

*MMRC*  
*DISCUSSION PAPER SERIES*

No. 477

グローバル製品・市場戦略論：日本自動車産業のケース研究  
(6) 日本及び世界自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略  
その2：ホンダ、BMW、ダイムラー・ベンツについて

東京大学ものづくり経営研究センター

大鹿 隆

2015年10月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター  
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。  
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

## **Global product and market strategy : The case study of Japanese automobile industry**

### **(6) The overseas production of Japanese automaker**

**Takashi Oshika, Specially Appointed Researcher**

**Manufacturing Management Research Center, Faculty of Economics**

#### **Summary**

It is necessary to understand the situation of production (overseas production) especially excluding the home country to examine "Japan and world automaker's global product and market strategies". Therefore, the analysis was executed in this paper centering on overseas production.

The car overseas production of Japan started at time when Honda Motor Co., Ltd. began the overseas production of the Civic and the Accord in North America in 1983. Nissan Motor Co. began the production of pickup trucks in North America in 1984. Toyota Motor began the passenger car overseas production at United States California Fremont City (NUMMI) factory in cooperation with GM in 1985(Corolla class). The overseas production of Toyota Motor was begun in Georgetown, Kentucky City in 1988(Camry class).

The number of Japanese automaker overseas local production was 3.26 million in 1990, 5.56 million in 1995, and it increased to the level that exceeded 6.00 million in 2000. Honda Motor Co., Ltd. and Toyota Motor are schedules of a production capacity increase of North America to the number of overseas production of a Japanese manufacturer.

It will change to the number of overseas production of a Japanese manufacturer because of an increase when an overseas production increase in Asia where growth is expected is put in the schedule in the future also after 2010.

Why do overseas production and overseas sales become main currents? Every country in the world aims at the promotion of the auto sector of the home country when there is an automaker in the home country.

The auto sector is integrated industry. The auto sector is promoted because of equal to the promotion of the entire manufacturing.

In this paper, "Global product and market strategy theory" of Honda Motor, BMW, and Benz is described as the two.

**Key Word : Car overseas production, Overseas production in North America, Overseas production in Asia, Integrated industry, Honda, BMW, Benz**

## 要約：グローバル製品・市場戦略論：日本自動車産業のケース研究

### (6) 日本及び世界自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略 その2：ホンダ、BMW、ダイムラー&ベンツについて

大鹿 隆

東京大学 ものづくり経営研究センター 特任研究員

「日本及び世界自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略」を検討するには、特に自国以外生産（海外生産）の状況を把握することが必要になる。したがって、本稿では、海外生産を中心に分析を進めた。

日本の自動車海外生産は、1983年本田技研工業が、北米でシビック、アコードの海外生産を開始した時から本格化した。

1984年には、日産自動車が、北米で、ピックアップトラックの生産を開始した。

1985年には、トヨタ自動車がGMと共同で米国カルフォルニア州フリモント市ヌミ（NUMMI）工場で、乗用車海外生産を開始した（カローラクラス）。

トヨタ自動車自社の海外生産は、1988年からケンタッキー州ジョージタウン市で開始された（カムリクラス）。

日本自動車メーカーの海外生産台数は、1990年では326万台、1995年で556万台、2000年には600万台を越える水準まで増加した。

日本メーカーの海外生産と仕向け地輸出（＝海外販売）を、世界の地域別に分けると北米のシェアが高い。1991年で45%、2000年では若干低下して44%である。

日本メーカーの海外生産台数は、本田技研工業、トヨタ自動車が北米の生産能力増加の予定であること、今後、成長が期待されるアジアでの海外生産が増加することを考慮すると、2010年以降も増加基調で推移する。

なぜ海外生産・海外販売が重要になるのだろうか。世界各国とも自国内に自動車メーカーがある場合、自国の自動車産業育成を目指す。その理由は、自動車産業は総合産業だからである。つまり、自動車産業を育成することは、製造業全体を育成することに等しいからである。そのため、日本メーカーも輸出による海外販売ではなく、海外生産・海外販売を重視せざるを得ないからである。

なお本稿では、その2：として、ホンダ、BMW、Benz についての「グローバル製品・市場戦略論」を詳述する。

**キーワード：自動車海外生産、北米の海外生産、アジアの海外生産、総合産業、ホンダ、BMW、ベンツ**

## (6) 日本及び世界自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略

### はじめに

本稿「(6) 日本及び世界自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略」は、筆者が執筆を進めてきた“グローバル製品・市場戦略論：日本自動車産業のケース研究”の最も主要なパートである。

その理由は、世界自動車メーカーの有力メーカー16社を、以下の4つの戦略グループ枠組みでグループ化して“グローバル製品・市場戦略論”を詳述していることである。

### ● グローバル製品・市場戦略論のグループ化の枠組みについて

1) 世界自動車生産台数ランキングトップクラスの自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略論：

トヨタ自動車、VW（フォルクスワーゲン、含む Audi）、GM の4社

2) 世界で、特定地域にフォーカスした自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略論：

本田技研工業（以下；ホンダ）、BMW、ベンツの3社

3) 企業提携・合併を通じた自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略論：

日産自動車&ルノー、現代自動車&起亜自動車の4社

4) 自社独立型で展開した自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略論：

フィアット、クライスラー、プジョー、スズキ、フォードの5社

本稿では、この4つの戦略グループの枠組みの“2) 世界で、特定地域にフォーカスした自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略論：本田技研工業（以下；ホンダ）、BMW、ベンツ”について、グローバル製品・市場戦略論を解説した。

### ● グローバル製品・市場戦略論：データベースについて

そのためのデータベースは、筆者が独自に収集・開発したものである。データベースは、縦行170行、企業数：16社・・・BMW、ベンツ、クライスラー、フィアット、フォード、GM、ホンダ、現代自動車、起亜自動車、日産自動車、プジョー、ルノー、スズキ、トヨタ、VW、Audi の世界各国工場

横列63列、時系列（1991年～2012年、合計21年）＊3車種（乗用車、商用車、合計）、の膨大なデータベースである。

## 6-4 ホンダ、BMW、ベンツのグローバル製品・市場戦略

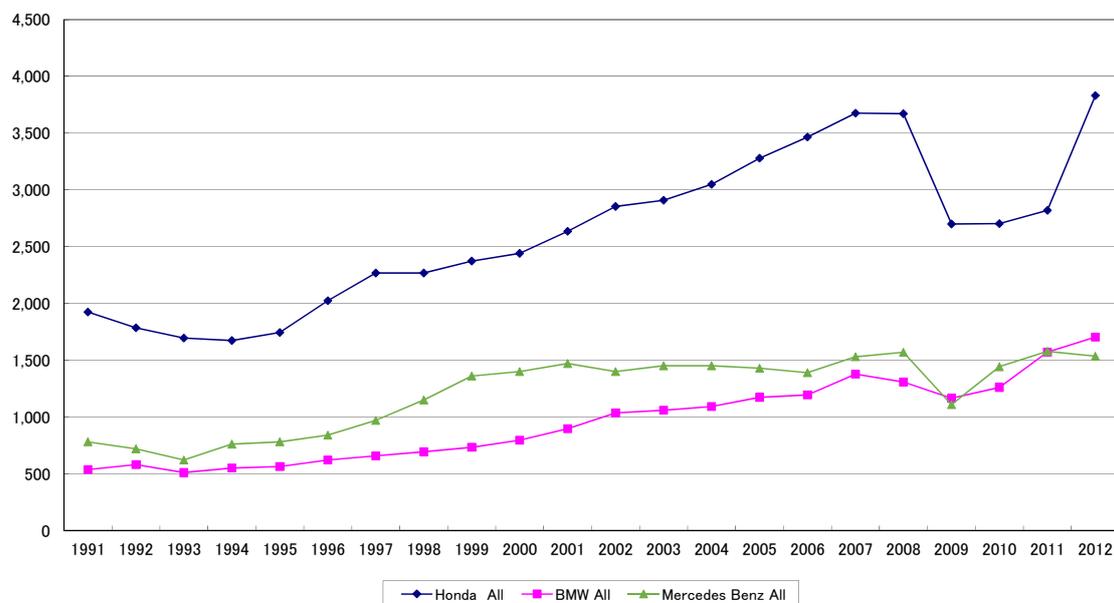
### ●ホンダ、BMW、ベンツの世界生産台数

ホンダ、BMW、ベンツの1991年～2012年の世界自動車生産台数の推移は、以下の図表(6)-9で示される。

この図表からわかることは、1991年では、ホンダの世界生産は192万台、BMWの世界生産は54万台であり、その差は140万台であった。それが、2001年ではホンダは265万台、BMWは89万台でその差は175万台に拡大した。その後、ホンダの生産回復に伴い、2012年ではその差は210万台までにさらに拡大した。

図表(6)-9 ホンダ、BMW、ベンツの世界生産台数長期推移

図表 ホンダ、BMW、Benz世界生産台数長期推移(単位;1000台)



ホンダは国内生産台数(日本)よりも、北米生産台数が多い会社としての特徴を持っている。このような自動車メーカーは世界には少ない。また、中国生産台数は、BMW、ベンツに比べて多いがVW、GMに比べて少ない。BMW、ベンツは国内生産台数(ドイツ)のウエイトが大きい、さらに世界需要に対しては、輸出で対応している。しかし、近年になって(2011、2012年)、BMW、ベンツは米国、中国の現地生産に力を入れた。今後、日本メーカーとBMWおよびベンツとの競争が激化すると思われる。

本稿では、自国内生産台数よりも北米生産台数が多くなっているホンダと、自国内生産台数が70%以上で、世界自動車市場は輸出で対応しているBMW、ベンツのグローバル製品市場戦略を比較検討した。

図表（６）－１０に示したように、1991年のホンダの世界生産拠点は、日本、米国、カナダ、タイの４拠点であった。それが、2001年には、メキシコ、ブラジル、英国、トルコ、中国（広州）が加わって、９拠点になった。2011年には中国（東風）がさらに１拠点追加になり、１０拠点到達している。BMWは自国内生産拠点（ドイツ）重視であり、自国内から世界各国に自動車輸出をするという「グローバル製品・市場戦略」である。また、ダイムラー・ベンツもBMW同様に、自国内からの輸出戦略である。BMWの輸出比率は８０％、ダイムラー・ベンツの輸出比率は７０％である。しかし、2011年以降、中国については現地生産展開（海外生産）を強化している。

図表（６）－１０ ホンダ、BMW、ベンツの世界地域別生産台数の推移

68		会社	1991	1992	2001	2002	2011	2012	
69			計	計	計	計	計	計	
68	North Amerika	U. S. A	Honda	451,199	458,254	709,425	753,024	823,650	1,219,326
69	North Amerika	Canada	Honda	99,150	104,123	370,994	361,018	234,051	409,949
70	North Amerika	Mexico	Honda	0	0	23,825	24,962	45,426	61,813
71	Latin America	Brazil	Honda	0	0	22,058	20,564	85,545	135,058
72	Western Europe	U. K.	Honda	0	1,001	112,520	177,028	97,459	165,630
73	Western Europe	Turkey	Honda	0	0	5,134	5,384	12,341	24,378
74	Asia	Thailand	Honda	14,000	21,642	45,722	67,348	112,961	222,263
75	Asia	Japan	Honda	1,358,415	1,199,820	1,284,707	1,386,379	710,621	1,029,313
76	Asia	China (東風)	Honda	0	0	0	0	253,854	285,000
77		China (広州)	Honda	0	0	51,131	59,024	343,606	308,000
78			Honda All	1,922,764	1,784,840	2,625,516	2,854,731	2,719,514	3,860,730
79									

3		会社	1991	1992	2001	2002	2011	2012	
4			計	計	計	計	計	計	
5	North Amerika	U. S. A	BMW	0	0	119,324	123,328	276,065	301,519
6	Western Europe	U. K.	BMW	0	0	41,480	159,845	191,474	207,791
7	Western Europe	Germany	BMW	536,003	580,295	733,649	751,246	1,005,259	1,043,732
8		中国	BMW	0	0	0	0	98,228	150,052
9			BMW All	536,003	580,295	894,453	1,034,419	1,571,026	1,703,094

1		会社	1991	1992	2001	2002	2011	2012	
2			計	計	計	計	計	計	
19	North Amerika	U. S. A	Mercedes Benz	1293	327	140,111	140,111	193,785	237,405
20	North Amerika	Mexico	Mercedes Benz	0	0	0	0	62,601	64,566
21	Western Europe	Spain	Mercedes Benz	28,035	26,461	84,388	73,038	87,000	76,440
22	Asia	India	Mercedes Benz	0	0	1,290	752	0	0
23	Latin America	Argentina	Mercedes Benz	3,249	4,484	6,665	5,142	18,505	16,263
24	Western Europe	Turkey	Mercedes Benz	0	0	2,769	4,445	21,362	20,002
25	Western Europe	Austria	Mercedes Benz	0	0	48,577	21,351	7,122	9,850
26	Western Europe	France	Smart (Benz)	0	0	119,853	122,943	103,560	105,321
27	Western Europe	Germany	(Mercedes-Benz)	753,390	688,053	1,201,536	1,173,530	1,250,377	1,203,226
28	Asia	中国	Mercedes Benz	0	0	0	0	90,735	104,355
29			Area All	785,967	719,325	1,605,189	1,541,312	1,835,047	1,837,428
30									

