

2022年度博士論文

ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の現地化戦略に関する研究
—外資系・地場系企業との現地市場適応の能力構築の比較分析を踏まえて—

桜美林大学大学院 国際学研究科 国際人文社会科学専攻
PHAN THI THUY TRANG ファン ティ テュイ チャン

目次

序章 研究の背景と目的.....	1
1 研究の背景	1
2 研究の目的	3
3 研究の問題意識.....	4
4 研究の対象と分析の位置づけ.....	4
5 研究の枠組みと各章の構成.....	6
第1章 先行研究と仮説設定	10
1.1 アジア新興国の産業化とキャッチアップ型工業化論.....	10
1.2 グローバル化の理論.....	12
1.3 ポーターのバリューチェーン.....	14
1.4 現地化戦略に関する先行研究.....	15
1.4.1 現地化戦略の概念.....	15
1.4.2 日本製造企業の現地化のプロセス	15
1.4.3 現地化戦略の重要性.....	16
1.5 サプライヤー理論と製品アーキテクチャ.....	18
1.5.1 サプライヤー理論.....	18
1.5.2 製品アーキテクチャ.....	19
1.6 現地市場適応の能力構築の理論.....	20
1.6.1 現地市場適応の能力構築理論.....	20
1.6.2 グローバル化、特に現地化戦略と現地市場適応能力構築の関係.....	21
1.6.3 市場シェアと業績：販売台数.....	22
1.7 仮説設定	23
第2章 ベトナムの二輪車市場の概況 ―ホンダの現地化の対象市場.....	25
2.1 ベトナム二輪車市場の形成と発展プロセス.....	25
2.1.1 ベトナム二輪車市場の形成.....	25
2.1.2 ベトナム二輪車市場の現状と発展プロセス	26
2.2 ベトナム二輪車市場の特徴と問題点.....	30
2.2.1 ベトナム二輪車市場の特徴	30
2.2.2 ベトナム二輪車市場の問題点	31
2.3 ベトナム二輪車市場における外資系企業の参入動向.....	32
2.3.1 日系企業の参入.....	34
2.3.2 台湾系企業の参入.....	34
2.4 ベトナム二輪車市場における地場系企業の参入動向.....	35
2.4.1 参入の背景.....	35
2.4.2 発展のプロセス.....	35

2.5 ホンダベトナムの進出と現地化への政府政策の影響.....	37
第3章 ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の現地化の動向 —現地向け低価格・高品質製品 Wave α の開発を踏まえて.....	40
3.1 ホンダベトナムの発展諸段階と現地化のプロセス.....	40
3.1.1 ホンダベトナムの発展諸段階.....	40
3.1.2 ホンダベトナムの現地化のプロセス.....	42
3.2 ホンダベトナムの現地化の必要性.....	45
3.2.1 現地化の背景.....	45
3.2.2 4つの活動の現地化の必要性.....	46
3.3 事例研究 —現地向け低価格・高品質製品 Wave α の開発.....	47
3.3.1 Wave α 開発の背景.....	47
3.3.2 Wave α 開発の動向.....	48
3.3.3 Wave α 開発の現地化の特徴.....	49
3.3.4 Wave α 開発と各活動の現地化の意義.....	51
3.4 事例研究によるホンダベトナムの現地化戦略のまとめ.....	54
第4章 ホンダ二輪車事業のアジア進出と現地化動向の分析 —先行アジアの経験と資源能力のベトナムへの適用.....	56
4.1 ホンダ二輪車事業のアジア経営.....	56
4.1.1 ホンダのフィロソフィー —ホンダベトナムを含む.....	56
4.1.2 ホンダ二輪車事業のアジア経営.....	57
4.2 ASEAN 主要国におけるホンダ二輪車事業の進出動向と現地化戦略の特徴.....	60
4.2.1 ASEAN におけるホンダ二輪車事業の進出動向.....	60
4.2.2 タイにおけるホンダの進出動向と現地化戦略の特徴.....	64
4.2.3 インドネシアにおけるホンダの進出動向と現地化戦略の特徴.....	68
4.3 中国におけるホンダの進出動向と現地化の特徴.....	71
4.3.1 中国二輪車市場の概要.....	71
4.3.2 中国におけるホンダ二輪車事業の進出動向.....	73
4.3.3 ホンダ中国の現地化戦略の特徴.....	75
4.4 ホンダ二輪車事業の現地化戦略の比較分析 —ベトナムとタイ、インドネシア、中国の差異に注目して.....	76
4.4.1 ASEAN 主要国タイ、インドネシアのホンダ二輪車事業の現地化戦略の特徴.....	77
4.4.2 ホンダ中国の現地化戦略の評価 —ASEAN と異なる点に注目して.....	78
4.5 ホンダベトナムの現地化戦略の評価 —ASEAN、中国との比較分析のまとめ.....	80
4.5.1 販売現地化の評価.....	80
4.5.2 生産現地化の評価.....	81
4.5.3 部品調達現地化の評価.....	81
4.5.4 開発現地化の評価.....	82
第5章 ホンダベトナムの競合企業の分析 —台湾系・日系企業の現地化との比較分析を踏まえて.....	84
5.1 ベトナムにおける台湾系企業の参入動向と現地化 —SYM ベトナムを中心に.....	84
5.1.1 ベトナムにおける台湾系企業 SYM (三陽工業) の進出プロセス.....	84
5.1.2 SYM ベトナムの現地化戦略の特徴と評価.....	87
5.2 ベトナムにおける日系企業の参入動向と現地化 —ヤマハベトナムを中心に.....	91

5.2.1 ヤマハベトナムの進出プロセス	91
5.2.2 ヤマハベトナムの現地化戦略の特徴と評価	95
5.3 ベトナムにおけるホンダ、SYM、ヤマハの現地化戦略の比較	98
5.3.1 販売現地化の比較	100
5.3.2 生産現地化の比較	100
5.3.3 部品調達現地化の比較	101
5.3.4 開発現地化の比較	102
第6章 ベトナムにおけるホンダ、SYM、ヤマハ、地場系企業の現地市場適応の能力構築	104
6.1 ホンダベトナムの現地市場適応の能力構築	104
6.1.1 ホンダベトナムの現地化、現地市場適応の能力構築の関係	104
6.1.2 ホンダベトナムの現地市場適応の能力構築の評価	106
6.2 SYMベトナムの現地市場適応の能力構築	109
6.2.1 SYMベトナムの現地化、現地市場適応の能力構築の関係	109
6.2.2 SYMベトナムの現地市場適応の能力構築の評価	110
6.3 ヤマハベトナムの現地市場適応の能力構築	113
6.3.1 ヤマハベトナムの現地化、現地市場適応の能力構築の関係	113
6.3.2 ヤマハベトナムの市場適応の能力構築の評価	114
6.4 地場系企業の現地市場適応の能力構築	117
6.4.1 SUFATの概要と4つの活動	118
6.4.2 DETECH MOTORの概要と4つの活動	120
6.4.3 ベトナムにおける地場系企業の現地市場適応能力構築の評価	122
6.5 ベトナムにおけるホンダ、SYM、ヤマハ、地場系企業の現地市場適応の能力構築の比較	125
6.5.1 4つの活動の能力構築の比較 —ホンダベトナムの評価	126
6.5.2 ホンダベトナムの市場適応の能力構築 —QCD別にみた総合評価	130
第7章 ホンダベトナムの競争優位・業績とその要因 —仮説検証を中心に	134
7.1 研究仮説の確認 —3仮説	134
7.2 事例研究等による検証 —仮説1、仮説2	135
7.2.1 仮説1 —Wave α の開発を中心とした事例研究による検証	135
7.2.2 仮説2 —ホンダと外資系、地場系の能力構築の比較分析による検証	139
7.2.3 仮説1・2検証結果によるホンダベトナムの成功要因	143
7.3 重回帰分析によるホンダベトナムの業績の要因 —仮説3の検証	145
7.3.1 被説明変数、説明変数の選定	145
7.3.2 重回帰分析の結果	148
終章 研究のまとめと今後の研究課題	152
1 研究のまとめ	152
2 研究の結論	156
3 研究の意義と今後の研究課題	157
付属資料	159
付属資料1 ベトナム地場系二輪車組立企業リスト	159

付属資料 2 インタビュー調査の記録.....	169
2.1 本田技研工業株式会社二輪車事業本部へのインタビュー.....	169
2.2 アジア経済研究所へのインタビュー.....	171
付属資料 3 SPSS 統計分析結果のまとめとベトナムの 15 二輪車企業のデータ表.....	174
付属資料 4 ホンダベトナムのエンジン開発情報.....	178
付属資料 5 キーワードの説明.....	179
参考文献.....	180

序章 研究の背景と目的

1 研究の背景

ベトナムは、1990年以降経済成長が急激に進行している。政府は、1986年の共産党大会でドイモイ政策（Doi Moi：刷新）を打ち出した。ベトナムが従来の社会主義を捨て新しい国づくりへと方向転換をしたのである。1976年の南北統一以来、ベトナムは社会主義体制をとってきたが、それが今後の新しい国づくりの障害にもなりえるとの考えの下、ドイモイ政策は、経済改革を進める政策である¹。その中で、対外経済関係の開放政策については、ベトナムの市場経済の導入と共に、国際協力への参加を進めることを目指している²。

1986年から現在に至るまでベトナムの経済構造は変わってきた。1986年にベトナムの農業産業の比率は約40%であり、工業産業の比率及びサービス産業の比率は合わせて約60%であったが、2018年ベトナムの農業産業の比率は約15%、工業産業の比率及びサービス産業の比率は75%と変化した（品物の税金は約10%を占める（ベトナム統計局））。ドイモイ政策と共に、ベトナム政府は国際経済化へ向け、ASEANやAPECなど国際的な機関に加盟した。その変化と共に海外からベトナム市場に投資する企業の数が増えている。これらの投資は海外直接投資（FDI）と言われるが、FDIはベトナムの経済発展に大きく貢献している。市場の潜在性と輸入保護のための税制面の恩典などにひかれ、1990年以降、日本や台湾の二輪車企業が次々とベトナムに進出した。

貧困解消をせまられる現代の途上国にとって、産業発展を通し経済の底上げをはかることは、一つの重要な選択肢である。そうした産業発展に向け輸出志向型である外資系企業の誘致が、途上国の重要な課題の1つとなっている（木村、2002）、（大野、他、2003）。ベトナムは近年高い経済成長により中国とASEAN諸国市場への橋頭堡として注目されており、魅力的な内需市場と共にメコン経済圏開発事業などによるインフラの改善が予想され、その潜在成長力はさらに大きくなる見通しである（菊池、他、2012）。ベトナム二輪車産業においては、ホンダ、ヤマハ、SYMなど国際競争力を持つ外資系企業の技術や経営ノウハウの移転を見込める魅力も大きい。

ベトナムの二輪車産業は1990年以降国内生産が開始された。2018年の時点ではベトナム二輪車の登録台数は約5817万台（ベトナム登録局）に達し、ベトナム人口の半分以上を占めており、中国、インド、インドネシアに次ぐ世界第4位である。ベトナム国内販売台数は338万台を超えているのである。

一般に企業自身の立場からみた海外直接投資の目的（動機）としては、①資源（仕入れ・販売対象、加工対象、労働力、情報など）の入手、②市場（輸出市場の防衛、現地国内市場への浸透、第3国への輸出などを通じて行う）の確保、③コスト（労働力、エネルギー、土地などの対価）引下げ、④規模の利益の獲得、⑤危険分散、などが挙げられる³。ホンダやヤマハ、VMEP（以下、SYM⁴）など外資系二輪車企業がベトナム市場に進出する理由は様々である。経営的にはASEANの各国に比べ、ベトナムの労働費用は低く、生産資源の価格も安い。社会・文化的にはベトナムの人口は世界14位であり、約9700万人である（国連）。その内、15～64歳の人口は約69%を超えている（ベトナム

¹ 丹野勲、原田仁文（2005）『ベトナム現地化の国際経営比較』文眞堂 p.6

² <http://nghiencuuquocte.org/2015/05/16/doi-moi-renovation-policy/> 2019年5月10日アクセス

³ 董光哲（2007）『経営資源の国際移転』文眞堂 p.20

⁴ VMEPは、台湾系三陽工業（SYM）が出資するベトナムのバイクメーカー、VMEPホールディングス（ベトナム製造輸出工程社）である。

ム統計局)。1996年当時ベトナムの人口は約7400万人（ベトナム統計局）で他の途上国と同じく、国民の主な移動手段は二輪車であった。ベトナムは二輪車のポテンシャルが大きな市場である。ベトナムの消費者は国産品よりも、海外の製品を好む傾向がある。地理的に見てもベトナムは海岸線が長く、海路運送に適している。

ケイブス（1992）によれば、途上国で活動している海外子会社は、主に途上国の国内向けに製品を作る生産会社であるという。上記のようなメリットにより、ベトナムは潜在市場性があるため、1990年に入ると多くの外資系二輪車企業がベトナム市場に進出してきた。

二輪車市場進出の初期にはタイホンダから輸入されたバイク Super Dream が、ベトナム消費者に好まれたが、価格が約 30 万円と高額であった。当時のベトナム人の所得水準から見て、消費者にとって、タイホンダの Super Dream は価格が高額なため、購入出来なかった。ホンダベトナムは、ベトナム消費者ニーズに応え、1997年にタイホンダの Super Dream の価格より安い Super Dream を現地で組立て、約 20 万円で発売した。ホンダベトナムは、品質の優位性を基に販売台数を伸ばすような戦略をとった。

1995年以降、ベトナムの二輪車販売台数は毎年約 40～50 万台増加している。特にハ・ノイ（HA NOI）首都、ホー・チ・ミン（HO CHI MINH）市など大都市において顕著である。2000年前後、特に低価格中国車⁵が急激に増加した。日系、台湾系企業の二輪車に比べ、中国車は安価なため、コスト競争力が高かった。当時所得水準の低いベトナム消費者にとって、中国車は移動手段として、最もコストパフォーマンスが良かった。これにより、日系、台湾系企業は、中国低価格車に圧倒された。この時期はベトナム二輪車市場における中国車バブル期と呼ばれた。ホンダベトナムは進出以降販売台数が徐々に増えていたが、中国車バブル期には、中国車の販売台数の約 10 分の 1 であった。ホンダベトナムは、2000年前後中国車バブル期に対抗するために、低価格・高品質製品 Wave α を開発し、市場に投入した。ホンダベトナムは、現地消費者ニーズに対応できたことにより、市場シェアも販売台数も回復し、現在では、最も高いシェアと最大の販売台数を獲得している。

台湾系 SYM は外資系企業のうち、最も早く、1992年にベトナム二輪車市場に進出した。SYM はベトナムに進出し、初期には廉価なスクーターの強みを発揮し、現地市場に適応したスクーターを開発、投入した。SYM ベトナムは 2004 年まで、2000年前後の中国車バブル期を除き、国内市場シェアが第 2 位であったが、その後は、ヤマハベトナムに圧倒された。

日系企業においてスズキ、ホンダ、ヤマハは次々にベトナム市場に進出し、生産・販売を開始した。スズキベトナムは国内に進出して以降販売台数が増えてきたが、スピードは遅く、ホンダベトナムとヤマハベトナムに比べ、市場競争力が弱い。ヤマハは、ホンダとスズキに比べ、ベトナム市場への参入時期が遅れたが、現地若者向けにファッション性のある製品を投入し、その魅力により現地消費者に好まれている。ヤマハベトナムはデザイン開発に注目するとともに、専売店、サービス店、スポーツバイク店網の構築、コア部品内製法の向上、現地の部品調達の強化を行なっている。これらの要因により市場シェアが急速に上昇し、現在国内市場は第 2 位となっている。

アジア諸国に比べ、ベトナムの二輪車保有台数は低くないが、高いとも言えない。ベトナムの大都市では 4～5 人あたり一台程度の保有となっている。しかし、地域的に考察すると、地方や山岳地域に住んでいる人たちは二輪車の購買力が弱く、約 40 人あたり 1 台という状況になっている。都市の消費者の所得水準に比べ、農村部や山岳地域の消費者の所得水準が低いからである。従って、これらの地域の消費者にとって、地場系企業の低価格二輪車は購入することが可能である。

⁵ 中国車は、主に地場系企業の中国部品 KD 組立車であるが、中国からの低価格輸入車やベトナム進出中国系企業の低価格車も含めた。

地場系企業は、中国バブル期に誕生した中国との合弁企業が多いが、現在ベトナム二輪車産業においては主に外資系企業が中心となって活動しており、地場系企業は市場シェアが小さく、農村部や山岳地域を中心に存在している。外資系企業はベトナム政府の国産化政策に対応し、本格的に現地化を進め、現地市場への適応を進め、QCD能力の改善・進化を行い、競争力を高め、シェアも販売台数も高めてきた。市場シェアから見ると、外資系企業がシェアの大部分を占めている。その内、ホンダベトナムのシェアは2020年現在で79.7%である。またヤマハベトナムのシェアは14%、SYMベトナムのシェアは3.5%であり、3社で97.2%である⁶。そのため、本研究では、ホンダベトナムを中心に外資系3社に着目し、バリューチェーンの4つの活動の現地化、地場系企業を加え、各社の現地市場適応の能力構築との比較などを巡って、考察する。

2 研究の目的

上記のように現在ベトナム二輪車市場においては、ホンダは第1位（2020年シェア：79.7%、販売台数：214万台）である⁷。本研究の目的は、そのような成功を達成するために、ホンダベトナムはどのように現地化戦略を展開してきたのか。また、ホンダベトナムが高いシェアや最大の販売台数を獲得するため、どのように4活動（販売、生産、部品調達、開発）の現地化戦略を通じて、現地市場適応の能力構築を実施しているのかを明らかにし、ホンダベトナムの高いシェアや販売台数の要因を究明することである。この研究目的を達成するために、以下の通りに研究上の課題を設定している。

第1の課題は、ホンダベトナムがシェアの持続的成長の契機となったWave αの開発の事例研究である。ホンダは、ベトナム二輪車市場参入初期には高価格・高品質製品の戦略を採用し、販売台数が徐々に上がり、シェア及び販売台数が拡大した。1998年から中国低価格車が氾濫しており、ホンダベトナムをはじめ外資系企業を圧倒し、国内市場をリードした。ホンダベトナムにとっては、これは脅威とも機会とも言える。ホンダベトナムは、中国製低価格車の氾濫に対して、対抗車の開発を迅速に実施した。それは、現地向け低価格・高品質製品Wave αの開発であり、当時の製品の1/3程度の低価格製品の開発を目指した。結果としてWave αは、中国低価格車を打破することに貢献しただけでなく、ベトナムが当時求めていた中間所得層の二輪車市場を開拓することにも貢献した。そのため、事例研究として、ホンダベトナムの現地向け低価格・高品質製品Wave αの開発を対象に、開発の狙い、開発の方法、低価格化のための方策などを分析する。それらの方策の中では、4活動の現地化、現地市場適応の能力構築などに着目し、分析することを通じ、ホンダベトナムの高いシェアや業績の獲得の要因を明らかにすることが本研究の課題となる。

第2の課題は、ベトナムとタイ、インドネシア、中国におけるホンダの4活動の現地化の比較分析である。ホンダベトナムは、Wave α開発の際に、先行するアジアのグローバル能力、資源、経験（ASEAN諸国での成功、中国での教訓など）を活用した。そのため、本研究は、タイ、インドネシア、中国におけるホンダの二輪車事業の4つの活動の現地化戦略を事前に考察する。ホンダベトナムと3カ国（タイホンダ、アストラ・ホンダ⁸、ホンダ中国）の現地化戦略の比較分析結果を通じ、まとめとしてホンダベトナムの4活動の現地化戦略、現地適応の能力構築の特徴やそれらがシェアや販売台数に与える影響を明らかにする。

⁶ 付属資料3、図表付属-1を参照。

⁷ ホンダベトナムの時系列データ表（第7章、図表7.7を参照）

⁸ インドネシアのホンダ二輪車事業の会社の名前である。

第3の課題は、ベトナム市場におけるホンダと競合企業の比較分析である。ホンダベトナムの競合企業は、外資系企業が中心であり、SYMベトナム（台湾系）、ヤマハベトナム（日系）との現地化戦略や能力構築の比較分析を行う。比較分析の結果を通じ、これらの企業の現地化戦略の違いを明らかにし、ホンダベトナムの4つの活動の現地化をより深く究明することが課題である。

第4の課題は、ホンダベトナムの競合他社に対する現地化や現地市場適応の能力構築の比較から、それらが競争優位に及ぼす影響を明らかにすることである。本研究の主たる理論は、藤本隆宏のものづくり企業の能力構築理論（藤本（2003）、藤本（2004））に依拠している。それらの理論を基に、ベトナム二輪車市場におけるホンダ、ヤマハ、SYM、地場系企業の現地市場適応の能力構築（4つの活動）とそれが競争優位に与える影響の分析、評価を行う。評価結果に基づき、各社の現地市場適応の能力構築を比較分析し、ホンダベトナムの能力構築の優劣、競争優位や業績とその結果の関係を明らかにする。

第5の課題は、ホンダベトナムの業績と各活動の能力構築に関する仮説検証型の統計分析を行うことである。業績の代理変数販売台数と各活動の能力構築の代理変数に関する1997～2021年の時系列データをベースに、仮説検証型のSPSS重回帰分析を実施する。統計分析の結果から、ホンダベトナムの業績は各活動の能力構築から説明できるという仮説を検証する。そして、業績に対してどの要因が最も貢献しているかを明らかにする。また、ホンダベトナムが最大の販売台数を獲得するために、どのように各活動に資源を配分してきたのかを究明することも、研究の目的でもある。

3 研究の問題意識

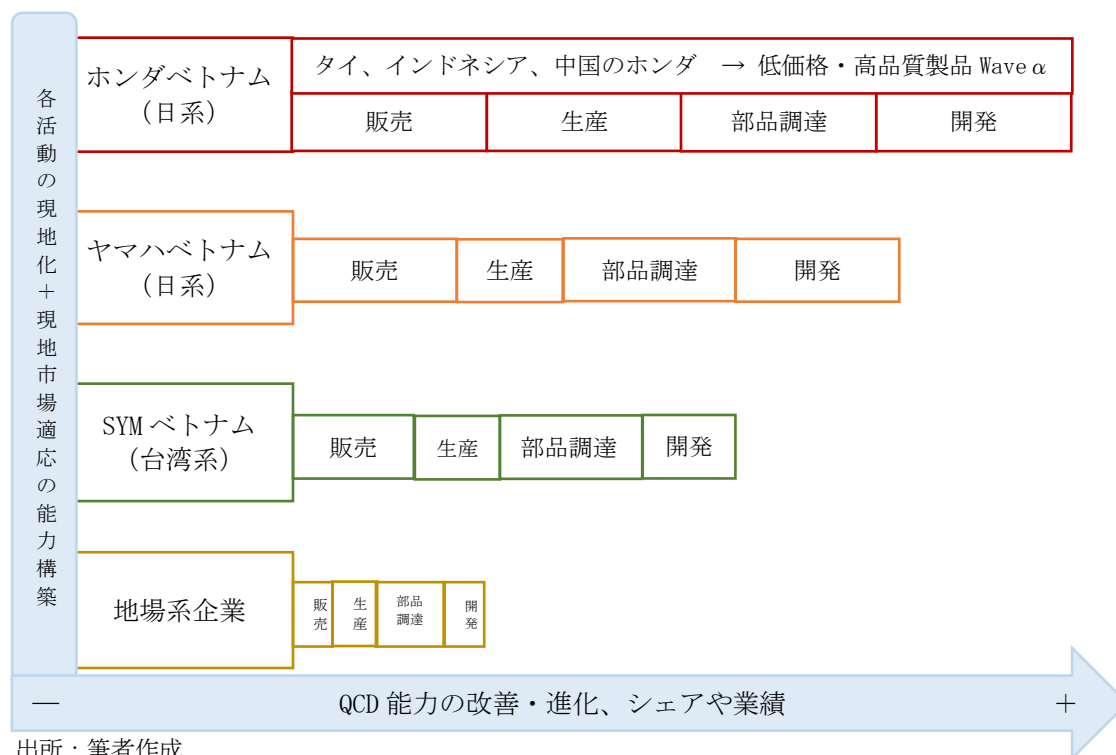
ホンダベトナムが、市場の競争優位や業績を高めるためにはバリューチェーンの4つの活動（販売、生産、部品調達、開発）の全体にわたり、現地化を強化することが必要である。ホンダベトナムは、2000年前後中国車バブル期には、ベトナム二輪車市場における低価格中国車の脅威により、現地向け低価格・高品質製品の開発が課題であった。ホンダベトナムは、この課題を解決することを通じ、当時現地消費者のニーズを徹底的に把握することが可能になった。潜在成長性の高い中間所得層向け消費市場も開拓でき、販売台数及び市場シェアを高めていった。この現地向け低価格・高品質製品Wave α の開発を分析することを通じ、ホンダベトナムの4つの活動の現地化戦略や現地市場適応の能力構築の方法などを理解できる。そのため、先行参入したタイ、インドネシア、中国におけるホンダのグローバル化や4つの活動の現地化との比較分析を行う。また、国内市場におけるホンダベトナムの競合企業である台湾系SYMベトナム、日系ヤマハベトナムの4つの活動の現地化との比較分析も行う。これらの比較分析の結果を通じ、より深くホンダベトナムの現地化戦略や能力構築の特徴などを理解することができる。

本研究は、藤本の能力構築理論を基に、ホンダベトナム及びSYMベトナム、ヤマハベトナム、地場系企業の現地市場適応の能力構築（各活動の能力）の比較分析を行うことをもとに、ホンダベトナムがどのように各活動の能力構築を通じ、QCD能力の改善、進化を行なっているかを考察する。また、ホンダベトナムの競争優位と各活動の現地市場適応の能力構築に関する統計分析の結果から、ホンダベトナムの競争優位の要因や要因間の関係を明らかにすることができると考えている。

4 研究の対象と分析の位置づけ

本研究の主な対象研究を、図表序-1で示している。上記のような本研究の目的、課題を明らかにするため、ホンダベトナムを中心に、外資系企業（ヤマハベトナム、SYMベトナム）、地場系企業（SUFAT、DETECH他）を主な研究対象にしている。

図表序-1 主な研究対象のイメージ



本研究は、ものづくり企業の能力構築の主活動にあたるバリューチェーンの4つの活動（販売、生産、部品調達、開発）を中心に、グローバル化と現地化及び現地市場適応の能力構築に着目し、分析する。上記の研究の目的のように、本研究の主な目的を明らかにするため、5つの研究課題を設定している。なお地場系企業の市場シェアは合わせても3%未満であり、市場競争は主として外資系企業の中で行われている。また本研究で詳述しているが、現地化、能力構築にあたり、外資系企業は自国を中心に蓄積してきた資源、能力の現地市場への適応、地場系企業は外資合弁による導入技術の現地市場への適応である点は異なっているが、比較分析では技術蓄積以降の4つの活動の能力構築と市場の競争優位の関係に焦点を当て分析している(6章)。

前節3で設定した1つ目の研究課題は、現地向け低価格・高品質製品 Waveαの開発を分析することを通じ、ホンダベトナムの現地化戦略の特徴を明らかにする。なぜ Waveαを事例研究の対象にしているのか。その理由は、ホンダベトナムが中国部品組立の低価格車に対抗し、従来二輪車の1/3程度の低価格・高品質製品 Waveαを開発し、シェアが回復してきただけでなく、現地における最も大きな中間所得層向け市場を獲得し、持続的なシェア及び販売台数の拡大に成功しているからである。そのため、現地向け低価格・高品質製品 Waveαの開発はホンダベトナムの現地化戦略や能力構築には重要なポイントであると考えられる。

2つ目の研究の課題は、タイホンダ、アストラ・ホンダ、ホンダ中国に対してホンダベトナムの4つの活動の現地化戦略の特徴や差異、後発参入国ベトナムに取り入れた資源、能力、経験の関係などを明らかにする。この3カ国のホンダの二輪車事業を取り上げている理由は、上記の低価格・高品質製品 Wave α の開発がアジア資源、能力、経験が結集された点で着目した。ホンダベトナム、Wave α の開発の際に、従来製品の3分の1の価格で高品質を目指したため、グローバル能力、資源、経験を最大限に活用する必要があった。特に、タイホンダの Wave100 の成功及びホンダ中国の市場競争の失敗の経験などが活かされている。また、ASEAN 二輪車市場第1位のインドネシアのホンダも取り上げ、3カ国のホンダの二輪車事業のグローバル化と4つの活動の現地化の比較分析を考察する。ホンダベトナムとこの3カ国のホンダの比較分析を行い、ホンダベトナムの4活動の現地化の特徴、差異などを明らかにする。

3つ目の研究課題は、ホンダベトナムの国内競合企業として、台湾系 SYM ベトナム及びヤマハベトナムとの現地化戦略の比較を通じて、各社の現地化の特徴、違いを明らかにし、ホンダベトナムの4つの活動の現地化をより深く究明する。Porter (1986) の競争戦略論に従えば、ヤマハベトナムはファッションナブル製品やスポーティなデザイン、エンジンの投入による差別化戦略で対抗し、シェアが第2位である。SYM は女性向け低価格スクーターが強く、上位の大手2社に対して製品やコスト面で集中し、シェアが第3位である。この2社のグローバル化や4活動の現地化の特徴などを考察した上、ホンダベトナムとの比較分析を行う。これは、事例研究、国外のホンダを加え、国内台湾系企業及び日系企業に対して、ホンダベトナムの現地化の特徴が最も捉えられていると考えられる。また、現地市場適応の能力構築の理論に着目し、これまでの分析結果を活用し比較分析を行う。また地場系企業も取り上げ、各社の4つの活動の現地市場適応の能力構築を分析し、QCD への影響などを考察していく。地場系企業は、中国、ベトナムの合弁企業が多く、技術の習得方法が異なるが、4つの活動の能力構築の特徴や差異に注目し、競争優位や業績に与える影響を分析する。次に、ホンダベトナムの QCD 能力の改善・進化への現地市場適応の能力構築の優位性を外資系や地場系企業との比較分析をもとに明らかにする。

5つ目の研究課題としては、ホンダベトナムの時系列データ(1997~2021年)を中心に業績に対する4つの活動の能力構築の関係を、重回帰モデルをもとに仮説検証型の統計分析を行う。

研究対象と分析内容の関係は、図表序-1 に記述してある。

5 研究の枠組みと各章の構成

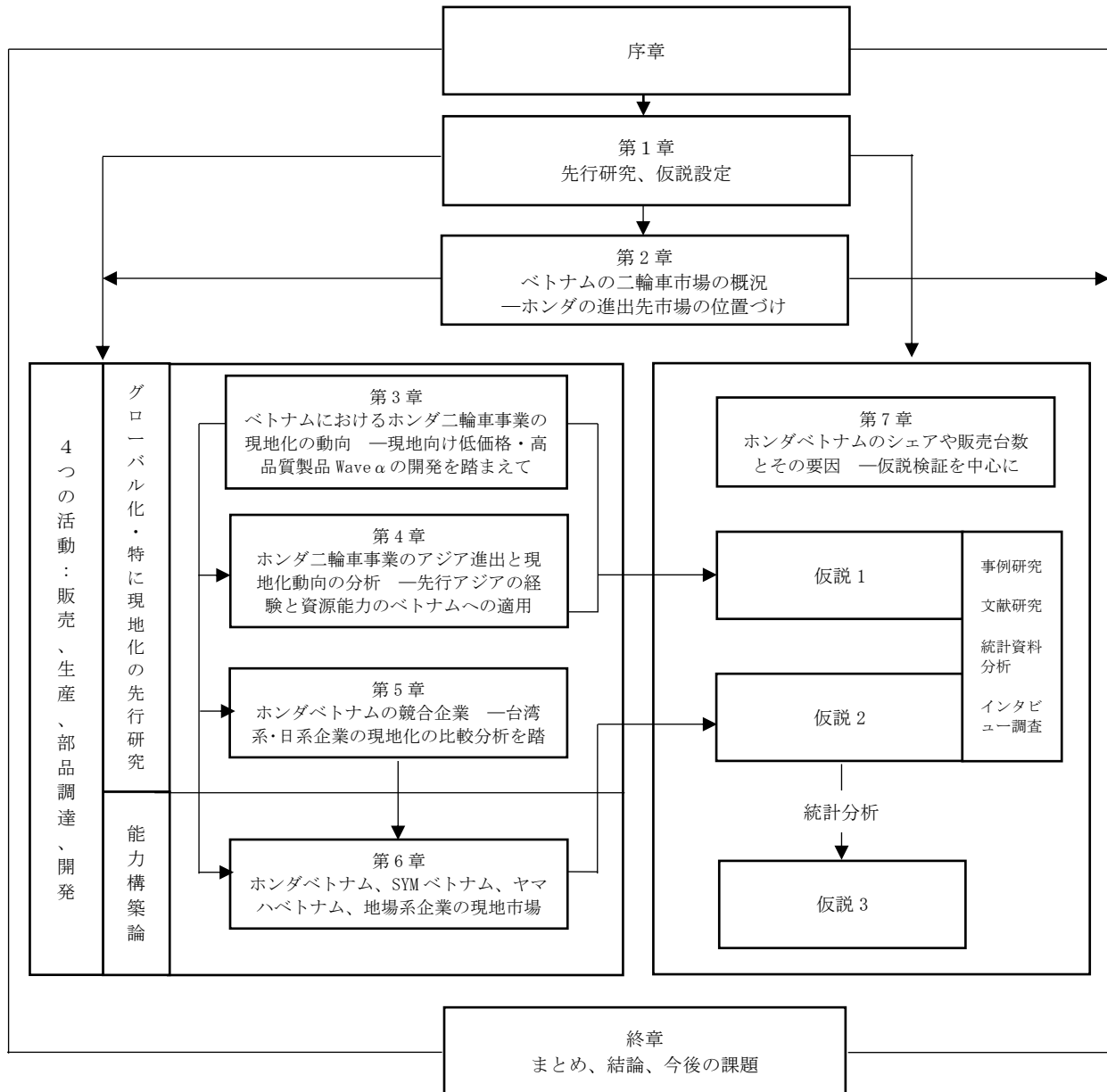
本研究の枠組みは、図表序-2 の通りである。本研究は序章から終章まで9章で構成されている。

序章は、研究の背景、研究の意義、研究の目的、研究の対象と研究の構成と方法の5つの部分で構成されている。本研究の主な目的は、ホンダベトナムが高い競争優位を獲得するため、どのように現地化戦略を推進したのか、また、同社が QCD 能力の改善・進化及び競争優位や業績の向上のために、どのように現地化を通じて、現地市場適応の能力構築を実施してきたのかを明らかにし、ホンダベトナムの高い競争優位及び最大の販売台数の要因を究明することである。

第1章は、本研究の先行研究及び仮説の設定を中心に行う。先行研究では、ベトナムにおける二輪車産業の発展動向を考察するため、赤松要の雁行形態論、末廣昭のキャッチアップ型工業化論、Vバーノンのプロダクト・サイクル論をレビューしている。また、グローバル化・特に現地化の先行研究 (Perlmutter (1969)、Jarillo、他 (1990)、牧野 (1992)) は、経営の現地化、文化の現地化、人事の現地化、生産の現地化概念等様々な視点があるが、本研究では日本の製造企業の現地化

戦略の特性に着目し、分析する。グローバル化、特に現地化戦略と競争優位の関係は、Porter (1986) の理論に依拠しており、製造業のバリューチェーンの支援活動、主活動の配置と調整を効率よく行う必要があるとする。すなわち技術開発ではグローバルな配置による集中の効率性を追求する、一方で4つの活動(販売、生産、部品調達、開発)では現地化と市場適応の能力構築から生まれる競争優位の構造に視点を当て分析する。

図表序-2 研究の枠組み



出所：筆者作成

本研究の仮説は後述する藤本隆宏の能力構築理論に基づいており、競争優位は4つの主活動の現地化戦略と、並行して進められる能力構築の違いから生まれるとし、ベトナムの各二輪車企業の現

地化戦略と能力構築を比較分析する。また、浅沼のサプライヤー理論及び製品アーキテクチャに関する先行研究を採用し、外資系企業及び地場系企業の二輪車の能力構築の差異やQCD（品質、コスト、デリバリー）の成果に及ぼす影響などを明らかにする。更に先行研究の分析を基に、ホンダベトナムの現地化戦略、能力構築と競争優位の関係に関し、3仮説を設定している。今回設定した3仮説は以下の通りである。

仮説1は、ホンダはグローバル化能力、資源、経験を通じ、ベトナム市場に適応現地化戦略により低価格中国車に対抗する低価格・高品質製品 Wave α の開発に成功した。

それはベトナムで圧倒的に高いシェアを獲得するための要因となる。また現地化と現地適応の能力開発、及び模倣車対策などが成功し、ベトナムでシェアが持続的に拡大するための要因となる。

仮説2は、ホンダベトナムは、外資系や地場系企業との競争の下で現地化戦略や現地市場適応の能力構築でQCDの成果を獲得し、高い競争優位の構築に成功している。

仮説3は、ホンダベトナムは各活動の能力構築を推進し、（結果として）業績（販売台数）を高めることができる。

以上の3仮説は、ホンダベトナムが国内市場でNo1販売台数及びシェアを獲得できた要因であるが、仮説3では各要因の業績への寄与度、要因間の関係なども明らかにする。

また仮説検証の方法として、仮説1に関しては主に3章の現地向け低価格・高品質製品 Wave α 開発の事例研究で分析する。また4章では Wave α 開発に関連するホンダのASEAN、中国の能力、資源、経験を紹介する。仮説2に関しては6章の文献資料、統計資料分析、インタビュー調査などによるホンダベトナムと競合他社との現地化戦略と現地市場適応の能力構築の比較分析、仮説3に関してはホンダベトナムの時系列データ（1997～2021年）を使い、業績（販売台数）を各活動の能力構築で説明する重回帰モデル分析を行い、仮説3を検証していく。

第2章は、ホンダの現地化の対象市場であるベトナム二輪車市場を選定し、市場の形成、発展プロセス、問題点、外資系及び地場系企業の参入動向、現地化への政府の政策の影響などを分析する。これらの各項目を分析したことを通じ、ホンダを始め、外資系企業がベトナム二輪車市場に参入した背景、現地化の動向、市場の特徴、問題点などを考察する。

第3章は、ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の進出動向と現地化の動向を分析する。特に事例研究として低価格・高品質製品 Wave α の開発を取り上げ分析する。本章はホンダ二輪車事業本部、アジア経済研究所へのインタビュー調査などを活用し、進出背景、進出動向、展開段階などホンダ二輪車事業のベトナムへの進出プロセスを分析する。ホンダベトナムは2000年前後、中国車とベトナム政府の国産化強政策に対応し、本格的に現地向け低価格・高品質製品 Wave α を開発した。同製品は従来のホンダ製品の1/3の価格であり、開発、部品調達、生産などあらゆる活動の見直しを実行し、低コスト化に向けての事業体制を整備した。Wave α 開発背景、開発動向、成功要因を総合的に考察することを中心に、ホンダベトナムのグローバル化の特徴と現地化戦略を総合的に分析し、評価する。

第4章は、先行アジアのグローバル化と現地化の動向を分析し、ベトナムに適用した成功、失敗の体験も合わせて説明する。3章ではホンダベトナムの現地化の動向を「中国車バブル期の脅威を乗り切るため、低価格・高品質製品 Wave α の開発」に焦点を当て分析した。その際にホンダベトナムでは、先行アジアの成功、失敗経験を活かした現地化戦略が展開されたことを述べる。またタイ、インドネシア、中国のホンダ二輪車事業とホンダベトナムの現地化の比較を行う。比較分析結果を通じ、タイ、インドネシアと中国のホンダに対して、ホンダベトナムの現地化戦略の特徴、差異を明らかにする。

第5章は、ベトナム二輪車市場におけるホンダベトナムの競合企業の台湾系 SYM ベトナム及び、日系ヤマハベトナムの参入動向、現地化の特徴などを分析する。また、3、4章の分析結果を活用し、ホンダベトナムを加え、3社のグローバル化、現地化戦略の比較を行う。比較結果を通じ、ホンダベトナムの現地化戦略の特徴と差異をさらに深く分析、評価する。

第6章は、これまで分析した各社の特徴、差異を基にホンダベトナム、SYMベトナム、ヤマハベトナムの現地市場適応の能力構築を考察、評価する。また、地場系企業は中国との合弁企業が多いが、大手企業を中心に外資導入後展開される能力構築の特徴や差異の分析を取り上げる。特に地場系企業の中で、上位2社を選定し、会社の概要、4つの活動の能力構築の特性や差異などを分析する。次に、各社の現地市場適応の能力構築の比較分析を行い、ホンダベトナムと競合他社（ヤマハベトナム、SYM、地場系企業）の現地市場適応の能力構築と競争優位の関係をQCD別の視点から総合評価する。

第7章は、第3章の事例研究（インタビュー調査、統計資料、研究文献など）によるホンダベトナムの Wave α の開発に関する考察を通じて、仮説1を検証する。次に4～6章における統計資料分析、インタビュー調査、文献調査などの結果を活用し、ホンダベトナムと、外資系企業、地場系企業間の現地市場適応の能力構築の比較分析を行い、仮説2を検証する。更にそれらの結果を、統計分析を使い検証する。ホンダベトナムの時系列データ（1997～2021年）をもとに販売台数が各活動の能力構築から説明できることを重回帰モデルによる統計分析を行い、仮説3を検証している。

終章は、まとめ、結論、今後の課題である。各章を整理し、本研究の結論を総括し、3仮説を検証し、ホンダベトナムのシェアや業績とその要因を明らかにした。そして、本研究は、過去実施した先行研究は少なく、また統計分析による競争優位や業績の要因の解明は意義のある研究と思われるが、今後の残された課題としてベトナム二輪車産業のサプライヤーに関する研究の必要性を指摘している。

第1章 先行研究と仮説設定

本研究は、グローバル化・特に現地化の先行研究（Perlmutter（1969）、Jarillo、他（1990）、牧野（1992））には、経営の現地化、文化の現地化、人事の現地化、生産の現地化概念等様々な視点があるが、本研究は二輪車製造企業の競争優位と現地化戦略の関係に着目し、Porter（1986）の製造業のバリューチェーンの4つの活動（販売、生産、部品調達、開発）の現地化による市場適応の能力構築から生まれる競争優位の構造に視点を当て分析する。本研究は後述する藤本隆宏の能力構築理論に基づいているが、能力構築をものづくりの4つの主活動の現地化戦略に注目し、ベトナムの各二輪車企業の現地市場適応の能力構築を比較分析する。また、先行研究の調査を基にホンダベトナムの競争優位や業績についての3研究仮説を設定し検証する。

1.1 アジア新興国の産業化とキャッチアップ型工業化論

(1) 赤松要の雁行形態論

アジア新興国の産業化を分析する理論として、雁行形態論が有名である。雁行形態論は、経済発展の一般理論であり、赤松要が提唱した理論である（（赤松、1935）、（小島、2004））。雁行形態論とは、後発国の工業化過程が消費財を中心とした工業品の輸入に始まり、次に国内生産、そして輸出という経路をたどる。さらに一段階遅れて生産財の工業品についても、輸入、生産、輸出という経路をたどる。従って、輸出伸長の前には必ず国内投資が先行し、後発国は先進国を追いかける形で国内投資、国内生産が拡大し、輸出に向かうという産業発展の理論である。その移行曲線は、雁が列をなして飛んでいく姿に似ていることから名づけられた理論である。

赤松（1935）の雁行形態論には、3つの理論モデルが含まれる。1つ目はある商品の輸入、生産、輸出が時間的ラグをもって段階的に量及び投入形態が移行する。2つ目はある商品の生産はA国（先進国）から始まり、B国（準先進国、中進国）へ移転し、さらにC国（後発国）へと移転する。3つ目は先進国、準先進国、中進国、後発国の経済水準に応じて生産国が推移することである。雁行形態論には後進国における新製品、新産業開発に対する政府の育成政策の役割が織り込まれている。従って、新製品、新産業発展の長期的終焉の視点はない⁹。

本研究の2章では、ベトナム二輪車市場の形成や発展プロセスなどを分析する際に、この理論に基づき、ベトナム二輪車市場の発展プロセスを経済、政治面などを考慮して概括的に分析する。雁行形態論の3つの理論の下に、ベトナム二輪車事業は歴史的に「輸入、生産、輸出」の各段階がどのように進んできたか、生産、輸出の担い手はどんな企業が担当しているかなどを明らかにする。ベトナム地場系企業が、日本、台湾、イタリアなど先進国の企業の技術、テクノロジー、経営をキャッチアップし、国内ばかりでなくグローバルに成長、発展するために、必要な問題点や課題は何かを分析する。

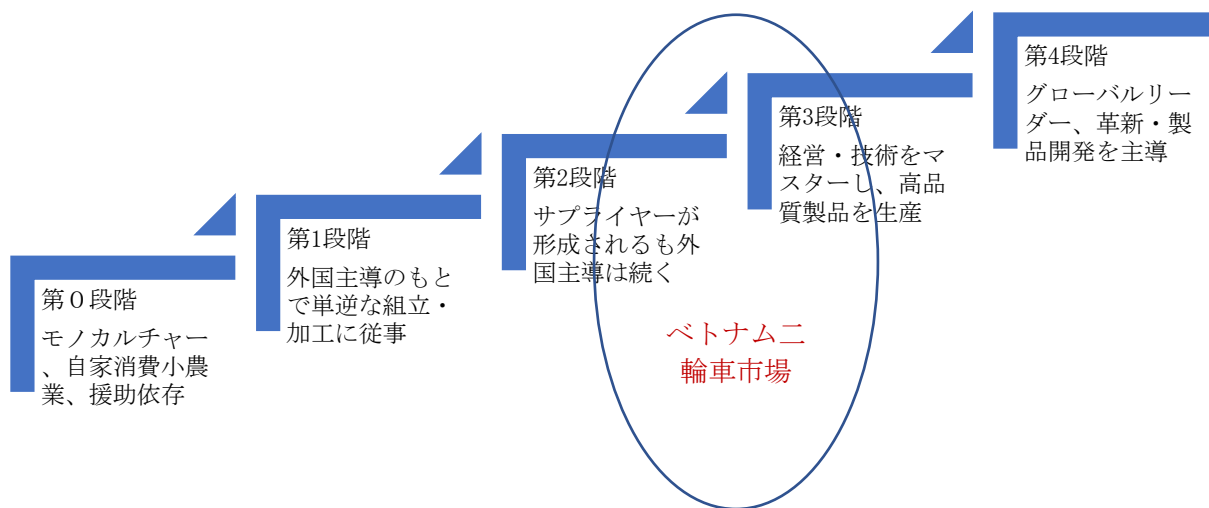
二輪車市場においても、後発国は先進国の高度な技術を導入し、国の工業化を進化させる。後発国は最初、国内の消費ニーズに応じる先進国の二輪車を輸入する。自社の競争力を上げるためには、国内で生産することが必要である、国内二輪車のニーズを満たす中で国内の生産を拡大し、比

⁹ 齊藤壽彦、劉進慶（2002）『日韓台の対ASEAN企業進出と金融パソコン用ディスプレイを中心とする競争と強調』日本経済評価社 p.9

較優位が高まると生産の一部を輸出に向けることができる。ベトナム二輪車市場も上記のように発展していることが分かる。

(2) 末廣昭のキャッチアップ型工業化論

図表 1.1 キャッチアップ型工業化論の諸段階



出所：大野（2010） p.2 より筆者作成

末廣昭は、開発経済学やアジア経済論を専門にする学者である。近年興ってきた韓国や台湾などアジア新興国の急速なキャッチアップ型工業化を理論的、実証的に解明した学者である。末廣は、キャッチアップ型工業化論において「遅れて工業化にのりだした国、つまり後発国(late comer)、後発工業国(late starting industrializer)がとろうとする、そして取らざるをえない工業化のパターン」を分析している（末廣、2000）。また、後発工業国は次の2つの共通の特徴を持つとしている。

第1は、後発であるが故に、先発工業国が既に開発し使用している様々な技術や知識の体系を利用できる優位性を持ち、その優位性をいかに顕現させるかが、後発国の産業、企業の課題となる。後発国に内在する、優位性の現出に作用する要素を「社会的能力」と呼んでいる。

第2は、「後発国であるが故に、工業製品はその大半を輸入から始めることは必要である」が、「その結果、ひとつの産業は輸入、国内生産、輸出(もしくは海外生産)、再輸入」というサイクルを描き発展する可能性が起こる。同時に輸入代替と輸出振興を軸とする貿易政策と保護、育成を目的とする産業政策が、重要となり、産業の発展を加速させることにもなるということである。

本研究では、赤松要の雁行形態論や、末廣昭のキャッチアップ型工業化論を基に、ベトナム二輪車市場の発展プロセスなどを分析すると共に日本（先進国）をはじめ、台湾やタイ、中国（中進

国) など二輪車市場の先行発展国の役割や競争関係も分析する。完成車メーカーのキャッチアップ型工業化論の諸段階を基に分析すると、現在ベトナム二輪車市場は各完成車メーカーもサプライヤーと共に発展する段階にきている。日系、台湾系二輪車企業はベトナム市場における競争力を強化するためには、販売網の拡大や、生産や部品調達の現地化率の向上、デザイン・エンジンの開発の強化以外にも、現地地場系サプライヤーの人材の育成、技術の指導などが必要である。図表 1.1 はベトナム二輪車市場のサプライヤーを含めた工業化の発展段階を示している。

図表 1.1 を見ると、キャッチアップ型工業化論の諸段階の面で現在ベトナム二輪車市場は第 2 段階の終わりと第 3 段階の始めの交差点に位置していることが分かる。ベトナムにおける日系ホンダ、ヤマハや台湾系 SYM など外資系企業はサプライヤーのシステムを進化させている。ホンダベトナムは初期に、日本や他の国のホンダの二輪車部品を現地に輸入し、SKD 生産方式で二輪車を製造した。次の段階で CKD 生産方式へ進み、現在コア部品内製化を強化しており、現地日系、他の外資系、地場系サプライヤーと取引している。

ホンダは、ベトナム二輪車市場の変動に応じ、販売網や研究開発能力、生産規模、サプライヤーとの取引などを拡大、変更している。これらの活動を実施する際に、現地消費者のニーズや生産コストの削減などを考慮し、現地化戦略を強化することは必要である。また、現地化を通じ、現地市場適応の能力構築を実施している。例えば、研究開発の現地化戦略では現地向けデザイン開発、エンジン投入が有効であり、現地消費者の好みに合う二輪車を投入しないと、販売台数が上がらないと考えられる。

1.2 グローバル化の理論

(1) バーノンのプロダクト・サイクル論

アメリカの経済学者の Vernon (1966) のプロダクト・サイクル論は、国際貿易、国際投資の理論である。先進国で開発、生産された製品が、新興国、発展途上国に生産が移行する産業発展過程をプロダクト・サイクルの発展段階に応じて説明するための一般理論である。

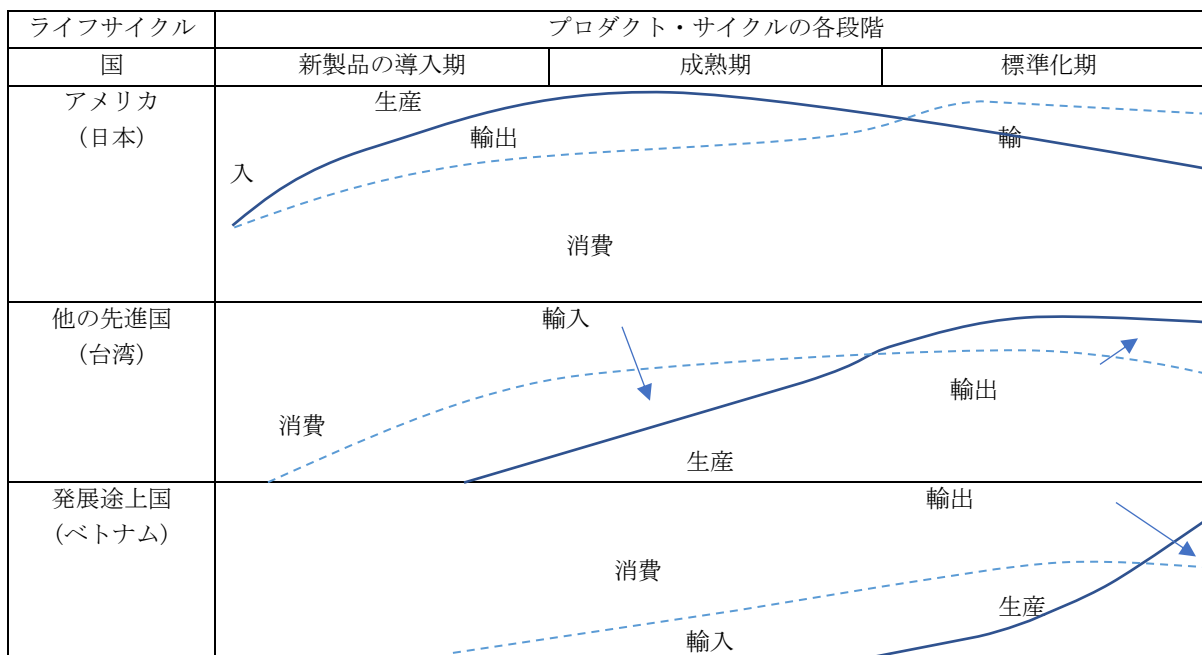
バーノンは、産業発展を次の 3 段階に分けて論じる。それは①新産業の導入期は国内市場に密着した生産が行われる。②成熟期は国内市場の拡大に伴い、生産が拡大し、国内消費を上回る生産の輸出が開始される。③標準化期は発展途上国での低廉な労働力を求めて海外直接投資や現地生産が開始され、当該商品が発展途上国から輸入されるということである。プロダクト・サイクル論は、国際分業の比較優位の原理に基づいて多国籍企業の海外直接投資が、新興国、発展途上国に投資され、時間の経過と共に生産が拡大、発展し、国際的生産の主導的役割が移行するとの考え方である¹⁰。

Vernon のプロダクト・サイクル論では、生産国の移動の要因として、「技術の汎用化」に注目している。先進国で先行開発した「技術」が比較優位の源泉の時期は、米国中心の供給が進むが、先行した技術上の優位を失われ、「技術の汎用化」が進むと、欧州や発展途上国でも米国同様の生産が可能になる。比較優位の源泉が技術からそれ以外の生産要素に移行する。特に労働集約的工

¹⁰ Vernon R. "Internal Investment and International Trade in the Product Cycle." *The Quarterly Journal of Economics*. (1966) p. 199

(組立) では、低賃金国での比較優位が高まることになる。図表 1.2 はプロダクト・サイクル論の諸段階を示す。

図表 1.2 新製品のプロダクト・ライフサイクルのプロセス



出所：Vernon (1966)より筆者作成

本研究では、Vernon のプロダクト・サイクル論の枠組みも参考にし、ベトナムにおける日系、台湾系二輪車企業の進出プロセス及び、現地化戦略による競争優位の移行の可能性を分析する。またプロダクト・サイクル論を通じ、ベトナム二輪車市場の発展プロセスや問題点なども考察する。

(3) グローバル化の狙い

本研究ではグローバルの狙いとして成長市場の開拓、新たな競争優位の獲得などがある（土屋、他、1999）が、それらを参考にし、アジア二輪車市場のホンダやベトナム二輪車市場の外資系企業の進出諸段階などを分析する。

企業の成長戦略ベクトルとしては、製品面や市場面での多角化・多様化が次の成長のために必要となる¹¹。企業が既存の製品で市場を拡張する方法として地域の多様化戦略があり、その一形態として国境を越えて製品を輸出するグローバル化が有効となる。企業にとって、グローバル化の狙いは、国内市場の成熟に対する新たな成長機会の探索が狙いである。

グローバル化のもう一つの狙いは、土屋、他（1999）によると、新たな競争優位の創出である。外資系企業の優位性は、グローバル化していない企業に対するコスト面や技術面で優位性を作り出せることである。国内生産に海外生産が加われば、自社の生産規模が拡大し、コア部品（エンジン

¹¹ H. I アンゾフ（広田寿亮訳）（1969）『企業戦略論』産業能率短期大学出版部。Ansoff H. I. Corporate strategy. (New York: McGraw-Hill, 1965.) p. 137

など)などのコスト競争力が高まるだけでなく、現地ニーズに適応した製品開発や生産技術などの面で、新たな技術を生み出すことができる。二輪車のコア部品開発などは固定費と呼ばれ、部品生産の規模が拡大すればするほどコスト削減の効果が大きい¹²。

日本製造企業は、元々垂直統合型の志向が強いが、海外との関係においても、垂直統合型のものづくりにこだわってきた¹³。ホンダベトナムは他の日本のものづくり企業と同様に、販売から生産、部品調達、開発に至るまで上流・下流のプロセスを統合した経営をしている。

本研究では、牧野(1992)、土屋、他(1999)の日本製造企業のグローバル化の狙い特徴に基づいてベトナム、タイ、インドネシア、中国のホンダ、また、SYMベトナム、ヤマハベトナムの進出動向や現地化などを考察する。

(4) 日本製造企業のグローバル化のプロセス

牧野(1992)の日本企業海外事業展開の段階的進展を活用し、ベトナム二輪車市場における日系ホンダを始め、台湾系SYM、日系ヤマハの進出の諸段階を考察する。

牧野(1992)によれば、日本製造企業のグローバル化プロセスは、まず、国際的コスト競争力が高い国内企業は海外の輸出企業として同社の事業を拡大する。次に輸出企業は技術力、強みの海外移植能力、資本力により海外生産の段階に進む。海外生産企業は卓越した競争力、グローバルな理念、現地企業との競合の仕組みがあるとグローバル企業にステップアップする¹⁴。

ホンダの二輪車事業は、世界二輪車市場でも技術力や販売シェアなどが最も強く、グローバル競争力が高いことにより多くの国に進出している。ホンダベトナムはホンダの優秀な経営資源を背景に、現地の要望に合わせ、低価格・高品質製品の開発などを実施している。

国境を越えて生産活動を行う企業の能力と動機は、それら企業が本国で保有する競争優位と関係していると考えられる¹⁵。ホンダはグローバル化が進んでいるが、さらに発展するためには潜在的な市場に進出し、現地化戦略を通じて現地市場適応の能力構築を図ることが不可欠であると考えられる。

1.3 ポーターのバリューチェーン

Porter(1985)は、同一業界における会社は違うバリューチェーン(価値連鎖)をつくり、グローバルな競争優位を構築する必要があることを明らかにした。バリューチェーンとは、製品の設計、部品調達、製造、販売、流通、支援サービス(主活動)に関して価値を生み出す活動の連鎖であり、価値を生み出す活動とマージンからなりたつ¹⁶。会社は自社のバリューチェーンに対し、支援活動

¹² 土屋勉男、金山権、原田節雄、高橋義郎(2015)『革新的中小企業のグローバル経営』同文館出版 p.28

¹³ 楊壯(2017)「中国自動車産業のものづくり組織能力の構築に関する実証研究—サプライヤーの関係的技能における日中の比較分析を中心に—」『博士学位論文』桜美林大学大学院国際学研究科 p.33

¹⁴ 牧野昇監修(1992)『日本企業のグローバル戦略[海外事業] 転換期の課題とシナリオ』ダイヤモンド社 p.186

¹⁵ G. ジョーンズ(安室憲一、梅野巨利訳)(2014)『国際経営講義 多国籍企業とグローバル資本主義』有斐閣。Geoffrey Jones. *Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the Twenty First Century*. (Oxford University Press, 2005.) p.349

¹⁶ M. E. ポーター(土岐坤、中汁沼治、大野時武夫訳)(1989)『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社。

Michael E. Porter. *Competition in global industries*. (Harvard Business School Press, 1986.) p.50

(人事、労務管理、技術開発、調達活動)と主活動の連携を通じ、他社と違う価値連鎖を作り上げることが課題となる。

また、グローバル企業の競争戦略を、バリューチェーンの国際配置と活動の調整により競争優位を獲得するための戦略と規定した。ポーターの競争戦略では、バリューチェーンの上流活動と支援活動は、買い手（顧客）と関係なく、国際的に最も効率の良い地域に配置することが望ましい（原則として自国や地域拠点に置く）（Porter, 1985）。一方、顧客に近い下流活動（販売、流通、支援サービス）は、買い手に近い地域（進出国）で行うことがよいとしている。製造（組立）は中間領域であるが、二輪車事業の場合、生産（組立）の現地化は、各国の政府から求められている。また現地での QCD の向上のためには、進出国の生産規模に応じて独自の生産体制や調達網を構築して、現地での部品調達率を上げ、市場の競争優位を高める必要がある。

本研究は、バリューチェーンの4つの主活動（販売、生産、部品調達、開発）の視点に当たり、ベトナム二輪車市場における各企業の現地化戦略を比較することによりホンダベトナムの現地化戦略の特徴や能力構築の特性などを明らかにし、ホンダベトナムの現地化戦略及び現地市場適応の能力構築を評価する。

1.4 現地化戦略に関する先行研究

1.4.1 現地化戦略の概念

現地化戦略の概念に関して、Perlmutter (1969)によると、企業活動の主要な部分を現地で実行し、現地の企業として定着していくとする。現地化をしないと現地国の政治的・社会的な批判を受けるリスクや、現地市場の変化に柔軟に対応できないこと等が指摘されている。Jarillo、他 (1990) は、現地化とは現地での付加価値活動の遂行程度であると考えている。日系企業のアジアへの進出目的の変化は海外子会社の現地適応への圧力を高めることになり、本社の指示を待つ受容的な存在としての海外子会社ではなく、自律的に戦略イニシアティブを発揮していくことができる戦略的な存在として捉えていく必要性を高めていると述べた¹⁷。李 (2017) は、企業は海外に進出し、現地の経営環境に合わせ、マーケティングや生産、R&D (研究開発)、人材等の経営システムを構築し、さらに現地社会との情報共有や文化交流を通じ、その地域の企業になっていく過程であるとする¹⁸。

本研究は、製造企業の海外進出と現地化戦略に着目している。上記の現地化戦略の概念を基に、製造企業のバリューチェーンの4つの主要な活動の現地化や現地市場適応の能力構築をはかることにより競争優位とその結果を高める活動を中心に分析する。特に日系ホンダベトナムを始め、台湾系SYMベトナム、日系ヤマハベトナムの販売、生産、部品調達、開発の現地化と能力構築の関係に焦点を当て、比較分析を行うと共に、それらがQCDや市場の競争優位に及ぼす効果の違いを明らかにする。

1.4.2 日本製造企業の現地化のプロセス

¹⁷ 藤岡資正 (2020) 「新興国市場における現地化戦略の実践に関する研究—日系住宅メーカーの事例を中心として—」 Vol. 23 p. 37

¹⁸ 李君在 (2017) 「中国進出における「サムスン電子」の現地化戦略に関する研究」日本経済論集 p. 134

現地化戦略の先行研究としては、Porter(1989)、牧野(1992)、北原(2001)、李(2017)、信川、他(2018)等がある。本研究は、現地化のプロセスを先に述べたポーターのグローバル戦略の理論を援用し分析する。ポーターは現地化をバリューチェーンの4つの活動(販売、生産、部品調達、開発)の配置と調整の問題として捉えている。それによれば、現地化のプロセスとしてはバリューチェーンの下流にあたる顧客に近い活動から進めるべきとする。現地化のプロセスは以下の4ステップの通りに整理する。

ステップ1は、日本製造企業は販売の現地化(完成品の輸出から販売の現地化)である。日本企業は現地で販売網を構築し、自社の製品を現地市場に輸出する。アメリカのホンダなどのバイクがベトナム戦争中現地に現出した。その後、1996年にホンダはベトナムの国際経済化志向に伴い、現地に進出した。ホンダベトナムは進出の初期には日本やタイなどのからの同社の輸入二輪車を販売し、現地独占の専売店網を構築している。

ステップ2は、生産の現地化(SKD生産からCKD生産、部品内製化の現地化へ)である。このステップでは原材料の現地調達比率の引き上げと生産工程の拡大が行われる。ホンダベトナムは現地の消費市場規模の拡大に対して現地生産を開始した。また、二輪車の品質の維持や製品差別化の向上のため、コア部品内製化も促進した。

ステップ3は、部品調達の現地化(部品調達現地化比率の拡大)である。このステップは各国政府の国産化要請やコスト競争力の強化のため、現地進出日系サプライヤーや地場系サプライヤーなどとの取引へ転換する。

ステップ4は、研究開発の現地化(デザイン開発、エンジン投入による製品差別化)である。新興国における開発の現地化は、日本やアジア拠点国(例えばタイ)で先行開発した設計図や設備機器をもとに、現地市場ニーズに適應させるためのデザイン開発やエンジン開発が中心であり、グローバルな資源、能力の活用が有効である(天野、他、2010)。

1.4.3 現地化戦略の重要性

海外に進出した企業が継続的に事業を拡大していくため、現地の資源を最大限に活用し、消費者のニーズに迅速かつ的確に対応することが必要である。現地の企業として安定的な利益を得るため、現地社会における現地化の圧力に積極・能動的に対応して行かなければならないという¹⁹。

本研究は、4活動の現地化を中心に分析するため、これらの4活動の現地化の重要性に関する先行研究を行う。

販売の現地化は、企業が海外に進出後、最初に直面する課題であり、より効果的に消費者にアプローチするため、独自の販売・サービス店網の構築や顧客ニーズに合わせたマーケティング戦略の構築は重要な課題である。二輪車企業の現地化戦略は、最初自国や第3国からの輸出でスタートする場合が多い。その際には、現地の販売代理店と提携するか、有力な販売会社に委託する等の方法がとられる。量が少ない段階では併売店方式がとられる場合もあり、販売を拡大するには自社の専売店やサービス店を構築する必要がある。ホンダは販売の現地化戦略にあたり専売店方式による進出を重視している。Ohmae(1987)によれば、現地化は5発展段階があり、第1段階は輸出段階、第2段階は直接販売及びマーケティング、第3段階は直接生産、第4段階は完全自治、第5段階は世界

¹⁹ 李君在(2017)「中国進出における「サムスン電子」の現地化戦略に関する研究」日本経済論集 p.135

的統合である²⁰。販売の現地化は第2段階であるが、ホンダベトナムの場合は専売店方式による直接販売を基本方針に、顧客志向のきめ細かいアフターサービスを実施している。

生産の現地化は、各国政府の国産化政策と連動して進められるが、相手国からの現地化の要請からスタートするケースが多い。二輪車企業は初期に輸入車により現地市場に自社の製品を投入するが、次の段階ではSKD生産やCKD生産など完成車組立を開始する。また、プレス、溶接、塗装工程の現地化が続く。その後はエンジンなどコア部品内製化の現地化に進むが、そのためには鋳造、機械加工の現地化を行う必要がある²¹。

現地における製造費用の改善も重要であり、現地化を通じて費用の改善、進化が期待できる。製造コストの中では、現地の安価な設備、素材の調達を通じた現地生産による製造原価低減の効果も見込める。また、生産規模の拡大と共に規模の経済性の効果も見込める。規模の経済性は、組立産業の基本効果であり、原価低減、価格競争力の向上を通じて収益拡大・利益拡大への効果が期待できる²²。

例えばホンダベトナムは、市場に進出し、同社の輸入車販売からスタートしたが、参入の翌年に組立工場を設立し、SKD方式で二輪車を組み立てた。次の段階でCKD生産、コア部品内製化を進めた。また、ホンダベトナムは市場規模の拡大や生産コストの削減、部品内製化の向上、顧客への納期の短縮などの課題に対し、生産規模を拡大し適正規模（50万台以上）の生産能力を獲得した。同社は、現在3生産工場及び2部品工場を持ち、完成車生産能力が250万台に達している。

部品調達の現地化において、目安としては、部品調達現地化比率の向上が目安となる。自動車や二輪車は部品点数が多いため、製造コストは社外調達の部品、材料費のウエートが高い。部品調達の現地化戦略はコスト削減上最も効果大きい。日系完成車企業の部品調達は、日系サプライヤーからの調達が多いが、新興国に進出してから、現地サプライヤーからの調達に置き換えればコスト削減の効果は大きい。

海外進出以来、部品調達率の引き上げは日系自動車企業（二輪車企業を含む）にとって重要な課題である。部品の現地調達の拡大や日本製以外の設備の採用は価格競争に対応するため重要である²³。日系サプライヤー以外、台湾系や中国系、地場系サプライヤーなどとも連携を通じた部品調達の現地化による製造原価の低減は企業の利益拡大へとつながる。

ホンダはベトナム参入の初期に主に現地日系サプライヤーと他国のホンダの輸入部品を採用した。次の段階では、ベトナム政府の国産化率向上の政策や外資系完成車企業と地場系サプライヤーの連携を奨励する政策、部品調達コストの削減など課題に対応して、台湾系サプライヤー、地場系サプライヤーとも連携した。ホンダベトナムは2020年の時点で部品調達現地化比率が98%となっている。

開発の現地化においては、現地顧客ニーズに適応したモデルを投入すれば、販売の拡大が期待できる。新興国には開発能力が備わっておらず、先行開発国との資源、能力の共有が必要となる。ホンダベトナムの二輪車の開発は、先行開発国タイのモデルを基に、デザイン開発やエンジン等の現地適用が中心となる。

²⁰ 李君在（2017）「中国進出における「サムスン電子」の現地化戦略に関する研究」日本経済論集 p.137

²¹ 三嶋恒平（2007）「ベトナムの二輪車産業：グローバル化時代における輸入代替型産業の発展」『比較経済研究』Vol.44, 1号 p.66

²² 伊藤進（2014）「車種戦略、生産・開発の現地化と利益拡大—トヨタ自動車の新興国対応を中心として—」京都産業大学マネジメント研究会 Vol.24 pp.31-32

²³ 小林哲也（2007）「日本自動車産業における「開発の現地化」の動向に関する考察」機会経済研究 Vol.38 p.73

現地での開発・設計を通じた開発費の低減の効果も期待でき、企業の利益拡大へとつながる²⁴。また市場環境に合った製品の投入は市場シェア拡大にとって重要である。現地ニーズを製品に反映する必要は既に存在しており、国ごとに「味付け」を変えている²⁵。現地消費者のニーズを的確に把握し、迅速な製品開発を行うためには、現地に R&D センターを設立し、持続的な技術優位を確保して行かなければならない²⁶。

ホンダベトナムは初期に高価格戦略を採用し、高品質などにより市場シェアが徐々に拡大したが、1999 年に入ると地場系企業の低価格車の氾濫（中国車バブル期）のため、市場シェアが急激に低下した。同社は、この課題に対抗するため、当時現地消費者に合った低価格・高品質製品 Wave α の投入により、市場シェアが回復してきた。この現地向け低価格・高品質製品 Wave α の開発は、3 章で詳細に分析する。

上記の先行研究を活用し、ベトナム二輪車市場におけるホンダベトナムを始め、SYM ベトナム、ヤマハベトナムの現地化戦略の特徴、差異などを考察していく。

1.5 サプライヤー理論と製品アーキテクチャ

1.5.1 サプライヤー理論

完成車メーカーにおいては、全ての部品を自社で生産することはできない。そのため、完成車メーカーは多くのサプライヤーから部品を調達する必要がある。

本研究では、二輪車メーカーとサプライヤーの取引、共同開発の必要性を指摘した。日本、タイ、中国の自動車の二次サプライヤーのものづくり能力や能力構築の進化方法の比較分析を行った（赤羽、他、2018）。サプライヤーの能力構築においては浅沼理論の部品サプライヤーの能力構築の研究をベースに置いている。

浅沼は、サプライヤーのものづくり能力を貸与図/承認図という図面に基づく分類で分けている（浅沼、1997）²⁷。貸与図のサプライヤーは基本的に二輪車メーカーから提供された設計図（貸与図）をもとに取引し、部品に関する製造加工能力だけを提供する役割を担う。それに対し、承認図のサプライヤーは設計図（承認図）を自動車メーカーと共に作成し、承認図をもとに製造加工する能力を期待されている。つまり承認図方式では、製品設計と工程設計（製造加工）の2つの能力を提供することになる（浅沼、1997）。

一般的に自動車部品（二輪車部品を含む）は、市販品とカスタム部品に分類されるが、カスタム部品の場合、サプライヤーは二輪車メーカーのために、特殊な加工や組み付けを施すことになる。そしてそのためには、サプライヤーは特別な投資も行わなければならない。つまり、その特殊な加工や組み付けをした部品がないと、二輪車メーカーの機能を実現できず、またサプライヤーは投資を回収するため、当該二輪車メーカーに継続的に部品を納入し続けなければならない。カスタム部品のこうした特性が、必然的に長期継続的な取引を生じさせるというわけである²⁸。

²⁴ 伊藤進（2014）「車種戦略、生産・開発の現地化と利益拡大—トヨタ自動車の新興国対応を中心として—」京都産業大学マネジメント研究会 Vol. 24 pp. 31-32

²⁵ 小林哲也（2007）「日本自動車産業における「開発の現地化」の動向に関する考察」機械経済研究 Vol. 38 p. 72

²⁶ 李君在（2017）「中国進出における「サムスン電子」の現地化戦略に関する研究」日本経済論集 p. 139

²⁷ 浅沼のサプライヤー論の研究は次の研究も参考にした（Asanuma、1989）、（浅沼、1990）、（浅沼、1993）、（浅沼、1994）。

²⁸ 赤羽淳、土屋勉男、井上隆一郎（2018）『アジアローカル企業のイノベーション能力』同友館 pp. 14-15

自動車産業（二輪車産業も同じ）では電気・電子産業などと比べ、カスタム部品の割合が極めて大きく、市販品はほとんど存在しないとしている（浅沼、1997）。二輪車部品サプライヤーの視点から見ると、ホンダベトナム二輪車事業の場合、最初の段階で、ホンダのサプライヤーは主にカスタム部品を提供しており、地場系サプライヤーは主に市販品を提供していると見ることができる。地場系サプライヤーは能力が向上すれば、カスタム部品の供給者になる。ホンダベトナムの現地化戦略では、販売、生産、開発を含め、部品調達に着目している。ホンダベトナムは部品内製化（エンジンなど）を除くと、地場系企業から調達する割合を上げると、より安い製品を提供できると考えられる。ベトナムの二輪車部品企業は、外資系、地場系のサプライヤーがあるが、地場系サプライヤーが多いほどコスト競争力は高まる。

図表 1.3 部品及びサプライヤーの分類

カテゴリー	買手の提示する仕様に応じ作られる部品（カスタム部品）						市販品タイプの部品
	貸与図の部品			承認図の部品			
	I	II	III	IV	V	VI	
分類基準	買手企業が工程についても詳細に提示する	供給側が貸与図を基礎に工程を決める	買手企業は概略図面を渡し、その完成を供給側に委託する	買手企業は工程について相当な知識をもつ	IVとVIとの中間領域	買手企業は工程について限られた知識しか待たない	買手企業は売手の提供するカタログの中から選んで購入する
例	サブアセンブリー	小物プレス部品	内装用プラスチック部品	座席	ブレーキ、ベアリング、タイヤ	ラジオ、燃料噴射制御装置、バッテリー	

