

經濟論叢

第166巻 第5・6号

信用の経済学……………	古 川 顕	1
正義と寛大：商業との関連で……………	田 中 秀 夫	36
二輪産業の国際競争関係と アメリカン・ホンダ・モーターの設立……………	太 田 原 準	53
企業内訓練，調整コスト及び雇用調整（1）……………	高 畑 雄 嗣	74
K. W. カップの社会的費用論； その認識論的側面……………	山 根 卓 二	93
台湾における産業構造の変化と 中小企業の対応……………	高 杏 華	109
中国の自動車流通システムの変遷過程（1）……………	劉 芳	131

經濟論叢 第165巻・第166巻 総目録

平成12年11・12月

京都大學經濟學會

二輪産業の国際競争関係と アメリカン・ホンダ・モーターの設立

太 田 原 準

I 課 題

本稿は、1950年代後半から急速に展開した二輪産業における国際競争関係の変容を分析し、次いで本田技研工業（以下、本田技研と略）の輸出政策に関わる意思決定を検討する。第一の課題は、北米、欧州、日本でそれぞれ進行した段階の異なる二輪市場の変容が、本田技研に時局的な好機をもたらしていたという固有の歴史的条件を抽出し評価することである。そこでの中心問題は、欧州二輪市場の斜陽化が欧州二輪メーカーの競争力を後退させる一方で、日本二輪市場の拡大を受けた本田技研が国際競争力の確立に有利な条件を獲得しつつある状況の分析である。第二の課題は、本田技研の「貿易グループ」の活動を検討し、参入先として北米市場が選ばれ、参入方式として直接進出が選ばれた理由を明らかにすることである。それは、本田技研が欧州二輪メーカーとの競争を想定して輸出計画書を策定していく過程であり、そこに影響する諸条件の分析である。

先行研究を確認しておこう。本田技研の北米市場参入に関してはすでに多くの先行研究が存在する。それらは総じて、1950年代の北米二輪市場の需要構造を、(1) 特殊で小規模、(2) 買い換え需要中心の成熟期、(3) ブラックジャケッ
トから構成される反社会的な需要層と規定したうえで、本田技研の北米市場参入の成功要因を、① 新しい需要層の発見を伴う市場創造戦略、② 浸透価格政策による市場占有戦略、③ その結果としてのハーレーダビッドソン社に対す

る勝利、と論じてきた¹⁾。そして、あたかも本田技研が北米市場で奇跡をおこしたかのようにその革新性を賞賛する。しかしながら、国際的な競争環境の変容、欧州二輪メーカーと本田技研の競合、輸出計画策定の実際のプロセスといった諸条件を、史実に基づいて以下に明らかにしていくことにより、先行研究が繰り返す成功要因の説明が、いかに基本的な史実および統計資料を見落として引き出されたものであり、安易な理論化であるのかが明らかにされる。他方、ボストン・コンサルティング・グループが提唱する「二輪需要の三段階発展論」は、本稿の分析にとって有益なアイデアを提供している。彼らは二輪産業史を概観した結果、次の経験法則を見出した。すなわち、二輪需要は、当初、乗用車や小型トラックの下級財として急速に拡大するが、所得が上昇するにつれ急速に四輪車に代替されていき、その規模を縮小させていく。しかしながら、さらに所得が上昇し四輪車の普及率が高くなると、今度は下級財や実用車としてではなく、独自の魅力を持った乗り物として需要を喚起していくというものである²⁾。しかしながら、ボストン・コンサルティング・グループはこの経験法則を見出しただけで有益に活用することはなかった。彼らは、本田技研および日本二輪産業のイギリス二輪産業に対する優位性を、もっぱら生産とマーケティングにおける規模の優位性に帰着させるだけで、なぜ北米市場において規模の優位性を展開することが可能であったのか、そしてそもそもなぜ北米市場が選ばれたのか、については不問としているからである。

現在まで維持される、日本メーカー4社による世界的寡占構造の成立を包括

1) 以上の様な論旨を展開する代表的な先行研究は、小島健司「競争優位追求戦略—ホンダのアメリカ二輪車市場制覇」(嶋口充輝、竹内弘高、片平秀貴、石井淳蔵編『製品開発革新』(マーケティング革新の時代2)有斐閣、1999年)62-80ページ。さらに、嶋口充輝『統合マーケティング』日本経済新聞社、1986年、58-67ページ。Pascale, R. T., "Perspectives on Strategy: the Real Story behind Honda's Success," *California Management Review*, Vol. 26, No. 3, 1984, pp. 47-72. Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980. (土岐伸他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年)等も同様の見解を取っている。

2) Boston Consulting Group, *Strategy Alternatives for the British Motor Cycle Industry*, London, HMSO, 1975, p. 7.

