過当競争下中国における日本企業の競争戦略
—日本型経営生産システムの移転と競争優位の位置取り—*

安保哲夫

はじめに

本論文では、90年代後半から2000年代初めに
中国産業に生じた激しい過当競争とその整理再
編成の過程において、大きな試錬に直面した日
本製造企業の中国ビジネスにおける対応問題
を、2～3の代表的企業の事例を中心に、日本
型経営生産システム移転と競争優位の位置取り
といった観点から検討する。問題の焦点は、過
当競争の主たる当事者である中国現地企業による
低価格品競争にどう対応できるかという競争
戦略の立て方にあり、ローエンドの「模倣
品」、「改造品」の洪水に対して、高品質－信頼
性を競争優位の根幹とする日本式経営にどのよ
うな対応の形態－競争優位の位置取り－あり
うか、ということにあった。従来世界中どの
地域においても、現地企業側からこれほど明確
な挑戦を受けたことはなく、この初めての経験
に、特に加工組立分野で優位を誇る多くの日本
企業が当惑を隠せなかったのである。

I 日本企業の対中直接投資の変動と企業
戦略

はじめに、90年代以降の時期に注目しつつ、
日本企業を含む主要国の対中直接投資の動きを
概観しておこう。図表1は、主要国・地域によ
る80年代半ば以降の対中直接投資動向を示した
ものである。香港が一貫して他を大きくリード
している点は変わらないが、90年代後半からは
伸び悩んでいることにも注目すべきである。香
港による投資の内容は掴みにくいが、台湾企業
を中心に諸外国企業による香港経由投資が多い
といわれている。近年の伸び悩みは、97年の中
国返還に関係があり、他方それと隣接して
バージン諸島経由が増え始め、98年以後はほぼ
香港に次ぐ地位を維持している。

この二つの対中地域を別にすると、日本、米
国からのものが早い時期から多く、しかし93年
からは前年の登小平の南巡講話をうけてまず台
湾、米国が急増した後すぐに日本が追い付き、や
がて韓国がこれらを追った。本報告との関連で
注目されるのは、対中直接投資総額が98年の
454.6億ドルをピークに2000年までやや減少
し、01年からまた増加に転じる点、この動きを
やや増幅する形で日本、台湾、韓国などアジア
勢の減少がみられるのに対して、アメリカのそ
れは逆に増加して総額の減少幅を小さくしてい
る点、などである。特に日本を始めとするアジ
ア勢の90年代末—2000年の急減は、東アジア地
域の金融危機と中国国内における過当競争—過
剩投資—過剰な工場—企業利益の大幅低下といっ
た景況悪化の反映であり、以下の企業レベルの
諸展開の背景にあるマクロの動きである。

2000年代に入ると、米国が高水準を続け、日
本がこれに追い付き追い抜く一方、台湾がやや
勢いを減じ、韓国が追い上げている（本表には
ないが、04年に韓国は62億ドル台に達して55億
ドルの日本を抜き、05年には再逆転が起こって
いる）。
### 図表1 主要国の対中直接投資 実行ベース

(単位：万ドル)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>日本</td>
<td>20133</td>
<td>21970</td>
<td>51453</td>
<td>35634</td>
<td>50338</td>
<td>53025</td>
<td>73083</td>
<td>132410</td>
<td>207529</td>
<td>310846</td>
<td>367935</td>
<td>432647</td>
</tr>
<tr>
<td>香港・マカオ</td>
<td>113237</td>
<td>158921</td>
<td>209520</td>
<td>207575</td>
<td>191342</td>
<td>248687</td>
<td>770907</td>
<td>1785125</td>
<td>2017481</td>
<td>2050199</td>
<td>215271</td>
<td>2102650</td>
</tr>
<tr>
<td>台湾</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>2244</td>
<td>15479</td>
<td>22240</td>
<td>46641</td>
<td>15050</td>
<td>313859</td>
<td>339104</td>
<td>316155</td>
<td>347484</td>
<td>328939</td>
</tr>
<tr>
<td>韓国</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>402</td>
<td>1267</td>
<td>3960</td>
<td>11948</td>
<td>37381</td>
<td>72283</td>
<td>104289</td>
<td>135752</td>
<td>214238</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>シンガポール</td>
<td>1300</td>
<td>1300</td>
<td>2782</td>
<td>8414</td>
<td>5043</td>
<td>5821</td>
<td>12231</td>
<td>49004</td>
<td>117961</td>
<td>185122</td>
<td>224356</td>
<td>260641</td>
</tr>
<tr>
<td>タイ</td>
<td>910</td>
<td>910</td>
<td>610</td>
<td>1268</td>
<td>872</td>
<td>1902</td>
<td>6303</td>
<td>23316</td>
<td>23487</td>
<td>28824</td>
<td>32331</td>
<td>19400</td>
</tr>
<tr>
<td>ドイツ</td>
<td>1928</td>
<td>1928</td>
<td>1490</td>
<td>8139</td>
<td>6425</td>
<td>16113</td>
<td>8857</td>
<td>5625</td>
<td>25889</td>
<td>38635</td>
<td>51831</td>
<td>99268</td>
</tr>
<tr>
<td>フランス</td>
<td>4230</td>
<td>4230</td>
<td>2267</td>
<td>460</td>
<td>2106</td>
<td>988</td>
<td>4493</td>
<td>14141</td>
<td>19204</td>
<td>28702</td>
<td>42375</td>
<td>47465</td>
</tr>
<tr>
<td>イタリア</td>
<td>2317</td>
<td>2317</td>
<td>3054</td>
<td>3028</td>
<td>410</td>
<td>2821</td>
<td>2069</td>
<td>9989</td>
<td>20616</td>
<td>26331</td>
<td>16694</td>
<td>21504</td>
</tr>
<tr>
<td>英国</td>
<td>2638</td>
<td>2683</td>
<td>3416</td>
<td>2848</td>
<td>1333</td>
<td>3530</td>
<td>3833</td>
<td>22051</td>
<td>68884</td>
<td>91414</td>
<td>130073</td>
<td>185756</td>
</tr>
<tr>
<td>ロシア</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>116</td>
<td>1627</td>
<td>4094</td>
<td>3578</td>
<td>2290</td>
<td>1977</td>
</tr>
<tr>
<td>カナダ</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>602</td>
<td>1695</td>
<td>804</td>
<td>1076</td>
<td>5824</td>
<td>13688</td>
</tr>
<tr>
<td>米国</td>
<td>31490</td>
<td>26280</td>
<td>23596</td>
<td>28427</td>
<td>45599</td>
<td>32320</td>
<td>51105</td>
<td>206312</td>
<td>249080</td>
<td>308301</td>
<td>344333</td>
<td>329315</td>
</tr>
<tr>
<td>オーストラリア</td>
<td>6016</td>
<td>486</td>
<td>416</td>
<td>4442</td>
<td>2487</td>
<td>1491</td>
<td>3503</td>
<td>10996</td>
<td>18826</td>
<td>23209</td>
<td>19302</td>
<td>31374</td>
</tr>
<tr>
<td>バージン諸島</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>400</td>
<td>1392</td>
<td>12827</td>
<td>30376</td>
<td>53761</td>
<td>17117</td>
</tr>
<tr>
<td>合計 （その他を含む）</td>
<td>187480</td>
<td>231353</td>
<td>319368</td>
<td>339257</td>
<td>348711</td>
<td>436634</td>
<td>1100751</td>
<td>2751495</td>
<td>3376650</td>
<td>3752053</td>
<td>4172552</td>
<td>4525704</td>
</tr>
</tbody>
</table>