出所：浅沼（1997）からの転載

図表 1.3 の通り、各カテゴリーの能力構築は、必ずしも I から VII という順序通りにならないこともある。承認図の付加価値は貸与図の部品より高くなるが、市販品タイプは、メーカーとの擦り合わせ如何によって、付加価値の大きさは変わる可能性がある。

1.5.2 製品アーキテクチャ

製品アーキテクチャは製品の設計思想と定義され、モジュール型とインテグラル型に大別される²⁹。ベトナム二輪車産業は日系が中心で大枠インテグラル型であるが、一部モジュール型の企業が併存しているという特徴がある。

ベトナムにおける日系、台湾系などの外資系二輪車企業はインテグラル型で生産されている。地場系企業は、オープン・アーキテクチャ（疑似オープン化）³⁰という特徴があり、外資系製品の模倣生産や既存部品の寄せ集めで、自主ブランド車を生産・販売している。地場系二輪車企業は、多くが

²⁹ 小川紘一（2009）『国際標準化と事業戦略 日本型イノベーションとしての標準化ビジネスモデル』東京白桃書房神田 p.8

³⁰ 藤本隆宏（2004）『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社 p.213

中国製をはじめ多くの海外部品を輸入し、モジュール型で組み立てられている。また日本製造企業は品質を重視しており、地場系企業はコスト重視の水平分業型で製品を組み立てている。

モジュール型の場合、製品はコストを重視し、製品の機能に応じて外部から購入した部品を寄せ集めて、組み立てられる。例えば、地場系企業は、初期の段階では中国産のセット部品を輸入し、ベトナムの工場、KD生産で組み立てる。ここでは、高度なものづくり技術や共同で能力構築を行い、QCD能力を向上させていくサプライヤーとの連携など必要はない。一方、インテグラル型の場合、製品機能と部品の関係は常時擦り合わせ方式で調整され、連携してQCD能力の向上、進化を追求する。垂直統合型との相性がよく、製品の機能に応じるのみならず品質などを重視し生産される。三嶋（2007）によれば、ベトナム二輪車産業におけるホンダやSYM、ヤマハなど外資系二輪車企業がベトナムに進出した際、サプライヤーも進出した。これは日本の二輪車企業だけではなく、日本のものづくり企業の特徴でもあるという。

2000～2001年にベトナム市場では、地場系二輪車（中国車）が氾濫していたが、長期的に発展できず、現在ベトナムの各都市では、中国車を見るのが稀である。しかし、キャッチアップ型工業化論の視点で見ると、当時新興国の製品は先進国の技術をキャッチし、低価格の消費者のニーズに応じる製品を提供することが主であった。中国車の成功は続かなかったが、コスト競争が市場拡大に及ぼす効果も明らかになった。それらの教訓から、ホンダベトナム、SYMベトナム、ヤマハベトナムなど外資系企業は、現地生産やサプライヤーとの共同開発などを通じて向上し、各社がより安く、より高品質の製品を提供している。

1.6 現地市場適応の能力構築の理論

1.6.1 現地市場適応の能力構築理論

本研究はホンダベトナムの競争優位の要因を明らかにするために、ホンダベトナム、ヤマハベトナム、SYMベトナムの外資系企業の現地化戦略と能力構築の関係を分析する。また地場系企業は外資系と異なり、外資系企業からの技術導入、合弁生産などを通じて、技術や能力の習得、蓄積をはかっているが、それらの能力構築の差異も分析する。ものづくり活動の現地化は、現地市場に適応するための能力構築と考え、バリューチェーンの4つの活動（販売、生産、部品調達、開発）に焦点を当て比較分析を行う。

自動車、二輪車産業の能力構築活動を体系的に分析したのは、藤本隆宏である（（藤本、2003）、（藤本、2004））。藤本によれば、製造企業は技術開発、デザイン、生産、調達、販売、物流など様々な面で組織能力を蓄えることにより、他の企業に差をつけることができる³¹。ホンダの二輪車事業を例にとれば、同社は日本をはじめグローバル化により蓄積した資源、能力を活用し、現地市場ニーズに適応するため4つの活動の能力構築を実行している。ベトナムにおけるホンダは現地消費者とベトナム政府の政策に対応し、市場の競争優位を獲得するための販売、生産、部品調達、開発の能力構築活動を行っている。日々継続する能力構築活動は、時には進化、飛躍を生むが、二輪車メーカーは、その成果をグローバルに浸透させ、市場の競争優位を生み出しているのである。

藤本（2004）によれば、自動車、二輪車のものづくりの特性は擦り合わせ型に分類できる。擦り合わせ型とは、複数の要素技術を擦り合わせ、最適な設計をすることである。擦り合わせ型の全体

³¹ 藤本隆宏（2003）『能力構築競争』中公新書 p.28

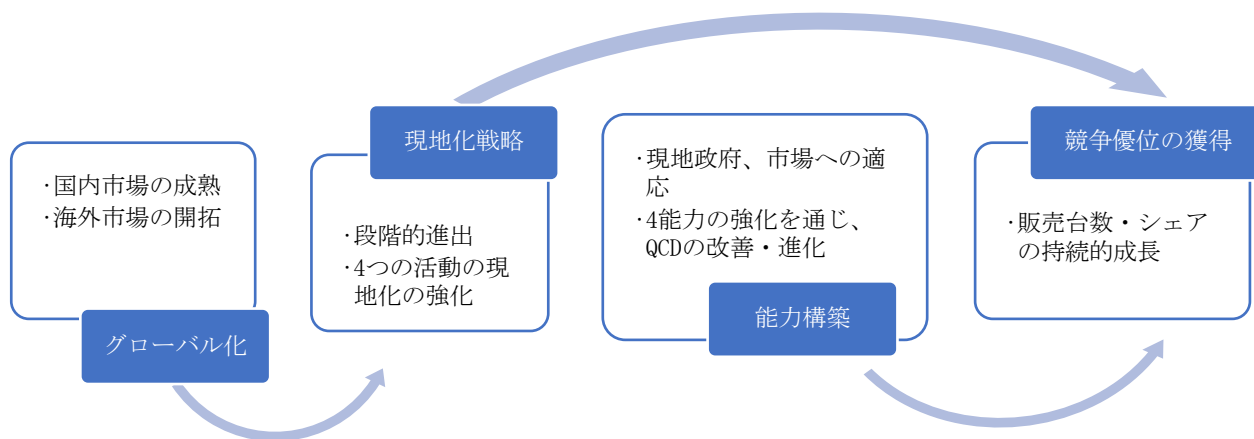
設計・部品の関係は相互依存関係である。完成車企業及び、サプライヤーは基本設計を元に、擦り合わせを行い、連携してQCD能力を改善する活動を促進する。その結果、メーカーとサブライヤーは一体となり能力構築することができる。

トヨタ及び、サプライヤーは、連携してQCDの改善活動を展開している。トヨタの強みはサプライヤーと連携して展開する組織能力であり、「統合能力・改善能力・進化能力」から構成されている³²。統合能力は、現場における日々の作業をハイレベルに保つための「ルーチン化したもの造りの能力」である。しかし、それだけでは不足で、問題発見・問題解決サイクルにより標準作業の方法を繰り返し改訂していく改善能力を加えないとハイレベルな能力に達しない。トヨタは日頃の改善活動がある時進化を生むと、その進化のプロセスを国内外に浸透させ全体的に最適な活動を追求する。

ホンダの二輪車事業もトヨタと同じであり、自社の国内技術、海外で開発した技術や能力を適用し、ベトナムへの現地化を推進し、現地に合わせた能力構築を継続的に遂行している。それが市場の競争優位を生み、持続的なシェアの拡大に貢献することになる。また現地適応の能力構築の特徴と評価を行う際に、トヨタの能力構築の特性を参考に考察していく。ベトナム地場系企業は外資系の現地化戦略とは異なり、外資との連携(合弁、技術導入等)を基にものづくり能力を習得し、能力構築を行う。外資系は自社の資源、能力の現地適用型とすれば、地場系は外資系の技術、能力の技術習得型の能力構築と言えよう。また地場系企業の対象市場は、外資系とは直接競合しない差別化した領域で競争していることを指摘しておく。

1.6.2 グローバル化、特に現地化戦略と現地市場適応能力構築の関係

図表 1.4 グローバル化、特に現地化戦略と現地市場適応能力構築の関係



出所：藤本（2003）、藤本（2004）を参考に筆者作成

日本企業のグローバル化の特徴は国内市場が成熟化すると、海外成長市場の探索を促進する。日本企業は最初先進国に参入し、1990年代以降、アジア市場へ進出し、高い競争優位を獲得している。日本製造企業は4つの活動の現地化、現地市場ニーズへの適応などの促進により、アジア市場

³² 藤本隆宏（2004）『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社 p. 78

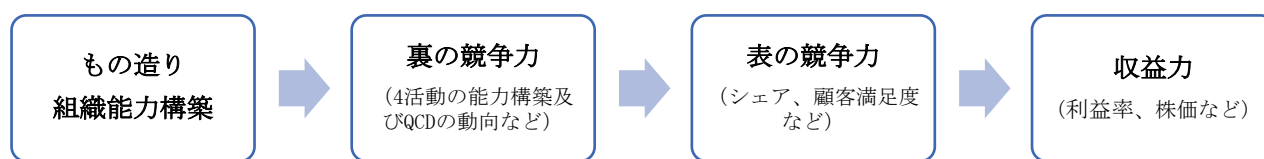
においてより高い競争優位を獲得している。そのためには、様々な能力構築が重要であると考えられる。本研究は、ベトナム二輪車市場における外資系企業（ホンダ、ヤマハ、SYM）の現地市場適応の能力構築（4つの活動の現地化）と地場系企業の能力構築の軸で分析し、比較を行う。図表 1.4 は健全な企業のグローバル化、現地化と現地市場適応能力構築の関係を示している。

図表 1.4 を見ると、日本製造企業は現地に進出した後、現地政府の政策、市場ニーズに合わせ、段階的に現地化を有効に行うことにより高いシェアを獲得してきた。ホンダは他のアジア諸国に比べ、ベトナム二輪車市場への進出時期が遅れたが、ベトナム政府の工業化政策、国産化率の強化政策などに対し、現地化の能力構築を通じて市場適応に成功している。

ホンダベトナムは他の企業との競争において、4つの能力を持続的に改善し、進化させている。4つの能力の組織的な連携を通じてQCD（品質、コスト、デリバリー）を向上させ、高い競争優位を持続的に成長させ、ベトナム市場第1位のシェアを獲得している。

1.6.3 市場シェアと業績：販売台数

図表 1.5 能力構築・競争力・収益力の関係



出所：藤本（2004、p. 43）を基に筆者修正

(1) 市場シェア

ポーター（1985）によれば、競争優位の戦略はバリューチェーンの4つの主活動の現地化、及び現地市場適応の能力構築を推進することである。4つの活動の現地化と市場適応の能力構築を先行して進め、他社に差別化した能力を獲得すれば、それをもとに競争優位を生み出すことができる。

例えば川下の販売活動では、輸出、代理店体制を脱皮し、専売店体制を構築し、顧客志向の販売サービス活動を展開する。生産活動では、SKD、CKD からスタートするが、現地政府の国産化要請に適応し、コア部品の内製化割合を増やし、製品品質の安定をはかる。それと並行して、生産活動では規模の経済性が追及できる適正規模（例えば年間 50 万台）の生産に向けて、販売活動の強化が求められる。部品調達活動では、地場系サプライヤーからの調達を増やし、部品調達現地化率の向上が目標であり、そのための地場系サプライヤーの教育訓練、育成が課題である。アジア新興国の開発活動は、日本や拠点国の基本設計をもとに、現地向けに適応するデザイン開発、エンジン開発が中心であり、開発能力の構築は市場の競争力を高め、競争優位に貢献する。

藤本（2004）によれば、収益力、表の競争力は、目に見える強みであるが、組織能力は深層の能力であり、裏の競争力と共に、表面には表れない。収益力は利益率、株価等であり、表の競争力はシェア、顧客満足度等で代表される。

なお競争優位は自社の能力構築の優劣を表す概念であるが、自社の能力構築の水準だけでなく市場における競争関係を含んだ概念であり、その指標としてはシェアが適切である³³。本研究は、ホンダベトナムの表の競争力や競争優位の測定としてシェアを指標にしている。

(2) 業績：販売台数

藤本（2004）は、ものづくり能力の構築と収益力の関係を「組織能力、競争力、収益力」の多層構造として概念規定した。藤本は日本の自動車企業（二輪車企業も含む）は世界的な強みを持ち、強みの源泉はインテグラル型の組織能力にあるとし、現場でルーチンに展開される各活動の組織能力の構築が優れていることが要因であるとする。本研究に当てはめれば、組織能力は4活動の現地化を通じて、現地市場適応の能力構築を推進することであり、その持続的な改善、進化が収益力、表の競争力の源泉であることを示す。

藤本によれば、収益力、表の競争力は、目に見える強みであるが、組織能力は深層の能力であり、裏の競争力と共に、表面には表れない。そのため、この組織能力、裏の競争力を持続的に磨き上げ他社に差別化できれば、短期のキャッチアップが難しく、高い収益力を維持することが可能である。収益力は利益率、株価等であり、表の競争力はシェア、顧客満足度等で代表される。本研究の重回帰分析では、競争力自体は測定していないが、その結果として向上することが期待される業績の代替指標として、「販売台数」に着目する。

1.7 仮説設定

本節は、ホンダベトナムの現地化戦略を通じ、現地市場適応の能力構築の促進に基づく競争優位の獲得に関連し、本研究の仮説を設定する。

ホンダベトナムは、タイホンダの成功、ホンダ中国の失敗の経験を活用し、ベトナム市場で4つの活動の現地化の推進を通じて、現地のものづくり能力を構築、向上させ、市場の競争優位を獲得することに成功した。それらの成功要因を日系、台湾系等の外資系企業や地場系企業との比較分析を通じて明らかにすることが本研究の狙いである。

それらの成功要因に関連した問題意識の基に、以下の3研究仮説（「」内）を設定する。

仮説1は、「ホンダはグローバル化能力、資源、経験を通じ、ベトナム市場での適応現地化戦略により低価格中国車に対抗する低価格・高品質製品 Wave α の開発に成功した。」

また現地化と現地適応の能力開発及び模倣車対策などの成功が、ベトナムでシェアが持続的に拡大するための要因となった。

ホンダベトナムは政府の国産化政策に対応し、段階的な現地化を促進した。2000年頃の中国車バブル期に市場シェアや販売台数が減少し、環境脅威に直面したが、その脅威を乗り越えるため、グローバル資源、能力を結集し、4つの活動の現地化を徹底的に行い、現地消費者ニーズに合った低価格・高品質製品 Wave α を開発した。

ホンダは二輪車のグローバル化に積極的で世界一の競争力を持っており、グローバル資源・能力の蓄積では先行してきた。タイでASEAN市場向けに二輪車 Wave100 の先行開発に成功した。一方、

³³ George S. Day, Robin Wensley. "Assessing Advantage." Journal of Marketing. (1988) p.9

中国ではホンダ模倣車の低価格車との競争に負け、中国企業との合弁を通じて中国式(モジュール型)の部品調達、生産方式を学習し、ベトナムの現地化、ものづくり能力の構築に活用した。

それまでの成功事例、失敗事例を総合的に活用し、ベトナムでは低価格の中国車(地場系企業)に対抗する低価格・高品質製品 Wave α の開発に成功する。また、ベトナム政府と連携して模倣車対策(意匠・商標侵害等)の徹底、安全教育と連動した顧客満足活動の展開を行い、その後の持続的なシェアの拡大、競争優位の向上に成功している(文献調査、インタビュー調査、統計資料等を活用した事例研究による検証)。

仮説 2 は、「ホンダベトナムは、外資系や地場系企業との競争の下で現地化戦略や現地市場適応の能力構築で QCD の成果を獲得し、高い競争優位の構築に成功している。」

ホンダベトナムは現地化戦略により現地市場適応の能力構築を進め、常にその向上、進化を追求してきた。その成果は、その他の外資系企業(ヤマハベトナム、SYM ベトナム)、地場系完成車企業と比較し、高い競争優位に結びついている。その結果ホンダベトナムは市場シェア 79.7% の No1 シェアを獲得した。つまり現地市場適応の能力構築が QCD 成果の向上を生み、高い競争優位の獲得に結び付いたという結論となる(文献調査、統計資料を基にホンダと競合企業の能力構築の比較分析による検証)。

仮説 3 は、「ホンダベトナムは各活動の能力構築を推進し、(結果として)業績(販売台数)を高めることができる。」

上記の仮説 1 (Wave α の開発を中心とした競争優位の獲得の要因分析) 及び仮説 2 (外資系や地場系との能力構築の比較分析) は、事例研究や統計資料分析による質的、定性的な検証であるが、それを裏付けるため量的、統計的な仮説の検証も行う。

Wave α の開発を中心に得られた競争優位は、ホンダベトナムの現地化における 4 活動によるものづくり能力の構築から生まれたものである。ホンダベトナムは、それら 4 活動の現地化戦略を通じ、競合他社と比較して圧倒的な競争優位や最大の業績を獲得している。

以上の問題意識、仮説 1 は主に 3 章のホンダベトナムの Wave α の開発の事例研究として、インタビューや統計資料を活用し、定性的に分析し検証する。仮説 2 は、主に 6 章のホンダと外資系・地場系企業の能力構築の比較分析を行い、文献調査や統計資料分析を基に検証する。

第 7 章では仮説 1、2 を総括し、新興国での高い競争優位や最大の業績の獲得の構造を明らかにすると共に、仮説 1、2 の分析を基に作成した統計分析のためのホンダベトナムの時系列データを使用し、仮説 3 を重回帰モデルの結果により評価し検証する。

第2章 ベトナムの二輪車市場の概況 ―ホンダの現地化の対象市場

本章は、ホンダの現地化の対象市場として、ベトナム二輪車市場の形成、発展プロセス、問題点、外資系及び地場系企業の参入動向、現地化への政府の政策の影響などを分析する。これらの各項目を分析したことを通じ、ホンダを始め、外資系企業がベトナム二輪車市場に参入した背景や現地化の動向、その要因などを考察する。

2.1 ベトナム二輪車市場の形成と発展プロセス

2.1.1 ベトナム二輪車市場の形成

ベトナムの工業化は、輸入代替工業化政策と共に発展した。ベトナム二輪車市場は、この政策により工業化の基盤が形成された。1990年の始動から30年程度の間には誘致された外資系企業及び、中国製部品の組立を契機として参入した地場系企業による市場を巡る競争などを通じて、急成長を遂げてきた。2005年頃から、WTO加盟準備の下での規制緩和の進展や外国投資の増加を背景として、ベトナム二輪車市場は市場主導の発展という新たな段階に突入し、国産化政策の下で成長している。

発展途上国の場合、1つの産業の発展過程は「輸入、国内生産、輸出（もしくは海外生産）、再輸入」というサイクルを描く。同時に、輸入代替と輸出振興を軸とする貿易政策と、保護・育成を目的とする産業政策が重要になる³⁴。末廣（2000）は、「キャッチアップ型工業化論」を批判的に検討し、ベトナム二輪車産業の発展は「第2の終わり」と第3の始めの交差点の段階」に位置していると述べた。1986年以前のベトナムの経済は“バオカップ経済”と言われ、食料や生活物資の配給が国民の生活を支えていた。バオカップ経済時期は国有企業及び地域企業のみであった。この時期の経済型は人民が政府のため、働いた。一方、ベトナム政府は人民の能力により、食料や生活物資を支給した。当時ベトナム経済市場で個人企業や貿易・投資企業は全く存在しなかった。ベトナムは国内市場の形成の範囲内で経済活動を続けていたと言える。

1986年ドイモイ政策によりベトナム経済は、新たな時期に入った。その中で、外資企業の進出は、ベトナム経済の発展に大きな影響を与えた。1990年以降海外の多くの二輪車企業がベトナムに参入し、現地に販売、生産拠点を設立し、自社の製品、技術、経営活動などを運用し、ベトナムの消費者のニーズに合った製品を提供している。

「キャッチアップ型工業化論」のモデルを見ると、ベトナム工業省はその段階に向け、国家の支援で二輪車産業の基盤を形成し、進化させている。グローバリゼーションが進展する中で、ベトナムは「工業化・近代化」という大きな国家目標に取り組んでいる。ベトナム工業省の目標は2025年までにベトナム二輪車産業において二輪車メーカーと二輪車サプライヤーが共同で現地化率の向上をはかることであり、海外市場向けに二輪車の輸出を拡大し、ベトナム二輪車産業を進化、発展させることである。ホンダベトナムやSYMベトナム、ヤマハベトナムも政府の政策に対して、地場系サプライヤーとの連携により、生産コストの削減や技術指導などを行なっている。

小島（2004）が提唱する雁行形態論の理論モデルの第1モデルを基に分析すると、ベトナムの経済はドイモイ政策により発展していると共に、ベトナム二輪車市場も次の3つの段階で発展している。第1段階は、1990年以前で欧米や日本やタイなどのバイクがベトナム市場に輸入されたが、当

³⁴ 末廣昭（2000）『キャッチアップ型工業化論』名古屋大学出版会 pp. 5-6

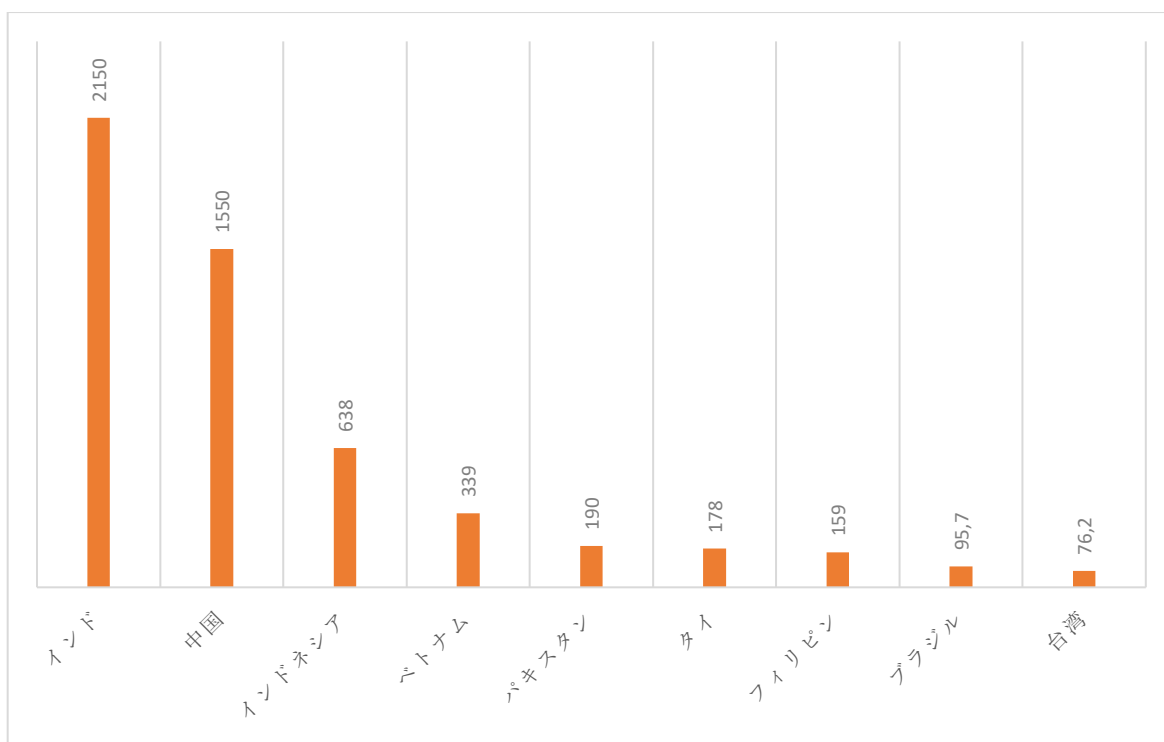
時ベトナムの所得水準が低かったため、バイクを購入することが難しかった。そのため、二輪車は少なかった。第2段階は、政治面の改革が行われ、ベトナム政府は自国の経済発展のためドイモイ政策やWTO加盟やTPP加盟など様々な対策を実施した。それにより外資系二輪車企業はベトナム市場に次々に進出し、現地消費者のニーズに応え、二輪車の販売及び生産を開始するという段階を迎えた。第3段階は、ベトナム二輪車市場は消費者に低価格・高品質製品を提供するだけでなく、グローバル化により成長し、輸出量を増加させるようになる。現在のベトナム二輪車市場は、第2段階から第3段階に移行する過程にあるといえる。

2.1.2 ベトナム二輪車市場の現状と発展プロセス

(1) 世界二輪車市場におけるベトナムの地位

ASEAN 二輪車市場は、規模が大きく世界二輪車市場シェアの31%を占めている。図表2.1を見ると、二輪車販売台数においてASEANのインドネシアは第3位であり、ベトナムは第4位である。2018年にASEANの中では、インドネシアの二輪販売台数は第1位（638万台）、ベトナムの二輪販売台数は第2位（339万台）、タイの二輪販売台数は第3位（178万台）であった。次に、フィリピン、マレーシアの順である³⁵。

図表 2.1 世界国別二輪車販売台数のランキング（2018年度）（万台）



出所：Motorcyclesdata³⁶のデータを基に筆者作成

³⁵ ASEAN 二輪車協会のホームページ (<https://fami-motorcycle.org/databases/>) 2019年9月15日アクセス

³⁶ <https://www.motorcyclesdata.com/category/asia-pacific/> 2019年9月15日アクセス

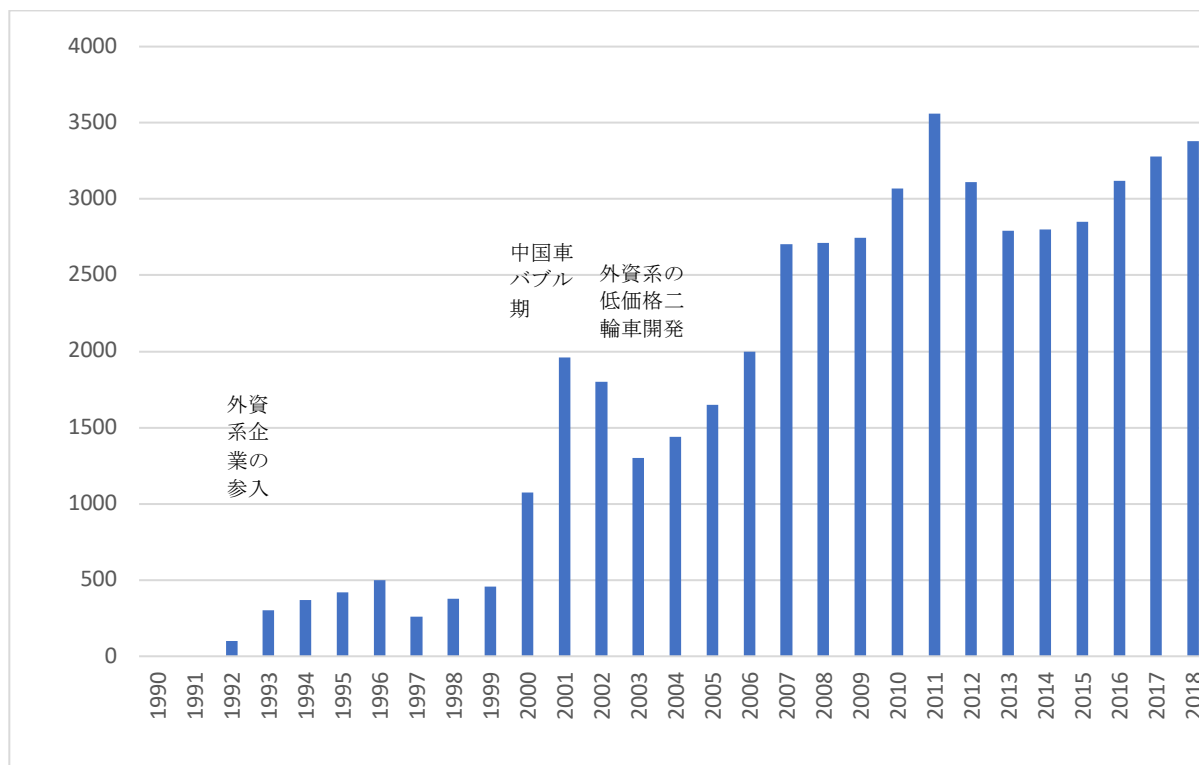
二輪車市場において前年同期比の値は、2019 年上半期ベースでシンガポール(+25%)とマレーシア(+20%)の販売台数は急増し、インドネシア (+7.3%) とフィリピン(+8.1)の販売台数も増加している。しかし、ベトナム(-5.3)とタイ(-4.3)の販売台数は減少している³⁷。

(2) ベトナム二輪車販売台数の推移

世界第4位のベトナム二輪車市場は他の二輪車市場に比べ、市場成長力及び開発競争力が高い。ベトナムの二輪車販売台数は世界第3位のインドネシアと比較すると規模は半分程度である。

図表 2.2 が示すようにベトナムの二輪車販売台数は、循環変動を持ちながらトレンドとして成長し、2000 年以降急激に発展している。2000 年前後中国車バブル期には、中国車の輸入二輪車が急増する。またベトナム政府の国産化規制を受けて中国部品の KD 組立を担当する地場系組立企業が多数参入する。2002 年以降外資系二輪車企業が、低価格製品を開発し、ホンダベトナムは低価格・高品質製品 Wave α の開発に成功する。またそれに続き、他の外資系企業も低価格二輪車を開発し始めた。その結果、低価格二輪車の投入が潜在市場を底上げし、2010 年から 2012 年にかけてベトナム二輪車市場は急速に成長した。

図表 2.2 ベトナム二輪車市場販売台数の推移（千台）



出所：ベトナム登録局のデータ、ベトナム二輪車協会のデータを基に筆者作成

³⁷ ASEAN 二輪車協会のホームページ (<https://fami-motorcycle.org/databases/>) 2019 年 9 月 15 日アクセス

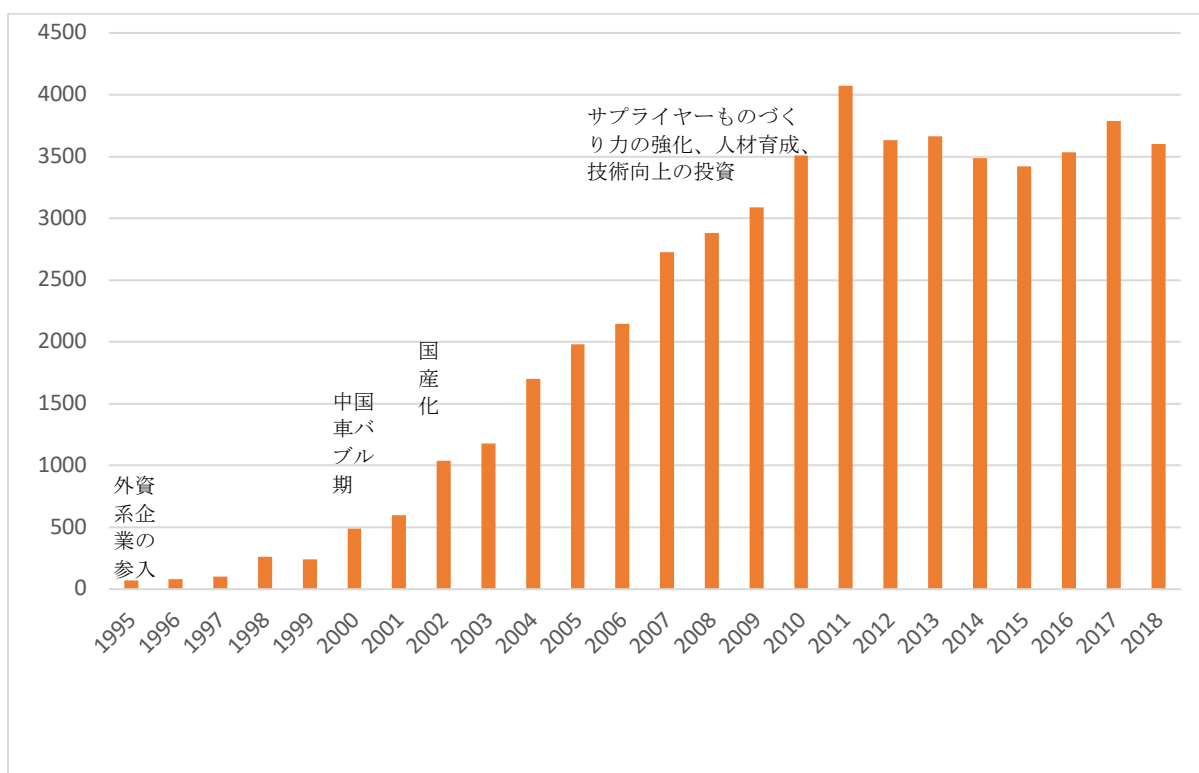
イタリア系ピアジオベトナムは2011年には生産能力の向上のため、第2生産工場を設立した。ヤマハベトナムは、販売台数の増加に対応するために、約35億円を投資し、生産規模を拡大した。その後ベトナム二輪車市場は2011年にピークを迎える。一方でそれを超えることはないが、2014年を底に販売台数は成長している。現在ベトナム二輪車市場は成熟化しているとも言われるが、近年の販売台数を見ると、ベトナム市場はまだ二輪車のニーズは高いと思われる。

(3) ベトナム二輪車生産台数の推移

ベトナム二輪車市場は1990年代初め海外からの輸入車により市場の形成が始まった。ドイモイ政策後、経済の成長によってベトナムでの二輪車のニーズが増加し、1993年の販売台数は37万台に達した（前掲図表2.2）。

国内二輪車の生産台数の増加には、ベトナム政府の二輪車政策が大きく貢献している。1998年には完成車の輸入が禁止され、これと合わせ、同年12月には国産化率に連動した奨励的輸入関税政策が導入された。これらの政策により外資系企業は輸出が難しくなり、国産化に切り替えていった。その動きと連動して、国内二輪車生産台数は2000年から急増した。また、ベトナムの所得水準の向上も生産台数に影響を与えた。2011年をピークに段階的に増減したことがあったが、近年の生産台数は、350万台前後となっている。

図表 2.3 ベトナム二輪車市場生産台数の推移（千台）



出所：ベトナム登録局、ベトナム二輪車協会のデータより筆者作成

(4) ベトナム二輪車市場の発展プロセス

ベトナム二輪車市場は 1990 年代に外資系企業の参入により、輸入代替工業化の取り組みから始まった。図表 2.4 は時間の流れの軸でのベトナム政府の政策及び、外資系企業及び地場系企業の動向の相互関係と、二輪車市場の発展プロセスを示している。

ベトナム二輪車市場は現在まで政府の政策、外資系企業の参入などにより段階的に発展してきた。ベトナム二輪車市場は 1995 年以前、日本や台湾など外資系企業の二輪車が輸入された。その後、ベトナムの二輪車需要の拡大と共に、政府は外資系二輪企業誘致の政策を打ち出した。

1995 年以降、外資系企業はベトナム政府の国産化政策に対応して販売、生産の規模の拡大、現地部品調達比率の向上を行った。特に日系ホンダは品質の安定やコスト競争力の向上のため一貫生産体制を志向し、ベトナム二輪車市場に参入した。参入にあたり外資系企業は完成車組立だけでなく、部品生産も政府により義務つけられたからでもあった³⁸。1999 年までベトナム二輪車市場シェアのほとんどは外資系企業によって占められた。

図表 2.4 ベトナム二輪車市場発展プロセスの諸段階と政策

時期	年間販売台数	政策	外資系二輪車企業の動向	地場系二輪車企業の動向
1995 年以前	約 10 万台	<ul style="list-style-type: none"> ・ドイモイ政策 ・工業化・近代化政策 ・輸入割当制度 	・輸入車のみ	
1995 年～1998 年	30～50 万台	<ul style="list-style-type: none"> ・外資の誘致による輸入代替 	<ul style="list-style-type: none"> ・台湾系、日系企業の参入 ・外資系サプライヤーの参入 ・輸入二輪車、SKD 生産による市場シェアの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・中国からの輸入二輪車及び、KD 中国部品組立の最低価格車→市場シェアの拡大
1999 年～2001 年	170～200 万台	<ul style="list-style-type: none"> ・国産化 ・模倣車への対策 	<ul style="list-style-type: none"> ・中国車バブル期→シェア低迷 	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト競争力が高い→国内市場シェアが急拡大 ・多くの地場系企業は販売社から転換
2002 年～2005 年	150 万台	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入規制 ・国産化政策の強化 ・部品輸規制：部品輸入税が高くなった ・登録規制の撤廃 	<ul style="list-style-type: none"> ・低価格・高品質製品の投入→シェアが回復 ・地場系サプライヤーとの取引の促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・市場シェアの低迷
2006 年～2010 年	200 万台～	<ul style="list-style-type: none"> ・外資系サプライヤーと地場系サプライヤーの連携を奨励する政策 	<ul style="list-style-type: none"> ・台湾系キムコ、イタリア系ピアジオの参入 ・生産規模の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・多くの企業の二輪車事業廃業

³⁸ 三嶋恒平 (2007) 「ベトナムの二輪車産業：グローバル化時代における輸入代替型産業の発展」『比較経済研究』Vol. 44, 1 号 p. 63

2011年～ 2015年	250万 台～	<ul style="list-style-type: none"> ・裾野産業の強化 ・人材育成、技術向上の投資 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業間の製品差別化、デザインの競争度が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・電気スクーター、自転車の販売、組立を中心に経営
2016年以 降	310万 台～	<ul style="list-style-type: none"> ・エコ二輪車の傾向 ・輸出の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境に良い製品の研究開発の促進 ・国内市場シェアの95%以上 	<ul style="list-style-type: none"> ・部品輸出活動の向上 ・大規模な電気スクーター組立・販売企業の現出 ・市場シェアの低迷

出所：ベトナム登録局のデータ、ベトナム商工省の各資料、藤田（2006）p.121 を基に筆者作成

2000年前後地場系企業は、コスト、価格競争力が高く国内市場を一時的にリードした。当時地場系企業は中国等の部品を中心に、モジュール型組立で低価格車を組み立てることができた。デザインは、外資系企業の二輪車の模倣であり、デザイン開発費をほとんどかけなかった。また地場系企業は低価格の輸入中国部品を中心に、一部の地場系サプライヤーの部品の組合せであった。これらにより、地場系企業のコスト競争力が高かった。

外資系企業は、この事態に対して、高品質ばかりでなく、低価格も重視した製品を開発することが求められた。ホンダベトナムは、2002年に低価格・高品質製品 Wave α を開発し、投入した。Wave α の開発はホンダベトナムに加え、他の国のホンダの資源、能力の連携が行われた。特に中国コピー車対策、低価格車対策の経験やタイの二輪車開発のノウハウを参考にした。

ホンダベトナムの Wave α の成功から他の外資系企業も低価格製品を投入した。これによりホンダベトナムだけでなく、SYMベトナムやヤマハベトナムも市場シェアを回復してきた。一方、地場系企業は、政府の模倣車への対策及び、製品の粗悪性などにより、急速に市場シェアが低下した。

2006～2010年は、ベトナム二輪車市場の成長に伴い、台湾系キムコベトナムやイタリア系ピアジオベトナムも参入した。一方、地場系企業の多くは、低価格製品でも売上が伸びず、二輪車事業を撤退する企業も現れた。

2011～2015年は、ベトナム二輪車市場はさらに発展していた。2011年には、ベトナム所得水準の引き上げや、二輪車ニーズの拡大などのため低価格品以外にも販売台数が拡大した。これに伴い、外資系企業間は、生産能力の増強投資が行われ、また品質だけでなく、デザイン競争も激しくなった。

2016年以降は、外資系企業は国内市場100%近くのシェアを持っている。少数の地場系大手企業は、低価格二輪車を生産、販売しており、部品輸出も拡大しているが、多数の地場系企業は、電気スクーター及び自転車を組立、販売している。

2.2 ベトナム二輪車市場の特徴と問題点

2.2.1 ベトナム二輪車市場の特徴

ベトナム二輪車市場のトップ企業はホンダベトナムであり、2020年に79.7%³⁹という高いシェアを占めている。ベトナム二輪車市場は、外資系を中心に産業組織が形成されている。ベトナム二輪車の産業の特徴は以下のようにまとめられる。

³⁹ ベトナム二輪車協会のデータ及びホンダベトナムのホームページの情報より筆者計算。

(1) ベトナム二輪車市場の発展過程

ベトナムの二輪車市場は、日系、台湾系、イタリア系の二輪車企業とサプライヤーなどが参入し、外国資本を中心に産業組織の形成が進んでいる。

1990年以降台湾系企業や日系企業など外資系二輪車企業は次々に進出していた。2000～2002年には、中国車のバブル期が出現し、地場系企業の参入が急増した。2002～2004年には、外資系二輪車企業は中国系二輪車の急成長の脅威に対抗し、また国産化規制に向けて生産や部品調達現地化を強化した時期である。2005～2009年はそれらの脅威を乗り越え、外資系二輪車企業が、市場主導の発展を遂げた。2010年から各二輪車企業は自社の強みを発揮し、製品開発、コスト競争や販売戦略に注目し、現地化戦略や市場適応の能力構築に向け競争力を強化している。

(2) 参入企業の位置づけ

ベトナム二輪車生産企業は、日系のホンダがトップのシェアを持ち、ヤマハ、SYM、スズキなどが続く。

中国車バブル期以外、ベトナムでは外資系企業が二輪車市場で主要な地位を占めている。ベトナム二輪車協会によると、2020年度ベトナム上位5社の二輪車企業の中で、ホンダベトナムが最も高い市場シェアを持ち、79.7%である。次は、ヤマハベトナム、SYMベトナム、ピアジオベトナム、スズキベトナムの順である。

(3) 大規模な販売台数とものづくり能力の構築

近年ベトナム二輪車の市場規模（年間販売台数）は約330万台となり、参入企業の販売規模もホンダベトナムが200万台超、ヤマハベトナムが約65万台に達し、高度なものづくり能力の構築が可能な状況にある。

ベトナムにおける外資系二輪車企業は高い市場シェアを維持している。1998年時点の販売台数は約30万台程度であった（前掲図表2.3参照）が、20年の発展過程で外資系二輪車企業の販売台数は338万台と増加した。これを通し、外資系二輪車企業上位企業は、規模の経済性を享受できる適正規模を確保した。なおホンダ本社のインタビューでは、エンジン等のコア部品を内製化するためには、50万台程度、それ以上の生産規模が必要であり、ベトナムでは十分その規模に達しているという（付属資料2.1を参照）。そのもとで高いものづくり能力を獲得し、サプライヤーと連携して能力構築の向上、進化をはかる体制がとられている。

現在のベトナム二輪車の産業組織の特徴は、外資による輸入代替工業化の成功事例である。特に日系（ホンダ、ヤマハ）は生産台数も多く、日系組立メーカーは、日系サプライヤーと連携して高度なものづくり能力の構築に成功している。またベトナム地場系サプライヤーとの取引を通じて現地企業能力構築の向上にも貢献している。

2.2.2 ベトナム二輪車市場の問題点

ベトナム二輪車産業は 1990 年代に誕生し、2000 年以降生産規模の急速な成長によって、現在では世界販売シェア第 4 位、年間 350 万台を超える生産国に発展した。その発展の歴史は、主として日本、台湾の外資系企業の参入による輸入代替工業化の歴史である。現在の時点でみれば、二輪車メーカーは日系（ホンダ、ヤマハ等）が中心であり、主要なサプライヤーも日系が占めている。二輪車のアーキテクチャはインテグラル（擦り合わせ）型であり、二輪車メーカーとサプライヤーは連携してものづくり能力を構築することを通じて、ベトナムの地場系サプライヤーが技術力を持ってきていることにも注目すべきであろう。

ベトナム二輪車産業が今後さらに成長、発展するためには、以下の 3 つの問題点があると思われる。

- ① ベトナム二輪車市場は国内で成熟化が進みつつある。図表 2.2 を見ると、近年のベトナム消費者の購買力は上がっている。ベトナム人の所得水準の向上によりスクーター及び廉価の自動車のニーズが拡大する。ベトナム登録局による 2018 年までの二輪車登録台数は 5817 万台弱に達している。2019 年のベトナム人口は 9700 万人弱に達する。保有台数は約 0.60 台/人であり、10 人中 6 人が保有していることになる（国連調査）。一方、ベトナム交通運輸省によれば、2018～2021 年の二輪車登録台数はこの間約 112 万台増加し、2030 年には二輪車の登録台数は 150 万台増加すると予想している。これらを基に考えると、ベトナム二輪車市場における製品のデザイン、品質、価格が高度化、多様化することが予想され、消費者ニーズに対して、二輪車企業はどのように対応するかが課題となる。
- ② グローバル化に向け、二輪車の輸出量を増加することである。上記のようにベトナム二輪車産業において国内市場では二輪車企業の生産量の増加割合は減少してくる。ベトナム消費者の購買力を比較すると、ベトナム二輪車産業はバーノンのいう段階 2 の「成熟期」から段階 3 の「標準化期」に移行する過程にある（Vernon、1966）。ベトナムにおける二輪車企業は競争で製品開発の強化や生産現地化、部品調達力の向上と共に生産力を上げ、国内ニーズへ十分対応し、生産能力に余力があれば輸出も可能となる。従って、今後ベトナム二輪車産業が長期的に発展するためには、グローバル化により輸出を拡大することが課題となる。ただしこの点は、外資系二輪車メーカーのグローバル戦略の考え方に依存しており、輸出が徐々に進むが、輸出拠点化の可能性は不透明であると思われる。
- ③ ベトナムの輸出の可能性は、地場系サプライヤーの部品輸出が重要であろう。ベトナム政府は地場系サプライヤーのものづくり能力の向上を支援する政策を打ち出しており、ベトナム二輪車がアジアの中で比較優位を持てば、部品の競争力も高まり、サプライヤーの輸出は期待できる。二輪車部品の輸出を進めるための条件として、地場系サプライヤーのものづくり能力の育成、強化が課題である。

2.3 ベトナム二輪車市場における外資系企業の参入動向

赤松要の雁行形態論によると、後発国の工業化過程は消費財を中心とした工業品の輸入に始まり、次に国内生産、そして輸出という経路をたどり成長、発展していくという。ベトナムは、戦時

期には欧米や日本などの輸入二輪車が主流であった。1990年以降ベトナムのニーズに応じて外資系二輪車企業がベトナム市場に参入し、国内生産の時期を迎えた。

台湾系SYMは1992年ベトナム市場に進出した。また、台湾系のキムコは2004年ベトナムに二輪車生産工場を設立した。日系企業は、1995年スズキ、1996年ホンダ、1998年ヤマハがベトナム二輪車市場に参入した。2002年には中国系力帆ベトナムが設立された。イタリア系ピアジオは2009年ベトナムに進出した。これらの企業は、潜在性があるベトナム二輪車市場を重視し、次々に進出し、生産工場や部品工場を設立した。

キャッチアップ型工業化論によると、「後発が故に、先発工業国が既に開発し使用している様々な技術や知識の体系を利用できる優位性をもち」、その優位性をいかに活用し、現地化させるかが、後発国の産業、企業の課題となる⁴⁰。ベトナム二輪車市場は先進国の二輪車の輸入からスタートし、先進国の高度な技術や優秀な経営方式などを導入、後発国の優位を生かして発展し、世界二輪車市場第4位の市場規模に成長している。ベトナム二輪車市場は国内ニーズに対し、より高品質の製品を提供する中で蓄積してきたものづくり能力を生かし、将来の目標としてはグローバル化に向け、輸出量を上げることを目指している。

Vernon (1966)によれば、発展途上国は先進国で先行開発した技術を導入し、「技術の汎用化」が進むと、発展途上国でも米国、日本などと同様の生産が可能になる。その際には労働、土地、資材などコスト上の比較優位が生かせる。産業発展には3つの段階がある⁴¹。その諸段階を見ると、ベトナム二輪車産業は現在段階2と段階3の交差領域に位置している。

段階1の「新製品の導入期」では、日系や台湾系など外資系二輪車企業からの輸入が進むと共に、外資系による輸入代替の工業化が徐々に進む段階である。外資の導入はベトナム二輪車市場の発展ベースであると言われる。

段階2の「成熟期」では、ベトナムの二輪車需要が拡大するに伴い、各二輪車企業は市場競争で製品開発の強化や部品調達力の向上と共に生産力を上げる。また国内ニーズを上回る生産が実現する状況となり、生産が需要を上回れば、過剰生産は輸出に回すことも可能となる。

段階3は技術の「標準化期」である。ベトナム二輪車市場における日系をはじめ、外資系企業は競争力を上げるため、販売網の拡大やデザイン開発の強化、部品調達コストの削減を実施している。この段階では、現地生産の拡大、現地部品の調達、現地消費者向けデザイン開発は重要な事業戦略である。例えば、ホンダベトナムは進出初期から現地生産、現地部品調達が進んでいた。同社は参入1年後、生産工場を設立し、現地進出した日系サプライヤーが一体となり、部品調達の現地化も促進した。巨大な二輪車ニーズを背景にベトナム市場は成長していくが、それと共に外資系企業は生産・販売能力を向上させており、地場系サプライヤーとも連携し、共同でサプライチェーン（部品調達網）を構築している。

ベトナム二輪車市場は現在の時点で全体的に技術の汎用化が進んでいる。するとベトナムは労賃、土地代、材料費にコスト上の比較優位を持ち、二輪車市場の競争優位はASEAN、インドからベトナムの二輪車企業に移行する可能性もある。具体的にはホンダベトナム（日系）はアジアの中で最も遅れて参入したが、最も高い競争優位を獲得する可能性がある。但し、ホンダベトナムが輸出拠点になるかは、外資系企業の本社の方針による。むしろ、ベトナムとしては現地サプライヤーの部品競争力が進化し、周辺国に対し部品輸出が成長することは大いに期待できる。

⁴⁰ 末廣昭 (2000) 『キャッチアップ型工業化論』名古屋大学出版会 p.5

⁴¹ Vernon R. “Internal Investment and International Trade in the Product Cycle.” *The Quarterly Journal of Economics*. (1966) p.199

2.3.1 日系企業の参入

日本はアジアで最初に工業化を実現した。その後、経済発展と労働コストの上昇、円高の進行など諸状況で国際競争力が低下し、日本の製造企業は生産工程を次第に労働コストが安い韓国、台湾、中国、東南アジアなどに移転させた（金山、2019）。二輪車業界における日系企業も各国政府の工業化政策の要請も加わり、同様に台湾や中国、ASEAN 諸国に進出した。1995 年以降日系二輪車企業はベトナム市場に進出した。スズキは 1995 年ベトナム政府の許可があり、1996 年にドン・ナイ（DONG NAI）省に二輪車生産工場を設立した。現在スズキベトナムの生産能力は約 10 万である。スズキベトナムの二輪車は現地で生産される製品以外に他国のスズキから輸入した二輪車も販売している⁴²。

ホンダは 1996 年ベトナム政府の許可を受け、1997 年ベトナムに工場進出した。ベトナム市場に投入した Super Dream が初の二輪車であり、1998 年ヴィン・フック（VINH PHUC）省に第 1 生産工場を設立した。ホンダベトナムは二輪車、二輪車部品を生産、販売しており、現在 3 つの生産工場を持ち、生産能力が 250 万台である。ベトナム二輪車市場では第 1 位のシェアを獲得している⁴³。

ヤマハベトナムは 1998 年ベトナム政府の許可を受け、ハ・ノイ（HA NOI）首都のソック・ソン（SOC SON）区に生産工場を設立した。ヤマハベトナムは二輪車、二輪車部品を生産し、販売しており、2 つの生産工場を持ち、ベトナム市場では第 2 位のシェアを獲得している。ヤマハベトナムの参入動向や現地化戦略などは 5 章で詳しく分析する。

日系企業は 1990 年代、円高の進行のもとで輸出に代わり現地生産化が必要となってきた。また国内市場の成熟化によるグローバル成長は緊急課題であるが、その他の外部要因として現地政府の「産業政策」、「現地調達方針」、「需要回復タイミング」の 3 点も上げられている⁴⁴。ベトナム二輪車市場におけるホンダベトナムを始め、日系企業はベトナム政府のドイモイ政策を背景とした国際加盟政策と合わせ、現地に参入し、政府の政策に対応しながら、現地化の向上を通じ、現地市場適応の能力構築を行っている。

2.3.2 台湾系企業の参入

台湾系 VMEP は 1992 年にベトナム政府の許可を得て、ベトナムに進出した。当初は台湾の CHINFON 社の資本で VMEP ベトナムが設立され、台湾の SAN YANG 社の技術とデザインを使用した。1993 年 VMEP ベトナムはドン・ナイ（DONG NAI）工場に SKD 方式を基に二輪車を組み立てた。2000 年以降 VMEP ベトナムは CHINFON 社の所有株を SAN YANG MOTOR VIET NAM（SYM ベトナム）に変更した。SYM ベトナムはベトナム女性向け廉価なスクーターの投入により成功した。同社は完成車以外にも二輪車部品を生産、販売している。SYM ベトナムの進出動向や現地化戦略などは 5 章で詳しく考察する。

また、台湾系キムコは 2004 年ベトナム政府の許可を受け、2015 年ビン・ヅオン（BINH DUONG）省に生産工場を設立したが、市場シェアは極めて低い。

⁴² スズキベトナムホームページ (<https://suzuki.com.vn/gioi-thieu/viet-nam-suzuki>) 2019 年 10 月 13 日アクセス

⁴³ ホンダベトナムホームページ (<https://www.honda.com.vn/gioi-thieu/gioi-thieu-honda-viet-nam>) 2019 年 10 月 13 日アクセス

⁴⁴ 土屋勉男、三菱総合研究所アジア市場研究部編著（1999）『日本企業はアジアで成功できるーグローバル経営を実現する指針』東洋経済新報社 p. 59

2.4 ベトナム二輪車市場における地場系企業の参入動向

2.4.1 参入の背景

ベトナム二輪車市場の発展においては、日本や台湾の外資系企業が参入し、工業化を牽引してきた。それと共に地場系企業の活発な参入や地場系部品企業の新たな勃興が見られる（藤田、2006）。当初生産面ではタイから輸入した部品一式をもとにベトナム国内の組立企業が最終組み立てを行った。ベトナム二輪車市場は1990年代後半以降、輸入中国車の成功から多くの地場系企業が出現してきた。特に1998年から2002年にかけての時期に、地場系企業が多数参入し、中国車バブル期が出現している。

中国の二輪車市場は、日本の模倣車(特にホンダコピー二輪車が多い)からスタートし、独自の発展を遂げている。1990年代以降には、厳しい国内競争のもとで低価格化競争が繰り広げられ、潜在市場の底上げが実現し、市場規模の拡大と低価格化が同時に実現した。また2000年頃には、中国国内の景気後退を背景に過剰能力が発生したことが挙げられる（大原、2001）。そのため、中国二輪車企業はアジア周辺国への輸出に注目した。

中国系企業は2000年代前後、本格的に低価格二輪車のASEANへの輸出が始まった。またASEAN各国の国産化政策に対応し、中国の生産拠点を維持しながらもASEANへ一部生産拠点のシフトを進める企業が出てきた⁴⁵。中国は1990年代に国内市場が急成長し、低コストの模倣車を開発し、大量生産によるコスト削減により中間所得層向け低価格車の需要を開発してきた。1990年代後半中国では、国内二輪車市場が販売不振に陥りつつあり、その打開策として海外市場への輸出を模索し始めていた。しかし、その結果、二輪車が高価で生活者全般への普及が進んでいなかった周辺国のベトナムに注目し、低価格車の輸出が試行された⁴⁶。中国系企業は、当時ベトナム所得水準に適合した低価格帯の二輪車を投入したことにより大量に売れた。

ベトナムでは、中国輸入車の氾濫やその後の国産化政策による中国部品KD組立車への移行が進み、各中央省庁や地方自治体傘下の地場系二輪車企業は1990年代以降、多数出現した。それらの地場系完成車組立企業は中国系企業のモジュール型組立などを学習し、低価格二輪車を組立、販売した。最初は販売会社からスタートし、多くの会社が組立会社へ転換し、地場系の二輪車組立企業も次々に設立され。

2.4.2 発展のプロセス

ベトナム二輪車市場における地場系企業の発展プロセスは、総合的に3段階に分けることができる。

段階1は、1990～1995年である。この間進出企業は少なく民間企業6社が参入している（図表2.5）。1993年には、ベトナム商業省は輸入二輪車車量を定め、国有貿易企業などに配分する輸入割当制度を採用していた（藤田、2005）。地場系企業は初期では本格的な二輪車企業はなく、様々な事業を経営していた。日本やタイなどの輸入車販売が中心であったが、SYM、ホンダ、ヤマハ、ス

⁴⁵ 出文紀、森原康仁（2012）「対ベトナム直接投資の動向と日系中小企業の経営戦略—ベトナム裾野産業育成の可能性の分析—」『立命館国際地域研究』36号 pp.52-53

⁴⁶ 鍛冶博之（2018）「ベトナム社会におけるオートバイの普及経緯と背景」『社会科学』Vol.48, 1号 p.132

ズキなどの外資系企業の参入以降は、国内消費者の低価格車ニーズを認識し、輸入中国車を販売した。

段階 2 は、1996～2005 年である。地場系企業は 2000 年前後ベトナム政府の国産化要請に対応し、国営、合弁、民間方式で 88 社と多くの企業が参入した（図表 2.5）。図表 2.5 を見ると、参入地場系企業数は 1990 年代後半から 2000 年前半まで最も多いことが分かる。

1998 年にベトナム政府は、完成車輸入禁止の政策及び同年 12 月には国産化率に連動した奨励的輸入関税政策を発表した。政府の政策により地場系企業は販売会社としての経営が困難になり、組立企業へ転換したか、組立企業として設立される会社が多かった。1998 年には国有企業 9 社、合弁企業 1 社、民間企業 30 社、合計 40 社が申請許可をもらい、参入した。1999 年から 2002 年にかけては、国有企業 3 社、合弁企業 1 社、民間企業 24 社が参入した（図表 2.5）。

1998 年に入ると、低価格中国車の販売台数が急拡大した。その影響のため、地場系企業が多く出現したのである。地場系企業は中国系企業を学習し、市販部品や輸入中国部品などを購入し、モジュール型組立、デザインは外資系二輪車をコピーした。一部モジュール型部品が汎用化され、市販品として取引され、顧客が事後的にそれらを組み合わせて改良することができる（太田原、他、2005）。地場系二輪車は中国車の組立を模倣しており、コストは安い、品質が悪い。この段階では国内消費者が高価格車を購入できない状況にあったため、一時的に地場系企業の低価格二輪車が大量に売れたのであった。

一方、2003 年には国産化率に連動する奨励的輸入関税政策は撤廃された⁴⁷。この政策によりベトナム二輪車市場における輸入部品量は減少することになり、外資系企業と地場系企業はエンジンの国内生産化及び現地部品の調達比率を向上しなければならなくなった。各二輪車企業にとって市場競争力を上げるために、国産化率や部品調達比率を強化することが課題となった。地場系企業は主に輸入中国部品や地場系サプライヤーの部品を使用した。外資系企業は内製化を向上し、現地にある外資系、地場系サプライヤーと連携し、お互いにもものづくり能力を向上させた。また、ホンダベトナムやヤマハベトナムなど外資系企業は、地場系企業に対抗するため低価格・高品質製品を投入した。その結果、地場系企業は一時的に急上昇した市場シェアが徐々に低下することになった。

段階 3 は、2007 年から現在までの期間である。図表 2.5 を参照すると、地場系企業は 2007 年以降設立企業数が減少してきたことがわかる。2007 年から 2020 年までに許可された企業は合計 67 社であったが、そのうち大部分の 61 社は民間企業である。これらの地場系企業は外資系企業の反撃にあいガソリン二輪車組立から撤退し、主に電気二輪車を組立、販売している。また一部の地場系企業は学生を対象に 50cc 以下の電動二輪車を販売している。ベトナムではガソリン二輪車が多く使用され普及しているが、学生にとっては、電気二輪車の価格が高い。地場系企業の中で、上位の会社は 2000 年以前に設立され、現在まで発展している企業を中心であるが、バイクやスクーターを生産、販売している企業は少ない（付属資料 1 の地場系組立企業と事業の内容を参照）。

図表 2.5 資本出資別の許可企業数

年別	国有企業	合弁企業	民間企業	合計
1964	1	0	0	1
1986	1	0	0	1

⁴⁷ 2003 年 1 月 19 日付ベトナム財務省公文書 315/TC/TCT

1988	0	1	0	1
1989	0	0	1	1
1992	0	0	1	1
1993	0	0	2	2
1995	0	0	2	2
1996	4	0	2	6
1997	2	1	2	5
1998	9	1	30	40
1999	0	0	4	4
2000	1	0	6	7
2001	1	1	4	6
2002	1	0	10	11
2003	0	0	2	2
2004	0	0	3	3
2005	1	0	3	4
2006	0	0	7	7
2007	0	1	1	2
2008	0	0	4	4
2009	0	0	6	6
2010	0	1	1	2
2011	0	0	2	2
2012	0	1	1	2
2013	0	0	5	5
2014	0	1	8	9
2015	0	1	8	9
2016	0	0	6	6
2017	0	0	10	10
2018	0	0	4	4
2019	0	1	3	4
2020	0	0	1	1
合計	21	10	139	170

出所：ベトナム登録局、付属資料1より筆者作成

注：2020年9月時点でベトナム登録局による地場系完成車組立企業数は200社近くであるが、規模が非常に小さいなどため、それらの企業のデータを収集できなかった。

2.5 ホンダベトナムの進出と現地化への政府政策の影響

ベトナム政府は1991年に全国党大会7回で工業化・近代化政策を実施し、国際経済化へ向け国際的な機関に加盟する政策を打ち出した。ベトナムは1995年にASEAN（東南アジア諸国連合）、1996年にASEM（アジア欧州会合）、1998年にAPEC（アジア太平洋経済協力会議）に加盟した。これらの国際経済機関への加盟はベトナム経済の発展に大きく貢献した。ベトナムは、グローバル化に向けた国際関係の拡大、市場の潜在成長性と輸入保護、税制面の恩典などにより外資の導入に成功した。ベトナム二輪車産業においても1990年代末までには、日系及び台湾系二輪車企業が次々とベトナム市場に進出した。

ベトナム政府の輸入代替工業化政策は二輪車市場に大きな影響を与えた。ベトナム二輪車市場は外資系企業の参入及び政策により発展し成長している。ベトナム経済はドイモイ政策により高成長を開始した。その中心的な産業は、二輪車産業であった。ベトナムの所得水準が上がりつつあることに伴い、国内二輪車需要も高くなった。

しかし、1990年から1991年にかけては、ベトナム二輪車市場は輸入車のみ流通する小さな市場であった。ベトナム商業省は1993年に輸入二輪車数を定め、国有貿易企業などに配分する輸入割当制度を実施した。この時期では、ベトナムの輸入二輪車数は約37万台に達した⁴⁸。ベトナムの道路事情、輸送及び、移動手段として二輪車は最適であったので、ベトナム政府としては二輪車産業を発展させたために、上記の政策を打ち出した。

その後、政府の関税政策及び、国産化政策により、ホンダベトナムを始め、外資系企業は輸出からSKD生産へ移行した。1998年にベトナム政府は完成車輸入禁止政策及び、国産化率に連動した奨励的輸入関税政策を発表した⁴⁹。この2つの政策によりベトナムで活動する二輪車企業は、生産の現地化、及び現地部品調達の強化を進めることになった。ベトナム二輪車市場にとって、外資系企業を中心に輸入代替国産化が進行する。一方で多くの地場系企業が誕生し、それと共に、地場系二輪車及び、中国輸入低価格車が氾濫し、中国車バブル期が現出したのである。外資系二輪車企業はこの中国車バブル期に対抗する低価格二輪車の開発が課題となった。ホンダベトナムはこれらの課題に答え、現地向け低価格・高品質製品Wave α を開発し投入した。

1999年までベトナム二輪車市場における日系ホンダ、ヤマハ、スズキの二輪車価格は約10万円～15万円であり、当時現地消費者の所得水準が約1.76万円（ベトナム統計局）に比べると10倍近い価格であり、容易に購入できる価格水準ではなかった。その当時の中国車は低品質であるが、10万円を下回る低価格により消費者に好まれた。その結果、2000年に入ると、ベトナム二輪車市場規模は急激に拡大した。2000年にベトナム市場の二輪車販売台数は100万台超であり、前年度と比べ2.4倍となり、2001～2002年の年間販売台数は200万台直前に達した（前掲図表2.2を参照）。この時期ではホンダベトナムの市場シェアは一時的に急激に低下したのである。

しかし、ホンダベトナムは2002年からWave α の開発の成功により、市場シェアを回復していった。Wave α の成功要因は地場系企業に対抗できる低価格製品であるが、それだけでなくベトナム人が好む高品質製品であった。またベトナム政府の模倣車に対する政策もホンダのシェアが持続的に拡大する一つの要因となった。この点は3章で詳しく考察する。

また、中国車バブル期にはベトナムで交通事故数が急激に増加したため、ベトナム国家機関は2002年8月に、型式認証制度に相当する「二輪車の品質、技術安全、環境保護についての検査」制度を施行した。国内で販売された全ての二輪車は交通運輸省傘下の登録局で型式検査を受け、品質

⁴⁸ 佐藤百合、大原盛樹（2005）『アジアの二輪車産業—地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム』アジア経済研究所 p.114

⁴⁹ https://www.jbic.go.jp/ja/information/investment/images/inv_vietnam22.pdf 2019年9月15日アクセス

証明書の発行を受けなければならなかった⁵⁰。この制度により低品質の輸入部品販売企業及び地場系部品サプライヤーの数は減少し、地場系企業はモジュール型で低価格車を組み立てることが難しくなった。

2003年1月には、国産化率に連動する奨励的輸入関税政策は撤廃された。部品には関税率が指定される方式(エンジン100%、その他の部品50%)に置き換えられた⁵¹。これによりベトナム二輪車市場における輸入部品量は減少することになり、外資系企業と地場系企業はエンジンの国内生産化及び現地部品調達率を向上しなければならなくなった。各二輪車企業にとって競争力を上げるためには、国産化率を強化することが課題となったのである。

ベトナム政府は、2006年から2015年にかけて二輪車産業発展の方針を打ち出し、国内の部品サプライヤーを中心に進化、発展させ、外資系サプライヤー及び地場系サプライヤーの連携を奨励することとした(ベトナム商工省)。そのことによりベトナム政府は地場系サプライヤーのものづくり能力の向上を支援する政策を打ち出した。

ベトナム政府の政策は国内二輪車産業の成長に大きく貢献した。国産化政策、奨励的輸入関税政策、模倣車への対策などによってベトナム二輪車の輸入代替工業化は促進された。ホンダベトナムは販売能力、生産能力、部品調達能力、開発能力の構築を促進し、現地ニーズに合った低価格・高品質製品を提供することができた。また政府の税制度、品質検討制度や外資系企業と地場系サプライヤーの連携の支援の政策などにより、ベトナム二輪車産業は飛躍的に成長したと言える。

⁵⁰ 藤田麻衣(2006)「ベトナムの二輪車産業—新興市場における地場企業の参入と発展—」佐藤百合、大原盛樹編(2006)『アジアの二輪車産業：地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム』アジア経済研究所 p.338

⁵¹ 2003年1月19日付財務省公文書315/TC/TCT

第3章 ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の現地化の動向 —現地向け低価格・高品質製品 Wave αの開発を踏まえて

3.1 ホンダベトナムの発展諸段階と現地化のプロセス

ホンダは世界の多くの国・地域に参入している。ホンダベトナムの親会社であるホンダは、ベトナム市場参入以前にアメリカ市場やヨーロッパ市場で多くの成功例を持つ。ベトナム政府の政策や現地の需要などを考慮し、1996年ホンダはベトナム市場に進出した。ベトナム二輪車産業の発展段階と対応し、ホンダベトナムは成長しており、国内二輪車市場でトップのシェアを有している。現在ホンダベトナムは国内市場で約79.7%のシェア（2020年）を占めており、シェア第2位ヤマハベトナムに比べ、約5倍である。本節は、ホンダベトナムの発展諸段階と現地化のプロセスなどを考察する。

3.1.1 ホンダベトナムの発展諸段階

図表3.1 ホンダベトナムの発展動向

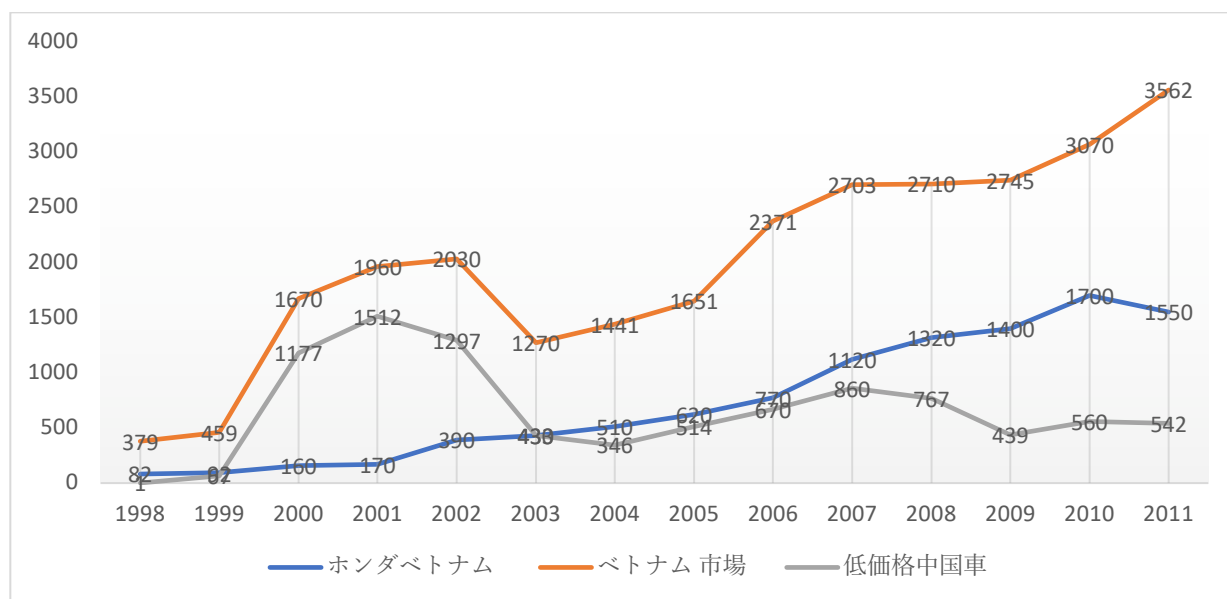
1996年	ホンダベトナムの合弁会社設立
1997年	生産開始(生産能力30万台)
2001年	現地向け低価格・高品質製品Wave αの開発
2002年	バイクWave αの投入
2008年	第2工場の建設、累計生産500万台の達成
2011年	累計生産1000万台の達成
2014年	第3工場の建設、3工場生産能力は250万台、累計生産1500万台の達成
2016年	累計生産2000万台の達成
2017年	バイクWave α 110、スクーターJazzなどの投入
2018年	バイクSuper Cub C125などの投入
2019年	Honda Racing Vietnamオートレースチームの設立
2020年	生産台数累計30万台

出所：ホンダベトナムのホームページより筆者作成

1986年のドイモイ政策と共に、ホンダ二輪車事業はベトナム人の二輪車ニーズに対応し、1996年合弁会社を設立しベトナム市場に進出し、ホンダベトナムで現地生産を開始した。図表3.1はベトナムにおけるホンダ二輪車事業の発展動向を示している。ホンダベトナムの発展プロセスは時系列的に見れば、下記の4段階にまとめることができる。

第1段階（1996～1998年）は、工場設立期である。本田は、ベトナム消費者の二輪車ニーズ、ベトナム政府の国際貿易機関加盟や工業化政策などを考慮し、1996年ベトナム二輪車市場に進出した。ホンダベトナムは初期に現地で人気のあったタイホンダのバイク Super Dream を輸入し、投入した。その後、同社はタイホンダの Super Dream を基に、現地に SKD 方式で Super Dream を組み立てた。ホンダベトナムの Super Dream は、不要な部品類をカットしたため、タイホンダの Super Dream に比べ、安かった。また、ベトナム消費者は日系企業の製品を始め、先進国製品の品質に対する信頼度が高いため、ホンダベトナムの Super Dream は高くても、ある程度に売れた。1998年にベトナム二輪車市場は小さく、販売台数が37.9万台であった（図表3.2）。

図表3.2 ホンダベトナム二輪車販売台数の推移（千台）



出所：三嶋（2007）、ベトナム二輪車協会、ベトナム統計局より筆者作成

注：2006年以降の中国車の販売台数はベトナム市場の全体的なデータ及びベトナム二輪車協会のデータを基に筆者計算。

第2段階（1999～2002年）は、地場系企業の低価格車への対抗期である。ベトナムの二輪車市場は、1998年に入ると、中国からの低価格輸入車が急激に増加した。この時期には、一部の地場系企業は、中国部品キットを基にKD方式で二輪車を組み立てた。低価格輸入車や地場系企業の二輪車は、外資系に比べ、安かった（約4分の1）。ホンダベトナムの二輪車の価格は約2000ドル、中国車の価格は約500ドルであった。地場系企業は当時外資系企業に比べ、コスト競争力が高いため、ホンダベトナムの国内市場のシェアは1999年に18%から2000年には9.6%に減少した。この時期には、ベトナム政府は二輪車の国産化政策を重視し、高品質二輪車の普及を目指す政策（部品輸入禁止、国内二輪車数制限等）を導入した。また低価格中国車の脅威に対応するため、ホンダベトナムは2002年1月にWave αを開発、投入し、価格が732ドルの対抗車を導入した（後掲の3.3で詳しく分析）。Wave αはベトナムの消費者ニーズを考慮した低価格・高品質製品としての優位性を持つため、大量に売れた。これにより、ホンダベトナムは、2002年が19.2%に回復した（図表3.2を基に計算）。

