

資料

中国自動車産業視察会見録

1994年10月

山口大学経済学部

中国企業研究グループ

座間 紘一
増田 正勝
米谷 雅之
藤原 貞雄
山代 研一
陳 建平

1. 中国第一汽車集团公司 (1994.10.5(水))

会見者 中国第一汽車集团進出口公司 副總經理 潘 力本氏

当社は1953年、旧ソ連の援助により創立、3.5トン積みのトラックを同年30,000台生産した。昨年創立40周年を迎えた。

1993年の生産はトラック120,000台、VWとの技術提携によるAudi 25,000台であった。1994年のAudi生産は30,000台、JettaのKD生産は20,000台となる予定。

VWとの合弁会社、一汽大衆（一汽60% VW40%）は総投資額76億人民元をもって、1996年にはJetta生産は150,000台、2000年にはJetta/Golf生産は300,000台までもっていく計画となっている。

敷地面積は1,500ha（1,500万平米）建屋面積は1,000万平米、設備台数は15,000台、従業員数は約20万人となっている。

1994年の生産内訳はトラックでは5トン、6トン、8トン、12トン。た

だし5トンが中堅製品でもっとも多く、12トンはごく少ない。乗用車ではAudiとJettaを合わせて45,000台の生産。軽量トラックでは1～2トンとマイクロバスを合わせて50,000台の生産。また乗用車の紅旗は中央政府用に50台位の生産である。

当社のスローガンは数字で表しており、「1-20-200-20」という。

1は品質第一、20は生産20万台、200は売り上げ200億元、20は経常利益20億元を指す。しかし1994年は引き締め政策の影響で需要が鈍りこの目標達成は困難となった。

当社は昨年の中500企業中、鉄鋼2社石油1社につき4位で、自動車企業では1位であった。

「進出口公司」は当社の対外窓口であり、海外事業本部に相当する。主要業務は海外貿易、海外事業、海外設備と資金の導入などである。

当社はVWとの提携に先立ち日本のメーカーとも多くの交渉をもった。すなわち1984～1985年にかけてクラウンの導入を検討しトヨタと交渉、ついで日産とセドリック、三菱とデボネアの交渉を行ったが、いずれも取り引き条件が合わなかった。その後米国クライスラーと交渉を行ったが、車体の導入は不成功に終りエンジンのみ導入することになった。このような次第でVWとの提携となった。ただ日本からも設備等の導入は行っている。日野との合作では06S中型トラック用のトランスミッションを導入し年産12万基の工場を建設した。NC工作機械も日本から76台購入した。三菱からはキャブオーバーのボディー技術を導入し、また日産からは軽量トラック（キャブスター）のボディー製造図面を購入した。このように乗用車では日本との合作はできなかったがトラックでは実績がある。現在年産12万基の中型トラック用のディーゼルエンジン工場計画があり、日野の技術導入を進めているが、KHDやBENZとの競争となっている。円高の進行で日本との合作は困難になりつつある。

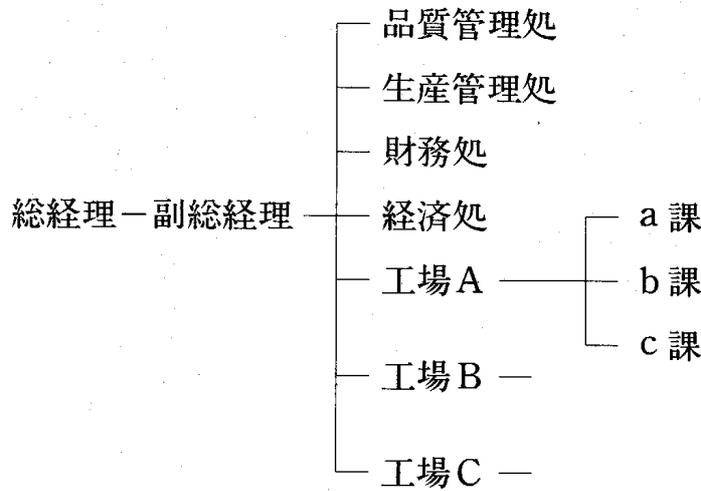
現在Audiの国産化率は45%、Jettaの国産化率は12~13%程度になっている。エンジン、トランスミッション、メーター等一部の内装品の国産化が投資資金の制約のため困難な状況にある。現在家庭用乗用車の1600cc級エンジンを40万基程度生産する工場を上海サンタナ社と共同投資で設立する計画であるが、それには40~50億元の資金が必要である。中国側で調達するとすれば大部分は自己資金でまかなうが、それに銀行借入を上乗せするかたちになろう。現在資金源を探している。考え方としては第一に株式会社化すること。つまり社会から資金を得ることだ。その場合どこで上場するか、国内か国外か。現在野村証券がこのことで来社しており、前には米銀も来社した。第二は銀行借款である。これも日本、米国、マレーシアの外銀と接触し検討している。スタート時の国産化率は40%以上でなければならない。

当社は2000年までにファミリーカーを発売する構想をもっている。2000年になると世帯平均所得が5万元に達するという予測もある。年収5万元になればモータリゼーション時代が到来しよう。今日でも沿海部の大都市では家計収入が5万元を越える層は5~10%あるのではないか。当社の人口は約30万人であるが、そのうち年収5万元の家庭はおそらく5~10%ある。

当集团社の組織であるがまず核心企業として38の工場、直属子会社、研究所がある。集団が50%以上を出資していると子会社になる。次ぎに緊密層の工場がある。50%未満でいろいろの出資比率のものがこれには含まれる。また一汽から役員を派遣していて、財務人事に影響力をもつ。次ぎに半緊密層がある。これは独立採算で各省、各市の支配力が大である。その次ぎに関係の緩やかな松散層がある。これは部品等の協力企業が主で販売店もあり総数、約140社ある。

以上全部で50~60万人である。緊密層の社長、幹部社員は集団本社が任

命する。それ以外は各省、各市が任命する。集団本社の組織図は概略次の通り。



(処の数は36)

次にトラックの品質問題について述べる。

当社は内製部品についてはあまり問題はないが協力品質について悩んでいる。協力工場は大部分小工場で技術力が低い。彼等はまだまだ自動車が要求する品質に対応できないし自動車部品が要求する精度にも対応できない。たとえばゴム、シール材の雨漏りや油洩れ、タイヤの問題、ヘッドランプの寿命問題、電気・ゴム系統のクレームが多い。クレームの大部分は協力部品である。品質保証部がクレーム処理に当たる。対策として技術者を派遣して現場で指導をする。タイヤについてはダブル発注をし、競争により品質が上がるようにしている。中型トラックの内製率は56%、したがって44%は協力工場製である。吉林省の要請もあり、省内協力工場の数が増大している。

次に販売体制について述べる。

販売ルートとしては各省、各直轄都市、一部の県に販売会社を置いておりこれを通じて販売する。販売会社には約2,000人の従業員を置いている。このほかユーザーが工場へ引取りにくる工場渡し的方式もある。販促活動

としてはトラックの大口ユーザー訪問による受注活動、看板広告などをおこなっているものの、盛んではない。販売戦略などを担当するものは本社に200名程度いる。目下「東風」トラックとの競争が激しくなっている。

「東風」は年産15万台のライバル車である。しかし品質とイメージで当社のほうが今のところ上回っている。今年の販売は政府の引き締め政策によりやや不振であった。今年の後半には販売の重点が乗用車に移っている。進出口会社では1993年の輸出1,400台に対し1994年目標は2,000台とした。外貨の使用量は2億4,000万ドルで主な用途はAudiの部品輸入である。現在タンザニア、タイ、ビルマに中型トラックのKD工場を建設または建設中で、これに部品を輸出している。

Audiはライセンス生産で輸出の見通しは立っていない。JettaはVWとの契約で30万台を達成後12.5%をVWに売渡しそのルートに乗せて輸出できることになっている。

Audiは現在ドイツ仕様のままであるが、これからは中国の市場に合うように特にボデーの開発をしたい。「小紅旗」は将来大連が生産拠点になるだろう。

2. 吉林省機械工業庁 (1994.10.5(木))

会見者 副庁長 康 立国氏

規画技改処 副処長・工程師 曲 義勇氏

当庁は吉林省の機械工業に関する企画とサービスの提供を行っている。改革開放以後、自動車産業を始め機械産業は大発展を遂げた。自動車は機械工業におけるリーダーとなったが、これは中央と地方の支持、企業自態の努力、外国との合作（日本ともいくつかある）の成果である。先進国と中国の差は品質と規模にあるが、今後とも諸外国からの投資を歓迎する。当然我々は自動車産業、とくに第一汽車を最重要視している。1993年統計

で第一汽車は省の工業生産の4分の3を占めた。自動車産業は波及効果が大きく地方の部品産業に影響する。地方には部品企業が多い。

次ぎの目標は自動車100万台（トラックを含み、トラックターを含まない）とモーターバイク50万台である。このため次ぎの4点に重点を置く。

- 1) 国産化率の引上げ。
- 2) 系列化：中、軽、微型のトラック、乗用車、旅行車等の車種を取り揃えること。
- 3) 市場化：競争力、収益力、品質、製品が市場の法則を通して認められる経営の促進。
- 4) 時代化：現在の世界水準に追いつくこと。

現在の二つの重点プロジェクトの概要は次ぎの通り。

- 1) 15万台の乗用車生産。1995年に新工場を完成し1996年から生産開始する。
- 2) 将来的に100万台の自動車と50万台のモーターバイクを生産する。

