

中国における企業間関係の形成

——自動車産業の事例——

まる かわ とも お
丸 川 知 雄

- I 序 論
- II 自動車産業の市場構造
- III 東風汽車集団の分析
- IV 中国第一汽車集団の分析
- V 金杯汽車股份有限公司の分析
- VI 嘉陵集団の分析
- まとめと展望

I 序 論

1. 中国における企業集団の形成

1970年代までの中国の工業は企業間分業が非常に未発達であった。企業はそれぞれ産業の一連の工程を自社内に抱え込んでいるのが通例で、たとえば機械産業の場合だと最終組立工程はもちろん、部品の機械加工や鋳鍛造、熱処理といった上流の工程がすべて企業内に包摂されていた。そのため、部品生産の規模が小さすぎて規模の経済性が発揮できなかったり、最終部門の操業が縮小したときに、本来他への転用が可能な上流の工程も一緒に操業縮小を余儀なくされるなどの無駄が発生した。また、企業によっては各工程で生産能力に凹凸があって一部の工程の稼働率が常時低いといった問題もあった。しかも多くの産業で過小規模の企業が乱立していたため、全体として1970年代までの中国の工業は生産性がかなり低かった。

このため、改革・開放政策が始まった1970年

代末以降、中国政府は「専門化に基づく協力」というスローガンのもとに、企業連合の形成を促進することでこの問題の解決を試みるようになった。つまり、同一産業の企業を集めて企業連合を作らせ、各企業を特定の工程に特化させて分業させようという構想である。だが、本格的な分業関係が形成されるためには、緩やかな連合関係だけでは限界があったので、1987年以降、政策の重点は企業集団の形成におかれるようになった。とりわけ1991年からは各産業で大企業を核に100前後の大型企業集団を形成する計画がスタートし、現在、企業集団による産業再編が始まりつつある。

こうして形成されてきた中国の「企業集団」をみると、一般にはひとつの大企業を中心に、その上流の部品・材料メーカーや下流の二次製品メーカー、販売会社やサービス会社が組織された単一産業型のものがほとんどで、日本の六大企業集団のように各基幹産業にまたがって展開しているような企業集団とはかなりイメージが異なる。後者のようなものが中国で企業集団とみなされていないわけではないが、中国の企業集団形成の歴史が浅く、また集団形成に対する制度的障害も大きいことから、本格的に複数産業に跨って展開する集団はまだわずかである。本稿での研究対象も単一産業型の企業集団に限定する。中国における「企業集団」の定義はこ

れまでの政策文書等を総合すると次のとおりである(注1)。(1)1社ないし数社の大・中型企業(中国の定義による)を核心とし、これと経済・技術的関係を有する多数の企業、研究機関等によって構成されていること。(2)核心企業は集団構成メンバーの少なくとも一部に対して緊密な所有・支配関係(たとえば、株式の過半数支配)を有し、他のメンバーとの間にも出資関係や長期的契約関係を有する。(3)生産のみならず、R & D、販売、サービス等の多様な機能を具備すること。企業集団の概念を構成する以上3つの要件のうち、(2)が特に重視されている。

本稿の課題は、中国の企業集団政策の有効性を理論と実証の両面から検討することにある。まず理論面では、中国でいう企業集団が効率化を目指した産業再編を進める上で効果的な組織形態かどうか検討する必要がある。産業再編を行なう場合、企業合併を進めて企業内で分業するという選択も可能だし、また逆に独立した企業の間で市場を通じて分業するという選択もありうるが、果たして企業集団という選択はそれらよりも優れているのだろうか。この点について本節の後半で検討する。

さらに現実の企業集団が果たして産業再編に効果をあげてきたのかどうか問題である。第II節以下では中国で企業集団が最も発達している自動車産業を取り上げて、その市場構造の現状を確認し、企業集団の形成を通じた産業再編の現状と集団の発展を阻害している要因を分析する。

2. 企業集団形成の理論的根拠

中国では企業集団の組織構造は次のようにイメージされている。まず、集団の核心となる核心企業があり、次にその核心企業が株式の過半

数所有などを通じて強い支配力を及ぼす「緊密層」がくる。さらに、出資関係はあるが核心企業の支配が緩やかな「半緊密層」、所有・支配関係はなく互恵的、長期的な契約関係で核心企業と結びついた「緩やかな連合」がくるとされる(注2)。だが、こうした構造に経済合理的な根拠があるのだろうか。この点について考察する手がかりとして、まずウィリアムソンの垂直統合理論を紹介する。

(1) ウィリアムソンの垂直統合理論

いま技術的に分離可能な2つの生産段階(部品およびセット)からなる産業があるとする。ある企業がセット生産へ参入することを決めており、部品生産も垂直統合して内製するかそれとも他企業に外注するか検討している。ウィリアムソンによれば、もし外注したときに発生する取引費用が非常に大きく、垂直統合した際の管理コストよりも大きいと考えられるとき、この企業は内製を選択する(注3)。外注する場合の取引費用の大小は、外注先の部品メーカーが行なう投資がこの取引関係に対してどれだけ特化しているかに依存する。もし投資により形成される資産が取引に特化しておらず、取引関係が破綻しても他への転用や売却が容易であれば、双方とも取引の継続性にこだわる必要はないので契約は簡単なもので済み、取引費用は小さい。逆にこの資産が非常に特殊で、他への転用や売却が困難な場合、部品メーカーにしてみればもし投資後に買い手(=セットメーカー)が契約を履行しないとこの投資は無駄になってしまう(注4)。また、外注先が特殊な投資をした場合には、買い手側もこの外注先に依存するのでやはり取引の継続を望むだろう。しかし他方で、双方ともより有利な取引条件を確保しようとして相手を

出し抜こうとする可能性があるのです、そうした機会主義的行動の余地をなくすために契約は詳細かつ厳密に作成される必要があります、取引費用は大きくなる。取引費用が非常に大きくなると予想されるとき、セットメーカーは部品生産の統合を考えるだろう。

だが垂直統合を行なうと、企業は合併した組織を管理するために新たなコストを支払わなくてはならない。なぜなら、垂直統合されて企業の一部分になってしまった組織は、市場の刺激を失うので官僚主義の弊害が発生する危険性があり、組織の活力を維持するためには企業内で何らかの刺激を加える必要があるからである。また、独立した企業であれば不特定の顧客を相手に生産できるのに対し、垂直統合されると自社内向け生産だけに生産が縮小してしまう可能性があり、そうすると規模の経済性が失われる。垂直統合を行なった場合に発生するこうした管理コストの増加と規模の経済の損失が、外注する場合の取引費用を上回るほどであれば、垂直統合は有利とはいえず、企業は引き続き市場取引の関係を維持する方が適切だろう。

以上の説明をまとめよう。まず、投資の特化の度合(k)が大きいくほど市場調達するときの取引費用($M(k)$)は大きくなるので、 M は k の増加関数である。一方、垂直統合した企業を管理するコスト(β)は k の大小と無関係だろう。また、垂直統合による規模の経済の損失($C(k)$)は、取引関係がより特殊になるにつれて小さくなるだろうから、 C は k の減少関数である。 k が十分に大きくて、 $M(k) > \beta + C(k)$ となる場合、垂直統合が選択されるが、 k が小さいときには $M(k) < \beta + C(k)$ となり、外注を選択する方が有利である。

(2) 企業集団形成の可能性

ウィリアムソンによれば、 k が中間的な値をとり、 $M(k) = \beta + C(k)$ となる点の近傍では市場取引と垂直統合の両方が観察されたり、あるいは売り手側の特化した資産に見合うだけの保証金(「人質」)を買い手側が提供するというような第三の取引形態が現われる可能性がある。だが、双方の企業が相手に対して不完全な情報しか持っていない状況下では、この第三の取引形態を安定的に維持することは困難だという(注5)。この議論に従えば、企業の選択は結局市場取引か垂直統合のいずれかに収斂することとなるので、中国でいう企業集団を形成することは少なくとも最終目標としては不適切ということになるだろう。だが、現実には市場と統合の中間の取引形態がかなり広範に観察される(注6)。こうした中間的な取引形態が生まれる可能性を考えるためには、単に投資がなされる以前の段階における市場か統合かの選択だけを考えるのではなく、すでに k の高い投資がなされている事後の状況を想定することが有効だと筆者は考える。以下、3つのケースに分けて考察しよう。

ケースA：売り手側の k は大きい、買い手は売り手に依存しない場合

ウィリアムソンの説明では k の上昇とともに売り手と買い手の相互依存関係が深まるとされている。だが、売り手の買い手に対する依存が高まることは確かとしても、逆はどうだろうか。たとえば、もし複数の部品メーカーが買い手のセットメーカーとの取引に特化した投資をした場合には、買い手は特定の部品メーカーに依存しなくて済む。この場合、買い手はある売り手との取引に不満があれば、他の売り手に乗り換えることもできるし、あるいは売り手に対して

取引の削減や打ち切りの可能性をほのめかすことで取引条件における譲歩を促すこともできる。他方、売り手側は特化した投資をしてしまった以上、買い手のそうした機会主義的行動を防ごうとして、詳細で厳密な契約を結ぼうとするだろう。だが、買い手にはそうした取引費用のかさむ契約を結ぶ動機はない。たとえ複雑な契約を結ぶとしても、買い手は買い手独占の立場を利用して取引費用負担を売り手側に押し付けることができるので、部品メーカーを垂直統合する必要はない。ただ、もし買い手がむやみに買いたいたたりすれば、売り手企業が退出してしまう可能性がある。その場合、特化した投資を行ってくれる部品メーカーを新たに見つけるのは容易でないだろう。したがって、買い手も売り手側の退出をもたらしさないように、独占力の過度の行使は控える必要がある。以上のような場合には、垂直統合ではなく、セットメーカーと複数の部品メーカーとの間で継続的取引が行なわれる可能性がある(注7)。

ケースB：売り手と買い手が相互依存の関係にある場合

次に、事後的に売り手と買い手が相互依存関係となった場合を考えてみる。すなわち、もしセットメーカー側も特定の売り手以外から部品を購入しようとすれば非常に高いコストがかかり、しかも部品の供給が途絶えてセットメーカーの生産が継続できなくなったとき、その投資を他に転用したり売却することが困難だという場合、つまり買い手側の k も高いケースである。この場合、双方とも取引の継続を強く望む反面、相手の機会主義的行動を防ごうとするため取引費用は高くなりうる。もっとも、この場合の両者の関係は「囚人のジレンマ」のようなもので

あり、機会主義的行動をとれば短期的には利益を得られるかも知れないが、それは双方の不信感を増すため結局は取引費用を高めることになってしまう。もし双方が機会主義の発動をある程度自制し、情報を積極的に開示するなどして信頼関係を築くことができれば、取引費用を小さくすることができるはずであり、そうするとあえて垂直統合をする必要もなくなる。明らかに後者の方が双方にとって有利である。つまり、売り手と買い手の双方とも k が高い相互依存状況にある場合、もし機会主義が抑制できるのなら継続的な取引関係の方が適切である(注8)。

ケースC：売り手の k は低いが、買い手が売り手に依存する場合

今度は逆に売り手側の k は低いが、買い手側の k が高い場合を想定する。つまり、買い手(セットメーカー)はある企業だけが生産する部品を必要不可欠とし、もしそれがなければ投資が無駄になってしまうが、他方、部品メーカーの方は他の買い手を低コストで見つけることができるような場合である。その場合には、買い手は部品の供給を確保するために詳細で厳密な契約を作成しようとするので取引費用が高くなる。もし買い手が事前にこうした状況に陥るということがわかっていたら投資を控えるだろうが、買い手が投資をしたのちに技術変化等が発生してそうした状況に陥ることはありうる。その場合、買い手は取引費用を負ってもなお売り手との取引関係を継続するか、あるいは投資が無駄になっても退出してしまうか、あるいは売り手を垂直統合するという選択があるだろう。もし垂直統合した際の管理コストが取引費用を下回るようであれば、統合する方が有利である。

もっとも、売り手も買い手との取引に一定程

度依存している場合は、売り手が取引の中断といった極端な機会主義的行動に出る可能性はあまり大きくないので、買い手は売り手企業に対して一定の出資を行ない、その経営への発言力を確保することで、売り手の機会主義的行動に抑制を加えるという選択が可能だろう。

なお、ケースAにおける売り手の立場も実はここでの買い手の立場と同じである。AやCのようなケースで、一方的依存状況におかれた側にこそ垂直統合を行なう強い動機があると思われる。ただ、もし垂直統合や出資という選択がその企業にとってフィージブルでない場合には、その企業は不利な立場で取引を継続するか退出するかのいずれかしか選択できない。

これまでの議論をまとめると次のようになる。事後的に取引相手が自社の方に一方的に依存している、ないしは双方が深い相互依存関係にある場合、もし機会主義をある程度抑制できるのならば、継続的取引を行なった方が有利であろう。逆に自社の相手に対する依存の方が強い場合には、相手が機会主義を発動する可能性の大小に応じて垂直統合や出資を選択することが望ましい。ただし、後者はそれが自社にとって可能であることが前提である。

