

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 260

広州プジョーの盛衰から見た
広州市乗用車生産における外資導入の経験

東京大学大学院経済学研究科 博士課程

向 渝

2009年4月



東京大学ものづくり経営研究センター

Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。引用・複製の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

The Rise and Fall of Guangzhou Peugeot An Experience of the Introduction of Foreign Capital into the Guangzhou City's Passenger Car Production

Yu Xiang

Graduate School of Economics, The University of Tokyo

Abstract:

The existing studies on the difference in the performances of the international joint ventures (IJVs) and the cause of their successes and failures mainly take views from the stand point of the foreign (multinational enterprise) partners. Neither a study that analyzes details and dynamics of the cause of the failure of a joint venture in China is found in the previous studies, while the complexity of the businesses in China and a large number of foreign capital withdrawals are often reported.

To compensate for the insufficiencies in the existing studies, this study mainly approaches the subject from the stand point of the local (Chinese) partner. This study mainly describes the main activities in the life time of Guangzhou Peugeot, but the writer also tried to analyze how the business and partnership of the company changed with time, what was the main factor that led the company to the failure, and how the failure experience later affected the development of the Guangzhou City's automotive industry.

As a conclusion of this case study, the writer pointed out the main causes of the Guangzhou Peugeot's failure as follows. 1. Lack of strategic motives and long-term visions for the JV business. 2. Failure in responding to the restrictions by the governmental policies. 3. Slow sales. 4. Lack of equal partnership and cooperation between partners. 5. Scarcity of support for the business development and lack of leadership. 6. Insufficient learning in the joint venture.

Learning a lesson from the Peugeot project, Guangzhou City changed largely its understanding and action stance in the choice of partners and the ownership structures, product introduction policy, local manufacturing of parts, and ways of constructing the partnership in the succeeding IJVs. It was assumed that this big change has later contributed to the development of Guangzhou City's automotive industry greatly.

Keyword:

international joint ventures (IJVs), Guangzhou Peugeot, passenger car production, introduction of foreign capital, failure experience

広州プジョーの盛衰から見た 広州市乗用車生産における外資導入の経験

向 渝

東京大学大学院経済学研究科 博士課程

2009年4月

要旨

国際合弁事業 (IJVs) のパフォーマンスにおける差異及び成功・失敗の要因に関する既存研究は、多国籍企業パートナーの視点を中心としてきた。また、中国ビジネスの複雑さや外資撤退の多さがしばしば指摘されているが、中国合弁事業の失敗事例を詳細且つ動的に分析したケース・スタディーはまだ既存研究では見られていない。

このような既存研究の不足を補うものとして、本研究は主に中国側のパースペクティブからアプローチし、広州標緻汽車公司 (広州プジョー) のライフ・タイムにおける主な企業活動を記述することによって、同社の経営状況及びパートナーシップが時間と共にどのように変化したのか、また、同社を破綻に導いた主な要因が何か、その失敗経験は後ほどの広州市乗用車産業の発展にどんな影響を与えたか、について分析を試みた。

事例研究を通じて、筆者は広州プジョーの失敗主因を次のように指摘した。①合弁経営の戦略的な動機及び長期志向の不足、②政策制約への対応失敗、③製品の販売不振、④パートナー双方の公平性と協調性の欠乏、⑤孤独な事業展開とリーダーシップの欠如、⑥学習の欠如。

プジョープロジェクトの失敗を糧に、広州市は後継 IJV 事業において、パートナーと所有権構造の選択、製品導入、国産化、パートナーシップの構築などに対して、意識と行動姿勢の大転換を行った。このような意識と行動の大転換は、今日の広州市乗用車産業の発展に大きく寄与したと思われる。

キーワード：国際合弁事業 (IJVs)、広州プジョー、乗用車生産、外資導入、失敗経験

1. はじめに

本稿は、広州標緻汽車公司（以下、広州プジョー）の設立から破綻までの主な企業活動を時系列的に記述することによって、広州市乗用車¹生産における外資導入の経験を分析したものである。

周知の通り、広州プジョーは元々中国政府に指定された「三大三小」乗用車生産拠点の一つであり、1990年代半ばまでは中国乗用車生産の代表格の一つだった。合併設立してまもなくは、同社の事業展開が順調だったものの、90年代半ば頃から経営不振に陥り、結局は外資撤退に追い込まれた。同社は広州市政府管轄下の地方プロジェクトであるため、広州プジョーの盛衰は単なる一企業の問題ではなく、自動車産業における広州市の外資導入政策と外資提携姿勢にも重大な影響を与えた。現在、広州市はホンダ、トヨタなど複数の外資メーカーと提携しており、中国の乗用車生産の先頭を走る地域である。本稿は広州プジョーの進出と撤退の経験を振り返ることで広州市乗用車事業の発展要因を考察してみたい。

2. 問題関心、分析視点と研究方法

本稿の主な問題関心は、広州プジョーを撤退に導いた主な要因が何か、その失敗経験は後ほどの広州市乗用車産業の発展にどんな影響を与えたかを探ることである。

従来、アジアなどの発展途上国は技術移転、輸出増加、雇用創出、インフラ整備などを期待して先進国の多国籍企業を積極的に誘致してきた。一方、多国籍企業は海外市場の確保や、生産コストの低減を通じた効率への追求といった動機でこれらの国々に直接投資を行った。しかし、外国資本に対する出資比率規制、流通面などの市場障壁の存在や、現地政府との折衝及び現地ナショナリズムへの配慮などの理由で、多国籍企業はローカル企業とジョイント・ベンチャーを組む形で進出を図るのは通常である。

国際合併事業（IJV）のパフォーマンス²と存続における差異及び成功・失敗の要因に関する分析は、主に二つの流れがある。その一つは、国籍の違った複数のパートナーによる会社の共同所有・運営、というIJVの特異性に注目して、パートナーの選択³

¹ 2002年の新しい自動車分類基準の発行に伴って、中国では自動車が「乗用車」と「商用車」の二分類をされるようになった。その前、自動車は8種類に分類され、その内、「轎車」というカテゴリーにはセダン、チェロキーなど一部の高額なSUVが含まれる。本稿では、特に断わりがない限り、「乗用車」は旧分類基準の「轎車」を指す。

² 既存研究では、IJVパフォーマンスの測定基準そのものがまだ統一されていなく、主観的な判断もあれば、客観的な財務指標もある。近年、「パートナーの目標達成」や「IJVに対する全体的な満足度」といった「主観指標」を用いてJVのパフォーマンスを評価するのがより一般的になっている。

³ かつて、パートナー選択の評価基準について、多くの学者から数多くの項目を提案されたが、統一した基準がなかった。Geringer(1988, 1991)はこれらの項目をシンプルな二つのカテゴリーに分けた。①タスク関連 (task-related) 基準 (特許、技術的なノウハウ、財務的なリソース、マーケティングと流通システムへのアクセスなど)、②パートナー関連 (partner-related) 基準 (パートナーの国民文化又は組織文化、パートナー間の過去の友好な提携関係、パートナーの規模又は

(Harrigan,1985; Cartwright & Cooper,1993; Lu,2006)、所有権構造 (Beamish,1985; Makino & Beamish,1998)、親会社のマネジメント・コントロール (Killing,1983; Kogut,1988; Johnson, Sakano & Onzo,1990; Yan & Gray,1994; Luo, Shenkar & Nyaw,2001)、パートナー間のコンフリクト (Wright,1979; Lewis,1990; Pearce,1997; Ding,1997)、パートナー間の信頼・協力関係の構築・維持 (Killing,1983; Smith,Carroll & Ashford,1995; Child & Faulkner,1998; 梅田,1999; Inkpen & Currall, 2004) など、IJVならでの重要要素がそのパフォーマンス・存続に与える影響について分析したものである。特に、各要素と、IJVパフォーマンス・存続との直接的な関連性を解明しようとし、複数のIJVを対象とした統計的な分析がこの流れの中では多く存在している。しかし、たとえ同じ分析視点のものでも、合弁パートナーの国籍が違ったり、IJVの立地が違ったり、又は変数の測定方法が異なるため、結局、分析の結果が様々であり、比較するにも一般化するにも無理があるのは事実である。

もう一つの流れは、IJVをアライアンスの一形式として、そのダイナミックな発展と学習のプロセスに注目して提携の成否を分析したものである。例えば、Ring & Van de Ven (1994)は、提携の発展は一連の交渉、コミットメントと実行のステージからなり、各ステージでの相互作用の結果は効率性と公平性の項目で評価されるとし、各パートナーが効率的で公平な姿勢で提携に臨めば、提携関係が存続していくことを示唆してくれた。他方、Doz (1996)は提携の成敗の要因を「初期条件⁴」とその後の(環境、タスク、プロセス、スキル及び提携のゴールに対する)学習のプロセスによって分析し、成功するアライアンスでは学習・再評価・再調整のサイクルが展開されているが、失敗するアライアンスでは初期条件の慣性が強く、学習が乏しく再評価・再調整が機能しない場合が多いと論じた。また、Africa Ariño & José de la Torre (1998)はある米仏合弁企業の一連のイベントを分析することによって、提携の出現、発展と解消のメカニズムを説明した。ポジティブな学習—行動—反応のループは提携の発展にとって重要であり、それを実現するために、パートナー間の信頼関係の構築・強化を促進するような管理手順が重要であると著者らが主張した。

一方、中国でのIJVについても多くの研究蓄積がある。「外国側とローカル・パートナーの戦略的目標が異なる (Yan & Gray,1994)」という、発展途上国のIJVとしての特徴と、「ローカル・パートナーの多くが政府機関と国有企業 (Beamish,1993; Ding,1997)」という、社会主義国のIJVとしての特徴はしばしば指摘される。このような中国のIJVの特異性を踏まえて、中国におけるIJV運営やその成功・失敗を論じる既存研究では、政府の影響力、所有権構造、バーゲンニング・パワー、親会社のコントロールがキーワードになっている (Beamish,1993; Yan & Gray, 1994; Ding,1997; Calantone & Zhao, 2000,

組織構造など)。

⁴ Doz (1996)で提携の「初期条件」として挙げたのは、「実行されるべき仕事の明確化」、「パートナーの行動ルーチン」、「パートナー間インターフェースの構造」、「提携(パフォーマンス・行動と動機)に対する期待」の四つである。

etc.)。しかし、これらの研究の多くは多国籍企業パートナーの視点からの分析であり、中国側パースペクティブからの理解は不十分であることは多くの研究者から指摘された (Adler, Campbell & Laurent, 1989; Osland & Cavusgil, 1996; Luo, Shenkar & Nyaw, 2001)。

一方、中国IJVの外部要因と内部要因、そして、両親会社及びIJV自身のパースペクティブを同時に重視した研究もある。Osland & Cavusgil (1996) は政府⁵、組織構造上の特徴⁶、パートナー双方の経営戦略⁷、産業構造⁸、パフォーマンスといった5要素間のリンケージからなる統合型モデルを提示した。このモデルは中国IJVのパフォーマンスの多面的な理解にとって有用な枠組みだと思われる。

しかし、「より多くの長期的なケース・スタディーは協力の複雑性とダイナミックスを捕らえることが可能であり⁹」、企業間協力の理論基礎を成す中心的な問題点を理解するには定性的な研究が必要であるとされているが (Parkhe, 1993; Smith, Carroll & Ashford, 1995)、一つの中国IJVの発生、発展と破綻の全過程を射程に入れ、その事業実態を詳細且つ動的に分析したケース・スタディーはまだ既存研究では見られていない。

本稿は、広州プジョーの合弁交渉の段階からプジョー撤退までの全体的なライフ・タイムをカバーし、同社の経営状況及びパートナーシップが時間と共にどのように変化したのかについて分析を試みる。広州プジョーが操業した約12年間の大半は、中国がまだ計画経済体制下にあり、政策的な制約が非常に多かった。従って、政府の役割、産業政策及び市場の特殊性が合弁事業の発展に大いに影響を与える可能性があった。本稿では従来の合弁事業の成否を分析する一般的な視点を踏まえながら、これらの特殊要因も分析に加える。また、広州プジョーの問題点をより明確化させるために、当時最も成功した自動車合弁会社の上海VWとの比較を念頭に置きながら分析を進めることにする。中国ビジネスの複雑さ、困難さ及び外資の収益性の低さ、撤退の多さがしばしば指摘されている中、本研究は中国合弁事業の失敗事例の、企業内部オペレーションの細部に立ち込んだケース・スタディーとして位置づけをしたい。

本稿の内容は2007年3月と12月に、筆者が広州汽車工業集団、広州市政府関連部門、広州プジョーの元トップマネジメント、管理者と一般従業員を対象に実施した2度の現地調査及びその後の電話や電子メールによる補足調査の結果に基づくものである。断りがない限り、関連データはいずれも筆者が現地調査から収集した資料とインタビューによるものである。

⁵ Osland & Cavusgil (1996) は米中合弁企業を研究対象としており、政府要因として挙げたのは、中国側：産業の重要性、相対的なバーゲンニング・パワー、財政政策、税収及び利益の本国送還政策など。米国側：相対的なバーゲンニング・パワー。

⁶ 組織構造上の特徴は、親会社、IJVとマネージャーの三つのレベルが含まれる。

⁷ パートナー双方の経営戦略として、パフォーマンス・ゴール、意思決定コントロール、認識された依存性、協力/役割分担、パートナー間の学習、マーケティング・タスクの六つが挙げられた。

⁸ 産業構造として重視される要素は需要状況と競争環境の二つである。

⁹ Smith, Carroll & Ashford (1995) p.19.

3. 広州における初期の自動車修理・生産の歴史¹⁰

広州市は以前より商業都市であり、自動車や機械産業の生産基盤がほぼ皆無に等しかった。1950年代に入っても、自動車と関連したものはわずか数カ所の自動車修理工場¹¹と補給部品の生産工場のみだった。1955年当時の第一修配廠は輸入シャーシを利用して華南バスを組み立て、1963年から国産シャーシを使った「越秀バス」を生産しはじめ、広州市における長年の輸入バス使用の歴史に終止符を打った。

1948年、広州汽車製造廠（以下「広州汽車廠」と称する）の前身である私営企業の同生機器廠が設立され、50～60年代に船の修理や製糖機械の製造などに携わっていた。55年に同社は私営から公私合営となり、広州市機械局の管轄下に入った。66年に、同生及び自動車修理工場など数社が合併し、広州汽車廠を設立した。長春汽車研究所の協力を得て、南京汽車廠の協力の下に、3.5トン小型トラックの試作をはじめた。これは広州市における最初の自動車試作であった¹²。試作車は「紅衛」と名付けられ、1969年から生産されはじめた。しかし、品質もブランド力も第一汽車の「解放トラック」、第二汽車の「東風トラック」に及ばず、結局1979年に生産停止に追い込まれた（10年間で合計1万台程度を生産）。1981年に同社は一時東風汽車グループに入り、東風トラックのシャーシを利用して「珠江バス」の組立をしていたが¹³、同業他社の製品と比べれば優位性がなく、経営状況が依然として改善されなかった。

一方、1955年に設立された第二機器製造社（二機社）は化学工業設備や軍用設備、交通運輸機械などの修理業務に携わってきた。1962年に越秀汽車修理廠に改称し、自動車修理に専念するようになった。66年に社名を広州市第二汽車修理廠に変更し、広州汽車廠「紅衛トラック」の修理業務に従事するようになった。同社は72年から北京の小型トラックを模倣して「広州トラック」試作をし、80年代初期に、年間数百台程度の少量生産を行っていたが、採算が取れなくなったため閉鎖の危機に瀕した。1988年、自動車関連業務関連数社は「羊城汽車集団」を組織するため、同社は集団に入り、広州羊城汽車廠に改名した¹⁴。

自動車部品生産分野の主な企業は、1958年に設立された「広州汽車電器廠」（当初「遠程交通電工器材廠」と称し、1966年に改名）と1960年に設立された「広州市人民汽車配件廠」がある。1972年、広州市政府は広州市汽車工業公司を組織し、広州汽車廠、広州汽車電器廠と広州市人民汽車配件廠の三社を統括管理することになる。

以上、概観した通り、商業都市としての広州では長い間、自動車生産と部品産業の基盤が弱かった。50年代半ば以降、第一汽車修配廠、第二汽車修理廠、同生機器廠など

¹⁰ 本節の内容は特に断りがない限り、『広州市志 機電工業志』

<http://www.gzsdfz.org.cn/gzsz/06B/jd/frameest.htm> を参照して纏められたものである。

¹¹ 当時の第一汽車修配廠は広州客車廠の前身、第二汽車修理廠は羊城汽車廠の前身である。

¹² 陳（2000）p.241。

¹³ 同上。

¹⁴ 広州羊城汽車廠に関する記述は同社の40周年社史『羊城汽車廠史話』に基づいたものである。

地方レベルの小工場はトラックやバスの試作と生産に従事していたが、いずれも既存モデルの模倣や他社シャーシを利用した組立に終始し、乗用車生産の経験はゼロだった。このような既存資源の貧弱さは、その後の乗用車技術導入時における車種選択や、技術吸収にとってはもちろん制約条件となった。

萬成（2007）は広州市自動車産業の発展を3段階に分けた。第一段階は創業から1980年代までのバスや小型トラック生産を中心とした30年余りである。第二段階は1985年から1990年代に至る期間であり、第三段階は、1998年の広州本田稼動に始まった複数の日系合弁事業を中心とした「デトロイト化」である¹⁵。第二段階に当たる時期は、中国で国営工場制が国有企業制へ改組された時期だった。広州汽車廠も経営請負制によって所有と経営が分離され、古典的な中央集権的工場制から、現代的企業制度に改められ、対外的にはプジョー社と乗用車の合弁生産に着手した。本稿で論じられる広州プジョーの合弁事業は広州市自動車産業発展における転換点らしき出来事といえる。

4. 乗用車生産への参入と広州プジョーの設立経緯

広州プジョーの前身は広州汽車廠である。前述した通り、広州汽車廠はトラックとバスの生産に従事してきたが、いずれも業績が芳しくなかった。工場の経営者たちは商用車生産が行き詰まっており、乗用車生産に打開策を探ってみようとの思惑で、乗用車生産のパートナーを探そうになった。ちょうど1979年7月に中外合資経営企業法（合弁法）が発布され、全国各地に合弁事業新興のムードが高揚したこともその背景になる。彼らは広州交易会の開催を機に、交易会に参加し、広州汽車廠を見学しに来る各国のメーカーとの交渉に臨んだ。接触した外国メーカーはGM、フォード、トヨタ、日産、いすゞ、ダイムラー・ベンツ、ルノー、フィアットなど十数社に上ったという。

