第 8 章

農用車市場の展開と北汽福田のM&A戦略

第 1 節　本章の課題

1．農用車産業

本章の課題は，中国における農用車産業の展開に着目し，トップメーカーである北汽福田車輛股份公司（略称：北汽福田）のケーススタディを通じ，市場・産業組織の形成と企業改革・企業の経営戦略に示されるところの経済改革の成果と限界について，実態に即して論じることにある。

農用車（農用運輸車）という言い方は中国に独特なものである。日本でいえばかつてのオート三輪，今日の軽自動車に相当するが，通常の自動車（中国語では「汽車」）とは税法上，運転免許の種別，さらに道路交通上の規制が異なるという意味で，両者は共通する。また市場の発展とともに性能が向上し，通常の自動車との間の境界が希薄化している点でも同様である。

後述のように農用車とは，そもそも⑴メーカーの行政上の帰属（「隷属」）先，⑵車輛に対する規制と保護，⑶搭載するエンジンといった面から規定され，形成された概念であるが，今日では以下のように性能面から定義が与えられている[(1)]。

「農用運輸車とは，ディーゼルエンジンを動力装置とし，農村の道路で貨物輸送にあたる低速の機動車で，このうち四輪農用運輸車とは能力28kW以下，積載量1500kg以下，設計速度50km以下の四輪車を，三輪農用運輸車と

は同じく 9 kW以下，500kg以下，40km以下の三輪車を指す。」

こうした定義は，農用車が道路交通の管理上，無視しえぬ存在となってきたことから規定されたものであるが，農用車の市場および産業としての発展は，むしろ自然発生的である。

すなわち農用車とは，一般に「農業機械」もしくは「農機」と呼ばれる中央・地方の機械産業を中心に生産されてきた三輪もしくは四輪の小型ディーゼル車を指す。耕運機や小型トラクタの担っていた農村部の輸送需要が拡大するとともに開発された軽車輌で，積載量は通常0.5から1.5トン程度，発動機も当初は中国の小型トラクタ・耕運機に伝統的な単気筒のディーゼルエンジンが使用された。駆動方式もベルトによるものが多く，さらに北方向けには無蓋の車種も認められる。ちなみに農用運輸車の価格は三輪で4000から 1 万元，四輪で 1 万5000から 3 万元程度で，趨勢的に下落しており（機械工業信息研究院産業与市場研究所編［2000: 159］），後者の価格は 2 トン積みの小型トラックに近接する（田島［1996b］を参照）。

周知のように計画経済期の中国においては，所有制の如何を問わず，いかなる企業も帰属部門（「主管部門」）をもち，同時に地方別の規制と保護を強く受けてきた。しばしばいわれるのは，こうした管理体制の枠組みのもと，企業は人事，財務，資産の面で地域の党政部門に帰属し，かつ生産，調達，販売の面で同級，上級もしくは中央政府級の計画（国家計画）による規制を受ける，ということである。とりわけ人事，財務，資産の帰属関係によって規定されるところの「経済システムの属地性」は，財政金融システムや資源保有，雇用システムの属地的性格と相まって，計画経済期のみならず，移行経済期においても中国企業を大きく規定してきた（田島［2000］）。

中国における計画経済の歴史は，旧ソ連的な部門系列による中央集権的枠組みと，このような地方分権的な中国的枠組みが，それぞれ優劣を替えつつ，マトリックス的に共存する歴史であった。すなわち「農機」部門とは，1959年 9 月の中央政府農業機械部の成立を契機として系列化された中央から地方にいたる行政主管部門の系統である。主としてトラクタ，およびこれらに搭

載されるディーゼルエンジンの各産業を中心に，アタッチメント，灌排水設備などの製造業を傘下に収める(2)。

1960年代半ば以降の中国では農業機械化が経済の優先課題に掲げられ，農機産業の産業特性，および冷戦構造下の工業分散配置政策と相まって，中央，省，（地区），県，人民公社にいたる重層的な農業機械の製造，普及，修理の体制が形成された(3)。こうした「農機」系統は，1970年 4 月の行政改革により，民生用機械生産の主管部門である第一機械工業部の系統に吸収されたが，その後いくたびかの変遷を経つつ，今日にいたるまで組織系統としての連続性を保っている。

ちなみに日本でいう軽自動車は，中国では「微型車」と呼ばれ，当初より自動車として認知されている。これらは基本的に1980年代に天津，吉林，柳州など地方中核都市の自動車メーカー（地方企業），もしくはハルピン，西安，合肥，南昌などの軍需産業（中央企業）が，主として日本企業よりのライセンス供与に基づき生産を始めている（田島［1991］）。ガソリンエンジンを搭載し，かつ非農業機械系メーカーまたは軍需産業によって取り組まれたことから，自動車の扱いになったと考えられる。

逆にいえば，中国でいう自動車とは，まずもって機械工業すなわち旧機械工業部（現・国家機械工業総局）汽車司の系統の企業，もしくは自動車産業と認定され自動車に関わる規制と保護の対象となるような企業によって生産された車輌である(4)。通俗的には，機械工業系統で編集される『中国汽車工業年鑑』などで言及もしくはデータが収録される車輌や企業が自動車であり(5)，自動車産業である。

ちなみに1994年 2 月に国家計画委員会によって出された「自動車工業産業政策」では，もっぱら自動車産業およびオートバイ産業(6)，これらに関連する部品産業が対象になった。当時すでに年産100万台の大台に乗り，台数において自動車を上回る水準にあった農用車については，基本的に考慮が払われていない。つまり農用車産業は，1990年代半ばの段階では，いまだ政策当局によって重視されていなかった。

とはいえ，農用車および農用車産業が当局による規制・保護をまったく受けなかったわけではない。まず需要サイドでは，軽油の配給を通じた保護・規制が存在した。すなわち個別農家によるトラクタ，農用車保有に不可欠な軽油は，徐々に市場流通が進んだとはいえ，基本的には統制作物の供出に対する見返りとして一定数量が安価に配給された。軽油配給が廃止されるのは，食糧・綿花の流通規制が緩和された1992，93年段階である(7)。

他方で既述のように，主管部門の系統を通じた規制と保護が存在した。すなわち1987年以降，国家機械工業委員会農機局（当時）のもと，数年ごとに「農用運輸車生産企業および産品目録」が作成され，認定されたメーカー名と型番が，公安部交通管理局との連名で全国に通達された（機械工業信息研究院産業与市場研究所編［2000: 171］）。これは「各企業による生産，農機公司による販売，および各地の公安車輌管理部門による車輌登録手続きに関する最新かつ唯一の根拠」になるものであった（中国汽車工業技術研究中心http://www.autoinfo.gov.cn/，『行業新聞』1999年７月28日）。

現在の中央レベルにおける主管部門は，国家機械工業局農用運輸車行業管理弁公室であり，同局傘下の機械工業農用運輸車発展研究中心および中国農機工業協会農用運輸車分会が半官半民の業界組織となっている。また道路交通上の規定や運転免許上の区分については，当初はトラクタ・耕運機に準じ，ついで自動車に準じてなされるようになっている(8)。

このように業務上の主管部門や道路交通に関わる規則制度は存在したものの，農用車産業が中央政府レベルの産業政策の対象となる，すなわち基幹産業として規制と保護の対象となるのは1997年以降である。この年，国務院弁公庁は国家計画委員会，機械工業部（当時）の「農用運輸車に対する管理を強化する意見」を通達し，⑴農用運輸車を交通手段として重視する，⑵2000年までセットメーカー，多気筒エンジンメーカーの新規参入を禁ずる，⑶設備や金型の輸入に対する規制を強化する，⑷企業の合併，規模拡大を奨励し，そのための資金調達を優遇する，⑸農用車産業の研究を強化する，の５点を打ちだしている（機械工業信息研究院産業与市場研究所編［2000: 172］）。

２．既往研究と方法

中国の個別産業についての研究は，ミクロ・セミマクロのレベルにおいて近年盛んになっている。自動車産業はその代表であり，少なからぬ業績が，内外においてすでに存在する。日本に限っても，自動車産業における産業組織の形成を歴史的にあとづけた田島［1991］［1996b］，産業技術論の立場からエンジン生産に着目した山岡［1996］，第一汽車と東風汽車を対比し企業進化を論じた李［1997］，上海VW，天津汽車，第一汽車などの経営戦略を比較検討した陳［2000］などがある。また企業集団化を分析したものとして丸川［1994］が，自動車の流通販売システムを日本との比較で論じた田島［1998］などがあげられる。さらに中国においても中国軽型汽車工業史編委会［1995］，中国汽車工業史編輯部［1996］，中国汽車工業史編審委員会［1996］など，本格的な産業発達史が刊行されている。ただし農用車を含めた分析となると，わずかに田島［1998］や丸川［2000］において初歩的に言及されているにすぎない。逆にいえば，自動車産業研究の主たる対象は，政策当局によって認知され，したがって規制と保護の対象であった企業なり分野の研究が中心であった。

自動車産業に対する産業政策は，1980年代の企業集団化政策，1980年代半ばの乗用車産業に関する「三大三小二徴政策」，さらには上記の自動車工業産業政策と続くが，マクロ的には失敗に終わったというのが定説である（丸川［2000］）。予期に反して市場の拡大は緩慢であり，企業再編は一定程度進んだものの，国際競争力を備えた民族産業は育たなかった。その意味で，ややもすれば産業発展を肯定的に描いてきた従来の中国自動車産業研究は，改めてその真価が問われることになる。

規制と保護の対象であった自動車産業とは対照的に，1990年代における農用車市場および同産業の拡大は急テンポであり，生産台数において自動車を優に上回る規模になっている（表１）。そして既述の1997年における政策転

表１　農用運輸車および自動車生産台数の推移
（単位：万台）

	農用運輸車			自動車
	三輪	四輪	計	
1984	1.7	1.1	2.8	31.6
1985	3.6	2.2	5.8	44.3
1986	3.8	2.6	6.4	37.3
1987	8.1	4.6	12.7	47.3
1988	13.4	6.3	19.7	64.7
1989	19	5	24	58.7
1990	40	4.8	44.8	50.9
1991	60	7.8	67.8	70.9
1992	100	13	113	106.2
1993	107	17	124	129.7
1994	140	20	160	135.3
1995	200	30	230	145.3
1996	205	35	240	147.5
1997	220	42	262	158.3
1998	246	47	293	162.9
1999	268	52	320	183.2

（注）　農用運輸車・自動車の定義は本文を参照。
有効数字は出所にしたがう。
（出所）　機械工業信息研究院産業与市場研究所編［2000: 155］。
《中国汽車工業年鑑》 編輯部編［1999: 5］。
国家統計局編［2000: 458］。

換を契機に，自動車工業系統で刊行される『中国汽車工業年鑑』においても，中途半端な形ではあるが1998年版以降，北汽福田などの有力農用車メーカーを自動車産業に含めるようになっている(9)。また同1999年版以降は企業番付も含めた農用車市場の分析が登場しており，農用車および農用車メーカーを対象とする研究の条件が整いつつある。本章でもしばしば引用することになるが，旧機械工業部系のシンクタンクによって機械産業に関する市場調査が定期的に行われるようになり，農業機械分冊の重要な中身として「農用運輸車市場」が取り上げられている（機械工業部科技信息研究院産業与市場研究所

編［1999］，機械工業信息研究院産業与市場研究所編［2000］）。

すでに明らかなように，農用車産業のルーツはおおむね計画経済期にある。とはいえ農用車産業および農用車市場は，移行経済期に入って爆発的に発展したものである。そして農用車に対する需要の圧倒的多数は，その性格から農村部を中心とする個人消費である。この点からいえば，農用車産業は家電産業やオートバイ産業と一面で共通する部分が大きい。これらの産業では，移行経済期において政府による規制と保護は存在したものの，市場の拡大を前に多様な企業が参入し，激烈な競争が展開されてきた。そして市場の内発的な力によって，既述の計画経済期より引き継ぐもろもろの枠組みが打破され，もしくは維持されつつ企業形態の革新と，企業合併を含む経営的発展が追求されてきたと考えられる（丸川［1996］，郝［1999］，江［1999］および大原［1999］）。いうならば市場競争を通じた企業進化のプロセスと経済改革の行き着き先が，そこには端的に示されていると思われる。その場合の研究対象は，市場経済下の企業制度改革，企業のビヘイビア，企業の経営戦略そのものである(10)。

本章では以下，まず現状における農用車産業の市場構造を押さえ，ついで農用車産業の主たるルーツたるトラクタ産業の発展過程を整理し，企業間分業関係や需要構造も含めた農用車産業の産業組織論的検討を行う。さらに今後の発展が有望で，自動車産業との境界領域に属する四輪農用車のセグメントに注目し，トップ企業にしてユニークな企業進化のプロセスをたどってきたと目される北汽福田車輛股份有限公司の事例を取り上げ，財務報告や筆者自身によるインタビュー調査(11)を踏まえ，上記の課題に迫ってみたい。

第２節　農用車産業の市場構造

１．1990年代の発展と産業組織

すでに表１に示したように，農用車の市場は1980年代半ば以降，急速に拡大している。景気変動にリンクする形で増加率も変動しているが，1985年以降，農用車全体で年率45.1%もの成長を遂げている。ちなみに自動車の場合，同じ期間に年率14.2%であった。1994年以降の６年間でみても，中国経済は引き締めに転じ，かつ1997年のアジア経済危機などの影響で成長率は低下しているものの，農用車市場の拡大は年率17.9%に達し，自動車の5.9%を大きく上回る。また量的には多くないものの，一部のメーカーはアフリカ諸国を対象に輸出とKD生産を始めている（機械工業信息研究院産業与市場研究所編［2000: 160］）。

