

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES


No. 327

ホンダ二輪車の ASEAN 戦略
—低価格モデルの投入と製品戦略の革新—

東京大学大学院経済学研究科
天野 倫文

東京大学大学院経済学研究科
新宅 純二郎

2010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>

Emerging Market Strategy of Honda Motorcycle Business in ASEAN: Introducing the Low Cost Models and Product Innovation

Amano, Tomofumi
Shintaku, Junjiro

The paper presents a case study on how Honda created their market penetration strategy for motorcycle business in the ASEAN countries. Because of severe market competition with Chinese motorcycles, Honda was about to lose their share not only in China but also in some ASEAN countries like Vietnam around 2000. Facing this crisis, Honda decisively changed their regional policies from the original CKD import of expensive super-cubs to the extensive localization strategy, in which they have built local R&D functions, accelerated product innovations, manufactured products with large volume at reasonable cost, and sold full-line motorcycles. Introducing the low cost line was particularly an effective strategy to regain their market share, countervail less qualified Chinese products, and develop volume-zone market in the long run.

Keywords: Emerging Market Strategy, Motorcycle, ASEAN Countries, Honda, Product Innovation, Low Cost Models

ホンダ二輪車の ASEAN 戦略

～低価格モデルの投入と製品戦略の革新～

東京大学大学院経済学研究科 天野論文

東京大学大学院経済学研究科 新宅純二郎

リーマンショックによる世界的不況を脱し、次代の成長市場として、BRICs 等の新興諸国の市場が注目されている。いくつかの機関が中長期的な経済予測を出しているが、これらの国が経済成長を牽引するとの方向性は揺るがない。新興諸国で経済成長を牽引しているのはいわゆる「中間層」である¹。経済産業省の推計によると、アジアにおいて、世帯可処分所得が 5,000 ドル以上 35,000 ドル未満の「中間層」は 1990 年に 1.4 億人、2000 年に 2.2 億人であったが、2000 年代以降に急増し、2008 年には 8.8 億人となった。とくに中国、インド、ASEAN での中間層の人口の伸びが顕著で、世界で 10 数億人とされる中間層人口の大部分がこの地域に分布していることになる。21 世紀に入り、アジアに大きな潜在力を持つ市場が形成されるに至ったと言える。

急速な経済発展により、この地域には大きな潜在的市場が形成されていることは事実であるが、一方で、これらの地域に参入し、中間層市場に製品やビジネスを浸透させ、収益を確保することは容易ではない。自国と所得水準において同位か上位の先進国市場で成功体験を積んだ多くの企業にとって、これまでの事業基盤や成功体験はそうした国の中にある。ビジネスモデルもそれらの市場を想定してつくられている。しかし自国より下位の市場にアプローチする場合、それがそのまま通用するとは限らない。むしろ成功体験ゆえに新しい市場への適応が困難になる可能性も高い。市場条件が大きく異なる市場では、過去の蓄積を生かしながらも、製品戦略やビジネスモデルを、現地市場を起点にして大胆に再構築する革新的姿勢が企業側に求められる（新宅・天野，2009）。

先進国市場と比較して、途上国中間層市場は、潜在的な市場規模が大きく成長性は高い。しかし、製品や技術、ブランドの認知度、ロイヤルティ、チャネル、アフターサービスなどが未開発であり、消費者の購買経験は圧倒的に少ない（Enderwick,2009）。こうした市場に参入する企業は、「市場適応」のみならず潜在市場を総合的に開発していく「市場開発」という視点を持たねばならない。中国やインドなどは中間層の市場規模こそ大きいですが、そこでは一般にプレミアム市場の 30%から 50%ほど安価な価格で製品を供給しなければ、市場が受け入れない。こうした価格政策を実現するためには、供給側のコスト削減と大規模量産を行う生産体制が不可欠であり、低コスト要求や規模拡大に伴う供給リスクはその分

¹ 経済産業省は、世帯可処分所得別に、35,000 ドル以上を「富裕層」、5,000 ドル以上 35,000 ドル未満を「中間層」、1,000 ドル以上 5,000 ドル未満を「低所得層」、1,000 ドル未満を「貧困層」と定義している（「通商白書」2009 年版）。

高くなる。また先進国とは異なる労働市場環境や従業員の習熟度なども考慮すれば、見えない供給リスクは数多く存在している。資源・能力の開発や供給システムの構築という視点からも、先進国とは異なる視点での議論が必要になる（天野，2010）。

本稿では、ホンダ二輪事業の ASEAN 戦略を事例として取り上げ、日本企業など先進国企業の新興国市場戦略に伴う固有の経営課題やそれを克服するための諸観点を具体的に考察するための議論の対象を提供したい。二輪車産業は 1980 年代に日本や欧米などの先進諸国ではいち早く市場の成熟化に直面し、企業が新興国市場に向けて経営を舵取りしていく必要性に迫られた産業である。実際、日本の二輪市場は、1980 年には 237 万台だったが、2009 年にはわずか 38 万台まで縮小した。同時に日本の国内生産も、1980 年の 643 万台から 2009 年には 10 分の 1 の 64 万台まで縮小している。中国・東南アジア・インドといった市場は重要な成長フロンティアであり、そこにどう事業基盤を確立するかがこの事業の成長戦略にとって重要な課題であった。

そのような環境下で、間違いなく重要な市場のひとつであったのが中国市場であったが、ホンダはここでは、1980 年代以降の複数社への技術移転が裏目に出て、ローカル企業による低価格コピー車の大量供給に苦しみ、市場シェアを伸ばせなかった。中国車の影響はその後アジア市場全体に広がるリスクを持っていたが、ホンダは東南アジアなどの成長市場でのプレゼンスを保持するために、低価格モデルを投入し、製品戦略を大幅に変更し、中国車に対抗する競争力を徐々に形成していった。中国メーカーを競争相手としてベンチマークしながら、ホンダがアジアで自己革新を遂げたプロセスであるといえる。

製品戦略の変更後、それまで途上国上位層に留まっていたホンダの二輪車はアジアの中間層市場に幅広く浸透し、市場全体を広げる効果を持った。低価格モデルの投入はまたそれまでのホンダの供給体制の再構築を迫った。ホンダはタイを中心に研究開発拠点を編成したが、現地の開発機能を充実させながら、ASEAN 全体の製品ラインのバリエーションを増やしていった。2000 年代前半の ASEAN 市場は低価格モデルの投入が鍵を握っていたが、2000 年代後半になるとスクーターなどの高付加価値モデルや各国ごとに異なる法規制や製品ニーズへの細かな対応が優位性を左右するようになった。タイを中心に開発の現地化を進め、プラットフォーム戦略を取り入れたホンダは、これらの諸条件にも対応するケイパビリティを ASEAN 全体の国際分業体制の中で備えるようになった。