第3段階（2003～2010年）は、低価格・高品質製品 Wave α の開発を契機として低価格車の脅威を克服し、国内市場で競争をリードした時期である。ホンダベトナムは Wave α の成功により国内二輪車市場の第1位を取り返し、その後、持続的な成長の足固めに成功している。この段階では、ホンダベトナムは SYM ベトナムやヤマハベトナムの女性向け廉価なスクーターに対抗するため、女性向け廉価なスクーター Click を開発し、投入した。ヤマハベトナムの男性向け中・高価格スクーター Nouvo に対抗するため、男性向け中・高価格スクーター Air Blade を開発し、投入した。Click も Air Blade も好まれ、よく売れた。これらの製品により、ベトナム消費者はホンダベトナムの二輪車が中高齢者向けデザインばかりでなく、若者向けデザインの製品も開発・販売していることを評価した。

第4段階（2011年以降）は、現地化戦略を強化し、市場の競争優位を高めた時期である。全国土に4S専売店網を構築し、販売力を拡大、強化している。またホンダベトナムは、他の外資系企業との競争上、デザイン開発に着目し、製品投入数を拡大すると共に、コア部品の開発により製品差別化力を高めている。更に、現地サプライヤー網の強化、部品調達現地化率を上げながら、部品のものづくり能力を向上している。

まとめると、ホンダベトナムは2002年以前、市場シェアが低かった。特に2000～2001年、低価格中国車の販売台数が急増加し、中国車バブル期となった。これに伴い、ホンダベトナムのシェアは急速に減少した。2002年にベトナム政府は完成車輸入、部品輸入停止とする国産化政策を打ち出した。また移動手段として二輪車数の制限という政策を打ち出したため、2002年10月にはホンダベトナムも生産制限の影響を受け、工場停止という事態が生じた（井沼、2012）。その後は、生産制限の措置もとかれ、2002年1月には低価格・高品質製品 Wave α の投入によりホンダベトナムの販売台数は急速に増加した。一方、低価格中国車は、地方都市を中心に一時的に市場を拡大したが、低価格・低品質製品に対するニーズは持続せず、また外資系の低価格車の開発、投入に対抗できず、地場系企業の二輪車販売台数は急に低下した。これ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、ホンダベトナムも2005年前後から相次いで新車種を導入し、販売の拡大を推進した。近年ホンダベトナムは他社との市場競争力を上げるため、販売、生産、部品調達、開発など全体的な現地化戦略を推進している。特にデザイン開発面では、ファッション性を重視するヤマハベトナムなどに対抗するため、バイクばかりではなく、スクーターの開発活動に注力した。近年、ベトナム二輪車市場では、イタリア系ピアジオベトナムのスクーターも好まれているため、ホンダベトナムはヤマハベトナムやSYMベトナムだけでなく、ピアジオベトナムに対してもファッション性があるスクーターの開発を強化している。

3.1.2 ホンダベトナムの現地化のプロセス

日本製造業の現地化は段階的な現地化による進出に特徴を持ち、主として販売の現地化からスタートし、生産の現地化を段階的に進めることに特徴を持つ。グローバル化の進んだ企業では、部品調達や開発の現地化を同時に進めており、最近では経営の現地化まで進めた企業も出ている。

現地化のプロセスはポーターのグローバル戦略の理論を援用し分析する。ポーターは現地化をバリューチェーンの4つの活動（販売、生産、部品調達、開発）の配置と調整の問題としてと捉えてい

る⁵²。それによれば、現地化のプロセスとしてはバリューチェーンの下流にあたる顧客に近い活動から進めるべきとする。つまり販売の現地化が先行し、次に生産の現地化に向かうのが一般的であるとし、日本製造企業の現地化のプロセスにも合致する。部品調達や開発等は、本社や地域拠点での活動が基本となるが、それらの地域と進出先国の間では国際分業を活用した国別活動が展開される。

ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の現地化のプロセスも、この4つの活動に関連し、段階的ステップで展開されてきた。但し、各活動には相互に関連があり、段階的とはいえ時間軸で見れば並行して進められる場合もある。

(1) ステップ1 一販売の現地化（完成品の輸出から販売の現地化）

日本の製造企業はグローバルな成長志向を持ち、国際競争力がつくると完成品の輸出からスタートする場合が一般的である。ホンダベトナムの販売の現地化は、最初に日本やタイからの完成車の輸出からスタートした。ベトナム戦争の終結後、電車や地下鉄等の公共交通機関の発達が遅れているベトナムにおいては、何らかの移動手段が早急に必要となった。ベトナムでは戦時中にも輸入バイクがあったが、値段が高すぎて消費者の需要は不足していた。例えばホンダベトナムは進出当時約2000ドルの二輪車を輸入していたが、ベトナムの消費者の平均的所得との格差が大きいため、販売台数は徐々に増加していたが、規模は比較的小さかった。

現地進出の動機としては、ベトナム二輪車市場に対する潜在的成長性への期待があった。ベトナム消費者は国内製品よりも、日本やアメリカなど先進国の製品を好む傾向がある。地理的に見ると、ベトナムの海岸線が長く、海路運送が便利で海外からアプローチしやすい。またベトナムではバスや電車など交通機関が発達していないため、移動手段として二輪車が最も良いと考えられている（ファン、2019）。

1986年のドイモイ政策により、ベトナム政府は市場経済を導入し、1995年には国際貿易機関（WTO）への参加を進めることを表明している。ベトナム政府はドイモイ政策と共に、国際経済化へ向け、ASEANやAPECなど国際的な協会に参加している。WTOへの参加表明や市場の潜在性と輸入保護、税制面の恩典などにひかれ、1990年代末にかけて、日本や台湾の二輪車企業が次々とベトナムに進出した。特にWTO加盟を申請して以降、ベトナム工業には多くの変化があった。外資系企業の参入により、二輪車のサプライヤーなど各種工業の発展も期待されたからである。

独自の流通網がないと、現地の流通網に依存せざるを得ないという問題が現れる。この問題を解消し、本格に現地市場に進出し、より効果的に消費者にアプローチするため、販売、サービスなど機能を備える販売網の構築が必要である⁵³。一方、販売の初段階では、輸出の規模が小さく、日系商社や現地の販売代理店を通じて、販売する場合が一般的であるが、ホンダは二輪車販売にあたり、専売店体制を重視し、現地での直接販売を基本方針としてきた（付属資料2.2を参照）。ホンダは1996年にベトナム二輪車市場に参入し、独自の専売店網により、同社の輸入車を投入し、現地消費者にホンダの二輪車の認知を高めた。ホンダベトナムは、2020年に国内最大で801専売店（4S：販売、サービス、部品補充、安全）を構築している。同社は大都市から地方都市まで広域の4S専売

⁵² M. E. ポーター（土岐坤、中汁沼治、大野時武夫訳）（1989）『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社。
Michael E. Porter. *Competition in global industries*. (Harvard Business School Press, 1986.) pp. 28-30

⁵³ 李君在（2017）「中国進出における「サムスン電子」の現地化戦略に関する研究」日本経済論集 p. 137

店体制の構築により、全国の消費者に販売だけでなく、修理点検や部品補給などを提供し、きめ細かいサービス活動を展開している。

(2) ステップ2 一生産の現地化 (SKD生産からコア部品内製化の現地化)

日本の製造企業は、生産の現地化の際には各国の国産化政策の方針に従い、段階的に生産工程を現地に移転するケースが多い。ホンダベトナムは、SKD生産からCKD生産、コア部品内製化の現地化、一貫生産体制の構築へと、段階的に進出している。

ホンダの二輪車事業がベトナム市場への輸出から現地に一部生産工程を移植する要因であると言える。ホンダベトナムは、工場設立当初の段階では、SKD生産で日本やタイなどから部品をセットで輸出し、二輪車を組み立てた。その後、ホンダベトナムは、2000年代に入ると、SKD生産からCKD生産方式を転換しながら段階的にエンジンなどコア部品内製化を促進した。同社は、高品質にこだわり、組立工程だけでなく、コア部品の現地化でも外資系企業の中で先行している。まずプレス、溶接、塗装工程などの組立工程の現地化は、1996年の工場設立当初から装備した。またコア部品であるエンジン、シリンダー、クランクシャフトの鋳造や樹脂成形は、2000年代初めに現地化されている⁵⁴。さらに、ベトナム政府は、二輪車産業の育成のため、国産化政策を推進してきた。これもホンダベトナムの生産現地化の強化の一つの要因にある。ホンダベトナムは、政府の国産化政策や輸入税政策などに対応しながら、生産の現地化を段階的に進めている。

ベトナムの経済成長に伴い、所得水準も高くなり、二輪車ニーズが拡大した。これに対応しホンダベトナムは、2008年に第2工場、2014年に第3工場を設立し、生産能力を100万台から250万台に向上させた。いずれの工場も規模の経済性が実現できる工場規模に拡大している。

(3) ステップ3 一部品調達現地化 (部品調達現地化比率の拡大)

自動車や二輪車等の組立型製造企業は、多くの部材を調達するため、海外進出にあたっては系列の日系サプライヤーの進出と連携して行われるケースが多い。日系サプライヤーとしても、生産規模が小さい段階での海外進出にはリスクがあり、ホンダの場合は初段階で複数のサプライヤーが共同で進出する方式(長屋方式⁵⁵と呼ばれる)がとられてきた。ホンダは、市場規模の小さなASEANへの進出にあたり、この長屋方式を活用している。タイに続き、インドネシア、ベトナムでもホンダは現地化の初期の段階で、長屋方式を採用した(出水、2002)。ベトナムでは、1996年に日系サプライヤー組織のMAP(マッシノ・オート・パーツ)が設立された。MAPは設立当初、ホンダベトナム向けの部品供給を目的に複数の日系サプライヤーと現地パートナーとの合弁で事業を開始した。その後、各社が単独進出、事業の内容がショーワ事業部分のみの会社となっている⁵⁶。

一方、部品調達のコストを削減するためには、日系サプライヤーが中心であると限界がある。地場系サプライヤーからの調達を増やし、部品調達の現地化を進めることが必要である。部品の現地調達比率を高めることは、コスト削減の決め手になるからである。

⁵⁴ 三嶋恒平(2007)「ベトナムの二輪車産業：グローバル化時代における輸入代替型産業の発展」『比較経済研究』Vol. 44, 1号 p. 66

⁵⁵ 付属資料4を参照のこと。

⁵⁶ <https://response.jp/article/2011/04/28/155715.html> 2021年12月17日アクセス

ホンダベトナムは地場系サプライヤーとの取引を2001年に5社から2004年には13社に増やした⁵⁷。地場系サプライヤーとの取引を拡大するには、ものづくり能力の向上が条件であり、地場系の能力構築の育成が課題となる。次で述べる低価格・高品質製品Wave αの開発では、それを機に日系中心の部品調達構造を転換し、段階的に地場系からの調達を増やし、サプライチェーンを変革している。

(4) ステップ4 ー研究開発の現地化（デザイン開発、エンジン投入による製品差別化）

途上国における開発の現地化は、日本やアジア拠点国（例えばタイ）で先行開発した設計図や設備機器をもとに、現地市場ニーズに適応させるためのデザイン開発やエンジン開発が中心であり、グローバルな資源、能力の活用が有効である（天野、他、2010）。研究開発には高度な資源、能力の蓄積が必要であり、日本本社や地域拠点（ASEANはタイ）の開発が基本である。ベトナムの研究開発は、日本やタイの基本モデルを現地向けに適用し、現地ニーズに合わせ、改善する修正開発が基本である。ホンダの場合、二輪車の開発は日本が中心であるが、ASEANモデルはタイに一部の機能が集中してきており、アジアモデルの開発の一部を担っていた。

ホンダベトナムの開発は、タイや本社のホンダなどのモデルを基に、現地消費者の嗜好に合わせたデザイン開発やエンジン等の修正開発が行われている。それらは、開発の現地化の中核的な業務を担っており、現地市場ニーズへの適応を通じて製品差別化に貢献し、販売台数及びシェアを高める役割を担っている。

ベトナムでは、1998年に完成車の輸入が禁止されてからも、タイや日本からの輸出車が横行し続けたことなどもあり、外資系二輪車企業各社の販売は伸び悩んでいたのである。ベトナム二輪車市場は、2000年前後低価格中国車の氾濫の状況が出現した。当時ホンダベトナムは低価格中国車に対抗するために、現地向け低価格・高品質製品 Wave αの開発に挑戦した。

最近ベトナム消費者にとって、二輪車は移動手段だけではなく、ライフスタイルを表す手段にもなっている。従って、ベトナム二輪車市場はバイクばかりでなく、スクーターも好まれている。ホンダベトナムはヤマハベトナムやSYMベトナム、ピアジオベトナムなどの流線的でスタイリッシュなデザインスクーターとの競争が生じ、現地の交通事情や消費者のライフスタイルなどに合わせた製品開発の強化が必要だと考えられる。これらの動きに連動し、ホンダベトナムはデザインを始め、エンジンなど現地市場ニーズに適応した二輪車の開発を強化している。同社が開発した車種数、エンジン数は増加してきており、最大販売台数、高いシェアの獲得を目指している。以下4章以降では、ホンダベトナムの現地化戦略の動向を、統計データ等を基に検証していく。

3.2 ホンダベトナムの現地化の必要性

3.2.1 現地化の背景

ベトナム二輪車市場は、先進国や、ASEAN各国、中国に比べ、形成の時期が遅かった。そのため、ホンダベトナムも、ベトナム市場への参入の時期が、他国に比べ、遅かった。しかし、現地の二輪車ニーズや、所得水準、経済発展スピードなどの面を考慮すると、ベトナム二輪車市場は潜在的な市場規模が大きく成長性が高いと評価された。

⁵⁷ 佐藤百合、大原盛樹（2006）『アジアの二輪車産業—地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム』アジア経済研究所 p. 350

ホンダベトナムにとって、販売台数や市場シェアを拡大するためには、現地適応製品の投入、ブランドの認知度の向上、現地消費者に対しての満足度を満たす専売店やアフターサービスの充実などが必要であり、戦略的に現地化を進めることが重要である。

2章に述べたようにベトナム政府は二輪車産業発展の段階的に政策を打ち出した。そのうち、国産化政策はホンダベトナムを始め、ベトナムの二輪車企業の生産や部品調達、開発などの現地化に最も影響を与えた。ホンダベトナムは政府の政策に対応しながら、段階的に販売、生産、部品調達、開発の現地化戦略を促進、推進することを通じて、市場の競争優位を強化しようとしてきた。またホンダベトナムが現地化戦略を強化してきた背景には、中国車バブル期の脅威が大きかった。その脅威を乗り切る過程で、販売や生産の現地化だけでなく、部品調達や開発など4つの活動の現地化を相互に連携して進めてきた戦略が市場の競争優位を構築し、圧倒的に高いシェアを獲得してきたと言える。

3.2.2 4つの活動の現地化の必要性

販売の現地化においては、ホンダベトナムは、現地法人を設立した当初から専売店制を採用した。現地の購入者の安心、満足度を満たすには、専売店網を構築した。ベトナム人にとって、二輪車は移動手段だけでなく、資産としても考えている。そのため、併売店より、専売店で購入することが安心である。ホンダベトナムは、ベトナム全土に専売店網を構築することにより顧客のニーズに積極的に応え、購入機会を増やしている。また、専売店により購入者のニーズを対応しながらアフターサービスを持続的に改善、進化しているため、顧客満足度が高くなっている。

生産の現地化においては、ホンダベトナムは、生産規模に応じ、SKD組立から一貫生産に向け、段階的な現地化が必要である。政府の諸政策の要請は、段階的な進出のスピードを左右することになる。また販売台数の拡大に伴い、生産台数や輸入台数の拡大が必要であるが、輸入完成車に比べ、現地における製造費用の改善も期待できる。また現地の低価格の設備、素材の調達を通じた現地生産による製造原価低減の効果も見込める。

更に生産規模の拡大と共に規模の経済性の効果も見込める。規模の経済性は、組立産業の基本効果であり、原価低減、価格競争力を向上することができると考えられる。また、コア部品の製造に必要な適正規模が約50万台程度かそれ以上の規模が必要とされる（付属資料2.1を参照）。コア部品内製化は作り込みの効果が働き、外製より製品差別化や品質の向上のため有効である。コア部品内製化比率が高くなると、二輪車の品質・性能などの差別化力も上がる。そのため、ホンダベトナムは、現地生産規模の拡大に伴い、コア部品を中心として内製化比率の向上が必要と考えられる。

部品調達の現地化においては、途上国の場合、政府の国産化政策が影響を与える。ベトナム財務省によれば、二輪車部品の輸入税は次の通りである。部品調達現地化比率が0～20%の企業は部品輸入税が60%である。部品調達現地化比率が20～30%の企業は部品輸入税が50%である。部品調達現地化比率が60～70%の企業は部品輸入税が10%である。部品調達現地化比率が70～80%の企業は部品輸入税が5%である⁵⁸。すなわち部品調達現地化率の如何によって、部品調達コストが大きく左右され、現地化の向上はコスト削減の成果と連動している。また、二輪車企業は海外市場参入後、部品調達率の引き上げが重要な課題である。部品調達現地化比率の向上や日本製以外の設備の

⁵⁸ サイゴンオンライン新聞 (<https://www.sggp.org.vn/nghich-ly-nganh-cong-nghiep-xe-may-noi-dia-hoa-tang-gia-cang-cao-61817.html>) 2021年12月18日アクセス

採用は価格競争に対応するためにも重要である⁵⁹。日系サプライヤー以外、台湾系や中国系、地場系サプライヤーなどとの取引を通じた部品調達の現地化は製造原価の低減をもたらし、企業利益の拡大へとつながる。上記のような諸要因を考慮すると、ホンダはベトナム二輪車市場への進出後、部品調達現地化比率の向上が不可欠なことであると考えられる。

開発の現地化においては、現地消費者のニーズに適応したモデルを投入すれば、販売の拡大が期待できる。途上国には開発能力が十分に備わっておらず、先行開発国との資源、能力の共有が必要となる。市場環境に合った製品の投入は市場シェアの拡大にとって必要である。この課題に関してホンダベトナムは、2000年前後低価格中国車に対抗し現地向け低価格・高品質製品 Wave α の開発により危機を突破し、市場シェアを回復した。Wave α の開発は、タイホンダのモデルを基に、ベトナムの消費者ニーズへの適応を狙った低価格・高品質製品 Wave α である。この Wave α の開発は、ホンダベトナムの開発の現地化を推進するのに、多大な貢献があった。ホンダベトナムの開発は、先行開発国で開発した製品モデルを現地の消費者のニーズを踏まえ、現地向けにデザイン開発やコア部品（エンジン）の新投入等により「味付け」し、魅力度を高めることである。先進国モデルは、現地の消費者には不要な機能や部品が含まれていることもあり、それらを簡素化し、現地向けに修正すれば低価格・高品質モデルが開発できる。ホンダの場合、現地ニーズを製品に反映する必要は既に先行参入国の中で経験しており、国ごとに「味付け」を変えて成功してきた。ホンダベトナムは、それを加え、ベトナムの所得水準が上がることに伴い、現地消費者ニーズや交通事情などを考慮し、デザイン開発やエンジン開発などを強化し、現地市場のニーズに適応した製品を投入している。現地市場適応の製品を開発し、投入することは開発の現地化の意義でもあると思われる。

3.3 事例研究 一現地向け低価格・高品質製品 Wave α の開発

図表 3.2 を見ると、低価格中国車は、2000 年から 2002 年にかけて国内市場販売台数が最大であった。2002 年以降、ホンダベトナムは、販売台数が急増し、市場シェアを向上させていることが分かる。ホンダベトナムはどのように低価格中国車に対抗でき、販売台数や市場シェアを向上しているのかを事例研究として現地向け低価格・高品質製品 Wave α の開発の分析から明らかにする。同時に Wave α の開発の分析結果を通じて、ホンダベトナムの 4 つの活動の現地化の特徴などを究明する。

3.3.1 Wave α 開発の背景

(1) 市場環境の脅威

ベトナム二輪車市場は、初期に輸入車のみであった。1992 年には最も早く外資系二輪車企業として台湾系 SYM がベトナム二輪車市場に進出した。1990 年後半以降、日系スズキ、ホンダ、ヤマハ、イタリア系ピアジオなどが次々に進出した。

ホンダベトナムは輸入車高価格車を中心に投入した。ベトナム市場では、ホンダのバイクは戦争期に多少知られたため、SYM ベトナムや先に進出日系スズキベトナムの二輪車に比べ、ブランド力が強かった。1998 年に入ると、中国輸入車数が増加したと共に地場系組立企業も多数誕生した。同年ベトナム政府は中国車輸入の急増を受け、完成車輸入禁止政策が打ち出された。1999 年、中越国交再開で、ホンダベトナムのコピー車である中国車は、二輪車相場の 1/3 でベトナム市場に上陸す

⁵⁹ 小林哲也（2007）「日本自動車産業における「開発の現地化」の動向に関する考察」機会経済研究 Vol. 38 p. 73

ることとなった。2000年、ホンダベトナムのコピー車はベトナムの低所得層に受け入れられ、「二輪車所有の夢」を実現し、市場に氾濫した。一方、ベトナム政府は完成車輸入禁止政策を打ち出し、それに対応し、2000年前後には大量の中国製二輪車部品キットが、ベトナムに流入し、それらの組立を行うべく新規参入した地場企業は50社以上を数え、中国車バブル期が発生した（参入企業は付属資料1を参照）。

ベトナム二輪車市場では、2000年前後低価格中国車は、バブルの様相を示し、市場に氾濫し、ホンダベトナムにとっては大きな脅威となった。低価格中国車はコスト競争の優位性により、急激にベトナムの地方都市、低所得層を開拓し、市場競争をリードした。またベトナム市場の規模は、低価格車中国車により急拡大したことを示した。

(2) 現地向け低価格・高品質製品 Wave α 開発の必要性

1998年に入ると、ホンダベトナムは、以下の課題があった。

課題1としては、2章に述べたように、ベトナム政府は1998年には完成車輸入禁止の政策、同年12月には国産化率に連動した奨励的輸入関税政策を打ち出した。これらの政策によりベトナムの二輪車企業は実質上輸入ができなくなり、国内生産を進めることになった。政府の政策も低価格・低品質中国車（主に地場系企業の中国部品KD組立車）の急拡大を抑える効果を持った。

課題2としては、前掲図表3.2を見ると、1998年から2001年にかけてベトナム二輪車市場は、5倍を超えて販売台数が増加した。また2000年にはホンダベトナムの市場シェアは約9.6%に落ち込んでしまったことが分かる。

課題3としては、ホンダベトナムのコピー車の氾濫である。低価格中国車の中で、バイク Super Dream などホンダベトナムの二輪車のデザインをコピーする製品が多い。コピー車は低所得層の二輪車所有の夢を実現、よく売れた。低所得層にも買える廉価な移動手段としてコピー車は瞬く間に普及していた（井沼、2012）。

上記のような課題にこたえるため、ホンダベトナムは低価格の製品を開発しなければならなかった。また、同社は自社ブランドの信用維持のため、コスト面の劣位をカバーするだけでなく、品質面では優位性がある製品を開発することとなった。そのため、現地向け低価格・高品質製品 Wave α の開発が必須であると考えたのである。

3.3.2 Wave α 開発の動向

ベトナムにおける中国車の大量流入によりホンダの市場シェアは激減し、重大な危機を迎えた。最も大きい要因はホンダベトナムの二輪車の価格が中国車より非常に高かったからである。Wave α の発売以前、ホンダベトナムは、タイ、日本のホンダからコア部品を輸入し、また、部品調達において、主にベトナムに進出日系サプライヤーを採用したため、自社の二輪車が高品質であるが、価格が高かった。

但し、この低コスト化の課題に対応したことによりホンダベトナムは、これまで購入できなかった低所得水準の多くの消費者に、二輪車の利便性を周知させることができた。消費者にとっては、どんな製品でも高品質は望むことであるが、高品質で低価格製品はさらに良いことである。現地の所得水準に合わせ、製品開発ができれば、顧客満足度を上げることができる。そのため、ホンダベトナムは Wave α の開発を通じ、製品開発の目標を再認識する機会となったと言える。

この開発の目標はなんだろうか。上記のように高品質のみが優秀な製品ではなく、消費者の所得水準に応じ、品質と価格の要望を満たす製品がよい製品である。その考えのもとで所得水準や消費者のニーズに応えることを再度見詰め直し、必要な品質は落とすことなく、思い切ったコストダウンに取り組むことが課題となった。ホンダベトナムは日本、タイを中心にグローバル資源、能力を結集して低価格・高品質製品 Wave α を開発し、投入することに成功したのである。その結果ホンダベトナムは、中国車への対抗製品を開発したばかりでなく、新たな低所得層の顧客開拓を通じ潜在市場の開拓、底上げに成功したのである。Wave α の開発は、現地消費者ニーズを十分踏まえた製品開発の成功事例であるが、現地の顧客満足度を徹底的に追及し、圧倒的に高い市場の競争優位の獲得に成功した結果でもある。

ホンダベトナムは 2002 年 1 月にベトナム市場に Wave α を投入し、6 月よりフィリピン向けに KD 部品として輸出を開始した。ホンダベトナムからの輸出車は初めてであり、今後は ASEAN 諸国を中心に輸出の拡大を予定している⁶⁰。

中国車はコスト競争力が高いが、壊れやすく、修理できないため、信頼度が低下してしまった。ベトナム消費者は元々ホンダの二輪車への信頼度が高く、所得が低い人は当初中国車で我慢していたが、できれば Wave α を購入したかった。

3.3.3 Wave α 開発の現地化の特徴

これまでホンダベトナムの Wave α は現地化向け製品と述べたが、詳細に考察してこなかった。本節は、ホンダベトナムの Wave α 開発に関する現地化の特徴を分析する。Wave α の開発の狙い、目標は、図表 3.3 でまとめた。

図表 3.3 ホンダベトナムの Wave α の開発の特徴

	開発の狙い、目標
開発動機	中国車への対抗、国産化率の強化政策
開発時間	タイ開発車(Wave100)の現地適応、開発期間の短縮(8ヶ月(通常は2~3年))、グローバルリソースの活用
コスト	732ドル(抜本的なコスト削減:他の製品コストの1/3)
部品サプライヤー	現地調達部品の取引の43社(日系:18社、地場系:13社、台湾系:12社)
部品調達の特徴	モデル間の共有や部品点数の削減、機能の簡素化により素材変更、部品の現地調達拡大、内製力の向上
政府対策	1998年国産化率に連動した奨励的輸入関税政策、2001年新関税制度、2003年国内二輪車数制限

出所：大野（2010）、藤田（2007）、付属資料2より筆者作成

⁶⁰ ホンダのホームページ (<https://www.honda.co.jp/news/2002/c020510.html>) 2020年6月18日アクセス

製品開発面では、ホンダベトナムはタイホンダの Wave100 の優位性をもとに、ベトナム市場のニーズに合わせた Wave α を設計した。開発動機は主に低価格中国車（ホンダ模倣車）への対抗及びベトナム政府の国産化政策への適応であった。ホンダベトナムの Wave α は 2000 年前後に、中国からの輸入車が急増した低価格コピー車に対する対抗策を考える中で生まれたと考えられる。デザインなどはタイホンダの Wave100 を基礎に、現地消費者ニーズを取り込むと共に機能を絞り込んで開発された高品質・低価格製品である（井沼、2012）。Wave α は、ベトナム消費者ニーズ、交通事情、所得水準などを考慮した低価格であるが、ベトナムの消費者が求める最低のニーズに応え、高品質製品である。新たな二輪車の開発時間は一般に 2～3 年かかるが、Wave α の開発時間は約 8 ヶ月と短期間であった（付属資料 2.1）。開発時間が短縮できたのは、タイで開発した ASEAN モデル Wave100 を基に、ベトナム向けに修正適用したモデルを用いた事による。設計図面は共有できるし、部品の共有や金型等の生産設備の移転も可能となる。また開発時間の縮小は研究開発費をトータルで減らすことができる。

生産と部品調達面では、ホンダベトナムはタイホンダのエンジンなどコア部品を基に開発し、コア部品を内製した。同社、一次サプライヤーとして現地進出日系サプライヤーの採用であったが、コストの削減のため、二次サプライヤーとして、中国部品に加え、地場系サプライヤーと取引した。ホンダは中国の二輪車市場では、地場企業との低価格競争に敗退し、広大な中間所得層向けの市場の獲得に失敗した経験を取り込んでいる。Wave α の中国部品や地場系サプライヤーの部品の品質は原則としてホンダの二次サプライヤー部品と同じ水準を求めた。これはコストの大幅な切り下げを追求したが、完成車の品質水準を下げなかった。中国部品を活用すると共に、地場系からの調達は 2001 年の 5 社から 2004 年には 13 社に増加している⁶¹。また台湾系からの調達もこの間 12 社に増加し、日系依存の調達構造は大きく変化した（図表 3.3）。

以上のようにホンダベトナムはサプライヤーからの調達構造を日系中心から、現地進出台湾系や地場系中心に変え、国産化政策への対応やコスト減少のため現地調達比率の拡大を促進した。これに加え、低価格・高品質製品 Wave α の開発のために、部品調達におけるモデル間の共有や部品点数の削減も行った。また、部品の機能の簡素化により素材変更を含め、抜本的な対策をとった。例えば部品調達コストに注目すれば、現地調達の拡大を行うと共に、段階的に内製力も上げた。

販売面では、ホンダベトナムは中国車の脅威を克服するために、低価格・高品質製品を開発したが、市場投入と並行し、販売の現地化を一層促進することになった。例えば従来は顧客の対象に入っていなかった低所得層や地方向けの専売体制を拡充するが、それが潜在顧客の拡大を通じ、シェアの持続的な上昇を生んでいる。前掲図表 3.2 によれば現地生産を開始した翌年の 1998 年が 22% であった市場シェアは 2000 年に約 9.6% と低下したが、Wave α の市場投入後の 2002 年には 19.2% に復活し、2003 年には約 34% に拡大し、その後は持続的なシェアの拡大が実現している。

更に言えば、当時ベトナム政府対策も外資系二輪車企業の現地化動向に大きく影響を与えた。ホンダベトナムの Wave α は主に 1998 年国産化率に連動した奨励的輸入関税政策、2001 年新関税制度、2003 年国内二輪車数制限の影響により現地化率が促進された。一方、低価格・高品質製品 Wave α の開発が契機となり、開発だけでなく部品調達、生産、販売などの現地化が急速に進み、国産化政策にも貢献した点も重要であると言える。

⁶¹ 藤田麻衣（2006）「ベトナムの二輪車産業 —新興市場における地場企業の参入と発展—」佐藤百合、大原盛樹編（2006）『アジアの二輪車産業：地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム』アジア経済研究所 p. 350

3.3.4 Wave α 開発と各活動の現地化の意義

ここは、ホンダベトナムが、当時は画期的であった低価格・高品質製品 Wave α を開発した際の対策に関連し、生産コストの低下と潜在顧客の開拓、抜本的なコスト削減の対策の意義を中心に考察する。

(1) コストの低下と潜在顧客の開拓 — 環境脅威と現地化の背景

ホンダは品質を重視し、顧客に良い製品を提供する経営理念によってベトナム市場で高価格でも高品質製品を投入すると、消費者の満足度を満たすことができると考えていた。しかし、1990年代後半ベトナム所得水準から分析すると、ホンダベトナムの高価格車を購入できるのは、所得の高いごく一部の層であり、一般の所得層には困難であった。ベトナムの年間所得水準は1999年に約170ドル超で（ベトナム統計局）、当時の外資系二輪車の価格において、台湾系 SYM ベトナムは1000ドル以上、日系ホンダベトナムやヤマハベトナムは2000ドル以上であった。そのため、低価格中国車（約500ドル）が投入されると、低所得の現地消費者の潜在需要を掘り起こし、急激に販売台数が拡大した。これはホンダベトナムに大きなヒントとなった。

Wave α 開発の際に、開発、部品調達、生産の全段階の費用の削減を行ったことが大きな成功要因となったと述べたが、現地消費者に好まれないと、成功できないと考えられる。そのために、ホンダベトナムは、現地消費者の好みを分析し、特定の品質にはこだわるものの、購入可能な価格帯になるよう Wave α の機能、部品を絞り込んだ。Wave α の開発はタイホンダの Wave100 をもとにベトナム向けに修正し費用を大幅に削減した。また生産コスト面では、生産工程、部材調達、開発などあらゆる面でコストの低減を図り、抜本的な費用の減少を実行した。その結果、Wave α の開発を契機として、開発、部品調達、生産、販売の現地化が一体となり進んでいった。Wave α 開発の経験を通し、市場成長の初期における低価格・高品質製品 Wave α は、市場の底辺を広げる役割を果たすことが明らかになったからである。

(2) 抜本的なコスト削減の対策 — 活動別の対策と現地化との関連

ベトナムの一人当たりの GDP は、2000年に1000ドルになった（Wordbank）が、ベトナムの消費者にとっては、中国車並みの500ドル程度の二輪車が望ましかった。低価格中国車は、ベトナム市場で最も大きな市場として低所得消費者が購入できる価格に対応できたことにより、大量に売れた。ホンダベトナムは、開発費の削減、内製化の促進、部品調達コストの削減及び専売店網の拡大など各活動の現地化戦略によってこれに対抗した。

(i) 開発費の削減

二輪車価格の低下のためには、新製品の開発、市場投入を契機に、開発費を減らすことが大切である。ホンダベトナムは Wave α を開発の際に設計開発段階からコスト低減を徹底することにより、研究開発費そのものの削減と部材の調達や生産工程のコスト削減を同時並行に実行した⁶²。一般的

⁶² 三嶋恒平（2007）「ベトナムの二輪車産業：グローバル化時代における輸入代替型産業の発展」『比較経済研究』Vol. 44, 1号 p. 67

な二輪車の開発期間は、2～3年であるが、Wave αは8ヶ月と圧倒的に短期間で開発した。開発期間の短縮は開発費の削減に大きく影響する要素である。

短期間で開発できた背景には、アジアを中心としたグローバルリソースの活用があり、ホンダベトナムはWave αに対しタイホンダの低価格車開発の資源、能力を徹底的に活用した。ホンダベトナムはタイホンダのWave100の優位性を活用し、ベトナム市場の消費者のニーズなどに合わせ、Wave αを開発した。また、現地消費者に求められる限り不必要な機能、部品の削減、簡素化を行うが、品質を落とすことなく大幅なコスト削減に結び付けた。またその後は、設計基準の見直しにも結び付けた。

ホンダは、二輪車企業の中でもグローバル化が進んでおり、日本、欧米、アジアなどの資源、能力、経験を結集して開発の現地化を推進する強みを持っている。Wave αの開発では、タイの基本設計をもとに、ベトナム向けデザイン開発や機能開発等が行われており、開発期間の短縮、開発コストの削減の効果を生んでいる。

(ii) 内製化の促進

Wave αは開発だけにとどまらず、一部コア部品の開発、共有化、生産設備、金型等の共同利用などが連動して展開され、プラスの効果を生んでいる。2000年前後中国車バブル期には、ベトナム政府の国産化政策が進行した。ホンダベトナムは、この間にWave αの開発、販売、設計が同時に進行するが、CKD生産から主要部品の内製、生産の現地化が進行した時期でもある。

ホンダベトナムは左右エンジンカバーなどエンジン生産工程に15億円を投資し、内製能力拡充を行った(三嶋、2007)。ホンダは現地化の促進にあたり、コア部品は日本から輸入し、比較的簡単な作りやすい部品を現地工場で作った。また物流費がかさむ重量の割に大きなスペースを占めるシート、あるいは、重量の重たいクランクシャフトなども早期に現地生産した代表的な部品である(出水、2011)。部品内製化することにより、品質は安定化すると共に必要な部品をより早く生産することができる。ホンダベトナムは日本、タイのホンダの技術を活用し、Wave αのコア部品を一部生産し、内製化を行った。コア部品の開発は自社が開発、サプライヤーへの委託では時間がかかり、コストが割高であるが、Wave αのコア部品はタイホンダのWave100のコア部品をベースに開発されたので、開発時間が短縮でき、コストダウンにつながり、品質においては、社内の技術力向上が見込めている。

(iii) 部品調達コストの削減

ホンダベトナムは、Wave αの開発と連動して、部品調達においてタイホンダのWave100との共通部品を積極的に活用し、コスト削減の効果を生み出した。また中国ホンダは、低価格車競争に敗退し、シェアが低下した。その主たる要因は、地場系部品の低コスト化のスピードについていけなかったことである。その時の失敗教訓により中国部品の採用をはかった。また現地地場系サプライヤーとの取引を拡大し、ものづくり能力を構築していった。ホンダはベトナム市場で高品質で低価格製品の開発を目指した際に、ホンダ中国の失敗教訓を有効に活用していた。同社は、従来主に日系サプライヤーとの取引から、地場系や台湾系などサプライヤーとも取引することになった。完成車企業にとっては、製造原価の7～8割を部品企業からの調達に依存することから競争力を左右する。調達部品のQCDの水準は、部品企業との「関係的技能」の構築に左右され、メーカー、サプライヤ

一が連携して能力構築を追求している（浅沼、1997）。ホンダベトナムは Wave α の生産過程の日系中心の取引関係を抜本的に見直し、その他外資系、地場系の取り込みをもとに、新たな調達網を構築した。

その際にホンダベトナムは、Wave α の抜本的なコスト低下の実現のために、地場系サプライヤーからの部品調達率の向上を重視して開発を進めている。図表 3.3 を見ると、ホンダベトナムは現地進出台湾系 12 社、地場系 13 社との取引により調達部品現地化比率を強化した。日系サプライヤー数は大半超（18 社）であったが、ホンダベトナムは板金加工や鋳造部品の技術を指導しながら、地場系サプライヤーへの発注を徐々に上げた。また部品調達コストの削減において、現地調達できない部品を日本から輸入せず、主にタイホンダとホンダ新大洲経由で部品を輸入した。これによって部品コストが大幅に下がった。タイホンダからは既にコストが下がったタイモデルとの共通部品を積極的に活用した。中国からもホンダ新大洲が、囲い込んだサプライヤーからクラッチを輸入した例もある（太田原、2009）。

また、ホンダベトナムは部品調達コストの削減においては、中国系企業のサプライヤー構築のノウハウを取り込んだ。中国二輪車市場では参入企業数が多く、競争が激烈である。標準部品を低コストで生産するモジュール型の取引関係を持ち、サプライヤーは主体的にコスト競争を行う能力を持ち、そのノウハウに注目すべきであると考えた。ホンダベトナムは Wave α のコスト削減にあたっては、ホンダ中国での部品調達の経験を生かし、モジュール型に強いサプライヤーの部品も一部採用した。

以上まとめると、ホンダベトナムは部品調達において、タイホンダの Wave100 との共通部品を積極的に活用し、コスト削減の効果を生み出した。またホンダ中国の失敗経験を通じて、現地地場系サプライヤーと取引すると共に、中国部品の活用もはかった。

（iv）専売店による市場ニーズへの適応

ホンダベトナムは販売の現地化を重視しており、参入当初から専売店制を採用した。Wave α の成功により、その後車種数、エンジン数からみた新製品の投入が増えていくが、専売店網による顧客ニーズのフィードバックが、新たな開発を生み出している。ホンダベトナムの販売方式は、購入者の要望、信頼に対応するため、4S 専売店網を構築している。4S 専売店は、完成車・部品の販売（Sales）だけでなく、サービス、部品補充、安全（Service、Spare Parts、Safety）の諸機能を備えている。4S 専売店はホンダベトナムの直接販売店であり、消費者にとって、二輪車の保証や価格の面で安心感が生まれる。併売店で販売されると、消費者は Wave α のコピー車を間違っ購入する可能性もあるが、専売店ではそのリスクはない。Wave α は価格が安くコピー車との差が小さいが、コピー車に比べ、品質が非常に良い。そのため、ベトナム消費者は安心して専売店で購入する志向が強まる。また、4S 専売店は、ホンダベトナムの製品の販売だけでなく、部品交換や購入された製品の検定などにも対応しており、購入者の満足度を満たし、購入者層を広げ信頼度を持続的に獲得することができる。

これまで述べてきた Wave α が成功した要因をまとめると、環境脅威をばねに世界の資源能力を結集したこと、またホンダベトナムの開発を起点にして、生産、部品調達、販売の各活動が連携して、現地化戦略を徹底的に行ったことが主要因と言えるであろう。Wave α の開発を契機に、研究開発、部品調達、生産、販売の面で現地化を進め、市場適応の能力構築が進んだことが、従来の

延長戦では考えられない新たな競争優位を生んだ。また新興国の中間所得層の開拓により、持続的なシェアの拡大に成功したのである。

3.4 事例研究によるホンダベトナムの現地化戦略のまとめ

ホンダも同じであるが、日本の製造企業は、途上国においては各国の産業政策、国産化政策に対応し、バリューチェーンの各活動の段階的な進出を実施してきた。現地化のステップとしては、販売の現地化から入り、生産の現地化が進むが、グローバル化の進んだ企業では、それらの動きと連動し、部品調達や開発の現地化も進めている。

ホンダベトナムの Wave α の開発と市場投入を見ると、低価格中国車の脅威を契機に、全社、全地域を挙げて開発の現地化が行われたが、それと連動するように販売、生産、部品調達の現地化も進み、相互にプラスの相乗効果が生まれている。本節は、現地向け低価格・高品質製品 Wave α の開発を分析した内容を踏まえて、ホンダベトナムの現地化戦略の特徴は、以下の通りにまとめることができる。

第1は、開発の現地化である。ホンダベトナムは2000年前後中国車の圧倒的攻勢のため、市場シェアが急激に低下した。低価格・高品質製品 Wave α の開発が決断され、全社、地域を挙げて緊急の対策が打ち出される。Wave α は、これまでにない圧倒的な低価格（1/3）ではあるが高品質製品の開発を目指しており、多くのブレークスルーが必要であった。まず全社、地域を挙げての資源の結集が必要であり、ホンダ本社やタイホンダなどと共同によりベトナム向け低価格・高品質製品 Wave α の開発が行われた。Wave α はタイホンダの Wave100 に基づき開発されたが、ベトナムに必要な機能を絞り込み、低価格であるが高品質な製品開発を目標とした。またコストの抜本的な削減のため、タイホンダとのコア部品の共通化、金型の再利用等を実施し、開発期間の短縮もあり開発費トータルの削減が行われた。コストの削減による低価格製品であるが、品質にはこだわり高性能で現地消費者ニーズ、交通事情に合わせベトナムの消費者に適合する製品となった。

第2は、生産の現地化である。ホンダベトナムは進出の初期には、日本やタイのホンダからの輸入部品を中心に完成車組立を行っていたが、生産の現地化は比較的早くプレス、塗装、溶接、加工などの工程を内製化していた。その後は、Wave α の開発と並行してコア部品内製化を進め、次の段階には、シリンダー、エンジンカバー、ケース、シリンダーヘッドなどのコア部品を順次生産し、内製化率を向上させている。コア部品内製化は時間を通してのコスト削減効果が期待でき、また外製より同社の製品の差別化や品質の向上のため有効である。ホンダベトナムは、2010年にギア製造工場、2014年にピストン生産工場を設立し、内製化を強化している。同社は内製化を推進することにより、他社と比較してQCD能力が高く、市場の競争優位を高めることにも貢献している。

第3は、部品調達の現地化である。低価格製品の開発では、日系サプライヤー中心の部品調達構造には限界がある。地場系サプライヤーや日系以外の外資系サプライヤーの取引や、中国部品の購入などを増やす必要があった。特に地場系サプライヤーとの取引拡大や連携して進める能力構築活動が重要である。これは、コストの削減に貢献するだけでなく、政府の二輪車産業の国産化要請にも対応することである。ホンダベトナムは Wave α を生産した際に、抜本的なコストの削減のために、現地にある日系サプライヤー以外、多くの地場系サプライヤーとの取引を行った。取引先のサプライヤーは、日系と地場系が2001年7月に15社、5社、2004年9月では18社、13社へと増加

した⁶³。他の日系企業に比べても、地場系の活用が進んでいる。また外資の台湾系とは新たに12社の取引が加わっている。更にコスト競争力のある中国の輸入部品を取り込み、抜本的なコスト削減に成功している。いずれにしても、日系を中心に、外資系、地場系サプライヤーと連携するだけでなく、中国部品の輸入を加え、抜本的なコスト削減に成功したのである。新たな部品調達体制が構築されたことから、低価格から高価格に至るあらゆる製品ラインに対応することが可能となった。また販売量が増えたことから、サプライヤーにとってもプラスの相乗効果が生まれている。Wave αの開発では、従来の1/3の低価格車の開発に成功しているが、部品調達体制の変更が果たした役割は極めて大きい。

第4は、販売の現地化である。販売の現地化は、ベトナム進出の当初から採用されており、専売店体制の構築は一貫して進められてきたが、Wave αの市場投入により、販売網はさらに急拡大している。ホンダベトナムは2021年に4S専売店の801店を持つ。専売店網は、販売、アフターサービス、部品補充、安全の4Sを備え、ホンダベトナムのQCDの向上の根幹を担っている。専売店網から上がる顧客情報は、開発、部品調達、生産のあらゆる活動にフィードバックされ、QCDの向上を支えている。ホンダベトナムは最大の専売店を持つことから、購入者にアプローチしやすくなり、QCD能力の向上にも貢献している。ホンダベトナムの販売体制はタイホンダ、インドネシアホンダと同様に専売店方式がとられている。一方、日本、中国では、併売店がミックスされており異なる。ホンダの販売戦略は、併売店方式の反省から専売店を基本にしているが、併売店も一部の国で存在する。併売店はその国の歴史に依存しているが、併売店制をとる日本、中国及び、フィリピンのホンダの市場シェアは低く、失敗の原因と考えられている。

以上の結果をまとめると、ホンダベトナムにおける低価格・高品質製品 Wave αの開発の成功と、それに合わせ、推進された4つの活動（開発、部品調達、生産、販売）の現地化戦略は、アジア新興国の中でも成功事例と位置付けられよう。中国車バブル期の脅威に合わせ、タイムリーに現地製品の開発を遂行し、市場シェアの回復に成功したのである。ホンダベトナムは進出初期には、高所得層向けの高価格戦略に注目していた。一方で高価格車の販売で先行したが、低価格中国車の参入もあり、市場拡大と市場シェアの低下が同時に発生し、持続的な成長が見込めなくなった。そのような中でベトナム二輪車市場は2000年前後中国車の氾濫により低価格車が潜在市場の急拡大を先導した。ホンダベトナムは高価戦略を見直し、現地消費者の要望を再開拓しなければならなかった。その結果、低価格・高品質製品 Wave αの開発、投入は、ベトナム市場での巻き返しの救世主になった。それだけでなく断トツに高いシェア79.7%（2020年）を獲得した状況からみれば、新興国の成功モデルとして評価できる。

⁶³ 佐藤百合、大原盛樹（2006）『アジアの二輪車産業—地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム—』アジア経済研究所 p. 350

第4章 ホンダ二輪車事業のアジア進出と現地化動向の分析 —先行アジアの経験と資源能力のベトナムへの適用

ホンダ二輪車事業は日本、北米、欧州、アジアの中で、アジア市場に圧倒的な販売シェアを持ち、80%超となっている。本章は、ホンダ二輪車事業のアジア経営の概況や ASEAN 主要国タイ、インドネシアと中国におけるホンダの現地化戦略の特徴などを明らかにする。前章ではホンダベトナムの現地化の動向を、「中国車バブル期の脅威を乗り越えるため、低価格・高品質製品 Wave α の開発」に焦点を当て、分析した。その際にホンダベトナムでは、先行アジアの成功、失敗経験を活かした現地化が展開されたことを述べた。本章は、先行アジアの現地化動向を分析し、ベトナムに適用した成功、失敗の体験も合わせて説明する。またタイ、インドネシア、中国のホンダ二輪車事業とホンダベトナムの現地化の比較を行う。比較分析結果を通じ、タイ、インドネシアと中国のホンダに対して、ホンダベトナムの現地化戦略の差異を明らかにする。

4.1 ホンダ二輪車事業のアジア経営

4.1.1 ホンダのフィロソフィー —ホンダベトナムを含む

1956年ホンダのフィロソフィーは社是を中心としたが、基本理念は「人間尊重」と「3つの喜び」である（土屋、2006）。

現在の時点で、ホンダのフィロソフィーは3つある。第1は基本理念であり、この理念が人間尊重・3つの喜びを規定している。第2は社是、第3は運営方針である⁶⁴。

基本理念では、人間尊重を重視しており、自立、平等及び信頼に注目している。これらはグローバル化し異文化の従業員から成り立つホンダ職場の特徴を反映したものである。社内の従業員は他人の力を尊重しながら、自分の能力を徹底的に高めていく。3つの喜びは、買う喜び、売る喜びと創る喜びに注目している。この理念ではホンダが顧客の満足度を重視し、同社と顧客の信頼関係を高めることを意味している。これはホンダの経営の成功要因の一つと言える。

また、「社会の中で HONDA という企業の存在理由は何か」を社員が理解するための考え方である。ホンダの社員は、地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くすことを求められている。この理念はホンダのグローバル経営の活動目標でもある。同社は日本国内をはじめ、世界中の顧客に最も良い移動手段を提供することを目標としている。

運営方針は、従業員が日々の業務を遂行する上での指針である。それは、ホンダが「常に夢と若さを保ち、理論とアイデアと時間を尊重し、仕事を愛しコミュニケーションを大切にし、調和のとれた仕事の流れをつくり上げ、不断の研究と努力を忘れないこと」である。ホンダはクリエイティブな職場で従業員の能力向上を目指すこと、また従業員の協力により優秀な製品を作り出せるよう努力することを重視している。現在でも、ホンダは創業者の経営理念を誇りにして大切に守り、それを経営に生かす不断の努力を続けている。それが結果として同社を他社と差別化したユニークな経営スタイルを持つ企業に育て上げてきた⁶⁵。

⁶⁴ ホンダのホームページ (<https://www.honda.co.jp/guide/philosophy/>) 2020年4月5日アクセス

⁶⁵ 土屋男勉 (2006) 『日本ものづくり優良企業の実力 新しいコーポレート・ガバナンスの理論』東洋経済新報社 p. 70

4.1.2 ホンダ二輪車事業のアジア経営

日本製造業は、グローバル化の強化により世界的に高い市場の位置付けとなっている（Sakamoto、他、2017）。1980年代から日本製造業のグローバル化が進展した。多国籍企業は、グローバル化を進め、バリューチェーンの様々な工程を世界中に配置し、国際市場における強力なエージェントとして振る舞った⁶⁶。Porter、他（2000）によると、多くの企業は高いレベルのイノベーションと企業者精神が集積している場所に諸活動を配置させようと試みるという。

二輪車業界の企業も同様である。世界二輪車事業第1位のホンダは、グローバル化で成長した企業である。ホンダは、フィロソフィーに基づき、グローバル化を通じて成長してきた。今口、他（2016）によれば、ホンダを含め、日本二輪車企業は基本的に5段階で海外進出から現地生産に至る発展を実現しているという。第1段階は、1965年から1970年代かけ輸出主導型発展の時代である。第2段階は、1980年代前半特異な国内販売の急増期である。第3段階は、1980年代半ばから1990年代初頭かけ国内生産の急減と海外生産による輸出の減少である。第4段階は1990年代初頭から1990年代末かけアジア市場の勃興と海外生産の本格化である。第5段階は、2000年以降の国際分業体制の確立である。

(1) ホンダ二輪車事業のグローバル経営の現状

図表 4.1 ホンダ二輪車事業の国別生産拠点

地域	国別	社名	完成車生産		部品生産/研究所	備考
			工場数	生産能力 (万台)		
	アメリカ	Honda R&D Americas, Inc.			二輪車の研究・開発	
	ドイツ	Honda R&D Europe (Deutschland) G. M. B. H.			二輪車の商品開発に必要な調査・研究	
北米・中南米	メキシコ	Honda De Mexico, S. A. De C. V.	1	10		
	ブラジル	Moto Honda Da Amazonia Ltda.	2	160		
中南米	アルゼンチン	Honda Motor De Argentina S. A.	1	14		
	ペルー	Honda Selva Del Peru S. A.	1	3.5		
欧州	イタリア	Honda Italia Industriale, S. P. A.	1	10		
		Honda R&D Europe (Italia) S. R. L.			ヨーロッパ地区における二輪車及びこれらに関する製品の研究開発	

⁶⁶ G. ジョーンズ（安室憲一、梅野巨利訳）（2014）『国際経営講義 多国籍企業とグローバル資本主義』有斐閣。Geoffrey Jones. *Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the Twenty First Century*. (Oxford University Press, 2005.) p. 142

	スペイン	Montesa Honda, S.A. (Sociedad Unipersonal)	1			完成車と部品の生産、年産能力の表示がない
アフリカ	ケニア	Honda Motorcycle Kenya Limited	1	2.3		
	ナイジェリア	Honda Manufacturing (Nigeria) Ltd.	1	12.5		
アジア・大洋州	日本	熊本製作所	1	27.5		
		Honda R&D Co., Ltd.			ホンダ製品の研究開発	
		Honda Research Institute Japan Co., Ltd.			生産システムから生産ラインの設定および工作機械の開発	
	中国	Sundiro Honda Motorcycle Co., Ltd.	2	85		
		Wuyang-Honda Motors (Guangzhou) Co., Ltd.	2	125		
		Honda Motorcycle R&D China Co., Ltd.			中国における二輪車の研究開発及び調査	
		Honda Engineering China Co., Ltd.			生産システムから生産ラインの設定および工作機械の開発	
	タイ	Thai Honda Manufacturing Co., Ltd.	1	170		
		Honda R&D Southeast Asia Co., Ltd.			アセアンにおける二輪車及びこれらに関する製品の研究開発	
		Honda Engineering Asian Co., Ltd.			生産システムから生産ラインの設定及び工作機械の開発	
	バングラデシュ	Bangladesh Honda Private Limited	1	10		
	インド	Honda Motorcycle And Scooter India Pvt. Ltd.	4	640		
		Honda R&D (India) Private Limited			インドにおける二輪車、汎用製品及びこれらに関する製品の研究開発	
	インドネシア	P.T. Astra Honda Motor	5	505		
	マレーシア	Boon Siew Honda Sdn. Bhd	1	30		
Hicom-Honda Mfg. Malaysia Sdn. Bhd.				二輪車エンジン製造		
フィリピン	Honda Philippines Inc.	1	53			
パキスタン	Atlas Honda Limited	2	135			
	Honda Vietnam Co., Ltd.	3	250			

ベトナム	Vietnam Autoparts Co., Ltd			二輪用アルミ部品製造	
------	----------------------------	--	--	------------	--

出所：ホンダのホームページより筆者作成

ホンダの経営理念は、需要のあるところで生産することである。ホンダの二輪車事業は、その理念の下、グローバル化で成長してきた。「売り」では世界各国で商売し、「作る」では世界でマスプロ生産する、この両論を並行し、成長していくことにより、世界二輪車業界のトップ企業に成長してきた⁶⁷。

ホンダは1948年に創業し、70年以上かけ世界二輪車産業の第1位となっている。ホンダの二輪車事業は、世界の3分の1のシェアを持ち、世界二輪車生産累計は、2019年12月初旬に4億台を達成した⁶⁸。図表4.1を見ると、ホンダ二輪車事業は北米・中南米、欧州、アフリカ、アジア・大洋州にわたる18カ国に生産工場を持っている。そのうち、アジア市場ではホンダ二輪車事業は日本を除き、9カ国に進出し、完成車企業としては10企業、22工場及び部品生産企業としては2企業があることが分かる。最大の年産国は、インドであり、640万台である。次に、インドネシアの505万台、ベトナムの250万台、中国の210万台、タイの170万台の順である。

土屋、他（1999）によると、日本企業のアジア展開はアジア各国の輸入代替国産化政策に対応し、日本からの輸出を現地生産に切り替えることからスタートした。その後は各国が自国の国産化を促進するために段階的に現地部品調達率を向上させる政策を打ち出したという。ホンダ二輪車事業も各国の方針に対応しアジア市場に最初はSKD方式で参入し、その後は各国での国産化を推進していった。

ホンダ二輪車事業はアジア市場を中心に経営していると言われるが、図表4.1を見ると、北米・中南米の諸国のうち、ブラジルではホンダ二輪車の年産能力は最も大きく、160万台もある。2019年世界二輪車市場第8位のブラジル二輪車市場におけるホンダはシェアの80%超を持ち、約108万台を販売している（Motorcyclesdata）。欧州とアフリカではホンダ二輪車生産台数は非常に少ないと見られる。

ホンダ二輪車事業はグローバル化の初期には台湾、欧米先進国に輸出した（出水、2002）。各国の経済成長や消費者のニーズなどを考慮し、海外販売、海外生産を進めていた。その後、特に潜在成長性の高いアジア二輪車市場に注目し、多くの生産・販売拠点を設立し、発展している。

(2) ホンダ二輪車事業のアジアの販売動向

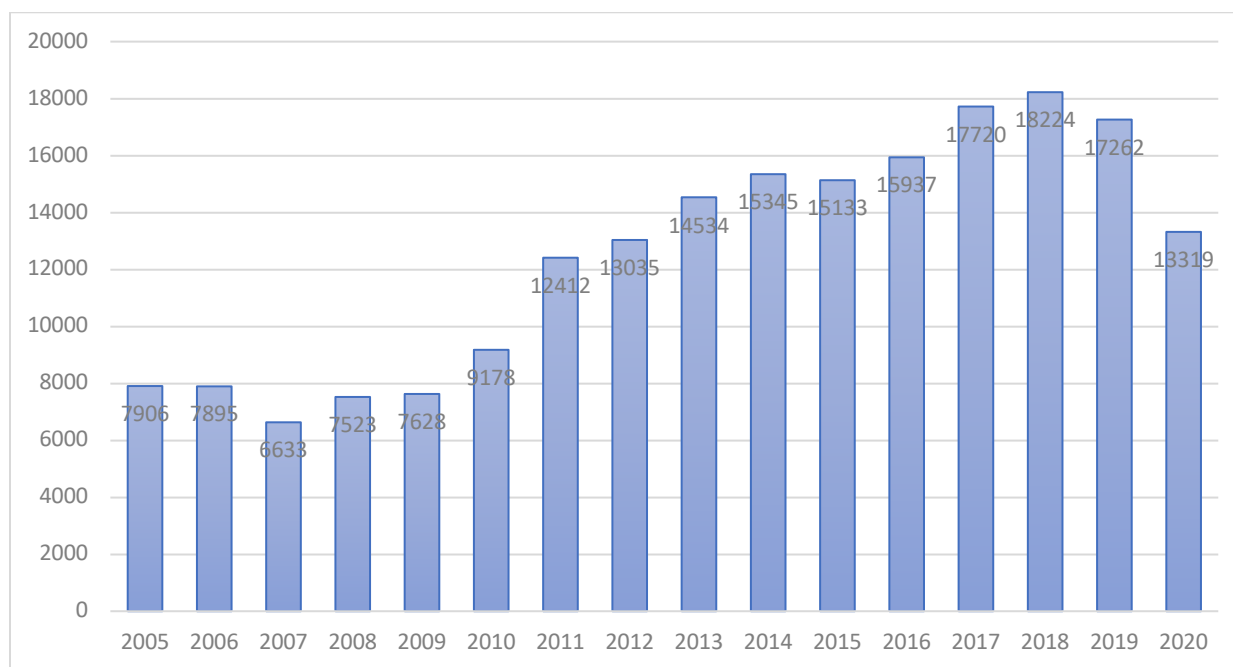
ここでは、ホンダ二輪車事業のアジアの販売動向を見てみる。図表4.2を見ると、アジアにおけるホンダの販売台数は、リーマンショック前後を除くと順調に成長し、2005年に比べ、2019年の販売台数は約2倍に増加していることが分かる。2020年には経済環境は、新型コロナウイルス感染症の拡大や世界的な半導体供給不足の影響などにより、厳しい状況が続いたため、ホンダ二輪車事業のアジアの販売台数は大幅に縮小した。このような状況下でもホンダ二輪車事業の世界の販売台数（15132千台⁶⁹）に対するアジアの比率は約88%を占める。

⁶⁷ 出水力（2011）『二輪車産業グローバル化の軌跡 ホンダのケースを中心にして』日本経済評論社 p.189

⁶⁸ ホンダのホームページ（<https://www.honda.co.jp/news/2019/2191219.html>）2020年4月5日アクセス

⁶⁹ https://www.honda.co.jp/content/dam/site/www/investors/cq_img/library/report/FY202103_yuho_j.pdf 2021年6月10日アクセス

図表 4.2 アジアにおけるホンダ二輪車事業の販売台数の推移（千台）



出所：ホンダの企業説明資料、ホンダの有価証券報告書により筆者作成
 注：2020年のデータは見込みデータである。

ホンダは21世紀の方向性の活動指針である「喜びの創造」「喜びの拡大」「喜びを次世代へ」の3つの視点で、今後の取り組みの方向性を定めた。「喜びの創造」を実現するのが、「『移動』と『暮らし』の価値創造」である。「喜びの拡大」を実現するのが、「多様な社会・個人への対応」である。先進国、開発途上国にかかわらず、多様な社会に向け、また、多様な文化・価値観を持つすべての人に向け最適な商品・サービスを提供することで、人々の喜びを、さらに 上げていくことを目指している。「喜びを次世代へ」を実現するのが、「クリーンで安全・安心な社会へ」である⁷⁰。つまり、ホンダは世界の消費者に対して顧客満足度の高い最適な製品を提供することを目指している。

4.2 ASEAN 主要国におけるホンダ二輪車事業の進出動向と現地化戦略の特徴

本章は、ASEAN 二輪車事業の概要、ASEAN 二輪車市場の現状、ホンダ二輪車事業の ASEAN 進出プロセスを分析する。これらを踏まえ、タイ及びインドネシアにおけるホンダ二輪車事業の進出動向や現地化戦略の特徴を考察する。

4.2.1 ASEAN におけるホンダ二輪車事業の進出動向

⁷⁰ <https://www.honda.co.jp/sustainability/report/pdf/2018/Honda-SR-2018-jp-012-022.pdf> 2020年4月22日アクセス

(1) ASEAN 二輪車事業の概要

二輪車事業の歴史を概観すれば、二輪車事業は1890年から1910年が勃興期である。1920年代にアメリカとイギリスが先行し、1930年代にドイツが追随し、世界市場でライバル関係として対峙した。第2次世界大戦後は日本が台頭し、1960年代に入ると欧、米、日の競争となり、1970年代以降は、日本が競争優位を持ち、日本企業同士が世界の市場で競争するという状況が続いた⁷¹。

日本の二輪車企業は、1985年のプラザ合意以降、急激な円高に見舞われ、輸出競争力が低下した。多くの日本企業は輸出先であるASEANに直接投資を行い、日本とASEANとの関係が急激に深まった。投資や貿易など様々な経済分野において、ASEANにおける日本の地位は高まった。さらに、途上国では経済成長と共に中間層が台頭し、潜在的な市場規模が拡大し成長性も高まっている。しかし、途上国は製品や技術、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）。1990年に入ると、中国の二輪車生産台数は急激に増加した。中国の二輪車生産台数は世界の半数に達し、これと共に多くの中国系二輪車企業がASEAN市場に参入した。しかし現時点では中国車のシェアは中国国内を除くと少なく、世界の二輪車市場において、日本の4企業（ホンダ、ヤマハ、スズキ、カワサキ）が高品質、良いアフターサービス、車種が多いことなどにより販売、生産シェアをリードしている。

1970年代に入ると、世界の生産台数は急激な伸びを見せ、1974年に年産1000万台の大台を突破した。その後1980年代はやや停滞していたが、1990年代に入って再び拡大の様相を呈し、1995年には2000万台に到達した⁷²。日本の二輪車産業の中では、ホンダが首位であり、日本国内市場の約50%、世界市場の33%のシェアを占めている（トラン、他、2007）。

ホンダ二輪車事業はASEAN市場に向け生産面、販売面で、急速に発展してきた。中国やASEANでは中間所得層が台頭し、市場も魅力のある地域が出現してきた。ホンダは、それら新興国に対して先行参入しリーダー企業となる必要があると考え、ASEANのタイに最初に進出した⁷³。1964年、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を設立し、1967年には二輪車の生産合弁会社としてホンダタイを設立、生産を開始した。その後、1969年にマレーシア、1971年にインドネシア、1973年にフィリピンに生産拠点を設立した。ASEAN諸国は、二輪車の関連産業基盤が外資主導で形成されており、外資系企業の戦略に大きく依存している（佐藤、他、2006）。1960年代から、日系二輪車企業は台湾企業への技術供与を行い、合弁方式で組立生産をスタートしている。ホンダは、台湾に次いで、ASEANや中南米の市場に進出した（佐藤、他、2005）。

(2) ASEAN 二輪車市場の現状

高橋（1997）によれば、ホンダの二輪車は国内より海外でブランドのイメージが高いと言われている。ホンダはグローバルな視野にたち、高効率での現地製品開発、コスト削減、販売網構築などにより消費者を満足させることを目指している。本節は、雁行形態論やキャッチアップ理論などの発展途上国工業化のフレームワークを活用し、ASEANにおけるホンダ二輪車事業の現状と問題点を中心に考察する。

⁷¹ 太田原準（2016）「二輪車産業の歴史、発展、日系企業の行方」『JMagazine』日本自動車工業会 p. 3

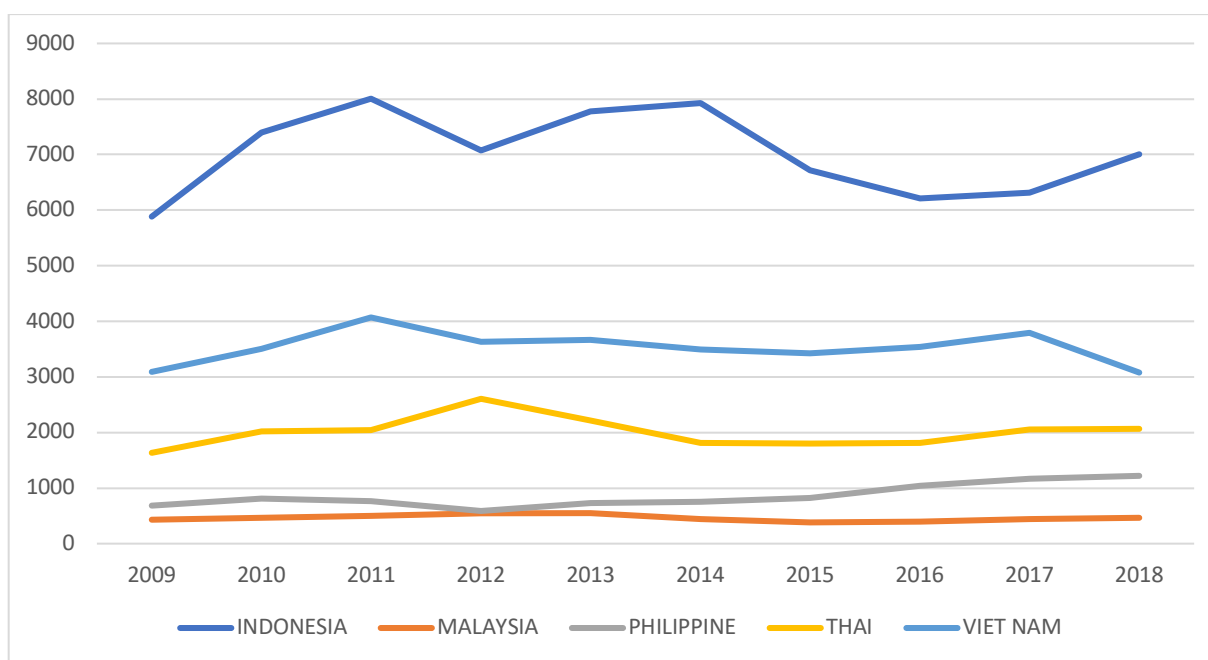
⁷² 片山三男（2003）「日本二輪車産業の現況と歴史的な外観」『国民経済雑誌』Vol. 188, 6号 p. 89

⁷³ ファンティティエウチャン（2019）「ASEANにおけるホンダの二輪車事業の製品市場戦略の分析—ベトナム市場を中心に—」桜美林大学大学院経営学研究科修士論文 p. 69

先進国では移動手段として自動車を見ることが多く、インドネシアやベトナムやタイなど発展途上国では二輪車を移動手段として見ることが多い。所得水準が上がると共に発展途上国の自動車ニーズも拡大しつつあるが、消費者の所得水準と自動車の価格の差が大きく、交通システムも未整備なため、二輪車が発展途上国の重要な移動手段であると考えられる。

ASEANの二輪車市場はインドネシア、ベトナム、タイが代表な市場である。図表4.3を見ると、2009年から2018年にかけてASEAN二輪車市場においては、インドネシアの生産台数が第1位であり、特に2011年と2014年には約700~800万台の非常に高い水準である。ベトナムの生産台数はASEAN中第2位であり、2011年にはベトナム政府の二輪車市場強化政策を背景にして約400万台と最も高い水準となっている。次にタイ、フィリピン、マレーシアの順である。

図表 4.3 ASEAN の上位 5 カ国の二輪車生産台数（千台）



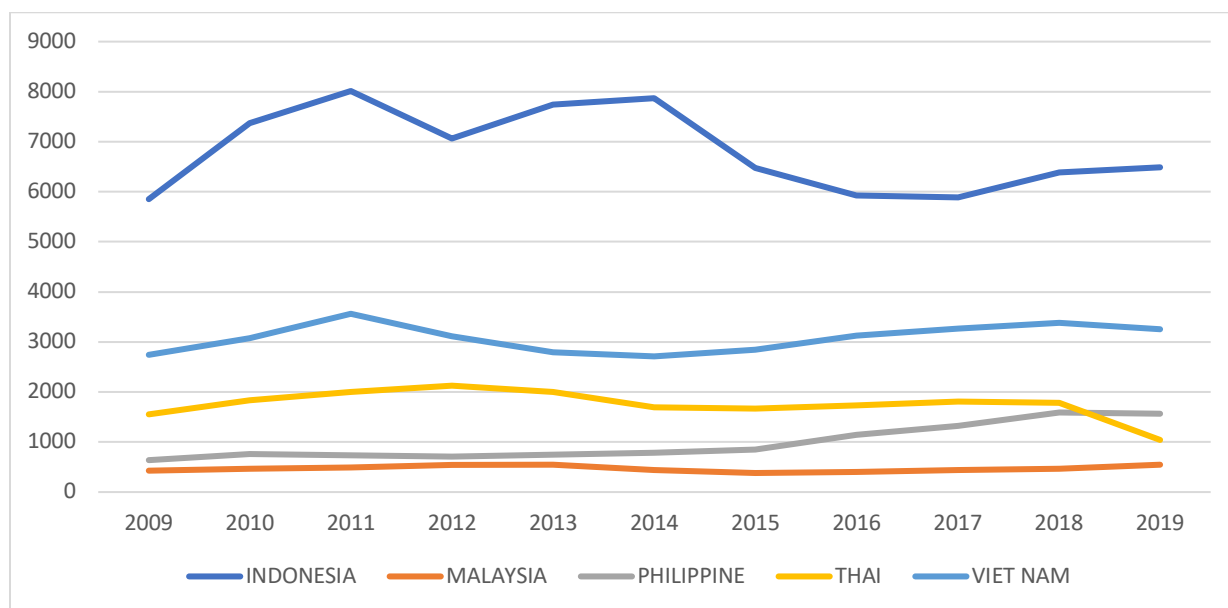
出所：ベトナム統計局、各国二輪車協会、ASEAN二輪車協会のデータより筆者作成

タイ二輪車市場の生産と販売の動向は、ベトナム二輪車市場と似ており、フィリピンとマレーシアの二輪車市場の生産と販売の動向はインドネシア二輪車市場と似ている。2016年以降フィリピン二輪車市場は生産台数より販売台数が多い（図表4.3と図表4.4を参照）。フィリピンの二輪車企業は生産不足であり、在庫車が不足する場合は輸入車で補うという戦略であると考えられる。

図表4.4は、2009年から2018年にかけてのASEAN二輪車市場における上位5カ国の販売台数の推移を示したものである。インドネシア二輪車市場の販売台数は、ASEAN5カ国の中で最大である。同国の二輪車市場は生産台数と販売台数がほぼ同じ傾向にある。

ベトナム二輪車市場は需給動向を見れば、生産台数より販売台数は少ない。ベトナムの二輪車企業は国内市場規模をやや上回る二輪車台数を生産している。しかし、2017年をピークに、ベトナムの二輪車生産台数は減少している。販売台数の推移と比較すると、2014年の販売台数は一旦減り、それから増加している。

図表 4.4 ASEAN の上位 5 カ国の二輪車販売台数（千台）



出所：ベトナム統計局、各国二輪車協会、ASEAN 二輪車協会データより筆者作成

Motocycldataによると、2018年世界二輪車市場の販売台数の上位7カ国の中には、ASEANの4カ国が入っており、それらはインドネシア（第3位）、ベトナム（第4位）、タイ（第6位）、フィリピン（第7位）である。2018年現在、ASEANの二輪車販売シェアは世界の31%を占めており、ASEAN市場で競争優位を獲得することは二輪車企業にとって重要である。

日系二輪車企業はASEANの二輪車産業に大きな影響を与えている。日本二輪車企業は他の国の二輪車企業と比べ、資本、技術、販売能力などが圧倒的に強い。特にホンダの二輪車事業はASEAN市場に先行参入し、市場競争を大きくリードしている。

ホンダの二輪車事業は世界の成長市場である中国、インド、ASEANなどの「新興国」に対し、さらにグローバル経営を加速させていくことが長期経営を持続する道である。ASEAN二輪車市場は世界二輪車市場の中で特に大きなシェアを持っており、ホンダ二輪車事業はASEANの二輪車市場では大きなシェアを獲得し、国別にみても生産、販売、輸出などの活動で先行している。

(3) ホンダ二輪車事業のASEAN進出プロセス

ホンダの創業者本田宗一郎は、創業当初は、二輪車の開発、生産からスタートした。本田宗一郎は、戦後日本で最初に独自設計のエンジンを装備した原動付自転車を開発したことで知られている。また創業後わずか4年目にして、世界一を目指す夢を語り、製品を世界的水準にまで高めること、世界市場で勝利を得ることを全従業員に求めたのである⁷⁴。

⁷⁴ ホンダのホームページより筆者がまとめた (<https://www.honda.co.jp/guide/history-digest/>) 2019年12月20日アクセス

ホンダの海外展開は、日本からの輸入車から始まった。1959年から北米、中南米に展開し、ホンダ二輪車事業の海外への参入は多くの成功があった⁷⁵。ホンダは現地消費者のニーズや現地の賃金水準、資材費などを取り込み、海外市場に進出した。ホンダはまずアメリカや欧州市場で先行的に成功し、その後、ASEAN市場が地理的にも潜在需要の拡大でも有利なため、輸出から現地生産へ切り替えていった。ASEAN市場が大きく伸びるのは1960年代後半からであるが、各国の国産化政策の要請もあり、輸出から現地生産に切り替えていく時期であった（出水、2002）。ホンダは各国の拠点で生産体制を構築し、各国における販売、生産、部品調達、開発の現地化を重視し、特に生産面では内製化の向上や現地部品調達率の向上に取り組み、コスト競争力を促進している（天野、他、2010）。