このため部品産業の育成整備が必要である。部品産業への要求は次ぎのようなものである。

- 1) 品質はスタートラインから高くなくてはならない。
- 2) フルラインに対応する部品生産ライン。
- 3) 大量生産
- 4) 自主的開発
- 5) 国内、国外両市場向けの生産

われわれは高い技術と高い付加価値をもった全国向け、海外向けの部品産業を育成する。とはいえ第一汽車への納入が主体となる。これを推進するには外国からの資金導入は不可欠である。

次ぎに海外との合弁計画について述べる。

現在VWとの長春エンジン工場、マレーシアでの二輪車生産工場、自動

車用電線（白城）、アメリカとのバイク用ワイヤーハーネス生産などの合弁計画がある。他にスイッチ（吉林）、バッテリー（安図）、内装部品、スターター／発電機（遼源）、ベアリング（吉林）、トランスアクスル／シャシー部品（通用機器）、伝導軸（長春伝導軸）スプリング（東風）などの合弁合作を検討もしくは模索している。われわれは日本のどんなメーカーとも合弁、合作、技術提携をしたいと求めており、第9次5か年計画期間内に技術、資金協力が成立するように指導している。とはいえ主管部門だからといって企業にどの国のどの企業と提携をするかを命令することはできない。

吉林省と企業の関係であるが、政府の機能が転換して以来企業の自治権と自治意識は高くなっている。省はマクロ的指導を行うのみで、省直属企業というものは現在ない。第一汽車は中央政府の直属企業である。完成車に対する合弁合作の認可は中央政府の所管であるが部品は省または市の所管で投資金額（3,000万元）によって省か市に認可権が分けられる。あまりはっきりした基準はない。省には外資誘致局がありここで合弁合作の手続きを行っている。

吉林省には中央政府が選んだ17の部品企業がある。これは「小巨人政策」の一環ではなく第8次5か年計画で選ばれたもので国からの低率融資と省からの融資がある。技術水準の向上のため部品産業での協力を呼び掛けており、技術学校での訓練、外国での技術訓練が行われている。

中国の乗用車普及モデル像についてであるが、現在第一汽車が生産している車は国内では競争力があるが、国際的には中位である。2000年後には普及モデルを作る必要がある。しかし部品の技術力が弱いのが問題であり、諸外国に協力を要請している。とくにエンジンなどの基幹部品がないことが問題になっている。普及モデルになるためには高い国産化率の実現が必須である。Audi、Jettaの外国モデルは国産化率が低く、コストが高い

のでやや問題がある。普及モデルは4~5万元で買える車でなければならない。第一汽車でも普及モデルの研究をしているがまだ外に示しうる段階にはきていない。吉林省で第一汽車に納入していた部品企業はかつて53社あった。そのなかから東北歯車工場など第一汽車に吸収されたもののがかなりある。現在省内の部品企業数は116社に発展しており総生産額は15~16億元である。

[質問に対する回答]

吉林省の自動車産業における雇用者は12万人で、10万人が第一汽車に勤務している。

自動車価格設定に省は関与していない。国が決定する。

国のプロジェクトで国からの融資は重点的に第一汽車のために部品を生産する企業に向けられる。

吉林省には他に電機産業があり、変圧器、電線を生産している。工作機械産業はとくに重点産業とはなっていない。

現代の中国企業は市場経済の厳しさを感じつつある。かつては赤字をだしても平気であった。

第一汽車は中央政府の管轄、部品産業は省の管轄であるということで、省の産業政策としては困難な側面もある。

部品企業は成長して第一汽車に吸収されその集団の一員になる場合と、地方企業のままで成長し第一汽車に部品を供給する場合の二つのケースが

考えられる。

緊密企業か非緊密かは所属関係／投資関係が基準となっている。

第一汽車が30万台体制に入るためには省全体で部品企業へ20億元の投資が必要である。資金調達手段には自己資金、融資、株式化の3通りがある。株式化は基準に達すれば可能である。

3. 豊田自動車公司瀋陽事務所 (1994.10.6. (木))

会見者 首席代表 原 享宏氏

代表 黒田邦生氏

トヨタ本社 豪亜・中近東業務部第二事業室課長 南光 望氏

金杯汽車グループの概要とトヨタとの関係について説明する。

同グループは部品会社を含め全部で20社から成っている。そのうちの金杯客車製造有限公司がマイクロバスの生産をしている。製品は2種類あり、ひとつは西工場生産する金杯オリジナル車、他は東工場生産するトヨタ・ハイエース15人乗りミニバスである。後者がトヨタとの技術援助契約に基づくもので、日本から部品を輸入して製造している。

当事務所には日本人3人が常駐しているが専門的な技術指導は日本から出張して行う。当事務所では中国全体の自動車産業事情は疎いので、その件はトヨタ北京事務所のほうに聞いて欲しい。

金杯技能工養成センターは機械工業部汽車司、金杯、トヨタの三者の合同プロジェクトである。これに対するトヨタからの無償援助額は第一期の1990年9月～1993年8月に12億円近くであった。これに対し中国政府より追加支援の要請があり、1994年9月より1997年8月まで第二期支援を行うことに

なった。支援内容は生産関係すなわち金杯客車の技術と技能工養成の2点である。中国は国産化第一という姿勢であるので逐次部品メーカーの合併、技術援助の契約を進める考えである。今年3月には新たにアクスル関係とステアリング系の部品につき技術援助契約を結んだ。この契約はトヨタ本社と金杯グループの担当子会社間で行われる。

金杯客車とトヨタとの関係は1989年4月から正式スタートした。CKD生産開始は91年10月である。プレス部品、ボディー組立は現地で行い、個々の部品は日本から輸入している。技術援助内容は塗装工場、組立工場、部品国産化支援へと拡大した。

金杯客車は中外合資会社であり、NYに株式上場している。華晨が途中から出資したが、経営には参加していない。ただし結構口だしはしている。もしトヨタが経営参加する場合華晨との関係はどうすべきだろうか。

トヨタが技術提携で支援しているのは東工場である。ここはまさに単位社会で直接部門が1,045人に対しその他が818人もいる。退職者はこの数字にははっていないが、同社は彼等に対しても死ぬまでなんらかの形で面倒を見ている。

東工場は1993年に4,370台生産した。東工場の生産計画は10,000台であり、それだけの生産能力はあるのだが販売が思うように伸びず、4,000台強で頭打ちとなっている。日本からの部品が高く、製品の品質は良いのだが販売価格が高いのである。ちなみに東工場のハイエースは販売価格が30万元だが、西工場の同類の金杯モデルは品質は悪いが4~5万元である。一方製造と販売が部門的に分かれているため、販売の実態を掴むことなく実際の売れ行きが300か400台の時にトヨタにはドンドン作りたいという依頼が来る有様だった。自動車販売については契約にはっていないが、こ

れもトヨタから協力することになりそうである。

金杯技能工養成センター（正式名称は豊田金杯技工培训中心）は日本の教育訓練方法を用い、理論と重点的実技訓練を組み合わせ、卒業後すぐに役立つ人づくりをしている。日本側の指導者の役割は日本で指導を受けた中国の技能工の指導である。技能工を送りだしても、受け入れた職場でさらに育っているかどうかの問題である。卒業生は4級工～6級工の資格が与えられる（優秀者は5～6級）。

今日、ここと第二汽車の技能工養成センターが中国の二大モデルとされている。トヨタはここに過去3年間ほぼ常駐して親身に世話をしてきた。これが認められて初代の責任者が外国人最高章の「友誼章」を貰っている。卒業生は全国どこにでも就職できることになっているが、実際には今のところ金杯グループに就職するものが多い。

派遣元のトヨタの指導員の所属は人材開発部であるが、原籍は6～7割がトヨタ技術学園の組長、班長クラスで、他の3～4割はトヨタ工機部の組長、班長クラスである。

中国で技能訓練をする場合、上司は決して部下を叱らない。それは中国では生徒が先生を評価する制度だからである。したがって生徒を叱れず、命令することができない。日本人が「こうやれ」といっても生徒がやらないので、上司に生徒がやるように言わせようとしてもしてくれない。減点主義の国であり、例えば禁煙の規則を破ると20元の罰金を取る。中国人は前向きにやることよりか、へまをしないことに気を使っている。

ハイエースの国産化率は30%弱（29%）となっている。これは年末には40%強となる。中国は国産化率ひとつとっても人によって解釈が違うが、ここでいう国産化率の公式は次の通り。ただし部品価格はC I F大連。

<公式> 1から下記の値を引いたもの

日本からなお購入している部品価格

当初日本から100%購入していた時の部品価格

上海VWの国産化率が80%といわれるが実質は70%程度と思う。中国の国産化重点部品はボディー、フレーム、エンジン、トランスミッション、フロントおよびリアアクスルの6点であるが、目下経過措置として重点6部品中3部品を国産化することと、国産化率40%以上を求められている。ハイエースの国産化率は1997年に80%を目標としている。それだけ作れといわれれば作れるのだが、品質が伴わないのが問題である。最大の原因は素材産業が育っていないことで、耐久性、信頼性に問題がでる。ハイエースはトヨタの車と一般に受けとめられているだけに、われわれとしては苦しいところだ。

エンジンの国産化が次ぎの課題であるが、現在の4Y型エンジンは10年前のエンジンなので中国は国産化を認めない。新しいRZ型エンジンは2万台程度の生産規模でないとコストが引き合わないので導入が難しい。イミテーション屋からでも買うか？ 金杯はクライスラーとエンジン生産で合弁を決めたので、ハイエースに同社のエンジン使用を求められる可能性もある。

