

中国自動車産業のサプライヤー・システム

歴史的分析

まる かわ とも お
丸 川 知 雄

はじめに

複社発注の起源 第一汽車製造廠のサプライヤー・システム

複社発注の継承 第二汽車製造廠のサプライヤー・システム

地方ブロックの形成 北京自動車産業のサプライヤー・システム

外資系乗用車メーカーのサプライヤー・システム

現在のサプライヤー・システム 複社発注の拡大と変化

おわりに

はじめに

本稿は、中国自動車産業における自動車メーカーとサプライヤーの取引関係を歴史的な角度から説明することを目的とする。サプライヤー・システムを説明しようとする場合、それがいかなる歴史的経緯により形成されたのかという歴史的な分析と、それがどのような機能的特徴と合理性を持つのかという機能的分析とが考えられる〔藤本 1998〕が、必ずしも競争力があるとはいえない中国の自動車産業に対して機能的分析を適用するのはやや説得力を欠く恐れがある。むしろ、人間や社会は合理性を追求しつつも、過去に縛られて不合理なシステムを変えられないこともあるという前提に立った歴史的な分析の

ほうが中国の現実に対する説明力が高いと考えられるので、本稿では歴史的な分析を中心とする。

これまで中国自動車産業のサプライヤー・システムに関する研究はもっぱら日本で行われてきたが、ひとつの自動車メーカーのケース・スタディが主^(注1)で、各メーカーのシステムを比較したり、歴史的な各段階でのシステムを比較するような研究はなかった^(注2)。本稿では、計画経済時代に設立された中央直属の中型・大型トラックメーカー、地方政府管轄下の自動車メーカー、改革開放後に誕生した外資系の乗用車メーカー、郷鎮企業から身を起こした小型トラックメーカーと、様々な企業類型、様々なセグメントを代表するような5社・グループを取り上げ、1950年代から現在までのサプライヤー・システムの変遷を述べたい。

その際に、藤本(1998)が示したサプライヤー・システムを見る3つのポイント、すなわち(1)境界設定、(2)競争パターン、(3)個別取引パターンのうち、(2)、すなわち自動車メーカーからの受注を巡るサプライヤー間の競争、もっといえば自動車メーカーが量産段階でひとつの品番の部品を同時に何社から買っているか、つまり複社発注か1社発注かという点に焦点を当てて、その歴史的変遷を分析したい。(1)、すなわち自動車メーカーとサプライヤーの間での開発・生

産における役割分担についても(2)の変化の背景として説明することになるうし、(3)についても、(2)と対応しているので一緒に説明する。(2)に焦点を当てるのは、この点における歴史的変遷は、中国経済に関する一般通念、すなわち改革開放以前には競争がなく、以後は競争がだんだん出てきたという常識に照らしてみるとかなり意外な展開をしたからである。本稿では歴史に重点を置き、現状分析は別稿[丸川 2003]に回す。

複社発注の起源

第一汽車製造廠のサプライヤー・システム

複社発注とは、自動車メーカーが特定の部品を複数のサプライヤーから購入することを指す。1社のサプライヤーでは自動車メーカーの需要量を十分に供給できないので複数社から買うといった技術的理由によって複社発注が行われることもあるが、一般には自動車メーカーが複数のサプライヤーに発注することによって価格や品質においてより有利な取引条件を引き出そうという動機に基づいて行われるものである。つまり、いかにも市場経済的な企業行動である。ところが、中国自動車産業で複社発注が始まった起源をたどってみると意外にも改革以前にすでに複社発注が行われているのである。本節では新中国最初の本格的自動車メーカーである第一汽車製造廠においていかにして複社発注が始まったのかを述べる。

1. 中国自動車産業成立時のサプライヤー・システム

第一汽車製造廠(以下、第一汽車)は旧ソ連のスターリン自動車工場を模して設立された工場であり、製品も旧ソ連の4トントラックが導入さ

れた。工場の設計から工程設計、製品の設計まですべて旧ソ連の援助で行われ、自動車部品についても旧ソ連側から提供された設計図をもとに最初から全面的に国産化された。こうした経緯から見て、第一汽車と部品メーカーの間の分業関係も旧ソ連のものをそのまま導入したものと思われる。第一汽車では自動車のコストのうち70%にあたる部分を内製し、30%にあたる409種の部品が中国各地の部品メーカーに外注された。第一汽車内部ではトラックの組立のみならず、エンジン、ボディー、クラッチ、トランスミッション、アクスル、ステアリング、運転席、フレームなどが作られ、それぞれの粗材、金型、治具も内製され、さらにピストン、ピストンリング、ラジエーター、ベアリングメタルといった部品も内製されていた。外注された409種類の部品とは、キャブレター、フューエルポンプ、オルタネーター、スターター、ランプ、スパークプラグ、ブレーキ・ライニング、メーターなどであり、その他にタイヤ、ベアリング、ガラス、バッテリーなども外注された[中国汽車工業史編審委員会 1996, 32, 39, 60, 61]。

内製と外製を分けた基準は、部品の専用性、生産技術、および行政上の区分であったと見られる。すなわち、ガラス、タイヤ、ゴム部品は、鋳鍛造、機械加工、溶接、プレス、組立といった自動車本体の生産技術とは全く異なる技術により生産されるものであり、行政上もガラスは建材工業部、タイヤやゴム部品は化学工業部に属するので、それぞれの官庁に所属する企業から供給された。またメーター、オルタネーター、ランプなどは行政上は機械工業部の管轄下に属するものの、これらは電気部品であって自動車の生産技術とは異質なので外製とされた。また、

キャブレター等の燃料装置はトラックのエンジンのみならず、トラクターのエンジンにも使用でき、専用性が低いので外製とされた。

サプライヤーは、第一汽車の「協力部品課」（「協作配套処」）が全国400カ所の工場を調査して46社を選定した。その一部には旧ソ連からの技術導入が行われ、第一汽車の建設に合わせて部品工場が建設された。元から自動車部品を作っていたサプライヤーは少なかったため、関連する技術を持った企業がサプライヤーに選定された。当時、第一汽車に勤務していた陳光祖氏によれば、例えばスパークプラグのサプライヤーとなった南京電瓷廠は高圧電器の技術を持っており、オルタネーター、スターターなどのサプライヤーに指定された長沙汽車電器廠は電器修理の基礎があったから選ばれたのだという^(注3)。

中国汽車工業史編審委員会（1996）と中国汽車工業史編輯部（1996）から当時第一汽車のサプライヤーとなった企業のうち29社が判明する。これら29社はきわめて広い範囲に分布している。地元の吉林省内のサプライヤーは29社のうち6社にすぎず、長沙汽車電器廠に至っては長春から鉄道距離で2600キロ以上も離れている。これは、そもそも第一汽車の内製率が高く、外注品もあまりかさばるものではないこと、当時は生産量も少なかったため多少の部品在庫を持つことは問題とされず、もっぱら技術的関連性によってサプライヤーを選定したことによる^(注4)。第2に、当時からすでに同一部品について複数のサプライヤーから調達されていた。例えば、オルタネーター、スターターについてはこの分野の代表的なサプライヤーである長沙汽車電器廠以外に、博山電機廠（山東省）からも調達している。また、ガラスは上海耀華玻璃廠のほか、

吉林省玻璃廠、長春市玻璃廠からも調達している。ゴム部品も瀋陽第四橡膠廠（鉄嶺市橡膠製品廠）、瀋陽橡膠廠、青島橡膠廠の3社から調達していた。当時第一汽車は1種類のトラックしか作っていなかったため、同一の部品や材料を複数社から買っていたことになる。

ただ、陳光祖氏によれば、当時はまだ厳格な計画経済が実施されていたため、第一汽車が主体的に複社購買を選択したということはありません。こうした取引関係は政府の各部門が決めたものであった。すなわち、ガラスは建材工業部が、ゴム部品は化学工業部が、またオルタネーター、スターターは機械工業部が複数社から供給することを決めたのである。各政府部門がこうした決定をしたのはなるべく多くの傘下企業に仕事を与えようとの動機に基づくものであるという。

2. 複社発注の始まり

当初は政府部門によって決められた分業体制に従うしかなかった第一汽車が自らの意志によって分業体制を構築し始めたのは1960年代以降である。そのきっかけは生産品目と生産台数の拡大であった。第一汽車は1956年に4トントラック「CA10」の生産を開始した後、59年にはそれをベースにした軍用輸送車「CA30A」を開発し、63年からはCA10のシャシーを販売する事業を始めた^(注5)。また、1963年からは年産3万台の生産能力を年産6万台に拡張するプロジェクトを始めた。

生産量の拡大と車種の増加にともない、第一汽車は企業内で増産のためのスペースを確保する必要が生じ、そのために、1958年から66年にかけて企業内で内製していた部品を長春市、遼陽市、遼源市など近隣の地方政府に所属する企

業への外注に転換し始めた^(注6)。転換の際に、第一汽車は国家から割り当てられた7000万円の資金を外注先に投資した他、社内の機械設備を外注先に移した。こうしてトラックを生産する総作業量の20%にあたる部分が内製から外製に切り替えられた^(注7)。この切り替えによって原材料の配給先も変わるため、主管官庁の機械工業部・中国汽車工業公司も決定に参与した^(注8)が、基本的には第一汽車の主体的な意志による分業体制の転換であった。こうして扶植されたサプライヤーに対しては、第一汽車は1社発注を行っている。

