

# フランスにおけるヤマハ発動機の技術経営

—MBK Industrieの子会社化の過程—

出 水 力

## Management & Technology of Yamaha Motor in France

—Process of the affiliation with MBK Industrie—

DEMIZU Tsutomu

### Abstract

The Yamaha Motor affiliation with MBK in France is discussed, Yamaha Motor Co.,Ltd. as well as Honda Motor Co.,Ltd. started to develop the overseas production in 1960's.

The process from the capital tie-up stage, the joint production stage and the establishment of 100% Yamaha Mototr Co.,Ltd. is clarified from the management and technology point of view. The result of the questionnaire done in France shows clearly that Yamaha Motor Co., Ltd. is settled in France.

キーワード：ヤマハ発動機 モーターサイクル フランス 技術経営

key word : Yamaha Motor motorcycle France MOT

### はじめに

ヤマハ発動機は日本楽器（現在のヤマハ株式会社）から独立し、昨年（1987年）の7月で創業50周年を迎えた。創業者の川上源一は、超ワンマン社長で知られ、日本楽器とヤマハ発動機（以下、「ヤマハ」と記述）の社長を兼務していた。ヤマハブランドは、楽器の世界では音叉を3本組み合わせたロゴマークで、知名度は高かった。二輪業界はまだ30社近い競争が続いていた頃で、後発参入のヤマハ・モーターサイクルの知名度を上げるため、川上は二輪レースの勝利を宣伝に利用する計画を立てた。

1955年に業界デビューと同時に第3回の富士登山レースに参加し、並み居るライバルを破って1位はもちろん上位を独占することで、第1号車「YA-1」（125cc）の優秀さを証

明し愛称の赤トンボは業界に知られることになった。同じ年の第1回の浅間レース、1957年の第2回と二連覇することで、ヤマハ発動機はトップメーカー・ホンダの最大のライバルになった。

この余勢をかりてヤマハは、「走る広告塔」たるモーターサイクルを、早くも輸出目指す海外戦略の中に組み入れた。モーターサイクルの愛好者の多いアメリカの西海岸を中心とした地域に、モーターサイクルを売り込むためには、レースでその優秀さを証明する手段が国内同様に取られた。1958年ロサンゼルス沖のサンタ・カタリナ島で開かれたカタリナグランプリに参戦し、伊藤史朗の駆ける市販車YD-1の改造マシンは欧州の二輪に引けを取らず、ヤマハのアメリカ市場進出に弾みをつけた<sup>1)</sup>。

1950年代末から60年代初頭にかけて、国産二輪企業は海外輸出に積極的に乗り出す体制が取られ、同時に二輪の本拠地ヨーロッパの二輪グランプリレースに、ホンダを先頭にスズキ、ヤマハの参戦が相次ぎ、国産二輪が常勝となる時代の幕が開けられた。この結果、アメリカ、アジア地域など海外各地に販売の現地法人が設立され、主な欧州の二輪メーカーを市場から駆逐した。そして、販社のみならず技術提携、合弁あるいは独資の現地法人の形態で海外生産に進み、日本最強の産業<sup>2)</sup>であるモーターサイクル生産のゆるぎない地位が確立したのである<sup>3)</sup>。ヤマハは現在までに72拠点を開設、進出先は39カ国を数える。また、現地の実情に応じ意思決定のスピードを上げ、最大のビジネス効率を求めて、ヨーロッパ、アメリカ、日本、アジアに本部を置く、世界4極体制が導入されている。

ヤマハが、ヨーロッパへの輸出を開始したのは1960年ごろからで、時期的にはアメリカ市場の開拓と踵を接しての行動である。当初はアメリカ輸出と同様に親会社であった日本楽器系列のインポーターを通して販売網を開拓するという方法で市場を広げていった。ヨーロッパでは、まだヤマハのモーターサイクルの認知度が低く、輸出の主体は船外機だった。モーターサイクルは販売網の整備に取り組み始めたばかりで、十分に商品を提供できる状況ではなかった。生産も各国の法規制に合わせた対応ができず、自ずと輸出する台数も限られていた。ライバルのホンダは、1962年に早くもベルギーに生産工場を立ち上げ、モペット生産に乗り出すが、様々なヨーロッパ諸国間の法規制の違いや文化摩擦など予期せぬ問題が多く、思うように売り上げを伸ばせずに20年近い赤字経営が続いたように、ヨーロッパはハードな市場であった<sup>4)</sup>。

1) 当時、課長としてアメリカに同行した小野俊常務取締役から生前にヒアリング。

2) M. E. ポーター『国の競争優位 (下)』ダイヤモンド社、1992年 198頁

3) 出水力『オートバイの王国』第一法規出版、1991年 107-127頁

4) 出水力『オートバイ・乗用車産業経営史』日本経済評論社、2002年、215-229頁

## 1. 二輪の先進地にヨーロッパ本部の発足

1964年4月から2カ月間にわたってヨーロッパ各国を視察した常務取締役（後に2代目社長）の小池久雄は、市場として非常に有望との見通しを示し、「ヨーロッパでは日本車に対する評価は高く、それだけにその進出は非常に警戒されているから、コマーシャルイズムを押し出した売り方をしないで、技術を売るといった態度でやっていきたいと思う<sup>5)</sup>」と販路拡大の可能性を評価していた。モーターサイクルの先進地で、後発の日本のメーカーが「売らんかな」の姿勢で売り急げば反発を招き、ヨーロッパのモーターサイクル文化を学ぶ謙虚な気持ちで、あくまでも技術力をもとに徐々に販路を広げていく戦略に徹することにした。

そのころ、ヨーロッパにおける日本製モーターサイクルの評価は高まり、1961年のホンダ、62年のスズキと足並みを揃えるように、ヤマハも63年にベルギーGPで優勝を飾り、続く64年には250ccクラスでメーカーチャンピオンになったことなどがインパクトを与えていた。またヨーロッパ各地のローカルレースでは、「赤タンク」と呼ばれた市販レーサー「TD1」が圧倒的な強さで勝利を収め、ヤマハの2ストロークエンジンに対する信頼は、絶対的なものとなっていた<sup>6)</sup>。

1968年10月、ヨーロッパでの販売体制を強化するため、オランダのアムステルダムにヨーロッパ本部として現地法人「ヤマハ・モーター・ヨーロッパNV (Yamaha Motor Europe N. V./YMENV)」を設立した。YMENVはヨーロッパ各国のインポーターを統括する販売拠点の機能を果している。アムステルダムは地理的にヨーロッパの中心に位置し、流通などのインフラが整備され、税制面での優遇措置で外資の導入に積極的なことなどが進出理由であった。オランダに進出した日系企業では2番目という早期の現地法人の設立だった<sup>7)</sup>。スタート当初のYMENVは日本人が5人、現地採用のスタッフが5人という顔ぶれであった。二輪は、スペイン、イタリア、オーストリアなどで輸入規制が厳しいという事情もあって、扱う商品は船外機とスノーモビルが主体となった。

5) ヤマハ発動機50周年記念誌『Times of YAMAHA 挑戦と感動の軌跡』2005年 221頁

6) TD1は日本でも1962年の鈴鹿サーキットの開場を飾ったノービスクラスの250ccレースで上位を独占し、ライバルのホンダCR72を打ちのめした強さが印象的であった。

7) 1962年にベルギーに生産工場を立ち上げたホンダは、当初オランダを予定していたが、まだ戦後の余韻が残り日本人に対する感情が悪く変更を余儀なくされたが、その後に日本人に対する感情は改善された。

そうしたなか、YMENVは、地道にサービススクールを展開し、オートループ機構<sup>8)</sup>などモーターサイクルの「ヤマハの技術」を地元代理店に理解してもらうことに努めた。国ごとに異なる法規制に対する対応、オイルの選定などについてもきめ細かく代理店の相談にのり、販売政策の基本ポリシーは、コマーシャリズムを押し出さず「技術力で売る」ことにこだわり、ヤマハのモーターサイクルは徐々にヨーロッパ市場に浸透していった。

ヨーロッパの二輪車メーカーが生産していたのは、200万台市場といわれたペダル付きモペットが主体で、当時の大手はフランスのモト・ベカーン、ヴェロソレックス、シクロ・プジョー、オーストリアのプッフをあげることができる。この市場に切り込むため、法規制をクリアする必要性から「FS1」(50cc)にペダルを付けて「スポーツモペット」として販売した<sup>9)</sup>。船外機市場は、ヨーロッパのメーカーが少なく、アメリカ製のマーキュリー、ジョンソンなどの船外機が主流になっていた。ゼロからのスタートだったが、高性能・高品質のヤマハ船外機への評価は高く、オランダなどでは米国製よりもクレームが少ないとして、代理店から発注がくるなど徐々にヨーロッパ市場への浸透も進んだ。

一方、スノーモビルは、フィンランド、スウェーデン、フランスが重点市場となった。主な需要先は北極圏に住む放牧民族ラップ人のトナカイ放牧用、あるいはホテルやスキー場での娯楽、連絡用などが主だったが、こちらもすでにアメリカ製スノーモビルが進出し、厳しい競争を強いられた。1975年になると、YMENVの体制も、日本人14人、現地スタッフがオランダ人、ベルギー人、イギリス人、フランス人、スペイン人など40人に増え、カバーする範囲も12カ国に広がり、売上構成もモーターサイクルが70%で、次いで船外機20%、その他10%となった。

ヨーロッパ市場の拡大とEU発足による新しい市場環境に対応、より迅速なサービスの実現を目指し、販売・物流網の再編成とヨーロッパ本部機能強化の一環として、93年1月、

8) 当時の2ストロークエンジンには、一定の比率でオイルを混合したガソリンを燃料に使用する混合潤滑方式を採用していたので、油が飛散、白煙が出る、扱いにくい、といった悩みが付きまとった。分離潤滑方式は、走行条件に合わせてエンジンが必要とする適量のオイルをオイルタンクからポンプで供給するので、オイルを効率的に使え、排気煙を大幅に減らせるという利点もあった。軽四輪車の場合、1962年に2ストロークエンジンの分離給油装置は実用化されていた。二輪車で導入が遅れたのは、ひとえにスペースの問題があった。二輪の限られたスペースに装置を配置するためには、構成部品の小型化が前提になるからだ。四輪車に比べて高回転域を多用する二輪車では、性能上の問題がより厳しく求められたこともある。