高橋（1997）によれば、日本企業はグローバル戦略において輸出、現地販売から現地生産、現地販売へと転換していったという。ホンダも、二輪車市場が拡大するASEANにおいて、各国のニーズに応え、環境・安全性に優れた二輪車の開発や普及を進めると共に環境問題への取り組みや安全運転普及活動などにも積極的に対応した。

1963年には、ホンダはASEANにおける企業活動の足がかりを築くため、シンガポールに事務所を設立して市場参入準備を進めた。1964年10月にはASEANにおける活動拠点として、タイのバンコクに、二輪・汎用製品の販売会社、アジア・ホンダ・モーター（ASH）を設立した。1965年4月には、二輪車・汎用エンジンの生産拠点としてタイホンダ・マニュファクチャリング（TH）を設立し、ASEANにおける本格的な現地生産を開始した。

1973年には、フィリピンにHonda Philippines Inc.を設立した。マレーシア市場には1983年Hicom-Honda Mfg. Malaysia Sdn. Bhd.を設立し、二輪車エンジンの製造を中心に経営がスタートし、2009年にはBoon Siew Honda Sdn. Bhdを設立し、二輪車製造を開始している。ベトナムには1996年Honda Vietnam Co, Ltd.を設立し、現在3生産工場がある。2001年にはインドネシアにP. T. Astra Honda Motorを設立した⁷⁶。

ホンダのサステナビリティレポート（2018）⁷⁷によれば、自社の重要な課題として、発展途上国の経済発展への貢献を挙げている。ホンダは発展途上国の二輪車の市場ニーズに応じること以外にも各国の経済発展に貢献するため、ローカルの消費者の要望に対する販売、製品開発を重視した現地化戦略を推進している。販売体制においては専売店網を構築している。製品開発において現地の交通事情や消費者の好みなどと合わせ、デザインやエンジンなどを開発している。

4.2.2 タイにおけるホンダの進出動向と現地化戦略の特徴

(1) タイ二輪車市場の概要

タイの二輪車産業は1960年代に投資委員会が輸入代替工業型事業に指定し、税制上の恩典を付与したことから発展が始まる。それに応じて、1966年から1968年にかけて日系ホンダ、ヤマハ、スズキが相次いでタイに進出し、SKD方式で生産をスタートした（佐藤、他、2006）。タイの二輪車産業は、タイの経済成長と共に発展し、国内二輪車ニーズも急拡大している。タイの一人当たりGDP

⁷⁵ 出水力（2011）『二輪車産業グローバル化の軌跡』日本経済評論社 p.189

⁷⁶ ホンダのホームページ（<https://www.honda.co.jp/group/manufacturing-facilities/>）2019年12月20日アクセス

⁷⁷ <https://www.honda.co.jp/news/2018/c180626.html> 2019年12月20日アクセス

は1975年に約352ドル、1985年に約748ドル、1995年には約3043ドルに急増した(worlbank)。1985年までタイの二輪車販売台数は30万台前後で低迷していたが、1995年には146万台まで増加した。しかし、1997年の通貨危機には二輪車販売台数は激減し、約53万台であった⁷⁸。

2000年前後中国のコピー車の参入のため、タイの二輪車市場は変動があったが、日系企業を始め、外資系企業は、低価格・高品質製品の開発により国内市場をリードした。2018年タイの一人当たりGDPは約7273ドルとなり(worlbank)、タイの経済成長を背景に所得水準も上がり、移動手段として自動車のニーズがより高くなった。タイの二輪車販売台数は2019年に約167万台であり、世界の第6位である(Motocycledata)。

二輪車と他の移動手段との間の代替関係は、二輪車保有状況に大きな影響を与える(福田、他、2004)。ASEAN二輪車産業の中ではタイ市場が一番早く形成され、重要な生産拠点であるが、タイでは経済成長と共に所得水準ばかりでなく、公共交通や自動車も発展しつつある。それらはタイで二輪車保有率に大きく影響している。タイの経済成長や所得水準の上昇により自動車のニーズが高まっている。公共交通も発展してきており、二輪車のニーズは減りつつある。しかし、タイの二輪車産業は近年フランスや日本などへの輸出拠点になる傾向があり、2019年タイの輸出二輪車台数は約41万台に達した(タイ二輪車協会)。

(2) タイにおけるホンダ二輪車事業の進出動向

図表 4.5 タイにおけるホンダ二輪車事業発展プロセスの概要

1964年	販社の設立
1965年	二輪車・汎用エンジンの生産拠点としてタイホンダマニュファクチャリングを設立し、現地生産を開始した。ホンダの本格的な海外展開の初期の工場である現在アジア大洋州本部二輪車のマザー工場となっている
1987年	2ストローク車でクラッチ付きファミリースポーツタイプNOVAの投入
1988年	アジアでの販売・生産の中心として、Honda R&A Thailandをバンコックに設立
1997年	開発機能の強化のため、Honda R&A South East Asia Thailandを設立 4ストロークファッショナブルなファミリータイプWaveの投入
1999年	Honda Engineering Asian の設立
2002年	中国車に対抗するために、低価格版Wave100の発表
2004年	現地適合モデルの開発の役割をさらに大きくするために、Honda R&A South East Asia Thailand新社室とテストコースの完成

⁷⁸ 佐藤百合、大原盛樹(2005)『アジアの二輪車産業—地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム—』アジア経済研究所 p.81

2010年	250cc エンジンを搭載した中型モデルの生産
2012年	グローバルモデルの生産に特化したラインの新設、生産の開始
2014年	CBR650 シリーズなど、大型モデルの生産の開始

出所：出水（2011）、佐藤、他（2006）、ホンダのホームページ等をもとに筆者作成

図表 4.5 を見ると、ホンダはタイで 1964 年販社を設立し、日本からの輸出を開始したことがわかる。タイの二輪車市場では、日系企業の寡占状況であるが、メーカー別販売シェアは、この 20 年間に大きく変化している。1980 年代は日系 3 社が競合していたが、1990 年代前半、ホンダが、一歩抜けだした。1990 年代後半以降、ホンダは他社を大きく引き離し、現在では 75%前後でトップである（後掲図表 4.9）。

ホンダは、タイ市場で二輪車事業の販売会社や研究所などを設立している。それ以外にも二輪車企業として、タイホンダマニュファクチャリング（以下、タイホンダ）も設立した。タイホンダは、1987 年に 2 ストロークでクラッチ付きのファミリースポーツタイプ NOVA を投入し、市場シェアを上げた。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 第 4 位で、市場シェアも約 10%であった。当時はまだ日本企業のグローバル戦略も欧米市場が中心であり、アジアに対して資源配分は希薄であった⁷⁹。

1988 年に Honda R&A Thailand がバンコックに設立された。1997 年に Honda R&A South East Asia Thailand は、日本のホンダが出資する現地法人となり、アジア大洋州地域のユーザーのニーズを満たす開発拠点となった。2004 年にはアジア地域二輪車の販売の伸長が著しく、現地適合モデルの開発の役割がさらに大きくなり、Honda R&A South East Asia Thailand の新社室とテストコースが完成された⁸⁰。

タイでは、アジア通貨危機後、ガソリンの価格が高騰したために、燃費効率が良い二輪車のニーズは高まった。1997 年にタイホンダは 4 ストロークでファミリータイプバイク Wave を投入し、市場シェアがさらに増加した（佐藤、他、2006）。タイの二輪車市場はベトナムと違い、中国車にリードされたことがないが、2002 年 6 月にタイホンダは中国車に対抗するために、Wave100 を発売し、シェアをさらに高めた。

2019 年、タイの二輪車市場でのホンダの市場シェアは、77.4%となった。その上、タイホンダの二輪車事業はタイ国内のみならず、ASEAN 諸国、日本、欧州、北米、オーストラリア等へ多くの二輪車製品を輸出した。つまり、タイホンダは、二輪車市場において、国内市場向け生産ばかりでなく、タイを拠点に ASEAN 諸国をはじめ、他の国への輸出を促進し、更なる発展をとげたのである。

(3) タイにおけるホンダ二輪車事業の現地化戦略の特徴

タイでのホンダの二輪車事業は、日本からの輸入車により、国内販売を開始した。タイホンダは機能、価格、デザインの面を現地消費者のニーズに合わせ、タイに適応したモデルを国内市場に投

⁷⁹ 天野倫文、新宅純二郎（2010）「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—」『赤門マネジメント・レビュー』Vol.9, 11号 p.9

⁸⁰ 出水力（2011）『二輪車産業グローバル化の軌跡—ホンダのケースを中心にして』日本経済評価社 pp.238-239

入し、国内 No. 1 の高いシェアを獲得している。タイホンダの現地化戦略の特徴について4つの活動の現地化の軸で分析していく。

販売活動では、タイホンダは現地消費者のニーズに応えるため、国内市場の中では最大の販売網にあたる約1300専売店（5S：販売、サービス、部品販売、安全、中古車）を構築している。同社は、最大規模の5S専売店体制を構築したことにより、現地の消費者にとってはアプローチしやすく、購入したい者にとっても、安心して便利な態勢となった。また、アフターサービスが購入者の満足度を満たし、同社のブランド力の向上にも影響を与えている。

生産活動では、タイホンダは1965年から二輪車生産を開始した。タイホンダは参入初期には同社の輸入車であったが、次の段階ではSKD生産、CKD生産に移行し、また、部品内製化を推進している。ホンダは現地生産規模が3万台以上になると、CKD方式の生産へと移行することが多い（本田技研工業、1998）。この際に、政府の国産化政策への対応及び、二輪車の差別化の向上のため、エンジンの内製化を実施している。タイでは1980年に入るとバンコク郊外の低所得地域での需要が拡大する一方で、政府の現地調達化政策によるエンジン現地調達規制などが打ち出された⁸¹。ホンダは、初期に日本からの輸入エンジンを採用し、その後、日本ホンダのエンジンの設計ベースをもとにエンジン工場（1965）を設立し、タイにおけるエンジン内製化を強化している。

部品調達活動では、ホンダはタイをASEAN戦略の要所と位置付け、アジア大洋州諸国の二輪車部品ニーズに対して、タイを部品調達拠点に設定した。この部品調達拠点は、タイホンダへの部品提供はもとより、他国への部品輸出も実施している。タイホンダは、部品調達コストの引き下げと設計の簡素化のため、出来るだけ新大洲ホンダを経由した中国部品を参加させるという方針であったが、タイホンダの受入基準を満たさない中国部品が多かった。しかし、タイの現地サプライヤーに対する強力なコストダウン圧力としては機能した。さらに設計においても、低価格車の設計の際にはデザインや塗装の有無、性能水準の見直しを行い、細かなコストダウン項目を積み上げている⁸²。タイホンダは現地サプライヤーを育成し、連携関係を強化しており、現在全体的な現地部品調達比率は100%に近い水準である。

開発活動では、タイホンダは製品開発研究所などを設立し、アジア新興国向けのデザイン、車体、エンジン部品などの開発拠点として活用している。開発の現地化において、現地消費者のニーズを的確に把握し、迅速な製品開発を行うためには、現地にR&Dセンターを設立し、持続的な技術優位を確保して行かなければならない⁸³。開発研究所の設立により、研究員は現地消費者ニーズや、交通事情などを徹底的に調査し、現地に適合した製品を開発することができると考えられる。この開発研究所の成果は後にベトナムでの開発にも貢献する。特に低価格の中国車への対抗のため、機能限定、低コストの二輪車の開発にはタイのノウハウが活用された。また他の外資系企業とのコスト競争には、地場系部品企業と現地にある日系部品企業との連携が必要であるが、開発研究所があると部品の設計にも役立ち、ものづくり能力の向上や現地化率を全体的に向上させるためにも有効である。

⁸¹ 中山健一等（1997）「ホンダの東アジア圏生産ネットワーク：企業グループのタイ・中国市場への戦略対応」経済と経営 Vol. 28, No. 2 p. 222

⁸² 太田原準（2009）「工程イノベーションによる新興国ローエンド市場への参入」同志社商学 Vol. 60, No. 5-6 p. 285

⁸³ 李君在（2017）「中国進出における「サムスン電子」の現地化戦略に関する研究」日本経済論集 p. 139

4.2.3 インドネシアにおけるホンダの進出動向と現地化戦略の特徴

(1) インドネシア二輪車市場の概要

現在インドネシアの二輪車産業は世界第3位である。インドネシア、タイ、ベトナムの二輪車産業は産業の発展過程がよく似ており、産業基盤のないところに組立生産が日本の技術によって移植されて始まった（佐藤、他、2006）。

人口規模は国内消費市場及び労働力に大きく影響する。2020年5月の時点でインドネシアの人口は約2億7300万人であり、世界第4位である（国連）。インドネシアは、人口規模が大きく、人口ボーナスが相対的に長く続く。低コストで豊富な労働力を提供できる⁸⁴。インドネシアは賃金水準が低いという魅力により、日系製造企業は次々進出した。二輪車産業においても同じである。人口規模が大きいインドネシアでは、二輪車のニーズが大きく、労働力も豊富である。インドネシアの所得水準は、1980年は約491ドル、1990年は約585ドル、2000年は約780ドル、2010年は約3122ドル、2018年は約3893ドルに達した（Worldbank）。経済成長に伴う所得の向上と共に、二輪車市場規模が拡大したと思われるが、先進国と同様に、インドネシアでは近年自動車ニーズが拡大していることが、国内二輪車の規模に影響を与えている。インドネシア国内市場は2014年から2017年にかけて販売台数が減ったが、それ以降は増えつつある（前掲図表4.4）。

二輪車産業基盤のないインドネシアには、日系企業が先行的に進出し、現在では市場の9割以上を占めている。ホンダとヤマハは2019年にインドネシア二輪車市場シェアの94%を占めた。インドネシア二輪車市場における日系組立企業の支配力が強いが、タイと比べ、日系サプライヤーの集積が少ない。これがインドネシア二輪車産業の特性である。しかし、最近新たな外資系企業がインド、ヨーロッパ、アメリカなどからわずかながら進出している。

1970年代アジアでは、多くの国で輸入代替による工業化政策が実施され、二輪車産業育成は工業化のための重要なステップと見なされた。タイ、インドネシアなどASEAN各国では、完成品輸入が禁止され、1977年から1980年にかけてKD部品の組み立てによる国産化が進められた。日本の二輪車産業のアジア展開は、国別の国産化対応と工業化促進の過程で生産工場が建設され、現地化がすすめられた（佐藤、他、2005）。

インドネシアの二輪車市場は、1993年の自由化移行を契機に急速に拡大したが、1998年アジア通貨危機の影響により二輪車販売台数は約43万台に減少した。1999年インドネシアでは二輪車国産化政策は廃止され、完成車と部品の関税率が引き下げられ、自由に輸入できるようになった⁸⁵。2000年までインドネシア市場では、日系企業の販売シェアが90%以上であったが、低価格の中国車の輸入が急増し、短期的には、中国車は販売シェアが18%に拡大した（トラン、他、2007）。しかし、中国車には、品質など種々の問題があり、成長は長く続かなかった。

ホンダなど日系二輪車企業は、低価格二輪車を国内市場向けに開発し販売することにより中国車を圧倒し、市場シェアは90%強に回復した。日系企業はコスト競争力を高めるために、現地部品調達を拡大した。2003年から2005年にかけて、インドネシアの日系完成車企業の部品調達は輸入に代わり、現地部品調達率が44%から91%へと増加した⁸⁶。2011年にインドネシアの二輪車販売台数は

⁸⁴ 佐藤百合（2011）『経済大国インドネシア』中公新書 p.54

⁸⁵ 「インドネシアの投資環境」株式会社国際協力銀行2019年12月 p.163

⁸⁶ 佐藤百合、大原盛樹（2006）『アジアの二輪車産業—地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム—』アジア経済研究所 p.290

約 801 万台と急激に増加したが、2012 年以降インドネシアの二輪車販売台数は減りつつある。2016 年以降インドネシアの二輪車販売台数は 600 万台前後で推移している（前掲図表 4.4）。二輪車販売台数が減少した背景には、インドネシアでは二輪車の販売を支えるローンの審査が厳しくなったこと、また、所得水準の向上と共に、多くの消費者は二輪車から自動車へのシフトが進んでいることがある。2019 年現在、インドネシアの二輪車輸出台数は約 81 万台に達している（インドネシア二輪車協会）。

(2) インドネシアにおけるホンダ二輪車事業の進出動向

図表 4.6 を見ると、1971 年ホンダはインドネシアに現地組み立て会社 PT Astra Honda Motor（以下、アストラ・ホンダ）を設立したことが分かる。アストラ・ホンダは、日本の熊本製作所でしか手掛けてこなかったスポーツバイクの生産にも乗り出すなど、東南アジア全体のマザー工場的な役割をも担っている⁸⁷。

図表 4.6 インドネシアにおけるホンダ二輪車事業の発展プロセスの概要

1971 年	設立（当時の社名は PT Federal Motor）
1971～1980 年	SKD 方式、生産能力は約 3 万台
1981 年	累計 100 万台
1996 年	第二工場の設立、2 工場の生産能力は 200 万台
2001 年	PT Federal Motor と他の子会社の連携により PT Astra Honda Motor の設立
2005 年	第三工場の設立、3 工場の生産能力は 300 万台
2014 年	第四工場の設立、4 工場の生産能力は 530 万台 フィリピンへの初の輸出製品は Honda BeAT
2019 年	エレクトリックテクノロジーの製品の発表

出所：アストラ・ホンダのホームページより筆者作成

アストラ・ホンダは 1971 年 PT Federal Motor という社名で設立された。同社は、当時タイホンダと同様に、SKD 方式で二輪車を生産していた。ほとんどの部品は日本から輸入された。初年の生産台数は 1500 台であったが、次以降年産台数は急増し、1980 年の生産能力は 3 万台となった。現在アストラ・ホンダの生産能力は約 505 万台に達しており、ホンダの海外生産拠点の中でインドに次いで、第 2 位となる（前提図表 4.1）。

インドネシアの二輪車市場では、日系企業の二輪車の流通販売を担うのは地場資本であり、ブランド別の販売専門店が主流になっている。インドネシア二輪車市場におけるホンダは専売店体制で

⁸⁷ 日系ビジネス <https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00002/122000985/> 2020 年 4 月 25 日アクセス

販売しており、ヤマハ、スズキは約3分の2が専売店である⁸⁸。2020年の時点でアストラ・ホンダの専売店数は国内市場最大で5544店舗である⁸⁹。

ホンダはインドネシア二輪車市場のトップ企業であり、生産及び販売のNo.1としての戦略を活用し、国内市場をリードしている。2010年時点でインドネシアの二輪販売市場はホンダとヤマハでシェアをほぼ二分していたが、2011年以降は両社の差は広がり、ホンダがヤマハよりも50ポイントほど上回っている⁹⁰。さらに、ホンダは、各国の国産化政策の強化や完成車の輸入禁止など政府の政策に対応し、現地部品調達の促進に取り組んでいる。

インドネシア政府が1999年に国産化規制を完全撤廃した直後に、低価格中国車が大量に輸入され、アストラ・ホンダはそれに対抗して、本格的な部品調達の現地シフトへ移行し、コスト削減を実施した。日系企業はインドネシア国内の部品調達率において、2001年以前は約44%であり、日本やアジア域内からの輸入が多かったが、2003年から2005年にかけて内製部品や国内部品調達の割合が約91%に増加した。ホンダの一次サプライヤーの現地部品調達率は、2004年から2005年にかけて、約77%に達し、ホンダだけでなく一次サプライヤーでも部品調達の現地化が進んでいる⁹¹。2019年にインドネシア二輪車市場でアストラ・ホンダのシェアは約75%である。

(3)インドネシアにおけるホンダ二輪車事業の現地化戦略の特徴

インドネシアでホンダはSKD生産の組立拠点の設立からスタートした。インドネシアは大きな消費市場を持っている。ホンダはインドネシア政府の二輪車の政策に対応しながら国内消費者の要望に応える安価で高品質の製品を投入し、国内No1の高いシェアを獲得している。アストラ・ホンダの現地化戦略の特徴についても4つの活動の現地化の軸で考察していく。

販売活動では、アストラ・ホンダは現地消費者のニーズに応えるため、国内市場の最大規模の販売網となる約5544専売店（部品販売、オイル交換など）を構築している。同社は、最大の専売店体制により、全国土の消費者にアプローチしやすくなっている。日本二輪車市場の場合は、併売店が多く見られているが、インドネシア市場は、タイ市場やベトナム市場と同様に、専売店体制を構築した。中国コピー車の存在もあり、購入者にとっては、ホンダの専売店で購入するほうが安心である。また、専売店のアフターサービスも購入者の満足度を満たしている。

生産活動では、アストラ・ホンダはタイホンダと同様に参入初期には同社の輸入車販売であったが、次の段階で、SKD方式で生産し、CKD方式の生産へ転換した。コア部品においては、同社は当初日本ホンダからの輸入エンジンを採用した。その後は、生産規模の拡大や政府の国産化政策への対応や二輪車の製品差別化の向上のため、エンジン生産を促進した。

部品調達活動では、アストラ・ホンダは現地部品調達の拡大によりコスト競争力を向上させている。ホンダは日本の本社が直接・間接に出資する数社の一次部品企業が調達額で高い比重を占め、現地部品生産体制の中核をなしていた。また、中国車バブル期から低価格志向の市場が拡大したことから、アストラ・ホンダは1977年以来二輪車部品国産化政策への対応のため進めてきた部品調達

⁸⁸ 佐藤百合、大原盛樹（2006）『アジアの二輪車産業—地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム—』アジア経済研究所 p.285

⁸⁹ アストラ・ホンダのホームページ（<https://www.astra-honda.com/dealer?provinsi=all&jenis-layanan=all&jenis-dealer=all>）2020年4月26日アクセス

⁹⁰ 「インドネシアの投資環境」株式会社国際協力銀行2019年12月 p.164

⁹¹ 佐藤百合、大原盛樹（2006）『アジアの二輪車産業—地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム—』アジア経済研究所 pp.290-292

の現地化を、更に一段と強化した。ホンダは他の日系企業の中でもインドネシア二輪車市場で内製率が高いことで知られるが、それでも現地の部品企業からの調達においても全体の78%を占めるまでになった⁹²。現在一部の部品は日本、域内からの輸入もあるが、全体的な現地部品調達比率は100%に近い水準であり、部品調達の現地化がコスト競争力の向上に貢献している。

開発活動では、アストラ・ホンダは市場の拡大に柔軟に対応するため新製品を積極的に投入してきた。同社はタイホンダとホンダベトナムと同様に、2000年前後中国低価格に対抗するため、新たな低価格の市場需要の存在を認め、低価格製品を投入したことにより、市場シェアを上がってきた。また、インドネシア二輪車市場は日系企業が全体で90%のシェアを占めている。アストラ・ホンダはヤマハを始め、日系企業との競争力を強化するため、技術だけでなく、デザインにも注目した二輪車開発をしている。ヤマハはインドネシアの二輪市場における従来のユーティリティのみの市場から商品のファッション性やイメージ価値をも重視する市場へとステージを移した。そのため、アストラ・ホンダもモデルチェンジを待ってこの新しい顧客ニーズの変化をとらえた新製品のラインアップを計画した⁹³。

アストラ・ホンダは1990年代後半に急増した低価格輸入中国車への対抗と国内市場の諸企業との競争のため、低価格二輪車の開発を実行した。また新製品の投入と併せ、現地消費者満足度を上げる専売店網の拡大、現地需要の拡大や顧客への納期などに対する生産規模の拡大等を行った。更に生産コスト削減や品質向上のための内製化及び現地部品調比率の向上、現地適合製品の開発を通じて、現地化戦略を有効に実施したことにより成功している。

4.3 中国におけるホンダの進出動向と現地化の特徴

4.3.1 中国二輪車市場の概要

中国の二輪車市場ではホンダは、タイやインドネシアなどと異なる事業展開がとられている。中国の二輪車産業は戦後ドイツやソ連の技術を導入し、業務用の二輪車生産を中心に多数の地場系企業が誕生しスタートした。中国経済の高度成長の要因は外国からの直接投資を背景とした輸出主導型工業化による工業品の輸出拡大である（トラン、他、2007）。

中国の二輪車産業の成長は、1950年代に始まる。当時中国では、二輪車は、警察など公用の移動手段として発展していた。中国民生用二輪車の生産は1980年代日系など外資系企業の参入でスタートした。日系4社（ホンダ、ヤマハ、スズキ、カワサキ）をはじめとして、台湾系三陽と光陽、フランス系プジョー、イタリア系ピアジオなど、提携企業は20社以上が進出した（松岡、2000）。産業化の後発国では、ほぼあらゆる産業において発展の初期段階には、すでに先進国にある標準化した製品技術及び生産技術が外資との合弁を通じて技術移転される。後発国の産業はそれらの先進国技術の模倣からスタートすることになる⁹⁴。ASEAN諸国と比べ、中国の二輪車産業は、外資系企業の参入で技術基盤が形成された点は似ているが、地場系企業が多数存在する点で異なる。それらの地場系企業は、外資系企業の参入と共に、急速に発展している。

⁹² 佐藤百合（2006）「インドネシアの二輪車産業—地場系企業的能力形成と産業基盤の拡大—」『アジアの二輪車産業：地場系企業の勃興と産業発展ダイナミクス』アジア経済研究所 p. 290

⁹³ 天野 論文（2007）「インドネシアバイク市場とものづくり」『ものづくりアジア紀行』赤門マネジメント・レビュー Vol. 6, No. 9 p. 455

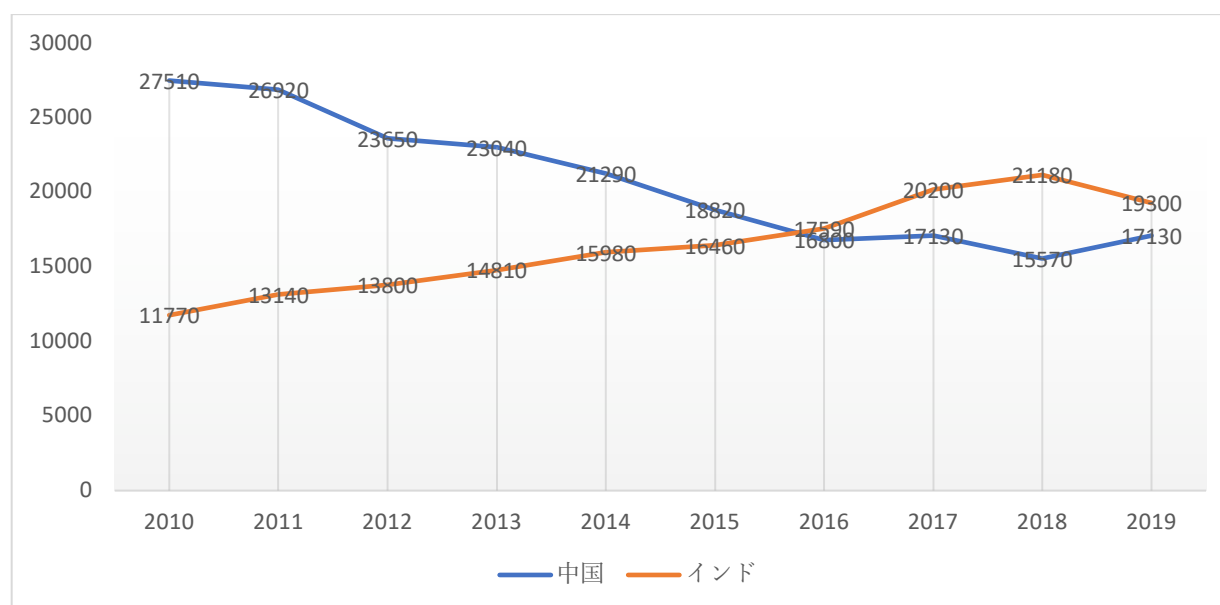
⁹⁴ 佐藤百合、大原盛樹（2006）『アジアの二輪車産業—地場系企業の勃興と産業発展ダイナミクス—』アジア経済研究所 p. 166

1980年の時点で中国の人口は約9億8120万人であり、世界第1位である。中国の1人当たりGDPは同年約200ドルであり、1990年約318ドルに上がってきた（Wordbank）。中国は消費市場規模が大きく、所得水準の向上により二輪車ニーズが急拡大した。しかし、中国の所得水準は上がっていたが、ホンダなど外資系企業の二輪車の販売は、価格競争の面で厳しかった。

中国では、日系企業との合弁で中国地場系サプライヤーは技術情報を標準化し、一般化していたため、同じ部品を生産するサプライヤーが多数誕生し、激しいコスト競争が展開されていた（出水、2011）。二輪車需要の拡大と共に、中国の地場系二輪車企業は急激に拡大し、激しい競争が展開された⁹⁵。中国の地場系企業はコスト競争力を重視し、生産規模の拡大を通じて競争力を向上させていった。

1990年以降中国のサプライヤーの多くは、コピー（模倣品）製造企業が多く、低品質であるが、コスト競争の優位性と生産拡大に意欲を持つ企業が中心である。現在の主要企業の約半数が1992年以降に二輪車生産を始めた企業である⁹⁶。中国の二輪車生産は1990年代中盤から急拡大し、1999年には生産台数1000万台、世界シェア50%にも達した（丸川、2003）。

図表 4.7 中国とインド二輪車販売台数の推移（千台）



出所：Statista⁹⁷、Motocycledata⁹⁸より筆者作成

中国の二輪車産業はASEANと同様に外資系企業の参入で成長しているが、現在地場企業のシェアは日系企業を大きく上回っている。中国の地場系企業は独自ブランドを有するが、そのブランド価値は高くない場合が多い。しかし、中国は低価格のローエンド市場を開拓し、2010年代初めには世

⁹⁵ 二輪車は擦り合わせ型のアーキテクチャーを持つが、中国では日本から輸入したエンジン等を標準品として組み合わせ型の生産をしている（藤本、2004 p. 217）

⁹⁶ Fourin (2010) 「1999 中国自動車産業」 p. 56

⁹⁷ <https://www.statista.com/statistics/314752/china-annual-motorcycle-sales/> 2020年4月28日アクセス

⁹⁸ <https://www.motorcyclesdata.com/category/asia-pacific/> 2020年4月28日アクセス

界一の生産国に成長した。また、世界のローエンド市場に積極的に進出するなど、市場競争力の弱点を生産規模でカバーすることに積極的である。

2015年以降、中国政府が都市二輪車流通制限の政策を打ち出したことから、中国の二輪車販売台数は減少している。2016年は約1680万台であり、世界一の地位は、中国からインドに交代した。2017年には1713万台であり、2018年には約1557万台であった。現在、世界二輪車産業において中国はインドと共に、市場をリードしている。2019年に中国の二輪車販売台数は約1713万台に達した（図表4.7）。

中国の二輪車産業はインドネシア、ベトナム、タイなどASEAN諸国と比較すると、産業組織が異なっている。ASEANは、外資系企業による産業組織が形成されている。一方で中国は、地場系企業が多数存在し、国内市場をリードしていることが異なる。ASEAN二輪車市場では、ホンダを始め、日系二輪車企業は各国の国内市場シェアをリードしている。企業は供給能力に見合うだけの顧客をいかに獲得するか。そのために、顧客のニーズをより丁寧に観察し、よりきめ細やかに対応する戦略を採用している⁹⁹。ASEAN二輪車市場では、日系企業は現地消費者の要望に応じて、生産、販売、開発などの諸活動を促進している。ホンダの場合は、「ニーズがあるところで生産する」という経営理念に基づき、現地化を進めている。従って、ASEAN各国の二輪車産業は国内消費市場を重用しており、海外への輸出指向もあるが、重要ではないと考え国内市場を優先している。

逆に中国二輪車市場では、ChongqingやLoncinなど地場系企業は国内市場をリードしている。地場系企業と言っても、日系企業との連携の企業が多い。例えば、中国軽騎集団及び中国航空工業総会社はスズキと連携し、兵器部北方工業はホンダ、ヤマハと連携している（松岡、2000）。地場企業は国内市場競争で力をつけ、中国の二輪車産業は輸出を促進し、強力なグローバル・ネットワークを作ることに注目している。上述のように中国地場系二輪車企業はコスト競争の優位性を発揮し、ローエンド市場の参入、開拓に成功し、2018年には700万超の二輪車を輸出し、販売台数全体の45%をしめた。

4.3.2 中国におけるホンダ二輪車事業の進出動向

1980年代における日系製造企業は、東アジアやASEAN市場を中心にグローバル化する傾向が強かった。特に自動車及び家電産業では、その傾向がみられる。二輪車産業も上述のように1980年代に入ってからホンダ、ヤマハなど日系二輪車企業は、市場の規模や成長性が高い中国市場に進出した。中国の二輪車産業はグローバル化した先進国企業、特に日系企業と合弁し、中国市場の競争力を構築していった。その後、1990年代後半から2000年代に入ると、ASEAN市場への参入により広域の「生産ネットワーク」を形成した（座間、他、2003）。中国地場系企業は成長志向が強く、国内市場ばかりでなく、海外市場にも進出している。

図表 4.8 中国におけるホンダ二輪車事業発展プロセスの概要

1981年	嘉陵本田発動機との技術提携の開始
-------	------------------

⁹⁹ フィリップ・コトラー（DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳）（1965）『市場戦略論』ダイヤモンド社。Philip Kotler. *Marketing Management*. (Harvard Business School Press, 1965.) p. 153

1982年	嘉陵工業との技術提携による二輪生産の開始
1984年	上海易初との技術供与
1988年	広州摩托車との技術供与
1992年	洛陽北方易初との技術供与、五羊本田摩托の設立
1993年	天津本田摩托車有限公司、嘉陵本田（重慶）の設立
2001年	新大州本田の設立（本田技研工業（株）50%、新大洲47.3%、天津摩托集団2.7%）
2003年	本田摩托車研究開発有限公司の設立
2005年	新大洲本田天津工場の設立
2006年	五羊本田工場の設立

出所：佐藤、他（2006）、出水（2011）、ホンダのホームページより筆者作成

図表 4.8 を見ると、ホンダは 1981 年に嘉陵本田発動機との技術提携を開始し、1982 年に二輪車生産をスタートしたことが分かる。1984 年には上海易初、1988 年の広州摩托車、1992 年の洛陽北方易初との技術供与が続く。1992 年には、広州の五羊との間で合弁会社の五羊本田摩托を設立し、次いで 1993 年には嘉陵本田（重慶）を設立し、天津の天津迅達摩托車との合弁会社、天津本田摩托車有限公司を設立した¹⁰⁰。1990 年代前半には、中国におけるホンダは製品技術や専用機などの設備と日本製の研削盤などの精度の高い工作機械を提供した。また合弁会社間で相互に運転資金を出した。1999 年以降には、ホンダ中国は二輪車生産を開始し、高品質・高価格が維持でき、高利益を享受することができた（出水、2011）。

1990 年代に入ってから中国二輪車においては、ホンダのエンジン、基幹部品は標準化された図面が出回り、中国地場系企業には模倣品の組立企業、模倣部品の製造企業が多数誕生した。中国二輪車市場では、外資系企業は都市部やハイエンド市場に注目し、高技術や優秀な人材を導入した。一方で中国地場系企業は、市中で調達した部品をもとに組み合わせ型で二輪車を組み立て、低コストの優位性を発揮し、ローエンド市場に注目することにより外資系企業を圧倒していった（Ohara、2006）。

2000 年前後は、中国地場企業は日系企業二輪車の模倣車が大部分であるが、数種類の日本車をデファクトスタンダード的なモデルに設定し、それらをコピーした模倣車を低コストで、大量に生産した（出水、2007）。しかも激しい競争の下で日系企業の半値以下の価格で販売し中国国内市場を拡大したため、品質重視で高価な日系企業の市場を奪い取った。

低価格のコピー車対策においては、ホンダは業績の低い国有企業との合弁では競争できないと見切りをつけ、大手のコピー企業ながら品質の高評価な民営企業との合弁に注目した。2001 年の新大州本田摩托は、民営企業の新大州との合弁のもとで設立された企業である（出水、2011）。またサ

¹⁰⁰ 松岡憲司（2000）「中国のオートバイ産業」『重慶市の経済発展に関する総合的研究』龍谷大学中小企業経営研究所 pp. 6-7

プライヤーにおいては、中国二輪車生産の急拡大と共に、地場企業を活用し部品の国産化も高めることが急務となった。

ホンダの最初の合弁先の嘉陵工業は国有企業であり、二輪車企業の大手である。同社の場合、ホンダの技術協力で機能部品を中心に直接的に 10 社及び間接的に 300 社に上るサプライヤーを「嘉陵オートバイ経済連合体」として育成していた¹⁰¹。ホンダはローカル企業からの低価格部品入手と現地サプライヤーのネットワークによる部品調達コストの低下に成功した。市販の部品を活用し、それらを擦り合わせるにより、ホンダは中国での現地部品調達を向上させている。またタイ及び他の参入国での部品の共用化の際に、それらのノウハウの有効活用を推進している。

製品及びコア部品の開発研究において、ホンダは日本での開発と現地開発を並行的に進めた。特にコア部品の開発においては、ホンダは同社の基準を満たす安価部品のサプライヤーとの連携、材質の変更、部品の複合、設計の単純化、加工法の改善などを促進することにより部品コストの大幅な削減を達成した。コスト削減のノウハウを習得したことにより、ホンダの販売量が増加し、アジア二輪車市場のシェアの拡大が進んだ。急成長の地場系企業及び業界全体の平均コストに比べ、ホンダの中国での二輪車コストはまだ高い。そのため、ホンダの中国国内市場シェアは減少し、ASEAN とは異なり市場競争をリードすることができなかった。

4.3.3 ホンダ中国の現地化戦略の特徴

世界二輪車市場における中国の販売台数は、第 1 位であり、そのうち、約半数は輸出されている。日系企業との合弁による技術連携で成長してきたが、ASEAN 諸国と違う点は、発展プロセスと市場競争であり、中国企業は日系企業の市場シェアを圧倒的に上回っている。中国企業は ASEAN 諸国と同様に、日系企業の技術導入、指導を受けながら成長するが、その過程で低価格の日系コピー車を生み、国内の中間所得層向けの市場を開拓し、低価格車競争に勝利した。またそれらの低価格車は、アジアなど周辺国のローエンド市場向けの二輪車として輸出でも成功する。ホンダ中国の現地化戦略の特徴を以下の通りに分析する。

第 1 は、現地市場への適応の失敗である。1990 年代中国では、二輪車市場は急拡大する。それに伴い、ホンダは現地市場に製品を投入したが、急拡大する中間所得層向け低価格製品の市場競争で敗退した。地場系企業は、組立は社外調達部品を使い、モジュール型で生産する。またサプライヤーはホンダの部品を標準化した図面をもとに、低価格競争しているため、部品コストの競争力が高い。そのために、ホンダは地場系組立企業との価格競争に敗れ、低価格製品市場に参入できなかった。その問題に直面し、ホンダは現地の民間企業との合弁（新大州本田）により、低コストの部品開発、部品調達コストの削減など多くの戦略を学習したが、それでも地場系企業を圧倒することができなかった。

第 2 は、合弁先企業を変更し、ものづくり能力の再構築へのトライである。ホンダ中国は地場系企業のコピー車に対抗する低コスト車の開発、現地部品の活用などを行った。2002 年ホンダは低価格版の Wave100 を発表し、購買層を拡大したが、地場系企業との競争で、圧倒することはできなかった。

ホンダ中国は低価格車対策をとったものの、シェアは比較的低迷したままで、ボリュームゾーンの低価格車製品のシェアが低いため、ASEAN では 70%を超えるシェアを持つが、中国では約 10%と

¹⁰¹ 大原盛樹 (2005) 「中国地場オートバイ企業の勃興、海外進出と日本企業の対応」『神戸学院経済学論集』神戸学院大学経済学会 Vol. 36, No. 3・4 p. 10

伸び悩んだ。中国二輪車産業は、初期には日系企業との技術提携や模倣品開発が行われていたが、1990年代後半から2000年代に地場系企業は低コストの自社製品の投入となり膨大な中間層の顧客を開拓し、ホンダなど日系企業のシェアを上回っている。

中国二輪車市場において、ホンダはタイやインドネシアなどと同様に、同社の技術、開発研究などを発揮し、現地適用の製品を提供したが、ASEANのような成功は得られなかった。中国は、世界最大の消費市場であるが、当時の所得水準は低く、地場系企業の低コストの製品が選好された。この問題に対してホンダは、主として部品調達や開発の現地化によりコスト削減を推進した。地場系企業との合弁先を国有から民営に変更し、地場系サプライヤー部品の購買コストの減少を推進した。

ホンダは、中国の現地研究所と低価格製品開発研究の強化により、ものづくり能力の再構築を行った。同社は製品技術、生産技術、部品調達などの技術開発を行い、現地適用型製品を提供したが、世界最大の消費市場では一部の高所得層を開拓したに過ぎなかった。

4.4 ホンダ二輪車事業の現地化戦略の比較分析 —ベトナムとタイ、インドネシア、中国の差異に注目して

本節は、これまで分析した結果を基に、ASEANのタイ、インドネシア、ベトナム、及び中国の現地化戦略の比較を行う。ASEAN主要国のホンダとホンダ中国の異なる点などを分析し、ホンダベトナムの現地化戦略の特性を明らかにする。図表4.9は4カ国の4つの活動の現地化を示している。

図表 4.9 タイ、インドネシア、ベトナムと中国のホンダ二輪車事業の現地化戦略の比較

		タイ	インドネシア	中国	ベトナム
企業 の 概 要	生産開始年	1967	1971	1982	1997
	販売台数 (万台)	168	516	150	260
	市場シェア	75%前後	75%前後	10%前後	75%前後
	工場数	1	5	4	3+2 部品生産工場
	生産能力 (万台)	170	505	210	250
	主な輸出車	スポーツバイク 250CC：日本、 ASEAN、インドなど	スクーター、スポー ツバイク：ブラジ ル、日本など	スーパーカブ、110 cc、小型：日本、ア フリカ、欧州など 160 国以上	スクーターPCX、スク ーターSH：日本、欧 州、オーストリアな ど
	4 つ の 活	販売網	1300 店 全ては 5S 専売店 (Sale 完成車販売、 Service サービス、 Spare parts 部品販 売、safety 安全、 Second hand 中古)	5544 店 全ては 3S 専売店 (Sale 完成車販 売、部品販売、二輪 車のオイルなど)	約 11000 店 全て専売店ではない
生産 (内製 部品)		・生産方式：輸入車 →SKD→CKD→内製化	・生産方式：輸入車 →SKD→CKD→内製化	・生産方式：輸入車 →SKD→CKD→内製化	・生産方式：輸入車 →SKD→CKD→内製化

動 の 現 地 化 の 特 徴		・エンジンの輸入→ 日本設計ベース→エ ンジン工場（1965） の設立	・日本からのエンジ ン輸入→エンジン生 産	・日本からのエンジ ン輸入→エンジン生 産	・日本からのエンジ ン輸入→エンジン生 産
	部品調達 （部品調達 現地化比 率）	100%近く	100%近く	100%近く 新大州の活用	100%近く
	開発（研究 所）	2 研究所 ・ASEAN の二輪車の研 究開発 ・生産システム・工 作機械開発の研究所 デザイン、車体開 発、エンジン開発	デザイン、エンジン の開発に着目	2 研究所 ・二輪車の研究開発 ・生産システム・工 作機械の開発）	デザイン、エンジン の開発に着目

出所：各企業のホームページ、Motocycledata、ASEAN 二輪車協会より筆者作成

注：シェア及び店舗数は 2020 年のデータである。

4.4.1 ASEAN 主要国タイ、インドネシアのホンダ二輪車事業の現地化戦略の特徴

ホンダは二輪車では世界一の企業であり、需要のある所へ進出し、生産することを基本として、積極的にグローバル化を進めてきた。アジア進出においては、ASEAN が先行しており、1967 年のタイ、1971 年のインドネシアが古く、遅れて 1997 年にベトナムに進出している。その当時 ASEAN には二輪車の工業基盤は形成されておらず、日系企業の進出と共にサプライヤーも進出し、現地の二輪車工業基盤が整っていった。

ホンダ二輪車の現地化戦略においては、種々の特徴が見られる。

第 1 は、段階的な現地化の推進である。進出当時、ASEAN 各国は二輪車の販売規模も小さく、また工業基盤がなく、政府の工業化政策をにらみ輸出代替工業化を進めていた。4 つの活動（販売、生産、部品調達、開発）の現地化では、顧客に近い下流の販売の現地化が先行し、販売拡大のための専売店網の構築からスタートする。販売における専売店網の構築は、同社のグローバル展開における基本方針でもある。次は生産の現地化であり、ホンダが最も重視した活動である。それらの活動は、政府の工業化政策や国産化の要請を受けて、SKD 生産を行い、段階的に現地 CKD 組立やコア部品の現地生産の割合を増やしていった。また環境や交通安全のための流通二輪車制限政策などの環境変化に適応し、ホンダはサプライヤーの育成や製品開発、CSR 戦略など各国に適合する戦略を通じて、販売、生産、部品調達、開発のあらゆる活動で現地化を段階的かつ徹底的に行ってきた。それらの現地化に向けての諸活動は、市場の競争優位を高める条件でもあった。

第 2 は、4 つの活動の現地化であるが、各活動は相互に関連をもちながら推進されている。

①は、販売の現地化であるが、現地への進出にあたり先行して展開される。ホンダ二輪車事業はタイ、インドネシアでは、各活動に先行して独自の専売店網が構築されている。ホンダは、初期の頃はアジアで先行し、強い製品力、ブランド力をもとに高い市場シェアを獲得してきたが、1990 年代に入ると同社のデザインを模倣した中国コピー車の氾濫により、シェア減少の脅威を受けた。消費者を安心させるための専売店網構築が重要な課題である。また、専売店網の拡大は、現地消費者

にアプローチしやすく、現地購入者のニーズを取り込むことを通じ、より良いサービスを提供することができる。

②は、生産の現地化であり、進出先国の政府の要請のもとで、SKD 生産、CKD 生産、コア部品内製の順で段階的に現地化を行なっている。ホンダの生産現地化の店舗は、競合他社に比べても早く、組立工程にとどまらず、コア部品の現地化も進んでいる。例えばタイでは 1965 年にはエンジン組立工場の建設が行われ、部品調達現地化率の強化にも結び付いている。

③は、部品調達の現地化である。部品調達の現地化は、QCD を左右する要因であり、生産の現地化と連携して推進される。アジアへの進出では、現地に有力なサプライヤーが少なく、当初は日系の一次サプライヤーと共に進出するケースが多い（前掲の長屋方式）。ホンダは政府の地場系サプライヤーの育成要請に対応するだけでなく、コスト競争力の向上のためにも、積極的に地場系部品企業との取引や能力構築を推進している。現地にある日系部品企業とも連携して、ものづくり能力の向上や現地化率を全体的に向上することに成功している。また、部品調達の現地化の強化に応じて段階的に QCD の能力を向上することに努めている。ホンダの二輪車の部品調達現地化率は全体的に 100% 近くとみられる。

④は、ホンダは製品開発の現地化である。ホンダは ASEAN 各国の二輪車市場の変動や政府政策、現地消費者ニーズに応え、二輪車を開発している。例えば、タイホンダは低価格中国車に対抗するため、高品質で低価格製品 Wave100 を投入した。一方、ホンダベトナムは中国車バブル期に対抗するため、タイホンダの Wave100 をベースに現地に適合した製品 Wave α を開発した。また、その後、現地の消費者ライフスタイル、交通事情、所得水準、他社との競争などを考慮し、デザイン開発やエンジン投入により、新規顧客開発を行っている。

4.4.2 ホンダ中国の現地化戦略の評価 —ASEAN と異なる点に注目して

中国の二輪車市場におけるホンダの二輪車事業は、進出から現地生産に至るプロセスがベトナムとは諸々の点で異なる。

第 1 は、販売の現地化である。

①は、販売網である。図表 4.9 に見るように、ホンダは ASEAN 各国では、専売店体制（5S、4S、3S など）を組織し、完成車・部品の販売、アフターサービスなど購入者に対する独自のサービスを提供しているが、中国では店舗数は多いが、併売店の形をとっているため販売数は思わしくない。

②は、中国最大の顧客である中間所得層向け低価格車への対応である。ホンダは中国市場進出に際し、初期の段階ではハイエンド市場に注目し一定の成功を収めた。1990 年に入ると、中国二輪車市場は所得の向上に伴い中間所得層が台頭し、低価格車を中心に急拡大するが、地場系企業による低価格車の投入、生産拡大によるコスト競争力の向上に対抗できず、シェアは減少していった。

③は、中国国内市場のシェアである。ASEAN におけるホンダのシェアは国内市場の第 1 位となっている。タイでは、初期にヤマハとスズキはホンダのシェアを上回っていたが、通貨危機後、ホンダは 4 ストロークの二輪車の発売により回復した。現在ホンダは、タイとインドネシアで約 75% シェアを占め、最大の市場シェアを獲得している。タイとインドネシアのホンダと比較するとホンダ中国のシェアが 10% 弱であり、これは中国系企業が市場を圧倒するという国情にも影響されると考えられる。

第 2 は、生産の現地化であり、現地生産開始の時期である。図表 4.9 で示す通り、ホンダはタイ、インドネシアでは、1970 年代前後に現地生産を開始したが、中国ではより遅く 1982 年以降に

生産をスタートしている。日系企業が進出当時、中国では ASEAN と違い進出時に製造企業が存在している。ホンダ中国は、1980 年代技術供与により、当初は高品質高価格製品で成功したが、1990 年代には低価格競争に負け、シェアが低迷した。同社は、挽回するために新たに現地の完成車企業、サプライヤーと合弁し、低コストのものづくりに着手するのである。

第 3 は、部品調達の現地化への対応である。ホンダ中国はコスト競争力を向上させるために、コア部品の現地化と共に、部品調達の現地化が必要であるが、それには地場系サプライヤーとの取引の拡大が決め手となる。二輪車の基本設計とアーキテクチャーの関係をみると、ホンダの場合基本的にはインテグラル（擦り合わせ）型であり、ASEAN ではその方式がとられ、ホンダとサプライヤーが機能と部品を連携して擦り合わせ、QCD を磨き上げていく方式をとっている（前掲第 1 章 1.6）。タイホンダやアストラ・ホンダは、日系サプライヤーの協力の下で、段階的に地場系サプライヤーに教育、指導を行い、パートナーに育てていくことから、QCD の向上を生み出している。

一方中国では、地場系完成車企業は数が多く、サプライヤーとは擬似オープン・アーキテクチャ¹⁰²の取引関係が見られる。つまり地場系完成車企業は、地場系サプライヤーが製造した部品を市場で調達しモジュラー（組み合わせ）型で組み立てている。地場系サプライヤーのコスト競争力は極めて高く、完成車企業はそれを取り込み、低価格車市場競争を大きくリードしている。ホンダは、コスト競争力のある地場系サプライヤーと十分連携できなかったことから、中国の成長市場である低価格車競争で後れを取っている。ホンダの中国のシェアは、約 10%弱にとどまり、ASEAN のように第 1 位のシェアを獲得できていない要因でもある。そのためホンダは中国では、地場の完成車企業と合弁（民有企業新大州）で、地場系サプライヤーの低コスト化やモジュール型ものづくり技術の有効活用のノウハウを学習した。

第 4 は、開発の現地化である。

中国地場系完成車企業は、日系の模倣車が中心であるが、商標、デザインも真似たコピー車を多数投入している。また、エンジンなどのコア部品も社外調達しモジュール型で開発している。中国地場系完成車企業は 1990 年代後半、ASEAN のホンダに比べ、圧倒的に安い「低価格車」を製造し、インドネシア、ベトナムなどへ輸出した。そのため、一時 ASEAN のホンダのシェアが減少した。ホンダ中国は中国地場系完成車企業の低価格車に対抗するために合弁により低コストのものづくり能力を学習し、生産コストや部品調達コストなどを削減した。それらの経験は ASEAN の低価格高品質車の開発にも生かされている。

第 5 は、中国の模倣車企業への対策である。

中国ではホンダの模倣二輪車が広く普及している。ホンダのエンジンをはじめ、コア部品は図面が標準化され、多くの地場系サプライヤーは低コスト生産を目指して激しい競争を展開している。また完成車企業はホンダのデザインや商標などを模倣したホンダコピー車を市場投入し、それらに低コスト部品を組み込み、モジュール型生産でロードエンド市場向けの低価格品を生産している。中国では、地場系完成車企業はホンダの販売台数を圧倒した。また 1990 年代末には ASEAN の周辺国に輸出攻勢をかけている。ホンダは低価格の中国コピー車に対応するため、中国国内では生産、部品調達、開発の現地化の諸段階で地場系企業とも連携し、現地サプライヤーを導入し購買コストの減少に努めた。それらの成果は、タイ、インドネシア、ベトナムの知財戦略に使われ、成果を上げている。

¹⁰² 藤本隆宏（2004）『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社 p. 213

(3) まとめ

タイホンダ、アストラ・ホンダとホンダ中国の現地化の比較でまとめると、以下のとおりである。

ASEAN 主要国に比べ、ホンダ中国は参入の遅れやコスト競争力などの点で、市場競争上劣位の地位にある。ホンダ中国はアーキテクチャーの違いがあり、ものづくり能力の強みを生かし切れていない。また販売、生産、調達、開発の現地化が遅れたこともあり、低価格車の開発で後れを取った。販売の現地化では、ASEAN と異なり専売店システムではなく、併売店が中心である。

中国二輪車市場は圧倒的に低価格車が製造、投入されたことから、1990 年代中間所得層の消費が急成長した。ホンダ中国は当時高所得のハイエンド市場に注目したために、すみわけが成立しており、市場シェアが得られなかった。一方、中国地場系完成車企業は地場系サプライヤーの低コスト部品を調達し、低価格車市場を開拓し、シェアを拡大していった。これらの企業は、ホンダの模倣車企業が多く、当初ホンダの市販のエンジンと市場で調達した標準部品の組合せで大量に低価格車を生産する企業である。

この問題に対応するために、ホンダ中国は低価格車を開発、生産し、同社のコスト競争力を上げなければならないと考えた。ホンダ中国は当時までの国有企業を中心とした合弁方式や日系サプライヤー中心のサプライチェーンを見直した。ホンダ中国は民間企業の新大州と新たに合弁を結び、連携して生産方法や部品調達方法を再構築した。特に部品調達コストの削減のために、地場系サプライヤーの取引網を拡大したが、地場系サプライヤーのコスト競争力の強みを有効活用するノウハウが欠けていた。中国でのこれらの経験は、むしろタイ、インドネシア、ベトナムの現地化戦略や競争優位の確立にいかされたと言える。

4.5 ホンダベトナムの現地化戦略の評価 —ASEAN、中国との比較分析のまとめ

本節は、4 カ国におけるホンダ二輪車事業の現地化戦略の比較分析結果を基に、まとめとしてタイホンダ、アストラ・ホンダ、ホンダ中国に対してホンダベトナムの4つの活動の現地化戦略の特徴を明らかにし、ホンダベトナムの現地化戦略の評価を行う。

4.5.1 販売現地化の評価

図表 4.9 を見ると、販売店数はほぼ各国の販売規模に準じて構成されている。販売体制においては、ホンダベトナムはタイホンダ、アストラ・ホンダと似ており、ホンダ中国と異なることが分かる。ホンダの現地化に対する販売戦略は、併売店ではなく専売店方式を基本としている。タイホンダは 5S 専売店により徹底した顧客に対するサービスを提供し、アストラ・ホンダは 5544 専売店でサービス、部品販売、二輪車のオイルなどのサービスを提供しているが、ホンダ中国は併売店が一部存在している。

ホンダベトナムは 4S 専売店により全国消費者の需要に応えている。国内市場における専売店数が最大であり、同社製品の販売、サービスなど流通の主要な工程をコントロールして、地域、ニーズを問わず消費者に、ホンダベトナム製品へのアプローチを可能とし、購入しやすくしている。

4.5.2 生産現地化の評価

生産の現地化においては、4カ国におけるホンダの生産方式は変化の過程が似ている。ホンダは現地消費市場に対し、現地生産を基本にしている。現地化の過程では、最初は、日本や周辺国からの完成車輸入によりスタートするが、早い段階から現地生産に切り替えている。現地消費市場の拡大や国産化政策の要請に伴い、現地生産をスタートする。最初は、日本や先行各国のホンダのエンジンなどコア部品を輸入し、SKD方式からスタートし、CKD方式に移行する。SKD生産では二輪車の構成要素を十数個のコンポーネントに分け、1セットとし、それを組み立てるだけの作業で製品にする。次いで一部現地生産部品を使い、次第に現地部品調達比率（現地で生産された部品の割合、通常生産コストの金額ベースでカウントされる）を高めCKDに移行し、最終的には主要なコア部品も現地生産という道を進む（出水、2014）。

ホンダベトナムは、現地生産にあたっては内製化の割合は比較的早い段階から高い。2000年頃までにプレス、溶接、塗装、樹脂成形、機械加工、エンジン、シリンダーの鋳造など、コア部品の多くは内製されており、製品の品質の維持、向上に貢献している¹⁰³。ホンダベトナムは2003年にはベトナムオートパーツを設立し、二輪用アルミ部品（シリンダー、ミッションケース、ハブ、外観部品、キャストホイール等）の製造も行っている¹⁰⁴。同社の部品工場としては、2010年にギア生産工場、2014年にピストン生産工場を設立した。ホンダベトナムは現地にコア部品を生産、内製により、二輪車の差別化、高品質化などを達成している。

4.5.3 部品調達現地化の評価

部品調達の現地化は、生産の現地化と連動して展開される。ホンダは海外への参入初期には、部品輸出より完成車輸出の輸入関税が高いため、多くの輸入部品を現地SKD方式で組み立てた。次に、一部の部品の現地生産を行い、この際に、ホンダはコア部品を内製すると共に、多くの部品を現地進出の日系サプライヤーと連携した。現地政府の国産化の要請に応じて、段階的に現地調達比率を高める必要が生じ、ホンダは本格的な現地生産の際、エンジンなどコア部品生産は内製するが、その他の多くの部品は日系の他の外資系サプライヤーや地場系サプライヤーからも調達した。多くのサプライヤーと連携し、技術指導や教育研修を行うことにより、ホンダは部品調達現地化比率及びサプライヤーの技術を段階的にアップすることを実現した。

タイホンダは海外進出の初期の段階で長屋方式により現地生産をスタートさせている。長屋方式は現地生産の規模が小さい段階で、サプライヤーの投資負担を軽減するための対策である。タイホンダでは、協力企業のショーワ、東洋電装、FCC、日本精機、ホンダロックなど数社のサプライヤーの共同体が組織された。タイホンダの指導の下で、AAP（エイシアン・オート・パーツ）が組織され、同じ空間の工場生産する形態である¹⁰⁵。

AAPは、海外生産初期の段階で、サプライヤーと共同で、ものづくり能力の強化を追求するための組織である。タイホンダは長屋方式により海外進出を推進し、現地サプライヤーを支援し、メー

¹⁰³ 三嶋恒平（2007）「ベトナムの二輪車産業：グローバル化時代における輸入代替型産業の発展」『比較経済研究』Vol. 44, 1号 p. 66

¹⁰⁴ ホンダのホームページ (<https://www.honda.co.jp/pressroom/1996/c96113.html>) 2021年7月15日アクセス

¹⁰⁵ 出水力（2014）「ホンダの一次サプライヤーの長屋生産方式とは一海外進出当初の量産化に向けた工場運営について」『技術と文明』Vol. 18, 2号 pp. 27-28

カーとサプライヤーが連携して、現地調達比率を高めることができ、海外経営やものづくり技術などを指導することが出来た。タイホンダとサプライヤーは、連携してものづくり能力をアップすることに成功した。

このタイにおけるホンダと日系サプライヤーとの連携による部品調達体制は、ASEAN 各国をはじめ新興国への進出の際の基本モデルでもある。ベトナムでも進出当初は、タイ方式がとられていた。ホンダベトナムは、設立当初日系サプライヤーを中心に長屋方式の共同調達体制を組織し、段階的に部品調達現地化比率を向上させてきた。ベトナムでは、1990 年代末低価格中国車に対抗することが緊急課題となったため、従来のサプライヤーからの取引関係を見直し、大幅なコスト削減を実施した。低価格・高品質製品 Wave α の開発は、部品調達の現地化を一気に進める契機となった。

ホンダベトナムは、サプライヤーとして主に日系サプライヤーを中心に取引していたが、新製品開発と連動し日系と台湾系、地場系のサプライヤーを競わせ、条件が合えば日系以外も登用した。また社外調達部品として中国からの輸入部品を採用した。これにより、同社の新製品 Wave α の部品調達費用を抜本的に削減することができ、低価格中国車に対抗する新製品の投入に成功した。Wave α の開発では、従来の 1/3 の低価格車の開発に成功した。これには部品調達の変更と現地化戦略が果たした役割は極めて大きいと言える。

4.5.4 開発現地化の評価

ホンダ二輪車事業が、ベトナム市場でタイムリーに従来の 1/3 の低価格・高品質製品を開発、投入し、市場シェアの回復に成功したことは、新たな新興国の成功モデルとして評価できる。ホンダベトナムはそれまでホンダ中国、タイホンダ、アストラ・ホンダなどと同様に、進出初期には、高所得層向けの高価格製品戦略に注目したが、低価格中国車の参入もあり、市場シェアの持続が厳しかった。ベトナム二輪車市場は 2000 年前後中国車の氾濫により低価格車が潜在市場の急拡大を主導した。ホンダベトナムは高価格戦略を見直し、現地消費者の要望を再評価しなければならなかった。その結果、事業戦略を転換し、低価格・高品質製品 Wave α を開発、投入し、巻き返しに成功した。

開発の現地化を見れば、国際間で資源、能力、経験の分業が行われている。図表 4.9 を見ると、タイホンダには 2 研究所が設立されており、国内市場への対応のみならず、ASEAN 全体の開発研究を担当していることが分かる。タイホンダは国内二輪車市場の拡大及び環境への対応のため、HRS-T を設立した。HRS-T はタイをはじめ、ASEAN の拠点にデザイン、設計、テストの現地化を促進するための研究組織である¹⁰⁶。2000 年までタイホンダの製品は、ほとんどが日本のホンダで開発された。当初、ホンダは ASEAN 市場で高価格車路線を取っていたが、中国の低価格車の流入に対抗するため、低価格車の開発、販売の必要に迫られ、タイホンダで 2000 年に 700～800 ドルの Wave100 を先行開発し、発売した。

ベトナム二輪車市場でもホンダは 2000 年まで高価格戦略を採用していた。当時ベトナム消費者は低所得のため、バイク Super Dream や Future などホンダの二輪車を購入できなかった。低価格中国車は低所得のベトナム人に受け入れられ、急速に国内市場を席捲したのである。

¹⁰⁶ 天野倫文、新宅純二郎 (2010) 「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—」『赤門マネジメント・レビュー』Vol.9, 11 号 p. 793

ホンダベトナムは、タイホンダのWave100以上に本格的な現地化製品Wave α の開発に挑戦した。Wave α はタイホンダのWave100を基礎に開発された製品であるが、Wave100のデザインに注目しながらもベトナムの道路事情や消費者のニーズなどを考慮し必要な機能を絞り込んで開発されたWave100以上の低価格車である。

3章のホンダベトナムの低価格・高品質製品Wave α の開発の事例研究及び本章で考察したASEAN、中国の現地化戦略の比較分析の結果をまとめると、タイホンダの成功事例、ホンダ中国の失敗例を自社発展の糧としていること及び4活動の現地化の成功などによりホンダベトナムの評価は、日本、アジアの資源・能力の連携、分業、有効活用の成果であると結論付けることができる。

第5章 ホンダベトナムの競合企業の分析 —台湾系・日系企業の現地化との比較分析を踏まえて

本章はベトナム二輪車市場におけるホンダベトナムの競合企業を取り上げ、考察する。それらは、台湾系 SYM ベトナム（国内市場シェア第3位）及び、日系ヤマハベトナム（国内市場シェア第2位）である。この2社の参入動向、事業の現状、現地化の特徴などを分析する。第4章ではホンダベトナムとタイホンダ、インドネシアホンダ、ホンダ中国の現地化戦略の比較を通じ、ホンダベトナムの現地化戦略の特徴を分析した。本章は、ベトナム国内市場に参入している外資系の台湾系 SYM、日系ヤマハの現地化戦略の比較を通じ、ホンダベトナムの現地化戦略をさらに深く分析、評価する。

5.1 ベトナムにおける台湾系企業の参入動向と現地化 —SYM ベトナムを中心に

現在ベトナム二輪車市場に参入している台湾系企業は SYM とキムコである。両社は台湾二輪車市場でも主要な企業である。ベトナム二輪車市場では外資系企業の参入は、SYM が最も早かった。キムコは他の外資系企業より進出時期が遅れ、2004年にベトナム二輪車市場に参入した。キムコベトナムは市場シェアが小さく、学生向け二輪車が少数売れているが、全体的にシェアはないに等しいほど小さい。そのため、ホンダベトナムとの比較対象として台湾系 SYM ベトナムを取り上げる。SYM ベトナムは市場シェアが第3位であり、ホンダベトナムとヤマハベトナムの次である。本節は SYM ベトナムの進出プロセス、現地化の特徴と評価などについて考察していく。

5.1.1 ベトナムにおける台湾系企業 SYM（三陽工業）の進出プロセス

(1) SYM（三陽工業）の概要

図表 5.1 三陽工業二輪車事業の発展プロセスの概要

1954年	三陽工業の設立
1962年	ホンダ技研工業との技術提携による二輪車生産開始
1982年	二輪車の海外輸出開始
1992年	ベトナムへの参入
1994年	二輪車生産台数500万台突破
1995年	中国への参入
2000年	ベトナムに合弁工場設立、中国に2工場設立
2002年	ホンダ技研工業との提携解消
2005年	イタリア子会社の設立、インドネシアの生産開始の許可、

2007年	インドのMahindra&Mahindra Limitedとの技術協力
2010年	ベトナムのVMEP R&Dセンターの発足
2019年	二輪車輸出台数40万台超に達す

出所：三陽工業グローバルのホームページ、motorcyclesdataにより筆者作成

台湾は世界トップ10に入る二輪車市場規模であり、2018年の時点で登録台数1300万台という状況である。台湾の二輪車市場は1980年に入り、飽和状態となった。製品面では日本式のプラスチック・カウリングに包まれた小型スクーターが流行し、その後の台湾の主流製品になった¹⁰⁷。現在、台湾はスクーター王国と言われている。そのうち、三陽工業のスクーターは国内市場ばかりでなく、世界的に知られている。台湾の二輪車産業において三陽、光陽、台湾ヤマハの生産は国内生産の90%を占める。

三陽工業は1954年に自転車用発電式ライトメーカーとして創業した。現在、同社の主な事業内容は四輪車と二輪車の生産及び販売である。本節では、三陽工業の二輪車事業のベトナム進出に焦点を当てて、考察していく。三陽工業（SYM）は1962年に日系ホンダ技研工業との技術提携による二輪車組立を開始した。SYMは優れた性能と高いコストパフォーマンスのスクーターの生産、販売、輸出の活動を展開している。SYMは現在の時点で約2300名の従業員がおり、イタリア、ドイツ、中国に子会社を持ち、台湾、中国、インドネシアとベトナムに生産工場を設立している¹⁰⁸。同社はベルギー、フランス、イタリア、ナイジェリア、モロッコ、アメリカ、カナダなど90カ国に輸出しており、2019年には、40万台以上を輸出している。

(2) SYM ベトナムの進出動向

朝本（2016）によると、台湾政府は1984年「自由化、国際化」の地政方針を提示した。その背景には台湾の輸出志向工業化により自由化と国際化への要請が高まっていたことがあるという。佐藤（1999）によれば、1988年頃台湾の二輪車産業は国内販売の伸びが鈍化したため、海外への進出が必然な戦略であると考えられた。また、佐藤、他（2005）によると、台湾の地場系二輪車企業は1990年海外展開に活路を求め、それが企業全体の将来を決定する時代に入っていた。その当時台湾系二輪車企業では国内市場の縮小による利益率の悪化が問題となっており、SYM二輪車事業がグローバル化を進める要因となったと考えられる。

図表 5.2 SYM ベトナム発展プロセスの概要

1992年	投資許可（VMEP）
1993年	生産開始（ドンナイ工場、SKD方式）
2000年	VMEPがCHINFON社からSANGYANG社への転換

¹⁰⁷ 佐藤百合、大原盛樹（2005）『アジアの二輪車産業—地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム—』アジア経済研究所 p. 46

¹⁰⁸ 三陽工業グローバルのホームページ（<https://www.sym-global.com/about>）2020年8月1日アクセス

2001年	エンジン生産工場操業の開始
2002年	スクーターAttila 開発（ベトナム女性向け製品）
2003年	熱処理・ギア加工工場設立
2005年	ASEAN 部品センター設立
2006年	研究所建設
2010年	スクーターAttila が高品質ベトナム製賞取得
2013年	トップ10 有名なブランド
2016年	ベトナムにて世界的所有権機関からの有名なブランド賞
2017年	ベトナム知的所有権機関からの一流ブランド・ベトナムのゴールド製品、ゴールドブランド賞

出所：SYM ベトナムのホームページより筆者作成

台湾系二輪車企業にとって既に日系企業がリードする市場に後発で割り込むことは困難である。日系企業はアジア市場を中心にグローバル化を進めてきたが、そのうち、二輪車の有望市場である中国とベトナム市場には遅れて進出した。SYM にとっては中国に次ぐ市場規模を持つベトナム市場への進出はチャンスであったと考えられる。

SYM は日系企業に比べると、かなり早くベトナム二輪車市場に参入したことになる。SYM ベトナムは VMEP¹⁰⁹ の二輪車ブランドを持つ現地の合弁会社である。SYM はベトナム二輪車市場に進出する前、1～2年をかけて現地市場の調査を行った。図表 5.2 を見ると、SYM はベトナム二輪車市場の潜在成長性を認め、1992 年ベトナムに参入し、1年後に SKD 方式で生産を開始した。同社は完成車組立以外にも 2001 年にエンジン生産を開始し、2001 年にエンジン生産工場を操業し、2003 年に熱処理・ギア加工工場を設立したことが分かる。

SYM ベトナムは現地交通事情や、女性消費者の要望などに対し、スクーター Attila を開発し、2002 年に投入した。Attila は廉価であり、女性が乗りやすく、デザインが女性らしいという強みを持ち、現地女性消費者に好まれた。SYM ベトナムは、Attila の投入により、販売台数が上がり、現地消費者に自社のブランド認知を向上させていた。その後、同社は日系企業の廉価なスクータの発売のため、Attila が売れなくなっている。2004 年以降日系ヤマハベトナムに上回られ、市場シェアが第 2 位から第 3 位となった。

(3) SYM ベトナムの現状と問題点

(i) 現状

SYM は 2000 年台湾二輪車市場において利益率が落ち込んだ。一方、同社は 2003 年 SYM ベトナムが好調に転じ、収益が好転した。

¹⁰⁹ VMEP の主な事業内容は二輪車の生産・販売、二輪車の部品の生産・販売、電気自転車・二輪車と農業機械の生産・販売である。

SYM ベトナムは2工場を有し、生産能力が約54万台¹¹⁰である。SYM ベトナムは同社の45サテライト工場とSYM台湾の47サテライト工場の連携により二輪車の部品提供を受けている。SYM ベトナムは348店舗網を築いている。ベトナム二輪車市場における2020年の各二輪車企業のシェアは、ホンダ（約79.7%）、ヤマハ（約14%）、SYM（約3.5%）、ピアジオ、スズキの順である（ベトナム二輪車協会）。SYM ベトナムは日系のホンダベトナムやヤマハベトナムと比べ、市場シェアが低いが、スクーター市場では一定のシェアを獲得できていると考えられる。

SYM ベトナムは国内市場に二輪車の販売以外にも、マレーシアやフィリピンやラオスなどASEAN諸国への完成車や部品を輸出している。

（ii）問題点

SYM ベトナムの強みは廉価な女性向けスクーターであるが、2000年代後半以降、ホンダベトナム及びヤマハベトナムが次々に廉価なスクーターの投入のために、スクーター市場におけるSYM ベトナムのシェアが減少している。SYM ベトナムはベトナム二輪車市場のトップ5に入っているが、シェアが低い。その原因は製品の品質と開発にあり、これらの強化が重要であると考えられる。

5.1.2 SYM ベトナムの現地化戦略の特徴と評価

SYM はベトナムに進出することを目指した際に、現地消費者の要望や交通事情などの調査を行った。同社はベトナム二輪車市場参入後、政府の国産化対策などへの対応に努め、現地にある他の二輪車企業との競争の中で現地化戦略を強化している。本節は販売、生産、部品調達、開発活動を中心に、SYM ベトナムの現地化戦略の特徴を考察する。さらに、SYM ベトナムの現地化戦略の強み及び弱みを評価していく。

（1）販売活動の現地化

SYM は台湾では、専売店がほとんどであるが、ディーラーとサブディーラーも存在する。SYM はベトナムでは、参入当初においては併売店を中心として販売していた。ベトナム二輪車市場は2000年前後の中国車バブル期には需要が急増しており、二輪車の併売店でも成長することができた。しかし、ベトナム市場では、ホンダ、ヤマハ、SYM などの高価格二輪車を購入したい消費者は併売店より専売店に行く志向が強い。SYM ベトナムは現地の消費者のこの購入心理を理解し、同社の販売網を専売店方式に変更していった。SYM ベトナムの市場シェアは、ホンダベトナムやヤマハベトナムと比較し、差が大きいですが、販売網を見ると、弱くない。同社は2020年の時点では348店舗（3S店、2S店）を築いている（後掲図表5.5）。従って、SYM ベトナムは現地消費者の思考及び要望に応え、併売店体制から専売店体制に転換し、アフターサービスなどのレベルを向上させている。

（2）生産活動の現地化

¹¹⁰ ベトナム金融雑誌 (<http://tapchitaichinh.vn/thuong-hieu-viet/sym-viet-nam-thuong-hieu-xe-may-thanh-cong-55910.html>) 2020年8月10日アクセス

SYMは台湾市場最大の企業であるが、日本の技術導入で成長し、輸出企業に発展してきた。海外市場開拓のためには、技術の独立を促進し、ホンダの技術依存を解消することが必要であった。そのため1990年前半以降、SYMは部品内製化を促進した（佐藤、1999）。

SYMは1992年にベトナム二輪市場に参入してから、1年後生産を開始し、初期にはSKD方式で組み立てた。その後、CKD方式へ転換し、9年後にはコア部品内製化を本格的に促進した。SYMベトナムは低価格スクーターの強みを持ち、販売台数が徐々に拡大していた。同社は、2004年までにホンダベトナムに次ぐ、国内市場第2位であった。

