

<翻訳>

## 江門市蓬江区の二輪産業（3）

出 水 力

### Motorcycle Industry at Peneyjiang in Jinagmen City（3）

Demizu Tsutomu

#### 大長江集團の事例分析と江門市蓬江区の二輪産業の調査

##### 大長江の事例分析

###### 基本状況

江門市の二輪産業のリーダーとして、大長江グループは二輪を生産する大型企業である。会社は開発、製造、販売をするほかに、完成車、エンジンおよび主要な部品の工場を持っている。会社は1991年11月に創立され、現在（2003年の時点）資産総額は20億人民元があり、占有面積の43万平方メートル。年生産量完成車11万台とエンジン100万台の生産能力を持っている。2002年の実績は完成車75万台、エンジン46万台、生産額33.92億元に達している。売上高ランキングの全国三位、利益と税金収入全国一位。

1992年、大長江は江門に工場を建てた。その時、江門市政府は一部の資金を提供して、20%あまりの株を持つ。そして大長江のオーナーは70%前後の株を持つ。大長江のオーナーはもと国家の経済貿易委員会に勤めていて、80年代に上海で二輪の貿易を行い、一定のルートを通して二輪部品を輸入することができる。そのため、大長江が工場を建てた時にとった生産方式は、スズキからエンジンなど機能部品を輸入して、国内でその他の部品を買い求めて、組み立てて市場に投入した。その時の市場環境はとてもよく、作られた製品はすべて売れた。その上、大長江のオーナーが香港の旅券を持っているため、税収上はかなり優遇された。裏づけになる確かなデータはないが、以上を踏まえて、あの時大長江の発展が順調だったと想像がつく。つまり利益が多かった。

しかし、全国に多くの企業が二輪の生産を開始した後、利潤は下がり始めた。二輪業界

は戦国時代に入った一低価格戦争。このような環境の中で、今までやってきたように、ただ部品を輸入するだけで、すでに市場に適応することができなかつた。なぜなら、輸入のコストはとても高く、その他の企業と価格で競争したら、利潤は低くなる。こうなったら企業は部品の国産化を実現しなければならない。企業は長期的生存と持続的発展のため、自分で開発する能力が必要。模倣するだけじゃ企業は生きていけない。勝ち残るために自分しかない特色を持つ必要がある。大長江グループは技術が一番重要だと考えている。

そのため、1994年に、大長江はすべての部品の国産化に力を注いだ。しかもスズキと同じレベルに達していない限り、生産に入らない。こうして大長江の技術の部門はどんどん強くなって、2002年9月にスズキと合弁の研究開発センターを創立した。大長江の技術専門家は最初の5、6人から70数人まで発展した。技術の国産化は決して容易なことじゃない。大長江は1994年からスズキのGN125の国産化を始め、1999年になって、彼らはやっとGN125の国産化をやり遂げた。

もちろん、ここで言っている新技術の開発はすべての技術の再開発を行うわけではない。調査しているうちに私達は大長江が主に外観のデザインの研究と開発をしていると気づいた。

調査研究の過程の中で、とてもおもしろいことがあった。それは多くの人にとって、大長江は合資企業に見えることだ。これは大長江を一層神秘的にした。しかし私達が調査を進めるにつれ、こんなことがわかった。実は創立した当時、大長江とスズキの提携はただ技術上の商売にすぎない。あの時、大長江の導入したのはスズキの生産ラインではなく、スズキの技術、製品とすべての製造図面、および関連基準だけだった。スズキの生産管理と生産方式は導入しなかった。あの時の大長江には外資はまったくない。2002年9月、スズキは大長江と研究所を創立した。しかしその他の方面に関して提携はなかった。ではどうして大長江はずっと合資企業だと思われているのか、もっと深く調査しなければならないかもしれない。

大長江はスズキと合弁で江門に研究所を作り、スズキは250CC以下の小排量のオートバイの開発をすべて江門に置いた。中国が250CC以下のオートバイの最大の市場だと思っているからである。そして開発のコストも低い。研究所は自分の独立した開発プロジェクトを持ち、技術を製品としてメーカーに売るわけである。この研究所の中に大長江の技術センターから来た60数人もいる。担当者は日本人。大長江は自分の技術がスズキと比べてまだかなりの差があると思っている。

## 上流の企業との関係

大長江の部品サプライヤーは凡そ400～500社、そのうち広東省は100社を数える。大長江はサプライヤーとともにリスクを背負っている。大長江は部品に関する要求を出し、それに合わせて相応しい工場を探して開発してもらう。問題があったら、大長江も関連工場と一緒に解決にあたる。関連工場が技術のサポートを求める場合もある。開発が成功した後、その部品は模倣されていないのなら、大長江はこの工場だけの製品を使い続ける。両者はお互いに制約しているとも言える。もちろん、これらの工場がリスクを冒すまで協力してくれるのは、大長江は信用の非常に高い企業だからである。それに大長江の開発成功率がとても高く、大量の部品が必要なため、部品開発を任せられた工場にも利益を得ることができる。一方、中国市場の拡大に伴い、日本、台湾の部品工場も中国に進出を始めた。彼らの技術レベルは中国国内より高いため、提携すれば勉強もなれる。それに、彼らとずっと良好な関係を維持していれば、デザインを決めるときアドバイスをもらい、彼らの意見を聴取することもできる。

## 大長江の情報システム

大長江は情報システムを持っている。まず技術部の情報システム。例えば、日本、台湾、ヨーロッパなどはどんな新製品を出したか、新技術を生み出したかという情報を収集する；次は市場部（マーケティング部）、例えばホンダにまたどんな新製品を発売したか、その技術のコストはいくらかなどの情報。

そして品質管理部では、新製品の問題についてフィード・バックを行い、製品の故障は統計処理して、どの車にはどんな問題があったとはっきり記録する。市場の問題を全面的なフィード・バックによって、研究と開発の改善に役に立てる。

販売店では、彼らは企業にフィード・バックする。このバイクは売れるかどうか、市場の角度から市場の価格と需要を考えられる。

大長江が一番大きい優位性は、バイクを売った度に顧客一人ひとりのファイルを作って、顧客と連絡を取って、意見とアドバイスをもらう。商務部は手紙、emailなどを通して顧客とよりよく関係を築く。

