

# 2008～2009年不況期における 日本自動車メーカーによる生産調整の方法

——ホンダの「生産体質改革」に基づく生産調整の方法を事例として——

山 本 幹 夫

## はじめに

日本の自動車メーカーは、1980年代後半のバブル崩壊の前から取り組み始め、「失われた10年」のあと、2001年度から自動車市場の拡大傾向の中であって、市場の持続的な成長を前提にした効率的な生産体制を生み出してきた。それらの生産方法は、国内外の市場においてコストと品質をめぐる競争に勝つこと、また急速な需要の変化、多様化に対して迅速で柔軟に対応することなどを目的とし、それなりの成果を上げてきた。それらは、たとえばトヨタ生産方式、日産 NPW、ホンダ「生産体質改革」(本田技研工業株式会社。以下ホンダと略記する)などと呼ばれるものである。

ところが、今回の米国のサブプライムローン問題に端を発する金融不況の影響を受けて、日本の自動車メーカー各社は2008年夏から2009年春にかけて急激で深刻な不況にみまわれた。この不況は、これまでの生産方式が想定していた変動幅を超えており、しかもこれまでの景気変動における需要の落ち込みとは規模や速さが異なっている。その結果、ある程度の景気変動は想定していたが、主に市場の成長を前提にしてきたこれまでの生産調整方法では、今回の不況には余裕のある対応ができなくなり、古典的な景気対策であるシフトの変更や、稼働率の調整などが行われ、社会問題ともなった。

そこで、これまでの月間変動でもなく、通常の景気変動でもない、カジ

ノ資本主義に特徴的なバブル崩壊に伴う需要変動に対して、主に国内市場において自動車メーカーがどの様に対応し生産調整を行ってきたのか、そのあり方を明らかにしなければならない<sup>(1)</sup>。

その際、本稿では、ある程度景気が安定した最近の5～6年間の生産調整の方法と比較することによって、金融バブルに端を発する今回の不況下の生産調整の特徴をつかもうとした<sup>(2)</sup>。

ただし、今回の不況は日米欧亜各国の自動車市場で起こったことであり、各メーカーも各国市場で生産、輸出するグローバル戦略の中であって生産調整を行っている。従って、分析の対象としては、今回の不況への対応は現地生産、輸出、国内生産の関連の中で捉えねばならない。しかし、一度にこれら全体を捉えることが出来ないので、まず主に国内における生産調整のあり方を検討し、次稿でグローバルな問題を取り上げることとする。

今回、具体的に生産調整方法を特徴づける企業としてホンダをとりあげた。ホンダは1990年代末から「生産体質改革」を進め、かつ国内他社とくらべて主力の製品構成を小型車、ミニバンタイプを中心にしており、通常の景気変動、需要の増減にある程度対応することが出来ていた。また、金融不況の震源地米国への輸出割合が他社とくらべて比較的少なく、急激な大量の輸出減少の影響も比較的少なかった。また対米輸出にあまり依存せず、北米現地生産だけではなく、イギリス、中国などグローバルな分業を行ってきた。これらの諸条件から、ホンダに固有の特徴も含まれているが、今回不況におけるホンダの対応を生産調整方法分析の一つの素材としてよいのではないかと考えた<sup>(3)</sup>。

## 1 ホンダの需要収縮の特徴

まず、今回の2008～2009年の不況において、日本の自動車メーカー特にホンダではどの様に需要が減少したのか、その特徴を明らかにしよう。前回の不況(2001～2002年)のあと、景気が回復した2003～2004年から最近の

5～6年間の需要変動を販売実績(届出車+登録車)で見ると次のようになる。<sup>(4)</sup>

#### (1) 比較的少ない需要収縮

比較の基準として日本のメーカー各社による全四輪車<sup>(5)</sup>の国内販売について、四半期単位で変動の特徴を見ると、

今回の不況より前の2000年代で最大の変動は、

2003年度第4四半期から 2004年度第1四半期の間の

約179万台から 約125万台への、

約3割、約53万台の減少であった。<sup>(6)</sup>この2003～2004年時の増減は、最近の5～6年間における例年の平均的な変動幅(ピークとボトムとの変動幅、約3割の増減)の範囲内であった。

これに対して今回の不況では、

2007年度第4四半期から 2009年度第1四半期までに、

約161万台から 約96万台に、

約4割、約65万台減少している。今回の不況は、最近の5～6年間の変動と比較すると、需要減少の量、率ともに大きく、期間も長い。

そのなかで、ホンダの需要変動を見よう。最近の景気変動の区切りである2003年度から2009年度販売実績を、「四半期報告」と「広報発表」をもとにして、全四輪車種<sup>(7)</sup>四半期で見ると、次のようであった。

2003年度第4四半期から 2004年度第1四半期にかけて、

約21万4,800台から 約15万5,300台に、約5万9,400台

約28%減少したあと、

2004年度第2四半期には、約19万5,700台に、約91%回復した。

この期間の変動は、他社と同様、ほぼ例年の平均的な変動幅、約3割前後の範囲内であった。

今回の不況では、

2007年度第4四半期から 2009年度第1四半期にかけて、

約19万1,700台から 約13万4,500台に、約5万7,200台、  
約30%減少した。

2008年度第2四半期には、約15万2,200台に、約79%まで回復していた。

今回の不況におけるホンダの需要減少の一般的な特徴は、ホンダを含む全メーカー平均の約4割に及ぶような大きな減少はなかったこと、しかし、ホンダも例年のような第4四半期の売り上げの拡大は十分ではなかったことなどである。

ところで、ホンダが今回の不況で、前年度のピークとくらべて回復が弱かったものの、販売が3割程度の減少にとどまった要因について、ホンダの小型車中心の製品戦略の適応性が指摘されている<sup>(8)</sup>。

そこで、次にホンダの特徴的な製品構成による成長戦略、不況対策の効果を見よう。

## (2) 小型乗用車販売の維持

今回の不況期におけるホンダの普通車、小型車、軽乗用車別の販売量の変動を見ると、次のようであった。

2007年度第4四半期から	2009年度第1四半期にかけて
普通車は約2万9,200台から	約1万2,000台に
	約1万7,200台、約59%減少し、
小型車は約10万200台から	約8万5,500台に
	約1万4,600台、約15%減少し、
軽乗用車は約5万3,000台から	約2万9,200台に
	約2万3,800台、約45%減少した。

これに対して、同時期にホンダを除く国内各メーカーの需要変動を見ると、次のようであった。

2007年度第4四半期から	2009年度第1四半期にかけて
普通車は約38万5,100台から	約21万5,800台に
	約16万9,300台、約44%減少し、

2008～2009年不況期における日本自動車メーカーによる生産調整の方法

小型車は約40万300台から	約21万2,600台に
	約18万7,800台、約47%減少し、
軽乗用車は約39万5,000台から	約24万5,000台に
	約15万台、約38%減少した。

ホンダとホンダを除く国内各メーカーの販売減少の傾向と比較すると、ホンダの小型車販売の減少率が少ない。あとで見るように根強い需要のある小型車市場に向けて、ホンダが高い商品力のある小型車開発に重点を置いていたことが、今回の不況期のダメージを他のメーカー平均とくらべて比較的軽くした大きな要因であったと考えられる。逆に、普通車販売の減少割合は大きい、もともと販売台数の比率が低かったため、普通車の減少による販売台数への影響は比較的小さい。

さらに、この製品戦略の効果について、各車種間の関係を2004年度第1四半期から2009年度第2四半期まで見よう。

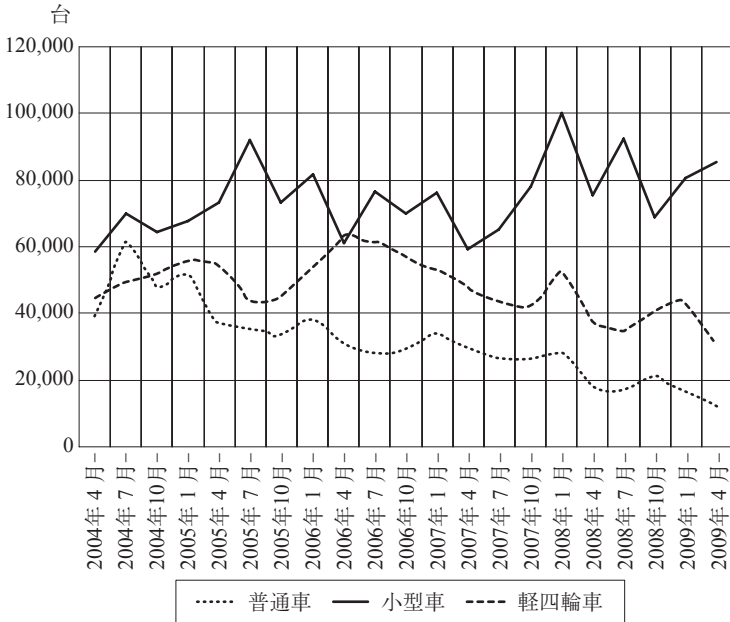
グラフから視覚的につかめるように、2005年度第2四半期から2006年度第1四半期までは小型車の減少を軽乗用車がカバーしているが、その後は軽乗用車の減少を小型車がカバーしている。

また、2005年度第1、2四半期、2006年度第2四半期、2008年度第2四半期、2009年度第1四半期に小型車が普通車の減少をカバーしつつ、全体としての普通車の減少傾向に対するカバーもしている<sup>(10)</sup>。

ホンダは、小型車販売に力を入れつつ、景気の長期的変動、短期の需要変動に対して普通車、小型車、軽自動車の構成を巧みに組み合わせて販売戦略を組み立てているものと思われる<sup>(11)</sup>。この商品構成の影響はあとの生産調整のところでもう少し具体的に見る。

ところで、ホンダが今回の不況をある程度乗り切れたもう一つの要因に、ホンダの海外生産、輸出戦略があげられている<sup>(12)</sup>。その中で、本稿では輸出量に比べてどのような変動があったのか見ておこう。

図1 ホンダ 各車種販売 四半期合算



資料：日本自動車工業会、日本自動車販売協会連合会調べ

### (3) 普通車輸出の減少

ホンダは日本の他のメーカーよりも海外現地生産に力を入れているので、国内生産車に占める輸出台数が単純に国外市場の景気動向を反映しているわけではない。しかし、この間の短期的な国内外の市場変動の動向は、輸出台数にもある程度反映していると考えられる。

そこで、普通車+小型車の四半期ごとの輸出台数を見ると、<sup>(13)</sup>

2008年度第3四半期から	2009年度第1四半期にかけて
約16万8千台から	約6万台に
	約10万8千台、約64%減少している。

国内販売が減少台数約1万2,200台、減少率約11%であったのに比べると、輸出は台数も率も減少が大きい(2008年度第2四半期から比較)。

また、国内生産(普通車+小型車)に占める輸出割合(輸出/生産)は四半期平均で見ると、

2008年度第3四半期から	2009年度第1四半期にかけて
約50%から	約34%に減少している。

今回の不況の中で生産に占める輸出の割合が下がり、国内生産に大きな影響を与えていたことが窺われる。

また、車種ごとに各四半期の輸出台数を見ると、それぞれピークとボトムが異なるが、

普通車は

2008年度第2四半期から	2009年度第1四半期にかけて
約12万4千台から	約2万1千台に
	約10万2千台、約83%減少し、

小型車は

2008年度第3四半期から	2009年度第2四半期にかけて
約6万台から	約2万6千台に
	約3万4千台、約56%減少している。

普通車と小型車とを比較すると、輸出車の主力商品はアコードなど普通車であり、輸出の比重が大きく、米国市場の不況の影響を強く受けているものと思われる。

しかし、実はホンダに対する米国市場の変動の影響は、他社と比べると比較的少ない方であった。例えばトヨタ自動車の普通車+小型車の輸出変動の影響を見ると、次のようである。それぞれ最近のピークとボトムの時期がホンダとは異なるので、期間を2008年度第3四半期から2008年度第4四半期(普通車)<sup>(14)</sup>、2009年度第1四半期(小型車)をとった。

トヨタ	2008年度第3四半期から	普通車2008年度第4四半期
		小型車2009年度第1四半期
国内生産：普通車	約50万8千台から	約27万台に、
小型車	約27万7千台から	約15万2千台に減少。

国内販売：普通車	約11万9千台から	約11万4千台に、
小型車	約14万6千台から	約11万9千台に減少。
輸出          ：普通車	約32万8千台から	約13万5千台に、
小型車	約20万7千台から	約6万1千台に、
		約59%減少し、
		約71%減少。

