

中国の自動車および二輪車製品開発の流れについて

山口 安彦

E-mail: nandemooy@msn.com

要約：新中国建国以来の、二輪車も含めた製品開発の在り様の流れを振り返り、現在の問題点、課題を「製品開発を進めるチカラはどこから出るのか」という視点から考える。

1：自動車産業基盤、二輪車製品技術基盤の形成段階

1949年の新中国建国時には、自動車産業は何もなかった。最初に量産されたのは「井冈山（せいこうざん）」オートバイであった。朝鮮戦争に間に合わせなければならないということもあって、600台位が急遽作られた。元はドイツのツェンダップが第2次世界大戦中に作っていた500ccのオートバイで、軍用として使われていた。

彼らは身の程を知っていた。手許に何もなかったことを知っていたのでコピーをしたのである。なぜツェンダップを選んだかについての説明で、第一の理由は、このモデルがドライブチェーンを用いていなかったことにある。中国にはオートバイに使えるだけの強度を持ったチェーンがなかったのである。第二はフレームがプレスで作れる点である。やはりこれも当時剛性十分な鉄パイプがなかったためである。ちなみに最近の二輪車フレームはアルミ製が多い。第三に、中国ではギアが造れなかったことがある。構造は不明だが、変速機がチェーンで動力を伝導していたのでギアが不要だったという。しかし駆動用のベベルギア（傘型ギア）だけは必要で、フライス割出しで作ったと考えられるが、品質は非常に悪かったと思われる。

上海の自動車産業の始めは廃車部品の寄せ集めであった。米国軍とアメリカの支援を受けた国民党軍が使っていたジープの廃品をかき集めて20台ほど作ったところ、これがあっという間に売れてしまい、商売になると気づいたというのである。

¹ 本稿は2004年5月31日開催のアジア自動車産業研究会での報告を東秀忠（東京大学大学院）が記録し、本稿掲載のために報告者の加筆訂正を経て、GBRC編集部が整理したものである。文責はGBRCに、著作権は報告者にある。内容の引用または複製には著作権者の許可を必要とする。

建国 50 年を記念して『中国自動車産業史』（90 年代までの歴史）という本が出た。この中では建国前の自動車産業の歴史を記した部分もあるが、ここではふれない。

第一汽車の建設

1953 年に始まった第 1 次 5 カ年計画の大プロジェクトのうち、優先順位一桁のものひとつが第一汽車（以下一汽と略）の建設であった。この時の狙いはフルセット導入による、製品技術および生産技術の習得である。トラック供給、自動車人材育成、政府幹部人材の育成、自動車技術の国内拡散などが使命であった。中国は、「このとき、ソ連は開発技術は提供しなかった」と言っている。

中国の役人は工場などの現場を経験してから中央に入り、それから幹部候補になる。このため政府幹部人材の育成が一汽の使命のひとつとなっていたのである。たとえば江沢民は一汽、朱鎔基は上海の工場で実務に従事していたことがある。

二輪製品技術の創出

湘江機器廠でエンジン、洪都機器廠で車体が作られた。

長江 750 というのは元々 BMW の製品で、ソ連で「ウラル」として売られていたものをコピーしろ、という話になったようである。ソ連から得た技術が一番難しいところだけ、ということになっている。JAWA250 もコピーして、その図面を各地の工場に提供した。この主要な生産の拠点は上海で、「幸福 250」という名前で作られた。

湘江と洪都両社は軍需の充足、他部門への技術資料提供が任務であった。加えて、飛行機技術習得の足がかりとしての意味合いも持っていたと考えられる。

第 2 車種目のトラック

一汽では 4t 積みのトラックを作っていたが、これだけでは不足なので南京汽車で 2.5t 積みの躍進号というトラックをコピーで開発、量産した。これはソ連の同意を得ている。

南京汽車の任務は、小型トラック供給と一汽で習得した技術の実地体験の意味合いがあった。コピーを元にした自己技術形成の初段階で、あわせて機械工業の地域的拡大の端緒となった。

