第6章 重慶・成都のオートバイ産業管見と雑感

出水 力(大阪産業大学経営学部)

はじめに

中国は2回目の訪問だが、前回は1983年7月の末から2週間にわたり日中産業技術史交流訪中団のメンバーとして、当時の山崎俊雄産業考古学会会長含めた10名のメンバー一員で参加した。地域は北京と東北部の瀋陽、撫順、鞍山そして沿海部の上海に立ち寄った。参加メンバーの多くは鉄鋼の研究者が多く、主に製鉄関連の施設の施設を見学したが、他には工作機械、自動車生産、紡織工場なども訪問した¹。

当初は工事中の宝山製鉄所を見ることも最大の目的のひとつであったが、日程に関係なしに変わる中国側の事情に振り回され、当初の目的がたっせなかったのは、今考えても残念である。また、何処に行っても出てくる中国側の冒頭の挨拶は、4人組による文化大革命の混乱は、近代化に遅れをもたらした。我々は、その遅れを取り戻したいという意味のことが述べられた。今回の訪問地域は中国でも西の内陸部で、前回の地域と比較することは時間・空間が大きく異なり、象の頭と尻尾を比較するようなものかも知れないが、**better than doing** と言った意味で少しは参考になろう。

1. 中国オートバイ産業の概観

前回には北京にしる東北部にしるオートバイは見る事がほとんどなかった。と言うより全く印象がない、あるのは軍用と警察用の国防色に塗られたオートバイだけである。朝夕の通勤ラッシュに、雲霞の如くわいてくるような実用自転車の存在に、どこにこれだけの自転車があるのかと、オートバイ社会の前兆が予測できた。オートバイの車体系技術は自転車に依拠し、機械要素の基本的なものが全て含まれている。これにコンパクトに纏められた小型エンジンをドッキングすれば、オートバイ生産に入れる技術的条件が整えられたことになる。

ユーザーの増加は社会経済的な条件が如何に整備されるかにかかっており、この条件は最近の数年で満たされるようになり、オートバイ産業の急発進が開始された。今や中国は世界第1位のオートバイ生産国になり昨年の統計では、世界全体の生産台数2000万台の50%を占めるまでになり、近隣諸国にまで輸出が開始された。とは言え作られるオートバイはファミリーバイクの50ccから

¹ 出水力[1983]「日中産業技術史交流訪中団に参加して」『大阪の産業記念物』第5号

125cc(150cc)程度のもので、これらの詳細は松岡ほか「重慶のオートバイ産業」(龍谷大学経済学部紀要、2001年)を参照されたい。主なものは全て日本車に範を求めたというよりコピー商品で、完成車および部品市場を見れば、日本との合弁企業、中国現地の大手企業、中小企業と3つの市場に棲み分けられている。

1980年代には入ると、先ずホンダ、ヤマハ、スズキの順に中国企業との間に技術援助が進行し、90年代には合弁生産が始められた。これら合弁のオートバイ企業を追走するように中国の大手オートバイ企業が、模倣生産つまり *learning by making* の学習効果により技術力を高めてきた。これらの企業グループにいた人が独立して、中小のオートバイおよび部品企業として、市場に参入してきたのである。これには国営企業のリストラと言った背景や、工業化の進行に伴う経済成長がした支えを果していることは否めない。しかし、オートバイ産業は、乗用車生産ほどではないが、3000個ほどの機械部品を供給するための機械工業の基盤が整っていることも大きな要件であり、見逃すことはできない。

技術的な競争優位を保っていた合弁企業も、次第に現地企業の製品が合弁車レベルにキャッチアップしつつあり、価格面で前者の半値から3割程度であり市場原理から見て相対的な割安感是否定できない。そのため一昨年あたりから合弁企業のオートバイが売れ行き不振を極め、戦略の見なおしが始まった。スズキは合弁形態を保ちつつ事実上の撤退態勢にあり、ヤマハは「中国長期ビジョン・プロジェクトチーム」を発足させた。

