

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 284

広州市自動車部品産業の発展プロセス分析
—広州汽車傘下部品事業を焦点に—

向 渝

東京大学大学院経済学研究科 博士課程

2009年11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>

広州市自動車部品産業の発展プロセス分析

—広州汽車傘下部品事業を焦点に—

An Analysis of the Development Process of the Guangzhou City's Auto Parts Industry

Focused on the Auto Parts Business of the Subsidiaries of the Guangzhou Automobile Group

向 渝

東京大学大学院経済学研究科 博士課程

Yu Xiang

Graduate School of Economics, Tokyo University

2009年11月

要旨

本稿はプジョーの撤退とホンダなどの日系メーカーの進出に伴い、広州市の自動車産業で起こった構造的な変化や、広州汽車集団の傘下部品事業の発展経路及び現在抱えている問題点について分析した実態報告である。広州汽車集団の傘下部品事業は分社化・調整・再編による存続危機の克服、さらに外資合弁による規模・収益力の拡大の二つのステップを踏んで成長してきた。しかし、自主開発による技術習得に関して、また合併・買収による更なる規模拡大において、なお多くの問題が残っている。

キーワード

広州市自動車部品産業 分社化・調整・再編 外資合弁 自主開発 合併・買収

Abstract

This is a report on the actual state of the automotive industry of Guangzhou City that analyzes the structural change which took place in the industry as a consequence of the withdrawal of Peugeot and the entrance of the Japanese manufacturer such as Honda. The auto parts business of the subsidiaries of the Guangzhou Automobile Group has grown up taking two steps : overcoming the subsistence crisis by split, adjustment, and reorganization, and developing by forming joint ventures with foreign firms. However, many difficulties remain in acquiring technical capabilities by self-development and in a further scale expansion through M&A.

Key words

Guangzhou City's Auto parts industry, split/adjustment/reorganization, joint venture with foreign firms, self-development, M&A.

広州市自動車部品産業の発展プロセス分析

—広州自動車傘下部品事業を焦点に—

向 渝

東京大学大学院経済学研究科 博士課程

はじめに

中国自動車部品分野に関する先行研究は、主に産業政策(廖・呉, 2004)や、産業構造の形成と特徴(苟, 2007; 廖, 2004)、自動車メーカーのサプライヤー・システムの形成と特徴(田中・塩見, 1998; 丸川, 2004)に焦点を当てている。丸川(2004)が言及した通り、90年代末から、第一汽車や東風汽車などの国有自動車グループは、グループ内の部品工場を本体から分離し、独立した部品メーカーに再編する動きがあった。しかし、国有企業体制改革の一環として、中国の自動車グループがどのようなステップで、また、どのような具体的な措置で、部品関連事業の調整・再編と体制転換を実現させたのか、新たに生まれた部品企業はどのような発展のチャンスを得て、どのような成長のプロセスを辿ったのかについて、先行研究では明らかにされていない。

近年、日系自動車メーカーのトヨタ、ホンダと日産が中国南部の広州市に集中的に進出したのを受けて、広州市地域の部品産業に焦点を当てた研究も見られるようになった(高, 2006; 出水, 2007; 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター, 2008)。日系メーカーのサプライヤー・システムを中心とした部品調達基盤の構築という、現在の広州市自動車部品産業の特徴を反映して、これらの既存研究のいずれもが日系部品メーカーの進出状況や、中国における部品供給と日本国内のサプライヤー・システムとの比較に焦点を当てている。

一方、日系企業が進出する前、広州市はかつてプジョーと約 12 年間、乗用車の合弁生産を行っていた。部品産業基盤の脆弱さとサプライヤー育成の怠慢さによる緩慢な国産化進展、市内メーカー製品の強制的な優先採用によりもたらされる部品品質の問題は、いずれも広州プジョーを失敗に導いた原因だった(詳しい状況について向(2009)を参照されたい)。プジョーの撤退とホンダなどの日系メーカーの広州進出に伴い、広州市の自動車産業にどのような構造的な変化が起こったのか、また、広州汽車集団股份¹有限公司の部品子会社である広州汽車集団零部件有限公司はどのような発展経路を辿り、現在、どのような問題点を抱えているのかは、注目に値する。

以上の問題関心を踏まえて、筆者は 2009 年 9 月に広州汽車集団股份有限公司、広州汽車集団零部件有限公司及びその傘下の部品メーカーに対して現地調査を行った。本稿はこの現地調査に基づいた、広州市自動車部品産業の業界再編と、ローカル部品企業の成長経緯に関する実態報告である。

¹ 「股份」は「株式」の意味である。

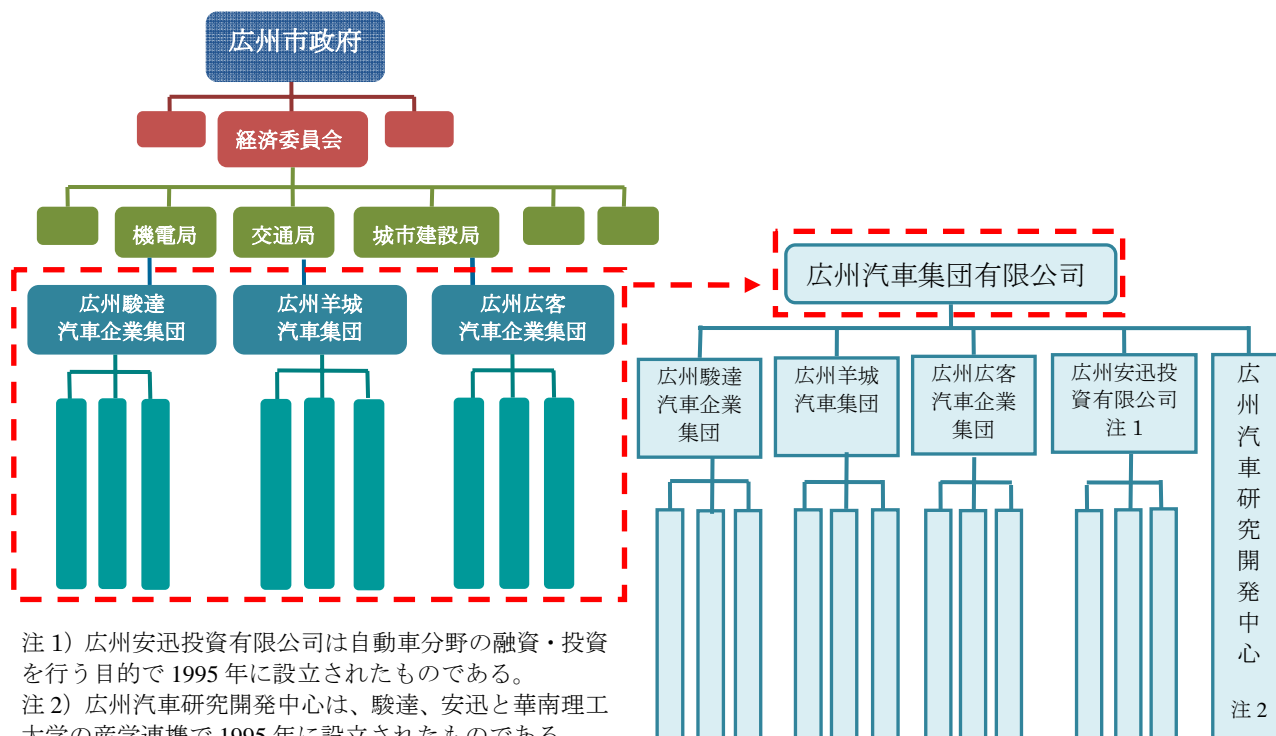
1. 広州市自動車関連分野の業界再編と広汽零部件の設立

1. 1 広州汽車集团有限公司の設立

長い間、広州市の自動車関連企業はそれぞれ、広州駿達汽車企業集団（駿達集団）や広州羊城汽車集団（羊城集団）、広州広客汽車企業集団（広客集団、バス生産）などの異なった自動車集団内にあり、これらの集団はさらに機電局、交通局など六つの地方政府部局に所属し、自動車セクターはまさに分裂状態にあった。