以上の議論から筆者は、継続的取引や一定の出資をするという選択が、スポット的市場取引や垂直統合よりも合理的な場合もあると考える(注9)。したがって、企業集団が経済合理的根拠をもって成立することもありうると思われる。ただ、中国の現実の企業集団が合理的な取引形態を実現しているかどうかは、事例に即して具体的に検討される必要がある。というのも、企業が間違った選択をする可能性もありうるし、

また中国では1980年代以降企業が経済合理性の観点から自主的に取引形態を選択する権限が次第に拡大しているとはいえ、地方政府等による企業経営への制約や干渉もなお根強く、そうした制度的要因のために企業集団の構造が歪められることも考えられるからである。以下、自動車産業を取り上げて具体的検討を行ないたい。

(注1) 企業集団に関する基本的な政策文書は国家経済体制改革委員会・国家経済委員会「關於組建和發展企業集團的幾點意見」(1987年12月16日)(徐金発・顧家麒編『企業集團的組織与管理』杭州 浙江人民出版社 1988年)。また李富閣編『中国企業集團的興起』南京 江蘇人民出版社 1990年に収録されている国家経済体制改革委員会スタッフによる論文、同委員会への筆者のインタビュー(1992年3月24日実施)も参考にした。なお、同委員会は1991年に、集団の核心企業が大型もしくは中型、核心企業と緊密な所有・支配関係にある企業が3社以上、という基準を設けて中国の企業集団を調査し、431の集団の存在を確認した。

(注2) 孫効良「我国企業集團組織管理的原理和原則」(李富閣編『中国企業集團的……』)。

(注3) Oliver Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism* (New York: Free Press, 1985), chap. 4. なお、「取引費用」とは取引契約の作成と実行に伴う諸々の費用をさし、具体的には契約作成段階における契約の作成、交渉、保証のコスト、契約実行段階で、契約内容と実態が外れてきた場合に被る損失や、再交渉を行なうコスト、争いが生じた場合に備えた制度を作り維持するコストなどである。

(注4) ここでいう「特化した投資」の内容としては、(1)特殊な金型等の特殊な物的投資、(2)特殊な人的資源、(3)工場立地の特殊性などが含まれる。

(注5) Williamson, *The Economic Institutions...*, chap. 7.

(注6) *Ibid.*, pp. 83-84.

(注7) これにあてはまる事例として、日本の自動車産業における完成車メーカーと部品メーカーの関係が挙げられる。すなわち、部品メーカーは特定の完成車メーカーへの販売比率が非常に高く、また部品もカスタム化されていることが多いので、その資産はかなり特化している。他方、完成車メーカーの方はひとつの部品を複数

社から購入しているケースが多く、時には内製と外注を並行して行っている例もあり、特定の部品メーカーにはあまり依存していない。両者の間は継続的取引関係であり、特に部品メーカーが特殊な金型など特殊な物的投資をした場合には、その償却期間中、両者の取引は安定的に維持される。佐藤義伸『トヨタ・グループの戦略と実証分析』白桃書房 1988年 第3章／伊丹敬之ほか『競争と革新——自動車産業の企業成長——』東洋経済新報社 1988年 第6章／浅沼萬里『調整と革新的適応のメカニズム』（伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『リーディングス日本の企業システム 第4巻 企業と市場』有斐閣 1993年）参照。

（注8）ウィリアムソンも、日本では機会主義に対して文化的、制度的な抑制が働いているため取引の危険が少ないとして、そこに下請制が広範に成立する根拠をみている。Williamson, *The Economic Institutions* . . . , pp. 122-123.

（注9）継続的取引の有効性については日本の数多くの学者がそれぞれ異なった観点から主張している。たとえば、浅沼萬里『「継続取引」他国に普及を』（『日本経済新聞』1991年12月17日）／柳沼寿『系列問題の理論的アプローチ』（清成忠男・下川浩一編『現代の系列』日本経済評論社 1992年）／宮本光晴『企業と組織の経済学』新世社 1991年など。

II 自動車産業の市場構造

個々の企業集団の分析に入る前提として、まず中国自動車産業において冒頭に述べたような中国の産業組織の特徴がみられるのかどうか、またそうした構造はいかに形成されたのかという点にまずふれておく必要がある。

1. 市場構造の特徴

中国自動車産業の市場構造の特徴は、まず第1に自動車生産台数の割に完成車メーカーが大変多いことである。1990年の自動車生産台数は50万9000台であったが、完成車生産に従事するメーカーは134社あり、1社あたりの平均生産規模はわずか3800台でしかなかった。134の完

成車メーカーの他にも、シャシーを購入してそれに消防車、バスなどのボディーをつけるバス・特装車メーカーが700社以上あり、平均年間生産台数は200台以下にすぎない（注1）。また、オートバイの生産台数は1993年に300万台に達したが、オートバイメーカーの数も62社あり、平均生産規模は5万台以下である。表1に中国自動車産業の上位13社の生産状況を示したが、そのなかで経済規模に達しているといいうる企業は、東風自動車公司（旧第二汽車製造廠。以下、東風汽車と略す）、中国第一汽車集团公司（旧第一汽車製造廠。以下、第一汽車と略す）、オートバイ大手の嘉陵機器廠、上海易初摩托車有限公司、建設機床廠の計5社程度にすぎない。つまり、過小規模の企業が乱立している状況は、近年企業集団が形成されて再編が始まっているにもかかわらず基本的にはまだ変わっていない。

もっとも分野によって状況は異なっている。たとえば、5トン前後の中型トラックの分野では、東風汽車と第一汽車によってこの10年ほどの間に中小メーカーの淘汰と系列化が進展した結果、1990年には生産台数の99%がこの2社およびその関連企業によって生産された。他方、1～2トンの小型トラックの場合には、圧倒的優位性を持つ企業がないため、多数の小企業が存続している。やや古い数字だが、1988年の時点で小型トラックを生産していた企業は63社、うち55社が年間生産台数5000台以下であった（注2）。

乗用車生産は1980年代後半になってようやく本格的にスタートしたが、政府は乗用車生産を育成するにあたって、過小な企業の乱立という悪弊を再現しないよう、6社のみに生産を限定する「三大三小」政策を実施している。もっと

表 1 中国自動車産業の上位13社 (1990年)

企 業 名 (所在地)	主な製品と生産数量 (台)	自動車工業生産額 (万元)	従業員数 (人)
東風汽車公司 (湖北省十堰市)	トラック 74,407 シャシー 30,110 エンジン 108,369	450,996	79,075
中国第一汽車集团公司 (吉林省長春市)	トラック 56,515 シャシー 8,160 乗用車 (アウディ100) 4,200	304,552	73,628
上海大衆汽車有限公司 (上海市)	乗用車 (サンタナ) 18,537	192,785	2,993
北京吉普汽車有限公司 (北京市)	BJ 2020ジープ 31,754 チェロキー・ジープ 6,106	182,668	4,923
金杯汽車股份有限公司 (遼寧省瀋陽市)	小型トラック 6,229 小型バス 4,402 492Qガソリンエンジン 19,825	114,326	51,124
南京汽車製造廠 (江蘇省南京市)	1.5トン貨客両用トラック 16,907 2トントラック 11,997	103,693	20,120
嘉陵機器廠 (四川省重慶市)	CJ 50オートバイ 53,000 JH 50オートバイ 55,000 JH 70オートバイ 105,150 JH 125オートバイ 7,000	69,129	8,143
北京内燃機總廠 (北京市)	492Qガソリンエンジン 148,032	64,742	12,914
済南汽車製造總廠 (山東省済南市)	大型トラック 5,491 ダンプカー 617	55,542	19,011
上海易初摩托車有限公司 (上海市)	オートバイ 140,032	52,002	3,047
天津市微型汽車廠 (天津市)	ミニバン・軽トラック 9,400 乗用車 (シャレード) 2,920	50,372	2,449
長安機器製造廠 (四川省重慶市)	ミニバン 5,189 軽トラック 6,631	46,598	11,924
建設機床廠 (四川省重慶市)	JS 50Qオートバイ 80,500 CY 80オートバイ 71,000	45,699	18,146

(出所) 中国汽車工業總公司編『1991 中国汽車工業年鑑』長春 吉林科学技術出版社 1991年より作成。

も、1991年以降軽乗用車を生産する2企業が加わるなど、地方からの突き上げや政治的圧力によって政策の枠組がやや緩みつつあり、今後乗用車も企業の乱立状況に陥る危険性がないとはいえない。

市場構造の第2の特徴は企業間分業がまだ未発達だということである。本稿で取り上げる主要メーカーについていえば、部品内製率は下が

ってきているとはいえ国際比較でみるとまだ高い。もっとも、中小メーカーの場合はエンジンなどのユニット部品を外注に頼るケースもかなりある^(注3)が、シャシー部品など特殊性の高い部品を企業間で分業生産するという例はまだそれほど多くはない。

2. 産業組織の変遷

以上のような市場構造はいかにして形成され

たのであろうか。過去の完成車メーカー数の推移をみると、1958～60年、69～70年、83～85年という3つの時期にメーカー数が急増している。これらの時期はいずれも地方分権が行なわれた時期にあたるが、地方分権が行なわれるとなぜメーカーが増えるのか、以下その理由を探ってみたい。

(1) 改革・開放以前

中国の自動車産業は、1953年に第一汽車製造廠の建設が開始されたことをもって本格的スタートを切ったが、この時形成された生産システムは1950年代のソ連のモデルに倣っており、第一汽車自身が自動車部品を大部分生産し、ベアリング、メーターなど汎用性の高い部品、および鋼板、ガラスなど素材は他の企業が生産するというものだった。分業生産は中央政府の計画当局によってコントロールされており^(注4)、企業間分業といってもむしろ統合されたひとつの組織内での分業に近い。

だが、この生産システムは1958年に始まった「大躍進」運動の影響で数年にして崩れ始めた。「大躍進」の時期、地方分権が行なわれて中央の統制が利かなくなる一方、とにかく先進的な製品を作った者、大きな生産量をあげた者が政治的に評価され、経済効率がまったく無視されるという異常な状況であった。そうした雰囲気にあおられて、全国各地の自動車部品メーカーや自動車修理工場など数百社が一斉に手作りでトラックや乗用車を組み立て始めた。第一汽車にキャブレッターなどを供給する工場として国家が建設した北京汽車製造廠なども完成車生産に参入し、第一汽車との分業関係は断絶してしまった。結局、数百社のほとんどは劣悪な自動車を数台組み立てる以上のことはできず生産か

ら撤退したが、北京汽車製造廠など数社はこれを機に完成車メーカーに転換した。そのため、「大躍進」によって崩壊した企業間の分業関係はその後にも完全には回復せず、第一汽車がキャブレッターを内製するようになるなど、企業の部品内製率の上昇が起こった^(注5)。

「大躍進」の嵐が収まったあと、政府は機械産業の混乱状況を是正するために再び企業管理権限などを中央に集中し、企業間分業の再構築を目指して調整を進めた。第一汽車でも内製していた部品の一部を吉林省内の企業への外注に出したが、「大躍進」以前とは異なって、分業は同じ省や市の範囲内で展開されることが多くなった。

そうした分業の地域化傾向は1964年以降の「トラスト」体制のもとでさらに強まった。これは政府の工業管理部門の肥大化という問題を解決するために、各産業の主要企業をすべてひとつの企業体(トラスト)に統合し、自主的に運営させようという試みである。自動車産業においても1964年に中国汽車工業会社が設立され、75企業がその傘下に入った。同公司には4つの支社があってそれぞれ完成車メーカーを中心に近隣地域の部品メーカーを組織しており、各支社の枠内での分業形成が進められた^(注6)。トラストは1966年以降の文化大革命によって廃止されたが、そこで形成された分業関係はその後も持続した。

1969～70年の時期には対ソ関係の緊張を背景に、国防力強化のために各地域ごとに自立した産業体系を形成することが奨励され、大幅な地方分権も行なわれた。その結果、全国各地でトラックメーカーが再び急増した。

以上のように、改革・開放以前においては、

地方分権が行なわれたとき、地方政府や企業に対して自動車生産への参入を促すような政治的インセンティブが強く働いたことが、自動車メーカーの乱立をもたらした。また、当初全国範囲で展開された分業システムは次第に地域化し、企業内化した。これは地域内で完結しうる産業体系を形成することが奨励されたことにもよるが、他方で地域内、企業内の分業の方がよりリスクが少なかったということもあろう。つまり、中央の計画システムが機能している限り地域を越えた企業間分業は機能しうるが、一旦地方分権などにより計画システムが崩れると、北京汽車製造廠から第一汽車へのキャブレター供給が中断したように、地域を越えた分業がはらむリスクが現実のものとなる。そうした経験から、計画システムが回復されたのちも、地方政府や企業は地域内、企業内での分業を志向したのだと思われる。

(2) 改革・開放以後

1978年末から改革・開放の時代に入り、地方分権と市場経済の導入、企業自主権の拡大が進められた。自動車産業に関しては、政府は当初はむしろ中央集権を強化する方針をとり、1982年に中国汽車工業公司を再建して主要企業を同公司直属の企業連合に再編することで、企業の集約化を行なおうとした。だが、この構想は地方政府の抵抗にあって挫折し、1984年からは企業の自主権を拡大する方針に転換した^(注7)。1990年以降、再び政府の指導力を強化するために中国汽車工業總公司が設立されたが、同公司も市場経済化と政府機構簡素化という流れの中で93年に解散した。このように改革・開放以来、中央集権対地方・企業への分権という綱引きが続いてきたが、経済全体の流れが後者の方にあ

