

広州ホンダの部品調達システムの構築*

萬 成 博

この論文において広州ホンダの部品調達における経営戦略の特徴を解明する。外国資本が中国自動車市場に投資するためには、中国政府産業政策に則すること、さらに国有企業との合弁が必須の条件である。政府政策は、部品調達に関する指針を示し、国有企業が外国企業に期待する技術移転のモデルを設けている。われわれは中国政府政策および技術移転のモデルにたいして、ホンダがどのような部品サプライシステムを構築したか、なぜ早急に部品調達システムを形成できたかを叙述・分析する。調査の方法は、広州ホンダおよび日系現地部品企業のトップマネジメントを面接し、また工場見学によって情報を収集した。訪問部品企業は33社であり、調査期間は2004-5年である。

研究課題は、以下の通りである。

1. 中国政府の自動車産業政策は国有企業と外国メーカーが合弁することによって技術移転を図り、自動車および部品企業を早期に育成し、自立化を達成することである。プジョーはこの過程でなぜ合弁事業に失敗したか。
2. プジョーの残存設備を使用して、ホンダはどのようにして少量生産の工場を立ち上げ、迅速に大量生産工場を完成したか。

3. ホンダは大量生産段階における部品調達システムをどのように構築したか。
4. ホンダ日系部品メーカーのチャンスとリスクは何か。ホンダ二輪部品メーカー、四輪部品メーカーおよび独立系部品メーカーはどのような投資行動をしたか。
5. 政府計画および国有企業の技術移転モデルと現実のホンダ部品サプライシステム構築の間のギャップは何処にあるか。

中国自動車産業政策と広州ホンダ

広州ホンダは、本田技研工業株式会社と広州汽車集団会社の合弁企業（1998年設立）である。広州汽車集団は広州市が所有する国有大型企業集団であり、合弁でホンダ（乗用車）、トヨタ（乗用車）、現代（SUV）、いすゞ（トラック・バス）を生産する中国における新興汽車集団である。広州市は自動車産業を市の支柱産業として育成する方針（第9次5ヵ年計画：1996-2000）を打ち出している。以来、日本の代表的自動車メーカー（トヨタ、ニッサン、ホンダ）が広州市に合弁企業を建設しており、すでに広州市とその周辺に多数の部品サプライヤーが進出している。

* この論文は、「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、大阪産業大学経営学部 出水 力教授および関西学院大学名誉教授 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第2論文である。第1論文は“日中合弁企業の統治構造と経営戦略”「関学産研論集」第32号2005年^(注1)。広州ホンダ前総経理 門脇轟二氏、現総経理 峯川 尚氏および部品企業総経理各位のヒアリングに深甚な謝意を表明する。

(注1) 萬成博“日中合弁企業の統治構造と経営戦略”、関西学院大学産研論集第32号、2005年3月

日本企業が中国に投資するためには、中国国務院の自動車産業政策に則って手続きをしなければならない。まず中国自動車産業政策の骨子とその推移（1994-2004）を記して、ホンダの中国投資戦略の展開を説明することにする。

ホンダの中国四輪車事業への投資は、1994年国務院公布の「汽車工業産業政策」にしたがって進められた。政策の目標は、「2010年までにある程度の国際競争力を備えた大型自動車集団2-3社と大型オートバイ企業集団3-4社を作りあげる」ことである。目標を実現するための手段は、「海外資本との合弁の形式で、資金を導入、技術を吸収し、企業経営方法を導入し、自主開発、自主生産、自主販売、自主発展を実現し、さらに国際競争に参入する」（第2条）ことである。この政策の下に、「国（中国政府）は独立した製品、技術開発能力、市場シェアーを持つ企業を重点的に支援する。（第10条）中外合弁、合作自動車産業企業は、技術研究開発機構を設立し、次世代製品の主たる開発力を備えること、等々の条件を全て満たさなければ認可されない。（第31条）以上が中国自動車市場に参入しようとする外国資本に対する中国政府の要件である。これらの要件のほかに中国政府は外国資本に3つの投資の段階を定める。第1に、中外合弁の自動車部品企業の設定を要求する。第2に、中外合弁の自動車エンジン生産企業の設定を課する。第3に、中外合弁の完成車の組立企業が許可せられる。

以上は、中国政府自動車工業産業政策の骨子である。広州ホンダを含め外資合弁メーカーは、これらの条例に基づいて現地生産を進めた。2004年に新自動車産業発展政策^(注2)が公表された。新しい展望とWTO加盟（2001年）に伴う政策調整を盛り込んでいる。新政策の主要な特徴は以下の通りである。

- 1) 政策目標として、「市場競争のなかで国際競争力を持つ大手自動車グループを数社育成し、2010年までにこれらの企業グループの世界トップ企業500社入りを目指す。」（2条）
- 2) 商標・ブランド戦略を強化するために、「自動車、オートバイ、エンジンと部品生産企業は、企業ブランドと製品ブランドに対する意識を向上させ、自前の知的財産権を持つ製品開発を積極的に行う。（24条）
- 3) 部品産業に関連しては、「自動車部品企業は、世界の部品産業の発展動向に順応し、完成車生産企業の製品開発に積極的に参与すべきである。」（30条）と規定して、先進諸国のメーカーと部品企業の分業システムに接近する方針を示している。

欧米日韓の自動車メーカーは、現在にいたるまで、上記の中国自動車産業政策に準拠して中国合弁事業を開始した。先発参入企業はすでに20年を経過している。ここには中国政府および国有企業集団が、パートナーである外国企業に対してどのような自動車経営および技術移転のモデル（表1参照）を描いているかを先ず示して、プジョーとホンダの中国市場投資の事例を考察するための参考とする。

中国自動車工業産業政策（1994）における自動車事業発展の統合戦略は、中国が自動車市場と人的資源を提供し、外資企業が技術を提供するという交換取引である。中国政府、外国企業主体、中外合弁企業および部品企業に期待される役割は、上記の技術移転モデルに示されている。しかし中国政府と汽車集団の計画と期待にたいして、外国資本の投資行動は、具体的にはどの様に展開したか。ドイツやフランスは中国自動車市場に先発企業として1985年以来合弁をしている。我々は、フランス・プジョーの中国投

（注2）「汽車産業発展政策」（中華人民共和国国家發展改革委員会令第8号、2004年6月）

表 1. 中国政府と国有企業集団が外国投資企業に求める技術移転モデル^(注3)

投資の段階と計画	中国国有企業と外国投資企業に期待される役割
中国国有企業は外国資本より新製品・新生産技術・経営方法を移転する。	外国資本の投資動機は打算的・短期的である。製品は旧式モデルであり、生産ラインは旧式である。
第一段階： 全部品の CKD 方式	外国資本は中国既存国有自動車工場を基礎として合弁企業を設立する。外国企業は製品モデルと部品を本国より輸入する。中国側は組立能力を訓練する。
第二段階： 組立部品の国産化	合弁企業は現地部品サプライヤーシステムを構築する。中国側は、通常一つの自動車部品企業集団を編成し、合弁企業に部品を供給し、部品販売のサービスを提供する。
第三段階： 現存製品と生産ラインの改造	合弁企業は、現地部品供給企業、科学技術研究所、現地以外の専門業者と協同して、部品および生産ラインを改造する。
第四段階 製品開発直接参加段階。 外国企業の研究開発に直接に参加する。	合弁企業は外国親会社に技術人員を直接に派遣して、開発技術を直接に学習させる。合弁企業は外国企業と合弁研究機関を設立する。

資先行事例を、ホンダの後発中国投資事例と比較することによって、中国と外国企業間の合弁事業における技術移転問題を解明することにする。

広州プジョー汽車有限公司の中国進出と撤退(1985-1997)

フランスのプジョー社は広州汽車製造廠(広州市国有企業・バス製造)との間に1985年に合弁企業を設立して乗用車の生産を準備した。中国における乗用車合弁企業の模範例となる筈であった。しかし合弁経営は失敗して、1997年に合弁契約を解消し、プジョーはこの事業から撤退した。

資本金は広州汽車製造廠と中国人民銀行が66

%、プジョーとフランス銀行が34%出資の合弁形式である。薫(理)社長は中国人、総経理はフランス人が占めた。プジョーは役員、技術者、管理者計30名を駐在させ、総務、財務、技術における重要役職を占めて、経営の計画立案を掌握した。合弁経営における経営主導権はプジョー側が掌握した。製品デザイン、工程設計、部品調達、組立、検査、技術員、労働者の教育訓練はフランス側の責任である。1986-87年は全部品をプジョーが輸入してCKD方式で完成車を生産した。製品は主にプジョー505モデル(1970年代モデル)であった。1985年に従業員は数百名から出発した。1989年には工場従業員1,888名(うち大学卒技術者は438名)であった。1988年に中国人技術者、管理者、労働者計300名をプジョー工場に派遣して2-6月の研修を

(注3) 趙 魏 “汽車工業中技術移転効率：プジョー・ホンダとホルクスワーゲン中国直接投資的初歩評価” フランス国技術発展国際研究所・中国中山大学広東発展研究院編著「新興工業国家中技術移転実践與生産効率」(中山大学2000年) 200-1頁

うける。高級技術者はフランスで3-6月の研修を受け、彼らが中国における技術移転の中核を形成した。

生産設備投資：敷地面積52万平方米にエンジン製作工場、プレス機械設備、溶接設備、塗装設備、三本の組立ライン（乗用車用ライン、商用車用ライン、試作車用ライン）、検査工程を各々別棟に配置した。年間生産能力は3-5万台規模である。フランスより既設の組立ラインを移設した。工場レイアウトはフランス式であり、部品調達は内製に重点を置き、工場内で乗用車の座席も内作していた。エンジン工場にはNC機械をふくめ多数の工作機械をプジョーより輸入した。エンジン機械加工ラインは導入されていたが、量産実績はなかった。合弁事業の生産量は、1987年に年産2,700台、88年5,300台、89年5,900台、1993年に年間生産台数20,817台を達成した。これが同社の最高年間生産台数となった。

部品調達は最初の頃はプジョーから全部輸入した。部品国産化率は1988年に11%、1990年に40%に達し、1996年の撤退時に60%であったと言われたが、エンジン、ミッション共に輸入で、とても現調率60%とは思えなかったというのがホンダの評価である。合弁パートナーの広州汽車廠はバス製作専用メーカーであり、乗用車の部品は提供できなかった。広州は自動車部品産業が未発達で、品質レベルが劣っていた。プジョーは現地部品メーカーに対して技術指導を積極的にしなかった。部品の3分の1はプジョーの供給であり、3分の2が外部調達であり、中国における外資系有名部品メーカーから調達した。プジョーの提供した製品は旧いモデル505であり、12年間に他にも504、605、505ワゴンを組み立てたが、ついに中国市場に魅力ある車を提供出来なかった。広州プジョーは1996年には

3,419台を生産したが毎年赤字を重ねて、1997年3月に合弁事業から撤退した。

プジョーが中国合弁事業より撤退した理由

中央政府の自動車工業産業政策および外国企業に対して期待する役割に照らして、中仏乗用車合弁における失敗の理由を、一人の中国社会学者は以下のように評価している。

「広州プジョーの合弁プロジェクトは中国政府の国家戦略に合致していなかった。したがって中央政府の支持を得ることが出来なかった。しかし生産効率の観点よりみれば、広州プジョーの失敗は外部的な理由よりも私たちは内部問題と思う。その根本的原因是、合作した行為者たちが機能的な生産システムを作ることが出来なかったことである。まず投資、製品、製造に一貫性がなかった。プジョーの投資目的はキャッシュを獲得することであった。このような目的（短期利益の取得）であったので、投資と製品と製造とが一貫性を持っていなかった。フランスの戦略は一つの中古の生産ラインを広州プジョーに売って利潤を獲得したことであった。・・・次に部品を輸出する方法を利用して利潤を獲得しようとした。要するに、フランスの投資の関心は、良品の自動車の製造を望む中国市場の要求に合わせるのではなく、できるだけ早く投資を回収することであった。」^(注4)

