

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

企業間取引におけるコンテキスト共有の意味
—在中日系自動車メーカーのサプライ・システム—

A Meaning of Context Sharing in Inter-organizational Business Relationships:
Supply System of Japanese Automobile Maker in China

I. はじめに

II. 中国自動車市場における日系自動車メーカーのパフォーマンス

- 2.1 中国自動車産業の概況
- 2.2 日系自動車メーカーのパフォーマンス
- 2.3 A社の中国事業展開

III. サプライヤーの中国進出と取引関係の特徴

- 3.1 部品調達の実態及びサプライヤーの進出プロセス
- 3.2 部品調達及び生産管理の仕組み
- 3.3 生産能力に基づく供給問題とサプライヤーへの支援活動
- 3.4 日系部品メーカーを中心とした現地調達

IV. 部品取引の調整メカニズム

- 4.1 生産計画と受発注の仕組み
- 4.2 部品取引の価格調整

V. 考察：企業間関係におけるコンテキストの共有

- 5.1 発見事実の整理及び論点の提起
- 5.2 企業間取引におけるコンテキストの共有
- 5.3 コンテキスト共有に「情」の文化と「意」の文化

VI. まとめと今後の課題

- 6.1 実践的・理論的インプリケーション
- 6.2 今後の課題

I. はじめに

本研究では、中国自動車産業における日系自動車メーカーのプライチェーン・マネジメント (Supply Chain Management : SCM) の特徴を明らかにすることを目的とする。中国自動車市場は、1990年代後半から急速に拡大している。中国自動車産業では、欧米のフォルクスワーゲン (VW) やゼネラルモーターズ (GM)、日本のA社や日産などの外資系企業の市場参入によって熾烈な企業間競争が展開されている。2006年には、トヨタも日本や北米で高い競争力を持つ車種を投入し、本格的に中国市場へ参入する予定である。従来は、早期から現地の自動車集団と合弁会社を設立し、事業を展開していた欧米系の自動車メーカーが高いシェアを獲得していた。しかし、近年では、多数の海外自動車メーカーが市場へ参入しており、特に、日系や韓国系の自動車メーカーが販売台数を伸ばしている。

比較的遅れて中国市場に参入したにも関わらず、日系自動車メーカーは、どのようにして競争力を獲得しているのだろうか。それには、さまざまな要因が考えられるが、本研究では、日系自動車メーカーのSCMに注目する。中国では、日本ほど部品産業が発達しておらず、一定の品質を保った必要な量の部品を確保することが重要となる。さらに、政府によって、自動車を構成する部品のある一定割合を現地調達しなければならないという規制が設けられており、その現地調達率を達成するためにも、適切なサプライチェーンを構築する必要がある。

従来、日本の自動車メーカーは、部品メーカーとの間で、高度な調整を実現し、効率的で競争力のある企業間関係を構築していると言われてきた (浅沼、1997など)。それでは、自動車メーカーを取り巻く環境が異なる中国において、日系自動車メーカーは、部品メーカーとの間にどのような取引関係を構築しているのだろうか。日本と同様に、高度な調整メカニズムを機能させているのだろうか。本研究では、サプライチェーンの調整メカニズムとして、「価格調整」と「数量調整」に注目する。部品価格や、発注数量に影響を与える要因が変動した場合、日系自動車メーカーは、どのようにしてその変動を抑制し、安定したサプライチェーンを運営しているのだろうか。以下では、中国における日系自動車メーカーの部品取引における価格調整、数量調整の実態を、日本における調整との比較によって明らかにし、そのメカニズムが持つ機能について考察していく。

これまで、自動車産業を対象とした研究には、日本国内外に関わらず、莫大な蓄積がある。分析の視点も、製品開発や生産管理、販売システムなど多岐にわたっている。近年では、物流に関する研究も数多く行われるようになった。また、中国市場の発展とともに中国を対象

とした研究も多くの注目を集めるようになってきた。中国自動車全体の産業動向や実態把握などのマクロ的な研究から、日本的な生産システムや工場管理の国際移転の研究などの現場レベルについての焦点を絞った研究などが行われている¹。しかし、中国を対象とした日本型 SCM の国際移転に関する研究については、まだ初期段階の研究が多く、今後の大きな進展が期待される研究分野である。自動車メーカーや部品メーカーなどの日系企業が中国で成功を収めるためには、SCM に基づく効率的かつ革新的な部品調達プロセスを構築する必要があるのではないかと考えられる。

