

第9回IATSSトーク (2006年10月17日 経団連会館)

吉野浩行氏(本田技研工業株式会社取締役相談役)

シンポジウム委員会では第9回IATSSトークを本田技研工業(株)取締役相談役の吉野浩行氏を講師にお招きして開催しました。ホンダの中国でのビジネス経験を通して、世界最大市場で沸騰するモータリゼーション、世界の生産工場としての中国、そしてそこのホンダの生きざまを紹介していただきました。

吉野浩行

中国自動車産業事情 - From Honda's Viewpoints -



中国でのホンダの歩みと現況

皆さん、こんにちは。ただいま紹介をいただきましたホンダの吉野でございます。

中国の自動車事情について話してほしいということですが、中国は大国なので、一企業の限られた経験でもってその全体像を語るのは、相当難しいと感じています。

最近中国についての報道もかなり増えました。例えば皆さん、お読みになったかどうかわかりませんが、9月18日号の『日経ビジネス』ですが、メディアですからやや誇大な表現を使っていますけれども、「中国発自動車大革命」というタイトルで、30ページの特集をやっています。それからもう一つ、ホンダの『ポールポジション』という社内誌の8月号で15ページほどの中国特集をやっています、今日持ってまいりました。『日経ビジネス』のほうも、『ポールポジション』のほうも写真が出ていますので、実際のイメージがより具体的につかめるのではないかと思います。

今日の演題ですが、やはり中国はしょせんホンダの経験とホンダの視点からしか語れないなということで、ホンダのビューポイントから(From Honda's Viewpoints)という副題をつけさせていただきました。ホンダの中国事業の歩み、現在の展開状況、二

輪ビジネスの状況と
問題点、それから自

動車に移りまして、中国のマーケットの推移、ホンダの展開しているビジネス、中国全体としての懸念事項、大体こんな感じでお話をしたいと思います。それから私が見た範囲ですけれども、中国のプレゼンスがかなり上がってきているので、その概要、そして最後に、ホンダの中国での生き方みたいなものをお話いたします。

実は私は長春生まれでありまして、父親が学校の教師をしていたものですから、終戦までおりました。終戦後1年ぐらいは難民の時代があり、それから日本に帰ってきました。それからもう一つ、これは仕事絡みですが、広州市とか深圳市を含む広東省、これは人口が8,000万ぐらいの省ですけれども、その省の経済発展諮問委員をやっております。毎年1回ぐらい呼び出されてテーマを与えられ、それを世界中から指名された15人ぐらいの人と議論して、さらに省の幹部と一緒に議論をするということをやっております。

それではホンダの中国事業の歩みについてお話をさせていただきます(Fig.1)。ホンダと中国とのかかわりは、中国が開放政策をとり始めた直後に、中国から技術視察団が日本へかなり来るようになったのがきっかけです。今から24年前の1982年に、重慶の

嘉陵機器廠、嘉陵工業との技術提携による二輪車の生産ということから始まりました。当初は二輪車を広州市とか天津市とかでそれぞれ合弁で生産、販売しました。それから発電機の合弁を94年にやっています。

自動車のほうは、政府の政策で部品から始めることになりました。もともとは、自動車部品をやり、エンジンをやり、その次に完成車というステップを踏んでくれという話になっていたのです。ところがやるほうとしては、部品だけつくってもしょうがないので、大変難しい話でした。いずれにしても、「東風」という、昔は第二汽車と言われていた国有の自動車会社と一緒に部品会社をつくりました。

98年になって、当時広州市がプジョーとやっていた工場が破綻いたしました。プジョーの撤退が決まると、ホンダが面倒を見てくれないかという話が突然起きました。それで98年に広州本田という合弁会社をつくりました。また、東風とは部品、エンジン、完成車というのを長い時間をかけてやっていたということになったので、まずエンジンをつくる会社を設立しまして、99年からアコードの生産を開始しました。したがって実際に生産してからまだ7年しかたっていません。

それから二輪のほうですけれども、新大洲、海南新大洲という会社とつくった二輪の合弁会社がありますが、これは純粋に民の会社でした。後でお話し

しますが、二輪のコピー商品をかなりつくっていた大手でして、そこが一緒にやらないかということで合弁会社をつくり、天津ホンダを吸収して今に至っております。嘉陵ホンダは汎用機に特化したもので、現在では二輪は、広州五羊ホンダと新大洲ホンダという形です。

その後は、研究所や生産技術の会社など、いろいろな附帯的な機能をつくったり、あるいは中国全体の、言うならば持ち株社的な会社をつくったりしています。2003年になりまして、東風ホンダが武漢でやっと完成車の生産を始めております。それからもう一つ付け加えますと、03年の本田汽車中国有限公司というのは、輸出専用の自動車生産会社です。大体そういう経過をたどってまいりました。

現在の状況ですけれども、まず、拠点として現在Fig.2にあるようなものを持っています。先ほどふれた会社の設立年月や規模、従業員の数なども出ています。広州を中心とする地域他に、上海に新大洲という新しい二輪の会社の主力工場があり、それから天津に二輪の工場があります。持ち株会社みたいなところは北京にあります。大体、重慶と武漢と上海、それから広東省という配置になっています。

現況としては、ホンダは三つの製品で世界中で事業をやっているわけですが、これは中国におけるこの三つの製品の生産の推移をあらわしています（Fig.3）。単位は万台です。二輪は、大体50万台前後の

