

日本二輪企業の海外展開

——現地生産拠点の発展と日本工場の新段階——

横 井 克 典

- I 本稿の課題
- II 世界二輪産業の現状と二輪各社の海外拠点進出
- III 日本工場を取り巻く環境条件の変化
- IV 小括

I 本稿の課題

日本の二輪企業は自動車産業や家電産業といった他の加工組立型産業に先行して海外での現地生産を推し進め、生産量・販売量の持続的な拡大を達成するといった華々しい成果を挙げている¹。そうした二輪企業の海外進出の特徴は、現地拠点を「小さく産んで大きく育てる²」と表現されるように、進出当初は比較的小規模な工場を設立し、その工場を市場の拡大に合わせて徐々に拡張させることにある。第1表は2008年時点における本田技研工業（以下、ホンダと記述する）が有する現地拠点を生産能力順に示している³。この表では生産能力とともに当該拠点の設立年を記載した。ここからわかるように、生産量ベースで現在ホンダの主力となっている拠点（とりわけ、ブラジルとタイ）は、現地進出から10年や長い拠点では約30年とかなりの時間が経過している。二輪企業は長い年月をかけて現地拠点の量産体制を整えることで、進出先国・地域が大衆モーター化をむかえたときに、当該市場の成長に応じることができるよう体制を整えている⁴。

1 この点については、太田原〔2008〕、『日本経済新聞』2009年10月24日付朝刊、を参照した。

2 『日経産業新聞』1996年12月12日、2006年5月29日、から引用。

3 なお、第1表で首位にあるヒーロー・ホンダは、インド地場企業ヒーロー社との合併であり、ホンダの出資比率は26%と少ない（出資比率の出所はアイアールシー〔2009〕）。そのため、ホンダの現地拠点に含めないという考えもある。実際、二輪企業の国際競争力を集計した太田原〔2008〕でも、ヒーロー・ホンダはホンダの生産量に加えられていない。そこでは、ホンダの生産量に加えない理由として、上記以外に製品ブランドがヒーロー・ホンダであること、工場のラインや生産技術に関してヒーロー社の独自色が高いこと、現地駐在のホンダスタッフの認識を挙げている。さらに、二輪部品サプライヤーへの聞き取り調査でも、ヒーロー・ホンダはホンダとは別の会社と考えたほうがいいとの示唆を受けた。本稿の目的は生産拠点の発展を量的に算出することにあるので、ひとまずヒーロー・ホンダをカウントする。その上で、分析に際して必要ときに補足することにした。これら生産拠点の内実に基づく分析は今後の課題である。この集計方針はホンダのみならず、ヤマハ・スズキ・カワサキでも同様である。

4 太田原〔2009〕を参照。

第1表 ホンダが有する生産拠点の能力

順位	拠点	国	生産台数（能力）	設立
1	Hero Honda Motors	インド	4,900,000	1984年
2	P. T. Astra Honda Motor	インドネシア	3,000,000	2001年
3	Moto Honda da Amazonia	ブラジル	1,500,000	1975年
4	Thai Honda Manufacturing	タイ	1,500,000	1965年
5	Honda Vietnam	ベトナム	1,500,000	1997年
6	新大洲本田摩托	中国	1,300,000	2001年
7	Honda Motorcycle and Scooter India	インド	1,250,000	1999年
8	五羊-本田摩托	中国	1,000,000	1992年
9	Atlas Honda	パキスタン	600,000	1990年資本参加
10	Honda Philippines	フィリピン	500,000	1983年
11	熊本製作所	日本	337,339	1976年
12	Honda Manufacturing	ナイジェリア	200,000	1979年
13	Honda Italia Industriale	イタリア	170,000	1977年資本参加
14	Honda Motor de Argentina	アルゼンチン	100,000	1978年
15	Montesa Honda	スペイン	50,000	1980年
16	Honda Selva del Peru	ペルー	25,000	2006年
17	Honda de Mexico	メキシコ	10,000	1985年

出所：アイアールシー〔2009〕を元に筆者作成。

ところで、上述した現地拠点の成長は、一方では国内工場の輸出量の減少を招くことになる。その理由は、それまで日本から輸出していた二輪車を現地生産に順次切り替えるからである。この点については後に詳しく述べるが、日本の二輪車輸出量はピーク時（1981年）の4,362,124台から、現在では1,002,187台にまで少なくなっている。その結果、前掲の第1表からもわかるように、1980年代半まで生産量ベースで世界一位であった日本の工場は、海外現地工場の成長とともに輸出量が少なくなり、1995年にはタイの現地拠点に抜かれ、現在11位まで順位を落としている⁶。では、そうした状況の下で、二輪企業は国内工場にどのような役割を与えているのだろうか。さらに、二輪企業は海外生産の成長と国内生産の縮小にどのようなバランスをとろうとしているのだろうか。

そこで、本稿は、1980年代後半以降、日本の二輪企業が取り組んできた海外拠点進出の動向と、それに伴って生じた日本工場の位置づけの変化を主に量的側面から検討する。この狙いは大きくわけて次の2つである。

現在、グローバル化に伴う国際分業の進展に伴って、家電産業や自動車産業で日本工場の存在意義が問われている⁷。さらに、直近の動向として家電企業は高機能製品の生産・販売という従来までの方針を転換させ、新興国市場の開拓を狙って価格を大幅に下げ

5 本田技研工業〔各年版〕を参照した。

6 タイ拠点の生産台数については、『日本経済新聞』1996年3月25日付朝刊を参照した。

7 例えば、新宅〔2009〕では、日本に存在する意義の高い工場は、①先端技術工場、②マザー工場、③国内市場即応型工場、④海外への部品材料供給工場、という4つのパターンであると指摘している。

た製品の開発や、海外工場の増強に取り組みだしている⁸。こうした取り組みによって、従来に比べて海外工場が担う役割が大きくなると、国内拠点にどのような役割を与えるのかといった問題とともに、国内と海外のバランスをどのようにとるのが今後極めて重要な課題となるだろう。冒頭で述べたように二輪産業は他の加工組立型産業に先行して海外市場への進出と輸出量の縮小が生じた産業である⁹。今後の加工組立型企業の対応を探る上でも、先行指標ともいえる日本の二輪産業の到達点を明らかにする作業が必要であると考えられる。

いまひとつの目的は、二輪企業が有する日本工場の市場環境条件の変化を統計的に明らかにすることである。前稿まで、私は1980年代半以降日本の二輪車生産量が大幅に縮小していることに注目し、その状況に対応するための完成車企業と部品サプライヤーの取り組みを分析してきた¹⁰。日本の生産量の減少は販売量と輸出量の減少に起因している。このうち、販売面の特徴についてはすでに取り上げたが、一方でもうひとつの原因である輸出量については扱ってこなかった¹¹。本稿では、この点を各種統計データから裏付ける。

以下では、まずⅡで世界二輪産業の現状と、二輪各社の海外生産拠点の発展を量的に明らかにし、現在それがどのように各社の収益に貢献しているのかを検討する。その上で、Ⅲでは海外拠点の進展に伴って日本工場が担う役割の変化について考察する。

Ⅱ 世界二輪産業の現状と二輪各社の海外拠点進出

1. 各国の生産・販売量の推移と現地生産拠点の発展パターン

二輪企業の海外進出の動向をみる前に、まず世界二輪産業の状況を確認しよう。第1図・第2図は二輪車主要国の生産量・販売量の推移をそれぞれ示している。

これら2つ図から世界の二輪車生産量・販売量は大きく拡大していることがわかる。日本の二輪企業はそうした市場の拡大に適応し、生産・販売台数を伸ばしている。各社の生産台数をみると、1999年ではホンダが5,155,000台、ヤマハ発動機（以下、ヤマハと記述する）が1,918,510台、スズキが725,979台であったものから、2008年ではホンダが10,134,000台、ヤマハが5,994,319台、スズキが1,506,013台と、この9年間だけを見ても約2倍から3倍程度成長している。後に検討するように、各社の生産台数の拡

8 新興国向けの開発については鈴木〔2009〕、『日経エレクトロニクス』2009年1月26日号を、生産拠点の増強については『日本経済新聞』2010年1月12日、を参照した。

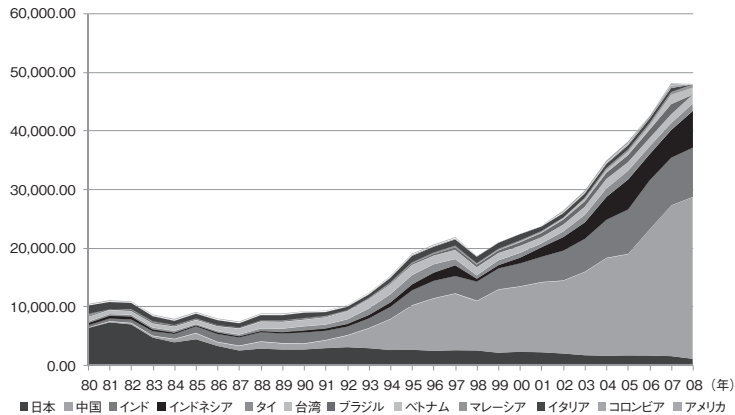
9 『日本経済新聞』2009年10月24日付朝刊、を参照した。

10 横井〔2009 a〕〔2009 b〕を参照されたい。

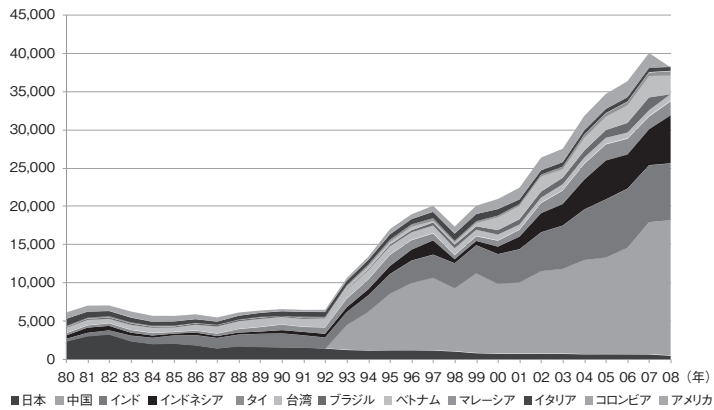
11 販売面については横井〔2007〕〔2009 a〕を参照されたい。

12 各社の生産台数の出所は、本田技研工業〔各年度版〕『有価証券報告書』、ヤマハ発動機〔各年度版〕『有価証券報告書』、スズキ〔各年度版〕『有価証券報告書』である。

第1図 二輪車主要国の生産量の推移



第2図 二輪車主要国の販売量の推移

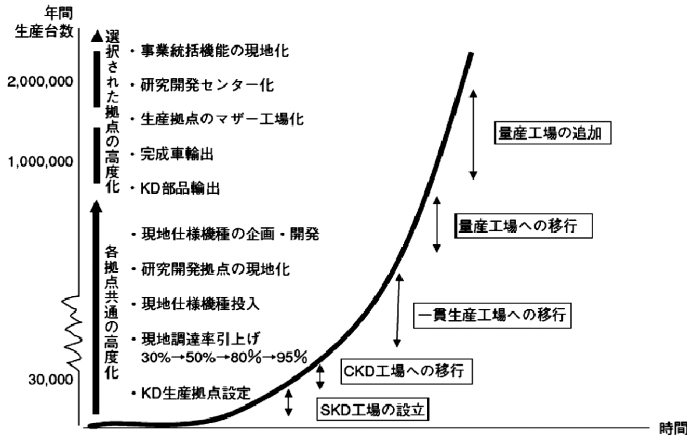


大に貢献しているのは海外現地拠点である。その分析に先だって、二輪企業の現地生産拠点の発展パターンを簡単に確認しよう。

第3図は、太田原〔2009〕が示したホンダの海外二輪車生産拠点の発展パターンである¹³。この図からわかるように海外生産拠点は、SKD工場から始まり、その後CKD工場、一貫生産工場、量産工場へと移行していく。その移行に伴って、現地調達率の引き上げや現地仕様機種への投入がなされるが、いずれにしても量産工場までの発展には長い

13 海外二輪車生産拠点の発展パターンについては、太田原〔2009〕がかなり詳しい。この節は、基本的に太田原〔2009〕が展開した議論をベースにしている。また、なぜ、現地拠点がKD工場から量産工場へと発展するまでに長期間を要するのかについて、大量生産体制を構築するには「生産、流通、調達の各職能のオペレーション能力およびこれら職能間の統合能力を必要（同論文、289頁から引用）」であるためであり、そうした能力は短期間で得ることができないと指摘している。ここでいう能力（組織能力）とは、「企業組織が持つ職能的・調整的・戦略的な能力の総称（同論文、289頁から引用。また同論文の組織能力の定義はChandler, 1990を参照している）」である。

第3図 ホンダにおける海外生産拠点の発展パターン



出所：太田原 [2009], 289 頁, 第 4 図-4 より借用した。

14
時間を要する。量産工場へと発展が進むと、完成車や KD 部品を他国（おそらくは周辺国・地域）へと輸出を行うようになる。これを日本工場からみると、従来まで担ってきた機能と役割を全面的、もしくは部分的に海外の各拠点へ移管するといえるだろう。この日本工場の役割の変化についてはⅢで検討する。

次節では二輪各社が上述のように長い時間を要する海外拠点を、いつ、どの国・地域に設立し、どの程度発展させてきたのかをみよう。その発展動向と共に、各社がどの国・地域で売上を得ているのかについて収益性を合わせて分析する。

2. 二輪各社の海外拠点進出の類型と収益

二輪各社の海外拠点進出は、その進出地域の多様性と収益性によって概ね3つのパターンが存在すると考えられる。その3つとは、①多方面に展開することで主にローエンド機種種の収益を拡大させる企業（A型：ホンダ）、②多方面に展開しローエンド機種種の収益を伸ばすが、ハイエンド機種種のそれも多く存在する企業（B型：ヤマハ・スズキ）、③相対的に進出地域が少なく、特定国・地域からハイエンド機種種を輸出することで収益をあげる企業（C型：川崎重工業）¹⁵、である。以下では、それぞれの類型ごとに

