

# 「中国地場オートバイ企業の勃興、 海外進出と日本企業の対応」

大 原 盛 樹

中国企業が国内市場で培った国際競争力を糧に海外市場にも進出を始めている。各産業ごとに、グローバル化した先進国企業が主導し、NIEs企業が参入しながら、東アジア、東南アジアで広域の「生産ネットワーク」が形成されていると言われるが(Gereffi [1994], 尹 [2003]), その中で中国の地場企業の海外進出(製品輸出および直接投資による海外生産)がアジアの分業の新しいアクターとして注目されている。ただし、中国の地場企業の海外進出の背景には、彼等が製品や製造に関する何らかの技術的革新を伴いながら新市場を開拓したというよりも、従来型の普及品で価格優位を發揮し、従来市場のローエンド部分を拡大する方式によっている場合が多いようだ。オートバイにおける近年の中国地場企業の動向はその典型である(大原・田・林 [2003])。

一方、多国籍企業の側も、能力を高めたアジア諸国の諸企業をより効果的に活用すべく、国際的な生産・供給体制を絶えず変化させている(末廣 [2004])。オートバイ産業においては、ホンダ技研工業(以下、ホンダ)やヤマハ発動機(以下、ヤマハ)と言った日本企業が事実上、世界的リーダーとして産業の発展を主導しているが、彼等は2000年前後から日本を含めたアジア域内の生産体制を変化させつつある。両社とも中国市場および海外市場における中国地場企業の発展に大きく注目しており、その生産・分業体制の変更には中国の地場企業への対応を意図したと思われる要素が少なからず含まれているようだ。

本稿は、オートバイ産業を事例に、アジアで展開される中国企業の発展と、

「中国地場オートバイ企業の勃興、海外進出と日本企業の対応」

それに対応する日本企業（ホンダ）の対応を検討することで、業界の実質的支配体制を確立した先進国企業と中国市場をベースに価格優位を発揮する新興中国企業の競争が、双方の発展の仕方にもたらす影響について論じる。

## 1. アジアの「生産ネットワーク」におけるオートバイ産業

まず東アジア、東南アジアにひろがる「生産ネットワーク」と各国の産業発展の関係に関するこれまでの議論を簡単に検討し、アジアの分業体制におけるオートバイ産業の特色について明確にしておこう。

### (1) グローバルな生産ネットワークーパソコンの世界

量産型の製造業における東・東南アジアの製造基盤の形成は、1980年代には主に自動車と家電産業における日本企業の多国籍化が主導したと言われる。一方、1990年代、特にその後半以降になると、爆発的に需要が増大した IT 関連製品（特にパソコン）を中心に、先進国企業（パソコンなら米国企業）が主導するバリューチェーンに多国籍化した台湾等の NIEs 企業が積極的に参画し中国と東南アジアを巻き込みながら、分業を通じた広域ネットワーク型の生産体制が形成されたと言われる（Gereffi [1994]）。アジアの生産ネットワークにおける各国の地場企業は、先進国に収益の多くが落ちるように（意図的かどうかは別にして）形成されたバリューチェーンの一端を担う役割を果たしているように見受けられる。例えばパソコン産業においては米国企業が企画、基本構造の設計、コアモジュールの開発と販売に集中しつつ、台湾企業が生産管理とロジスティックスを請け負い、中国大陸を中心に階層化した分業を通じて完成品の生産がなされるというチェーンが形成され、台湾企業はその中でのグレードアップにより自らの発展を図るという構図になっている（川上 [2003]）。

また韓国では、全体の一部ではあるが、携帯電話、LCD、DRAM、白物家電と言った一部の完成品（あるいはモジュール製品）において、独自ブランドによりつつ世界的なシェアを握っているサムソン電子のような優良企業がある。

彼等は業界標準化した資本集約的製品において大量資本投入によりコスト優位を發揮するというビジネスモデルに基づいているが、一方で、常に大規模生産による価格の不安定性に直面し、かつ重要な製造設備や部品については日本に大幅に依存する構造が続いている。台湾企業と形は異なるものの、やはり同様にグローバルなバリューチェーン（GVC）の構築を主導し、高収益を刈り取るようなポジションにいるわけではないという（尹 [2003]、楊 [2003]）。

韓国、台湾企業ですらそのような状況であり、彼らに組織される中国企業や東南アジアの地場企業はさらに低い価値しか生まない下請けオペレーションに特化することになる（例えばパソコンで言えばプラスチックや板金の部品成型や完成品の組立）。そこから思い浮かべられるイメージは、アジアの、そして世界の産業・企業の発展は、先進国企業がブランドと標準を握りつつ形成されたグローバルなバリューチェーンに参加し、そのなかでポジションを上昇するべく価格と時間を競い合う競争（“Struggle in the Supply Chain”: Duguid [2004]）にかかっている、というものである。

## （2）日系企業のクローズドな生産ネットワーク

多国籍企業が主導するバリューチェーンは、パソコンのように組織的にオープンなものだけでなく、<sup>(1)</sup>ある中核企業が長期継続取引を行う固定的されたメンバーと比較的クローズドな関係の中で行われるタイプのものも含む。例えば自動車産業において、完成車を製造する企業（以下、メーカー）が長期的な関係を持つ部品企業（以下、サプライヤー）と緊密な連携を保ちつつ、各製品ごとに個別に共同開発を続けるような場合のことである。多くの日本企業が、自動

---

(1) パソコンは設計段階でアーキテクチャ（基本的設計構想）がモジュール化され、ある共通化されたインターフェイスを巡って個々のモジュールが独自に開発され、ユーザーおよびユーザーにかなり近い部分で組立が可能な製品である。米国企業が発表するコアモジュール（典型的には「ウインテル」）の規格に合わせてアジア諸国の企業が独自にモジュールを開発、生産することができる。組織面でのオープン化の背景にはそのような技術的条件がある。ホールドウィンークラーク [2002]。

「中国地場オートバイ企業の勃興, 海外進出と日本企業の対応」

車は無論のこと家電製品でも、従来、海外の進出先において各国ごとにこのような垂直的かつ比較的クローズドなネットワークを構築してきたという（尹 [2003]）。

日系企業のクローズドなネットワークはいくつかの変化を経てきた。例えば自動車メーカーが東南アジアへ進出した当初はCKD生産のための簡単な部品組み立て拠点であったが、現地国の国産化要求をクリアするために日本で緊密な関係を有する部品サプライヤーに現地進出を要請するようになった。その動きは1980年代の急激な円高で輸入部品コストが高まり加速した。さらに1990年代になって東南アジア諸国間に個別に配置された国産化拠点（例えばタイ、インドネシア、マレーシア）間での部品の相互供給が目指されるようになり、同時に、製品の現地化のための開発拠点の形成、そして日系企業以外に優良地場サプライヤーを選別しての育成・使用が本格化した。それにより戦略機能と研究開発や新車種開発、重要部品の生産、多品種少量生産等を行う日本の本社・マザー工場を核に、相互に補完的取引を行う現地生産拠点からなるネットワークが形成された（Hatch-Yamamura [1996]）。ここでも地場企業はそのネットワークの底辺部分に、ある限られた工程に特化しつつ組み込まれている。

日本企業がアジア、特に東南アジアへ進出する際に、このような域内の各国ごとに生産能力を備えつつ、全体として企業内分業に近い比較的クローズドな生産ネットワークを形成してきた理由はいくつか考えられよう。まず①日本企業が従来得意とし、海外で多く生産してきた製品（典型的には自動車、オートバイ、従来型家電製品）が、各国ごとに個別の現地市場対応が求められる製品が多かったこと、<sup>(2)</sup>②またそれとも関連するが、パソコンと比べて部品間のモジュラー性が低いという技術的特性、<sup>(3)</sup>③品質重視の製品戦略、などが考えられる。

---

(2) パソコンやAV製品は完成品で「世界標準市場」が成立しやすく、コストに合った多国間工程分業を組みやすく、生産ネットワークはオープンなものとなる。

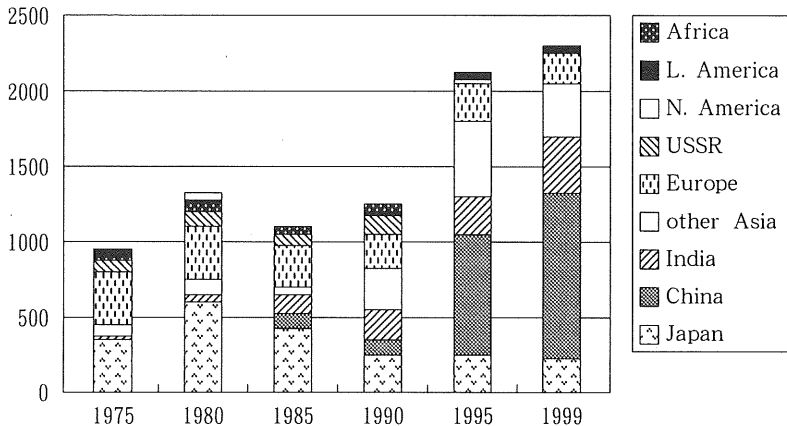
(3) 品質を「つくり込む」には信頼できる特定の相手（サプライヤー）と取引引きするのが好まれ、そのために取引は長期継続的になる。また信頼を獲得するのに何回かの試用期間が必要で時間がかかる。