9) ベルギーホンダの生産立ち上げも、スーパーカブにペダルを付けたタイプであるが、現地人の好みに合わず、現地モデルを開発したが、それでも市場対策は予期した成果をあげるに至っていない。

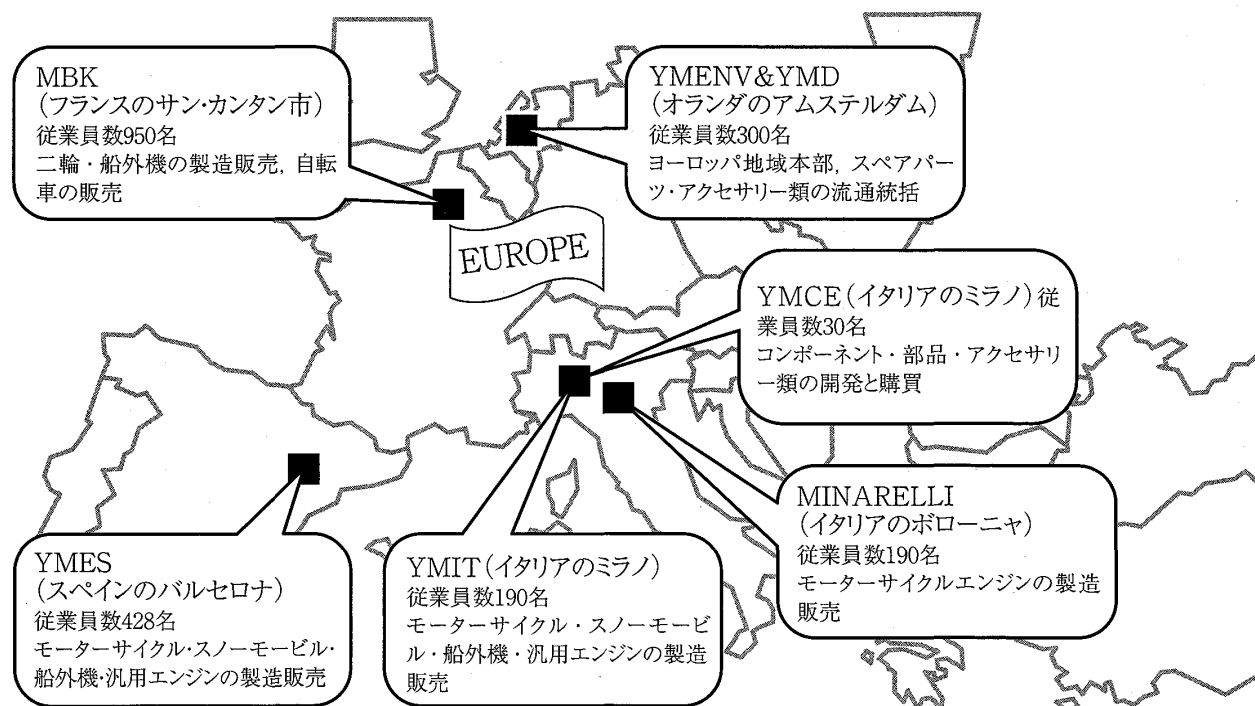
オランダに新たにヨーロッパ物流センターを建設し、稼働させた。この物流センターは、アムステルダム郊外のスキポール国際空港に隣接しており、敷地面積 4 万 7,000m<sup>2</sup>の中に事務所（1,600m<sup>2</sup>）と倉庫（2 万 5,200m<sup>2</sup>）を建設したものである。物流センターが稼働したことにより、これまでヨーロッパ 16 カ国、24 カ所の輸入代理店に分散して行われてきたヤマハ製品の補修部品やアクセサリーの販売・在庫および配送をすべて統合した。

また、同センターでは 10 万種類の部品を管理し、1 日 8 時間の稼働で 2 万 5,000 点の受発注処理を行うことができるようになった。販売店からの注文が各国の輸入代理店を経由して、センターのコンピューターに入力され、発注を受けた部品は直接注文した販売店へ出荷・発送されるシステムの構築が、人手を大幅に低減し何より配送ミスが少なくなった。

このシステムによる部品の受発注サービスは、オランダ国内のほか、まずベルギー、デンマーク、ドイツで開始され、その後、93年にイギリス、イタリア、スペイン、94年にはフランスへと順次エリアを拡大していった。ヨーロッパ全体での部品在庫量の圧縮・適正化と顧客サービスのスピードアップをこれにより実現できた。同時にヨーロッパ市場を統括する目的で 68 年にオランダに設置したヨーロッパ本部（YMENV）も、その機能をさらに強化し、業務の効率化を推進するため、93年、センターの敷地内に 6 階建ての新本部ビルと R&D センターを建設し、移転を完了した。

ここでヤマハ発動機の EU における事業展開の流れを示すため、図-1 に EU における主な活動の拠点を示した。

図-1 ヤマハ発動機関連会社の EU 拠点（全て 100% 出資の子会社）



## 2. ヨーロッパ各地に生産工場の展開

二輪生産工場の立ち上げコストは、工場規模にもよるが、四輪工場の1割程度に満たないとされ、リスク負担が小さいことも、海外に工場進出を容易にしている。ヤマハはEU 5カ国に7工場が稼動しており、EUグループの年間売上高は2100ミリオン・ユーロで、従業員数は2800名を数える。ヨーロッパ全体の二輪市場は180~200万台で安定して推移しており、二輪の市場占有率は日本の4社でヨーロッパの半分以上を占め、中でもホンダ、ヤマハの割合が高い、そのうちヤマハグループは約20%以上を確保して、モペット、スクーター、モーターサイクルを合わせた年間売り上げ台数は約40万台に達している。ヤマハのEU工場に共通していることは、いずれも商売上の取引、あるいは銀行との金融関係からローカル企業との合弁、現地政府の要請による企業再生に協力するための資本参加などの再スタートであり、全くゼロからのスタートではない。そのため「ゼロからのスタートでなく、もともと社員も設備もあるところへの参加だけに、変革に大変なエネルギーが必要だった<sup>10)</sup>。」経営の安定化にいたる道筋は必ずしも順調ではないが、それでも20年余りを経て自己資本100%の子会社化に成功し、経営を採算ベースにのせている。このような長期的な視点で事業を展開することは、欧米企業では稀なことで日本的経営の成功事例といえることができる。

### ヤマハ・モトール・エスパーニャ (YMES) の設立

ヨーロッパに最初に手がけた現地工場は、スペインのバルセロナである。1981年10月、ヤマハはスペインの有力銀行バネスト社 (BANESTO) との共同出資 (両社50%ずつの出資) により、合弁会社「セムサ (Sociedad Espanola de Motocicletas. S. A. / SEMSA)」をバルセロナに設立した。SEMSAはバルセロナ市郊外の工業団地の一角に位置しているが、既存の工場を買い取って改造し、従業員も旧サングラス社や旧モトトランス社などの二輪メーカーで働いていた約170名を引き継いでスタートした。

バルセロナは首都マドリッドに次ぐスペイン第2の都市で、温暖な気候に恵まれ、1年を通じて二輪を楽しむことができるため、スペイン市場全体の30%を越す需要がある。約1年にわたる生産準備活動の後、82年9月、第1号車となる「DT80」をラインオフし、日産60台の目標で生産を進めた。

10) 小林茂『ヤマハ発動機21世紀への挑戦』日本工業新聞社 1997年 208頁

SEMSAの設立後、合併パートナーである持株銀行のバネスト社からSEMSAの株式100%取得について要請を受けていたが、87年、スペイン政府の認可が下りた。そのため、同年3月には社名を「ヤマハ・モートル・エスパーニャ（Yamaha Motor Espana S. A./YMES）」と改め、再スタートを切った。なお、資本金の出資比率はバネスト社の持株50%をYMENVが取得し、ヤマハとの同率出資となり、YMESをヤマハグループの100%子会社とした。

1986年のスペインのEC加盟後は、業績が一段と伸張した。88年には生産の合理化と増産体制を確立するため、バルセロナ郊外のパラウ・デ・プレガマンズ市の工業団地内に新工場を建設した。しかし、スペイン進出10周年という矢先の91年、火災により工場、配送センター、パーツ倉庫などが全焼というアクシデントに見舞われた。翌92年に復旧工事が完了し、本格稼働を開始した。

#### フランスにMBKの設立

スペインに次いで1984年にフランスのモペット界の老舗であったが、経営危機でフランス政府の管理化にあったモト・ベカーン社に資本参加、MBKとしてグループ企業化し、最終的にヤマハ100%の子会社になる道を取った。MBKについての記述は、本論のコア部分であり、項を改め詳述することにする。

#### イタリアに「YMIT」、「Motori Minarelli」を設立

1984年5月、イタリアのボローニャにある小型エンジンメーカーとして伝統あるミナレリ社（Motori Minarelli）とヤマハは、125ccクラス「DT125L/C」の現地組立に関して技術援助契約を結んだ。さらに85年5月にはミラノ北部の二輪販売代理店のベルガルダ社とも技術援助契約を結び、86年5月、ベルガルダ社の工場生産をスタートさせ、第1号機DTR 5 L/Cがラインオフした。

ベルガルダ社には89年にYMENVが40%の資本参加をして、ヤマハ発動機グループの一員とした。92年になると、イタリアがEMS（EC各国による通貨協定）を脱退したのを機にリラ安に見舞われたことから、ベルガルダ社は大打撃を受けた。そのため、93年、YMENVは出資比率を80%に上げ、660ccのモーターサイクルの生産に着手した。04年、ベルガルダ社はYMENVの出資が100%となり、「ヤマハ・モーター・イタリア（Yamaha Motor Italia S. p. A./YMIT）」に社名変更した。

04年現在、YMITはヤマハ製品の販売およびモーターサイクルの開発・生産をしており、同社の敷地内には、購買とコンポーネント開発機能を持つ「Yamaha Motor Components