以上の観点から、本稿ではホンダ二輪事業の ASEAN での市場展開について、諸資料や現地調査の内容を検討しながら整理する。とりわけ、この地域での二輪車の製品戦略、タイとベトナムにおける低価格モデル投入や ASEAN でのプラットフォーム戦略などに焦点を当てながら、ホンダのこの地域での経営革新のプロセスを検証していきたい。

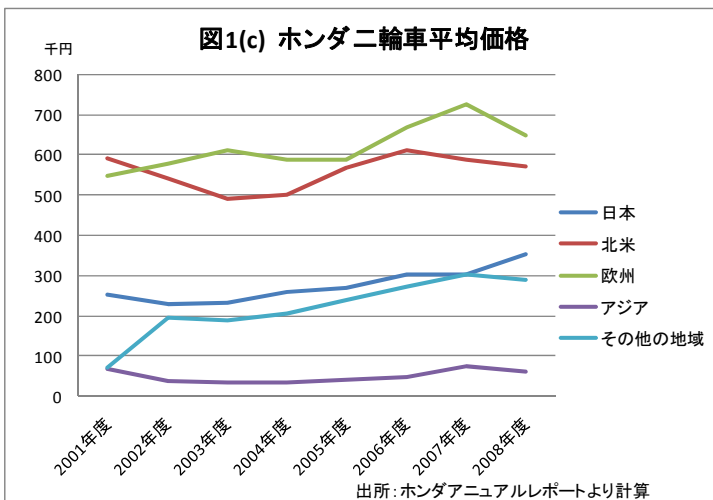
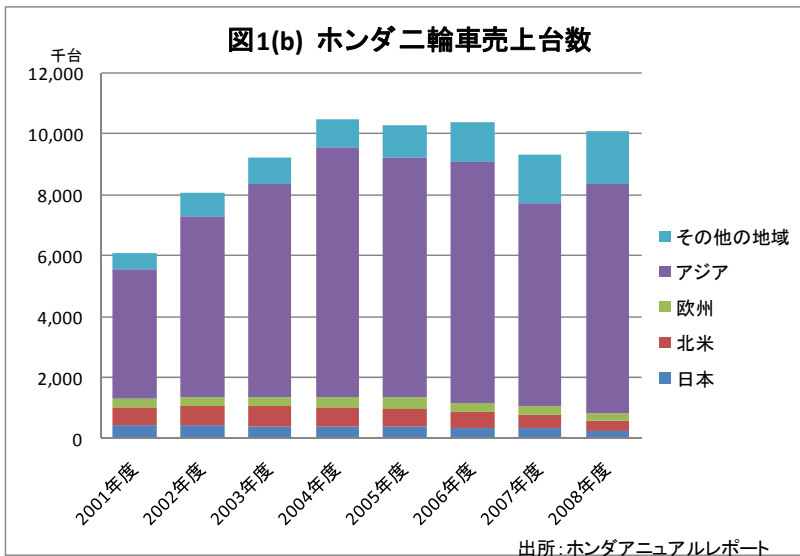
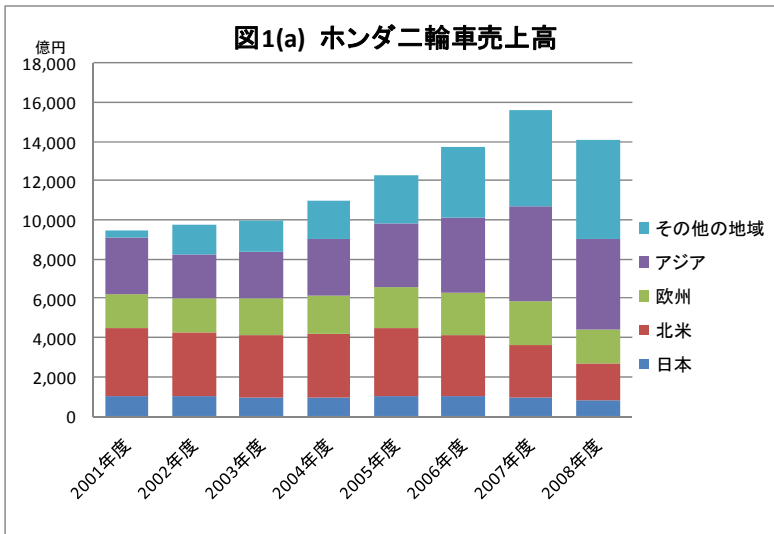
I ホンダの二輪事業とアジア

(1) グローバルビジネスの中での二輪事業

リーマンショック以降の金融危機の影響を受け、ホンダの連結売上高は、2007年度の12兆28億円から、2008年度の10兆112億円、2009年度決算では8兆5,791億円にまで減少した。一方、営業利益に関しては、2007年度の9,531億円から、2008年度の1,896億円まで減少したが、2009年度には3,638億円まで持ち直した。売上高減少の中の増益については、機種構成の検討、製造面のコストダウン、広告宣伝費・販売費の減少、運賃・保管料の減少、研究開発費の減少など、主にコスト削減によるところが大きい。

2008年度の売上高からホンダのビジネスの構成を見ると、事業分野別には、売上高の14.1%が二輪事業、76.7%が四輪事業、汎用事業及びその他事業が3.4%、金融サービス事業が5.8%である。地域別には、日本が14.4%、北米が45.1%、欧州が11.8%、アジアが15.9%、その他の地域が12.7%となっている。どの地域も四輪事業が売上に占める比率は高いが、四輪事業の中では、北米が48.5%の売上を占める世界最大の市場で、次に日本が15.9%、アジアが14.1%とほぼ並ぶ。一方、二輪事業の中では、売上のうちアジアが32.6%を占め、その他の地域も36.0%を占める。北米と欧州がそれぞれ12.9%と12.6%で、日本は5.8%にすぎない。

ホンダの中では四輪事業が占める比率が高く、リーマンショックによる北米や日本での四輪事業の低迷は大きな痛手となった。一方、二輪事業については、アジアやその他の地域が占める比重が高い。先は売上ベースの構成比だが、台数ベースで見ると、2008年度の合計生産台数が1,011万台で、そのうち74.4%がアジアに、17.4%がその他の地域に属するわけである。2007年度から08年度にかけて、日本、北米、欧州では、二輪の売上台数がそれぞれ、-25.4%、-29.4%、-11.8%の落ち込みを見せたが、アジアでは13.4%、その他の地域では9.5%の増加を見せた。2008年度の第4四半期から09年度の第1四半期までは台数が減少したが、その後アジアとその他地域の販売台数は徐々に持ち直している。なお、ここでその他地域には、南米、中東・アフリカ、大洋州などの諸国が含まれており、この中でもブラジルは最大級の市場である。