的に理解するためには、少なくとも、1950年代後半の二輪産業における国際競争関係の変容を分析して、基底的な構造変化の性格を見出すことが不可欠である。そのことによってのみ、本田技研が自らも予期し得なかった速度と規模における躍進、すなわち、59年には北米輸入二輪車総数の6%にあたる年間6000台の輸出計画を作成したにすぎなかった同社が、63年には、その62%、12万6000台もの輸出を可能とした好条件が明らかとなる。それは、60年代以降、日本二輪メーカーが急速に国際市場を席卷するための基礎的条件のひとつに他ならなかったのである³⁾。

II 二輪車の需要特性と国際競争関係の変容

1 北米二輪市場における新興需要の出現と輸出市場としての拡大

1950年代後半の北米市場には、乗用車の下級財としての実用モーターサイクル、あるいは特殊な顧客に愛玩される大型のモーターサイクルとはあきらかに異なる、小型で簡便なモーターサイクルへの需要が、わずかにではあるが着実に出現していた。通勤や通学の足、レジャーや草レースの手段として、乗用車では得られない用役と魅力を持つ商品として需要を喚起したのである。そして、モーターサイクルに対する北米の新しい需要動向に最初に反応を示し、小型モーターサイクルの輸出量を急増させたのが、欧州二輪メーカーであった。さらに、こうした北米市場の状況を本田技研をはじめとする日本の二輪メーカーに周知させたのが、日本機械工業連合会の機械工業基礎調査事業に他ならなかった。以下、その報告書を要約することによって、50年代後半の北米二輪市場の状況と、それがどのように日本二輪メーカーに知らされていたのか明らかにしよう。

戦後、二輪産業、自動車産業に先立って活発な生産をおこなった自転車産業

3) 国際的な二輪産業の展開において、大量生産体制の成立こそが、日本とその他の諸国を区別する決定的特徴であること、それが日本メーカーによる寡占体制成立の基礎的条件のひとつであったことはすでに拙稿において論じている。太田原準「日本二輪産業における構造変化と競争—1945～1965—」『経営史学』第34巻第4号、2000年4月、参照。

の業界団体、日本自転車振興会は、1955年以降、通産省の指導及び協力を得て、日本機械工業連合会に委託する形で、自転車、二輪車、自動車産業を中心に機械工業基礎調査事業を進めていた。さらに57年からは、海外市場調査部会が新たに設けられ、その最初の調査結果が、58年6月、『海外市場調査報告書』としてまとめられた⁴⁾。調査は、国内需要の狭量によって国際競争力を持ち得ていない乗用車部門ではなく、国内需要に恵まれ、「欧州列国に伍して輸出競争力を持つに至った二輪自動車」を主たる対象として行われた⁵⁾。

報告書に記載されている各種統計表は、先行研究が看過していた1950年代の北米市場の構造及びその変化を明らかにしている。第1表は、アメリカ合衆国の二輪車登録台数の一覧である。それによると、52年以来、アメリカ合衆国の二輪車登録台数が40万台前半を推移しながら徐々に増加しつつあること、地域分布においては、東北部中央、太平洋岸、南部大西洋岸における普及率の相対的な高さを示している。しかしながら、これは同時に合衆国における二輪車普及率の絶対的低さを意味している。すなわち、合衆国全体の人口1000人当たりの二輪車普及率は、57年において2.7台と算出され、同時期のフランスの130.2台、イタリアの70.4台、西ドイツの47.3台、そして日本の16台に比べて低いだけでなく、人口1000人あたり300台を超える同国の乗用車普及率に比べて、極端に低い水準であることがわかる⁶⁾。その一方で、アメリカ合衆国の二輪車輸入台数を集計した第2表は、同国の二輪車輸入台数が年々増加の一途を辿り、とりわけ56年から57年に入ってから、前年比で156%、57年から58年までは、半期ベースで200%近い伸び率を示していることを明らかにしている。その内訳をみると、圧倒的に多かったイギリスからの輸入にかわり、西ドイツおよびイタリアからの輸入が急速に数字をのばしていることがわかる。輸入車の急速な増大と国別シェアの変動は、以下のアンケート調査によって抽出

4) 日本機械工業連合会『海外市場調査報告書—小型自動車を中心として—』(昭和32年度機械工業基礎調査報告書 N第6集) 1958年6月、4ページ。

5) 同上書、3ページ。

6) 日本自動車工業会・日本小型自動車工業会『自動車統計年表』1961年度版、の各表より算出。

第1表 アメリカ合衆国の二輪車登録台数

	1952年		1953年		1954年	
	登録台数(台)	構成比(%)	登録台数(台)	構成比(%)	登録台数(台)	構成比(%)
ニューイングランド	14,800	3.6	14,000	3.4	14,000	3.5
中部大西洋岸	57,900	13.9	53,400	13.0	52,000	13.0
東北部中央	95,500	22.8	98,400	23.8	94,600	23.4
西北部中央	42,200	10.1	41,300	10.0	41,000	10.1
南部大西洋岸	60,000	14.4	57,900	14.1	56,100	13.9
東南部中央	22,300	5.4	21,000	5.1	19,900	4.9
西南部中央	42,800	10.3	43,800	10.6	43,900	10.8
山岳部	17,300	4.2	17,500	4.3	18,200	4.5
太平洋岸	64,700	15.5	64,500	15.7	64,500	10.6
合 計	417,600	100.0	411,800	100.0	404,800	100.0

	1955年		1956年	
	登録台数(台)	構成比(%)	登録台数(台)	構成比(%)
ニューイングランド	14,200	3.5	14,400	3.4
中部大西洋岸	54,600	13.4	55,200	12.8
東北部中央	96,000	23.2	99,800	23.1
西北部中央	40,500	9.8	40,900	9.5
南部大西洋岸	57,000	13.8	59,600	13.8
東南部中央	20,100	4.9	21,500	5.0
西南部中央	46,700	11.3	51,300	11.9
山岳部	18,900	4.6	20,800	4.8
太平洋岸	64,300	15.6	68,000	15.8
合 計	412,400	100.0	431,400	100.0

出所：日本機械工業連合会『海外市場調査報告書』1958年6月、32ページ。

第2表 アメリカ合衆国の二輪車輸入台数 (単位：台数)