広州プジョーの合弁事業の事例は、外国資本の中国投資におけるリスクを象徴している。外資の経営戦略が中国政府の産業育成政策および技術移転の期待に反しており、両当事者が合弁事業の目的を達成できなかった事例である。

広州本田汽車有限公司の設立

プジョーが広州汽車製造廠との合弁事業から撤退し、その後には本田技研工業株式会社が広州

(注4) 趙魏、「前掲書」181-2頁

自動車集団とのあいだに新しい合弁事業を開始することになる。それには中央政府、広東省・広州市政府、広州自動車集団との微妙な交渉があった。ホンダが自己の多国籍企業戦略計画を定めて、その計画を実施できるわけではない。ホンダはアメリカとカナダの北米投資の次に、中国の現地生産の機会を探索していた。その第一歩として、1993年3月に Honda Motor China) を香港に設立し、門脇轟二氏を社長に任命した。彼は中国の高所得者層をターゲットとしてホンダ中高級車を香港経由で輸出し、中国ユーザーに販売した。

以後、ホンダの中国四輪プロジェクトは、営業出身の門脇轟二氏の指導力のもとに進められることになる。簡単に同氏のキャリアを述べる。中国語を理解する営業ベテラン経営者である。

1965年4月

本田技研工業(株) 入社外国部へ配属

1976年9月-1979年7月

ベルギーホンダ駐在(セールスディレクター)

1982年12月-1987年3月

アメリカンホンダ駐在(営業担当副社長)

1987年4月-1991年6月

ホンダカナダ駐在(社長) 現地生産販売6万台を10万台製造販売に成長させる。

1993年3月-1995年1月

ホンダモーターチャイナ(香港) 駐在(社長)

1995年2月-1998年4月

ホンダ北京事務所駐在(中国総代表)

1998年5月-2004年4月

広州ホンダ自動車駐在(社長=総経理)

本田技研工業(株) 地域執行役員

2004年4月

退任

ホンダは、四輪自動車の中国現地生産プロジェクトを進めるにあたって、将来四輪事業を展開

することを前提として、広東省恵州市に東風自動車集団と合弁で、1994年に東風本田零部件有限公司を設立して、自動車部品(ブレーキなど足回り部品)を製造した。ここでは半加工した鍛造部品を日本から輸入し、機械仕上げをする部品の製品加工をした。しかし現地に納入先がなく製品はタイに輸出した。部品合弁事業の次にエンジン生産を東風と合弁で企図したが、そのころ東風自動車集団の業績が悪く、中央政府も完成車製造許可を1995年には一時中止する方針を取っていた。部品生産、エンジン生産、完成車という段階的な投資計画を進めることができないで、手詰まり状態に陥った。そこで門脇氏は、中央政府の政策と情報が必要であることを認識して、1995年春節明けに単身で北京に移動して、中央政府官僚へアプローチした。中国自動車担当官僚にホンダは中国現地生産を希望する意思を直接に伝えて置いた。門脇氏のこの中央官庁へのホンダの意思表明は、後になって重要な効果を表わした。

ホンダの広州における合弁プロジェクトの発端の事情について門脇氏は、以下のように述べる。「1996年末、当時の東風自動車集団の副総経理より、私に広州プロジェクトからプジョーが撤退するが、そのあとを受けて東風とホンダでやらないかという話が持ち込まれた。・・・実はこの話は別なルートからホンダに同様なオファーがあったようだが、その人は技術者で当時の広州プジョーの状況などを考え断った。私は当時アコードがさまざまなルートから中国に年間10,000-15,000台が輸入・販売されており、価格も40万円(日本円約500万円)を超えている状況から考え、国産化率40%で価格が10万円安ければ、年間3万台売れるのではないかと考えて、この話を本社トップに通じた。」

門脇氏の本田技研(株) 宗国旨英会長に対して連絡をとり、その承認のもとにホンダの中国四輪の事前調査が2回実施された。一回目は

1997年3月にプレス、溶接、塗装、エンジンのベテラン技術者から構成された。13名であり、目的は広州プロジェクトの工場設備がアコードの生産に適するかを調査することであった。塗装工程を一日日程で調査した小原課長はレイアウトが悪く、荒廃した設備をみて、利用には相当な改造のための投資を要すると評価した。2回目の詳細調査は1997年8月に4日間にわたり実施された。今回は塗装工程の各部署を隅から隅まで調べて、4日目にはマネジメントや組織について、現地スタッフにヒアリングも試みた。彼らは科長や副科長であり、皆大学卒業者であった。口々に良い車を作りたいと言い、すでに日本では失われていた仕事に対するハングリーの精神を顕にした。帰国後に書いた2回目の報告書は、初年度3万台生産計画をスタートするための現実的かつ具体的なレポートとなった。^(注5)

ホンダの中国四輪プロジェクトは順調に展開した。

1997年8月

ホンダ社内に中国四輪生産担当別プロジェクトがスタートする。

1997年11月

ホンダ本社において李鵬首相立会いで、広州市、東風汽車と合弁事業基本協議書調印。

1997年12月

ホンダ会長 宗国旨英氏がホンダの交渉担当として門脇轟二氏を任命。広州市副市長張広寧氏が広州汽車の交渉担当として陸志峰氏を任命。東風汽車総経理 馬躍氏が東風汽車の交渉担当として周文傑氏を任命。この三人が広州本田汽車有限公司および東風本田発動機有限公司設立のための定款および合弁契約書等を起草する。

1998年4月

ホンダ社内に正式に China 四輪 (C4) プ

ロジェクトが発足して、とくに中国国内部品調達チームが任命され、活動を開始する。

1998年7月

広州本田汽車有限公司・東風本田発動機有限公司設立。生産中止2年の工場設備機械の清掃、整理、整頓、機械分解修理、プロジェクト車生産工程のホンダ・アコード車生産工程への切り替え作業。完成車の部品調達計画：輸入部品、内作部品、外作部品（国産化率40%）の達成。

1999年3月

広州ホンダ・アコード第1号車ラインオフ

広州汽車とホンダ合弁事業契約の特徴

投資戦略：広州ホンダは、広州プロジェクトの後継企業となったが、事実上、新会社を設立する方法をとった。中央政府よりの乗用車生産許可（3万台枠）は取得したが、広州プロジェクトの債権と債務は継承しなかった。完成車メーカーである広州本田汽車有限公司は、新たに資本金1億3,994万US\$として、広州汽車とホンダが折半で、エンジン会社である東風本田発動機有限公司は資本金6,006万US\$として、東風汽車と本田が折半でそれぞれ現金出資をして設立、合計2億US\$で旧広州プロジェクトの土地、建物・設備機械の現物出資を買い取った。更に上記2つの合弁会社が1億US\$を借り入れて、年産3万台の乗用車生産能力に改造した。この投資を基礎に、2003年に塗装工場に1.5億US\$を追加して自動塗装工程を整備し、12万台生産体制を、2004年には1.6億US\$を投資して24万台生産体制を整備した。同規模の工場を新設すれば、10億US\$以上の設備投資資金を要するが、広州ホンダの経営者は半額以下の投資額で新工場を立ち上げた。価値のある投資戦略である。^(注6) さらにこの契約のメリットは大幅に操業に要する期間を短縮したことである。新規の自動車工場を建設し、操業するには少なくとも

(注5) 片山 修著「本田宗一郎と知られざるその弟子たち」(講談社、2002年、194-97頁)

(注6) 平沼 亮著「広州ホンダの企業価値創造」(野村證券株式会社金融研究所、2002年6月26日 No.02-3)

表 2. 広州ホンダの部品調達システムの構築

<p>プジョー既存設備 エンジン機械加工・組立設備： 改造修理して利用</p>	<p>広州ホンダの既存設備利用方法 東風本田発動機有限公司が購入工作機械を分解修理して使用する。プジョーは補修用部品の支給を拒絶したので、フランスより補修用部品を迂回輸入した。治具はホンダ技術者が機能図面を提示し、東風技師が設計・制作して工作機械を運転可能にした。</p>
<p>プレス工程：2-300トン小型 小型は利用、大型を追加</p>	<p>日本で外作している小物プレス部品は外作に出し、準内作部品はプジョー小型プレス機を活用して内作した。1500トンプレス1機を新增設する（日本から輸入）。12万台段階では大部分のプレス作業を内作から外作に切替える。</p>
<p>溶接工程： 利用不可</p>	<p>車体溶接・スポット溶接ともに利用不可能。 溶接作業は自動化よりも手動溶接を採用する。24万生産体制の時にロボット多用工程システムに改造。</p>
<p>塗装工程： 利用</p>	<p>少量生産段階では伝統的手吹き作業で塗装する。 12万台生産体制のとき自動塗装工場を新設する。</p>
<p>組立工程：改造利用 コンベヤーとリフトは改造して利用</p>	<p>年3万台生産能力の1本の組立ラインに改造する。それを年6万台、12万台、24万台機種混合ラインに改造。手作業組立からロボット多用システムに改造。</p>

2年の歳月が必要であるが、既存設備を利用した広州ホンダは生産立ち上げ期間を4分の1に縮小することが出来た。

プジョーの残存設備の利用についてのホンダの方針

広州ホンダ門脇轟二総経理は、プジョー残存設備利用に対する方針を、以下のように語る。「中国政府は年産3万台の製造許可を与えた。年産3万台、日産100台程度であれば、プレス、溶接、塗装、組立、内装、検査という工程の大部分を手作業でする人海戦術で出来る。これが我々の出した結論である。」

広州自動車集団側は、最初、乗用車生産において最新設備機械の導入を要求した。これに対してホンダ側は、「ホンダには小さく生んで大きく育てる」という考え方があり、初期投資を最小限に抑えるために既存設備を最大元に活用することを提案した。交渉において広州側は、広

州プジョーの設備機械を買い取って活用するというホンダの案に同意した。その結果、上記のように広州本田と東風本田発動機は広州プジョーの土地、建物、機械設備を資本金2億US\$と借入金1億US\$で購入して、最大限に活用することになった。そして使用できるものは使用し尽した。プジョー車を製作するために設計された設備をホンダ車の生産に振り替える仕事はホンダのエンジニアにとって困難な仕事であった。しかしホンダの現地経営者とスタッフは残存設備を周到に利用して、工場立ち上げの時間とコストを節約した。

既存設備を利用する工場の稼働は、通常、デメリットが多いと考えられるが、広州ホンダは可能な限りプジョーの設備を活用した。既存設備機械有効に利用して経営的にコストと時間を節約した。表2は広州ホンダの部品調達システムの構築の内容を要約的に示す。