建国時には、東北（旧満州）が工業中心地だったが、かつての中華民国の首府であった政治の拠点南京に機械工業を根付かせ、機械産業の新たな拡大の役割を担った。

自動車企業拡散の構想

第二汽車製造廠（以下二汽と略）の設立構想は既に1951年からあった。しかし1958年から始まった大躍進の中で二汽設立は実現せず、各地方に小規模工場を分散して設立するという方向に変化した。また、人民公社で農村組織ががらりと変わり、公有制度が強化されたことも加わり、政治的方向の変化が自動車産業の構想も変えることとなった。この影響で一汽の解放号トラックを各地の小規模工場で作るようになったのである。120の自動車拠点、500～600の改装車拠点という現在も続く分散体制の原点がここにあると言える。

ちなみに、広州にも一汽という解放号を組み立てていた工場があった。江門にも解放号を作るラインがあった。全国で100カ所ほどこのような工場が出来てきたのではないか。いずれにしても産業基盤がひとまず出来た、というのがこの第一段階である。

2：大躍進、自力更正、文化大革命と続く、自己開発の段階

この時期になると希望にあふれた新中国建設の時期が終わって、産業が政治に巻き込まれ引きずられていくという様相を呈してくる。

乗用車にはまだ希望が溢れていて、建国10周年のために自力開発で乗用車を作った。「井岡山」の試作は新中国の創造アピールを狙いとする事業だったと言える。ここには技術者の誠意があった。しかし周恩来は試作車を見て「やっぱりレベルの差だね」と言って笑ったという。彼は技術者達を激励するためにそう言ったのだろうが、レベルの差と技術力の限界は明らかであった。

これに加えてフラッグシップになるような車を、ということで「紅旗」が1958年に作られた。政府幹部が乗る車で、首脳からの支援があった。

また、上海では上海号が公用車として作られた。元々は鳳凰と命名された。上海は鳳凰が好きらしく、自転車メーカーにも鳳凰号がある。*Cars of the Fabulous 50's* という本を繙くと、1956年のプリムスにそっくりであることがわかる。しかしサイズが大幅に違う。デザインを真似ながらコンパクトにまとめているが、操縦安定性とかそういったところは全然考慮されていなかった。これに対して政府首脳がもうちょっと何とかしろということで、ベンツ220をコピーして技術面で対処した。結果、この上海号が乗用車の量産ベースを実現した。

1964年に大阪で開かれた中国商品見本市に「紅旗」が出品された。大きくて、人の目を引いた。当時の日本では出来ない大きさだった。

これら乗用車開発の時期はまだ輝かしいが、だんだん雲行きが怪しくなってきた。3年の自然災害と呼ばれているが、大躍進で無茶をやったために大変なことになった。人民公社の問題もあり、人的災害の側面が強い。これによって生活ベースが怪しくなってきた上に、ソ

連との関係も悪化してきた。しかし経済拡大と同時に自動車需要は増える。特に軍需でジープに代わる物と輸送用トラックが必要になったのである。

さらなる車両の開発＝国外支援が得られず、迫られた「自力更正」

軍需目的で BJ212 がジープの次世代用として、BJ130 が 1.5t 積みのオフロードトラックとして作られた。BJ130 のデザインの原型はトヨタのダイナで、1990 年代まで全国で作られた。エンジンはソ連のヴォルガ用を国産化した。これは元々乗用車用だった物をオフロードに使い、さらにトラックに使い回したのだ。これらは国外支援がない状態で迫られた技術構成の環境の中で開発した車という点が特徴的である。

エポックメイキングなのが二汽の建設である。これを以て政治と産業の闘ぎ合いから政治の勝利へと情勢が一変したと言える。文革のために実行が起工式から 2 年遅れたが、1969 年から正式に建設が開始された。中国はこの時初めて大工場を自力で作った。自力開発した 2.5 トン積みの 6 輪駆動軍用トラックを東風号として生産した。しかし、「第三線建設」のために産業条件が完全に無視されている。さすがに断念したが、最初は深く穴を掘って山奥のトンネルの中に作るという計画だったという。武漢の西北 560km に位置しており、日本では熊野のような場所である。寒村僻地に工場を作ったことで、機械の持ち込みも非常に大変だったようだ。

技術者の良心とか産業といったものが政治に引きずられていった。東風号に続いて解放号の 2 代目として開発されていた 5t トラックも生産した。しかしこれも山の中からは逃れられなかった。

世界の文革批判への反証として、「文革の成果」を誇示。建国 20 周年の活動（1969）

32t ダンプトラックを上海汽車が開発。他に大型貨物船、大型プレス（水圧 12000t）などを作って海外に発信した。32t ダンプは実際には 1975 年になってやっと製品化されたという。混乱の中、産業よりも政治の安定が最大の目標であったが、それは海外に知られるわけにはいかないということで無理矢理なアピールをしていたと言える。

