

中国におけるホンダの二輪生産とコピー車対策

——大手コピーメーカーと合弁の新大洲本田摩托有限公司の発足——

出 水 力

Honda's Motorcycle Production and Measures against Copy Motorcycle
in China—Inauguration of Sundiro Honda Motorcycle Co., Ltd.

DEMIZU Tsutomu

目 次

はじめに

1. 軍民結合の技術供与に始まる二輪生産
2. 国情にマッチした途上国モデルのCG125
3. 群生した地場のコピー二輪企業
4. 民営合弁の新大洲本田摩托の発足
5. 新大洲本田のホンダ化の過程

結びに代えて

Abstract

The production activity of Honda in China started from the motorcycle. It became joint venture through the technical tie-up with China's state owned enterprises. Honda supported the part supplier's promotion. On that process the copied parts spread on market using the Honda's design drawing.

This caused the problem that the copy motorcycle circulated in China. The copy motorcycle explosively extended sales on market because price of the copy motorcycle was less than the half price of Japanese motorcycle made by joint venture. To cope with this problem Honda decided to start new joint venture with major copy motorcycle manufacturer in China.

Key Words : ホンダ Honda 中国 China コピーバイク copy motorcycle
合弁企業 joint venture

はじめに

世界の二輪車総生産台数は、1995年に2000万台を超えた。10年後の2005年には2倍の4000万台となり、今年は更に増加する見通しである。この大幅な伸びの大半は、中国、インド、インドネシアなどアジア地域とブラジルの生産増によるものである。世界総生産台数に占めるアジア地域の占有率は90%近い。この中でも他を圧して世界最大の生産国は中国で、1993年に日本を抜き世界のトップに立ち、99年に1000万台を突破、05年には約1720万台を達成し、2位のインドの約760万台、3位のインドネシアの511万台に大きく水をあけている。

日本の生産は、最盛期の3割程度の約179万台と中国の1割程度に低下した。中国二輪工業は生産台数から見ると1980年の4.9万台から2005年は1770万台¹⁾(統計にデータに若干の三輪台数を含む)に達し、25年で362倍の増大となった。年の平均伸び率は28%で、中国は世界二輪の最大生産基地となった。中国が世界の二輪大国になった今、中国に二輪技術を提供し、中国市場を支配していた日系二輪企業が、中国の生産シェアのトップに立てなくなり、市場全体の2割に満たない市場占有率である。

ホンダ系の中国における二輪生産の3国有企業との合併事業は、戦略変更を余儀なくされた。五羊本田摩托は新工場を建設しての存続、新たに私営の新大洲本田摩托有限公司が発足させたことで、天津本田摩托はこれに吸収合併された。嘉陵本田発動機は、汎用エンジン生産に転換して二輪生産を停止した。本稿では私営合併の新大洲本田摩托有限公司を中心に報告をする。

日系二輪企業に中国市場に対する戦略転換を迫ったのが、廉価な日系二輪のコピー車の群生である。WTO加盟前の中国と言う特殊事情があるにしろ、従来の日本の二輪企業の海外生産では考えられない出来事であった。産業の発展期にはコピー製品を含め様々なものが市場に出て、次第に淘汰される道を一般に辿るが、それとは異なり、限られたデファクトスタンダード的なモデルの数種類をコピーするので、ただただ安いだけがセールスポイントであった。発展途上国向けのローエンド製品で、技術的な流失は少ないが、中国製品と戦うため劇的な利益率の低下というより、儲けが出ない状態に落ち込んだ。

ローエンドで利益率が低いからという理由で、四輪に集中する道を選べば、かつて日本の二輪車が欧米市場で、トライアンフ、BSAなど英国の二輪を追い詰め、市場を奪った

1) 本田技研工業編・発行『世界の二輪車概況』2006年版のデータによる。

のと同じ運命に会うことになり、死守しなければならない一線でもあった。1960年代当初に日本の二輪メーカーが欧米市場で取った戦略は、排気量250cc以下の部門に狙いを定めた低価格戦略だった。この時に欧州メーカーの取った戦略は、中型から大型二輪のハイエンド品に特化する道を選んだ。この誤った選択と集中が、最悪の結果を招いた。低価格ゾーンの二輪市場を押さえた日本の二輪メーカーは、直ぐにハイエンド製品をターゲットに定め、二輪の欧米市場をほぼ手中にした。今、中国で起こっているのはこれと全く反対の現象である。利益の低い低価格ゾーンの市場で一步も引かないことが、二輪市場全体を取られないためのファイヤー・ウォールとなっている²⁾。

1. 軍民結合の技術供与に始まる二輪生産

中国で二輪産業が本格的にスタートしたのは、1980年前後のことで、軍民結合を目指していた。重慶市の軍需産業集団（北方公司）に属する嘉陵工業が中心となって、ベルギーホンダ製のモペット・カミーノPA50の開発が進行していた。開発と称しながら実態はコピーに過ぎず、最終的に嘉陵側からホンダに技術提携が打診され、様々なやり取りの後に81年12月、東京で「技術合作提携契約」に調印した。その後、ホンダ側で改造設計やテスト、工程改善提案内容を作成し、1983年3月に改造内容の確認書に調印した³⁾。その契約のあらましは表-1のように、年次進行に応じて進められた⁴⁾。

表-1 ホンダと嘉陵の間に交わされた1980年代の技術支援契約

第1次	1982年	①ピストンリング、バルブスプリングなど4部品を購入、二輪の計測・検査設備6台、精密加工専用機2台設置 ②CJ50の製品化に至る熟成をサポート
第2次	1984年	①CJ50の後継機種にJH70(CD70)を導入、小型二輪の生産レイアウトを構築。 ②年産60万台のエンジン専用組立ラインを建設。部品加工専用機など77台をホンダの支援で導入。
第3次	1989年	125cc二輪（オートバイタイプ）の開発・生産支援

注) 平成15年度基礎理論研究会資料および山畑勇治氏からの聞き取りにより作成

2) 水島温夫『技術者力の高め方』PHP研究所、2004年、24-27頁。

3) 山口安彦「ホンダの中国二輪事業」上山邦雄・塩地洋・産業学会自動車産業研究会編『国際再編と新たな始動』日刊自動車新聞社、2005年、260-265頁。

4) 平成15年度基礎理論研究会「企業間分業関係の進化：中国オートバイ産業に見る競争環境の変化と企業能力蓄積」成果報告、アジア経済研究所、2004年3月、91頁。

カミーノPA50は、ソフィアローレンのTVコマーシャルでよく知られたロードパルの派生機種として、欧州向けに開発された由来がある。1962年に設立されたベルギーホンダ工場では、C100系カブのエンジンをベースとした4サイクルモペッドを生産していたが、2サイクル車の強い欧州のモペッド市場になかなか食いこめずにいた。一方、国内では1976年の発売をめざして、「ロードパルNC50」の開発が順調に進んでいた。このエンジンユニットを使って、自転車感覚で乗ることができるヨーロピアンスタイルのモペッド⁵⁾が、ベルギーで計画された。

エンジンの基本はロードパルであるが欧州地域の国情、使われ方を考慮し、潤滑方法を分離給油から混合潤滑に変更、加工も簡単なパイプ式アンダーボーンフレームのシンプルな構成になった⁶⁾。図-1のように自転車走行可能なペダル付き仕様が、当時の欧州市場標準とされていた。始動方法もキックからデコンプレッション付きペダル始動に変更するなど、新機種といってもよいほどの変更が行われている。カミーノは1977年にサドルタイプで生産を始め、1990年まで基本仕様を変更することなく生産が続けられた。

図-1 ベルギーで生産されたカミーノ PA50



出所：ホンダ提供

カミーノPA50は嘉陵側でCJ50と呼ばれていたが、最終的に「JH（嘉陵・本田）50」と改称されて市販に入った。嘉陵工業が5年間の技術提携契約にもとづいて1982年から生産を始め、契約の切れたあとは、当初の「CJ50」に戻して生産は続けられていた。中国側の技術提携は原則的に技術を買ったという意味合いが強く、提携契約期間は技術指導を受

5) 日本では排気量50ccの完成車をモペッドと呼び、自転車のようなペダルが付いていない。これに対して欧州では、ペダル付が標準でモペッドと呼ぶ。最近の傾向では欧州でも日本のようにモペッドタイプが主流になっている。