輸出割合(輸出/生産)は、

普通車	約64%から	約50%に、
小型車	約75%から	約40%に減少した。

生産、販売、輸出が比較的安定していた2005年度から金融不況の影響を受ける前の2008年度第2四半期までの輸出は、平均で普通車は約40万8千台、小型車は約16万台、合計四半期平均約56万9千台であり、同時期の輸出割合(輸出/生産)は平均61%であった。

この間のホンダとトヨタの輸出を比較すると、ホンダはトヨタより輸出減少率は大きい、もともとホンダの輸出割合は輸出依存率の高かったトヨタより低く、輸出量減少の影響は小さかった。

このように、ホンダは普通車の輸出減少によって国内生産に大きな影響を受けたが、それ以上に大きな影響を受けた他社と比べると、輸出減少の影響は比較的になかったといえる。

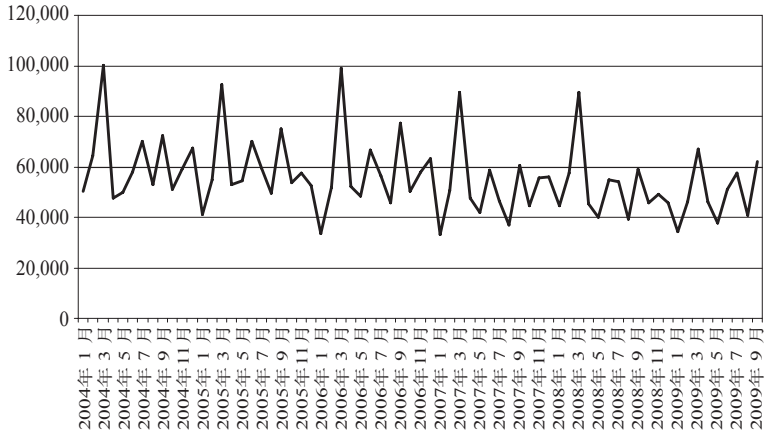
#### (4) 盛り返しの低さ

以上のような最近の変動の中で、月間販売は年度末3月をピークにして展開されているが、ホンダにおける1ヶ月ごとの全車種の販売実績の変動<sup>(15)</sup>を2004年1月からみると、次のような特徴がわかる。

見られる様に、月間の国内販売実績は、2004年度から2007年度まで、例年、年度末の3月がピークで、1～2月から比べると6万台前後増加している。4～5月に販売低下があり、3月から比べると4～5万台前後減少している。6月ボーナス月に盛り返し、8月は一休みで、9月に盛り返し、



図2 ホンダ 全車種四輪販売実績 月間台数



資料：日本自動車工業会、日本自動車販売協会連合会調べ

10月も一休みで、12月ボーナスでまた少し盛り返し、1月も一休みというものであった。

このように、もともと販売量は月ごとに絶えずかなり大きく変動するものが常態であった。<sup>(16)</sup>

加えて、今回の不況期における変動の特徴は、一般的に需要が減少しているだけではなく、例年の販売実績の変動と比べると、年度末3月のピークが前年度の約75%で、約22,300台減少していること、例年の盛り返しがなく、1～2月と比べると約3万3千台の増加にとどまっていることがあげられる。一般的な通年の統計では明らかにならないが、深刻な不況の影響がこのような販売ピークの低さという形で現れている。<sup>(17)</sup>

### (5) 長期的減少傾向

この他に、年間を通した国内販売実績の変動の傾向を見ると、2004年度以降2008年度不況期の前の2007年度から既に減少期に入っていた。2004年度年間販売台数を100とすると、乗用車、トラック合計で、

年度	2004	2005	2006	2007	2008
指数	100	99	96.5	89.3	80.9

となっていた。既に2006年度から減少傾向は始まっていた。今回の不況が長期的な需要の減少傾向、景気循環の下降局面の中で起こったものかという点を見逃すことは出来ない<sup>(18)</sup>。

今回の不況における需要収縮の特徴をまとめると、ホンダでは需要収縮が国内の他社と比べて相対的に少なく、小型車販売はある程度維持され、普通車輸出がかなり減少し、2009年3月には例年の盛り返しが弱かった。しかも既に循環的に不況期に入っていたことが明らかとなった。

## 2 生産調整

次に、以上のような需要の変動に対して、生産をどの様に調整してきたのかを見よう。

### (1) 生産計画とその修正

はじめに、どのように生産計画を立てていたのか、ホンダの輸出と国内販売に関する売り上げ見通しとその修正の経過を見ておこう。

一般的に生産調整は需要の変動に応じて行うが、月間の需要の変動に対して即座に対応するのではなく、通常はまず前年度実績を3月末にまとめて、当該年度の全期の売り上げ見通しをたて、次年度4月に発表する。その後四半期ごとの需要の変動を見て、各四半期に当該年度の売り上げ見通しを修正し、その修正した当該年度の売り上げ見通しに基づいて、残りの四半期ごとに生産計画が修正される。このような生産計画のたて方と修正をホンダは有価証券報告書で「見込生産<sup>(19)</sup>」といている。さらに四半期ごとの生産計画は1ヶ月単位に細分化され月間販売を見て修正される。こうして時系列的に年間計画、四半期計画、月間計画、更に細分化されて週間、

日産計画が策定されるが、計画とその修正は、地域的にも各製作所、各工場、各ラインへ割り振られ、個別調整によって具体化される。

そこでまず、今回の不況を含む景気変動のなかで2004年度から2009年度までの売り上げ台数見通しとその修正の経過<sup>(20)</sup>を振り返ってみよう。

輸出を含む四輪合計の売り上げ台数見通しとその修正、実績を見ると、平成16年4月の16年度見通し1,280千台は、四半期ごとに修正されながら、

平成19年7月には19年度見通し1,410千台に拡大しているが、その後販売実績の縮小を受け、

平成21年4月には21年度925千台に見通しを抑制している。

長期的な見通しを見ると、国内市場については、

平成16年4月の16年度見通し780千台から

平成21年1月の平成20年度560千台へ、

減少傾向を示している。

これを受けて、その減少をカバーするように輸出見通しを立てている。

輸出見通しは、

平成16年4月の見通し16年度500千台から

平成20年10月の20年度720千台へ拡大している。

このあと、不況の発生を受けて、

国内販売見通しは、

平成20年10月の見通し20年度640千台から

平成21年4月の見通し21年度575千台に、約10%抑制している。

これに対して、輸出見通しは、

平成20年10月に20年度720千台の見通しを立てたが、

米国市場の収縮と北米における現地生産の戦略変更を受けて、

平成21年4月には21年度の見通しを350千台に、約51%抑制した。

以上のような国内(普通車、小型車、軽自動車)、輸出向け(普通車、小型車)売り上げの見通しと、期待、不況、輸出状況の変化に伴うその修正を受け、

表1 ホンダ 売上げ台数見通しと実績 (単位 千台)

見通し	4輪合計	国内	登録車	軽自動車	輸出
H16年4月	1,280	780	500	280	500
7月	1,280	780	500	280	500
10月	1,260	750	490	260	510
1月	1,280	750	480	270	530
実績	1,264	725	465	259	538
H17年4月	1,280	750	510	240	530
7月	1,290	750	515	235	540
10月	1,270	730	486	244	540
1月	1,305	727	483	244	578
実績	1,278	716	467	248	561
H18年4月	1,360	730	450	280	630
7月	1,375	730	450	280	645
10月	1,385	720	430	290	665
1月	1,385	720	430	290	665
実績	1,383	705	419	285	677
H19年4月	1,370	680	450	230	690
7月	1,410	680	450	230	730
10月	1,395	645	430	215	750
1月	—	615	—	—	—
実績	1,377	619	409	209	758
H20年4月	1,360	640	430	210	720
7月	—	620	—	—	—
10月	1,360	640	430	210	720
12月	1,230	590	390	200	640
1月	1,190	560	380	180	630
実績	1,193	570	384	186	622
H21年4月	925	575	395	180	350

資料：ホンダ 各年度 有価証券報告書、四半期決算報告書

以下のように具体的な生産調整が行われる。

## (2) 生産調整

今回の不況では、既に1-(4)で見たようにホンダの全車種、月間国内販売実績の変動は、2008年度は2008年10月が低いけれどもピークで、そのあと大きく急速に2009年2月まで減少していた。この販売減少に対して、輸出向けを含む全車種、月間国内生産も同時期にピークとボトムを経験している。従って生産調整もこの期間を含む前後に月単位で行われている。ただ、米国の自動車市場はもう少し早く2008年5月がピークで、そのあとサブプライムローン問題の影響を受け収縮し始めた<sup>(21)</sup>。ホンダの対米輸出を含む国内生産もその影響を受け始めるが、ホンダの輸出は2008年10月がピークで、2009年4月まで減少し、そのあとは米国政府の自動車購入補助金政策の効果を受けて一時的に拡大したが、持続的に回復するところまでは行っていない。

そこで、金融不況に伴う今回の不況に対する生産調整を、主に2008年9月から2009年6月までを中心に見て行くこととする<sup>(22)</sup>。

### ① 従業員数

今回の不況対策の中で臨時従業員の解雇が社会問題となった。はじめに今回の解雇も含めて、臨時従業員数の状況を連結会社のうち四輪事業とホンダ<sup>(23)</sup>単体とについて見よう<sup>(24)</sup>。

表2 従業員数・臨時従業員数 連結会社 四輪事業

年 度	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
就業従業員数	87,800	92,100	95,500	99,525	106,523	121,691	130,457	133,114
臨時従業員平均人数(外数)	—	—	—	—	7,997	9,180	10,316	10,016

資料：ホンダ 各年度 有価証券報告書

2005年度以降は連結会社全体で臨時従業員数が就業従業員数の1割を超えたので、四輪事業の臨時従業員数も記載されている<sup>(25)</sup>。

見られる様に、世界全体では臨時従業員数は、2005年度から2007年度に約2,300人増加し、2007年度から2008年度にかけて約300人減少している。ちなみに、正規従業員数は、特に2008年度内の傾向は分からないが、平均的には2005年度から2008年度にかけて約2万6,600人増加している。

これに対して、ホンダ単体では、次の表のように、臨時従業員数は、2007年度から2008年度にかけて年度平均で1,088名減少した<sup>(26)</sup>ことになっている。

表3 ホンダ単体 従業員数

年 度	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
正規従業員 (就業人員)	28,500	27,798	27,187	27,045	26,624	26,652	26,583	26,471
臨時従業員平均 人数(外数)	3,505	3,505	—	—	4,207	4,921	5,287	4,199

資料：ホンダ 各年度 有価証券報告書

臨時従業員の雇用契約については、以下のような計画をたてていた。計画の広報発表と翌日の新聞記事による。

2008年11月21日。国内生産計画の3%、4万台を2009年3月末までに削減する計画に合わせて、250~270人の臨時雇用契約を12月末で打ち切る<sup>(27)</sup>予定。

2008年12月4日。栃木製作所など部品工場<sup>(28)</sup>で2009年1月末までに490人削減の予定。

2008年12月17日。その後、5万4千台追加減産計画に合わせて、国内全体で17%、760人の臨時雇用契約を打ち切り、2009年2月までに450人を削減する<sup>(29)</sup>計画。

2008年12月までに期間従業員を1,200人削減する<sup>(30)</sup>計画。

2009年1月16日。さらに、埼玉製作所約3万台、鈴鹿製作所約2万6千台減産計画。アコード、ミニバン、ジャズが減産対象。この計画に合わせて、自然減の100人を含め、5月以降期間従業員ゼロの計画。4月末までに3,100人全てを更新しない予定。

2008～2009年不況期における日本自動車メーカーによる生産調整の方法

その結果、2008年11月末ではホンダ単体で4,400人いた期間従業員は、2008年12月に1,200人削減する予定であったが、2009年1月16日に期間従業員3,200人をゼロまで削減する計画となった。

熊本製作所生産ライン要員でも期間従業員670人を段階的に4月までにゼロにする計画<sup>(31)</sup>。

2009年2月1日。浜松製作所で4月末までに30人を雇い止めする計画<sup>(32)</sup>。

2009年6月17日。2008年11月末では4,400人いた期間従業員を4月末までにゼロにしたが、その後、非正規社員雇用再開の予定はない<sup>(33)</sup>。

2009年9月17日。鈴鹿製作所(フィット、インサイトの生産)、埼玉製作所(フリードの生産)の増産に向けて、グループ内企業から各100人ずつ応援増員することを決めた。しかし、2009年9月現在ではまだ期間従業員の採用予定はない<sup>(34)</sup>。

以上のように、不況の深刻化、販売減少にともない、生産計画を月単位で変更し、従業員数を調整し、最終的に臨時従業員を4,400人削減している。2002年度から2003年度の不況期には約800人臨時従業員数を削減していたが、それと比べると今回の不況期の削減の規模は5倍以上であった。

