

広州本田汽車有限公司とそのサプライヤー・システム

出 水 力

はじめに

ホンダの中国への進出は通常の海外戦略と異なり、二輪の販売拠点を設けることなく92年に広州摩托集団公司との間で50%ずつ出資の五洋一本田摩托有限公司、重慶でも嘉陵一本田発動機有限公司の稼動と、国有企業との合弁で本格化することになった。続いて1994年末に東風汽車配件集団との間に、ホンダ関連のアジア向け四輪部品の生産を行う東風本田零部件有限公司を発足させ、低コスト部品の生産が始められた。その延長上に、東風汽車集団との合弁企業による四輪生産の青図が描かれていた。しかし、中国政府の認可が得られず頓挫していた時期に、広州标致汽車有限公司から标致（プジョー）の撤退があり、その後のパートナーとして広州汽車集団との合弁企業である広州本田汽車有限公司として四輪生産が認められた。

この経緯からも明らかなように中国におけるホンダの四輪事業は順調な滑り出しでなかったが、広州市において日産、トヨタの日系乗用車企業の前頭を走り、広州のデトロイト化に大きく貢献をしている。本論は広州本田汽車有限公司（Guangzhou Honda Automobile Co. Ltd. 以下GHACと略す）における統治構造、その経営戦略および部品サプライヤー・システムを経営組織論的に叙述し、同企業が中国自動車産業界に円滑に参入した原因を解明することにおいている。

1. GHAC の創業経緯

広州标致汽車有限公司からプジョーの撤退は経営の破綻を意味するもので、その後を受けたホンダの参入は更生会社の経営に乗り出すのと同じ経営条件であった。生産システムや部品の調達、販売に至るまでホンダの不退転の決意が、合弁相手の広州汽車集団に伝えられ、ホンダペースで再生計画が進められた。広州本田汽車有限公司は国営の広州汽車集団と民間企業である日本の本田技研工業とが、50%ずつ出資した合弁企業で、中国の法律で基幹産業の出資は最大でも中国側に対して50%を越えて持つことはできず、経営のマジョリティを合弁の相手先に握られないようになっていた。

中国政府の狙いは外国の資本と技術を導入することによって、中国自動車産業を早期に自己発展させることである。GHACは、「私たちは国際企業目指し、世界最高水準の商品をお客様に提

供し、社会に貢献する」¹⁾を社是(公司宗司)とした。創業時の総経理であった門脇轟二は、グローバル展開を遂げているホンダの経営理念である人間尊重(尊重個性)と三つの喜び(買って喜び、売って喜び、作って喜び)を理解させ、従業員の参画意識を束ねるところから始まった。「はじめに利益ありき」とする中国人の現実的な考え方に抗して、ホンダの理念を彼らに措り込んだのである。また、日本的経営の要諦である5S運動の徹底にも力が入れられた²⁾。

この辺りの事柄は広州ホンダの創業から予想外の成功と結びつき、今や伝説になりつつあり、様々なビジネス雑誌に散見できる³⁾。GHACを成功に導いた門脇の行動は、ホンダという大企業にあって、サラリーマンを超越したアントレプレナー的な意思決定と、すばやいアクションにあった。ここで門脇の略歴を紹介すれば、

1965年3月大阪外国語大学中国語科卒業

4月本田技研工業株式会社入社 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(副社長)

1987年4月～1991年6月 ホンダ・カナダ駐在(社長)

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 広州本田汽車駐在(社長)

本田技研工業(株)地域執行役員

2004年4月 退任

と表すことができる。

門脇の入社した当時のホンダはオートバイが主流時代で、僅かにS600などのスポーツカーをとにかく生産していたに過ぎず、カリスマ的経営者の本田宗一郎、藤沢武夫の両雄が君臨しており門脇自身も直接間接に彼らに接することができた。既にオートバイメーカーとしては世界最大の企業で従業員数は8400名余りを数えてはいるが、国内的にはトヨタ、日産の足元にも及ばず、よくもわるくも中小企業の体質が残っていた時期である。

GHAC成功のもう一つの見方は、門脇自身が回顧しているように上記したキャリアが、大きな意味を持っていた。

・・・(中略)、こういうキャリア(上記した)こそ中国での仕事の基礎。特に欧米での体験は、中国の人達に大きなインパクトを与えた。私の持論は“入社以来ずっと中国を担当して来ている人(通称“チャイナスクール”)では中国ビジネスに勝ち抜いていけない。それぞれの企業で幅広いキャリアを積んだ人こそ、成功のチャンスがある”ということ⁴⁾。

1) 広州本田汽車有限公司・東風本田発動機有限公司『就業規則』, 2000年

2) 2004年3月広州本田汽車有限公司で、門脇轟二総経理からヒアリング。

3) ここでは手軽に読める片山修『本田宗一郎と知られざるその弟子たち』講談社 a 選書, 2002年, pp.162-185をあげるにとどめた。

4) 門脇の作成した回顧メモによる。

この門脇の異文化体験から海外駐在は少ない日本人スタッフで多数の現地従業員を臨機応変に指導せねばならず、清濁併せ呑む人間性で養われた。と見ることができる。

次の図1に中国におけるホンダの全事業展開を示し、図2は広州ホンダ（GHAC）と東風ホンダ（Dongfeng Honda Engine Co. Ltd. 以下 DHEC）の工場の様子をである。表1と2にGHACの概要と業績を示した。

現地調達：40% 2000年，60%2002年，70%2003年

工場設備：プレス，溶接，塗装，車体組立ライン，テストと研究・開発センター

関係会社：東風本田発動機有限公司。（1998年広州市に創立）

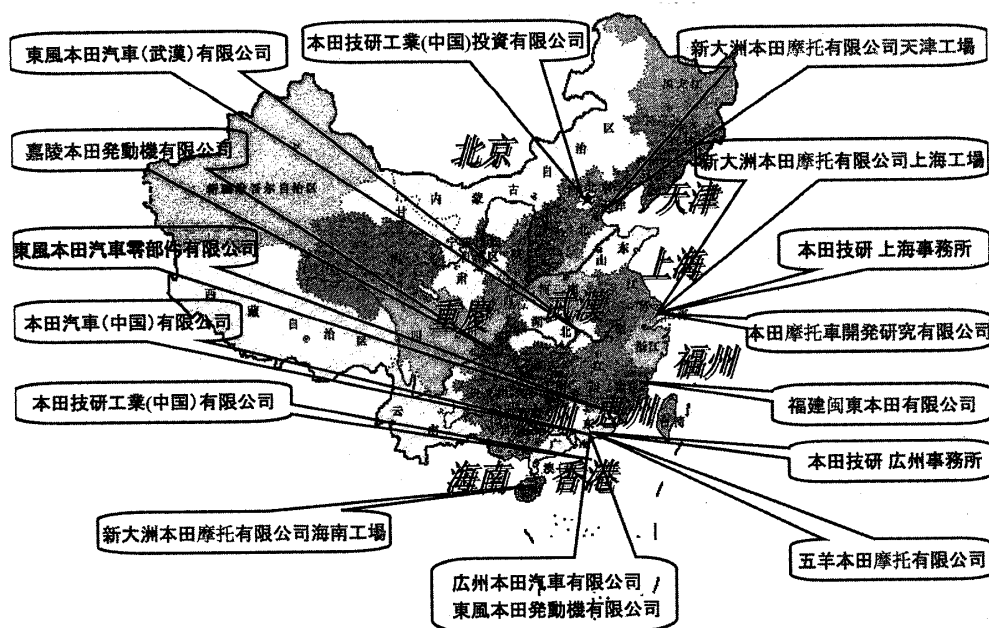
本田（中国）汽車有限公司。（2003年ホンダ，広州 & 東風汽車の合弁企業 欧州・アジア向け小型車の輸出専用工場）

