

<翻訳>

## 江門市蓬江区の二輪産業（1）

### 出 水 力

本報告は江門市の委託を受け、シンクタンクの役割を担う中山大学の広東研究発展院の丘海雄副院長（社会学系教授）を代表として行われた『江門市蓬江区の二輪産業』2003年の報告で、全5章と資料を3回に分けて連載する。

報告は中国人が見た広東省江門市における中国の二輪産業の実態の内部資料に近い性質のものだが、この種の研究のほとんどは日本側でされており、中国サイドの情報が極めて少ない。と言うより中国国内ではあるのだろうが、日本人の目に触れることはきわめて少ないのかもしれない。本報告と調査からの提言は極めて貴重で、その後の江門市の二輪産業が順調に推移しており、中でも大長江集団の発展はめざましく近年の年産は250万台近い数で推移し、中国内でもダントツの1番の生産量を誇っている。大長江集団の生産台数は100万台を超えた頃から急激に生産台数を伸ばし、ここ数年は毎年20%を超える年産高を達成し、中国全土の生産高の10%以上を占めている（新大洲本田摩托有限公司・広瀬勝敏副総経理からヒアリング）。

その背景にあくまで品質にこだわり量を追わない堅実な経営に基づいている。中国の二輪産業には、100万台の呪縛という言葉があり、年産100万台の生産を達成するために品質を落としてまで量を確保するため翌年は、そのしっぺ返しにあい生産を低下することが常識として生きていた（本田技研工業（中国）投資有限公司・田中真次渉外部部長からヒアリング）。しかし、大長江は生産についてはスズキから技術供与を受け、開発については合弁の研究所を持ち、「スズキに学びスズキを超えた」と言われている（日本精機・吉川均常務取締役がヒアリング）。日本的経営にプラスした華人のネットワークを利用した中国的日本的経営によるもので、その経営の一端を本報告から伺うことができる。

ついでにホンダの広報部から刊行されている『2008年版・世界の二輪車概況』によれば、2007年の中国の二輪の生産台数は2,423万台を数え、このうちの75%以上が大長江を含む上位15社の生産によるもので、残りは100社近い中規模メーカーの生産である。

翻訳に際し、中国人留学生の位涛、翁敏、肖莉、任曉東、楊穎、方立宗の諸君から協力を得た、また原稿段階で教養部の張黎教授の校閲を得た。記して御礼に替えたい。

## 江門市蓬江区の二輪産業

### 目次

#### 第1章 蓬江区二輪産業の概況及び区域の競争優位の分析

1. 中国の二輪業界の現状
2. 蓬江区の二輪産業の基本概況
3. 蓬江区の競争優位と劣位の分析
4. 蓬江区の二輪産業発展の競争優位の育成（政府の産業政策）

#### 第2章 蓬江区二輪産業の販売ネットワーク供給の組合せ関の調査分析と政策提案

1. 蓬江区の二輪産業の販売ネットワーク
2. 販売ネットワークの戦略パートナー（日本の自動車業界を例にして）
3. 販売ネットワークの発展を促進する施策の提案

以上本号

## 第1章 蓬江区の二輪産業概況及び区域競争の優位分析

広東省江門市蓬江区は二輪完成車および部品産業の集積地である。ここ10年は二輪産業の発展が著しく、何社かの業績のいい二輪企業が順調に成長し、江門市の経済発展に重要な役割を果たしている。だが、蓬江区の二輪産業は他の地域と比べ、競争優位を持続させ発展できるのか、市政府はどのような施策をとれば二輪産業の発展に寄与するのか、多くの人たちが知りたい問題である。蓬江区の競争態勢を分析する前にはまず、中国の二輪産業の世界での地位及び優劣を分析しなければならない。経済のグローバル化は急激に進展し、中国もWTOに加入したので、中国経済も否応なく世界経済と密接な関係にある。したがって、まずわが国(中国)の二輪産業状況を分析し、これをベースに蓬江区の二輪業界の優劣を分析する。本文はM.ポーターの「国の競争優位理論」を用いて、蓬江区の地域競争の優劣を分析しながら、蓬江区の競争優位を育成するための政策を提案する。

### 1. 中国二輪業界の現況

#### (1) 中国は二輪の生産と需要の大国

今、世界中の70カ国と地域で二輪は生産されている。主に中国大陸、台湾省、日本、イタリア、インド、インドネシア、タイ、ドイツ、アメリカ、スペイン、韓国、コロンビア、ブラジルなどの国と地域である。中国二輪産業の発展は1950年代初めにスタートが切られ、90年代以降に二輪産業は高速発展時期に入り、1989—1997年の二輪生産台数の年平均増加率は38.4%、同時期の世界の増加率はわずか9.8%に過ぎない。1993年に中国の二輪生産台数は初めて日本を越え、世界1位になった。1997年の生産量は1,000万台で、同年の世界の二輪生産の総数2,300万台の43%を占めている。

2001年の中国は二輪を1,236.7万台生産して、世界1の二輪生産大国の称号を保持した。今、国内の二輪完成車および部品の生産は3大地域に集中している:重慶、浙江と広東地区、この3地区の二輪完成車および二輪部品の生産高は全国の80%以上を占めている。中国は世界的な二輪の生産大国で、同時に世界1の二輪需要大国でもある。国内の二輪の旺盛な購買力を背景に、数多くの生産者が二輪業界に参入し、二輪の生産大国になった。

#### (2) 中国は二輪の生産大国であるが、技術優位国ではない

中国の二輪生産は以下の特徴を持っている。第1にメーカーは過剰で、生産集中度は低い。登録しているメーカー数だけでも125に達している、この数字よりはるかに多い無登録メーカーの存在がある。生産集中度から言うと、2001年上位10社の企業の生産集中度は

47.5%、2000年は44.6%。トップ10企業の市場を占有する割合は、2001年は49.3%、2000年は44.4%である。これらの数字から中国の二輪の生産集中度は低いことが分かる。今現在、年間生産能力100万台以上の企業は銭江、輕騎、嘉陵、金城しかない。それは単に生産能力だけを持つだけで、実際の生産台数は100万台に達していない。

第2に二輪業界全体が赤字体質になっている。近年業界の競争は熾烈を極め、低価格化競争は途切れなく続き、生産量と販売量は直線的に上昇したが、経済効果は望めない。2001年は業界全体で総額70万元余りの赤字になり、二輪業界は薄利多売から実質的に損失体質に入った。5年間で二輪の生産利潤が直線的に下がり、1995年22億、1996年16億、1997年8.7億、1998年8.2億、1999年はわずか4.7億元に過ぎない。各メーカーは規模、技術は大体同じで、有力なブランドもなく、結果的には価格戦になるしかない。低価格競争はメーカーの開発技術能力を弱め、業界全体の低迷をもたらし、二輪業界全体の競争力をさらに弱める結果を招いた。