る以上、自動車産業のみが流れに逆らうことはできなかったのである。

改革・開放以降の地方分権化で大きな自主財源を得た地方政府は自動車産業へ積極的に投資を行なうようになり、加えて軍事費削減で困難に陥っていた軍事工業企業も多数参入したため、完成車メーカーの数は再び急増した^(注8)。特に企業が乱立したのは、小型トラック、ミニバン、小型4輪駆動車、オートバイといった製品分野であったが、これらはいずれも大きな需要が見込める上、既存の突出したメーカーがなく参入障壁が低かったのである。もっとも、他方では企業集団が形成され始め、これにより弱小完成車メーカーが部品や特装車の生産に転換するなど、業界再編や企業間分業の再構築も始まった。過去の再編との決定的な違いは、企業が業界再編の主役として登場してきたことである。

(注1) 中国汽車工業總公司編『1991 中国汽車工業年鑑』長春 吉林科学技術出版社 1991年／『北京日報』1992年11月6日。なお1993年の自動車生産台数は131万台に達した。『日刊中国通信』1994年1月21日。

(注2) 中国産業経済技術研究連合会・国家計委長期規画和産業政策司・国家計委技術経済研究所編著『中国工業產品經濟規模』北京 企業管理出版社 1992年 216～217ページ。

(注3) 実際、1990年に生産された自動車エンジンの69%が外販された。中国汽車工業總公司編『1991 中国汽車……』132～133ページより算出。

(注4) 第一汽車製造廠企業研究中心編『中国汽車工業的搖籃——第一汽車製造廠建廠30周年紀念文集——』長春 第一汽車製造廠 出版年不明〔1983年頃〕58ページ。

(注5) 景曉村編『当代中国的機械工業 上』北京 中国社会科学出版社 1990年 396ページ／第一汽車製造廠企業研究中心編『中国汽車工業的……』119～121ページ／鄭煥明ほか編『当代北京汽車工業』北京 北京日報出版社 1989年／田景山・高麗萍「汽車工業在区域經濟中的聚集与扩散」（『經濟縱横』1991年第3期）36ページ。

ジ。

(注6) 景曉村編『当代中国的……』44～45、432ページ／周太和編『当代中国的經濟体制改革』北京 中国社会科学出版社 1984年 111～114ページ。

(注7) 『中国汽車報』1988年3月24日／『上海汽車報』1987年11月10日。

(注8) 1988年の時点で、航空、宇宙、兵器の3つの軍事工業部門のもとに32の自動車・オートバイメーカー、8のエンジンメーカー、100近くの自動車部品メーカーがあったという。『上海汽車報』1988年5月24日。表1に紹介した嘉陵機器廠、長安機器製造廠、建設機床廠も兵器工業系統の企業である。

Ⅲ 東風汽車集團の分析

前節でみたように、中国の自動車産業では1980年代になって企業集團の形成を通じた業界再編が始まったが、なかでも最も早くから形成され、組織的にも発達しているのが東風汽車集團である。以下、所有と支配の構造と分業構造の両面から同集團を分析する(注1)。

1. 所有と支配の構造

(1) 形成過程

東風汽車集團の中心企業である東風汽車(東風汽車公司)は、「三線建設」の主要プロジェクトのひとつとして1978年に完成したが、その立地条件が悪いため完成の当初から他地域の企業との提携を求めている。一方、当時の自動車産業は、完成車メーカーが乱立していた上に、政府は引締め政策をとって地方政府傘下のメーカーの生産計画をカットしたため、小企業の多くは非常に苦しい立場に陥っていた(注2)。

そこで東風汽車はまず独自ブランドでトラックを製造していた他地域の8社(注3)と提携関係を結び、これらに、東風汽車の5トントラックの部品を市価より10%安い優遇価格で提供して

セミ・ノックダウン生産をさせた。8社の側としては、自社のトラックが売れずに困っていたときに、当時の最新モデルだった東風トラックを生産できるというのは願ってもないことだった。それぞれの企業を主管する地方政府も処置に困っていた企業が救われることは歓迎だった。一方、東風汽車の側は、この提携関係によって自社製品の販売範囲を拡大しただけでなく、将来の企業集團形成の足がかりをつかんだのである。すなわち、東風汽車は優遇価格で部品を提供する見返りに、提携先企業が東風トラックを販売して得た利潤の20%は東風汽車に所有権があることを認めさせた。この利潤は提携先企業に留保されたため、東風汽車が提携先に出資するという格好になった。

こうした提携関係を背景に、1981年に東風汽車と8社により企業連合組織、東風汽車工業企業連営公司が結成された。当初はメンバー企業間に支配関係はなかったが、1983年以降東風汽車はメンバー企業を次々と支配下に収めていった。まず1983年に雲南汽車廠と柳州汽車廠、84年には杭州汽車廠と新疆第二汽车配件廠、87年には南充内燃機廠が東風汽車と「緊密連合」の関係になった。つまり、これらの企業は旧来の主管部門だった地方政府から東風汽車工業企業連営公司の行政的管轄下に移されたのである。ただし、企業資産の所有権に関しては、80%は国家所有で、20%が東風汽車の持ち分とされ、国家は国家所有の部分の経営権を東風汽車に委託するという形をとっていた。その後、東風汽車は1988年に杭州汽車廠と青山電工廠を合併し、この2企業については所有の面でも完全に統合した(注4)。

なお、上記のように主管部門が傘下の企業を

他に譲り渡すことは一般には珍しく、主管部門にとってその企業が重荷となっている状況でなければなかなか実現しない。実際、当初から東風汽車工業企業連営公司に加入していた8社のうち3社については東風汽車は傘下に入れるどころか、出資関係があるということも認めさせることができなかった。国有企業の所有者は国家であって主管部門ではないにもかかわらず、主管部門は事実上企業に対して無制限の支配力を持っており、企業間関係の形成と深化に対する障害となっている。

こうした支配力の源泉は計画経済システムにある。企業は主管部門を通じて国家の計画のなかにその生産投資計画を盛り込んでもらわなければ資金や原材料が得られないため、主管部門に従属せざるをえない。東風汽車自身も1986年以前は中国汽車工業公司の管轄下にあったため、他の企業を支配下においたとしてもその資金等の面倒をみる能力が十分にはなく、企業集団の拡大にも限界があった。そこで、国家計画委員会は企業集団の拡大強化を手助けする措置として、1987年に東風汽車工業企業連営公司などに対して、経済計画において「計画単列」の地位を与えた。これはすなわち、東風汽車が生産や投資の計画については、地方の省政府などと同様に直接国家計画委員会と交渉できる地位を与えられることを意味している(注5)。

東風汽車は上記の「緊密連合」企業以外にも、事実上の出資関係を有する企業を1986年以降次第に増やしていった。出資関係を形成するパターンとしては3つある。ひとつは、前述の8社のように、優遇価格で部品を提供する代わりに提携先で上がる利潤の一定部分に対して東風汽車が所有権を持っていることを認めさせ、それ

を提携先企業への出資とするパターンである。第2は、東風汽車自身の資金を相手企業に投資するパターンである。第3は、東風汽車がそれまで自社で生産していた部品を外注に切り替える際に、部品の生産ライン、技術などを外注先企業に移転し、これを東風汽車の出資とみなすパターンである。

東風汽車工業企業連営公司に加盟する企業数は発足時の9社から、1984年には109社、87年には202社、89年には301社と急増したが、東風汽車に支配されたり出資を受けたりする企業は一部のみで、メンバーの大部分は東風汽車と緩やかな提携関係を持つに留まっている。

(2) 現 状

1992年9月に東風汽車工業企業連営公司は東風汽車集団と名称を変え、また同時に企業集団の構造について一定の整理が行なわれた。以下に紹介するのは、その時点での東風汽車集団の所有・支配構造である(図1)。

(イ) 核心層

東風汽車集団は東風汽車の支配関係が強い方から順に、核心層、緊密層、半緊密層、協力層という4段階に区分されている。核心層とはまさしく企業集団の核心であり、東風汽車およびその直属子会社、直属研究所・学校によって構成されている。

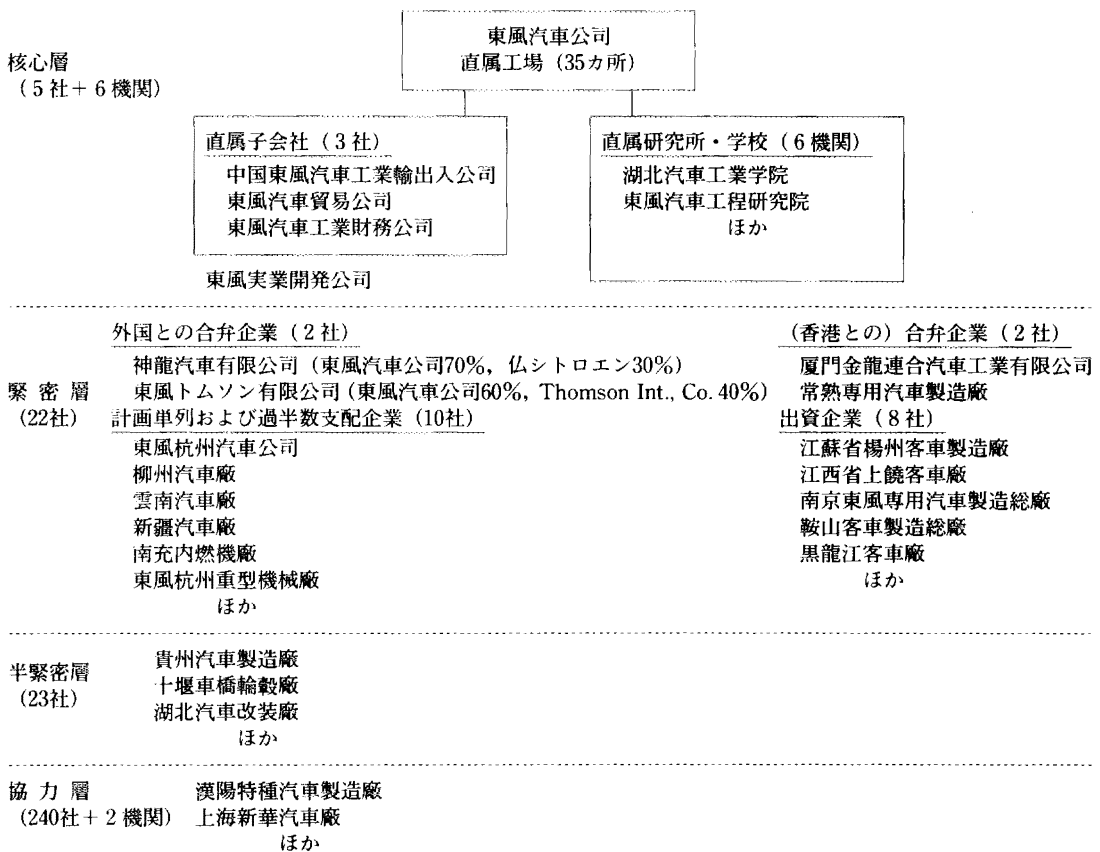
東風汽車内部には35の直属工場がある。直属工場は独立の法人格は持たないが、比較的大きな自主権が認められており、本社からの生産任務を果たしたあとであれば、他社から委託加工を請け負ってもよいし、部品を外部へ売ることにも認められている。企業内の工場間取引は企業内価格によって行なわれ、利潤計算も工場ごとに行なっている。工場から本社へ上納する利潤

額については7年間の請負契約になっており、工場は契約で定められた額だけ本社に利潤を上納し、超過分は一定比率で留保できる(注6)。つまり、東風汽車は統合された企業組織でありながらも、企業内で市場取引関係を形成している。これはウィリアムソンのいう官僚主義化の危険に対処し、企業を活性化するための措置といえ

よう。もともと、東風汽車の直属工場間は強い相互依存関係にあるため、第I節で指摘したように、もし可能ならばひとつの組織に統合するよりも継続的取引にした方が有利なのであろう。

核心層にはさらに直属研究所・学校、直属子会社、および東風実業開発会社が含まれている。直属子会社のうち東風汽車貿易会社はトラック

図1 東風汽車集団の所有・支配構造



(出所) 東風汽車公司への筆者のインタビュー (1992年7月9日実施) および『中国機電報』1992年9月10日より作成。

(注) かっこ内の%は出資比率。

の国内販売やアフターサービスを担当している。その下には全国50カ所の販売拠点がおかれているが、これは国内貿易部系統の中国汽车貿易総公司傘下の企業であり、東風汽車専属の販売網ではない。また、全国293カ所のアフターサービス拠点があるが、これは地方政府傘下の自動車修理工場に東風製品の修理を依頼しているという関係であり、やはり東風汽車の専属ではない(注7)。

