

# 中国事業の現地経営の成果と課題、将来展望

2008年 12月 6日



# 海外で仕事をするにあたっての心構え

- ～1. その国を冷静に見つめ、好きになる事
- ～2. その国の人と目線を合わせ、一緒に仕事をする事
- ～3. 自分の考えをしっかりと持ち、信念を貫く事（朝令暮改にならない事）
- ～4. 短期的に結果を求めるのではなく、中長期的観点で、お客さまにとって何がベストかで判断する事

## ・日本本来の経営のあり方

商品を製造販売（サービスを提供）する過程で、お客様との触れ合いを通じて、お客さまに満足して頂き、末永くお付き合いをして頂く、ひいては社会に貢献する。利益はあくまでもその結果。

しかも利益はただ単に企業だけが得れば良いのではなく、企業を構成するお客様、販売店様或いはお取引様、従業員の皆さん、そして株主の方々がバランス良く分かち合う事がより重要で、それが企業の永続性につながる。

《自分なりのロジックを実現して見たい》

# 広州乗用車プロジェクトのきっかけ

## ・1996年 広州プジョーからプジョー撤退の情報

(興味を持った背景)

1. 「三大三小」の「小」の一つ 国の認可、生産規模3~5万台

2. 「小さく生んで大きく育てる」

既存工場の改造 比較的小さな投資で素早く立ち上げ、その後市場の様子を見ながらステップバイステップで拡大

3. 「2輪4輪のシナジー効果を発揮」

場所は広州、中方パートナーに面識あり、2輪部品メーカーの活用

4. 乗用車市場発展の牽引車は個人の富裕層

サービス中心の販売店作り

5. 国産化率40%達成出来れば

アコード30万元以下 3万台



# 広州乗用車プロジェクトの展開

- ・ 基本協議書調印：1997年11月13日
- ・ 開業：1998年 7月 1日

広州本田汽車有限公司（ホンダ50%vs広州汽車集団50%）

東風本田発動機有限公司（ホンダ50%vs東風汽車公司50%）

## ・ ホンダフィロソフィの徹底— 人間尊重 三つの喜び

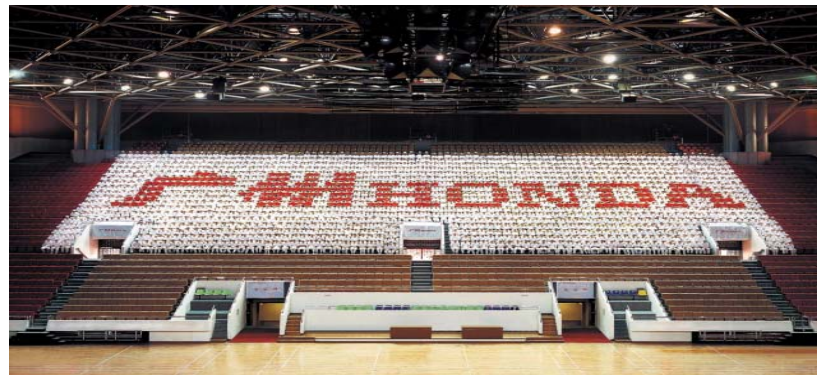
### 広州ホンダの企業理念・社是

（企業理念）個性の尊重、三つの喜び

（社是） 私たちは国際企業を目指し、最高水準の商品をお客様に提供する事を通じて、社会に貢献する。

- （運営方針）
1. 高い目標にチャレンジする
  2. 理論とアイデアと時間を尊重する
  3. 仕事を愛しコミュニケーションを大切にする
  4. 専門能力を発揮し、三現主義に基づき仕事をする
  5. お客様満足度向上に努力する

（起業精神）人を根源として、新たな価値を生み出し、喜びを分かち合う



# ・ホンダフィロソフィーの徹底—クリーンな環境なくして良品なし

## ◎従業員の職場環境の抜本的改善

- ・工場内の清掃
- ・食堂・トイレの改善
- ・ロッカールーム、作業着の変更
- ・大部屋の事務所
- ・給与改定3年計画



大部屋の事務所

# ・ホンダフィロソフィーの徹底—三現主義・三不主義

- ・『小さく生んで大きく育てる』
- ・『2輪・4輪のシナジー効果を発揮する』
- ・既存設備の最大限活用
- ・『三現主義』現場・現物・現実
- ・『三不主義』