(注) 黄色横線は、自国内生産台数

資料：筆者作成

図表（６）－１０に示したように、2012年でホンダは世界10生産拠点の展開をしている。北米では、米国、カナダ、メキシコの3拠点、南米ではブラジルの1拠点、西欧では英国、トルコの2拠点、アジア大洋州では、日本、タイ、中国（2拠点）の4拠点である。

時系列的には、1991年4拠点、2001年9拠点、2011年10拠点であり、1990年代にホンダのグローバル製品・市場戦略が大きく展開したことが分かる（トヨタも同様）。また、2011年以降ではホンダの最大生産拠点は、日本ではなく北米になっていることがホンダの特徴であろう。

一方、ドイツ高級車メーカーのベンツ、BMWは自国内生産台数が多く、グローバル製品市場戦略は輸出に依存している。ただし、2011年以降、中国での拠点展開が活発なる傾向にあることがみてとれる。

以上より、ホンダのグローバル製品・市場戦略の展開は、中国の合弁会社である広州汽車、東風汽車をどのように強化するかが、重点ポイントであろう。

BMWは中国の合弁会社華晨汽車の他に、中国で提携・合弁会社を追加するのか、またどのように強化するか、さらに北米での海外現地生産をどのように強化するのかが、重点ポイントであろう。

ベンツは中国では北京汽車、福州汽車との合弁会社である。ベンツもBMWと同様に中国の合弁会社をどのように強化するのか、北米での海外現地生産をどのように強化するのかがポイントと思われる。さらにベンツの場合は、乗用車の他に商用車（大型）の中国拠点展開が注目される。

## 6-4-1 本田技研工業株式会社(Honda Motor Corporation)

### － ホンダ：世界自動車同時不況でも黒字を確保 －

正式名称	本田技研工業株式会社	代表者	伊東孝紳(代表取締役社長)	グループ	なし
本社所在国	日本	社員数	17.9万人(連結)		
本社所在地	東京都港区	株主構成	日本トラスティ・サービス信託銀行 7.53%、		
代表電話	03-3423-1111		その他	生産拠点	17カ国、24拠点
FAX	03-5412-1545(広報部)			母国順位	生産 99.3万台(4位)
URL	<a href="http://www.honda.co.jp">www.honda.co.jp</a>				販売 64.7万台(2位)
設立	1948年9月	主要車種	乗用車		
資本金	860.7億円	主要モデル	Accord、Civic、Fit、CR-V、Insight	世界生産	363.5万台
資本金(ドル)	9.6億ドル	ブランド	Honda、Acura	連結売上	8.9兆円(989億ドル)

### (1) 本田技研工業の沿革

#### ● 会社沿革

ホンダは、1946年に本田宗一郎が、静岡県浜松市山下町に開設した本田技術研究所を母体に1948年に設立された。翌年1949年に二輪車の生産を開始した。1952年4月に本社を東京に移転し、同年9月に汎用製品(芝刈り機・発電機等)の生産を開始した。その後1957年12月に東京証券取引所、1958年3月に大阪証券取引所、4月に名古屋証券取引所に株式を上場した。

ホンダが乗用車の生産を開始したのは1963年で、日本自動車メーカーで最後発である。第1弾モデルの軽トラック「T360」には、日本で初めてDOHC(Double OverHead Camshaft(ダブル・オーバーヘッド・カムシャフト))エンジンを搭載した。以降、四輪車の製品拡充を進め、1967年に軽自動車N360、1969年に小型乗用車ホンダ1300、1972年シビック、1976年アコード、1985年にレジェンドを発売し、四輪車製品のフルライン化を達成した。

その後1990年代は、1994年にオデッセイ、1995年にCR-V、1996年にステップワゴンを発売し、SUVの製品ラインを拡充した。また、1999年に初のハイブリッド車インサイト、2002年に燃料電池車FCXを発売するなど環境対応車の製品拡充を推進している。さらに2009年にはGSユアサと合弁でブルーエナジーを設立し、環境車の性能向上に向けたリチウムイオン電池の研究、製造体制を整備している。

#### ● 国内事業沿革

ホンダは1952年に本社を東京に移転したのち、二輪車・汎用製品(芝刈り機・発電機等)の生産拠点として埼玉製作所(和光工場)、浜松製作所、鈴鹿製作所を稼働した。四輪車の生産開始後、さらに埼玉製作所(狭山工場)、栃木製作所、熊本製作所を稼働した。その後国内四輪車生産体制の再編をへて、2006年に、軽自動車の生産委託先である八千代工業への出資比率を50.4%へ引き上げて連結子会社とした。2013年に寄居新工場の稼働を予定しており、完成車生産工場は4拠点体制となる。

## ● 海外事業沿革

1959年のAmerican Honda Motor Co. の設立を機会に海外進出した。その後、米国では1982年に日系メーカーとして初めて四輪車工場を立ち上げた。続いて、英国ではローバー（Rover・Group）との提携を経て1992年に自社工場を稼働して、欧州での現地生産体制を整備した。その後、タイで1984年に、メキシコで1995年に、インド、ブラジルで1997年に、中国で1999年に四輪車工場を稼働して新興国展開を本格化した。また、2000年以降にはベトナムやアルゼンチンも生産工場を進出し、グローバルでの生産体制を強化した。

## (2) ホンダの現況

### ● 世界自動車同時不況のなかで黒字を確保

ホンダの2009年3月期の連結経営の業績は、売上高が10兆112億円（対前年比▲17%）、営業利益が1896億円（対前年比▲80%）、当期純利益が1370億円（対前年比▲77%）となった。米国リーマン・ショックの影響を受けたが、利益プラスは確保した（トヨタ自動車は利益マイナス）。世界自動車同時不況のなかで利益黒字を確保した。

本田の営業利益は、2009年3月期決算で1896億円の低下の後、

2010年3月期 3637億円（トヨタ：1470億円）

2011年3月期 5697億円（トヨタ：4680億円）

2012年3月期 2313億円（トヨタ：3560億円）

2013年3月期 5448億円（トヨタ：1兆3210億円）

2010年3月期、2011年3月期はトヨタを上回る営業利益を示したが、2013年3月期決算では、トヨタに2倍以上の差をつけられた。

### ● 経営戦略

ホンダは2011年に発表した2020年までの長期経営ビジョンにおいて、「良いものを安く、早く、低炭素でお客様にお届けする」をスローガンに、「環境技術の進化」、「生産体制の強化」、「新興国事業の強化」の3つの領域に注力していく方針を示している。このうち「環境技術の進化」については、ホンダはハイブリッド車の販売比率の向上、PHVやEVの投入、燃費・環境性能の向上を主眼とした次期型パワートレインの実用化を計画している。「生産体制の強化」に向けては、国内で高効率の先端製造技術の確立に注力する。一方で、海外では生産体制のフレキシブル化を推進する。また「新興国事業の強化」では、四輪車事業では現地化の推進による低コスト化を進める一方で、二輪車事業ではコスト競争力の向上とアジアを中心に生産能力の増強に継続して取り組む考え方である。

ホンダは業務の執行において、地域・事業・機能別に本部を設置した。縦串と横串の組織体制で、経営環境の変化に柔軟に対応できる体制を整備している。

ホンダの世界自動車販売台数（80 カ国合計）は、2010 年は各国での需要拡大を享受し、前年比 5.0%増の 3 5 3 万台となった。3 大販売国の米国で前年比 6.9%増、中国で 11.1%増、日本で 3.3%増と軒並み増加したほか、2011 年はタイ、インドネシア、マレーシアなどの ASEAN 諸国での販売が、急激な市場拡大を追い風に過去最高水準に拡大しており、世界販売の回復を後押しした。一方で欧州では英国、ドイツ、イタリアなど主要国で軒並み減少しており、2010 年以降は世界販売に占めるアジア比率の上昇が特に顕著となった。

## ● 事業の動向

ホンダは、2010 年度連結決算において、売上高が前年度比 4. 2%増の 8 兆 9、369 億円、営業利益が 56. 6%増の 5、697 億円となり、収益回復を進めた。円高の進行や 2011 年 3 月に発生した東日本大震災の影響がマイナス要因となったが、二輪車、四輪車双方の販売回復とコストダウンの徹底から収益を改善しており、営業利益は前年度から引き続き日系自動車メーカー 11 社の中で最大金額を確保した。

2011 年度からは、ホンダは再成長に向けて金融危機以降凍結していた増産投資を、新興国を中心に再開するほか、タイ、インド、中国ではフィットより廉価の低価格戦略車をたち上げ、新興市場での需要取り込みを加速した。一方で先進国においては、燃費・環境性能が最大の競争焦点となる中で、ハイブリッド車（HV）の拡充を進めるほか、2012 年にはプラグインハイブリッド車（PHV）と電気自動車（EV）を投入し、他メーカーに対する優位性の確保に努めている。

ホンダは、先進国を中心に環境対応車の展開を加速する方針であるが、この中で EV の製販規模は当面少量を想定する一方、HV と PHV の製品拡充に注力する方針を示している。このうち、ホンダはシビック以下のクラスの小型車に 1 モーター式のハイブリッドシステム Honda IMA（Integrated Motor Assist）を搭載して EV を展開していく一方で、アコード以上のクラスの中・大型乗用車には、2012 年以降新開発の 2 モーター式ハイブリッドシステムを搭載する PHV を展開していく方針で、クラスごとに EV と PHV をすみ分けながら燃費、環境性能の向上を進める考えである。Honda IMA 搭載車については、2010 年はスポーツモデルの CR-Z と、小型ハッチバックのフィット HV を、2011 年に小型ワゴンのフィットシャトル HV と MPV のフリード HV、フリードスパイク HV を発売しており、幅広い車種への搭載が進んでいる。一方で、PHV、EV はともに 2012 年に日米市場に投入し、第 1 弾モデルは PHV がアコードベースの中型車、EV がフィットベースの小型車となった。

新興国では、ホンダは 2011 年に中国で現地独自ブランド「理念（Everus）」の第 1 弾モデルとなる小型セダン S1、タイとインドで小型ハッチバック・ブリオ（Brio）を発売し、これまで製品展開がなかった 100 万円水準の低価格帯モデルを製品ラインに加えた。このうち、ブリオ（Brio）は 2012 年以降にはタイから ASEAN 各国への輸出開始をするほか、将

來的にはブラジルへの投入も検討するなど幅広い地域で販売する方針で、主要新興国市場における販売の起爆剤とする方針である。一方で、中国では理念 S1 に続き、2011 年以降に東風本田でも現地独自ブランドを立ち上げ、マルチブランド戦略によりホンダブランドとすみ分けながら低価格帯製品の拡充を推進している。

ホンダは新興国への増産投資を活発化しており、2011 年以降に中国、アルゼンチン、メキシコなどで増産投資を計画している。中国では 2011 年に広州汽車本田の増城工場で能力増強をするほか、2012 年には東風汽車本田で第 2 工場（武漢工場）を稼働し、2013 年には中国全体で年産 89 万台体制を整備した。また、アルゼンチンでは 2011 年に年産 3 万台の新工場を稼働しており、南米における生産体制をブラジルとの 2 拠点合計で年産 15 万台体制とした。更に 2011 年にはロシアへの生産進出を検討していることが明らかとなったほか、メキシコでも 2014 年の稼働に向けて第 2 工場の建設を計画している。

### （3）ホンダの課題

#### ● ホンダの経営戦略はハイブリッドとディーゼルエンジン

ホンダは環境対応で究極の環境対応車として燃料電池車の普及を目指すものの、当面はハイブリッド車（HV）とディーゼルエンジン（DE）を軸に積極的に製品投入を行い、燃料高によって高まる低燃費車需要の取り込みを図る考えである。特に HV では 2009 年に数十万台規模の本格普及を狙い、価格を抑えた戦略モデルのインサイトを日本、米国、欧州へ投入することを皮切りに、インサイトをベースにする小型スポーツの CR-Z やフィットの HV タイプを投入している。既存のシビック HV と合わせて、HV だけで年間 50 万台の販売を見込んでいる。また中型以上のセダンや小型トラックにはクリーン DE 搭載モデルの投入を計画している（クリーン DE 搭載モデルは欧州への輸出が目的であろう）。

ものづくりの進化では、ホンダは 2000 年代前半に、需要に応じて柔軟に多機種を生産できる体制を国内全工場に展開しているが、2008 年度からの 3 年間は更に技術的な進化を進めている。八千代工業で軽自動車の高効率な生産体制を完成させることで低価格車でのコスト競争力を獲得し、それを他モデルや他工場に水平展開することで、全社的なコスト競争力のかさ上げにつなげる考えである。また埼玉の 2 つの新工場でも物流効率やトレーサビリティを高めた次世代生産システムの導入を計画している。