年	事業展開内容	【所 在】 事業形態
1982	★ 嘉陵工業との技術提携による2輪車の生産開始	【重慶市】
1992	五羊-本田摩托(広州)有限公司を設立	【広州市】 2輪車の製造・販売
	天津本田摩托有限公司を設立	【天津市】 2輪車の製造・販売
1993	嘉陵-本田発動機有限公司を設立	【重慶市】 2輪車の製造・販売
	ホンダモーター(チャイナ)カンパニー・リミテッドを香港に設立	【香港】 2輪車、4輪車の輸入販売
1994	福建閩東本田発動機組有限公司を設立	【福州市】 小型発電機の製造・販売
	★ 東風本田汽車零部件有限公司を設立	【惠州市】 4輪車用エンジン部品および足回り系部品の製造
1998	★ 広州本田汽車有限公司を設立	【広州市】 4輪車の製造・販売
	★ 東風本田発動機有限公司を設立	【広州市】 4輪車用エンジンおよびトランスミッションの製造
1999	広州本田汽車有限公司、「アコード」を生産開始	
2001	新大洲本田摩托有限公司を設立	【天津市】 2輪車の製造・販売
2002	二輪研究所、本田摩托車研究開発有限公司を設立	【上海市】 2輪車の研究開発
	広州本田汽車有限公司、「オデッセイ」生産開始	
	★ 新大洲本田摩托有限公司、スクーター「トゥデイ」を日本向けに輸出開始	
	嘉陵-本田発動機有限公司、汎用エンジン生産開始	【重慶市】 2輪車、汎用製品の製造・販売
2003	★ 東風本田汽車有限公司を設立	【武漢市】 4輪車の製造・販売
	★ 本田汽車(中国)有限公司を設立	【広州市】 4輪車の製造・輸出
	広州本田汽車有限公司、「フィットサルーン」を生産開始	
2004	本田技研工業(中国)投資有限公司を設立	【北京市】 中国におけるHondaの地域本部機能、中国のHonda関連事業への投資活動
	東風本田汽車有限公司、「CR-V」を生産開始	
	本田生産技術(中国)有限公司を設立	【広州市】 量産設備の進化・改良、新機種立上げ支援、金型の生産
	広州本田汽車有限公司、「フィット」を生産開始	
2005	本田汽車(中国)有限公司、「JAZZ(日本名フィット)」を欧州向けに輸出開始	
	嘉陵-本田発動機有限公司、2輪車の生産を中止、汎用事業に特化	【重慶市】 汎用製品の製造・販売
	本田汽車零部件製造有限公司を設立	【仏山市】 4輪車用トランスミッションおよびエンジン部品の製造
2006	東風本田汽車有限公司、「シビック」を生産開始	

