

## 日中合併企業の統治構造と経営戦略\*

- 広州ホンダの事例 -

萬 成 博

### 要約

この研究ノートは、日中合併企業である広州ホンダの企業統治の構造および企業経営における革新的意思決定を叙述し、中国自動車市場への参入に対する成功要因を解明する。調査研究の課題は次の通り。1) 中国国有企業と私企業ホンダの合併事業は、どのような統治構造を構築しているか。2) 日中経営者は合併企業においてどのような経営のための意思決定を展開するか。3) 広州ホンダにおける経営者（総経理）の企業家的意思決定はどのように発揮されているか。4) 広州ホンダにおける政治と文化の差異はどのように認識されているか。調査結果は、日中合併企業の活動は、中国国有企業における中央集権的な統治構造および自動車産業発展政策のもとに規制されているが、実際には一連の革新的意思決定を実行している。その成功の主導的な要因は総経理の企業家的判断力、経営実行力、文化理解力に帰せられる。調査の方法は、既存の文献を参照した上で、広州ホンダの経営者と面接して情報を収集した。

### ・ 広州ホンダの統治構造

中国広東省広州市政府は、広州市を中国における自動車産業の拠点化、すなわちデトロイト化する方針を2000年第10次5ヶ年計画において明確化した。広州市は周辺に完成車の組立メー

カーを誘致し、部品企業および素材産業群を構築中である。わが国の自動車産業にも重要な影響を及ぼしている。広州市の東部の黄浦区にホンダが1998年に、北部の花都区に日産が2000年に、南部の南沙区にトヨタが2004年に中国国有企業との合併企業を設立した。日本の3大メーカーの広州進出にともなって、すでにわが国の多数の有力部品メーカーが広州市と周辺都市において操業を開始している。

ホンダの広州進出が先行しているので、ホンダの対中投資戦略に注目する。ホンダは広州市所有の国有企業である広州汽車集団と合併で広州本田汽車有限公司（1998）を設立した。これはフランスのプジョーが広州汽車集団と合併して10年間の操業の後に撤退を余儀なくされた工場を受継ぎ再生した事業である。工場の機械設備、従業員を譲り受けて、再訓練してホンダ・ブランドの自動車生産を開始した。1999年に1号車をコンプリート・ノックダウン方式（CKD）で生産して以来、年産1万台の少量生産からはじまり、6年後の2004年には年産24万台の業界で最も効率的とされている大量生産工場を実現した。ホンダは中国自動車市場に早く参入した独、仏、米の自動車メーカーに対して、また日本の同業メーカーの中で、製品戦略、販売戦略、中央政府との交渉においてユニークな対中国投資戦略を展開している。

\* この研究ノートは「広州ホンダと部品工場の経営と技術移転」（広州市中山大学広東発展研究院 丘海雄教授、出水 力大阪産業大学教授および萬成 博の共同研究プロジェクト）におけるトップ・マネジメントの面接データに基づいて萬成 博が執筆した。門脇轟二前総経理および峯川尚現総経理の面談に感謝する。

### 外国資本に対する中国自動車産業政策

中国自動車市場に参入する外資メーカーは、1994年に発表された「中国自動車工業産業政策」<sup>1)</sup>の計画に従わなければならない。その骨子は、現在も120社以上ある中国自動車メーカーを少数の企業に集約することである。具体的には上位3社による国内市場占有率を70%以上に導く。大企業と中堅企業の連携を推進して、2010年に自動車メーカーを3～4社の国際競争力を備える大企業集団に育成する。この計画を実現するために外国資本を利用する。

外国資本を合併（合資）と合作（技術提携）のパートナーとして選択する基準は、外国企業が、1) 独自の製品特許権と商標権を保有していること、2) 開発・製造技術を保有していること、3) 独立した販売ルートを保有していること、4) 十分な融資能力をもつことである。

以上の指針から中国政府は自動車産業における研究・開発、経営と生産技術を自力で進めるよりも、外国資本との合併・合作によって、自国の戦略的に重要な自動車産業を発展させる道を選択した事が判る。

この基本方針は、2004年6月に公布した「新自動車産業発展政策」においても変わっていない。すなわち中国自動車産業を基幹産業に定着させ、世界レベルの国際競争力を確保させる事に目標を定めた。具体的には、売上額で世界500社に入る大企業に発展させること、大型自動車企業集団は支配権を有する会社及び中外合併会社の自動車製品の国内占有率が15%以上である場合にグループとして独自の発展計画を上申する事が出来る。外国から技術導入を進めて独自開発力を獲得するなどである。外国資本はこれらの政策と指針に従わなければならない。

### 外国資本の中国投資に対する条件

外国資本が中国自動車生産に投資する場合には、中華人民共和国内外合資経営企業法と同実施条例に従わなければならない。中国に投資する外国企業はこの法律によって50%を上限とする資本所有しか認められない。このことは最大限の出資の場合にも折半出資となり、外資側の経営自主権は大幅に制約されることになる。たとえば、折半出資の合併企業では、最高意思決定機関である取締役会（董事会）における役員数が均等の数となる。さらに合併企業の高級管理人員（部科長）の数も均等配分となり、企業の重要意思決定もまた政策を実施する管理的意思決定においても過半数の決定が出来ないので、企業の意思決定は煩瑣となる。

合併のパートナーが国有企業であることも企業経営を複雑にする。ホンダの合併の相手は広州汽車集団公司（広汽集団）であり、広州市より国有資産の経営を受託した国有企業である。その董事と高級管理人員は広州市の役人であり、政府身分を持つ、また彼らは党委員会の幹部身分を持つ。広汽集団がホンダと合併する目的は政府政策に従って外資の持つ経営と技術の移転を受けて、早期に自動車企業として自立することである。具体的には、ホンダは他の外国資本と同じく、その所有する国際的・先進的・実用的な生産技術、合理的な管理手法、品質管理の技術を広汽集団に提供して高水準の部品と製品を生産し、国内および国際市場において販売して経済的利益を実現することである。

ホンダの合併の目的は、中国自動車市場に参入する機会を得ることによって、世界企業としての地位を向上し、長期的な企業利潤の拡大を計ることである。広汽集団とホンダが合併して、広州本田汽車有限公司（正式名称）を設立する

