



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(B)—

5

1986年、Honda of Canada Mfg.,Inc.(以下HCM) は年産10万台の生産能力を有する4輪車工場として操業を開始した。1992年現在、生産車種は当初計画実施された Accord から Civic へと切り替えられ、北米で販売される Civic3 ドアは全て HCM 製となっている。

10

現在のホンダ北米事業の姿

1992年現在、ホンダは米国オハイオ州に2つの完成車工場と1つのエンジン工場、カナダのアリントンに完成車工場を1つ保有している。また各々の国の完成車工場は、その国のホンダ販売会社 (Canada Honda 及び American Honda) に製品を出荷し、その販売会社から一般ディーラーもしくはもう一方の販売会社へと製品が卸されている。

15

また、米国の販売会社である American Honda からは、日本の本田技研工業、ヨーロッパのホンダ販売会社へも製品輸出を行なっている (アコードクーペ、セダン、ワゴンの各機種)。

次頁の図表1は、1992年現在のホンダの米国カナダ間4輪生産販売事業の展開を示したものである。Honda Canada (生産販売会社) は、北米市場におけるシビック3ドアの専門生産拠点となっており、カナダ市場向け以外を米国 (American Honda) へ輸出、あわせて自工場で生産するサイドパネル (自動車のシャーシの一部) の一部をも Honda of America (米国生産会社) へ輸出している。一方シビック3ドアに搭載するエンジンは全量を Honda of America から輸入、供給を受けている。それに加え、カナダへは各種の部品、および完成車 (アコード、シビック4ドア) が Honda of America から輸出されている。