広州プジョーの経営不振、及び同時期における上海市の成功経験は、自動車事業推進における行政管理と強力な行政的リードの重要性を広州市政府に認識させた。1993年頃から、自動車工業指導チームや市汽車辦（自動車オフィス）の設置など、広州市は自動車分野に関してさまざまな改革措置を取り始めた。そして、2年間の準備期間を経て、1997年7月に、広州市政府は、駿達、羊城と広客の三つの汽車集団並びに広州安迅投資有限公司（安迅公司）、広州汽車研究開発中心を合併する形で、自動車関連国有資産の管理会社である広州汽車集团有限公司（以下“広汽集団”と略称）を設立した（図1参照）。広汽集団の設立は広州市自動車産業発展プロセスのマイルストーンというべきものである。自動車分野の資源が統合され、かつての「散・乱・差」局面は大いに改善された。その後のプジョーの広州撤退や、新しい合弁パートナーの選択、ホンダとの新事業展開に際して、広州政府側はいずれも広汽集団の名義で対外交渉や契約締結などに参加し、広汽集団は広州市自動車関連事業の発展に組織的な後ろ盾を提供することとなった（用・韓, 2008, p.184）。

図1 広州市自動車関連組織構造の変化（1997年当時）



注1) 広州安迅投資有限公司は自動車分野の融資・投資を行う目的で1995年に設立されたものである。

注2) 広州汽車研究開発中心は、駿達、安迅と華南理工大学の産学連携で1995年に設立されたものである。

出所) 広州汽車集団内部資料より作成。

1. 2 広汽集団競争力強化方針の制定

広汽集団は組織的な後ろ盾の役割を果たすようになったが、集団内部の各企業がさまざまな経営問題を抱えており、集団としての競争優位性は必ずしもなかった。1998年7月における広州本田汽車有限公司の設立をもって、乗用車プロジェクトの再生が一段落し、広汽集団の競争力強化の問題が再び、広州市政府の視野に入った。1998年11月、広州市政府が『關於認真貫徹省市領導指示精神、加速我市汽車工業發展報告』を発表し、「一個中心、兩地流通、四大基地」の構想を、今後の広州市自動車産業發展の方向性として明確に提示した。すなわち、広州汽車研究開發中心をベースに、技術能力と人材を充実させ、完成車開發能力を有するR&Dセンターを發展させること（一個中心）、安迅公司と香港駿威投資有限公司²の融資・投資機能を生かして、複数のルートから自動車産業發展のための資金を調達すること（兩地流通）、乗用車、バス、小型トラックと自動車部品の四つの生産基地を建設すること（四大基地）である。そのうち、部品生産に関しては、駿達を中心に、市内にある自動車部品メーカーを統合させ、「多品種、集約生産、規模經營」という方向性が示された。

また、1999年3月に發表された『広州汽車集團有限公司1999年—2010年汽車工業發展綱要』では、「国有資産授權範圍内の自動車関連企業の組織構造と製品構造の最適化調整」を汽車集團の今後2年間の主な達成目標とし、さらに、「自動車産業を広州市国民經濟の支柱産業に」との2010年ビジョンも示された。自動車部品関連事業の再編に関しては、「扶優扶強（優れたものを選び強いものを助けること）、優勝劣汰（優勝劣敗）」の再編方針が定められた。既存の市内部品メーカーは4段階に層別され、それぞれへの対応策が取られた。すなわち、①広汽ホンダへ部品供給可能な有望メーカー2~3社³を重点的に育てること。②經營狀況がそれほど悪くない企業に対しては、企業自身の努力を促し、市場適應能力を高めること。③長期間にわたり赤字經營が続いたが、その製品に対する市場需要がまだあるメーカーに対して、合併の方法で生産規模を縮小させ、人員を削減させること。④負債累々で再生できそうもない企業に対しては、破産の方法で処理すること、である。

1. 3 広州汽車工業集團有限公司の設立

1999年9月、中国共産党第十五回中央委員會第四回全体會議（中央第十五回四中全會）が開催された。この會議では国有企業の改革と發展の問題が中心的に論議され、『中共中央關於国有企業改革和發展若干重大問題的決定』の議案が可決された。社会主義市場經濟体制の健全化と国民經濟の持続的發展を実現させるため、中央政府は改めて国有企業の体

² 香港駿威投資有限公司（駿威投資、Denway Investment Limited）は、海外から資金を調達することを目的とし、1993年2月に、駿達が香港で設立した株式公開企業である。2000年6月における広州汽車工業集團有限公司の設立に伴い、同社も香港駿威汽車有限公司（駿威汽車）に改名された。

³ 広汽ホンダが設立後、広汽ホンダの外注先として選ばれた広汽集團傘下の部品メーカーが実際に3社あった。

制改革、所有制転換、構造調整と技術進歩の促進を呼び掛けた。

1999年当時、広汽集團傘下企業69社の資産総額は82.6億元であり、資産負債率が88%と高く、赤字経営の企業が34社もあり、損失総額が1.5億元に達していた(姚・韓, 2008, p.185)。

中央第十五回四中全会の呼び掛けに応じて、広州市政府は国有企業改革のテンポを速めた。当時、広州市工業部門全体を担当する副市長・張広寧氏⁴は「主要工業集團化」の構想を打ち出し、広州市は鉄鋼業、機電産業、自動車産業と軽工業の4つの工業集團の設立に着手した。2000年6月、広州市政府は自動車関連の広汽集團とオートバイ関連の摩托集團、永大集團をベースに、広州汽車工業集團有限公司(以下“広汽工業集團”と略称)を設立し、広汽集團、摩托集團、永大集團はその子会社とし広汽工業集團の傘下に入った。その後、さらに永大集團を閉鎖し、オートバイ関連事業を摩托集團に集中させた。

1.4 広汽工業集團の調整・再編と部品子会社の設立

広州市人民政府国有資産監督管理委員会(広州市国資委)は自動車・オートバイ関連の国有資産の経営権を広汽工業集團に委譲したが、負債や、不良資産、不実資産、閉鎖企業の資産などを差し引くと、その資産は実質的に負であった。広汽集團元総経理・陸志峰氏⁵は当時の状況について次のように紹介した。「その時、広州自動車産業のバリューチェーンが非常に不完全だった。……この産業の再生には大掛かりの構造調整と経営資源再編が必須だった」(姚・韓, 2008, pp.185-186)。

かつて広州プジョーに部品を提供していた広州市内の部品メーカーが24社あり、その中の22社が駿達集團の傘下企業だった。1985年から1995年までの10年間、広州市は広州プジョー関連部品メーカーの新設、または改善のために約18億元を投資したが、広州プジョーの経営不振とその後の事業撤退により、部品メーカーのほとんどは赤字経営が続き、広州市の自動車部品産業自体もほぼ崩壊した。広汽工業集團は設立後、早速、2000年8月に広州汽車集團零部件有限公司(以下“広汽零部件”と略称)を設立し、駿達集團に所属していた部品企業から、経営状況が割合良い18社を選び、駿達から分離させ、広汽零部件の管理下に置いた。

また、2000年当初、広汽工業集團の傘下企業が130社もあったが、その中の76社は業績改善の可能性が薄いため、続々と閉鎖された。閉鎖された国有企業の資産流失を防止し、各社に残された債権や債務並びに元従業員の問題を順当に解決するため、2001年2月、閉

⁴ 元広州鋼鉄集團トップの張広寧氏は1996年12月に、自動車事業専門責任者として広州市副市長に就任した。「汽車市長」と呼ばれる張氏は強いリーダーシップを発揮して、乗用車プロジェクトの再生を果たした。1998年から張氏は広州市の工業部門全体を担当するようになり、2000年5月から常務副市長、また2003年3月から広州市市長に就任し、現在に至る。