本研究では、SCM の国際移転という視点から、日系自動車メーカーの中国市場における事業展開について概観し、日本での SCM と比較を行いながら、中国における日系企業の SCM の展開の特徴について指摘したい。具体的には、日系自動車メーカーの中でも、比較的早期から本格的に中国進出を開始した A 社の事例を中心として議論を行う。日本における SCM を含む事業戦略を中国でも推し進めるプロセスの中で、同社の部品取引における調整メカニズムを明らかにすることを試みたい。研究方法としては、A 社の中国子会社である広州 A と広州 A 社に部品を納入している 9 社の部品メーカー（うち 5 社は独立系）に対するインタビュー調査を行った²。また、広州 A 社の初代総経理 K 氏の講演内容にも依拠している³。

II. 中国自動車市場における日系自動車メーカーのパフォーマンス

2.1 中国自動車産業の概況

A 社の中国進出を考察する前に、中国自動車産業の歩みについて簡単に整理する。1949 年の新中国が誕生した後、中国政府は自立更生という方針に基づき、各省一工場という形で、トラックを中心とした自動車産業の振興を図った。しかし、その後の文化大革命という政治運動の中で、自動車を含む産業発展の停滞を余儀なくされた。1978 年末には、改革開放政策の下で社会市場経済が提唱され、各産業の成長が蘇ることとなった。

自動車産業については、海外からの技術導入を目指した「技貿結合」政策の下で、1984 年に、上海汽車と VW が、中国自動車産業における合弁会社第 1 号である上海 VW を設立し、サンタナという車種の生産を始めた。当時、アメリカ市場で大苦戦していた VW は、中国市場に自社の発展を賭けたのである。その後、自動車に関する産業政策が次々と打ち出された。例えば、1987 年の「2000 年自動車工業発展政策」、1988 年の「乗用車生産拠点制限令」、1989 年の「三大三小産業再編政策」が掲げられ、さらに 1992 年には「三大三小」に「二微」を追加し、日本の軽乗用車に当たる自動車の生産を 2 社に許可した⁴。1994 年には、「自動車工業産業政策」、2004 年には「自動車産業発展政策」を公布することによって現在の自動

車産業の構図ができ上がった。このような分類は中国自動車メーカー、特に乗用車メーカーを考察する際の基本となっている。K氏の講演により、現在では、外国資本が導入されていないメーカーを含め、乗用車を生産している会社は、統計上では 26 社である。商用車については、地方政府の認可さえあれば生産が可能であるため、100 社を超えるメーカーがあるといわれている。

表 1 中国自動車メーカーにおける主な国際提携

中国メーカー		海外メーカーと提携形態
三 大	第一汽車	VW (合弁)、トヨタ (合弁)、マツダ (委託生産)
	上海汽車	VW (合弁)、GM (合弁)
	東風汽車	P S A (プジョー・シトロエン) (合弁)、日産 (技術移転及び合弁) 韓国の起亜 (合弁)、A 社 (CVR 合弁)
三 小	北京汽車	三菱・ダイムラー・クライスラー (委託生産)、クライスラー (合弁)、現代 (合弁)
	天津汽車	ダイハツ (合弁)
	広州汽車	ホンダ (合弁)、トヨタ (合弁)、韓国の現代 (合弁)、いすゞ (合弁)
二 微	長安機器	スズキ (合弁)、フォート (合弁)、マツダ (合弁)、いすゞ (合弁)
	貴州航空	スズキ (合弁)、富士重工 (技術移転、96 年合弁)