車種別でみると，全期間を通じ三輪の年成長率は45.1%，四輪は32.9%で，前者が後者を上回る。しかしこの６年間でみると，三輪は17.4%，四輪は21.1%と逆転している。すなわち1980年代半ば以降，まず三輪農用車の市場が大きく拡大し，1990年代になって四輪農用車に対する需要が勢いを増している。農村における輸送手段の近代化はトラクタ・耕運機の利用から始まり，まず三輪農用車が代替し，さらに近年では四輪車にややシフトしていることになる。

これを農村サイドにおけるストックの面からみたのが，1997年農業センサスの集計結果に基づく表２である。ここでいう農用積載自動車とは農村に入っている輸送用の自動車を指し，かつ生産手段ということで乗用車は含まれない。道路の舗装が立ち後れている，所得格差が大きいといった事情から，農村における自動車の普及は後れており，農用車が独自の市場を形成していると考えられる。

農村世帯の保有する，農用車と輸送用自動車を含めたところの独立した輸

表２　トラクタ・農用車の普及状況（1997年１月１日）

	農　家	聯　営	集　団	私営・自営	その他	郷　鎮
大型・中型トラクタ	477,650	603	99,550	2,779	72,878	23,375
小型トラクタ	11,354,878	2,658	140,788	11,469	206,455	69,153
農用積載自動車	440,078	420	17,122	1,423	17,254	20,530
農用運輸車	4,478,684	1,310	25,533	3,801	38,374	37,607

（注）　大型・中型トラクタとは搭載エンジンが20馬力以上のものを指す。
（出所）　全国農業普査弁公室［1998: 86］。

送手段は，この段階で合計約492万台である。他方でこの農業センサスでは，全国の農村世帯数を非農家も含め２億1382万8000戸としており(12)，世帯平均の普及率は1997年１月段階で2.3%にすぎない。トラクタの主たる用途が，農繁期はともかくとして輸送手段であることを考慮し，各種トラクタを計算に入れたとしても普及台数は1675万台，農村世帯あたりにして7.8%にすぎない。現状においても農用車市場の潜在力は大きい。そして経済発展とともに自動車に対する需要が急拡大することは自明であり，とりわけ公共輸送手段に劣る農村部では，自動車・農用車に対する個人需要はさらに拡大する。需要が一巡したと思われるカラーテレビや一部家電とは，明らかに状況が異なる。

さて1997，98，99年の農用車生産台数については，メーカーごとの生産台数がそれぞれ上位20社まで公表されている（表３，表４）。

これらの表から農用車市場および同産業の特徴を押さえておこう。

まず第１に，三輪農用車と四輪農用車のセグメントでは産業組織がやや異なる。まず上位20社に登場する延べ52社のうち，両セグメントに登場する企業は山東時風，南京金蛙集団，飛彩集団，許昌機器製造廠，それに北汽福田の５社のみである。すでにみたように，三輪の場合は市場の拡大がやや緩慢となり，上位20社の入れ替わりも少なく，上位４社の全国シェアが1998年の段階で合計60%を超え，寡占化が進んでいる。1997年を出発点としてみるならば，年産10万台のレベルで二極分解が進んでいるといえよう。やや例外的

表3　三輪農用車の生産集中度

（単位：台，%）

	企業名	所在地	1997年		1998年		1999年	
			生産台数	同シェア	生産台数	同シェア	生産台数	同シェア
1	山東巨力（集団）股份有限公司	山東省濰坊市	344,076	15.64	345,092	14.02	383,909	14.36
2	山東時風機械集団公司	山東省高唐県	343,100	15.60	423,218	17.19	550,026	20.57
3	南京金蛙集団（南京農用車廠）	江蘇省溧水県	308,604	14.03	399,042	16.21	457,211	17.10
4	山東聊城双力農用車集団	山東省聊城市	301,152	13.69	310,365	12.61	330,560	12.36
5	飛彩集団皖南軌道車輛廠	安徽省宣州市	161,727	7.35	189,565	7.70	204,570	7.65
6	山東光明機器廠[1]	山東省泰安市	100,070	4.55	149,991	6.09	174,036	6.51
7	長葛奔馬機械集団公司[2]	河南省長葛市	80,247	3.65	84,643	3.44	82,698	3.09
8	蘭州手扶拖拉機廠	甘粛省蘭州市	63,764	2.90	54,008	2.19	55,528	2.08
9	許昌機器製造廠	河南省許昌市	62,887	2.86	52,956	2.15	38,118	1.43
10	山東五蓮県通用機械廠	山東省五蓮県	46,183	2.10	58,302	2.37	71,620	2.68
11	安徽省寧国県甲路通用機械廠	安徽省寧国県	33,262	1.51	19,261	0.78	11,558	0.43
12	安徽省寧国機械工業公司	安徽省寧国県	31,135	1.42	20,621	0.84		
13	天同集団有限公司	河北省石家庄市	30,807	1.40	42,505	1.73	26,510	0.99
14	南京中山鉄路車両配件廠	江蘇省溧水県	26,116	1.19				
15	長葛市台属機械廠	河南省長葛市	20,260	0.92			11,660	0.44
16	臨猗県卓里機械廠[3]	山西省臨猗県	20,174	0.92	21,875	0.89	21,875	0.82
17	文登市加力農用車廠	山東省文登市	19,300	0.88	21,676	0.88	23,268	0.87
18	山東祥鳥集団有限責任公司	山東省済寧市	162,181	0.74	12,698	0.52	19,140	0.72
19	瀋陽遼河機械総廠	遼寧省瀋陽市	14,381	0.65	30,933	1.26	74,164	2.77
20	徳州市通力実業公司	山東省徳州市	11,541	0.52				
	北汽福田車輛股份有限公司	山東省諸城市			36,026	1.46	16,414	0.61
	山東嘉陵恒興車業有限公司	山東省諸城市			30,813	1.25	11,369	0.43
	汝南県広源車輛有限公司	河南省汝南県			11,795	0.48	12,811	0.48
	以上計		2,034,967	92.50	2,315,385	94.05	2,577,045	96.37
	全産業計		2,200,000	100.00	2,461,769	100.00	2,674,000	100.00
	HI指数（上位20位まで）			0.099235		0.104869		0.121015

（注）　1）山東華源光明機器製造有限公司と改称。
　　2）河南奔馬集団有限公司と改称。
　　3）山西卓里集団有限公司と改称。

（出所）　機械工業部科技信息研究院産業与市場研究所編［1999: 121，123，136，137］，《中国汽車工業年鑑》編輯部編［1999: 151，152］［2000: 281］より引用・計算。

なのは瀋陽遼河機械総廠であるが，東北地方における農用車市場の後発的拡大を背景とするものであろう。三輪に対し後発的に市場が形成され，近年の拡大がめざましい四輪のセグメントにおいては，トップ企業の北汽福田がシェア12%と他を圧しているものの，全体として未だ寡占化傾向は生じておらず，上位20社の変動も大きい。

三輪農用車の上位企業のうち山東時風は聊城地区高唐県の地方国有企業で，1989年より自県の県属企業を合併する形で拡張を重ね，今日では従業員1万6000人，総資産８億元の大型企業に発展している。党委員会書記兼総経理の

表4　四輪農用車の生産集中度

（単位：台，%）

	企業名	所在地	1997年		1998年		1999年	
			生産台数	同シェア	生産台数	同シェア	生産台数	同シェア
1	北汽福田車輛股份有限公司	山東省諸城市	50,695	12.07	54,400	11.59	64,163	12.32
2	山東黒豹集団公司	山東省文登市	24,658	5.87	23,686	5.05	14,788	2.84
3	至喜集団	湖北省宜昌市	23,987	5.71	25,501	5.43	26,106	5.01
4	福建竜馬集団	福建省竜岩市	21,714	5.17	30,322	6.46	30,461	5.85
5	山東寿光市聚宝農用車輛廠[1]	山東省寿光市	16,993	4.05	22,500	4.79	25,081	4.81
6	飛彩集団皖南軌道車輛廠	安徽省宣州市	14,855	3.54	25,307	5.39	29,163	5.60
7	荊州農用運輸車廠[2]	湖北省荊沙市	14,713	3.50	20,000	4.26	9,195	1.76
8	広平県機械廠[3]	河北省広平県	12,768	3.04	12,100	2.58	14,003	2.69
9	湖南省果園汽車改装廠[4]	湖南省長沙県	11,465	2.73	9,010	1.92	10,349	1.99
10	山東奥峰農用車集団有限公司	山東省寿光市	10,480	2.50			9,039	1.73
11	濰坊汽車製造廠	山東省濰坊市	10,120	2.41	6,066	1.29		
12	江西手扶拖拉機廠	江西省南昌市	9,810	2.34				
13	山東海山集団総公司	山東省栄城市	9,643	2.30				
14	四川省公路機械廠	四川省成都市	9,114	2.17	9,692	2.06	12,060	2.31
15	成都王牌農用車有限公司	四川省成都市	7,635	1.82	12,633	2.69	14,924	2.86
16	合肥農用車廠	安徽省合肥市	6,082	1.45				
17	四川省農用車集団華川汽車廠	四川省達県	6,147	1.46	6,414			
18	淄博汽車製造廠	山東省淄博市	5,782	1.38	11,286	2.40	19,360	3.72
19	四川省公路機械修配廠	四川省成都市	5,158	1.23	6,805			
20	宏祥集団農用車両製造廠	山東省莱州市	4,579	1.09				
	南京金蛙集団（南京農用車廠）	江蘇省溧水県			12,297	2.62	8,694	1.67
	煙台汽車製造廠	山東省莱陽市			10,538	2.24	11,733	2.25
	広西河池運輸車輛廠	広西自治区河池市			7,630	1.63		
	ハルピン哈飛農用車製造廠	黒龍江省ハルピン市			6,322	1.35		
	浙江四方集団公司[5]	浙江省永康市			5,533	1.18	18,263	3.51
	山東時風機械集団公司	山東省高唐県					16,566	3.18
	江蘇牡丹集団有限公司農用車廠	江蘇省張家港市					10,036	1.93
	許昌機器製造廠	河南省許昌市					8,833	1.70
	四川広成車輛製造有限公司	四川省成都市					8,288	1.59
	以上計		276,398	65.81	318,042	67.75	361,105	69.31
	全産業計		420,000	100.00	469,414	100.00	521,000	100.00
	HI指数（上位20位まで）			0.033695		0.034823		0.035756

（注）　1）山東華源凱馬車輛有限公司と改称。
　　2）湖北農用車廠と改称。
　　3）河北宇康農用機械股份有限公司と改称。
　　4）湖南橘州農用車有限公司と改称。
　　5）浙江正宇機電有限公司と改称。

（出所）　機械工業部科技信息研究院産業与市場研究所編［1999: 121，122，137，138］，《中国汽車工業年鑑》編輯部編［1999: 151］［2000: 280，281］より引用・計算。

劉義発は全人代委員でもある。第2位の南京金蛙の場合，もともと江蘇省溧水県の集団所有制企業で(13)，1984年に三輪農用車の生産を始め，1998年4月に深圳証券市場に上場を果たしている。第3位の山東巨力（旧・濰坊巨力

機械総廠）は，県属の集団企業である木器廠を母体として発展した上場企業であるが，近年新たな生産拠点として河北省遵化市に組立工場を設けている(14)。第４位の山東聊城双力農用車集団は市レベルの国有企業から出発している。第５位の飛彩集団はやや離されているが，すぐにみるように四輪農用車でも業界５位以内につけるなど，総合的にみれば農用車のトップ企業の一つといえる。前身は皖南機動車輌廠（1970年創建）で1980年以降，全国に先駆けて農用車を生産したという実績があり，安徽省の農用車メーカーを代表し，1998年12月に深圳市場に上場している。

すなわち三輪のトップ集団の多くは四輪のセグメントにも進出しており，農用車市場の変化に対応した企業行動と考えられるが，飛彩集団を除き，いまだ確たるシェアを獲得できていない。これに対し四輪部門のトップ企業である北汽福田の場合は，四輪を主としつつ三輪のセグメントにも参入していることになる。しかし後者のシェアは１％前後とわずかな水準にとどまり，かつ1999年には前年に比べ生産量が半減するなど，このセグメントではむしろ劣勢にあるというべきであろう。つまり例外はあるとはいえ，三輪・四輪農用車の有力企業は，基本的にどちらかのセグメントに特化し，かつ副次的なセグメントでは中途半端な存在である。

四輪メーカーでは，北汽福田は別格として，福建竜馬，飛彩集団，山東寿光市聚宝農用車輌廠あたりが中堅企業ということになる。1997年段階で第２位に位置した山東黒豹集団の場合は，ルーツは県の機械工業系統に属する集団所有制企業であるが，1996年10月に農用車メーカーとして最初に上海証券市場で上場を認められている。しかしそうした優遇措置にもかかわらず，その後の展開はややじり貧である。その他，濰坊汽車製造廠，淄博汽車製造廠，煙台汽車製造廠などは，もともと小型トラックを生産する地方国有企業であり，江西手扶拖拉機廠は大手のトラクタメーカー，ハルピン哈飛農用車廠は航空工業系中央企業の子会社である(15)。しかしこれらの多くは，1999年段階で上位20位から脱落している。拡大する四輪農用車市場においても，大企業，もしくは有力企業傘下の企業が敗れるという意味で，市場競争は激しい。