1) 加茂紀子「日本自動車企業の中対中戦略」丸山恵也編著「中国自動車産業の発展と技術移転」（東京・つげ書房新社、2001年）262-264頁

契約は、中国政府が自動車市場をホンダに開放し、ホンダが自動車事業の経営と技術を移転する交換契約である。この契約によってホンダは先発の VW、GM その他の企業と共に中国市場において競争する地盤を獲得した。

この交換契約の運営は単純ではない。ちなみに広汽集団は1985年以来、ブジョー社と合弁企業を経営して来たが、1997年に30年契約を途中で解消した。その理由は、ブジョー社が技術移転に消極的であったり、生産する製品が最新モデルでなかったり、部品生産の現地化に消極的でフランスからの輸入に頼り、そして赤字が続いたためである。合弁契約には別なりリスクもある。合弁相手に満足している場合にも、広汽集団はホンダ以外にも他の合弁のパートナーを求める場合がある。広汽集団はホンダとの合弁事業を維持すると同時に、2004年9月にトヨタ自動車工業と合併して広州トヨタ汽車有限公司を設立して、新規工場を建設し、2年後に稼働する計画を発表した。広汽側の説明は、“競争によって自動車企業は発展する”という事である。同じ企業集団のなかで、ホンダとトヨタを競争させて、両者から経営と技術の移転を計り、中国自動車市場におけるシェアを拡大し、国内市場15%以上の占有率を達成して、大型自動車企業集団として生き残る構想と思われる。

日本の経営の発想を超えているが、このような合従連衡の戦術は中国においては常套の方法である。第一汽車は VW とトヨタと合弁企業を経営している。上海汽車は VW と GM と合弁している。東風汽車もまたシトロエン、ニッサン、最近ではホンダとも SUV 車の合弁企業の設立を発表した。この点について広州ホンダ前総経理門脇轟二氏は、「中国での取引は常に同じレベルのパートナーをもう一つ持つ方が良いと思う。人間は一般的に他人に何かを言う場合、悪意はなくても自分にとって良い所しか言わない。別のソースから話を聞いて併せると往々に

してそこから真実が見えてくる。特に中国では複数のパートナーを持つことが重要だ」と言った。中国のビジネスは常に複眼をもつ必要があると思われる。

企業統治（誰の利益が優先するか）の見地から見れば、広州市政府資産の経営機関である広汽集団は政府の利益と利害が最優先する。ホンダの企業統治において最優先することは、企業利益の最大化を通して株主、従業員、投資機関（銀行など）に利益を還元することである。国際企業を目指し、世界最高水準の製品を顧客に提供することである。両者の合弁企業である広州ホンダの最優先課題は同企業の自立的発展と利益の拡大である。統治構造の特徴は、第1に、経営および管理の権限を日中の間に均等に配分し、利益の分配も出資に応じて均等に分配する。第2に、役員の任免権も対等の原則に立って等しい数の董事、等しい数の高級管理人員を割り当てる。第3に、政策決定権は出資者の代表に同等に付与されている。このような企業統治の構造は、海外投資において独資に慣れている日本企業の経営者に対して、多くの制約を課することになる。しかし中国の自動車産業は大きな再編成の過程に置かれており、国家政策、法律、官僚の行政は実際の適用において日本よりもはるかに柔軟であり、また大幅な交渉の余地がある。ここに我々は中国経営の重要な側面を見出すことができる。この点については後に触れる。

#### 広州ホンダの上部統治構造

ホンダの合弁相手は、広州汽車工業集団有限公司（広汽工業集団）である。2000年に既設の広州汽車集团公司と広州摩托（モーター）集团公司（バイク）が合併して広州市によって設立された。広州市の乗用車、バス、トラック、バイクの生産、設計、販売、貿易などの業務を統括する持株会社である。大型企業集団であり、資産総額は174億元である。典型的な国有企業集団であり、広州市政府国有資産を授権し、経

営を統括する。生産や販売はすべて傘下に置く企業が行う。これらは広州ホンダ汽车有限公司、五羊ホンダモーター (バイク)、広州いすゞ (バス)、その他7つの企業である。

広汽工業集団は、広州本田汽车有限公司に資本の半額を出資し、またその人事部より役員 (董事) と高級管理人員 (部科長) の各半数を派遣している。合併経営の重要政策に対して発言するが、自動車の生産や販売などの活動はしない。持株会社の機能を果たす。この工業集団は、企画部、財務部、資産部、人事部、技術部、自動車事業部、モーター・バイク部などを配置して、乗用車、バス、トラック、バイク、自動車部品の生産・販売を統括している。これらの国有企業の行政組織の他に、広汽工業集団は政治組織として党委員会を設置しており、その下に工会 (労働組合)、党規律委員会、武装保衛部、党委工作部、青年団委員会が置かれている。これらの各種委員会や部は、その傘下の広州ホンダや五羊ホンダ (バイク) の党員と従業員の

政治活動と政治教育を統制している。

現在、国有企業内部では政治 (党) と行政 (経営) は分離されている。国有企業の NO.1 は総経理であり、NO.2 は党書記であるのが通常である。広州ホンダの総経理はホンダの代表者であり、党書記は広汽工業集団党委員会の派遣する工会長である。経営が正常に運営されている限り党が介入する事はないが、労働争議が起これば工会が介入することになる。広州ホンダにおいては党活動が勤務中に行われることはない。ただし一度だけユーゴスラビアにおける中国大使館の米軍機による爆撃が行われた時に勤務中の抗議職場集會が開かれたことがある。

