場のように中国製の自動二輪が流入してくることがなかった。タイ二輪車協会のアンノプ会長によれば、2003年8月時点で、中国の二輪車はタイ政府が定める工業規格、特に排ガス規制をクリア出来ていないので完成車の輸入販売は出来なかったとされる（横山，2004，p.260）。横山（2004，p.261）によれば、タイ二輪車協会によればその他の理由として①タイ市場は競争が激しく、価格も安い。②輸入関税が完成車は（60%）、部品（40%）と高く、中国企業が完成車をタイに輸出しても価格競争力はない。タイ国内で製造したらタイ製品とコストが同じになる。タイ政府は知的財産権（意匠権、商標権、特許権）を保護しており、コピー製品の製造

¹¹⁵ 本節における記述は別途引用を除き横山（2004，p.256，pp.260-261）をもとに記述している。

販売はできない等の理由により中国企業のタイ市場への参入や輸出は困難であるとされる。

そのような事情はあるものの一部は中国からの輸入があったとされる¹¹⁶。2000年以降、タイの自動二輪産業では完成車の新規参入が相次いだ。その理由の一つとして中国の自動二輪車産業の存在がある。タイの地場メーカーは中国製部品を活用することで、最終組み立てに特化して参入できるようになった。その一つがミレニアム社のタイガーである。タイガーは2000年に設立され、創立者のピティ・マノマイビブンはタイカワサキモーター社の社長を務めた経歴を持っていた。それら経緯もあってタイカワサキの旧式の設備を一式買い取り起業した（横山，2004，p.256）。タイガーのピティ社長によれば二輪車ビジネスを成功させるには、特に地方において信頼出来るディーラー網の構築が不可欠で、これは中国企業には真似が出来ないとの事である（横山，2004，p.261）。タイガー社はピティ氏の個人的な人脈により地方の有力者にディーラーを引き受けてもらうかたちで整備してもらっているという。

三嶋（2010）によれば、エンジンや電装部品は中国から輸入し、その他の部品はスポット的な取引で購入していた。このタイガー社のタイ人マネジャーによれば「ホンダが従来品質を維持しながら、価格を10,000パーツ引き下げることが不可能であるだろう」と述べていた。実際、タイガーのモデル Smart は30,000パーツであり、ホンダのモデル Wave125 は40,000パーツとされ、価格差があった。このタイ人マネジャーは以前タイホンダで働いており、日本企業の経営に詳しいとされる。

以上より、タイ市場においても中国自動二輪メーカーの影響は顕在化しなかったもののあったといえる。

¹¹⁶ 本節における記述は別途引用を除き三嶋（2010，p.218）に基づく。

4. タイの販売・サービスについて¹¹⁷

本節ではタイにおける販売活動を、ホンダの取引、新興国市場で行われている取引について明らかにしていく。東（2004, p.90）によれば、新車の2割が買い替えユーザー¹¹⁸であるが、そのうち6割は友人や親せきに個人的に販売しており、残りの2割は中古車を専門に取り扱うディーラーに販売している。販売網は日系メーカーが各250~750店のディーラーを有している¹¹⁹。大部分は専売店であるが約半分は他のディーラーも取り扱う併売法人である。専売のディーラーはタイ全国に約1400店あり、併売のディーラーまでふくめると3000店近くある。また割賦販売の不払いで差し押さえられた二輪車はオークション市場で競売される。日系メーカーが廉価車を投入した直後は中古市場が縮小した。

以上、資料を見る限り、中国自動二輪メーカーの得意とする市場構造は確認できなかった。

5. タイホンダ発のグローバルモデルの展開

2009年10月からホンダはタイを生産拠点として全世界に発売する初めてのグローバルモデルとしてPCXという125ccのスクーターを開発し発売した

¹¹⁷ 本節における記述は東（2004, p.90）を基に記述している。

¹¹⁸ 東（2004, p.85, p.90）によれば、地域別に保有状況では首都バンコクで13%であり、大部分は地方で保有されている。購入はローン利用者が6-7割を占めバンコクではファイナンス会社、地方ではディーラーが割賦販売を行っている。機種により異なるが、ローンの頭金は標準で価格の10%-20%、分割払いの期間は24-36カ月である地方のディーラーは金利を月2%に設定しているため2年で48%となり、かなりの利益を稼げる商売となっている。バンコクではメーカー系のファイナンス会社や信販会社との間で競争が激化しており頭金を0や低額にし、金利も月0.8%-1.7%に抑えられている。

¹¹⁹ 横山（2004, p.256, pp.260-261）によれば、バンコクなどの都市部においては、二輪車を対象とした信販会社が二輪車ローン商品を提供しているが、地方では、ディーラーが自らの資金で割賦販売を行うケースが多い。現状では購入者の90%が割賦購入で、資金力のある有力者でなければディーラーは出来ないが割賦販売の利率は年率24%にもなり、ディーラーにとっては販売と割賦の両方で利益がとれる商売になるという。これらディーラー網は、カスタマーサービスの拠点（セールス、サービス、スペアパーツの3Sショップという）となりブランド力の構築には欠かせないものである。『ASEAN Autobi』誌2003年4月号によればホンダは650、スズキは300の正規ディーラーを有している。

120。このモデルはタイホンダマニュファクチャリングカンパニー・リミテッドが製造したものである。スタイリングはタイにある高級ショッピングセンターやホテルでリサーチが行われ、キースケッチはホンダ R&D サウスイーストアジアデザイン室マネジャーのシワタット・モンコンサッパヤーによって行われた。法規による変更以外、仕様は全世界同一である。販売先としては日本、ヨーロッパ、北米、オーストラリアに輸出販売されている。2009年10月よりタイで販売が開始され、日本では2010年3月30日より販売が開始された。日本国内における当初の予定販売台数は年間8000台であったが、発売から約一カ月経過した2010年4月26日時点で7400台以上を販売した。その好評ぶりから日本では2012年のマイナーチェンジで19,000台に目標販売台数が引き上げられた。欧州においても現地の既存車種の相場より2から3割安く、計画の倍となるヒットを上げた。2012年にはさらに車種の展開が行われ、150ccのPCX150が日本に導入された。

グローバルモデル第二弾として上位市場で趣味性の強いCBR250Rという排気量250ccのスポーツモデルも日本で発売された¹²¹。さらに排気量250ccのスクーターで同名のモデル名を有するタイ製のフォルツァ Si(税抜514,000円～)は、併売されている日本製のフォルツァ(税抜660,000円～)に比べ装備の違いはあるが比較的安価である¹²²。