中国側には最新設備イコール最新技術という考えが強く、最新設備を強く求める傾向がある。また国産化すればなんでも安くなるという思い込みがあり、国際分業という思考はない。たとえばボディーの国産をすれば当然金型を起こす費用が要るが、そういうことは考えられていない。小物部品は輸入したほうが安い。中国は物流費が高いためである。ワイヤーハーネスのようなものは国産化でコストが下がる。これは現在矢崎総業が天津で協力している。例えばエアコンのコンプレッサーの技術がいまない。これはどうするか。しかしトヨタは技術提携しているだけであり、価格や原価にタッチできないし、アドバイスはできても命令はできない。それが

技術提携である。

金杯はまだ自分で意思決定することができず、瀋陽市や遼寧省任せにしているところがある。資金は上からポンと来る。コスト計算については減価償却という概念が存在しないようだ。原価計算ということがあるのかなのか。

4. 豊田金杯技工培训中心 (1994.10.6. (木))

会見者 主任・工程師 舒 展氏

このセンターに入るためには省が行う技術学校入学試験に合格する必要がある。試験は中学卒業生を対象とし省または各市単位で行われる。学費は無料で寄宿舎制となっている。教師の90%以上は金杯汽車から来ている。技術関係の学校としてはレベルは高い方だ。生徒は一つの課程の履修が許され、二つ以上の課程を受けることはできない。当センターはあくまで技能工の養成が目的であり、技師ではない。座学1年、実習2年の割合となっている。

このセンターが目指す目標は4～6級の中級技能工の養成である。中国の労働者はその技術熟練度により8級に分れている。すなわち、1～3級は初級技能工、4～6級は中級技能工、7および8級は高級技能工で、その上は技師、高級技師となっている。この級は賃金に反映する。4級の技能工の賃金は18歳で200～300元である。卒業生はほとんど金杯グループに就職する。採用後他の企業に引き抜かれるという実情はない。当センターでは第一汽車、第二汽車、上海VWの技術学校の教師を集めてセミナーを行ったことがある。これらの企業にもそれぞれ技能養成学校があり互いに交流がある。

5. 金杯客車製造有限公司 (94.10.7. (金))

会見者 董事第一副總經理 邢 文祥氏

 董事会秘書 周 萬昌氏

当社は第一位のマイクロバス生産企業になったが、現状では乗用車への進出は難しい。マイクロバスが得意分野であるのでそれを優先するが、将来については現在検討中である。

トヨタからの知識の導入はこれまでに2,000万元相当に上っている。知恵の学習を重視しトヨタから指導者を招くと同時にトヨタへ人を派遣して教育を受けさせている。これまで約100人をトヨタに派遣した。現場管理、工程管理などすべてがトヨタ方式に変わった。今後は知恵が消えない方法をどう作るかが大事である。

当社は自動車企業上位7社の企業である。従業員はグループ全体で7,000人、金杯客車では1,000人。私自身何人の人の名前を覚えているかといえば、7,000人中800人ぐらいであろう。現場従業員の年収は10,000元位で他の工場に比べ高い。

東工場のトヨタ車の生産能力は現在10,000台で20,000台を目指したいが、今年の生産は5,000台位である。これは市場経済に合わせた生産の結果で販売が非常に難しい。販売には約400名の人員を置き市場情報の収集に当たらせている。以前は作れば売れていたが近年国内の市場は頭打ちになり、企業間の競争が激化し合理化競争になった。

国産化率は40%くらいで、60%はトヨタから部品を購入している。

当社には香港の華晨が50%資本参加。また株式を米国に上場した第一号の会社である。

中国の自動車産業にはドイツ、フランス、アメリカが進出している。日本企業は慎重な態度は良いが慎重過ぎて中国市場参入機会を失うかもしれない。

トヨタと合弁に移行するかどうかは分からない。もしそうなったらトヨタに総経理を渡しても良い。

金杯汽車のブルーのユニフォームの色は希望を現している。中国ではそうである。

6. 遼寧大学軟科学研究諮詢中心 (94.10.7. (金))

会見者 遼寧大学国民經濟管理系 主任 張 今聲教授
副主任 李 華氏
留学生院副院長 孫 晶氏

全国自動車売り上げランキング第一位は上海VWで同社は全国500大企業の第一位である。以下自動車ランキングは第一汽車、第二汽車、天津、重型、北京、金杯の順である。金杯は総合順位では7位であるがマイクロバスでは第一位である。

金杯は全国最初の株式会社であり、また最初に外国で上場した企業である。株式会社化により省政府の自動車管理局が廃止になり同社は完全な企業化に向かっている。グループには金杯客車、金杯貨車の2社と数百の部品企業がある。これらの部品企業は市場原則にしたがい競争している。自動車企業で株式化しているものは他にはなく、大体国有企業である。

金杯が瀋陽において発展している背景は産業基盤が割合充実しており、部品協力企業が多数あること、優秀な経営陣がいることである。同社の社長は全国でも有名な改革企業家でオープンマインドな人物で、その経営方針は世界中のあらゆる先端技術の吸収である。瀋陽市は市の基幹産業とし

て金杯を有望視している。実際生産面では前途は明るいが問題もある。

問題の第一は国産化率でこれを引き上げることが必要である。同社は94年末には40%を目標としている。第二は規模の経済の問題である。全国の1993年の生産台数120万台に対して生産工場は126あるが、トップ3社の占有率は1989年に30数%、1993年でも39%に過ぎない。金杯の生産は20,000台以下だ。これではGATT 再加盟時に問題であろう。

金杯の弱点は生産車種が1車種しかないことである。同社はトヨタとの長期的協力関係を築きたいと考えている。

中国の自動車産業全体を展望してみると、まず乗用車比率が低い。1994年の実績見通しは貨車では重型4~6万台、中型27~28万台、軽型28~30万台、微型5~6万台となっている。これに対し乗用車は大中型客車10~12万台、軽型客車18~20万台、乗用車合計は43~48万台その他の車が8~10万台となっている。

また輸入自動車が必要な市場を占めている。1993年の税関統計では輸入車は25万台、国境貿易が10~12万台、密輸が推定10万台はあるだろう。合わせて45万台程度の外国車が入っている。これに対して政府は現在保護政策をあまり行っていない。

1993年の全国自動車保有は850万台、うち4分の1が乗用車であるが、2000年には2,000万台となるだろう。21世紀にはいると一部の家庭に自家用車が入るだろう。最近の統計によると総戸数3億のうち1万元以上の所得をもつものが10%、3万元以上は400万戸であった。さらにもっと高い所得の家庭がその1割とすれば40万戸ある。3万元なら乗用車を買う能力があり、そして1万元が3万元になるのはすぐである。これからみて30~40万台の自家用乗用車需要は十分考えられる。乗用車の価格が下がれば購入家庭はさらに増える。乗用車の市場は以下の4つの分野があり今ここで述べ

た30～40万台というのは個人用自家用車という一分野に過ぎない。したがって乗用車の市場は非常に大きい。4つの分野とは公用車すなわち政府機関など、商用車すなわち企業など、経営用すなわちタクシーなどおよび個人用自家用車である。

自家用車の発展の阻害要因として購買力より都市建設、道路などのインフラが問題である。また部品企業がネックとなっている。政府、企業は完成車に注力しがちであるが部品生産が重要である。企業は国産化率を上げ、コストを引き下げなければならない。投資は完成車と部品に対しすくなくとも1対1でなければならないが現実にはそうすることができない。資金不足である。政府はあまり援助をせず企業は資金集めに苦勞している。

農村は公共交通機関がないため乗用車への潜在需要は都市部よりも大きい。都市生活者の裕福な家庭は郊外へ移住すると予想される。公共交通機関か個人交通機関かという問題はしばしば議論となっている。しかし現実問題として北京、天津、上海以外は地下鉄を通す資金力がない。個人が自動車を所有しようとする力をどう制限することもできないであろう。特に郷鎮企業の需要を満たす必要は大きい。

政府の計画では2000年に300万台生産、そのうち乗用車180万台を生産することになっている。現在乗用車の生産は40万台程度にすぎないのに、2000年に180万台の生産は無理ではないか。この見方に対する答えとしては、需要の側から180万台ということはいえるところでも、国内生産はおいつかないだろうということだ。したがって、国は制限したくても輸入に依存せざるを得ないだろう。需要は昨年来のマクロ引き締めで一時的に減退している。しかし良い車は売れており、Audiは1年くらい待たなくては手に入らないと聞いている。そうでない車は淘汰されつつある。

国家計画委員会、国家経済貿易委員会の新政策は、1) 企業が独自のR & D計画をもつことを支持、2) 企業グループ同志で共同研究プロジェクトをもつことを支持、3) 製品のコンピュータ化、新素材化支持、4) 新燃料の動力のR & D支持、5) 生産能力水準を世界の90年代初期水準にすること、現在の生産能力を改造する場合も最新の設備を導入すること、6) 経営の大型化と集団化支持、7) 部品産業のR & D、計測企業支持、8) 外国企業との合併合作奨励を掲げている。支持とは何か。これは広範な内容をもつが融資面と税制面の優遇である。政府が機械設備を買い与えることはない。融資は銀行を経由する政府資金の融資である。建設投資に対する融資の比重が大で長期低利、ときには無利子となる。