他方で同じ頃、第一汽車はメーター、ベアリングメタル、キャブレターの3点の部品について複社発注を始めた。まずメーターについては、1950年代にはハルビン電表儀器廠が第一汽車にメーターを供給していたが、65年から第一汽車は四平儀表廠からもメーターを調達するようになった。さらに後には蕪湖儀表廠からもメーターを調達するようになり、やがてハルビンからは調達しなくなった。また、ベアリングメタルとキャブレターは1950年代にはともに北京第一汽車附件廠から調達していたが、ベアリングメタルについては64年以降營口汽車軸瓦廠からも調達するようになり、キャブレターについては60年代末に第一汽車のなかにキャブレター工場が建設され、(時期は不明だが)最終的には北京からのトラック用キャブレターの調達はなくなった。

ハルビン電表儀器廠と北京第一汽車附件廠はいずれも1950年代に旧ソ連から技術を導入した企業であったのに対し、四平儀表廠や營口汽車軸瓦廠は技術導入は行っておらず、技術的に前2者より優れていたとは考えられない。ではな

ぜ前2社から後2者および第一汽車内部の工場への調達先の切り替えが進められたのか。陳光祖氏によれば、ハルビン電表儀器廠は自動車用メーターのみならず各産業向けにメーターを供給していたため、自動車用メーターの生産にあまり熱心に取り組まず、第一汽車側は不満を募らせていた。また、キャブレターを北京第一汽車附件廠(1958年に名称を北京汽車製造廠に変更した)への外注から第一汽車の内製に切り替えたのは、60年代に中国各地に自動車メーカーが誕生し、北京第一汽車附件廠は数多くの自動車メーカーにキャブレターを供給するようになったため、第一汽車に対するサービスが低下したためだという。ただ、高級乗用車「紅旗」に用いる4連キャブレターは技術的難度が高く、北京第一汽車附件廠しか作れなかったため、第一汽車は引き続き北京から調達し続けた^(注9)。

以上のような経緯に第一汽車の調達戦略が現われている。すなわち第一汽車に対する専用性が低い^(注10)サプライヤーに対する1社発注は避け、たとえそれよりは技術的に劣っていても他の調達先を増やす。そうすることによって、第一汽車を多数の取引先のひとつとしてしか見ていないようなサプライヤーに一方的に依存することからもたらされる取引上の不利^(注11)を克服しようとした。複社発注を始めた時期はちょうど生産能力を拡張した時期にあっていることから、第一汽車の購入量拡大に対して既存のサプライヤーが十分に対応しようとしなかったことも複社発注を始めた動機のひとつであっただろう。オルタネーター、スターター、ガラス、ゴム部品などのメーカーも第一汽車に対する専用性が低いだが、これらについては1950年代の時点ですでに複社発注になっていたことは前述の

通りである。逆に、前述の1958年から66年にかけて扶植したサプライヤーについては、第一汽車を唯一の供給先としていて専用性が高いため、1社発注の方針でのぞんでいる。

複社発注の継承

第二汽車製造廠のサプライヤー・システム

1. 初期のシステム

第一汽車に続く中央政府所属の大型自動車メーカーとして1960～70年代に建設された第二汽車製造廠（以下、第二汽車）のサプライヤー・システムも第一汽車と似ている。第二汽車は1975年に2.5トン軍用トラックを生産開始、78年には5トントラック「東風」の生産を開始した。第二汽車は米ソとの軍事的緊張を考慮して湖北省の山間部に立地したこともあり、社内の部品工場から外部のサプライヤーに至るまでほとんどが第二汽車のために新規に建設された。

第二汽車の工場建設にあたっては、第一汽車をはじめとする中国の主だった自動車メーカー、自動車部品メーカーが動員され、各メーカーが工場設計、生産準備、従業員の訓練、パイロットランから量産開始まで一括して請け負う形で建設された。第二汽車は第一汽車に輪をかけて部品内製率が高くて75%にも及んでおり、第一汽車では外部から調達していたキャブレター、ベアリングメタル、メーターまでも内製している。もっとも、建設当初の意図としては、第二汽車の各工場は単に第二汽車が使う部品を作るだけでなく、専門化した部品メーカーとして外部にも部品を供給する独立的なサプライヤーにするという意図があった。だが、実際にはその意図に反してもっぱら第二汽車のみに部品を納

める工場となってしまった〔中国汽車工業史編審委員会 1996、115〕。

第二汽車における内製・外製の区分は上記3点を除けば第一汽車の場合とほぼ同じで、電気部品、およびガラス、ゴムなど機械工業部の管轄外の部品が外製となっている。後者に関しては第二汽車の工場建設に合わせて専属のサプライヤーが建設された。すなわち、ステアリング・ホイール、クッション等のプラスチック部品を生産する湖北汽車工程塑料廠（十堰市）、タイヤの東風輪胎廠（十堰市）、オイルシールの中南橡膠廠（宜昌市）、ベアリングの襄陽軸承廠（襄樊市）、ブレーキ・ライニング、クラッチ・ライニング、シリンダヘッドガスケットの襄陽石綿廠（湖北石綿製品廠）などがそうしたサプライヤーである。一方、電気部品についてはスターター、オルタネーター等を長沙汽車電器廠、スパークプラグを南京電瓷廠、イグニッション・コイル、イグニッション・スイッチを上海汽車電器廠、というように既存の有力部品メーカーから調達することになったが、スターター、オルタネーター等、スパークプラグについてはそれぞれ第二の調達先も用意された^{注12)}。おそらくこれは、有力部品メーカーはいろいろな自動車メーカー向けに部品を生産する任務が重く、第二汽車向けの部品をすべて生産することは能力的に困難だろうという政府側の判断によるものであって、第二汽車自身の調達方針に基づくものではないだろう。

2. 80年代以降の展開

1980年以降、第二汽車も自主的に複社発注を始めた^{注13)}。すなわち、第二汽車が最初から外注していた部品（これを第二汽車では購入品〔配套件〕^{注14)}と呼んでいる）を複社発注に切り替え

ていったのである。その理由は、当初用意されたサプライヤーが投資不足により第二汽車の需要に十分応えられなかったことと、部品の品質が悪く、価格が高く、納期にも問題があったためである〔中国汽車工業史編審委員会 1996, 116〕。例えば、タイヤは当初は東風輪胎廠^{注15}だけから購入していたが、東風輪胎廠は第二汽車の値下げ要求に応じなかったため新たに河南輪胎廠からも購入することにした。その後も第二汽車は東風輪胎廠から需要量の70%は購入しているが、品質や納期の実績に応じて両者から購入する比率を毎年見直しており、両者に競争圧力を加えている。また、ガラスについても当初は洛陽玻璃廠が唯一の調達先だったが、1980年代以降は数多くのガラスメーカーから購入するようになった。オルタネーター、スターター、レギュレーター等については当初は主に長沙汽車電器廠から調達していたが、第二汽車は1987年に襄樊市にある航空工業部傘下のモーター・メーカーを合併し、以後はそこが主たる調達先となった^{注16}。1960年代に第一汽車が複社発注を始めたときとは違って、80年代には部品価格は企業間で決められることになったため、調達価格の引き下げということが複社発注を行う動機のひとつとなった。

同じく1980年代に、第二汽車は内製していた部品を近隣の企業への技術や設備の移転によって外注に切り替えた。そのようにして形成された外注先は1992年の時点で30社あり、みな第二汽車のある湖北省西部および近隣地域に立地している。実例をあげれば、第二汽車から1億元の投資を受けて大型トラック用のアクスルを生産している襄樊車橋廠、ワイヤー・ハーネス、スロットルなど144種の部品を生産する湖北汽

車附件廠（鄭州）、シフトレバー、トランスミッションカバー、ハンドブレーキなど114種の部品を生産する鄭陽地区汽車撥叉廠、ボディーのプレス部品77種を生産する老河口市汽車車身附件廠、などがある。第二汽車ではこのような新たに外注に切り替えた部品を外注品（「協作件」^{注17}）と呼んで、前述の購入品とは区別している。外注品は専用性が高く販売先は第二汽車だけであり、外注品のサプライヤーも第二汽車向けの仕事しかしていない。また、第二汽車の側も外注品は特に需要量が多いものを除いては1社にだけ発注している。

第二汽車が部品を内製から外注に切り替えた動機は、第1に、自社の生産能力を拡大するために人員やスペースの余力を作り出すこと、第2に、自社よりも安い外注先の人件費を利用すること、そして第3に、第二汽車が他に外注するという可能性を残しておくことでサプライヤーに競争圧力を加えることである。

3. 経済的説明

1980年代までに形成された第二汽車のサプライヤー・システムは、基本的には1960年代に第一汽車が形成したシステムと同じ構造である。すなわち、自動車メーカーの部品内製率が高いこと、電気部品、キャブレター、ガラス、ゴムなど、第二汽車のいう購入品については複社発注を行い、第二汽車のいう外注品、すなわち専用性の高い単体部品は近隣に専属サプライヤーを扶植して1社発注するというシステムである。

購入品については複社発注を行うが、外注品については1社発注とする、という取引形態の選択は、経済合理性の観点から説明できる。すなわち、購入品は特定自動車メーカーに対する専用性が低いため、サプライヤーは価格など取