受け取らない、作らない、流さない

汚れきった工場をクリーンに



ホンダの技術者が率先垂範指導



工場は生まれ変わった。



車体組立ライン



溶接ロボット

## ・ホンダフィロソフィーの徹底—ガラス張りの経営

- 総経理・副総経理による毎日の朝礼  
「意思統一した事のみ社内外に発信」
- 会社の意思決定 関係者全員参加の“評価会”  
「結論に至るプロセスを共有」
- 組合との関係  
「組合幹部部長会に同席、会社の方針、経営内容の開示」

↓  
**ガラス張りの経営**

↓  
**相互信頼**

↓  
**帰属意識、会社へのロイヤリティ**



# 企業イメージの構築

企業経営者の最も重要な仕事  
企業イメージを如何打ち出すか

広州ホンダの車は国産化をしても高い品質を実現

## 発表試乗会で世に問う



常に広州ホンダの活動状況をメディアを通じて訴える事で  
企業イメージを高める。

(販売店のサービスメカニックコンテスト、リコール対応、  
FITレディキャンペーン)

的を絞った宣伝広告展開

——常に供給を上回る需要の創造——

# 中国の自動車市場を如何見るのか

——市場経済化とは言え計画経済の残滓色濃く

- 1995年の乗用車の生産は36万台
- 官公庁・国有企業・合併企業の公用車、タクシー80%強、個人20%弱
- ベストセラーはサンタナ、シャレード

VWサンタナ



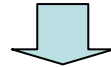
天津シャレード



- 国営企業系販売網 売りっぱなし サービスはユーザー自らが行う

・ 改革開放・市場経済化の波に乗って新たに登場してくる若きい起業家を中心とする富裕層が市場の牽引車

・ 中国は進展国、箱は大きくても仕様を剥ぎ取った価格の安い車、或は古い世代の車



お客様は世界中同じ、最新の技術の豪華な車をお客様に提供して、お客様に満足して頂く。

・ 一つのモデルに沢山のバリエーションを用意して、お客様の選択の幅を広げる。



お客様像を絞り込んで、お客様のニーズの一步先を行く車、或は車を介してのライフスタイルを提案

(最新のアコード 先進技術を装備した豪華仕様モデルに絞って発売)



- ・ 個人のお客様に焦点を当てた四位一体の特約販売サービス店  
(ショールーム、販売事務所、サービスショップ、板金塗装設備、お客様情報のフィードバック)  
統一したCI, デザインの外観

＊自動車ビジネスの要諦

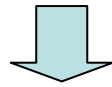
「自動車と言う消費財は、お客様が車をお買い求め頂いて後、3年、5年或は10年の長きに亘ってお使い頂くものであり、その間安心してお使い頂く環境をどう構築するのか。」

「お買求め頂いたお客様への徹底したサービス」

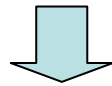


# 生産体制ーシンプルで高効率ライン

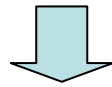
先進の技術の豪華モデル、VALUE FOR MONEY  
バリエーションの絞込み（2.0, 2.4, 3.0Lのアコード）  
イメージアップ大作戦