（3） オートバイ産業とアジアのローエンド市場

ところで、そのような先進国企業主導のグローバルな生産ネットワークを経て開発・製造される製品が発展途上国の全ての市場を覆っている訳ではない。オートバイについては、日本企業以外にも、アジア諸国の地場企業が大いに活躍している。ここでアジアにおけるオートバイ産業のあり方を確認しておこう。

まず台数ベースで見れば、世界のオートバイ生産と消費の約9割がアジアで行われている（図1）。また日本を除くアジア諸国で主に需要されているのは、<sup>(4)</sup> ビジネスおよび通勤用の小型エンジン（125ccクラス以下の単気筒）を搭載した車種である。低所得国では自動車が本格普及する前のモータリゼーションの主役を担っており、それを需要するのは民間事業者や個人という、いわば「庶民の経済」を担う製品である。各国で普及している車種の違いは大きく、日本は50ccスクータと中大型スポーツタイプ、台湾は125ccスクータ、中国が125ccバイクとスクータ、タイは100～125ccアンダーボーン（スーパーカブタイプ）と言った具合である。地域ごとに異なる商品構成になっているのは、

図1 世界のオートバイ生産台数（万台）



出所：本田技研工業 [2002]

（4） 以上、本田技研工業 [2002]。

「中国地場オートバイ企業の勃興、海外進出と日本企業の対応」

(単位：万台、%)

表1 東南アジア主要国の二輪車メーカー

タイ	企業名	生産・販売	シェア	資本構成	技術提携先
日系シェア 96.7%	"Thai Honda Manufacturing Co., Ltd."	125.4	71.0	ホンダ(60%)	
	"Kawasaki Motor enterprises (Thailand) Co., Ltd."	3.1	1.8	カワサキ(100%)	
	"Thai Suzuki Motor Co., Ltd."	23.4	13.3	スズキ(52%)	
	"Thai Yamaha Motor Co., Ltd."	18.9	10.7	ヤマハ(63%)	
	"Millenium Motors Co., Ltd."	4.6	2.6		中国京中
	"JRD Bright Motor Industries Co., Ltd."	1.3	0.7	マレーシア(100%)	
	合計	176.7	100.0		
インドネシア	PT Astra Honda Motor	200.0	56.9	ホンダ(59%)	
日系シェア 90.9%	PT Indomobil Suzuki International	73.1	20.8	スズキ(49%)	
	PT Yamaha Indonesia Motor Manufacturing	40.0	11.4	ヤマハ(79%)	
	PT Sanex Qianjiang Motor International	12.0	3.4	中国鉄江(18%), 台湾(18%)	
	PT Kawasaki Motor Indonesia	6.7	1.9	カワサキ(51%)	
	PT Buana Jialing Sakti Motor	4.2	1.2	中国嘉陵(50%)	
	PT Anglo Sama Permata Motor	3.0	0.9		
	PT Bosowa Nusantara Ara Motor	3.0	0.9		
	PT Semesta Citra Motorindo	2.6	0.7		
	PT Vivamas Qingqi Motor	1.8	0.5	中国駱駝(50%)	
	PT Kymco Lippo Motor Indonesia	1.7	0.5	台湾光陽(60%)	
	PT Zongshen Global Machineries Indonesia	1.0	0.3	中国京中(50%)	
	合計	351.6	100.0		
ベトナム	"Honda Vietnam Co., Ltd."	44.0	44.5	ホンダ(42%), アジアホンダ(28%)	
日系シェア 61.9%	"Vietnam Manufacture & Export Processing Co., Ltd. (VMEP)"	29.1	29.5	台湾慶豊(二陽機車)(100%)	
	"Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd."	12.0	12.1	ヤマハ(46%), マレーシア(24%)	
	"Vietnam Suzuki Co., Ltd."	5.2	5.2	スズキ(35%)	
	Hoa Lam Automobile & Motorcycle Joint Stock Company	2.3	2.4		
	"Tien Loc Production & Trading Co., Ltd."	2.2	2.3		
	Technical Development Support Joint Stock Co. (DETECH)	2.2	2.2		
	Lifan Motorcycle Manufacturing Joint Venture Co.	1.1	1.1	中国力帆(70%)	中国嘉陵
	"GMN Joint Venture Co., Ltd."	0.7	0.7		
	"Ly Hong King Motorcycle Parts & Engine Manufacturing Co., Ltd."	0.1	0.1		台湾光陽機車
	Lisohaka Motor Joint Stock Co. T&T Group	n.a.	n.a.		中国古龍
	合計	98.9	100.0		

注：タイは国内販売台数、インドネシア、ベトナムは生産台数。  
出所：佐藤百合、大原盛樹編「アジアの二輪車産業-基礎情報と企業一覧」アジア経済研究所、2005年

地理，気候，インフラ整備状況，嗜好，政府規制等の理由で市場により需要が異なるからである。パソコンやAV製品と異なり，アジア各国の国内市場に密着したローカル性の高い商品なのである。

オートバイメーカーにとっては，地域市場対応が非常に重要で，各国・地域ごとに異なる戦略が必要となる。さらにアジア各国の政府は工業化推進のために，高関税を使って部品の国産化要求を課す。そのため日本企業は海外生産を行う際に各国ごとにある程度までフルセット体制で生産拠点を設けざるを得ない。そして現地適応の潜在的能力が高いはずであるという意味で，地場企業（メーカー）が優位を發揮する余地が大きいと考えられる。

日本を除いたアジア諸国のオートバイの市場獲得状況を見ると，東南アジアはほぼ日本4社のブランドが支配的な市場である（表1）。同地域のオートバイ

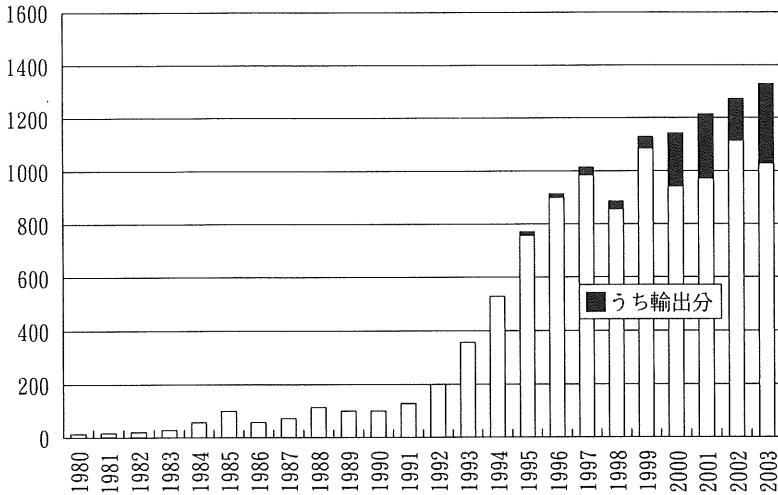
表2 中国の主な二輪車メーカー（生産台数ベース，単位：万台）

	企業名称 表1 東南アジアの主な二輪車メーカー	2002年 (万台)	成長率 (%)	シェア (%)
	合計	1292.1	4.7	100.0
1	中国嘉陵工業股份有限公司（集団）	88.2	7.4	6.8
2	銭江集团有限公司	85.1	10.4	6.6
3	江門市大長江集团有限公司	77.8	40.7	6.0
4	重慶力帆轟達実業（集団）有限公司	71.3	0.7	5.5
5	隆鑫集团有限公司	63.5	6.2	4.9
6	新大洲本田摩托有限公司	61.7	6.3	4.8
7	重慶宗申摩托車科技集团有限公司	61.1	6.4	4.7
8	金城集团有限公司	53.8	12.4	4.2
9	洛陽北方易初摩托車有限公司	53.3	37.9	4.1
10	中国輕騎集团有限公司	53.1	-4.1	4.1
11	建設工業（集団）有限責任公司	40.1	0.4	3.1
12	五羊一本田摩托（广州）有限公司	33.6	12.1	2.6
13	江蘇林芝山陽集团有限公司	33.6	16.6	2.6
14	江蘇衆星摩托車有限公司	25.1	-31.4	1.9
15	広東精通集団广州天馬摩托車有限公司	23.1	26.4	1.8

注）色つきは日系企業

出所：『中国汽車工業年鑑』2003年版

図2 中国の二輪車の生産台数と輸出 (単位: 万台)



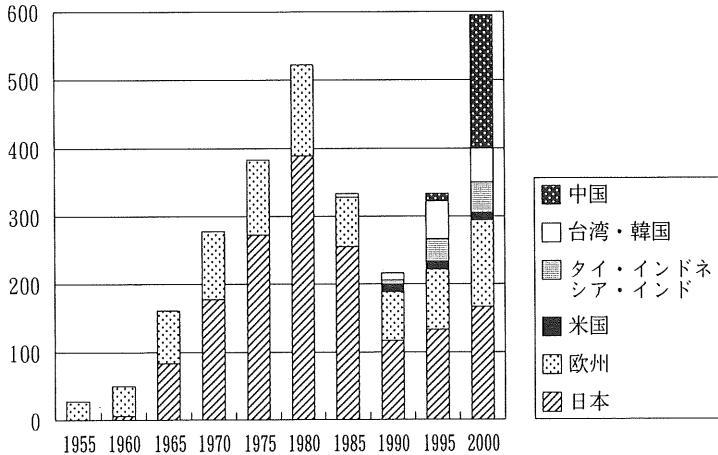
出所:『中国汽車工業年鑑』各年版

産業は、実質的に日本企業が形成する GVC によって支配されていると言ってよい。一方、台湾、中国、インドでは地場企業が優勢である。日系企業も各国に進出しているが、東南アジアでのような独占的地位とはほど遠い。特に中国市場では、1990年代後半に日本企業はこれまで経験したことのない困難を味わった。世界の半分以上である年間1300万台を生産するオートバイ超大国における挫折は、日本企業に発展途上国の市場対応の充実、特に価格競争の強化の必要性を痛感させることになった(後述)。