Fig.1 Honda中国事業の歩み

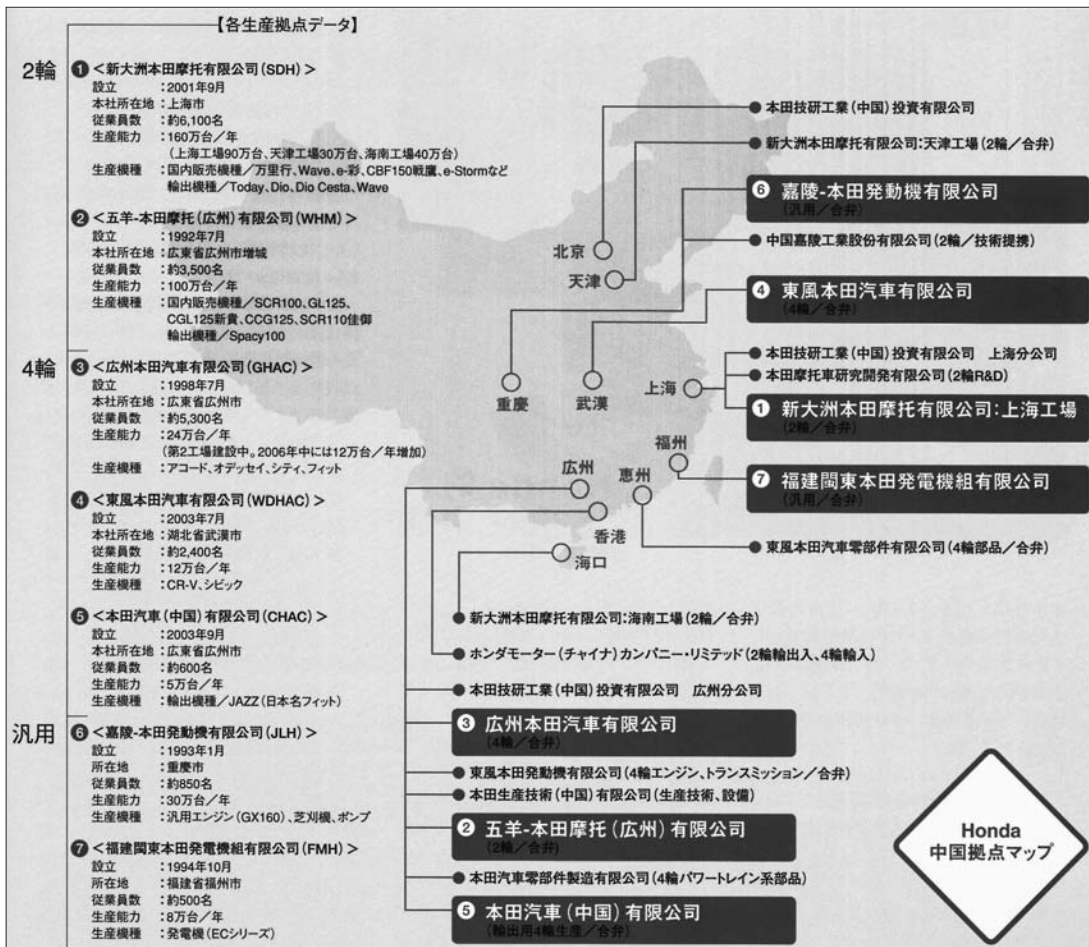


Fig.2 Hondaの中国拠点展開状況

時代が01年まで続いて、その後伸びています。自動車は、99年からスタートして今、このような状況になっています。それから汎用機というのは発電機、芝刈り機、船外機、耕うん機など、エンジンを搭載した商品です。主として発電機が多いですが、水ポンプなどもあります。それが今、これぐらいの数に増えてきております。

二輪車苦戦のかげにあるもの

次に、中国全体が今どうなっているのかを、まず二輪からお話いたします。中国の国全体としての二輪の生産は、90年頃は年間100万台程度で推移していたのが、92~93年頃から急激に増えて、04年には1,600万台を超えております。二輪は統計がなくなかなかわかりづらいのですが、完成車をつくらしているメーカーの数は400社とも500社とも言われており、

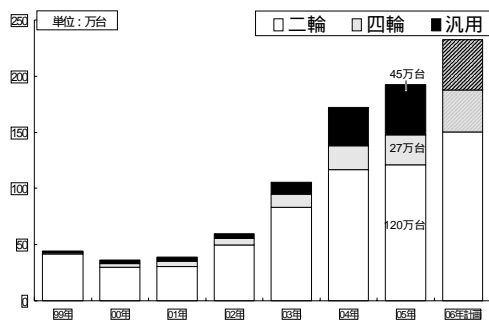


Fig.3 Hondaの中国生産

世界全体の二輪車の生産量は、おおよそ3,300万台~3,400万台と言われております。したがって中国はほぼその半分を今や生産しているわけです。これは大変な数であります。ホンダは会社全体としては世界中で1,100万台をちょっと切るぐらいの生産です。した



Fig.4 商標 / 意匠問題の事例

がって世界のマーケットの中では、ホンダは3分の1弱のシェアを持っているわけです。先ほどホンダの中国での二輪車の生産台数を出しましたけれども、150万台までは行かなくて、130万台とか140万台とかという数字で、中国では10%ぐらいのシェアしかとっておりません。二輪車は、かつて日本ではピーク時には300万台を少し超えましたが、今はマーケットとしては年間70万台を切っています。中国の生産はこれぐらいありますけれども、輸出が相当ありますので、多分1,300万台前後が中国の国内のマーケットサイズだと思います。したがって1,300万台の中国市場に対して日本は70万台という状況であります。

二輪車ではこの後を追いかけているのはインドで、大体700万台のマーケットサイズです。それからインドネシアが400万台から500万台ぐらいという状況です。

それでは中国でなぜホンダがダメなのかということですが、商標、意匠といったことが大きな問題なのです。商標、意匠、知的財産は、まだ中身の特許の議論をするまでの段階ではありません。例えばHONDAというのは中国にも登録している商標ですが、それを少し変えたものが、このような模倣品に全部ついていまして、一見見た目にはホンダらしくできています(Fig.4)。きっと発音もそっくりなのでしょう。私は発音の区別はよくできませんけれども、それから意匠もほとんど同じというのがこれくらい氾濫しています(Fig.5)。どの機種も相手がこのぐらいあるというわけです。ということで、中国で売られている1,300万台のうち、よくわかりませんが7~8割はこういうたぐいです。しかもこの7~8割がホンダをターゲットにしているという状況になっています。ホンダと似ていなければ売れないというわけで似せるんですね。これは中国国内だけではな



Fig.5 類似意匠氾濫

くて輸出もそうです。意匠権を侵害した二輪車がベトナム、タイ、日本にもやってきます。この意匠権というのは、似ている、似ていないというファジーな話でして、もちろん法的手続きをとっていますけれども、押さえても押さえても次から次と出てくるという、実にたくましいマーケットで、なかなか決着がつかません。大体ホンダだけで年間100件以上摘発をしています。それから当局もWTOに加盟して以降、年間100件ぐらいはやってくれています。例えば今、アジアとかアフリカを中心に27か国でホンダが原告となって、意匠とか商標の訴訟をしております。価格は我々が弁合で向こうでつくっている車の大体半分から4割ぐらいなので、なかなか苦戦をしております。

例えば輸出の例としてベトナムの状況を少しお話しします。ベトナムの二輪市場は99年までは大体年間40万~50万台のマーケットだったのですが、2000年になりまして急に中国製がどっと入ってきました。99年に60%あったホンダのシェアは01年には一挙に12~13%まで落ちました。始末の悪いことに、ベトナムというのは政府系の企業がこういう輸入販売をやっています。さすがに政府系もそれを是正しようと努力した結果、05年には中国勢が減って、やや正常に戻ったかなという状況であります。これは世界中で問題になっていまして、例えば最近トルコとかアルゼンチンで中国製二輪車の輸入を禁止をするという措置がされたという報道もあります。

対策はどうやっているかといいますと、先ほど言いましたようにもちろん法的にも闘っているわけですが、それ以外に先ほどコピーをかなりやっていた大手と組んだと申しましたけれど、そういう対策もあります。組んだ後、詳細に調べるとコピーインフラみたいなものができていることがわかりました。

