

第3章 重慶市の私営オートバイメーカーの競争力¹

－宗申のケースから－

松岡憲司（龍谷大学）

1 はじめに

中国のオートバイ産業は 1950 年代に軍や警察など公用のオートバイを生産することからスタートし、民生用が生産されだしたのは 80 年代に入ってからである。この民生用のオートバイが作りだされてまだ 20 年足らずしか経っていないが、現在では年間 1000 万台を超えるオートバイを生産する世界最大の生産国となっている²。そのなかにあつて重慶市は、年間 300 万台ほどを産出する中国有数の都市である。現在、重慶市では自動車・オートバイ、化学、冶金を市の「支柱産業」として積極的な振興・育成を図っている。

重慶市の主要オートバイメーカーはその所有形態によって、嘉陵や建設などの国有企業グループ、宗申、隆鑫、力帆轟達などの私営企業グループ、嘉陵本田（以後、ホンダ）や建設雅馬哈（以後、ヤマハ）などの外資系（日系）企業グループに分けることができる。それぞれグループの沿革を見ると、上記国有企業は 80 年代の初めに日本からの技術提携を受け、オートバイ生産を開始した。92、93 年頃になると、国有企業と日本のオートバイメーカーとの間でホンダやヤマハなどの合弁企業が作られ、また同時期、宗申、隆鑫、力帆轟達などの私営企業も操業を始めるなど、オートバイ産業が本格的に立ち上がってきた。

本報告では、本格的な発展・成長期を迎え競争が激化しているオートバイ産業において、重慶市オートバイメーカーを中心に、その所有形態別ポジショニングや製品戦略について見る。次に、重慶市の私営オートバイメーカーのなかでも最も先進的な企業行動をとっていると目される宗申をケーススタディーとして、その発展の軌跡と成長要因を探る。

¹ コメンテーターの太田原準氏（京都大学大学院）より、3つのコメントをいただいた。①中国最大のオートバイメーカーの軽騎（国有企業）でも宗申で採用している経営戦略をとっているが、それでも宗申の方が卸価格が安いのはなぜか。②国有企業が行っている福利厚生や従業員教育には当然コストがかかっているが、そうした負担を社会的にどう評価するのか。③日本のオートバイは国際市場のなかで上位市場に閉じ込められてしまうのか。

また、フロアーの加藤弘之氏（神戸大学）より、宗申の資金調達と販売網の形成方法についての質問をいただいた。

大田原氏のコメントに対して、①は私営企業である宗申と国有企業である軽騎とは採用している戦略が類似していても徹底の仕方が異なっているのではないかと考えられる。②は私営企業が国有企業の制度に対するフリーライダーの問題があるが、国全体の制度にかかわる問題でありここでは触れない。また、③についてもシンポジウムの席で私見を述べたが、ここでは省略する。加藤氏の質問に対して、特に資金調達方法について本稿のなかに加筆した。