東風汽車工業財務公司是1987年に設立された東風汽車集団のノンバンク金融機関である。一般に企業間で融資をしようとする、それぞれの主管部門を通さなくてはならず障害が多いので、集団内で直接に融資を行なうためにこの会社が設立された。財務公司是 generally 企業集団内での相互融資を仲介するほか、銀行から資金を借り入れて集団内に再貸出したり、株式や社債の代理発行をするといった機能を持つとされる(注8)。しかし、現状では銀行が銀行系統外での金融活動が広がることを嫌って財務公司に対する融資をしないため、同公司の機能は十分に発揮されていない。ちなみに、同公司是1990年には8億4000万元の融資を行なった(注9)が、当時の東風汽車集団の売上収入100億元と比べると同公司がまだ小さな役割しか果たしていないことがわかる。

東風実業開発公司とは、東風汽車の各直属工場が設立した労働服务公司を統括する企業である。労働服务公司とは、東風汽車の従業員の家族や、工場を建設した際に土地を収用された農民を就職させる目的で設立された企業で、従来は工場の清掃や福利厚生施設の経営などをしてきたが、最近では東風トラックの部品の生産も行なうようになった。ある報道によれば東風ト

ラックの部品の20%は労働服务公司によって生産されているという。労働服务公司は1991年現在工業企業が50社以上、商業・飲食・サービス業が165社あり、従業員総数は1万9000人に達している(注10)。

(ロ) 緊密層

緊密層に属する企業は22社あり、これらに対しては東風汽車が強い支配力を行使している。このうち、外資との合弁企業が4社あり、なかでも仏シトロエンとの合弁の神龍汽车有限公司は東風汽車集団の今後の主力製品となる乗用車を生産する大型プロジェクトである。続く「計画単列および過半数支配企業」は東風汽車の管轄下におかれているか、もしくは過半数出資を通じて東風汽車に支配されている企業である。

「出資企業」とは、東風汽車と各地方政府との合弁企業で東風汽車が過半数所有をしていない企業である。後述の半緊密層企業よりも出資比率が大きい企業がここに入っているものと思われる。

緊密層の22企業を生産品目別にみると、トラック、特装車、およびシャシーを製造している企業が9社、バスメーカーが7社で他に乗用車、トラッククレーンなどのメーカーが含まれ、最終製品のメーカーがほとんどである。

(ハ) 半緊密層

半緊密層に属する企業は23社で、東風汽車から出資はあるもののその比率は小さく、企業は基本的にはそれぞれの主管部門によって支配されている。ただ、東風汽車は半緊密層の企業に対して東風系列の製品を主力製品とするよう要求しており、生産投資計画、経営管理などについても指導し、役員も派遣している。また半緊密層の企業の利潤は一定比率で企業の所在地域

政府、東風汽車、当該企業の三者で分割される。半緊密層の企業の内訳をみると、小型トラック、バス、特装車などを生産している企業が7社、自動車部品を生産している企業が14社、自動車製造用機械メーカー1社などとなっており、部品メーカーが多い。その多くは東風汽車が部品を内製から外注に切り替える際に、外注先企業に技術や設備を移転し、それによって出資関係を形成した企業であろう。

(二) 協力層

協力層は242企業・機関によって構成されている。東風汽車と協力層の企業の間には出資、役員派遣などの関係はなく、単に継続的取引関係によってつながっているだけである。生産品目別にみると、トラックやダンプカーのメーカーが16社、バスメーカーが20社、特装車メーカーが21社、自動車部品メーカーが162社、エンジンメーカー6社、自動車製造用機械設備メーカーが21社、研究・設計機関2カ所などとなっている^(注11)。

ところで、緊密層22社のうち東風汽車と同じ湖北省内の企業は5社であるのに対し、協力層の場合は240社中92社が湖北省内で、前者の方が比率が低い。中国では一般に省を越えて企業間の所有・支配関係を形成することは難しいが、にもかかわらず東風汽車集団の緊密層ではかつて他省の企業が多くなっている。これについては次のように解釈できる。すなわち、第Ⅱ節でみたように中国では省を越えた取引のリスクは大きく、市場経済化が進んでいる現在でも、売掛金が回収できない等の問題が多発している。つまり、同じ省内ならば継続的取引でよいような関係でも、省を越えると取引費用が大きくなるため、出資関係などで相手を支配する必要が

出てくると考えられるのである。

2. 分業生産の構造

(1) 東風汽車内の生産システム

東風汽車はトラックとそのシャシーを最終製品として生産しているが、その部品も5トントラックの場合は58%、8トントラックの場合は50%が自社内で生産されている^(注12)。しかも図2にみるように、主要なユニット部品については鑄鍛造の段階からすべて企業内で生産されているところに特徴がある。たとえばエンジンについていえば、東風汽車の3つの直属工場によって、鑄物、ピストン、キャブレターなどエンジンの部品や粗材の75%が生産され、エンジン工場ではエンジンの機械加工と組立が行なわれている。シャシー部品も、鑄鍛造粗材から自社内で生産している。プレス部品が内製であることもいうまでもない。この他、ネジ、バネなどの規格部品、トランスミッション、メーター、ラジエーター、電装品などが東風汽車内のそれぞれの専門工場で生産されている。さらに、自動車生産の後方支援部門、すなわち専用工作機械の製造・修理工場や、バイト・ゲージや金型の工場、さらには発電所、給水所なども企業内に統合されているのである。

こうした生産システムは、ソ連から第一汽車へ移転された自動車生産システムに由来している。もっとも、東風汽車は工業インフラや裾野産業のまったく存在しない湖北省の辺鄙な山間部に建設されたため、自社内で部品を作る以外の選択はほぼ不可能であった。

(2) 東風汽車外への部品生産の展開

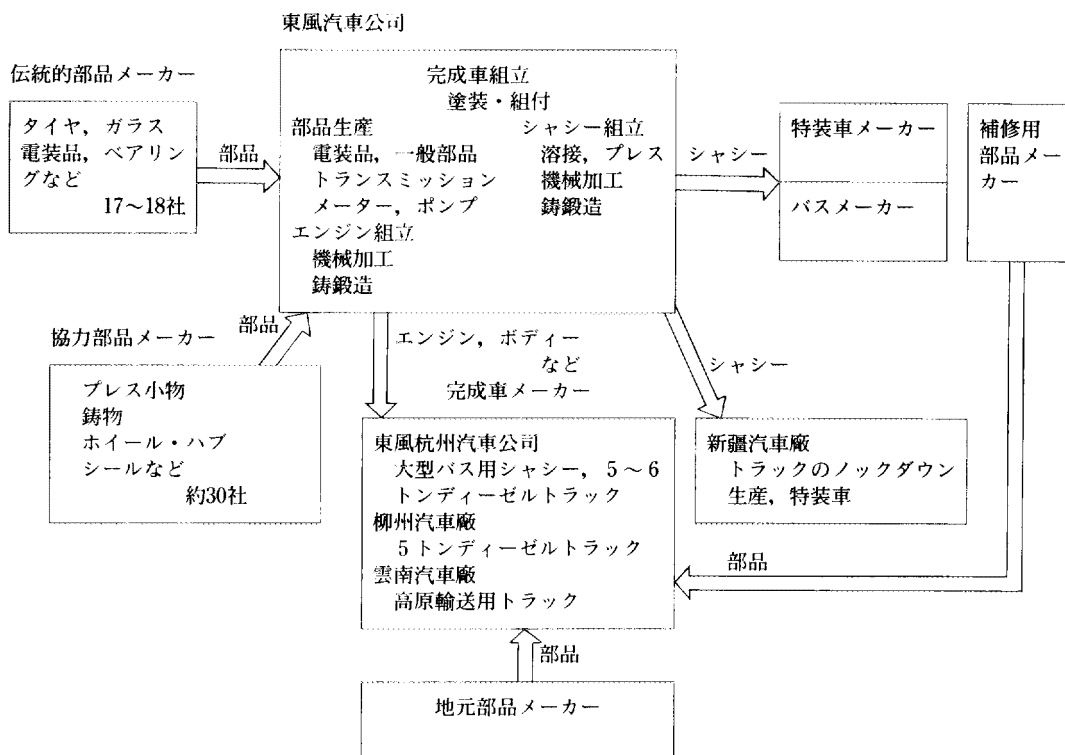
東風汽車の部品内製率はまだ高いが、1980年代初めの時点で内製率が75%に達していたのとは比べるとこれでもかなり下がったのである。こ

それは東風汽車が改革・開放以降、生産の専門化、部品の外注化を進めた結果に他ならない。

東風汽車では、図2に示したように、部品の外注先企業を「伝統的部品メーカー」と「協力部品メーカー」に分けている。伝統的部品とはもともと国家が東風汽車を建設した際に、他の企業から供給するよう計画していた部品で、1980年代初頭においても内製ではなかった25%の部分に相当する。タイヤ、ガラス、ベアリング、電装品など中国では自動車産業以外に分類されている分野である。伝統的部品メーカーは、タイヤの東風輪胎廠、ベアリングの襄樊軸承廠

などのように東風汽車の建設にあわせて国家によって建設された。そうした経緯から東風汽車の取引先は当初は1社だけに定められていたが、1980年代になって東風汽車は取引先を複数にした。というのも、伝統的部品は汎用性があり他のメーカーにも売れるため、部品メーカーは往々にして東風汽車との契約を破ったり、値下げに応じなかったからである。つまり、東風汽車にとって伝統的部品メーカーとの取引は取引費用が高かった。そこで、東風汽車は特定の伝統的部品メーカーに依存する状況を改め、複数メーカーから調達するようにしたのである。たと

図2 東風汽車集団の分業構造



(出所) 東風汽車公司への筆者のインタビュー（1992年7月9日実施）ほかに基づいて作成。

(注) 東風汽車公司の下方に並んでいる企業は、同会社が支配している企業であり、水平方向にある企業は同会社と対等の関係にあることを示す。矢印はモノの流れを表わす。

えばタイヤについては、以前は東風輪胎廠のみから買っていたが、新しく河南輪胎廠からも買うことにし、品質や納期厳守の実績に応じてそれぞれから購入する比率を年ごとに変えて、両者間の競争を促している^(注13)。

一方、協力部品とは、1980年代以降、東風汽車の判断により内製から外注に切り替えられた部品である。小物プレス部品や鋳物などが多く、東風汽車の専用部品で汎用性がないため販売先は東風汽車のみである。東風汽車の側も特に需要量が多いものを除けば1種の部品について外注先は1企業である。協力部品メーカーは約30社程度あって、ほとんどが東風汽車から半径150km以内のところに立地しており、東風汽車から生産設備を譲り受けていたり、生産技術や管理者養成、さらには材料の供給などに関して東風汽車に依存していることが多い。このように協力部品メーカーは東風汽車に強く依存しているが、東風汽車にとってはいざとなれば協力部品を内製に切り替えることができるので、東風汽車の協力部品メーカーへの依存はさほど強くない。第1節でいうところのケースAの状況であり、東風汽車は小さな取引費用で継続的取引が行なえる。東風汽車は5トントラックの場合671種、8トントラックの場合1652種の部品をこうした協力部品メーカーへの外注に回し、部品内製率を75%から58～50%まで引き下げたのである^(注14)。

伝統的部品メーカーと協力部品メーカーとでは、部品の発注方法や取引価格も違っている。伝統的部品の場合、発注は1年ごとで、部品メーカー側で一定の在庫を持っている。一方、協力部品の場合は東風汽車が年度計画の大綱を部品メーカー側に示したのち、月ごとに詳細な発

注を行なう。部品メーカー側では在庫をほとんど持たず、カンバン方式のようなやり方で逐次部品を生産し発送する。また、部品の取引価格は、伝統的部品の場合は市価より若干安い優遇価格で取引している。部品メーカー側が優遇価格で売るのは東風汽車が安定した取引先であることと、東風汽車に納入しているということが高品質の証となるからである。一方、協力部品の場合は東風汽車内部で年1回、生産コストプラス8～10%の利潤といった基準により定めた計画価格に従って取引が行なわれる^(注15)。第1節の枠組でいえば、東風汽車と伝統的部品メーカーの取引は継続的取引ではあるものの、市場取引の性格が強い。それに対して協力部品メーカーとの取引は、双方の間でかなり立ち入った情報交換がなされており、組織内の取引に近い。こうした相違は取引双方の依存関係の深さの違いに対応していると考えられる。

なお、自動車部品メーカーの第3のカテゴリとして、アフターサービスに用いる補修用部品を生産するメーカーがある。東風汽車集団の協力層に入っている162社の部品メーカーのうち湖北省外の企業の多くがこれに該当すると思われる^(注16)。

(3) 下流への展開

東風汽車集団には東風汽車からシャシーやエンジンなどの供給を受け、それをトラック、バス、特装車などに組み立てる下流部門のメーカーが合計81社含まれている。そのうち、緊密層に属する東風杭州汽車公司、柳州汽車廠、雲南汽車廠、新疆汽車廠の4社については、東風汽車の製品多角化戦略に基づいて大規模な改造が進められてきた。この4社はかつては小規模の独立したトラックメーカーだったが、東風汽車