20

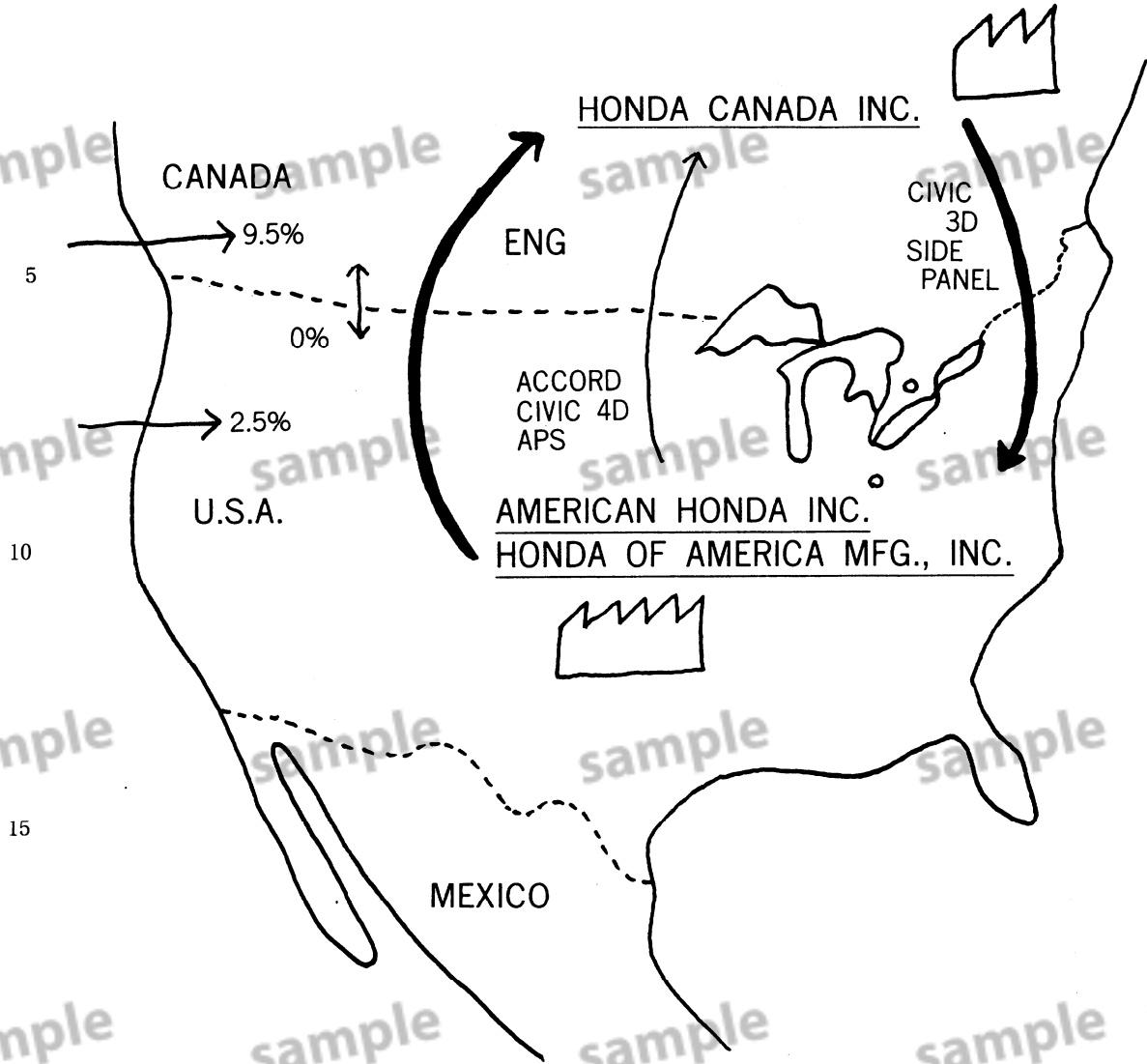
25

関税は、1989年1月1日に発効した米加自由貿易協定の下で、一定の現地調達率の達成を条件に、自動車部品と完成車について米国カナダ間で無税となっている。一方日本からカナダへの自動車関連製品の輸入に際しては9.5%が、米国の輸入に対しては2.5%が課せられてい

30

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール姉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)

図表1：米加自由貿易協定下のホンダの4輪生産販売事業



20 る。

Honda of Canadaは、当初カナダ市場への供給拠点として1986年から生産を開始した。1988年までは、アコードを生産、1988年中に全量をシビック3ドアに切り替えた。年産能力は10万台である。現在カナダ製シビック3ドアは米加両市場で販売され、北米を走るシビック3ドアは全てカナダ製となっている。一方米国の製造会社であるHonda of Americaでは、1982年の生産開始以来アコードを生産、1986年以降シビック4ドアも生産している。年産能力は48万台である。シビックは平均販売価格（ディーラー卸し、1992年現在）がUS \$ 8,460で、大衆向けハッチバック3ドア車であり、アコードは平均販売価格（同）がUS \$ 13,530の中・高級セダン車である。

30 カナダへの生産立地を決定した要素

当時の立地前後の事情を関係者は次のように語っている。

1) 北米生産タスク室参与 桜井敏夫氏

(1981年Honda of America 2輪生産管理部門マネージャーを経て1982年のHAM4輪生産立ち上げ以降の生産管理を兼務。現在、北米生産タスク室(埼玉県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。インタビューは1992年8月、同所内にて。)

5

「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たので、カナダへの輸出分はすべて米国へ回すことが考えられていました。ここで、カナダ市場への供給には、HAMの能力増強かカナダでの現地生産が考えられますが、実際にはHAMの増強分はすべて米国市場に当てることとし、カナダでカナダ市場のために現地生産を行うことになったのです。これはホンダの『需要のあるところで生産する』という方針に照らして考えることができます。

10

カナダでの生産台数については、当面カナダ市場で消化し切れる4万台(1直生産)とし、その後能力をアップして年産10万台(2直)が計画されました(1992年現在、年産10万台)。とはいうものの、純粋にコストを考えたら米国での生産に比べて割高になることは明白でした。なぜなら、採算のとれる一貫生産規模は20万台と言われているところを、4万台でスタートさせようというのですから。その上、日本から米国へ輸入される部品への関税率は2.5%ですが、対加輸出の場合は9.5%です。そこで、オハイオのHAMから可能な限り部品を供給することにしました。HCMは溶接工程の半分と塗装、車体組立を担当し、その他の部品(エンジンを含むコンポーネント)はほとんどHAMから送られたのです。(HCM立上がり直前にHAM内にAPS, American Parts Supplyという組織が設けられ、HCMへの部品供給を行なった。)

