



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 本田技研工業株式会社

#### —北米事業(A)—

5

1984年、本田技研工業（以下ホンダ）の首脳陣は北米第2の生産拠点をどこにするか、その最終意思決定を行なおうとしていた。

ホンダは他社に先駆けて乗用4輪車の現地生産を開始した北米事業の基盤を強化するため、生産能力整備の必要に迫られていた。既に米国オハイオ州の4輪生産工場（Honda of America Mfg., Inc. 以下HAM）では1982年の生産開始以来、1800ccクラスのアコードを年産15万台規模で生産するまでになっていた。米加間においては、1965年の「米加自動車協定（AUTO PACT）」の発効以来、現地調達率50%を達成している限り両国の自動車製品貿易は無関税であった。一方メキシコでは厳格な自動車輸入規制を行なっていたが、「マキラドーラ」という一種の保税扱いを受けることによって、その国内での生産品を全て輸出することを条件に部品・原材料輸入時の関税免除を認めていた。

10

15

#### ホンダの北米戦略

1984年当時、北米市場（米国とカナダ）におけるホンダの販売台数は約67万台（年間）と、日本国内での約40万台を上回り、事実上“北米市場はホンダの生命線”であった。本田技研工業本社広報部主任（ケース作成時、1992年）田中慎一氏は、ホンダの北米事業の基本戦略について以下のように語っている。

20

25

「ホンダは『地域主義に基づく自立化戦略』を採り、日米欧各市場におけるホンダ各社が self-reliant companies として自立し、各地域がR&D、生産、販売までの一貫した機能を備えることを目指しています。北米はグローバルなホンダのオペレーションの中でも最も自立化の進んだ（進むべき）地域として位置付けられており、70年代に販売体制を構築し、

30

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール柿川知史助教授の指導の下、岡田正大により、公表資料、企業内資料および関係者へのインタビュー等に基づいて作成された。なおこのケースは、経営の巧拙を例示するものではない。  
(1993年1月作成)

80年代にはHAMの4輪生産開始から始まる生産基盤の確立を目指していました。さらに、地域化・自立化の過程では、事業所立地先の州政府からは一切税控除等の優遇措置を受けな

い方針で臨んでいます。政治的要素に頼った経営は不安定であるとの考え方からです。実際にイリノイ州では、ある日本の企業が進出した時に優遇措置を与えてくれていた誘致推  
5 進派の州知事が代わったとたん、優遇税制が打ち切られるといったことも起こっており、そ  
うした不安定な要素は当てにしないことにしているわけです。

地域自立化のメリットとして認識しているのは以下のような点です。まず地理的に市場に  
近いこと。これは市場情報の吸収と反映、物流、トラブルシューティング、顧客フォローと  
10 いった点で迅速かつきめ細かい対応を可能にします。さらに部品の調達率が上がることに  
よ

り、関税上の恩恵を活用すると共に、部品購買時の為替リスク回避といった効果もあります。  
地域自立化の一方で考えなくてはならないことは、いかにそれら諸地域のホンダを統合  
し、企業としてのアイデンティティを維持しつつ全体最適を実現するか、ということです。」

## 15 北米第2工場建設の必要性

北米における生産能力増強が必要と判断されるに至った経緯を関係者は以下のように語って  
いる。

### 20 北米生産タスク室参与 桜井敏夫氏

(1981年 Honda of America 2輪車生産管理部門マネージャーを経て、1982年のHAM  
4輪車生産立ち上げ以降、4輪の生産管理を兼務。現在、北米生産タスク室(狭山製作所内に  
所在)にて北米生産戦略全般を統括する日本側事務局。)

25 「HAMで1982年11月に4輪車の生産が始まるまでは、北米市場に対し年間36万台の完成  
車が日本から輸出されてきました。当時ホンダは、1990年を目処に北米市場(米国とカナ  
ダ)で100万台を販売することを目標としていました。(ケース作成者注:メキシコは自動車  
の禁輸措置を採っていた。)カナダ市場は米国の約10分の1と見積もられるので、米国で90  
30 万台、カナダで9万台ということになります。1984年当時、米国に対する輸出自主規制枠は  
42.5万台でしたので、当時のHAMの年産15万台を加えても目標レベルに達しない。そこで  
北米での生産能力増強が不可避であると考えられたわけです。HAMそのものの能力増強計  
画は1982年の生産開始時から既に計画されていました。北米第2工場建設のフィージビリ

ティスタディが始まったのはその翌年1983年のことだったと思います。

当時カナダ市場では日本からの輸入で4万台を販売していましたが、米国市場はカナダ以上に拡大が予想されていました。また、メキシコ市場の4輪需要は当時不透明でした。(墨政府の禁輸措置もあり、輸出からはじめて現地生産へというステップは踏めなかった。)メキシコではホンダは2輪車の生産と4輪補修部品(サービスパーツ)を生産していました(Honda de Mexico)。そこでは4輪パーツの米国輸出でドルを稼ぎ、それで日本のホンダから2輪生産のための部品を購入しています。」

「北米第2工場は、北米での生産能力増強策の一貫として、HAMの第2組立ラインと同時期に立ち上げを予定していました。そしてHAMとの連携によって北米全体としての生産コストが最小になるような車作りが考えられたのです。」