² 1997年に1,003万7千台と初めて1千万台を超えた後、翌98年は878万9千台に減少した。しかし、99年には1,149万8千台と再び1千万台を突破した。

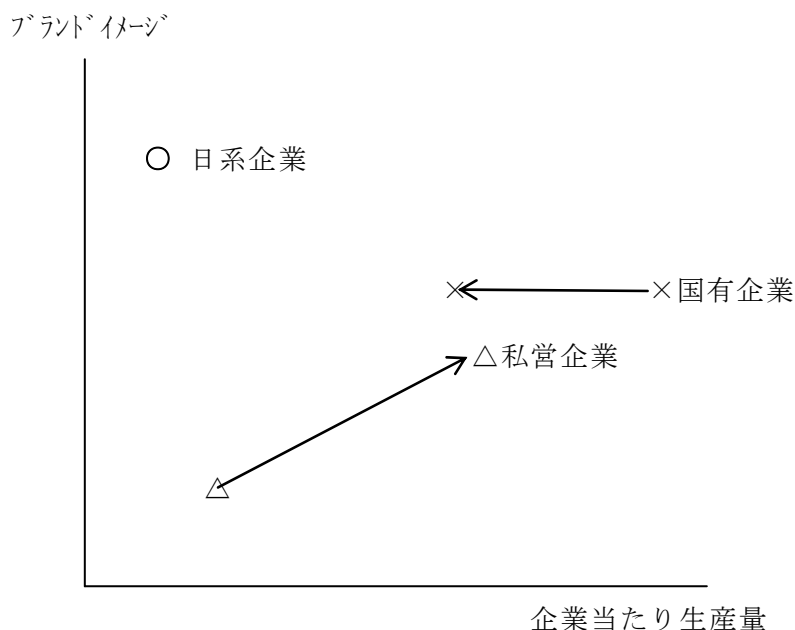
2 市場での所有形態別ポジショニングと製品戦略

重慶市オートバイメーカーの所有形態別の市場でのポジショニングは次のようである（第1図）。歴史的には国有企業が最も早く生産を開始したことや、もともと兵器などを作っていた関係で国内の知名度も高く、滑り出しは順調であった。しかし、90年代の後半から現在にかけての状況は、後発の私営企業に追い上げられかなりシェアを奪われている。たとえば、建設の生産台数の推移を見ると、93年の50万台から95年には103万台と大幅に生産台数を伸ばした。この時期は有力な競争相手も少なく、旺盛な消費需要に支えられていた時期である。しかし、私営企業が本格的に操業を始めると96年には60万台余り、97年は50万台余り、98年40万台弱、99年40万台余りとピーク時からすると半減以下となっている（もちろん、国有企業の成長鈍化の背景には、国有企業が抱える内部問題もあるが、ここではそれについては言及しない）。また、建設の主力である80ccのオートバイ完成車価格は94年には5,600元であったが99年には4,000元に値下がりしている。

私営企業は歴史的には日系企業とほぼ同じ時期にスタートしたが、価格の安さ、品質の向上、豊富なモデル数、充実した販売網とアフターサービスなどを背景に、このところのブランドイメージの高揚を活かし、企業当たりの生産量を急速に伸ばしている。たとえば、宗申のオートバイ完成車の組立は96年から始まるが、99年には30万台規模に達し、2000年には60万台と倍増している。宗申の競争相手のひとつである隆鑫のオートバイの販売価格を見ると、100ccのエンジンを搭載したモデルは5,000元、110ccでは6,000元となっている。

日系企業は世界中でそのブランドが知れ渡っており、中国においてもそのブランドイメージは極めて高いものの、実績となる生産量には結びついていない。ホンダ、ヤマハともに実際の生産能力や進出時の計画販売台数は年間10万台ほどであるにもかかわらず、現状は5万台前後で終始しており売上は低迷している。ヤマハの150ccのオートバイは高値のときは18,000元していたがその後値下がりし、現在では15,000元となっている。

第1図 重慶市オートバイメーカーの所有形態別ポジショニング



(注) 矢印は変化の方向を示しており、終点が現在のポジションを表す。

資料：筆者作成。

重慶市のオートバイメーカーの中で私営企業の躍進している様子を見たが、これを製品価格と品質面・コスト面から捉えなおしてみよう。現在、中国の所得水準が高くなっているとはいえ、97年の1人当たりGDPは6,079元（800米ドル程度）である。もっとも、オートバイの主な消費地は所得の高い沿海部であるが、その一番高い上海でも25,750元（3000米ドル程度）である。