15

20

HCMでの生産車種はアコードからスタート、その後シビックを同一ラインに流す計画でしたが、1988年、バブル景気で盛り上がる日本国内の需要に応えるため、日本でのシビック生産能力(輸出用)を全て日本市場に回さざるを得なくなり、その分の北米での不足を埋めるため、HCMではシビック3ドアの生産に特化することになったのです。その結果、現在北米で販売されるシビック3ドアは全てカナダ製です。

25

カナダの中で何故アリストンが選ばれたのかについては、いくつか理由があります。完成車の輸送(北米市場への地理的アクセス)、都市機能・空港・幹線道路といったインフラストラクチャー、部品調達のためのデトロイトへのアクセス、農業地帯をバックとする勤勉な労働力、等のメリットが考えられます。APSによる部品搬送には最初鉄道が検討されましたが、片道800マイル10時間の輸送費が台当たり10ドルにのぼることがわかり、結局トラック

30

輸送を使っています。』

2) Honda of Canada 管理担当副社長 大西俊策氏、生産管理部長 鈴木紘八郎氏

5 (インタビューは1992年8月、カナダ オンタリオ州アリストンのHCMにて。)

「Honda of Canada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られたわけですが、現在は当時のKD組立工場という性格から脱皮し、一貫生産工場となっています。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少になるようなもの作りを進めています。例えば、現在シビックの2ドアタイプ (CR-X) は
10 米加両工場で生産していますが、右側のサイドパネルは全量HCMで生産し、その中からHAMでの必要分を輸出、一方左側のサイドパネルは全てHAMで生産して一部をHCMへ、
15 というように両工場が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す。」

北米での能力増強のためのカナダへの生産立地については、時の政府からの熱心な工場誘致の働きかけがあったこともありますが、やはり北米における自動車工業地帯に位置するという地理的要素が大きくものを言っています。この五大湖南部の一帯を“自動車街道”と呼ばれる国道 (カナダ内では401号、米国内では75号という名称、付属資料参照) が貫いており、この街道沿いに立地することが数々のメリットを生み出しています。それはHAMとHCMが一本道で結ばれていることによる部品の相互供給、米加市場間の完成車物流 (401、
20 75号は米加間を結ぶ幹線道路)、街道の中心に位置するデトロイト (ビッグ3の本拠地である) やその周辺に無数に立地する部品会社からの部品調達等です。このような地理的な条件以外では、1984年当時ではカナダの労働費用 (賃金水準) が米国よりも低かったこともあります (当時はUS \$: CAN \$ = 100 : 80、1992年現在は100 : 88)。またアリストンから北には工場がなく、アリストン北部地域から安定した労働力を得られるということもあります。」

25

3) Honda of Canada 前社長 早野宏氏

(Honda of America 4輪担当副社長を経てHonda of Canada初代社長、1991年に退任し、カナダアリストン在住。研究所研究員当時、ホンダ初のベストセラーカー N360の開発に携
30 わった。以下括弧内はケース作成者からの質問内容を示す。インタビューは、1992年12月、同氏の自宅にて。)

(カナダに立地を決定させた要件とは何だったのか)

「色々な条件があると思う。例えばハイウェイへのアクセスとか、良い労働資質であるとか、サプライヤーの存在とかね。これは当たり前の話だ。考えないといたら嘘になる。事実アリストンの場合は401号へ直結する400号へのアクセスがいいし、そこから工場につながる89号もずいぶん整備してもらった。だが、一番問題なのは、どういう良い人を集められるかでしょう。やはりレイバークオリティー（労働の質）が気になる。では素質のいい純真な人達が集まればそれでいいのかというとそうではない。それも基本だが、さらに彼等がいかんやんやんを出すが求められる。しかし、雇ってからそういう教育をするのではなくて、“自主独立”の立地をすることによって、“自主独立”の人間を集めるということだね。つまり、自分の思うところに自分だけが立地する。インダストリアルパーク（工業団地）はいやよ、と。あれは他力本願なんですよ。例えば雪が降っても誰かが道を開けてくれる。市が、となりの工場が。でも自分だけしか居なかったら自分で開けるしかないわけだからね。よし、俺がいの一番に行って開けてやる、と思わなきゃだめなんだから。結局立地条件というものは、アクセス云々の当たり前の条件プラス従業員をモチベートさせるような立地環境っていうのかな。そこに苦労しましたよ。」