注1．1979－1985年の金額には補償貿易などを含む。
2．香港のみの統計数値は1988年から発表。
3．ドイツは1989年までは旧西独の数値。
4．ロシアは1991年は旧ソ連の数値。
5．台湾、韓国の88年の数値は1979～1988年の累計。
原出所：『中国対外経済貿易年鑑』各年版など。
出所）日本貿易振興機構『中国データ・ファイル2005年度』180～81页
中国における日系ハイブリッド工場調査からの示唆

Ⅱ 6 グループ評価による

具体的な個別事例に入る前に、われわれ日本多国籍企業研究グループ（JMNEHG）**の手になる、日本製造企業による日本型経営生産システムの対中移転に関する調査結果の要点を示しておこう。それによって、日本企業の競争優位が、21世紀初めにおける中国の経営環境の中にどの程度浸透しているか、世界比較において一つの目安が得られるであろう。

1. 「日系ハイブリッド工場」とその評価方式


・日系ハイブリッド工場  日系企業の海外工場で、日本の生産システム要素（図表3）と現地のシステム要素が混じり合ってできた工場・その評価方式（図表2）

- 日本的要素の移転度合が多いほど、それだけ日本の競争優位が持ち込まれたと見る
- その混成度合の評価 - 「適用・適応」評価法

適用：日本のシステム要素の現地への移転・持込み

適応：現地の要素を採り入れて日本システムを修正

- 5段階評価方式 - 「適用」・「適応」の度合いを図表3のように5段階評価で評価する

適用度「5」：日本式にもっとも近い（現地式からもっとも遠い = 適応度「1」）

適用度「1」：日本式からもっとも遠い（現地式にもっとも近い = 適応度「5」）

・日本型経営生産システムを構成する23要素項目・6グループ

図表3の左端欄には、われわれの調査・観察の結果から抽出された、日本型経営生産システムを構成する基本的要素と考えられる23要素項目・6グループが示されている。同図表3は、これまで海外各地で訪問した400以上の日系工場について、それぞれの要素項目の適用・適応の5段階評価をおこない、地域別に算出した平均値の総括表である（表の数値は適用のみ）。