第 2 の特徴は，以上からうかがわれる企業形態の多様性である。各企業の出自は集団所有制企業，地方国有企業，中央企業など多様である。多様な所有制の企業が広域的な市場で競ってきたという意味で，中国経済の現状を端的に表す。そして多くの企業は集団公司という形で，地域内外の関連産業を合併もしくは支配下に置く形で，事業規模を拡大している。また北汽福田，山東黒豹，飛彩集団，山東巨力の場合には，株式制上場企業として所有権および財務状況の明確化をはかり，増資とりわけ流通株の拡大を通じ，直接金融による資金調達が可能になっている。株式上場が一部優良企業や地域の支柱産業に割り当てられる一種の政治的クオータであることを考えれば，地方農機具メーカーから発展したこれら企業の株式化は，いわば破格の事態である。農用車産業の場合には「発展の初期段階には難癖をつけられ，今日にいたるまで自動車のように国家の支柱産業とされることもなく，また自動車産業向けの国家投資枠を与えられたこともなく，公租公課は自動車と変わりなく，増値税を免ぜられたこともない」[16]といった言い方がしばしばなされるが，中央政府レベルでの優遇措置はともかく，地方レベル，もしくは個別企業のレベルにおいて政策的保護を受けなかったわけではない。

ちなみに「農用運輸車生産企業および産品目録」1998年版に列挙された三輪農用車企業は81社で326車種，四輪農用車の場合は172社，1698車種で，35企業が三輪・四輪を同時に生産している(《中国内燃機工業年鑑》編委会編[1999: 390])。合計218企業の内訳は，農機系統116，自動車系統13，郷鎮企業系統22，交通系統12，軍需産業11，航空・航天系統 6，司法系統 5，その他石油系統，林業系統，農業系統（農墾系統を含む），軽工業系統，糧食系統などで，多様な業種からの参入がみられる。

第 3 に，三輪・四輪の農用車産業に共通する立地の地域性である。一見して明らかなように，農用車の主たる産地は山東省，安徽省，河南省，湖北省，四川省といった農業大省，同様にして古くから農村工業の発展した江蘇省である。とりわけ山東省濰坊地区（諸城市，濰坊市，五蓮県），同聊城地区（聊城市，高唐県），安徽省宣城地区（宣州市，寧国県），江蘇省溧水県には，いわ

ば農村立地型の農用車メーカーが集積している。立地が隣接することによる地域内競争も厳しいと考えられるが，関連産業の展開を容易にするという意味で，補完関係も存在する。

このうち濰坊地区の場合には，すぐ述べるように計画経済期よりトラクタ，ディーゼルエンジン産業の集積があり，また江蘇省溧水県の場合には，エンジンその他の関連産業が展開する常州市，武進県といった蘇南の工業地帯に近いなど，発展を保証する客観的な条件があったというべきである。

2．農用車産業における企業間分業

既述のように，1959年に農業機械部が成立し，エンジン，ミッション産業を含め，トラクタ産業を中心とする農業機械産業は同部の管轄となった。そして一部の大企業を例外として，基本的にユニット部品の生産をそれぞれの専門メーカーが担い，セットメーカーがこれらの外製部品を組み立てるという産業内分業関係が形成された。

1960年代になると，南方の農業条件に適した水田用トラクタ，耕運機およびそれらに搭載される小型ディーゼルエンジン(17)の開発が農業機械系統で行われた。たとえば豊収35型ホイルトラクタ（上海七一拖拉機廠），工農12型（東風12型）ハンドトラクタなどであり，1965年以降量産に移され，冷戦下の地方分権体制のもと，各地のトラクタ工場でコピー生産された（中国企業概況編輯委員会編［1988: 572–602］）。同時にこれらに搭載される発動機についても，195型などの単気筒ディーゼルエンジン，およびこれらを基礎にした295型，495型エンジンなどが開発され(18)，同様に全国各地の地方企業でコピー生産された（Sigurdson［1977］，《当代中国叢書》編輯部編［1988: 87，253，254，291，293］）。

1970年以降，中国は対米対ソの戦争に備え，地方分権・地方自給体制の構築に拍車をかける。1971年８月には北京で第２回全国農業機械化会議（北方農業会議）が開催され，1980年の農業機械化目標を70%とし，省・直轄市・

自治区レベルにおける自給，原材料の調達から製造，維持・修理の重層的取り組みが提起された(19)。この時期，東方紅12型，泰山12型などの乗用型小型トラクタが開発され（《当代中国叢書》編輯部編［1988: 271］），搭載される195型エンジンの普及と相まって，北方畑作地域とりわけ山東省の各地でコピー生産された（中国企業概況編輯委員会編［1988:　572–602］）。さらに1975年から1976年末にかけ，２度にわたり開催された「農業は大寨に学ぶ」全国会議では，農業機械化を「大衆運動」として取り組むことが強調され，とくに江蘇，山東，河北，安徽の各省では，製造設備の供給に向け，機械工業系統のみならず軽工業，軍需産業の応援を得て「大会戦」(20)が行われたという（《当代中国叢書》編輯部編［1988: 259］）。

他方で農業機械の販売については，1960年代初頭以降，主管部門が商業系統から農業機械系統（1961年10月），同系統から農業系統へ（1963年初頭），さらに第八機械工業部（1965年２月）の系統へとめまぐるしく変化し，かつ1967年以降は多くの農業機械製品が地方管理とされるなど，「いくつかの部門がそれぞれ管理し，多数が経営にたずさわる」状況が多くの地域で出現したという（《当代中国叢書》編輯部編［1988: 294–296］）。移行経済期に入ると，農業系統の農業機械販売部門は農業機械系統の各級農業機械化服務公司（農機公司）に統合され，物資系統とは別個の生産財流通ネットワークに発展した(21)。

農用車の開発・生産は，1980年代初頭の調整政策を契機とする(22)。すなわち1978年の段階で各地のトラクタ・セットメーカーは208企業を数えたが，当時の経済調整政策および農業経営の個別化のもと，供給構造の調整が不可避となり，一部の企業が農用車生産に転じたという（《当代中国叢書》編輯部編［1988: 263］）。

農業機械産業をルーツとする各地の農用車メーカーは，トラクタ生産と同様，エンジン，ミッションなどのユニット部品を外部調達に依存している。この点は小型トラック産業やテレビ・家電産業と同様であり（丸川［1996］，田島［1996b］，江［1999］），文革期から移行経済期にかけての中国における企業間分業関係を代表する。

すなわち三輪・四輪農用車とも，現在にいたるまで計画経済期に開発された175，180，185，195型もしくはその系統のディーゼルエンジンを搭載している車種が大部分である（董・史・張編［1995: 66］，および斉・郭ほか編［1999: 28，29］）。ちなみに文革期に開発され，中国のベストセラー・エンジンであり，輸出商品でもある195型エンジンの場合，現状において表５のような供

表５　195系統小型ディーゼルエンジンの生産企業と販売実績（1998年）

メーカー名	所在地	型番	販売台数	輸出台数	備考
瀋陽富桑遼河動力機械有限公司	遼寧省瀋陽市	L195	7,168		
常柴長春柴油機有限公司	吉林省楡樹市	S195	1,913		
常柴股份有限公司（常州柴油機廠）	江蘇省常州市	S195	348,133	47,963	総輸出台数
揚動股份有限公司（揚州市動力機廠）	江蘇省美堰市	S195	51,590	5,981	１シリンダー機種の輸出
国営如皋動力機廠	江蘇省如皋市	S195	17,500		
無錫華源行星動力有限公司(無錫県柴油機廠)	江蘇省錫山市	S195	33,515	1,651	
江蘇五菱柴油機股份有限公司(武進柴油廠)	江蘇省武進市	S195	49,272	26,588	その他機種を含む輸出
常州常発動力機械有限公司	江蘇省常州市	S195	47,117	1,106	
徐州柴油機廠	江蘇省徐州市	S195	23,362		
江蘇江動集団有限公司（江淮動力機廠）	江蘇省塩城市	S195	20,869	3,447	
浙江四方集団公司（永康拖拉機廠）	浙江省永康市	S195G	18,240	9,782	
安徽全柴動力股份有限公司	安徽省全椒県	S195	4,171	9,312	その他機種を含む輸出
福建力佳股份有限公司(福建省龍渓機器廠)	福建省漳州市	S195G	10,053	140	
九江動力機廠	江西省九江市	S195	2,900		
五菱柴油徳州有限公司	山東省徳州市	S195/S1100等	38,000		
山東華源莱動内燃機有限公司(莱陽動力機廠)	山東省莱陽市	195	68,000	5,400	
莱陽市柴油機廠	山東省莱陽市	山東195	19,870	3,200	
山東巨菱股份有限公司（泰安柴油機廠）	山東省泰安市	SD195/ZH195	14,697	4,791	
山東峨眉柴油機有限公司(濰坊動力機廠)	山東省濰坊市	195	146		
開封柴油機廠	河南省開封市	X195	9,913		
河南省新郷内燃機廠	河南省新郷市	X195	17,707		
鄭州飛馬（集団）股份有限公司	河南省鄭州市	X195	12,201	469	
湖北省通山亜新機械有限公司	湖北省通山県	S195	3,000		
中国長江動力公司（集団）武漢柴油機廠	湖北省武漢市	S195	2,766	11	
株州市柴油機廠	湖北省株州市	S195	1,612		
順徳市徳力集団有限公司	広東省順徳市	DLH195/S195	5,163	500	
広西南寧機械廠	広西自治区南寧市	195S	15,214	5,683	
東慶柴油機廠	重慶市	CC195	8,531		
四川省峨眉柴油機股份有限公司(四川内燃機廠)	四川省内江市	195	23,992	2	
雲南金馬柴油機総廠	雲南省昆明市	X195	42,402	14,130	
陝西柴油機廠	陝西省三原県	S195/S195Ⅱ	225		
蘭州柴油機廠	甘粛省蘭州市	195	240		
常柴銀川柴油機廠有限公司	寧夏自治区銀川市	S195	34,984		
合計			954,466	140,156	
HI指数			0.15655		

（出所）　斉・郭ほか編［1999: 304–309］。
中国企業概況編輯委員会編［1988: 41–71］。
《中国内燃機工業年鑑》編委会編［1999: 253–255］。

給構造にある。ただし農用車のエンジンは騒音や安定性に問題があり，さらには性能面での要求から，とりわけ四輪の場合は今日の段階で多気筒化の傾向にある。とくに広済動力機廠と江西柴油機廠が共同で開発し，のちに揚州市動力廠が発展させた475エンジンが主流となっており，これらのメーカーのほか，莱陽動力機廠，牟平発動機廠が参入し，常州柴油機廠では燃料噴射式への改良も行っているという（斉・郭ほか編［1999: 29］）。

エンジンとならぶユニット部品であるミッション系統にしても，三輪の場合には小型トラクタ用のもの，四輪については小型トラックの雛形である北京130型のものが当初使われ，以後は各地のメーカーにより多様なものが供給されているという（中国機械工業年鑑編輯委員会・中国歯輪専業協会編［1999: 40］）。ちなみに農用車にトランスミッションを供給しているメーカーは全国で100企業程度，主要メーカーとしては常州歯輪廠，合肥歯輪廠，安陽歯輪廠，鄭州歯輪廠，河北保定歯輪廠，青島第二歯輪廠などがあり，需給関係の緩和とともに，企業の両極分化が始まっているという（中国機械工業年鑑編輯委員会・中国歯輪専業協会編［1999: 39–41］）。

以上から明らかなように，エンジンにせよミッションにせよ規格は基本的に統一され，他方でメーカーは各地に展開し，供給構造は競争的である。つまり農用車のセットメーカーは，かなり早い段階で市場においてこれらのユニット部品を容易に入手できたと考えられる。逆にいえば，セットメーカーといっても基本的にフレームメーカーであり，参入障壁は今日にいたるまで，さほど高いとはいえない。とはいえ，農用車に計画経済期の小型トラックやトラクタのような共通の図面・規格があるわけではなく（田島［1996b］），したがって製品自体は多様で，むしろ共通性に欠け，品質，および修理やスペアパーツの供給に難があるという（機械工業部科技信息研究院産業与市場研究所編［1999: 132，133］）。

他方で市場競争の激化とともに，すでにみたエンジンの差別化をはじめ，近年では以下のような製品の差別化・高級化と流通体制の変化がみられる(23)。

第１に，外観および内装のアップグレードである。無蓋車からキャビンつきに移行しつつあり，それとともに各メーカーが競ってプレス，溶接，塗装，組立のラインを導入する状況にある。たたきのボディーはみられなくなり，暖房やラジオ，カセットデッキ付きが多くなり，一部にはパワステ付きも登場している。こうした傾向のもと，北汽福田などの製品の一部は農用車ではなく，自動車としての登録が可能になっている。