はこれらにまず東風トラックのノックダウン生産をさせて生産技術を移転したのち、現在は、東風杭州汽車公司是大型バス用シャシーと5～6トンディーゼルトラック、柳州汽車廠は5トンディーゼルトラック、雲南汽車廠は高原輸送用トラックに専門化させている。かつてこの3社の部品内製率は80%以上だったが、今は最終組立とシャシー、フレームなどの生産を担うのみとなり、部品内製率は25%以下まで下がった。エンジン、トランスミッションなどは東風汽車など集団内の企業から購入しており、その他の部品はそれぞれの地元の企業や集団内の補修用部品メーカーから調達している(注17)。また、新疆汽車廠は東風汽車から遠く離れた辺境地にあるので、東風汽車はシャシーや部品を提供して東風5トントラックのノックダウン生産をさせている。以上のように、東風汽車は下流部門での戦略的展開を行なう際には、垂直統合ないし事実上の統合である「緊密連合」を行なっている。これは、そうした展開を行なう際に下流部門で特殊性の高い投資が必要とされるからであろう。

上記以外の東風汽車集団に所属する下流メーカーのほとんどは、東風汽車や東風杭州汽車公司からシャシーの提供を受けてそれにボディーや座席を載せてバスや特装車を製造する企業である。こうした企業は一般に自社ブランドによる生産を行なっているが、生産規模はきわめて小さく、規模の経済性とはおよそ無縁である。たとえば、東風汽車集団には約30社のバスメーカーが加入しているが、最大の楊州客車製造廠でも年1350台(1990年)の生産規模にすぎず、その他のメーカーはすべて年数百台ないし数十台の生産規模である(注18)。もしシャシーを握っ

ている東風汽車がバス生産に直接参入すれば、トップメーカーになるのは容易だろう。だが、現実にはバス製造業には制度的な参入障壁がある。つまり、従来の計画経済体制のもとではバスはその主たる需要者である各地方政府の都市建設局と交通局が自らの傘下企業により生産することになっており、今でもこれらの部門は傘下企業以外からはバスを購入しないのである。東風汽車の当面の戦略は、比較的将来性のある既存のバスメーカーを東風汽車集団の緊密層に取り込み、これらを重点的に支援することで、バス製造業の集約化を促していくことのある。なお、以上の状況は特装車の業界においても同様である。

3. 結 論

これまでみたように、東風汽車集団が形成されたことで、東風汽車と緊密層の柳州汽車廠ほか3社に関しては、企業間分業の深化という側面で目ざましい成果があった。東風汽車は1980年から93年の間に生産台数を5.9倍に増やしたし、柳州汽車廠も79年から90年の間に8倍以上に伸ばしたが、そうした成果を生んだ理由の一端は生産の専門化と分業の進展に求められよう。また、東風汽車は下流部門については主に垂直統合を通じて戦略的展開を行なっているのに対し、部品メーカーとの関係においては継続的取引を行なうことで市場の刺激を利用しようとしている。つまり東風汽車は垂直統合と継続的取引を使い分けることで、企業集団という組織形態の持つメリットを生かしているように思われる。

ただ他方で制度的障壁が強く残存しているために、東風汽車が思ったとおりには企業集団を拡大できていないことも事実である。たとえば、

緊密層の柳州汽車廠などに対して東風汽車は実質上強い支配権を持っているにもかかわらず、所有の面では20%の持ち分を有するにすぎない。これは国有資産を企業に売却することに対して社会主義イデオロギーからくる制約があったためであろう。また、バスや特装車については、東風汽車が直接参入する可能性はいまだに閉ざされているのである。

(注1) 本節は筆者が1992年7月9日に東風汽車公司に対して行ったインタビューを中心にまとめた。東風汽車集団については、すでに日本語でも李春利「中国自動車産業における中間組織と分業関係」(『季刊中国研究』第22号 1991年秋)/王健「中国自動車部品供給体制の特徴——東風自動車公司の事例——」(『立命館経営学』第32巻第1号 1993年5月)などで詳しく紹介されており、本節もこれらを参考にしている。

(注2) 蔣一葦編『第二汽車製造廠経営管理考察』北京 经济管理出版社 1986年 58ページ/陳清泰「走発展企業集团的道路」(『人民日報』1991年5月3日)。

(注3) この8社とは具体的には杭州汽車廠、広州汽車廠、柳州汽車廠、漢陽汽車制配廠、貴州汽車廠、雲南汽車廠、新疆第二汽車配件廠(のちの新疆汽車廠)、重慶汽車廠であった。蔣一葦編『第二汽車製造廠……』59ページ。

(注4) 『中国企業報』1991年7月15日。

(注5) 徐金発・顧家麒編『企業集团的……』41~43ページ。「計画単列」の意義と限界については李春利「中国自動車産業における……」100~102ページが詳しい。

(注6) 東風汽車工業連営公司「關於進一步擴大專業廠生産經營自主權的試行規定」(徐金発・顧家麒編『企業集团的……』) 313~317ページ/蔣一葦編『第二汽車製造廠……』23~28, 41, 45~47ページ参照。

(注7) <中国汽車貿易指南>編委会編『中国汽車貿易指南』北京 経済日報出版社 80~83ページほか。

(注8) 劉紀鵬「論財務公司」(『集団経済研究』1992年第2期)。

(注9) 陳清泰「從二汽的發展看我国汽車工業的前景」(『經濟理論与经济管理』1991年第2期)。

(注10) 機電行業企業労働就業管理協会・機械電子工業部管理科学研究所編『中国機電行業廠弃集体企業要覽』北京 機械工業出版社 1991年 477~478ページ/

『中国機電報』1992年6月28日/『經濟参考報』1991年5月15日。

(注11) 一部にトラックと特装車の両方を生産しているような企業もあり、そうした企業はダブルカウントしている内訳に示した企業数の合計は240社を上回っている。集団のメンバー各社の生産内容は東風汽車集団のパンフレットによって調べた。ただし一部の新規加盟企業については企業名から推定したものもある。

(注12) 『中国機電報』1992年9月10日/王健「中国自動車部品……」65~67ページ/蔣一葦編『第二汽車製造廠……』19~20ページ。

(注13) 以上は東風汽車公司零部件部への筆者のインタビューによる。

(注14) 李惠民・馬躍「以改革促發展：東風汽車集団十年歷程」(『中国工業經濟研究』1991年第4期) 26ページ。

(注15) 東風汽車公司零部件部への筆者のインタビュー。

(注16) なお、王健氏は前掲論文「中国自動車部品……」のなかで、自動車メーカーの組付用部品(伝統的部品、協力部品)と補修用部品を区別しないまま、単に東風汽車のトラック用の部品を複数の部品メーカーが生産しているという事実から東風汽車が複社発注をしているという結論を引き出している(73~75ページ)。だが、自動車メーカーが複社発注を行なっているか否かを見分ける際には組付用部品だけを問題にすべきであろう。

(注17) 東風汽車公司零部件部への筆者のインタビュー/『中国機電報』1992年6月18日/李惠民・馬躍「以改革促發展……」26, 28ページ/『經濟日報』1992年8月24日/『中国汽車報』1991年8月24日。

(注18) こうした状況はもちろん東風汽車集団メンバーのみに限った現象ではなく、中国のバス製造業に普遍的にみられる状況である。たとえば、1990年に交通省系統のバスメーカーは32社、バス生産台数は1万2433台で1社あたり生産台数は389台であった。中国交通年鑑編輯委員会編『中国交通年鑑 1991』北京 中国交通年鑑社 1991年 171ページ。

IV 中国第一汽車集団の分析

中国第一汽車集団(旧解放汽車工業企業連営公司。以下、一汽集団と略す)は第一汽車(中国第

一汽集団公司)を核心とし東風汽車集団に次ぐ規模を持った企業集団である。以下、所有・支配構造と分業構造の両面から分析する(注1)。

1. 所有と支配の構造

(1) 形成過程

第一汽車は1980年からいくつかの緩やかな企業連合を結成し始め、82年末に10企業によって解放汽車工業企業連営公司を発足させた。発足後の最初の数年間はメンバー企業間に支配従属関係はなく、第一汽車が他の企業に技術や管理者育成などの援助をする程度の緩やかな関係だった。だが、その後第一汽車とメンバー企業との合併事業や共同開発、また第一汽車の部品の外注化なども進められ、生産面の連合関係は次第に深まっていった。

1986年以降になると第一汽車とメンバー企業との「緊密連合」関係が形成されるようになった。まず1986年5月には吉林市、長春市の管轄

下にあった吉林市汽車工業公司、長春東風汽車廠、緑園発動機廠、長春齒輪廠が第一汽車の管轄下に移り、さらに翌年までに大連柴油機廠など6社も「緊密連合」企業として第一汽車の支配下に入った(注2)。

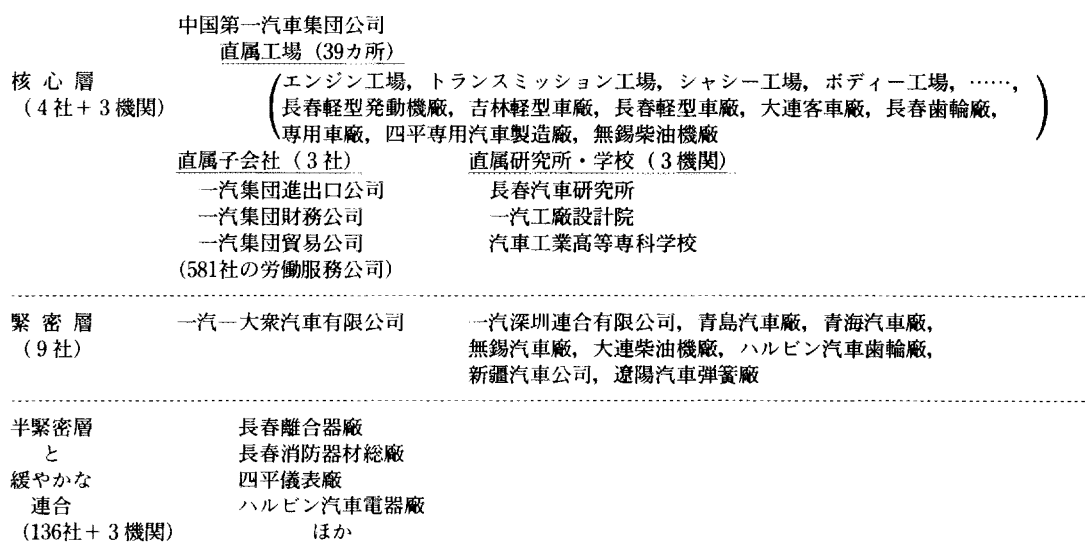
(2) 現 状

1992年7月に解放汽車工業企業連営公司は中国第一汽車集団と名称を変更し、企業集団の構造にも整理を行なった。以下、その段階での一汽集団の状況について紹介してゆきたい。

(イ) 核心層

図3に示したように一汽集団は核心層、緊密層、半緊密層と緩やかな連合の3層に分かれている。核心層は、第一汽車の本社と39の直属工場、直属子会社、研究所・学校によって構成されており、その構造は東風汽車集団とよく似ている。第一汽車においても各直属工場のもとに従業員の家族などを就職させるための労働服務

図3 中国第一汽車集団の所有・支配構造



(出所) 中国第一汽車集団公司技術經濟政策研究室への筆者のインタビュー (1992年11月27日実施) および『工人日報』1992年7月15日より作成。

公司があり、主に第一汽車向けの部品生産や第一汽車内部のサービス業などに従事している。労働服務公司是1990年時点で総数 581 社、従業員総数は 2 万6000人に達する(注3)。

一汽集団の特徴は、直属工場のなかにかつて独立の企業であった 8 工場が含まれていることである。このうち、吉林軽型車廠、長春軽型車廠、長春軽型発動機廠、長春齒輪廠の 4 工場は、1986年に吉林、長春両市から第一汽車に移管された前述の 4 社である。これら 4 社が連合に加わってから合併されるに至るまでには次のような経緯があった。1986年当時、第一汽車と吉林、長春の両市政府はそれぞれ独立に小型トラック工場の建設を計画していた。特に第一汽車はそのためにクライスラーからエンジン工場を購入していた。ところが、その頃中国政府は乗用車生産を重点的に発展させることに決め、その生産基地をどこにするか検討し始めた。第一汽車にとっては乗用車の方がより魅力的だったので、小型トラックのために用意していた工場用地とエンジン工場を乗用車生産に使うことにし、小型トラックは吉林市、長春市と分業して生産するという方針に変更した(注4)。吉林省政府もこの構想を支持し、第一汽車と小型トラック生産に参加する吉林、長春両市傘下の 4 企業の分業関係を安定させるために、この 4 社を一汽集団の「緊密連合」企業にするよう仲介した。こうして、4 社は1986年に第一汽車に移管されることとなったが、4 社の資産は吉林、長春両市政府の投資により形成されたものなので、各企業の現有の固定資産や資金などを評価して、その金額だけ吉林市と長春市が一汽集団に出資したとみなし(注5)、吉林、長春両市はその出資額に応じて利潤の配当を受けることになった。こう