#### ・ 広州ホンダの会社概要

本田技研工業株式会社と広州汽車集団は1998年7月合併企業広州ホンダ汽车有限公司 (広州ホンダ) を設立した。表1は広州ホンダ発展の概要を示す。

表1 広州ホンダの概要

設立	1998年7月	契約期間	30年	
資本金	139百万 US \$			
資本比率	広州市 50%	ホンダ	50%	
敷地面積	52万平方メートル			
従業員数	2004年 4,100人	(1998年	1,325人)	
日本人駐在員	30人			
製品モデル	1998年アコード2.3i		2003年アコード2.0i	
	2001年アコード3.0i V6		2003年フィットサルーン	
	2002年オデッセイ	多人数・多機能車		
業績				
年度	生産台数	売上額	生産能力	設備追加投資額
1999	10,300	2,472百万人民元	30,000台	1.0億 US \$
2000	32,223	7,545	60,000	
2001	51,015	12,169	60,000	
2002	59,142	13,744	120,000	1.5億 US \$
2003	117,130	22,359	240,000	
2004	210,000 (予定)	31,583 (予定)	240,000	1.6億 US \$

国内部品調達率: 40% (2000)、60% (2002)、70% (2003)

工場設備: プレス工程、溶接工程、塗装工程、組立工程、検査工程、研究開発センター

関連企業: 東風本田エンジン有限公司 (広州市1998年設立) 年間生産能力30万台  
中国本田汽车有限公司 (広州市保稅区アジア・欧州向小型車輸出工場2003年設立)  
本田技研、広州市、東風の合併。資本金過半数ホンダ出資 2004年末生産開始  
東風本田汽车有限公司 (武漢市2004年設立) 東風と本田技研合併 SUV 車生産

特約販売店数: 250店舗 (2004年)

部品供給業者数: 164企業 (2003年)

広州ホンダの特徴は、早期に高能率の中高級乗用車の組立、広州ホンダ車専用の地域特約販売店網の構築、中国内の部品サプライヤー企業との契約を達成したことである。生産台数の拡大も顕著であり、先発の上海 VW、第一VW、GM に続いて第 4 位の地位を占めている。さらに投資を主力工場のみ集中することなく、広州市保税区にアジアと欧州市場向け小型車の輸出工場を広州市、東風と過半数資本所有の合弁企業を立ち上げた。東風との間に SUV 車を生産する折半出資の合弁企業を設立して、多角経営を開始している。

・ 最高経営意思決定

広州ホンダの最高意思決定機関は董事会（取締役会）である。董事会は 8 名から構成される。広州汽車集団とホンダが各 4 名を派遣する。董事長は最初の 2 期 8 年が広汽側、副董事長はホンダ側が占める。それ以降、中日の間で正副董事長は交互となる。董事会の権限は、会社の設立、解散、製造、販売、発展計画の経営の全ての重要事項の決定である。会社の法定代表者は董事長であり、董事長は設立時広州市副市長が兼ねていたが、2003 年より広州汽車工業集団有限公司総経理が勤めている。実際の経営には携わらない。董事会は業務執行機関として総経理 1 名（日本側）、執行副総経理（1 名）および副総経理 2 名（中日各 1 名）を任命する。総経理は門脇轟二氏が 1998 年創設以来勤め最近退職した。以下に総経理と副総経理の役割を記す。

初代総経理	門脇轟二（1998 年～2004 年 3 月）
現総経理	峯川 尚（2004 年 4 月就任）
執行副総経理	曾慶洪 管理部門担当：総務部・財務部
副総経理	蔣 平 営業部門担当：営業部・購買部
副総経理	荒沢隆雄 生産部・発展部

正副総経理の 4 者は、毎朝経営会議を開く。

広州ホンダの業務執行は、総経理のみを代表として行われる専決ではない。中国側の執行副総経理の署名が無くては業務の重要意思決定は発効しない。執行機関のトップにおいても権限は等分されている。しかし中国側の代表は十分な独立した権限を与えられているわけではない。投資機関である広汽集団はもちろん、広州市、広東省およびそのまた上級機関である中央政府に重要意思決定権限が集中している。他方、ホンダ本社は投資および技術と管理の支援は行うが、新規投資以外は自動車の製造と販売の権限を大幅に現地の経営者に移譲している。日中は異なる意思決定のパターンがはたらいっている。形式的に定められた権限と実際的に行使せられる権限は大幅に異なる。この間の事情を門脇前総経理は、次のように言う。

「私は本社から大幅な権限を与えられており、本社は余り現地の問題に介入しない。自分の判断で進むことができる。中国側の執行総経理は広汽集団の副総経理も兼務しているが、上級の広州副市長、さらに中央政府の意思決定機関にどうしても遠慮がある。したがって時として私が自分で広州市および中央政府に直接に出向いて話をしたことがある。」

さらに総経理は自己の業務執行権限の現実の行使についての特殊事情について以下のように言う。

「本田は権限の委譲がやや特異で、私の場合は大幅に権限が委譲されていた。それでも重要事項は常に事前に日本側に相談し、意見の齟齬を来さない様にし、中国側に対しては、あたかも全権を委譲されているかの如く振る舞っていた。一方、中国側はご承知の様に執行副総経理は広州市代表の全人代表であり、日本側の判断のスピードに合わせるように私に近い権限を委譲されていたと思われます。これが広州本田の合併プロジェクトが成功した一つの要因と言えます。」

執行副総経理は国有企業に固有な上級権限に従い、その手続きを守る。しかし私的企業経営者は国際競争の場における意思決定の迅速性および状況適応的的意思決定を重視する。広州ホンダの総経理の役割は、国有企業における権限構造と私企業の意思決定の差異を認識して、両者をいかに両立させるかに掛かっている。

#### 朝礼という経営会議

門脇前総経理はこの両者のギャップの問題に対して、創業時より総経理と3人の副総経理からなる朝礼という経営会議を毎朝最低30分間開くことにした。1時間、1時間半に及ぶことがある。そこでは経営方針をはじめ経営全般の問題を討論することにした。この経営会議は公式の経営意志決定機関ではなくて、4人の最高幹部における意見統一を計る場として設けられている。また経営意思決定に関してトップ・マネジメントの間で部下に違ったニュアンスの意見を言わないように意思決定事項はこの会議で確認する。二代目峯川総経理も、「経営会議（朝礼）は必ずやる。新しい事があろうとなかろうと朝礼はやる。情報交換をする。コミュニケーションを必ずする。喧嘩もある。考え方の違うこともある。部屋の中で喧嘩をしても良いが、外に出るとトップの間の意見の一致は守る。これは前任者の遺言である。成功の理由は融和である」と言った。