第２に，マクロな内需拡大政策のもと，建設需要が増加しダンプ用農用車が増えるなど，多機能化とともに専用化が進んでいる。

第３に販売方式の直販化傾向がみられる。伝統的に農機公司の系統が主要な流通ルートであるが，基本的に代理販売の形態をとり専売制ではないため，アフターサービスや在庫管理，資金の回収に問題がある。このため各メーカーは販売体制の強化をはかり，後述のように各地の農機市場に自社の販売要員を派遣し，みずから販売する傾向にある。

第３節　北汽福田の企業発展とM&A戦略

１．諸城車輌製造廠

北汽福田の発展は，1994年１月に山東省諸城市の諸城機動車輌廠が北京汽車摩托車聯合製造公司に吸収合併される形で始まる。母体となった諸城機動車輌廠は，1957年に組織された集団所有の機械修理工場を出発点とする(24)。のちに県城鎮に移管され，鎮営諸城軽工機械廠として農業機械，繊維産業用，食品産業用の機械など，多様な機械の製造を手がけた。後に農用車部門が成長するとはいえ，北汽福田のルーツは軽工業向けの機械設備生産であり，後述のように今日にいたるまで，この部門は維持されている。すでにみた山東巨力の場合も，諸城市を管轄する濰坊市に立地しており，かつ集団所有制の木器廠を出発点とする。

すなわち諸城市は濰坊市によって管轄されるいわゆる「県級市」である。ただし黄海に近く，青島市や江蘇省との関係が歴史的に存在することから，山東省においても商工業が発達した地域として知られる。諸城の関連企業としては，1998年段階で三輪農用車のベスト20に山東省嘉陵恒興車業有限公司が顔を出すが，その前身は1971年に設立された諸城県機械二廠で，機械製造から出発し，1974年にオートバイを試作している。後にオートバイ専業となり摩托車廠と称し，諸城車輛廠に先行する形で，三輪農用車に転ずるという発展過程をたどった。既述のように濰坊市では計画経済期よりトラクタ，ディーゼルエンジン産業が展開しており，こうした早くからの工業集積と地域内的な競争・補完関係の形成が，濰坊・諸城における農用車生産の地域的優位性を形成したと考えられる。

1987年段階における諸城軽工機械廠は，従業員総数342人，固定資産（原値）162万1000元，工業総生産額300万9000元，工業利潤42万元と，県下の郷鎮企業としてはトップクラスの規模を誇った。しかし1988年に繊維産業用機械が不振となったため，1989年より機動車輛廠の名称でディーゼル車輛，四輪農用車の生産に転じ，1991，92年段階で量産に移った。他のセットメーカーと同様，タイヤ，ディーゼルエンジン，ブレーキ装置，トランスミッション，前後輪といったユニット部品は外部の専業メーカーよりの購入に依存する経営形態である。たとえばエンジンは単気筒，２気筒，３気筒，４気筒とグレードアップされつつあるが，常州，揚州（いずれも江蘇省）などの専門メーカーからの調達によった。

２．北京汽車摩托車聯合製造公司

北京汽車摩托車聯合製造公司（略称：北汽摩）は1987年に北京汽車製造廠（同：北汽）と北京摩托車製造廠が合併してできた企業で，現状では北京市経済委員会傘下の北京汽車工業集団総公司が所有権を授権される形で主管部門となっている。

母体となった北京汽車製造廠は，1938年に旧日本陸軍が設立した軍用車輌整備工場を出発点し，国民政府を経て人民解放軍総後勤部に接収され，1953年には第一機械工業部傘下の自動車部品産業に発展している。1958年の大躍進期に乗用車を試作した後，1960年代前半には国家経済委員会のトラスト政策のもと，汎用型の2.4リッターガソリンエンジン（492Q）を搭載した小型ジープを開発し，1966年以降，北京ブランドのBJ212型ジープを量産して今日にいたる（田島［1996b］，中国軽型汽車工業史編委会［1995: 47，48］）。

同製造廠は1972年に北京市に移管され，1980年には小型ジープのシャシー，エンジンを利用し，小型ピックアップトラック（BJ121）への進出を図った（中国軽型汽車工業史編委会［1995: 282］）。さらに1981年には第6次5カ年計画（1981～85年）のプロジェクトとしてキャブオーバー型1トン車の開発を担当し，三菱L300をコピーして1985年には試作段階に入り（BJ122），さらに1988年には荻原鉄工所より金型技術を導入して量産に備えた(25)。

並行して同廠は1983年には工場の敷地・建屋の主要部分を出資し，また従業員を二分してAMC（クライスラーを経て今日のダイムラー・クライスラー）との合弁会社・北京吉普汽車有限公司（北京吉普）を分離する(26)。合弁会社はチェロキー・ジープを生産し，212型ジープは合弁会社・存続会社の双方で生産することとなり，BJ122は北京汽車製造廠に残った。企業が分割されたとはいえ，存続会社は北京市郊外懐柔県に新たにフレーム工場（「車架廠」）を設け，1986年11月には年4万台の供給能力を備えるにいたっている（中国汽車工業史編審委員会［1996: 194，195］）。北京摩托車製造廠を合併する以前の1986年段階においても，同社は従業員数7608人，技術者数700人を有する大企業であった（中国企業概況編輯委員会編［1988: 347］）。

北京摩托車製造廠は，1956年に組織された北京市摩托車修配合作社を前身とし，1958年の大躍進を契機に北京市摩托車製造廠として東風型「三輪オートバイ」の生産を始めている（中国企業概況編輯委員会編［1988: 347］）。この「三輪オートバイ」は，日本的にいえば「オート三輪」で，形状および性能面で後の三輪農用車と一部重なるが，あくまでガソリンエンジンを搭載し，

都市的利用に供する目的で開発された商品である（山岡［1996: 239］）。

この北京市摩托車製造廠は1970年には地方国有となり，合併時の1987年にはオートバイ業界第11位の１万2000台を供給し，市場シェアは1.6%であった（田島［1991: 付表４］）。しかし移行経済期以降，既述のように四輪軽自動車の開発・生産が進み，オート三輪のセグメントが脅かされる事態にあった。この合併は，かかる市場的背景のもとに行われた，北京市自動車工業系統内の一種の救済合併である。ちなみに1986年段階における同廠の従業員数は2859人，技術者数は212人であった（中国企業概況編輯委員会編［1988:　347］）。

発足した北汽摩の目玉は，BJ122型トラックのはずであった。しかし前輪独立懸架方式を採用するなど技術面での要求が高く，部品供給がネックとなり，他方で後輪を各２本としたため顧客のニーズにあわないなどの問題から，量産体制に移るのは1992年以降となった（中国軽型汽車工業史編委会［1995: 195］）。鄧小平の南巡講話を受け，この年は景気が過熱し，同公司では212ジープを中心に自動車３万4394台，オート三輪２万台を生産した（中国軽型汽車工業史編委会［1995: 282］）。しかし諸城車輛廠を合併する直前の1993年段階では，景気引き締め政策のもと，BJ121，122型トラックが計12977台，ジープ11891台（《中国汽車工業年鑑》編輯部編［1994: 346］）と落ち込み，さらに1994年にはそれぞれ9912台，8190台と（《中国汽車工業年鑑》編輯部編［1995: 370］），劣勢は否めなかった。とりわけジープは軍隊や公安関係に安定した需要があるものの，すでに30年近く経過した旧モデルであり，これをベースにした121トラック，さらに期待の122トラックにしても，車種としては中途半端であった。また三輪オートバイの生産も1993年には２万850台と伸び悩み，順位は16位，シェアで0.6%と（《中国汽車工業年鑑》編輯部編［1994:　6, 7］），市場の変化に明らかにとり残された。

３．救済合併と企業改組

山東諸城機動車輛廠は1994年１月に，576万元の純資産ごと北汽摩に無償

譲渡され，北京汽車摩托車聯合製造公司諸城車輛廠となった。この年の諸城車輛廠による農用運輸車の生産・販売台数は3000台にとどまり，全国で72位と低迷する状況にあった（機械工業信息研究院産業与市場研究所編［2000: 182］）。ちなみに翌1995年における四輪農用車メーカーの生産台数ベストテンにも北汽摩諸城車輛廠の名は登場しない。

諸城市では1987年という早い段階で社会保障改革が試行され，社会保険の地域統合が実現されるなど，当初より改革のモデル地域であった。そして1992年10月以降，地方企業（国有・集団所有）の改革が試みられ(27)，今日でも四川省宜賓市と並び，所有制改革の先進地域となっている。すなわち諸城車輛廠の救済合併は，諸城市における地方企業の改革の一環として行われたが，具体的には市党委員会の陳光書記（当時）が北汽摩に対し積極的に売り込む形で，いうならば行政主導の形で実現したという（安慶衡北汽福田董事長の発言http://www.ql100.com.cn/automobile/zhuanti/tuoshi/neirong/guan/g3.htm）。

既述の国家計画委員会による自動車工業産業政策の発表は1994年 2 月であり，したがって北汽摩による諸城車輛廠の併合は，タイミング的にこれに先立つ。しかし中国を代表する自動車メーカーである第一汽車や東風汽車（いずれも中央企業）においては，すでに地域を越えた企業合併を通じ，フルライン化を目指す状況にあった（田島［1991］）。また同じ直轄市である上海市や天津市の自動車産業に比べても，北京ジープを分離した後の北汽摩の停滞ぶりは明らかであった。したがって北汽摩は産業政策を先取りし，打って出たことになる。また企業制度改革にしても，1993年11月には社会主義市場経済の定式化が行われ（中共14期 3 中総），同12月の会社法（中華人民共和国公司法）の制定と続き，法人企業・株式企業の枠組みが法律で明記されるなど（「現代企業制度」），広域的な所有権の移転・再編に対し制度的条件が準備されつつあった。

この併合は，双方にとってメリットがあったと思われる。軽工業用設備の生産から出発した山東諸城機動車輛廠は，北汽摩との合併を通じ，主管部門

の面で一足飛びに自動車産業に仲間入りした。そして市場の隣接するBJ122およびオート三輪に関する技術・経営資源の移転を受け，さらに北汽および北京（BJ）のブランドを得た。逆に北汽摩にとっては，蓄積した技術を死蔵させることなく，新たな生産拠点をえて，また新たなセグメントへの進出を容易に果たすことができた。自動車工業産業政策を先取りしたという意味で，点数を稼いだとも考えられる。

ただし企業所有権が移転したとはいえ，国税（25%は地方に分与）たる増値税（付加価値税），および地方税たる所得税などは，あくまで事業所の置かれている諸城市で納め，また党組織も諸城市党委員会のもとに置かれるなど，企業の属地的性格は色濃く残された(28)。

併合の後，北汽摩は諸城車輌廠の技術改造にとりかかり，1994年には3600万元を投入して建屋 2 万平方メートルを拡張し，溶接，塗装，組立および検査の各ラインを新たに設け，生産能力を年 3 万台に引き上げた（機械工業部科技信息研究院産業与市場研究所編［1999: 138, 139］）。諸城車輌廠の再建は軌道に乗り始め，1996年には四輪農用車の生産台数が 2 万6830台となり，業界トップに躍り出た。北汽摩よりの技術移転により，J122のボディーに 4 気筒ディーゼルエンジンを搭載した車種（BJ1022）が開発されたが，ガソリンエンジンを搭載していないだけの，実質的な自動車であった。

こうした実績を背景に，北京市人民政府の認可のもと，北汽摩など100あまりの法人企業が発起する形で，諸城車輌廠を母体とする「行政区分，産業区分，所有制区分を超えた」株式会社として北汽福田車輌股份有限公司（北汽福田）が1996年 8 月に成立した（機械工業部科技信息研究院産業与市場研究所編［1999: 139］）。発起人株は表 6 のように構成されたが，機械工業系統の北汽摩が筆頭株主となり，ベンダーである各地の有力エンジンメーカー（農業機械系統）が現物出資もしくは現金出資し，さらにディーラーである各地の農機公司などが出資する形になっている。

ちなみに株主に名を連ねる山東諸城漁業機械股份有限公司は，もともと「林業，漁業および水力機械」産業に属する「株式合作制」企業(29)である

表 6　北汽福田車輛股份有限公司の株主構成
（単位：万株，かっこ内%）

	1997年12月	2000年 6 月
非上場株（発起人株）	14,412.0(100.0)	18,735.6(74.2)
北京汽車摩托車聯合製造公司	9,252.0(64.2)	12,027.6(47.7)
常柴股份有限公司	1,500.0(10.4)	1,950.0(7.7)
武進柴油機廠	750.0(5.2)	975.0(3.9)
山東菜動内燃機有限公司	500.0(3.5)	650.0(2.6)
山東柴揚動股份有限公司	200.0(1.4)	260.0(1.0)
丹東曙光車橋股份有限公司	200.0(1.4)	260.0(1.0)
上海拖拉機内燃機有限公司	200.0(1.4)	260.0(1.0)
安徽全柴集団有限公司	100.0(0.7)	130.0(0.5)
山東諸城漁業機械有限公司	100.0(0.7)	130.0(0.5)
その他	1,870.0(13.0)	2,093.0(8.3)
上場株（人民元普通株）	0.0(0.0)	6,500.0(25.8)
合計	14,412.0(100.0)	25,235.6(100.0)

（出所）　北汽福田股份有限公司招股説明概要（1998年 5 月 7 日），および北汽福田のwebサイト（http.//www.futian.com.cn）よりダウンロード。