エンジンならエンジンをいっぱいつくって、それを完成機として組み立てるところへ配給するというような、部品もそうなんですけれども、そういうインフラができていまして、数はべらぼうにあるわけですから、めっぼう安い。コストは3分の1ぐらいの感じ。では品質とか耐久性はどうかといいますと、店で例えば簡単に試乗してみるという場合には全然差がわかりません。しかし、それを高速で走るとか、あるいは1年使ってみるとかということになると相当差が出てきます。しかし今、中国でバイクを買っているお客さんというのはほとんどが初めてバイクを買うわけですから、どういう評価基準で買ったらいいかわからないという人たちがほとんどでして、したがって価格が半分なら買うということになるわけです。コピーインフラを調べていくと、部品は、もちろん形はそのままそっくりなんですけれども、例えば材質の組成が適正でないとか、あるいは表面処理はそれらしくされているけれども耐久性がないとか、あるいは熱処理もあまりされていないとかという問題があるわけですが、それらを3分の1ぐらいのコストでやってしまうので、うちの連中は材料費より安いけどどうなっているのかねと言っているわけです。それらをホンダの基準に直すように指導をしてやりますとコストは2割とか3割上がりますが、しかし例えば3分の1だったら2割上がったといっても大したことないですね。0.3に1.2倍したって0.36だし、例えば半値で0.5を1.2倍したって0.6だしということ、使えるようになる部品もあるわけです。そういう部品を使ってうちもやると、従来のものの7割ぐらいの製品はできることになります。したがって半値のものに対してはまだ高いのですが、例えば3割ぐらい高いぐらいだとある程度勝負できるわけです。今そういうことをやっています、巻き返しをしているという状況であります。そんなことでだんだん盛り返してはいますけれども、二輪はかなり苦戦をしております。

それからもう一つ、気づいた方もいらっしゃるかもしれませんが、大都市ではどんどんバイクが走れない状況になってきています。それはバイクのナンバープレートを発行しないという政策を当局が出したからです。その理由は聞いてもよくわからないのですが、危ないとか、うるさいとか、そういうことらしいです。180の大都市でナンバープレートの発行規制が行われています。したがって主戦場は農村地帯ということになります。しかし中国政府も、二輪

車も環境とか安全とか省エネとかをやるようになっています、そういうことに対する技術的な対応力というのは数百社に及ぶメーカーはほとんどできませんから、先ほど言いました海南新大洲という会社がホンダと提携を求めてきたのも、このままでは当然だめだ、先がないということで組もうという話になって組んだわけでありました。

ただ、法律がいろいろできてはいるのですが、時とところによってそれを適用したりしなかったりという感じが非常にありまして、まだまだびしょと全体がそうなるという段階には至っておりませんが、先々はだんだん是正されていこうと思います。それからユーザーも買って乗ってみれば信頼性だとかそういうことがわかってきますから、だんだん賢くなっていくと思います。

ホンダは、農村地区は何がニーズで、どうすればいいのかというのがまだ把握しきれていないところがありまして、したがって上海に研究所を設立してそのニーズをきちんとつかんで、ニーズに合ったものをつくっていくということをやっています。また、二輪車はずっとキャブレターの時代でしたが、ようやくなんとかコストも抑えて燃料噴射でできるようになって、中国でもそれを今どんどんやっております。そうすれば燃費がどんどんよくなるし、それから例えば年間ほったらかしておいても一発でかかるとか、そういう商品競争力が出てきますので、そういう燃料噴射の適用を大々的に広げています。それから後で話がまた出るかもしれませんが、二輪車の新しい工場をつくりましたので、そこを拠点に安全運転普及活動を広州で始めました。そういうことで王道を行くしかないのだからということでやっております。それが二輪の大体の状況であります。

自動車は激戦状況に

次に自動車の話に移ります。中国の自動車市場のマーケットサイズですが、急速な伸びでして、昨年は日本と10万台ぐらいしか違わなかったと思います。日本が580万台とか590万台で、中国が575万台とか、そういう感じでした。2010年には1,000万台を超えるのではないかと予測されています。06年には完全に日本を抜きます。日本は600万台は行きません。中国は670万台とか、ひょっとしたら700万台行くのではないかと話もありますので、06年にはアメリカに次いで世界第2位のマーケットということになります。

す。それが10年には1,000万台を超えと言われております。『日経ビジネス』なんかはもっとすごい数字を出してまして、これは2020年ぐらいには2,000万台を超えるというようなことを言っています。アメリカのマーケットサイズが1,650万台とか1,700万台とかですから、このトレンドでいくと20年頃にはアメリカを追い越すのではないかとされています。しかし本当にこのまま行くのかというのは大変、疑問であります。

中国ではドイツ勢が昔から着々とやってきましたけれども、最近は日本およびアメリカ勢がやっています。すべての主要なメーカーが複数の拠点でやっていて、Fig.6のような配置になっています。ホンダは先ほど言いましたように広州と武漢です。中国はバイクも自動車も資本規制がありまして、外資のメーカーは50%までしかだめなんです、それに加えて外資メーカーは2社としか合弁ができないということになっています。中国のメーカーは何社とやってもいいという姿勢になってまして、例えば広州でホンダがやっていますけれども、これは広州汽車集団というのが入っているのですが、最近トヨタさんがここと組みまして、ホンダのアコードのライバルであるカムリが広州で生産され始めました。ホンダもさっき申しましたように武漢では東風とやっていますが、東風は主として日産とやっています。したがって各社入り乱れて組んでいまして、いろいろなノウハウが彼らの中でかなり行き来していることと思います。