引条件の交渉において強気の態度に出て特定自動車メーカーと取引できなくなったとしても、他の取引相手を見つけることがさほど困難ではない。そうしたサプライヤーに対抗して取引交渉での立場を強くするために、自動車メーカーは複社発注を行うのである。

一方、外注品の場合は、部品自体が専用部品であるし、そのサプライヤーも自動車メーカーの周辺に立地するなど、特定自動車メーカーに対する専用性が高い。外注品のサプライヤーはその自動車メーカーとの取引ができなくなれば、他の取引相手を見つけることはきわめて難しい。一方、自動車メーカー側にとってはもともと社内で作っていた部品なのでいざとなれば内製に戻すことができる。従って、自動車メーカー側は1社発注でも事実上買い手独占の立場にあり、有利な取引条件を設定することができるのである。

また、その部品の製造技術に関する自動車メーカーとサプライヤーの間での情報の非対称性をもたらす取引費用という観点からも、取引形態の選択を説明することができる。外注品は浅沼(1998)の分類でいえば「貸与図の部品」に相当し、もとは自動車メーカーの内部で生産していたものなので、自動車メーカーは設計・製造技術を掌握しているし、材料も自動車メーカーが供給しているので、自動車メーカーはサプライヤーの生産コストをかなり把握できる。この場合には自動車メーカーはサプライヤーにも一定の利益率を確保するという前提のもとで自らのマージンを最大化できる部品価格の水準をあらかじめ知っているの、価格交渉は容易であり、取引費用は小さい。実際、第二汽車では外注品のサプライヤーにおけるコスト計算に基

づき、サプライヤーに8~10%のマージン率を保証する水準で価格を決めており、価格は年1回決めるが物価変動によって後から価格が低すぎたことが判明した場合には第二汽車がその分を補填するというも行われている。他方、購入品は浅沼の分類でいえば「承認図の部品」および「市販品タイプの部品」であり、スペック等の要求は自動車メーカーが出すにしても、設計・製造技術はサプライヤーに任されていて自動車メーカーからはブラックボックスになっている。自動車メーカーはどの程度の価格水準ならばサプライヤーを退出させることなく自らのマージンを最大化できるのかがわからないので、1対1による取引交渉では容易に折り合いをつけることができず、取引費用は高い。そこで自動車メーカーは複数のサプライヤーを競争させ、競争とサプライヤーの自由な参入・退出によって最適な価格水準を発見しようとするのである。第二汽車では、購入品については安い価格を提示したサプライヤーに多く発注するという方式をとっている。

地方ブロックの形成

北京自動車産業のサプライヤー・システム

第1節と第2節では改革開放以前に中央政府によって設立された二大自動車メーカーを取り上げたが、これ以外に地方政府所属のより小規模な自動車メーカーも1960年代から80年代にかけて多数誕生した。地方所属の自動車メーカーのサプライヤー・システムは第一汽車や第二汽車とは大きく異なっている。第1に、自動車メーカーの部品内製率はかなり低く、エンジンさえ作っていないケースが多い。第2に、地方政

府の管轄下にフルセットの自動車部品メーカーが取り揃えられていて、地方ブロックとも呼べるような閉鎖的なサプライヤー・システムを作っていることが多い。ここではそうした地方政府管轄下の自動車産業の典型例として、1980年代前半までは地方政府管轄下の自動車産業のなかで最も生産規模が大きかった北京市の自動車産業の形成過程と構造を見ておこう。

北京市には主に2つの自動車メーカーがあった。ひとつは北京汽車製造廠で、これは第一汽車にキャブレターなどを供給する部品メーカーとして設立された北京第一汽車附件廠が1958年に名称を変更したものである。同社は1958年からしばらく乗用車の生産を試みたが失敗し、63年から軍用ジープ「BJ212」を主力製品とするようになった。もうひとつは小型トラック「BJ130」を生産する北京市二里溝汽車製造廠である。

北京汽車製造廠の場合は、1960年代までは中央所属の企業であり、「BJ212」を生産するプロジェクトも中央からの投資によって実施された。それに対して、北京市二里溝汽車製造廠のほうは、北京市政府が、当時馬車が輸送に使われていて市内交通が混雑していたのを改善するために1965年に市交通運輸局に小型トラックの製造を命じたのがきっかけで誕生した工場である。当時地方の財政能力は非常に限られていたので、これといった投資もないまま、市交通運輸局傘下の補修用部品工場が手探りでトラックを作り始めた〔鄭・王・続 1989, 36-37〕。このように、両者は出自を異にしていたが、次第にサプライヤー・システムを共有するようになる。

北京汽車製造廠では最初は「BJ212」に用いるエンジンを自社で生産しようとしたが、設備

も技術も不足しており、大量生産に移行することはできなかった。当時（1964年）、政府は専門化した工場間で分業するというモデルを提唱し、北京汽車を管轄する第一機械工業部は北京汽車へのエンジンのサプライヤーとしてある外地の企業^{注18}を指定した。しかし、北京汽車側は、指定されたサプライヤーは距離が遠くてうまく連携がとれないし、技術的にも劣っているとしてこれを拒否し、代わりに北京汽車と道路を隔てた向かいにあったが管轄が異なっていた北京農業機械廠にエンジンを生産させてそこから調達することを提案した。当時苦境にあった北京農業機械廠（1965年に北京内燃機総廠に名称を変更）はこの提案を受け入れ、ガソリンエンジン「492Q」の技術を導入してエンジン・メーカーとなった。

また北京には、南京汽車製造廠向けにトランスミッションとリアアクスルギアを生産するギア専門メーカーの北京齒輪廠という工場が1960年に生産を始めていたが、63年に国家計画委員会の決定によって「BJ212」のトランスミッションとトランスファーを生産することになった〔鄭・王・続 1989, 43-47〕。時期は不明であるが、後に南京汽車製造廠の方ではトランスミッションを内製するようになり、北京齒輪廠は北京市内の自動車メーカーを主たる供給先とするようになった。

以上のように、北京汽車製造廠は中央直属企業であったにもかかわらず、なるべく北京市内で部品を調達しようという傾向が当初から見られた。一方、もともと地方所属だった北京市二里溝汽車製造廠の場合、スタート時の少量生産のときは全国から部品をかき集めてトラックを試作したものの、量産段階ではもっぱら北京市

内のサプライヤーから部品を調達する態勢がとられた。すなわち、エンジンは最初から北京内燃機総廠の「492Q」を搭載し〔田島 1996, 54〕、トランスミッションもいつからかははっきりしないが北京齒輪廠を調達先とするようになった。その他の部品については、サプライヤーになる可能性のある北京市などの工場60社余りを、設備や技術面で援助しながらサプライヤーに仕立て上げていった。その多くは北京市内の区や街道など末端の行政体が経営する小企業で、主婦を主たる労働力とするものもあった〔鄭・王・続 1989, 39, 40, 59〕

1971年に北京汽車製造廠、北京内燃機総廠、北京齒輪廠の3社が中央政府の管轄から北京市の管轄に移管された。さらに、1973年にはこの3社や北京市二里溝汽車製造廠など北京市政府の各局に所属していた自動車・自動車部品メーカー10社が、新設された北京市汽車工業公司の管轄に移管され、同時に北京市の他の局や区、県に所属し、自動車部品を生産していた80社近くの工場に対する生産、資材供給、製品販売の管理も北京市汽車工業公司が行うことになった。こうしてひとつの行政組織のもとに北京市内の主だった自動車関連企業が集められたことによって、北京市のなかでの分業関係がいっそう深化し、市内での部品自給率が高まった〔鄭・王・続 1989, 51, 54〕 1978年には、自動車部品を生産していた北京市内の区や県などの管轄下にあった工場33社が北京市汽車工業公司に正式に移管されたが、その企業名を見ると、この時までには少なくとも以下の部品は北京市内で調達できる態勢ができあがったことがわかる。エンジン、トランスミッションやギア、シート、メーター、プラスチック部品、ランプ、プロペラシャフト、

スプリング、フレキシブル・シャフト、マフラー、ブレーキ、ステアリング・ホイール、ホーン、ディストリビューター、コンデンサ、シリンダ・ガスケット、モーター、スターター、クラッチ、ピストン、エア・コンプレッサ、各種エンジン部品、ショック・アブソーバー、フィルター、ブレーキポンプ、ウォーターポンプ、荷台、プレス部品等〔鄭・王・続 1989, 56, 62〕。ひとつの部品につきサプライヤーが1社ずつとなっており、自動車メーカーは各部品について1社発注を行っていた。こうして、北京市汽車工業公司のなかに完成車メーカー2社と、ほぼフルセットの自動車部品産業を抱える態勢ができあがった。北京市と同様の地方ブロックは天津市、上海市、瀋陽市にも見られる。

以上の経緯からいくつかのことがわかる。第1に、自動車メーカーは昔から中央所属であっても地方所属であってもなるべく地元にはサプライヤーを求める傾向が強かった。中央官庁は同じ系統のなかで分業関係を作らせようとするが、企業の方は系統を越えても地元にはサプライヤーがあるほうを望む。その傾向は第一汽車や第二汽車においても見られたし、北京汽車が北京農業機械廠からのエンジン供給を求めた経緯にも現われている。第2に、行政上の所属が同じになることは取引関係の形成を促進する効果がある。これは市場経済的な常識ではわかりにくいことだが、計画経済下での企業間取引はそれぞれの管轄官庁を通して行われるため、管轄官庁をまたいだ取引には官庁間の折衝が必要であり、いわば行政的な取引費用がかかる。