14 太田原 [2009] では、CKD 工場を「製品価格の 60% 以上の部品を現地で組み立てる工場（同論文、289 頁より引用）」であり、SKD 工場は 60% 未満のそれと定義している。なお、本稿では、機種を二輪車の名称で区別して数える。例えば、「クレアスクーパー」、「クレアスクーパー i (アイ)」(どちらもホンダの二輪車) と、名前が異なれば 1 機種として数える。自動車産業で使われている車種との違いは特にないが、二輪産業では車種という用語は使われずに機種が使われる。よって、本稿では機種を使うことにする。

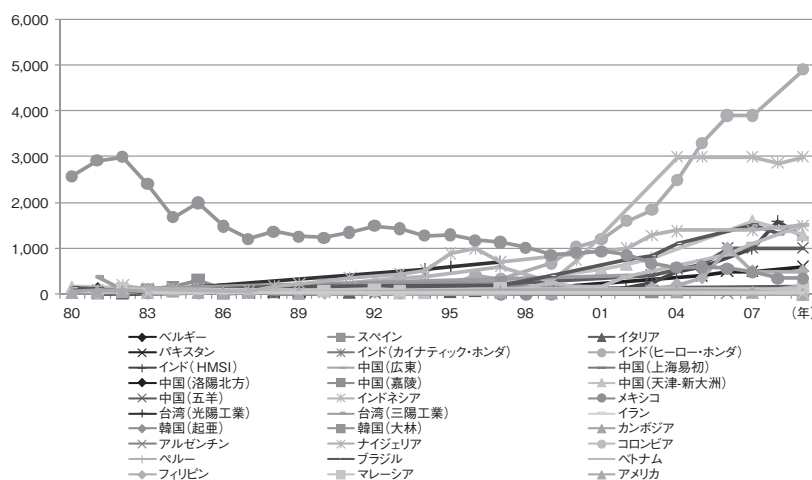
15 本稿では排気量 250 cc 以下の二輪車をローエンド機種、250 cc 以上の二輪車をハイエンド機種と呼ぶことにする。この基準を用いた理由は、排気量 250 cc 以上の二輪車のカテゴリーを細かく分ける統計が少ないこと、アジアの新興国で最も生産・販売される機種が排気量 100 cc から 125 cc のカテゴリーであるのに対して、アメリカ・欧州といった国では排気量 250 cc 以上（例えば、アメリカの排気量 /

拠点の発展と収益性を統計データから概観する。各社とも詳しく生産拠点の能力・実績を開示しているわけではないので、当該拠点で生産能力を増強するといった理由で『日本経済新聞』や『日経産業新聞』が適時報じた数値を集計した。毎年各拠点がどれくらいの生産能力を有しているのかが、必ずしも判明しておらず（とりわけヤマハ・スズキ・川崎重工業）、その点不十分な図であるが、おおよその概況はつかめるだろう。各生産拠点の能力・実績を明らかにし、以下で扱う図をより精緻なものとする作業は今後の課題である。

A 型：本田技研工業

ホンダの二輪車生産拠点は22ヶ国32拠点存在する。それら各拠点の生産実績・能力の推移を表したのが第4図である。この図から、先にⅡ-1で示した現地拠点の発展パターンが着実に行われていることがわかる。主な生産拠点の進出を時系列でみると、1960年代ではジャマイカ、ニカラグラ、タイ、韓国、パキスタン、台湾、バングラディッシュ、マレーシア、1970年代ではモザンビーク、グアテマラ、ブラジル、ペルー、エク

第4図 ホンダにおける現地拠点の生産実績・能力の推移



注：単位は千台。グラフにマーカー(●や◇)が表示されているのが発表された数値である。2008年の数値が判明していないときは、直近の数値で代用した。また、ホンダは日本に熊本製作所、浜松製作所、鈴鹿製作所と3つの工場を有していたが、それぞれの生産量が判明しない。そのため、3つの製作所(拠点)を統合させ、「日本」として扱う。なお、補足として台湾(光陽工業・三陽工業)、中国(嘉陵)、アメリカ、スペインといった完成車生産が終了した、あるいは提携を解消した拠点は、それが発表された時点から生産量を加えていない。出所：本論文末尾に記載。

別販売台数を見ると排気量400cc以上と排気量100cc以上排気量400cc以下のカテゴリが多く、生産台数では圧倒的に排気量400cc以上が多い。本田技研工業〔各年版〕を参照した。が生産・販売されるため、排気量250ccで区分すると最も国・地域の分析がしやすいこと、である。ただし、ローエンド機種とした排気量250ccのなかでも、販売価格や要求性能は様々であるため、このローエンドとハイエンドをどの区分で分けるのかについては、今後の課題としたい。

アドル, シリア, インド, フィリピン, アルゼンチン, 1980年代では中国, メキシコ, 1990年代では, ベトナムである。ホンダは同じ時期に極めて多くの国・地域に進出している。

ついで, こうした拠点の生産機種を表したのが第2表である。こちらも各拠点の生産機種を詳細に掲載した資料が少ないので, 現地で販売されている機種から大まかな傾向を推察しよう。二輪車は, 「現地市場適応が二輪車ビジネスにおいてもっとも重要」¹⁶と指摘されているように, 地域・国によって独特の発展を遂げる産業である。そのため,

第2表 ホンダの海外現地販売ラインナップと生産機種

国名	拠点名	M/C						S/C					
		~50cc	51cc~125cc	126cc~250cc	251cc~400cc	401cc~	合計	~50cc	51cc~125cc	126cc~250cc	251cc~400cc	401cc~	合計
ベルギー	Honda Belgium N. V.	2	10	3	-	28	43	-	5	3	2	1	11
フランス	Honda Motor Europe (South) S. A.	1	10	9	1	36	57	1	5	6	2	1	15
イタリア	Honda Italia Industriale S. p. A	-	8	3	1[1]	29	41[1]	1	3[4]	5[6]	2[1]	3	14[11]
スペイン	Montesa Honda, S. A	1	12[2]	7	[1]	29[3]	49[6]	1	4	6	2	1	14
バングラデシュ	Altas Bangladesh Limited	[1]	[4]	[1]	-	-	[6]	-	-	-	-	-	-
カンボジア	NCX Co., Ltd	-	[1]	-	-	-	[1]	-	-	-	-	-	-
中国	新大洲本田摩托有限公司	-	10[4]	1[1]	-	-	11[5]	8	2[1]	-	-	-	10[1]
中国	五羊本田摩托(広州)有限公司	-	13[4]	-	-	-	13[4]	-	5[3]	-	-	-	5[3]
中国	嘉陵-本田発動機有限公司※1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
イラン	Tizro Manufacturing Company	-	5[1]	-	-	-	5[1]	-	-	-	-	-	-
インドネシア	PT Astra Honda Motor (AHM)	-	7[4]	2[2]	-	-	9[6]	-	1[1]	-	-	-	1[1]
インド	Hero Honda Motors Ltd.	-	7[5]	3[3]	-	-	10[8]	-	1[1]	-	-	-	1[1]
インド	Honda Motorcycle and Scooter India (Private) Ltd.	-	1[1]	1[1]	-	-	2[2]	[1]	2[1]	1[1]	-	-	3[3]
日本	本田技研工業株式会社	15	7	10	6	9	47	7	2	4	1	1	15
韓国	Honda Korea Co., Ltd.	-	4	2	1	11	18	1	2	-	-	1	4
マレーシア	Kah Assemblers Sdn.Bhd	-	[3]	-	-	-	[3]	-	-	-	-	-	-
フィリピン	Honda Philippines Inc.	-	7[6]	2[2]	-	-	9[8]	-	-	-	-	-	-
パキスタン	Atlas Honda Limited	-	3[4]	-	-	-	3[4]	-	-	-	-	-	-
タイ	Thai Honda Manufacturing Co., Ltd.	20	3[5]	[2]	-	-	23[7]	-	-	-	-	-	-
ベトナム	Honda Vietnam Co., Ltd. (Hanoi)	-	10[7]	-	-	-	10[7]	-	2	-	-	-	2
ブルキナファソ	DIACFA	[1]	[2]	-	-	-	[3]	-	-	-	-	-	-
モーリシャス	Maurimotors Industries Ltd.	-	[2]	-	-	-	[2]	-	-	-	-	-	-
ナイジェリア	Honda Manufacturing (Nigeria) Limited.	-	[3]	-	-	-	[3]	-	-	-	-	-	-
アメリカ	Honda of America Manufacturing Inc.	1	7	8	[1]	30[4]	46[5]	3	1	6	-	2	12
アルゼンチン	Honda Motor de Argentina S. A.	-	7[1]	7	1	5	20[1]	-	-	-	-	-	-
コロンビア	Fabrica Nacional de Autopartes Fanalca S. A.	-	[6]	[2]	-	-	[8]	-	-	-	-	-	-
メキシコ	Honda de Mexico, S. A. de C. V.	1	8[3]	12	1	6	28[3]	-	3[3]	-	-	-	3[3]
ペルー	Honda del Peru S. A.	1	14[1]	10	1	4	30[1]	-	2	-	-	-	2
ブラジル	Moto Honda da Amazonia Ltda	-	[3]	[4]	[1]	[2]	[10]	-	-	-	-	-	-
シリア	Syrian Motors Co.	-	[1]	-	-	-	[1]	-	-	-	-	-	-
ジャマイカ	Motor Bike Sales and Service Ltd.	-	[3]	-	-	-	[3]	-	-	-	-	-	-
ラオス	NEW Chip Xeng Co. Ltd	-	[1]	-	-	-	[1]	-	-	-	-	-	-

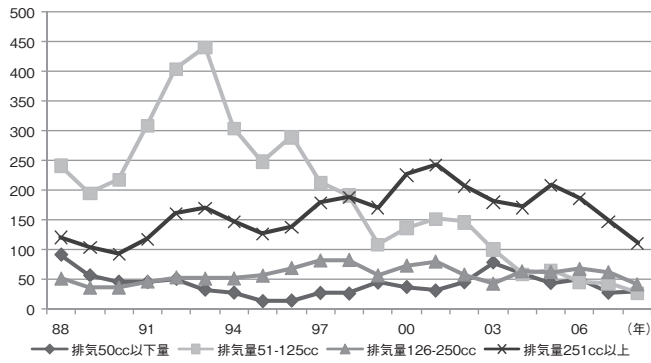
注:【数値】は, 本田技研工業〔2007〕『世界二輪車概況』から集計した生産機種である。販売ラインナップは2007年春の時点で集計した。表中のM/Cはモーターサイクルタイプを, S/Cはスクータータイプを示している。このふたつのタイプは二大カテゴリー(財務省中国研究会〔2003〕を参照)と呼ばれるほど定着した指標であり, また生産面では二輪企業の多品種大量生産を難しくしている原因であるため, 分けて捉えることが必要である。詳しくは横井〔2007〕を参照されたい。また, ※1は現在では汎用機生産に特化し, 二輪車を生産していない。

出所:各現地販売会社ホームページと横井〔2007〕を元に筆者作成。

16 大原〔2006〕, 太田原〔2009〕, アイアールシー〔2007〕・〔2009〕を参照した。なお, 現地拠点の進出時期について, 大原〔2006〕・太田原〔2009〕とアイアールシー〔2007〕・〔2009〕では若干違いがある。ここでの記述は, アイアールシー〔2007〕・〔2009〕に統一した。

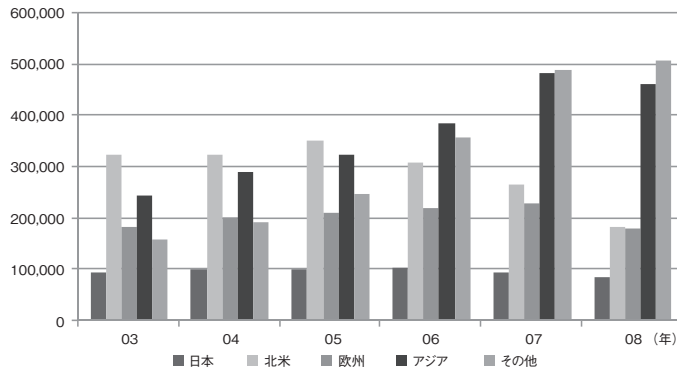
17 佐藤・大原編〔2006〕33頁から引用した。

第5図 ホンダの排気量別完成車輸出の推移



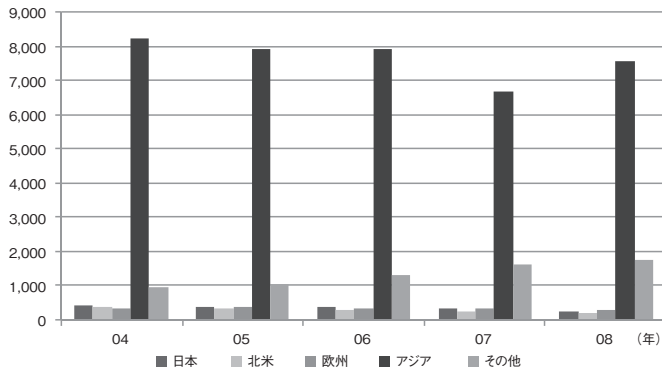
注：単位は千台。出所：本田技研工業〔各年版〕を元に筆者作成。

第6図 ホンダのセグメント別売上高（連結）



注：単位は百万円。出所：本田技研工業〔各年度版〕『有価証券報告書』を元に筆者作成。

第7図 ホンダのセグメント別生産量（連結）



注：単位は千台。出所：本田技研工業〔各年度版〕『有価証券報告書』を元に筆者作成。

現地での販売機種から生産機種を割り出す作業は、傾向を掴む程度に限り妥当すると考えられる¹⁸。この表からは、本稿の冒頭（第1表）で示した生産能力が高い現地拠点（主

18 もちろん、他国・地域からの輸入し販売するという機種も存在するため、ここでの分析には限界がある。それを埋め合わせる作業は今後の課題である。

にアジア拠点)は概ねローエンド機種に特化して生産していることが読み取れる。第5図はホンダの排気量別完成車輸出の推移を表しているが、ここから排気量51cc以上125cc以下のカテゴリーの輸出量が特に減少していることがわかる。さらに、KD部品セットの日本からの輸出もかなり少なくなっている(この点についてはⅢで確認する)。完成車・KDセットの日本からの輸出量減少を考えると、これら拠点の多くは現地調達率を引き上げ、自国で販売する多様な機種のほとんどを生産できる段階に到達しつつあると考えられる。