広州ホンダの既存設備利用方法における特徴

- 1) 少量生産の時期にはプジョーの設備で内部生産をした。広州ホンダは立ち上がり少量生産段階では、一部の自動車部品を外部から調達する方法よりも工場内部で既存設備を用いて生産する方針を立てた。プジョーの残した工場は自動車部品を内部生産するフランスの伝統的自動車工場の設備・機械の配置方法を採用していた。現代的合理的乗用車生産工場はエンジン組立、プレス、溶接、塗装、車体組立設備であるが、プジョーの残存設備はエンジン機械加工設備、座席制作工場を保有していた。これらを利用できれば、工場建設の時間を短縮できるし、また初期投資の費用を軽減できる。しかしフランス生産方式と工作機械を動かすためのエンジニアリング能力と機械の操作熟練の有無が要件である。
- 2) 広州ホンダはプジョーの残存工作機械を使用してアコード用部品を加工するために治具を内部調達した。異なる機種を制作するために設営されている工作機械を、ホンダのアコード車用部品加工に利用するには機械を再調整するための高度なエンジニアリング能力が必要である。しかもプジョー側は工作機械に対する補修用部品の提供を拒んだので、広州ホンダはそれらの部品をヨーロッパの取引先を経由して迂回輸入して調達しなければならなかった。機械加工のための治具を制作するには難渋した。フランス製の機械に治具を取り付ける方法が違ったので、日本から支援に来たベテラン・エンジニアが、東風のエンジニアに治具の構想をマンガで図解し、それを東風の設備エンジニアが図面化し、治具を制作すると言う様に展開した。中国側のエンジニアは学習意欲と能力は十分にあったが、どう構想するかという経験がなかった。彼らは構想図があれば図面に展開することが出来た。中国の生産工程技術のレベルは決して低くない。フランス製機械を、自己製作した治具で動かした。このようにしてエンジン

生産は、5万台、12万台、現在24万台の生産能力にまで高める事が出来た。現在、エンジンの現調率は50%を超えている。将来的には、50万台の生産能力に持っていける。プジョーのエンジニアが計画して実施できなかった事を、ホンダのエンジニアは東風設備廠のエンジニアの力を動員して実行した。

- 3) 少量生産の時期には熟練技能労働を活用した。年産3万台、日産100台の少量生産の段階には、高資本投資を要する自動化機械工程の導入は適当でない。労働集約的作業の方が適する。中国には低廉にして豊富な労働力がある。少量生産の最適技術は技能労働である。ホンダは溶接工程も塗装工程も自動化設備を排して手動作業を採用した。手動作業を復活するために、ホンダは30-40年以前に採用されていた熟練技能を持つベテラン技術者をC4プロジェクトに集合させた。彼らは世界各地のホンダ工場で活躍している50歳台の定年を前にする社員であった。彼らは中国労働者に自動化工程以前の技能労働を訓練することが出来た。
- 4) 門脇総経理は、ホンダとプジョーの部品調達の違いを次のように総括した。「実際に立ち上り当初内作に取り入れたものは、日本では準内作としている重要中物プレス部品および座席であり、多くの部品と言える程では無かった。プジョーはかなりの小物プレス部品、ワイヤーハネスを内作していたが、広州ホンダでは外作に出した。」

広州市および広州汽車集団は、ホンダと合併事業にたいして、次のような明確な目標を示した。

- 1) 1998-2000年の2年間にアコード生産を立ち上げる。
- 2) 当初の生産台数を年間3万台とする。
- 3) 部品現地調達率は40%を達成する。
- 4) 新しい生産設備を導入する。
- 5) 既存従業員2,450人を雇用する。
- 6) 部品は広州市および広東省のサプライヤーより調達する。ホンダ

はこれらの条件にほとんど同意したが、部品調達の条件だけは現地調達から、中国全国調達に切り替えることを要求して交渉は難航した。また従業員の雇用も1,450名に止めた。

広州ホンダの部品調達における実際行動

中国政府は海外合弁投資企業に対する部品調達規定は、部品全体の40%を国産化することである。この規定の40%とは購買金額を意味する。さらに国内産業育成の観点から、部品のなかでも重要なホワイトボデー、エンジン、空調器などの部品を国内調達することを義務付けている。

広州ホンダは、次の3ソースから部品を調達した。

第1のソースは、部品を内作することである。プジョーの残存設備を利用して、エンジン、ミッションは東風本田発動機有限公司より供給を受け、ホワイトボデー、座席などを工場内でプジョーより受け入れた従業員で生産した。これらの部品の生産には、広州ホンダの設備と従業員は年産3万台生産には十分であった。東風本田発動機は、旧広州プジョーの機械、設備を受け継いだ。これを最初3万台生産のレイアウトに変えた。

第2のソースは、五羊ホンダ摩托（広州市）有限公司（1992年設立）の部品メーカーである。ホンダ・オートバイとその部品つくりのために、以下の部品企業が広州市とその周辺に進出していた。これらの企業は日本では四輪部品をホンダに納入していたので、ホンダの部品基準に適合する。

1. 五羊ホンダ摩托有限公司、オートバイ完成車組立、1992年、広州市（従業員訓練提供）
2. 広州柳河精機有限公司 アルミホイール鋳造加工、1992年、広州市
3. 広州昭和汽车零部件有限公司、ショックアブソーバー、パワーステアリング、ギヤーボ

クス、1994年、広州市

4. 肇慶ホンダ金属有限公司、シリンダーヘッド、ピストンのアルミ鋳物、1995年、広東省肇慶市
5. ホンダ製鎖（広東）有限公司、キーセット、ドアロック、1996年、広東省中山市、
6. 順徳楽従三條鍛造有限公司、鍛造品加工、1995年、広東省佛山市順徳区
7. 広州三葉電機有限公司、ワイパー、ウインドウモータ、スタートモータ、パワーステアリングモータ、1999年、広州市

これらの部品企業は1990年代後半の中国オートバイ製品と部品の過当競争、模倣製品のために経営が著しく困難な状況に陥っていた。

第3のソースは、中国における部品メーカーである。広州汽車集団は広州市国有部品企業の製品の使用を執拗に要求した。ホンダは華南には自動車部品インフラが発達していないので、品質基準に適合する部品企業を中国全土より募集することを主張して譲らなかった。

部品サプライヤーの選択をめぐる広州汽車集団側とホンダの意見の食い違いは埋まらなかった。中国経営者は自己の理論をもち、かつ面子を重んじるタフネゴシエーターである。門脇総経理は次のような提案をして現場実践的に難問を解決した。

「広州汽車側は、旧広州プジョーの部品サプライヤーの採用を望んだ。ホンダは部品サプライヤーの選択は日系メーカーを中心に中国全土から選ぶことを主張した。議論は紛糾した。そこでホンダは広州市として育成したい部品サプライヤー10社程度上げてくれれば、ホンダは採用可能かどうか優先的に検討する。それ以外は、ホンダのQCDDM（品質、コスト、納期、開発、経営）の原則に基づいて決めていく事を提案した。広州側から華南タイヤを採用して欲しいという要求もあった。残念ながら信頼性と耐久性能の面から採用できなかった。現在も駄目

である。次にイタリア系マレリーというインスルメントパネルのメーカーの推薦もあった。ホンダはこの会社にヨーロッパで酷い目に会った経験をもっていた。ここでも品質水準に達しなかった。車の内装の座席シートは初め工場内生産であったが、東京シート（株）に進出を依頼し、旧広州プジョーのサプライヤーと合弁して貰い外作に切り替えた。カーエアコンについても日本電装の現地の合弁会社でコンデンサーを生産してもらった。フローア・マットは中国現地メーカーで何とかものにした。最終的に広州側で推薦した部品サプライヤーの3、4社を生かすことが出来た。」

中国全土からの部品サプライヤーの選定作業は部品購買担当スタッフにとって困難な仕事であったが、特別なトラブルは起こらなかった。アルミホイールは河北省秦皇島の「中信」から購入したが、現在は「中信」が広州に工場を建設したのでそこから供給を受けている。しかしホンダ技術研究所から現地適合証明書を取得するのに2年半を要した。タイヤは瀋陽ミシュランでスタートしたが、現在は煙台のブリヂストンからも納入し、2社手配となっている。

1998年4月から開始した部品メーカー審査は、本田技研、広州汽車、東風汽車の3者共同で実施された。中国全土を華中、華北、東北、重慶（ホンダ二輪車製造拠点）および広州を中心とする華南の地域に所在する部品企業を調査の対象とした。購買スタッフは現地調査しなければならない。審査の対象となった部品メーカーは185社、4月から6月までの第一次書類審査によって114社に絞り込まれた。それ以降、購買スタッフによる現地調査が実施された。11月現地調査は終了して最終的に67社がアコード車部品メーカーに選定された。中国現地メーカーのなかで部品購買金額ベースにして約70%は日系

メーカーによって占められていた。^(注7)

KD生産から現地部品調達への移行

海外自動車生産は輸入部品のKD生産段階から始まり、現地部品を調達して組立てる段階に進む。最初から40%現調率で始まったわけではない。1998年度に500台は訓練用としてSKD（セミ・ノックダウン、すなわち完成車から主要部品を外した状態で現地に運び込み、再び組み立てるやる方）枠を政府より貰い生産を開始した。1999年3月に旧広州プジョー工場を改造した組立ラインが本格的に移動した。プレスー溶接ー塗装ー組立ー検査の設備を改造した。これでCKD（コンプリートノックダウン）が可能となり、7,000台のCKD枠を政府から取得して、全部品輸入のフルサプライから徐々に現地調達を進めた。最初の現地調達部品は住友電装（後出）のワイヤーハネス、昭和（後出）のショックアブソーバーであった。ホンダの工場改造工程の進行と平行して部品の現地調達が進んだ。1994年設立の惠州市東風本田汽車零部件有限公司も、この段階で始めてエンジン部品と足回り部品を東風ホンダ発動機と広州ホンダに加工・納入出来るようになった。

1999年9月に40%現地調達率達成の目途があった。プレス金型の一部も中国国内調達および内作で間に合うようになり、現調部品による乗用車の組立がスタートした。東京シート（座席）はプジョーの設備を使用して工場内でシートを制作した。中山市ホンダロックはキーとドアミラーを供給した。広州三葉電機はスターターモーターを納入したが、今のところ日本から部品を輸入して現地組立している段階である。当時の納入部品1,500点の内訳は、輸入部品60%、現地調達40%の構成であった。現調部品40%の内容は内作部品5%、外作部品35%（エンジンを含む）であった。

(注7) 峰 如之介著「中国にホンダを立ち上げた男たち」(PHP 研究所、2003年78-88頁)

2004年には現地部品調達メーカー（第一次取引先）は約150社に増加していた。その資本所有別にみた内訳は、日中合弁企業45%、日系独資20%、中国企業20%、欧米企業15%の分布となっている。中国系の部品サプライヤーの場合、労働集約的部品が主である。機能部品は開発手番の問題もあり、今のところ難しい。

部品調達契約

部品の契約にあたっては、日中両方で行う。審査はQCDDMの原則に基づいて評価する。当然、日中で評価に違いが出る。これについては調達評価会の場で議論をして決める。部品サプライヤーの配置については本田の意向が大体受け入れられた。部品調達においては、本田の下記の2条件が生かされた。1) QCDDMの原則に基づいて全国から調達する。2) 一部の広州部品メーカーを育成する。

日系独資企業にせよ日中合弁部品企業にせよ、日系部品企業が多いことは、日本自動車産業の構造的特質が多分に反映されている。日本自動車メーカーは新機種の開発設計に部品メーカーを参加させている。このいわゆるデザイン・インと承認図方式をホンダも採用している。したがって部品の量産化が始まる2年も前からホンダは部品メーカーとの間で特定部品の共同開発を進めている。量産部品の発注は当然この開発参加の部品企業に出される。しかもその機種が存続する期間、取引の継続は保証される。中国側にはどうしても日本側の部品企業の実験方法が理解できない。なぜならば中国では部品サプライヤーの選択のような意思決定は、伝統的な上位命令方式によって決まるか、または市販部品の取引に採用されている市場価格一点張りの競争原理によって決まるべきと信じている。日本の承認図方式の部品取引はアメリカやヨーロッパの自動車メーカーに採用されているが、中国部品調達に取り入れられるには時間を要すると思われる。中国部品企業が部品開発力を発展さ