中国では地場企業が生産の90%以上を占め(表2)、また技術的にもエンジン等重要部品において海外からの輸入に頼る必要は特にない。地場企業が活躍しやすいのは技術的な理由も大きい。それは、①自動車に比べて参入のための資本規模や技術的ハードルが低く、比較的製造が容易であること、②先進国においてもこのセグメントの製品は技術進歩が緩慢で、製造技術は相当成熟化、標準化していること、③例えば中国のような低所得国では、主要な需要者は完成



図3 主要国のオートバイ輸出（単位：万台）



出所：図1に同じ。

品の性能や耐久性に対する要求もあまり高くなく、その分製造が容易、というものである。いわゆる「コモデティ」化しやすい製品とすることができるだろう。

近年、注目すべきは中国のオートバイ輸出の急増である（図2，3）。2000年から突如増加し、一旦落ち込んだものの、2003年は過去最高の台数に上った。中国は国内生産が1990年代後半にほぼ頭打ちになる中、輸出が持続的に増加し、すでに国内生産の1/4を輸出する国になっている。オートバイについては国内市場の発展に伴い、地場企業が輸入代替期間を経て輸出期に転じるというステージを辿っており、一見すると「キャッチアップ型」発展（末廣 [2000]）を進展させているようにも見える。<sup>(5)</sup>

次節では、若干詳しく中国のオートバイ産業の国内市場および海外市場での発展の経緯と特色を見てみよう。海外市場については特にベトナムでの中国製

(5) インドも需要が巨大でかつ伸びつつあり、中間的な「大衆層」が今後モータリゼーションを迎えれば、オートバイ市場はますます広がるものと思われる。その時、中国で起こったような現象が再現される可能性がある。

「中国地場オートバイ企業の勃興, 海外進出と日本企業の対応」

品の突発的な洪水的輸入と急速な市場撤退という現象を題材に考察する。

## 2. 中国オートバイ産業の国内外での発展

### ——ニッチ市場開拓と「キャッチアップ」

#### (1) 国内市場での発展——「コピー的改造」による価格競争とリスク転嫁型 企業間関係

世界の年間生産台数の半分以上を生産する中国のオートバイ産業だが、その発展の特徴はいくつかのキーワードで表現することができる。膨大な数のメーカーとサプライヤーによる激しい価格競争と持続的な価格低下、少数の「基本モデル」の共有と差別化の程度の低い「コピー的改造」、その背景にあるリスク転嫁行為がはびこる企業間関係、である（詳細は大原 [2001]）。

簡単に1980年代から90年代にかけての産業の発展史を振り返りながらそれらの特徴を確認しておこう。

##### a. 国産化とオートバイの市場普及の時代

中国で近代的な量産型消費財としてオートバイ産業がスタートしたのは、1980年代初めである。当時、軍民転換を目指した重慶市の嘉陵機器廠（現、中国嘉陵工業股份有限公司（集団）、以下、嘉陵）を中心とする軍需企業が中心となって主に日本から車種を導入し、それらの国産化が目指された。当初は嘉陵自らの製造能力が未熟だっただけでなく、膨大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。そこで嘉陵は早くも1980年代初頭からホンダに技術協力を仰ぎ、全面的なバックアップを得ると同時に、国産化のために直接的には10数社、間接的には300社に上るサプライヤーを「嘉陵経済連合体」という比較的クローズドな企業間関係の中で育成していった。80年代から90年代初頭にかけて、嘉陵の他に12の国有企業が主に日本企業から車種を正規に導入し、それぞれ国産化に向けて努力していった。現在、中国市場で主に普及しているいくつかの標準的車種はこの時代に導入されたものである。

しかし1980年代に彼らが主に想定した市場は都市部であり、1980年代半ばか

ら90年代初頭までは需要は100万台以下で低迷していた。

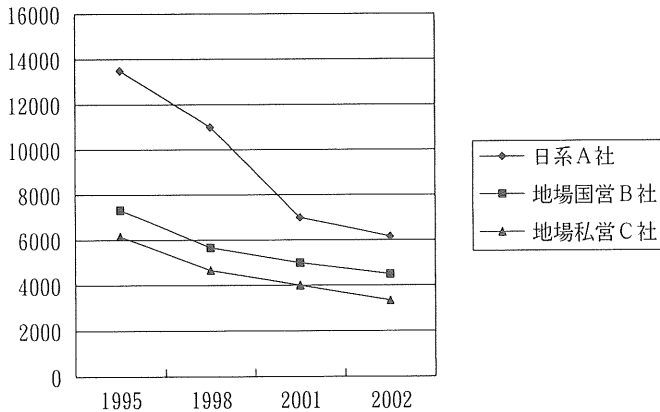
b. 「改造競争」へ

中国でオートバイ産業が急激に規模を拡大させたのは、1990年代前半からの農村や中小都市の民間部門を中心とする中国での「中間層」（個人事業者、勤労者、農民等）の需要の爆発的拡大による。

この間、需要拡大に対応して膨大な数のメーカーが完成車生産を始め、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。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。

そこで展開された競争は、それまでに大型国有企業が導入し、市場に普及させたいくつかの車種のいわゆる「コピー」バージョン<sup>(6)</sup>であり、改造版を低価格

図4 オートバイの価格下落〔小売価格、単位：元〕



出所：筆者による調査。

(6) コピーとは本来、オリジナルを工学的に分析し、各 부품の構造、材質、形状についての因果関係（なぜそのような構造なのか）を見極めた上で、忠実に再現するリバースエンジニアリングというプロセスである（藤本 [2001]）。しかし多くの中国のメーカーが行っているのは同じような形状を出すという段階に止まるものが多く、往々にして標準化した既存部品を適宜改造した「寄せ集め」に近いものが多い。最終的なオートバイが、例えばホンダのCG125 に見そっくりだと言っても、性能

「中国地場オートバイ企業の勃興、海外進出と日本企業の対応」

で素早く市場に投入する競争であった。その度合いは国内需要が低迷し出す1990年代後半に顕著になっていった。

中国では各社がこぞって「コピー」と改造の対照とするCG125, GY6, C100等の業界標準化した「基本モデル」が存在する。特に最重要基幹部品であるエンジンに限れば、上記3種のエンジンの改造版が現在、市場の約半数を占めると言われる。一方、登録上の車種は膨大で、2000年には登録車種数が18000にも上った。膨大な数のメーカーが、ごく限られた車種（特にエンジン）について「コピー」と改造を繰り返し行う、相互に差別化の程度の低い「改造競争」である。1990年代半ばから国内需要が頭打ちになると、元来、差別化の程度が低い各社の製品は激しい価格競争を引き起こし、製品価格は低下の一途を辿っている（図4）。

そのような競争の中で発展の契機を掴んだ新興企業の中に、重慶市の私営メーカー<sup>(7)</sup>が含まれる。彼らの発展は、「部品先にありき」、即ち、業界標準化した部品の集積がその組立メーカーの起業を促すというものであった。上述した嘉陵等の先発軍需企業が育てた部品サプライヤーに取り入り、部品を買い集めて同じ車種を組み立て、販売するというものである。部品がもうかるとなると新興の私営サプライヤーがさらに増加した。先発組の全くの「コピー」では立ちゆかなくなると、若干の改造が各社によって加えられた。そのようにして、「基本モデル」を巡る膨大な似たり寄つたりの車種が増加し、さらに新興メーカーが増殖していったのである。

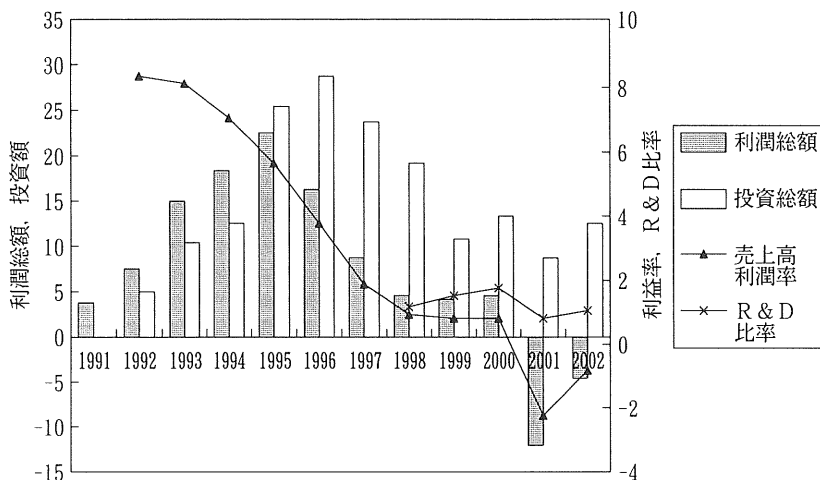
近年、市場で展開される車種は、ますます特定の「基本モデル」の改造版に収斂しつつあるようだ。価格競争の激化で業界全体の収益性は極度に悪化し、2001年には全体で利益がマイナスとなった（図5）。それとともにR&D支出は