#### ● ホンダの海外事業は新興市場にシフト

ホンダの日本での自動車販売は 2014 年に 95.8 万台で 2 位に上昇しており、今後年販 100 万台レベルを継続的に維持するために、国内販売体制の効率化を進めている。

ホンダは完成車の世界最適生産の実現を基本方針としており、海外完成車生産拠点からの域外地域向けの完成車輸出を積極的に行っている。米国では小型トラック販売の減少に

伴う稼働率低下に対応して、2008年にロシア向けにパイロットの輸出を開始する。タイではシティの新型への切り替えに合わせて、新たにオーストラリアやカリブ海諸国、東欧向けの輸出も行う方針で、2008年には、年産能力12万台の第2工場が稼働している。ホンダは自動車市場の潜在需要の大きい新興地域を中心に生産体制の拡充を計画している。2009年には、中国とインド、トルコで生産能力の増強をするほか、アルゼンチンで新たに現地生産を開始する。

一方、先進地域では、新興地域と比較して新車販売の成長が小さいが、燃費性能の高さからシビック以下の小型クラスの乗用車の供給が逼迫していることから、これらのモデルの供給力の引き上げが行われている。ただ先進地域では設備投資がかさむため、工場間で生産モデルの移管を行うことで、低コストでの供給能力の増強を行っている。カナダでは2007年以降、小型トラックの生産を順次米国アラバマ州の専用工場へ移管することで、シビックの生産能力を高めている。

2008年にブラジルでエンジン生産を開始するなど、パワートレインでも完成車同様に新興国での生産現地化が進められた。既にエンジン生産を行っている欧米では、部品内製を拡大し、現地化が進められている。英国では2009年にDE用の鋳造部品ラインが稼働した。

## ● 世界自動車同時不況への対応

ホンダは、2008年の世界自動車同時不況でも、赤字決算をまぬがれた。その要因は自動車事業の大幅利益減少に対して、二輪車事業が1000億円の黒字を稼いでいたからである。本来、海外事業依存、米国事業依存が強い自動車事業であったが、国内事業の強化、新興市場（特にアジア事業）の事業強化の加速が求められよう。中国進出では広州工場の成功でトヨタ、日産に先行したが、これは門脇（元）社長の個人的手腕に依存するところが大きかった。今後はホンダという組織として、中国をはじめとした新興市場でのグローバル製品市場戦略が必要となってくるだろう。

## ● ホンダの環境対応技術評価は高い

環境技術・低公害車開発力では、トヨタ自動車ほどの幅の広さはないが、ホンダの燃費向上目標値は他社に比べて高い。米国の天然ガス自動車は、初めてULEV (Ultra Low-Emission Vehicle regulations)をクリアしたクルマとして注目を集めた。シビックベースのこのクルマは、燃費のみならず、NOxも低い数値に抑えるクルマである。

また、トヨタ自動車について、ホンダ・ハイブリッド自動車インサイト、シビックハイブリッドを投入した。トヨタ・プリウスは当初は国内販売だけであったが、インサイトは米国、欧州で同時発売となった。左ハンドル、マニュアル・ミッション (MT)、オートマチック・ミッション (AT)も用意するなど、意欲が感じられる。トヨタ自動車よりは幅の広さはないが、焦点を絞った商品開発力は素晴らしい。M. ポーターの「競争戦略」で語られたフォーカス（集中）戦略を実行している代表的企業であろう。

## ● 新型ディーゼルエンジンの開発

ホンダのディーゼルエンジンの開発プロジェクトは 1997 年に始まった。ホンダはまず、研究の方向性を絞った。ディーゼルは騒音やにおいなどに問題があるが燃費は良い、ホンダは得意な燃費を徹底して追求する道を選んだ。1999 年、自主開発ディーゼルエンジンを積んだ小型車の燃費が 30 キロ／リットルに達し、静かで走りも良かった。著者は、”ホンダミーティング” に招待されて、ホンダの茂木（モテギ）のテストコースで開発中のディーゼルエンジン車に試乗させてもらったが、まことに快適なドライバビリティであり、ガソリン車との差は感じられなかった。

開発目標は「2004 年アコード」に照準を合わせた。排気量 2000cc のクラスは欧州乗用車市場の最激戦区であるが、「この領域でトップ」を狙った。欧州ではディーゼル比率が急上昇し、欧州シェアを上げるにはディーゼルの開発投資に力を入れる必要があったためである。ホンダは、アコードで強みを持つガソリンエンジンと同等の基準をディーゼルエンジン基準に据えた。静けさ、高速でもパワーが持続するトルク特性がそれである。満を持して欧州に投入したアコードディーゼル車は、好調に売れて 2005 年のエンジン・オブ・ザ・イヤーにも輝いた。

次に目指したのは世界一である。完全なガソリン車市場である米国への挑戦、世界でも厳しい 2009 年の米カリフォルニア州の排ガス規制である。これは NOx（窒素酸化物）の排出量を日本の規制の三分の一に削減するものである。35 年前、ホンダは誰もが不可能と考えたマスキー法による排ガス規制を、世界最初にクリアしている。ホンダは、尿素の技術を使わず、既存の触媒で NOx を分解する試験を繰り返し、2006 年に米国排ガス規制をクリアする次世代クリーンディーゼルエンジンを開発した。

## ● エンジン生産世界ナンバーワン、さらに小型ジェット機を開発

ホンダの二輪車世界販売台数 1036 万台、汎用エンジン世界販売台数 642 万台を自動車生産台数に合計すると、ホンダのエンジン世界生産・販売台数は約 2000 万台になり、エンジン生産世界ナンバーワンとなる。ホンダという会社を見るときは、この「エンジンへのこだわり」を常に念頭に置く必要がある。

また、ホンダは小型航空機ホンダジェットを開発、量産化して世界の空を変えると宣言した。ホンダの超小型ジェット機は近い将来、企業が所有し、ビジネスマンが国内の都市間を手軽に移動する「空のタクシー」になることが期待されている。

本田技術研究所ではジェット機の機体開発は困難を極めた。材料から形状、空力までゼロからノウハウを蓄積しなければならない。ミシシッピ大学の協力を得ながら機体の高さを低くし、操縦席のドアが横に開いてそのまま乗り込める小型機をつくった。このため、エンジンを翼の上に載せるという、航空エンジニアリングの“タブー”に挑んだ。空力学の問題からエンジンは翼の下に吊り下げるか、胴体の中に入れるのが常識だったが、ホンダはこの問題を克服した。

## ● 国内に自動車新工場を建設

ホンダの生産技術力にも展開が見られる。「2010年、埼玉県寄居町に、究極の自動車工場をつくるプロジェクト」が本格的に始まった。新工場のコンセプトは二つ、ひとつが「誰でも働ける、そして見ても喜ばれる工場」である。自動車工場はもともと若年層男性を想定したラインになっている。トヨタ九州工場などでも、女性従業員も増えたため、腰をかめずに済むよう作業台を上下させたり、重い部材の運搬を機械化したりしている。だが、日本は本格的な人口減少社会に入り、女性や高齢者を当たり前の戦力に変えなければ国内製造業維持は難しくなる。ホンダは最初から高齢者や女性でも働きやすいレイアウトを考えたが、コストが上がっては意味がない。そこで、もうひとつのコンセプトである「徹底した効率、競争力の実現」を目指した。成功の要因は、クルマ一台つくるのに、いかにプロセスを短縮するかである、プロセスを短縮すれば生産性向上や労務費の圧縮につながるほか、製造工程で排出するCO<sub>2</sub>（二酸化炭素）の削減も見込める。これがホンダの新しい工場建設コンセプトである。

## ● 「生産体質改革」運動

ホンダは2000年頃、工場の競争力を高める「生産体質改革」運動を行なった。需要に合った生産体制にするため、ひとつのラインでつくれる車種数を5モデルから8モデルに増やしたほか、設備の共通化などで、新機種を投入する際の投資額を半減させた。ホンダは世界400万台体制を見据え、有力部品メーカーへ資本参加を進めている。

ホンダは「系列化」という言葉を嫌うが、急激な海外展開に直面する部品メーカーを資金や人材面で支えるとともに、新しいものづくりやサプライヤー・システム、技術開発を部品メーカーとともに取り組むことを目指しはじめた。

ホンダのサプライヤー・システムの強化（系列部品会社の支援）はホンダ本体の業績が上向くのにもなって進んだ。特に優良系列サプライヤーであるケーヒン、ショーワは100億円近い経常利益、日信工業は60億円、武蔵精密工業は40億円の経常利益を達成して、日産の系列部品サプライヤーをはるかに凌ぐ好業績を出している。

この意味では、かつては「日本に系列はトヨタと日産しかなかった」といわれた自動車部品系列は「日本に系列はトヨタとホンダしかない」という状況に変わってきているといえよう。

## ● ホンダの強みと弱みはなにか

ホンダの強みは、二輪車事業で世界ナンバーワンであること、グローバル展開力があることであろう。経営スタイル・感覚からみるとソニーに近い会社との印象をうける。

一方、ホンダの弱点は、トヨタ自動車と比較すると明らかである。まず第1に、米国に重心がありすぎる。米国経済が好調であれば良いが、米国経済が傾きだしたとき、最もダメージの大きい自動車メーカーはホンダになる。第2に、トヨタ自動車もホンダも、どち

らも本当にクルマが好きな人がリーダーであり、自動車開発の主査である。しかし、ホンダの場合、その人がいなくなったらどうなるのかという不安感がつきまとう。

トヨタ自動車の場合、その人がいなくなってもその人が作り上げた強さは失われない。トヨタ自動車の体質・強みは、進化をめざし、絶えざる”カイゼン”を試み、横展開をすることにある。横展開とは、ある工場で完成した新しい生産技術、品質管理、”カイゼン”テーマが優れたものであれば、素早く他の工場に応用されることをいう。この横展開が、トヨタ自動車が総合力で常に強い力を発揮する源泉である。

ホンダの場合、鈴鹿工場と狭山工場で横展開（相互の協力）を図ったという事例を聞いたことがない。また、ホンダはオレのクルマ、オレの部品が罷り通っていた会社である。いまでこそオレの部品が罷り通らなくなったが、オレのクルマは残っていよう。

トヨタ自動車は横展開と技能・品質をマニュアル化できる組織力のある会社である。ホンダにはそれがない。また、それがないところがホンダの良さであり、力なのかもしれない。ホンダの開発は独創的であり、他社と差別化することに喜びを見出す社員・社風である。ただし、今後の展開は厳しくなる。米国以外をどのような戦略で攻めていくのか見えてこない。せめて、米国とアジアの2本の軸足が欲しいところであろう。

## ● ホンダの課題は製品ラインアップ戦略

早くから国際化を目指したホンダの二輪車・四輪車の「グローバル製品・市場戦略」については、問題点は見られない。

課題があるとすれば、製品ラインアップ戦略であろう。つまり高級車のアキュラブランドが弱いこと（北米市場）、低価格小型車の開発力に不安があること（インド市場）である。中国市場では上級車のアコードで参入し、高級ブランドイメージを確立して高利益を達成した。今後中国マーケットの中心が都市部から地方部に展開するとき、シビック、CR-V、フィットなどの小型車がどの程度の競争力を持つかがポイントになろう。また、インド市場ではフィットの価格以下の低価格小型車が競争の争点になる可能性があり、このタイプの車の開発は、技術力の弱い系列軽自動車メーカーの八千代工業では不可能であり、ホンダ自身の開発力が問われることになる。

さらに、ホンダの事業部門・機能部門のマトリックス組織が金属疲労を起こしつつある不安はないのであろうか？ 中国事業の成功、新型ディーゼルエンジンの開発など局地戦では大きな成果をあげている。しかし従来のような局地戦・個別最適から全社・全事業の全体最適をも睨める企業組織に成長しないと、トヨタとの競争、後続有力メーカーとの競争で、柔軟な対応戦略を誤る可能性があることを指摘しておく。

## 6-4-2 BMW(BMW AG)

### — スポーティを柱とする高性能プレミアムブランド —

正式名称	BMW AG	代表者	Norbert Reithofer(Chairman)	ブランド	BMW, Mini ,Roles Royce
本社所在国	ドイツ	社員数	9.5万人(連結)		
本社所在地	Munchen	株主構成	Quandt家 46.7%、		
代表電話	+49-89-382-2-33-62		一般株主	生産拠点	7カ国11拠点
FAX	+49-89-382-1-08-81			母国順位	生産91.4万台(4位)
URL	<a href="http://www.bmwgroup.com">www.bmwgroup.com</a>	主要車種	高級乗用車		販売23.5万台(3位)
設立	1917年	主要モデル	3/5/7 シリーズ、X3/5/6		
資本金	6.55億ユーロ		Mini Cooper	世界生産	148.1万台
資本金(ドル)	8.6億ドル	グループ	Roles Royce	連結売上	604.8億ユーロ