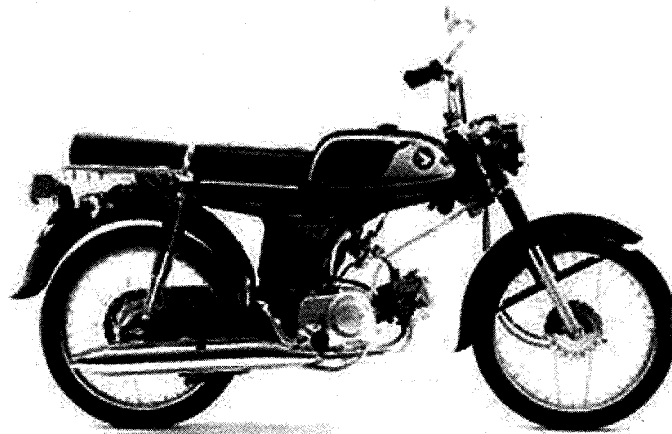
6) (株)本田技術研究所編・発行『ホンダの技術50年DATA Dream』1999年CDロム二輪車編。

ける保守契約と考え、その費用にロイヤリティを払うスタンスである。

JH50の生産により嘉陵の二輪メーカーとしての基盤ができ、二輪のホンダブランドも中国国内で徐々に認められるようになったのである。しかし、嘉陵自らの製造能力が未熟だっただけでなく、主要な部品を担うべきサプライヤーそのものが存在しなかった。そこで嘉陵はホンダに技術協力を仰ぎ、機能部品を中心に現地化のため直接的には10数社、間接的には300社に上るサプライヤーを「嘉陵オートバイ経済連合体⁷⁾」として育成していた。

JH50の成果の上に次なる本格的な生産モデルのJH70が検討され、中国市場向けに、フレームと足回りの強化、低質ガソリンとオイル対策など耐久性が対処された。その結果、図-2のビジネスバイクCD70をベースに、フレームを補強したJH70が開発された。日本のCD70は駐在所の警官の巡回パトロールや、営業の外回りに多く使われ、よく見かけたバイクであった。

図-2 ビジネスバイク CD70



出所：ホンダ提供

エンジンはCD70と同じ、低・中速域性能に重点をおいた排気量70ccの4サイクルOHCである。配達、荷物の運搬など商用に適した取り回しに優れた軽便車である。プレス鋼板をシーム溶接したT型のバックボーンフレームは、デザインのみならず生産性の高いモデルである⁸⁾。

JH70は完成車として輸入されていたCG125の4サイクルOHVエンジンと共に、ホンダの得手とする4サイクルエンジン化を推進した。技術提携は設備レイアウト、工作機械類の選択、加工方法や品質保証ポイントの指示など細かく規定されていた。ホンダ流の生産システムを広げるべく熊本製作所で使われていたのと同タイプのモジュールマシンや三豊

7) 前掲 平成15年度基礎理論研究会、93-98頁。

8) T型フレームを考案デザインした小室克介氏からヒアリング。

製の三次元測定器が導入され、検査基準を守らせ、品質保証に万全を期した⁹⁾。

加工設備は白物から黒物へ、つまりアルミ系から鋳鉄・鋼系と加工の難易度に従って増強されていった。アルミのダイカストマシンは本田エンジニアリング（EG）製で、金型も日本製とEGが関わっていた。ダイカストで作られたシリンダーヘッド、クランクケースなどのほか、鋳物部品、クランクシャフト、カムシャフトの加工設備は、大阪機工のNCフライス、森精機のCNC旋盤などがあった。プレス機械はアイダエンジニアリング、コンベアはダイフクで計画させ、フレーム・レールは中国製にしたが、チェーンは伸びの問題が大きいので、日本製を使用した。塗装設備は一括して大気社が請け負った。

嘉陵とホンダの提携はホンダの中国ビジネスが急拡大しただけでなく、80年代から90年代初頭にかけて、表-2のように建設集団など12の国有企業がホンダ、ヤマハ、スズキ、カワサキと技術提携し、それぞれ二輪の国産化に向けて努力していた。

表-2 1980～90年代にかけての日系二輪の技術提携関係

企業名	提携先	提携年	生産機種
ホンダ	中国嘉陵工業股份有限公司	1983	CJ70
	上海易初摩托車有限公司	1985	CB125
	洛陽北方易初摩托車有限公司	1992	C100(スーパーカブ)
	五羊本田摩托有限公司	1989	GL125
ヤマハ	中国建設集団	1984	V80
	中国南方航空動力機械公司	1985	IKL(エンジン単体)
		1994	ZY125
	南昌航空機器廠	1989	RX125
	江蘇林海動力機器廠	1994	AXIS90(エンジン単体)
スズキ	四川華川機器廠	1996	SAA225
	中国輕騎工業集団	1985	K50, K90
	長春長鈴集団	1985	AX100
	南京金城集団	1985	AX100
	南寧益賓摩托車股份有限公司	1994	ES125
	望江機器廠	1993	GN250
	江門大長江股份有限公司	1992	GN125
	河南柴油機器廠	1985	KZ250R
カワサキ	珠海奔騰摩托車公司	1993	MAX100
	海南新大洲摩托有限公司	1997	175cc(エンジン単体)

注) ものづくり経営研究センターMMRCペーパーシリーズ「MMRC-J-5」から作成。

9) 嘉陵本田の設備レイアウトを担当した山畑勇治氏からヒアリング。

2. 国情にマッチした途上国モデルのCG125

嘉陵について、中国とタイとの合弁企業である上海易初摩托車有限公司¹⁰⁾が、ホンダにタイで実績のあるCG125の技術提携を求めてきた。ホンダのエンジンの売りはOHC 4サイクルの小型・高回転・高出力にあるが、この考えは先進国で通用しても、低速から中速のレンジで高出力が必要な発展途上国の二輪の使用実態には向いていなかった。そこで発展途上国向けに各国でノックダウン生産も可能な、専用モデルにCG125が開発された。開発の要件は、燃費・耐久性に優れた4サイクルOHVエンジン、排気量は110cc, 125ccに区分け、スポーティな外観デザインとされ、最も重視されたのは実用的な使い勝手と、油中カムを採用するなどメンテナンスの容易さに置かれた¹¹⁾。

エンジンのエアクリナーエレメントの「濾紙」が埃の目詰まりで機能を失うと、現地では交換せずに濾紙を破って使うので、エンジンがほこりを吸い込みトラブルの原因となっていた。CG125では、洗って再使用できる発泡ウレタン製のエレメントを採用することで対処していた。後輪を駆動するドライブチェーンも、寿命の長い強化チェーンを使いおまけにフルケースで、汚泥などを防ぎ耐久性を保証した。排気系のマフラーもウレタンゴムロールを変形セットされた面にプレスでブランクした薄鋼板を通すことにより、短時間で円すい形状マフラー外筒ができる画期的な製法であった。

実用性を考え低速トルクを重視しながらも、ショートプッシュロッドを採用することで、エンジンの高回転に対応できる余地は残された。CG125の車体は、大量生産に適した鋼板プレス仕様と、各国ノックダウン生産向けのプレス・金型を必要としない、パイプ仕様の2種類があった。CG125のダイヤモンドフレームには、発展途上国特有の使われ方である2～4人乗りにも耐えられる補強を行っている。図-3のようにCG125は製品技術と生産技術の両面から考慮された二輪であった。

1975年から生産を始めたこのCG110, CG125系の車は、各国ごとの特殊要件をあらかじめ十分に調査したうえで開発されたこともあり、発売後の評価は高く、多くの国々でホンダを代表する機種に育ち、途上国モデルのデファクトスタンダードになった。当初CG125は東南アジアを意識して設計されたが、仕向地も中近東、アフリカへとまたたく間に広がり、1976年12月からはブラジルのマナウス工場でも生産が始まり、飛躍的に生産量も

10) 広州本田の前総経理の門脇氏によれば、易初はタイの華僑で肥料貿易を業とするしたたかな商売人である。

11) 本田技術研究所編・発行『ドリーム2』1999年、66-69頁。

図-3 パイプフレーム構造のCG125



出所：ホンダ提供

増えていった。中国の国情を考えCG125の実用性に目をつけたのは慧眼であり、84年に提携の契約期間5年に調印したが、上海易初側はロイヤリティの生じる契約期間中はほとんど生産せず、契約が切れると同時に増産に転じた。

技術提携に際し、現地で調達できない材料、設備の関係から出来ない加工などの問題から中国の仕様に合うように部分的な変更が加えられた。その際には、HES（ホンダ規格）に合致しているのか日本で検証された¹²⁾。エンジンの留意点はシリンダー内の燃焼問題におかれ、各部位の温度が規定の範囲内にあるか、またクランクピンとコンロッドの寸法から求められる λ の数値が規定内にあるかが問題とされた¹³⁾。CG125の評価が高く、いつのまにか多くのイミテーション車が現われるようになり、現在でも中国で生産されているオートバイ型二輪の大半を占めている。