このようにホンダは同時期に多方面に拠点を展開するという特徴がある。こうした拠点展開の結果、ホンダは新興国で収益をあげる構造を作り出している。第6図はホンダ二輪事業のセグメント別売上高と、第7図は同事業のセグメント別数量の推移を示している。ホンダは自動車事業では「北米依存¹⁹」と表現されるように、北米での収益が最も多かった。しかしながら、その一方で二輪事業の収益は自動車事業とはかなり違っており、アジアや南米(ブラジル等:第6・7図ではその他に該当)といった新興国で収益を伸ばしている。

B型:ヤマハ発動機・スズキ

先述のホンダと同じように、ヤマハとスズキの現地拠点の生産量の推移を確認しよう(第8図・第9図参照)。いずれも、海外拠点(ヤマハの場合はインドとインドネシアであり、スズキではインドネシア)の生産量が伸びる一方で、日本工場のそれが減少している。これら2社もホンダと同様、かなり昔から現地に拠点をづくり、時間をかけて発展させてきたことがわかる。2社の海外進出の動向を年代順に示すと、ヤマハは1960年代にインド、タイ、台湾、1970年代ではブラジル、インドネシア、1980年代にスペイン、フランス、中国、インド、イタリア、1990年代にはメキシコ、アルゼンチン、ベトナムに、2000年代に入ってからフィリピン、カンボジアに進出している²⁰。スズキは、1960年代にタイ、ナイジェリア、1970年代にはインドネシア、マレーシア、1980年代ではコロンビア、台湾、スペイン、フィリピン、中国、1990年代はパキスタン、中国、ブラジル、ベトナム、ミャンマー、カンボジア、2000年からはアメリカ、インドに進出している²¹。

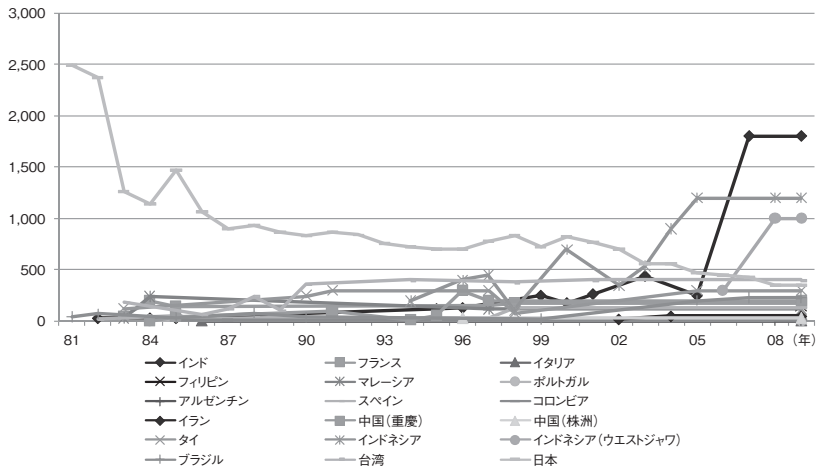
生産実績・能力を伸ばしている拠点がローエンド機種に特化して生産していること、

19 『日経金融新聞』2007年6月26日、を参照した。近年のホンダは自動車事業でも北米依存の是正が進んでいるという。『日本経済新聞』2007年11月2日付朝刊、2009年4月10日付朝刊、同5月29日付朝刊を参照した。

20 ヤマハ発動機IR資料(<http://www.yamaha-motor.co.jp/profile/ir/material/index.html>) (2010年1月15日閲覧)を参照した。

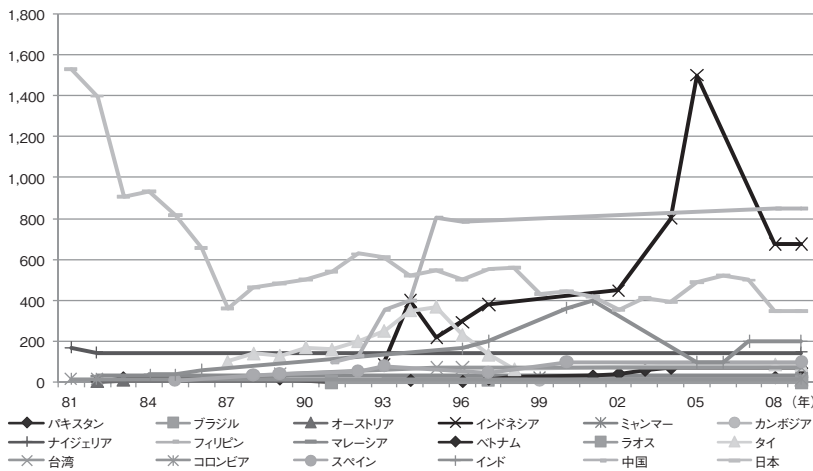
21 スズキ会社概況2009(URL:<http://www.suzuki.co.jp/about/outline/index.html>) (2010年1月15日閲覧)を参照した。

第8図 ヤマハにおける現地拠点の生産実績・能力の推移



注：単位は千台。グラフにマーカー（●や◇）が表示されているのが発表された数値である。また、2008年の数値が判明していないときは、直近の数値で代用した。
出所：本論文末尾に記載。

第9図 スズキにおける現地拠点の生産実績・能力の推移



注：単位は千台。グラフにマーカー（●や◇）が表示されているのが発表された数値である。また、2008年の数値が判明していないときは、直近の数値で代用した。
出所：本論文末尾に記載。

そのローエンド機種の日工場からの完成車輸出が減っていることもホンダと大きな違いはない（第3表・第10図・第11図）。これら2社がホンダと違うのは、日工場からのハイエンド機種（第10図・第11図における排気量251cc以上）の完成車輸出が拡大している点である。ヤマハとスズキは日工場をハイエンド機種の輸出拠点と位置づけていると考えられる。これが2社の収益に色濃く反映されている。

そのヤマハとスズキの二輪事業の収益を表したのが、第12図・第13図である。これらの図からは、両社ともアジアの売上高が増えていること、それとともにホンダと比べ

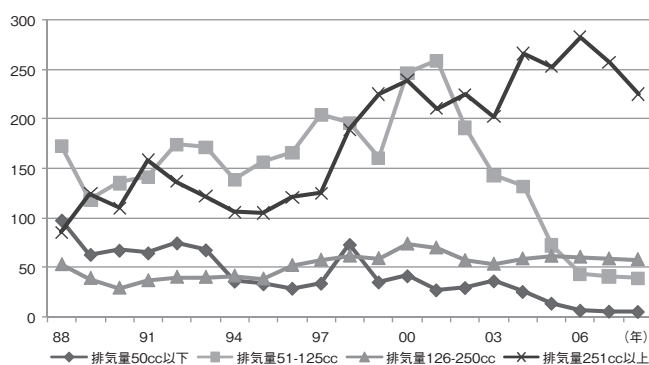
第3表 ヤマハとスズキの海外現地販売ラインナップ

国名	拠 点 名	M/C					S/C						
		～50cc	51cc～125cc	126cc～250cc	251cc～400cc	401cc～	合計	～50cc	51cc～125cc	126cc～250cc	251cc～400cc	401cc～	合計
ヤマハ発動機													
フランス	Yamaha Motor France S. A. (YMF)	5	9	5	—	22	41	9	3	1	1	3	17
イタリア	Yamaha Motor Italia S. p. A	5	8	6	—	26[1]	45[1]	6	3	5	1	—	15
ポルトガル	Yamaha Motor Portugal S. A. (YMP)	5	11	5	—	23	44	12	4	1	2	2	21
スペイン	Yamaha Motor Italia Espanna, S. A	1[1]	8	7	—	29	45[1]	9[1]	3[1]	2	1	3	18[2]
中国	株洲南方雅馬哈減震器有限公司※1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
中国	建設工業（集団）有限責任公司	—	9[1]	12	—	—	21[1]	—	1	—	—	—	1
中国	江蘇林海雅馬哈摩托車有限公司	—	[1]	—	—	—	[1]	—	—	—	—	—	—
中国	株州建設雅馬哈摩托車有限公司	—	[5]	—	—	—	[5]	—	—	—	—	—	—
中国	重慶建設・雅馬哈摩托車有限公司	—	7	5	—	—	12	—	8	—	—	—	8
イラン	Dotcharken y Motorcycle, Sazy Iran, S. A.	—	[1]	—	—	—	[1]	—	—	—	—	—	—
インドネシア	P. T. YAMAHA indonesia Motor Manufacturing (YIMM)	—	3[4]	4[2]	—	—	7[6]	—	3[1]	[1]	—	—	3[2]
インドネシア	P. T. YAMAHA Motor Manufacturing West Java (YMMWJ)	—	[1]	—	—	—	[1]	—	—	—	—	—	—
インド	Yamaha Motor India Private Ltd.	—	4[4]	—	—	—	4[4]	—	—	—	—	—	—
日本	ヤマハ発動機株式会社	12	7	10	5	5	39	12	3	4	1	—	20
マレーシア	Hong Leong Yamaha Moter Sdn. Bhd.	—	7[3]	2[1]	—	—	9[4]	—	—	—	—	—	—
フィリピン	Norkis Trading Co., Inc.	—	5[2]	2	—	—	7[2]	—	2	—	—	—	2
タイ	Thai Yamaha Motor Co., Ltd.	—	18[3]	[2]	—	3	21[5]	—	6[1]	—	—	—	6[1]
台湾	台湾山葉機車工業股？有限公司	[1]	[5]	1	—	—	1[6]	3	17	1	—	—	21
アルゼンチン	Yamaha Motor Argentina S. A. (YMARG)	1	8	5	—	10	24	—	—	—	—	—	—
ブラジル	Yamaha Motor Da Amazonia Ltda.	—	5[4]	2[3]	—	2[2]	9[9]	—	1	—	—	—	1
ブラジル	Yamaha Motor Da Brasil Ltda. ※2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
コロンビア	Incolmos Yamaha S. A.	1	12[8]	5[2]	—	13	31[10]	—	1[1]	—	—	—	1[1]
パキスタン	Dawood Yamaha Ltd/	—	[2]	—	—	—	[2]	—	—	—	—	—	—
ベトナム	Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.	—	18	4	—	—	22	—	4	—	—	—	4
シリア	ITANI Motor Co.	—	[1]	—	—	—	[1]	—	—	—	—	—	—
ブルキナファソ	Societe Industrielle Du Faso, S. A.	—	[3]	—	—	—	[3]	—	—	—	—	—	—
メキシコ	Yamaha Motor De Mexico, S. A. de C. V.	1	14[4]	5	—	10	30[4]	—	[1]	—	—	1	1[1]
スズキ													
オーストリア	SUZUKI	1	7	2	—	37	47	—	1	1	1	1	4
スペイン	Suzuki Motor Espanna, S. A.	—	5[1]	4[1]	3	21[1]	33[3]	4[1]	1[1]	2[1]	2	1[1]	10[4]
カンボジア	Cambodia Suzuki Motor Co., Ltd.	—	[2]	—	—	—	[2]	—	—	—	—	—	—
中国	濟南輕騎鈴木摩托車有限公司	—	10[2]	3[2]	—	—	13[4]	—	3[3]	1[1]	—	—	4[4]
中国	南京金城鈴木摩托車有限公司	—	23[2]	5	1	—	29[2]	—	5[1]	3[1]	—	—	8[2]
中国	江門市大長江集団有限公司	—	29[4]	2	—	—	31[4]	—	12[1]	—	—	—	12[1]
インドネシア	P. T. Indomobil SUZUKI International	—	8[2]	1[1]	—	—	9[3]	—	3[3]	—	—	—	3[3]
インド	SUZUKI MOTORCYCLE INDIA PRIVATE LIMITED	—	3[1]	—	—	—	3[1]	—	—	—	—	—	—
日本	スズキ株式会社	7	1	7	11	8	34	14	2	6	4	2	28
韓国	SUZUKI KOREA	1	5	3	3	18	30	3	7	2	—	2	14
ミャンマー	Myanmar Suzuki Motor Co., Ltd.	—	[1]	—	—	—	[1]	—	—	—	—	—	—
マレーシア	Suzuki Assemblers Malaysia Sdn. Bhd.	—	3	[1]	—	—	3[1]	—	1[2]	1[1]	—	—	2[3]
フィリピン	Suzuki Philippines Inc.	—	2[3]	1[2]	—	—	3[5]	—	[3]	—	—	—	[3]
パキスタン	SUZUKI MOTORCYCLES PAKISTAN LTD.	—	[5]	[1]	—	—	[6]	—	—	—	—	—	—
タイ	Thai Suzuki Motor Co., Ltd.	—	15[4]	2	—	—	17[4]	—	4[4]	—	—	—	4[4]
台湾	台鈴工業股？有限公司	2[1]	2[2]	—	—	—	4[3]	2	7[5]	1	—	—	10[5]
ベトナム	Vietnam Suzuki Corporation	—	[2]	—	—	—	[2]	—	—	—	—	—	—
ナイジェリア	Boulos Enterprises Ltd.	—	[2]	—	—	—	[2]	—	—	—	—	—	—
ブラジル	J. Toledo da Amazonia	—	4[1]	—	—	13[4]	17[5]	—	1[1]	—	—	1	2[1]
コロンビア	Suzuki Motor de Colombia S. A.	—	6[2]	3[2]	1	7[3]	17[7]	—	2[4]	—	—	—	2[4]
アメリカ	Suzuki Manufacturing of America Corporation (SMAC)	2	9	5	4	41	61	—	—	—	1	2	3
ラオス	SANTIPHAB SUZUKI LAO FACTORY	—	[1]	—	—	—	[1]	—	—	—	—	—	—