が，諸城車輛廠の発展とともに小型車用前輪設備メーカーとして力をつけ，後述の北汽福田濰坊収穫機械廠にもシャシーを供給するなど，北汽福田系の有力部品メーカーになっている。同様に北汽福田が外部に依存するユニット部品としては，エンジン（常柴股份有限公司＝M485ディーゼルエンジン，江蘇五菱柴油機股份有限公司＝475ディーゼルエンジン，北京内燃機集団），ガラス（福建耀華，大連玻璃廠），ミッション（長春変速箱廠），ショックアブソーバ（北京減振器廠），前輪（諸城車輛公司），後輪（丹東車橋廠），タイヤ（威海輪胎廠）などがあり，これらのベンダーとは「安定的な協力関係」にあるという（北汽福田股份有限公司招股説明書概要〈一〉，1998年 5 月 7 日）。このうち江蘇五菱柴油機股份有限公司の親会社は北汽福田の株主でもある武進柴油機廠であるなど，株式保有の基本には取引関係があった。

発起人株の確定は，出資の大半を占める現物資産などの評価額に基づいて行われ，したがって何を以て出資に充てるか，いかに評価が行われるかは大

問題であった。後者については評価会社に委ね，結果を出資企業の所在する地域の国有資産管理局が承認する形をとった。前者については，たとえば最大の株主である北汽摩の場合，北京市懐柔県に保有するフレーム工場（車架廠），諸城車輌廠，さらに濰坊市に有する金型工場（工模具廠）を現物出資し，常柴股份有限公司以下のベンダー株主は主に製品を充てた。債権を株式に転換するやり方であるが，北汽摩の場合は明らかに不採算部門の分離を兼ねていた。したがって現物出資も含め，北汽福田の設立には，多分にインサイダー的かつご都合主義的な側面は否定できない。ただし従来の中国企業の場合，既述のように行政区分，産業区分が明確で(30)，さらに国有，集団所有，私営・自営といった所有制区分による制約が大きかったことを考えれば，多部門・多地域におよぶ多様な所有制の企業が出資して企業の改組を行ったということは，やはり画期的な事態であった。

法人企業となった北汽福田の董事長には，北汽摩の主管部門である北京汽車工業集団総公司の安慶衡総経理が，総経理には諸城車輌廠から王金玉が董事・党委員会書記を兼ねて就任した。安慶衡董事長は北京歯車廠総廠の総工程師を務めた清華大学卒の技術者で，北汽摩の総経理と北京汽車集団総公司の董事・総経理・総工程師を兼ねる。一方，王金玉総経理はこの段階で弱冠33歳，諸城市機動車輌廠の工場長を務めたたたき上げの経営者であった（同公司「一九九九年年度報告」）。

一連の制度改革の結果，1997年になると北汽福田の四輪農用車生産台数は５万695台に増大し，他を圧するトップ企業に成長した。北汽摩より引き継いだ諸城車輌廠が主力であったが，北京市懐柔県のフレーム工場については懐柔車輌廠とし，よりグレードアップした車種の生産拠点として整備が進められた。この企業は懐柔県農機公司傘下の地方国有企業である植保機械一廠を前身とし，北京市政府の介入のもと，地上資産が北汽摩に無償譲渡され，さらにこれが北汽福田に現物出資されるという経過をたどった。ここの場合，諸城車輌廠と同様に経営は北汽福田に統合されているものの，従業員はそっくりそのまま受け入れており，社会保険や税についても属地的な関係が継続

している[31]。

一方，濰坊市の金型工場については北汽福田濰坊模具廠とし，これを基礎に開発部門である技術研究院を設けている。さらにこれと同一敷地内に，既述の北汽福田濰坊収穫機械廠を設立し，1998年以降，市場が開けつつあった小麦および稲作用の自走式中型コンバイン（「谷神」ブランド）の生産に参入している。この年のコンバイン生産は1500台に達し，1999年には1600台と生産水準が維持され，北汽福田はこの分野においても大手企業に仲間入りしている（機械工業信息研究院産業与市場研究所編［2000: 69，70］）。

４．株式上場と拡張的経営戦略

1998年６月，北汽福田は業界２位の山東黒豹に続き，上海市場に上場を果たす。株式化とそれに続く増資・上場は，成長する企業にとって銀行融資に代替・補完する，願ってもない安価な資金調達の手段であった[32]。

実態としては発起人株を国家株・法人株の扱いで非流通株とし，上場による増資分4500万株に従業員割当て500万株を加えた5000万株により，新たに３億2300万元の資金を市中および企業内から調達するというものであった。既述のように上場枠には地域別のクオータがあり，北汽福田の場合は北京市の枠で上場している。またこの段階で自動車生産のライセンスが与えられ（『証券時報』1998年６月12日），『中国汽車工業年鑑』にも登場することになる。ただし流通株が付け加わることにより，発起人株主の筆頭である北汽摩の場合は，株式保有において単独過半数のシェアを失うことになった。

株式発行による資金調達が行われる場合，あらかじめその用途が明らかにされねばならない（会社法第140条）。株式公募の説明書には，北汽摩より摩托車廠を分離して北汽福田との共同の子会社とする，研究開発部門および金型設計や製造技術を強化するといった内容が盛り込まれた（北汽福田車輛股份有限公司招股説明書概要〈一〉，1998年５月７日）。

低迷を続ける摩托車廠の処遇は，北汽摩にとって頭の痛い問題であった。

こうして北汽福田の上場を機に，建屋，生産設備を北汽摩が現物出資し，北汽福田が8000万元の資金投入と企業改組に責任を負うことになり，北汽摩摩托車廠をベースに1998年10月には北汽福田建材機械有限公司が設立された（会社資料による）。摩托車廠の整理こそ，北京市が北汽福田に課した上場の条件であった。

摩托車廠にはオート三輪用のアッセンブリー・ラインと，ガソリンエンジンを内製する技術があった。しかし北汽福田はこれらのセグメントを早々に敬遠し，プラスチック製建材や同射出成形設備，アルミサッシなどの新たな領域への進出に転じた（『上海証券報』1998年７月17日）。すでにみたように北汽福田の前身は諸城軽工機械廠であり，プラスチックや金属の加工設備に関しては，一定の経営資源を有していた。これらを生かす形で，拡大する北京の建材市場に着目したのである。

ただし北汽福田は，一方的に不利な条件を押しつけられたわけではなかった。既述のように自動車生産のライセンスを獲得したほか，上場を機に，北汽摩に対し北京ブランドの無償使用を権利として認めさせている。また北汽摩から分離された工場に付随する職員住宅などの「非生産経営性資産」については，あくまで北汽摩に管理責任を残し，これを北汽福田の従業員によって有償利用する形にした。退職者の年金や医療費についても分離し，北汽摩の管理にとどめた。さらに北汽摩など主要株主との間に，子会社＝北汽福田を保護するための業務範囲の競合を回避する規定，すなわち農用車市場への参入を控えさせる旨の協定を交わしている（北汽福田股份有限公司招股説明書概要〈一〉，1998年５月７日）。

上場企業の董事会は15人で構成され，うち常勤の有給董事は総経理，常務副総経理，副総経理の３人で，董事長ほか12人の董事は非常勤である（同公司「一九九九年年度報告」）。董事長は北汽摩の安慶衡が再任されたが，非常勤であり，株式シェアの低下も踏まえて判断するならば，日常的な意思決定におけるコーポレート・ガバナンスの機能はやや希薄である。常務董事に再任された王金玉総経理以下の経営層の役割が，相対的に大きいと考えられる。

ちなみにこの段階で副総経理以下の北汽福田の経営陣は，董事・常務副総経理（財務担当，35歳）＝元諸城機動車輛廠共産主義青年団書記，董事・副総経理（潍坊金型工場担当，53歳）＝元同廠党委員会書記，副総経理（企画担当，37歳）＝元諸城摩托車廠副廠長，副総経理（販売担当，36歳）＝元諸城農具廠副廠長，総工程師（34歳）＝元兵器工業部四川慶岩機械廠幹部，副総経理（諸城車輛廠担当，44歳）＝元諸城紡織機械廠幹部，副総経理（営銷公司党書記，41歳）＝元北京市植保機械廠廠長，董事会秘書（35歳）＝元陝西飛機製造公司幹部などにより構成されている（北汽福田股份有限公司招股説明書概要〈一〉，1998年5月7日）。諸城車輛廠以来のたたき上げ，諸城市の機械工業系統よりの転職組，北汽摩に吸収合併され北汽福田に委譲された企業の経営責任者，それに国有大企業よりのスピンアウト組によって基本的に占められている。

株式上場を受け，北汽福田は湖南，福建，広東，広西，海南の5省を管轄する販売会社（営銷分公司）を1998年7月の段階で湖南省長沙市に設け，南方市場進出の拠点とする。また同年8月には山東省の青州農機公司と合弁で農業機械の販売会社である青州福田農機有限公司を設立している（同公司「一九九九年度報告」）。そして1999年5月には湖南省の小型トラクタ・メーカーである長沙拖拉機廠を，北汽福田側から1500万元投入する形で合併し，長沙車輛廠としている。こうして2000年1月には，トラクタ・農用車を生産する年産3万台のラインが長沙で稼働を始めている（中国汽車技術研究中心『行業新聞』2000年2月21日）。

さらに1999年9月，北京市農機総公司に所属する北京拖拉機公司に対し北汽福田建材公司とともに出資し，2000年2月には後者の株を買い取る形で改組し，北京福田発動機有限公司を発足させている（持ち株比率19%）。北京拖拉機公司の主力工場は北京市昌平区沙河鎮にあり，これ以降，北汽福田の本社登記はここでなされている。

北京拖拉機公司は1960年代末より12型ハンドトラクタを生産しているメーカーで，ディーゼルエンジンも生産し，1991年以降は農用車の試作をするなど，この間転身をはかっていた（北京市経済委員会編[1994: 175]）。そして2000

年５月には，北京福田発動機有限公司を母体として北内京鈴発動機廠を統合する形で，北京福田発動機有限公司を設立している（『上海証券報』2000年６月２日）。北内すなわち北京内燃機総廠は中国を代表する農業機械工業系統のエンジン専業メーカーであり，北内京鈴発動機廠は日本から導入した小型ディーゼルエンジン（BN493Q，日本名4JB1）のラインを分離してできた子会社である。北京拖拉機公司の設備にこのラインを統合することにより，北汽福田は強力なエンジン生産部門を系列に取り込むことになった。

こうした事業の拡大と企業合併は，北汽福田にとって大きな資金負担であった。しかし1999年６月に開催された株主総会では，配当，無償増資を行わず資本準備金（「資本公積金」）にまわすとする内部留保重視の1998年度利益分配案が否決される事態になった。各地のディーゼルエンジン会社をはじめとする大手株主が反対に回ったことになる。内部留保の積み増しは株価の上昇要因であるが，流動性に制約のある国家株・法人株の株主にとっては短期的かつ直接的なメリットにはつながらない。これらの安定株主は，結果として企業の拡張主義的なシェア拡大，多部門戦略に対して歯止めをかけたことになる。

この事態は，1999年10月に開催された臨時株主総会において，株主割当てで有償増資２割，資本準備金よりの転換による無償増資１割，それに１株1.1元（税込み）の配当が行われることで妥協がはかられた（同公司「一九九九年年度報告」）。有償増資は１株10元で割り当てられ，主として懐柔車輌廠のラインナップの整備，品質向上，製品開発に充てられた（同公司「二〇〇〇年度中期報告」）。３割増資の結果，市場流通株は6500万株に増加した（表６）。

そして2000年度上期の中期株主総会においては，さらに23.077％の有償増資（１株10元）案が採択されている。懐柔車輌廠の技術改造を主たる目的とする増資であり，23.077％という半端な数字は，上場株の6500万株から8000万株への引き上げから規定されたものである。すなわち上場株数の増加は，企業の経営判断に基づくとともに，会社法（「公司法」）の規定により，中国

証券管理監督委員会の許可が条件となる（第139条）。認可された増加枠にあわせ，国家株・法人株に対しても平等な条件での増資となった(33)。

こうして2000年下期に増資が行われたが，国家株・法人株については資金の払い込みが滞り，現物出資を含めて消化できたのは1311万株で，割り当て株数の約30%にとどまった。この結果，非上場株の割合は従来の74.2%から71.5%に低下している（同公司「二〇〇〇年年度報告」）。株式企業であれば増資による資金調達は当然のことであるが，所有権を授権された親会社，もしくは株式を保有する企業の経営状況の如何では，国家株・法人株の安定的な維持ができなくなることを，この事例は端的に示している。現状において国家株・法人株の流通は企業合併などで例外的に認められるにすぎないが，不況下に株式の持ち合いが解消しつつある日本の例をみるまでもなく，与件変化の如何によっては，安定株主の政策的維持は困難になる。