2. 中国と他の地域との比較

以下、図表3の適用評価値を使って、中国に
図表3 海外日系工場における日本型生産システムの適用度

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>北米(01)</th>
<th>北米(89)</th>
<th>英国(97)</th>
<th>西欧大陸(98)</th>
<th>韓/台(92)</th>
<th>東南ア(93)</th>
<th>中国(02)</th>
<th>中東欧(03)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I</td>
<td>作業組織管理運営</td>
<td>3.2</td>
<td>2.9</td>
<td>3.4</td>
<td>3.0</td>
<td>3.7</td>
<td>3.3</td>
<td>3.5</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>職務区分</td>
<td>4.1</td>
<td>3.7</td>
<td>4.4</td>
<td>3.2</td>
<td>4.9</td>
<td>4.5</td>
<td>4.4</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>多能工化</td>
<td>3.0</td>
<td>2.6</td>
<td>3.3</td>
<td>2.8</td>
<td>2.9</td>
<td>2.6</td>
<td>3.0</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>教育・訓練</td>
<td>3.7</td>
<td>2.9</td>
<td>3.5</td>
<td>3.1</td>
<td>3.4</td>
<td>3.3</td>
<td>3.5</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>賃金体系</td>
<td>2.3</td>
<td>2.4</td>
<td>2.8</td>
<td>2.8</td>
<td>3.9</td>
<td>3.1</td>
<td>3.4</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>升進</td>
<td>2.9</td>
<td>3.1</td>
<td>3.4</td>
<td>3.1</td>
<td>3.7</td>
<td>3.1</td>
<td>3.4</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>作業長</td>
<td>3.2</td>
<td>2.9</td>
<td>3.4</td>
<td>3.1</td>
<td>3.4</td>
<td>2.9</td>
<td>3.3</td>
</tr>
<tr>
<td>II</td>
<td>生産管理</td>
<td>3.4</td>
<td>3.3</td>
<td>3.5</td>
<td>3.1</td>
<td>3.5</td>
<td>3.4</td>
<td>3.3</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>生産設備</td>
<td>3.9</td>
<td>4.3</td>
<td>3.9</td>
<td>3.4</td>
<td>3.5</td>
<td>4.0</td>
<td>3.8</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>メンテナンス</td>
<td>3.1</td>
<td>2.6</td>
<td>3.0</td>
<td>2.8</td>
<td>3.3</td>
<td>3.0</td>
<td>3.1</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>品質管理</td>
<td>3.4</td>
<td>3.4</td>
<td>3.6</td>
<td>3.1</td>
<td>3.6</td>
<td>3.2</td>
<td>3.2</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>工程管理</td>
<td>3.5</td>
<td>3.0</td>
<td>3.6</td>
<td>3.2</td>
<td>3.5</td>
<td>3.2</td>
<td>3.3</td>
</tr>
<tr>
<td>III</td>
<td>部品調達</td>
<td>2.6</td>
<td>3.0</td>
<td>2.5</td>
<td>2.8</td>
<td>3.2</td>
<td>3.2</td>
<td>3.0</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>ローカルコンテンツ</td>
<td>1.8</td>
<td>2.7</td>
<td>1.9</td>
<td>2.8</td>
<td>2.9</td>
<td>3.1</td>
<td>3.0</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>運送先</td>
<td>2.9</td>
<td>3.9</td>
<td>2.7</td>
<td>2.9</td>
<td>3.5</td>
<td>3.8</td>
<td>3.3</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>運送方法</td>
<td>3.1</td>
<td>2.5</td>
<td>2.9</td>
<td>2.8</td>
<td>3.2</td>
<td>2.8</td>
<td>2.8</td>
</tr>
<tr>
<td>IV</td>
<td>参画意識</td>
<td>3.3</td>
<td>3.2</td>
<td>3.3</td>
<td>2.7</td>
<td>3.4</td>
<td>3.2</td>
<td>3.0</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>小集団活動</td>
<td>2.6</td>
<td>2.5</td>
<td>2.7</td>
<td>2.5</td>
<td>3.2</td>
<td>2.9</td>
<td>2.6</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>情報共有化</td>
<td>3.6</td>
<td>3.6</td>
<td>3.6</td>
<td>2.8</td>
<td>3.5</td>
<td>3.3</td>
<td>3.1</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>一体感</td>
<td>3.7</td>
<td>3.5</td>
<td>3.7</td>
<td>2.8</td>
<td>3.6</td>
<td>3.3</td>
<td>3.4</td>
</tr>
<tr>
<td>V</td>
<td>労使関係</td>
<td>3.7</td>
<td>3.6</td>
<td>3.6</td>
<td>3.2</td>
<td>3.4</td>
<td>3.1</td>
<td>3.1</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>採用方法</td>
<td>3.6</td>
<td>3.4</td>
<td>3.3</td>
<td>3.1</td>
<td>3.0</td>
<td>3.1</td>
<td>2.9</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>長期雇用</td>
<td>3.5</td>
<td>3.4</td>
<td>3.4</td>
<td>3.2</td>
<td>3.3</td>
<td>3.0</td>
<td>3.0</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>労使協調</td>
<td>4.2</td>
<td>4.4</td>
<td>4.2</td>
<td>3.5</td>
<td>4.0</td>
<td>3.3</td>
<td>3.7</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>善隣処理</td>
<td>3.7</td>
<td>3.3</td>
<td>3.0</td>
<td>3.1</td>
<td>3.2</td>
<td>3.1</td>
<td>3.0</td>
</tr>
<tr>
<td>VI</td>
<td>親子会社関係</td>
<td>2.8</td>
<td>3.6</td>
<td>2.8</td>
<td>3.0</td>
<td>2.3</td>
<td>2.9</td>
<td>2.7</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>日本人比率</td>
<td>2.1</td>
<td>3.7</td>
<td>2.4</td>
<td>2.6</td>
<td>1.5</td>
<td>1.6</td>
<td>1.8</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>現地会社の権限</td>
<td>3.1</td>
<td>3.6</td>
<td>3.0</td>
<td>3.2</td>
<td>2.7</td>
<td>3.2</td>
<td>3.0</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>現地人経営者</td>
<td>3.1</td>
<td>3.6</td>
<td>3.0</td>
<td>3.1</td>
<td>2.7</td>
<td>3.8</td>
<td>3.2</td>
</tr>
<tr>
<td>総平均</td>
<td>3.2</td>
<td>3.3</td>
<td>3.3</td>
<td>3.0</td>
<td>3.3</td>
<td>3.2</td>
<td>3.2</td>
<td>3.1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

出所: JMNESGのデータベースから(調査年)

における日系ハイブリッド工場の特徴を、他の諸地域のそれらとの比較において指摘する。ハイブリッド度合いを簡明に示す6グループ分析を図示した図表4によってみよう(以下詳しくは、Abo[2007]ch. 9参照)。

・対世界比較

中間的“だが、6角形全体の形は、韓国/台湾型に代表される「東アジア・パターン」を示している。

日本型システムの人性コアをなすGI作業組織の適用度が高く、日本人比率など日本親会社への関与度合いを示すGVI親子会社関係の適用度が低い

日本の親会社によるコミットメントが少なく、しかも日本型システムの人心部分の適用度合いが高い。
6 角形の形が南東アジア型に一番近い。
－わずかだが重要な違い：韓国／台湾型に寄っている
－G1 作業組織がやや高く、GVI 親子会社関係がやや低い
－日本親会社のより少ない関与で、より多くの日本型ヒト・コア要素の移転
－GIV 参画意識はやや低い

· 韓／台との比較
かなり近い。
－G1 作業組織が韓／台の次に高く、GVI 親子会社関係が韓／台の次に低い
－GIII 部品調達が韓／台に次いで高い
－GIV 参画意識が意外に低い
· 北米(01)、西欧大陸(98)との比較
全体に形状の違いはっきりとみられる
－違う項目：全体に「東アジア・パターン」
との違いを共有する
－近い項目：GII 生産管理・全ての地域で近接、GVI 親子会社関係

