

第4章 重慶市オートバイ業界の連合構想について¹

北海道情報大学 田中英夫（郝躍英）

1. 「中国嘉陵建設摩托車公司」構想

1997 年における重慶市で生産されたオートバイの全国市場に占める割合はこれまでの 50% から、46% に下降し、私営企業によって生産されたエンジンの売行きも思わしくなかった。このような背景の下で、1997 年 10 月 15 日、中国兵器工業総公司と重慶市政府の合意により「中国嘉陵建設摩托車公司」設立の調印式が行われ、中国オートバイ業界最大の連合「空母」が出航し、重慶市オートバイ業界の「4 + 4」と「1 + 1」連合構想がまとまった。

「4 + 4」連合構想とは「兵器工業関係の国有企業 4 社 + 重慶市私営企業 4 社」の連合を指す。そのうち、国有企業の 4 社は、中国嘉陵集団、重慶建設工業集団、望江機械製造総廠、平山機械製造廠であり、私営企業の 4 社は重慶力帆轰達実業集团有限公司、重慶隆鑫工業集団、重慶宗申摩托車科技開発有限公司、重慶津華機械製造公司である。新しく設立された集団の総資産は 100 億元（1 元は約 13 円）に達しており、オートバイの年間生産量は 400 万台、エンジンの生産量は 500 万基を見込んで、名実とも中国最大のオートバイ生産集団となった。

私営企業側は、当初このような協力に肯定的な態度を示している。たとえば、重慶隆鑫工業集団の涂建華総裁は「我々は嘉陵・建設の巨大なオートバイ販売ネットワークとアフターサービス体制を十分に活用すべきである」²という心境を語った。

2 「1 + 1」連合

「1 + 1」連合とは、「兵器工業関係の国有企業 1 社 + 重慶市私営企業 1 社」の連合を指す。具体的には、中国嘉陵集団と重慶力帆轰達実業集团有限公司、重慶建設工業集団と重慶隆鑫工業集団、望江機械製造総廠と重慶津華機械製造公司、平山機械製造廠と重慶宗申摩托車科技開発有限公司が連合した。

（1）「重慶建設隆鑫摩托車有限責任公司」

1997 年 9 月 28 日、重慶市政府と中国兵器工業総公司の斡旋で、重慶建設工業集団と重慶隆鑫工業集団がそれぞれ 1000 万元を出資して「重慶建設隆鑫摩托

¹ 重慶市のオートバイ・メーカーの大連合に関する日本語の文献としては鐘[1998b]がある。

² 重慶社会科学院による。

車有限責任公司」という合弁会社を設立した。建設工業集団 1000 万元出資のうち、700 万元は現金払込み、残りの 300 万元は「建設ブランド」という無形資産で投入したのである。協力協定によれば、建設工業集団側は董事長、隆鑫工業集団側は総経理を務めるが、総経理が合弁会社の生産、経営、管理、販売の責任を負う。当初、合弁期間は 15 年で、90cc、100cc クラスの二輪車の年間 10 万台生産体制の整備をめざしていた。

建設集団は大型国有企業として、高度な技術力を持っており、模範的な管理レベルを有し、オートバイの生産経験も 20 年近くある。しかし、社会主義市場経済のもとで、計画経済体制の影響も残っており、効果ある経営メカニズムが形成されておらず、企業に活気が欠けていた。

一方、隆鑫工業集団は、重慶市第一の郷鎮企業であり、重慶最大の二輪車用エンジンメーカーで、生産能力はエンジンが年間 200 万基、二輪車が 2 万台である。隆鑫は大型私営企業として、社会主義市場経済のもとで、経営メカニズムが比較的円滑で、市場への適応が素早く、近年来、目覚しい発展を遂げた。しかし、生産規模と製品などは建設集団のレベルに及ばない。

両社の協力は、国有と私営という違った所有制の長所をとり入れ、短所を補うことができると評価された。つまり、両社の協力のベースは、建設集団の優れた人材、技術と設備、隆鑫工業集団の円滑な経営メカニズムにあった。