第3に中国の二輪技術はほとんどコピー段階に止まり、知的所有権を持っている企業は極めて少ない。特に二輪のコア技術は皆無である。

第4に二輪生産は国有企業が産業の立ち上がり期にリードしていたが、今は合資及び民営企業が主役になっている。将来的には外資企業間の競争になると推測される。1990年代中期前、生産と販売の上位20位の中で国有企業は多数を占めたが、今は民営企業が急速に発展し、国有企業の市場を奪った。統計によると、2001年二輪の生産販売上位30社の中で、民営企業は16社で、国有企業はわずか8社になった。

国有企業は生産と販売量では民営企業に負けただけでなく、利潤も急速に下げ、民営企業が着実に利益を上昇させたのと対照的な結果を招いた。2001年を例にして、生産販売上位トップ10のメーカーの中で、前3位の国有企業の利益状況は：銭江は利益15,694万元、嘉陵は損失368万元、輕騎の損失17,150万元、3社合計は損失1,824万元と前年の同期に比べると損失180%増になる。民営企業上位3社の利潤状況は隆鑫の利益15,212万元、力帆の利益6,546万元、宗申の利益8,303万元、合計利益30,061万元は前年に比べると4%増になる。

市場の自由競争に委ねる二輪業界において、国有資本の退出は必然的な成り行きにほかならない。民営企業は強く、日系企業も勢いがある。新大洲摩托有限公司は日本のホンダに買収された（日中合併の新大洲本田摩托有限公司）。ホンダは中国での目標を明確にし、市場占有率30%以上を目標とした。ヤマハも中国企業との協力を増大し、長谷川社長は数年内にヤマハの二輪の販売量を今の10倍に増やすと公言した。数年後、中国の二輪市場は外資系が占めるだろうと専門家が指摘している。日本人も今後中国の二輪市場の競争は、

日系企業を中心に進むと述べている。ひとつのコア技術を持たず、強力なブランドを作り上げていない中国の二輪企業の現実から、その最終競争を担うのは必然的にコア技術と強大なブランドを有する外資の二輪企業に展開が帰着される。中国二輪企業は外資企業の道具、或いは彼らの生産の基地、或いは販売のネットワークにしか過ぎない。

第5に中国の二輪産業の最大の優位は巨大な国内マーケットと安い生産コストにある。中国で作った二輪は世界で最も安い製品だといわれている。その原因は言うまでもない。中国はますます世界の工場になりつつある、もちろん二輪の生産も例外ではない。

第6に中国二輪業界の最大のライバルは日本である。日本は二輪生産の技術強国である。日本の二輪業界は4つのメーカーがあつて、合計で世界市場の39%を占めている。中国は数百もある企業が9年連続生産と販売量は世界一で、世界市場の48%を占めているが、日本メーカーは技術とブランドの優位があり、日本は二輪技術強国と呼ばれる。日本の4大メーカーの海外展開は中国以外は高級品戦略だった。製品はマーケティングでは高級で高価格に定位している。たとえ海外で合資か独資で工場を作ったとしても、部品は全部日本本土のもので、海外企業はほとんど組み立て作業するしかなかった。この戦略の実施で日本の4大メーカーは十分に利益をあげ、中国の二輪業界の発展にも空間を残してくれた。

ここ数年、日本の二輪業界は中国に脅いを感じている、中国の市場は拡大しているが、日本の市場はシュリンクしている。2001年から、日本の二輪企業は中国に対しての競争戦略を変更した。中国の二輪メーカーを買収か併合し、中国の部品メーカーと協力して、中国の低コスト部品で生産された二輪車を日本ブランドで売り、中国および世界の中・低排気量の二輪市場を争奪する。

二輪の今後の競争は主に中日間の中・低排気量の二輪市場にある。価値は中国の二輪企業が日本企業に対抗できる競争優位であったが、日本の二輪企業が製造基地と研究開発センターを中国に移し、中国で低コスト部品を生産する、これで中国の二輪企業の優位は弱まった。日本の二輪企業がコア技術を持ちながら、ブランド優位もあり、今後の競争の中で優位を握るだろう。

## 2. 蓬江区の二輪産業の基本概況

### (1) 二輪産業の概況

江門市は二輪の完成車および部品の産業集積について国内では歴史がある。ここ10数年の間に大規模化が進み、比較的整ったマーケティングのネットワーク、2001年に広東省の科学技術庁にオートバイ生産専業区として認定された。珠江デルタは二輪完成車および部品の生産、販売の有名な集散地になった。統計によると、2001年末全区の二輪完成車お

よび部品の販売店は602を数え、経営面積は3.5万㎡。特に珠江デルタ最大の二輪車の集散地を所有している双龍二輪車専門市場がある。

この市場は1992年に建てられて、占有面積は1.8万㎡、160軒もの店舗が入っている。国内外の有名な二輪完成車と部品を販売し、年間売上額は15億元にも達している。主要な二輪車のメーカーは3社で、大長江集団有限公司、迪豪二輪車有限公司と雲豹二輪車有限公司、二輪部品を生産する企業は26社もある。

1999年国内の二輪車を生産する企業は136社、最大手は重慶の嘉陵、建設、済南の輕騎、錢江、南京の金城および1992年に新しくできた江門市蓬江区の大長江集団である。大長江集団は二輪完成車と部品生産の専門的な中外合資企業（ここでの外は香港資本を意味している）で、集団の総資産額は20億元を有し、7社の子会社で構成されている。蓬江区の二輪のリーディングカンパニーとして、2001年大長江の産量は34.95万台に達している。その完成車のブランド「豪爵」の市場地位はますます高くなっている。一方、迪豪と雲豹はここ数年来発展してきた新しい二輪企業である。迪豪は蓬江区に2000年創立した大規模な二輪生産企業、その完成車とエンジンの生産能力、技術レベルは中国国内の先進水準を達成している。2001年この会社は車体とエンジンを全面的に生産を開始し、蓬江区の二輪産業が快速発展を果たす新鋭軍となっている。