---

や耐久性と言った品質には大きな差が生じる。ここではそのような最終的に形状がそっくりという段階のものを、便宜上「コピー」と表現する。

(7) 重慶市は中国最大のオートバイ産地で、完成車で中国の30% (370万台)、エンジンの半数 (655万台) を生産する。完成車の輸出ではさらに中心的役割を占めており、重慶の上位5社で2001年に中国全体の55% (73万台) を担った。

図5 オートバイ産業の利潤、投資、R & D支出比率（単位：億円、％）



出所：図2に同じ。

停滞し、主要企業では新規性の強い「新機種導入」や「フルモデルチェンジ」が停滞する一方、改造性的性格の高い「マイナーチェンジ」の割合が増加している。売れ筋の既存車種の車体（特に外観やスタイル）の改造的開発について価格と時間を競う競争という度合いがますます強まっているのである（大原 [2004]a）。

### c. 中国のサプライヤー・システム

ところで、そのような競争の背後で行われるメーカーとサプライヤーの関係において、「リスクの転嫁」と「孤立的な能力蓄積」という特色が見られる。これは日本企業が日本で行う取引方式と比べると特徴がより明確になる。

日本企業の両者間の関係に置いては、メーカーがサプライヤーのコミットメントを獲得するため、製品開発に係わる開発コスト（例えば試作費や金型費）等の取引特殊投資をメーカーがある程度負担し、保険提供を行うと同時に、一方で共同目標を設定してサプライヤーの能力向上を促すというやり方が一般的である。メーカーとサプライヤーの取引は、一般的に長期にわたって安定的に

「中国地場オートバイ企業の勃興, 海外進出と日本企業の対応」

継続され、メーカー、サプライヤー間で、決して排他的ではないものの、特定の相手といわゆる「主力」と呼ばれる緊密な関係（その反対が「競合」）が生じている場合が少なくない（排他的でない「系列」というイメージ）。

一方、中国で1990年代末の時点で観察された企業間関係はそれと対照的なものであった（大原 [2001]）。開発コスト（即ち開発の投資リスク）はサプライヤーが全て独自に負担するのが一般的で、メーカーは新製品開発の要求を気軽にサプライヤーに出すことができる。メーカーは同一部品について3社やそれ以上のサプライヤーに複社発注し、互いに厳しく競争させる。またサプライヤーとメーカー間で共有される情報は少なく、個々の部品のコスト分析はほとんど行われぬ。例えば一度納品した部品であっても、仮にそれを搭載した製品が不良品として市場から返品されると、それをまた個々の部品にばらして、その部品が不良の原因になったか否かに係わらずサプライヤーに返品し、代金を請求するという行為が一般的に見られた。真のトラブルの原因が何かをメーカーとサプライヤーと一緒に追求するというよりも、真の原因を追及することなく、関連する部品を返品することで、投資リスクをサプライヤーに転嫁するのである。メーカーのサプライヤーに対する代金未払いも恒常化していた。その中でサプライヤーは自己の能力向上（例えば生産管理能力、製品開発力）をメーカーの方向性とは関わりなく、独自に模索している、というようなものであった。<sup>(8)</sup>

その背景には、上述のような製品自体の共通性の高さ（「基本モデル」の既存部品の改造なので開発のコストそのものは本来それほど高くない）、サプライヤ

---

(8) 企業間の分業のあり方については、2000年以降、重要な変化が見られる。金型などの取引特殊投資が両者の共同負担になる場合が増え、取引先の優良サプライヤーへの絞り込みも見られる。メーカーはサプライヤーのコミットメントを獲得するため、あからさまなリスク転嫁は影を潜めている。市場の品質要求が高まり、製品開発が増加したため、開発能力のある優良サプライヤーのコミットメント獲得が重要になったためだと考えられる。一方、両者間で能力向上のための共通努力は、未だあまり見られない。以上は大原 [2004] c 第5章で詳しく実証的に分析されている。

一側の立場の弱さ、メーカー側の取引管理ノウハウのつたな<sup>(9)</sup>さ、コストと時間の競争の激しさ、品質に対する当時の意識の低さ等の要因があると考えられる。

#### d. 日系企業の苦境

ところで、日本メーカー4社は1990年代前半から合弁企業を相次いで設立した（92～94年の3年間でホンダ3社、ヤマハ3社、スズキ4社。97年にカワサキが1社設立）。当初は好調だったが、90年代後半の厳しい低価格化に巻き込まれ、また当初主力市場と想定していた大都市でオートバイの所有制限政策が出されるに及び、販売は激減した。1999年段階で、それら11社合計の市場シェアは中国全体の7%にすぎず、アジアの市場を席卷した実績とはかけ離れた状況にあった。2000年以降の日本企業（日系企業）の新展開については後述する。

### (2) 海外での発展——ベトナムへの進出と撤退の事例

オートバイの輸出（およびその後の現地生産化）で中国企業が一躍世界的な脚光を浴びたのは、2000年から2年間続いたベトナム市場への大量輸出である。

#### a. ベトナム市場への洪水的輸出

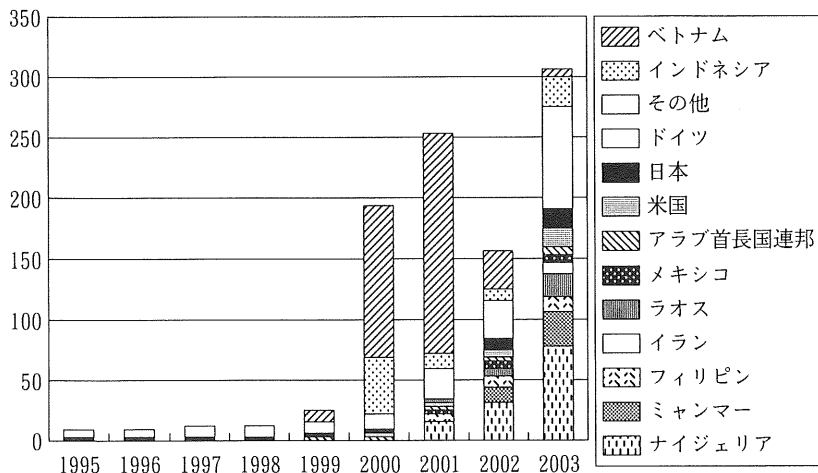
1999年まで60万台市場といわれていたベトナムに、2000年に中国から突如として123万台、2001年に183万台のオートバイが、洪水のように流入した（図6）。<sup>(10)</sup>それまでベトナム市場をほぼ独占していたホンダのシェアは分母が急増した分だけ落ち込んだ。これらのオートバイはほとんどがホンダのオリジナル車種の「コピー」製品で、価格はその約三分の一の水準であった。世界中の国々に進出し生産や販売で地場企業にこれまで負けたことのなかったホンダ等の日本企業は「ベトナムショック」とでも言うべき大きな衝撃を受けた。その後、低コスト対応が重要な目標となり、廉価な戦略車の開発とそのため現地部品の積極活用、国際分業体制の調整、合弁パートナーの組み直し等、様々な改革を加

---

(9) ただし、上述のように、大型国有企業が「国産化競争」を行っていた80年代には、日本のような「共同発展型」の企業間関係が見られた。

(10) 完成品ではなくKD部品としてである。

図6 中国のオートバイ輸出（相手国別、台数、単位：万台）



出所：中国通関統計

速化させる契機となった。

2001年には中国企業がベトナムで現地メーカーと組立販売の提携を行ったり、政府の現地化規制に対応するため多数の部品サプライヤーがベトナムに投資を行い進出した。中国の二輪車業界の認識では、当時のベトナム進出ブームのなかで、中国二輪車企業による生産工場が、大小あわせて100前後設立されたと言われる。

#### b. 急激にしぼむプレゼンスと政府規制

ところが2002年になるとベトナム輸出は急減し、2003年にはほとんど輸出は止まってしまった。2年間で300万台を売りながらのこの急減ぶりは、中国企業の未成熟と国際的な実力不足を表す。

急減の直接的な原因は政府の規制強化である。元来、中国製二輪車は、ベトナムの国産化政策に反したベトナムの地場企業により輸入されたものだった。ベトナムでまともに二輪車を製造する力があるのは外資企業しかなく、政府は彼等に厳しい国産化規制を課すかわりに、ライセンスにより独占的地位を与え



た。それにより二輪車価格は高止まりし、高い利益を享受したのである。それに対し、ベトナムの地場企業は規制の網をかいくぐり、中国企業と提携して KD セットを輸入して組立販売を行った（藤田 [2003]）。しかし元来違法性の強い商行為であり、2002年にベトナム政府が取り締まりを厳格化すると、たちまち KD セット輸入ができなくなったのである。

c. 明らかになった中国メーカーの未熟

しかし規制が強化されたからといって、中国メーカーの側も、折角入り込んだ市場をみすみす逃す手はないはずだ。KD セットの輸出が無理なら、エンジンや部品単体での輸出もある。自らの製品に本当の競争力があれば、ベトナム地場企業との委託契約や、ライセンスを取得しての現地生産という手もある。しかし多くの中国企業が「石にかじりついてでも」というコミットメントをみせず、ベトナム市場から撤退していった。彼らは年間100万台を超える市場機会をなぜ放棄したのだろうか。

