

第3章 中国の自動車産業における企業間取引関係 ～日本企業をベンチマークとして～

1. はじめに

企業と個人消費者との取引関係（B2C）より企業と企業との取引関係（B2B）の方が一層複雑となる。それは B2B 市場での不確実性やビジネスの特殊性に原因がある。これまでの多くの研究では、日本の企業間には長期的な取引関係が存在しているという事実が報告されており、またこのような長期的取引関係があるため、川下（完成品）企業は短期的な景気変動に柔軟に対応することができるだけでなく、長期的な競争戦略や製品開発においても、川上（部品）の企業からの協同を確保することができるというメリットがあるということも指摘されている。そして、このような長期的取引関係は 90 年代以降のアメリカの競争力向上の一因としても取り上げられている。

他方、中国では、この数年間、自動車産業が迅速に発展しており、2004 年に自動車の生産量がすでに 500 万台になり、その内、乗用車の生産量も自動車全体の約半分を占めており、すでに自動車大国となっている。しかし、これまでの中国の自動車産業の発展の経緯から見てみると、欧米の自動車大手企業との合弁からスタートし、現在、フォルクスワーゲンや GM のような欧米企業だけではなく、日本のホンダとトヨタ、韓国の現代などアジアの自動車大手企業もそれぞれ中国市場に大きな直接投資を行い、中国で生産拠点を設置している。このように、中国の自動車産業では、アメリカ、ヨーロッパ、そして日本の自動車業の産業組織のそれぞれの特徴に影響されていることが考えられるだろう。

本稿では、以上の事実を踏まえて、日本の自動車産業における企業間関係の特徴を念頭にいれながら、中国の自動車産業における企業間取引関係について分析してみたい。

まず企業間取引関係における理論研究とその理論研究をベースにして行われた日本の企業間関係に関する既存研究に基づき、日本の自動車産業における企業間取引関係の特徴をレビューする。そして様々な統計データや筆者が中国の自動車企業を対象に行った実態調査に基づき、中国の自動車産業における企業間取引関係を検討する。そのうえ、今後、中国の自動車産業における企業間取引関係がどのような方向に向かって変化していくか、また日本の自動車産業にあるような企業間取引が中国で形成されるならば、どのような条件が必要なのかという問題を議論してみたい。

ここでは以下の 3 つの問題に焦点を絞って分析を展開していきたい。第 1 に、完成車メ

メーカーは、自分が組織したネットワークに参加している企業のうち、どのような企業とスポット的な関係を結び、どのような企業と多少とも継続的に維持されるような関係を結ぼうとしているか？第2に、完成車メーカーは、自分が組織した部品のサプライネットワークに参加している企業のうち、自分が多少とも継続的に関係を維持しようと意図する企業との間で、どのような仕方で短期的調整のコストを負担し合い、またどのようなインセンティブを設けて革新的適応の過程におけるそれら企業の協同を確保しようとしているか？第3に、以上のような継続的取引関係を維持するため、現地の部品メーカーの技術レベルをどう維持させるか？部品メーカーとの間に特有の関連性のある技能はどう形成し、維持させているか？

2. 日本の自動車産業における企業間関係に関する特徴

浅沼(1997)では自動車産業の企業間関係について次のことが主張されている。第1に、電子関連やアパレルなど他の産業と比べて、自動車産業は次のような特徴を持っている。車両組立工場がいったんある国の中に設置されると、その工場に部品や材料等を供給するためのネットワークのうち、他の産業と比べて相対的に大きな部分が、この最終製品工場と同一の国や地域に立地していることを必要とする。そして、この供給ネットワークを構成する工場と企業の地理上の立地は、外国為替相場の変動に応じて、あまり簡単に組み直せるようなものではない。第2に、供給を行っている企業に蓄積された関係的技能の大きさが大きいほど、第1の主張は、いっそうよく当てはまる。第3に、1つの生産システムが全体として達成しているフレキシビリティの程度が高いほど、第2の主張は、いっそうよく当てはまる。第4に、フレキシブルな生産システムを実現するためには、システムを構成する諸企業の間、適切な程度の競争的刺激と適当な形態のインセンティブとを伴った、密接で長期的な関係を発展させることが不可欠の要件である。

また、浅沼(1997)では、以上の主張について、完成車メーカーと部品メーカーの間に存在している長期的諸関係が、文化的要因よりも、むしろサプライヤーが蓄積する関係的技能と、それに対して中核企業が行う評定とに基づいて、経済的要因から説明されるべきではないかと指摘されている。

さらに、西口(1998)は、以上のような既存研究を考察した上、完成車メーカーと部品メーカーの間に存在している関係を搾取系と共生系といった2つタイプに類型化し、それぞ

れの特徴を次の図表3-1にまとめている。そして、米国の自動車産業における取引関係は搾取系に近いが、これに比べて、日本の自動車産業における取引関係は共生系に近いのではないかと指摘している。

図表3-1 組織間関係の2つの系

	搾取系	共生系
関係	搾取的	共生的
活動領域	競争的、市場と企業	場
意思決定	中央、一方的	構成要素、協同的、内省的
技能	機能的	文脈的
情報	結果	過程
情報処理	直列的、継時的	並列的、共時的
組織	明瞭輪郭的	脱境界的、横断機能的
管理構造	腕長型	クラスター型
安全措置	入札、複社発注、短期契約	一社ないし並列発注、危険分担、収益分配
要件	駆け引き	貢献
目的	分配	共創
属性	両断的、反発的、ウイン・ローズ (win-lose)、機械仕掛けの	浸透的、吸収的、ウイン・ウイン、有機体的

出所：西口(1990), P. 125

他方、クスマノ・武石(1998)では、日米の自動車産業における部品取引関係に関するアンケート調査を通して日本とアメリカの間には明らかに次のような違いが存在しているという事実が発見された。アメリカと比べると、日本は内製率が低く(ただし、系列サプライヤーが多い)、取引企業数は少なく、契約期間は長く、価格は低下し、不良率は非常に低く、かつ改善されており、情報を密に交換し、多くの改善案を提案している。だが米国の自動車メーカーはサプライヤーと長くて安定した取引の歴史ももっており、契約期間は長くなっているし、取引企業数も減っている。

以上のように、これまでの多くの研究では、日本の自動車産業において完成車メーカーと基幹的部品サプライヤーとの間に長期的な取引関係が結ばれているという事実が報告されている。また、このような長期的取引関係があるため、完成車メーカーは短期的な景気変動に柔軟に対応することができるだけでなく、長期的な競争戦略や製品開発においても、部品サプライヤーからの協同を確保することができるというメリットがあるということも指摘されている。

この節では、日本の自動車産業における企業間関係をベンチマークにして中国の自動車産業の特徴について分析するため、これまでの日本の自動車産業における企業関係に関する既存研究をレビューしておこう。

2-1 高い外注率とサプライヤー関係の階層化

藤本（1998）によると、1970年代以降、日本の自動車メーカーの外注比率は平均70%以上で、アメリカ企業などと比べて高い傾向である。この比率は1960年代から70年代前半の高度成長期に増加した。一方、90年代のアメリカの自動車メーカーでは、日本の1960年代から70年代にかけて生じた現象があった。かつては、70%を内製していた米国メーカーも、93年には、フォードで50%、クライスラーで30%と、内製比率を下げている。ただ、GMは依然として60%以上を内製していたようである（伊藤(1998)）。

浅沼（1997）は、従来日本企業における中核企業とサプライヤーとの関係が広く認識されていたいわゆる下請企業と一般的サプライヤーへといった二分法には次の問題があると指摘している。この分類は、電気・電子機器産業で広く使われてきた古典的な二分法であり、自動車には必ずしもあてはまることができない。それは下請けというカテゴリーの中に、日立製作所や三菱電機のような、単に企業規模が大きいばかりではなく、関係する部品の開発能力を顕著に備えてもいる企業が含まれてしまうことになる。そのうえ、浅沼（1997）は、サプライヤーが自動車製造において果たしている機能に基づき、次のように分けることを提唱した。「(1) 中核企業が供給する図面にしたがって外部のサプライヤーが製造する部品と、(2) 当のサプライヤー自身が作成した中核企業が承認する図面にしたがって外部のサプライヤーが製造する部品への二分法である。」そして、(1)のタイプの部品を「貸与図部品」、それを製造する企業を「貸与図のサプライヤー」と呼び、(2)のタイプの部品を「承認図部品」、それを製造する企業は「承認図のサプライヤー」と呼ばれて

いる¹。この提唱によって、日本企業の企業関係における特徴を一層理解しやすくなったため、その後の多くの研究では、このフレームワークに沿って日本、アメリカなどの自動車企業に対して実りの大きな研究成果が出された。

たとえば、Clark and Fujimoto (1991) では、1980 年代の日本の自動車企業において、承認図方式の部品は部品費用の内の 60% を占めているに対して、アメリカは 20% で、ヨーロッパでは約 40% である、と指摘している。

また、藤本 (1998) では、日本のサプライヤー関係が階層化されており、中核企業が直接取引を行う第一次層、第一次サプライヤーに部品を納入する第二次層、以下第三次、第四次というような多重階層に組織され、第二次層以下のサプライヤーの管理は、その上の層のサプライヤーに任されており、そして承認図方式を採用する企業は一次サプライヤーであり、二次サプライヤー以下にはあまりみられないことが報告されている。

以上の事実に対して、伊藤・マクミラン(1998)は、内製か外注かを決定する要因として次の4つが考えられると指摘している。第一に、分業による技術的利益、第二に、部品市場の競争性、第三に、資産の特殊性による「取引コスト」の問題、第四に、企業内部のコーディネーションとコントロールによるコストの問題である²。

そして、Grossman and Hart, Hart and Moore(1990)では、企業の内製か外注かといった決定の重要な要因について、次の命題を理論的に証明している。すなわち、部品製造のための資産と、自動車組立のための資産（たとえば組立ライン）との間で、一方が欠ければ、他方の資産の価値も大きく減ってしまう状況では、統合して資産を一緒に所有し、部品を内製する方が望ましい。一方、資産の間でそのような相互依存関係が存在しなかったり、特殊資産の利益をフルに生み出すためにはそれらの資産に精通した人的資本が必要不可欠な場合には、外注して独立のサプライヤーと取引する方がよい³。