当時、広州汽車廠が外国メーカーに二つの基本提携条件を提示した。①提携は合弁の形式を取ること、②製品の一部は輸出する必要がある、外貨収支のバランスを保つことである。しかし、広州汽車廠との合弁事業に興味を示し、二つの基本条件を受け入れようとした会社は一つもなかった。

その時、広州汽車廠の経営者は、1979年に香港商人A氏が広東省政府自動車管理部門の案内で同社を見学したことがあると思い出し、A氏に外国メーカーの紹介を頼んだ。A氏は自らと親交のあるプジョー社を広州汽車廠に紹介し、広州汽車廠の敷地でプジョーの小型トラック生産技術を導入して、広州汽車廠、プジョーとA氏の三方で合弁事業を行うという計画を広州汽車廠に提案した。これをきっかけとして、80年から技術導入の交渉が始まった。一方、プジョーは外国メーカーとして唯一広州汽車廠との合弁生産に興味を示したが、それは彼らの内部事情によるところが大きかった。欧州では「1980年は日本の自動車が欧州を征服した年」とまで言われ¹⁶、今まで急成長してきたプジョ

¹⁵ 萬成(2007) p.71-73。

¹⁶ 玉置(1981) p.18。

一は日本車の脅威にさらされ、アジア、南米、中東など欧州外地域に事業拡大の新たな活路を見いだそうとしていた。しかし、その後、A氏が合弁事業に不参加の意を表明したため、プジョーの合弁意欲が大いに低下した。当時、両社とも現金出資を拒み、新たな資金源を探すために、合弁交渉が約2年間中断された。以降、プジョー側の要請で交渉が再開した。

1983年、プジョーが504型1トントラックのサンプル車を広州に送ってきた。中国側はこのトラックの品質及び国内道路状況への適合性をテストし、広州における当該モデルの生産が適切だと判断した。しかし、上海VWのように車両の実験的な組立は行われなかった。

広州汽車廠の経営者は合弁生産の考えを広州市機電工業局（略称「機電局」）¹⁷と広州市政府に報告した当初、これらの上級機関がほとんど関心を示してくれなかった。83年頃、プジョーとの合弁交渉が本格化してから、広州市政府はようやくプロジェクトを積極的にプッシュする態度に転じた。市政府態度転換の理由は建て前としては裾野産業の育成、大量な就職機会の創出及び全体的な経済基盤の構築にあるが、現実的な理由として、市政府による現金出資を必要としないことと、自動車産業が大きな税金収入をもたらすことが可能であり、それが市政府施政業績を評価する重要な指標の一つであったことによるだろう。

広州市はさらに広東省の支持を得て、自動車プロジェクトを厳しく制限している中央政府を説得するため、83年から国家関連部門への報告と意思疎通を急いだ。しかし、当時の中央政府は広州に自動車生産への投資能力がないことを理由に合弁事業に難色を示した。1984年4月、広東省人民政府は国家計画委員会、国家経済委員会、中国汽车工業総会社に合弁プロジェクト許可申請報告書を提出した。プジョープロジェクトを二ステップで推進し、第一期では504型ピックアップ年産1.5万台を達成させ、第二期では504PUと部品の共通性を有する505型乗用車を導入し、同時に504PUの輸出により外貨収支のバランス¹⁸を図ると中央政府を説得した。また、当該報告書では広州プジョープロジェクトの意義について次のように説明した。

「このプロジェクトは広東省旧制企業技術改造の重点項目であり、広州汽車製造廠とプジョー社の合弁事業を通じて、先進技術を導入し、広東省自動車生産のレベルアップを目指す。この事業は、国の投資を必要としないだけでなく、短期間に広東省の自動車生産水準を高めることができ、全国の自動車工業の発展にも寄与するだろう」。

この申請に対して、1984年5月、国家計画委員会は当該合弁事業設立に同意する旨の公文を発行した。その中で、生産車種、年産規模、輸出枠が明確的に規定され、また、

¹⁷ 広州市機電工業局は機械及び電気産業に従事する企業を監督・管理する広州市政府の直轄機関である。

¹⁸ 外貨収支のバランスとは、合弁企業が中国国内の他の経済主体から外貨を購入する必要がない状態を指し、そのためには合弁企業が自ら製品を輸出して外貨を稼ぐと同時に、調達をなるべく中国国内で行って外貨を節約しなければならない。

「合弁事業に必要な外貨及び人民元の全ての資金を広東省が自力で解決する」と特記した。

1985年3月8日に、国家計画委員会が「広州プロジェクトフィジビリティスタディ報告書」を正式に認可し、ピックアップ年産1.5万台（その内5,000台はフランスに輸出）の合弁生産を許可した¹⁹。3月15日に中仏双方は合弁契約（契約期間が20年）を締結し、7月に広州プロジェクトは正式に設立され、当時の広州市最大の合弁事業であった²⁰。さらに、1988年12月に、広州プロジェクトは中国政府に乗用車のいわゆる「三大三小²¹」生産拠点の「三小」の一つに指定された。

広州プロジェクトは交渉から会社設立まで実に5年もの歳月を要し、これは早期中国合弁会社実現の難しさを物語った。また、広州プロジェクトの設立に至った経緯から分かるように、広東省と広州市は「先に実態、後に認可申請」という方法で、先ずピックアップの名義で体制を作り、許可の難しい中央プロジェクトとして申請するのではなく、地方投資によるプロジェクトとして、国から乗用車生産の認可を取付けた。また、一つの特殊事情についても補足説明しなければいけない。自動車生産基盤のない広州は、最終的にこのプロジェクトを認可取得できたのは、当時の広州市長葉選平と、認可の実質的権限を持つ中国汽車工業公司総工程師陳祖濤との「個人的関係²²」が決定因であった。ここから「個人が政策・政治を動かす」という「中国的ビジネス政治学（山口安彦）」の一端を伺うことができる²³。陳氏は「広州プロジェクトフィジビリティスタディ報告書」に「同プロジェクトの建設に同意する」とサインした理由について、次のように説明している。「広東省の経済基盤が弱く、工業プロジェクトも少なかった。当時、同省は改革開放の最前線に位置しており、大きな工業プロジェクトを稼動することによって、その経済の発展を牽引すべきである。また、自動車工業の全体的

¹⁹ 広州プロジェクトが導入した504型ピックアップは「轎車型（乗用車型）ピックアップ」のため、中国では乗用車の範疇に組み込まれている。しかし、中国市場では事実上、長い間セダンだけをまともな乗用車と見て、ピックアップを軽視する風潮があった。

²⁰ プロジェクトはVW（1984年10月に上海に進出）に次ぐ、中国進出を果たした二番目の欧州自動車メーカーである。

²¹ 1987年8月に開催された国務院北戴河会議では、中国政府はそれまでのトラック中心の産業育成方針を乗用車中心にシフトすることを決定した。また、過去の商用車メーカーの乱立の教訓に学んで、政府は乗用車生産において集約化を進めようとし、第一汽車（以下“一汽”）、第二汽車（以下“二汽”）、上海汽車（以下“上海”）を国の乗用車生産基地に指定した。その後、既存の海外提携事業も加えるべきとの要求もあり、1988年12月に発表された『国務院關於嚴格控制轎車生産点的通知』では、国が一汽、二汽、上海の三つの乗用車生産基地と、天津夏利、北京ジープ、広州プロジェクトの三つの生産拠点だけをサポートし、新たな乗用車生産拠点の設立を許可しないと明確に規定された。これで、いわゆる「三大三小」体制が形成された。さらに、「軍転民」（軍需企業の民生品生産への転換）を促進するために、1992年4月、貴州航空工業と重慶長安機器が軽乗用車の生産拠点として国に認可された。乗用車生産を8社に集約させる、いわば「三大三小二微」体制が出来上がった。

²² 陳祖濤と葉選平の二人とも高幹子弟であり、また同時期にロシアに留学していた。

²³ この記述は、第98回アジア自動車産業研究会（2009年1月23日に開催）における元本田技研中国業務室主幹・山口安彦氏の講演内容を参照したものである。

な配置を考慮すれば、南方でも自動車プロジェクトを布石すべきだと思った²⁴。」

合弁当初の生産車種に 504 型ピックアップを選んだ理由について、広州汽車廠の当時の廠長は次のように説明してくれた。「当時、国家は乗用車生産を厳しく制限しており、乗用車生産拠点の新設許可に極めて慎重だった。また、当時の広州汽車廠の生産経験や技術レベルから見れば、セダンの生産は到底無理であり、いきなりその生産を申請すれば、中国政府の認可をもらえる見込みがなかっただろう。504PU は商客両用車、認可されやすいと思った。」このように、504PU の導入は、広州側が「合弁事業の実現」を最優先に考えた、「やむを得ず」の選択の結果だったようだ。

また、セダンの導入に関しては、当初 505 と 405 が候補車種だった。505 は 1977 年モデル、405 は 85 年当時の最新車種。プジョー側は中国市場が国際市場より 10 年以上遅れているのが当たり前と考え、505 の技術移転費用が 405 よりずっと安いという理由で、広州側に 505 を強力に推薦した。広州側の技術移転契約交渉チームの責任者の証言によると、当時、505 がフランスで間もなく生産中止になり、アルゼンチンでの少量生産も 2、3 年後に中止することが広州側は分かっていたが、505 導入の現実的な合理性を優先的に考慮した交渉チームはフィジビリティスタディ報告書で 505 の導入を推薦したという。プジョーと汽車廠専門家チーム両方の推薦を受けて、広州市政府は 505 の導入に決定した。

広州プジョーとほぼ同時期に設立された各メーカーに導入された車種のいずれも最新型ではなかったのは実情だが、それにしても広州プジョーの導入したモデルの古さが特に目立った（表 1 を参照）。後でまた触れるが、93 年に 505 の後継車種を導入しようとする時にも、広州側は最新型の候補車種 D8 を選ばずに古くなった 405 を選定した。その理由はやはり生産しやすさと技術移転費用の安さに他ならない。結局、広州プジョーは新型モデル導入のチャンスを幾度も逃し、旧型車の生産に終始していた。

表 1 海外から導入された主なモデルの生産開始年比較

	上海 VW	一汽 VW	東風 シトロエン	広州 プジョー	北京 AMC	天津汽車 ダイハツ
モデル	サンタナ	Jetta	Citroen ZX	Peugeot 505 SX	Cherokee 2021	シャレード
排気量	1.78L	1.56L	1.36L	1.97L	2.46L	0.993L
海外での初 生産年	1982	1983	1992	1977	1983	1987
中国での生 産開始年	1985	1992	1993	1989 注)	1985	1987

²⁴ 陳・欧陽（2005）p.265。

注) 中央政府が 505 SX の生産を許可したのは 1990 年 4 月である。まだ生産認可されていない 1989 年 9 月の時点から、広州プジョーは 505 SX の試生産を始めた。このフレーミングのため、同社は中央政府に厳しく批判された経緯がある。

出所) 陳(2000) p.64-65、肖(2000) p. 5 をベースに作成。

5. 合併企業の組織構築及び経営概況

5. 1 組織構造と経営管理体制

広州プジョーは 5 社出資の合併事業であり、出資比率の内訳としては、広州汽車廠が 46%、プジョーが 22%、中国国際信託投資公司 (CITIC) が 20%、パリ国立銀行 (BNP) が 4%、そして国際金融公社 (IFC) が 8% だった²⁵。1985 年のスタート時点の資本金は 2.4 億フラン²⁶。しかし、広州汽車廠出資分の約 70% は工場用地や建屋などによる現物出資、プジョー側の出資分は設備や製造ライセンスなどで換算されたものであり、実際の現金投資は IFC、CITIC と BNP による少量なものだった。プジョー側の小さな出資比率を見ると、同社は当初から広州プロジェクトに対して必ずしも楽観視していないことを読み取れる。この出資比率の小ささは、後ほど国産化推進などにおける意思決定にも影響を及ぼすことになる。

また、合併契約締結当時の投資総額予算は 6 億 757 万 3,800 フラン。これは IFC から一部の融資を受けるほか、パリ国立銀行、中国銀行からの借入れ、バイヤーズ・クレジットなどで賄うことになる²⁷。このような投資方式のゆえ、資金不足が恒常的なものとなり、その後の広州プジョーの財務難に伏線を敷いたとはいえよう。

広州プジョーの経営管理体制は董事会 (取締役会) リードの下での総経理 (社長) 責任制である。董事会は会社の最高権力機関であり、経営方針を定め、会社経営を監督し、増築・発展計画、生産・業務計画、予算、決算、利潤分配、及び人員・賃金計画などの重要事項を決定する。董事会は 11 名の役員から構成され (詳細は表 2 を参照)、董事長は広州汽車側から派遣される。また、董事会会議の開催に関しては、合併契約の関連条文では「毎年、董事会会議を少なくとも 1 回開催し、董事長、副董事長または 3 分の 1 以上の董事の提議により臨時董事会会議を開催することが可能である」と規定されている。

²⁵ CITIC、BNP と IFC の三社は、メジャー双方が資金源として引入れたものと推測される。

²⁶ 広州プジョー設立した時点のレート (100 Franc = 約 27 元) で計算すれば、資本金は約 6,480 万元になる。

²⁷ 『日経産業新聞』1985 年 7 月 16 日の報道より。

表2 広州プジョーの董事会構成
(1985年当時)

役員区分	派遣側	人数
董事長 (1名)	広州汽車廠 注)	1
副董事長 (2名)	プジョー	1
	中国国際信託投資公司	1
董事 (8名)	広州汽車廠	3
	プジョー	2
	中国国際信託投資公司	1
	国際金融公社	1
	パリ国立銀行	1

注) 広州汽車廠は広州市機電局の管轄下であるため、董事長は実際、機電局から派遣されている。

出所) 広州プジョー会社紹介より筆者作成。

一方、董事会は実際の経営管理に携わることなく、総経理が最高執行責任者として、董事会で決定された方針を執行し、実際の管理を行い、経営の主導権を握ることになる。合弁交渉時、フランス側は、プジョー社の技術を導入するので、プジョー側がエンジニアリングに責任を持ち、総経理もプジョー側が担当するのが望ましいと申し出た。広州側は、自らがまだ大型自動車企業を建設した経験がなく、人材も乏しいという実情から、フランス側の意見を受け入れたという。

当時の定款によると、総経理の業務執行上の諸決定を否定するには、3/4 以上 (9 名以上) の董事会メンバーの同意を必要とする。つまり、プジョー側の3名の役員が賛成票を投じない限り、董事会における可決ができなくなり、実質上の「一票否決」である。従って、董事会のフランス人総経理の経営執行に対する監督力が事実上弱かったと思われる。また、他の三方のパートナーのいずれも、会社の全ての方策に対して「否決権」を実行することが可能だった²⁸。

合弁会社設立当初、広州プジョーの組織構造は財務部、購買と国産化部、工業部 (計画・供給科、管理科、技術科、品質管理科、生産科に分ける)、商業部、人事部、技術研究発展中心の6つの部門からなる。合弁契約に基づき、各部門に正副の管理者が中仏側から交互に任命される。フランス側は財務部、購買と国産化部、工業部のマネージャーを担当し、中国側は商業部、人事部と技術研究発展中心のマネージャーを担当する。91年、組織改定が行われ、工業部はエンジニアリング・設備部、生産部と品質検査部

²⁸ 姚・韓(2008) p.22。パートナーが多いことから、議論多出、意見不一致、責任の擦り合い、意思決定の遅延といった障害が生じたという。

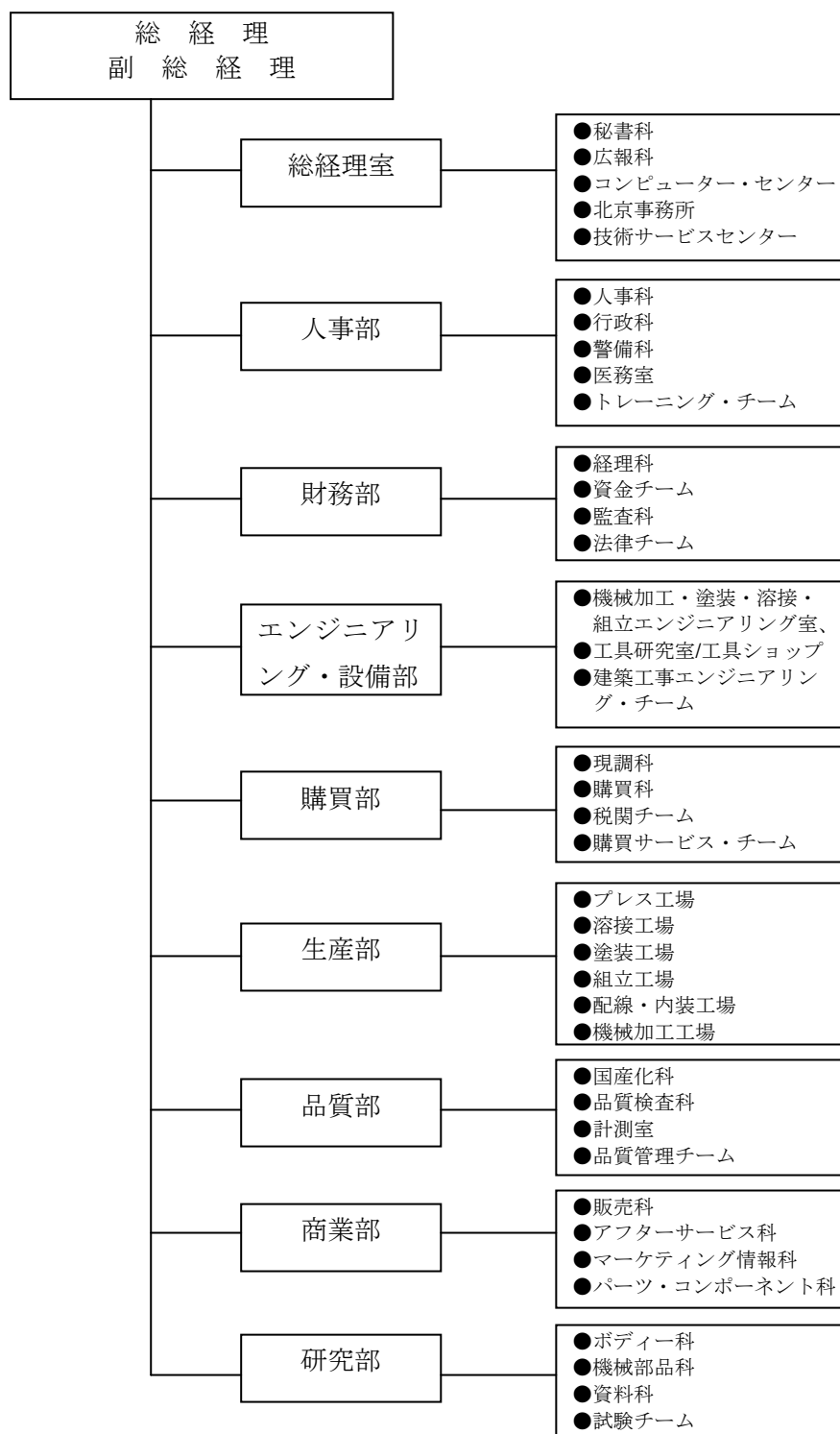
の三つの部門に分けられた²⁹。(1994年当時の組織構造については図1を参照されたい) わずか22%の出資しかないプジョー側は広州プジョーの重要な部門を押さえていたといえる。