第一の理由は、ベトナムへの輸出が、多くの中国企業にとって、一種の「偶然」により「売れたから売った」ものに過ぎなかったからである。簡単に売れた分だけ、売れなくなると容易に引き下がった。

ベトナム輸出の大半は重慶市の企業によるものだった。重慶市は1990年代の半ばには、中国最大の C100（スーパーカブのベース車種）系エンジンおよび車体の産地となっていた。これは嘉陵が1980年代に中国で最初に C100 の同系列の車種（CD70）をホンダから導入し、その部品を周辺企業に国産化させる過程で技術が普及し、C100 系のあらゆる部品を作るサプライヤーが集積していたからである。<sup>(11)</sup>

一方、ベトナムには、ホンダのタイの生産拠点を通じて、C100 系統の「ドリ

(11) さらに洛陽北方易初摩托車という軍需系企業とタイの CP グループとの合弁企業が、ホンダから C100 の技術を正規に導入し、当初の KD 部品や図面の導入、技術指導などをタイのホンダの製造拠点（後述）から得ていた。重慶の諸サプライヤーは北方易初との取引を通じても C100 の技術を習得していたと考えられる。

(12) タイ・ホンダ・マニュファクチャリング（以下、タイ・ホンダ）はホンダのベ

「中国地場オートバイ企業の勃興、海外進出と日本企業の対応」

ーム」という車種が入り込んでいた。これは東南アジアの「デファクトスタンダード」と言えるほど普及した車種である。ベトナムでも町中にこれを修理する業者が溢れ、補修部品も純正品から中国製のコピー部品まで幅広く流通していた。すなわち、当初より重慶とベトナムで潜在的に非常に近い商品が共通して普及しており、販路さえ確立されればいつでも売れる下地ができていたのである。

同時に、ベトナムでは既存外資企業の販売力（市場支配力）は弱かった。例えば隣国タイでは、日系企業が数十年前から販売・アフターサービスネットワークを全国に張り巡らせているおり、新規に中国製二輪車が入り込むのは容易でない。既存のルートでは売らせてもらえないし、新たなルートで売ったとしても、アフターサービスで明らかに見劣りするからである。一方、ベトナムでは外資企業も販売基盤を作りあげておらず、中国製品が入り込みやすかった。

第二に、日系企業の反攻である。世界を制したと言われた日系企業は、中国メーカーが登場するまで、強力な地場企業に市場を奪われるという経験をあまり経験していない。東南アジア各国の拠点での製品構成はそれまで長らく変化がなかった。競争相手がいないため、車種開発の面でこの十数年、品揃えを変えずとも通用したのである。中国製二輪車にとって、そこがつけいる隙であった。

詳しくは次節で検証するが、ホンダが低価格車対応を本格化させた。2001年からベトナムで「ウェーブ α」という廉価版の車種を投入し、価格を中国製二輪車のそれに近づけた。開発にあたっては日本の本社だけでなく、タイでのR&Dおよび生産の子会社が重要な役割を果たした。品質を維持しながら低コストと新規性を実現した廉価版は、タイで長年蓄積された製品開発能力のたまものであった。ヤマハ、スズキもそれに追随し、価格競争力で中国製品から再度市場を獲得していった。

---

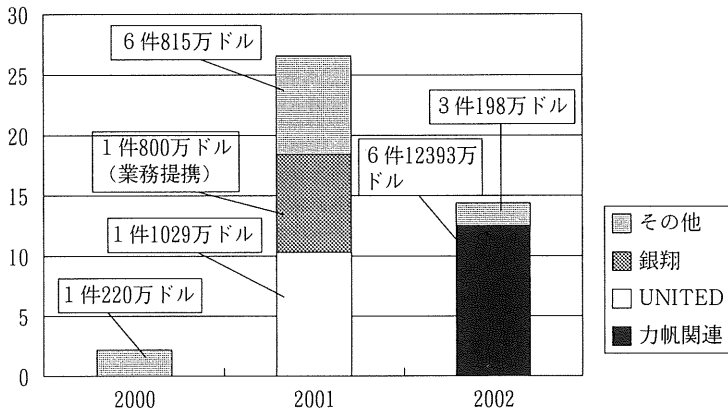
トナム工場のマザー工場である。

一方、中国製品は、一時のブームに乗り遅れまいと品質を無視して送り込んだ一部の粗製濫造品により、その全体的評判を落とした。純正部品の供給などアフターサービス面での不備もあり、新規需要が一巡し、市場評価が定まると、中国製品に対する需要は急減した。

d. 中国企業のその後の対応

ベトナムに輸出をしていた主要企業の対応をみてみよう。<sup>(13)</sup> 2001年にベトナムに最も大量に二輪車を輸出した重慶市の隆鑫集団（以下、隆鑫）の海外戦略は、「毎年新しい市場を開拓する」というものである。同社は海外に現地生産拠点を設けず、最もコストの安い中国で生産して輸出するのを基本としている。2002年はナイジェリア、2003年はイラン市場が主力市場で、彼等にとってベトナムはすでにはあまり重要な市場ではないという。特定市場の対応を強化するよりも、価格競争力で新規市場を席卷し、通用しなくなったら次の市場を探そうという姿勢のようだ。2001年にベトナム輸出 No. 3 であった重慶銀翔摩托車（集

図7 中国企業による二輪車関連のベトナム投資（単位：100万ドル）



出所：ベトナムCentral Institute for Economic Management収集資料

(13) 2003年7月20日の田豊倫（重慶社会科学院）による重慶力帆実業有限公司でのヒアリングおよび同年8月11日（重慶銀翔摩托車（集団）有限公司）、12日（隆鑫集団公司、重慶市志成機械廠）に行った筆者によるヒアリングに主に基づく。

団) 有限公司でもほぼ同様であった。

実際に、中国オートバイの全体的な輸出先の推移を見ると、ベトナムへの輸出がストップする頃にはナイジェリア、イランと言った国向けが増え、さらにラオスやトーゴと言った人口700～800万人の小国さえ主要な輸出先となっている。「グリーンフィールド」を求める「バッタの大群」的な行動を行う姿を思い描くことが出来る。

一方で、少数ではあるが、ベトナムに本格進出する企業もある(図7)。重慶力帆実業有限公司(以下、力帆)は2001年にベトナム輸出が中国第2位であったが、ベトナムで生産許可を得て2002年から現地に完成車工場と付随する部品工場を立ち上げた。また2001年に重慶の有力部品サプライヤー4社(重慶市志成機械廠を含む)が共同で1000万ドルを投資し、UNITEDという部品工場を設立した。目標はベトナムでのホンダの拠点に部品を納めるようになることだという。これらの中国系企業については、まだ現地経営が始まったばかりで今後を見守る段階にある。しかし、比較的大規模にベトナム進出した企業は、今のところこれら数社にとどまるようだ。

これら現地化した企業は、今後ベトナムに進出した日系企業と競争するだけでなく、ASEAN自由貿易地域(AFTA)の一員としてベトナムが自由貿易化を本格的に進めれば、他のASEANに進出した日系企業の輸入品とも競争することになる。国際市場に強力な地位を確立している日系企業の国際分業ネットワークに中国の部品サプライヤーが参与するのは容易だが、地場完成車メーカーが彼らに割って入って覇を唱えるのは相当の困難が予想される。国際競争では、単に低価格で品質のよいものを作るという以上の、グローバルな企画力、開発力、販売力、そしてそれらに裏打ちされたブランド力といったものが必要だ。地場企業はまだそれを学ぶ段階にあると言えるだろう。

e. アジアの分業におけるポジションー「キャッチアップ」か「ニッチ」開拓か

オートバイの輸入代替から輸出の増加を示す近年の状況は、一見、「キャッチ

アップ」過程にあるようにも見える。しかしキャッチアップ過程が依拠するモデルであるオーソドックスな「雁行形態論」は、工業化の先発国で成熟化、標準化した財が後発国で生産されるようになり（「同質化」）、後発国からのその先発国に同じ財が輸出され、先発国の国内需要が満たされると想定されている（Akamatsu[1962]）。一方、中国のオートバイは確かに輸入代替を果たしたが、輸出先は他の発展途上国であり、その供給元である日本ではない。<sup>(14)</sup> また生産、輸出されているのは日本で普及している車種とは異なる財である（日本は低排気量スクータと趣味用の大中型車）。さらに上述のように、中国から輸出される製品は、ベトナムのような輸出先でも実際は日本企業の製品と必ずしもバッティングしていない。ベトナム市場において、ホンダ製純正製品はユーザーにとって価値の高い資産となるような「上級財」であり、中国バイクは形状こそ同じだが庶民が新規需要で欲した「コモデティ」であった。日本企業の製品が、例えば本国の日本で求められる製品と品質レベルの面で近く、需要面でも、質的に日本と近い層に需要されたとすれば、中国製品は、同じ国にありながらも階層の異なる潜在的低所得市場を開拓したとすることが出来るだろう。先進国企業が気づかなかつた、あるいはあえて手を触れてこなかつたローエンド市場を低価格製品で果敢に開拓することが中国企業の本領である。

いわば既存技術の活用によるニッチ市場の開拓というのが彼等のアジアの分野における競争優位である。それは本来、国内市場においても同様であった。ただし中国国内では潜在的な低所得者が膨大であったことが海外と異なっていた。国内の低所得者市場はまだ開拓されていないという意味で「ニッチ」であったが、顕在化してみると絶対的な規模で世界の半分という堂々たる主流市場だった。