## （2）二輪産業の蓬江区経済発展における地位と役割

### ① 二輪産業の生産額が蓬江区の総生産額の中で占める割合は大きい。

2000年の全区の二輪産業総生産額は28.5億元で、工業総生産額の64.71億元の44%、つまり凡そ半分を占めた。その内訳は完成車を35万台生産して生産額は22億元、部品生産額6.5億元である。2001年の生産額は28.7億元、工業総生産額75.5億元の38%を占め、そのうち部品の生産額は約7億元である。今年（2002年）も二輪産業の発展の勢いが続き、大長江だけが年初から毎月の産量は6万台をキープしている。

### ② 二輪工業の発展は中国経済発展に寄与する所が大きい。

10数年来、二輪産業の発展は国家と地方の財政収入を増加し、輸出による外貨獲得も年々増加している。二輪製品は17%の増値税、10%の消費税、ほかに関税もあって、財政収入の必要な役割を果たしている。輸出の面では税関の統計によると、2001年の蓬江区の累計輸出総額は9,368万ドル、二輪の輸出額は3,656万ドル、輸出総額の39%近く占め、しかも発展の勢いは落ちていない。

③ 二輪工業の発展は大量の労働者の雇用機会を創出した。

二輪完成車工場は大量の労働力が必要で従業員は基本的に1,000人以上で、大長江は今2,100人の従業員がいる。部品工場の従業員は平均的に数百人が必要で、企業規模の拡大に伴って、さらに多くの雇用機会を生み出し、社会の安定も促進した。

（3）二輪市場に顕在と潜在している問題

① 無秩序な市場競争で、法令を遵守する合法的な企業の負担は大きい。

調査によると、部品企業は基本的に今の市場では激しい競争があるのは当たり前だと思いい、もし自分の企業が技術、製品の機能、特色と品質の面で他の企業より悪ければ、市場に淘汰されるのは受け入れられる。だが、受け入れられないのは二輪市場の無秩序な市場競争が市場の正常な運営を邪魔し、非法組立品、偽製品と低劣な製品が市場に流通され、二輪市場の正常運営が破壊される。

蓬江区の主にクラッチを生産する企業のマーケティング部のマネージャーが、「今の二輪業界の無秩序競争で販売価額が下げられ、活気のある朝日産業から夕日の産業になりつつある・・・、実はわれわれ現在の利潤は少なくとも10%に達せず、この利潤では企業の発展には良いことはない、加工設備の投資は相当に高い、例えば、プレスなどの設備は全部輸入に頼っている。」と話す。

このような環境下では、組立工場であれ、部品工場であれ、技術、製品の革新に対して熱心になれない。結果的に組立工場と部品工場も繰り返して同じ製品を作ってしまう。二輪完成車と部品が大量に流通する原因は知的所有権に対する保護の不足、社会全体で製品をコピー（模造）することに寛容な態度を持ち、コピー製品を歓迎する風潮の是正は政府にしかできない。

② 過度のグループ化は、企業のコア能力を分散する

グループ化の道を歩むのは中国の大企業の発展の成り行きで、二輪産業も例外ではない。調査によると、大長江集団の戦略は、コア部品の生産は外注先の部品工場に完全に依頼しない、自分がコントロールできる集団内の企業に開発と生産をさせる。例えば、グループ所属の100%出資の子会社である栄盛実業がシートを生産する、大長江緩衝装置有限会社がサスペンションを作る、望江鈴木発動機有限会社がエンジンを作るなど。大長江集団は最近集団化の道を歩み、続々と部品の内製率を高めている。このほかに、軽騎、嘉陵も同様の傾向に見える。資本を絆として集団化を実現する過程で自社の部品の内製率を上げて、品質を高める。これは中国二輪企業の現在の傾向である。

グループ化は優位を持ち、統制を強めることができ、投資回収を分かち合うことができる。例えば大長江集団の本部は株を所有し経営に参画するか、資本参加する子会社に対して、貸付けを行ない、手付け金を払うなど、優先的にお金を支払うことなど重要な助けをする。しかしグループの規模が大きくなるにつれ、機構がふくれあがって、官僚主義的になり統制が取れなくなる。環境変化の対反応スピードが鈍り、企業の競争力が抑えられた。

大長江集団の供給部マネージャーは「私達の会社が今大きくなったが、組織も複雑になった。稟議文書を申告する過程が煩瑣で効率が低い」と話した。一方、グループ化は企業の外部調達率が下がっていることを意味し、対応の専門化レベルも下がり、大量生産に支障が生じた。その結果、規模の効果を生かすことができない。中国の伝統的な企業の集団化という病気（大規模で全てが完備され、品質が悪い）の繰り返しを避けるため、企業の集団化は慎重にあるべきだ。

③ 市場は大量の過剰生産能力を抱え、過剰生産をしている。

蓬江区の二輪産業は市政府が規模の小さい業者を指導し、二輪部品を作らせている。資金の蓄積の進展に従って、私営企業、郷鎮企業などの中小企業も部品業界に参入して競争をする。90年代中期以降は市場の参入者はさらに増加し、競争はますます激烈になる。低レベル部品市場は小規模業者が過度に競争して、規模の経済効果が得られていない。二輪産業は規模の効果のとても強い業界で、一定の規模に達しない生産規模なら企業の損失は免れない。

以上で中国と江門市蓬江区の二輪市場の基本的な状況を分析した。

### 3. 蓬江区の競争優位と劣位の分析

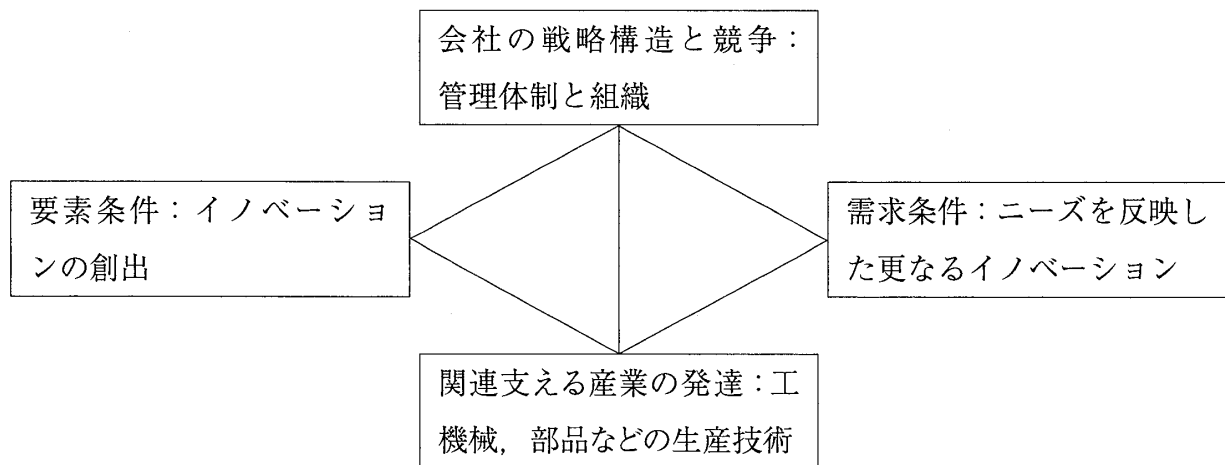
ここから、M. ポーターの「競争優位理論」を基にして、蓬江区の二輪産業の競争優位と劣位を分析し、江門市政府のための提案の方策を決める。