せるためには、彼らがメーカーの研究・開発に参加しなければならない。

部品メーカーが決まった後に、品質管理の手法を各サプライヤーに指導し、品質レベルの均質化に努める。2, 3次メーカーの品質管理は難しい。広州ホンダの品質管理スタッフが2, 3次メーカーにも出向いて品質管理の指導を行っている。広州ホンダは品質管理の人員を増やして、受け入れ品質のチェックをした。後のことを考えるとたとえ人手をかけてもこの方法が良い。部品受け入れに当たってはワースト5社をしっかりと管理することを基本とした。広州ホンダの部品受け入れは全数検査とした。成績の良いところは抜き取り検査になった。素材確認は抜き取りで検査する。日本では品質検査と品質保証は部品企業の責任とされているが、中国現地生産ではまだそのレベルに達していない。広州ホンダと立ち上げの際の部品サプライヤーシステムの構築は広州ホンダだけでやったところがあるが、年産24万台体制となると初期の体制では品質の維持が出来ないので、ホンダの総力をあげてやる様になった。

部品調達契約するに当たっては、知的所有権の管理の問題がある。部品の流出、コピー部品を出さないように努めた。そのため専用金型は広州ホンダが買い上げて広州ホンダの資産とすることにした。そして広州ホンダの部品制作のみに使用することにした。金型を使用する台数も制限した。部品調達契約は、製品のライフサイクルの期間は部品発注の数量保証、原材料支給、金型の買上、品質保証、年次コストダウン、補修用部品購入の保証を内容とした。

華南日系部品サプライヤーの投資の実例

日本の部品企業が中国に進出するにはリスクを伴う。ホンダは中国に四輪車の現地生産するに先だって、1992年末から、広州市において二

輪車の現地生産を開始していた。広州ホンダの部品調達に対応して日本の部品企業はどのように華南進出を展開して来たかを、以下に述べる。われわれは部品企業のトップマネジメントを面接して、華南進出の動機、合弁か資本形態（合弁か独資）の選択、経営職制や就業規則の設定、雇用と人事管理、技術移転の問題点を直接に尋ねた。工場立ち上り直後の超多忙な時期に、中国投資についての生の情報を聞くことができた。

ここには次の三グループに分けて部品サプライヤーの投資事例を叙述する。第1は、1990年代にホンダの二輪車現地生産に伴って広州に進出した二輪車部品サプライヤーである。部品企業は中国投資におけるリスクの全てを経験した。第2のグループは、広州ホンダの設立後にホンダの要請をうけて広州に進出した中日合弁部品サプライヤーの事例である。彼らはホンダ系列部品サプライヤーである。第3のグループは、どの自動車メーカーとも取引をする独立系部品サプライヤーである。彼らは独自の世界戦略に基づいて投資する。

ホンダ系オートバイ部品サプライヤーの事業リスク

ホンダの中国進出はオートバイの広州現地生産に始まる。進出当初の予想に反して深刻な中国投資におけるリスクを経験した。本田のオートバイ生産は1992年8月に広州市所有国有企業（広州摩托集団）との折半出資によって五羊本田摩托（広州）有限公司を設立した。資本金は3,000万US\$で中央政府の認可を要する大型投資である。広州市政府より大歓迎をうけた。92年にはオートバイ2万台を生産した。96年に20万台の生産水準に達した。高品質、高価格、高利益を享受した。しかし中国政府は1994年新自動車工業産業政策を公布して、2001年には100

万台生産規模のオートバイ・メーカーを10社程度育成する方針を打ち出した。その結果、需要は無かったが、中国のオートバイ・メーカーも部品メーカーも一斉に生産を拡大した。部品企業は雨後の竹の子のように発生した。市場は拡大したが乱売となり、量の拡大を図るため模造車や商標盗用車が出回った。二輪車生産は急速に伸び、92年の200万台生産から96年には900万台、2003年には1,400万台に達した。しかし日系オートバイ・メーカーはこの中国市場大成長のなかで急速に競争力を失った。

競争力を失った理由の第一は、日本企業の高品質・高価格政策にあった。すなわち、高品質・高価格オートバイの方針を維持して、低価格製品を選択する中国購買者の要望に対応することが出来なかった。日本企業は1995年にオートバイを。1.3万円で売り出していたが、中国地場国有企業は7千元、地場私営企業は6千元で売った。中国購買者は低品質、低価格車の方を選択した。中国メーカーはどのようにして価格を引き下げることができたかを、日本オートバイ・メーカーと部品メーカーならびに地域政策研究者^(注8)が調査分析した。中国オートバイ・メーカーの低価格の原因は、自社R&Dを投資しないで模倣品を製造するので研究・開発のコストが削減されていることが分かった。さらに中国部品企業は検査工程を省略していることも報じられている。

第二に、メーカーの部品調達の取引方法に違いがある。中国メーカーは内作部品が顕著に少なく、大部分の部品を外部品メーカーより調達する。主要部品を内作する日本のオートバイ・メーカーとは対照的である。中国のオートバイ・メーカーは自社専用の部品を採用しないで汎用部品を組み込んで完成車を仕上げる製造方式を

(注8) 大原盛樹「中国オートバイ産業のサプライヤー・システム」『アジア経済』第42巻第4号2001年4月2-37頁。

採用する。部品調達の取引において、中国オートバイ・メーカーは、部品企業を徹底的に競争させて部品価格を削減する。中央政府は政府登録オートバイ・メーカー140社の間で過大な価格競争の展開を容認した。多数の政府登録企業のほかに、零細オートバイ組立業者は標準化された市販部品を買い集めてオートバイに組み立て、販売する。オートバイメーカーは納入した部品の代金を容易に支払わない。次回の部品納入の時か、完成品の現物による決済すらある。

第三に、中国政府は海外投資企業のブランドや技術を積極的に利用するが、全面的に保護するわけではない。政府政策の変更、知的所有権や商標の管理に重大なリスクが潜む。オートバイ現地生産においてホンダの場合、合弁パートナーから設計図面の流出はなかった。しかし中国政府が特許切れの部品設計図面を部品メーカーに流して、誰でも部品生産に参入できるよう導いた。商標権の盗用については、ホンダマークのオートバイが市中に横行した時期があった。取締ると Honda マーク の代わりに Hongda (中国語発音表記) マークを着けて売り出した大手オートバイメーカーが現れたこともある。ホンダ自動車内外装用品(アクセサリ)を調達する総経理は、「新機種を売り出して一ヶ月後には、補修部品の店頭で模造品が出回る。摘発に追われる」と述べた。政府規制の変更による打撃が大きい。2001年始めに全国20都市(省都と特区全部)にオートバイ乗り入れ禁止令が出され、オートバイ・ナンバー・プレート発行禁止となった。140余の中国メーカーの車は農村で売れる。ホンダの車は都市向けの高級車であったので打撃が大きかった。一晩にして月5千台のオートバイ販売がゼロになった。中国の恐ろしさを知らなければならない。

日系オートバイメーカーにも責任があると門

脇総経理は言う。「都市ナンバープレート規制について情報がありながら十分対応できなかったことが問題である。現在では100以上の都市が規制をしているが、それでも市場は伸びている。ユーザーとニーズが変化していることに眼を向けなかった。中国の問題ではなく、日本側の問題である。」

第四に、中国のオートバイ産業と技術は、日本企業とは異なる企業間分業と製品アーキテクチャー概念の上に運営されていることである。^(注9) 中国オートバイの各メーカーは製品設計において標準化された汎用部品を使用する。汎用部品を使った組立や改造を行う多数の中国企業が群生して相互に過当競争を展開した。メーカーは部品サプライヤーにたいして過酷な値段競争を課した。日本企業とは異なるアーキテクチャー概念と企業間分業システムによってオートバイの大量生産と低価格を実現した。

要するに、日本と中国のオートバイ市場のあいだには、知的所有権や商標権の概念、メーカーと部品企業との間の取引の構造と行動パターン、企業間過当競争行動、品質保証の観念に根本的な違いがあること判明した。日本の中国オートバイ進出企業は自己の経営戦略そのものを変えざるをえなかった。97年と98年には五羊本田は赤字を計上した。2000年、01年、02年の3年間は、99年度に比べて10万台の減産に追い込まれた。本田は中国二輪車製造・販売戦略を再構築せざるを得なくなった。これまでオートバイの製品性能、デザイン力、生産技術、経営体質、市場競争力において世界NO.1の実力を持つと自他ともに認めていた本田も中国投資戦略を見直さなければならなくなった。

その結果として、ホンダは2002年上海に本田摩托車研究開発有限公司を設立して、中国市場

(注9) 藤本隆弘著「能力構築競争」(中央公論新社、2003年)355-6頁。

ベスト商品の開発と中国部品採用による大幅コストダウンを達成した。五羊本田も2004年には50万台を越える年間生産台数をあげた。

ホンダは中国での四輪車の現地生産に先立って1992年末から、広州、重慶、天津ではほぼ同時に二輪車の現地生産を開始していた。当時城下町構想という考え方があり、夫々の合弁先に日本企業を進出させるという事で、当時約30社の企業が進出した。これらの企業は1990年代半ば所謂二輪車コピー問題で苦戦を強いられていた。しかし夫々日本ではホンダの主力メーカーで、当然日本では四輪車部品を生産しており、中国でホンダが四輪生産をするにあたって、この二輪の経験は大きな力となった。ホンダはこれら

部品メーカーの苦労を最大限に生かそうとした。以下に二輪部品の現地生産から四輪部品の生産に転化したホンダ系部品企業の当面した投資リスクとチャンスについて見てみよう。

広州昭和汽車零部件有限公司

日本側の親会社である株式会社ショーワは、ホンダの第一次サプライヤーとして、古くから二輪・四輪のショックアブソーバーを専門に生産する、油圧技術を得意分野とする企業である。海外展開はホンダと共に進められ、現在世界15カ国22拠点に及んでいる。中国へは1994年に広州摩托集团公司と合弁契約を結び、広州昭和減震器有限公司を設立した。95年から五羊ホンダ摩托有限公司にショックアブソーバーの納入

表3. 広州昭和汽車零部件有限公司の概況

設立：1994年11月	操業時期1995年11月	広州市経済技術開発区東区広州摩托集团公司・株式会社ショーワ合弁	設立時の資本金50：50折半
資本金：800万US\$（1994）、増資956万US\$（1999）増資1200万US\$（2003）	現在ショーワ出資比53%、兼松6%、広州摩托31%、広州市東区有限責任公司8%		
総投資額：2,200万US\$			
組織：董事長（日）、副董事長（中）、総経理（日）、副総経理（日中各一名）	製造部、購買部、管理部、監察部、秘書室、品質総監（ISO問題担当）		
敷地面積：30,800メートル平方、建築面積	9,900平方メートル		
従業員総数：699名（2004年3月）	70名（1995年）	日本人駐在員	3名（総経理含む）
主要製品：二輪車および四輪車用ショックアブソーバー、四輪車用パワーステアリング、ギヤボックス			
取引先：五羊本田摩托、広州本田汽車、東風本田発動機、第一天津汽車、新大洲本田摩托、江西昌河スズキ汽車、五羊摩托車有限公司、広東精通集団広州天馬摩托車有限公司、その他（ローカルメーカー）	上海汽車グループだけには入れない。		
設備機械：ドイツ、日本、スウェーデン、スイス、イタリア、台湾、中国製	中国で入手できない機械は日本から買う。基本的には中国製にする。NC機械は台湾製、中国製は使用したが止めた。歯切り盤は日本製、ドイツ製もある。中国製はまだ駄目。軸加工は中国研磨機が使える。鍛造ライン、スプリングライン、造管ライン、フォークパイプ、NCマシン、フォーク組立ライン		
原材料：中国産50%、日本輸入35%、スイス15%、全部を国産に切り替えできない。素材品質にバラツキがある。中国産の鋼材は強度に問題がある。			
コスト：材料費40-60%、労賃費20%			
金型：昭和の金型を使う。こちらで安いコストで造ろうとは思わない。			
品質管理：主要部品全数検査、不良率2%以下、返品率1%以下	検査設備は国産		
製品開発：現地ではない。製図製作はしない、メーカーの図面に従う生産である。			
部品調達：ショーワより輸入半完成品を機械加工、現地部品企業の部品を購入し製品に組立てる。日系現地企業の製品はコストが高いため中国現地メーカーの加工製品を使用する。			
輸出入：兼松を使う。中国進出はリスクを伴う。設備関係もあり商社を使う。			