注：【数値】は、本田技研工業〔2007〕『世界二輪車概況』から集計した生産機種である。販売ラインナップは2007年春の時点で集計した。表中のM/Cはモーターサイクルタイプを、S/Cはスクータータイプを示している。また、※1はサスペンション生産拠点、※2は二輪車部品生産拠点である。

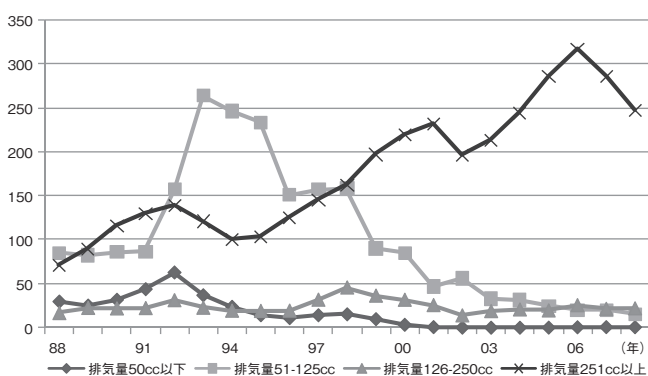
出所：各現地販売会社ホームページと横井〔2007〕を元に筆者作成。

第10図 ヤマハの排気量別完成車輸出の推移



注：単位は千台。出所：本田技研工業〔各年版〕を元に筆者作成。

第11図 スズキの排気量別完成車輸出の推移



注：単位は千台。出所：本田技研工業〔各年版〕を元に筆者作成。

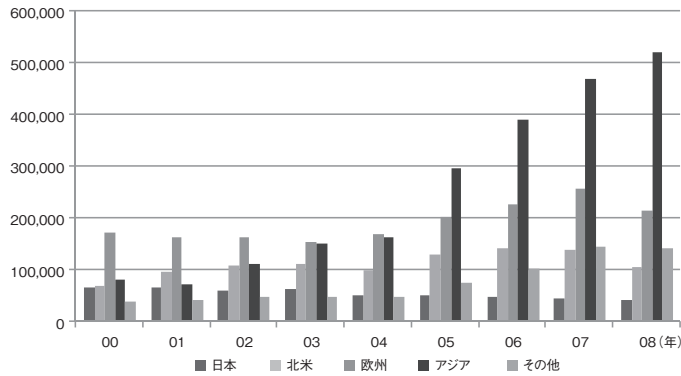
て北米・欧州地域の売上高が多いことがわかる。これら北米と欧州はハイエンド機種の需要が多い地域である。先ほどの第2・3表でもハイエンド機種の販売ラインナップが多いことが確認できる。ハイエンド機種の輸出台数が伸びていることと合わせて考えると、2社はホンダと同じように新興国（ローエンド機種）で収益をあげるが、一方でホンダよりも日本からのハイエンド機種の輸出を収益源としていると考えられる。

C型：川崎重工業

まず、これまでの分析と同様、川崎重工業（以下、カワサキと記述する）における現地拠点の生産実績・能力の推移を確認しよう。カワサキは、ホンダやヤマハ、スズキと異なって、日本工場の生産量が相対的に多い。日本工場を生産量で抜くか、それに接近しているのはインド拠点とインドネシア拠点、タイ拠点である。インド拠点は地場企業バジャジ・オート（以下、バジャジと記述する）への技術支援と委託生産であり、その長い歴史の中ではバジャジがカワサキの組立部品の受け入れを断るなど複雑である。そ

22 『日経産業新聞』2003年1月24日を参照した。

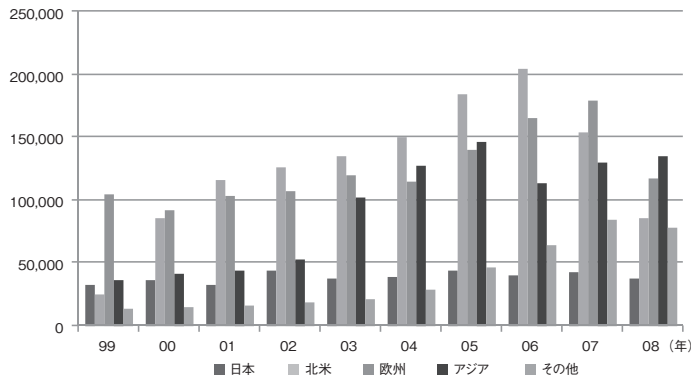
第 12 図 ヤマハのセグメント別売上高（連結）



注：単位は百万円。

出所：ヤマハ発動機〔各年度版〕『有価証券報告書』とヤマハ発動機財務データ (<http://www.yamaha-motor.co.jp/profile/ir/data/mc/index.html>) (2010年1月15日閲覧) を元に筆者作成。

第 13 図 スズキのセグメント別売上高（連結）



注：単位は百万円。

出所：スズキ〔各年度版〕『有価証券報告書』と、スズキ財務データ (<http://www.suzuki.co.jp/ir/library/financialaffairs/index.html>) (2010年1月15日閲覧) を元に筆者作成。

のため、純粋に現地拠点を発展させてきたと考えられるのはインドネシア拠点とタイ拠点であろう。インドネシア拠点とタイ拠点の詳細な生産機種は公表されていない。しかもインドネシア拠点はホームページがないため販売機種からも推察できない（第4表参照）。ただし、インドネシア拠点を合併で設立する際、この拠点を日本への完成車・部品輸出の拠点とすると報じられている。また、実際タイ拠点から一部機種を日本に輸入し、「今後も日本向け製品をタイで生産するという流れは続いていく²⁴」といわれている。加えて、日本工場からのハイエンド機種の完成車輸出は量・金額ともに順調に伸び

23 インドネシア拠点については『日経産業新聞』1994年1月5日を参照した。

24 『日経産業新聞』2009年9月30日、高田廣常務執行役員の言葉を引用した。タイ拠点からの輸入機種は排気量250ccの二輪車「ニンジャ250R」である。ニンジャについては、『日経産業新聞』2008年10月3日を参照した。

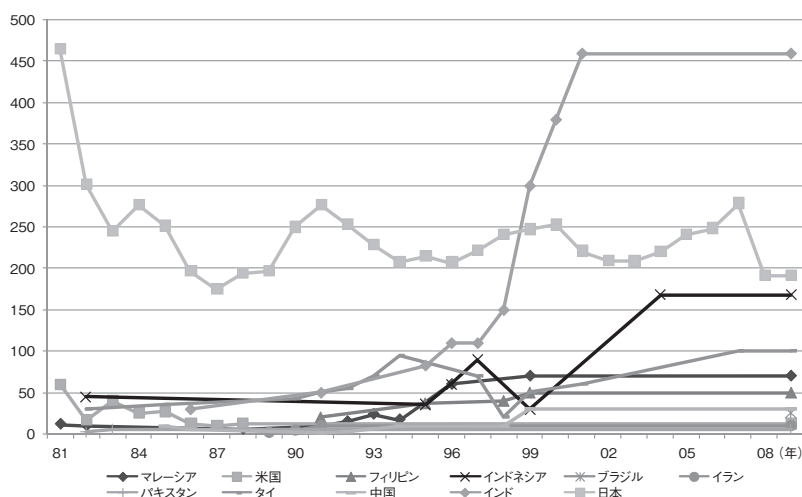
第4表 カワサキの海外現地販売ラインナップ

国名	拠 点 名	M/C					S/C						
		～50cc	51cc～125cc	126cc～250cc	251cc～400cc	401cc～	合計	～50cc	51cc～125cc	126cc～250cc	251cc～400cc	401cc～	合計
イラン	Jahanro Industrial Co., Ltd. (kawasaki)	—	[4]	—	—	—	[4]	—	—	—	—	—	—
インドネシア	P. T. Kawasaki Motor Indonesia	—	[4]	[1]	—	—	[4]	—	—	—	—	—	—
日本	川崎重工業株式会社 汎用機カンパニー	—	7	10	7	11	35	—	—	1	—	—	1
フィリピン	Kawasaki Motors (phils.) Corp.	—	[5]	[3]	—	—	[8]	—	—	—	—	—	—
タイ	Kawasaki Motors Enterprise (Thailand) Co., Ltd.	—	6[1]	2[1]	1	1	10[2]	—	—	—	—	—	—
アメリカ	Kawasaki Motors Manufacturing Corp. U. S. A.	—	5	4	1	22[3]	32[3]	—	—	—	—	—	—
ブラジル	Ava. Industrial S. A. (KAWASAKI)	1	8	6	3	29[2]	47[2]	—	—	—	—	—	—

注：【数値】は、本田技研工業〔2007〕『世界二輪車概況』から集計した生産機種である。販売ラインナップは2007年春の時点で集計した。表中のM/Cはモーターサイクルタイプを、S/Cはスクータータイプを示している。
出所：各現地販売会社ホームページと横井〔2007〕を元に筆者作成。

ているが、輸出量拡大のペースがヤマハやスズキと比べて少ないことを考えると、海外拠点への移管がある程度進んでいると考えられよう（第15図参照）。なお、カワサキは二輪事業の地域別売上高を開示していない。全事業単位（連結）であれば地域別売上高が開示されているが、カワサキは営む事業が多いため、純粋に二輪事業のそれが特定できない（第16図参照）。しかも、二輪事業は同社の汎用機事業の一部であり、二重にバイアスがかかることになる。この汎用機事業が営む事業は、二輪車の他に、四輪バギー車（ATV）、多用途四輪車、パーソナルウォータークラフト（ジェットスキー）、汎用ガソリンエンジン、産業用ロボット等とかなり多い。このため、カワサキの収益を探る

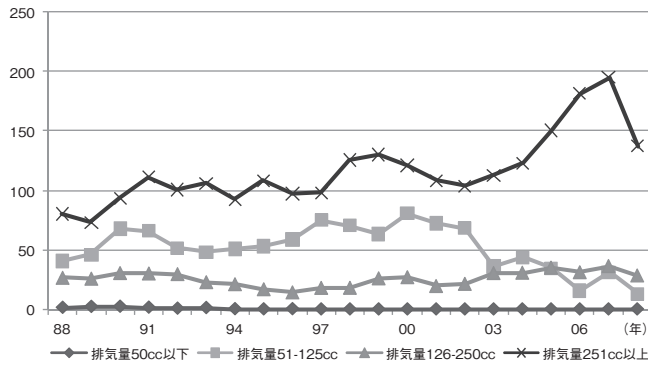
第14図 カワサキにおける現地拠点の生産実績・能力の推移



注：単位は千台。グラフにマーカー（●や◇）が表示されているのが発表された数値である。また、2008年の数値が判明していないときは、直近の数値で代用した。
出所：本論文末尾に記載。

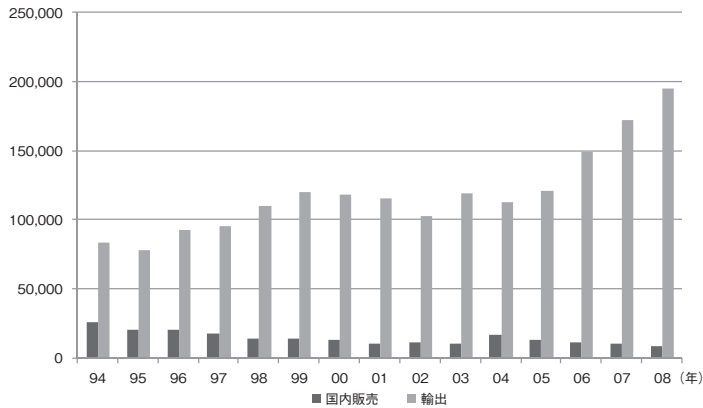
25 参考として、カワサキの売上高に占める汎用機事業の比率は、2005年26.4%、2006年27.0%、2007年27.8%、2008年23.8%である。数値は川崎重工業〔各年度版〕『有価証券報告書』から筆者が算出した。

第 15 図 カワサキの排気量別完成車輸出の推移



注：単位は千台。出所：本田技研工業〔各年版〕を元に筆者作成。

第 16 図 カワサキのセグメント別売上高（単体）



注：単位は百万円。出所：川崎重工業〔各年度版〕『有価証券報告書』と Kawasaki IR Library (http://www.khi.co.jp/annual/english/ir_library/index.html) (2010年1月15日閲覧)を元に筆者作成。

作業には限界があるので、相対的に日本工場のプレゼンスが低下していないことを確認することにとどめよう。

さて、これまで各社の拠点の発展と収益性を統計データから概観してきた。そこからわかったことは、次の2点である。

第1に、二輪4社とも企業内における新興国、とりわけアジア拠点のプレゼンスが高くなってきている。同時に日本工場は他の海外工場に首位の座（生産量ベース）を譲っており、そのプレゼンスが低下している。（前掲の第4図・8図・9図・14図参照）。そのことは、各社が有する現地拠点を生産実績・能力の順に並べた第5表からも確認できる。一方で、収益をみるとアジアやブラジルといった新興国で重点的に稼ぐ体制を作り上げているのはホンダだけであり、他3社はホンダと比べてハイエンド機種の輸出に依存している。

第5表 各社が有する現地生産拠点の実績・能力

順位	本田技研工業	台数（能力）	設立	順位	ヤマハ発動機	台数（能力）	設立
1	インド	4,900,000	1984年	1	インド	1,800,000	1963年
2	インドネシア	3,000,000	2001年	2	インドネシア	1,200,000	1971年
3	ブラジル	1,500,000	1975年	3	インドネシア(ウエストジャワ)	1,000,000	2006年
4	タイ	1,500,000	1965年	4	日本	822,409	1955年
5	ベトナム	1,500,000	1997年	5	台湾	400,000	1986年
順位	スズキ	台数（能力）	設立	順位	川崎重工業	台数（能力）	設立
1	インドネシア	1,500,000	1970年	1	インド	460,000	1983年
2	日本	523,408	1955年	2	日本	278,591	1969年
3	インド	400,000	2006年	3	インドネシア	168,000	1994年
4	ベトナム	70,000	1996年	4	タイ	100,000	1982年
5	スペイン	100,000	1984年	5	ブラジル	25,000	2008年