しかし、工場建設や日常の生産経営活動において、中仏双方意見の食い違いが度々発生した。会社の経営主導権を巡り、中仏双方は激しく論議した時期もあった。結局、1988年6月18日に第二期プロジェクト建設の契約書と定款を締結するのを機に、総経理任命に関する条文を、当初の「会社設立日から少なくとも2つの4年間任期内、合弁企業の総経理はプジョー社から任命する」から、「本協議が許可される日からの4年間に、合弁会社の総経理候補者はプジョー社に推薦される。それ以降、広州プジョー董事会が合弁企業の状況と需要に基づいて適任な総経理人選を決める」に修正した³⁰。

²⁹ 91年組織改定当初、生産部のマネージャーは仏側が担当していた。その後、中国側が変わった。エンジニアリング・設備部と品質検査部のマネージャーは相変わらずフランス側が担当した。

³⁰ 実際に、中国側は1992年から総経理を担当するようになった。

図1 広州プジョーの組織構造
(1994年当時)

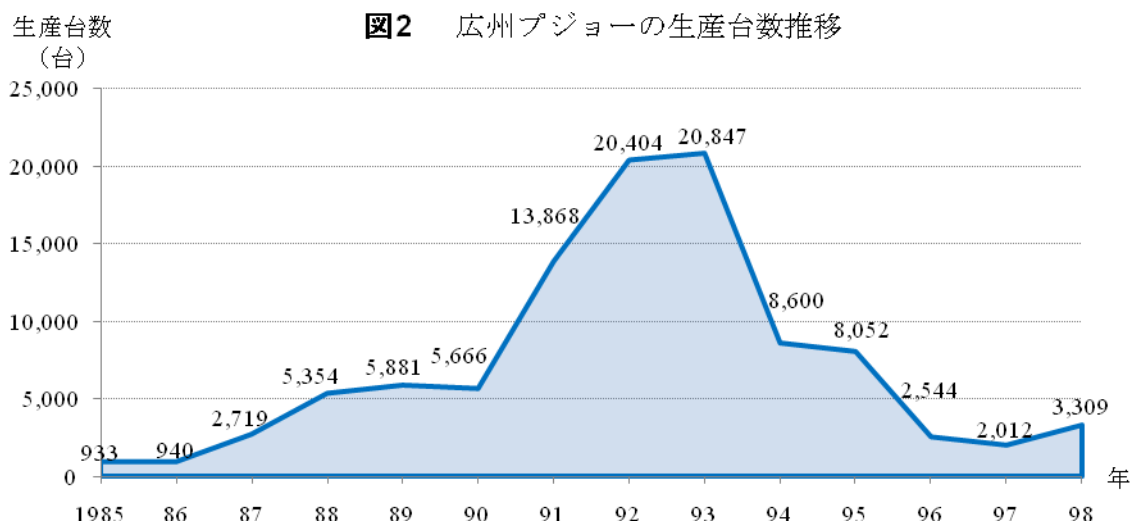


出所) 広州プジョーの社内資料より筆者作成。

5. 2 生産の概況

1985 年会社設立後、広州プジョーはCKD組立を始めた³¹。最初の 18 ヶ月のCKD組立は従業員訓練を主な目的とした。プジョー側は、2 年間で工場を最新式に改造し、新しい設備を入れるという当初計画を持っていた。しかし、広州自動車廠の設備の古さと作業員のトレーニングレベルの低さはフランス側の予想レベルを遥かに超え、プジョーは給料の高いフランス人マネージャーをより多く広州に送り込み、研修計画よりずっと多くの中国人従業員を欧州でトレーニングさせざるを得なかった³²。事実、1987 年に約 300 名の技術者、管理職と作業員がフランスに派遣され、プジョーの工場です 2 ヶ月の現場訓練を受け、上級エンジニアのフランス滞在期間は 3~6 ヶ月にも達した。このような不備な生産条件下での操業開始だったが、「合弁生産当初、合弁企業用の設備・部品輸入に対する税の減免措置を享受できたため、コストを抑えることができ³³」、広州プジョー初期の生産状況は総じて順調だった（図 2 を参照）。1988 年 8 月に、第二期建設が広州市政府に認可された。1990 年 4 月、生産能力 3 万台の発展計画は国に認可され、505 型乗用車の生産（年間 1.5 万台）が可能になった（第一期と第二期プロジェクトの概要について表 3 を参照）。

しかし、1993 年を境目に、同社の業績が下がる一方になり、結局、1985 年から 1998 年までの約 12 年間の間、広州プジョーの累計生産量がわずか 10 万台強だった。ほぼ同時期に設立された上海 VW、天津微型と比べれば、その発展スピードの遅さが目立つ（図 3 を参照）。



³¹ 広州プジョーの生産ラインは 80 年代半ばの経済制裁で操業できなくなった南アフリカの工場設備を広州に移したものである。（『朝日新聞』1996 年 5 月 24 日の報道より）

³² Harwit (1995) p.119。1989 年、同社のあるフランス人マネージャーは、「若し我々が今知っていることが分かり、そして再び中国に進出する意思決定をするならば、我々が来ないだろう」と語ったという（Harwit (1995) p.122）。

³³ 鄭(1998) p.6。

出所) 広州プジョーの社内資料より筆者作成。

表3 広州プジョー第一期と第二期プロジェクトの概要 注1)

	生産能力 (台/年)	敷地面積 (m ²)	建屋面積 (m ²)	生産 車種	国産化率 注2)			年間 売上高 (億元)
					内製率	外注率	合計	
第一期	1.5万	27万	8万	504 PU	12%	—	12%	約15
第二期	3万	40万	15万	504 PU	24%	51%	75%	30~50
				505 SW8	26%	51%	77%	
				505 SX	19%	46%	65%	

注1) 第一期生産は1985年~1988年。1988年から第二期建設に入る。

第二期における国産化率は1994年時点の数値である。第二期生産能力に関しては、プレスと組立は4.5~5万台、その他は3万台。

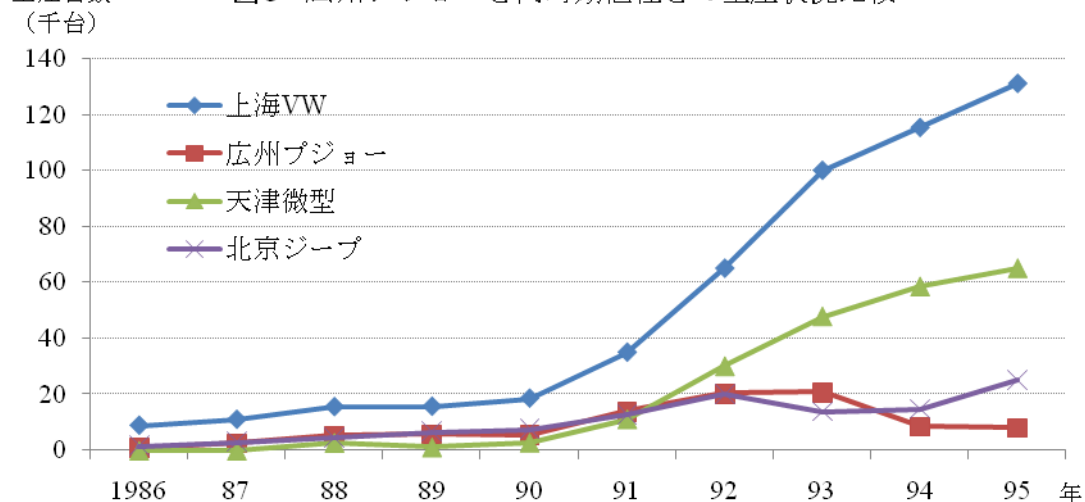
注2) 国産化率(即ちL/C: Local Content)の定義は国家計画委員会の算定方法に基づき、次のようになっている。

$$\text{国産化率(\%)} = \frac{\text{工場出荷価格} - [\text{CKD 価格(CIF)} + \text{関税率}]}{\text{工場出荷価格}} \times 100\%$$

各メーカーはこの算式に基づいて国産化率を算出するが、機械工業部直属の「中国汽车技術研究中心」はその申告結果について査定を行う。つまり、国産化率の確定は政府系技術部門の保証付きで行われている。(李(1997) p.224-225)

出所) 広州プジョーの社内資料より筆者作成。

図3 広州プジョーと同時期他社との生産状況比較



注) 天津微型社は1986年から、ダイハツとの技術提携でシャレード7100を生産していた。

四社は1983年から1986年の間に設立された中国早期の乗用車生産メーカーである。

出所) 陳(2000) p.60~61のデータを参照に筆者作成。

5. 3 販売状況と主な問題点

広州プジョーの販売状況を述べる前に、先ず当時の中国自動車、特に乗用車市場の主な特徴について説明していこう。

① 独占から寡占競争へ

1984年、中国自動車工業は国民経済の「支柱産業」と定められ、主要自動車メーカー各社は相次ぎ外国から乗用車製品を導入し生産するようになった。乗用車市場は過去のほぼ「上海ブランド」の独占から、いわゆる「三大三小両微」の寡占競争に変わった。1984年～1996年、乗用車生産量が自動車総生産量に占める比率は1.9%から25.27%まで上がり、乗用車市場における国産車の比率も30%から70%以上まで拡大された。また、当時の中国はまさに「不足の経済」にあるため、乗用車市場は「車少、価高、利厚³⁴」の完全な売り手市場だった。このような市場状況は、「製品が中国市場の需要にさえ合えば、中国市場にいち早く参入した外国企業及びその製品は、市場競争で有利なポジションを獲得する」ということを示唆した³⁵。

② 需要が多多元化に

80年代半ばまで、中国の乗用車消費は国内生産能力及び輸入規模の制限により、「資源制約型」の需要特性を呈し、政府機関、企業などの公用車、業務用車が圧倒的だった。80年代半ば以降、乗用車需要に多多元化の特徴が現れ、公務用車、商用車、経営用車と個人用車という四つのカテゴリーが形成されるようになった³⁶（1990年時点の状況について表4を参照）³⁷。公務用車と商用車は引き続き需要の主役ではあるが、経営用車に属するタクシーの需要が急速に拡大し、1991年末の時点では、全国468都市の中で、既に400の都市はタクシーを保有し、全国の都市タクシーの保有量は20万台に達した。

当時、上海市は乗用車最大市場である政府機関・事業単位の公務用車分野に特に力を入れており、サンタナは「官用車」としてのイメージが強かった³⁸。また、90年代のタクシー市場では、シャレード、ジェダ、シトロエンとサンタナは主力軍だった。

表4 1990年における各分野の乗用車需要状況 注1)

需要分野	特 徴	保有量 (万台)	乗用車市場全体保有量 における比率 (%)
公務用車	国家計画分配を中心。	28	43

³⁴ 程（1998）p.52。

³⁵ 沈主編（1998）p. 222－223。

³⁶ 沈・葛（1993）p. 122。

³⁷ 同上書 p.122－123。

³⁸ 当時の上海汽車銷售總公司市場部副經理の張伯順氏はサンタナ販売好調の主な理由として、率先的な市場参入、政府機関・事業単位公務用車需要といった細分市場の獲得の二つを挙げた（沈主編、前掲書 p.234）。

	国家及び地方政府の財政が車購入の資金源。		
商務用車	企業の発展状況及び企業自身の経済状況に基づき、国家政策規定の範囲内で購入台数が調整される。	21	32
経営用車	社会の需要状況と経営実績に基づいて需要を決める。タクシーとレンタカーがその主要対象。	11	17
個人用車	まだ規模が小さいが、発展の潜在力が大きい。	5 注2)	8

注1) 表に提示された数値はいずれも推定値である。

注2) 5万台の個人用車の中、約60%の約3万台は経営・私用の兼用車である。純粋な個人用車は実際約2万台と推定される。

出所) 沈・葛 (1993) p.122-124 の内容に基づき筆者が修正作成。

③ 自動車流通が「計画分配体制」から市場メカニズムへ移行

自動車流通においては、1950年代半ば～1978年まで、「計画分配体制」の下で、販売権は国が持っていた。1978年～1984年、中国経済全体の「市場経済」への移行につれ、自動車流通も指導制計画と市場調節を結合する「双軌制³⁹⁾」に取って代わられた。1983年4月、国がある一定比例の自社製品の販売権を自動車生産会社に与えるようになり、以降、自動車流通は徐々に市場メカニズムを中心とした運営体制に移行した⁴⁰⁾。

しかし、80年代に設立された合弁メーカー各社は生産技術を中国に導入したものの、自社の流通チャンネルを持っていないため、流通に関与することは出来なく、既存の流通企業を利用せざるを得なかった⁴¹⁾。また、多段階かつ複雑、卸売りと小売の未分離といった特徴は従来の中国自動車流通システムの主な問題点としてよく指摘されている⁴²⁾。

では、このような市場環境の中で、広州プジョーの販売状況は如何なるものだろうか。同社は設立当初から販売権を持たなく、製品の国内販売は市政府に指定された販売会社—広州市轻型汽車供銷公司 (以下、「轻型公司」と称する) が担当していた⁴³⁾。製販分断の販売体制による生産メーカーの市場把握不足の弊害が益々顕在化されるにつれ、1987年3月、轻型汽車は17%の国内販売権を広州プジョーに譲ることに同意した。そ

³⁹⁾ 「双軌制」は生産財価格の二重制のことであり、即ち、同じ生産財は国により決めた計画価格と生産者が市場に基づいて決めた自由価格は同時に併存することを指す。

⁴⁰⁾ 沈・葛,前掲書 p.2-6。

⁴¹⁾ 例えば、上海VWは長い間、全生産台数の約2%の免税車販売と輸出を自社で行い、残り98%の国内販売を中国側合弁相手である上海汽車工業総公司傘下の上海汽車銷售総公司に任せていた。2000年に上海VWは販売権を取り戻し、上海汽車工業総公司、上海VW、ドイツVWの3社が共同出資をして、「上海上汽大衆汽車銷售有限公司」を設立した。

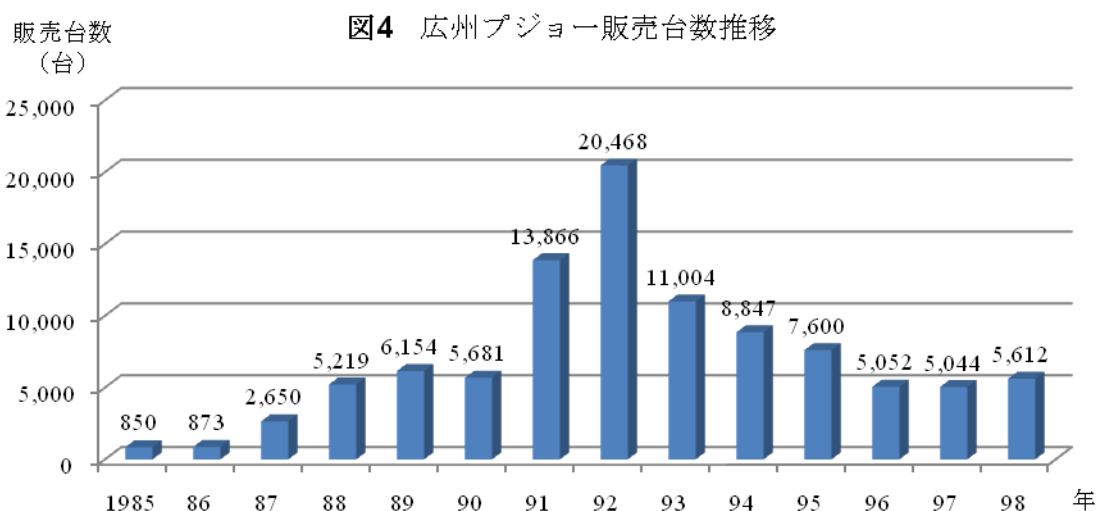
⁴²⁾ 丸川 (1999)、劉 (2001)、孫 (2003) などを参照されたい。

⁴³⁾ 轻型公司是駿達汽車企業集團 (広州市機電局に所属) の自動車販売子会社として1984年11月末に設立されたものである。プジョーと合弁している広州汽車廠も駿達汽車企業集團の一員であり、自動車製造に従事していた。

の比率は1989年3月からさらに30%に引き上げられた。しかし、双方は別々の販売網を設けており、販売力が分散されていた。また、広州プジョーと軽型公司是売買関係にあるため、販売順調の時、軽型公司是車を多めに仕入れ、逆の場合は、仕入れを少なめにするか若しくは仕入れをしないようにする。販売不況の時、両社は責任をなすり付け合い、お互いに値引き競争にも走る。両社のこのような不協調な関係は車販売に大きなマイナスな影響を及ぼした。

一方、広州市政府は、市内タクシーとしてのプジョー車の優先利用や、市政府財政出資による新規購入車をプジョー車に限定するなど、広州プジョーに対して保護策を取っていたが、上海と天津のように、全国各地における公用車やタクシー需要の開拓に十分な力を入れず、プジョー車の主な販売地域は広州市と広東省の近辺都市に限られていた。また、後述の国産化問題にもたらされる品質と価格の問題もあり、かなり早い時期から市場参入を果たして、当時最も販売量の大きい中級車細分市場⁴⁴に位置しながらも、「売れるはず」のプジョー車は実際に社会保有量が少なく、アフターサービス拠点の構築も牽制されてしまった（同社の販売推移状況について図4を参照）。

93年以降、市場競争激化の結果、メーカー間業績の二分化が歴然となった。市場シェアを堅守した上海VWや天津汽車と正反対に、広州プジョーは一気に不振に落ち込んでしまった（表5を参照）。



出所) 広州プジョーの社内資料より筆者作成。

⁴⁴ 当時の分類基準では乗用車は5つのカテゴリーに分類された。排気量1.0L以下は微型車、1.2L～1.6Lは普及型車、1.6L～2.5Lは中級車、2.5L～4.0Lは中高級車、4.0L以上は高級車。