出所：『中国汽車工業年鑑』と『中国汽車工業』、各年版より作成。

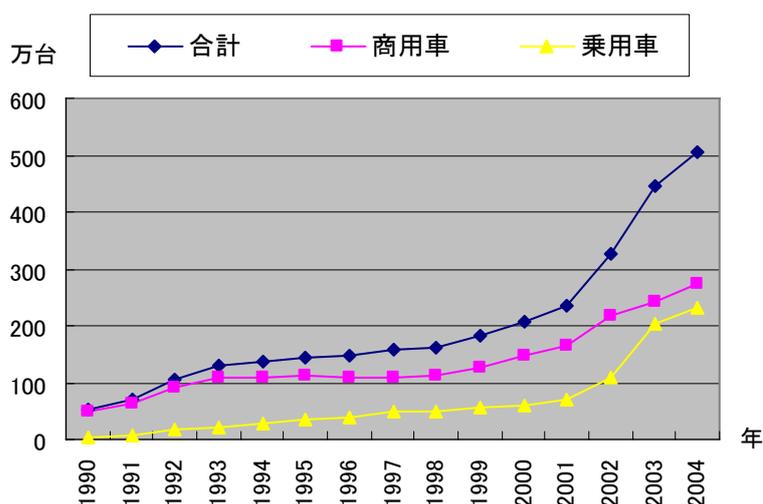
2.2 日系自動車メーカーのパフォーマンス

A 社が中国へ進出する 1998 年より前に、国際提携を行っていた主要な中国自動車メーカーは、以上のメーカーであった (表 1)。中国政府による規制によって、三大メーカーに対しては 15~20 万台、三小メーカーに対しては 3~5 万台という年間生産数量の制限が設けられていた。A 社が 1998 年に中国事業を開始した際は、最新モデルを投入し、自社販売及びサービスのチャンネルを構築することによって、中国自動車産業に対して大きな変化を与えた。その後、2001 年末における中国の WTO 加盟より、幅広い産業分野で規制緩和と自由化が展開された。しかし、自動車産業においては、海外自動車メーカーが中国自動車メーカーと提携する場合は 2 社と限定され、合弁比率は 50%以下とする規定が中国政府によって制定された。

中国汽車工業協会の発表によると、2005 年中国の自動車販売が日本を抜いて米国に次ぐ世界第 2 に浮上した。2005 年に入ってからの特徴は、小排気量・低価格・小型車の普及であった。中国車メーカーを含め各社の新型の小型車を発売・増産するが相次ぎ、コスト競争が激化する一方である。このような現状の中、外資系メーカーが依然として乗用車販売の上位

10 位に 9 社を占める。旧来の圧倒的な市場シェアを誇ってきた上海 VW、第一汽車 VW は、新車投入が遅れて苦戦を強いられており、実績がいずれも前年度を下回っている。

図 1. 中国における自動車生産の推移 (1990 年～2005 年)



出所:「中国統計年鑑」2004年版、及び中国汽車工業協会の資料に基づき、作成。

図 2. 中国でのメーカー別乗用車販売台数 (2004, 05 年)

	2004 年	2005 年	前年比増減 (%)	2005 年シェア (%)
上海 GM	25.2	32.5	29.0	8.2
上海 VW	35.5	28.7	-19.2	7.2
一汽 VW	30	27.7	-7.7	7.0
北京現代	14.4	23.3	61.8	5.9
広州ホンダ	20.2	23	13.9	5.8
天津一汽夏利	12.7	20	57.5	5.0
奇瑞汽車	8.65	18.5	113.9	4.7
東風日産	6.07	15.75	159	4.0
一汽トヨタ	8.18	15.5	89.5	3.9
神龍汽車	8.9	14	57.3	3.5
吉利汽車	9.55	14	46.6	3.5
長安鈴木	11	9	-18.2	2.3

出所: 日本経済新聞 2006 年 1 月 14 日号。

それに対して、北京現代、広州 A 社、東風日産、天津トヨタなどの日系・韓国系メーカーが新興勢力として前年比を伸ばしている。特に、小型車「ティーダ」を投入した日産は販売台数を大幅に増加することによって前年比を 159%とし販売台数の過去最高を更新した。同じ上海 GM は小型車「エクセル」の好調で乗用車市場シェアで 1 位となった。欧米系トップメーカーは、モデルの陳腐化という共通した問題を抱えている。1998 年以前、現地生産しているモデルは、サンタナをはじめとして旧モデルが多かった。当時の中国ではそれでも間に合っていたため、欧米系メーカーは、製造技術や生産効率性の向上を重要視し、技術開発やモデルチェンジという側面に力を入れてこなかった。

2.3 A 社の中国事業展開

1972 年に、中国自動車工業視察団が来日し、トヨタ、A 社、スズキを見学した。これをきっかけとして、自動車産業における日中両国の交流はスタートした。ほぼ 10 年後の 1982 年、A 社は四川省重慶市にある重慶嘉陵機器廠と、T/C 契約を締結し、二輪車のモーターサイクルの技術提携を行うことによって、事実上の中国ビジネスを開始した。この技術提携をベースにして、1992 年に広州、天津、重慶の 3 カ所で相次いで合弁契約を結び、本格的に二輪車の現地生産を開始した。1990 年代に入り、鄧小平が提唱した改革開放政策はより一層推し進められた。特に 1992 年秋の南方巡話以降、中国経済は華東・華南を中心に大きく発展し、中国向けの二輪・四輪の完成車輸出が活発化した。当時、中国本土への進出は容易ではなかったため、A 社は今後の中国ビジネスの糧として 1993 年に香港に A 社モーターチャイナ(以下、香港 A 社) を設立した。