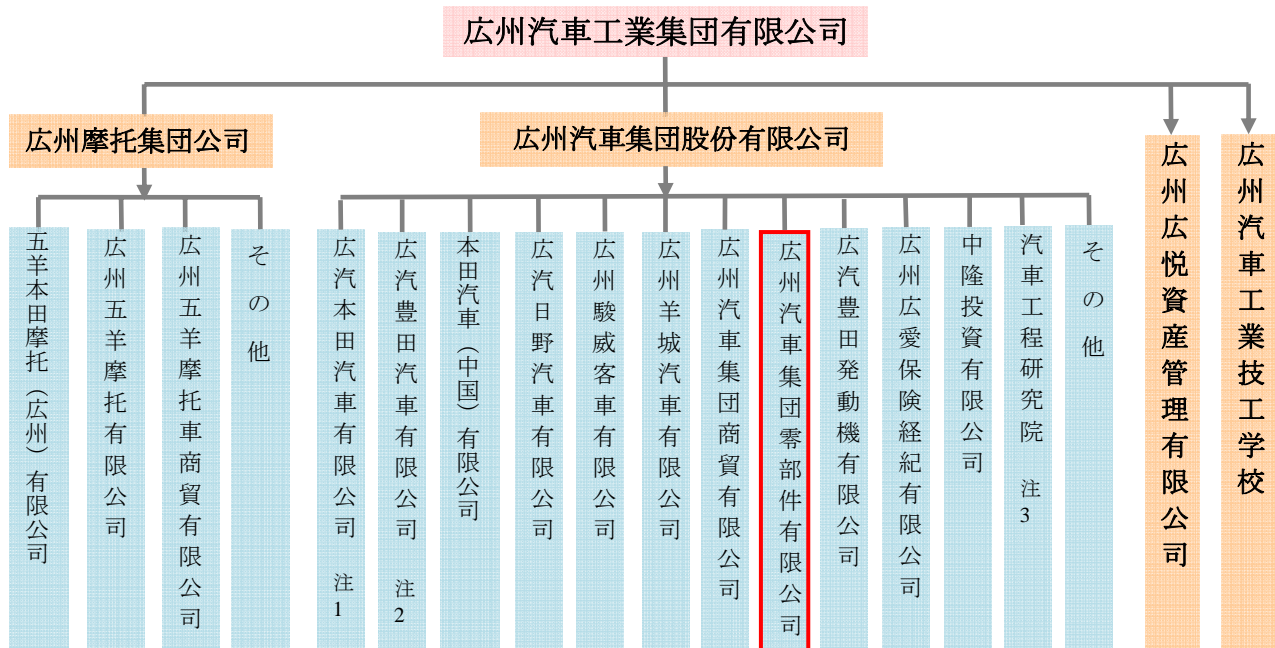
⁵ 陸志峰氏は羊城汽車集團総経理、広汽集團副総経理兼広汽ホンダ初代執行副総経理を歴任し、1999年9月広汽集團副董事長・総経理に就任した。その後、広汽工業集團総経理、広汽ホンダ董事長、広汽股份副董事長を歴任し、2008年に越秀集團(広州市政府が1985年に香港に設立した商業貿易企業)の董事長に着任し、現在に至る。

鎖企業の遺留問題を専門的に扱う広州広悦資産管理有限公司（以下“広悦”と略称）が設立された。自動車販売業務を中心とした商貿有限公司の新設や、バス事業の調整なども広汽工業集団再編に関する重要措置だが、本稿の主旨と直接関係がないので、ここでは省略することにする。

さらに、広汽工業集団は現代企業制度を導入し、2005年6月に、広汽集団の出資の多元化と株式制転換の実現により広州汽車集团股份有限公司（以下“広州汽車”と略称）を設立して⁶（図2参照）、広汽工業集団が持つ合弁会社の資産や販売、貿易、自動車部品などの事業を同社に移管した。

以上のように、広州市は「外資との合弁提携を通じた発展と、改革再編を通じた国有資産価値の向上」の両面作戦で、自動車産業の大改造に取り組んだ。1997年からの自動車分野の改革再編は実に7年間以上も続き、その過程で、126社もの赤字企業が閉鎖され、約22,000名の従業員がレイオフされた。一方、2008年初頭の時点までは、約26,000名の新規募集があり、自動車関連の従業員がほぼ全体的に更新されたといえる(姚・韓, 2008, p.194)。2006年に、自動車製造業の生産総額は初めて石油化工製造業を超えて、自動車産業が広州市の第一支柱産業になった(李・蔣・朱, 2007, p.154)。

図2 広州汽車工業集団組織図



注1) 広汽ホンダは2009年7月に「広汽ホンダ」に改名した。

注2) 広汽トヨタは2008年11月に「広汽トヨタ」に改名した。

注3) 汽車工程研究院は、1995年に設立された広州汽車研究開発中心をベースに、広州汽車の一つの戦略事業部として2005年に設立された。同研究院は法人資格を持っていないが、模擬法人として独立運営をしている。
出所) 広州汽車工業集団有限公司の会社紹介より作成。

⁶ 広汽工業集団、万向集団（中国最大の私営自動車部品メーカー）、中国機械工業集团公司、広州鉄鋼企業集団有限公司、広州市長隆酒店有限公司（ホテル経営）はそれぞれ、広汽股份の91.9346%、3.99%、3.6909%、0.2%と0.1845%の株式資本を所有している。


2. 広汽零部件の初期条件と調整・再編・発展措置

2. 1 広汽零部件の初期条件と短期目標の設定

既述の通り、2000年8月に広汽零部件が設立された際、かつて駿達集団に属した18社の部品企業が広汽零部件の管理下に入った（会社概要について表1参照）。これら18社のうち、広汽零部件がその資産を保有または部分的に保有する企業は16社あり（国有企業と外資系合弁企業が各8社⁷⁾、残りの2社は代理管理企業だった。そして、企業性質で分類すれば、部品製造企業は13社であり、部材や完成車の売買に携わる商業企業は5社だった。かつての広州プジョー専門の部品メーカーの中では、わずか3社が広汽ホンダと新たな取引関係を結んだが、残りの各社はほぼ稼働中止の状態に陥り、債務負担が重く、破たん寸前にあった。2000年当時広汽零部件全体の資産負債率は78.1%にも達し、売上利益率はわずか0.06%だった。

このような困難な初期条件を克服するために、広汽零部件の経営者は企業の短期目標を設定した。すなわち、①国有資産管理の責任を果たし、傘下企業の生産と経営を軌道に乗せることを最優先課題とし、国有資産の流失を防ぐこと。②傘下企業の調整と再編を強力に推進し、企業資本構造の最適化を図り、広汽零部件の新たな発展目標と方向性を定めること、である。2001年から2005年までの5年間、広汽零部件は傘下企業の調整と再編に取り組んだ。

表1 広州汽車集団零部件有限公司概要

設立時期	2000年8月28日	
登録資本	18,568 万元	
出資比率	広州汽車集団股份有限公司 51% 香港駿威汽車有限公司 49%	
傘下企業	18社（2008年末時点）注）	
従業員数	8,554人（2008年末時点）	
主な製品	シート、ドアトリム、エアコンシステム、ランプ、アルミホイール、スプリング、アルミ溶液、アルミインゴット、ショックアブソーバー、パワーステアリング、ワイパー、モーターなど（右図参照）。	
主な客先	広汽ホンダ、広汽トヨタ、ホンダ（中国）、東風ホンダ、東風日産など。	

注）傘下企業18社のうち、17社は広州市に位置し、1社は武漢市にある。
出所）広汽零部件の会社紹介より作成。

⁷⁾ 外資系合弁企業8社の中の5社は、広汽工業集団の香港上場会社である駿威汽車有限公司との合弁企業である。

2. 2 再編措置の分類と実施の具体例

広汽零部件は傘下各社の経営状況と製品自身の発展可能性に応じて、四パターンの再編措置を取った。以下では、各種の再編措置とその実施の具体例を紹介する。

I 債務危機の解決と結び付いた企業再編

A社は広州プジョーにクーラーシステムを供給する目的で、1993年に設立された合弁企業である（駿達集団は55%の出資率を持つ）。当初、年間生産能力が50万セット（2直）に設定され、日本から当時最先端の生産設備も導入された。しかし、工場建設が完了し、生産を開始した1994年には、広州プジョーがすでに経営不振に陥り、1997年以降、広州プジョー向け製品は事実上、生産中止になった。同社は他の取引先を開拓し、他車種への部品供給もある程度実現したが、大幅な過剰生産能力に悩まされ、赤字経営の窮地から抜け出すことができなかった。2002年10月末時点で、同社の資産総額は9,339万元と評価され、負債総額はなんとその4倍強の40,196万元となり、同社は深刻な経営危機に追い込まれた。

広汽工業集団もA社の再生問題に大いに関心を示した。2000年末、広汽工業集団はA社の新たなターゲット市場の開発と持続的な発展について、某日本部品会社を打診した。同社の経営陣は「再編完了」を前提に、A社と合弁事業を組み、広汽ホンダ向けに部品を供給する口頭約束をしてくれた。これを受けて、2001年に、広汽零部件はA社再編専門推進チームを組織し、経営再建と債務処理・資産再編の両面から、同社の再編に取り組んだ。主なステップは以下の通りである。①広汽零部件はA社の全ての外部債権を買いとり、外部債権の内部債権化によって、A社の債務危機を解消した。②株主からの株式譲渡を通じて、A社所有権の広汽工業集団内部化が実現された。③広汽零部件は広州市資産権取引所主催の有効資産公開入札・譲渡イベントに参加し、A社の建屋、設備などの有効資産を取得した。④取得した有効資産による現物出資で、広汽零部件は日系メーカーと合弁事業を組んだ（広汽零部件の出資比率は40%）。⑤適宜なタイミングでA社を清算した。

II 発展の需要に応じた所有権再編

製品重複や内部競争の回避、資源配置の最適化などを目的として、広汽零部件は傘下企業に対して、さまざまな所有権再編の措置を取った。

B社とC社は同じく車用スプリングを生産する会社である。広汽零部件は両社を合併し、C社の生産設備と従業員をB社に移動させた。以降、車用スプリングの生産をB社一社に集約した。ランプ生産会社のD社とE社に対しても、同じく合併の方法で一社に生産を集約した。