両工場がお互いの部品を供給しあうことによって最大限に規模の経済性を発揮させるように考えられていました。」

## 生産立地の候補地

生産工場建設の候補地としては、米国以外にはカナダ、メキシコのいずれかが考えられた。カナダに立地するとすれば、それはカナダ東部のオンタリオ州(州都トロント、五大湖地域)と考えられた。そこはHAMにも近く、米国ビッグ3が本拠地とするデトロイト周辺に集積した自動車部品産業を利用できる可能性があった。しかしながら、米国と大差ない労働賃金水準からみて、HAMレベルの相当大規模な生産量が軌道に乗らない限り、採算があうことは難しいと思われた。メキシコでは、先に述べた「マキラドーラ」を利用することにより、北米市場への生産輸出基地を構えることができると考えられた。さらに米国の約6分の1という賃金水準は、未だ労働集約的要素の高い自動車組立て工場の経営にとって、魅力であった。

付属資料1：1984年当時の予測データ A～G（米国、カナダ、メキシコでの生産条件）

A. 社会文化

1. 国名	カナダ	アメリカ合衆国	メキシコ合衆国
2. 国土面積	9,976,139k m <sup>2</sup>	9,363,123k m <sup>2</sup>	1,972,547k m <sup>2</sup>
3. 人口			
総人口	24,347,400 人	226,504,825 人	71,190,000 人
平均年間人口増加率	1.1 %	1.14 %	3.6 %
人種構成	白人 82.8 % 他多数の人種	白人 83.2 % 黒人 11.7 %他	混血(メスティソ) 60 % 先住民族 30 % 白人系 9 % スペイン語
4. 主要言語	英語,仏語	英語	
5. 気候			
主要都市の平均気温 (1月,7月)	- 4.4度,21.8度	- 3.6度,23.1度	14.5度,27.0度
6. 教育			
義務教育期間	8から10年間	10年間	6年間
識字率	99.5 %	99.0 %	81.0 %
7. 医療			
1ベッド当たりの人口	114 人	159 人	863 人
医師1人当たりの人口	562 人	595 人	2,254 人
8. 普及計量単位	meter,kg	inch,mile,yard	-

## B. 経済

	カナダ	アメリカ	メキシコ
1. 国民総生産 (百万 \$)	298,052	3,073,000	168,333
1人当たり (\$)	12,101	13,242	2,306
2. 国民所得総額 (百万 \$)	218,523	2,450,400	
1人当たり (\$)	8,872	10,559	
3. 経済成長率			
1982年	- 4.2 %	- 1.9 %	-----
1978 - 1982年平均	1.6 %	1.6 %	8.4 % ('78 - '81)
4. 鉱工業生産増加率 (1975年=100,78-82)	- 0.6 %	0.1 %	7.6 %
5. 卸売物価上昇率 (76-78,79-81,82-83)	7.4 / 12.7 / 4.7	6.2 / 11.9 / 1.6	26.0 / 22.4 / 79.9
6. 消費者物価推移 (76-78,79-81,82-83)	8.1 / 10.6 / 8.3	6.6 / 11.7 / 4.7	20.6 / 24.1 / 79.1
7. 対米ドル為替相場 (1米ドル当り)	Cdn \$	US \$	Peso
'79,'80,	1.1681, 1.1947	1.0 , 1.0	22.803, 23.256
'81,'82, 各年末	1.1859, 1.2294	1.0 , 1.0	26.229, 96.480
'83,'84	1.2444, 1.2951	1.0 , 1.0	143.80, 167.830
8. 事業所得税率	連邦税: 製造加工 業は優遇率 30 %	46 %	39.2 %
9. 付加価値税率	州税:14 % - オンタリオ 15.0 %		10.0 %
10. 金利			
公定歩合			
'79,'80,	14.00 %, 17.26 %	12.00 %, 13.00 %	4.50 %, 4.50 %
'81,'82, 各年末	14.66 %, 10.05 %	12.00 %, 8.50 %	4.50 %, 4.50 %
'83,'84	9.96 %, 10.09 %	8.50 %, 8.00 %	4.50 %, 4.50 %
プライムレート			
'79,'80,		15.25, 21.50	
'81,'82, 各年末		15.75, 11.50	
'83,'84	2.0 %	11.00, 10.75	
11. スト、ロックアウトによる 労働損失日数 (製造業)	4,638.4 日		
12. 製造業賃金水準	Cdn \$ 時給	US \$ 時給	Peso 月給
'79,'80,	7.44, 8.19	6.70, 7.27	7,552 9,103
'81,'82, 各年末	9.17, 10.25	7.99, 8.49	14,386 18,705
'83,'84	10.59, 11.25	8.83, 9.17	28,284 44,559
13. 社会資本			
1) 道路舗装率	41.9 %	52.0 %	46.0 %
2) 1平方km当り道路延長	0.09km	0.66km	0.108km
3) 道路投資年額 (US \$ M)	3346.2	43,012	424.9
4) 鉄道貨車車両数	193,401 台	1,269,602 台	39,240 台
5) 鉄道輸送量 (貨物トンキロ)	219,816	1,168,860	42,276
14. 自動車数			
1) 1000人当り台数 (乗用・商用)	563.9 台	684 台	106.8 台

## C. 各国経済状況（1980年代初め）

### 1. カナダ

カナダは1983年現在、大恐慌以来といわれる不況に直面している。81年下期に始まった  
5 不況は82年に入り一層加速し、82年代4四半期まで連続6期マイナス成長を続けている。イン  
フレ率は、81年に12.5%を記録して以降、やや沈静化している。しかし依然として10%  
台で推移している。米国が一桁台に沈静化しているのと対照的である。これはカナダが輸入  
インフレ要因だけでなく、国産原油引き上げや賃上げ圧力等、カナダ固有のインフレ要因を  
抱えていることを示している。