A 社は、将来四輪の完成車を生産することを前提として、1994 年に東風汽車と合弁し、東風 A 社自動車部品会社を設立した。同社の部品生産工場が、広東省惠州市に設置された。当時、中央政府は、部品・エンジン・完成車の三段階発展論という考え方を持っており、この政策に沿って、四輪事業を開始した。本格的に四輪の完成車事業に着手したのは 1996 年であった。同年の暮れに東風汽車の営業担当の副総経理が A 社北京事務所を訪ねてきた。実はプジョーが、三大三小の小である広州汽車との合弁企業である広州プジョーから撤退する意向を固めていたため、東風汽車は、A 社に対して、東風汽車との合弁、および完成車生産を打診したのである。

当時の中国自動車の市場規模は、全体で 170~180 万台であり、そのうち乗用車は 60 万台弱であった。現地生産車の中心的な車種は、上海 VW (上海汽車と VW との合弁) で生産しているサンタナ、天津ダイハツ (天津汽車とダイハツとの合弁) で生産しているシャレードであった。当時の旧モデルの価格は 15~20 万元 (約 260 万円) であり、アウディなどの中

高級車の価格は 35—40 万元（約 500 万円強）であった。中高級車については、年間 5000～6000 台が生産・販売されていた。一方、A 社の輸入車であるアコードは、輸入車関税 80% を含む価格が 42 万元（約 600 万円）の高額であったが、さまざまなルートから、年間 10000～15000 台が中国市場に入ってきていた。

このような乗用車市場の中で、A 社は、政策に規定された現地調達率 40%を達成しながら、アコードを現地生産すれば、輸入部品の関税率 40%を加算したとしても、アコードの価格を 30 万元（約 400 万円）に抑えることができる可能性があり、現地生産を行えば、輸入車の倍の 3 万台を販売することができるのではないかと考えた。当時 A 社北京事務所所長の K 氏の心が動いた。念願の中国での完成車生産は、巨大資金の投資なしで、四輪車工場を稼働させることができるのではないかと、プジョー撤退の情報を日本本社に報告した。A 社は直ちに調査チームを発足させた。約 1 年後の 1997 年 11 月に基本協議書調印を締結し、1998 年 5 月に、合弁契約書を調印し、同年 7 月 1 日に開業することとなった。

(1) 小規模生産と個人ユーザーをターゲットとする戦略

A 社の広州乗用車プロジェクトは、生産規模を 3 万～5 万台とする中国政府による規定があった。広州 A 社は最初、アコードの生産目標を 3 万台に設定した。K 氏によると、このプロジェクトのために発足した調査チームは、予想した 30 万元を下回る価格では、収益を上げることは困難であるという結論を出した。一方、A 社本社としては、大きな損失は出さなければよいという考えで中国事業を開始した。なんとかして四輪車生産の足かがりをつくれればよいという認識に基づく決断であった。

3 万台という小規模生産は、A 社の「小さく生んで大きく育てる」という事業展開の方針に一致した。その方針とは、海外進出やニッチ市場に参入する際には、リスクを最小にするために、その市場のサイズにあった小さい工場を立ち上げ、その後の発展に応じてステップ・バイ・ステップで拡大していくという A 社流の新規事業の立ち上げ方である。A 社のこのような新規事業の立ち上げ方は特に、二輪車生産の場合のベースとなっている。また、A 社の海外進出のパターンは、二輪車の現地生産が四輪車生産よりも常に先行している。二輪・四輪のシナジー効果を最大限に発揮するという点から見れば、中国での事業展開は良い事例になりうる。

A 社は、与えられた条件の中で市場の特徴をどのように把握し、ターゲットとしてどのようなユーザーに絞り込んでいくのか。また、どのような商品を市場に投入することによって、顧客が安心して乗れる車やサービスを提供するのか。初代社長である K 氏は生産・販売一体の体制の構築に取り組んだ。彼は A 社に入社してから営業一筋で歩んでいた。それまで台湾や、アメリカ、カナダの四輪車工場のプロジェクトを経験し、当時の中国における二輪車合