大長江の役員、技術者たちもよくモーターショーに参加して、外国まで視野を広げにいて、国外の先進的な技術に関心を払う。企業内においては大量の提案紙を使って従業員に提案してもらう。一ヶ月にひとつの提案を出さなければならない。さもないとボーナスは引かれる。もし受け入れられたら賞金10元、受け入れられなくても5元の賞金がある。こうしていろんな意見を聞くことができた。

中では技術部あての提案が一番多い。技術部が提案を審査して検討を行う。いったん受け入れたら必ず問題を解決する。

### 研究経費

研究と開発には多額の費用がかかるけど、それだけの利益ももたらすと管理層が思っている。そのため、大長江の研究と開発の予算には制限がない。つまり、開発すべきものは経費が原因で中止になることは一切ない。

### 業界組織

大長江は多くの標準化の交流会に参加するのが企業の発展についてとても有利だと思っている。例えば中日製品交流会、大長江は委員メンバーとして参加している。これは日本と中国の自動車工業会が主催した交流会である。これらの協会に参加する最も重要な目的は自分を守り、そして意見を出すことである。今中国では知的所有権の問題はとても注目されていて、これに関するプロジェクトにも、大長江も主要な成員として参加した。このプロジェクトはすでに2年あまり続いて、大長江はずっと活躍している。中国の二輪の専門標準化交流会などにも定期的に参加している。

彼らは、このような会議に参加することはすごく影響を与えていると思っている。

なぜなら、新製品を開発する際に法規に従わなければならない。そして法規はこのような会議で修正されるからである。

### 政府との関係

大長江は、政府は彼らを支持していて、助けを提供していると思っている。例えば、時には彼らに資金の上の激励をくれることもある。しかし、二輪業界には投資が膨大なため、政府の出資援助はあまり役に立たないかもしれない。だから、最大の優遇は税金の問題である。企業が創立する時は税金を下げる事ができたが、今はさすがに無理のようだ。そのため、企業は企業の発展が自助努力によると思っている。政策の方面の問題に関して、もしどれらの政策が全体の業界の発展に対してすべて影響するかもしれない。例えば財産権法、しかし法律の執行のやり方はあまり公正でない。

### 研究機構との関係

大長江は運営の過程の中で、最も欠けているのは技術の専門家だ。人材を募集する以外に、もしも企業ではなかなか実行できない研究プロジェクトなどであれば、関連工場から

専門家を借りる場合もある。例えばディーゼル・エンジンの方面で、天津大学がこの方面の研究所を持って、実力は強い。そこで彼らは天津大学と提携する。彼らはこれを「外部資源借用」と名づけた。

最初は検査・測定するためと天津大学と提携関係を築いたという。天津大学に国家が認可した研究所があり、全国にはこんな機構は4つしかない。大長江の技術の開発部のマネージャーは天津大学のこの研究所から来た人間である。

### 大長江企業の基本的骨組み

一番上にはグループ会社があって、下に生産部門がある；製造部門はエンジンのクランクケース、組み立て；完成車部門は溶接、フレーム、塗装、組み立て；次は販売会社。販売会社はいくつか販売店を持って、全国の2千数軒の販売代理店を管理する；販売会社の中にまた市場のサービス部と部品部がある。グループ会社の傘下に財務会社があって、販売財務、関連財務、内部財務と経理四つに分けている。後は技術部、新しい製品開発を担当；品質管理部、製品の品質問題担当；総合管理部は生産と生産安全と担当する；設備と製品の技術改造を担当する部門もある。その他には総務部、事務室のような後方勤務の部門となる。

### 内部の人事は昇進体制

入社した後みんなA,B,C三つのランクに分けられる。このランクは待遇に直接関係する。学歴が高いのがいいが、高ければランクも高いわけではない。やはり自身の能力を重んじる。能力がある人も2、3年の中で急速に出世する可能性もある。このような制度は創造力を生み出させることができ、社長や主任にかかわらず、能力さえあれば、ランクが上がって報酬が増える。技術部もこのようだ。しかし、大長江も彼らが依然として高素質の専門家に欠けていると表明している。

### 市場に対する見方

調査中で私達はこんなことに気づいた。大長江は江門の最大の二輪企業だが、自分が今後の道に対してやはり慎重な態度を持っている。ほかの企業より国内マーケットにはっきり認識している。世界の知名企業と比べたら、彼らの技術と製造レベルははるかに離れている。中国市場はどんどん拡大して行って、中国での生産は低い製造コストや人件費などの優位性があるが、市場競争が激しくなるにつれ、企業は今のままじゃ勝ち抜くことができない。大長江はスズキに支えてもらって、強く見えるが、もし自身に任せるならば、駄

目だと感じている。スズキに頼っても、競争は激しい。なぜなら中国でもホンダという強いライバルがいるからである。

中国の自分のオートバイの業界は烏合の衆で、市場シェア10%以上の企業はなく、また春秋戦国時代に留まっている。日本は今の4大メーカー体制を形成するのに、10年あまりかかった。しかも日本の工業のレベルは高い。中国の経済の運営環境は悪くて、20~30年もかかるかもしれない。しかも政府の企業への影響は大きく、みんなは公平に競り合っていない。法律を守れば守るほど損をするといっても過言ではない。投資が多ければ収益が多いわけではない。ほかの企業が脱税しても、大長江のような企業は脱税できなく脱税しようもない。だからみんな同じスタートラインに立っていない。

## 江門市蓬江区の二輪産業の調査

- ・第1部：企業概況
- ・第2部：企業と当地の供給関係
- ・第3部：企業投資の考え要素
- ・第4部：企業と政府との関係

### 調査の目的：

広東省江門市の二輪車生産の部品供給ネットワークを調べ、現況と企業の発展に関連して、江門市蓬江区の二輪産業政策を提言する。

### サンプルリングと調査方法：

大長江の二輪部品関係会社に電子メールの或ファクシミリ形式で、その部品サプライヤーに対して200通のアンケートを配信した。その有効回答の89通分のデータをSPSSのソフトウェアを用いて解析した。