メーカー別の販売実績を見てみます。05年1月から12月までの各メーカーの乗用車販売台数、04年の1月から12月の乗用車販売台数はTable 1のとおりです。まず全体を見ますと、05年は前年に対して128でした、つまり伸びが28%ということです。06年は1月-6月のデータを出しておりますけれども、この前年同期比で、大体140という数字で、40%伸びているということになります。販売台数の順番は、上海GM、上海

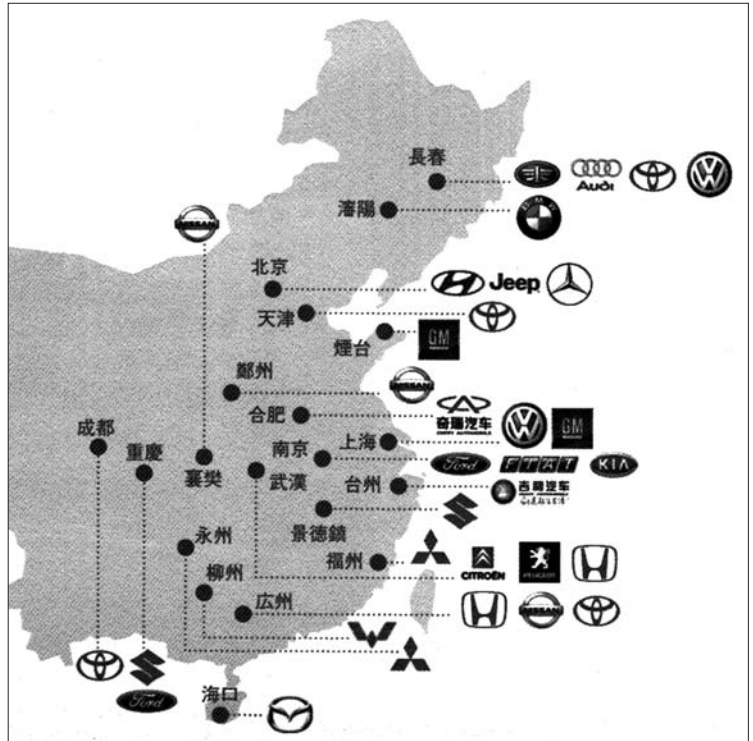


Fig.6 主要メーカーの展開状況

フォルクスワーゲン、それから第一汽車フォルクスワーゲン、それから上汽奇瑞、北京現代、広州ホンダとなっていて、この上位10傑ぐらいまでで全体の65%ぐらいになります。ほかの成熟したマーケットというのは、上位10傑をとったら、もう8割か9割行くんですが、3分の2しか行かないということは、いかに激戦であるかということをお話しております。しかも例えばこの奇瑞とか、吉利とかは外資と組んでいない純民族系のメーカーでありまして、非常に安い車を出しています。大体3万元であります。3万元というのは45万円弱です。それが大変伸びていまして、例えば奇瑞は172%というふうに伸びています。これは後でも言いますが、民族の自主ブランドを増やしたいというのが中国政府の政策で、近々自動車政策の細目が出る予定になっていたのですがまだ出ていません。去年は20%ぐらいだった民族自主ブランドを、5年後に60%にしたいらしいのですが、どうやって達成するのかというのが大変話題になっていまして、外資のジョイントベンチャーにとっては何が要求されてくるのかというのが今大変な関心事であります。

こういう中でホンダは今どうやっているかと申し

Table 1 群雄割拠の激戦、戦国時代：中国乗用車、メーカー別販売実績

メーカー	2006/1-6				2005/1-12				2004/1-12		
	順位	販売台数	シェア%	対前年比同期比	順位	販売台数	シェア%	対前年比同期比	順位	販売台数	シェア%
上海 GM	1	201,896	10.0	150	1	324,742	10.2	129	3	252,053	10.1
上海 VM	2	171,591	8.5	126	2	287,118	9.0	81	1	355,006	14.2
一汽 VM	3	156,890	7.7	124	3	277,097	8.7	92	2	300,117	12.0
上汽奇瑞	4	144,176	7.1	172	7	189,158	5.9	191	7	98,824	4.0
北京 Hyundai	5	132,975	6.6	121	4	233,668	7.3	172	5	136,129	5.4
広州 Honda	6	123,502	6.1	116	5	230,768	7.2	114	4	202,065	8.1
一汽天津 Toy/Dai	7	110,722	5.5	110	6	193,008	6.0	158	6	122,423	4.9
一汽天津 Toyota	8	107,998	5.3	195	10	147,438	4.6	168	9	87,922	3.5
吉利汽車	9	102,716	5.1	160	9	149,969	4.7	153	8	98,046	3.9
東風 Citroen	10	100,173	4.9	138							
東風 Nissan	11	99,231	4.9	149	8	157,516	4.9	260	10	80,809	2.4
東風 Kia	12	63,670	3.1	144							
長安 Suzuki	13	63,021	3.1	119							
長安 Ford	14	59,584	2.9	277							
Hafai/Mit-TC	15	35,720	1.8	162							

東風 Honda	22	19,153	0.9	166		26,244	0.8	274		9,594	0.4

その他		350,829	17.3	141							
合計	—	2,025,629	—	140	—	3,195,962	—	128	—	2,501,091	—