同様にして同じ易初グループの洛陽北方易初との技術提携があり、タイ・ホンダからスーパーカブC100の技術供与と部品供給の契約が1992年に結ばれた。1988年には広州汽車集団の一つであった広州摩托集団公司与技術提携の運びとなり、この延長上に五羊本田摩托が92年に発足した。機種はGL125で当初は日本製エンジンと、現地生産エンジンの2種類を差別価格で併売していた。

CG125の後継機種的な意味で開発され、東南アジア諸国で生産が多い海外向け専用モデルで、インドネシアなどでは「GL125」と呼ばれ、タイでは「GL-X」と呼ばれた。高トルクで信頼性が高い、「CB125J」系の空冷4サイクル単気筒OHCエンジンを搭載したビジネスバイクである。発展途上国ではOHVエンジンを搭載した「CG125」系と人気を二分

12) 山畑勇治氏からヒアリング。

13) 八木静夫ほか「4サイクル火花点火機関の全機関損失と出力」『HONDA R&A Technical Review』vol.3, 1991年, 99-114頁。

しており、生産台数も多い。エンジンは14PSとCG125の11PSより高出力で、1980年から生産が開始された。

また、天津本田摩托も同じ92年に合弁生産を始めたが、パートナーの天津迅達摩托車公司是、ドイツの老舗の二輪メーカー・ツェンダップが84年に倒産した際、その生産設備一式が中国の天津摩托車廠に売却され、生まれた二輪企業であった。歴史を遡れば、その前にツェンダップが第二次大戦中に作っていたモデルをコピーし、中国名で「井岡山」と呼んでいたが¹⁴⁾、その実績がツェンダップを買い取る契機になったようだ。ツェンダップは、その終焉を迎えるまで小・中排気量のモトクロスやロードレース界で技術力を認められた名門企業で、ロードレースでは84年に80ccクラスの世界チャンピオンを獲得、有終の美を飾り市場から退場した。この事実はベルリン交通博物館の正面を入った所に、畳数枚分のスペースを占めるパネルで語られ、技術の一切合財は中国に売り渡されたことを明らかにしていた¹⁵⁾。

工場の商号、機械工具一式、在庫部品も中国で新たなラインを立ち上げるために送り出された。これにはドイツ人技師の工場の立ち上がりまでの指導が含まれていた。しかし、購入した設備は老朽化していたと言われ、安い買い物が高くつく結果を招き、製品も思うように売上が伸びず、ツェンダップの車体にホンダのエンジンを換装することで市場人気を回復させることに成功した¹⁶⁾。

売上が好調な時に次なる商品を企画し、タイミングを見て、市場に投入するのが経営の鉄則である。しかし、合弁相手の中国側の董事長は、ホンダ側の大場総経理の提案した次期モデルCD70への開発投資は、利益を減らす行為と見なし何らの手を打つことはなかった。その結果、売上の急降下をした時に、あわてて新型のスクーターをホンダから供給を受け市場の回復を図ったが、コピー二輪企業の猛追の前になすすべがなかったと言われている¹⁷⁾。

3. 群生した地場のコピー二輪企業

このようにして1990年代前半のホンダの中国国内における生産拠点は、重慶市、広州市、天津市に3合弁企業を、また3技術提携先は重慶市、上海市、洛陽市に設けられた。ここ

14) 山口安彦「中国の自動車および二輪車製品開発の流れについて」『赤門マネジメント・レビュー』3巻8号、2004年8月、403-404頁。

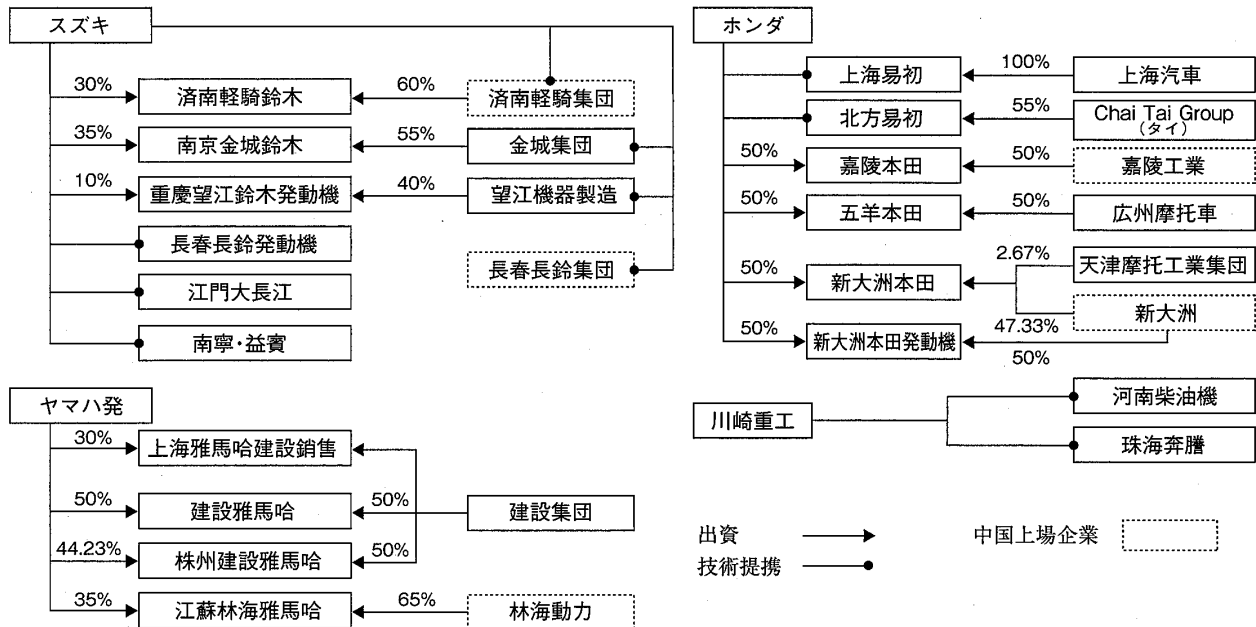
15) 1993年8月にベルリン交通博物館の見学時に知った。

16) 門脇轟二・前広州本田汽車総経理からの聞き取りによる。

17) 山畑勇治氏からの聞き取りによる。

で中国における現在の日系二輪企業の提携関係を図-4に示せば、次のようになる。図中の嘉陵本田は汎用エンジンに特化し、二輪生産から撤退した。

図-4 現在の日系二輪企業の提携関係



出所：『中国自動車産業2004/2005』による。

中国市場で普及している標準的車種はコピー車を含め、1990年代までに導入されたものである。中国政府は1994年に新自動車工業産業政策を公布して、01年には100万台生産規模の二輪メーカーを10社程度に育成する方針を打ち出した。この時期の二輪のマーケットは都市部に限定され、年間の需要は100万台以下で、需要が停滞していた。更に1995年前頃から、数多くの大中都市で、①交通秩序、②街の美観、③環境保全（排気ガス低減）を理由として、二輪のナンバープレート規制を実施しはじめていた。表-3に示すように現在まで約125の都市で規制が実施され、その多くは沿海部の経済が発展している所が大半で、その影響は非常に大きく、一夜にして市場の消滅を招いた。このような需要の停滞期にもかかわらず、組立メーカーも部品メーカーも、産業政策に合わせるように一斉に生産を拡大した。

日本企業から製品技術を導入した嘉陵、建設などの国営企業が、二輪生産の急拡大に伴い、部品国産化を進め、サプライヤーを育成した過程で図面が流出した。日本車との提携先から技術情報として、流出した事実は認められないが、複数社発注方式が一般化していたため、全く同じ部品を生産するサプライヤーが各地に誕生していった¹⁸⁾。そこから、過剰となったパーツは補修部品の域を超えて市場に出回りだした。儲かるとなれば流出した