部・科レベルにおいても会議は頻繁に行われる。同じ部・科に正副の管理者が日中から交互に任命せられる。これら管理職は高級管理人員であり、また駐在員とも呼ばれ、日中双方が各24名を広州ホンダに派遣している。この配分は創業以来従業員数が2倍になった現在も変わっていない。部・科長レベルの「評価会」で設備投資案などの重要な意思決定は日中幹部社員が十分公開協議したうえで上申する。部品の単価の決定なども同様な手続きを踏む。日本人のみで決定することは厳に戒められている。し

たがって合併における意思決定には時間がかかる。中国語と日本語の両方なので大変時間がかかる。しかし一度決議をしたら、その決議で決めた方法で皆が実行を遵守する。中国人は論理とプライドを重んじるため納得の行くまで議論する。日中相互に独走はできない。中国の法令、政令は遵守しなければならないチェック・アンド・バランスによってコンプライアンスは可能となるのが日中合併の特徴といえる。

#### 総経理と執行総経理の役割

門脇総経理は合併事業の成否のカギはパートナーの理解にかかっていると述べている。「ホンダは効率を求める。中国側は効き目の緩やかな漢方主義である。出資比率は対等、権利も対等である。商品はホンダ、製造技術もホンダ、中国側は場所と労働力を提供する。パワー・バランスが異なる。パートナーがこれを良く理解するかどうかのカギとなる。これを履き違えると悲惨な結果を招く。中国のビジネスの成否はパートナー次第である。」

広州ホンダにおける中日の意見や考え方はどのように具体的に現れるかについて、門脇総経理は次のように説明している。「中国ビジネスの展開で難儀なのは、合併企業で一緒に仕事をしている人の上に、市政府の人間がいて、そのまた上に省政府の人間がいると言う構造です。広州ホンダの生産設備能力は12万台の能力があるのに、なぜ12万台の生産が出来ないのかという要請が省政府担当者から市政府担当者に降りて来て、さらに傘下の広州汽車側が12万台の計画を作ろうと主張するので大喧嘩になりました。中国側は上からやれと言われたのだ、上の意向には逆らえないと言う立場である。ホンダ側の見込みでは、ぎりぎり10万台でした。われわれは広州汽車側に対して、強硬になぜこの2万台の差はクリアが難しいかを、詳細に資料を作成して説明しました。設備の改善、従業員のスキル向上、部品供給が追いつかない、車の品質

維持が優先することを説いた。最近はこの問題が少なくなった。」<sup>2)</sup>

#### 曾執行副総経理

広州汽車集団の生え抜きの管理者である。広州ホンダの創業以来の副総経理である。現在42歳である。2003年に全国人民代表会議員に選ばれた。日本の国会議員にあたる。全人代の政治的発言力は大きい。門脇総経理も彼の能力を高く評価していた。彼は中国側から見た広州ホンダ経営について次のように語っている。

「現在、投資、予算、要員、売値など全ての項目について門脇総経理と私の署名がなければ成立しません。双方がどういう風に発展について理解し合うかどうか、同じ見解に導けるかが一番大切です。もちろん私は中国側の投資者に説明しなければならぬ立場です。門脇氏も日本側の投資者に対する責任を持っています。これは一日、二日のことではなく時間がかかります。」さらに門脇氏に対しては、「まず、自動車市場について極めて経験が豊かですね、中国を含めて世界中の自動車市場を知悉しています。次に、彼は真面目な人であり、三つ目は、中国側パートナーを非常に良く理解してくれています。投資双方の架け橋になっているのが門脇氏である。」という。広汽集団がホンダの他にトヨタと合弁企業を設立したことについては、「トヨタとの合弁は政府の海外自動車メーカーとの合弁政策とも一致している。広汽集団は誰がきても歓迎する。競争しながら前進する。」忘れられない出来事については、「広州ホンダは2000年に生産計画が25,000台であったが政府は3万台規模にならないと新発展計画を認めない。そこ

で広州ホンダは2000年9月に毎日一時間残業をして32,000台生産を達成した。2002年から政府の政策が変わって、市場ニーズに従って工場の生産発展計画が立てられるようになった。」日中間で対立があればどうしますかという問いに対して、「技術上のディスカッションはあまりない。株主の利益についてはディスカッションがある。広州ホンダの立場で考えるのが自分の役割である。対立は保留する。これから広州ホンダが年間生産台数50万台の規模になって、国産車プロジェクトを遂行すれば、巨大な開発費を必要とします。完成車の開発と部品の開発の両方がある。技術開発の段階、共同開発の段階、ブランド開発の段階に分かれています。」<sup>3)</sup>

合弁契約では、最初の8年(2006年まで)はホンダが総経理を占めるが、次期の8年間は広汽集団に代わることになっている。中国政府の新自動車産業発展政策によれば、2010年までに国際ブランドをもつ強力企業集団、具体的には国内シェア15%以上の3～5の集団に導く計画である。合従連衡が予見されるが、どの企業集団が生き残るかはトップの経営資質と将来に対する洞察力によって左右される。

#### ・ 総経理の企業家的意思決定

広州ホンダを創設してその発展をリードしたのは門脇前総経理である。彼は1965年に本田技研に入社して営業企画と商品開発を専門とした。ベルギー営業ディレクター、アメリカ営業副社長、カナダ・ホンダ社長、中国代表を経て広州ホンダ総経理に任命せられた。本田宗一郎、藤沢武男の薫陶をうけた最後の世代である。ホン

2) 加藤 鉦著「中国ホンダ経営会議」(東京・ビジネス社、2004年) 162～164頁

3) 「上掲書」196～197頁

ダのチャレンジ精神を受継いだ。アメリカではホンダ車の1,300社におよぶ販売ディーラー網の開拓に貢献した。彼の企業者精神はこのような経験の中で培われた。国際的な視野と成功経験を持ってホンダの中国投資の総指揮を執ることとなった。その功績は高く評価され、広東省人民政府は外国人で初めて労働模範の栄を授与した。