## 第1部：企業概況

- ◆企業の大部分は1980年代以後に成立して、特に90年代中期に入る頃にその成長のピークが予想された。(大部分は華東地区の企業)
- ◆この類の会社はほとんど中小企業に属し、一部に大企業が含まれる。86.2%の企業従業員



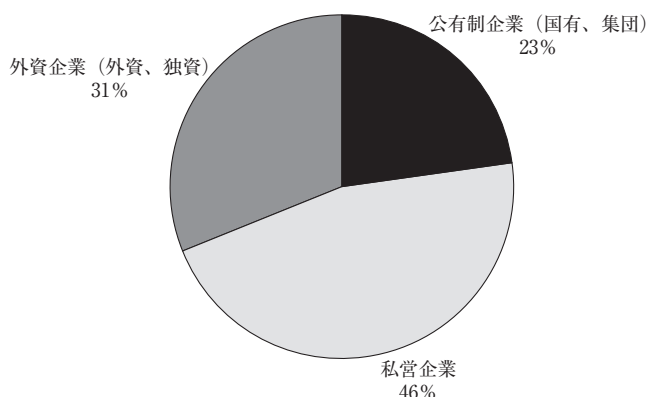
## 江門市蓬江区の二輪産業（3）（出水 力）

員数は500人を超えず、そのうちの200人以下のものは49.4%を占めている。500人以上の企業は13.8%占めている。平均従業員の数は344名である。

- ◆87.9%の企業の所有する固定資産と流動資産の金額は5000万元以下で、100000万元を超過する企業は13.9%である（約11社）。平均の金額は4500万元となる。
- ◆企業の取引先数量は20社以下が67.9%を占め、平均で10社前後の取引先を擁する。14.3%の企業が取引先数100社を超過している。
- ◆これらの企業の研は200万元中にコスト大多数を発する（81.6%占める）。但しこの部分的コストが売上げを占める比重は同じに5%を超過しなくて、絶大部は10%を超過しない（92.3%占める）。
- ◆61.4%の企業で生産された部品数の種類は20種を超過していない。
- ◆それらは3年の間に売上げがだんだんに高まる大勢を呈している。（2002年の見通しの売上げは平均で6495万元である）。

### 1.1 企業の性質

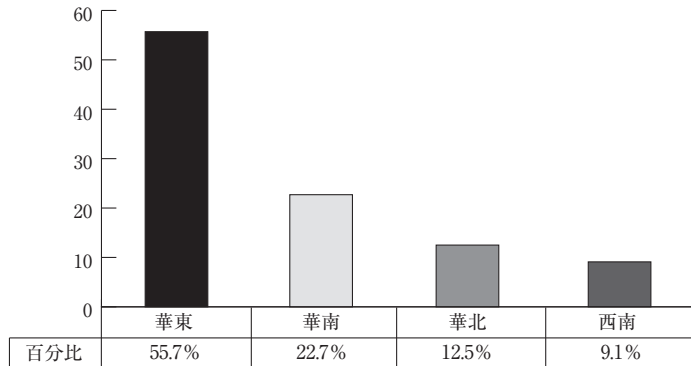
公有制企業（国有、集団）23%、私営企業46%、外資企業（外資、独資）31%を占める。



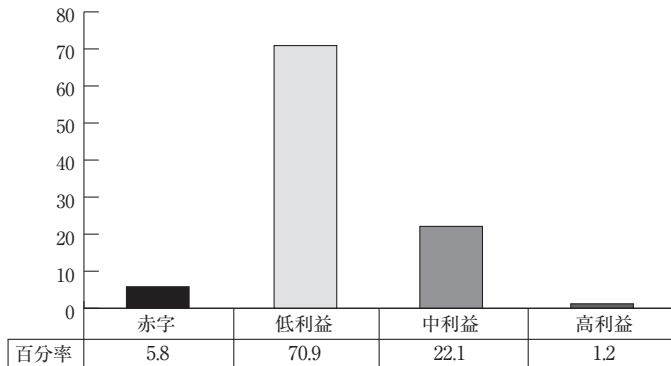
### 1.2 企業所在地

華東：55.7%、華南：22.7%、華北：12.5%、西南：9.1%に分類される。その内訳は華東地区が浙江省を包括して江蘇、安徽、上海、江西、湖北を含める。

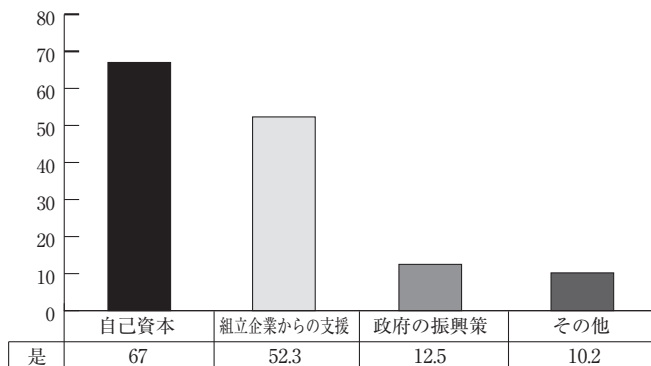
華南地区は湖南を包括して福建、広東、海南を含む。華北地区は山東省を包括して河北、河南、天津に至る。西南地区は中心が雲南で、四川省と重慶を含む。



### 1.3 最近3年の間企業の利益水準



### 1.4 企業の発足から、企業の発展は何に頼るのか



#### 小活

◆調査から私営企業、外資と国営企業に3分類できる。私営企業が占める割合はほとんどに半分近い46%を占めていた。



- ◆主に浙江省一帯および広東省の珠江デルタの企業のネットワークを考える。そうすれば江蘇、浙江は両地の企業は30%に近くを占めることができ、江門市の現地企業の組合わせは10.1%占める。
- ◆企業の最近の3年の営利状況総体は比較的に低い水準にある。7割余り企業が低い水準に留まっている。
- ◆創業以来の発展が主に自身資金の累積することであることから、同時に全車の回で支持するは一の個のとても重要な要素。それで政府とその他方面から来る支持則は不足したことに対する。