また、承認図方式により、サプライヤーの能力開発と蓄積を促進し、そして設計と製造の間のコーディネーションを容易にすることができる。他方、サプライヤーに設計を委譲することによって、「製造に関する」インセンティブの面で新たな費用を生み出す可能性があり、そして生産のみを任せる場合よりも中核企業のコントロールは失われてしまうことも考えられる。

¹ 詳細について、浅沼(1997)p210 を参照。

² 詳細については、伊藤・マクミラン(1998)p80 を参照。

³ 伊藤・マクミラン(1998)p80 を参照

更に、日本の自動車産業における企業間関係の階層化について、伊藤・マクミラン(1998)は次の二つの利点を指摘している。第一に、情報コストを節約することができる。第二に、このようなヒエラルキーをもつことによるインセンティブ効果がある。

2-2 取引サプライヤー数の絞込みと長期的取引関係

これまで、日米の自動車企業に対する研究が多く見られてきた。数多くの研究では、つぎのことが報告されている。米国の自動車メーカーは、競争入札に基づいて複数のサプライヤーに発注する「多数供給源政策」をとってきた。これに対して、日本のメーカーは、特定の部品カテゴリーについては複数の供給源を作り出そうとする「複数発注政策」を取る一方、特定図面の特定部品については1社に限定している。

浅沼(1997)は、この事実を踏まえて、日米の間に差異が生じる理由について、次のように主張している。まず、事業所レベルにおいて、アメリカの自動車メーカーは、日本の自動車メーカーと比べ、次の傾向をもっている。①外部の企業から購入している部品のうち相当の部分を、アセンブリーの度合が相対的に低い段階で買っている。②各供給源に平均で見て、相対的に少ない部品点数を割り当てている。そして、企業レベルにおいて、アメリカの自動車メーカーは、次の傾向をもっている。①直接の取引相手とする（つまり第一次サプライヤーのレベルに、相対的に多数の限界サプライヤーを保持していて、それらを断続的にしか利用していない。②相対的に多数のローカルなサプライヤーと取引していて、それらは、所与の自動車メーカーがもつ多数の事業所の中の1つだけに供給を行っているか、たかだか2、3の事業所に対してだけ供給を行っている⁴。

しかし、クスマノ・武石(1998)では、4つの部品に絞って、日本、日系アメリカ企業、そしてアメリカ企業に対してアンケート調査を行った結果、各モデルの当該部品における取引先部品メーカーの数について、アメリカ企業は平均1.8社で、日系アメリカ企業は1.2社、そして日本は1.3社から購入していると報告されている。ただ、調査結果を見てみると、日本企業や日系企業は1社か、2社だけに集中しているのに対して、アメリカ企業は1社から調達している企業は6割弱を占めていながら、5社から調達している企業もあり、バラつきは日本企業より大きいことも事実である。

サプライヤー数が多い場合のメリットとデメリットについて、伊藤・マクミラン(1998)は、インセンティブの側面から次のことを主張している。第一に、サプライヤーのパフォ

⁴ 浅沼(1997)p242を参照。

パフォーマンスを比較しながら相対的に測定することが可能になる。第二に、やや長期的視点で、多数のサプライヤーが部品の生産・納入を経験することにより、部品産業全体に学習効果が広がりやすい。しかし、サプライヤーの数を増やすことは技術的にはマイナスの効果をもたらしている。規模の経済や範囲の経済が存在する部品については、できる限り同じサプライヤーが生産するのが望ましい。

アメリカと比べて、日本企業のサプライヤー数が少ないという特徴と関連して、日本企業はアメリカ企業と比べて、少数のサプライヤーとの取引関係は長期的となっている。日本の自動車メーカーは製品開発段階で開発コンペを通じてサプライヤーを選び、品質、コストなどの実績により随時サプライヤーを評価し、評価の高い部品メーカーとは取引を継続する。これに対して、アメリカの自動車メーカーは契約期間を1年に限定し、毎年価格入札により最も低価格の部品メーカーから調達する（浅沼（1997））。しかし、伊藤・マクミラン（1998）では、「日本の自動車メーカーとサプライヤーの取引関係は継続的・長期的である」という主張は、次の2つの意味があると指摘されている。第一に特定図面の部品の生産・納入の継続である。フル・モデルチェンジの間隔にしたがって、部品納入は標準的に4年間継続する。第二にメーカーとサプライヤーの間の関係自身の継続である。特定図面の部品の納入期間が終了しても、別の図面の部品の生産・納入を通して関係は続いていく。そして、「日本のサプライヤーに与えられる部品価格ルールの明示的なインセンティブ効果は、実証研究によれば、さほど大きくない。しかし、長期的関係を利用したダイナミックなインセンティブ効果が、それを十分補ってコスト削減努力を引き出している可能性がある。さらに重要なことに、特定図面の部品生産・納入の期間には成果を容易に観察できない技術革新やその他の関係特殊投資のインセンティブは、継続的関係を前提としてはじめてもたらされる。」⁵ということも指摘されている。

しかし、伊藤は繰り返しゲームの理論の研究結果に基づき、長期的関係を維持するための条件について次のように言及している。第一に、機会主義的に行動することで得られる短期的利益が非常に大きければ協調は成立しない。関係を継続することで生み出される将来の利益が小さかったり、将来の利益をさほど重視しない理由があれば同様である。さらに長期的な関係とはいっても、その間の取引の頻度が少なければ、短期的利益を追求するインセンティブが上回ってしまうかもしれない。第二に、協調関係が成立するためには協調の歴史が必要であり、また協調の歴史を作り出すためには、メーカーとサプライヤーが

⁵ 伊藤・マクミラン(1998)p75 - 76 を参照。

「同時に」関係の改善に向かわなければならない。相手が近視眼的に行動する限り自分も総行動する方が望ましいからである。第三に、協調的行動から背いた場合に課される懲罰状態があってはじめて、協調関係が支えられる。一方、協調関係を維持するためには、コストがかかる。第一に、特定のサプライヤーとの良好な関係の維持を優先することによって、望ましい取引相手をあきらめたり、取引条件を悪化させる可能性がある。第二に、特定のサプライヤーに依存しすぎることの問題がある。したがって、継続的關係といえども、サプライヤー間で何らかの競争圧力を残しておくことが望ましい⁶。

2-3 インセンティブとリスク分担の補完的關係

Kawasaki and Kcmillan(1987)によれば、日本の下請企業においてこの値は産業によって異なるが、大体 40%から 90%の間で典型的には 70%程度である。そして日本の自動車産業のサプライヤーについては、Asanuma and Kikutani(1992)は平均 90%と報告している。また、これらの研究から、規模が大きくなるにしたがって、リスクへの許容度が大きいサプライヤーほど、また技術水準が高く設計にも関与して、パフォーマンスを改善する余地が大きいサプライヤーほど、この値が小さくなることがわかる。

浅沼(1997)では、次の事実が報告されている。日本の自動車産業において中核企業によって貸与図部品のサプライヤーのリスクが多く吸収されており、その代わりに、サプライヤーが享受しうる利潤マージンが相対的に低い。これに対して、承認図のサプライヤーが相対的に中核企業から独立し、リスク負担も多いため、享受しうる利潤マージンが高い。

以上の事実について、伊藤・マクミラン(1998)は次のように解釈している。一般的に、サプライヤーが適切なコスト削減努力を行うインセンティブを与えるには、前もって価格を一定に固定しておく契約が最も良いが、このような固定価格契約は、サプライヤー自身が制御できない不確定要因によって生じるコスト変動のリスクを、すべてサプライヤーに押し付けてしまう。サプライヤーがメーカーより「リスク回避的」の場合、固定価格契約によって、サプライヤーが機会主義的な行動を起こす可能性がある。そのため、日本の自動車メーカーはサプライヤーとの間でリスクを分担している。たとえば、メーカーは6か月ごとにサプライヤーと価格交渉を行い、実現すべき価格引下げ率をあらかじめ設定している。この価格引下げを上回るコスト削減をサプライヤーが達成すれば、その恩恵はサプライヤーの手に入るが、メーカーもまた、コスト削減を予想して価格の引下げ率を設定する

⁶ 伊藤・マクミラン(1998)p76 - 77 を参照。

ことにより、その恩恵の一部を享受することになる。

3. 中国の自動車産業における企業間関係

中国の自動車産業に参入した自動車組立メーカー(完成車メーカー)は約120社あるが、2003年では、上位15社で生産台数の約89%を占めている。この上位15社をおおまかに分類すると、3大メーカー、準大手3社、中堅メーカー9社程度となる。そのうち、第1位の第一汽車⁷グループメーカー90万8000台であり、第2位の上海汽車工業グループは約80万台で、第3位の東風汽車グループは約47万5000台となっている。以上の3大メーカーで中国の自動車生産台数のほぼ半分を占めている。

図表3-2には、市場メーカー1%以上の乗用車メーカーの技術提供元とマーケットシェアが示されている。自社技術で乗用車を生産している企業は奇瑞汽車と吉利汽車の2社だけであり、中国自動車の全生産量の8%未満である。他の自動車メーカー、特に大手国有企業は殆ど国外の技術を利用している。そのうち、ヨーロッパでは、フォルクスワーゲン、PSA、BMW、フィアット、アメリカはGM、フォード、ダイムラー・クライスラーなど、日本はトヨタ、日産、ホンダ、マツダ、スズキ、ダイハツ、三菱自動車、富士重工、韓国は、現代自動車、起亜自動車、大宇自動車がそれぞれ技術を提供している。2004年の総生産台数に占める割合から見れば、欧米自動車の生産技術によって完成した自動車台数は最も多いが、技術提供先の企業の分布から見れば、日本企業の生産技術を導入している企業が圧倒的に多い。技術提供の多くは国外の自動車メーカーと国内の自動車メーカーとの合弁企業の形によって実現されている。たとえば、第一汽車グループはVWと合弁企業を設立し、ジェッタ、アウディ、ポラーなどの車種を生産しており、またトヨタと提携関係を結んで大型スポーツ用多目的車(SUV)を生産している。さらに、フォード社からは自社ブランドである「紅旗」のエンジンを供与されている。これに対して、上海汽車工業グループはVWと合弁企業を設立し、サンタナ、パサートなどの車種を生産しており、GM社との間にも合弁企業を設立し、ビュイック、セイルなどの車種を生産している。また、東風自動車グループはフランスのプジョー・シトロエングループと合弁でシトロエンZXを生産し、日産との合弁でブルーバードのライセンス生産や、サニーなどの生産も行い始めた。