ますと、99年につくり始めて、05年は30万台に少し届かないくらいでした(Fig.7)。06年の春、東風ホンダの能力を12万台に引き上げました。本当に12万まで行くかどうか、これは能力ですから、実際の生産はそこまで行くかどうかわかりません。また、広州ホンダが06年9月に第2工場を完成させましたので、36万台の能力を持っています。ホンダ汽車中国は輸出専用の会社および工場です。

先ほど言いましたようにほかのところは50、50なんです。輸出専用に限り50%を超えてもいいとなっていて、そのためにこの工場をつくったようなものです。ここではフィットという小さい車をつくっていますが、フィットは広州ホンダでもつくっていますので、部品を共用しながら輸出しています。今はもういろいろなメーカーが中国から輸出を始めていますが、われわれが始めたときには、輸出はまだほとんどされていなくて、中国から車を輸出するというのはやっぱりすごいことではないですかと、政府にこちらが提案したわけです。しかも輸出をするとすると、販売とかはホンダがやるしかないわけで、当然マジョリティでいいですよということ、かなり強引につくった工場であります。したがって全体の能力は53万台あります。07

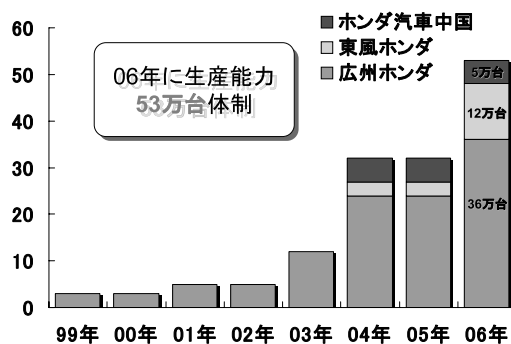


Fig.7 Hondaの四輪生産能力推移

年にはほとんどこの能力の台数を実際に生産していると思います。二十数年前にアメリカで生産を開始してから規模を拡大してきて、今では150万台近くまでの能力がありますけれども、そのペースをしのぐペースです。細かく勘定していませんけれども、累計投資はおそらく2,000億ぐらいではないかと思えます。

自動車のほうは何が問題なのかということですが、先ほど外資の出資規制とか、あるいは合弁会社が2社までとかということを言いましたけれども、その他に二輪ほどではありませんが、やはり知財問題があ



Fig.8 自動車意匠問題の事例

ります。例えばFig.8はホンダのCRVという車です。最近フルモデルチェンジしましたのでこの形ではなくなりましたが、これは武漢でつくっているんですが、右側のようなコピー車が出てきます。名前もこれSRVというんですよ。後ろのタイヤのカバーには「HONDA」と書いてあって、まあ、よくやるねという感じですけど、11社からコピー車が出ました。それだけ人気があるということです。これは裁判をやっておりますが、だめですね、勝てないんです。デザインが前はトヨタで後ろが日産みたいな、ベストコンビネーションかどうか知らないけれども、そういうのもありまして大変たくましいです。とにかく自動車もこういう状態です。

先ほど言いましたように政策がどんどん変わります。例えば06年にレギュレーションが決まって、もう規制されていますが、車に書く会社の名前は全部漢字にしると言うんですね。したがって車の名前ではなくて、広州本田とか、東風本田という全部漢字の会社名にしると言うわけですね。漢字にされると「広州本田」というのは「グワンズオウベンツェン」とか言われちゃうんですね。ホンダというのが出てこない。それが中国での一つのブランドマネジメントの悩みでして、漢字があるためにホンダと言ってもらえない。彼らは中国読みがありますから。この悩みはずっと続いているんですが、しかし社名を漢字で書けといわれたら、例えばGMやワーゲンなど欧米のメーカーはどうしているのか気になるのですが、あまり調べていません。

それから例えば消費税が06年大きく変わりました。昔は排気量に応じて3%、5%、8%の3段階でしたが、中国も石油問題で悩み始めていまして、3%、5%は一緒ですが、あと9%、12%、15%、20%というふうになるのほうの大きな車にもすごい消費税をかけるということが既に実行されております。

そういう状況の中ですけれども、ホンダの中国での自動車事業というのは収益をかなり上げています。例えば06年9月上旬の日本の新聞に、広州ホンダの05年度の納税額は620億円で、第1位の第一汽車フォルクスワーゲンの650億円に次いで第2位であるという記事が出ました。これは僕らもよくわからないのですが、所得税だけではなく、関税だとか消費税だとかいろいろなものを全部計算して、これだけ払っていると出ていました。そんなには稼いではいませんが、一応成り立っております。

中国の自動車産業が抱える諸問題

先ほど言いましたように、自動車産業の新政策が近々発表になるということになっています。その中身の大きなポイントは二つありまして、一つは自動車産業を構造問題調整産業として指定する、つまり過剰生産ということなんです。全体として100の生産能力に対して70の実需しかない、大体3分の1ぐらいは過剰だという判断です。したがって政府主導で再編成をするということが言われています。

それからもう一つは、日本の新聞でも報道されましたけれども、自動車を生産している会社が147社あるそうです。これもすごい数ですが、そのうちの124社から生産認可を剥奪するといわれています。我々は合併相手が官みたいなものだからそういうことはないんですけども、小さい会社がいっぱいあるんです。それから構造調整に関して、4億5,000万以上の投資は厳密に査定をするということを言い出しています。うちはもう能力増強は一応終わっていますけれども、これから部品メーカーさんを含めていろいろな投資が必要ですから、どういうことになるのかなど見守っているところです。

さらに、自主国産ブランドの比率を現在の20%から10年に60%にするという大きな話があります。中国で走っている自動車の技術的なレベルということでは、大手は最新技術を導入した車を生産していますが、百何十社についてはいちいち調べるわけにはいかないでよくわかりません。私たちは最新の技術を導入したものを生産しています。