昨日会見した金杯の副総経理の経歴は政府の役人から企業に入り、総経理のアシスタントから副総経理になった人で、現在34歳である。

経営に対する政府からの干渉はどうかということであるが、それは少ないとはいえない。監査制度ということであるが、会計報告に対し会計検査院が検査をすることになっている。

7. 山東大学経済学院 (1994.10.9. (日))

会見者 副校長 喬 幼梅氏
経済学院 院長 Lin 子栄氏
趙 植業氏
張 欽先氏
張 喜民氏
梁 樹新氏
秦 鳳鳴氏
範 愛軍氏
山東省日本学会 秘書長 林 弘氏

[山東大学側の報告]

本年夏に調査した山東省自動車産業の概要について述べる。最初に中国重型汽車集団公司について、次ぎに中国輕騎集団について述べる。

(1)中国重型汽車集団公司

同社の組立工場は本社のある済南と四川省、陝西省にある。それぞれ黄河、紅岩、延安のブランドをもつ。済南ではスタイヤーを年産6,000台生産している。生産台数は以上3工場で年、3～4万台である。部品工場としては維坊（DE工場）、杭州、陝西（齒車）、四川（齒車）、青海（専用自動車工場）、延安、ホウライ（改造工場 1,2,3）がある。

済南の製造工場の概要は以下の通り。

固定資産	7.7億元
生産設備	4,119台
工場敷地	36.3万m ²
建物面積	100万m ²
分工場数	16
職員数	19,839人、内技術者数 1,504人
累計実現利税（1949～1993）	6.16億元

当社は1985までは中国第4位のメーカーであったが、現在は12～13位である。

1993年の生産は10,132台、総出荷額は11.5億元、販売は10,132台、総販売高は18.52億元、輸出・外貨獲得額は120万ドル、実現利税は1.03億元であった。新規開発件数（部品を含む）は全部で26、そのうち検査を通過したものは13種であった。

1994年の生産見通しは12,300台、利税は1.2億元、販売収入は19.5億元となっている。長期計画では1995年に生産15,000台、今世紀末に20,000台

となっている。

(2)中国軽騎集団

山東省直屬企業で、国からモーターバイク生産指定を受けており（計画単列）、モーターバイクでは中国最大の企業である。この企業集団は265企業から成り従業員総数は5.3万人である。265の中には分工場14、合弁企業8（海南省、青海、北京、済南の4か所）、国内合資3、専門公司12、各州販売会社28、海外販売会社4（日本、香港、パキスタン、アルゼンチン）が含まれている。年間生産台数は50万台。

1984年鈴木自動車と合弁を開始、5車種と各種設備を導入、研修生を14回派遣した。同社が自力開発した車種は7系統38種ある。製品品質は一流で、市場占有率は18%、輸出入について自主権を与えられており34余国と貿易し、輸出が生産の約10%となっている。

中国企業集団では直屬企業、緊密企業、半緊密企業、松散企業の4つの分類を行うが、その定義は曖昧である。

8. 中国重型汽車集団公司 (1994.10.10 (月))

会見者 重型汽車集団公司 外經処副処長 張 曉青氏

同、済南汽車製造総場総配場 総工程師 張 化遠氏

当集団は1983年に全国の8トン車以上の大型トラック工場を行政的に集団化したものである。もともと各地の工場は各省直屬工場であった。こうした地方行政の束縛から解放するのもひとつの狙いであった。1983年、国はテストケースとしてこれら各工場を各省から独立させ、集団を形成させようと考えた。これによって当集団ができた。独立的な経営体となるため

の学習は日本からもした。1983年に政府は行政手段により各地の企業を集合し、株式100%を重型汽車に帰属させた。しかしその過程で様々な無理や衝突もあった。事業収入も税収も各省、各市に行かず、集団に入ることになるからである。

たとえばディーゼルエンジン工場を最初上海に置く計画であったが上海市は重型集団に引き渡すのに抵抗した。地方は地方の企業をあくまで引きとめておきたいのである。このとき山東省の維坊市にある船用ディーゼルエンジン工場を山東省がすすんで引き渡そうと申し出た。企業集団を行政手段で強制的につくるのは良くない。できれば自発的に参加するのが良い。そこで当集団は上海をやめ、維坊を選んだ。われわれは地方政府の支持があり、またその企業自体に意欲がある場合に集団に迎え入れる。維坊工場はその結果大きく変化した。この工場は元来船用主体の低速型ディーゼルエンジンを生産していたが、われわれは1億元の投資を行い、オーストリアのスタイヤーの高速型ディーゼルエンジンWD615を導入した。これにより同工場は10,000台のスタイヤーエンジンの生産能力をもつと同時に船用エンジンの技術も向上した。従業員数も従来の3,000人から13,000人に増えた。

ふりかえると山東省には先見の明があったというべきだろう。政府が企業を管理するということには制約が多い。たとえば政府には専門知識が乏しい。よって集団に経営を任せるほうが結果が良い。山東省は税収では損をしたかもしれないが、10,000人の雇用、投資による固定資産の増加、高速型ディーゼルエンジンの技術などを得た。集団化により地方政府下の企業にも積極性が生まれた。この積極性が地方政府に支持される。上海を集団にに加えなくて良かったと思う。当集団としては近いところからエンジンを調達できるメリットも大きい。

集団設立後の最初の仕事は海外からの先進的製品の導入である。一般には独自設計の製品が尊ばれるのであるが、当集団は海外から成熟した製品を導入する方針を採用した。この際、どちらの道を選ぶかについて社内論争はあった。経済合理性に従うと技術は人類共通のものであり、これを利用すべきである。また自主開発すると製品設計に3年、生産能力形成に15年は必要とする。これらの理由で成熟製品の導入を選ぶことになった。中国の技術水準はまだ世界と大きな差があり、自社設計では世界的先進製品にならず、なるとしてもずっと先のことになる。知名度も低く国内、海外の販売において不利であるが、外国のブランドを使えば有利である。

1983年頃、外国製品導入の相手として最初は日本を考えた。しかし日本政府の方針により妨げられた。最近では日本政府の方針が変り、今なら日本の企業と提携できる。じつは毎週のように日本の商社が来社している。先週の金曜日には17人と18人のふた組の来客があった。このような動きはここ半年前くらいからあり、日本側はどんな製品、どんな技術でも提供すると申し出ている。しかし残念ながら日本には完成車の導入や、設計から生産までの一貫導入は許可されていないのでチャンスはない。ある大メーカーはまだ市場導入していない新型ディーゼルエンジンを提供すると申し出ているが、エンジンはすでにスタイヤーとカミンズのがあり、かならずしも必要でない。しかし日本側の態度には誠意があるので当社は日本側意向に沿い、来月訪日することになっている。米、欧からも同様のアプローチがあり、比較検討することになるが、同じならば近くの日本から導入したい。

今までの技術導入の経験からいえば中国に対する開放が早い企業ほど利益を上げられるという実感である。当時日中両国関係は良好だったが、日本企業は製品を売るばかりで技術を売ろうとはしなかった。米国企業は技術を売るのも熱心で、カミンズを導入したのもこうしたいきさつからである。現在重慶のエンジン工場でカミンズエンジンを生産しており国産化率

は85%に達し、品質は米国製と同等になっている。ただしカミンズは中国製のカミンズエンジンの自由な輸出を許可しておらず、カミンズルートを使うときのみ可能となっている。来月にはカミンズと新合弁企業を設立する契約に調印することになっている。また米国イートン社のギアボックスを陝西省西安の歯車工場で生産している。これも品質は良好で1989年に米国製と同等に達した。ただし民生用に限定されており軍事用は除外される。

われわれは汎用部品を多く用い、専用部品の少ないトラックを生産したかった。しかし米国は中国が希望したオフロード車が軍事用に転換されることを恐れて技術を提供してくれず、日本は相手にしてくれなかったのも、仕方なくヨーロッパに目を向けざるをえなかったのである。1965年当時各国が対中国制裁を行っている中でフランスだけが例外だった。そのフランスに今はルノーの一部に入っているが、旧型製品のみではあったが技術を提供してくれた古い友好会社があった。そこでヨーロッパとのパートナー探しはここから始めた。しかしルノーには問題があった。ルノーは国有企業であること。また技術目標が低くたとえば燃費が悪く、自重が重すぎるという欠点もあった。また比較テストのとき不具合が発生したが、ルノーの派遣技術者は熱意不足な態度を示した。燃費を除けばルノーがベストであったが、こうした理由でルノーは不採用になった。最後に残ったのはベンツとスタイヤーだった。品質は両者とも満点であるが、名声はベンツのほうが上なので、われわれはベンツと交渉した。しかしベンツとは条件が合わず交渉打ちきりとなった。理由は中国の特殊性をベンツが理解しなかったことである。すなわちベンツの条件は新工場を一貫生産工場として設立するということであった。しかし企業集団においては技術開発や販売機能は集団本部に移り、各工場は専門的生産に専念するのであり、以前のように一貫生産するのではない。またわれわれにはそれだけの資金もない。またベンツは完成車の輸入も要求してきた。ベンツはスタイヤーを一段下と見下しており、中国が当然ベンツと提携するものと決めてかかっていた

ようだ。一方スタイヤーは正反対で中国側のすべての条件を呑んでくれた。スタイヤーとの契約には完成車輸入は含まれていなかったが、実際には1992～3年に同社より大量の輸入も行うことになった。この協定は中国、オーストリア両政府とも重要な成功と見なしている。結局国際協力関係において中国の国情をもっとも考慮した国が勝ち残ったということだ。