した連合関係は当時「吉林モデル」とも呼ばれ、地方政府の利害に配慮しつつ主管部門の別を越えて企業集団を形成するための方策のひとつとして喧伝された。

だが「吉林モデル」を実施してみると、一汽集団と吉林、長春両市の間の紛争が絶えず、結局 4 年ほどで破綻した。紛争の原因のひとつは、吉林、長春両市政府が 4 社に対する経営権を手放したはずなのにもかかわらず、もし連合関係が破綻して 4 社が再び自らの管轄下に戻ってきた場合に独立して生産ができないようになっては困るとして、第一汽車が 4 社を専門化の方向で改造するのを阻止しようとしたことである。また、利益の分配を巡っても紛争が絶えなかった。最終的には、第一汽車が吉林、長春両市から 4 社を有償で買い取ることで問題の解決が図られ、4 社は1990年から91年にかけて相次いで第一汽車に合併された。そして、小型トラック生産はようやく1994年からスタートすることになった(注6)。

直属工場のうち専用車廠もかつては東北齒輪廠という農業機械のギアを製造する独立の企業であった。第一汽車は経営困難に陥っていた同社を1990年に長春市から買い取り、今は 8 トンディーゼルトラックなどを生産させている。四平専用汽車製造廠、無錫柴油機廠の 2 工場もかつて独立の企業だったが、業績が悪くてそれぞれの地方政府の負担になっていたので、第一汽車に無償で合併された(注7)。

(ロ) 緊密層

緊密層には 9 社が入っている。一汽一大衆汽車有限公司は独フォルクスワーゲン社との合併企業で、一汽集団の今後の主力製品となる乗用車の生産を担う。また、青島汽車廠は第一汽車

によって5トンディーゼルトラックの生産拠点と位置づけられ、第一汽車から技術移転や投資が行なわれてきた。同社は第一汽車と青島市政府によって50:50で所有されているが、これは実際に折半出資をしたわけではなく単に双方が同社に対して同等の権利を持つことを取り決めただけである。また、大連柴油機廠に関しては「吉林モデル」の方式で連合関係が結ばれている(注8)。

これ以外の緊密層の企業については第一汽車は出資関係を持っていない。たとえば、青海汽車廠については第一汽車が青海省政府に対して同社の経営を請け負うという形をとっている。つまり、第一汽車は青海汽車廠の経営権を譲り受ける代わりに、毎年決まった額の利潤を青海省政府に納めることを約束しているのである(注9)。

また、無錫汽車廠とハルビン汽車齒輪廠はもとは中央政府直属の企業だったが、政府の方針により第一汽車に移管された。もっとも、2社の利潤や税は引き続き中央政府に納められており、第一汽車には経営権はあるが収益権がない(注10)。新疆汽車公司と遼陽汽車彈簧廠の場合も、地方政府から第一汽車に移管されたものの、利潤・税を納める先は地方政府となっている。前者は南京汽車製造廠の企業集団にも入っており、緊密層といっても実際には第一汽車とのつながりはさほど強くないようである(注11)。

以上のように、緊密層のなかでも第一汽車が収益権を獲得している企業と獲得していない企業があり、第一汽車の経営姿勢は両者で明らかに異なっている。すなわち、前者に対しては投資や技術移転を行なって特定車種の生産を分担させるなど積極的経営を展開しているのに対し、

後者については、その企業の既存の設備が有益であれば利用するという程度の関わり方をしているにすぎない。

(ハ) 半緊密層と緩やかな連合

ここには第一汽車との間に出資や役員派遣などの関係を持たない136社の企業と大学や研究所が入っている。136社の企業を生産内容で分類すると、特装車メーカー34社、バスメーカー27社、トラック・同シャシーメーカー15社、部品メーカー51社、エンジンメーカー4社などとなっている(注12)。東風汽車集団の協力層と比べると部品メーカーが相対的に少なく、バス・特装車メーカーなど下流部門の企業が多い。下流部門のメーカーにとっては、シャシーを確保できるかどうか企業が死活を制するため、下流メーカーはシャシーをより確実に確保するためにシャシーを作っている自動車メーカーの企業集団に積極的に入る傾向がある。すなわち、下流メーカーは第I節でいうケースCの状況にあり、本来は自動車メーカーとの統合を望むところであるが現実的にはこれは不可能であるため、その代替策として企業集団に加入するのである。他方、第一汽車など自動車メーカーはそうした立場を利用して集団メンバーを拡大しているように思われる。

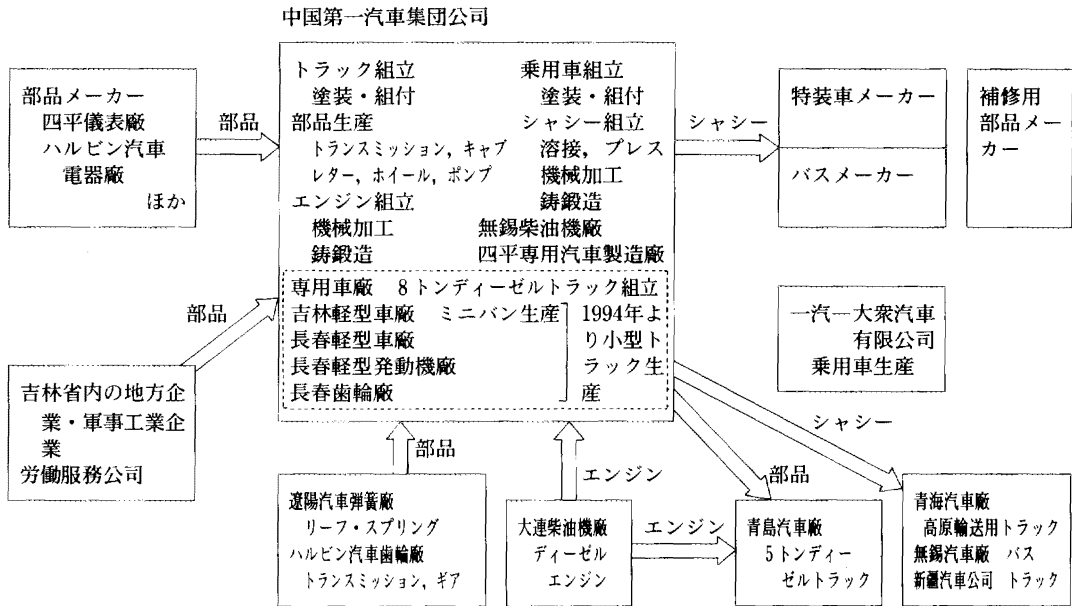
2. 分業生産の構造

(1) 第一汽車内の生産システム

第一汽車の生産システムの特徴は企業内に複数の完成車組立部門を持っていることである(図4)。すなわち、5トントラックを組み立てる工場(総装廠)、乗用車「アウディ100」を組み立てる工場(第二轎車廠)、そして新たに合併した専用車廠と吉林軽型車廠の4工場である。

5トントラックに関しては、東風汽車と同様

図4 中国第一汽車集団の分業構造



(出所) 中国第一汽車集団公司技術經濟政策研究室への筆者のインタビュー（1992年11月27日実施）
その他に基づいて作成。

(注) 図の見方は図2と同じ。

に、第一汽車の各直屬工場でエンジンや各種部品の生産からシャシー組立、完成車組立を行なうばかりでなく、鋳鍛造粗材や専用工作機械、鋳型、金型の生産、さらにはエネルギー供給部門なども企業内に包摂されている。5トントラックの部品内製率は1987年の時点で50%、92年の時点では35%程度とされている^(注13)。小型トラックに関しても基本的には内製中心で、吉林市、長春市から合併した4工場と第一汽車の直屬工場で分業生産する構想である。

(2) 一汽集団における分業（図4）

改革・開放以前、第一汽車の部品内製率は60%に達し、部品の生産効率が高くなかった。そこで、第一汽車は1980年代に部品生産の専門化と大量化を進めていった。たとえば、第一汽車内の部品工場はそれまで内部向けに生産するのみだったため規模の經濟を十分發揮できない

でいたが、第一汽車ではこれらに外部向けにも生産させることで、その生産規模を拡大した。また、それまで内製していた数多くの部品を近隣企業への外注に切り替えた。1987年までにクラッチ、ピストン、ドアロック、エアタンクなど179種類の部品が吉林省内の地方企業、軍事工業企業など20社への外注に切り替えられ、また618種の部品が第一汽車の労働服務公司以生産されるようになり、第一汽車の部品内製率は50%まで下がった。部品を外注に切り替えるにあたっては、第一汽車は外注先に対し設備を供与したり、技術援助をするなど全面的支援を行った^(注14)。こうした部品メーカーは東風汽車集団における「協力部品メーカー」に相当するものと考えられる。

他方、一汽集団には「伝統的部品メーカー」に相当するような企業も存在する。たとえば、

「半緊密層と緩やかな連合」に属する四平儀表廠（メーターを生産）やハルビン汽車電器廠（クラクション、イグニッションコイル、リレーなどを生産）などは1950、60年代から第一汽車に部品を供給している企業である。第一汽車は部品を新規に外注する際には必ず複数のメーカーを比較して決定するという方針であるが、実際の取引先は1社に絞られることもあり、特に複社発注という方針は立てていない。

また、一汽集団には特装車やバス、トラックなど下流部門のメーカーが80社前後あり、全体の過半数を占めている。第一汽車と下流メーカーとの取引関係をみると、緊密層に属する青海汽車廠、無錫汽車廠、新疆汽車公司の3社に対しては、第一汽車のシャシーが安定的に供給され、これら3社も第一汽車のシャシーのみを使用するが、「半緊密層と緩やかな連合」に含まれる残りの70数社の場合はそうではない。後者の場合は第一汽車以外のシャシーを使用することもあるし、第一汽車の側もまず政府が指定したメーカーへのシャシー供給を優先し、それ以外については集団メンバーであっても自社の状況によっては少量しか売らなかったり、販売を拒否したりすることもあるという。つまり、シャシー供給に関しては継続的取引が行なわれているのは緊密層の企業など一部のみであり、それ以外については企業集団のメンバーであっても取引関係はスポット的で不安定なものでしかないのである。

3. 結 論

第一汽車が企業集団の形成によって目指したことは、ひとつは部品生産の専門化と企業間分業であり、もうひとつは製品構成をディーゼル車、小型トラック、乗用車などに多角化するこ

とであった。前者に関してはまずまずの成果があがっているようである。一方、後者については、乗用車などはまだ成果を云々する段階ではないが、小型トラックに関しては前述のように企業集団の運営に対する制度的な障害が原因で大幅な遅延を余儀なくされた。「吉林モデル」挫折の経験が示していることは、現状では企業が他の企業の資産を自由に支配するには、単にその企業を自らの管轄下に組み入れるだけでは不十分であり、所有面での結合も必要だということである。この経験から教訓を汲んだのか、第一汽車は今後の製品展開の上で重要となる企業はなるべく垂直統合するという方針を持っているようだ。だが、垂直統合を続けて組織を拡大しすぎると、官僚主義の弊害が大きくなる。第一汽車も一方的に合併ばかりを追求する路線をいずれ見直すのではないだろうか。

また、一汽集団においては制度や政策の作用によってかえって企業集団が不合理な方向に拡大している側面もみられる。たとえば、緊密層に入っている無錫汽車廠やハルビン汽車齒輪廠の2社は、中央政府が押し付けてくる形で一汽集団に入ったのであり、加入後も第一汽車は積極的にこの2社を利用しようとはしていない。また、第一汽車と一汽集団内の多くのバス・特装車メーカーとの取引関係はスポット的なものにすぎず、なぜ第一汽車がそうしたメーカーを集団メンバーとしているのか疑問である。この疑問を解く鍵は、政府が企業集団形成を促進するために「計画単列」や貿易権限の賦与といった政策的インセンティブを企業に提供したことにあると思われる。企業はそうした優遇政策を受けるために、とにかく集団メンバーの数だけは揃えようとしたのだろう。

(注1) 本節は特記する以外はおもに中国第一汽車集团公司技術經濟政策研究室への筆者のインタビュー(1992年11月27日実施)に基づく。

(注2) 解放汽車工業聯營公司「解放汽車工業聯營公司(一汽集团)的經營管理」(徐金堯・顧家麒編『企業集团的……』)318~329ページ/『中国汽車報』1987年2月23日/『中国機械報』1988年6月9日/國務院經濟技術社会發展研究中心技改調研組編『一汽在改革開放時期的技術改造』北京 中国財政經濟出版社 1988年 89~92ページ。

(注3) 夏雲海「聯營是大型企業勞働服務公司發展道路的選擇」(王守安編『邁進90年代的大企業』長春 吉林人民出版社 1991年)317~321ページ。

(注4) 『中国機電報』1992年2月20日/『經濟日報』1993年7月14日。

(注5) これでは明らかに吉林、長春両市の出資額を過大評価したことになる。なぜなら、この評価法によれば国有資産であるはずの土地や企業の自己資産もすべて吉林、長春両市の出資分に含まれてしまうからである。王守安ほか「企業集团發展的基本思路」(王守安編『邁進90年代的……』)289ページ。これもものに一汽集团と吉林、長春両市との間で紛争が絶えなかった背景のひとつであろう。