弁事業 3 社の董事長、または副董事長を兼務していた。彼の方針は、基本を愚直に行うことであり、需要と供給とのバランスをいかに取るのか、あるいは供給を上回る需要をいかに創出していくのかということに注力した。

3 万台の生産規模という制約のなかで、どのような車種を市場に送り出すのか。1997 年当時、中国乗用車市場の大半は、官公庁用車や国有企業用車、外資系企業用車あるいはタクシーなどであり、個人需要はわずか 20% しかなかった。自動車市場、特に乗用車市場が大きく発展していくのであれば、改革開放・市場主義の波に乗って、新しく登場する若き起業家を中心とする個人ユーザーが主流になるに違いない。1993 年に、香港 A 社に赴任した時に、K 氏は中国で四輪車の現地生産が実現すれば、価格の安い大衆車ではなく、比較的高額の中高級車から投入しようとするすでに考えていた。個人ユーザーこそが需要拡大の牽引者になるはずであると考えたからである。個人ユーザーに焦点を当て、モデルを絞り、販売・サービス体制を整えることも愚直に進めてきた。このような戦略の方針を決めた背景として、完成車輸入から学んだ苦い教訓があった。

A 社は 1990 年代に入って、中国向けに四輪完成車の輸出を始めた。当時の中国は、発展途上国であり、輸出していたアコードも廉価モデルが多かった。結局、市場での反応や評価もいまいちであった。全体的に中国を捉えると発展途上国であるが、輸入車を買える消費者は、平均レベルよりはるかに高収入の富裕層である。このような消費者は情報、特にアメリカでの情報に非常に敏感である。すなわち、アメリカ市場で非常に評価が高い車種に対する関心が高く、少々高額であっても、一番良い車を購入したいという願望があった。従って、中国市場への投入車種についても、生産車種をアコードに絞ったとしても、最新技術を盛り込んだ豪華な仕様モデルを投入すべきであるという決断を下した。1993 年末から A 社は、中国への輸出車を豪華仕様モデルに切り替えた。

A 社は、モデル変更と同時に販売体制も強化した。高級車を購入するユーザーの最大の関心事は、車を購入してから 3 年、5 年、あるいは 10 年間、安心して乗れる環境が整っているかどうかである。このようなニーズを読み取った A 社は、中国で輸入車専用のサービス店の展開を開始した。結果として 1997 年には、アコードは高品質モデルとして市場で一定の評価と支持を受け、全国主要都市に約 60 店のサービス店が設置された。いずれも市場から高い評価を得た。

他方、生産規模を 3 万台に制約された中で、初期投資を抑えることは必須であった。そのためにも投入車種を絞り込み、バリュエーションも少なくする方が好都合であった。コスト削減のために、生産計画をシンプルに設計する。作業者に対しても、段取り替えを少なくして仕事も覚えやすくする。ラインサイドの部品も少なくすることによって、作業ミスを最小限に抑える。広州 A 社は、与えられた制約に適應することによって、かえって効率のよい生

産・販売体制を構築したといえる。

広州 A 社の設立以来 6 年が経過し、累計生産台数も 55 万台を超え、次の段階に向けて大きく踏み出すことになる。具体的には 2003 年 7 月に、東風汽車との合弁によって長年の懸案であった乗用車工場を武漢に完成させた。同年 9 月には、広州汽車、東風汽車と共同で輸出専用工場を建設し、2005 年夏に稼働させた。さらに 2004 年 1 月には、中国事業全般を統括する中国 A 社投資会社を設立した。これを機に、A 社は全世界 6 本部体制のひとつとして新たに中国本部を設け、中国に対するコミットメントや将来の事業拡大を目指している。

