

Discussion Paper Series, No.015
Research Center for Innovation Management,
Ritsumeikan University

中国自動車企業の合併パートナー選択と提携形成 ——広州汽車とホンダの乗用車合併事業を通じた分析——

立命館大学経営学部・助教
向 渝

2011年5月



立命館大学イノベーション・マネジメント研究センター
Research Center for Innovation Management, Ritsumeikan Univ.

〒525-8577 滋賀県草津市野路東1丁目1-1
1-1-1 Nojihigashi, Kusatsu, Shiga 525-8577, Japan
<http://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/ssrc/innovation/dp/index.htm>

中国自動車企業の合併パートナー選択と提携形成

——広州汽車とホンダの乗用車合併事業を通じた分析——

向 渝

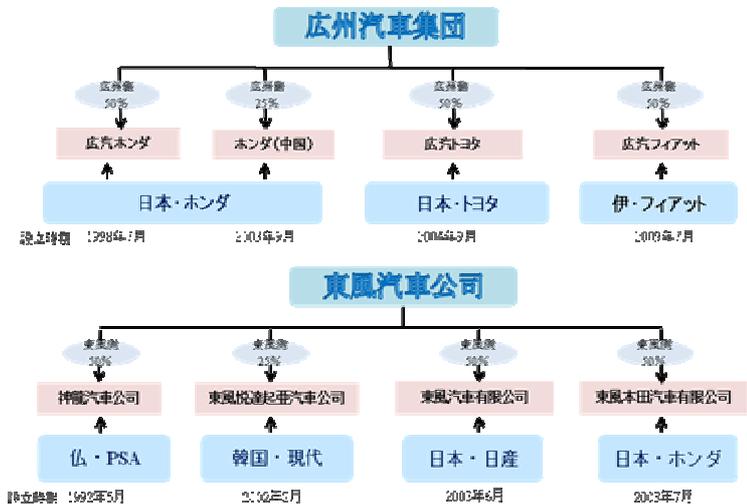
立命館大学 経営学部

はじめに

中国の乗用車産業は1958年、第一汽車の自主開発乗用車「紅旗」¹の生産開始によって幕開けした。長い間、中央政府は乗用車生産に対して厳しい参入規制を実施してきたが、WTO加盟に備えて、1990年代末から規制が次第に緩和された。以降、中国の市場開放と巨大な潜在需要をにらんだ世界の主な多国籍自動車企業は中国進出・拠点強化行動を急速に進め、また生き残りを掛けた中国メーカーも外資との提携を積極的に模索してきた。一方、2000年前後から、奇瑞、吉利、BYDなどの中国民族系メーカーも相次ぎ乗用車市場に参入し、市場におけるプレゼンスがますます高まっている。現在、中国乗用車産業では外資系と民族系の二大陣営が形成されつつある。2009年、中国の乗用車生産・販売台数は共に1,000万台の大台を突破し、²量的に世界一となった。しかし、2009年時点では、合併ブランド車

がなお7割超の市場シェアを占めており、外資合併事業が依然として中国乗用車産業の主な担い手である。一方、外資企業に対して中国側合併パートナーの数は制限されているが、³同じ規制が中国企業には適用されないため、単一の外資パートナーに頼り過ぎるリスクを回避したいなどの理由で、主要国有自動車企業はいずれも複数の外資メーカーと提携関係を結んでいる(図1を参照)。

図1 中国企業乗用車生産の外資提携例



注) 数字は出資比率である。ホンダ(中国)はホンダ・広州汽車・東風汽車三社合併の輸出専用工場、ホンダ側の出資比率は65%。
出所) 筆者作成。

¹ 初代「紅旗」は1955型のクライスラー高級車を原本として造られたものである。

² 2009年の乗用車年間生産・販売台数はそれぞれ1038.38万台と1033.13万台に達した。また、商用車を含めた自動車全体の生産・販売台数はそれぞれ1,379.1万台と1,364.48万台にも達し、中国は初めて米国を抜いて世界最大の自動車生産・販売国となった。

³ 同一外資グループは、同一カテゴリー(乗用車類、商用車類、オートバイ類)の完成車合併企業を2社まで設立可能である。

では、中国の自動車企業はといったい、どのような基準とプロセスで外国側パートナーを選ぶのだろうか。中外企業間の提携関係はどのように形成されるのか。本論文で、筆者は日本大手自動車メーカーとして初めて、乗用車の中国現地生産を果たした本田技研工業株式会社（以下、ホンダ）の事例を取り上げて、プジョー撤退後、ホンダ、広州汽車集団（以下、広州汽車）と東風汽車集団（以下、東風汽車）がそれぞれどのような思惑で相手にアプローチしたのか、広州がなぜ新規外国パートナーとしてホンダを選んだのか、「一つのプロジェクト、二つの会社、三つのパートナー」という特殊な提携形態が形成された要因はなにか、また、パートナー選択行動が後ほどの合弁経営にどのような影響を及ぼしたのか、について分析する。

第1章 先行研究の検討と本研究分析視点の提示

1-1 提携パートナー選択に関する先行研究検討

企業が国際戦略提携（ISA, international strategic alliance）に入る意思決定をした後、最初に直面する難しく且つ重要な意思決定は相応しいパートナーの選択である（Geringer, 1991; Hitt, Tyler, Hardee & Park, 1995; Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002）。特定のパートナーの選択は、技能、知識、資源、運営の方針・手順、現地状況や制度変化への対応力といった、提携の全体構成に強く影響するため、提携成功にとって決定的な一歩である（Geringer, 1991）。特に国際合弁事業（IJV, international joint venture）の失敗原因の多くが合弁パートナー間のコンフリクトにあるため、パートナーを注意深く選ぶことがコンフリクト・マネジメントにおいて最も重要なプロセスと見なされる（江夏, 1995）。⁴

提携パートナー選択に関する今までの研究は、主に三つの関心問題をめぐって議論を繰り広げてきた。すなわち、企業がどんな基準でパートナーを選ぶのか、特定の企業がなぜ提携パートナーとして選ばれるのか、パートナー選択が戦略提携の業績にどのような影響を与えるのか、である。以下では、この三つの視点から先行研究を検討してみる。

1-1-1 提携パートナーの選択基準

提携パートナーを選ぶ際の判断基準について、多くの学者がさまざまな見解を示してきた。Geringer（1991）は最初に提携パートナーの選択基準を、タスク関連とパートナー関連の二種類に区別した。タスク関連基準は、特許、技術的なノウハウ、財務資源といった、企業が競争に打ち勝つために必要な資源と能力に関するものであり、パートナー関連基準は、過去の協力経験や、経営陣間の信頼関係、企業の評判といったパートナー企業が一緒に効果的に働けるかどうかに関するものである。この論文以降、パートナー選択基準に関する議論はGeringerの分類法に基づいたものが主流となった。⁵

⁴ IJV 設立プロセスにおける一つの独立した意思決定として、パートナー選択に焦点を当てた最初の研究は Tomlinson（1970）である。

⁵ その他に、パートナー選択基準の具体的な項目を取り上げた研究も多数存在する。例えば、

一方、先進国企業と新興国企業が実際に使うパートナー選択基準はだいぶ違うようである (Hitt, Dacin, Levitas, Arregle & Borza, 2000)。例えば、Ariño, Abramov, Skorobogatykh, Rykounina and Vila (1997) では、西欧企業がロシアのパートナーを選ぶ際、パートナー関連基準をより重要視することが確認されたのに対して、Luo (2002) は中国企業が外国側パートナーを選択する際、タスク関連基準をより重視し、唯一採用するパートナー関連基準は企業の評判であることを実証した。

しかし、提携相手の選択基準に唯一の正解というものは存在していない。どんな基準を採用し、どんな基準をより重視するかは、結局、提携に対する企業の戦略的動機に左右され (Li & Glaister, 2006)、また、競争環境における決定的な成功要因⁶と、これらの要因に対する親会社のポジションに影響される (Geringer, 1991)。企業は自らの目的と能力にマッチした提携相手を選ぶことが何より大事である (浅川, 2003)。

1-1-2 提携パートナーの選定要因

なぜ特定な企業が提携パートナーとして最終的に選出されるのかについて、先行研究はリソース・ベスト・ビュー (RBV)、組織学習理論、取引コスト理論と制度理論を用いて説明してきた。たとえば、Hitt et al. (2000) はRBVと組織学習理論に基づいて、企業が自らの組織能力を向上させるような資源へのアクセスを果たし、組織学習、特に暗黙的な管理ノウハウ・技術を学ぶために、ある企業をパートナーとして選ぶと指摘した。また、Li and Glaister (2006) は取引コスト理論に基づいて、パートナー間で良い協力経験や、信頼関係が存在すれば、提携関係の調整に必要な取引コストが低減されるため、そのようなパートナーが最適な協力者であると論じた。一方、制度パースペクティブの研究者はパートナー選びの規範的正当性を重んじる (Dacin & Oliver, 1997)。企業活動が広範囲の政治、経済、社会的なコンテキストの中に埋め込まれており (Dacin, Ventresca & Beal, 1999)、その一環としての戦略提携もしばしば、外部制度や環境制約に対応するために締結される (Hitt et al., 2000)。企業、特に新興国の企業はパートナーの良い評判⁷といった無形資産を利用することによって、自らのイメージを高めようとし、高い評判・ステータスを有する企業が彼らに

Brouthers, Brouthers and Wilkinson (1995) は共通した目標、補完的なスキル、協力的な文化と同等レベルのリスクの4項目をパートナー選択の主な基準とした。また、浅川 (2003) は相互補完性、共通基盤 (価値観の類似性など)、パートナーの持つ価値、競合他社との差別化程度、能力の模倣不可能性、能力の応用可能性、適正規模とコントロールの容易さの8項目が重要視されるべきだと論じた。

⁶ 決定的な成功要因 (critical success factors, CSFs) は、組織が競争相手より優れた業績を上げるために、特にうまく実行しなければならない中心的な活動領域を指す (Vasconcellos e Sa, 1988)。これらの要因は企業が属する産業の基本的な特徴 (Porter, 1980) と合併事業が行うべきタスクの特徴 (Prahalad & Doz, 1987) によって決められる。

⁷ 企業の評判はその企業の管理、製品品質、財政状況などの特性を反映することができるため (Doliinger, Golden, & Saxton, 1997)、RBV、資源依存理論、取引コスト理論、エージェンシー理論、制度理論、ゲーム理論など、戦略提携を説明する多くの理論のいずれも企業評判の重要性について言及している。

としては、理想的な提携パートナーとなる（Hitt, Ahlstrom, Dacin, Levitas & Svobodina, 2004; Luo, 2002）。

1-1-3 パートナー選択と提携成果の関連性

先行研究では、特定なパートナーの選択が ISA の成果に影響を及ぼす重要な変数とされている（e.g., Harrigan, 1988; Killing, 1983; Mohr & Spekman, 1994; Park & Ungson, 1997; Parkhe, 1991）。また個々のパートナー選択基準ないしパートナーの初期特徴と ISA 成果の直接的な関連性について統計的に分析した先行研究も数多くある。例えば、Saxton（1997）は 98 のアライアンスを分析し、提携参加から生じるベネフィットと、パートナーの評判、共同意思決定、及びパートナー間の戦略類似性の間では、ポジティブな関連性があると判明した。また、Salavrakos and Stewart（2006）は IJV 業績の決定因と看なされる 14 項目のパートナー選択基準（インフラ装備、財務資源、ステータス、目標共有、共同行動、技術と経験など）と、財務指標に基づき客観的に評価された業績及び、ゼネラルマネージャー・従業員によって主観的に評価された業績との関連性について検討した。これら三種類の業績にポジティブな影響を与えるパートナー選択基準の項目がそれぞれ異なるが、唯一共通なのはパートナーの共同行動であることが分かった。

1-2 国際戦略提携形成の先行研究検討

では、ISA が実際、どのように形成されるだろうか。浅川（2003）は戦略提携が、戦略策定、パートナー探し、締結交渉、スタートアップ、オペレーションと調整の 6 つの段階を踏んで形成されるものとした。浅川が論じたこの ISA の形成過程には、提携締結後の運営管理も含まれているので、範囲の広いものとなっている。

一方、Williams and Lilley（1993）は IJV パートナー選択プロセスの一般モデルを提示し、このモデルでは、パートナーの選択過程が将来ゴールの明確化、合併事業必要性の確認、将来パートナーの属性の確認、パートナー候補者のリストアップ、詳細な交渉、予備的なプロジェクト実行と全面的な合併事業実行の 7 段階からなっている。⁸ 予備的及び全面的なプロジェクト実行もパートナー選択のプロセスに入っていることから、Williamsらはパートナーの選択が提携形成の全過程を貫くものと理解していることが分かる。従って、Williams and Lilleyが提示したパートナー選択プロセスのモデルは実際、提携形成の過程を表したものと見なすことが可能である。⁹

⁸ Williams and Lilley は Geringer（1991）の提示した選択基準をベースに、パートナー選択の特定の段階において、どんな判断基準を考慮すべきかについても時系列的に検討した。そのうち、「将来パートナーの属性の確認」の段階では、戦略的な適合性、補完的な技能と資源、企業の相対的な規模と財務的な能力の 4 項目のタスク関連基準が中心的な検討項目とされ、また、「詳細な交渉」の段階では、運営方針間の適合性、気の合うマネジメント・チーム、信頼とコミットメント、相互依存性、コミュニケーション障壁といったパートナー関連基準が主な考慮事項となっている。

⁹ 但し、Williams and Lilley が提示したこのモデル自身は、某大手イギリス化学薬品会社が合併相手を探す際に取ったアプローチに基づいて作られたものであり、ベースになった事例の紹介や、

しかし、ISA がプロセスを辿って形成されるものだとは認識されているにもかかわらず、提携形成のプロセスそのものに関する先行研究は不足している。Korine, Asakawa and Gomez (2002) は、ルノー・日産提携を対象にしたもので、提携形成の全過程を動的に分析した数少ない事例研究の一つである。重要なイベントなどのシンボリックな出来事に基づき、Korine らはその過程を発生期(conceiving)、接触期(courting)、コミットメント(commitment)と提携締結(closure)の四つのステージに分けて、戦略提携形成過程の4C フレームワークを提示し、四段階の中心作業をそれぞれ、パートナー候補者探し、関係性構築、合意形成と契約交渉・調印とした。¹⁰

1-3 本研究分析視点の提示

以上、提携パートナー選択と国際戦略提携形成に関する先行研究を検討してきた。本節では、まず先行研究に存在するいくつかの不足点について指摘しておきたい。

提携パートナー選択の基準・要因及び提携成果との関連性や、戦略提携の形成経路に関する静的な研究は多く存在しているが、Korine, Asakawa and Gomez (2002) のような、候補者探しと絞り込みなどのパートナー選択行動を、戦略提携形成過程の中で動的に分析した事例研究は少ない。

特定のコンテキストにおいて、ある企業が実際、どのように複数の候補者の中から選ばれるのかに関する研究が不足しているため(Jones, Hesterly, Fladmoe-Lindquist & Borgatti, 1988)、経営者に与える実務的な示唆に乏しい(Hitt et al., 2000)。

先行研究では、パートナーの選択基準と選定理由を分析した際、いずれもその主体的な意思決定の側面に焦点が当てられている。パートナーの選択行動とその意思決定が実際、どのように外部の制約・促進要因に影響されるかに関する現実的な分析は少ない。

国際経営論では、従来、多国籍企業側の視点を中心に提携パートナー選択の問題を扱っているため、現地企業側のパートナー選択行動の実態がほぼブラックボックスになっている。

先行研究における欠如を補う試みとして、本研究では、提携形成の過程を、交渉を通じたパートナー探し・選定のプロセスと見なし、パートナー選択行動と戦略提携形成を時系列に沿って、同時進行的に分析していく。ローカル企業側の視点を中心にしながら、外国多国籍企業側と、企業のパートナー選択行動と意思決定に重要な影響を与える政府などの外部有力者の視点をも取り入れて、中国に特有なコンテキストにおける複数行為主体の提携締結に向けた意図・行動と主な争点に焦点を当て、また、企業の戦略と行動の経路依存性を重視し、関連企業のパートナー選択と戦略提携の過去の経験をも視野に入れ

モデルによる他事例の検証が行われなかった。

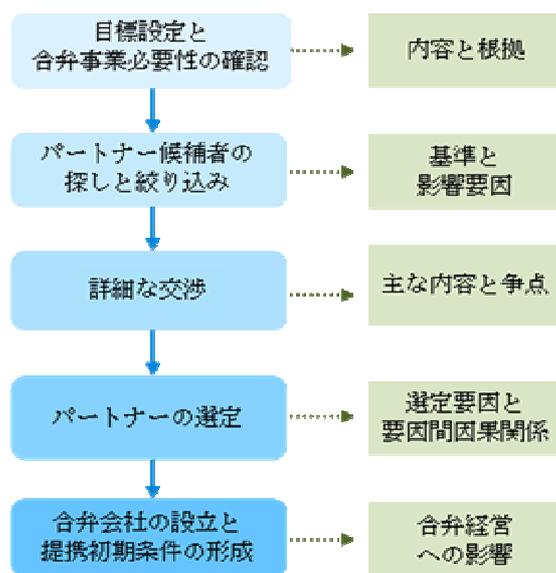
¹⁰ ルノー・日産事例の示唆から、戦略提携形成過程の各段階のマネジメントとして最も重要な事項はそれぞれ、共同未来への確信、実態探求と深い相互理解、組織的なコミットメントと一体感をベースとした信頼の確立、そして、最後まで一貫した誠実且つ謙虚な姿勢だと、Korine, Asakawa and Gomez が指摘した。

て、長いスパンでの事例分析を行う。このような「時間展開・相互作用・ダイナミクス志向（沼上，2009）」のプロセス研究を通じて、広州汽車が提携パートナーとしてホンダを選定し、両社が提携締結に至った諸要因、及びパートナー選択行動が後ほどの合併経営に与えた影響を明らかにしたい。

また本研究では、戦略提携の形成過程を「合併会社設立まで」とし、その後のプロジェクト実行とオペレーションは射程に入れないことにする。Korine, Asakawa and Gomez(2002)や浅川(2003)、Williams and Lilley(1993)の所見をベースに、本研究で取り扱う事例の特殊性を加味して、筆者は図2に示す5つのステップに従ってパートナー選択・提携形成の過程を分析していく。さらに、広州とホンダの合併事業は再建プロジェクトであるため、後継パートナー探しと同時進行的に行われたプロジェクト再生の経緯も合わせて記述することにする。