スタイヤーとの契約後、製品シリーズ構成は16トンから32トンまでカバーする、満足できるものとなった。軍用トラックも性能が良く、汎用性は高く民生用トラックと80%以上共通になっている。われわれは軍事用技術は導入せず民生用を導入し、軍事用は自分達で開発した。スタイヤーとの契約では年3,000台であったが、われわれの目標は10,000台であり、その後契約を手直した。10,000台の生産能力は世界で第7番目の規模である。これまでは1工場のみでスタイヤーを生産していたが、これを3工場に分けることにした。現在済南で16トン、四川省で32トンまで、陝西省でバス、軍用オフロード・ジープを生産している。エンジンは維坊と杭州のディーゼルエンジン工場で分担生産しており、前者は済南、四川、陝西へ、後者は四川へ供給している。

トランスミッションは軽量のものは四川で生産し、そこにはドイツのZFの技術を導入した。22トンクラスのは陝西で生産し、そこには米国の技術を導入した。前輪駆動用のものは湖南の珠江に生産基地を置いている。スタイヤーのキャビンは済南で製造し四川、陝西へもプレス部品のままで供給する。アクスルとステアリングは四川に生産拠点を置く。このように以前の「小にして全」を打破し專業協業の分業体制を構築した。またすべて自社開発という考え方を打ち壊した。これによりバラバラの投資でなく一括で総合的な投資となり、資金の節約となった。トラックの国産化率は60%以上になり、輸出もするようになった。少量の資金のもとで外資導入をしたことによって、時間と資金の節約ができ、世界のトラックの先

端においつくことができた。

われわれは外国技術を導入する傍ら自前の開発能力も軽視せず技術開発会社をつくり、ここに400人を配置した。技術研究所にはふたつの役目がある。ひとつは外国技術の消化吸収、二つは導入時点では先進的であったが今では先進的とはいえなくなった、スタイヤーの改良である。このたび16トンクラスをモデルチェンジするが、この新プロジェクトで日本が協力するチャンスが出てきた。スタイヤーの615型エンジンはリスト研究所が開発した世界で最も優秀なエンジンで動力域は200～370馬力と広い。しかし欠点は200馬力付近の自然給気効率が悪いことである。われわれが自前で開発した新16トン車本体は現スタイヤーの性能を越えた。アクスルはロックウエルの技術に切り替え、高速道路に耐えうるものになった。新16トン車の部品には世界で最高のもを使っている。ただ新製品はまだ試作したのみでテストは終わっていない。部品類やエンジンなど数種類は成熟した他のものを導入することも可能である。ロックウエルのアクスルを導入すると決めた以外、まだ導入先は決定していない。注目は日本のエンジンとキャビン技術である。日本にもっともチャンスがあり、大勢の日本人が訪ねてくる。

[質問に対する回答]

集団を形成するとき株を100%買い取ったのかということだが、国営企業なので株式の概念はなく、同じ国有だが所属を地方から中央に移し集団が自主権を持つ。国が管理するのではなく集団が管理するようにするのである。たとえば集団に加入すると外国出張は本社の外事処で決められる。人事異動も政府に報告することなく集団が決める。外国ビジネスマンの招待状も省の外事弁公室でなく直接発行することができる。対外貿易権も入手した。これにより当集団の青海にある輸出会社が外国との輸出契約をおこ

なっている。当集団の銀行である財務会社は外貨取引、株式発行権がある。集団には省と同格の権限が与えられている。

集団の総会社と各企業の権限関係だが、国営企業同志の集団では資産の処分権、管理権が集団に与えられ、グループ内ならどこに固定資産を動かしてもよい。例えば陝西省のプレスラインを維坊に移した。

集団内の企業の管理方式は2種類ある。一つのモデルは資産管理権は総会社にあるが、人事権や生産の決定権は構成企業にあるもので、済南や四川がこれにあたる。構成企業には取締役が総会社から派遣される。もう一つのモデルは単なる生産工場で陝西、長征などがこれにあたる。なお重型汽車集団は成立当社より国有資産管理局が集団かのテストケースとして行ってきたものであり、どちらのモデルがよいかの結論は出ていない。済南の場合、販売権その他の権限を与えられているが、反面、総会社で決められた生産、実現利潤、上納利潤の指標を達成する義務がある。

総会社の企業形態は100%国有の会社である。諸決定は総経理と総経理が会議を招集して決定する。取締役会をつくる必要はあるが今はまだない。それは他の企業をグループ内に取り込むためにも必要である。目下総会社を株式会社にすることをプロジェクトで検討中であり、海外で株式を発行することも狙っている。また他の会社の持ち株会社となることも計画しているし、外資と合弁会社をつくる商談もある。カミンズとの合弁契約もほとんど煮詰まってきた。中国側が主体で社長、董事長を出し50%以上を出資する。

他の企業を取り込むというのは現在株を所有している一部の企業以外にも他の企業や外資との合弁企業を集団に編入することである。カミンズと合弁する重慶のエンジン工場は国有資産と米国資産の組み合わせというユニークなものとなる。

集団以外からの部品の調達にはタイヤ、ランプなど重要でない部品について行っている。

既存の31社の100%子会社は核心企業である。これは緊密層で、従業員は8万人程度。地方に所属し人事権が地方政府にある半緊密層は4～5社あり、従業員は1万人程度。その下の緩やかな層すなわち松散層の企業は多数あり、それらとの間には固定的な部品供給関係がある。松散層にも品質や生産設備に関し技術協力の必要があれば無償協力する。ただし管理費という名目で数%の上納制度がある。松散層は主に部品買い付け部門と販売部門に関わっている。

販売生産計画の立てかたであるが、以前は国家の計画に従っていたが現在は市場にしたがって生産計画を立て販売している。市場に従う場合も抽象的な意味の市場ではなく具体的である。たとえば毎年何回か注文会を開きユーザーからの注文を取る。注文会も2種類あり、権限を委譲した工場が主催するものと総会社が主催するものがある。注文量の分析にあたっては需要の堅さをみてカウントする。たとえば三峡プロジェクト関連ならば堅い注文とみる。経済環境により変動しやすい注文もある。シャシーのみ引き渡し地方で改造車にする注文もある。

生産計画は年中に何度も見直す。当集団は市場経済に早く移行した。生産計画はすべて自前で決定し中央政府からの介入は一切ない。政府からは産業政策や経済見込み等の情報を取る。

1983年に中国の集団化政策が始まり、第一汽車、第二汽車、重型汽車集団が形成されこの3社が国家の計画単列企業となった。つまり山東省に他から計画が流れて来ることになり、中国汽車総公司の下からも外されることになった。この3グループのテストが成功したので中国汽車総公司はこの3グループ以外の中央直属企業機関として第4のグループとなった。その中に南京集団は入っている。国家直接管理の企業は第一汽車、第二汽車、重型汽車、中国汽車総公司に属する企業である。

第一汽車、第二汽車との競争関係であるが、3つのグループの製品構成が異なるので直接的な競争はないが、最近多少競争色が出てきた。政府はトラックは第一、第二汽車は中型以下（最高で12トン）、重型は16トン以上と決めた。乗用車は当初第一汽車は公用車、第二汽車は家庭用車と決めた。実際には第一汽車はAudi、紅旗のみならずGolf / Jettaもつくっている。Golfはトランクルームがなく人気はない。

トラックの実力一番は第二汽車で、これが生産している日産ディーゼルの8トン車は優秀で競争力があり、中国の国情にマッチしている。このため当集団の16トン車と競争が厳しくなってきた。スタイヤー16トン車は競争しないが、黄河、延安、紅岩とは厳しい競争がある。8トン車にかかわらず過積載に耐える。第二汽車は昨年この8トン車を200台生産し大部分を大同石炭会社に納入した。同社は大同に技術者を派遣しこの車の試験販売を行ったのである。そして今年から大量生産にはいり市場を席卷し始めた。8トン車は中国では石炭だと12トン程度までの過積載が常識となっている。第二汽車の8トン車は積載性能のほか、エンジン性能が12トン車に匹敵し、またキャビンに特徴がありドライバーに人気がある。ただし価格は第二汽車の8トン車のほうが高い。

乗用車では第一汽車と第二汽車間に競争があり、第一汽車が優勢である。それは第二汽車のCitroenに対し第一汽車はJettaの早い大量生産とAudi公用車で差をつけたからである。トラックでは第二汽車と重型汽車の8トン車と16トン車の競争。以上が主な競争関係の構図である。重型に関してはもう一つ、北方工業公司与Benzの合弁企業がある。この企業はBenzからタイヤ、ランプ、ラジオ以外を輸入しSKD生産をおこなっており、先行して6,000台の輸入販売を行なった。品質とシリーズ構成は重型集団とほぼ同じであるが価格は大差がある。たとえばK29・280 X 4 X 6という製品では当集団のは36万元に対し北方車は80万元である。いずれこのBenz