3：文化大革命収束による、国外との交流再会の段階

70 年代に入って、1966 年から途絶えていた海外との交流が再開された。1972 年の日中国交回復辺りから落ち着いてきた。周恩来、毛沢東と言った首脳がそろそろ何とかしないと考え始めたのであろう。文革が終わってはいないが落ち着いてきたと言える。

これを機に日中間の自動車産業交流も始まった。1972 年 9 月には「中国自動車産業視察

団」12名（一汽や二汽の工場長などが団員）が来日した。中国からは一汽の建設期に活躍されていた胡亮さんという技術者が団長となって約40日かけてメーカー、サプライヤー、原材料メーカーなどをじっくり視察していった。

また、北京では専門技術展覧会が数多く開催された。1974年に日本の農業機械技術展が、1975年には日本工業技術展が開かれている。これは中国側が資料・情報収集のために開催したもので、これにより技術的格差を目で見えるカタチで認識するに至った。

4：改革開放期における製品導入段階

この時期には内外技術格差を埋める方法が模索されていた。まずは二輪、軽自動車のコピーから始まり、次には技術導入が実行された。しかしこれは部分技術導入の積み重ねで、中国側の技術者が難しいと認識していたり、60年代に解決できずにいた問題についての技術・設備の部分的導入に留まっていた。

1985年頃には「技貿結合」という話があり、日本の大手メーカーに技術供与を要求した。完成車の対価の中には技術の対価が含まれており、沢山完成車輸入したらその取引総額の中に占める技術対価部分の総額が大きいからその対価に見合う技術をよこせ、という理屈である。二輪でもホンダ・ヤマハ・スズキには言われた。対価の解釈等に関して議論が紛糾した。結果トヨタは断り、いすゞは受けた。エルフを3万～5万台輸出する一方で技術をフルセットで提供したらしい。ホンダも二輪車で二つ案件があって、ひとつは24万台の輸出であった。この時すでに嘉陵機器廠と技術提携していたのでそこに技術供与を行った。もう一件は10万台の契約だった。

技貿結合では技術資料の引渡し为重点で、技術者による技術支援はあまりなかったために中途半端な技術移転に終わった。やはり外形は真似られても実際にエンジンなど作れるようにはならなかったため、完成車技術全体のセット導入という考え方に移行した。1983年に北京ジープ、1985年に、広州プジョー、上海サンタナが設立された。合弁事業と共に生産も進むが、合弁事業はそうそう沢山出来ないこともあり、中古工場の一括購入による生産体制の形成を考えた。

1980年代に欧米では古い工場が多く建て替えられようとしていたが、それらのうちから目ぼしいものを中国が買い込んだのである。工場買い取りチームが工場全体をバラして設備治工具など全てを持っていった。典型的なのが北米のVW ウェストモーランド工場で、後に一汽VWとなる。他には倒産したツェンダップをそっくり買い取り、天津迅達にするなどした。技術の導入と生産ラインの整備を狙ったものだったが、未だ模索段階だったと言える。

外国の好意に基づく支援・指導。

例えば TPS については大野耐一氏が一汽に対して好意的に行動していた。QC では石川先生がコマツとタイアップして北京内燃機工場を拠点に普及活動を行い、全国に広がっていった。80年代のはじめ頃から中国の至る所で QC7 つ道具が見られるようになった。

産業界に留まらず、法律関係についてはアメリカハーバード大学のロバート・コーエン氏が自ら中国語を勉強して、中国政府幹部に講義を行う、といったこともあった。

外国企業との提携による長期間の技術提携の確保

技貿結合や中古工場の一括購入はあまりうまくいかなかった。現実的には合弁事業による長期提携関係が一番妥当であった。AMC と北京（1983年）の例が有名だがこれはプロジェクトとしてはローカルで、北京市がやった。1990年くらいに出た『北京ジープ』という本があり、商談経過などについて詳細に記されていて、大変面白い。

上海サンタナ。サンタナは元々 VW 最大の失敗作と言われていた。だからこそ、と云ってもいいだろうが、部品供給を南アフリカから、治工具も現物供給する、ということで世界から見捨てられたクルマを上海に提供したのである。非常に難しい環境の中で持ち込まれた仕事だからそういう手段をとったと言えるだろう。