10 失業率は81年後半から82年にかけて悪化し、82年2月より連続11ヶ月大恐慌以来の記録  
を塗り替え、12月には12.8%（季節調整済）、153万3,000人となった。

80,81,82年と高金利が続いたことから、企業活動は停滞し、業績は悪化した。81年の企業  
倒産は前年比22%増加して8,055件を記録した。この1932年以来最悪の状況は82年に入っ  
ても加速した。企業収益は82年第2四半期において税引き後収益が前年比61.5%減少した。

15 特に金属、鉱業、商業、パルプ、林業において著しい悪化を示している。

このようなカナダ経済の不振は、今回の不況が単に世界的景気後退、米国経済の不振によ  
る影響だけでなく、80年10月に発表された「国家エネルギー計画」、「外資審査法」といった  
ナショナリスティックな政策にも起因しているとする向きもある。

カナダの産業構造は、「森と湖に囲まれた資源立国」という一般的イメージとは異なり、総  
20 産業生産の内、製造業が27.6%と最大のシェアを占めている。（第一次産業6.1%、輸送、通  
信、商業、金融、保険、不動産の第三次産業が39.6%）カナダの製造業の規模は世界第6か  
ら7位に位置する。

### 2. 米国

25 75年3月から80年1月まで58ヶ月にわたり、平時としては戦後最も長い景気拡大期を記  
録したが、第2次石油危機後は3年間に及ぶ長期不況と高インフレ、高失業が続いた。この3  
年間の実質GNP成長率は80年0.3%減、81年2.5%、82年2.1%減と累計でゼロ成長となっ  
た。

30 経済は82年11月から回復過程に入った。回復の要因は81年10月から実施された「81年  
経済再建税法」による大幅減税の効果と、長期不況によるpent-up（うっ積）需要を顕  
在化させ、住宅投資、耐久消費財など最終消費を急速に拡大させた。こうした需要の拡大が、  
83年下期以降、設備投資を本格化させた。

83年の実質GNP成長率は3.4%と回復し、失業率も低下した。また、消費者物価の上昇率も3.2%と67年以来最低となった。

84年は前年に引続き、景気上昇、物価安定、失業率低下が続いている。また見通しとしては80年代後半は4%程度の安定成長を続けるものと見られる。

5

### 3. メキシコ

メキシコのインフレ率は、76年に消費者物価27.2%、卸売物価45.9%という高騰を記録した後、鎮静化に向かったものの、79年から再び上昇、80年には両物価とも約30%の年上昇率に達した。80年の物価上昇の特徴は、消費者物価については教育費、医療費、通信・輸送費といったサービス部門の値上がり大きいほか、食料の値上がりが見られる。また、卸売物価では消費財の値上げが大きい。80年に付加価値税が導入されたことが直接の原因としてあげられるが、基本的にはメキシコ経済の以下のような脆弱な体質に求められよう。

10

1) 資本形成が不十分であるため、近年の活発な設備投資にもかかわらず供給が需要に追いつかないこと（ディマンドプル型）。

2) 輸送インフラストラクチャーの未整備が原材料供給、製品納入の遅延を引き起こし、供給不足に拍車をかけていること。

15

3) 公共投資と国営企業の投資が膨大で、これが慢性的な財政赤字を生じさせている。これを外債で埋め合わせているが、公的対外債務残高は80年6月末で320億ドル強に達し、これがインフレを助長している。

4) 近年、農業の衰退が著しく、主食であるとうもろこしのほか小麦や豆類等の輸入量が年々増加の傾向にある。これら農産品の供給不足が食品の値上がり要因となっている。

20

政府は、特に強力なインフレ対策を実施していないが、これはその要因が基本的体質に関わるため、短期的な解決が困難なことによる。このため、今後も市中流動性を低下させるための法定預金準備率の引き上げ等の流動性抑制策を堅持しつつ、基本的には生産増、雇用増のための拡大経済成長路線を採用していくものとみられる。なお、インフレ抑制策は、資金不足の民間銀行の資金量をさらに減少させ、手持ち資金は農業部門、中小企業等へ優先的に貸し付けるよう政府の指導を受けており、自由裁量で貸付できる割合は10%程度と言われている。

25

インフレは、賃上げストを多発させている。労働者側にとってはこの数年獲得してきた賃上げ率はいずれもインフレ率を下回っていた。この不満が80年代に入って爆発したと言える。GM組立工場の108日間、同部品工場の105日間が最大規模のもの。ストライキの多発は、供給不足にさらに拍車をかけ、インフレ加速要因となっている。常に売り手市場のメキ

30

シコでは、企業の価格操作も容易で、コストアップを簡単に価格に転嫁できるため、さらにインフレを招くという悪循環に陥っている。

## D. 各国の自動車産業

5

### 1. 各国会社別生産台数（1983年）〔千台〕（上位6社及び総合計）

	カナダ		米 国		メキシコ	
10	1) GM	802.2	1) GM	5,100.0	1) Volkswagen	86.4
	2) Ford	406.9	2) Ford	2,472.4	2) Nissan	51.3
	3) Chrysler	244.6	3) Chrysler	1,051.8	3) Ford	43.8
	4) American	29.5	4) American	312.3	4) Chrysler	42.1
	5) Volvo	10.3	5) Volkswagen	100.4	5) GM	32.9
	6) International	5.6	6) Honda	55.3	6) Renault	19.0
15	Harvester					
	total	1,502.3	total	9,205.3	total	285.4

