

# 中国 実直なキャッチアップ 王大威

大原盛樹

本稿で紹介する王大威は、現代中国に出現した燦爛たる著名企業家達のなかにあつては「無名」の存在である。それは彼の経営が典型的な「キャッチアップ型」（後述）なため中国で一般受けしないことが原因のひとつであろう。しかし中国の産業発展を基層でささえているのは彼らのような企業家群である。一般の耳目にのりにくい王のような企業家の存在と彼を生み出した背景を考察することで、中国の産業発展の着実さを確認するのが本稿の目的である<sup>①</sup>。

## ● 中国的生産世界—オートバイ産業

王が設立した大長江集団は、オートバイ産業で中国最大の企業である。ホンダやヤマハのような多国籍化した日本企業を除けば、インドのヒーローやバジヤジに並ぶ世界有数の大メーカーである。中国は世界最大のオートバイ生

産国だが、日本、インド、台湾等の他の主要生産国と競争基盤が異なる。日本などでは上位三、四社の大企業が寡占的に市場を支配しているのに対し、中国では膨大な数の地場メーカーが分散的な競争を長年続けてきた。一九九〇年代半ばから、彼らは日本企業が数十年前に開発した小型単気筒エンジンをベースにマイナーチェンジした製品をこぞって重複生産し、品質の低い同質的な製品の間で激しい価格競争を繰り広げてきた。所得水準の高い多くの都市部でオートバイの所有は厳しく規制され、需要は専ら所得の低い農村部に限られたことも原因である。大多数の国内消費者は地場企業の低価格製品を歓迎した。そのなかで、オリジナルの製品を多額のコストをかけて開発しながら品質で勝負しようとする日本企業は立ち往生した。そのような競争は二〇〇〇年以降も続いていた。

ただし、数年前から変化も見られるようになった。市場と競争環境、そして地場企業の変化を象徴する存在が大長江である。

## ● 大長江の時代

二〇〇四年から大長江が中国トップの実績をあげるようになってきたが、それは同国のオートバイ市場の変化と軌を一にするものであった。この頃から製品の販売価格は下げ止まり、あからさまな低品質製品は姿を消した。同時に上位企業の市場シェアが若干の上昇を見せ始めた。その頃から、電動二輪車が国内市場でオートバイを急速に代替するようになり、安いだけのオートバイを作る企業は市場を失って行く。その激変のなかで、大長江は「日本ブランド並の品質でそれを上回るデザインとサービス」を達成した強力な地場ブランドメーカーとして認知されるようになった。

消費者だけでなく、業界内部でも同社の評判はよい。同社に部品を納入するサプライヤーや販売代理店によれば、大長江は「納入単価は厳しく抑えられているが、理不尽な負担を押しつけてくることはない」「問題があれば一緒に原因を考える」企業だと評価されている。強者が弱者に理不尽な取引を強要しがちな中国において、同社の姿勢は異質でもあった。

## ● 日本に学んだ国営エンジニア

それは同社の創始者である王大威会長の基本的な姿勢によるところが大きい。

王は移行期中国の産業発展の現場を牽引する人材として最良のコースをたどった典型的事例だと言える。

四年間<sup>かぼ</sup>の下放を経て一九七七年に名門華東工程学院に入学した王は、卒業後、軍需産業を担う北方集団にエンジニアとして入社した。同社は一九八〇年代末からホンダから技術導入を行うが、その担当技術者に抜擢されたのが彼だった。その際、品質コントロール、加工方法、製品設計等、多方面の技術をホンダからみっちり学んだ。彼は徹底した現場の人だった。例えば「製品開発の過程では耐久テストの試乗も自分で行っ

た。一万八〇〇〇キロ走った。一日三〇〇キロ走った時もある」。

多くの国営企業の骨幹技術者と違うのは、三〇代半ばの一九九二年に独立し、オートバイメーカーを起業したことである。当時の経緯は定かでないが、スズキとの技術提携がその重要な基盤となった。