中国には大小400社ものオートバイメーカーがある。その製品の大半は、日本車の設計を模倣した「コピー商品」というのが実態だ。中国以外の途上国では、地元メーカーが低価格のコピー商品を発売しても、故障が多く耐久性も低いため、ユーザーはやがて日本メーカーの「本物」に戻ってきた。中国でも、ヤマハは同じ現象が起こると期待していた。

だが、中国車の品質向上で、期待は画餅に終わる可能性が出てきた。今はコピー商品でも、オートバイとしての基本的な品質、性能が向上してくれば、独自設計の商品が登場するのは時間の問題だ。中国市場だけではない。インドネシアやベトナムなどの東南アジア市場でも、この2年で中国メーカーがシェアを急伸させている²。

と述べられている。このように販売サイトから見れば、もはやコピー車でなく、競合車の段階に達したことを明らかにしている。中国がWTO(世界貿易機関)に加

² [2000]「気がつけば中国は世界の工場」『日経ビジネス』、11月27日号

盟すれば、また日本側の追い風になる可能性も無い訳ではないが、戦後日本のオートバイ市場の経験から、日本車は高級品に特化するより、日本と中国の平均賃金が 1/30 の大きな開きを前に成熟産業である日本のオートバイ産業は生き延びる術が無いように思われる。杞憂に終われば良いのだが。

2. 重慶・成都のオートバイ企業

ここで比較のため『大阪の産業記念物』第5号の拙稿を紐解き、「上海汽車製造」(自動車工場)視察時にタイムスリップする。サンタナの製造を準備しつつあった上海汽車製造は、まだ手押しコンベヤーによる組立方式で、「上海」という乗用車が生産されていたことや、極めて生産性の低いプレスによるタイヤハウスの成型などが印象に残っている。乗用車「上海」は、「ベンツ」をモデルに 1958 年に開発が始まり、生産に入った 64 年から基本的な変化なしに生産が続いており、サンタナの国産化のため、その役目を終えようとしていた。トラックのような分厚い鉄板製のボデーと出足の悪い低出力のエンジン、それにサンタナに比べノイズの高いごつごつした固い乗り心地の悪いクルマであった。

機械加工場も汎用機が主体で、ジグさえ整っていなかった。スポット溶接時に生じたボデーの熱歪みを、ハンマーとトーチ加熱で修正している現場に出くわし、試作板金屋の仕事のような感じさえうけた。これなど溶接ジグさえ準備すれば容易に解決できる問題で、自動車工業史発展史を見た思いがした。見学の折り工場に着くと、就業時間中に作業場の入り口に沢山の従業員がしゃがんで話しをしているのを目撃した。何かと思い質問したところ仕事の手待ちと説明されたが、2500 人の従業員で月産 500 台という数も怪しいと思えた³。

これが中国の先進工業地域である上海の自動車工場の見学感であるが、それから 18 年を経過して今回の重慶の見学では、急速に進む中国の工業化を肌で感じた。特に民営工場は、社会主義国とは言え市場経済の中で競合できないと生き残れず、建前と本音が一致していると感じた。次ぎに今回の調査に触れるが、オートバイ産業調査チームでは、それぞれ分担に従い個別に見学とヒヤリング記録などを纏めているので、ここでは見学した工場の感想を述べるにとどめる。

3. 建 摩托車配件 廠

国営企業的な体質である建設集団のオートバイ部品工場の事務所を最初に訪問したが、先ずトイレの汚いのに驚いた。太くとぐろを巻いた大チャンがどの便器にも並んでおり、臭気と次ぎに使う人のことを考え処理することなど眼中に

³ 前出(1)

ないと言うより、生活習慣の違いであろう。この工場は文化大革命で下放された青年の帰郷後の就職先として設立され、現況はかなりの余剰人員を抱え、生産工程の改善も遅れている。赤字体質で優秀な人材は民営企業に流れるというジレンマを抱えているとも聞かされた。