#### (1) BMW の沿革

##### ● 創業期

BMW は1916年、航空機エンジンメーカーBFW (Bayerische Flugzeug Werke AG) として創業された。1917年、BMW (Bayerische Motoren Werke) に改称、BMW GmbH が設立され、1918年、BMW AG に変更された。

1919年、第一次世界大戦の敗戦により航空機の製造を禁じられ、鉄道用制動輪の開発を開始した。その後、1923年に二輪車、1929年に四輪車の製造を開始した (BMW の自動車生産はトヨタより早いことになる)。1934年には航空機エンジン生産を再開、第二次世界大戦の終了までは軍用車と航空機を中心とした製造企業であった。

##### ● 第二次世界大戦後

第二次世界大戦中の航空機・ロケット製造を理由に、3年間の操業停止処分を受け、1948年に操業再開となった。1951年、四輪車生産を再開するが、製品・販売戦略の失敗から一時、経営が悪化した。1959年、筆頭株主であった Herbert Quandt の援助を受け、経営の立て直しを図る。以後、Quandt 家 (2011年現在も46.7%の株式を所有) による経営が始まり、1962年に発表したモデル1500の成功により、経営を再建した。

##### ● 近年の動向

BMW はロールスロイスとは、エンジン供給で関係があったが、1998年にビッカース (Vickers) よりロールスロイスの商標権を買収、ロールスロイスの資産とベントレイ (Bentley) ブランドはVWへ売却された。BMW はロールスロイス会社を設立し、英国グッドウッド工場を新設して、2003年より製造・販売開始した。

1994年、ブリティッシュ・エアロ・スペース (British Aerospace (BAE)) よりローバーを買収し、100%子会社化した。その後、事業を展開するものの、収益をもたらすことはなかったため、2000年にローバーの資産の大半を売却する。ローバー部門はローバー、ミニ、リレイ、トライアンフ (Rover, Mini, Riley, Triumph) のブランド名を手元に残し、ランドローバー (Land Rover) 部門はフォードに、残りのブランドは フェニックス (Phoenix

Venture Holdings) に売却した。2001 年よりミニ (Mini) の生産を開始した。2006 年には、保有していたローバー (Rover) のブランド名をフォードに売却した。

## (2) BMWの現況

### ● 経営戦略

2007 年発表の中長期経営計画「Number ONE Strategy」で 2012 年目標を設定、自動車部門の使用総利益資本比率と (ROCE) 26%、EBIT ベースの営業利益率 (ROS) 8~10%と、累積コスト 60 億ユーロの削減達成を目指した。BMW の業績は 2010 年に米国の回復と中国の成長を受けて、売上高、純利益とも過去最高を更新、ROCE が 40. 2%、ROS が 8. 4%と なって、ともに 2012 年目標に達した。

コスト削減目標についても、2011 年に達成しており、コスト削減の柱として BMW が重視するダイムラー・ベンツとの部品の共同購買の貢献が大きいと言われている。

2011 年の世界販売台数は 1 6 0 万台である。2009 年以降の BMW の拡販を支えているのは中国であるが、BMW は中国への過度な依存を回避したい考えで、次の市場として BRIKT (ブラジル、ロシア、インド、韓国、トルコ) を重視、2013 年までに 5 カ国のいずれかで完成車工場を 2 工場新設する計画で、2020 年 2 0 0 万台達成に向けた体制の整備を進める方針である。さらに、次のビジネスモデルとして EV/PHEV 専用のサブブランド BMWi を 2011 年に立ち上げ、本格始動した。

### ● 事業の動向

BMW は 2012 年に自動車部門の ROCE (使用総資本利益率) 26%、ROS (営業利益率、EBIT ベース) 8~10%とする目標を掲げてきたが、2010 年に ROCE が 40. 2%、ROS が 8.4% となって目標を達成した。累積 60 億ユーロのコスト削減目標についても 1 年前倒しで達成できる見通しであるが、BMW は目標を上方修正して、一層の財務強化に努めるのではなく、長期構想である 2020 年の年世界販売台数 2 0 0 万台への拡大に向け、R&D の充実や人材育成などを通して体制強化を進める方針である。

世界販売台数 2 0 0 万台への拡大のカナメとなるのは新興国事業である。特に中国での販売拡大は 2009 年以降顕著であり、2010 年には英国を抜いて、ドイツ、米国に次ぐ第 3 の市場となった。また、モデル別世界販売のうち 7 シリーズの 3 割、5 シリーズ GT の 2 割を中国での販売が占めるなど収益面での貢献も大きい市場である。そのため、BMW は 2011 年に華晨汽車との合弁生産事業への投資額を、当初案の 5. 6 億ユーロから 10 億ユーロに引き上げ、現地生産 3 0 万台への拡大を見据えた投資を行う姿勢を示した。一方で、過度の小国依存を回避するため、BRIKT (ブラジル、ロシア、インド、韓国、トルコ) 5 カ国を次の市場として販売拡大する方針で、5 カ国で完成車工場 2 工場の新設を検討している。

### (3) BMWの課題

#### ● 収益性で世界トップクラスを目指す

BMWは、2012年に新たな中期計画をスタートさせた。その計画は”Number One”と呼ばれる。販売数量は2012年180万台、2020年には200万台を目標としているものの、台数そのもの実現より収益性を第一に追求している。2007年時点で22.8%あった使用総資本利益率を26%、営業利益率を6%水準から8~10%の水準に押し上げることを目指したものである。この目標はいずれも世界の自動車企業のトップクラスの水準である。

新たな中期目標に沿って、大幅な人員削減、海外生産・現地調達への推進、研究開発費比率の削減という計画を発表した。販売の低迷が現実化するなかで、大幅減産を実施して行った。しかし、米国をはじめとした先進国地域の販売の低迷は、依然として同社の中期計画の実現にマイナスの要因になっているが、中国など新興国の好調に期待をつなげている。

#### ● 小型車と次世代環境技術で製品拡充

新たな中期計画の中では、2007年の10モデルから2012年には16モデルに製品開発を拡大した。この車種の中身は、排ガス規制に有利な小型車と新環境対策技術が中心になる。

ローバー買収という失敗の中で、ミニというブランドと継承したことは大きな収穫だった。同社の100万台を超える生産量に寄与できただけでなく、小型セグメントを担う車種として、プレミアム感を維持しながらCO2の排出量抑制に寄与している。

これまで水素エンジンを次世代環境対策車として前面に押し出してきたが、同社が「アクティブハイブリッド」と呼ぶハイブリッド車の開発も進んでいる。

2009年には7シリーズのハイブリッド車を発表した。これはダイムラー、GMとの共同開発のいわゆるマイルドハイブリッドで、メルセデスSのハイブリッドと同方式である。これは平均燃費が15%の向上、価格が高くなることへの抵抗の少ない最高級クラスの7シリーズなので、もっとも高価なリチウムイオン電池を搭載している。これはメルセデスSハイブリッドも同様である。さらにX6はモーターを二つ備えたフルモードのハイブリッドで平均燃費は20%向上する。この車種に搭載するトランスミッションはGMから供給を受ける予定である。また、これにはニッケル水素電池を搭載し、価格面を抑え北米市場での拡販につなげる。

#### ● 海外生産の増強と購買強化

ドイツ本国にミュンヘン、レーゲンスブルグ、ディンゴルフィン、ライプチヒの4拠点、イギリスにはオックスフォード（ミニ）、グッドウッド（ロールスロイス）の2拠点、そして南アフリカと米国のスパルタンバーグに各1拠点、計8拠点の自社工場に加え、中国では華晨汽車との折半合弁工場を瀋陽に設立した。

今後、為替による損益の変動を最小化する意図から、70%を超えるドイツ本国からの

輸出比率の低下を目指して、米国、南アフリカ、中国の工場の生産能力の拡大を図る予定である。同工場からの輸出も念頭においている。

### ● 高い環境・運動性能を軸にしたプレミアム販売戦略

BMW、ミニ、ロールスロイスの3つのプレミアムブランドを擁し、これらのプレミアム性をさらに高める努力を積み重ねている。そのコンセプトはエフィシヤント・ダイナミックス“Efficient Dynamics”すなわち、高効率で高運動性能のブランドイメージである。燃費や、環境性能も高水準でありながら、自動車として運動性能もきわめて高いコンセプトである。ここにBMWグループのプレミアム性の基盤を置きたいということであろう。

現在のBMWグループの世界戦略の基本は、2006年に公表された次の点に示されている。「高性能プレミアムメーカーというポジションは堅持しながら、狭いセダンのみの領域から抜け出し幅広いセグメントを手中に収め、BMWグループとしての世界販売を2010年までに160万台とする」というものである。2002年に立てた計画である「2008年に140万台」が、2007年に前倒しで実現され、仕切りなおされた計画である。これは基本的にプレミアムカーの量的な安定拡大を追求する姿勢を示したものである。

BMWブランドのみで2004年に100万台を超え、2005年110万台と順調に販売を伸ばしてきた。BMWは長い間70万台程度の世界生産、世界販売にすぎなかった。しかし、2004年の米国スパルタンバーグ（サウスカロライナ州）での現地生産開始、2000年のミニの英国での生産開始により、ラインアップの拡充、供給能力の拡充を背景に、その規模を倍増させようとしている。

おおよその生産地域構成は、欧州115万台、北米21万台、アジア2万台、アフリカ5万台という構成であった。アジアが成長性も高いため、欧州、北米に次ぐ第三の主要地域として15万台（その半分は日本）の販売が見込めるとして、生産と販売の強化を進めている。

### ● 製品ラインアップの拡充

1994年10億ドルを投じて実施されたローバーの買収は、2000年にわずか10ポンドで売却され、結局は失敗に終わった。しかし、ミニのブランド（ローバー売却後も継続保持）を取得したことは、その後のBMWグループの成長のきっかけを作ったという点で大きな意味があった。すなわちプレミアム性のある小型車であるミニを販売したことで、グループで100万台規模の販売が可能になったといつてよい。

2000年に販売を開始したミニは、2006年から第二世代に入り、英国内の組立工場（オックスフォード）の能力を20万台から24万台に拡充すると同時に、エンジン生産拠点のひとつである英国ハムズホールに新ミニ用エンジン組立工場を新設した。

このミニに加え、ロールスロイスブランドを2003年に取得し、プレミアム・マルチブランド化を推進している。BMWはただ単に規模を追って買収するのではなく、プレミアム性のあるブランド製品を的確に買収し、さまざまなカテゴリーにおけるプレミアムポジションをマルチブランドで押さえていく方向性である。これはローバー買収の失敗という授業料を払って得た貴重な教訓であった。

### ● 水素エンジンを研究開発

もともとBMWは高性能セダンに集中することで、規模は小さいが独自性のある技術を開発しつづけてきた企業である。その意味では技術開発も、ある種のニッチ性を宿命的に持っている。量産メーカーと同様に幅広い技術分野をカバーすることは体力的にできないという制約がある。このような企業にとって、主流が何になるかわからない環境技術への独自対応は非常に困難である。したがってハイブリッドも燃料電池も何でも対応できるということにならないのは当然であろう。

BMWは従来のエンジン技術の延長に、環境技術への対応を構想しているように見える。ハイブリッドはダイムラー、GMとの共同開発としておりBMW独自色を出す気はない。また、燃料電池については目立った動きは見せてはいない。

しかし、唯一例外的に活発なのは、水素エンジンの開発である。すでに2007年には世界初の水素エンジン（ガソリン共用）を実用化、7シリーズの一車種「BMW hydrogen 7」して発売して世界を驚かせた。この車は6リッターV12でガソリンでも水素でも走る。水素のみの航続距離は200キロ、水素モードでの馬力は260馬力で、ガソリンに比べ非力だが、絶対的水準として非力なわけではなく、十分な実用的な高性能を有するものである。将来性に期待してよいものであろう。

環境関連技術は長期において主流技術が確定したわけではない。水素エンジンも注目されるもののひとつであり、現在のハイブリッド技術同様、市場において一定の地位を占める可能性は大いにある。

### 6-4-3 ダイムラー&ベンツ(Daimler AG)

#### － フルライン高級車メーカーへの挑戦 －

正式名称	Daimler AG	代表者	Dieter Zetsche(Chairman)	ブランド	Mercedes-Benz、Smart、Maybach、
本社所在国	ドイツ	社員数	26.0万人(連結)		
本社所在地	Stuttgart	株主構成	Aabar Investments 9.0%、		
代表電話	+49-711-17-0		クウエート投資庁 6.9%、他	生産拠点	17カ国39拠点
FAX				母国順位	生産119.1万台(2位)
URL	<a href="http://www.daimler.com">www.daimler.com</a>	主要車種	高級乗用車、トラック、バス		販売38.7万台(2位)
設立	1883年	主要モデル	乗用車:A/C/E/Sクラス		
資本金	30.6億ユーロ		商用車: Sprinter、Actros	世界生産	196.1万台
資本金(ドル)	40.4億ドル	グループ	三菱ふそうトラック、バス	連結売上	977.6億ユーロ