東風本田汽車有限公司（2004年武漢市に創立）

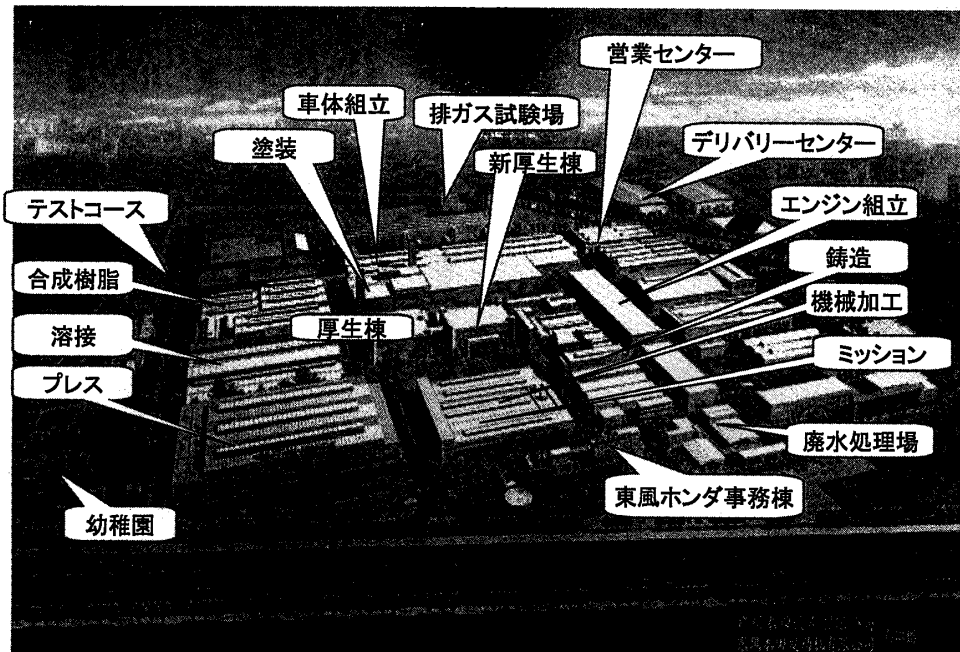
販売網：2003年 200店 2004年末250店（一店舗年間平均 500台販売）

補修部品供給網：2003年 164店

図1 中国におけるホンダの事業展開



(2004年6月、広州本田提供資料による)



敷地総面積—72万平米 (広州ホンダ—60万平米 東風ホンダ—12万平米)

図2 工場全貌 (広州汽車提供資料)

表1. 広州本田汽車有限公司の概要

Establishment	1998 Term of Joint venture 30 years
Capitalization	139million US\$
Ratio of Capt.	Guangzhou City 50% and Honda Motor Corp.50 %
Ground Square	520thousands Square meter.
Number Employees	4,076 in March 2003 1,650 in 1998
Japanese Staffs	38
Products Model	1998 Accord 2.0
	2001 Accord 3.0 V6 Empowered Engine
	2002 Odyssey Multifunctional Car
	2003 GH New Generation
	2003 Fit Saloon as Individual Car

表2. 広州本田汽車有限公司の業績

Year (Calendar)	Number (Product)	Amount Sales (million yuan)	Contents Investment (thousand)
1998	317	81	50
1999	9,983	2391	
2000	32,223	7545	
2001	51,015	12169	
2002	59,142	13744	
2003	117,130	22359	120
2004	200,000 (Est.)	31583	240

2. GHAC の統治構造と総経理管理行動

統治組織は、4名の董事（取締役）からなり、日中相互に半数を任命し、董事長（会長）は中国方より、総経理（社長）は日本方より任命した。しかし、GHACの統治機関企業経営の全権限をもつわけではない。中国における自動車企業の活動は、中央政府の自動車産業政策および自動車産業部品政策によって枠組が定められている。国有企業との合弁会社の経営には、政府の政策と許認可は決定的に重要である。企業の意思決定の権限は上級機関によって掌握され、官僚制組織が強固に存在した。

広州市政府経済委員会に所属する広州汽車集団は、董事長と副総経理を派遣して、GHACの発展に最大限の協力をしてくれ、環境の整備、税制の優遇措置、人事労使関係の調整を主とした。一方、ホンダ本社はGHACに派遣した総経理に、中国における自動車生産と販売の経営権限を大幅に委譲した。GHACの最高意思決定機関（董事会）は、中央集権的意思決定構造と私企業的意思決定構造を統合する場となった。国有企業の代表者は意思決定にあたって上級権限と手続きを踏むが、私企業経営者は国際的競争の場で働く状況適応的な意思決定を重視する。

GHACの門脇轟二総経理はこの間の事情を次のように話す。

私は本社から大幅な経営権限を与えられており、本社はあまり文句を言わない。GHACの副総経理は、広州汽車集団の副総経理を兼務しているが、上級の広州市副市長さらには中央政府などの意思決定機関に対する発言力が弱い。したがって自分が広州市および中央官僚に直接交渉する⁵⁾。

このように中国方の経営者に考えられない共産党、行政制度のヒエラルキーを超え、中国政府と直接交渉できる日本人経営トップの役割の重要性が存在していた。しかし、出資金が50%ずつという合弁形態では、最終の意思決定に中国方の曾慶洪執行副総経理の同意が必要であった。曾は、

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。双方がどういうふうな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ない立場です。門脇氏も日本側の投資者に対する責任もっています。これは一日、二日のごとくではなく、時間がかかります。

さらに門脇総経理に対しては、

まず、自動車市場についてきわ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、かれは真面目な人であります。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⁶⁾。