年 輸出国	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958 (1-7月)
イギリス	7,665	5,752	7,798	10,112	12,861	12,998	8,685
西ドイツ	1,554	2,411	3,298	3,225	7,512	14,299	5,143
イタリア	6,925	6,261	2,954	6,740	7,985	16,368	16,150
オーストラリア	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	5,157	7,613	9,833
日本	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	37	473	862
チェコスロバキア	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	236	578	536
フランス	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	253	0	610
その他	19	159	3,306	2,400	107	819	421
合 計	16,153	14,583	17,353	22,507	34,148	53,148	42,240

注：1952-1955年の日本、チェコ、フランスの輸出台数はその他に含まれる。

出所：日本機械工業連合会『海外市場調査報告書』1958年6月、33ページ、本田社報編集局『ホンダ社報』1959年3月号、17ページ、より算出。

された北米二輪需要の構造変化を反映したものであった。

海外市場調査部会によって行われた、「二輪自動車海外市場調査」は、サンフランシスコの二輪車登録名簿（総数2,752名）からサンプル数200を無差別に取り出し、保有状況、使用機種に対する意見、今後の購入計画、世帯情報、日本製品に対する知識、等からなるアンケート調査である。その結果明らかになったのは、北米の二輪市場が、国産のハーレーダビッドソンや、トライアンフ、BSAといったイギリス二輪メーカーが占める大型機種の成熟市場と、1956年以降急速に輸入量が増加した西ドイツやイタリアから輸入される小型軽量機種中心の成長市場とによって重層的に構成されていることであった。アンケートにおける保有車の年式が、大型機種では広範に分布しているのに対し、スクーターでは56年以降に集中していること、前者が代替購入であるのに対し、後者の大部分が新規購入であること、購入理由としては、前者がスピードを楽しむスポーツ用、あるいはモーターサイクルファンであるから、というのに対し、後者では、維持費の安さ、駐車や運転の容易さ、そして通勤・通学にとって便利である、等の回答を得ている。

調査部会は、その他の回答項目の結果と併せて、次のようにアンケート調査の結果をまとめた。① 二輪車の需要は、小型軽量車を中心に将来性がある、② イタリア、西ドイツでも同様の見解をもって輸出を増加させている、③ 小型軽量車の販売は通信販売網に乗せる傾向がある。そして、「アメリカの二輪自動車市場が急速に変わりつつあるのではないかということ」、「新たな需要者が現れつつあることを意味するように思える」との提言をうちだして報告書を結んだ⁷⁾。

2 欧州二輪市場の斜陽化が現地二輪メーカーの競争力に与えた影響

北米市場に出現した小型軽量モーターサイクルを求める新興需要に対し、欧州二輪メーカーが素早く反応して輸出量を急増させたという事実は、欧州二輪

7) 日本機械工業連合会、前掲書、5-8ページ。

第3表 欧州主要二輪生産国および日本の生産台数と輸出台数 (単位: 台数)

年	西ドイツ		イタリア		フランス		イギリス		日 本	
	生産台数	輸出台数	生産台数	輸出台数	生産台数	輸出台数	生産台数	輸出台数	生産台数	輸出台数
1949	145,516	3,434	99,900	3,789	135,684	n.a.	154,800	65,108	9,189	524
50	299,083	16,274	318,000	17,505	214,966	n.a.	157,200	73,957	7,586	801
51	337,762	32,581	363,500	31,137	474,149	n.a.	160,262	91,699	23,957	491
52	439,776	49,301	460,000	46,335	613,733	n.a.	157,820	70,266	76,042	18
53	564,003	63,477	543,500	56,226	808,477	48,142	154,130	63,173	165,704	105
54	837,127	136,543	565,000	47,132	1,002,195	56,272	164,264	70,254	224,268	191
55	1,083,853	205,165	605,000	87,824	1,145,820	69,939	185,228	60,731	252,236	323
56	849,542	237,860	570,000	100,386	1,130,252	50,154	142,769	58,850	337,368	648
57	645,369	271,107	576,500	165,184	1,103,631	72,232	206,063	n.a.	414,934	1,951
58	498,699	163,859	580,000	158,740	964,272	83,863	179,239	n.a.	504,114	5,427
59	516,854	176,624	595,000	180,940	955,046	131,734	326,959	n.a.	878,341	19,470
60	587,882	196,316	630,800	n.a.	1,007,369	n.a.	252,917	44,111	1,494,202	56,268

注: 生産および輸出台数には、モーターサイクル、スクーター、モペットの全てを含む。

出所: 日本自動車工業会・日本小型自動車工業会『自動車統計年表』1961年度版, 135ページ。

メーカーが技術とコストの双方において、日本二輪メーカーに対する優位性を確立していたことを裏付けている。欧州二輪メーカーの存在は、全世界の二輪車保有台数1900万台のうち、1600万台を保有する欧州市場を背景とした規模の優位性によって、EEC 圏内ではもちろん、北米や東南アジアといった限られた規模の輸出市場においても、日本二輪メーカーの参入を阻んでいたのである。しかしながら、1950年代半ば以降、それまで四輪車の下級財として拡張を続けた欧州二輪市場が停滞・縮小に向かったこと、その一方で、同時期の日本二輪市場が、ようやく四輪車の下級財として本格的な拡張期に入ったことは、欧州の優位、日本の劣位といった国際競争関係を変容させる環境を作り出しつつあった。こうした環境は、50年代前半の輸出政策の失敗により合理化に邁進していた本田技研の台頭を絶対的にも相対的にも大きく加速させる要因として作用した。

