

塩見治人編著

『移行期の中国自動車産業』

日本経済評論社 2001年 vii+350pp.

おおはらもりき
大原盛樹

はじめに

中国の急速な経済発展および市場拡大と、次代の成長の牽引車と期待される自動車産業への注目度の増大に伴い、中国自動車産業研究もこの10年前後で情報量が飛躍的に高まり多数の質の高い研究が蓄積されるようになった。本書は気鋭の若手主体でその課題に取り組んだ成果である。

中国自動車産業研究にはその目的に3つの大きな傾向があると思われる。第1は自動車産業そのものの研究である。その主要な関心は国際競争力であり、中国自動車産業、企業の他国に比べた競争優位・劣位等を研究するものである。第2は、経済学、経営学のディシプリンのケーススタディとして自動車産業を扱っている研究者が、中国を舞台に選ぶものである。部品取引形態の特色、欧米メーカーで見られる日本型生産システムの取り込み、戦略論、モジュール化（あるいはアーキテクチャー分析）等が関心を集めている分野である。第3は、自動車産業を通じて中国経済や企業の特徴を探ろうというもので、地域研究のケーススタディである。

実際に調査研究するうえで、3者の力を合わせることは必要である。それぞれの得意分野——即ち、技術や主要企業の戦略・組織を含めた国際的な自動車業界のあり方、経済学・経営学の分析ツール、中国経済・企業の発展の歴史的経緯や特色の理解——をすべてある程度備えていないと実際に調査することそのものさえ難しい。いずれかを欠いた研究は理解不足による無用な誤解のうえに仮説を構築する危

険がある。本書はこれらの専門性を持つ多様な研究者がうまく結合し、国際比較を十分に意識しながら中国の多様な現実を浮かび上がらせてくれる研究報告書である。

I 本書の概要

本書の構成は以下のとおりである。

- 序章 中国自動車産業——市場経済対応への現時点——（塩見治人）
- 第I編 中国自動車産業における日本型企业システム
 - 第1章 天津汽車集団のジャパナイゼーション——日本の企業グループ形成への道——（田中彰）
 - 第2章 ホンダの中国トランスプラントとマザー工場制（中山健一郎）
 - 第3章 神龍汽車にみる日仏ハイブリッド体制（馬佳）
 - 第4章 第一汽車の雇用・賃金管理（松村文人）
- 第II編 中国自動車産業の過渡期性
 - 第5章 「地層学的様相」の論理とその展開——中国自動車産業における生産システムの多様性——（李春利・藤本隆宏）
 - 第6章 メーカー主導の流通経路構築は可能か——市場経済化への模索——（劉芳）
 - 第7章 なぜ多種多段階？——自動車流通経路の形成と存続の論理——（塩地洋）
- 第III編 日本自動車企業の新動向と中国
 - 第8章 産業財取引における購買行動と市場戦略（余田拓郎）
 - 第9章 自動車企業グループの会計政策（吉田和生）
- 第IV編 中国自動車産業の政策課題
 - 第10章 中国「車社会」への道——市場、社会、環境、中日提携——（馮昭奎）
 - 第11章 中国自動車産業発展のための提言（浅野健一）

序章では、各章に共通する中国自動車産業の発展のイメージを提出する。計画経済時代の中国では各自動車企業はある一車種の製造のみに特化し、研究開発、部品調達、販売といった活動は他の行政部門が分散的に管轄していた。市場経済化による全国的市場形成への対応の必要性および国際競争の激化とともに、これらの諸活動を一貫して行う大量生産・大量販売型企業——このような組織を本書では「チャンドラー・モデル」と呼ぶ——が中国に出現しつつあると見なす。姿を現しつつある「中国型『チャンドラー・モデル』」を展望することが各章を貫く問題意識だとしている。