1999 年 8 月 11 日、新しく着任した重慶市の賀国強書記と包叙定市長が隆鑫工業集団を視察する際に、両社の協力について「国有企業改革を深化させ、私営企業のレベルをアップさせるのに、非常に参考になる」³と高く評価した。

ところが、1999 年 10 月 31 日、重慶建設隆鑫摩托車有限責任公司第 1 期董事会（株主総会）第三回会議を開き、両社の協力解消を決定した。「建隆解体」の原因について、合弁会社生産のオートバイは国内市場での評判が好ましくなく、品質のクレームも多いので、建設のブランドが傷つけられたことであると言われている。

これに対して、隆鑫工業集団のある副総裁は「合弁会社生産のオートバイを市場に出して以来、品質のクレームがほとんどない。両社が別れる主要な原因は、90cc と 100cc のオートバイだけを生産するので、生産量が制限されたことにある」⁴と指摘している。しかし、本当の原因は、建設集団側が 1999 年に入り、販売権を回収し、「四統一」（つまり管理・販売・政策・アフターサービスの統一）の実行を提案したことが引き金となった。つまり、建設集団が建設グループとしての販売権の取得、一括販売・整備体制の中に合弁会社を取り組む

³重慶社会科学院による。

⁴ 2000 年 2 月 22 日のインタビューによる。

ことを提案し、これが合意できなかったことから、合併を解消することとなった。

重慶建設隆鑫摩托車有限責任公司解散後、合併会社借用の生産工場と現有資産は隆鑫によって受け継がれ、会社の債務と債権をも全部受け継ぐが、販売された建設ブランドのオートバイのアフターサービスが建設集団によって実施される。

（２）その他の「１＋１連合」

また、「嘉陵建設集団」傘下のメーカーは、この重慶建設隆鑫摩托車有限責任公司の解消より前に、平山機械製造廠と重慶宗申摩托車科技開発有限公司もグループから分離した。重慶力帆轰達実業集团有限公司も1997年6月に中国嘉陵集団と提携したが、97年11月に協力関係が中止され、98年に嘉陵集団から分離独立した。残ったのは望江機械製造総廠と重慶津華機械製造公司の連合だけである⁵。1997年10月に「４＋４」８社で組織した中国最大規模の二輪車グループ「嘉陵建設集団」は事実上、解体したことになる。

3 「連合」解体の要因

連合「空母」解体の原因について、次の諸点が指摘されている。

1) 「他社の長所を取りいれて、自社の短所を補う」という連合の目的を果さなかった。

連合の目的は、他社の優勢を取りいれて、自社の劣性を補うことにある。しかし、重慶市オートバイ業界の連合には、そういう「互補性」(互いに補い合う)に欠けており、各社の生産内容がほぼ同様なので、連合の優勢を発揮することができなかった。

近年、重慶市で生産されるオートバイの中国市場でのシェアは下がる一方である。その原因は、生産規模が小さかったことではなく、製品構成が不合理で、グレード・アップをしなかったことにある。統計資料によると、嘉陵と建設両社のオートバイ年間生産能力はすでに約350万台に達しており、エンジンの年間生産能力も約300万基に達している。しかし、両社の1997年のオートバイ生産量は150万台で、生産ピークの1995年も210台に過ぎなかった。

それに対して、連合前の私営企業４社は「中国自動車・オートバイ生産弁公室」の生産許可の目録に登録されなかったため、完成車を生産する資格を持たなかった。しかし、連合後、私営企業４社とも、完成車を生産する資格を取得して、

⁵ われわれは2000年2月23日に中国兵器工業重慶望江興華摩托車製造有限公司を訪問し、集団総裁 王興華氏、常務副総経理汪天修氏にインタビューする機会を得た。

一斉にオートバイの完成車を生産し始めたので、生産能力過剰現象が一層深刻化した。

このように、連合によって、各社の長所を取り入れ、「互補性」を発揮できなかったばかりでなく、欠点が益々顕著に現れたのである。

2) 新製品の開発に力を入れなかった。

当面、中国オートバイ市場での売れ行きのよい製品は嘉陵と建設両社が生産したものではない。私営企業が両社と連合した後、新しい道を切り開いたのに対して、嘉陵と建設両社は、売れ行きのよい品種の開発に力を入れず引き続き市場での競争力がない製品を生産していたので、市場での競争に勝てなかったのである。

