

書 評

横井克典著 『国際分業のメカニズム
本田技研工業・二輪事業の事例』
(同文館出版, 2018年)

善 本 哲 夫*

はじめに

本書は著者による丹念な現場調査を土台とする実証研究の成果である。広範な国・地域への日系企業によるグローバル生産立地展開の内実を、本田技研工業二輪事業の生産分業のありようから紐解く意欲作である。「国際生産分業の最適化」は生産立地先がグローバルに広がれば広がるほど、市場のありようや経営環境の変化も多様となり、何をどこに生産・供給し、どのような機能を持たせるのか、に関する複雑な連立方程式を解かねばならない。その解は、事業全体の競争優位を高めるグローバル生産体制構築をターゲットに拠点統廃合、新設、拠点の機能転換などの姿となって具体化されていく。本書はこうした国際生産分業の姿が形作られていくプロセスにフォーカスを当て、「誰が、どのようなプロセスで解を導き出すのか」に関するメカニズムを明らかにしようとするものである。

以下、本書の概要と論点を述べていく。

概 要

本書の章立ては以下の通りである。序章「本書の課題と構成」、第1章「国際生産分業の形成」、第2章「国際分業の編成・再編成」、第3章「国際生産分業の調整メカニズム」、第4章「国際生産分業の調整メカニズムの基盤と全体像—本国生産拠点の多機能・小ロット生産の能力蓄積と差配機能」、終章「統括と残された課題」である。序章では本書の狙いと位置づけ、構成について述べられている。第1章、第2章は本田技研工業二輪事業の国際生産分業を着手時期、再編時期に分け、最適化を目指す姿を描いている。第3章は本田技研工業による柔軟な国際生産分業編成・再編成の調整メカニズムの考え方を整理し、第4章ではその調整メカニズムを機能させる立脚基盤について言及している。最終章では本田技研工業の国際生産分業の事実整理と論点の確認からインプリケーションを引き出し、本書の限界と課題を述べることで全体を締めくくっている。

* 立命館大学経営学部教授

本書は筆者による課程博士学位請求論文である。初出一覧には2005年から2018年の発表論文が記載されており、本書が10年以上にわたる継続的な本田技研工業二輪事業の調査を土台にしていることがわかる。

論 評

本田技研工業二輪事業の国際分業に関する実証研究から導き出された結論を踏まえ、筆者は本書によるメッセージを「国際生産分業の最適を目指す過程は、市場と拠点の変化を捉えて全体のあり方を形作り、一定期間ののちにそのあり方を見直すという長期的なプロセスである。だからこそ、企業は強力な調整メカニズムを構築しなければならない」(はしがき, iページ)とする。つまり、本田技研工業二輪事業の調整メカニズムの解明から、製造業の国際生産分業最適化に関する論点を提示することが本書の意図であるといえる。個別企業の事例であるが、長期にわたるインタビュー、調査、実態の精査から多極的な生産拠点配置を競争優位獲得のグローバル生産体制確立に活かす論点とそのメカニズムを描き出しているため、その深掘りされた研究成果が国際分業最適化に課題を抱える日系企業に対して意味のあるインプリケーションに結びついている。その土台は、個別ケースを丹念に10年以上に渡って調査し続けている筆者の胆力と、本田技研工業二輪事業の協力姿勢の結晶化によって形作られたものである。

本書が焦点を当てたのは、二輪事業の最適な国際生産分業体制を実現する柔軟な資源配分・配置の調整メカニズムである。本田技研の国際分業形成・編成・再編成にみる一連の「長期の形成プロセス」の中に、各国・地域へ多点的に立地する生産拠点の能力や役割を見定め、資源配分を調整する仕組みを筆者は見だし、それを「それぞれの役割を重複させることなく、かつ拠点間の強い連携がとれた形で配置されたリーンな供給網」(終章, 213ページ)の立脚基盤であるとする。筆者は当該仕組みを柔軟な資源配分・配置の調整メカニズムと呼び、最適な国際生産分業の姿を実現するキーファクターに位置づけている。