#### (1) ダイムラー&ベンツの沿革

ダイムラー・ベンツ (Daimler-Benz AG) は、1886年にカール・ベンツ (Karl Benz) が設立し、世界初の4サイクルガソリンエンジンを商品化したベンツ (Benz & Co.) と、1890年にゴットリーブ・ダイムラー (Gottlieb Daimler) とウィリヘルム・マイバッハ (Wilhelm Maybach) が設立したDMG (Daimler Motoren Gesellschaft) の2社が、1926年に合併したことで誕生した。ダイムラー・ベンツ (Daimler-Benz) は1930年代から乗用車事業を拡大し、1936年には世界初のディーゼル乗用車を発表した。

1970年代以降は高級車に特化する方針を打ち出し、1980年前後に世界初のABS、エアバッグ、シートベルトリテンショナーなどを搭載開始した。1980年代にはベンツ190 (Cクラスの前身)などを発売し製品の下方展開に着手、1990年代にはAクラスやスマート (Smart)を加えて製品ラインアップをさらに拡充した。

商用車事業は第二次大戦後にバンや農業用車を中心に発展、1950年に大型トラックやバスの生産を開始した。その後、南米に工場を建設するなど海外事業を拡大した。1981年米国コンソリテーター・フライトウェイズ (「Consolidated Freightways」) の大型トラック部門を買収してフレートライナー (Freightliners) を設立、1997年にはフォードの大型トラック部門を買収したほか、ウェスタン (Western Star Trucks Orion Bus)などを傘下に収めた。

ダイムラー・ベンツ (Daimler-Benz) は1998年に米国クライスラー (Chrysler Corporation) と合併してダイムラー・クライスラー (Daimler Chrysler AG) となった。2000年にはクライスラーと提携関係にあった三菱自動車とも資本提携したものの2004年に同社との資本提携を解消、商用車部門の「三菱ふそう」のみを2005年に子会社化した。2007年にはクライスラーを分離・売却し10年間の合併を解消した。その後、2009年に保有株式を全て売却、ダイムラー (Daimler AG) と社名を変更し、再び高級乗用車と大型トラックに経営資源を集中させている。

## (2) ダイムラー&ベンツの現況

### ● 経営戦略

ダイムラーは 2007 年にクライスラー (Chrysler) を分離し、2009 年にクライスラー保有株を全て売却した後、高級乗用車と商用車というクライスラー合併以前の事業体制に戻した。社名もダイムラー (Daimler AG) に変更した。両事業の収益基盤を強化して、量より質を重視する経営方針に沿って事業基盤強化を図っている。リーマン・ショック後の金融危機の影響を受けて、2009 年に EBIT (金融損益前税引前利益) が赤字化したが、2010 年には中国など新興国を中心とする販売増や、モデルミックス改善により V 字回復し、EBIT72.7 億ユーロを計上した。

乗用車部門では中期目標として 2015 年世界販売 150 万台への拡大を表明していたが、予想以上の販売増から 2012 年には 184 万台に達した。また、高収益性の指標である売上高利益率 (ROS、EBIT ベース) 10%という目標についても、2011 年に 10.7%を達成した。商用車も新興国を中心とした販売増の勢いが加速しており、2013 年トラック販売 50 万台を達成できている。

### ● 事業の動向

ダイムラー (Daimler) は、赤字決算となった 2009 年から V 字回復しており、2010 年には EBIT73.7 億ユーロと、近年で最も業績が良かった 2007 年から 2008 年の水準に戻した。2011 年にも回復後の勢いが続いており、決算は販売台数、売上高、利益 (EBIT) とともに 2010 年実績を上回る。乗用車、商用車ともに欧米での販売を回復したうえ、新興国での新車需要拡大を享受し販売台数が増加、同時に収益力も強化している。なかでも 2011 年の乗用車事業は中国での販売急増を牽引力として、過去最高水準の業績をあげている。

乗用車部門の 2011 年の販売台数は前年比 7.9%増、売上高は 11.3%増、EBIT は 30.8%増となり、過去最高水準となっている。2009 年にモデルチェンジした E クラスや SUV (R クラス、ML クラス、G クラス、GLK クラス) の販売が好調で、上位高級モデルの更新が成功した結果、モデルミックスが良い状況が続いているため、売上高利益率 (EBIT の対売上高比率) も 10%を達成した。10%はダイムラーが中期経営目標の数値として掲げる収益性目標値であり、2 年前倒しで達成したことになる。2010 年に続き、中国での販売急増が収益上も販売台数上も大きく貢献している。

トラック部門は 2009 年以前に行ったりストラ効果による収益体質強化もあるが、2010 年に南米 56.9%増、アジア 46.6%増と新興国での販売増が著しかった。2011 年は子会社の三菱ふそうが日本の震災の影響を受けたものの軽微で、受注状況も好調が続いており、堅調に利益を伸ばしている。商用車事業については、中国とインドでは現地企業との提携で手間取ったが、北京汽車福田との大型トラック合弁生産に最終認可が下り、ようやく中国で

の生産事業が始動した。その間にロシアでの事業提携をトラック用部品供給や新たなパートナーの GAZ とのパン事業始動など、提携事業を拡大している。

高収益企業を目指すダイムラーは、高級車メーカーとしての地位強化のため、先進環境技術の先行ポジション獲得に注力している。欧州で必要不可欠の Euro6 対応では、業界内で先行する立場にあり、2009 年より乗用車の 4 気筒エンジンに始まり、V6、VR エンジンにも広げ、2011 年には中大型トラックについても Euro6 適合製品を投入した。

電動化技術についても、燃料電池車や EV の量産化、PHEV の開発を急いでいる。Smart EV は量産モデルの 2012 年発売した。ダイムラーは目指していた量産化一番乗りを、ルノー／日産に譲ったものの、Smart EV では 1 万台以上の生産規模を目指しており、そのためドイツ企業と提携、二次電池ではイボニク (Evonik) と、モーターではボッシュ (Bosch) との合弁事業を立ち上げた。ハイブリッド技術では、PHEV やレンジエクステンダー付の PHEV も開発しており、全方位展開である。

## ● 製品

ベンツ (Mercedes-Benz) 乗用車はベンツの C、E、S 高級車基本 3 ラインと下位のコンパクト、別ブランドで超小型のスマートを展開し、基本ラインから派生する SUV/MPV や、クーペ、スポーツカー、チューンアップ (AMG)、Maybach といった 10 万ユーロ以上の高級車も持つ製品体系は 2010 年以来大きく変わっていない。しかしながら企業平均値で規制する CO2 規制への対処として、コンパクト乗用車の製品数増加と、スマートのてこ入れを図っている。モデルチェンジの状況を見ると、2011 年に全面改良したのは CLS、M クラス、SLK、B クラスである。C クラスはフェイスリフトとともに、C クラスクーペを加えた。2012 年にはコンパクトプラットフォームの A クラスを全面改良、E クラス Shooting Break を新規投入する予定である。コンパクト車は 2013 年以降新 3 モデルを追加、次期スマートは 2014 年に更新する。

## ● 生産

ダイムラーの 2010 年の欧州生産台数は、乗用車が 1 0 7 万台、商用車 (バン、トラック、バス) が 3 3 万台である。商用車工場では 2011 年を通じて能力フル生産が続いており、ドイツ、米国、メキシコで既存工場の生産拡大計画のために新規雇用を行っている。世界で 1 万人新規雇用する計画を 2011 年に表明、うち 4,000 人はドイツ国内である。トラック部門のドイツにおける主力工場であるワース (Worth) では、2011 年に 15 年ぶりに全面改良した新アクトロス (Actros) を生産開始した。アクトロス更新に際して、3 製品を 1 ラインに流しフレキシブル生産体制を強化している。乗用車の生産ではドイツ・ラシュタット工場 で 2011 年に新 B クラスを生産開始、2012 年にはハンガリー新工場が稼働した。

## ● 研究・開発

乗用車、商用車ともにあらゆる技術の業界リーダーを目指すダイムラーは、ドイツに主要 6 カ所の研究・開発拠点を有しており、乗用車部門の製品開発は MTC (Mercedes-Benz Technology Center)、パワートレイン開発も MTC が担っている。トラックでは主要生産拠点のワースに研究開発部門を置いている。分野別にドイツ内で分散体制を敷いており、ソフトウェアはベルリン、電動化製品の E ドライブや燃料電池システムの開発はウルムとナバーンにて行っている。ダイムラーの R&D 要員数は、世界で 2.2 万人である。2011 年には中国にて北京ベンツの R&D センターを開設した。

## ● 販売・輸出

2010 年の世界自動車販売台数は 190 万台 (前年比 22% 増)、うち乗用車 128 万台 (前年比 17% 増)、商用車 62 万台 (前年比 35% 増) である。ホーム市場である西欧における乗用車の販売台数は、前年に好調であったスマートの反動減もあり 66 万台と前年から 1.3% の微減となった。だが、ベンツブランドの販売は E クラスの好調により前年並みを維持している。世界販売の回復は欧州域外での販売拡大に起因しており、ドイツに次ぐ第二の販売国である米国で乗用車販売が 23 万台に回復、また中国での販売は 17 万台と前年比 2.5 倍に拡大し、英国を抜いて第 3 位の販売国となった。モデル別の世界販売では E クラスが 56% 増で 33 万台となり、高級乗用車トップラインの S クラスが 41% 増の 8 万台に拡大、SUV も各国での増加から 20% 増となった。商用車の販売は、トラック 37% 増、バン 35% 増、バス 20% 増と急速に回復している

ドイツに集中する生産体制をとるため、ドイツから世界へ輸出は同国生産のうち 72% に相当する 85 万台を輸出している (2010 年)。2010 年の輸出台数は 2009 年の後退から回復し、前年比 41% 増加、2008 年水準に戻した。スペインからは 2010 年に 6.7 万台輸出した。メキシコは NAFTA 市場向け供給拠点と位置付けられ、米国工場のリストラ後にメキシコ新工場を稼働したため、輸出が 3.8 万台と前年比 64% 増加している。ブラジルは主にアルゼンチン向けに輸出、同国の需要回復から増加したが 2008 年水準には回復していない。

## ● 海外事業

乗用車の欧州域外事業は、中国合弁の北京ベンツと米国子会社の工場での生産事業拡大計画が発表された。中国では中期計画の中で、SUV の GLK と、コンパクト乗用車 (A/B クラスプラットフォーム車) を新たに現地生産する計画で、生産能力を現在の 8 万台から 20 万台に引き上げている。米国では次期 C クラス生産とともに M クラスのクーペモデルを現地生産する予定である。商用車の欧州外事業は、2009 年以降打ち出した新興国を中心とした現地生産している。中国においては 2011 年に北京汽車福田との合弁事業が政府の最終認可を獲得した。

## ● 提携関係

商用車ではロシアと中国で、それぞれ現地の民族系メーカーとの提携を強化している。ロシアでは Kamaz と合弁生産事業以外に、部品供給も行う提携拡大で合意した。GAZ とはバン生産事業で提携合意になった。中国では北京汽車集団とトラックおよび乗用車、福州汽車集団とバンで合弁生産事業を展開するほか、EV の開発と販売では BYD との合弁事業を推進している。商用車事業では日本子会社の「三菱ふそう」を活用、中小型トラックの世界各国での生産のほか、ハイブリッドシステムの開発拠点としても位置付け、世界戦略に組み込んでいる。乗用車事業では 2010 年の提携・調印に基づき、ルノー/日産とスマート、パワートレイン共同開発を推進している。環境技術では米国テスラとの提携のほか、電池とモーターの開発生産でドイツ・ボッシュと合弁事業を展開している。

### (3) ダイムラー&ベンツの課題

## ● 本来のダイムラー&ベンツへの回帰

20 世紀末から 21 世紀始めにかけてダイムラー&ベンツが仕掛けた、欧州、米国、日本という 3 極を舞台にした壮大な国際提携劇は次々に見直しを迫られることになった。まず 2004 年の三菱自動車との資本提携の全面見直し、すなわち三菱自動車の乗用車部門での資本提携解消と商用車部門（三菱ふそう）の買収、そして 2007 年のクライスラー株のサーベラスグループへの売却というように、10 年足らずの間に次々にどんでん返しを迎えた。規模を拡大してもコストは下がらず、むしろ収益性が悪化するばかりで、1990 年代に、自動車業界で誰というわけでもなく、まことしやかに叫ばれてきた「400 万台の世界生産台数が 21 世紀での生き残りの最低ラインだ」という「400 万台クラブ」説が幻想であったことを示したといっても過言ではない。クライスラーを分離してダイムラー&ベンツと社名を変え、改めて世界最大の高級車製造業、そして世界最大の商用車製造業として、つまり長年その地位にあった本来の姿で出直すこととなったのである。