ASEANで製造された部品はより上位の大型車にも採用されている。例えば、ホンダが新たなコンセプトで開発したNCシリーズ(700cc、税抜570,000円

¹²⁰ 本段落におけるPCXの事例に関しては主に次の資料を参考に記述している。
ホンダウェブサイトより

(<http://www.honda.co.jp/design/designers-talk/pcx/>)

(<http://www.honda.co.jp/news/2010/2100426b.html>)

(<http://www.honda.co.jp/news/2010/2100316-pcx.html>)

(2014年2月25日閲覧)

¹²¹ タイに駐在していた柏原雅之氏へのインタビューによれば、ホンダは自動二輪を2つの種類に区分されている。1つが「通勤用」(カブに代表されるような二輪車で排気量はだいたい150cc位まで)と、もう1つが娯楽的要素の高い「ファン」(主に250cc以上のオートバイやスクーター)である。本論文ではこの分類にのっとり、250cc以上を趣味性の高いファンに分類する。

¹²² ホンダウェブサイトより

(<http://www.honda.co.jp/motor-lineup/?from=pulldown>)

(<http://www.honda.co.jp/factbook/motor/forza/201306/>)

(2014年12月16日閲覧)

～) のモデルでは従来の 750cc モデルに比べて 30%コストを削減したものである¹²³。この NC シリーズでは海外製部品を 4 割採用している。これら海外製の部品は中国、ベトナム、インドネシア、などである。この従来モデルよりコストを 30%削減する目標の内、約 7%部分が海外製部品の調達による。また他の 20%部分においては設計の見直しとフレームをどの国でも生産、調達できるよう考慮した結果である。この 700cc モデルではフレームのパイプをインドから調達し、フィリピンで溶接、最終仕上げを日本で行うといった工夫を凝らしている。結果、日本で開発生産されていた 400cc のモデルより安く、排気量も大きい上位モデルができあがった¹²⁴。2011 年 11 月にヨーロッパで販売され、日本では 2012 年 2 月に発売を開始し、共に大きな反響を呼び好調な売れ行きを示している。日本では 2012 年度の販売台数において 400cc 以上の大型バイク市場でアメリカのハーレー・ダヴィッドソンを押さえてトップになった。また、派生モデルを含む販売予定台数 3500 台を超え、5100 台を販売した。

ホンダ自身もオペレーションの変化を認識している¹²⁵。ホンダのオペレーションは、「かつては日本で開発し、海外で生産というビジネスモデルであっ

¹²³ NC シリーズに関する事例は主に次の資料からなる。

・「レスポンス 2012 年 2 月 23 日記事」

本田技術研究所二輪開発センター宮崎英敏氏に対するインタビューより
(<http://response.jp/article/2012/02/23/170395.html>)

(2014 年 10 月 1 日閲覧)

・ホンダウェブサイト

本田技術研究所二輪 R&D センター青木柁憲氏に対するインタビューより
(<http://www.honda.co.jp/environment/face/2012/case18/episode/episode03.html>)

(2014 年 10 月 8 日閲覧)

・「Wedge Infinity 2013 年 8 月 8 日記事」

本田技術研究所二輪 R&D センター青木柁憲氏に対するインタビューより
(<http://wedge.ismedia.jp/articles/-/3019>)

(2014 年 10 月 8 日閲覧)

・ホンダウェブサイト

(<http://www.honda.co.jp/news/2012/2120417-nc700s.html>)

(2014 年 10 月 8 日閲覧)

¹²⁴比較対象は CB400SF (税抜 705,000 円), 400cc のモデルとして 1992 年から発売されているロングセラーモデルである。

ホンダウェブサイトより

(<http://www.honda.co.jp/CB400SF/>)

(2014 年 12 月 16 日閲覧)

¹²⁵ タイに駐在していた柏原雅之氏へのインタビューから

たが、ここ（2014年8月時点）10-15年前からは主要国・地域に研究所を作り、現地のニーズにあった車、バイクを現地で開発し、生産する」という方向に切り替わっている。

6. 考察

タイ市場においては中国市場とベトナム市場の経験が活かされ、中国自動車メーカーの参入や脅威は起こらなかった。タイでは中国市場でみられた中国メーカーの構築したバリューチェーンは見られなかった。しかし、ホンダにおいては中国、ベトナムで起きた中国メーカーとの競争の経験を踏まえて、脅威が発生する前に自身で新興国向けのモデルを取り組む活動が行われた。ここではベトナム市場での事例と同様に新興国間のネットワークが利用されていた。つまり、製品レベルで大きな市場の変化はなく、サプライヤー、開発、設計、販売といったバリューチェーンの部分で変化が起きた。ホンダは中国自動車メーカーとローカル・グロース・ネットワークを構築することで中国式のバリューチェーンを自社に組み込むことが可能になった。そこから中国系や現地サプライヤーに対しては人材を派遣し、品質改善の指導、日系サプライヤーに対しても人材を派遣、共同開発により原価低減の提案を行っていった。それら行動の後、サプライヤーに対する同ルールでの調達や越境入札を行うことで、タイにおいても新たな低コスト構造を再構築したといえる。結果、低コスト構造のおかげで新しい展開が生じた。それがタイ発の開発、生産によってグローバルに製品を展開する流れである。これは先進国向けに必ずしも絶対的な価格が安いものを提供することを意味するのではない。これは先進国向けで今までアイデアがあっても値段が高く顧客に提案できない付加価値の高い製品を相対的に安く提供することが可能になったのである。これらを実現したのは新興国間のネットワークが1つの要因であった。

7. 小括

タイ市場においては中国メーカーの脅威は顕在化しなかった。ホンダは中国とベトナム市場の経験から中国メーカーが流入する前に先手を打って安価モデルを開発した。タイにおいてはその後、先進国と新興国両方の市場向けのモデルが開発され成功した。さらに、先進国向けの大型排気量の自動二輪も生産されるようになった。タイ市場における製品展開は中国市場におけるローカルネットワークの獲得、そして、ベトナムにおける中国メーカー製の自動二輪との競争によって、バリューチェーンの再構築を促した結果から生じたものであるといえる。そして、タイではベトナムで構築された新興国間ネットワークを引き継ぎ、グローバル展開が行われた。このグローバル展開はタイから世界中に発売されるモデルの成功によって、リバース・イノベーションがおこったことが明らかとなった。