⁷ 汽車は中国語で自動車のこと、以下中国の自動車企業名では汽車をそのまま使用する。

図表 3-2 中国乗用車製造企業、主要技術提供元、及び生産台数(2004年)

企業名	主要技術提供元	生産台数	市場シェア
乗用車総生産台数		2322992	100.00%
上海大衆汽車有限公司	VW	347531	14.96%
一汽-大衆汽車有限公司	VW、Audi	287117	12.36%
上海通用汽車有限公司	GM	251941	10.85%
広州本田有限公司	ホンダ	202312	8.71%
北京現代汽車有限公司	現代自動車	150158	6.46%
天津一汽夏利汽車株式会社	ダイハツ、トヨタ	130506	5.62%
長安鈴木汽車有限公司	スズキ	107337	4.62%
浙江吉利控股集团有限公司（ホールディングスグループ会社）（上海華普、浙江吉利、浙江豪情）	自社技術	98474	4.24%
神龍汽車有限公司	PSA	88034	3.79%
天津一汽豊田汽車有限公司	トヨタ	83437	3.59%
奇瑞汽車有限公司	自社技術、エンジンはアメリカ技術	79565	3.43%
海南汽車集団有限公司	マツダ	66954	2.88%
東風汽車有限公司乗用車会社	日産自動車	64197	2.76%
東風悦達起亜汽車有限公司	起亜自動車	63267	2.72%
一汽乗用車株式会社	Audi、マツダ	50009	2.15%
長安福特汽車有限公司	F o r d	50000	2.15%
北京ジープ汽車有限公司	Daimler-Chrysler、三菱自動車	33764	1.45%
東南（福建）汽車工業有限公司	三菱自動車	31013	1.34%
哈飛汽車株式会社	大宇自動車、三菱自動車	28700	1.24%
金杯汽車株式会社	BMW	26944	1.16%
昌河飛機工業（集団）有限責任会社	スズキ	26756	1.15%

出所：『中国汽車工業年鑑(2005)』のデータより筆者作成

このように完成車メーカーの多くが、海外大手企業との提携がある一方、中国の従来の部品メーカーのほとんどがトラックや大型バスの生産のため設立されたのであり、現代の小型乗用車生産には適応できない状態となっていた。そのため、多くの海外の自動車メーカーは自らの部品メーカーを中国に連れ込んで、中国現地の部品企業との間に合弁企業を設立することとしている。現在、中国に進出している外国の主要部品メーカーは約 500 社があり、そのうち、世界の大手自動車メーカーに部品を供与しているほとんどの大手部品メーカーが入っている。たとえば、GM に部品を供与している Delphi、VW に部品を供与している Visteon、トヨタに部品を供与しているデンソーなどがある。中国の乗用車に使用している主要部品はほとんど外国企業との合弁企業で生産されている。

図表 3-3 にはいくつかの主要部品の生産メーカーを示している。この表から次の事実がわかるだろう。まず、ハイテクを求める部品はほとんど外資系企業が関与しているメーカーが生産している。そして、カーエアコン以外に、最大生産量をもっている企業が総生産量に占める割合がかなり高く、特にハイテクを求める部品の生産は少数企業寡占の状態となっている。これはハイテクの部品については、完成車メーカーより、むしろ部品メーカーのほうが主導権を握っているのではないかと言えるだろう。

それでは、中国の自動車産業において完成車メーカーと部品メーカーとの間はどうのような企業間関係となっているか？以下では、次の 3 つのポイントを意識しながら、筆者が行った調査結果や統計資料に基づき、この問題を分析してみる。一番目は内製か外注かというポイントであり、二番目は取引関係にある部品メーカーの数と取引関係の継続性というポイントである。そして三番目は部品メーカーへのインセンティブとリスクシェアリングというポイントである。

図表 3 - 3 2003 年主要部品の生産量および最大生産量の企業の割合

部品名	単位	主要 企業 数 (社)	総生産量	そのうち、三資企業			最大生産量企業、および生産量と総生産量 に占める割合		
				企業 数	生産量	総生産 量に占 める割 合(%)	企業名	生産量	総生産 量に占 める割 合
EMS	セット	3	1,985,172	3	1,985,172	100	連合汽車電 子有限公司	1,280,000	64.48%
電球	万個	2	5,922	2	5,922	100	容城来福灯 泡有限公司	4,515	76.24%
サスペン ション	セット	4	1,859,770	2	1,797,260	97	上海・众汽・ 制造有限公司	1,225,828	65.91%
カーエア コン	台	15	1,439,473	10	1,399,433	97	上海徳・福汽 ・空・系・有 限公司	790,000	54.88%
ブレー キ・キャ リパ	個	2	700,000	1	670,000	96	上海汽・制・ 系・有限公司	670,000	95.71%
ABS	セット	6	367,950	1	350,000	95	上海汽・制・ 系・有限公司	350,000	95.12%
懸架ば ね装置	セット	2	4,073,287	1	3,840,000	94	广州・徳汽 ・・簧有限 公司	3,840,000	94.27%
カーオ ーディ オ装置	台	7	16,325,896	5	15,062,396	92	天津富士通 天・子有限 公司	11,830,000	72.46%

出所：「中国汽車工業年鑑」(2004 年)

3-1 内製か外注か？

日本経済産業研究所（2003）は中国の乗用車メーカーと部品メーカーの分業について調査を行い、図表3-4に示した事実を報告している。それを見てみると、中国の大手乗用車メーカーのほとんどが自動車のプレス、溶接、塗装、組立までの生産工程を持っているが、エンジンの生産工場をもっていない完成車メーカーもある。だが、これについて日本経済産業研究所(2003)では、次のように説明している。その場合、完成車メーカーは独立のエンジンメーカーと合弁企業を設立したり、外資系のエンジン・メーカー（多くの場合は完成車メーカー）と合弁でエンジンを生産しているため、準内製の形をとっている。これに対して、多くの完成車メーカーがトランスミッションを外注している。この意味では、このような構図は他の国とほぼ同じ状況となっており、その背景にはおそらく外資系企業からの影響が大きいのではないかと推測されている。

図表3-4 中国の大手乗用車メーカーの内製と外注に関する分業状況

企業番号	外資出資比率	中国側出資比率	組立	プレス	溶接	塗装	エンジン	トランスミッション
1	30	70	○	○	○	○	○	○
2	50	50	○	○	○	○	○	□
3	40	60	○	○	○	○	○	□
4	49	51	○	○	○	○	□	□
5	50	50	○	○	○	○	□	□
6	50	50	○	○	○	○	□	□
7	50	50	○	○	○	○	○	○
8	0	100	○	○	○	○	△	△

注：○は内製、△は部分内製、□は外注をそれぞれ示している。

出所：経済産業研究所『中国自動車工業の現状と展望』より修正

そして、自動車産業のバリューチェーンの視点から部品を内製するかそれとも外注するかという選択を考えると、この問題は完成車メーカーの垂直統合度にも大きく関連すると考えられる。言い換えれば、内製の割合を高くすることはバリューチェーンにおける完成

車メーカーの垂直統合度を高くすることを意味している。企業垂直統合度は直接観察することができないが、しかし企業の売上高付加価値率（売上高に占める付加価値の割合）を検討することによって、垂直統合度がおおよそに判断できると今までのいくつかの研究に示されている⁸。ここでは、中国の主要乗用車メーカーの売上高付加価値率を計算し、その結果を図表 3-5 にまとめた。この表から次のことがわかるだろう。同じ中国の国有自動車企業でありながら、その企業と提携している外国の企業によって、その垂直統合度が違って来る。少し乱暴な言い方であるが、この表を見てみると、全体的に、欧米企業と提携している場合、その内製率が高く、日本企業と提携している場合は、内製率が相対的に低くなっている。これは、それぞれ本国の自動車メーカーに影響されていることが考えられるだろう。

図表 3-5 主要乗用車メーカーの基本データ(2004年)

企業グループ及び主要子会社	製品売上高 (万元)	年末従業員数 (人)	売上高付加価値率 (%)
一汽VW	4320037	8250	37.20%
上海GM	4053273	5309	36.32%
広州ホンダ	3223240	4261	32.08%
北京現代	1739360	2839	23.71%
東風汽車有限公司	8758261	87118	23.50%
上海VW	3789351	13849	22.51%
哈飛汽車	610157	-	21.48%
長安汽車	2591964	-	20.21%
東風悦達起亜	466075	1377	17.04%
一汽夏利	541319	6243	16.45%
天津一汽トヨタ	1067567	4460	16.01%
瀋陽華晨	639276	2006	13.29%
北京汽車	504322	3184	12.96%
江蘇南亜汽車	190151	2451	8.05%

出所：『中国汽車工業年鑑（2005年）』のデータに基づき、筆者が整理したもの。

⁸ バーニー(2002)p7 を参照。

また、筆者が2005年3月、9月、12月にそれぞれ、中国にある完成車メーカー6社、部品メーカー7社に対して、聞き取り調査を行った。ここで、調査によって得られた完成車メーカー4社の内製率と外注率を図表3-6にまとめた。この数字はあくまでも金額ベースでおおざっぱに計算された平均的なものだということを留意しながら、大体の傾向を見てみよう。まず、4社のうち、A社の場合は内製率が最も高く、完成車企業で部品全体の約50%を生産しており、残った半分はグループ内の企業からは25%、グループ外の企業からは25%調達されている。そして、B社は完成車企業内部での製造比率がそれほど高くなく、全体の3分の1しかないが、グループ内からの調達も含めると、グループ全体からの調達率は約3分の1にも達しているため、決して低くない割合と考えられる。これに対して、C社とD社はグループ外からの調達率は全体の3分の2にも達しており、外部調達を重視していると考えられる。したがって、中国の自動車メーカーの内製と外注に対する意思決定は、おおむね二つのパターンに分かれている。1つはアメリカ企業がとっている内製重視のパターンであり、もう1つは従来の日本企業がとっている外注重視のパターンである。