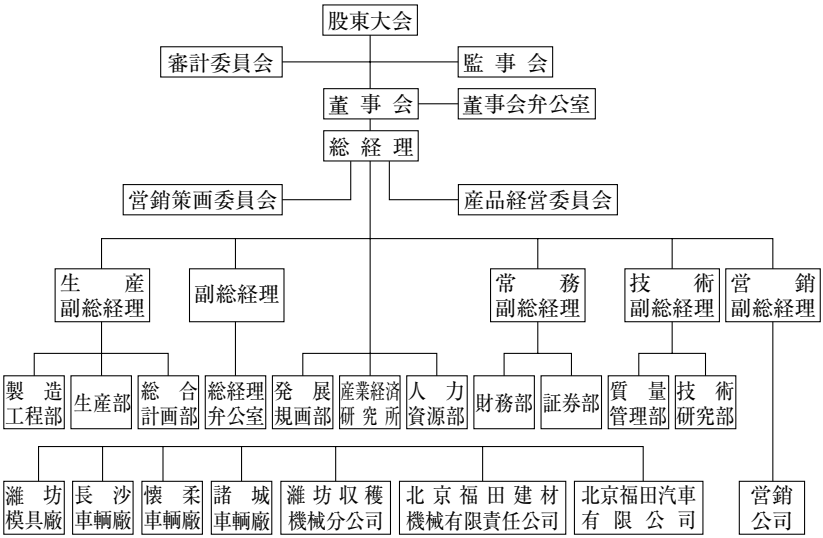
5．企業組織の拡大・再編

2000年段階で，北汽福田は従業員9982人，うち直接生産職5712人，販売職1959人，技術職757人という人員構成になっている。企業はいくつかの生産事業所および分公司，研究所をかかえる大組織となった。2000年の最終損益は対前年比約１割減の9076万元，年末の総資産は約５割増の26億5750万元で，純資産利益率は前年の16.7%から9.8%に大きく低下している（同公司「二〇〇〇年年度報告」）。車輌販売台数については初めて自動車の台数が計上され，自動車８万783台，四輪農用車２万5207台，収穫機械4205台という業績であった。この年，全国的にみても農業生産の伸び悩みから農用車市場は史上初めて対前年マイナス成長となったが，北汽福田は寡占化の進む三輪農用車の生産を縮小し，ピックアップ・トラックを投入するなど，農用車市場における構造変動と大衆車市場の形成を視野に，自動車生産へのシフトをはかった。コンバインの販売も，需要の拡大を背景に順調であった。しかし製品価格の低下に原材料費の上昇が加わり，利益率は低下している。経営の量的拡

大と経営指標低下のトレードオフに悩む段階に，北汽福田も立ちいたったともいえよう。さらに支配下にある北京福田建材機械有限公司の経営は思わしくなく，2300万余元の赤字を計上するにいたっている（同公司「二〇〇〇年年度報告」）。株式上場にともなう代価が，北汽福田の経営にとって桎梏になっている。

北汽福田の法人登記は，既述のように北京市郊外の昌平区で行われている。他方で諸城車輌廠は北汽福田発祥の地にして最大の生産拠点であり，人材の供給基地でもある。さらに濰坊には金型工場，コンバイン工場，それに開発拠点たる技術研究院があるなど，本社機能の少なからぬ部分は濰坊地区に残されていた。しかし上場企業となり，各地に生産拠点をもてばもつほど，またそれらが北京周辺に集中すればするほど，本社機能とりわけ北京への集中・拡充が必要となる。構想としては近い将来，市内に比べ人の流入制限が緩やかで，北京福田建材機械公司の立地する郊外の通州区に，濰坊の技術研

図１　北汽福田車輌股份有限公司・組織構造図



（出所）　懐柔車輌廠における筆者調査（2000年７月）。

究院を移転し，研究開発の拠点にする計画であるという（インタビューによる）。

1999年12月の段階で，北汽福田の企業内組織は，おおむね図１の構造となっている。製品や車種構成などの企画・調整，工場長クラスの人事，新規大卒者の採用[34]は基本的に総経理が管轄し，限度額以上の財務は常務副総経理のもとに置かれるなど，企業戦略に関わる部分については集権構造になっている。ただし各工場は，部品の調達や限度額以下の財務，基本的な労務・人事に関し，むしろ事業部的な独立性を有している。このうちユニット部品も含む部品調達に関しては，計画経済期以来の地域内分業のネットワークがあり，さらに市場経済化のもと，広域的な調達と品質の追求も進んでいる。たとえば北汽福田のHPには，技術者・幹部職員の求人とともに，部品納入に関する公募が，ISO9001の取得や大手企業への納入実績，公的機関による品質保証などを条件に掲示されている。

営業部門は販売担当副総経理の管轄する販売会社＝営銷公司に一元化されている。具体的には全国６カ所の分公司（客車銷售分公司＝北京市昌平区，北京銷售分公司＝北京市懐柔県，諸城銷售分公司，成都銷售分公司，長沙銷售分公司，濰坊収穫機械分公司銷售公司，北京福田建材機械有限責任公司＝北京市通州区）によって担われているが，明らかなように車種や製品ごと，事業所の所在地ごとに設置される形となっている。生産拠点のない地域に販売分公司が設けられているのは成都のみで，一面で中国的な企業活動の属地的性格を示すものである。またコンバインや建材部門の場合には，子会社である専門メーカーが販売組織を実質的に管轄している。なお北汽福田の場合，2001年２月の段階で製品輸出に関する臨時ライセンスを取得するにいたっている（同社HPによる）。

販売会社は，基本的に代理販売の形態をとらないのが原則とのことで，1000人あまりの営業マンが各地の農機・機電（物資系統の機械電気関係流通部門）などの市場，販売拠点で直接販売にあたっている[35]。現物取引・現金決済で，ローンは導入されていない。ちなみに1997年に筆者が調査した河北省

遵化県のケースでは，県の農機公司によって設けられた農機市場において各メーカーの三輪・四輪農用車が展示され，メーカー派遣のセールスマンが自社製品をユーザーに対し直接現金で販売する形になっていた。農用車は消費者にとって高額の商品であり，品質に対する信頼感が形成されておらず，かつ消費者信用が発達していない段階では，キャッシュによる現物取引に合理性を見いだすことが可能である。他方で使用にあたってはスペア・パーツの供給や維持修理が不可欠であることから，専門的な販売組織やアフターサービス網の形成もまた不可避であろう。

表7では四輪農用車上位5社の地域別販路構成を示したが，北汽福田の場合は華北および東北市場を重点としつつ各地に分散しており，むしろ全国的な強さをもつといえる。ちなみに全国の四輪農用車に占める地域市場の割合は，1999年通年で最大の山東が16.6%，業界3位の至喜集団の地元である湖

表7　四輪農用車上位5社の主たる販売地域（1999年第4四半期）
（単位：台，%）

順位		1	2	3	4	5	6	7	8	8省計
北汽福田	省名	山東	河北	遼寧	黒龍江	広東	河南	湖南	北京	
	販売台数	2,662	1,120	1,094	687	547	470	464	391	7,435
	同比率	20.10	8.46	8.26	5.19	4.13	3.55	3.50	2.95	56.14
福建竜馬	省名	福建	山東	江西	雲南	湖北	湖南	河南	河北	
	販売台数	1,280	1,149	765	454	449	438	386	384	5,305
	同比率	15.49	13.90	9.26	5.49	5.43	5.30	4.67	4.65	64.19
湖北至喜	省名	湖北	河南	湖南	山東	河北	黒龍江	遼寧	新疆	
	販売台数	8,000	3,600	2,500	2,200	2,100	1,890	1,720	1,200	23,210
	同比率	31.32	14.09	9.79	8.61	8.22	7.40	6.73	4.70	90.86
安徽飛彩	省名	新疆	河北	雲南	陝西	河南	安徽	甘粛	湖南	
	販売台数	1,605	1,416	1,369	991	933	879	660	283	8,136
	同比率	14.68	12.95	12.52	9.07	8.54	8.04	6.04	2.59	74.43
山東華源	省名	山東	河北	黒龍江	遼寧	内蒙古	江蘇	河南	新疆	
	販売台数	2,035	1,301	823	420	381	192	170	138	5,460
	同比率	32.65	20.88	13.21	6.74	6.11	3.08	2.73	2.21	87.61

（注）　湖北至喜の場合は年間販売台数。
（出所）　機械工業信息研究院産業与市場研究所編［2000: 160］。

北は9位で4.5%，福建，安徽はそれ以下である[36]。したがって北汽福田以外の上位企業は，地元において強固な販売基盤をもつことになる。その意味で北汽福田は，業界4位にして地元市場の小さい安徽飛彩集団とともに，市場の全国化が顕著に進んでいるといえる。寡占化の進む三輪市場を避け，経営資源を主として四輪部門に投入したことも，かかる全国展開を容易にしたと考えられる。

6．北汽摩系3社の経営比較

北汽福田の躍進ぶりと対比する意味で，最大の株主にして親会社たる北汽摩，さらに北汽摩の外資系子会社である北京吉普の現状について，1998，99年段階の経営実績をみておく（表8）。

数字から明らかなように，北汽摩は資産総額でこそ北汽福田を上回るものの，その他の指標ではすべて元々の子会社たる北汽福田，北京吉普に劣る。1999年にやや持ち直しているとはいえ，従業員数に鑑み，北汽摩が赤字経営に転落していることは確実である。他方で北汽福田を北京吉普と比較すると，1999年の段階で，工業総生産額，工業付加価値額といった経営規模を表す指標においては，前者は後者を凌駕している。不況下にも北汽福田は規模を拡

表8　北汽摩系3企業の経営実績

（単位：万元）

	北汽摩		北汽福田		北京吉普	
	1998年	1999年	1998年	1999年	1998年	1999年
工業総生産額	53,402	61,575	215,174	298,020	217,569	190,012
工業付加価値額	4,652	9,937	30,433	45,309	41,975	40,339
年末従業員数（人）	6,955	5,919	7,130	8,636	6,172	4,920
年末資産総額	186,303	187,233	112,661	162,034	250,400	233,542
製品販売額	74,475	84,455	194,140	284,435	245,816	200,144

（注）　北汽福田は山東省の自動車メーカーとして捕捉されている。
（出所）《中国汽車工業年鑑》編輯部編［1999: 378，445］［2000: 441，508］。

大し，北京吉普はマイナス成長であった。内需拡大を目指す公共投資の増大がとられても，官需中心の四輪駆動車に対する需要増にはつながらなかったのであろうか。そしてこの両社は，従業員数および資産総額では対照的である。すなわち北京吉普の場合は外資系企業らしくより資本集約的な生産方式がとられ，北汽福田はより労働集約的である。そしてたとえば資産総額に対する配当・利子を１割と考えれば，これを除いた従業員１人あたりの付加価値生産性は，両社とも奇しくも1998年の２万7000元から1999年には３万4000元程度に，同様に上昇している。北汽福田は北京吉普と遜色のないパフォーマンスを示しているが，後者は減量経営の結果であり，前者は拡大経営ということで，対照的である。もっともすでにみた翌2000年の経営実績まで考慮に入れるならば，北汽福田の場合は規模・範囲の拡大路線がむしろ過大であったといえるかもしれない。

これを主要製品の生産台数をみると（《中国汽車工業年鑑》編輯部編［2000: 441］），対照はより鮮明である。すなわち北汽摩の場合，オート三輪部門はすでに北汽福田に移転している。残された生産部門のうち小型ジープの生産台数は1999年段階で１万3252台と引き続き市場を確保しているが，同じ年に北京吉普では同系ジープを１万1700台，移植車種であるチェロキー・ジープを8121台生産，計２万台近く生産している。親会社である北汽摩は，生産規模において子会社たる北京吉普の３分の２程度に落ち込んでおり，車種の違いを考慮すると，この差はさらに広がる。小型ジープには，既述のように官需という安定した市場が存在するが，道路網の整備とともに，市場の相対的な縮小傾向は否めない。ましてすでに30数年を経た車種では，多くを期待できない。

他方で小型トラック（BJ121，122の後継機種）の生産台数にしても，北汽摩は1999年で合計わずか1736台と，大きく後退している。すでにみたように，北汽福田はこの段階で四輪農用車を６万4163台，三輪農用車を１万6414台生産するまでになっている。

ここで詳述する余裕はないが，２トントラックのセグメントでは，フルラ

イン戦略を完成しつつあるかつての中央企業と，外資との合弁に成功した地方企業による寡占化傾向が生じており（田島［1996b］），ジープを改造した中途半端なピックアップトラック（BJ121）では，キャブ・オーバーの専用車種とはしょせん勝負にはならない。他方でBJ122の属する１トンクラスでは，北汽福田のような農用車から出発したメーカーに明らかに負けている。第６次５カ年計画で北汽摩に導入されたこのクラスの日本技術（BJ122）は，結果として中国に適合的なものではなく，これを農用車に換骨奪胎した北汽福田に軍配があがったということになる。

以上要するに，北汽摩の場合には，合弁子会社を分離したことによって自社のジープ部門のモデルチェンジをやりそこね，他方で傘下に収めたオート三輪部門やコストをかけて育成しようとした小型トラック部門はものにならず，より市場に適合的な形で製品開発に成功した北汽福田などの農用車メーカーにとって代わられた。のみならず，既述のように北汽福田を上場会社として分離するにあたり，オート三輪部門を押しつけるとともに北汽福田の経営分野を侵さないとする条件，すなわち自らの手足をしばるような条件も飲んでいる。傘下に合弁会社（北京吉普），株式会社（北汽福田）を育成するだけの経営資源をもちながら，みずから集中すべき新たな戦略部門を欠き，結果としてこれらの子会社によって食われ，じり貧状態にあるのは歴史の皮肉である。計画経済期より続く旧タイプの国有企業と，これらをルーツもしくは親会社としつつ，市場経済に適合的な企業活動・企業形態をとることのできた企業の違いが，そこには端的に示されていると考えられる。