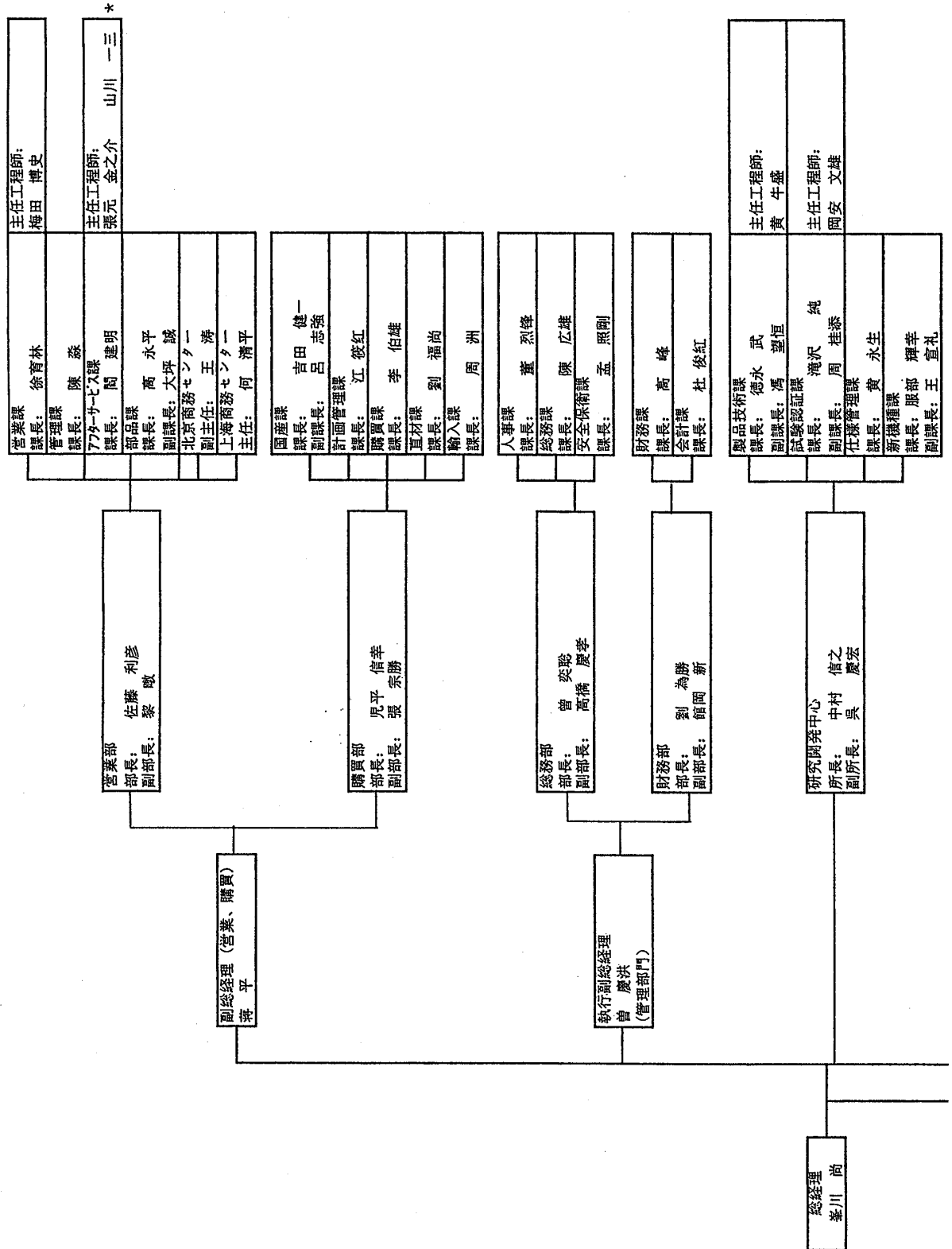
と語っている。

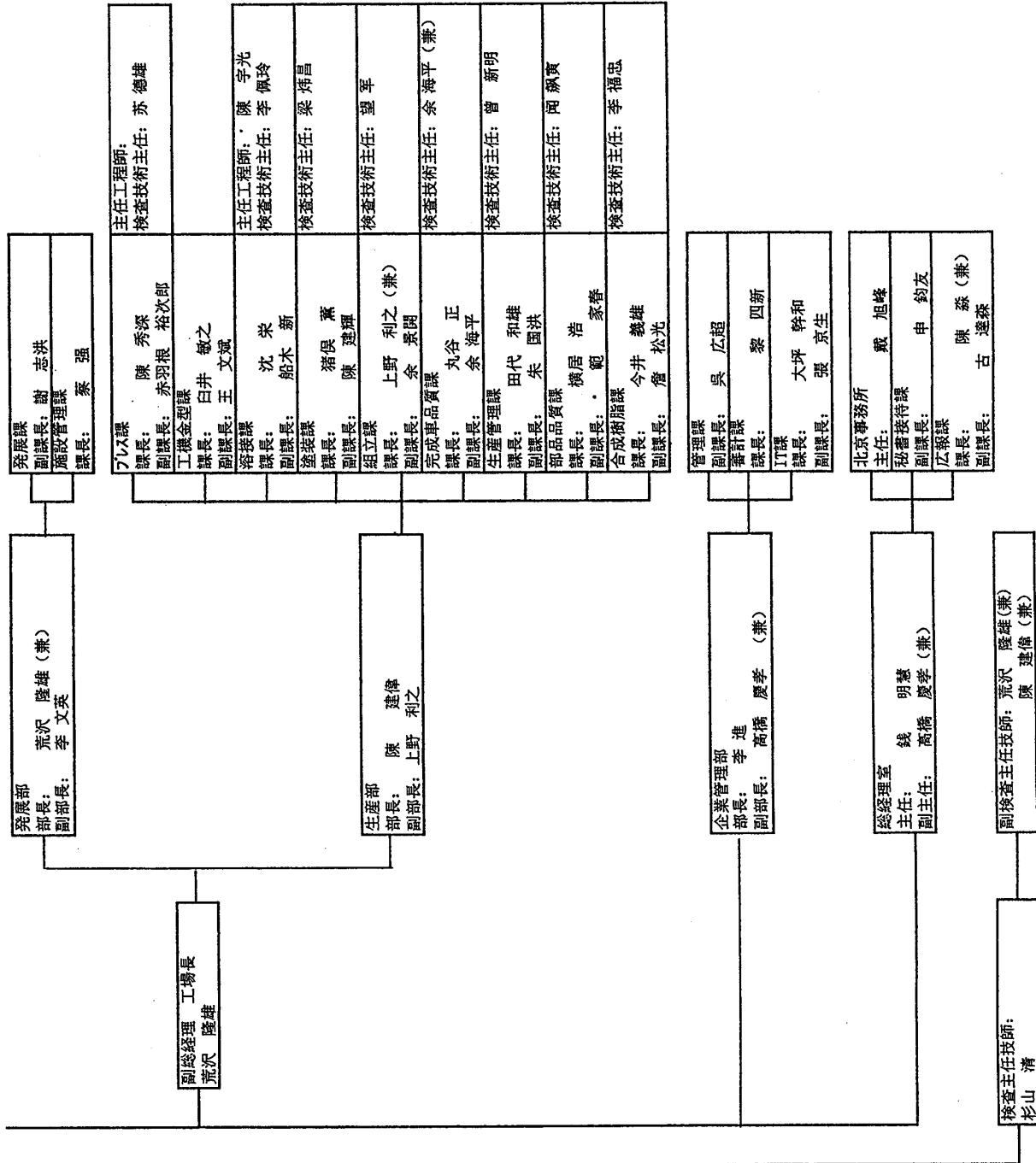
GHACの総経理は中国の国有企業との合弁という制約のある統治構造の中で、多くの革新的意思決定を行った。GHACの設立、東風本田発動機有限公司、輸出工場としての本田汽車(中国)

5) 門脇轟二 GHAC 総経理から共同研究者の萬成博（関西学院大学名誉教授）が、ヒアリングした記録による。

6) 加藤鉦『中国ホンダ経営会議』ビジネス社、2004年、p.196.