以上から、中国における日系ハイブリッド工場は、韓／台型に代表される「東アジア・パターン」を明瞭に示しており、近年の在中日系工場の増勢からして、韓／台に代わって、
東アジア・パターンの中核的な存在になりつつある。ただし、前述のごとく90年代後半にみられたように、主要な産業において、現地中国企業自身の急成長による競争激化の結果、
中国戦略の根本的見直しを迫られてきた。
そこで日本企業の対応はどのようなものであったか、そして今後の展望はどうか。
一そこで、こうした問題を検討する上で、上記の調査結果はどのように有益であろうか。この調査結果が示す含意の一つは、日本企業やそのシステムにとって中国の経営環境は比較的相性がよく、日本システムの優位は持ち込み易いはずだということである。中でも相対的に少ない派遣日本人によって人間関係のシステムの移転がかなり進んでいることは、人材資源の豊富な中国における日本企業の現地生産事業の積極的拡大にとって極めて有利な事状といえるよう。
ただそのことは、中国企業からみても日本システムは「模倣」すなわち、中国企業からみた日本システムへの「適応」し易いということを意味するかも知れない。とすれば、もっとも模倣能力が高いだけに、日本企業にとっては大変やっかいな競争相手ということになるよう。
したがって、合弁を組むにせよ組まないにせよ、直接間接にうまく模倣され、量産にものをいわせた低価格攻勢をかけられることになるが、これに対応することが簡単ではない。それに抵抗する日本企業の最大の強味は、やや割高ながら高機能・高品質の製品の生産・販売にあるが、中国市場における顧客の主決定的価格志向であって、その優位が十分に決め手にはなってこなかったからである。そこで苦心の戦略・戦術が展開されてくることになったが、以下その代表的なケースを検討していく。

III 日本企業の個別競争戦略

「模倣品」の低価格品競争への対応戦略

ここでは、90年代後半に中国企業に低価格競争で押し込まれて、2000年代初め頃から様子に巻き返しを図りつつある日本企業の興味深いケースを検討する。なお、中国で現地生産活動をしている日本企業の中には、中国企業とのそのような競争にはさほど悩まされていないものもある。本報告では取り上げないが、その代表格が、現在日本の産業の中でもっとも強い国際競争力を保持している部品・素材と精密機械産業である。これら産業に属する業界の製品は、蓄積型、「深掘り」型の技術やノウハウが詰め込まれて、中国企業といえども容易に「模倣」できないから、値下げ競争に悩まされる傾向ではない。それだけでなく、むしろ藤本隆弘などが指摘しているように（藤本・新宅[2006]）、こうした日本企業において現在の市場の状況は、これから「模倣」企業が差別化戦略を遂行するのに好都合な高品質部品などを提供する、コンパネント・ビジネス展開の好機である。

1）オートバイ産業−「競争と協調」を経て「中国のホンダ」へ−

中国企業の「模倣製品」の低価格競争に悩まされているという意味で、もっとも代表的な産業の一つがオートバイであることは周知のとおりである。日本企業が得意としている機械加工・組立型の製品・製造技術をきわめて短期間に修得実用化して、超低価格化をいわせた「コピー製品」であっという間に中国市場の大きなシェアを占めてしまうというパターンが、この10年来急速に進展している。

テレビ、エアコン、冷蔵庫など自宅家電といった家電製品のように、いくつかの基幹部品で大多数の汎用部品を「寄せ集め」、そして加工・組立機械を調達・装備すれば、それらを組み付ける大量生産が比較的簡単に可能になり、品質、機能面できども要求のやかましくない顧客を相手に圧倒的な価格競争力を発揮してきた（藤本・武石・青島[2001]、藤本・新宅[2006]などのビジネス・アーキテクチャ論のいう「モジュラーテク技術」製品が多い）。低賃金労働力の利用の強味という理由分けは、それほど重要
とはいえない。日本の家電メーカーの大多数が中国で現地生産に入っているが、人の消費の面での競争条件に大差があるとはいえないと考えられる。この困難は、まだどの水準の製品機能と品質および価格の各面での割り切ったオートバイの製造とそれに見合う部材が「寄せ集め」能力、大半を製造・販売の管理取り扱い能力といったことがよりあえず挙げられるであろう。

これに対して、オートバイ、自動車はそうはいかえども、数年、数万という多種多様の加工密度の高い「注文出品」を念入りに調整して、それぞれの複雑な組み立てと工程の手順を小ロットでき倉庫調整しながら組み付けていなければならないからである(藤本らの「組み合わせ型技術」製品の代表的なもの)。そのためには、製品と部品の開発・設計技術から製造、特に生産管理技術、製品の販売・アフターサービスに至るまでの、一連のもの作りのプロセスにおいて、そうした現場を組織・運営しその間のスムーズな流れを保障するための、各種経営資産が必要とされる。すなわち、企業内、企業間に長年にわたって形成・蓄積されてきた知識・ノウハウの莫大なストックと、これに対応したきめ細かい企業内教育訓練を通じてそれらの管理運営法を身につけた企業人の部隊の存在である。こうした人材・物的企業資産を、企業独自の差別化された製品を市場に出すことはできないと考えられてきた。