第I編は中国自動車産業における、日本企業から導入された経営手法、制度、システムの影響に関する諸論考である。

第1章は、中国のビッグスリーのひとつである天津汽車集団の日本的な企業間分業システムを取り入れることによる企業改革（本章ではジャパナイゼーションと呼ぶ）の現状を報告する。本章は天津汽車集団のサプライヤー・システムをトヨタグループに典型的に見られるような継続的相対取引によりサプライヤーを結集するネットワーク型組織に向かう過渡期にあると見なす。従来、天津汽車集団内の取引関係では経営上独立性・自立性が薄く、代金支払いは井勘定的で部品価格の取り決めは機会主義的であり、かつ集団内部の取引の閉鎖性が強いという特徴を持つ。しかし、天津汽車の重要部品を事実上支えるトヨタグループの合弁サプライヤー集団およびトヨタの合弁乗用車組立事業の本格化によりトヨタ式システムの導入が進むと予測している。

第2章は、ホンダ技研工業株式会社の広州乗用車プロジェクトの発展を中国の事業環境変化に対応する創発的戦略（事前の意図とは無関係に結果として合理性を発揮すること）の成果として位置付け、同社のグローバル戦略および東アジア域内分業体制の変化とそれを技術面で支えたホンダのマザー工場の役割を分析する。ホンダの広州乗用車プロジェクトは過去の他国での海外プロジェクトと比べて短期間に競争力ある生産体制を確立した。その背景として同社のグローバル経験の蓄積と技術支援体制の充実

——即ちアコードのプラットフォーム共通化、準世界統一仕様モデルの確立と海外トランスプラントの仕様変更、生産技術情報の本社集中管理による全世界のトランスプラントへの技術支援体制の確立など——があったことを、詳細な記述により明らかにしている。

第3章は、フランス・シトロエン社と東風汽車との合弁事業である神龍汽車に見られる、フランスと日本に起源を持つ経営システムの影響に注目する。神龍汽車の経営組織、生産部門の職務体系、工場管理、品質管理手法、部品調達システム、人材育成体制等を検討しながら、職務体系や部品調達システムについてはシトロエン社のフランス流のものが、OJTによる多能工育成や作業現場管理（例えば「6S活動」）については日本流のものが、それぞれ神龍汽車にもたらされていることを見出す。本章はそれを「日仏ハイブリッド体制」と呼んでいる。

第4章は、中国の代表的国有自動車メーカーである第一汽車集团公司（以下、一汽）の雇用と賃金の管理制度の現状を紹介する。かつての固定的、平等主義的な雇用・賃金体系は過去のものとなり、終身雇用的な固定工から契約工への切り替え、仕事内容やポストによって決まる仕事給重視への転換、職位間の待遇差の大幅拡大等、パフォーマンスに基づく格差拡大により個々の労働者のインセンティブをより強める労務管理方式が始まっている。以前、作業グループによる現場改善や多能工化訓練等のトヨタ式管理方式が導入されたことがあったが、結局、強いインセンティブシステムの下で進展していないことを明らかにしている。

第II編は中国の自動車産業の諸側面に見られる多様性を、ある一定の特徴を持ったシステムに収斂すべき過渡期と捉える諸論考である。

第5章は、全国の諸メーカーの生産システムに見られる多様性の発生と存続の論理を分析したものである。中国では国内に「自動車生産方式の歴史博物館」と形容できるほど多様な生産システムが重層的に共存する。例えば一汽というひとつの企業グループ内部でも、単一車種大量生産方式、タクト方式、ソ連式工場、アメリカ式大量生産・自動化ライン、

トヨタ生産方式モデル工場といった生産体制が見られる。また地方の小規模メーカーではクラフト（手工業）的少量生産方式さえも一般に存在している。それらを紹介、分析したうえで、技術吸収能力や戦略が異なる各社が多数の外資企業から多様な技術を導入し、政府の保護もあって細分化した市場セグメントに対応して経営していることが、その多様性を生み出し、存続させているという仮説を提出している。