また、自動車の輸出体質を改革しようという政策が出てくると言われていまして、中国は5低というまい表現をします。5低とは輸出に関してですが、ローエンド市場向けの商品である、低級車である、低価格である、低利潤である、低品質である、の五つを指しておりまして、それらを排除すること

が言われています。それが新しい自動車政策の中に入ってくるだろうと思います。

中国は、これはもうさまざまな大きな問題を持っていて、例えば資源エネルギー問題です。電力の問題があって、05年あたりは政府から、あなたのところは何曜日と何曜日を休みなさいというのが指定されるわけです。例えばあなたのところは火曜日と日曜日休みなさいと。それから途中で電気が落ちる危険を防ぐには、稼働時間を変更して、朝6時頃から8時間稼働の第1勤務はやる、第2勤務はやらない、その次の第3勤務をやるというようなことをうちの工場も相当やっていました。

それからエネルギーですけれども、石油については中国はもう10年以上前から輸入国です。石油の輸入がどんどんふえています。ガソリンの価格は、04年3月から06年5月までの2年間で、グレードによって多少違いますけれども、2倍ぐらいになっています。

交通安全については、死者数は年間約10万人というすごい数です。日本はたしか7,000人を切りましたね。人口が10倍あるといっても、車の数は日本のほうが多いわけですから、やはりこれは深刻な問題であるといえます。モータリゼーションが急速に進展しすぎて、人々の認識だとか行動パターンだとか、インフラだとかが追いつかないという感じがあります。

多分こういうところに日本の貢献が可能なところ

があると思いますが、当局はようやくこういうことに目が向いてきたという段階です。最近、先ほど言いました経済発展諮問会議に呼ばれて広東省に行きますと、大テーマがサステナブルディベロップメントなんですね。このテーマはもう世界中で何年も前から議論されているわけですが、いろいろ話を聞いてみると、彼らのサステナブルというのは環境と経済発展の両立みたいな話ではなく、今までの成長率をサステインしたいという感じなんです。環境とかの話ももちろん入っていますが、今までの10%を超える、特に広東省は約12%で中国の中でも成長率の高い地域なんです、その成長率をサステインしたいという感じでありました。これから賃金上昇とか、あるいは為替の問題だとか、かなり課題は大きいだろうと思います。

次に、中国のプレゼンスを示すデータがありましたのでご紹介します(Fig.9)。これは各種工業製品の世界シェアの変化を示したものです。円グラフの濃い部分が中国のシェアです。02年までですからデータがちょっと古いですが、エアコン、カラーテレビ、冷蔵庫などすごい増え方です。VTRもほとんどなかったのがこうなった。これは02年が最終年ですから、今06年ですから、もっとすごいでしょうね。こういうふうに中国のプレゼンスがどんどん上がっております。

それから皆さんご承知のように、日本の対中貿易

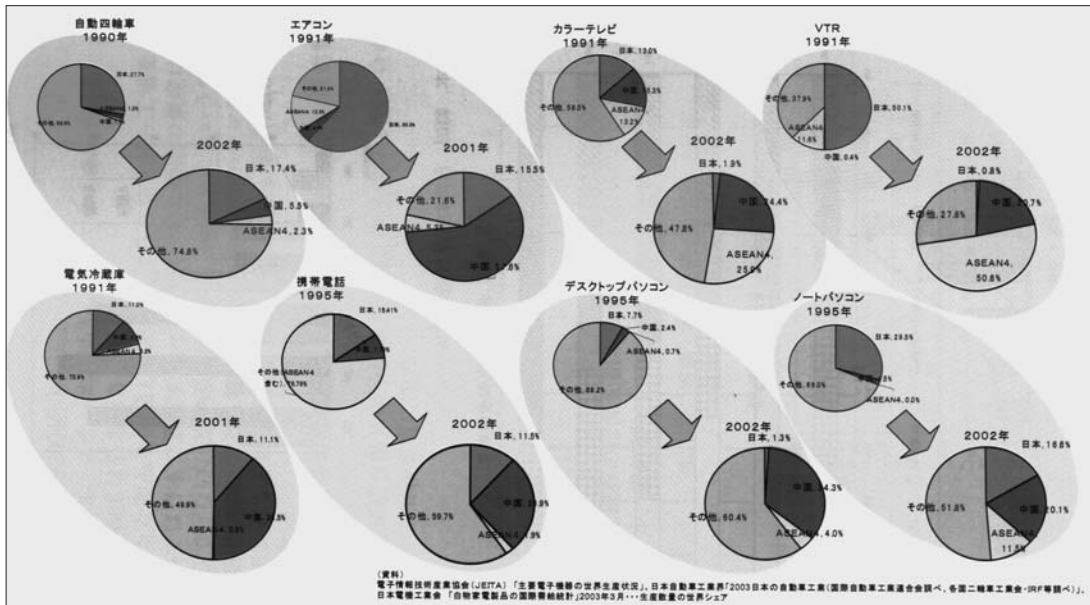


Fig.9 各種製品の中国製シェア変化

注) 円グラフ内、色の最も濃い部分が中国製。

額というのは、輸入プラス輸出がもう対米とほとんど同じで、今は大体年間25兆円前後になっていて、米中の2国で日本の貿易総額の約40%になるという状況です。もちろん日本は中国に対しては赤字で、対米は黒字、という構造です。企業の駐在員がどれだけいるかというデータがありましたのでご紹介しますと、中国には日本人が6万5,000人いるそうです。一方アメリカには5万5,000人で、05年に中国が抜いたそうです。日本からの進出企業数は、04年ですけれども中国には3,500社あって、それは10年前の94年には780社でした。それから部品の生産拠点は、自動車に関して言えば、今は中国のほうがアメリカよりも多いです。21世紀はまさに米中2大スーパーパワーの時代、の感がします。日本はその狭間で生きる、という構図です。