18) 前掲) 平成15年度基礎理論研究会, 101頁。

中国におけるホンダの二輪生産とコピー車対策（出水 力）

部品現物を、またコピー生産する業者が続出したのである。市場は拡大したが、乱売となり、量の拡大を図るためコピー車や商標盗用車が出回った。

表 - 3 二輪車のナンバープレート規制の推移

＜二輪車規制の施行時期＞

内容	～1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	時期不明
停止	北京 南通 天津 昆明	珠海 唐山	蕪湖 鄭州 深セン 大連 鞍山	揚州 海口 蘇州 東莞 瀋陽 など	アモイ ウルム 寧波 濟南 など	青島 龍岩 泉州 桂林 西安 など	福州 長沙 惠州 常州 錦州 など	南寧 新余 貴陽 武漢 花都 など	陽江 株州 柳州 章州	新たな 施行は 無し	張家港 1
制限	上海 成都	張家口	杭州 温州 南京	洛陽	泰州 宜昌 林州 など	益陽 潮州 嘉興 など	合肥 太原 玉林 佛山 順德 など	三亜 潮陽 増城 など 金華	漳州 北海 柳州	3	重慶 紹興 など 4
都市数	6	+3=9	+8=17	+10=27	+33=60	+20=80	+18=98	+16=114	+6=120		+5=125

出所：ホンダ資料から作成

供給過剰となった二輪は、中小都市の個人事業者、勤労者、農民などの需要を満たしたが、粗製濫造品に変わりはない。その背景にあたかも自転車を組み立てるようなパーツを買って組立てれば商売となり、10台程度でも利益が出たのである。

デファクトスタンダードとなった二輪が、ホンダのCG125, GL125, CB125, C100やスズキのGS125, ヤマハのSR150であった。メーカー数は1990年の60社から96年には130社まで倍増し、2002年には156社に達した¹⁹⁾。新たに参入したメーカーは地方の国有企業や集団所有制企業、私営企業であった。2000年より、WTO加盟に絡み政府の二輪業界に対する管理は厳しくなるにつれ、業界は次第に公平で規範化した方向に向けて発展している。それに伴い、企業間の競争も厳しくなり、業界は優勝劣敗の時代に入り、徐々に上位メーカーに集約しつつある。

2005年の年間生産台数100万台以上の大企業は5社を数え、上位から書きだせば大長江、嘉陵摩托、建設、銭江、洛陽北方と挙げられる。それに続く100万台近いものは力帆、隆鑫、新大洲本田となり、約10社程度の年産100万台程度のグループが存在する。

コピー二輪には大きく分類すると「①エンジン、サスペンションなどの構造を模造する特許権侵害、②二輪の概観全体や、個々の部品のデザインを真似る意匠権侵害、③ブランド名を模倣する商標権侵害」がある。技術的コピーとしては①と②が該当し、営業的には②と③が絡んでおり、複合的なコピーによる知財権侵害に相当するが、中央政府と地方政府とでは、取り締まりに温度差があり、後者では税収と直結するので、取締りにあまり積極的でない²⁰⁾。また、裁判に持ち込んでも中国の法廷で争うわけで、意匠（デザイン）間

19) 大原盛樹「中国オートバイ企業の勃興、海外進出と日本企業の対応」『神戸学院大学経済学論集』第36巻第3・4号、2005年、11頁。

20) 出水力「二輪車をめぐる模倣と再創—日中の二輪車技術形成を中心に—」『大阪産業大学経営論集』第5巻第2号、2004年、49-79頁。

題は判断が日本と異なり、長い期間争っても勝ち目が少ないのが現状で、商標権侵害など明らかに法的に対抗できるものしか効を奏していない²¹⁾。

二輪は「全体のデザイン的なまとまりや機能的バランスを考え、それぞれの部品を特定のモデルに合わせ、また部品相互間の関係を微妙に調整しながら設計していかないと、良い製品ができない²²⁾」とされ「製品アーキテクチャー」論の観点で分類すると、オートバイは「インテグラル・クローズ型」製品に分類される。しかし、中国の二輪産業では、デファクトスタンダードとなるべき車種が存在し、標準的なインターフェイスを提供していて、業界内で「標準部品」、「共通部品」が流通している。多数の地場メーカーはシリンダーヘッド、ピストンリングなどエンジン周り部品も部品商から安価に調達している²³⁾。

地場メーカーは共通化した基本モデルに基づく「標準部品」を元に、自らの技術力や各地の消費者のニーズを組み合わせ、既存車種のコピーや改造版を造ってしまう。このように、中国では、オートバイのアーキテクチャーは換骨奪胎され、「疑似オープン・モジュラー型」の標準化製品になっている。企業間の競争は標準化製品に関する競争となり、競争の主な手段が価格競争である。

1990年代後半から国内需要が頭打ちになると、商品として決定的な差がない実態を露呈し、乱売競争に突入した結果、製品価格は低下の一途を招き、日系二輪メーカーはもちろん、関連サプライヤーも赤字が続く負の連鎖に陥った。大雑把に言えば日系企業の販売価格を100とすれば、国有企業は80～85、私営上位企業は50～60、私営下位企業は35～40となり、もはや価格で半分になると商売にならない²⁴⁾。

この時期に台頭したのが第二世代のコピーメーカー²⁵⁾と呼ばれる重慶市の宗申、力帆、隆鑫、海南省の新大洲などを上げることができる。江門市の大長江はコピーメーカーからスタートしたが、逸早く93年段階で既にスズキと技術提携をしていた²⁶⁾。彼らの発展は、先行して二輪を合弁生産していた国有企業に比べ、はるかにしたたかな戦略を持ち、強力なトップリーダーの元に、業界標準化した部品を安く仕入れるルートを開拓し、同時に頭打ちだった都市部のユーザーに目もくれず、地方都市や農村のユーザーに着目して需要を

21) 2005年7月、日本自動車工業会国際統括部佐々木滋副統括部長からの聞き取りによる。

22) 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣、2001年9頁。

23) 松岡憲司「中国オートバイ・メーカーの部品取引関係—所有制による比較を中心として—」龍谷大学経済学会編『龍谷大学経済学論集』2002年6月号、66-68頁。

24) 松岡憲司・池田潔・郭曜英「重慶のオートバイ産業」『龍谷大学経済学論集』第40巻第3・4号、2001年、82頁。

25) 元本田技研工業中国本部の山口安彦氏から聞き取りによる。

26) スズキ広報部の資料による。

喚起した。

これらの新興民営企業は日本の二輪企業と資本関係も技術提携の関係もないが、実際には日本車のオリジナルコピーか、申し訳程度に手を加えた「寄せ集め」モデルをマスプロし、低コストと製品の数の多さでライバルに差を付けたのであった。日系合弁企業のモデルに一见そっくりだと言っても、安いものと化け物はないと言われるように、性能や耐久性と言った品質には大きな差があった。しかし、日本と違い売価がオリジナルの半額なら故障が起きるのが当たり前との割りきりが中国市場にあり、日本との国民性の違いを感じることができる。

20世紀末にかけて中国の地場民営企業の二輪市場への参入は、国内市場を激化させ同時に市場規模も急拡大した。この結果、21世紀に入った中国の二輪産業は、世界最大の国内市場と国内生産を誇り、アメーバの分裂のごとく生まれた公告上の組立メーカーは、延べ156社であるが、その他を加えると400社とも言われるが実数は定かでない。

主要生産メーカーは珠江デルタ、江蘇・浙江地域、重慶地域に集中し、この三地域で業界の約7割を占める。3年前のデータで内訳を見ると重慶地区は嘉陵、建設、力帆、宗申、隆金など約15社で、年間生産台数は554万台を占め業界総量の32%は、第1位である。次いで江蘇・浙江地域は錢江、新大洲本田（上海）、金城など約52社で、303万台で業界の18%で第2位、第3位は広州市域を含む珠江三角デルタにある五羊-本田、大長江、精通天馬など約40社で、244万台と業界総量の14%に達成している。

部品のサプライヤーに至っては、零細なものから従業員500～1000人規模を含めるとおそらく1万社程度の数になるのではないだろうか。しかし、完成車生産のほとんどが上位の15社程度で行われているのが実態で、中でも年間生産台数100万台程度の大規模メーカー8社が、市場のトップ集団を形成している²⁷⁾。技術的に優位である日系の合弁二輪企業のシェアが急低下し、不振をかこつ状況で、明らかにこれまでの日系二輪企業の海外展開と異なる結果を迎えた。ここに至ってホンダをはじめとする日系二輪企業は、大きく戦略転換を図らねばならなかった。

4. 民営合弁の新大洲本田摩托の発足

コピー二輪出現の背景は、改革開放がもたらした経済発展、自転車しか持てなかった大方の中国人の二輪という新商品に対する膨大な潜在的な需要、コピーを受容する文化などの要因が大きく影響していると考えられる。戦後日本でも1950年代の二輪産業の勃興期には、