終章 むすび

はじめに

本研究は、新興国市場でのイノベーションが先進国市場へと移転していくプロセスと、そのイノベーションに対する先進国企業への対応について考察していくことを目的としていた。この目的を達成するためにリバーズ・イノベーションの概念を用いて検討した。リバーズ・イノベーションとは、新興国で最初に採用されたイノベーションが先進国に移転し、業界秩序に影響を与えるものである。そして、本研究においては考察に当たって 3 つの課題を設定していた。第 1 に新興国企業が新興国市場で起こすイノベーションが業界秩序にどのような変化をもたらすのか、第 2 に業界秩序に変化をもたらす新興国市場でのイノベーションが先進国企業にどのような影響を与えるのか、第 3 にそのイノベーションの影響を受けた先進国企業がどのように変化し、自社の競争優位を再構築するのか、以上 3 点を検討していった。

1. 本論文の到達点

先行研究を取り上げるにあたって、リバーズ・イノベーションの概念を用いる意義について、従来の国際経営研究と比較し、リバーズ・イノベーションの研究の学説史的な位置づけと、その意義について論じた。学説史的な位置づけとして、従来の国際経営研究（例えば、Hymer 1960, Vernon 1973, Bartlett and Ghoshal 1990）は先進国でイノベーション活動を行うことが前提とされていた。一方のリバーズ・イノベーションにおける研究の視点は新興国市場を中心に据えたイノベーション活動であった（Govindarajan and Trimble, 2012）。結果、先進国から新興国へと移転する従来のイノベーションの移転の流れではなく、新興国から先進国へと移転するイノベーションの流れがあることが明らかとなった。

先行研究との比較から、リバース・イノベーション研究の整理を行うことで課題を導出していった。Govindarajan and Trimble (2012) におけるリバース・イノベーションの研究の視点は先進国企業がリバース・イノベーションを行う主体であるとし、イノベーションが新興国を経由して「還流」または「反転」する現象として捉えていた。我々の研究においてはリバース・イノベーションを起こす担い手に新興国企業を加え、リバース・イノベーションを新興国を起点とした「逆流」現象として捉えることで、従来のリバース・イノベーション研究で注目されていなかった新興国企業の実態、行動、国際展開のプロセス、新興国市場におけるビジネスの仕組み等を明らかにし、イノベーション移転のプロセスと先進国企業の対応を検討していった。

リバース・イノベーションのプロセスを考察する上で着目したのがバリューチェーンである。バリューチェーンに着目した理由は次のようになる。Govindarajan and Trimble (2012) の事例は、製品のイノベーションの移転に焦点が当てられていた。しかし、Govindarajan and Trimble (2012, p.66) が述べるようにリバース・イノベーションの多くはビジネスモデルのイノベーションであり、リバース・イノベーションを実行する上ではバリューチェーンの再構築が必要である。よって、我々の研究においては製品そのものではなく製品を提供するバリューチェーンのイノベーションに着目した。

バリューチェーンのイノベーションに着目をする上で事例としては自動二輪産業を歴史的に取り上げた。自動二輪産業においてリバース・イノベーションは歴史的に 2 回起きており、そのいずれもが産業秩序に大きな変化をもたらした。1 度目の変化は戦後すぐの日本で生まれた新興国企業であるホンダが新興国市場でイノベーションを起こし、先進国市場へと進出し、産業秩序に変化をもたらした。2 度目の変化に関しては、新興国企業が新興国市場でイノベーションを起こし、他の新興国市場にもそのイノベーションが移転するも、先進国市場に新興国企業は進出しなかった。先進国の企業においては産業秩序の変化が起きた影響を受け、新興国間のネットワークが構築され、バリューチェーンを組み替えることで新しい競争優位を獲得した。結果、新興国からグロー

バルに製品を提供する基盤ができ、リバース・イノベーションに至った。

事例を歴史的に検討し事例間の比較を行う上で、過去の日本は新興国に当てはまるのかという点を検討した。この点については Govindarajan and Trimble (2012) も比較検討する上で留意すべきことであると述べている。Govindarajan and Trimble (2012) は日本をリバース・イノベーションとして取り扱うことの留意点を次のようにあげている (Govindarajan and Trimble, 2012, p.366)。

- ①80年代の日本とアメリカの経済格差は、今日の新興国と先進国の状況とは異なる。
- ②先進国の多国籍企業は、関税や非完全障壁のせいで日本では競争できなかった。その結果、日本企業は国内市場で利益の聖域をつくり、その利益をグローバル化の取り組みの充当することが出来た。インドや中国にはそのようなアドバンテージはない。彼らは国内市場で、多国籍企業との容赦のない競争にさらされている。
- ③新興国のうち最大規模のインドや中国は日本よりもはるかに巨大である。

①の経済格差について検討する。先行研究によれば新興国と先進国が最も異なる点は1人当たりの平均年間所得であるとされる (Govindarajan and Ramamurti, 2011, p.195; Govindarajan and Trimble, 2012, p.14)。そのため、現在のインドや中国はGDPを通して見ると、世界の上位国に位置するが、1人あたり平均所得においては下位に位置するため先進国ではないとされる。しかし、過去の日本におけるホンダの事例に関してはこの主張と異なる事例であると考えられる。まず、対象として取り上げるスーパーカブの発売年は1958年であり1980年代とは状況が異なる。諸外国と比較可能なデータである1960年の一人あたりの国民所得¹²⁶についてみると、日本はアメリカに比べ国民所得は約6分の1であり、先進国とは言い難い。Govindarajan and Trimble(2012)

¹²⁶ 厚生省 (1996) 『厚生白書』より

の貧しい国の基準でいえば当時の日本の 1 人当たり国民所得はアメリカ（100%とみると）と比較すると、約 16%である。Govindarajan and Trimble（2012）は、インドは 7%、中国は 15%と主張している。よって当時の日本は現在の中国と変わらず、新興国としての要件は満たすことになる。

②の国内における規制の状況を検討する。当時の日本は自由市場であったのかについてであるが、1950 年代後半、日本では通産省は自動車に対して優遇政策を行っており、自動二輪に関しては「際物」とされ特別の援助が与えられず、市場の自由競争の原理にゆだねられていた（出水, 2002, p.3）。また、三嶋（2010）によれば日本の自動二輪車産業の発展プロセスにおける政策は企業や市場に対する直接的なものは少なく、運転免許に関わる交通法規など間接的なものであったとされる¹²⁷。国外に対する規制を見ると、日本では 250cc 以上のイギリス車を規制していたが、そういった大きい排気量は官需しかなく顧客がいなかった（Koerner, 2012, p.174）。特に本論文で検討されたスーパーカブの排気量である 50cc 程度は規制がなかった¹²⁸。これらから小型の自動二輪車に関しては参入障壁となるような大きな規制はなかったと考えられる。