### 2. カナダ

自動車製造業、部品工業は製造業の中で最大の部門であり、輸出産業としても最大の比重を占めている。

自動車産業の大半は米国のビッグスリーのカナダ法人、あるいは分工場である。それ以外はスウェーデンのボルボだけで民族系メーカーはない。一方、部品工業は圧延、ロール、鋳造など約230社、従業員合計5万人の中小企業群で構成され、生産の80%は輸出向けである。81年の総生産台数80万1,000台の内GMが60%、フォード26%、クライスラー9%でビッグスリーが全体の97%を占めている。

1965年以来、「米加自動車協定（Auto Pact）」が締結され、完成車及び部品について相互に無関税輸入が行なわれているが、自動車貿易収支の実情は民族系資本の完成車メーカーを持たないカナダの赤字となっている。特に自動車部品の対米輸出不振、対米輸入増大が顕著である。カナダ側から見た自動車協定の目的は、カナダにおける生産を拡大して、北米の自動車市場に占めるカナダのマーケットシェアに応じた生産シェアを達成し、雇用の拡大とともに米加間自動車貿易の収支均衡を実現することにあった。事実、70,71,72年にはカナダ側の黒字となったが、73年以降はカナダ側の入超が構造的となり、悪化の一途をたどってい



る。

220社にのぼる零細企業を抱えるカナダ部品産業界は、生産コスト高による競争力の低下がもたらす対米輸出の停滞、昨今のエネルギー危機下における大型乗用車、トラックの対米輸出不振によって苦境に陥った。また、自動車関連産業の技術開発研究は、政府の減税策導入にもかかわらず米国内で行なわれ、燃費効率基準の導入、小型志向の中であって、部品産業の体質改善も急務とされている。

### 3. 米国

豊富で安価な石油と巨大な国内市場を背景に著しい発展を遂げた自動車産業は、その生産台数も世界一を誇っていた。しかし、第1次、第2次石油危機による消費者の燃費意識の変化は、米国車を中心とする大・中型車の市場シェアを下げ、日本車を中心とする小型車のシェアを押し上げる結果となり、米国自動車産業を最大の危機に陥れた。

米国自動車メーカーの業績は急速に悪化し、80年には総生産台数が820万台と1,000万台を割り、初めて日本に首位の座を譲った。危機に直面した自動車業界は、生産ラインの再編をめざし、78-84年に合計690億ドルの設備投資を行ない、生産性向上に努める一方で、対日輸出自主規制を求めるなど、業績回復に努力していた。その結果、80年には42億ドルの赤字を出していた自動車産業は82年に黒字転換し、83年には61億5,000万ドルの収益を上げた。

### 4. メキシコ

自動車メーカーは15社あり、乗用車メーカーだけでも7社がしのぎを削っている。主要メーカーはクライスラー、フォード、GM、フォルクスワーゲン、ルノー、日産の外資系であるが、民族資本メーカーもある。乗用車ではフォルクスワーゲンが最大のシェアを有し、以下クライスラー、フォードの順である。政府は従来メーカー別にその生産量と価格を統制してきたが、77年6月あらたに「自動車産業振興令」を公布してその統制を廃止した。メキシコの自動車部品産業は未熟で部品輸入の割合が多い。これに反して輸出は少なく、貿易収支悪化の原因となっている。このため、輸出義務（輸入分と同額）と国産化率（乗用車75%）達成義務が定められている。

完成車の輸入はフリーゾーンを除き原則的に禁止されている。一方、組立部品、修理部品等の輸入は米国、日本から相当額に達し、全輸入額の6.8%を占める。完成車の生産台数の上昇に伴う組立メーカーの設備拡張に対して、部品メーカーの成長は遅々として進まず、鉄鋼等の原材料不足もあって依然部品の供給不足が続いている。しかしながら、自動車産業振

興令により、77年を境に完成車、部品共、輸出は急速に伸びている。(部品輸出76年3,620万ドル、80年1億200万ドル)

自動車部門への外国投資の伸びが80年に入ってから著しい。これは、米ビッグスリー、フォルクスワーゲン等がメキシコをワールドカー構想の主要基地として位置付けており、そのための設備投資が大幅な増加につながった。

## E. 各国の産業振興政策

### 1. カナダ

10 先進国には例を見ない多様な投資奨励措置がある。

#### a. 税制優遇措置

1) 減価償却：製造加工のための新規機械、設備投資、公害防止用の投資は、年50%を限度として2年間の償却が認められる。研究開発費は経常及び資本支出の100%を投資年度に償却できる。

15 2) 控除：製造加工業について、連邦法人税所得税が36%のところを30%とする。製造等の産業用の建物及び機械設備の取得費用の7%を控除する。過去3年間の平均支出額を超える研究開発費は資本支出、経常支出を問わず超過分の50%の所得控除を認める。

#### 3) 輸入関税

カナダ国内における生産のための機械設備については無関税搬入が認められる。

#### 20 b. 政府助成金、ローン

連邦及び各州から助成金やローンの援助が受けられる。

### 2. 米国

25 発展途上国等によく見られるような産業振興策は存在しない。概していえば、振興もしないが規制もしない、自由開放主義といえる。国産化率を義務付ける法律も存在しない。