2007 年には、2005 年以来の品質向上・原価低減のための CORE プログラムが成功したこと、同時にクライスラーの重石も取れたことから、プログラムの目標とした営業利益率 9% をクリア、過去 10 年で最高の利益率を示し収益力は急回復した。しかし 2008 年には世界金融危機の影響で利益率は再び悪化し足踏みを余儀なくされた。C クラスだけはモデルチェンジ効果もあって何とか増加となり、A,B クラスも大きな落ち込みとはならず中下級セグメントが下支えをしたのだが、金融危機の影響はどちらかといえば高級車にとって厳しいものであったため、利益率の高い E クラス以上の上級セグメントでは販売のマイナスが大きかったからである。

このような状況に甘んじることなく収益改善の目標は維持され、2010 年以降の営業利益率では乗用車部門(メルセデス・グループ)としては営業利益率 10%、商用車部門では 8%、自動車部門全体では 9% 以上を安定的に目指している。

## ● コンパクトセグメントの充実と新環境技術の強化

ダイムラー&ベンツは次々にフルモデルチェンジラッシュを迎えた。2007年のCクラスに続き、2009年にはEクラス、Sクラス、そして、A,Bクラスの代替をする4種の新コンパクトクラスを投入した。これらの小型セグメントはハンガリーの新工場で生産される。2012年以降EUのCO2排出量規制への対応上、これらの小型セグメントの強化は、ダイムラー&ベンツの乗用車部門にとって不可欠のものとなっている。この小型セグメントには、これまでのABセグメントとは異なる、メルセデス・フロントホイール・アーキテクチャ(MFA)プラットフォームを新たに開発している。

2009年にはモデルチェンジしたSクラスには世界初のリチウムイオン電池搭載となるハイブリッド車をラインアップした。これはモーターを回生ブレーキをガソリンエンジンのアシストとして使用する方式で、ホンダのインサイトなどと同種である。また、2008年に発表したスマートの電気自動車を2009年には限定生産し、2012年には本格生産へ移行した。

乗用車部門の研究開発はドイツ国内、車両開発のジンデルフィンゲン・パワートレイン開発、ハイブリッド開発のウンタートゥルクハイムの2拠点に集約されている。また、これとは別に、カナダにフォード、バラード各社と合弁でオートモティブ・フュエル・セル・コープ(AFCC)を有し、またドイツにはフォードと折半出資による合弁でニュー・セル・シス社(元バラード社ドイツ子会社を買収)を有し、燃料電池の研究開発を進めている。

このように、乗用車部門では、従来のディーゼルエンジン、ガソリンエンジンの洗練技術だけではなく、小型セグメント充実とハイブリッド車、電気自動車技術、さらには燃料電池の強化による次世代環境技術で来るべきCO2排出規制、そして地球温暖化問題に立ち向かっている。製品化ではトヨタをはじめとした主要な日本メーカーに後れを取っていると思われるが、そのポテンシャルは相当大きいと考えられる。

## ● ドイツ生産中心から海外強化が徐々に進行

乗用車部門の主要な生産拠点は、ベンツは欧州内ではジンデルフィンゲン、ブレーメン、ラシュタットの3拠点に集約されている。これ以外では、米国のアラバマ工場(Mクラス)、フランスのハンバッハ工場(スマート)などが主要な工場である。さらに、先に触れた小型セグメントの充実に対応して、2010年-2012年から新たな小型4車種を投入にあわせて、2012年ハンガリーのケチケメート工場を建設した。また、アラバマ工場では、米国での需要の大きなCクラスのモデルチェンジが予定されている2013年から2014年の間に生産車種に加えることを予定している。

また、量産メーカーであるトヨタのレクサスに比べて、数量に限界のあるダイムラー&ベンツの乗用車部門では部品コストが割高になりがちである。そのため、同様な悩みを持つBMWとの何らかの大規模な提携の道を探りたいとの話が浮上したが、直接的な競合企業同士の提携は困難なのか、あまり進捗していない。次世代戦略技術で遅れを取り戻す目

のでBMWとは、ハイブリッド技術ではGMも含めた三社提携関係にある。

ダイムラー&ベンツはアジア地域の生産拠点は中国を筆頭に、インド、さらには東南アジア諸国に組み立て拠点を持っている。この中で、乗用車部門が最も力を入れているのは、中国である。かつてはアメリカンモーターが北京汽車と合弁で北京ジープを運営しており、その後アメリカンモーターを買収したクライスラーとの合弁に移行した。そしてダイムラー&ベンツの合併以来、北京汽車と折半出資合弁の北京ベンツはメルセデス車の生産を拡大してきた。2008年クライスラーが完全撤退した後、クライスラー側の工場にメルセデスの生産を割り当て、年産8万台の生産能力になる。ダイムラー&ベンツとしては欧米以外の乗用車工場では世界最大規模の工場になる。特に欧米、日本などの先進国市場でのメルセデスの売れ行きが停滞している中で、中国市場は2桁成長を遂げており、今後さらに生産拠点としてのウエイトが増していくものと思われる。

### ● 保守から先進と若さへのブランドの転換

乗用車部門では2007年に長年のブランドイメージの刷新を行った。

”Appreciation” すなわち「正統なる評価」がそのキーワードで、「高い価値」、「優雅さ」、「本物」、「先進性」、「尊敬性」、「魅了性」などをブランド価値として統合する概念である。これまでの保守一辺倒なイメージを打破し、先進性で人を魅了する若々しさも加えたものである。この新しいブランドイメージの下で、従来以上に小型セグメントの強化も果たし新たな期待に応え顧客満足度第一位を目指そうとしている。

また、スマートの販売強化も、このようなブランド強化、小型セグメント強化の流れにあわせて進められている。2008年から米国のペンスケ・オートモティブ・グループではスマートUSAを設立し、ここをディストリビュータとして米国市場への輸出を開始した。また、2009年から新興市場である中国、ブラジルなどへ輸出を開始した。

### ● フルライン化とグローバル化を同時遂行

1990年代のダイムラー&ベンツは、従来の戦略、すなわち”高級セグメントに特化し、常に需要よりも少ない供給により、高い価値と価格を維持する戦略”を放棄しつつしてきた。上述したようにクライスラーの合併による規模の拡大と同時に、メルセデスとその周辺の乗用車ラインにおけるセグメントの幅を広げる努力を払いつづけてきた。ウオッチメーカーであるスオッチとの合弁事業としてスタートしたスマートは、単なる超小型セグメントにとどまらず、三菱自動車コルトのプラットフォームを用いたスマートFOR FOURにまでラインを拡大した。

他方、メルセデスブランドでは、画期的小型車としてAクラスを1990年代に開発し、すでに一度のフルモデルチェンジを実施、さらにモデルチェンジを重ねようとするまでにな

っている。そしてその上位にBクラスを投入、A、B、C、E、Sと小型から大型まで各クラスを取り揃え、スポーティ車、バン、クロスカントリーというバリエーションも加え、フルラインを備え、生産台数210万台を超えるメーカーとなった。これにより本来プレミアムメーカーとして特別な存在であったメルセデスベンツの”オーラ”が薄まることと引き換えに、企業平均燃費規制への対応とグローバルな量の競争への基盤をつくるという側面もあるといってもよいだろう。A、Bクラス、M/Rクラス、スマートがなければ、70万台から80万台の生産台数に留まらざるを得なかったからである。

また、フルライン化と海外生産は同時進行したといってよい。一部のノックダウン(KD)生産を除いて、本格的な生産拠点を海外に設けていなかったダイムラー&ベンツであるが、1994年に、フランスにスマートの工場を、米国のアラバマ州にSUV、ミニバン系(M/Rクラス、Cクラス)の生産工場を建設し、本格的な海外生産を開始した。

その後、成長著しい中国市場の拠点として、北京汽車と合弁の北京ベンツ順義工場で2005年からEクラスを生産、さらに亦庄工場(年産2.5万台)で2007年からCクラスの生産が始まった。さらにEクラスもこの亦庄工場へ移管していくこととなった。この中国現地生産は生産規模の拡大が順調に行けば世界的な拠点として発展する可能性もある。また、この工場では2008年のKD規制(現地調達率40%以上)に対応して現地調達先の確保を進めている。Eクラス向けだけでも60社ほどが認定を受け、うち30社が中国現地サプライヤーとなっている。このように中国で開拓した現地サプライヤーをドイツ本国工場のサプライヤーとして採用、本国のコストダウンを図る計画を持っている。

## ● 揺らぐ技術の先進性

ダイムラー&ベンツは100年以上前にガソリン自動車を世界で初めて実用化した企業である。歴史ある企業として、これまで世界の自動車工業を技術的にリードする地位にあった。しかしダイムラー&ベンツをめぐる自動車技術が次の点で変化したことにより、その圧倒的に高い地位は失われつつある。

すなわち、第一に機械技術にとどまるものではなくエレクトロニクス技術の要素が増加したこと、第二に走行性能にとどまるものではなく環境関連の技術が主要になってきたこと、第三に商品フルラインとしたため小型車、量販車の分野での技術もカバーしなければならなくなったことなどである。特に環境関連では単独で技術をリードするということが難しくなっている。ハイブリッドではGMおよびBMWと「2モードハイブリッドシステム」の共同開発を合意し、燃料電池ではフォードと共同開発、バイオ燃料ではVWと共同開発を行なっている。また、VWとは製品面でもデリバリーバン(VWクラフターとダイムラー&ベンツ・スプリンター)を共同開発したことも大きな変化である。

かつてダイムラー&ベンツは技術に絶対的な自信をもち、技術を提供することはあっても、共同研究、共同開発など想像もできないことであった。確かに、主流技術が定まらな

い現状では、多数の開発を同時平行しなければならず、すべてを単独開発することはむしろ非効率である。その意味ではダイムラー&ベンツといえども共同開発は必然かもしれない。しかしかつてのダイムラー&ベンツなら「この技術が主流である」と自ら決めつけるくらいの「自信」にあふれた会社であった。そのような「自信」が影を潜めたことは事実である。

ただし、現在においても昔ながらの「自信」を示しているのはクリーンディーゼル技術で、「ブルーテック (BLUE TECH)」と呼ぶ、尿素を利用する NOx 還元技術が注目されている。これにより日本が優位を誇っているハイブリッド技術に対抗することを狙っている。これに使われる尿素還元技術の原理自体は決して新しいものではないが、尿素 SCR (Selective Catalytic Reduction) を用いて、乗用車応用技術として多面的な洗練が行なわれている。今後、環境問題、燃料価格問題を背景にディーゼル乗用車の需要が世界で普遍的なものになるとすれば、ダイムラー&ベンツの自信と、技術優位性が回復する可能性はある。

### ● ダイムラー&ベンツとトヨタ自動車との技術競争

ダイムラー&ベンツとトヨタ、この2社は世界最高の自動車技術力をもった東西の双壁である。要素技術ではダイムラー&ベンツ、システム技術ではトヨタ自動車に軍配があがるだろう。

ダイムラー&ベンツの燃料電池自動車一番乗りにかかる執念は凄まじい。公的機関の協力が必要と思えば、カリフォルニア州をまきこむ。石油会社の協力が必要となればシェルと協力関係を作る。水素の実験が必要となればアイルランドで実験を始める。燃料電池自動車一番乗りのためには、何でもありの事業展開である。

この理由は、ハイブリッド自動車でもトヨタ自動車に、ガソリン直噴エンジンで三菱自動車に世界一番乗りを許したためである。この件でダイムラー&ベンツのエンジニアと話したが、ハイブリッド自動車もガソリン直噴エンジンもダイムラー&ベンツは30年前から研究をしていた。しかし、市場ニーズはまだだろうと思って開発を急がなかった。それで世界一番乗りを逃した。燃料電池自動車が一番乗りだけは他社に譲らない、と言っていた。

## 6-5 ホンダのグローバル製品・市場戦略(北米現地生産展開のケース研究)

### ● はじめに

ホンダのグローバル製品・市場戦略(ホンダの乗用車北米現地生産展開のケース)の成功要因を挙げると、以下の5点に要約されるだろう。

- (1) シビック(CVCCエンジン搭載)の開発・市場投入と米国での高い評価
- (2) 北米現地生産モデル、アコード(シビックの上級車種)の投入とその成功
- (3) 二輪車から現地生産開始、その後四輪車の現地生産(二輪車での学習効果)
- (4) ホンダHAMの北米販売拠点の展開(商社販売でなく自社販売)
- (5) 現地オハイオ州との緊密な連携と現地米国人労働者の教育・育成

なお、本章の内容については、以下に示した筆者の著書とホンダ社史等を参照した。

大鹿隆共著「日本自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2000年)

大鹿隆共著「最新日本自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2002年)

大鹿隆共著「アジア自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2006年)

大鹿隆共著「世界自動車メーカー どこが一番強いのか?」(ダイヤモンド社、2007年)

大鹿隆共著「世界自動車メーカー どこが生き残るのか?」(ダイヤモンド社、2010年)