③については、Govindarajan and Trimble（2012）がインドや中国をリバース・イノベーションの舞台として取り上げるのは人口規模の大きさと一人当たり所得の低さという特徴を有しているからであった。その点、日本は中国とインド比べ人口が少なくそこそこの規模がある市場であった。よって、本論文においては同一産業において市場規模の小さい新興国と市場規模の大きい新興国企業における事例を比較することでリバース・イノベーションの理論の拡張を図る。以上からスーパーカブ発売時期の日本は、リバース・イノベーションの議論の中で、対象とされている新興国であり、自動二輪に関しては自由な市場環境であったと言え、事例として適することを明らかにした。

第 4 章からは実際に事例を検討していった。第 4 章は戦後の日本を新興国

¹²⁷ 交通法規に関する政策の背景には、急速なモータリゼーションによる交通問題の悪化があったという事情であり、外国企業に対する規制であるといった性質ではない。

¹²⁸ 実際、1951~1954 年の間、ドイツのクライドラー K51 というモデルを大日本機械工業がノックダウン方式で生産販売していた（小関, 2001, p.118）。1958 年発売のスーパーカブより先んじて 50cc クラスの小排気量車を販売していたことが分かる。

とみなし、その日本で生まれた新興国企業であるホンダの起こしたローカル・イノベーションを取り上げた。日本国内市場における競争で他社のバリューチェーンを比較し、どのようなイノベーションを起こしたのか考察した。明らかになったことは日本市場でローカル・イノベーションが起きていること、そしてそのイノベーションが先進国に移転していることであった。それらイノベーションは製品のイノベーションが主であり、ホンダのアメリカ市場参入時、先進国企業にとってその参入は脅威ではなかった。

第5章では第4章で明らかにしたホンダの起こしたローカル・イノベーションが先進国市場であるアメリカ市場に移転され、どのようにリバーズ・イノベーションが変化していったのか考察した。新興国企業であるホンダが先進国市場であるアメリカ市場に参入した後、上位市場に展開し、業界秩序に変化をもたらした事例となる。検討の結果、先進国に移転し、業界秩序に変化をもたらすリバーズ・イノベーションは製品のイノベーションではなく、生産方法とそれを支える調達、販売といったバリューチェーンの活動であったことが明らかになった。ホンダはスーパーカブでアメリカ市場に参入したわけであるが現在のアメリカンホンダの自動二輪のラインナップ¹²⁹を見ても、スーパーカブは無い。歴史的な推移を見ても、1960年代の前半はスーパーカブを売り、その次にミニバイクやトレイルバイクといったレジャー用の製品にシフトし、最終的に大型自動二輪に転じていった。スーパーカブは1960年代に売れた一時のブームであり、顧客の好みが小型から大型へと移行するとき、対応できたのは小型自動二輪の経験で培った生産能力と販売網であった。前掲した先進国企業側のハーレー・ダヴィッドソン社長 William H. Davidson の『フォーブス』の取材における証言は適切であったことになる。彼が証言したことを要約すると、小型自動二輪はスポーツ車であって運搬車ではない¹³⁰、いろいろなメー

¹²⁹ ホンダウェブサイトより
(<http://powersports.honda.com/>)
(2014年12月17日閲覧)

¹³⁰ 実際に現在のアメリカホンダのラインナップでは小型自動二輪でオフロードでのスポーツ専用のものがある。
ホンダウェブサイトより
(<http://powersports.honda.com/>)

カーが出したが今まで成功しなかった、今後どういう運命になるのかわかるだろう、というものである。このことから、スーパーカブのような製品はニッチななものとして捉えられており、アメリカ市場では一部の需要を満たすが、業界秩序に変化をもたらすものではなかったと考えられていた。つまり、先進国企業にとって脅威となるリバース・イノベーションは製品そのものではない。その製品を成立させる購買、生産、販売など一連のバリューチェーンの違いが先進国企業の変革にとっての障壁となることが明らかとなった。第 1 の課題である、業界秩序に変化をもたらすイノベーションは製品ではなくその製品を提供するバリューチェーンの構造であるといえよう。

第 6 章は中国市場における事例である主に中国の自動二輪メーカーがおこなった自動二輪の設計によるローカル・イノベーションに焦点を当てた。この章においては中国の自動二輪メーカーのバリューチェーンと日本企業が持つバリューチェーンの構造を見ていき、その違いを比較し、考察した。中国企業の実例から製品のイノベーションではない設計面のイノベーションが起き、それに伴いホンダと異なるバリューチェーンが構築されていることが明らかになった。前章で検討していた 1960 年代のアメリカ市場と同様、業界秩序に変化をもたらすイノベーションが起こるとき、異なるバリューチェーンが構築されていることが確認できたのである。

この章においてはリバース・イノベーションの移転の背景について補足的に検討した。仮説として、中国のような市場規模の大きい場所ではローカル・イノベーションは起きるが、それがリバース・イノベーションへと変化する可能性が低いという点を指摘した。つまり、新興国企業の視点から捉えると自国のローカル市場規模が大きく、商慣習に慣れた市場であればある程、先進国の規制や基準にあわせてまで先進国に進出することが困難になり進出しなくなる「新興国イノベーターのジレンマ」ともいえるべき状況が想定された。今後、より精緻に検討されることがもとめられるであろう。

第 7 章のベトナム市場の実例では主に先進国企業であるホンダに焦点をあ

てた。ベトナム市場でホンダは中国製の自動二輪に対抗して現地向け製品である Wave α を開発した。ホンダにおいてどのような変化が生じたのか、そしてローカル・イノベーションを起こす上で Govindarajan and Trimble (2012) の主張するローカル・グロス・チームと何が異なるのかを課題とし、検討をすすめていった。検討にあたっては第 6 章におけるホンダの中国における事例とベトナムにおける事例を比較した。ベトナム市場では、中国のコピーメーカーと直接争うため、ホンダが取った行動は中国とタイから部品を輸入したことであるが、この時、ホンダは前章で論じた中国メーカーとの合弁を通じて、中国サプライヤーを育てた。これは従来の系列といった日系サプライヤーとの取引関係に新しく中国サプライヤーを加えることで取引関係の再構築を図っていくことが行われた。これら努力もあり、ホンダは中国市場の経験から自社で新たな価値基準を設け、価格の低減を実施することができた。このときホンダが起こしたイノベーションは新興国間におけるネットワークの構築であった。つまり、ローカル・グロス・チームのようなスポット対応とも、グローバルに広がる全世界につながるネットワークでもない、新興国間をつなげた「ローカル・グロス・ネットワーク」ともいべき新興国間のネットワークが作られた。日本からの人材の投入はあったものの Wave α の部品調達や情報共有は新興国間のやりとりでつくられたものである。実際、日本からの部品調達といった支援は無かった。よって、これはグローカリゼーション戦略で想定される先進国間を行き来するグローバルネットワークとも異なるものであると言える。