(Europe) s. r. l/YMCE」, 欧州製スクーターのデザインを受け持つ「ELM Design Europe」, Moto GPの本拠地Yamaha Motor Racing B. V. (YMR), 欧州製モデル・用品・レーシングキットの開発を担当するYEC Europe (YECE) などの各グループ会社があり, フランスのMBK, スペインのYMESと並び, EUでの生産・販売拡大そして現地対応モデルの開発に貢献している。

一方, Motori Minarelliは, 02年1月, YMENVの持ち株比率を49.0%から83.5%にまで引き上げてグループ会社の一員とし, 03年には資本比率を100%として, 完全子会社化した。Motori Minarelliの現在の業態はエンジンサプライヤーに徹し, EU域内においてモーターサイクル, スクーター, モペットなどのエンジンをヤマハグループ外に, 10社近くもOEM生産・販売している<sup>11)</sup>。

#### トルコに「Beldeyama Motorlu」社を発足

この会社は地元企業と合併で1997年に発足したが, 生産しているものはモト・ベカーン社以来の古典的なペダル付の2ストロークエンジンを搭載したモビレットである。マーケットは現地需要分のほか, アフリカ市場向けに, 年間6000台ほど輸出している小規模なものに過ぎない。最近になって新型モペットも立ち上げたが, ノックダウン生産で, すべてを合わせても生産量は知れている。その背景にトルコは自転車文化の無い国つまり, 自転車が普及していない。中国の爆発的なバイクの普及は, その前段に莫大な自転車ユーザーが存在していたことでも明らかである。地元企業に若干の資本参加をしていた斯界のリーダーのホンダは, トルコのバイク生産から撤退し四輪生産に集中している<sup>12)</sup>。

### 3. MBK Industrieへの経営参加

MBK Industrie (以下はMBKと記述) の前身のモト・ベカーン社 (Motobecane) は, 1923年にパリで創業され, 175ccのモーターサイクルの製造販売を始めている。当時のモーターサイクルは, 自転車にエンジンを取り付けた程度のレベルに過ぎない。第二次大戦後の1949年に2ストローク50ccのペダル付きモペット「モビレット」の販売に乗り出し, それ以降はモペット市場で, ヨーロッパで最大手の企業の地位を確立していた<sup>13)</sup>。1951年

11) Motri Minarelliの会社概況CDロム, 2005年による。

12) 二輪を生産しているホンダ・イタリアの田口修一工場長から2006年3月に, 現地でヒアリング。

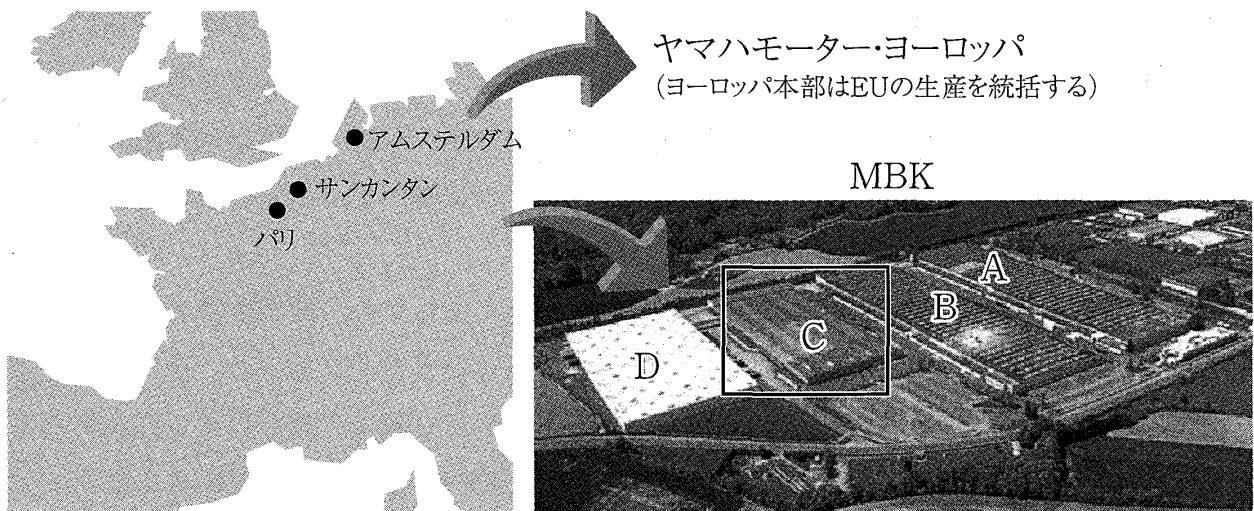
13) Motobecane—MBK de la Mobylette au Booster, Emmanuelle Priss, 2002, pp.26-28



には工場の拡大とフランス政府の要請で、図一2のようにパリから170km北東にあるサン・カンタン市に本拠を移した。サン・カンタン市は人口約7万人を有し、ピカルディー地方の農業地帯にあり、ジャガイモ、ビート、グリーンピース、小麦などの農産物の生産量が高く、フランスの農産物輸出の25%を占めている。北部の工業地帯にあるトヨタのバレンシェーナ工場から南に100km、ベルギーのブリュッセルから180kmの距離に位置している。

1974年には「モビレット」年産75万台の記録もあるが、それを境に日本車のヨーロッパ進出やイタリア車などの追い上げに対抗できず1983年に倒産に至り、フランス政府の中小企業庁の傘下におかれた。1984年モト・ベカーン社は社名をMBKに変更され、9月にヤマハはフランス政府・産業復興委員会の要請により、10%の資本参加と技術援助契約を締結した。MBKは更生会社となっていたモト・ベカーン社を再建するために設立された新会社であり、フランス政府はモト・ベカーンの負債を棒引きした上で、日本の経営手法と技術援助により同社の業績回復に取り組むこととなった。同じ1984年10月にホンダは、MBKのライバルであったプジョー・モーターサイクルと資本提携を行い25%の株式を保有している。プジョーは19世紀末に自転車メーカーとして創業され、その事業の延長上にモーターサイクル、乗用車が生産されており、現在ではフランスの代表的な乗用車企業となり、自転車、モーターサイクル部門は同じプジョーでも系列の仕事になっている<sup>14)</sup>。ミ

図一2 MBKの工場のあるサン・カンタン（C工場の2階に管理棟）とヤマハ発動機のヨーロッパ本部のあるアムステルダム



資本金 : 40 M euros  
 資産 : 110 M euros  
 売上高 : 300 M euros  
 従業員数 : 950 persons

敷地面積 : 338,000m<sup>2</sup>  
 建屋面積 : 141,000m<sup>2</sup>  
 (4 Building)

14) 高島鎮雄編『パナール プジョー』世界の自動車⑨, 二玄社, 1973年, p.81

ッテラン政権が2期目で、落日のヨーロッパに対して「Japan as No.1」ともてはやされた時期で、社会主義的で保守的なフランス政府の方針は、企業の競争力をつけることより、何よりも雇用確保が優先された。

もともとヤマハはMBKの前身のモト・ベカーン社とは、82年4月に技術・製造・販売面での業務提携を結び、ヤマハ製小型二輪車の生産を進めていた。当時はファミリーバイクの人気を背景として、日本のメーカー各社がそれまで輸出を控えていたモペットや50ccスクーターの分野へ「現地メーカーとの提携」という形でヨーロッパへ進出し始めていた。ヤマハとモト・ベカーン社との提携もその流れに沿ったものだった。

1986年になるとフランス政府や株主から経営支援への要請がさらに強まり、ヤマハ側もこれを受けて、社内にMBKの調査プロジェクトが立ち上げられた。調査担当の持田弘一の回顧では、「様々なフィジビリティ・スタディに取り組み、そこから得た結論は原価管理がなっていない、設備機械は古い、商品は陳腐化、デッドストックも多い、工場の管理能力も低いなど限りない問題があること<sup>15)</sup>」を当時の江口秀人社長の前で2回にわたり報告した。

更にこれに加えて古いヨーロッパの伝統ともいえる日本的経営と異質な労働運動があった。日本では企業内組合のシングルユニオンであるが、ヨーロッパは複数ユニオンであり、社会党系、共産党系、アナーキスト系と多様であり、組合のストライキは日常の茶飯事であった。フランス政府からも要請に応えるか、応えないかで、飴とムチの政策が行われることを示唆する「ツール・ポワチェの戦いの例え<sup>16)</sup>」が出された。この2年余り前に日本製のビデオデッキの輸入が槍玉にあげられ、通関を荷揚げした港でやらずに税関吏が一人しかいないポワチェまで搬送させられ、輸入されたビデオデッキの滞貨が続き商売にならない状態が、短期間であるが生じていた<sup>17)</sup>。この事件の記憶がまだ生々しい頃で、フランス政府の脅しにも近い要請が出されていたのである。

最終的に江口社長が出した結論は、今より事態が悪くならない、関税障壁とシュリンクしたヨーロッパのモペット市場を取るには必要な投資というものであった。また、90年にEUが発足するとヤマハはMBKを通してインサイダーとして経済活動を行える立場になる見通しも、選択肢の一つにあった。86年にMBKに60%を出資して過半数株式を取得、ヤマハの傘下に置くことになった。資本金は5000万フランであった。89年には100%を出資(ヤ

15) 当時、MBKの調査プロジェクトの一員だった持田弘一、ヤマハ・エスパニア総合技術ディレクターからヒアリング。

16) フランス軍がサラセン軍との戦いで勝利した場所で、「反撃」を意味していた。

17) 1983年4月8日付け朝日新聞、ポワチェ事件と呼ばれ、日仏の大きな経済摩擦問題であった。

マハ43.1%，YMENV56.9%）して子会社化した。2001年からはYamaha Motor Holding Financeの100%出資となっている。

再建に当たって、ヤマハでは87年4月から「MBK研修」と銘打って、10数名のマネジャークラスを日本に派遣、生産システムや品質管理、TPM、工場改善などの3カ月にわたる職場実習を実施し、MBKの工場改善について側面からもバックアップした。5つある組合からも委員長と会社の人事担当マネジャーを日本に招き、日本の労使関係を理解させることに努めた。一方、経営情報のオープン化は、従来のMBKの企業体質にないもので、これらの成果が着実にMBKの工場現場に浸透したことで、1987～88年に頻発した山猫ストも次第に収束していった。