との提携車とも競争になるが、向こうはまだ国産化率が低く、価格的に競争には至っていない。

当集団としては32トン車が大部分を占めているので全体としては問題は少ない。全体で5クラス170タイプの製品をもっている。これに対して第二汽車は1クラスで少ないヴァリエーションしかもたない。そして問題の8トンと競争する黄河以下の16トン車に対しても新型を検討中で前述の国際的技術導入で対抗しようとしている訳である。黄河その他の製品は15,000台の生産能力があるが技術は60年代初期の水準で70年代に改良して以来モデルチェンジはしていないので、第二汽車の8トン車とは10年以上の開きがある。第二汽車のエンジンはカミンズのBシリーズ180馬力インタークーラーつきエンジンである。第二汽車は重型自動車に対し8トン以上では競争力はない。ところが向こうは現在カミンズのBシリーズ225馬力エンジンの導入を商談中といわれる。これを用い、4 X 2を6 X 4に変更すると22トン車まで製造可能になる。これは重型自動車にとって脅威になる。この攻勢に対抗するためわれわれはスタイヤーの上に独自の新型車を開発しているのである。

今は時間との競争である。来月日本を訪問しある企業とエンジンの提携交渉をするが、これがまとまれば第二汽車に太刀打ちでき、奪われた市場を奪い返すことができる。その意味では第二汽車との競争に感謝している。第二汽車の8トン車が現れなければ当集団は1960年代の車で甘んじていただろう。競争の点からみても市場経済化は進行しており、市場経済は形成されている。

競争関係の一方、第二汽車とは協力関係がある。競争よりも協力のほうが効果が大きいかもしい。第二汽車を設立するとき第一汽車から人が行ったが、重型車を設立するときも第一、第二汽車から人が来てそこに

人間関係ができています。当グループの維坊エンジン工場には第二汽車が機械を2基提供してくれたし、スタイヤの金型は57種輸入した以外の残り700は第二汽車が製造してくれた。第二汽車のおかげで90年代初めの16トン車を手にいれることができたともいえる。これは感謝すべきことだ。市場経済の形成という点からは協力の効果のほうが競争よりも大きいともいえる。

価格決定方式についてであるが、書物には国が決定する価格、国家指導価格、市場調整価格の3つがあるように書いてあるけれども、それは古い。現状では市場が価格を決定している。市場の状況によって企業が価格を決定しているのである。価格はコスト・プラス・マージンによって決める。競争がどう絡むかといえは市場での売れ行きが良ければ価格を上げ、悪ければ下げる。その結果マージンがなくなる場合も売り続けることはある。新車導入の場合価格は競争価格に設定し、コストを差し引くと赤字となってもよしとしている。台あたり5万元の赤字を出したこともある。これはたとえ赤字でも市場を失わないことを優先するグループの意思決定であった。スタイヤの場合損益が均衡したのは4,000台生産に達した時で、今は6,000台生産している。

外国との技術提携は最初に完成車を輸入しその知名度を利用してシェアを上げ、次ぎにKDに移行し徐々に部品を国産化し、最後に完全に国産化するようにすべきである。スタイヤの場合はそのようにした。これは1965年のフランスのペリエ社からの技術導入の失敗から学んだことである。ペリエからは技術を導入したが部品は購入せず、技術が自分のものになるまでに時間がかかり、やっと生産できるようになったときには時代遅れのものとなっていた。輸入部品は30%の相手利潤に運賃、保険料が加わり高いものにつく。

重型汽車はもっとフルライン化を進めるべきかどうかであるが、1996年

までは現在の政策を続ける方針である。現在工場の改造工事を行っているがトラックであれば国からの干渉は受けない。乗用車の場合は国からの干渉がある。

9. 済南汽車製造総廠党家荘分廠 (1994.10.10.(月))

会見者 弁公室駐党家荘区弁事処 主任 韓 兩廷氏
総装配場 総工程師 張 化遠氏

この工場は18ある重型汽車の分工場のひとつで、その中に車体工場（プレス～溶接）、フレーム工場、組立工場、動力工場の4つの分工場がある。黄河トラックを年1万台、スタイヤー・トラックを年6,050台生産しており、約3,500人がここで働いている。総面積は120万㎡、そのうち工場区は60万㎡、生活区は60万㎡である。生活区には小・中学校、技術学校、病院、住宅、映画館、商店街、職員クラブ、テニスコート、プールがあり、従業員の3分の1がここに住んでいる。

技術学校は中学卒業で入学し3年制で1学年50人、機械製造、プレス加工、機械操作を教えている。電機関係は別に技工学校がある。

黄河は10～15分に1台、スタイヤーは30分に1台生産。部品倉庫には常時200台分の部品在庫がある。スタイヤー・エンジンは98%国産化している。この5%は不合格部品があったとき輸入するからである。この工場へのエンジンの搬入は1カ月分ずつで、スタイヤーは維坊工場から、黄河のは総工場のエンジン工場、杭州工場、特殊なものは上海から搬入される。

10. 中国輕騎摩托車集團總公司 (1994.10.11.(火))

会見者 副總經理 李 樹意氏

生産処長 姜 景宸氏

当集団は中国で最初の2輪車をつくった、大手のモーターバイク企業である。現在中国には100余りのバイクメーカーがあるが、大きさでは当集団は3位である。中国企業全体では121位、山東省の中では5位にランクされている。1956年にモーターバイクの生産を始め、38年の歴史がある。本格的な発展は1980年以後軍事用から民生用に転換してからである。

現在の総資産は19.8億元、固定資産は4億元、従業員は1万人である。傘下に14の分工場と8つの合資会社（海南島、青島、北京、済南など）を持っている。

1993年の生産台数は50万台、売上高は20億元、利益は1.2億元であった。生産車種は50cc、60cc、90cc、100cc、125ccの7シリーズで、中国で一番種類が多い。1985年から鈴木自動車との提携が始まり、1986年に軽シリーズCY50、CTS125、AG50、AG100の技術と設備を導入した。

1994年の生産計画は70万台、売上は30億元。このうち本社での生産は58万台、他は海南省、広東省、無錫で生産する。輸出は1993年に1,010万ドル、1994年の計画は1,500万ドルとなっている。輸出先は香港、パキスタン、アルゼンチンで、以上3国と東京に子会社を持っている。1995年の生産目標は80万台で、そのためいろいろ研究中である。

中国26か所に卸売業務をおこなう販売会社を持っており、内モンゴと青海以外のすべての省に販売拠点を置いている。全体で1,000店舗ありほとんどは併売店だが専売店も少数ある。販売員、アフターサービス要員は800人である。

内製率は金額ベースで25%、残る75%は協力工場からで、一部技術的要

求の高いものは鈴木または台湾から調達する。協力工場は280社あり山東省以外も多い。海外調達部品の額は1993年に10億元であった。

生産技術は主に鈴木から学んだ。1989年より毎年100人余りの技術者、労働者を3～6か月間、豊川にある鈴木に研修派遣している。全工場中1,000人以上がその経験者である。生産グループの責任者、現場責任者、課長部長クラスはほとんど日本へ行ったことがある。現在80人が行っておりつき15万円の費用は鈴木が負担している。

品質保証（生産から出荷まで）も鈴木から学んだ。現在の品質レベルは日本とはまだ差があるが、中国では上の水準である。現在ISO基準を学習中であり実施を予定している。

[工場見学後の質問に対する回答]

製品に「スズキ」のロゴマークをつかっているものと軽騎独自のものがあるが、「スズキ」でないものはまだ鈴木から「ズズキ」として売ることを許可されていないものである。1985年の鈴木との提携は以来、ほぼ10年にわたり技術の消化吸収をはかってきたが、まだ模倣段階にあり、自前の開発ができる段階に至っていない。

当集団の7つの製品は鈴木的设计そのものかそれを改造したもので、鈴木で設計し自前で改造したものは「スズキ」を使用できるが、真似をした製品やただ図面を購入してつくった製品には使用できないので自前のブランドをつけている。ただ例外としてKシリーズ（木欄）のみは正式に「スズキ」で売ることを許可されている。

販売価格は90cc（QING01）が5,000元、100ccが17,000元、50ccが14,000元で、出荷価格はそれぞれ1,000元程度下の額である。

軽騎集団の構成についてであるが、緊密層は14工場でこれらは100%の総公司出資企業である。半緊密層、松散層はいわば下請け企業であるがこれには総公司から部分的出資をしている。出資の程度により緊密か半緊密か松散かを分けている。8つの合資企業のうち5つは国内合弁で出資比率は40%から最高68%となっている。海外との合弁は台湾、香港、日本（鈴木との合弁）の3つである。

軽騎集団総公司是1993年に株式化し11月26日に上海の株式市場に上場された。株主は65%が国家、会社と個人が35%で、この分が上海市場で売り出された。なお海南の子会社も深圳で上場している。

鈴木との合弁会社は済南経済開発区にあり、「スズキ」ブランドで125ccのバイクをつくる。15~20万台の生産を予定しており、現在工場を建設中である。当面はこの1車種のみなので競合は恐れていない。

協力工場は山東より他の省に多い。内蒙古、上海、浙江省、江蘇省、四川などにある。

モーターバイクの競争関係は軽騎、嘉陵（四川）、重慶の上位3社がいずれも15~18%のマーケットシェアで、市場の50%強を占めている。競争は非常に厳しい。

価格の決定方式はコスト・プラス・利潤であるが、常にそうとは限らない。競争が激しい場合価格をダウンする。ただ競争は価格だけではない。品質、アフターサービスが重要であり、決定的なのは品質である。また品種の多いことはメリットとなる。様々なユーザーにあわせて品種を揃えることができるからである。

販売方法は主に現金取り引きである。個人ローンはないが招来は考えていく必要はある。しかし工場で売るときにはローンもある。まず工場に売り、工場が従業員に分割払いを許すからである。割賦販売はエヤコン、洗濯機、扇風機などで販売会社が販売促進のためおこなっているようだが、バイクの場合、割賦販売制度は見られないし、よく売れているので今はその必要もない。売れ筋商品は位は出荷価格3,300元のQM50QWである。