図3 広州本田組織図 (2004年6月1日付広州本田提供資料)





有限公司, 東風本田汽車有限公司(武漢市)などの立ち上げが代表的な事例である。1998年から5年間で、毎年生産台数を増やし、2004年には24万台の自動車生産を達成できる道筋をつけている。これには中央・地方政府との交渉, GHAC内部の納得, 部品メーカー, 販売店, 技術者の動員など総経理の判断力と意思決定にかかっていた。

広州本田の幹部級職員の数, 日中双方が24名づつと同数になるよう合弁契約に決められ, 例えばある部の部長を日本人が取れば, 副部長は中国人とバランスを取る決まりで, これは能力に関係なく決められ, 国境を越えた合弁企業運営の複雑さを物語っている。現在の幹部級職員の組織を図3に示すが, 同じ中国人でも広州汽車に所属するものと, そうでないものには給与にかなり格差があるらしい。

異質な合弁企業の経営への関与の仕方について門脇の実行した指針は, 単純かつ透明性の高いもので, 次の3つに分けて説明することができる。

(1) 毎朝決められた時間に総経理と中日4名の副総経理が会合をもって, 経営意思決定に関して部下に違ったニュアンスの意見を言わないように確認を行った。新たな投資など重要な決定は, 大部屋の「評価会」で, 中日の幹部社員が十分協議した上で公開決議する。一度決議したらその決議を決められた方法に従い実行を遵守する。中国人は論理とプライドを重んじるため納得がいくまで議論する。

(2) 中国の合弁では純利益のほとんどを配当に当てるのが常態であったが, GHACは利益からの配当について単純明快な規則を創業時より明文化した。GHACは, 将来の拡大再生産投資の度に中日双方の出資者に追加出資を求める煩雑さを避けるため, 純利益から20%を法定準備金に引き当てた後の金額の50%を配当し, 残された50%を内部留保する制度である。

その結果, 創業後3年間で無借金経営になったばかりでなく, 乗用車の生産能力を6万台から2003年3月までに12万台に引き上げる1.5億US\$の投資を内部留保で賄うことが可能となった。更に2004年3月までに24万台生産体制に引き上げるための追加投資も内部留保によって支弁した。したがってGHACは新規投資資金を親会社にも銀行にも依存しない優良体質の企業である。

(3) 毎年の定期昇給率を5%に決め, 業績はボーナスの多寡で還元する。工会(組合)幹部へは会社の経営成績について定期的に説明し, 経営協力をとりつけた。総経理以下従業員1800名が同時に座れる近代的な食堂を設けた。

ホンダの経営理念(企業文化)は中国に通じますかとの問について門脇は,

ホンダの考え方を継承して経営している。プジョー撤退の後なので, 従業員がホンダの考え方を受け入れるか心配でした。心配しながらホンダの考えを進めたが, GPAC(広州プジョー)は1955年に生産を停止していたので, 従業員は仕事に飢えていた。ホンダのオートバイでホンダの企業イメージは高く, 一番心配していたことが意外にスムーズに受け入れられた。今後もホンダの方針を踏襲するシンプルな社是で行く。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い⁷⁾。

と返ってきた。

7) 2004年3月GHAC総経理退任を目前にした門脇からのヒアリングによる。

3. GHAC 投資行動と販売戦略

GHAC は思いがけず広州から撤退したプジョーより 2 億 US\$ で買収した生産設備を活用した投資の創発的戦略⁸⁾ 対応で、小規模生産から段階的に大量生産のための設備投資を行い、年間 13 万台生産体制の工場に導いた。1 億 USA\$ を追加投資してアコードを年産 5 万台の生産ラインを整備した。2002 年には 1.5 億 US\$ を投資して、12 万台生産体制のために自動塗装ラインを設けた。2003 年には日供（日本で生産され中国に提供された）エンジンから、年間 30 万台のエンジンを供給できる東風本田発動機（DHEC）を合併で稼働させた。これら GHAC と DHEC の同規模工場を新設すれば、10 億 US\$ の投資を要したが、トータルコストにすると半分以下で達成したのである。

既存の設備を活用して初期投資を抑え、早期に生産に着手できた結果、創業 2 年目で単年度黒字、3 年目に無借金経営に転じ、2004 年には内部留保金だけで 24 万台体制を整えた。立ち上がり期は少量生産を免れないので、出来るだけ旧設備機械を修理して使用することを計画した。溶接も塗装も手作業で行ったが日本では 40 年近い昔の作業で、日本から退職前の作業の経験者を呼び、中国人作業指導させた。これらの熟練工は、技術者が使えなかった旧式設備を甦えらせた。この辺りの経緯は中山健一郎の「ホンダの中国トランスプラントとマザー工場制」『移行期の中国自動車産業』日本経済評論社 2001 年に詳しい。

ホンダは 1980 年代に広州市内で 100 台のクルマをタクシーに提供し、モニタリングを実施することで、中国向け輸出車の車種を模索している。その後 1990 年を含め 3 回の市場調査を実施して、生産車種を中国において需要の多い公用車、タクシーではなく、増大すると予測されるオーナー経営者、高所得者層の需要に的を絞った。これらのユーザーは価格は高くとも、高品質、高性能の高級車を求めていると考えた。

中国ユーザーのためホンダは北米市場で人気があり、単一機種最多販売記録を持つアコードを中国市場に投入した。1999 年のことであるが、北米製のアコードは日本製より一周りサイズが大きく、これがまた中国人の欲求を満たしたのである。内装も中国人好みに合わせ、総革張りのデラックス仕上げとした。2000 年には環境保護車、2001 年には排気量 3 リッターの高出力エンジン車、2002 年には多人数・多機能車のオデッセイを追加した。

2003 年初頭にはモデルチェンジしたニューアコードを、北米と同時に投入し、更に秋には 10 万円以下の価格に抑えたフィットサルーンを発売した。小型車における先行的試みとして、富裕層のセカンドカーと中間所得者のエントリーカーの役目を果たしている。アコードを初めとする GHAC 生産車の高い人気は、半年以上のバックオーダーを抱える状況を生じた。その要因に中国で生産される欧米の合併車はいずれも最新モデルでなく、第一汽車あるいは上海汽車がドイツ

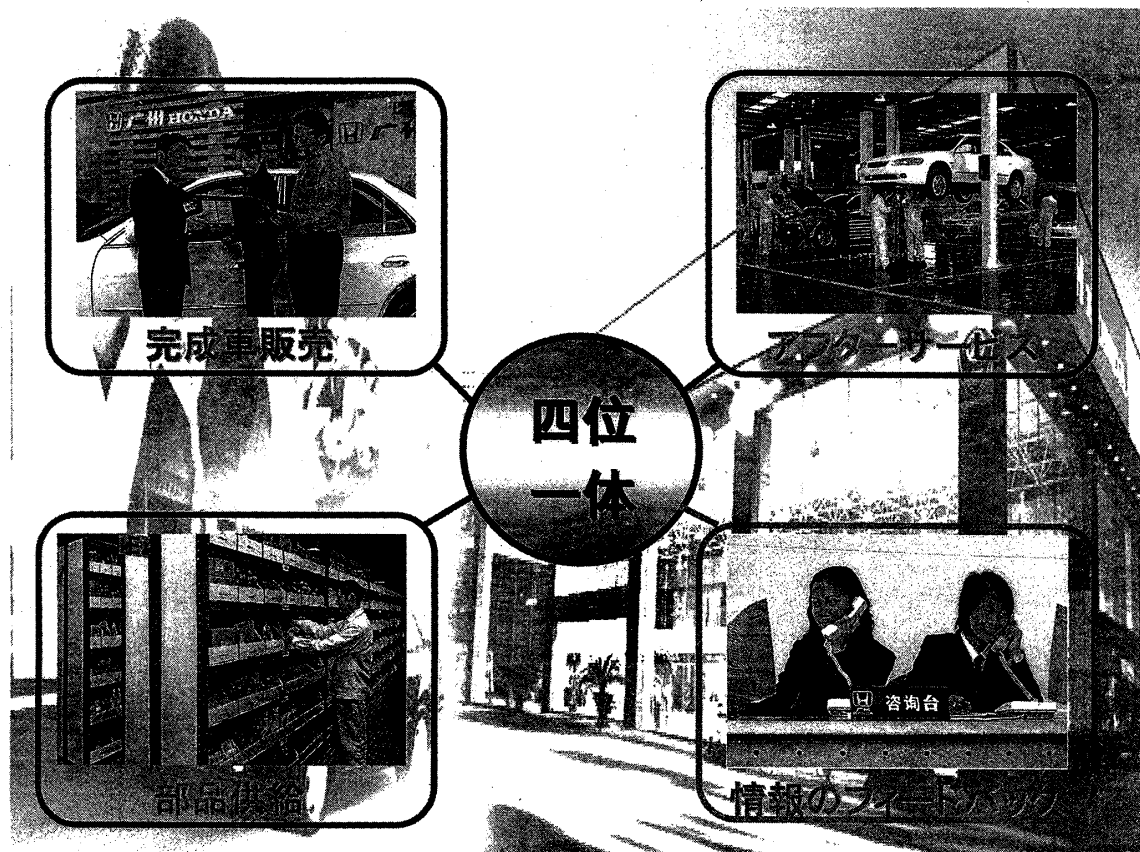
8) 創発的戦略とは経営意図とは無関係に、結果として合理性を発揮することであり、「意思決定者の事前合理性を前提とする戦略計画論」とは異なる。なお乗用車産業に関係した「創発」については、藤本隆宏『能力構築競争』中公新書、2003 年を参照されたい。