(2) 高品質のイメージ造りと価格設定

1990 年代末の中国では、部品を現地製に切り替えることは品質を落とすことにつながるという一般的認識があった。従って、部品の国産化を進めていることをあえて強調しない方がよいと、実情を熟知した中国側経営者は K 社長に提言した。しかし、K 社長は、「我々は 1 年をかけて、これだけ苦勞して国産化率 40% を達成していながら、これを世の中に黙っておくのはどういうことか。国産化率 40% を達成したが、この車は輸入車に負けない。あるいは、輸入車より高い品質の車ができたことを中国市場にアピールしたい。」と一般的な認識を覆す決意をした。そのためには、広州 A 社が、輸入車並み、あるいは輸入車以上の品質の車を生産することができることを証明する必要がある。そのために、中央政府の要員や地方・市政府の役員、ジャーナリスト、部品メーカー、販売店、及び一部のユーザーを招き、広東省珠海市の郊外にある自動車国際競技場 (Zhuhai International Circuit) で、中国産アコードの試乗会を行った。それと同時に、競技場の展示会で中国産アコード一台を全部解体して、部品を公開した。国産化した部品と輸入部品を標記して、約 1500 点の部品を展示した。このような前例のない試乗会は、中国で一般的に言われている国産化すると品質が悪くなるという認識を覆したにとどまらず、中国産アコードの高品質をアピールすることにつながり、さらに広州 A 社という自動車メーカーに対する強い印象を残した。

中国製アコードの価格設定についても、それまでの一般常識を覆した。広州 A 社の生産目標は 3 万台であり、広州乗用車プロジェクトの調査チームがコストを検討した結果、38 万元であれば、何とか収支がプラスマイナスゼロになるのではないかという試算を出した。しかし、広州 A 社は、30 万元を下回ることが不可能なのかについて、コストを徹底的に分析した。「実は人間の心理は大変面白いものであり、各部門はコストを積み上げていくには、必ず安全係数という項目をいれる。例えば、100 円のものに、安全係数 1 を入れると 101 円になる。これを積み上げていくと、安全係数は意外に馬鹿にならなくて、とんでもないコストになってしまう」と K 社長は説明する。従って、逆算を行うことによって、中国製アコードの価格を設定することにした。まず 30 万元を合理価格として設定し、それを達成するために、

販売店のマージンから、税金、管理費、輸入部品の値段などを差し引いていく。逆算のなかで国産部品の購入価格を設定し、そのターゲット価格を実現することができる部品メーカーを選定していった。

これまで常識とされていた安全係数を徹底的に落とすことによって、かなり実態に近いコスト計算を行うことが可能となった。その結果として、価格を 29 万 8 千円に設定し、収益も得ることができる見通しが立った。29 万 8 千円という 30 万円台に突入しない価格は、消費者の心理を考えた上での興味深い価格設定であった。20 万円台と 30 万円台の違いは、価格差である 2 千円以上の価値を消費者に提供することができた。実際に、ユーザーからも高い評価を得た。生産に追いつかず、注文して商品を届けるまで半年以上かかるほどの売れ筋の車となり、「供給を上回る需要」を作り上げていくことができた。広州 A 社は供給を上回る需要を作り上げたため、販売店は代金をもらってから車を配車するという前金決済を制度化した。1990 年代の中国では、代金回収が外資系企業を悩ます課題であるといわれてきた。広州 A 社は、高品質のイメージ作りに成功することによって、この課題を簡単にクリアしたのである。

(3) 特約販売サービス店の展開

広州 A 社は効率のよい生産体制を作り上げると同時に、中国自動車産業では先例のない販売店作りにも取り組んだ。当時の中国には、個人需要という概念がほとんどなかったため、自動車の販売チャンネルとして、各单位（政府機関・事業体あるいは国有企業）に配給するという形が採られていた。アフターサービスは、ユーザーである各单位が自ら行うという考え方であった。メーカーが販売店を設け、サービスを提供するという概念はまだ形成されていなかった。自動車の営業権は、ほとんど国有企業系の販売会社が持っていた。このように、新に営業権を取得するには大変難しいと言われた状況の中で、個人ユーザーをターゲットとする広州 A 社は自社販売チャンネルを構築し、安心して車に乗れるようにサービスを提供した。

広州 A 社が提案した「四位一体」特約販売サービス店という考え方は、中国サイドにとってかなり新鮮であった。当時、中央政府の自動車産業政策に関わる官僚も理解を示し、A 社車に限定するという条件付きで、広州 A 社の販売店に営業権を与えた。これが突破口となり、2005 年現在では、240 を超える店舗が、チベットを除く中国各地で展開されている。アフターサービスを中心に、部品の提供、ユーザー情報のフィードバックを行う特約販売サービス店の展開によって、広州 A 社が目指す「四位一体」を実現することができた。販売店の出店条件については、特に販売店の研修に力を入れた。広州 A 社は、北京、上海、広州の 3 カ所にトレーニングセンターを設け、一店舗で最低三名が研修を受けなければ、販売店に配車し