中国における外資系自動車企業の中で抜群の成長性、高業績を達成した広州ホンダは企業目的に即して経営の革新性、生産性、技術移転性、マーケティングにおいて顕著な企業成績をあげている。われわれは総経理が経営業務執行においてどのようなリーダーシップを採り、どのように企業家職能を發揮しているかに着目して、以下の考察を進める。

#### 1 総経理は経営においてコミュニケーションを重視する。

中国国有企業の総経理はナンバーワンであり合議制はなじまない。しかし合弁企業は対等の経営が前提である。門脇総経理は朝礼という経営会議（企業規定にはない）を経営の重要事項および執行問題を解決する場とした。この経営会議は意思決定に対する参加であり、経営情報のコミュニケーションの場であり、利害を調整する場であり、相互にプライドを保つ機能を果たす。合弁多国籍企業内において非常に有効に作用している。初代総経理によって始められた制度であるが、次期総経理も継承している。経営の制度、文化、行動を異にする日中合弁事業における成功の理由は、総経理が導入した経営会議とそこにおける意思決定における参加とコミュニケーションにあると思われる。

折半出資の合弁事業では、経営層に対人コミュ

ニケーション能力が非常に高い人間を投入する必要がある。合弁経営にかかわる全ての意思決定に双方の合意が要るからである。合弁経営における成功の方程式はないが、自動車合弁事業のあるコンサルタントは以下のような提言をしている。「第一に、パートナーとのコミュニケーションは常に合理的でなければならない。合弁のパートナーとの企業の利害に関する議論で彼らの反論を食い止めるためには、事実と論理的根拠を前提に議論を展開する必要がある。第二に、忍耐強く長期的な関係の構築に注意を集中し、コントロールの主導権を獲得するための機会が訪れるのをひたすら待つことが肝要である。短期的な利益の不一致だけでこれまでに築いた関係を反故にしてはならない。」<sup>4)</sup> 広州ホンダにおける合意の達成は、日中の経営者の間にある意見の差異や利害の対立を意思決定への参加とコミュニケーションによって克服したことにある。

#### 2 ホンダはエントリーの製品戦略において革新性を發揮した。

広州ホンダの門脇総経理の製品戦略はシュンペーターの企業家職能の理論に照らしても革新的である。<sup>5)</sup> ホンダは中国市場に対するエントリーカーとして、アメリカ市場においてデザイン、性能、燃費において賞賛を博していたアコードの最新モデルを提供した。プジョーは古いタイプのモデルを販売していたので中国ユーザーに受け容れられなかった。VWも中国では2～3世代以前のモデルを製造していたが、広州ホンダの新製品戦略の後に追従して新しいモデルに変えざるを得なかった。さらにホンダはこの製品戦略の展開において当時の中国自動車市場の80%を占めていた公用車とタクシーの市場よりも、これからの需要の増加が予測される20%の個人富裕層に焦点を当てた。リスクを伴う

4) 真岡朋光 “中国レポート 第2回” 「月刊自動車部品」2004年5月号

5) Joseph A. Schumpeter, “Unternehmer,” Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 1928



意思決定である。広州ホンダ総経理のこの判断は見事に当たった。この製品戦略は1990年代の中国市場参入の戦略としては驚くべき先見である。

### 3 ホンダの投資戦略は状況適応的である。

広州ホンダはプジョーより購入した生産設備を活用し、少量生産から段階的に大量生産のための設備投資をして、年間24万台生産の現代的自動車工場を6年の間に達成した。広州ホンダは発足時に工場設備をプジョーより2億\$で買収した。1億\$の追加投資をしてアコード年産3万台生産能力のラインを整備した。2002年に1.5億\$を投資して12万台生産体制のための自動塗装ラインなどを設けた。2004年には1.6億\$を投資して年間30万台のエンジン製造工場と年間24万台生産能力組立ラインを増設した。同規模の工場を新設すると10億\$の投資額を必要とするが、広州ホンダは初期投資を半分に抑えることができた。

面接において総経理は、「既存設備を活用して初期投資を節約し、早期に生産に着手した」と述べた。その結果、創業2年目で単年度利益をあげ、3年目で設備投資費の債務を返済し、無借金経営に転じた。それ以降は利益金を配当した後の内部留保金のみで、24万台生産体制を整備した。さらに最初は少量生産を免れないので、できるだけ旧設備機械を修理して使用する方針を立て、溶接も塗装も手作業で行わせた。手作業による自動車生産は30～40年前の生産方式であり、昔これらの作業を経験したことのある定年に近い熟練者を日本から呼び、中国人の作業者に指導させた。これらの熟練工はホンダのトランスファー・プラントの現在の技師陣が構想できなかった旧機械を再活用することができた。総経理は一度破産した工場を引き受けて、適切に更生させることが出来たと言える。

旧設備を活用する技術経営はイノベーションとは言えないかもしれない。しかしこの手法はよほどのベテラン経営者でないと実行出来ない技である。筆者はかつて著名な関西電力トップに経営後継者の資格について尋ねた時、旧発電設備をリイノベート出来ることを条件の一つに揚げたことを思い出した。<sup>6)</sup>

### 4. ホンダの事業展開は創発的戦略である。

ホンダは事業展開において計画的戦略を欠くと言われる。ホンダの中国事業展開はどうか。1990年代の前半におけるオートバイの投資は成功を収めたが、後半にはコピーバイクの出現、超廉価品の出回り、過当競争によって今も苦難を経験している。四輪自動車の分野では中国自動車生産の政府政策に従って、東風汽車集団との合弁で部品生産、エンジン生産、完成車組立という順序を踏んで進出を企画した。しかし東風との部品生産の合弁までは計画どおり政府の認可が下りたが、エンジン生産の段階で中央政府の政策判断および合弁相手の東風の資金事情によって計画どおり進行しなかった。たまたまプジョーの合弁失敗による撤退の情報が東風より入った。広州市はGM オペルや韓国現代にアプローチしたが、中央政府の官僚がホンダも中国進出の意図を持っていることを広州市に知らせたので、広州汽車集団との合弁による完成車組立事業が成立した。さらに東風との合弁によるエンジン生産の機会も同時に掴んだ。この投資決定は確かに事前計画戦略による進出とは言えない。偶然的・状況適応的投資戦略と言える。しかし事前の周到な準備と関係機関へのアプローチなくして、偶然の機会は捕捉できない。ホンダの対中投資戦略は、藤本隆宏教授の言う創発的戦略に該当するであろう。創発的戦略とは、事前的意図とは無関係に結果において合理性を発揮することであり、[意思決定の事前合理性を前提とする戦略計画]とは異