#### (1) ポーターの競争優位理論

国家の競争力は「この国の産業のイノベーションを打ち出し進める能力である。つまりこの国は生産力の高い水準を獲得して、持続的に生産力の能力を高める」ことを意味する。ポーターは1つの国家を指摘する競争力を国民経済全体から見るのではなく、この国がいくつかの独特な産業あるいは産業群を持つかどうかを決める。これらの産業の部門の「世界で最も強い競争相手と比較して、持てる優位で競争する」のである。国家は優位の主に4つの基本的な構成要素の競争で、図1のような菱形を構成する。



図1 競争状況分析の菱形構造



(2) 蓬江区の二輪産業の地区優劣分析

① 要素の条件の分析

一つの地域産業は発展の要素条件が多い，競争優位論が人力資源要素を強調した。なぜなら生産力の中，人間は最も重要な決定性の要因である。そして人的資源要素の力が商品やイノベーションを生む。蓬江区は現在3社の大規模な二輪生産企業の大長江，迪豪と雲豹がある。ここではリーディングカンパニーの大長江を分析の対象とする。大長江の製品の技術開発の能力は高く，技術の開発部門の人員は60数人がいて，ほぼ大卒と大学院卒で，2001年には17人の大学生を募集した。日本のスズキと合併関係があるため，技術者を日本へ派遣することが多く，スズキの技術者はいつも大長江へ技術指導を行ない，これはその製品の改善に大きい助けとなる。2001年に大長江は自分で8つのニューモデルを開発した。改良したモデルを含めると20になる。研究開発部門を強化するために，大長江のR&D部門と天津大学は協力し，最近また五邑大学と協力で修士課程院生の仕事場を作った。

現在国内の二輪企業で製品開発能力のある企業は，指折り数えるほど僅かである。日本の統計によって中国二輪市場の80%はコピー製品である。技術開発能力のより強い代表の企業は嘉陵があって，銭江，建設など，生産高の上から見て，2001年は銭江，嘉陵が中国の第1と第2，大長江の生産高はこれらの著名な企業とまだ比べることができない。しかしR&Dと製品の品質によって，2001年に大長江は中国のブランド企業に選ばれ，ブランド力を将来に繋げる戦略を構想している。

次に大長江の優位を総括する；

第1，体制上の優位。二輪業界の競争は民営企業の天下である。民営企業は多くの国有

企業と違い、競争市場向きの体質に加え、多くの国営企業の持つ負の遺産がない。

第2、強力な提携企業である日本のスズキグループのサポートがある。中国の二輪企業の最大の脅威は日本の二輪企業がとても大きい競争優位を持つためだ。日本の大企業との協力は競争に良い事だけである。スズキグループは世界的な企業で、世界の二輪業界の中で重要な地位を占めている。ルーマニアに向けた二輪輸出もスズキは大長江の戦うパートナーになって、スズキグループの競争力を体現していた。

第3、本土の企業として、大長江は国内市場の消費者の嗜好を掌握した。中国の民衆の好むデザイン、機能の設計、安値で、販売とアフターサービスのネットワークの建設などが挙げられる。特に市場の変化、移り気な消費者の不確定なニーズに対応できる。素早い安値の新製品開発は本土企業の競争優位要因で、この点は国外の外資合弁企業の追撃に時間を与えている。中国がWTOに加入した後の持続的な優位はやはり強化しなければならない。

蓬江区のその他の2社の企業は迪豪と雲豹は創業してから間もない新しい企業で、現在独立での研究・開発能力はまだ比較的不十分で、その主要な業務は二輪の組立にある。全体的に見て、蓬江区の要素条件は国内に一定の優位があるが、この優位を強化しなければならない。

## ② 需要条件の分析

需要条件の分析が注目されるのは、地域内にイノベーションを刺激する需要要素の存在である。情報面から見ても隣接している香港とマカオの地区のため、蓬江区は国内でその他の地区に対して、一定の競争の優位を持つ。香港は有名な国際貿易中心で、それは直ちに国際市場の需要の特徴を反映することができて、その需要は国際市場の新しい成り行き、新しい流れの特徴が見える。さらに、改革開放後20年の発展を経て、香港・広東の経済はすでに一体になって、香港市場の需要の情報は直ちに広州まで順次伝えることができ、直ぐに蓬江区まで伝わる。そのため、蓬江区は技術革新の条件を備えているが、我が国の全面的な対外開放に従って、この優位の効果は次第に減少する傾向を呈している。

## ③ 関連している産業の分析

二輪の関連産業は二輪部品と原材料の供給の産業だ。現在、蓬江区の部品の供給の組み合わせネットワークの全体の状況はあまり理想的でない。原材料の生産と出所から見て、蓬江区の原材料は不足している。これは公知の事実で、全体の広東省の工業はほぼすべて内陸もしくは国外から原材料を輸入に依存している。部品生産から見て、蓬江区の二輪部

品のメーカーは400社を数える。しかし当区で組み合わせてセットにしている企業は26社だけある。大長江の組み合わせ工場は江門市の10.1%で占めるだけで、江蘇・浙江地域で組み合わせてセットにするメーカーは30%占めた。大部分の部品が区の外で組み合わせてセットにするため、生産コストを下げることに對してとても不利だ。そのため、蓬江区は関連する産業から見て、地区の競争優位が不足している。

#### ④ 会社の戦略の構造と競争の分析

会社の戦略の構造を分析して地区の競争力ある企業に育て上げることを強調したい。会社の管理体制と企業の組織、市政府が意識的な育成する競争者と競争者の地区集中は、企業間競争を増大させ、会社の合理化と改革を刺激する。その本質は地区の産業組織政策と、その応用である。近年の蓬江区に対する市政府の産業の組織面の政策は、重要な事柄から手をつけられる。大企業向けの施策を実施して、大集団化を図る。例として大長江の集団化は市政府の歓迎と支持を得た。しかし、関連する中小の部品工場の受けた恩恵はずっと小さなものであった。