図表3-6 中国自動車メーカーの内製率と外注率

	完成車企業 内部製造比率	グループ内 調達率	外注率
A社	50%	25%	25%
B社	1/3	1/3	1/3
C社	10%	25%	65%
D社	30%		70%

出所：筆者の聞き取り調査により整理したもの

後に各企業の基本状況を説明するが、ここでその理由を考えるため、少しこの4社の特徴を簡単に説明する。まずA社は大手国有自動車総合生産メーカーで、現在、ヨーロッパ企業と日本企業との間に提携関係があるが、ヨーロッパ企業との関係はより長い。そしてB社は大手国有乗用車メーカーであり、十数年前からも欧米系の企業と提携関係を結んでいる。これに対して、C社は十数年前からすでに日系企業からの技術支援を受けている。またD社は、現在日系企業とアメリカ企業ともそれぞれ合弁企業をもっているが、アメリカ企業との提携関係より日系企業との提携関係のほうが長い。さらに、A社とB社は自動

車生産の歴史が中国においてかなり長い、C社とD社は相対的に短い。このような特徴を踏まえながら、以上述べた二つのパターンについて次の二つの理由が考えられるだろう。もちろん、表3-4にも見られているように、1つ大きな理由はおそらく提携先の外国企業から大きな影響を受けていたからだとも最も考えやすいが、しかし、この4社は必ずしも完全にアメリカ企業と日本企業に一致しているわけではない。これはむしろその自動車メーカーの歴史に大きく関係しているのではないと思われる。この点については、他の特徴と関連しているため、後ほど改めて検討してみたい。

以上は中国の自動車メーカーにおける内製と外注の関係について見てきたが、これからは、以上のような基本特徴を念頭に置いて、筆者の聞き取り調査によって得られたいくつかの事例を見ながら、完成車メーカーと部品メーカーとの間に、どのような取引関係が形成され、どのように維持されているかを検討してみよう。

3-2 完成車メーカーからみる部品メーカーとの取引関係

3-2-1 A社グループ本社の完成車メーカーと部品メーカーとの取引関係

A社は中国の最も規模の大きい自動車生産グループ企業である。新中国が設立されてからしばらくして設立され、まず、4トントラックの生産からスタートし、高級乗用車の生産を行ってきた。現在、中国の東北地域にある総合製造工場を中核として、傘下に、トラック、バス、乗用車など幅広い車種を生産している。エンジンなどの部品を生産する企業も全国にわたって所有している。また、1990年代のはじめごろから欧州の自動車企業V社との間に合弁企業を設立し、出資比率は、A社60%、V社40%で、A社本社工場に隣接して新工場を設立した。1990年代末から中国国内の自動車関連企業を傘下にいれ、2004年現在、100%の子会社を26社、株式保有の会社を14社もっている。従業員数は11万5138名、売上高は約1460億元である。自動車の生産台数は約100万台で、そのうち、乗用車は61万台である。また、V社との合弁企業では、4車種で約29万台の乗用車を生産している。

自動車の生産構成から見ると、A車が主に次の3つの部分から構成されていることがわかる。まず、トラックについては、A社が自ら研究開発センターを持ち、そこで完成車の主な開発を行うが、部品、ユニットの詳細設計と生産はA社グループに属する子会社が行っている。ちなみに、子会社の設計については、本社研究開発センターの認可が必要となっている。また、グループ以外の部品メーカーには、主に図面やサンプルを貸して部

品の生産を委託するようになっている。

V社と合併して生産している乗用車について、部品の開発、設計、生産は殆どA社の子会社である部品会社とV社との間に数社の合併会社を設立し、それらの会社が責任をもって生産を行っている。

また、現在、日本のT社と提携して大型スポーツ用多目的車(SUV)を生産しているが、ほとんどの部品はT社グループの企業から調達し、KD方式で生産している。

グループ内のいくつかの主要部品メーカーは元々A社グループの部品工場であったが、現在はA社本社から分離され、A社グループの子会社となっている。そのうち、規模の最も大きなのはA1社である。この部品メーカーは元々A社本社に所属している車輪、ラジエータ、内装、メーター、ねじ、キャプテター、各種ポンプ、リーフ・スプリング、ショック・アブソーバ(緩衝器)などの9つの工場をまとめて100%出資の子会社として設立されたものである。また、この子会社を母体に新たに外資との合併企業を9つ設立した(日系4社、アメリカ系4社、欧州系1社)。

まず、A社グループ内において完成車メーカーと部品メーカーとの間の取引関係がどのように形成されているかを見てみる。

A社では、新車種を計画する段階にすでに部品の「調達ライン」も計画に入れている。以前は部品メーカーとは契約の形をとらず、図面に基づいて部品メーカーに指令を出すようになっていた。1999年からいわゆる「調達ライン」を止め、A社グループ内でできる部品は、なるべくグループ内で調達する方針に基づいて部品調達が行われるようになってきた。また、V社と提携する際に、部品の28%はA社グループ内で生産する約束をしていたため、V社から図面や規格を提供され、A社グループの部品メーカーがそれに基づき、部品を生産しているが、A社グループ内で生産できない部品については競争入札の形で外部に依頼することとなっている。外部委託の場合では、基本的に、まず完成車メーカーが市場に対して目標価格を発表し、その内の最低価格を求める。生産能力のある部品メーカーがそれに応じて生産計画などの入札書類を提出する。完成車メーカーは部品メーカーが提出した入札書類に基づき、技術的に可能かどうか、価格や費用が合理的かどうか、納期が守れるかどうかなどの項目について評価したうえで、部品メーカーを選定し、テスト生産を行わせる。その後、さらに価格について詳細に協議を行い、それから部品メーカーが生産準備に入る。生産準備が終了後、完成車メーカーが品質に関する認可を行い、認可が得られてから、部品の商業生産が始まる。ちなみにV社の場合はVTA基準に基づいて審査

を行い、多くの場合、第三者に査定してもらっている。査定は品質体系に関する認可審査だけでなく、生産過程に関する認可審査も行う。最大ロット生産量で部品を生産する場合の品質保証ができるかどうかはキーポイントとなっている。また、在庫計画、従業員の訓練計画も審査の対象となっている。それらの項目に点数を付ける。70点以上であれば、Bランクとされ、提供可能な部品メーカーとして認められるが、90点以上であれば、検査を免除される部品メーカーとして認められる。また部品メーカーに2年ごとに再審査を受けさせ、合格すれば、契約を継続するようになっている。ちなみに、A社グループの部品メーカーがほとんどBランクにつけられて検査を受けながら部品を提供している。

3-2-2 B社の完成車メーカーと部品メーカーとの取引関係

B社は、元々トラクターメーカーであったが、1980年代の初めごろ、中国の自動車産業振興政策によって自動車メーカーに変身し、その後、すぐにヨーロッパの自動車メーカーV社と合弁企業を設立し、乗用車生産に乗り出した。1990年代の末期では、アメリカの大手自動車企業との間には、乗用車生産の合弁企業を設立した。2004年現在、自動車生産の総合グループ企業に成長してきた。2004年現在、グループ全体で約85万台の自動車を生産している。そのうち乗用車の生産台数は約61万台で、ヨーロッパ企業との合弁企業で35万台、アメリカ企業との合弁企業で約20万台の乗用車を生産している。D車グループでは、この2社の完成車合弁企業及び関連部品メーカーを含め、約60社の子会社をもっている。

B社では、約3分の2以上の部品はグループ内で調達している。グループ内の企業の多くは外国部品メーカーとの合弁企業である。以前はこの比率はもっと高かったが、近年、B社は、完成車の競争力を高めるため、グループ内の企業だけではなく、部品メーカーを品質、サービス、価格、技術能力など総合的に評価してグループ内の企業より高い場合は、外部から調達するような方針を取るようになってきた。全体的に、グループ企業も含めて、約400社から部品を調達している。しかし、同じB社にしても、ヨーロッパ企業との合弁企業の調達方式は、アメリカ企業との合弁企業の調達方式とは少し異なっている。ヨーロッパ系の合弁企業では、重要な部品以外はできるだけ外部から調達するが、これに対してアメリカ系合弁企業では、できるだけグループ内で調達する方針をとっており、特に付加価値が高く、機能性が高い部品は殆ど内部で生産してきた。

そして、部品メーカーの選定は、新モデルの開発の段階からすでに始まっており、その企業の部品の価格、品質、設計開発能力、および製造能力などの項目で総合的に評価する。

なお、評価する際、納期も項目として取り上げられるが、以上取り上げられた項目ほど重視されていない。その理由は、B社では1日、または2日間の在庫が認められているからである。また、過去のお互いの取引関係の実績も考慮に入れるが、それほど重要なファクトルとして考えていない。評価の結果に基づき、部品メーカーをA、B、Cという3つのランクに分け、Bランク以上の部品メーカーだけ取引先として認めるが、当然Aランクの部品メーカーが優先的に考慮される。ただし、同じB社グループといっても、ヨーロッパ系の合弁企業とアメリカ系の合弁企業は、それぞれ部品メーカーに対する品質要求が違う。どちらかと言えば、アメリカ系の合弁企業は部品全体の設計や技術レベルを見る。これに対して、ヨーロッパ系の合弁企業は全体的なところも見るが、それより部品の細部を非常に重視している。また、選定された部品メーカーとは、1年間の購買契約を結ぶが、毎年
の状況をふまえ、部品メーカーに値下げなどの条件を提示したうえ、購買を継続する契約を結ぶようになっている。