図表5.2を見ると、SYMベトナムは2001年にエンジン工場の操業を開始したことが分かる。同社はエンジン部品の現地内製化を進めることにより、価格の引き下げに成功した。また、SYMベトナムは2003年に熱処理・ギア加工の工場を設立し、内製化を強化している。2005年にはベトナムを含め、ASEAN二輪車市場向け部品センターを設立した。SYMベトナムは部品開発や生産規模などを推進しているが、日系企業の二輪車に比較すると、コア部品の品質が悪いなどため、二輪車の品質面が弱い。

(3) 部品調達活動の現地化

SYMベトナムは、参入初期には同社の輸入部品により組み立てたが、1990年代後半ベトナム政府の国産化の要請を受け、部品の現地調達が課題となり、台湾系サプライヤーに対して強く進出を要請した。台湾国内二輪車市場は当時成熟化してきており、サプライヤーと連携して早急に海外への活路を見出す必要があったからである。

台湾系サプライヤーは1990年代後半のSYMの要請やベトナム二輪車市場の急拡大もあり、現地進出が増加した。その当時、進出先の中国が業績不調であり、SYMベトナムの現地生産の開始や生産規模の拡大により次々にベトナム市場に進出してきた。台湾系サプライヤーは2000年までに、ベトナムに約20社が進出した（三嶋、2007）。

SYMベトナムは、2000年前後には中国車バブル期に対抗するために、現地部品調達率を引き上げ、部品調達コストを削減する必要が出た。これを実現するために、同社は、現地台湾系サプライヤー以外、地場系や中国系サプライヤーと取引している。ホンダベトナムの低価格車の投入や中国車の欠陥などがあり、中国車バブル期は一時的に終わった。2002年以降、中国車の販売台数は急激に減り、SYMベトナムは、経営状況が好調で生産規模を拡大すると共に、現地部品調達率を向上させた。SYMベトナムは2020年に部品調達現地化率が95%に達している（後掲図表5.5）。

(4) 開発活動の現地化

製品開発においては、台湾系二輪車企業の中で、初めて外資系企業からの自立を志したのはSYMであった。SYMはホンダとの技術連携により成長しているが、海外市場の開拓には制約がある。ホンダ依存から脱皮し、海外市場を開拓し成長する中で、技術の自立を志向し研究開発も促進している。

SYMベトナムは、初期にSYM本社の製品ラインの中からベトナム消費者に合った二輪車を選定し、輸入した。ベトナム二輪車市場の中で、SYMベトナムは早期に進出したが、市場シェアが高くなかった。要因は、SYMベトナムの次に、日系スズキベトナム、ホンダベトナム、ヤマハベトナムが次々に参入した。日系企業の二輪車品質の方が高いので、ベトナム消費者に好まれた。SYMベト

ナムの二輪車価格の方が安い、当時所得水準に比べ、高いため、販売台数が少なかった。そのため、SYMベトナムは現地消費者の要望に適応した製品を開発することが必要であった。

SYMベトナムは参入初期には、同社の輸入車の販売で現地のニーズの発掘を開始し、販売台数が徐々に増加したが、販売規模は多くなかった。SYMベトナムは、2002年には本格的現地女性向けスクーターAttilaを投入した。Attilaは、その時点のベトナム人の所得、交通事情などを考慮すると、価格が約12万円で高くない。ホンダベトナムやヤマハベトナムの当時のスクーターの価格は20万円以上であり、比較優位を持っていた。またデザインがファッショナブルであることで好まれた。SYMベトナムは製品機能に影響を持つエンジン工場の新設を行い、品質を向上させると共に、製品の価格を減少することができた。SYMベトナムはスクーターAttilaに続き、より燃費効率が良く、ファッショナブルなデザインのスクーターAttila VictoriaとAttila Elizabethを開発した。これらの製品も評価が高く、現在までベトナム女性にとって人気のあるスクーターである。しかし、AttilaのデザインはホンダベトナムのスクーターSpacyと似ていると言われており、デザインやエンジン面での差別化が課題である。

2004年には開発研究所を設立し、研究開発の現地化を更に一步進めた。SYMベトナムは、Attilaの成功から現地消費者に好まれたホンダベトナムのスクーターSHに対抗するスクーターShark(約25万円)を投入した。SharkもSHに比べ、3分の1の価格であったが、Attilaようには成功しなかった。その原因はSharkの価格帯なら、ベトナム消費者は日系企業のスクーターを選択するからである。2020年の車種数は15、新エンジン累計は27であり、新車種や新エンジンの投入は販売台数の拡大にとって有効である(後掲図表5.5)。

SYMベトナムは、スクーター、バイク以外にも日系企業が目を向けない学生対象の50ccのバイクを販売し、国内市場第3位であるが、ホンダベトナム、ヤマハベトナムに対するニッチャーの地位にあり、市場シェアが5%以下で低い。

(5) 現地化の評価

これまでの分析を通し、SYMベトナムの現地化を評価する。4つの活動の現地化戦略の強みと弱みを評価する。

(i) 強み

4つの活動の現地化に関するSYMベトナムの強みは、以下の通りにまとめることができる。

第1は、ベトナム市場への参入時期が、外資系企業の中でも早いことである。SYMベトナムは、日系企業に先行し、1992年には政府の投資許可を受け販売を開始し、1993年にはSKD生産を開始している。ベトナム二輪車産業は1990年以前に、アメリカやフランスなどの西側諸国から輸入された二輪車が流行していたが、1990年代に入ると、外資系企業の参入により本格的に産業基盤が形成された。SYMは現地調査などを通し、ベトナム人の二輪車ニーズを認識した上で、日系や中国系、イタリア系より早くベトナム二輪車市場に参入、部品を輸入し、生産を開始した。SYMベトナムは現在もSYMの重要な海外展開上の拠点である。

第2は、専売店及びサービス店による販売網を構築し、販売網の拡大に成功していることである。SYMベトナムは、3S販売店及び2Sサービス店による自社の販売・サービス網を整備している。SYMベトナムは市場シェアが2020年で3.5%であるが、ベトナム購入者の心理に応えるため、全国

に専売店網を構築している。なぜなら、ベトナムではバイクや携帯などの模倣品が大量に販売されているため、消費者は専売店で購入するほうが、安心できるからである。

第3は、現地女性向け廉価なスクーターの開発に成功していることである。ホンダベトナムやヤマハベトナムなど日系企業は2000年以前では、高価格・高品質戦略を採用していた。一方、SYMベトナムは本社のスクーターの強みを発揮し、現地市場に適応した低価格スクーターを開発した。台湾系企業や中国系企業の二輪車は、日系企業の二輪車に比べ、品質が良くないため、ベトナム消費者に好まれなかった。しかし、SYMベトナムは2002年にベトナム女性向け廉価なスクーターAttilaの投入により、販売台数が急激に増加した。SYMベトナムの販売台数は2000年には約4.3万台であるが、2002年には15.4万台に増加した（三嶋、2007）。現在でもベトナム女性にとってAttilaは、SYMベトナムの売れるスクーターである。2020年の車種数は15、新エンジン累計は27とホンダベトナム、ヤマハベトナムに次ぐ第3位を占めている（後掲図表5.5）。

第4は、内製化の推進である。SYMベトナムは台湾本社の優位性を背景に、初期には台湾からの輸入車により国内市場に廉価なスクーターを投入した。参入1年後には、生産を開始した。同社は現地進出台湾系サプライヤーや地場系サプライヤーと取引しながら、アキュムレーターやタイヤなど部品を製造し、部品内製化を推進している。

（ii）弱み

4つの活動の現地化に関するSYMベトナムの弱みは以下の通りにまとめることができる。

第1は、デザイン開発力が弱いことである。低価格スクーターはSYMベトナムの強みであるが、全体的に見ると、日系企業やイタリア系企業の人気のあるスクーターのデザインと似ている。例えば、SYMベトナムは2000年代後半国内市場で、スクーターAttilaが成功していたが、Attilaが当時好まれたホンダベトナムのスクーターSpacyのデザインと似ていると言われた。また、Attilaラインは次々と現地女性の好みや交通事情を考慮して開発、投入したスクーター（Attila Vitoria、Attila Elizabeth）が、ホンダベトナムやピアジオベトナムのスクーターのデザインと似ていると評価された。2005年から2010年にかけてSYMベトナムは次々にShark、Venus、Galaxy、Star SRなど他のスクーターやバイクを投入したが、これらの二輪車もホンダベトナム、ピアジオベトナムなどの売れた二輪車のデザインと似ている。2011年以降、同社は、スクーター以外に、バイクも投入している。SYMベトナムのバイクもホンダベトナムのバイクWave α やヤマハベトナムのバイクSiriusのデザインと大分似ていると評価されている。価格の面から見れば、SYMベトナムのバイクはWave α とSiriusに比べ、安いのが、品質が悪い。近年ベトナムの所得水準が持続的に向上しているため、現地消費者は二輪車を購入する際に、品質、デザイン、アフターサービスなどを考慮している。SYMベトナムは近年多くのバイクやスクーターを投入しても、日系企業の製品に比べ、価格が多少安いのが、大量に売れていない。

第2は、日系企業に比べ、生産規模が小さいことである。SYMベトナムは2000年代前半では、国内市場で生産規模が第2位であったが、その後、ヤマハベトナムが第2組立工場設立により、第3位（54万台）となっている。ホンダベトナム（250万台）の5分の1程度であり、ヤマハベトナム（100万台）の2分の1程度である。生産規模が小さいことは規模の経済性が低く、コスト競争力も弱いと考えられる。

5.2 ベトナムにおける日系企業の参入動向と現地化 —ヤマハベトナムを中心に

ベトナム二輪車市場における日系企業のうち、ヤマハはスズキ、ホンダに次いで進出した。現在ヤマハベトナム（ヤマハモーターベトナム）は国内第2位のシェアを占め、ホンダベトナムに次ぐ地位を獲得している。本節は、ヤマハベトナムの進出動向や、4つの活動の現地化の特徴などを明らかにした上で、強み及び弱みを評価する。

5.2.1 ヤマハベトナムの進出プロセス

(1) ヤマハ二輪車事業の概要及びグローバル化の動向

図表 5.3 ヤマハ二輪車事業グローバル化の概要

1958年	メキシコに現地法人設立
1963年	インドに二輪車の製造・販売会社パール・ヤマハ設立
1964年	タイに二輪車の製造・販売会社サイアム・ヤマハ設立
1966年	台湾の功學社股公司与二輪車の生産技術援助契約締結
1968年	オランダに販売統括会社 YMENV 設立
1970年	ブラジルに販売会社 YMDB 設立
1971年	インドネシアに二輪車の製造会社ハラパンモーター社設立
1973年	カナダに販売会社 YMCA 設立
1974年	インドネシアに二輪車製造会社 YIMM 設立
1981年	スペインに二輪車の製造・販売会社 SEMSA 設立
1982年	フランスのモトベカーヌ社と二輪車の製造・販売について業務提携
1983年	ブラジルに二輪車・船外機の製造会社 YMDA 設立 中国の北方工業公司与二輪車の技術援助契約締結 オーストラリアに販売会社 YMA 設立 インドのエスコーツ社と二輪車の技術援助契約を締結
1986年	アメリカにゴルフカー、ATV、水上オートバイの製造会社 YMMC 設立 台湾に二輪車の製造/販売会社 YMT 設立

1991年	フランスに販売会社 YMF 設立 メキシコに二輪車の製造・販売会社 YMMEX 設立
1992年	中国に二輪車の製造会社 CJYM 設立 オーストリアに販売会社 YMAG 設立 ハンガリーに販売会社 YMH 設立
1993年	中国に二輪車製造会社 NYM 設立
1994年	中国に二輪車製造会社 LYM を設立
1995年	インドに二輪車の製造・販売会社 EYML 設立
1996年	アルゼンチンに二輪車の製造・販売会社 YMARG 設立
1998年	ベトナムに二輪車の製造・販売会社 YMVN 設立 ペルーに販売会社 YMDP 設立
2005年	ロシアに販売会社 YMCIS 設立
2006年	インドネシアで二輪車製造会社 YMMWJ が操業開始
2007年	フィリピンに二輪車の製造・販売会社 YMPH 設立
2008年	カンボジアに二輪車の製造/販売会社 YMKH 設立 インドに二輪車の製造/販売会社 IYM 設立
2009年	トルコに販売会社 YMTR 設立
2012年	ASEAN 統合開発センター（タイ）とインド調達センター 設置
2013年	インドに二輪車開発会社 YMRI 設立
2014年	アルゼンチンに二輪車生産の新工場が完成・稼動
2015年	パキスタンの二輪車製造・販売会社 YMPK が稼動 インドネシアの二輪車開発会社 YMRID が稼動
2016年	「ヤマハパフォーマンスダンパー」の生産累計が 100 万本を達成
2017年	静岡県磐田市にヤマハモーターイノベーションセンターの開設 静岡県浜松市北区に新・浜松 IM 事業所の開所
2018年	ヤマハモーターアドバンステクノロジーセンターを横浜市に開設

2019年	インドでの二輪車累計生産台数が1000万台に到達
-------	--------------------------

出所：ヤマハのホームページ（Yamaha Fact Book 2021¹¹¹）より筆者作成

日本の二輪車産業は、戦後1946年からメーカーの生産が再開され、同時にスクーターへの新規参入が見られた。企業数は1951年には30社、53年には70社、1955年のピーク時では204社まで膨れ上がった（佐藤、他、2006）。ヤマハ発動機株式会社（ヤマハ）は1955年に日本楽器製造株式会社のモーターサイクルの製造部門が分離独立し、設立された。ヤマハは企業理念として「感動創造企業」を掲げ、「世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する」ことを目指し、グローバルな成長活動を展開している。

ヤマハの二輪車事業は2019年12月末の時点で従業員数が10567人であり、日本を除き、世界中に107拠点（販売、生産）を構築している¹¹²。図表5.3を見ると、ヤマハは設立5年後には、海外市場に進出したことが分かる。同社は2000年代前半では、アジア市場の比率は台数ベースで高くなく、単価の高い大型オートバイが中心で、北米、欧州が高い売上比率を占めていた。しかし最近では、アジア市場の二輪車ニーズの拡大のため、アジア各国の二輪車市場で生産と販売活動を促進している。ヤマハの2018年度の世界市場シェアは9.4%であるが、地域別にみれば、アジア市場には同社の85.1%の二輪車を販売している¹¹³。

(2) ヤマハベトナムの進出動向

図表 5.4 ヤマハベトナム発展プロセスの概要

1998年	ヤマハベトナム設立
1999年	初製品バイク Sirius の発売
2001年	バイク Jupiter の発売
2002年	スクーター Nouvo の発売：ベトナム二輪車市場初のスポーツスタイルスクーター
2003年	販売台数累計10万台、女性向け廉価なスクーター Mio の発売
2005年	部品生産子社設立、男性向けバイク Exciter の発売
2008年	第2生産工場設立
2011年	女性向けスクーター Nozza の発売

¹¹¹ <https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/library/factbook/pdf/2021/2021factbook.pdf> 2022年3月3日アクセス

¹¹² ヤマハのホームページより筆者計算（<https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/group/>）2020年9月10日アクセス

¹¹³ <https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/library/factbook/pdf/2019/2019factbook.pdf> 2020年9月10日アクセス

2014年	女性向けスクーターGrandeの発売
2016年	男性向けスクーターNVXの発売
2019年	女性向けスクーターLatte、男性向けスクーターFreegoの発売

出所：ヤマハとヤマハベトナムのホームページより筆者作成

日本の二輪車産業は1990年代国内市場が一貫して縮小し、100万台を切る状況となる。アジアを中心に世界市場が拡大する中で、日本の二輪車業界の視点も国内から海外へと比重を移していた（佐藤、他、2006）。アジア二輪車市場は1990年代後半には、中国が国内の競争環境が悪化し、またタイとインドネシアでは経済危機のため、二輪車の販売台数が減少していた。

ベトナムの二輪車産業は1990年代に入ると、外資系企業の参入により生産が開始された。ベトナム政府は国際経済機関への加盟、輸入代替工業化による経済キャッチアップ政策を打ち出し、二輪車産業を成長させた。ベトナム市場はマクロ経済の視点から見ると、豊富な人口であり、GDPが安定成長している。また二輪車使用思考の習慣があるため、二輪車工業の発展にとっても魅力のある地域であった。ヤマハは1998年ベトナム二輪車市場に参入し、同年生産工場も建設した。

ヤマハベトナムは、進出初期には高価格戦略を採用したが、2000年前後中国車バブルが発生したため、ホンダベトナムと同様に、市場シェアが下がった。ベトナム政府は1998年に国産化率向上の政策を課したことにより、日系企業は部品調達の現地化を進め、低価格車の開発にも着目した。ヤマハベトナムは1999年に男女を問わず、中・高価格帯バイクSiriusを開発、投入し、ベトナム消費者に好まれた。2000年代入るとホンダベトナム、スズキベトナムが販売価格の引き下げによって販売台数の増大をねらった戦略をとった。それに対し、ヤマハベトナムの戦略は高付加価値二輪車の投入によって新たな製品カテゴリーの開拓をねらう差別化戦略をとった（三嶋、2009）。

ヤマハベトナムはヤマハタイに続き、2002年にスクーターNouvoを投入した。Nouvoはベトナム二輪車市場で初の男性向けスクーターであることから、男性消費者に好まれた。ヤマハベトナムはNouvoの成功に続き、2003年に女性向けスクーターMioを発売した。ベトナムの二輪車市場は当時女性向けスクーターが少なく、価格は高いが、希少価値の高いMioは迅速に好まれた。これらの製品の成功により2003年に販売台数累計が10万台に達した。同社は内製化を向上させると共に、日本への部品輸出のため、2005年に部品生産の会社を設立した。同年には、男性向けバイクExciterが発売され、大ヒットになり、現在でも人気がある。

ヤマハベトナムは2003年に生産規模拡大のため、第2工場を建設し、生産能力が100万台に達している。販売網も拡大し、販売・サービス店網が348店に拡大している。ヤマハベトナムは若者消費者の方に着目しており、ファッション性のある二輪車の開発を推進している。

(3) ヤマハベトナムの現状と問題点

(i) 現状

ヤマハベトナムは2019年に二輪車販売台数累計が500万台であり、インドネシアヤマハ、インドヤマハ、フィリピンヤマハに次ぐ規模となり、部品を納入する静岡県内のメーカーも複数進出して

いる¹¹⁴。ヤマハベトナムは、ベトナム市場で他の外資系に比べ、参入が若干遅れているが、SYMベトナムを圧倒し、2020年にシェアが14%であり、国内市場でホンダベトナムに次ぎ、第2位である。同社は、現在バイク、スクーター、スポーツバイクを販売している。

(ii) 問題点

ヤマハベトナムはシェアが第2位であるが、第1位ホンダベトナムと比べ、大きな差がある。また、ホンダベトナムに比べ、販売網は弱くないが、製品ラインナップが見劣りしており（2020年の車種数はホンダベトナム28、ヤマハベトナム18）、生産規模が小さくないが、ホンダベトナムに比べ、弱いと評価される（年間生産能力：ホンダベトナム250万台、ヤマハベトナム100万台）。そのため、ホンダベトナムに比べ、規模の経済性やコスト競争力が弱いと考えられる。従って、ヤマハベトナムは販売網では中・高価格層を中心に強い競争力を持つが、全顧客層に強みを持つホンダベトナムに対抗するには問題点があると考えられる。次の節ではヤマハベトナムの現地化戦略の特徴などを明らかにする。

5.2.2 ヤマハベトナムの現地化戦略の特徴と評価

JICAの調査（2013）によれば、タイの消費者の二輪車購入動機は、1番がコストパフォーマンス、2番がブランド、3番が燃費、4番が品質、5番がデザインと6番がアフターサービスである。ベトナムの消費者にとっては、コストパフォーマンスは購入動機の第1位である。そのため、どれ企業でもコストの削減は最優先課題である。また、ベトナム人にとって、ブランド力も重視している。類似の価格帯であれば、ブランド力が高い製品に対する購入動機が強い。これは日系企業が品質面では信頼されていることから、ベトナム消費者は日系ブランドを信頼し、そのもとで燃費、品質、デザイン、アフターサービスなどを比較して購入している。

日系企業はベトナム市場では、生産や部品調達の現地化を進め、コスト競争力を付けることが課題である。また、品質向上（燃費効率、丈夫さなど）に向けてのエンジン開発や現地消費者ニーズに適応したデザイン開発などが課題となっている。

二輪車は価格の削減のため、生産、部品調達、開発の現地化の向上が不可欠である。前述の通り、ホンダやSYMはベトナム二輪車市場に参入し、競争力をアップするため、生産や部品調達の現地化を促進している。ヤマハベトナムはデザインやエンジンの開発では強く、開発の現地化は優れている。但し、市場の競争優位を決める要因は、販売網やコスト競争力、製品の差別化も重要なことであると考えられる。

(1) 販売の現地化の特徴

ヤマハベトナムは、現地消費者が信頼している専売店網、2Sサービス店網、スポーツバイク店網も構築している。同社の店舗は、都市中心部ばかりでなく、郊外にも展開している。ヤマハベトナムは多数店舗を構築していることから地方の消費者でも同社の店舗を目にすることができる。

¹¹⁴ 中日新聞 (<https://www.chunichi.co.jp/article/28118>) 2020年9月10日アクセス

ヤマハベトナムは地方の購入者にも良いアフターサービスを提供するため、2S サービス店を地方に多数構築している。ベトナムは近年所得水準の向上がため、旅行やスピードを好みスポーツバイクに乗る消費者が増加している。ヤマハベトナムは所得の高い消費者に向け、スポーツバイク店網を構築しており、同社の顧客市場を広げる強みとなっている。

(2) 生産の現地化の特徴

日系二輪車企業は海外に進出した初期の段階では、自社の輸入部品と日系や台湾系サプライヤー部品でSKD生産方式により二輪車を組み立てた。佐藤、他（2006）によれば、ベトナム二輪車市場において日系企業は2000年前後中国車の氾濫に対応するため、はじめて国内市場に向けた製品計画と現地での製造を強化し、生産能力や部品内製化への追加投資を実施した。

ヤマハベトナムはファッション性を重視しているが、ホンダベトナムをはじめ、他外資系企業との競争のために、ブランド力をアップするのが課題となった。そのため、同社は品質や燃費効率の向上を実現するため、2005年には部品生産の子会社を建設した。ヤマハベトナムはクランクケースを部品子会社では、ホイール、シリンダーヘッド等のコア部品を製造している。この部品子会社はヤマハベトナムばかりではなく、他国のヤマハにも部品を提供している。

(3) 部品調達の現地化の特徴

ベトナム二輪車産業において、2000年まで外資系企業による完成車の輸入代替生産は重厚長大型部品の生産が中心であり、サプライヤーとしては、補修需要のある部品の日系サプライヤー、機能部品も含む台湾系サプライヤーの進出が並行した¹¹⁵。

ヤマハベトナムは2002年に現地化率が約50%であり、日系サプライヤーの10社、台湾系サプライヤーの14社、韓国系、地場系サプライヤーの1社と取引し、現地での部品調達が行われた。2003年以降国産化規制が撤廃され、輸入関税も徐々に引き下げられてきた、新たな部品企業の進出や参入が相次いだ。ヤマハベトナムは2005年に現地化率が約74%に上がり、日系サプライヤーの23社、台湾系サプライヤーの22社、韓国系サプライヤーの2社、地場系サプライヤーの3社からの部品調達の状況となった（佐藤、他、2006）。

ホンダベトナムに対して、ヤマハベトナムは現地化率がアップしているが、日本をはじめ、外資系サプライヤーとの連携を促進した。ベトナムの主要外資系二輪車企業の国産化率は2007年の時点で90%程度に達しており（坂田、2009）、部品調達現地化比率は2020年に95%と進んでいる（後掲図表5.5）。

(4) 開発の現地化の特徴

新興国における開発の現地化は、日本やアジア拠点国（例えばタイ）で先行開発した設計図や設備機器をもとに、現地市場ニーズに適應させるためのデザイン開発やエンジン開発が中心であり、グローバルな資源、能力、経験の活用が有効である（天野、他、2010）。ヤマハベトナムは、1999年にホンダベトナムのバイク Super Dream や Future がベトナム市場の消費者に広く好まれたことに対

¹¹⁵ 三嶋恒平（2007）「ベトナムの二輪車産業：グローバル化時代における輸入代替型産業の発展」『比較経済研究』Vol. 44, 1号 p. 63

して、ファッション性をアピールし、バイク Sirius の投入により販売台数が上がった。Sirius は現地の交通事情に適応し、当時男女を問わず好まれるデザインであった。中・高価格帯 Sirius が、当時ベトナム低い所得水準に対してやや高かったが、ホンダベトナムの男性らしいバイク Super Dream や Future に比べ、販売価格が安かったため、ある程度に売れた。

図表 5.4 を見ると、ヤマハベトナムは Sirius の次に、2001 年に男性向けファッション性のバイク Jupiter を投入した。Jupiter は Sirius より、ファッション性が高く、頑丈なため、好まれたが、当時のベトナム消費者にとって、高価格帯バイクである。

ヤマハベトナムは、ファッション性二輪車の開発を維持し、2002 年にベトナム二輪車市場初の男性向けスクーター Nouvo を投入した。Nouvo は、当時ベトナム消費者にとって、デザインは良いが現地の所得水準に合わなかった。ヤマハベトナムは 2003 年に女性向け低・中価格スクーター Mio を投入した。Mio は、SYM ベトナムのスクーター Attila の成功からヒントを得て開発したものであり、Attila と同価格帯であり、ベトナム女性向けスクーターとして投入されたが、デザインが失敗した。ヤマハベトナムは、現地の交通事情や女性の体が小さいことなどを考慮し、独創的なデザインスクーター Mio を開発したが、ベトナム女性に好まれるデザインを十分理解していなかった。

ヤマハベトナムは、近年ベトナム消費者がスクーターへの愛好が上がること及び他の外資系企業との競争のために、次々にスクーターを投入している。2011 年に女性向けスクーター Nozza、2014 年に女性向けスクーター Grande、2016 年に男性向けスクーター NVX、2019 年に女性向けスクーター Latte と男性向けスクーター Freego などを開発、投入した。2020 年の車種数は 18、新エンジン累計は 35 であり、ホンダベトナムの開発数（それぞれ 28、61）には及ばないものの、第 2 位の開発数を誇っている。新車種の開発や新エンジンの開発は、新興国における開発の現地化活動の中核であり、競争優位の獲得にとって有効である（後掲図表 5.5 も参照）。

ヤマハベトナムの開発活動は、シェアトップのホンダベトナムに対するチャレンジャーであり、差別化戦略を基本としている。ヤマハベトナムは、主として中高価格帯で現地若者向けファッション性の二輪車を中心に開発しているが、多くの消費者が求める中低価格帯の市場に切り込めていない。デザイン性やスポーツバイクの開発など差別化戦略の有効性は認められ、販売台数が徐々に増えているが、ホンダベトナムとのシェアは離れている。

(5) 現地化戦略の評価

ヤマハベトナムはホンダベトナムに追随し、低価格車を投入するのではなく、高付加価値の二輪車を投入して差別化を行うという戦略をとった。ポーターの 3 つの基本戦略に当てはめれば、ホンダのコストリーダーシップに対して、ヤマハベトナムは製品面での差別化を強調した戦略であると言える。

ベトナム消費者は、二輪車を購入する際に、価格を最も重視するが、ベトナムの所得水準が上がってきたことなどにより、ファッションナブルな製品にも注目する傾向が出てきたと考えられる。消費者は走行安定性、機動性、経済性だけでなく、スクーターの持つ利便性、快適性、ファッション性をも欲していることが明らかとなった（安平、2006）。その点で 4 つの活動（販売、生産、部品調達、開発）の現地化を相互に連携して推進することが課題である。ベトナム二輪車市場において、SYM は女性向けスクーターを投入し、成功したと評価するならば、ヤマハは男女を問わず、ファッションナブルな二輪車を開発したとも言える。これまで分析した結果を通し、現地化戦略に関してヤマハベトナムの強み及び弱みを評価する。

(i) 強み

現地化戦略に関するヤマハベトナムの強みは以下の通りにまとめることができる。

第1は、ファッション性のあるスクーターの開発力が強い。上記のように、ベトナム市場における2000年代SYMの強みが女性向けスクーターAttilaであるのに対して、ヤマハの強みは男性向けスクーターNouvoであり、Nouvoの成功に続き、2003年に開発した女性向けスクーターMioである。当時ベトナムの女性向けスクーター市場においては、ホンダの高価格スクーターSpacy及びSYMの手頃価格のスクーターAttilaに対して、ヤマハベトナムのスクーターMioは、ファッション性があり、低・中価格であったため、よく売れた。ヤマハベトナムのバイクと言えば、2005年に発売されたExciterである。ExciterはNouvoと比べ、燃費効率が良く、スピードが出せるため、今でも男性消費者に好まれている。さらに同社は若者を対象にしたGrande (2014)、Acruzo (2015)、Janus (2016)、NVX (2016)、Latte (2019)、FreeGo (2019)などのスクーターを発売した。同社の新車種開発、エンジン投入の実績は、他社と比べ、最もホンダベトナムに近い実績を持っており、最大の強みとなっている。

第2は、国内市場シェア第2位を獲得していることである。ヤマハベトナムは2003年まで国内市場でホンダベトナム、SYMベトナムに次いで、シェアが第3位であったが、2004年以降第2位に上昇し、最近では20%前後のシェアを維持している。

第3は、専売店・サービス店網が強い。前節の通り、ヤマハベトナムは全国的に3S専売店、2Sサービス店、スポーツバイク店を674店規模で構築している。これはホンダ(801店)と比べても弱くないと言える。

(ii) 弱み

現地化戦略におけるヤマハベトナムの弱みは以下の通りにまとめることができる。

第1は、コスト競争力が強くない。ヤマハベトナムはファッションナブルな製品が強いが、ホンダとの競争力では弱い。価格面で、ホンダに比べ、生産規模が規模の経済性を追求できる水準にきていない。また生産規模が小さければ、部品調達コスト面でも不利である。更にヤマハベトナムは消費者層に対応する製品の種類がホンダベトナムと比べやや少ない。中間所得層向けの大規模市場に弱く、価格は高価であり、品質も劣るとみられる。

第2は、燃費効率が良くない。ヤマハベトナムの二輪車はSYMベトナムやピアジオなどに比べ、燃費効率は良い。しかし、ホンダベトナムの二輪車に比べ、燃費効率が良くないと評価されている。

5.3 ベトナムにおけるホンダ、SYM、ヤマハの現地化戦略の比較

図表 5.5 ベトナムにおけるホンダ、SYM、ヤマハの4活動の現地化戦略の比較

	ホンダベトナム	SYMベトナム	ヤマハベトナム
販売の現地化	・ 801 店舗	・ 348 店舗	・ 674 店舗

	<ul style="list-style-type: none"> ・全ては 4S 専売店：完成車・部品販売、サービス、部品販売、安全 ・サービス体制：4S 店に対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・3S 専売店：完成車・部品販売、サービス（217 店） ・2S サービス店：部品販売、修理（131 店） 	<ul style="list-style-type: none"> ・3S 店：完成車・部品販売、アフターサービス（500 店） ・2S 店：部品販売、修理；スポーツバイク店（124 店） ・スポーツバイク店：50 店
生産の現地化	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入車→SKD→CKD→内製化 ・生産工場数：3 工場 ・生産能力：250 万台 ・インテグラル型生産方式 ・部品工場：2 工場（2010 年にギア生産工場設立、2014 年にピストン生産工場設立） ・内製化比率：高位（14%） 	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入車→SKD→CKD→内製化 ・生産工場数：2 ・生産能力：54 万台 ・インテグラル型生産方式 ・2001 年にエンジン生産工場操業開始 ・2004 年に熱処理・ギア加工工場操業開始 ・内製化比率：中位 	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入車→SKD→CKD→内製化 ・生産工場数：2 ・生産能力：100 万台 ・インテグラル型生産方式 ・2005 年に部品生産子会社設立 ・内製化比率：高位
部品調達の現地化	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入車→自社の輸入部品組立でスタート ・現地の日系サプライヤーとの取引→現地の他外資系、地場系サプライヤーとの取引へ転換 ・部品調達現地化率：98% ・地場サプライヤー数：10 社 	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入車→自社の輸入部品組立でスタート ・現地進出台湾系サプライヤーとの取引→現地進出台湾系、地場系サプライヤーとの取引 ・部品調達現地化率：95% ・地場サプライヤー数：8 社 	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入車→自社の輸入部品+日系サプライヤーと ・現地の日系（主）、他の外資系、地場系との取引 ・部品調達現地化率：95% ・地場サプライヤー数：6 社
開発の現地化	<ul style="list-style-type: none"> ・高品質・高価格輸入車→高価格・高品質車の投入 ・低価格・高品質バイクの開発、新製品投入（Wave α） ・製品ミックス、ラインの拡充（低・中・高価格帯、現地消費者愛好デザイン、交通事情に合った二輪車の投入） ・開発実績（2020 年の車種数：28、新エンジン累計 61） 	<ul style="list-style-type: none"> ・廉価なスクーター輸入車→現地女性向けスクーターの投入 ・日系外資系企業が低・中価格帯で好まれるスクーターのデザインに似ている ・開発実績（2020 年の車種数：15、新エンジン累計 27） 	<ul style="list-style-type: none"> ・高価格・高価格輸入車→ファッション的な二輪車の投入 ・中価格スクーターの開発 ・低・中・高価格車の投入 ・開発実績（2020 年の車種数：18、新エンジン累計 35）

出所：各資料、図表付属-1より筆者作成

注：データは 2020 年のデータである。

本節は 3 章を含め、これまで分析したことを通じ、ベトナムにおけるホンダベトナム、SYM ベトナム、ヤマハベトナムの現地化戦略の比較分析を行った上、各社の現地化の違いを明らかにする。これを通じ、ホンダベトナムの 4 つの活動の現地化をより深く究明できると考えている。

5.3.1 販売現地化の比較

本節は、ホンダベトナム、SYMベトナム、ヤマハベトナムの4つの活動の現地化の動向や特徴に関し、比較分析を行う。

図表 5.5 を見ると、外資系企業上位3社は、いずれも専売店体制を構築している。ベトナム二輪車市場における市場シェアが第1位のホンダ（2020年に79.7%）は4Sの専売店が801店、第2位のヤマハ（2020年に14%）は店舗数が674店であり、第3位のSYM（2020年に3.5%）は348店である。そのため、3社の販売台数及びシェアの差は、主として店舗数の規模に依存していることが分かる。

3社は、4S専売店、3S専売店及び2Sサービス店などの違いはあるが、完成車の販売だけでなく、部品、サービスの体制を構築している。店舗のオーナーはベトナム人であり、当店舗の地域の生活や所得水準などに適応したマーケティング活動を行なっているが、各社の店舗施設基準やアフターサービスなどによって販売、サービスの様式が異なる。

SYMベトナム及びヤマハベトナムは購入者に対し、完成車と部品の販売、修理、保証制度など良いサービスを提供するため、3S、2Sなど様々なタイプの店を構築している点は共通している。ヤマハベトナムは3S、2S以外にも、スポーツバイク店を独立して運用しており、一般的な消費者ばかりではなく、スピードが好きな顧客の市場も開拓している。

ホンダベトナムは、前述のように現地消費者のニーズを考慮し、独占的な4S専売店網を構築している。ベトナム人にとって二輪車が移動手段だけでなく、大きな資産の一つとなるため、専売店で購入した方が安心である。また部品の交換や購入も専売店のスタッフの能力が活用でき、部品の品質などの面でも専売店の方が信用されている。そのため、ホンダベトナムの販売網は、最大店数だけでなく、全ての店舗が4S専売店体制を構築しており、購入者に対して完成車・部品の販売からアフターサービスまで一貫したサービス体制をとり揃えている。これは、ホンダベトナムの販売能力に大きく影響を与える（付属資料 2.1 を参照）。

5.3.2 生産現地化の比較

ホンダベトナム、SYMベトナム、ヤマハベトナムの似ている点は、生産方式の現地化のプロセスである。3社とも、初期に本社や周辺国の生産子会社からの輸入二輪車の投入により国内市場に参入し、現地消費者に当社のブランドを認識させた。次のステップで3社の現地生産国のベトナム政府の国産化の要請に応じて、SKD生産、CKD生産の順で自社の部品をもとに内製化を推進する。各社の生産規模は規模の経済性が発揮できる適正規模（例えばホンダの場合は50万台かそれ以上）に達せば、エンジンなどコア部品内製化を推進している。

ホンダベトナム、SYMベトナム、ヤマハベトナムは、3社ともインテグラル型の生産方式により品質の向上や差別化の強化などを実施していることは同じ点である。異なる点は、内製化の水準である。内製化は、生産規模に応じて決まる傾向があり、ホンダベトナムの内製化が最も進んでいる。ホンダベトナムはコア部品内製化を向上させるため、2010年にギア生産工場、2014年にピストン生産工場を設立した。2020年に内製化比率が14%である（図表 5.5）。

ヤマハベトナムは2005年には部品生産子会社を設立した。SYMベトナムは、内製化が日系2社ほど進んでいないが、エンジン生産や熱処理・ギア加工を行っている。ヤマハベトナムは比較的に内製化時期が早かったが、ホンダベトナムに比べ、内製化比率が低い。その理由は、完成車の生産規

模がホンダベトナムに比べ小さく、大規模な設備投資を回収することが難しいからである。コア部品の生産には、完成車組立工場以上に、規模の経済性が必要である。

5.3.3 部品調達現地化の比較

ホンダ本社へのインタビュー調査によれば、二輪車の製造費用のうち部材費の割合は、7~8割を占めており、部品調達の現地化によるコスト削減の効果は大きいという（付属資料 2.1 を参照）。従来は部品調達では、日系サプライヤーを中心に、地場系サプライヤーからの購買を組み合わせる場合が多いが、地場系サプライヤーからの調達がコストの削減にとって有効である。一方、地場系サプライヤーの場合、外資系に比べ、ものづくり能力が低く、能力構築を支援しながら、時間をかけて取引を増やしていく必要がある。

部品調達体制の構築では、3社の体制作りは時系列でみて似ている。その理由は、ベトナム政府の二輪車産業への政策、特に国産化政策に対応して、部品調達現地化率を向上させることが必要であるからである。3社の異なる点は以下の通りである。

ホンダベトナムは、参入初期には主に現地進出日系サプライヤーを中心に、日本やタイなどからの輸入部品を採用した。次の段階は、現地にあるサプライヤーとの取引を徐々に増やし、部品調達現地化比率を上げている。特にホンダベトナムは、2000年前後中国車バブル期に対抗するため、低価格・高品質製品 Wave α の開発を目指した際に、部品調達現地化を徹底的に行った。Wave α の調達部品においては、日系サプライヤーに限定せず、現地進出台湾系、地場系サプライヤーの部品を採用し、コストの削減に挑戦した。また、一部の部品は、中国からの輸入部品も採用した。ホンダベトナムの部品調達現地化率は、2002年に60%以上に達した。同社は、その後も、生産、販売の規模の拡大に伴い、部品調達現地化率を向上させている。2010年に88%、2015年に94%、2020年に98%に達した（7章、図表 7.7 を参照）。

台湾系二輪車企業は海外進出にあたり、日系二輪車企業の段階的な進出形態とは異なり、一挙にフルセット型の進出を果たした（三嶋、2007）。SYMベトナムも参入初期には、台湾からの輸入部品や現地進出台湾系サプライヤーの部品を採用した。同社はSYM本社の廉価なスクーターの強みを発揮し、地場系サプライヤーとも取引を拡大し、コストの削減を行っている。SYMベトナムは地場系サプライヤーの増加に伴い、現地生産開始時から現在に至る過程で、主に台湾系と地場系サプライヤーと取引し、部品調達現地化率は2020年に95%に達した（図表 5.5）。

ヤマハベトナムはホンダベトナムと似て、参入初期に同社の輸入部品と同社の取引先の日系サプライヤーの部品を採用した。同社は次の段階で2001~2005年にホンダベトナムの低価格車の成功から、高価格車中心の戦略を一部軌道修正した。これに伴い、中・高価格車への転換という戦略に軌道修正し、部品調達戦略も変えた。ホンダベトナムと同様に、日系だけでなく、現地台湾系、韓国系とも取引した。地場系サプライヤー数は6社であり、ヤマハベトナムの全体的な部品調達現地化率は、2014年に約85%¹¹⁶、2020年に約95%に達した（図表 5.5）。但し、ヤマハベトナムは、現在でも主なサプライヤーが日系サプライヤー中心である、規模の経済性効果も小さいため、ホンダベトナムに比べ、部品購買費が高いと考えられる。

¹¹⁶ <https://baodautu.vn/yamaha-viet-nam-dat-cuoc-vao-xe-may-d5518.html> 2021年1月26日アクセス

5.3.4 開発現地化の比較

アジア新興国における開発の現地化は、製品やエンジンの基本設計、開発とは異なり、現地顧客ニーズへの適応のためのデザイン開発やエンジン開発であり、販売の現地化とも密接な関係を持つ。開発の現地化は、新車種数やエンジン数の投入数や累計数を見れば顧客志向の開発が進んでいるか判別することができる。

3社の開発の現地化の似ている点は、車種別に見れば、近年スクーターに注目して開発していることであるが、異なる点は以下の通りである。

ホンダベトナムは、高価格・高品質車戦略で現地の高い所得層の消費者に購入されたが、当時ベトナムの全体的な所得水準と合わないため、販売台数が多くなかった。2000年に販売台数が約16万台、シェアが9.6%であった。3章に述べたようにホンダベトナムは、2000年前後中国車バブル期から現地消費者の根強い低価格車ニーズを理解し、2002年に低価格・高品質製品Wave α を開発、投入した。2004年には、販売台数が51万台、シェアが42.7%に達した（7章、図表7.7を参照）。その後、同社は一時シェアが低下したが、2006年を底に回復基調に入った。ベトナム所得水準と合わせながら、現地の気候風土、交通事情を考慮し、消費者のニーズの掘り起こしをはかった。デザインやエンジンの開発を積極的に展開し、好まれる製品の改善を行い、低・中・高価格帯の二輪車を全方位に投入している。ホンダベトナムが2020年の車種数は28、新エンジン累計は61であり、断トツの成果を上げている。

SYMベトナムは最も早くベトナム進出したため、ある程度現地消費者に同社の二輪車は知られていた。SYMベトナムは、進出初期に台湾からの廉価な輸入二輪車を投入したが、二輪車の品質が良くなく、デザインが好まれなかったため、販売台数が少なかった。同社は、2000年に入ると、本格的に現地の交通事情、女性の体格、女性の好みなどを調査し、現地女性向けスクーターAttilaを開発し、投入した。Attilaは、廉価な価格、デザインが非常に好まれたことなどにより大量に売れた。但し、AttilaのデザインはホンダベトナムのスクーターSpacyと似ていると言われた。AttilaはSpacyに比べ、販売価格が半分であり、軽く、小さいため、ベトナム女性に乗りやすいスクーターと評価された。SYMベトナムは、Attilaの成功に続き、他のスクーターも投入したが、Attilaのような好まれたスクーターがなかった。要因は日系のホンダベトナム、ヤマハベトナムやイタリア系ピアジオ（2008年にベトナム市場参入）等が、次々に廉価な女性向けスクーターを投入したからである。2020年に車種数は15、新エンジン累計は27であり、ホンダベトナムの半分程度に止まっている。

ヤマハベトナムは2000年代前半までホンダベトナムに比べてもファッショナブルな二輪車を投入し、デザイン開発力が強いと評価された。SYMベトナムに比べると、男女を問わず、若者に好まれるスポーツらしい二輪車に着目し、開発している。ヤマハベトナムは参入初期にはホンダベトナムと似て、高価格車戦略を採用し、中・高価格バイクSiriusを投入した（約1200ドル）。Siriusはデザインが好まれたが、当時ベトナムの所得水準と合わないため、販売台数が少なかった。同社は続き、中・高価格スクーターを投入したが、当時消費者のニーズを十分理解できたとはいえず、成功しなかった。当時ヤマハベトナムのスクーターはデザインでは好まれたが、所得水準に合わない問題を解決できなかった。次の段階では、ヤマハベトナムは中国車バブル期後、ホンダベトナムの低価格車の成功から中価格帯の二輪車を少数開発した。これにより、同社の販売台数は増加し、2004年以降SYMベトナムに超え、国内第2位となった。ヤマハベトナムの開発の現地化を評価する

ため、2020年に販売車種数及び新エンジン累計（それぞれ18、35）を見れば、ホンダに次ぐデザイン開発、エンジン開発が行われているものの、ホンダの60%程度にとどまっている。

第6章 ベトナムにおけるホンダ、SYM、ヤマハ、地場系企業の現地市場適応の能力構築

本章は、まず、ホンダベトナム、SYMベトナム、ヤマハベトナム、地場系企業の現地市場適応の能力構築を考察、評価する。次に、各社の現地市場適応の能力構築の比較を行い、比較結果を通じ、ホンダベトナムの現地市場適応の能力構築の総合評価をQCD別の視点から総括する。

6.1 ホンダベトナムの現地市場適応の能力構築

本節は、第1章の図表1.8の能力構築のフレームワーク（グローバル化、特に現地化、能力構築、競争優位の関係）を基に、また、これまで分析したホンダベトナムの現地化戦略の特徴に基づき、図表6.1を作成した。ホンダベトナムの現地化戦略、現地市場適応の能力構築の関係を明らかにし、ホンダベトナムの能力構築を総合的に評価する。

6.1.1 ホンダベトナムの現地化、現地市場適応の能力構築の関係

図表 6.1 ホンダベトナムの現地化と現地市場適応の能力構築、QCD進化の関係

グローバル化の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・遅れた進出 ・政府工業政策への対応 ・グローバル資源、能力、経験の活用（タイ、インドネシア、中国などの成功、失敗経験の活用） ・低価格・高品質製品の開発へのこだわり、模倣車対策の徹底等 			
4活動の現地化戦略	販売	・専売店方式、4S専売店801店、数が最大		
	生産	<ul style="list-style-type: none"> ・内製化の時期は比較的早い段階から高い ・組立工場数：3；生産能力：250万台（1工場当たり83万台） ・部品工場数：2；二輪用アルミ製造工場、ピストン製造工場 		
	部品調達	<ul style="list-style-type: none"> ・参入時は日系中心の長屋方式の採用 ・日系サプライヤーの重視 → 地場系サプライヤーとの連携への転換 ・部品調達現地化比率：98%、地場系サプライヤー数：10社（外資系の中で最大） 		
	開発	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル資源を活用し（先導開発（日本）、アジア拠点開発（タイ、中国）） ・現地適応の製品の開発（2020年の車種数：28、新車種累計：56、新エンジン累計：61） 		
活動の能力構築とQCD進化の関係		品質（Q）	コスト（C）	顧客ニーズ対応（D）
	販売	・ホンダ品質の維持	<ul style="list-style-type: none"> ・中国車との競争 ・低価格品の投入（732ドル） 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売網が国内最大→全国の消費者にアプローチできる ・専用の販売・サービス体制（4S店：3S、1S）
	生産	<ul style="list-style-type: none"> ・コア部品の内製、品質の安定（部品内製化比率：14%） 	<ul style="list-style-type: none"> ・3工場（生産能力250万台） ・生産規模の経済性（1工場当たり83万台と最大） 	<ul style="list-style-type: none"> ・納期の短縮 ・生産のフレックス化

	部品調達	<ul style="list-style-type: none"> ・擦り合わせ型生産（メーカーとサプライヤーの連携）→品質の向上 ・部品調達現地化比率：2000年61%→2020年98%、地場系サプライヤー数：10社（最大） 	<ul style="list-style-type: none"> ・タイホンダとの部品共通化 ・日系以外にも台湾系など他の外資系と地場系企業との連携→コストの削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・部品工場の建設 ・ホンダ標準部品化 ・部品交換体制
	開発	<ul style="list-style-type: none"> ・低価格・高品質製品 ・機能限定モデル開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・開発期間の短縮（タイホンダのモデルの活用） ・金型、部品の共有 	<ul style="list-style-type: none"> ・フルライン戦略 ・低燃費専用エンジン開発
結果		<ul style="list-style-type: none"> ・高い競争優位（国内シェアNO.1、約75%；販売台数：230万台前後） ・輸出拡大の傾向がある ・Waveα開発により持続的シェア、販売台数の拡大 ・自社専用の販売体制の構築 ・低価格高品質品の投入、フルライン戦略で成長 ・模倣品対策の徹底等 		

出所：各資料より筆者作成

注：データは2020年のデータである。

ホンダベトナムのグローバル化の目標は、4つの活動の現地化を通じ、現地市場適応の能力構築を推進することである。4つの活動の現地化を行う際に、グローバル資源、能力やアジアの成功・失敗の経験などを生かし、現地に適合する製品を短期間のうちに開発している。ホンダベトナムは進出した後、現地政府の政策、市場ニーズに合わせ、段階的に現地化を推進、さらに模倣品対策を有効に行うことにより高いシェアを獲得し、持続的な成長に成功している。

ホンダは自社の日本国内技術、海外で開発した技術や能力を駆使し、ベトナムへの現地化を推進し、現地に合わせた能力構築と進化を追求する。それが市場の競争優位を生み、持続的なシェアの拡大に貢献することになる。ホンダはグローバル分業（世界の資源、能力、経験）の活用以外にもベトナムにある資源、能力、経験を取り込み、顧客の求めるQCD能力を進化させている。

一般に製造企業の能力構築活動は日本の強みであり、技術開発、デザイン、生産、調達、販売、物流などで組織能力を蓄え、漸進的な改善、進化を通じ、他の企業に差をつけることができる（藤本、2003）。ホンダベトナムは、市場適応の能力構築の強化により国内市場の高い競争優位を生み、またQCD能力を進化させ、高い競争優位を長期持続的に獲得している。

ホンダベトナムの4つの活動の現地化の特徴は、以下の通りにまとめている。

販売の現地化においては、ホンダベトナムは、現地消費者に対して購入思考が強い専売店を重視している。特に4S専売店801店のベトナム国内で最大規模の体制を構築している。同社は、ヤマハベトナムやSYMベトナムなど他の外資系企業の専売店（3S）とサービス店（2S）方式に分けず、最大の専売店数により、販売及びサービス活動を全国の消費者に提供している。

生産の現地化においては、ホンダベトナムは内製化の割合が比較的早い段階から高い。同社は二輪用アルミやピストンを生産し、コア部品内製化を推進している。コア部品を内製化することにより品質の維持、向上が図れるメリットがある。

部品調達の現地化においては、ホンダベトナムは、参入時には日系サプライヤーの共同調達会社を設立し、長屋方式の採用でスタートした。その後、同社は、コストの削減のため、日系サプライヤー重視の部品調達方式から転換し、地場系サプライヤーとの取引を強化し、新たな部品調達体制を構築している。

開発の現地化においては、グローバル能力、資源、経験を活用し、日本の先導開発・アジア拠点開発（タイ、中国など）を有効に活用し、機能やコストを絞り込んだ現地適応の製品 Wave α を開発した。具体的には開発した新車種累計は 56、新エンジン累計は 61 であり、他社を圧倒している（図表 6.1）。

6.1.2 ホンダベトナムの現地市場適応の能力構築の評価

図表 6.1 を活用し、ホンダベトナムの 4 つの活動別にみた現地化の特性と市場適応の能力構築を QCD 能力に基づき、評価する。

(1) 活動別にみた現地市場適応の能力構築

(i) 販売活動

3 章に分析したようにホンダベトナムは、低価格中国車との競争のために、2002 年に従来の 1/3 程度の低価格・高品質製品 Wave α を開発、販売したことが、現地市場適応の最大の成果である。ホンダベトナムは、Wave α の成功から、二輪車市場が大きく、展開することを理解し、販売体制を強化し、全国消費者にアプローチし、販売機会を増やしている。

ホンダベトナムは販売網の構築では、4S 専売店が国内最大であり、全国の消費者にアプローチできる強みを持つ。ベトナム消費者にとっては、併売店より専売店で購入することが安心である。二輪車や自動車は携帯、化粧品などと異なり、購入の際に、乗り感など確認した上で、購入決定のため、専売店数が多ければ多いほど売れるチャンスも増えると考えられる。4S 専売店網により QCD の面から総合的にホンダ品質の維持を行なっている。4S 専売店は、販売だけでなく、アフターサービスが充実しており、高い顧客満足度を獲得している。

(ii) 生産活動

ホンダベトナムは、コア部品の内製を早く行ったことにより、差別化能力及び、品質が向上している。同社の部品内製化比率は、Wave α の投入後 2004 年から少しずつ増え、現在では 14% のコア部品が内製化されており、高品質を重視する方針を反映している。同社は、2002 年に Wave α の成功により市場シェアが高くなりつつある。ホンダベトナムは、市場シェアの拡大に伴い、生産規模も拡大し、現在の時点で 3 工場（生産能力 250 万台）を持つ。1 工場の生産能力は約 83 万台と最大の生産能力を誇る。大きな生産規模により規模の経済性を生み、高いコスト競争力を持ち、コストリーダーシップの追求も可能である。また生産能力が高いことから顧客への納期を短縮させている。

(iii) 部品調達活動

日本製造企業は、モジュール型生産を採用している欧米や中国の製造企業と違い、インテグラル型で生産している（藤本、2004）。ホンダも同じくインテグラル型を採用し、サプライヤーとの継続取引によりものづくり能力を向上させているが、部品調達コストを削減するためには、現地地場系サプライヤーとの取引が大切である。地場系サプライヤーとの取引数は、外資系の中でホンダベトナムが10社であり最大であり（図表6.1）、長期継続取引により、コスト削減も可能である。

ホンダベトナムは、部品工場を建設し、ホンダ標準部品の提供により品質を安定させ、部品交換体制を構築し、サービス能力を強化している。また、ホンダベトナムはグローバルな資源、能力を活用し、部品共通化を行なっている。さらに、日系以外も台湾系と地場系サプライヤーとの取引により部品調達コストの削減が実現できた。

（iv）開発活動

3章で行った事例研究としてWave α の成功要因の分析結果に見る通り、ホンダベトナムは、タイホンダのWave100の活用を基本にベトナム適応のモデルを開発した。またタイ及びベトナムのホンダの金型、部品の共有により低価格・高品質製品Wave α の開発期間の短縮に成功した。

現在までに同社は、ベトナム消費者ニーズに対応し、デザインに注目し、バイク、スクーター、スポーツバイク店を多数開発し、フルライン戦略を採用している。2020年現在で投入した車種数は、28であり、ヤマハベトナム（18）、SYM（15）を上回っている。またホンダの製品には自社の低燃費専用エンジンを開発し、他社に対する差別化に成功している。ホンダベトナムの2020年現在の新エンジン累計は61であり、ヤマハベトナム（35）、SYM（27）を圧倒している。

（2）能力構築がQCDへ与える効果

（i）品質

ホンダはグローバル戦略において、日本と同等の品質を世界に提供する事を重視してきた。ホンダベトナムは、品質面でも現地のニーズに適応した製品、サービスの提供にこだわっている。販売面では、最大の専売店網により全国の消費者に良い品質の二輪車を提供するだけでなく、購入者のニーズに対応しながら、アフターサービスのレベルを向上し、顧客満足度を高めている。高品質を追求するため、同社はエンジン等のコア部品内製化を早く行い、強化している。ホンダベトナムはエンジン等の内製化により二輪車の製品差別化力を上げ、現地のニーズに適合した製品を生産できる。

同社は擦り合わせ型生産を行い、部品調達ではサプライヤーとの連携により製品の品質を共同で向上させている。開発面では現地のニーズに適応した製品の投入が最も重要である。ホンダはベトナム市場でグローバル資源、能力、経験を活用し、迅速に低価格・高品質製品Wave α を開発し、2000年中国車バブル期に対抗できた。ホンダベトナムは近年現在、ホンダベトナムは、最大生産規模、最大販売網という戦略により、高品質を維持し、かつ低価格の製品を投入し、顧客の信頼度を獲得しつつある。

（ii）コスト

低所得国のアジアにおいて高いシェアを獲得する条件は、低価格製品の投入であり、ホンダベトナムは先進国の1/3の低価格・高品質製品 Wave α の開発に成功したが、そのためには抜本的なコストの削減が必要であった。Wave α の開発はその成功モデルであり、アジアの中間所得層を開拓する戦略製品になった。

ホンダの二輪車事業は世界第1位であり、グローバル資源、能力、経験が多く蓄積していると考えられる。ホンダベトナムは、低価格・高品質製品 Wave α の開発を目指した際に、ホンダのグローバル資源、能力、経験を結集し、ベトナム市場に合った製品の開発を行った。Wave α はタイホンダの Wave100 の設計図面を基礎に開発した製品であり、ベトナムの顧客が求める機能を絞りこみ簡素化した製品である。従来の1/3程度の価格にするため、部品調達コストを大幅に削減した。そのために Wave100 の部品との共有化を行い、部品コストの削減をはかると共に、製造コストの削減をはかるため、タイで開発した金型や製造設備を極力利用した。その結果、部品コストの大幅な削減に成功するだけでなく、Wave α の開発時間の短縮にもつながり、開発費の大幅削減にも結び付いた。

またホンダは、中国での失敗経験を通じて、ベトナム市場で部品調達コストの大幅削減のため、主に日系サプライヤー中心の取引構造を Wave α の開発を契機に変革していった。従来は日本から進出した日系サプライヤーが中心のため、品質は良いがコスト競争力の面で劣っていた。まず部品調達現地化比率を拡大し、2000年の61%から2020年には98%まで拡大していった（図表6.1を参照）。また地場系サプライヤーとの取引（10社）を増やし、現地の地場系と台湾系サプライヤーからの調達割合を増やした（図表6.1を参照）。生産規模において、ホンダベトナムは3組立工場があり、国内最大生産能力（250万台）により、規模の経済性を生み、生産コストの削減に貢献する。同社はトップ企業としてのコストリーダーシップ戦略を有効に採用したことにより高価格戦略から低価格戦略への転換に成功したのである。

事例研究として Wave α のコスト削減の成功要因を明らかにしたが、現在も同社は、現地所得水準を考慮し、低、中、高価格帯の新車種を投入し、多様化傾向が強いベトナム市場での消費者の満足度を高めることに成功していると考えられる。

（iii）デリバリー（顧客ニーズ対応）

デリバリー能力においては、4S 専売店網の構築を中心とした販売活動が中心であるが、顧客情報のフィードバックを基に顧客ニーズを踏まえた開発戦略を展開している点が強みである。2020年で車種数は28、新エンジン累計は61であり、他社を大きく上回る製品投入が行われ、競争優位の構築に貢献している。4つの活動を結集して顧客ニーズ対応を行っている。

ホンダベトナムは、最大専売店（4S）網を構築し、年々進化している。4S 専売店は完成車販売以外に部品販売やアフターサービスも行っている。ホンダベトナムは、このような販売及びサービスの体制を構築することにより、購入者にとっての安心、顧客満足度を向上させることができる。同社の生産能力の高さにより、顧客への納期も安定している。ホンダベトナムは完成車生産能力が高く規模の効果を享受している。また現地の部品調達網を整備している。同社は国内で部品製造工場を建設し、良い品質で顧客ニーズに適合した価格部品の販売・交換というサービスを提供している。

6.2 SYM ベトナムの現地市場適応の能力構築

本節では、第1章の図表1.8（グローバル化、現地化、能力構築と競争優位の関係）と第5章に述べたSYMベトナムの現地化戦略の特徴に基づき、SYMベトナムの現地化戦略、能力構築の関係を明らかにし、SYMベトナムの能力構築を総合的に評価する（図表6.2を参照）。

6.2.1 SYM ベトナムの現地化、現地市場適応の能力構築の関係

図表 6.2 SYM ベトナムの現地化戦略と能力構築・QCD 進化の関係

グローバル化の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・参入時期が早い ・スクーター強みの発揮 			
4活動の現地化戦略	販売	・専売店方式、店舗数348店（3S専売店、2Sサービス店）、第3位		
	生産	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入→SKD→CKD→内製化 ・内製化の進度は比較的遅い ・組立工場数：2；生産能力：54万台（1工場当たり27万台） ・部品工場数：2；エンジン生産工場、熱処理・ギア加工工場 		
	部品調達	<ul style="list-style-type: none"> ・台湾系サプライヤーの重視 → 地場系サプライヤーとの取引 ・熱処理・ギア加工工場 ・ASEAN部品センター設立 ・部品調達比率：95%、地場サプライヤー数：8社 		
	開発	<ul style="list-style-type: none"> ・同社の輸入車 → ベトナム女性向けスクーターを中心に ・開発研究所 ・2020年の車種数：15、新エンジン累計：27 		
活動の能力構築とQCD進化の関係		品質 (Q)	コスト (C)	顧客ニーズ対応 (D)
	販売	なし	・低価格車	<ul style="list-style-type: none"> ・販売網が国内第3位→全国の消費者にアプローチできる ・3S専売店、2Sサービス店
	生産	<ul style="list-style-type: none"> ・コア部品内製 ・2部品工場 	・2工場、生産能力54万台	・納期の短縮
	部品調達	<ul style="list-style-type: none"> ・擦り合わせ型生産（メーカーとサプライヤーの取引）→品質の向上 ・部品調達現地化比率：2020年95%、地場系サプライヤー数：8社 	・台湾系、中国系、地場系サプライヤーとの取引	<ul style="list-style-type: none"> ・部品工場の建設 ・部品交換体制
開発	・品質が中程度	・廉価な二輪車	・女性向けスクーター	
結果	<ul style="list-style-type: none"> ・高い競争優位（国内シェアNO.3、3.5%；販売台数：15万台前後） ・ASEANへの輸出 ・女性向け低価格スクーターAttilaが成功 ・自社専用の販売体制の構築 			

出所：各資料より筆者作成

注：データは2020年のデータである。

台湾系 SYM は、ホンダとの技術連携により成長した。技術面で独立して発展できる段階となり、2002 年には、ホンダとの提携解消を実施した。SYM は台湾国内二輪車市場の成熟化に伴い、潜在成長性の高いベトナム二輪車市場に参入した。SYM は外資系の中では最も早くベトナムに参入し、2004 年まで国内市場の第 2 位であった。その後、第 3 位となっているが、現地消費者のニーズを十分理解していないため、市場シェアが低い。5 章で分析したように SYM ベトナムは、段階的に現地化を促進しており、品質の改善、コストの削減、製品開発などを強化している。

SYM ベトナムの 4 つの活動の現地化戦略の特徴は、以下のとおりである。

販売の現地化戦略としては、SYM ベトナムは、348 店舗を構築し、3S 専売店と 2S サービス店を一体化した販売網を構築している。これにより、同社の販売の能力が向上し、現地購入者の心理、信頼、ニーズに対応できている。

生産の現地化としては、SYM ベトナムの内製化割合は比較的少ない。しかし、ベトナム市場でエンジン生産工場を設立し、内製化の拡大に注目し、品質を向上させている。SYM ベトナムは、2 組立工場を設立し、現地の生産能力を強化している。

部品調達の現地化としては、SYM ベトナムはホンダのすり合わせ型を学習し、サプライヤーとの連携でものづくり能力を向上させている。同社は、台湾系以外にも、中国系など他の外資系と地場系サプライヤーとの取引により、部品調達能力が向上し、コストの削減ができた。

開発の現地化としては、SYM ベトナムは、台湾からの輸入が中心であった。現地向け製品としては、ベトナム女性向けスクーター Attila が成功しているが、全体的評価としては、製品開発能力が弱い。2020 年における新車種の投入数はホンダベトナムの 28 に対して 15 であり、新エンジン累計は、ホンダベトナムの 61 に対して 27 と 5 割程度の能力と言える。

開発製品の魅力度に関しては、SYM ベトナムのスクーター Attila は 2000 年代前半においては、廉価であり、現地交通事情に合わせ、現地女性に好まれたデザインにより成功した。しかし、日系企業の女性向け廉価なスクーターが投入されると、Attila が売れなくなった。Attila はホンダベトナムの女性向け廉価なスクーター Click、男女を問わず中価格帯スクーター Air Blade に比べ、品質が悪く（丈夫さ、燃費効率など）、ブランド力が低いなどのため、販売台数が減っていた。また、ホンダベトナムの当時輸入高価格帯スクーター Spacy はベトナム女性に好まれたが、所得水準に比べ、価格が高いため、購入できる消費者数が少なかった。Attila が Spacy のデザインと似ていると言われたことから、SYM ベトナムのデザインの開発能力が高くないと考えられる。SYM ベトナムは Attila を続き、中高価格帯スクーター Exel を投入した。Exel はホンダベトナムの高価格スクーター Dylan のデザインと似ていると評価された。Exel はある程度に売れたが、Attila のように成功しなかった。Exel の投入時期には日系企業が既に中高価格帯スクーターを投入しているため、現地消費者は品質などを考慮すると、日系企業のスクーターを購入した。そのため、SYM ベトナムのスクーター Attila とスクーター Exel はホンダベトナムの好まれるスクーターのデザインを一部修正し、当時現地所得水準に合わせた廉価なスクーターを開発した。そのため、日系企業が廉価なスクーターを投入すると、SYM ベトナムのスクーターの販売台数が急に減ったと考えられる。以上の状況を見ると、SYM の製品戦略は、ホンダベトナムのフルライン戦略に対し、現地の特定の製品に絞り込んだニッチ戦略を指向しているものと想定される。

6.2.2 SYM ベトナムの現地市場適応の能力構築の評価

図表 6.2 を活用し、SYM ベトナムの現地化戦略の特質と市場適応の能力構築を品質、コスト、顧客ニーズ対応（QCD）の 4 つの活動に焦点を当て、評価する。

(1) 活動別にみた現地市場適応の能力構築

(i) 販売活動

SYM ベトナムは販売網として 3S 専売店、2S サービス店を 348 店配置し、国内第 3 位を占めており、全国の消費者にアプローチできる。同社は、3S 専売店網と 2S サービス店を一体で運営し、SYM 品質の維持を行なっている。5 章で分析したように SYM ベトナムは、ホンダベトナムのフルライン戦略に対抗し、女性向け廉価なスクーターに注目し、集中戦略で対抗している。

(ii) 生産活動

SYM ベトナムは、2001 年にはエンジン生産工場を建設し、2004 年には熱処理、ギア加工を内製化しているが、日系企業に比べて部品内製化では遅れていた。そのため、製品の品質や差別化力が日系企業と比べて低い。SYM ベトナムは、市場シェアの拡大に伴い、生産規模も拡大し、現在の時点で 2 工場（生産能力 54 万台）の体制を構築している。

1 工場当たりの生産能力は 27 万台であり、ホンダベトナムの 83 万台、ヤマハベトナムの 50 万台にくらべて生産規模が小さい。ホンダベトナム及びヤマハベトナムに比べ、生産規模や能力は低いということは、規模の経済性の面で劣っており、コスト競争力が劣位にあることを示す。それでも国内二輪車市場の中では、地場系組立企業に比べ大きい生産規模と言える。

(iii) 部品調達活動

SYM ベトナムは、日本二輪車企業と同じく、インテグラル型を採用し、サプライヤーとの連携によりものづくり能力を向上させている。SYM ベトナムは、部品工場を建設し、SYM 標準部品の提供に努めている。これにより品質を安定させ、部品交換体制を構築し、サービス能力を強化することができている。また、SYM ベトナムは、熱処理・ギア加工工場と部品センター設立により部品生産を促進し、国内市場ばかりでなく、ASEAN 市場にも部品を提供している。

SYM ベトナムの部品調達現地化比率は、2020 年で 95%と日系企業並み（ホンダベトナム 98%、ヤマハベトナム 95%）の水準にある。またベトナム進出が早かったこともあり、地場系サプライヤーとの取引企業数は 8 社とホンダ並みの水準にある（ホンダベトナム 10 社、ヤマハベトナム 6 社）。

(iv) 開発活動

SYM ベトナムは、台湾からの輸入車の販売から出発した。同社は、国内市場シェアの拡大のために、開発研究所を設立し、低価格の二輪車に注目し、現地市場に適応した製品を開発した。その中で、若い女性向けの廉価なスクーター Attila は好まれ、2000 年代後半に大量に売れた。

SYM ベトナムの開発としては、2020 年に車種数 15、新エンジン累計 27 である。ホンダベトナム（車種数 28/新エンジン累計 61）、ヤマハベトナム（車種数 18/新エンジン累計 35）に比べ、製品投入数が劣るものの開発における能力構築は一定の成果を生んでいると言える。

(2) 能力構築が QCD へ与える効果

(i) 品質

SYM ベトナムは、コア部品内製化では遅れたが、品質の向上に向けて強化している。SYM ベトナムはコア部品の内製化により二輪車製品の差別化力が上がり、サプライヤーとの連携により擦り合わせ型生産を行い、製品の品質を向上させている。一方、技術面が強くなく、日系サプライヤーと比べ、台湾系サプライヤーのものづくり力が弱いため、同社の製品の品質は日系に比して良くない。

SYM は、ベトナム市場でスクーターの強みを活用し、現地の交通事情を考慮し、女性向け廉価なスクーターを開発し、一時的に大成功した。しかし、ホンダベトナムやヤマハベトナムが、女性向け廉価なスクーターの発売で追随したために、市場シェアは低下した。主な原因は、日系企業と比べ、SYM ベトナムのスクーターの品質が悪いこと、耐久性やブランド力で劣ることである。現在、SYM ベトナムは、2020 年の市場シェアが 3.5%にとどまっており、完成車生産を行うと共に、国内市場とグローバル市場への部品提供という戦略を採用し、規模の不足を補い品質の向上を追求している。

(ii) コスト

SYM ベトナムは、スクーターの強みを活用することにより現地消費者に好まれる低価格の製品を開発している。同社は、現地の地場系サプライヤーとの連携により、部品調達のコストを削減できた。生産規模において、SYM ベトナムは 2 組立工場があり、国内第 3 位の生産能力を持ち、最近毎年 54 万台前後を生産しているが、1 工場当たりの生産規模が小さく、日系企業のような規模の経済性を享受できていない。組立企業にとって規模の経済性は最重要の課題である。同社はコスト競争力上の弱点を抱えており、日系企業に対し差別化戦略や集中戦略により活路を切り開く以外にない。

同社はベトナム市場の中で特定市場に集中し、女性向け廉価なスクーターの開発に成功した。現在、同社は、価格帯が低・中価格は中心であり、ベトナムの低い所得層の消費者向け製品を提供している。

(iii) デリバリー（顧客ニーズ対応）

デリバリー能力において、SYM ベトナムは、店舗数が第 3 位であり、ベトナム全土に対応する販売体制を構築している。SYM ベトナムは、この販売体制を構築することにより、購入者に対して、安心感を与えている。一方、ホンダベトナムの 4S 専売店 801 店、ヤマハベトナムの 3S、2S の専売店 674 店と比較すると見劣りする。

ものづくり能力面では、同社の 2 組立工場により、ターゲット顧客への納期時間が短縮されている。SYM ベトナムは国内市場の完成車提供以外にも、ASEAN 市場への輸出を企図し、二輪車部品の製

造工場を設立し部品生産を促進している。同社は部品製造工場を設立したことにより、顧客に品質の良い適切な価格部品の販売、交換というサービスを提供している。

6.3 ヤマハベトナムの現地市場適応の能力構築

本節は、第1章の図表1.8（グローバル化、現地化、能力構築、競争優位の関係）と5章に述べたヤマハベトナムの現地化戦略をもとに図表6.3を作成、現地化戦略、能力構築の関係を明らかにし、ヤマハベトナムの能力構築を総合的に評価する。

6.3.1 ヤマハベトナムの現地化、現地市場適応の能力構築の関係

図表 6.3 ヤマハベトナムの現地化戦略と能力構築・QCD 進化の関係

グローバル化の特徴		<ul style="list-style-type: none"> ・参入時期が遅い ・高価戦略 → 中・高価戦略 ・デザイン開発の注目 		
4活動の現地化戦略	販売	・専売店方式、店舗数 674 店（3S 専売店、2S サービス店、スポーツバイク店）、第2位		
	生産	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入→SKD→CKD→内製化 ・内製化の進度は比較的早い ・組立工場数：2；生産能力：100万台（1工場当たり50万台） ・部品工場数：1 		
	部品調達	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入車・自社の輸入部品+日系サプライヤーとの取引→現地の日系（主）、他外資系、地場系との取引 ・部品生産子会社設立 ・現地調達現地化比率：95%、地場系サプライヤー数：6社 		
	開発	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入車 → ファッションナブルな製品 ・2020年の車種数：18、新エンジン累計：35 		
4活動の能力構築とQCD進化の関係		品質 (Q)	コスト (C)	顧客ニーズ対応 (D)
	販売	・ヤマハ品質の維持	・中・高価格車	<ul style="list-style-type: none"> ・販売網が国内第2位 ・全国の消費者へのアプローチ ・3S 専売店、2S サービス店、スポーツバイク店網
	生産	<ul style="list-style-type: none"> ・コア部品の内製 ・部品生産子会社設立 	・2工場、生産能力100万台	・納期の短縮
	部品調達	<ul style="list-style-type: none"> ・擦り合わせ型生産→品質の向上 ・部品調達現地化比率：2020年95%、地場系サプライヤー数：6社 	<ul style="list-style-type: none"> ・日系、韓国系、台湾系、地場系サプライヤーとの取引→コストの削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・部品工場の建設 ・部品交換体制

	開発	<ul style="list-style-type: none"> ・品質が高い ・燃費効率が良くない 	<ul style="list-style-type: none"> ・低い若年層も顧客ターゲットに設定し、顧客開拓に成功した 	<ul style="list-style-type: none"> ・若者向けファッショナブルな製品
	結果	<ul style="list-style-type: none"> ・高い競争優位（国内シェア NO.2、14%；販売台数：50万台前後） ・ASEAN への輸出 ・自社専用の販売体制の構築 		

出所：各資料より筆者作成

注：データは2020年のデータである。

ヤマハは、1958年以降、海外市場に進出したが、ベトナム二輪車市場には、比較的遅く、1998年に参入した。ヤマハベトナムはホンダベトナムと同様に、進出初期にあたり高価格戦略を採用したが、2000年前後の低価格の中国車バブル期の発生や、ベトナム政府の国産化率向上の政策により、低価格製品の開発に注目した。同社はベトナム消費者に好まれるデザインの製品を提供しており、2003年に第2工場を建設し、2004年以降国内市場シェアがホンダベトナムに次いで第2位となっている。

ヤマハベトナムの4つの活動の現地化戦略の特徴は、以下の通りにまとめている。

販売の現地化戦略においては、ヤマハベトナムは、他の外資系企業と同じく、専売店方式を採用し、全国に674店の販売網を構築している。ホンダベトナムの801店には及ばないものの、第2位の専売店網を構築している。