「企業の創業から、その発展に何が必要であったか」のアンケート調査の回答では「67%のメーカーは企業自身の蓄積だ」と返ってきた。その一方で「12.5%のメーカーは政府の援助」と回答した。部品工場はほぼ自力更生で、完全に市場の競争メカニズムを受け入れ、激烈な価格戦の中で薄利か利益ゼロの状況にあることは明らかにされている。

蓬江区の二輪完成車工場の競争環境は、3社の完成車工場があつて、それらの間の力の差は大きい。大長江集団は業界のリーダーで、その他の2社の完成車工場はまだ操業したばかりで、有効な競争体制を築くに至っていない。そのため、蓬江区の会社戦略の構造と競争態勢を調整、改善すべきである。

#### 4. 蓬江区の二輪産業発展の競争優位の育成（政府の産業政策）

ポーターの「国の競争優位」理論により、蓬江区の区域競争力は全体の経済に止まらず、区域内に独特の企業と産業の有無にかかわるに違いない。これらの産業と国内、国際的に最強の競争相手に比べても、競争優勢を持っている。ほかの地域に、国外に商品、技能、設備等を絶えず輸出する。その本質は国内、国外市場の競争力を持つ核心産業を育成する。これで、蓬江区の区域競争優位を形成させる。したがって、蓬江区経済の持続発展のキーワードは、区域競争優位を育成する。具体的にいうと、蓬江区の区域競争優位の育成には、以下の工夫をしなければならない。

### (1) コア産業の選択

二輪産業の発展は、蓬江区の工業発展を左右する作用を持っている。二輪産業は蓬江区の未来の工業の発展のキーを握る。理由は次の通りだ：

第1は、二輪産業発展に地域的な優位を持つ。江門市は珠江デルタに位置して、中国の最も早い開放地域の1つだ。軽工業の体制は既に発展しており、二輪部品産業の成長に好都合である。その上、沿海部に位置して、製品の輸出に有利である。

第2は、蓬江区の今の二輪産業の優位にかかわる。

第3に、人材マーケットが既に形成され、企業は必要な人材を容易に雇用できる。

第4、二輪産業の産業関連効果が大きくて、周囲の関連関係により、集団を結合させることができる。その関連の効果は産業の全体に新機軸を打ち出し、さらなる発展を促すことができる。同時に、我われは核心競争力を持つ産業を選択するときにより少ない、より強い原則に注意すべきである。1つの産業を選んで、典型的成果を全面的に及ぼして、ようやく産業の政策の効果を明らかに示すことができる。

### (2) 要素条件の育成

蓬江区の二輪産業の区域競争力の形成のキーワードは人材資源および科学技術、製品革新の能力の育成である。そのため、蓬江区は以下の面に投資と改革に努力すべきである。

第1は、科学技術の研究に投入すべきである。専門家を育成し、二輪産業の関連の科学技術を研究する。

第2は、重要な研究院を中心にする二輪技術研究体系、国内の大学の技術の合作。例えば、大長江集団と天津大学および天津二輪研究院の技術の合作と交流や、五邑大学の大学院生のワークステーションとの連携関係があげられる。これらを基礎に先進的なレベルの研究の開発センターを作り上げて、二輪を造る技術レベルを高めることを促進する。

第3は、企業に国内外の共同で開発と設計を行うように励まし、迅速に製品開発の能力を高める。そのための人材の育成に努力をする。例えば大長江集団とスズキが合弁でR&Dセンターを創立する。それにより二輪開発と部品の能力を高める。

第4は積極的に国内外のレベルの高い技術人材と管理人材を積極的に受け入れることだ。

### (3) 需求の条件の育成

国内市場に向かって言うと、蓬江区は需要の条件の裏側で比較的明らかな優位を持つ、しかし国際市場に向かい合って別の論になることを強調しなければならない。第1に、香

港・マカオ・台湾の経済・技術協力を引き続き強化し、香港・マカオを需要の情報を伝える場とする、たとえば舜勤のオートバイの部品と朝揚有限会社は台湾の著名な光陽会社と三陽のために部品を作る。それらの工場を通し、もし蓬江区で工場を作るのであれば最新の技術を把握することに役に立つ。

第2に、大・中型の二輪車と部品の企業に国外で科学研究の機関と情報の機関を設立するように奨める。例えば大長江が日本でR&D部門を設立し、世界の二輪産業の技術と標準を掌握して、日に日に厳格な各国の法規の標準的な要求を満たす製品を開発する。

第3に、国外の二輪部品産業の多国籍企業との合併を強化して、協力して発展する。

#### （4）関連産業の育成

地域競争力を持っている産業は発達している関連産業の協力は不可欠である。蓬江区の二輪産業に関連している産業は比較的停滞して、二輪産業の発展を阻害している。そのため、重点的に次の何項目かの仕事をしっかりと行う：

第1は、二輪産業の部品生産を発展させ、オートバイ産業発展のネットワークを形成させる。現在の蓬江区の二輪部品産業は一定の基礎を持っているが、一部の肝心な部品は区外で買わないといけないので、重点は肝心な部品生産を助け、知的所有権を持つ製品に発展させる。

第2に、積極的に人材を導入を助けておのずとある技術の研究と開発を加速して、税収から、法規などの優遇を行う。

第3に、中小企業に二輪部品の開発と生産に従事するように励まし、知的所有権を持った部品体系の生産する。

#### （5）有効な産業施策を制定

産業組織政策は有効かどうか、重要なのは当地区の特徴と当業界の特徴に適するかどうかで、蓬江区の二輪産業の発展について、どのような産業を選び政策を組織すべきか。以下の施策を体現すべきだと思っている：

第1、大企業、小企業を同時に発展する。大企業を発展して、大きいグループはよいか、やはり高い利潤額の小企業を発展するのがよいか、実際に即すべきで、二輪車組立は工場を整え、大企業がよく、部品の組み立て工場は中小企業がいい。

第2、中小部品企業の工場の発展を重視する。二輪は蓬江区として産業を重点的に発展させて、産業の発展の中で、過去の施策は大企業の発展を支持した。中小部品企業を軽視してきた。しかし、大企業は非常に少なく、蓬江区の3社に過ぎない。26社の部品工場

は中小企業で、全体の90%近い、だから政府の産業の発展計画の中で更に多くの関心を中小企業に払い、更に多くの組み立て工場を蓬江区に誘致する必要がある。二輪の完成車生産と部品産業が歩調を合わせて発展することに努めねばならない。