(注6) 國務院經濟技術社会發展研究中心技改調研組編『一汽在改革開放……』100ページ/『中国機電報』1991年12月19日による。

(注7) 『中国機電報』1992年12月22日/『經濟參考報』1993年10月3日。

(注8) 解放汽車工業聯營公司「解放汽車工業……」327ページ。

(注9) 王守安ほか「企業集团發展的基本思路」287ページ。

(注10) 國務院經濟技術社会發展研究中心技改調研組編『一汽在改革開放……』96, 100~101ページ。

(注11) 李富閣編『中国企業集团的……』324ページ/機電部編『中国機電工業骨幹重点企業概況匯編』北京 電子工業出版社 1991年。

(注12) 各社の生産内容は機電部編『中国機電工業……』,もしくは社名からの推定による。

(注13) 1987年に部品内製率50%という数字は國務院經濟技術社会發展研究中心技改調研組編『一汽在改革開放……』9ページに基づく。また1992年に35%という数字は中国第一汽車集团公司技術經濟政策研究室への筆者のインタビューに基づく。ただし、この数字が東風汽車

との比較や国際比較に耐えうるものかどうかはかなり疑問である。

(注14) 同上書 9, 140ページ。

V 金杯汽車股份有限公司の分析

金杯汽車股份有限公司(以下、金杯公司と略す)は東風汽車集团や一汽集团とはかなり異なったタイプの企業集团である。金杯公司是金杯公司本部と40の企業(うち工業企業が29社,その他11社)によって構成されているが、40企業は独立した經營権を持たない「二級法人」で、經營は本部に支配されている(注1)。經營が一元化されているという意味では金杯公司是企業集团というよりもひとつの企業であり、金杯公司自身も自らを企業集团とは考えていない。とはいえ、形式からみれば金杯公司是多数の法人が出資関係によって結びついた複合的な組織であり、ここでは企業集团とみなして分析を進めよう(注2)。

1. 形成過程

金杯公司の前身は瀋陽市政府の自動車工業を担当する行政部門、瀋陽汽車工業公司である。瀋陽市では「大躍進」期に自動車生産に着手し、1974年からは小型トラック生産を開始したが、80年代に至るまで生産は細々としたものであった。1984年になって、瀋陽市政府と国家經濟委員會は經濟改革の試みとして、瀋陽汽車工業公司をその傘下の66企業と合体させた上で政府から切り離してひとつの会社として独立させることとした。独立した当時、同公司の傘下企業では生産システムの混乱、散漫な經營、弛緩した労働規律などの問題が蔓延し、公司の総従業員数は5万人あまりに達していたにもかかわらず、自動車生産台数は年1万台程度で生産効率が非常に悪かった。そこで同公司是、傘下企業の整

理統合や設備と技術者を企業間で再配置することによって、傘下の各企業を特定の部品や工程に特化させ、分業体制を整備していった。また、傘下企業を活性化するために、企業を個人にリースしたり、業績が悪いのに改善の努力がみられない企業を倒産させたりした(注3)。

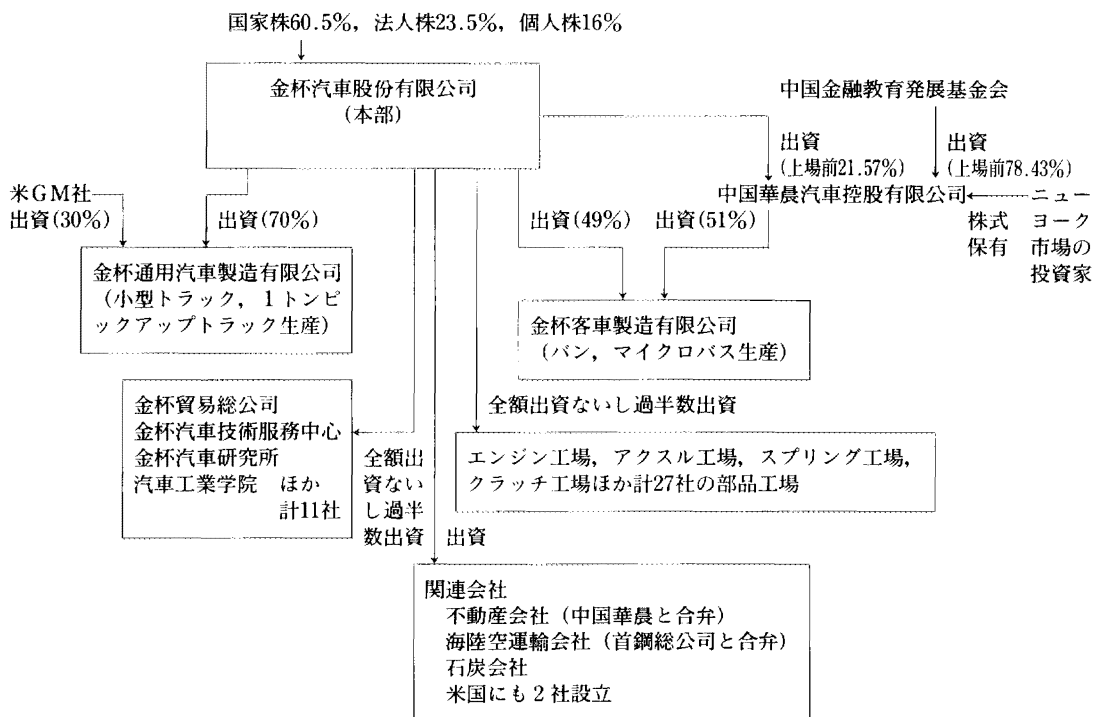
さらに1988年には政府による企業経営への干渉を排除することと資金調達を目的として、同公司是株式会社、金杯汽車股份有限公司へと転換した。その後も金杯公司是傘下企業の整理統合を進め、特に1991年から92年にかけて傘下の工業企業の数をも50社から29社まで減らし、現在に至っている(注4)。

2. 所有と支配の構造

金杯公司是生産機能を持たない持ち株会社の

金杯公司本部を中心とし、その支配下に2つの完成車メーカーと多数の部品メーカー、販売会社等がおかれる構造になっている(図5)。こうした構造は会社設立の経緯やもともと集団内に卓越した企業がなかったことに由来する。金杯公司本部は株式会社で、その所有構造は国家株が60.5%、法人株が23.5%、個人株が16%となっている。国家株とは、国家が金杯公司に対する投資によって形成された資産などを評価して、国家の金杯公司本部に対する持ち分としたものである。一方、法人株にはまず第1に金杯公司所属の各企業の資産のうち国家の投資以外によって形成された部分が入っている。すなわち、金杯公司所属の集団所有制企業の資産、金杯公司所属の国有企業が自己資金によって形成した

図5 金杯汽車股份有限公司の構造



(出所) 金杯汽車股份有限公司への筆者のインタビュー(1992年11月23日実施)その他により作成。

資産などで、この部分は基金が所有する形になっている。法人株にはまた、株式公開後に他の法人が取得した株も含まれる。個人株とは、株式公開後、従業員や一般市民が購入した株である(注5)。

金杯公司本部は図5にみるように、金杯公司に所属する40の企業を、全額出資ないしは過半数出資という形で所有面から支配すると同時に、経営面でも金杯公司の司令塔として機能している。たとえば人事の面では、本部は公司所属企業の工場長、副工場長を指名する権限を持っている。また生産の面では、本部が金杯公司全体の生産計画を策定するのはもちろん、公司所属の各部品工場から完成車工場への部品供給計画も作成する。公司所属企業の間での部品取引は本部で部品メーカーの生産コストを考慮して定めた価格に基づく売買関係である。公司所属企業はそれぞれ独立会計となっているものの、損失が出た場合は公司内部で相互に補填する。銀行からの借入れや製品の販売も、本部が金杯公司全体を代表して統一的に対外的な交渉にあっている。

金杯公司内の完成車メーカーのひとつは金杯公司本部と米GM社との合弁企業、金杯通用汽車製造有限公司である。その前身は瀋陽汽車製造廠という企業で1.5～2トントラックを生産していた。金杯公司は1992年に米GMとの合併を始めるにあたって、瀋陽汽車製造廠を2つに分割し、その片方の設備、工場建家などを合弁企業に出資した。金杯通用汽車製造有限公司では当面は旧来のトラック生産を続けるが、今後米GMからの技術移転により1トンピックアップトラックに生産の主軸を移す予定である(注6)。なお、分割された瀋陽汽車製造廠のもう片方の

工場でも引き続き1.5～2トントラックの製造が行なわれている。

金杯公司に属するもうひとつの完成車メーカーとは、金杯公司本部と中国華晨汽車控股有限公司(バミューダに登記)との合弁企業、金杯客車製造有限公司(以下、金杯客車と略す)である。同社の前身は瀋陽轎車廠で、金杯公司本部はこの瀋陽轎車廠の全資産を出資して、海南華銀国際信託投資公司、香港華博財務有限公司との合弁企業として1991年に金杯客車を設立した。出資比率は金杯公司本部が60%、海南華銀15%、香港華博25%であった。金杯客車は旧来からのマイクロバスの製造に加えて、トヨタからの技術導入によりバン「ハイエース」のノックダウン生産を開始しており、今後これに主軸を移していく。

ところで、金杯客車の出資構成は設立後1年のうちに大きく変化した。香港華博と海南華銀の出資分は、中国金融教育發展基金会という団体が設立し、金杯公司本部の強い影響下にある中国華晨汽車控股有限公司に引き継がれた。金杯公司本部はこの中国華晨をニューヨーク証券取引所に上場させることを計画したが、中国華晨は金杯客車の株式を保有するだけの持株会社であるため、その株を上場するには、米証券監視委員会の規定により中国華晨が金杯客車の株式の過半数を保有することが必要であった。そこで、金杯公司本部は所有していた金杯客車60%の株式のうち11%を金杯客車に対する出資から中国華晨に対する出資へと切り替え、この出資分を中国華晨がさらに金杯客車に対して出資するという形にした。その結果、上場する直前の中国華晨と金杯公司本部、金杯客車の間の出資関係は図5に示したようなものとなった。こ

の操作を経て、中国華晨株は1992年10月にニューヨーク証券取引所に上場された^(注7)。金杯公司本部が上場にあたって中国華晨というダミー会社を使ったのは、企業の海外上場に対する中国政府の規制を逃れるためだったと推察される。

金杯公司にはこの他にエンジン工場、アクスル工場、スプリング工場など27の自動車部品企業が含まれ、非生産部門の企業としては金杯貿易総公司、金杯汽車技術服務中心、トヨタとの共同による職工訓練中心、金杯汽車研究所、汽車工業学院など11社・機関がある。これらすべてに対して金杯公司本部は全額出資ないし過半数出資を行なっている^(注8)。

金杯公司はさらに金杯のシャシーを使って特装車を生産している企業、部品生産を委託している郷鎮企業など数百社の自動車関連企業と継続的な取引関係がある^(注9)。また、近年は経営の多角化を試み始めており、中国華晨との合併による不動産会社、首鋼総公司との合併による運輸会社などを設立している。

3. 分業構造

金杯公司の現在の主要製品は金杯通用汽車製造有限公司と瀋陽汽車製造廠が生産する小型トラックと、金杯客車が生産するバン「ハイエース」とマイクロバスであるが、これらが金杯公司のなかでどのように分業生産されているかみてみよう。まず、旧来の製品である小型トラックとマイクロバスについては、完成車メーカーでは最終組立、塗装、溶接、プレスなどの工程を担当し、エンジン、アクスル、トランスミッションなどは金杯公司所属の専門工場が生産している。部品のほとんどは金杯公司内部から調達されており、金杯公司全体でみた場合の内製率はマイクロバスの場合で約90%に達している。

また、各ユニット部品の設計は金杯汽車研究所で行なわれており、各専門工場は設計図どおりに製造するのみである。

一方バン「ハイエース」に関しては、1992年11月に筆者が訪問した時点ではまだノックダウン生産の段階で、タイヤなどを除けば部品はほとんど輸入されていた。将来は他の車種と同じく、金杯客車で最終組立、塗装、フレーム等の溶接、ボディーのプレスの4工程を担当し、エンジンなど主要なユニット部品は金杯公司所属の各専門工場で生産する予定である。

ところで、金杯公司内部での部品取引はすべて金杯公司本部の計画に従って行なわれ、公司内の部品メーカーは常に販売が保証されているので、生産コスト引き下げや品質向上に部品メーカーを駆り立てる圧力がない。そこで、金杯公司では公司内の各企業の独立性を高める方向で公司の組織構造の改革を構想中である。具体的には、部品メーカーも外部の企業との合併企業に転換し、金杯公司本部は公司内の生産管理から手をひいて、もっぱら出資者としての立場から各企業の経営を監督する持ち株社会的な役割に転換する、またいくつかの企業を金杯公司の外へ出す、といったことなどが検討されている。

4. 結 論

本節の第1項で述べたように、スタート当初の金杯公司は傘下企業をすべて統合した肥大化した組織で、ウィリアムソンのいう官僚主義の弊害がきわめて大きかった。金杯公司にとっての課題は、企業内の分業生産システムを整備することと、市場からの刺激がなくて官僚主義に陥った組織に活力を与えることであった。金杯公司が全国に先駆けて取り組んできた企業リー