生産の現地化においては、図表6.3を見ると、ヤマハベトナムは、内製化の進度が比較的早いことが分かる。同社は、1998年に生産を開始し、2008年には第2工場を建設している。この間2005年に部品生産子会社を設立し、生産能力の基盤を構築した。進出7年後に内製化を本格化した。

部品調達の現地化においては、図表6.3に示したように、部品調達現地化比率の水準は95%と現地化をほぼ達成したと言える。ヤマハベトナムは、進出初期に輸入車からスタートしたが、その後、自社の輸入部品と日系サプライヤーとの取引により二輪車の生産を開始した。その後、同社はホンダベトナムと同じように、現地進出日系サプライヤーを主力にその他の外資系や地場系との取引を見直し、低コストのサプライヤー体制を構築した。しかし、中国車バブル期にはヤマハベトナムはブランド力の向上を図り上位セグメントに製品投入を集中させ、価格競争とは一線を画す差別化戦略を採った（三嶋、2007）ため、地場系や他の外資系サプライヤーとの取引作の数が少なかった。現在でもこの部品調達構成を維持している。2020年現在の地場系サプライヤー数は6社であり、ホンダベトナムの10社、SYMの8社より少なく、日系サプライヤーへの依存を示している。

開発の現地化においては、ヤマハベトナムは、初期には同社の輸入車販売からスタートするが、国内消費者のニーズに応じ、ファッショナブルな製品を開発した。またホンダとの差別化戦略の下で、デザイン開発に強みを発揮し、ベトナム若者向けのデザインに注目し開発している。2020年現在における車種数は18、エンジン累計は35であり、ホンダベトナムの28、61に比べると開発能力の面で劣る。その分特定のセグメントに集中し、ファッショナブル製品、スポーツ製品などで差別化した強みを発揮している。

6.3.2 ヤマハベトナムの市場適応の能力構築の評価

次に4つの活動別の現地市場適応の能力構築活動を分析し、QCDに与える効果を評価する。

(1) 活動別にみた現地市場適応の能力構築

(i) 販売活動

ヤマハベトナムは専売店とサービス店網数が国内第2位（674店）であり、全国の消費者にアプローチできる体制を構築している。同社は、3S専売店、2Sサービス店、スポーツバイク店の流通システムによりヤマハ品質を維持している。ヤマハベトナムのスポーツバイクは主に輸入車であり、同社の市場シェアの中では、非常に小さい。国内第2位の専売店、サービス店を組織しており、ホンダベトナムの4S専売店に迫る販売店規模を持つが、市場シェアでは販売体制以上に水をあけられている。

(ii) 生産活動

ヤマハベトナムは、コア部品の内製化を促進しているが、ホンダベトナムと比べ、遅れている。同社は、市場シェアの拡大に伴い、生産規模も拡大し、現在の時点で2工場（生産能力100万台）を有している。1工場当たりの生産規模は平均して50万台であり、ホンダベトナムの83万台には劣るものの、規模の経済性を追求できる水準に達している。生産能力面では、ヤマハベトナムとホンダベトナムの差は、工場数（ホンダベトナム3工場/ヤマハベトナム2工場）に起因していると言える。

ヤマハベトナムは、大規模な生産工場と共に、2005年に部品生産工場を設立したことにより品質や納期面でも対応力を増しており、顧客への納期を短縮することができ、顧客の満足度の向上にも貢献している。

(iii) 部品調達活動

ヤマハベトナムは、2005年に部品生産子会社を設立し、エンジン等のコア部品の内製化をはかった。また同社は、ヤマハ標準部品の提供により品質を安定させ、部品交換体制を構築し、サービス能力を強化している。更にホンダベトナムと同様に、インテグラル型のアーキテクチャー、ものづくり体系を持ち、サプライヤーとの連携によりものづくり能力を継続的に向上させている。ヤマハベトナムは、地場系サプライヤーとの取引が6社と外資系の中では少ない（ホンダベトナム10社、SYMベトナム8社）。このことは、ヤマハベトナムが日系中心の部品調達方式から脱皮できていないことを示唆する。コスト競争力の強化のために、製造コストの7割近くを占める部品材料費の圧縮が重要である。そのためには、部品調達の現地化が必要であると考えられる。地場系サプライヤーとの取引を拡大したが、他の外資系企業に比べて少なく、現地化の徹底が求められる。なお日系サプライヤーとの取引が多いと、日系部品工場の現地化の遅れも問題になり、その点からのコスト増加の要因にも留意する必要がある。

(iv) 開発活動

ヤマハベトナムの開発活動における現地適応の能力構築の動向を見てみよう。2020年における車種数は18、新エンジン累計は35であり、ホンダベトナムの車種数28、新エンジン累計61と比較す

れば少ないが、それぞれ約 60%の水準にあり、開発活動の能力構築は進んでいる。上記のように特定の分野では、差別化戦略により十分な成果を上げている。一方で品質、価格、デリバリーのあらゆる側面で強みを発揮するホンダベトナムには、少し劣っている。

(2) 能力構築が QCD へ与える効果

(i) 品質

ヤマハベトナムは、販売面では、ホンダベトナムに次ぐ専売店網を構築し、全国の消費者に品質の良いファッションナブルな二輪車を提供している。それだけでなく、販売活動後の専用のサービス活動も充実している。また高品質を追求するため、同社はエンジン等のコア部品内製化を行い、製品差別化戦略を強化している。

同社は擦り合わせ型生産を行い、部品調達ではサプライヤー（主に日系サプライヤー）との連携により製品の品質を向上させている。開発面では現地若者のニーズに適応した製品の提供で成功している。ヤマハベトナムは、ホンダベトナムの低価格・高品質製品 Wave α の開発の成功により、中間所得層向けの潜在市場の開拓で後れを取ってしまった。一方、ベトナム若者や女性向け中価格帯の製品を開発し、製品差別化戦略により、特定の製品分野では強い競争優位を持つ。現在では、国内市場第 2 位の生産規模及び販売網により、高品質・ファッション性のある製品を市場に投入し、ブランド力は上昇しつつある。

(ii) コスト

ベトナム二輪車市場におけるコスト競争力を比較すると、生産規模の大きなホンダベトナムが強く、ヤマハベトナムは強くない。まず組立工場規模の経済性では、工場当たりの生産能力の大きなホンダベトナムは有利である。またホンダベトナムの場合、Wave α の開発と共に部品コストの抜本的な引き下げを行った。タイホンダの部品との共通化を実施すると共に、日系中心の部品調達体制の見直しをはかったことが、コスト競争力の面で差をつけられた要因であろう。

ヤマハベトナムは、価格志向の大規模な顧客層では勝負できないことから、中・高所得層の顧客にターゲットを設定し、デザインと品質で勝負している。また擦り合わせ型生産で日系サプライヤーを中心に、品質、コストを磨き上げてきたが限界がある。前述のようにヤマハベトナムは、地場系サプライヤーとも連携しているが、数が少ないために、コスト削減の効果は、低いと考えられる。

(iii) デリバリー（顧客ニーズ対応）

ヤマハベトナムは、上記のように若者向けファッション性がある製品を中心に、差別化戦略でホンダベトナムに対抗してきた。ベトナム二輪車市場の中で、スポーツバイク店網を持つ企業はヤマハのみである。同社は、参入初期にあたり高所得層向けの高価格戦略からスタートしたが、2000 年代前半以降、ホンダベトナムの成功を見て低価格製品を開発し、中・高価格戦略へ変更した。ヤマハベトナムは、高所得層向け製品、スポーツタイプなどの製品開発では強いが、ホンダベトナムに十分対抗できず、製品差別化を重視している。

ベトナム市場は中間所得層に市場が急拡大してきたが、ヤマハベトナムは、ホンダベトナム、SYMベトナムと同じく、低価格品の開発、投入も必要である。そのためには販売シェアの拡大に伴い、生産規模を拡大し、規模の経済性を強化する必要もでてくる。また、部品製造工場を設立した強みを生かし、コア部品の品質や顧客までの納期を短縮し、購入者の満足度を向上させる戦略も維持、強化している。

6.4 地場系企業の現地市場適応の能力構築

付属資料1の「ベトナム地場系二輪車組立企業リスト(ベトナム登録局)」を参照すると、ベトナムの地場系企業の設立時の企業概要が分かる。ベトナムの地場系企業は市場シェアが小さいが、参入企業数が多く、約170社である。その中から、VIET NAM SUFAT社(以下、SUFAT)とDETECH MOTOR社を取り上げ、発展動向や市場適応の能力構築などを考察していく。図表6.4にベトナム地場系の主要5社の概要を示す。次の3つの視点の外、下に述べる理由から2社を選定した。

- ① 地場系の大手企業であり、成長している。
- ② 自社の販売網を構築している。
- ③ 研究開発を推進している。

図表 6.4 ベトナムの主要な地場系二輪車企業の概要

会社名	設立年	エンジンの起源地	事業	販売	生産	部品調達	開発	備考
T&T MOTOR	1993	中国、ベトナム	完成車・部品の生産、販売	併売店数:70	組立工場:1 部品工場:1 エンジン内製化:無 生産能力1万台	中国部品モジュール型 地場サプライヤー数:3 部品調達現地化率:100%	車種数:1 エンジン累計:2	1998年完成車・部品生産工場設立
SUFAT	1996	中国、ベトナム	完成車・部品の生産、販売、完成車輸出	専用代理店数:133	組立工場1 部品工場1 エンジン内製化:有 生産能力:15万台	中国部品モジュール型 地場サプライヤー数:3 部品調達現地化率:100%	エンジン開発にも注力 車種数:10 エンジン累計:11	2007年ベトナムの初二輪車研究開発創業
TIENLOC MOTOR	1998	中国、ベトナム	完成車・部品の生産、販売	併売店数:100	組立工場:1 部品工場:0 エンジン内製化:無 生産能力:1万台	中国部品モジュール型 地場サプライヤー数:4 部品調達現地化率:100%	車種数:8 エンジン累計:10	
DETECH MOTOR	1999	中国、ベトナム	完成車・部品の生産、販売	専用代理店数:389	組立工場:1 部品工場:1 エンジン内製化:有	中国部品モジュール型 地場サプライヤー数:6	デザイン開発が中心 車種数:12	完成車・部品生産工場と部品開発セ

					生産能力:20万台	部品調達現地化率:100%	エンジン累計15	ンターを持つ
DVMOTOR	2008	中国、ベトナム	完成車の生産、販売	併売店数:50	組立工場:1 部品工場:1 エンジン内製化:有 生産能力:1万台	中国部品モジュール型 地場サプライヤー数:4 部品調達現地化率:100%	車種数:6 エンジン累計:2	

出所：付属資料1、各企業のホームページ、付属資料3（図表付属-1）を基に筆者作成

注1：データは2020年のデータである。

注2：専用代理店は自社の製品のみ販売する店である（自転車、電動スクーターを含め）。

注3：エンジンの起原国は自社が初期に採用したエンジンの起原国である。

以上の3つの他に、2社の選定理由は次の通りである。多数の地場系企業は現在経営を廃業しているが、SUFATは多くの地場系企業とは異なり、販売会社から組立・販売会社へ転換し成長している。DETECH MOTORは最初から二輪車組立会社として創業された。

ベトナムの二輪車企業は、付属資料1のエンジンの起原国に示したように、中国エンジンを採用した企業を中心である。日系、台湾系を除くと、中国のエンジンが大部分を占め、イタリアや韓国のエンジンも見られる。日系、台湾系は、自国で開発した製品技術をベトナムに適用し現地化し、市場適応の能力構築をはかる戦略である。一方、ベトナムの地場系企業は、外資（中国が中心）の技術導入やエンジンの採用による市場適応の能力構築活動が展開され、技術ノウハウ、能力構築の方法が異なる点に注意する必要がある。

本節はベトナムにおけるホンダと台湾系SYM、日系ヤマハ、地場系企業の現地市場適応の能力構築の比較のために、2社の4つの活動の特徴及び能力構築に着目し、比較分析、評価を行っている。

6.4.1 SUFATの概要と4つの活動

(1) SUFATの概要

SUFATの前身はPHAM TU 有限会社であり、1996年に資本金約50万円で設立され、二輪車販売会社としてSUFATは初期にはベトナム人がバイクを持つ夢を理解し、輸入車（中国車）を販売した。その後、2000年に本格的に二輪車生産を開始し、3億7千万円の資本で生産工場を建設した。

SUFATは生産の初期には、中国の輸入部品セットをもとに中国車をKD組立し、販売していた。政府の国産化政策に応じて段階的に地場系サプライヤーの部品と同社が生産した部品を組み合わせ、部品調達現地化率を上げてきた。

ベトナムの地場系企業は、1999年では市場シェアが57%を占め、大成長したが、市場シェアが2002年以降減っていた。2010年の時点で市場シェアが約15%に下がった（付属資料2.2）。主な原因は、外資系企業に比べ、地場系企業二輪車の価格は安い、品質が悪く、耐久性、燃費などの点で劣っていたことである。またホンダベトナムをはじめ外資系企業が中国車に対抗して低価格・高品質車を投入した影響もある。SUFATは競争力を向上するため、2007年にデザイン研究開発を開始し、2009年に同社の独自のSE-2009エンジンの研究開発センターを設立した。SUFATは技術開発、

デザイン開発などを促進することにより現在でもベトナム地場系企業の中で成長を続けている。2020年現在の生産能力は15万台であり、外資系企業に比べ見劣りする¹¹⁷。

多くの地場系二輪車企業は特定のグループ会社の子会社であるが、SUFATは外資系企業と似て、二輪車事業を中心に経営している。SUFATは現在、二輪車の部品、電気自転車の組立・販売という事業も行っている。SUFATは国内市場ばかりでなく、ラオスなどアジアやアフリカの市場に向け輸出している。

SUFATは他の地場系企業と比較すると、二輪車のデザインの開発を強化しており、エンジンの研究開発能力も向上しているが、ホンダを始め、諸外資系企業に比べ、車種数が少ない、スクーターがなく、品質が低い水準等の問題を抱えている。

(2) SUFATの4つの活動

SUFATは最初中国車を基に、中国の部品キットをKD組立する企業としてスタートした。その後はエンジンの内製化をはじめ、また部品調達の現地化を進め、地場系企業としての能力構築を進めてきた。販売、生産、部品調達、開発の4つの活動を中心に、能力構築の特性を評価する。SUFATの4つの活動の能力構築の特徴は以下の通りである。

販売活動においては、SUFATは他の地場系企業と同様に所得が低い顧客に向け、低価格二輪車を自社の専用代理店網により流通している。SUFATはホンダベトナムやSYMベトナムに比べ、販売台数が少ないが、全国に自社の専用代理店を構築しており、2020年に133店の代理店がある。SUFATは所得が低い顧客に向け、低価格戦略を活用しているため、クアン・ビン(QUANG BINH)やバク・リエウ(BAC LIEU)など経済発展していない県に代理店が多い(最大は6店/1県)¹¹⁸。同社はホーチン(HO CHI MINH)市に5専用代理店を有しているが、都心部ではなく、郊外が中心である。

また、SUFATの専用代理店は、アフターサービスも揃えているが、交換部品が完成車の価格に対して高く、品質が悪いため、購入者の満足度が低い。地場系企業の完成車は価格が低いが、品質も低いため、部品の交換時間が早い。現地消費者は、この点や交通安全などを考慮し、購入傾向が低くなっている。SUFATは、近年農村部や山岳地域など所得水準が低い地域に着目し、低価格二輪車を販売しているが、ベトナムの取得水準の向上が早いことや、田舎や山岳地域には狭い道が多く、坂が多いなど交通事情が発展してないため、低品質二輪車が壊れやすいため、低価格・低品質車が好まれなくなっていると考えられる。

生産活動においては、SUFATは初期に中国系企業を学び、モジュール型組立を行った。同社は他の地場系企業と同様に主に中国エンジンを採用した。2000年後半以降ホンダベトナムの低価格・高品質製品Wave αをはじめ、外資系企業による低価格二輪車の投入などにより、地場系企業の低価格・低品質二輪車が売れなくなり、多くの地場系企業が廃業された。SUFATは当時販売台数も急減したが、地場系企業の中でブランド力があるので、ある程度は売れている。同社は、独自の技術開発を目指し、2009年にSE-2009エンジン研究開発を設立、部品内製化を促進した。但し、SUFATは、外資系企業と異なり、最も発展した時期(中国車バブル期)でも長期的に発展する戦略を採用せず、市場需要に応じて、品質より低コストの方に着目したため、二輪車の生産設計やエンジン生産など技術開発力が弱い。また、ベトナムでは、従来優秀な地場系企業がなく、ものづくり産業が

¹¹⁷ SUFATのホームページ(<http://www.sufatvietnam.com.vn/>) 2021年8月10日

¹¹⁸ SUFATのホームページより筆者計算(<http://www.sufatvietnam.com.vn/>) 2021年8月10日

弱かったため、二輪車の優秀な人材もほとんど育っていない。そのため、SUFAT は、エンジンの研究開発を有しているが、エンジンの品質や機能が日系企業に比べ、低い水準にある。

部品調達においては、SUFAT は初期においては、主に中国系部品を採用し、50～60%の部品が中国からの輸入品であった¹¹⁹。同社は1998年にベトナム政府の国産化率に連動した奨励的輸入関税政策に対応するため、部品調達の現地化比率を向上させた。また、この時期には国内市場地場系企業の低価格二輪車の氾濫に伴い、地場系サプライヤーも多数誕生した。二輪車が1000～1500点の部品から組み立てられる¹²⁰ため、組立企業は部品も生産することは困難である。地場系企業はモジュール型で簡単な機能で低価格を重視し、二輪車を組み立てるため、中国の標準部品をもとに製造する企業がほとんどである。SUFAT も同様に、完成車組立工場の中で、部品製造も行っている。SUFAT の部品調達現地化率は2011年の時点で80%に達し¹²¹、現在100%に達している（図表6.4）。日系のインテグラル型の部品調達と異なり、コア部品でも標準化され、市販部品もモジュール型生産方式の特徴でもある。

開発においては、SUFAT は研究開発を推進しており、デザイン開発による車種数10、新エンジン累計11と一定の成果を上げている。一方、外資系企業に比べ、デザイン開発、エンジン開発の成果が少なく、特に新エンジン累計はホンダベトナム（61）に比べ、弱い。同社は、初期に他の地場系企業と同様に中国系企業を学習し、ホンダベトナムの二輪車のデザインを真似した。これは、2000年前後低価格車に好まれた時期には一時的に成功したが、ホンダベトナムの低価格・高品質製品Wave αの誕生及び、ベトナム政府から模倣車に対する厳格な政策のため、地場系企業の模倣車が売れないようになった。SUFAT は、外資系企業を学び、併売店ではなく、専用代理店網の構築、内製化の促進、部品調達現地化比率の向上に努めた。

それ以外にも、デザイン開発には特に着目している。2007年に国家予算の支援によりベトナム二輪車企業としてデザイン研究開発センターを設立した。SUFAT はBackhand やRendo など独自のデザインのバイクを開発した実績を持つ。同社は、低所得の消費者に向け、低価格車を開発しているが、近年現地消費者がスクーターの方を購入する傾向が強い。またSUFAT のバイクのデザインは外資系企業の二輪車デザインに似ていると評価されている。例えば、Backhand のデザインは当時ホンダベトナムのWave αの模倣が問題とされ、自社開発力の向上も課題である。

6.4.2 DETECH MOTOR の概要と4つの活動

本節は前節と同様に地場系企業 DETECH MOTOR の市場競争を規定する4つの能力構築の動向を販売、生産、部品調達と開発の軸により分析する。DETECH MOTOR の概要及び4つの活動については、以下の通りにまとめている。

(1) DETECH MOTOR の概要

¹¹⁹ SUFAT ホームページ (<http://www.sufatvietnam.com.vn/Gioi-thieu/Lich-su-phat-trien>) 2021年6月10日アクセス

¹²⁰ 太田原準（2006）「アジアの二輪産業：地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム」アジア経済研究所 554号 p. 121

¹²¹ SUFAT ホームページ (<http://www.sufatvietnam.com.vn/Gioi-thieu/Lich-su-phat-trien>) 2021年6月10日アクセス

DETECH MOTOR は Technology Development Supporting 株式会社（以下、DETECH）の子会社である。DETECH は二輪車事業以外に、不動産、教育などの事業も経営している。本研究では、DETECH MOTOR（DETECH の二輪車事業部門）を取り上げ、考察していく。

DETECH は 1991 年に設立され、1993 年に SKD 方式で二輪車の組立を開始した。同社は中国部品セットを輸入し、ベトナム国内で SKD 組立する会社である。ベトナム二輪車産業の中で同社は歴史的にみて台湾系 SYM と同じく、他の二輪車企業に比べ、組立開始時期が早かった。ベトナム二輪車市場は 1998 年以降中国低価格車の急成長により、完成車組立地場系企業が多数設立された。DETECH は 1999 年に子会社として DETECH MOTOR を設立し、二輪車・同部品、自転車・同部品の組立工場を建設した。DETECH MOTOR は外資系二輪車企業の要望に対応するため、デザインセンターも設立した。

DETECH MOTOR は現在ガソリン・電気二輪車を組立、販売している。地場系企業はガソリン二輪車のみの会社が少なく、DETECH MOTOR や SUFAT など地場系大手企業ではガソリン・電気二輪車を同時に組立、販売している。

多くの地場系企業は販売網が弱く、併売店により消費者にアプローチしている。それらの中で DETECH MOTOR や SUFAT のように、自社の専用代理店網を構築している企業が少ない。DETECH MOTOR の代理店は完成車販売以外にもアフターサービスを提供しており、外資系並みの販売能力を構築している。

(2) DETECH MOTOR の 4 つの活動

販売活動においては、DETECH MOTOR は併売店から脱皮し、自社の専用代理店へ転換している。同社は、二輪車市場参入時期が早かったため、外資系企業の参入前に、代理店網の構築ではなく、併売店¹²²により二輪車を流通していた。その後、DETECH MOTOR は、外資系企業の進出後、専売店網により顧客の満足度を高め、ブランド力をアップすることなどを目指した。専用代理店の方が自社の販売能力を向上させることができることから、専用代理店網を構築している。同社は、他の地場系企業に比べ、販売網が強いが、小規模の店舗がほとんどであり、農村部など所得水準が低い地域の消費者に向けて、2020 年に 389 専用代理店を構築している¹²³。但し、DETECH MOTOR の代理店は外資系企業の専売店やサービス店と異なり、家族経営の会社が多いため、設備や製品数などの基準がなく、代理店の資本金などによってその規模は違う。DETECH MOTOR は保障、修理、無料部品交換などのアフターサービスがあるが、代理店が中心になり実行している点も特徴の一つである。

生産活動においては、DETECH MOTOR は、中国車の輸入、中国部品の SKD 組立企業からスタートした。1990 年代、生産設計過程や差別化などに関わらず、標準部品をもとにモジュール型で SKD 組立を行った。DETECH MOTOR は、2000 年前後、地場系企業の中国低価格車の氾濫に伴い、二輪車の品質の向上など差別化をはかり、ブランド力を向上させるために、SKD 組立から CKD 組立へ転換し、その後、エンジン内製化も実施している。エンジン内製化においては、DETECH MOTOR は初期にはエンジン内製化を実施せず、中国からの輸入エンジン部品や現地進出中国系企業のエンジンを採用した。同社は、2003 年以降エンジンの生産を開始している¹²⁴。但し、DETECH MOTOR のエンジンは SUFAT と同じ理由で品質や機能が外資系企業に比べ顧客の評価は高くない。

¹²² 自転車、輸入二輪車、市販の部品、DETECH MOTOR の二輪車などを兼ねて販売する店である。

¹²³ DETECH MOTOR のホームページより筆者計算

¹²⁴ ベトナム登録局の 2020 年 9 月の時点でのデータの通りである。

部品調達においては、DETECH MOTOR は設立初期に主に中国系部品を採用した。ベトナム市場では、1990 年代前半、地場系組立企業が少なかったため、地場系サプライヤーも少なかった。DETECH MOTOR は、中国からの輸入部品を中心に完成車を組み立てた。その後、同社は SUFAT と同様な理由で部品調達現地化率を向上させ、現在の時点で、部品調達現地化率が 100% に達している。地場系サプライヤーの取引も 6 社あり、SUFAT (3 社) より多い (図表 6.4)。

開発活動においては、2020 年の市場投入の車種数 12、新エンジン累計 15 であるが、外資系企業に比べると、DETECH MOTOR は研究開発力が弱い。この課題は DETECH MOTOR だけではなく、地場系企業の全体的な問題である。また地場系企業のもデザインやエンジン開発は、外資系の模倣が多く、開発力の向上も課題である。

2000 年代前半までベトナム消費者にとって、DETECH MOTOR のブランドの二輪車は好まれた。DETECH MOTOR は中国車をベースにしているため低価格車であり、SUFAT と同様に、外資系企業の好まれている二輪車のデザインを模倣しており、低所得層に評価されていた。但し、外資系企業も低価格車を投入し、低所得層の市場に入ると、DETECH MOTOR の二輪車が中国車バブル期のように売れなくなっている。

現在でも DETECH MOTOR の二輪車ラインナップから見ると、ホンダベトナムの Wave ライン、Super Cub ラインやヤマハベトナムの Sirius ライン、ピアジオベトナムの Vespa ラインなどのデザインと似ていることが見られ、独自車の投入が課題である。

6.4.3 ベトナムにおける地場系企業の現地市場適応能力構築の評価

(1) 4 つの活動と能力構築のまとめ

図表 6.5 地場系企業の能力構築と QCD 進化の関係

会社の概要		<ul style="list-style-type: none"> • SUFAT: 民営企業、販売会社から組み立て会社への転換、中国部品 KD 方式生産→SKD 方式生産→内製化、エンジン開発研究所設立 • DETECH: 国営企業、中国部品 SKD 方式生産→内製化、 		
4 活 動	販売	<ul style="list-style-type: none"> • 専用代理店、併売店 • SUFAT: 専用代理店数 133 DETECH MOTOR: 専用代理店数 389 		
	生産	<ul style="list-style-type: none"> • 多数企業がコア部品の内製化を実施できない • 少数の大手企業の内製化の進捗は比較的遅い • SUFAT: SE-2009 エンジンの研究開発 		
	部品 調達	<ul style="list-style-type: none"> • 初期に主にモジュール型で輸入中国部品組立→地場系サプライヤーとの取引 • SUFAT: 地場サプライヤー数:3、部品調達現地化率:100% • DETECH MOTOR: 地場サプライヤー数:6、部品調達現地化率:100% 		
	開発	<ul style="list-style-type: none"> • 開発力が弱い、外資系企業の製品のデザインの模倣 • SUFAT: デザイン研究開発センター、車種数 10、新エンジン累計 11 • DETECH MOTOR: 車種数 12、新エンジン累計 15 		
		品質 (Q)	コスト (C)	顧客ニーズ対応 (D)

市場 適 応 の 能 力 構 築	販売	・なし	・低価格車	・主に併売店網 ・少数大手企業が代理店網の構築
	生産	・コア部品内製化ができない ・少数大手企業がコア部品内製の実施	・生産能力が低い	・納期時間が長い
	部品 調達	・主にモジュール型 ・大手企業はCKD方式の採用	・中国輸入部品や地場系 サプライヤーとの取引	・部品工場の建設 ・部品交換体制 ・部品の品質が悪い
	開発	・品質が悪い ・燃費効率が悪い	・低所得層顧客ターゲットの設定	・外資系企業の二輪車を所有したい 消費者向けデザインのコピー車が多い
結果	<ul style="list-style-type: none"> ・低い競争優位、ASEAN への輸出 ・主に専用販売体制がない ・大手企業の自社専用の販売体制の構築 			

出所：各資料より筆者作成

ベトナムの地場系企業の市場適応の能力構築を求めると、図表 6.5 のようにまとめることができる。本節は、前節で分析した地場系の SUFAT と DETECH MOTOR の 4 つの活動の分析を通じ、ベトナムにおける地場系企業の 4 つの活動の特徴及び能力構築の評価を行う。

地場系二輪車企業は、外資系企業、主として中国系企業との技術提携、合弁生産から誕生した企業が多い。特に 2000 年前後の中国車バブル期に中国車の輸入販売からスタートし、その後国産化政策に対応して中国部品の KD 生産に転換し成長した企業が中心で、ものづくり能力の構築は、中国のモジュール型の組立生産であり、日系、台湾系とは異なる。

また能力構築の水準は、上位 2 社 (SUFAT、DETECH MOTOR) では日系企業(ホンダベトナム)に比べ、遅れている。4 つの活動を数値で比較すると、能力格差は極めて大きい。販売活動においては、日系では専売店方式 (ホンダベトナム 801 店) 対地場系では専用代理店方式 (SUFAT 133 店、DETECH MOTOR 389 店) である。生産においては、日系の生産能力はホンダベトナムが 83 万台/1 工場、ヤマハベトナムが 50 万台である、地場系の生産能力は SUFAT が 15 万台であり、DETECH MOTOR が 20 万台である。部品調達においては、日系の地場系取引先数はホンダベトナムが 10 社、ヤマハベトナム 6 社である。対地場系の取引先数は SUFAT が 3 社、DETECH MOTOR が 6 社である。開発においては、日系の開発能力はホンダベトナムが 2020 年の車種数 28、新エンジン累計 61 であり、ヤマハベトナムが 2020 年の車種数 18、新エンジン累計 35 である。地場系の開発能力は SUFAT が 2020 年の車種数 10、新エンジン累計 11 であり、DETECH MOTOR が 2020 年の車種数 12、新エンジン累計 15 である。

上記の 2 社は、最上位の企業である。販売面では、専売店と代理店の差や店舗数での格差は大きい。生産では、日系企業は生産能力が年産 50 万台を超え、規模の経済性を享受しているが、地場系は組立会社としての規模はあるが、コア部品を内製化すると収支が難しい。部品調達面では中国部品や購入部品が多く、自社独自のものづくり能力が構築されていない。開発面では、エンジンの内製やデザイン開発は、自主的に進められているが、模倣開発の域にとどまっており、開発した機種数やエンジン累計の格差は大きく、外資系企業と比べると能力構築は進んでいるとは言えない。

(2) 能力構築が QCD へ与える効果

(i) 品質

地場系企業は外資系企業に比べ、規模が小さく、能力構築も十分出来上がっていない。地場系企業は中国車バブル期を中心に多数誕生した。また技術提携先は、中国完成車の輸入や中国部品セットを使ったモジュール型の完成車組立企業がほとんどである。地場系企業は、(I) 二輪車販売会社から完成車企業への転換 (II) 多角化した大手企業の子会社などが中心である。(II) では二輪車販売会社から操業した会社が多い。

(I) のタイプは、SUFAT が代表企業であるが、同社のように本格的に生産工場を建設した企業の事例は少なく、家族規模の会社が多い。(II) のタイプは DETECH が代表的企業である。同社は大手企業の支援の下に発展するが、(I) と同じく、技術力・製品開発力の向上や生産工場の設立などを本格的に行い、二輪車事業を成長させる会社が少ない。従って、(I) と (II) は 2000 年前後の中国バブル期以降、資本金や技術力がないため、廃業した会社の方が多かった。

地場系企業は品質が悪い。地場系企業は中国系企業を学び、多くの市販部品、標準部品を購入しモジュール型開発、生産方式により二輪車を生産している。そのため日系企業のように顧客情報をフィードバックし、機能と部品を擦り合わせて改善する PDCA サイクルが働かない。大手企業でも初期にはエンジン等の内製化を行わず、主なサプライヤーが中国系を中心に、一部地場系からの購入部品が大部分である。従って、地場系企業の二輪車は主要部品の品質が悪いだけでなく、製品差別化に向けての新機種開発、エンジン開発への好循環が難しく、品質が悪いと考えられる。

また地場系部品サプライヤーは技術力が弱い。日系企業では、地場系サプライヤーに対する教育研修を重視しており、メーカー、サプライヤーが連携して能力構築をはかる。一方で地場系企業は、日系企業のような教育研修も弱く、またサプライヤー側も手作業で加工する家族経営、会社としても小さな規模の会社を中心である。

(ii) コスト

地場系企業は 2000 年前後の低価格車による販売拡大の戦略が一時的に成功した。地場系企業の製品は主として中国部品を使ったモジュール型により組み立てられるためコストが非常に安い。地場系企業の製品は当時のベトナム所得水準が低い国民にマッチし、低価格品として大量に売れた。しかし外資系もホンダベトナムの Wave α の開発に代表されるように低価格製品の投入で対抗し、中国車バブルは、一時的で終わってしまった。

その後は、日系企業のコスト改善能力は、地場系を圧倒している。その理由は、生産能力の格差が大きく、地場系企業は規模の経済性を追求する生産規模に達していない。またコストの大部分を占める部品材料費は、日系企業ではメーカーとサプライヤーが連携して毎年 QCD 能力を改善、進化するが、地場系のモジュール型の取引関係では、一時的には安いコストで調達するが、改善効果が持続的に働かない。

(iii) デリバリー（顧客ニーズ対応）

地場系企業は、Porter (1986) の戦略を参照すれば、ホンダベトナムのコストリーダーシップ、ヤマハベトナムの製品差別化に対して、特定の地域、顧客層に絞った集中戦略がとられていると言

える。ホンダベトナム、ヤマハベトナム、SYMベトナムなどの外資系企業とは同等の土俵には立っていないと言える。

地場系企業は、主として山岳地域や田舎など所得水準が相対的に低い地域の顧客に向け、二輪車を販売している。山岳地域など多くの地域の経済は発展していないため、これらの地域に住んでいる人達にとって、二輪車は移動手段だけでなく、ものを運ぶ車としても利用されている。これらの道は坂が多く、オフロードの状況のため、二輪車は壊れやすい。従って、現地の人々は低価格車を購入する傾向がある。

また地場系企業は、デザイン開発力が弱い。3章に述べたように多くの中国部品組立地場系企業はホンダベトナムなどの二輪車を模倣する戦略を採用している。ベトナム地場系企業は中国模倣企業の経営方式を模倣し、組立もデザインも中国模倣企業の方式により成長してきた。

現在では地場系企業は、市場シェアが非常に低い。地場系企業の市場シェアは現在の時点で1%に達しない。外資系とは異なる市場領域で競争していると評価した方がよい。

6.5 ベトナムにおけるホンダ、SYM、ヤマハ、地場系企業の現地市場適応の能力構築の比較

図表 6.6 ベトナムにおけるホンダ、SYM、ヤマハの現地化及び市場適応の能力構築の評価

		ホンダベトナム	ヤマハベトナム	SYMベトナム	地場系企業
4つの活動能力構築の特性	販売	<ul style="list-style-type: none"> ・専売店体制の構築 ・4S専売店数：801店 	<ul style="list-style-type: none"> ・専売店体制の構築 ・3S専売店数：500店 ・2Sサービス店数：124店 ・スポーツバイク店数：50店 	<ul style="list-style-type: none"> ・専売店体制の構築 ・3S専売店数：217店 ・2Sサービス店数：131店 	<ul style="list-style-type: none"> ・代理店、併売店の構築 ・SUFAT：専用代理店数133 ・DETECH MOTOR：専用代理店数389
	生産	<ul style="list-style-type: none"> ・生産工場数：3 ・最大生産能力：250万台（1工場当たり83万台） ・部品工場数：2 ・部品内製化時期：早い ・部品内製化比率：14% 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産工場数：2 ・生産能力：100万台（1工場当たり50万台） ・部品工場数：1 ・部品内製化時期：早い 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産工場数：2 ・生産能力：54万台（1工場当たり27万台） ・部品工場数：2 ・部品内製化時期：遅い 	<ul style="list-style-type: none"> ・工場が小さい、家族経営 ・中国部品モジュール組立 ・SUFAT：生産工場数1（15万台）、部品工場数1 ・DETECH MOTOR：生産工場数1（20万台）、部品工場数1 ・部品内製化時期：遅い
	部品調達	<ul style="list-style-type: none"> ・地場系サプライヤー数：10社 ・部品調達現地化比率：98% 	<ul style="list-style-type: none"> ・地場系サプライヤー数：6社 ・現地化比率：約95% 	<ul style="list-style-type: none"> ・地場系サプライヤー数：8社 ・部品調達現地化比率：95% 	<ul style="list-style-type: none"> ・SUFAT：地場系サプライヤー数3社、現地化比率100% ・DETECH MOTOR：地場系サプライヤー数6社、現地化比率100%
	開発	<ul style="list-style-type: none"> ・車種数：28 ・新エンジン累計：61 	<ul style="list-style-type: none"> ・車種数：15 ・新エンジン累計：35 	<ul style="list-style-type: none"> ・車種数：15 ・新エンジン累計：27 	<ul style="list-style-type: none"> ・SUFAT：車種数10、新エンジン累計11

		・低・中・高価格 製品	・中・高価格帯	・低・中価格帯製品	・DETECH MOTOR：車種数 12、 新エンジン累計 15 ・外資系企業の製品のデザイン のコピー ・低価格帯製品
QCD の 評 価	Q	++	+	-	--
	C	++	+	+	++
	D	++	++	-	--

出所：筆者作成

注1：評価の方式は4段階：++最良、+良、-：普通、--：良くない。この評価の方式は、能力構築の実績をもとに、国内市場におけるQ、C、Dの競争優位の順番をつけ、総合評価している。

注2：データは2020年の情報である。

図表 6.6 は QCD の軸でホンダベトナム、SYM ベトナム、ヤマハベトナムの現地市場適応の能力構築のまとめである。本節は、まず、これまで分析した結果を活用し、ホンダベトナム、SYM ベトナム、ヤマハベトナムを対象にし、活動別に現地化を通じ、現地市場適応の能力構築の比較を行う。次に、比較結果を通じ、QCD 別にみたホンダベトナムの市場適応の能力構築を評価する。

6.5.1 4つの活動の能力構築の比較 —ホンダベトナムの評価

(1) 販売活動の能力の比較

ホンダベトナムは、4S 専売店数が国内市場最大であり、販売能力が最も高いことを示している。ホンダベトナムは、販売体制として専売店とサービス店を分けず、すべての店舗が販売活動及びアフターサービス活動を一貫して提供できる体制を構築している。ベトナム消費者は、近くの 4S 専売店で購入し、アフターサービスも同店で受けることができ、利便性が高い。ホンダベトナムは、3 組立工場及び 2 部品製造工場を持ち、顧客への完成車の販売や部品の交換・販売の時間が短縮である。また、同社のフルライン戦略を採用し、全ての現地消費市場に対応し、顧客満足度を高めている。

SYM ベトナムは、顧客ニーズに対応し、3S 専売店（217 店）と 2S サービス店（131 店）を合わせて 348 店網を構築しており、店数が国内市場第 3 位である。同社は、ホンダベトナムに比べ、専売店数が 4 分の 1、サービス店数は 6 分の 1 以下である。2 社の市場シェアと生産規模の面を見れば、一面では専売店とサービス店数の差異を反映していると考えられる。

ヤマハベトナムは、3S 専売店（500 店）、2S サービス店（124 店）、スポーツバイク店（50 店）で 674 店網を構築しており、店数が国内市場第 2 位である。同社は、ホンダベトナムと比べ、専売店数が 6 分の 4、サービス店数は 6 分の 1 以下である。市場シェアの面でホンダベトナムと比べ、ヤマハベトナムは、専売店網は弱くない。一方、サービス店網が SYM ベトナムと同様に、ホンダベトナムほど充実しておらず、更新需要を生み出す能力が弱いと評価できる。

地場系企業は、市場のシェアが大手企業でも小さく（DETECH MOTOR 0.2%、SUFAT 0.1%）¹²⁵、外資系とは本格的な競争相手とはなっていない。地場系企業は、大手企業でも専売店形式が取れず、自社専売の代理店網で製品を流通している。ベトナム消費者は、2000年代前半まで所得が低かったため二輪車購入の際に低価格に注目したが、その後、所得が高くなりつつあることから、品質、アフターサービスなど、色々なサービス要因を評価し、購入決定している。そのため、ベトナム二輪車市場は、現在併売店や代理店で購入する顧客が少ない。SUFAT や DETECH MOTOR など大手地場系企業は、代理店網を構築しているが、販売からアフターサービスまでの活動の能力が弱い。例えば、①交換部品は価格が高く、品質が悪いため、顧客満足度が低い。②大手2社でも、所得水準が低い地域の消費者に向け、低価格二輪車を販売しているが、ベトナムの所得水準の向上が早く、また、地理的問題により、山岳地域の悪路では、低品質二輪車は壊れやすいため、販売台数を上げられていない。③2社の代理店は家族経営の会社がほとんどのため、設備や製品数などの基準がなく、代理店の資本金などによる規模により、アフターサービスの条件の違いもある。④それらの原因は、2社は施設や位置など代理店の設立基準条件がないためである。

2社のホームページには載せていないが、インターネットの写真や実際の店を見ると、ホンダベトナムやヤマハベトナムなどの店舗に比べ、面積が小さいことが分かる。また、代理店にはガソリン二輪車だけでなく、電動スクーターや電動自転車も販売されている。これらの要因を評価すると、地場系企業の販売網はホンダベトナムと比べ質的に異なっており、別の販売網を構築しているとみた方がよい。その結果、販売力の差となって表れており、市場シェア面や販売台数面で、大きな差異が生じていると考えられる。SUFAT や DETECH MOTOR など大手地場系企業は、販売からアフターサービスまでの一貫した活動が行なわれていない。その主たる理由は、両社のブランド力、製品力の低さ、資本力の不足などが原因であるが、個人経営の代理店にも問題がある。

(2) 生産活動の能力の比較

ホンダベトナムは、進出の初期には、輸入車販売からスタートした。その後ベトナム政府の国産化要請に対応し日本やタイのホンダからの輸入部品により SKD 方式で二輪車を組み立て、次の段階に CKD 方式で生産した。同社は部品製造工場を設立し、コア部品を生産し、内製化を強化している。ホンダの内製部品は、エンジン、シリンダー、クランクシャフトをはじめ 14 点に上り、内製化が最も進んでいる。またホンダベトナムは、最大市場シェアの強みを生かし、生産規模を拡大し、現在では 3 組立工場を有し、生産能力が 250 万台に達している。1 工場当たりの生産規模は 83 万台に達し、コア部品を内製化できる規模の経済性を享受できる水準にある。

SYM ベトナムは、ホンダの技術提携からスタートしたが、海外展開にあたり自主技術の開発に取り組んできた。ホンダベトナムと同様に、輸入車販売からスタートし SKD 方式で組立生産を行い、市場シェアを拡大した。その後、同社は、部品生産工場などを設立し、内製化を促進している。SYM ベトナムは生産活動においてホンダベトナムと比べ、生産能力が 2 工場 54 万台であり小さい。1 工場当たりの規模も 27 万台であり、コア部品を内製化するには規模が小さい。1 工場当たり 50 万台を大きく超える日系の工場に比べ、規模が半分以下であり、規模の経済性を発揮する水準に到達していない。

¹²⁵ 付属資料 3、図表付属-1 を参照。

ヤマハベトナムは、ホンダベトナム、SYMベトナムと同じように、輸入車販売からSKD方式、CKD方式による生産、内製化促進というステップで製造し、品質を向上させている。一方、同社は、ホンダベトナムと比べ、市場シェア、生産規模の面ではやや劣る。それでも1工場当たりの生産能力は50万台であり、ホンダに匹敵する規模の経済性が追及できている。同社はブランド力、コスト競争力の面ではホンダベトナムに劣るが、コア部品（エンジンなど）の技術や製品デザインの差別化を重視し、ホンダに対抗している。

地場系企業は、1988年以降中国低価格車の輸入販売からスタートするが、その後KDやSKD組立で中国輸入部品キットにより組立活動が急激に発展した。少数大手企業はホンダベトナムと同様にベトナム政府の国産化要請に応じて、CKD方式生産や内製化の割合を促進している。一方、地場系企業は、ホンダベトナムと比べ、エンジンは中国製の標準部品やその改良部品を使う場合が多く、コア部品の技術力が弱い。また生産工場の設備能力、生産能力や生産規模は、1工場当たりDETECH MOTORが20万台、SUFATが15万台と小さく、効率の良い工場運営の面で劣位にある。2000年前後の中国車バブル期には少数大手地場系企業は、生産規模が急増したが、製品の品質が悪いため、急速に売れなくなっていった。

(3) 部品調達活動の能力の比較

ホンダは、ベトナム二輪車市場参入の際に、同社系列の日系サプライヤーも共同体を構成し進出した（長屋方式）。日系企業の部品調達は国内に限ったことではなく海外一般において共通するが、日本から現地進出した自社のグループサプライヤーや日系サプライヤーから主要部品を調達することが多く、その取引価格は日本での取引価格とそれ程変わらなかったと言う（附属資料2.2）。ホンダベトナムは、初期の段階では高価格・高品質製品に着目した。その後、同社は、地場系企業の中国コピー車の氾濫に対抗するため、低価格・高品質製品の開発に乗り出した。また中国コピー車対策として、ベトナム政府との連携で模倣車への対策を打ち出した。そのため、サプライヤーの対象としても日系中心ではコスト削減上限界があり部品調達の見直しが必要であった。ホンダベトナムは、低コスト化に対応できない一部の日系サプライヤーに変えて、地場系サプライヤーとの取引や中国部品、タイ部品な採用などを拡大し、部品調達コストを大幅に削減した。現在では、ホンダベトナムの地場系サプライヤー数は10社と最大である。また部品調達現地化比率は98%であり、実質的にはほぼ100%の水準に来ている。

SYMは台湾でホンダと約40年技術提携していたが、海外進出にあたり自主開発、自主生産に切り替えた。海外進出にあっても、台湾系企業は日系企業の段階的な進出形態とは異なり、一挙にフルセット型の進出を果たした。SYMベトナムは、工場の製造コストでは規模の格差が大きいためコスト高になり易い。そのため部品、材料費や設備機器の削減を重視した。部品調達面では、地場系サプライヤーとの取引を拡大し、部品調達コストを削減した。SYMベトナムは、参入初期に主に共同で進出した台湾系サプライヤー部品の調達を重視した。次の段階では、同社は廉価なスクーターの強みを発揮するため、地場系サプライヤーとの取引も拡大している。現在では部品調達現地化比率は、95%とホンダをやや下回る水準にある。SYMベトナムは、ホンダベトナムと比べ、部品サプライヤーのものづくり能力が弱く、部品調達の現地化促進のスピードも遅い。取引先の地場系サプライヤー数は8社で、ホンダより低い、ヤマハを上回る。

ヤマハベトナムは、ホンダベトナムと同様に、現地への進出初期には同社の輸入部品と同社の日系サプライヤーからT1、T2の部品を調達した。ヤマハベトナムはコストの削減のため、日系サプラ

イヤーばかりでなく、現地の台湾系、韓国系、地場系などのサプライヤーとの取引に転換した。しかし、地場系サプライヤー数は、ホンダベトナムの10社に対して、ヤマハベトナムは6社であり、ホンダに比べ地場系の取引が進んでいない(図表6.6)。ホンダベトナムのように日系サプライヤー依存からの脱皮がはかられていない。その理由は、①生産規模(能力)がホンダベトナムの半分以下(生産能力100/250万台)である、②サプライヤーにとっての取引上の魅力は規模面からホンダベトナムほど高くない、等の要因もあり、現地サプライヤーと連携してQCDを改善する活動がホンダに比べて弱い。

また、上記のようにヤマハベトナムは、ブランド力の向上を図り上位セグメントに製品投入を集中させ、価格競争とは一線を画す差別化戦略を採っているため、現在でも主なサプライヤーは日系中心から脱皮できない。全体的に品質面で見れば、ヤマハベトナムはホンダベトナムに比べ、やや良くないと評価されている。特にコア部品の内製化がホンダより劣り、燃費効率の良いエンジン投入ができていない。その理由としては、ホンダベトナムはグローバル資源、能力、経験を活用し、高品質、高機能のエンジンの開発で先行する。また二次サプライヤーとして地場系や台湾系企業と連携して、同社の認める品質を満たす部品のみ採用している。そのため、ホンダベトナムの二輪車の品質はヤマハベトナムに比べ、同等以上である。一方、ヤマハベトナムは、ホンダベトナムと比べ、日系サプライヤーからの部品調達が多いのでコスト競争力が低く、部品調達の現地化の進行も遅い。同社と取引している地場系サプライヤーは、ホンダベトナムはもちろん、SYMベトナムよりも少ない。同社は、ホンダベトナムに対して製造費はもちろん、部品材料コストで劣位におかれている。そのため、製品差別化、エンジン差別化などの開発面で対抗することになる。

地場系企業は、初期に中小企業と家族規模企業が中国部品キットを輸入組立し、それらの部品群をモジュール型により二輪車を組み立てた。大手企業でも50~60%の部品を中国から輸入した。地場系完成車企業は、2000年前後低価格車の成功により経営基盤を固め、一部の自社部品を製造すると共に、地場系サプライヤーとの取引で現地部品調達を徹底的に行っている。ホンダベトナムと比べると、品質、機能(省エネ、安全など)の面で大きく離れている。地場系企業は、中国系を中心にした部品調達コストにおいて、2000年前後ホンダベトナムを圧倒したが、ホンダベトナムは、2002年Wave α の開発の際に1/3程度の低価格製品の開発に成功した。その際にはタイホンダの部品共有の政策、中国合弁会社による低コスト部品の調達など、グローバル資源、能力などを結集して、部品調達コストを大幅に削減し、地場系企業の部品調達コストとの差異を縮小するのに成功している(3章の事例研究による)。その結果ホンダベトナムと地場系企業の競争は一時的に終わってしまった。現在地場系企業は、外資系企業とは異なる市場(低所得層、山岳地域、電動二輪車など)に集中し、部品事業で稼ぐなど、棲み分けが行われている。

(4) 開発活動の能力の比較

ホンダベトナムは、参入初期に高価格・高品質製品に着目し、投入したが、2000年前後中国車バブル期ため、シェアが急激に低下した。同社は日本のホンダとタイホンダなどと共同でベトナム向け低価格・高品質製品Wave α (従来の1/3価格)の開発により市場シェアを回復している。Wave α はタイホンダのWave100に基づき、開発されたが、コア部品や金型等が共有され、開発期間の短縮や開発費の削減が行われた。コストの削減による低価格製品であるが、品質にはこだわっている。現地消費者ニーズ、交通事情に合わせ、ベトナムの消費者に必要な機能を絞り込み、ベトナム人のニーズに合う製品を開発した。また政府政策などにも徹底的に合わせ、低価格、高品質の現地向け

の製品が開発され、生産されたのである。この経験は新興国向けの開発の成功事例として、大きな成果を上げたと言えよう。

SYMは台湾でホンダと約40年技術提携していたが、自主開発、自主生産により、ホンダ依存を脱皮した。SYMベトナムは参入初期に同社の輸入部品や進出台湾系サプライヤー部品により組立生産を開始した。SYMベトナムは廉価なスクーターの強みを発揮するため、地場系サプライヤーとも取引している。同社の開発実績は、2020年の車種数15、新エンジン累計27で、ホンダベトナムの開発実績（車種数28、新エンジン累計61）の6割前後であり、健闘している。市場シェアは2020年で3.5%とホンダベトナムの79.7%に比して、大きく水をあけられている。

ヤマハベトナムは初期に高価格車のみ販売したが、ホンダベトナムのWave α の成功から、中価格バイクSiriusの投入により市場シェアが上がった。同社は、2000年代後半以降、ファッションブル製品の強みを発揮し、性別を問わず、ベトナム若者に向け二輪車を開発している。同社の開発実績は、車種数18、新エンジン累計数35で、ホンダベトナムの開発実績（車種数28、エンジン累計数61）の7割以上であり、健闘している。市場シェアは2020年で14%とホンダベトナムの79.7%に比して、十分対抗できていない。

多くの地場系企業は、ホンダベトナムを始め、外資系企業のヒット二輪車のデザインをコピーし、特に2000年前後市場参入の時期にはその傾向が強かった。少数大手企業は、開発力を向上するため、デザイン開発センターなどを設立したが、企業の資源、能力、資本力、経験などが弱いため、独占の製品を開発できていない。それでも大手企業のSUFAT、DETECHの開発実績は、車種数が10、12、新エンジン累計が11、15の市場への投入が記録されている。但し地場系企業は、ホンダベトナムは言うに及ばず、その他の外資系と比べ、エンジンの独自性や機能性が劣る。またデザインがホンダベトナム二輪車のデザインと似ている製品がほとんどであり、ホンダをはじめ外資系に対抗できる勢力に育っていない。

6.5.2 ホンダベトナムの市場適応の能力構築 ―QCD別にみた総合評価

本節のまとめとして、ホンダベトナムの現地市場適応能力構築の総合評価をQCD別の視点から総括する。ホンダ二輪車事業はグローバル化では世界No1であり、そこでは現地物主義のホンダの理念に基づき、活動の現地化を重視している。同社は、ベトナムには遅れた進出であるが、日本・アジアの資源、能力、経験を結集し早急に事業を立ち上げている。ホンダベトナムの低価格・高品質製品Wave α の成功要因分析の中では、グローバル能力・資源の活用が大きい。またWave α の開発に合わせて、部品調達方式の見直しをはかった。従来の日系中心の調達構造を見直し、地場系取引を中心に切り替えた。それらは、中国での失敗教訓、ASEAN各国での成功経験を結集して、短期間で開発した成果であり、タイホンダのWave100の技術などが基礎となっている。

ホンダベトナムは、外資系の中では遅れて進出した。同社は、2000年前後中国車バブルの脅威に対応し、飛躍、低価格・高品質製品Wave α の開発に挑戦し成功したものである。開発ではタイホンダのWave100を活用しベトナム向けに改良した開発効率の良い製品である。新製品の開発と共に生産の現地化、部品調達の現地化を徹底した。特に部品調達では中国での低価格車開発の失敗や部品調達政策の失敗経験を取り込んだ。品質の良い日系部品に拘らず、部品調達体制を抜本的に見直した。日系以外の地場系と中国系サプライヤーを活用するノウハウも学んだ。販売では専売制を基本に全国展開、サービス体制を充実させている。

以上の結果、現地市場に適応した市場競争力の高い能力構築に成功した。その成果はQCD（品質、コスト、納期）の結果に表れている（図表 6.6 のQCD 評価を参照）。

(1) ホンダベトナムの品質上の評価

ホンダベトナムは、品質重視の志向が徹底されており、品質の向上、進化の活動を重視している。ホンダは、タイを始め、ASEAN 市場で4ストロークを採用し、製品の機能や品質を大きく向上させた。ホンダベトナムの二輪車は品質のこだわりの中で、他社の二輪車とは差別化した4ストロークのエンジンが誕生した。現在、ベトナム二輪車市場は成熟化傾向にあり、各二輪車企業は、品質を向上するため、様々な新たな技術を採用しているが、ホンダの二輪車は、丈夫さ・燃費効率・走りの感じなど二輪車の3つの機能を同時に追求してきた。ホンダベトナムは、新興国に対し高所得層向けの高価格戦略から中間所得層も加えた低価格戦略への転換による潜在市場の開拓に挑戦してきた。それでも品質そのものは決して落とすことなく現地の求めるニーズへの適応を最優先に、品質重視のものづくりにこだわってきた。その限界を突破するため、日本やアジアのグローバル資源、能力、経験の有効活用を図り、迅速に品質の向上とコストの削減の同時突破の策を打ち出した。従って、ホンダベトナムの二輪車は、ヤマハベトナム、スズキベトナム、SYM ベトナムなど他の外資系企業に比べ、同じ価格帯製品なら、品質が高い。一方、同程度の品質ならより安い価格の二輪車を投入している。現地消費者にとっては、コストパフォーマンスが良いと考えられ、大量の顧客に低価格・高品質製品を提供し、シェア No.1 のコストリーダーシップ戦略を追求している。

ホンダベトナムの最大のコンペティターは、ヤマハベトナムである。同社は、市場シェア No2 として、真正面からの競争を避けて、製品差別化で勝負している。QCD の中では、Q ではホンダベトナムと同等の能力を有し、国内市場の中で、高く評価されている。ヤマハベトナムは、最近ホンダベトナムを始め、他の外資系企業との競争のため、技術の面を改善し、ブランド力を向上している。ベトナム消費者にとっては、日系であるヤマハの二輪車は品質の面ではホンダとほぼ同等の信頼できる存在であり、特定の製品分野ではヤマハのブランド力は高い。但し、ヤマハベトナムはホンダベトナムに比べ、あるところが良くないと評価されている。例えば、燃費効率である。図表 6.7 を見ると、ホンダベトナムの二輪車のほうが燃費効率は良いと見られる。

図表 6.7 ホンダベトナムとヤマハベトナムの二輪車の燃費効率

ホンダベトナム		ヤマハベトナム	
製品名	燃費効率 (L/100km)	製品名	燃費効率 (L/100km)
Super Cub C125	1.5	JUPITER FI	1.643
Future 125 FI	1.54	SIRIUS FI	1.65
Wave RSX FI 110	1.7	LATTE	1.9
Blade	1.85	JANUS	1.9
Vision	1.88	YZF-R15	2.03

Waveα 110cc	1.9	EXCITER 155	2.09
LEAD 125cc	2.16	MT-15	2.1
Sh mode 125cc	2.16	NVX 155 VVA	2.23
SH150i	2.24	FREEGO	2.25
Air Blade 125	2.24	NVX 155	2.3

出所：各社のホームページより筆者作成

注：L/100km はリットル/100km

SYM ベトナムや地場系完成車企業は、品質面ではベトナムホンダのコンペティターとは言えない。SYM ベトナムは、QCD の中で、強みは主としてコスト面、価格面に集中している。同社は、2000 年代前半にホンダベトナムの Waveα やヤマハベトナムの Sirius 等の高品質、低価格車の開発の成功に対抗し、低価格スクーター Attila も成功した。Attila は、ベトナム女性に好まれるデザインであり、価格が廉価であり、当時他の外資系企業のスクーターが少ないなどにより大量に売れたが、一時的であった。地場系企業は、SYM ベトナムと同様に、強みが低価格、低コストのみであり、品質面では評価されていない。またそれらの企業の 2020 年のシェアは SYM ベトナム 3.5%、地場大手企業の SUFAT、DETECH が 0.2%、0.1% と本格的なコンペティターとは言えない。

(2) ホンダベトナムのコスト上の評価

ホンダベトナムのコスト競争力は、断然トップである。最大の生産能力 250 万台を持ち、規模経済性の面で適正規模と見られ、コスト競争力も高い。ヤマハベトナムも生産能力は 100 万台を持つが、製造設備投資、部品調達コストは、工場全体の生産規模が関連するため、ホンダベトナムのコスト上の優位は圧倒的である。その競争優位の要因は、市場シェア No1 のコストリーダーシップ戦略を生み出している。同社の市場シェアが拡大してきた要因は、低価格・高品質製品 Wave α の開発に成功したことである。ホンダベトナムは、価格 732 ドルの超低価格車を開発したことから潜在市場を拡大させた。さらに同社は、ベトナム政府に働きかけ、中国コピー車の撃退を目指し模倣車対策を強化した。その結果、ホンダベトナムは持続的にシェアが拡大、2020 年現在では 79.7% シェアの獲得に成功しており、同社のコンペティターとしてのヤマハベトナム（シェア 14%）を大きく離している。ホンダベトナムは高い市場シェアの下で 3 生産工場を建設し、1 工場当たり 83 万台の規模経済性が追及できる組立工場を作り、最大のコスト競争力を獲得している。ヤマハベトナムは、1 工場当たりの規模経済性ではホンダに匹敵する水準にあるが、生産規模の総量に格差があり、開発費や部品調達コスト面でホンダベトナムに劣る。一方、ヤマハベトナムはコスト競争を避け、製品差別化戦略においてファッションナブルな製品、スポーツバイク体制などを提供している。これはコスト競争ではホンダベトナムに対抗できない結果でもある。

なお地場系企業のコスト競争力が高いのは、一時的に中国部品キットを活用した効果であるが、地場系企業の場合、モジュール型生産、中国輸入部品キットの採用、デザインコピーなどで、日系企業のように時系列の QCD 改善の効果は見込めない。地場系企業の生産コストの安さは、長期に持続できるものではない。

(3) ホンダベトナムのデリバリーの評価

ホンダベトナムのデリバリー（納期、配送）戦略は他社に対して優位性を持っている。その要因は、ホンダベトナムが、ベトナム全土にもれなく配置している 4S 専売店の 801 店のサービス機能の充実である。また新製品の投入は他社に先行し、最大の車種数、新エンジン累計（28、61）であり、他社を圧倒している。ホンダベトナムは顧客の求める製品はすべて揃え、フルライン戦略を採用し、品質の改善、故障への対応、部品交換やサービスなどの現地市場へのきめ細かい適応活動を実施している。それらが市場シェア及び販売台数の拡大に大いに貢献している。顧客ニーズ対応において、ホンダベトナムは二輪車販売後のアフターサービス店網を重視しており、消費者からの情報を開発にいかしている。また、同社は、最大規模の生産能力により多様な車種及び部品など顧客への納期が短く、顧客の満足度を向上させている。ヤマハベトナムは、全国販売、サービス網で劣るが、顧客ニーズ対応において市場シェアから見ると、一定の強みを発揮しているが、ホンダベトナムに比べ、シェアの差異が大きい（ホンダベトナム：79.7%；ヤマハベトナム：14%）。両社は、販売店とアフターサービス店網はあまり差がなく、他の企業に対し圧倒的に上位にある。特にヤマハベトナムは、現地若者向けファッションブル製品に着目し、開発しており、彼らに好まれる製品が多い。但し、2000 年代後半以降ホンダベトナムは価格戦略の変更以外にも、デザイン戦略も変更している。同社は、以前 40、50 代の消費者に向けた二輪車の代わりに、若者消費者にも向けて、ファッション性のある二輪車を次々に投入した。代表的な製品はスクーター Air Blade であった。Air Blade は当時ヤマハベトナムのスクーター Nouvo の勁敵であった。Air Blade のほうが、燃費効率が良く、部品交換代が安いなどというメリットにより、迅速に Nouvo を販売台数に乗り換えた。

以上のようにホンダベトナムと競合企業を対象に、現地化と現地市場適応の能力構築を QCD の視点で評価した。それによるとホンダベトナムは 4 つの活動の現地化の徹底により現地市場適応の能力構築を進め、常に QCD とその向上、進化を追求してきた。特に中国車バブル期の脅威に直面し、対抗製品の Wave α の開発を決断し、それを契機に 4 つの活動の現地化戦略を通じて、現地市場適応の QCD 能力の構築と進化を常時追求してきた。そのことが、ホンダベトナムの高い競争優位の獲得に結び付いたという結論となる。その要因としては、その他の外資系企業（ヤマハベトナム、SYM ベトナム）、地場系完成車企業に比べ、4 つの活動の現地化が図表 6.6 に示したように高水準で活動してきた。その結果、ホンダベトナムは、2020 年まで持続的に市場シェアが成長し、現在 79.7% の No1 シェアを獲得しており、販売台数が 214 万台に達しているのである。

第7章 ホンダベトナムの競争優位・業績とその要因 —仮説検証を中心に

本章は、1章に設定した3仮説の検証を行う。またこれまでの分析、比較などの結果を通じ、ホンダベトナムの4活動の現地化及び現地市場の適応能力構築の評価を行い、ホンダベトナムが市場の競争優位や収益力（業績）を獲得した成功要因を明らかにする。

事例研究、インタビュー調査、統計資料、研究文献などによるホンダベトナムのWave α の開発に関する考察(仮説1)、統計資料、インタビュー調査、文献調査などの結果を活用し、ホンダベトナムと外資系企業、地場系企業間の現地市場適応の能力構築の比較分析（仮説2）から仮説の検証を行う。

また、ホンダベトナムの時系列データ（1997～2021年）を基に業績（販売台数）が各活動の能力構築から説明できることをSPSS統計分析ソフトウェア（以下、SPSS）による重回帰分析を行い、仮説3を検証する。

7.1 研究仮説の確認 —3仮説

図表 7.1 3仮説の内容と検証方法

	仮説の内容	仮説検証の方法	主として関連する章
仮説1	ホンダはグローバル化能力、資源、経験を通じ、ベトナム市場での適応現地化戦略により低価格中国車に対抗する低価格・高品質製品 Wave α の開発に成功した。 また現地化と現地市場適応の能力構築開発や模倣車対策等がベトナムでシェアを拡大するための要因となる。	主に事例研究による分析（低価格・高品質製品 Wave α の開発と持続的なシェアの拡大の要因分析）	3章 Wave α の開発に関する事例研究
仮説2	ホンダベトナムは、外資系や地場系企業との競争の中で現地化戦略や現地市場適応の能力構築で4つの活動におけるQCDの成果を獲得し、高い競争優位の構築に成功している。	文献調査、統計資料分析、インタビュー調査による考察	6章 ホンダベトナムと外資系、地場系企業の現地市場適応の能力構築の比較分析
仮説3	ホンダベトナムは各活動の能力構築を推進し、（結果として）業績（販売台数）を高めることができる。 各活動のどの活動の能力構築が、販売台数にどの程度貢献しているか、また4つの活動が販売台数に貢献する因果関係等を評価する。	統計分析：時系列データによる重回帰モデル分析	第7章7.3 重回帰分析によるホンダベトナムの業績の要因分析

出所：筆者作成

ホンダベトナムはグローバル化と特に現地化戦略を通じ、外資系企業や地場系企業との競争の中で、高い競争優位や最大の業績（販売台数）を獲得することに成功した。

この成功の要因は、2000年前後中国車バブル期に開発し、従来の価格の1/3程度の低価格・高品質製品 Wave α の開発で先行したことであった。そのためには、開発方法を刷新（グローバル資源、能力、経験の結集）し、部品調達では日系中心から地場系重視に変革するなど、従来と全く異なる

開発方法をとった（3章の事例研究）。また Wave α の投入を契機に、4つの活動の現地化、現地市場適応の能力開発を、時間軸を通し実行していった結果が高いシェアの実現に結び付いたのである。特に販売活動では他社を上回る全国規模での専売店（4S）体制の構築とサービス（4S）の充実、生産活動ではコア部品の内製と最大規模の経済性の活用（低コスト化への対応）、部品調達活動では地場系サプライヤーとの取引による現地部品調達比率の拡大（品質、コストの優位性の構築）、開発活動では新車種数、新エンジン数の投入などによるフルライン戦略（顧客満足度向上）など現地市場適応の能力構築を向上させていったことである。更には模倣品対策の徹底も行っており、第2位のヤマハベトナム（高付加価値品を中心として差別化戦略）ではとりにくい戦略を採用し、それが持続的な成長と、高い競争優位をもたらしている（6章の外資系、地場系企業の比較分析、また統計分析でも検証）。

分析した各章の内容をまとめ、7章ではホンダベトナムがなぜ高い競争優位や業績を獲得したかを分析するために3仮説を設定した。本節は、図表7.1に示した3研究仮説と仮説検証の方法に基づき検証を行う。

仮説1は、ホンダベトナムは低価格中国車（ホンダベトナムのコピー車）に対抗するため、グローバル資源、能力、経験を結集し、低価格・高品質製品 Wave α（732ドル）の開発を企画し成功した。またホンダベトナムは、4活動の現地化、現地市場適応の能力構築を推進する。更にコピー車対策を徹底したことが、ベトナムでシェアを持続的に拡大するための要因となるということである。仮説1は、主として3章の中で分析した Wave α の開発を中心とした事例研究により検証している。

仮説2は、ホンダベトナムと外資系（ヤマハベトナム、SYMベトナム）、地場系企業の比較分析であり、文献調査や統計資料分析、インタビュー調査を利用している。特に統計資料分析では、4活動の現地化や現地市場適応の能力構築の実情をあらわすデータを作成し、客観的に比較分析することを心がけた。ベトナム市場における競争の中で、ホンダベトナムは4つの活動（販売、生産、部品調達、開発）の現地化戦略や現地市場適応の能力構築を行ない、高い競争優位と圧倒的なシェアの獲得に結び付いたということである。仮説2は、主として6章のホンダベトナムと外資系・地場系企業の現地適応の能力構築の比較分析により検証し、ホンダベトナムの競争優位の要因を明らかにしている。

仮説3は、ホンダベトナムの業績を統計分析で検証している。業績の代理変数として「販売台数」を被説明変数とし、各活動を説明変数とする重回帰モデル分析を行う。データは時系列分析では、ホンダベトナムの1997～2021年データを採用している。仮説3は、以下の7.3の重回帰モデル分析の結果により統計的に仮説検証している。

7.2 事例研究等による検証 一仮説1、仮説2

7.2.1 仮説1 一Wave α の開発を中心とした事例研究による検証

図表7.2 ホンダベトナム Wave α の事例研究のまとめ

	開発の特徴	成功要因
開発動機	中国車への対抗、国産化率の強化政策	<ul style="list-style-type: none"> 脅威突破の迅速な戦略

開発時期	タイ開発車 (Wave100) のベトナム適応化による開発期間の短縮 (8ヶ月、通常は2~3年)、グローバル資源、能力、経験の活用	中国ショックからの巻き返し (アジア新興国で超低価格品の投入、新規顧客層の拡大、ホンダの対応の遅れの突破口) ● グローバル資源・能力の活用 日本、中国、ASEAN の連携 (中国の低価格ものづくり能力の学習、日本・タイの開発能力の連携、短期間で開発、機能限定の開発) ● 4つの活動の現地化による突破 独占の専売店の体制、内製化の促進、中国系と地場系サプライヤーとの取引への転換、現地消費者の好みや交通事情などに合わせたデザイン ● 模倣品対策の対応 持続的成長の獲得 (新興国での知財管理、顧客満足志向の社会運動、高いシェアの獲得)
コスト削減	価格 732 ドル、抜本的コスト削減 (当時ホンダベトナムの二輪車の価格は 2000 ドル以上)	
サプライヤー	現地部品調達の取引先 43 社 (日系: 18、地場系: 13、台湾系: 12)	
部品調達	モデル間の共有や部品点数の削減、機能の簡素化により素材変更、部品の現地調達拡大、コア部品の内製化	
開発 (デザイン)	タイホンダの Wave100 を基礎に開発しているが、ベトナム現地消費者の好みや交通事情などに合わせ、デザインの一部修正	
政府対策への対応	1998 年国産化率に連動した奨励的輸入関税政策、2001 年新関税制度、2003 年国内二輪車数制限	

出所: 3 章の事例研究を基に筆者作成

仮説 1 を検証するために、主に 3 章において、事例研究としてホンダベトナムによる中国の低価格車に対抗する「低価格・高品質製品 Wave α」の開発と、その後のシェアアップの戦略を分析した。そこでは統計資料 (付属資料 1、4) 及び、インタビュー調査の結果 (付属資料 2)、研究文献などを活用し、総合的に検証している。

3 章で分析した結果を総括するとホンダベトナムは、1990 年代後半に中国車バブル期による輸入車、KD 組立低価格車の急増に対抗し、低価格・高品質製品 Wave α を開発、投入し、シェア低下の危機とその後の成長に成功した。Wave α の開発の成功要因として、以下の 4 つの経営戦略が重要であることが明らかとなった。

(1) 環境脅威と迅速な対応

ベトナム二輪車市場は、1998 年から 2002 年までに多数の地場系企業が誕生した。ベトナムの消費者は、当時、所得が低かったため、低価格車しか購入できなかった。そのため、この期間は低価格中国車 (ホンダベトナムのコピー車¹²⁶) の販売台数が急増した。ベトナム二輪車市場では、2000 年前後中国車が氾濫したため、外資系企業は、市場シェアが急激に下がった。ホンダベトナムのシェアは、1998 年に 21% から 2000 年 9.6% に急低下し、市場競争上の脅威に直面した (図表 3.2 を基に計算)。

ホンダベトナムは、環境脅威に直面し、全社の資源、能力、経験を結集し、新車種の開発を計画した。また当時ベトナム政府は、国産化強化政策をとったため、それに対応し、低価格・高品質製

¹²⁶ 中国からの低価格輸入車及び地場系企業の低価格車

品 Wave α を迅速に開発した。さらに、ホンダベトナムは、低価格車の競争に積極的に参加し、地方や中間所得の新規顧客層の開発に成功し、持続的なシェアと販売台数の拡大もできた。

(2) グローバル資源、能力、経験の活用

ホンダベトナムの Wave α の開発は、まず開発のコンセプトは「低価格・高品質製品」であり、低価格でも高品質を目指した。開発にあたっては、タイホンダの Wave100 をもとに、タイホンダの開発能力を最大限活用した。ベトナム市場向けに機能を限定し、高品質であるが低価格の二輪車を開発した。またタイの資源、能力を有効に活用し、開発時間を短縮した。更に、ホンダベトナムは、タイホンダとの部品の共有化や金型の共同利用等により開発コストの大幅な削減ができた。

ホンダベトナムは価格を、約 2300 ドルから 732 ドルに減らし、1/3 の低価格車に対抗する二輪車の開発に成功した。さらに、同社は、高品質、低価格車の発売で地場系企業の低価格車が従来の延長では不可能な開発目標を設定した。日本、ASEAN、中国の資源、能力の結集で低価格・高品質製品 Wave α を開発し、従来と異なる新たな潜在市場の開拓と持続的な成長、シェアの拡大に成功している。

特に低価格、低コスト化においては、中国市場で失敗した経験から、ベトナム市場で中国の低価格のものづくり能力を学習した。部品調達コスト削減では、中国企業との合弁を通じて中国の低コスト部品の生産方法を学習した。また中国系部品の採用や地場系サプライヤーとの取引連携の割合を増やし、部品調達コストの大幅な削減を断行した（付属資料 2.2）。

ホンダベトナムは、低価格であるが高品質のものを作ることに成功したが、ヤマハベトナムがそれできなかった理由を挙げれば以下の点を指摘できる。第1に、ホンダは、世界1位のシェア、グローバルな資源、能力の蓄積を持ち、コストリーダーシップ戦略がとれる地位にあったことである（低価格車開発の挑戦）。第2に、中国市場におけるシェアの伸び悩みや中国車バブル期を背景にトップのシェアを奪われるのではないかと危機意識がアジア新興国製品開発を生んだことである。第3に、ホンダ本社、ホンダベトナムで危機意識が共有され、全社を挙げた開発支援が得られたことも大きい。これらの戦略にはホンダベトナムの独自性を見ることができる。例えば、ホンダに対するチャレンジャーと目されるヤマハベトナムにはホンダベトナムが推進してきたような開発や実績がなく、コストリーダーシップ戦略は困難であろうと考える。因みにヤマハベトナムは、高付加価値製品を重視した差別化戦略で対抗する。

特にホンダベトナムは、低価格・高品質製品 Wave α を目指したので、部品調達体制を変革した。中国系と地場系サプライヤーとの取引を採用した。一方、同社は、重要な部品においては、ホンダベトナム及び日系サプライヤーの部品の採用であった。さらに、タイホンダの部品の共有化も行い、他のホンダの製品と同様に Wave α の品質は高い水準を維持したのである。