これに対して、正規の従業員数(就業人員)は、ホンダ単体について見ると、今回の不況に際して、いわゆる解雇は行わず、自然減で対応してきている。資料を見ると、2000年代前半2004年度までに約1,500名削減し、2000年代後半には約26,500～26,600名前後を維持していた。今回の不況では約100名近く減少しているが、2005年度以降続いている自然減の範囲と思われる。

新規雇用もこの間の不況に対応して、広報発表、企業ニュースによると、次のように修正されている<sup>(35)</sup>。

	2008年度 入社予定	2009年度 入社予定	2010年度 採用計画	2010年度 ／2009年
大卒技術系	700	850	540	63.5%
事務系	130	120	80	66.6%
高卒(短大含む)	510	520	270	51.9%

2010年度採用計画は全体で2009年度とくらべて約6割に抑制し、600人削減している。自然減も含めれば約700人削減することになる。

ところで、この正規従業員数(ホンダ単体)を、各製作所、部品部、本社間の移管・移動という点から見ると、何度か工場間の従業者数調整、移管が行われている<sup>(36)</sup>。

直接には不況期の生産調整に関わるものではないが、2000年代前半には製作所、工場の再編にともなう正規従業員の調整、移管が行われていた。

最近では、本稿の直接の対象ではないが、二輪車生産を浜松製作所から熊本製作所に集約したことが2007～2008年度の両工場の正規従業員数の増減に現れている。一部、不況期の生産調整に伴う従業者移管が含まれているものと思われる。

しかし、今回の不況では、既に見たように、たとえば埼玉製作所、栃木製作所、鈴鹿製作所の生産調整が行われていたが、表で見られる様に各製作所では不況対策としては、直接に正規従業員を調整するような雇用調整は行われていないと思われる。ホンダ単体合計でも正規従業員については約100名程度、割合にして0.4%の減少があるだけである。ただし、本稿で

表4 各製作所・工場 従業員

製作所・工場	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	
埼玉 狭山	5,552	5,420	5,360	5,419	5,376	5,286	5,334	5,571	
	和光	264	狭山に移管						
栃木 高根沢	1,104	905	787	鈴鹿へ移管					
	真岡	1,010	1,133	1,182	1,264	1,284	1,302	1,331	1,338
浜 松	3,746	3,629	3,564	3,444	3,391	3,376	3,295	2,917	
鈴 鹿	8,186	7,658	7,221	7,095	7,032	7,102	6,981	6,943	
熊 本	2,864	2,813	2,825	2,835	2,864	2,923	3,032	3,251	
本 社	5,284	5,759	5,772	6,988	6,677	6,663	6,610	6,451	
狭山部品部	490	481	476						
合 計	28,500	27,798	27,187	27,045	26,624	26,652	26,583	26,471	

資料：ホンダ 各年度 有価証券報告書



は課題にしなかったが、残業手当、休日出勤手当などの削減が行われ、労務費が弾力的に調整されている<sup>(37)</sup>。

## ② 設備投資計画

この間の不況、需要の変動をうけて、設備の除去も含めて設備投資の計画とその修正が各年度末に行われている。2000年代前半から各年度の有価証券報告書に基づいて、主に国内についてそれらをまとめると次のようになる<sup>(38)</sup>。

投資予定金額(単位百万円)と設備の除却等の計画

2002年度計画 248,600(実績 270,236)

四輪生産体質改革の一環として埼玉製作所和光工場から埼玉製作所狭山工場等への生産設備の移管を行い、その後、埼玉製作所和光工場の設備等の除却を行う予定。

2003年度計画 270,100(実績 240,416)

一般的な、新機種の投入にともなう投資、生産体質改革投資を含む設備の拡充、合理化、更新等の計画。

2004年度計画 237,200

旧埼玉製作所和光工場跡地に平成16年7月の竣工を予定してHonda和光ビルを建設中。Honda和光ビルには、日本営業の地域本社機能、汎用事業や部品事業および全社生産の戦略立案・支援機能等ならびにIT部の主要な機能等の移転を予定。また、平成16年5月に、栃木製作所高根沢工場から鈴鹿製作所へ四輪車生産設備を移管。残された栃木製作所高根沢工場の建屋等は、新機種立ち上げ支援および試作・開発業務等で利用。

2005年度計画 355,400

一般的な、新機種の投入にともなう投資、生産体質改革投資計画の他に、米国における四輪車パワートレイン系部品の現地生産拡張を含む生産設備の拡充・更新。

#### 2006年度計画 489,500

一般的な、新機種への投入にともなう投資、生産体質改革投資を含む設備の拡充、合理化、更新等の計画とともに、補修用部品の物流センター、販売施設、研究開発施設の拡充。

具体的には、

埼玉県寄居町に年間生産能力約20万台、投資額約700億円(2007年度計画の小川町エンジン工場の建設投資額を含む)のエンジンから完成車まで一貫生産する四輪車工場の建設を計画。平成21年稼働予定。国内における四輪車生産能力を年間約150万台とする計画。

栃木県さくら市にアキュラ開発のためのテストコースを設けた研究所建設を計画。投資額約170億円。平成21年稼働予定。

米国で四輪完成車工場の建設、平成20年稼働予定を計画。米国での生産能力は年間約160万台となる予定。

カナダでカナダ工場向け、年間生産能力約20万基、四輪車エンジン工場の建設、平成20年稼働予定。

#### 2007年度計画 588,000

一般的な、新機種への投入にともなう投資、生産設備の拡充、合理化、更新、販売施設、研究開発施設の拡充計画。

具体的には、

埼玉県小川町に年間生産能力約20万基、投資額約250億円の四輪エンジン工場の建設計画。2009年稼働予定。

#### 2008年度計画 549,800

これまで立ててきた設備投資拡大計画を、今回の不況の前年度に大幅に上方修正し、海外工場を新規に建設しようとしていた。

栃木県さくら市研究所：建屋拡充のため、投資額約170億円から約480億円に変更。稼働予定時期変更なし。

埼玉県寄居町四輪車完成工場、小川町四輪車エンジン工場：競争力強化などのため、投資額約700億円から約1,580億円に変更。稼働予

定時期変更なし。

工場再編の一環として、新規に、国内二輪車生産を熊本製作所に集約。投資額約330億円。2008年稼働を予定。年間生産能力約60万台。

インド・ラジャスタン州四輪車第二工場建設計画：投資額約230百万米ドル。年間生産能力約6万台。2009年末稼働予定。

タイ・アユタヤ県四輪車第二工場建設：年間生産能力12万台に拡大可能。投資額約6,200百万バーツ。2008年後半稼働予定。

アルゼンチン・ブエノスアイレス州四輪車工場建設：年間生産能力約3万台。投資額約100百万米ドル。2009年後半稼働予定。

八千代工業四日市市に軽自動車一貫生産四輪車新工場建設：投資額約500億円，2010年後半稼働予定。既存工場と併せ年間生産能力は現行とおなじ約24万台。

#### 2009年度計画 316,900

2008年度の不況を受け、前連結会計年度末に計画中であった投資計画を、計画規模の変更は触れられていないが、今度は延期することとなった。

寄居町四輪車完成工場、建設中：2010年稼働予定を2年以上延期。

小川町四輪車エンジン工場、建設中：2009年稼働予定時期変更なし。

さくら市研究所：2010年本格稼働予定時期の延期。

インド・ラジャスタン州四輪車第二工場建設：2009年末稼働予定時期の延期。

八千代工業四日市市に軽自動車一貫生産四輪車新工場建設中：2010年後半本格稼働予定時期の1年強延期。

「生産体質改革」を実施していた頃には、投資予定金額は抑制していた。売り上げ実績では2006年度がピークであった。しかし、その後も国内外の市場は拡大するものという予測を立て、年産20万台の四輪車一貫生産工場を新設しようとし、2008年度には寄居町、小川町の一貫工場に限れば、投資額を約700億円から1,580億円に増額を予定していた。ところが、2009年

度には2008年度の不況を受け、内外のいくつかの工場の建設，稼働計画を延期している。計画変更の発表は2008年12月におこなわれた。

このほかに原材料・部品調達にかかわる生産調整が行われている。完成車組立には部品，原材料の価格，品質，納期に関する調達計画が必要である。これに関連する連結子会社，持分法適用関連会社との関係は多岐にわたる。問題としている生産調整には部品調達，下請け加工・組立の再編，調整は不可欠である。しかし，本稿ではこの点まで検討範囲を広げることができなかつた。<sup>(39)</sup>

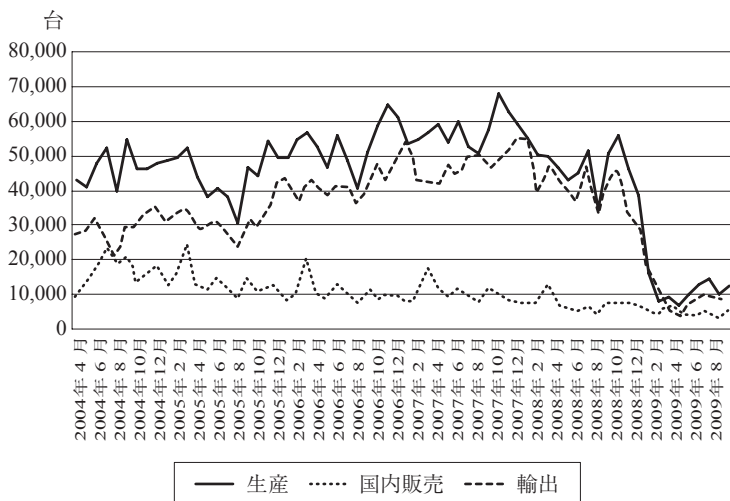
### ③ 生産量の調整

#### 1. 各車種の輸出・国内生産調整

国内における月間，各車種，販売量変動とそれに対応した生産調整を見よう。

まず，普通車の国内販売，輸出の変動に対する国内生産の動向を見よう。普通車は，見られる様に，その大半を輸出している。2004年4月から不

図3 ホンダ 普通車 生産 国内販売 輸出 月間



資料：日本自動車工業会，日本自動車販売協会連合会調べ

況に入る前の2008年10月までで、国内生産台数に対する輸出割合は平均77%であった。これに対して、普通車の国内販売は2005年度月平均約2万台から2008年度に入って月平均約1万台を割るようになり、長期的に減少傾向にあった。これらの需要の変動を受けて、輸出向け生産は同期間に月平均約3万台から月平均5～4万台に増加していった。従って普通車は輸出市場の販売動向と米国での生産・販売戦略に合わせて生産していたと考えられる<sup>(40)</sup>。

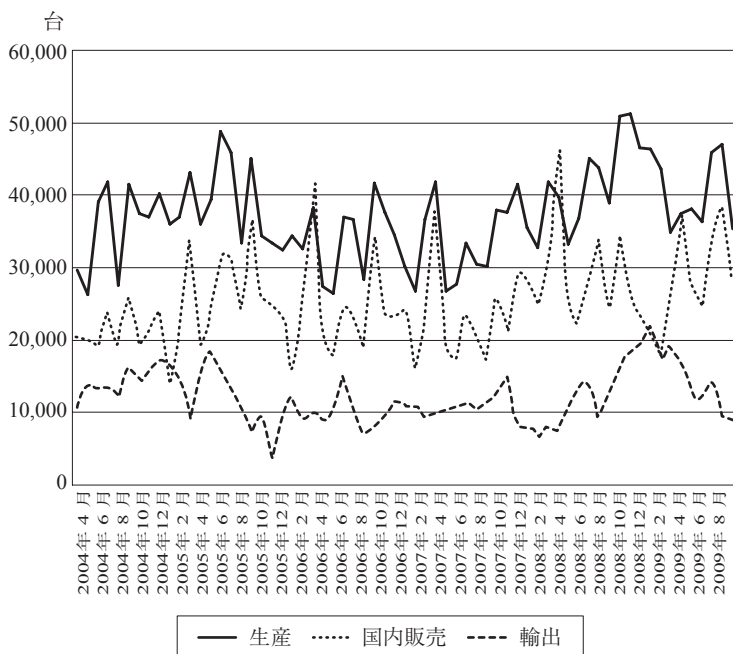
今回の不況の期間についてみると、今回の海外の不況で普通車の輸出が2008年10月44,968台から2009年4月4,060台に激減したので、それに合わせて普通車の国内生産を2008年10月55,926台から2009年4月6,857台に抑制した。この普通車の生産縮小が輸出向けアコード生産を主力としていた埼玉製作所の稼働率低下に現れることになる。