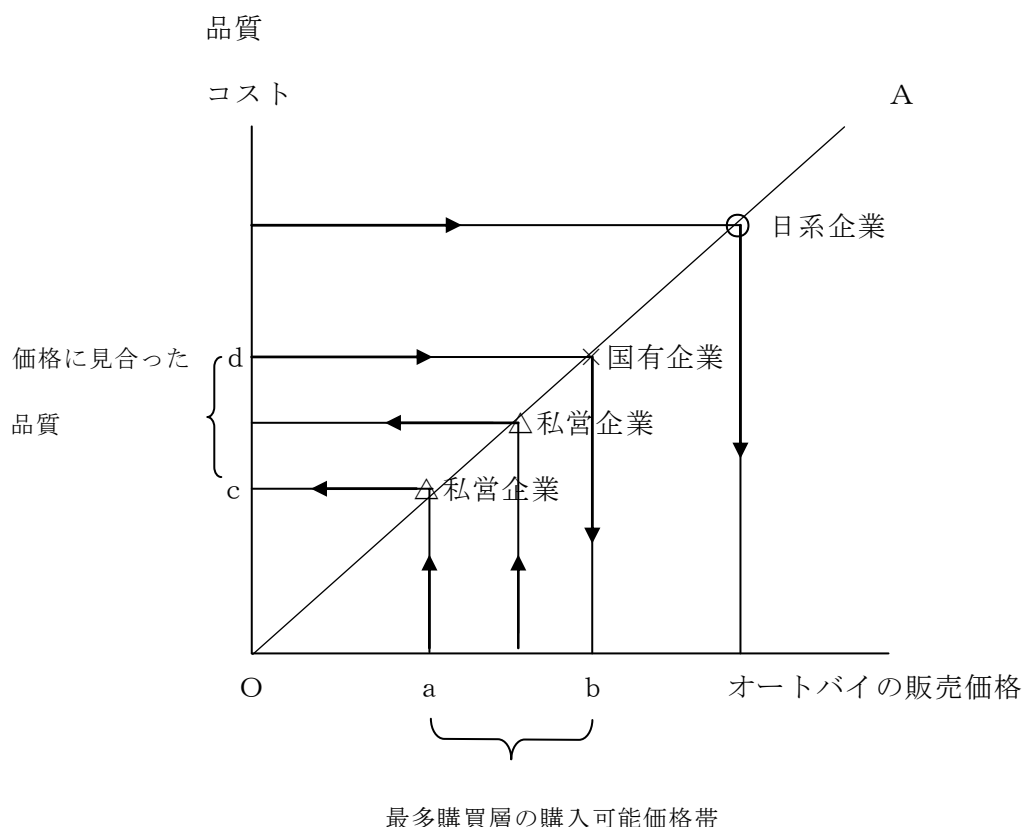
第2図はオートバイの販売価格と品質の視点から国有企業、私営企業、日系企業のポジションを示したものである。オートバイ価格が高くなれば、それに比例して品質も高くなることを想定しており、直線OAが価格に見合った品質であることを示している。たとえば消費者は価格がaならば、cの品質であれば満足して商品を購入することを意味し、もしcより上の品質であれば喜んで購入することが期待される。

消費者が商品を購入する時に価格と品質はその重要な決定要因となるが、所得が十分ではない段階では価格が決定的に重要である。すなわち、十分に所得がある段階では、少々価格が高くても品質の良いものを選ぶ行動をとることがあるが、そうでない場合にはサイフの許容範囲、つまり購入可能価格の範囲内で、それに見合った品質の商品を購入すると考えられるからである。

中国において最多購買層の購入できる価格帯はa bの範囲であり、それに見

合った品質は c d の範囲である。ただし、注意する必要があるのは、価格に見合った品質だからといって決していいかげんな商品ではないことである。デザインなども含め、中国国民が納得するものでなければならない。私営企業、国有企業はこの a b 間に価格を設定し、それに見合った品質のオートバイを生産しているのに対し、日系企業ははるか上の価格と品質を設定していると言える。

第2図 オートバイの販売価格と品質



資料：筆者作成。

次に販売価格とコストを見よう。国有企業や日系企業はコストを積み上げて販売価格を設定する方式を採用している。国有企業の場合は、それまでの国営企業時代の延長で、製造原価に人件費を上乗せする形で販売価格が設定されており、また、日系企業の場合は高い品質を維持しようとするれば当然部品も高くなり、その結果、販売価格も高くなるというものである。すなわち、図の矢印の向きが示すように、コスト部分の価格が最初に決まり、それに利潤が上乗せされて販売価格が決定されるのである。一方、私営企業の場合は市場調査を行い、まず他社の価格動向を把握する。次に、競争相手の価格を充分考慮して新規投入モデルの価格

が設定され、そこから逆にコストが計算される仕組みで、矢印の向きも逆である。

3 急成長を遂げる私営オートバイメーカー宗申³

(1) 沿革と概要

社長の左宗申は1952年生まれで、オートバイ関連の仕事をするまでは国営企業で働く労働者であった。技術者ではなかったが、オートバイ産業の将来性に着目して82年に重慶市内でオートバイの修理業をはじめた。そこで資金やオートバイに関する知識を蓄えた後、92年に宗申科技公司を設立し、オートバイ用のエンジン組立を開始、さらに95年には宗申汽車公司を設立、翌96年から完成車の組立をはじめ、現在の宗申集団（グループ）を形成するに至っている。

宗申集団は、重慶市にある宗申本社・工場とは別の地域の組立工場や研究所などからなる17の緊密層（子会社）と、部品などを作る33の半緊密層、36の松散層からなっており、集団の従業員は18000人、総資産は2,000,000,000人民元を超える規模となっている。国内には重慶市内の主力工場のほか広州、無錫、寧波、山東省にも工場があり、また海外にも韓国、ベトナム、インドネシア、ビルマに組立工場が立地、もしくは工場建設の準備段階にはいるなど、グローバル展開をしている。