結果、新興国間のネットワークが出来、そこで新興国市場の情報が共有され、新たなバリューチェーンの組み換えがおこり、新しい価値提案が起きたというプロセスを経ていることが分かった。また、これら考察から Porter (1985, 1998) のバリューチェーンとその活動に関する理論では、活動間の連携が競争優位を生むという従来の主張から、本研究では活動の組み換えによって新たな競争優位の構築が図られる可能性があることを指摘した。

第 8 章のタイにおける事例ではタイの企業が中国コピー部品を用いながら

品質向上の動きを見せ日本企業と対抗する行動をみせていた。これら行動は先進国企業のホンダにとって市場を奪われる脅威があった。しかし、新興国間のネットワークによる学習と情報の共有により早期に対応でき、新たなコスト構造からグローバルに製品が展開され、ホンダ自身によってリバーズ・イノベーションが引き起こされた。第 7 章と第 8 章のケースから、第 2 の課題である業界秩序に変化をもたらすリバーズ・イノベーションが先進国企業にどのような影響を与えるのか、また第 3 の課題である、業界秩序に変化をもたらす新興国市場のイノベーションに先進国企業はどのように対応するのか、という課題についてまとめると、ローカル・イノベーションが他の新興国に移転した場合、新興国間において学習と知識の移転を促すローカル・グロース・ネットワークが作られることが分かった。そして、新興国間のネットワークを用いたバリューチェーンの再構築によりリバーズ・イノベーションが起きる可能性があることが明らかとなった。この新興国間のネットワークが先進国企業にあらたな競争優位をもたらしているといえる。

2. 本論文の貢献点

本論文における貢献は次のようになる。第 1 に Govindarajan and Trimble (2012) は先進国企業のみをリバーズ・イノベーションの対象としていたが、リバーズ・イノベーションの理論に新興国企業も担い手に含め検討した。第 2 に多くのリバーズ・イノベーション研究は製品のイノベーションの移転に置かれていたが、我々の研究ではビジネスモデルのイノベーションに着目し、製品を提供するまでのバリューチェーンの再構築を検討したことである。これら 2 点から、新興国市場では先進国市場と異なるバリューチェーンが構築されること、そしてそのバリューチェーンは先進国企業にとって対応を困難にし、業界秩序に変化をもたらすことが明らかになった。

第 3 に先進国企業の対応と他の新興国へと移転するプロセスを考察することで、新興国間のネットワークの存在（ローカル・グロース・ネットワーク）

とネットワークを構築するプロセスを明らかにした。第 4 に、Porter (1985,1998) のバリューチェーンとその活動に関する理論では、活動間の連携が競争優位を生むという主張であったが、本研究では活動の組み換えによって新たな競争優位の構築が図られる可能性があることを指摘した。第 3 と第 4 の貢献点から、企業自身が意図しない事例を検討することでリバーズ・イノベーションは特別なチームによって生じるだけでなく、新興国間のネットワークから生じること、そして、このネットワークによって、バリューチェーンの組み換えが生じ、新たな競争優位の構築へとつながることを導き出した。

第 5 に従来のリバーズ・イノベーション研究においては主として中国やインドといった現代の市場規模の大きい新興国市場を対象にしていたが、市場規模の小さい戦後の日本をリバーズ・イノベーションの対象として含めて検討した。結果、新興国企業は市場規模の大きい新興国市場ではローカル・イノベーションを起こすが、それがリバーズ・イノベーションへと変化する可能性が低い点を仮説的にではあるが指摘した。

3. 本論文の限界と課題

本節においてはこれまでの議論を踏まえた上で、本論文における限界と課題を提示する。

本論文は単一の産業を取り扱った歴史的なケーススタディであり、記述的分析に留まっているため、より深い見地を求めるためには多くの事例を分析する必要がある。第 1 に今回検討した事例は新興国企業におけるリバーズ・イノベーションを先進国企業は新興国市場で対応することが出来たが、携帯電話やテレビといった分野では既に韓国企業が市場で大きな地位を占めている。これはリバーズ・イノベーションによって新興国企業に市場が奪われた結果の可能性もある。つまり、これら事例から脅威に対応できなかった事例を検討することでインプリケーションを得る必要があるといえる。

第 2 にローカル・グロース・ネットワークがどのようにしてバリューチェ

ーンの組み換えを促すのかそのメカニズムの細部が明らかではないので、詳細な検討をする必要がある。

第 3 にホンダは資本規模も大きい多国籍企業の会社であり、業界においての影響力も大きい。結果、ホンダ自身のもともと持っている海外拠点を有効に活用することでローカル・グロース・ネットワークを構築できたことを指摘できる。よって、資本規模の小さい会社、例えば中小企業などはどのようにしてローカル・グロース・ネットワークが構築され、自社の活動を組み替えが出来るのか新たな検討が必要であるだろう。

第 4 に本論文においてはローカル市場でのバリューチェーンの構築に主眼をおいたものであった。しかし、リバース・イノベーションは新興国から先進国に展開するバリューチェーンの構築も検討する必要がある。1960年代のホンダのアメリカ市場における進出の事例で販売活動について新たなバリューチェーンの構築が見られた。よって、ローカルからグローバルに展開する場合、販売面においてどういったバリューチェーンの違いがみられるのか考えていくべきであろう。

第 5 に本事例では新興国市場を画一的なものとして取り扱っているが、各新興国市場の嗜好によって、構築されるローカル・グロース・ネットワークが異なるかもしれない。よって、どういった条件で構築されるのか検討する必要がある。また、本論文で取り上げたホンダの事例は中国市場における危機感から自然発生的に構築されたものであった。つまり、自発的に構築する場合、戦略的にどのように取り組むことでローカル・グロース・ネットワークを構築するのか検討する必要があるといえるだろう。

以上、5つの点について今後の課題としたい。

参考文献

英文文献

Balassa, B. and Noland, M. (1988) *Japan in the world economy*, Institute for International Economics

- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989) *Managing across borders the transnational solution*, Harvard Business School Press (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990年)
- Brown, J. S. and Hagel, J. (2005) “Innovation blowback: disruptive management practices from Asia,” *McKinsey Quarterly*, Feb, 2005 (http://www.mckinsey.com/insights/innovation/innovation_blowback_disruptive_management_practices_from_asia) (2014年10月12日閲覧)
- Boston Consulting Group (1975) *Strategy alternatives for the British motorcycle industry hermajesty’s stationary office*
- Christensen, C. M. (1997) *The innovators dilemma*, Harvard Business School Press (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社, 2000年)
- Christensen, C. M. (2003) *The innovators solution*, Harvard Business School Press (櫻井祐子訳『イノベーションへの解 利益ある成長に向けて』翔泳社, 2003年)
- Doz, Y., and Prahalad, C. K. (1987) *The multinational mission: balancing local demands and global vision*, Free Press
- Gereffi, G., Humphrey, J. and Sturgeon, T. (2005) “The governance of global value chains,” *Review of International Political Economy*, Vol.12, No.1, pp.78-104
- Ghemawat, P. (2007) *Redefining global strategy*, Harvard Business School Press (望月衛訳『コークの味は国ごとに違うべきか』文藝春秋, 2009年)
- Glen J., Lee K. and Singh, A. (2003) “Corporate profitability and the dynamics of competition in emerging markets: A time series analysis,” *The Economic Journal*, Vol.113, No.491, pp.465-484
- Govindarajan, V. and Ramamurti, R. (2011) “Reverse innovation,

- emerging markets, and global strategy,” *Global Strategy Journal*, Vol.1, No.3-4, pp.191-205
- Govindarajan, V. and Trimble, C. (2012) *Reverse innovation*, Harvard Business Review Press (渡部典子訳『リバーズ・イノベーション』ダイヤモンド社, 2012年)
- Govindarajan, V. (2012) “P&G Innovates on Razor-Thin Margins,” HBR Blog Network, April 16, 2012.
(http://blogs.hbr.org/cs/2012/04/how_pg_innovates_on_razor_thin.html)
(2014年6月28日閲覧)
- Grant, R. M. (2007) *Contemporary strategy analysis, Six edition*, (加瀬公夫訳『グラント現代戦略分析』, 中央経済社, 2008年)
- Hart, S. L. and Christensen, C. M. (2002) “The great leap: driving innovation from the base of pyramid,” *Sloan Management Review*, Vol.41, No.1, pp.51-56
- Hymer, S. (1960) *The International Operations Of National Firms: A Study Of Direct Foreign Investment* (宮崎義一編訳『多国籍企業』岩波書店, 1978年)
- Immelt, J. R., Govindarajan, V. and Trimble, C. (2009) “How GE is disrupting itself” *Harvard Business Review*, Vol.87, No.10, pp.56-65 (関美和訳「GE:リバーズイノベーション戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2010年1月号, ダイヤモンド社, 2010年, pp.123-135)
- Jones G. (2005) *Multinationals and global capitalism: from the nineteenth to the twenty-first century*, : Oxford University Press, (安室憲一・梅野巨利訳『国際経営講義: 多国籍企業とグローバル資本主義』有許閣, 2007年)
- Khanna, T. and Palepu, K. G. (2010) “*Winning in Emerging Markets*” Harvard Business Review Press (上原裕美子訳『新興国マーケット進出戦略』日本経済新聞出版社, 2012年)

- Koerner, S. (2012) *The strange death of the British motor cycle industry*, Crucible books
- Lodge, G. C. and Craig, W. (2006) “Multinational corporation: A key to global poverty reduction?” Yale Global Online
(<http://yaleglobal.yale.edu/content/multinational-corporations-key-global-poverty-reduction->)
(2014年12月5日閲覧)
- London, T. and Hart, S. L. (2004) “Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model,” *Journal of International Business Studies*, No.35, pp.350-370.
- Mintzberg, H., Ashlstrand, B. and Lampel, J. (1998) *Strategy safari: A guided the wilds of strategic management*, Ueberreuter Wirt., (齊藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社,1999年)
- Pascale, R. T. (1984) “Perspectives on strategy: The real story behind Honda`s success,” *California Management Review*, vol.26, No.3, pp.47-71
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage*, The Free Press, (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年)
- Porter, M. E. (1998) *On competition*, Harvard Business School Press, (竹内弘高訳『競争戦略論 I』ダイヤモンド社, 1999年)
- Prahalad, C. K. and Hart, S. (2002) “The fortune at the bottom of the pyramid,” *Strategy + Business*, issue26,
(<http://www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf#search='The+fortune+at+the+bottom+of+the+pyramid'>)
(2014年2月1日閲覧)
- Prahalad, C. K. (2010) *The Fortune At The Bottom Of Pyramid* (スカイライトコンサルティング訳『ネクストマーケット[増補改訂版]』英治出版, 2010年)
- Radjou, N., Prabhu, J. and Ahuja, S. (2012) *Jugaad innovation*,

- Jossey-bass (月沢季歌子訳『イノベーションは新興国に学べ!』日本経済新聞出版社, 2013年)
- Teerlink, R. and Ozley, L. (2000) *More than motorcycle*, Harvard Business School Press, (伊豆原弓訳『ハーレーダヴィッドソン経営再生への道』翔泳社, 2001年)
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2001) *Managing Innovation : integrating technological, market and organizational change, 2nd ed.*, John Wiley & Sons, (後藤晃・鈴木潤監訳『イノベーションの経営学：技術・市場・組織の統合的マネジメント』NTT出版, 2004年)
- Yin, R. K. (1994) *Case study research (second edition)*, Sage Publication, (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996年)
- Vernon R. (1971) *Sovereignty At Bay*, Basic books (霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開—追いつめられる国家主権—』ダイヤモンド社, 1972年)
- Wright, D. K. (1987) *The Harley-Davidson motor company*, Patrick Stephens Publishing, (高斎正訳『ハーレーダヴィッドソン 80年史』グラフィック出版, 1988年)

和文文献

- アクセンチュア (2014) 「新興国イノベーション研究会報告書」経済産業省 (http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2014fy/E003803.pdf) (2014年10月22日閲覧)
- 天野倫文 (2010) 「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論」『MMRC ディスカッションペーパー』第213号
- 天野倫文・新宅純二郎 (2010) 「ホンダ二輪事業のASEAN戦略—低価格モデルの投入と製品戦略の革新—」『赤門マネジメントレビュー』第9巻 第11号
- 五十嵐平達 (1970) 『世界の自動車 (44) フォード 1』二玄社
- 井沼俊之 (2012) 「Hondaの海外事業展開におけるコピー対応の事例」国際知的財産活用フォーラム 2012