つまり、企業自身の意向、そして地方政府のもとでの行政的なつながりの両者が相まって地方ブロックのサプライヤー・システムの形成を

促した。北京の他、天津、瀋陽、上海でも同様の地方ブロックが見られ、中央所属企業の南京汽車製造廠のサプライヤーも地元にかなり集中している。ひとつの地方ブロックにおける自動車生産台数は北京の場合だと1980年に2万8000台、上海の場合は1万台と、小規模であるため、基本的には1部品に1社のサプライヤーがあるのみで、地方ブロック内ではいずれの部品についても1社発注が行われていたと推測される。

外資系乗用車メーカーのサプライヤー・システム

第一汽車、第二汽車のような中央所属企業のサプライヤー・システムと、北京市のような地方ブロックのサプライヤー・システムとが、1980年代前半までに形成された中国自動車産業の伝統的なサプライヤー・システムである。

1980年代からは外資系企業による乗用車生産が始まり、中国政府の政策的な後押しのもと、部品の国産化も進められた。乗用車部品の国産化は中国の自動車部品産業の技術・設備のレベルを飛躍的に高めたが、サプライヤー・システムの構造に関していう限りインパクトはあまり大きくなかった。というのも、従来のサプライヤー・システムに技術導入をすることによって乗用車部品が国産化されたからである。その典型例として、フォルクスワーゲンと上海汽車工業総公司^(注19)の合併企業である、上海大衆汽車有限公司(上海VW)のサプライヤー・システムを見よう。

李(1997)によれば、上海VWのサプライヤーは、5つの系統に分類できる。すなわち、上海汽車工業総公司の傘下企業、上海市の他の系

統に属する企業、中国汽車零部件工業聯營公司^(注20)系統、旧航空航天工業部系統、そしてそれ以外である。1989年時点で国産化されていた外注部品のうち、価格ベースで44%を上海汽車工業総公司の傘下企業が提供し、31%が上海市の他の系統、7.5%が中国汽車零部件公司系統、7.5%が旧航空航天工業部系統、その他が9.2%という内訳であり、上海市内の企業が高い比率を占めている[李 1997, 233-235]。さらに、伊達(2001)は1995年時点の上海VWの主だったサプライヤーをまとめているが、これを企業の系統別に整理してみると(表1)、上海汽車工業総公司のもとにあるサプライヤーがほとんどを供給しており、中国汽車零部件公司系統や旧航空航天工業部系統からはほんの申し訳程度の部品しか調達していないことがわかる^(注21)。

なお、1988年には上海市政府と中央政府の関連省庁との間で、国産化予定部品の3分の1を中国汽車零部件公司与旧航空航天工業部系統、旧兵器工業部系統から調達するという取り決めが行われたという。中央政府側としては乗用車部品の生産というメリットを上海市だけで独占せず、全国の企業に分け与えることを求めたのであろう。当時、輸入制限による保護と参入規制により、上海VWは中級乗用車市場を事実上独占し、製品価格は高値安定していたので、その部品を生産することは独占レントの分け前に与えることを意味する。しかも乗用車国産化という国家的プロジェクトの一端を担えば政府からの投資資金や外貨の配分を受けやすくなる。そのため中央政府と上海市の間でレントの争奪戦が繰り広げられた。3分の1という割合は、上海VWへの上海市と中央政府側の出資比率(上海市側が25%出資、中国汽車工業総公司が10%

表1 上海大衆汽車有限公司の主要サプライヤー

企業名	供給品目	系 統
上海活塞廠	ピストン	上海汽車工業總公司
上海乾通汽車附件有限公司	ピストンピン, フューエルポンプ, オイルポンプ	上海汽車工業總公司
上海中旭彈簧有限公司	バルブ・スプリング	上海汽車工業總公司
上海聯誼汽車トラクター工貿公司	燃料フィルター, エアクリナー	上海汽車工業總公司
上海合衆汽車零部件公司	ラジエータ	上海汽車工業總公司
上海汽車電器總廠	イグニッション・コイル	上海汽車工業總公司
上海小糸車灯有限公司	ランプ	上海汽車工業總公司 (小糸製作所との合弁企業)
上海実業交通電器有限公司	シグナル・フラッシャー, ワイパー	上海汽車工業總公司
上海易初通用機器有限公司	エアコンディショナー・コンプレッサー	上海汽車工業總公司
上海三連汽車線束工業總公司	ワイヤー・ハーネス	上海汽車工業總公司
上海離合器總廠	クラッチ, ドア・ハンドル, シートベルト	上海汽車工業總公司
上海匯衆汽車製造公司	クラッチ・ペダル, ステアリング, タイロッド・エンド, フロント・アクスル, リア・アクスル, ブッシュ, フロント・サスペンション, ショック・アブソーバー, ブレーキ・ペダル	上海汽車工業總公司
上海汽車齒輪廠	トランスミッション, ディフェレンシャル・ギア	上海汽車工業總公司
上海納鉄福伝動軸有限公司	ステアリング・シャフト, プロペラ・シャフト, ユニバーサル・ジョイント	上海汽車工業總公司 (GKN Automotivとの合弁企業)
上海延鋒汽車内飾件廠	ステアリング・リンク, ステアリング・ホイール, インストルメント・パネル, ドア・トリム, サンバイザー, シート・クッション	上海汽車工業總公司
上海汽車鍛造總廠	コネクティングロッド, ホイール・リム	上海汽車工業總公司
上海汽車有色鑄造總廠	車輪	上海汽車工業總公司
中国彈簧廠	サスペンション・スプリング	上海汽車工業總公司
上海中星汽車懸架件有限公司	スタビライザー・バー	上海汽車工業總公司
上海汽車制動器公司	ブレーキ・ブースター, ブレーキ・マスター・シリンダー	上海汽車工業總公司
上海軸瓦廠	ベアリング・メタル	上海市の他系統
上海長江儀表廠	メーター	上海市の他系統
長沙汽車電器廠	スターターモーター, オルタネーター, ディストリビュータ	中国汽車零部件公司
南京電磁總廠・火花塞分廠	スパーク・プラグ	中国汽車零部件公司
濟南汽車配件廠	エンジンのバルブ	中国汽車零部件公司
蚌埠濾清器廠	オイル・フィルター	中国汽車零部件公司
揚州汽車塑料件製造公司	燃料タンク	中国汽車零部件公司
貴航集團万江機電廠	ウィンドシールド・ウォシャー	旧航空航天工業部

(出所) 伊達(2001)の表を企業ごとに並べ替えた。

出資)に基づくものかもしれない。

だが、取り決めにもかかわらず実際には市外からの調達比率は3分の1を大きく下回っていた。上海VWにとっては、航空航天工業部系統の部品メーカーなどは貴州省など上海から遠く離れた内陸地域に立地していて物流が不便であるうえ、技術や品質保証能力も低い〔李 1997, 237〕。上海VW自身にはこれらと取引するメリットはないが、中央政府側の意向に配慮していわばお情けでほんの数点だけ調達することにしようと思われる。

このように上海VWのサプライヤー・システムは、なるべく上海市内に仕事を回したい上海市側と、傘下の中国自動車部品会社系統や航空航天工業部系統の企業にも仕事を回させようとする中央政府側とのせめぎ合いの産物であり、最終的には上海市の意向がまされた。

乗用車の国産化部品の認定はドイツのフォルクスワーゲン本社で行われたこともあり、国産化部品のサプライヤーはほとんどの場合、ドイツからの技術導入を行った。ただ、ドイツ企業と合弁を組んだのは上海納鉄福伝動軸有限公司のみで、他のサプライヤーはフォルクスワーゲンの本社でのサプライヤーから技術を導入した。異色なのは上海小糸車灯有限公司で、フォルクスワーゲンのサプライヤーでないにもかかわらず、上海VWの側が提供したサンプルに基づいて国産化し、VWの認定を受けた。以上のように上海VWのサプライヤー・システムは、基本的には上海市の地方ブロックのサプライヤー・システムにドイツの技術を導入して作り上げられたのである。

現在のサプライヤー・システム

複社発注の拡大と変化

前節までで、中央所属の自動車メーカーでは、専用性の低い部品は複社発注を行い、専用性の高い部品を一部地元のサプライヤーから調達するという仕組みが作られたこと、地方政府管轄下の自動車産業では地域内で大概の部品を調達できるようフルセットのサプライヤーが揃えられ、その中では1社発注が行われていたことを述べた。本節では、そうした伝統的構造を踏まえつつ、現在のサプライヤー・システムがどうなっているか、そしてそこに見られる変化の兆しについて述べる。

1. 境界の引き直し：第一汽車と東風汽車のケース

第一汽車と第二汽車（以下では現在の名称に従って東風汽車と呼ぶ）では、伝統的な複社発注の仕組みを維持する一方、自動車メーカーが担当する開発・生産の範囲を再画定すること、つまり自動車メーカーとサプライヤーの境界を引き直すことが近年行われている。

東風汽車において企業内で内製していた部品を1980年代に近隣企業への外注に切り替えたことは第 2 節で述べた。同様に第一汽車でも1980年代に近隣企業への外注化が行われた〔丸川 1994, 23〕。さらに1990年代から両者は、本社の部品工場を独立の企業として切り離し始めた。