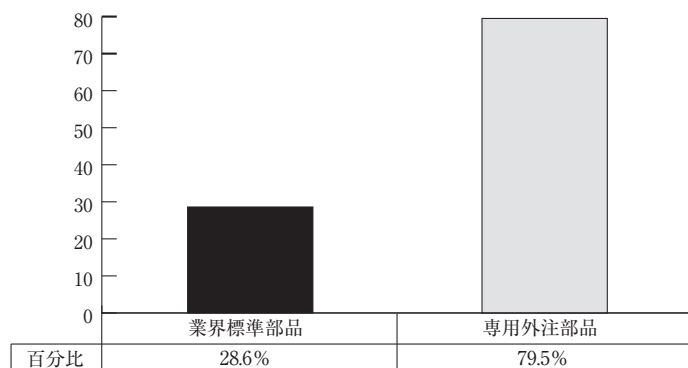
## 第2部：企業と当地の対応関係

- ◆調査されたサプライヤーはほとんど90年から大長江に部品を提供しており、特に90年代末に最速に発展した。
- ◆大長江の買い付け金額に対するサプライヤーの総売上げの割合を調査すると、5% - 20%の企業を占めることができたサプライヤーは43.6%、20% - 50%を占めることができたサプライヤー総数を調査する30.5%を占め、平均すれば27%占めている。
- ◆調査から、サプライヤーと大長江との部品の購買関係は平均的に半期契約で、サプライヤーの契約期間は長くて1年を超えていない。

### 2.1.1 大長江に提供した部品

業界標準部品：28.6%

専用外注部品：79.5%



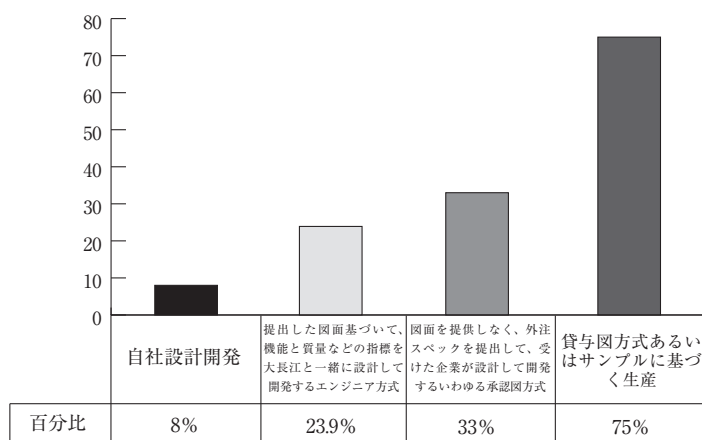
## 2 部品の開発状況

### 2.2.1 部品の設計と開発

大長江の新車開発に絡み自社設計開発：8%，提出した図面基づいて、機能と質量などの指標を大長江と一緒に設計して開発するゲストエンジニア方式：23.9%とになっている。

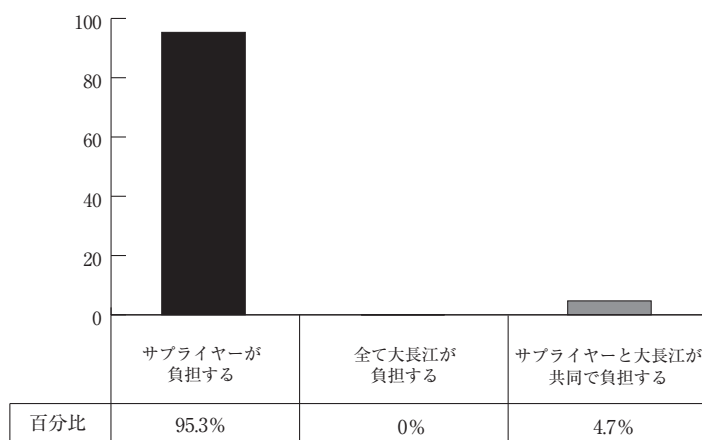
大長江は図面を提供しなく、外注品のスペックを提出して、受けた企業が設計して開発するいわゆる承認図方式が33%を占める。