やや長期のトレンドを見るために、図 1 においてホンダ二輪車の売上高、売上台数、平均価格（売上高／売上台数）をプロットした。2000 年代に入り、ホンダの二輪車の売上高を牽引してきたのはアジアとその他の地域である²。アジアでは売上台数の多さからも推測できるように、低価格帯の二輪車が普及している。ブラジルなどその他地域においては平均価格にして日本市場と同程度の二輪車が販売されており、近年の売上台数の伸びとともに、ホンダの連結売上高の中で重要な市場となった。北米や欧州では平均価格の高い車両が販売されているが、金融危機の影響もあり、市場は縮小傾向にある。

(2) アジア二輪事業と ASEAN のプレゼンス

次に、アジアの二輪事業について見ていきたい。図 2 は 2000 年代以降のアジア 9 カ国の二輪車の販売台数である。中国、ASEAN、インドのいずれの国でも二輪車の販売台数は金融危機の前まで急速に伸びた。金融危機でタイやベトナムなどの国では一旦調整局面を迎えたが、中国やインドなどはその影響もあまり見られず、成長を続けている。

表 1 は、各国におけるホンダの販売台数とその国での市場シェアである。周知のとおり、中国は、1980 年代にホンダが二輪車の技術移転を積極的に進めた国だが、その後それを模倣するかたちで多くの二輪車メーカーが設立され、低価格帯で熾烈な競争が繰り広げられた。ホンダは中国ローカルメーカーの攻勢に苦戦し、2003 年にシェア 11% でピークを打ち、08 年には 8.4% まで下がった。アジア主要国の中で、中国はホンダが競争優位を築くことができなかつた数少ない国の 1 つであり、表 1 に示されるとおり、それ以外の国ではホンダは 4 割から 7 割程度の市場シェアを確保するに至っている。アジア主要国の中でのホンダの販売台数としては、インドが 460 万台と最大で、次にインドネシアの 210 万台、タイの 112 万台、ベトナムの 85 万台が続く。販売台数で比較すると、ホンダの現在の中国におけるビジネスはタイのそれとほぼ同格である。中国とは対照的に、ホンダは ASEAN やインドでは、急成長する低価格帯の市場に自らのビジネスをうまく適応させてきたといえる。

² ホンダの売り上げで、その他地域の大部分がブラジルである。ホンダは 1976 年からブラジルのマナウスで二輪の生産を開始し、2007 年には累計生産 1,000 万台を記録している。2008 年、ブラジル二輪市場は 191 万台であったが、ホンダは 80% 程度のシェアを保持していると言われている。ホンダの 2008 年におけるその他地域の販売は 176 万台である。

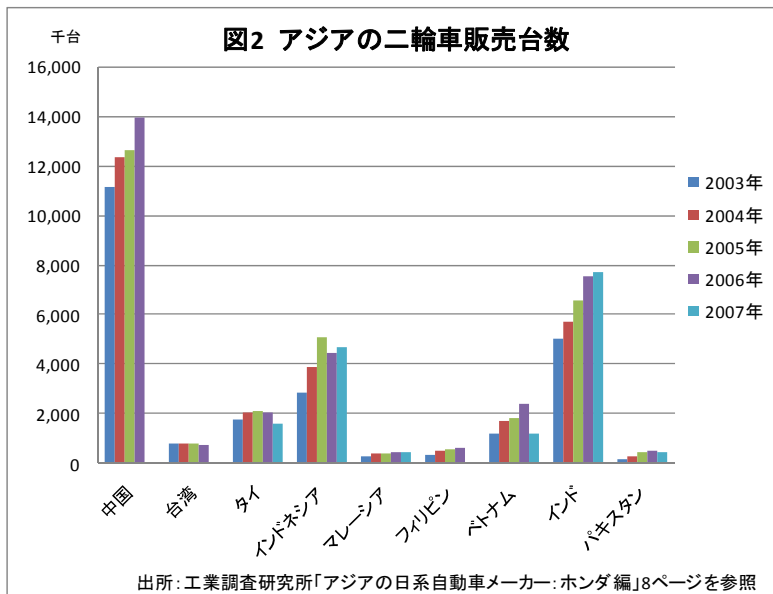


表1 アジアのホンダ二輪車販売台数とシェア(2007年)

	販売台数(千台)	ホンダのシェア
中国	1,166	10%
タイ	1,118	70%
インドネシア	2,141	46%
マレーシア	223	48%
フィリピン*	308	51%
ベトナム*	851	36%
インド	4,600	55%
パキスタン	332	71%

(注)*フィリピンとベトナムは2006年の統計
(出所)工業調査研究所「アジアの日系自動車メーカー: ホンダ編」10頁より作成.

本稿では、ASEAN を中心に、ホンダの二輪事業について検討したい。とりわけ焦点となるのが、同社の低価格モデルの導入とプラットフォーム戦略の展開についてである。ASEAN の二輪産業に関する先行研究の指摘のとおり³、同社が ASEAN で、中国車との輸入競争の脅威に苦しみながら、この市場でシェアを確保できたのは、ローコストモデルの導入を中心とする製品戦略の見直しにあると考えられる。しかし、そこを境とするホンダの製品戦略革新のプロセス、現地の研究開発活動と製品戦略との相互関係、ASEAN 全体の開発・生産戦略やそれらが市場成果に及ぼした影響などについては、そのディテールや因果関係が必ずしも十分に明らかになっているわけではない。そこで本稿では、著者ら自身が進めてきた現地調査に依拠しながら、この時期のホンダの ASEAN での低価格モデルの

³三嶋 (2010)、太田原 (2009)、佐藤・大原 (2006) などが東南アジアの二輪産業の産業動向を調査研究した重要な先行研究である。インドネシアの市場動向は天野 (2007) を参照。

導入と製品戦略の再構築プロセス，研究開発能力の構築プロセスなどを改めて経時的に整理し，既存研究の調査内容を補完できればと思う。

II 二輪事業の ASEAN への展開

(1) ASEAN における二輪車の生産・販売

表 2 はホンダのアジア大洋州における生産・販売の展開である（二輪車・四輪車・汎用製品を含む）。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社が設立された。翌年に二輪車の生産合弁会社としてタイホンダが設立され，67 年から生産を開始している。その後，1969 年にマレーシア，71 年にインドネシア，73 年にフィリピン，84 年にインドと ASEAN とインドの各国に生産拠点が設立され，基本的には需要のあるところで生産するという考え方にもとづいて，生産活動が展開されてきた。アジアの各国での需要の立ち上がりに対する生産拠点の展開は，ある程度成長する需要を見込んで，迅速に行われてきたといえよう。