6) 萬成 博著「ビジネスエリート」(東京・中央公論社、1970)

なる。<sup>7)</sup>

#### 5. 華南は中国自動車生産の大拠点となる。

広州市という立地条件および広州汽車集団を合併に選択したことは自動車事業経営にとって重要な戦略的決定である。広州は中国中高級車市場の3分1を占める地域であったにも拘らず、華北や上海地域のように自動車生産基地を形成していなかった。自動車生産に不可欠な素材と部品産業は未発達であった。しかしホンダの投資の成功をみてニッサン(東風合併)およびトヨタ(広州汽車集団合併)がフォローした。現在、夥しい数の自動車部品メーカーと素材メーカーが広州市周辺に開設されている。自動車生産基地としての華南は、東北、華北、上海に比して国内市場、東南アジア市場、ヨーロッパへの輸出基地として有利な拠点になった。

合併相手としての広汽集団は、第一汽車、東風、上海汽車集団に比べて、小規模な企業集団であり、トラック、バス、オートバイの製造企業を傘下におく企業統括集団である。自動車組み立ておよび部品生産のための製造設備・機械を保有しておらず、なによりも技術者集団が他の自動車集団に比べて弱体である。中国に新しい乗用車生産の技術と経営の方法を持ち込むには、既成の技術集団の存在はマイナス要因であってもプラス要因ではない。広州汽車集団は製造技術企業集団よりも、自動車関連企業の持株統括企業である。したがってホンダはその国際的な先進技術と経営の水準を十分に発揮し、経営の主導権を握ることが出来た。

#### 6. 広州ホンダは中国市場で始めてメーカーが販売権を取得してマーケティングを改革した。

門脇総経理は中国乗用車市場において始めてメーカー主導の流通ネットワークを構築した。中国自動車流通機構は、その発展の歴史を反映

している。中央指令制(配給制)、多段階制(総ディストリビューター、地域ディストリビューター、一級、二級、三級販売店)、併売制(同一販売店で異なるメーカーの製品を併売する)、新車販売・部品販売・修理業の分離、卸売・小売の未分離を特徴としている。購買の経路によって同一機種でも価格に大きな差がある。また各流通業者や関与する機関は既得権を持っている。広州汽車集団は自動車の販売権のみは中国側が受け持つことを主張して譲らなかった。しかし門脇総経理は広州汽車集団の彼らの申し込みを拒み、広州ホンダが独自の販売ネットワークを造り、その特約販売店を通じて最終ユーザーに直接に販売する方法を合併相手と中央政府に執拗に説得して最後に許可を得た。この地域別特約販売店(フランチャイズ・システム)は自動車先進国では普及しているが、中国では未知の方法であった。この交渉は難航して、広州汽車集団はアメリカ自動車販売店を調査する訪問団を組織した。ニューヨークのホンダ特約販売店で中国人セールス・マネジャーからアメリカ・カーディーラーの説明を聞いた後に、最終的に団長である広州市党書記がホンダの提案の受け容れを決断した。門脇氏は「この決断が広州ホンダ最大の山場であった」と述懐した。

広州ホンダの販売システムは、自社の製品のみを販売する専売制と地域の限定販売制を特徴としている。ホンダは製品戦略と同時に販売戦略において成功していた。その販売戦略は、四つの機能をもつ特約販売店を設けることである。四位一体サービスという。1. 新車を販売する、2. 自前の修理工場でアフター・サービスを提供する、3. 部品を販売する、4. 顧客情報をフィードバックする。広州ホンダと特約販売店(独立企業)との契約は次の通りである。

1. 特約店は同一機種は同一価格で販売する。
2. 特約店は顧客の満足するアフター・サー

7) 藤本隆宏著「生産システムの進化論」(東京・有斐閣、1997) 16-18頁

ビスを提供する。

3. 特約店はショールーム、販売事務所、部品販売部門、修理工場、情報フィードバック機能を用意する。広州ホンダは社員教育に責任をもつ。
4. 特約店は自己資金によって販売設備を用意する。(広州ホンダは販売店開設に自己資金は投じない。)
5. 広州ホンダは特約店の販売計画に基づき製品を提供する。
6. 年間500台販売の標準店舗は、販売員8名、修理50名、検査25名、事務17名、合計100名よりなる。

メーカーと最終ユーザーの間には一段階の特約販売店が介在するだけである。アコードのユーザーは、個人52%、企業33%、公共機関17%であり、タクシーは顧客としていない。特約販売店は2004年末には260店舗が中国全土に展開している。将来は1,000店舗を開設する目標である。

このようなメーカー主導の地域別直販店システムを中国自動車市場に整備したのは、広州ホンダが最初である。他の外資系メーカーはホンダの後追いをしている。しかし一度構築した販売ネットワークを再編成することは困難である。上海VWでもメーカー主導の流通販売網の形成に向けたシフトが取られているが、総販売会社、地域販売会社の下に異なるタイプの販売店が設置されており、多段階の流通経路があり、全ての販売店が最終ユーザーに単一の価格で直販する制度は未だ実現していない。<sup>8)</sup>

広州ホンダは販路を整備して、消費者の需要に合わせて生産することを経営の原則としている。このシステムの効果は現在現れている。

2004年に入って中国乗用車市場は始めて生産過剰を経験している。2004年9月には40万台の在庫がある。自動車市場の停滞の時期こそ整備の行き届いた販売店と製品の品質が力を発揮する。現在、外資系、民族系の自動車メーカーのなかで値引きなし、在庫なし、減産なしの経営を続けているのはホンダのみである。