- 井上達彦（2008）「ビジネスシステムの新しい視点－価値創造と配分に関する
ルールの束と自生秩序的な仕組み－」『早稲田商学』第 415 号, pp.51-77
- 井上達彦（2010）「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜－価値創
造システム研究の推移と分類－」『早稲田商学』第 423 号, pp.193-233
- 江夏健一（1984）『多国籍企業要論』文真堂
- 太田原準（1999）「日本二輪産業における構造変化と競争-1945~1965-」『経営
史学』第 34 卷 第 4 号 pp.1-28
- 太田原準（2000）「二輪産業の国際競争関係とアメリカン・ホンダ・モーター
の設立」『経済論叢』第 166 卷 第 5・6 号 pp.53-73
- 太田原準（2009）「工程イノベーションによる新興国ローエンド市場への参入
－ホンダの二輪車事業の事例－」『同志社商学』第 5・6 号, pp.466-484
- 大原盛樹（2001）「中国オートバイ産業のサプライヤー・システム－リスク管
理と能力向上促進メカニズムから見た日中比較－」『アジア経済』アジア経
済研究所, 4 月号, pp.2-38
- 大原盛樹（2004）「日本の二輪車産業のアジア進出」佐藤百合・大原盛樹編『中
間報告書 アジアの二輪車産業－各国二輪車産業の概要－』IDE－JETRO,
pp.25-41
- 大原盛樹（2006）「中国の二輪車産業－開発能力の向上と企業間分業関係－」佐
藤百合・大原盛樹編『アジアの二輪車産業』アジア経済研究所, pp.163-195
- 大原盛樹（2009）「中国における二輪車産業の変遷と今後の市場の可能性」
『JAMAGAZINE 2009 年 12 月号』一般社団法人日本自動車工業会ウェブ
サイトより
(<http://www.jama.or.jp/lib/jamagazine/200912/05.html>)
(2014 年 10 月 9 日閲覧)
- 加護野忠男（1988）『組織認識論』千倉書房
- 厚生省（1996）『厚生白書』
(http://www.mhlw.go.jp/toukei_hakusho/hakusho/kousei/1996/dl/04.pdf)
(2014 年 10 月 9 日閲覧)

- 向渝 (2004)「中国における本田技研のコピーバイクメーカー排除と提携」『クオリティマネジメント』第 55 巻 第 9 号, pp.44-50
- 向渝 (2005)「中国におけるホンダの事業展開戦略—二輪事業の戦略転換から学ぶ四輪市場への新アプローチ」『東経大論叢』第 26 号, pp.133-165
- 向渝 (2007)「二輪・四輪事業とグローバル展開の経験—中国におけるホンダの事業展開の歩み—」出水力編著『中国におけるホンダの二輪・四輪生産と日系部品企業—ホンダおよび関連企業の経営と技術の移転—』日本経済新聞社, pp.1-31
- 小島健司 (1999)「競争優位追求戦略—ホンダのアメリカ二輪車市場制覇」嶋口充輝,竹内弘高,片平秀貴,石井淳蔵編『マーケティング革新の時代②—製品開発革新』有斐閣
- 小関和夫 (2001a)「カブ・シリーズストーリー」 「世界のスーパーカブの変遷 (日本と海外)」三樹書房編『ホンダスーパーカブ』三樹書房
- 小関和夫 (2001b)「世界のスーパーカブの変遷 (日本と海外)」三樹書房編『ホンダスーパーカブ』三樹書房
- 小関和夫 (2004)「ベスパの歴史」スタジオタッククリエイティブ編『Vespa file evo』スタジオタッククリエイティブ
- 後藤晃・武石彰 (2001)「イノベーション・マネジメントとは」一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社, pp.1-23.
- 榊原清則 (2012)「リバーズ (反転) イノベーションというイノベーション」『国際ビジネス研究』国際ビジネス研究学会, 第 4 巻 第 2 号, pp.19-27
- 坂下昭宣 (2004)「エスノグラフィー・ケーススタディ・サーベイリサーチ」『国民経済雑誌』第 190 巻 第 2 号, pp.19-30
- 佐藤秀典 (2009)「ケース・スタディの魅力はどこに?—経営学輪講 Eisenhardt (1989)—」『赤門マネジメントレビュー』第 8 巻 第 11 号, pp.675-686
- 新宅純二郎・網倉久永 (1998)「戦略スキーマの相互作用: シャープの事業展開と戦略策定の参照点」『経済学論集』第 64 巻 第 2 号, pp.2-24

- 新宅純二郎（2009）「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」『国際調査室報』8月第2号, pp.53-66
- 新宅純二郎・天野倫文（2009）「新興市場戦略論 - 市場・資源戦略の転換」『経済学論集』第75巻 第3号, pp.40-62
- 新宅純二郎（2011）「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」渡部俊也編『グローバルビジネス戦略』白桃書房, pp.79-103
- 菅原秀幸（2009）「日本企業による BOP ビジネスの可能性と課題」
（http://sugawaraonline.com/paper/BOPbusiness_by_Japanese_Companies.pdf）
（2014年10月24日閲覧）
- 鈴木自動車工業（1970）『50年史』鈴木自動車工業
- 關智一（2012）「多国籍企業とイノベーション」林倬史・古井仁編『多国籍企業とグローバルビジネス』税務経理協会
- 田中隆雄（1977）「静岡県における輸送用機械（二輪車）産業の実態」上原信博編著『地域開発と産業構造』御茶の水書房
- 高橋浩夫（2014）「グローバル R&D の再検討とリバーズ・イノベーション～新興国への CSR 的アプローチ～」『白鷗ビジネスレビュー』第23巻 第2号, pp.61-74
- 谷口徹也・田原真司・山崎良兵・大屋奈緒子（2001）「翔ぶ「世界の工場」中国」『日経ビジネス』2001年10月15日号, pp.26-66
- 出水力（2002）『オートバイ・乗用車産業経営史』日本経済評論社
- 出水力（2007）「二輪車生産の大転換と二輪研究所の発足—新大洲本田摩托の発足と現地適合車の開発—」出水力編『中国におけるホンダの二輪・四輪生産と日系部品企業』日本経済評論社, pp.277-308
- 富成一成（1999）『名古屋オートバイ王国』郷土出版社
- 富塚清（1980）『オートバイの歴史』山海堂
- 土門晃二（2014）「ベトナム二輪スペアパーツ模倣品市場における消費者動向」日本貿易機構ウェブサイトより

