

氏 名	おお た はら じゅん 太 田 原 準
学位(専攻分野)	博 士 (経 済 学)
学 位 記 番 号	経 博 第 101 号
学位授与の日付	平 成 13 年 3 月 23 日
学位授与の要件	学 位 規 則 第 4 条 第 1 項 該 当
研 究 科 ・ 専 攻	経 済 学 研 究 科 現 代 経 済 学 専 攻
学 位 論 文 題 目	日本二輪産業の発展と本田技研の役割 1945-1963

論文調査委員	(主 査) 教 授 下 谷 政 弘	教 授 西 牟 田 祐 二	助教授 塩 地 洋
--------	----------------------	---------------	-----------

論 文 内 容 の 要 旨

本論文「日本二輪産業の発展と本田技研の役割 1945-1963」の構成は全4章および序論と結論から成る。

まず「序論」では、本論文における課題と方法、さらに執筆目的が述べられる。すなわち、なぜ戦後日本に二輪産業が登場し、しかもそれが短期間に世界的寡占市場の主力部分にまでなりえたのか、このプロセスの解明こそが本論文を貫くテーマであるとされる。そのためには、まず1960年代初期までの「日本二輪産業発展の鳥瞰図」を作成することの重要性が説明され、同産業の発展の主要な推進要因を個別に明らかにすることの意義が述べられる。具体的には、国内市場の成長率と規模の経済における優位性、当時の欧米などの国際競争環境の動向、その中での本田技研の具体的役割、などの諸点を検討することの重要性が強調される。

第1章「日本二輪産業における構造変化と競争」では、1950年代における同産業の発展プロセスを詳細に検討し、とくに大量生産体制の確立こそが他国の同産業と区別される日本二輪産業の決定的な特質であるとされる。つまり、急速に成長している産業においては初期の設備投資決定のあり方がその後の成長および構造に決定的な影響を与えることが分析される。その技術的特性が自転車と自動車の中間領域に位置する二輪産業においては企業の最適戦略の方向性は状況によって流動的であった。本田技研は小型二輪市場での独占を目論み、1960年に大型設備投資と鈴鹿製作所の設立を行った。これを契機に、二輪産業の構造は多数の組立メーカー乱立による競争状況から自動車産業と同様の高度自動化・大量生産を必要条件とする寡占体制へと変化したことが明らかにされる。まさしく戦後日本の二輪産業は、高い市場成長率に誘因された中小企業的大量参入と大量死、そこから生き残った少数の企業家企業と、それに追隨する後発の大資本企業による寡占構造の形成史であったことが描かれる。

第2章「二輪産業における国際競争環境の変容とアメリカン・ホンダ・モーターの設立」では、1950年代後半の本田技研の国際戦略の内容を検討しながら、同社の生産・販売・研究開発における意思決定がどのような背景下で、どのような論理で遂行されたのかを検討する。ここで焦点となるのは、同社はなぜ先頭を切って北米市場へ進出したのか、という問題であり、筆者は日本機械工業連合会による「北米市場調査報告書」が決定的に重要であったことを明らかにしている。同「報告書」は、北米市場における小型軽量二輪の新しい需要の発生、他方の欧州二輪メーカーの四輪生産への転換、といった国際環境の変化を同社トップに教え、同社がこれを根拠に北米進出を最終決定する経緯が述べられる。あわせて、従来の「本田技研の北米参入戦略」研究の誤謬が指摘される。

第3章「鈴鹿建設計画における藤沢武夫の役割」では、当初はもっぱら国内市場への対策として浮上した本田技研の鈴鹿製作所の建設計画が、国際競争環境の好転によって、国際市場への進出を担うきわめて戦略的な計画へと変貌していくプロセスを描いている。さらに、同製作所の「スーパーカブ」生産をめぐる戦略構想・投資・生産方式選択といった主要な局面で下された専務・藤沢武夫の意思決定の重要な役割に注目して、その内容を詳細に検討している。とりわけ、同製作所に導入する生産システムの選択に関して、藤沢がそのベンチマークの対象を、当時のトヨタ自動車の多品種少量生産方式からフ

フォルクスワーゲン社（ヴォルフスブルグ工場）の単品種大量生産方式に切り替えていくプロセスが分析される。

第4章「本田技研工業における組織的製品開発能力の形成」では、同社の研究開発能力の発展をその組織形成という観点から明らかにしている。すなわち、筆者は「技術のホンダ＝本田宗一郎」というこれまでの定説に対置して、すでに1950年代から宗一郎個人の能力を「組織の能力」へと代替していく試みが藤沢によって進められたことを指摘する。たとえば、1960年の技術研究所の分社化によって技術研究者数を400人超に倍増し、また研究開発費も対売上高定率制度（3%）によって急上昇してトヨタ自動車の7倍にも達したことが指摘される。また、独立採算制をとることによって研究開発の自律性と責任の明確化が図られたこと、さらに職制を廃止したフラットな組織構造と新しい製品開発プロセスが導入されたことなどが説明される。このように、二輪市場における競争下での、藤沢による組織的製品開発能力の確立を目指した組織変革の努力と、その意義が詳述される。