また、F社は1999年9月に広汽ホンダにシートフレームを供給するために⁸、某台湾企業と合弁で設立された会社である。しかし、F社は製品開発能力がないため、2005年に新

⁸ F社は設立当初、広汽ホンダにシートフレームを提供していたが、その後、テイ・エステックが広州に進出したため、F社はシートフレームの生産を中止し、ドアトリムとサンバイザーなどの内装部品を生産するようになった。

型オデッセイに部品を供給するチャンスを失った。製品技術力欠如という欠陥を克服するために、広汽零部件は日本某社を新しい株主として迎え入れた。2005年9月に、F社は日中台三方合弁の会社として再スタートした。

Ⅲ 企業の既存有効資産を生かした企業再編

G社はシートクッションを生産する会社であり、H社はカーペットと防音材の生産会社である。1999年に両社とも広汽ホンダのサプライヤーとして選ばれたが、同時開発の技術力を持たなかったため、2004年に広汽ホンダ新車種の外注先になれなかった。両社製品の広汽ホンダへの継続的な供給を図るために、広汽零部件はシートクッション、カーペット、防音材を生産する日本メーカー3社とそれぞれ合弁会社を設立した。これらの新規合弁3社は、G社とH社の関連生産設備などの既存有効資産を購入し、元従業員もほぼ全員引き継いだ。

Ⅳ 閉鎖・清算と所有権・管理関係の調整

製品技術やマネジメント能力、品質水準など、いずれにおいてもレベルが低く、広汽ホンダなどの完成車メーカーと取引関係を結ぶ可能性が少ない企業に対して、広汽零部件は広汽工業集団の許可を得た上で、閉鎖、清算、または所有権・管理関係の調整を通じて、これらを切り離す処置を取った。詳細はここで紹介しないが、概括すると、閉鎖と清算の対象は各1社。広州汽車集団商貿有限公司と駿達集団の管理下に入れられたのは、それぞれ3社と4社。また、某アメリカ系企業に広汽零部件の持ち分が譲渡されたのは1社。

以上のような調整・再編のプロセスを経て、2000年広汽零部件が設立された当初、傘下にあった18社のうち今、わずかB社とF社⁹の2社が残っているのみである。一部の企業の経営危機と債務危機が回避され、不良資産の切り離しによって企業全体の資産構造も大幅に改善された。広汽零部件は5年間を費やして、ようやく歴史的な重荷を下ろした。

2.3 外資部品メーカーの誘致

ホンダ進出後、広州市の乗用車生産は復活して好況を呈した。このチャンスを掴んで、完成車メーカーのサプライヤー・システムに参入しなければ、発展どころか、淘汰されかねないという危機感が当初から広汽零部件にあった。さらに、2001年の中国WTO加盟に伴って、一部の基幹部品を除き、部品生産に対する出資規制が撤廃されたため、広汽零部件は日系メーカーによる独資進出の脅威にもさらされた。既存傘下企業の調整・再編と同時に、広汽零部件は外資部品メーカーの誘致に躍起になった。

2001年7月に、広汽零部件は日本テイ・エス テック社とシート・内装部品を生産する合弁会社を設立した。この外資誘致成功の第一弾は「底から這い上がる第一歩」と喻えられた。以降、広汽零部件はホンダ系、そして2004年後にトヨタ系の部品メーカーと、ランプ、エアコンシステム、カーペット、防音材、アルミインゴット、アルミホイールなどの部品や材料を生産する合弁会社を次々と設立した。2005年9月までに、9つの合弁会社

⁹ F社は2005年9月に中台合弁会社から日中台合弁会社にした時点で、社名を変更した。

が新設された（既存企業の再編をベースに設立された5つの合弁会社を含む。表2参照）。

ホンダ系とトヨタ系の部品メーカーとの合弁を通じて、製品技術がなく、資本力も弱い広汽零部材は日本から資金を導入し、加えて広汽ホンダと広汽トヨタのサプライヤー・システムにも参入することができた。もう一つ重要なのは、品質管理や、現場改善、原価低減の手法など、日系メーカーの強みとする現場管理の理念とノウハウが導入され、広汽零部材に対して、競争力のあるものづくりの啓蒙教育の役割が果たされたことである。

表2 広汽零部材傘下の日系部品合弁会社

会社名	設立時期	合弁相手	所在地	敷地面積	生産品目	生産能力	取引先
広州TS汽車内装システム有限公司	2001年 7月	テイ・エス テック	広州 増城市	6.86万 M ²	シート 内装部品	50万 セット	広汽ホンダ
広州スタンレー電気有限公司	2002年 9月	スタンレー電気 本田技研（中国）	広州経済技術 開発区東区	4万M ²	ランプ	60万 セット	広汽ホンダ
広州電装有限公司	2003年 6月	電装（中国）投資	広州 増城市	7.5万 M ²	エアコン システム	—	広汽ホンダ、広汽 トヨタ、東風ホン ダ、長安スズキ等
広州林駿汽車内装件有限公司	2004年 4月	林テレンプ	広州経済開発 区永和区	7.3万 M ²	内装部品	70万 セット	広汽ホンダ 広汽トヨタ 東風日産乗用車
広州ブリヂストン化工製品有限公司	2004年 7月	ブリヂストン	広州経済開発 区永和区	3.3万 M ²	ウレタンシート	45万 セット	広汽ホンダ 広汽トヨタ 等
広州ガストアルミ合金有限公司	2004年 8月	豊田通商 大紀アルミ	広州南沙 開発区	7万M ²	アルミ溶液 アルミインゴット	2.4万 トン	広汽トヨタ エンジン 等
広州桜泰汽車飾件有限公司	2004年 9月	豊田紡織	広州南沙 開発区	10.5万 M ²	シート、ドアトリ ム、カーペット等	40万 セット	広汽トヨタ
広州中精汽車部件有限公司	2005年 2月	中央精機	広州南沙 開発区	11.6万 M ²	アルミホイール ホイールアッソ	100万 個	広汽トヨタ 一部海外輸出
広州パーカ汽車零部件有限公司	2005年 8月	パーカコーポレーション パーカ国際貿易（上海）	従化市	—	防音材	40万 台	広汽ホンダ 東風乗用車 東風ホンダ 等
広州広愛興汽車零部件有限公司	2005年 9月	日本テイ・エス テック 台湾全興	広州経済技術 開発区東区	4万M ²	ドアライニング等 内装部品	36万 セット	広汽ホンダ
広州トリム（徳愛康）紡織内飾製品	— 注2	テイ・エス テック	広州経済開発 区永和経済区	—	シートカバー	—	広汽ホンダ

有限公司							
広州昭和汽車 零部件有限公司	1994年 11月 注3	ショーワ 兼松	広州経済技術 開発区東区	3.08万 M ²	オートバイクシ ョックアソーバ ー、ショックアブ ソーバー、パワー ステ어링	— —	広汽ホンダ 東風ホンダ 五羊ホンダ 新大洲ホンダ
広州三葉電機 有限公司	1999年 11月 注4	ミツバ 三葉電機（香港）	広州経済技術 開発区東区	3.6万 M ²	スタータ、ワイパ ー、ウインドウオ ッシャ、パワーウ インドモータ等	— —	広汽ホンダ 東風ホンダ 東風日産乗用車 五羊ホンダ等

注2) 2005年12月に、広汽零部件の資本参加により傘下に入った。

注3) 2006年4月に、広汽零部件の資本参加により傘下に入った。

注4) 2006年4月に、広汽零部件の資本参加により傘下に入った。

出所) 広汽零部件の社内資料より作成。

2.4 地域内資源の統合と企業体制の再構築

傘下企業の再編と外資メーカー誘致の作業が一段落ついた後、2005年末から、広汽零部件はさらに広州市地域内の部品関連資源の統合に着手した。広汽零部件は、90年代に設立された日系独資または日中合弁の自動車部品企業3社の一部の株式を取得し、これらの既存企業を傘下に収めた（表2に掲載された最後の3社）。

設立当初、広汽零部件は国有独資の管理型企业だった。しかし、一連の再編・外資提携の後、その傘下企業が全部、外資との合弁企業になり、広汽零部件の国有資産の行政管理機能も徐々に失われ、傘下企業の資本構造の変化に従って、広汽零部件自身の企業体制の再構築が急務になった。