それ以前は現地従業員の低い労働意欲、加えて工場内に管理職組合を含め5つの組合対策は、ヤマハからの駐在員には重い仕事で、それでも現在はヤマハのいわゆる5S、QCDを中心に据えた日本的経営はかなり浸透している<sup>18)</sup>。また会社再建の途中で2000人から一気に1170人までのリストラのインパクトが、残された従業員に危機感をあおったことも大きいように思える。

89年からは設備の予備保全を行うTPM（Total Productive Maintenance）活動も導入され、5Sを中心とした改善が進んだ。TPM活動は91年から全社的に実施され、グループでの改善を図るため、相互のコミュニケーションも頻繁に図られるようになり、個々の社員による作業場の改善や治工具の作成などもできるようになった。言葉の面ではインターネットが普及するまで、ヨーロッパにおけるフランス的中華思想が災いしてか、英語を話すのに積極的でなくコミュニケーションの厚い壁が存在していた。EUのスタートによる通貨の統一、ソ連の崩壊とベルリンの壁が崩れ、国の垣根が低くなり、共通語としての英語の重要性が増してきた。また世代交代も進み1997年には経営会議が英語で行われるようになり、文化の違いを乗り越えて、現地社員とヤマハ側スタッフとのコミュニケーションもよくなってきた。

#### 4. MBKの製品開発、経営組織とTPMマネジメント

ヨーロッパの市場ニーズは地域によって異なり、大別すればラテン系、ゲルマン系、その他に分類できる。二輪のカラーリングの好みを取り上げても、原色やシックな色を好むラテン系、ブルー、グリーンなどを好むゲルマン系、北欧系のグレー好きまでの幅がある。

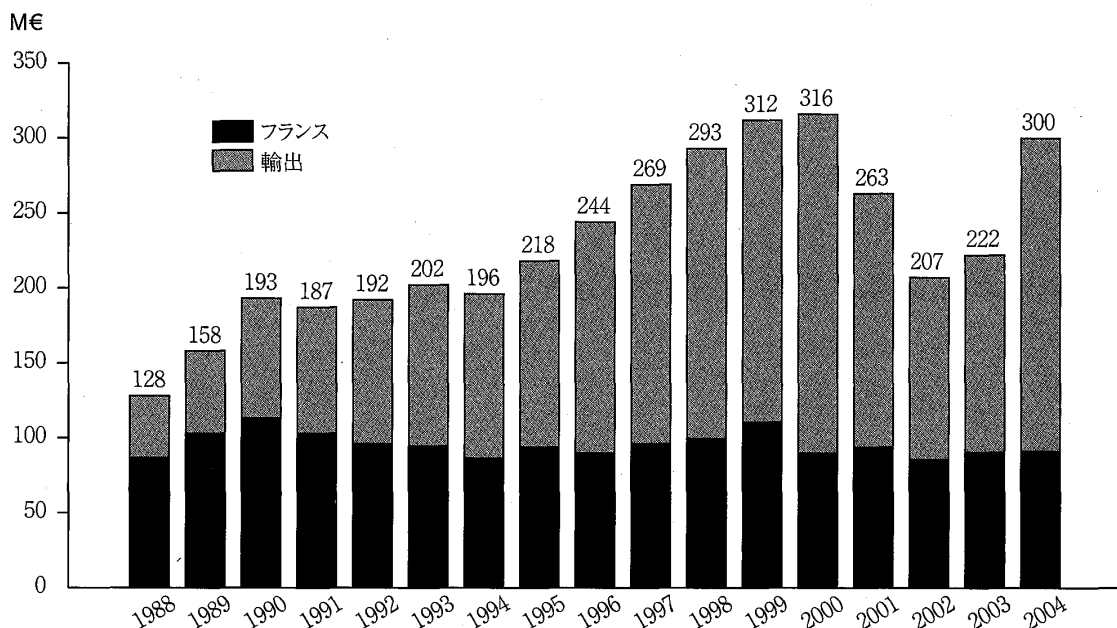
18) 前掲) ヤマハ発動機50周年記念誌, 213頁。

使い方もラテン系はオフロードが多く、ドイツではアウトバーンを走るロードレーサータイプが売れ、地域によってはストリートバイクと、実に多様なユーザーニーズが存在していた。

フランスでは14才から無免許でモペットに乗れ、90年にヤマハがMBKで最初に生産した50ccのスクーターは、角型ヘッドライト、太幅タイヤのJOG-Rで、先行して日本で生産されたモデルであるが、日本では人気なく生産停止になっていた。このモデルをヨーロッパで売り出すと、期待以上の人気を博し、適切なマーケティング戦略の重要性を肌で感じる結果となった。スクーターは同一機種で、「BWS(ヤマハブランド)」と「BOOSTER(MBKブランド)」という2ブランドが採用された。フランス国内とモト・ベカーン社時代からの販売地域であるベルギーにはMBKのロゴマークを付け、その他のヨーロッパ各地にはヤマハ・モーター・ヨーロッパを通し、ヤマハのロゴが付けられ、全域に配給されていた。

93年2月には生産累計10万台を達成するヒット商品となり、欧州市場におけるスクーターの 카테고리として独自の地位を築くまでに成長した。今ではMBKとヤマハブランドの割合は、前者が30%で後者が70%になっている。このほか1990年から98年まで、二輪の需要を促進するロタマチョーネ（減税政策）が時限立法としてイタリアで実行されていたことも、好調な売り上げ増につながったみることができる。ここでヤマハがMBKに参画以後の売上高の推移を図一3に見れば、売上高で2～2.5倍に増加している。内訳を見るとフランス国内販売は、80Mユーロでほとんど変化せずに推移しているが、EU域内を中心とした輸出が4～5倍に増加していることが特徴となって現れ、ヤマハブランドの強さが、

図一3 フランス国内と輸出の売上高



その要因にある。MBKの製品企画は、パッスルからヤマハ100%の子会社であるエルムデザインが担当しており、輸出品はインポーターの要求仕様に合わせた変更が加えられている。EU域内でも国ごとに、細かな規制の違いが存在するので、それに合わせた部品の管理など煩瑣な仕事が増加する要因になっている。

MBKの組織は図-4のように、日本人社長を含め取締役会は日本人2名そのうち1名は正式には上級総務部長で厳密には取締役ではない、フランス人3名、スペイン人1名で構成されている。その下に5の部門がおかれ、4つの部門長は常務取締役を兼務し、その下に11の課があり、43の係から構成されている。2004年の年間売上高は図-5のような内訳で、300ミリオンユーロのうち70%が輸出され、残りがフランス国内のマーケットにながされる。このうち10%を占める船外機は年産35000台で、その半分がアメリカやEU域外への輸出に振り向けられている。主力製品はスクーターで売り上げの半分を占め、これにモーターサイクルを加えると75%以上がモーターサイクル関係の仕事になる。

会社の資本金は40ミリオン・ユーロ、資産は110ミリオン・ユーロで、従業員数は870人を数える。この従業員数は2003年11月に、新製品投入の遅れから売り上げ低下の赤字を招き、財務諸表に基づく経営健全化のため300人をリストラした後の数である。組合の協力で達成されたもので、その後の立ち直りで経常利益が回復され、組合から利益配分の要求が出されている。従業員の平均年齢は40~41歳、工場の組立ラインの従業者の平均年収は18000ユーロで、14歳で働き出し56~57歳で定年を迎え実働年数は42年になる。

これに対してマネージャークラスの人は、大学を卒業してからのスタートのため実働年数は同じであるから定年は65歳となる。年間の実働時間は法定休日と休暇を除き、1600時間内に定められている。通常の1日当たりの勤務時間は商品需要に合わせ7~8.2時間の