断りが無い限り、本稿の記述内容と関連データは、筆者が2008年9月、2009年2月と9月に実施した広州現地調査から収集した資料と、日中双方関係者に対するインタビューの内容に基づくものである。

図2 パートナー選択と提携形成のプロセス



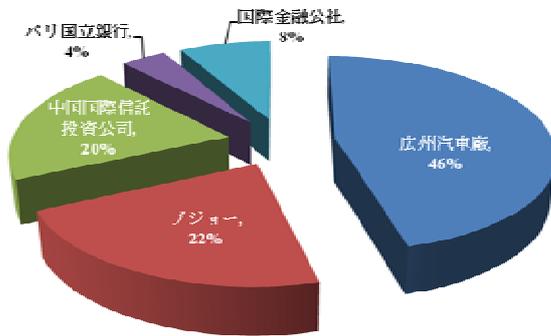
出所) 筆者作成。

第2章 広州の早期乗用車合併事業の失敗

広州が最初に乗用車生産に携わったのは仏プジョーとの合併事業だった。1979年7月に「中外合資経営企業法」が公布され、外国企業との合併経営が可能になったのをきっかけに、当時、商用車生産に行き詰まっていた広州汽車廠の経営陣は「外資を導入して乗用車を生産し、経営不振を打開しよう」と決断した。彼らは外国メーカーに対して、二つの提携基本条件を提示した。すなわち、提携は合併の形式を取ること、製品の一部を輸出し外貨収支のバランスを保つこと。しかし、接した外国メーカーは十数社にも上ったが、広州側との合併生産に興味を示したのはプジョーだけだった。5年もの断続的な交渉を経て、1985年7月に5社出資で広州標緻汽車公司（広州プジョー）が設立された（出資構造については図3を参照）。1988年、広州プジョーは乗用車の、いわゆる「三大三小」生産拠点の「三小」のひとつに指定され、中国乗用車生産の代表格になった。

しかし、中仏双方合併経営の戦略的動機と長期志向の不足や、マネジメント・コントロールと組織のアンバランスによるパートナー間コンフリクトの頻発、中国側の学習意欲と

図3 広州プジョーの出資構造



出所) 広州プジョー社内資料より作成。

学習能力の欠如、製品導入の過ち¹¹といった理由により、1994年以降、会社が深刻な経営不振に陥った。特に、15万台以上の生産能力の達成¹²と新車種の導入を目的に、3年間以上議論を重ねてきた第三期建設計画が結局破綻してしまったため、広州市政府はプジョーとの事業継続を徹底的に断念し、プロジェクト再建こそ王道であるとの認識に至った。1996年10月から、プジョーの事業撤退を巡って中

仏双方は交渉をはじめ、1997年10月、プジョーが22%の出資分を1フランで中国側に売却する形で広州から撤退した。広州プジョーは中国自動車産業における外資撤退の初めてのケースだった(本節内容の詳細については向(2010)を参照されたい)。

第3章 ホンダの早期中国事業と評判の形成¹³

3-1 二輪事業の展開

ホンダの中国事業は、主として三つの段階を辿ってきた。すなわち、「1970年代の会社紹介・製品紹介の、いわば種蒔きの時期、80年代は二輪車の技術提携、90年代には二輪車合弁から自動車関連合弁事業へと発展、という、おおむね10年毎の段階的進展」(山口, 2005, p. 260)である。

ホンダが日本メーカーとして最初に中国オートバイ産業に携わったのは、重慶市の嘉陵機器廠(以下、嘉陵)への技術供与だった。1978年12月に、中央政府が改革開放の体制を決め、その翌年の1月に、四川省政府は趙紫陽(当時、四川省党委書記)の指導の下で、日本に視察団を派遣し、対外開放活動をいち早く進めた。二輪車トップメーカーのホンダは視察団の嘉陵メンバーのターゲットだった。ホンダはその視察団を受け入れて、PA50¹⁴のサンプルを嘉陵メンバーに提供した。その後、四川省から技術支援の打診があり、幾度も

¹¹ 広州プジョーが最初に導入した車種はピックアップ504PUだった。「乗用車=セダン」というイメージが根強い80年代半ばでは、当該車種はそもそも主流の市場需要に合わず、販売先は限定された。また、後に導入されたセダン車種505には、モデルが古い、燃費が悪いといった固有の欠点があった。結局、505の生産が成功しなかったため、広州プジョーは新車導入に踏み切ることができず、旧型車の生産に終始していた。

¹² 当時、中央政府は「15万台体制の確立がメーカー近代化の目安だ」と考え、主要自動車メーカーに対して、年産15万台以上の生産能力の早期達成を指導していた。

¹³ 本章の記述は、第98回アジア自動車産業研究会(2009年1月23日に開催)における元本田技研中国業務室主幹・山口安彦の「広州プジョーと広州ホンダ」と題した講演内容を大いに参考したものである。

¹⁴ PA50はベルギー工場製ヨーロッパ市場向けのものであり、ホンダ社内では「ベルギーモペット」と呼ばれた。四川省視察団がホンダ鈴鹿製作所を訪問した時、偶然あった一台のサンプル車が展示された(山口, 2005, p. 261)。

の交渉の末、1981年12月に、ホンダと嘉陵は技術提携契約を結んだ。¹⁵1982年初頭から、PA50をコピーして作られた50ccモペットの性能向上にホンダは協力し、また、生産設備と部品（ピストンリング、ベルトなど）を輸出して、大量生産に対する技術指導も行うことになった。¹⁶1980年初頭、趙紫陽が中央政府入りをし、同年9月に国務院総理にも就任したため、趙紫陽自らがリードしたホンダと嘉陵のこの技術提携プロジェクトは、改革開放・軍民転換¹⁷の「テストケース」として位置づけられた。嘉陵との提携業務を推進するために、ホンダは1982年7月に北京事務所を開設した。¹⁸嘉陵との新契約はその後、83年、85年と拡大され、さらに、上海易初摩托車（オートバイ）有限公司など他社との技術提携にもつながった。

80年代の技術提携を通じて、ホンダは、JH50、JH70、C100、CB125、CG125及びCL125などのモデルの技術を中国企業に提供してきた。90年代に入ると、中国オートバイ市場の規模急拡大に伴って、技術提携や機械設備の導入のほかに、人と人の濃密な交流を通じてオートバイの生産と開発に関する知識や技能を取得しようとする中国企業のニーズが次第に高まった。中国側からホンダに対して、「是非合弁事業を」という要請が相次ぐようになった。ホンダも単に技術提携だけでは中国オートバイ産業の発展ぶりに対応できないと認識して、1992年に、日本メーカーとして初めて中国で合弁会社を設立し、本格的に中国市場に参入するようになった（向、2004）。90年代前半、ホンダの中国二輪事業は、技術供与と合弁生産がそれぞれ3拠点、計6拠点体制まで拡大した。¹⁹

早期の二輪事業を通じて、ホンダは中国で技術力・ブランド力・品質・性能などにおける高い知名度を築くことができた。²⁰また、ホンダは外国企業として、まだプレーヤーの少なかった中国市場にいち早く進出し、良い製品を提供したため、その働きぶりが中国側に評価された。このような早期からの努力の積み重ねに応じた評判の形成と理解者・支援者の獲得は、後ほどの四輪完成車事業の実現に大きな役割を果たした。

¹⁵ 上海市と天津市も1979年にホンダに技術提携について打診し、両者の日本視察は実現されたが、その後の状況変化のため、結局、実務は見送られた。

¹⁶ 1982年4月5日付け『日経産業新聞』。

¹⁷ 1970年代後半以降、中国のオートバイ産業は大量生産型の耐久消費財産業へと発展した。それを主役として担ったのは、民需製品への転換によって、生き残りを果たそうとする、嘉陵などの軍需関連メーカーだった。

¹⁸ 当時、外国企業の駐在事務所設立は、商品ベースの対外貿易進出口総公司から認可してもらうことになっていた。自動車に関しては、機械設備進出口総公司が担当部門のはずだったが、ホンダの北京事務所は対外貿易部直接認可の特別待遇を受けた。これは中央政府の嘉陵プロジェクトを重視する姿勢の表れだった。

¹⁹ 80年初頭から90年代前半に掛けて、ホンダは重慶嘉陵機器廠、上海易初摩托車有限公司と洛陽北方易初摩托車有限公司に技術を供与し、また、現地パートナーと三つの合弁企業、すなわち、五羊・本田摩托（広州）有限公司、天津本田摩托有限公司と嘉陵・本田発動機有限公司を設立した。

²⁰ 知名度の高さは地場メーカーがホンダのバイクをコピーする理由でもあり、中国で氾濫するコピー品の大半はホンダのモデル・部品のコピーが占めているという皮肉な結果にもなった。

3-2 四輪事業進出の模索及び東風との出会い

1992年から、ホンダは四輪車の中国現地生産に向けて、準備作業に取り組みはじめた。事前調査段階に当たる「企画プロジェクト」が立ち上げられ、「四輪車事業を中国でどのように実現したいのか」を描くのがこのプロジェクトの目的だった。製品開発、生産、生産技術、営業など各部門の10数名のメンバーからなるプロジェクト・チームは8カ月を掛けて、市場調査でデータ・情報を収集し、また、中国汽車工業総公司の支援を得て、主要自動車企業の工場視察を実現した。これらの企業視察と市場実態調査をベースに、プロジェクト・チームは企画案を作成し社内報告を行った。この調査プロジェクトを通じて、中国市場を単に二輪車事業の対象とするホンダ社内の雰囲気や、乗用車生産の有望市場と見なすように大きく転換させた（中山, 2007, pp. 109 - 111）。また、この「1992年の一番大きな仕事」と言われる大イベントの過程で、ホンダは東風汽車とのつながりができるようになった。

東風汽車は旧ソ連に対抗する、いわゆる「冷戦プロジェクト」として1965年に、湖北省山間部の十堰市に設立された。²¹自らの立地上の不利条件を改善するために、同社の経営者は80年代初頭から「十堰基地を発展させながら、新基地を開拓する」という構想を練りはじめた。90年代初めに、東風汽車は「三段跳び戦略」、すなわち、「まず十堰から襄樊へ、次は襄樊から武漢へ、そして、武漢から揚子江に沿って華東、京広線（北京－広州鉄道）に沿って華南へ進出する」という明確な立地転換戦略を打ち出し、当時の改革開放最前線の広東省で完成車生産拠点設置の機会を探るために、1992年に広東省深圳市で南方事業代表処（その後、“南方事業部”に改称）を設立した。一方、80年代を通して、中型トラック「東風」号とその派生モデルの増産によって、東風汽車のマーケットシェアは順調に拡大してきたが、90年代に入ってから、市場競争の焦点が乗用車と小型トラックにシフトしたため、東風汽車のかつての単一製品による成功体験と、新製品投入よりロジスティクス建設を最優先させる戦略が今度、裏目に出てしまった（李, 1997, pp. 159-163）。1991年に東風汽車は襄樊基地²²で小型トラックの生産拠点を建設し、また、1992年5月に、武漢でシトロエンと乗用車合併会社の「神龍汽車有限公司」を設立して、最初の二段跳びを実現させながら、製品の多様化をも急いだ。

1992年9月に、ホンダの調査チームが北京に滞在していた時に、東風汽車はホンダとの話し合いを申し込んだ。当時、東風汽車はホンダの軽乗用車に興味があり、「中国で軽乗用車を作らないか」とホンダに声を掛けた。²³この話し合いをきっかけに、東風汽車は「東風

²¹ 会社設立当初、社名は「第二汽車製造廠」だった。1992年9月1日に、國務院生産辦公室（オフィス）の許可を受けて、第二汽車製造廠は「東風汽車公司」に改名され、また、1981年に結成された企業連合体である「東風汽車工業聯營公司」も同時に「東風汽車集團」に改名された。

²² 襄樊基地の建設は1984年10月から始まった。20数年を経て、襄樊基地は現在、小型トラック・ディーゼルエンジン・部品（鋳造部品など）生産、軽乗用車開発などの機能を備えている。

²³ 東風汽車の申し入れを受けて、ホンダ社内では軽乗用車の中国現地生産について検討したが、軽自動車为中国市場に向いていないとの考えから、ホンダは東風汽車のアプローチに積極的に応じたものの、軽自動車を中国に持っていくこと自体に対しては消極的だった。

本田合作辦公室（オフィス）を開設して、ホンダとの連絡窓口とした。翌年から両社は相互に訪問し、提携の可能性を探りはじめた。

1994 年に入ると、両社は乗用車合弁生産について正式な意見交換をはじめたが、同年に公表された中国初の自動車産業政策—「汽車工業産業政策」では、自動車部品が重点育成項目とされ、また、「1995 年末までは乗用車の新規プロジェクトを認可しない」ことも明記された（第 58 条）。このような政府政策の要請と、東風汽車の鑄鍛造部品製造における既存生産能力の活用、及び東風汽車の南方プロジェクトとの結合などの実情を考慮して検討した結果、ホンダと東風汽車は「部品製造からエンジン生産、そして完成車生産」という 3 ステップの提携構想を打ち出した。両社のこの戦略計画については国家計画委員会²⁴の了解も得られた。1994 年 12 月に、広東省惠州市大亞湾経済技術開発区でエンジン部品や足回り部品生産の「東風本田汽車零部件有限公司」（以下、東風ホンダ部品）が設立され、翌年 11 月末から稼働した。

部品工場の発足を足掛かりに、次段階事業の認可も速やかに取得しようとするホンダと東風汽車は 1995 年末から、エンジンプロジェクトのフィジビリティスタディ（以下、FS）をスタートさせ、その報告書を 1996 年半ばに国家計画委員会に提出した。しかし、市場の過熱化を懸念した中央政府は 1995 年から経済引き締め政策を実施し、その結果、乗用車の生産と販売に急ブレーキが掛かった。²⁵一方、1996 年時点では、全国の自動車エンジンプロジェクトが既に 15 か所にも達して、生産能力過剰の状態になってしまった。エンジン生産拠点を増やしても次の完成車生産に進められない見通しになったため、結局、中央政府はホンダと東風汽車のプロジェクト申請を認可しなかった。当初の戦略的意図に反して、両社の乗用車生産への道が一時閉ざされてしまい、²⁶部品工場の製品も全量タイに輸出することになった。²⁷しかし、やむを得ない事情とはいえ、東風ホンダ部品が「輸出企業」になったこと、また僅か約 11 カ月で速やかに生産を立ち上げて輸出を開始したことが、結果的に中央政府のホンダ評価に寄与した。そして、部品プロジェクトを通じて、東風汽車という国家直結企業（中央企業）²⁸と提携関係を持ったことは、その後のホンダ中国事業の進展に

²⁴ 「国家計画委員会」は 1998 年に「国家発展計画委員会」に改名され、また 2003 年に、國務院經濟体制改革辦公室と国家經濟貿易委員會の一部の役割も持たせて、「国家発展と改革委員会」に再編された。

²⁵ 1995 年の乗用車販売台数がわずかに約 32 万台だった。

²⁶ 当時、東風汽車の経営状況が非常に悪く、商用車プロジェクトを立ち直すことが一番大きな問題であり、新しいプロジェクトを展開する余裕がなかったことも、エンジン事業が結局実現できなかったもう一つの理由だった。

²⁷ 東風ホンダ部品は投資額が 3,000 万ドル以下の地方政府認可プロジェクトだった。稼働時の生産品目はカムシャフト、シリンダースリーブなどのエンジン部品や、フロントハブなどの足回り部品など 7 点だった。1996 年春から稼働したホンダのタイの新工場（小型車のアジア・カーを生産）は惠州で機械加工された部品を採用してコスト削減を図れると同時に、東風ホンダ部品にとっても、外貨を獲得できる利点がある（1995 年 12 月 1 日付け『日本経済新聞』）。

²⁸ 中国の国有企業は中央企業（央企）と地方国有企業（地方国企）の二種類に分けられる。2008 年末の時点では、央企は 142 社あり、そのうち、自動車関連企業は第一汽車、東風汽車、長安汽車などの 7 社だった。國務院国有資産監督管理委員會（国資委）は合併再編などを通じて 2010

大きく寄与した。

3-3 広州での早期実務経験

広州は昔から商業都市であり、工業生産が盛んではなかったが、ホンダと広州の接点の始まりが1979年にまで遡ることができ、意外と早い。当時の中国では、自転車とミシンは特別な商品であり、その価格は民需用に特別に抑えられており、両産業は構造的な不採算産業だった。²⁹この二つの産業を管理する広州市軽工業局は、急速に台頭してきたオートバイ生産への転業を促そうとした。1979年から、広州側の呼びかけに応じる形で、ホンダは二輪車の技術提携について広州と断続的な相互訪問と話し合いを行っていた。1985年、広州市政府代表団が日本視察の際、ホンダのGL125を技術提携車種として選んだ。

1987年、広州市自転車工業公司与華南ミシン工業公司を中核メンバーとした広東省摩托車工業聯合公司広州分公司³⁰（以下、広州摩托車公司）が設立され、同社はホンダからエンジンとショックアブソーバなどのコア部品を購入して、五羊ブランドのWY125型オートバイを生産しはじめた（広州市地方志編纂委員辦公室編、1998, p. 141）。1988年5月、ホンダと広州摩托車公司是排気量125ccオートバイの年産5万台の技術供与契約を結んだ。ホンダは製造技術を供与し、生産に必要な設備装置と部品も供給することになった。³¹さらに、広州摩托車公司の要請を受け、1992年8月、ホンダは同社と折半出資で五羊-本田摩托（広州）有限公司（以下、五羊ホンダ）を設立した。これは日本の二輪車メーカーが中国で設立した初めての合弁会社だった。ホンダとの技術提携と合弁生産を通じて、広州市二輪車生産の品質向上と規模拡大が短期間で実現した。

一方、乗用車に関しては、1979年秋から、香港系企業との合作事業（2年間契約）として、ホンダは「100台限定」という条件でタクシー仕様のアコードを広州に投入した。³²この100台限定のタクシー仕様のアコードはまさに「現地のクルマ事情を知るための『走る実験室』（峰、2003, p.62）」だった。2年間の間、ホンダの研究所やサービスの人間は何度も広州を往復し、その努力の対価として、ホンダ車の知名度を広げ、サービスの高い評価を受けると同時に、ボディの設計問題や、エンジンと足回りの問題など、多くの技術的な情報も収集することができた。これはアコードの飛躍的な品質向上につながった。³³