2003年12月、広汽工業集団が広汽零部件の5%の持ち株を広州摩托集団に譲渡したのを受けて、広汽零部件は国有独資会社から有限責任会社に転換した。また、2005年9月に、広汽工業集団と広州摩托集団が広汽零部件のそれぞれ44%と5%の持ち株を香港駿豊発展有限公司¹⁰に譲渡して、広汽零部件は中外合弁の株式会社になった。以降、同社は自主的に経営し、損益に自己責任を持ち、自主的な発展を求める市場競争の主体になった。同11月、広汽工業集団の香港上場会社である駿威汽車が駿豊を買収したため、広汽零部件も間接的に香港で上場され、資本調達力が高まり、現在、広汽零部件は投資管理型企业になっている。

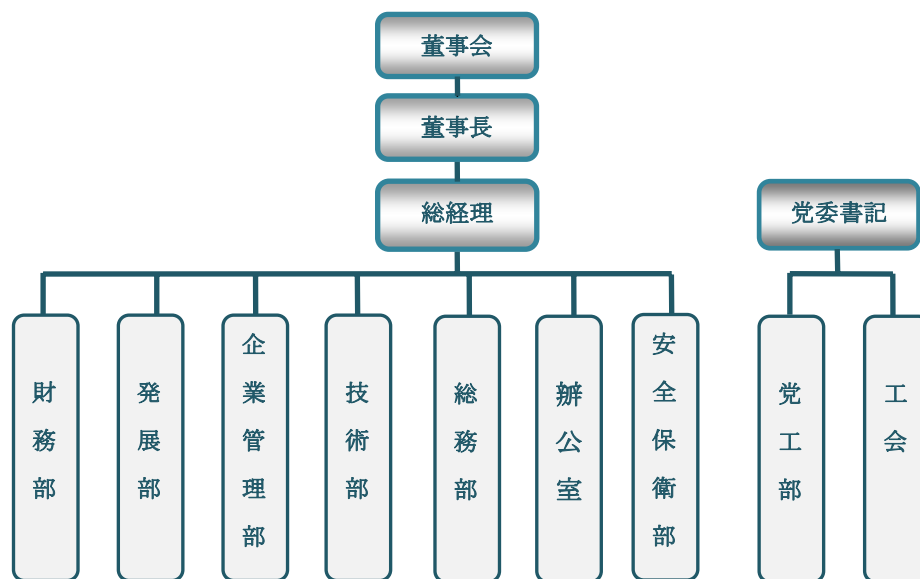
広汽零部件の企業体制転換に伴い、現代企業管理制度が導入され、コーポレート・ガバナンス構造にも一連の変化が見られた。特に、香港上場会社の資本参加による株式会社化の後、広汽零部件のすべての取引は香港証券・先物業務監察委員会（香港証監会）の監督・

¹⁰ 香港駿豊発展有限公司は中隆投資有限公司（広州汽車の香港独資子会社）の独資子会社である。

管理を受けるようになり、株主、董事会（取締役会）と総経理（社長）の権利と責任もより明確化された。経営理念と運営方針が新たに策定され¹¹、2006年に、『中華人民共和国中外合資経営企業法』と広汽工業集団の関連規定に基づいて、広汽零部件は「董事会議事規則」、「総経理業務細則」、「財務管理制度」、「投資管理制度」、「人事管理制度」など、会社の運営・管理制度を全面的に改定した。

広汽零部件本部の組織構造は七つの部門からなっている（図3参照）。そのうち、企業管理部は既存傘下企業の管理に責任を持ち、発展部は新規投資プロジェクトの開拓に携わる。2008年に技術部が新設され、国内外の部品関連技術情報の収集作業を始めている。

図3 広汽零部件組織図



注) 董事長は広州汽車から派遣され、総経理（1名）と副総経理（4名）は広州汽車に任命される。

出所) 広汽零部件会社紹介より作成。

2005年までに、広汽零部件は広州汽車から下達された経営指標を各傘下企業に分配する形で年度事業計画を策定していたが、企業体制転換後の2006年以降、広汽零部件は先ず各傘下企業の事業計画をベースに年度事業計画を作成して広州汽車に提出し、広州汽車はグループ全体の視点からそれを修正した上で、広汽零部件に下達する形に変わった。

しかし、企業体制と管理制度が刷新されたとはいえ、業務執行の面ですぐ大変身するとはとても考えられない。従来体制下で形成されてきた組織慣性を打破するにはまだ時間が掛かりそうである。

¹¹ 広汽零部件の経営理念は「誠信・遠見・共贏（誠実と信用・遠見・ウィンウィン(win-win)）」であり、運営方針は「尊重科学・立足市場・以人為本・注重溝通・圍繞主業・追求実効・敬業守信・奉獻社会（科学尊重・市場志向・人本主義・コミュニケーション重視・本業中心・実効追求・敬業と信用・社会奉仕）」である。

3. 傘下企業育成の事例研究—B社のケース

前に指摘したように、広汽零部件設立時点にあった18社の傘下企業は現在、B社とF社の2社のみである。F社は日中台の合弁会社であり、B社は広汽零部件と駿威汽車の合弁会社である。駿威汽車は広汽工業集団の香港上場会社であるため、事実上、B社のみが広汽零部件傘下の唯一の純粋中国資本の企業である（会社概要について表3参照）。

表3 B社の会社概要

設立時期	1993年12月
投資総額	1.6億元
出資比率	広州汽車集団股份有限公司 51% 香港駿威汽車有限公司 49%
敷地面積	40,000 m ²
建屋面積	15,000 m ²
従業員数	680人（2008年末時点） 技術・品質要員 生産技術 65人 研究開発 12人 品質管理 35人
売上高構成	四輪車関連 73%、二輪車関連 19%、その他 8%
主な客先	広汽ホンダ、広汽トヨタ、東風日産、上海GM、 長安スズキ、長安汽車、五羊ホンダなど。

出所) B社の社内資料より作成。

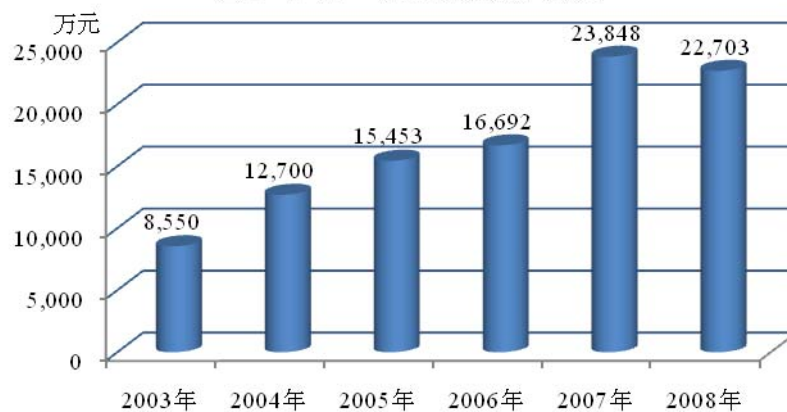
自動車スプリング生産の専門会社としてのB社は1999年に、広汽ホンダの2次サプライヤーになり、2006年から、ようやく1次サプライヤーとして、部品を直接に広汽ホンダに納入するようになった。広汽零部件はB社の日系客先への対応と取引関係の一層の拡大を狙い、2003年から、あるホンダ出身の品質専門家を品質コンサルタントとして迎え入れ、この品質コンサルタントをB社の品質総監に任命した。また、広汽零部件は工場経営の日本人専門家も雇用し、同氏を副経理としてB社に派遣して、B社の生産全般の指導に携わらせている。

しかし、B社の前身は1956年に設立された国有スプリング工場であり、現在、日系メーカーとの取引が増え、日本人専門家の指導も受けるようになったとはいえ、かつての国有企業の管理方式がまだ根強く残っている。たとえば、同社は昔から外注加工品に対する特採（特別採用）制度がある。品質部の検査員は先ず外注先から納入された部品を検査し、検査基準書に基づき、各ロットの「合格」、「不合格」の判断を下す。一度「不合格」と判断されたロットを、再度レベルの高い技術部の技術員が総合的に判断して、それを「合格」とすることが特採である。B社の受入検査の品質基準が厳しすぎる部分があり、特採でも納入客先の合格レベルに対応できることが、この特採制度の発端だったらしいが、品質基

準自体の見直しや外注先の品質改善を優先させるのではなく、B社は長年間、ダブル検査と「特採」の方法で外注品の品質問題に対応してきた。その結果、B社も外注メーカーも「特採」を当たり前を考えるようになり、品質基準を守るという本来の品質保証の考え方が薄れている。特に、2003年以降、中国自動車市場需要の急速な拡大を追い風に、B社の業績も確実に伸び、2007年の売上高は2003年の約3倍になり（図4参照）、顧客の要求する生産量は同社の生産能力を上回り、必要な部品数が確保できない状況すら発生した。このような好況下では、日本人品質専門家の「特採があるべき姿ではない」という厳しい指摘に対して、同社の経営者は「これはうちの会社のシステムだ。われわれはシステム通りにやっており、今まで問題なく業績が伸びている」と反論した。また、国有企業時代からの、現場作業者を対象とした出来高払いの賃金制度も、従業員の「品質より生産量」という考えを助長してしまった。これらの諸要因によって、B社はなかなか品質管理体制の抜本的な改善に踏み出せなかった。