### 3. メキシコ

#### a. 工業燃料の差別価格

30 各臨海工業地帯で新規の工業施設を操業する企業に対しては天然ガス、石油、電力を国内価格の30%引きで提供する。さらに、新規工業施設が3年間以内に生産量の少なくとも25%を輸出した場合には最も重要な基礎石油化学製品の価格を30%値引きする。

#### b. 税制優遇策

生産的事業に投資し、労働力の追加投入の余地を創出し、または国産の機械・設備を購入したメキシコ国籍を有する法人または自然人に対して連邦諸税を軽減する。すなわち税控除の対象となるのは、1) 固定資産投資額、2) 固定資産投資により創出される雇用数または労働力の追加投入の余地拡大により創出された雇用数、3) 国産機械・設備の購入額、である。

5

#### c. 輸出奨励還付制度 (CEDIS)

国産化率30%以上の国産品輸出に対して輸出品及び素材コストにかかる間接税、及び輸出品に含まれる素材の輸入税の還付を受けることができる。

#### d. 資本財工業助成策

10

##### 1) 輸出品生産用機器輸入に対する助成措置

輸出額が輸入財価額に占める割合と輸出量増加率に従い、輸入税の40%から80%の輸入税が減免される。

##### 2) 資本財生産者に対する助成措置

##### 3) 自動車完成車メーカー及び自動車部品メーカーに対する助成措置

15

組立て生産用の国内で生産されていない原料・部品については100%まで、輸入許可が解除されている原料・部品については75%まで輸入税を減免するものである。

#### e. 保税加工工業 (マキラドーラ)

当初は米国との国境地帯に限られていたが、1972年以降は一定の要件を満たせばメキシコ全土で設立可能である。この制度の骨子は保税(無関税)で機械や原材料を一時輸入し、国内の労働力を利用して生産した製品を輸出するというもの。外資の出資比率が100%でも設立可能である。当初の目的が、非合法に国境を越えて米国に出稼ぎにいく大量の労働者の救済にあったという経緯から、現在でもその大部分は米国との国境付近に位置している。特に注目されるのは、コストダウンのため米国とメキシコにプラントを二分し、米国では技術集約的工程を、メキシコでは労働集約的工程を各々担当するというシステムで、「ツイン プラント」と呼ばれている。

20

25

#### f. 国境地帯とフリーゾーン

「国境地帯」とは南北国境線から20km以内の地域を指し、「フリーゾーン」はバハカリフォルニア半島の全域、ソノラ州北西部及びキンタナロー州が指定されている。これら地域内では、一定の国産化比率達成等を条件に、機械設備、原材料等の輸入税を100%まで減免する

30

措置をとっている。

## F. 各国政府の外資導入に対する姿勢

### 5 1. カナダ

外資政策の背景には、恒常的な経常赤字を長期資本導入により補填し、国際収支の均衡を保ってきた事情がある。その結果、とりわけ米国資本による高い産業支配を招いている。第二次大戦後の米国の対加投資はめざましく、1945年から1971年にかけて、長期投資額は50億ドルから422億ドルへ、内直接投資は23億ドルから261億ドルへと急成長している。投資先分野は原料調達のための資源開発投資、製造業投資へと向けられ、生産、雇用、所得、税収等で貢献し、カナダの経済基盤を作り上げる上では外資導入は成功であった。その一方で進展したカナダ産業の米国資本による支配率の高まりは、カナダ産業を米国の分工場化するものだという見方に基づいた経済ナショナリズムを呼び起こし、議会によって73年、「外資審査法」が成立した。これにより、それまで運輸、通信、新聞、雑誌、電力、金融などの基幹産業以外への外資進出が自由であったものが、全分野に渡って審査の網がかけられることになった。その審査基準は以下の10項目である。1) 雇用の拡大、2) 新しい分野における投資、3) カナダの投資、部品サービスの活用、4) 輸出の拡大、5) カナダ人の参加、6) 生産性の向上、産業上の効果、7) 技術開発の促進、8) 製品の多様化、9) 競争に及ぼす効果、10) 政府の産業政策、経済政策との調和。許可率は80年80%、81年75%、82年73%と年々厳しくなっている。特に新規投資案件は82年64%とここ数年来の最低となっている。

### 2. 米国

米国内では、「内外無差別の原則」が徹底されており、伝統的に外資に対する規制をほとんどしていない。たとえ規制があるとしてもそれはほとんどが国家安全保障上のものであり、政治的経済的要因によるものではない。米国企業のものであろうと、外国企業のものであろうと、新規投資や拡張投資を直接規制する連邦法は存在しない。外国人の持ち株比率を制限するような規制も存在しない。もっとも、金融や鉱業、水力発電、漁業等の分野には州法によって外資を差別している州がある。また、最近の方向として米議会は外国資本の米国内での活動についてモニター努力を強めており、1976年国際投資調査法や国内外投資データ公表法によって外国企業のデータ提出義務は次第に厳格なものとなってきている。また、株式公開企業の株式を10%以上買収したものは、国籍を問わず証券取引委員会に届出を行わなければならない。投資関連の諸規制としては、工場建設に際してのゾーニング制がある。こ