また、1993年と1994年、広州市委書記高祀仁が二輪事業パートナーであるホンダを2回

年までに央企を80~100社まで集約させる計画を打ち出している。

²⁹ 1970年代、自転車、ミシンと腕時計は中国版の「三種の神器」だった。

³⁰ 広東省摩托車工業聯合公司広州分公司は1989年に、広州摩托車公司に改名された。

³¹ 1985年5月19日付け『日経産業新聞』。当時、WY125は日本供給エンジン搭載と国産エンジン搭載（華南ミシン工業公司が1988年に開発した156F型エンジン）の二種類の製品を差別価格で販売していた（山口、2005, p.271）。

³² この合作は、香港側は車を提供し、広州側はタクシーを運営し、ホンダ側はサービスの定期支援を行うという形式を取っていた。

³³ 1987年から90年代半ば頃まで、ホンダはまたアコード、レジェンドとシビックの現地フリーテストを広州側に依頼した。

も訪問し、その際、同社の経営陣に「四輪車も広州で生産してほしい」との要望を伝えた（姚・韓, 2008, pp. 32-33）。当時、ホンダは東風汽車との乗用車合弁生産を模索する最中であつたが、広州側の要請を受けて、ホンダは羊城汽車廠とシビック SKD (semi-knocked down) 生産に関する契約を調印した。しかし、1994年に発表された「自動車工業産業政策」では、「自動車企業が SKD と CKD (completely knocked down) 方式による部品輸入と組立生産をしてはならない(第43条)」ことが明確に規定されたため、この契約は結局、成立しなかった。

第4章 新規パートナーの選択と提携形成

4-1 新たな発展目標の設定と合弁事業存続必要性の確認

広州プジョーの末期、合弁経営のさまざまな問題点と困難さが浮き彫りになり、特に国産化に対するプジョーの非協力によって、「フランス側が合弁事業に積極的ではない」という広州市の不満が次第に高まった。1994年6月、中国汽車工業総公司³⁴総経理が広州を訪問した時、当時の伍亮副市長に対して、「引き続きプジョーとともに歩いていくのか、別の道を探すのかは、広州にとって重大な決断になるだろう。また、15万台の生産能力と乗用車二車種の生産権利を中央政府が認可してくれるように、広州市は検討すべきだろう」と提案した。これは広州市が乗用車産業の新たな発展の道を探るきっかけとなった。

1995年9月に開催された市委常委会議では、2000年、2005年と2010年の乗用車生産能力の達成目標がそれぞれ、20万台（うち、プジョー車が15万台）、30万台と60万台に設定され、「二つの生産拠点、二つのパートナー、二つの生産車種」という産業構造の形成目標も掲げられた。しかし、新規乗用車プロジェクトの立ち上げについて国务院(中央政府)・鄒家華副総理³⁵の意見を求めたところ、「広州は一つの乗用車生産拠点しか有することができない。中央政府が二つ目の乗用車プロジェクトの立ち上げに同意してくれるわけがない。但し、提携パートナーを交換することは可能であろう」との回答だった。これを受けて、広州は乗用車産業の発展目標を「既存生産拠点の利用に立脚して、新しいパートナーを探すこと。現有の生産基盤を利用して、新しい車種を生産すること。外資を利用して、規模を拡大させること。共同開発を通じて、自主発展の道を歩むこと」³⁶に転換した。

1996年4月に開かれた市委常委会議では、広州市人民政府汽車工業辦公室(自動車工業オフィス、以下、「市汽車辦」と略称)が起草した「広州市乗用車産業発展戦略転換に関する

³⁴ 中国汽車工業総公司是機械電子工業部所属の自動車工業管理職能の執行機構として、1990年1月に設立されたものである。

³⁵ 鄒家華副総理と広州市長・広東省長を歴任した葉選平は義理の兄弟である(鄒家華は葉選平の妹の旦那)。鄒と葉のこのような「血縁関係」が、広州市乗用車産業の再生に重要な役割を果たした。

³⁶ プジョーの広州撤退と他外資メーカーの新規進出の過渡期において、広州プジョーの既存生産能力を無駄にさせないために、同社の中国側技術者と広州汽車製造廠(広州プジョーの中国側パートナー)が共同でプジョー車の改造開発を行い、北京内燃機廠のエンジンを搭載して、国産化部品を全面採用することによって、とりあえず自主的な乗用車生産を達成させることである。

る意見」が採択され、「提携パートナーを交換して、新車種を生産し、生産規模を拡大させること」が広州市乗用車産業発展の基本構想として定められた。また、市委書記高祀仁をチーム長、市長林樹森と副市長張広寧を副チーム長とする乗用車産業リーダーチームも結成された。

しかし、1996年当時、乗用車産業の新たな発展を求めようとしたのは、広州市の「片思い」による行動に過ぎなかった。実は、プジョー・プロジェクトの挫折によって、国家計画委員会や機械工業部といった中央政府の自動車関連部門は「広州市での乗用車生産は不可」と判断した。これらの中央関連部門から見れば、広州プジョーの破綻は国有大企業の経営問題として無視することができないが、個々の企業が脱落していくことは集約化の産業政策に合致したものであり、³⁷成り行きとして歓迎すべきことであった。従って、自動車関連部門のこのような考えを変えることができるかどうか、プロジェクト再生を実現できるかどうかのキーだった。

また、広東省内にある三つの自動車プロジェクト、すなわち、惠州パンダ、³⁸湛江三星³⁹と広州プジョーのいずれも失敗に終わったため、広東省政府は自動車産業に対して失望してしまった。省内各地に多数の外資系企業や輸出産業がある広東省にとっては、得意でない自動車産業の存続が、とりわけ重要な課題ではなかった。さらに、1997年3月に開催された“两会”⁴⁰では、当時の広東省長が『『九・五計画』⁴¹期間内において、広東省は自動車産業を支柱産業としない』と宣言した。

一方、当時、広州は「小工業・小商業」の既存イメージをなんとか払拭しようとしていたが、乗用車生産を代替できそうな大工業が少なかった。従って、国家認可の乗用車合弁事業を存続させることが極めて重要であり、広州は改めて自動車産業の「支柱産業」とし

³⁷ 1994年発表された「自動車工業産業政策」は、「20世紀内に、2~3社の相当の実力を備えた企業と、6~7社の中堅企業を育てる（第2条）」という目標を打ち出した。

³⁸ 1988年9月、韓国の教会をバックとしたパンダ自動車(RMC)がアメリカで営業登録をされ、12月、同社の経営者は広東省惠州市と、年産30万台の独資乗用車輸出工場を建設する備忘録を調印した。1989年2月、このプロジェクトが広東省に認可された。しかし、パンダ社が自動車を生産する経験がなく、海外販売チャネルも持っていないため、惠州におけるパンダ・プロジェクトは結局、中止されてしまった。1994年、東風汽車はホンダと乗用車合弁生産について議論した当初、パンダ・プロジェクトの既存建屋を利用して、年産15万台の生産基地を建設する計画を持っていた。

³⁹ 広東省の湛江三星汽車は1990年に設立されたものである。湛江三星汽車と海南省の海南汽車（1986年に設立）の統合再編を図るために、1994年、中国政府は両社共同で南方汽車公司（南方汽車）を設立し、72億元を投資して、MPVを年間6万台生産するプロジェクトを認可した。ベンツがプロジェクトのパートナーとして選ばれ、当時国家主席の江沢民がドイツで基本合意書に調印した。しかし、南方汽車の本部と組立工場の設置場所や、三星汽車と海南汽車の経営権利と責任分担を巡る両社の言い争いが長引いた。そのうち、国家政策に変化が生じ、設備の輸入が免税ではなくなり、プロジェクトの予算が足りなくなった。加えて、ベンツが中国市場に対する自信が不足のため、南方MPVプロジェクトが最終的に中止されてしまった。

⁴⁰ “两会”は毎年3月に開催される“全国人民代表大会”と“中国人民政治協商会議”の略称である。

⁴¹ 「九・五計画」は「第9次5ヵ年計画」のことであり、1996~2000年の期間を指す。

でのポジションを強調した。乗用車生産の資格を確保し、国家計画委員会に広州の乗用車産業を支援してもらうには、国務院指導者の指示が必須だと考えた広州市政府は国務院副総理・鄒家華のスーパーパワーを動かすことにした。1996年9月中旬、当時の広州市長・林樹森は市政府起草の、広州プジョーの現状と主な問題点、外国側パートナー入れ替えの理由と外資他社との接触現状などを主要内容とした「広州乗用車プロジェクトの提携パートナー交換に関する申請書」を持参して、北京で鄒家華と面会した。最後、鄒家華は申請書に「広州市が提示した合弁パートナー交換の意見に原則的に同意し、『貨比三家』⁴²で新パートナーを選択すべき」という旨の指示を書き込んだ。鄒家華のこの指示は広州市乗用車生産の権利継続の実現において極めて重要な役割を果たした。鄒家華に続いて、もう2名の国務院副総理の李嵐清と呉邦国も広州市のパートナー交換申請に同意の指示を出した。林樹森はさらに、機械工業部の副部長を訪ねて、副総理らの指示を見せたところ、副部長も賛同の意を表明した。ここまで来たら、国家計画委員会が残された最後の難関となった。

4-2 パートナー候補者の探しと絞り込み

4-2-1 パートナー選択基準の設定とオペルとの急接近

プジョーとの提携関係の破綻は、外国側パートナーの「質」の重要性を広州側に認識させた。1994年5月に、市政府幹部がドイツを訪問し、BMW社を見学した際、同社の経営者は広州進出の意欲を広州側に明確に伝えた。これが、広州が外資他社との提携構想を策定するきっかけとなった。

一方、広州プジョーがどん底状況に落ちたことに対して、多くの外国自動車メーカーが強い関心を示した。パートナー交換の方針がまだ正式に決まっていない状況下で、1996年3月までに、既にアメリカ、ドイツ、イタリア、日本と韓国の自動車メーカー7社が相次ぎ広州を訪問し、広州との乗用車生産提携と中国市場進出の可能性を打診していた。広州市は当時有する「唯一の資源」である「乗用車生産の権利」をバーゲンニング・パワーとしてフルに活用し、⁴³外資メーカー各社との接触に臨んだ。その中で、1995年5月から広州と接触しはじめたGMの独子会社であるオペルが最も積極的であり、広州側との話し合いが最も進んだ。

1996年4月に開催された市委常委会議では、新規パートナーの選択基準が正式に決定された。すなわち、経済的な実力が堅実であること、製品技術が先進的であること、導入車種が中国市場で強い競争力を有すること、強い融資能力を有すること、プロジェクト建設を推進しながら、国家認可を申請する決心と度胸があること、⁴⁴である。また、

⁴² 「貨比三家」はもともと、買い物をする時、三つの店を回って比較すれば良いものを選ぶとの意味である。ここでは複数の候補者を競争させて、各社の提示条件を詳細に比較すれば、最適なパートナーを選択することができるとの意味。

⁴³ 当時、中央政府は新規乗用車プロジェクトを認可しない方針だったため、外国メーカーから見れば、広州市が持っている乗用車生産の権利は中国市場進出の貴重な「パスポート」だった。

⁴⁴ つまり、国から認可が下りる前に、先行投資をしてプロジェクトを建設すること。

オペルを新規パートナーの最有力候補として検討していくことも決められた。広州がオペルとの提携に意欲的になったのは、90年代初頭、広州地下鉄一号線の機械設備のほとんどがドイツから導入されたという経験から生まれたドイツの技術に対する信頼感と、良好な中独国家関係が合弁事業の発展に寄与するだろうという考えがあったからである。

会議後、広州市とオペルは急接近した。1996年5月と6月の2カ月の間に、広州市政府とオペル経営陣との会談などの交流が10回にも及んだ。7月初頭、広州市乗用車産業リーダーチームが率いる視察団がオペルに派遣され、2週間強にわたり、双方は提携範囲、目標、プロジェクトの進行速度、車種選択、プロジェクトの建設計画などに関する実質的な意見交換を行った。8月、オペルは広州でオペル(中国)有限公司事務所を開き、年末、オペルは生産予定車種アストラ(Astra)のサンプル車を広州に提供した。

1997年2月中旬、広州市は15項目からなる「広州乗用車プロジェクト提携の基本条件」(表1、以下、提携基本条件)を纏めて、外資側との交渉指針を明確化させた。3月下旬、オペルは「広州オペル乗用車プロジェクト計画条項」を広州側に提出して、提携基本条件に対する自らの考え方を表明した。1997年5月10日、広州とオペルは「提携主要条項合意書」に調印し、両者の提携交渉は大きな前進を見せた。

表1 広州乗用車プロジェクトの提携基本条件

順番	項目	順番	項目	順番	項目
1	実力と提携の誠意・決心	6	貸付金と担保	11	外貨バランスと製品輸出
2	提携範囲 注)	7	技術移転の内容と費用	12	過度期の生産計画
3	合弁企業の建設計画	8	設備購買	13	工場設計
4	投資総額と登録資本	9	国産化計画	14	合弁期間
5	株式譲渡と債務処理	10	CKD 部品価格	15	プロジェクト推進計画

注) 提携範囲は完成車・エンジン・部品の生産・販売・アフターサービス、R&Dセンターの設立と後継製品の開発及び人材育成を含む。

出所) 現地でのインタビュー内容に基づき筆者作成。

しかし、1997年6月の上海GM(GMと上海汽車の合弁事業)の設立によって、中国におけるGMの乗用車生産拠点が二か所に達したため、⁴⁵同じくGMグループに属するオペルと改めて提携しようとする広州市の計画には中央政府が難色を示した。⁴⁶また、投入予定車種のアストラ(排気量1400cc~1800cc)もそれほど魅力的ではなかった。当時、アストラと同クラスのJetta、Citroën ZXなどの車種が既に中国市場に投入済みであり、新規車種が投入される場合、これらの既存車種との直接競争を是非とも避けたいと思った中央政府は、「排気量2000cc~2500ccの車が望ましい」と広州に提案した。オペルの広州進出は大きなボトル

⁴⁵ もう一つの生産拠点は、GMと金杯汽車が1992年1月に、瀋陽で設立した合弁会社の金杯GMである。

⁴⁶ 当時の「自動車工業産業政策」では、「(第29条)外国(又は地区)企業の同一カテゴリーの完成車製品については、中国で2社以上の合弁・合作企業を設立してはならない」と規定されている。

ネックに直面することになった。

4-2-2 現代自動車の立候補

1996年9月、鄒家華副総理が「貨比三家」の指示を出したのに続き、1996年11月、広州市政府がパートナー交換の進捗状況を国家計画委員会、国家経済貿易委員会、機械工業部、対外経済貿易部などの中央関連部門に報告し、オペルを後継パートナーとする案について意見を求めたところ、複数の責任者は改めて、「貨比三家」の原則に基づき、提携条件の最も良いパートナーを選ぶべきことを強調した。また、既存の欧米系拠点との直接競争や欧米勢偏重のリスクを避け、欧米系以外のメーカーを検討し、特に日本車が中国市場消費に最も適していることから、日本メーカーを検討対象に入れるべきことも提言された。

中央政府の意見を受けて、広州は「日本メーカーならば、そのトップ企業を」と考え、早速トヨタに話を持ち込んだ。しかし、トヨタは1996年5月に、天津エンジンプロジェクトの認可を取得したばかりであり、⁴⁷天津事業で当面、既に手一杯の状態になっていることを理由に、広州からのこのオファーに応じなかった。

一方、現代が広州と最初に接したのは、1996年9月初頭のことである。当時、現代の海外業務担当副社長が、中国汽車工業総公司の人に同伴して広州を訪ね、プロジェクト参加の意思を表明した。12月に、現代中国事務所の総代表が広州を訪問し、プロジェクトの基本概要や、パートナー選択の基準、提携の範囲とステップ、資金調達方法などについて、広州側の意見を聴取した。さらに、1997年2月下旬、現代は技術視察団を広州に派遣した。視察団来訪に先立って、提携基本条件が現代に提示されたため、会談では、建設計画、国産化計画、投資額、債務処理、生産車種（ソナタ、1600cc～2000cc）などの中心項目に関する現代の考え方について広州が確認することができた。3月初頭、提携基本条件に対する現代の正式な回答が広州に寄せられた。また、3月中旬から下旬まで、現代と広州のトップが相互に訪問し、双方の議論が一層深められ、提携の中心的内容に関する覚書も調印された。現代が広州でR&Dセンターを設置し、広州側と共同で新製品を開発すると意思表明したが、この条件は広州にとって大変魅力的であり、現代が「貨比三家」の候補組に入る決定因となった。

このように、「貨比三家」の交渉のテーブルには、オペルと現代が着いたが、一つの空席が残された。後ほど、中国側の力によって、ホンダはその空席に推し上げられた。

4-3 中央政府のホンダ支援と東風汽車の意図・行動

⁴⁷ コロナ級乗用車の中国生産の糸口を掴む目的で、トヨタは合弁相手である天津汽車工業総公司（天津汽車）とともに、1,300、1,600、1,800ccの3種類のエンジン生産を中国政府に申請したが、まず認められたのは1,300ccエンジンの生産であり、製品はダイハツ工業の技術援助で天津汽車が生産している「シャレード」用に供給するようになった。その理由は中国政府が「シャレード」の年間生産規模を15万台に引き上げるようと、トヨタに求めたからだった。（1996年4月4日付け『日本経済新聞』と1996年5月21日付け『日本経済新聞』）

第3章で記述した通り、東風汽車とホンダの3ステップ提携構想が国家計画委員会の了承を得、且つ東風ホンダ部品の輸出業務も順調に捗っていたが、エンジン生産の認可は結局得られなかった。広州乗用車プロジェクト再建を機に、国家計画委員会は広州と惠州の両プロジェクトを結合させれば、新たなプロジェクトを認可せずに、東風汽車とホンダのエンジン合弁生産を実現させることが可能だと考えた。1996年11月に、広州市政府関係者一行が北京でパートナー交換の進捗状況について中央政府関連部門に報告したところ、国家計画委員会機電軽紡司汽車処の責任者は、初めて広州乗用車プロジェクトをホンダと提携の上、ホンダの惠州プロジェクトと結合させることを広州に薦めた。また「エンジンとトランスミッションを惠州で生産し、完成車とその他の部品を広州で生産する」という具体的な分業構造についても提言された。

さらに、国家計画委員会と中国汽車工業総公司といった中央関連部門は広東省に対して、「省内の既存自動車プロジェクト⁴⁸を全体的に計画・調整し、広東省としての統一した意見を出して、省内の自動車関連事業の分散局面を改善すべきだ」と度々勧告した。中央政府の指導意見を受けて、広東省は広州プロジェクトと惠州プロジェクトの統合に動き出した。広東省政府は広州に対して、「ホンダを提携先として迎え入れよう」と助言すると同時に、ホンダから派遣された東風ホンダ部品の日本人総経理にも話を持ち込んだ。⁴⁹

