

グローカリゼーションの概念と実際  
-ホンダのミャンマーにおける二輪車ビジネスの展開事例から-

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学経営学研究所 公開日: 2021-11-29 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 鷺見, 淳, 野寄, 真市 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/21978">http://hdl.handle.net/10291/21978</a>

経営論集  
68巻第2・3合併号  
2021年3月

## グローカリゼーションの概念と実際

—ホンダのミャンマーにおける二輪車ビジネスの展開事例から—

鷺見 淳  
野寄 真市

### はじめに

グローカリゼーションは、今日、グローバリゼーションと同様、多くの分野において、非常に多面的に用いられている概念である。本稿の目的は、グローカリゼーションの概念に関する論点を整理し、その概念の実際を考察することである。グローカリゼーションの実際の考察においては、本田技研工業の二輪車事業のミャンマーでの事業展開の事例を取り扱うが、事例研究の執筆については、本田技研工業株式会社、二輪事業本部、事業企画部の野寄真市氏にお願いした。

### 1. グローカリゼーションの概念

グローカリゼーション (Glocalization) とは、グローバリゼーション (Globalization) と現地化を意味するローカリゼーション (Localization) を組み合わせた造語で、一般的にはよく「地球的規模で考え、地域に根ざして行動する」(Think globally, act locally)、あるいは、逆に、「地域レベルで考えて、地球的規模で行動する」(Think locally, act globally) という意味で用いられる。語源としては、1980年代に海外市場に進出した日本の企業が販売戦略として使い始めた和製英語にその起源がある<sup>1</sup>。日本の製造企業の海外進出は、1985年のプラザ合意以降に本

1 グローカリゼーションの語源についての見解は、上杉の研究(2009, 2011, 2014)を始めとして、多くの研究者が、日本企業の海外進出で使われていた和製英語であるとしている。例えば、根本孝は、グローカリゼーションは、和製英語として、1980年代後半に『日経ビジネス』誌に初めて登場した、としている(根本 2004: 2)。しかし、別の見解もある。Victor Roudometof (2016)によれば、1990年5月にドイツのボンで開催された地球

格的に展開され、それまでの輸出中心の戦略から海外生産へと、その戦略の重心を大きく転換させた。この時期の海外生産における成功の鍵は、大きく分けて2つの戦略上の課題を克服することにあった。一つは、日本の工場で製造した「日本の品質」と同じものを現地の工場ですでに作ることができるのかという生産システムの現地工場へ移転可能性の課題、もう一つは、製品をどれだけ現地のニーズに合わせて「現地化」できるのかといった販売戦略上の課題であった。伊丹敬之（1991）によれば、海外進出の結果、世界中に分散した事業の全体的な効率性の向上を考える一方で、現地化（ローカリゼーション）のメリットにも配慮するという、当時の日本企業の海外進出における経営方針が社員により「グローカリゼーション」と呼ばれていたことを記している（伊丹 1991:127）<sup>2</sup>。また、Roland Robertson（1992）によれば、企業活動がグローバル（地球的規模）に展開する一方で、他方では、製品をローカル（現地）のニーズに適合させるという、当時の日本製造企業の海外進出における販売戦略的課題をグローバルなローカル化（global localization）、すなわち、「グローカル化」（glocalize）という合成語で言い表していたという（Robertson 1992: 173）。

グローカリゼーションの概念は非常に多岐にわたる文脈で使用されていて、いまだに統一的な見解はないといえる。1980年代、世界市場に進出しつつあった日本企業が使用していたマーケティング用語に由来するということを指摘し、グローカリゼーションという用語を学術用語として初めて提唱したのは、イギリスの宗教社会学者である Roland Robertson（1992）であるということがしばしば指摘されるが、その発想、すなわち、グローカリゼーションという概念に内在する「グローバル」対「ローカル」という二つの対立する概念を明確にすること自体は、Robertson（1992）以前から存在する（上杉 2009,2011,2014; 山口 2013; 大谷 2008）<sup>3</sup>。

---

環境と生態学研究についての展示会（Global Change Exhibition）における展示品 Rubik's Cube of Ecology の解説において glocal という用語が初めて用いられたという。すなわち、3次元の正方形の物体が、生態学研究の全地球的規模（macro scale）、地域的規模（meso scale）、局地的規模（micro scale）の相互関係の深み（depth）を良く表現しているということを示すために glocal という用語が初めて使われたという記述がある（Roudometof 2016: 2）。

2 伊丹は当時海外進出をしつつあった日本企業の「グローカルな」経営統合のメリットと困難さについて次のように書いている。「その統合の望ましいあり方は、グローバルな「全体」の効果を考える一方で、現地化（ローカリゼーション）という「個」のメリットを生かすことにも配慮する、というものであろう。つまり、全体と個、グローバルとローカル、の両方をにらむ必要があるのである。その意味で、その統合のあり方をグローバル統合、と名付けよう（単純にグローバルなメリットだけを追えばいいのではないのだから、「グローバル統合」という言葉は使わない方がいい）。ソニーや日本電気がグローカリゼーションという造語でよんでいる、その経営方針のことである。」（伊丹 1991:127）

3 Robertsonも指摘するように、グローカリゼーションに内在する「グローバル」対「ローカル」の対立関係自体は、「普遍」（universal）対「特殊」（particular）の対立関係に見られるように、新しいものではない（Robertson 1992: 174）。

上に「グローバル」の意味として、地球的規模と訳したが、グローカリゼーションの「グローバル」対「ローカル」の2つの対立概念を明確にするためには、「グローバリゼーション」に関するこれまでの議論のなかでも、その相反する2つの考え方について簡潔に確認する必要がある。上杉の研究によれば、グローバリゼーションを現象あるいは過程として理解するにあたり、2つの対照的な見解があり、彼は、それらを、「グローバリゼーションの均質化論」と、「グローバリゼーションの多様化論」と分類している（上杉 2014: 3）。グローバリゼーションの均質化論の観点からは、グローバリゼーションは、それが影響を及ぼす地域や地方に伝統的に存在する慣習や文化を圧倒しつつ消滅させる現象あるいは過程と理解される。典型的な例がアメリカで発案されたファストフードとしてのマクドナルドのハンバーガーである。アメリカで発案されたマクドナルドは、周知のように、現在では、世界中の至る所に存在する。この観点からすると、マクドナルドがフランチャイズ方式により店舗を世界中に拡大させる過程は、ファストフードに象徴されるアメリカ流の簡便性、効率性、合理性を世界中に浸透させ、その過程で、地域に固有な食文化は消滅していくとみなされる。その結果として、世界中の食文化は、アメリカの食文化を中心に、同質化していくと理解される（上杉 2014:3）。上杉の例では、マクドナルドのハンバーガーの世界中への浸透は、アメリカ流の食文化の浸透に関連づけられているが、フランチャイズ方式というアメリカ発祥のビジネスモデルが国や地域に固有の飲食業を消滅させていく過程としても理解できる。経営学の分野では、こうした過程は、多様な組織形態やビジネスモデルが、最も効率的であるために優位性のある特定の方式、すなわち、ベスト・プラクティス・モデル、に収斂する過程とみなされる。また、こういった社会システム、ビジネスモデル、そして文化的要素はアメリカ発祥であることが多いために、この過程は、しばしば、「アメリカ化」(Americanization) あるいは「マクドナル化」(McDonaldization) として理解される（リッツァ 1999）。さらに、この現象は、国境を超えた資源の移動の場合のみではなく、一国内での変化にも当てはまる。アメリカの大規模量販店のウォールマートがアメリカ国内の小さな街に進出し、その地域に昔から根付いていた小規模小売店を廃業に追い込んでしまうといった現象はまさにこの均質化の過程として理解できる。

このように、グローバリゼーションが均質化の圧力を持つ現象あるいは過程であるとみなされる一方で、グローバリゼーションの多様化論の観点からは、グローバリゼーションは、それが影響を及ぼす地域や地方に伝統的あるいは固有の慣習や文化と結びついて雑種化し、新たな物事のあり方を生み出すなど、文化を多様化させる現象あるいは過程として理解される（上杉 2014:4）。マクドナルドのハンバーガーが日本ではテリヤキ・バーガー、あるいは、竜田焼きバーガーに、そして、沖縄のゴーヤ・バーガーに、韓国ではキムチ・バーガーに、インドでは、ベジバーガー（野菜バーガー）に、そのメニューが現地化され、新たな製品として現地で好評

を博したことなどが、良い例である。また、前川は、本来はアメリカ発祥のファストフード (fast food) であるはずのマクドナルドのハンバーガーが、老人の集まる場所として知られている巣鴨のとげぬき地蔵では、原材料の肉も老人向けに特別に時間をかけて柔らかく調理され、老人がゆっくりと味わって食べるというように、「スローフード」化されている例を挙げているが (前川 2004)、これも、グローバリゼーションの影響がローカルの文化要素と混じり合い、新たな形態を生成させつつあるという多様化論の例である。

グローバリゼーションの中で、欧米からアジアに紹介されたものが、現地で好評を博すには、そのアイデアやコンセプトが微妙に現地化されている場合がほとんどである。その格好の例は東京ディズニーランドであろう。アメリカから移植されたディズニーランドが日本で成功しているその理由として、テーマ・パークのレイアウトのみならず、サービスの内容、さらに、スタッフの教育訓練までもが、日本人向けに現地化されたものであることは、社会学・文化人類学・経営学の研究でよく報告されているが (Raz 1999; J. S. Black, and H. B. Gregersen 1998)、これは、グローバリゼーションの過程がアメリカから日本へと一方向的なものでは決してなく、アメリカ発祥のテーマ・パークという「グローバル」な要素が日本で現地化され、その結果として、多様化を促進させているという意味において、グローバリゼーションの多様化論の良い例である。

このように、グローバリゼーションの議論には、2つの対照的な見解があるが、グローカリゼーションの「グローバル」対「ローカル」という対立的な概念は、グローバリゼーションの議論に特徴的に見られる「均質化」対「多様性」、「普遍」対「特殊」、「収斂」対「拡散」、「集権」対「分権」、「中心」対「周辺」という問題意識から派生的に意識されるようになった概念として理解できる。グローカリゼーションの概念を明確に定義付けるのは難しいが、「グローバル」対「ローカル」という二項対立を乗り越え、2つの要素のより複雑な関係性を考察するという Robertson の問題意識 (Robertson 1992: 174) に基づけば、次の見解のようになる。グローカリゼーションとは、「グローバリゼーションとローカリゼーション、すなわち、普遍と特殊、均質化と多様化、が同時ないしは連続的に、しかも、相互に影響を及ぼしながら進行する過程」である (上杉 2011:217; 2014:8; Drori, Gili S., Markus A. Höllerer, and Peter Walgenbach 2014:3)。グローカリゼーションの概念をこのような視点からみれば、「グローバル」と「ローカル」が相互に関連し合うことにより新たな社会現象が生成し、こういった新たな社会現象を、事例研究を基に、文脈を明らかにしつつ考察することが、グローカリゼーションの概念を用いた研究の中心になると思われる<sup>4</sup>。

4 グローカリゼーションについての事例研究の必要性について、山口誠は次のように述べている。「グローカリゼーションという視点の導入において可能になるのは、均質化か差異化かという二項対立を脱し、両者が同時

以上、ここでは、グローカリゼーションの概念に関する論点の整理を試みたが、次節では、事例研究に基づいて、グローカリゼーションの構成要素であるグローバルとローカルが企業の海外進出の文脈の中でどのように相互に関連するのかという問題、すなわち、グローカリゼーションの実際について考察する<sup>5</sup>。

## 2. 事例研究：ホンダのミャンマーにおける二輪車ビジネスの展開

### 序論 スーチー政権前後の二輪車市場概況

#### —ミャンマー国民と二輪車の繋がり—

50年以上続いた軍政権から2016年にスーチー政権下での民政化を果たし、外国からの投資や消費増加が期待されるミャンマー。

2019年外務省や他のデータによれば平均年齢は27.9歳。最多人口帯は20歳～24歳であり25歳未満が全体人口の過半数を占め、消費、文化、新価値観などを牽引し、国力底上げの原動力を担う<sup>6</sup>。潜在需要の大きさや高いポテンシャル、経済の伸長性から「アジアのラストフロン

---

に作動する形式(form)を事例に即して具体的に検討する作業へ、議論を焦点化させることである。つまり、グローカリゼーションは単一の過程ではなく、時代や地域や政治経済的状况などに応じて異なる作動の形式をとるため、常に複数形で語られるべき具体的な社会過程として把握する必要がある。」(山口 2013: 178) さらに、山口によれば、グローカリゼーションの論点がグローバルとローカルの相互作用にあることについて、次のように指摘している。「こうして、均質化と差異化が同時に作動する過程としてのグローカリゼーションは、国境を超えるマクロな水準だけでなく、一国内の地域間を越境する中間的な水準、さらにより小さな境界を越えるミクロな水準でも、さまざまに観察できる。すなわち均質化と差異化が常に同時に作動し、また両者が分かち難く相互に作用し合うことで、新たな社会現象を文脈的に生じさせていくという視点の意識化が、グローカリゼーションという概念の持ち味であるといえる。」(山口 2013: 178-9)

5 上の山口の引用に関連して、上杉はグローカリゼーションが議論される文脈を、経済的文脈、政治的文脈、社会運動の文脈、そして、文化の文脈の4つに大別している(上杉 2011: 209)。さらに、上杉は、経済的文脈におけるグローカリゼーションの議論について、そこでの「グローバル」は「グローバル市場への企業の進出」であり、「ローカル」は「当該企業が進出したローカルな場における製品の現地化」を意味し、両者の相互作用を意味するものではない(上杉 2014: 5)と主張する。しかし、例えば、ローカルな市場に製品を現地化させようと試みる仕事の実際の過程で、グローバル(例えば、製品の仕様に関する本国本社からの要求)とローカル(実際に製品を現地化させるニーズ)の擦り合わせ(すなわち、相互作用)が全く無いとは考えにくい。グローカリゼーションのこういった「具体的な社会過程」(山口 2013: 178)を考慮に入れば、「グローバル」と「ローカル」の相互作用は、経済的な文脈の議論においても確認されるのではないか。この点に疑問が残る。

6 外務省 ミャンマー基礎データ

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/myanmar/data.html>

(最終検索日: 2020年9月22日)

・JETRO 拡大するASEAN市場へのサービス業進出

ティア」とも呼ばれ、今、世界から注目されている。

大いなる将来性から今後の有望な成長市場として期待されているミャンマーに、ホンダは2012年12月最大都市ヤンゴン市に駐在員事務所であるホンダミャンマーオフィスを設立。ホンダ二輪ビジネスの構築と拡大を進めるビジネスにおける知見やアドバイスの提供、販売サポートや市場及びユーザー調査、国情レポート、自動車業界など産業情報収集等の活動を開始した。