合弁会社新設による、新事業体、新生産体制の設立。

グリーンフィールドのプロジェクトとしては、神龍汽車を新しい合弁事業として設立した。商品技術と生産技術のセット導入である点が特徴である。サンタナと違って中古モデルではなく、1990年代頭の上市で、今でも走っているシトロエン ZX モデルを導入した。

しかし、規模ありきの新設で、自動車産業の一般常識としての規模と中国の認識する規模に大きな乖離があったため、神龍汽車は今でもうまく動いていない。

FIA、SAEなどを巻き込んだ技術吸収活動

1994年10月に FIA 年次総会を北京で開催した。さらに機械工業部の主催で PSE (Presentation, Seminar & Exhibition) が行われ、これに参加してアピールすれば中国での生産が認可される!? ということで海外メーカーが挙って参加した。しかし時が経つに連れてメーカーの思惑は実現に至らないことが明らかになり、寂れてしまった。

90年代に入った頃、日本のメーカー、通産省が、日本は出遅れた! ということで、1993年から日中自動車産業発展交流会が開かれるようになった。第一回は北京で日本から百数十名が参加した。相手は国家計画委員会などの政府機関で、3日間に渡って討論、工場見学、

プレゼンなどを行った。

この交流会では二輪車は含まれていなかった。というのは、80年代改革開放とともに技術交流が真っ先に始まったのは二輪車と家電だったためである。二輪車には軍需産業の民需転換としての側面がある。文革を過ぎて戦争が起きないために軍需品の生産が先細りになってしまった。このため民需転換が政策とされたのである。家電や二輪車の代表団が視察に来日し、本田はもちろん、スズキ、ヤマハ、川崎を詳しく視察し、サンプルを購入していった。これらをコピーの材料に使ったと思われる。

70年代終わりから80年代はじめにHY戦争が起こったために、日本市場では二輪車がだぶついていた。この売れ残りが中国に大量に流れた。特にファミリーバイクが多く流れ、これもコピーされた。本田はコピーがきっかけで国営嘉陵機器廠との技術提携が始まった。

1983年に、本格的技術提携ということで手持ちモデルのうち一番手頃なCD70を、双方の技術者が話し合っ、20項目ほど改造して提供した。サスペンションの強化、エンジン点火系の改造、ガソリンスタンドが少ない事に対応するためにガソリタンクを大型化するなど大がかりな改造を行って、骨格以外はほとんどニューモデルになってしまった。技術提携は二輪については80年代前半から継続しており、その後合弁にシフトしている。

5：1990年代の自動車産業拡大における留意点（問題点）

企業における事業営利追求と製品開発意欲の関係という問題。

上海大衆は90年代沿岸部企業で営業利益がダントツで一位だが、開発コストを負担していない。企業の業績向上・技術向上への意欲と雇用維持に代表される社会的責任の兼ね合いが国有企業改革の最大の障壁になっている。合弁企業の存在意義は何なのか、考えねばならない課題として残った。

1985年以降の問題—合弁事業を元に自力開発に向かう道はあった—

サンタナ2000の開発作業を行ったブラジルのケースとの比較。

ブラジル工場で中国人技術者が参加して開発作業が進められたが、中国側はきわめて冷淡な扱い。「我が国はブラジルにはならない」と言っている。しかし中国はブラジルにすらなれていないのである。サンタナ2000は外観が変化し、ホイールベースが延長されて室内が広くなり、エンジンも変更された。かなりのグレードアップをしたのだが、なぜ中国は低い評価しかしなかったのか、自分としては複雑な感じを禁じえない。

自動車工業産業政策の元で、その枠組を崩す事態に

広州ホンダ、上海 GM の参入は、自動車産業、とりわけ乗用車生産が儲かることを国内中に知らしめ、このため自動車産業に投資する例がたくさん出てきた。「サンタナ 15 年一貫生産」が打破され、新車種が増加したし、販売体制も強化された。しかしこれらは新たなプロジェクトとして追加されたわけではなく、《自動車工業産業政策》下のプロジェクトの拡大版や穴埋めといった扱いである。枠組の中で参入した二社が、中国自動車産業のそれまでの在り方を大きく変えたのである。