27)『中国汽車工業年鑑』2006年版、448-452頁。

欧州車を輸入して丸まるコピーしたメーカーからコピーしながらも、多少のアレンジを加えたメーカーがかなり存在した²⁸⁾。しかし、ホンダを先頭に勃興期から発展期への熾烈な競争は、技術力を伴わないコピーメーカーや外注依存型メーカーの生き残る余地はなく、1960年代に初めに優勝劣敗の結果が如実に示され、現在の4社体制に至った²⁹⁾。

また、この時期を前後してモペットブームが起こり、これを支えたのが「ホンダの孝行息子」と呼ばれたスーパーカブC100（後継機種も含め、現在までに全世界で延べ5000万台の累計生産を達成）である。中国の1990年代末は、正に1960年前後の時期の日本と重なり、戦後の高度経済成長が始まり、庶民が自転車から進み簡便な二輪の完成車であるモペットを入手できた時期であった。ただ中国は日本に比べはるかに大きな国土と、人口そして地域ごとの大きな所得格差を抱え、地域ごとに二輪産業が存在してもおかしくない状況下で、高価な日系企業の二輪を買えない層が、半値以下のコピー二輪に手をだすのも自然なことであった。

このような状況下で2000年に国有企業との合併の優位さを失ったホンダの二輪生産は、従来からの国有企業一辺倒の合併を見直し、私営の二輪企業と合併するという大きな戦略転換が図られた。その相手は大規模なコピーメーカーの一つであった海南新大洲摩托車で、ブランドは「SUNDIRO（光に満ちた道）」と言い、ホンダのCG125などのコピー製品を海南と上海の工場で年60万台近い生産をしてきた中国屈指のメーカーだった。新大洲の本拠地の海南省は、広東省に属していた海南島全域が、1988年に経済特区に指定され、省に昇格した。その結果、税制面の優遇措置が受けられることになり、多くの企業が流入してきた。

新大洲もまた二輪の販売の拡大を目的に、山東省の資本が移住した企業一つである。海南省は経済特区に指定を受けたが、全くインフラ整備が進んでおらず、情報・移動手段に二輪は面白いほど売れ、その利益で二輪の生産にも進出し、コピー二輪メーカーの最大手の一つになったのである。ホンダのCG125を分解・スケッチして、正確に各部の寸法を測定、あるいは部品をそのまま転写するなどしてコピー二輪の生産がスタートした。二輪生産の暗黙知たる経験工学の不足は否めず、材料、熱処理など細かな問題は残されていたが、ともかく形態はそっくりで、半値程度の偽ホンダは、中国ビジネスとマッチしてよく売れた。その勢いそのままに、90年に株式を上場し、調達した資金で工場を拡大した上、上海にも工場を建設した。

28) 出水力「モーターサイクル技術の模倣から再創へ」山田奨治編『模倣と創造のダイナミズム』勉誠出版、2003年、123—154頁。

29) 出水力『オートバイ・乗用車産業経営史』日本経済評論社、2002年、35—56頁。

この素早い行動はトップダウンの意思決定に基づくもので、国有企業では考えられないものであった。ホンダの価値基準からすれば、コピーで業界最大手にのし上がるなど言語道断、知的所有権などを盾に敵対してもよさそうな相手だ。しかし、重要なのは、模倣だろうと何だろうと圧倒的に安い二輪を中国メーカーが作ることができて、中国内で広く受け入れられている現実があった。品質が高いから日系メーカー車が高いのは当たり前、と言う考えは中国では通用しない。

合併前の海南新大洲摩托は、1988年に設立された海南新大洲控股股份有限公司という持ち株会社の傘下にある二輪企業であった。この持ち株会社の董事長の趙序宏は、大学で経済学を学び、済南輕騎摩托車などを経て、海南新大洲摩托の董事に就き、そこから現職に至っている。新大洲本田摩托の董事長を兼ねているが、海南省の代表、日本でいう府県会議員であり、地元では著名な実業家で知られている人物である。なかなかやり手の商売人というタイプらしい。

ホンダが、彼から学んだものは部品調達における低コスト部品のスピーディな入手と言う中国的常識に、日本の常識である品質を組み合わせた狭間をどう解決するかということであった。新大洲の販売と調達について中国全土に張り巡らせた情報網は、モデルごとの販売台数を毎日本社で集計し、部品も「このメーカーなら今いくら」といった価格情報が集まっていた。部品を購入する際は数量や納期を提示して入札で決定する。安く作ることにかけては妥協を許さない管理システムだった。

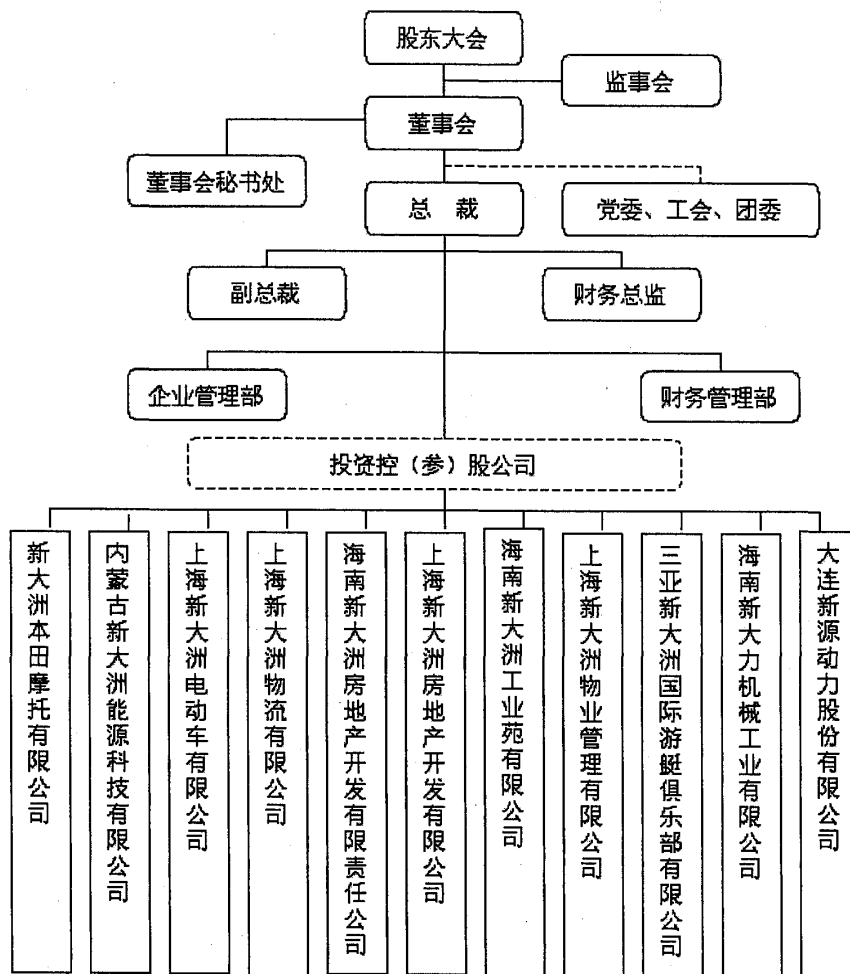
ここで持ち株会社である海南新大洲控股股份有限公司の関連で、ホンダの関係する事業を図-5で見ると、新大洲本田摩托を含め11のグループ企業を抱える集団であることが分かる³⁰⁾。

この合併の契機は、1999年に海南新大洲側からホンダ側に申し入れがあり、跋扈するコピー車に有効な手が打てず切齒扼腕していた中国のホンダ事情から、検討が開始された。新大洲の狙いはコピーメーカーとして中国市場で大手であっても、所詮は世界的にローカルな存在に過ぎず、WTO加盟を目前に企業として生き残りをかけた選択であった。ホンダの経営会議の席で当時、アジア本部長の鈴木克郎専務がコピーとは言え自力で60万台を生産していた海南新大洲を評価したと言われている³¹⁾。ホンダでは十分に新大洲の企業組織や製品のレベルを研究所で解析したが、製品レベルは予想より高く、使用されていた購入あるいは外作部品の中には、十分にホンダ基準をクリアするものが31点も確認された。上海、海南省の2箇所の沿海部にある工場立地、加えて中国全土をカバーする3000店³²⁾