開所当時はホンダ専売ディーラーが無く、政府をはじめとする官公庁とのパイプも少なく、またローカルアソシエイトはホンダバイクと他社製バイクの見分けがつかないという、まさにゼロからスタートしたビジネスであった。ミャンマーの二輪車市場のほとんどを価格が安い中国車が席巻しており、ホンダがビジネスを展開するには不利な競争環境であった。設立当時は、駐在員1名とローカルアソシエイト1名という体制で、市場調査やマーケティング調査等を開始した。50年以上の軍政を経て民主化したミャンマーには世界各国から大小問わず様々な企業が殺到していたが、どこも手探り状態であり、勝ち残るためには積極的に現地に足を運び、現場の情報を早く確実に手に入れることが何よりも重要であった。

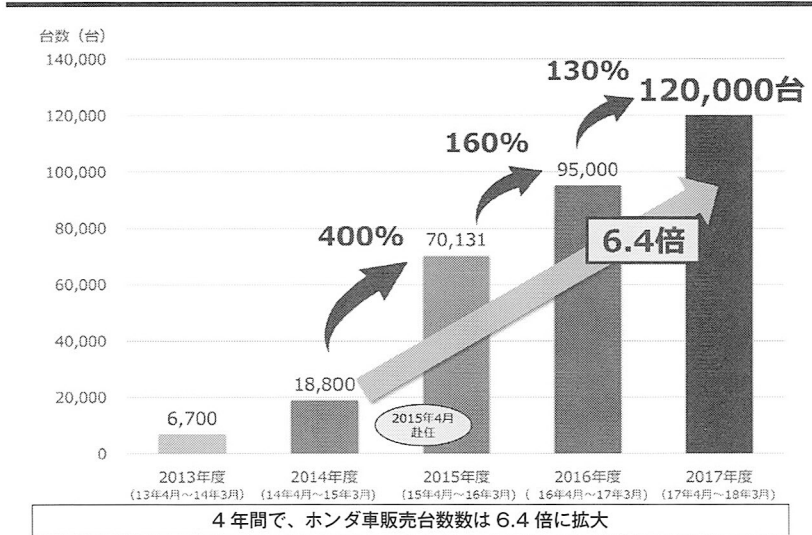
#### ホンダバイクの台数とディーラーが急拡大

オフィス設立後、2013年にヤンゴン市に次ぐ大都市マンダレー市に最初のホンダ専売店を開設、続いて東部高地や南部沿岸部を中心とし全土にホンダ販売網を構築し現在も展開中である。時系列でディーラー店数と販売台数を追うと、グラフ1と2に示される様に、2013年度（13年12月開所～14年3月：ディーラー数／9店。販売台数／6,700台）・14年度（14年4月～15年3月：ディーラー数／49店。販売台数／18,800台）・2015年度（15年4月～16年3月：ディーラー数／100店。販売台数／70,131台）・16年度（16年4月～17年3月：ディーラー数／120店。販売台数／95,000台）・17年度（17年4月～18年3月：ディーラー数／140店。販売台数／120,000台）。

この5年間で伸び率で見ると2012年設立時から2017年度に亘る5年間でディーラー数は131店増／伸び率156%。販売台数は113,300台増／伸び率179%と高い急伸度が見て取れる。（グラフ1, 2参照）

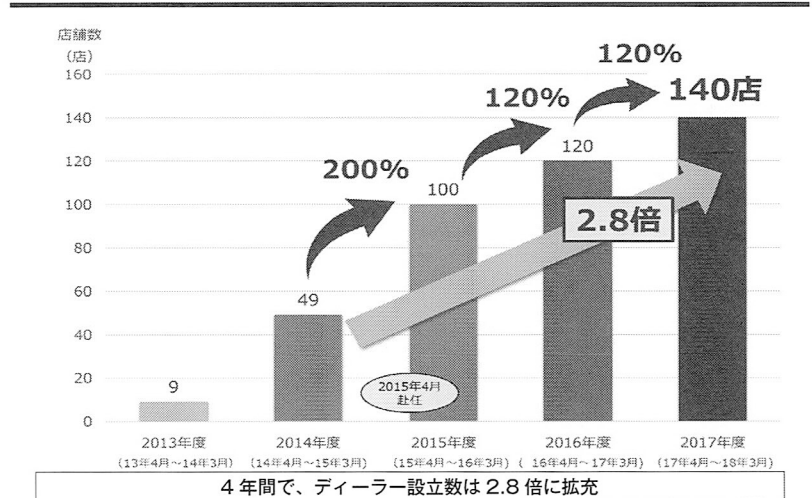
(グラフ 1)

### ホンダ車販売台数推移



(グラフ 2)

### ホンダ専売ディーラー数推移





世界で残された成長市場のラストフロンティアと注目を浴びるミャンマーに、各国から多数の企業が進出し勝ち残りを賭け、もがいている時になぜホンダはこれほど迅速かつ高い成長率で二輪市場を拡大する事ができたのか。加えてミャンマー全土で展開するホンダ専売店のディーラー網構築のスピーディーな浸透力、かつ各州ひいては市町村との良好なる共存性はいかに成立したか。それらの解答をミャンマー二輪車ビジネスで現実にかきた実例でつまびらかに順次解説していく。

またビジネス展開するにあたり不可欠なファクターの一つであり、事業基盤構築と同時進行で導入し改善を重ねている「人軸戦略」があり、とても重要な要素と位置づけている。人軸の成功なくしてビジネスの成功なし。と述べても過言ではない。この人軸をホンダフィロソフィー、ホンダ流人材育成、ホンダ的思考方、ひいては現地人リーダーの育成などを「ホンダの着眼点」から説示する。

キーワードはグローカリゼーション

まず各国から多様多様な企業が数多く進出し成功への第一歩を踏み出そうとする中、なぜホンダがミャンマーで迅速かつ高い成長率で二輪市場を拡大する事ができたのか。なぜホンダ専売店が全土へ波紋の様に浸透拡張できたのか。その専売店が設立された各地域で良好なホンダ共存性がなぜ生まれのか。なぜホンダ式人材育成やホンダフィロソフィーがミャンマー人に受容されたのか。これらの「なぜ」に対する解の根底には一つの軸となるキーワードがあり、時代や世代を超え脈々と受け継がれている。

このキーワードの真意はホンダの「世界基準と現地基準の融合」「全体最適と部分最適の両立」であり、日本で生まれたホンダフィロソフィーにもとづく仕事のやり方が、いかにローカルで適合浸透し合意定着できるのか。換言すればグローバリゼーション（グローバル化）とローカライゼーション（ローカル化）を混合したハイブリット型の「グローカリゼーション」がキーワードとなる。

昨今このグローカリゼーションという言葉が盛んに飛び交っている。このグローカリゼーション（グローカル化）を理解するにはグローバリゼーション（グローバル化）とローカライゼーション（ローカル化）この二つの概念を理解する必要がある。また、グローバリゼーション（グローバル化）が抱える問題を知ることで、グローカリゼーションの必要性を理解することができる。

グローカリゼーションとはグローバリゼーション（地球規模での、世界包括的な）とローカライゼーション（地域規模での、国単体的な）を合体させた造語である。このグローカリゼー

ションの意味を明治大学経営学部専任講師・鷺見淳氏が2019年12月8日のMeijiNet<sup>7</sup>で発信しており、その説明が的を得ており分かりやすい。鷺見氏は「ある国の企業が他国に製造拠点を設立し、他国の市場に進出していく際、現地に適応する必要性と、自国のやり方を現地に移植する必要性といった、2つの相反するニーズをどのように両立させるのか。この相反するニーズを両立させる考え方や行動が企業の海外進出にはとても重要である」と述べている。

現在、一般的にはグローバル化の概念は社会に広がっており浸透率も高い。しかし、グローバル化という考え方の普及度は新聞報道やマスコミ、メディアの露出度、広告や宣伝フレーズの取り扱いなどからまだ低いと見て取れる。

ホンダにおけるグローバル化の歴史は最近始まった事象ではなく海外・国内を問わず拠点進出時には連綿と継承されている。グローバル化という標記は目新しいが、発想としては全体最適と部分最適の融合である。全体最適と部分最適は主に企業組織論、人事効率論で取り上げられる議論である。ここでは視点を「ユーザーに対する価値提供」に置き、実現してきた事例を紹介する。

始めに、海外進出しその国でビジネス展開を検討する場合、必要不可欠な項目として進出する国の歴史・国情・産業・未来観はマストで押さえなければならない。また実際に進出し稼働開始となっても、刻一刻と変化するその国の状況や取り巻く環境情勢を常に注視しなければ事業展開にはころびが必ず出る。

その国で何が起きているかを適宜把握しビジネスの舵を取る。換言すると「現場を知る」ことが最重要点である。この「現場」については後ほど「ホンダの企業哲学」で詳細に解説する。まずは2015年前後のミャンマー国情と二輪車の繋がりについて述べる。

## 2015年前後のミャンマーバイク実情

発展途上国では国勢経済力や国民所得、関税、車両価格などから自動車の普及率は低い。その代りとなる機動力はバイクであり必要不可欠な生活のツールとなっており特にアジアではバイクが日々の暮らしには欠かせない。

ミャンマーにおいて自動車は2018年にスズキが経済特別区でKD生産<sup>8</sup>するまで現地生産車は無く、輸入車に頼るしかなかった。輸入新車は高い関税や取得手続きに時間がかかり、今で

7 MeijiNet: グローバルとローカルの出会いを幸せにするグローカリゼーション

[https://www.meijinet/business/vol264\\_atsushi-sumi](https://www.meijinet/business/vol264_atsushi-sumi)

(最終検索日: 2020年1月9日)

8 ノックダウン (knockdown) 生産のことで、他国あるいは他企業により製造された部品を輸入して、現地で単に組み立てる方式のことである。

も限られた富裕層のみが入手できる。輸入中古車も税金や諸費用等が車輛販売価格に積み入れられ購入価格は非常に高くなる。農業や水産業に従事する国民が多数を占めるミャンマーでは所得から新車、中古車とも手が出せない。ゆえにミャンマーでの移動手段、生活活動の機動力は全土で見れば圧倒的にバイクが占める。全国で唯一、交通インフラ（舗装道路、信号機、交通規制等）がまずまず整備されているヤンゴン市は輸入中古車、公共バスが主流でバイクは使われていない。

なぜヤンゴン市ではバイクが使われていないのか。ヤンゴンは旧名ラングーンと呼ばれ軍事政権時代から首都機能の役割を担ってきた。大統領官邸や軍本部もあり全土との交流要所で交通危険度は右肩上がり。市民保護から軍事政権下の2003年に市内の交通渋滞及び事故の軽減策としてバイク走行禁止令が成立・発布された。ゆえに市内はバイクが走れない＝使われないのである。

ヤンゴン市内は人口全国1位で外資系企業、各国大使館が集まり商業施設やショッピングモールや高級ホテルも林立するミャンマー最大都市である。近年、海外からIT企業や携帯電話会社が進出するにつれ富裕層も増加し、輸入の新車や中古車を購入できるユーザーも増え出したが、おのずと交通渋滞や事故はますますひどくなっている。

多くの市民は公共交通を路線バスに依存するしかないが、市の予算不足が起因するバス車両の少なさと到着遅延、交通インフラの進まぬ改革、世界情勢によるガソリン価格の上昇等からヤンゴン市民は利便性や経済性からバイクの市内走行解禁に声を挙げ、市議会でもたびたび議論されている。

しかしヤンゴン市の交通局や議会決議は自動車とバイクの混合交通による更なる渋滞と事故多発を喚起し、大気汚染の広がり、またバイクを駆使した犯罪の発生予測などから「走行禁止令は継続」として声明を発表。バイクがヤンゴン市民の生活機動力となるにはまだ時間がかかる見通しだ。

他方、ヤンゴン市以外の州や管区（ミャンマー行政構造は7州と7管区があり州や管区は日本でいう県でありヤンゴン市があるヤンゴン管区は東京都のイメージである）は収入・所得から軽トラックを含めた自動車保有率は極めて低く、公共バス網は甚だ未整備。せいぜいバイクタクシーか軽トラックを改造した短距離シャトル便が少数あるだけである。

自転車活用はというとコンクリート系舗装は有数な大都市市内しか整備されておらず、ほとんどの生活道路や基幹道路は土系道路でデコボコかつ石ころ多く自転車走行は乗りにくいというバンクも多い。またミャンマーの年間天候は半年が暑い乾期、半年が大型モンスーン上陸を含む雨期である。雨天時は土の道路が深い水溜道路と様変わりし自転車走行は厳しい。

鉄道網はまだまだ路線インフラやシステムが整備されておらず、鉄道車両も極めて少なく移

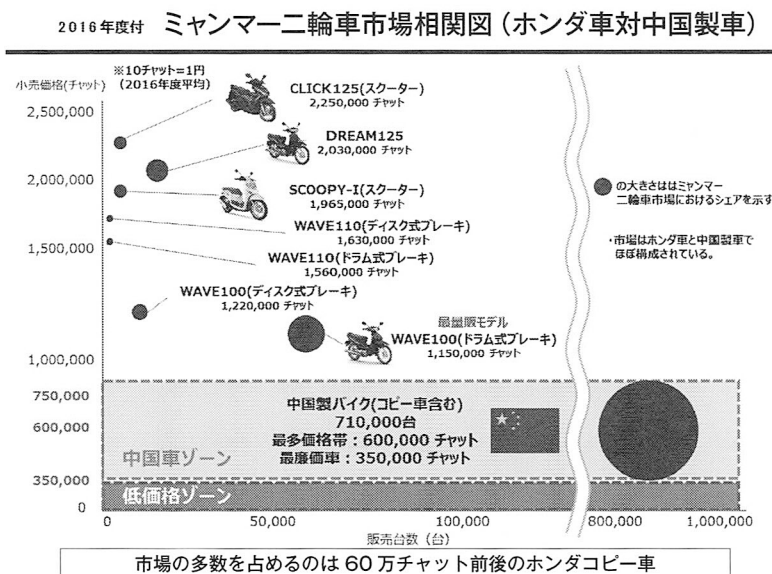
動手段として機能していない。この他の手段は水牛車か徒歩での移動である。

ミャンマーのみならず発展途上国では一般国民の移動手段及び交通手段は甚だ窮乏しているのが現状である。その市民の足を補い生活ツールとして機能しているのがバイクである。自動車に比べ当然ながら購入価格がとて安く、課税も少なく、取得手続きが簡易な事が支持されている点である。

### ミャンマー二輪市場概況

グラフ3はミャンマーにおける二輪市場 2016 年度年間平均の銘柄別台数と価格の相関図である。

(グラフ 3)



ホンダ Wave (ウエーブ) はスタイリッシュなスポーツデザインで男女や年齢問わず支持される最量販モデルである。ホンダ Click (クリック) は足を揃えて乗れるスクータータイプでお洒落なデザインで女性や若年層に人気があるモデル。現地通貨だと売価イメージがつかみにくいので日本円換算する。2016 年度の現地通貨 = チャットと対米ドルの年間平均レートは 1 米ドル = 約 1,240 チャット<sup>9</sup>。