第3表は、欧州の主要二輪生産国および日本の二輪車生産台数と輸出台数の

推移を一覧したものである。戦後の西ドイツ、イタリア、フランスにおける二輪車生産台数は、いずれも1950年代前半には年産50万台を突破したが、50年代半ば以降には停滞か、衰退傾向を示している。輸出に関しては、イギリスだけは早くから生産台数の過半数を海外市場に出荷していたが、その他の国は、国内市場の停滞・衰退をうけてから、海外市場への依存率を増大させている。西ドイツは、50年代後半に合衆国に次いで自動車生産第二位に躍り出たが、それとは対照的に、自動車の安価な下級財として拡張していた二輪車需要が、軽自動車（ミニカー）および小型自動車に急速に代替されていく傾向を顕著にしていた⁸⁾。イギリスにおいては、すでに1920年代半ば以降、二輪車の保有台数は乗用車のそれに抜かれていたが⁹⁾、ドイツ、フランス、イタリアは50年代半ば以降にその転換点を順に迎えつつあった¹⁰⁾。このことは、国内における中小二輪メーカーの整理統合や破産、有力メーカーの輸出量拡大と軽自動車生産への転換という帰結を生んでいた。国内二輪市場の縮小は、欧州二輪メーカーにとって、短期的には輸出に振り替えることによって現状の生産量を維持しえたが、二輪車事業における積極的な製品開発、新規の設備投資を回避させることになった。西ドイツのBMWやDKW、イタリアのヴェスパやランプレッタといった有力二輪メーカーは、むしろ積極的に軽自動車の生産にむけて生産設備や開発部門を切り替えることによって、需要変動に適応しようとしていた¹¹⁾。日本機械工業連合会は前出の報告書に次いで、翌年に再び『小型自動車海外市場情報』を発刊し、欧州各国の二輪業界団体が発行する業界紙を翻訳・転載することで、需要構造と供給構造において進行しつつある変化を伝えようと努力した¹²⁾。例えば、西ドイツのRadmarkt誌からは、「二輪自動車の新車登録台

8) 日本機械工業連合会『小型自動車海外情報』（昭和33年度機械工業基礎調査報告書 33-N131）1959年6月、68-71ページ。

9) Steve Koerner, "The British Motor Cycle Industry during the 1930s," *Journal of Transport History*, March 1995, pp. 57-58.

10) 日本機械工業連合会、前掲書、47-48ページ。

11) 同上書、68-71ページ、168ページ、188-196ページ。

12) 同上書、101-312ページ。

数は最低記録」,「二輪自動車の輸出台数は間もなく国内販売台数を凌駕する」,「DKW の二輪車生産の縮減と軽自動車への進出」といった記事を紹介している。

3 日本二輪市場の拡張に乗じた競争劣位の克服

他方、日本二輪市場は欧州市場に遅れて拡張期に入り、年産50万台を突破するには1958年を待たなければならなかった。輸出に関しては59年以降に増加傾向を顕著にするが、国内向け台数の数%に過ぎず、内需依存の成長傾向は明らかであった。しかしながら、輸出台数の少なさは、日本メーカーが輸出に無関心であったことを意味しない。日本二輪メーカーの輸出の試みは海外市場における欧州二輪メーカーの競争力に参入を阻まれていたのである。本田技研の専務である藤沢武夫は、創業からわずか4年後の1952年正月、「本田技研の世界主義」と題する宣言を打ち出した。「吾が社においては、本年度は30万ドルの輸出を計画している……昨年度は4サイクルE型エンジンを完成し、ついでF型リヤサイドエンジンをも試作完成した。吾が社の高能率、大量生産方式による低コストは、世界工業会の水準においても必ずや諸外国と競争して貿易の勝利をもたらすであろう」¹³⁾。しかしながら、経営陣の意気込みとは対照的に、1948年の創立から56年までの8年間の総輸出額は、9万5000ドル、日本円にして3500万円にも届かなかった。世界主義の宣言後、さっそく本国版ニュース・ウィーク誌の1ページを500万円で買い取り、大々的に広告して臨んだ北米輸出は、しかしながら30台程度のサンプル輸出に終わっていた¹⁴⁾。同様に、東南アジア方面への輸出も成果をあげられなかった。日本小型自動車工業会が主催した「東南アジアモベットキャラバン」に参加した本田技研の社員は次のように伝えている。「むこうの町では各国の車が走っていて、まるで国際見本市ですよね。走っていないのは日本の車だけだと思えば間違いないですよ……どう

13) 藤沢武夫「本田技研の世界主義」『本田月報』第5号、1952年1月、1ページ。

14) 本田技研工業広報部所蔵「アメリカに行った本田技研—AHM 1959-1963」1984年、11-13ページ。

第4表 主要二輪生産国の所得と乗用車普及率 (1959年)

国名	一人当たりの国民所得 (\$)	乗用車普及率 (台/千人)
イタリア	431	29
西ドイツ	747	55
フランス	813	100
イギリス	954	89
日本	249	3

出所：日本自動車工業会「自動車統計年報」1960年度版、から作成。

して日本の車が入っていないかという、まだやはり高いからか又は技術水準が低かったからです¹⁵⁾。創業以来、輸出を前提として新しい技術、生産方式、販売チャネルを採用し続け、国内有力メーカーのひとつとして数えられていたにも関わらず、本田技研の輸出成果は、欧州二輪市場と結びついた西ドイツ、イタリア、イギリス等の二輪メーカーの存在によって制約されていたのである。