注：先述のように、各社とも現地拠点の生産実績・能力を詳しく開示していない。そのため、2000年から新聞で報じられた数値（実績・能力）の中で最も大きいものを順に並べている。
出所：第4・8・9・14図と同じ。

第2に、第1のこととも関連するが、二輪4社はいずれも積極的に海外拠点進出を行っているが、そのなかでもホンダが際だって同時期に多方面に拠点を展開・発展させている。第5表からも、他3社は日本工場の生産量が大きい（ヤマハは4位、スズキ・カワサキは2位に日本工場が位置づけられる）が、ホンダの順位をみると日本工場は入っていない。この表以外でも、ホンダは生産量2万台に満たないような拠点を多く抱えている。²⁶ 太田原〔2009〕が指摘するように、ホンダは当該国で大衆モータゼーションが始まったときに備えて、比較的小規模な拠点を多方面に展開することで、国際競争力を持続できるような体制を担保している。

Ⅲでは日本工場を取り巻く環境条件の変化を統計から明らかにした上で、その位置づけの変化を検討しよう。

Ⅲ 日本工場を取り巻く環境条件の変化

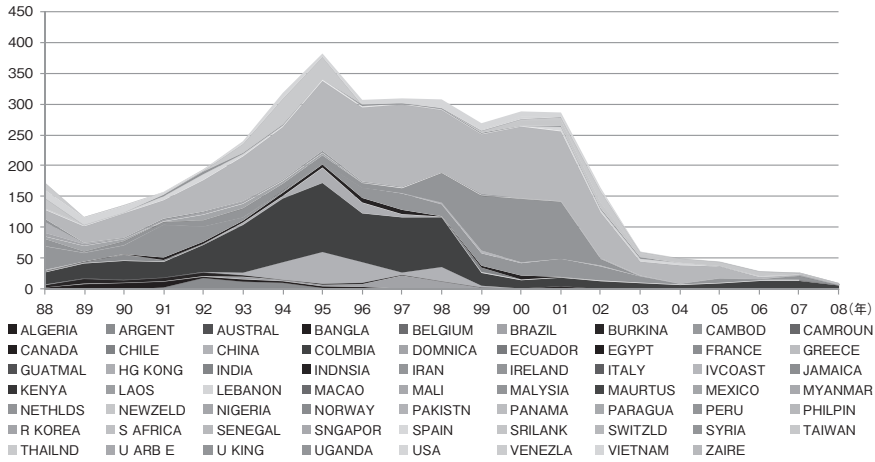
1. 日本からの輸出入の動向

Ⅱで確認したように、二輪各社は企業内における日本工場のプレゼンス（生産量ベース）を低下させていた。生産量を減少させている原因のひとつは完成車輸出量の減少である。²⁷ 日本工場からの完成車輸出量の推移はすでに分析したので、ここではKDセツ

26 アイアールシー〔1997〕によるとバングラデシュが14,400台、モロッコ2,400台、ブルキナファソが3,000台、チュニジアが6,000台、モザンビークが12,000台である。

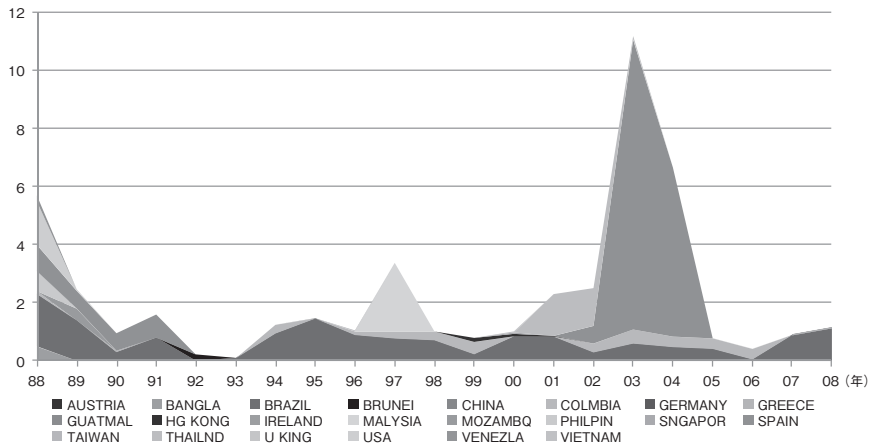
27 本稿では検討しないが、もうひとつの要因は日本市場（販売量）の縮小である。日本市場における販売台数は、ピーク時（1981年）の3,285,327台から現在では約6分の1（522,315台）にまで少なくなっている。販売台数の出所は、本田技研工業〔各年版〕である。

第17図 KD セットの輸出数量と国・地域 排気量 51 cc-250 cc



注：単位は千台。
出所：財務省〔各年版〕を元に筆者作成。

第18図 KD セットの輸出数量と国・地域 排気量 251 cc-500 cc

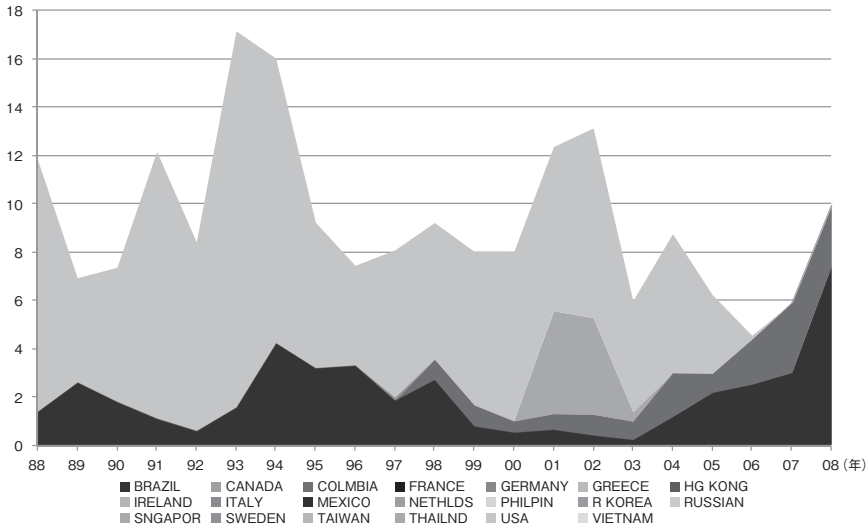


注：単位は千台。
出所：第17図と同じ。

ト輸出量の推移を検討することから始めよう。²⁸

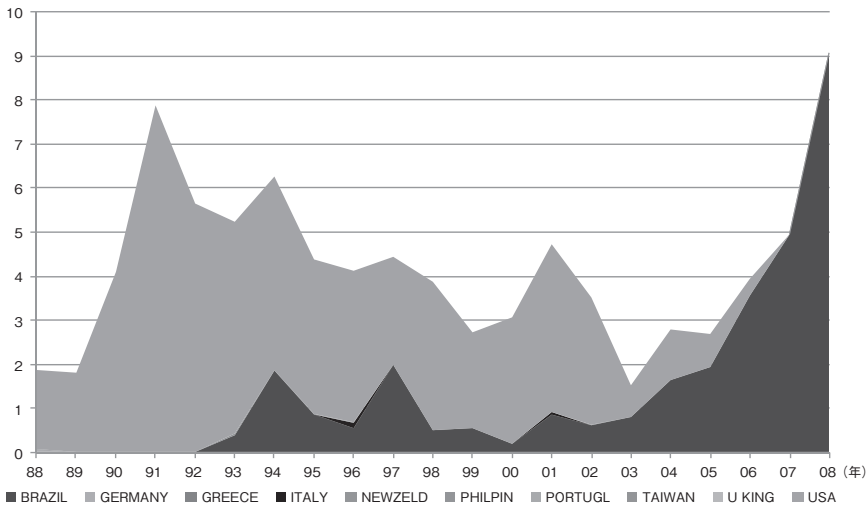
28 KD セットの輸出と後に確認する完成車輸入の動向では、排気量の区分がⅡまでのそれと異なる。これは数値を公表している機関（Ⅱでは本田技研工業〔各年版〕、Ⅲでは財務省〔各年版〕）が違うことに起因する。具体的には本田技研工業〔各年版〕は排気量 50 cc 以下、排気量 51 cc 以上 125 cc 以下、排気量 126 cc 以上 250 cc 以下、排気量 251 cc 以上であり、財務省〔各年版〕は排気量 50 cc 以下、排気量 50 cc 以上 250 cc 以下、排気量 250 cc 以上 500 cc 以下、排気量 500 cc 以上 800 cc 以下、排気量 800 cc 以上と区分している。このように違いはあるが、先述のように本稿では排気量 250 cc を基準にローエンド機種とハイエンド機種を分けたため、これら2つのカテゴリーの動向は把握できる。そのため、出所元の区分をそのまま用いることにする。なお、上記したように財務省〔各年版〕では、排気量の区分が重なっている箇所（例えば排気量 50 cc 以下と排気量 50 cc 以上 250 cc 以下の排気量 50 cc）が存在する。区分を分かりやすくするために、排気量 50 cc 以下、排気量 51 cc 以上 250 cc 以下（この2つがローエンド機種）、排気量 251 cc 以上 500 cc 以下、排気量 501 cc 以上 800 cc 以下、排気量 801 cc 以上（これら3つがハイエンド機種）と表記のみ若干変更する。

第19図 KD セットの輸出数量と国・地域 排気量 501 cc-800 cc



注：単位は千台。
出所：第17図と同じ。

第20図 KD セットの輸出数量と国・地域 排気量 801 cc 以上

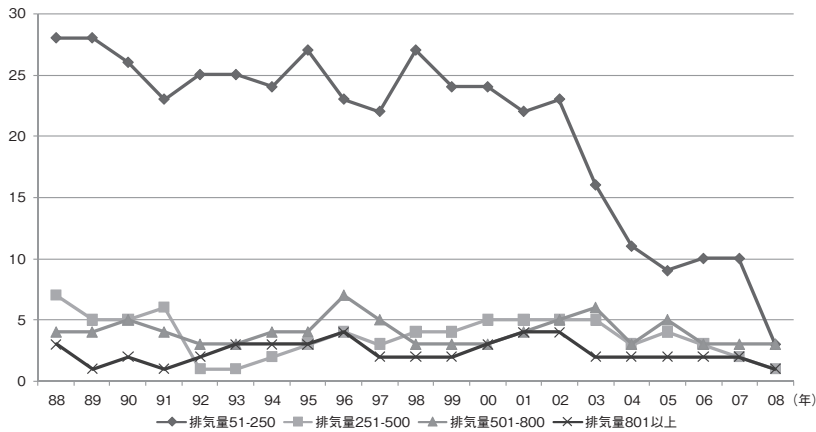


注：単位は千台。
出所：第17図と同じ。

第17図から第20図は日本からのKDセット輸出台数の推移を国・地域別に示している。²⁹ここからは2つのことがわかる。それは、①ローエンド機種（排気量 51 cc-250 cc：第17図）では輸出数量が大きく縮小していることと、②ハイエンド機種（とりわけ排気量 501 cc-800 cc と排気量 801 cc 以上のカテゴリー）では輸出量が維持されてい

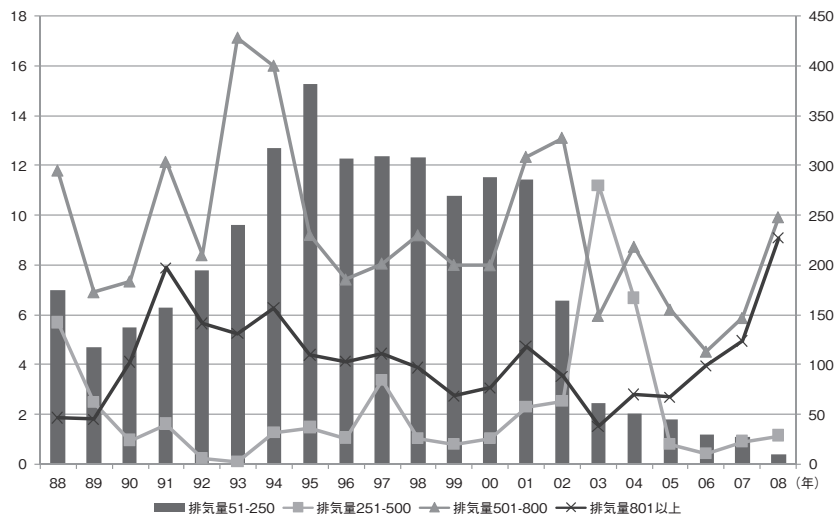
29 なお、これらの図を数量ベースではなく、金額ベースにしても同じことがいえる。ここでは紙幅の制約があるため、数量ベースの図を取り上げることにした。

第 21 図 排気量別輸出先国・地域数の推移



出所：第 17 図と同じ。

第 22 図 排気量別輸出数量の推移

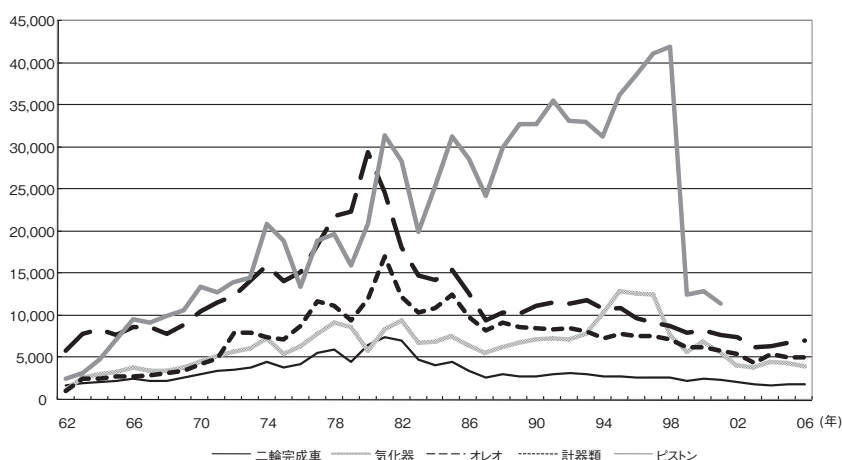


注：排気量 50 cc-250 cc は右軸を，それ以外の排気量は左軸を指標としている。単位はどちらも千台。
出所：第 17 図と同じ。

ることである。

①の輸出量の減少は，同時に輸出国・地域の減少を招いている。輸出先国・地域の推移を排気量ごとに集計した第 21 図をみると，このカテゴリーの落ち込みがかなり大きいことが読みとれる（排気量別輸出数量の推移は第 22 図を参照）。二輪各社が現地拠点を順調に発展させ，現地調達率を引き上げていることが推察できる。この要因には二輪企業が現地地場の部品サプライヤーを支援・育成してきた側面と，日本の部品サプライヤー（とりわけ 1 次部品サプライヤー）が海外進出を進めてきた側面がある。日本の 1 次部品サプライヤーの海外進出の状況を手元にある資料（アイアールシー〔2003〕）か

