

博士学位論文審査要旨

2017年12月27日

論文題目： 統合生産システムの形成と機能

- 本田技研工業・二輪事業の事例 -

学位申請者： 横井 克典

審査委員：

主 査： 商学研究科 教授 鈴木 良始

副 査： 商学研究科 教授 上田 慧

副 査： 商学研究科 教授 今西 宏次

要 旨：

本論文は、本田技研工業・二輪事業（以下、ホンダ）の企業内国際生産分業を事例として、その長期的な形成プロセスと形成を支える調整の仕組みを実証的に解明したものである。

国際分業の形成を長期的、動的に捉えた場合、企業が全体の資源配置の最適を求めて調整することは極めて困難な課題である。その困難さは、長期的な個別拠点の活用の形を企業が事前に完全に規定することが難しいという点から生ずる。企業は事前に策定した長期構想に従って国際生産分業の構築を進めていくが、個別拠点の成長には不確実性・創発性が避けられない。市場も変化する。したがって、最適な資源配置を実現するためには、長期的な国際分業の見通しを保持しながらも、国際的な市場の変化と個別拠点の創発的な発展などの新たな要因をその都度取り込み、最適な国際生産分業体制の拠点間連携を作り出す、随時的な計画調整が求められる。本論文は、こうした国際生産分業を形成する際に生じる問題を解決しようとするシステムを統合生産システムと呼び、その内実をホンダの事例から解明している。

本論文は、ホンダの事例分析から、主として次の2点を明らかにしている。第1に、最適な資源配置を目指すホンダにおける国際生産分業の形成過程が、次の①②にみられる特質を持っていたことを明らかにしている。すなわち、ホンダの国際生産分業の形成過程は、①計画性の側面と創発的に拠点を組み込みこんでいく側面の両面を持っていたこと、②国際生産分業全体としての調和を作り出す意識的な調整システムを追求・確立してきたこと、である。本論文は、第2に、ホンダの調整システムを詳細に明らかにしたことである。すなわち、その調整メカニズムとは、①生産・販売・研究開発機能を担う部門・部署による段階的な意思決定の仕組み、②グローバルに展開した生産拠点の能力評価や新製品生産拠点の選定の基盤となる本国生産拠点の差配機能、③差配機能の根幹をなす本国生産拠点の生産機能という、階層的な関係によって成り立つものであった。

本論文の貢献は、国際的分業形成の長期プロセスを描き出し、拠点の役割変化を前提として、システム全体に調和を生み出す調整の仕組みと、その意思決定プロセスにおける本国生産拠点の機能を詳細に解明したことである。本論文はシングルケース・スタディであるために、明らかとなった諸点の一般性の程度については、今後の研究発展を待たねばならない。また、細部においてはなお未解明の点が残されている。しかし、当該領域の先行研究がなしていない領域を課題として設定し、その困難な課題を各国拠点への丹念なインタビュー調査を中心とする詳細な事例分析によって解明した点において優れている。よって、本論文は博士（商学）（同志社大学）の学位を授与するに値するものと認められる。

総合試験結果の要旨

2017年12月27日

論文題目： 統合生産システムの形成と機能

- 本田技研工業・二輪事業の事例 -

学位申請者： 横井 克典

審査委員：

主 査： 商学研究科 教授 鈴木 良始

副 査： 商学研究科 教授 上田 慧

副 査： 商学研究科 教授 今西 宏次

要 旨：

われわれ審査委員は、2017年12月22日17時00分から1時間半にわたって、上記学位申請論文についての口頭試問および総合試験を実施した。

審査委員は、学位申請論文の論理展開、先行研究との関係、用語の定義、当該領域の専門的知識などに関して質疑を行った。申請者は、いずれの質問と議論においても誠実に応答した。その結果、当該研究分野における貢献、専門的な研究能力と学力を確認できた。また、多数の英語文献を読み込み、研究に反映していることから、申請者が十分な語学力（英語）を有していることを確認した。