(3) 4つの活動の現地化による突破

ホンダベトナムは、他の ASEAN 諸国のホンダと同様に、最初は高価格車の顧客をターゲットに置いていた。しかし中国車の脅威により、対抗上低価格・高品質製品開発を迫られた。ホンダベトナムは、現地向け低価格・高品質製品の開発の際に、上記の戦略以外にも、4活動の現地化を強化した。

現地化戦略として、販売活動においては、地場系企業の併売店網と異なり、独占の専売店の体制を構築し、現地消費者のニーズに対応すると共に、アフターサービスのレベルを含め、店舗の施設や現地スタッフの能力の向上により購入者の満足度を高めている。

生産活動においては、品質重視の考えの下で、コア部品を中心に内製化を促進した。ホンダベトナムは、Wave α を作り出すために、内製化で社内の技術力向上にもつなげられると考えた。また、同社は、国内市場での最も大きな生産規模の経済性により、生産コストの削減に貢献した。

部品調達活動においては、Wave α の生産過程の中で、日系中心の取引関係の見直し、低価格の中国部品の採用や、他の外資系、地場系の取り込みを重要な課題に設定した。これは、中国での失敗経験及び他の ASEAN 諸国の成功経験を生かしたものであり、ベトナム市場で有機的に適合させている。ホンダベトナムは、タイホンダの低価格中国車に対抗する低価格製品 Wave100 の部品の共有であった。また、同社は、部品点数を減らしたが、既存二輪車の機能・品質と同様な Wave α を目指した。これらは、Wave α のコスト削減に大きく貢献した要因だと考えられる。

開発活動においては、日本、ASEAN、中国等のグローバル資源、能力を有効に活用した。図表 7.2 のように、Wave α はタイホンダの Wave100 の基本設計を基にベトナム向けに修正し、開発期間を圧縮した。ホンダベトナムは、タイホンダの Wave100 を基に現地消費者のニーズ、好みや、交通事情、天候などを考慮し、Wave α のデザインを開発した。例えば、Wave α は既存二輪車 (Super Dream、Future) に比べ、小型である。これは、男女を問わずベトナム人の体格が小さいことや狭い道が多いなどには乗りやすいというメリットになったと考えられる。

ホンダベトナムは他の外資系企業 (例えばヤマハベトナム) に比べ、生産規模が最も大きく、市場ニーズに柔軟かつ迅速に対応し、グローバル能力、資源、経験 (タイホンダの Wave100 の成功、中国での失敗) を有した。一方、ヤマハベトナムは、ホンダベトナムに比べ、生産規模が小さいため、規模の経済性が低い。ヤマハはベトナム市場だけでなく、他の市場 (タイ、インドネシアなど) でも中高価格層の顧客に向け、製品を開発、投入している。また、ヤマハベトナムは、部品サプライヤーの取引先の多くが日系企業であるため、コストの削減が難しいと考えられる。従って、ヤマハは、ベトナム市場における生産規模が小さく、日系サプライヤーの採用の重視、現地市場のニーズへの対応が弱い。また、同社は、グローバルの低価格車の開発の経験や能力がほとんどないため、ヤマハベトナムには Wave α のような低価格・高品質製品を開発することが難しいと考えられる。

その結果、ホンダベトナムは、Wave α の開発に成功する。またこれらの活動から潜在市場の大きな新規顧客層 (低所得消費者対象) の開拓にも成功した。当時、ベトナムは低所得者が一般的であった。つまり、ホンダは、タイ、フィリピン以外にベトナム市場でも新規顧客層を開拓し、コストや品質において顧客の満足度を高め、低価格コピー車を圧倒した。

(4) 模倣品対策の対応

ホンダの二輪車事業は、顧客のホンダブランドに対する信用を維持し、同社の研究の成果・活用などのため 1996 年以降世界 5 ヶ所でロンドン、ロスアンゼルス、バンコク、サンパウロ、北京の知的財産権の管理活動を実行してきた。

ベトナム二輪車市場は、2000 年前後中国車バブル期が出現したが、中国車はホンダのコピー車であり、コピー車の氾濫の危機に直面した。その状況に対し、中国と ASEAN 各国の経験を活用し、

Wave α の開発を契機に、ベトナム政府にも働きかけ模倣品対策（商標、デザイン侵害など）を徹底した。

ホンダベトナムのコピー車は、中国製が中心で、低価格であるが売りっぱなしで、自店でのアフターサービスがないため、顧客の満足度が低い。ホンダのコピー車は、価格は安い、ライフタイムでみると割安と言えず、売れなくなった。

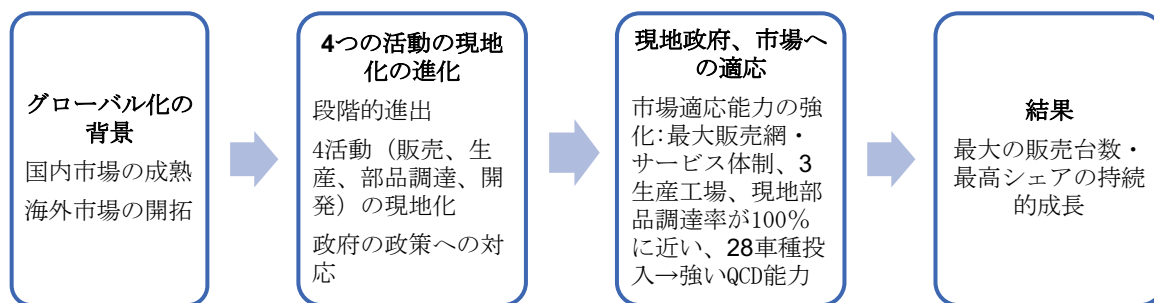
ホンダベトナムのコピー車は、商標の模倣、HONDA や Wave α に似せた多くの模倣品が出た。デザインの模倣、ホンダのカブ系のみならず、他のバイク系やスクーター系の外観模倣が氾濫していた。従って、ホンダベトナムは、商標やデザインの模倣を徹底的に摘発すると共に、ベトナム政府とも連携し、安全運転普及活動の協力を行った。同社は、安全運転センターを設置し、販売店向けや、子供向けに「健全な二輪車社会の育成」活動を展開し、ベトナム政府からも高く評価される。これらの対策により、ホンダベトナムは、知財権を徹底的に管理することができ、さらに、同社の責任も明確化された。

まとめとして仮説1「ホンダはグローバル化能力、資源、経験を通じ、ベトナム市場に適応現地化戦略により低価格中国車に対抗する低価格・高品質製品 Wave α の開発に成功した。」は、上記のような内容により検証される。

7.2.2 仮説2 —ホンダと外資系、地場系の能力構築の比較分析による検証

(1) ベトナムにおけるホンダのグローバル化、現地化と能力構築の関係

図表 7.3 ホンダベトナムのグローバル化、現地化と能力構築の関係



出所：図表 1.4 を基に筆者作成

ホンダの二輪車事業はグローバル化により蓄積した資源、能力を活用し、現地市場ニーズに適応するため4つの活動の能力構築を促進している。それが市場の競争優位を生み、持続的なシェアの拡大に貢献することになる。

ホンダベトナムは現地に進出した後、ベトナム政府の政策、市場ニーズに合わせ、段階的に現地化を的確に行うことにより高いシェアを獲得している。また、ホンダベトナムは現地消費者とベトナム政府の政策に対応し、市場の競争優位を獲得するための販売、生産、部品調達、開発の能力構築

築活動を行っている。それらの活動は、「品質・コスト・デリバリー（QCD）」の進化を通じて、市場の競争優位の構築に貢献している。

(2) 現地市場適応の能力構築活動

図表 7.4 は各社の市場適応の能力構築の比較評価を示しながら、QCD の評価 「++ + -」がどのような基準で評価されているのかを示している。

図表 7.4 ベトナムにおけるホンダ、SYM、ヤマハ、地場企業の市場適応の能力構築の比較評価

		ホンダベトナム	ヤマハベトナム	SYM ベトナム	地場系企業
4 つ の 活 動 能 力 構 築 の 特 性	販 売	<ul style="list-style-type: none"> ・専売店体制の構築 ・4S 専売店数：801 店 	<ul style="list-style-type: none"> ・専売店体制の構築 ・3S 専売店数：500 店 ・2S サービス店数：124 店 ・スポーツバイク店数：50 店 	<ul style="list-style-type: none"> ・専売店体制の構築 ・3S 専売店数：217 店 ・2S サービス店数：131 店 	<ul style="list-style-type: none"> ・代理店、併売店の構築 ・SUFAT：専用代理店数 133 ・DETECH MOTOR：専用代理店数 389
	生 産	<ul style="list-style-type: none"> ・生産工場数：3 ・最大生産能力：250 万台（1 工場当たり 83 万台） ・部品工場数：2 ・部品内製化時期：早い ・部品内製化比率：14% 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産工場数：2 ・生産能力：100 万台（1 工場当たり 50 万台） ・部品工場数：1 ・部品内製化時期：早い 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産工場数：2 ・生産能力：54 万台（1 工場当たり 27 万台） ・部品工場数：2 ・部品内製化時期：遅い 	<ul style="list-style-type: none"> ・工場が小さい、家族経営 ・中国部品モジュール組立 ・SUFAT：生産工場数 1（15 万台）、部品工場数 1 ・DETECH MOTOR：生産工場数 1（20 万台）、部品工場数 1 ・部品内製化時期：遅い
	部 品 調 達	<ul style="list-style-type: none"> ・地場系サプライヤー数：10 社 ・部品調達現地化比率：98% 	<ul style="list-style-type: none"> ・地場系サプライヤー数：6 社 ・現地化比率：約 95% 	<ul style="list-style-type: none"> ・地場系サプライヤー数：8 社 ・部品調達現地化比率：95% 	<ul style="list-style-type: none"> ・SUFAT：地場系サプライヤー数 3 社、現地化比率 100% ・DETECH MOTOR：地場系サプライヤー数 6 社、現地化比率 100%
	開 発	<ul style="list-style-type: none"> ・車種数：28 ・新エンジン累計：61 ・低・中・高価格製品 	<ul style="list-style-type: none"> ・車種数：18 ・新エンジン累計：35 ・中・高価格帯 	<ul style="list-style-type: none"> ・車種数：15 ・新エンジン累計：27 ・低・中価格帯製品 	<ul style="list-style-type: none"> ・SUFAT：車種数 10、新エンジン累計 11 ・DETECH MOTOR：車種数 12、新エンジン累計 15 ・外資系企業の製品のデザインのコピー ・低価格帯製品

QCD に 与 え る 影 響 と 評 価	Q	<ul style="list-style-type: none"> ・二輪車の品質が高く、持続的改善、向上 ・低価格・高品質製品の開発が成功 ・部品の品質が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・二輪車の品質が良い ・部品の品質が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・二輪車の品質がまあまあ ・部品の品質が高くない 	<ul style="list-style-type: none"> ・製品の品質が低い ・部品の品質が低い
	C	<ul style="list-style-type: none"> ・開発時間の短縮 ・コストの削減 ・経済性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・コストの削減が低い ・経済性が高くない 	<ul style="list-style-type: none"> ・コストの削減がまあまあ ・経済性が低い 	<ul style="list-style-type: none"> ・コストが低い
	D	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客への納期の短縮 ・良い品質でニーズに適切な価格での部品の販売・交換 ・顧客満足度が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客への納期の短縮 ・一部所得が低い消費者のニーズに対応しない 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客への納期が早くない ・部品価格が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客への納期が早くない ・顧客満足度が低い
QCD の 評 価	Q	++	+	-	--
	C	++	+	+	++
	D	++	++	-	--
総合評価		++	+	-	--

出所：6章の図表6.6を基に筆者作成

注1：評価の方式は4段階：++最良、+良、-：普通、--：良くない。この評価の方式は、能力構築の実績をもとに、国内市場におけるQ、C、Dの競争優位の順番をつけ、総合評価している。

注2：データは2020年の情報である。

3、5章においてホンダベトナム、SYMベトナム及びヤマハベトナムの現地化の4つの活動の軸の各社の現地化の特徴を明らかにした。それに加え、6章では、3社と地場系企業の能力構築（4つの活動）をもとに各社のQCD能力を評価し、比較分析を行った。それらの結果を通じ、ホンダベトナムの市場適応の能力構築とQCD能力は以下の通りに整理される。

(i) ホンダベトナムの品質能力

ホンダベトナムは、品質重視の経営を指向しており、品質の向上、進化の能力が高い。ホンダの二輪車は、ASEAN市場で4ストローク方式を採用し、他のメーカーと比べ品質の差別化能力が高い。ホンダの二輪車は、丈夫さ・燃費効率・走りのフィーリングなど二輪車の3つの機能をバランスよく追及し顧客から高く評価されている。ホンダベトナムは、現地の所得水準に対応し、低価格製品を開発したが、品質そのものは決して落とすことなく、品質重視のものづくりにこだわってきた。ホンダベトナム製品の品質は、ヤマハベトナム、SYMベトナムなど他の外資系企業と比べ、同じ価格帯製品なら、同社の製品の品質が高く、消費者にとって、コストパフォーマンスが最も良いと考えられている。

(ii) ホンダベトナムのコスト競争能力

2000 年前後地場系企業は低価格中国車を輸入、KD 生産したため、コスト競争優位が最も強かったが、2002 年にホンダベトナムの低価格・高品質製品 Wave α の発売により、総合的に評価するとホンダベトナムのコスト競争力が最も強くなった。さらに、ホンダベトナムは販売シェアがトップであり、3 生産工場により国内市場最大規模の生産能力を持つ。二輪車生産における規模の経済性により、最大のコスト競争力を獲得している。

一方で他の外資系は、規模の経済性ではホンダに劣るため、特定顧客、特定製品に絞り、差別化戦略により対抗することになる。

(iii) ホンダベトナムのデリバリー能力

先行研究 1.6.3 では、藤本隆宏の能力構築理論のフレームワークとして「ものづくり組織能力、裏の競争力、表の競争力、収益力」の関係を示した。ものづくり企業が日頃継続する組織能力の構築活動は裏/表の競争力を介して、収益力（利益率、株価、部門別業績等）に結び付いていることが示されている。本研究の市場シェア、業績（販売台数）は、能力構築理論からすれば、表の競争力や収益力の代理変数であり、収益力を規定する要因でもある（図表 1.5）。ホンダの営業利益のセグメント情報によれば、近年四輪車部門の不振を二輪車部門が補っており、その収益元はアジアの二輪車事業が貢献しており、能力構築理論からみても現地化と現地適応の能力構築の成果が現れている（ホンダ有価証券報告書セグメント情報を参照）。

ホンダベトナムは、ベトナム全土にもれなく専売店、サービス店を配置している。顧客の求める製品はすべて揃え、フルライン戦略を採用している。また品質の改善、故障への対応、部品交換やサービスなどの現地市場へのきめ細かい適応活動を実施している。更に同社は、最大規模の生産能力と多様な車種を取り揃えており、部品製造工場を国内に建設し、顧客への製品及び部品の納期を短縮し、顧客の満足度を向上させている。

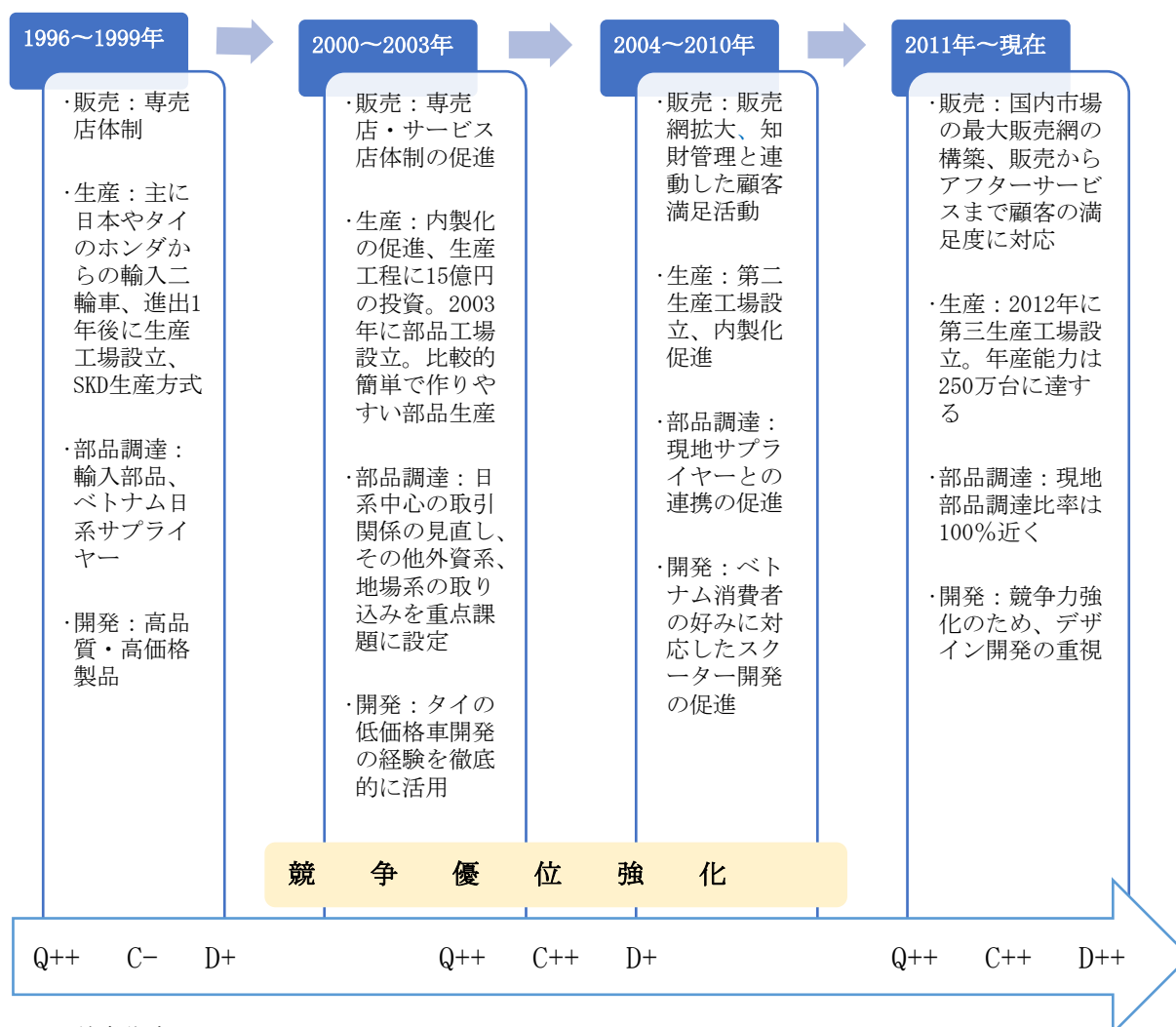
つまり、ホンダベトナムは生産規模が最大で、規模の経済性を享受できる地位にある。その結果ポーターのコストリーダーシップ戦略を追求できる地位にあり、その地位を利用し、低価格、高品質の Wave α の開発に挑戦し、シェア拡大の足掛かりを作ることになった。それに加えバリューチェーンの 4 つの活動（販売、生産、部品調達、開発）の現地化を促進し、現地の顧客ニーズに適応する能力構築を強化してきた。ベトナム二輪車市場では、各社は、競争優位を高めるため、4 つの活動の現地化や現地市場適応を促進し、QCD 能力を強化しているが、ホンダベトナムは、販売面では他社に先駆け全国規模の専売店、サービス店体制を構築した。また生産面では最大シェア、生産台数による規模の経済性を実現し、強いコスト競争力を持つ。それに加え部品調達面では日系中心のサプライヤー体制を一新し、現地調達重視のサプライチェーンを構築し、それらが融合し低コスト化に貢献している。更に開発面では低コスト、高品質の Wave α の投入を中心にあらゆる顧客に対応できるフルライン製品化を実現し、あらゆる顧客層に強みを発揮している（図表 7.4）。

一方でヤマハベトナムは、中・高所得層向け製品、スポーツタイプなどの製品開発において、ホンダベトナムに対する製品差別化を重視している。また SYM は女性向けスクーターなどニッチ分野に特化、集中するなど、各社は異なる戦略方向を目指している。その結果ホンダベトナムは、あらゆる層の顧客に適応し、QCD が他社と比べ、圧倒的に強い。現在の高い市場シェアは、それらを反映したものである。

以上の分析を踏まえると、仮説2「ホンダベトナムは、4つの活動の現地化戦略により現地市場適応の能力構築を行ない、高い競争優位の獲得に結び付いている」という結論が得られる。各社の能力構築とQCD、市場の競争優位の評価は、前掲図表7.4のとおりである。

7.2.3 仮説1・2 検証結果によるホンダベトナムの成功要因

図表 7.5 4つの活動と市場適応能力構築におけるホンダベトナムの成長



出所：筆者作成

注1：評価の3段階は、++：非常に良い、+：良い、-：良くない。これは外資系ヤマハベトナム、SYMベトナム、地場系企業との比較分析で評価である。

注2：Q：品質、C：コスト、D：デリバリー（配送サービス、顧客ニーズ対応）

本節は、今まで分析したホンダベトナムの現地化、能力構築の特徴、仮説検証の結果を総合的にまとめ、競争優位の成功要因を明らかにする。図表7.5は、時間軸でベトナム二輪車市場において、ホンダがどのようにグローバル資源、能力、経験を結集し、4活動の現地化や能力構築を通じ競争優位を構築し、QCD能力の改善、進化に結びつけているかを示している。また前掲図表7.4

は、外資系、地場系企業の現地市場適応の能力構築の比較分析の結果を一覧表にまとめたものである。

図表 7.5 を見ると、ホンダベトナムは、進出してから現在まで現地消費者のニーズ、他社との競争を通じて、4 活動の能力を常時改善し、進化させ、品質、コスト、デリバリーの面での競争力を高め、持続的に成長していることが分かる(時系列データは図表 7.7 に掲載)。

段階 1 (1996~1999 年) では、ホンダベトナムは、主に日本からの輸入車でベトナム二輪車市場ニーズに対応した。当段階では、同社は、高品質高価格戦略を採用し、現地の高所得顧客に注目した。タイホンダからの輸入車は、1992 年からベトナム二輪車市場に進出し、高価格であるが、品質が良いので、ベトナムの高所得消費者に好まれた。ホンダは、1996 年にベトナムに進出し、1997 年に生産を開始した。タイホンダからの輸入車でもホンダベトナム組立二輪車でも高品質であるため顧客の信頼度を得られたが、当時最も大きな潜在的な消費者市場(低所得顧客対象)に適応できていないため、第 1 位の市場シェアであったが、販売台数が 10 万台以下で小規模であった(前掲 3 章、図表 3.2)。従って、ホンダベトナムの QCD 能力は、この段階では、品質の面が非常に良く、専売店体制で顧客向けサービスも良かったが、コスト面が良くなく、大きな市場は獲得できなかったと考えられる。

段階 2 (2000~2003 年) では、ホンダベトナムは、同社のコピー車の氾濫に対抗し、低価格・高品質製品 Wave α の開発を目指した。4 つの活動において Wave α 開発の成功要因は、図表 7.2 でまとめた。この段階では、ホンダベトナムは、販売において、専売店体制をベトナム全域に拡充、強化した。生産において、生産工程に重点的に投資し、部品内製化を促進した。部品調達においては、日系中心の取引関係の見直し、その他外資系、地場系の取り込みを重点課題に設定した。開発においてタイの低価格車開発の経験を徹底的に活用した。結果は、他の製品と比べ、Wave α の価格を 1/3 (732 ドル) にしたことにより、中国車と同等の価格競争が可能となった。さらに、Wave α 開発に伴い、ホンダベトナムは、中間層や底辺層の顧客を開拓し、市場の規模を広げることに成功した。従って、ホンダベトナムは、この段階に至り高品質を維持し、コスト削減を徹底的に実施すると共に、低価格志向の顧客を取り込むための販売網を整備していった。

段階 3 (2004~2010 年) では、ホンダベトナムは、Wave α の成功による市場シェアの増加に伴い、4 つの活動の能力構築において、4S 専売店網の拡大、2008 年に第 2 組立工場の設立、現地サプライヤーとの取引の推進、現地消費者のニーズに対するスクーター開発に着目した。この段階では、ホンダベトナムは、中国コピー車に対する模倣車対策を徹底的に実施した。またベトナム政府と連携し、安全運転普及活動を行うなど社会的活動にも取り組み、QCD 能力の向上、顧客満足度を向上させる活動を展開した。ベトナム二輪車市場における競争力が高まり、市場シェアが第 1 位となった。

段階 4 (2011 年から現在まで) では、ホンダベトナムは、最大シェアから更にシェアを拡大するため、4S 専売店網を強化し、現在では 801 の専売店網を構築している。2014 年に第 3 組立工場を設立し、生産能力が 250 万台に達している。現地部品調達比率は 98%に達し、コスト削減を徹底的に実施している。ベトナムの所得が上がりつつあり、現地消費者は、最近ではデザインにも注目するようになったため、ホンダベトナムは、車種数 28、エンジン数累計 61 のフルライン戦略を採用し、対応している。あらゆる価格帯を持ち、製品ラインで顧客満足度を高めている。現時点での国内二輪車市場においてホンダは、QCD 能力が最も高く、最大のシェア、販売台数を占めている。

7.3 重回帰分析によるホンダベトナムの業績の要因 —仮説3の検証

上記の仮説1、2は3～6章の分析結果、インタビュー調査、統計資料分析などを基に検証された。企業間比較分析の結果としては、ホンダベトナムはバリューチェーンの4活動の現地化や能力構築を向上し、QCD能力の改善・進化を実現することにより、高いシェアや最大の販売台数を獲得している。

本節は、仮説3の検証としてS重回帰分析による、ホンダベトナムの業績（販売台数）と、ものづくり関連活動の能力構築に関する重回帰モデルを構築する。ホンダベトナムの時系列データ（1997～2021年）をもとにSPSSを使用して重回帰分析を行う。重回帰モデルの結果をもとに、仮説3「ホンダベトナムは各活動の能力構築を推進し、（結果として）業績（販売台数）を高めることができる」を統計的に検証することになる。

7.3.1 被説明変数、説明変数の選定

(1) 仮説3の説明と検証方法

上記のように仮説3では、藤本隆宏の自動車産業における能力構築理論を二輪車産業に適用したものであり、ここでは分析方法として、仮説検証型の重回帰モデルを採用している。まずホンダベトナムの時系列データ（1997～2021年）を基に、ホンダベトナムの業績（代理変数：販売台数）を4活動（販売、生産、部品調達、開発）の能力構築から説明する重回帰モデルを作成する。

重回帰モデルを基に各係数の有意確率、各変数の多重共線性（以下、VIF）、各変数の符号条件などを分析し、仮説検証を行う。ホンダベトナムの業績（販売台数）は現地市場適応の4活動の能力構築の変数（X1～X4）が規定要因であり、それらの寄与度が生み出す能力構築の優劣から生まれると考えている。

上述したように統計分析モデルは、理論仮説として藤本隆宏の「能力構築理論」を出発点とし、自社が継続的に推進する製造企業のものづくり能力の持続的な構築、向上、進化から起こるとする。

仮説3の検証以外にも、「どの活動の能力構築が、販売台数にどの程度貢献しているか、また4つの活動が販売台数に貢献する因果関係等」を統計解析（ β 係数等）により明らかにする。

(2) 被説明変数、説明変数の選定

図表 7.6 被説明変数と説明変数の選定

	被説明変数	説明変数 X1	説明変数 X2	説明変数 X3	説明変数 X4
	業績	販売活動	生産活動	部品調達活動	開発活動
選定変数	販売台数	専売店数	部品内製化比率	部品調達現地化比率	新車種数
統計分析でト ライした変数		専売店増加 率、専売店増 加率（-1）	組立工場数*、 部品工場数*		新車種累計、新エン ジン数、新エンジン 累計

コメント	利益率、株価等の財務データ（事業別国別セグメント情報は得られない）	販売店員数、販売組織等は除く	組立工場数、部品工場数はものづくり能力の代理変数	地場系サプライヤー数の時系列データは得られない	新興国の開発はデザイン開発、エンジン開発が中心
------	-----------------------------------	----------------	--------------------------	-------------------------	-------------------------

出所：藤本（2004）、ポーター（1985）、本論文の1章、3～6章を基に筆者作成

本研究の重回帰分析では、競争力自体は測定していないが、その結果として向上することが期待される業績の代替指標として、「販売台数」に着目する。そのため、本重回帰モデルでは、被説明変数としてホンダベトナムの業績の代理変数は「販売台数」とする。また、上記のように説明変数として4活動の代理変数X1～X4は、図表7.6のように選定した。

販売活動においては、「専売店数」、「専売店増加率」などを候補にした。日本製造企業の海外進出では、販売の現地化は、完成品の輸出（当初は併売店、代理店）から入り、自社の専売店体制を構築することにより、販売体制を整える場合が一般的である。ホンダは現地化にあたり専売店制を重視してきた。ここでは、販売活動の能力構築の代理変数として「専売店数」、「専売店数増加率」（今期、前期）などの使用も試みた。それ以外にも販売の現地化を表す変数は、人材（販売店員数）、販売組織、経営（意思決定）方式などもあるが、本研究ではバリューチェーンの主活動の能力構築に力点を置き、研究の対象外とした。

生産活動においては、「部品内製化比率」、「組立工場数」、「部品工場数」、「組立従業員数」などを候補にしたが、販売活動の理由と同様に「組立従業員数」は情報が開示されておらず、変数を選択しなかった。

部品調達活動においては、「部品調達現地化比率」、「地場系サプライヤー数」を候補にした。しかし、「地場系サプライヤー数」のデータ収集が困難なため、除いた。

開発活動においては、「新車種数」、「新エンジン数」、「新車種累計」、「新エンジン累計」などを候補にした。4～6章で分析したように、後発新興国では、日本やタイ（ASEANモデル）で開発した基本モデルをもとにデザイン開発（「車種数」に対応）、「新エンジン数」の開発による製品差別化が重視される。

重回帰モデルの説明変数及び、被説明変数は、図表7.6に整理した。図表7.6は、重回帰モデルで試みた説明変数X1～X4の変数名を表示したものである。

(3) データ表の説明

図表7.7 ホンダベトナムの時系列データ（1997～2021年）

年	販売 X1		生産 X2			部品調達 X3	開発 X4		業績
	専売店数	専売店増加率 (%)	組立工場数	部品工場数	部品内製化率 (%)	部品調達現地化比率 (%)	新車種数	新エンジン数	販売台数 (万台)

1997	126	15	1	0	0	36	1	0	5
1998	129	2	1	0	0	38	0	0	6
1999	132	2	1	0	0	44	1	0	7
2000	164	23	1	0	0	61	0	0	16
2001	202	16	1	0	0	64	0	2	17
2002	235	16	1	0	0	67	1	1	39
2003	259	10	1	0	1	71	0	1	43
2004	290	12	1	0	1	73	2	1	51
2005	341	13	1	0	1	76	0	0	62
2006	387	6	1	0	2	78	0	2	77
2007	412	6	1	0	2	81	1	1	112
2008	444	8	2	0	3	83	2	2	132
2009	459	3	2	0	3	85	4	5	140
2010	478	4	2	1	8	88	4	2	170
2011	511	7	2	1	8	90	1	4	155
2012	587	15	2	1	10	92	1	5	195
2013	639	9	2	1	10	93	1	3	187
2014	661	3	3	2	11	93	2	4	190
2015	671	2	3	2	11	94	3	1	190
2016	700	4	3	2	12	94	4	8	203
2017	743	6	3	2	12	95	7	1	217
2018	769	3	3	2	12	96	13	8	238
2019	799	4	3	2	13	96	8	7	257
2020	801	0.3	3	2	14	98	0	3	214
2021	815	2	3	2	14	98	0	3	232

出所：各資料を基に筆者作成（4～6章の現地化、能力構築の比較分析をもとに作成した）

注：データは2021年のデータによる。

図表 7.6 の変数の候補を基に、選定した変数は次の通りである。被説明変数 Y は、「販売台数」である。説明変数は、X1 が「専売店数」、「専売店数増加率」、X2 が「部品内製化比率」、「組立工場数」、「部品工場数」、X3 が「部品調達現地化比率」、X4 が「新車種数」、「新車種累計」（新車種数より計算）、「新エンジン数」、「新エンジン累計」（新エンジン数より計算）などである。これらの変数を基に、図表 7.7 のホンダベトナムの時系列データ表（1997～2021 年）を作成した。

「販売台数」は、VAMM（ベトナム二輪車協会）、ホンダ本社インタビュー調査、三嶋（2007）、『世界二輪車状況』（2010）のデータをもとに作成した。「専売店数」、「組立工場数」、「部品工場数」、「部品内製化比率」、「部品調達現地化比率」、「新車種数」はホンダベトナムとホンダのホームページ、ベトナム産業貿易省、ベトナムネット新聞（VietNamNet）やハノイモイ新聞（hanoimoi）などベトナムの新聞記事からデータを集収した。「新エンジン数」はベトナム登録局

のデータ(付属資料4)により作成した。「専売店数増加率」、「新車種数累計」、「新エンジン累計」は「専売店数」、「新車種数」、「新エンジン数」のデータを基に計算し、作成した。

7.3.2 重回帰分析の結果

本節ではホンダベトナム時系列データ(1997~2021年)を使用し、SPSSによる重回帰モデル分析を行った。

(1) 各変数の説明

上記のように本重回帰モデルでは、ホンダベトナムの業績の代理変数として被説明変数については「販売台数」を採用している。説明変数は、4活動(販売、生産、部品調達、開発)の能力構築に対応する4変数(X1~X4)である。

X1(販売活動)では、「専売店数」を選定した。専売店は、4S(販売、サービス、部品補充、安全)の機能を有し、年々サービス機能が高度化してきているが、「販売台数」にプラスの効果が期待される。

X2(生産活動)では、「部品内製化比率」を選定した。コア部品を中心とした部品内製化は品質の向上、安定を通して販売台数の増加に貢献する。一方で部品内製化による投資増、コスト増のマイナス効果もあるが、総合して「販売台数」にはプラスの効果が期待される。

X3(部品調達活動)では、「部品調達現地化比率」を選定した。部品調達の現地化を進めれば、低コスト化に貢献する。組立型産業では購入部材費の割合が高く、これが増えると「販売台数」にプラスの効果が期待される。

X4(開発活動)では、「新車種数」を採用した。新興国の開発はデザイン開発「新車種数」による顧客ニーズへの適応度が増し、「販売台数」にプラスの効果が期待される。

(2) 重回帰モデル1の結果

重回帰モデル1は以下の通りである。

販売台数

=f(専売店数、部品内製化比率、部品調達現地化比率、新車種数)

重回帰モデル1の結果は図表7.8で示している。

図表7.8 ホンダベトナムの業績：販売台数の重回帰分析の結果
(被説明変数：販売台数)

説明変数	B	β		有意確率	VIF
X1 専売店数	0.160	0.441	*	0.050	40.958
X2 部品内製化比率	4.732	0.301		0.055	19.966
X3 部品調達現地化比率	0.982	0.214	*	0.039	8.602

X4 新車種数	2.933	0.106	*	0.015	1.474
(定数)	-61.293				
調整済 R ²	0.974				
F 値	223.293		***	<0.001	

出所：SPSS で実施した重回帰分析の結果を基に筆者作成

注1：Bは標準化されてない係数、βは標準化係数である。

注2：*は5%水準で有意、**は1%水準で有意、***は0.1%水準で有意である。

図表 7.8 を見ると、ホンダベトナムの業績「販売台数」に対して、4活動の各係数の有意確率は、「専売店数」、「部品調達現地化比率」、「新車種数」が5%水準で有意となっている。「部品内製化比率」の有意確率(0.055)は、統計的有意性がやや低いが、5%水準に近い値を持つ。

但し、モデル1のX1「専売店数」及びX2「部品内製化比率」のVIFは「>10」と高く、問題がある。理由はまず、被説明変数YとX1、X2、X3では相関係数が高く、説明変数間における多重共線性の問題が起こっている。特に「販売台数」と「専売店数」は概念が近く、「専売店数」を入れるとVIFの問題が起こったと考えられる。

そのため、「販売台数」に対しては、販売活動の能力構築は前提条件としてとらえ、能力構築理論の検証モデル1から落とした。そしてホンダベトナムの業績「販売台数」Yと「専売店数」X1を除く「部品内製化比率」X2、「部品調達現地化比率」X3、「新車種数」X4の「ものづくり関連の能力構築」を中心としたモデル2を再構築し、統計的に検証した。

その結果は係数の有意確率、VIFの面で、改善が見られた。詳細な重回帰分析の結果は下記の通りである。

(3) 重回帰モデル2の結果

重回帰モデル2は以下の通りである。

販売台数

=f(部品内製化比率、部品調達現地化比率、新車種数)

SPSSで行った重回帰モデル2の結果は図表7.9で示している。

図表 7.9 ホンダベトナムの業績：販売台数の重回帰分析の結果
(被説明変数：販売台数)

説明変数	B	β		有意確率	VIF
X2 部品内製化比率	9.121	0.581	***	<0.001	3.511
X3 部品調達現地化比率	1.712	0.373	***	<0.001	3.268
X4 新車種数	3.707	0.135	**	0.003	1.308
(定数)	-71.970				
調整済 R ²	0.970				
F 値	255.680		***	<0.001	

出所：SPSS で実施した重回帰分析の結果を基に筆者作成

注1：Bは標準化されてない係数、βは標準化係数である。

注2：*は5%水準で有意、**は1%水準で有意、***は0.1%水準で有意である。

図表 7.9 を見ると、ホンダベトナムの業績「販売台数」に対して、「部品内製化比率」、「部品調達現地化比率」、「新車種数」の各係数の符号条件、β係数は、いずれもプラスに寄付している。偏回帰係数の有意性は、「部品内製化比率」、「部品調達現地化比率」では0.1%水準、「新車種数」では、1%水準に有意となっている。また、各係数のVIFは「<10」であり、変数間の多重共線性問題は改善されたと見られる。

(4) 重回帰モデル結果の評価と仮説3の検証

ここでは、上記のモデル1とモデル2の重回帰分析結果の評価として図表 7.10 を作成した。

図表 7.10 重回帰モデル結果の評価 (モデル1/モデル2)

	A: 偏回帰係数の有意性	B: 多重共線性 VIF	C: 偏回帰係数の符号/ β係数	D: 決定係数
モデル1	X1: 0.050 X2: 0.055 X3: 0.039 X4: 0.015	X1: 40.958 X2: 19.966 X3: 8.602 X4: 1.474	X1: +/0.441 X2: +/0.301 X3: +/0.214 X4: +/0.106	調整済み R ² =0.974
モデル1 の評価	X1、X3、X4の偏回帰係数は5%水準で有意となった。但し変数間の多重共線性があり、この回帰係数の推計値自体が間違っていると考えられる。	X1、X2の偏回帰係数のVIFは10を上回り、4変数モデルは成立しない。	なし	なし
モデル2	X2: <0.001 X3: <0.001 X4: 0.003	X2: 3.511 X3: 3.268 X4: 1.308	X2: +/0.581 X3: +/0.373 X4: +/0.135	調整済み R ² =0.970
モデル2 の評価	X2、X3の偏回帰係数は0.1%水準、X4のそれは1%水準で有意であり、意味のある回帰モデルとなっている。	VIFはいずれも小さく、多重共線性は認められない。	いずれの符号も正であり、X2、X3、X4はいずれも業績に対してプラスに寄与する。	モデル2では、「業績」の変動の97%を説明できる。十分すぎる説明力を有している。

出所：重回帰分析結果を基に筆者作成

図表 7.10 のように重回帰モデルの結果をもとに、A、B、C、Dの4つの条件をもとに評価する。モデル1では、X1、X2の偏回帰係数のVIFは10を上回り、多重共線性の問題があり、4変数モデルは成立しない。そのため、仮説3の検証には統計的に有意な3変数モデル2を採用する。モデル2はA、B、C、Dの条件を満たしており、X2「部品内製化比率」、X3「部品調達現地化比率」、X4「新車種数」の能力構築は業績「販売台数」に対してプラスの効果を持つことを示している。

従って、仮説3「ホンダベトナムは各活動の能力構築を推進し、（結果として）業績（販売台数）を高めることができる」という仮説は4変数モデルではないが、3変数モデルで部分的に検証できたと捉えることができる。

また、重回帰モデル2では、ホンダベトナムの「販売台数」への貢献度を表す β 係数は、自社の業績に対する貢献度を表しており、その大きさは「部品内製化率」、「部品調達現地化比率」、「新車種数」の順番である。標準化係数 β は、各活動を1単位上げた時の「販売台数」に対する貢献度を表す。すなわち「部品内製化比率」を1単位投入すると業績（販売台数）が0.581上昇し、効果は最大である。次に、「部品調達現地化比率」を1単位投入すると「販売台数」が0.373、「新車種数」では0.135増加し、これらの活動はいずれも、貢献度に差異はあるが、プラスの効果があることが証明された。

「部品内製化比率」は品質の向上や生産の安定性に貢献し、内製化のコスト増を割り引いても「販売台数」にプラスの効果を持つとの知見は新たな発見である。「部品調達現地化比率」は製造原価の7、8割を占める部材費の削減、価格の低下にとって有効であり、「販売台数」の拡大にとってプラスの貢献度を持つ。また、「新車種数」は、現地市場消費者のニーズや交通事情などに適した新たな二輪車の投入を示している。新車種の投入は製品差別化による顧客開拓、販売台数の掘り起こしが期待され、自社の「販売台数」の増加にも貢献すると考えられる。

(4) ホンダベトナムの業績（販売台数）に対する能力構築活動の効果

上記の3変数の重回帰モデル2の結果をもとに、ホンダベトナムのものづくり関連の3活動（生産、部品調達、開発）の能力構築が業績「販売台数」に対する効果を分析した。

ホンダベトナムの「販売台数」に対しては、3活動の中では生産活動の能力構築の貢献度が最も大きく、「部品内製化比率」の向上による生産の安定、品質の安定による能力構築の貢献度が大きいことが示された。更に「販売台数」の拡大のために、部品調達活動「部品調達現地化比率」の貢献度が次に高い。また開発活動「新車種数」の能力構築も「販売台数」には正の貢献度を持ち、それらの能力構築活動に人、モノ、金の資源を優先投入することが、自社の業績としての「販売台数」を高める条件となることが示された。

すなわちホンダベトナムが販売台数を高めてきた背景には、3活動への資源配分（人、モノ、金など）を通じて、各活動の能力構築を効率よく行った結果を反映したものである。新興国ベトナムでは、生産能力、部品調達能力など低コスト、高品質化に向けてのものづくり能力への資源の優先配分の貢献度も高いと考えられる。また現地市場ニーズに適した製品投入は持続的成長のため必要であり、開発活動を含めた3活動の能力構築を連携して行った結果を反映したものである。

すくなくとも、3活動への資源配分によって、業績を向上させてきたことは、統計的に検証できた。ただし、「販売能力」が、業績の向上に寄与するかどうかは、今回の分析では検証できなかった。仮説3は、部分的に検証できたことになる。

なおVIFの関連で統計分析からは除外されたが、販売活動「専売店数」は「販売台数」と直接的な関係を持ち、販売活動の前提条件のような位置づけである。ここでは、その専売体制を前提として、「販売台数」を効率よく上げるためのものづくり構築の効果を分析したことを示す。

今後は、販売活動の代理変数X1として「専売店数」以外の指標を見つけ、4活動の能力構築モデルを推計する必要がある。今後に残された研究課題の一つである。

終章 研究のまとめと今後の研究課題

1 研究のまとめ

序章に述べたように研究の主な目的は、ホンダベトナムが高い競争優位や業績を獲得するため、どのように現地化戦略を遂行したのか、また、同社がQCD能力の改善・進化のために、どのように現地化を通じて、現地市場適応の能力構築を実施してきたかを明らかにした。そしてホンダベトナムの高い競争優位や業績の要因を究明することである。この目的を明らかにするため、文献研究、統計資料分析、インタビュー調査、重回帰モデルを使い統計分析を行った。

本研究は、序章及び終章を除き、7章で構成されている。

第1章は、先行研究のレビュー及び研究仮説の設定である。先行研究のレビューにおいては、グローバル化・特に現地化戦略、現地市場適応の能力構築理論を中心に、各章の内容に応じ、適切な参考文献を選定し、レビューしている。ベトナム二輪車市場の分析においては、赤松の雁行形態論、末廣のキャッチアップ型工業化論、バーノンのプロダクト・サイクル論などを活用し、ホンダの進出先である新興国ベトナム二輪車市場の現状、問題点などを詳細に考察している。グローバル化・現地化戦略の概念に関しては、ポーター（1986）、牧野（1992）などの日本製造企業のグローバル化・現地化の特性の研究等を分析した。二輪車企業、サプライヤーの能力構築に関しては、浅沼のサプライヤー理論、藤本の製品アーキテクチャ理論及び、能力構築理論等を参考にした。ベトナム市場におけるホンダをはじめとする外資系、地場系の二輪車企業の現地化戦略、現地適応の能力構築の関係については、主として藤本（2003）、藤本（2004）の能力構築理論を用いている。

また第1章では、各研究文献を調査した上で、ホンダベトナムの競争優位に関する3仮説を設定している。それらは、①ホンダベトナムは低価格中国車（地場系）に対抗する低価格・高品質製品Wave α の開発に成功するが、それはベトナムで圧倒的に高いシェアを獲得するための要因となる。また現地化と現地市場適応の能力構築を遂行した。さらに安全対策と連動した模倣車対策が成功し、これらはベトナムでシェアが持続的に拡大するための要因となる。②ホンダベトナムは、外資系や地場系との競争の下で現地化戦略や現地市場適応の能力構築でQCDの成果を獲得し、高い競争優位や業績の獲得に成功している。③ホンダベトナムの競争優位や業績はバリューチェーンの4つの活動の現地化戦略を通じた現地市場適応の能力構築が成功要因である。

①～③の仮説検証の方法は、①ではホンダベトナムの低価格・高品質製品Wave α の開発に関する事例研究、②ではホンダベトナムを中心に、外資系企業（ヤマハベトナム、SYM）、地場系企業（主に大手企業2社）の企業間における現地市場適応の能力構築の比較分析を行った。③ではホンダベトナムの業績（販売台数）と4活動の能力構築に関する時系列データ（1997～2021年）による重回帰モデルによる統計分析を試みた。

第2章では、ホンダの現地化の対象市場として、ベトナム二輪車市場を取り上げ、市場の形成、発展プロセス、問題点などを分析した。また外資系及び地場系企業の参入動向、現地化への政府政策の影響などを考察した。これらの考察を通じ、外資系企業がベトナム二輪車市場に参入した背景や現地化の動向、その要因などを考察した。特に、ホンダベトナムの進出と現地化への政府の政策の影響を分析した。ベトナム二輪車市場は、政府の政策のもとで外資系企業の参入により成長しているが、種々の問題点が存在している。外資系二輪車企業は、本社のグローバル戦略の考え方に依存しており、輸出が進むかは不透明であり、ベトナム二輪車サプライヤーのものづくり能力の構築、向上も必要である。また、ベトナム地場系企業は、2000年前後国内市場シェアをリードしたが、中国部品を使用したモジュール型の組立てが中心であり、販売網、コア部品内製化、製品研究開発などの面で資本力や技術が弱いため、ホンダを始め、外資系企業が低価格・高品質製品を投入したため、市場シェアが急激に低下し、現在では1%未満の低いシェアにとどまっている、などの問題を抱えている。

第3章は、ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の進出動向と現地化の特徴を分析すると共に、事例研究として低価格・高品質製品Wave α の開発とその成功要因を考察した。ホンダベトナムは低価

格コピー車(中国車)に対抗するため、低価格・高品質製品 Wave α の開発を決断する。ホンダベトナムは参入の遅れはあったものの、ベトナム政府の政策へ対応し段階的な現地化を推進してきたが、シェアの低下の危機に直面した。そこで従来にない価格(1/3程度)の現地向けの低価格・高品質製品を開発、投入した。開発にあたっては、世界各国のホンダの能力、資源、経験を結集し、短期間のうちに低コストの開発に成功した。また低価格化の課題に対しては、地場系サプライヤーや中国部品を活用した部品調達体制の再構築により、コストの削減に成功した。これらにより、国内市場の後退を挽回し、販売台数及びシェアを回復させ、持続的成長に成功している。ホンダベトナムにおける低価格・高品質製品 Wave α の開発の成功と、それに合わせ、推進された4つの活動(開発、部品調達、生産、販売)の現地化戦略は、中国車バブル期の脅威に合わせ、タイムリーに現地製品の開発を遂行し、市場シェアの回復に成功した事例であり、新興国の中でも成功モデルと位置付けられる事例であると考えられる。

ホンダベトナムは進出初期には、高所得層向けの高価格・高品質車戦略に注目していた。一方で高価格車の販売で先行したが、低価格中国車の参入もあり、市場拡大と市場シェアの低下が同時に発生し、持続的な成長が見込めなくなった。そのような中でベトナム二輪車市場は2000年前後低価格中国車の氾濫により低価格車が潜在市場の急拡大を先導した。ホンダベトナムは高価格中心の戦略を見直し、現地消費者の要望を見直した。その結果、低価格・高品質製品 Wave α を開発、投入し、ベトナム市場での巻き返しをはかった。それだけでなく4つの活動の現地化、現地市場適応の能力構築を行い、2020年には79.7%と高いシェアを獲得した状況をみれば、新興国の成功モデルとして評価できる。

第4章は、ホンダ二輪車事業のアジア経営の概況やASEAN主要国タイ、インドネシアと中国におけるホンダの現地化戦略の特徴などを明らかにした。3章でホンダベトナムの現地化向け低価格・高品質製品 Wave α の開発の際にホンダベトナムは、タイホンダの成功経験、ホンダ中国の失敗教訓を活かした現地化戦略が展開されたことを述べた。本章は、先行アジアの現地化動向を分析し、ベトナムに適用した成功、失敗の経験も合わせて説明した。またタイ、インドネシア、中国のホンダ二輪車事業とホンダベトナムの現地化の比較分析を行った。比較分析の結果を通じ、タイ、インドネシアと中国のホンダに対して、ホンダベトナムの現地化戦略の特徴や差異を明らかにした。ホンダベトナムが、先行アジアでの成功、失敗経験の活用、特にタイ、中国の経験を有効に活用し、更に4つの活動の現地化戦略をさらに進めていると結論づけることができる。ホンダベトナムは、タイの成功経験を活用し、タイで先行開発した Wave100 をベトナム向けに修正適用し、低価格・高品質化した。また部品の共有化、設備機械、金型等も共有し、コストの削減を実施した。一方、同社は、中国における低価格化競争の敗退の失敗経験から、地場系企業と合弁し、低コストの生産能力やモジュール型の部品調達方法等の学習を行った。ホンダベトナムの事例は、日本、アジアの資源、能力の連携、分業、有効活用の成果であると結論付けることができる。

第5章は、ホンダベトナムの競合企業として、台湾系SYMベトナム及び日系ヤマハベトナムの事業の現状、現地化の特徴などを分析した。また、ホンダベトナム、SYMベトナム、ヤマハベトナムの現地化戦略の比較を通じ、ホンダベトナムの現地化戦略をさらに深く分析、評価した。ホンダベトナムは、現地消費者のニーズを考慮し、独占的な4S専売店を構築している。また部品の交換や購入も専売店のスタッフの能力が活用でき、部品の品質などの面でも専売店の方が信用されている。そのため、ホンダベトナムの販売網は、規模が最大店数だけでなく、全ての店舗が4Sの専売店体制を構築しており、購入者に対して完成車と部品の販売からアフターサービスまで一貫したサービス体制をとり揃えている。これは、ホンダベトナムの販売能力に大きく影響を与える。ホンダベトナムは、生産能力ではヤマハベトナム及びSYMベトナムに比べ、内製化が最も進んでいる。同社は、

SKD、CKD に続き完成車組立以外に、プレス、溶接、塗装に加え、樹脂成形や機械加工の工程を現地化した。またホンダベトナムはコア部品の内製化を更に促進させるため、2010年にギア生産工場、2014年にピストン生産工場を設立している。ホンダベトナムは、参入初期には主に現地進出日系サプライヤーを中心に、日本やタイなどからの輸入部品を採用した。その後、地場系や台湾系などの現地サプライヤーとも取引を徐々に増やし、部品調達の現地化を進めていった。特に、2000年前後の低価格の中国車バブル期に対抗するため、低価格・高品質製品 Wave α の開発を進めると共に、部品調達においては現地化を徹底した。Wave α の調達部品としては、日系に限定せず、現地の台湾系、地場系サプライヤーの部品を採用し、生産コスト削減に挑戦した。また一部の部品は、中国系の輸入部品も採用した。ホンダベトナムは従来高価格・高品質車戦略で、現地の高い所得層の消費者に同社の製品は購入されたが、当時ベトナムの一般的な所得水準と合わないため、販売台数が多くなかった。2000年に販売台数が約16万台、シェアが9.6%であった。ホンダベトナムは、2000年前後の中国車バブル期から現地消費者の根強い低価格車ニーズを理解し、2002年に低価格・高品質製品 Wave α を開発、投入した。2004年には、販売台数が51万台、シェアが42.7%に達した。その後、同社は一時シェアが低下したが、2006年を底に回復基調に入った。ベトナムの所得水準と合わせながら、現地の気候風土、交通事情を考慮し、消費者のニーズの掘り起こしをはかった。デザインやエンジンの開発を積極的に展開し、消費者に好まれる製品の改善を行い、低・中・高価格帯の二輪車を全方位に投入している。ホンダベトナムが2020年に開発した新車種累計、新エンジン累計は、それぞれ56、61であり、断トツの成果を上げている。

第6章は、ベトナムにおけるホンダ、外資系（SYM、ヤマハ）、地場系企業（SUFAT、DETECH MOTOR）の現地化戦略と現地市場適応の能力構築を4つの活動（販売、生産、部品調達、開発）別に比較分析を行い、QCD（品質、コスト、デリバリー）に及ぼす影響を評価した。まず、ホンダベトナム、SYMベトナム、ヤマハベトナム、地場系企業の現地市場適応の能力構築を比較分析、評価した。次に、ホンダベトナムと競合企業を対象に、現地化と市場適応の能力構築をQCDの視点で比較分析し、ホンダベトナムの強みを評価した。それによるとホンダベトナムは4つの活動の現地化の徹底により現地市場適応の能力構築を進め、常にQCDとその向上、進化を追求してきた。特に中国車バブル期の脅威に直面し、対抗製品の Wave α の開発を決断し、それを契機に4つの活動の現地化戦略を通じて、現地市場適応のQCD能力の構築と進化を常時追求してきた。そのことが、ホンダベトナムの高い競争優位、業績の獲得に結び付いたという結論となる。その要因としては、その他の外資系企業（ヤマハベトナム、SYMベトナム）、地場系完成車企業に比べ、4つの活動の現地化が図表6.6に示したようにそれぞれの活動で最も高い値を示し、現地化、現地適応の能力構築が進んでいることを示している。その結果、ホンダベトナムは、2020年まで持続的に市場シェアが成長し、現在79.7%のNo1シェアを獲得しており、販売台数が214万台に達しているのである。

第7章は、ホンダベトナムの競争優位とその要因に関する仮説検証を行った。第1章で設定した本研究の3仮説及び検証方法は、以下の通りである。

仮説1は「ホンダベトナムは低価格の中国車（地場系）に対抗する低価格・高品質製品 Wave α の開発に成功するが、それはベトナムで圧倒的に高いシェアを獲得するための要因となる。また現地化と現地適応の能力開発、及び模倣車対策等がベトナムでシェアを拡大するための要因となる。」である。仮説1の検証のために、3章では、文献研究、インタビュー調査などを活用した「現地向け低価格・高品質製品 Wave α の開発」の事例研究により分析した。

Wave α の開発の事例研究では、ホンダベトナムは、2001年まで地場系企業の低価格車（主にホンダベトナムのコピー車）に対抗するため、低価格・高品質製品 Wave α の開発、投入に成功した。そ

の成功要因は、まずホンダベトナムが、迅速で有効な戦略を運用し、中国車バブル期を巻き返したことが挙げられる。開発にあたっては、タイホンダの Wave100 をもとにベトナム向けに修正するなどグローバル資源・能力・経験の活用により、開発期間の短縮が行われた。またタイとの部品の共通化、設備機器、金型の共有等をもとに、品質を落とすことなく、生産、部品調達、開発などの大幅なコスト削減ができた。それと並行して、ホンダベトナムは4つの能力の現地化戦略や現地適応の能力構築をきめ細かく実施した。更に、コピー車に対する模倣品対策のため、ベトナム政府と連携し、徹底的な知財管理、顧客満足志向の社会運動を展開し、それらの結果、高いシェアを獲得することに成功している。

仮説2は、「ホンダベトナムは、外資系や地場系企業との競争の下で現地化戦略や現地市場適応の能力構築で先行し、高い競争優位の獲得に成功した」である。仮説2の検証のため、6章では、インタビュー調査、文献調査、統計資料分析などに基づく能力構築に関するデータを作成し、外資系、地場系の企業間比較分析をもとに検証している。

仮説2に対しては、藤本（2003）、藤本（2004）の能力構築理論のグローバル化、現地化と現地市場適応の能力構築関係を基にホンダベトナム、ヤマハベトナム、SYMベトナム、地場系企業の現地市場適応の能力構築の比較分析により検証した（図表7.4）。ホンダベトナムは、外資系や地場系と比較すると、4つの活動の現地化、及び現地適応の能力構築で先行し、高い競争優位を構築することに成功した。すなわち、低価格・高品質製品 Wave α の開発に成功するだけでなく、バリューチェーンの4つの能力（販売、生産、部品調達、開発）の現地化や現地市場適応の能力構築を、時間軸を通じて強化している。またホンダベトナムは、品質重視の経営を指向しており、段階的にQCD能力を高め、現地顧客の満足度を向上させている。

販売活動では、最大の4S専売店数をベトナム全土に段階的に配置した。生産活動では3組立工場を設立し、国内市場の最大規模の生産能力（1工場当たり年間83万台）を持ち、コア部品内製化を可能とする規模の経済性を実現して、最大のコスト競争力を獲得している。また部品工場により顧客までの納期が短くなり、現地消費者に対し、最大のコストパフォーマンスの製品を提供している。部品調達活動では、日系依存から脱皮し、部品調達現地化比率を100%近い水準引き上げた。開発活動では機種数、エンジン累計数が他社を圧倒しており、あらゆる顧客層に対応する製品ラインを構築し、全方位戦略を有利に展開している。

仮説3は、仮説1、2の分析で作成したホンダの時系列データを基に作成した。仮説3はホンダベトナムの時系列データ（1997～2021年）を基に現地市場適応の能力構築の業績（販売台数）に与える効果を重回帰モデルで仮説検証している。

まず、3～6章まで分析結果、バリューチェーンの4活動、藤本の能力構築理論などを基に、4変数モデル1「販売台数=f（専売店数、部品内製化比率、部品調達現地化比率、新車種数）」を構築した。但し、モデル1のX1「専売店数」及びX2「部品内製化比率」のVIFは「>10」と高く、多重共線性の問題がある。その理由は、説明変数間X1、X2の相関係数が高く、説明変数間における多重共線性VIFの問題が起こっている。「販売台数」と「専売店数」は概念が近く、X1「専売店数」を入れることから問題が起こったと判断され、「専売店数」X1を能力構築理論の検証モデル1から落とした。そしてホンダベトナムの業績「販売台数」Yと「部品内製化比率」X2、「部品調達現地化比率」X3、「新車種数」X4の「ものづくり関連の能力構築」を中心とした3変数モデル2を再構築し、統計的に検証した。その結果は係数の有意確率、VIFの面で、改善が見られた。モデル2は「販売台数」=f（部品内製化比率、部品調達現地化比率、新車種数）である。

重回帰モデル2では、ホンダベトナムの「販売台数」への貢献度を表す β 係数は、自社の業績に対する貢献度を表しており、その大きさは「部品内製化率」、「部品調達現地化比率」、「新車種

数」の順番である。ホンダベトナムの「販売台数」に対しては、3活動の中では生産活動の能力構築の貢献度が最も大きく、「部品内製化比率」の向上による生産の安定、品質の安定による能力構築の貢献度が大きいことが示された。更に「販売台数」の拡大のために、部品調達活動「部品調達現地化比率」の貢献度が次に高い。また開発活動「新車種数」の能力構築も「販売台数」には正の貢献度を持ち、それらの能力構築活動に資源（人、モノ、カネ、情報等）を優先投入することが、自社の業績としての「販売台数」を高める条件となることが示された。能力構築理論ではバリューチェーンの主活動の組織能力構築は、企業の競争力、収益力の源泉となるが3変数モデルの中で検証されたことを示す。

2 研究の結論

本研究は、文献研究、インタビュー調査、統計資料分析、重回帰モデルによる統計分析などを基に、3仮説の検証を行い、研究の目的を究明した。研究目的の究明を通じ、研究の結論としては、以下の通りにまとめられる。

結論1はホンダベトナムが低価格・高品質製品 Wave α の開発にグローバル能力、資源、経験（タイでの成功、中国での失敗など）を活用し、現地での模倣車問題、政府の国産化政策に迅速に対応しながら、タイムリーに現地市場適応の低価格・高品質製品 Wave α を開発すると共に、現地の模倣品対策を徹底した。

また、ホンダベトナムは Wave α の開発に合わせて4活動の現地化を推進することにより、最も大きな顧客層を開拓し、現地に適応な製品を投入することができた。また、当時ベトナム市場に不合理な戦略（高品質・高価格車戦略）を理解し、低価格・高品質車戦略への転換により、シェアを回復し、持続的に成長している。

結論2は、ホンダの二輪車事業は、ベトナム市場で4つの活動の現地化を通じ、現地適応の能力構築を行い、QCD能力を持続的に改善し、進化させてきた。外資系、地場系企業と比較すると販売では国内最大の4S専売店網を構築し、顧客へのアプローチがしやすい体制を整備した。また生産ではコア部品内製化の向上により品質面の安定と規模の経済性が両立し、他社との差別化が進んでいる。部品調達ではグローバル能力、資源、経験を活用すると共に、現地サプライヤー数を増やし、低コストの部品調達体制を構築した。開発では現地ニーズに応え、販売価格帯が低価格から高価格まで多様な機種数、エンジン累積数を実現し、フルライン戦略をもとに、多くの購入者を獲得し顧客満足度を高めている。その結果は、4活動の能力構築の企業間比較分析から明らかである（図表7.4）。つまりホンダベトナムは、4つの活動の現地化、能力構築により、QCDを持続的に改善、進化させ、高い競争優位を獲得することができたと統計資料分析をもとに評価することができる。

結論3は、重回帰分析（モデル2）の結果によると、ホンダベトナムが業績（販売台数）を高めてきた背景には貢献度分析が示すように、活動への資源配分を効率よく行った結果を反映したものである。業績を高めるには、生産活動における部品内製化比率を進めることが最も貢献度が高い。生産の現地化、現地市場適応の能力構築を進め部品内製化比率を高めてきたが、品質の安定向上に寄与し、業績の拡大に貢献したことを示す。また、部品調達活動の貢献度が次に高く、低コストかつ高品質が可能な部品調達網への投資を通じ、ものづくり能力を持続的に強化したことが有効であった。更に開発に関連した能力構築の貢献度も有意であり、現地に適応した新製品の開発（車種数、エンジン累計を増やすこと）は、販売台数の増加に貢献する。

すなわちホンダベトナムは、生産能力、部品調達能力、開発能力の能力構築を進め、低コスト、高品質化、短納期の現地市場適応の二輪車開発を持続的に推進したことから、販売台数が増加することに成功したと結論付けることができる。ホンダベトナムの業績は、3活動への資源配分（人、モノ、金など）によって、業績を向上させてきたことを、統計的に検証できた。

3 研究の意義と今後の研究課題

(1) 研究の意義

本研究は、ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の現地化戦略、能力構築に関する研究である。このテーマについての研究は少なく、三嶋恒平氏（東北大学博士論文、現慶応大学教授）、アジア研究所（藤田麻衣氏）の研究などの先駆的な少数の研究に限られている。本研究は、ホンダベトナムの二輪車事業に着目して競争優位や業績の要因を分析しているが、ベトナムの産業・市場統計及び企業情報（有価証券報告書を含む）等の制約もあったが、多角的に情報収集し、独自に統計資料、データを作成し、実証分析を行っている。

本研究は、先行論文のレビューに続き、本田技研工業二輪車事業本部、アジア経済研究所などへのインタビュー調査を行った。また各種資料分析、統計資料の収集、分析を行ない、独自に各社単体や企業間の比較分析表を作成した。特にベトナム参入企業の現地化、現地市場適応の能力構築の実態を分析するため、なるべく正確な統計資料、数値を調査、収集し、データをもとに比較分析、評価することを心がけた。

統計資料分析では、①ベトナム 170 の地場系企業の参入データの収集と地場系企業の能力構築の比較分析、②ホンダベトナムの競争優位と能力構築に関する時系列データ（1997～2021年）の収集と重回帰モデル分析、③ベトナム参入の外資系企業 7 社、地場系企業 8 社、合計 15 社の企業間クロスデータの作成と能力構築の企業間比較分析、の 3 つの視点から独自にホンダベトナムの時系列表、企業間比較分析表を作成した。また業績やシェアと 4 活動の現地化や能力構築に関する 3 仮説を設定し、事例研究、企業間クロスデータ比較による統計資料分析、重回帰モデル分析を活用し多角的に検証した。「ホンダベトナムの二輪車事業」に絞り、ホンダベトナムの競争優位や業績の要因を、能力構築理論をもとに多角的に検証した研究は、斬新な試みではないかと考えている。

(2) 今後の研究課題

本研究は、ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の現地化戦略と現地市場適応の能力構築の関係に注目した。現地化戦略が、現地市場の適応能力を高め、市場の競争優位の要因になっていることを実証的に分析している。

ホンダベトナムの競争優位や業績に関する理論は、主として、藤本隆宏氏のものづくり企業の能力構築理論に基礎をおいている。ホンダベトナムの二輪車に関連している研究論文、文献調査、インタビュー調査等をもとに、研究仮説を設定すると共に、事例研究や統計分析の手法を用いて、仮説検証型の実証研究を行っている。実証研究の方法としては、ホンダベトナムの事例研究、企業間比較による統計資料分析、重回帰モデルによる統計分析の 3 つの方向から総合的に分析している。

ホンダベトナムの事例研究においては、ベトナムの二輪車企業のインタビューや現地調査の不足が本研究の限界の一つである。新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、ベトナムにおける二輪

車企業のインタビュー計画等を中止せざるを得なかった。現地の販売、生産、部品調達、開発の状況を実際に観察できれば、より確実な情報収集とそれに基づく評価ができたはずである。当初の予定は、日本国内インタビュー調査に続き、ベトナム調査を行う予定であったが、日本国内の調査のみに、変更されている。今後は、ベトナムの二輪車企業やサプライヤーのインタビュー調査、各活動の現場視察が必要となり、それは、今後の残された課題一つとして、本研究の成果を補強するものであると考えている。ベトナムに帰国した際に、継続的に調査、検証する予定である。

近年ベトナム二輪車市場が成熟していると言われているが、ベトナムの所得水準や交通事情や公共交通手段などから見ると、二輪車が主な移動手段としてこれから長く利用されると考えられる。本研究ではベトナム地場系企業は、完成車組立企業を中心に分析したが、地場系サプライヤーの分析、評価も重要となる。サプライヤーは完成車メーカーと共同でのものづくり組織能力を進化させ、より良い製品を提供するパートナーとしての発展が将来の目標である。バイクやスクーターは、1000～1500 個の部品で製造される。二輪車企業が完成車及び部品すべてを生産することは非効率であり、困難であるといわれる。大規模生産を推進する完成車企業にとって、良い部品サプライヤーと長期の継続取引関係を結ぶことは、二輪産業のものづくり能力の構築、向上、進化のために必要不可欠である。また、二輪車の輸出も、完成車は外資系メーカーの戦略に規定されるため、部品輸出が重要となる。地場系サプライヤーの能力構築だけでなく、人材育成やものづくり能力開発育成などの現状や課題を分析する必要がある。日系ホンダを始め、外資系企業の部品調達政策やサプライヤーの育成政策の違いを分析し、今後地場系サプライヤーはどのように学習し、能力構築をはかり、成長すべきかを考察し、ベトナム二輪車産業の競争力の強化に向けての産業政策の在り方を分析することも今後の研究課題であると考えている。

また、重回帰分析では、4 変数モデル（モデル 1）が不成立であったが、販売活動の代理変数 X1 として「専売店数」以外の指標を見つけ、4 活動の能力構築モデルを推計することも今後の研究課題の 1 つであると考えている。

付属資料

付属資料1 ベトナム地場系二輪車組立企業リスト

ベトナム登録局のデータをもとに、ベトナムの地場系二輪車組立企業のリストを掲載しておく。1960年代に設立された企業もあるが、多くは外資系の参入や中国車バブル期に設立された企業が多い。

番号	会社名	設立許可年	事業(二輪車関連)	製品の情報			備考
				エンジンの起源国	エンジン内製 化有/無	生産年	
1	QUNIMEX	1964	完成車の生産	中国、ベトナム	無	2001～2006	
2	HAFORIMEX	1986	完成車の生産・販売	イタリア、日本、スペイン	無	2002	
3	NGHE AN TRADING JOINT STOCK COMPANY	1988	完成車の生産・販売	中国、ベトナム、台湾、イタリア	無	2001～2010	
4	FIMEXCO	1989	完成車の生産、販売	中国、ベトナム	無	2001～2002	
5	IMPORT EXPORT COMPANY HA GIANG	1992	完成車の生産、販売	イタリア	無	2002	
6	T&T MOTOR CO., LTD	1993	完成車の生産、販売	中国、ベトナム	有	2001～2017	
7	VYPEXCO	1993	完成車の生産、販売	イタリア	無	2002	1車種のみ
8	BINH DINH PHARMACEUTICAL AND EQUIPMENT JOINT STOCK COMPANY	1995	完成車の生産	中国、イタリア	無	2002～2003	
9	HOANG HUY GROUP	1995	完成車・部品の生産、販売	中国、ベトナム	無	2003～2009	
10	LAM HONG COMPANY	1996	完成車の生産、販売	イタリア、中国、台湾、スペイン、フランス	無	2002～2003	経営廃業
11	VIET NAM SUFAT CO, LTD	1996	完成車・部品の生産、販売	中国、ベトナム	有	2002～2017	
12	BAC GIANG HUU NGHE TRADING SERVICE COMPANY	1996	完成車の生産、販売	中国、ベトナム	無	2001	
13	THANG LONG COMPANY	1996	完成車の生産、販売	イタリア、日本	無	2002	
14	THUY HAI CO., LTD	1996	完成車の生産、販売	中国、ベトナム、日本、タイ	有	2002～2010	

15	QUANG BINH MOUNTAIN TRADE COMPANY	1996	完成車の生産、販売	日本	無	2002	
16	BAC NINH TRADING COMPANY	1997	完成車の生産、販売	日本、イタリア、 台湾	無	2002	経営 廃業
17	VINH PHUC TOURISM AND HOTEL COMPANY	1997	完成車の生産	イタリア	無	2002～ 2004	経営 廃業
18	THANH VINH COMPANY., LTD	1997	完成車の生産・販売、 部品の販売	イタリア	無	2002	
19	HANOI CONSTRUCTION STOCK COMPANY	1997	完成車の生産	イタリア	無	2002	
20	BRANCH OF VIET NAM FORESTRY CORPORATION	1997	完成車・部品の販売、 完成車の生産	イタリア、中国、 台湾、スペイン	無	2002	
21	PHUONG DONG MOTORCYCLEEELK MACHINERY ELECTRICAL JOINT STOCK COMPANY	1998	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	有	2001～ 2008	
22	AGRICULTURAL PRODUCTS AND MATERIALS JOINT STOCK COMPANY	1998	完成車の生産	中国、ベトナム、 タイ、台湾	無	2001～ 2006	
23	HAIPHONG TRADING IMPORT EXPORT AND SERVICES JOINT STOCK COMPANY	1998	完成車の生産、販売	中国、ベトナム	有	2001～ 2005	
24	SAIGON GENERAL SERVICE COMPANY	1998	完成車の生産	中国、ベトナム、 韓国	無	2001	
25	THUA THIEN HUE FISHERIES COMPANY	1998	完成車の生産	イタリア	無	2001～ 2002	2008 年に 経営 廃業
26	VIETNAM YOUTH PRODUCTION EXPORT ONE MEMBER COMPANY LIMITED	1998	完成車の生産、販売	イタリア	無	2002	1車 種の み
27	TRADIMEXCO	1998	完成車の生産	中国、ベトナム	無	2001～ 2005	
28	BRANCH OF HAI PHONG MACHINERY COMPANY	1998	完成車の生産	中国、ベトナム	無	2001～ 2005	経営 廃業
29	NGHE AN GENERAL AGRICULTURE IMPORT EXPORT CORPORATION	1998	完成車の生産、販売	日本、イタリア、 台湾	無	2001～ 2002	
30	VICOTRADE LTD	1998	完成車の生産	中国、ベトナム	無	2001～ 2003	経営 廃業
31	VIETNAM ECONOMIC TECHNOLOGY DEVELOPMENT COMPANY	1998	完成車の生産、販売	中国、ベトナム	無	2003～ 2007	経営 廃業
32	DONG NAM COMPANY	1998	完成車の生産	中国、ベトナム、 韓国	無	2001～ 2002	