ところが、この10年余りの中国では、オートバイの部品生産と完成車組み立てにおいて、模造に始まる部品の汎用化、それをベースにした完成車の「コモディティ化」（企業ごとの製品差別化がなくなるという）が急速に進展し、日本企業製の数の一つの低価値オートバイが大量に出回り、ホンダ、ヤマハ、スズキなど、世界を席巻する日本メーカーの市場シェアを大幅に奪い取ってしまうといった、前代未聞の新現象が進行したのである。当初は、粗製の模倣車として相手にしなかった日本メーカーも、次第に大いに脅かされる事態に発展し、訴訟、低価格モデルの開発と値下げ、などさまざまな対策を試みてきたが、容易に決め手となるものは見出されなかった(その際、中国では大都市部のオートバイ走行が規制されているという事情が、日本メーカーに著しく不利に働いた点を考慮に入れることである。そこで試みられたのが、日本のオートバイ産業を代表するホンダの大胆な対応戦略であった。以下ホンダのケースを取り上げよう。

ホンダは、世界のほとんどのオートバイ市場で圧倒的なシェアを占めているが、中国では、純粋自社製品の市場シェアは、1995年に24%だったのが、99年7%，2000年には3%程度まで低下した。この現実を踏まえて、逐に「ホンダ」模造品メーカーとの合弁企業設立と従来の半値の製品の発売といった発想の転換に踏み切ったのである。

すなわちホンダは、2001年9月に新合弁会社「新大洲本田摩托有限公司」(本田の持分50%)を設立した。これは、ホンダのプレス・インフォメーションによれば、ホンダの既存のオートバイ合弁会社天津本田摩托有限公司と海南新大洲摩托車股份有限公司合同を合併したもので、ホンダの技術力を新大洲の販売力、調達網を活かし、中価格帯領域でのラインナップ拡充をねらったものとされている。ここで「中価格帯」というのは、この新大洲本田で生産される低価格オートバイ「万里行」(125cc)の販売価格5500元に示されており、これは従来のホンダ同クラス車の価格の2分の1程度で、当時はホンダ単独では実現できない水準であったであろう。

この万里行は、ホンダの中国におけるロングセラーモデルであるGL125, CG125のエッセンスを取り入れ、ホンダブランド二輪車の魅力を十分に味わえる仕様としているが、中国企業と組むことによって地方都市や農村部の市場をター
ゲットにして、品質や細かい性能などの面で初めて「妥協」が可能になったに違いない。
しかしこれでは、例えば、重慶の「自前主義」企業宗申オートバイの標準型125ccの価格は3000元で、万里行の2分の1近かったから（安保[2005])、これを競争するには、ホンダのブランド名と品質面での優位などを活かして差別化を図らなければならない。こうした競争優位の位置取りの微妙な修正再設定がなんとか力を奏して、新大洲の市場シェアは2002年に4.8%、04年には5.5%と上がっていたのである。
しかし興味深いことに、中国におけるホンダ二輪のいま一つの生産拠点である広州の五羊本田では、折半出資ながら同社が実質的な経営生産上の主宰権を持っているが、そこで、「純粋自社製」の価格設定を、別の経緯から結局「中価格帯」に寄せていったのである。すなわち、同社の代表車種「追夢」（125cc）の価格が、94年の12567元から、2000年に9100元、そして04年には4729元にまで引き下げられてきた。同社の売り上げ台数が99年の32万台にのせた後00年〜01年に24〜25台に落ち込んだが、その後02年には30万台弱と持ち直し、05年の60万台まで急上昇したについては、この大胆な価格設定が効いたことは間違いないであろう。この結果、五羊本田の市場シェアは、02年の2.3%から04年には3.2%と上昇してきている（現地インタビュー、2005年9月8日、と社内資料）。
なぜこれが可能になったのであろうか。恐らく、数年先行した「万里行」の経験が、組織上はまったく別の「本田」ながら、ホンダ二輪の中で事実上共有されたと考えられる。品質のとらえ方から部品通調方法、そして設計にいたるまで、地方・農村市場における「中国のお客様に合う製品」（同工場幹部）を作るという割切り方ができてきたのだが、それを短時間に容易にしたのは、やはり万里行の経験と実績がこの企業にも浸透してきたということであろう。
こうして、2社を合わせた中国におけるホンダ全体（05年4月に二輪車生産を中止した嘉陵本田、発動機分を除く）の市場シェアは、02年の7.1%から04年には8.7%まで回復したのである。もちろんこれは、ホンダにとってはなお一歩と輝かしい数字ではないし、合弁相手の取り分も含んだものであることはいうまでもない。それは、「中価格帯」戦略という、ホンダ二輪としては、いわば姿勢を低くした「中国化」によって達成された成果というべきであろう。
しかし世界のホンダ二輪がこれだけ満足するわけにはいかないであろう。そこで、ホンダのパワーをより直截に発揮させようと企画された戦略が、五羊本田の近くに2006年2月に稼働を開始した輸出中心の新工場の建設である。これは、全ての工事を一つの建屋内に配置して生産効率向上を図り（現行工場は合弁先の広州摩托の旧工場をそのまま使ったために、各工程がかなり分散している）、ロボットによる自動塗装の採用、本格的な環境対応、製品モデルには新鋭の小型スクーターも含めるとといったように、明確に国際化を志向した工場で、中国ナンバーワンの100万台の生産能力を鰲る（前記インタビュー、2005年9月8日、とプレス・インフォメーション、2006年2月28日）。これにより、ホンダがもっとも力を発揮しうる都市部の市場がプレート・ナンバー規制でいわば利き腕を押さえられというハンディを抱えながら、それを外に向けて回復しようという戦略である。
ホンダ二輪は、アジアにおいてもタイ、ベトナムやインドなど、全世界に大規模な生産基地を展開し、必ずしも中国から多くを輸出する必要性はないと考えられるが、中国市場における上述のような競争戦略の位置取りとの関係で、ある程度はやむをえず選択された対応といえるであろう。
2）家電産業—東芝の「柔軟多様な対応戦略」—
電機産業は、1970年代末の改革・開放政策以降の中国経済・産業の急発展の原動力となり、80年代までの初期的な体制形成期には、日本家電企業による様々な技術移転が主導的な役割を果たした。しかし80年代末から90年代にかけて中国現地企業自身による生産・販売活動が大規模・ダイナミックに展開され、日本企業はそれとの観点に追い、目立ってその市場シェアを落としていくことになった。ことに90年代後半以後の激しい値下げ競争の中で、ここではオートバイ以上に、差別化をめぐる競争優位の難しい位置取りの問題に直面したのである。