第6章は、中国における自動車流通体制の歴史の変遷を詳しく振り返りながら、先進国に見られるようなメーカー主導の一元的流通経路がいまだに構築されていない現状とその原因を探る。同時にメーカー主導の流通経路構築の先行事例として上海大衆汽車有限公司の現状を紹介する。1980年代の中国の自動車流通ルートは計画経済時代の各省・市・県レベルを網羅する多様な計画配分機構を利用する形で発展したため多段階・多種類の複雑な流通経路が併存することになった。各販売店では卸売と小売が並行的に行われ、併売制（特定メーカーでなく多数のメーカーの製品を同時に扱うこと）も一般的に行われている。これは各販売店に対して販売台数に応じた強いリベート制が採られているため、各社が資金力、販売ノウハウ、修理能力が不足しているにもかかわらずやみくもに下級販売店に転売しようとする強いインセンティブが働くからだという。しかし、本章は今後需要面でアフターサービスを求める個人購買層が主流となるにつれメーカー主導の流通販売経路が形成されてゆくと見通している。

第7章は、前章でのファクトファインディングに依拠しつつ、多種多段階の流通経路が形成され存続している理由の説明を3つのフレームワークを使って試みる。第1は計画経済から市場経済への過渡期に見られる特徴だという説明である。計画経済時代に形成された多段階の指令系統が市場化の始まった後も自動車の供給不足のために残存しただけでなく、流通プレミアムを求めた転売の横行によりさらにルートは複雑化した。同時に自動車メーカー主導の流通ルートも新たに加わった。第2は流通の各発展段階が中国でオーバーラップしているという説明

である。米国では初期の混沌期、1910年代から始まる卸売主導期、20年代からのメーカー主導の専売ディーラー期、90年代の大手流通業者主導の萌芽期と、自動車流通はいくつかの発展段階を経てきた。中国では発展が急激なため1990年代にこの4つの段階が重複して出現しているという。第3はサブディーラー（日本では業販店）と呼ばれるメインディーラーから商品を仕入れながら自らのマージンを低く抑えて小売価格をメインディーラーよりも低く設定することで存続している下級業者の存在である。供給過剰に転じた市場では、上述のように上級流通業者はメーカーからリベートを受け取るため、販売能力が不足した下級業者に丸投げしてしまう。下級業者は、片手間仕事でサービス機能を持たなかつたり在庫さえ持たない場合もあるなど、自動車販売業者としての追加的コストがかかっていないものが多い。正規の自動車販売のためのコストを支払わず上級業者に「ただ乗り」している構造だという。改革開放後の移行期初期には第1の要因が強く働き、1990年代が深まるにつれ第3の要因が強く働いていると見なしている。

第III編は日本企業をケースに分析しながら中国に対するインプリケーションに言及した2つの論考からなる。第8章は、産業財のマーケティング理論の最近の成果をレビューし、メーカーとサプライヤー間の取引行動を購買担当者の品質判断能力の高低という軸と、双方の利得を共同であげようとするか個別の最大化を目指すかという軸から、業者攻撃型、購買企業主導型、業者依存型、問題解決型の4つに分類する。中国の自動車産業では現状ではメーカーの品質判断能力が低く、個別の利得最大化を目指す業者攻撃型の取引行動が多いが、今後は他の類型に移行する可能性があるとして展望する。第9章は、日本のトヨタ、日産の2つのグループで連結会計制度が導入された後でも引き続き親会社と子会社で異なる会計方法が採られる場合が多いとしている。

第IV編は中国の自動車産業政策に関する2つの論考からなる。第10章は、乗用車の主要な潜在需要が中小都市や農村部の自家用車にあることを強調し、現在の公用車中心の市場で、外資が高級車に主眼を

置いて供給している状況からの転換を訴える。1990年代に中小都市・農村部でオートバイや農用車に対する需要が爆発したが、それをアップグレードしたいという潜在的な要求に既存の主要メーカーが応えようとしていない点に注意を喚起している。第11章は、中国企業の問題として、政府規制や地方保護主義で企業がスケールメリットを発揮できない点、そして企業の設備偏重、品質軽視という性向を指摘する。顧客の声、市場情報に基づいて生産・経営を考える「PULL方式」への転換と管理者の「現地現物主義」を求めている。