(1) 東風汽車

東風汽車の場合、もともと1980年代から各部品工場は独立採算であり、工場が東風汽車内部のみならず外部からも積極的に仕事を受注することが期待されていたが、実際には自立化はな

表2 東風汽車会社が1999年以来分離した部品子会社

企業名	資産額（2001年 末時点，万元）	生産品目	東風汽車との 資本関係
東風車輪有限公司	42,215	タイヤ・ホイール	東風100%所有
東風泵業有限公司	20,744	オイルポンプ，ウォーターポンプ	東風100%所有
東風懸架弾簧有限公司	13,964	リーフスプリング	東風100%所有
東風内飾件有限公司	14,156	インパネ他	東風100%所有
東風車橋有限公司	58,113	アクスル	東風85%所有
東風伝導軸有限公司	46,375	プロペラシャフト，ステアリング	東風84～85%所有
東風変速箱有限公司	34,761	トランスミッション	東風100%所有
東風散熱器有限公司	23,850	ラジエーター	東風100%所有
東風緊固件有限公司	26,540	ボルト，ナット	東風100%所有
東風電儀股份有限公司（東 風電子科技股份有限公司）	100,322	メーター，ブレーキ	東風75%所有
東風活塞軸瓦有限公司	32,720	ピストン，ピストンリング，ベア リングメタル	東風100%所有
東風電気有限公司	19,956	オルタネーター，スターター	東風100%所有
東風精密鑄造有限公司	13,881	鑄造	東風50%，従業員 持株会50%所有
東風公司粉末冶金廠	4,845	粉末冶金部品	東風100%所有
東風車橋輪穀廠	14,716	ホイールハブ，減速器	東風100%所有
襄樊東風重型車橋股份公司	62,475	アクスル	東風45%所有

（出所）東風汽車公司零部件事業部提供の資料とヒアリングから作成。

かなか進まなかった。そこで、組織を分離することによって自立化を促すことにした。

東風汽車では、1999年から本社の部品工場を独立の子会社として分離し、2002年現在16の子会社を作った（表2）^{注22}。部品工場を分離したことによって東風汽車の本体には最終組立、エンジン、フレーム、荷台、ボディなどの工場、および発電所、給水所などサポート部門を残すのみとなった。ただ、襄樊東風重型車橋股份公司^{注23}以外の15社はいずれも東風汽車が資本の大半を所有しており、所有構造から見る限り、まだ自立化にはほど遠い状況にある。経営面でも東風汽車への依存度は高い。16社全体の

販売額のうち70%が東風汽車向けであり、外部への販売額は東風汽車のトラックの補修部品を含めても30%にすぎない。例えば、東風活塞軸瓦有限公司の場合、東風汽車グループ（東風汽車、神龍汽車、東風本田発動機有限公司など）への販売が全体の95%を占めている。

ただ、東風汽車グループの自動車メーカーの側では、東風汽車の部品子会社であっても、そこからだけ部品を買うということはせず、複社発注の方針で望んでいる。例えば、東風汽車や神龍汽車ではピストンやピストンリングを東風活塞軸瓦有限公司から80%、外部のサプライヤーから20%調達している^{注24}。また、ブレーキ

についても東風電子科技股份有限公司という部品子会社が作っているにもかかわらず、東風汽車は大型車用ブレーキの50%を重慶卡福汽車零部件有限公司から購入しており、後者によれば東風汽車は価格・品質が良ければグループ外の企業からも積極的に部品を買ってくれるという^(注25)。

東風汽車では自動車部品におけるモジュール化に対応するために、16社の部品子会社を今後3～5社に統合していくことを検討している。例えば、メーターなどを生産する東風電子科技股份有限公司とインパネなどを生産する東風内飾件有限公司とを合併して、インパネ・モジュールを供給できるような部品メーカーを作るという構想がある。また部品子会社を外資や民間に売却することで完全に切り離すことも検討している。

(2) 第一汽車

企業内の各工場をいったんバラバラの企業としてばらした上で再統合を検討するというのが東風汽車であるのに対して、第一汽車では最初から企業内のいくつかの工場を集めてひとつの会社として分離している。

まず1993年には第一汽車の労働服务公司の傘下にあった工場などを集めて長春一汽四環汽車股份有限公司を設立し、株式市場に上場した。この会社には特装車の組立工場、トラックの荷台工場、プレス部品工場、乗用車のフレーム、ゴム部品の工場など、あまり脈絡のない工場が集められている。2002年3月には、第一汽車との間で荷台工場とボディー工場を交換したり、後に紹介する富奥汽車零部件有限公司からJohnson Controlsとの合併会社に対する富奥の持ち分やホイール工場を買い取ったが、依然と

して事業のまとまりはない。一汽四環は、株式市場から資金調達する目的で作られた一種の投資会社と捉えられる。

続いて第一汽車は1997年には乗用車「紅旗」、^(注26)「アウディ」を生産する2つの組立工場と、小型トラックと乗用車用のエンジン工場、小型トラック用のトランスミッション工場を統合して、一汽轎車股份有限公司を設立し、株式市場に上場した。この会社も保有する資産にあまり脈絡がない。

1998年からは、事業のまとまりを考慮して部品工場をいくつか束ねて分離するようになった。これまでに成立した企業としては、富奥汽車零部件有限公司(100%子会社)、一汽鑄造有限公司(100%子会社。もとの鑄造廠、二鑄廠、鑄模廠、精鑄廠を統合して分離)、一汽工芸装備有限公司(100%子会社。工具廠、工具処、工芸装備研究所を統合して分離)、長春一汽鍛造有限公司(過半数出資子会社。元の鍛造廠を分離)、一汽模具製造有限公司(100%子会社。元の模具廠を分離)がある^(注26)。なかでも特に規模が大きいのが富奥で、同社は第一汽車のもとにあった9工場と、それぞれを母体とする6社の外資との合併企業を分離して形成された(現在の構造は表3)^(注27)。これはGMから分かれたデルファイやフォードから分かれたビステオンのような総合的な実力を持った部品メーカーを意識している。ただ、表3から分かるように富奥の各工場の製品にほぼ対応する形で外資との合併企業が作られており、技術的なレベルアップはもっぱら外資頼みとなっている。

第一汽車においても部品工場の自立化を進める一方で、グループ内自動車メーカーの部品調達においてもグループ内部部品メーカーを優先せ

表3 富奥汽车零部件有限公司の工場構成

直属分公司，全額出資子会社		
工場名	生産品目	前身
散熱器分公司	ラジエーター	散熱器廠
転向機分公司	ステアリング・ギア，プロペラシャフト	転向機廠
内飾件分公司	ドアトリム，インパネ	内飾件廠
標準件分公司	ボルト，ナット	吉林汽車標準件有限公司
化油器分公司	ブレーキバルブ，ヒーターランプ，フューエルフィルター，フューエルポンプ	化油器廠
製泵分公司	エアコンプレッサ，オイルポンプ，ウォーターポンプ，ディストリビュータ伝動機構	遼源汽車製泵廠
減振器分公司	ショック・アブソーバー	減振器分公司
遼陽汽車彈簧有限公司	リーフ・スプリング，コイル・スプリング	遼陽汽車彈簧廠
外国との合併企業		
企業名	生産品目	合併相手
聯合鋁製散熱器有限公司	アルミ・ラジエーター	Ford (米)
長春塔奧金環汽車製品有限公司	フレームの部品	Tower (米)
遼陽克索汽車彈簧有限公司	コイル・スプリング，スタビライザー・バー，トーション・バー	K. S. Automotive Suspension Asia Private Ltd. (Krupp Hoesch Federn GmbH (独) Alleward-Rejna Auto-Suspension Company (伊)の合併)
一汽傑克賽爾汽車空調有限公司	エアコン	ゼクセルヴァレオ (日本)
長春三佳化油器有限公司	キャブレター	Lion Group (マレーシア)
一汽光洋転向装置有限公司	ステアリング	光洋精工 (日本)
一汽凱爾・海斯汽車底盤有限公司	ブレーキシステム シャシー	Kelsey-Hayes (米)
一汽東機工減振器有限公司	ショック・アブソーバー	トキコ (日本), 丸紅自動車販売 (日本)

(出所) 富奥汽车零部件会社のホームページ (<http://www.fawer.com.cn> および <http://www.jl.xinhua.org/fawer>) より。

ず、外部の部品メーカーと競争させるつもりである。

2. 激しい競争のなかでの調達戦略：北汽福田の事例

複社発注の慣行は現在では単に第一汽車，東風汽車にとどまらず，外資系乗用車メーカーや新興の地場自動車メーカーなどでも採用されて

いる。

例えば，新興の小型トラックメーカーである北汽福田車輛股份有限公司^(注28)の場合，小型トラックの部品は一般には2社から調達しており，1社からのみ調達する部品は例外的である^(注29)。新しい車種を投入した当初は1社からの調達であるが，大量生産に入るともう1社サ