一方、ブジョー撤退の情報を得た東風汽車は、ホンダと一緒に広州ブジョーを買い取って、広州プロジェクトの主導権を取ろうと考えた。東風汽車から見れば、かつて80年代に、広州汽車廠（広州ブジョーの中国側パートナー）は「東風汽車工業連合公司」⁵⁰に参加したことがあり、また1994年に発表された「自動車工業産業政策」には、産業集約化の関連政策もあるので、これらの背景を盾に、広州の自動車生産を再び集団内に取り込めば、自社の南方事業と結び付けることができ、集団の傾いた体制の改善につなげることが可能である。また、3ステップの提携構想を共有するホンダと組めば、エンジンプロジェクトが認可されていない当時でも、完成車の合弁生産が実現できるかもしれないと、東風汽車は考えた。

1996年末、東風汽車の営業担当の副総経理がホンダ北京事務所を訪ね、ホンダ中国総代

⁴⁸ 「省内の既存自動車プロジェクト」は広州ブジョー、湛江三星と惠州ホンダの三つのプロジェクトを指す。

⁴⁹ しかし、東風ホンダ部品の日本人総経理は当時の広州ブジョーの状況などを考えて、この話を即座に断ってしまったという（「中国自動車産業の老門頭（4）」2007年12月25日付け『日経産業新聞』）。

⁵⁰ 1980年代に入り、中国の経済体制改革に伴って、従来の集権型経済体制における国家統制下にあった企業は行動の自主権が拡大した。（国有）企業が自らの意思決定に基づいて、他地域、他産業に進出し、他企業と開発・生産などの共同事業を営む企業間連合体を作り上げるようになった。その中で、東風汽車を中核とした「東風汽車工業連合公司」は1981年4月に結成され、これは中国自動車産業の企業連合体の第一号だった（通称「東風グループ」）（李、1997, p. 130）。広州汽車廠は1981年から、一時東風グループに入り、東風と契約ベースの生産協力関係を結成して、「東風」EQ140型トラック（5トン積みトラック）とGZ660型「東風」バスの生産に従事していた。

表の門脇轟二に提携を打診した。「広州プロジェクトからプジョーが撤退するが、その後を受けて東風汽車とホンダで協力して再建しないか。広州プジョーは“三大三小”の“三小”の1つだから、立ち上がり3万台、最終5万台までという生産規模だが、どうだろうか。」この話を持ち掛けられた門脇は、当時の約30万台の中国乗用車市場規模から見れば、3万台生産規模の達成には現実味があると感じ取り、この話を当時の副社長・宗国旨英に報告した。⁵¹

4-4 広州とホンダの交渉過程と提携形成

1997年1月28日、ホンダは広東省汽車工業辦公室（以下、省汽車辦）と市汽車辦に、それぞれ一通のファックスを送り、広州プロジェクトに参加したいという意思を表明した。中国自動車産業優等生の東風汽車と提携することが、プロジェクトを成功させるための絶対条件だと考えたホンダは、自社の四輪事業中国進出を今まで東風汽車が大いに支援したこと、且つ惠州部品事業で両社が既に提携していることを理由に、東風汽車と一緒にこのプロジェクトに参加したい旨の申し入れを行った。

しかし、プジョーとの事業撤退に関する交渉と、新パートナー候補者のオペルとの提携交渉を同時進行的に行い、猫の手も借りたいほど忙しい広州は当初、ホンダからのファックスに大きな関心を示さなかった。それどころか、外資と一対一でもう一回やろうとする広州は、東風汽車との共同参加というホンダの要求に対しては不快感さえあったという。

今振り返ってみると、ホンダの広州プロジェクト参加の意思表示から合弁契約締結まで、両者提携関係の形成は主に四つのステップを辿っている。すなわち、初期接触段階、提携基本合意書作成段階、実施方案作成段階、合弁契約交渉締結段階、である。広州とホンダの提携交渉責任者はそれぞれ張広寧副市長と宗国旨英副会長（1997年6月末から会長就任）が務めていた。張広寧は企業家出身であり、1997年1月に広州初の「自動車産業専任副市長」に抜擢されるまでは、20数年にもわたって広州製造業代表格の広州鋼鉄集団（広鋼）に勤め、広鋼董事長・総経理時代は「強腕経営者」として知られていた。⁵²一方の宗国旨英は、ホンダの海外事業が「北米の次は中国」と、かねてから中国乗用車市場を注目していた。⁵³この二人のリーダーには共通して「プロジェクトを是非とも成功させたい」という強い意気込みがあった。

⁵¹ 2004年11月17日に経営研究所で行われた、「中国の自動車市場とホンダの中国四輪事業」と題した門脇轟二講演会の内容より。

⁵² 広州プジョー後期の経営難及び「広東省の自動車産業を全体として計画・調整すべき」という中央政府の指導意見を受け、1996年末、当時の広東省委書記謝非は二つの指示を下した。一つは「広東省の自動車産業を、広州を中心に発展させること」、もう一つは「広州に自動車産業の専任副市長を任命すること」だった（姚・韓, 2008, p. 43）。張広寧はまさにこの特殊なタイミングで抜擢された。一方、大型企業集団経営者の張を自動車産業専任副市長に任命したのは、広州市の「自動車産業を復活させよう」という決心の表れともいえる。1998年から、張はさらに広州市の工業部門全体を担当するようになり、2000年5月から常務副市長、2003年3月から広州市市長に就任し、現在に至る。

⁵³ 「中国自動車産業の老門頭（4）」2007年12月25日付け『日経産業新聞』。

以下では、提携交渉の各段階における主な交渉内容と争点について分析してみたい。

4-4-1 初期接触段階（1997年2月～7月）

ホンダと広州の初期接触段階では、提携基本条件に関する議論と交渉が中心的な作業だった。ホンダがプロジェクト参加の意思表示をした後、省汽車辦は広州の提携基本条件をホンダに送り、諸項目に対するホンダの回答によって、広州がホンダと正式に交渉するかどうかを決める、という旨もホンダに伝えた。

新会社は広州プジョーの引き継ぎであるため、取得済の認可条件⁵⁴が継続的に遵守される必要があり、また外資側に債務処理、既存工場の活用、新規モデルの投入、従業員の再雇用などに協力してもらった上で、再建プロジェクトを必ず成功させたいというのが広州側の基本的な考え方であったため、提携条件もこのような考え方を反映し、厳しいものだった。

2月に、ホンダは省汽車辦を経由して、広州に2回もファックスを送り、プロジェクト参加の意思を再度表明すると同時に、3月初頭に技術代表団を派遣して実地視察を行った上で、提携基本条件について検討することを要請した。結局、共にホンダを推薦する中央政府と広東省政府の力に逆らえなく、広州は「試してみよう」との態度で（広州側当事者の話）ホンダの視察を受け入れ、渋々とその話し合いに入った。

3月3日に、機械設備に詳しいベテラン技術者を中心としたホンダの技術視察団が広州に到着した。輸出によって高級車イメージで販売実績を積んできたアコードを投入車種として想定し、12人のメンバーは、広州プジョー既存工場の設備がアコードの生産に適するかどうかについて二日間にわたって、入念にチェックした。⁵⁵また、省汽車辦と市汽車辦の責任者との面談も実施され、今回の視察がホンダと広州の最初の直接の接触だった。

技術視察での所見と企業経営の採算性の視点に基づき、ホンダは3月18日に省汽車辦宛にファックスを送り、既存工場を最大限に活用して追加投資を最小限に抑えながら、3万台規模の生産を実現させ、企業経営を軌道に乗せることが可能との判断を示し、東風汽車とのプロジェクト共同参加を改めて要望した。また、このファックスでは、広州プジョーの資産と債務問題が新会社に及ぼす可能性のある影響に対する懸念や、これらの問題の妥当な処理に対する期待、及び提携基本条件について中国側と直接議論したい希望も表されている。

ホンダの要請を受けて、3月21日に、省汽車辦と市汽車辦の責任者はホンダのアジア・大洋州本部長・原田実と香港で会い、15項目の提携基本条件について具体的議論を行った。この会合で、ホンダは自らの二つの主張点を強調した。すなわち、中国での自動車生産・販売経験が豊かな業界トップ企業の東風汽車の参加は必須であること。過去の債務を広

⁵⁴ 取得済の認可条件は「2Lクラスの乗用車を年産3～5万台規模」という枠組みを指す。

⁵⁵ 今回の現地調査を通じて、ホンダの技術者はアコードを生産するには、既存ラインの再レイアウトが必須であり、工場改造が極めて困難であることが分かり、「相当の投資が必要」という旨のレポートを会社に提出したという（片山, 2002, p. 196）。

州プロジェクトに残し、広州プロジェクトと区別した新たな合併会社を設立すること、である。ホンダの主張に対して、広州側は「単に外国側パートナーを探しており、国内他企業との提携は考えていない」、「新会社は新規プロジェクトではなく、外国メーカーがこの既存プロジェクトに参加する場合、必須条件の一つは、中国側と共同で広州プロジェクトの債務を引き受けること」という立場を示した。

後ほどの交渉過程では、双方はこの二つの問題の議論について多大なエネルギーを費やした。債務処理の問題に関しては、交渉を重ねているうちに、「ホンダ側が支払うイニシャルコストを利用して、広州側が別途で債務処理をし、広州プロジェクトの債務を新会社に負担させない」というホンダの提案が、新会社の健全経営に寄与し、より優れていることを広州側が段々理解するようになった。1997年10月下旬の広州側訪日期間に、ホンダのイニシャルコストの金額が最終的に決められ、債務処理に決着が付いた。しかし、「東風自動車を入れるかどうか」は始終、両者間の最大の争点となった。

提携基本条件に対する返答期限が香港会合三日後に指定された。3月24日、ホンダの回答が時間通りに届いた。そこには、出資比率50%の取得、生産・販売・調達機能のホンダ担当、98年型アコードの投入、最新の販売体制⁵⁶の構築、初年度における国産化率40%の達成、などの要項が明記されていた。この回答案からは、ホンダが長年間練ってきた中国四輪ビジネスの戦略構想を読み取ることができ、その完成度が広州側をびっくりさせたという。

ここで、筆者は生産車種の選択について特筆しておきたい。広州は「1995年以降に市場に投入した製品、且つシリーズ車種」という条件を提示して、新型車投入並びに技術移転の持続性をホンダに要求した。この方針は「旧型車・断続的な技術移転」という中国自動車企業従来の技術導入のパートナーを変える革新的な内容だった。⁵⁷一方、ホンダが提示したアコードとシビックの候補二車種に対して、当初広州は「生産規模拡大の早期達成」を目的に、大衆向けの1600ccシビックにより興味を示した。しかし、ホンダは広州プロジェクトの取得済認可条件の遵守、⁵⁸中国市場向けにおいて技術革新を怠った先行二輪事業の教訓、⁵⁹中

⁵⁶ 合併会社が直接販売店に車を提供する体制を指す。

⁵⁷ 中国自動車企業がここまで、いずれも古いモデルを導入し、しかも技術導入の対象が当該モデルに限り、モデルチェンジされた車種を導入したい場合、改めて外国側と交渉して技術移転契約を結ばなければならなかった。広州市は広州プロジェクトの失敗から、新車種・新技術の持続的な保有の重要性を痛感し、新たな戦略提携に際して、「新型車・持続的な技術移転」という条件を打ち出した。

⁵⁸ 当時、アコードは40万元超の価格で年間1~1.5万台を中国に輸出されていた。もし40%超国産化率で現地生産をすれば、価格が10万元程度安くなり、年間3万台が売れる見通しだった。アコードを投入することによって、「2Lクラス乗用車、年産3~5万台規模」という広州プロジェクトの取得済認可条件を遵守することが可能だと、ホンダが考えた。

⁵⁹ 先行二輪事業の教訓について、門脇轟二が次のように語った。「二輪の合併生産が92年に立ち上がったが、95年にコピーされた。中国に提供したモデルの技術は20年以上前のものであり、コピーされるのが当たり前である。その反省が四輪の教訓となっている。技術革新なくして発展はない。」(2004年11月17日に経営研究所で行われた講演会での発言)

国乗用車市場の状況、⁶⁰アコードの保有量・認知度などの要素を総合的に判断した上で、⁶¹アコードのシリーズ車（1800cc～2300cc）を生産車種とし、但し、第一歩は2300ccの98年最新型米国仕様車の単一モデルを投入して、その後、市場需要を見極めながら、他車種の生産を検討すること」を広州側に説得した。当時、まだ空白分野だった2300cc乗用車の投入は結果的に「排気量2000cc～2500ccの車が望ましい」、「既存車種との競争回避」という中央政府の指導意見に合致し（表2を参照）後ほど、ホンダがパートナーに選定される決定因の一つとなった。⁶²また、操業初期の単一車種への生産集中は、プロジェクトの少量生産の制限条件を、「絞り込んだ目標顧客に最高の商品を自ら提案する」という積極的なメッセージに転換させ、生産設備のシンプル化と作業精度・品質安定性の向上に寄与し、結果的に、高品質且つコストパフォーマンスの優れた商品の提供につながった。「ホンダの市場観念と戦略ビジョンが、生産車種を選択において明確に現れており、広州のそれより遥かに優れていた。」当時の

広州側交渉団の責任者がこのように筆者に語った。

一方、前段階で広州はオベル、現代など各社と提携要件について議論を繰り返してきたからこそ、ホンダとの交渉は最初から、明確な提携条件に基づいた議論ができたのである。また、日中双方の「具体的な提携条件の提示」と「相応回答案の提出」という形でのやり取りのスタートは、結果的に双方の意思

表2 既存の外資投入乗用車（1997年まで）

外資投入車種	排気量(cc)	生産企業名	外資側	提携方式
Santana Santana2000	1780	上海VW	VW	合併
Audi 100	1780;1990	第一汽車 注)	VW	技術提携
Jetta City Golf	1590 1590	一汽VW	VW	合併
Citroën ZX	1360	神龍汽車	Citroën	合併
Cherokee	2460	北京吉普	Chrysler	合併
Charade	993	天津微型	ダイハツ	技術提携
Peugeot	1970	広州プジョー	Peugeot	合併
Alto	796	重慶長安	スズキ	合併
Rex	544	貴州航空工業	富士重工	技術提携

注) 1996年、第一汽車とアウディ社のライセンス契約の期間満了に伴い、アウディ社は一汽VWの投資者としてAudi車の生産を一汽VWに合併させた(陳, 2000, p. 227)。
出所)『中国汽車工業年鑑』各年版と各種資料より作成。

⁶⁰ より大衆向けのシビックを投入すれば、10万台以上の生産規模の早期達成が要求されるが、当時、消費規模がわずかに約30万台中国乗用車市場では、シビックの生産規模を満たすほどのニーズがなかった。

⁶¹ 当時の中国では、アコードの輸入車は高級車のイメージで販売され、1997年時点におけるホンダ車保有台数の約10万台のうち、約8割はアコードだった。また、ホンダのマーケット調査によると、アコードクラス車の潜在顧客の中で、米国通のニューリッチ層や米国留学経験者が多く、アコードの米国仕様車に対して親近感が高く、憧れもあった。

⁶² 広州進出におけるホンダの生産車種選定、製品価格設定、ユーザのターゲット設定、及び販売網構築のいずれも、当時の中国市場において革新的な意味を持った。その詳細については向(2007)を参照されたい。

決定を速め、その後、異例のハイスピードで実質的な交渉に進展させることを可能にした。

ホンダの行動と足並みを揃える形で、東風自動車も 3 月下旬に広東省と広州市に対してプロジェクト参加の意思を表明した。4 月 18 日に、ホンダと東風自動車がプロジェクト参加の共同計画書を広州市に提出した。この計画書では、広州と三社合弁で新会社を設立する場合の出資比率や、⁶³将来のエンジン生産地、経営権の分配、債務処理などのビジネス条件に関する両社の統一した意見が纏められていた。しかし、広州から見れば、東風自動車が中国側合計 50%の出資比率の過半数を占め、中国側のマジョリティーを握る提案と、ホンダと東風自動車が合弁条件についてコンセンサスを得た上で、広州と議論するやり方は、広州の主体性と利益を侵害するものだった。不快感を抱いた広州はホンダ・東風自動車との連絡を一時期中断してしまった。

一方、ホンダの「東風自動車との共同参加」という強い主張と国家計画委員会の「大集団との連合路線」の提議を受けて、「外資と一対一で」もう一回やろうとする広州は、東風自動車との交渉をスタートさせざるを得ない立場に置かれてしまった。しかし、広州は自らの強い資金力を後ろ盾に、次第に交渉の主導権を握るようになった。5 月 31 日における広州市汽車办主任・張房有⁶⁴と東風自動車副総経理・沈寧吾の会談では、張房有は東風自動車の広州プロジェクトへの参加を排除しないという意向を示しながら、広州としての基本原則を強調した。すなわち、プロジェクトの主体はあくまでも広州であり、合弁会社の中国側 50%の出資比率の中で、広州側は過半数を占めること、プロジェクトのどの参加者も出資比率に応じて、広州プロジェクトの債務を引き受けること、である。今回、東風側は一転して出資比率における一定の譲歩姿勢を見せた。また、双方がそれぞれ交渉チームを組み、具体的な交渉作業に入ることも合意された。早速、6 月 6 日～7 日の二日間、広州側と東風側の交渉チームは財務、建設方案、製品など 14 項目について話し合った。出資比率とエンジン生産地の二項目においては双方の溝が埋まらないままだったが、他項目に関する意見はだいぶ近寄り、交渉後、覚書が調印された。

一方、パートナー選びと同時進行的に、広州はプロジェクト再建の認可申請も急いだ。前述した通り、広州乗用車プロジェクトの再建に対して、国务院と機械工業部の責任者がそれぞれ賛同の意を表明した後は、国家計画委員会の支持が認可獲得の最後のキーとなった。特に、自動車産業を含む機械工業全般の責任者である国家計画委員会・曾培炎副主任⁶⁵はまさにキーパーソンだった。

1997 年 4 月 10 日、林樹森市長と張広寧副市长は北京に赴き、正式に広州市政府の名義で国家計画委員会関係者と曾培炎副主任に広州乗用車プロジェクトの現状、問題点と解決法

⁶³ 合弁会社の出資比率は、「ホンダ側が 50%、東風側が 26%、広州側が 24%」と提案された。

⁶⁴ 張房有は増城県（市）委書記、広州市政府副秘書長、広州市人民政府汽車工業辦公室主任などを歴任して、1997 年 7 月～2005 年 6 月まで広州汽車集团有限公司（広汽集団）董事長を務めていた。2005 年 6 月から広州汽車集团股份有限公司（広汽股份）董事長に就任し、現在に至る。

