

# フィールドワークからみる多国籍企業

## 二輪車産業を事例として

三嶋恒平

(慶應義塾大学経済学部)

mishima@econ.keio.ac.jp

### 1. 報告目的と意義

本報告の目的は方法論の一つとしてのフィールドワーク(FW)の意義と課題の検討を通じて多国籍企業研究の進化を目指すことにある。報告者は個別企業、官庁へ実態調査を繰り返し、事例を積み重ねながら産業の全体像を描きだすことを場合によっては第一義とし、その理解のために経営戦略や組織マネジメントに関する諸理論をフレームワークとして活用してきた。こうした研究スタイルはオーソドックスな多国籍企業研究においては理論と事例の主従が逆転しているともいえ、ある意味、日本に特有のスタイル、あるいは日本でもニッチで稀有なスタイルかもしれない。そこで本報告は FW による実態把握に重きを置いた研究スタイルの可能性と限界についても考察してみたい。

本報告は多国籍企業研究におけるFWの有用性を検討するにあたって二輪車産業を事例として取り上げる。理由は2つある。第1に、二輪車産業では日本企業がグローバルな競争優位性を有しているからである。半導体等電機電子産業が苦境に陥っているのとは対照的に、二輪車産業において日本企業は多くの国において市場シェアの大半を握っている。このようにグローバルに競争を有利に進めているのは二輪車産業のほかはデジタルカメラ産業等多くはない<sup>1</sup>。第2に二輪車産業の製販拠点の主たる地位を新興国が占めているからである。1990年代以降、多国籍企業にとって新興国は重要性をますます高めつつある。それゆえ、多国籍企業研究にとってより重要性を増すと考えられる新興国を検討するにあたって二輪車産業は適している事例の一つだろう。

構成は次のようにする。2節では方法論としてのFWのありようとその課題を検討する。3節では二輪車産業のリーディングカンパニーであるホンダを取り上げながら、産業の概要とそこで多国籍に展開するホンダの実態を示す。あわせて、ホンダの集中と現地適応という2つの企業行動をFWにより得られた事実から描き、多国籍企業研究への含意を検討したい。あわせて、FWからどのようなケースを描くことができるようになったかを説明する。4節では本報告の結論としてFWが多国籍企業の何をどこまで明らかにするのか、そのインプリケーションはどのようなものかを示し、多国籍企業研究におけるFWの位置付けを探りたい。

### 2. フィールドワークとは

研究には問いがあり、それに対して仮説なり、主張なりが生じる。こうした問いと仮説、主張を結びつけるのが実証である。FWはこうした実証の強さと幅に影響する。すなわち、仮説を実証するための1つの手段がFWであり、疑問そのものがFWを行おうという動機、問題意識となるだろう。FWを行うことで新たな発見があり、それが新たな問いを生じさせるかもしれない。

もちろん周知のとおり、FWが仮説実証のための唯一の手段ではなく、FWによってのみ新たな事象を探

---

<sup>1</sup> デジタルカメラ産業における日本企業の競争優位性については中道(2013)に詳しい。

索できるわけでもない。また、何かを実証したり、探索するためのデータは文書、記録資料、面接、直接観察、参与観察、物理的人工物という6つの証拠に求められる(イン、2011)。FWはこれら6つを相互に往復しながら実態を追い求め、その背景にあるロジックの構築に努めることになる。

こうしたFWのスタンスは多様であり、概ね3タイプに区分できる。第1に、東京大学社会科学研究所の末廣昭タイプである。末廣先生は「FWを行なう前に全てを調べきれ。なぜなら、FWは自分で調べて考察したことの正誤の確認にすぎない」と指摘した。第2に、東北大学経済学部の元教授である野村正實タイプである。野村先生は「FWを行う前に全てを調べることはしない。なぜなら、FWを行うにあたって予見、偏見をもって臨むと実態をありのままに理解することができなくなるから」と言った。第3に、東京大学経済学部の藤本隆宏先生タイプである。藤本先生は「理論と現実の両方から理解しよう。トンネルを掘る時は片方から一方的に掘り進めるよりも、両方から掘り進めた方が合理的だ」と指摘した。前二者は極端かもしれないが、FWにあたってのスタンス、FWに期待する成果をよく示しているだろう。