次に、小型車の生産、国内販売、輸出の動向を見ると、普通車と全く異なった動きを見せている。

2004年度以降の生産と販売の変動を見ると、小型車の輸出向け生産は2008年度の不況期も含めて月平均約12,000台で、生産に対する輸出の割合は平均約33%であった。小型車の国内販売は同期間に月平均約25,000台で、増減の幅は各年度のピーク3月とボトム月とを比較すると約3万～2万台の間であった。国内販売と輸出との関係を見ると、2005年度第1四半期～第3四半期には輸出減少を国内販売がカバーしている。また、2008年度第3四半期～第4四半期には国内販売の減少を米国市場での小型車ブームを受けて輸出がカバーしているように見える。国内販売と輸出の合計の月平均は約4万台強で、変動幅は月平均約13,600台から約26,000台の間であった。

国内生産は、これらの需要の変動を受けて、2004年度以降2008年度の不況期も含めて、月平均約37,000台以上で、増減の幅は各年度のピークとボトムとの差を見ると、月平均約14,000台～18,000台の間に平準化されている。

図4 ホンダ 小型車 生産 国内販売 輸出 月間



資料：日本自動車工業会，日本自動車販売協会連合会調べ

今回の不況期を見ると、2008年度では2008年10月ピーク51,215台から2009年2月ボトム34,816台で、増減幅は16,399台であった。この変動幅はこれ以前の変動幅14,060台から16,844台の間とあまり変わらない。

国内小型車生産を見る限り、今回の不況の影響はあまり受けていない。ただし、小型車の生産縮小期間が4ヶ月に及んだのは初めてであり、その影響は国内工場に限れば、新工場の稼働延期、フィットなどを生産する鈴鹿製作所でのラインスピードの調整などに出ている。

## 2. 減産対策

そこで、生産調整の方法として、シフトの変更、休日出勤中止、ラインスピードの変更、生産休止がおこなわれることになる。公表されているも

の中からいくつかを取り上げよう。広報発表された日あるいは新聞に公表された日を基準に整理した。<sup>(41)</sup>

2008年11月21日

2008年11月下旬から3月末までの予定で、国内生産を期初計画の3%、4万台を減産する計画。今年度国内生産は期首計画より2%少ない127万8千台の見通し。これにあわせて、<sup>(42)</sup>  
埼玉製作所で休日出勤の中止。埼玉製作所の稼働率5割となる。

2008年12月17日

連結子会社八千代工業四日市製作所新工場の2010年本格稼働を1年強延期。

2009年1月からフル稼働の鈴鹿製作所で生産していたストリームを、アコードを減産していた埼玉製作所に移管。<sup>(43)</sup>

2009年1月16日

2008年2月から3月にかけて、国内生産を5万6千台追加減産計画。2008年度国内生産台数は期初計画から14万2千台少ない116万8千台に変更。これに合わせて、  
埼玉製作所はアコード、ジャズなど3万台減産のために2ラインで2交代制から昼間1直勤務に変更。

埼玉製作所で2～3月にそれぞれ5日間生産休止。(2009年1月には4日間生産休止。)

鈴鹿製作所で2万6千台減産に向けて、ラインのスピードを調整。<sup>(44)</sup>

2009年1月27日

八千代工業で軽自動車ライフなど2万1千台減産のため、ラインスピードを調整し、休日稼働を取りやめ。<sup>(45)</sup>

2009年2月2日

埼玉製作所の追加減産に対応し、  
エンジン・部品などを生産する栃木製作所で2～3月に各5日間生産休止(一部ラインで稼働停止)。

ATなどを生産する浜松製作所2月3日間、3月4日間生産休止<sup>(46)</sup>。

2009年2月28日

在庫調整が進んだため、

埼玉製作所で稼働停止日を4月には2日間に削減予定<sup>(47)</sup>。

以上のように、今回の不況に伴う生産調整のために、休日出勤の中止、新規工場の稼働延期、2交代から1直にシフト変更、数日の生産休止、ラインスピードの調整など、従来から行われてきた生産調整の方法に加えて、「生産体質改革」に基づく操業度調整のための工場間機種移管などの生産調整もとられている。

#### ④ 主力機種

需要の変動に対応してどれだけ生産調整するかは既に見た通りである。また、何をどのように生産するかという点では、たとえばアコードを主力としていた埼玉製作所で生産を縮小し、フル生産の鈴鹿製作所からストリームを移管していたことをふれた。フルライン生産ではなく小型車の生産販売に力を入れていたホンダは今回の不況をホンダ固有の製品構成によってしのぐことができたと考えられる。ここではもう少し立ち入って、どの様な機種に力を入れていたか、輸入車を除く国内新車乗用車販売台数年間上位30車にランキングされたホンダの機種の<sup>(48)</sup>変動からその対応を窺おう。

ホンダの国内新車販売上位30位以内ランキング機種を見ると、小型車ではステップワゴン(ただし、2005年5月からエンジンの中に2.4Lの普通車格がある。)、ストリーム、フィット、シビック(2005年8月まで。以後は普通車。)、アコード(2002年9月まで。以後は普通車。)、モビリオ、フリード、インサイトが入っている。年度ごとで見ると、2003年度、2004年度、2007年度以外、オデッセイ、エリシオンを除いて小型車を主力商品として4機種市場に投入している。2009年度上半期は5機種ランクインしている。

小型車の投入経過を見ると次のようになる<sup>(49)</sup>。

2000年10月にミニバンタイプのストリームを投入し、2006年7月にモデルチェンジし、再びランキングに入っている。



2008～2009年不況期における日本自動車メーカーによる生産調整の方法

表5 国内新車乗用車販売台数 年間上位30車ランキング内ホンダ車

2000	2001	2002	2003	2004
オデッセイ	フィット	フィット	フィット	フィット
115,133	159,149	261,420	158,285	147,435
ステップワゴン	ステップワゴン	モビリオ	オデッセイ	オデッセイ
79,577	109,632	76,755	77,712	78,813
ストリーム	ストリーム	ステップワゴン	ステップワゴン	モビリオ
62,057	104,334	65,463	62,456	52,585
シビック	オデッセイ	ストリーム	モビリオ	ステップワゴン
51,334	64,490	54,896	53,349	46,516
アコード	シビック	オデッセイ	—	エリシオン
35,926	39,172	43,111	—	37,294
2005	2006	2007	2008	2009上半期
フィット	フィット	フィット	フィット	フィット
116,980	96,598	148,253	152,185	76,489
ステップワゴン	ステップワゴン	ストリーム	フリード	インサイト
102,080	70,518	55,619	67,983	55,485
オデッセイ	ストリーム	ステップワゴン	ステップワゴン	フリード
56,501	54,114	55,415	37,439	35,875
エアウェイブ	オデッセイ	—	ストリーム	ステップワゴン
53,678	40,838	—	33,380	14,434
モビリオ	モビリオ	—	オデッセイ	オデッセイ
39,350	32,402	—	27,469	10,539
				ストリーム
				10,402

資料：日本自動車販売協会連合会調べ

2001年4月にステップワゴンを小型車枠一杯の大きさで二代目にモデルチェンジ。

2001年6月にはハッチバックタイプのフィットを投入し、2002年度以降絶えずカローラとトップを争っており、2007年10月にモデルチェン

ジし競争力を回復している。

2001年12月に箱形ミニバンタイプのモビリオを投入し、2000年代前半の小型車生産の一翼を担った。

2005年5月にミニバンタイプで小型枠一杯のステップワゴンモデルチェンジし、売り上げを倍近くに伸ばしている。

2008年5月ミニバンタイプのフリードをモビリオの後継モデルとして投入した。

2009年2月にはハッチバックタイプのHV車二代目インサイトを起死回生の事実上の実用新型車として投入し、不況克服の原動力の一つとなっている。

普通車と小型車の販売に対する主力小型車の販売が占める割合は、次のようになっている。

表6 ホンダ 主力小型車 販売割合

年 度	2000	2001	2002	2003	2004
主力小型車	228,894	422,287	458,534	220,741	246,536
普通車+小型車	715,783	820,924	804,179	664,938	664,877
主力小型車の割合	32.0%	51.4%	57.0%	33.2%	37.1%

2005	2006	2007	2008	2009上半期
312,088	253,632	259,289	290,987	116,556
661,450	639,867	599,118	545,931	280,420
47.2%	39.6%	43.3%	53.3%	41.6%

資料：日本自動車工業会、日本自動車販売協会連合会調べ

見られる様に、2001年～2003年に急成長した時期には、ストリーム、フィット、モビリオなど小型車が次々に投入され、次々にヒットし、主力小型機種(主力小型車/(普通車+小型車))の割合は、50%を超した。2005年度もフルモデルチェンジしたステップワゴンを投入し、主力小型車の割合は約47%となっている。2008年度の不況克服に向けてはフリードと二代目イ

ンサイトが投入され、やはりヒットし、主力小型車の割合は50%を超えている。こうして、小型車生産に重点を置き、オデッセイなどを含めた主力機種で見ると、普通車+小型車に占める割合は全体の43%～72%に及んでいる。ヒット商品を投入し、機種間の製品調整を行うことによって、ホンダは成長と生き残りを支えてきたとすることができる。

以上の生産調整の特徴をまとめると、立てた生産計画を絶えず修正しながら、強気の計画を立てていた時期もあるが、今回の不況では縮小を余儀なくされた。具体的な生産調整について見ると、従業者数では、通常の景気変動の中では微調整が行われたただけであったが、今回の不況では臨時従業員に対する調整が行われた<sup>(50)</sup>。設備投資計画では、需要拡大の期待と実績に合わせて上方修正し、今回の不況期には稼働予定の延期を余儀なくされた。生産量の調整では、国内販売と輸出の間の調整を行い、一貫して小型車生産に力を入れていた。主力機種の投入では、4～5年ごとに次々にヒット機種を送り出している。

### 3 「生産体質改革」による生産調整

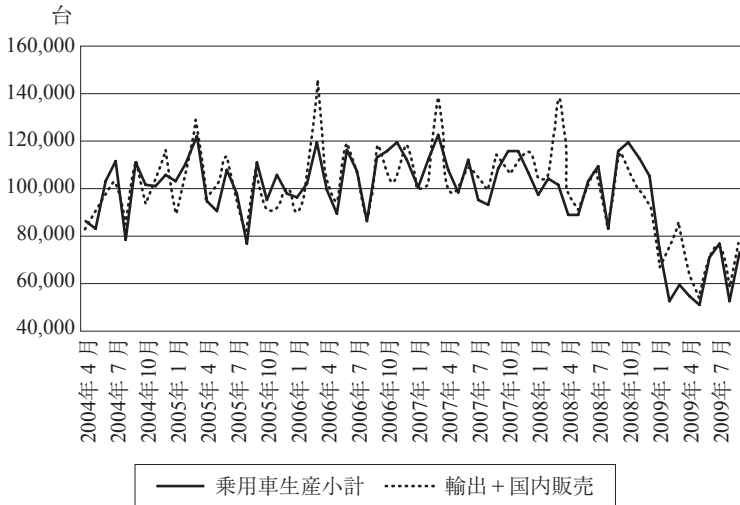
それでは、以上のように行われた生産調整は、どのような考え方に基づいて取り組まれてきたのだろうか。ここでは、1990年代の終わりから始められた「生産体質改革」の考え方を振り返ろう。

#### (1) 正常な月間変動

まず、(普通車+小型車)の(国内販売+輸出)の変動を受けて、国内生産は量的にどの程度調整能力を持っていたのかを見よう。

2004年度から2007年度の期間、不況の前までを見ると、各年度で大きな変動幅と増減率(比較期間の始まりを基準とする)があったのは、販売については、

図5 ホンダ 乗用車(普通+小型)の生産と国内販売 月間



資料：日本自動車工業会，日本自動車販売協会連合会調べ

2005年1月から3月の間の44,070台，約51%

2006年1月から3月の間の58,443台，約66%

2007年1月から3月の間の40,182台，約41%

2008年2月から3月の間の35,484台，約35%

平均約45,000台，約50%であった。

これに対して大きな生産の増減は，

2004年8月から9月の間の32,460台，41%

2005年8月から9月の間の34,141台，44%

2006年8月から11月の間の33,418台，39%

2007年8月から11月の間の22,579台，24%

平均約3万台，約40%の増減である。

見られる様に，月間販売台数の変動幅は大きさと3月の増加と8月の減少の突出に対して，生産台数の変動幅は小さく，月間で3万数千台，約40

%前後と、ある程度平準化されている。この生産量の変動幅3万数千台、約4割の増減は、平時の生産量の変動としては、過剰な生産能力の存在が経営を圧迫することも、従業員を特段解雇することもない正常な範囲内であった。需要変動に対して、「生産体質改革」に基づく生産量の調整がライン、工場、製作所、海外工場間に対応できるものであったと考えられる。