また，二輪車の後に四輪車の生産拠点を展開するのも同社の特徴である。たとえばタイでは 1967 年に二輪車の生産を開始し，その後 84 年に四輪車の生産が始まっている。インドネシアでは 71 年に二輪車の生産を開始し，75 年に四輪車の生産が始まる。フィリピンでも 73 年に二輪車の生産を開始し，92 年に四輪車の生産が始まる。インドも 1985 年に二輪車の生産を開始し，98 年に四輪車の生産を始めた。二輪車の現地生産を実施しながら，四輪車の生産に関する需要面や調達面のフィージビリティを，ある程度の時間をかけて検討し，その後で四輪車の生産に踏み切るという進出方法を採用している。

二輪事業について，各国の拠点では，生産拠点の進出の後に，その国での現地調達率の向上に取り組み，コスト競争力を強化してきた。また生産する機種を増やして，競争力のある製品ラインアップの編成につとめてきた。また，その後の ASEAN 拡大に伴い，1997 年にはベトナムで二輪車の生産を開始している。

表2 ホンダのアジア・太平洋州におけるグローバル展開

	主な出来事
1964年	アジアホンダモーター社
1965年	タイに二輪車生産合弁会社設立
1967年	タイで二輪車の生産を開始
1969年	オーストラリアに四輪車販売会社設立
	マレーシアで二輪車および四輪車の生産を開始
	台湾で四輪車の生産を開始
1971年	インドネシアで二輪車の生産を開始
1973年	フィリピンに二輪車生産・販売の合弁会社設立
	フィリピンで二輪車の生産を開始
1975年	インドネシアで四輪車の生産を開始
1984年	インドに二輪車生産・販売の合弁会社設立
	タイで四輪車の生産を開始
1985年	インドで二輪車の生産を開始
	マレーシアで二輪車用エンジンの生産を開始
1987年	タイ製汎用エンジンの輸出開始
1988年	オーストラリアで芝刈機の生産を開始
	ニュージーランドで四輪車の生産を開始
	インドで汎用製品の生産を開始
1992年	フィリピンで四輪車の生産を開始
1994年	パキスタンで四輪車の生産を開始
1996年	アジア地域専用車「シティ」をタイで発売
1997年	インドネシアで汎用製品の生産を開始
	ベトナムで二輪車の生産を開始
	タイに二輪車の研究開発法人を設立
1998年	インドで四輪車の生産を開始
1999年	ホンダモーターサイクルアンドスクーターインディア設立
2001年	ホンダマレーシアが四輪の営業を開始
2002年	台湾で四輪車の現地生産を開始
2003年	インドネシア新四輪工場の稼働
	マレーシア新四輪工場の稼働
	インド二輪車研究所設立
2004年	韓国で四輪車の販売開始
	タイで二輪車生産累計 1,000 万台を達成
2005年	ホンダフィリピンにて二輪車生産累計 100 万台を達成
	インドネシアで二輪の第三工場稼働
2006年	パキスタン新二輪工場稼働
	ベトナムで四輪車の生産を開始
2007年	インドおよびインドネシアで二輪車生産累計 2,000 万台を達成
	タイで汎用製品生産累計 1,000 万台を達成
	タイで四輪車生産累計 100 万台を達成
2008年	ベトナムで二輪車生産累計 500 万台を達成
	インドでインド市場初「シビックハイブリッド」発売

出所:ホンダ社のホームページより作成。

(2) タイを中心とする研究開発活動

次に研究開発活動の現地化についてである。表 3 は ASEAN でのホンダの二輪事業の開発活動に関する展開をまとめた。この地域での二輪車の開発活動の展開は、1984 年のシンガポールオフィスの設置に始まり、その後、1988 年にタイ市場拡大に伴って、タイにもオフィスが新設され、同国での業務がスタートした。当初は開発といっても外部のデザイン、とくにカラスト（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 1~2 モデルの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の 1 つは現地の市場情報を収集して、日本にフィードバックすることであった。

じつは 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、ホンダは 4 位で、市場シェアも約 10% であった。当時はまだ企業のグローバル戦略も欧米市場が中心であり、アジアに対しては、資源配分は希薄であった。当時のタイ市場は、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。しかし排気ガスがひどく、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、環境にやさしい 4 ストロークエンジンの二輪車の普及を目指して、1997 年に本田技術研究所はタイに 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。

1997 年はアジアが通貨危機に見舞われた年でもあり、タイ市場で見れば 1996 年から 98 年まで販売台数が約 3 分の 1 に減少した。ホンダは当時の生産台数がまだそれほど多くはなかったため、この影響は他社と比べれば相対的に軽微であったが、販売台数の減少は免れなかった。さらに 1990 年代末頃には、中国から安価なコピー車がとく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とるようになった。彼らはホンダ車に比べると価格で圧倒的な優位にたっており、中国市場ではそちらがドミナンスを得て、ホンダが市場シェアを挽回することができないでいる現状を考えたときに、彼らによって 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。現在、ホンダはタイ市場で 70% 近いシェアを持つが、R&D の現地化を本格的に進めたことが、市場シェア向上に大きく貢献したと考えられる。

まず、(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数を徐々に増やし、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、トータルモデル数は、デザインの現地化によって大幅に増加し、現在はタイが中心となって ASEAN 全域のデザイン開発を担当している。

次に、(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

ンジが現地ですることができるようになり、04年には外観の新デザインそのものを採用できるように、さらに06年には基本骨格の改造と外観のオールリニューアルを行った

最後に、(3) テストの現地化である。タイでは、四輪車が富裕層の移動手段であるとすると、二輪車はまさに人々の生活に必要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、使われ方も日本と比べれば荒い。高温多湿という気候条件も厳しい。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できるように検査環境を整備してきたが、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。

表3 ホンダのASEANでの開発活動の展開

	主な出来事
1984年	シンガポールオフィスの設立
1988年	タイ市場の拡大に伴い、オフィスをタイに移して設計業務を開始
1997年	タイにHRS-T(Honda R&D Southeast Asia Co., Ltd. Thailand Head Office)を設立
1998年	インドネシアにHRS-INとシンガポールにHRS-SINをブランチ化
2003年	ベトナムにHRS-Vをブランチ化 インドに二輪研究所を設立
2004年	HRS-Tに新社屋を建設

出所:取材にもとづき筆者作成。

このように、ホンダは、1997年以降、タイにASEAN全体を見る研究開発機能を持ち、そこを強化することで、ASEAN市場への対応力を強めてきたといえる。しかしながら、ASEAN市場の1つの特徴は、地域の中にも環境条件や消費者ニーズ、消費トレンドの異なる複数の国が存在するという点である。その点はたとえば日本市場とは大きく異なる。そのためタイの開発拠点は、タイ市場のみならず、ASEANの他国市場、さらにはインドのように離れた市場にも管理範囲を広げねばならない。