1955年以降、日本の二輪市場は、四輪車の普及に先立ち、その下級財としての本格的な拡張期に入った。第4表が示すとおり、50年代を通じて、国民所得も乗用車普及率も欧州各国に比べて極端に低かった。しかしながら、そのせいで日本二輪市場の拡張期が欧州に5年以上遅れて展開したこと、そして、その時期がちょうど欧州二輪市場の斜陽局面に重なったことは、日本二輪メーカーにとって輸出市場における競争劣位を克服する好機となっていた。とりわけ、50年代前半の最初の輸出攻勢において失敗を経験していた本田技研は、国内市場拡張の機会を輸出競争力の再構築のため、慎重かつ戦略的に利用した。本田技研は、増産を急いで売り上げを伸ばす競合メーカーとは対照的に、「国際価格の実現」をスローガンに、まずは合理化を優先させた¹⁶⁾。藤沢武夫は従業員に呼びかけた。「今吾が社は、数量を増加して各社の増産と歩調を合わせることに良いか、数量はおさえて、販売比率は下げても経営内容を良くすることに

15) 本田社報編集局「東南アジアキャラバン 4500 km の旅」『ホンダ社報』1959年2月号、3ページ。東南アジア（インドネシア、マレーシア、シンガポール、タイ）における1957年の二輪車保有台数11万6959台のうち、日本車は1000台を切っていたと推定される。

16) 太田原、前掲論文、11-12ページ。

第5表 本田技研における操業能率の推移（直接部門）

		1956年1月	1957年1月	1958年1月
A 操業度	埼玉製作所	50,515H	74,587H	89,668H
	浜松製作所	36,855H	51,724H	88,099H
B 操業時間	埼玉製作所	92,480H	96,557H	107,075H
	浜松製作所	52,775H	68,427H	93,965H
A/B 操業能率	埼玉製作所	54.6%	77.2%	83.7%
	浜松製作所	69.8%	75.5%	93.7%

出所：『ホンダ社報』1958年10月号，11ページより作成。

努力することが良いかの、天下分け目のところである。まだまだコストダウンさせなければならない多くの要素がある。これを徹底的に探求し、理想的原価に持ってゆくことが、現在とるべき第一に重要なことである¹⁷⁾。本田技研は、1956年から58年にかけて、エンジン組立のコンベア化、汎用工作機械の自動化、工程管理・品質管理・作業標準の確立、外注部品の内作取り込みや外注資材の本社一括購入といった合理化政策に取り組み¹⁸⁾、第5表にみられる操業能率の著しい改善に成功した。そして、57年が明けると、藤沢武夫は、今度は一転して各製作所に大幅な増産命令を下し、規模によるコストダウンを追求した。その結果、57年4月には、第一次値下げ、8月には第二次値下げが相次いで実施され、全車種で10-15%の価格引き下げを実現した¹⁹⁾。この価格引き下げは、低価格政策によって本田技研と競争していた東京発動機や鈴木自動車に大きな打撃を与え、本田技研の市場シェアおよび生産規模を着実に上昇させた²⁰⁾。

本田技研の合理化政策の成功と価格の引き下げは、東京発動機との首位争いに決着をつけ国内市場における覇権を確立する直接の要因となったばかりでなく、同社に再度、本格的な輸出計画を準備させる前提条件となった。本田宗一

17) 藤沢武夫「今後の生産計画」『ホンダ社報』1956年8月号，2ページ。

18) 太田原，前掲論文，12ページ。

19) 同上論文，12ページ。

20) 同上論文，12-13ページ。

郎は次のように論じた。「輸出の少ないわが国では、国内市場における需給状況が生産の重要な指標となっている。量産によるコスト引下げを通じて発展を図らねばならぬ立場からすれば、このように専ら国内市場に依存するということは、それ自体発展を疎外していることを示すものである。……今次の値下げによって国内市場は勿論であるが、特に海外市場進出の好機としたい念願である」²¹⁾。1957年には営業部の二番目の優先事項として復活した海外進出計画は、59年には最優先事項となった。営業部長の高橋健助は、「本年こそまず第一に、多年の念願であった海外市場進出に全力を傾注する決心である」²²⁾と所信を表明した。本田技研の輸出政策は次のように規定された。「アメリカ、東南アジア、中南米、これ等の地区でヨーロッパ製品を凌駕すること、それが直接ヨーロッパをも席卷する最良の策となる」²³⁾。本田技研の輸出政策は、欧州二輪メーカーへの二度目の挑戦に他ならなかった。しかしながら、その進出先および進出方式は容易に定まらなかった。

III アメリカン・ホンダ・モーターの設立

1 参入に先立つ情報収集および北米市場の選択

機械工業連合会による『海外市場調査報告書』は、本田技研の輸出政策に決定的に影響した。すでに述べたように、報告書には、ブラックジャケットを対象とした趣味的で特殊な二輪需要とは別に、北米市場には小型で簡便なモーターサイクルを求める新しい需要が着実に現れていること、その需要を狙って、西ドイツやイタリアといった欧州二輪メーカーが北米への輸出量を急増させていることが明記されていた。本田技研は、1956年の暮れから本格的な輸出計画を開始するため、欧州と東南アジアへ市場視察団を送っていたが、1958年に入っても進出先および進出形態を決定できずにいた。『海外市場調査報告書』