第3、競争を励まして、特に二輪の完成車の工場の競争、区域内の同業者間の競争が企業の革新の発展を促進することに利益がある。蓬江区は二輪完成車の工場は3社あるが、実際には大長江が独占している。迪豪と雲豹のその現在の勢力は依然として大長江と対抗することができなくて、地区内の二輪完成車の企業は効き目のある競争環境にない。

ある区域に、ひとつの業界にひとつの企業が圧倒的に優勢を持っていると、独占経営、競争を抑える、効率低下になる。これは、中国通信業界の例を挙げる。中国通信が独占している間に、国内に競争できる企業がほとんどなかった。通信市場が有効な競争にならなかった。それにつれて、通信料金の不合理、サービスの遅れ、効率の低下、消費者の利益を損なうなどが出てきた。中国がWTOに入るとともに、国内通信業界の開放をしつつ、中国通信が巨大の圧力に拘れている。競争を促進するために、通信業界が政府と企業の分離をし、産業を新しく組み合わせる、競争態勢を受け入れる。1994年、中国聯通会社が成立し、中国通信の独占経営する状況を破って、変化しつつであった。それと、競争を強化するため、政府が網通会社、吉通会社、鉄通会社に通信運営許可証を与えた。現在の国内通信市場が中国通信、中国移动、中国聯通、網通、吉通、鉄通、中国衛星通信などの7社の通信運営商がある。通信市場の競争構造を形成した。通信企業の経営効率も明らかに高まった。

したがって、有効な競争環境を保つために、蓬江区政府が適当に大長江集団を支持するとともに、ほかの企業も支持して、力を与えて、大長江集団と競争できるようにさせる。一方、存在した企業に圧力を与え、より早く成長させる。一方、蓬江区の二輪産業の成長の力を強化させる。蓬江区に起業する人々により多くの選択がある。わずかな1社だけではない。我々の調査により、85%の部品企業が江門二輪産業の発展前景を江門に企業を作る主要要素として考える。

## 第2章 蓬江区二輪産業の販売ネットワークの調査分析と政策提案

専門化と分業化は産業発展の本筋のひとつである。現代の企業の競争は単なる単独の企業の間での競争ではなく、各組み合わせ体系の間での競争である。主体企業はどのように、それらの組み合わせ体系を巡らせる事が重要な戦略問題である。本稿ではアンケートに基づいて、蓬江区二輪産業の供給ネットワークの現状を分析し、同時に日本の供給と組み合わせ

せたネットワーク構造の成功経験を参考に、蓬江区二輪産業の供給と組み合わせネットワークに関する政策を研究した。

## 1. 蓬江区オートバイ産業の供給と組み合わせネットワーク

今年（2002年）3月以来、中山大学広東発展研究院が設立した「江門市蓬江区の二輪産業発展計画」という調査プロジェクトは、何度も蓬江区で二輪産業の現在の状況を深く調査した。沢山の資料を入手し、本稿の書く参考にした。3回にわたり大長江集団の供給部、販売部と質量管理部と民隆会社を訪問した。この2つの会社の組立工場と二輪販売市場を訪ねた。江門市に年一度の二輪部品展示即売会では、参展した企業は400社を超えた。この機会に調査グループはその中の一部の会社と面接した。その他、調査グループは大長江を中心としてアンケートをした。以上の資料を基礎として蓬江区の二輪産業の供給と組立網を分析した。

### （1）企業の概況

企業の詳しい概況は第1章にあるのでここでは簡単に説明する。二輪の生産企業として、全体の規模の大きさは従業員の数で計る。大長江は約2,100人、迪豪は約1,500人で大手企業の部類に入っている。しかし、組立工場は基本的に中小企業のほうが多く、86.2%の企業が従業員は500人を超えてない。そのうち200人以下の企業が49.4%に占める。最も小さいのはロッカーアームモジュールを生産する私営企業で、従業員は20人しかいない。これと同様なのは多数の部品組立産業があり、例えば車、航空の専門的な部品組立企業も主に中小規模を中心としている。

企業の形態は主に国有、団体、合資企業、独資企業、私営企業と有限会社である。現在、部品の組立企業はほとんど私営企業が41.6%を占め、国有企業は10.1%しか占めてない。合資企業は31%で、市場経済の発展にしたがって合資と独資の企業の比率は今後ますます増加しそうだ。

地域分布のほうを見ると、組立企業はほぼ江浙及び広東省珠デルタ地域に集中している。その中でも江蘇と浙江は30%占め、本拠地の江門市は10.1%である。

### （2）完成車の組立工場を中心にした取引関係

部品を購入する際、購入する方の組立工場は規模と実力があるため、部品取引の中に優勢な地位を占め、組立工場がリードする。特に大長江のようなお客は各組立工場が競う相手である。なぜならば、大長江の二輪は質がよくて有名になった、それに、品質の管理体

系も完璧で、二輪産業の代表である。大長江の組立工場の外注先の社長がこういう風に言った。もし大長江の組立体系に入れたら、一定程度の以上、その組立工場は実力があると言える。それで、価格、提供時間などの方面もうまく進んでいる。アンケートの結果もこの状況をしめした、71.8%の工場は部品を大長江に売る価格が他社に納入する価格より低い。

### (3) 組立工場と部品組立工場の相互依存度が低い

組立工場は同一規格の部品の複数発注方式を採用し、同時に2つ以上の部品組立工場から供給を受けるが契約期間は短い。調査の結果により、85%以上の契約期間が半年を超えていない、もっとも長いのは一年で、それでも13%しか占めていない。組立工場は通常半年に一回入札を募集し、価格、数量、サービス、標準および購入数量を確認する。それと、各組み合わせ工場は過去の業績の状況によって、供給数量も異なってくる。組立工場は多数の部品供給企業を採用する主な動機は：1. 質の保証 2. 供給時間の保証 3. 部品組立工場の競争市場を維持し、価格の圧力を低くする。

部品組立工場からみると、同じ組立工場に依存する部品が少なく、調査中95%の企業は同時に3社または3社以上の組立工場に供給する。部品組立工場の生産商品の種類が多い、65%の企業は10種以上の商品があり、そのうち2社の企業は300種類もある。これで部品組立工場は多数の完成車組立工場に違う商品を提供するため、生産を拡大することがわかった。しかし、中小企業が必要的な生産規模に達するのが難しい原因を説明している。同時に調査の過程で少なくない部品組立工場が、納入先が多ければ多いほどいいと思っていることが分かった。ある組み合わせ工場の販売部の経営者の言葉によれば「1つのサプライヤーに束縛されず、多数のサプライヤーを競争させより安い所から仕入をする」。これらの状況が二輪完成車工場と、その部品組立工場のお互いの依存度が低いことが明らかにした。