## (2) 「生産体質改革」

もともと、1994年当時、オデッセイを投入したが、久しぶりのヒット商品となり、増産体制がとれず、「市場での売れ行きに合わせて、機動的に生産量を調整できる『フレキシブルな生産体制』の必要性を痛感」したのが「『生産体質改革』のきっかけになった<sup>(51)</sup>」とされる。

この生産調整に対する考え方は、1999年に始まる「生産体質改革計画」のなかに示されている。その発表をもとにして、「生産体質改革計画」における生産調整の考え方を整理しておこう。<sup>(52)</sup>

まず、基本的な考え方を見ると、「新しい生産技術を取り入れることで、各工程における生産効率と柔軟性を一段と高め、市場の変化に迅速に対応し、かつより高品質な商品を供給できる体質とするとともに、地球環境への影響の低減や、職場環境の更なる改善を実現させた。」と説明されている。<sup>(53)</sup>

すなわち、市場の量的な、質的な変化に対して、生産の柔軟性をたかめ、迅速に対応することを目的としている。

「生産体質改革」の具体的な方法としては、四輪パワートレイン生産から見ると、一般的には次の二つがあげられている。

- 「・生産ラインの汎用性を高めることにより、同一ラインで生産できるエンジンの種類を増加させ、ライン間および工場間の生産フレキシビリティを大幅に向上させる。
- ・パワートレインと完成車を同期させた生産体制を実現し、生産リードタイムを大幅に短縮することで、流動在庫、物流費などを半減、市場変化に対する生産柔軟性を引き上げる。」<sup>(54)</sup>

さらに具体的には、「生産体質改革ラインの概要」のなかで、生産の柔軟性と市場の変化への迅速な対応に関わる主な部分を、「鈴鹿製作所 生産体質改革ラインの概要について」<sup>(55)</sup>から取り出すと、次のようである。

生産工程全体としては、

- 「・初工程投入から出荷まで、完成車の生産にかかる時間の30%削減
- ・1ラインあたりの生産可能機種数の増加(5機種→8機種)」

溶接工程では、

「多機種に柔軟に対応出来る汎用性の高い溶接設備の導入」

車体組立では、

「サブラインを利用してメインラインでの作業工数の機種間偏差を平準化し、組立ライン全体を短縮」

そのほかに、軽四輪生産について八千代工業との間で、

「～2003年秋を目処に八千代工業と共同で体質改革実施、生産能力1,000台/日へ増強」<sup>(56)</sup>。

また、各国工場との関係では、

「シビックを生産する米国、カナダ、英国の工場で、それぞれシビックの生産立上げに合わせて同様の生産体質改革を行っており、2000年末までには完了する予定」<sup>(57)</sup>で、グローバルスタンダードラインとして鈴鹿 No. 1 ラインを位置づけ、グローバルな製品補完体制をとるという。

以上のように、汎用性の高い設備を導入し、生産ラインを汎用化し、サブラインを編成することなどに着目して、生産のフレキシブル化を進めようとしていた。

### (3) 「生産体質改革」に基づく生産調整

「生産体質改革」に基づく生産調整の取り組みを、すこし具体的に時系列でまとめると次のようになる。

「生産体質改革」はおもに2000年代前半に取り組みられ、完成、深化した。2004～2007年度までは完成した「生産体質改革」に基づいて生産調整され

ていたのです、ここでも2000年代前半の取り組みを中心にまとめる。海外工場間でも、ライン、工場、国間で機種の移管が行われているが、ここでは主に鈴鹿製作所と狭山製作所との間の生産調整、機種移管に限って取り上げた。データは「生産体質改革」計画の広報発表と新聞記事によった。

1999年9月。鈴鹿、狭山工場で生産ラインの統合と汎用化。

既に「1999年5月に……生産体質改革計画をまとめ、まず完成車拠点のフレキシブル化に乗り出した。<sup>(58)</sup>」

「2002年までに……2工場に汎用型ライン(2002年に完了している。……引用者)」すなわち「四輪車の国内主力2工場(鈴鹿、狭山工場……引用者)の生産ラインを5本から4本に統合」し、「多種多様な車種を同時に生産する汎用型ラインに切り替える」予定を公表。<sup>(59)</sup>

1999年12月。「パワートレイン生産の体質改革計画を発表。」車体組み立てとパワートレインの同期生産体制促進方針。<sup>(60)</sup>

2000年2月。浜松製作所でATラインの統合と、エンジン生産の鈴鹿への移管。

2000年度から浜松製作所で、「3本の(四輪車用……引用者)AT生産ラインを2本に統合」し、「同製作所から鈴鹿製作所……のエンジン工場に小型車向けのCVT……生産を移管する」予定。<sup>(61)</sup>

2000年9月。世界規模での新しい生産体制の全容を公表。

2000年5月から鈴鹿製作所第1生産ラインではすでに新システムで稼働。<sup>(62)</sup>

フレキシビリティ、グローバルスタンダード、ユニット体制とともに、「鈴鹿製作所と埼玉製作所狭山工場の最新鋭ラインは、……“サブライン”で取付部品を“モジュール化”し、……更に車種によるメインライン工数の差を平準化し<sup>(63)</sup>」ている。

- 多機種生産。

「世界中の車体組立工場、総計10ラインを同体質化ラインとし、……主力機種なら全て生産できる体制が整い……新型『シビック』

をはじめ幅広い機種を、同一ラインで対応できるように」<sup>(63)</sup>なった。

・資源効率倍増成果。

「鈴鹿製作所のラインにおいて……初工程投入から出荷まで、完成車の生産にかかる時間の30%削減、……『シビック』5ドアの場合、これまで1台が完成するのに1.3日かかっていたのを、0.8日に短縮<sup>(65)</sup>することができた。」

2001年。機種変更のための設備交換時間の短縮。

「生産体質改革」で専用治具を半減させ、これまで「機種変更に伴う設備の交換時間が大幅に短縮。12～13分かかっていたものが『業界最高水準の約三分』<sup>(66)</sup>となった。」

2001年7月。

・海外移管。

「新型シビック3ドアの生産も日本からHUMに<sup>(67)</sup>移管」し、「今年の秋から日本向けに、および年末より北米向けに、また新型CR-Vは来年初めから北米向けにそれぞれ輸出され、2002年には第一、第二工場共にフル稼働となる予定<sup>(68)</sup>……。」

2001年7月。新型インテグラ、生産体質改革で新規専用ライン不要。

「2001年7月初旬に発売する予定の新型『インテグラ』を、従来の鈴鹿製作所ではなく、埼玉製作所で<sup>(69)</sup>生産する。」

2001年8月。シビック、ライフをライン間移管。

「二〇〇一年の『フィット』発売時、鈴鹿には三本のラインがあったが、『シビック』と『ライフ』を第一ラインに移管して第三ラインを『フィット』<sup>(70)</sup>専用にした。」

2002年から。狭山工場2ラインで中・大型8機種の混流生産。

レジェンド、オデッセイ、ステップワゴン、アコード、インスパイア、CR-Vなど、「同社の中・大型の全車種を二つの生産ライン<sup>(71)</sup>を使って混流生産する。タクトタイムは『車種によらず49.7秒』」となった。



2002年4月。海外工場への移管。

「国内工場で先行した生産体質改革は、米欧に移植され、今年夏までに完了する。すでに年明けからは北米向け輸出用の『CR-V』の生産を、国内向けで手いっぱい（狭山第1ライン……引用者）から欧州拠点（英国第2ライン……引用者）へ移した。五割に低迷していた欧州拠点の稼働率は七割に上がる見通し……。」<sup>(72)</sup>

2002年4月、5月。ライン間移管と工場間移管。

「鈴鹿工場の第一ラインで、四月半ばから人気の小型車『フィット』の生産を始める。これまで第三ラインだけだったが、高水準の受注に追いつかないから」で、同時に「それまで第一ラインで生産していた『ステップワゴン』は五月から狭山工場の第二ラインへ移される。」これまでに「好調『フィット』にラインから、いわば“追い出される”車種は一年弱で早くも四つ目。」<sup>(73)</sup>だという。

2002年7月から2003年秋。オハイオ州アンナエンジン工場生産ラインのフレキシビリティ向上。

1996年9月から既にアキュラ用V6エンジンを生産していたが<sup>(74)</sup>、「アンナエンジン工場（略称：AEP）にある3本の生産ラインのうち、シビック向けの4気筒エンジンのみを生産しているラインを、V6エンジンの生産にも対応できる、よりフレキシビリティの高いものに更新する<sup>(75)</sup>。」という計画が発表された。

2003年春から。「生産体質改革」による稼働率維持。

1月。鈴鹿製作所で、第2ラインを停止し、3ラインを2ラインとする。

・ライン間移管

1月。狭山第1ラインから第2ラインへアコードを移管。

4月。狭山第2ラインからストリームを第1ラインに移管。

「今春から『フィット』の販売台数が前年同月比で二～三割減と急ブレーキがかかるや、五月には『インテグラ』を狭山（第1ライン

……引用者)から鈴鹿(第3ライン……引用者)に移管し、鈴鹿の稼働率維持を図っている。<sup>(76)</sup>」

「『市場の変化に応じて、北米市場向けのアコードの生産をNo.1ラインからNo.2ラインへと短期間で移管』」<sup>(77)</sup>

・フレキシブル生産の効果

『週刊ダイヤモンド』、津本朋子氏によると、

「過去二年間で七車種を移管 柔軟な生産体制が完成 一～九月までの販売台数が前年同期比で一・二%増と、北米での販売が好調であることも業績を支えている大きなポイントだが、じつはもう一つ、見逃せない要素がある。それは国内の狭山、鈴鹿の両工場が『満足のいく売れ行きではないにもかかわらず、高い稼働率を維持できている』(白石基厚・ホンダ専務生産本部長)点だ。」として、「生産体制改革」に基づく生産体制の結果、「実際、販売の好不調にかかわらず、ここ数年、両工場の稼働率は、九〇～一〇〇%をコンスタントに維持している。」<sup>(78)</sup>と評価されている。

2004年1月。工場間移管。

「1月、新型『オデッセイ』の増産に追われる埼玉(No.1ライン……引用者)から、フィットの生産が減った鈴鹿(No.1ライン……引用者)にミニバン『ストリーム』を移管したが、要した日数は二週間足らず。従来の半分の期間で両工場の稼働率を各九割に平準化した。」<sup>(79)</sup>

「ストリームなどは鈴鹿製作所の状況に合わせて随時生産移管を行う」<sup>(80)</sup>

以上のように、汎用型ラインへの変換、エンジン・車体組み立ての同期化を進めるために、取り付け部品のモジュール化、工数の平準化、専用治具の半減化を行い、混流生産、ライン間・工場間・各国間機種移管、ライン間・工場間稼働率平準化などを実現してきた。このような「生産質改革」の取り組みを通して、ホンダは、通常の景気変動の中では、短期間に3万数千台、約40%にも及ぶような需要の増減に対しても、改革した生産設備、

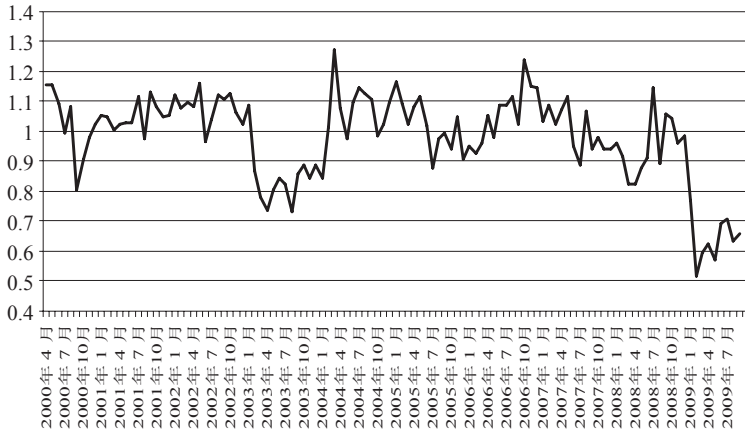
従業者で対応できるような生産体制，生産の弾力性を作り上げてきた。

こうした考え方に沿って，最近では，鈴鹿製作所では2ラインでフィット，インサイト，エアウェイブなど小型車と普通車シビック，クロスロードなど併せて9機種を混流生産(同一ラインで普通車と小型車を混流生産)し，埼玉製作所では2ラインでアコード，オデッセイなど中・大型車，普通車を中心に生産し，鈴鹿製作所と棲み分けをしながら，小型車ステップワゴン，ストリーム，フリードなど併せて10機種を混流生産している。