図-4 MBKの組織図

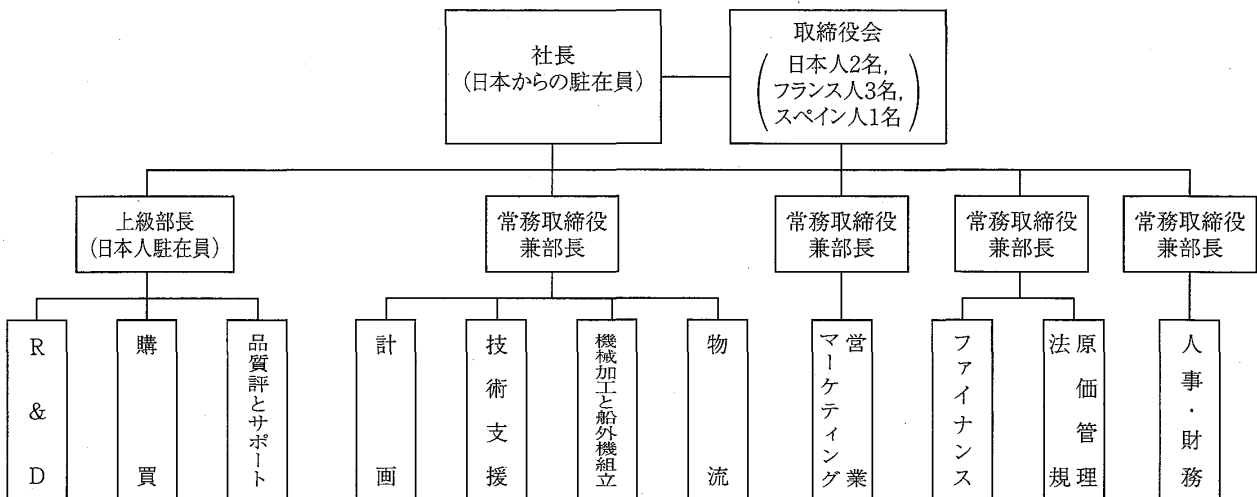
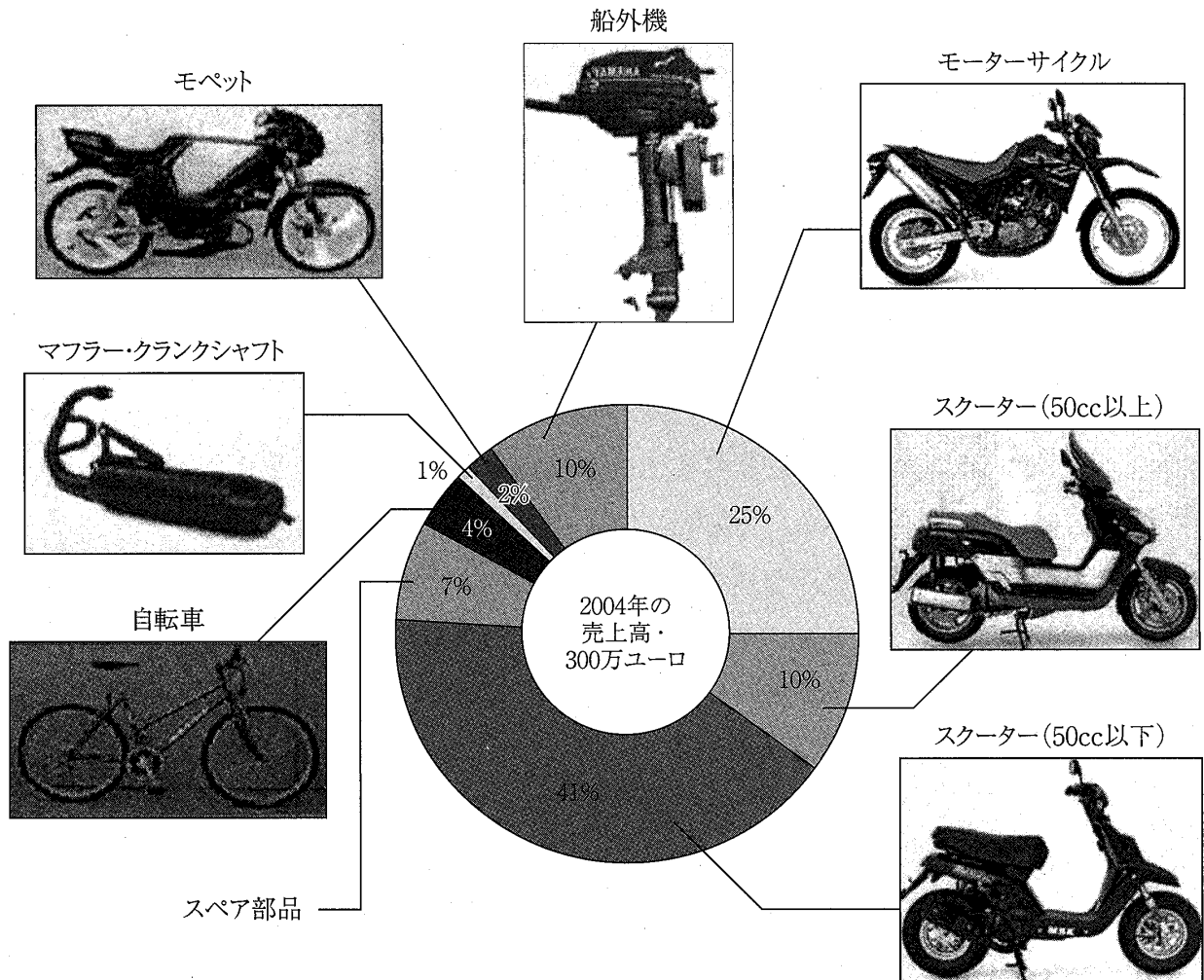


図-5 売上構成



間に適宜調整してトータルで1600時間内に納まるように設定され、2月から稼働時間が増え始め7月がピークとなる。8月は夏休みで9月以降は稼働時間が少なくなる。給与は年間を通して月給として、労働時間の変動と連動せずに定額が払われるシステムである。

この間に品質を教育するためヤマハの日本人スタッフが持ち込んだ技術経営 (MOT) の手法に、TPMマネジメントがある。すなわちモノづくり経営のスタンスから技術 (Technology)・製品 (Product)・市場 (Market) のサイクル活動を効率的に行うため、技術と市場をつなげた全体最適化はどのように達成されるのかを会社を上げて推進することで、QCDに至るモノ作りの意識改革が行われた。同時に品質教育も並行して進められ、その成果は94年のTPM優秀賞、2001年にTPM継続賞を得たことで、証明されている<sup>19)</sup>。

ヤマハグループの中期目標は、世界第一級の会社になることだが、MBKもこれに呼応

19) MBKの会社案内資料による。

して、三つの中期目標が掲げられている。ヤマハの海外展開のリーディング工場、製品開発の先導とニューモデルの生産、高い国内マーケットシェアの維持である。日本もフランスもモノづくりには変わりはない、QCDすなわち品質・コスト・納期を最優先した日本的経営に基づき、トヨタ・ウエイに近づける取り組みが行われている。また、MBKのワーカーは商品需要に合わせた作業が出来るように、人事配置の柔軟性の観点から、マルチ・スキル化が進められ、塗装・溶接・組立が出来る人が多い。80～90年代のヤマハはH・Y戦争<sup>20)</sup>の後遺症で、経営企画の段階で市場シェアは問われなかったが、90年代に入ると模様が変わりシェアが問われるマルチな戦いに入った。また95年頃からアングロサクソンの評価が一段と進み、格付け、連結決算、透明性、IRなどが問題とされるようになってきた。

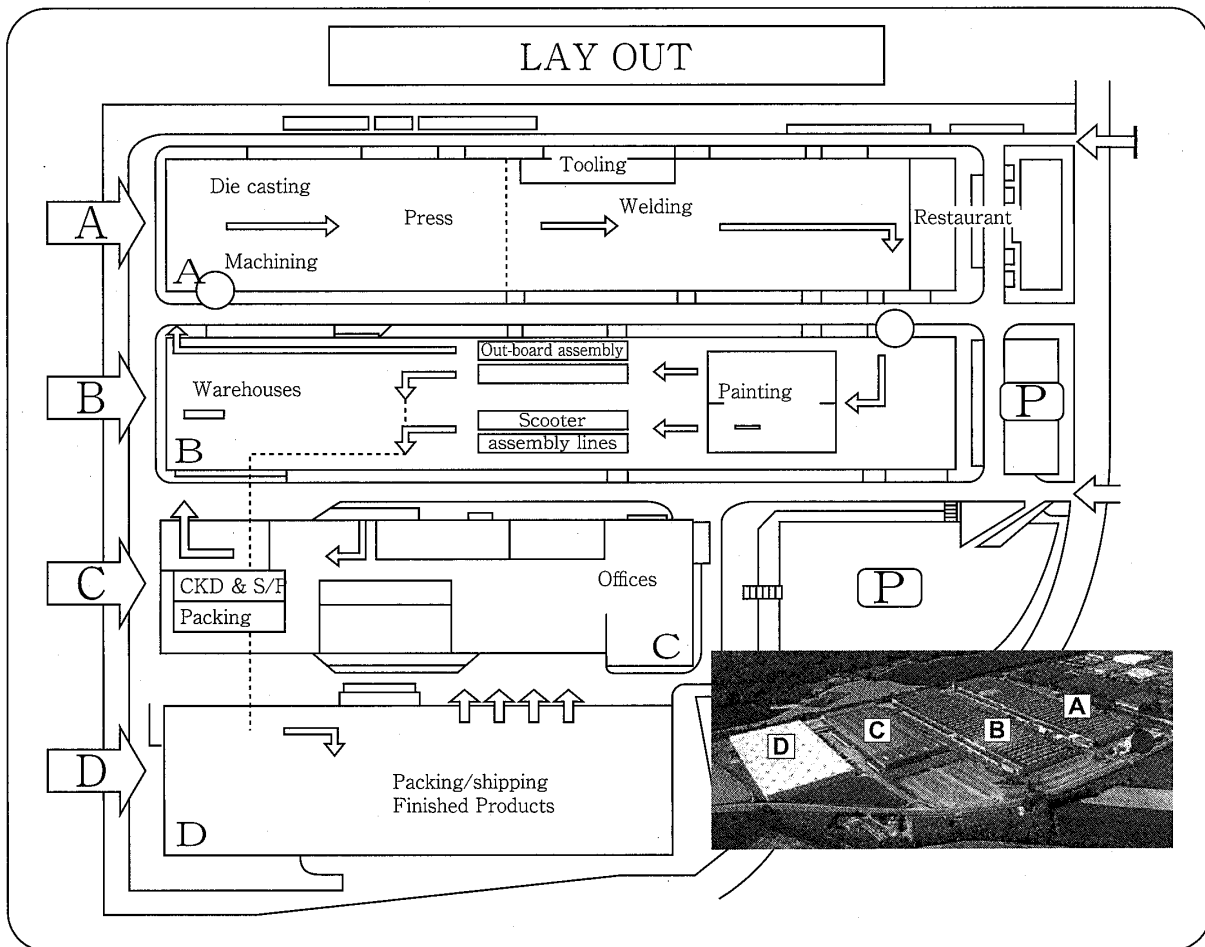
## 5. 工場生産の流れとサプライヤーについて

工場敷地は338000平米、工場建屋は4棟からなり合計して141000平米になる。それぞれの工場建屋のレイアウトは、図—6のようにA工場はダイカスト、プレス加工、溶接、機械加工と工具管理部からなる。スクーター・モペットのメインユニットであるエンジンはイタリアのボローニャにある子会社・ミナレリから配給されたものを使い。MBKで内作しているのはフレーム、マフラーなどの排気系、ガソリタンクの3つである。そのほかの小物部品はHECKLER&KOCHなどマシニングセンターを中心とした機械加工による内作と、一部はMBKの近くにある企業にアウトソーシングしている。ダイカストマシンは800トンと320トンと、四輪にくらべ小型のもので、主にクランクケース、船外機部品類などの生産に使われている。

プレスはドイツのMullerとRaskinの300トンプレスが5台タンデムに配置され、ガソリタンクなどの容器類を薄鋼板から3工程で絞り加工されていた。特に深絞りのガソリタンクでは材料は日本から調達したもので、品質保証を考慮して選択された方式である。また5台のプレスのうち3台で加工を終わらせるのは、日本で考えられた効率的な作業標準に基づき、MBKでもこれに順じて導入されている。フレーム本体（フレームコンプリート）は、合わせて100部品のパイプ類などを溶接により接合して作られ、接合過程で主要部位を5つのモジュールに分けユニットで工程保証する検査規格を設けている。タンク、