れは日本でいう調整区域や建築許可に相当する。また、環境規制も厳しい。「空気汚染浄化法」や「有毒物資管理法」等がある。

### 3. メキシコ

石油、電力、鉄道等国家の安全保障に関わる分野や経済的に重要と思われる分野については外資を排除ないし制限するが、他の分野については原則として外資比率49%以下であることを条件に外資の参入を認めるというもの。外資の役割を、1) 産業構造の高度化に寄与する、2) 輸出及び雇用を増大させる、3) 技術水準の向上に寄与する、4) 産業の分散化を促進する、と積極的に評価している。

5

10

## G. 労働事情

### 1. カナダ

#### a. 労働力

15

労働者は教育程度も高く、社会労働関係の法律によって雇用の権利を十分に確保している。労働者の30%以上が高校卒であり、就業者の半分が事務職についている。81年の総人口2,434万人の内15歳以上の労働人口は1,183万人で、就業人口は1,090万人、失業率は7.6%であった。82年の失業率は10%台で推移した。カナダの失業率は先進諸国内では高水準にあり、その原因は景気循環以外に、失業保険の完備、先進国型の自発的失業によるものと考えられる。

20

#### b. 賃金

近年の賃金上昇率は高く、ここ10年間で10倍になった。労働コスト面からカナダ製品の競争力は相対的に落ち込んでいる。製造業の平均賃金は週給で350.35USドルとなっている。

25

#### c. 労使関係

労働組合の平均組織率は31%で、米国同様に高い。特に製造業の組織率は40.8%である。賃金や諸手当を決める「労働協約」の改訂は2年毎に交渉される。労使関係は、高い賃金水準から一般に良好といわれるが、カナダは先進国中労働損失日数が最も多く、労使紛争の多い国といわれている。労組への加入形態はユニオンショップ制（強制加入）と、ランドフ

30

オーミュラ制（組合費は強制納入だが所属は自由）が一般的である。

## 2. 米国

### 5 a. 労働者

労働人口は1983年時点で1億1,322万人である。産業別就業人口では商業、金融、サービス等の第3次産業が50.8%を占めている。職業別でも、従来のブルーカラー職や農業従事者に代わり、いわゆるホワイトカラー職やサービス業従事者が高くなっている。

また、女性の職場進出も特徴の一つである。73年化ら83年の10年間に、労働人口の伸び  
10 は男性14.6%に対し女性は39.6%と、大幅に増大している。

### b. 賃金

米国の労働市場は給与について、諸手当の拡充よりも基本給を、法的基準よりも団体交渉による賃金決定を指向している。もっとも最近では、労働者は賃金水準よりも職の確保を重視する傾向が見られる始めているとも伝えられる。賃金水準や労働時間は雇用契約で決められるため業種職種によってかなりバラツキがある。平均労働時間は鉱業が週35-6時間、製造業で37-8時間、建設では42-3時間といった具合である。

82年11月からの景気回復以降、雇用情勢が好転する中で、賃金上昇率は極めて低率にとどまった。時間当り賃金指数は80年に9.3%上昇したが、84年にはわずか3.3%と65年以来最も低い伸びだった。これは80-82年不況以降、労働協約更改の重点が雇用確保におかれ、賃金・付加給付の上昇が抑制されたためである。この結果、組織労働者の賃金の低下率は未組織労働者の賃金低下率を上回り、両者の賃金格差は縮小傾向を示している。

## 3. メキシコ

25

### a. 労働力

総人口6,740万人の内、経済活動人口は約1,850万人（1980年6月現在）である。人口の都市集中が急速に進行しているが、これは工業化の進展に伴う農村人口の労働力化とはいえ  
30 る。都市と農村の生活水準の大きな格差を背景とする潜在的過剰人口の都市への流出といわ  
れている。

産業別の就業者数は、農牧林漁業（42%）、公共部門（21%）、製造業（18%）、商業・金融（10%）の順である。労働市場には、毎年70万人前後の若年労働者が参入しており、労働

力は極めて豊富である。しかし、その大半は未熟練労働者で、単純労働については全くの買  
い手市場となっているが、熟練労働者や技術者は絶対数が不足しており、その確保は容易で  
はない。一般に労働者の離職率は年間10から30%といわれる。さらに欠勤率の高さ（アブ  
センティーズム）が経営上の大きな問題となっている。月曜日の欠勤率は約25%、週央は  
急激に低下するが、週末には再び約10%前後が欠勤する。メキシコ全土では労働者一人当り  
の欠勤日は年平均12.5日に達する。

#### b. 賃金

日給、週給といった時間単位制が主にとられている。支払期間は、肉体労働の場合には1  
週間、事務労働の場合には15日間を限度とし、いずれも通貨による直接払いの原則が適用さ  
れる。また、一般に職務給制度が採用され、年齢、勤続年数はあまり考慮されない。大幅な  
インフレを背景に1981年の最低賃金は都市部で平均31%、農村部で平均35%の引き上げと  
なった。連邦区（メキシコ市）での職種別最低賃金（日給）のうち、自動車産業に関係する  
ものとしては、プラスチック成型工271ペソ、自動車修理工318ペソ、旋盤工298ペソ、溶  
接工302ペソ等となっている。

---

日本貿易振興会, 海外市場要覧 1983.3.31, : p2 - 9, p33, p98 - 103, p111 - 113, p123, p142, p159 - 162.

日本銀行, 国際比較統計 1984.6.15, 日本信用調査(株) 出版部 : p26 - 28, p55, p88, p91, p131, 132.

日本貿易振興会, ジェトロ貿易市場シリーズNo.216 メキシコ 1981.4.10, : p21 - 31, p60 - 63, p82 - 95, p146 - 157, p166 - 170.