この点で表3の年表で注目されるのがブランチの存在である。HRS (Honda R&D Southeast Asia Co., Ltd) としては、当初はタイにヘッドオフィスを持ち、インドネシアとシンガポールにブランチを持っていた (HRS-IN と HRS-SIN)。その後、シンガポールの市場は僅少であるため、HRS-SINは閉鎖し、2003年には新たに市場の規模と成長性が見込めるベトナムにHRS-Vを設立した。また同年にはインドに二輪の研究所が設立された。

タイにおける研究開発活動の拡大とともに、タイの生産拠点もそれまでの量産に加えて、他国を指導するマザー拠点としての役割を持つようになってきた。タイには事業と生産、研究開発のすべての機能があり、その点がASEANの他国の拠点とは異なる。その意味で、アジアのセンター機能を担いつつあるといえる。このような機能を充実させながら、小型2輪車においてオペレーションの自立化を図り、事業運営の速度をあげることがねらいである。デザインでは、開発設備をさらに充実させ、開発機種数をさらに伸ばすことが目的である。エンジニアリングにおいてはタイのマザー機能、具体的には品質保証支援、海外生

産支援、生産企画、各拠点現地化のための諸施策をさらに強化する。購買機能においても、新機種のコスト競争力を強化するために、現地調達化を推進する、具体的には域内取引先管理や購買の企画と実行を担える域内購買担当者を育成することなどが目標となっている。

Ⅲ 低価格モデルの投入と製品戦略の革新

(1) タイ市場での低価格モデルの投入：Wave100を中心に

次に ASEAN におけるホンダの二輪車の製品開発戦略について見ていきたい。既述のように、ASEAN（タイ）で開発されるモデルが増えてきたのは 2000 年頃からである。その頃まではほぼ日本が開発を担ってきた。タイでデザインした主要モデルは 2001 年で 10 機種である。また当時のホンダはどちらかといえば ASEAN 市場で高級路線をとっていた。2003 年 12 月の調査によれば、4 ストの 125cc をコアエンジンとした Wave125 や Dream125 などがタイでデザインされているが、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。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。

ASEAN で開発されるモデルは、当時からプラットフォームの共通化が目指されていた。1 つは、エンジンの共用化であり、125cc のエンジンは、Wave125、Dream125、Nice125 など複数機種に搭載されていた。またタイ市場では Wave 系を中心にフルラインが構成されており、売上の 8 割が Wave 系で占められていたが、これらはなるべく同じプラットフォームで部品などの共通化を図るように目指されていた。

タイホンダにおける二輪製品ライン(2003年)

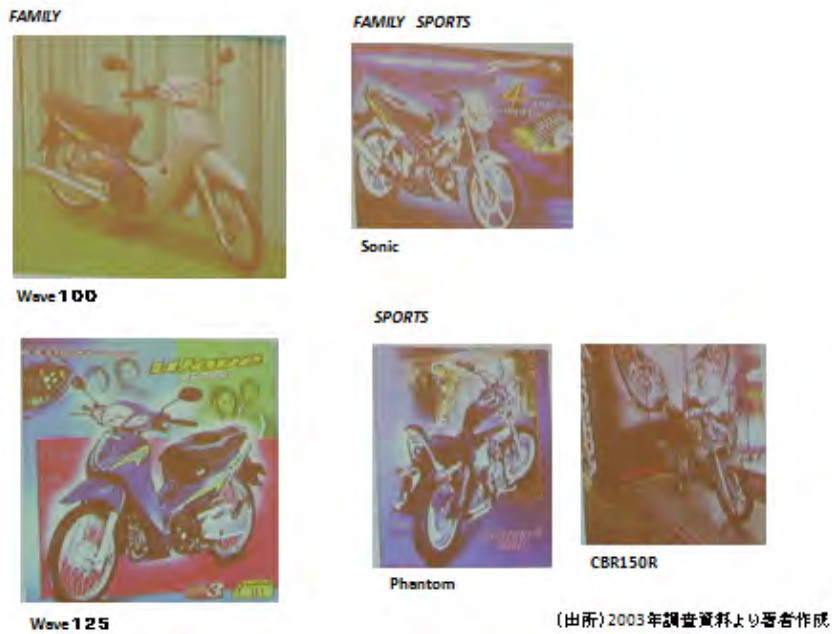
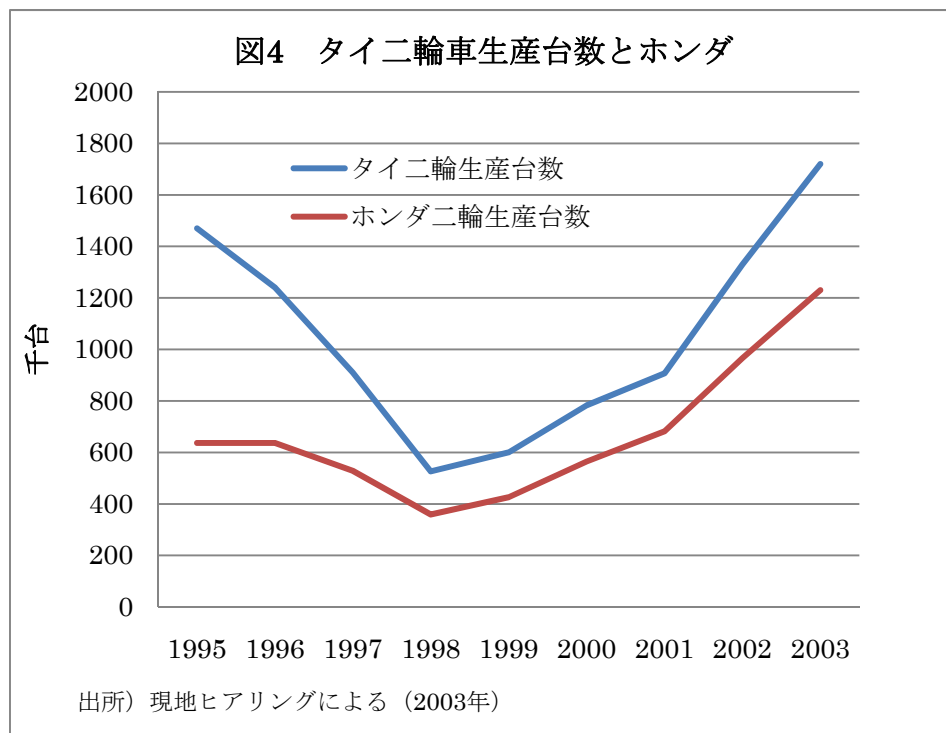


図 3

(出所)2003年調査資料より筆者作成



2001年のWave125では、タイ市場では中国車との価格差が大きかったため、ホンダは2002年6月に製品価格29,800バーツ(723ドル)のWave100を導入した。当時3万バーツを切るモデルとして注目されたタイ最初のローコストモデルである。エンジンは100cc