スや企業破産の実施、株式会社化なども組織のなかに市場の刺激を持ち込む試みだったといえよう。とはいえ、その部品取引のやり方にも現われているように、金杯公司是今なお垂直統合された組織という性格が強く、企業活性化の課題はまだ未達成である。今後、金杯公司是単一の企業から出資関係によって結びついた企業集団へと転換することを目指しているが、これは第1節での考察に照らしてみれば合理的な選択だと思われる。

(注1) 「二級法人」とは、企業法人の全額投資によって設立された企業法人直属の機構で、法人格を有するものをいう。陳岱孫編『中国経済百科全書(下冊)』北京中国経済出版社 1991年 1456～1457ページによる。なお、金杯公司是持ち株会社が40社の企業を所有するという構造になっているため、持ち株会社も金杯汽車股份有限公司と呼ばれるし、持ち株会社と40社を含んだ全体も金杯汽車股份有限公司と呼ばれる。本稿では区別のために、前者を「金杯公司本部」と呼び、後者を「金杯公司」と呼ぶことにする。

(注2) 本節の記述は、特記する以外はすべて金杯汽車股份有限公司への筆者のインタビュー(1992年11月23日実施)に基づく。

(注3) これは全国で初めての企業倒産であった。倒産したのは瀋陽防爆器械廠という集団所有制企業で、1986年8月のことである。『人民日報』1993年1月29日。

(注4) 以上は金杯汽車股份有限公司への筆者のインタビューのほか、王赤「瀋陽汽車工業存在の問題と出路——対金杯汽車股份有限公司的調査——」(『瀋陽経済』1992年第4期)／『技術市場報』1987年6月10日／劉玉蘭「経済上独立核算 生産上密切連合 城郷工業同步発展」(『遼寧経済』1987年第12期)／段心強「多棧的“趙希友現象”」(『人民日報』1993年6月17日)／趙希友「股份经济与股份制企業」(『管理世界』1992年第4期)に基づいている。

(注5) 梶田幸雄『チャイナウォール』財団法人通商産業調査会 1993年 80～82ページ。

(注6) 『日本経済新聞』1991年6月11日／『経済参考報』1992年1月16日、9月15日／China Daily, Jan. 16, 1992を参照。

(注7) 『経済参考報』1992年10月19日、10月30日／『経済日報』1993年1月10日。

(注8) 『経済参考報』1993年1月19日／古澤賢治「中国の国営企業改革——金杯自動車と首都鋼鉄公司——」(『ジェトロ 中国経済』第326号 1993年2月)参照。

(注9) 劉玉蘭「経済上独立核算……」。

VI 嘉陵集團の分析

最後に、企業集團の形成がさまざまな制度面での障害にあつてうまくいかなかったケースとして、嘉陵集團の事例を分析する。

1. 嘉陵摩托車經濟連合体の構造

嘉陵集團の中心企業である中国嘉陵工業股份有限公司(旧嘉陵機器廠。以下、嘉陵と略す)はもともと大型の兵器工場であつたが、1979年よりオートバイの生産を開始し、以来中国のオートバイ市場で常時2割以上のシェアを占める最大のメーカーとなった。嘉陵は1980年に、オートバイの大量生産を行なうために重慶市近辺の4企業とともに嘉陵摩托車經濟連合体(以下、連合体と略す)を結成し、連合体メンバーの間でオートバイを分業生産する体制を築き始めた。連合体メンバーはその後次第に増えて1986年には11社に達した。この連合体は、メンバー企業の所有制や主管部門、納税先などを改変せずメンバーどうしは対等との前提のもとで、企業間の分業協力関係を強化することを目的として形成された組織であつた。連合体の最高決定機構は「管理委員會」で、これは各メンバー企業の企業長クラスの代表1名ずつによって構成され、委員長は嘉陵のトップが務めた。この管理委員會が連合体の短期から中長期に至るまでの計画を策定し、重大問題についての決定を行なった。

こうした組織体制から窺えるように、連合体

は単なる親睦組織ではなく、統一的な経営戦略を持った企業集団を目指していた。そのことは「目標コストと二度の分配」と称する連合体の利益分配システムにも現われている。すなわち、連合体ではまず嘉陵が生産するオートバイの現行の工場出し価格をもとに、それよりも低い水準にオートバイの目標コストを定める。この目標コストを部品ごとに分けて各部品の目標コストを定め、これを連合体メンバー間での部品の取引価格とする。目標コストによって部品を売買することがすなわち連合体内の一度目の分配である。次にオートバイを販売して得た利潤を、各メンバーが担当する部品の目標コストが完成車の目標コストに占める比率に応じてメンバー企業間で分配する。これが二度目の分配である。この利益分配方式によって、メンバーのコスト引き下げ努力を促すとともに、連合体の求心力を高めようという意図があった。さらに、資金ぐりが困難なメンバーに対しては利益を多めに分配したり、利益の一部をプールしてメンバーに対して低利で融資するなど、メンバー間の相互扶助も行なわれていた^(注1)。

2. 嘉陵集団の挫折

連合体は所有・支配関係抜きで企業集団を作る試みだったが、これには限界があった。たとえば、連合体の戦略に基づいてメンバー企業間で資金や設備を再配分しようとしても、メンバー企業の主管部門がそれぞれ異なっていることが障害となって実現できなかった。なぜなら、そうした再配分は各主管部門の支配する企業資産に増減を生じさせ、その利害に抵触するからである。さらに、「目標コストと二度の分配」という利益分配システムも問題をはらんでいた。このシステムのもとでは部品メーカーは担当す

る部品の目標コストが高いほど得なので、メンバー間で部品の目標コスト設定を巡る争いが起きた。また、オートバイ部品はサービスパーツ等として外部市場にも売れるので、外部市場での市価が上って連合体の目標コストを大きく上回ると、部品メーカーは嘉陵への販売よりも外部市場への販売を優先するようになった^(注2)。

これらの問題は連合体が緩やかな連合組織であるにもかかわらず、統合された組織のような運営方法を採用しようとしたところに根ざしていたといえよう。したがって、連合体を所有面でも統合しようという動きが出てくるのは当然の成行きであった。1987年に嘉陵は中国嘉陵工業股份有限公司（集団）（嘉陵集団）を発足させ、連合体メンバー11社の合併を模索し始めた^(注3)。

だが、11社のうち所在地が重慶市以外の6社はそれぞれの主管部門が企業を手放そうとしなかったため最初から脱落し、残る重慶市内の5社についても合併を具体化していく段階で、関係者間の合意がならず、合併は実現しなかった。その際問題となったのは、ひとつは企業資産の評価法であり、各企業の現有資産をすべてそのまま評価すべきだという考えと、オートバイ生産に関連する資産のみを評価すべきだとの考えが衝突した。また、企業の国有資産を政府のどの部門が代表するのかということも問題となった。本来、国有企業の所有者は「全人民」であって特定の政府部門ではないが、主管部門の側は自分の支配下にあった企業だから当然自分に代表権があると考え、財政部は税制上の優遇措置によって形成された資産は、財政部が取るべき税を取らなかったことで形成されたものなので、自分にも代表権があると主張した。こうしてさまざまな政府部門が代表権を奪い合う事態

となった。

以上のような問題から嘉陵集団の当初の構想は挫折し、実際には1992年に嘉陵とその労働服務公司から発展した重慶嘉陵摩托車配件總廠が合併したに留まっている。嘉陵とその他の連合体メンバー企業とは依然として連合体時代と同じ関係、すなわち管理委員会と「目標コストと二度の分配」という利益分配システムによって結びついており、所有面での結合はなされていない。なお、嘉陵は近年、外資との合併企業として、本田技研と合併の嘉陵－本田発動機公司等8社を設立している。外資との所有面での結合が急テンポで進む一方、国内企業どうしの結合は進展しないという皮肉な結果となっている。

3. 結 論

以上のプロセスを整理しよう。当初結成された連合体は、企業集団を目指してはいたが、基本的には相互に独立した企業の間で長期契約の一種であった。だが、連合体で取引される部品は汎用性があったため、嘉陵と部品メーカーとの関係はさほど強い相互依存とはいえず、そのため部品メーカーに契約を破って外部市場に売るといった機会主義的行動をとる余地を残すこととなった。嘉陵は機会主義の根を断とうとして所有面での統合を模索したが、制度的障害のため挫折させられた。

今後、嘉陵がとりうる選択肢としては、部品の内製化という選択もありうるが、逆に自らも部品の仕入れ先を多角化することで、部品メーカーの機会主義に対抗するということも考えられる。もし、嘉陵が特殊な部品を外注したい場合には、嘉陵が特殊な投資の部分、たとえば部品の金型を所有して部品メーカーに貸すという

取引形態をとればよい。そうすることで部品メーカーが特殊な投資をするリスクを負わなくて済むため、長期契約に伴う取引費用を軽減できよう。

(注1) 嘉陵摩托車経済連合体「嘉陵摩托車集団的發展特点」(徐金発・顧家麒編『企業集团的……』)331～334ページ。

(注2) 張祖渝「嘉陵模式及其股份制」(『管理世界』1989年第2期)72ページ。

(注3) 同上論文 73～75ページ／鄧立新・吳克烈「第一家股份制企業集团的誕生——中国嘉陵工業股份有限公司(集团)——」(李富閣編『中国企業集团的……』)435～438ページ／重慶社会科学院經濟發展研究所副所長・廖元和氏への筆者のインタビュー(1992年7月8日実施)／『經濟日報』1993年11月28日による。

まとめと展望

中国の工業の不合理な構造を改善するための方策として、「企業集団」の形成を促すという現在の中国政府の政策は、理論的に考えて合理性を有していると思われる。そして実際に東風汽車集団や一汽集団は企業集団を組織することによって企業間分業の形成と深化を実現してきた。とりわけ東風汽車では企業間の依存関係の違いに応じて、垂直統合と継続的取引が選択されており、企業集団という形態の持つメリットを生かしつつある。一方第一汽車は戦略的に重要な部分は垂直統合していく傾向が強いが、それとても企業集団政策の後押しがなければ不可能であつたろう。また、金杯公司はまだ本格的な企業集団ではないが、組織の活性化を図るために企業集団への転換を目指している。

もっとも、嘉陵集団やその他本稿で紹介したさまざまな事例が示しているように、まだ企業間の結合に対する制度的障害は大きく、企業集

団の形成を制約していることも事実である。主管部門が企業を実質的に支配しているという問題に加え、企業の所有関係が曖昧であることも問題である。中国の大多数の企業は株式会社ではなくて国有企業か集団所有制企業であるが、そうした企業においてどのような場合に企業に対する出資が行なわれたと見なすのか、また企業の支配権が誰に帰属するのかという点について確固たる決まりはない。すなわち、企業の所有と支配に関する制度は未整備であり、現状では企業が企業に対して所有関係を持っているといっても、双方の企業と主管部門により恣意的に取り決められている場合が多い。企業が企業を支配する形態にしても、過半数出資以外に、企業が他企業を行政的管轄下においたり、他企業の経営を請け負うなどの変則的な形態が広くみられる。

企業集団の形成を促進する政策の前には以上のような制度的障害が立ちはだかつており、また第Ⅳ節でみたように政策がかえって企業集団を歪んだ方向に拡大させている側面もある。とはいえ、この政策のもとで、中国の企業が自らの発展を求めてさまざまな形態の企業間関係を形成し始めたことは産業の合理的再編にプラスに働いたと考えられる。

最後に中国自動車産業の企業集団の今後の行方を展望してみたい。考慮すべき環境条件としては、まず第Ⅰに市場経済化の進展と法制度の整備がある。もしこれが順調に進展するならば、企業間の結合に対する制度的障害は取り払われていく可能性が強い。第Ⅱに、政府は乗用車の大量生産体制の確立に政策上の力点をおいており、自動車部品については外資との合併などにより少数の大規模な部品メーカーを育成する方

針である。

もし、これらの政策が順調に実施されるならば、企業集団の構造には以下のような変化が予想される。まず第Ⅰに、政府は国内各自動車メーカーの部品の共通化を進めて部品生産を大規模化する方針であるが、そうすると企業集団ごとに小規模の部品メーカーがあるという状況は変わらざるをえない。共通化される部品については、どの集団にも属さない独立メーカーによって生産され、企業特殊な部品については企業集団に属する企業によって生産されるという部品メーカーの二極分化が起こるのではないか。第Ⅱに、市場経済化の進展により、東風汽車や第一汽車などの有力自動車メーカーもバス、特装車などの市場に参入できるようになれば、現在の中小メーカーの多くは淘汰されるだろう。その結果、企業集団の構造にも大きな変化が起こり、下流部門に関しては、自動車メーカーが支配するごく少数のバス・特装車メーカーだけが企業集団内に残るだろう。以上のような変化の結果、自動車産業の企業集団の構造は、核心の自動車メーカー、これと継続的取引によって結びつく多数の部品メーカー、核心メーカーの支配下にある少数の下流部門メーカーという三者によって構成されるものへと変化すると考えられる。

(アジア経済研究所動向分析部)

〔付記〕 本稿は筆者が1991年から93年までアジア経済研究所海外派遣員（北京）として実施した研究の成果の一部である。本稿の研究を進めるにあたって受入機関である中国社会科学院工業経済研究所の方々、とりわけ丁易氏と趙英氏には企業への訪問調査の実施、資料収集などで多大の援助を賜った。ここに記して感謝の意を表したい。