工場は射出成型によりプラスチック製のオートバイのカバー類とラバーフォームを加工してシートを成型する作業が行なわれているようだが、作業が停止しているので実際の様子は確認していない。作業手順の説明と設備や工場全体の概況から考察して、優れた製品が生まれてくる雰囲気は乏しい。シートは発泡ウレタンを加熱した金型に圧入して、冷却を経てできあがるが、その発泡ウレタンが床に散乱していたが汚い上に、原料ロスを招き日本なら改善提案をする間でもなく、対策が講じられていたに違いない。また、この作業方式はヤマハ発動機から導入した設備で行なわれ、ヤマハでは電気加熱で生産コスト高だが、中国で温水加熱に改めコストが下がったと説明を受けたが、本当かと感じた。

4. 川ゆ摩托車配件制造有限公司

民営のこじんまりした工場で、エンジンカバー関係のダイキャスト部品とその加工、およびミッションなどが小ロットながら組立が行なわれていた。簡素に纏まった手動による組立ラインが印象に残り、1940年代末のホンダ野口工場の組立もこれに近い段階と推測された⁴。完成車も関係会社で組立てられており、場所は総経理の出身地である南充で、会社名は宏大摩托制造有限公司である。たまたまオートバイ問屋ビルを冷やかしている中で、入手した同社のオートバイカタログには HONNDA というロゴが使われ、パクリもここまで徹底すれば、本物に近いという意味を込めてのことか。同社グループは中国の現地企業の中堅に位置していると思われる。1950年代中頃の日本のオートバイ産業戦国時代も、このような企業が一定数存在し、やがて大手に対向できず市場から消えたが、この企業の行く末は日本と異なり所得階層の幅が大きい中国市場で案外したたかに生き延びるのではないかと思える。

5. 宗申摩托車集団

中国現地企業としては最大手企業の一つで、1960年当時のスーパーカブ全盛期のホンダ鈴鹿製作所に比較できる規模の工場である。組立ラインも自動化されているが、ホンダほど従業員から熱気は感じられない。機械工場も整頓され、

⁴ 拙著[1999]『町工場から世界のホンダへの技術形成の25年』ユニオンプレス

CNC 工作機械群が並び壮観であるが、専用機は少なかった。品質管理も ISO9001 を獲得と日本のオートバイ工場に遜色ないが、まだ生産管理面で遅れがあるようだ。ホンダをベンチマークに追い上げを図っているが、従業員の管理の一つに圧力式管理と言うのを聞かされ、これぞ社会主義市場経済の行きつくところかと考えさせられた。優良従業員の名前と顔写真の発表は理解できるが、低劣従業員も同様にするのは、却って意欲を殺ぐというより人権問題であるが、この国では問題でない。

生産技術面でかなりのレベルにあり、後発性の効果を生かし日本車にいずれは追いつくだろうが、スポーツタイプや大型バイクについては未知数、模倣期を経て習作期に入った段階で、まだまだ時間はかかるように思える。しかし、東南アジアやインド、韓国にも輸出され、現地に工場さえ行なわれ、年産 50 万台の生産を誇り日本車の強力な輸出の競合相手になってきた。

6. 金 機械製造有限責任公司

金 工業グループの一つの部門として、主にオートバイの排気管系（マフラーなど）を生産しており、ホンダ系部品メーカーのユタカ技研の技術が入っている。加工は比較的単純なパイプベンダーによる曲げ加工と、マフラーのメガホン部分は定寸にシャリングされた薄鋼板を C 型のクランクプレスで成型し、アーク溶接する工程が作業の中心である。5 台に並んだ C 型クランクプレス間の加工物搬送は、日本なら当然フィード装置か傾斜のついたローラーコンベヤーで行なわれているが、如何にも人件費の安い中国ならぜないとできない装置に代わるのが何と人間が配されていた。正に人間トランスファープレスと呼べる装置であった。製品は嘉陵ホンダ、建設ヤマハ、宗申、力帆、隆申など重慶の主要オートバイ企業に納入されている。

余談であるが、日本から派遣された合弁企業の総経理(社長)について、中国人従業員はその行動にかなり関心が高い、いわば明治期に日本の官公庁や民間の大手企業に雇われたお雇い外国人のような超高給取と同じ立場にある。日本人の年収と彼らのそれとは 100:1 になり、日本人 1 人の雇用で中国人 100 人が雇える勘定になる。その日本人が昼食を中国人と一緒に場で取ることに、彼らは違和感を隠しきれないようだ。日本ならコミュニケーションをよくする手段ではあるが、これも文化の違いに根ざしているように思える。明治期の日本では、一応の技術を学んだところでお雇い外国人技師を解雇し、生きる機械として利用することで技術力を身につけた。合弁部門であれば両者の出資で運営されているので、この図式が適用できないとしても、経営が安定した段階で日本人に代わり中国人総経理が増加することだろう。