ただし，需要の急増に対応するだけでなく，今回の不況に突入するまでに，米国では，すでに需要の急減にも対応している。たとえば，湾岸戦争後の不況期にオハイオ工場で生産調整を余儀なくされており<sup>(81)</sup>，2006年にも4月から12月にかけて，未然に在庫を調整するために，大型車専用のアラバマ工場で生産調整に入り，フル生産時の1割弱2万7千台を減産する予定を発表している。同一機種を複数ラインで並行生産しているため，一部で生産調整すれば，大型車の生産を柔軟に調節できるとい<sup>(82)</sup>う。

ところで，この月間変動への対応だけではなく，1-(5)で指摘したように，

図6 全四輪生産前年同月比



資料：日本自動車工業会調べ

通常の景気循環における需要変動に対しても「生産体質改革」に基づく生産体制は十分な対応力を持っている。そこで、全四輪車月間生産量を前年同月比でみると次のようになる。

見られる様に、2003歴年中ホンダは景気循環の下降局面とそれ以前のオデッセイ、フィット、ステップワゴン、モビリオなどの驚異的なヒット後の調整期間に入っていたので、その時期の生産は対前年同月比平均-15%であった。その後、今回の不況にはいるまでは、2008年3、4月が前年同月比約-18%であったのを除くと、生産の変動幅は±15%のレンジに入っている。ホンダ福井越夫社長(当時)が指摘していた「10~15%ダウンしてもびくともしない<sup>(83)</sup>」という範囲に入っており、「生産体質改革」に基づく生産調整能力で十分カバーできたということが出来る。

しかし、今回の不況では、2009年1月から前年同月比が-20%を超え、-50%近くにまでなっている。

以上をまとめると、「生産体質改革」の下での生産調整は、まずかなりの月間変動に弾力的に対応しようとした。そして、「生産体質改革」に基づく生産調整ではフレキシビリティを高めるために、生産工程の汎用化を行った。この汎用ラインを駆使して、通常の景気変動の中では、ライン間、工場間、各国間で機種移管を、迅速に柔軟にそれほど摩擦なくなく行ってきた。しかし、今回の不況期の需要減少は、「生産体質改革」が想定していた生産調整の容量の範囲を超えていた。

#### 4 生産調整能力の意義と限界

今回の不況に入るまでは、通常の月間の変動幅の範囲内であれば、また通常の循環的な景気変動の範囲であれば、「生産体質改革」で改革された生産体制で十分に対応できた。特に需要の急激な拡大に対しては、かなり弾力的に迅速に対応してきた。ところが今回の不況のような金融バブルの

崩壊に伴う深刻な需要減少に対しては、成長戦略としての「生産体質改革」に基づく生産体制では十分な対応は出来なかった。

最後に、「生産体質改革」に基づく生産調整について、基本的な考え方を振り返り、その意義と限界を明らかにしておこう。

### (1) 生産のフレキシビリティ論

一般的な生産のフレキシビリティについて、「生産体質改革」を性格付ける限りで、簡単に見ておこう。

最近、M. ホルウェグ、F. K. ピル氏らの、『21世紀の自動車産業 受注生産による究極の車づくり』（富野貴弘訳／塩路洋監訳、2007年9月、文眞堂）の中で生産のフレキシビリティ論の分析視点が紹介されている。それによると、まず、生産システムの分析に関し、「リーン生産の根幹をなす『ブル（後工程引取）方式』の論理を価値連鎖全体にまで拡張し、受注生産戦略を取り入れるためには、生産、デザイン、ロジスティックといったあらゆる側面の修正（旧来のリーンモデル論の修正のこと……引用者）はもちろんのこと、体系的な変化を必要とする。<sup>(84)</sup>」と基本的な視点を提示している。

その上で、生産工程のフレキシビリティについて、ジャスト・イン・タイムという考え方の流れに沿って、顧客の要望、需要動向の把握、作業、サプライヤー、ロジスティックなどに注目している。フレキシビリティを高める汎用化については、プラットフォーム、部品、ボディなどの汎用化に基づく製品の汎用化を考察している。その中で、生産工程のフレキシビリティについては、生産工程に立ち入って、組立工程の分離やバッファー化、モジュール化をあげている。

しかし、生産のフレキシブル化の取り組みについては、「自動車メーカーは、情報技術によってフレキシブルで反応力の高い生産工程の構築を急いで模索するのではなく、顧客の要望に焦点をおき、顧客始点の価値連鎖をいかに作るかということに集中すべきである。<sup>(85)</sup>」という従来型の主張をしている。生産工程の改革についても、「結局の所、フレキシブルな工場構

業の秘訣というのは、ロボットや豪華なコンピューターにあるのではなく、いかにして工場を管理し、作業を組織するかということにある。<sup>(86)</sup> と言っていることから分かるように、生産工程をいかに管理するかという点に力点を置いている。また、「工場の多様化」については、日産を例に挙げ「少量車種を生産する工場を維持する一方で、日産車体の工場では8種のプラットフォームを取り扱う予定であるが、日本国内の他の日産の工場ではそれぞれ1種から3種のプラットフォームしか生産していない。<sup>(87)</sup>」と、あまり積極的な評価はしていない。いずれにせよ、生産工程の管理論の視点に立った生産のフレキシビリティ論である。

これに対して、日本では富野貴弘氏が、生産工程と資材・部品の購買管理との連携という側面から、一貫して生産のフレキシビリティ論を追及している。ここで富野貴弘氏の見解を見ておこう。

富野貴弘氏は、まず「現代の自動車企業が生産システムとフレキシビリティ(ここでは需要動向への適応力)の問題を分析するという作業は、一つには、販売・生産・購買という一連の活動間のコーディネーションの問題を取り扱うことに他ならない。<sup>(88)</sup>」と、生産のフレキシビリティ把握には各工程、段階間の調整が要点になるという考え方を確認している。

その上で、生産のフレキシブル化には需要に対する生産システムの対応の迅速さが重要であるとして、生産サイクルの短縮に関して、「生産計画策定において重要なポイントは、① 需要予測の精度を高めるための計画先行期間を短縮する、② 生産リードタイムを短縮するために生産計画ロットを縮小する、という2点に集約できる……。」<sup>(89)</sup>と、問題を絞られる。

さらに、この「フレキシビリティ向上に欠かせない2つの要素(計画先行期間と計画ロットの縮小)の中でも対象生産計画ロットを縮小するためには、第1に製造現場において生産効率を高める取り組みが必要となる。ここでは段取り替え時間の短縮、FMSの導入など、生産技術と生産管理法の改善が大きな鍵を握っている。」<sup>(90)</sup>と、具体的な改善方法を指摘する。

この改善方法について、製品の多様化の影響を受けて、困難さが増大す

るが、その要因は「『段取り替え』の回数の増加である<sup>(91)</sup>」という。そして、「生産対象となる製品の種類が変わったとき、製造現場(工場)ではそれぞれの製品に応じて金型や治工具などの生産設備の変更(段取り替え)が必要になる。」<sup>(92)</sup>という。こうして、段取り替え回数の増加が「生産リードタイムの長期化を引き起こす<sup>(93)</sup>。」ことになると問題を整理される。本稿でも、治具の汎用化方法に着目したホンダによる生産のフレキシブル化に注目した。

しかし、富野貴弘氏はこの論点以上に「それと同時に、製品の製造に必要なとなる部品や資材の効率的な購買体制の確立が欠かせない<sup>(94)</sup>。」として、生産工程と購買管理体制との連携に分析を進めている。

次に、ホンダの「生産体質改革」について直接検討したものを見よう。ただし、特殊ホンダの「生産体質改革」について言及した研究はあまり見られない。ここでは、塚本潔氏の『トヨタとホンダ』における生産のフレキシビリティに関する捉え方を見ておこう。塚本潔氏はトヨタとホンダの対決から「『品質』のトヨタ、『コスト』のホンダ」という特徴付けをし、ホンダは、多機種を同一ラインで少量生産する生産量のばらつきという弱点を克服すべく、1995年頃から苦勞してきた。そこで、ホンダの岩井正樹氏が旗振りをし、「現場から」という取り組み視点で、「2000年に完成した一ラインで8機種も生産する『超』フレキシブルなライン」を生み出した。塚本潔氏は、「彼らは、これを『多機種対応汎用生産ライン』と呼んでいる<sup>(95)</sup>。」と紹介している。

その後、ホンダの白石基厚氏が力を入れて、「ホンダ流のプラットフォームの共通化を超えた“隠し芸”<sup>(96)</sup>」を作り上げたとして、機種ごとの「変化するところ」と「変化しないところ」をきっちり分けたところが「隠し玉」だと、技術的な視点に立ち入って生産のフレキシブル化を捉えている。

具体的な取り組み視点としては、ホンダの黒田博史氏の「プラットフォームの共通化というより、むしろホンダはいろいろなものを、設備を変えないで作ることができるように工夫してきた<sup>(97)</sup>」という言葉を引用し、この工程の汎用化をコスト削減という考え方から生み出したと、塚本潔氏は評価

している。

また、もう一つの見方として、トヨタとホンダを比較している池原照雄氏の評価を紹介しておこう。池原照雄氏によると、コスト革命というテーマの中で、「効率と柔軟性の極限へ」という視点に沿って、体質改革について、ホンダにとっては、コスト競争力を高めるべく「生産規模が265万台と、GMのほぼ三分の一、トヨタの半分でしかなく量のメリットを享受しづらいホンダが、世界のライバルとコスト面で優位に戦うための知恵が『スピード』である。」<sup>(98)</sup>と見ている。フィット供給の際の効果を紹介して、「同じラインで流していた『シビック』と『ライフ』を他のラインに移管するという機動力で、予想を大きく上回った売れ行きに、まさに『スピード』<sup>(99)</sup>対応した。」と、機種移管の弾力性ととも、主に生産調整能力のスピード、リードタイムの短縮を評価している。

以上、簡単に最近の生産のフレキシビリティ論、ホンダの「生産体質改革」に基づく生産調整論を紹介した。まとめると、生産のフレキシブル化の要因は、製品の汎用化、生産工程と販売管理の連携、コスト削減のための工程汎用化、ライン間の機種移管のスピードなどがあげられている。

本稿では、これらの生産のフレキシビリティ論の中で、ホンダが現場からつかんだ視点である、主に生産工程の汎用化すなわち生産設備そのものの汎用化、サプラインの活用、作業工数の平準化などに基づく生産調整能力を通して実現されたライン間の機種移管の弾力性に注目して「生産体質改革」の生産調整能力を評価してきた。

## (2) 「生産体質改革」の限界

「生産体質改革」に基づく生産調整能力の意義についてはこれまで見てきたとおりである。これに対して、最近の不況を受けて、ホンダ自身は生産のフレキシビリティの問題点についてどのように認識しているのか見ておこう。

ホンダはもともと、研究開発費には積極的であったが、設備投資の拡大



には慎重であった。福井威夫氏へのインタビュー記事の中で、今回の危機の脱出方法に関する質問に対する回答<sup>(100)</sup>を見ると、設備投資に対するホンダの基本的な考え方がでている。

福井威夫氏は危機脱出の処方箋について結論としては、F1から撤退し、ハイブリッド車を育てることをあげているが、今回の危機をどう見るかという問に対する回答の中で、「円安時でも国内の能力を拡大して輸出を増やすことは控えてきた。……ホンダは設備投資にも慎重だ。小さく産んで大きく育てる。最初の投資は極力小さくしてあとから追加投資をしていく<sup>(101)</sup>。」と、変動しやすい為替差益があっても、設備投資に対しては慎重な姿勢をとってきたことを示している。

そのあと、設備投資に慎重であった理由を説明している。まず「自動車みたいに単価の高いものは在庫を持ったら終わり。」であると、過剰在庫、商品の過剰生産が経営にとって大きなダメージであると指摘している。そして、「景気の波は必ず来る。伸びたときは追いつけないかもしれないが、まあしょうがない、あきらめる。ホンダは景気のいいときは作りきれず、チャンスを逃すケースが多かった。」と、慎重な設備投資のマイナス点を指摘しつつ、過剰在庫をもたらす景気変動、不況の発生を確認している。こうして、設備投資に慎重であった理由を、「リセッションに耐えられる状況にしておきたかったからだ。」と説明している。企業にとって不況に耐えることが最も重要な経営戦略であるという考え方である。こうして、慎重な設備投資の方針の結果、「実際、台数が10～15%ダウンしてもびくともしない<sup>(102)</sup>。」生産体制が作られてきたと、不況に対する生産調整能力の強さをあげている。

ここでは、福井威夫氏は一般的な設備投資の慎重さしか触れていないが、慎重な設備投資によって、経営資源を活用し、「生産体質改革」を実現してきたことは、周知のことである。