⁶⁵ 曾培炎は 1998 年 3 月から国家発展計画委員会（1998 年に国家計画委員会から改名）の主任に就任した。

などについて報告した。しかし、依然として「広州には乗用車産業を営む能力がない」との意見が圧倒的に多くて、広州の乗用車生産に対する国家計画委員会の考えを変えることはできなかった。4月19日、曾培炎が広東省深圳市である会議に参加するのを機に、林樹森市長は曾を広州プロジェクト視察に招いた。曾培炎のこの実地視察の後、広州乗用車プロジェクトのパートナー交換の問題が初めて国家計画委員会の検討プロセスに正式に入った（姚・韓, 2008, p. 47）。

当時、企業集約化政策の下にもかかわらず、広州は鄒家華のスーパーパワーを動かして、且つ「プロジェクトに代わるものを入れ替えるだけ」というふうに、産業政策も尊重する形で、プロジェクトの再生に対応した。一方、このような「個人が政策を動かす」、「どちらの立場も立てる」という背景下で申請されたプロジェクトが国家計画委員にとっては、「どうしても成功させなければならないもの」という位置づけに変わった。その後、曾培炎副主任を初め、国家計画委員会は成功させるための方法を考え、当事者を直接的に指導することによって、プロジェクトに建設的に関与するようになった。

1997年6月に入ると、状況の緊迫性を認識した本田は、広州との接触を急いだ。トップ会談の準備作業として、6月9日に、本田のアジア・大洋州本部長・原田実は広州市乗用車産業リーダーチームのメンバーと会談した。そして、6月19日に、宗国旨英副社長を始めとする本田側と、張広寧副市長を始めとする広州側は広州でトップ会談を行った。両者が直接に接触してから僅か約3カ月でトップ会談が実現し、提携交渉の進展は実に速かった。この会談で、本田は初めて広州が提示した「完成車とエンジンの両方とも広州で生産する」⁶⁶という条件を受け入れ、出資額と債務処理の方法に関する意見もだいぶ歩み寄りが見られた。会議後、双方は「会談紀要」に署名した。

本田の歩調に合わせて、東風汽車のトップも動き出した。総経理・馬躍と副総経理・沈寧吾は7月23日に広州に赴き、プロジェクトの出資構造と債務処理の問題を中心に、張副市長と会談を行った。張副市長は曾培炎の意見、すなわち、「広州プロジェクトの完成車とエンジンの二つの生産認可を統合して、一つの全体的なプロジェクトとし、広州側と東風側がそれぞれ40%と10%の出資比率を占めること」を東風側に伝えた。しかし、東風側は完成車とエンジンの生産を別々のプロジェクトとして展開する可能性や、中国側二社の出資比率の配分などについて異議を唱え、双方の意見が大きく分かれてしまった。この会談では文書資料が残されず、実質的な成果は得られなかった。

一方、1997年6月末に本田会長に就任した宗国旨英は7月末に広州を再度訪問して、張広寧副市長と会談した。この会談では、双方は「完成車、エンジンとトランスミッションの生産を広州で行うこと」に合意し、また、提携方式に関しては、本田の意見が反映され、「本田と東風汽車と一緒に広州乗用車プロジェクトに参加し、広州との三方出資で、

⁶⁶ 但し、本田側の意見としては、生産規模が3万台と5万台の時、完成車とエンジンの両方とも広州で生産するが、5万台規模を達した後の投資計画と立地選択は国家産業政策とQCD条件に基づいて合併会社の董事会によって改めて決める、とのことだった。

完成車とエンジンを生産する一つの合併会社を設立することが望ましい」とされた。一方、「東風側の役割を發揮してもらうために、広州側と東風側の出資比率が各 25%」という宗国会長の提案に対して、広州は反対の意を示した。会談後、覚書が調印された。

BMW の広州進出意欲表明（1994 年 5 月）から、ホンダの広州視察（1997 年 3 月）までの約 3 年間、合計 12 社の各国自動車メーカーがプロジェクト参入の意思表示をし、何らかの形で広州にアプローチしていた。しかし、種々の理由によって、多くの会社はこのプロジェクト参入合戦から続々と姿を消し、1997 年 7 月時点では、オペル、現代とホンダの三社だけが残り、いよいよ本当の意味での「貨比三家」が始まった。しかし、一体、どのような基準で三社を比較すべきだろうか。張広寧副市長の提議により、広州は広州プジョーの失敗要因に関する分析から着手し、リストアップされた 28 項目を「貨比三家」の評価基準とした（表 3）。これらの評価基準の中で、新型車の導入、生産立ち上げ・国産化と 10～15 万台生産能力の早期実現、利益確保を目的とした外国側駐在員の費用・人数・権限の制限、プジョーへの返済⁶⁷と事業資金獲得のための外国側現金出資の確保といった項目は、特に広州プジョーの教訓と再建プロジェクトの特殊性を色濃く反映している。

表 3 1 回目「貨比三家」の評価基準

順番	項目	順番	項目	順番	項目	順番	項目
1	車の技術・品質・安全性・耐久性	8	過度期生産	15	ロイヤリティー	22	製品輸出
2	会社の総合技術水準	9	広州プジョー50%所有権の取得価格	16	工事設計費	23	中国側従業員の海外研修費用
3	車種	10	債務処理用資金	17	第一期工事の建設投資額	24	外国側専門家の来中指導費用
4	協力態度	11	乗用車販売価格	18	国産化計画	25	外国側駐在員の人数と費用
5	広州プジョー改造後の生産能力	12	完成車1台分のCKD部品価格	19	国産化費用	26	合併会社の借入金額
6	ラインオフの時期	13	エンジン輸出価格	20	R&Dセンター	27	合併期間
7	工場改造期の操業停止期間	14	イニシャルコスト	21	後継車種	28	その他の商務条件

出所) 姚・韓 (2008) p.61。

1997 年 3 月中に、候補三社がそれぞれ提携基本条件に対する回答案を広州に提出した。評価基準に基づいて回答案の関連内容を比較した結果、ホンダの条件が他社より優れていることは明らかになった。この結果を受けて、広州には「ホンダが良いことをやってくれるかもしれない」との期待感が湧いてきた。

ここでは、一つの補足説明をしておきたい。1997 年 6 月、広州市政府は長い間の自動車セクターにおける分裂状態を改善するために、管轄下の三つの汽車集団⁶⁸を合併する形で、自動車関連国有資産の管理会社として広州汽車集团有限公司（広州汽車）を設立した。以

⁶⁷ プジョーへの返済は主に設備・CKD 部品購入代金の未払い分である。

⁶⁸ 三つの汽車集団は広州駿達汽車企業集団、広州羊城汽車集団と広州広客汽車企業集団を指す。

降、広州市政府は「広州汽車」の名義でブジョー撤退や新パートナー選択の対外交渉と契約締結に参加するようになった（向, 2009, p. 3）。以下では、対外関係の場合、中国側主体を「広州汽車」とするが、プロジェクト再生申請などの対内関係においては、依然として広州市政府の立場から記述する。

4-4-2 提携基本合意書作成段階（1997年8月～11月）

1回目「貨比三家」評価でのホンダの実績と、政府関係者の意見を総合的に判断した上で、広州市は1997年8月1日に、提携交渉の重点対象をオベルからホンダに移すことを決めた。以降、広州汽車、ホンダと東風汽車は提携基本合意書共同作成の段階に進んだ。「東風汽車を入れるかどうか」が、依然として最大の争点だったが、初期接触段階の、中国側出資比率（50%）に占める割合に関する広州側と東風側の主張の食い違いが、この段階では「完成車とエンジンの生産は一社で行われるか、二社に分けるか」という議論にまで発展した。

7月に行われた東風汽車とのトップ会談での意見の相違を埋めるべく、広州副市長・張広寧一行は8月11日に湖北省に飛んだ。広州側は東風汽車の十堰本部、襄樊基地と神龍汽車有限公司を見学し、13日に東風汽車総経理・馬躍とも会談を行った。今回は、東風側の提議に基づいて、提携方式と出資比率に関する折衷案が新たに合意された。すなわち、「広州汽車、東風汽車とホンダの三方出資で、完成車とエンジンの合弁会社をそれぞれ設立し、完成車会社では広州側が40%の出資比率を占め、エンジン会社では東風側が40%の出資比率を占める⁶⁹」、「時機が熟した時、完成車会社とエンジン会社を一つの会社に統合し、出資比率を改めて調整する」という内容だった。いわば“先分後合”⁷⁰の2ステップによるプロジェクト推進がこの合意の趣旨だった。会談後、双方は「会談紀要」に署名した。

8月25日に、ホンダの宗国会長は再度広州を訪ね、提携方式、債務処理と各商務条件について張副市長と詳細な意見交換を行った。広州は東風側と合意された「完成車とエンジンの合弁会社を別々に設立すること」をホンダに伝えたところ、宗国会長は驚きを隠せなかった。宗国会長は改めて「完成車とエンジン生産を一つの会社で行い、広州側と東風側が各25%の出資比率を占める」ことを強調し、これに対して、広州は「一つの会社であれば、広州側と東風側の出資比率は30%：20%でなければならない」と強気に応じた。結局、ホンダはいいやいやながらも暫定的に「二社体制」の方向で検討していくことに妥協した。会談後、双方は「会談紀要」に署名し、宗国会長は広州代表団のホンダ訪問を招請した。

以上のように、1997年6月～8月まで、宗国会長は毎月広州を訪問し、広州側とトップ会談を行っていた。ここからもホンダの広州プロジェクト参加の積極性の高さが窺える。

トップ会談と並行して、1997年3月初頭から8月末までの約半年、ホンダと広州は10数回ものミドル層会談と技術交渉を行った。さらに8月下旬、ホンダと東風汽車は共同調査

⁶⁹ ホンダ側は完成車会社とエンジン会社の両方においても50%の出資比率を占める。

⁷⁰ “先分後合”は「完成車とエンジンの生産はまず、別々の会社として展開し、その後、一つの会社に統合して一貫生産を行う」という意味である。

チームを派遣し、広州プジョーの生産、購買、R&D、財務の各機能について実地調査をし、特に、生産現場の状況と累積赤字額などの財務状態に関しては、一週間にわたり、詳細な現場確認とヒアリング調査を行った。この調査を通じて、ホンダと東風汽車は広州プジョーの現場状況を把握し、今後のプロジェクト遂行に向けて着実な下準備を整えた。

1997年9月初頭、広州市が国家計画委員会宛に、「広州乗用車プロジェクトの提携パートナー交換に関する申請書」を提出し、ホンダを新規パートナーの第一候補者とすると同時に、東風汽車の参加も認める意思を表明した。また、“先分後合”の2ステップによるプロジェクトの推進や、出資比率分配と建設規模といった提携計画の関連内容も申請書に含まれた。9月中旬、国家計画委員会が国務院に公文書を送付して、広州市の申請内容について基本的に賛成する意を示す同時に、エンジン会社の広州での設立とその出資比率⁷¹など、具体的な実施策についても提案した。約1ヶ月後に、国家計画委員会の報告と提案は国務院に認可された。

10月11日、広州副市長・張広寧と東風汽車総経理・馬躍は北京で会談し、提携条件について意見交換を行った。また、中国側二者間の意見の相違の頻発を防ぎ、プロジェクト推進を加速させるために、双方は「完成車会社の経営管理は、中国側が広州汽車を中心に行い、エンジン会社の経営管理は、中国側が東風汽車を中心に行うこと」に合意した。

10月中旬、ホンダ、広州汽車と東風汽車は「広州乗用車プロジェクトの提携基本合意書」の草案を纏めた。提携方式については、「三者出資による完成車合弁会社とエンジン合弁会社の別々の設立」とし、⁷²「できるだけ早く二社を一社に統合し、その場合、中国側の出資比率を改めて調整する」という条項も付け加えられた。この時点では、雇用試験に基づいた元広州プジョー社員の優先雇用が決まっていたが、新会社の予定社員数と元広州プジョー余剰人員の対処法については、三者の意見が統一されていなかった。

一方、ホンダ側の招請を受けて、1997年10月19日から約2週間、市委書記高祀仁を団長とした広州自動車工業代表団は日本とタイを訪問し、ホンダ本社、狭山工場、栃木研究所、ホンダカーズ・マニュファクチュアリング(タイランド)などを視察した。広州代表団が東京滞在中、広州とホンダ間のトップ会談が行われ、宗国会長は「一つの会社における完成車とエンジンの一貫生産」を繰り返し要請したが、高書紀は「出資比率で東風側と折り合いがつかないので、一つの会社にするのは難しい」とホンダ側の意見を牽制した。一方、広州側の要請により、東風汽車総経理・馬躍も東京に飛び、10月24日にホンダ、広州汽車と東風汽車の三方トップ会談が開催された。この初めての三方共同トップ会談では、10月中旬に纏められた基本合意書草案の諸項目が詳細に議論されたが、完成車・エンジン生産の事業形態と元広州プジョー従業員の措置の二項目については、なお、コンセンサス

⁷¹ 具体的には、ホンダ・東風の惠州エンジンプロジェクトと広州乗用車のエンジンプロジェクトを合併させて、広州でエンジン合弁会社を設立し、中国側合計50%の出資比率の中で、東風側と広州側がそれぞれ40%と10%を占めることである。

⁷² 中国側の出資比率としては、「完成車会社では広州汽車が40%、東風汽車が10%、エンジン会社では東風汽車が40%、広州汽車が10%」とした。

を得られないままだった。纏められた基本合意書修正案では、ホンダの提案に基づき、「完成車会社とエンジン会社を一つの会社に統合する件に関しては、プロジェクト実施方案完成後、三方が改めて具体的に検討する」という内容が追加された。

ここまでは、広州と候補三社の交渉が同時進行的に重ねられ、提携条件に対する三社の意見が合意書などの形で修正され、纏められた。11月初頭、広州は表4に示された21項目に基づき、ホンダ、オペルと現代の提携条件最新案について再度、比較評価を行った。

今回の比較評価では、生産規模、投資総額、債務処理、ロイヤリティー、技術指導・研修費、外国側駐在員給料、CKD部品価格、国産化計画などの主要項目は一回目評価のものを踏襲したが、候補三社の総合的な技術・経済実力と製品自体の優劣比較がより強調された。また、オペルの（広州プジョー既存エンジン工場の利用ではなく）エンジン工場を新設する案と、ホンダの東風汽車との共同参加の提案により、エンジン工場立地と出資者・出資比率構成が新たな問題提起として評価項目に加えられた。比較の結果、生産規模など3項目においては、三社の条件がほぼ同等評価だったが、中国における製品の知名度と車種の適応性、債務処理の方法と投入資金、ロイヤリティー、技術指導費などの10項目においては、ホンダが最も高く評価された。一方、オペルと現代はそれぞれ長所と短所があり、その評価がやや難しかった。結局、韓国の外貨統制と不安定な政治情勢に対する懸念や、現代の後発メーカーとしての実力に対する若干の心配から、広州は現代を除外した。

表4 2回目「貨比三家」の評価基準

順番	項目	順番	項目	順番	項目
1	技術・経済の実力	8	出資者・出資比率構成	15	工事設計費
2	中国における製品の知名度	9	広州プジョー50%所有権の取得価格	16	外国側駐在員給料
3	製品の先進性	10	債務処理用資金	17	完成車1台分のCKD部品価格
4	中国における車種の適応性	11	生産開始時期	18	国産化計画
5	生産規模	12	ロイヤリティー	19	乗用車販売価格
6	エンジン工場立地	13	技術指導費	20	投資回収期間
7	投資総額	14	技術研修費	21	R&Dセンター

出所) 現地でのインタビュー内容に基づき筆者作成。

2回もの「貨比三家」評価における実績と、中央政府と広東省政府がこれまで幾度も「ホンダを迎え入れる」という明確な指導意見を下した実情から判断すれば、候補者がホンダとオペルの二者択一になった後、ホンダが選定されたのは無理もないことだろう。しかし、「二度の失敗は許されない」ということで強い危機感を抱いた広州は、最も有利な提携条件の獲得に躍起となり、徹底比較の姿勢を最後まで貫いた。2回目「貨比三家」の後、オペルは再度、提携条件修正案を広州に提出した。前回の比較評価基準とほぼ同様な20項目の基準に基づいて、広州はオペルの修正案とホンダの条件を改めて比較した。その結果、20項目のうち、「ホンダ優位」が9項目、「オペル優位」が3項目、その他が「両者同等」と

いう結果になり、ホンダの条件が断然良いことは改めて判明した（表5を参照）。ここまで来て、広州はようやく「ホンダと手を組みたい」との本音をホンダ側に漏らした。

表5 ホンダとオペルの比較評価の結果

順番	項目	優劣比較	順番	項目	優劣比較
1	技術・経済の実力	両者同等	11	債務処理方法	ホンダ優位
2	中国における製品の知名度	ホンダ優位	12	ロイヤリティー	ホンダ優位
3	中国における車種の適応性	ホンダ優位	13	技術指導費	ホンダ優位
4	製品の先進性	両者同等	14	技術研修費	両者同等
5	生産規模	両者同等	15	工事設計費	ホンダ優位
6	エンジン工場立地	ホンダ優位	16	外国側駐在員給料	ホンダ優位
7	投資総額	ホンダ優位	17	完成車1台分のCKD部品価格	オペル優位
8	生産開始時期	両者同等	18	国産化計画	両者同等
9	出資者・出資比率構成	オペル優位	19	乗用車販売価格	両者同等
10	広州プジョー50%所有権の取得価格	オペル優位	20	R&Dセンター	両者同等

出所) 現地でのインタビュー内容に基づき筆者作成。

しかし、広州汽車、ホンダと東風汽車の三者間で基本合意書に関する作成・議論・修正が重ねられていたとはいえ、東風汽車をもパートナーとして迎え入れることに対して広州側は終始、懸念を抱いていた。一方、ホンダとしては、広州プロジェクトに参加すれば、中国四輪事業の出遅れを一気に挽回できるという“誘惑”がある一方、既存設備の購入・改造、市場低迷下におけるプジョー持ち株分の買い取りなどに対して、社内での慎重論が根強かった。また、「これまで培ってきた東風側との関係を尊重すべきだ」⁷³という川本信彦社長の発言から分かるように、広州の東風汽車に対する受容度と新会社における東風側の権限度合もホンダの意思決定を下すボトルネックだった。このような背景下において、1997年11月中旬の国务院総理・李鵬の訪日は、三社提携関係の形成を促す絶妙のタイミングとなった。⁷⁴李鵬が訪日中、ホンダ本社で2足歩行ロボットを視察するという情報を得た東風汽車は、この機会を利用して、基本合意書最終案の調印に漕ぎ着けようとした。中央政府の力をバックに基本合意書を締結すれば、三社提携の提携形態も、出資比率などの基本合意内容も確定されたものとなり、広州を押し伏せると同時に、ホンダの決断も促すという「一石二鳥効果」が東風汽車の狙いだった。