また、FWの強みあるいはFWがアプローチとして適しているケースは概ね次の2つだろう。第1に、既存の定量的なデータが存在しない、あるいは、不十分なケースだろう。第2に、定性的な特質をとらえるケースである。統計的なアプローチは相関関係を示すことに有用なものの、その因果関係を示すことは必ずしも得意ではない。第3に、統計処理において外れ値とされるようなデータ、行動の把握にも強みがあるかもしれない。企業にとって究極的には差別化行動か同質化行動のいずれしか選択肢はない。そうであるなら、企業の差別化行動に関するコンカレントな考察についてはFWに強みがあるともいえるかもしれない。

最後に、「FWを通じて描き出すケース・スタディは操作的な尺度が未開発であり、データ収集が「主観的な」判断で行われる」というFWに対してしばしば行われる批判について予め答えたい。この問題は以下の4つのテストを行うことで回避されうると考える(イン、2011、pp.45-53)。第1に、研究中の概念に関する正確な操作的尺度の確立(構成概念妥当性)、第2に、疑似的な関係とは区別される、ある条件が他の条件をもたらすことを示す因果関係の確立(内的妥当性)、第3に、研究の発見物を一般化する領域の確立(外的妥当性)、第4に、データ収集の手続きなど研究の操作を繰り返して、同じ結果が得られることを示すこと(信頼性)である。以下、FWで得られた事実を具体的に確認しながら、こうした点について検討していく。

### 3. フィールドワークから二輪車産業における多国籍企業をみる

#### 3-1 二輪車産業の概要とホンダの占める位置

二輪車産業は、1990年の生産・販売台数は約1000万台、1990年代後半が約2000万台、そして、現在、約6000万台と急成長を遂げた(三嶋、2010)。こうした二輪車の大半は排気量が100cc程度の小型二輪車である。急成長しているのはアジアが中心であり、生産・販売台数の80%強をアジアが占める。大まかにいうと、世界の二輪車の約40%が中国で生産・販売され、40%ほどを日本企業が世界各国で生産・販売している。中国企業は中国で生産し、完成車(もしくはCKDセット)を輸出し、日本企業は市場あるところで生産している。すなわち、世界の二輪車産業では成長する発展途上国の市場を巡って、現地生産を行う日本企業と輸出(もしくはCKDセットを輸入し組み立てに特化する地場系完成車企業と共同)する中国企業が激しい競争を各地で展開している。それゆえ、二輪車産業をみることで、新興国市場や日本企業の新興市場へのアプローチ、中国製品との競争、といった点について示唆を得ることができるだろう。

二輪車産業において、ホンダは年間約1500万台の二輪車をグローバルに生産し販売している。こうした世界で生産するホンダの二輪1500万台を、17万台の生産規模でしかないホンダの日本唯一の二輪車生産拠点である熊本製作所がマザーとして支えている。しかし、マザーであるホンダの熊本製作所のホンダのグローバル生産台数に占める割合は1988年50%、1999年33%、2010年10%以下と量的優位性は低下

の一途となっている。なお、4輪(ホンダ)は世界全体 250 万台をマザーの 100 万台で支えていて、二輪のグローバル化の進展度合いが分かるだろう。また、ホンダは個別支援先に対する量的劣位も顕著になっている。例えば 2011 年、熊本製作所の生産台数は 19 万台であった一方で、インドネシアのアストラホンダは 430 万台だった。今やマザーの熊本製作所はボリューム的にはインドネシアの約 4%(20 分の 1)に過ぎない。