のフォルクスワーゲン社との間で、合弁生産するサンタナにいたっては20年以上昔のモデルである。中国市場の需要に合わせたGHACの最新モデルの提供は、中国人のプライドを擲ることに成功したと考えられる。

中国における自動車販売は、中央指令制、多段階制、併売制に分けられるが、それには販売の発展の歴史が反映している。その結果、ユーザーは購入経路によって、同一機種でも価格に大きな差が存在した。GHACは中国に初めてメーカー主導の流通経路を構築した。もともと総経理の門脇は営業の専門家で乗用車の販売について、合弁の相手先である広州汽車集団の提案を拒み、日本のホンダの販売方式を中国流にアレンジした方式を採用した。乗用車の販売権はメーカーが握り、メーカーの下に販売店舗を作り、ユーザーに直接販売するシステムで、全国統一価格を徹底させた。

これはGHACの製品のみを販売する専売制と、地域を定めた販売システムを特徴としており、これは外国では普及していないシステムで、中国において新しいマーケティング・モデルとなった。独自の製品戦略と販売戦略の双方に成功したのである。GHACの特約店は図4のように、①新車販売、②アフターサービス（整備、修理、点検）、③補修およびメンテ部品の供給、販売戦略は販売、④ユーザー情報のフィードバックと、四位一体の機能を有していた。しかも販売特約店の開設に際し、GHACは全く投資をすることなく、土地、建物、施設は販売店の負担とした。

図4 四位一体の販売戦略（広州本田提供資料による）



その代わり GHAC は販売店に対して管理者、販売員、事務員、技術員、作業員の教育訓練を提供した。

一店舗あたり500台の販売手数料、および乗用車価格に数倍に達する部品販売と修理手数料など収入を保証した。その事から GHAC の販売店となることは、有利な投資であるので、販売店舗の増設は順調に進んでいる。

4. ホンダの一次サプライヤーの中国進出経緯

ホンダの海外戦略は、まず販売会社を拠点に橋頭堡を築き、ついで二輪の生産工場を建て、四輪生産を立ち上げる手順で行われている。いわゆる「需要のあるところで生産する」と表現されるように、市場志向の考え方に基づいている。しかし、中国への進出は多分に政治的な要素が絡み、従来のような販社設立の過程をなしに、92年に広州摩托車集団有限公司とホンダの間の双方50%ずつ出資の五洋 - 本田摩托有限公司（Wuyang Honda Motorcycle Co. Ltd. 以下 WHM）、重慶でも嘉陵—本田発動機有限公司の稼働と、国有企業との合併で本格化することになった。この際に中国に出たのが1990年代中頃のサプライヤー進出で、本田金属技術、ショーワ、本田ロック、ケーヒンなどの合併企業である。同時期にホンダのアジアと欧州向け部品を製造する東風本田零部件有限公司（Dongfeng Honda Auto Parts Co. Ltd. 以下 DHAC）も生産を開始している。GHAC を除く広東省のホンダ関係企業は表3のようにあらわすことができる。

二輪の合併生産は当初順調だったが、その後に生じた膨大なホンダのコピーバイクの市場支配と大都市圏内におけるバイクの登録規制は、一転してほとんど利益をあげることはできず、企業の維持に追われる現状を招いている。前記した GHAC の発足に伴い四輪生産のキーを握るサプライヤーが2000年前後から広州市を中心とした広東省に進出を始めた。1990年代中ごろに進出し

表3 広東省にある GHAC を除いたホンダ関連の合併企業

Company name	五洋本田摩托有限公司	東風本田零部件有限公司	東風本田発動機有限公司
Abbreviation	WHM	DHAC	DHEC
Seat	Gangzhou city	Huizhou city	Gangzhou city
Foundation	7/1992	12/1994	7/1998
Capital	30millionUS\$	25millionUS\$	60.06millionUS\$
Investment ratio	Honda50%, Gangzhou Motorcycle Group50%	Honda56%, Dongfeng Automobile35%, other9%	Honda50%,Dongfeng Automobile50%
Business content	Motocycle production	Automobile engine parts, Under floor parts	Automobile engine, Transmission
Employees	2500	1200	1000
Capacity	450000/year	240000/year	240000/year
Product Model	GL125,CHA125,WCR125	Camshaft, Crankshaft, Nacklearm, Lowerarm	Engine & Transmission for Accord, Odyssey, Fit

たサプライヤーは、進出時の状況から合弁形態を選択せざるを得ず、これに対して2000前後に進出したサプライヤーは、状況の変化で独資または合弁とは言いながら台湾資本との合弁で独資に近い形態が選択されている。

これら進出年代の異なるサプライヤーを通したヒアリングから、合弁より独資の方が経営上のトラブルがなく、合弁でも郷鎮企業との合弁は案外運営が安定しているが、問題は国営の大きな集団との合弁にあり、うまく行っていないケースが多いようで、国際経営の立場から中国企業を研究している安室も同様の指摘をしている⁹⁾。社会主義市場経済と特異な存在の中にある国営企業は、市場経済から見破綻していても、リストラされることなく存在している。このような企業を親会社とする子会社と合弁した日本企業は、相手側の株の買取だけで手を切ることができれば御の字で、実際はかなり尻拭いしなければならないようだ。1995年に五洋本田にコムスターホイール、クランクケースを納品する目的で発足した広州柳川精機有限公司は、九州柳川精機の子会社で、国営の恒宝工学集団と50%ずつ出資の合弁企業である。経営はオートバイ生産の冷えこみで必ずしも順調ではないが、中国側の親企業の慢性的な赤字に悩まされ、相手の持株の全てを買い取ったが、完全に手が切れず、訴訟問題をかかえるはめになっている¹⁰⁾。

GHAC は人知的なつながりでサプライヤーから部品を購入あるいは発注する中国的な形態を排除し、まず品質が全てであることを取引先に要求した。これにかなうメーカーのみと取引し、不可能な領域については、日本国内の取引先の中国への進出を促した。ここで日本の自動車部品企業の中国展開の特徴を、時期について分類すれば表4のように表され、広州におけるホンダの合弁企業の二輪生産は第2期、四輪は第3期に重ねられる。