21) 本田宗一郎「再度の値下発表について」『ホンダ社報』1957年8月号、1ページ。

22) 高橋健助「海外進出に全力を傾注」『ホンダ社報』1959年1月号、6ページ。

23) 同上記事、6ページ。

が本田技研に配布されたのは、その年の6月、進出先の決定を迫られていた重要な時期であった。報告書は、本社営業課長から営業部部付きに異動し、貿易グループの責任者に任命された川島喜八郎の手に渡った。川島は、「手応えのある初めてのデーター集」とこれを評価し、すぐに北米市場への視察旅行を希望した。彼は、後に次のように語っている。「これがスタートでした。これを読んでいけたと思った。……考え方としては、二輪車の輸出国としてアメリカが一番だということは(日機連の調査報告書で)よく分かったが、この資料だけでは満足できないから現地に行ってみようということになった」²⁴⁾。貿易グループは、海外市場調査報告書の他にも、トヨタ自動車や三菱商事から北米進出や進出方式に関するアドバイスを受けていた。トヨタ自動車の輸出担当者は、米国トヨタの年間宣伝費が50万ドル(1億8000万円)で済んでいるのは、アメリカ人が自動車の効用をよく承知しているからで、モーターサイクルの場合、その効用を啓蒙するために、年間宣伝費は100万ドル必要であるとの見解を示した。100万ドルを捻出するためには、2000台から3000台の売り上げを宣伝費に計上する必要性があり、貿易グループにとって、これは悲観材料となった²⁵⁾。三菱商事からは、「商社扱いなら、売れゆき不振の際、担当商社員に別の仕事をさせることが出来る。ランニングコストは最小」と商社経由の利点を説かれていたが、川島には「片手間でモーターサイクルを売る姿勢」と映った²⁶⁾。

1958年11月21日から1ヶ月の予定で川島の一行はロサンゼルスに向かった²⁷⁾。社報はこれを次のように記している。「今回の渡米は、アメリカにおける需要の見通しをはじめ、嗜好、保安基準、流通経路、取引条件、支店設置の手続き、税制の調査等多くの問題を調査するため、一ヶ月の予定でロスアンゼルスを中心に北米における二輪業界の実態を調べるものである」。川島の一行が、視

24) 本田技研工業広報部所蔵、前掲資料、62-63ページ。()内は原文のまま。

25) 同上資料、62-63ページ。

26) 同上資料、62ページ。

27) 同上資料、12ページおよび66ページ。

察の過程で集めたデータは、基礎的な統計資料の他、競合車の種類と性能および最終小売販売価格、アメリカの販売店がディストリビューターやインポーターに要求していたマージン率等であった²⁸⁾。また、三菱銀行のサンフランシスコ駐在員事務所に立ち寄った川島は、「ロスアンジェルスがアメリカの中で持つ意味について」説明された。このときに得た西海岸の工業化の進展、購買力の西海岸への移動しつつある状況に対する認識は、アメリカン・ホンダ・モーターがロサンゼルスに置かれる大きな理由のひとつとなった²⁹⁾。

2 「対米輸出計画書」にみる本田技研の北米参入計画

北米視察団の帰国後、貿易グループは外貨割当申請認可を得るため、通産省重工業局自動車課ならびに大蔵省国際金融局投資課に提出する「対米輸出計画書」の作成を急いだ。その過程で特に念入りに検討されたのは、北米における現地価格の設定であった³⁰⁾。第6表は、1959年における北米西海岸の250 cc以下の小売価格一覧である。銘柄の大部分を占めるのは、西ドイツ、イタリア、イギリスをはじめとする欧州製二輪車であった。貿易グループは、これらの先行メーカーに対し、競争力を有する現地価格を設定しながら、同時に、藤沢武夫が下した条件である「利益の出る輸出」を実現しなければならなかった。藤沢は、トヨタ自動車や日産自動車が残念なくされていた FOB 価格の生産コスト割れを、本田技研においては許容しない方針で輸出計画を指導していた³¹⁾。合理化と二度にわたる国内価格の引き下げはそのための準備に他ならなかったからである。

第7表は、丸紅を介して輸出したヤマハ発動機のアメリカ西海岸における現地価格の構成である。通産省は、この価格構成について、0.7~0.8%足らずの薄い利益率を指してメーカーの適正マージンが犠牲になっていることを指摘し

28) 同上資料、68-69ページ。

29) 同上資料、67ページ。

30) 同上資料、71ページ。

31) 同上資料、71ページ。

第6表 米国西海岸における各銘柄小売価格

機種・形式	生産国	価格(\$)
250 cc		
Jawa (St.)	チェコスロバキア	469
Maico (Blizzard Super Sp.)	西ドイツ	535
Honda (CA72)	日本	560
Puch (SGS)	オーストリア	560
TWN (BGD)	西ドイツ	565
Zundapp (Super Sabre)	西ドイツ	565
Barnett (80 Cruiser)	n. a.	579
James (L25)	イギリス	579
Maico (Blizzard Scrambler.)	西ドイツ	579
MZ	東ドイツ	580
Adlre (MB-favorite)	イギリス	595
Jawa (Scrambler)	チェコスロバキア	599
DKW (RT125)	西ドイツ	599
Panther (65)	イギリス	599
BSA (Roadster)	イギリス	610
Simpson (Sport)	アメリカ合衆国	610
Puch (SSGA)	オーストリア	615
Puch (MB-Buddy Seat)	オーストリア	629
NSU (Super Max)	西ドイツ	633
Maico (Blizzard Enduro)	西ドイツ	635
Indian (Arrow)	アメリカ合衆国	638
Panther (35)	西ドイツ	645
MV Agusta (Raid)	イタリア	665
Moto Guzzi (Airone Sports)	イタリア	677
NSU (S20 Scrambler)	西ドイツ	680
BMW (R-26)	西ドイツ	715
Horex (Resident)	西ドイツ	725
Ariel (Leader)	イギリス	795
200 cc		
Zundapp	西ドイツ	499
Triumph	イギリス	545
Triumph	イギリス	572
Triumph	イギリス	595
Parilla	イタリア	639