一方，合弁企業たる北京吉普の場合，経営的にはアメリカ的な車種・生産技術や経営技術の移植・導入に，むしろ苦戦しているといった方がよいかもしれない。中国政府による産業政策，たとえば1980年代の「三大三小二微政策」が，北京吉普の経営展開を結果として狭めたともいえよう。もしくはAMC→クライスラー→ダイムラー・クライスラーといった親会社レベルの変動が，経営に影響しているのかもしれないが，この点は本章の範囲を超える。

むすび

冒頭の問題意識を踏まえ，まず市場の発達もしくは発生という視点（石川［1990］，丸川［1999］）から農用車市場の形成を位置づけ，ついで市場経済下の企業制度改革という視点から，制度・政策の変化と対照しつつ，北汽福田の発展過程，外延的な企業拡張戦略を総括してみたい。

第１に，農用車の市場は，移行経済の段階で小型トラクタまたは耕運機の市場から自然発生的に分離・拡大したといえる。需要サイドにおける規制は，軽油流通に対する規制・保護が1990年代まで残存したものの，農用車本体の割り当てといった直接的な規制は行われなかったと判断される。道路交通上の規制が自動車並みになるのは，市場が急拡大する1990年代半ば以降である。したがって農用車の用途および産業技術は小型トラクタ・耕運機と連続し，同様に自動車産業における小型トラック・軽自動車，オート三輪のセグメントとも隣接する。移行期に移植技術で形成された軽自動車産業を除けば，これらのセグメントでは計画経済期において基本的な工業基盤が形成されていた。その意味で農用車産業の市場と組織は，計画経済期の産業基盤を引き継ぐものである。

第２に，中国の農業機械産業においては，歴史的に分散した立地形態したがって産業組織が政策的に追求され，かつ主要なユニット部品を外製化する中国的な分業形態がとられた。こうした初期条件が農用車産業における参入障壁を低くし，市場構造をきわめて競争的なものとした。そして市場の拡大・グレードアップとともに，自動車・農用車の境界が希薄化し，隣接部門よりの新規参入，隣接部分への新たな展開で競争が激化している。北汽福田の自動車部門への進出，北汽摩の凋落はその象徴であり，マクロ的にみれば競争を通じた優勝劣敗のメカニズムが明らかに貫徹している。

第３に，市場における流通主体は，各地の農機公司による代理販売と，メーカー自身による自家販売が中心になっており，前者は計画経済期の枠組

みと連続する。ただし集団農業の時代はともかく，農業経営が個別化した1980年代前半以降，農機公司の系統を通じた地域独占が維持されてきたわけではない。小型トラクタなどの農業機械に続く農用車という成長商品の出現は，市場経済への適応，組織の存続という意味で，農機公司にとって大きな意味があったと考えられる。しかし北汽福田の事例から明らかなように，市場競争の激化とともに，メーカー主導による再編が始まっている。こうした状況は自動車や家電の流通システムにおいても観察されており（田島［1998］，大原［2000］），現段階における耐久消費財の流通システムとしては合理的なものであろう。アフターサービスや今後の消費者ローンによる販売の可能性を踏まえるならば，取引形態は多分に属地的信用を担保とする長期的なものにならざるをえない。したがって販売組織も属地的に形成されることに経済合理性がある。高価で維持修理の必要なこれらの商品の場合には，量販店方式やカタログ販売，さらにはネット販売といった取引形態にただちに移行するとは考えにくい。

第4に，自動車との境界が希薄化するとともに，既述のように自動車なみの車輌規制も適用されつつある。とりわけ深刻な影響を業界に及ぼすと思われるのが排ガス規制である。すなわち公害・環境問題の深刻化に対し，1999年3月の段階で国家質量技術監督局は車輌の排ガス規制に関する三つの国家標準を発表し，ディーゼル車も含めた規制の強化に乗りだした。これを受け，同年9月に機械工業農用運輸車発展研究中心，中国農機工業協会農用運輸車分会，同農用運輸車専家組が主催し，江蘇省鎮江市において「農用運輸車用ディーゼルエンジン非公式検討会」が開催された。そこではセットメーカーがエンジンにあわせた仕様を行っていないといった不満がエンジンメーカーから出される一方，その他も含め，農村用の車輌に対する規制としては厳しすぎるとの意見表明がこもごもなされ，「関係部門が農用運輸車という中国的特色をもつ商品を積極的に支持し，産業の健全な発展をはかるべく，とりわけ排ガス基準の制定，実施にあたり，自動車とは区別してあたる」よう，意見集約されたという（中国汽車技術研究中心『行業新聞』，1999年9月8日）。

このことは二つの点で重要である。一つは計画経済期以来の伝統的かつ安価な技術が，外部不経済の面からもはや適用性を失いつつあり，エンジンメーカーのみならずセットメーカーに対しても技術面でのグレードアップが要求されていることである。二つ目は，業界が一種の圧力団体として独自の利害を主張しはじめたことである。市場競争が価格・品質の両面に及び，一部で寡占化傾向も生じるなか，市場秩序に関わる利害調整の機能が徐々に市場内部に醸成されつつある。

この点を象徴するのが，国家機械工業局によって1999年１月に発せられた「＜全国三輪農用運輸車産業における平均費用＞の公表に関する通知」である。ここでは価格破壊の傾向に対し，「管理の基本ができている」企業の生産費用を平均して標準価格とし，原則的にこれを「下回るか，もしくは実質的に下回る」価格で販売してはならないとしている（《中国汽車工業年鑑》編輯部編［2000: 277］）。これを受けて中国農機工業協会農用車分会は，同年３月に全国の有力三輪農用車企業13社を集めて会合を開き，「全国三輪農用運輸車価格自律実施細則」を採択し，国家機械工業局行政管理司副司長をトップとする「全国三輪農用車価格監督小組」を発足させている。同農用車分会は行政改革を契機として行政組織から分離する形で組織された業界団体であるが，これが主要企業の意向を反映する形で一種のカルテル組織となり，行政と一体となって規制を加えるというのが，ここでの基本的な構図である。三輪農用車市場および同産業の成熟を物語るものである。

以上のような農用車市場の展開過程のなかで北汽福田は徐々に有力企業として頭角を現してきたわけであるが，そのプロセスにおいて同社がとってきた企業制度なり企業戦略は，マクロな政策展開との関連も含め，どのように評価されるのだろうか。

第１に，北汽による北京吉普の設立，北京摩托車廠，諸城車輛廠の吸収合併という一連の企業制度改革は，いうならば中央・地方レベルでの外資優遇策や産業政策，構造調整政策を背景とし，まずは属地的に展開され，ついで政策的に準備された一般的な所有制改革の枠組みに乗る形で，もしくはこれ

を先取りする形で，主管部門・地域を越えた所有権の移転という形で実現した。そして新たな制度的枠組みはさらに株式化・上場化という形で，直接そして間接の資本調達に道を開き，これに農用車に関わる産業政策が加わり，北汽福田はさまざまな優遇措置を享受したと考えられる。とりわけ自動車生産のライセンス取得は，「自動車工業産業政策」による規制をかいくぐるものであり，北汽福田のその後の発展を大きく規定することになった。ただしこのように制度・政策の変化を北汽福田が踏み台にできたのも，農用車市場の拡大と農用車産業の基幹産業化という追い風があったからにほかならない。

第 2 に，こうした経済的かつ政治的な機会をとらえ，果断に市場に対応し，かつ制度改革とそれにともなう優遇措置を先取りした主体の存在も確認されねばならない。端緒となった広域的な救済合併においては，技術移転も含め，むしろ北汽摩の主導的な役割は明らかである。しかしそれ以降の企業発展，さらに株式化から上場，広域的な生産・販売拠点の整備等々を推進してきたのは，諸城車輌廠以来の経営実務の担い手である現在の経営層にほかならない。経営層の年齢構成がきわめて若いことは，ほとんどゼロから出発し，発展がきわめて急速であったことを端的に物語る。

第 3 に，経営層の強いリーダーシップの反面として，企業経営におけるインサイダー・コントロールの傾向もうかがえる。1999年の株主総会における利益配分案の否決は，非常勤董事が大多数を占める董事会が基本的に機能していないということであろう。筆頭株主である北汽摩の凋落は著しく，同公司もしくは主管部門であり董事長を送り込んでいるところの北京汽車工業集団総公司による企業統治が効果的に機能しているとは考えられない。そもそも1998年の株式上場は，従業員への株式譲渡を含め，流通株のみの増資であり，これを契機に，北汽摩による株式保有は50%を切り，絶対的な支配関係は形式的にも解消している。

そうかといって，北汽福田がまったくのインサイダー・コントロールに陥っているとするのも早計であろう。議案の否決は株主総会，すなわち所有に基づくコーポレート・ガバナンスが一定程度機能していることを示すもの

である。株式制をとる以上，株主の意向を無視した経営はできない。ただし1999年，2000年と，ある意味で株主総会の意向を尊重して行われた増資の結果，皮肉なことに現物出資も含めて出資に応じられない企業が続出した。非上場株たる国家株・法人株制度の無理が，端的に示されているといえよう。

第4に，自動車へのシフト，生産規模の拡大，生産・販売拠点の広域的確保は北汽福田の企業戦略の柱であるが，すでにみたように地方企業の合併，もしくはこれを支配下に置く形が一般的である。エンジン生産への進出といった内製化戦略の場合も同様である。他方で属地的な既存の資本ストック・経営資源を活用するのではなく，まったく新たな拠点を企業内の資源移転により広域的に作り上げることも理論的には可能であろう。しかし中国における不動産市場や労働市場の現状に鑑み，また広域的人事配置転換に関わる制度的制約に鑑み，既存企業に対するM&A戦略にならざるをえない。こうした広域的な支配・合併を通じた企業組織の外延的拡張傾向は，たとえば自動車産業や家電産業，さらにはビール産業などにおいても顕著である。かつ国有企業の戦略的改組をはかるマクロな経済政策や，地域振興を願う地方政府の利害とも一致し，無償譲渡や金融機関による融資枠の設定など，一連の優遇措置が加わり，かかる傾向に拍車がかかっている。逆にいえば，拡大し進化する市場にあわせて北汽福田が企業展開をはかるうえで，既存企業のストックなり，政策的な優遇措置に依存せざるをえない客観的な状況がある。一面で，経済改革の限界を物語る事態でもある。

第5に，企業合併に関わって，従業員のみならず，税，社会保障，さらには党組織など，吸収対象における諸々の属地的もしくは属企業的な利害関係を抱え込むことになる。すなわち各地方政府や金融機関などを含め，ステークホルダーは広域的かつ多様にならざるをえない。のみならず，北汽福田の株式上場にともない，北汽摩の不採算部門である摩托車廠を傘下に収めざるをえなかったことから明らかなように，新たな制度の利用や地方企業の支配・吸収合併，さらにいえば株式の増資などにおいて，必ずしも企業にとって合理的とはいえない政治的条件が付加される傾向がある。許認可に関わる

一種の窓口指導ともいえるが，国有企業改革の実態を一面で示すものである。

摩托車廠の系列化に関わるオート三輪から建材および建材機械への業種転換は，多分に北汽福田の経営的判断によるものである。とはいえ，本業から乖離し範囲の経済を望めないような業種への拡大は，資金および経営資源の浪費を招くことになる。同様に地方企業の合併は基本的に従業員の丸ごとの統合を前提とし，不可避的に冗員問題を惹起する。自動車産業においても，産業政策に対する数あわせの形で，広域的な企業合併や多国籍企業なみのフルライン戦略がとられたが，結果として過剰な人員・設備を企業にもたらしている（田島［1996］，丸川［1999: 第2章］）。予期に反して市場が拡大しないような場合には，拡張主義的なM&A戦略，政策当局による窓口指導のリスクは，少なからぬものがある。

農用車産業の場合，冒頭でみたように市場の潜在力はまだまだ大きく，かつWTO加盟にともなう市場開放の影響は自動車産業ほど大きいとは思われない。その分，北汽福田のリスクは軽減され，規模拡大に邁進することが可能になっているともいえる。しかし他方で市場が大きい分，有力な自動車メーカーやトラクタメーカーの新規参入も顕著である。そして市場の成熟とともに経営戦略の巧拙，規制の程度が，より端的に企業の浮沈に反映されることになろう。

なおしばらく，農用車市場の動向と北汽福田の企業展開に注目したい。

〔付記〕 本章の脱稿後，四輪農用車業界第2位（1999年）の生産実績を誇る福建竜馬集団の経営破綻が伝えられた（『中国青年報』2001年9月7日）。報道によれば同社は，用地取得を目的に異業種企業を買収し，自動車生産のライセンスを取得するべく小型トラックメーカーの福建汽車廠を合併するなど，地域内救済合併を通じ規模と範囲の拡大を実現したが，省レベルの産業政策との折り合いが悪く株式上場の機会を逃し，負債の肩代わりが負担になり，行き詰まったという。ちなみに同社は1970年に福建省竜岩地区の地区級農業機械工業として設立され，1978年より東風12型ハンドトラクタを生産し，1983年以降，四輪農用車に進出するという発展過程をたどっている（福建省竜岩

市のサイトhttp://www.longyan.gov.cn/zdqy/LM/lm1001.htm による）。

〔注〕

⑴　公安部1993年第12号令「農用運輸車安全基準」，GB7258―1997「機動車運行安全技術条件」で示された枠組みのうち基本的な部分（斉・郭ほか編［1999: 2］）。