それは、テレビや白物家電など当時の電機製品の多くが、前述のアーキテクチャ論でいう典型的なモジュラー型であるために、その対応の困難さは何倍かされる。しばしば次のような市場に出ている主な部分(オープン・モジュラ－)を購入すれば、普及品を組立てて低価格競争を仕掛けるのは、商才に長けた経営能力を持つ中国人ビジネスマンにとってそれほど難しいことではなくなかった。その際、日本家電メーカーによる産業技術の導入は、日本型経営生産システム移転の形をとり、それが前述のように中国に比較的相性がよかったから、その「模倣」もより易かったといえるだろう。

もちろん、中国家電企業による「模倣」やある程度の「自生生産」を遂行する能力は高く、低価格品の大量生産・販売によって日本企業を圧倒する勢いにはあったとしても、それは中国企業にとっても、単に単に Pegatron・CHEMICALS・Nokiaの発表による日本企業との差別化にあらず、日本企業の事例を東芝について検討し、比較のためには松下の場合を簡単に紹介しよう。

東芝は、日本の3大総合電機企業の一つといわれ1世紀以上にわたる長い歴史を持ち、国内に安定的な収益基盤があったために、松下、ソニー、サンヨーなど戦後型家電メーカーと比べて海外生産事業展開は遅く、その本格的なものは70年代末以降のアメリカ、ヨーロッパにおける貿易摩擦対応活動に始まる（安保[2005a], Hao and Abo[2004]）。80年代後半から東アジアが電機製品の主戦場になっていくと、タイなどに進出を始め、中国で現地生産を開始するのは90年代に入ってからであるが、その後大連、上海、杭州、無錫、西安など、中国が最重要的海外生産拠点になっていく。

さて、中国における最初の主力大連工場では、90年代初めから日本向けの電子部品生産を始め、次いでテレビ生産を年100万台規模で行うようになった。そして、やがて90年代後半の過大競争に巻き込まれ、2000年と02年に訪問したときは、過剰生産をもとにしない中国企業の安売り大攻勢に対して明確な対応策が見当たらないといった不安定な状況にあった。しかし03年の初めまでには、中国を世界最大の生産拠点として以後5年間で最大20兆額の投資を行い、同社得意のノートパソコン生産では世界最大の工場を建設するなど（[IRGテクノロジー・メディア週間市場調査]2003年1月26日～2月1日）、世界戦略の中の基本的な位置づけがなされた。そしてその上で今日に至るその中国ビジネスの展開は、同社の従来の戦略図式とはかなり違った様相を見せているように思われる。

すなわち、最近の同社担当者への電話とeメールを通じた一連のインタビュー（2006年7月3日～18日、経営企画部 調査管理担当部長）および新聞、インターネット情報などによれば、同社の中国における近年の生産販売戦略の概略は以下のようになっている。

・まず、製品種類の作り分けに関しては、一般に、「ハイエンド」といわれる高機能、高品質品と「ボリューム・ゾーン」といわれる量
産品の両方を供給している。これは流通の要求する品揃え、ブランド認知という観点からも、東芝としての商品ラインナップを揃えることが必要なためである。つまり、一時は中国企業の低価格品競争に直面して高級品に特化する戦略に傾斜しかったこともあったが、結合合戦では中国市場のもっとも拡大する主要部分を放棄することになる。しかし同時に、低価格競争に対面して挑戦してみても、90年代後半からの惨憺たる過世競争の命苦しい経験を繰り返すだけである。それではどのような方策でこの両面作戦を遂行しているのであろうか。

一言でいえば、多層化する市場への対応をするために、様々な方式、形態が蓄えて柔軟に採用されている。それは、製品、機種、価格帯ごとに実にきめ細かいセグメント分けが行われ、それぞれに相当多様な形態が選択されており、東芝のような大企業といえども、ここでは単一の基本ビジネスモデルによって一攫千金の利益を上げるというわけにはいかないのである。そのいくつかのパターンをみよう。

a）外部調達との組み合わせ 東芝のような幅広い製品を扱っている「総合電機企業」でも、いまや全てを自社生産するのではなく、完成品、部品ともに、OEM（相手先ブランド製造）、ODM（OEMの一部に製造品の設計・開発が加わる）によって外部企業から調達する方式をかなり多用している。

テレビの場合、以前は21インチ以上を全生産・販売していた中国の拠点大連工場では、現在は中高級材に絞り、自社生産では到底競争しえない低価格品は外部の中国企業からのOEM供給でかかっている。そこでは、東芝は、外部企業から調達した低コスト製品に、中高級品で培ったブランドの「価値」を上乗せして、若干の追加利潤とラインナップの品揃えによるブランドイメージの引き上げ効果を手に入れることができるのである。もちろん、この外部調達品に品質問題が出たときは、その実質コストのみならずブランドのイメージダウンという大きな犠牲を支払いなければならがない。また近年世界的に進行しているブラウン管テレビから薄型テレビへの移行に関連して、ブラウン管も自社製造からは撤退して外部調達している。なお、薄型テレビの場合は世界標準化が進んでおり、主要部分は世界共通であるため、日本国内向けの大型液晶テレビも、ハイエンド品以外は中国生産になっている。これは国境を越えた外部調達であり、モジュラーパーだからこそ出来ることである。

b）工場ごとの作り分け 多層化する市場への対応形態の有力な一形態として、中国企業を合弁工場という形で取り込んで、相互に足りない経営資源・能力を補完し合うことができる。もちろん、人材やインフラの賦存状況の地域差などがある場合には、自社内の複数の工場間における作り分けもありうる。