東風汽車は広州側を日本に引きずり出し、三社による最終調印の準備交渉が行われた。広州は元広州プジョー社員に対するより良い措置条件をホンダに求めたところ、宗国会長は「新会社社員数を50人増やして、元広州プジョー社員1,650人を引き受ける。退職者に

⁷³ 1997年11月14日付け『日経産業新聞』。

⁷⁴ 李鵬はハイテク、輸出と環境をキーワードに日本企業を訪問し、日本産業界との直接的パイプ作りが今回の訪日の大きな目的の一つだった（1997年11月14日付け『日経産業新聞』）。

も手当を出す」という最善案を用意して広州側の要請に応じた。⁷⁵議論が重ねられたこの難題に対するホンダの誠意のある決断を受けて、広州は「やはりホンダがやる気がある。ホンダにかなり任せて良さそうだ」との確信を持った。

11月13日、ホンダ、広州汽車と東風汽車は李鵬の臨席の下に基本合意書最終案に調印した。⁷⁶基本合意書の共同調印は広州乗用車プロジェクトのパートナー交換作業のマイルストーンであり、広州汽車・ホンダ・東風汽車の三社提携関係が実現に向けて大きな一歩を踏み出したことを意味した。

パートナー選択の競争に最も後発的に参加したホンダが、つい先行者を追い越したことに對して、「他社の出した条件を知った上で、ホンダがより良い条件を提示したのではないか」という推測が当時、飛び交っていた。これに對して、宗国元会長は次のように語った。「交渉段階では、われわれはオペルより高い代価を提示したり、現代より素晴らしい提案を示したりすることなど、一切考えなかった。『中国の拡大しつつある市場の中で、われわれは広州から、しかも3万台規模でスタートするのは非常に難しいことだが、失敗してはいけない。』これはホンダの考えの唯一の出発点だった。……当時、張広寧副市長はただ広州プロジェクトの実情についてのみわれわれに説明した。『他社の条件がこうだ、ホンダがより良い条件を出すべきだ』といった話は一切なかった。もし広州側にそういうふうに言われたら、私はきっとその場で交渉を中止してしまっただろう(姚・韓, 2008, pp. 129-130)。」宗国の話から分かるように、ホンダは他社の提携条件に関する事前情報を持っておらず、あくまでもプロジェクトの成功を確保するために、自社としてできる限りのことをやろうとした。しかし、ホンダのこのようなベストを尽くす姿勢は、結果的に他社より優れた提携条件の提示につながった。また、数回もの比較評価のいずれにおいても優位に立ったことに示されるホンダのやる気と誠意は相手に伝わり、ホンダに對する広州側の認識も、最初の不快感から期待感へ、そして信頼感に変わっていった。

一方、広州プロジェクトを「中国市場進出のラストチャンス」として捉えた宗国旨英は、「一旦、相手と提携関係を結べば、10年、20年、ないし30年も一緒に事業を進めていきたい。そのためには、契約締結前の相互理解の達成が必須だ」と考え、交渉段階で広州側と本音でぶつかる姿勢を貫いていた。互いに強いプレッシャーを与え合いながら進められた宗国旨英と張広寧のトップ会談は何度も決裂寸前になったが、徹底した議論を通じて、「広州がこのプロジェクトを誠心誠意推進していると私は確信した。(ホンダと広州の間で)このプロジェクトを必ず成功させ得るという共通認識が得られた。……張広寧副市長

⁷⁵ 完成車とエンジンの新会社に採用されなかった元広州プロジェクト社員(一部退職者を除く)は、結局、広州ホンダと東風ホンダの共同出資で設立された、社員食堂、守衛などのサービス機能を専門的に扱う「達康公司」に雇用された。

⁷⁶ 1997年11月14日付け『日経産業新聞』は、今回のいわゆる“押し掛け”調印が、中国政府の欧米流ビジネス外交の披露だと指摘した。また「強いプレッシャーの中で『基本合意』に達した……李鵬首相に手を引かれ、ひのき舞台に上った本田」という表現から分かるように、当時のホンダの立場が受け身的だと思われた。

が敏腕な実業家であり、彼の真剣な眼差しを見て、私は広州との提携に賭けてみようと思った（姚・韓, 2008, p.128）。」宗国のこの話から、両社トップマネジメント間の目標共有化と相互信頼の関係が交渉段階で徐々に築かれてきたことが分かる。⁷⁷

4 - 4 - 3 実施方案作成段階（1997年11月～1998年2月）

基本合意書調印後、広州汽車、ホンダと東風汽車はそれぞれ専門家チームを立ち上げて、基本合意書の内容を具体的に展開していく実施方案（FS 報告書に相当）の作成に取り組むようになった。しかし今度は、合弁会社の中国側主導権の取り方について、広州側と東風側の意見が食い違ってしまった。その引き金は外でもなく、かつて合意された「完成車会社とエンジン会社の経営管理は、中国側がそれぞれ広州汽車と東風汽車を中心に行うこと」に対する理解の差にあった。東風側は、「『中心に』は単に、出資比率と董事長担当の相違性を表すものであり、完成車会社の、実施方案作成・プロジェクト推進・経営管理の全般に東風汽車も関与すべき」と主張した。これに対して、広州側は「『中心に』は、出資比率と董事長担当の相違性だけを表すものではなく、プロジェクト推進と経営管理においても具現化すべきものである。中心側は対外交渉・実施方案作成・プロジェクトの申請と推進・経営管理において、中国側としてのイニシアティブを發揮し、非中心側は単に協力者としての役割しか果たすべきではない」と反論した。さらに、会社名・製品名などについても、双方の溝が深まる一方であり、実施方案作成はなかなか捗らなかった。

この事態に対して、広州の苛立ちが募った。広州から見れば、東風汽車の大集団としての優位性を生かして、広州自動車産業の発展を促進させようとする国家計画委員会の本意とは裏腹に、東風汽車の介入は却って、意見調整の手間を増やし、プロジェクトの再建に逆効果しか生まなかった。問題を早期に解決するには、李鵬臨席下で調印された基本合意書の関連内容を再検討すべく、広州は再び鄒家華副総理のスーパーパワーを動かすことにした。

1997年12月中旬、鄒家華は北京で広州側と東風側の関係調整を目的とした会議を開いた。この会議では、鄒は「広州プロジェクトはそもそも広州市投資のプロジェクトであり、国からの資本参加はなかった。従って、このプロジェクトのパートナーを交換する際、（外資側以外）東風汽車と提携するかどうかは、広州市が自主的に決める権利がある」と、東風側の強気を牽制した上で、広州側と東風側が相互に資本参加し、且つ大株主側に経営管理を全面委任する運営方式が事実上、実現不可能になったことの代替策として、広州汽車と東風汽車がそれぞれホンダと折半出資で完成車とエンジンの合弁会社を別々に設立すること、

⁷⁷ 張広寧のやる気と真剣さに対する信頼と尊重のゆえに、交渉終了間近に、宗国は「張広寧氏が董事長になって初めてわれわれ日本側は合弁事業に自信を持つようになる」という理由で、張副市長の合弁会社董事長兼任を、高祀仁市委書記と林樹森市長に申し入れ、特別に許可してもらった。その後、張広寧は5年間も合弁会社の董事長を兼任していた。年産能力が10万台に達し、合弁経営が既に軌道に乗ったと思われる2003年に、張はようやく広州ホンダ兼任董事長の肩書を下ろした。

合併二社が売買関係にある独立した会社であること、合併二社の実施方案を別々に作成・提出・審査を行うことを國務院の指導意見として提示した。

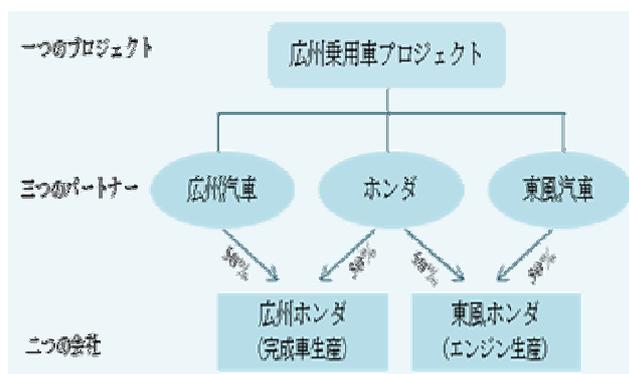
さて、ここまでの経緯について整理してみよう。「ホンダ・東風・広州の三者合併会社での完成車・エンジンの一貫生産」は、ホンダが広州プロジェクトに参加しようとした当初のシナリオだった。しかし、出資比率を巡り、広州側と東風側の折り合いがつかなかったため、ホンダは「広州側と東風側の相互資本参加に基づいた、完成車とエンジンの二社体制」に暫定的に妥協したが、合併二社には出資関係のつながりがあった。一方、二社の管理体制と管理権配分などについて、広州側と東風側の意見が平行線を辿ったため、中央政府は「広州汽車と東風汽車がそれぞれホンダとの折半出資で、完成車会社とエンジン会社を別々に設立し、二社の実施方案の作成・提出と審査も個別に行うこと」を提案した。この案が実現されれば、ホンダの「一つのプロジェクト、一つの会社、三つのパートナー」のシナリオが、「二つのプロジェクト、二つの会社、三つのパートナー」に変わってしまう。さらに、エンジンプロジェクトの実施方案の作成と審査に万が一問題が発生し、プロジェクト認可を得られない場合、東風汽車の広州進出が実現できなくなり、これは、「東風汽車との共同参加」というホンダの当初意図に反することになる。

97年12月末、鄒家華の提案が広州側から伝えられたところ、ホンダの反発が当然強かった。98年春節前、広州汽車、ホンダと東風汽車が武漢に集まり、再度調整会議を開いた。激しい議論の末、ホンダと広州汽車は「完成車とエンジンを含めた一つの全体プロジェクト下における二社設立」ということで最終的に折り合った。

2月初頭、三社による「広州乗用車プロジェクトの提携補足合意書」が締結され、提携形態と関連項目について修正が行われた。2月25日、広州汽車と東風汽車がそれぞれホンダと実施方案に調印した。これで、「一つのプロジェクト、二つの会社、三つのパートナー」という特殊な提携形態の原形が出来上がった(図4)。

一方、広州汽車が広州プロジェクトの外資側出資分を買い取った後、広州プロジェクトから新合併会社に移行する過度期組織として、1998年2月に、「広州轎車有限公司」(広轎公司)が設立された。以降、ホンダは広轎公司から、元広州プロジェクトの固定資産を買い取り、大半の従業員を引き継ぐ形でプロジェクトに参入した。

図4 広州乗用車プロジェクトの提携形態



出所) 筆者作成。

4-4-4 合併契約交渉締結段階(1998年3月~5月初頭)

1996年4月に提携パートナー交換の決定を下してから、広州市は複数の外資メーカーに

緊密に接しながら、「請進來、走出去、層層匯報」⁷⁸の方法で、政府の各関連部門・各関係者に状況報告をし、理解と支援を求めていた。特に、張広寧は1997年1月に自動車産業専任副市長に就任して以来、その年の年末までに、自ら16回も北京に赴き、関連部門に報告を行った。張副市長を始めとする広州市政府の自動車産業復活に対する熱意と努力が実り、1998年3月5日に、「広州乗用車プロジェクトのパートナー交換に関する実施方案」は国家発展計画委員会により正式に認可され、広州市はようやく乗用車生産の権利を存続させることができた。以降、広州汽車、ホンダと東風汽車の三社は合弁契約交渉の段階に入った。

1998年1月以降の詰めの交渉では、ともに初期接触段階から交渉に携わってきた広州羊城汽車⁷⁹ 総経理・陸志峰とホンダ北京事務所所長・門脇轟二が交渉団長を引き継いだ。⁸⁰陸は18歳から自動車会社で働き、生産ラインの作業員から広州羊城汽車のトップまでキャリアをアップさせた技術と管理の両方ともに通じる自動車プロである。一方の門脇は中国語に堪能な中国通というだけではなく、ホンダのベルギー、アメリカとカナダの現地法人のトップマネジメントを経験した国際派経営者でもある。⁸¹陸と門脇の下に各専門分野別チームが置かれ、交渉実務は専門家チームに任せ、現場がつかずいた時、団長がトップ会談するやり方で交渉が進められた。また、陸は張副市長から、「基本合意の内容に反しない限り、私の意見を訊ねなくても良い」と十分な権限を委譲され(姚・韓, 2008, p. 97)、門脇も宗国会長からの信頼が厚かったため、いちいち宗国に意思決定を仰ぐことなく、即断即決で交渉を進めた。⁸²

98年当時、首相に就任した朱鎔基が行政改革を推進し、官舎と公用車の利用ができなくなり、マイホーム・マイカーのブームが起きようとしていた。また、中国はWTO加盟を控えていたため、自動車産業における外資進出の活発化が予測されていた。モータリゼーションの到来とWTO加盟後の競争激化に備えて、広州乗用車プロジェクトは迅速に生産体制を確立し先行者優位を獲得する必要があった。その背景下で、交渉チームは連日連夜で議論を急いだ。しかし当初、両チームは各自の本社側の立場と利益を最優先したため、なかなか双方とも納得のいく条件が纏められなくて、交渉は難航していた。

ある深夜、陸は契約書草案の条項を読みながら、半分本気、半分冗談で門脇に聞いた。「合弁会社の最初の8年間はホンダ側から総経理を派遣することになっていますが、その

⁷⁸ 相手を招き入れたり、自ら足を運んだりして、各部門・各関係者に状況を報告し、理解を求めることである。

⁷⁹ 広州羊城汽車は広州汽車集团有限公司(広州汽車)傘下の、小型トラック生産を中心とした商用車メーカーである。

⁸⁰ 東風側の合弁契約交渉の団長は副総経理・周文傑が担当した。

⁸¹ 門脇轟二は大阪外国語大学・中国語学科卒だった。1965年にホンダ入社直後の約10年間は、本社海外部門に所属し、1976年からはベルギー(ベルギーホンダ・セールスディレクター)、アメリカ(アメリカンホンダ・副社長)とカナダ(ホンダカナダ・社長)の現地法人で駐在していた。1993年のホンダ・モーター・チャイナ(香港)社長就任から、2004年の広州ホンダ総経理退任までは、11年間も中国事業に携わっていた。そのホンダ人生の中で、海外駐在歴が実に23年間にも及んだ。

⁸² 「中国自動車産業の老門頭(5)」2007年12月26日付け『日経産業新聞』。

人選がすでに決まったでしょうか。もしホンダ側が出す総経理が門脇さんであれば、私に副総経理をやらせてくれませんか。」陸のこの打診に対して、門脇は「陸さんがそういうお考えであれば、一緒にやりましょう。われわれ二人がやりやすいようにこの契約書の中身を纏めませんか」と即時に応じた。また、どんな合弁契約が二人にとってやりやすいものなのかについて、門脇と陸はある共通認識に至った。それは「まずお客様にとって何がベストか、次いで従業員にとって、そして合弁会社にとって何がベストか、その上で両株主の利益を考えよう」というものだった。⁸³このような共通した認識と利益が見つかったから、交渉のスピードが一気に速まった。「合弁契約書」、「定款」、「技術ライセンス契約書」、「商標ライセンス契約書」、「部品供給契約書」などの約 20 種類の文書が、わずか 2 カ月で纏められた。

契約交渉プロセスについて、門脇は次のように振り返っている。「陸志峰さんと連日連夜、議論を重ねるにつれ、彼が自動車に対する造詣も深く、非常に誠実な人柄であると感じたので、彼の提案に私は何の異論もなかった。このような阿吽の呼吸、そして人と人の組み合わせは合弁事業を進める上で非常に重要であり、お互いに交渉経過をよく理解した上で、かなり腹藏なく話ができ、その後の事業展開の中で相互信頼を深め、立ち上がり時の最も困難な時期を乗り切ることができた。」⁸⁴門脇の話から分かるように、提携成果の促進要素とされる経営陣間の信頼関係と共同行動の基盤が交渉を通じてできあがった。

1998 年 5 月 7 日に、広州汽車とホンダが完成車合弁会社の契約書に調印し、ホンダが新規パートナーとして最終的に選定された。その後、約 1 か月半の実務的な最終調整を経て、7 月 1 日に、広州本田汽車有限公司（広州ホンダ）⁸⁵が設立され、広州汽車とホンダの提携関係が正式に締結された。⁸⁶

4 - 4 - 5 合弁会社の設立と提携初期条件の形成

提携の初期条件は交渉とコミットメントの結果である（Ariño & de la Torre, 1998, p. 307）。実行活動の明確化、パートナーの組織ルーチン、パートナー間インターフェースの設計、提携成果やパートナー行動に対する期待といった初期条件⁸⁷は、それ自体が重要なだけでなく、その後、パートナー間の相互作用（interactions）からの学習を促進または阻害するため、協力状況と提携成果の重要な影響要因となる（Ariño & de la Torre, 1998; Doz, 1996; Doz & Hamel, 1998; Hamel, 1991）。ここでは、後の広州汽車とホンダの協力関係と合弁事業展開に大きな影響を与えた幾つかの提携初期条件について述べておきたい。

⁸³ 2007 年 9 月 18 日に行われた中国最高経営者教育プログラム（NEDP）研修会での門脇轟二の講義内容による。

⁸⁴ 同上。

⁸⁵ 広州ホンダは 2009 年 7 月に「広汽本田汽車有限公司」（広汽ホンダ）に改名した。

⁸⁶ ホンダと東風のエンジン合弁会社の契約・定款調印及び東風本田発動機有限公司（東風ホンダ）の設立も同じスケジュールで行われた。

⁸⁷ Doz（1996）の提携初期条件に関する説明に準ずる。

中央政府支援の獲得

当時の自動車産業は最も厳しくコントロールされた産業の一つであり、開発・生産・販売・規模拡大などの決定権は全て中央政府にあった。政府と政策の支援が企業競争力の重要なファクターだったが、それを受けなかったことがかつての広州プジョーの敗因の一つだった。しかし今回の提携パートナー交換とプロジェクト再生を機に、中央政府の広州自動車産業に対する関心は大いに高まった。広州進出の機会を意図的に与えようとホンダを支援しただけではなく、助言・改善案提示・督励などによって、広州の提携交渉をもサポートした。このような中央政府支援の獲得は合併事業を展開していく上で大変プラスになった。