表5 主な国産乗用車の市場パフォーマンス（93～95年）

車種	1993年		1994年		1995年	
	占有率 注) (%)	順位	占有率 (%)	順位	占有率 (%)	順位
サンタナ	44.80	1	48.30	1	51.18	1
シャレード	21.40	2	24.30	2	20.91	2
アウディ100	8.10	3	8.50	3	5.94	5
プジョー	7.20	4	2.00	8	1.98	7
チェロキー	6.00	5	5.90	4	8.31	3
ジェダ	5.60	6	3.20	7	6.38	4
アウト	4.70	7	4.20	5	3.69	6
シトロエンZX	2.10	8	3.50	6	1.32	8
ヒバリ	0.01	9	0.02	9	0.26	9

注) ここでいう「占有率」は国産乗用車市場における占有率を指す。

出所) 1996年版『中国自動車工業年鑑』p.308のデータに基づき筆者が修正作成。

5.4 中仏双方コンフリクトの顕在化

広州プジョー設立後、広州自動車廠から一部の従業員が異動され、合弁会社の運営をスタートさせた。しかし、国営企業の散漫たる慣習に染まってしまった広州自動車廠の元従業員はフランス式の仕事方式に適応できなく、中仏双方のあつれきが日々顕在化することになった。

創業早々、フランス人に与えられた仕事の内容に不満だった社員は反逆と怠業の行動に出て、その中もっとも過激な反抗行動に走った2人は会社に解雇された。この事件は全民所有制が主流である当時、かなり衝撃的だったという。

一方、せつかくプジョーから先進的な管理制度が導入されたが、中国側マネージャーは親会社国営企業の遅れた管理方式を援用しようとし、いわゆる「管理の国産化⁴⁵⁾」という現象が発生した。また、元広州プジョー社員からは、「明確な経営理念と企業精神がない」、「パートナーが価値観を共有していない」といった指摘もあった⁴⁶⁾。

会社運営に当たり、プジョーより多くの出資率を占める広州側は、自らの出資率に合った主導権と発言権を取ろうとし、「フランス側に対する闘争」を第一位に考える構えだった。ある中国側董事は次のように振り返った。「当時の董事会は、まるで階級闘争の場だった。しかし、闘争は往々中国側の妥協で終わる。何故ならば、技術も管理もプ

⁴⁵⁾ 沈主編, 前掲書 p.361。

⁴⁶⁾ 李・何 (2000) p.8。

ジョー側が握っているからだ。⁴⁷」フランス側の「先進国、先進技術」としてのプライドと中国側の「後進国だが、ドミナント・パートナー」としての自尊心は常にぶつかり、双方のエネルギーがコンフリクトに消費されてしまった。

フランス人総経理は工場視察に来た省委書記に苦情を漏らしたことがある。「私は総経理なので、本当なら私のリーダーシップの下で仕事を進めるはずだが、現状はそうではない。中国側副総経理と工会党委はそれぞれ自分の勢力圏がある。」この話は同社内部の分裂状況の最も典型的な現われだと思う。

中仏双方の協力関係については、広州プジョーの元董事は次のように振り返った。「フランス人は確かに傲慢だった。特に管理制度の実施に際して、『我々プジョーのやり方はこれだ！』と彼らが押し付けてくる。この態度は中国人従業員の反感を買ってしまい、制度や要求自身が正しいとしても、中国人従業員はその通り実行しようとしなかった⁴⁸。車が良く売れて儲かった時は、中仏双方がやや蜜月ムードにあったが、経営状況の悪化に従い、中仏の対立が歴然になった。もちろん中国側の管理能力の欠如もこの事態をもたらした要因でもある。広州汽車廠から広州プジョーに派遣した上級・中級管理職の素質と管理能力がそもそも高くない上に、優劣淘汰されずに長年間勤続し、新しい人員による管理部隊の調整・充実と強化はされなかった。また、中国人管理職間の結束力も弱かった。彼らは自分の部門の仕事だけに関心を持ち、全体的な協調性が足りなく、責任回避をしがちであり、向心力が形成されていなかった。全体的に見れば、双方の協力は決して楽しいものではなかった。」

筆者は、このようなプジョー側に対する不満と自分に対する反省を数人もの元広州プジョー中国人管理者と一般社員から聞いた。客観的な制約条件により筆者は当時のフランス側当事者に聞き取り調査を実施しなかったため、中仏対立の理由とその実態をさらに掘り下げて分析することができないが、中仏双方の協調性と信頼感の欠如は同社の経営にマイナスな影響を及ぼしたことを想像するに難しくないだろう。

6. 国産化推進の状況とコスト・品質の問題

会社設立後、大量の外貨が必要となるCKD方式で生産を開始した。「CKD部品供給契約」に基づき、広州プジョーは2ヶ月生産分のCKD在庫を持つことになる。CKD部品はフラン建てで決済される。外貨収入を増やすために、広州プジョーは政府関連部門の特別許可を受け、中国国内で一部の製品を外貨で販売することになった⁴⁹。しかし、こ

⁴⁷ 姚・韓, 前掲書 p. 23.

⁴⁸ 趙(2000)は、フランス式の命令統一の原則が中国側に受容されなかったことを広州プジョー失敗の一要因として挙げている。

⁴⁹ 外資企業の外貨獲得を促進するために、1987年に輸入代替財を外貨で国内販売できる措置は採られるようになった。ユーザーは広州プジョー車を購入する時、「人民元+USドル」、「人民元のみ」、「USドルのみ」の三つの形式から支払い方法を選ぶことができる。但し、直接に外貨で車を購入するのではなく、中国銀行が発行した、外貨と交換できる特別な人民元-外匯券で購入することになる。また、関係者の話では、外貨による販売の台数が実際に僅少だったという。

の部分の外貨収入は僅少であり、CKD部品購入に必要な外貨をカバーすることが出来ず、人民元で外貨調整センター⁵⁰（中国語で「外匯調劑中心」）からUSドルを購入して不足な部分を補足しなければならなかった。1992年の数字例を挙げると、1月1日から8月31日までの8ヶ月で広州プジョーは外貨調整センターから4千万USドルを購入し、これは同時期広州プジョーが仏プジョーに支払うCKD部品購買代金の約28%を占めた。また、広州プジョーはUSドルを中国銀行又は中国工商銀行でフランに両替しなければならないため、二度もの為替リスクを負うことになる。

さらに、合弁契約では広州プジョーが固定したフラン建て価格でフランスからCKD部品を購入すると定められている。しかし、その後の為替レート調整でフランが値上がったため、部品の輸入コストが事実的に増大してしまった。

当時中国の国産化政策では、4年目（1990年頃）に国産化率40%の達成が義務付けられていた。また、部品の国産化率が60%以上に達し、かつ国内でエンジンと3種類の主要コンポーネント（トランスアクスル、ボディーとギヤボックス）の中の2種類を調達することができれば、CKD部品の輸入許可証を中国汽车総公司及び国家計画委員会に申請しなくてもよく、広州市計画委員会がCKD部品の輸入に対して許可権を持つようになる⁵¹。優遇関税利用によるコストダウン、及びより自主的な発展を図るには国産化の推進が急務だった。広州プジョーはかなり早い時期から504PUと505SW8二車種に対して国産化率60%の計画を立てたが、達成実績は計画を遙かに下回るものだった（広州プジョーの国産化進捗状況、及び他社との比較についてそれぞれ表6と表7を参照さ

⁵⁰ 「外貨調整センター」は外貨留保のある輸出関連企業間における外貨需給調整を行う場として、1986年に初めて深圳経済特区に設立されたものである。取引参加者が当初外資系企業のみだったが、1988年以降、国営企業、集団企業まで拡大され、取引対象の外貨も、地方政府の外貨留保、華僑の外貨、個人所有の外貨などまで広がった。センターは沿岸都市部を中心に80ヶ所まで増設され、早期の為替取引市場の役割を果たした。1994年、全国をカバーする為替取引市場——「中国為替取引センター」が上海に設立されたが、外国直接投資に関する政策の連続性を保つために、外貨調整センターは外資系企業向けの為替取引市場として1998年12月1日に完全に閉鎖されるまで取引を続けた。

⁵¹ 80年代の半ばから、中央政府はCKD部品に対して「等級関税」を実施し、各乗用車メーカーの部品国産化を促進した。

「等級関税」は輸入されるCKD部品の関税率を国産化率と連動して変更させる関税制度である。これは奨励またはペナルティーを与える利益誘導的な性質を持っており、乗用車を生産するメーカーに差別的待遇を与えるのがこの関税政策の本質である。具体的な内容は次の通りである。

- (1) 最初の3年間.....一律に50%
- (2) 4年目以降の国産化率
 - 40%~60%.....関税率48%
 - 60%~80%.....関税率32%
 - 40%未満.....関税率80%

このように、4年目以降の国産化率40%を達成することは、関税率割高のペナルティーを避ける意味で企業にとっては死活問題である。

但し、WTO加盟合意に従い、2002年1月1日から自動車組立用部品の輸入関税率を2006年までに段階的に引き下げ、最終的には10%とする。又、乗用車に対する国産化率40%の規制も撤廃した。

りたい)。

	計画	実際
504PU	1989年に63%	23%
505SW8	1991年に60%	30%

表6 国産化進捗状況 (単位: %)

車種 年	504PU	505SW8	505GL	505SX
1988	12			
1989	23	16		
1990	31	20		
1991	38	30		
1992	62	51	30	15
1993	65	63	43	42
1994	75	77	65	65
1995	83	82	76	76
1996	86	85	83	83

出所) 広州プジョーの社内資料より筆者作成。

表7 中国主要乗用車モデルの国産化状況 (単位: %)

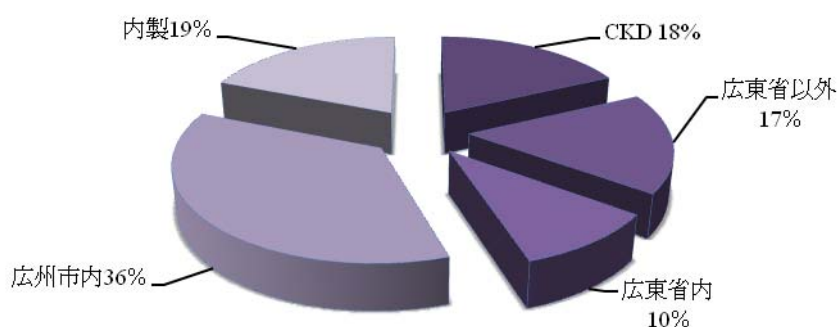
モデル	企業名	各年の国産化率											
		85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
Santana	上海 VW	2.7	3.99	5.70	12.83	31.04	60.09	70.4	75.3	82.2	85.8	88.6	90.5
Jetta	一汽 VW							2.00	9.45	10.00	40.50	62.35	84.03
Audi 100	一汽					6.68	13.66	21.19	30.70	44.51	62.16		
Citroën ZX	神竜汽車									3.66	15.21	26.18	62.00
Peugeot 505SW8	広州標緻					16	20	30	51	63	77	82	85
Charade 7100	天津汽車				11.24	40.74	40.74	45.72	47.40	61.8	83.84	89.23	93.29
Alto	長安機器									13.68	46.73	64.56	85.25
Rex	貴州航空									35.00	40.00	46.49	63.14

出所) 『FOURIN 2002 中国自動車・部品産業』 p.227、陳(2000) p.61、肖(2000) p.7 をベースに、
広州プジョーの社内資料を参照して筆者作成。

広州地域の重工業基盤の相対的な欠如は広州プジョーの自動車生産が直面した最も深刻なハンディキャップの1つだった。90年代初頭までに、広州市と広東省内に少数

の国営部品メーカーしかなく、広州プジョーの年産量も少なかったため、彼らは同社部品の生産と品質改善に積極的ではなかった。資金、技術、設備と人材のいずれも欠けた地元メーカーによって試作された部品には問題が多く、プジョー社の品質審査に合格することが困難だった。しかし、これらの地元メーカーは科学的な方法で品質問題の解決を図るのではなく、上級機関のリーダーに部品採用を裁決してもらうことにした。政府幹部は製造工程、設備条件など現場の状況を理解していないにもかかわらず、地方保護主義の下で、広州市メーカーの部品を強制的に優先採用するように命じた。1993年10月、広州市汽車工業考察団がプジョー社を訪問し、広州プジョーの生産・経営問題について双方が意見交換をした。国産化部品の検収基準の改定や国産化認可手順の決定において、プジョー側が広州プジョーにより多くの自主権を与えることに同意した。これをきっかけに、90年代半ば以降、広州市・広東省内の地元部品の優先採用が進み、広州プジョー車部品における地元調達分が約半分を占めるようになった（図5を参照）。しかし、地元部品の多用と品質改善の怠慢は、製品の品質に悪い影響を及ぼし、広州プジョー車の市場喪失に直結した。

図5 505SW8の部品調達先別比率
(金額ベース、1995年当時)



出所) 広州プジョーの社内資料より筆者作成。

国産化の進展の欠如は、上述の歴史的な制限による以外、広州市のサプライヤー育成に対するインセンティブの欠如にもよる。

上海市がサンタナの販売に国産化税を課し、「国産化基金」を創ったことを見習って⁵²、

広州は早くも1989年頃から一台の車に付き2万元を徴収し、「汽車発展基金」を設立した。当時の関係者の話によると、広州の当該基金の総額が約8億元もあったが、本当に部品メーカーに注いだ分はわずかだったという。汽車発展基金がよりリターンの高い分野への投資に流用されたことさえ噂された。当時の広州市は、他分野への投資を通じて

⁵² 上海市はサンタナ一台に付き2.8万元の国産化税を徴収していた。

汽車発展基金そのものの総額を増加させたいという思いがあったかもしれないが、基盤の弱い部品産業を時間を掛けて育成していくプロセスへの忍耐力が広州市には足りなかったのも事実であろう。

また、広州市の自動車関連企業は駿達や羊城などの違った自動車集団内にあり、それぞれの集団はさらに機電局、交通局など6つの地方政府部局に所属していた。広州プジョーが立ち上がった時、自動車セクターにおける分裂は注意の対象となり、1986年の自動車専門家会議（全員が技術出身）では、広州の主要自動車企業が一つの部門に集中させるべきと提言された。しかし、各関係部局のトップは地方全体の利益より、自らのパワーと利益の維持を優先させ、この問題に十分な関心を示さなかった。自動車関連企業が単一集団に集中されていないだけでなく、同じグループ内でさえ、一部の企業は完全所有され（全資企業）、一部の企業は集団と行政的な結びつきしか有さず（代管企業）、コントロールが分散した。広範囲で且つ合弁企業以外の集団内の全ての企業を完全に所有しコントロールする上海自動車集団（SAIC）と異なり、広州の各自動車集団は自らの利益に直結するサプライヤーにしか投資のインセンティブを持っていなかった⁵³。これも地域部品産業基盤建設の制約要因の一つである。

一方、プジョー側も最初から国産化の推進に積極的ではなかった。当初、タイヤ、ガラス、ペイントなど割合シンプルな部品でさえ、プジョーの品質基準を満たしたローカルの供給先が見つからないため、CKD部品に依存せざるを得なかった。しかし、22%の出資比率しか占めていないプジョーにとっては、現地調達よりCKD部品輸出の方がよほど魅力的なようであり、ローカル部品メーカーの育成にポジティブにサポートしてくれなかった。このような思惑は後ほど説明するCKD部品の価格問題から伺うことができる。当時の國務院副総理李嵐清は広州プジョーを視察した時に、「プジョー側がもっと国産化を重視すべきだ」とフランス人に檄を飛ばしたという。

Thun(2006)は、広州プジョーへの部品供給を果たせなかったある部品企業のマネージャーにインタビューを行い、次のような証言を得ている。「我々にはもちろん問題があった。しかし、我々はどこが間違っているのか、彼らの要求が何か、どのようにして必要な進歩を達成できるのかを教えてくれなかった。彼らは単に我々と働く気がなかった。」一方、一旦供給先になったサプライヤーの運命もそれほど楽なものではなかったようだ。部品品質が下落しはじめると、広州プジョーはその原因の探求や、管理及び製造技術の改善などの手助けをせずに、ひたすら他メーカー探しの行動に出る。また、たとえ部品企業が投資を受けたとしても、その投資が浪費されないように完成車メーカーとしての必要な監督をほとんど行わなかった⁵⁴。このような完成車メーカーとサプライヤーとの長期的な協力関係の欠如は、後ほど広州に進出するホンダなどの日系メーカーとは正反対である。

⁵³ Thun (2006), p.141-142.

⁵⁴ Thun(2006), p.146-147.