白物家電製品の場合はみれば、最近東芝と中国の電機大手、TCL（広東省）との間で、冷蔵庫と洗濯機の高級機種の生産を開始した合弁工場（東芝TCL家電製造、出資：東芝90％、TCL10％、仏山市）が、一つの事例を提供している（『日本経済新聞』2006年7月2日、など）。2010年には、それぞれの製品100万台、150万台を東芝が生産し、相当数を東芝ブランド、少数をTCLブランド（OEM供給）で分け合う。生産量のうち半分を中国市場向けにTCLが販売し、残りをロシア、中東向けに輸出する。中国市場向け販売は、TCLの販売会社が自社ブランドと東芝ブランドの両方を扱うことになるようである。ここで高級機種とは、大容量の高機能冷蔵庫とドラム式洗濯乾燥機で、最新技術も盛り込まれているが日本と同様はなく、従来より高級な「中国仕様」とのことである。
（東芝担当者）。これは、基本的には前述の新
大洲ホンダのケースと同様、日中企業が競
争と協調の結果作り上げた東芝の「中国化」
であるといえよう。両企業がもてる経営資
源を提供しあうことによって、中国的な意味
での高級機種を生産・販売し、現在3億人い
て今後さらに爆発的な増加が予想される「中
間層」（年収3000ドル以上）を掴むことが期待
されている。なお、東芝の中・低価格機種
は、これとは別の工場で生産されているが、
その中にもOEM、ODMによる外部調達が
含まれている。
・以上のように、近年の再構築以降における東
芝の中国市場戦略の特徴は、中国企業も参加
して激しい競争を伴いつつダイナミックに多
層化する市場に対応し、実にきめ細かい品
揃えを、現地企業を利用し、巻き込みつつ、
柔軟に多様な生産、調達、販売戦略を立てて
企画・実行するという点にある、といえよ
う。これは、一面では、大変な手間とアイデ
ア、機能で柔軟な対応能力を必要とし、多品
種・小ロットの開発・生産・販売を得意とす
る日本企業の強味を活かしつつ戦略であろう。
しかし他面でそれは、現地企業との関係
において、各種外部調達や合弁生産・販売な
ど従来の日本企業のあまり得意ではない「中
国化」の活動形態を伴い、その管理運営のコ
ストや犠牲は相当なものになる可能性があろ
う。その点東芝は、日本企業の中では外国企
業との提携関係の中で発展してきた数少ない
歴史を持ち（安保2005a）、比較的スマート
に処理してきた感じはある。
・いまひとつ興味深いのは、こうした戦略的対
応は、製造・販売の現場と密着しつつも、従
来の日本型経営方式と比べると、全体の構図
と変化の方向を総合的に俯瞰するやや高いレ
ベルでの企画力とそれに応える迅速で機能的
な設計・開発力（その現地化も含めて）がより
強く求められるのではないかと考えられる
が、東芝では必ずしもその様にはなってこな
かった点である。むしろ実際には、こうした
課題に対しては、同社が近年進めてきた「カ
ンパニー制（社内分社）」のもとに取り組ん
dてきたとのことである。すなわち、現在同社が
中国に持つ約60社の現地法人の管理活動責任
は基本的にはこのカンパニーにあり、それら
の事業に関する企画・実行は個々のカンパ
ニーベースで行われ、それぞれ相互の連携や調
整はさほどみられなかったようである（前掲
担当者）。これは、ある意味で、同社の長い
伝統である事業部制の強い制度的な枠組みが
依然として機能してきたということであり、
それによって、中国の激しい市場変動に対し
て柔軟で多面的な対応が可能になったといえ
る面がある。ただ、それが東芝中国全体と
してどこまで整合的であったといえか、余
分な重複投資や個別の品質問題などが生じて
いないかどうか、そうした総合的な評価の仕
組みを強めることがこれから必要となるかも
知れない。

IV むすび—競争優位位置取りの展望—

以上、90年代後半から2000年代初めに中国産
業に生じた激しい過度競争とその整理再編成の
過程における日本製造企業の中国ビジネスへの
対応問題を、主にホンダ二輪と東芝のケースを
取り上げて検討した。問題の焦点は、中国現地
企業による低価格品競争に日本企業がどう対応
できるかという競争戦略の立方向にあり、ロー
エンドの「権威流」の洪水に対して、高品質—
信頼性を競争優位の根幹とする日本式経営にど
のような対応形態—競争優位の位置取りがあ
りうか、ということにあった。
本報告で取り上げたホンダ二輪と東芝の2社
に共通する対応形態の特徴は、「中国化」であ
り、われわれの用語でいえば現地「適応」の画
期的推進であった。このようにいえば比較的簡
単に聞こえるし、げんにお駄染みの「現地化」の重要性を強調して説明をすすす議論も少なくないであろう。しかし問題は、その現地化によ
って日本型経営生産システムの強味をどう残せるかにかかっている。それが出来なければ、日本企業も現地企業とともに、底なしの値下げ競
争の泥沼にはまり込むしかないであろう。その点上記２社は、それぞれ競争相手の中国企業を
その事業モデルに直接・間接に取り込み、その
中で中国の要素を組み入れつつ「中国化」を果
たし、日中両方の強味を残す形で、共に生き残
ったといえるであろう。最後に、同じく現地化戦
略でも、より直接的に日本型システムの優位
を活かした正攻法としての、松下の場合を簡單
に紹介する。