表4 日本の自動車部品企業中国展開の時期と特徴

第1期	時期	～1994年
	特徴	・中国に進出している欧米自動車メーカーへの部品供給 ・欧米自動車メーカーへの輸出
	事例	上海小糸（1989年）、天津矢崎（1988年）
第2期	時期	1995年から2000年
	特徴	・日本の自動車メーカーの中国展開開始動に伴う部品供給 ・既中国進出企業の2輪車から4輪車への部品供給への転換
	事例	住友電装（1995年）本田ロック（1996年）、天津愛信（1997年）、広州昭和（1994年）
第3期	時期	2001年～
	特徴	・日系自動車メーカーの本格的な中国展開に伴う部品供給 ・部品メーカーの生産地域も天津、広州だけでなく広がりを見せる ・中国から日本への自動車部品の持ち帰り輸入が増加
	事例	煙台矢崎（2001年）広州NTN裕隆（2001年）、広州TSK（2002年）

日本自動車部品工業会作成成分を補訂

9) 安室憲一『徹底検証 中国企業の競争力』日本経済新聞社、2003年、pp.153-154

10) 広州柳川精機有限公司総経理代行の野口氏よりヒアリング。

5. 五洋一本田摩托有限公司（WHM）に伴うサプライヤーのケース

ホンダの中国市場の製品技術動向を見れば、商品を研究開発する製品技術のR&D機能は二輪については小規模ながら上海に設けられた。また二輪については先進国のような多様な製品ニーズがなく、ビジネスバイクレベルにとどまっている。四輪は日本の本田技術研究所栃木とアメリカのオハイオにあるHRAが中国市場製品を提供し、新たに中国市場で大規模なR&D部門を設ける段階にない。したがってホンダの中国戦略は生産関係に重点がおかれ、ホンダエンジニアリング（EG）と狭山製作所・鈴鹿製作所が関与する生産技術と生産管理の問題に集約される。ホンダの中国進出は市場開拓を目的に二輪が先導して四輪生産に至っているが、安い労働コストにサプライヤーの成長もあり、輸出加工区を利用してアジア・ヨーロッパ向けの輸出工場も設けるようになっている。これらに関連するホンダ関連の日系部品企業は50社を数えている。ここでは表5に示したこの春に訪問調査した企業のあらましを報告する。

5.1. 広州昭和汽車零部件有限公司

五洋本田摩托に部品を納めている現地企業は日系企業を含め約180社に及ぶが、そのうち数十社が二輪・四輪の両部品を生産している。日系部品企業は1995年前後に発足したものが多い。広州昭和汽車零部件は埼玉県で行田市に本社工場があり、日本では専らホンダにだけ二輪・四輪のショックアブソーバーと四輪関係のパワーステアリング関連の部品を納入している。中国の工場は広州市のほか四川省の成都に、ほぼ同時期に設立された工場を持っているがやや規模が小さい。

二輪のショックアブソーバー生産は、90年代は好調に推移していたが、中国国内に大量生産されているコピーバイクの出現は、高品質で価格の高い日本ブランドでも中国製の半値以下のバイクに対抗することは困難である。その対策のコスト低減による価格引下げと、排出ガス規制の強い実施で、技術的に追従できないコピーメーカーの市場から撤退を待つ企業間の体力勝負になってきた。

この背景に中国人と日本人とのCS（顧客満足）の異なりがある。安いコピーバイクは品質がよくないから頻繁に故障するが、日本なら欠陥商品の槍玉に挙げられる場合でも、中国人の感覚では安いのだから故障するのが当たり前、安い部品を買って直せばよく、品質の高さが顧客満足度をもたらすという日本の固定観念を見直す必要がある。中国市場に適合した商品を開発普及していかなければならない。

広州昭和でも二輪部品はほとんど利益をあげていないが、そこはよくしたもので99年に始まった広州本田の四輪生産が、期待を上回る毎年ごとの生産高の伸びを示し、加えて日本では取引のない鈴木の子会社、長安鈴木の四輪生産へも部品を納入している。生産設備は二輪当時は日本から新鋭設備を持ち込んだが、四輪では重要部品の加工機は日本製だが、そのほかは中国製と用途に応じた選択を実施することで初期投資を抑えている。

表5 WHMに関係深い1990年代中頃のサプライヤー

Company name	広州昭和汽车零部件有限公司	本田制鎖 (広東) 有限公司	慶州住潤電装有限公司
Establishment	11/1994	10/1996	12/1995
Ratio of Capt.	Japan61% (Syowa53%) China39%	Honda Lock65%, Tsuzan city35%	Sumitomo group88.2%, Huizhou city19.8%
Capital	12millionUS\$	4.9millionUS\$	16.5millionUS\$
Gross Investment Amount	22millionUS\$		
Ground Squire	30800m ²	33138S m ²	96344m ²
Building Squire	9900m ²	7250m ²	35296m ²
Product Item	Shock absorber, Power Steering	Key set, Door lock, Door mirror	Wiring harnesses
Capacity			
Number of Employees	280	484	3988
Japanese Staffs	3	7	13
Hardware	Japanese Main machines Chinese Sub machines	Japanese Main machines China & Taiwan Sub machines	Japanese unipurpose machine, China made conveyor
Software	OJT	Labor intensive, suited for young man & women	Labor intensive, suited for young women
Material obtainable Region	Almost Chinese made	Main materials from Japan, others from Chinese region	
Home Procurement Ratio	99.80%	70%	70%
Purchase Company	Wuyang-Honda, Guangzhou Honda etc	Wuyang-Honda, Guangzhou Honda etc	Exportation to Japan & USA, GHAC etc
Turnover	570million yuan/year		80million yuan/month
Advanc Form	Start with Wuyang-Honda	Start with Wuyang-Honda	Processing industry to over sea
management	Japanese management + Chinese merit rating	Japanese management	Japanese management + Chinese merit rating

人材として管理・指導レベルの技術者は、日本的な青田刈り方式で大学の新卒者を優先的に採用して、広州昭和の企業理念を叩き込んだ上、OJTで当面の技術を学ばせ、最終的には中国に製品開発できるレベルに育て上げる企業としての将来構想がある。

5.2. 本田制鎖 (広東) 有限公司

本田制鎖は中山市に設立されたホンダロックの合弁企業で、ロックの名前が示すように、二輪のキー生産を目的に本田宗一郎が創設した企業としての歴史がある。現在では二輪・四輪のキー以外に、ドアミラーやホイールセンサーなども手がけている。細かな部品類や電子機器類などの部品は、日本からの輸入に頼る部分が多くいため現地調達率は70%に留まっている。当初からア

メロカ向けの輸出も視野に入れられ、部品の輸出入を考慮して海上輸送の便から現在地が選択されたのである。広州本田の増産に対応して現地調達率を上げるべく、工場に Zn と Mg の金型鑄造機が、それぞれ導入され本格稼動に入りつつある状況にあった。

工場全体の経営は日本的で、従業員への技術教育は日本から派遣された指導員が OJT 方式の現場・現物・現実に即したものである。作業は部品の組み立て作業が主体で、労働集約的で、日本の一昔前の電卓やカメラ工場の組立を髣髴させるものがあった。品質管理は生産工程で作り返む日本型だが、これに更に検査員を配する仕組みを採用している。日系企業のほとんどが、この方式が定着していたが、二重チェック体制を採用するには、それだけ中国製部品の信頼性が絶対でない証だと思われる。

5.3. 慶州住潤電装有限公司

住友電装の子会社として、自動車の電線回路部品であるワイヤーハーネスを生産して、輸出を目的に1995年に設立された。電線回路部品は自動車のモデルごとに回路数や長さが異なり、生産は細かな極めて女子に適した労働集約的な仕事である。複雑に絡まる色違いの端子のついた電線を束ねテーピングする作業で、人件費の安い中国ならではの作業と思われた。