調整メカニズムと一体不可分の関係にあるのが、筆者の表現を借用すれば、「国際生産分業構想の更新・アップデート」である。「事前に策定した厳密な長期構想にしたがって個別拠点を組み込み、国際生産分業をリジットに構築することも、反対に、個別拠点を場当たりの判断で用い、寄せ集めのように故国再生産分業を構築することも、いずれも常に最適な資源は位置を実現することは難しい」(終章, 212ページ)とし、筆者は「ホンダの事例は、そうした国際生産分業の構築とは全く異なった様相をみせていた」(終章, 213ページ)とする。ホンダの国際生産分業を「動的なシステム」として捉え、「市場の変化に応じて構想の更新と拠点の活用を繰り返し、全体としての調和をつくり出してきた」(終章, 214ページ)と主張する。筆者はこうした本田技研工業の分業構想のありようを「計画と創発」として表現し、国際生産分業のあるべき姿を常時柔軟に見直す二輪事業の行動様式を第1章、第2章で具体的に描いている。筆者はこうした本田技研工業二輪事業の国際展開にみる行動様式をフェーズ I、

フェーズⅡ、フェーズⅢの3つの時期・段階に分ける。それぞれのフェーズにみるホンダの国際生産分業構想の行動様式を支え、具体化するためのメカニズムの内実に踏み込んだのが、本書である。つまり、筆者が見いだした調整メカニズムとは、本田技研工業二輪事業の国際生産分業構想の更新・アップデートの実現に向けた国際生産戦略ツールであるといつてよい。

当該ツールの機能的側面を描き出したのが、第3章である。生産立地先が多様な国・地域に広がり、リーンの供給網を構築するためには、何をどこに生産・供給し、どのような機能を持たせるのか、に関する複雑な連立方程式を解いていく必要がある。「二輪車産業において、常に最適な国際生産分業の形成を追求すれば、したがって最適な形へと国際生産分業のありようを柔軟に変えていこうとすれば」（第3章、123ページ）、「新機種開発や更新されていく長期的な構想のもとに、その時々最適な拠点をいつ、誰が、どのように決定するのか」（第3章、123ページ）が意思決定と具体的実行の大きな困難となってくる。調整メカニズムが、この困難性を乗り越えるものであり、筆者はその具体的ありようをSEDチーム（販売・生産・開発で編成されるプロジェクトチーム）、グローバルSED、SED評価会の調整プロセスに見いだしたわけである。生産拠点や仕向地が広がることで複雑さが増す調整作業について、地域統括本部による複雑性緩和の役割にも言及しつつ、調整メカニズムの主体がグローバルSEDとSEDチームにあることが明確にされている。

第4章は第3章で言及した調整メカニズムを機能化する立脚基盤に踏み込んでいる。それが生産企画部による各拠点の評価・選定である。長期的視野による国際生産分業構築にあたって、既存拠点の活用や新たな機能付与、機能転換を実現するためには、各拠点の実力やポテンシャルを冷静に精査し、評価することが不可欠である。筆者はその評価者を「本国生産拠点の生産企画部」に見だし、機種の生産拠点選定も同部門であることに着目する。「本国生産拠点の生産企画部は、個々の拠点がどのような設備・機械を有し、いかなる排気量の二輪車を生産できるのかを恒常的に評価し、その時々で特定の機種生産に最適な拠点を選定する機能を担う」（第4章、163ページ）、そのありようを調整メカニズムの土台を形成するものとする。生産企画部による評価・選定は「差配機能」と呼ばれ、その背景にある本国生産拠点が海外支援部隊から吸い上げられてくる海外生産拠点の基本情報の保有、そして本国生産拠点が生産機能を放棄せず、多機種・小ロット生産による能力構築に努めてきたことにフォーカスを当てている。つまり、本国生産拠点による評価と能力構築姿勢が「調整メカニズムの要」であることを突き止めたわけである。