### 3-2 新興国市場向けのホンダの価格戦略

#### (1) 漸進的なイノベーションに基づくコスト削減戦略

2000 年代初頭、中国から 500ドル程度と安価な二輪車がベトナムに大量に流入した(三嶋、2010)。これに対抗するため、ホンダベトナムは主要モデルの販売価格を 2200ドル(1998 年)から 777ドル((2002 年)と約 3 分の 1 にまで引き下げた。この要因は次の 3 点だった。第 1 に、ホンダはグループ一丸となって設計開発段階からのコスト削減を行い、現場での改善ノウハウを共有した。これには日本本社、熊本製作所、タイ、シンガポールの研究開発拠点、ベトナムホンダが関与した。加えて、中国のコピーメーカーであった新大州を買収し、低価格化のノウハウと部品調達網も活用した。第 2 に、現地調達化の促進であった。第 3 に購入部品の価格引き下げ(各々 25-50%引き下げ)だった。これは中国での調達価格をベンチマーク(基準)とした厳しく徹底的な価格設定と調達先選定となった。

さらにタイでも価格競争は激化した。しかし、ホンダは基本的なビジネスモデルあるいはアーキテクチャを転換させることなく、VA/VE といった漸進的なイノベーションを積み重ねることでコスト削減を達成した(図表 1)。

このように 2000 年代初頭までホンダは二輪車を生産するに際して、大型車を除き、現地生産・現地調達の戦略を徹底し、VA/VE といったインクリメンタルなイノベーションに注力した。こうした小型車こそ、世界で現在需要が爆発的に増大しているカテゴリーであり、需要の急拡大に対してホンダ(および他の日系企業)は需要あるところでの現地生産によって対応した。例えば、ホンダの現地調達率(購入価格換算)はタイ 98%(2005 年)、インドネシア 91%(2005 年)、ベトナム 81%(2004 年)と極めて高かった。しかも、ホンダはコストを度外視して現地調達率を引き上げてきたわけではなく、コスト引き下げを第一の目的として、現地調達率の引き上げを段階的かつ継続的に図ってきた。こうしてホンダは日本よりも安価な販売価格をアジア各国で実現した。そして、安価な販売価格を背景に、ホンダは各国で高い販売シェアを獲得してきた。

#### (2) 開発と購買における集中戦略

2008 年、ホンダは C8G3 というグローバル調達戦略を策定し、2009 年より実行段階に入った(三嶋、2009)。C8G3 とは C8=通勤・生活向け小型(150cc 以下の排気量)カテゴリーの二輪部品の 8 割を、G3=グローバルサプライヤー 3 社から調達する、という二輪部品に関する調達戦略を指す。図表に明らかかなように前段階までのホンダは各地のサプライヤーが現地市場の拡大によるスケールメリットを活かしながら、VA/VE という漸進的なイノベーションに基づくことでコスト削減を達成した。それに対して、集中戦略においては現地市場よりも大きな生産規模のもと、汎用性や原材料変更も含めたコスト削減が図られた。これは従来のホンダは積極的に採用しなかった戦略だった。

さらにホンダは 2009 年になるとグローバルモデル PCX を投入した<sup>2</sup>。PCX は日本で開発され、C8G3 戦

<sup>2</sup> ホンダのグローバルモデル PCX については 2015 年 6 月に行われた 23<sup>rd</sup> International Colloquium of Gerpisa での報告 (Kohei Mishima “*Innovation Management to Capture Emerging Market ~The case of motorcycle industry~*”) を踏まえている。

略に基づくグローバル調達を行い、タイで(後にベトナムで)生産され、グローバルに販売された。従来のホンダは生産現場での漸進的な改善が中心だったが(図表 1)、購買段階での集中化に加えて開発段階から新興国対応を果たすこととなった。

すなわち、この戦略とグローバルモデルの導入を契機に、ホンダは創発的で個別最適の志向から、本社主導の統合・集中志向へと転換したことがわかるだろう。ホンダは世界で 1500 万台の規模がありながら、現地生産を優先していたため規模の経済を十分引き出すことができていなかったことへの対応、さらには先進国の欧米四輪市場に加え発展途上国の二輪市場の開拓・拡大に本腰を入れ始めたホンダの意志が顕在化したもの、それこそが C8G3 戦略であり、それらの集大成のひとつとしてのグローバルモデル PCX だったといえる。