を始めている。右肩上がりが必要の増大する中国の二輪者市場を期待しての投資であったが、2000年を目前に中国製日本バイクの模造車が市場に急増し、品質の高い日系企業のバイクは半額か、それ以下の模倣バイクに対抗できず、生産に急ブレーキがかけられた。中国オートバイ産業全体も2001-2年には大幅な損金に陥り、市場は混乱に陥った。広州昭和の二輪部品生産も危機に直面した。以下に同社の概況と対応策を述べる。(表3参照)

2004年3月広州市経済技術開発区に広州昭和工場を訪ねた。昭和はホンダが五羊本田(広州)の設立に伴って、ホンダ系の主要部品メーカーと共に広州に進出した。五羊本田にショックアブゾウバーを供給するためである。初めは広州摩托汽車集団との資本金折半出資の合弁であったが、国有企業との合弁では日本企業の自主的経営は困難である。過半数の資本を持たないと経営の主導権は得られないので、2003年増資をした時、ショーワ側が61%、広州側が39%の出資比とした。これで董事長も総経理もショーワが占めて経営の主導権を得ることができた。広州側は拒否権を持った。

向原邦茂氏が2年前から総経理に就任した。オートバイ・コピー部品の対策、四輪乗用車の増産に伴う部品経営戦略について話す。「なぜホンダと昭和が二輪のコピーバイクと部品で失敗したのか。」同氏はその理由を明快に説明する。「日本バイクメーカーが高品質・高性能車に高い売値を設定して高利益を享受したことである。市場は儲かるビジネスであると思った。それで多数の中国メーカーが参入して大混乱を招いた。今はどこも真似が出来ない高品質の製品を大量生産で安く造れば、競争相手に入り込む余地がなくなるように努めている。中国のコピー・

メーカーの品質は検査工程がすべて省略されている。良い作りではありません、品質保証ができない。」^(注10)

向原総経理は日系企業が製品原価を削減する方法について、その克服のための有益な経験を語った。「本田フィット・サルーン用の昭和の部品組立ラインの設備はすべて中国製品である。日本の支援なしで中国現地スタッフだけで立ち上げた。自分たちで図面を引き、機械を準備して、治具などの段取りもすべて自前でやり遂げた。投資効果でいえば、日本の4分の1で済んだはずですが。しかし現地調達率100%は現時点では無理です。中国製の鉄鋼に問題がある。強度の点もバラツキの点も両方に問題がある。」^(注11)

従業員700名にたいして日本人駐在員3名は我々訪問企業のなかでも最少の人員であった。現地人化しないとコストが下がらない、現地人を登用しないと従業員のレベルも上がらない。教育訓練については、「量産開始の4ヶ月ぐらい前に日本の研修に派遣する。技術者を3-4週間、実際のラインで組立訓練をさせる。オペレーターとして訓練する。中国技術者を日本で訓練する事は重要な人材投資である。コストダウンにつながる。従業員に対する技術移転の点からみれば、部品組立だけならば、一年も要らない。機械加工を含めて生産技術で一人前になって、パーツ全体を見られるようになるには5年かかる。

現状の二輪市場に対するホンダの戦略は、中国政府の法的規制の運営に期待している。知的財産権の侵害に対しては訴訟をする。利益を度外視しても市場シェアを確保する方針を取っている。したがって二輪のショックアブゾウバー

(注10) 加藤 鋳著「中国ホンダ経営会議」(ビジネス社 2004年) 54頁

(注11) [上掲書] 55頁

については、いくら生産しても利益が出ない状況にある。しかし98年から始められた広州ホンダの四輪生産は、予想を上回る生産の伸びを示し、毎年2倍ずつ生産が増加している。加えて昭和はパワーステアリングの生産も加わり、四輪向け設備増強も進めている。2003年に社名も広州昭和防震器有限公司から広州昭和汽車零部件有限公司に変更した。この間に要員も当初の75名から700名近い従業員に増加している。昭和は中国投資においてリスクとチャンスと共に経験した。

広州柳河精機有限公司

この会社は、中国における二輪部品市場の大混乱に巻き込まれ、その上に合弁パートナーの選択を誤ったケースである。1992年に五羊本田が広州においてオートバイ生産を開始するにともなって、九州柳河精機も部品生産のために広州に工場を設立した。車軸、アルミホイール製造である。設立当初は日中合弁の企業形態であり、建物・機械設備の一部はパートナーが提供した。董事の3名、管理者、技術者の幹部多数が国有企業の出向者である。中国オートバイ市場の過当競争とパートナーの半官半民国有企業の経営難によって経営危機に直面した。幸い広州本田の四輪車用部品の注文によって会社全体の再構築を試みている。まず会社の概要を述べる。

設立：1995年10月 生産開始 1995年12月（広東省広州市増城路）

資本金：560万US\$ 九州柳河精機（株）50%
中国広州恒宝工業公司（国有企業）50%

組織：董事会日中各3名、総経理は日方
日本人駐在員3名 恒宝出向者75名
従業員総数287名 直接生産人員195名、間接生産人員66名、工程技術員26名

取引先：五羊本田、新大洲本田摩托、嘉陵本田摩托、広州三葉電気、東風本田発動機

製品：二輪車軸、鋳造アルミホイール、部品加

工

業種：二輪、四輪部品の一貫加工メーカー（鋳造・加工・塗装・組立）

鋳造金型：金はかかるが日本（九州柳河）において製作・輸入する。

治工具：中国現地調達

素材：ダイキャストの材料はほとんど中国製（本田が指定する）100%の2社手配

メンテナンス要員：金型10名、設備保守8名
品質保証・検査要員：10名

生産体制：2交代（一部3交代）

主要生産設備：集中溶解炉1、鋳造機9、ボール盤117台全部中国製

総経理は入院中で総経理代行（前総経理 野口氏）がインタビューと工場見学案内をした。

野口氏は海外事業部に所属しているが、当分ここで代行の仕事をする。新しい総経理は9月にくる。7月8日再赴任した。一年ぶりです。感想は部品が二輪用から四輪用に大きく変わっていた。花都区への工場移転が進行している。05年5月移転する。移転準備は野口がした。50年契約である。土地の値段が全然安い。

ビジネス環境

オートバイ業界は厳しい。収益が悪化した。加工メリットがない。96-99年は利益配当が出来たが、2000-03年損失。04年に挽回した。広州本田の四輪部品の注文が来るようになったからである。今は四輪部品を70%やる、残りの30%は二輪部品をやるが、それは日本向けの輸出である。現地向けの二輪はゼロとする。中国政府の2001年のオートバイナンバー規制によってホンダ部品の大型注文はなくなった。二輪の部品は中国メーカーにまかせる。二輪部品の日本への輸出はある。ホンダは中国ではよく頑張っても100万台生産である。コスト競争力がよほど無ければやってゆけない。四輪はニッサンとトヨタが広州に出てきたので、チャンスがある。柳河は両者と日本で取引がある。すでにニッサ

ンとの部品取引を開始している。

中国半官半民企業との合資経営は困難である。五羊ホンダはしっかりした合弁相手をもった。広州柳河は合弁の相手が悪かった。間違ではなかったが、巧く行かなかった。相手を良く調べてから合弁しなければならない。日本人駐在員3名に対して75名の恒宝国有企業から出向者がきている。恒宝の実体は分からない。マイナス経営である。経営不振で不動産は差し押さえられている。事業計画を出しても承認しない。恒宝の株はタダ同然である。殆どの株を広州柳河が買取った。恒宝の土地も広州柳河が買取った。独資化する方針である。現在の工場は街中にあり、狭くなった。02年に花都区に4万平方メートルの土地を購入し、05年5月に建設が完了する。五羊本田も増城地区に移転する。合弁の良いところといえば、相互に会計を厳しく審査するので不正が行われないことだけである。

広州柳河の中国投資の教訓は多い。国有企業との合弁はリスクを伴う。国有企業は不良債権をもつことが多い。合弁相手が建物・設備を提供する場合は精査を要する。部品企業の場合には、独資および合資においても過半数の資本所有が可能であるので、少なくとも過半数の投資形態をとるべきである。独資経営は経営の自主権と経営意思決定の自由を得ることが出来る。しかし製造業は、工場の土地、道路、水道、電力、ガスなどのインフラの整備を地方政府に依存しなければならない。労働力を雇用する時にも、市外や省外の労働者を雇用する時には地方政府が経営するサービス公司の一部資本の参加をもとめ、一部の経営に参加させることは経営の安定と労働不安の問題に寄与する。法律問題の対処にも役立つ。

ホンダ系部品サプライヤーの投資戦略：合弁と独資

東風本田汽車零部件有限公司（広東省惠州市大亜湾経済技術開発区）

1994年11月広東省政府は、東風汽車集団と本田技研の合弁の自動車部品生産を認めた。資本金は折半出資計3,000万US\$。工場は東風汽車バス製作工場の一部を賃貸契約して使用した。（現在は東風日産自動車工場となっている）。2002年にこの工場は現在地に移転した。

企業設立の趣旨は現在とは違う。当時、ホンダはどんな形にせよ中国に入ることを求めている。中国の海外自動車企業受け入れ政策に従って東風汽車集団を合弁相手に選んだ。海外メーカーの中国自動車生産業界への参入の第1関門は、中国自動車企業と提携して部品生産を始めることである。そこで中国第二の国有自動車メーカーである東風汽車集団を合弁の相手に選んだ。

生産拠点は中国最大の自動車消費地である広東省を選んだ。1994年11月に部品生産を開始した。自動車のブレーキなど足回り部品をKD加工した。しかし中国国内に納入先は無く已なくタイホンダに輸出した。1995年アジア経済危機がおり、アジア自動車市場は悪化した。中国政府は2000年までは新規自動車生産を許可しないことにした。東風汽車集団も企業経営資金に困難な時期であった。二輪車部品の生産も検討したが止めた。

1998年広州汽車集団と本田が広州本田汽車有限公司を設立した。東風本田汽車零部件有限公司は、新設された東風本田発動機有限公司にエンジン部品を鋳造・鍛造・機械加工する合弁企業になった。2002年に現在地に工場は移転した。現在の資本金は本田が56%、東風汽車集団側が35%、東風本田発動機が9%の株を所有する。ホンダが過半数の数資本を所有するが、東風は3