第23図 日本からの部品輸出量の推移



注：単位は千台（個）。図では部品生産量が完成車生産量を超えている。この理由は、1990年代後半までロックダウン部品が相当生産されていたことと、1つの完成車当りに製品がひとつ組み付けられるわけではないことによる。後者は、二輪完成車1機種当りに2個や3個組み付けられる製品が存在する。
出所：通商産業大臣官房調査統計部編〔各年版〕を元に筆者作成。

ら算出すると、海外工場を1拠点有するサプライヤーが66社、2拠点が38社、3拠点が41社、4拠点が28社、5拠点が40社、6拠点が22社存在する。こうした海外展開によって、KD部品のみならず部品サプライヤーの輸出量も少なくなっているのである（第23図参照）³⁰。

加えて、②からはもうひとつの特徴が見てとれる。それは、一定の輸出水準が維持されているなかでも、輸出先が変わっていることである。どちらの排気量でも、2004年・2005年を境にアメリカからブラジルに輸出先を切り替えていることがわかる。この理由は2つあると考えられる。ひとつは、ホンダがアメリカ拠点を集約し現地生産から撤退したこと、もうひとつはブラジル市場でハイエンド機種の販売が好調になってきている（実際、第2・3・4表からブラジル市場でハイエンド機種の販売ラインナップが存在する）が、一方で二輪各社のブラジル拠点は、いまだKD部品に頼らないとハイエンド機種を生産できないことである。³¹

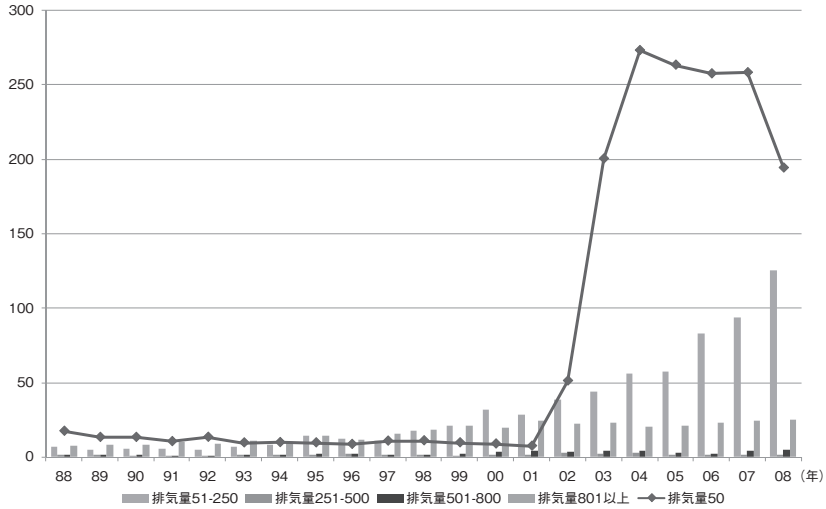
30 二輪車部品工場と判明したものだけをカウントした。この他に、7拠点が10社、8拠点が4社、9拠点が2社、10拠点以上が9社存在する。

31 ここでは、KDセット輸出と一部の部品輸出量を扱ったが、統計データの制約上、全ての部品については捕捉できなかった。本稿で取り扱った部品以外の輸出量の推移を把握する作業が必要である。また、統計から二輪各社が現地調達率をある程度引き上げていることは判明したが、それがどのくらい水準であるかを詳しく検討する必要がある。これらの作業は今後の課題としたい。

32 例えば、ブラジルの中大型市場（本稿でいうハイエンド市場）は年間15万台（2009年時点）であり、先進国につぐ規模であるという。出所は『日本経済新聞』2008年10月11日付朝刊を参照した。また、ブラジルへのハイエンド機種のKDセットが伸びている理由としては、ここで述べた2つの他に二輪各社がブラジル工場を欧州への輸出拠点と位置づけていることが考えられる。なお、ホンダの

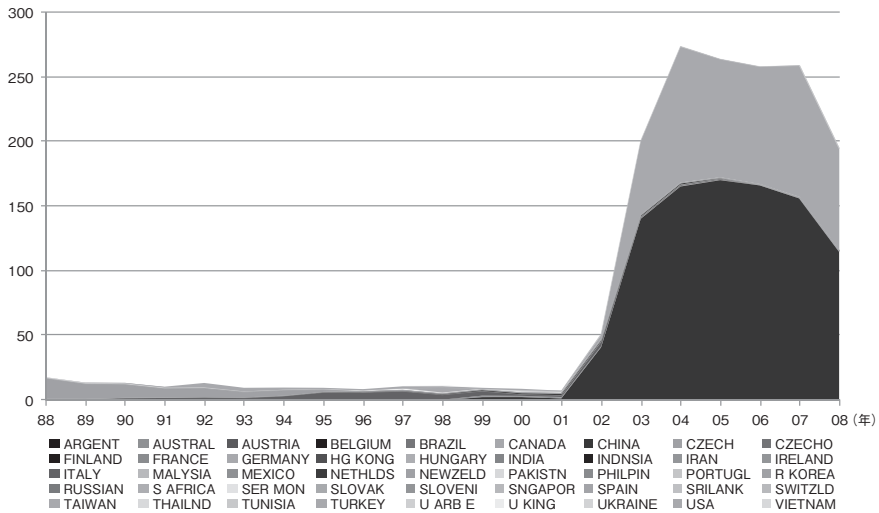
以上では、日本からのKDセット輸出量がローエンドからハイエンドへとシフトしたことで、ローエンド機種は輸出量をかなり落としていることがわかった。それでは次に海外から日本への完成車輸入の状況を確認しよう。輸入を検討する理由は、輸出と同時にそれをみることによって二輪企業が行っている日本工場と海外工場の棲み分けの構造がある程度推測できるからである。

第 24 図 日本の排気量別輸入数量の推移（完成車）



注：単位は千台。
出所：第 17 図と同じ。

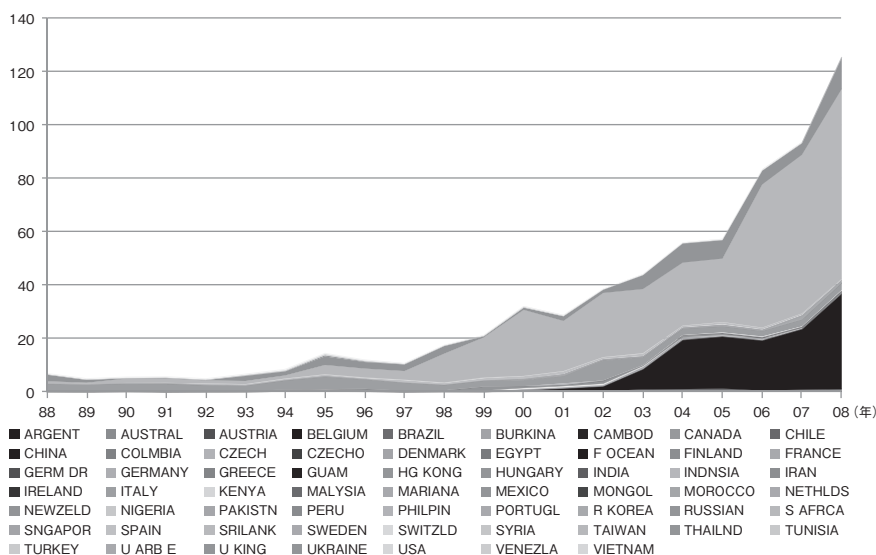
第 25 図 日本の完成車の輸入数量の推移 排気量 50 cc 以下



注：単位は千台。
出所：第 17 図と同じ。

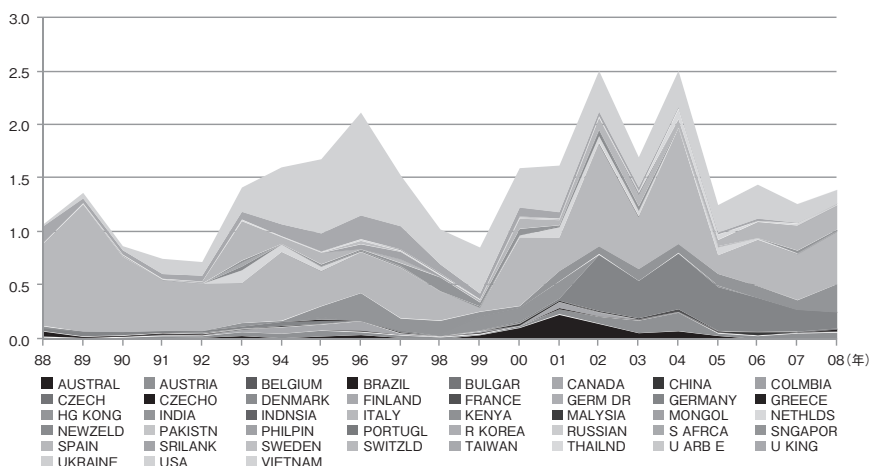
\\ アメリカ拠点集約については、『日本経済新聞』2008年2月28日付夕刊, 2009年7月29日付朝刊, 『日経産業新聞』2008年2月29日を参照した。

第 26 図 日本の完成車の輸入数量の推移 排気量 51 cc~250 cc



注：単位は千台。
出所：第 17 図と同じ。

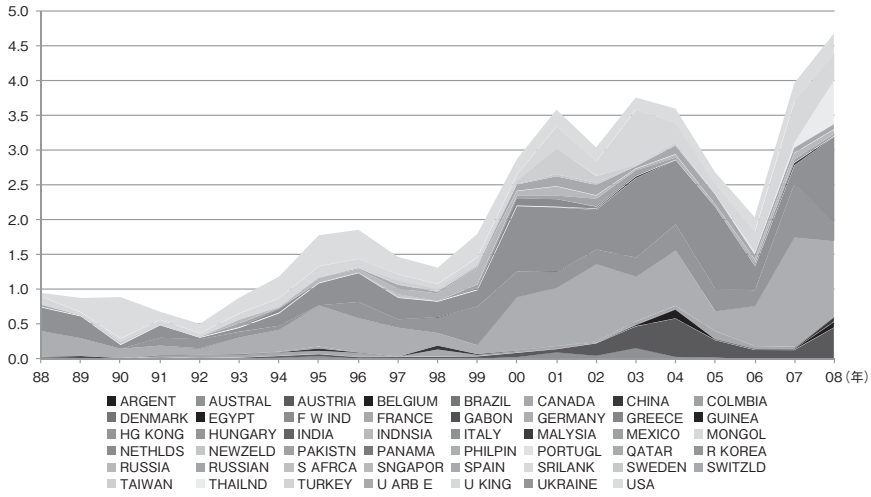
第 27 図 日本の完成車の輸入数量の推移 排気量 251 cc~500 cc



注：単位は千台。
出所：第 17 図と同じ。

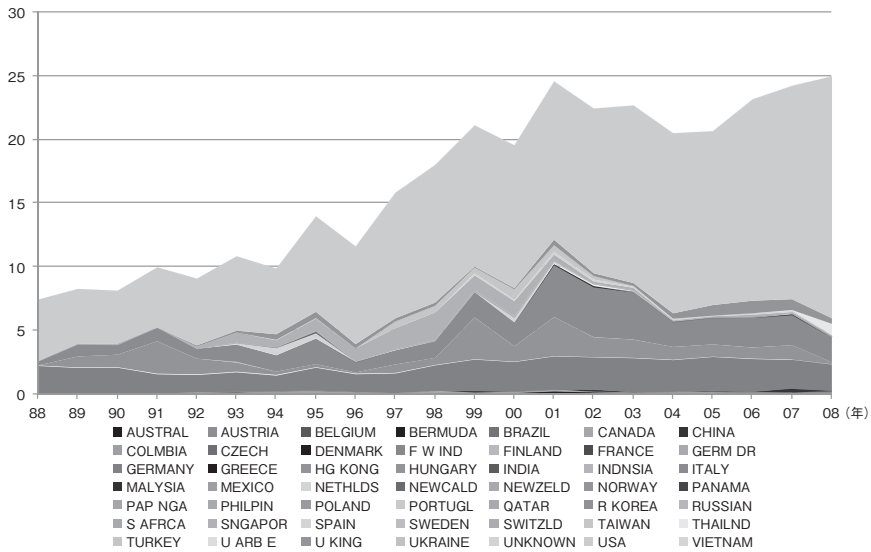
第 24 図から第 29 図は日本への完成車輸入の動向を排気量別に示している。近年の特徴としては次の 4 つの変化が確認できる。①まず最も特徴的な変化としては、排気量 50 cc 以下の二輪車の輸入が急増していることである（第 24 図参照）。加えて、その輸入元は中国と台湾である（第 25 図参照）。②排気量 51 cc 以上 250 cc 以下のカテゴリでも輸入が年々増えており、その輸入元は排気量 50 cc 以下と同様（中国と台湾）である（第 26 図参照）。③排気量 251 cc 以上 500 cc 以下では微増微減を繰り返している。こち