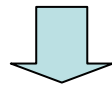
常に供給を上回る需要を創造



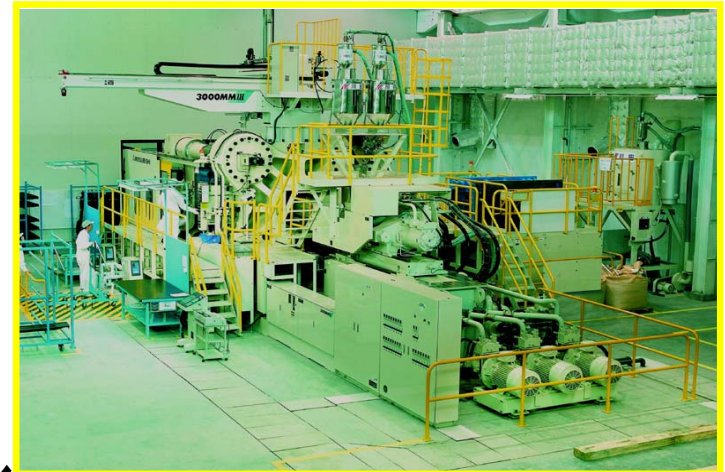
シンプルで効率のよい生産ライン、  
ラインサイド最少の部品在庫



全量生産順位に沿ってアロケーション

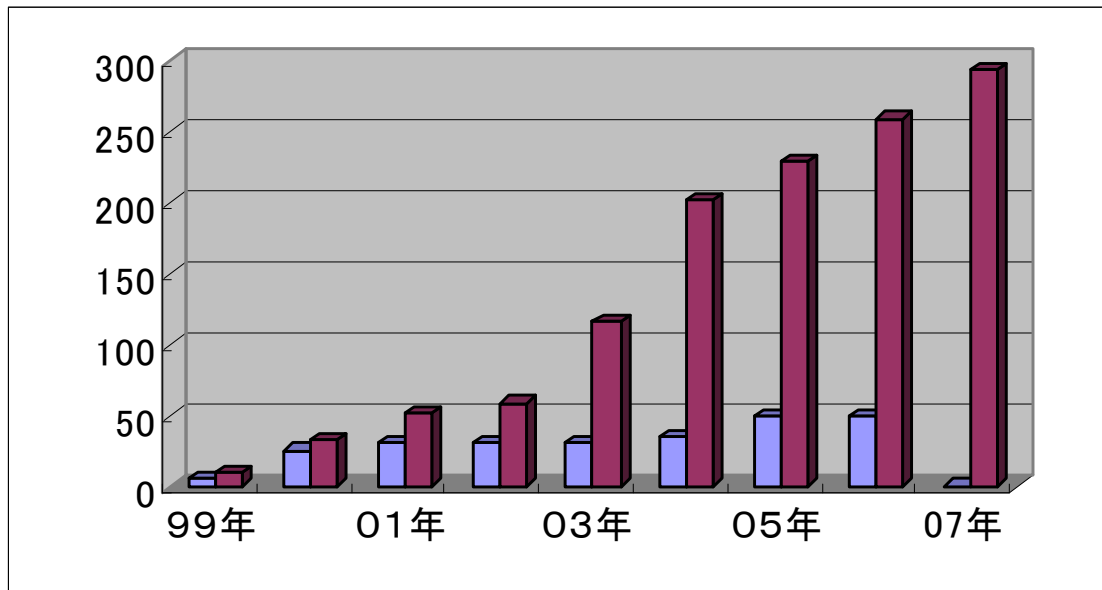


前金決裁



# 広州乗用車プロジェクトの業績

## ◎ 計画と実績



CITY 4door (04年09月上市)



99年	00年	01年	02年	03年	04年	05年	06年	07年
5	25	30	30	30	35	50	50	0
10	32	52	59	117	202	230	260	295

※ 07年末までの累計 1,250千台

雅阁 (99年03月上市)

Odyssey (05年03月上市)

FIT 5door (04年09月上市)

雅阁  
ACCORD



# 現状

- 2004年 輸出専用工場「**本田中国汽车有限公司**」設立  
東風汽車と合併「**東風本田汽车有限公司**」設立  
統括会社「**本田中国投資性有限公司**」設立
- 2006年 広州ホンダ・増城工場稼働



広州ホンダ増城工場



東風ホンダ

## • 2008年1～9月の販売状況

自動車全体	7,220.9千台	前年比112%
乗用車	4,216.2	110
広州ホンダ	229.5	110
東風ホンダ	126.4	141

# 中国国家指導者の広州ホンダ訪問



## 課題・展望

＊お客様の視点に立って

＊基本的な事を誠心誠意、愚直に行う。

＊日中の従業員が心を一つに信頼関係を深めベクトルを集中すれば思いもかけない力を発揮する。

『中国のお客様にとって何が最も望ましいかを見出し、お客様の期待に応えるべく、その持てる技術を提供し、最大の努力を惜しまない。』

＊中国は世界最大のマーケット

＊環境・省資源問題は全世界喫緊の課題—先新技术を提供してウィンウィンの関係構築