大長江提供した図面いわゆる貸与図方式あるいはサンプルに基づく生産が75%を占めている。



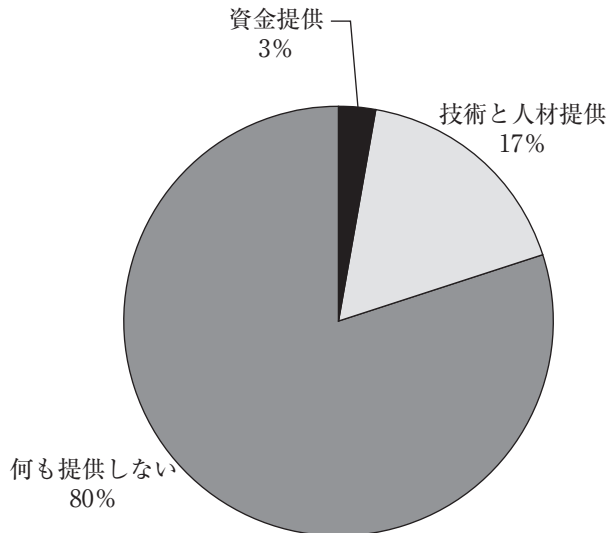
### 2.2.2 部品の開発コスト

サプライヤーが負担する：95.3%，全て大長江の負担：0%，サプライヤーと大長江が共同で負担する：4.7%とになっている。



### 2.2.3 新部品の開発における大長江のサポート体制

資金提供：3%，技術と人材提供：17%，何も提供しない：80%となる。



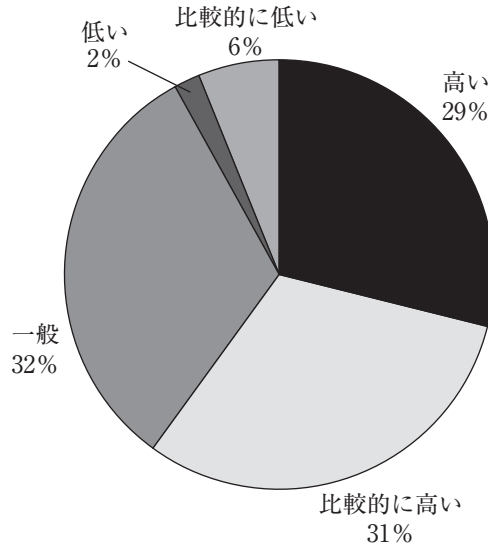
#### 要約

- ◆大長江に部品を供給する8割のサプライヤーは、生産を専門的にカスタマイズするが、これは両者の結びつきが比較的に強いことを表している。
- ◆部品を生産する上で、大長江と協調するサプライヤーは、75%は大長江提供の図面もしくはサンプルに基づいて生産する。同時に其他方式によって協調するサプライヤーが残りの半分を占め、ただ8%の大長江の部品は、サプライヤーが自社開発した部品を提供する。
- ◆部品の開発コストは、ほとんどサプライヤー自身の負担で、サプライヤーと大長江の共同負担のものは、4.7%を占めるに過ぎない。
- ◆新しい部品の開発中に、8割の企業はまだ受けて大長江の何でもが援助を過ぎない。企業の受け取りの援助方面に、それによって資金は主とすることを支持する。