7. 成都江貨・富士離合器有限公司

重慶市から 350km 離れた成都に移動し、ホンダ系のクラッチ専門メーカーである日本の FCC と中国の合弁企業を訪問した。日本型の生産方式の導入と同じに、改善提案など日本企業の文化の定着を図っていた。製品はオートバイのクラッチのみの生産で、ほぼ中国国内で材料や、外注品の購入でまかない一部クラッチフェーシングに貼りつける緩衝用の特殊なクッション版のみがノウハウがあり、日本から運んでいるようだ。

製品品質は高いが、中国市場で競争に勝つにはやはり最大の要因が製品価格にあり、コストダウンへの挑戦が常に続けられているが、2 年ほど前から日本の合弁企業のバイクが中国車に食われて売れなくなった。その余波をもろに受け、赤字体質から抜け出せないでいる。

8. 四川寧江昭和減震器有限公司

日本の株式会社ショーワは、オートバイのショックアブソーバーの分野では、世界最大の企業でハーレー、BMW、カジバ、アップリリアなど日米欧のオートバイメーカーのほとんどに製品は納入されている。取引関係からホンダ系の部品メーカーになり、ホンダの海外工場の在る所に必ず進出している企業でもある。中国との合弁はホンダのオートバイ生産に伴う要請で、寧江との合弁で商社の兼松も一部出資している。嘉陵ホンダの年産 20 万台に十分答えるだけの余力を持った工場進出だけに、当初の予想に反した嘉陵ホンダの不振はかなり深刻で、販路の開拓や乗用車部門への一部転換が試みられている。

生産については、ほとんど現地調達した部品のアッセンブリーで、そのため納入先の技術指導が行なわれ、最終的な品質のチェックは、日本のショーワ本社でなされ合格したものである。特殊なスプリング類と品質の安定したオイルのみ日本品でないと難しく、輸入している。帰国後、年末にショーワの本社工場を訪ねたが、中国工場との大きな違いは、スプリング、ボトムケースなど基本部品は内製されていた。また組立ラインは大幅な自動化がなされ、人間の関与する部分は少ない。中国では全て人間が主体のラインであった。

9. イミテーションとイノベーションの間

上垣内憲一は、「独創は尊く、模倣は恥じだ」と言う見方を批判し、学習(模倣)と記憶(継承)とを「人間の基本的能力」と評価している⁵。その上、民族間の文化交流が学習、伝統文化の継承が記憶に相当すると論じている。この指摘は言葉を

⁵ 上垣内憲一[2000]『日本文化交流小史』中央公論社

置き換えると、技術形成にも当て嵌めることができる。戦後の日本のオートバイ技術は、どのメーカーとも多かれ少なかれ模倣から出発した。

この期間は極く短く、次ぎの継承過程で学習を生かした技術開発の段階に到達した。すなわち模倣期から習作期を経て、自主技術へ移行したのである。大東精機の **DSK** はドイツの **BMW** を、北川自動車のライナーは英国のサンビームを、中央興業のセントラルはドイツの **NSU** をフルコピーしたオートバイである。ホンダと言えど、ベンリイ J 型は **NSU** のフォックスのフォルムを真似た部分コピーであり、ヤマハもドイツの **DKW** の改良型コピー版として **YA1** を最初に売り出した。

しかし、模倣によって欧州車とのコンフリクトは、ほとんど生じていない。一つには 1959 年ごろまで日本のオートバイ輸出はなく、コピー車の販売は市場規模の小さい国内問題に過ぎなかった。その間に過酷なメーカーの淘汰が進行し、フルコピーしたメーカーの市場からの撤退が皮肉にもこの問題を大きく表面化を招くことはなかった。