分の1の資本を所有して拒否権をもつ。しかしこの会社では多数決の原理は働かなく、取締役会の議決は全員一致である。

日中ともに駐在員は5名である。日本人は総経理、工場長、品質、開発、海運輸送一名ずつである。合弁契約の内容は変わっていない。事業が難しい時期は議論があった。二輪の部品をしようという案もあった。製品は広州ホンダと東風ホンダ自動車（武漢）の両方に供給する。生産能力はエンジン部品36万台、足廻り部品30万台の生産能力をもつ。2005年はエンジン36万台生産を予定する。現在の倍の需要を充足する目標をもつ。投資は利益で賄う。今は無借金ではない。中国の銀行から借金をしている。売り上げ利益率は5-6%である。販売は、本田系の企業のみである。

2002年工場移転当時は日産100台であったが、現在は日産1,000台の大量生産の段階に入った。トヨタ、ニッサンも我々のあとに広州に進出した。完成車に対応して設備投資をする。品質を最重要視して、コスト、デリバリーを考えてバランスよく生産する。

合弁パートナー東風自動車は経験をもつ国有企業である。創設時には数十名の駐在員を派遣した。200名の規模からはじめ、ゼロから1,600名の企業になった訳ではない。ホンダ側と東風側との違いはあった。素材は日本から輸入する。この工場では機械加工だけする。素材はユーザーの指定で決める。機械加工は数で儲けを考える。日本から鍛造素材を輸入するが、中国で代替品をえられることは得られる。代替鍛造品の評価には長い期間がかかる。ここに品質保証の体制があるか。それが無いので難しい。我々の現調化のニーズはある。ホンダの技術者は日本人駐在員5名のみである。

秋元総経理：大学は金属材料学。材料屋から出発した。ホンダではアルミ casting 合金、シリ

ダー・ヘッド、同ブロックを中心に和光工場で8年。93年US. ナッシュビル工場拡大の新ライン導入に参加。狭山に帰って8年、その後、この会社で3年。会社の経営の経験はない。日本の経営は考えた事が無かった。日本と中国と事情が違う。総経理はアメリカ、中国の経験に照らして、日本的経営の特殊性について、以下のように語った。

問：アメリカ、日本、中国の経営はどこが違いますか？

秋元：「私はホンダには愛着を感じています。この国で企業への愛着を感じることは難しい。日本人は特殊な帰属意識をもつ。日本人は従業員として、より良い機会を求め。中国、アメリカでは転職しなければ、給料は上がらない。日本企業が特殊である。転職しても昇給は期待できない。とはいえ、アメリカ、中国にも会社への期待感が無いわけではない。私の感じでは中国人はアメリカ人に近い。米中の違いは仲間意識、専門職意識の違いがある。中国にはエンジニアとしての待遇が確立していない。アメリカは専門職として生きていく幅が広い。キャリアーとしての仕組みができています。この会社にはエンジニアはいない。自分たちの力で製品を企画する人がいない。2-3年でエンジニアになれるわけが無い。10年-15年かかる。中国人技術者がそれに耐えてくれるかが分からない。ここが違うと思う。ホンダのエンジニアは、ホンダにたいして、エンジニアにたいしてアイデンティティがある。」

従業員の採用：広州ホンダは広州戸籍の人を中心に採用するが、ここはどこからでも採用する。広東省出身者は3分の1である。技術学校（高等学校レベル）卒業者を採用する。卒業時採用ではなく、われわれの入用時に合わせて採用する。定期採用ではなく、不定期採用である。湖北、湖南省が一番多い。山東省も一部いる。大学卒業者は年間数名採用する。定期の7月採用

である。3年前従業員は400名、現在1600名、：事務所100名、工場1500名、管理200名、その他品質、開発、生産管理である。設備は鋳造、鍛造、金属加工工作機械である。製品は、カムシャフト、クランクシャフト、車軸、足回り部品である。賃金が安く、大量生産品である。なるべく機械に頼らない生産方式を考えた。品質とコストを中心に考えた。日本では人がやることは少ない。ここでは人間労働でやる事が出発した。

広州 APAC 有限公司

APAC はホンダ系列の菊池と高尾金属の合併経営である。主としてホンダ各種乗用車の車体底部の部品プレスと溶接加工および金型加工業務である。高尾の創業は1922年、菊池は1947年であり、ローカル金属加工業から出発した家族所有企業である。現在も資本金は事業規模に比べて小額である。社長は家族が占める。両社はホンダの海外進出に伴って既にアメリカ、カナダ、ブラジル、イギリス、タイに共同経営工場を運営している。菊池に対しては本田が9.5%の資本を保有している。

広州 Auto Parts Alliance (China) Ltd.(APAC)
広東省広州市経済技術開発区東区駿北路

設立：2001年10月25日 生産開始 2002年1月

菊池プレス株式会社（東京）と高尾金属工業株式会社（滋賀）の50：50の合併である。

登記資本金：1,700万US\$（20億日本円）2003年 2,980万US\$に増額

総投資額 4,900万US\$

土地面積：72,359m平方、建物面積 26,547m平方

従業員：470人（2003年11月） 日本人駐在員 11人

生産部品：アコード、フィット用 車体底部骨格プレス加工・金型製作

取引先：広州本田汽車有限公司 99%

面接：総経理 菊池拓央 2004年3月15日、
2005年3月28日

企業統治の形態は日系二会社の合併であり、董事長、総経理、副総経理、董事は全て日本側が占める。総経理は川崎拓央氏である。川崎氏はホンダの生産技術エンジニアの後に、菊池プレス（株）の常務取締役であった。広州進出の動機について「取引先であるホンダの2000年始めの広州事業計画に基づく勧誘による。両社経営者は即座に進出を決意した。ホンダは部品内製率（17-8%）が低く、車体底部骨格プレスは菊池と高尾が担当している。APACが広州で創業する前の少量生産の時期には、これらのプレス部品は広州ホンダの内作であった。

APACは広州本田汽車有限公司の第一次専業メーカーである。APACは車体底部骨格部品をプレス機で加工する。設計と試作は開発者であるホンダ本社が行う。しかしプレス部品の開発、生産技術、量産、品質管理、納入など、いわゆるQCDD（品質、コスト、デリバリー、開発）の責任は、APACにある。ホンダ側は車体骨格部品のプレス加工をAPAC一社に委託する。

APACの生産開始は2002年11月であり、日産250台であった。03は500台、04年6月に1,000台に増加した。それに合わせて稼働させる。72,000㎡の工場敷地は広大であり、建物は新築であり、プレスと溶接の設備・機械は最新式を導入した。470名の従業員は平均して6ヶ月の勤務である。トランスファー・マシンや自動溶接ロボットは導入されていたが、まだ利用されていなかった。（2005年3月28日再訪問時には稼働していた。）

素材はホンダが指定したものを使用する。高張力鋼板はホンダより支給される。ホンダの許可した材料だけをつかう。宝鋼である程度のものはできるが、いま使用している2-2.2mmものはない。プレス機械と溶接設備 プレス機械は日本製と台湾製の混用であり、中国製は使用

していない。溶接機械はドイツおよび日本製である。

金型は65%日本から持ち込む。残り35%はタイ国20%、韓国15%、中国は3-4%である。われわれのプレス金型は日本でも稀な技術であり、重要部分は日本から輸入する。中国技術はまだ使えない。プラスチック金型はどこで造っても同じである。鋳造用金型の難易度は中位であり、車体プレスが一番難しい。

加工技術は日中の開きがある。プレス工程にトランスファー・マシンを入れたが、まだ使用していない。溶接も人力でスポット溶接する。生産方式は日本と同じでない。マザープラントではロボットでしているが、こちらではロボットは使用していない。30-40年前と同じになっている。自動化を経験のない人たちがやればトランスファー・マシンを動かすことはできない。自動化を下手にすると不良品を大量につくる。ロボット化、自動化は否定しないが、溶接技術の熟練がいる。人手でやれるところは人間でやる。一寸とした工夫で一工程5-6秒が短縮できる。日本の技術者にこちらのやり方を見てもらいたい。

中国ではフィットの最新モデルを造っている。ホンダが海外に出て成功するのは、ホンダは内作が少ないので外作にたよりに、それが巧くいっているからである。したがって部品企業が出て巧くやらなければならない。その国で事業をするには、自他が成長し続けることが現地国に貢献することになる。

2002年11月から生産を開始したが、フル生産にならないと利益はあがらない。売上が始まる前に設備投資がある。2年目（2003年）は上半期で赤字を脱し、今年（2004年）下半期に黒字がでる。税金を払うことが出来るようになるまでには3年かかる。生産は前倒しで進んでいる。

順調である。現在、中国政府より税金面で二年間は免除、三年目は半額の免除措置を受けている。しかしWTOの加盟でこの恩典はなくなる。日本人駐在員は現在11人。新機種導入支援の時には最大30人。1-2週間の人もいる。6ヶ月の人もいる。5-6人の駐在員が最終目標。工員は近くのアパートに住み、技術員は広州市内から通勤バスで勤務する。

資本金が3,000万US\$以上の会社の設立認可は中央政府がする。それ以下は広東省である。広州市経済技術開発区政府は驚くほど協力的である。電力、水道、道路、アパート、衛生は日本のどの工業団地よりも整備されている印象をうけた。現地日本人総経理も一様にこのことを認めていた。

我々はAPACを満一年後に再び訪問して、2005年3月28日 川崎拓央 APAC 総経理に再度面談した。一年の間に従業員数は470名から700名に、自動車プレス部品日産500台から1,000台に伸びていた。広州ホンダは、2006年夏稼動予定の第2工場の起工式をした。当社もこの需要に対応するため第二工場をホンダ第二組立工場の近くに選定した。

独資が良いか合弁が良いかを面談の最初にたずねた？

「我々にも広州汽車零部件有限公司と合弁の誘いはあった。しかしアメリカとカナダに菊池プレス（東京）と高尾金属工業（滋賀）は50：50出資の合弁経験がある。菊池はアコード用のプレスを埼玉で、高尾は鈴鹿でフィット用の車体プレスを専門にしているの、両機種を生産する広州ホンダでは菊池と高尾は日系合弁の投資を選択した。」

広州零部件有限公司（国有企業）と合弁すれば人事管理面におけるメリットがある。日系合弁では中国人の優秀な技術幹部の採用は難しい

が、中日合弁ならば出来る。合弁ならば優秀な人材がくる。それを採用できる。その理由は日本企業が終身雇用的採用をするからである。これは日本企業の雇用に際して、辞令はあるが、役割、年限、職務に対応する賃金が契約に示されない。APACと零部件が人事問題で特約契約をすれば、派遣あるいは採用された人は、契約を果たすために一生懸命にする。ドライビング・フォースが働く。中国の工場管理には日本人のマネジャーでは手に負えないところがある。人事と現場のマネジメントは中国側が中心となる。良い人材が合弁なら得られる。現在、700名の従業員がいる。そのなかで300人は溶接工である。日本人の部長一人では管理できない。

日中合弁企業であれば政府との対応ができる。社会主義国における企業経営は、政府許認可、インフラ整備などすべてが市や郷鎮政府の所管である。中国では国有企業、市行政、地区党委員会は一体である。華南地域、特に広州市では05年春節から大規模な電力供給不足が生じている。今年になって4月末すでに計120時間の節電指示がきている。30%あるいは70%の節電通達が突然くる。(このヒアリング最中に30%節電通告がきた。)先週、500kwの自家発電装置を入れた。月5万円経費がいる。アメリカ製中古ディーゼルである。緊急箇所の電力供給であり。工場全体を動かすためには、2500-3000kwの装置が要る。120万\$の投資がいる。常時は中国電力、非常時には自家発電にすれば三倍の費用がかかる。それでも安心できない。発電装置のほかに、重油貯蔵装置と付帯安全装置を設置しなければならない。これらを広州市当局が認めるかどうか分からない。