第1節で検討した先進国企業主導の GVC 型の供給体制は、先進国市場や途

---

(14) ホンダ等が中国の現地生産車種を日本に輸入しているが、これは GVC による先進国企業主導の流れの中でのもので、一国型の「キャッチアップ」をそのまま体現しているとは言えないであろう。

## 「中国地場オートバイ企業の勃興, 海外進出と日本企業の対応」

上国であってもそれと同質的な階層の市場に対する製品供給には適しているかもしれない。チェーンの主導者がターゲットとする市場をよくわかっているからである。しかし発展途上国の真のローエンド市場（低所得国の潜在的なマス市場）に対応するには、むしろ地場企業のほうが潜在的な対応力があるように思える。特に中国国内でのオートバイのように、基本的な車種が共有され、技術が陳腐化し、小さな差別化のみを競う「コピー的な改造競争」という環境においては、技術面に優れるという GVC は優位を發揮しにくいのもかもしれない。

一方、技術力の優位が競争優位につながるような市場、競争環境であれば、GVC の現地市場適応力によっては、地場企業を凌駕する場合もあろう。次節では、ホンダの中国およびベトナム、タイでの現地市場対応、特に中国製品を強く意識した低価格対応について検討し、GVC の現地市場対応力の実際について考察する。

### 3. 日本企業の対応——低コスト対応と現地市場適応の強化

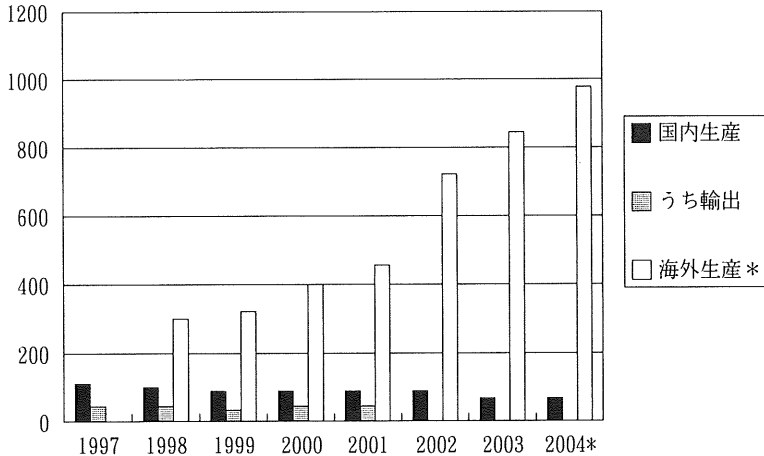
本節では2000年前後から顕著になった日本企業（ホンダ）のアジア戦略の変化を検討しよう。そこでは中国企業の国内および海外での発展に直面したことが変化を加速させた最大の原動力になっているように見受けられる。最大のポイントは低コスト対応を中心とした現地市場対応の強化である。

#### (1) オートバイ企業の海外拠点と本社——現地サイドの主導性と本社の技術サポート

まずホンダの二輪部門の海外生産状況を簡単に見ると（図8）、海外生産台数が2000年以降急拡大している。生産台数のみ見ればすでに国内に製造の重心はなく、すでに海外企業になってしまったかのようである。

地域別割合を見ると、売上金額で見れば日本と欧米のポジションはアジアより若干高いようだ。ホンダの2001年のデータを見ると（表3）、「その他」（そのほとんどがアジア）の地域では出荷台数の8割弱を占めるが、売上は全体の4

図8 ホンダの国内外生産量（単位：万台）



注：2004年は計画。海外生産は、海外生産用部品輸出の数字。

出所：アイアールシー [2003]、ホンダHP

表3 ホンダの出荷台数と出荷額（2001年）

	販売台数			売り上げ		
	万台	前年比(%)	シェア(%)	億円	前年比(%)	シェア(%)
日本	40.7	-7.5	8.0	970.2	-3.8	12.0
北米	51.9	31.7	10.1	2596.8	30.0	32.2
欧州	34.1	-12.3	6.7	1573.0	-9.0	19.5
その他	385.1	19.9	75.2	2913.0	18.7	36.2
計	511.8	15.4	100.0	8053.0	12.0	100.0

出所：ホンダ HP

割弱に過ぎない。これは先進国に販売する車種が大型、高性能の製品が中心であり、アジアでは専ら低価格製品が販売されているからである。先進国と発展途上国では市場が全く異なるのである。

ヒアリングを重ねると、ホンダでは本社にアジア（あるいは世界）各地の海外拠点を統一的に統括する明確な世界戦略と呼びうるものが今ひとつ感じられないことに気づく。海外展開のプロセスについては、「先にグローバル戦略あり

「中国市場オートバイ企業の勃興、海外進出と日本企業の対応」

き」ではなく、むしろ個別のビジネスが各地で個別に発展するのを本社が調整するというのが基本のようである。ホンダの各拠点の進展を見ると、まず輸入で市場が拓けると CKD による現地生産を開始し、ビジネスとして大きくなると本格的な製造拠点を設立する、そして現地適合のための開発機能を強化する、というように、現地市場対応力の強化を基本としながら、市場の拡大にあわせて段階的に発展してきた。

現地市場対応においては、往々にして、本社の戦略に基づく指示によるのではなく、現地主導で具体的な工夫が重ねられながら進んできたのが実状のようだ。日本のオートバイメーカー（部門）は、自動車（乗用車）メーカー（部門）と異なり、一般的に海外展開において各国市場でそれぞれ異なる車種を一から開発しているという。乗用車であれば、トヨタなら共通プラットフォームを活用したアジア戦略車種 VIOS を中国（天津）、台湾、タイで同時リリースしたり、ホンダなら海外向けシビック、アコードを世界的に展開しているのとかかなり相違がある。供給サイドからすれば、四輪車は開発コストも莫大で部品点数も多く、また一国（特に発展途上国）で販売できる台数も比較的少ないため、部品を確保しながら投資を回収するにはある程度共通した車種で分業を多用しながら多国籍展開をせねばならない。しかしオートバイは自動車に比べれば投資コストが少なく、一国（あるいは一地域）での販売台数が多いので、車種、部品の共通化をしなくとも投資を償却できる可能性が高い。

また需要サイドから見ても、乗用車（特に中級クラス以上）では、安全や環境面での規制は異なるものの、各国で気候、地理により求められる種類に大きな相違はないが、一方、オートバイはその差が大きい。そのため製造能力的に一国内完結型の体制が各国でとられており、海外拠点間の車種や部品の相互補完体制をとるような方向にはなかなか向かわないのだという。<sup>(15)</sup> そのような背景もあり、現地の発想で現地市場に対応するのが重要で、かなりの程度、現地が

---

(15) ホンダ本社でのヒアリング（2004年5月26日）



主体的に経営を行っているのが実状だという。

本社の役割として重要なのは、技術面でのコントロールとサポートである。ホンダの製品開発は基本的な開発は本社開発部門（本田 R & D）が行い、最終的な承認を行う。タイ等の現地化開発能力を有する現地開発部門が現地仕様の開発を主導する力を持っている場合であっても（例えば企画や初期の試作を現地で行う場合がある）、「量産適合承認」（最終的な設計の決定）および「現地適合証明」（現地部品への切替や現地対応の設計変更の承認）は本社サイドが確認した後、発行される。「世界統一品質」によりブランド価値を堅持する手段である。

また現地の技術者のみで対応できない場合（例えば新規車種の立ち上げや多数の部品サプライヤーの評価や技術指導など）は、本社から技術者が数十人～100人規模で現地に乗込み、サポートを行う。後述する中国での廉価モデル開発の際にも見られたものである。

上記のように、自動車やエレクトロニクス産業に比べれば、オートバイ産業では各国別にフルセット的な部品調達体制が敷かれおり、さらに日本に頼らねばならない部品も少ないということであれば、第1節で検討したような GVC のモデルに当てはまらないようにも見える。しかしホンダの最大の強みである製品・製造技術を本社が開発し、現地に資源を与えていると見れば、やはり GVC の高度な部分を本社が担う体制にあると見るべきであろう。

ところで、上述のように現地主導で様々な現地化対応がなされていると言っても、海外事業を全社的に見れば、ある時期に各地で必然的に同じような動きをしているということはある。2000年、01年からアジアの各拠点で本格化した低コスト化の加速はその典型であり、多かれ少なかれ、中国地場企業のオートバイの価格競争力に直面したことが影響していると考えられる。それは課題の発信源である中国国内における体制の見直し、新施策と、国外における低価格中国車の輸入攻勢に対する対策に分けられよう。まず中国国内市場での対応から検討しよう。

「中国地場オートバイ企業の勃興, 海外進出と日本企業の対応」

## (2) 中国国内における対応

### a. 苦境に陥った日系企業

上述のように、日本メーカーは1990年代末までに11の合弁生産拠点が設立されていた。しかし当初ターゲットとしていた富裕層の多い大都市部での所有制限政策と農村・中小都市部（低所得者層マーケット）における地場企業の低価格攻勢の中で、それらの多くが「立ち往生」寸前という状態にあった。ホンダは広州の五羊本田が好調だったが、嘉陵と天津との合弁は不調であった。ヤマハの完成車合弁2社も不調、スズキもほぼ同様であった。カワサキは2002年に撤退してしまった。それら11社の中国におけるシェアは1998年の8%をピークに、2001年には4%まで落ち込んでしまった（同年末にホンダと提携した新大洲を含まず）。当時の合弁諸企業不調の共通した理由は、①各拠点とも中国の中で高品質のハイエンド製品というポジショニングをするなかで、大都市の所有規制により市場がなくなってしまった、②合弁相手が従来型の大型国有企業で機動力に欠けた、というものであった。中国市場で残されたローエンド市場で中国地場メーカーと直接対峙するには、大幅な低価格化の断行が不可欠であった。