9 ミャンマー通貨チャット減価の背景 - 大和総研

[https://www.dir.co.jp/report/research/economics/emg/20170120\\_011607.html](https://www.dir.co.jp/report/research/economics/emg/20170120_011607.html)

(最終検索日: 2020 年 1 月 25 日)

同じ2016年度の米ドルと円の年間平均レートは1米ドル=約108円<sup>10</sup>。従って2016年度平均の円対チャットのレートは1円が約11.5チャットとなる。この為替算式からミャンマーでWaveの円換算は10万円となる。スクータータイプのClickは約18万5千円。このグラフ3で表した様にミャンマー市場で大量に売れているのは価格が安い中国製車であり、最多価格帯は6万円前後、最も安いバイクは3万5千円前後で上市されていた。10万円のホンダ量販車Waveは1台で中国製の3万5千円前後の最廉価車なら3台買える。スクータータイプのClick(クリック)なら1台で中国製バイクは5台買える。

ここで留意して頂きたいのはミャンマーの経済体質である。まずミャンマーの産業構成だが大和総研2018年発「ミャンマー経済の現状」<sup>11</sup>では2016年度のミャンマー産業構成は農業が25.3%でトップ、次いで製造業が22.4%であり二つの産業層で47.7%と産業構成のほぼ50%を占める。これに沿岸部の水産業、国土を縦断する山岳帯での林業や鉱業を加えると国民の過半数が第一次産業や第二次産業に従事する典型的な発展途上国型就労構成である。

次にキーポイントとなるのは就労従事者の平均月収である。JETROの2016年発「ミャンマーBOP層実態調査レポート」<sup>12</sup>によるとミャンマー経済学的階層は中流下位(クラス4)から中流(クラス3)を合わせた全国世帯が国内の75%を占め、月収は米ドル200~1,000と推定している。また三菱東京UFJ銀行の「2017年アジア・オセアニア各国の賃金比較」<sup>13</sup>ではミャンマーの一般工具月収は米ドル124と記している。2016年度時点のミャンマー法定最低賃金は日額で3,600チャットであり前述の16年度為替レートで円換算すると日額313円、月額では約9,400円となる。他のアジア諸国と比べても国民所得は総じて全体的に低レベルである。ここで今一度、グラフ1に目を転じて頂きたい。10万円のWave~18万5千円のClickなど高価格モデル投入したホンダ製バイク販売台数が毎年驚異の伸びを記録している。

2016年度ミャンマーバイク総市場は各州各管区の交通局二輪登録簿、品目別税収台帳また国

10 米ドル対円相場(仲値)一覧表(2016年)七十七銀行

<https://www.77bank.co.jp/kawase/usd2016.html>

(最終検索日:2020年1月25日)

11 ミャンマー経済の現状2018年8月30日大和総研

[https://www.dir.co.jp/report/research/economics/emg/20180830\\_020293.pdf](https://www.dir.co.jp/report/research/economics/emg/20180830_020293.pdf)

(最終検索日:2020年1月25日)

12 JETRO ミャンマーBOP層実態調査レポート

[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/theme/bop/precedents/pdf/lifestyle\\_education\\_201601\\_mm.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/theme/bop/precedents/pdf/lifestyle_education_201601_mm.pdf)

(最終検索日:2020年1月25日)

13 アジア・オセアニア各国の賃金比較 三菱東京UFJ銀行

<https://www.bk.mufg.jp/report/insasean/AW20170515.pdf> [tps://www.bk.mufg.jp](https://www.bk.mufg.jp)

(最終検索日:2020年1月25日)

別輸入実績表などから中国製バイクは71万台、ホンダが9.5万台、その他タイ製バイクやインド製バイクが1.5万台、トータルでおおよそ82万台市場と推定した。前年2015年度は中国製バイクが67万台、ホンダが7万台、その他製バイクが1万台、トータルでおおよそ75万台市場と推定した。

この15年度から16年度の中国製バイクとホンダの販売台数伸び率を比べると15年から16年への伸び率は中国製バイクが107%、ホンダは135%。同年度の占拠率（シェア）で比べると中国製がマイナス27ポイントの86.6ポイントで前年比96.3%のシェアダウン。ホンダはプラス2.3ポイントの11.6ポイントで前年比124.7%のシェアアップ。販売台数伸び率と市場占拠率から高額モデル投入のホンダが廉価モデル中国製の勢いを止め、中国製が伸びを期待する台数を奪い、逆に販売台数と占拠率を伸ばしていることが見て取れる。

なぜ、国民所得から見ても平均月収以上のホンダ高額バイクが右肩上がりにミャンマーで販売台数を驚異的に急伸したのか。この結果から何が読み取れるのか。それがいかにビジネス展開に結びつくのか。その理由を解析すると様々な事実がキャッチでき二輪ビジネス戦略に結びつけられる。

### ホンダの行動指針

ここからがホンダ企業哲学を踏まえたミャンマーバイクビジネス戦略の本論であり、核心を順次説示する。

この企業哲学の解釈だが企業の行動指針やポリシーと広義に捉えて頂きたい。企業として必ず遵守する信条や考え方、加えて支柱となる行動要件と思い描いて頂ければ理解が深まるであろう。その解析をホンダ手法で紐解いて行く。

についてはホンダの行動指針やポリシーが製品開発や事業拡大にどの様に寄与し世界から信用されたのか。精神的な意思力が現実的な営利をいかに産み出したのか。これら解答の核心となる企業体質と実業の連鎖を理解して頂くため現実にホンダがビジネスで成功したケースをいくつか挙げる。

ホンダ（本田技研工業株式会社）は1948年9月に本田宗一郎によってバイクメーカーとして創業した。初めは零細な自動車修理工場からスタートし今やオートバイ、自動車、発電機や船外機などの汎用製品、また2015年12月からジェット機の製造と販売を開始した。企業体質をイメージしやすくして頂くために、ホンダの歴史で世界からスポットライトを浴びた主な出来事を以下に製品別領域で紹介する。

二輪車では通勤の足また新聞や郵便の配達車などで幅広く利用されているスーパーカブが1958年8月に「スーパーカブC100」の量産を埼玉工場で開始し、日本オリジナルに固執する

ことなく、世界のユーザーニーズに合わせ海外 15 ヶ国で生産され 2017 年 10 月には世界生産累計が世界初の単一モデル 1 億台を達成した。また 1949 年に「ドリーム D 型」を量産して以来、排気量 50cc の原付バイク～大型モデル 1800cc までが 21 ヶ国で生産され、その合計である世界生産累計が 2019 年 12 月初旬に 4 億台を突破した。ともに他メーカーが追従困難なレコードを樹立した。

四輪車領域では米国で 1970 年に「大気清浄規制法＝マスキー法」が施行され、この規制をクリアできない自動車は米国内で販売不可となり GM やフォードは頭を抱え、トヨタ、ホンダ等も輸出影響を懸念し困惑した。大手外国自動車メーカーでさえそれまでクリアできなかったこの超難関の「マスキー法」を 1972 年にホンダが開発の CVCC 技術で審査を受け世界で初めて法規制をクリアした。当時は弱小メーカーだったホンダがクリアした事に世界は驚愕し、これを契機にホンダの名前が世界に浸透した。このエンジンを搭載した自動車「シビック」は日米欧で大ヒットし今でもロングセラーであり、その技術が現在のハイブリッド車や電気自動車の開発に繋がっている。その技術開発力の源流は当然ながらオートバイ開発で培ったノウハウが技術面で寄与しているが、それ以上に社員の覇気、前進への意欲が大きく貢献している。

#### 夢、チャレンジ、貢献

そのエネルギーの源泉が創業者の本田宗一郎の 3 つの言葉である。本田宗一郎は社長退任するまで社員に言い続けた言葉が「夢・チャレンジ・貢献」であり、この 3 つの言葉がホンダの行動指針及びモチベーションとして今も受け継がれており、それがあらゆるパワーの源泉となっている。

それを具現化した代表的な出来事があり、今なお語り継がれている。本田宗一郎はオートバイで得た技術と資金を基盤に自動車産業に参入するために衝撃的な行動を起こした。1964 年 1 月にまだホンダは自動車を国内で上市してないにも関わらず、なんと「自動車レース世界最高峰フォーミュラ 1 = F1 選手権」参戦を発表した。まして F1 レース用のエンジンや車体は手掛けた経験も無いのに参席を決めたのだ。本田宗一郎は「最高峰の F1 レースに参戦し優勝するのがホンダのチャレンジであり夢である。F1 参戦で得られる新たな技術と開発力を今後上市する市販車に安全性能も高めフィードバックし、お客様と社会に貢献させて頂く」と宣言し 1964 年 8 月にドイツグランプリにエンジンもシャシーも独自開発・製造し初参戦した。

初戦は残り 3 週でリタイア。しかし翌年の 1965 年 10 月メキシコグランプリでスタートからフィニッシュまで終始トップを走り続け参戦からわずか 2 年目で初勝利をつかんだ。ホンダ独自の純正日本製マシンの勝利は当時、F1 レースを席卷していた欧州勢に衝撃を与え、称賛を受けた。

本田宗一郎は記者会見で「自動車製造をすると決めた以上、1番困難な道を敢えて選び、たとえ負けてもその原因を追究し、技術も品質も高め、より性能が優れた安全なクルマを御客様に提供する義務があり、勝ち得た技術は市販車にドンドン投入していく。まさにF1は走る実験室だ」また「夢とチャレンジ精神があれば高いハードルも越えられる。流した汗と涙が己の財産となり明日に繋がる」と述べた。

その夢とチャレンジ精神は時代を超え引き継がれ、1988年シリーズにフェラーリなど強豪が参戦するなか伝統ある車体メーカーの英国マクラレン社とタッグを組みマクラレン・ホンダとして驚異の16戦中15勝、勝率90%超を挙げ、今も破れないスーパーレコードの金字塔を立て、モータースポーツの歴史に新たな1ページを刻んだ。

この他、具現化し注目されたビジネスはホンダジェットの製造・販売だ。ホンダの志であるバイクや自動車と同様にモビリティの拡充、すなわち移手段の広がりを進めるべく創業67年後に自力でジェット機を開発し、航空ビジネスをスタートした事は世界の耳目を集めた。

この様に二輪ビジネスで実現されている「スーパーカブの単一モデル生産累計1億台」や「二輪車全排気量の世界生産累計4億台」の他メーカーが追従困難な桁違いのボリュームはそれだけ全世界の御客様から支持され評価されている証左である。

ホンダは「夢・チャレンジ・貢献」の行動指針を実践し、難関や高いハードルを粘り強くクリアしている。そのスピリッツが先輩から後輩へ伝統として承継され企業体質を形成し、加えて次世代の人材育成に自然と繋がり今日のホンダに至っている。この「夢・チャレンジ・貢献」はホンダ体幹の要の一つであるが、ビジネス戦略の土台となるのは戦略を構築する考え方と行動である。

前述したグラフ1で表した様にミャンマーでホンダバイクビジネスがなぜ、国民所得から見ても平均月収以上のホンダ車=高額バイクが右肩上がりに販売台数を驚異的に急伸したのか。この結果から何が読み取れるのか。それがどうビジネス展開に結びつくのか。その解答はホンダの使命感にもとづく考え方と行動哲学が根底にある。その考え方と行動哲学を説示する。

## (1) 二輪車ビジネスとグローカリゼーション

### — ホンダの考え方と三現主義 —

受け継がれる「三現主義」

創業以来、ホンダはモノづくりを始める際に必ず行う考え方がいくつかあり、現在も脈々と受け継がれている。その代表的な考え方が「三現主義」である。

三現とは「現場・現物・現実」の3つの交差する現を表している。一つ目の「現場」とはま



さに現場で何が起きているのかを把握する。モノを売る、生産する、研究するなど様々な現場はどの様な状況なのかを自ら足を運び、自分の目や耳で確認し事実をつかむ。

二つ目の「現物」とは現場にある物を実際に目や手などで確認し経験や知見からその場で分析する。クオリティはどうか。完成度は高いか低いか。危険性はあるか否か。などである。

三つ目の「現実」とはその場で起きている事実は何か。実態はどうなっており、実際に生まれている真実は何かを客観的に認識する。

三現主義による考え方や分析は、ごまかしやデコレーション等できないので揺るぎない事実が浮き彫りになり、物事を分析や探求するカギとなる因子及び情報が発掘でき問題解決の一助にもなる。また三現主義は現代では営業系、生産系などに留まらず医療系など様々な産業や職種で活用され海外の産業界でも受け入れられており英訳もある。

この三現主義で前述のなぜユーザーから高額なホンダバイクが右肩上がりに急伸している理由を掘り下げる。

まず現場である。現場でなにが起きており、現場はどういう状況なのかを自ら現場に足を運び自分の目や耳で確認した。前述したミャンマーバイク利用状況で述べた様にミャンマーでは最大都市ヤンゴン市など大都市を除き、国民平均年間所得から中古自動車さえ購入できる層が極めて少ない。まさに都市部以外の地方現場では現地の道路はコンクリート舗装ではなく土系道路でデコボコし、自転車では石ころ多く乗りにくいバンクも頻繁。かつ全土では整備されてない土系道路がほとんどで、6ヶ月続く雨期時には深い水溜り道路と様変わりし自転車走行は難しい。人々の移動手段は主として徒歩であり、水牛車やせいぜいエンジンがむき出しで屋根のない農耕トラクターが実情であり、雨期時は更に厳しい状況となる。

次に足と目を人々の生活環境に向けた。病院や薬局は地方には無く都市部まで行くしかない。急病になっても救急車がとても少なく、ゆえに日本ユニセフ協会・世界子供白書<sup>14</sup>の統計によると乳幼児や小児、高齢者の死亡率は高い。食料や生活品の市場は地方町村ではその中心地にあり、居住地域周辺には小さな雑貨屋が数店あるのみで陳列している商品の種類は少なく埃まみれである。学校や役場などの公共機関も徒歩で一時間以上かかる場所に点在し移動は極めて大変かつ深刻な問題であることが分かった。

この深刻な移動手段問題を解消しかつ生活ツールとして無くてはならない必需品がバイクなのである。職場への通勤、食料市場や日用品店への買い出し、子供の学校への送迎、役場や病院・薬局へ、などなど毎日の生活ニーズに欠かせないのがバイクである。地方の市町村道路や

14 世界子供白書 2017 日本ユニセフ協会 統計データ

<https://www.unicef.or.jp/sowc/data.html>

(最終検索日：2020年1月26日)

大都市に向かう長距離幹線道路ではバイクが数多く走り、ある市や町の主要道路では走行量の多さがまるで魚群の様に行き交い壮観であった。

### 三現主義「現場」

次に現場＝現地で走行しているバイクの調査を行った。調査項目はミニマムでも4項目8点をリサーチする。(項目1) 使用しているバイクはどこメーカーか。また流通経路は。(項目2) 機種別の性能と販売価格。(項目3) ユーザーの特性と属性。(項目4) ユーザーの使用目的とバイク活用状況。この他の項目としては、その地域でのメーカー別販売店舗数、修理サービスの状況、エンジンやブレーキなどの構成部品の銘柄、エンジンオイル等の油脂類はどのメーカーを採用しているのか。など調査項目は目的によって増えるが、必ず上記4項目8点は押さえなければ現場の状況は把握できない。