広州プジョーの部品は少量の内製品を除き、プジョー、広州汽車集団内企業など、多岐の供給先から調達していた（表 8 を参照）。その中で、単独一社による供給としては、プジョーからのものが最も多かった⁵⁵。

表 8 1991 年における部品調達状況

部品調達先	主な部品
プジョー	一部のエンジン、ボディー部品、ギヤボックス、トランスアクスル、ブレーキ関連部品、ショック・アブソーバー、インパネなど。
内製	一部のボディー部品、エンジンとシャーシの組立
広州汽車集団内部品企業 <small>注)</small>	スイッチング・ユニット、リレー、スターター、ジェネレーター、ペダルなど。
その他、国内部品メーカー	クーラー、タイヤ、ガラス、ワイパーなど。
その他 2 社の外国メーカー	薄鋼板などの原材料

注) ここでいう「広州汽車集団」は 1988 年に設立された持ち株会社を指す。

出所) 広州プジョー1993 年の社内資料より筆者作成。

1988 年 6 月、中仏双方は「CKD 部品供給契約」の「価格」の項を修正し、「価格に関しては年に二回（1 月 1 日と 7 月 1 日）広州プジョーとプジョーが協議した上で調整する」と記した。

しかし、1988 年以来、CKD 供給価格は一回も協議されたことなく、プジョーが出された領収書の金額のまま広州プジョーが支払っていたという。

元広州プジョー関係者の紹介によると、プジョーが当初発表した部品リストの部品価格は合理的だった。しかし、国産化率が 40%に達成後、国産化部品が部品リストの部品総数に占める割合が少なくなり、その価格も低くなった。一方、国産化していない部品の割合と価格の両方とも高くなった。部品リストは毎年変更され、プジョー社の利益に全く損失がなかったという（1988 年と 1992 年の CKD 部品価格の比較について表 9 を参照）。ここでは、プジョー側の利益本位主義と、中国側の CKD 部品供給に対する監査の甘さが伺える。

生産規模が小さかったのも手伝って、結局、広州プジョー車のコストが数年にわたっても下げることが出来なかった。92 年までは売り手市場だったため、広州プジョー車は 22 万元～24 万元の高値で販売され、コストの問題が顕在化しなかった。93 年になると自動車消費の冷え込みにより市場は買い手市場に変わり、同社のコスト高経営の弊害

⁵⁵ 例えば、広州プジョーの社内資料によると、1991 年度に広州プジョーがプジョーから購入した部品の購買金額は部品購買総額の 56%も占め、それ以外に購買金額の部品購買総額における比率が 2%を超えた調達先は一社もなかったという。

が次第に浮き彫りになった。94年頃から、販売不振に追い込まれたため、プジョー車がやむを得ずに18万円に値下げし、96年に更に16万円まで値下げした。しかし、96年に車一台生産するには18万円ものコストがかかり、つまり一台を販売して2万円を損失してしまうという計算になる。国産化推進の緩慢と部品コスト高・品質の問題は広州プジョーの発展のボトルネックとなり、「フランス側が合弁事業に積極的ではない」との不満が次第に拡大した。

表9 1988年と1992年のCKD部品価格の比較

(単位：セット/フラン)

車種 年	504PU	505W8	505GL	505SX
1988年	40,883	50,489	46,410	48,060
1992年	33,657	46,455	47,329	56,513

出所) 広州プジョーの社内資料より筆者作成。

一方、サンタナ成功の最も重要な要因は国産化推進の成功とされている。実は、1987年に中央政府が乗用車の「三大三小」生産拠点を指定した際、必ずしも上海VWに対して大きな期待をしていなかったようだ。一汽と二汽こそ乗用車生産の技術力があると思われ、上海VWに関しては「先ず国産化をきちんとやれ」との指示だった。初期段階では国産化が捗らなく、上海VWは全国から批判を浴びられた⁵⁶。国産化の進度を速めるために、「コア部品に関してはドイツVW同等の品質基準を採用するが、非コア部品の品質基準を下げる」という意見さえあった。当時上海市長の朱鎔基が「ドイツVWの基準を堅持しよう」と市政府としての態度を表明し、上海VWの中独双方も「国産化の品質基準を下げるあらゆるやり方は、技術導入の根本的な目的に反するもの」と意思統一した⁵⁷。「上海サンタナ国産化共同体」の結成⁵⁸、「上海市サンタナ国産化協調辦公室」の設立、サプライヤーに対しての支援策、外国部品企業の誘致⁵⁹など、上海側は市政府の強力なリーダーシップの下で、サンタナの国産化に並ならぬ努力を払った。また、VW側も上海側に積極的に協力してきた。本社で「中国プロジェクト国産化強調グループ」を設け、上海VWのドイツ人専門家も「サンタナ国産化促進者」組織を設立し、部品メーカーの具体的な技術問題の解決に協力した⁶⁰。

⁵⁶ 程, 前掲書 p.154-155。

⁵⁷ 沈主編, 前掲書 p.313。

⁵⁸ 1991年時点では、「上海サンタナ国産化共同体」に加盟した企業が133社にも達し、同年度の現調率が既に70%を達成している。

⁵⁹ 当時、日本の小糸製作所を始め、ドイツのGKNやアメリカのITT、イタリアのセイアなど25社の海外部品メーカーは上海地域に進出していた(関・池谷編(1997) p.149-150)。

⁶⁰ 陳, 前掲書 p.95。

広州側は上海市のように部品産業基盤構築と部品品質を十分に重要視していなかったし、プジョーも VW ほど部品国産化に熱心に取り組まなかったため、広州プジョー車のコストと品質の両方とも上海 VW に大いに後塵を拝し、同社製品との市場競争に太刀打ちできなかった。しかし、プジョー側はかつて欧州市場での成功体験に目が遮られ、一向に反省しなかったようだ。あるフランス人マネージャーは、「欧州においては、505 はサンタナより優れた製品だが、何故中国でサンタナに負けたのか？」という疑問を中国人社員に漏らしたという。

もう一つ、製品輸出に対する見通しの甘さについて指摘しておきたい。広州プジョーが仏プジョーと交わした輸出契約によると、仏プジョーが製品輸出に責任を持ち、輸出量については「毎年の製品輸出量は同年生産計画台数の一定比例で決められ、その上限は 5,000 台」と規定されている。しかし、プジョーは自社ブランド評判への悪影響や高値による販売競争力の欠如などを懸念して、広州製の車を中国以外に売りにたくなく、1991 年までに、広州プジョー車の海外輸出が実質的に行われなかった。1991 年によく香港、オマーン、ベトナム向けに輸出を開始し、その年の輸出台数はわずか 32 台だった。1998 年のプジョー撤退まで、6,000 万 US ドルの輸出総額の記録が残っている。

確かに、「製品輸出」という契約条件は、政府の「外貨バランス」の政策要求⁶¹に従って加えられたものであり、当時の中国製品の品質などから見ると当該条件そのものが無理な要求だった。実際に、同時期の外資自動車メーカー各社ともほとんど輸出を行ってなく（表 10 を参照）、「外貨バランスの実現」という条項は空文に過ぎないようなものだった⁶²。しかし、もし当初計画の輸出ができれば、かなりの外貨を稼げるので、外貨市場からの調達が要らなくなり、また、部品国産化もそれほど深刻な問題にならなかったらう。

表 10 中国製乗用車の輸出台数推移（1989～1994 年）

年 度	台 数 (台)
1989	6
1990	73
1991	789
1992	914
1993	2866
1994	784

⁶¹ 中国政府が当初「2000 年前後、乗用車という高付加価値の製品の大量な輸出によって外貨を稼ぎ、資源性製品の輸出低減を実現させる」という思惑で乗用車工業の発展を推進しようとした（沈主編、前掲書 p.85～86）。「外貨バランス」の政策要求もこの「初志」の表れである。

⁶² 山口安彦氏のコメント。1995 年までの自動車外資系企業の主な問題点として、外貨バランスの問題は中国人専門家からもしばしば指摘されてきた（例えば、苗圩・東風汽車公司党委書記（当時）、夏大慰・上海財経大学副校長（当時）など。（沈主編、前掲書, p.85; 314-315.）

7. 販売の低迷と打開策の模索

7. 1 製品改造

1986 年から 92 年までは車販売が順調で、広州プジョーにとってはまさに絶頂期だった。しかし、1993 年の国家経済引き締め政策の発表により、官公庁需要が激減し、個人の自動車購入にもブレーキがかかり、乗用車市場全体が冷え込んだ。販売不況によりプジョー505 の固有な欠点が顕在化し、車種が古い、アフターサービスが悪い、故障しやすい、燃費が悪い、販売拠点が少ない、補修部品が高いなど、消費者から不満が噴出した。93 年の年間生産量が 2 万台強だったが、そのうち 8,000 台が在庫になった。販売低迷は財務困難をもたらし、内部管理の不備を暴露させ、社員の会社離れにつながった。93 年 1 月～11 月まで、管理職 80 名、作業員 1,203 名は新規募集されたが、93 年末になると、その内の管理職 76 名、作業員 953 名が自主離職し、新入社員の離職率は 80.2% にも上った。会社はたちまち経営難に陥った。

一方、90 年代初頭、不況の続く欧州では極端な新車販売不振になり、市場成長に大きな期待が持てなかった。同時に、日本や韓国メーカーが欧州市場への攻勢を強めているため、プジョーは欧州以外の地域に新たな事業拡大の活路を見い出そうとしていた⁶³。93 年、プジョー・グループは傘下にある「プジョー」と「シトロエン」の両ブランドの中国現地生産を将来、それぞれ年産 15 万台に引き上げ⁶⁴、「(両ブランド合わせた生産目標 30 万台)これが成功すれば、欧州市場で日本車に奪われるシェアを十分補うことができる⁶⁵と主張していた。ちょうどその時における経済引き締め政策の発表はプジョー・グループにとって寝耳に水だったに違いない。

プジョーは 505 を広州に導入した時、中国の道路状況に合わせて、シャーシの改造を加えたものの、ほとんどフランス製品のまま現地生産に援用した。一方、中国側が最初から、「欧州のものが中国市場に適應できない」という先入観を持っており、プジョー製品の現地化を図ろうと思った。これはフランス側の不満を買い、505 に対する改造を一切許してくれなかった。一方、上海 VW は 91 年早々、サンタナのモデルチェンジを決め、上海 VW とブラジル VW (Auto Latina) の約 3 年にわたる共同開発の末、1994 年「サンタナ 2000」を市場に送り出した。

505 モデルの古さが益々販売のボトルネックになったため、93 年 10 月、当時の広州市長黎子流は「505SX の改造が急務」と呼び掛けた。プジョー側も 93 年半ば以降の販

⁶³ 『日経産業新聞』1993 年 10 月 21 日報道より。

⁶⁴ 1992 年 5 月、シトロエンは東風汽車と合弁で年産能力 15 万台の「神龍汽車有限公司」を設立し、Citroen ZX の試験生産を始めた。神龍汽車は当時、国家投資と外資を中心とする中国自動車産業最大のプロジェクトだった。また、1992 年 10 月から、プジョーは広州側と年産能力 15 万台の第三期プロジェクトについて交渉ははじめ、新旧工場を合わせて、広州プジョーの生産体制を年間 16 万 5,000 台に引き上げる予定だった。

⁶⁵ 『日経産業新聞』1993 年 11 月 30 日報道より。

売不振の現実の前でようやく妥協し、「広州プロジェクトが市場の需要状況によって 505 車種的设计変更を行う権利を有する」ことを認めた。

「広州プロジェクト1995 年生産経営方針と改善計画」の中に、505SX のモデルチェンジが盛り込まれた。当時、広州プロジェクトには財力、技術力及び時間のいずれも余裕がなかったため、市政府は、「外観と内装を中心に改造を行い、後は製品の品質アップを工夫しよう」と命じた。改造はアルゼンチン生産の 505 を参考に、中国側主導で行われた。505SX は 3 モデルに分けられそれぞれの主な改造項目が次の通りである。

- ① 505SX I 型：既存モデルのまま、価格も変化無し、18 万元。
- ② 505SX II 型：外観と色に多少変更あり、内装がグレードアップ、CD オーディオを装備、販売価格は 195,000 元。
- ③ 505SX III 型：505SX シリーズの中のプレミアム・ラグジュアリー・モデル。II 型をベースに、本革シートとセキュリティ・システムを装備。販売価格は 250,000 元。

しかし、改造はマイナーな変更にとまり、エンジンや燃費など根本的な改良が実現できなかったため、消費者にその「値上げ」の価値を十分認めてくれなく、市場反応がよくなかった。結局改良車がわずか 3,000 台程度生産しただけで、モデル改良によるルネッサンスの夢が水泡に帰した。

7. 2 品質改善への模索

前述の通り、ローカル部品品質の悪さは広州プロジェクト車の品質に悪い影響を及ぼした。特に広州プロジェクトの後期、高いローカル・コンテンツ率を達成し、優遇関税を享受したいあまりに、急進的な現地調達に走った。技術力も品質管理水準も高くない一部のローカルメーカーの部品も採用するようになり、品質の下落につながった。

一方、品質の問題はローカル部品だけではなく、プロジェクト505の部品を生産していたのは、かつて品質レベルの高かったフランス大手メーカーが中心だった。そのため、94年頃まで、プロジェクトから供給された CKD 部品の品質は概ね良かった。しかし、94年頃、広州を除き、世界各地で 505 の生産が中止となり、プロジェクトは広州向け CKD 部品の生産をより小さなメーカーに依頼した。これらの CKD 部品は欠損が多発し、品質水準も必ずしも高いとはいえなかった。

広州プロジェクトの品質管理は日本企業のように「品質の作り込み」に力を入れるのではなく、管理の重点を「検査」に置いていた。当時、品質部に属する従業員が 250 名も超え、検査業務を専門的に担当する品質検査科が設置され、部品倉庫の隣に部品検査のための大きな専用スペースがあった。しかし、広州プロジェクトの検査基準は必ずしも厳しいとは言えなかった。例えば、完成車の塗装の厚さに関する検査においては、マニュアルではわずか 25 ヶ所の確認しか要求されていなかった。一方、その後の広州ホンダでは確認箇所を 94 ヶ所まで増やした。ある証言者の話によると、運輸途上で破損された部品も組立に利用されることがあったという。ここでは広州プロジェクトの品質に対する甘さ

が伺える。また、車が検査員の検査にパスし、工場から出荷した時点から、品質責任は品質部から商業部に移される。このような品質部と商業部における品質責任の分断は、品質問題を巡る論争と責任の擦り合いをもたらした。

国産化部品の問題、CKD 部品の問題、製造時の品質管理の問題、これらの問題が総合して結局、製品品質の問題が露呈した。当時、505 は購入後数か月以内に修理に出すのが普通だった。ワイパー、スターター、冷却水温センサーなどの不良が主な品質問題だった。しかし、プジョー側にも責任があったため、フランス人は製品品質の問題をやや大目に見ていたという。

90年代初期、自動車と部品の密輸が盛んになり、輸入品の大半が香港から広東省を経由して中国全土に渡った。かつて閉じられたローカル市場に頼っていた広州プジョー車が実質的な国際競争に直面することになる。安価で高質な外車が毎日入ってくる中で、誰が高価で悪質な広州プジョー車を買うだろうか。

また、アフターサービス面における不備も品質問題をクローズアップさせたのは事実である。例えば当時、地元の広州市内でも同社のサービス店が一家所しかなく、故障した車は迅速な修理を受けることができなく、広州プジョー車に対する批判が益々声高になった。

消費者の厳しい口コミはようやく広州プジョーの品質に対する危機感を喚起した。品質水準の上昇を目指し、広州プジョーは 1995 年を「品質年」と定めた。工場内部の品質改善項目が約 300 も列挙されたが、外部サプライヤーによる部品の同歩改善ができなかったため、製品の品質改善も一部のものに止まった。

7. 3 販売強化策の模索

既存の販売体制の弊害を是正するために、1995 年 3 月、広州市政府の主導の下で広州プジョーと軽型会社はそれぞれ 1,000 万元を投資し、広州標緻汽車銷售公司（以下、「銷售公司」と称する）を設立した。全国各地での販売力をアップさせるために、専売店、地域独占代理機構、多階層の販売店の設置などを通じて、「リスクを共同分担し、利益を共同享受し、市場を共同創出し、共に発展する」ことをモットーとした共同販売経営体制の構築を目指し、全国における販売拠点数が 94 年時点の 32 社から 95 年時点の 87 社まで拡大された⁶⁶。また、販売の質を向上させるための対応策も色々講じられたが、連合販売会社内部での利害関係争いで調整がうまく行かないため、新しい施策の実施が遅らせられた。結局、「多経路販売」という本質がちっとも変わらなかった。銷售公司による販売ネットワークの統一管理が実現できなく、価格混乱の現象も根絶されなかった。

⁶⁶ 遅まきながら、広州プジョーはようやく 1995 年から販売体制の構築に乗り出した。しかし、この時点では、上海 VW は既に全国で 190 拠点以上からなる販売サービス拠点を展開しているから、広州プジョーは販売の面においても上海 VW に大いに後塵を拝していた。

また、一連の品質改善策を取ることによって、製品品質が多少上昇したものの、一旦消費者の信頼を失った商品は、再び市場に受け入れられるのは到底困難だった。1995年、広州プジョーの実際販売量は当初年間販売計画（1.7万台）の半分を下回る約8,000台程度だった。「市場の取り戻しを1996年に賭けよう」と広州プジョーはその年の新年早々、大型な販売促進活動—「三新活動」を開催した。「新車種⁶⁷、新品質、新サービス」という斬新な姿を消費者にアピールした。しかし、願いが叶えなく、販売量が下がる一方で、年間でわずか2,500台強しか売れなかった。市場シェアも91年の16%から96年の0.7%に急落し、販売低迷の状況を結局打開できなかった。

8. 第三期プロジェクトの推進と挫折

8.1 第三期プロジェクト推進の背景と主な計画内容

1990年以降、多くの省と市は「自動車産業を支柱産業に」との目標を打ち出し、自動車産業の発展を競った。広州市も自動車産業を重点育成産業の一つに指定したが、広州プジョーの国産化と生産能力規模のいずれも「一・二・上・天⁶⁸」などの同業他社に大いに後塵を拝した。上級機関が広州の自動車事業に対して不満を持ち、広州プジョーも市政府幹部に批判されるのは日常茶飯事だった。生産規模を拡大させ生き残りを図るために、1992年10月から、中仏双方は第三期プロジェクトを計画しはじめた。広州側にとっては第三期プロジェクトを推進しようとするもう一つの思惑があった。それは第三期をきっかけに新車種を導入することだった。1994年10月、当時の副市長伍亮は「第三期プロジェクトは広州プジョーの『生命線』であり、広州汽車工業の『生命線』でもある」と発言した。市政府は広州汽車工業の希望を全てこの第三期プロジェクトに託したといえる。90年代初頭はプジョーにとって、ちょうど欧州以外の地域で活路を探していた頃だった。92、93年頃、プジョーは第三期プロジェクト計画に積極的に応じてくれた。1993年10月に決められた第三期プロジェクト計画の主な内容は表11の通りである。

表11 第三期プロジェクト計画の主な内容

生産車種	生産規模	投資計画	建設内容 注)		
405	1997年に、405の生産能力を年産15万台に達成。	15万台生産能力工場の建設費は約90億元。部品関連投資は約70億元。	新設項目	完成車工場	年産30万台、広州経済技術開発区の雲埔開発区で新設。
				エンジン工場	完成車生産能力に合ったエンジン工場を新設し、XU10J2とXU10J4Rを生産する。

⁶⁷ 「新車種」は第三期プロジェクトで導入される予定の405を指す。

⁶⁸ 「一・二・上・天」は第一汽車、第二汽車、上海汽車と天津汽車を指す。

				その他 新設項目	完成車・エンジンの R&D センターと一部の部品工場。
	2000 年に、30 万台の生産能力を達成。	30 万台生産能力工場の建設費は約 150 億元、部品関連投資は約 120 億元。	規模 拡大 項目		旧工場のプレスショップを拡大させ、第三期のプレス生産基地とする。
	既存の 504 と 505 の両車種は合計年産 5 万台のまま。	2000 年に年産 30 万台生産能力の工場を完成させるため、毎年平均 40 億元の投資が必要となり、多ルートから資金調達を図る。	その他		隣接の広州汽車廠の敷地を活用し、第三期の機械加工基地を建設する。