3) 私営企業には自社ブランドがなく、オートバイの品質問題も生じた。

連合前、私営企業には自社ブランドがなく、品質にも優れていなかったもので、オートバイの完成車を生産するには、国有企業のブランドを借りるばかりでなく、国有企業の膨大な販売ネットワークとアフターサービス体制をも利用しなければならぬ。国有企業は私営企業との連合によって、品種とブランドを譲っただけでなく、市場をも譲ったのである。私営企業は経営者が機敏で、製品も国有企業より売れ行きがよいので、私営企業にとって、連合は企業発展に寄与したと言えよう。

4) 政府が私営企業を救済した

政府は国有企業を救済するばかりでなく、私営企業をも救済している。特に私営企業の場合、市場での売れ行きがよければ、政府を相手にせず、逆になったら、直ちに政府の支援を求める。たとえば、私営企業が生産した 90cc エンジンの 1996 年までの販売価格は 2400 元/基であった。暴利を得た際に、市場でのシェア拡大に力を入れたが、しかし、1997 年以降同じ商品が数百元までに下がった際に、政府に国有企業との連合を要請したのである。しかし、国有企業との連合によって、大きく発展した私営企業は国有企業との経営理念の不一致を理由に連合解消に積極的な姿勢を示した。

力帆・隆達・隆の熊国忠副総裁は嘉陵集団との提携を解消した原因について「これは行政主導の提携で、双方の経営理念とメカニズムに大きな差異があるので、現実には提携不可能だ」と語っている⁶。また、重慶にある他の私営企業の将来性については、固定資産への投資が大きすぎるので、リスク回避の能力が低い企業や、負債率が高い企業もあるという意見もある。

今後の方向は、重慶市オートバイの優勢を発揮して、オートバイの完成車生

⁶重慶社会科学院による。

産集団（年間生産量 500 万台）とオートバイのエンジン生産集団（年間生産量 600 万基）を成立することにある。両集団は分業協力関係を作り上げ、互いに依存し、支援し合っていくならば、必ず大きな成果を上げることができよう。

オートバイの完成車生産集団の目標は、製品構成の調整に力を入れ、排気量が大きく、付加価値が高く、デザインが新しい製品を開発して、市場でのシェアを拡大することにある。それと同時に販売ネットワークを強化し、アフタサービス体制を作り上げることである。

オートバイのエンジン生産集団は現存規模を利用して、異なる所有制企業の大連合を目指すべきである。大連合に参加する企業には、私営企業以外に、嘉陵と建設のような国有企業のエンジン工場をも含むべきである。そして、株式制を導入して、出資率の多い方が企業支配権を握ることができ、市場でのシェアを拡大するために、両集団が互いに助け合って、ともに発展すべきである。

重慶市オートバイ業界がもしこのような両大集団を成立するなら、次のようなメリットがある。

- ①重慶市工業経済全体の構造調整に有利し、企業の株式多様化と企業制度の再構築を促進して、行政機能の転換を速めるのに寄与できる。
- ②重慶市の実情を配慮して、盲目的に生産能力を拡大せず、資産の最適配置に有利である。
- ③オートバイ生産の特化と合理的な分業に有利し、共倒れの競争を避けることができる。
- ④市場での売れ行きがよく、特色のある製品の開発に全力を入れることができる。
- ⑤兵器工業と地方工業との結合に有利し、両方が連合すれば、共に市場での競争に勝つことができる。
- ⑥重慶市工業全体の国内外市場への参入に有利である。

重慶市オートバイ業界の真の連合が期待され、中国オートバイ業界最大な連合「空母」が一日も早く出航できるよう望まれるのである。

事態は政府の思惑通りには進まなかったが、集約化は間違いなく進むであろう。ひとは品質の問題である。現状は自転車にエンジンを取り付けただけのようなものでも、とりあえず動けば満足する消費者も多く、そうした需要を見越して様々な企業が乱立しているが、いずれ消費者の目が肥えてくると品質が問われる。また、WTO加盟もその引き金となる。国際競争の中で生き残るには、品質に加え規模の経済性によるコスト削減が求められるからである。