7. 広州ホンダ特約販売店は始めて中古車取扱権を取得した

中国政府は新車販売店に中古車の下取りとその販売権を認めていなかった。広州ホンダは中国中古車市場において初めて中古車取り扱い権を取得した点でも特筆できる成果をあげた。2003年には200万台の新車が販売されるようになり、中央政府においても中古車取り扱いに民間業者を参加させることが政策課題となっていた。広州ホンダは中古車ビジネスに取り組むアクションを起こした。「広州ホンダが引き取った中古車はきちんと整備して、高品質保証をしてユーザーに届けるサイクルをつくる。」このようなビジネスモデルを中央政府に対して提案した。交渉には門脇総経理が当たり、次のように語った。「北京の若き官僚たちはこれからの改革のなかで中古車市場を何とかしなければならぬと、非常にポジティブに受け止めてくれた。ピタリとタイミングが合った感触です。最低でもホンダ車の中古車販売店サービスという限定免許はいけそうです。」<sup>9)</sup> この交渉の結果、広州ホンダ特約販売店に限り試験的な中古車取り扱いが認められた。広州ホンダの中古車売買権の取得は中国自動車市場における重要なブレイク・スルーである。最近の中国自動車インターネット情報によれば、「中古車流通管理規定」の一部改訂によって、一汽VWとGMも2004年秋に中古車市場に参入することをアナウンス

8) 劉 芳 “メーカー主導の流通経路構築は可能か” 塩見治人編著 「移行期の中国自動車産業」 (東京・日本経済評論社、2001年) 195~235頁

9) 加藤 敏著 「前掲書」 107 - 111頁

している。

日系企業および外資系企業における中国自動車投資は、中央政府との交渉が最も重要な条件である。政府は自動車産業政策をもち、法律を制定している。しかも政策や法律の運営の幅および行政官僚の裁量の余地は我国に比べて格段に大きい。中国における外資系合弁企業の成功はパートナーとの経営、技術、販売の合議と協定内容と同じくらい、あるいはそれ以上に中央政府との政治・政策交渉の質が重要である。ここでは人格的關係が問われる。ホンダの総経理は外資系自動車経営者のなかで抜群の外交手腕を發揮した。

#### 8. ホンダは過半数資本所有の合弁輸出工場を開設した。

門脇総経理は中央政府に働きかけて、広州市保税區に輸出専用工場を開設する許可を得た。日中合弁の新しい企業形態である。名称は中国ホンダ汽車有限公司である。ホンダ、東風、広州汽車集團の3社合弁であるが、ホンダが過半数（65%）の資本を所有し、中国自動車業界における外資系合弁企業のなかで始めて経営の主導権を取得した例である。2003年に設立認可を得て、2004年末に生産を開始する。輸出工場はセカンド・ハンドではなくブランド・ニューの工場である。ここではホンダの自主的経営が可能になる。ホンダは勤勉・低廉な労働コストを利用して欧州およびアジア市場にホンダ・ブランドの小型車を輸出する。中国における自動車生産は労働コストが安いばかりでなく、保税區における製造品は、国内製造品に課される17%の付加価値税が免除される。これはメイド・イン・チャイナという中国政府の輸出奨励政策にも合致する。現在、自動車部品の海外輸出はなされているが、自動車完成品の輸出はこれまで若干行われていた程度である。ホンダのように

専用工場を設けて本格的に輸出を行うのは初めてである。

#### 9. 合弁企業の拡大投資は利益金で賄う

総経理は広州ホンダの拡大計画を始めから持っていた。しかも設備投資を増資によって調達しないで、内部利益金で賄うことを方針としていた。普通、中国においては純利益の100%を配当するのが常識である。拡大投資資金を内部調達するために、純利益の20%を法定準備金に当て、残りの額の50%を出資者に配当し、50%を内部留保とすることを決めた。その結果、創業後、3年間で無借金になったばかりでなく、内部留保の利益金を生産規模拡大に向けることができた。

乗用車の生産能力を2003年に6万台から12万台に引き上げるための1.5億\$の追加投資、さらに2004年に24万台に引き上げる1.6億\$の追加投資を内部留保利益のみで賄うことができた。資本金の拡大を抑制することは広州ホンダにとって配当の出費を節約することが出来るだけでなく、増資に絡まる出資者である広州汽車集團とホンダ本社との折衝や干渉を免れることになる。広州ホンダは最近、2006年に稼働する第2工場の新設を發表した。（2004年11月）これによって広州ホンダの生産能力は2006年には現在の2倍に達する見込みである。投資資金は15億元（日本円で200億円）であり、内部資金でまかなわれる。

#### 10. 人事管理は徹底して従業員指向である。

トップでは経営會議が作用するが、部・科長以上の役付者は一堂に集めて「評価会」を定期的開催する。門脇総経理は、「そこで各部署の現状を聞き、その場で決裁する。必ずしも私が各部署の要望を通すとは限りませんが、決定の過程をオープンにすることに意味がある」<sup>10)</sup>という。さらに科長以下の一般の従業員との交

10) 門脇轟二 “体験的自動車ビジネス：勝負の分かれ目” 「現代」2004年10月号 門脇轟二 “広州ホンダ中国で奮闘せり” 「潮」2004年10月号

流は、「主に食堂です。2,000人が一度に食事ができる社員食堂を作り、そこにテレビモニターを置いて、会社の方針や計画を流したり、月に二回発行する社内報を配ったりする。ブジョー時代には、幹部用食堂、幹部用メニューがありました。私は撤廃しました。毎日一般の従業員と椅子を並べて食事していると、社長席からは気がつかなかったことが見えてきます。」

さらに従業員コミュニケーションとして、「私は社員食堂を活用して、月一度総経理接待部という制度を始めました。これは副総経理以上4名に組合長を入れて5名が11時から12時半までの間、食堂の一角に座り、社員から自由に意見を聞こうというものです。……こうした地道なコミュニケーションを重ねていったことで、全従業員が一つの方向に向かうようになったのです。」と述べている。ホンダは世界のどの工場においても全従業員をアソシエイト、すなわち共同経営者と呼び、徹底した平等主義と従業員尊重主義を経営方針としている。この方針はブジョーの階層主義の経営と対照的であり、中国の社会主義の平等主義に合致しているため従業員によって歓迎されていた。労働組合とは明確な労働分配ルールを合意している。例えば、賃上げ率を年5%と決め、個人の業績はボーナスの多寡で還元する仕組みとしている。