これらを踏まえ調査した結果、現場、現物、現実が見えてきた。この市内で交通量が多い交差点で計測したバイクのうち約10台に9台が中国製バイクで、残り1台がホンダバイクであった。乗っている機種は量販モデルのWaveが80%を占めていた。グラフ3で示し前述した様に2016年のミャンマーバイク総市場は推定82万台であり、そのうちホンダバイクは9.5万台。シェアは11.6%。ゆえに、この走行調査の10台のうち1台がホンダ車の比率はそれを裏づける。

次にユーザーインタビューからユーザーの特性と属性が明らかになった。特性は、ほぼユーザー全員が毎日使用し、子供の学校の送り迎え、通勤の足、食料品市場や日用品の買い出しに使用し、ユーザーによってバラつきはあるが総じてデイリーの積算距離は長く、乗っている時間も総計2時間以上のユーザーが多かった。職業は農業、果実園、大豆等穀物などに携わっているユーザーが多数派を占め、次点は生鮮品や食料の卸売業及び建設工具であり、この上位2業種で約70%を占めた。属性はWaveがまたがり系モデルゆえ男性が多く、女性は足元を揃えて乗れるスクーター系を好むので、この市ではスクーター系は少数であった。年齢構成は10代～40代で80%以上を構成。更に現場に足を運び見えた事実がいくつかある。

一つは職業特性からバイク活用状況は基本的には日常使いたが、農業系、卸売り系が多いので後部荷台に成果物や商品などを大量に積載しているユーザーが沢山おり、そのボリュームは尋常では無い。またフロントにも前カゴを付け荷物を入れているユーザーも少なくない。

二つ目は荷物や商品を積載していない時には家族で乗っている。例えば父親が運転し母親が赤ん坊を抱き後ろに乗る。その父親と母親の間に小学生の子供2人が乗り、計5人が乗っているのである。日本ではもちろん違法だがミャンマーでは普通であり交通整理の警察官は目もくれず注意もしない。

次にバイクの商品性をチェックする。重要な販売価格調査は市内に点在するバイクショップ

で聞き取る。留意点はできるだけ多く訪問し、売価や顧客情報の精度を上げる。また同時に売れ筋商品や、なぜ売れているか等をヒヤリングし販売戦術の糧にする。それではこの市内の販売価格は、グラフ3で示し、先に解説した様に円換算するとホンダ量販車 Wave は10万円であり、中国製の最廉価車が3万5千円前後なので、1台のホンダ Wave で中国製バイクなら3台買える。スクータータイプの Click (クリック) なら1台で中国製バイクは5台買える。また中国製の中でよく売れている価格帯は6万円前後のバイクなので、この価格帯と比較しても10万円のホンダ量販車 Wave は約2倍であり、逆に見れば中国製バイクはホンダバイクの半値である。

ミャンマー平均月収から考察しても手に届く価格の中国製バイクの伸びを削ぎ、なぜ高額なホンダバイクが右肩上がりで急伸しているのか。

### 三現主義「現物」

要因を三原主義で紐解くと次は「現物」である。繰り返すと、現物とは現場にある物を実際に目や手などで確認し経験や知見からその場で分析する。クオリティはどうか。完成度は高いか低いか。製品に危険性はあるか否か。などである。

現場で現実を確認すると、この市で販売されていた中国製バイクの現物はすべてホンダバイクのコピーであり中国の浙江省や雲南省などにある多数のバイクメーカーから運ばれている。車体の長さや車高、デザイン、メーターエリア、ヘッドライトやマフラーの形状等ほとんどのディテールがホンダバイクの真似であった。エンブレムは Honda と JAPAN をミックスした「HONJIA」、エンジンカバーの刻印は「HONGA」、ボディステッカーはホンダ Wave に小文字 s を付けた「Waves」、Dream なら「Dreamer」、Click なら「Air-Click」などの類似コピーが無数にあった。加えてコピー車のシートには堂々と「日本完成品合格証：Maid in Japan」が貼られていた。写真①



写真①：HONDAのコピーバイク、ショップ看板やエンジンカバーなどコピーが氾濫

これらコピー車のクオリティや完成度を現場で調べるとかなり低レベルである事が判った。マフラーはブリキの様に薄く、シートの中身はウレタンでなく低級スポンジ、ボディカバーはピタッと噛み合わず隙間があり浮いている。特に困惑したのが心臓部のエンジン周りである。エンジンカバーは薄くエンジンを守る強度は外見からも弱そうであり、ブレーキワイヤーもブレーキパッドも外から観察した限りでは耐久性に疑問符がつく素材や形状であった。

他の構成部品も見た事もない中国製が多数取り付けられていた。これらから安全性は低く、危険性は高い事が見て取れた。また、中国製バイクは車体全体が安い中国製部品で構成され、フレーム形状もコピーゆえ原価コストが安価であると見て取れる。

更に中国製バイク販売店の訪問調査から新たな驚くべき事実が分かった。まず中国製バイクは車体を4～5分割しトラックで運んで来る。分割とは車体から前後タイヤやハンドルなどを外し各々個装する事である。例えばハンドルを入れた個装とは、ハンドルをボロ布で包みビニール袋に入れている。これら個装を大型ダンボールに入れワンパックとして配送しているのである。そして到着後に中国バイク販売店で組み立てるSKD (Semi Knock Down) 方式であった。SKDとは車両を部品単位で分解しボルトやネジ等の締め付けだけで完成車にさせる簡易式車体製造技法である。本来のSKDは性能に影響が出ない様にきめ細かく分解し個装、梱包も傷やダメージが生じないパッキングを行う。

しかし、ミャンマー市場に上市している中国製バイクは大雑把に分解し粗末な個装で販売店

へ配送している。この中国バイク販売店の姿とは、ビニールシートを屋根にし、パイプ柱で設置した粗末なテントにバイクを陳列。もちろんドアもトイレもない。組み立ては路上に段ボールを敷き、専用工具もなく大工道具で乱暴に組み立てていた。写真②



写真②：地面にダンボールを敷き組み立てる。掘っ立て小屋の販売店。専用工具も無い修理店。

修理は受け付けず、パーツ在庫も置いてない極めてチープで低級の店舗姿である。

加えて中国製バイク販売店訪問調査から判明した事実により再び驚かされた。配送トラックは隣国の中国から陸路使用しダイレクトに来るが、国境や輸出税関所などでの輸出に関わる「税金や手数料」「輸出書類」「通関証明書」等の正規手続きはせず、山林道巡行の密輸状態か、あるいは税関職員に幾ばくかの金銭を手渡しし入境してくる事が販売店員のヒヤリングから判明した。

現場に足を運び掴んだ事実からグラフ3で示した中国製バイクの安さの理由が解明できた。

第1に車体形状やエンブレム等はホンダバイクのコピーであり構成部品は廉価な中国製なので原価コストがとても安い。第2に粗末なビニール個装や荷積はダンボールゆえパッキングコストが安い。第3に配送はコピーメーカーからのダイレクト便で届くので物流コストが安い。第4に製品は極めて簡易なSKD手法で組み立てるのでセットアップコストが安い。第5に小規模店は技術資格を保持していない組み立て工員が営業マンも兼ねるので人件費が安い。第6に販売店舗の多くが、屋根がテント張りでトイレも無い掘っ立て小屋なのでショールームのレベルに届いてないゆえショップコストがほとんどかからない。そして第7に入境の際に収め

るべき税金や輸出手数料を逃れているので課金コストがかからない。ゆえにこれら7要素の合  
体で販売価格がとても安くなる理由が解明できた。

### 三現主義「現実」

更に三現主義の3つ目の「現実」視点から市場で起きている事象要因を掘り下げる。

市場の現実とは冒頭で述べた通り、要約すれば、ホンダがホンダバイクの価格約三分の一で  
販売している中国廉価バイクの勢いを鈍化させ、驚異の成長率で販売台数伸長を続けている、  
という事実が現実である。現場を回り、この他に色々な現実をキャッチできた。

現実を分析するには当時の国情及び取り巻く環境を押さえる事が肝要である。それらを踏ま  
えて説示する。

ミャンマーは軍政権が2016年のアウン・サン・スー・チー氏が政権奪取するまで54年続き、  
それまで経済は伸び悩んでいた。国民はお金に窮し電化製品、日用品など中国製「安かろう悪  
かろう」を認識してはいたが購入せざるを得なかった。生活ツールのバイクも同様に廉価ゆえ  
中国製を購入していた。2011年に政府は景気刺激策の一つとして中古自動車輸入を解禁した。  
この策が思惑通りに当たり富裕層や輸入業者が飛びつき、それまで年間数千台にすぎなかった  
のが11年には2万台弱、翌12年にはなんと12万超と急伸した<sup>15</sup>。この12年から16年に渡り  
輸入先国トップは日本であり「商用車部門はトヨタ」と「乗用車部門ではホンダ」のフィット  
が常に1位であった。17年に新輸入車規制法が發布され激減するまで輸入は毎年10万台前後  
の水準を維持し景気底上げの一助となった。この事実で注目して頂きたい点が4つある。

1点目はトップの輸出先が数年に渡り日本だった事。2点目は乗用車部門でホンダのフィット  
が常に1位だった事。3点目は2011年に政府が中古車輸入解禁などの景気刺激策を出した事。  
4点目は隣国の中国との関係である。これら計4点がミャンマーでのホンダバイク販売躍進と  
密接に繋がっている現実である。

まず1点目の輸入先国トップが、自動車王国の米国でも廉価モデルが揃う韓国でもなく日本  
だった事。この根底には日本に対する尊敬と信頼がある。歴史を振り返れと日本はミャンマー  
がイギリス統治下時代（当時の国名はビルマ）、現国家顧問のアウン・サン・スーチー氏の父で  
ある建国の祖アウン・サン将軍らに対し日本軍が軍事訓練を施しビルマ独立を支援した国とし

15 ・新興国における日本の中古車事情 大和総研

[https://www.dir.co.jp/report/asia/asian\\_insight/20181012\\_020359.pdf](https://www.dir.co.jp/report/asia/asian_insight/20181012_020359.pdf)

（最終検索日：2020年1月27日）

・ミャンマー PLANETCARS

<https://planetcars.jp/index.php/ja/2012>

（最終検索日：2020年1月27日）

て日本を今でもリスペクトしている親日国である。ゆえに独立後、自動車や電化品のみならず日本製品全体に対し関心を持つ人が多く、信頼度は厚く、完成度の高さも認知している。

2点目の乗用車部門でフィットが常に1番な理由は、当時のカーマガジンの調査によれば、デザインが首位、次にコンパクトで操縦安定性が良く、特に女性層の支持が高かった。日本への高い注目度からトヨタ、ソニー等と並びホンダのブランドは広く知れ渡っており人気モデル・フィットが富裕層や業者等に支持され、男性のみならず女性からも購入頂き、街で目につく様になり年々増販に繋がった。

3点目の2011年に政府が中古車輸入解禁などの景気刺激策を出した事だが、これも重要なファクターである。この4年後の2015年にはミャンマー総選挙が行われ、国民の圧倒的な支持を得ているアウン・サン・スーチー氏が軟禁解放後、立候補を表明し軍政から民政の移行へと国民の期待は高まっていた。当時のテイン・セイン大統領はアウン・サン・スーチー氏の絶大な人気を懸念し国力向上、国民生活レベル引き上げを謳い、景気刺激策等を打ち出し国民の支持を得ようとした。この景気刺激策で経済は活気が出始め、スーチー氏の政治活動も相まって、軍政から民政への機運が高まり海外からの注目度は増し、2011年12年には当時の米国からヒラリー国務長官、翌12年11月にはオバマ大統領がミャンマーを訪れスーチー氏と会談している。ただし訪れた真の目的はミャンマーが地政学的価値ある要衝に位置しているので隣国中国に取り込まれない様に牽制しに来たという見方のマスコミ論調が多かった。

ここで4点目の隣国中国との関係がミャンマーバイクビジネスに大きく影響するのである。弊所事務所のスタッフや業務関係先にミャンマーと中国との関係性についてヒヤリングしたところ、「中国は軍と癒着している」「カチン州ミツソンダム建設の様に軍と結びつき市民無視で政治経済を進める」「中国製品は安いが壊れやすく交換や修理はせず売るだけだ。売る前は交換でも修理でもすると言っていたのに信用できない」など中国へのイメージは総じて芳しくなかった。

以上が三現主義「現場・現物・現実」により判明した事実である。この抽出できたファクターをもとにグラフ1と2で表現した、なぜミャンマー平均月収から考察しても手に届く価格の中国製バイクの伸びを鈍化させ、なぜ中国バイクの3倍以上もする高額なホンダバイクが右肩上がりで販売急伸しているのか。また、ホンダディーラーがなぜ迅速に設立展開できたのかの理由を結論付けると次の様になる。

### 三現主義による分析結果

まず御客様視点で中国バイクについて事実から検証する。

総じてミャンマー国民は中国に対し軍との癒着などから好感度は高くなく、中国製品に対し

ても「安かろう悪かろう」が定着し品質や性能に満足していない。バイクに関しても中国バイクはホンダバイクの真似やコピーとも知りつつも生活に欠かせないのがバイクゆえ手が届く廉価な中国製バイクを買っていた。バイク販売店のクオリティも歴然であり中国バイクショップは、屋根がテント張りでトイレも無い掘っ立て小屋。組み立てはアルバイト風情の若者が地べたにゴザを敷き、ダンボール梱包から分割された車体を家庭用ドライバーで組み付ける。ビニール個装なので既にプラスチックのボディカバーには擦り傷がついている。製造元がコピー工場なのでメーカー保証書はない。修理はすると言うが実際は受け付けず、部品在庫も置かない売だけの店舗なので故障発生時にユーザーは頭を抱える。実際にユーザー調査でのヒヤリングでは「中国バイクは購入後8か月前後でエンジンから異音等の不具合が生じる」との声もあった。

これに対し今度は御客様視点をホンダに目を転じて検証する。

国民はミャンマー独立に力を貸した日本をリスペクトし関心度も高く、日本製品においても高品質・高性能と認知し満足度は高い。そこにホンダバイク正規代理店がミャンマーに進出した。2012年12月に創業スタートし翌13年から本格稼働した。今一度グラフ1を見て頂きたい。なぜ15年4月から販売台数が飛躍的に伸びているのか。

土台となる要因は三現主義の「現実」で述べた2つのファクターである。一つは2011年に軍党は15年の総選挙勝利を狙い中古自動車輸入解禁などの景気刺激策を投入した。この景気刺激策は効果があり解禁により輸入台数は大幅に増え決済の米ドルが多く流通し底上げとなり、またタイミング良くジェットロ支援の都市道路整備やプラント設備など公共事業が始まり金回りは好回転し始めた<sup>16</sup>。