工場での従業員への報償・罰金制度は個人の責任をはっきりさせるために行っている。80元の罰金は一般従業員の給料500～800元からみて高いとはいえない。

市場動向の把握はクレームやユーザー情報のフィードバックによりしている。総経理のデスクには全国の販売店やユーザーから直接苦情をいれる電話が置かれている。販売会社の仕事はアフターサービスと市場情報の把握であり、各社から毎日FAXで情報に意見を添えて連絡してくる。総経理はこの関係で一日の半分の時間を使う。専門部署として技術サービス課、苦情受けつけ係りがある。近いところに対しては3日、遠い所に対しては5日以内で対応するようにしている。

生活区は近くにあり、宿舎、技術学校、訓練センターがある。その他に技能者養成校もある。鈴木との合弁企業では生活区のようなものはない。それは雇用方式が全然異なり給料も高いからであり、従業員からの苦情がでることはない。

日本で研修をうけた従業員の定着率は高い。全部残っている。

来年80万台の生産計画にあたり済南工場のエンジン組立ラインの増強、協力工場の実力の強化、本工場の生産性向上を推進している。ここにはま

だ生産性工場の潜在機会が残されている。ここの生産性は鈴木1人に対し2.5人である。ここの生産規模は58万台で鈴木と同規模であるが人員はここが5,000人、鈴木は2,000人である。

一番の悩みは協力工場の生産性の低さである。本社工場では生産性があったが、協力工場のなかにはまだ旧態然たるものがある。部品の納品が当てにならないので、鈴木では在庫手持ちが1日分で倉庫をもたないが、ここでは1週間分の在庫を持たざるをえない。

省から経営に介入があるかということであるが、1991年当時まで省は生産量を規制していた。しかし今は規制はなく集団自体で決めている。省は効率の良くない企業を集団に入れるよう要請してくることがあるが、われわれは効率の悪い企業は受け入れない。省は総経理の人事には干渉してくる。請負契約は再来年で期限が切れることになっている。なお共産党からは計画出産などについて干渉がある。労働組合に関しては、重要な経営方針は組合の会議で通ることが必要である。ことに労働者に関する事項についての決定には組合の承認が必要である。その他の事項については組合の介入はあまりない。

減価償却期間について以前は国の定めがあったが、今はなく各企業が償却率を自主的に決めている。

11. 上海明芳汽車有限公司 (1994.10.12.(水))

会見者 執行副総経理 楊 東儒氏
業務課長代理 羅 斌氏

当社は1992年5月に設立、1993年5月に建設工事を終了、6月より量産を開始した。現在生産能力の80%で月産10~12万本のシートアジャスター

を生産し全量出資企業の東洋シート（広島）に納入している。敷地面積は33,000㎡、建坪10,000㎡。工程はプレス、溶接、塗装組立の3工程で3工場に分かれている。プレス工場には110～250トンのトランスファープレス10台有り、これは台湾より輸入した。金型は無錫にある関係工場から購入、一部は台湾から輸入した。スチールのコイルは台湾製を用いている。溶接工場のロボット・アーク溶接機やスポット溶接機は日本製である。塗装工場の静電カチオン塗装を始め周辺の機械設備はほとんど台湾の明芳製である。従業員は150名、うち女性は45人である。最近リクライニングナックルの生産が立ち上がり一部、IVECOなど中国メーカー向けに出荷した。年内にはアメリカのクライスラー向けに第一便が出荷される予定で、アメリカ向けは年間50万ドル、毎月2万個を計画している。

台湾明芳がなぜ中国へ進出したかその経緯を説明する。台湾明芳は台湾製シートアジャスターを東洋シートへ納入していた。しかし労賃の高騰によりコストが上昇したため、海外への生産移転を検討した。当初、住友商事の提案でインドネシアを検討した。しかし台湾、日本からの距離が離れ過ぎており、言葉や民族性の違いもあり、みあわせた。明芳の会長はもと無錫出身、上海育ちの人である。この人間関係から上海が候補になり、労賃、日中台間の距離、中国人同志であること、上海の対外開放政策の諸点を考慮して上海進出と決定した。投資金額はインドネシア案では1,000万ドルであったが、上海は550万ドルで済んだ。

当社の出資比率は地元の華荘という鎮（町）が5%、明芳が55%、東洋シートが35%、住友商事が5%となっている。土地は50年間の借地である。会長には地元の人になれるという不文律があるのでそうになっている。

住友商事は東洋シートへの納入についてのみ関係し、アメリカへの輸出については明芳独自で行っている。

地元からの優遇政策としては、所得が発生したときから2年間の免税と3年間の2分の1減税がある。

従業員はどこからでも採用することが可能で地元から採用する拘束はない。最初は地元の人材交流センターから採用したが、今は労働局に届けを出したうえで、新聞広告を行い、面接と筆記試験で良質の人を採用している。初任給は当社設立当時、500元、今は820元となっている。

技術トレーナーは台湾から常時4人駐在し、必要あるときは東洋シートからも来る。年1か月のOJTをやっている。去年は半年以上のトレーニングを行った。

従業員の3分の2は農民戸籍である。会社の寮には住んでいるものは40人ほどで、四川省、安徽省、浦東などからも来ている。

開発能力はここにはなく、台湾明芳がカバーしている。技術資料もシートアジャスターを除いて台湾明芳にある。QCサークルは行っていない。台湾では10年前にQCサークルはやめた。サークルを開く時間をもったいない。改善提案はやろうと考えているが実施はまだである。我々の考え方は不良品を減らすことより不良品をつくらせないシステムにすることである。良品をつくる機械を与えていないことが問題なのであるから、機械工程に重点をおいて防止する。

勤務時間は8時～17時で昼の休憩40分、ほか午前午後10分ずつの休憩がある。年間稼働日数は300日（台湾では270～280日）、残業もあり所定時間外3時間までは基本給の33%アップ、それ以上は66%アップとなる。当社は今週始めに半数が2直（1.5直）になった。

今、中国国内への部品売り込みも始めており、部品ショーに出品し、中

国自動車公司から注文がきている。取り引き開始の条件として集団にはいれ
というようなことを言われたことはない。われわれは独立メーカーでどの
グループにも属さず、すべてに供給していきたい。

台湾明芳（正式名称は明芳工業）は台湾最大の部品メーカー信昌機械の
親会社で、海外事業は常に明芳と名乗っている。成立は1967年で、日産、
フォード、マツダ、トヨタ、ホンダ、三菱、富士、鈴木、いすずの提携メ
ーカーすべてに部品を納入している。

東洋シートへの納入は当社の輸出の95%を占めている。今後台湾向けの
逆輸出が大きくなるであろう。生産コストは上海のほうが台湾より15%下
がった。

国産化の問題については現在鋼板、スプリングなど熱処理のある部品は
輸入しているけれども、上海地方に良い工場があれば国産に切り替えたい
と思っている。鋼板の国産化切り替えに例をとると、現在台湾から香港経
由でスチール・コイルを輸入し自社で切断しているが、納品に1か月もか
かりコストがかさんでいる。このため一部は輸入するが、他は宝山製鋼所
のコイルに切り替え、上海で切断するべく住友商事、伊藤忠商事の仲介で
シェアリング工場の新設を計画している。

当工場の生産性は台湾とほぼ同じ水準である。利益は今年まで赤字であ
るが、1994年末から黒字に転換する。

従業員訓練で苦勞するのは意識改革であり、閉鎖社会と国営企業に慣れ
た人の意識を変えるのは非常に難しい。それ以外の点では従業員の受け入
れは容易であった。しかし日本人が単独で投資したらもっと苦勞したであ
ろう。

12. 上海小糸車灯有限公司 (1994.10.13.(木))

会見者 董事 (品質保証/生産技術担当) 溝口勝由氏

自分は1993年4月より品質と生産技術担当の董事として着任。もう一人木瀬氏が開発と財務担当として、2名が日本から常駐している。

小糸の中国進出の経緯は戦前に遡る。戦前北京に小糸重機があり、その工場長が現相談役の大竹氏であった。同氏は中国への思い入れが強く、1979年の日中技術交流会開始と同時に参加、これが契機で1982年に上海車灯廠、湖北車灯廠との8年間の技術契約が始まった。上海車灯廠は上海VWのSantana国産化にあたり技術援助を要請してきた。ドイツのHellaとの競争となったが、以前からの関係で小糸と合弁することになった。

1989年に合弁がスタートした。80年代の中国自動車産業は遅れており、ヘッドランプはついているけれども夜間点灯してはならない、なぜなら対向車が眩しいとか、夜間の灯火管制があった時代であった。1989年は天安門事件があった年で、小糸はその前に契約をしていたからラッキーであった。以後であれば恐らく小糸は中国と手を結ばなかったであろう。ラッキーというのは他社にさきがけて中国に進出するという結果になったからである。タイミングがよかった。現在もそれなりに好調な業績を上げている。

当社は上海汽車總公司の配下にある合弁会社で、上海汽車局の直屬企業である。いわゆる「小巨人」の一つであり、政府の重点企業であるが優遇措置は何もない。持ち株比率は50対50。従業員は設立当初から増やしていない。設立当初から人が余る状態であった。その後生産が増し生産性が好転しているが、まだ日本と比較すると生産性は半分以下である。それでもこここの従業員は非常にきついといっている。