### (3) 混沌とする新・新興国の市場

一般に、ミャンマーやバングラデシュ、アフリカ諸国等の新興国の中でも最も新興の国々における二輪車市場は、東南アジアや中国とは異なる様々な特徴がみられた。例えば、ミャンマーでは、北部は中国製二輪車が 85%から 90%超のシェアを占め中国的な多数プレイヤーによる競争的市場であった一方、中南部では日系企業のタイ工場で生産された二輪車がほぼ 100%のシェアを占め日系 3 社による寡占的な競争市場であったという顕著な地域特性を示した(図表 2;図表 3;三嶋、2014)。北部から中国製二輪車が、中南部からはタイ製日系二輪車が、非正規の流通業者を通じてミャンマーに持ち込まれていたからだ。バングラデシュでは、インドで 2010 年 12 月に Hero とホンダとの合弁が解消された後も 2014 年まで Hero Honda ブランドの二輪車が販売されていた<sup>3</sup>。インドからバングラデシュ、パキスタンへの輸出権が Hero Honda とは異なる企業が担っていたからだ。アフリカのナイジェリア、ウガンダでは中国製二輪車をインド製二輪車が駆逐しつつあった(三嶋、2012)。インド企業である Bajaj がアフリカにおいて正規の販売網の構築を開始したことがその大きな要因だった。

このように新興国のなかでも今後大きな成長が見込める国々では、各国市場の特殊性が色濃く残っている。そうした国々は新興国の中でも所得水準は低いレベルにあるため、こうしたボリュームゾーンに対してこそ、コスト集中による安価なグローバルモデルを投入すべきと考える。しかし、ホンダは現時点でそうした市場にグローバルモデルの投入を行っていない(上記 PCX は価格でいうと最廉価ではなく、その 1 つ上のゾーンに位置するモデルだった)。これこそが FW が示すホンダの課題であるだろう。

#### 3-3 フィールドワークが明らかにした実態とその一般化への取り組み

二輪車産業を巡る情報は多くはなかった。それゆえ、二輪車産業の開発、購買、生産、販売といったバリューチェーン全体に対して FW を行う必要に迫られた。上に描いたホンダの戦略はそうした FW により得られた情報を通じて初めて明らかになった企業行動である。2000 年代の現地適応戦略の際は、タイやベトナムのホンダやサプライヤーの工場でのヒアリングがその主たるソースとなった。さらにそこで得られた情報について、ホンダやサプライヤーの日本本社やマザー工場で再度ヒアリングを行い、その正当性、妥当性を検証し、本社側の戦略的行動についても確認した。

しかし、2000 年代後半になり、新興国の中でもホンダや二輪車企業が生産拠点を設立していないような国々の市場が拡大すると、企業からのヒアリングにより情報を収集することは難しくなった。そこで、現地のデ

<sup>3</sup> バングラデシュの二輪車産業については、2014 年 5 月に行われた第 21 回アジア経営学会東部部会での報告(三嶋恒平「バングラデシュの二輪車産業 新興国における内需主導型産業形成の可能性」)を踏まえている。

イーラーを回り販売モデルやその価格、ローン販売の状況を確認する段階から FW を行うことになった。さらに、バイクタクシーや一般ユーザーなどに対してヒアリングを行い、当該国の需要動向に関する定性的情報を収集した。あわせて、駅や市場等人が集まる場所に赴き、そうした場所に必ず存在する二輪車駐輪場に行き、駐輪された二輪車のブランドやモデルを確認するようになった。先進国であれば企業の販売データや政府の登録データを参照することで容易に得られる情報を、時間とコスト、体力を使って収集することとなった。