本書を評者として整理すると、以下となる。本書は本田技研工業二輪事業の国際生産戦略のありようを「柔軟な国際生産分業最適化構想の更新」「調整メカニズム」「差配機能」の3要素に分解し、それぞれの実態と役割を明確にした上で、それらを長期的視野による最適な国際分業構築に向けた機能・構造展開の枠組みとして提示することで、国際分業再編に悩む日本製造業へのインプリケーションを引き出した研究成果、だといえる。

以上が本書の全体像と論点であり、示唆に富む内容が多い。他方で、評者として下記を指摘

しておきたい。第3章で明らかにしている「調整メカニズム」を具体的・実証的に解明することが本書のターゲットであり、そのことは成功しているといってよい。しかしながら、本書では「調整メカニズム」はこれまでは明らかにされていなかった「調整」という国際分業のメカニズムに踏み込んだ成果の一方で、調整メカニズムの背景で運動する「本国生産拠点」と「差配機能」の位置づけに物足りなさを感じてしまう。本書の極めて興味深い点は、競争優位に向けた最適なグローバル生産体制構築の立脚基盤である差配機能にみる本国生産拠点の実態を明らかにしたことにあり、評者は考えている。筆者は「本国生産拠点の生産企画部が担う差配機能は、国際生産分業の調整メカニズムにとって極めて重要な要素であるものの、調整メカニズムそれ自体ではないことに注意が必要であった。調整メカニズムの全体像からみれば、生産企画部の差配機能の役割は、グローバル SED と SED チームおよび SED 評価会からなる段階的な意思決定で用いる材料を提供することにある」（第4章、204ページ）との考察結果を示している。そのため、本書全体のロジックを組み立てていく上で、調整メカニズムの存在を強調するあまり、「本国生産拠点の差配機能」が海外生産拠点群の情報を集めた「データベース機能」と同義の位置づけにみえてしまう。筆者は国際生産分業体制の構築を「動的なシステム形成」として捉えており、その視座を活かすためにも、差配機能について、調整メカニズムの機能化とともに、動的なシステム全体の駆動部として評価するなど、より積極的な意味と位置づけを与える視点が欲しかった。そうすることで、可変的な国際生産分業構想及び構築における本国生産拠点の能動性が浮き彫りになり、二輪事業全体による「動的なシステム形成」の姿が鮮明になったものと考えられる。

おわりに

本田技研工業二輪事業全体の「動的なシステム形成」の姿を描き出す点においては、本国生産拠点及び差配機能の位置づけに物足りなさはある。しかしながら、本書が取り上げた国際生産分業体制構築において「誰が、どのようなプロセスで解を導き出すのか」の課題に対する論点整理とメカニズムの内実を解き明かした点は大きな成果であるといってよい。筆者が先行研究レビューでも言及しているように、日系企業の国際生産分業における資源配分のメカニズムはブラックボックスのまま取り扱われることが多かった。筆者はこの手つかずであった領域に踏み込み、柔軟なグローバル生産体制再編実現の具体的ありようを各要素単位に紐解き、精査、考察することから、「強力な調整メカニズム」の存在に光を当てた。本田技研工業二輪事業による調整メカニズムの構築、機能化、洗練化に向けた取り組みを丁寧に描き出し、その機能的意味を冷静に評価したことは、国際生産分業の再編や可変性に富んだ最適化プロセスに悩む多くの日系企業に示唆を与える研究成果といえる。

筆者による地道で長期にわたる研究調査の成果が、本書となって結実している。本書で取り上げた固有ケースのさらなる深掘りと同時に、筆者のバイタリティ溢れる研究姿勢をもって、

多様な産業・事業における国際生産分業のメカニズム解明を今後は期待したい。