プライヤーを探す。

(1) オープンな調達

北汽福田における調達先の決め方は、北汽福田側である程度あらかじめ候補を絞って^(注30)見積もりを出させ、そのなかから決めている。もし価格や品質が同等であれば、北汽福田の株主となっている部品メーカー^(注31)や北京汽車工業控股有限公司^(注32)傘下のサプライヤーに優先的に発注する方針である。だが、小型トラック市場は競争が厳しいため、サプライヤーの価格と品質を精査して調達せざるをえず、株主や北京市内を優先するケースは実際には少ない。とりわけ、北京市内のサプライヤーは地盤沈下が著しいため、プロペラシャフトなど数種の部品を調達しているにすぎないという。サプライヤーは全国に散らばっており、内装部品や電気部品などは江蘇省、浙江省の民間企業から数多く調達している。シートのようなかさばるものも、北京市内にシート・メーカーがあるにもかかわらず、品質や納期の問題から採用せず、瀋陽から運んでいる。輸送費の面では北京市内のサプライヤーは有利であるが、生産コストの高さや品質問題など他の面での不利がそれを相殺してしまうのである。

また、エンジンは、ガソリンエンジンは自社で内製し、ディーゼルエンジンは東風汽車公司朝陽柴油機廠と昆明雲内動力股份有限公司のものを搭載しており^(注33)、同じ北京汽車工業総公司に属するかつての有力エンジン・メーカーの北京内燃機総廠（現在は北内集団総公司）や株主である常柴股份有限公司からは買っていない。

北汽福田は所有関係からいえば、第 3 節で取り上げた北京汽車製造廠（の後身）の子会社であり、北京市の地方ブロックの一員である。し

かし、以上のような部品調達の状況を見ると、北京市の地方ブロックの枠組みに関係なく調達を行っている。北京市の他の自動車メーカーが軒並み経営不振であるため、北汽福田は 1 社で北京市の自動車工業生産額の 58% を占めているが、そうした北汽福田にも相手にされないとすると北京市の自動車部品産業はほぼ壊滅状態にあると推測される。同じ北京市所属の小型トラックメーカーでかつてはトップメーカーだったこともあった北京軽型汽車有限公司（第 3 節の北京市二里溝汽車製造廠）が停滞しているのに比べて、北汽福田が短期間のうちにトップメーカーに躍進できた理由のひとつは、北汽福田が地方ブロックの枠組みにとらわれず、価格、品質、開発能力などに基づくオープンな調達方針をとったことだと考えられる。

(2) 2 社発注の枠組み

北汽福田では 1 種の部品を 2 社に発注するのを基本としているが、その際の発注比率について 2 つの決め方がある。ひとつは例えば A 社が 80 元、B 社が 90 元という見積価格で応札してきたときに、調達量の 70% を A 社に、30% を B 社に発注するというものである。もうひとつは、買い付け価格を 2 社とも 80 元として 50% ずつ調達するというものである。サプライヤーとは 1 年ごとに契約を結び、発注比率も年 1 回決めるが、年度途中で調整することもあるし、北汽福田が一方的に取引を停止することもある。こうしたメカニズムによりサプライヤー間の競争を促している^(注34)。

中国の小型トラック産業においては差別化がそれほど進んでいないので、部品の専用性は一般にあまり高くないと見られるが、それでも自動車メーカーとサプライヤーの取引関係におい

ては自動車メーカー側の立場が概して強いようである。新車開発の際も、部品の開発投資や金型費用についてはサプライヤー側が負担することが多い。サプライヤーは金型費用を部品販売価格に上乗せして回収していくことになるが、北汽福田側の都合で取引関係を途中で縮小・中断する場合でも、金型費用は補償されない^(注35)。ただし、サプライヤーが外資との合弁企業の場合には、サプライヤーが自動車メーカー側に開発投資の負担や、部品の買い取りを事前に保証することを要求し、それを受け入れることもある。つまり、双方の力関係によって開発投資の負担のあり方は左右されるのである。

3. 外資系乗用車メーカーにおける部品調達

(1) これまでの慣行

外資系企業が中心となっている乗用車産業においても今は複社発注の慣行が広まっている。例えば神龍汽车有限公司^(注36)では、シリンダーヘッド、シリンダーブロック、ユニバーサルジョイントなど投資額が大きい部品を除き、一般的な部品については2社以上に発注して競争させる方針である。例えばタイヤについては大連グッドイヤー、瀋陽ミシュラン、東風輪胎廠の3社から購入している。そして品質に問題があったサプライヤーについては、モデル・チェンジ以外の時でも取引をうち切る^(注37)。調達先は、もし価格や品質面で同等であれば東風汽車グループ^(注38)の企業を優先するというが、実際にはかなりオープンな調達を行っている。

神龍汽車ではサプライヤーをA級、B級、C級と格付けし、A級とB級に7:3ないし6:4といった比率で発注し、C級は予備とする、という発注パターンをとっている。そしてA級サプライヤーからはB級サプライヤーより

も5%ぐらい高い価格で部品を購入する^(注39)。例えば、神龍汽車はコイルスプリングの発注量の70%をA級サプライヤーである上海欧雷法弹簧有限公司に、30%をB級サプライヤーである中国弹簧廠に発注している^(注40)。上海欧雷法弹簧有限公司は神龍汽車の親会社である東風汽車の子会社、東風汽車懸架弹簧有限公司の出資する合弁企業であるので、神龍汽車のいわば親戚にあたるが、そうした身内のサプライヤーであっても複社発注によって競争圧力を加えている。

部品の開発費用や金型費用の扱いも北汽福田の例と同じく、サプライヤーはコストに上乗せする形で回収していくが、販売数量が予定に満たなかった場合でも特に補償はなされず、サプライヤー側のリスクが大きい仕組みになっている。

また、上海VWでも同じ部品を2~3社から調達して、品質や価格面での競争を促す方針をとっている。第2節で見たように、上海VWの乗用車「サンタナ」の国産化は国家的なプロジェクトとして行われたため、中央政府がサプライヤーを指定してくる場合もあった。だが、近年外資系など有力サプライヤーが増えてきたので、上海VWは自らの意志で新たなサプライヤーに切り替えている。例えば、ドアロックについては、1980年代後半に武漢汽車零部件股份有限公司が乗用車用ドアロックのサプライヤーに指定され、政府から投資資金を割り当てられてドイツKiekert社の技術を導入した。上海VWや神龍汽車なども当初はドアロックをすべて武漢汽車零部件股份有限公司から調達していた。ところが、上海VWは近年は張家港博沢汽車部件有限公司(独Brose社との合弁企

業)や上海徳爾福汽車門鎖防盜系統有限公司(米 Delphi 社との合併企業)からもドアロックを調達するようになり、武漢汽車零部件からの調達比率を100%から40%に引き下げた^(注41)。

また、上海 VW においては上海市内から優先的に調達する傾向が強く、他地域のサプライヤーは発注比率が3、4割程度のB級サプライヤーにしかなしてもらえない、といくつかのサプライヤーが証言している。これは上海市内に数多くの外資系部品メーカーが進出したこととも関係しているだろうが、上海市では地方ブロックの名残がいまでも残っていることを示している。

(2) 変化の兆し

乗用車は中国自動車産業の他のセグメントに比べて差別化が進んでおり、その分、部品メーカーの側においては専用性の高い投資を必要とするが、そうした分野においても、複社発注が広範に行われ、金型費の補償もなされず、サプライヤー側のリスクが高い取引慣行が広く見られる。ただ、現在こうした旧来の取引慣行が変わる兆しがある。

例えば、神龍汽車では今まで複社発注している部品を今後1社に絞っていく意向だという。また金型費用の負担ルールについてもこれからは神龍汽車の側が金型費用の一部ないし全部を投資する欧米式の慣行を導入することを考慮している。

また、上海 VW も新しく生産を始めた高級車「パサート」の場合は、それに見合ったレベルの部品を提供できるサプライヤーが少ないので、調達先は1社のみとなっている^(注42)。新たに参入した上海通用汽車有限公司(上海 GM)の場合は1社発注の方針をとっているほか、新

たに参入しつつある日系の乗用車メーカーも概して1社発注の方針をとっている。

北京吉普汽車有限公司^(注43)の調達方針には変化の方向がはっきりと見て取れる。すなわち、北京吉普は古い車種の「BJ2020」^(注44)と「BJ2021 チェロキー」^(注45)については2社発注の方針であるが、2001年に生産を開始した「グランド・チェロキー」やこれから生産する「パジェロ」の場合は1社発注でのぞんでいる。同社は2000年に今後は1社発注の方針をとることを決めたという。金型費用についても、古い車種の場合にはサプライヤーが負担し、「グランド・チェロキー」と「パジェロ」の場合には北京吉普が負担してサプライヤーに投資するという形をとっている。なお、北京汽車製造廠を前身とする北京吉普は、同じ品質、同じ価格ならば北京市内のサプライヤーから優先的に調達するという方針を一応持っている。だが、実際には北京市内のサプライヤーはチェロキーなど外国から導入した車種にふさわしいだけの品質レベルには達しないので、市外からの調達が多くなっている。古い車種である「BJ2020」についてのみ市内からの調達が多い。先に見た北汽福田と同様、北京吉普の調達体制においても地方ブロックの枠組みは希薄である^(注46)。

(3) 1社発注が増えている理由

中国の乗用車産業において1社発注が増えてきていることは、中国市場に新規開発された車種が投入されることが多くなってきたことと関係している。過去に中国市場に投入されたモデル、例えば「サンタナ」は1980年までに開発され、82年にフォルクスワーゲンのブラジル工場生産が開始されたモデルであった〔陳 2000, 80〕。つまり、1985年に上海 VW で生産が始ま

った時には外国で一定期間生産されていたため、部品を新たに開発する必要がなく、外国で生産していたものを技術移転ないしコピー生産すればよかったのである。たとえ金型を新たに作るにしても、すでにあるものをコピーすることは、新たに部品を設計するよりもはるかに低コストでできる。