表4のデータは2008年2月の外注加工品納入状況を示したものである。この表から分かるように、2008年2月当時、外注先5社の納入部品の不良率（ロットベース）はいずれも50%を超え、不良率100%のメーカーさえあった。しかし、B社の特採プロセスを経て、各社の納入品はほぼ全数良品になった。日本人専門家は、特採のダブル作業がもたらすムダの弊害を分析し、それを最小限にする方法を提案した。提案の内容は主に三つあり、すなわち、①外注先の品質レベルを向上させ合格率をアップさせること、②納入客先との合意の上で、納入客先が合格レベルと認めてくれるレベルに検査基準書の幅を広げること、③品質検査員のレベルをアップさせることである。また、2008年末の金融危機の影響もあり、B社の経営者はようやく今までの生産優先路線を反省するようになり、特採を徐々に是正していく姿勢に変化した。B社が最初に行った改善は日本人専門家の提案の3番目の項目である。具体的には品質部と技術部を一つの部、すなわち「品技部」に纏め、検査員と技術員が一緒になって検査をし、同時に、検査員のレベルアップも技術員によって行われるようにしたのである。この改善によってB社の特採率が減少してきている。

図4 B社の売上高推移状況



出所) B社の社内資料より作成。

表 4 B社の外注加工品納入状況（2008年2月）

メーカー名	納入ロット数	合格ロット	不良率 (%)	特採ロット	特採後合格率 (%)	返却ロット
A	27	12	56	14	96.3	1
B	8	0	100	8	100	0
C	16	8	50	8	100	0
D	7	1	86	6	100	0
E	6	1	83	5	100	0

出所) B社の社内資料より作成。

また、B社は製品点数が多く、取引先も数十社に上り、生産管理が非常に難しくなっているのも実状である。材料手配や、要員管理、在庫管理などの基準書は一応作成されたが、メーカーによって、発注情報をもらえないケースがあり、特に中国民族系メーカーから度々突発的な納品要求が来るので、生産は計画通りに行われず、現場では色々な混乱が生じている。顧客の要求を如何に社内の生産管理と密接に繋げていくのか、また、生産、品質、営業などの関連部門が如何に連携プレイをしていくのかなど、生産体制の見直しと再構築も同社が現在直面している大きな課題の一つである。

ここでは、広汽トヨタによるB社育成について特記してみたい。広汽トヨタは今後、より多くのローカルメーカーを1次サプライヤーとして採用することに備えて、既存の2次ローカルメーカーから候補者を選び、2007年から10数社を対象に「ローカルメーカー勉強会」を開催している。B社もその中の一社である。広汽トヨタは「5S」、「先入れ先出し」と「安全」の三つのテーマを挙げて、2007年～2009年の3年間、毎年一つのテーマずつ各メーカーに勉強させている。広汽トヨタのこの勉強会は「仕入先主催型」と呼ばれており、部品メーカーがイニシアティブを取り、月に一回のペースで各部品メーカーが順番に主催者になる。広汽トヨタの関係者だけではなく、他の1次サプライヤー候補者や既存のローカル1次サプライヤーも会場に集合し、主催会社の紹介を聞き、その現場を実際に見て、みんなで改善意見を出していく。広汽トヨタは各メーカーに対して、テーマ毎に最終改善効果について監査し、その結果に基づいて各メーカーの前期評価を行う。B社は将来、1次サプライヤーとして広汽トヨタと直接に取引関係を結ぶ期待感と、勉強会参加者に現場を見せなければいけない緊張感に奮い立ち、熱心に現場改善に取り組み、目に見える効果を収めている。

B社は承認図設計能力、分析能力を有する中国有数のスプリング専門メーカーの一つであり、過去、上海GMや長安ズキなど数社に、承認図方式で部品を供給したことがある。しかし、同社は今まで顧客の技術要求に対して単発的な対応に終始したため、個々の技術の蓄積と、ノウハウとしての整理が行われていない。現在、中央政府の産業政策からも、ホンダなどの完成車メーカーからも、部品メーカーの研究開発能力に対する要望が高まっており、このトレンドは、次のステップの発展にR&D能力が不可欠であることをB社に

認識させた。会社の中期発展計画には研究開発力の充実と R&D センター新設の項目が盛り込まれた。B 社の研究開発力充実化の計画は広汽零部件から資金などの強力なサポートを受けて、今、着々と進められている。2010 年までに R&D センターが完工される予定になっている。

ちなみに、B 社の中期発展計画の主な内容は次の通りである。A. 改善方向：①研究開発力の充実化、②方針管理（事業計画管理）の持続的な展開、③生産管理体制の確立（物流・工程・機械化・現場管理など）、④現場改善活動の持続的な展開（5S・先入れ先出し・安全）。B. 敷地内で 2 階建ての新工場を建て、生産設備レイアウトと工程を再構築すること。C. 国内外の新鋭設備を導入し、自動化生産ラインを建設すること。D. 研究開発センターの新設、である。このように、日系自動車メーカーとの取引関係の拡大に応じて、B 社は広汽トヨタや日本人専門家の指導を受けるようになり、これは B 社にとって、自社と他社との格差を再認識するきっかけとなった。また、日本的な現場管理・現場改善手法の取り入れとその持続的な展開や、研究開発能力の強化などは、B 社のより競争力のあるものづくりにとって新たな原動力を与えてくれるものとなった。

4. 広汽零部件の問題点と新たなトレンド

以上、概観してきた通り、広汽零部件は元駿達集団所属の部品企業に対する調整・再編、日系部品メーカーの新規誘致と市内既存日系部品メーカーへの資本参加を通じて、プジョー撤退後、広州市の自動車部品産業がほぼ崩壊したという困難な初期条件を克服し、ホンダ、トヨタなど日系完成車メーカーの現地サプライヤー・システムに参加することを可能にし、それによって、広州汽車の自動車部品業務の存続危機を回避することができた。そして、傘下企業の資本構造の変化に従って、広汽零部件は中外合弁の株式会社に転換し、現代企業管理制度を導入して、新しい企業体制の新たなスタートラインに立った。近年、広州市乗用車生産の急ピッチな発展に牽引され¹²（図 5 参照）、広汽零部件の業績も好調に推移し、同社は 2008 年中国自動車部品企業ベスト 100 社の 5 番目にランクされた¹³。

しかし、以上のような発展プロセスを辿ってきた広汽零部件も、自ずといくつかの弱点を抱えている。まず、広汽零部件はもっぱら傘下合弁企業の外資側の技術に頼り、完成車メーカーの開発体制に参加しておらず、自主技術を持っていない。また、傘下企業の多くはシートや内装部品の生産に従事し、電装系やシャーシー・システム関連の部品業務が立ち遅れており、エンジン系や、駆動系、電子系などのコア技術分野にほとんど参加していない。さらに、図 6 に示されるように、広汽零部件の売上高のほぼ全量がホンダ、トヨタと日産関係との取引によるものである。グローバルに事業を展開している万向集団¹⁴や、

¹² 2008 年に乗用車生産が 87.94 万台に達し、広州市は中国最大の乗用車生産基地となった。

¹³ 毎年、中国自動車工業協会と国家統計局の共同主催で、売上高ランキングの「中国自動車部品企業ベスト 100」が発表される。

¹⁴ 万向集団は中国自動車部品企業の中で最も国際化が進んでおり、「中国自動車部品企業ベスト 100」ランキングでは常に 1 位か 2 位にランクされている。

親会社の第一汽車のグループ企業以外、全国 40 社以上の完成車メーカーに部品を供給している富奥汽车零部件股份有限公司¹⁵などと比べれば、広汽零部件の取引関係は「顧客限定、地域限定」という特徴が色濃い。