### (4) 商品の開発と設計

中国がWTOに加入にしたがって、さらに多くのグローバル企業がわが国の二輪市場に進出し、同時に消費者の生活水準が上がるにしたがって、二輪のデザイン、機能及び安全と快適性の要求がますます高くなった。それで二輪の開発設計が企業の全体の競争の優勢の上でもっと重要になった。部品の開発設計が間に合わなかったら、組立工場の新商品が市場に出す時期は影響されるから、二輪の商品開発と設計の中で、組立工場とその部品組立工場は緊密に合作するべきだ。訪ねた工場の中で、大長江は商品の開発設計の能力がとくに高い、日本のスズキと合作した二輪の技術研究所が2003年に成立する。新商品の開発



と設計能力を上げる大きな助けである。しかし、大長江はまだグループ外の部品組立工場と合作する日本と類似したデザイン・インの方式が達成されていない。すなわち、商品のコンセプトの段階から部品組立工場と共同に設計することである。

一般的な方式は：1，組立工場が提供した部品の図面または国内の同業製品を参考とした図面；2，親企業の提供した見本。部品組立メーカー自ら新製品を開発し、それを組立工場に売却する。しかし、このようなことが非常に少ない。組立工場の基本的な車種はほとんど海外の車種を導入し、中国的に手を加えたコピー商品である。だから、蓬江区の二輪の部品組立企業はまだ日本のように自分で開発するという働きができない。組立工場の車種の開発の中で、部品組立工場に対する依頼性は日本より低くない。大長江の部品の納入先の社長は、大長江の部品70%は外から調達により、その外から購入した部品のコストは生産コストの80%を占めている。主要な部品組立工場は部品の専門の設計、製造知識、設備と技術がない。組立工場は部品組立工場に部品の図面またはサンプルを渡し、部品組立工場で作成する。

#### (5) サプライヤーは新製品の開発設計力が欠乏

サプライヤーの製品研究と開発設計で発生したコストの支出に対して、アッセンブラーは基本的に自分の資本関係がないサプライヤーの費用を一切引き受けない。調査結果によれば、サプライヤーはアッセンブラーと資本の関係がないことが分かった。資本の関係がないため、サプライヤーの経営成績はアッセンブラーと関係なく、アッセンブラーも当然サプライヤーの経営状況に関心がない。95.3%のサプライヤーの部品開発コストは自分で負担し、アッセンブラーがあらかじめ資金、技術および人材方面の援助を提供しない。新たな部品出来上がったら、サプライヤーはアッセンブラーが新部品を購入するかどうかまたははっきりわからない。なぜならば、部品が開発する時に、アッセンブラーは常に2～3社のサプライヤーに同時に開発させる。最終にどこの製品が採用されるか確定できない。または部品の開発の過程でアッセンブラーは新製品の開発をやめるかもしれない。その他、アッセンブラーの支払い代金の入金が遅い。サプライヤーは資金繰りに苦しく、特にある規模と利益があまりよくないサプライヤーはこの問題に悩んでいる。大長江に対して全体的にサプライヤーは好印象を持っている。98%のサプライヤーは大長江に信頼を寄せている。

#### (6) 発展促進機制がかなり散漫

上の分析のように、サプライヤーとアッセンブラーは資本関係がなく、製品の開発設計

方面の関連も強くないまたは両方の依存度が低いなどの原因でアッセンブラーとサプライヤーの合作関係がかなり散漫である。アッセンブラーから見ると、部品知識と技術人材が足りないからサプライヤーを指導したくてもできない。アッセンブラーは普通にできる限りにサプライヤーの技術力、人材や設備生産で通用標準の部品を利用し、アッセンブラーの設計生産の部品にかわる資金の投入、技術や人員を利用する場合がお互いに情報をあまり交換しない。これは新しい技術などの情報知識の産業の浸透に不利である。調査結果によると、この状況が以下の表のようにアッセンブラーはサプライヤーに提供する情報が最も多いのは部品がサプライヤーでの使用状況である。(64.3%) アッセンブラーは基本的にサプライヤーにほかの工場の生産技術の情報を提供しない。取引の時、お互いの関係は注文書の関係でしかない、お互いに発展機会が乏しく、サプライヤーの発展はただ市場の競争から得た。

サプライヤーはアッセンブラーにどんな情報を提供した？

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 1, サプライヤーの生産計画     | 35.7% |
| 2, サプライヤーの原材料の仕入れ先 | 14.3% |
| 3, 公開されていない財務情報    | 0%    |
| 4, 客に関する情報         | 0%    |
| 5, 部品のサプライヤーでの使用状況 | 64.3% |
| 6, サプライヤーの生産要領     | 0%    |
| 7, その他             | 0%    |

## 2. サプライヤー体系の戦略仲間の関係—日本車を例として

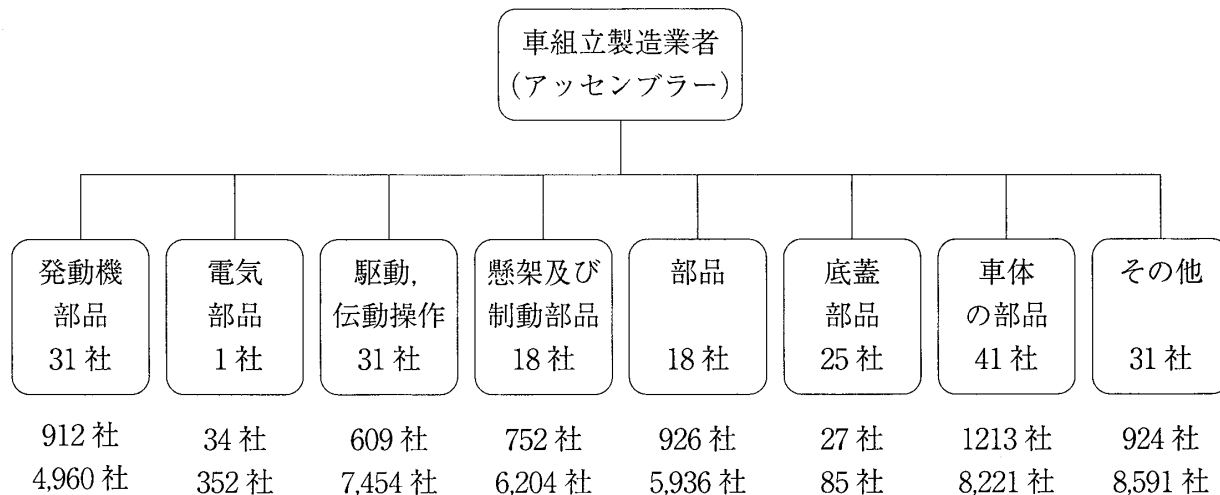
### (1) 日本車のサプライヤー体系の特長

日本車のサプライヤー体系に対して、多くの研究者は1980年代の日本車の生産における国際競争力の比較的優位を感じた。このようなサプライヤー体系は長期協調仲間関係と言われている。この制度は系列関係とも言う。では日本のサプライヤー体系はどのような特徴を持ち、企業合作中のリスクをどのように管理し、それが連携にどんな特徴があるのだろうか。