第 28 図 日本の完成車の輸入数量の推移 排気量 501 cc-800 cc



注：単位は千台。
出所：第 17 図と同じ。

第 29 図 日本の完成車の輸入数量の推移 排気量 801 cc 以上



注：単位は千台。
出所：第 17 図と同じ。

らの輸入元はドイツ・イタリア・アメリカである（第 27 図参照）。これら三カ国からの輸入は排気量 501 cc 以上 800 cc 以下のカテゴリでも近年徐々に増加している（第 28 図参照）。④排気量 801 cc 以上でもアメリカからの輸入がかなり増えている（第 29 図参照）。

これら輸入が増加している原因を排気量の小さい二輪車から分析していこう。排気量 50 cc 以下 ①と排気量 51 cc 以上 250 cc 以下 ②の輸入増加は、二輪企業が日本

向け機種³³の生産機能を海外に移管したことに起因する。各社の動向をあげると以下のようになる。

- i. ホンダは2002年から2003年にかけて、排気量50cc以下の二輪車「トゥデイ」と「ディオ」、排気量100ccの二輪車「スペイシー100」の生産を自社の中国拠点（トゥデイとディオは新大洲本田摩托、スペイシーは五羊-本田摩托）が担うようにした。また2010年からは排気量250ccの二輪車を同社タイ拠点から輸入する計画である³⁴。
- ii. ヤマハは2002年に排気量50cc以下の二輪車の生産機能を台湾拠点（ヤマハモーター台湾）に移管した。ヤマハの台湾拠点では、それまでに排気量100ccと125ccの日本向け二輪車を生産していたので、ローエンド機種はほとんど台湾に移管されることになった³⁵。
- iii. スズキもヤマハと同じく、2011年までにローエンド機種の生産をすべて同社の中国やタイなどのアジア拠点に移し、日本工場を排気量1000cc前後の専用拠点（販売先は欧米向け）と位置づけることにした³⁶。
- iv. 1994年、カワサキはインドネシア工場を日本への完成車・部品輸出の拠点と位置づけた³⁷。さらに、IIで同社常務のコメントを確認したように、近年タイ拠点から日本へ一部機種を輸入している。

このように、二輪各社は2000年代以降、日本向けローエンド機種の生産担当拠点を中国と台湾（ホンダとヤマハ。カワサキはインドネシアとタイであり、スズキは移管先を検討中である）を選択している³⁸。したがって、輸入元のほとんどが中国と台湾であること³⁹の理由はホンダとヤマハが行った一部、もしくは全面的な生産機能の海外移管による。これら2社と同じく、スズキも今後、ローエンド機種の生産を全て海外拠点に移管することを計画中である（iii）。スズキの海外移管が進めば、このカテゴリーのアジアからの輸入はかなり増えていくと考えられる。この領域ではKDセットの輸出量が減少していることを考慮すると、KDセットを日本工場から海外現地拠点へ輸出し、現地で加工・組立を行って日本市場に輸入するという海外工場と日本工場の流れは限定的になってきていると考えられる。

33 『日本経済新聞』2002年7月22日付夕刊、『日経産業新聞』2002年7月23日、2003年9月15日、を参照した。

34 『日本経済新聞』2009年8月6日付朝刊を参照した。

35 『日本経済新聞』2001年4月19日付朝刊を参照した。

36 『日本経済新聞』2009年12月19日付朝刊、『WEDGE』2010年2月号を参照した。

37 『日経産業新聞』1994年1月5日を参照した。

38 二輪企業が日本向けの生産拠点として中国と台湾を選んだ理由は様々に考えられる（ヤマハの場合、台湾は同社の進出国・地域の中でもかなり古く、1960年代から進出し拠点を発展させてきた等）。しかし、この点については、日本の工場の位置づけの変化を目的とする本稿の分析の範囲を超えるので、今後の課題としたい。

39 ホンダの中国からの二輪車輸入、中国からの日本への輸出入の動向と視点については、丸川〔2009〕を

排気量 251 cc 以上 (③・④・⑤) のカテゴリで輸入車が増えている要因は、外国企業の日本でのプレゼンスが高まっていることである。とりわけ、排気量 401 cc 以上ではアメリカのハーレーダビッドソンの販売量が増加傾向にあり、2003 年にはこのカテゴリでシェア 1 位を獲得している⁴⁰。加えて、ここでも日本企業がアメリカ拠点で生産した一部機種を逆輸入していることも起因していると考えられよう⁴¹。

2. 各社の事業類型の変化

これまで明らかにしてきた二輪各社の日本工場の位置づけの変化を整理すると、第 30 図のようになる。各社の日本工場では、それまでローエンド機種の完成車輸出、KD セット輸出、国内販売と多岐にわたる収益源をもっていた。しかしながら、現在ではもはやローエンド機種ではなく、ハイエンド機種の完成車輸出、KD セット輸出に収益源が切り替わっている。この原因は日本販売向けローエンド機種の生産機能が、国内工場から海外自社工場へ移管されたことと、海外現地拠点の発展である。こうして日本でローエンド機種を生産するのはホンダ 1 社だけになる（厳密には本稿執筆時点ではスズキも国内で生産している）。このホンダも一部機種を海外拠点（中国・タイ）から輸入して

第 30 図 二輪各社における日本工場の位置づけの変化

		生産	販売			生産	販売	
本田技研工業 ヤマハ発動機 スズキ	ハイエンド	日本	国内向け出荷 完成車輸出	A 類型	本田技研工業	ハイエンド	日本	完成車輸出 KD セット輸出 国内向け販売
	ローエンド		完成車輸出 KD セット輸出 国内向け出荷			ローエンド	日本 海外(一部)	国内向け販売 日本市場
川崎重工業	ハイエンド	日本	完成車輸出 KD セット輸出 国内向け出荷	B 類型	ヤマハ発動機 スズキ	ハイエンド	日本	完成車輸出 KD セット輸出 国内向け販売
						ローエンド	海外	日本市場
C 類型	川崎重工業	ハイエンド	完成車輸出 KD セット輸出 国内向け出荷	C 類型	川崎重工業	ハイエンド	日本	完成車輸出 国内向け販売
						海外	日本市場	

注：左図が変化前であり、右図が変化後である。また、右図のグレーの箇所は各社の日本工場の収益源を示している。本稿を執筆している時点（2009 年末）では、スズキはローエンド機種を国内（同社豊川工場）で生産しているため、ホンダと同じ A 類型に属する。今後、ローエンド機種の海外移管を計画しているため、ここでは B 類型に含めた。

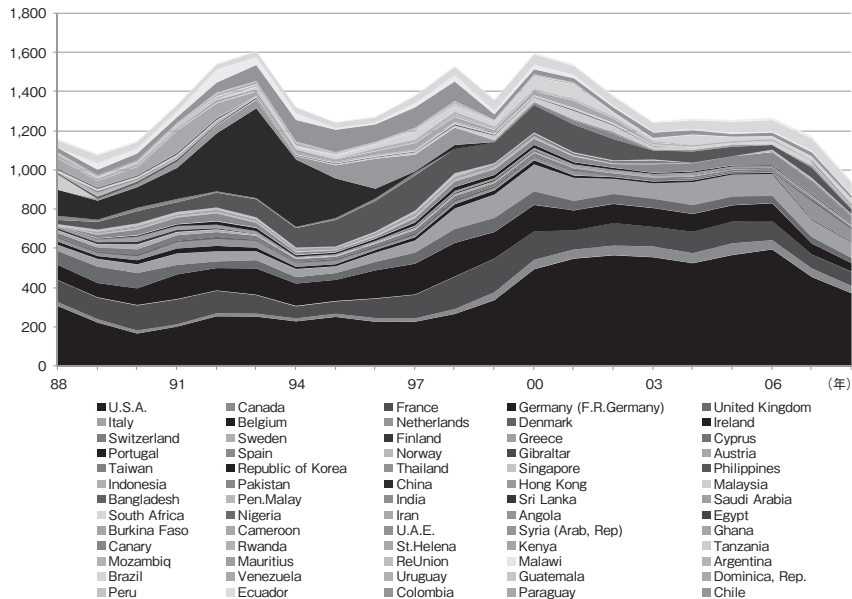
出所：筆者作成

↘ 参考にした。

40 また、2000 年にハーレーダビッドソンは日本の排気量 750 cc 以上の市場でシェア 1 位を記録した。ハーレーダビッドソンのシェアについては、奥井〔2008〕、『日経産業新聞』2007 年 8 月 1 日を参照した。

41 イタリアとドイツからの輸入が一定量を確保している理由は、現地地場企業（イタリア：アプリリア、ピアッジョ、ドゥカティ、ドイツ：BMW）の二輪車がある種のユーザーに持続的に受け入れられていること、アメリカの理由と同じように日本企業のイタリア拠点（ホンダ・ヤマハ）からの逆輸入が行われていることが推察できる。

第31図 日本の仕向地別輸出台数の推移



注：単位は千台。出所：本田技研工業〔各年版〕を元に筆者作成。

いる。その輸入機種は国内販売量のなかでも売れ筋（先述のトゥデイ）であり、国内工場が担当するのは売れ筋機種以外の生産である⁴²。したがって、ホンダの国内工場（熊本製作所）は極めて多品種・小ロット・大量生産を要請されているのである。ヤマハがローエンド機種の日本生産からすでに撤退し、スズキもそれを計画中であることを踏まえると、この分野での生き残り策は限定的になってきていると考えられる⁴³。

一方で、ハイエンド機種では日本工場の担う役割が大きくなってきている。ただ、二輪車のハイエンド機種の市場は主に先進国（アメリカや欧州の一部地域）に限られている。IIでは企業ごとに完成車輸出の推移を確認したが、今度は日本からの完成車輸出の推移をみよう（第31図参照）。この図から特定国・地域、とりわけアメリカへの輸出が一定の量を占めていることがわかる。したがって、日本企業は「趣味性の高い高価な製品を日本国内で集中生産、欧米市場に供給する」体制を整えてきたといえよう⁴⁴。そのように特定国・地域に依存しているため、今次金融危機等で需要が大きく落ち込むとバッファが効かずに収益が大きく低下することになった⁴⁵。特にハイエンド機種は、ローエ

42 トゥデイの販売量については『二輪車新聞』2009年1月1日を参照した。

43 ただし、ホンダの国内拠点（熊本製作所）では、新工場の建設を期に多品種小ロット生産に対応できるセル生産ラインを一部に導入した。これによって、従来まで行っていた生産の仕方が大きく変わる可能性がある。そうした生産技術の変更によって、ホンダは日本市場に対して独自の適応方法を作り上げつつあるのかもしれない。この点を追跡する作業は今後の課題としたい。出所は、『日本経済新聞』地方経済面（九州B）2008年5月9日、『WEDGE』2010年2月号である。

44 『WEDGE』2010年2月号、37頁のホンダ大山龍寛常務の発言を引用した。

45 二輪事業で営業黒字（2010年3月期で350億円前後の予想）を確保したホンダと比べて、ヤマハは連結最終赤字（2009年12月期：1820億円）となる見通しであり、スズキは2009年9月中期に55億円ノ

ンド機種よりも販売金額が高いために生産量が少ないという特徴をもつ。同時に、ハイエンド機種は消費者から高機能・性能を求められるために、部品点数も多い。そうしたことから、ローエンド機種に比べて生産ラインのタクトタイムは遅い。一時的に需要が落ち込み、生産量がよりいっそう少なくなると、各社は通常以上にタクトタイムを遅くするか、複数ある生産ラインの何本かを止めて対応せざるをえない。通常時でさえ、ローエンド機種と比べて生産量が少ないハイエンド機種の生産ラインは、需要の減退に対して余剰が生じやすい構造にあると考えられる。日本工場はローエンド機種からハイエンド機種へ重点をシフトすることで生産拠点の役割を維持することを達成したが、一方では特有の脆弱性（収益の不安定要因）を内包することになったと考えられる⁴⁶。

このように、1980年代後半以降、二輪企業はローエンド機種の一部、もしくは全面的な海外移管とハイエンド機種の国内集中を試みることで、日本における生産機能を保持してきた。ここで、ローエンドとハイエンドがある種個別に対応を模索されている原因を試論的に考えてみたい。

このふたつのカテゴリーは生産技術の制約によって、同一のラインで生産することが難しい。そのため、いずれかの生産量が減少しても相互に機種を融通しにくいという独特の難しさがある。二輪車の生産（組立）ラインは車体フレームかエンジンを治具に載せることから始まり、その後ハンドルや、外装品、サスペンションを組み付けていく。二輪車の排気量が大きくなるにつれ、エンジンとフレームが大型化する。それは、エンジン性能に見合った要素（耐久性や安全性）がフレームに要求されるためである。このふたつのカテゴリーを同一ラインで生産しようとするれば、エンジンやフレームに対応した大小の治具を頻繁に取り替える必要があり、それは段取り替え時間の長期化を招くことになる⁴⁷。加えて、部品点数が大きく異なることや、生産量が大きいためにタクトタイムを短く設定するローエンドと、それを長く設定するハイエンドを同一ラインで流すと調整（ロット編成）がかなり複雑となることも原因である。このため、二輪企業は同一工場内でラインを複数設置しローエンドとハイエンドをわけて割り当てるか、それぞれのカテゴリーごとに別工場を作るか、といった対応をしてきた。例えば、ホンダではハイエンド二輪車の生産拠点は浜松製作所、ローエンド二輪車の生産拠点は熊本製作所というように役割を分担させていた。

＼ の赤字という。『日経産業新聞』2009年8月5日、同8月19日、『日本経済新聞』2009年9月9日付朝刊、同12月19日付朝刊を参照した。

46 例えば、ヤマハの日本工場（磐田）では2008年からの不況に対応するため、パナソニック EV エナジー（トヨタ自動車とパナソニックの共同出資工場）に約230人の人員を派遣することにした。『日経産業新聞』2009年8月19日を参照した。

47 二輪企業各社への聞き取り調査による。また、同一カテゴリー内でも二輪車のタイプ毎に生産ラインが設置される傾向にある。二輪車は構造によってモーターサイクル（M/C）とスクーター（S/C）のふたつのタイプにわかれる。このふたつのタイプの二輪車は工数が著しく異なるため、同一ラインで生産することが難しいためである。