### 3 生産情報の交流状況

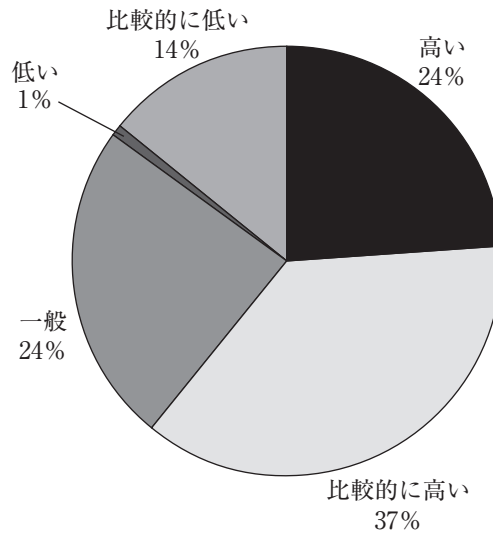
#### 2.3.1 サプライヤーが大長江に生産コストの資料を提供

高い：29%，比較的に高い：31%，一般：32%，低い：2%，比較的に低い：6%



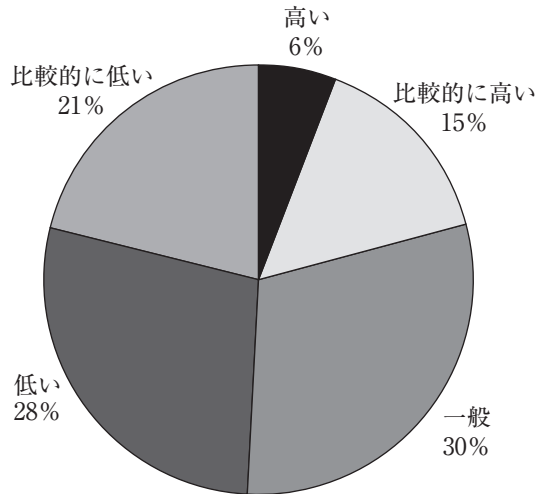
#### 2.3.2 サプライヤーは大長江に投資額と生産能力の状況などを提供

高い：24%，比較的に高い：37%，一般：24%，低い：1%，比較的に低い：14%



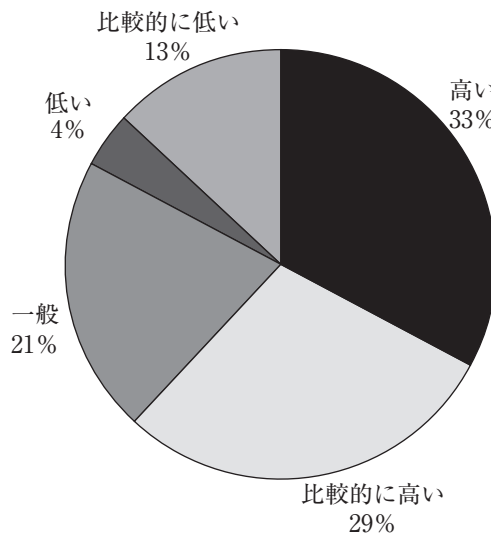
### 2.3.3 大長江はサプライヤーの工程改善をサポート

高い：6%，比較的に高い：15%，一般：30%，低い：28%，比較的に低い：21%



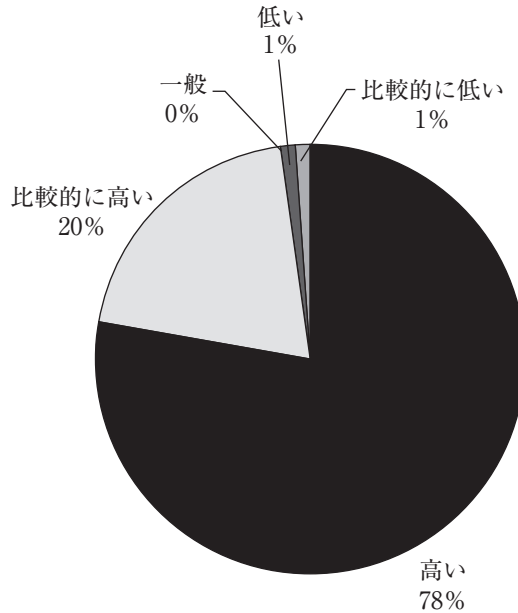
### 2.3.4 大長江はサプライヤーの品質改善をサポート

高い：33%，比較的に高い：29%，一般：21%，低い：4%，比較的に低い：13%



### 2.3.5 サプライヤーとして大長江の信用程度

高い：78%，比較的に高い：20%，一般：0%，低い：1%，比較的に低い：1%



#### 要約

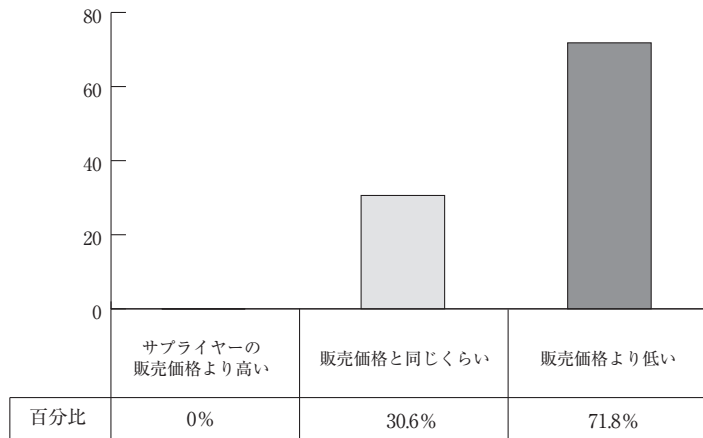
- ◆サプライヤーと大長江との結びつきは強く，部品の開発における承認図，貸与図，ゲストエンジニア制が機能している，また，サプライヤーの部品生産における工程改善，品質改善にも大長江は関わっており，生産コストの中身まで把握できる。
- ◆サプライヤーの大長江への信任度は78%の企業が信用ありと答え，安定した協調すなわち，双方はすでに比較的に緊密な関係を結んでいる。

## 4 部品価格の状況

### 2.4.1 サプライヤーから大長江への部品納入価格

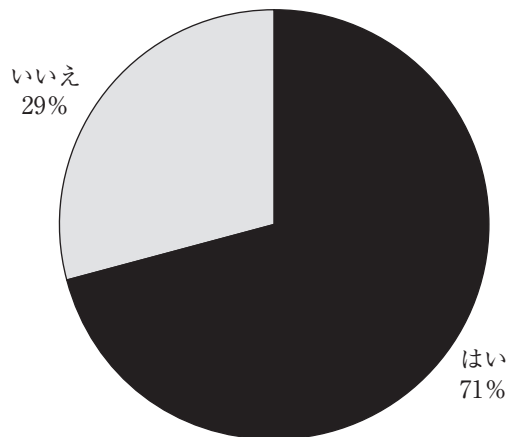
サプライヤーの販売価格より高い：0%，販売価格と同じぐらい：30.6%，販売価格より低い：71.8%

江門市蓬江区の二輪産業（3）（出水 力）



2.4.2 サプライヤーは大長江の発注契約を獲得するために売価を下げるか

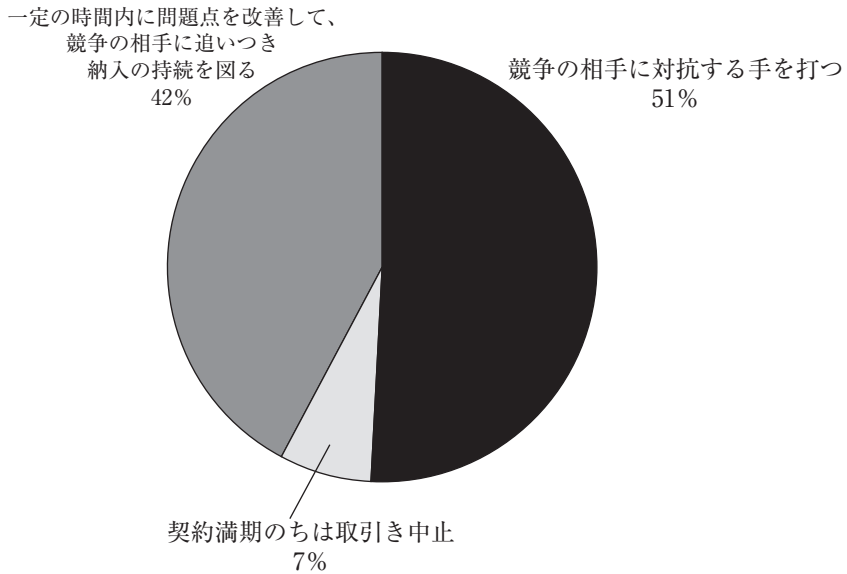
はい：71%， いいえ：29%



2.4.3 ライバル企業が大長江に低価格で納入を働きかけたら時の対応策は

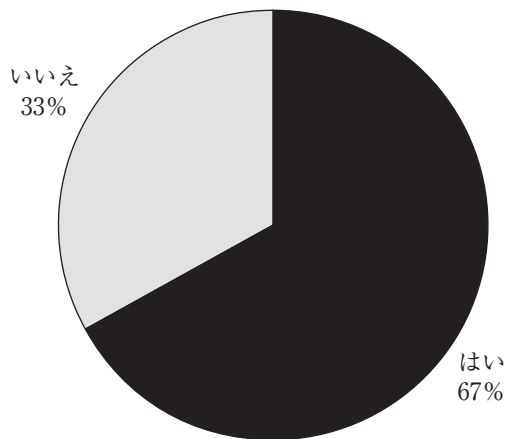
競争の相手に対抗する手を打つ：51%， 契約満期のちは取引中止：7%， 一定の時間内に問題点を改善して、競争の相手に追いつき納入の持続を図る：42%