II コメント

本書が全体として鮮やかな印象を与えてくれるのは中国の自動車産業の幅広い多様性、多層性である。特に第II編の各章では、メーカーの生産システムと流通ルートの面で多種多様なシステム・方式で活動が行われている実態が鮮明になった。多様な市場、需要に対応して多様な属性を持った企業が多様な技術とビジネスモデルを使って供給しようとしていること、計画経済から市場経済への移行期をくぐり抜けてきたという歴史的経緯が影響していること、そして低い能力しかなくても利益を薄くすることでビジネスチャンスをつかもうという膨大な企業群が存在すること等、自動車産業のみならず、現在の中国経済全体の特徴を理解するうえでも重要な論点を提出している。評者のような地域研究者にとって興味深い重要な諸論考である。

一方、序章で述べられているように本書のほとんどの論考ではそのような多様性がそのまま半ば永続的に続く中国の特徴だと見なしていない。今後「チャンドラー・モデル」的大企業とそのシステムが市場の主流となりはじめれば多様性は暫時消滅し、いずれ日本や欧米のような市場システムへと移行していくというイメージを前提にしている論考が多い。「あとがき」にあるように、欧米日のシステムとの諸々の相違点は「総じて『チャンドラー・モデル』の視座から、中国の現実がもつ制約制、限界性」(350ページ)として認識されているのである。こ

のような発展方向の見通しを示したことは意義のある知的発信だと言えるだろう。

ただし、中国の自動車産業がこのまま西側的なシステムに発展し、企業も「チャンドラー・モデル」にたどり着くとしても、それはあくまで中国の歴史的経緯や市場の特質のうえに形成される「中国型『チャンドラー・モデル』」(10ページ)となるだろう。しかし、それがどのようなものになりそうかを見通すまでには、各論考は至っていない。

各論考は、それぞれ異なるあるひとつあるいは少数の企業について異なるトピック(例えば取引関係、人事管理、流通等)を分析するケースが多いが、各企業が置かれた状況が異なるために、各トピックで示される方向性とその企業あるいはその業種に特有なものなのか、それともある程度自動車産業全体として言えることなのか定かでない。日系乗用車企業で日本式の部品取引慣行が採用されただけからといって、国産トラック企業でも同様だとは各論考を読む限り言えそうもない。全体として何らかの型に向かって収斂しつつあるという印象を本書から得ることはできなかった。例えば第5章でもこの点について、「生産システムに関しても、ある種の収斂化がみられるであろう。(中略)単なる先進国型システムのコピーとなるか、ある種のハイブリッド工場となっていくか、あるいはモジュラー性の高い、独特のシステムが形成される可能性があるか」(191ページ)と述べ、いまだ見通しを立てにくいことを表明している。

ある種の収斂に向かうと仮定すると、その前提となるのはモータリゼーションである。生産システムにしても流通にしても、多様な組織が同時に存在している最大の理由は需要サイドの多様性であるに関連各章で述べられている。クラフトの手作り乗用車が存在するのも、最小マージンで格安車を販売するサブディーラーが活躍するのも、それを求める消費者が存在するからである。特に、自家用車よりも公用車が需要の中心で、地方ごとに市場が分断されスケールメリットの発揮が難しい状況下では、西側的な「チャンドラー・モデル」よりも機能的分散性の高い組織の方が合理的でありうる。全国規模の統一

的市場でモータリゼーションが本格化し、個人消費が需要の大半を占めるようになることが必要だろう。

本書の各論考は生産や流通といったサプライサイドに重点を置いているが、多様性の形成と存続の論理を追求することで需要側の重要性を改めて浮き彫りにしてくれているのである。

そう考えると、すでに国内で需要が爆発した農用自動車やオートバイ、軽トラックを生産する企業が

どのような発展経路をたどっているのかは、今後の自動車産業の主力の行く末を見るうえで参考になるだろう。この点は第5章と第10章でも注意を喚起しているが、今後の重要研究分野を示唆していると言えるだろう。

(アジア経済研究所地域研究第1部)