日本貿易振興会, ジェトロ貿易市場シリーズNo. カナダ 198 . . . , : p1 - 7, p33 - 35, p81 - 95, p102 - 109.

日本貿易振興会, ジェトロ貿易市場シリーズNo.262 アメリカ 1985.7.15, : p26, p36, p124 - 135.

日本銀行, 外国経済統計年報(1984年) 日本信用調査(株) 出版部 : p7 - 11, p33.

総務庁統計局, 国際統計要覧(1985年版) 1985.10.30, 大蔵省印刷局 : p2, 3, p30, p33, p129 - 133, p176 - 177, p185, p197, p199, p228 - 232.

日本自動車工業会, 1984年主要国自動車統計 1984.12.1, : p12, p15.

以上の資料より再構成。

付属資料2：本田技研工業の生産と輸出（4輪車）

年月	生産台数	輸出台数	内米州向け	月数
82.2	1,065,656	699,910	426,137	12
83.2	1,093,452	709,106	433,654	12
84.2	1,191,225	771,637	504,686	12
85.2	1,208,125	850,299	590,219	12

付属資料3：本田技研工業単独貸借対照表〔百万円〕

	'83.2 現在	'85.2 現在
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	52,821	92,359
受取手形及び売掛金	83,076	57,868
関係会社受取手形、売掛金	92,356	81,857
有価証券	239	28,156
製品	106,298	82,361
その他の棚卸し資産	21,863	21,285
前渡金	10,282	15,138
前払費用	3,946	6,325
短期貸付金	498	570
関係会社短期貸付金	37,358	30,163
その他	2,249	2,341
流動資産合計	410,995	413,749
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	80,377	96,500
機械及び装置	88,445	90,945
車両運搬具、工具器具備品	21,133	24,427
土地	102,315	117,083
建設仮勘定	9,430	12,792
有形固定資産合計	301,703	341,750
無形固定資産合計	1,349	2,268
投資その他の資産		
投資有価証券	21,659	21,744
関係会社株式及び出資金	106,747	147,856
長期貸付金	2,537	2,184
従業員長期貸付金	2,339	2,786
関係会社長期貸付金	20,893	11,577
その他	17,722	19,862
投資その他の資産合計	171,900	206,014
固定資産合計	475,140	550,206
資産合計	886,135	963,956



負債の部

流動負債

支払手形及び買掛金	176,300	181,464
関係会社支払手形及び買掛金	58,146	63,934
短期借入,1年内返済長期借入	46,234	15,452
1年以内償還予定社債	2,800	3,360
未払費用,関係会社未払費用	57,970	74,484
製品保証引当金	6,930	12,790
賞与引当金	10,495	12,105
法人税等引当金	10,576	14,447
従業員預り金	14,615	17,058
その他	15,867	15,023
流動負債合計	399,941	410,126

固定負債

社債	42,360	47,400
転換社債	25,409	46,503
長期借入金	73,826	52,039
長期スワップ債務	0	0

固定負債合計 141,595 145,943

負債合計 541,537 556,070

資本金 39,220 54,582

資本準備金 102,248 112,233

利益準備金 9,597 11,296

その他の剰余金 193,531 229,774

資本合計 344,598 407,886

負債資本合計 886,135 963,956

付属資料4：本田技研工業単独損益計算書

	至'83.2	至'85.2
		[百万円]
売上高	1,746,919	1,929,519
売上原価	1,333,125	1,487,137
物品税	38,962	46,537
売上総利益	374,831	395,845
販売費及一般管理費		
運送費,保管料	143,549	137,663
広告宣伝費	23,504	25,820
販売奨励金	43,206	42,803
サービス費	40,253	34,617
役員報酬	566	541
従業員給料手当	24,307	27,865
賞与引当金繰入額	2,094	2,296
適格退職年金拠出金	1,586	2,550
福利厚生費	4,496	4,736
旅費交通費	4,778	5,879
通信費	2,279	2,082
消耗品費	2,004	1,488
修繕費	639	862
減価償却費	2,700	2,231
租税公課	1,104	1,118
事業税引当金	5,010	7,640
その他経費	18,957	24,943
営業利益	53,792	70,702
営業外収益		
受取利息	5,089	7,121
販売利息	1,865	936
受取配当金	11,477	12,050
固定資産賃貸料	6,406	8,712
為替差益	2,927	2,113
雑収入	2,337	2,068
営業外費用		
支払利息	13,840	10,865
社債利息	4,739	6,483
売上割引	5,773	5,174
寄付金	646	650
減価償却費	4,013	4,925
雑支出	4,279	10,054
経常利益	50,603	65,549
特別利益		
固定資産売却益	933	376
投資有価証券売却益	302	9
その他	369	366
特別損失		
固定資産処分損	5,727	5,142
その他	2,755	3,622
税引前当期純利益	43,723	57,534
特定引当金戻入額		1,192
法人税等充当額	13,595	24,854
当期利益	31,320	32,679