彼がスズキから学んだ最も重要な要素は、技術よりも販売面であり、営業理念とサービスの重要性だったという。

### ●キャッチアップ主義

王の経営を他の多くの同業他社と違うものに行っているのは、堅実な「キャッチアップ主義」だと筆者はみる。身の丈に合わない野望を抱かず、そのための無茶はしない。メンツを優先した大言壮語は彼の口から出てこない。

王によれば、同社の経営課題の上位項目は人材、製品開発、品質管理で、特に開発に関わる人材の獲得が最大の課題だという。

二〇〇九年のヒアリング時点で王は、中国市場で求められるオートバイは依然として安価な実用品で、大型車種やスポーツ車に軸足を移す必要はないと考えていた。低排気量、低速車種ではデザイン、品質、コスト、販売面でホンダやヤマハと同等以上だと認識してい

た。むしろデザインで日本企業は中国人の感性が理解できず、また部品サプライヤーや地域販売店の潜在力を日本企業は十分活用できていない。その点で大長江が優位にあるとの考えであった。

一方、基本的な車種を一から開発することにかけては日本企業にまだ追いついていないという。中国では際限なくテストと改良を繰り返す製品開発のような地味な仕事を多くの人が敬遠するので、現場では常に人材が不足している、というのが同社の最大の問題だと認識していた。

### ●「著名企業家」との違い

この産業の企業家でこれまでより注目を浴びてきたのは、二輪車からスタートしながら自動車生産を始め、「民族産業の担い手」と言われた李書福（吉利汽車）や尹明善（力帆汽車）である。「コピー」商品で一躍海外に名を馳せた経営者でもある。筆者のインタビュ

で尹は「中国のビジネスは商人がリードする」「商人の本領は工場と資金を組み合わせる」と言い、独自の技術開発よりも、既存の協力企業や技術者の素早い組み合わせを強調していた。自動車生産も既存のエンジン等の重要部品を購入して組み立てた。李はボル

ボの買収も行った。彼らは、世界には技術はいくらでもあり、自社開発が必ず優位につながるわけではないと言う。既存技術の組み合わせで中国市場の拡大に素早く適応することで、海外企業と比べた技術的劣位を埋め合わせることができると考えているようだ。

一方、王は無茶な野望を抱くことはなく、大型二輪や四輪車事業を開始することについては「我々にはそのような体力がない」と考え、「小型オートバイにこそ我々の優位がある」として資源を集中する。「スズキの中国工場と言われてもかまわない」とさえ言う。

王は、自ら技術力を蓄積し、それに見合った事業を着実に展開すれば、結果は自ずとついてくると考える。王はそれを「水到渠成（水が満ちれば渠となる）」と言う。同社の急成長の背景には「過大な理念はなかった。いつまでにどれくらい大きくなるとか強くなるとか考えた結果ではない」。大長江の強さの源は「どの分野においても他企業より少しずつよくやる」ことで、そのために「日本企業に学ぶことが大事」なのだという。

### ●キャッチアップの後で

大長江はオートバイで圧倒的なトップの座に立ったが、王の経営

が現在の中国ビジネスで最適かどうかはわからない。前述した需要の自動車および電動二輪車への移行により中国のオートバイ市場は縮小期を迎えている。二〇〇九年から中国の大手メーカーはこぞって生産を減少させ、大長江も二〇一〇年から販売を減少させた。大長江が小型オートバイのセグメントで日本へのキャッチアップを達成した時、産業そのものが衰退する局面に入っていたのである。王の学びの対象である日本企業もかつての輝きを失い、オートバイの今後についてシナリオを描けないでいる。かたや李書福や尹明善は、勃興する自動車産業に地歩を築き、世界企業との間に品質や経営方式で大きなギャップを残しながらも、国内外のローエンド市場で独自の存在感を維持している。

実直なキャッチアップは激動の中国市場で正しい道だったのか。変化を続ける中国ではより戦略的で大胆に変化を遂げる経営が求められるのだろうか。王の今後がそのヒントをくれるだろう。

（おおはら もりき／龍谷大学）

### 《注》

(1) 本稿の企業家の発言は、筆者による王大威と尹明善へのインタビュに基づく。