3-2-3 C社における完成車メーカーと部品メーカーとの関係

C社はもともとある自動車工業グループの乗用車生産工場であり、1986年に、日本企業から生産技術を導入し、生産し始めたのである。C社は1998年には乗用車の生産台数が15万5000台に達し、中国で第3位の生産量を占めていたが、その後は減少に転じ、2002年には9万4000台で第8位に落ち込んだ。財務面でも大きな赤字を抱えていた。C社は、このような状況を改善するために、様々な施策を行ったが、業績の悪化はとまらなかった。このような状況のなか、A社の支援を仰ぐこととなり、A社がC社の51%の株を取得して、C社を傘下に抑えた。2003年度現在、C社は日本企業の技術供与を受けながら2車種で約10万台の乗用車を生産している。

前にも述べたように、A社とBに比べてC社の最も大きな特徴はグループ外の部品メーカーからの部品調達率が高いことである。C社は、現在A社グループに属しているが、しかし乗用車の大量生産の歴史がA社本体より長く、A社グループに入る前に、すでに独自の部品調達方式が形成されている。しかも、生産方式や部品調達方式も日本の自動車メーカーから大きな影響を受けている。したがって、A社グループは外注の部分が非常に少なく、できるだけグループ内の部品工場から調達するのに対して、C社では独自のサプライ・ネットワークが形成されている。外部の部品メーカーとの間に対等の立場で市場取引を行っている。

具体的に、まず、自動車の開発の段階で、バンパー、ランプ、メーターなどのような部

品については、技術力、目標コストなどに関する基準に基づいて競争入札を行い、部品メーカーを選定し、試作に関する協議を行う。試作が終了後、双方が基本契約を結び、それに基づき、年度の部品の注文書を出し、そのうえ、毎月の発注書も部品メーカーに提示する。部品メーカーはそれに基づき、生産を行う。なお、C社は優良な部品メーカーとはできるだけ長期的な取引関係を維持していきたい方針もとっている。

3-2-4 D社における完成車メーカーと部品メーカーとの関係

D社は元々中国軍需要企業グループの主要子会社であり、軍需用自動車を生産してきたが、1980年代から軽自動車を中心に乗用車事業を展開し、1990年代半ばごろに日本の自動車企業と合弁企業を設立した。そして、2000年代の初めごろに、アメリカの自動車企業との間に合弁企業を設立した。現在、日本企業との合弁企業では、2車種で約10万台、アメリカ企業との合弁企業では、2車種で約5万台をそれぞれ生産している。ちなみにグループ全体で乗用車以外の自動車も含め、約60万台の自動車を生産している。

この節の最初にも述べたように、D社全体では金額ベースで70%の部品を外部から調達しているが、これは主にトラック、バスなどの自動車部品であり、乗用車の場合は、多くはグループ内で調達している。特にエンジン関係、プレス、溶接、プラスチックやゴム類の部品がグループ内の関連企業（グループ全体ではD社を含め、29社の子会社がある）から提供されている。D社の部品調達には欧米方式と日本方式がともあるが、基本的には日本方式のほうがメインで、特に部品の品質管理は日本のシステムが導入されている。部品調達は、製品の開発段階からすでに開始し、同一部品について数社のメーカーに接触して、選定を行う。まず、D社の技術開発部門の担当者が設計図面を持って部品メーカーと技術交流を行いながら、その部品メーカーが提示した部品生産案を評価する。そのうえ、競争入札に参加させ、最終的に、入札に参加した部品メーカーから少なくとも2、3社（部品によっては1社の場合もある）を選出する。部品メーカーを選定する項目について、その重要度順に言えば、設計・開発能力、製品品質、技術レベル、初回提示した価格とコスト削減の能力、納期の管理能力、D社との資本関係の有無、最後に過去の取引実績といった順番となっている。

部品メーカーから提示した見積価格に関連して、①材料費、②人件費、③間接費、④金型に関わる経費（但し、部品によって、取引の双方が負担する場合もある）についての情報は取引メーカーが提示しているが、部品メーカーの製造工程の分解とその工程ごとのコスト、部品メーカーのマージン、試作費などの情報については、完成車メーカーにとって

ブラックボックスとなっている。

また、取引先として選出された部品メーカーとは、まず技術契約書を結び、それに基づき、取引の詳細について、購買契約を結ぶわけである。技術契約には契約期間について明記されていないが、購買契約には1年の期限が定められている。

3-2-5 日系自動車企業F社の部品メーカーとの取引関係

F社は日本の大手自動車メーカーが1990年代の後半、中国の自動車企業と折半出資で設立した企業である。現在、3車種で約20万台の乗用車を生産している。

F社の日本本社が最初に中国でビジネスを展開したのは二輪車であった。現在、中国では、二輪車、四輪車、そしてそれに関わるエンジン工場と他の部品工場を持っている。また二輪車の開発研究所も中国に設置されている。

エンジンは日本の本社と中国の自動車メーカーと共同出資で設立したエンジン工場から提供されている。F社に部品を提供している部品メーカーはおおよそ120社ある。そのうち、もともと日本の本社自動車工場と取引関係を持っていた会社は約30社である。それ以外は現地の部品メーカーから調達している。そのうちの多くは二輪車事業を展開する時から取引関係をもっていた現地部品メーカーである。まったく新しく開拓した現地部品メーカーは約10社程度である。ちなみに、原材料（オイルや鉄板関係）は未だ海外から輸入されている。また、F社に間接的に部品提供している第三次層までのメーカーを入れると、約1000社ある。

F社の部品メーカーとの取引は基本的に日本本社と同じ方針を持って行われている。自動車の開発段階で、開発コンペを通して部品メーカーを選定するが、各部品メーカーに対していわゆるPFQCDDM（生産能力、財務能力、品質、コスト、開発能力、納期、マネジメント）といった7つの項目から構成された評価体系をもって評価し、そのうちの3社ぐらいを選出する。また、選定された部品メーカーとは長期安定的取引関係に基づいた協力関係を維持することも方針の一つであるが、それはあくまでもPFQCDDMの体系で部品メーカーを評価した結果に基づくものだと考えられている。

3-3 部品メーカーからみた完成車メーカーとの取引関係

3-3-1 A社グループの部品メーカーからみる取引関係

基本的には、A社が知的所有権を持っているトラックの生産について、完成車メーカーがシステムの開発を行い、部品会社に図面を渡し、部品会社はその図面に基づいて生産を

行う。部品会社に新型部品の開発をしてもらうことはほとんどない。つまり、ほとんどがいわゆる「貸与図」方式をとっている。これに対して、日系T社との提携で生産しているSUVにおいては、多くの部品はサプライヤーが開発から生産まで責任をもっている。部品会社が製品の図面を設計し、その図面を完成車メーカーの承認を得てから、生産を行う。つまり、いわゆる「承認図」方式をとっている。またV車との合弁企業では、部品企業の選定は主に入札の形で行われている。開発の段階に参加させるが、その時点では双方は契約を結ばない。だが、その部品企業に対し、将来は全体の部品の何割をその部品企業から調達するかという約束はする。そして、具体的な調達の量、品質保証、納期などについては購買部が決める。部品によっては、「承認図」方式もあれば、「貸与図」方式もある。以上の事実をまとめて見ると、A社グループといっても、グループ内の各完成車メーカー（子会社）が独自に部品を調達している。ただ、グループとしては、調達先の資質、品質を認定する責任をもっている。これについて聞き取り調査に協力してくれたA社の製造企画部門の担当者によると、これは合弁先の企業の部品の検査基準が異なっており、部品メーカーに対する要求も違うからである。ちなみに、日本のT社は他の認定体系より厳格で細かいこともその担当者が語っていた⁹。

部品メーカーとの取引を順調に進めるため、A社グループが定期的に部品メーカーを訪問し、部品メーカーの生産能力などについてチェックするようになっている。

A社グループでは、基本的に半月の在庫が認められ、半月ごとに配達するように部品メーカーに求めている。ただし部品によっては、2、3ヵ月の場合もある。配達は基本的にサプライヤーが責任をもって行う。しかし、日本企業との合弁会社においては、基本的にTPS方式でゼロ在庫を基本とし、1日1回配達することになっている。価格調整について

⁹最近、IATFメンバーにより共同開発された自動車の世界規格であるISO/TS 16949認定体系が導入されつつある。ISO/TS 16949は、ISO 9001:2000、AVSQ（イタリア）、EAQF（フランス）、QS-9000（アメリカ）、VDA6.1（ドイツ）の規格要求に基づいた共通の自動車業界向け品質システム要求事項である。ちなみに、IATF（International Automotive Task Force：国際自動車特別委員会）は、全世界の自動車ユーザーに質の高い製品を提供すべく、自動車メーカー（ゼネラル・モーターズ、フォード、ダイムラー・クライスラー、BMW、PSA シトロエン、フォルクスワーゲン、ルノー、フィアット）およびその同業者組合で作られた団体である。

も、A社グループでは基本的にマーケットの状況に応じて調整を行うが、その日系合弁会社とは半年に1回調整を定期的に行うこととなっている。また、その会社の部品メーカーとの契約もかなり細かく、部品メーカーがすべての設計に関する変更、価格に関する変更を報告しなければならない。

この調査では、A社グループの部品メーカーであるラジエータを生産する孫会社に対して聞き取り調査も行った。この会社はA社グループの100%の子会社である部品メーカーの子会社である。この会社の企画部長の話によると、部品メーカーとして、完成車メーカーの要望にできるだけ答えるため、常に完成車の開発段階以前に完成車メーカーとの間にコンタクトをとっている。一般的には、まず完成車メーカーから、新車種の設計に関する情報を伝えてくる。そして、部品メーカーとして開発の初期から参画し、ラジエータに関する部分を設計し、その後、発注を受ける。それまでの書類に基づき、テスト生産を行い、部品メーカーの生産関連の技術者がその部品をもって完成車メーカーのところでテスト車につけ、性能などについて検査を受ける。もしそこで問題が発見された場合、サンプルを持ちかえって解決する。その後、生産認可を得て正式に生産し始める。A社グループ内では、部品メーカーと完成車メーカーの間では特に契約は結ばれない。その代わりに、通常、生産量と時間を記載している指令書が本社の生産計画部より出されている。グループ内の価格についても本社の生産計画部が主導権を握って決めている。輸送コストは部品メーカーが負担する。ちなみに、この会社の全体の取引のうち、A社グループとの取引が70%、グループ外の完成車メーカーとの取引は30%を占めている。