### b. ホンダの低価格化とその方法

そこでホンダが2000年からローエンド市場でシェアを獲得するため、大がかりな再編と方針転換を行った。まず海南新大洲摩托車股份有限公司（以下、新大洲）という年間50万台規模の大型民営メーカーを取り込む形で新たな合弁企業、新大洲本田摩托車有限公司（以下、新大洲本田）を設立した（営業開始は2001年末）。ローエンド市場向けの生産拠点として、部品調達、販売面で新大洲が持つ資源を活用しようというものである。同時に低価格車種の開発に本田<sup>(16)</sup>R&D（ホンダの製品開発拠点）が大型プロジェクトを組み、新大洲の調達ネ

---

(16) 合弁の話自体は技術のなさに先行きの不安を抱えた新大洲集団の総裁の方からホンダ側にアプローチしたのだという。本田社長が合弁を決断し、社内の不安をよそにトップダウンで断行したのだという。

ットワークを皮切りに中国中の主要サプライヤーを調査し、どの部品がどれくらいの価格で開発、調達できるのかを徹底調査した。2001年当方で本田 R & D 1500名のスタッフのうち50～60名がこのプロジェクトに専業で取り組んでいた<sup>(17)</sup>という。

ホンダは従来の日系サプライヤーに頼る方式をやめ、コストを優先するために地場サプライヤーを積極的に活用し始めた。2002年の段階で、ホンダ関連の在中国サプライヤー26社のうち半数が要求コストを満たせないという理由で新大州本田の新製品開発に参加させてもらえなかったほどである。ホンダの認識<sup>(18)</sup>では「価格が高くて品質のよいサプライヤーの価格を下げるよりも、品質が悪くて価格が安いサプライヤーの品質を上げるほうが容易だ」ということであつた<sup>(19)</sup>。

サプライヤーの側から見たホンダの新しい取引方針のイメージは興味深い。日本でホンダから出資されている関連サプライヤーの中国での合弁企業（A，B，C社）での声は以下のようなものである。

- ・「日本の品質，中国のコスト」を要求される。これまでにない厳しさである。これまでの延長上での改善ではコストをそこまで下げるのは無理。
- ・日本ではホンダは当社を使うのが当たり前であった。そのまま中国に來たので「甘え」があった。ホンダからの仕事が半分になって市場を丹念に回るようになり，ようやく地場サプライヤーの製品に比べ20%高い程度のレベルにきた。（以上，A社）
- ・ホンダは中国で勉強して何がいくらで作れるかを把握した。「中国価格」を全世界のサプライヤーに要求している。日本で安く作れないなら中国から

---

(17) 2001年8月30日の嘉陵——本田発動機有限公司でのヒアリング。

(18) ホンダが出資する日系サプライヤーA社（クラッチ），B社（メーター）でのヒアリング（2002年8月27日）。

(19) 2002年7月20日の本社でのヒアリング。

「中国地場オートバイ企業の勃興, 海外進出と日本企業の対応」

輸入するよう求められる。

- ・日本のオーバースペックを無視しないとコストが下がらない。スペックを落とすと半値にまで下がる場合がある。例えば 50 cc スクータで 0 ~ 30 キロの中で目盛りを 1 つ 1 つ的確に表示できなくてもいい。
- ・金型は全て中国製にした。設備は最重要なものは日本製だが、それ以外は台湾製か中国製にした。(以上、B社)
- ・生産量が現在の 20万台から 100万台へ増えてもこれ以上のコストダウンは無理。新規開発をしてもそのコストを製品価格に上乗せすることができない。だから新規開発は考えていない。(クッションC社, 2001年8月29日ヒアリング)

上記に見られるように、低価格機種の開発のために、機能を絞り込み、性能・規格を落とした設計が行われるようになった。品質は下げないが、現地に不要な最高性能は需要に合わせて下げるとのことである。

また中国的な取引慣行をホンダも一部取り入れている。新大洲本田でのヒアリングでは、「日系サプライヤーを頼りにしているとコストが合わない。日系と地場メーカーという色分けを先にするわけでない。型費はサプライヤーが負担し、購入個数の保証もしない。中国ではそういう慣行であり、日系メーカーに対しても同じである。日本へ輸出する新車種についても調達方針はほとんど同じ」とのことであった。<sup>(20)</sup>

同時に、中国の地場サプライヤーの部品調達が急増した。それは新大洲本田で使用する部品以外にも、他国向けの部品調達のためのものも含んでいる。そのため多数の地場サプライヤーに育成指導を行っている。

このような試みにより、新大洲本田では、2001年末に 125 cc バイク「M-Living (万里行)」(価格 5500 元 ≈ 約 8 万円) をリリースし、2002 年半ばに 50 cc ス

---

(20) 2002年3月4日の新大洲本田でのヒアリング。

クータ「トゥデイ」を日本に輸出（日本での小売価格は10万円弱）するにいった。低排気量スクータの中国生産化による逆輸入化は、「その市場で売るものをその市場で作る」というホンダ創業以来のシンプルな海外進出の原則をすでに超えている。

（3） 海外における中国車への対応——タイを中心にした廉価版の開発と投入  
日本企業の低価格化対応は東南アジアでも真剣に行われた。その典型例は、前節で述べたホンダの廉価版「ウェーブ  $\alpha$ 」のベトナム市場への投入である。

a. ベトナムでの「ウェーブ  $\alpha$ 」

中国製部品を組み付けたいわゆる「コピー」製品の優位は圧倒的な低価格である。それらは模倣先として集中したベトナム・ホンダ純正のドリーム<sup>(21)</sup>の約3分の1の価格であった（2000年にホンダ製ドリーム2100ドルに対し、2001年の中国車の価格は約700ドル）。

しかしホンダは値下げで対応した。ホンダ製ドリームは2001年10月に1500ドルを約1300ドルに、2003年9月には1060ドルまで下げた。さらに従来製品の値下げに加え、低所得者層向けの戦略車である廉価版「ウェーブ  $\alpha$ 」を開発し、2002年初頭に投入した。販売価格は約730ドルで、中国車の価格に迫るものだった。

価格を素早く下げることができたのは、守られた市場の中で元々の価格が高かったことにもよると思われる。しかし低価格の新製品を開発、導入することで対応した部分も大きい。

ウェーブ  $\alpha$ の主な開発の場となったのは上述のようにタイ・ホンダである。廉価戦略車の開発には、現場の合理化以外に、二つの大まかな方法がある。低価格用の車種を新たに設計すること、そして低価格部品（中国製部品含む）の

---

(21) 本田技研工業 HP のプレスリリース及びベトナム在住者有志によるベトナム生活倶楽部 HP 「バイク最新価格」情報による

(<http://www2m.biglobe.ne.jp/~saigon/bike.htm>)

「中国地場オートバイ企業の勃興, 海外進出と日本企業の対応」

採用である。

タイ・ホンダでのヒアリングによれば、<sup>(22)</sup> ウェーブ  $\alpha$  は、基本的にタイ・ホンダで従来生産されていたドリーム100のエンジン (C100) とウェーブ110の車体の組み合わせを基に開発された。ただし、単に既存のモデルの部品を組み直しただけではない。タイにはホンダの製品開発部門 (本田技研研究所) の子会社 (ホンダ R&D サウスイーストアジア) があり、現在では相当の R&D 能力を身につけている。既存モデルの現地仕様車の試作、テストを行い、適合証明まで現地で行う程度にまで開発能力が蓄積されている。現地主導の製品開発なので、より東南アジアの実状に適した製品開発が見込めた。また既存モデルの活用版なので、その開発コストは低く抑えられる。さらに、ウェーブ  $\alpha$  には、当初から安価な中国製部品も搭載されていた。このように、ホンダがタイで蓄えた製品開発力を活かしながら、中国製部品の採用など購買面でも戦略変更した上で、コストを抑えながら品質を保つという、日本企業が長年培って来たノウハウを活用してできたものなのである。

#### b. タイでの廉価版

ウェーブ  $\alpha$  はベトナム市場向けの戦略車であったが、タイ市場でもタイ向けウェーブ  $\alpha$  が2002年に投入された。実際に、ウェーブ  $\alpha$  の開発は、タイの底辺市場を開拓するのを目的に、「ベトナムショック」以前にすでに検討されていたという。ただし中国製品の登場がその開発をより急がせ、より低価格にした。「ベトナムショック」で最も重要だったのは、価格さえ低ければ市場が急速に拡大することが明確になったことだったという。

2000年に85万台であったタイ・ホンダの生産は、01年に100万台を超え、02年に135万台に上昇した。輸出も増加しているが主力市場は国内であり、うち台数の60%をウェーブ  $\alpha$  が占める。一方、それまで 100 cc と 110 cc の二つのエンジン構成であったが、2001年から 125 cc エンジンにフルモデルチェンジを行っ