最新型車種の導入と持続的な技術移転の実現

広州自動車とホンダのアライアンスでは、中国初の最新型車種の導入と持続的な技術移転が実現された。1998年当時、「新規参入禁止」の防波堤の下で形成された寡占市場においては、広州ホンダの製品と技術に対抗できそうな競合者がそもそも存在していなく、「新車種・新技術の保有」が同社の高い売上高・利益率の収益体制の早期達成の決定因となった。その後、他社も広州ホンダに追随して最新モデルを投入せざるを得なくなり、「モデルチェンジ」という概念が持ち込まれ、中国自動車市場の競争の様相が大きく変わった。さらに、新車種・新技術に加えて、先進国のディーラー・システムも導入されたため、広州ホンダは中国自動車市場で長期間存在していたユーザーニーズと製品・流通体制実態との乖離の是正にも一役買った。

有利な商務条件の獲得

広州は「貨比三家」という非公開入札相当の競争体制を導入することによって、結果的に有利な商務条件を得ることができた。特に、ホンダがイニシャルコストの支払いで広州プジョーの債務処理に協力し、なお、それを過度期組織で別途処理させたため、広州ホンダは過去の「負の遺産」を切り離し、身軽にスタートすることができた。また、中国側の視点から見れば、外国側駐在員の人数・費用や、⁸⁸技術移転費、工事設計費など諸項目の条件もプジョー時代より優れていた。このような有利な商務条件の獲得によって、広州ホンダは立ち上げ当初から、コストを少なめに抑えられ、利益確保の基盤が確立された。⁸⁹

⁸⁸ 時間的なラグや会社設立背景の違いなどにより、単純比較ができないが、2006年8月時点、広州ホンダ5,610名の従業員に対して、日本人駐在員が31名(従業員数の約0.55%)。同じ2006年8月時点、東風ホンダ2,416名の従業員に対して、日本人駐在員が22名(従業員数の約0.91%)。また、2008年9月時点、広州トヨタ従業員数5,405名に対して、日本人駐在員が49名(従業員数の約0.91%)。2009年3月時点、天津一汽トヨタ12,259名の従業員に対して、日本人駐在員が約90名(従業員数の約0.73%)。そして、2011年3月時点、東風日産乗用車8,115名の従業員に対して、日本人駐在員が75名(従業員数の約0.92%)。これらのデータから、広州ホンダの日本人駐在員比率は、日系自動車大手他社中国拠点のものより小さいことが分かる。

⁸⁹ ホンダは発言力の強い中国側と厳しい交渉をし、中国側の要望を受け入れざるを得ないこともあったが、このような経緯で決められた設備投資額や技術指導料などは、日本側から提供した資産の価値に比べ、受け取った価格が割安だとして、2008年4月、ホンダは東京国税局に移転価格税制を巡る申告漏れとして指摘された(2008年4月25日付け『日本経済新聞』夕刊)。

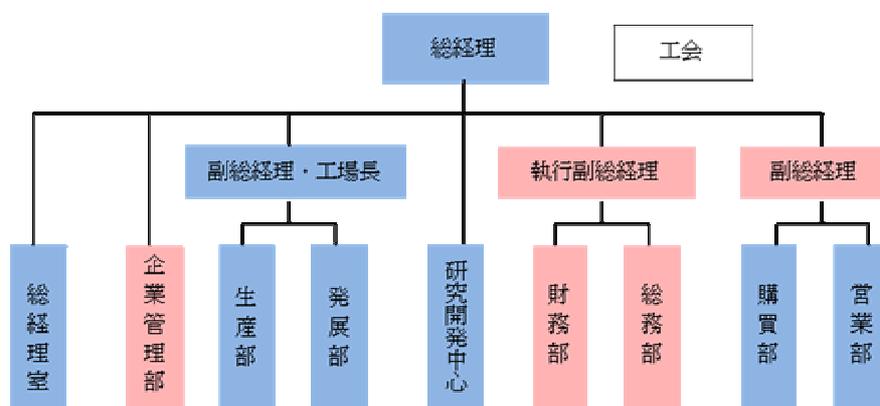
危機感・企業目標の共有と相互尊重・相互信頼の協力関係の早期形成

初期接触段階から、ともに今回のプロジェクトを「ラストチャンス」として認識した広州側とホンダ側は、「提携交渉と今後の合併事業には成功のみあり、失敗は許されない」という提携成果への期待と危機感を共有することができた。また、交渉過程の徹底したディスカッションを通じて、両社のトップマネジメントの間では、相互尊重・相互信頼の絆が結ばれた。さらに、会社設立直後、日中双方の中心幹部が社是・運営方針を共同で策定することによって、企業目標が共有され、このことがパートナー間協力関係の維持と強化に大きく寄与した。

広州側の学習意欲の高揚とホンダ中心の管理体制の確立

新会社移行に先立って、後日広州ホンダ初代執行副総経理に就任した陸志峰はまず従業員の意識転換を促した。「“夜郎自大”が禁物。我々は技術だけでなく、管理においても大変遅れている。虚心坦懐に日本側から学習すべきだ。」陸から飛ばされた檄は中国側の学習意欲に火を付けた。また、契約交渉段階で形成された、「合併会社の利益なしではそもそも片方の利益すら成り立たなく、合併会社の最高利益こそ双方の最高利益」という共通認識の下で、広州はかつてプジョー時代の「出資比率に見合ったマネジメント・コントロール権利の獲得」という狭隘観念から思考転換をし、会社の主要機能である生産・販売・調達についてホンダにイニシアティブを取ってもらい、⁹⁰ホンダの提案を最大限に受容することにした（設立当初の組織構造について図5を参照）。

図5 広州ホンダ設立初期の組織構造



注) ■は日本側のポスト及び日本側が部長を担当する部門。■は中国側。
出所) 向・欧陽(2007) p.141 図5-1をベースに修正作成。

一方、このようなホンダ中心の管理体制の確立によって、ホンダの「現実、現地要請立脚・自社最適手法(山口安彦)」に基づいた実務展開が可能になった。特に、現地に派遣された、海外工場立上げ経験が豊かな50歳代の熟練技術者の既存工場・設備の改造・活用と技術指導は生産体制の迅速な確立と高品質の車づくりを実現させ、ホンダは少量生産の制

⁹⁰ かつてプジョー時代と同じように、財務部を押さえた外国側が設備購入などに過度に介入するのを懸念して、今度、中国側が財務部の責任者担当に固執した。

約条件を克服しながら、質の面での競争優位性を樹立し、「能力構築型企业（藤本隆宏）」としての「進化能力」⁹¹を遺憾なく発揮することができた。

「共同調印制度」の設立と自方責任貫徹思想の定着

会社主要機能のホンダ担当から一見して、広州側はサイレントパートナーに退行したかのように見えるかもしれない。しかし、かつてプジョー時代の組織的特徴⁹²のアンバランスによりもたらされた不平等意識とコンフリクト頻発の弊害を経験した広州は、合併経営における平等且つ協調的なパートナーシップの構築の重要性を認識するようになり、新規合併事業を推進する際、意思決定の外資側偏重を防ぎながらも、会社に可能な限り貢献しようと、より積極的な協力姿勢に転換した。

創業早々、広州側の提案により、総経理（日本側）と執行副総経理（中国側）の「共同調印制度」が設立された。この制度下では、組織構造の設計・変更、各規則制度の作成、年度経営・生産・販売計画の策定、中長期の経営方針・設備投資・財務計画の策定、製品販売価格の設定、上級管理職の指名などの重要な管理事項の決定は、総経理と執行副総経理が共同でサインしてはじめて有効になる。⁹³さらに、各部門内での意思決定も部長と副部長の共同調印が必要である。この「共同調印制度」はその後、日中双方トップマネジメントと管理者間の意思疎通と一体感を促進した。

一方、契約交渉の段階から、「両株主の利益より顧客、従業員と合併会社の利益になるようなベストウェーを優先的に考える」という共通認識ができたため、パートナー双方に自方責任貫徹の思想が生まれ、ホンダ側は技術や管理、広州側は政府・政策対処やインフラ整備など、各自の得意分野に力を注ぐこととなり、これらは会社運営の全体業績の高まりにつながった。

第5章 結論とインプリケーション

本研究で、筆者が試みたのは、プジョー撤退後の乗用車プロジェクト再建のプロセスの中で、広州はどのように新規パートナーを探し、広州自動車とホンダの提携関係がどのように形成され、交渉過程が両社の協力関係と提携成果にどのような影響を与えたかに関する現実的な分析である。

第1章では、まず提携パートナー選択と国際戦略提携形成に関する先行研究をサーベイした。そして、先行研究の不足点を指摘した上で、本研究の分析視点を提示した。

第2章と第3章では、それぞれ広州の早期乗用車合併事業とホンダの早期中国事業について概観した。

⁹¹ 企業が環境制約を受けながら、ライバルに先んじて独自の競争力（ルーチン能力）を獲得し、競争優位を築くプロセスは創発的なものである。そのプロセスの中で、競争力そのものの構築の速さと有効性に影響を与える進化能力（能力構築能力）が重要である（藤本, 2003, p.48）。

⁹² 会社の組織的特徴は組織構造・制度・意思決定プロセスなどを指す（Scott, 1987）。

⁹³ 総経理と執行副総経理の片方がサインを拒否した場合、総経理と副総経理の多数意見によって当該事項が決定される。それでも決められない場合、董事会の審議が必要になる。

第4章では、筆者は広州汽車の新規合弁パートナーの選択行動、及び広州汽車とホンダの戦略提携形成のプロセスを時系列を辿って、同時進行的に記述した。

本章では、以上諸章の記述と解析を踏まえて、まず本研究の結論を導き出す。次に、事例分析から得られるいくつかの理論的・実務的なインプリケーションについて述べたいと思う。

5-1 本研究の結論

広州汽車 ホンダ間の提携関係の形成及びパートナーとしてのホンダ選出は、複数の行為主体間の相互作用と多様な要因が絡み合った結果であり、創発的な色彩が濃い。(図6参照)

結果論で見れば、優位な提携条件の提示が、ホンダが広州進出の資格を勝ち取った最も直接的な理由だったが、筆者は現地企業側の視点を中心にしながら、外国多国籍企業側などの視点をも取り入れた分析手法によって、ホンダがパートナーとして選定されたのは、ホンダ自身の参入競争への努力のみによるものではなく、また、提携相手選択主体の広州側の意思決定だけによるものでもなく、中央政府並びに広東省政府のホンダ支援や、東風の中央政府及びホンダへの働き掛けなど、外部有力者を含めた複数の行為主体間のダイナミックな相互作用の結果であることを明らかにした。

また、本稿の長いスパンによる事例分析から分かるように、ホンダの早期中国二輪事業の展開と四輪事業の模索や、広州の早期乗用車合弁事業の失敗など、二社の過去経験が、彼らの提携戦略の形成と提携相手の選択基準策定の重要な影響要因となり、これらの要因がさらに政府政策などの外部制約・促進要因と相互に絡み合った結果、最終的に両社提携関係の締結を導いたのである。

さらに、上述のような複数の行為主体間の相互作用と諸要因の絡み合いの結果として形成された広州汽車 ホンダ間の提携関係は、それぞれオペル、東風汽車と一対一で手を組もうとした両社にとっては、いずれも当初計画に反した「意図せざる結果 (unintended consequences)」だった。両社のパートナー選択戦略の形成と実行は創発的な色彩が濃くとはいえよう。⁹⁴

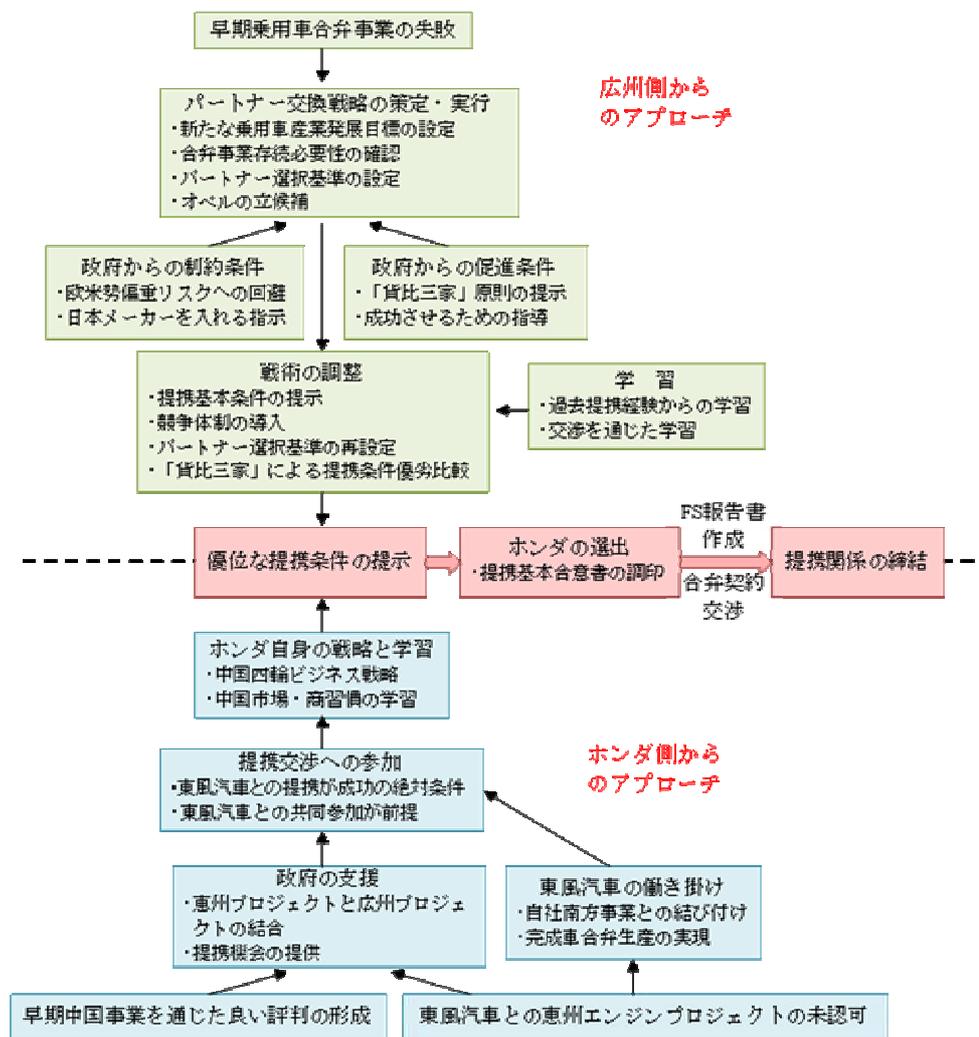
広州汽車の提携戦略の構築・実行及び特殊な提携形態の形成は、複数の利害関係者の戦略と影響力の行使結果であり、政治過程論的な色彩が濃い。

本稿で筆者が、パートナー選択と提携形成を巡る主要関係者らの意図・行動と主な争点に焦点を当て、かつ外部影響力にも注目するという分析視点をを用いて事例研究を行った結果、以下の結論を得た。すなわち、広州汽車の提携戦略の構築・実行と「一つのプロジェクト、二つの会社、三つのパートナー」の特殊な提携形態の形成は、「欧米勢偏重リスクの

⁹⁴ Mintzberg & Waters (1985)は初めて戦略論研究に「創発的戦略」の考え方を取り入れ、事前に意図され且つ事後的に実現した「周到な戦略」(deliberate strategy)に対して、事前には意図されなかったが、結果的に実現した戦略を「創発的戦略」(emergent strategy)と呼ぶことにした。

回避」、「大集団との連合路線による産業集約化」といった中央政府の政治的決定や、中央企業の東風汽車との関係維持を競争優位獲得のキーファクターとして捉えるホンダのビジネス政治的思惑、また広州汽車と東風汽車の対政府交渉力の対抗、及び交渉過程における提携条件・経営主導権などを巡る攻防といった、複数の利害関係者の政略と影響力の行使結果である。この意味では、本事例は政治的なプロセスとしての戦略形成の好例である。⁹⁵

図6 広州汽車 ホンダ提携関係形成の経路とパートナー選定要因



出所) 筆者作成。

5 - 2 理論的・実務的なインプリケーション

本研究の単一事例分析という制約性から、事例からの発見事実を一般化させ、理論化させるには、自ずと限界があるのは事実だが、国際経営論の提携パートナー選択と ISA 形成

⁹⁵ 戦略論の諸学派の中で、組織の内部関係者や外部環境・競合他社との間のパワーの獲得・配分・マネジメント及び影響力の行使の、企業の戦略形成と戦略意思決定における重要性を強調したのはパワースクールである。その代表的な研究は Bower and Doz (1979)、Freeman (1984)、Schwenk (1988)などがある。

を巡る議論と、中国における ISA の実務に対して、以下のようなインプリケーションが得られると思われる。

まず理論面においては、本研究は、パートナー選択基準の設定・修正、候補者の絞り込み・淘汰・選定、ISA 初期条件の形成とパートナー間協力関係・提携成果に与える影響を、ISA の形成プロセスの中で、諸視点を取り入れながら、ダイナミックに分析する理論を構築する必要性を示唆した。

提携パートナーの選択と ISA の形成はそもそも同時進行的に進められるものにもかかわらず、先行研究ではこの二つが別々に議論され、なお提携パートナーの選定要因があくまでも結果論的、静態的に分析されていたため、同じ提携締結の目標を持った、客観的な資源や能力などが非常に似よった候補者でも、提携交渉の過程を経て、なぜ目標達成の最終結果が異なってしまったのかとの問いに十分答えられない。

また、先行研究は外国側か現地側かのどちらか一方の視点からパートナー選択の問題を取り扱い、外国側と現地側の相互作用や、外部有力者の影響力なども視野に入れて同時並行的に分析したものが少ないため、特定なパートナーの選定や、予想外のパートナーの加盟、特殊な提携形態の最終形成など、往々にして力学的競争の結果として締結される ISA の形成実態が十分に解明されていない。

従来からのパートナーの継続や、過去に提携経験があるものの選択など、一部の特殊なケースを除き、パートナー候補者の特徴を理解し、その本質を見抜くのも、共通目標・共同行動・相互信頼の関係性の醸成も、交渉プロセスでのコミットメントと学習を通じてはじめて可能になる。従って、提携パートナーとしてあるべき特徴、すなわちパートナー選択基準の設定・修正や、協力関係の初期形成状況と提携成果に与え得る影響を、ISA 形成のプロセスの中でダイナミックに分析すべきであり、その分析道具としての提携パートナー選択と戦略提携形成の共進化理論の構築が期待される。