ここで簡単に日本車のアッセンブラーとサプライヤーの関係を説明する。両者の関係は普通長期合作仲間関係にあり、これで日本車の高品質、低コストの部品を確保できる。この制度は大きい製造業者を核心に沢山の部品のサプライヤーを基に、ピラミッド型に構成される。図2のように、アッセンブラーとの関係は一次サプライヤー、二次サプライヤー、

三次サプライヤーに分けられている。したがって、長期仲間合作関係は主な一次サプライヤーであり、二次以下のサプライヤーは一次サプライヤーに管理されている。

図2 日本車のサプライヤーの系列階層1次・2次・3次



アッセンブラーと1次サプライヤーの2次・3次サプライヤー管理の特徴：

① 企業間に資本関係が存在しても同時にお互いに独立性を保持

調査によると、80%のサプライヤーと車のアッセンブラーの間に出資関係があっても持っている株数がほとんど20%以下であり、アッセンブラーが出資の主な目的はサプライヤーを制御するためではなく、さらに多いのは資金で中小企業の資金不足問題の解決に援助する。それで、資本関係があっても、お互いに独立にし、アッセンブラーはサプライヤーの生産と管理を干渉しない。

② 取引の長期安定性と相互依存性

日本車生産者とサプライヤーの取引関係が長期安定性になったら、ほとんどお互いに取引関係を簡単に中止しない。アッセンブラーは最初に部品の供給業者を厳しく審査するが、供給業者を確定したら、つぎに長期の合作関係へ進む。このような長期安定性な取引関係は二つに分けられている。第一は、契約期間の長さ。第二は取引関係の長期継続である。調査によると、アッセンブラーとサプライヤーの取引関係が10年以上に続く比率は84.1%に占めている。

なぜアッセンブラーとサプライヤーの取引関係を長期に維持すべきかと言うと、お互いに依存しているからである。1970年代後、日本のアッセンブラーは外から買う比率は70%に超え、アメリカなどの国の車生産者より大幅に高い。

欧米企業と比べると、日本の1次サプライヤーに設計開発の能力がある企業の占有率が

高く、車の生産者は新型な車の開発が成功できるかどうか、ある程度1次サプライヤーが呼応する部品の開発が成功に決められている。サプライヤーの方はアッセンブラーに対する依存性も極めて高い。これらの販売構造の中から、ある特定部品のサプライヤーは50%以上の販売の一つアッセンブラーで行い、資本が多いアッセンブラーに依存して市場を開拓する。この長期の合作の中で、密接な戦略仲間関係が形成されるのである。

### ③ アッセンブラーとサプライヤーが利益共享・情報交換し、共同に問題を解決

アッセンブラーとサプライヤーは商品の開発と生産方面で密接に合作し、日常両方の交流が非常に頻繁で、日本車のアッセンブラーが協力会とほかの機構を通して、サプライヤーに細かく評価と技術の指導を行う。一般の仕方は商品の開発する段階で、サプライヤーの経営管理人あるいは設計者が頻繁に交際する。両方の技術の交流と合作することによって、アッセンブラーがサプライヤーに対する認識を深めて、相手の業績状況もよくわかる。それで、アッセンブラーは新しい商品を開発する時、2社か3社の組合せ工場から一番いいのを選べる。これで、サプライヤーに競争力が強まりつつ、また資金、人材、技術などの支援を通して、実力をあげる。

## (2) 産業政策

産業の間の共作関係を合理化にするには二通りの方法がある。1, 市場規制の自動調節作用。2, 政府が政策的に介入。日本政府は積極的に車産業に介入し、日本企業の戦略仲間共作関係の形成に重要な役割を担った。

1930~40年代、日本政府は大手企業に分配供給の中小企業を援助する政策を実施し、大手企業から中小企業に技術と資金を移すのに励んで、共同発展で戦争時期の資源不足を支配した。しかし、戦後初期のサプライヤー網での長期の战略合作が少ない、大手企業は取引を独占し、つねに中小サプライヤーの負債を長く返さない、このとき、日本政府が介入し、このような不公平な合作を緩和する。1948年に中小企業庁が成立して弱小な中小企業の地位を改善し、政府も不公平を緩和するに努力している。それで、もし政府が積極的にしなければ、中小企業が生き残りできなくなる、両方の長期合作関係を維持するのが更に難しい。サプライヤーの専門化のレベルが上がって、技術実力の増強にしたがって企業間の関係構造もだんだんピラミッド型になり始めた。このネットの中で重要な特徴としてのアッセンブラーは、単公式の指導や援助関係がサプライヤーの技術能力を始点として共同に研究開発する。日本企業の緊密な戦略仲間関係が「中間組織取引」と呼び、企業と企業の関係は市場取引でもなく、段階組織取引でもない。

### 3. サプライヤー網の発展に促進の政策と意見

国際競争力が持つ産業は発達している関連産業の支持が不可欠で、二輪工業のポイントは部品工業の高品質、低コストの部品がキーである。近年、蓬江区の二輪工業の弱い所は部品である。高効率な部品供給網を構築するポイントは、どうやって二輪大手アッセンブラーと中小部品サプライヤーとの共作関係を結ぶことである。

だから、江門市蓬江区について政府は以下の努力をすべきである。

- ① 規範市場で公平な取引環境を作る。
- ② 二輪の組立工場（アッセンブラー）はその部品の重要な組み合わせ工場（サプライヤー）と長期安定な取引関係を立てる。
- ③ 中小のサプライヤー企業の発展を注視し、その生産の専門化と技術開発に励んで、経営成績がいい企業にサービスを提供する。
- ④ 企業協会を建て、アッセンブラーとサプライヤーの技術情報の交流を促進する。