(工場の立地を決定する基本思想)

「現地工場の立地を言うなら、as many as possibleだ。量の供給という意味ではなく、それぞれのローカルに密着したきめの細かい現地適応が可能な製造立地ということで、それは各々年産1,000台のレベルでもいい。けれども経済的に成り立たないからできないことで。このローカルに密着した製造というのがうちのポリシーだと思うね。だってカナダに工場作ったって儲かるわけないんだから！ もうこれはハッキリしているわけ。あの当時僕は散々いわれましたよ。いの一番にカナダに来たのを見て、オフショアのメーカー各社は『ホンダさんよくご決心なさいますねえ。ここへ来て儲かりますか』って。『そんなわけないでしょう。いや、儲かるかどうか知りません。しかし少なくともほかでやるより儲かるとは思いません。ただ、何とかつぶれないようにやろうとは思っています。』と答えた。『それでここへこられたんですか』というけど、そんなこといったって、やはりお客様をね、いかに大事にするか、いかに満足していただくかということを考えればまず工場を作ること。きれい事じゃなくてこれがうちのポリシーなんだから。」

現地化っていうのはよくローカライズというでしょ。でもあれは実はナショナルライズとい

うのが本当だとカナダ人に言われた。つまり『帰化』する、ということなんだと。やはり企業をナショナルライズするにはそこに居なきやならない。それが単純な理由です。エコノミックにどうかというのは二の次でね。ということでオハイオからやってきたわけですよ。」

5 (米国に続く第2の工場立地決定に際して、メキシコという選択肢はあったか)

「ありましたよ。でもやっぱり良識派が勝ってやめになった(筆者苦笑)。それ相当の部品を作るのはいい。しかし、最終の完成車のクオリティーの保証はやれない。欧州メーカーで南米で生産しているところもあるが、やっぱり欧州車はドイツやイタリアで作ってこそ欧州車

10 車なんであって。そういうイメージというものも大事にしないとね。じゃあホンダは日本で作らなきゃおかしいじゃないの、と。だから、ホンダはもう北米に定着したんです、いまや日本製ではないんです、ということだ。

それはメキシコへいったなら儲かるんじゃないかな。でもそこにはなんのポリシーもストラテジーもフィロソフィーも僕には感じられないね。経営者としての。儲かりゃいいっても

15 んじゃない。やはり経営というのは哲学ですよ。」

(生産工場の利益に関しての見解)

「まず絶対につぶしちゃいかん。生活のかかった従業員を抱えている以上。つぶしちゃいかん

20 ということとは、マイナスになっちゃいかんということ。だが、儲けなきゃいかんかかっていうと、僕はものすごく反発を感じる。やはり、タックスは払わなきゃいかん。税金が払えるだけの利益を出して、この国にも色々御礼をして、地域にも還元をする。そのためにはそれだけの黒は出さなきゃいかん。本社に送金するのもいいが、本社はそんなこと考えてないし、期待もしていないんだから。昔はアメホン(American Honda、販売会社)からという

25 のもあったけれども、いまはね。本当は、各事業がトントンでね、やってくれるのが一番いいわけですよ。

利益というのは、規模を大きくすると出しやすい。だから、規模を拡張したくなる。しかしやはりね、そうやって投資投資を重ねていくことは壁に突き当たると思う。ディレクション(方向性)として果たしていいのか。クオリティー、製品の質は別にして、経営のクオリ