付属資料5：本田技研工業の連結貸借対照表

	'83.2 現在	〔百万円〕 '85.2 現在
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	79,445	139,968
受取手形及び売掛金	199,380	139,144
棚卸資産	423,879	412,490
その他の流動資産	81,235	126,823
流動資産合計	783,939	818,425
投資及び貸付金		
設備投資	27,421	57,635
貸付金	11,122	96,804
その他	34,821	38,846
投資及び貸付金合計	73,364	193,285
長期債権	13,342	10,216
有形固定資産		
土地	130,101	147,390
建物	189,374	227,641
機械装置及び備品	401,196	515,923
建設仮勘定	16,342	51,464
減価償却累計額	293,382	421,966
有形固定資産合計	443,631	520,452
その他の資産	7,752	7,490
資産合計	1,322,028	1,549,868
負債の部		
流動負債		
短期借入金	213,834	107,491
支払手形	159,259	158,907
買掛金	135,554	165,502
未払費用	86,228	117,026
未払税金	29,515	23,580
その他の流動負債	45,253	46,303
流動負債合計	669,643	618,809
社債及び長期借入金	160,887	181,855
退職給与引当金	2,975	4,006
繰延税金	8,030	17,155
負債合計	841,535	821,825
資本の部		
資本金	39,220	54,582
資本準備金	101,384	110,781
利益準備金	9,912	11,617
利益剰余金	341,574	545,126
為替換算調整額	- 11,597	5,937
資本合計	480,493	728,043
負債資本合計	1,322,028	1,549,868

付属資料5：本田技研工業連結損益計算書

	至'83.2	(百万円) 至'85.2
売上高及びその他営業収入	2,230,001	2,652,193
営業費用		
売上原価	1,490,039	1,736,293
販売費及び一般管理費	464,732	507,157
研究開発費	82,801	109,947
営業費用合計	2,037,572	2,353,397
営業利益	192,429	298,796
営業外収益		
受取利息	9,331	20,320
その他	3,578	1,171
営業外収益合計	12,909	21,491
営業外費用		
支払利息	52,312	42,365
その他	5,983	5,202
営業外費用合計	58,295	47,567
税引前利益	147,043	272,720
税金充当額	78,260	142,874
非連結子会社及び関連会社 持分利益加算前利益	68,783	129,846
非連結子会社及び関連会社 持分利益	3,457	- 1,338
当期純利益	72,240	128,508
1株当たり純利益〔円〕	85	139

付属資料6：本田技研工業の主な北米所在の連結子会社（1984年現在）

会社名	住所	資本金 (千米\$)	所有割合(%)		機能
			直接	間接	
American Honda Motor Co.,Inc.	米国	200,000	100.0		輸入販売
Honda of America Mfg., Inc.	米国	578,000	2.4		車両製造
Bellmar Parts Industries Inc.	米国	74,500		98.4	部品製造
Indiana Precision Technology Inc.	米国	72,000		77.8	部品製造
KTH Parts Industries Inc.	米国	60,000		95.0	部品製造
Honda R & D North America Inc.	米国	22,300		100.0	研究開発
Honda Engineering North America Inc.	米国	2,700		100.0	生産機械
Honda de Mexico S.A.de C.V.	メキシコ		40.0	60.0	輸入販売 部品製造

付属資料7：Honda of America（4輪生産分）キャッシュフロー表\*

	(81.12)	82.12	83.12	84.12	85.12
税引前（営業）利益	— 34,657	— 12,523	80,458	33,341	
*法人税	0	0	37,681	15,965	
*支払利息	50	3,108	449	0	
*受取利息	44	988	1,906	1,366	
EBIAT	— 34,657	— 12,523	42,777	17,376	
*減価償却費	660	32,505	32,379	50,987	
*引当金	20	1,071	2,476	1,009	
*棚卸資産	0	913	65,712	99,530	167,268
*売掛債権	0	2	1,449	1,842	
*買掛債務	0	105	8,105	23,625	35,677
当期運転資本	0	810	57,775	77,354	133,433
増加運転資本		810	56,966	19,579	56,079
投資引前Cash Flow	— 34,786	— 35,912	58,054	13,293	
*投資	54	29,213	57,301	281,374	
Cash Flow	— 34,840	— 65,125	753	— 268,081	

\* EBIAT = Earnings Before Interest After Tax (税引後利子引前利益)

付属資料8：HAM, American Hondaの車種別生産／販売台数と金額\*

期末年月	82.12	83.12	84.12	85.12
HAM生産販売車種	Type A	Type A	Type A	Type A
HAM生産販売台数	625	54,822	142,818	144,168
HAM生産販売金額	3,738	348,831	955,785	1,043,371
	82.12	83.12	84.12	85.12
AH販売Type A台数	189,732	224,439	267,447	264,372
AH販売Type A金額	1,310,022	1,648,247	2,109,616	2,265,304
AH販売Type C台数	130,772	138,079	196,587	211,484
AH販売Type C金額	712,468	741,711	1,132,054	1,308,938

付属資料9：HAM, AH 合計キャッシュフロー\*

(売上高比率)	82.12	83.12	84.12	85.12
HAM4輪生産分売上	4,315	402,605	1,126,545	1,235,321
AH売上総額	3,477,529	4,283,985	5,662,231	6,129,603
HAM4輪分比率	0.0	0.09	0.20	0.20
American Honda HAM分CF	82.12	83.12	84.12	85.12
投資引前Cash Flow	100	44,423	110,798	77,710
Cash Flow	— 124	39,362	89,292	— 12,370
(HAM/AH 合計HAM分CF)	82.12	83.12	84.12	85.12
投資引前Cash Flow	45,862	436,781	614,947	398,888
Cash Flow	— 97,649	372,802	451,986	— 357,691

\* 付属資料7, 8, 9は筆者の推定値による。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.