二つ目はこの景気が上向いた時に国民のカリスマであるアウン・サン・スーチー氏が総選挙に立候補した事により、いよいよ軍政から民政への新時代到来を見越してIT企業や建築、インフラ整備などの外資企業が続々と進出し資本投入が始まり経済は速度が上がり国力は上昇気流に乗った。この2つのファクターが柱となり景気活性化となり就業率が上がり国民の所得増に繋がった。

この時代の波により成長し始めた社会転換で国民の意識は明らかに変化し、今までの「安かろう悪かろう」の廉価品や国軍との癒着で好感度が低い中国の製品は敬遠され、高性能かつ高品質で信頼度が高い日本製品に今まで以上に目が向けられ、所得の伸びや景気活性化で購

16 ・ JICA ミャンマー国 地方インフラ整備に係る情報収集・確認調査

<https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/12344784.pdf>

(最終検索日：2020年9月22日)

・ 国土交通省 ミャンマーの建設業に関する外資規制

[https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/kokusai/kensetsu\\_database/myanmar/page4.html](https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/kokusai/kensetsu_database/myanmar/page4.html)

(最終検索日：2020年9月22日)



買意欲が上がり高価な日本製品を購入する事に抵抗はなくなり、逆に所有欲は旺盛になったのである。

ここで今一度、三現主義で掴んだ事実を振り返る。中国製バイクはほぼすべてがホンダバイクのコピーで中国バイクショップは、屋根がテント張りでトイレも無い掘っ立て小屋。組み立てはアルバイト風情の若者が地べたにゴザを敷き、家庭用ドライバーで組み付ける。ビニール個装なのですでにプラスチックのボディカバーには擦り傷がついている。製造元がコピー工場なのでメーカー保証書はない。修理はすると言うが実際は受け付けない。などなどがあり御客様の不満度は高かった。

これに対しホンダショップはビッグショップではクーラーがあり販売モデルの全てが並ぶショールームがあり営業部員が商品説明を丁寧にする。納車や修理は専用修理リフトで修理研修を受講した有資格エンジニアが専用工具で納車セットアップとアフター修理を行い、作業内容と修理料金を作業シートにもとづき説明する。かつ御客様は納車や修理を待合室から見れるので安心感がある。またスペアパーツやエンジンオイル等の油脂類は当然ホンダ純正であり、ストックルームに適正数が在庫され御客様対応に備える。かつ国柄が暑期と雨期のためショールームを清潔に保ち御客様に快適な空間を提供するため清掃員が常に掃除している。写真③



写真③：常に整理・清潔、丁寧な説明、カタログ完備、LEDライトで明るい室内から修理工程が確認できる

またショップ内にはヘルメットやグローブなどのセーフティグッズも販売しライダーの安全意識を高めている。ショップ建屋は白色をベースカラーとし看板の HONDA ロゴは赤色でグローバルホンダカラーを全国统一仕様としている。

### ホンダの 3S 施策

このディーラー機能の必要条件「セールス・サービス・スペアパーツ」の頭文字 S を並べホンダでは「3S 施策」と呼び世界各地のホンダショップは必ずこの 3S 活動をしている。この 3S に加え、先進国ではセーフティやセコンドハンド（中古車販売）等の 4S や 5S の展開も行っている。ミャンマーにおいてホンダショップは規模の大小や設立地に関わらず必ず 3S 実施が義務であり他メーカーには無いアクションで顧客満足度を向上させ、ホンダファンを増やし拡販に繋げている。

更に販売を伸ばす要因がある。前述した三現主義の「現場」を振り返ると、現場で起きている事実の一つ目は、ユーザーがバイクを活用している使い方は農業系、卸売り系が多いので後部荷台に成果物や商品などを大量に積載しているユーザーが沢山おり、そのボリュームは尋常では無い。またフロントに前カゴを付け荷物を入れているユーザーも多い。

二つ目は荷物や商品を積載していない時には家族で乗っている。例えば父親が運転し母親が赤ん坊を抱き後ろに乗る。その父親と母親の間に小学生の子供 2 人が乗り、計 5 人が乗っているのである。つまり大量の荷物と家族を乗せ移動する事がミャンマーユーザーの使い方なのだ。換言すると、かなりヘビーな重量に耐えられる高品質がマスト条件なのである。この条件をクリアするのは高価だが高品質なホンダバイクなのである。中国製は構成部品も含めコピーゆえ廉価となるが品質は総じて高くない。前述したが現場のユーザー調査ヒヤリングから「中国バイクは購入後 8 か月前後でエンジンから異音等の不具合が生じる」との声もありユーザーは中国製に対する品質の信頼度は高いと言い切れない。

加えて三つ目として、販売増に繋がる見過ごせないユーザーの声がキャッチできた。

現在でもミャンマーは 10 を超える地方部族が国からの独立運動を行っており国軍との抗争が続いている。中にはロケット砲などの過激な武装で族軍を有している部族もある。歴史的にビルマからミャンマーへと国が変革移行した時に発生した歪みであり、これら旧軍政時代には国軍はかなりの兵力や重火器で部族と交戦し制圧に向かった。その交戦で部族地域や周辺の村や町も抗争に巻き込まれ、逃げなければ家族の命も危うくなった。

その脱出するツールとしてバイクを持っていた人は危険地域から離脱できたのだが、問題はそのバイクの品質である。総じて廉価バイクは品質が高くないので、家族や荷物の重さに耐えられず、アクセルやブレーキが故障し立ち往生し、また危険な目に合う。しかし代々乗り継が

れた年代モノでもホンダスーパーカブならば故障せず逃げきれた。この話しが全国各地で語り継がれ祖父や親戚から「買うならホンダバイクだ」と言われた。という全国各地で行ったホンダバイク購買者からの購入動機の聞き取り調査でキャッチできた意見は少なくはなかった。

発展途上のミャンマー国民はいつ有事になるかもしれない危機感を持ち、その対応の一助としてホンダバイクを想定している人もいる事が判った。言い換えれば品質の信頼度が高く評価されている証左でもある。更になぜホンダバイクが右肩上がりに急増した大きな要因がもう一つある。

それはグラフ2で示したホンダディーラーの販売網拡充が推進できたからである。

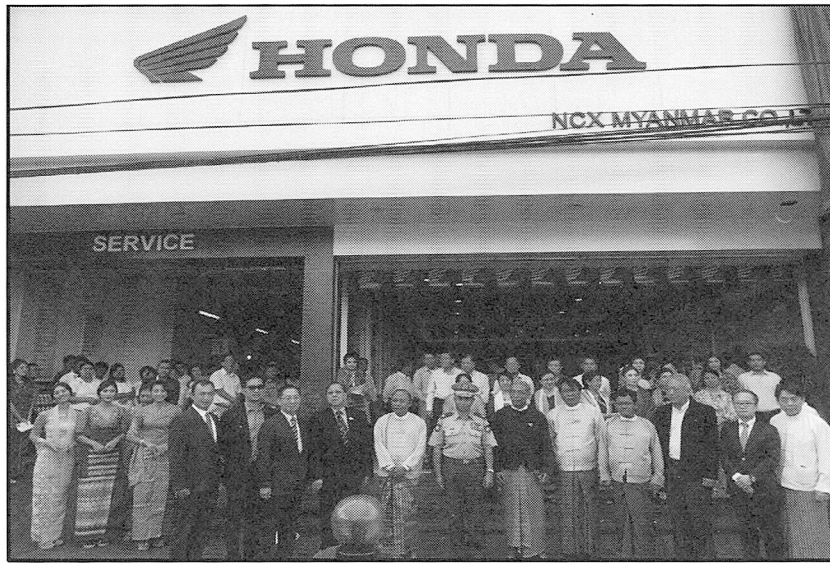
御客様に支持されているホンダバイクを購入できるディーラーがなければ販売台数に結びつかず、ディーラー数が多ければ供給先が増え販売台数の伸びに繋がる。しかし重要なのは単にディーラー数を増やす事ではなく、何処に、いつ、どのユーザーを獲得するか等を勘案し設立するのかを緻密かつ早急に決める事である。

ディーラーを設立するための条件は次の主要4項目を固める事が必須である。条件の一つ目は設立地の距離関係を考慮しないと御客様の取り合いになり自滅するのは明白である。二つ目には設立する市や町が企業を誘致する等の都市開発計画はあるのか、あるならばどのような推進計画なのか、その上位の州や管区との関係はどうか。例えば石油採掘や鉱業が盛んな市には州から産業育成地域と指定され次年度から補助金が交付されるケースもある。当然、この市は活性化に拍車がかかり人口も増え経済も成長しビジネスの拡充が期待できる。三つ目に、いつ設立するのかの決定はシーズンリティを念頭に置き、モンスーンや台風上陸などの雨期を避けるのは勿論だが、3月～4月が購買需要の最繁期ゆえ、1月末には設置完了がマストである。四つ目がキーポイントとなるディーラー相互補完である。近圏に位置するディーラー間でエンジニア研修会やセールス勉強会などを開催し交流しながらスキルをお互い向上する。及びビッグディーラーは近圏でミニディーラーが開業する時は営業マンやエンジニアを派遣し支援する。また地方ミニディーラーの新入社員をビッグディーラーで一定期間研修させ接遇や基本修理を教える。

この様にホンダディーラーの販売網が整備され拡販の土台が造られる。これら販売網の拡充を「ディーラーネットワークの構築」と呼び継続推進する事が販売台数増とシェアアップに繋がる重要なファクターである。

加えてディーラー構築に欠かせないアクションが開業式である。

開業式は土曜や日曜の午前9時から行われる事が多い。ビッグディーラーの開業式には政府の大臣や国会議長、州長や上級軍人などトップクラスが参席し地元TV局やマスコミも駆けつける。写真④



写真④：バゴー管区政府タウングー市（TAUNGOO）でのホンダ大型店開業式 2016年8月  
中央軍服が陸海空統合幕僚長その左がバゴー管区政府首相ほか政府から要人が参席

ミニディーラーは市長や村長，市警察署長や市役所所長などが参席する。普通では一般の目に触れる事が少ないトップの人がホンダディーラー開業式に訪れテープカットを小職とともに行う。

前述した様にディーラーの建屋上部には白ボディに赤カラーのHONDA ロゴサインボードが組み込まれ目立つ。その下でのテープカットゆえ，一目見ようと集まった多くの市民やマスコミに絶好のアピールとなる。式典後の会食では参席したトップクラスから「この市に世界のホンダがやってきた。設立許可した私も満足だ。拡販による市経済効果アップに期待している」と異口同音のコメントを頂く。ホンダディーラーが開業する事でその地の活性化に繋がる事を期待されているので市町村内の立地が良い場所にいち早く設立許可が決済されオープンできるのである。

御客様は要人がテープカットした世界のホンダショップから，高価なホンダバイクを買う事が自慢であり誇りとなる。購入時には家族や親戚を連れ来店し清掃が行き届いた店内で納車記念写真を撮るのが各地でよく見る光景であり，御客様満足度の証左である。

この様な光景を中国製やタイ製のバイクを扱うショップ店長が目当たりし，ホンダバイクディーラーへ鞍替え転業を申し出る。ホンダ基準である専任エンジニアがいるか否か，資金力，地元の農協や地銀などとのパイプがあるか否かなどのチェック及び審査を経て優良ショップは合格となりホンダバイクディーラーとして生まれ変わる。生まれ変わったディーラーはホンダ

の看板が取り付けられた新店舗で「世界のホンダ」の一員になった事にモチベーションとロイヤリティが上がり、ホンダバイク販売に精進する。それを見た近隣市町村の中国製バイクディーラーがホンダに鞍替えや転業を検討する。この連鎖がホンダディーラーネットワークを構築しかつ迅速に拡充し続けたのである。

以上から、ホンダがなぜミャンマー平均月収から考察しても手に届く価格の中国製バイクの伸びを鈍化させ、なぜ中国バイクの3倍以上もする高額なホンダバイクが右肩上がり販売急伸しているのか。この理由をまとめると次の様になる。

グローカリゼーション戦略が「いつかはホンダ、憧れのホンダ車を買いたい」を生み出す

第1に「壊れず長持ち」し「移動の足と重量積載に耐えられる」「有事には家族を守れる」高性能と高品質による製品の完成度とブランドが信頼され、月収の半年以上の価格でも金を出す価値があるバイクと認められた<製品力>。

第2に清潔で3S機能を備え、アフターサービスなど購入後も安心なホンダ認定ディーラーで買う<満足度>。よって三現主義で分析した最終的な理由は、「いつかはホンダ」を自己努力で手に入れた「御客様の誇りと持つ喜び」に帰結される。

加えて、もう二つ重要な要因がある。それは躍進が始まるまでの基盤固め、換言すれば「仕込み戦術」である。2012年12月にホンダミャンマーオフィスは開所しミャンマービジネスはスタートしたが、それ以前に度重なる日本からの出張も含めた国情動向や経済及びマーケットリサーチ、かつ三現主義による主要二輪市場でのユーザーボイスやモデル受容性の抽出などから投入モデルの選定と上市価格、ホンダディーラーの設立地と開業の期日スケジュール等を立案、策定した。オフィスの登記やスタッフを集め稼働したのが2013年4月からである。成り行きや単純に時代の潮流にタイミングが合い2015年から突然に急伸したのではなく、それに至るまでに自分達の足を使い、目で確認し労力と金を費やし、綿密な立案検証を重ねた施策展開による「仕込み戦術」での土台固めが遂行したゆえ2015年から躍進できたのである。

二つ目はモデル選定戦術である。現地化戦略なら市場台数の多い=シェアを占める低価格帯の廉価車を全世界拠点から選定し投入し勝負する。ホンダの世界製造拠点の中から最廉価車を持ってくれば開発費や製造費などが少額で済むので充分勝負できる販売価格が提供できる。しかしその廉価帯の土俵に上がらず、三現主義や経済及び市場調査によるバイク購入層の分析からローカル=ミャンマーではホンダバイクは「御客様の持つ喜びと誇り」が購入動機のトップゆえにローカル購入者の意思とプライドを尊重し、輸入コスト等で高値になるがデザインや性能で圧倒的評価を得るWaveを投入した。またグローバリゼーション戦略なら世界二輪市場の大多数を占め、多種多様なモデルがある排気量125ccクラスから選ぶが、ミャンマーでは排気

量 100cc で十分にニーズを満足できるので Wave100cc を選定し高価格にならない様「ホンダ車を持つ喜びと誇り」に見合う価格付けをして、投入した。

またグローバリゼーション戦略でのホンダディーラー施策展開は現在、3S（セールス、サービス、スペアパーツ）に加えセコンドハンドやセーフティ（中古車販売、安全教室）などを加えた 5S 展開以上が先進国などのホンダディーラーで行われているが、ミャンマーでは、まず 3S 施策を徹底的に定着させるローカライズ戦略を行う事とした。この様にミャンマーバイク拡販のために世界基準と現地基準の融合、全体最適と部分最適の両立がグローバリゼーション（グローバル化）とローカリゼーション（ローカル化）を混合したハイブリット型のグローカリゼーションでありミャンマーバイク拡販戦略の要なのである。