わが社には、公式にも非公式にも政府との交渉のルートはある。しかし相手にこの会社はどうしても良くしてやるという意識は少ない。広州市国有企業との合弁であれば人材調達や電力問題の解決は容易になる。中国において製造事

業を展開するには、長期的に見れば、独資または日系合弁経営は必ずしも有利とは言えない。

独立系部品サプライヤーの経営戦略

華南地区独立系部品サプライヤーの特徴を始めに要約し、次に事例研究を示す。独立系部品サプライヤーとは、どの自動車メーカーからも独立しており、出資は受けていない企業である。中国投資は自己のリスクで決定している。メーカーが中国投資を積極的に勧誘することはない。部品取引は市場取引である。独立系部品企業はすべて米、欧、アジアにおいて10年、20年にわたり部品事業を展開していた。中国華南自動車市場にたいする投資は、ホンダ、ニッサンに続き、トヨタの進出によって大きな需要が期待できる。初めは労働集約的輸出用生産基地であったが、日系自動車メーカーの生産拡大に対応して現地部品供給に転じ、中国における欧米系自動車合弁メーカーと取引を模索している。すでに第一期の投資段階を終わり、第二期拡張段階である。

1. 部品企業の投資形態には変化がある。初めは中国国有企業との折半合弁であったが、次第に台湾企業経営・資本参加、日系商事企業合資、市政府開発会社資本参加など多様な資本所有形態をとっている。独立系部品企業は独資か過半数資本所有の統治形態が定着している。
2. 華南への投資動機は、初めは労働集約的部品の海外への輸出を目的としていたが、広州市が中国におけるデトロイト化政策をとり、自動車生産が急成長しているからである。華南は生産基地として重要であるだけでなく、自動車完成品および部品の輸出基地としても有利な立地条件を備えている。
3. 独立系部品企業は資本、ブランド、技術、経営管理を提供し、現地において管理者、技術者、事務員、作業者を雇用する。総経理ま

たは品質管理者一名のみを日本から現地に派遣するのみで、経営管理人員の現地化を積極的に進めている企業から、日本から手厚く人員を派遣している企業までである。しかしどの企業も経費の節約およびモチベーションの観点から現地化を課題としている。

4. 素材の調達、メーカーが鋼板や特殊鋼を指定し、現地で入手できないので日本から輸入する。輸入半製品を現地で加工・組み立てる分業形態もある。原価の大部分を占める材料が、現地調達できるようになれば大幅なコストダウンにつながる。しかし素材の現地調達は現状では困難である。
5. 現地企業は研究・開発機能を全て本社または欧米に拠点を置く研究・開発機関に依存している。部品開発の現地化のニーズはあるが、独立系部品企業は世界同一規格を目指している。
6. 雇用・人事管理・賃金管理における日本と中国の文化・言語の差異は著しく大きい。経営者の文化差異の理解力が中国投資企業の成否につながる。
7. 部品には世界同一品質が要求される。製品の品質に差異はない。しかしその技術は日本人管理者と技術者によって支援されている。立ち上げ時には日本派遣研修がある。製品には全数検査が不可欠である。機械設備の自動化・ロボット導入は少なく労働に頼る。コストのなかの人件費比率は日本の半分以下。部品の開発は現地企業がしない。特許を使用する場合には現地企業は保有者に特許料を支払う。金型の中低レベルは現地調達できるが、高レベルのものは日本から調達する。
8. 経営移転。経営方針、経営理念などは中国企業にはないので日本の経営方針を導入している。5S、QCサークル、改善提案などの日本式管理は活発に実施されている。人事管理と賃金管理は中国社会と日本社会では大幅に異なり、日本式年功管理は受け容れられない。

惠州住潤電装有限公司

住友電装株式会社（大阪市）が1995年広東省惠州市に開設した。親会社である住友電工・住友電装は、中国に4生産拠点を既に経営しており、2005年年頭にさらに中国2工場の増設を発表している。住友電工グループのハーネスの世界市場占有率は15%で、それぞれ20%シェアを占める米デルファイと矢崎総業につぐ。海外拠点25カ国65工場を運営する文字通り多国籍企業である。ワイヤーハーネス（組み電線）は、設備投資額が少ない、典型的労働集約な手作業にたよる。視力の良い、立ち作業に耐える若い女性労働者が適する。惠州製造拠点は、日本およびアメリカ向けの輸出工場として出発した。広州のデトロイト化政策の推進によって現地需要が増加している。

住友電工グループの惠州投資は、生産拠点の選択、合併の資本形態、合併相手の選定、労働集約型作業に対する日本の経営の適用、従業員の採用と教育訓練、中国人的資源活用、労使関係の処理、材料や部品の調達、現地自動車メーカーにたいする部品供給体制などにおいて、中国自動車部品生産投資の好業績モデルを提供している。以下に惠州住潤の経営戦略の詳細を考察する。

所在地：広東省惠州市小金口鎮

設立：1995年12月設立 操業開始 1996年4月

資本金：当初5,000万日元、以後6回増資

2002年 18.2億日元

資本形態：合併企業、日本側住友グループ88.2%

（住友電装48.6%、香港住友電装32.5%住電ロジネット7.1%、惠州市惠潤実業発展公司11.8%）

董事会：董事長と総経理日本側、副総経理 中国側（税務・労務担当）

日本人従業員：13人

全従業員3,988名（男9%、女91%）入寮

者89.8%

一般従業員3,400名、メンテナンス40名、品質管理60名

製品：自動車用 ワイヤーハネス（組み電線）
納入先：輸出率87%、中国国内向け13%、日本向け68%、米国向け19%、広州向け13%
売上高：1999年 13,500万元 2003年78,500万元

創立以来10年勤務する大倉富夫総経理は、会社の経営について詳細に語ってくれた。「会社の特徴は、高人材の労働力の育成と品質管理に重点をおくことである。日本語も分かる中国人スタッフを各要所に配し、日本人と直接コミュニケーションができ、業務が円滑に流れる。海外事業の成功と不成功は意思疎通に係っている。日本人のように暗黙理解は中国人にはない。」部品企業のなかで経営と技術で成功していたのはすべて言語問題と異文化理解を適切に克服していた。

日中合弁企業であるが、ほぼ88%の株式は住友側が所有し、残りの12%を惠州市が投資する地域開発会社が所有する。ここから派遣された副総経理は税務と労務管理を担当する。経営は我々がやる。経営業務は中国に合うように研究しなければならない。日本とコンピュータで情報交換ができる。この情報交換は管理者と技術・事務スタッフにとって業務上不可欠である。工場スタッフは日本語ができる。労働集約的大量生産である。しかし流れ作業ではない。生産方式はセル方式を採用する。

品質管理 98年に国際品質 ISO9002認証取得、01年に ISO9001（2000年度版）認証取得ピカピカ（6S）活動、QC サークル活動、ワイギャ活動（従業員自由討議と意思決定参加）および改善提案活動を通じて、品質向上の意識、取り組み意欲は高く日本と同等のレベルになってきている。総経理は10年の中国における労働集約的工場管理において日本の経営の重要部分を移植することに成功していると思われる。

惠州選択の動機

惠州（人口120万人、外省人口270万人、深圳から80キロ、広州から140キロ）は輸出基地としてよい。深圳に比べて賃金が安く、将来は惠州に深圳と広州に高速道路が通じる予定である、（2003年全線開通）。材料の輸入と製品の輸出のためにも香港と深圳に近い。惠州市は工場誘致に熱心であった。

日本、アメリカにたいする輸出需要の拡大、広州における乗用車生産の拡大にともなって工場規模を急速に拡大している。労働集約産業であるので雇用も急増加している。現在、従業員4,000名に達している。女子工員は北の黒龍江省（10%）から始まり中国全土から集まっている。従業員は90%が寮に住む。工員の年離職率は12-3%である。技術員は2-3%である。作業員の平均年齢は22歳、勤続年数1.5年、技術者の平均年齢27-8歳である。女子工員は4-5年で退職する。農村部出身の若い労働者に規律のある技能訓練をする。

中国事業のメリットは人件費の安いことである。一般工員は採りやすい。三倍の応募者がある。勤務は二直、土曜日は隔週休む。人件費は安い。設備は日本と同じ。人件費は中国が月1万日本円。日本では月20万円。材料は日本から輸入する。コストの7割が材料費である。深圳からは陸送する。中国はトラック代が安い。

給与は年年上がる。毎年4月に改定する。3-5%上げる。日本的な勤続年功昇給である。しかし ABCD のランクをつけて上げる。管理者も能率給を加味して昇給する。中国は能率給を加味しないと頑張らない。問題は中国スタッフが育たないことである。スタッフに対する教育が少ない。育った技術に評価が少ない。技術者は、田舎なので惠州に来ない。給料は3,000元以上を要求する。当社は2,300元を支払う条件である。技術者は大学卒業生である。

住友系の会社は日本で最も社員訓練の徹底した企業として定評がある。新入社員教育は特に従業員に企業の価値観を植え付ける。総経理は住友の社員教育方針を中国工場の新人工員の教育において実践している。ワイヤーハネス作業は塵を嫌う清潔職場である。埃（ほこり）は空気清浄機で吸収されている。組み電線作業はほとんどが立ち仕事で、ワイヤーに端子を取り付けることである。精細な目をもつ耐久力のある若い女子従業員が最適である。中国全土より外省労働者を雇い、3ヶ月の訓練をマン・ツウ・マンで行う。立ち作業に適さない者はその他の仕事に就かせる。メーカーの要求は品質である。こちらは品質の安定を確保しなければならない。総経理は5-6年働いた後には退職する若い女子工員を雇用し、技能訓練を施し、自前の寄宿舎を提供し、現地では高い給料を払う。日本の経営方法を中国従業員のニーズに適合させていると思われる。

品質管理 98年に国際品質 ISO9002 認証取得、01年に ISO9001（2000年度版）認証取得

ピカピカ活動（6S：整理、整頓、躰け、清潔、清掃、安全）、QCサークル活動、ワイギャ活動（従業員自由討議と意思決定参加）および改善提案活動を通じて、品質向上の意識、取り組み意欲は高く日本と同等のレベルになってきている。総経理は10年の中国における労働集約的工場管理において日本の経営の重要部分を移植することに成功している。

知的所有権 メーカーが設計図面を貸与する受注産業であるので、特許とか商標権の問題はおこらない。模造品が出回ることはない。技術を盗まれることはない。ワイヤーは自動車ごとに専用品であり、汎用性はない。ワイヤーは先進型産業として政府指定を受けている。中国政府自動車部品政策は及んでこない。沿岸開発地区には3%の免税措置があり、コストを削減できる。

業績と展望 ワイヤーハネス産業は労働集約産業であり、ここでは労働コストは安い、設備投資額は少ない、材料費はコストの70%である。この会社は操業2年目で設備投資を回収し、2年目から利益を上げている。2004年は20億円の投資をするが全て余剰利益金で賄う。材料と部品調達は日本80%、中国13%、アジア7%である。2004年の広州における日系自動車メーカーの乗用車生産台数は30万台であるが、ホンダ、ニッサン、ホンダが本格的に稼動する2006年には120万台分のワイヤーハネスの需要が予測できる。

広州日正彈簧有限公司

広州市経済技術開発区東区開元路に所在する。本社は日本発条株式会社（横浜市）である。1939年設立、現在資本金170億円、従業員数3,710名、2003年売上高1,500億円。自動車用サスペンション製品を生産する多国籍部品メーカーである。世界12カ国に16生産拠点を経営する。中国では重慶に次ぐ第二の投資である。台湾企業との合併である。