こうした考え方に基づいて取り組まれた生産調整の問題点を具体的にみると、さらに生産調整の性質が明らかとなる。

生産調整方法の問題の一つは、機種間移管の困難さの問題である。これまで見てきたように「生産体質改革」に基づく生産体制では、需要変動に対してはラインから各国間まで機種間の移管で対応してきた。しかし、北米工場の具体例について見ると、機種間移管の困難さの問題が現れている。すなわち、北米アラバマ工場に中・大型車生産を集中していたため、小型車への急速な需要拡大に十分に対応できなかった問題がある。<sup>(103)</sup>それは、ちょうど時期的にバブル崩壊の影響が出てきた頃と一致する。この問題をうけて、本田は、2008年10月に「小型車や燃費の良いクルマへのシフトなど、急激に変化する市場に迅速に対応するため、フレキシブル生産体制をさらに強化する。<sup>(104)</sup>」計画を発表した。具体的には、「2009年半ばごろに、オデッセイ、パイロットといったライトトラックを生産しているアラバマ……HMA に、現在オハイオ州……HAM のメアリズビル四輪車工場……MAP で生産している、V 型 6 気筒……アコードセダンの大半を移管する。MAP は、……需要の高い直列 4 気筒……アコードを増産し、HAM のアンナエンジン工場……では L 4 エンジンを増産」し、「北米の市場動向に合わせた乗用車系とライトトラック系の拠点間、ライン間での生産フレキシビリティをより拡大し」、「米国のフレキシブル生産体制をさらに強化<sup>(105)</sup>」するという。これまで生産体制として、機種移管能力よりも大型車専用工場の効率性を採用してきたが、そのことが急激な市場変化への対応、小型車へのスムーズな移管を難しくしていたと総括し、エンジン、機種、乗用車・トラック系間の工場間移管を迅速に行い、さらに「完全フレキシブル<sup>(106)</sup>」体制をとろうとしている。

もう一つの問題は、生産対応の遅れの問題である。先の福井越夫氏へのインタビューの中で、福井越夫氏が「去年の10月半ばまでは米国でも『シビック』が足りないと言われて増産してきた。それが11月、急速に落ちた。生産対応がちょっと遅れた。その時間差がある。<sup>(107)</sup>」と指摘しているように、「生産体質改革」に基づく生産体制の下で機種移管を行う際のスピードにも問題があるということである。

これらの問題の指摘は、「生産体質改革」に基づく生産調整に残された問題である。特に、乗用車とトラックを工場間で機種移管したり、同一ラインで混流生産出来るようにすること、さらにはこの機種移管を1ヶ月単位で実施することは、それ自体「生産体質改革」にとって重要な課題であると考えられる。しかし、今回の不況にどのように対応するかという問題は、従来の生産のフレキシビリティ論では射程外の問題であったし、企業による生産工程の改革やトータルな生産体系の再編によっても克服できないのではないかと思われる。

もともと、これまでの生産のフレキシビリティ論は、需要・供給変動について、生産工程の編成、発注・生産・販売過程の連携に着目し、今日の資本主義の基礎過程における自由競争の下での景気変動にいかに対応するのか、さらには消費者の非合理的な行動によって形成された、また企業自身が作り出してきた多様な急速に変化する需要にいかに対応するかという、自由競争を超えた資本主義の段階における資本蓄積の性質に照準を当てたものであった。

しかし、従来の生産のフレキシビリティ論は、以下のような資本主義の重層的な発展構造の中では考察されてこなかった。それらは、寡占的な市場構造の下での協調と競争の中にあって激しい設備投資競争の結果、過剰な設備を抱えざるを得なくなっていること、その上で国家の財政金融政策の下で拡大し続けてきた自動車産業が今日ではその十分な支えを得られなくなっていること、さらに最近では金融バブルで膨張した消費需要に対応するべく拡大してきた自動車産業の不安定性という位置付けである。

今回の金融不況を受けて、従来の生産のフレキシビリティ論は、旧来の枠組みを超えるべく、今日の資本蓄積論まで視野に入れて展開されねばならなくなっている。

## 終わりに

今回の不況は、直接にはサブプライムローン問題に端を発しているが、もともとは歴史的なカジノ資本主義の段階の下での米国のオーバーローン問題があったと考えられる。1980年代のアメリカにおけるバブル経済とその崩壊の問題を今取り上げないとすると、1990年代以降の10年間にアメリカには世界中から遊休資金が流入し、株価が高騰し、それによって生み出されたキャピタルゲインに基づく消費バブルに沸いていた。1990年代のアメリカ自動車市場は、国内総生産からみて過剰にふくらんだキャピタルゲインを含む国民所得に押し上げられたバブルであったということになる。

今回の金融不況における自動車産業の需要収縮に至る要因には、循環的な要因とは別に、この1990年代以降の金融バブルの中で膨張した需要と、それに対応してきた生産能力の拡張とがあり、それが金融バブルの崩壊によって、実は過剰な需要、過剰な設備投資であったということが現れたものだと考えられる。

次稿ではこうした問題を考察する手がかりとして、金融バブル下の米国自動車市場のあり方とそこでの日本自動車メーカーとりわけホンダの世界戦略を問題としたい。

### 注

- (1) カジノ資本主義下の過剰資本のあり方という捉え方については、拙稿「石油ショック以降の自動車産業における過剰資本の新たな形態——日産リバイバルプランにおける過剰資本処理を手がかりにして——」、『人間文化研究』、第14号、2005年1月を参照されたい。
- (2) 実は日本経済全体としては、2000年代に入って、2000年12月から2002年1月まで不況期であった(内閣府発表、景気動向指数、長期系列、CI一致指数による)。その時期、自動車メーカーにおいて不況の原因とそれにどの様に対応していたのか、さらに今回の不況とどう違うのかも問題にしなければならない。しかし、議論が複雑になるので本稿では取り上げなかった。

ただし、ホンダに限っては、2000年前後から二代目オデッセイ、ストリーム、二代目ステップワゴン、フィット、モビリオなど次々にヒット商品が投入され、爆発的に需要は拡大した。その後、競争相手が同カテゴリーの商品を供給し、競合したため、シェアと売上げを落とすことになった。

- (3) ホンダは四輪車に加えて二輪車生産にも力を入れており、新規市場開拓の手がかりともしている。たとえば2007年度では連結営業利益9,531.09億円に対して二輪部門は999億円、約10.5%を占めていた。二輪車生産は経営戦略上不可欠の部門であるが、自動車メーカーとして他の自動車メーカーと比較することを目的とした本稿では検討の対象から外した。
- (4) この項で用いたデータは日本自動車工業会に報告されたデータベースに基づいている。販売量は日本自動車販売協会連合会・全国軽自動車協会連合会調べ。生産量・輸出量は日本自動車工業会調べ。

なお、本稿で検討したデータは原則として2009年度第1四半期までのものである。

- (5) 乗用車+トラック+バス。
- (6) ただし、2004年1月から国内メーカーの海外生産車で、国内登録された台数を含む。その割合は全販売量の0.5%程度。
- (7) 乗用車+トラック。バスは出荷していない。2004年1月からホンダの海外生産車で、国内登録された台数を含む。ちなみに正規輸入で2007年度4,095台であった。日本自動車輸入組合調べ。

なお、本稿では普通車、小型車、軽四輪車(軽自動車)などを区別する場合は「車種」を用い、個別ブランドを区別する際には「機種」を用いた。引用文ではこの限りではない。

- (8) 米国市場についての指摘であり、2008年秋には小型車にも影響が及ぶが、「ホンダ、逆風の米で『独走』、再び原油高追い風に、シビック快走、在庫切れの店も」、2008/07/03、日経産業新聞。「歯止めがかからぬ大型車不振トヨタも減産強化 底なしの北米市場」、2008.7.26、東洋経済、p.31、の中で、7月の段階では、「米国で多くの自動車メーカーが不振に陥る中でも、ホンダの健闘は目立っている。……同社の小型車『シビック』は車種別販売ランキングで、5月に初の首位に立った。……カナダ工場でのピックアップトラックの生産を他工場へ移し、09年から『シビック』増産に充てる。」と指摘されているように、生産のフレキシビリティと小型車に力を入れていたことが、その時期までは効果的であったとされている。
- (9) 軽四輪乗用車のこと。ホンダによる区分。
- (10) この間の普通車と小型車の販売量の相関係数をとると-0.34372である。この数値からは、一般的であるが、ある程度の負の相関関係、言い換えると普通車と小型車の販売量の変動が逆の動きをしていることを読み取ることが

できる。

- (11) 2008年度アニュアルレポートでは、「日本では、今後も自動車販売を取り巻く環境は厳しい状況にあることが予想されますが、引き続き販売が好調な新型フィットや新型インスピアの着実な販売の拡大に努めるとともに、2008年5月にフリードを発売するなど、商品力を強化し、販売の拡大を目指していきます。」(2008年アニュアルレポート、p.26)と、小型車フィットと普通車インスピアのモデルチェンジと小型車フリードを新発売し、戦略的な機種構成を行っている。
- (12) 「為替は動くことが前提だから、Hondaは需要のあるところで生産するのが正しいと考え、そうやってきた。円安時でも国内の能力を拡大して輸出を増やすことは控えてきた。」と、Honda福井威夫社長(当時)は振り返っている。「危機脱出の処方箋3 社長が一番大事なものをあきらめて使命感を共有」、2009.4.4、『週刊東洋経済』、p.110
- (13) Hondaの日本自動車工業会報告ベース。完成車+ノックダウン車。
- (14) トヨタは乗用車の1割程度トラック、バスを生産、輸出しているが、ここではHondaと基準をそろえるために、これらを除いて比較した。
- (15) 乗用車と小型・軽四輪トラック。普通トラック0~2台含む。国内登録された海外生産車を含む。日本自動車販売協会連合会・全国軽自動車協会連合会調べ。
- (16) 月間変動を見ると数割に及ぶ。しかし、この様な需要変動は、どの産業でも一般的である。「実需それ自体は狭い変動幅内で比較的安定している。残念なことに、こうした状況は例外というよりむしろ通常の姿であり、何も自動車産業に限ったことではない。」、M. ホルウェグ+ F. K. ピル、『21世紀の自動車産業 受注生産による究極の車づくり』、富野貴弘訳/塩路洋監訳、2007年9月、文真堂、p.130
- (17) ただし、今回の不況期には、満を持して2009年2~3月以降に二代目HV車インサイトを投入して、縮小均衡政策だけではなく、積極的に打って出て不況を乗り切ろうとした。2009年2~3月分のインサイトの販売で約9,000台上乗せされている。もしインサイトの投入がなければ、単純にインサイト分を引くと約3万5,600台減少していたことになり、前年同期の60%だったことになる。周到な準備をしていた新型HV車の投入が不況克服の一つの積極的な手段となった。
- (18) 既に2007年5月から景気動向指数の中の先行指数の一つである消費者態度指数は悪化しており、日本経済は循環的な不況に入っていた。<http://www.esri.cao.go.jp/stat/di/di.html>
- (19) 有価証券報告書、「生産、受注及び販売の状況」では2008年度までこの表現が使われている。

- (20) 四半期決算報告書(単独決算 参考資料)と広報発表とに基づく。空白部分は公表されていない時期。
- (21) Everette P. Johnson, September 2, 2009, "Auto and Truck Seasonal Adjustment", UNITED STATES DEPARTMENT OF COMMERCE, Bureau of Economic Analysis (BEA)の原資料によると、最近では2007年5月500.8千台(季節調節なし。小売り, 国内車, 月間)のピークに続いて, 2008年5月524.1千台(同)がピークで, その後2009年5月には319.4千台となっていた。その後, 政府の補助金政策で一時的に回復している。米国自動車市場は, 日本の年度末3月とは異なって, 夏の長期休暇ドライブシーズン向けレジャー商戦の5月にピークを迎える。
- (22) 以下の項目は, ホンダ「広報発表」, 有価証券報告書, 四半期報告書など公表された資料, 日本経済新聞, 聞き取り資料に基づく。
- (23) 四輪事業以外に二輪事業, 汎用事業などを含む。
- (24) 各年度の有価証券報告書による。
- (25) 四輪事業の連結会社には, 本田技研工業, 本田技術研究所, ホンダエンジニアリング, 八千代工業, ホンダカーズ東京中央, 北米・欧州・アジアその他の地域の生産, 販売会社を含んでいる。臨時従業員数は年間平均であり, 雇用期間は1ヶ月から3～4ヶ月間の雇用を繰り返し, 次の雇用まで1ヶ月前後空白がある場合もある。
- (26) 2003, 2004年度は臨時従業員数が就業従業員数の1割未満であったので, 臨時従業員数は記載されていない。
- (27) 「ホンダ, 日米欧で追加減産, 期初計画比5%減, 英工場2ヶ月停止。」, 2008/11/22, 日本経済新聞
- (28) 「ホンダ, キヤノン人員削減, 期間従業員など, 早期退職英で募集」, 2008/12/04, 日本経済新聞
- (29) ホンダ, 企業ニュース, 2008年12月17日, 「2008年 年末社長会見 骨子」
- (30) 「非正規社員の削減, 自動車全メーカーに, 12社合計で1万7,000人規模」, 2008/12/23, 日本経済新聞
- (31) 「ホンダ, 期間従業員ゼロに, 国内減産幅5.6万台拡大」, 2009/01/17, 日本経済新聞
- (32) 「エンジン・部品生産拠点, ホンダ, 稼働停止日設定——2-3月, 栃木・浜松で」, 2009/02/02, 日経産業新聞
- (33) 「自動車や電機, 減産緩和でも……, 『非正規』再雇用は慎重, 社内・グループで人員融通」, 2009/06/18, 日本経済新聞
- (34) 「ホンダ, グループから応援, 国内2工場, 増産へ各100人」, 2009/09/18, 日本経済新聞
- (35) 毎年2月12日に広報発表で計画が公表されている。