この様にきめ細かいグローカリゼーション戦略を丁寧に実行することでミャンマー二輪ビジネスを急拡大させる事ができたのである。

## (2) 人材育成とグローカリゼーション

### — ワイガヤ、なぜなぜ、2WAY による現地人材育成 —

思考力とコミュニケーション力向上「ワイガヤとなぜなぜ」

次に冒頭述べたビジネス展開するにあたり不可欠なファクターの一つであり、事業基盤構築と同時進行で導入し改善を重ねている「人軸戦略」があり、とても重要な要素と位置づけている。この人軸をホンダフィロソフィーやホンダ的思考方を踏まえたホンダ流人材育成、現地人リーダーの育成方法を説示する。

前述した様にホンダには企業として必ず遵守する信条や考え方、加えて支柱となる行動要件が脈々と受け継がれている。その中でも代表的な考え方が三つあるので紹介する。

その一つが「ワイガヤ」である。語源は「ワイワイガヤガヤと話し合う」の略語で課題やテーマを共有しながら、自由にざっくばらんに話し合い、深層にある解答を探り出していくという究明方法である。職位、性別、国籍、年齢、所属、学歴、営業系、技術系、生産系などの垣根を取り払い、多様な意見、多軸での切り口、多彩な感覚を尊重し、お互いの顔を見ながら本音でワイワイガヤガヤと意見交換し問題解明に導く方法である。

二つ目は「なぜなぜ 10 回」である。問題の根本的な原因を抽出するために「なぜ発生したのか、どうしてなんだ」を繰り返し徹底的に行ってからアクションをスタートする分析方法である。もともとは品質管理の向上や工場の労務災害再発防止が発祥と伝えられているが現在では他社分析、商品開発など多くの分野で活用されている。

ホンダでは後輩が先輩へ「なぜそうなるのですか」の質問に逆に「君はなぜだと思えるのか、

他の見方はないか」と問い返す。後輩は2つか3つの返答はすぐに言えるが4つ目以降のなぜに対する回答に窮する。これを10回ほど繰り返すと時間はかかるが問題解決の骨格が見えてくる。後輩は必死に回答する問題整理力と忍耐力が身に着き、また解決に辿り着いた達成感が得られる。加えて粘り強く指導した先輩と必死についてきた後輩の間に信頼が生れコミュニケーションが厚くなる。

この「なぜなぜ10回」は主任や課長職になっても上位者から同じ様に、なぜなんだと詰問されその「なぜなぜ」の難度は高くなり必然的にハイレベルな解決思考が醸造される。

「ワイガヤ」も「なぜなぜ」も思考力を鍛え、論理的に因果関係を分析し真の事実を導く話し合いや、相談を活性化させ新しい価値や解決策を生み出すだけに留まらず、参加したメンバーの意思が通じ合うようになり交流度が深まり人間力向上にも繋がる。この様にホンダ的考え方を踏まえたホンダ流人材育成が次世代を背負うホンダマンを産み出し成長させる。

#### 「ワイガヤとなぜなぜ」が販売台数拡大に寄与

この「ワイガヤ」と「なぜなぜ」が実際のビジネスに好影響を与えたケースを紹介する。

地方で販売が伸び悩んでいるホンダディーラーがあった。この市のホンダディーラーは他府県同様、モデル別に陳列し、営業マンがお客様を待ち受けるマニュアル通りの営業活動をしていた。ショップスタッフに「なぜ販売が伸びないのか」を尋ねてみると、皆異口同音に「ホンダバイクは価格が高い」「学生は勉強が忙しくバイクに乗ったり、ホンダディーラーに商品を見に来る時間がない」「この市には現金収入が入る農業や水産業の中心購買層が少ないので販売が伸びない」等の返答であった。

売れない理由はこれだけではない、もっと探求しましょうと、販売が伸びない理由を店長、営業マン、エンジニア、経理や部品スタッフなど職位、職域、性別、年齢の垣根を外しメンバー全員で「ワイガヤ」と「なぜなぜ」を閉店後に繰り返した。

最初は店長の顔色をうかがったり、エンジニア達は我関せずで、意見を述べ無かったりと「ワイガヤ」にはならなかった。売れない悔しさや辛さを打破するには全員で販売増数に取り組む意欲を共有しなければ道は開かれないと、毎日、粘り強く私はスタッフを鼓舞し自分達で現状を変革するため様々な助言を伝えた。日を追うごとにその効果が出始め、徐々に皆の口が開く様になり声も出始めた。

深掘り分析すると市には大きな特徴がある事が分かった。この市は他府県にはない工科大学、医科大学、外語大学、歯科大学、先端技術大学が集まっている学園都市であった。これは大きな特異性であり攻めどころでもあるとアドバイスし、この学園都市ならではの売り方を考えようと、皆で議論し意見、アイデアを促した。売れない悔しさや辛さを打破するには全員で販売

増数に取り組む意欲を共有しなければ道は開かれないと、私はスタッフ達に声を掛け続けた。そして日数や回数を重ねるごとにスタッフの意見やアイデアが出始めた。私はスタッフの声に「なるほど」「そうなのか」「良い見方だね」とワイガヤとなぜなぜの盛り上げ役に徹した。そしてスタッフ全員で何度も議論を重ねていった結果、

- ①バイクをこのディーラーで買った学生 A が友達を連れて来て成約したら、学生 A に無料点検サービス+エンジンオイル1缶無料券をプレゼントする。
- ②外語大学など女子大学生も多い都市の強みを生かし女子購入者にはピンクのヘルメットと赤いグローブをプレゼントする。
- ③道路は舗装状態が良く信号が多い。ゆえに足付き性の良いスクーターがもっと売れると予測し、今より多く展示する。

など様々なアイデアが生み出された。「皆で考えたアイデアだから自信をもって堂々と実行しよう」とスタッフのアイデアを実施した。その結果、このディーラーの販売は今までの月販平均100台から約200台と大きく伸びた。スタッフ全員でワイガヤとなぜなぜで知恵を絞り出したアイデアが好結果に結びつき、皆は自信を持ち行動も積極的になり、表情も不安顔からやる気満々の力強い顔に変わった。

この様に現場、現実、現物の三現主義を基本に物事を考え、ワイガヤ手法やなぜなぜ分析でメンバー全員が共通認識を持って高い目標にチャレンジする気持ちが生まれ、またこれらの成功体験を通じ、販売の最前線にいるディーラースタッフはモチベーション高く仕事をするようになり、この様なホンダ的考え方を踏まえたホンダ流人材育成が各人の能力や人間力の向上となり、ひいては組織が活性化され販売強化に繋がるのである。

## 「2WAY」で現地の人材育成と組織強化

ホンダ企業哲学から生まれた考え方の三つ目は「2WAY」という行動規範である。

先進国企業や階級社会では1WAY = 上位者の命令に服従を強いる一方通行的な業務指示が散見される。総じて発展途上国では政府や官公庁の階級、また会社での地位による発言や命令は根拠や論理の説明は薄い、その声は絶対的であり質問や意見は許されない雰囲気や不文律が往々にして存在する。

これに対しホンダは創業時からの基本理念に「人間尊重」が謳われており、意図は「個性を尊重し互いに平等なパートナーとして信頼する」ことであり、これを実践する手法が「2WAY」である。ワイガヤと同様、職位、性別、国籍、年齢、所属、学歴の垣根を取り、同



じ目線でコミュニケーションし本音で双方向の2WAYで会話を交わす。

実際に現場で行った2WAYの事例を紹介する。

ホンダミャンマーオフィスのスタッフ達と話しをする時は、私が意見を述べたあと「私はこの様に考えていますが、ミャンマーではこの考えは受け入れられますか」と必ずスタッフ達の見解を尋ねる。日本的考え方や常識が、現地の現場では非常識になる事もあるからだ。歴史的背景、慣習、国民感情などをミャンマー人からミャンマー的考え方や常識を聞かせて貰う。ミャンマー人の立場や感情を尊重し私=上司からの一方的な指示である1WAYにせず、職位や年齢など関係なくお互いの考えや意見を交換する2WAY手法で会話をした。この2WAY手法は外部企業との会議や商談の社内事前確認会でも取り入れ、先方の感情や動向を事前にシュミレーションでき、とても有効で好成果に結びついた。

この様なスタイルにはスタッフ達は当初、とても違和感があったと述べていた。なぜならミャンマーでは、一般的には先生や上司の指示は絶対であり、生徒や部下から進んで意見を述べる慣習はあまりなく、また上位者から「あなたはどうか考えていますか」と尋ねられる事もほとんど無いとの事だった。その背景には軍政時代の教育が「先生や目上の人の言うことに疑問を持たず従うこと」と学校や社会から押し付けられていた弊害が今も残っているからである。

もう一つの事例は「2WAY」と「ナゼナゼ」をミックスした人材育成手法である。当時、外資系から転職したばかりの女性社員Aさんは言葉少ないが黙々と働く受け身系タイプであった。入社間もないAさんに販売集計表作成を依頼した際の話である。

最初に出来上がった集計表に「なぜあなたはこのようなレイアウトにしたのか教えて下さい」との質問に対し、Aさんは言葉少なく、小さな声で意見を述べた。私は終始うなずきながら聞き役に徹した。私はAさんに「Hondaは職位、性別、国籍に関係なく本音で話し合うワイガヤという文化がある」と内容説明をした。

次に私から「Aさんのアイデアを生かし、こうした方が見やすいのでは」と少し赤ペンを入れ「他に直す箇所あれば自分のアイデアでどんどん修正して下さい」とやりとりを繰り返した。5枚目になって「1枚目と比べてどうですか」と聞くと、Aさんは「5枚目の方が明らかに見やすい」と目を細めた。これはAさんが自らの工夫やアイデアを粘り強く出し、途中で諦めずにプレーし続けたから生まれたものである。

Aさん是对話する事が苦手だったが、のちには積極的に意見を述べる様になり、本人も自らの意見を発露できる嬉しさと2WAYとなぜなぜの大切さが分かり行動も積極的になった。そして2年後にはマネージャーを補佐するアシスタントマネージャーに昇格した。

これら過程を通じてAさんやスタッフ達は「失敗を恐れずチャレンジし続けることの大切さを学んだ」と話してくれた。小さな事かもしれないが、このような日々のやり取りが、チーム

ワークや信頼関係を築き上げ、加えて人材やリーダー育成、個々のスキルアップが向上し最終的には全員が一丸となり目標に挑戦する。まさにワンチームで夢の実現に向かう組織体制が育成され醸造し、次の世代に引き継がれ体質の強化が高まり、それが企業成長に繋がるのである。この3つのワイガヤ、なぜなぜ、2WAYのホンダ人材育成手法は前述の三現主義と同様、ローカルな現場であるミャンマーの国情と国民に最大限の敬意を払い、ホンダグローバル展開と融合させるまさにグローカリゼーション戦略なのである。

### (3) グローカリゼーションの効果

#### — 今後期待できる事 —

ホンダ二輪車を買う喜びと持つ誇りを創出し続けることが使命

ホンダミャンマーの使命として最も注力したのはミャンマーにおける「健全な二輪市場の育成貢献」と「ホンダ二輪車を買う喜びと持つ誇り」を創出する事に心血を注いだ。

はじめて国内最大バイク都市を訪問した時、その光景は私の想像を超えていた。市場を席卷する大量に氾濫するコピーバイク。このままでは健全なバイク市場は育成されず、お客様の安全も生命も守れない。ひいては事故多発に繋がりバイクが危険物扱いされるという悲壮感と危機感で心が折れそうだった。

そのような状況を打破するために、ホンダ二輪車は高性能で高品質である事、また御客様の安心を守れるサービスが充実しているホンダディーラーがある事、ミャンマー各地でホンダ安全キャンペーンを展開している事。この3つを知って貰いたい。そして世界ブランドのホンダ二輪車を買う喜びと持つ誇りを提供したい。それがお客様の信頼を生み、ひいては安全で健全な二輪市場育成に繋がるという信念を持ち、命を懸け使い貫く覚悟、まさに「使命」の志でミャンマー二輪ビジネスに取り組んだ。

その活動の根源にあったのがホンダ企業哲学であり考え方、行動指針がグローカリゼーション戦略であった。

ミャンマーオフィスのスタッフやホンダ二輪ビジネスに携わるミャンマーの方々とは、市場調査やビジネスミーティング時など日本語発音の「ゲンバ・ゲンブツ・ゲンジツ」が共通語になり、発想も三現主義等の考え方が浸透し、コミュニケーションはワイガヤ、なぜなぜ、2WAYが定着した。

しかし、まだ現状の社会では軍政時代の教育、また社会や学校から押し付けられた「先生や目上の人、上司の言うことに疑問を持たず従うこと」など古き慣習の弊害が今も残っている。ミャンマーの国民性は概して真面目で、指示された事は最後までやり遂げるが、自ら事象を深

掘りし、改善する積極性や創造性は不得手である傾向がまだまだ散見される。特にその影響から「モノづくり」に対する関心や入り込みが希薄と見て取れる。

この弊害が若い世代や中堅層の思考や行動を狭め、ひいては国の体質向上に足枷をつけているのである。新鮮なアイデアや自由な議論の場づくり、柔軟な思考、前向きな行動力が国の活力となり世界での地位を上げるために、今ミャンマーは奮闘し努力を続けている。

ホンダの考え方や人材育成が少しでもミャンマーの人々の琴線に触れ、行動が変革されると期待できると確信している。なぜならホンダ二輪車が多くの子国民ユーザーに受け容れられ、今なお販売増押し続けているからである。

そしてそれを生み出す原動力は、ミャンマーでホンダ二輪ビジネスに関わる人々に浸透したホンダスピリッツの「夢、チャレンジ、貢献」である。この成長エネルギーが源泉ゆえミャンマーホンダ二輪ビジネスの進化と進歩はこれからも続くと確信している。

以上、三章に渡り、ミャンマーの二輪ビジネス展開におけるグローカリゼーション戦略を論じた。(ここまでの執筆は野寄真市氏による。)

### 3. 考察

これまで、ホンダの野寄氏に現場での経験を「語って」いただいた。ここで、ホンダのミャンマーでの二輪車事業の展開についての事例からホンダのグローカリゼーションの実際を、グローバル化、ローカル化、グローカル化の3つの異なる文脈の中で考察する。グローバリゼーションとグローカリゼーションの概念についての本稿の最初のセクション（グローカリゼーションの概念）で明らかにした様に、ここでの考察の主要な目的は、ホンダのミャンマーにおける二輪車ビジネスの展開の過程の中で、「グローバル」と「ローカル」がどのように相互に関連しあい、「グローカル」といえる状況を作り出しているのか、を明確にすることである。

#### (1) グローバルの文脈

グローバルの文脈、すなわち、地球的規模の変容に関連付けて考える場合、最初に明確にすべき重要な要素は、日本の製造企業としてのホンダの（二輪事業の）海外展開である。海外展開で、ホンダが日本からミャンマーで実践しようと試みたものは、企業哲学とそれに基づいた行動指針である。