に抑え、部品の現地調達化を徹底した。また、続く 2003 年には製品価格が 27,500 パーツ (667 ドル) の WaveZ (同じく 100cc) を上市し、ローコストモデルのラインを強化した。WaveZ では中国製部品が搭載された。中国メーカーの互換性流通部品をサーチし、こちらの品質基準に照合させて、使えるものから採用した。部品のサーチは中国の新大州で行った。当時、実際に輸入されたのが、カムシャフト、キックスピンドル、オイルポンプなどの部品である。ギア部品や鍛造部品が多いが、一般的に、金型費用が高く、ボリュウムがなく輸送費が安い機構系部品は、輸入に向いており、成形部品のように金型費用が安く、輸送費が高いものは現地生産したほうがよい。実際に採用されたのは、中国系サプライヤーではあるが、ホンダに納入実績のある優良企業のものである。なお当時タイでは 3 年 3 万 km という製品保証を標準にしたという。

中国部品の採用も注目されるが、よりコスト競争力の確立に貢献したのは、域内、とりわけタイでの部品現地調達化である。部品メーカーの進出も進み、2003 年頃には二輪車のタイ内での平均現地調達率は 96.8% に及んでいる。この維持、ASEAN 域内の部品相互補完も進んだが、タイは ASEAN の他拠点に対する部品輸出国になった。たとえば、2003 年のデータでは、クランクシャフト、シリンダー、ピストン、カムシャフト、キャブレターなどの機構部品を中心に、フィリピン、インドネシア、マレーシア、ベトナムなどの隣国に輸出が行われている。部品輸入についてはインドネシアから、同じくクランクシャフト、シリンダー、ピストン、カムシャフトなどを受け入れていた。

タイ市場では、Wave125 や Wave100, WaveZ などの一連のローコストモデルの導入によって、ホンダは販売台数を大幅に伸ばした (図 4)。2000 年の 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 万台ほどを占めていた。この間二輪車のタイ市場全体のトレンドも回復し、低価格帯への製品戦略の転換が、同社の市場シェアを高め、同時にタイの二輪車市場の規模を拡大させたと言いうる。また二輪完成車の輸出も 2001 年頃から増え始め、03 年頃には 50 万台規模に達した。

(2) ベトナム市場での低価格モデルとその後 : Wave α を中心に

ホンダがベトナムで二輪車の投資認可を得たのが 1996 年で、工場完成が 1997 年である。ベトナムでもスーパードリームの生産から開始した。当時のスーパードリームの価格は 20 百万ドン (1,230 ドル)、その後これをコストダウンして、近年は 15 百万ドン (923 ドル) まで販売価格を下げたが、一般の消費者にはまだまだ高嶺の花であった。

1999 年 9 月には、タイの Wave125 に相当する 125cc の Future が導入された。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、販売が伸び悩み、地方で買えるようにコストダウンをする一方、都市部を中心にスポーティタイプのモデルを導入しようと考えた。Future までは、ホンダは高価格戦略であり、消費者の高いロイヤルティを背景に、いわば、「売れる人に売る」という対応であった。



図 5

(写真 1) スーパードリーム

1999 年当時のベトナム市場は、全体で 50 万台、ホンダ（現地生産分）のシェアは約 20% 程度であった。まだ全体市場の半分程度は日本などからの輸入車であった。輸入車と合わせると、ホンダの市場シェアは 5 割近くに上っていたと見られる。というのも、ベトナム戦争中タイやアメリカに亡命した人が、年間 2 万台にも上るカブをベトナムに輸出していたという。カブは、何でも運び、泥道でも行く。人々の生活に根ざしており、カブが今の市場におけるホンダの基礎になっている。

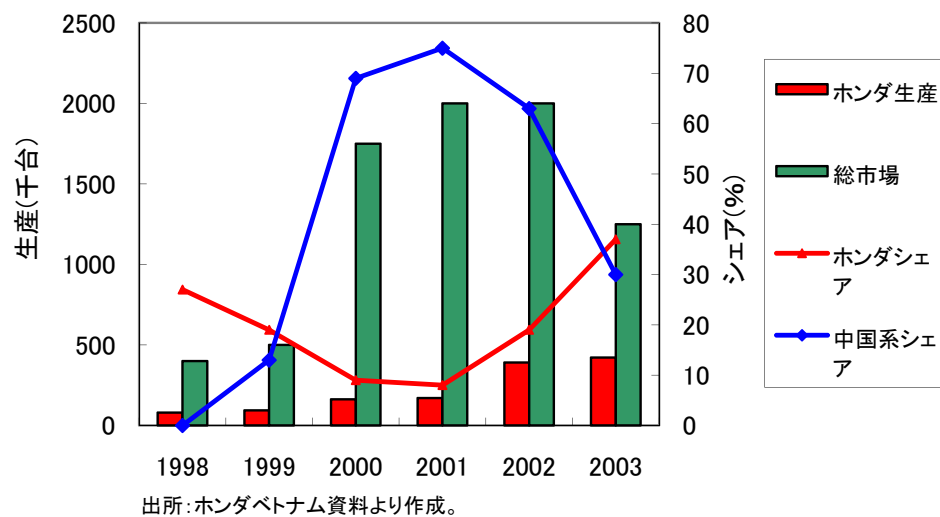
しかし、この頃から価格差に付け込んで中国製の安価なイミテーションバイクが、完成車輸入や部品輸入のかたちで、ベトナム市場に入り込んできた。彼らは、それまでホンダなど日系メーカーの手が及んでいなかった低価格帯市場で、大幅に販売台数を伸ばした。1 年後の 2000 年には、ベトナム市場は 175 万台と 3 倍以上に伸び、中国二輪車の台頭によりホンダのシェアは 9% まで低下した（図 7）。

市場構造から見れば、中国製バイクはベトナムの底辺マーケットを広げたといえる。ホンダにとっては、全体のマーケットは大きいと言うことを、むしろ中国製バイクによって教えられたという。それまでは、下位にそこまで巨大な市場があるとは認識していなかった。ベトナム以外でもインドネシアなどで同じような動きが見られた。そして、このような動きは、ホンダを低価格モデルの本格的導入へと向かわせた。

図6 フューチャー



図7 ベトナムオートバイ市場



2002年1月、ホンダはベトナム市場でもローコストモデルのWave α を上市した。今まで購入できなかった人でも購入できるように、徹底的にコストダウンを行った。そのために、商品企画として、ベトナムのユーザーに求められる性能を見直した。ベースはタイの

Wave100 と同機種だが、ベトナムは都市のバイク渋滞がひどく、バイクの速度をあげることは少ないため、時速 80km 以上の性能を求めず、その代わり販売先はベトナム国内と一部フィリピンへの輸出に限定した（それ以外の国の低価格帯は二輪も速度を出すので Wave100 で対応している）。価格は 13 百万ドン（800 ドル）に抑えた。ベトナムにおける中国製バイクとの価格差は、2000 年当時 2.31 倍であったが、2002 年の Wave α 導入後は 1.37 倍となった。消費者にも品質や機能に対する価格の割安感が受け容れられ、2003 年にはホンダのベトナムでの生産台数は 42 万台に上った。1999 年が 9 万台であるから、当時の約 4.7 倍の伸びである。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。タイと同様、ベトナムでも低価格車の投入が市場を広げ、ホンダの生産能力を大幅に引き上げるようになった。