こうした FW の一般化においては次の手順を踏まえることでその客観性を高めようとした。まず、構成概念妥当性を高めるため、複数の企業や官庁に対して同種の質問を繰り返し、それらの行為の連鎖の確立に努めた。また、内的妥当性の向上のためパターンの適合性を確認すべく、販売台数や所得水準といったマクロデータから内製率、現地調達率、自動化率、直行率、販売価格といったマイクロなデータを網羅的に確認した。これら数値や定性的特徴から因果的な結びつきを示し、説明構築に取り組み時系列分析も行った。外的妥当性については複数国の二輪車産業を検討し、複数の二輪車企業の行動を考察しながら、FW が明らかにした実態の一般化を模索した。ベトナムの二輪車市場で見られた事象の後、類似の状況が生じたタイにおいて Honda はタイではどのような企業行動をとったのか、さらにはそれがインドネシアではどうだったのか、と次々に追試し、それが多国籍企業としての Honda の特質を描くことにつながった。信頼性を高めるため、ヒアリング記録を作成し公開したり、業界関係者による FW が示した実態の妥当性の検証を受けたり、報道による検証を行った。

#### 4. 結語

本報告では FW で得られたデータに基づきながら、Honda が適応と集中の戦略を往復しながら、新興国市場を取り込もうとする姿が描かれた。一方で、現在、Honda は開発、調達、生産という点でグローバル集中戦略をとりつつあるが、本来それを最も要求する新・新興国のボリュームゾーンである低所得者層向けには十分反映させることができていないという課題も FW から示された。

このように既存情報が少ない場合、多国籍企業研究においても探索的な FW は一定の役割を果たしうることが明らかになったと考える。また、成長が著しいものの情報が多くはない新興国市場の実態把握においても FW は貢献しうることが明らかになっただろう。ただし、FW それ自体をやみくもに行えばいいというわけではなく、構成概念妥当性や内的妥当性、外的妥当性、信頼性がその一般化において検討すべき項目であることも示された。さらに、こうしたテストのツールあるいはテストの結果として一般化されたものが多国籍企業を巡るひとつのロジックとなりうることも示されたと考える。

#### 引用文献一覧

- 中道一心 (2013) 『デジタルカメラ大競争 日本企業の国際競争力の源泉』 同文館出版。  
三嶋恒平 (2009) 「グローバル化する Honda の二輪部品調達戦略」 日本経営学会編『社会と企業：いま企業に何が問われているか』 千倉書房。  
三嶋恒平 (2010) 『東南アジアのオートバイ産業』 ミネルヴァ書房。  
三嶋恒平 (2012) 「アフリカを駆ける」 熊本学園大学学術文化部『熊々論々』 No.2, pp.68-80。  
三嶋恒平 (2014) 「ミャンマーの二輪車産業」 京都大学経済学会『経済論叢』 188 巻 3 号、pp.47-63。  
三嶋恒平 (2015) 「発展途上国のオートバイ産業の視点から」 『JCAS 公開シンポジウム報告書 地域から  
究する産業・企業 フィールドワークとディシプリン』 地域研究コンソーシアム (JCAS)・京都大学  
地域

研究統合情報センター・日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所、pp.19-25。  
ロバート K.イン(2011)『新装版ケース・スタディの方法(第2版)』千倉書房。

図表 1:タイにおけるコスト削減方法一覧(三嶋(2010)より引用)