(http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/ip/pdf/semianr20140723_2.pdf)

(2014年10月22日閲覧)

中部博 (2001) 『定本 本田宗一郎伝』 三樹書房

日経 BP 社編 (2011) 『日経ものづくり 2011年4月号』

日本機械工業連合会 (1958) 『海外市場調査報告書—小型自動車を中心として—』 日本機械工業連合会

日本自転車振興会編 (1960) 『競輪十年史』 日本自転車振興会

日本自動車工業会 (1967) 『二輪車海外情報』 第1巻

日本自動車工業会 (1968) 『二輪車海外情報』 第2巻

日本自動車工業会 (1969) 『二輪車海外情報』 第3巻

日本自動車工業会 (1970) 『二輪車海外情報』 第4巻

日本自動車工業会 (1971) 『二輪車海外情報』 第5巻

日本自動車工業会 (1972) 『二輪車海外情報』 第6巻

日本自動車工業会 (1974) 『二輪車海外情報』 第8巻

日本自動車工業会 (1975) 『二輪車海外情報』 第9巻

日本自動車工業会 (1977) 『二輪車海外情報』 第12巻

日本自動車工業会編 (1995) 『モーターサイクルの日本史』 山海堂

日本貿易機構 (1960) 『通商弘報』 第3165号

日本貿易機構 (1965) 『通商弘報』 第4799号

日本貿易機構 (1967) 『通商弘報』 第5224号

日本貿易機構 (2001) 「ベトナムにおける模倣品流通の実態」 日本貿易振興会
投資交流部

沼上幹・浅羽茂・新宅純二郎・網倉久永 (1992) 「対話としての競争：電卓産業における競争行動の再解釈」 『組織科学』 第26巻 第2号, pp.64-79

根来龍之・藤卷佐和子 (2013) 「バリューチェーン戦略論からレイヤー戦略論へ —産業レイヤー構造化への対応—」 『早稲田国際経営研究』 第44巻, pp.145-162

根来龍之 (2014) 『事業創造のロジック—ダントツのビジネスを発想する』 日

経 BP 社

原田義郎 (2001) 「開発者の証言 スーパーカブの開発」三樹書房編『ホンダ
スーパーカブ』三樹書房

林正 (2008) 「対外直接投資の寡占理論」江夏健一・長谷川信次・長谷川礼編
『国際ビジネス理論』中央経済社, pp.3-22

並木厚憲 (2011) 「インド合弁解消で見たホンダ 2 輪戦略の凄み」『週刊東洋
経済』2011 年 1 月 29 日号,

(<http://toyokeizai.net/articles/-/5765>)

(2014 年 10 月 22 日閲覧)

東茂樹 (2004) 「タイの二輪車産業—東南アジアの生産拠点として急成長—」
『中間報告書 アジアの二輪車産業』アジア経済研究所

東茂樹 (2006) 「タイの二輪車産業—日本ブランド寡占体制における地場企業
の対応と対抗—」佐藤百合・大原盛樹編『アジアの二輪車産業』アジア経済研
究所, pp.243-274

深見環 (2009) 「ヤマハ発動機の経営改革とサプライチェーン・マネジメント
の推進」『商学研究』第 49 卷 第 2 号, pp.177-196

藤沢武夫 (2009) 『松明は自分の手で』PHP 研究所

藤田麻衣 (2005) 「ベトナムの二輪車産業—中国車の氾濫、政策の混乱を経て
新たな発展段階へ—」佐藤百合・大原盛樹編『中間報告書 アジアの二輪車
産業』アジア経済研究所

藤田麻衣 (2006) 「ベトナムの二輪車産業—新興市場における地場産業の参入
と産業発展—」佐藤百合・大原盛樹編『アジアの二輪車産業』アジア経済研
究所, pp.323-357

藤本隆宏 (2001) 「アーキテクチャの産業論」藤本隆宏・武石彰・青島矢一編
『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣, pp.3-26

藤本隆宏・下川浩一 (2004) 「ASEAN における二輪と四輪産業の近況—中国
との比較研究の視点から—」『赤門マネジメントレビュー』第 3 卷 第 2 号,
pp.63-87

- 藤本隆宏（2005）「アーキテクチャ発想で中国製造業を考える」藤本隆宏・新宅純二郎編『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社, pp.1-22
- 本田技研工業（1986）『世界二輪車概況』
- 本田技研工業（1999）『ホンダ社史・50年史』
(<http://www.honda.co.jp/50years-history/>)
(2013年10月5日閲覧)
- 本田技研工業（2001）「ホンダの躍進とスーパーカブ」三樹書房編『ホンダスーパーカブ』三樹書房
- 松岡憲司（2002）「中国オートバイメーカーの部品取引関係—所有制による比較を中心として—」龍谷大学経済学会編『龍谷大学経済学論集』第42巻第1号, pp.63-83
- 丸川和雄・駒形哲哉（2012）「発展途上国のキャッチダウン型イノベーションと日本企業の対応—中国の電動自転車と唐沢製作所」『RIETI Discussion Paper Series』独立行政法人経済産業研究所
(<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/12j029.pdf>)
(2014年3月1日閲覧)
- 三嶋恒平（2010）『東南アジアのオートバイ産業』ミネルヴァ書房
- 三菱自動車工業（1993）『三菱自動車工業株式会社史』三菱自動車工業総務部社史編纂室
- 盛山和夫（2004）『社会調査法入門』有斐閣
- 八重洲出版編（2007）『日本モーターサイクル史—1945~2007』八重洲出版
- 安室憲一（2012）「多国籍企業と新興国市場」大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修『多国籍企業と新興国市場』文眞堂, pp.1-14
- 横井克典（2009）「日本二輪産業における販売網の再編」『同志社商学』第60巻第5・6号, pp.501-521
- 横山光紀（2004）「タイの二輪車産業—好調な国内市場と中国の影響」佐藤百合・大原盛樹編『中間報告書 アジアの二輪車産業—各国二輪車産業の概要—』IDE—日本貿易機構, pp.249-256

- 吉野浩行（2007）「中国自動車産業事情-From Honda's Viewpoints- IATSS 講演録 第9回 IATSS トーク」『国際交通安全学会誌』第31巻第4号, pp.84-94
- 鷺田祐一（2014）「リバース・イノベーション」『一橋ビジネスレビュー』夏号, pp.76-77