1948年に本田宗一郎により設立された本田技研工業株式会社は、初めは零細な自動車修理工場からスタートし、発電機や小型ジェット機の製造をへて、70年の間に世界中に生産販売拠点

を持つグローバル企業へと成長した。1958年に市場に導入された「スーパーカブC100」の生産・販売から始まったホンダの二輪事業は、「ドリームD型」の量産を経て、2019年の世界生産の累計が4億台を突破し、他方、四輪事業では、最初に米国に海外展開を始めた日本の自動車企業であり、米国による、いわゆる「マスキー法」の法規制による難題を、CVCCエンジンを開発することにより、乗り越え、さらに、これが「ホンダ・シビック」として普及したのはよく知られている。こういった技術開発力の源泉は、二輪の製品開発のノウハウにあり、またそれ以上に、社員の覇気と前進への意欲にある。このような社員の意欲は、創業者である本田宗一郎から面々と引き継がれており、「夢、チャレンジ、貢献」として標語化されている。野寄氏が赴任した2015年のホンダオフィスは野寄氏一人と現地スタッフ一人から始まったが、野寄氏がミャンマーで実践したのは、まさに、このホンダの企業哲学に基づいた行動方針である。

ホンダの企業哲学に関連して、第2に指摘できるのは、創業者以来引き継がれている物づくりに対するホンダの基本的な考え方としての三現主義である。三現とは、「現場・現物・現実」の3つの「現」の交錯点であり、ホンダ社員の仕事の実際で、分析の視点、すなわち、フレームワークとなるものである。事例では、野寄氏は三現主義のフレームワークにより、ミャンマーの現場（発展途上国であるミャンマー）、現物（中国製バイクとホンダ製品との比較、バイクの製造工程の比較、販売店の比較）、そして、現実（市場の現実、すなわち、ホンダがホンダバイクの価格の約三分の一で販売されている中国廉価バイクの勢いを鈍化させ、驚異の成長率で販売台数伸長を続けている、という現実）を分析する。この分析の過程は、それ自体、グローバルとローカルが交錯する過程であり、後のローカルの文脈の考察で詳しく述べる。

次に市場投入に際してのモデル選定戦術が挙げられる。2015年では、ホンダバイクより遥かに廉価である中国製のバイクが市場のおよそ9割以上を占め、街角での観察では、ホンダバイクは10台中、1台くらいであった。価格からみると、中国製バイクは6万円前後で売られていた。これに対して、ホンダのWAVEは10万円、スクータータイプのClickは約18万5千円ということである。廉価の中国製バイクが圧倒的に優勢のミャンマーの二輪車市場において、ホンダは10万円のWAVEを投入し、中国製バイクが優勢である廉価バイク市場には、あえて、参入しなかった。中国製バイクと同様に廉価のバイクを国外から調達し、ミャンマー市場に投入することは、可能であったが、あえて、この土俵には上がらなかった。多くの日本企業がアジア市場で地元競合他社との価格競争という消耗戦に陥り、結果的には敗退している事実はよく知られているが、ホンダの場合は、現地市場で優勢な中国製バイクとの価格競争を避けたわけである。

この意味で、ホンダの取った選択は、「現地適応」の選択ではなく、「グローバル」な選択であったといえる。もっとも、価格設定で、「グローバルスタンダード」である125ccのバイクで

はなく、100ccのWAVEを投入したところに現地適応（ローカル）の判断がみられ、じっさいには、このグローバルとローカルの共存・ミックスがグローカリゼーションの論点となる。

ホンダの3S施策とアフターサービスも、グローバルな文脈の要素として挙げられる。3S施策とは、「セールス・サービス・スペアパーツ」の頭文字のSを並べたもので、ホンダディーラー機能の必要条件であり、世界中のホンダショップは必ずこの3S活動をしている。ホンダの「グローバルスタンダード」である。

グローバルな文脈で、ミャンマーの事例からも一つ、明確にされる要素は、ホンダの「人軸戦略」である。これも、ホンダの企業哲学に基づいて考え出されたホンダ流人材育成、現地人リーダー育成の方法であり、ホンダ事業の海外展開では、事業基盤構築と同時進行で導入されるべき重要な要素として位置付けられている。この人軸戦略のなかでは、代表的な考え方に「ワイガヤ」、「なぜなぜ10回」、そして、「2WAY人材育成」の3つがある。「ワイガヤ」は「ワイワイガヤガヤと話し合う」ことの重要性を表したフレーズで、性別、国籍、年齢や職位や学歴などの職務におけるスタッフ間の違いを取り払い、多様な意見を尊重し、「お互いの顔を見ながら本音でワイワイガヤガヤと意見交換し問題解明に導く」、コミュニケーションの方法である。事例でも明らかにされているように、一般的に、アジア企業の職場では、上司と部下の区別は明確であり、外国企業の本社派遣のスタッフが現地の上司である場合は、なおさらである。これに対して、ホンダの現地スタッフに対する考え方では、全員参加型、平等的な関係づくりが大切であり、日本的なアイデアが現地で実践される良い例である。

次は、「なぜなぜ10回」である。問題の根本的な原因を解明するために強調される、問題解決のホンダ流のやり方である。諦めずに、「なぜ？」という問いを繰り返すことで、問題解決のための徹底性や忍耐力だけが強調されるのではなく、コミュニケーションの過程で、「先輩」と「後輩」の絆が深まり、「信頼関係」も育っていく。この様なホンダ流の人材育成の過程を通して、「ホンダマン」を育成することを目的としている。

最後に、「2WAY」が挙げられる。これは、スタッフの間でのコミュニケーションの行動規範であり、ここでもホンダの考え方が明確にされている。ホンダの創業時からの基本理念である「人間尊重」に基づいて、「ワイガヤ」と同じく、職位や性別、国籍、年齢、学歴などの違いを超えて、双方、同じ目線で話し、本音を語り合うことを目的としている。このような人材育成の考え方には、日本的経営の特徴の一つといえる、「全員参加」と「平等的」の2つの重要な概念が明らかに認められる。

## (2) ローカルの文脈

上に見たホンダの海外展開としての「グローバル」に対して、「ローカル」として上げられるのが、アジアの「ラストフロンティア」とも呼ばれる、ミャンマーの政治経済的な状況と文化である。ミャンマーは、50年以上続いた軍政権による支配から、2016年に、アウン・サー・スーチー政権のもとで民主主義政権へと移行した。グローバル化の影響の下、シンガポールを始め、タイ、ベトナム、マレーシア、インドネシアなどのASEAN東南アジア諸国が急速に経済発展を成し遂げ、社会や文化が大きく変化してきた中で、ミャンマーは周辺諸国の変化とは、ほぼ無縁な孤立した社会主義国家であった。2016年の軍政の終焉は、54年間続いた国境の壁が取り除かれることを意味した。東南アジア諸国がグローバル化の波の中で、急激に変化してきた50年を経て、そこから見るミャンマーは、あたかも、50年前のアジアがそのままの状態が残っている様相を呈していたわけである。ミャンマーが「ラストフロンティア」と呼ばれる所以である。突然、自由化されることになったミャンマー市場に、その成長可能性を見込んで、多くの外国資本が進出しつつあるが、経験・知見のなさから、どの企業も「手探り状態」であった。

このような状況の中で、ホンダは2012年12月に最大都市のヤンゴン市に、駐在員1名とローカルアソシエイト1名で、駐在員事務所を設立した。事務所の設立当時は、ホンダ専売ディーラーは無く、政府や官公庁とのコネクションも無く、ローカルアソシエイトは、ホンダバイクとホンダバイクをコピーした他社製品との区別すらつかない、といった状況であった。まさにゼロからのスタートである。

ローカルの文脈で次に指摘すべきは、ミャンマーの経済発展のレベルである。ミャンマーの就業労働人口の構成は、その過半数が第1次産業及び第2次産業に従事する、典型的な発展途上国型であり、労働者の平均月収は約200～1000米ドル、法定最低賃金は円に換算すると、月約9,400円である。一人当たりGDPでは東南アジア諸国の中では最下位である。発展途上国では通常自動車の普及率は低く、特にアジアでは、ベトナムのように、バイクが毎日の暮らしの足であり、普及率は高い。ミャンマーでは、安全性のため使用が禁じられているヤンゴン市を除いてバイクは毎日の生活には欠かせない。道路の状態も、舗装道路が整備されているのはヤンゴンやマンダレーなどの大都市内のみで、大都市地域を出れば、生活道路や基幹道路は土系道路、いわゆる、でこぼこ道である。ヤンゴン市以外では、公共バス網は未整備である。鉄道網も極めて未整備である。これに加えて、天候の問題がある。ミャンマーの年間気候は半年が乾季、残りの半年がモンスーン気候のための雨季である。雨が続くと、でこぼこ道は、ぬかるみに様変わりし、この様な環境での主な移動手段は徒歩が中心で、それ以外は、水牛車か農

耕トラクターくらいしかない。このような環境の中で、生活の足として機能しているのがバイクである。

次に挙げられるのは、市場についてである。バイク市場では、中国製バイクが9割を占め、残りの1割をホンダとタイ製のバイクが占める。中国製バイクが約3万5000円から6万円くらいで販売されているのに対し、ホンダの量販車であるWAVEは約10万円で売られていて、安い中国製バイクの3倍の価格である。中国製バイクは、そのほとんどが、ホンダ車のコピーであり、販売店舗は、店舗と言える様なものではなく、「屋根がテント張りでトイレもない掘っ立て小屋」であり、製品の組み立ては、「アルバイト風情の若者が地べたにゴザを敷き、家庭用ドライバーで組み付ける」。部品に関しては、中国から送られてくる部品はビニールに包まれただけの簡易符装で、「すでにプラスチックのボディカバーには擦り傷がついている」といった状態である。修理はすると言うが実際は受け付けなく、メーカー保証書はない。こういった中で、お客様の不満足度が高い。

ミャンマーのユーザーのバイクの使い方も挙げられる。ユーザーには、農業系、卸売り系が多く、バイクの前後に荷台を取り付けて農産物や商品を大量に積んでバイクに乗るユーザーが多い。さらに、荷物を載せない時は、家族を載せ乗る習慣がある。バイク一台に家族5人が乗って移動することもあるという。このような事実が、バイクに関するローカルな文脈である。

最後に指摘されるのは、ミャンマーの文化である。事例では、ローカルな文脈は、組織での人間関係に認められる。最初に指摘できるのが、発展途上国にしばしば認められる権威主義的な風潮である。総じて、発展途上国では、政府や官公庁や企業組織の上司による発言や命令は絶対的であり、質問すら許されないといった雰囲気や不文律が存在する。こういった雰囲気はミャンマーの地元企業の職場でも典型的にみられ、役職にない従業員は、上司の命令にただ忠実に従うことをよしとするのが伝統的な考え方である。これに加えて、軍政時代の教育で、目上の人の命令には、疑問を持たず従うことが強調されてきたことも指摘できる。こうした理由から、ミャンマー人の働き方や職場での人間関係については、上司の命令にただ従うだけという態度が普通にみられ、自発的に考え行動することの大切さは強調されてこなかった。

### (3) グローカルの文脈

グローバルな文脈とは、簡単に言えば、グローバルとローカルの交錯する文脈である。ミャンマーの状況（ローカル）を前にして、ホンダは、ミャンマー現地での状況にどのように対応したのか。反対に、ホンダの日本的な要素がミャンマー現地でどのように受容されたのか。

このようなグローバルな視点に照らし合わせると、ここでは、ホンダの経営理念の中核とも

いえる三現主義のフレームワークにより、ミャンマーの「ローカル」を分析する中で、「グローバル」が明らかになる。

### 三現主義と「グローバル」な過程

事例では、2014年～17年にかけて、ホンダバイクの販売台数が2014年の18,800台から2017年の12万台と約6.4倍に増大している事実と、ホンダ専売ディーラー数が、同じく2014年の49店舗から2017年の140店舗へと約2.8倍へと急成長していることが経験的事実として示されているが、ホンダがミャンマー平均月収からみても手に届く価格の中国製バイクの伸びを鈍化させ、中国バイクの3倍以上もする高額なホンダバイクの販売台数を急成長させることができたのは、上で見た「グローバル」と「ローカル」を融合させることができたからである。ここでは、この融合（すなわち、相互作用）の過程を「グローバル」な過程として考察する。具体的には、三現主義の構成要素である現場・現物・現実の3つの視点から、グローバルな過程を考察することが必要になる。この3つの視点によるグローバルの過程を、ここでは、「グローバルな現場」、「グローバルな現物」、そして、「グローバルな現実」と呼ぶことにする。

#### ①グローバルな現場

最初に考察すべき、三現主義の要素は現場である。ミャンマーの二輪市場では、バイクは生活の足であり、生活必需品とも言える。街中では、約10台に9台が中国製バイクで、残り1台がホンダバイクであった。日常生活では、バイクは主に子供の学校の送り迎え、通勤の足、食料品や日用品の買い出しのため、ほぼ毎日使用されていた。ユーザーには農業従事者や卸売販売に携わるものが多く、バイクは荷物を大量な荷物を運ぶために使用されていた。また、荷物を運ぶ必要のない時には、家族を運ぶために使用されていた。バイクの価格については、中国製バイクは、ホンダバイクに比べて圧倒的に廉価であり、ホンダ車1台で、中国バイクは3台から5台買えるといった相違があった。

販売店舗の違いも顕著である。中国製バイクの販売店舗は、仮設テント作りで、ドアもトイレもなく、組み立て現場は、段ボールを敷いただけで、専用工具もなく、アルバイト風の若者が粗雑に組み立てているといった状態であった。修理の受付はなく、パーツの在庫もない。他方で、ホンダショップでは、販売モデルの全てが、クーラー付きの建物に陳列されていて、商品の説明をする営業マンがおり、修理にあたっては、ホンダ有資格のエンジニアが専用の工具で行う。パーツはオイルも含めて全て純正部品で、修理の様子は待合室のお客様から常に見える様になっている。作業内容は作業シートに説明され、料金は社内基準表により算定される。さらに、お客様に快適な空間を提供するために、常駐の清掃スタッフもいる。店員の対応では、



「お客様」視点が徹底され、こういったところに日本的な特徴も窺える。加えて、ホンダの名前の入ったヘルメットやグローブなどの安全用品も販売して、ユーザーの安全意識を高めている。

## ②グローバルな現物

次に現物についてであるが、中国製バイクとホンダバイクとの品質と価格の違いのみならず、流通経路の違いも問題となる。中国製バイクのほとんどはホンダバイクのコピー車であり、隣接する中国雲南省や浙江省のバイクメーカーから簡易分解され、簡易符装されて運ばれてくる。構成部品の品質は低く、安全性にも問題があるものが多い。低価格の中国製の部品を使用して組み立てられるだけではなく、フレームも形状もコピーであるので、原価コストが安くなるのはもちろん、輸送に関しても、簡易分解、簡易符装なので、コストを抑えられる。さらに、中国からの輸入の過程で、簡易分解された車体の多くは、税金を逃れて密輸され、違法のルートでミャンマー国内に運ばれてくるものが多い。中国製バイクが廉価な理由は、原価コストが低だけでなく、流通経路の違いおよび販売店舗経営のコストの違いによる部分が大きい。