30) <http://sundiro.com>のホームページ（検索日：2006年10月10日）による。

31) ホンダの関係者間では、よく知られた事実である。

図 - 5 海南新大洲控股股份有限公司の企業集団組織



出所：ホームページによる。

の販売網と華人社会の繋がりが生んだ安価な部品調達網が、何よりホンダにとって魅力的だった。海南新大洲が作っているコピー車は、性能や安全面で「ホンダ基準」をクリアできない部品だけ純正品に変えれば、大幅にコストダウンした正規のホンダ車に生まれ変わる。その上、新大洲ブランドをホンダブランドに徐々に置き換えれば、中国の二輪市場を支配でき、国有企業との合併で果たせなかったことが、私営ならできるとの見通しが、新大洲との合併を推し進めた大きな要因であった。2001年9月に天津本田摩托を吸収合併する形で、海南省と上海に工場のある海南新大洲摩托を引き込み、新大洲本田摩托有限公司を天津市で設立した。資本金は9956.5万USドルで、互いの持分は日・中それぞれ50%ずつであるが、海南新大洲の持株会社の持分は、04年5月に天津摩托集団の2.67%を買い取ることで50%になった。

新大洲とホンダの合併が決まると、マザー工場の熊本から経験10年以上の主任クラス14

32) この数字はかなり大風呂敷を拡げた数字らしい。

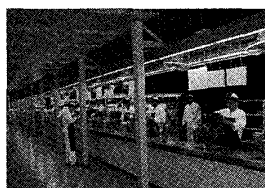
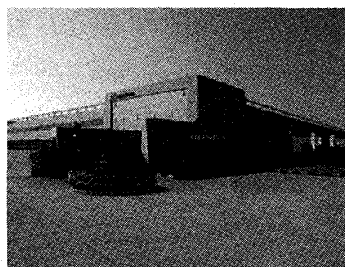
名が上海に駐在員に派遣され、方針管理を主体に仕事の進め方を新大洲側に指導することが、第一に実行された。そして熊本から150名の短期駐在員を貼り付け、ホンダ流の植え付けを集中的に実施した。ホンダの二輪生産は海外展開の歴史が長いこともあり、指導の勘所は決まっていた。まず日本的品質の導入と、そのための作業標準を如何に遵守させるかが課題で、これには人材育成と根が同じ所にあった。作業環境の見直し、効率的な位置決めとワークの着脱が容易なジグを大幅に採用、3K仕事の削減はロボットの使用でカバーするなど着々と手が打たれた。

品質向上は内作品に関して各作業のごとに検査工程を設け、品質を工程で作りこむことを狙いに、日本以上に厳しい品質保証体制が取られた。設備機械も老朽化が進み精度の劣化しているものは、更新投資を行ったが、最近では中国製品のレベルが上がり、若干の差を除けば問題にするほどのことはなく、どうしてもと言うところ以外は中国製の設備によって賄われた。プレス工場を見ても、揚州第二機床廠の機械式プレスが6台、油圧プレス1台が最近のもので、これに17年前から使われている400トンプレスが2台という編成であった。主要な加工はガソリントankや、鋼板製のケース、カバー類などの部材の打ち抜きである。次いで溶接工場はアーク、スポット溶接が主体的な作業で、位置決めとタンクのような漏れが重大な欠陥となる重要な部分に溶接ロボットが使われ、日本製のパナソニックとスウェーデンのABB社の2台が備えられていた。ジグと作業者の配置は2台、2台向き合った位置に配置され、スクーターのパイプフレーム関係の接合用である。シリンダー、クランクケースなどは上海三基压铸機械有限公司の630トンと800トンのダイカストマシン

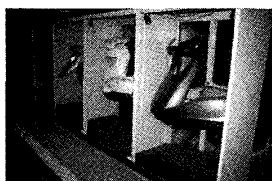
図 - 6 新大洲本田摩托上海工場の現場

新大洲本田上海工場

- ・ 上海市青浦区华新镇
- ・ 工場面積16万㎡
- ・ 二輪車および部品生産
- ・ 年間生産能力二輪車80万台



エンジン組立



塗装区間



完成車組立

出所：ホンダ資料より作成。

6台が引き当てられている。ここで新大洲本田の上海工場の現場の様子を図-6に示した。

樹脂成型は台湾製のGRAND Machine射出製成型機が23台と多いが、スクーターはカバードタイプのためボディ全体の覆いを量産する必然的な結果である。ダイカスト、樹脂の金型は内作していないが、中国内の外注で十分対応できる体制にある。カバー類とフレーム類の塗装は2系統に分けられている。スクーターのフレーム専用の電着ラインは、防錆が主体の塗装で見栄えは、完成車になればカバーで覆われるので問題とされない。これに対してカバー類の仕上がり状態は、製品のイメージを大きく左右するので、厳格に検査される。

この塗装ラインは中国国内向けの鉄物部品の混流ラインと、日本などへの輸出用ラインとが分けて使用されている。品質に絡む塗装条件かコストかの問題で選択され、品質にうるさい日本の顧客への配慮に他ならない。塗装は環境問題への対処はまだなされておらず、コストの問題が優先され有機性溶剤が使われている。塗装の最終工程は検査とポリシングが同時に行われる。

機械加工は沢山のNCマシンがあり、何故か日本の西田鉄工所製のものが多い。この会社は日本でもローカルな工作機械メーカーで知る人ぞ知るといような存在だが、ホンダでは鈴鹿製作所のダイカスト部門の人の間で評価が高かった。駐在の人によれば海南新大洲当時に導入された機械らしい。上海工場の内製率は20%程度で、サプライヤーからの購入部品のコストに占める割合は高い。

部品のサプライヤーは全部で300社を数えるが、このうち40社が日系で、残りは新大洲の発掘したローカルメーカーである。部品は競争原理の働く2社発注が標準とされている。地場サプライヤーとの付き合いは中国人間のネゴシエーションが意味をもち、日本人がここでリーダーシップを発揮するのは至難の領域にある。ただ品質の観点で中国人の管理能力は、まだまだ問題があり、不信頼の構図が、特に材料、熱処理、ゴム、鍍金などにも及び、一次サプライヤーの指導で済まず、二次、三次まで正さないと解決しない。これらの問題を含め38部品を重点管理して、品質向上に繋げている。

コストベースで見た現調率は90%以下と五羊本田より低いが、その理由として考えられることは、日本へのスクーター輸出の割合が高いため日本の環境規制にあった部品や、ボルトなど耐久性の観点から日供品(日本で調達した部品)を用いていることにあるようだ。二輪のコア技術は40年以上変化してないが、最近は生産体系にソフトとしての情報の管理と物流が入ってきた。サプライヤーからの距離、部品の大きさなどを勘案してできるだけジャスト・イン・タイムに近づけるようにしているとのことだが、工場の建屋配置は社会主義国に見られる作業ごとに独立した分散工場のため各工場間に煩瑣な、仕掛品の物流作

業が付きまとい生産効率が悪い。購入部品も中国全土にまたがる関係から大きな物流倉庫で、製造番号順に欠品のないように安全な在庫がなされ、国内向けは右の倉庫、日本向け輸出は左の倉庫と分けた在庫管理である。

組立コンベアは3本のラインがあり、このうち2本が日本向け輸出と中国内のホンダブランド車用にあてがわれ、25～30秒タクトのホンダのグローバル基準に合っている。また組立も単純なメインラインだけでなく、ユニット部品をサイドから供給するサブラインが取り入れられ、Today やDioといった50ccの輸出を主体とした機種が組立られている。残り1本が中国向けだが新大洲ブランド専用で、長いコンベアでタクトタイムが70秒と長い。ホンダの少品種多量生産型の二輪の組立ラインの考え方は、25～30秒タクトで年産一直（昼だけの稼動）で25万台程度の生産が、投資効率が一番よく、二直では倍の50万台となり、これ以上の生産が必要なら1ラインを追加という選択になる。組立が終わった完成車はベンチテストで機能を確認後、輸出目的に作られた全天候式車道の最終検査を経て出荷に回される。