---

(22) 2003年3月11日のヒアリング。

た。125 cc の新型エンジンは燃費を30%向上させ、低価格市場対応のウェーブ  $\alpha$  に対して高付加価値車種のウェーブ125およびドリーム125という位置づけでラインナップを拡げた。ホンダ全体で 125 cc エンジンの新規エンジン導入は約15年ぶりのことだという。タイで主力のカブ系エンジンは、排気量の変化を除けば、30年間ほとんど基本的には変化がなかった。それがタイ市場における排ガス規制の強化と中国車対応の必要性から基本構成を変化させたのである。

中国車の「コピー」に対抗するには、技術的に作りやすくすることが重要だという。例えば燃費向上のためにローラーロックアームを使用するが、日本からの輸入でまかなうのだという。

ホンダにおいても低価格のために中国製部品の活用が検討されたが、2003年上期時点では未だ始まってはいなかった。香港事務所経由で中国の部品サプライヤーを探しているものの、中国の地場サプライヤーの側が、タイ・ホンダ側の厳しい要求に真剣に応えるのにあまり積極的でないからだという。一時試験的に少量導入したことがあったが品質が安定せず結局使えなかった。中国のサプライヤーの側の品質管理に対する感覚が未だ不十分であることが原因だという。一方、中国のホンダは新大洲向けの対応で精一杯でタイへの部品供給の指導などできない状況だという。

サプライヤーとの取引方式については、型費の保障も行い、またメーターやタイヤ等の標準性が高い製品以外は複社発注を始めていない。

以上からわかるように、タイでは中国で新大洲本田が行っていたような緊迫した状況ではなく、また中国製の既存部品の活用やリスク管理重視型の取引も進んでいない。市場の拡大期であることが理由の一つであろうが、本質的には、中国の地場企業の参入が始まっておらず、タイ市場の嗜好や技術的動向をホンダのほうがよりの確に把握し、製品開発を通じて市場に適合しているからだと考えられる。

しかし、中国製品のベトナム流入を見てホンダがラインナップ転換と低価格対応を急いだように、中国地場企業の海外展開の影響は決して小さくない。タ

「中国地場オートバイ企業の勃興、海外進出と日本企業の対応」

いでも、中国の地場企業が競争を通じて間接的にローエンド市場の開拓に影響を与えたと言えるであろう。

## ま と め

本稿は、オートバイ産業におけるアジアの勢力分布図を、日本企業が主導し形成してきた国際的な生産ネットワークに対する、新興の中国企業の勃興と海外進出による対峙という視点で、全体像を描いてきた。日本企業の代表としてホンダを想定し、中国企業の代表として重慶を中心とする産地の地場企業群を想定した。特定企業対特定企業の対峙というよりは、ガリバー企業対企業の群れというイメージである。

それを要約すれば以下ようになる。アジアのオートバイ産業の競争のポイントは個別の国・地域の現地市場対応にあり、日本企業のネットワークは、技術的資源を日本で開発してバックアップしつつ、かなりの程度自主性を持つ現地子会社がそれを活用して現地市場を開拓するというものであった。タイに顕著なように現地の開発機能の能力向上が重要拠点では目指されているが、基本的に日本で基本開発、新規車種開発を行い、現地拠点が現地化を主導するという構図は変わっていない。日本を拠点にしながらアジア全体に跨るクローズドな GVC を形成している。

中国企業の日本企業との対峙はまず中国市場で始まった。そこでは民間の低所得者市場の勃興と、技術的に陳腐化したある標準化車種の「改造競争」という地場企業が主導した1990年代の新しい環境にホンダが適応できず、低価格競争をスパイラル的に繰り広げる中国企業群の中で「立ち往生」寸前になるという事態に陥った。技術が優位の源泉にならない（あるいは低コスト対応の障害にさえなりうる）というこれまで経験しなかった状況の中で、ホンダの中国内の3つの拠点は適応に苦しみ、本社の技術部門も適切な反応ができなかった。全体として日本企業を封じ込んだかに見える地場企業群であったが、個々の企業は収益性を落とし、ますます開発がマイナー改造的になって全体の同質化が



進むトラップにはまりこんだかのような状況に陥っている。

地場企業は其中で海外に目を向けた。日本企業がある市場を開拓し、普及させた車種の低価格「コピー」車を投入し、その国のローエンド市場を開拓するという方法であった。技術の勝利というよりは既存技術の組み合わせによる「ニッチ」市場の開拓であった。ただしねばり強くその市場に踏みとどまってグレードアップを行う企業よりも、手持ちの車種が陳腐化すると他国の市場に飛び移る「バッタの大群」的行動を行う企業が多いようである。圧倒的価格競争力を有するため、途上国市場への浸透力は強いが、持続的な現地市場適応力には欠けていた。

2000年頃から中国市場でホンダがとった対応策は、低価格化対応の徹底による中国のマス市場（ローエンド市場）の奪取であった。本社が徹底して情報収集し、技術的なサポートを行う一方、現地拠点では地場企業に学びながら、日本企業同士の甘えを排し、「中国的慣行」を取り込んだ優勝劣敗の取引ルールを導入した。また日本で作られた最高性能基準に変更を加えながら、コスト下げと品質の維持に邁進している。

海外市場も低価格対応のための新機種を導入しつつ、タイ市場では機種のグレードアップや燃費向上等の市場対応を進めた。タイは技術が優位の源泉になる市場であり、価格競争力は抜群でも現地適応力に欠ける中国企業は入り込めなかったのである。

以上のようなイメージを描いたが、筆者は、中国企業が今後とも海外市場で日本企業と対等に対峙することがないと言いたい訳ではない。また中国市場では永久に陳腐化した標準品の改造競争という泥沼が続くと主張している訳でもない。本文でも若干紹介したが、筆者の最近の調査によれば、中国でも製品開発能力の向上が持続的に続いており、サプライヤーの能力向上も顕著で、かつ企業間の分業関係にも秩序が形成されつつある（大原 [2004]c）。ただし、現在のような競争のあり方は今後の中国企業の能力形成の方向性に少なからず影響を与えよう。現状で考えられる中国企業の進化の方向は、業界の競争ルールが

「中国地場オートバイ企業の勃興, 海外進出と日本企業の対応」

規理化しつつ, 業界標準品の改造において価格と開発スピードを突き詰めるような能力蓄積が進むのではなからうか。さらに海外市場での経験が蓄積されて現地化対応が進むようになり, また中国も含めた発展途上国のローエンド市場が拡大するにつれ, 自らの力をよりよく発揮できるチャンスが増えるのではなからうか。

#### 参 考 文 献

- アイアールシー 2003.『日本二輪車業界の世界戦略2003年版』アイアールシー
- 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」『アジア経済』4月号
- 大原盛樹 2004a.「中国オートバイ産業の製品開発と技術戦略——「オープンな改造競争」と「同質化の罠」の中での進化」『東亜』No. 439
- 大原盛樹 2004b.「移行過程における民間企業の発生と発展——重慶における私営オートバイ企業の事例」『中国経営管理』第4号
- 大原盛樹 2004c.『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起業の能力蓄積』（平成15年度基礎理論研究会成果報告書）アジア経済研究所
- 大原盛樹・田豊倫・林泓 2003.「中国企業の海外進出——海爾の米国展開と重慶二輪車メーカーのベトナム投資」大原盛樹編『中国の台頭とアジア諸国の機械関連産業』アジア経済研究所
- 川上桃子 2003.「価値連鎖のなかの中小企業——台湾パソコン産業の事例」小池洋一・川上桃子編『産業リンケージと中小企業：東アジア電子産業の視点』アジア経済研究所
- 末廣昭 2003.『進化する多国籍企業——いま, アジアでなにが起きているのか?』岩波書店
- 藤田麻衣 2003.「ベトナムにおける直接投資と工業化——輸出加工型投資への転換とその限界」（石田暁恵編『地域経済統合とベトナム——発展の現段階』アジア経済研究所）
- 藤本隆宏 2001.『生産マネジメント入門』日本経済新聞社
- カーリス・Y・ボールドウィン, キム・B・クラーク 2002.「モジュール化時代の経営」青木昌彦・安藤晴彦 2002『モジュール化——新しい産業アーキテクチャの本質』東洋経済新報社
- 本田技研工業株式会社広報部世界二輪車概況編集室編 2002『世界二輪車概況』（2001年版）本田技研工業株式会社
- 尹春志 2003.「東アジア地域生産ネットワークの展開——雁行形態の発展パラダイムを超えて——」座間紘一, 藤原貞雄編著『東アジアの生産ネットワーク——自動車・電子機器を中心として——』ミネルヴァ書房

- 楊平燮 2003. 「韓国：機械関連産業での中国の台頭と中韓経済協力」大原盛樹編『中国の台頭とアジア諸国の機械関連産業』アジア経済研究所
- Kaname Akamatsu, 1962. "A Historical Pattern of Economic Growth in Developing Countries" *The Developing Economies*, Preliminary Issue
- Paul Duguid 2004. "Preface: In Vino Veritas?", in Martin Kenney and Richard Florida, *Locating Global Advantage: Industry Dynamics in the International Economy*, Stanford University Press
- Gary Gereffi 1994. "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks", G. Gereffi and M. Korzeniewicz ed. *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger
- Walter Hatch, Kozo Yamamura 1996. *Asia in Japan's Embrace: Building a Regional Production Alliance*, Cambridge University Press