ホンダ二輪の新大洲との関係では、「模倣」
競争を仕掛けている最大のライバルと合弁を組
み、競争相手をいわば「内部化」することを通
じて、ホンダ自身も従来価格を２分の１に引き
下げたところで品質水準を設定するという割り
切りが可能になった、といえるであろう。五羊
一本田の場合は、この姉妹会社の経験を踏まえ
て、ほぼそれに似たという経緯になったと推測
できる。他方、新大洲の方は、この関係を通じて
ホンダのブランド力によって補強された分、ロエ
ンドの値下げ競争から一歩抜け出して、より安定した競争上の地歩を確保出来たとい
うことであろう。ただ、ホンダ側からみると,
この位置取りがどこまで満足できるもので
あるかは、単純でなかろう。オートバイとい
う「親し合わせ型」技術が生命の製品におい
て、品質面などでこしらえた市場に合わせた「妥
協」をしたことは、結局ビジネスは「お客様が
決める」のであるから当然とはいえ、やや長期
にみた場合多少とも難しい問題を含んでいるか
も知れない。輸出は別として、こうした「中国
化」によってさえ、なお中国市場では10％以内
のシェアしかとれないホンダ二輪が、万一品質
問題などを起こせば、この戦略のコストは大き
かったということになるリスクは排除できない
のである。

東芝については、限られた高機能・高品質の
ハイエンド型製品を別にして、中国の有能でリ
スクティーニング精神の旺盛な経営者達をもって
すれば、一部の高機能部品と多数の汎用部品、
そして組立設備を調達してきた、ほどほどの
ロエンド低価格製品を容易に生産・販売でき
てしまうこの業界においては、その各種現地企
業との柔軟で多面的な対応戦略は、一つの正解
であろう。日本企業の中では数少ない提携戦略
の強さを活かして、開発・生産・販売の各部面
において、様々な提携や調達取引など内部化・
外部化の諸関係を展開して広範な品揃えのライ
ンナップを作り上げている。大変に忙しいビジ
ネス手法で、なかなか安定した競争優位の位置
取りにはならないかも知れないが、それなりに
日本型経営の柔軟な対応能力には適合的な面を
もっているといえよう。自物家電の合弁生産・
販売など、新大洲ホンダと似ている面もある。
いずれにせよここでも、日本企業側の優位の基
礎はブランド力であって、それによって比較的
technologyのある現地企業を引き寄せ、それらの低
コスト生産とリスクに強い販売能力を両社の協
同事業に取り込んでいるのである。提携や取引
相手の企業にとっても、そのブランドによっ
て、自社のロエンド品のイメージアップに繋
げている点で、ホンダ二輪の場合と同じである。

以上のような東芝に対して、よく似た状況に
置かれながら、やや異なる対応戦略を展開した
日本企業に、松下のケースがある。板垣博の研
究(板垣[2005])があるのでここではその簡単
な紹介に留める。松下も、日本家電企業のトップ
として中国事業の規模は極めて大きなものがあ
るが(03年で会社数59、従業員数66,443人、
前掲板垣)、やはり90年代後半以降深刻な事業
不振に陥り、戦略の大きな転換を迫られた。そ
こで松下が採用した対応も、高付加価値製品と
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>「中国化」</th>
<th>現地企業と合併／合弁</th>
<th>現地企業から外部調達</th>
<th>現地自社開発・生産</th>
<th>製品差別化の位置取り（「中国化」のクラス別重点）</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ホンダ二輪車</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>△</td>
<td>△</td>
<td>中の上（「中価格帯」）</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>新大洲／五羊合弁、日本開発</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>上（輸出）</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>（日本開発）</td>
</tr>
<tr>
<td>東芝</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>△</td>
<td>上（大連、杭州、日本開発）</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>中（TCL合弁、日本開発）</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>下（無錫、西安、日本開発）</td>
</tr>
<tr>
<td>松下</td>
<td>○</td>
<td>△</td>
<td>△</td>
<td>○</td>
<td>上（日本開発）</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>中（現地自社開発）</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>下（現地自社開発）</td>
</tr>
</tbody>
</table>

○ 完全に達成
△ 一定程度達成

ボリューム・ゾーンの製品の両方を追う二面作戦であった点で東芝と違いはなかった。しかしこちらは、後者のコスト競争力を全面的に現地の自社内で作り上げるという、いわば正攻法であった。

そのために松下は、人、物の両面で現地調達を高めつつそれぞれの能力と質を高める努力を徹底的に遂行したが、ことに中国市場に適した製品開発に大きな注力を傾けたという。こうした活動は、大幅なコストダウンなど相当な成果を上げているが、それには、松下の新しい現地生産の歴史とそこで培われた深く広い経営・生産のノウハウがものをいうていることにはいうまでもない。しかしこの松下といえば、この日本式を中国で推進するための人材を今後とも現地で確保していくのは、それほど容易ではないろう。日本式は、昇進が遅いなど固有のシステム上の難問を抱えているために、大きな課題として残り続けるであろう。

のように、現地中国企業との競争と協調関係を築きつつ対応する場合と、人、物の現地化を図りつつ日本式を持ち込む正攻法の場合と、ともかくそのいずれの方式もが可能だということによれ、改めて中国という社会の奥の深さを感じないわけではないのである。

* 本稿は、2006年8月4日、台北における中華経済研究院主催「日台韓企業海外経営戦略比較フォーラム」における筆者の報告原稿をもとに、若干の修正を加えたものである。

** 日本多国籍企業研究グループ（JMNESG、代表 安保哲夫）は、1980年代半ば以来日本型経営・生産システムの海外移転可能性を主要な研究テーマとして、主に自動車、電機産業の海外日系工場を調査してきた。その調査・研究の範囲は、北米（アメリカ、カナダ、メキシコ）をはじめアジア（韓国、台湾、中国、タイ、マレーシャ、シンガポール、インドネシア、インド）、オセアニア、ヨーロッパ（イギリス、ドイツ、フランス、イタリア、ポルトガル、スペイン、ベルギュックス、ハンガリー、チェコ、ポーランド）、南米（ブラジル、アルゼンチ
The Japanese Production System: Hybrid Factories in East Asia

Hybrid Factory: The Japanese Production System in the United States

The Hybrid Factory in Europe: The Japanese Management and Production System Transferred

Japanese Hybrid Factories: A Comparison of Global Production Strategies