3-3-2 部品メーカーG社からみる完成車メーカーとの取引関係

G社は日本の自動車部品メーカーと中国の投資会社が1995年合弁で設立した企業であるが、現在、日本の自動車メーカーは90%の資本金を占めている。G社は乗用車のランプ生産を中心に中国で事業を展開し、主に上海GM、広州ホンダ、天津トヨタに乗用車のランプを供与している。

日本企業の進出企業でもあるため、G社の品質管理体系と物流システムは全面的に日本の自動車部品企業から導入されている。部品メーカーが完成メーカーの生産プロセスにあわせて部品を提供することについて非常に重視しており、完成車メーカーとの間の暗黙の関係構築も非常に大事だと常に認識されている。通常、完成車メーカーとの契約が商業生産の前に結ばれるわけであるが、基本的には3つの基本文書によって取引関係を維持している。まず1つ目は基本契約書であり、これは双方の法的効力のある基本的

約束となっている。その中には、金型に関する要求（製造資格の有無など）も含まれている。2 つ目は品質に関する協議書である。これには主に部品メーカーに対する品質に関する要求が記載されている。3 つ目は価格協議書である。これは基本価格、価格調整などに関する規約が記載されており、通常、半年ごとに1回価格調整を行う。

一般的には、ある新製品を導入した場合、開発2年間を含めて生産までの基本契約は5年となっている。ただ、すべての部品に対して市場価格を基準に途中で調整を行う。

実際の取引を実行するため、以上の3つの基本文書だけではなく、完成車メーカーと事前に丹念に打ち合わせを行い、開発から生産までの細かい日程を確認する。具体的には、設計、金型、サンプル確認、スモールバッチ生産、大量生産、SOP、従業員訓練計画、新設備投入計画、品質管理システム、技術文書の管理などについて、日刻みでかなり詳細の日程計画が立てられている。双方がこれに基づいて、部品を生産しながら、細かく進捗状況を確認している。ある意味でこの日程書は以上の3つの基本文書より重要視されている。また、設計段階が終え、試生産段階に入ると、完成メーカーから技術者が派遣され、事前に作成された査定基準に基づき、現場での査定も行われている。

3-3-3 日系一次部品メーカーH社からみる取引関係

日系部品メーカーH社は、主に日本のある大手自動車メーカーに電子系中心の部品を提供している大手部品メーカーが中国で設置したグループ企業であり、中国全土で約20社の企業をもっている。私たちがインタビューしたのは、2003年に日本企業の中国にある投資企業から60%、中国企業から40%出資して設立された自動車用空調製品を生産する部品工場と中国ビジネスを統括している投資会社である。H社の日本本社が日本の大手自動車メーカーの関連企業でありながら、世界でも有名な部品メーカーとして成長してきたので、H社の日本本社は日本の自動車メーカーE社の日本本社に部品を提供している関連企業であるため、中国では主にE社に部品を提供しているが、しかし、元々、日本の本社は日本企業だけではなく、アメリカ企業やヨーロッパ企業にも部品を提供しているため、中国でのビジネスを独自に展開しており、中国にある欧米系の自動車メーカーにも部品を提供している。また、割合は非常に少ないが、中国地元の自動車メーカーにも（たとえば、前に取り上げたC社）部品を提供している。中国国内全体では、約20社の自動車メーカーに製品を提供している。

H社は基本的に完成車メーカーが新製品のコンセプトを決める段階ですでに依頼を受け、完成車メーカーの要望に併せて、部品の設計と開発から生産まで行っている「ブラックボ

ックス」部品メーカーであるが、同時に、独自に製品開発を行ったり、場合によって、「貸与図」方式で完成車メーカーからの図面に基づいて生産を行っていることもある。

しかし、日系自動車企業だけではなく、欧米系や中国現地の自動車企業にも部品を提供しているH社にとって、様々な取引慣行に直面することになる。ここで、H社からみた日系自動車企業、欧米自動車企業と現地自動車企業の取引に関する慣行について、H社の営業担当者に対するインタビューに基づき、少し説明しておこう。

まず、長期的な関係を維持する日系や欧米系のメーカーと比べて、現地自動車企業はむしろ安い値段で短期間の利益をより重視しているように見える。具体的にいうと、欧米系や日系メーカーの場合は、新製品の開発段階から、部品メーカーと共同で部品を開発し、そして、試作、量産、量産後のサービスまでも共同で行い、長期的な信頼関係を築いているが、現地メーカーの場合は、むしろコスト重視で、初期段階からの共同開発は殆どない。時々現地の自動車メーカーに図面が渡されて決まった値段で部品生産を依頼されるケースがある。また、値段が安ければ、すぐ他のメーカーの部品を使うなどのような値段次第で発注先を変えることもある。

H社は「承認図」の部品メーカーであり、完成車メーカーから必要な部品の基本機能に関するデータを提供されてから、完成車メーカーの要望に見合った製品を作るために細かい提案をし、完成車メーカーと共同で製品を生産する企業であるため、このような現地の自動車メーカーの取引慣行に対して、対応は非常に難しくなる。

日系や欧米系のメーカーと比べて、現地メーカーの場合は仕事の計画性が欠けている。例えば部品の生産状況を調査するためにH社を訪問する場合、日系、または欧米系のメーカーは1ヶ月前に調査内容と訪問人員を伝えてくるが、現地の自動車メーカーは突然訪問にくることが多い。また、事前にアポイントを取ったとしてもその内容が粗末であったり、実際に訪問する時の内容が随分変わることがある。この意味で、日系メーカーにとっては非常に付き合いにくい面がある。

H社は自動車産業において、完成車メーカーに直接部品を提供している一次層の部品メーカーであるため、当然、二次部品メーカーに部品を調達することになる。現在、H社は、20社のメーカーから部品を調達している。そのほとんどが日系メーカーであるが、現地メーカーからも調達しているが、主にゴムや汎用品であり、その場合でも取引関係を持っている完成車メーカーの紹介で取引関係を持つようになった。その意味で、H社は中国進出してから自ら部品調達のために新規に開拓した部品メーカーが殆どなかった。

3-3-4 日系一次部品メーカーI社からみる取引関係

I社は日本の大手電機メーカーの子会社が、その会社の台湾関係会社との共同出資で設立された企業であり、中国にある日系大手自動車企業数社にウォーターポンプやアンチロックブレーキシステムを提供している独立系部品メーカーである。2002年に日本の自動車メーカーが中国に進出することに応じて立ち上げられたが、実際に生産開始したのは2004年であった。

I社は基本的に、自動車メーカーから取り付け回りの関係の図面、求められる部品の機能、用途、特性や性能をもらって、自社の開発商品と合わせて、図面をつくって承認してから生産を行うようになっているため、「承認図」部品メーカーとも言える。ただ、図面の制作はI社ではなく、日系自動車メーカーは直接日本の本社に依頼している。もう少し具体的にいうと、自動車メーカーが新車についてのコンセプトを決定する前に、すでに日本の本社に引き合いを提示したり、または直接依頼をしたりしてから、日本の本社がそれに応じて独自に部品の開発を始め、図面を設計する。その後、自動車メーカーの承認を得てから、I社が部品の試作をし、そして大量生産に入るわけである。

I社が部品を提供している日系中国自動車メーカーでは、他の部品メーカーからも調達しているようだが、同一モデルの自動車の同一品種の部品はI社の部品メーカーだけから調達されている。特にI社のような一次部品メーカーの場合は自動車メーカーから見て変えることが非常に難しいし、実際にお互いも長期的に取引関係を維持していきたいと思っている。これに対して、I社はその日系自動車メーカーだけではなく、それ以外の日系自動車メーカーと欧米軽自動車メーカーにも部品を提供しているが、これまで長期的取引関係をもっている日系中国自動車メーカーとは違って、それぞれの自動車メーカーが違う取引慣行を持っているため、一次部品メーカーとしてのI社との取引関係も違ってくる。その中には、日系自動車メーカーは部品メーカーと設計から常に話し合っ共同で作っていくというように信頼関係を重視するが、欧米系の自動車メーカーはどちらかといえば契約重視で、特に、部品の商品化から量産までのすべての過程において、契約内容が非常に多い。

他方、一次部品メーカーと二次、三次メーカーとの関係は、以上述べたような一次部品メーカーと自動車メーカーとの関係とは少し状況が違う。I社の場合、これまで日本の本社が日本で取引関係を持っている二次、三次メーカーは必ずしもI社の設立に応じて中国に進出してくるとは限らない。その場合、一次部品メーカーとしては、その部品を日本か

ら輸入するか、中国現地で調達するかという選択がある、輸入すると、コストが高く、しかし現地調達すると、品質保証に不安がある。I社は現在殆ど日本から部品を輸入しているが、将来的には部品の70～80%を現地調達に切り替える予定がある。そのため、現在、中国国内の部品メーカー10数社を開拓している段階であるが、ただその10数社は全部日系中国メーカーである。その理由は、実にI社の調達担当者が語っていたように、現地メーカーを100社以上視察してみたが、中には管理レベルの高い企業、特に国有企業もあるが、多くの会社は大量生産の管理レベルが非常に低くて、品質の安定性に不安があるからである。

4. 中国の自動車産業における企業間取引関係の特徴

以上では、これまでのフィールド調査でえられたいくつかの事例を通して、中国の自動車産業における企業間関係にある事実を述べてきた。ここで、これらの事実に基づき、日本企業と比較しながら、①内製か外注か、②取引サプライヤー数と取引関係の継続性、③インセンティブとリスク分担といった3つの側面から、中国の自動車産業における企業間関係について議論してみたい。

4-1 高い内製率と高い外注率の混在

アメリカ企業と比べて、日本企業の内製率が低いという研究結果が得られているが、このような特徴は中国における日系企業にも見られている。これに対して、中国における現地企業と欧米系の企業の場合は状況が少し複雑となっている。内製率の高い完成車メーカーがあれば、非常に低い完成車メーカーもある。その原因は二つの側面から考えられる。まず、中国の個々の自動車企業の歴史的側面から見る必要がある。勿論、これは中国の経済システムや自動車産業全体の発展の歴史にも関連するが、ここではそこまで議論する紙幅がないため、前節に述べた各企業の歴史を踏まえ、内製性という問題だけに絞って考えていきたい。まず、A社は調査対象のうち、歴史の最も長い中国の自動車産業を代表する企業である。設立された時から、旧ソビエトの生産技術が導入されたため、トラックの単一車種を生産する工場が設置されて、生産ラインにおける機械設備もその単一車種のため