175-150 cc

Jawa (St.)	チェコスロバキア	399
Jawa (Scooter)	チェコスロバキア	429
Honda (CA95)	日 本	460
BSA (Super Bantam)	イ ギ リ ス	475
Jawa (Scrambler)	チェコスロバキア	488
Ducatti (American Sp.)	イ タ リ ア	519
Lambretta (TV)	イ タ リ ア	579
Ducatti (American Sp.)	イ タ リ ア	599
Ducatti (American Sp.)	イ タ リ ア	599

125 cc

BSA (Bantam)	イ ギ リ ス	405
Jawa (Scrambler)	チェコスロバキア	406
Honda (CB92)	日 本	495
Ducatti (Super Sport)	イ タ リ ア	499
Rumi (St.)	n. a.	589
Rumi (Scooter)	n. a.	629

50 cc

Jawa	チェコスロバキア	219
Honda (C-100)	日 本	245
NSU (N)	西 ド イ ツ	275

出所：通産省重工業局自動車課編『日本の自動車工業』1960-1961年度版、118-121ページより作成。

第7表 国産二輪自動車輸出価格構成 (単位：%)

	50 cc	125 cc	250 cc	350 cc
ディーラーマージン	25.0	25.0	25.0	25.1
インポーターマージン	12.7	15.0	16.8	18.3
輸 入 税	7.3	5.9	5.4	5.8
保 険	0.7	0.4	0.4	0.3
海 上 運 賃	3.6	3.2	2.7	2.5
国 内 諸 掛	0.7	0.5	0.4	0.4
梱 包 費	2.7	1.9	1.7	1.6
製 造 原 価	46.5	47.3	46.9	45.3
利 益	0.8	0.8	0.7	0.7
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0

出所：通産省重工業局自動車課編『日本の自動車工業』1960-1961年度版、122ページ。

ている³²⁾。これに対し、本田技研の貿易グループが下した進出方式は、選択肢として残していた商社経由ならびに現地ディストリビューターへの委託という進出方式をとらずに、直接販売子会社を設立するというものであった³³⁾。それは、最初から現地販売子会社が輸入、卸、小売、そして小売業者の開拓・組織化の全てを行う体制であった。貿易グループが直接進出を選じた理由は次のようなものであった。すなわち、12~18%に達するインポーターマージンを省き、その分を、自社利益および、販路拡大のためのインセンティブに配分する。そうすることで、メーカーの適正利益を確保し、小売りマージンには業界の上限である25%を支払った上でなお、ディーラーへの販促インセンティブとして2~3%を上乗せして、販売網の拡大に備えることができるというものであった³⁴⁾。貿易グループは最終的に現地価格を、590ドル（ドリーム 305 cc）、560ドル（ドリーム 250 cc）、245ドル（スーパーカブ 50 cc）に設定した。これは本田製品に対し性能的に同等以上の競合車種よりは低めに設定し、明らかに本田製品が性能的に上回る競合車種よりは高めに設定するという考え方にに基づいていた³⁵⁾。それは欧州二輪メーカーに対して十分に競争力を有する価格でありながら、メーカーの利益を犠牲にするものではなかった。

対米輸出計画書は、貿易グループの石川大海によって最終的にまとめられ、藤沢と川島の承認を得て、1959年3月、通産省と大蔵省に提出された³⁶⁾。石川には、行政が「アメリカのモーターサイクル産業は斜陽であり、今後市場サイズの拡大があるとは思えない」³⁷⁾という見通しを持っているとの情報もたら

32) 通産省重工業局自動車課編『日本の自動車工業』1960-1961年度版、123ページ。

33) すでに本田技研には、大手二輪メーカーでありディストリビューターであったツンダップ社およびシンプレックス社から販売契約の提案を持ち込まれていた、また、営業部長の高橋健助（三菱商事を経て本田技研に入社）は、川島に三菱商事経由の輸出を提案していた。本田技研広報部所蔵、前掲資料、44ページおよび61ページ。

34) 同上資料、73ページ。

35) 本田技研広報部「あるレポートより アメリカホンダの横顔」『ホンダ社報』1959年3月号、16ページ。

36) 本田技研広報部所蔵、前掲資料、73ページ。

37) 同上資料、74ページ。

されていた。したがって、計画書は、北米二輪市場の成長可能性と本田技研の欧州二輪メーカーに対する競争力とを実証しなければならなかった。それは第一に、北米二輪市場の現状と可能性に関して、その保有台数と最近の三カ年の輸入実績、および前出の日本機械工業連合会の海外市場調査の結果を引用し、四輪車と競合する可能性が低いこと、小型モーターサイクルに対する新規需要が存在し、さらに開拓できる可能性を主張した³⁸⁾。第二に、会社の目的および事業の内容が明記された。米国法人、American Honda Motor Co. Ltd. は本田技研工業の全額出資による設立で、資本金50万ドル（1億8000万円）とする。そのうち現金出資は4600万円で、これは土地、建物、サービス施設に充当される。残る1億3400万円は製品在庫、補修用部品からなる現物出資であること、等である。会社の目的は、モーターサイクル、モペット、汎用エンジンおよび補修部品の輸入、卸売り、小売り、およびこれに伴うサービスをアメリカ合衆国全域で行うこと。人員は当初、日本人3名、アメリカ人3名、1959年秋までに6名を補充し、支配人を川島喜八郎とするというものであった³⁹⁾。

