

〈国際金融パネル〉

ホンダの海外展開の考え方と為替変動への対応

本田技研工業（株） 村岡 直人

1 ホンダの海外展開の基本的な考え方と為替変動

以下に述べるホンダの海外展開の基本ポリシーは、為替変動に比較的強い。

①市場に近いところで生産する

お客様のニーズに迅速に対応することや、雇用や部品調達を通じた現地への貢献を主たる目的とした考え方であるが、日本からの輸出に依存せず、現地生産で供給することを基本としている。結果として、為替変動の影響が小さい。

②部品の現地調達率を高める

海外生産がはじまると、部品の現地調達を進めるのが通例である。これも、日本などからの輸出を減らし、為替変動の影響を弱める。

③二輪から四輪へ

海外展開にあたり、投資額が少なくリスクが小さい二輪で、まず生産を開始し、そこで蓄えた経営資源を活かして、四輪へ進出する方式をとっている。二輪の収益を四輪に投入することが可能な場合、外貨借り入れに伴う為替コストを軽減できるメリットがある。

④小さく生んで大きく育てる

当初は大規模な投資を行わず、小規模で生産を開始し、販売の拡大にしたいが、ステップバイステップで生産能力を拡大する方針をとっている。この方式も、投資のための外貨借り入れを減らす効果がある。

2 為替変動に対する対策と今後の展望>

①取引あるいは財務面での対策

ホンダは、a 貿易建値を円建てにすること、b 外貨建てで取引している場合、為替の変動に応じて価格を変更すること、c 先物等でヘッジすることで、為替変動に対する対策をおこなっている。ただし価格変更も、競争や税制のため、自由に行うことができず、これらは、為替変動の影響を軽減する効果はあるが、影響自体を回避することはできない。

②今後の開発・生産・販売活動と為替変動

「市場に近いところで生産する」などの基本的な考え方は、今後も変わらないため、生産コストについては為替変動に対するタフネスを維持し続けることになる。ただし、調達については、現地調達を基本方針とする現状から、より最適な立地を求め、グローバルな取引が進むことも考えられる。その場合の、為替変動がビジネスに及ぼす影響は、軽減される場合とより増大させる場合が想定され、多様である。

また、研究開発の中心は、日本であり続けることが見込まれるため、海外からのロイヤリティなどの知財対価の回収は、為替リスクを負いつづける。この部分は、拡大していく見通しであるため、より為替変動の影響が大きくなる可能性もある。

以上から、今後とも為替変動が及ぼす影響は、相当規模で続くことは避けられないが、為替変動の過度の影響を避けるため、現地生産の基本的な考え方を貫くとともに、グローバル展開にあたり、各国間の輸出入バランスにも配慮していくことが肝要であろう。