生産品目は、オートバイ用エンジンと完成車、農業用汎用エンジン、高速モーターボートとそのエンジンである。オートバイエンジンのラインナップは、49cc～750ccまでの8つの排気量が基本となっているが、それを元に100以上のモデルのオートバイ完成車（実際にはそれに少しアレンジしたものを加えると200以上のモデル数になる）を作っている。グループの生産能力は100万台の完成車、200万台のエンジン、1000台のモーターボート、2000台のモーターボート用エンジンとなっているが、エンジンの生産量のうち半分は自家消費で、残りは外販（最大の取引先は済南軽騎）している。また、完成車やエンジンの一部は14の国や地域（アメリカ、中東、東南アジア）にも輸出を行っている。

このほか、世界耐久レースに参加してトップテンに入ったことや、次期5ヵ年計画では年間生産台数を完成車200万台、エンジン300万台、売上を400,000百万元としていることなどがトピックスとしてあげられる。

(2) 取引関係

宗申の主力工場である本社工場では、シリンダ内部の加工など精密加工が必要な部分の加工を行っているが、それ以外は購入部品やグループ企業を中心と

³ 1998年9月18日、2000年2月21日、同年10月30日のヒアリングによる。

した取引先からの調達部品に寄っており、それらを元に同社で完成品に組み立てている。

①仕入先との取引関係

宗申の取引先数は何百社にもおよぶが、主な取引先は33社（内重慶市内に立地している企業は30社）となっており、この33社に対して①技術指導 ②設計図提供 ③株式保有を行っている。

取引先に対しては高いQCDを要求している。すなわち、取引先の品質は宗申の厳密な設計に基づいて作らせているため他の中国企業より品質が高く、不良発生率も少ないという。コスト面では、オートバイ完成車の市場調査を頻繁に行っており、その調査結果に基づいてまず新車の販売価格が設定され、そこから取引先に対して部品などコスト部分の価格が決定される。仕入先からの納品や納期は、一般に中国では発注者側が取りに行くケースが多いなかで、宗申が指定した期日に相手先から送ってもらっている。

このように、取引先に対して高いQCDを要求しているが、実際に満足いく水準かどうかで半年毎に企業評価を行っている。その結果、評価の低い企業とは取引を停止することになるが、去年は品質面から3社との取引を停止したという。

②販売先との取引関係

現在の同社のオートバイ完成車販売は、輸出が4万台(中東、東南アジア、南米)、国内販売が26万台で、国内はマカオ、台湾、香港以外の中国全土とチベット、ウイグル地域にも販売している。

国内への販売は、40名の営業スタッフにより販売店を通して販売しており、販売ルートは卸・特約店経由が60%、残りが直接小売店となっている。店舗の内訳は1300店舗が宗申の専売店で、1600店が他社との並売店となっている。

他のオートバイ完成車メーカーが宗申にエンジンを発注する理由として、品質・技術が優れていることや、納期が正確、アフターサービスが良い、長い付き合いであるをあげている。

(3) 同社の経営方針と戦略

宗申に限らず私営企業の歴史は国有企業に比べて短い、短期間に今日の業績を手中にした背景には、国有企業では採用が困難な経営方針や経営戦略をとっていることがあげられる。

①独自の資金創造システムと政府の支援⁴

創業して間もない宗申が急速に規模を拡大しえた背景として、独自の資金作りと部品購入のシステムの開発、政府による支援があげられる。宗申ではオートバイ購入予定者に「購入予約票」を発行し、消費者からその伝票と前金を受け取る。予約票を受け取った宗申はそれを担保代わりに銀行から資金を借り受け、受け取った現金で部品を購入する。

部品メーカーにとって、多くの取引が商品を納入した後に支払われる後払いの習慣があるなかで、宗申の現金払いは大きな魅力となるため、宗申にはかなり割安な価格で納めている。宗申は工場建設費などの初期投資にはかなりの資金を必要としたものの、運転資金はあまりかからないシステムを作り上げたのである。

また、重慶市政府からも宗申を市の税収に大きく貢献する重要企業と位置付け、税金面で優遇したことも宗申の急成長を後押しした。

②徹底した市場調査と低価格

宗申では安くて良質な製品作りを心がけている。そのためにはまず、競争相手の状況を把握（市場動向調査）することからはじまるが、特に国有企業の製品を意識した低価格戦略をとっている。国有企業ではまず部品や人件費などコスト部分を積み上げ、それに利益を上乗せして販売価格を決めているが、宗申ではまず他社の販売価格を参考にして、それに打つ勝つことができる販売価格を設定し、そこから部品などコスト部分を振り分けている。