ホンダ社史「語り継ぎたいこと」～チャレンジの50年～(ホンダ技研工業、1999年)

佐藤正明著「ホンダ神話 教祖なき後で」(文芸春秋、1995年)

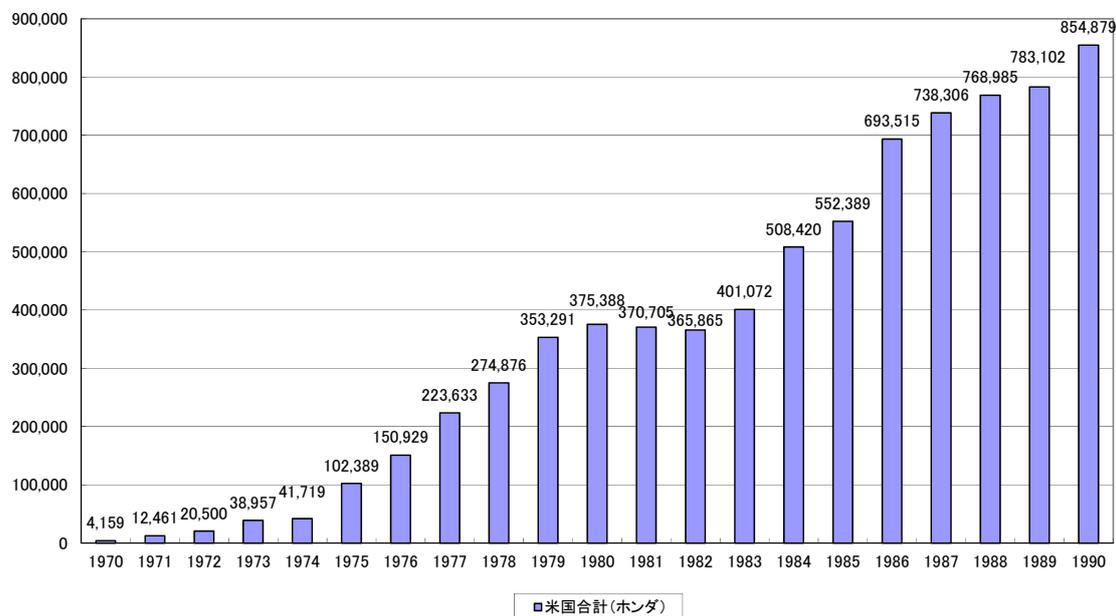
ホンダが四輪車の海外現地生産で米国に上陸したのは、1980年代初めのことだった。1982年ホンダは米国でオートバイの製造を始めて3年後に、米国本土で自動車を製造する日本の自動車会社の第1号になった。オハイオ州メアリズヒルでホンダの自動車工場が正式に操業を開始したとき、世界でトップのオートバイ・メーカー・ホンダは、自動車業界でも先行企業として認知される道を踏みだした。

この自動車工場が米国で登場した時には、すでにホンダのオートバイと乗用車は米国で広く受け入れられていた。しかし、米国製自動車の品質は悪化の一途をたどり、消費者は米国製のホンダを買うことに二の足を踏んでいたようである。「米国人の労働者では、日本人と同じ品質の車はつくれない」と報道され、「日本製のホンダしか買わないと多くの米国人が言った」と報道されていたようである。そのような評価にもかかわらず、ホンダはオハイオ州中部の小さな町から労働力を募って生産を開始した。労働者は大半が農業の経験者で、製造業で働いたことのある人間はわずかだったと言われている。

米国ホンダの組立ラインから最初のアコードが出てきたとき、自動車業界の専門家たちが集まって、そのモデルを熱心に調べた。ホンダ・オハイオ製の乗用車は、たしかに日本製と品質が変わらない、というのが圧倒的な意見だった。今日では、ホンダの米国製のクルマの仕上がりは、高い評価を受けて広く認められている。

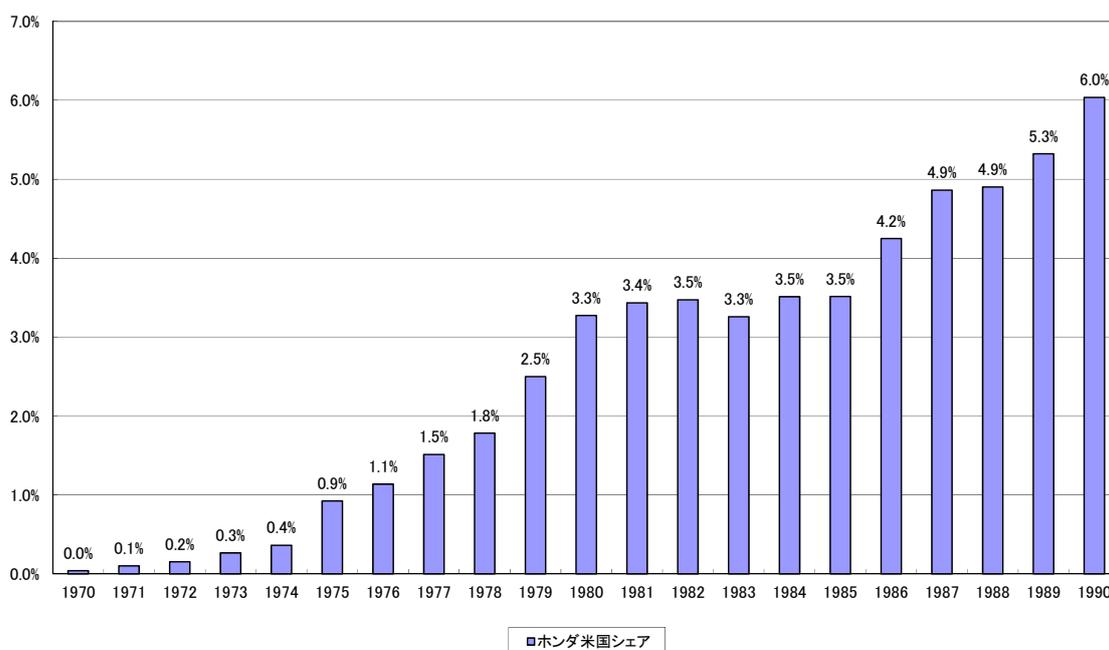
図表（6）－11 ホンダ米国販売合計（現地生産車＋輸入車）（1970年～1990年）

米国合計（ホンダ；単位：台）（1970年～1990年）



資料：日本自動車工業会「主要国自動車統計（1975年～2000年）」「世界自動車統計年報（2000年～2013年）」より筆者作成

ホンダ米国シェア（1970年～1990年）



## ● 1972年：シビック CVCCの登場

1972年、ホンダの新車発表会に展示されたホンダのクルマは、FF（前置きエンジン、前輪駆動）式の水冷4気筒、排気量1200ccのエンジンを積んだクルマだが、後部にトランクの出っ張り部分がなかった。乗用車といえば、後部にトランクルームの付いた3ボックスが当たり前のスタイルとされていたが、展示してあるクルマは、2ボックスのスタイルであり、販売価格も安かった。

ホンダは昭和48年9月19日（1973年9月19日）に、米国マスキー法及び中央公害対策審議会の自動車排ガス規制（日本版マスキー法）の昭和50年度規制値を達成する低公害エンジンの開発に成功した。この日、鈴鹿製作所で運輸省、通産省、警察庁の関係者の立ち会いのもと、CVCC（複合渦流調速燃焼）と名付けた低公害エンジンの排ガステストを行った。結果は日本・米国の規制値をクリアした。2日後の9月21日、CVCCエンジンを積んだ「シビック」を名古屋陸運事務所に持ち込み、新規登録検査（車検）を受けた。こうしてホンダの低公害第1号車が誕生した。

### 初代・ホンダ・シビック



## ● 1973年：シビックのグローバル製品・市場戦略の展開

1968年に、ホンダはF1のレースから撤退した。それはエンジニアたちが低公害車の開発に集中できるようにするためであった。そして1973年、ホンダはシビックにCVCC（複合渦流調整燃焼）エンジンを導入して、その突破口を開いた。

CVCCエンジンは1970年の米国の大気清浄法が定めた排出基準を世界で初めてパスした。それはまた、触媒コンバーターを使わずに基準をクリアする唯一のエンジンでもあった。CVCCエンジンの本格的な開発は1970年に始まった。ホンダはこのエンジンで業界の注目を集めることになった。

1972年に発売されたホンダの「シビック」は、米国をはじめとして海外に輸出が始まり、1974年には、CVCCエンジン搭載のシビックの低公害エンジン技術が評価され、国内より海外で好調な販売が続いた。

1974年の「シビック」の米国販売台数は4万台となった（1974年のトヨタの米国乗用車販売台数は24万台である）。シビックは国内販売・輸出とも堅調で、生産が行われていた鈴鹿・埼玉の両製作所は、残業に次ぐ残業で対応に追われていたようである。この時、鈴鹿工場に乗用車第2生産ライン増設の提案が取締役会で決定されたが、増産を実行すると国内市場でトヨタと全面戦争になることは避けて通ることは出来なくなり、当時のホンダの体力ではトヨタに勝ち目はなかったと思われる。国内市場で激戦を闘うためにも、二輪車輸出で切り開き、四輪車輸出にも見通しがついた米国市場で、二輪車工場を立ち上げてさらに四輪車工場を作ることはできないかとの戦略が、浮かび上がったと考えられる。

## ● 1977年：やはり二輪車の米国生産がスタートだった

本田の米国現地生産候補地探しは、様々な工場立地要件が交錯して難航を極めたが、オハイオ州関係者から内々に接触を受けたことが契機になり、ホンダはオハイオ州メアリズヒル市の郊外に工場建設に最適の土地を見いだした。

1977年ホンダはオハイオ州と誘致協定を結び、二輪車工場の建設を発表した。総投資額は約65億円で従業員300～500人を雇用し、大型二輪車を年産6万台規模で生産する工場を建設し、2年後に生産を開始する計画であった。二輪車の生産が軌道に乗れば、隣接地に四輪車生産工場のあることも明らかにした。

米国工場の現地法人の名称は、ホンダ・オブ・アメリカ・マニュファクチュアリング(HAM)に決まり、1978年2月に発足した。HAMの設立は、また「現地主義」を完遂させたことでも意義深い。人・物・金・マネジメントを徹底して現地化したのである。進出先との共存共栄こそホンダの発展につながる。このことをHAM(ハム)の設立は具体化したのである。

そして1979年、HAMの記念すべき第1号車「CR250」(モトクロス用オートバイ)がラインオフした。これが現地化の始まりだが、現場ではホンダ米国現地生産をめぐる、米国人と日本人の間で考え方の違いを乗り越え、妥協点をみつける努力が続けられ、そこからHAM流のやり方が築かれていったと言われている。

## ● 1982年：シビックからアコードへ

シビックは、1970年代は米国に輸出されて「高品質な日本車」と高く評価された。

そのような流れの中で、1976年に発表された排気量1600ccのCVCCエンジンを搭載したアコードは、高品質、高性能であり、操作性、乗り心地、燃費、価格とすべてがリーズナブルな設定を追求したクルマであった。

発売直後からアコードは話題を集めた。初代アコードは、「バリュー・フォー・マネー」（価格品質性）の高さが、後にプレミアムが付くほどの人気車に成長したと言われている。

四輪車米国現地生産へ踏みきる機は熟していた、そんな思いがホンダのなかに広がりはじめたと考えられる。そのための土地は二輪車工場建設の時、すでに取得済であった。

こうして1980年、ホンダは「日本の自動車メーカーとして初めて四輪車の米国現地生産に踏み切る」との声明を発表した。ホンダはスズキ、BMWと並び二輪車をもつ世界でも数少ない四輪車メーカーである。巨額の設定投資を伴う四輪車生産のリスクを、二輪車生産の先行投資で得た経験で補うことができるとの考え方であろう。

新たに約500億円の投資を行い、年産15万台の四輪車生産能力のある工場を建設して、2000人の従業員を採用し、2年後の1982年を目標に稼働に入る計画であった。オハイオでの生産を想定したシミュレーションの一環として、鈴鹿製作所に米国製部品を持ち込み、厳しいチェックのもとアコードがつくられていったと言われる。また、ホンダ・エンジニアリングでも、1ラインで日産600台規模を想定した効率的な総合溶接機を開発して、トライが進められ「テストプラント」を作り上げていた。これならば、習熟度が高まっているHAMの作業者は必ず品質を維持してくれるに違いないというレベルに達した。

こうして、ホンダの米国現地生産は、シビックではなく2代目アコードをモデルとして開始された。四輪車生産にあたり生産現場の活動の核を果したのは、二輪車の生産を経験した作業員達であったと言われている。日本の派遣要員の言葉を翻訳しながら新人作業員に伝え、リーダーシップを発揮することで、四輪車生産の一翼を担ったのである。