20) ヤマハがホンダに対して、市場シェア1位を目指して、仕掛けた市場確保競争で、乱売合戦となり、最終的にヤマハの敗北でけりがついたが、その結果大きな負債を抱える結幕を迎えた。

図一6 工場の建屋配置と作業場の配列



排気系部品も同様にアーク溶接による接合だが、日本でもよく見かけられる安川電機の商品名「モーターマン」のロボットが利用されている。

B工場は加工部品の塗装と船外機、スクーターの組立ラインが設けられ、外注部品などの受入れ倉庫と隣接している。塗装ラインは4つに分けられ、フレーム、マフラー、アクセサリ類が処理され、材質によってプライマー（下地塗装）が異なるため鉄・アルミ系が2ライン、プラスチック（樹脂部品）が2ラインの構成である。塗料は有機溶剤を使用しており、水性塗料でないので、塗装ラインをカバーする長いトンネルから排出される雰囲気ガスは、環境対策にダクトを出たところで燃焼処理させている。組立ラインは20～30の要素作業からなり、スクーター、モーターサイクルを対象に2～6分のタクトタイムで日産80～240台ペースである。昨年の4月から船外機のエンジン、電装品、ドライブアッシーのモジュールを結合するのにセル生産方式が導入され、タクトタイムが25分となった。これは将来的にタクトタイムを機種にかかわらず一定にする組立ラインのモジュール化への含みがあるようだ。船外機の組立は、生産量も少ないため手押し台車方式である。Cの



建屋は外注品の受け入れ検査や日本から運ばれてきた加工前の材料、電装品などコンポーネントを主体に開梱作業と分類を行う作業場と事務所である。このほかモーターサイクルのCKD(コンプリートノックダウン)セットとスペア部品のコンテナ詰めを実施している。Dの建屋は最終製品の保管と国内外に向けて輸送を行うための梱包を行う。

MBKには専業部品メーカー、機械加工の外注先などフランスを含めEU域内に200社余りのサプライヤーがある。サプライヤーは5段階にランク付けされ、このうち17社が優秀サプライヤーとしてランクされている。部品毎に初期生産品の検査結果に応じてノー検査で受入れているが、日本のように全数ノー検査にはなかなか壁が厚く、当分は望めないようだ。フランスの企業でも日系とアメリカ系では、経営に対する考えが、かなり異なり日系は中長期的な戦略で品質重視のスタンスだが、アメリカ系は短期的なキャッシュフローで成果を求める傾向にあり、MBKは前者の企業との取引を重視している。また、日系アジアのサプライヤーを含め全部で240社あるサプライヤーのうち80~90社からMBKで使用する60~70%の部品を調達している。

アジア・アメリカ地域と異なりヨーロッパに進出した日系部品企業は少ない。これには二輪の先進国として、現地に多くの関連部品企業がすでに存在していたことが大きい。ヤマハグループのEUにある二輪工場も、現地の産業集積を利用した部品加工のアウトソーシングとEU域内のモーターサイクル関係のコンポーネント専業メーカーのネットワークを利用した調達が行われている。それらのうち主なサプライヤーの数例を、以下に紹介する。

MBKの近傍にあるMecaelec社<sup>21)</sup>は機械加工を行う日本で言う鉄工所であるが、MBKとの取引前はアメリカのGEに向けてヒューズボックスを納入していた。現在はMBKの仕事を主力とする従業員が、68名のローカルな企業である。年間の労働時間は1600時間内で、これを守るため、5~10名の臨時工で、受注の負荷変動を調整するバッファの役目を果たし、現在は7名の女性を含む10名とのことであった。労働組合は企業内組合で1名が半専従で、会社と組合の仕事をしている。

ヤマハの改善指導を受け、リードタイムの短縮することを身に付け、3シフト制でQCDを満たす作業を行っていることが同社の売りで、「ジャストインタイム生産と高品質な生産システム、顧客ニーズに柔軟かつ即座に対応」をあげているように、在庫は2~3週間分と少ない。受注できる機械加工の範囲は広く、パンチング、曲げ加工、深絞り、精密切断、溶接、汎用的な工作機械を使用した加工から表面処理まで多岐にわたり、これに

21) Mecaelec社はMBKの購買担当者の案内で見学とヒアリングを行ったが、ほかの企業はホームページの記載事実に基づいている。

加え試作の仕事も請け合い作業工程表を添付して納入する。ヤマハの外作仕事は主にシャフト・箱物類の加工で、材料込み価格で受注納品している。ヤマハから同社に2ヶ月前に注文が入り、最終確認を3日前にして納入というのが通常の形態である。

車体関連のフレームワークつまりパイプの曲げ加工と溶接による車体の製作は、スペインのマドリッド北部にあるSOLDAVIGIL社<sup>22)</sup>と、イタリアのボローニャにある戦前からの伝統あるパイプ構造物、特殊なハンドル、排気管を手がけるVERLICCHI社<sup>23)</sup>がある。前者は主にモペット、スクーターを、後者はモーターサイクルと棲み分けがなされている。戦後の1947年にドカティがはじめて手がけたモペットのクッチョロの車体を製作したのがVERLICCHI社で、イタリアを代表するDUCATI社の基礎を担ったことになる。油圧を使ったテレスコピック・オレオ式のフロントフォークやリアのサスペンションの専門メーカーであるPAIOLI社<sup>24)</sup>は、フェラーリで有名なマラネロに近いモデナにあるメーカーである。創業は1911年にモーターサイクルの泥除け生産であるが、1970年代に入り油圧を応用した部品製作に転業し、レース用サスペンションに関する技術は、日本のカヤバ工業から供与を受けている。取引先はフランスではMBKとプジョー、スペインではスズキ、デルビ、オーストリアのKTMそして地元イタリアではアプリリア、ドカティ、ホンダ、マラグティ、ヤマハなどがあげられる。

ブレーキ関係のコンポーネントはイタリアのベルガモにあるBREMBO社<sup>25)</sup>で、モーターサイクル以外に乗用車、レース用仕様まで作る専門メーカーである。ハブ、ホイールおよび関連部品は、ボローニャにあるGRIMECA社<sup>26)</sup>で、創業は1950年である。そのほか大型モーターサイクルのオイルクーラーは、オーストリアのザルツブルグに近いところに工場のあるKTM社<sup>27)</sup>で、特殊な部品だけにEU域内のモーターサイクルメーカーのほぼ全てに納入している。

タイヤはフランスの超大企業のミシュラン<sup>28)</sup>とイタリアのピレリ<sup>29)</sup>である。ざっと見た限り、専門部品メーカーの多くがイタリアに多く、その中でも機械産業の発達しているミラノの北の地域に多い。また、中部地域でやや北よりのエミリア・ローマニア州のボロ

22) <http://www.soldavigil.com/>

23) <http://www.verlicchi.it/Italiano/index.htm>

24) [http://www.paiolispa.com/chisiamo\\_1.asp](http://www.paiolispa.com/chisiamo_1.asp)

25) <http://www.brembo.com/ENG>

26) <http://www.grimeca.it/eng/news.htm>

27) <http://www.ktm-kuehler.at/En/Default.htm>

28) <http://www.michelin.co.jp/groupe/p1111.htm>

29) [http://www.pirelli.co.jp/ja\\_JP/index.jhtml?\\_requestid=120877](http://www.pirelli.co.jp/ja_JP/index.jhtml?_requestid=120877)

ーニャ、モデナ地域に多いのは、20世紀初頭の包装機械産業を主力に、戦前から歴史的にモーターサイクル・乗用車関係の企業の多い産業集積の効果である<sup>30)</sup>。

## 6. MBKにおけるハイブリッド型日本的経営の評価

日本企業のグローバル化が、ここ20数年ほどの間に急速に進み、世界の隅々に日系企業が進出し、日本型経営・生産システムが適用されている。海外進出に際し現地人労働者の水準や意識あるいは文化などの諸問題を考慮すると、現地生産システムに日本型経営を適応させたハイブリッド型日本的経営が行われている。ここではアメリカおよび中国における日系自動車組立工場について、日本型経営・生産システムの適用・適応度を調査したものと、MBKの調査データとの比較を行った。アメリカにおける日系自動車組立を調査したデータは安保らの先行研究を用いた。また中国におけるデータは筆者らの調査による<sup>31)</sup>。調査・分析は、日本多国籍企業研究グループ（代表安保）が提案する「ハイブリッド評価モデル」に基づいている<sup>32)</sup>。

アンケートによる12項目適用度評点の集計結果は表—1 および図—7 に示すとおりである。各項目別に見ると、職務区分では中国が評価制度を取り入れているが、フランスのMBKは3つを比較して最も評価制度を導入していない。賃金体系も中国の評価制度を反映させるため、日本的な年功序列の賃金体系が中国人労働者には受け入れられず、資格や仕事の難易により賃金体系に差がつくシステムであり、アメリカは賃金体系にさほど差がなく、年齢や男女の性別が賃金に影響を与えていない、年功的な要素が働くのがMBKである。面白いことに社会主義の中国が成果主義的な要素が高く、アメリカがさほどでもなく、保守的で社会主義的な国・フランスの職務区分と賃金体系は文化的にうなづけるものがある。

ジョブ・ローテーションは、欧・米・中に一般的な単能工制と異なり、多能工制が採用され、かなり日本的な管理システムの導入が進んだと見ることができる。中国の工場では作業長の評点が高い。作業長は内部昇進によって決められるかどうかポイントになっており、一般労働者の中から能力が高いものを抜擢する場合に高い評点がつけられる。作業