⑵　1950年代末における農機系統の独立は，産業部門におけるデマケーションの明確化でもあり，自動車の生産は，本来的に（第一）機械工業部の系統で担われることになった。デマケの明確化はエンジン生産においても顕著であり，大手一貫メーカーの内製を除き，ディーゼル，ガソリンを問わず，エンジン生産は基本的に農機系統の管轄となった。

⑶　農業機械部は1965年１月に第八機械工業部に改組され，従来農業部が管轄していた農業機械の販売，修理，および農機站（＝農業機械ステーション）の管理，さらには農業機械化に関わる政策の策定を担うことになった（《当代中国叢書》編輯部編［1988: 附録］）。

⑷　1960年代半ば以降，まず交通部門，ついで一部の農業機械部門，さらに移行経済期には旧軍需部門による自動車産業への参入が，とりわけ小型トラック（「軽型車」）や軽自動車（「微型車」）の生産で相次いだ。このうち小型トラックの場合には，農機部門で生産されるエンジンやミッションをアッセンブラーが購入し組み立てる，という分業関係が一般的であった（田島［1996b］）。

⑸　『中国汽車工業年鑑』が依拠する統計データは，基本的に「汽車工業企業基本状況調査表」に依拠しており（《中国汽車工業年鑑》編輯部編［1999: 239］），この調査表への記入と報告義務が課せられる企業が自動車産業ということになる。

⑹　オートバイ産業の場合，同様に移行経済期に市場が急拡大し，地方分散的な産業組織が形成されていながら，産業としては早くから自動車産業として認知されている。ガソリンエンジンを搭載し，かつ計画経済期にすでに産業として存在し，移行経済期の当初の段階で嘉陵機器廠などの巨大軍需メーカーが海外よりの技術導入をテコに参入したことから（大原［1999］），当初より自動車産業として扱われたと考えられる。

⑺　小型トラクタの販売は1990代初頭までにすでに市場化されており，個別農家は地元もしくは近隣市の農機公司において自由に購入する状況にあった（田島［1996a: 70］）。

⑻　たとえば公安部「農用運輸車による道路交通の管理を強める問題についての通知」（1987年），同「農用運輸車安全基準」「農用運輸車による道路交通の

管理を強める問題についての規定」（いずれも1993年），中華人民共和国機動車運転免許証管理弁法（1996年）など。

⑼　後述のように，北汽福田は北京市で法人登記されている企業であるが，この段階では山東省の企業として紹介されている（《中国汽車工業年鑑》編輯部編［1998: 426］）。

⑽　中国でも企業経営に関わる事例研究が増えてきたが，本論で意図するような，計画経済から市場経済への移行期における市場の形成過程を踏まえ，市場主体たる企業の進化のプロセスを歴史的に明らかにするという問題意識はやや希薄である。

⑾　著者によるインタビュー調査は，諸城車輛廠（1999年12月），北汽福田北京本社，懐柔車輛廠（いずれも2000年７月）で行われ，諸城の調査では袁鋼明研究員（中国社会科学院経済研究所），北京では江小涓研究員（同財貿経済研究所）の協力を得た。しかし本章における文責はあくまで筆者に帰するものである。

⑿　中国のおける農家概念は戸籍制度に依拠しており，そもそも耕地保有に重なるものであるが，近年では耕地を保有せず，もしくは広義農業に従事しない実質非農家も存在する。しかし農村における脱農の多くは自営部門の拡大によるものであり，こうした部分における輸送手段への依存度は，むしろ農家を上回るものであろう。

⒀　金蛙集団は1995年９月に南京農用車製造廠を中核企業として成立した集団で，構成員として四川内江，常州歯輪，浙江万向，南京金石機械製造などの有力企業が含まれる。董事長兼党委員会書記の何家銘は大卒者で，県農機所の所長の座をなげうって農用車の生産を始めたという立志伝中の人物である（『光明日報』1999年12月22日）。

⒁　同企業のホームページ（http://www.chinajuli.com/）による。

⒂　この他，大手自動車メーカーなどの農用車市場への参入も相次いでいる。たとえば，東風汽車公司のテコ入れで新疆汽車廠が同市場に参入（中国汽車技術研究中心http://www.autoinfo.gov.cn/『行業新聞』1999年６月24日），柳州微型が同市場向けの新車種を開発（同1999年７月28日），長安公司など重慶市の企業が出資し，重慶跨越（集団）股份有限公司を組織し，1999年より農用車を生産（同1999年６月29日），第一トラクタ廠（中央企業）が三輪農用車市場へ参入等々（同1999年９月28日）。

⒃　「2000年産業論壇系列研討会」（７月14日）における陸則鶴元機械工業部農用運輸車専家組組長の発言（中国汽車工業技術研究中心『行業新聞』2000年８月２日）。

⒄　ディーゼルエンジンの場合にはスパークプラグを用いる必要がなく，機構が簡単で耐久性にメリットがある。ただし周知の排ガス問題があり，後述の

ように農用車に対する規制の可否をめぐる議論を惹起するにいたっている。

⑱　エンジンの型番のうち，最初の１桁は気筒数を，あとの２もしくは３桁はシリンダーの内径を指す。つまり495型というのは単気筒の195型エンジンを４本くっつけたエンジンということになる。

⑲　農業機械の生産にあたり，部品生産を各地の農機具工場，同修理工場に割り当てるという形で地域内分業が形成された（田島［1980］）。

⑳　各行政分野，軍隊，企業より人材，資源，資金などを一堂に集め，集中的に建設を行うやり方を指す。大躍進期の建設運動に端を発し，1960年代の大慶油田の開発や攀枝花製鉄所の建設などで成果を収めた。

㉑　1984年段階では全国各省地区県レベルの経営組織2639カ所（従業員10万4000人），さらに県以下の販売拠点１万2858カ所（２万4174人）を数えるにいたったという（《当代中国叢書》編輯部編［1988: 197，198］）。

㉒　調整政策を契機とする市場化の進展は自動車産業，さらにはテレビ産業においても同様である（田島［1991］，丸川［1996］）。

㉓　全国農機流通協会主催の農機農用車展銷会（1999年４月）に関する報道記事による（中国汽車技術研究中心『行業新聞』1999年５月４日）。

㉔　以下の北汽福田公司および諸城軽工機械廠に関する記述は，筆者による調査（1999年12月，2000年７月），山東省諸城市史志編纂委員会［1992: 第５編］，諸城市情調査組［1991: 第４章，第６章］，機械工業部科技信息研究院産業与市場研究所編［1999: 138, 139］による。

㉕　エンジンとしては北京内燃機総廠が開発した475ガソリンエンジンが搭載されたという（中国汽車工業史編審委員会［1996: 194］）。既述の475モデルについての説明とはやや異なる。

㉖　この合弁については，マン［1990］が参考になる。

㉗　株式制，従業員持ち株制（株式合作制），無償譲渡，破産，リース，合併などの雛形がある（筆者の諸城市政府弁公室に対するインタビューによる）。このうち株式合作制については董［1999］，宗［2000］に詳しい。

㉘　1994年の分税制改革を契機に，新設された増値税の75%，同じく奢侈品に対する消費税が国税となり，従来の産品税など（間接税）の属地的徴収を通じた地方企業・地方政府の相互依存関係が希薄になったことも，地域を越えた所有権の移転を容易にしたと思われる。

㉙　注㉗を参照。

㉚　一般に行政区割については「塊塊」，産業区割りについては「条条」と称し，既述のようにこれらのマトリックスによって中国企業は管理されてきた。

㉛　同廠での筆者のインタビューによる（2000年７月）。ちなみに応対した工場長は，諸城より派遣されてきた技術者で，そもそも貴州航空公司から諸城車輌廠にスピンアウトし人物であった。しかし同席した工場弁公室主任は，懐

柔植保機械一廠からの残留組である。またいわゆる党政関係は本部および懐柔県の二重管理になっているという。

㉜ 株式化・上場企業化は銀行融資を有利にするという意味で，間接金融を補完するというべきであろう。同公司のHP（http://www.futian.com.cn）で提供される『福田新聞』では，中国農業銀行北京分行による５億元の融資枠供与を高らかに報じている（2000年12月８日）。

㉝ 会社法の規定により，株式の発行にあたっては，「公開，公平，公正」の原則が確保されねばならない（第130条）。

㉞ 北汽福田のHPによれば，2001年の新規四年制大卒者の求人は理系中心に251人（MBA３人を含む）で，配置先の地域別内訳は，北京170，濰坊39，諸城22，瀋陽６，長沙10である。

㉟ 同公司本部でのインタビュー（2000年７月）による。

㊱ 機械工業信息研究院産業与市場研究所編［2000: 163］。

〔参考文献〕

〈日本語文献〉

石川滋［1990］『開発経済学の基本問題』岩波書店。

大原盛樹［1999］「民営企業は国有企業にとって替われるか―重慶オートバイ産業の例―」（『ジェトロ中国経済』第397号）。

――［2000］「中国家電メーカーの競争優位―中国市場で勝つために日系企業は中国企業に何を学べるか―」（『日中経協ジャーナル』2000年２月号）。

郝燕書［1999］『中国の経済発展と日本的生産システム―テレビ産業における技術移転と形成―』ミネルヴァ書房。

マン，ジム（田畑光永訳）［1990］『北京ジープ』ジャパンタイムズ。

田島俊雄［1980］（記録・解説）「黒龍江省元県営工場技師との面談記録」（『中国研究月報』1980年３月号［第385号］）

――［1991］「中国自動車産業の展開と産業組織」（『社会科学研究』第42巻第５号）。

――［1996a］『中国農業の構造と変動』御茶の水書房。

――［1996b］「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）。

――［1998］「移行経済期の自動車販売流通システム」（『中国研究月報』第52巻第６号）。

――［2000］「中国の財政金融制度改革―属地的経済システムの形成と変容―」（毛里和子編集代表『現代中国の構造と変動』第２巻，東京大学出版会）。

陳晋［2000］『中国自動車企業の成長戦略』信山社。
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）。
――［1996］「市場経済移行のプロセス―中国電子産業の事例から―」（『アジア経済』第37巻第６号）。
――［1999］『市場発生のダイナミクス―移行期の中国経済―』アジア経済研究所。
――［2000］「自動車産業―なぜ『民族産業』は育たなかったのか―」（丸川知雄編『移行期中国の産業政策』アジア経済研究所）。
山岡茂樹［1996］『開放中国のクルマたち』日本経済評論社。
李春利［1997］『現代中国の自動車産業』信山社。
北京市経済委員会編［1994］『北京工業年鑑1994』企業管理出版社。

〈英語文献〉
Sigurdson, Jon.［1977］*Rural Industrialization in China,* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

〈中国語文献〉
董端先・史逵・張暁波編［1995］『農用三輪運輸車』中国農業出版社。
董迎［1999］「山東諸城股份合作制企業跟踪分析」（『中国工業経済』1999年第11期）。
《当代中国叢書》編輯部編［1988］『当代中国的農業機械工業』中国社会科学出版社。
国家統計局編［2000］『中国統計年鑑』中国統計出版社
国家信息中心，国家計委経済予測司編［2000］『2000中国汽車市場展望』機械工業出版社。
江小涓［1999］「体制転換中的産業発展与産業政策―以家用電器行業為例―」（江小涓ほか『中国体制転軌中的増長，績効与産業組織変化―対中国若干行業的実証研究―』上海三聯書店・上海人民出版社）。
機械工業部汽車工業司［1994］『1994中国摩托車工業』天津科学技術出版社。
機械工業部科技信息研究院産業与市場研究所編［1999］『中国機電産品市場報告系列』第１輯「農業機械分冊」機械工業出版社。
機械工業信息研究院産業与市場研究所編［2000］『中国機電産品市場報告系列』第２輯「農業機械分冊」機械工業出版社。
斉亮・郭聚臣ほか編［1999］『農用運輸車使用与維修手冊』機械工業出版社。
全国農業普査弁公室［1998］『中国第一次農業普査資料綜合提要』中国統計出版社。
山東省諸城市史志編纂委員会［1992］『諸城市志』山東人民出版社。
宗寒［2000］「股份合作制的発展及其条件―兼評山東諸城的“経営者持大股”―」（『中国工業経済』2000年第２期）。

田島俊雄[1999]「中国式産業組織的形成及其在転軌過程中的変化―軽型汽車産業的案例研究―」(江小涓ほか『中国体制転軌中的増長，績効与産業組織変化―対中国若干行業的実証研究―』上海：上海三聯書店・上海人民出版社)
中国機械工業年鑑編輯委員会，中国歯輪専業協会編[1999]『中国歯輪工業年鑑1999』機械工業出版社。
《中国内燃機工業年鑑》編委会編[1999]『中国内燃機工業年鑑（1999年)』上海交通大学出版社。
《中国汽車工業年鑑》編輯部編[各年版]『中国汽車工業年鑑』。
中国汽車工業史編輯部[1996]『中国汽車工業専業史』人民交通出版社。
中国汽車工業史編審委員会[1996]『中国汽車工業史』人民交通出版社。
中国軽型汽車工業史編委会[1995]『中国軽型汽車工業史』人民交通出版社。
中国企業概況編輯委員会編[1988]『中国企業概況』企業管理出版社。
諸城市情調査組[1991]『中国国情叢書――百県市経済社会調査　諸城巻』中国大百科全書出版社。