30 ティーを考えるとときにサイズは必ず問題になると思う。」

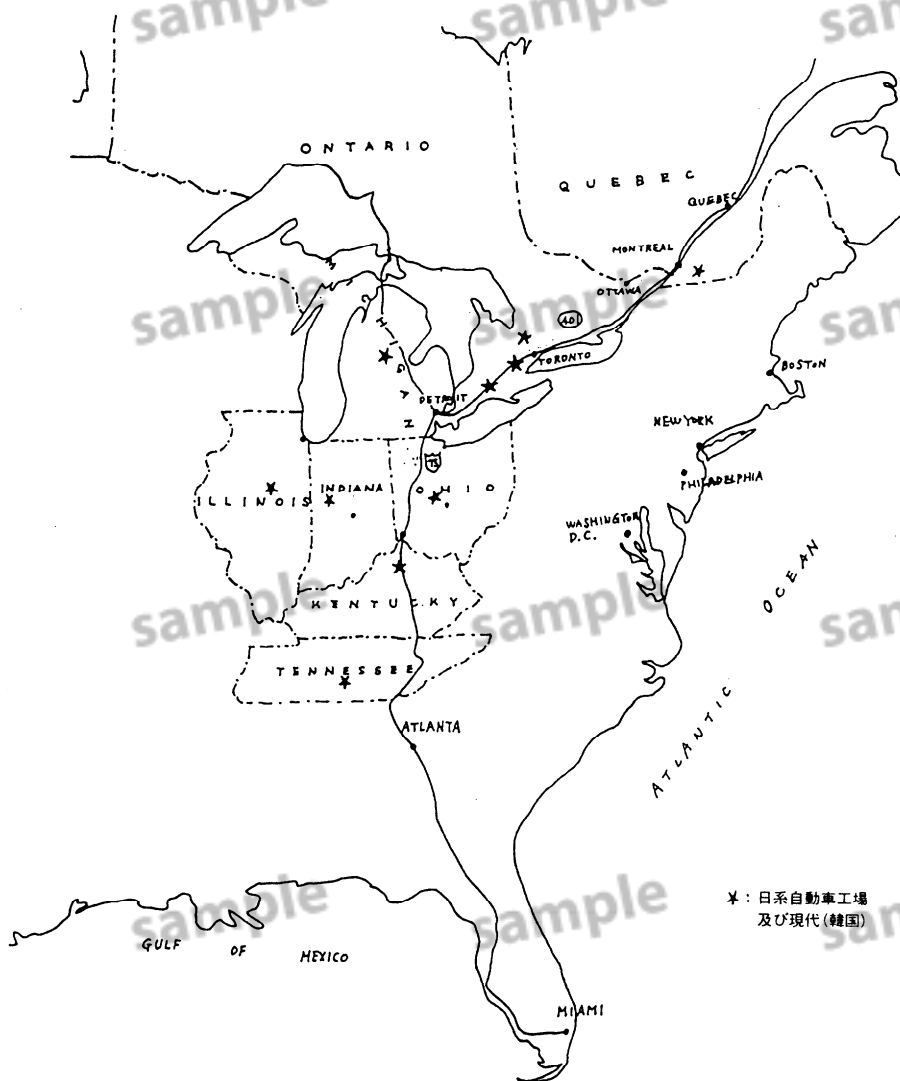
(米国の税務当局は、米国企業と比較して日本の現地企業の利益率の低さを問題視していま

す)

「何といても彼ら(アメリカの企業)はオーバーヘッド(一般費用、間接費)の乗せ方が違う。僕らも部品メーカーとつき合っていてそう思った。まずオーバーヘッドありきなんだな。売値(部品メーカーから自動車会社への売値)が100だったらヘッドはプラス30と。無条件にそこからスタートしようとする。こっちは100という商売があったら100。正真正銘の100なんだ。30なんかもともとないわけだ。それをあとは努力によって原価を90にするとか80に挑戦して100に対するアローアンスを求める。もうコンセプトが違う。だからアメリカの税務当局は日本のメーカーも当然30のオーバーヘッドを最初から乗せるつもりのはずだと思っているんだろうね。だから、日本の企業は利益が薄いついていわれてしまう。」

「ただね、そういうアメリカ的なことをやってたら、絶対に競争力が身につかないね。」

付属資料：「自動車街道」



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

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.