設立：2002年5月、操業開始03年7月

資本金：2,980万US\$ 日本発条（株）60%出資、台湾企業40%出資、合併企業、日本発条側董事長・総経理、台湾側副総経理、駐在員：日本側4名：総経理、営業部長、技術部長2名、常時現場出向者5名、台湾2名（副総経理1名、巻きばね技術員1名）

従業員総数：160名、部長職5名、科長職9名、係・組長職12名：職員45、間接工27名、直接工72名、計159名

生産品目：自動車用巻きばね、板ばね、スタビライザー

取引先：広州本田、ニッサン（広州）、広州トヨタ、マツダ

面談した総経理上ヶ市俊之氏は営業出身であり、インド勤務の後に中国広州に赴任した。広

州進出は3年前の計画である。「私の印象では、広州に決めたのは、ホンダとの関係。我々は独立系である。日本のどの企業とも取引をしている。広州進出には少しホンダの誘いがあったとも聞く。」

原材料：我々は加工業である。原料の特殊鋼は、100%日本輸入（神戸製鋼所、愛知製鋼）

物凄く太めのサスペンションを現地調達する計画がある。一年以内に仕様の許可をえることを目標としている。

製品は広州ホンダに直接納入する。製品は自動車の設計によって機種ごとに加重が異なる。基本設計図面を貰って、われわれも設計する。提案する。承認を得る。部品の承認図面取引である。設計図面はトヨタ、ホンダなど各社ごとに違う。車のグレードで異なる。ヨーロッパ用は異なる。外面からは想像できない。自動車ばねは板ばねから1960年代に巻きばねに変わった。昭和が巻きばねを開始した。硬さ、丈夫さによって各種の特徴がある。

従業員の構成は、全従業員160名中72名が直接工であり、ラインサイドで働く。27名が保全や生産管理の間接工である。残りが事務や管理者である。変則2直、3直の部署もある。電力不足が深刻である。昼は電力を止めている。一方的に止める。今日もすでに2度停電があった。2月から深刻である。夜の7時になれば7割が停電する。いまはメチャクチャである。作り貯めしなければならない。夏場の需要期にはどうなるか分からない。発電量の伸びと、需要の伸びのギャップが大きい。

生産設備・建物は、日本と全く同じではない。日本は自動化、中国は人手でやる。工場のレイアウト関係は全て親会社の日本発条の方でやった。建物は地元業者がした。台湾の人が調達した。日本メーカーの見積額は物凄く高かった。

採用：開発区事務所が、労働者3-5名の採用にたいして、10名送ってくる。その中から採用する。スタッフは、インターネット募集、人材市場、新聞広告を利用する。人材紹介会社も利用できるがこれは少し高くなる。

社員教育：今まで立ち上げるのに手一杯であった。これから社員に5S教育を始める。品質管理部長は日本人であるが、科長は中国人、北朝鮮の出身で第二外国語として日本語を習っている。労働者はいくらでもいる。

台湾企業との合弁のメリットは何か。

1. 台湾人は中国語が出来て日本人に文化的に近い。日本人は中国に慣れていない。台湾人は両方を知っている。
2. 対立するケースもある。40%の出資は経営に口を出す。意思決定で摩擦もある。工場の管理者は副総経理である。総経理が工場内のことに直接に命令できない。
3. 台湾人は収益を上げてくれと強く要求する。短期的利益を重視する。
4. 合弁人事の不具合を調整している。
5. 三年で黒字を達成するのが目標である。
6. 華南には競争会社がないので、余ほどヘマをしなないと儲かります。

日本、インド、中国の経営の違い？

インドと苦勞の性格が違う。インドでは教育レベルの高い人材が沢山いる。労働組合が尖鋭化している。組合との関係で苦勞する。従業員を解雇すると大変な問題となる。中国の労働組合は福利厚生アイデアを出す場となっている。（このとき台湾人・管理部長から組合加入資料を受領に出かける旨の電話連絡が総経理にあった。）中国では事務・技術スタッフの人材を得るのが大変難しい。日本の人事・賃金管理を中国に適用するにあたって起こる不具合は調整している。日本と同じように定期昇給をする（年5%）。昇給は7月に実施するが、考課によって4-10%の差をつける。ドンドン止めていった時期があった。一寸給与が高ければやめる。ドライで

ある。雇用契約は一年契約である。契約時に給料再査定をする。日本と決定的違いがある。インドは止めさせることが物凄く難しい。

設備調達：NC 機械は日本調達；塗装機械は台湾側が中国現地企業から調達した。中国では外資の入った企業の製品が良くて信頼できる。

日本では全ての自動車メーカーと取引している。自動車ステヤリング部品企業であるので、ホンダとニッサンは生産量の拡大を進めている。トヨタは2006年より自動車組み立てを始めるので、ステヤリング業界にはビッグな需要が存在する。

政府計画と部品調達の現実

これまで広州ホンダの立ち上げと部品調達システムの構築について実態調査結果を叙述してきた。これらのホンダの部品調達と技術移転の実態を、中国の政府計画および技術移転のシナリオに照らして、その特徴を論じる。

まず日中合弁事業の各投資段階におけるアクター（主体）の統治構造の違いを指摘しておく。ホンダの合弁パートナーは、広州市国有企業である。実体は広州市のバス、トラック、乗用車、オートバイを外資合弁で生産する傘下企業を管理する広州市政府持株機関（企業集団）である。広州ホンダ、広州トヨタ、広州いすゞ、広州現代（韓国）が、この企業集団の傘下にある。持株会社であって、自動車の研究・開発、設計、生産技術、製造設備はほとんど持たない。ホンダとの合弁企業である広州ホンダには、取締役4名と高級管理人員（部課長）30名を派遣するだけである。しかも高級管理人員（中国側駐在員）は広州市や広州自動車集団が雇用して派遣した幹部ではなく、ほとんどは広州プジョーや広州ホンダが採用した管理者であり、広州自動車集団は彼らを形式的に駐在員に任命しただけであ

る。広州市とその国有企業である広州自動車集団との間には、組織論におけるいわゆる組織の境界線は存在しない。

広州自動車集団は、地方政府（広州市）の国有資産管理機関であり、特に自動車産業政策を実行するための資産運営の機関である。広州ホンダに派遣される経営・管理人員は全て地方政府における党または行政幹部のランクを持っている。中国側からみれば広州ホンダは乗用車の製造工場と位置づけられるであろう。広州自動車集団は日本では想像できない経営戦略を展開する。ホンダと合弁事業契約をすると同時に、競争相手であるトヨタとも乗用車の合弁生産契約を締結した。その弁明は相互の競争によって中国の乗用車生産は発展するということである。中国側にとって日中合弁事業は早急に技術移転を達成する手段である。

ホンダの中国投資の目的は、長期的展望に立つ利益の追求と自動車生産において国際的地位を向上させることである。ホンダが合弁企業に派遣した経営者、管理者、技術者は専門職集団であり、新製品、新しい経営方法、新生産技術を提供して、中国の望む技術の移転を達成した。しかしホンダの経営や技術の移転は、中国政府の計画やシナリオ通りに進行しているか。日中の自動車経営者、部品企業、技術者集団というアクターの間には、計画と現実にどのような乖離が存するかを考察してみる。

第1段階 CKD と少量生産は概ね計画通りに進行している。製品は、ホンダ・アコード最新機種であった。組立部品は100%輸入から、国産化率40%を早急に達成した。中国政府は新しい生産設備の導入を望んだが、ホンダは少量生産の時期には古い機械工程を伝統的生産技術、すなわち30-40年以前の肉体的・熟練技術を用いて運転した。この間、ホンダは自動車の基本生産技術を技術者や労働者に訓練した。教育場

所は、日本に派遣する訓練、広州市内ホンダオートバイ工場である。

第2段階 組立部品の国産化は中国政府の最重要課題である。広州市は地域産業振興のため、ホンダに地域部品企業より部品調達することを強く要求した。広州市は部品企業を育成するために、広州汽车零部件有限公司を設立して、外資系部品企業との合弁化を奨励した。

しかし広州汽車集団の望んだ日中合弁の地場部品メーカーの育成は、計画通りには進行しなかった。ホンダは現地調達率の向上も計るが、品質基準を最優先して、地域企業だけでなく、中国全土からの部品調達を主張して、実行した。その結果、部品調達は、中国に進出している日系合弁と独資企業から65%、欧米企業から15%、中国企業から20%の構成となった。ホンダは日系部品企業にたいして社会主義中国における合弁経営のメリットを説いたが、2000年以降に中国に進出した日本部品企業の大多数は独資ないし過半数資本所有の形態を選択している。合弁のパートナーとしても中国部品企業を選ばないで、地方政府の経営するサービス会社を合弁の相手として、従業員の雇用、人事管理、税務、政府交渉を担当させている。

第3段階 合弁企業は新しい製品の提供と生産ラインの改造問題に直面する。政府のシナリオは、合弁企業、地域部品企業、科学技術研究所（大学）、専門メーカーが協同して部品および生産工程を改造することを期待した。しかし広州ホンダと部品企業における新製品の創出、生産ラインの改造や拡大は、政府の期待する関係機関の協同モデルとは大きく外れて進んでいる。

ホンダは1999年以来、アコード（3エンジン・サイズ）、オデッセイ、フィットの三モデルの新機種を提供している。組立ラインも年産3万

台能力から24万台に改造・拡大した。しかしこれらの知的財産は全てホンダ技術研究所の知的財産である。日系部品企業は承認図方式で部品開発に参加する。中国部品メーカーは貸与図面方式で部品取引に参加するに止まる。研究・開発機能は、広州ホンダの場合は本田技術研究所にある。日系部品企業の場合も部品の研究開発は本社に依存し、現地部品企業は本社に特許料を支払う。つまり、広州ホンダも部品企業も独立した研究・開発中枢と部門を現地には置いていない。中国の部品メーカーは研究・開発には資金を投資しないで、貸与図面による大量生産に走っている。大学などの研究機関と共に研究・開発の協同プロジェクトを実施したり、委託する方法もある。そのための広州汽車集団は、華南理工大学内に広州汽車研究開発中心を、1995年設立している。しかし今日に至るまでその活動の成果は報告されていない。

第4段階 製品を開発するために合弁企業は外国企業の研究開発に直接に参加するシナリオが1994年と2004年の政府計画である。このために合弁企業は外国企業と合弁研究機関を設立する方針を打ち出している。

広州ホンダの職制の中に研究開発センターは設置されている。しかしその基本的任務は、国産化の促進と品質の改善と安定である。新車設計の技術者集団は広州ホンダには存在しない。ホンダの広州駐在員は30名に過ぎない。広州ホンダの戦略は、輸出専用工場（2005年操業開始）、広州ホンダ第2工場（第1工場と同じ規模、06年操業予定）の建設に向けられている。

ホンダと広州汽車集団との合弁事業は、5年間で世界標準の大量生産工場を完成し、部品国産化率80%以上のサプライ網を構築した。2004年度品質ナンバーワンの評価を勝ち取った。中国側が望む自動車経営と技術の移転は実現できた。しかし中国部品企業の技術能力は未発達で

ある。新製品や製造ラインの自主開発はまだまだ動いていない。新しい車を開発する自主体制、外資メジャーとの協同体制、技術者集団の育成は出来ていない。

自動車産業と部品企業の育成にたいする中国政府計画と、それに対応する外資合弁企業の経営および技術移転における現実の間には重要なギャップが存在する。ホンダは中国における二輪車投資の挫折を経験した上で、四輪乗用車の組立と部品サプライヤーシステムの構築に成功したといえる。しかしホンダの部品調達システムは、ニッサンやトヨタの方法に比べても、さらに欧米のメーカーにくらべてもユニークな経営戦略を展開しているといえる。