しかし人事管理は単純ではない。日本式人事管理は及ばない。中国式人事管理が支配する。広州汽車集団の派遣する高級管理人員は広州市政府の行政官僚であり、人事異動も給与も別立てである。人事は党が掌握している。ホンダの駐在員も本社派遣の人事である。広州ホンダに採用された従業員の管理も、ホンダ流の職員と工員一本は通じない。人事は中国人主体の評価委員会で行う。信賞必罰の企業合理性が支配する。従業員の側も一律的な賃金支給を望まず差別を当然としている。従業員は就職において高い給与水準と多い残業を最優先する。中国の人

事管理には日本の標準化された給与表は当てはまらない。また中国は学歴社会であり、学歴資格社会である。管理職位への就任の資格も経験や職歴ではなくて、学士号、修士号、博士学位によって決まる。広州ホンダでは大学卒業者に入社後に現場実習を課したところ不満として退職者が出た。したがって採用の条件に現場実習を入れている。

11. ホンダは合弁企業に企業文化を移植した。

中国の国有企業には創新や実行などのスローガンは掲げているがその企業固有の経営理念や企業文化は希薄である。門脇総経理は広州ホンダの経営理念について中国副総経理に相談したが、ホンダの考え方でやれということになった。「ホンダの考え方を受け継いで経営している。ブジョーの後なので、従業員がホンダの考え方を受容するかを心配しながら、ホンダの考え方を進めた。ホンダのオートバイで従業員はホンダの予備知識をもっていた。ホンダの経営理念を持ち込むという一番心配したことが意外にスムーズに行った。今後もホンダの方針を踏襲する。中国ではホンダの考え方にコンセンサスがある。アメリカ人は自負があり、日本人の言うことを聞かなかった。」

ホンダの経営理念はホンダ創始者本田宗一郎氏のチャレンジ、人間尊重、三つの喜び、現場・現物・現実の三現主義などである。峯川現総経理は、「ホンダのDNAは従業員にある程度受け容れられている。何故かを考えている。ホンダの社は前々社長（4代目社長 川本信彦氏）がスッキリさせた、人間尊重を体系化した。三つの喜びは文化を超えて伝わる。ニュージーランドにおいても当てはまった。三現主義（現場、現物、現実）はホンダにおいては染み付いている。国を超えて理解できる。門脇が運営方針に取り入れ、定着させた。広州ホンダにおいて門脇が文化を超えて定着することに情熱をもって進めた」といった。しかし注意しなければならない事は、中国の典型的な管理は、現場から離

れている。すでに指摘したように経営意思決定は現場や現物よりも遠くはなれた中央や上位にあり、学歴主義も現実から遊離している。日中経営文化の違いにも拘わらずホンダの経営哲学と企業文化を体系的に合併企業に移植したことは、門脇総経理の役割が国境と文化を超えて経営管理に影響力を及ぼしていることを示している。

## 12. 日中文化の差の理解は合併経営に重要である。

門脇総経理は永い北米勤務の後に中国に赴任した。中国人はアメリカ人と同じ位に個人主義的である。中国人はアメリカ人と同じように理論と理屈が行動に先行する。日本人は理屈よりも行動が先行する。中国人と交渉するには論理的に説明し、首尾一貫した行動でなければならない。事実や論理的根拠を前提に議論を展開する必要がある。交渉は忍耐強く長期的関係の構築に留意して中国側の提案と日本側の提案を解決しなければならないとしている。中国の庭で仕事をさせて貰っている日本の企業は中国人の考え方を良く理解して、中国人と同じ目線で見なければならない。歴史、文化の違いをありのままに受け容れるべきである。日本人は欧米人に対しては上目で見、アジア人に対しては下目で見るとの傾向があるが、日系企業がアジア進出にあたって留意しなければならないことである。

広州市でホンダが成功したのは、ひとつには広東は歴史や文化が早くから外国に開放されており、ホンダが持ち込んだ企業のスローガンや方針が非常に理解しやすく、透明であったからである。例えば、中国人はファッション、映画、車のモデルにせよその判断の基準をアメリカに置いている。若者の間ではインターネットによりアメリカの情報は日本よりも早く伝わって来る。門脇総経理は中国進出にあたってアメリカ市場でベストセラーであったアコードを選択し

たことには理由があった。中国人の趣向を商品戦略に応用した事例であろう。日本人が中国において合併事業をする場合にはアメリカ人と協同する心構えが良いと思われる。

おわりに

中国における合併事業には、中央政府の規制、官僚との交渉、国有企業の人事管理など多くの難題があるが、広州ホンダの経営陣はこれらの一連の課題を一つ一つ革新的に解決して行った。自動車産業勃興の中に日本の新しいタイプの企業家的経営者像の出現を知ることができる。終わりに、ホンダの中国投資における成功の経験の中から中国進出企業経営者の条件を論じてみる。1) 筆者は1960年代に日本の経営首脳の10人に経営後継者の条件について質問したことがある。<sup>11)</sup> そこで強調されていることは、「経営適格者とは、危険でも、困難でも、勇気を奮ってチャレンジする人」であった。門脇総経理は中国自動車市場の鍵を開けることから、製品選択、廃屋工場の再生から始まって、新しい販路の開拓まで一連の経営問題に対してその都度、慣行軌道から離れた革新的な意思決定を下した。中国市場において活躍する経営者は企業者魂をもった、革新的意思決定者である必要がある。年功的企業官僚では動まらない。2) 中国は社会主義国家であり、また特殊な文化を持つといわれるが、われわれは日本文化もまた同じぐらい特殊であることを認めなければならない。日本企業が中国に投資して日本的経営を持ち込む場合には、中国の若者が現代文化の判断の基準をアメリカに求めているので、アメリカ経験をもつ国際派の経営者が適格と思われる。いわゆるチャイナスクールの人々は中国社会の思考に嵌って、自己の視野を失う恐れがある。日本国内企業のみで培われた経営者もまた激動する中国の動きが読めない。

11) 萬成 博「前掲書」144～194頁