## ● 1982年：ホンダは2輪車から北米現地生産を開始、四輪車はアコードから開始

ホンダは1979年に、米乗用車工場の建設に「ゴー」サインを出した。「ホンダ、米国で乗用車生産／月産規模5000台／1982年稼働目指す。2000人以上現地で採用／摩擦回避へ先手」というホンダの米国乗用車生産ニュースが、日本の新聞に報道された。

1985年に発売した3代目の「アコード」が、ホンダを世界の一流自動車メーカーに押し上げた。開閉式構造のヘッドランプを採用したスポーツカーのような精悍な面構え、DOHC構造のエンジン、ダブルウィッシュボーンを採用したサスペンションなど、新型アコードはデザインから性能まであらゆる面で革新的なイメージを与えた。排気量も2000ccに拡大された（1986年のホンダの米国販売台数は69万台、トヨタは64万台である）。

世界の自動車メーカー関係者は、3代目のアコードを見て「小型車の流行は間違いなくホンダが作っている」と言った。アコードは斬新なファミリーカーとして自動車評論家か

ら絶賛を浴び、30代の若い夫婦の心をとらえ、一昭和61年度（1986年度）「日本カー・オブ・ザ・イヤー」一に選ばれた。

### 初代・ホンダ・アコード



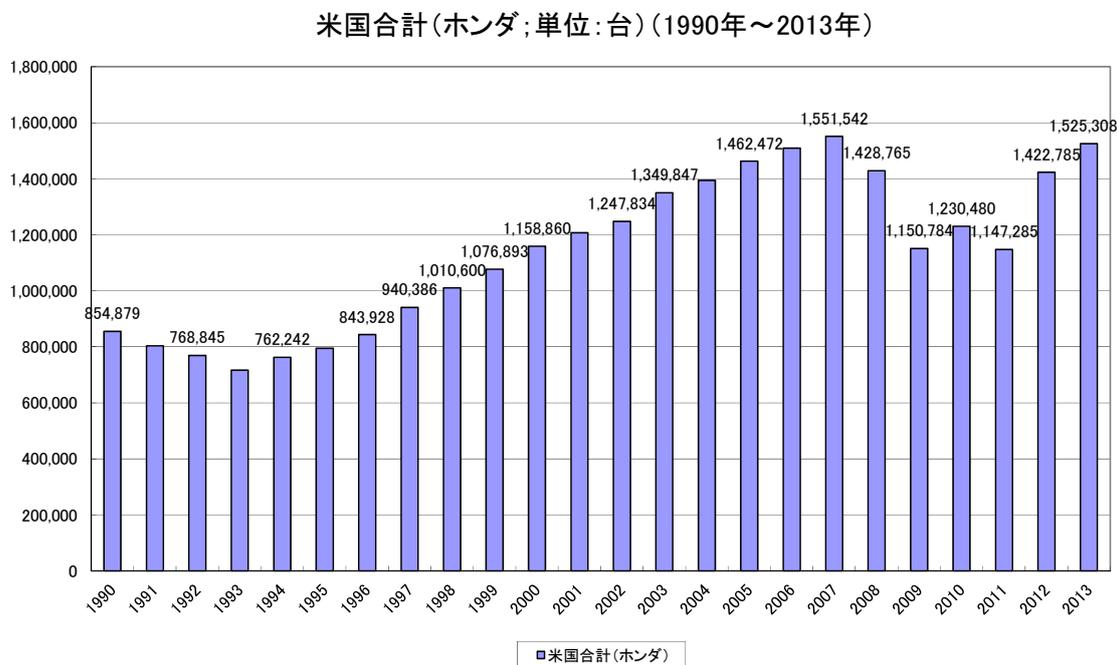
#### ● 1987年：米国自動車メーカーのホンダ訪問

GM 執行副社長で北米小型車の最高責任者を兼ねるロイド・ロイスは、1987年に東京モーターショーを見学するため来日した際、栃木県宇都宮市郊外にあるホンダの技術研究所を訪れた。その時、研究所を案内してくれた研究所社長の川本氏を前に羨ましがりにいった。「世界の自動車メーカーの中で、われわれの参考になるのはホンダ車だけだ」、つまり小型車に関して、GMは完全にホンダにシャッポを脱いだことになる。

この時期 GMに限らず世界の自動車メーカーの技術者は来日すると、必ずといっていいほど“栃木参り”をした。そしてだれもが必ず尋ねた。「ホンダは新車の開発時期を短縮するのか」、これに対して本田技術研究所の川本社長は判で押したように同じ答えをした。「日本は通産省の行政指導でモデルチェンジは四年ごとと決まっている。仮に通産の指導がなくとも、今のホンダに開発期間を短縮できる力はない。皆さんはホンダを過大評価している」。これを聞いて海外メーカーの技術者は胸をなで下ろして帰国したといわれている。この時期ホンダは紛れもなく世界の小型車の流行を作っていたのである。

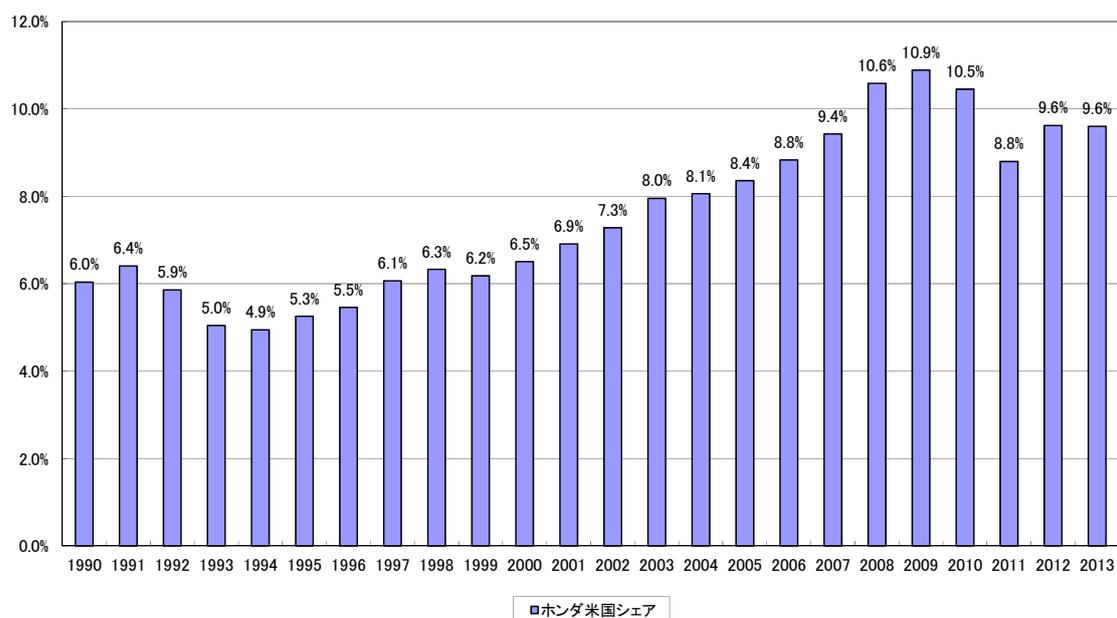
ホンダの米国自動車販売は1990年以降も増加した。2000年代のホンダの米国自動車販売は、販売台数で140万台～160万台、シェアで10%に達している（図表（6）－12参照）。

図表（6）－12 ホンダ米国販売合計（現地生産車＋輸入車）（1990年～2013年）



資料：日本自動車工業会「主要国自動車統計（1975年～2000年）」「世界自動車統計年報（2000年～2013年）」より筆者作成

ホンダ米国シェア(1990年～2013年)



日本自動車メーカーの米国現地生産は、ホンダのオハイオ州メアリズビル工場が初めてである。この工場の確保、契約、立地に至るまでの過程は、ホンダ関係者と地元関係者の間で、様々な交渉が行われた。その時の経過については、下記の資料（佐藤正明著“ホンダ神話 教祖なき後で”）が詳しいので、以下に引用した。

● **建設用地をさがす（以下は、佐藤正明著“ホンダ神話 教祖なき後で”から引用）**

米財務省からダンピング問題の結論が出る直前の1976年（昭和五十一年）四月、東京発の短い通信社のニュースが「コロンバス・シティズン・ジャーナル」に載った。むろん具体的な社名は載っていない。これに目をとめたのがオハイオ州開発局長のジェームズ・デュアークだった。即座にその新聞記事を切り抜いて知事のジェームズ・ローズに上げた。

知事の反応は早かった。オハイオ州は中西部各州の中でも自動車工場の誘致にはとりわけ熱心で、西独 VW と仮契約寸前までこぎつけたが、土壇場でペンシルベニア州にさらわれた苦い経験を持っている。オハイオ州にとって、自動車工場の誘致は悲願となっていただけに、ローズは直ちに行動を開始した。「分かった。明日にでも日本に行こう」。

二人は国務省に日本メーカーとのアポイントを頼み、返事もないままに日本に飛び立った。国務省がセットした会社はトヨタ、日産、ホンダの三社だった。ローズとデュアークは三社の経営幹部に会い、オハイオ州の労働人口、立地条件、税金、輸送システムなどを懇切丁寧に説明して帰国した。ただし二人は遂に、三社のうちどこが本当に米国進出を考えているかの感触はほとんどつかめなかった。

三社からはその後、何の便りもない。二人は半ば諦めかけていたが、年が明けた1977年（昭和五十二年）に入って、アメホン副社長の吉田が突然、ローズに面会を求めてきた。

ホンダに依頼された調査会社は、早い段階で進出先としてオハイオとテネシーの2州を挙げてきた。これにホンダが独自に調査したミシガン、イリノイ、インディアナ、ミズーリ、カンサスの5州を加え調査を進めていた。その中でオハイオ州が最後まで残った。

最初はヘリコプターや軽飛行機を使い空の上から州内をくまなく回り、適地があれば今度はレンタカーを借りて現地に足を運んだ。だが希望にかなう用地がなかなか見付からない。オハイオ州に絞ったものの、完全に手詰まり状態にあった。そこで吉田は外部に漏れるのを知りつつも、思いあまって知事のローズに進出の意向を非公式に伝え協力を求めた。

残る作業は用地の選定だけとなった。風土、住民の気質などの面を考慮しつつ、最終的に選んだのが、州都コロンバス郊外にある人口8400人の小さな町、メアリズビルから10キロほど西に行ったTRC（輸送研究センター）に隣接した農業用地だった。この辺の土地は州の所有地で、いくらでも拡張ができる。デトロイトと南部を結ぶ幹線道路のルート75号線も近いうえ、鉄道も使える。「これ以上の土地はいくら探しても見付からないだろう。思い切ってここに決めよう」。

オハイオ州の悲願は達成された。決断した後のホンダの動きは早かった。オハイオ州も道路と公共施設の改良費、幹線からの鉄道の引き込み、上下水道の整備など総額500万ド

ルの優遇措置を提示、正式調印にこぎつけた。ホンダの計画はオハイオ州から 87 万平方メートルの用地を取得、そこへ 3100 万ドルの資金を投じて、2 万 4300 平方メートルの工場を建設、従業員 500 人を採用して、排気量 1000cc の大型オートバイを年産 6 万台生産するというものだった。操業開始は 1979 年（昭和五十四年）半ばである。工場はアメホンが 95%、ホンダが 5% 出資して設立する資本金 2000 万ドルの「ホンダ・オブ・アメリカ、マニュファクチャリング」（HAM）が運営することになった。

協定には将来の四輪車生産を想定して、オプションとして約 100 万平方メートルの用地を購入することを盛り込んだ。調印式はコロンバス市内のホテルで行なわれ、ホンダからは副社長の川島喜八郎が出席した。そして川島は、多少、リップサービスを含めた将来構想を知事のローズに伝えた。「需要動向や為替、輸入規制などの動きにもよるが、早ければ 2 年、遅くとも 4 年以内に乗用車工場の建設を決定したい」。

オートバイを現地生産しても、採算面でのメリットは薄い。にもかかわらずホンダが工場建設に踏み切ったのは、オートバイ工場を、乗用車生産に向けた実験工場と位置付けていたからにほかならない。

（以上、佐藤正明著“ホンダ神話 教祖なき後で“から引用）

以上

## 参考文献

- 大鹿隆共著「日本自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2000年)
- 大鹿隆共著「最新日本自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2002年)
- 大鹿隆共著「アジア自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2006年)
- 大鹿隆共著「世界自動車メーカー どこが一番強いのか?」(ダイヤモンド社、2007年)
- 大鹿隆共著「世界自動車メーカー どこが生き残るのか?」(ダイヤモンド社、2010年)
- 藤本隆宏著「生産マネジメント入門Ⅰ、Ⅱ」(2001年、日本経済新聞社)
- 藤本隆宏著「能力構築競争」(中公新書、2003年)
- 藤本隆宏著「日本のもの造り哲学」(2004年、日本経済新聞社)
- 下川浩一編著、藤本隆宏/出水力/伊藤洋共著「ホンダ生産システム」ー第3の経営革新ー(2013年、文眞堂)
- 佐藤正明著「ホンダ神話 教祖なき後で」(1995年、文芸春秋)