#### 2.4.4 サプライヤーの努力下に生産コストダウンを図り、大長江は納入価格の引き下げを要求

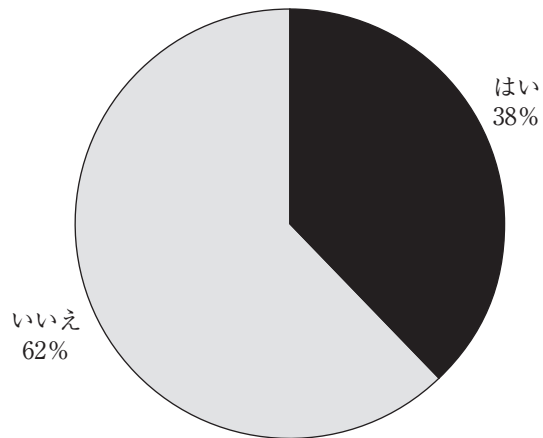
はい：67%， いいえ：33%



#### 2.4.5 納入契約期間中に外部市場要素によって生産コストの大幅な変動を引き起こす、生産物の売買価格は調整して、それでマーケットは確保されるのか

はい：38%， いいえ：62%

### 江門市蓬江区の二輪産業（3）（出水 力）



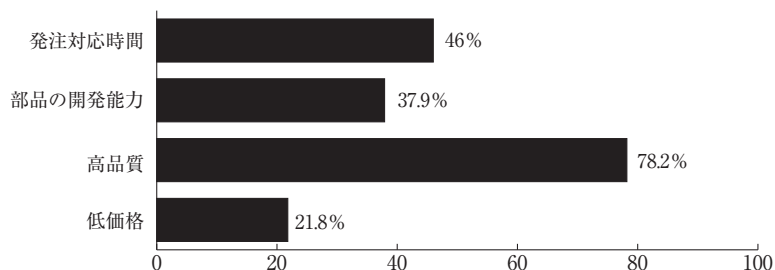
#### 要約

- ◆サプライヤー自身の納入価格は高いと思う企業は存在しない。
- ◆大長江は企業に値下げを要求，サプライヤーも仕事獲得のためこれをのむ。
- ◆ライバル企業が低価格納入を大長江に提示したら，従来からのサプライヤーと双方協調を維持することによって関係を改善する。
- ◆部品納入価格は双方の協調関係を築き，継続するための非常に重要な要素である。ただしすでに協調関係した企業のマーケットに一定の優勢があることを建設する。

## 5 双方の協調状況

### 2.5.1 大長江がサプライヤーに対して最も重視されることは何ですか

発注対応時間：46%，部品の開発能力：37.9%，高品質：78.2%，低価格：21.8%



### 2.5.2 サプライヤーの業績評価

サプライヤーに対する大長江の評価は：

とてもいい：23.9%， いい：39.8%， 普通：31.8%， 悪い：3.4%， とても悪い：1.1%

大長江の受注高の高まり：

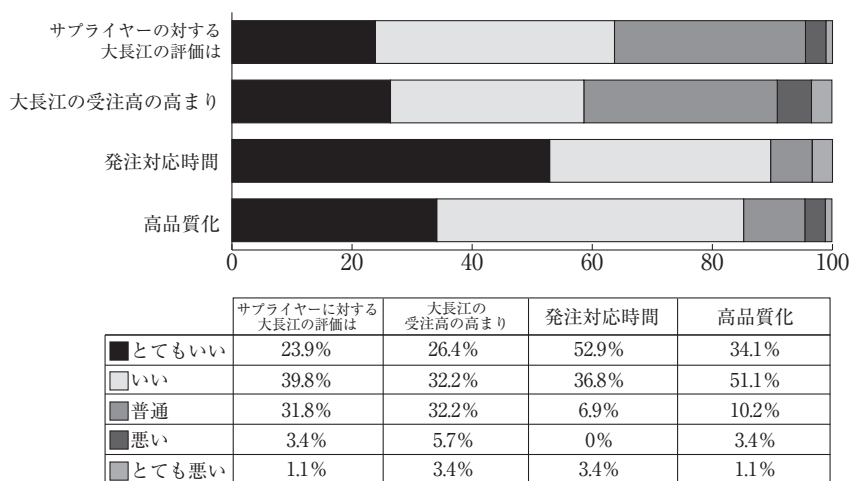
とてもいい：26.4%， いい：32.2%， 普通：32.2%， 悪い：5.7%， とても悪い：3.4%

発注対応時間：

とてもいい：52.9%， いい：36.8%， 普通：6.9%， 悪い：0%， とても悪い：3.4%

高品質化：とてもいい：

34.1%， いい：51.1%， 普通：10.2%， 悪い：3.4%， とても悪い：1.1%



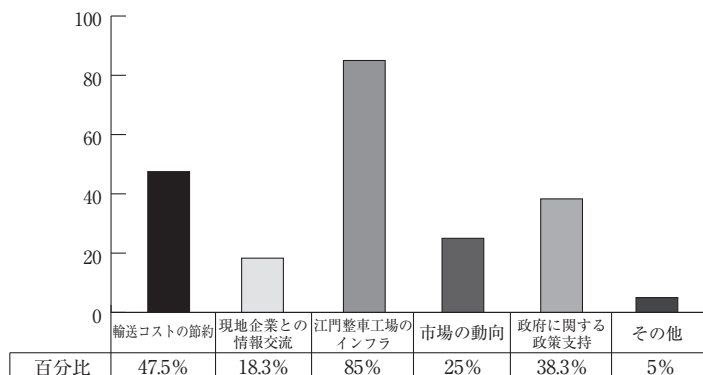
#### 小括

◆以上の回答から見ると、価格要素を除いて、品質と発注対応時間がサプライヤーと大長江の協調が重要な要素に該当することである。

### 第3部 企業投資の考慮要因

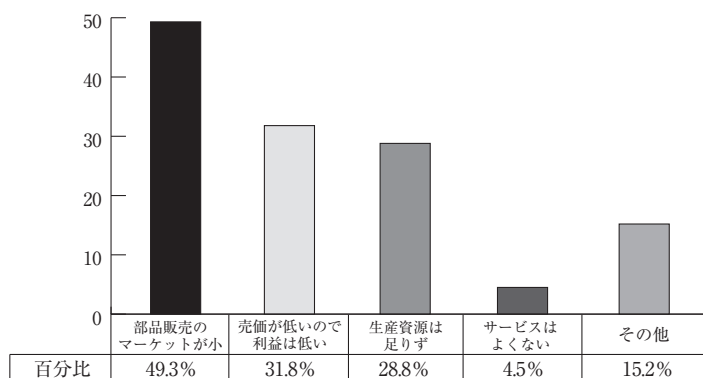
#### 3.1 江門市に生産基地を建設する場合の主要考慮要素は何か

輸送コストの節約:47.5%，現地企業との情報交換:18.3%，江門完成車工場のインフラ:85%，市場の動向:25%，政府に関する政策支持:38.3%，その他:5%