図 8 ウェーブ α



さらに注目されるのが、2002 年以降の、中国製バイクのベトナム市場における販売台数の低下である。これにはホンダの製品戦略の転換以外にもいくつか要因が考えられる。第 1 は、2002 年 9 月に輸入総量規制が敷かれ、それに違反した中国企業への取り締りが強化されることになった。関税も引き上げられた。第 2 に、交通渋滞や交通事故、排ガス公害が深刻化したため、2003 年には政府による生産台数コントロールが行われることになった。1 人 1 台までの登録とされ、ハノイ中心区では新規登録が禁止された。登録料は引き上げられ、運転免許証の携帯が義務化された。こうした規制により、1 人 1 台しか買えないのであれば、品質の良いものを買うべきだという消費者心理がより強く働くようになった。第 3 は、中国製バイクの事故や品質不具合に関する報道などである。これにより消費者の品質

意識は高くなった。そこで投入された Wave α は、製品価格もさることながら、これらの複合的なニーズを満たすということで、市場シェアを獲得していったと考えられる。

図 9 ハノイ市内の店頭の中国系バイク



近年のベトナム市場では、いくつかの変化が見られる。第 1 は、道路などのインフラが整備されてきたことに伴い、2005 年以降は、諸規制の緩和が進んでいることである。具体的には、2005 年 12 月に 1 人 1 台登録規制とハノイ中心区登録禁止制度が撤廃された。07 年 12 月には新たにヘルメット規制が導入された。

数量的規制の撤廃により、それまでの買い控え需要と新規需要の両方が見込まれたため、ホンダも 2005 年前後から相次いで新車種を導入した。04 年 12 月に Wave-ZX と Future II, 06 年 10 月からはホンダベトナム初のスクーターである Click が導入された。無段変速型のスクーターは値段がカブの約 1.5 倍と高いが、変速が円滑にできるということで、販売台数を伸ばしていった。08 年には Click の上位モデルである Air-brade, スクーターの次機種種の Lead などである。ベトナムでは、カブの平均価格が約 12 万円に対してスクーターが約 18 万円であるが、最近は消費者の所得増加に伴い、機能や品質への要求も高くなっており、2008 年度にはカブ系の生産台数が 100 万台に対して、スクーター系が 50 万台まで伸びてきている。インドネシアやタイでも同様の傾向が見られている（天野，2007）。

ちなみに、スクーターの Lead はもともと中国五洋本田で生産されていた機種である。そのため、このモデルには中国製部品がかなり使われている。つまり、最初の立ち上げがどこで行われたかによって、採用される部品の地域は異なってくる。タイで最初に立ちあがり、それからベトナムに来た機種についてはタイからの部品輸入が多くなり、中国の場合は中国からの部品輸入が多くなるようである。

図 10 ベトナム市場で近年販売が伸びているスクーター



(3) プラットフォーム戦略と派生モデル展開

以上のように、Hondaは、ASEAN 市場において製品戦略を果敢に転換し、中間層市場の成長にビジネスを深く浸透させてきた。現在、ASEAN 市場で年間販売されているモデルは数十に上り、その多くは派生モデルである（ただしこの場合、単なるカラスト変更などは派生モデルに加えていない。1 モデルでカラスト変更は数パターンあるという）。また売上は特定のモデルに偏っていることが多い。

Hondaの二輪事業はプラットフォーム戦略を採用しており、まず日本側で、ASEAN 市場向けのプラットフォームが開発される。今のところプラットフォーム開発は完全に日本である。一般に二輪車はギア部品、鍛造部品、成形部品を合わせると約 800 から 1000 の部品から成り立っており、日本でプラットフォームを開発するときには、市場を想定し、できるだけ部品の共通化を図り、各国で異なる法規制があったとしても、できるだけ同一部品で対応可能なように、標準設計する。部品の仕様統合は、サプライヤーに対して、数を背景とした交渉が可能になり、コスト競争力の強化につながる。サプライヤーも数がまとまることで、専用機に投資し、コストを下げられるようになる。部品の統合化は開発スピードや効率を上げるためにも重要な方法となるだろう。

プラットフォームの中のエンジンの設計開発については、日本、タイで設計作業を分担する。新規のエンジン設計は日本になるが、設計のモディフィケーションをタイで行う。エンジンの量産プロセスの工程開発などもタイに分散している。現在、ASEAN の最終モデ

ル（二輪車）は数十だが、これに対して、コアエンジンはその数分の一ほどである。つまり、1つのコアエンジンを複数のモデルに搭載している。また逆に、数量の多いモデルは、そのモデルに対して複数のエンジンを使うこともありうる。

プラットフォームによるモデル展開には2つの方向性が考えられる。1つは同一モデルを基軸にした各国の法規制対応とニーズ対応である。最初の ASEAN モデルをタイで立ち上げれば、それをベトナムやインドネシア、マレーシアなどの近隣諸国に展開していくときに、それに合わせて外装部品やカラストなどを変更し、モデルのバリエーションを出していく。もう1つはエンジン流用化による車体の一新である。たとえば、タイやベトナムで販売された Air-brade のエンジンを空冷に切り替え、ICON というモデルを導入した。同じモデルでもエンジンの変更はある程度可能であり、これによりモデルバリエーションを出している。この2つの軸でマトリックスを書けば、バリエーションは相当数生まれる。

以上を考慮すると、商品企画に2つのレベルがありうる。1つにはエンジンを含めたプラットフォーム自体の変更（メジャーチェンジ）であり、これは10年に1回程度の変更で日本での企画になる。図面も日本で書かれ、多くの場合は日本国内の生産を経る（なお日本生産を経ない機種もある）。ただし、その二輪車が販売される国の要望は最初の商品企画のときに反映される。いま1つは各国の法規制への対応や市場からの要望への対応、エンジンの流用化などで、これらはマイナーチェンジと呼ばれ、3～4年に1回程度はある。ASEAN 向けのマイナーチェンジはタイが中心になる。周辺国はカラストや現地対応などのレベルなので、設計変更などはタイ側が行い、同国地域本社で承認を得る。タイには、研究所のみならず、タイホンダの品質管理部門、生産企画、購買、サービスなど様々な機能が近くにあり、エンジニアの数も多い。量産開発の検討もこの場で行うことができ、サプライヤーも近隣にあるため相談しやすい。そのような場所で迅速に意思決定することが効率的であるし、個々の専門領域を持つエンジニアの経験を有効に活用できる。