注) 予定建設期間は 4 年間である。

出所) 広州プジョーの社内資料より筆者作成。

生産車種としては、D8 と 405 が候補だった。最終的に 405 が選ばれた。その理由について広州プジョー当時の董事は次のように述べている。「93 年の時、D8 はまだ開発途中にあり、1996 年以降に生産開始する予定だった。D8 を導入すると、立ち上げのスピードも国産化の進捗も遅くなると予想した。405 は技術的に成熟しているため、迅速な生産立ち上げと国産化が可能であり、広州プジョーの発展加速の計画に合致していた。また、405 車に XUIO シリーズのエンジンを搭載しているため、将来 D8 の導入に条件を備えるようになる。当時、405 を選んだのは時間・スピードと今後の発展方向性を考慮した上での適宜な決断だと思う。」

しかし、第三期プロジェクトに関する交渉が長引いてしまい、3 年経ってもプロジェクト実現の目途がまだつかなかった。95 年末、当該董事は 405 導入に関する意見を市政府関連部門に申し入れた。「3 年前の状況下で我々は 405 を選んだのは妥当だと思うが、しかし、3 年後の現在、405 は間もなく生産停止になり、406 (その時、D8 は正式に 406 と命名) は既に生産開始している。3 億フランも掛かって、間もなく淘汰される製品を導入するのは、国家の産業政策に合致しないのでは? 国家関連部門責任者の支持を得られるのか? 社会心理的な受容性に合致しているかどうか? 将来、405 は 505 と同じく、量産に入って忽ち陳腐化してしまう恐れがあるのでは? これらの要素を慎重な思慮する必要がある、今になっても 405 に固執するのが無謀である」。当時、新車種の導入は市政府の認可を必要とし、市政府は「406 を導入する資金がない」との理由で、この忠言に耳を傾けてくれなかった。今回の車種選択においても、当時の広州市政府の

近視眼的な意思決定の方式はまた鮮明に表れた。

8.2 自動車産業推進機構の設立と資金調達

上海での成功経験は広州市にローカル行政の密接な関わりと強力なリードの重要性を認識させた⁶⁹。1993年頃から、広州市は自動車セクターに対して様々な構造改革を行った。この過程や効果などを説明する前に、先ず広州プジョーと関連のある従来の自動車分野の組織構造について説明したい。

広州市機電局所属の駿達企業集団（以下、「駿達」と称する）は広州汽車廠の親会社である。1985年3月に合弁契約を締結した当時、広州汽車廠が5方パートナーの一つとなったが、このようなパートナーシップは後ほど市政府が提示した「乗用車プロジェクトを広州市自動車産業の支柱とする」構想と整合性を欠いたため、広州市機電局は市政府の指示の下でその傘下にある完成車・部品メーカーを合併させ、1988年に「広州汽車集団公司⁷⁰」を設立した。以降、広州プジョーの中国側主要パートナーは広州汽車集団公司になる。広州汽車集団の董事長と総経理はそれぞれ自動車産業を主管する副市長と機電局の自動車産業責任者が担当した。

また、広州プジョーの国産化を促進するために、1988年、機電局所属の広州市汽車辦公室（オフィス）が設立された。しかし、前述した通り、広州市の自動車関連企業は6つの部局に所属し、非常に分散しているため、同辦公室は他局管轄下の企業に対して影響力を持っていなかった。

広州プジョー第三期建設の行政指導を強化するために、1993年10月、広州市汽車工業領導小組（広州市自動車工業指導チーム）が設立された。市長はチーム長、常務副市長は副チーム長にそれぞれ就任し、政府関連機関と銀行の責任者はメンバーとして参加する。その下級組織として、広州市汽車工業領導小組辦公室を設立し（市計画委員会に所属、以下「汽車辦」と称する）、市計画委員会副主任が汽車辦主任に就任する。汽車辦、広州プジョーなど関連企業、機関のトップマネジメントからなる「広州プジョープロジェクト協調チーム」が組織され、第三期プロジェクト建設実務の推進に当たった。また、第三期建設の資金調達を強化するため、汽車辦に「資金チーム」を組織され、複数のルートから資金を調達し、広州汽車發展基金を管理するようになった。

1994年6月、広州市汽車工業領導小組辦公室は「広州市人民政府汽車工業辦公室」（「市汽車辦」と略称）に改名され、広州市自動車工業の専門管理機構として汽車工業建設プロジェクトの画策、組織、実施、協調と汽車發展基金の管理など広範な自動車関連管理

⁶⁹ 上海 VW の急速な発展は、上海市政府の強力なバックアップに寄与されるところが大きい。会社設立の翌年（85年）、江沢民が上海市市長に就任し、乗用車産業を上海市の「第一基幹産業」とする市政府の姿勢を表明した。また、87年に市政府は「上海 VW 建設支持指導グループ」を設置して、サンタナの生産や国産化の推進などにおいて強いリーダーシップを発揮した。

⁷⁰ 「広州汽車集団公司」を1997年に設立された「広州汽車集団有限公司」と区別するために、「小広汽」とも呼ばれている。

業務に携わる。1996年1月、市汽車辦はさらに市政府の直屬局級事業部門に昇格し、内部機構として総合処、計画処、工程建設処、国産化処、資金処が設置された⁷¹。

一方、海外から資金を調達するために、1993年2月、駿達は香港で株式公開企業「駿威投資有限公司」(Denway Investment Limited)を設立した。当時の駿達総経理謝乾城(広州プジョーの二代目董事長)の話によると、当社設立の目的は外国資本を利用して広州プジョーの生産能力と製造品質をアップさせることにあったという。「我々はメルセデス標準の車を作る」と彼は香港の報道機関に宣言した。最初の頃、この計画は大成功だった。投資者たちは広州市の「高い志」に感心したのか、又はその会社について無知だったのか、若しくはその両方なのか、いずれにせよ駿威の香港証券取引所における公募は、募集数の657倍以上の申し込みがあった。しかし、広州プジョーの車づくりがそれほど良くないことは間もなく皆に明白になった。1994年、駿達の株式は発行価格の半値で取引され、「中国株に対する投資家幻滅の最も典型的な例」と揶揄された⁷²。

8.3 広州市の孤軍奮闘

1983年に広州はいわば「計画単列市⁷³」に指定されたため、長い間、自らの経済計画を直接に中央に報告し、広州市の発展に対する広東省の影響力が僅少だった。計画単列のステータスは、同市に自力による問題解決、広東省の援助に依頼しないという体質を醸成させた。同時に、省内他地域への配慮から、この省都の発展に対する矛盾な感情を広東省に持たせるようになった⁷⁴。

当初プジョーを誘致する際に、広東省は一時期熱心だった。しかしその後、合弁会社の発展遅滞は、自動車産業の振興を重点課題の一つとしていた広東省政府を失望させた。市場が成長しない中で、「広州プジョーの事業を再建しようとするれば、他地域の中央政府系自動車メーカーと真っ向から競争しなければならない。更には、省内の自動車関連の産業基盤が当初予想より育っていかないことなどを勘案して、広東省政府は重点育成産業を、自動車産業から軽工業やハイテク分野に移すことに方針転換し⁷⁵、広州プジ

⁷¹ その後、広州汽車集団有限公司(1997年に設立)が独立で広州市の自動車工業を統括管理できるようになり、2001年末、市汽車辦は自らの歴史的任務を終え広州市経済委員会に合併された。市汽車辦は広州市自動車工業発展過程での特殊産物であり、特殊的な貢献をしたといえる。

⁷² Thun (2006), p.162-164.

⁷³ 計画単列市は、1980年代における中国の諸改革措置の一環として実施された地方制度である。計画単列とは、国家戦略上重要な都市の国民経済と社会発展計画を所在省の計画から切り離し、国家計画の中で単独に編制することである。1983年に重慶、広州、大連などの7都市が第1期の計画単列市として指定され、1989年まで、合計14の都市が計画単列市に指定された。しかし、都市を中心とした円滑な企業活動の推進を主な目的とする計画単列市制度は、結果的に予想通りの効果が上げられなかったため、1993年に採択された「党政機構改革案」においては、(重慶は1997年に直轄市に昇格)、深圳、大連、青島、寧波、アモイを除きその他の省都では、計画単列を行わないこととされた。

⁷⁴ Harwit (1995), p.127.

⁷⁵ 杉田(1997) p. 46.

ョーに対して消極路線に一変した。

また、改革開放初期から、中央政府は最も経済成長を刺激しそうな方法で資源を動員させる責任とインセンティブを広東省及び広州市に与えて、中央政府による監督が緩和された。その代わりに中央政府に資源を求めてはいけない。

中央政府と広州、中央政府と上海との関係の緊密度が対照的といえる。例えば、1987年、サンタナの国産化の進展がつかずいた時、中央政府の国家経済委員会が上海で原因究明のための一連の会議を開いた。その後、重要な組織的な変化が起こった。しかし、広州プジョーも同じ国産化進展不足の問題に直面しているにもかかわらず、同じような会議が開かれなかった。このことは中央政府が広州の自動車分野にそれほど協力的ではないと示唆してくれた⁷⁶。

「天高、皇帝遠（天は高く、皇帝は遠い）」という言い方はまさに広州市の、広東省及び中央政府との緩やかな関係そのものを喩えている。しかし、このような「自由さ」があったからこそ、広州は国産化や品質に対して上海のような危機感と緊迫感がなかっただろう。

表としては、広州は企業集団の組織、ローカル自動車辦公室の設立、国産化税の徴収など、上海と同じような政策を実施していたが、しかし、ローカル自動車セクターにおける分裂状態はこれらの政策の連続性と実施を妨害し、また、同市の相対的に高い自主性は政策実施における中央政府と広東省との整合性の欠如にも導いた。

実際、広州市政府は実質上の中国側パートナーとして、合弁交渉、会社建設、90年代半ば以降の同社の救命、新パートナー探しなど、ほぼ「孤軍奮闘」の状態、広州プジョーの事業全過程に携わってきた。

8.4 第三期プロジェクト計画の破綻

93年に経済引き締め政策が発表されたことをきっかけに、プジョーは合弁事業の政治に振り回される危険性を懸念するようになった。さらに、94年以降、広州プジョーが深刻な経営不振に陥ったため、プジョーは第三期プロジェクトの実行可能性に不信を募らせた。1994年7月に開催された第14回董事会会議では、プジョーは①資金調達、②国産化率達成、③プロジェクトの経済的なフィジビリティスタディがまだ不十分、④建設スピードの速さといった項目に対する自らの心配を示し、「これらの事項に対して明確な結論が出されてない段階では、安易に第三期プロジェクトを立ち上げるのに反対する」と表明した。

プジョー側のこのような心配は無理もなかった。事実、第二期プロジェクトを推進した際、投資総額18億元（うち流動資金は10億元）のうち、広州プジョーの資本金と利益留保からの出資はわずか7億元、その他の資金は全部借入金に頼り、債務負担が重かった失敗前例がある。資金調達問題を解決しないと第三期建設を開始すべきではないの

⁷⁶ Thun(2006), p.156-158.

は当たり前のことである。

1995年2月に開催された第15回董事会会議で、各出資側は第三期プロジェクトに対する明確な態度を表明した。国際金融公社と中国国際信託投資公司是「第三期建設の増資に参加しない、ただし、プロジェクトに反対しない、新しい株主を迎えることにも反対しない」と示し、プジョー側は「第三期建設の増資に参加する。ただし、プロジェクトの推進は第二期と併せて全体的に考えるべきであり、そして、融資方案を着実に定め、資金調達の問題を解決して初めて実質的にプロジェクトを推進するべきだ」と表明した。

1995年7月、第16回董事会会議が開催され、プジョー側董事は「現在、年間販売が1万台にも達していないのに、15万台生産能力の工場を建設したらどうやって車を売り出すの？第一期と第二期の生産能力を十分に発揮してはじめて第三期の話になるだろう」と反対の意を改めて強く示した。

しかし、広州市政府には冷静に考える余裕がなかった。90年代に入って、中国全体の自動車生産設備が過剰になり、販売も低迷しているにもかかわらず中央政府は、「15万台体制の確立」をメーカー近代化の目安とし、主要自動車メーカーに対して、早い時期に総生産台数を年間最低15万台に引き上げるよう指導していた⁷⁷。1995年、中央政府は国家「第9次5カ年計画」（九五計画）を策定している最中だった。「5カ年計画」という資源配分の枠組に第三期プロジェクトを取り入れると、国家プロジェクトに昇格し、税金などの面で国家優遇策を享受し、国家銀行からの貸付も申請可能になる。広州プジョーと広州市の自動車産業にとっては「九五計画」への仲間入れは正に再生のラストチャンスだった。広州側はプジョーに「共同で第三期建設の推進を速めよう」と要求し、さらに、「若しプジョーが即断しないと、我々はプジョーの持ち株を買収し、別の発展の道を選ぶ用意がある」と最後の切り札を出した。

第三期プロジェクトを巡って中仏双方が3年以上綿々と議論を繰り返したが、1996年2月に開催された第17回董事会では双方のコンセンサスは依然として達成できなく、第三期プロジェクトが到底破綻してしまった。

9. プジョーの広州撤退

94年以降、広州プジョーは赤字経営が続き、95年になると、債務超過の状態に陥った⁷⁸。第三期建設計画の破綻によって広州市政府はプジョーとの事業継続に対して徹底的に断念し、傘下の業界団体に「広州プジョーを支援せよ」と呼び掛け、「広州標緻の再生」に全力を挙げるようになった。

⁷⁷ 1991年に設立された一汽VWは、単独の工場としてはアジア最大である。しかし、アウディとジェッタの2車種で15万台の生産能力を持つ同工場は1998年の生産量は6万6千台と40%強の低稼働に止まった。「市場ニーズに見合わない巨大な生産能力を持つことを中央から義務付けられた結果、稼働率が低迷、コスト高騰を招く中国自動車産業の悪循環の典型」と酷評された。（1999年11月9日付け『日経産業新聞』の報道より）

⁷⁸ 98年1月の時点で、広州プジョーの累積負債額は29.6億元にも上った。

96年4月、市委常委会が開かれ、広州市乗用車工業発展戦略について討論された。会議では、「広州市乗用車工業発展戦略に関する意見」が採択され、その主な内容は以下の通りである。

①広州市の乗用車工業はここまで広州プジョーを基礎としてきた。当社設立以来10年間、既に第一期・第二期建設が完成し、中国乗用車生産8拠点の一つになっている。また、ショックアブソーバー、空調システム、大型樹脂部品などの部品メーカーも設立され⁷⁹、広州市の乗用車工業は既に一定の生産基礎を有している。

しかし、様々な要因により、広州プジョー車がもはや市場需要に適することができなくなり、資金投入と会社運営の両方においても同社が多大な困難に直面している。プジョー側は継続的に投資する用意もないため、広州プジョーの現状改善が期待できない状態である。現在、乗用車市場の競争が益々熾烈化する中で、迅速に打開策を探るのは急務である。

②協力パートナーを交換して、新車種を生産し、経済規模を拡大させることは、広州市乗用車工業発展の基本的な考え方である。この考えを実現させるには、先ずプジョー社との関係処理が大事である。関係処理は「三要」の原則を遵守する。つまり、「決心要大、辦法用穩妥、方式要靈活」（決心が大きいなものであるべき、やり方は妥当なものであるべき、方式は柔軟であるべき）この原則の下で、合弁契約と会社定款の内容をじっくり研究し、的中性を高め、経済的又は法律的な方法で、合理合法にプジョーの撤退を果たさせる。

市委常委会のこの決定は即時に国务院の強力な後押しを得ることになる。会議後、元市委書記高祀仁をチーム長、市長林樹森と副市长張広寧を副チーム長とする乗用車工業リーダーチームが結成された。「広州市の乗用車工業を復活させよう」という強い意志の下で、新しいパートナーを本格的に探し始めた。

96年10月からの約半年、プジョーの事業撤退を巡り、中仏双方は5回も交渉した。97年3月、プジョーは広州から撤退する方針を固めた。プジョーの決断について当時の日経新聞は「長期的な期待や政府・合弁相手企業との関係悪化を懸念して撤退に踏み切る例はほとんどなく、プジョーの撤退は様々な業種の外国企業に影響を及ぼしそうだ⁸⁰」と論じた。1997年10月31日、プジョーは1フランで出資分（22%）を中国側に売却し、広州から正式に「名誉ある撤退」をした⁸¹。

⁷⁹ 広州プジョーに部品を供給するために設立された部品メーカーは合計25社がある。

⁸⁰ 『日本経済新聞』1997年3月31日の報道より。

⁸¹ プジョーはその後、シトロエンと東風汽車との合弁企業、神竜汽車（武漢シトロエン）に自社の対中国投資を集約させた。「この判断の背景には、広州にはプジョーが南アフリカから撤収した中古の設備が当てられ、投資は最小限に留められた一方で、武漢シトロエンには初期段階から最新の設備が投入され、その後も増設が続き、今では年間約15万台の生産能力を有している、という事情もある。」（『週刊ダイヤモンド』1997年6月14日号、p.46.）さらに、2004年4月、プジョーはPSA（プジョーシトロエングループ）と東風汽車との合弁会社—神竜汽車に「プジョー307」を導入することによって、7年ぶりに中国市場での復活を果たした。

10. 広州プジョーの事業状況解析、失敗要因とその影響についての分析

以上、広州プジョーの主な事業活動について記述した。本節では先ず、陳（2000）が提示した中国乗用車メーカーの外部環境要因の変化（表 12 を参照）に基づいて、広州プジョーの事業展開プロセスを時系列的に整理する。その上でこの合弁事業の失敗要因と後継事業に与える影響についてまとめる。

表 12 乗用車メーカーの外部環境要因変化のプロセスと焦点要因の転換

時 期 要 因	(1) 50 年代初～ 70 年代後半	(2) 70 年代末 ～80 年代前半	(3) 80 年代半ば ～90 年代前半	(4) 90 年代半ば～
中央政府 計画・政策	●中型トラックを中心に 発展、乗用車が贅沢品と して制限される	●先進国からの技術 導入で製造レベルの 格差を是正する	乗用車生産の参 入を制限、国産化 を促進する	関税を下げ、企業 競争をさせる
地方政府 の政策	供給不足で地方企業の 自動車生産を支持する	地方産業育成政策 の提出	地方企業の規模 拡大と部品国産 化の支援	地方保護主義が 台頭
市場 機会・脅威	強制代替	市場開放 需要台頭	●乗用車輸入急 増・需要急成長	●市場高度化、WTO 加入問題に直面
外国企業 の戦略	中国への進出が遮断 される	中国市場への参入 が始動	完成車&部品生 産の参入、中国市 場に力を入れる	中国市場参入の 競争が激化