| 部品類型   | 部品名        | 図面          | コストダウン方法 |       |       |         |   | 備考   |
|--------|------------|-------------|----------|-------|-------|---------|---|--|
|        |            |             | 量産効果     | 汎用性向上 | 原材料変更 | VA・VE提案 |   |  |
| エンジン部品 | クランク系      | クランクシャフト    | ◎        | ○     | ×     | ×       | ○ | 自動車向け生産の増加   |
|        | 動弁系        | エンジンバルブ     | ◎        | ○     | ×     | ×       | ○ |  |
|        |            | エンジンチェーン    | ◎        | ○     | ×     | ×       | ○ | 材料変更によるVE提案  |
|        | 吸気系        | エアクリナー      | ◎        | ○     | ×     | ×       | ○ | 一体成型による工程削減  |
|        | 排気系・冷却系    | エキゾーストパイプ   | ◎        | ○     | ×     | ×       | ○ | 機能だけでなくデザイン面でも重要であるため汎用化は進まず                           |
| 駆動部品   | クラッチ系      | クラッチ        | ●        | ○     | ×     | ×       |   | BOIの恩典活用   |
|        | トランスミッション系 | シフトドラムなど    | ◎        | ○     | ×     | ×       | ○ | VA/VEの採択率は20-30%。台湾・韓国メーカーの価格水準での部品供給の要請があるも具体化せず      |
|        | 2次減速機構     | ドライブチェーン    | ●        | ○     | ▲     | ×       | ○ | 成熟製品であり規格は長期に普遍  |
| 電装部品   | 点火系・始動系    | CDI、レギュレーター | ●        | ○     | ×     | ×       | ○ | ケースやコネクターなど低付加価値部品は汎用化                                 |
|        | 信号系        | 計器類         | ●        | ○     | ▲     | ○       | ○ | ICの日本からの輸入から中国やタイ調達への切り替え。ICなど内装面だけでなく文字板など外装面も汎用化が進む。 |
| 車体部品   | フレーム系      | ステアリングシステム  | ◎        | ○     | ▲     | ×       | ○ | 溶接や切削工程をプレス工程に一括させる工数削減や棒材のパイプへの変更による軽量化               |
|        | タイヤ・ホイール系  | タイヤ         | ●        | ○     | ▲     | ×       | ○ | 設計開発段階から。工場設計や材料、工数の見直し                                |
|        |            | ホイール        | ◎        | ○     | ▲     | ×       | ○ | 足回りのモジュール受注による加工賃の増収                                   |
| 2次部品など |            | ブレーキホース     | ◎        | ○     | ▲     | ×       |   |  |
|        |            | ゴム製品        | ◎        | ○     |       | ○       | ○ | 副資材の現地調達化。材料変更を伴うVE提案。                                 |
|        |            | ボルト         | ◎●       | ○     | ▲     | ×       |   | 資本集約型でありコストダウンは厳しいが強制的なコストダウンを強いられている                  |

出所：筆者調査より

注1：図面に関しては、◎がアセンブラーからの貸与図、●が承認図、をそれぞれ表す。

注2：○は実行しているということ、▲は既に可能なものは実行しており新規はなしということ、×は実行していないということ、をそれぞれ意味している。

図表 2:ミャンマー各都市駐輪場における二輪車の保有動向(三嶋(2014)より引用)

| 都市  | 日系タイ製      |     | 中国製   |      | EV    |   | その他  |   | 計    |      |
|-----|------------|-----|-------|------|-------|---|------|---|------|------|
|     | 台数         | %   | 台数    | %    | 台数    | % | 台数   | % |      |      |
| 北東部 | Lashio     | 8   | 8.1%  | 87   | 87.9% | 4 | 4.0% | 0 | 0.0% | 99   |
| 中部  | Mandalay   | 14  | 11.7% | 106  | 88.3% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 120  |
| 北西部 | Monywa     | 25  | 14.0% | 154  | 86.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 179  |
| 中西部 | Nyaung U   | 25  | 9.4%  | 238  | 89.1% | 4 | 1.5% | 0 | 0.0% | 267  |
| 中南部 | Bago       | 143 | 41.8% | 198  | 57.9% | 0 | 0.0% | 1 | 0.3% | 342  |
| 首都  | Yangon     | 4   | 8.2%  | 44   | 89.8% | 1 | 2.0% | 0 | 0.0% | 49   |
| 西部  | Patheingyi | 74  | 29.2% | 179  | 70.8% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 253  |
| 南部  | Myawaddy   | 128 | 96.2% | 0    | 0.0%  | 0 | 0.0% | 5 | 3.8% | 133  |
| 南部  | Mudon      | 71  | 92.2% | 3    | 3.9%  | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 77   |
| 南部  | Mawlamyine | 52  | 92.9% | 3    | 5.4%  | 0 | 0.0% | 1 | 1.8% | 56   |
| 合計  |            | 544 | 34.5% | 1012 | 64.3% | 9 | 0.6% | 7 | 0.4% | 1575 |