こうした生産技術の制約によって、ローエンドとハイエンドはある種別々に対応を模索することになったと考えられよう。この二輪企業の事例は、加工組立型産業において企業内でローエンドとハイエンドの製品のバランスをとることが極めて困難であることを示唆している。

IV 小 括

これまで、1980年代後半以降、日本の二輪企業が取り組んできた海外拠点進出の動向と、それに伴って生じた日本工場の位置づけの変化を主に量的側面から検討してきた。本稿で明らかになったことは以下の点に整理できる。

- i) 二輪4社とも企業内における新興国、とりわけアジア拠点のプレゼンスが高くなってきている反面、日本工場のそれが低下している。
- ii) 二輪各社が現地進出を積極的に推し進めた結果、ローエンド市場ではKDセットを日本工場から海外現地拠点へ輸出し、現地で加工・組立を行って日本市場に輸入するという海外工場と日本工場の流れは限定的になってきていると考えられる。
- iii) 二輪企業の日本工場は生産機能をローエンド機種からハイエンド機種へ重点をシフトさせた。そのため、日本は一部、あるいは全面的にローエンド二輪車を輸入し、ハイエンド二輪車を輸出する構造に変化しつつある。
- iv) こうして日本工場は生産拠点の役割を維持することを達成したが、一方では特有の脆弱性（収益の不安定要因）を内包することになった。

参考文献

- アイアールシー〔1997〕『本田技研・本田技術研究所グループの実態 '97年版』
- アイアールシー〔2003〕『日本二輪車業界の世界戦略』
- アイアールシー〔2007〕『ホンダグループの実態 2007年版』
- アイアールシー〔2009〕『ホンダグループの実態 2009年版』
- Chandler, Alfred D., Jr.〔1990〕, *Scale and Scope: Dynamic of Industrial Capitalism*, Cambridge: Harvard University Press. (安部悦生/川辺信雄/工藤章他訳〔1993〕『スケール・アンド・スコープー経営力発展の国際比較』有斐閣)
- 三嶋恒平〔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』第8巻第11号 <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR8-11.html>
- 中道一心〔2008〕「デジタルスチルカメラ：中核企業の事業システムの戦略的マネジメント」塩地洋編著『東アジア優位産業の競争力－その要因と競争・分業構造－』ミネルヴァ書房
- 奥井俊史〔2008〕『巨象に勝ったハーレーダビットソン ジャパンの信念』丸善株式会社
- 岡本博公〔2007〕「近年の鉄鋼企業と鉄鋼事業所」『同志社商学』第58巻第6号
- 太田原準〔2008〕「二輪車：プロダクトサイクルと東アジア企業の競争力」塩地洋編著『東アジア優位産業の競争力－その要因と競争・分業構造－』ミネルヴァ書房
- 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－ホンダの二輪車事業の事

例一)『同志社商学』第60巻第5・6号

- 大原盛樹〔2006〕「日本の二輪車完成車企業－圧倒的優位の形成と海外進出」佐藤百合・大原盛樹編『アジアの二輪車産業』アジア経済研究所
- 丸川知雄〔2009〕『「中国なし」で生活できるか～貿易から読み解く日中関係の真実～』PHP 研究所
- 本田技研工業〔各年版〕『世界二輪車概況』
- 佐藤百合／大原盛樹編〔2006〕『アジアの二輪車産業』アジア経済研究所
- 新宅純二郎〔2009〕「東アジアにおける製造業ネットワーク アーキテクチャから見た分業と協業」新宅純二郎／天野倫文編著『ものづくりの国際経営戦略 アジアの産業地理学』有斐閣
- 新宅純二郎／天野倫文〔2009〕「新興国市場戦略論－市場・資源戦略の転換－」(MMRC Discussion Paper Series No.277) 東京大学ものづくり経営研究センター
- 鈴木良始〔2009〕「グローバルゼーションとモノづくりにおける日本の経営」野村重信／那須野公人編著『工業経営研究学会 20 周年記念 1 アジア域内のモノづくり経営』学文社
- 通商産業大臣官房調査統計部編〔各年版〕『機械統計年報』
- 横井克典〔2007〕「二輪企業における多品種・大量生産の諸相」『同志社大学大学院 商学論集』第41巻第2号
- 横井克典〔2009 a〕「日本二輪産業における販売網の再編」『同志社商学』第60巻第5・6号
- 横井克典〔2009 b〕「日本二輪産業における部品サプライヤーの企業システム」『工業経営研究』第23巻
- 財務省中国研究会〔2003〕『第三回 中国研究会議事録』財務省
- 財務省〔各年版〕『財務省貿易統計』

第4・8・9・14図 各社における現地拠点の生産実績・能力の推移の出所一覧

本田技研工業 (第4図) : 『日本経済新聞』朝刊 1975年9月6日, 1977年9月27日, 同9月30日, 1979年9月24日, 1980年9月17日, 同10月5日, 同10月30日, 1981年1月30日, 同4月6日, 同5月16日, 同7月8日, 同12月5日, 同12月23日, 1982年4月5日, 同5月3日, 同10月4日, 同11月2日, 1983年6月9日, 同11月1日, 1984年1月28日, 同2月24日, 同4月25日, 同12月7日, 1986年2月14日, 1987年3月17日, 同6月15日, 同7月15日, 同12月2日, 1988年2月17日, 同7月8日, 同10月19日, 1989年4月27日, 同5月7日, 同7月7日, 1990年8月4日, 同9月6日, 1991年5月6日, 同9月14日, 1992年2月11日, 同4月18日, 同5月27日, 同10月28日, 同12月5日, 同12月8日, 1993年1月19日, 1994年6月12日, 同10月4日, 同12月5日, 同12月20日, 1995年2月16日, 同4月6日, 1996年3月25日, 同4月7日, 1997年5月28日, 1998年1月6日, 同3月12日, 同9月8日, 1999年2月28日, 同8月2日, 同8月7日, 2000年12月29日, 2001年3月17日, 同4月13日, 2002年1月16日, 同4月1日, 同6月30日, 同7月22日, 同9月19日, 同11月6日, 同12月30日, 2003年1月10日, 同3月22日, 同10月8日, 同11月1日, 2004年4月30日, 同5月21日, 同9月9日, 同9月12日, 同12月10日, 2005年2月11日, 同3月7日, 同4月12日, 同7月28日, 同9月7日, 同12月13日, 2006年3月9日, 同7月8日, 同8月13日, 同9月27日, 同10月6日, 2007年2月17日, 同5月1日, 同5月2日, 同12月14日, 2008年4月9日, 同10月10日, 同10月12日, 2009年2月29日, 同8月5日, 同10月24日, 同10月26日, 同11月15日, 『日本経済新聞』地方経済面 1996年2月7日, 2000年2月5日, 2005年2月9日, 2007年2月10日, 2008年10月22日, 『日本経済新聞』地方経済面 (九州 A) 1983年2月23日, 1984年2月24日, 同2月25日, 1985年2月10日, 1986年2月15日, 1987年2月13日, 1988年2月9日, 1990年3月24日, 1995年2月8日, 『日本経済新聞』地方経済面 (九州 B) 1989年2月16日, 1990年8月30日, 1991年2月21日, 1994年2月25日, 『日経産業新聞』1975年12月16日, 1976年3月4日, 同5月18日, 1977年4月12日, 同8月10日, 同12月15日, 1978年4月10日, 同4月25日, 1979年1月20日, 1981年2月21日, 同5月19日, 同5月20日, 同7月28日, 同9月9日, 同12月12日, 1982年3月2日, 同4月5日, 同4月14日, 同6月18日, 同7月6日, 同10月4日, 1983年1月1日, 同1月21日, 同3月2日, 同4月19日, 同7月21日, 同7月27日, 同8月27日, 同10月21日, 1984年2月3日, 同2月21日, 同2月27日, 同6月8日, 同11月22日, 同12月5日, 1985年6月11日, 同7月20日, 同9月28日, 1986年3月25日, 同4月2日, 同5月2日, 同5月28

日、同12月23日、1987年2月16日、同5月18日、1988年2月1日、同3月2日、同5月19日、同7月8日、同8月18日、同10月27日、同10月31日、同12月15日、1989年1月13日、同7月7日、1990年3月26日、同4月2日、同8月29日、同9月6日、1991年4月17日、同7月23日、同9月4日、1992年2月26日、同10月9日、同12月7日、同12月19日、1993年2月23日、同5月13日、同9月1日、同11月27日、1994年3月30日、同4月27日、同11月1日、1995年5月17日、同6月27日、同9月7日、1996年2月16日、同2月26日、同11月5日、同12月10日、1997年2月9日、同2月28日、同6月24日、同7月30日、同10月30日、1998年3月12日、2000年1月5日、同8月31日、同10月3日、同12月26日、2001年2月7日、同2月23日、同3月15日、同11月21日、2002年2月18日、同6月5日、同7月11日、同12月5日、同12月11日、2003年1月20日、同2月9日、同4月15日、2004年1月5日、同2月13日、同3月22日、同5月21日、同6月16日、同8月10日、同9月9日、同12月15日、2005年2月3日、同2月13日、同4月12日、同8月12日、2006年3月1日、同3月9日、同5月23日、同11月30日、2008年2月29日、同4月9日、同8月1日、同9月1日、2009年10月16日、『中華民国台湾投資通信』vol.94、アイアールシー『本田技研工業 本田技術研究所グループの実態 97年度版』『ホンダグループの実態 2007年版』『ホンダグループの実態 2009年版』を参照した。

ヤマハ発動機（第8図）：『日本経済新聞』朝刊1981年1月12日、同4月18日、1982年1月13日、同4月16日、1983年6月11日、同10月27日、1984年5月15日、1985年3月8日、同11月23日、同11月28日、1986年5月29日、1987年4月11日、1988年4月18日、1992年10月13日、1993年10月13日、1994年12月5日、1995年2月4日、同3月13日、1996年10月12日、1997年8月14日、1998年1月9日、1999年5月10日、2001年3月17日、同4月19日、同6月15日、2002年2月4日、2003年12月23日、2004年9月4日、2005年8月1日、2007年1月27日、同6月13日、同8月9日、同10月13日、同12月17日、2008年2月5日、同9月2日、『日本経済新聞』夕刊1981年11月13日、『日本経済新聞』地方経済面（静岡）1985年12月6日、1997年6月3日、同7月19日、1998年3月3日、1999年9月17日、2001年6月15日、2008年4月5日、『日経産業新聞』1980年12月27日、1982年2月2日、同4月13日、同12月1日、1983年8月30日、同11月11日、1984年7月7日、同7月17日、1985年1月10日、同3月15日、1986年6月7日、同7月31日、同10月31日、1987年3月7日、同6月27日、1988年7月26日、同11月10日、1990年3月15日、同4月10日、1991年7月23日、1992年10月14日、1994年4月25日、1995年5月31日、同10月13日、1996年12月20日、1997年6月27日、同10月8日、同10月30日、1998年6月12日、同6月29日、2000年4月26日、2001年5月24日、同6月13日、2004年7月14日、同10月11日、同11月29日、2005年12月19日、2006年1月11日、同2月8日、2007年5月9日、同8月1日、2008年2月6日、同8月28日、2009年3月16日、『日経金融新聞』2002年4月24日、を参照した。

スズキ（第9図）：『日本経済新聞』朝刊1981年1月30日、1982年1月28日、同4月10日、同5月17日、同6月22日、1983年8月5日、1984年11月17日、同12月25日、1985年3月8日、同5月23日、同6月11日、1987年11月5日、1988年2月19日、同9月1日、1990年2月21日、同3月19日、1991年4月24日、1992年4月18日、同8月7日、1993年4月16日、1994年5月2日、同12月5日、1995年6月2日、同10月17日、1996年2月6日、同5月9日、同10月1日、1997年10月24日、1998年1月4日、同10月13日、1999年7月17日、2002年4月2日、同9月19日、同11月2日、同11月16日、2004年9月4日、2005年1月21日、2007年2月17日、2009年12月2日、『日本経済新聞』夕刊1996年11月25日、『日経産業新聞』1976年5月21日、1977年12月5日、1979年10月5日、1982年3月2日、同4月19日、1984年10月18日、1986年1月1日、1989年5月1日、1991年7月23日、1992年2月5日、同4月15日、1993年3月23日、同5月13日、同5月26日、1994年3月26日、1996年1月23日、同7月1日、同10月2日、同11月29日、1997年1月28日、同11月12日、同12月22日、1998年9月7日、同10月14日、1999年10月10日、2001年10月1日、2004年7月22日、同11月15日、2005年8月23日、同10月4日、2006年1月16日、同3月16日、同8月29日、2007年3月2日、『日本経済新聞』地方経済面（静岡）1983年7月22日、1988年7月22日、1990年11月29日、1993年3月20日、同4月15日、2004年7月23日、を参照した。

川崎重工業（第14図）：『日本経済新聞』朝刊1980年10月16日，1983年5月31日，1985年6月25日，1986年9月17日，1987年10月27日，1988年10月6日，1992年4月18日，1993年4月14日，1994年1月5日，1995年3月13日，同8月13日，1996年1月3日，2000年12月24日，2001年3月17日，2007年7月10日，『日経産業新聞』1980年4月23日，同8月21日，1981年3月5日，同5月23日，1982年1月7日，同3月2日，同5月27日，1983年2月17日，同4月19日，同7月8日，同7月13日，1984年1月11日，同5月22日，1985年1月10日，同11月26日，1986年6月24日，1987年6月8日，同6月19日，同8月14日，1988年1月19日，1991年3月28日，同6月21日，同7月23日，同9月19日，1993年5月28日，1994年1月5日，同2月18日，1995年2月8日，同2月21日，1996年10月3日，1997年1月8日，同3月21日，同6月5日，同12月1日，1998年7月9日，同7月22日，1999年1月7日，同3月23日，2004年8月30日，2008年7月15日，同10月11日，を参照した。