日本やアメリカ向けの輸出が主体で、現地ではホンダ、日産への納入に限られている。作業者の技能評価は厳しい検査体制で、ミスが発見された場合減点され、評価は中国的でかなり厳しいようだ。作業者の多くは女子の若年労働者で、広東より東北や内陸部の農業労働者の子弟が多く、労働意欲は高い。

技術的な問題は材料にあり、材料は現地調達でなく日本の住友電工から供給を受けている。これは品質保証をするためやむを得ない処置であるが、コストの上昇を招いている。

6. 広州本田汽車有限公司（GHAC）に伴うサプライヤー

四輪メーカーと言っても、自社で生産している部品は、金額に直すと2割あるかなしで、そのほとんどが購買あるいは外注納入部品が占めており、この部品レベルが四輪の製品レベルを左右していた。加えて中国政府の四輪部品の国産化規制が重石となって働き、中国で四輪を生産するには、部品全体の40%を国産部品で調達しなければならないという縛りがあった。これは四輪生産に占める購買金額をベースにしているのだから、金額の高張る部品を中国国内で調達するのが、最も手っ取り早い方法であった。しかし、四輪産業を梃子に工業力を育成したい中国政府は、部品の中でも特に大型と呼ばれるホワイトボディ、エンジン、ミッション、空調機器の国内調達を、四輪メーカーに義務づけていた。

当初の年間生産見通しは3万台に設定されており、その後の見通しも定かでない段階に、日本からホンダの一次サプライヤー6社が工場進出の誘いに応じている。広州本田の購買部も地道な中国内のサプライヤー探しを始め、調査対象の185社あった部品メーカーは、最終的に67社に絞

り込まれた。このうち部品購買の金額ベースで70%が日系部品メーカーである¹¹⁾。セミノックダウンからの生産立ち上げは、予想を上回る伸びを示した。

2002年10月現在の広州ホンダと取引をしている部品メーカーは83社、材料の供給先を含めると全部で100社ほどである¹²⁾。内訳はローカル企業25%、ほかは日・欧・台湾系企業である。部品

表6-1 GHAC に関係深いサプライヤー

Company name	南海本田汽車用品 有限公司	A P A C	広州 TSK
Establishment	6/2002	10/2002	11/2002
Ratio of Capt.	Honda Access71%, Tsuzan city Nanakai ward 29%	Kikuchi Press50%. Takao Kinzoku50%	Sicuan TSK80%, USA HI-LEX20%
Capital	3.8millionUS\$	17millionUS\$	2.1millionUS\$
Gross Investment Amount		49millionUS\$	4.2millionUS\$
Ground Squire		72359m ²	
Building Squire		26547m ²	12500m ²
Product Item	Automobile accessory	White Body Frame Parts	Automobile&Motorcycle Cable,Window Regulator
Capacity		1000/day	
Number of Employees	39	470	165
Japanese Staffs	2	11	3
Hardware	Distoribution warehouse,Work table	Japan made large -scale transfer Press, Spot welder, Robot	Made by Japan, China & Taiwan
Software		OJT	Labor intensive,suited for young man & women
Material obtainable Region	Local region makers	Japan made Steel Sheet with Zn coated	Japanese function parts,the others made by China
Home Procurement Ratio	60%	90%	60%
Purchase Company	GHAC,GHAC dealers	GHAC, Export to Thai	In land Automobile & Motorcycle makers
Turnover			60million yuan/year
Advanc Form	with growth of GHAC	with growth of GHAC	Growth of Guangzhou region automobile industry
management	Chinese system+ Japanese quality control	Japanese system	Japanese System + Chinese personal assessment

11) 峰如之介『中国にホンダを立ち上げた男たち』PHP 研究所, 2003年, p.88

12) 日本自動車部品工業会編・発行『自動車部品産業競争力調査研究会報告書』2003年, pp.9-10

図5 広州本田の部品購買先（2004年6月、広州本田提供資料による）

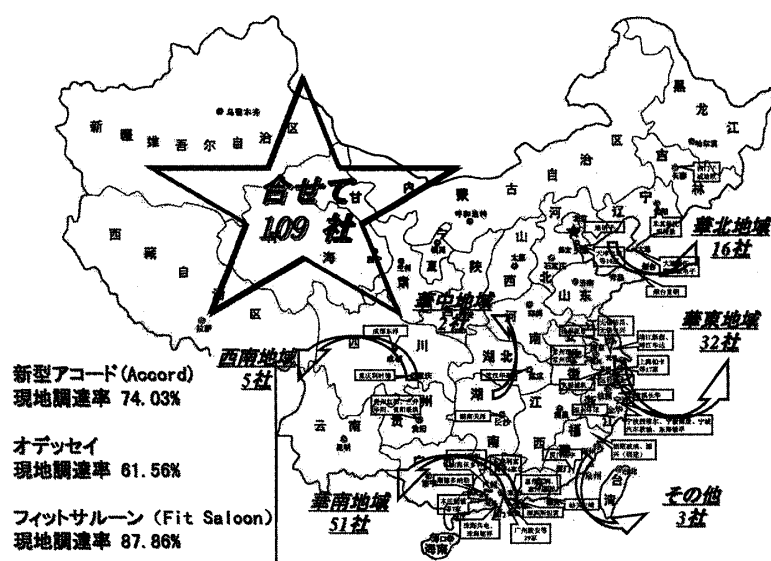


表6-2 GHACに関係深いサプライヤー

Company name	広州愛機汽車配件有限公司	広州 NTN 裕隆 駆動系有限公司
Establishment	12/2002	9/2002
Ratio of Capt.	Hirata50%, Hongo Seisakusyo50%	NTN60%, Taiwan Yulon group40%
Capital	19.4millionUS\$	10millionUS\$
Gross Investment Amount	50millionUS\$	25millionUS\$
Ground Squire	127732㎡	52000㎡
Building Squire	51072㎡	6500㎡
Product Item	White Body Frame Parts, Die making	Various Constant Velocity Joints
Capacity	1000/day	50000/month
Number of Employees	670	110
Japanese Staffs	16	Japanese 2, Taiwanese 5
Hardware	Japan made large -scale transfer Press, Spot welding machine	Japanese Single Purpose Machine, Japan & Taiwan machine
Software	OJT	OJT
Material obtainable Region	Japan made Steel Sheet with Zn coated	Local maker in China, made from Japan
Home Procurement Ratio	80%	35%
Purchase Company	GHAC	Mitsubishi Automobile, Nissan Automobile in China
Turnover		
Advanc Form	with growth of GHAC	Growth of Guangzhou region automobile industry
management	Forced Japanese system + Chinese personal assessment	Japan & Taiwan system

メーカーの選択基準は日本と同じであり、部品の検査・評価は中国で出来るものは現地でやるが、そうでないものは日本の本田技術研究所に運び規定の項目を満足するか評価され、問題がなければ採用となる。2004年現在のDHACのサプライヤー数は材料と部品を合わせて156社を数えるが、部品の取引先は109社で多くは華南、華東の沿海部に集中していることが、図5から理解できる。表6-1、表6-2にGHACに関係深いサプライヤーを示した。

6.1. 南海本田汽車用品有限公司

本田技術研究所から独立した形で、二輪・四輪とは別に用品つまり二輪・四輪のアクセサリ類を扱うホンダアクセスの子会社が、南海本田である。進出形態は独資でも可能な中で中山市南海区との合弁形態を取っている。用品の多くは中国の現地調達のためと、規模的に大きな企業でないため、中国サイドが経営に参画してもらう方が何かと好都合であり、南海区もホンダの知名度で多くの企業を南海区に誘致したい思惑が働いている。