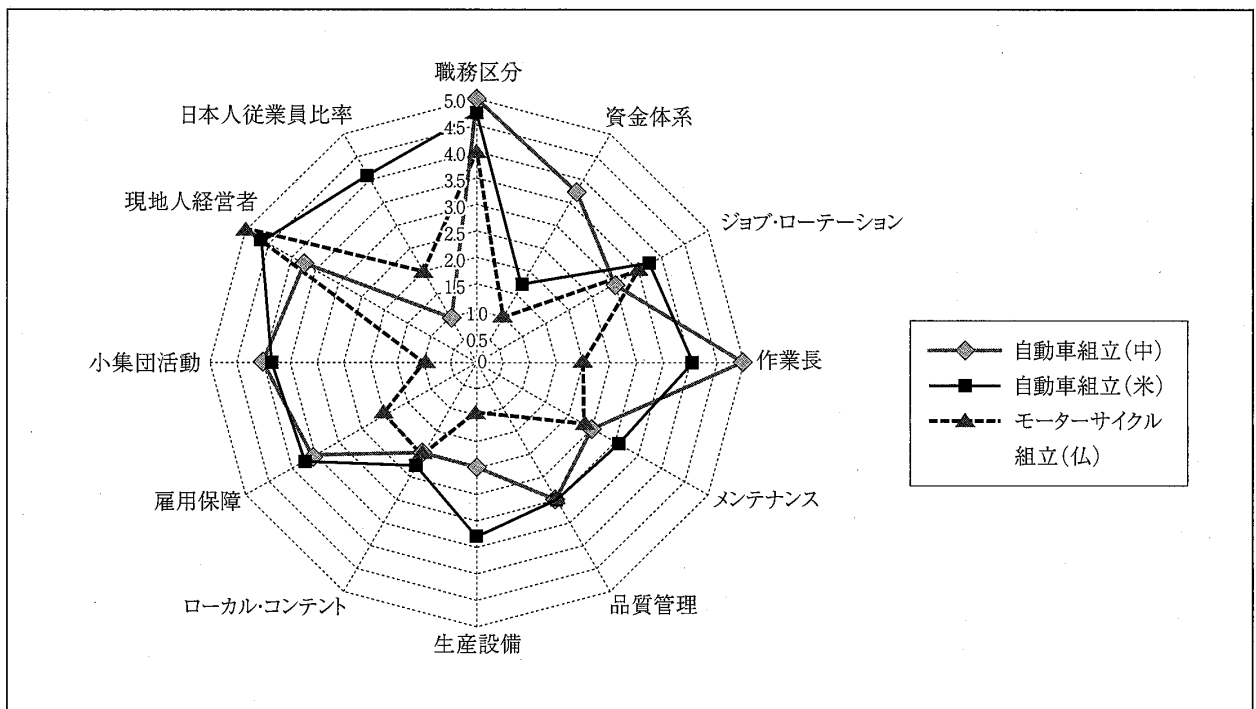
30) Antonio Campigotto et al, PRODOTTO A BOLOGNA, Renografica, 2002, pp.118-135

31) 出水力、渡邊輝幸「ハイブリッド評価モデルに基づく日系自動車工場の分析—中国における日本型経営の現地化—」『大阪産業大学経営論集』第6巻第2号、2005年、43-60頁

32) 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文博、『アメリカに生きる日本的生産システム 現地工場の「適用」と「適応」』、東洋経済新報社、1991年

表1 アンケートによる12項目適用・適応度評点

	職務区分	賃金体系	ジョブ・ローテーション	作業長	メンテナンス	品質管理	生産設備	ローカル・コンテンツ	雇用保障	小集団活動	現地人経営者	日本人従業員比率	平均得点
自動車組立(中)	5.0	3.7	3.0	5.0	2.5	3.0	2.0	2.0	3.5	4.0	3.7	1.0	3.2
自動車組立(米)	4.7	1.8	3.7	4.0	3.1	3.0	3.3	2.3	3.7	3.8	4.6	4.0	3.5
モーターサイクル組立(仏)	4.0	1.0	3.5	2.0	2.3	3.0	1.0	2.0	2.0	1.0	5.0	2.0	2.4



図一七 アンケートによる12項目適用・適応度評点の比較 (中・米・仏)

長にはチーム的運営能力，工程の技術的掌握度の高さなどが求められるが，内部昇進によってこの地位のものを抜擢するところが多いことは，現地労働者の教育・訓練が上手くいっている証拠である。あるいはまた，現地労働者が高い意識をもって作業に取り組み，自らの能力を高めていることがうかがえる。

中国人労働者は基本的に個人主義的な気質を持っているものの，より高い技術習得が望め，給与ベースも高い日本的な多能工的作業を行うことを望んでおり，そのことが能力向上の意欲を高めていると見ることができる<sup>33)</sup>。これに対し，MBKでの作業長は，内部昇進と経験者の中途採用と併用する制度で，やや内部昇進への動機付けが低いように思える。

33) 黄佳偉・川浦孝之・和多田淳三，「中国現地作業員の作業効果分析」，『平成15年度日本経営工学会秋季大会予稿集』，日本経営工学会，2003年，102-103頁

アメリカは両者の中間より、やや中国に近い。

現地人経営者の評点は工場長・社長・会長の地位にいる人物が日本人であるならば5点、現地人であるならば1点としてその平均値を求めたものである。中国人経営者の割合が高いのは、資本を50%ずつ出資する合弁企業ゆえ、トップマネジメントが日・中同数の制約が働くためと見られる。つまり経営者をたすき掛けで選出する結果である。MBKはヤマハが100%出資のため、会長は名目的だがヤマハ本社の役員が兼務、現地社長、工場長とも日本からの派遣駐在員で、アメリカはこの中間である。

現状では欧・中において独資で進出した日本企業は、3つの地位全てが日本人で構成される工場が多く、日本型経営・生産システムの適用が日本人主導により進められている。このほか現地人が経営トップあるいは役員を占めていても、黒子として親会社から派遣された日本人駐在員の存在も多く、本社の意思を受けているので、現地会社の経営の方向付けに与える影響は大きい。日本型経営・生産システムを根付かせる過程において止むを得ないことなのかもしれない。中国のケースでは、就職の際に重要視することとして「将来の昇進」をあげる者が多く、現地人に高い地位を提供しない日本企業のやり方には不満を感じている。実際、中国の就職人気ランキングにおいても、日本企業がベスト50に入ったのはソニー（26位）と松下電器産業（46位）のわずか2社にとどまっている。ベスト50にランキングされた外国企業が33社ある<sup>34)</sup>ことから考えると、将来的には日本型システムを身につけた現地労働者の中から抜擢することが急務と思われる。

ローカル・コンテンツは部品の調達を、現地に頼るのか日本から持ち込むのかを表しており、日本からの調達比重が高いほど評点が高くなる。したがって、部品の調達は現地に頼っていることが分かる。この要因は欧・米・中ともそれぞれの国の国策として、現地の雇用確保や高いレベルの技術移転を促進する意図があり、現地調達率（60～80%を現地調達）を法律で義務付けている側面と、キーになる部品を除き現地でも日本よりコスト的に安く、かつ遜色ない部品が入手できる背景が存在している。現地調達できずコストに高い割合を占めるのが、排気量が600cc程度以上の大排気量エンジンである。

雇用保障の評点が低いことも見逃せない結果であるといえる。雇用保障は労働者の長期に渡る雇用を保証しているか否かを示しているが、長期の雇用保障は作業者に企業内熟練の機会を与えることになり、作業長の内部昇進を促すことになる。ところが作業長の評点がアメリカよりも高い中国が、雇用保障についてはアメリカと比較しても大差ない評点となっている。このことから、作業長の内部昇進による抜擢には、教育・訓練によって現地

34) 朝日新聞2004年5月20日朝刊による。

労働者の能力を高めることで行われているものと考えられる。また、現地人のリーダーを抜擢することで、より円滑な作業遂行を目指しているとも言えるだろう。MBKの場合は、ヤマハの経営参画と同時にリストラによる会社再建がスタート、また2年前にもシュリンクする市場売り上げの低下を前に、思い切った再度のリストラを実行したことから米・中に比べても雇用保障が低いことが、明らかな結果として現れている。

工場運営に際して日本人比率が低いほど、日本的経営が定着したことを物語っており、日本人従業員比率の項目は、比率が高いほど評点が高くなる。この意味で規制上の制約によるが、中国が最も日本化が進行しており、アメリカへの進出時期は早い日本化の定着が容易でないことを示している。一つには日本文化の理解が同じアジア圏に属するためか中国のほうが高く、欧米人には通用しない日本的労働慣行を受け入れ易いことなどが考えられる。MBKはアメリカより中国に近いが、一つにはモーターサイクルと自動車という商品の違いを考慮する必要がある。部品数が自動車の3万点からモーターサイクルの3000点と1割という少なさが、全ての面で目が行き届くことを考えても明らかであろう。

欧・中・米3国の結果を比較すると中・米に概ね同じような得点傾向にあるが、平均得点が示すように中国工場の調査結果のほうが全体的に低い評点が得られていることが分かる。だが欧というよりフランスのMBKは、中・米の自動車工場のケースと比べかなり差が見られる。各項目で差が大きいところを書き出せば、すでに述べた賃金体系、作業長に加え生産設備、小集団活動ということになる。ここで生産設備の内容を検討すれば、MBKは買収した設備を生かしながらEUもしくは日本からリプレイスする形で工作機械を調達することで対応している。自動車生産ほど大型の専用機を投入せずに、汎用型機械の改造で対応できるモーターサイクル類を含めた商品生産の手軽さにある。

小集団活動は個人主義が進むフランスの文化と祭り好きな中国・アメリカの文化と異質なことは明らかで、今後ともその可能性は低い、むしろ日本や海外のほかの工場などで成功した事例の水平展開を推し進めることが、MBKに日本的経営を展開するのに無駄なエネルギーを使わない賢明な策だと思われる。

トヨタの工場のあるバレンシェーヌは炭鉱町で、失業者が多くフランス政府はトヨタに雇用の創出を求め工場を誘致したのである。全くゼロからの工場立ち上げだが、トヨタの組織力を使い現地の従業者採用は、トヨタの方針を理解させシングルユニオンしか認めていない、このやり方を「焼畑式」とも言われているようだ<sup>35)</sup>。これだけでも組合対策の煩わしさは低減され、最初からかなり日本型経営の徹底化が図られていたと考えられる。筆

35) 2003年9月にHUM (ホンダUK) の工場現場で、溶接担当の日本人マネージャーからのヒアリングでは、日本のトヨタシステムをパッケージとして現地に持ち込むことを意味している。