- (36) 各年度有価証券報告書、四半期報告書
- (37) 本稿では営業利益などは問題にしなかったが、たとえば、有価証券報告書によると、ホンダ単体では、臨時従業員を除き、従業者数は2007年度から2008年度に約0.4%減少していたが、平均年間給与は2007年度823万円から2008年度793.7万円に、29.3万円、約3.6%減少している。また、連結会社では、臨時従業員を除き、2007年度から2008年度に就業人員は1.6%減少しているが、連結財務諸表で製造原価中の労務費は、2007年度224,421百万円から2008年度212,897百万円に、11,524百万円、約5.1%減少している。いずれも人件費の削減率の方が大きい。従って、雇用者数だけでなく、給与、賞与や基準外賃金などでも調整されているものと思われる。
- (38) 各年度の有価証券報告書の連結決算における「設備の新設、除去等の計画」のうち四輪事業の計画。
- (39) 以下の研究を参照されたい。「生産システムのフレキシビリティに関する考察」、富野貴弘、『明大商学論叢』第88巻第2号、p.73～。その中で、「まずは……段取り替え時間の短縮など、製造現場におけるフレキシブルな生産体制の構築が求められる。それと同時に、製品の製造に必要な部品や資材の効率的な購買体制の確立が欠かせない。」p.79、として、生産の弾力性を部品、資材の購買リードタイムの短縮の問題から考察している。
- (40) 「2000年代前半には、需要に応じて柔軟に多機種を生産する体制を、鈴鹿、狭山へ導入。その後、海外拠点へと展開し、グローバルでの相互補完生産体制を構築してきた。」(ホンダ、企業ニュース、2008年5月21日、2008年社長会見 骨子)
- (41) 一般的には、生産量の調整を行う場合、一直のみあるいは交代制がない場合には、まず残業時間の増減によって対応する。残業時間に関するデータが公表されていないため、時間外労働の増減による生産調整の実態は扱えなかった。
- (42) 「ホンダ、日米欧で追加減産、期初計画比5%減、英工場2ヶ月停止。」、2008/11/22、日本経済新聞
- (43) ホンダ、企業ニュース、2008年12月17日、「2008年 年末社長会見 骨子」
- (44) 「ホンダ、期間従業員ゼロに、国内減産幅5.6万台拡大」、2009/01/17、日本経済新聞
- (45) 「ホンダ、5万台追加減産、国内・北米で——市場縮小に対応」、2009/01/27、日本経済新聞
- (46) 「エンジン・部品生産拠点、ホンダ、稼働停止日設定——2-3月、栃木・浜松で」、2009/02/02、日経産業新聞
- (47) 「ホンダも減産圧縮、埼玉製作所、停止、2日に縮小——在庫調整進み4月に」、2009/02/28、日本経済新聞



- (48) 資料は日本自動車販売協会連合会調べによる。軽自動車を除く。空白の部分はランキングに入る車が少なかった時期。
- (49) ホンダ「広報発表」
- (50) この間の不況における雇用問題について、日本経済新聞の「きしむ雇用(上) 輸出企業、最速の生産調整——自動車、半年で2万人減。」(2008年12月11日)によると、「『非正規』緩衝に……今回の調整速度はずば抜けている。『非正規社員の存在が柔軟な生産調整を可能にしている』(自動車大手幹部)。過去最速の生産調整の結果、各社は過剰な在庫を抱え込まずに済み、需要が戻れば業績が回復しやすい。雇用の流動化が企業の危機対応力を高めたともいえる。」と生産調整能力のうち、生産設備だけではなく雇用の弾力性についても指摘している。
- (51) 「絶好調 ホンダ 生産改革の凄み」、2002/3/23、『週刊ダイヤモンド』、p.144
- (52) 以下の3本の企業ニュースに基づいている。「企業ニュース、ホンダの情報、1999年12月21日、ホンダ、四輪パワートレイン生産体制を改革、完成車との同期生産体制を構築」、「企業ニュース、2000年5月26日、ホンダ、2003年度までの事業展開を発表」、「企業ニュース、2000年9月26日、鈴鹿製作所 生産体制改革ラインの概要について」
- (53) ホンダ、企業ニュース、2000年9月26日、「鈴鹿製作所 生産体制改革ラインの概要について」
- (54) ホンダの情報、1999年12月21日、「ホンダ、四輪パワートレイン生産体制を改革、完成車との同期生産体制を構築」
- (55) ホンダ、企業ニュース、2000年9月26日、「鈴鹿製作所 生産体制改革ラインの概要について」
- (56) ホンダ、企業ニュース、2002年12月18日、「Honda、2003年の取り組みを発表」、「八千代工業、製品情報、Focus」、2003
- (57) ホンダ、企業ニュース、2000年9月26日、「鈴鹿製作所 生産体制改革ラインの概要について」
- (58) 『ホンダグループの実体 2001年版』、2001年6月5日、アイアールシー、p.39
- (59) 「本田、四輪車で“生産革命”——2工場に汎用型ライン(クローズアップ)」、1999/09/24、日経産業新聞
- (60) ホンダの情報、1999年12月21日、「ホンダ、四輪パワートレイン生産体制を改革、完成車との同期生産体制を構築」
- (61) 「本田、AT生産体制を再構築——浜松のCVT、鈴鹿へ移管」、2000/02/02、日経産業新聞
- (62) ホンダ 企業ニュース、2000/9/26、「鈴鹿製作所 生産体制改革ラインの

- 概要について」
- (63) HONDA 『株主通信』, 2001, No. 108 「世界をリードするフレキシブルな生産体制の確立」
  - (64) HONDA 『株主通信』, 2001, No. 108, p.6. 「生産体質改革」導入前の1990年代後半から1990年代末にかけてのホンダ米国工場の生産管理方法については, 鬼塚光政, 「ホンダ・オブ・アメリカ・マニュファクチュアリング社(HAM)の生産管理」, 鬼塚光政, 『桃山学院大学経済経営論集』, 第39巻第4号, p.125-174, 1998年2月7日。折橋靖介, 「ホンダHAMにみる国際経営モデル」, 『経営経理研究』, 61, p.1-44, 1998年12月18日, などがある。
  - (65) HONDA 『株主通信』, No.108, 2001, p.6
  - (66) 「絶好調 ホンダ 生産改革の凄み」, 2002/3/23, 『週刊ダイヤモンド』, p.146
  - (67) 日本自動車工業会, JAMAGAZINE, 2003年3月号, p.10
  - (68) Honda の情報, 2001年7月18日, 「英国四輪車第二工場 完成」
  - (69) 「ホンダの新型インテグラ, 生産体質改革で新規専用ラインを不要に」, 日経BPnet, 2001年4月18日, <http://www.nikkeibp.co.jp/archives/128/128492.html>
  - (70) 企業レポート, 「ホンダ 国内販売不調を救うフレキシブル生産の妙稼働率維持で業績堅調」, 『週刊ダイヤモンド』, 2003/10/18, p.49
  - (71) 「ホンダ, マザー工場である狭山工場を公開(その1)——混流生産でタクトタイムは49.7秒。『トヨタも日産も凌ぐスピード』」, 2005/06/16, Tech-On, 日経BP
  - (72) 「ホンダ——資産効率, トヨタをしのぐ“高速回転”, 3割の規模で利益6割(会社分析)」, 2002/03/22, 日経金融新聞
  - (73) 同上記事
  - (74) ホンダ ニュース, 1996年9月5日, 「ホンダ, 米国でV6エンジン生産を開始」
  - (75) ホンダの情報, 2002年7月10日, 「Honda, 北米の四輪車生産能力を増強——アラバマに第二ラインを建設, パワートレイン生産のフレキシビリティを向上——」
  - (76) 企業レポート, 「ホンダ 国内販売不調を救うフレキシブル生産の妙稼働率維持で業績堅調」, 『週刊ダイヤモンド』, 2003/10/18, p.49
  - (77) 「ホンダ, マザー工場である狭山工場を公開(その1)——混流生産でタクトタイムは49.7秒。『トヨタも日産も凌ぐスピード』」, 2005/06/16, Tech-On, 日経BP
  - (78) 企業レポート, 「ホンダ 国内販売不調を救うフレキシブル生産の妙稼働率維持で業績堅調」, 『週刊ダイヤモンド』, 2003/10/18, p.48

- (79) 「内需で稼ぐ(4) 小さく速く、技術は内製(ホンダの行く道)」, 2004/8/30, 日経産業新聞
- (80) 『ホンダグループの実態 2003年版』, 2003年8月2日, アイアールシー, p.44
- (81) 「ホンダ社長福井威夫氏——オハイオ工場に期待(回転いす)」, 2004/09/14, 日本経済新聞
- (82) 「ホンダの米アラバマ工場, 2万7,000台を減産調整, 副社長会見」, 2006/02/01, 日経産業新聞
- (83) 「危機脱出の処方箋 3 社長が一番大事なものをあきらめて使命感を共有」, 2009.4.4, 『週刊東洋経済』, p.111
- (84) M. ホルウェグ + F. K. ピル, 『21世紀の自動車産業 受注生産による究極の車づくり』, 2004年, 富野貴弘訳/塩路洋監訳, 2007年9月, 文真堂, p.4  
M. Holweg and F. K. Pil, (2004), *The Second Century Reconnecting Customer and Value Chain through Build-to-Order*, The MIT Press, p. 3.
- (85) 同上書, p.126, Ibid., p. 106
- (86) 同上書, p.154, Ibid., p. 127
- (87) 同上書, p.240, Ibid., p. 200
- (88) 富野貴弘, 「自動車生産の受注システム(1)——長期と短期の計画サイクル統合——」, 『明大商学論叢』, 第86巻第1号, p.82
- (89) 富野貴弘, 「生産システムのフレキシビリティに関する考察」, 『明大商学論叢』, 第88巻第2号, p.77
- (90) 富野貴弘, 「生産システムの産業間比較に関する試論……市場適応力を軸にして——」, 『明大商学論叢』, 第89巻第3号, p.39
- (91) 富野貴弘, 「生産システムのフレキシビリティに関する考察」, 『明大商学論叢』, 第88巻第2号, p.78
- (92) 同上, p.78
- (93) 同上, p.78
- (94) 同上, p.79
- (95) 塚本潔, 『トヨタとホンダ』, 2001年12月, 光文社, p.90
- (96) 同上書, p.93
- (97) 同上書, p.94
- (98) 池原照雄, 『トヨタ VS. ホンダ』, 2002年4月, 日刊工業新聞, p.198
- (99) 同上書, p.202
- (100) 「危機脱出の処方箋 3 社長が一番大事なものをあきらめて使命感を共有」, 2009.4.4, 『週刊東洋経済』, p.110/111
- (101) 同上記事, p.110
- (102) 同上記事, p.110

- (103) 桃井裕理氏から「フレキシブル生産の限界が露呈した」(「ホンダ、完全フレキシブル生産へ、大型車から小型車まで、激しい市場変動に即応」, 2008/09/03, 日経産業新聞)と指摘されている。
- (104) ホンダ 企業ニュース, 2008年10月14日, 「Honda, 米国のフレキシブル生産体制をさらに強化」
- (105) 同上ニュース
- (106) 「ホンダ、完全フレキシブル生産へ、大型車から小型車まで、激しい市場変動に即応」, 2008/09/03, 日経産業新聞
- (107) 「危機脱出の処方箋3 社長が一番大事なものをあきらめて使命感を共有」, 2009.4.4, 『週刊東洋経済』, p.110