依然として続く商品技術のパック導入、合併事業設立の根っこはどこにあるのか？

最近の中国では外国メーカーとの合併事業が非常に盛んになっている。現代自動車、BMW、ダイムラークライスラーなど各社が参入している。

この原因は「自主開発力」「技術消化吸収努力」の不足にあるのではないかと考える。中国は 15 年かかってもサンタナすら開発できない。なぜ分解してリバースエンジニアリングしないのか、生産ラインの移植、改善も出来ていないのである。

「バンコク化」ということも言われているが、これは交通渋滞である。確かに中国は渋滞解消の努力をしているが、その方法が走行車両の量的な制限であることを考えれば、褒められた話ではない。政治によって経済と市場需要を抑えようとしているのである。

民族自動車産業の課題

現状をどう捉えるか、あるべき姿をどう考えるか。

中国政府はタイやブラジルの現状を「バンコク化」とか「ブラジル化」等と称して批判的に表現しているが、他国を批判する前に自国の現状を鑑み、自分で今後のあるべき姿を考えるべきである。同様に「自動車産業を 2010 年までに国の支柱産業の一つにする」としているが、これが具体的にはどのような状態を目指しているのか具体策がない。つまり、中国自身が産業基盤について、製品開発についてどう考えているか。そして「企業の社会的役割」がどう在るべきなのかといった点を再考することが求められているのである。

上海サンタナがあるから、上海汽車工業が存続しうる。そのおかげで上海市が生きているのである。上海サンタナに市税収入の大半を依存しているのである。換言すれば中国は国有企業が社会基盤を支えている。この現状で自動車メーカーがどのような存在になっていくかを考えねばならない。

日本の自動車産業を動かしてきたチカラは個人の力によるものである。元々は欧米で発明されたものを受容し、それを産業として成長させていく原動力となったのが豊田喜一郎や鮎

川義介である。一方、中国の技術発展を動かしてきたチカラのベースは「必要性」「発展意欲」「格差の認識」等にあるようだ。しかしこれらのベースに対する認識が均質かつ緊急的なものになっていない。この結果として中国の自動車産業に現在最も欠けているのが「自主開発力」である。これは企業が自主開発力の必要性を感じていないことに原因があるのではないか。実際問題、消費者は中国自主ブランドに対して強い要請を行っていない。中国企業が製品開発を自身の問題として認識しない限り自主開発力は根付かないであろう。

492 エンジンの謎

492 エンジンが老朽化したことで、一汽としては新しいエンジンが欲しくてクライスラーから 488 エンジンラインを導入した。しかし 1988 年に契約を結んでから 6 年をかけてやっとともに稼働が始まったというのが現実。北京内燃機は同じ頃 GM から BN489Q を導入したが、こちらはまだ製品化できない様子である。導入技術の消化・定着速度の遅さは明らかである。

また、排ガス規制対応のために、政府はキャブレターの装着を法令で禁止した。そもそも技術的解決策のオプションを政府が制限や禁止することは職能逸脱であるし、すべきではない。依然として中国では政府によって産業が圧迫されてしまっているのである。

コメント・質疑

コメント：ずらっと並べてみるとひとつの流れが見える。文革なら文革、という風に見てしまうが流れとしてみることで今までわからなかったつながりがよく見えた。中国の自動車産業で自主開発が行われない理由としては、技術的ロックインという要素もあると思われる。有人宇宙船を飛ばせるような国でなぜ R&D が行われないのかといえば、コピーにかかるコストが低すぎるために R&D 費用がペイできないという理由があるのではないか。家電や二輪車ではこのために過当競争が起こって何処も利益が出せていないのである。しかし乗用車は保護されており、各社とも利益が出せている。それなのになぜ自主開発を行おうとしないのかという点は興味深い。

Q: 1976 年に 1 年間上海に駐在し、上海号に乗っていた。当時上海汽車で上海号をつくっていた人、技術は生き残っているのか。

A: サンタナは初期においては、上海号を作っていた所とは別の建屋で並行生産していた。1985 年に合弁して正式に生産開始するが、そのときには建屋は別だった。1991 頃生産能力の拡大のために、元々上海号を作っていたラインをサンタナの工場が吸収した。上海号の生産はその後も多目的車として別工場で継続され、90 年代後半に終了した。

Q：企業の製品開発マインドについて。戦後のフォードは“best and brightest”という形で自動車に何も興味を持っていない人間を育てて経営を担当させていた。これが1970年代のビッグ3の凋落の遠因となっていることは否めない。“Car Guy”でかつマネジメントが出来るような人間がいなければ大きな意味での技術開発が出来ず、成長は望めないのではないか。