よって、総合試験の結果は合格であると認める。

博士學位論文要旨

論文題目：統合生産システムの形成と機能 - 本田技研工業・二輪事業の事例 -
氏名：横井 克典

要 旨：

本論文の課題は、企業が国際分業のシステムをいかに形成し、その形成過程を通じて、全体の資源配置をどのように調整していくのかという問題を考察することである。これまで、システムを作り出していくという観点から、国際分業の動的な形成過程やその形成を支える調整の仕組みを実証的に解明しようとする研究は意外なほど少なかった。そこで、本論文では、本田技研工業（以下、ホンダ）の二輪事業が1990年代後半から2015年頃にかけて形成した企業内国際生産分業を事例として取り上げ、その解明を試みた。

ホンダの二輪事業は古くから海外進出を推し進め、多様な国・地域に生産拠点を設立してきた。そうした生産拠点の役割は主として立地国の需要に応えることであった（現地生産・現地販売）。したがって、当時は、海外の生産拠点から他国に二輪車を出荷するという動きは少なかった。しかし、各国二輪車市場の変化とそれに伴う拠点の成長によって、1990年代後半からホンダの国際生産分業は大きく様変わりしていく。それまで現地生産・現地販売を基本としていたホンダであっても、各国に配置した生産拠点それぞれの特徴を活かし、かつ全体の資源配置が常に最適となるような国際生産分業の形成を目指すようになったのである。そうして形作られたホンダの国際生産分業は、当初、複雑な二輪車供給網であったが、時を経るにつれて各拠点の役割が明確化・高度化し、徐々にリーンになっていく。

このようなホンダの事例から、本論文が明らかにしたことは大きく2点である。第1に、常に最適な資源配置を目指す国際生産分業の形成過程は、その時々最新の動向（市場・拠点）を捉えて、事前に定めた長期構想を更新し、計画的に拠点を活用するのみならず、創発的に拠点を組み込み、全体としての調和を作り出すように拠点の役割を調整していくという性格を持つことである。そうして、第2に、このような国際生産分業の形成は、更新した長期構想を反映させるための精緻な調整の仕組みが機能しなければ成しえないことである。

ホンダにおける国際生産分業の形成プロセスは、当初の構想に基づきながら計画的に育成し活用した拠点と、時として創発的に用いた拠点の集合を、特定の方向に向かって意図的に調整されたシステム（これを本稿では「統合生産システム」と表現した）にしていく過程と捉えることができる。それは、事前に策定した厳密な長期構想に従って個別拠点を組み込み、国際生産分業をリジッドに構築する姿とも、もしくは反対に、個別拠点を場当たりの判断で用い、寄せ集めのように国際生産分業を構築する姿とも大きく異なる。このようなホンダの統合生産システムは、国際分業を作る際に生じる2つの問題を解決するものであった。これらの問題はいずれも、国際分業の形成が長期にわたるがゆえに、長期的な個別拠点の活用の形を、事前に完全に規定するのが難しいことから生じる。その問題とは、①事前に策定した長期構想に従って計画通りに拠点をを用いる一方で、創発的に活用可能な拠点をいかに見出して組み込むのか、②それら拠点の集合からなる国際生産分業を、どのように全体としての調和を生み出すような、すなわち、全体が整合的であり、かつ拠点間の相互連携を強めるようなシステムにしていくのかである。

実際、ホンダの統合生産システムの形成プロセスにおいても、計画通りに活用を進めた拠点（これを本論文では「計画の側面」と呼んだ）と、最新の市場や拠点の動向を捉えて更新した構想に従って組み込んだ拠点（これを本論文では「創発の側面」と呼んだ）が存在した。計画の側面のみならず、創発の側面を取り込み、かつ国際生産分業全体として調和のとれたシステムをホンダ

が形成できた大きな要因は、最新の市場と拠点の動向から長期構想を更新し、それをもとに拠点の役割の調整を繰り返してきたことにある。そのことによって、ホンダは、その時々最適な資源配置を作り出してきた。

このような形成のあり方を実現させたのが、ホンダが周到に用意した統合生産システムの形成を支える精緻な調整の仕組み（これを本論文では「統合生産システムの調整メカニズム」と表現した）である。統合生産システムの調整メカニズムは、A) 生産・販売・研究開発機能を担う部門・部署による段階的な意思決定と、B) A) の生産拠点の評価・選定の基盤となる本国生産拠点の差配機能、C) B) の根幹をなす本国生産拠点の生産機能という A) B) C) の階層的な関係によって成り立っていた。