#### 3.2 江門市で生産基地を建設しない要因は

部品販売のマーケットが小:49.3%，売価が低いので利益は低い:31.8%，生産資源は足りず:28.8%，サービスはよくない:4.5%，その他:15.2%



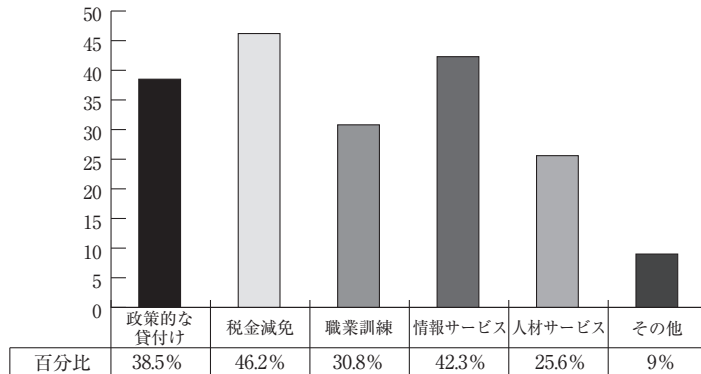
#### 小括

- ◆江門市に企業を誘致するには、江門市の全完成車工場のインフラを考慮して、輸送コストの引き下げ、政府が政策的にサポートすることである。
- ◆産業はインフラと市場規模の拡大化は、現地投資の最も肝心の要素である。

## 第4部 企業と江門市政府の関係

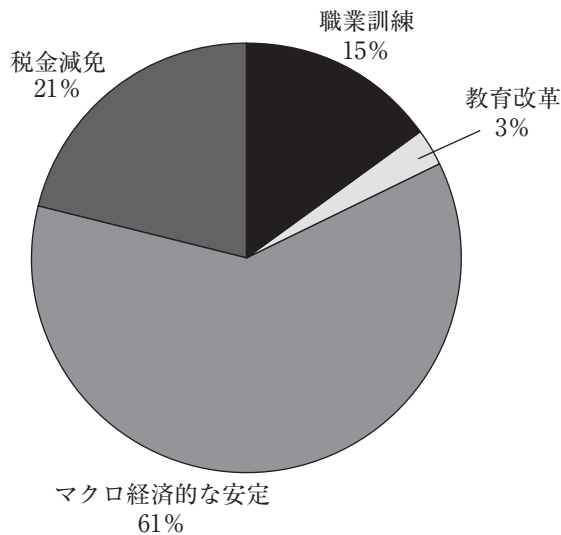
### 4.1 サプライヤーは政府からどんな助けをもらったことがあるか？

政策的な貸付け：38.5%，税金減免：46.2%，職業訓練：30.8%，情報サービス：42.3%，人材サービス：25.6%，その他：9%



### 4.2 政府貸付に匹敵するサプライヤーへの貢献

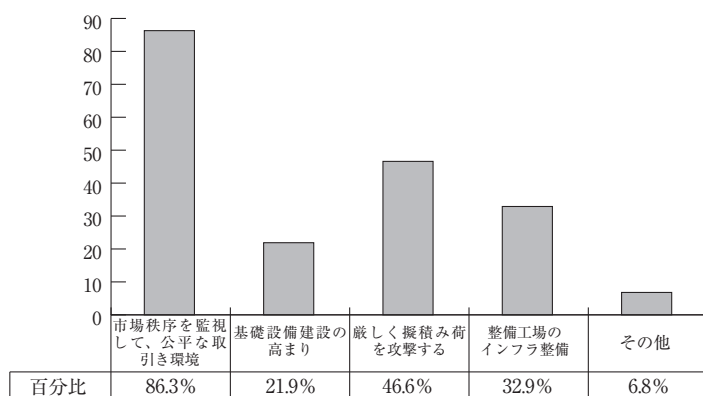
職業訓練：15%，教育改革：3%，マクロ経済的な安定：61%，税金減免：21%



### 4.3 サプライヤーの江門市政府への要望

市場秩序を監視して、公平な取引環境：86.3%，基礎設備建設の高まり：21.9%，厳しく擬積み荷を攻撃する：46.6%，整車工場のインフラ整備：32.9%，その他：6.8%

江門市蓬江区の二輪産業（3）（出水 力）



#### 4.4 サプライヤーと一般的職能部門との関係

工商：関係しない：5.6%，あまり関係しない：48.6%，関係する：45.8%

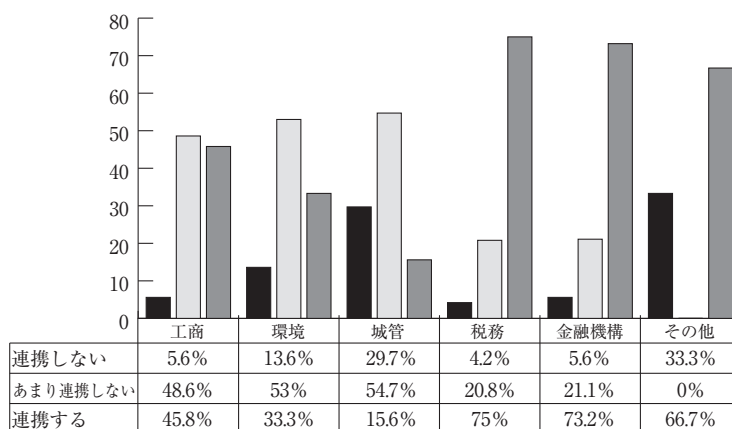
環境：関係しない：13.6%，あまり関係しない：53%，関係する：33.3%

城管：関係しない：29.7%，あまり関係しない：54.7%，関係する：15.6%

税務：関係しない：4.2%，あまり関係しない：20.8%，関係する：75%

金融機構：関係しない：5.6%，あまり関係しない：21.1%，関係する：73.2%

その他：関係しない：33.3%，あまり関係しない：0%，関係する：66.7%



#### 小括

◆企業を誘致する政府は税収の減免，情報サービスと政府の貸付の向上。

◆企業が政府に最も強く要求する（86.3%）のは，市場秩序の監視，公平な取引環境を整え，その次は模造品を厳しく取り締まることである。

◆企業が常に関係する部門は税務と金融機構であり，商工と，環境，城管などの部門の関係は比較的不足する。