注) ●は同時期に諸環境要因の中で最も重要な変化要因、即ち焦点要因である。

ここでは、「3大3小」乗用車メーカーの環境要因変化のプロセスに限定している。

出所) 陳(2000) p.36。

10.1 事業状況分析

乗用車技術導入・市場開放初期の 80 年代初頭、自動車生産経験の乏しい一地方企業としての広州汽車廠は自社社運を改善するために、対外開放の全国大環境と商業活動活発の広州地域小環境をうまく活用して、他社を先んじて技術導入による乗用車生産に着目した。また、広州市政府は技術能力などの内部資源の現状を正確に認識し、「ピックアップ車から乗用車へ」という 2 ステップの発展計画を以て中央政府を説得しながら、中国ビジネスの政治力学を活用して、合弁事業を実現させ、国指定の乗用車生産拠点にも仲間入りした。この意味では、技術導入・市場開放初期において、広州汽車廠は自社の既存資源の欠陥を克服しようと努力し、且つ初期的な成功を収めたといえる。

80 年代半ばから 90 年代初期まで、輸入車の急増もあり、中国の乗用車需要が急成長した。しかし、中央政府の乗用車生産参入の制限により、現地生産乗用車の供給は実際、広州プジョーなど極少数のメーカーによるものだった。市場全体は「供給が需要に追い

付かない」売り手状況にあり、市場競争がほとんどなく、車の販売価格も高かった。このような甘い市場環境の中で広州プジョーは安易なピーク期を過ごした。しかし、同社は国産化や品質といった生産面、及び新興需要・市場の開拓といった販売面に対する企業努力を怠ったため、品質、価格、用途などにおける他社製品に対する優位性が育たなかった。これは90年代後半以降における同社製品の市場競争力の喪失に直結した。

90年代後半に入って、中国の乗用車産業がようやく質的な競争の時代に入った。かつて「作れば売れる」という供給需要状況で隠蔽された「値段が高い、故障しやすい、燃費が悪い」といった広州プジョー車自身の商品力の欠如は次第に暴露してしまい、消費者による広州プジョー車離れの現象が生じた。販売不況に陥ってはじめて応急策として製品改造、品質改善、販売体制の整頓などに着手したが、いずれも「後の祭り」に過ぎなく、消費者を呼び戻すことができなかった。

10.2 失敗要因分析

広州プジョーの失敗要因、特に中国側の視点から分析すれば、主に以下のようなものがあると思われる。

① 合弁経営の戦略的な動機及び長期志向の不足

合弁設立に対するパートナー双方の動機と目的は、IJVの最も重要な初期条件の一つであるため、Parkhe(1993)、Glaiste, Husan & Buckley(2005)などは、IJVを論じる際のコアな次元として、一番目に提示したのは「IJV設立の戦略的な動機」である。また、「IJVの経営者が親会社の合弁動機を理解して初めて、動機をベースとしたゴールを達成させるように合弁事業を管理することになる⁸²⁾」という指摘の通り、IJVの設立動機は後ほどの合弁事業の運営と成果にも大きな影響を与えると思われる。

しかし、広州側にとっては外資と提携して乗用車生産に進出することは、商用車生産が行き詰まった時の代替策であり、広州プジョーが将来、中国乗用車市場でどのような役を演じるべきなのかについて明確なビジョンを持っていなかった。広州側当事者の言葉を借りると、当時の状況は「摸着石頭過河、走一步、看一步（石を手探りながら河を渡る。未知の状況下で様子を見ながら少しずつ前進することの喩え）」とのことだった。一方、合弁事業を通じて、中国市場へのアクセスを果たしたいとの思惑がプジョー側にはあったのは事実だが、広州プロジェクトはあくまでも広州側の要請に応える形での展開であり⁸³⁾、当該事業に対する「現金なしの出資率22%」の出資方式からも読めるように、プジョーにとっては、当該プロジェクトは中国南部の経済発展に期待を掛けると同時に、中国のカントリー・リスクをも不安視しながらの市場打診、という位置づけになるだろう。ちなみに、ほぼ同時期に設立された上海VWにおいては、VWは資本金の50%を出資し、その内、約97%も現金出資だった。VWは戦略的な中国進出の代表例と

⁸²⁾ Glaiste, Husan & Buckley(2005), p.156-158.

⁸³⁾ 中国市場ではプジョーは当初、東北部で事業パートナーを探していた。

言われている。このように、双方パートナーは、この合弁事業に対して最初から戦略的な動機がなく、合弁事業運営における決定的な過ちを起こしてしまったといえる。

合弁会社に対する双方の消極姿勢の最も直接的な現れは、投資方式が非合理的で資金力が弱いことである。会社設立当初から、現金投資が僅少であり、会社運営はもっぱら銀行借入金に頼っていた。広州市政府が広州プジョーに多くの優遇策を与えたにもかかわらず、会社の発展は重い金利負担に大いに牽制されてしまった。特に広州プジョー車の売れ行きが悪くなった 94 年以降、毎日銀行への金利返済が約 100 万円もあり、この一項だけでも年に 3 億以上の損失になる。

また、投資総額自身も少なかった。1995 年までの上海 VW の完成車・部品関連の投資総額は 103 億元にも達したのに対して、1985 年～95 年、広州汽車工業の投資総額はわずかその約 3 分の 1 の 33 億元（その内、広州プジョーは 15 億元、部品関連は 18 億元）に過ぎなかった。

さらに、導入製品の選択や部品調達においても典型的に表れたように、双方とも自社の短期利益の追求を最優先させ、近視眼的な意思決定と経営行動に走り、ベクトルを一つの方向に合わせるができなかった。

② 政策制約への対応失敗⁸⁴

広州プジョーのケースは政策制約への対応失敗の典型例と看做されることができる。広州プジョーが活動していた時代には、自動車工場の経営に二つの大きな制約条件があった。一つは中国の外貨不足に基づく「外貨バランス」の要求であり、もう一つは生産能力規模の政策要求である。しかし、同社の「輸出による外貨稼ぎ」という当初目標が達成されなく、且つ部品国産化率を高めることもできなかったため、広州プジョーは外貨不足の問題を抱えながら高い部品輸入関税率にも適用され、上海 VW に対する価格競争力を有しなかった。また、政策要求の年産 15 万台以上の規模形成はそれまでの事業の実績からあまりにも無謀であったがゆえに、結局、第三期プロジェクトが破綻し生産規模の拡大を図ることができなかった。

二つの政策要求を満たせなく、政策上の不利な扱いを受けたことは広州プジョーの失敗を大きく運命付けたといえる。

③ 製品の販売不振⁸⁵

広州プジョーを経営破綻に導いた最も直接的な原因は製品の販売不振である。販売不振はさらに「製品自体の市場需要への不適合」と「販売力の欠如」の二つのサブ要因に分解することができる。

最初の 504PU の導入は、合弁事業を実現させるための「やむを得ず」の選択肢だったとはいえ、「乗用車＝官用車」、「乗用車＝セダン」とのイメージが根強い 80 年代半ば

⁸⁴ 本項目の分析は、東京大学社会科学研究所・丸川知雄教授のコメント内容を大いに参考したものである。

⁸⁵ 本項目の分析は、元本田技研・山口安彦氏の講演内容と東京大学社会科学研究所・丸川知雄教授のコメントを大いに参考したものである。

では、ピックアップ 504PU はそもそも主流の市場需要に合わなく、その販売先はかなり限定されていた。また、セダン車種 505 は 1990 年から正式に生産され始めたが、広州プジョーは当時の市場需要多元化のトレンド、特にタクシーの新興需要にうまく対応できなかった。サンタナ、シャレードなどの競合車種と比べて最も高価な価格設定もタクシー用車に不向きだった。

また、広州プジョーの製品は長い間、広州市機電局管轄下の軽型公司を經由して販売されていたが、軽型公司は全国販売の力を持っていなかった。当時の自動車流通体制は計画経済体制下の国家物資総局流通網の延長にあり、地方政府のリーダーシップの下にける拡販と他社製品排除への集中的な努力は各社の販売実績に直接につながる。しかし、広州市はそのような販売努力を十分に払わなかった。

筆者が現地でインタビューした時、多くの関係者は「モデルが陳腐」ということを言及した。同社が導入したモデルは同時期の技術導入生産車の中で特に古かったのは事実だが、中国では 1956 年版のベンツをベースにした「上海号」乗用車は 1991 年まで生産されつづけたことや、サンタナは今でも生産・販売されていることから、77 年版のプジョー 505 でも「不足の経済」の中で売れる可能性が十分あると考えられる。しかし、上海 VW は旧型サンタナの成功で新型車を導入する資金を稼ぐことができ、1994 にサンタナ 2000 を市場に投入するなど、後継車種の改善を積極的に図ったのに対して、広州プジョーは旧型車の生産が成功しなかったため、新車導入に踏み切ることができなく、旧型車の生産に始終していた。結局、製品そのものよりは、やはり販売不振はより本質的な問題であろう。

④ パートナー間の公平性⁸⁶と協調性の欠乏

バーゲンニング理論と資源依存理論の提唱者は、組織間のバーゲンニング・パワーの源泉を、それぞれ「交渉者の利害関係⁸⁷と代替手段の利用可能性」(Bacharach & Lawler, 1984)、及び「重要な資源の所有またはコントロール」(Pfeffer & Salancick, 1978)に求めた。また、Yan & Gray (2001) は「合弁交渉の背景と合弁会社の重要な資源に対する貢献から由来するパートナー間の相対的なバーゲンニング・パワーは、マネジメント・コントロールにおける決定要因である」と指摘している。

広州汽車がプジョーと合弁交渉した背景について振り返ってみると、当時、トラックとバス生産の両方ともうまくいかなかった広州汽車は、外資提携による乗用車生産以外に、利用可能な社命挽回の代替手段がなかった。また、同社との合弁生産に興味を示してくれたのはプジョーしかなかったため、広州汽車の、プジョーとの交渉結果への依存

⁸⁶ Ring & Van de Ven (1994)の1つの重要な貢献は合弁企業における「公平性」の概念の明確な扱いである。同論文では「公平」は「公平な待遇」として理解され、それは利益の同等の経済的、合理的な計算を越え、「同等の必要がなく、相互依存の状態(互惠関係)は十分である」とされた。

⁸⁷ 交渉者の利害関係は、「交渉者の利害関係は交渉関係及びその結果への依存性のレベル」を指す(Bacharach & Lawler, 1984)。

度が非常に高かったと。このような背景下の合弁交渉では、広州側のバーゲンニング・パワーが弱かったのも当然である。

また、広州側は自らの出資分の約70%を工場用地や建屋などによって現物出資した。広州プロジェクトは広州汽車廠の約3分の2のスペースを引き継いだ。広州汽車廠の旧式の建屋、設備と施設はそのままプロジェクト車生産に転用することができなく、結局改造が大掛かりのものであった。つまり、操業当初、広州側の合弁企業に対する技術的な貢献はゼロに近いといえる。また、後ほどの会社経営では、製品、技術、管理ノウハウなどのいずれもプロジェクト側に依存せざるを得なく、広州側は重要な経営資源に対する実質的な貢献が少なかった。結局、出資率の少ないプロジェクト側は経営権を取り、総経理の就任や、重要部門でのイニシアティブなどを通じて、会社運営に対してドミナントなコントロールを執行するようになった。発展途上国のIJVでは、外国側企業がその出資レベルより大きな支配力を有することが可能であることはしばしば指摘されるが(Schaan,1983; Beamish,1993)、広州プロジェクトのケースは正にその典型例である。

会社設立当初の資源、組織構造、制度、意思決定プロセスなどの組織特徴はその後の経営に強い影響を与えることになる(Stinchcombe,1965; Scott,1987)。後ほどの中国側の学習怠慢や管理能力の不十分もあり、広州プロジェクト設立当初からのアンバランスな組織特徴は長く持ち続けられ、広州側にこの提携関係における自らの不平等な立場を常に認知させていた。彼らはプロジェクト側のコントロールをなんとか排除しようと闘争し、結局、相互の反発を増幅させ、コンフリクトが頻発し、協調的なパートナーシップを構築することができなかった。

⑤ 孤独な事業展開とリーダーシップの欠如

Luo, Shenkar & Nyaw(2001)によると、発展途上国のIJVにおいては、ローカル・パートナーは、ホスト政府のバーゲンニング・パワーと組織的な干渉を用いて、IJVオペレーションの監視と支配における自らのポジションを強化し、自らのバーゲンニング・パワーを高めることが可能である。しかし、特殊な歴史的要因により、広州市と中央政府・広東省との関係は緩やかなものであった。国産化推進の緩慢状況に代表されるように、中央政府と広東省は広州プロジェクト事業に対する支援は実質的に少なかった。1997年初頭、当時の広東省計画委員会副主任が張広寧副市長に対して次のように語った。「若し過去広東省と広州市は力を合わせていたならば、広州プロジェクトは今日のような始末にはならなかつたらう。」中央政府と広東省の広州自動車分野に対する非協力的な態度が、広州市を孤軍奮闘の立場に追い込んだ。政府と政策の支援、企業の対政府交渉力などが企業の競争パフォーマンスに非常に重要な影響を及ぼす時代においては、広州市の「自由さ」は決して広州プロジェクトの事業展開にプラスにならなかつたらう。

また、競合者の「一・二・上・天⁸⁸」の各社においては、いずれも省・市政府トップマネジメントの中の専属責任者がプロジェクトを率いていたが、広州市政府はこのよう

⁸⁸ 脚注 68 を参照されたい。

な自動車分野の強力なリーダーを設置しなかった。市政府リーダーシップの欠如は広州汽車のプジョーに対するバーゲンニング・パワーを一層弱体化させた。

⑤ 学習の欠如

筆者が広州でインタビューを行った際、広州汽車工業集団副総経理・李少が次のように語ってくれた。「我々は外資を誘致し、プジョーの車種も確かに導入したが、彼らの技術を真面目に吸収しなかった。そしてフランス式の管理方法と管理経験も真剣に学ばなかった。」この反省の言葉からも分かるように、広州側が当時、外資誘致・車種導入の最大の目的は技術的格差を是正することではなく、相手から学ぶ意欲も体質もそもそも当初からなかった。パートナーの間では単なる「製品リンク⁸⁹⁾」で結ばれ、これは双方の利益追求の短期行動と信頼性・協調性の欠如を一層助長してしまった。

一方、Hamel (1991)は、IJVの効果的な学習者は、パートナーシップへの持続的な参加における自らの価値を上げることになると指摘した。事業後期になって、部品国産化の認定や、製品改造などにおけるより多くの自主権を取ろうとし、広州側はプジョーとの再交渉のプロセスに踏み出して、関連権利も獲得したが、十分な知識とスキルの蓄積のない広州側によるこれらの関連権利の行使は、結局、品質や製品パフォーマンスの向上に繋げることができなく、また、合弁事業に対する自らの貢献の価値を高めることも出来なかった。

学習欠如のもう一つの現れは、業界競争環境、競合他社の行動に対する学習の不足である。需要多元化のトレンドと、タクシー市場の勃興への認識不足と対応失敗はその典型例である。

以上分析したのは広州プジョーの失敗をもたらした主な内因である。しかし、成敗は時の運。複数の当事者が証言してくれたように、80年代末～90年代初頭、広州プジョーが二度も中仏関係の「氷河期」を経験した⁹⁰⁾。フランス政府による技術支援専門家の引き揚げや、中国政府による仏国設備の輸入禁止、為替レート調整によるフランの値上げなど、広州プジョーの工場建設と会社運営は中仏両国の政治・経済関係の変動にも翻弄された⁹¹⁾。また、機械工業など関連産業の基盤が脆弱という、広州地域の産業構造自体の問題も同社の失敗外因として特筆に値するだろう。

結果として失敗したこの事業を分析するには、筆者は「失敗」というキーワードにやや牽引されたのは否めないことである。しかし、「勝てば官軍、負ければ賊軍」と言われるように、「ここまでの取り組みの全てが失敗の要因や伏線だ」という印象を、

⁸⁹⁾ Badaracco (1991) はアライアンスを「製品リンク」と「知識リンク」に分類し、提携における知識リンクの戦略的重要性を強調した。

⁹⁰⁾ 80年代末、フランスの台湾への軍艦提供に対抗して、中国政府はボイコットを行った。また、1989年の天安門事件後、フランスは中国に対して経済・軍事制裁を実行し、中仏関係は1964年国交樹立以来の最悪の「氷河期」に陥った。

⁹¹⁾ 姚・韓,前掲書 p.25。

筆者は決して読者に与えたくない。より客観的に見れば、乗用車合弁事業の率先創立、臨機応変な生産許可の取得、後ほどの失敗プロジェクトの柔軟な再生、自省を踏まえた後継事業への現実的な対応など、これらの行動から現れたように、時勢に先んずる気質や、フレキシブルな対応能力など、中国でビジネスを行う上での広州市ならではの優位性が既に当該プロジェクトの中で顕在化していた。その後、中国初の輸出専用工場の設置や合弁会社自主ブランド第一号の誕生など、広州は新しいパートナーと一緒に斬新なビジネス手法を展開しており、広州としての優位性は今日でも遺憾なく発揮されている。

また、広州プジョーは中国自動車産業の歴史舞台から姿が消えたが、その10数年の生産経験が果たした啓蒙教育の役割もまた看過できないことであろう。この先行合弁事業を通じて、自動車生産の人材が育てられ、自動車生産の意識も強化された。特に乗用車生産の空白が埋められたことは、後ほど広州市自動車産業発展の重要な基盤となった。

10.3 後継事業への影響

プジョープロジェクトの失敗によって、「広州人は商売しか出来なく、自動車を作れるわけがない」と広州市は一時期、業界内外で酷評された。当時の中央政府も「広州市での乗用車生産は不可」との判断だった。しかし、広州市は、市内に代替産業が少なく、国からようやく獲得した認可事業を存続させなければならぬと決意し、自動車産業の「支柱産業」としての位置づけを強調した。広州市は再度、「中国的ビジネス政治学」の力学を活用し、邹家華副総理のスーパーパワーを動かして、最終的に乗用車生産の権利継続を確保できた⁹²。新しいパートナーを選択し、プロジェクトを再生させるプロセスは、本稿趣旨の関係上、ここでは記述しないが、先行合弁事業から広州市はどんな教訓を受けて、その外資提携の姿勢にどのような変化が生じたかについて、当時の市政府責任者の発言と関連公文をベースに分析してみたい。

① 意識を転換し、リーダーシップを強化すること

広州プジョーの破綻を受けて、「広州市はそもそも自動車産業に向いていない」との「自信喪失論」や「プジョー車種が悪かった」との「責任回避論」は市内世論の主流だった。これらの論調に対して、当時の市長・林樹森は次のように反論した。「広州プジョーがうまく行かなかったのは、広州市が自動車産業に適合していないためではない。また、プジョー車種の問題でもない。どんな人によってやるのか、また、どのように組織してやるのか、の問題であり、企業管理と生産の問題である⁹³。」林氏のこの言葉は、