ホンダの統合生産システムは、ある機種の生産拠点を選択するという意思決定の繰り返しによって形作られてきた。計画的もしくは創発的いずれにしても、国際生産分業における拠点活用とは、具体的には特定機種の生産をある拠点に割り当てることから始まる。この拠点選択の機会には、新機種開発やモデルチェンジのたびに訪れる。そうした機会に、ホンダが要請された意思決定は、当該時点における統合生産システム全体を見据えた長期的な構想から、特定機種にとって最適な拠点を選択することである。そうでなければ、ある機種の製品要件を実現できないし、最適な資源配置を作り出すことができない。

ホンダは A) 段階的な意思決定プロセスを通じて、個別機種の製品要件や製品ラインナップにおける位置づけ、生産拠点と開発拠点を定めていくことで、これを実現させている。ある機種の製品要件や開発・生産拠点が確定に至るまでには、まず、グローバル SED（地域統括本部、生産企画部、本田技術研究所、二輪事業企画室）が製品ラインナップ全体の中で検討を進め、その後、実際に当該機種の企画・開発がスタートする段階になると、生産・販売・開発それぞれの部門から選出されたプロジェクトリーダーが構成する SED チームが当該機種に焦点を当てて検討する、というプロセスを経る。したがって、このプロセスでは、製品ラインナップ全体における検討から個別機種に焦点を当てた検討へと対象が次第に絞り込まれるとともに、グローバル SED から SED チームへと調整主体もより小さな単位になる。このようにホンダは段階的に個別機種の製品要件や開発・生産拠点を決めていく。そこでの要点は2つである。第1に、できるだけ拠点の確定タイミングである開発着手の段階まで調整を続け、その過程で選択の機会を頻繁に設けることで、意思決定を最新の市場と拠点の動向に即したものにすることである。第2に、検討対象も調整主体も次第に絞り込まれていく一方で、意思決定それ自体は二輪事業本部（地域統括本部、二輪事業企画室、生産企画部、二輪事業本部長）の大きな枠組みの中で行うことである。そのことによって、ホンダは、当該機種にとって最適であり、かつ二輪事業本部の長期構想に適った拠点選択の意思決定を可能とした。

段階的な意思決定において生産拠点の選択に大きく寄与するのが、B) 本国生産拠点の生産企画部が担う各国生産拠点の評価と選定（これを本論文では「差配機能」と呼んだ）である。この差配機能は、生産企画部内の2つの部門（生産企画部門と海外支援部門）が生み出すものである。生産企画部内では、①生産企画部門がほとんど全ての新機種の工程設計を担い、②海外生産拠点からの要請（工程設計の実現が難しい場合に行う）を受け、支援に赴いた海外支援部門が、当該拠点で発生している現地固有の情報（粘着性の高い情報）を集めるとともに、生産企画部全体にフィードバックして蓄積し、③生産企画部門が②で蓄積された情報を用いて、新たな機種の工程設計を行う（①）という循環がある。すでに本国生産拠点が保有している各国生産拠点の基礎的情報（工程レイアウトや設備・機械の能力など）に加えて、この循環を繰り返す中で蓄積した各生産拠点の情報を活用し、生産企画部は各拠点を評価・選定する。こうした本国生産拠点の差配機能によって、A) 段階的な意思決定プロセスにおいて、ホンダ（グローバル SED と SED チーム）は特定機種の生産に適した拠点の候補を選定できたのである。

このような差配機能の根底にあるのは、C) 本国生産拠点の生産機能である。B) 差配機能の起

点である工程設計は、本国生産拠点が蓄積した膨大な二輪車生産のノウハウを基礎としている。本国生産拠点は、日本市場の縮小と海外生産拠点の成長に伴って、自拠点の生産品目からロット（生産ロット）の大きい機種が減少していく中で、多様な極小ロット・小ロット機種の生産でも存立できるような体制構築に注力し、その結果として多機種・小ロット生産の能力を蓄積していく。こうした生産機能が、膨大な二輪車生産のノウハウを本国生産拠点にもたらしていたのである。

以上のように、本論文では、長期最適を目指した国際生産分業を形成する際に生じる問題を解決しようとする統合生産システムの形成と機能を明らかにした。