現地メーカーで生産したものを一部組み立てる作業があるが、倉庫保管と配送が主な仕事である。もちろん営業的に販路の開拓が含まれている。

6.2. AUTO PARTS ALLIANCE (APAC)

日本ではアコードの乗車部の骨格部材を狭山製作所に提供する菊池プレスと、シビック・フィットの同様な部材を鈴鹿製作所に提供している高尾金属のホンダのサプライヤーが合同した独資企業である。両社は既にアメリカにも合同で企業進出しており、中国へはその水平展開と考えられる。

大型の最新の日本製トランスファープレスとタンデムに配されたやはり日本製の大型プレスが設備されている。プレス容量が1000トン以下の小型部材向けには、中国製が用意されていた。プレスされた部材を固定スポット溶接機で、接合する作業は日本ではかなりロボットに頼っているが、こちらは労働集約的な人間の作業である。そのため日本から持ち込んだロボット用のジグでは能率が悪く、現地対応の工夫が加えられ効率的に作業できるようになっていた。またロボットは最初いわゆる仮付け用に1台配されていた。

加工に使う亜鉛引きの薄鋼板は広州本田が日本から輸入して支給されたものが使われている。これは加工性の問題と防錆上、まだ中国製鋼板では品質的に満足するものがないのが現状である¹³⁾。

6.3. 広州 TSK

日本ケーブルの子会社として既に先行して、四輪生産の盛んな中国の東北部に進出していた経験を基に、広州に進出を果たした。納入先は広州本田を筆頭に、主に日系合弁を含めた中国内の二輪・四輪企業である。ケーブルの用途は車種ごとに長さや、大きさが異なり、組み立てはかな

13) 藤本隆宏『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社、2004年、pp.161-168に中国における鋼板技術を論じた項があり参照されたい。

り労働集約的な作業である。これには労働コストの安い中国向きであり、また競合メーカーが少ないニッチな業種と言われている。

ウインドーレギュレーターの一部は日本から輸入に頼っているが、ケーブル素材は中国製を使っている。1995年に重慶に進出した経験があり、経営スタイルは日本型に近い。

6.4. 広州愛機汽車配件有限公司

上記同様に、ホンダにホワイトボディの骨格部材を提供しているのが、ヒラタと本郷製作所の合同企業で、既にアメリカに先行して進出の経験がある。ホワイトボディと言っても、エンジンルームとトランク部分の担当で、サプライヤーごとに長年の取引で、棲み分けがある。設備的にも APAC と大きな違いがなく、ただ金型部門に力が入れられ内製化への意欲が伺えた。

幹部職員の採用は、昭和同様の青田刈り方式で工学部の新規大卒を求め、OJT で鍛え現場の班長あるいは係長として作業員の指導に当たらせる体制がとられている。特に工場の敷地内は日本であるとの考えがあり、日本的な 5 S 運動や品質の観念を植え付けたい強い方針がある。スポット溶接ジグは日本の図面から現地日系企業で製作させたもので、製作費は中国メーカーで作らせても同じとのことであった。

広州本田の生産は来年度も倍増されるとの見通しで、それへの対応に追われアメリカの 3 倍速の成長であるとの見方を示された。現調率は 80% と高いが、現状では生産コストのうち日本人派遣者の人件費がかなりの割合を占めているように思われた。

6.5. NTN 裕隆有限公司

NTN と台湾の裕隆グループとの合併で、広州に等速ジョイント専門工場を建てる前に 6 つの工場を中国内展開している。五洋 - 本田と広州本田との取引関係で言えば、現況は同じグループ企業からのボールベアリングの供給に限定されている。等速ジョイントは今のところ広州では日産系にのみ納入しているが、更なる拡大を視野に入れている。

結びにかえて

ホンダの中国における四輪生産は、輸出用部品企業を合併で立ち上げ、その後で中国国内のマーケットを開拓する方針であった。しかし、意の如くならずプジョーが撤退したあとの広州汽車との合併がスタートで、先行に確かな見通しはなかったが、当初の危惧が嘘のように 3 倍速の成長を遂げるに至っている。経営面で見ても合併であるが、かなりグローバルなホンダの企業理念を植えることに成功していることは、工場の雰囲気からも理解できる。ホンダ流の日本型経営の移転は進んだと考えられる。広州本田のサプライヤーを見ても、社会主義市場経済という特殊事情を考慮すれば、日本型経営に中国型（アメリカ型）の厳しい人事管理が接木され、受容されたと見てもよいのではないだろうか。ただ中間管理職に人が得られない問題が横たわっている。

実働の中核となる要員だけに、今後の育成と企業内での処遇にかかっている。日本的な年功賃金でなく、少しでも給料の高い所へ移動する中国人の行動パターンの関与が大きく作用している。

広州本田の商品のアコード、オデッセイ、フィットは半年待っても入手できないほど市場人気は高いが、その技術的成功は中国の技術というより日本の技術に依拠して中国で作られたに過ぎない。80%近い現調率も、その中味をみればほとんどホンダの誘いで中国に進出した日系部品企業から購買あるいは発注されたもので、中国現地資本のサプライヤーから購入するものは限定されている。日本側から見れば、中国への技術移転、すなわち日本的生産システムの植付けに成功したといえる。

一方、中国側から見れば技術移転は、道半ばと思われる。技術獲得の過程を、①機械の操作ができる、②機械のメンテナンス（保守・点検）ができる、③故障したら修理が出来る、④故障を直すために部品が作れる、⑤機械そのものが作れると5段階に区分すれば、中国の現状は④から⑤への過程と見ることができる。家電のハイアールのように、基幹部品の流用あるいは外資企業から要素技術を導入して、自らの開発力を高めた例もあるが、中国が自立的に⑤の段階に達するにはかなりの時間が必要と考えられる。

中国の二輪産業に眼を転じて、日本で成功したリバースエンジニアリングをきちんとやっているところは少なく、コピー段階に留まり同じ技術のところをぐるぐる回っていて、進化したとは言えない。四輪についても中国民営の吉利汽車のようなコピー部品の寄せ集めによる低価格車の提供は、二輪のコピーと同じレベルにあると見る事ができる。

中国政府の目指すナショナルブランドの乗用車が生まれるには民族資本で高品質で効率的な部品を生産できるという前提が不可欠である。そのためには海外から企業を誘致して、そこから技術を吸収するだけで自主開発能力が育っておらず技術的自立は難しい。部分的にはうまく行っている企業も多いが、全体としてみた場合中国自動車産業と部品産業の民族的経営は、かなり跛行的と思われる。その最も大きな要因に技術的に解決しなければならない問題に政治が介入し、技術発展を阻害している。また、WTOを加盟したとは言え、安易なコピー文化が定着し、コピーにかかるコストが低すぎ、そのため技術的ロックインされR&Dを積極的に進める環境にない。乗用車産業は二輪・家電と異なり、政策的に保護され、各社とも十分利益を出せる体質なのに、中国メーカーが独自に自主開発に向かう気配はうかがえない。

（付記）本稿は本年7月9-11日に中国広東省の中山大学管理学院で開催された「中国における多国籍企業の競争と協調」と題する国際会議で、萬成博・関西学院大学名誉教授と共同報告したGuangzhou Honda Automobile Co. Ltd.をベースに書き改めたものである。