一方、本研究における主な発見事実は、中国で ISA を行う際の、中国側と外資側のパートナー選択と提携交渉の実務に対して、以下のような示唆を与えてくれた。

第 1 に、中国企業の外資提携パートナー選択基準と交渉術は提携・交渉の実体験を通じて漸進的に形成されるものである。外資提携経験が豊かな中国企業ほど自らの戦略目標達成に相応しい相手を選び、提携を成功裡に締結させる能力が高く、この能力は中国企業の競争力の重要なファクターの一つになり得る。

広州はブジョーと提携した外資導入初期及びパートナー交換を決めた当初、大枠のガイドラインがあったものの、必ずしも周到なパートナー選択基準を設けていなく、漠然と多くの外国メーカーに接した。中央政府から「貨比三家」の指導意見を受けてはじめてパートナー選択基準明確化と競争原理導入の必要性に気付き、そして、実際に作られた基準は過去提携の実体験の教訓をベースにしたものだった。ここから広州の過去への反省に基づいた学習が見られる。また、パートナー候補者を絞り込む過程の中で、広州は各社のそれぞれの特徴と相違性を認識しただけではなく、自らがいったい、どのようなパートナーを

求めるべきか、どのようにしてより良い提携条件を獲得できるのかについても学び、比較評価の基準もそれ相応に修正され的中性の高いものになり、交渉術も次第に進化した。さらに、ホンダとの合弁経験の後、広州汽車は新たな戦略提携を結ぼうとする際、自らの戦略ポジションの確立と競争力向上にどんな相手が相応しいのかに関する戦略的思考ができるようになり、外資一社が完成車合弁会社 2 社まで設立可能という制約条件の下、選択可能な対象者が限られている中で、的確にトヨタとフィアットにターゲットを定め、且つ迅速に提携締結に漕ぎ着けた。これは広州汽車のパートナー選択・提携交渉の能力向上の表れであろう。破綻寸前で且つ最後発として設立された国有自動車集団の広州汽車が、現在、中国の自動車生産販売量 6 位（2009 年）、工業経済効益総合指数⁹⁶ 1 位（2004 年～2009 年）の自動車集団に成長したのは、同社のパートナー選択・提携交渉の能力向上による複数外資提携の実現の寄与するところが大きい。

第 2 に、中国企業は外国側パートナーを選ぶ際、過去の協力経験より、外国側のステータスと技術・製品などのタスク関連基準をより重視する。一方、交渉を重ねるにつれて、度胸や本気度など、相手の「性格」及び自分との「相性」も重要な判断材料になるので、中国企業との提携関係を成立させ、且つ長く保ちたい外国企業は、交渉当初から本音でぶつかるのが望ましい。

広州とホンダは二輪車の技術提携と合弁生産の先行経験があったにもかかわらず、乗用車プロジェクトの新規パートナー候補者に「日本メーカーを入れよう」との意見を受けた時、広州の視野に真っ先に入ったのはホンダではなく、日本自動車トップ企業のトヨタだった。ここからは、中国企業が外国側パートナーを選ぶ際、過去の協力経験より、外国側のステータスをより重視することが分かる。また、広州が列挙した比較評価基準では、再建プロジェクトの特殊性を反映し、債務処理などにおける外国側の「協力態度」が強調されたものの、他項目はもっぱらタスク関連だった。この事実は Luo（2002）の主張を立証したとはいえよう。⁹⁷しかし、交渉を重ねるにつれて、特に東風汽車のプロジェクト参加や債務処理の方法、元広州ブジョー社員の引き受けなど、中心的な争点となる諸項目を巡る激論によって、日中双方は互いに、いったいどんな状況下に置かれ、何を求め、最善の解決法は何か、などについて真剣に考えるようになった。さらに、宗国会長を初めとするホンダのトップマネジメントの積極性と行動力、即断即決の意思決定力、及び実際に提示された他社より優れた提携条件から、広州はホンダの度胸と誠意を理解し、広州と同じようにプロジェクトを是非とも成功させたいホンダが、自分と相性の良い提携パートナーであると確信し、両社経営陣の間の相互尊重・相互信頼の協力関係の基盤も築かれた。外国企業

⁹⁶ 工業経済効益総合指数は中国で 1998 年から使われている工業分野の収益性を計測するためにマクロ指標である。総資産貢献率、資本保値増値率、資産負債率、流動資産回転率、原価費用利益率、全員労働生産率、製品販売率の 7 つの指標からなり、企業の利益獲得能力・発展能力・債務返済能力・運営能力・生産効率・生産と販売の連携状況などを反映している。

⁹⁷ Luo（2002）の「中国企業が外国側パートナーを選択する際、タスク関連基準をより重視する」という主張を指す。

は、遠慮や曖昧な表現を捨て、ホンダのように中国企業と本音でぶつかれば、結果的に協動的なパートナーシップの醸成と提携関係の成立・成功が大いに得られると思われる。

第3に、ビジネス政治学が強く働く中国においても、外国企業の製品、技術や実際の働きぶりから形成される評判が中国政府支援獲得の重要条件となる。ISA締結を実現させるには、外資側の実力や経営努力の積み重ねがなお大事であり、政治・政府・政策要素の過分強調は得策ではない。

中国ビジネスというと、政府の力・権威や人治主義、コネなどのキーワードが真っ先に浮かんでくる人が多いかと思う。90年代以降、現代企業制度の確立を中心課題とした国有企業改革の深化に伴い、政府が国有企業の経営活動に介入・干渉しないことが求められるようになったとはいえ（曹, 2000, pp.17 - 19）、外資投資プロジェクト、特に持続可能な経済発展に関わる外資導入奨励分野においては、⁹⁸認可権を持つ中央政府または地方政府⁹⁹は、今後とも何らかの形で外国側パートナーの選択や提携交渉に影響力を発揮するに違いないだろう。しかし、外資が中国進出を果たそうとする際、政治・政府・政策要素に過分に神経を尖らせるのは妥当だろうか。実際、本論文で取り上げられた事例では、複数の多国籍自動車メーカーが早期から広州乗用車プロジェクトの参入合戦を繰り広げていたにもかかわらず、ブジョー撤退・パートナー交換の情報を最後に得、競争にエントリーしたホンダは、決して他社より抜きん出たロビー活動能力を持っていたとはとても言い難い。しかし、世界ナンバーワンの二輪車メーカーとしての現地生産の早期実現とその実際の働きぶりから形成された優れた企業イメージや、輸入車時代に品質やアフターサービスの良さから作り上げられたアコードの高いブランドイメージなど、¹⁰⁰堅実且つ継続的な経営努力に基づいて形成された良い評判があったからこそ、政府部門の理解と支援が得られたのである。本研究で観察された企業評判のダイナミックな形成とその役割は、ホンダの広州進出

⁹⁸ 2009年12月30日に開催された国務院常務会議では、温家宝首相は外資利用が中国対外開放基本国策の重要内容であり、外資投資企業が国民経済の重要な構成部分であることを指摘した上で、今後、対外開放領域をさらに拡大し、特にハイエンドの製造業、ハイテク産業、近代的なサービス業、新エネルギー産業、省エネ・環境保護産業への外資導入を奨励すると明言した。この会議は翌年の新たな外資誘致政策の基本方針の作成契機となった。

⁹⁹ 「政府認可投資プロジェクト目録（2004年版）」では、「外資系企業投資産業指導目録」の中の、投資総額（増資分を含む）1億米ドル以上の奨励類・許可類プロジェクトは国家発展改革委員会が認可し、投資総額（増資分を含む）1億米ドル未満のものは地方政府が認可することになっている。外資の導入・利用を促進するため、2009年から、中央政府は外資投資プロジェクトの審査・認可権の地方政府への大幅な権限委譲を検討するようになった。2010年4月、国務院は「外資利用業務の更なる適切な遂行に関する若干の意見」という公文書を発表して、「投資総額（増資分を含む）3億ドル以下の奨励類・許可類プロジェクトは、一部例外を除き、地方政府が審査・認可を行うこと」を公表した。

¹⁰⁰ 輸入車時代に、ホンダは北京、上海、広州にトレーニングセンターを設立し、輸入アコードを修理・整備する店を募っていた。97年末時点では、ホンダのサービスショップは全国に60店舗もあった。VWなどの先発外資他社より格別に優れたアフターサービスの提供はアコードのブランドイメージ向上に大きく寄与した（『中国自動車産業の老門頭（9）』2008年1月9日付け『日経産業新聞』）。

の実現が同社自身の実力と努力の積み重ねの賜物でもあることを示唆してくれた。またその後、広州ホンダの2年前倒しで達成した3万台の生産体制が中央政府に特別に認可されたことも、¹⁰¹やはり中央政府が企業自身の経営努力と実績に、柔軟な対応を以て応えたことの証左であろう。

一方、本ケースにおける、東風自動車との関係維持に対するホンダのこだわりは、東風側との過去提携経験や広州側に対する確信不足の現実からすれば、一理があり、筆者は決してその意思決定を否定しないが、広州自動車と一対一で合併事業を営むチャンスがあったにもかかわらず、ホンダは中国的ビジネス環境に惑わされ、義理と人情に固執した末、結局、完成車とエンジン生産の二社分割状態を見るに至った。この結果はものづくりの視点から見ても、ISA マネジメントの視点から見ても、決して望ましいとはいえないのが事実であろう。

外資誘致・導入経験が積み重なるにつれ、中国政府と中国企業の鑑識眼が養われ、外国企業の実力と真価を判別する能力はますます洗練されるだろう。優れた製品や技術、ブランド力を持つ外国企業は、本気で中国市場に進出しようとする場合、コネやコンサルタントなどの第三者頼りの遠回りをせずに、自らの手で扉を叩き、より自負心を持って、凜とした態度で交渉に臨んだ方が提携締結を実現させる近道だと思われる。

おわりに

ホンダを迎え入れたことによって、広州は乗用車生産の権利を保ち、次なる飛躍の踏み台に立つことができた。また、広州自動車と手を組むことによって、ホンダは中国現地生産を実現させ、中国市場攻略のための橋頭堡を確保することができた。この提携関係の締結は両社にとっても画期的な出来事だった。広州ホンダが設立されてから約12年後の2010年、中国市場で最も販売台数が多かった日系車種はアコードであり、¹⁰²ホンダの中国進出の日系大手ファーストムーバー（first mover）としての競争優位性は今でも健在である。

本研究での、主として現地側の視点からの長いスパンにおける事例分析を通じて、ここまでほぼブラックボックスになっていた、新興国現地企業の、ISA パートナー選択行動と戦略提携形成の実態を、「氷山の一角」とはいえ、覗かせることができた。一方、本研究の時点で分析できなかった二つの課題、すなわち、『一つのプロジェクト、二つの会社、三つのパートナー』の特殊な提携形態が広州自動車とホンダの次の戦略提携行動にどのような影響を与えたのか。新たなISAを結ぼうとした際、広州自動車は今回のパートナー選択基

¹⁰¹ 広州ホンダ設立後、製品の供給は需要に追いつかない状況が続き、FSで2003年に達成予定の3万台の生産体制が1999年11月に、2年前倒しで達成することができた。当時、自動車メーカーの計画前倒し達成の前例がなかったため、中央政府は広州ホンダの3万台生産体制を特別に認可し、また、“三大三小”の枠を超えて、以後、報告さえすれば、自由に能力拡大計画を進めばよいと認めた（2004年11月17日に経営研究所で行われた、「中国の自動車市場とホンダの中国四輪事業」と題した門脇轟二講演会の内容より。）。

¹⁰² 2011年1月26日付け『日経産業新聞』。

準と交渉経験をどのように修正・活用したのかについての観察と分析」を筆者の今後の研究課題としたい。さらに、中国自動車企業の ISA パートナー選択と提携形成の、中国乗用車産業の発展段階に沿った時系列分析や、同業各社の比較分析といった視角も念頭に置いて、筆者は中国乗用車産業外資提携の更なる実態解明に努めていきたい。

参考文献

- Ariño, A., & de la Torre, J. (1998). Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science*, 9(3), 306–325.
- Ariño, A., Abramov, M., Skorobogatykh, I., Rykounina, I., & Vila, J. (1997). Partner Selection and Trust Building in West European–Russian Joint Ventures: A Western Perspective. *International Studies of Management and Organization*, 27(1), 19–37.
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞社 .
- Bower, J. L., & Doz, Y. (1979). Strategy Formulation: A Social and Political Process. In D. E. Schendel & C. W. Hofer, eds., *Strategic Management* (Boston: Little, Brown, 1979: 152–166).
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Wilkinson, T. J. (1995). Strategic Alliances: Choose Your Partners. *Long Range Planning*, 28(3), 18–25.
- 陳晋 (2000) 『中国乗用車企業の成長戦略』信山社 .
- Dacin, M. T., & Oliver, C. (1997). *The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspective*. Paper Presented at the INFORMS Fall Conference, Dallas.
- Dacin, M., Ventresca, M., & Beal, B. (1999). The Embeddedness of Organizations: Dialogue & directions. *Journal of Management*, 25(3), 317–356.
- Doliinger, M., Golden, P., & Saxton, T. (1997). The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture. *Strategic Management Journal*, 18(2), 127–140.
- Doz, Y. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*, 17, 55–83.
- Doz, Y. & Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (邦訳 『競争優位のアライアンス戦略』志太勤一・柳孝一監訳、ダイヤモンド社、2001年)
- 江夏健一 (1995) 『国際戦略提携』晃洋書房 .
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中公新書 .
- Geringer, J. M. (1991). Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 41–61.
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12, 83–103.
- Harrigan, K. R. (1988). Strategic Alliances and Partner Asymmetries. In Contractor, F. J., & Lorange, P.

- (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business* (pp. 205–226). Lexington, MA: Lexington Books.
- Hitt, M. A., Ahlstrom, D., Dacin, M. T., Levitas, E., & Svobodina, L. (2004). The Institutional Effects on Strategic Alliance Partner Selection in Transition Economies: China vs. Russia. *Organization Science*, 15(2), 173–185.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., & Borza, A. (2000). Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-based and Organizational Learning Perspectives. *Academy of Management Journal*, 43(2), 449–467.
- Hitt, M. A., Tyler, B. B., Hardee, C., & Park, D. (1995). Understanding Strategic Intent in the Global Marketplace. *Academy of Management Executive*, 9(2), 12–19.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28, 413–446.
- Jones, C., Hesterly, W. S., Fladmoe-Lindquist, K. & Borgatti, S. P. (1988). Professional Service Constellations: How Strategies and Capabilities Influence Collaborative Stability and Change. *Organization Science*, 9 (3), 396–410.
- 片山修 (2002) 『本田宗一郎と知られざるその弟子たち』講談社 .
- Killing, J. P. (1983). *Strategies for Joint Venture Success*. New York: Praeger.
- Korine, H., Asakawa, K., & Gomez, P. Y. (2002). Partnering with the Unfamiliar: Lessons from the Case of Renault and Nissan. *Business Strategy Review*, 13 (2), 41–50.
- 広州市地方志編纂委員辦公室編 (1998) 『広州市志』 広州出版社 .
- Li, D. & Glaister, K. W. (2006). Motives and Partner Selection Criteria in International Strategic Alliances: Perspectives of Chinese Firms. *International Business Review*, 15, 577–600.
- Luo, Y. D. (2002). Partnering with Foreign Business: Perspectives from Chinese Firms. *Journal of Business Research*, 55, 481–493.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6 (3), 257–272.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152.
- 中山健一郎 (2007) 「海外生産のノウハウを生かす四輪車生産—広州プジョーから広州本田への大転換—」出水力編著 『中国におけるホンダの二輪・四輪生産と日系部品企業』(第4章, pp. 99–133) 日本経済評論社 .
- 沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法』 日本経済新聞出版社 .
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (1997). The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution. *Academy of Management Journal*, 40(2), 279–307.

- Parkhe, A. (1991). Interfirm Diversity, Organizational Learning and Longevity in Global Strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 22, 579–601.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press. (邦訳『競争の戦略』土岐坤他訳, ダイヤモンド社, 1982年)
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press.
- 李春利 (1997) 『現代中国の自動車産業』 信山社 .
- Salavrakos, I.D. & Stewart, C. (2006). Partner Selection Criteria as Determinants of Firm Performance in Joint Ventures: Evidence from Greek Joint Ventures in Eastern Europe. *Eastern European Economics*, 44(3), 60–78.
- Saxton, T. (1997). The Effects of Partner and the Relationship Characteristics on Alliance Outcomes. *Academy of Management Journal*, 40, 443–461.
- Schwenk, C.R. (1988). *The Essence of Strategic Decision Making*. Lexington Books. (邦訳『戦略決定の本質』山倉健嗣訳、文眞堂、1998年)
- Scott, R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493–511.
- 向渝 (2004) 「中国におけるホンダの事業展開戦略—二輪事業の戦略転換経験から学ぶ四輪市場への新アプローチ—」 東京経済大学大学院修士論文 .
- 向渝 (2007) 「二輪・四輪事業とグローバル展開の経験—中国におけるホンダの事業展開の歩み—」 出水力編著『中国におけるホンダの二輪・四輪生産と日系部品企業』(第1章, pp. 1–31), 日本経済評論社 .
- 向渝・欧陽桃花 (2007) 「広州本田の人事管理 日中のハイブリッド経営管理システムの運用実態」 出水力編著『中国におけるホンダの二輪・四輪生産と日系部品企業』(第5章, pp. 135–165), 日本経済評論社 .
- 向渝 (2009) 「広州市自動車部品産業の発展プロセス分析—広州自動車傘下部品事業を焦点に—」 東京大学ものづくり経営研究センターディスカッションペーパー, No.284 .
- 向渝 (2010) 「広州プジョーが何故失敗したのか—中国側の視点からの分析」 『組織科学』 第43巻第3号, pp. 43–56 .
- 曹瑞林 (2000) 「中国における国有企業の会社化と政府の役割変化 90年代の企業・政府間関係に焦点をあてて」 『政策科学』 8(1), 17–35 .
- Tomlinson, J. M. C. (1970). *The Joint Venture Process in International Business: India and Pakistan*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Vasconcellos e Sa, Jorge A. Sousa de. (1988). The Impact of Key Success Factors on Company Performance. *Long Range Planning*, 21(6), 56–64.
- Williams, R. G., & Lilley, M. M. (1993). Partner Selection for Joint Venture Agreements. *International Journal of Project Management*, 11(4), 233–237.

山口安彦（2005）「ホンダの中国二輪車事業」上山邦雄・塩地洋・産業学会自動車産業研究会編
『国際再編と新たな始動』（14章，pp. 260-275），日刊自動車新聞社．
姚斌華・韓建清（2008）『見証広州汽車十年』広東人民出版社．