図表 3:ミャンマー各都市における保有二輪車のブランド集中度(三嶋(2014)より引用)

| Lashio(n=99) |            |              | Mandalay (n=120) |            |              | Monywa (n=179) |              |              | NayungU (n=267) |              |              | Bago (n=342) |              |              |
|--------------|------------|--------------|------------------|------------|--------------|----------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ブランド名        | 数          | 割合           | ブランド名            | 数          | 割合           | ブランド名          | 数            | 割合           | ブランド名           | 数            | 割合           | ブランド名        | 数            | 割合           |
| KEMBO        | 21         | 21.2%        | KEMBO            | 20         | 16.7%        | JIALING        | 58           | 32.4%        | KEMBO           | 63           | 23.6%        | Honda        | 161          | 47.1%        |
| LUOJIA       | 8          | 8.1%         | LUOJIA           | 17         | 14.2%        | KEMBO          | 29           | 16.2%        | LUOJIA          | 38           | 14.2%        | LUOJIA       | 58           | 17.0%        |
| HONDA        | 8          | 8.1%         | HONDA            | 10         | 8.3%         | HONDA          | 18           | 10.1%        | YINXIANG        | 27           | 10.1%        | KEMBO        | 24           | 7.0%         |
| SUMBO        | 5          | 5.1%         | HENSIM           | 8          | 6.7%         | ZONGSHEN       | 9            | 5.0%         | HONDA           | 21           | 7.9%         | FEILING      | 20           | 5.8%         |
| <b>CR4</b>   | <b>42</b>  | <b>42.4%</b> | <b>CR4</b>       | <b>55</b>  | <b>45.8%</b> | <b>CR4</b>     | <b>114</b>   | <b>63.7%</b> | <b>CR4</b>      | <b>149</b>   | <b>55.8%</b> | <b>CR4</b>   | <b>263</b>   | <b>76.9%</b> |
| <b>HHI</b>   | <b>727</b> |              | <b>HHI</b>       | <b>717</b> |              | <b>HHI</b>     | <b>1,492</b> |              | <b>HHI</b>      | <b>1,001</b> |              | <b>HHI</b>   | <b>2,628</b> |              |

| Yangon (n=49) |              |              | Patheingyi (n=194) |              |              | Mudon (n=77) |              |             | Mawlamyain (n=56) |              |             | Myawaddy (n=133) |              |             |
|---------------|--------------|--------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------------|--------------|-------------|------------------|--------------|-------------|
| ブランド名         | 数            | 割合           | ブランド名              | 数            | 割合           | ブランド名        | 数            | 割合          | ブランド名             | 数            | 割合          | ブランド名            | 数            | 割合          |
| KEMBO         | 10           | 20.4%        | LUOJIA             | 65           | 25.7%        | Honda        | 74           | 96.1%       | Honda             | 52           | 92.9%       | Honda            | 118          | 88.7%       |
| JLM           | 9            | 18.4%        | Honda              | 59           | 23.3%        | KEMBO        | 1            | 1.3%        | Suzuki            | 1            | 1.8%        | Suzuki           | 8            | 6.0%        |
| FOLLOW ME     | 5            | 10.2%        | KEMBO              | 57           | 22.5%        | JLM          | 1            | 1.3%        | KEMBO             | 2            | 3.6%        | Yamaha           | 7            | 5.3%        |
| FEILING       | 4            | 8.2%         | Suzuki             | 13           | 5.1%         | YINXIANG     | 1            | 1.3%        | LUOJIA            | 1            | 1.8%        | -                | -            | -           |
| <b>CR4</b>    | <b>28</b>    | <b>57.1%</b> | <b>CR4</b>         | <b>194</b>   | <b>76.7%</b> | <b>CR4</b>   | <b>77</b>    | <b>100%</b> | <b>CR4</b>        | <b>56</b>    | <b>100%</b> | <b>CR4</b>       | <b>133</b>   | <b>100%</b> |
| <b>HHI</b>    | <b>1,137</b> |              | <b>HHI</b>         | <b>1,770</b> |              | <b>HHI</b>   | <b>9,236</b> |             | <b>HHI</b>        | <b>8,642</b> |             | <b>HHI</b>       | <b>7,935</b> |             |