⁹² この記述は、第98回アジア自動車産業研究会における元本田技研・山口安彦氏の講演内容を参照したものである。ここで機能した「中国的ビジネス政治学」は具体的に言えば、広州市長、広東省長を歴任し、当時全国政協副主席の葉選平氏と、邹家華副総理との「血縁関係」である。

⁹³ 姚・韓,前掲書 p.68。

自省を踏まえ、本質を見極め、主体的に再挑戦するように広州市の意識転換を促した。また、当時の広東省委書記謝非の指示を受けて、自動車事業専門責任の副市長は新たに任命され、「汽車市長」と呼ばれる張広寧氏⁹⁴の強いリーダーシップの下で、広州市はプロジェクトの再生に臨んだ。

② 最強で最適なパートナーを選ぶこと

プジョーとの提携関係の破綻から、合弁事業のパフォーマンスにおけるパートナーの「質」の重要性を広州側に認識させた。林市長は次のように分析した。「広州の自動車工業を発展させるには、海外の知名企業との提携は必須条件である。名門企業ではなければ、たとえ提携したとしても、車が売れない。販売不振の状況が数年間続ければ、生産規模も当然拡大できない。そうすればプジョー現象が必ず繰り返してしまうに違いない。⁹⁵」広州市は当時持っている「唯一の資源」である「乗用車の生産権利」をバーゲンニング・パワーとしてフルに活用し⁹⁶、中国市場に参入したい多くの外資メーカーと広範囲に接して、そこからオペル、現代とホンダの三社に絞った。さらに、技術力、資金力、製品、合弁に対する意欲、債務処理への協力、国産化計画、外国側駐在員の費用、人数など 28 項目もの条件について点数付けで徹底的な「貨比三家⁹⁷」を実施した。三社が提示した条件を詳細に比較した結果、最終的にホンダを選んだ。

③ 会社運営の平等性を確保すること

広州汽車工業集団董事長・張房有はプジョーとの提携関係について次のように反省した。「我々はプジョーとの提携失敗に極めて高額な学費を払った。この経験を通じて、合弁企業のパートナー双方の不平等及び管理上のアンバランスは合弁失敗の重要な要因の一つだと認識させた。以降、如何に合弁企業の協調的な発展を実現させるのかは、我々が新たな合弁事業を行う際に最も腐心したことの一つである。」

1998 年 11 月 11 日、広州市汽車辦が市委、市政府に対して行った『関与認真貫徹省市領導指示精神、加速我市汽車工業發展的報告』という報告では、「かつて広州プジョーのパートナーが多すぎて、出資率の配分も不合理だった。……現在、我々はホンダと合弁する際、この教訓を十分に吸収して、二社合弁、且つ折半出資⁹⁸にし、パートナー双方の出資率、権益と義務の統一化を達成した。」このような所有権構造の構築は会社

⁹⁴ 張広寧氏は元広州鋼鉄集団のトップであり、「強腕経営者」として知られている。

⁹⁵ 姚・韓,前掲書 p.67 - 68。

⁹⁶ 1994 年に発行された『自動車工業産業政策』では、「95 年末までは新規乗用車プロジェクトを認可しない」と明確に記された。

⁹⁷ 「貨比三家」は元々、買い物をする時、三つの店を回って比較すれば良いものを選ぶとの意味である。ここでは候補三社の条件を詳細に比較すれば、良いパートナーを選択することが出来るとの意味。「貨比三家」は中国流の交渉術の一つである。

⁹⁸ 1994 年に発行された『自動車工業産業政策』では、初めて「自動車・オートバイの完成車及びエンジン製品を生産する中外合弁・合作企業における中国側の出資比率が 50%以下であることを禁じる⁹⁸」と規定されるようになったが、外国側パートナーとの折半出資は産業政策として強要されていない。広州ホンダの折半出資の所有権構造はパートナー双方の自発的な交渉結果である。

運営の平等性を図るための努力の一つの現われである。

④ パートナーから学習すること

プジョープロジェクトの失敗を通じて、広州汽車に「二度目の失敗が許せない」との危機感が生まれた。この危機感はさらに、「とにかく何でもホンダから学ぼう」という旺盛な学習の意欲と行動力につながっていった。もちろん、広州汽車は旧国営企業時代の官僚的な体質を徹底的に打破し、持続的に学習し、絶えずに変革を起こすような「学習する組織⁹⁹」に大変身するのはまだ程遠いことだが、しかし近年、車づくり水準の向上は「広州人も自動車を作れる」ことを見事に立証したといえる。広州プジョーの失敗を通じて、広州汽車は「学習すること」自体を学ぶ契機を獲得したといえよう。

⑤ 製品導入、販売、国産化と企業運営管理における過ちを是正すること

『関与認真貫徹省市領導指示精神、加速我市汽車工業發展報告』の報告記録では、かつてプジョープロジェクトで起こした過ちを反省し、「最新モデルの導入」、「競争力のある販売ネットワーク及び高効率・周到的アフターサービス網の構築」、「国産化を推進する際に、製品の技術基準と品質基準を厳格に実行し、国産化を図ることを理由に、製品の技術水準と品質基準を下げるべきではないこと」、「専門業務に詳しい管理者層の配置及び質の高い人材部隊の育成」といった項目は明確に書かれている。

⑥ パートナーに協力し、合弁事業に貢献すること¹⁰⁰

広州側は、人材などプロジェクト環境の整備と充実、市内及び周辺の道路整備、自動車販売拡大への環境整備、国内・省内・市内の政府・政策関連問題への対処など、出来る限り相手に協力し、合弁事業に多く貢献しようという積極的な姿勢に転換した。一方、技術、管理、販売、国産化など、自ら欠如している分野に対して、ホンダの提案を最大限に受容することにした。

以上の通り、広州市は広州プジョーの失敗を糧に、適切なパートナーと所有権構造を選択し、製品導入・国産化などにおける過ちを是正し、パートナーから学びながら、パートナーに協力し、提携関係に主体的に貢献していこうと、意識と行動姿勢の大転換を行った。

11. 結びと今後の研究課題

筆者は本研究を通じて、広州プジョーの誕生・発展・破綻のダイナミックなプロセスを概観することができた。また、先行研究でよく指摘された、①パートナーの不適切、②合弁の戦略的動機の欠如、③組織とコントロール構造のアンバランス、④コンフリクトの多発、⑤パートナー間信頼・協力関係の欠如、⑥学習の欠如、といったIJV

⁹⁹ Senge (1990)、Garvin (1993)、Watkins & Marsic (1993)は「学習する組織」を定義する際、いずれも「継続的な学習」と「組織そのものの革新と変革」を強調した。

¹⁰⁰ この項目は、第98回アジア自動車産業研究会における元本田技研・山口安彦氏の講演内容を参照したものである。

パフォーマンスの諸消極要素を本ケースで確認することができた。そして、中国 IJV に関する先行研究で重要視された政治、政府、政策要因の働くバーゲンニング・パワーや「中国的ビジネス政治学」の実際もある程度理解することができた。一方、筆者は広州プジョーの事業状況だけの分析に止まるのではなく、そこからさらに一步踏み出して、先行経験から広州市が学んだこと、及び後継合弁事業の創立での応用状況についても分析に加えた。

広州プジョーの破綻から約 10 年、現在、広州市は既に中国の第二大乗用車生産基地になっており、北部（東風日産が中心）、東部（広汽ホンダが中心）、及び南部（広汽トヨタが中心）の生産基地からなる「三足鼎立」の自動車産業集積が形成されつつある¹⁰¹。広州市乗用車産業の急速な発展を達成させた理由は、もちろん広州市側だけに求めることができないが、しかし、先行失敗経験に対する自省、「もう一回やろう」との決意、「ラストチャンスであり、失敗を許せない」との危機感、「謙虚に相手から学ぼう」との学習意欲、「パートナーに協力し、合弁事業に貢献しよう」との協力姿勢など、失敗を糧にしたこれらの意識と行動方式の大転換は、広州市乗用車産業の発展に寄与したところが大きいに違いないだろう。

本研究は、中国合弁事業の失敗事例の、細部に立ち入ったケース・スタディーとして、既存研究における空白領域をある程度埋めたとする。個別一社に対する本研究の分析結果は一般化された説明力を持っていないものの、中国合弁事業の実務に有益な示唆を与えられると思う。また、「もっぱら多国籍企業の視点からの分析」という既存研究での不足を補うものとして、筆者は中国側パースペクティブからの理解を深めようとした。しかし、広州側の証言と資料に主に依拠し、プジョー側への取材も実施しなかったため、本稿ではやや一方的と思われる記述が存在しているのも事実である。外資側、中国側及び IJV 自身の三つの視点を同時に重視し、より全面的に、より客観的に中国の IJV を研究していくことは、筆者に残された研究課題の一つである。

また、広州市は後ほどホンダ、トヨタなどの日系メーカーとのオペレーションの中で、如何に各社と新たなパートナーシップを構築し、どのようなプロセスを通じて生産技術・管理ノウハウの吸収学習を進めてきたかは筆者現在の主な問題関心の一つである。そして、複数の外資と同時に合弁事業を展開している中、広州汽車は如何に各事業間の統合・調整を図っているのか。さらに、現在の合弁事業を通じた学習は将来における同社の国際化にどのような影響と役割を果たすのか、についても今後の研究課題として、更なる実態研究の成果を収める所存である。

謝辞

本稿を完成できたのは、東京大学藤本隆宏教授、丸川知雄教授、天野倫文准教授及び元本田技研・山口安彦氏の懇切な激励に負うところが大きい。現地調査の方法、分析の視点、事実関

¹⁰¹ 李・蔣・朱主編(2007) p. 159 - 161。

係の認識から、日本語の表現まで、詳細且つ丁寧に指導してくださりながら、怠けがちな筆者を辛抱強くサポートして下さった諸先生方に心より感謝したい。また、元広州市汽車辦公室副主任・胡象生氏をはじめ、広州自動車産業に携わってきた多くの方々のご理解とご協力がなければ、そもそも本研究が始まらなかったに違いない。自らの「失敗経験」を真っ向から受け止めながら、筆者のインタビューに真摯に対応して下さった広州自動車産業関係者の皆様に厚くお礼を申し上げたい。

参考文献 (五十音図の順)

英語文献

- Adler, N. J. Campbell, N. & Laurent, A. (1989). In Search of the Appropriate Methodology: From Outside the People's Republic of China Looking In. *Journal of International Business Studies*, 20(1), 61-74.
- Africa Ariño & José de la Torre(1998). Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science*, 9(3), 306-325.
- Bacharach, S. B.& Lawler, J. L. (1984). *Bargaining Power, Tactics, and Outcomes*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Badaracco, J.(1991). *The Knowledge Link*. Harvard Business School Press. (邦訳『知識の連鎖』中村元一・黒田哲彦訳、ダイヤモンド社、1991年)
- Beamish, P. W. (1985). The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries. *Columbia Journal of World Business*, 29(Winter), 13-19.
- Beamish, P. W. (1993). The Characteristics of Joint Ventures in the People's Republic of China. *Journal of International Marketing*, 1(1), 29-48.
- Calantone, R. J. & Zhao, Y. S. (2000). Joint Ventures in China: A Comparative Study of Japanese, Korean, and U.S. Partners. *Journal of International Marketing*, 9(1), 1-23.
- Cartwright, S. & C. L. Cooper. (1993). The Role of Culture Compatibility in Developing Countries. *Columbia Journal of World Business*, 29(Winter), 13-19.
- Child, J., & Faulkner, D. O. (1998: 92). *Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford: Oxford University Press.
- Ding, D. Z.(1997). Control, Conflict, and Performance: A Study of U.S.-Chinese Joint Ventures. *Journal of International Marketing*, 5(3), 31-45.
- Doz, Y. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 55-84.
- Garvin, D.(1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July-August, 1993.
- Geringer, J. M. (1988). *Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developed Countries*. Westport, CT: Quorum Books.
- Geringer, J. M. (1991).Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures, *Journal of International Business*, 22(1), 41-62.
- Glaister, K. W., Husan, R., & Buckley, P. J.(2005). International Joint Ventures: an Examination of the

- Core Dimensions. *Journal of General Management*, 30(4), 43-72.
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Harrigan, L. R. (1985). *Strategies for Joint Venture Success*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Harwit, E. (1995). *China's Automobile Industry*, Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Inkpen, A. C. & Currall, S. C. (2004). The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. *Organization Science*, 15(5), 586-599.
- Johnson, J. L., Sakano, T., & Onzo, N. (1990). Behavioral Relations in Across-Culture Distribution Systems: Influence, Control, and Conflict in U.S.-Japanese Marketing Channels. *Journal of International Business Studies*, 21(4), 641-657.
- Killing, J. P. (1983). *Strategies for Joint Venture Success*. New York: Praeger.
- Kogut, Bruce (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Lewis, J. D. (1990). *Partnership for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*. New York: Free Press.
- Lu, L. (2006). The Relationship between Cultural Distance and Performance in International Joint Ventures: A Critique and Ideas for Further Research. *International Journal of Management*, 23(3), 436-445.
- Luo, Y. D., Shenkar, O. & Nyaw, M. K. (2001). A Dual Parent Perspective on Control and Performance in International Joint Ventures: Lessons from a Developing Economy. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 41-58.
- Makino, S. & Beamish, P. W. (1998). Performance and Survival of Joint Ventures with Non-Conventional Ownership Structures. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 797-818.
- Osland, G.E. & Cavusgil, S. T. (1996). Performance Issues in U.S.-China Joint Ventures. *California Management Review*, 38(2), 106-130.
- Parkhe, A. (1993). 'Messy' Research, Methodological Predispositions and Theory Development in International Joint Ventures. *Academy of Management Review*, 18, 227-268.
- Pearce, R. (1997). Toward Understanding Joint Venture Performance and Survival: a Bargaining and Influence Approach to Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 22, 203-225.
- Pfeffer, J. & G. Salancik (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York: Harper and Row.
- Ring, P. S. & A .H. Van de Ven (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Schaan, J. L. (1983). *Parent Control and Joint Venture Success: The Case of Mexico*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Western Ontario, London, Ontario.
- Scott, R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4),

493-511.

Senge, Peter, M. (1990). *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday. (邦訳『最強組織の法則』 宇部信之訳、徳間書店、1995年)

Smith, K., Carroll, S. & Ashford, S. (1995). Intra-and inter-organizational Cooperation: toward a Research agenda. *Academy of Management Journal*, (38), 7-23.

Stinchcombe, A. (1965). Social Structure and Organizations' in *Handbook of Organizations*. James March (ed.), 142-193. Chicago: Rand McNally.

Thun, E. (2006). *Changing Lanes in China*, Cambridge University Press.

Watkins, K. E. & Marsic, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization*, Jossey-Bass Inc. Publishers. (邦訳『「学習する組織」をつくる』 神田良・岩崎尚人訳、日本能率協会マネジメントセンター、1995年)

Wright, R. W. (1979). Joint Venture Problems in Japan, *Columbia Journal of World Business* (Spring 1979), 25-31.

Yan, A. & Gray, B. (1994). Bargaining Power, Management Control and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study. *Academy of Management Journal*, 37(6):1478-1517.

Yan, A. & Gray, B. (2001). Antecedents and Effects of Parent Control in International Joint Ventures, *Journal of Management Studies*, 38(3), 393-416.

日本語文献

陳晋 (2000) 『中国乗用車企業の成長戦略』 信山社。

萬成博 (2007) 「グローバル展開と中国のホンダの経営」 出水力編著『中国におけるホンダの二輪・四輪生産と日系部品企業』 日本経済評論社、p.71-73。

丸川知雄 (1999) 『市場発生のダイナミクス』 アジア経済研究所。

李春利 (1997) 『現代中国の自動車産業』 信山社。

劉芳 (2001) 「メーカー主導の流通経路構築は可能か」 塩見治人編著『移行期の中国自動車産業』 日本経済評論社、第6章。

関満博・池谷嘉一編 (1997) 『中国自動車産業と日本企業』 新評論。

肖威 (2000) 『中国自動車産業の経営構造分析』 晃洋書房。

孫飛舟 (2003) 『自動車ディーラー・システムの国際比較』 晃洋書房。

杉田俊明 (1997) 「調整期を迎えた中国ビジネス プジョー「名誉ある撤退」の教訓」 『週刊ダイヤモンド』 1997年6月14日号。

玉置和宏 (1981) 「日本車進出に揺れる欧州自動車産業——急成長のプジョーグループも失速」 『エコノミスト』 1981年3月31日号。

鄭国偉 (1998) 「仏プジョー、WHIRLPOOL社 中国から撤退した理由」 『中国経済週刊』 1998年8月27日号。

梅田恵三(1999)「国際合弁企業 (IJV) におけるパートナー間の信頼」『奈良産業大学・産業と経済』第 13 卷第 4 号、67-84.

中国語文献

陳祖濤口述・欧陽敏撰写 (2005)『我的汽車生涯』人民出版社。

程遠 (1998)『誰来裝備中国』新華出版社。

李江濤・蔣年雲・朱名宏主編(2007)『2007 年：中国広州汽車産業發展報告』社会科学文献出版社。

李業・何倩茵 (2000)「『広州標致』不同文化的融合与衝突」『中外企業文化』2000 年第 1 号。

沈榮・葛鵬 (1993)『中国汽車市場』經濟科学出版社。

沈榮興主編 (1998)『世紀之交的中国汽車工業』上海科技教育出版社。

姚斌華・韓建清 (2008)『見証広州汽車十年』広東人民出版社。

趙魏 (2000)「汽車工業中技術移転の効率：標緻、本田、VW 中国直接投資の初歩評価」法国技術發展国際研究所・中山大学広東發展研究院編著『新興工業国家中技術移転実践与生産効率』(中山大学)。

参考資料

『朝日新聞』1996 年 5 月 24 日。

『広州市志 機電工業志』<http://www.gzsdfz.org.cn/gzsz/06B/jd/frameest.htm>

広州羊城汽車廠編 (1998)『羊城汽車廠史話』。

『週刊ダイヤモンド』1997 年 6 月 14 日号。

『日経産業新聞』1985 年 7 月 16 日。

『日経産業新聞』1993 年 10 月 21 日。

『日経産業新聞』1993 年 11 月 30 日。

『日経産業新聞』1999 年 11 月 9 日。

『日本経済新聞』1997 年 3 月 31 日。

FOURIN 編『2002 中国自動車・部品産業』株式会社 FOURIN,2001 年 12 月。

『中国汽車工業年鑑』1995 年版。

『中国汽車工業年鑑』1996 年版。