③品質管理の徹底と熱心な研究開発

品質管理を徹底するため、ラインで働く人とは別に品質管理者を採用したり、TQC室という組織まで設けて日々の品質を細かくチェックしている。また、生産工程では後工程の人が前工程の品質をチェックする「かんばん方式」を導入しているほか、完成した製品の追跡調査も行っている。

研究開発にも熱心で、毎年売上高の5%（2000万元）を研究開発投資に充てており、また研究開発のための組織として新製品開発センターも設置している。そこでは研究開発のためのスタッフを140人程抱え、エンジンやオートバイの開発研究を行っており、現在、エンジン開発はイタリア、ドイツ、アメリカの企業と共同開発している。さらに、世界との取引が増えるなかで、同社が高い品質を保持していることを示すためISO9001も取得した。

研究開発に関する日系企業との違いは、当然ではあるが、中国で研究開発を

⁴ 重慶社会科学院 副院長廖元和氏による。

行っている点である。日系企業の場合、製品モデルは何十年も前に日本で販売したモデルを少し修正して中国に持ってきているが、その場合の仕様変更も日本で行っている。一方、宗申では中国の消費者ニーズを反映させるため、販売店から上がってくる声を反映させて新モデルを開発している。新製品を生み出すタイミングも2か月に1機種と高頻度で、その結果が現在までに200以上のモデルを発売することにつながっている。

④アフターサービスの重視とユーザーの声を反映させた製品作り

国有企業もかなりの販売拠点を持っているが、後発の宗申にあっても全国で2000以上の販売拠点を持っている。そこでは、販売のほかに修理などのアフターサービスを行うが、交通の便が良ければ24時間以内にサービスを受けることができる。また、全国で一番便利の悪いところでも48時間でサービスが受けられるという。さらにこれらの拠点では、ユーザーの声を製品作りに反映させる窓口としての機能も果たしており、マーケットインの生産システムを採用している。この点は、国有企業の生産システムがプロダクトアウトであるのと大きく異なっている。

⑤徹底した従業員教育

「宗申は中国のホンダを目指す。」これは同社長の言葉であるが、宗申が強く日本を意識していることがわかる。日本から5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）運動を導入したほか、毎日朝礼・終礼を行っており、社長の方針を徹底的に教育している。従業員に対しては信賞必罰で臨んでおり、平均賃金は国有企業の3倍ほどの給料を支払うかわりに、目標に達しない場合や勤務態度が良くない場合は降格や賃下げ、解雇といった厳しい処分を行っている。

⑥オーナー創業者の進取の気性と強いリーダーシップ

宗申の場合、重慶の私営オートバイメーカーのなかでも特に、社長の強いリーダーシップが発揮されている。その結果は技術開発や設備投資面に現れており、工場には最新鋭のマシニングセンターが何十台も設置されているほか、隣接地を買い増しして新しい工場建設が予定されている。販売先にしても中国国内はもとより、海外への輸出や生産拠点も構えるなど、世界を視野に入れたグローバル行動となっている。

このように、創業者でオーナーである社長が強い権限を有している点で、国や日本の親元から社長を送り込まれている国有企業、日系企業と大きく異なる。また、こうした進取の気性を発揮できるのは、社長自らも高い成功報酬を得ら

れることがあるが、雇われ社長である国有企業や日系企業の社長にはあまり多くは期待できない。

4 今後の課題

中国のオートバイメーカーには国有企業、私営企業、外資系企業の3者が存在するが、市場シェアからすると前2者による競争が中心である。本報告では両者を対立関係にあるものと捉え、私営企業の伸張が国有企業のシェア低下を招いているとした。しかし、国有企業のシェア低下は国有企業自身の前近代的経営体質や、一般に指摘されている国有企業問題が成長を鈍化させていることも考えられる。実際には、こうした国有企業自身の問題と私営企業の躍進があわさって現在の市場におけるポジショニングとなっていると考えられるが、国有企業問題は広く指摘されていることでもあり、ここではもっぱら私営企業の躍進にのみ焦点を当て、その要因を探った。

今後、私営企業の市場におけるシェアが大きくなり、その果たす役割もいっそう強くなることが予想されるが、私営企業の発展を支えていくために、資金面での支援や人材確保面での支援策が重要な課題となる。

参考文献

FOURIN [1999] 『1999 中国自動車産業』

関満博・西澤正樹[2000] 『挑戦する中国内陸の産業』 新評論。