5. 新大洲本田のホンダ化の過程

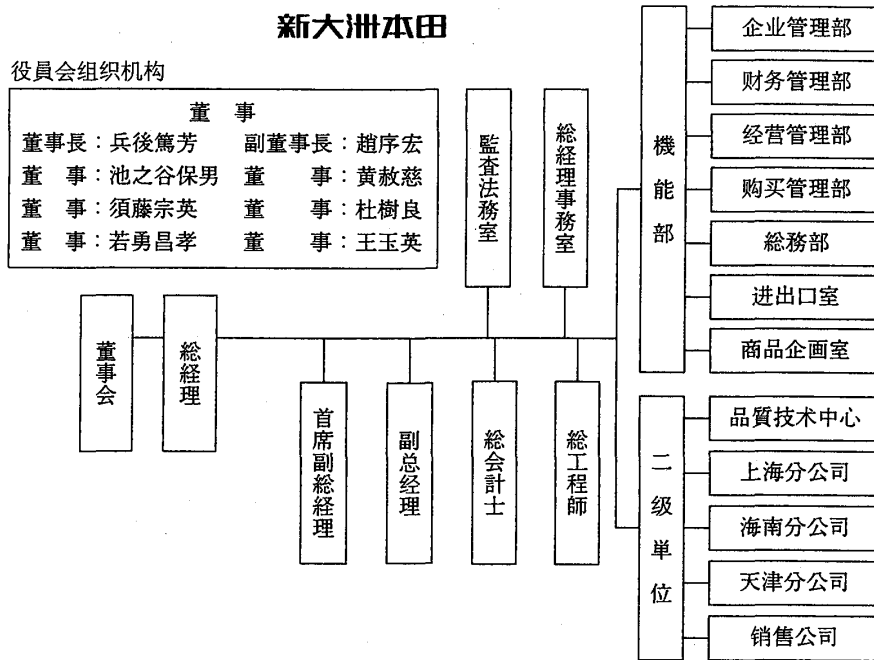
新大洲本田摩托の企業理念はお互いを認め合う「自立、平等、信頼」と、ホンダでよく言われる3つの喜びをそのまま取り入れ、「買って喜び、売って喜び、作って喜び」である。この3つの喜びは、創業期のホンダで庶務課長を務めた神谷清が、本田宗一郎の言から創作したスローガンで、藤沢武夫が顧客満足度の視点から「作って喜び、売って喜び、買って喜び」の並びを変更させ、現行のものになった経緯がある。社是はホンダのものと若干表現を変えているが、「全世界のお客様の要望を満足させ、スピードを持って高品質で廉価な商品を適時に供給する」と、制定された当時のホンダの社是に近い。

また、運営方針は「企業理念の指導の元、中国国内の低コスト産業基盤を十分に活用し、スピード、変化対応能力を発揮し、新大洲本田を世界一流の二輪車生産基地とする」と、中国の現実を直視して、かなり具体的な事を取り入れた表現になっている。生産および経営管理の基本要件は、三現主義の「現場、現物、現実」に立脚して、SEDB管理、つまり「営業、生産、開発、購買」を相互協力して行い、その過程についてはPDCA管理（plan-do-check-action）で確認することが明記されている。

そして、新大洲とホンダの融合による管理として5SとNHCを最後に取り上げているが、5Sの「整理、整頓、清掃、清潔、躰」は日本的経営の要諦であり、NHC（New Honda Circle）も、呼び方はそれぞれの企業で異なるが生産性向上の改善提案のイベントに過ぎ

ない。図-7の経営組織は2005年のものだが、役員数は日・中同数の4名ずつで構成されている。双方の地位は原則として改選ごとに五羊本田と同じように、たすきがけで変わる。

図-7 新大洲本田摩托の経営組織



出所：ホンダ提供資料を修正。

今年に入り改選があり、董事長に趙序宏がつき、副董事長にホンダ専務で中国本部長の兵後篤芳、総経理に若勇昌孝と顔ぶれは変わらないのに、役員ポストが入れ替わっている。

天津、上海、海南の3工場を合わせた生産能力は、完成車の二輪が年産160万台を数える。これら3工場の位置関係は、図-8のようになっている。なお、図中に示された海南新大洲本田発動機は、現在は新大洲摩托有限公司に合併されている。新大洲本田の本社機能は上海が担い、主な生産品目は二輪でも、スクーターが主体で、中国から10万円を切って輸入されているスクーター「Today」は、ホンダブランドの第1号車で日本の相場の半額に近い³³⁾。これもコピーメーカーと合併したからこそ実現した価格破壊の行動と言える。上海には3工場の技術センターが置かれ、主にデザイン、振動、排気エミッションの解析も行われているが、開発という所まで達していない。

新合併の初の共同開発車は天津で作られたカブタイプのステップスルーフレームのSDH125「万里行」である³⁴⁾。次いでSDH100-41「威武」そしてホンダブランドの第2号

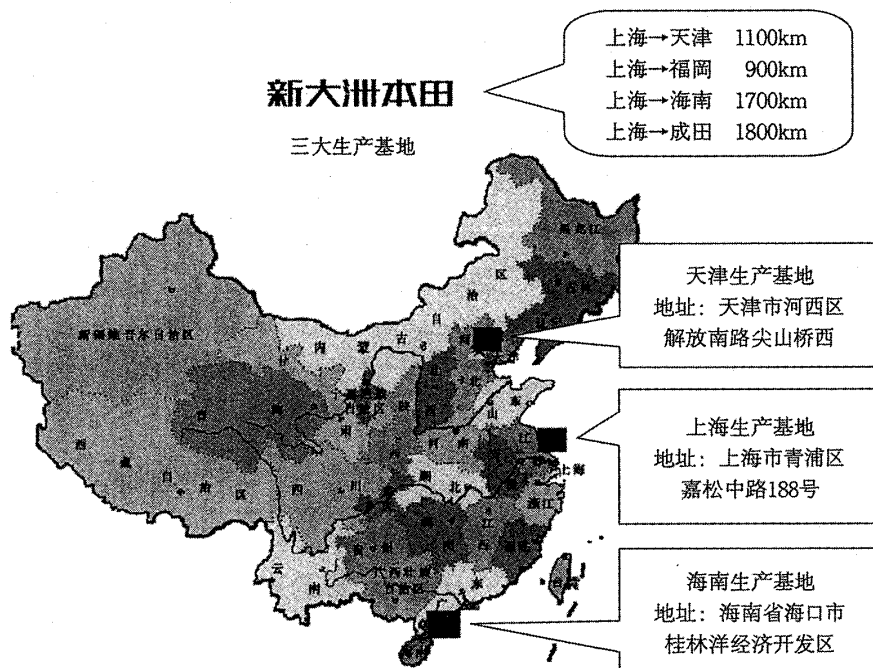
33) ホンダ広報部『新型スクーター「Today」を94,800円で発売』2002年7月22日。

34) ホンダ広報部『中国の二輪車の新合併会社営業開始』2001年11月20日。

車である廉価車「Wave」で、これにアメリカンといわれるバーハンドルのオートバイを合わせて30万台が生産されている。Waveは1997年にスーパーカブの持つ、経済性、耐久性を維持しつつ、若者向けに開発され量産二輪で、図-9のように洗練された外観を有するこのモデルは、タイの4サイクル車ブームに乗り、ファミリーの代表モデルとなった³⁵⁾。

2000～02年頃にベトナム市場が中国コピー車の洪水的輸出にさらされ、日本車がまった

図-8 新大洲本田摩托の3工場の位置関係



出所：ホンダ提供資料を修正。

図-9 Wave は Wave α のベースとなったモデル



出所：ホンダ提供。

35) ホンダ広報部『新大洲本田, Hondaブランド第二弾「Wave」の生産開始』2002年6月14日。

く売れない時期が生じた。その対策はタイの研究所を中心に、新大洲も協力して中国のコピー二輪の部品を徹底的に調べ、優れた部品の納入先を突き止めた。そこから部品を調達することでホンダブランドの廉価な二輪であるWaveの更なる廉価版Wave *a*³⁶⁾ をベトナム本田に投入して、ベトナム市場から中国製コピー車を追い払うことができた³⁷⁾。その結果、輸出市場を無くした中国のコピー二輪はアフリカ、東欧などに新たな輸出市場を開拓している。

新大洲本田の従業員は全員で6428人を数え、このうち上海は3000人を占め、平均年齢は30歳と若い。部長工場長以上の役職者の平均年齢も40歳と、伸びる企業を象徴しているようだ。女性従業員の比率は30%弱を占め、この割合は中国の量産型機械工業の平均的な人数と思われる。高卒・専門学校卒を合わせると85%を占めるが、大卒以上は10%を少し下回っている。

販売はHONDAとSUNDIROのダブルブランドが維持され、当初のホンダの思惑のようにコピーメーカーと合併することで、コピー車に付けられていたSUNDIROブランドを市場から葬り去る戦略は、思うように進行していないようだ。それでも両ブランドを合わせた中で、HONDAブランドの占める割合は、02年が20%、03年が31%、04年が38%、05年が40%と次第に生産台数が増加傾向を示している。