モデルのマイナーチェンジやエンジンの流用とカラストなどを活用した外見上のデザイン変更などを入れると、1つのプラットフォームから相当数のパターンができると予想される。また、ASEAN のように各国に複数の市場がある場合、ある国で起きていることは、他の国でも起きるという予想が立てやすく、タイの企画をベトナムに展開するといったことも可能である。各国のブランチや営業拠点から各国で起きていることを把握し、ASEAN 市場の商品戦略を編成するのもタイ側の役割になろう。

タイの開発拠点の役割は、ASEAN 市場にとどまらずに拡大している。2010年3月にはタイで開発、生産された125ccのスクーター「PCX」が日本で発売された。PCXは、125ccクラスとしては初めてアイドリングストップ・システムを採用した新製品で、発売後約3週間で年間販売計画台数8,000台の9割を超える7,400台以上を販売し、低迷が続く日本市場で久々のヒット商品となった。

生産面でも、日本と ASEAN 工場の関係は変わりつつある。日本では、二輪完成品の生産は徐々に減少しており、ホンダは2008年に浜松工場での二輪生産を打ち切り、熊本工場

に二輪生産を集約した。生産規模としては、日本の熊本工場はホンダの全世界生産量の 1 割にも満たないが、グローバル拠点として重要な 3 つの役割を依然として担っている。第一は、海外生産拠点へのマザー工場としての役割である。海外工場を支援するために、常時、日本から 150 名ほどが海外駐在員として海外に派遣されている。その他に、海外工場での新製品立ち上げや生産能力拡大などの支援で、250 名ほどが出張で支援に行っているという。第二は、大型二輪のグローバル生産拠点である。一部、海外でも大型二輪を生産しているが、主たる生産は日本に集約され、輸出されている。第三は、部品の供給拠点である。エンジン部品で、特に加工精度が重要な部品などは、依然としてアジアなど海外工場に輸出している。ただし、部品供給は一方的な関係から、相互供給体制に変わりつつあるという。たとえば、小型エンジンなど、アジア工場が十分に能力を上げ、かつコストが重要な部品については、アジアから日本に輸入されるケースも出てきたという。

IV 結びにかえて

最後に、本稿のケース分析から得られた新興国市場戦略へのインプリケーションについて 2 点ほど言及しておきたい。

第 1 は、アジアの中間層市場に浸透するときの機能を絞った低価格モデルの重要性である。タイやベトナムの事例で見られたように、とくに市場成長の初期において、低価格モデルは市場の底辺を広げる役割を果たす。タイの Wave100 や WaveZ、ベトナムの Wave α はまさにそうしたケースであった。事例の中にあつたように、高価格帯で一定の市場を得ている日本企業は、そもそも下位の中間層市場の存在やその大きさすら、正確には認識できていないことも少なくない。ホンダの場合は、中国製バイクへの対応から、低価格モデルを投入せざるをえなかったが、それが結果として ASEAN の中間層市場への製品浸透力を大幅に伸ばし、中国製バイクにも対抗しうる競争優位性を模索し、現地で能力を整備していくきっかけになった。中国製バイクとの価格差が重要であり、ホンダは中国製バイクとの価格差が一定の範囲内に収まるように意識しながら、同時に彼らとの品質差の価値も認められるように製品価格を設定し、機能を選定していた。

第 2 に、低価格モデルがもたらした市場への影響は大きいですが、このケースはそれのみが大事なのではない。より重要な点は、低価格帯のアジアバイクに対抗するために、ホンダが二輪車の研究開発機能や本社機能の一部の現地化に本腰を入れて取り組み、ASEAN 域内で、機動的な製品開発を行い、各国市場に柔軟かつ迅速に製品導入を図るケイパビリティを備えたことにある。これにより、規制やニーズが異なる ASEAN 各国において、ローエンドからハイエンドまでのモデルをフルラインで幅広く揃え、消費者の選択の幅を大幅に増やしたことが勝因である。

とくに 2000 年代後半からは、現地の消費者や政府も様々な学習を行い、単なる価格というよりも、品質や機能も考慮に入れ、価格に対して、安全や安心、走行性や耐久性、デザ

イン性などの高い価値を提供する製品に大きな需要が生まれるようになった。製品開発や設計機能だけではなく、現地市場をターゲットにして商品企画機能を見直すことが、結果として低価格かつ高価値の提供に寄与したと思われる。典型的には、タイやベトナム、インドネシア市場における近年のスクータ市場の伸びがそれを示唆している。そのような市場の変化にも迅速に対応できるケイパビリティを現地で備えた企業が、ローカルな市場競争において優位に立つことがわかる。中国製バイクの多くがその後 ASEAN 市場では市場シェアを減退させたように、低価格だけでは、必ずしも消費者の信頼を得るには至らず、場合によっては、それを損なう可能性すらありうる。製品開発のケイパビリティを現地でどう構築し、それを生かして幅広い中間層市場のニーズに対応できる製品戦略をどう形成していくかが本質的な課題である。

本稿は1つのケーススタディだが、これらの2つの観点は、業種や国の違いを超えて、新興国市場戦略の一般的な論点としても重要と思われる。低価格戦略の重要性を示唆するとともに、経済発展による所得増加や消費者の購買経験増加、政府規制の発達などによって、低価格戦略だけでは競争優位を持続できない時期が早晚到来する。その場合に、現地市場における顧客価値を起点とし、なおかつ政府規制や競合企業の力が強くなったとしても、競争優位性を保持するものづくりがどこまでできるかが試されている。本ケースの内容は、今後新興諸国の中間層市場への製品展開を真剣に考える企業にとって、決して示唆するところが少なくないはずである。

参考文献

(日本語文献)

- 天野倫文 (2010) 「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論 - 非連続な市場への適応と創造」『国際ビジネス研究』第2巻第2号 (掲載予定).
- 天野倫文 (2007) 「インドネシアバイク市場とものづくり」『赤門マネジメント・レビュー』第6巻9号, 451-458頁.
- 太田原準 (2009) 「オートバイ産業：ローコスト・インテグラル製品による競争優位の長期的持続」新宅純二郎・天野倫文『ものづくりの国際経営戦略』第8章.
- 佐藤百合・大原盛樹編著 (2006) 『アジアの二輪車産業』IDE-JETRO アジア経済研究所.
- 新宅純二郎・天野倫文 (2009) 「新興国市場戦略論 - 市場・資源戦略の転換」『経済学論集 (東京大学)』第75巻3号, 40-62頁.
- 三嶋恒平 (2010) 『東南アジアのオートバイ産業：日系企業による途上国産業の形成』ミネルヴァ書房.

(英語文献)

- Enderwick, P. (2009) "Large emerging markets and international strategy", *International Marketing Review*, 26(1): 7-16.