オートバイの模倣問題を 2000 年の今、中国に目を向けると年産 1200~1500 万台のうち 70% が日本車のコピーで、日本製バイクの売れ行き不振がになってきた。2001 年 1 月 15 日の朝日新聞の「**HONGDA** 商法アジアが注視」は、問題点を端的に捉えているので、次ぎに全文を引用した。

中国製バイクは製造地を「重慶」などと明示、「ロンチン」などの製品名が刻印されている。だが、車体には堂々と「**HONDA**」のロゴをつけている。ちょっと控えめに「**HONGDA**」というのもある。「**G**」の文字を入れてあれば別の商標、というわけだ。ホンダの名前も愚弄されたものだ。最近よく売れている製品名は「ホンダ・ドリーム」と「ウエーブ・ホンダ」。実にまぎらわしい。さらに「メード・イン・ジャパン」の代わりに「デザイン・イン・ジャパン」や「ジャパン・テクニク」と表示し、日本製品のイメージを演出する涙ぐましい工夫までしている。

海賊版ホンダの価格は米ドル換算で約六、七百ドル。本物のホンダなら約 2 千ドルするから、3 分の 1 ほどで買える。豊でない人でも手の届く価格に設定されている。「中国製ホンダはすぐに故障する」というぼやきも聞かれるが、壊れた部品だけを百数十ドル払ってホンダの純正部品と交換すれば、また動く。壊れやすい中国製部品を、最初から日本の純正部品に交換して売る知恵者の販売店主もいる。

いま、ベトナムに進出してバイクを製造・販売するメーカーは、ホンダのほか日本のヤマハとスズキ、それに台湾、韓国の各一社で計五社が居る。一方、「海賊版ホンダ」を送りこむ贗作メーカーは、なんと五十一社にのぼるといふ。

日越合弁のホンダ・ベトナム社(資本金三千百二十万ドル)の高橋亨ホーチン市支店長は「わが社製品のコピー-どころか、コピー-のまたコピー-までが製造されています」とあきれ顔で語る。日本政府はホンダの苦情を受けて中国政府に海賊版の規制を要請する一方で、ベトナム政府にも海賊版の輸入が日越合弁企業を脅かしていることを伝えた。さすがにベトナムの税関当局も最近では、中国製「HONGDA」バイクの輸入を認めていない。それでも在庫が多く、なかなか市場から追放できない。こうした海賊版は中国雲南省などから陸路、大量に入ってくる。一部はカンボジア経由の密輸ルートもあるという。

ホーチン市の華人街チョロンのバイク商は「去年まで十数年、日本のホンダを販売していたが、もう中国製ホンダの方がよく売れるので、そっちに切り替えた。日に十台は売れるね」と語った。

世界貿易機関(WTO)にやがて加盟する中国は、去年秋に朱熔基首相が東南アジア諸国連合(ASEAN)の非公式首脳会議の際、「ASEANとの通商・貿易を一層活発にしたい」と表明した。そであればなおさら、日本企業が努力の末に確立した商品の信頼度と「のれん」の威光を無断借用するような、あこぎな商法をやめるよう中国業界を指導してほしいものだ。

アジア各国はベトナムでの中国商法をじっと見守っている。へたをすれば、その高いつけが中国にかえっていき。中国業界はあえて日本製品の海賊版を作らなくとも、安くて優れた製品を輸出し国際市場で評価が固まれば、消費者はそちらを買うだろう。

公正、透明、自由な競争こそ、国際社会と国際ビジネスの常識である。

結び

「中国製の海賊版バイクはよく故障する」といはれる点を技術的にみれば、材料、熱処理、生産技術のうち、見学の印象から材料と均質な熱処理に問題点を抱えているように思われる。もちろん中国メーカー間に階層が存在し、トップレベルの企業では、これらの点は追々かたづけば、中国の独自ブランドで十分輸出市場で、日本車に対抗できる強敵となるのも時間の問題であろう。

現実に生産両だけを指標にすれば、中国は世界最大のオートバイ大国である。その意味でオートバイ、洗濯機、テレビ、冷蔵庫、エアコンの生産高は世界のトップシェアを占め、「気がつけば中国は世界の工場」と呼ぶのもむべなる事で、否定できない。