それから皆さん学者の方が多く、気になるデータをご紹介します。科学技術系人材のアメリカで博士号をとる人たちの数の日中対比です。データは、90年から93年、94年から97年、98年から01年というふうに各々4年の期間を対象にしています。中国は4年間で大ざっぱにいうと1万人とか9,000人とかという人数なんです。日本は、4年間でわずか600人前後です。したがって1年間に直すと150人ということです。びっくりするのは台湾や韓国のほうがものすごく多いんですね。インドは当然だろうと思いますけれども。単に数が多ければいいというわけではありませんが、要するに日本の若者の進取の気象みたいなものが衰えているのではないかという感じがしてなりません。

では博士号をアメリカで取得した人たちがアメリカに残る率ということでは、中国はほとんど残ります。90%以上残る。インドもかなり残ります。逆に日本と韓国は80%近くが帰ってきます。これをどのように解釈したらいいのかわかりませんが、例えば米国へ行って取得するということでは、日本の大学がいいから日本人はあまり行く必要がなくて、中国は大学がよくないから向こうへ行ってとるといことはあるかもしれません。それから米国に残るのは、中国へ帰っても仕方がないということもあると思います。しかし、こういう傾向がどんどん続くと、世界で活躍する人たちの層みたいなものが、要するにもう圧倒的に違ってくるのではないかと心配があります。中国は最近、ウミガメ作戦というのを展開してしまっていて、帰ってこいと呼びかけています。それにはインセンティブを出すということ

基本理念 人間尊重 三つの喜び	Our Fundamental Beliefs Respect for the Individual The Three Joys
社是 わたしたちは、 地球的視野に立ち、 世界中の顧客の 満足のために、 質の高い商品を 適正な価格で供給することに 全力を尽くす。	The Honda Company Principle Maintaining a global viewpoint, we are dedicated to supplying products of the highest quality yet at a reasonable price for worldwide customer satisfaction.

Fig.10 ホンダフィロソフィー

Respect Personality Three Kinds of Delight	尊重個性 自立/平等/信頼 三種喜悅 生産/銷售/購買
	

Fig.11 Honda中国のフィロソフィー

相当真剣にやり始めたようです。

ホンダの理念を掲げて生き残る

最後にホンダがどうやって中国で生きていくかということですが、ホンダにはホンダフィロソフィーという基本理念があります(Fig.10)。これは「買う喜び・売る喜び・創る喜び」というのを実現していくということで、世界中の顧客の満足という最終目的を目指して、全力を尽くすということです。中国でも、二輪と四輪と部品を合わせるともう2万人以上の従業員がいます。その人たちにこのフィロソフィーをきちんと説明して、それで新しい会社の基本理念はどういうものにするんだというのを投げかけてきたんですが、彼らがつくったのはこれです(Fig.11)。新大州の幹部と、日本人も多少入って、さんざん議論してつくったんですが、ほとんど同じです。コピーがうまいというのは、これは個性ですかね。「三つの喜び」の喜びは英語ではジョイですが、三種の喜悅というんです。

私が申し上げたいのは、ホンダはその創業期につくったフィロソフィーみたいなものを世界中でシェアしておりますが、時を超え、地域を超えて普遍性

があって、中国でも同じように共有しているということです。結局は、政策がどうだとか、政府がどうだとかイデオロギーがどうだとか、あるいは社会制度がどうだとかと言うけれども、企業という組織を構成して、そこで働く人たちが何を目指せばいいのかが同じであるということが、中国でも証明されたと思っております。

中国がこの先どうなるかは、私もわかりません。技術がないだとかいろいろなことが言われますけれども、例えば順調に発展すると仮定すると、それはそれでまた問題なのです。問題という変ですけども、要するに世界中でとてつもないパワーになっていくということで、いろいろな人たちが大変な影響を受けるだろうと思います。それから逆になんらかの波乱といいますか、そういうものが起きるとすると、これはまたこれでいろいろな人が相当な試練に遭うことになる。したがってどちらの方向に行っても大変ということになります。

しかし頼りになるのはやはり技術とお客さんだと思います。お客さんをどうやって味方につけておくか、お客さんに満足してもらうことをどれだけ真摯

にきちんとやるか、ということが何が起きて揺るがないキーだと思います。

もう一つのキーを加えるとすれば、社会がその企業をどう評価するのかということです。したがって、社会的な要請には積極的にこたえていかなければなりません。例えばうちの中国の連中は、「安環省」と言っているらしいんですが、要するに安全と環境と省エネですね、そういうことを率先してやっていくことによって、社会の評価も当然出てくるだろうと思います。マネジメントが、技術とお客さんと社会をきちんと真ん中に据えれば、それに対して従業員はデディケーションしていきます、そうやってくれるんです。それは世界中で証明されていると私は思っています。そういうことを続けていけば、何が起きても大丈夫ではないかと私は考えているわけです。

皆さんの中には、中国からいらした方、中国に詳しい方もいると聞いていますけれども、いろいろまたお話をうかがえればと思います。

これで私の話を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。