A：“Car Guy”の話については中国企業の問題はまさにそこにあると思う。自己ブランドという話は企業からでもなければ何でもなく政治の側からしか出てきていない。自動車産業を統轄してきた組織や政府部門の長と自動車産業の長と奇瑞、吉利のような所の長では自動車産業へのマインドの質が違うが、いずれにせよ自動車会社経営の原動力が自動車への愛着というところにはないように見える。骨になるところの“Car Guy”と言うべき人間はまだ中国にはいないと思う。

Q：大躍進、ソ連からの学習の経験というのは雲散霧消してしまったと取るべきなのか。また、中国には民営も含めてカーメーカーがたくさんあるのだから“Car Guy”がいてもおかしくはない。また、李春利先生の一汽のケースを見てもそれなりの苦勞をしていたと見て取れるが、それが今の国際競争の中でまったく生かされていないようだがどうか。

A：技術者については敢えて一貫して欠落していたのが実践だと主張したい。かつてのエンジニアや従業員が何かをやるという気持ちを持っていたというのは間違いなく、その発露が井岡山などであった。しかしその後政治に巻き込まれてしまったことで技術者の誠意と探求心が最終的に圧殺されてしまった。頭の中に優秀な知識があっても実際に試したことがないのでは本物の技術にはならない。分解して徹底的にテストするという作業を積み重ねることこそがデータ・知識の蓄積になると同時に人材の育成になるのだが、それが欠落している。かつてあった物がなくなっている。

Q：どうもエンジンが遅れているというのは分かるが、全体として同じく遅れているのか、この部分ならまだそこそこ行ける、という部分があるのか。

A：やはり中国の人間から見ると車体はそこそこ出来るようになったけれどもエンジンが遅れている、と言っているけど違うと思う。車体もエンジンも同じくらい難しいはずで、車体が出来たらエンジンも出来ているはずだ。

Q：企業の側でも投資してリスクを背負ってやる、という考え方が弱いのはデジタル設計で簡単に技術が手に入ると思っている点があるのではないか。このためにテアダウン活動のように物を見据えて設計するということが薄れつつあるのではないか。

A：会計管理の話なんかは典型。コンピューターがあれば簡単に済む話だと思ってしまうが、

組織そのもの、B/S、P/L の読み方、一枚一枚の伝票の価値・書き方といったレベルのものが分かっていなければコンピューターなど使い物にならない。広州ホンダ立ち上げの際にも必要以上にコンピューターを利用しようとしていた。開発でもすぐに CAD/CAM モジュールの話ができてしまう。しかしそんな簡単な話ではないはずだ。

Q：BJ130 は北京第二汽車廠が開発したのではないのか。また一汽が 5t トラックを作っているのになぜ二汽も 5t 積みの東風号を作ったのか。元々は軍用トラックが主目的だったのがうまくいかなかったから変更した、もしくは数が出せなかったために民需転換したのではないのか。

A：BJ130 は量産段階になって、北京第二汽車廠に移管した。開発段階の時は北京汽車廠のひとつの汽車廠しかなかった。二汽は 6 輪駆動のオフロード車が当初の目的で、現在も作っている。解放号 4t トラックの上を行くものが量的にもモデル的にも必要であった。したがって一汽で CA141 として開発されていた物を EQ140 として生産した。第二汽車製造廠の工場完成国家検収を受けたのは 86 年で、この年に一汽は旧の解放号を生産終了して新しい解放号を同時に作り始めた。

Q：技貿結合で、結局技術は完成車沢山売ったからタダもしくは非常に安い対価で技術を出したのか？対価はどういう方法で受取ったのか？

A：有り体に言って技術をタダであげたのと同じ。技術対価はあくまでも中国側の言い方である。技術対価は一切受取っていない。

Q：奇瑞のエンジンはブラジルのトライテックというダイムラークライスラーと BMW の合弁会社から輸入しているという。外国ブランドはメイドインチャイナだが民族ブランドは逆に外国での OEM だったりするなど表裏が激しくなっている。このような例が色々な産業（例えば、携帯）で増えていて、変なことになっていると考えるがどうか。