天津の街中にある販売店で聞いた時には、HONDA製は高いがマージンも多い、SUNDIROとの差はほとんど無いとのことであった³⁸⁾。同じような種類の二輪の価格帯を細かく分けることで、顧客ニーズに合わせた戦略的対応を行っていると思われる。例えばホンダが欲しくても価格面で無理な場合、少しランクを下げて性能的に差のない新大洲を選択することで、他社の二輪に顧客を取られないようにする効果があると思われる。現在、最大の二輪生産メーカーである大長江集団は、新大洲とよく似た企業集団だが、スズキと技術提携した「SUZUKI」と、自社の「豪爵」のダブルブランド戦略を同じように採用している。日本的品質だが価格帯でブランドが違うだけという意味合いも込められている。

ホンダブランドを名乗る以上、ホンダ基準を満たす品質の二輪ということが、絶対条件であることは、言うまでもない。ユーザーにとって「HONDA」「SUNDIRO」のどちらのブランドでも、メイド・バイ・本田製であることに変わりがない。中国側の新大洲にとっ

36) ホンダ広報部『ホンダ・ベトナム、高品質・低価格バイク「ホンダWave *a*」を投入』2002年1月19日。

37) 舟見浩明ベトナム・ホンダ社長から聞き取りによる。

38) 2005年8月末に、予定していた新大洲本田の天津工場の見学が駄目になり、既に航空券・ホテルも予約済みでキャンセルするより、天津の町の観光を兼ね、数軒のバイクショップをヒアリングした。

て「SUNDIRO」ブランドの後ろに本田が控えていることで、コピー車のイメージが払拭され、販売促進に有利に働くことは間違いなく、これが根強く「SUNDIRO」ブランドが永らえている理由と考えられる。

結びに代えて

1980年の生産台数は49万台だった中国の二輪生産は、四半世紀を経て1720万台を達成し、毎年の生産の増加率は30%近い。中国へのホンダの二輪の進出は、技術供与を経て国有企業との合弁生産による市場の寡占化からいつものパターンのように、進出国のシェアを取ると思われた。しかし、コピーメーカーの群生により一転した二輪市場は、二輪業界の盟主ホンダも1割よりはるかに低い中国シェアに留まることを余儀なくされた。そのため国有企業との合弁を見直し、大手のコピーメーカー新大洲との合弁というウルトラC的な戦略の変更が行われた。

その結果、地場の優れたサプライヤーの発掘と低コスト部品の調達を可能にしたが、本来のホンダの狙いであるコピーメーカーのイメージを払拭する「SUNDIRO」ブランドの消滅は思うように進行していない。むしろ本田製を背景にした「SUNDIRO」が、ブランド価値を上げたと思える実態に、中国の合弁ビジネスの難しさを感じる。しかし、ここに来て新大洲本田の経営陣は2ブランド制を止め、ホンダブランドのみに、ここ2年以内で置き換えることが決定された³⁹⁾。

世界の二輪のトップ企業のホンダは、これまで各国市場のシェアホルダーとなり、プライスリーダーの地位を確保することを目標として来た。失われた中国市場の回復の切り札は、ホンダの強みであるエンジン技術、特に排気ガス規制の高いハードルを他社に先駆けてクリアしていることである。そのエンジン技術を生かすためにユーロⅢの排出ガス規制値が法的に適用されることにより、地場のメーカーに技術力で差をつける戦略にある。

2005年に実施された排気ガスのユーロⅡ規制で、ローカル企業の多くの機種が市場から駆逐され、また市場から徹退した企業も出てきた。問題は規正が正しく運用されているかで中央政府から地方政府に所管が移ると、往々にして地元の利害関係で適用が甘くなり、人治国家の顔を見せる。しかし、この流れを見てみると、ユーロⅢと排気ガス規制値が厳しくなるにつれ、更なる技術力の勝負になる。現在は力をつけてきたコピーメーカーと世界の二輪のブランドであるホンダの合弁生産は、生き残りを賭けたメーカー間の熾烈な競争に入った。112社余りと公知されている二輪メーカーのうち競争力のあるメーカーは、

39) 2006年12月20日、本田摩託研究開発有限公司で飯芽強総経理からのヒアリングによる。

その1割程度に過ぎず、総生産台数の8割以上はこれらのメーカーによるものである。

自前の技術を開発して独自の製品を生み出す努力を怠った残りの群小コピーメーカーのサバイバルの可能性は極めて低い。少数の中国国内のローカルの二輪企業と日系の合併あるいは技術提携を受けた企業が、数年後に最終的に残り10社ほどの体制に収斂され、二輪市場が推移していく過渡期にあり、その答えは2008年のユーロⅢの実施期に明らかになると思われる。

参考文献

- Demizu, T. [2003] *HONDA: Its Technology and Management*, Union Press.
- IRC [2005] 『ホンダグループの実態2005年版』。
- IRC [2006] 『21世紀の中国自動車産業と中国メーカーの実態2006年版』。
- IRC [2006] 『ホンダの世界戦略実態調査2006年版』。
- 大原盛樹 [2002] 「中国のオートバイ産業Ⅰ市場と生産」『日中経協ジャーナル』 6月号。
- 大原盛樹 [2002] 「中国のオートバイ産業Ⅱ製品開発, 知財問題と政府の対応」『日中経協ジャーナル』 7月号。
- 大原盛樹 [2001] 「中国オートバイ産業のサプライヤー・システム—リスク管理と能力向上促進メカニズムから見た日中比較」『アジア経済』 4月号。
- 片山修 [2002] 『本田宗一郎と知られざるその弟子たち』 講談社。
- 加藤鉦 [2004] 『中国ホンダ経営会議』 ビジネス社。
- 門脇轟二 [2004] 「広州本田中国で奮闘せり」『潮』 10月号。
- 門脇轟二 [2006] 「生産技術の中国への移転について」『マネジメント トレンド』 vol.11, No.1 経営研究所。
- 上山邦雄・塩地洋・産業学会自動車産業研究会 [2005] 『国際再編と新たな始動—日本自動車産業の行方—』 日刊自動車新聞社。
- 上山邦雄・日本多国籍企業研究グループ [2005] 『巨大化する中国経済と日系ハイブリッド工場』 実業之日本社。
- 塩見治人編 [2001] 『移行期の中国自動車産業』 日本経済評論社。
- 中山大学広東発展研究院編 [2003] 『江門市蓬江区摩托車産業調査報告書』。
- 出水力 [1988] 『オートバイの王国』 第一法規出版。
- 出水力 [1999] 『町工場から世界のホンダへの技術形成の25年』 ユニオン出版。
- 出水力 [2002] 『オートバイ・乗用車産業経営史—ホンダにみる企業発展のダイナミズム』 日本経済評論社。
- 出水力 [2004] 「広州本田汽車有限公司とそのサプライヤー・システム」『大阪産業大学経営論集』 第6巻1号。
- 出水力 [2004] 「二輪産業をめぐる模倣と再創」『大阪産業大学経営論集』 第5巻第2号。
- 中山健一郎 [2000] 「市場経済化における技術支援体制—ホンダのマザー工場制」札幌大学経営学部附属産業経営研究所『産研論集』 No.23。

フォーイン編・発行 [2005]『中国の自動車産業』。

藤本隆宏・葛東昇 [2004]「擬似オープンアーキテクチャと技術ロックイン—中国二輪産業の事例から」—MMRC-J-5 ペーパーシリーズ 東京大学21世紀COEものづくり経営研究センター。

藤本隆宏・武石彰・青島矢一編 [2001]『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣。

平成15年度基礎理論研究会 [2004]『企業間分業関係の進化：中国オートバイ産業に見る競争環境の変化と企業能力蓄積』報告書』アジア経済研究所。

本田技研工業編・発行 [1984]『ホンダの歩み1973～1983』。

本田技研工業編・発行 [1999]『語り継ぎたいこと チャレンジの50年』。

萬成博 [2005]「日中合併企業の統治構造と経営戦略—広州ホンダの事例」『関西学院大学産研論集』第32号。

松岡憲司 [2002]「中国オートバイ・メーカーの部品取引関係」龍谷大学経済学会編『龍谷大学経済学論集』第42巻第1号。

峰如之介 [2003]『中国にホンダを立ち上げた男たち』PHP研究所。

山口隆英 [1996]「日本的生産システムの国際移転とマザー工場制」福島大学経済学会『商学論叢』64巻・3号。

山口安彦 [2004]「中国の自動車および二輪車製品開発の流れについて」『赤門マネジメント・レビュー』3巻8号。

山田奨治編 [2003]『模倣と創造のダイナミズム』勉誠出版。

ヤマハ発動機編・発行 [2005]『ヤマハ発動機50周年記念誌』。

付記)本研究の一部は平成15～16年度、科学研究費(基盤研究C)の助成によるものである。