計画書が第三に論じたのは、販売予定機種の現地価格を、欧州二輪メーカーの競合車種（Jawa, Agusta, NSU, BSA, Puch）と比較して、本田製品の価格競争力を強調することに当てられた。「上記価格はこうしたマージン（25%+2-3%の販促費）を含んでもなお低廉な小売価格とあいまって、ホンダ製品の競争力を高めている」⁴⁰⁾。さらに性能に関しては、本田製品を分解して研究したアメリカのベルリーナ・モーター社の次の結果報告を引用した。「エンジンは実に驚くべき制作技術の結晶である。注意深く素晴らしく作られている。走行テストの結果も上々である。このモーターサイクルは、アメリカというまでもなく、世界の同クラスのモーターサイクル以上の加速性能、走行安定性を持っており、まさに第一級のものである」⁴¹⁾。第8表は、対米輸出計

38) 本田社報編集局、前掲記事（1959年3月）、17ページ。

39) 本田技研工業広報部所蔵、前掲資料、75-76ページ。

40) 同上資料、76ページ。（ ）内は原文のまま。

41) 同上資料、77ページ。

第8表 「対米輸出計画書」における立ち上げ期の販売計画 (単位: 台数)

月間販売計画	1958.3 - 58.8	58.9 - 59.2	59.3 - 60.2	60.3 以降
125-350 cc	200	325	800	2,500
50 cc	100	325	800	2,500
期間合計	1,800	3,900	9,600	30,000

出所: 『ホンダ社報』1959年3月号, 17ページより作成。

画書の最後に記載された販売計画をあらわしたものである。それは、1960年の2月までは58年における合衆国の二輪車輸入台数・推定10万台のうち、ロサンゼルスおよびサンフランシスコ通関を経由する3万台から、20%のシェアを奪取しようという計画であった。さらに、60年3月以降は、販売網の整備と宣伝の徹底によって、月販5000台が目標とされた⁴²⁾。

大蔵省からの外貨持ち出し決裁は、1959年の4月に下りた。しかしながら、計画の50万ドルの資本金は25万ドルに減額され、そのうち現物出資で14万ドルを充当するとの条件であり、外貨の持ち出しは11万ドルに制限されたうえでの許可であった。それは、57年にトヨタ自動車と米国トヨタ設立の際に持ち出した外貨の約10分の1であった⁴³⁾。北米輸入二輪車総数のわずか6%のシェア獲得を目指す本田技研の北米参入はこうして開始されたのである。

IV 結 論

1950年代後半、欧州市場において四輪車の下級財として縮小傾向にあった二輪車需要が、おなじときに、日本市場では四輪車の下級財として拡大傾向にあり、他方、北米では四輪車需要とは関連しない独自の需要として拡大しつつあったという状況から、われわれは北米市場に日本二輪メーカー進出の好機が訪れていたという結論を引き出すことができる。そして、このことは、現在まで維持される二輪産業の国際的寡占構造、すなわち、本田技研を盟主とする日

42) 本田社報編集局, 前掲記事 (1959年3月), 17ページ。

43) 本田技研工業広報部所蔵, 前掲資料, 78ページ。

本二輪メーカーの4社体制の生成を基底的に条件づける環境条件となつてその後の展開に強く影響した。しかしながら、1959年のアメリカン・ホンダ・モーターの設立が、こうした時局的な好機を十分に認識した結果の意思決定であつたかといえ、かならずしもそうとはいえない。本田技研は、すでに広く認識されていた北米市場の新興需要に反応し、注意深く現地価格と進出方式を決定し、そして競合する欧州二輪メーカーの競争力を前提とした控えめな輸出計画を作成したにすぎなかったのである。しかし、歴史的観点から評価するならば、本田技研の北米進出は、北米市場における新興需要の出現、欧州メーカーの二輪事業からの後退といった歴史的な好機と結びついたことによって、その成功の速度を早める条件を獲得していたことはまちがいない。歴史的・環境的条件を認識することによってのみ、その後の本田技研および日本二輪メーカーの北米市場における成功を包括的に理解できるのである。

最後に、先行研究が繰り返してきた「本田技研の北米市場参入戦略」に関わる誤謬を修正して本稿を終えよう。第一に、定説が主張する1950年代の北米市場の需要構造は、一部の特徴だけを誇張し一般化しているだけで、忠実に全体像を捉えたものではない。現実の北米市場は特殊で趣味的な大型モーターサイクルを求める成熟市場と、小型モーターサイクルを求める新興需要とによって二層的に構成されていた。第二に、小型で簡便なモーターサイクルに対する需要が北米市場に存在し、成長可能性を秘めていることを発見したのは、決して本田技研ではなく、そうした認識はすでに欧州二輪メーカーには勿論、その他の日本二輪メーカーにも相当の程度で広まっていた。第三に、本田技研の現地価格は、メーカーマージンを犠牲にするどころか、適正マージンの確保を至上命題として設定されたものであり、市場浸透価格、すなわち輸出市場におけるダンピング価格とはいえない。そして最後に、50年代から60年代にかけて、本田技研が競合したのは欧州二輪メーカーであり、排気量も顧客層も、そして価格帯も大きく異なる「ハーレーダビッドソン社」ではない⁴⁴⁾。本稿が明らかに

44) ハーレーダビッドソン社と本田技研が競合するようになるのは、1970年代に入ってからであ

した史実は以上の誤謬を訂正するに十分なものであろう。

へる。詳しくは、Boston Consulting Group, *op. cit.*, を参照。