者が見学した2003年9月26日（金）の翌日は、トヨタの日本の工場で行われている「駅伝」つまり、工場内の親睦のため部門間の対抗戦である、長距離リレーが行われる準備がなされていた。パレンシェヌ工場はヤリス（ギリシャ神話の女神を意味し、日本の商品名はビッツ、）専用の工場で、日本の高岡工場をベンチマークして作られ、2001年から稼動に入りローカルコンテンツは85%と高い。従業員数は2684人で、このうち日本人駐在員は社長を含め24名である。高須社長は、フランス人でも日本人でも作るということ、つまり仕事に対する態度は同じで品質に変わりはないと述べられた<sup>36)</sup>。

以上の諸点を踏まえ総合的に検討すれば、MBKの適用・適応度評点に基づく日本的経営の浸透度は中・米に比べ劣るが、その差は数字に表れたほど大きくないと考えられ、十分とは言えなくとも日本的経営は定着したと見られる。今後の改善でさらにMBKにおける日本的経営は、日本化を推進できる余地は残されているように思われる。

次にアンケート結果に基づき四側面評価を行い、結果を集計すれば表—2および図—8に示すとおりである。「ヒト・方式」は職務区分、賃金体系、ジョブ・ローテーション、作業長、雇用保障、小集団活動から、「モノ・方式」はメンテナンス、品質管理から「ヒト・結果」は現地人経営者の地位と日本人従業員比率、「モノ・結果」は生産設備とローカル・コンテンツからそれぞれ構成されている。また「方式」は「ヒト、モノ・方式」、 「結果」は「ヒト、モノ・結果」から構成されている。

「方式」に関する評点が高いことは日本型経営・生産システムの「システム」としての移植度の高さを、「結果」の評点が高いことは日本型経営・生産システムの適用度向上を日本から完成されたシステムを持ち込み、それによって日本型経営・生産システムの運営を支えていることを表している。なお、『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新聞社・1991年では、「結果」を「直接」と表記してあるが、本稿では、最近の論文<sup>37)</sup>の表記にしたがい「結果」としている。

集計は1～5点のうち3点を基準にして、それより数字が大きくなるほど日本的経営の浸透度が高いと、概略ではあるが判断できる<sup>38)</sup>。表—2を見ると自動車組立工場に関して中・米ともヒト・方式が高い評点である。自動車組立工場については、「方式」の評価が高いことから現地での日本型経営・生産システムの移植度合いが高く、日本からの「持ち

36) 2003年9月トヨタのベルギー事務所の世話で、ベルギーの国境を越えたフランスのパレンシェヌ工場を見学した時に、高須社長ほか幹部役員とのヒアリングによる。

37) 日本多国籍企業研究グループ『日本型ハイブリッド経営の世界比較—日本企業グローバル生産戦略の指針—』報告論文集（帝京大学）2004年によれば、全て「結果」が用いられている。

38) 前掲) 29の分析データによる。

表2 アンケートに基づく四側面評価

	中国	アメリカ	フランス
	自動車組立	自動車組立	モーターサイクル組立
ヒト・方式	4.0	3.6	2.3
モノ・方式	2.8	3.0	2.7
ヒト・結果	2.3	4.4	3.5
モノ・結果	2.0	2.9	1.5
方式	3.7	3.4	2.4
結果	2.2	3.8	2.5

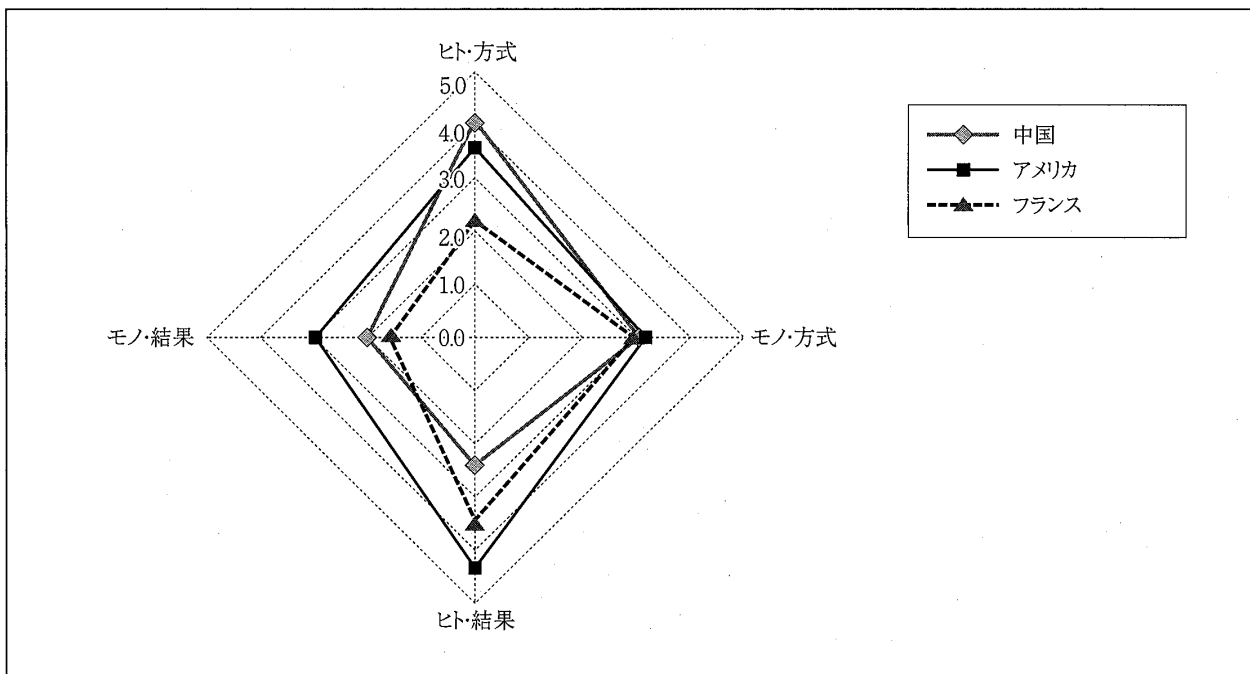


図-8 四側面評価の比較 (中・米・仏)

込み」に対する依存度が低い。このことより、経営・生産システムのシステムとしての自立度合いはそれなりに進んでいるといえる。これらの項目を自動車組立と比べてもフランス・MBKのモーターサイクル生産は、かなり低い数値で日本型経営の定着に解決すべき細かな問題点が残されている。

特に「ヒト・結果」の評点が高いことから、アメリカの自動車組立、MBKにおいて日本の駐在員に頼った操業・経営が続いていると考えられる。つまり、人的資源は日本に頼るが、物的資源（設備など）は現地のものを用いて工場を運営するという形をとっているようである。「モノ」に関しては「方式」「結果」ともに評点が低い。「モノ・結果」は現地工場において、完成された設備等を持ち込むことで工場全体の日本型経営・生産シス



テム向上を補完すべき側面であるにもかかわらずこの評点も低い。これらの結果から自動車・モーターサイクルの両方の組立工場では、日本からの「出来合い」の持ち込み度合いが低く、人的にも物的にも現地調達で運営されており、「ヒト」に関してはシステムの移植度合いが高いことが分る。

## 7. 結論

フランスのMBKは倒産したモペット生産の老舗・モト・ベカーン社の後を受け、ヤマハ発動機の梃入れから100%ヤマハ資本の子会社に至る25年近い企業史を有し、今ではヤマハのEUと言うよりグローバル戦略の重要拠点になった。MBKはヤマハグループの海外の中核企業として、ライバル企業のみならず同じヤマハグループの海外61工場と競争しながらも協調して、その存在感を高めてきたといえる。2005年現在、MBK製造では10万台以上のスクーターやモペット、2万台のモーターサイクル、3万5000台以上の船外機を生産している。そしてMBK販売は自転車、スクーター、モペットなど多彩な商品群の販売を手がけている。特にスクーターはYAMAHAとMBKの2ブランドでヨーロッパ各国に販売、また船外機についても全世界に輸出されている。MBKの年間売り上げは300ミリオン・ユーロ、従業員数は870名を数え、新たに660ccの大型モーターサイクル生産が、EUグループのイタリアのミナレリ社製エンジンを使い加わった。

しかし、現在に至る道のりは決して平坦と言えず、伝統的なフランス企業の幹部職員と現場作業員との間に存在する階級性の壁が存在していた。食堂一つを取って階級によって隔てられ、もちろん食事の内容も雲泥の差があった。そのようなヨーロッパ型スタイルを日本的に、全従業員が同じ釜の飯を食う関係に改めるなど、様々な取り組みがなされた。それでもモーターサイクルの先進国は厳しい市場で、経営を軌道に乗せるため日本で行われているような純日本的な経営では立ち行かなくなり、リストラなど血を流す改革の上にMBKの日本的経営が築かれ、正に継続は力なりを証明したのである。それでもアジアの中国、アングロサクソン系のアメリカとラテン系のフランスでは、かなり日本文化を理解する上で差があることは否めない。

同じフランスでもトヨタのように、全くゼロから工場を立ち上げるようなケースでは、当初からトヨタの経営方針を前面に出し求人活動ができる。会社が稼動しても日本的な方法を当初から持ち込めるので、これがトヨタ流あるいは時間の経過と共に慣行となれば、フランス人でもトヨタに入れば多少の文化摩擦を犠牲にして、従わざるを得ない環境に身を置くことが当たり前になっているように思える。合併からの出発として初期投資を抑え

ながら子会社化に至る道と、あるいは進出時期によるヨーロッパの環境の違いが、日本的経営の受入に差があるように思われる。

〔付記〕本研究は大阪産業大学、学内のプロジェクト研究助成によるもので、現地調査ではヤマハ発動機から多大な協力を得た。特にMBKの滝沢社長・松山上級部長には、再三のお手を煩わしたことを記し御礼に代えたい。また、本論のアンケートの統計処理は本学経営学科の渡邊輝幸講師の手によるものである。

### 参考文献

- 『日本の二輪車業界の世界戦略2003年版』IRC 2003年  
ヤマハ発動機株式会社50年誌『Times of YAMAHA—挑戦と感動の軌跡』2005年  
本田技研工業株式会社『2005年版 世界の二輪車概況』2005年  
Didier Ganneau, Motobecane—MBK de la Mobylette au Booster, E-T-A-L, France, 2002