さらに、初期投資が必要だとしても、「サンタナ」は1985年から今日まで17年間も生産が続いているため、初期投資は十分回収できているはずである。日本でのように4年でモデル・チェンジというのではなく、これだけ長期間生産されるのであれば、途中で上海VWが新たなサプライヤーを引き入れたとしても、元のサプライヤーはそれまでに十分初期投資を回収している可能性が高い。

だが、最近では外資系自動車メーカーが中国に新規開発したモデルを投入したり、外国ですでに生産していたモデルを投入する場合でも中国向けに改良するケースが増えている。その場合、サプライヤーも部品を新規に開発する必要が出てくる。上海小糸車灯有限公司^(注47)はある外資系自動車メーカーが中国市場に投入する新車のランプ開発を行ったが、製品設計、金型製造、組立設備製造、量産試験と、開発と量産準備に18カ月の期間を要した。部品を販売し始める前にこれほどの時間と人材と設備投資を行う必要があるとすれば、サプライヤーにとって量産後に初期投資が回収できる保証を得ることは重大な関心事項であり、複社発注を行うような自動車メーカーとの取引は避けることになる^(注48)。

また、近年は自動車部品産業における外資の進出が進み、上海小糸のような開発力と技術力を兼ね備えたサプライヤーが中国にも登場して

きたが、こうしたサプライヤーの場合は、開発力や技術力を背景に、複社発注を行うような自動車メーカーとの取引を拒否したり、金型など専用性の高い投資については自動車メーカー側に負担を求めるなど、強い立場に立って自動車メーカーとの交渉にのぞむことができる。

さらに、1社発注を慣行としている日本やアメリカの自動車メーカーの参入が増えてきたことも、1社発注が増えている理由のひとつであろう。

上記のような中高級乗用車の世界とは対照的に、小型トラックや、軽ワゴン、小型バスといったセグメントでは、多数の現地自動車メーカーが似かよった車を生産しており、差別化の度合いは低い。上位メーカーはデザインを変えるなど差別化を図るものの、価格競争が厳しいため、大きな初期投資が必要な開発はできず、自動車メーカーの関心事は部品コストをいかに抑えるかという方に集中する。こうした分野では北汽福田の例のように、中国全土から安価で良質なサプライヤーを探しだし、複社発注で不断に競争圧力をかけることで部品コストを抑えることが競争を勝ち抜くために不可欠である。

以上から、メーカーごとの差別化の度合いが高く、生産期間が短い自動車の場合は1社発注になる傾向があり、逆に差別化の度合いが低く、また長期間生産が続いているような自動車は複社発注を行う傾向があると推論できる。中国で現在生産されている10社26種の乗用車について、各メーカーの調達担当者、またはそこに部品を納入しているサプライヤーに対するヒアリングによって、原則として複社発注を行っているか1社発注を行っているか調べたところ、乗用車の小売価格が20万円を上回る車種については例

外なく1社発注が行われており、また、外資出資比率が高く、生産期間が短いほど1社発注が行われる傾向が見られた。新しく、しかも従来より高級な車種が中国でも生産されるようになって、サプライヤーに開発面で大きな役割と投資が求められるようになったこと、またそうした役割を担うだけの有力な外資系サプライヤーが増えてきたことなどにより、自動車メーカーとサプライヤーの関係が複社発注で投資リスクをサプライヤーに押しつけるような関係から、1社発注でかつリスクを自動車メーカー側が一部負うような関係に変化しつつある。

おわりに

本稿では中国の経済システムにおける改革以前と改革以後の連続性の一側面を明らかにした。計画経済の下では企業は政府にいわれるとおり生産してきたと理解されがちだが、当時から複社発注が存在したことは、企業が当時も自らの利益のために有利な取引関係を作ろうとしていたことの証拠である。また、地方ブロックが改革以降も継続したことは、地方間・系統間の取引に対する行政的な取引費用が引き続き大きかったことを示している。

サプライヤー・システムが本当に変わり始めたのはここ5年以内である。北汽福田の例で見たように特に価格競争が激しい分野では地方ブロックはあまり関係なくなっている。中高級乗用車においては1社発注を行う企業が増えてきた。おそらく今後は、一方には複社発注によってサプライヤーに絶えず競争圧力を加えるような調達方式をとる分野と、中高級乗用車における1社発注の分野とに二極分化していくの

ではないだろうか。ただ、前者の分野でも強く差別化することによって高く売れる自動車を作ろうとするメーカーは、サプライヤーにも大きな開発投資を行ってもらわねばならないので、後者に近い調達方式をとるだろう。いずれにせよ地方や企業グループの枠組みは次第に薄れていくであろう。

(注1) 上海大衆汽車有限公司の部品国产化過程を紹介し、サプライヤーを類型化した李(1997, 補章)、同社のサプライヤーを詳細につきとめた伊達(2001)、天津汽車におけるメーカーとサプライヤーの取引関係全体を詳述した田中(2001)などが代表的研究であり、本稿はこれらの調査結果の恩恵を受けている。

(注2) 中国オートバイ産業に関しては大原(2001)が日中比較や中国の各メーカー間の比較を行っている。そこで描かれたシステム像は中国自動車産業のシステムを理解するのにも参考になる。

(注3) 陳光祖氏へのインタビュー(2002年10月8日実施)による。陳光祖氏は1953年に第一汽車に就職し、60年に機械工業部に配置転換後も自動車産業、とりわけ自動車部品を一貫して担当、64年に中国汽車工業会社が成立するとそちらに移り、以来中国汽車工業会社が解散したり再建されたりするたびに機械工業部と中国汽車工業公司の間を往復したという経歴の持ち主である。現在は中国汽車工業諮詢委員会秘書長の地位にある。本節は陳光祖氏へのインタビューに依拠するところが多い。

(注4) 陳光祖氏による。

(注5) シャシー(「底盘」とは、二類シャシー(トラックから荷台を除いたもの)、三類シャシー(二類シャシーから運転席を取り除いたもの)、四類シャシー(三類シャシーからエンジンも取り除いたもの)の総称である。第一汽車がシャシーを供給し、それに「改装車メーカー」とよばれる企業がボディーを載せてダンプカーや消防車などを作る。

(注6) 具体的にはラジエーター、各種パイプ等を長春市地方国営附件廠に、シート、バックレストを長春市座墊靠背廠に、エア・コンプレッサ、オイルポン

ブ等を遼源汽車製泵廠に、ボールナット型ステアリングギア、プロペラシャフト等を長春汽車隨車工具廠に、ボルト、ナットを吉林省汽車標準件廠に、ホイール、プレス小物を長春汽車車輪廠に、板バネ、コイルバネを遼陽汽車彈簧廠に、フューエルタンクを長春汽車容器廠にそれぞれ移管した〔中国汽車工業史編審委員會 1996；中国汽車工業史編輯部 1996〕。

(注7) これらのサプライヤーは当初第一汽車とは独立の企業であったが、1964年に自動車産業全体をひとつの企業体に統合した中国汽車工業会社が設立された際に、第一汽車を中核とする長春汽車分公司に統合された。中国汽車工業公司是1966年の文化大革命開始以降は機能を停止したが、これらのサプライヤーはそのまま第一汽車の分工場にとどまった。

(注8) 陳光祖氏による。

(注9) 乗用車「紅旗」のキャブレターが北京で開発・生産されたことは、中国汽車工業史編輯部(1996, 349)にも記載されている。

(注10) 企業間の取引関係を資産専用性(asset specificity)から説明するアイデアはWilliamson(1985)のものである。ウィリアムソンは資産専用性の中味として機械設備の専用性(特定の取引相手との取引のみに使われる金型など)、人的資本の専用性、立地の専用性(取引相手に近接した立地)などをあげている。ただ、そうした個別の資産のレベルの専用性とは別に、企業全体としての専用性というものを考えることができる。すなわち、企業は特定の取引相手に対する専用性の高い資産と、専用性の低い一般的な資産を同時に持つことが可能であり、そうした企業の資産構成全体を見た場合の専用性の度合いというものを考えることができる。それを本稿では企業の専用性と呼ぶことにする。

(注11) 「取引上の不利」といっても、計画経済の時代には価格が統制されていたから、価格以外の条件、すなわち品質、納期、その他のサービスなどでの不利だったはずである。

(注12) スパークプラグの第二の調達先は重慶利群瓷廠(重慶火花塞廠)、スターター、オルタネーターは湖北汽車電器廠(丹江口市)。

(注13) 以下、第二汽車製造廠(東風汽車公司)で

のインタビュー(1992年7月9日実施)による。なお第二汽車の企業グループとサプライヤー・システムの構造については丸川(1994)でも報告した。

(注14) 「配套件」という中国語自体には「部品」という意味しかないが、東風汽車でこの言葉によって指そうとしているサプライヤーとの関係は、日本の電機・電子機器産業における「購入品」〔浅沼 1998〕とよく似ているので、この訳語を使う。

(注15) このタイヤメーカーは名称は「東風」とついているが、第二汽車とは資本関係はない。

(注16) 合併後、この工場は二汽電氣廠と名称を変更した。現在は東風汽車公司の全額出資子会社、襄樊東風汽車電氣有限公司となっている。

(注17) 「協作件」という中国語の意味は「協力部品」ということであるが、日本の自動車産業における「貸与図の部品」や電機・電子機器産業における「外注品」と似ているので、ここでは外注品という用語を使う。