図5 広州市自動車生産量の推移（2000年～2008年）

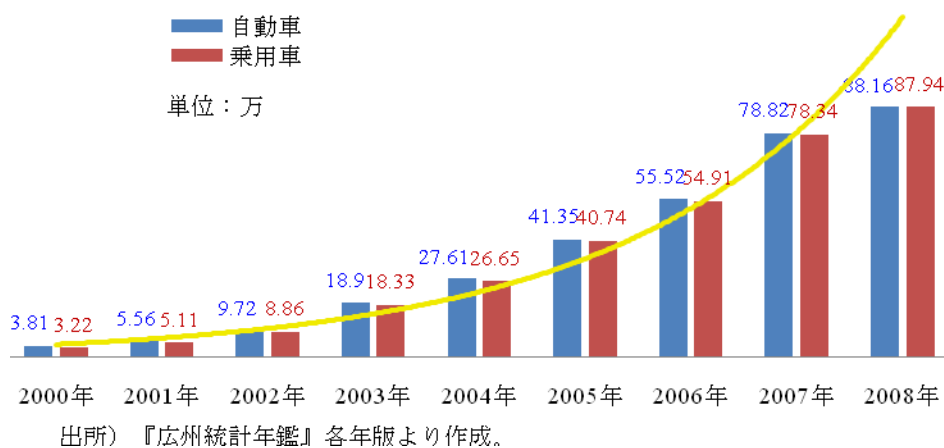
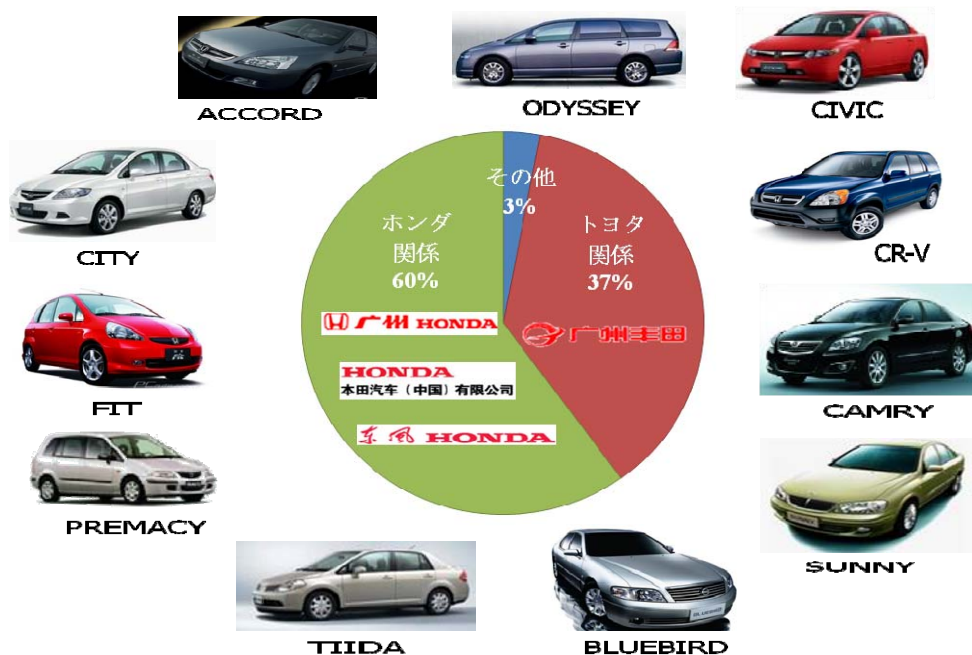


図6 広汽零部件の取引関係



注) 比率は売上高に占める割合である。
出所) 広汽零部件の会社紹介資料より作成。

2004年に発表された「自動車産業発展政策」では、条件付きによる外資導入を許可しな

¹⁵ 富奥汽车零部件股份有限公司は1998年に、第一汽車はグループ内の部品工場を分離して設立された独立の自動車部品企業である。2007年12月に株式会社に転換した。

がら、自主ブランド¹⁶乗用車生産を促進し、最終的には、中国地場自動車メーカーの技術水準を向上させたい、という中国政府の意図が鮮明に示されている(呉, 2009)。同政策では、自動車部品産業の発展方向性についても明示されている。すなわち、「国際産業発展のトレンドに適応すること」、「国内外市場の需要ニーズを満足させること」と「国際自動車部品調達システムに参入すること」である。中国自動車エンジニアリング学会常務理事・何徳勝氏は、中国自動車部品産業の現状に基づいて、上記の三項目をそれぞれ、「完成車メーカーの開発体制に参加すること」、「基幹部品のシステム開発能力を有し、部品のシステム化、モジュール化の提供が可能であること」、「国際基準の生産ラインと管理体制を構築し、国際調達システムに参入すること」の三つに具体化した¹⁷。また、2006年2月に、国務院より発表された『国家中長期科学技術発展規画綱要』は、国の競争力を高めるための自主创新(自主的なイノベーション)¹⁸を重視する内容になっている。自動車産業発展政策を発表して以来、政府が自主開発をベースにした自主ブランド乗用車の導入・生産を強調しつづけてきたのは、この自主的なイノベーション能力を求めているからにはほかならないだろう。

広州汽車は政府の呼び掛けに対応して、2006年9月に「自主ブランド乗用車生産」を、そして2008年7月に「2010年に自主ブランド乗用車ラインオフ」と発表した。広州汽車総経理・曾慶洪氏は、同社の自主ブランド乗用車の開発方式を「開放型自主開発」と呼んだ。この呼び方を文面通りに理解すれば、次のような二つの意味があると思われる。すなわち、①開発は「閉鎖的独自開発(李, 2009)」ではなく、オープン的であり、複数の協力者などの外部経営資源を利用するものである。②開発は自主的に行われるものであり、すなわち、広州汽車が主導権・裁量権を持ちながら、開発の全過程に携わり、開発された製品を評価し、製品の財産権(知的財産権を含む)を独自に所有することである¹⁹。果たして、

¹⁶ 「自主ブランド」に関する定義が統一されていない。一般的には、企業が自主的に開発し、自主的な知的財産権を持つブランドを指している。李(2009)は「自主ブランド」を「排他的所有権及び排他的経営決定権を有するブランド」と定義した。

¹⁷ 『中国汽車報』2004年6月1日号より。

¹⁸ 『国家中長期科学技術発展規画綱要』では、自主创新は「国家のイノベーション能力を高めるために、原始創新(オリジナルなイノベーション)、集成創新(既存の技術や資源を利用し、システムの組み合わせや強みの相互補完によるイノベーション)と先進技術の導入・消化・吸収を通じての再創新(外部技術の融合によるイノベーション)を指している。「原始創新」、「集成創新」と「再創新」に関する統一した概念がなく、ここでの説明は、インターネットサイト SciencePortal China の説明内容を参考したものである。

¹⁹ 筆者のここにおける「自主開発」に対する解釈は、中国自動車エンジニアリング学会名誉理事長・邵奇恵氏の説明を参考にしたものである。邵氏は「自主開発」の意味について、次のように説明している。すなわち、「自主開発」とは、企業が主導権・裁量権を持ちながら、開発の全過程に携わり、完備した評価基準と評価体系を有し、開発された製品を評価する能力を持ち、製品の財産権(知的財産権を含む)を独自に所有することを指す。自主開発は全ての開発業務を当該企業が独自に完成することを意味するのではなく、また、全ての部品の全ての技術を全面的に掌握する必要もない。自主開発は多様な形式によって実現することが可能である(李・蔣・朱, 2007, p.77)。

広州汽車のいわゆる「開放型自主開発」は、「オープンな垂直分裂的な産業構造(丸川, 2007)」を生かした、従来の中国民族系自動車メーカーの製品開発とどこが異なるのか、そして、その製品開発には過去の合弁事業における学習効果が表れてくるのか、については筆者がフォローして観察していきたいと思う。

広汽零部件は、この自主ブランド車の部品関連業務を組織する立場に立っている。開発能力も技術評価能力も持っていない同社が、外部の技術的な資源を調達して自らの能力不足をカバーするのはやむを得ないことであろう。しかし、既存の技術力と生産能力を活用して、自主ブランド車の早期生産を実現させることは、広汽零部件にとって、合理的な選択肢の一つかもしれないが、部品の自主技術とコア技術を持たないことはいずれ、発展上のアキレス腱になるのは自明の理である。この難問を乗り越えるには、技術人材を確保した上で、モデルチェンジや、新車種を開発する際、日系メーカーなどの他社と共同開発を行い、それを通じて学んでいくなど、種々の方法が考えられるだろう。現時点で確認できたのは、広汽零部件が今まで築いてきた強い資本力を生かした有望部品企業の買収行動である。2009年5月に、杭州にある某トランスミッションメーカーの33.3%の株式を取得したことはその第一弾である。ここから、他社買収を通じて、一気に技術と人材を内部に取り込みたいという同社の意図が読み取れる。