の専用機械であり、60%以上の部品を工場内で生産するようなシステムであった¹⁰。当然、部品調達のシステムや管理体制はできるだけ内製を中心にし、外部調達は補助的に、という方針をとってきた。更に、合弁企業が設立される前の乗用車の生産はあくまでも単一車種の少量生産（最も多い年でも 100 台以下）¹¹であったため、内製率は非常に高かった。このような歴史をもっている A 社は、内製率の高いヨーロッパ企業と合弁企業を設立する際にも、従来の生産システムを踏襲していたことが推測されるだろう。実際に A 社の部品調達関係者に対するインタビューの中にも、むしろ内製率の高い自動車生産の場合、品質管理が行いやすいのではないかという発言がしばしばあった。

しかし B 社の場合は、中国政府がヨーロッパ企業と合弁する当初から、自動車の国産化を視野に入れたため、過去の乗用車に部品を提供している中国企業内の工場に限らず、できるだけ全国から部品を調達するような政策的な方針があったため、A 社よりは内製率が低くなっている¹²が、A 社はあくまでも地方政府が推進した自動車事業であり、その地域の機械加工産業も全国で最も発達しているところであるため、グループ内の調達率が高くなるのも考えられるだろう。

また、C 社は、自動車事業を展開する当初から、軽乗用車に集中する戦略で、外国企業との合弁ではなく、外国の自動車生産技術を購入する方式をとったわけである。その結果、日本の生産技術を導入したにもかかわらず、必ずしも日本の自動車生産管理システムを導入したと言えない。実際に、日本の自動車生産技術を十分に吸収できないまま、外部からの部品調達率を高めた結果、深刻な品質問題が起り、市場での評判が非常に悪かった時期もあった¹³。この歴史を考慮すれば、C 社の内製率が低く、しかも日本の生産技術が利用されているからといって、必ずしも日本の部品調達システムが導入されているとは言えないだろう。

ところが、D 社は以上の 3 社とは全く違う歴史を持っている。D 社は、元々典型的な軍需用の機械加工のいわゆる「三線企業」¹⁴であり、1950 年代で、ジープを試作した経験も

¹⁰ 陳（2005） p 93 を参照。

¹¹ 陳（2005） p 223 を参照

¹² 陳（2005） p239 を参照。

¹³ 陳（2005） p268 - 269 を参照。

¹⁴ 冷戦時代に中国政府が第三次世界大戦を想定して、多くの軍需用企業を中国の奥地に移転したことを指している。「三線」とは、毛沢東が中国の地域を戦争地域として、前方、中間地域、および後方といった 3 つのラインがあるという考えの基づいて分けたもので、戦争時に最も後方になる地域のことである。主に中国の西南地域と西北地域である。

あったが、本格的に乗用車事業に進出したのは、1980年代半ばごろに、日本のある自動車企業の軽乗用車生産技術を導入してからのことである。1990年代にその日本の自動車企業と合弁企業を立ち上げた。軍需用産業から民需用産業に転換する大きな理由は、冷戦後の中国では、軍需産業が全般的に縮小されたため、多くの従業員が仕事を失う危機に陥った軍需用企業を救うため、自動車産業に進出したのである。当初は、参加企業に多くの機械加工工場があったため、それらの工場を改造して乗用車の部品生産に転換する予定だったが、軍需用製品と民需用製品の生産システムと管理システムには大きな違いがあったため、外部調達に多く頼るしかなかった。そして外部からの部品調達に必要な部品調達管理システムが合弁企業の日本側企業から導入された。

個々の中国現地の自動車メーカーの現在の内製率を見ると、一見二つのパターンに分けることができるが、このように各企業の歴史を踏まえて見ると、各企業には、合弁先の外国企業の影響を受けて意図的に作り上げた部分があるとともに、「歴史的偶然」の部分も多く存在していることがうかがえる。

4-2 複数のサプライヤーと短期的取引関係

まず、中国現地の自動車メーカーの取引サプライヤー数をみると、確かに部品によっては1社だけとの取引関係も少なくないが、しかし全体的には日本企業より多い。筆者がクスマノ・武石（1997）の調査と同じ基準¹⁵で、中国乗用車メーカーの同一品種の部品に関する取引先の部品メーカー数を調べた。その結果が図表3-7に示されている。このデータには各メーカーのすべての部品メーカーが含まれているわけではないため、算出結果には誤差があると考えられるが、しかしその誤差は過小統計の可能性が大きい。この要素も考慮に入れて考えると、同一品種の部品に対して、数社の部品メーカーと取引関係を持つことは中国では多く見られる現象だと考えられるだろう。

これに対して、日系中国メーカーでは同一品種の場合は殆ど一社から調達している。これは一見日本国内と似ている特徴に見えるが、その背後には違う理由がある。日系企業は中国の自動車市場に本格的に進出したのが2000年前後であり、その時点ですでに欧米企業に遅れをとっていた。完成車メーカーだけ中国に進出し、現地の部品メーカーを新規開

¹⁵ 「技術的には中程度の複雑さで、自動車メーカーが設計にも生産にも内部で行うほど複雑ではなく、かといって設計の細部を無視して部品メーカーに任せきるほど単純な部品でもない」といったような部品を選出の対象にする。詳細については、クスマノ・武石（1997）p152 - 153を参照。

拓して部品を寄せ集めて乗用車を生産すると、現地の自動車メーカーとは品質の差別化ができなくなり、競争優位を獲得することがとうてい無理である。まして全く取引の実績のない部品メーカーを評価する時間もない。他方、すでに進出している欧米自動車メーカーに部品を納めている合弁部品メーカーからも調達することが可能であるが、部品間の機能的統合性の強い乗用車の場合は、電子機器のような各パーツを組み合わせて製造すると、高い品質を維持することが難しくなり、欧米系自動車メーカーとの品質競争にも勝てない。日系自動車メーカーにとって唯一の選択肢としては、これまで長年で培った協力関係を持っている日本国内の部品メーカーを説得して一緒に中国に進出するほかに道がなかったわけである。

完成車メーカーと部品メーカーとの取引関係の継続性については、各社の事例にも取り上げたように、日本の企業間取引関係より短く、部品に関する購買契約も1年が一般的で、たとえ同一品種の部品で自動車のモデルチェンジまでに取引関係をもったとしても、その後もその取引関係を何らかの形でできるだけ継続的に維持していくという考えはあまりもっていない。

図表3-7 各完成車メーカーの単一品種部品に関わる部品メーカー数

	天津 汽車	一汽 VW	上海 VW	神龍 汽車	長安 汽車	北京 汽車	平均
ショックアブソーバー	2	4	1	2	2	2	2.2
メーターパネル	1	3	6	2	2	1	2.5
ランプ	1	1	2	2	4	4	2.3
ドアパネル	4	3	7	1	—	1	3.2

出所：FOURIN（2005）『中国自動車部品産業（隔年号）』のデータに基づき算出

さらに各完成車メーカーと部品メーカーの間の取引関係を述べる時には少し言及したが、基本的には、中国国内の現地メーカーにおいて、日本企業のような企業と企業との取引関係を全般的に規定するような「基本契約書」を結ぶ企業もあれば、直接、個別の部品の取引についてだけ「購買契約」を結ぶ場合もある。中国の現地完成車メーカーの4社のうち、A社とB社はどちらかといえば前者であるが、D社は後者である。またD社では、「基本契約書」に相当するものは「技術契約書」と呼ばれている。なお、C社については、はっきりした情報が得られなかった。部品メーカーについては、A社グループの部品メーカーの

場合は、部品ごとの「購買契約」だけであるが、日系部品メーカーのG社とH社の場合は企業間での基本契約書に基づいて取引を行っている。

以上のような特徴についてつぎの理由が考えられるだろう。第一に、中国の国内市場システムが十分に成熟しておらず、その機能が十分に発揮していないため、企業の将来利益の現在価値が非常に低くなる。その結果、機会主義の行動によって得られる短期的利益は、その行動によって受ける懲罰よりはるかに大きいからである。第二に、中国企業の取引関係の歴史に原因がある。計画経済体制の下では、中央政府の機能部門による縦割りの管轄体系により企業グループが形成されていたため、部品調達に企業グループ内に大きく制限されていた。確かに、このような部品調達体制は市場経済システムと比べて取引コストを節約することができたが、これは企業間の信頼関係に基づいた取引の双方にとって利益が得られるような関係ではなく、完成車メーカーの効率性を優先した調達関係となっている。したがって、市場経済を導入してから、中央政府の機能部門による縦割りの管轄体系が改革によって破壊され、従来のような強制的に作られたグループ内の調達体制の非効率性は完成車メーカーの競争力を弱めてしまった。元々双方の利益に基づく信頼関係がなかったため、技術レベルの低い部品メーカーからいち早く離れたい完成車メーカーは、従来の協力関係を維持するより、むしろ技術力のある新しい部品調達先を探すインセンティブを持っていた。第三に、中国国内の市場経済システムの導入によって、計画経済体制に束縛された多くの国有企業は市場で生き残るため、元々の市場性のない事業から早く市場性のある事業に転換して、自社の競争力を高めたいため、自動車部品加工の市場に乗り出した。一方、市場経済が導入された初期段階で設立され、かつ厳しい競争に勝ち抜けた民営企業のなかには潤沢な資本を有する企業も多くあった。政府の新しい自動車産業政策の発表によってこれらの民営企業に新たな成長ポイントが見つかったため、これらの民営企業も自動車部品生産に参入した。さらに、中国の自動車市場の外国への開放によって、中国自動車市場の将来を見込んで多くの外国部品メーカーも中国に進出した。