最後に、「結論」では、まず論文全体の含意が改めて整理される。すなわち、日本二輪産業の世界市場席巻の原動力となったのは他ならぬ規模の経済における優位性であったこと、そしてその規模の経済性とは国内市場のモータリゼーションの特質、大量の淘汰をもたらした競争圧力、国際競争環境の好転、そして本田技研に代表される自主的な経営行動などによって獲得されたものであったということである。さらに、本論文の二輪産業における実証成果が、戦後日本自動車産業の研究にもたらす貢献についても述べられる。すなわち、標準品の大量生産という成長様式、トップマネジメント中心の経営戦略、二輪メーカーの自動車産業への参入による競争構造の形成、などについて説明される。

論文審査の結果の要旨

本論文「日本二輪産業の発展と本田技研の役割 1945-1963」は、これまでその重要性は指摘されながらも本格的な研究のなかった日本二輪産業および本田技研の初期の歴史に関する、初めての体系的かつ詳細な研究である。その画期的な内容については、すでに第1章の原論文が2000年度の経営史学会賞の授賞論文となったこと、あるいは第1、2、3章の概要が経営史学会「イヤーブック」に英訳され掲載されたことなどにも現れている。

本論文の貢献は多岐にわたる。まず、先行研究のなかった日本二輪産業に関する各種資料を蒐集し、それらを駆使して二輪産業発展の鳥瞰図を描き出したことである。とくに、本田技研の内部資料の発掘の努力なしには本論文の2章以下の記述があり得なかったことから、本論文が日本二輪産業研究における開拓的な業績であり、また同研究の実証水準を飛躍的に高めたことは特記されてよからう。

さらに、本論文はこれまでの戦後経営史研究が大企業の財務・政策・組織と関わる制度論的な分析であったのに対して、図らずもベンチャー経営史とでもいうべき新たな領域を開拓している点も指摘すべきである。まさに戦後日本の二輪産業は、高い市場成長率に誘因された中小零細企業の大量参入と大量死、そこから生き残った少数の企業家企業と、それらに追随した後発の大資本企業による寡占構造の形成といったパターンをなしていた。また、国家政策の点からは非戦略的な傍流産業にすぎないものが、自生的にかつ劇的に誕生し発展していくプロセスであった。本論文はそれらの事情をみごとに描き出したのである。

また、本論文は、いたずらに企業家精神や革新という言葉を繰り返す研究が多い中で、そこに実質的な内容を与えている点が評価できる。すなわち、本田技研の重要な経営行動のそれぞれについて、意思決定者が誰であるか、その目的が何でありいかなる環境において行われたのか、選択の論理と根拠はどのようなものであったのか、などについて詳細に明らかにしている。筆者は其中で、重要な意思決定の大半は専務・藤沢武夫によって担われていたこと、途中入社の中島マネジメント層も大きな役割を果たしていたことを明らかにした。この結論は、旧来の本田宗一郎を中心に据えた定説的な本田技研観といったものとは対照的な内容となっており、今後とも議論を呼ぶものと思われる。

事実発見という点で評価すべきは、同社に対するフォルクスワーゲン社の影響の大きさを見いだしたことである。とくに世界戦略車「スーパーカブ」への経営資源の集中、鈴鹿製作所における単品種大量生産方式の導入といった特徴は、そのままビートルとヴォルフスブルグ工場の組み合わせに相当するものであった、という筆者の指摘は興味深い。しかも、自動車産業における標準品の大量生産という成長様式が、日本においてはすでに二輪産業で展開していたという事実はこれまで見落とされていた論点であった。他にも、本田技研が北米市場における小型二輪車の需要を「創り出した」という定説、ある

いは同社とハーレーダビッドソンとの「競争」といった定説に対して、資料にもとづきそれぞれ批判・修正した点など、も指摘することができる。

以上述べたように、本論文の意義は大きく高く評価することができる。しかし、いくつかの指摘すべき問題点がないわけではない。

第1に、本論文は、包括的な二輪産業史とするにはその分析と記述が本田技研に偏重しすぎており、スズキやヤマハとの比較の上で、本田技研だけが達成したことが何かが必ずしも明らかになっていない点である。あるいは、これら2社はいかなる判断から本田技研の成長戦略に追随したのかが具体的に明らかにされるべきであった。

第2に、国際競争環境の変容と本田技研の北米進出に関して、本論文では、あたかも同社が戦略的好機に遭遇しそれに適切に対応したかのように強調されているが、企業の主体的な市場開拓の努力の側面についてもより掘り下げて明らかにすべきであったろう。すなわち、北米市場における同社の流通チャネルの拡大プロセスやマーケティング政策の展開についても分析されるべきであったと思われる。

第3には、本論文は藤沢武夫の役割の重大さを強調して、本田宗一郎を重視してきた旧来の定説に対置している。しかし、そうであるなら本田宗一郎はいかに位置づけられるのかについても筆者の見解を明確にすべきであったろう。

こうしたいくつかの論点は残るものの、もちろん、本論文のもたらした貢献度の大きさはいささかも減じるものではない。よって、本論文は博士（経済学）の学位論文として価値あるものと認められる。なお、平成13年1月12日に試問を行った結果、合格と認めた。