現在 Santana の生産増加に応じて1990年からリアコンビランプ、1991年からヘッドランプを納入している。Santana 用の生産は1991年3,500、1992年65,000、1993年100,000、1994年115,000セットと伸びている。Santana 向けが当社の売上の3分の2を占める。Santana 1台につき8種類のランプがあり、全体で40-50点くらい上海VWに納入している。今後の展望としては長春の一汽VW、金杯、北京Jeep、天津シャレード、南京Iveco、済南重型との取引がある。シャレードには1994年から、AudiとJettaには来年から供給開始となる。

現在の本社工場は細切れで物流が不良、周囲の環境もわるくトラックも思うように入らないなど、生産拡大が困難な工場であるため、嘉定県にある嘉定工業開発区に用地を取得し移転することにした。ここは敷地58,000㎡、床面積36,000㎡と現在の2倍強ある。新工場での生産開始は1996年初め。これで売上は金額ベースで4倍になる。

当社が当面している問題点について述べる。

第一に一番大きな問題点として品質問題がある。ここでの製品の表面的、外観的な出来映えはまずまずであるが、品質ということに関する感覚の落差がまだまだ大きい。今はモノをつくれれば売れる状況であるが、自動車メーカーの意識は変わりつつあるし、外国から新規参入もあるから意識改革が必要である。われわれの技術援助はこのギャップを埋めることに注力しなければならない。

第二は物流問題である。上海VWは40kmの距離にあるが納品に2-3時間かかる。長春には鉄道で2週間みなければならない。納入サイクルは月1回ないし2回のロット納入で、生産に影響が大であるばかりでなく、輸送中の破損、湿気や乱暴な荷扱いによるロスがある。たとえばワレモノ表示しても到着するとかなり潰れている。対策としてダンボールに代えプラス

ティック・コンテナの使用を上海Wとの間で試験中であるが、回収問題と費用の問題がある。耐候性の問題もある。現場からはダンボールの処分益という役得がなくなるので切り替えに抵抗があった。プラスチック・コンテナ化は当面は近くから、将来は天津、長春への納品にも広げていきたい。

第三の問題は資金問題である。現在金融引締が行われているが、当社には販売拡大、新工場の設備投資にともなう大きな資金需要がある。人民元は思うように借りられず、外貨を貸す銀行は多いものの、元のレートが下がるので外貨借入には不安がある。また日本の本社の保証が必要であることも障害である。資金に関してもっと大きな関心を払う必要がある。

第四の問題は技術移転である。技術移転は中国側から非常に期待されており、われわれも積極的に実施しているが、もともとのレベルが低く、受け皿がないため思うように進んでいない。現在まだ開発、設計、生産が一貫的に行える状態ではない。大型の金型設計や大型ランプの設計などは日本でおこなわざるをえず、生産技術は極力現地で対応するようにしているというのが現状である。

当社の経営がうまくいっているのは中国側の経営者、張友根工場長がしっかりしているからである。彼は1982年から2年間日本で研修し現場経験があり、そのあとで中国の工場長となった中国では珍しい経歴の持ち主である。人望も厚く当社の共産党の書記も勤めている。日本のシステムをすすんで取り入れようとする意識も高く、5S（小糸本社では6S）、QCサークル、提案活動も取り入れている。小糸本社もよく協力している。現場実習のため日本に8回人員を派遣しその数は述べ160人に達した。生産指示、出荷形態などの勉強に役だっている。これに技術研修を加えると日本に200人以上行っている。

中国には200ほどのランプメーカーがあるが多くはイミテーション・メーカーである。当社のライバルとしては上海に郷鎮企業の1社がある。これからは他の外国系合弁会社の出現をにらみながら経営していく必要がある。VWはHellaをと希望をもっているし北京や天津のランプメーカーは外国メーカーとの提携を模索中であり、日本の他のメーカーは杭州進出を狙っているといわれる。

1996年から新自動車産業政策で部品の国産化率40%を事業開始当初から実行しなければならない。生産点数はものにより10~15万セットの規模で生産するようになる。

先日トヨタ、日本電装、アイシンの首脳が中国に来て中国での合弁生産について会談したが、中国の需要見通しは2000年に300万台、保有台数は1,500万台ともいわれる。二輪車では中国は1993年に320万台生産しており、すでに日本の生産規模を上回っている。2000年には二輪車生産400万台という計画も云々されており、また各社の計画を合計するとその1.5倍くらいになる。ホンダ、ヤマハ、鈴木の日本系のバイクメーカーも現地生産を拡張中であり、将来日本国内の生産を中国生産が上回るだろう。

[工場見学後の質問に対する回答]

従業員の平均年齢は41才と高い。この会社は合弁の時に新設したのではなく、中国側の母体は戦前からあった古い会社でタイヤのホイールなどをつくっていた。従業員は合弁以前からの人を入れ替えなしに引き継いでいる。

当社は上海汽車総公司に所属する合弁会社であり、上海VWとは兄弟会社にあたる。

上海総公司は上海市の自動車局のようなものであるから、暗黙裡に上海を優先するように圧力がかかることもある。

中国政府より重点企業の指定を受けているが、とくに認可とか表彰というようなことはない。中央の中国自動車零部件会社の総経理から、貴社は重点企業であるからランプ業界をリードするようにとの要請はあった。いわゆる「小巨人」のひとつと考えてよい。上海市政府からの優遇措置ということであるが、市の経済委員会などを通じて配慮がある。外貨交換は外貨調整センターでやっているが他の企業のような支障は出ていない。元来国産化を進めるといふ政府の政策から出ているのだから当然である。税金面では利益発生後2年間免税である。当社は1年目は赤字、1991～1992は免税、以後5年目の今年までは減税の対象であった。今年増値税が発足したが昨年までに設立した企業はそれまでの税の戻しがあり、あと5年間増値税の恩典が受けられる。

新工場を浦東地区でなく嘉定地区とした理由は嘉定でも浦東と同等の優遇が得られるほか、浦東は市街方面との交通が良くなると予想されず、インフラやガスの供給確保のメドも立たないためである。

移転にともない従業員の通勤問題があるが、集合地を設け社内バスで輸送する。嘉定への高速道路は来年開通することになっている。

当社の組織は販売、生産、購買、開発、品質保証、生産技術、人事、社長事務室の8部だてになっている。営業もここを中心にやっており販売部員は20人ほど。市場開発は販売部だけでなく開発部、日本の小糸、総経理の人脈、日本の取引関係からの情報を活用する。円高、増値税、関税引上げがあったので納入価格を引き上げてもらった。

昨年国産化率の調査があった。当社は金額ベースで60%程度である。主要部品では一般に要求レベル80%には達しておらず、エンジン、トランスミッションでは60%前後である。

賃金水準は一般は500元であるが、当社は今年の賃上げで平均1,000元近

くになっている。そのほかの諸手当等をいれると労務費は約その2倍となる。諸手当等とは食事代、住宅手当、保険料、散髪手当、年金、現物支給の交通費などである。

市政府は賃上げをしなさいなどといってくる。市政府は大株主と監督署が混ったようなもので、研修会を開いてくれたり、品質についてVWとの仲介をしてくれたり、監査指導や幹部の人事や査定について注文をつけたり、役員クラスを派遣してしてきたり、住宅や賃金に対して規制もする。部品価格を叩かれるのを防いでくれることもあり、全体としてはプラスが多い。

当社が他社との取引を拡大することは上海市にとっても良いことだという感触で、他の分野でもそういうことがあると聞いている。

党支部や労働組合からの干渉は特にない。従業員教育に関して組合は協力的である。団体交渉は一切ない。賃上げは総経理からこのくらい上げたいが…という相談があり、日本側の株主と相談して決めた。

現在の稼働率は60~70%でまだ余裕がある。製品の段取り替えが20分から2時間かかるものまでである。

補修用ランプは生産の10~20%を占め、利益率が高い。販売会を開いて毎年の注文を取る。店頭販売はないようだ。

利益は1990、1991年は全額配当をしたが1992、1993年は増資に回した。株式は発行せず出資金証明書があるだけである。上場は現在まったく考えていない。日本対中国の持株比率、株主構成、役員の問題などデリケートなものが絡むからである。合併期間は25年である。株式化し上場すること

により合弁期間経過で解散することを防ぐことを狙う企業もあるようだ。25年後に中央政府がどう出るかわからないが、規制は弱まるだろうという期待含みでまず進出したのである。新工場も50年の有期借用である。期限がきたときどうなるかという問題はある。

従業員の品質感覚の差は細かなキズ、ホコリの判断、不良がでたときの判断などに現れる。不良品への対応についていえば、不良がでてでも平気で流し上司に報告もせず、そこだけの判断で対処したり、不良は自分の部署の責任でないとしたがる風潮がある。当社のQCサークルはあるけれども実は形だけの存在になっている。これは個人主義が強いためだが、規模が大きくなるとそれではやっていけなくなる時が来ることが問題である。

(了)

[後記]

この記録は1994年10月に科学研究費補助（国際学術研究）による調査「市場経済の転換置換下の中国企業改革に関する調査研究」の一環として実施した中国でのインタビューの結果を全員のメモによりまとめたものである。内容はできるだけ忠実に再現したが、インタビューの進行上、即座に確認できなかつた不明箇所がそのままになっている部分があることを断りたい。また万一翻訳等の誤りにより発言者の意と異なる表現となっている部分があるとすれば責は報告者にある。

〈山代研一〉