このような状況によって、中国の自動車部品市場の競争が激化し、完成車メーカーに新しい部品調達先を探す環境が作られた。また、国内部品メーカーの多くは、外国の部品メーカーと比べて技術力が低く、品質による差別化ができないため、激しい競争を勝ち抜くためには、外国部品メーカーと合併ビジネスを行うか、価格によって差別化するか、という選択肢しかない。このような激しい競争になっている部品取引市場では、完成車メーカーにとっても、部品メーカーにとっても、長期的な関係を維持することによって、相互の

「関係特殊的」資産が増大し、取引条件が悪化する可能性や、もっと望ましい取引相手を失う可能性が非常に大きくなるため、お互いに信頼関係に基づいて長期的協力の歴史を作るインセンティブを殆どもっていない。むしろ、部品のサプライヤー数を増やし、それぞれ短期的な関係で取引を行うことによって次のメリットが得られる。まず部品技術を十分に把握していない完成車メーカーにとって、サプライヤーのパフォーマンスを比較しながら相対的に測定することが可能になり、それに基づいてより良いサプライヤーを選択することができる。そして多数のサプライヤーから部品の生産・納入を経験することにより、部品技術に関する学習効果が得られて、それに基づき、完成車の競争力が高めることが可能となる。

4-3 市場競争にたよるコスト削減効果と部品メーカーへのリスク転嫁

部品メーカーのコスト削減のためのインセンティブとリスク分担とのバランスの問題について中国では、日本とは全く異なるメカニズムが機能している。すなわち、中国の現地完成車メーカーは市場での激しい競争で、部品メーカーにコスト削減の圧力をかけており、当然、部品メーカーが局面する市場リスクも自分で負うしかない。これは独立系の部品メーカーだけではなく、自動車製造のグループ企業内の部品メーカーにも言える。中央政府の指令に基づき形成された企業グループは、激しい市場競争にさらされる際、その脆さが露呈し、自動車の完成車メーカーにとって非常に難しい問題に局面する。ますます激しくなる自動車市場で勝ち抜くため、低価格で高品質の部品を安定的に調達しなければならない。他方、効率も低く、技術レベルも低い部品メーカーを抱えながら、グループ全体の従業員の雇用を維持しなければならない。このトレードオフを解決するため、多くの自動車企業グループはグループ内の部品メーカーを市場に押し出して競争力を強化する方針をとっている。たとえば、第一汽車グループと東風自動車は、すべての部品工場を一つの部品生産事業部にまとめ、グループ外の自動車メーカーに対する売上高比率を40%に目指している¹⁶。また、前文に取り上げられたB社も自動車部品の調達において、グループ内の部品メーカーを外部部品メーカーと同じ基準に基づいて評価し、同等の条件でグループ内の部品メーカーと取引関係を持つようにしている。

それ故、日本の自動車産業のような中核企業によって貸与図部品のサプライヤーのリスクが多く吸収されており、その代わりに、サプライヤーが享受しうる利潤マージンが相対

¹⁶ FOURIN(2005)p19 を参照

的に低い、承認図のサプライヤーが相対的に中核企業から独立し、リスク負担も多いため、享受する利潤マージンが高いというような特徴は、中国の自動車産業には殆ど見られなくなっている。むしろ、多くの「貸与図」部品メーカーは自ら市場リスクを吸収しているにもかかわらず、本来そのリスクプレミアムとして享受する利潤マージンが完成車メーカーに奪われるようになってきているのではないかと思われる。

5. 中国自動車産業における企業間関係に対する展望

これまで議論してきた中国の自動車産業における企業間関係に関する特徴について、前述した西口(1998)の研究によって類型化された2つのタイプで考えると、「共生系」である日本の企業関係とは対照的に、中国の自動車産業における企業間関係が典型的な「搾取系」だといえるだろう。これについては、図表3-8に中国の自動車産業における企業間関係に関する主な特徴がまとめられているので、前掲の図表3-1と比較すれば、より鮮明に浮き彫りすることができるだろう。

しかし、これらの特徴はあくまでも表面的で、かつ静態的なものとも言える。これまですでに指摘してきたが、このような特徴を理解するためには3つの側面からその背後にある要因を考えなければならない。まず1つは中国自動車発展の歴史的経路依存性である。そしてもう1つは中国の自動車市場の特徴である。また1つは外国の自動車企業の影響力である。さらに、中国の自動車産業における企業間関係もダイナミックに考えなければならない。

最後に、上述した3つの側面を踏まえ、今後中国の自動車産業における企業間関係に対して、大まかな展望を述べて本稿をくくりたい。

まず、これから中国の自動車市場における競争は基本的に価格競争から品質競争に向かって変わっていくが、アメリカにおける自動車市場が急成長する時代の単一大量生産とは違い、そして一昔前の日本における多品種少量生産の状況とも違い、地域の多様性と所得格差の拡大によって、自動車の価格による差別化だけではなく、用途、機能や品質による差別化が大いに求められ、中国の自動車市場は多品種かつ大量消費のマーケットになる可能性が大きい。そうした状況において、自動車生産技術の蓄積の少ない中国の現地自動車メーカーは、日本の自動車メーカーのようなフルライン生産システムより、地域マーケットや特定消費者のマーケットを満たすようなある範囲に集中する戦略に移していくだろう。

それに対応するため、各社の部品調達戦略も集中化していこう。具体的に、まずこれまで多く抱えている部品メーカーを再評価したうえ、できるだけ数少ない部品メーカーと取引関係を取りながら、引き続き市場競争の圧力を通して部品メーカーのコスト削減による利潤マージンを享受する。そして、グループ内の部品メーカーを統合整理してから、外部の部品メーカーとも統合合併させることを通して、グループの部品メーカーの市場競争力を強化すると同時に、部品調達と部品生産に関する規模の経済性も達成していこう。これに対して、各部品メーカーも自動車企業との長期的関係を重視するより、むしろできるだけ早く部品のモジュール化を通して、多くの完成車メーカーと取引関係を持つことによって市場競争優位性を獲得していこう。

表 3-8 サプライヤー管理の日中比較

項目	日本	日系中国企業	中国企業
内製性	低い	低い	不定
取引先企業数	少ない	少ない（1社中心）	1社もあるが多い
サプライヤーのタイプ	グループ内部部品メーカーが主体	殆ど日系で、グループ内メーカーが主体	グループ内から外部まで、幅広い
企業間取引関係の継続性	長い	長い	短い
部品取引関係の継続性	長い	長い	短い
契約期間	2もしくは4年	1年から5年	1年
サプライヤーの選定基準	品質、価格、他	品質、価格、安定性など	価格、品質
開発における役割	重要	重要	殆どない
価格設定	目標価格方式	目標価格方式	競争入札
価格変更	低減傾向	不明	殆ど変更なし
品質改善	早い	早い	遅い
情報交換	多い	多い	少ない
サプライヤーへの改善提案	多い	多い	殆どない

（出所）筆者作成

参考文献：

Asanuma, B. (1989) “Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation Specific Skill,” *Journal and the Japanese and International Economics*, 3, March, pp1-30.

Asanuma B. (1991) “Japanese Manufacturer-Supplierships in International Perspective: the Automobile Case,” in P. Sheard, ed., *International Adjustment and the Japanese Firm*, Sydney: Allen and Uniwin.

浅沼万里 (1997) 《日本の企業組織——革新的適応のメカニズム》 東洋経済新報社。

バーニー・ジェイ (2002) 『企業戦略論』 (中), (邦訳: 岡田正大), ダイヤモンド社。

陳祖濤 (Chen Zutao) (2005) 『我的汽車生涯』 (私の自動車生涯), 人民出版社 (中国語)。

Clark, K. B and T. Fujimoto (1991) *Product Development Performance*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Coase, R (1937), “The Nature of the Firm,” *Economical*, Vol.4.

Cusumano, M. A. and A. Takeishi(1991) “Supplier Relations and Management: A survey of Japanese, Japanese-Transplant, and U.S. Auto Plants,” *Strategic Management Journal*, 12, pp.563-588.

FOURIN(2005) 《中国自動車部品産業 (隔年刊)》 FOURIN。

藤本隆宏(1998) 「サプライヤー・システムの構造・機能・発生」 藤本隆宏, 西口敏宏, 伊藤秀史編, 『リーディングス サプライヤー・システム 新しい企業間関係を創る』第2章, 有斐閣。

Gibbons, Robert (1992), *Game theory for Applied Economists*, Princeton: Princeton University Press.

Grossman, S. J. and O. D. Hart (1986) “The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration,” *Journal of Political Economy*, Vol.94.

Hart, O. D. and J. Moore (1990) “Property Rights and the Nature of the Firm,” *Journal of Political Economy*, Vol. 84.

稲垣清(2004) 『中国進出企業地図』 蒼蒼社。

伊藤秀史, ジョン・マクミラン (1998) 「サプライヤー・システム——インセンティブのトレードオフと補完性」 藤本隆宏, 西口敏宏, 伊藤秀史編, 『リーディングス サプライヤ

ー・システム 新しい企業間関係を創る』第3章，有斐閣。

Jean-Francois Hennart (1993) “Explaining the Swollen Middle: Why Most Transactions Are a Mix of ‘Market’ and ‘Hierarchy’,” *Organization Science*, Vol.4, No.4, pp.529-547.

Milgrom, P. and J. Roberts (1992) “Economics, Organization and Management, Engkwood Cliffs: Prentice-Hall.

マイケルA. クスマノ・武石彰(1998)「自動車産業における部品取引関係の日米比較」藤本隆宏，西口敏宏，伊藤秀史編，『リーディングス サプライヤー・システム 新しい企業間関係を創る』第6章，有斐閣。

西口敏宏(1998)「組織間関係の共進化」『サプライヤー・システム』藤本隆宏，西口敏宏，伊藤秀史編，『リーディングス サプライヤー・システム 新しい企業間関係を創る』第5章，有斐閣。

日本経済産業研究所，現代文化研究所(2003)『中国自動車工業現状与展望』中国自動車工業協会（中国語）。

中国自動車技術研究中心・中国自動車工業協会(2004)『中国自動車工業年鑑(2004年版)』（中国語）。

横山則夫(2004)『激変！中国の自動車産業』日刊自動車新聞社。