中国製バイクに比べて、ホンダバイクは、ベトナム製とタイの工場で製造された車体の正規のルートでの輸入バイクである。高品質であるが、それ故に、価格は高く、中国製バイクの3～5倍である。

## ③グローバルな現実

最後に、三現主義の3つ目の要素、現実についてである。ここでの現実とは、廉価な中国製のバイクを凌いで高価なホンダバイクが売れているという現実である。ホンダバイクの品質のみならず、ディーラーシップの拡充を通して、ホンダバイクのブランド価値を向上させ、ひいては、ホンダのバイクを購入することが、夢であり、ユーザーのプライドにつながることを実現させたホンダの販売戦略が成功したのは、単なる偶然ではなく、そのための地道な努力があったからである。理由は数多く挙げられるが、軍政による50年以上続いた社会主義経済から資本守護経済へと急激に移行する中で存在する、ミャンマー人の対中国感情と対日本感情が背景にある。

前にも述べた様に、ミャンマーの軍政は、2016年にアウン・サー・スーチー氏により民主主義政権が樹立されるまで54年間続き、米国からの経済制裁もあり、経済活動は暗澹としていた。社会主義政権による支配のもと、周辺諸国との貿易も極めて限定的であり、近隣ASEAN諸国の驚くべき経済発展とはほとんど無縁の状態であった。2016年に社会主義の壁が突然取り除かれたミャンマーは、国際社会からみれば、まさにラストフロンティアの様相を呈していたことは前述した通りである。社会主義政権のもとでのミャンマー国民の生活水準は低く、日用

品や電化製品は安くて品質も悪い中国製品を購入せざるを得なかった。暮らしの足としてのバイクもほとんどが中国製であった。

事例で注目すべき要因として挙げられているのが、2011年にミャンマー政府が景気刺激策として実施した中古自動車輸入の解禁である。中古自動車の輸入は2017年の新輸入車規制法により制限されることになるが、この7年間の間、自動車輸入先国のトップが日本であったことは注目に値する。歴史的経緯から見ても、日本は、イギリス統治下時代のビルマの独立を支援した国として、ミャンマー国民からの日本に対する評価は高い。親日国であり、日本製品全般に対するイメージもよく、信頼度や完成度の高さもよく知れ渡っている。こうした文脈の中で、輸入車の中では、「商用車部門ではトヨタ」、「乗用車部門ではホンダ」のイメージが定着し、乗用車では、フィットが常に最も人気のあるモデルであった。トヨタやソニーと並んで、ホンダのブランド認知度もこうして上がっていった。加えて、ホンダのブランドの認知度が向上した時期が、軍政から民主制へと移行しつつあり、新たな時代への国民の期待が頂点に達し、都市地域では経済的中間層が出現しつつあり、海外からの注目度も高まっていた変革の時期と重なったこともホンダバイクの販売拡大が実現した伏線となる。

日本製品として、ホンダのブランド認知度が向上しつつあった事実に加えて、ミャンマーと隣国中国との関係が二輪車の販売に及ぼした影響についても指摘する必要がある。ホンダのマーケティング・リサーチから明らかになった事実として、「中国は軍（ミャンマー国軍）と癒着している」、「中国製品は安いと壊れやすい」、「交換や修理はせず売るだけ」、「中国バイクは購入後8か月前後でエンジンから異音等の不具合が生じる」などと、中国に対するイメージは総じて芳しくない事実が浮かび上がった。中国製品に対するこのようなネガティブなイメージが、ホンダバイクの販売が増大した要因の一つになったとも言える。

日本製のホンダバイクにユーザーが目を向けることになった要因としてもう一つ挙げられるのが、ミャンマー国内の部族抗争である。民主制移行後の現在でもミャンマーには10を超える地方部族が国からの独立運動をしていて、国軍との抗争が続いている。今日でも、交戦になった場合、周辺の集落の人々も巻き込まれ、そこから逃げなくては家族や自らの命が危うくなるという状況が現実としてある。脱出するツールとしてバイクを持っていた人は助かったという話が伝えられているが、問題はバイクの品質であった。廉価バイクは頑丈ではないので、家族や荷物を載せて逃げる場合、アクセルやブレーキが故障し、立ち往生してしまう。しかし、ホンダのスーパーカブに乗っていた人は、バイクの故障もなしに避難することができ、助かった、という話がユーザーの間で伝えられていた。この話が全国各地で語り継がれ、祖父や親戚から「買うならホンダバイクだ」と言われたという話である。事例では、これがホンダバイクの品質と信頼性の証左であり、ホンダバイク販売拡大の要因の一つとして挙げられている。

ホンダバイクの販売台数とシェアアップの重要な要因としても一つ挙げられるのが、販売網の拡充としての「ディーラーネットワークの構築」である。事例では、ホンダバイクの販売台数の拡大とともにホンダディーラー数が2014年～2017年の4年間で2.8倍に拡充していることが示されているが、バイク販売ビジネスにおいて、「製品を売る場」としてのディーラーは、販売の成功と失敗を分ける重要な要因と言っても過言ではない。しかし、重要なのは、単にディーラー数を盲滅法に増やすのではなく、「何処に、いつ、どのユーザーを獲得するか等を勘案し設立するのかを緻密かつ早急に決める事」であり、ディーラー網の拡充をネットワークの構築としているところに戦略的な発想がある。ディーラー設置条件には、設立場所の立地と距離関係のみならず、設立する地域の経済発展の度合いや行政との関係、オフィス建設作業の季節、などがあり、さらに重要なのが、ディーラー機能の相互補完である。スタッフのスキルの向上を目的としてディーラー間で研修会や勉強会を開催し、ディーラー間での営業マンやエンジニアの派遣を通してのお互いのサポート、また、新入社員の教育訓練のための研修など、ホンダディーラー販売網の拡充のための土台作りにとまがない。これがディーラーネットワークの構築である。

事例で強調されるディーラー網拡充のための、もう一つの重要な行動が開業式である。開業式は、ホンダのイベントとしてのみならず、地域経済の活性化を期待する地域のイベントとしても、象徴的な意味があり、ホンダのブランド価値の創出と向上のために必要不可欠なものである。こうしたブランド価値の向上が、そこで働く人のモチベーションの向上につながり、組織活性化につながる。これがさらに、ブランド価値を向上させ、ホンダの製品力の増大につながる。

この様な光景を中国製バイクやタイ製バイクを取り扱うショップが目当たりにし、ホンダディーラーへの鞍替えを申し出てくる、まさに、デモンストレーション・エフェクト(demonstration effect)である。このようにして、ホンダディーラーネットワークの構築と拡充が急速に進んだのであった。

以上、ホンダが、その高価な値段にもかかわらず、廉価な中国製バイクの販売を鈍化させ、ホンダバイクの販売台数を増大させることができた理由は、ホンダバイクのブランド価値を向上させたホンダの販売戦略にあるといえるが、ここでは、ホンダのミャンマーにおける事業展開の過程で、「グローバル」と「ローカル」がいかに密接に関連しあっているのかを、三現主義に基づき、グローバルな現場、グローバルな現物、グローバルな現実の3つの側面から考察した。

グローバルな現実の文脈で、最後に考察しなくてはならない要素が、人軸戦略としてのホンダ流人材育成である。ホンダ流人材育成で重要な考え方は、「ワイガヤ」、「なぜなぜ」、そして、

「2WAY」の3つである。そしてこれら3つの考え方は、前に明らかにした様に、「全員参加」と「平等的」がキーワードになる日本型人材育成の方法として、ホンダがミャンマーで実践した「グローバル」な要素である。ミャンマーでの事業展開で、ホンダはホンダ流の人材育成方法をどのように実践したのか。また、ミャンマー人スタッフは、ホンダ流人材育成の考え方をどのように受容したのか。

事例では、「ワイガヤ」と「なぜなぜ」の実践を通して、メンバー全員に共通認識が生まれ、一体感が高まり、組織活性化に貢献したことが明確にされている。結果は、バイク販売台数の増加という販売力の強化であった。

第3の考え方である「2WAY」についても同様のことが言える。野寄氏によれば、オフィスのスタッフ達と話しをする時は、彼が意見を述べたあと「私はこの様に考えていますが、ミャンマーではこの考えは受け入れられますか」と必ずスタッフ達の見解を尋ねるといふ。このようなコミュニケーションのスタイルに対して、ミャンマー人のスタッフは「とても違和感があった」といふ。ミャンマーでは、一般的には、先生や上司の命令は絶対的であり、生徒や部下の方から意見を述べることもないし、意見を求められることもほとんどない。しかし、野寄氏は2WAYの考え方を外部企業との会議や商談にも積極的に取り入れ、この結果として、成果が上がったという。

もう一つの例として、「2WAY」と「なぜなぜ」をミックスした人材育成のケースが述べられている。対話が苦手で、どちらかと言えば受動的なタイプの女性社員の場合であるが、彼女は、「ワイガヤ」と「なぜなぜ」を実践した結果、積極的に自分の意見を述べられる様になり、このコミュニケーションの方法の大切さを学び、行動も積極的になった。その結果、2年後にはアシスタントマネジャーに昇格したという。この例から、ホンダ的考え方を踏まえたホンダ流人材育成が各人の能力や人間力の向上となり、ひいては組織が活性化され販売強化に繋がったことが理解できる。

こうして、ホンダの人材育成の考え方は、野寄氏により積極的に導入され、日本語発音の「ゲンバ・ゲンブツ・ゲンジツ」は職場で共通語になり、発想や三現主義の考え方がミャンマー人スタッフに浸透し、コミュニケーション手法としてのワイガヤ、なぜなぜ、2WAYが定着したという。この3つのワイガヤ、なぜなぜ、2WAYによるホンダの人材育成は、前述の三現主義と同様、ローカルな現場であるミャンマーの社会・文化に適応しつつ、ホンダのグローバル展開と融合させるまさにグローカリゼーションの過程といえる。

#### 4. おわりに

本稿の最初（「グローカリゼーションの概念」）の考察で、グローカリゼーションの視点には、均質化か差異化の二項対立を脱し、グローバルとローカルが同時並行的に進行する過程を、単一の過程としてではなく、複数形で語られるべき具体的な社会過程として理解することに特徴があることを明確にした<sup>17</sup>。この考え方にに基づき、ここでは、グローカリゼーションをグローバルの文脈、ローカルの文脈、そして、グローカルの文脈の3つに分けて、さらに、状況分析のホンダ手法である三現主義に基づき、グローカルな文脈を、「グローカルな現場」、「グローカルな現物」、「グローカルな現実」の3つの過程が同時並行的に進行する過程として捉えた。

事例では、ホンダのミャンマーにおける二輪事業の展開を考察した。そこで明らかになるのは、ミャンマーでのホンダバイク拡販のための戦略的発想や日々の実践の過程が、まさに、グローバルとローカルの交錯点の連続であったことである。市場で圧倒的に優勢である廉価な中国製バイクに対して、高品質であるが高価なホンダ製バイクの売り上げを増大させるには、どうしたらいいのか。

グローカルな現場では、廉価であるが壊れやすい中国製バイクが圧倒的に優勢なバイク市場であった。中国製バイクの3倍以上の値段のする高価なホンダバイクは街中では、10台の中でたった1台くらいであった。バイクは農産物や商品、そして家族の輸送に使うための生活の足であった。中国製バイクに対する満足度は決して高くはなかった。中国に対するイメージも芳しくなかった。製品の売り場としての販売店舗の相違も顕著であった。

グローカルの現物では、安い中国製のバイクと高品質のホンダバイクが対比される。ここでは、中国製バイクが安価な理由には、部品の品質のみならず、流通経路の違いと販売店舗の作りの違いや仕事のやり方の違いもあった。

こうしたグローカルな現場と現物に基づいて、グローカルな現実があり、それは、廉価な中国製バイクを凌いで、ホンダバイクの販売台数が急増したという結果であった。その結果に至るまでの過程にあるのは、一言で言えばホンダの販売戦略と言えるであろうが、その中身は、「壊れず長持ち」し、「移動の足と重量積載に耐えられる」、さらに、「有事には家族を守る」高性能と高品質のホンダバイクのみならず、ホンダのブランド価値に支えられた、ホンダ製品の「製品力」であり、これとともに、ホンダの「サービス」を強みとしたディーラーシップであった。これが、最終的には、「憧れのホンダ車を手に入れる」という「お客様の誇りとホンダを所有する喜び」につながるのである。ここに至る過程は、上に言及したように、グローバル

17 本稿4ページ、注釈4参照。

とローカルが相互に関連し合う、実践の過程であり、これがグローカリゼーションの実際である。

### 【参考文献】

#### <日本語文献>

- 伊丹敬之 (1991) 『グローバル・マネジメント—地球時代の日本企業』 日本放送出版協会。
- 上杉富之 (2009) 「『グローバル研究』の構築に向けて：共振するグローバリゼーションとローカリゼーションの再対象化」 (吉原健一郎教授退任記念) 第27巻『日本常民文化紀要』 218-186頁 成城大学文芸学部。
- 上杉富之 (2011) 「グローカリゼーションと越境—グローバル研究で読み解く社会と文化」
- 上杉富之 (編) 『グローカリゼーションと越境』 (グローバル研究叢書) 成城大学民俗学研究所グローバル研究センター, 3-19頁。
- 上杉富之 (2014) 「グローバル研究を超えて—グローバル研究の構想と今日的意義について—」 No.1. pp. 1-20. 『グローバル研究』 成城大学民俗学研究所グローバル研究センター。
- 大谷裕文 (編) (2008) 『文化のグローカリゼーションを読み解く』 弦書房。
- 根本孝 (編著) (2004) 『グローバル経営：国際経営の進化と深化』 同文館出版。
- 前川啓治 (2004) 『グローカリゼーションの人類学—国際文化・開発・移民—』 新曜社。
- 山口誠 (2013) 「『ここ』を観光する快楽—メディア時代のグローバルなロケーション」 『観光評論』 Vol. 1-2: 173-184.

#### <英語文献>

- Black, J. Stewart and Hal B. Gregersen (1998), "EuroDisneyland," in *Cases in International Organizational Behavior*, ed. G. Oddou and M. Mendenhall, Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Drori, Gili S., Markus A. Höllerer, and Peter Walgenbach (Ed.) (2014), *Global Themes and Local Variations in Organization and Management: Perspectives on Glocalization*. Routledge.
- Raz, Aviad E. (1999), *Riding the Black Ship: Japan and Tokyo Disneyland*, Harvard East Asian Monographs 173.
- Ritzer, George (1993), *The McDonaldization of Society: An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*, Pine Forge Press.
- Robertson, Roland (1992), *Globalization: Social Theory and Global Culture*, London: Sage Publications.
- Roudometof, Victor (2016), *Glocalization: A Critical Introduction*, Routledge.