33	PHU YEN SERVICES AGRICULTURAL MATERIAL COMPANY	1998	完成車の生産・販売	中国、ベトナム	無	2001	
34	VIET NAM NATIONAL MINERAL EXPORT-IMPORT JOINT STOCK COMPANY	1998	完成車・部品の生産	イタリア、タイ、 台湾	無	2001～ 2002	
35	T&T GROUP JOINT STOCK COMPANY	1998	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	無	2001～ 2002	
36	PROTRADIMEX	1998	完成車の生産、販売	イタリア、日本、 台湾	無	2002～ 2003	
37	HUONG THANH CO., LTD	1998	完成車の生産、販売	中国、ベトナム	有	2001～ 2007	
38	CORIMEX PHUYEN	1998	完成車の生産、販売	フランス	無	2002	2006 年に 経営 廃業
39	NGHE AN IMPORT- EXPORT JOINT STOCK COMPANY	1998	完成車の生産・販売	中国、ベトナム、 台湾、タイ、イタ リア、日本	無	2001～ 2010	
40	AUVICO	1998	完成車の生産、販売	中国、タイ、マレ ーシア、ベトナム	無	2001～ 2004	2004 年に 経営 廃業
41	VIET-LAOS INVESTMENT AND ECONOMIC COOPERATION JOINT STOCK COMPANY	1998	完成車の生産、販売	イタリア	無	2003	
42	MINH THANH EXPORT GARMENTS CO LTD	1998	完成車の生産、販売	中国、ベトナム、 韓国	無	2001～ 2007	
43	TMT MOTOR., JSC	1998	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	無	2001～ 2007	
44	NGHE TINH GENERAL MATERIALS JOINT STOCK COMPANY	1998	完成車の生産・販売、 部品の販売	スペイン、イタリ ア、日本	無	2001～ 2002	
45	IMEXCO BACGIANG	1998	完成車の生産、販売	台湾	無	2002	
46	VUNG TAU SINHANCO	1998	完成車の生産、販売	イタリア、韓国、 中国、ベトナム、 日本、マレーシア	無	2001～ 2006	
47	MACHINERY, ELECTRONIC APPLIANCES AND TECHNOLOGY JOINT STOCK COMPANY	1998	完成車の生産、販売	タイ、ベトナム、 中国、台湾	無	2001～ 2002	
48	CENTRIMEX	1998	完成車の生産、販売	中国、ベトナム	無	2001～ 2002	経営 廃業
49	VINAMOTOR	1998	完成車の生産、販売	中国、ベトナム	無	2001～ 2007	

50	EXPORT IMPORT AND INTERNATIONAL MANPOWER SUPPLY JOINT STOCK COMPANY	1998	完成車の生産	イタリア、日本、中国、スペイン	無	2002	
51	17 MECHANICAL ONE MEMBER LIMITED LIABILITY COMPANY	1998	完成車・部品の生産、販売	中国、ベトナム	無	2016～2018	
52	NGOI SAO COMPANY LIMITED	1998	完成車の生産、販売	中国、ベトナム、イタリア、マレーシア	無	2001～2002	
53	QUATIMEX JSC	1998	完成車の生産、販売	イタリア、タイ、台湾	無	2002～2003	
54	COTIMEX DA NANG	1998	完成車の生産	タイ	無	2000	
55	THE VIET NAM NATIONAL GENERAL EXPORT – IMPORT JOINT STOCK COMPANY NO. 1	1998	完成車の生産	タイ、ベトナム、中国、台湾	無	2001～2002	
56	CAO BANG IMEXCO	1998	完成車・部品の生産、販売	中国、ベトナム	無	2001	
57	PNH CO., LTD	1998	完成車の生産、販売	不明	無	2002	
58	HOANG CHUNG TRADING COMPANY LTD	1998	完成車の生産・販売、部品の販売	中国、ベトナム	有	2001～2012	
59	MANUFACTURING MOTORCYCLES AND FRIGORITIC PARTS COMPANY LIMITED	1998	完成車の販売・生産	韓国、中国、ベトナム	有	2001～2010	
60	TIENLOC COMPANY., LTD	1998	完成車・部品の生産、販売	中国、ベトナム	有	2001～2010	
66	DONGMINH INDUSTRIAL TRADING CO., LTD.	1999	完成車・部品の生産、販売	中国、ベトナム	有	2008～2020	
61	DETECH MOTOR COMPANY ., LTD	1999	完成車・部品の販売・生産	中国、ベトナム	有	2001～2020	
62	DUY THINH COMPANY LIMITED	1999	完成車・部品の生産、販売	中国、ベトナム	無	2001～2009	
63	TODIMAX HAI PHONG	1999	完成車の生産	イタリア	無	2002	2004年に経営廃業
64	BRANCH OF QUANG TRI TRADING COMPANY	2000	完成車の生産・販売	日本	無	2002	1車種のみ
65	TAY DO GENERAL MECHANICAL CO., LTD	2000	完成車・部品の生産、販売	中国、ベトナム、韓国	無	2001～2003	
67	DOTHANH CORP	2000	完成車の販売	中国、ベトナム	有	2002～2012	
68	DUC VIET MOTORCYCLE CORPORATION	2000	完成車・部品の販売・生産	中国、ベトナム	無	2015～2016	2009年以

							降操 業開 始
69	NAINTRACO	2000	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム、 日本、イタリア	無	2001～ 2010	
70	S. T. C INDUSTRY AND TRADING JOINT STOCK COMPANY	2000	完成車・部品の販 売・生産	中国、ベトナム	無	2001～ 2008	
71	HANOI AUTOMOBILE AND MOTORCYCLE DEVELOPMENT INVESTMENT JOINT-STOCK COMPANY	2000	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	無	2008～ 2010	
72	CHIEN THANG AUTO LIMITED COMPANY	2001	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	無	2009	1車 種 の み
73	BAC SON COMPANY LIMITED	2001	完成車の生産、販売	中国、ベトナム	無	2001～ 2007	経営 廃業
74	THAI BINH BICYCLE MOTORCYCLE STOCK COMPANY	2001	完成車の生産	中国、ベトナム	無	2001	
75	VINA-SIAM LTD	2001	完成車の生産	中国、ベトナム、 台湾、韓国	有	2003～ 2009	
76	LIMITED LIABILITY COMPANY 30-4	2001	完成車・部品の生産、 販売	不明	無	2002	
77	CENTRE OF INTERNATIONAL RELATION & INVESTMENT JOINT STOCK COMPANY	2001	完成車の生産・販売	中国、ベトナム	無	2001～ 2007	
78	NAM THINH COMPANY LIMITED	2002	完成車の生産・販売	中国、ベトナム、 イタリア、マレー シア	無	2002～ 2006	
79	F. M. C CO, LTD	2002	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム、 イタリア	無	2002～ 2007	
80	LOVAL CO., LTD.	2002	完成車の生産	中国、日本、イタ リア	無	2002	
81	VIET HUNG PRODUCTION TRADING COMPANY LIMITED	2002	完成車の生産	中国、ベトナム	無	2016～ 2019	
82	AN HUNG COMPANY LIMITED	2002	完成車の生産、販売	不明	無	2002	
83	HUNGHUNG BRANCH COMPANY LIMITED	2002	完成車・部品の販売、 完成車の生産	中国、ベトナム	無	2006	
84	HONG HAI PLASTIC & MECHANICAL COMPANY LIMITED	2002	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	無	2007～ 2009	
85	9 ROAD COFFEE INVESTMENT COMPANY	2002	完成車の生産・販売	不明	無	2002	1車 種 の




							み、 経営 廃業
86	SPECIAL AQUATIC PRODUCTS JOINT STOCK COMPANY	2002	完成車の生産・販売、 部品の販売	中国、ベトナム	無	2001～ 2006	
87	TUANNGHIA CO., LTD	2002	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	有	2015～ 2020	
88	TRUNG SON COMPANY	2002	完成車の生産・販売	台湾	無	2002	1車 種の み
89	NGHE AN TRADE AND INVEST COMPANY LIMITED	2003	完成車の生産・販売	台湾	無	2004	
90	VIET LAO ECONOMIC COOPERATION COMPANY	2003	完成車の生産・販売	イタリア	無	2003	
91	SAVINA JOINT STOCK COMPANY	2004	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	有	2007～ 2019	
92	MANUFACTURING & TRADING COMPANY LIMITED HUY HOANG	2004	完成車・部品の生産	中国、ベトナム	無	2006～ 2008	
93	NACENCOMM., JSC	2004	完成車の生産・販売	中国、ベトナム	無	2001～ 2004	
94	ORIENTAL JOINT STOCK COMPANY	2005	完成車の生産・販売、 部品の販売	中国、ベトナム	無	2008～ 2020	
95	FOOD AND TECHNOLOGY INVESTMENT COMPANY	2005	完成車の生産・販売	中国、韓国、ベトナム	有	2001～ 2006	
96	HATIMEXCO	2005	完成車の販売	不明	無	2001	
97	HA NOI MOTOR JOINT STOCK COMPANY	2005	完成車の生産	中国、ベトナム	有	2007～ 2010	経営 廃業
98	VINASHIN MOTOR AND SHIPBUILDING INDUSTRY JOINT STOCK COMPANY	2006	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	無	2008～ 2011	
99	REBELUSA MOTOR CORP	2006	完成車の生産・販売、 部品の販売	中国、ベトナム	有	2009～ 2014	
100	ELECTRICITY BICYCLE MOTORBIKE JOINT STOCK COMPANY	2006	完成車の生産	中国、ベトナム	無	2001	
101	INTIMEX HANOI	2006	完成車の生産	中国、ベトナム	有	2002～ 2008	
102	LIEN VINH PRODUCTION TRADING JOINT STOCK COMPANY	2006	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	無	2009～ 2010	
103	VIEXIM CO., LTD	2006	完成車の生産	中国、ベトナム	無	2001～ 2008	
104	HANOI AUTOMOBILE AND MOTORCYCLE JOINT STOCK COMPANY	2006	完成車の生産・販売	日本、中国、ベトナム、韓国	無	2001～ 2008	

105	QUANG BINH JSC	2007	完成車の生産	イタリア、日本、マレーシア	無	2001～2003	
106	T&T - FUSHIDA JV CO., LTD	2007	完成車の生産	中国、ベトナム	無	2008	
107	SAIGON INSVETMENT IMPORT EXPORT GROUP CORPORATION	2008	完成車・部品の生産、販売	中国、ベトナム	無	2008	
108	TAN THANH CO., LTD	2008	完成車・部品の生産、販売	中国、ベトナム	有	2016～2020	
109	HONG PHAT INTERNATIONAL TRADING COMPANY LIMITED	2008	完成車の生産、販売	中国、ベトナム	無	2019	
110	DVMOTOR JOINT STOCK COMPANY	2008	完成車の販売・生産	中国、ベトナム	有	2008～2019	
111	VIET HUNG TRAENCO VIETNAM JOINT STOCK COMPANY	2009	完成車の生産・販売	中国、ベトナム	無	2004～2008	
112	DUC HA HONLEI JOINT STOCK COMPANY	2009	完成車の販売・生産	中国、ベトナム	無	2012～2020	
113	VIET NAM HONLEI JOINT STOCK COMPANY	2009	完成車の販売・生産	中国、ベトナム	有	2010～2016	
114	DUC MINH T & P., JSC	2009	完成車・部品の生産、販売	中国、ベトナム、台湾	有	2016～2020	
115	NAM ANH CO., LTD	2009	完成車の生産・販売、部品の販売	中国、ベトナム	無	2017～2020	
116	DUC PHUONG AUTOMOTIVE COPORATION JOINT STOCK COMPANY	2009	完成車の生産・販売	中国、ベトナム	無	2001～2011	
117	DUONG TIEN PHAT COMPANY LIMITED	2010	完成車の生産・販売、部品の販売	中国、ベトナム	有	2017～2020	
118	VIET - THAI JOINT STOCK COMPANY	2010	完成車の生産・販売、部品の販売	中国、ベトナム	有	2014～2020	
119	DAI PHAT IMPORT-EXPORT JOINT STOCK COMPANY	2011	完成車・部品の生産、販売	中国、ベトナム	有	2015～2018	
120	MOTOR VIET CO-OPERATE COMPANY LIMITED	2011	完成車の生産、販売	中国、ベトナム	無	2013～2018	
121	TCM VIET NAM INDUSTRY AND TRADE COMPANY LIMITED	2012	完成車・部品の生産、販売	中国、ベトナム	無	2016	
122	HTC JSC	2012	完成車・部品の生産、販売	中国、ベトナム	有	2015～2019	
123	TAKUDA VIET NHAT JOINT STOCK COMPANY	2013	完成車の生産・販売、部品の販売	中国、ベトナム	無	2015～2018	
124	HOANGKIEM E-BIKE JOINT STOCK COMPANY	2013	完成車の生産・販売	中国、ベトナム	無	2017	1車種のみ

125	TIEN LOC MOTOBIKE MANUFACTURING COMPANY LIMITED	2013	完成車の生産・販売、 部品の販売	中国、ベトナム	無	2014～ 2015	
126	NHAT VIET EMB JOINT STOCK COMPANY	2013	完成車の販売・生産、 部品の販売	中国、ベトナム	有	2016～ 2017	現在 一時 休業
127	BINH HANG IMPORT EXPORT TRADING COMPANY LIMITED	2013	完成車の生産・販売、 部品の販売	中国、ベトナム	無	2018	
128	VICTORIA AUTOMOBILE, MOTOBIKE AND ELECTRIC VEHICLE JOINT STOCK COMPANY	2014	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	有	2018～ 2020	
129	VIET NAM NI JIA COMPANY LIMITED	2014	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	有	2016～ 2020	
130	VIETNAM — JAPAN DK ELECTRIC VEHICLE ONE MEMBER COMPANY LIMITED	2014	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	有	2015～ 2020	
131	FUJI INTERNATIONAL TRADE JOINT STOCK COMPANY	2014	完成車の生産・販売、 部品の販売	中国、ベトナム	有	2016～ 2019	
132	THBIKE VIET NAM., JSC	2014	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	有	2016～ 2017	
133	HS VIET NAM TRADING AND PRODUCTION COMPANY LIMITED	2014	完成車の生産・販売、 部品の販売	中国、ベトナム	無	2016～ 2017	
134	GIA TOAN YMH PRODUCTION — TRADING — SERVICE CO., LTD	2014	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	有	2007～ 2011	
135	ROVER CO., LTD	2014	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	無	2017～ 2019	
136	THAI PIONEER COMPANY LIMITED	2014	完成車の生産	中国、ベトナム	有	2016～ 2020	
137	VIET NHAT VENTURE SUZIKA JOINT STOCK COMPANY	2015	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	無	2020	1車 種 の み
138	VINA THAI JOINT STOCK COMPANY	2015	完成車の生産・販売、 部品の販売	中国、ベトナム	無	2017～ 2021	
139	ANBICO E-BIKE JOINT STOCK COMPANY	2015	完成車の生産・販売、 部品の販売	中国、ベトナム	有	2015～ 2020	
140	HATINH ELECTRIC VEHICLE JOINT STOCK COMPANY	2015	完成車の生産・販売、 部品の販売	中国、ベトナム	無	2016～ 2020	経営 廃業
141	LTT HKBIKE INTERNATIONAL JOINT STOCK COMPANY	2015	完成車の生産・販売	中国、ベトナム	無	2015、 2016	

142	PEGA LTT GLOBAL ELECTRIC BIKE JOINT STOCK COMPANY	2015	完成車の生産・販売、 部品の販売	中国、ベトナム	有	2017～ 2020	
143	QUOC VY COMPANY LIMITED	2015	完成車の生産	韓国、イタリア	無	2003	
144	NBO TRADE AND SERVICE COMPANY LIMITED	2015	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	無	2017	
145	ECO BIKE VIET NAM JOINT STOCK COMPANY	2015	完成車の販売・生産、 部品の販売	中国、ベトナム	無	2016～ 2017	
146	HONG PHAT VIET NAM INTERNATIONAL TRADING COMPANY LIMITED	2016	完成車の生産・販売	中国、ベトナム	無	2,019	
147	THANH LOI PLASTIC MANUFACTURING CO., LTD	2016	完成車の生産・販売、 部品の販売	中国、ベトナム	無	2017～ 2019	
148	LTP BIKE MANUFACTURING AND TRADING CO., LTD	2016	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	有	2017～ 2020	
149	VIET NAM GIANT CO., LTD	2016	完成車の生産・販売	中国、ベトナム	無	2017～ 2018	
150	MYOKO JOINT STOCK COMPANY	2016	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	有	2016～ 2020	
151	SUMOTOR JOINT STOCK COMPANY	2016	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	有	2017～ 2020	
152	VIETBIKE JOINT STOCK COMPANY	2017	完成車の生産・販売、 部品の販売	中国、ベトナム	無	2018～ 2020	
153	TR MOTORS CO., LTD	2017	完成車の生産・販売、 部品の販売	中国、ベトナム	無	2018～ 2019	
154	ELECTRICAL BIKE TRADING AND MANUFACTURING CO., LTD - BIKE	2017	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	無	2019～ 2020	
155	ECO MOTOR VIET NAM JOINT STOCK COMPANY	2017	完成車の生産・販売、 部品の販売	中国、ベトナム	無	2017～ 2018	
156	NIKEBIKE JOINT STOCK COMPANY	2017	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	無	2019	1車 種の み
157	VINFAST LLC	2017	完成車の生産、販売	中国、ベトナム	無	2018～ 2020	
158	KINGDA VIET NAM COMPANY LIMITED	2017	完成車・部品の生産	中国、ベトナム	有	2018～ 2019	
159	THAILAND H-D MOTORCYCLE SPARE PARTS COMPANY LIMITED	2017	完成車・部品の生産、 販売	中国、ベトナム	無	2018～ 2020	
160	VIET NHAT JVC TECHNOLOGY DEVELOPMENT JOINT STOCK COMPANY	2017	完成車の生産・販売、 部品の販売	中国、ベトナム	有	2018～ 2020	
161	CMV VIET NAM CARS, MOTOBIKES AND ELECTRIC	2017	完成車の生産・販売、 部品の販売	中国、ベトナム	有	2017	

	BIKES JOINT STOCK COMPANY						
162	VIET NHAT KAZUKI MOTOR CO., LTD	2018	完成車の生産・販売、部品の販売	中国、ベトナム	有	2018～2019	
163	VIET NAM TH BOSS TRADING AND PRODUCTION COMPANY LIMITED	2018	完成車・部品の生産、販売	中国、ベトナム	無	2018	1車種のみ
164	DAT BIKE VIETNAM COMPANY LIMITED	2018	完成車の生産・販売、部品の販売	中国、ベトナム	無	2020	1車種のみ
165	ADQ MOTOR BIKE	2018	完成車・部品の生産、販売	中国、ベトナム	無	2018	1車種のみ
166	VIET NAM HTC JSC	2019	完成車の生産	中国、ベトナム	有	2020	
167	TH CEO PRODUCTION AND TRADING COMPANY LIMITED	2019	完成車・部品の生産、販売	中国、ベトナム	無	2019～2020	
168	HAI PHUONG PRODUCE TRADING SERVICES COMPANY LIMITED	2019	完成車の生産	中国、ベトナム	無	2019～2021	
169	VMOTOR COMPANY LIMITED	2019	完成車の生産・販売、部品の販売	中国、ベトナム	有	2020	1車種のみ
170	THACO MOTORCYCLE MANUFACTURING LIMITED LIABILITY COMPANY	2020	完成車の生産、販売	不明	有	2020	

	合弁会社
	国有会社
	民間会社

出所：ベトナム登録局のデータ、各企業のホームページ、ベトナム税金コードサイトより筆者作成

付属資料2 インタビュー調査の記録

2.1 本田技研工業株式会社二輪車事業本部へのインタビュー

インタビューの日時：2020年1月16日9:30～11:00

インタビューの場所：東京都港区南青山2-1-1 同社の本社

インタビューの相手：二輪事業本部営業部営業二課 A、同部同課主任 B、同部同課主任 C（朝霞市泉水3-15-1）、ブランドコミュニケーション本部広報部二輪広報課主任 D、同課 E

インタビューの担当：土屋勉男、井上隆一郎、ファン ティ テュイ チャン (PHAN THI THUY TRANG)

ホンダベトナム二輪車事業に関して、インタビュー調査を行った。その内容は、ホンダ二輪車事業の特徴及びホンダベトナムの発展プロセス、現地向け低価格・高品質製品 Wave α の開発動向など、その内容は、下記の通りである。

1. ホンダ二輪車事業

- ・ 従業員数：219722人。
- ・ アジア市場を中心に経営している。
- ・ ホンダと他の社のエンジンの違い：ホンダのエンジンは4サイクル（燃費効率が良く、オイル消費が少ないなど）、他社のエンジンは主に2サイクル。
- ・ 日本国内とフィリピンにおける併売店のため失敗した。
- ・ 海外の二輪車販売における専売店体制の重要性が指摘され、販売とサービス、部品補給などを備えた4S、5Sの機能を備えた専売店を組織している。
- ・ タイホンダとホンダインドネシアの二輪車はホンダベトナムと似ており、消費者の嗜好に応じる開発をしている。
- ・ ホンダは二輪車販売にあたり、専売店体制を重視し、現地での直接販売を基本方針としてきた。

2. 現地向け低価格・高品質製品 Wave α

(1) 中国車バブル期

- ・ 1998～2002年：中国の輸入車数が急激に加増した。当時ホンダベトナムの製品コストは約2100ドル、中国車のコストは約500ドルであった。
- ・ ホンダベトナムのシェアは1998年に68%から2000年9.6%に急低下した。2001年に12.3%、2002年に19.2%であった。ホンダベトナムのシェア減少の反対に地場系企業は最低価格製品により、コスト競争力が高かった。
- ・ 地場系企業のシェアは2002年に61.8%に達した。

(2) ベトナム政府政策の影響

- ・ 2002年10月：部品輸入停止。
- ・ 移動手段として二輪車数の制限のために2002年10月ホンダベトナム工場停止。
- ・ Wave α についてベトナム政府の政策（部品輸入禁止、国内二輪車数制限）及び中国車に対応する2002年1月Wave α の発売、価格は732ドル。

(3) Wave α の開発の特徴

- ・ 製品開発において、ホンダベトナムはタイホンダのWave100の優位性を基に、ベトナム市場のニーズに合わせ、Wave α を設計した。コア部品及び一次サプライヤーは、ホンダが内製するか日系サプライヤーから調達した。
- ・ 新たな二輪車の開発時間は一般に2～3年かかるが、Wave α の開発時間は約8ヶ月と短期間であった。
- ・ 二次サプライヤーとして地場系サプライヤーに加えて中国部品を採用し、中国車の低コストのものづくりを取り込んだ。
- ・ 品質は同社の他製品と同様に高い水準品質。
- ・ 中国系、地場系サプライヤーとの取引であった。中国系部品の採用や地場系サプライヤーとの取引連携の割合を増やし、部品調達コストの大幅な削減を断行した。
- ・ Wave α の発売によるホンダベトナムのシェアは回復し、2003年に33.9%となった。

3. ホンダベトナムの現状と現地化の特徴

- ・ 従業員数は約1万人。
- ・ ホンダ二輪車事業におけるホンダベトナムの売り上げは第3位となっている。
- ・ ベトナムにおけるホンダブランド位置づけは第2位である。
- ・ 1964年の戦争にあたりホンダのバイクが参入した。当時代表名製品はSuper Cubシリーズであった。
- ・ 進出初期にタイや日本からのホンダの輸入二輪車はほとんどであった。
- ・ エンジン等のコア部品を内製化するためには、50万台程度、それ以上の生産規模が必要であり、ベトナムでは十分その規模に達している。
- ・ 50万台を超えると、規模の経済性と品質を同時に追求できる効率の良い工場になる。
- ・ ホンダのエンジンは4サイクル（燃費効率が良く、オイル消費が少ないなど）により品質が良いので、現地購入者はホンダベトナムの二輪車を信用している。
- ・ 販売台数は1997年に約50万台、2014年に約250万台、2018年の累計は2500万台に達した。
- ・ ホンダベトナムはスーパードリームから販売し、1998年の時点では国内市場の68%を持った。
- ・ 2019年に販売網の特徴は、4S専売店の799店（3s：sales, service, spare parts；1s：safety）、タイとインドネシアの販売体制と同様に専売店体制である。
- ・ フィリピン、中国と異なり、併売店が存在している。
- ・ ホンダベトナムの販売網は、4S専売店体制を構築しており、購入者に対して完成車・部品の販売からアフターサービスまで一貫したサービス体制をとり揃えている。これは、ホンダベトナムの販売能力に大きく影響を与える

- ・ 併売店の販売能力は、専売店の 1/3 程度である。
- ・ 国内二輪車市場におけるホンダとヤマハのシェアは約 90%以上である。
- ・ 主な成功要因はブランド力が高い。
- ・ 全体的な現地化率：95%以上。
- ・ 二輪車の製造費用のうち部材費の割合は 7~8 割を占めており、部品調達の現地化によるコスト削減の効果は大きい。
- ・ デザインを中心に現地化をしている。代表名製品は HRSV。
- ・ 生産方式：CKD。
- ・ 部品調達：部品開発は日本のホンダが中心にしており、ホンダベトナムとも共同で開発を促進している。
- ・ サプライヤー：一次サプライヤーは主に日系サプライヤーと他の外資系サプライヤー、二次サプライヤーは中国部品、地場系サプライヤー、日本からの輸入部品はほぼない。
- ・ 現地で働く日本人数：約 30 人。
- ・ 輸出：約 18 万台（日本、タイ、オーストラリアを中心）、代表な製品は PCX。
- ・ 製品の特徴：ヤマハベトナムの製品は若者への開発、ホンダベトナムの製品は 30 歳以上の消費者のイメージがある。そのため、現在、ホンダベトナムは顧客として若者に向け製品開発を促進している。
- ・ ホンダの調査結果：ホンダベトナムの二輪車の購入者の年齢平均は 35 歳。

2.2 アジア経済研究所へのインタビュー

インタビューの日時：2020 年 2 月 10 日 13：30~15：30

インタビューの場所：千葉市美浜区若葉 3-2-2 独立行政法人日本貿易振興機構アジア経済研究所

インタビューの相手：地域研究センター・東南アジア II 研究グループ長

インタビューの担当：土屋勉男、井上隆一郎、ファン ティ テュイ チャン (PHAN THI THUY TRANG)

アジア経済研究所は、アジアの二輪車産業に関する多くの研究が行われている。先行研究をかねてホンダベトナム二輪車事業に関してインタビュー調査を行った。インタビューの内容は、ベトナムの二輪車産業、及びホンダベトナムの発展プロセス、現地向け製品 Wave α の特徴などである。その概要は、下記の通りである。

1. ベトナム二輪車産業の動向

- ・ ベトナムとアメリカの戦争から輸入車が流行した。
- ・ 1950年代日系の二輪車ではなく、イタリア系 スクーターVespaが輸入車として入ってきた。
- ・ 1975年代戦争が終わった後、国に二輪車が残っていた。
- ・ 1980年から1990年にかけてドイモイ政策により多くの国の二輪車（中古二輪車を含め）が輸入された。当時ベトナム消費者にとって二輪車が移手段としてだけではなく、資産と思われた。
- ・ 1990年以前国内生産二輪車がなかった。1990年以降日本やタイの二輪車が入って、市場が

伸びた。

- ・ ベトナムの地場系企業は、1999 年では市場シェアが 57%を占め、大成長したが、市場シェアが 2002 年以降減っていた。2010 年の時点で市場シェアが約 15%に下がった。
- ・ 1990 年後半以降国産製品は輸入製品の代わりの状況となった。外資系二輪車企業は国有企業と連携、二輪車生産が始まった。
- ・ 一番早く進出した企業は台湾系 SYM であった。台湾のサプライヤーも進出した（十何社ぐらい）。
- ・ 1995 年スズキベトナムの参入。
- ・ 1999 年ヤマハベトナムの参入（合弁会社）。
- ・ 台湾系 VMEP (SYM) はエンジン、農業機械などの生産。
- ・ ホンダベトナム は合弁会社（資本金はホンダ：70%、ベトナム：30%）。
- ・ ベトナム二輪車市場は初期にわたり部品がほとんど調達できなかった。

2. 中国車バブル期

- ・ 2000 年代前後経済が進んでいないベトナムにおける消費者がハイエンド二輪車を購入することはできなかった。
- ・ 中国二輪車企業はコピー車を重視している。中国の二輪車はコスト競争度が高いによりベトナムにおける市場シェアは急拡大となった。
- ・ 中国車のデメリットは品質が悪く、修理できなく、交通事故を起こした→ 消費者の信頼度は早めになくなった。
- ・ 地場系企業は 1999 年では市場シェアが 57%を占めた。
- ・ ベトナム政府の政策により、国産化率を上げるため、1998 年完成車輸入禁止政策のため、国内組み立て企業は地場系企業として登録した→現地化率は約 60%以上（50%という意見もあった）など色々な議論あった。
- ・ 地場系企業製品は国産率が良く、低価格という優位性があった。地場系二輪車はヤマハやホンダなど有名なブランドと真似している。部品は中国からの輸入、自社の部品、他の地場系サプライヤー部品
- ・ ホンダベトナムの新製品を発売すると、すぐ真似→低価格車のコスト競争力が高かった。

3. Wave α の開発

- ・ 中国車は価格競争力が高かったが、壊れやすく、修理できないため、信頼度が下がった。
- ・ ベトナム消費者はホンダへの信頼度が高い、取得が低い人は仕方がないが、できるだけ Wave α を購入したかった。その状況によりホンダベトナムのシェアはますます伸びている。
- ・ ヤマハベトナムはデザインを重視し、スクーターの開発と共にベトナムの取得水準が上がることによりヤマハベトナムのシェアもますます伸びた。
- ・ 100cc 未満二輪車は運転免許が不要、電動スクーターは日系企業が参入していない→地場系企業は独占。
- ・ ホンダのサプライヤー：地場系、日系、中国系。
- ・ 外資系サプライヤー企業で働いた人たちは自分のサプライヤー会社を作る可能性がある。

- ・ 地場系サプライヤーは国産化を徹底してない。
- ・ 現地の市場と合わせる製品。
- ・ タイホンダのモデルが基礎。
- ・ ホンダはサプライヤーに加え、国産化政策。
- ・ 中国系部品の採用や地場系サプライヤーとの取引連携の割合を増やし、部品調達コストの大幅な削減を断行した。
- ・ 日系企業の部品調達は国内に限ったことではなく海外一般において共通するが、日本から現地進出した自社のグループサプライヤーや日系サプライヤーから主要部品を調達することが多く、その取引価格は日本での取引価格とそれ程変わらなかった。
- ・ 現地調達→コストの減少。
- ・ コスト減少のため、中国サプライヤーは2社か4社、数年後なくなった。
- ・ 中国社の影響はシェアが大きいという脅威

付属資料3 SPSS 統計分析結果のまとめとベトナムの15 二輪車企業のデータ表

3.1 モデル1 (4変数モデル)

被説明変数: 販売台数

X1: 専売店数

X2: 部品内製化比率

X3: 部品調達現地化比率

X4: 新車種数

相関						
		販売台数	専売店数	部品内製化比率	部品調達現地化比率	新車種数
販売台数	Pearson の相関係数	1	.983**	.957**	.913**	.573**
	有意確率 (両側)		<.001	<.001	<.001	.003
	度数	25	25	25	25	25
専売店数	Pearson の相関係数	.983**	1	.965**	.916**	.523**
	有意確率 (両側)	<.001		<.001	<.001	.007
	度数	25	25	25	25	25
部品内製化比率	Pearson の相関係数	.957**	.965**	1	.833**	.484*
	有意確率 (両側)	<.001	<.001		<.001	.014
	度数	25	25	25	25	25
部品調達現地化比率	Pearson の相関係数	.913**	.916**	.833**	1	.421*
	有意確率 (両側)	<.001	<.001	<.001		.036
	度数	25	25	25	25	25
新車種数	Pearson の相関係数	.573**	.523**	.484*	.421*	1
	有意確率 (両側)	.003	.007	.014	.036	
	度数	25	25	25	25	25

** . 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

* . 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。

出所: 筆者が SPSS で実施した重回帰分析結果から転載

モデルの要約 ^a					
モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差	Durbin-Watson
1	.989 ^a	.978	.974	13.904	.904

a. 予測値: (定数)、新車種数, 部品調達現地化比率, 部品内製化比率, 専売店数。

b. 従属変数 販売台数

出所: 筆者が SPSS で実施した重回帰分析結果から転載

分散分析 ^a						
モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	172669.573	4	43167.393	223.293	<.001 ^b
	残差	3866.427	20	193.321		
	合計	176536.000	24			
a. 従属変数 販売台数						
b. 予測値：(定数)、新車種数、部品調達現地化比率、部品内製化比率、専売店数。						

出所：筆者が SPSS で実施した重回帰分析結果から転載

係数 ^a								
モデル		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量	
		B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
1	(定数)	-61.293	18.371		-3.336	.003		
	専売店数	.160	.077	.441	2.082	.050	.024	40.958
	部品内製化比率	4.732	2.322	.301	2.038	.055	.050	19.966
	部品調達現地化比率	.982	.445	.214	2.204	.039	.116	8.602
	新車種数	2.933	1.107	.106	2.649	.015	.678	1.474
a. 従属変数 販売台数								

出所：筆者が SPSS で実施した重回帰分析結果から転載

3.2 モデル2 (3変数モデル)

被説明変数：販売台数

X2: 部品内製化比率

X3: 部品調達現地化比率

X4: 新車種数

相関					
		販売台数	部品内製化率	部品調達現地化比率	新車種数
販売台数	Pearson の相関係数	1	.957**	.913**	.573**
	有意確率 (両側)		<.001	<.001	.003
	度数	25	25	25	25
部品内製化率	Pearson の相関係数	.957**	1	.833**	.484*
	有意確率 (両側)	<.001		<.001	.014
	度数	25	25	25	25
部品調達現地化比率	Pearson の相関係数	.913**	.833**	1	.421*
	有意確率 (両側)	<.001	<.001		.036

	度数	25	25	25	25
新車種数	Pearson の相関係数	.573**	.484*	.421*	1
	有意確率 (両側)	.003	.014	.036	
	度数	25	25	25	25
** . 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。					
* . 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。					

出所：筆者が SPSS で実施した重回帰分析結果から転載

モデルの要約 ^b					
モデル	R	R ² 乗	調整済み R ² 乗	推定値の標準誤差	Durbin-Watson
2	.987 ^a	.973	.970	14.967	.945
a. 予測値：(定数)、新車種数、部品調達現地化比率、部品内製化比率。					
b. 従属変数 販売台数					

出所：筆者が SPSS で実施した重回帰分析結果から転載

分散分析 ^a						
モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
2	回帰	171831.592	3	57277.197	255.680	<.001 ^b
	残差	4704.408	21	224.019		
	合計	176536.000	24			
a. 従属変数 販売台数						
b. 予測値：(定数)、新車種数、部品調達現地化比率、部品内製化比率。						

出所：筆者が SPSS で実施した重回帰分析結果から転載

係数 ^a								
モデル		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量	
		B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
2	(定数)	-71.970	18.990		-3.790	.001		
	部品内製化比率	9.121	1.048	.581	8.701	<.001	.285	3.511
	部品調達現地化比率	1.712	.296	.373	5.792	<.001	.306	3.268
	新車種数	3.707	1.122	.135	3.303	.003	.765	1.308
a. 従属変数 販売台数								

出所：筆者が SPSS で実施した重回帰分析結果から転載

3.3 ベトナムの 15 二輪車企業のデータ表

図表付属-1 ベトナムの二輪車企業のデータ

社名	国籍	販売活動				生産活動			部品調達活動		開発活動			
		専売店比率	専売店数	サービス店数	併売店数	生産能力(千代)	組立工場数	部品工場数	部品調達現地化比率	地場サプライヤー数	車種数	新エンジン累計	シェア	販売台数(千台)
HONDA	日本	100	801	0	0	2500	3	2	98	10	28	61	79.7	2140
YAMAHA	日本	82	550	124	0	1000	2	1	95	6	18	35	14	380
SYM	台湾	64	217	124	0	540	2	2	95	8	15	27	3.5	94
PIAGGIO	イタリア	59	85	58	0	500	2	1	70	5	11	15	1	27
SUZUKI	日本	100	154	0	0	300	1	0	90	4	10	18	0.6	16
KYMCO	台湾	100	170	0	0	400	1	0	70	7	5	14	0.3	8
VINFAST	ベトナム	73	110	40	0	500	1	0	100	5	7	10	0.3	8
DETECH MOTOR	ベトナム	100	389	0	0	200	1	1	100	6	12	15	0.2	5
LIFAN	中国	0	0	0	70	20	1	0	90	6	9	15	0.1	2.7
SUFAT	ベトナム	100	133	0	0	150	1	1	100	3	10	11	0.1	2.7
DVMOTOR	ベトナム	0	0	0	50	10	1	1	100	4	6	2	0.08	0.2
TIENLOC MOTOR	ベトナム	0	0	0	100	10	1	0	100	4	8	10	0.04	0.1
DONG MINH	ベトナム	0	0	0	40	10	1	1	100	3	7	11	0.03	0.08
T&T MOTOR	ベトナム	0	0	0	70	10	2	2	100	3	1	2	0.02	0.05
PHUONG DONG	ベトナム	0	0	0	40	10	1	1	100	3	4	4	0.01	0.03

出所：各資料を基に作成

注1：データは2020年のデータである。

注2：車種数のデータは50ccのバイク及びスクーターを含めていない。

図表付属-1は、2020年度各企業の単年度クロスのデータである。専売店数、サービス店数、併売店数、組立工場数、部品工場数は、各社のホームページよりデータを収集した。生産能力は、ベトナム二輪車協会、各社のホームページ、ベトナムの有名新聞の記事により収集した。部品調達現地化比率及び地場系サプライヤー数は、研究文献、各社のホームページ、ベトナムの有名新聞の記事、ベトナムの統計局、ベトナム登録局より収集した。車種数は、各社のホームページによりデータを収集した。エンジン数は、ベトナム登録局により収集、またシェアは、ベトナム二輪車協会資料及び各社のホームページより収集し、計算した。

付属資料4 ホンダベトナムのエンジン開発情報

年	エンジン型													
1998														
1999														
2000														
2001	JA02E	HA08E												
2002	HC08E													
2003	HA08E	HC09E	JA02E	HC08E										
2004	JC35E	HC09E	HA08E	JA02E										
2005	HC09E	HC09E	JC35E											
2006	HC09E	HC09E	JF18E	HA09E	JC35E	HA08E								
2007	HA08E	JC35E	JF18E	HC09E	HA08E	HC12E								
2008	JF18E	JF24E	JC35E	JC35E-2	HA08E	HC12E								
2009	JC45E	JC35E	JF18E	JF24E	HC12E	JF27E	KF08E	JF14E	JC43E	HA08E				
2010	JC45E	JC35E	JF18E	JA08E	JF28E	JF27E	KF08E	JF14E	JC43E	HA08E	HC12E	JF24E		
2011	JC45E	JC35E	JF18E	JA08E	JC52E	JF33E	JF28E	JC54E	JC53E	KF08E	JF14E	JC43E	HC12E	JF24E
2012	JC52E	JF27E	JA08E	KF14E	JF42E	JF43E	JF33E	JF46E	JC54E	JC53E	HA08E	HC12E	JF24E	
2013	JC53E	JC54E	JC52E	JF45E	JF33E	HC12E	KF14E	JA27E	JF42E	JF43E	JF46E	JF56E		
2014	JF46E	JA31E	JA32E	JC53E	JC54E	JF58E	JA36E	JF51E	JF45E	JF46E				
2015	JC54E	JC53E	JF42E	KF14E	HC12E	JF63E	JF56E							
2016	KC26E	JF66E	JA38E	JF73E	JF74E	KF25E	JF51E	JC76E	JA36E	JA39E	JF45E	JF63E	JF56E	
2017	JF79E	JF66E	JF63E	JF56E										
2018	KC26E	JC76E	JF79E	JF66E	KF31E	JA38E	JF73E	JF74E	KF25E	KF26E	JF51E	JF63E	JF81E	JA36E
	KF30E	JF86E	JA39E	JF87E	EF03M									
2019	JC76E	KC34E	JF89E	KF31E	JA52E	JF95E	KF42E	JF81E	KF30E	JF86E	KF41E	JF94E		
2020	JC90E	JK01E	JA39E	JK03E	JA36E									

出所：ベトナム登録局のデータを基に筆者作成

注：赤字は当年の新たなエンジン型である。

付属資料5 キーワードの説明

低価格中国車	中国車は、主に地場系企業の中国部品 KD 組立車であるが、中国からの低価格輸入車やベトナム進出中国系企業の低価格車も含まれた。
中国車バブル期	中国車バブル期は、ベトナム二輪車市場では 2000 年前後、中国からの低価格輸入車、ベトナム進出中国系企業の低価格車、地場系企業の中国部品組立の低価格車が市場に氾濫した。それらの低価格中国車の氾濫時期を中国車バブル期と呼んでいる。
KD 生産	KD 生産とは Knock Down (ノックダウン) の略で、自動車 (二輪車を含む) の製造に必要な部品を組み立てるだけの状態にした生産体制のことで、SKD、CKD (下記) などの方式がある。自動車を生産するのに必要な部品すべてが現地調達できない場所ではこの方法が採用されることがある。
SKD 生産	SKD 生産とは、Semi Knock Down (セミノックダウン) の略で、部品を現地へ送り、海外現地にて組み立てを行うことに変わりはないが、ボルトやねじなどの締結だけで完成車になるレベルでの部品単位にして輸出する。
CKD 生産	CKD 生産とは Complete Knock Down (コンプリートノックダウン) の略で、自動車 (二輪車を含む) を構成するすべての部品を海外へ送り、その現地にて組み立てや溶接、塗装、艀装、仕上げなどを行い、完成車にする製造技法である。
部品内製化比率	部品内製化比率は、自社の製品を構成する部品のうち、外部に委託・発注せず、自社が製造・制作した部品が占める比率である。部品内製化比率は製造コストから計算された比率を使う場合が多い。
部品調達現地化比率	部品調達現地化比率は、海外進出企業は現地生産する際、採用した原材料や部品のうち、進出先の現地で調達した部品の割合である。部品調達現地化比率は、部品点数基準と製造コスト基準があるが、ここでは後者の割合から計算された比率である。
モジュール型 (組み合わせ)	モジュール型とは、工業製品や精密機器を作るときに、共通規格の既存部品を組み合わせる作り方、または、そうして作られた製品のことを指す。中国では二輪車を、市販部品を購入しモジュール型で組み立ており、日本の方式 (下記) と異なっている。
インテグラル型 (擦り合わせ)	インテグラル型とは、1 つの機能を複数の要素にまたがって実装していたり、他の要素の形状や配置、機能などが特定の状態にあることを前提としていたり、相互に強く依存しあう生産方式による製品群である。自動車、二輪車が代表的で、機能と部品を、メーカーとサプライヤーが擦り合わせ連携して開発製造する。日本企業が得意とする方式でもある。
一次サプライヤー	一次サプライヤーは、メーカーに直接納入する企業である。メーカーと一次サプライヤーは連携して製造、開発し、QCD を向上させるが、サプライヤーが開発、提案する場合も多く、サプライヤーのものづくり能力は市場の競争力の重要な要因である。
二次サプライヤー	二次サプライヤーは、一次サプライヤーが直接的な納入先である。一次サプライヤーへ自社製品を供給する立場にあるが、新興国では一次、二次の境界は曖昧である。
長屋方式	長屋方式は、ホンダ二輪車の海外進出の初期段階に、主要部品サプライヤーが共同で生産組織体を構築する場合があるが、その方式名である。現地生産の規模が小さい段階では、サプライヤーの投資負担を軽減するための対策である。メーカーはサプライヤーと共同で、進出先国政府の生産、部品調達の現地化要請に対応する必要があるが、部品調達現地化比率の向上を追求するための組織でもある。

参考文献

1 英語文献（翻訳本含む）

1.1 単行書・論文

1. Ansoff H. I. “Strategies for Diversification.” *Harvard Business Review*. (1957).
2. George Maxcy, Aubrey Silberston. *The Motor Industry*. (London: G. Allen & Unwin, 1959.)
3. Chandler Jr. A. D. *Strategy and Structure*. (Cambridge: The MIT Press, 1962.)
4. Vernon R. “Internal Investment and International Trade in the Product Cycle.” *The Quarterly Journal of Economics*. (1969).
5. Ansoff H. I. *Business Strategy*. (Penguin Books, 1969.)
6. Perlmutter H. V. “The tortuous evolution of the multinational corporation.” *Columbia Journal of World Business*. (1969).
7. Ansoff H. I. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. (Penguin books, 1970.)
8. Williamson Oliver E. “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations.” *Journal of Law and Economics* 22. (1979).
9. Williamson Oliver E. “The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes.” *Journal of Economics Literature* 19. (1981).
10. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship*. (New York: Harper Collins Publisher Inc, 1985.)
11. Asanuma Banri. “The Organization of Parts Purchases in The Japanese Automotive Industry.” *Japanses Economic Studise*. (1985):32-53.
12. Michael E. Porter. *Competition in global industries*. (Harvard Business School Press, 1986.)
13. Ohmae Kenichi. *Beyond National Borders: Reflections on Japan and the World*. (Dow Jones Irwin, 1987.)
14. George S. Day, Robin Wensley. “Assessing Advantage.” *Journal of Marketing*. (1988).
15. Asanuma B. “Manufacturee-supplier relationship in Japan and the concept of relation-specific skill.” *Journal of the Japanese and international economies* 3. (1989):1-30.
16. Jarillo J. C., Martinze. “Different Role for Subsidiaries : The Case of Multinational Corporation in Spain.” *Strategic Management Journal*. (1990).
17. K. B. Clark and Fujimoto T. *Product Development Performance- Strategy, Organization and Management in the world Auto Industry-*. (Boston: Harvard Business Press, 1991.)
18. Tetsuo Abo. *Hybrid Factory: The Japanese Production System in the United States*. (New York: Oxford University Press, 1994.)

19. Karl T Ulrich. *The Role of Product Architecture In The Manufacturing Firm*. (Research Policy, 1995.)
20. Jeffrey H. Dyer. *How Chrysler Created an American Keiretsu*. (Harvard Business Review, 1996.)
21. Michael E. Porter, Hiroataka Takeuchi, Mariko Sakaribara. *Can Japan compete*. (Basic Books, 2000.)
22. Drucker P. F. *The Essential Drucker*. (New York: Harper Collins Publisher, 2001.)
23. Otahara, J. "An Evolutionary Phase of Honda Motor: The Establishment and Success of American Honda Motor." *Japanese Year Book on Business History* 17. (2001):109-135.
24. Mutsumi Sakai. "The Reform of Corporate Governance and Financial System in Japan." *Japan Financial Management Association*. (2002).
25. Kohei Mishima. "Motorcycle Industry in Vietnam, Thailand and Indonesia." *Motorbike week of Vietnam Development Forum*. (2004).
26. Pham Truong Hoang. "The Competition and Evolution of Business Architecture: The case of Vietnam's Motorcycle Industry." *The Publishing House of Political Theory*. (2005).
27. Moriki Ohara. *Interfirm Relations under Late Industrialization in China: The Supplier System in the Motorcycle Industry*. (Chiba: Institute of Developing Economies, 2006.)
28. Enderwick P. "Large emerging markets and international strategy." *International Marketing Review* 26. (2009):7-16.
29. Tsuneo Sakamoto, Shigeru Shoda. *Global, Innovative and Environment Management*. (Maruzen Planet, 2017.)

1.2 単行書（翻訳本）

1. フィリップ・コトラー（DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳）（1965）『市場戦略論』ダイヤモンド社。Philip Kotler. *Marketing Management*. (Harvard Business School Press, 1965.)
2. H. I アンゾフ（広田寿亮訳）（1969）『企業戦略論』産業能率短期大学出版部。Ansoff H. I. *Corporate strategy*. (New York: McGraw-Hill, 1965.)
3. R. E. ケイブス（岡本康雄、週佐喜和、長瀬勝彦、姉川知史、白石弘幸共訳）（1992）『多国籍企業と経済分析』千倉書房。Richard E. Caves. *Multinational enterprise and economic analysis*. (Cambridge University Press, 1982.)
4. M. E. ポーター（土岐坤訳）（1985）『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社。Michael E. Porter. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. (Free Press, 1985.)
5. M. E. ポーター（土岐坤、中汁沼治、大野時武夫訳）（1989）『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社。Michael E. Porter. *Competition in global industries*. (Harvard Business School Press, 1986.)

6. デイヴィッド・アーカー (1991) (陶山計介、中田善啓、尾崎久仁博、小林哲訳) 『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社。Aaker D.A. *Managing Brand Equity*. (The Free Press, 1991.)
7. K. B. クラーク、藤本隆宏 (田村明比古訳) (1993) 『製品開発力』ダイヤモンド社。K. B. Clark and Fujimoto T. *Product Development Performance*. (Boston: Harvard Business School Press, 1991.)
8. マイケル・ポーター (竹内弘高訳) (1999) 『競争戦略論 I』ダイヤモンド社。Michael E. Porter. *On competition*. (Harvard Business School Publishing, 1999.)
9. J. B. バーニー (岡田正大訳) (2003) 『企業戦略論: 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社。Jay B. Barney. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. (Prentice Hall, 1997.)
10. マーク・ブラキシル、ラルフ・エックardt (村井章子訳) (2010) 『インビジブル・エッジ その知財が勝敗を分ける』文藝春秋。Mark Blaxill, Ralph Eckardt. *The Invisible Edge: Tanking Your Strategy to the Next Level Using Intellectual Property*. (Portfolio Hardcover, 1978.)
11. G. ジョーンズ (安室憲一、梅野巨利訳) (2014) 『国際経営講義 多国籍企業とグローバル資本主義』有斐閣。Geoffrey Jones. *Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the Twenty First Century*. (Oxford University Press, 2005.)

2 日本語文献

2.1 単行書 (年順)

1. 赤松要 (1935) 『我国羊毛工業品の貿易趨勢』名古屋高等商業学校商業経済学会。
2. 車戸實 (1988) 『国際経営論 基本経営学全集 8』八千代出版。
3. 出水力 (1991) 『オートバイの王国 (日本の技術)』第一法規出版。
4. 安保哲夫、板垣博、上山邦雄、河村哲二、公文溥 (1991) 『アメリカに生きる日本の生産システム』東洋経済新報社。
5. 牧野昇監修 (1992) 『日本企業のグローバル戦略 [海外事業] 転換期の課題とシナリオ』ダイヤモンド社。
6. 熊谷智徳編著 (1995) 『東南アジアの日本企業の工業生産』放送大学数札。
7. トラン・ヴァン・トゥ (1996) 『ベトナム経済の新展開』日本経済新聞社。
8. 青木雅彦、奥野正寛編 (1996) 『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会。
9. 浅沼万里 (1997) 『日本の企業組織・革新的適応のメカニズム: 長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社。
10. 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』有斐閣。
11. 板垣博編著 (1997) 『日本的経営・生産システムと東アジア』ミネルヴァ書房。
12. 高橋泰隆 (1997) 『日本自動車企業のグローバル経営』日本経済評価社。
13. 山岸俊男 (1998) 『信頼の構築—こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会。
14. 出水力 (1999) 『町工場から世界のホンダへの技術形成の 25 年』ユニオンプレス。
15. 土屋勉男、三菱総合研究所アジア市場研究部編著 (1999) 『日本企業はアジアで成功できる

- ーグローバル経営を実現する指針』東洋経済新報社。
16. 山岸俊男 (1999) 『安心社会から信頼社会へー日本型システムの行方』中公新書。
 17. 末廣昭 (2000) 『キャッチアップ型工業化論 アジア経済の軌跡と展望』名古屋大学出版社。
 18. 金山権 (2000) 『現代中国企業の経営管理』同友館。
 19. 藤本隆宏、安本雅典編 (2000) 『成功する製品開発』有斐閣。
 20. 藤本隆宏、武石彰、青島矢一編 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャ：製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣。
 21. 齊藤壽彦、劉進慶 (2002) 『日韓台の対 ASEAN 企業進出と金融パソコン用ディスプレイを中心とする競争と強調』日本経済評価社。
 22. 田中洋 (2002) 『企業を高めるブランド戦略』講談社現代新書。
 23. 安藤晴彦、青木雅彦 (2002) 『モジュール化 新しい産業アーキテクチャの本質』東洋経済。
 24. 出水力 (2002) 『オートバイ・乗用車産業経営史 ーホンダにみる企業発展のダイナミズムー』日本経済評論社。
 25. 大野健一、川端望編 (2003) 『ベトナムの工業化戦略 グローバル化時代の途上国産業支援』日本評論社。
 26. 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中公新書。
 27. 座間紘一、藤原貞雄編 (2003) 『東アジアの生産ネットワーク——自動車・電子機器を中心として——』ミネルヴァ書房。
 28. 丸川知雄編 (2003) 『中国産業ハンドブック 2003-2004 年版』蒼蒼社。
 29. 平成 15 年度基礎理論研究会 (2004) 『企業間分業関係の深化：中国オートバイ産業に見る競争環境の変化と企業能力蓄積報告書』アジア経済研究所。
 30. 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。
 31. 小林英夫 (2004) 『日本の自動車・部品産業と中国戦略ー勝ち組を目指すシナリオ』工業調査会。
 32. 小島清 (2004) 『雁行型経済発展論 [第 2 卷] アジアと世界の新秩序』文眞堂。
 33. 丹野勲、原田仁文 (2005) 『ベトナム現地化の国際経営比較』文眞堂。
 34. 佐藤百合、大原盛樹 (2005) 『アジアの二輪車産業ー地場企業の勃興と産業発展ダイナミズムー』アジア経済研究所。
 35. 河村哲二編著 (2005) 『グローバル経済下のアメリカ日系工場』東洋経済新報社。
 36. 佐藤百合、大原盛樹 (2006) 『アジアの二輪車産業ー地場企業の勃興と産業発展ダイナミズムー』アジア経済研究所。
 37. 藤本隆宏、新宅純二郎編著 (2006) 『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社。
 38. 土屋男勉 (2006) 『日本ものづくり優良企業の実力 新しいコーポレート・ガバナンスの理論』東洋経済新報社。
 39. 太田原準 (2006) 『日本の二輪車部品サプライヤー ー分業構造と取引関係ー』アジア経済研究所。
 40. ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2006) 『製品開発力と事業構想力』ダイヤモンド社。
 41. 董光哲 (2007) 『経営資源の国際移転』文眞堂。

42. 出水力 (2007) 『中国におけるホンダの二輪・四輪生産と日系部品企業—ホンダおよび関連企業の経営と技術の移転』日本経済評論社。
43. トラン・ヴァン・トゥ、松本邦愛編 (2007) 『中国-ASEAN の FTA と東アジア経済』文眞堂。
44. 金山権 (2008) 『中国企業統治論』学文社。
45. 金山権 (2008) 『中国企業統治論—集中的所有との関連を中心に』学文社。
46. 坂田正三編 (2008) 『変容するベトナム経済と経済主体』アジア経済研究所。
47. 小川紘一 (2009) 『国際標準化と事業戦略 日本型イノベーションとしての標準化ビジネスモデル』白桃書房。
48. 安積敏政 (2009) 『激動するアジア経営戦略』日刊工業新聞社。
49. 古田元夫 (2009) 『ドイモイの誕生』青木書店。
50. 相原修、嶋正、三浦俊彦 (2009) 『グローバルマーケティング入門』日本経済新聞出版社。
51. トラン・ヴァン・トゥ (2010) 『ベトナム経済発展論：中所得国の罫と新たなドイモイ』勁草書房。
52. 2010 年版『世界二輪車概況』本田技研工業。
53. 塚本潔 (2010) 『電気自動車ウォーズ—日産・三菱・トヨタ・ホンダのエコカー戦略』朝日新聞出版。
54. 土屋勉男、原頼利、竹村正明 (2011) 『現代日本のものづくり戦略 革新的企業のイノベーション』白桃書房。
55. 巖成男 (2011) 『中国の経済発展と制度変化』京都大学学術出版会。
56. 安部徹也 (2011) 『「ビジネス理論」集中講義』日本実業出版社。
57. 出水力 (2011) 『二輪車産業グローバル化の軌跡 ホンダのケースを中心に』日本経済評価社。
58. 佐藤百合 (2011) 『経済大国インドネシア』中公新書。
59. 高木晴夫 (2012) 『組織能力のハイブリッド戦略』ダイヤモンド社。
60. 菊池敏夫、太田三郎、金山権、関岡保二 (2012) 『企業統治と経営行動』文眞堂。
61. 下川浩一、出水力、伊藤洋 (2013) 『ホンダ生産システム』文眞堂。
62. 菊池敏夫、金山権、新川本編 (2014) 『企業統治論—東アジアを中心に—』税務経理協会。
63. 土屋勉男、金山権、原田節雄、高橋義郎 (2015) 『革新的中小企業のグローバル経営』同文館出版。
64. 前田啓一、池部亮編著 (2016) 『ベトナムの工業化と日本企業』同友館。
65. 朝本照雄 (2016) 『台湾企業の発展戦略ケーススタディと権利の方程式』勁草書房。
66. 土屋勉男、金山権、原田節雄、高橋義郎 (2017) 『事例でみる中堅企業の成長戦略—ダイナミック・ケイパビリティで突破する「成長の壁」』同文館出版。
67. 李君在 (2017) 「中国進出における「サムスン電子」の現地化戦略に関する研究」日本経済論集。
68. 赤羽淳、土屋勉男、井上隆一郎 (2018) 『アジアローカル企業のイノベーション能力』同友館。
69. 土屋勉男、井上隆一郎、赤羽淳 (2019) 『あるもの探しのイノベーション戦略』白桃書房。

2.2 論文 (年順)

1. 浅沼万里 (1990) 「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係—「関係特殊的技能」の概念の軸出と定式化」『経済論叢』京都大学経済学会 Vol. 145, 1-2 号。
2. 浅沼万里 (1993) 「調整と革新的適応のメカニズム」伊丹敬之・伊藤元重・加護野忠男編『日本の企業システム第4巻企業と市場』有斐閣。
3. 浅沼万里 (1994) 「日本企業のコーポレートガバナンス—雇用関係と企業間取引関係を中心に」『金融研究』日本銀行金融研究所 Vol. 13, 3 号。
4. 小島清 (1998) 「東アジアの雁行型経済発展」『世界経済評論』11 月号。
5. 佐藤幸人 (1999) 「台湾のオートバイ産業—保護政策と産業発展—」『アジア経済』アジア経済研究所 Vol. 40, 4 号。
6. 松岡憲司 (2000) 「中国のオートバイ産業」『重慶市の経済発展に関する総合的研究』龍谷大学中小企業経営研究所。
7. 太田原準 (2000) 「日本二輪産業における構造変化と競争—1945~1965—」『経営史学』経営史学会 Vol. 34, 4 号。
8. 大原盛樹 (2001) 「中国オートバイ産業のサプライヤー・システム リスク管理と能力向上促進メカニズムから見た日中比較」『アジア経済』アジア経済研究所 Vol. 42, 4 号、2-38 頁。
9. 石田暁恵 (2001) 「ベトナムのバイク産業—国産化の始動—」『アジア研ワールド・トレンド』74 号。
10. 木村福成 (2002) 「グローバリゼーション下の発展途上国の開発戦略—新たな開発モデルを提示する東南アジア」高阪章・大野幸一編 (2002) 『新たな開発戦略を求めて』アジア経済研究所。
11. 片山三男 (2003) 「日本二輪車産業の現況と歴史的な外観」『国民経済雑誌』Vol. 188, 6 号。
12. 丸川知雄 (2003) 「ベトナムの機械関連産業と中国」大原盛樹編『中国の台頭とアジア諸国の機械産業—新たなビジネスチャンスと分業再編への対応—』アジア経済研究所。
13. 福田敦、中村文彦、竹内健蔵 (2004) 「東南アジアの大都市におけるオートバイの現状と課題」国際交通安全学会 Vol. 29, 3 号。
14. 三嶋恒平 (2004) 「タイの二輪車産業およびヤマハ発動機の東南アジア戦略に関する実態調査報告書」『研究調査シリーズ』東北大学大学院経済学研究科工業経済学研究室 No. 10。
15. 境睦 (2005) 「異なった経済環境下における最適なコーポレート・ガバナンス・システム—日本企業のコーポレート・ガバナンスの今後の方向性—」『経営政策論集』Vol. 5 No. 1。
16. 黒川基裕、高橋与志 (2005) 「ローカルサプライヤーにおけるエンジニアリング能力の形成—タイ国自動車産業を事例として—」『アジア経営研究』Vol. 11。
17. 太田原準、椛山泰生 (2005) 「アーキテクチャ論から見た産業成長と経営戦略」藤本隆宏、新宅純二郎編著 (2005) 『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社。
18. 藤田麻衣 (2005) 「ベトナムの二輪車産業—中国車の氾濫、政策の混乱を経て新たな発展段階へ—」佐藤百合、大原盛樹編 (2005) 『アジアの二輪車産業—基礎情報と企業一覧—』アジア経済研究所。
19. 董光哲 (2006) 「外資系企業による経営資源の国際移転に関する研究—日本的経営資源の中国への移転を中心として—」『桜美林大学大学院博士学位論文』。
20. 太田原準 (2006) 「アジアの二輪産業：地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム」アジア経済研究所 554 号。

21. 藤田麻衣 (2006) 「ベトナムの二輪車産業 —新興市場における地場企業の参入と発展—」
佐藤百合、大原盛樹編 (2006) 『アジアの二輪車産業：地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム』アジア経済研究所。
22. 安平明彦 (2006) 「アセアンにおける、若者のコンピューター事情」『MotorRing』自動車技術 Vol. 22.
23. 高橋与志、黒川基裕 (2006) 「タイ系自動車部品メーカーにおける製品開発能力の構築」『アジア経営研究』Vol. 12, 153-163 頁。
24. 高橋与志 (2007) 「途上国企業の製品開発能力構築過程における QCD 管理能力向上の効果：タイ系自動車部品メーカーを事例として」『国際ビジネス研究会年報』Vol. 14, 69-82 頁。
25. 喬晋建 (2007) 「日系企業の経営現地化」『熊本学園大学産業経営研究』26 号, 27-48 頁。
26. 三嶋恒平 (2007) 「ベトナムの二輪車産業：グローバル化時代における輸入代替型産業の発展」『比較経済研究』Vol. 44, 1 号。
27. 小林哲也 (2007) 「日本自動車産業における「開発の現地化」の動向に関する考察」機会経済研究 Vol. 38。
28. 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』6(9)。
29. 藤田麻衣 (2007) 「2006 年のベトナム：新指導部が発足し、WTO 加盟を達成」『2007 アジア動向年報』アジア経済研究所。
30. 寺本実編 (2007) 「ドイモイ下ベトナムの『国家と社会』」『調査研究報告書』アジア経済研究所。
31. 藤田麻衣 (2008) 「ベトナム二輪車産業の発展と構造変化 —地場企業を巡る環境の変化を中心に—」坂田正三編 (2008) 『変容するベトナムの経済主体』アジア経済研究所。
32. 三嶋康平 (2008) 「東南アジアオートバイ産業に関する実証的課題と理論的問題」『海外事情研究』Vol. 36, 1 号。
33. 太田原準 (2009) 「工程イノベーションによる 1 新興国ローエンド市場への参入 —ホンダの二輪車事業の事例—」『同志社商学』Vol. 60, 5・6 号。
34. 三嶋康平 (2009) 「タイオートバイ産業の発展—日系完成車企業の主導による途上国産業の競争優位確立—」『赤門マネジメント・レビュー』Vol. 8, 11 号。
35. 天野倫文、新宅純二郎 (2010) 「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—」『赤門マネジメント・レビュー』Vol. 9, 11 号。
36. 大野健一 (2010) 「中所得のわなを回避するために：ベトナムの産業政策策定能力の強化」政策研究大学大学院。
37. 金山権 (2011) 「中国進出日系企業の経営行動—今後の方向と課題—」日本経営学会編『新たな経営原理の探求』経営学論集 81 集。
38. 北原敬之 (2011) 「日系自動車部品サプライヤーの海外における開発・設計の現地化に関する—考察—」早稲田大学日本自動車部品産業研究所出版・編集委員会 Vol. 7。
39. 大原盛樹 (2011) 「中国とインドの産業過程の比較—異なる競争とダイナミズム—」『現代中国研究』28 号。
40. 井沼俊之 (2012) 「国際知的財産活用フォーラム 2012 Honda の海外事業展開における コピー対応の事例」本田技研工業株式会社。

41. 富田純一 (2012) 「生産財開発における提案プロセスとダイナミックな評価能力」 “The Journal of Japanese Operations Management and Strategy”, Vol.3, No.1。
42. 井出文紀、森原康仁 (2012) 「対ベトナム直接投資の動向と日系中小企業の経営戦略—ベトナム裾野産業育成の可能性の分析—」 『立命館国際地域研究』 36号。
43. 日野三十四 (2013) 「自動車産業のモジュール化の動向と展望」 『生産管理：日本生産管理学会論文誌』 日本生産管理学会 Vol.19, 2号。
44. 長谷川洋三 (2013) 「自動車企業の国際競争力分析——モジュール化の進化と企業間関係の変化を中心に」 『博士学位論文』 千葉商科大学大学院政策研究科
45. 土屋勉男 (2013) 「地域産業・クラスターと革新的中小企業群—小さな大企業の経営の特性—」 『桜美林経営研究』 Vol.3。
46. 山部洋幸 (2014) 「新興国市場と先進における競争優位の構築—リバーズ・イノベーションの概念から」 『博士学位論文』 兵庫県立大学経営学研究科。
47. 富野貴弘、新宅純二郎、小林美月 (2014) 「トヨタのグローバル・サプライチェーンマネジメント」 東京大学ものづくり経営研究センターディスカッション・ペーパー Vol.463。
48. 伊藤進 (2014) 「車種戦略、生産・開発の現地化と利益拡大—トヨタ自動車の新興国対応を中心として—」 『進京都マネジメント・レビュー』 Vol.24。
49. 出水力 (2014) 「ホンダの一次サプライヤーの長屋生産方式とは—海外進出当初の量産化に向けた工場運営について—」 『技術と文明』 Vol.18, 2号。
50. 伊藤進 (2014) 「車種戦略、生産・開発の現地化と利益拡大—トヨタ自動車の新興国対応を中心として—」 京都産業大学マネジメント研究会 Vol.24。
51. 今口忠政、申美花、李新建 (2016) 「東南アジアにおける日本企業の競争優位確保のための組織ケイパビリティ評価シートの研究：日・中・韓国企業の比較を通して」 『慶應義塾大学学術情報リポジトリ』 139号。
52. ジェトロ・アジア特集 (2016) 「アジアの原材料・部品現地調達の課題と展望」 アジア経済研究所。
53. 岡田幸士、磯辺剛彦 (2016) 「新興国の参入戦略 —ベトナムにおける事例研究—」 慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士学位論文。
54. 鈴木勝博 (2016) 「研究開発型の中小製造企業におけるイノベーション活動とその連関」 『桜美林論考 ビジネスマネジメントレビュー』 Vol.7。
55. 土屋勉男、赤羽淳、井上隆一郎、楊壯 (2017) 「アジアのローカル・サプライヤーのものづくりイノベーション能力に関する実証研究」 『産業学会研究年報』 Vol.32。
56. 楊壯 (2017) 「中国自動車産業のものづくり組織能力の構築に関する実証研究—サプライヤーの关系的技能における日中の比較分析を中心に—」 『博士学位論文』 桜美林大学大学院国際学研究科。
57. 李君在 (2017) 「中国進出における「サムスン電子」の現地化戦略に関する研究」 日本経済論集。
58. 鍛冶博之 (2018) 「ベトナム社会におけるオートバイの普及経緯と背景」 『社会科学』 Vol.48, 1号。
59. 信川峻耶、鈴木貴也、丁未紗 (2018) 「グローバル企業の現地化・標準化に関する研究」 早稲田社会科学総合研究 5-19頁。

61. 境睦 (2018) 「日本企業の長期インセンティブの高度化—株式報酬導入の観点から—」 『桜美林大学経営研究』 Vol. 8。
62. 田中隆 (2018) 「ベトナムにおけるドイモイ政策と経済開発の課題」 『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』 Vol. 19。
63. 金山権 (2019) 「アジアにおける産業構造変化に一考察-3つの集約型産業を中心に—」 『桜美林経営研究』 Vol. 9。
64. ファンティテュイチャン (2019) 「ASEANにおけるホンダの二輪車事業の製品市場戦略の分析—ベトナム市場を中心に—」 桜美林大学大学院経営学研究科修士論文。
65. 鈴木勝博 (2020) 「地域ハイテク中小企業におけるイノベーション創出と各種情報源の重要度」 『桜美林社会科学研究』 Vol. 1。
66. 董光哲 (2020) 「中国の上場企業における経営者インセンティブに関する一研究—先行研究のサーベイを中心に—」 『桜美林経営学研究』 Vol. 10。
67. 鈴木勝博 (2020) 「中小企業におけるイノベーションと組織文化 —分析視座の俯瞰と整理—」 『桜美林大学ビジネス科学研究所』 Vol. 2。
68. 藤岡資正 (2020) 「新興国市場における現地化戦略の実践に関する研究—日系住宅メーカーの事例を中心に—」 Vol. 23。
69. ファンティテュイチャン (2020) 「ベトナム二輪車産業に関する研究—ホンダベトナム二輪車事業の製品市場戦略を中心に—」 『桜美林国際学研究』 Vol. 10。

2.3 報告書 (年順)

1. Fourin (2010) 「中国自動車産業」
2. 独立行政法人国際協力機構 (JICA 国際協力機構 (JICA) (2013) ベトナム社会主義共和国 電動バイク販売事業調査電動バイク販売事業調査 (中小企業連携促進)
3. グローバル経営 2014年7/8月合併号
4. ヤマハ発動機 2018年IR資料
5. Honda Sustainability Report 2018
6. Honda Sustainability Report 2019
7. Yamaha Fact Book 2021
8. 「インドネシアの投資環境」 株式会社国際協力銀行 2019年12月

3 ウェブ情報

1. ベトナム統計局ホームページ (<https://www.gso.gov.vn/>)
2. ベトナム登録局ホームページ (<http://www.vr.org.vn/>)
3. ベトナム商工省ホームページ (<https://moit.gov.vn/>)
4. ベトナム二輪車協会ホームページ (<https://vamm.vn/>)
5. ベトナム税金コードホームページ (<https://masothue.com/>)
6. 国際二輪車工業会ホームページ (<http://www.immatorcycles.org/>)
7. ASEAN二輪車協会ホームページ (<http://fami-motorcycle.org/>)
8. タイ二輪車協会ホームページ (<https://taia.or.th/en/>)

9. インドネシア二輪車協会ホームページ (<https://www.aisi.or.id/>)
10. フィリピン二輪車協会ホームページ (<https://www.mdppa-inc.org/>)
11. Motorcyclesdata ホームページ (<https://www.motorcyclesdata.com/>)
12. 国連ホームページ (<https://www.un.org/en/>)
13. Wordbank ホームページ (<https://www.wordbank.com/uk/>)
14. Statista ホームページ (<https://www.statista.com/>)
15. ホンダホームページ (<https://www.honda.co.jp/>)
16. ホンダベトナムホームページ (<https://www.honda.com.vn/>)
17. ヤマハホームページ (<https://www.yamaha-motor.co.jp/>)
18. ヤマハベトナムホームページ (<https://yamaha-motor.com.vn/>)
19. 三陽工業グローバルホームページ (<https://www.sym-global.com/about>)
20. SYM ベトナムホームページ (<https://www.sym.com.vn/>)
21. スズキベトナムホームページ (<https://suzuki.com.vn/>)
22. キムコベトナムホームページ (<https://kymco.com.vn/>)
23. ピアジオホームページ (https://www.piaggio.com/vn_VI/)
24. VIET NAM SUFAT ホームページ (<http://www.sufatvietnam.com.vn/>)
25. DETECH MOTOR ホームページ (<http://detchmotor.com.vn/>)
26. タイホンダホームページ (<https://www.thaihonda.co.th/honda/>)
27. アストラ・ホンダホームページ (<https://www.astra-honda.com/>)
28. フリピンホンダホームページ (<https://hondaph.com/>)
29. 中国ホンダホームページ (<https://www.honda.com.cn/>)
30. インドホンダホームページ (<https://www.honda2wheelersindia.com/>)
31. 日本自動車協会ホームページ (<https://www.jama.or.jp/>)
32. https://www.grips.ac.jp/vietnam/VDFTokyo/Temp/Doc/2005/BookMar05_IPF_VChapter8.pdf
33. <http://nhanhieuviet.gov.vn/vn/tin-tuc-xnk/honda-viet-nam-xuat-khau-97.285-xe-may-ra-thi-truong-nuoc-ngoai-57457.phtml>
34. <https://www.honda.co.jp/safetyinfo/global/vietnam.html>
35. http://203.162.20.156/vaq/Xecogioi_sxlr/FoundList_tso_mto.asp
36. <https://dep.com.vn/honda-viet-nam-cong-bo-ket-qua-kinh-doanh-nam-2017/>
37. <https://motosaigon.vn/honda-viet-nam-tong-ket-hoat-dong-tai-chinh-2017-va-ke-hoach-cho-2018.html>
38. <https://vietnamnet.vn/vn/oto-xe-may/nam-tai-chinh-2016-honda-viet-nam-boi-thu-311137.html>
39. <https://hondacuongthanh.com/tong-ket-hoat-dong-nam-tai-chinh-2015-va-ke-hoach-phat-trien-nam-tai-chinh-2016-cong-ty-honda-viet-nam>
40. <http://hanoimoi.com.vn/Ban-in/Kinh-te/307356/huong-toi-su-phat-trien-ben-vung>
41. <https://haiquanonline.com.vn/25-nam-thanh-lap-honda-viet-nam-xuat-khau-24-ty-usd-linh-kien-xe-may-143282.html>
42. http://elb.lic.neu.edu.vn/bitstream/DL_123456789/6192/1/TT.TH.S.3982.pdf
43. <https://zingnews.vn/xe-may-viet-xuat-ngoai-post380278.html>

44. <http://baovinhphuc.com.vn/kinh-te/17004/cong-ty-honda-viet-nam-ty-le-noi-dia-hoa-xe-may-trung-binh-dat-93.html>

4 ベトナム語文献

1. Tong cuc Thong ke (2005) ‘So lieu thong ke Viet Nam the ky XX’ , Thong ke.
2. Ho Thi Quyen (2014) ‘Nghien cuu cac nhan to anh huong den hanh vi mua xe may: trung hop tai thanh pho Da Nang’ , Luan van thac si quan tri kinh doanh, Truong dai hoc Da Nang.
3. Tran Van Tho (2015) “Cú sốc thời gian và nền kinh tế Việt Nam” , NXB Trí thức.
4. Pham Huu Hong Thai, Phan Thi My Kieu (2018) ‘Quy mo hoi dong quan tri, su kiem nhien cua giam doc dieu hanh va gia tri doanh nghiep’ , Tap chi Tai chinh

5 協会や財団の説明

1. Motorcyclesdata は、2014 年に設立された英国の会社である Motorcycle Data Ltd. モーターサイクルデータである。Motorcyclesdata は、世界のオートバイ市場の正確な価格情報を必要とするオートバイメーカーを支援している。
2. JICA は、独立行政法人国際協力機構法に基づいて設置された独立行政法人である。政府開発援助の実施機関の一つであり、開発途上地域等の経済及び社会の発展に寄与し、国際協力の促進に資することを目的としている。
3. Statista は、世界の主要な業界、市場調査や消費者動向に関するデータや統計を提供する世界最大級のプラットフォームである。2007 年にドイツにて創業、700 名以上のスタッフが本社ハンブルグをはじめ、ロンドン、NY、LA、パリ、シンガポール、東京など世界でサービスを展開、約 23000 社がサービスを導入している。