もちろん、広汽零部件による企業合併・買収の行動は政府政策に推されたものでもある。2009年初頭に発表された『自動車産業調整と振興計画』には、中央政府が大型自動車企業グループによる合併再編や、自動車部品中堅企業の合併再編を通じた規模拡大と国内外自動車部品市場におけるシェア向上をサポートすると明記されている。一方、国家信息中心資源情報資源開発処主任・徐長明氏は、部品企業再編の重要性を次のように訴えた。「目下、合併再編の重点を完成車企業に置いているが、実は部品企業の再編は完成車より切迫であり、より必要である。大型部品企業が現れてこなければ、コストを削減することができなく、品質を向上させることもできなく、自動車産業全体の発展は大変困難になる」。また、広州汽車総経理・曾慶洪氏は、「国内自動車部品産業は新たな合併再編のラッシュを迎えるだろう。……部品企業が大きくなり強くなって初めて完成車生産企業の良性発展を促進する」と指摘した²⁰。一方、外国部品企業の合併・買収(M&A)に関しては、国内部品企業の国際競争力向上の近道と見なす風潮が業界内で少なからず存在しているようである。外国部品企業を合併・買収さえすれば、先進技術を獲得し、研究開発(R&D)のレベルも自然にアップできると安易に考えているようである²¹。

²⁰ 徐長明氏と曾慶洪氏の発言は「中国質量新聞網」2009年10月27日の報道より抜粋されたものである。

²¹ 外国部品企業へのM&Aをプッシュする考えを裏付けるかのように、2009年8月18日、米調査会社PPTMは、各国の部品大手357社を対象に行った財務内容などの調査結果に基づいて、中国企業が米国企業に対する合併・買収を通じてグローバル・サプライヤーに成長する可能性があるかと予測した。世界大手に成長する可能性がある企業として、広汽零部件と濰柴動力(Weichai Power、山東省濰坊市にある国有ディーゼルエンジン・メーカー)が挙げられた(『国際自動車ニュー』2009年8月19日号より)。

しかし、組織の適応と組織の学習（認知の発展）は異なるプロセスであり、変化（行動の発展）が必ずしも学習を意味しない(Foil and Lyles, 1985)。また、Cohen and Levinthal (1990)が指摘した通り、イノベーションを起こすには、外部の情報や技術を企業内部に取り込み、それを理解し活用する吸収能力が必須となる。吸収能力は事前の関連知識や既存の知識構造をベースとしている。R&D はイノベーションを引き起こす同時に、学習を促進し、知識の獲得に繋がるため、企業は吸収能力を獲得するために、より多くの R&D 努力を払わなければならない。また、自ら R&D を行う企業は、外部の利用可能な知識や情報をより良く活用できるとされる(Tilton,1971; Allen, 1977; Mowery, 1983)。

国内外の部品企業に対する M&A は、業界再編や競争激化に対する企業の環境適応行動としてポジティブに評価されるべきであろう。また、広汽零部件が直面している地域的制限の克服策としても有効であろう。しかし、M&A は決して R&D の代替策ではない。企業自らが R&D を体験し、技術を学習しない限り、研究開発の知識と能力が永遠に身に付かなく、また、真のイノベーションも生み出せないことを是非忘れないでほしい。

5. まとめと今後の研究課題

本稿で、筆者は広州汽車の自動車部品事業の発展経緯を整理してみた。広州市の自動車部品産業は、日系サプライヤーの集中的な進出により、かつてのブジョー時代の貧弱状態から、中国初の産業集積が形成される²²まで伸張してきた。その過程で、広汽零部件も、分社化・調整・再編による存続危機の克服、外資合弁による規模・収益力の拡大の二ステップを踏んで成長してきた。現在、買収による更なる規模拡大と自主開発による技術習得の第三段階に入ろうとしている。

近年、業界内の「市場換技術（市場を開放する代わりに技術の移転を求める）」政策への批判が台頭している中、外資提携の一途を辿ってきた広州汽車は一時、非難の的となっていた。しかし、向(2009)と本稿の内容で示されたように、外資メーカーを迎え入れなかったら、そもそも広州に乗用車と部品生産自体が無くなっていたであろう。このような歴史的な経緯を無視した一方的な批判は短絡的である。また、従来から生産規模やマーケットシェア、収益性、投資力などが中国企業の競争力を測る重要な指標であり、日系メーカーとの合弁事業を通じて、規模の拡大と資金調達力や収益性の向上が実現され、少なくとも現時点においては、広州汽車と傘下部品事業は一定の競争力を獲得できたと言えよう。

一方、中国政府は現在、完成車と部品の自主開発能力の育成を提唱し、自主的なイノベーションに期待を掛けている。自主開発に自らの生き残りを掛けている奇瑞などの民族系自動車メーカーと、広州汽車と広汽零部件の自主開発に対する心構えと行動はいかに対比されるべきであろうか。また、中国の製造企業は独特な戦略構想やビジネスモデルの創出、市場主義管理、製品開発活動、海外進出などを通じて、競争力向上の探求行動を競っている。

²² 広州市の自動車及び部品生産は、北部（東風日産が中心）、東部（広汽ホンダが中心）、と南部（広汽トヨタが中心）の三つの生産基地からなる「三足鼎立」の状態である。

る。(陳(2000); 安室(2003); 藤本・新宅(2005); 吉原・欧陽(2006); 陳(2007); 丸川(2007); 李(2009)などを参照されたい)。広州汽車がホンダ、トヨタとの合弁事業を通じて吸収した技術とノウハウや、整備された部品調達基盤などを、自らの戦略構築、能力構築と競争力形成にどのように活かしていくのかを筆者の今後の研究課題としたい。

謝辞

本稿は、グローバル COE プログラム「ものづくり経営研究センターアジア・ハブ」の多国籍企業研究室のリサーチ・アシスタント研究業務成果の一部である。研究室における指導の諸先生と仲間たちに、日頃からの指導と応援に対し厚くお礼を申し上げたい。そして、現地調査の訪問先をアレンジしてくださり、筆者のインタビューに真摯に対応してくださった皆様に心より感謝の意を表したい。

参考文献

- Allen, T. J. (1977). *Managing the flow of technology*. Cambridge, MA: MIT Press.
- 陳晋 (2000) 『中国乗用車企業の成長戦略』 信山社.
- 陳晋 (2007) 『中国製造業の競争力』 信山社.
- 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター (2008) 『自動車産業の多層的サプライヤー・システムと中小サプライヤーの役割』 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター.
- Cohen W. M. & D. A. Levinthal (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, pp128-152.
- 出水力編著(2007) 『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.
- Foel, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 803-813.
- 藤本隆宏・新宅純二郎編著(2005) 『中国製造業のアーキテクチャ分析』 東洋経済新報社.
- 呉保寧(2009) 「中国自動車産業政策の狙い」 上山邦雄編著 『巨大化する中国自動車産業』 (pp.74-104). 日刊自動車新聞社.
- 苟海平(2007) 「汽車供給鏈特性与中国自主零部件企業発展」 『中国広州汽車産業』 (pp.117-131). 社会科学文献出版社.
- 『国際自動車ニュー』 2009年8月19日号.
- 高瑞紅(2006) 「企業間取引におけるコンテキスト共有の意味ー在中日系自動車メーカーのサプライヤー・システムー」 神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー、2006年第14号.
- 丸川知雄(2004) 「サプライヤー・システム」 『グローバル競争時代の中国自動車産業』 (pp.226-272). 蒼蒼社.
- 丸川知雄(2007) 『現代中国の産業』 中公新書.
- Mowery, D. C. (1983). The relationship between intrafirm and contractual forms of industrial research

- in American manufacturing 1900-1940. *Explorations in Economic History*, Vol.20, pp. 351-374.
- 李江涛, 蒋年雲, 朱名宏主編 (2007) 『中国広州汽車産業発展報告』社会科学文献出版社.
- 李澤建(2009) 「中国民族系自動車メーカーの発展経路」 京都大学博士論文.
- 廖静南・呉保寧(2004) 「自動車部品産業の産業政策」 『グローバル競争時代の中国自動車産業』 (pp.72-81). 蒼蒼社.
- 廖静南(2004) 「自動車部品産業の現状」 『グローバル競争時代の中国自動車産業』 (pp.49-57). 蒼蒼社.
- 向渝(2009) 「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」 『赤門マネジメント・レビュー』 第8巻第6号.
- 田中彰・塩見治人(1998) 「中国自動車産業における企業間システム—天津汽車集団のジャパナイゼーション—」 『オイコノミカ』 第35巻、第2号, 1-23.
- Tilton, J. E. (1971). *International diffusion of technology: The case of semiconductors*, Washington, DC: Brookings Institution.
- 姚斌華, 韓建清 (2008) 『見証広州汽車十年』 広東人民出版社.
- 安室憲一(2003) 『中国企業の競争力』 日本経済新聞社.
- 吉原英樹・欧陽桃花(2006) 『中国企業の市場主義管理』 白桃書房.
- 『中国汽車報』 2004年6月1日号.