(注18) 「BJ212」に用いられたガソリンエンジン「492Q」は旧ソ連のエンジン「M21」を技術導入したもので、当初は南京汽車製造廠への導入が計画されていた〔田島 1996；山岡 1996, 260〕とすると、この「外地の工場」とは南京汽車製造廠であった可能性がある。

(注19) 自動車産業を管轄する上海市政府の一部門であり、前節で見た北京市汽車工業公司と性格は共通している。

(注20) 1982年の中国汽車工業公司の再建とともに、中央所属の部品メーカー6社(長沙汽車電器廠、南平汽車配件廠、四平儀表廠など)によって形成された企業グループ。グループは長続きしなかったが、メンバー企業は1993年に中国汽車工業公司が企業化されたときにこれと統合された。

(注21) 2001年時点における上海VWのサプライヤーは201社あるが、うち89社が上海市内に本社を置く企業であった〔丸川 2003〕。ただ、上海VWは市内の部品メーカーを第一サプライヤー、市外の部品メーカーを第二、第三サプライヤーとするケースが多いので、2001年時点でも依然として市内からの調達为主であることには変わりはない。

(注22) 東風汽車公司零部件事業部でのインタビュー(2002年3月8日)

(注23) 同社は、前身が襄樊市政府管轄の襄樊車橋廠(第 節参照)であり、東風汽車とは資本関係がなかったのが、襄樊市が東風汽車に株式の45%を無償譲渡して子会社となったものである。

(注24) 東風活塞軸瓦有限公司でのインタビュー(2002年3月8日)

(注25) 重慶卡福汽車零部件事業部でのインタビュー(2002年3月11日)

(注26) これらの分離によって、第一汽車の本体には中型トラックと小型トラックの最終組立、シャシー、ガソリンエンジン、ディーゼルエンジン、トランスミッション、ボディー、熱処理などの工場を残すのみとなった。

(注27) 富奥汽車零部件事業部が成立した時には車輪分公司(ホイール工場)も入っていたが、2000年に一汽四環に売却された。

(注28) この企業の前身は山東省の郷鎮機械工場である。後に農用車に参入し、1994年には北京汽車摩托車聯合製造公司に吸収合併された。その後親会社を飲み込んでしまうほど発展し、2001年現在、小型トラックのトップメーカーとなった。一方、合併した方の親会社は、第 節で紹介した北京汽車製造廠が再編を経て改称したものである[田島 2002参照]

(注29) 以下は北汽福田車輛股份有限公司採購管理部へのインタビュー(2002年10月10日実施)による。

(注30) その際にはISO9000を取得していること、研究開発システムを持っていること、生産規模がある程度大きいこと、著名な自動車メーカーに納入していることなどを見る。

(注31) 北汽福田は北京汽車摩托車聯合製造公司をはじめ100余りの企業が発起人となって1996年に株式会社として成立した。発起人のなかにはディーゼルエンジンメーカーや部品メーカーなども名を連ねている[田島 2002, 307-308]

(注32) 第 節で見た北京市政府の行政機関、北京市汽車工業公司が、1995年に所轄の自動車・自動車部品メーカーの持ち株会社として再建されたのが北京汽車工業控股有限公司である。北京汽車摩托車聯合製造

公司もその傘下企業のひとつである。

(注33) 小型トラックのユーザーはどの会社のエンジンが搭載されているかを見て購入するという。核心的機能の部分を他社製品に委ねている(「インテル・インサイド」的)状況であるが、これでは他社との決定的な差別化を図ることは難しく、厳しい価格競争にさらされることになる。

(注34) 大原(2001)によれば、中国のオートバイメーカーでもサプライヤーをA, B, C, Dと格付けし、Aには需要量の6割、Bには3割、Cには1割といった割合で配分する。そして頻繁に(1カ月~半年に1回)配分比率を見直す。部品開発費用もサプライヤー側の負担となることが多い。北汽福田の部品調達体制もオートバイの世界に近いといえよう。

(注35) 日本の自動車メーカーとサプライヤーの間では24カ月にわたって部品価格に上乘せする形で金型費用を支払い、販売個数が予定に満たず金型費用が十分に回収できない場合はその分を自動車メーカーが補償する慣行となっている[浅沼 1997, 177-179]。一方、欧米では自動車メーカーが金型を買い上げることが多い。いずれの場合も、サプライヤーが金型費用を回収できないリスクはないような契約の枠組みになっている。

(注36) 出資比率は中国側が東風汽車公司31%、国家開発銀行19.5%、東方資産管理公司19.5%、フランス側がシトロエン26.875%、ソシエテ・ジェネラル2.5%、バンク・ナショナル・ドゥ・パリ0.625%となっており、中国側が70%を占めているので、部品調達においても中国側の影響が強いと推測される。

(注37) 神龍汽車有限公司技術採購部へのインタビュー(2002年3月6日)

(注38) 東風汽車公司是1980年代、90年代に部品メーカー、車体メーカーなど300社を集めた東風汽車集団を作った[丸川 1994] そのなかには出資関係がない企業や東風トラックの補修部品を作っているだけの企業も含まれており、員数あわせのためにメンバーを増やしたという面が強い。ここで東風汽車グループという場合には東風汽車公司と何らかの資本関係がある企業に限定する。

(注39) 神龍汽車にピストン、ピストンリングを納

入している東風活塞軸瓦有限公司へのインタビュー（2002年3月8日）による。

（注40）東風汽車懸架彈簧有限公司へのインタビュー（2002年3月8日）による。

（注41）武漢汽車零部件股份有限公司でのインタビュー（2002年3月6日）。なお、武漢汽車零部件は地元の神龍汽車においても調達比率30%のB級サプライヤーに格下げされており、同社の品質や管理に問題があることを示唆している。

（注42）上海大衆汽車有限公司總經理弁公室へのインタビュー（2002年3月14日）。

（注43）第 節で取り上げた北京汽車製造廠から、主要な資産と従業員を分離して、AMC（現ダイムラー・クライスラー）と合併で設立した企業。2002年現在の出資比率は北京汽車工業控股有限公司57.6%、ダイムラー・クライスラー42.4%。

（注44）1963年に北京汽車製造廠が生産を始めた軍用ジープ「BJ210」をベースに、ダイムラー・クライスラーの技術で改良を加えた「BJ212L」が88年に発売され、さらに93年に全面改良を行った「BJ2020S」を出したが、その時からすでに9年も経っている。

（注45）「BJ2021」（チェロキー）は1987年に導入され、その後毎年のように小さな改良が行われ、95年には電子噴射式エンジンに切り替えたが、その他はあまり変わっていない。

（注46）もっともチェロキーの部品は最初から北京市内のサプライヤーからあまり調達されていなかったようである。1985年にチェロキーの生産が始まり、最初の国産化部品としてタイヤが調達されることになり、調達先として北京市内のタイヤメーカーが検討されたが、品質が悪いため、北京市政府からの圧力にもかかわらず、青島のタイヤメーカーが選ばれた [Mann 1989, 231]。

（注47）上海汽車工業総公司50%、小糸製作所45%、豊田通商5%の出資による合併企業。

（注48）上海小糸車灯有限公司におけるインタビュー（2002年3月14日）。

文献リスト

日本語文献

浅沼萬里 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.

1998.「日本におけるメーカーとサプライヤーの関係」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』有斐閣.
大原盛樹 2001.「中国オートバイ産業のサプライヤー・システム」『アジア経済』第42巻第4号.

現代文化研究所 2002.『中国における自動車産業の現状と展望に関する調査研究』産業研究所.

田島俊雄 1996.「中国的産業組織の形成と変容 小型トラック産業の事例分析」『アジア経済』第37巻第7・8号.

2002.「農用車市場の展開と北汽福田のM&A戦略」丸川知雄編『中国企業の所有と経営』研究双書 No.520 日本貿易振興会アジア経済研究所.

伊達浩憲 2001.「中国自動車産業における技術移転と企業間分業 上海大衆汽車のケース」河村能夫編『中国経済改革と自動車産業』昭和田.

田中彰 2001.「天津汽車集団のジャパナイゼーション 日本的企業グループ形成への道」塩見治人編『移行期の中国自動車産業』日本経済評論社.

陳晋 2000.『中国乗用車企業の成長戦略』信山社.

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』有斐閣.

丸川知雄 1994.「中国における企業間関係の形成 自動車産業の事例」『アジア経済』第35巻第9号.

2003.「中国自動車産業のサプライヤー・ネットワーク」『社会科学研究』第54巻第3号.

山岡茂樹 1996.『開放中国のクルマたち その技術と技術体制』日本経済評論社.

李春利 1997.『現代中国の自動車産業』信山社.

中国語文献

中国汽車工業史編審委員会編 1996.『中国汽車工業史 1901~1990』北京 人民交通出版社.

中国汽車工業史編輯部 1996 . 『中国汽車工業專業史1901
~ 1990』 北京 人民交通出版社 .
鄭煥明・王明先・続伯聡編 1989 . 『当代北京汽車工業』
北京 北京日報出版社 .

英語文献

Mann, Jim 1989. *Beijing Jeep*. New York: Simon and
Schuster.
Williamson, Oliver E. 1985. *The Economic Institutions of
Capitalism*. New York: The Free Press.

(東京大学社会科学研究所助教授)