A：奇瑞の 3 大主義は「持ってこい」「実用」「自我」主義だと言っている。「世界のあらゆる条件を奇瑞は利用することが出来る。海外のエンジニアリング会社、国内外の技術者の力、モジュール的な供給方式を利用できる」と主張している。いろんな形で、口悪く言えば手に入る物は何でも持ってきてくっつけて、というのが奇瑞の主義である。

Q：「民族ブランドの発端は何処にあったのか」ということについて、

A：たとえば奇瑞のトップは元々一汽の工務の責任者であった。一汽との密接な関係が奇瑞にはある。一汽の元トップからの支援を受けながら一汽の技術者を移植して作った。個人的には一汽の身に替わって、開発に際したテストプラントのような立場になるといいな、ということで、その

へんを奇瑞が進めていくことになれば面白いのだが。

Q：中国の自動車をもっと普及するためには道路地図が普及する必要があると思う。中国では道路地図が入手できない。北京でナビを作ろうとしたときには1年以上時間がかかった上に虫食いだらけだった。地図がレギュレーションされる可能性があるのか。

A：道路地図は何処でも手にはいるし、いくらでも手に入れられる。しかしナビに使うなどの理由でデータを出す、というときには立入禁止区域、詳細な地形などの情報は軍事機密として出さない場合があるだろう。とくに外国人にはあまり提供したがない。

Q：1993年から3年間続いた自動車産業発展交流会の意義をどう考えておられるか。

A：交流会自体がやめになってからも連絡会として政府間で3年ほど続いた。成果はどうだったかと言えば日中間の交流会とはいえ、いずれについてもある程度中国側の知識欲を満たした、といったレベルの物でしかなく、しかもその知識は全然根付いていないという認識である。日本は高度な内容の資料を作り沢山の知識を与えたが、役に立たなかった。しかし残念なことに、中国側はそうした意味合いに全然気がついていない。

Q：中国に技術が根付かない、という点について考えてみると韓国の方からも似たような話を聞いたことがある。元々トヨタにいたデザイナーで、台湾、韓国、中国東北部のサプライヤー支援のために働いている人の話を聞くと、研修で来た人たちは管理のための知識さえ分かればそれでいいという考え方をしている。彼らは技術者・技能工を貶めて考えているのではないか。

A：ワーカーと技術者のクラスを分けているからかもしれないというのは全くその通り。中国では技術者が手を汚さず、実際の知識を手に入れていないのである。少なくともホンダ社内の場合には技術者というのはラインから上がってきている。少なくとも手は使っている。ラインの仕事をして、それから配属が決まる。あくまで発端は生産の現場なのである。一方中国では初めからそこを分断していることが問題という可能性は高い。

Q：大躍進の時代には技術的には間違っていたけれども実践に基づいたマインドとしての労働者優位がアナーキーな自主管理という形で極端に現れていた。例えばウェルダークとウェルディングエンジニアは違う、というのは欧米の考え方である。中国にはある意味で不自由ではあるが平等制という点では徹底していた一時期があった。しかし現在はマネジメント方式としてグローバリズムを導入しているがために逆に大事な部分を忘れてしまっているのではないか。

A：大躍進や建国10周年記念の時期は、みんなが各自の知恵を出し合う、という側面が強かった

が文革以後、政治が産業を牛耳ったがためにおかしくなった、というのが今日の報告の最大の主張。かつての平等な物がなくなってしまった時期から、改革開放を経てある種の階級概念が生まれてきており、企業の現場でもそれが問題になっているのではないか。

Q：ものづくりの能力→現場の実力→クルマの魅力→利益。という長い因果関係を考えるのが日本のメーカーの特徴だが、戦略的指向というのは逆に目的手段関係を考えるもの。この点でアメリカと中国は企業のやり方が似ている。自動車のようにその流れが複雑な物は因果関係をひっくり返すだけでは結局うまくいかない。戦略的指向で戻ろうとすると苦労するのである。思考パターンと製品の間には相性が存在するのではないか。

因果

目的—手段

ここが複雑

A：最近ホンダの幹部が中国に行ってホンダの「買って喜び、使って喜び、作って喜ぶ。」という「基本理念」の話をしたら、中国側が「それは間違っている」、「はじめに利益ありきだろう」と言われ、中国にはこの基本理念から教え込まねばならない、と行って帰ってきた。さもありなんと思った。日本と中国では思考方法が全然違うのである。日本企業はへりくつを付けてやっているという側面もあるのかもしれない。

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 3巻8号 2004年8月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 片平 秀貴

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>