ないという制度を設けた。

Ⅲ. サプライヤーの中国進出と取引関係の特徴

3.1 部品調達の実態及びサプライヤーの進出プロセス

中国自動車産業政策として、現地調達率は初年度 40%、2 年目は 60%、3 年目は 80%以上達成しなければならなかった。しかし、初年度の 40%は達成するが、2 年目からの 60%や 80%を達成した企業はほとんどなかった。部品の大半を本国から持ち込み、現地で最後段階のアセンブリーのみを行っていた。「四輪生産を開始する際には、国際的に通用する中国地元部品メーカーは皆無であった」と K 氏は当時の実態を語った。

それでは、後発メーカーとして中国乗用車市場に参入した広州 A 社は、高品質な部品を確保するために、どのような部品調達構造を構築したのであるか。それには、海外進出する際の A 社特有の強みがあった。既述したように、A 社は 1992 年に合弁で二輪車の現地生産を天津・重慶・広州で開始した。その際、日本から 30 数社の部品メーカーが中国に進出した。その現地調達率は 1998 では 80%を超えていた。特に広東地域では、現調部品のレベルはかなりの水準に達していると確認できた。A 社はこの二輪車の部品調達構造をベースとすることによって、四輪車の現地生産もある程度の目処をつけたといえる。

一般的に自動車を販売するためには、幅広いユーザーの要望に応えるために、幅広い製品ラインを用意するが、広州 A 社は、規制やコスト、部品調達などの問題によって、高級モデルに絞る戦略をとった。その結果、ボディなどの部品を共通することができ、部品点数も最小に絞ることができ、取引先も最小に絞ることができた。同社に納入される部品は、約 1500 点である。中国の現地調達率を 40%にまで高めるためには、約 600 点を中国国内で調達する必要がある。内製されている 75~80 点を除けば、中国国内から調達する部品は約 525 点になる。広州 A 社はこれらの部品を 120~150 社の一次取引先から調達している。2005 年 1 月時点では、113 社であったが、2 月に新しい車種が立ち上がったため、10 数社増えて 6 月時点は 129 社になっている。

広州 A 社の場合、中国の地元メーカーから購入している部品は、あまり多くない。金額ベースでは 5%弱である。取引先を一から調べ、サンプルを作らせ、完成車に載せてテストを行い、合格を出すというプロセスが 1 年以上になるなど、取引先の増大や変更には多大なコストと時間がかかるからである。

現在では、多くの日系部品メーカーが中国へ進出しているが、日系部品メーカーの中国進出は必ずしも広州 A 社の要請によるものではなかった。広州 A 社は、事業を立ち上げた頃に、部品メーカーに進出を呼び掛けたが、ほとんどが応じなかったという。当時は、中国でビジ

ネスとして確立されるかどうか未知数であり、リスクがあると判断したからであった。A社自身も、基本的には中国パートナーの現物出資であるかつての欧州系メーカーの人員・工場・設備を引き継いだため、大きな資金出資が必要ではなかった。1998年時点では、上海VWが50%以上の市場シェアを占めており、中国市場に対する成長の見込みがあったものの、中国特有のカントリーリスクについての指摘が多く、広州A社が成功するとは日本では誰もが考えていなかった。中国市場において先行していたVWがどのように成功を収めたのかについても解析できていなかった。また、必ずしもVWのようにシェアを伸ばす自信もなかったため、広州A社が成功を治めると考えていた人は、A社本社内にもほとんどいなかったという。中国進出と同時に、A社はインドやブラジル、トルコにも四輪車の生産拠点を立ち上げたが、中国への期待が一番低かった。このような低い期待度ゆえに、部品メーカーを誘致するまでには至らなかった。

本格的に、部品メーカーに対する誘致の呼びかけを開始したのは、2003年に高級モデルの量産が立ち上がった時であり、プレスメーカーに対して要請を行った。実際は、広州A社のみによる要請ではなく、日本のA社、日本の部品メーカー、広州A社の3社の合意に基づき、誘致が実現した。これは、広州A社による最初の誘致であった。2003年以降は、これまでの広州A社の中国における実績によって、あえて声をかけなくても中国に進出してくる部品メーカーが多く現れた。

事業を立ち上げと同時にエンジン会社も立ち上げたが、エンジンやエアコンなどの大型部品と、電装品などを集めても現地調達率は40%ぎりぎりの状態であった。その他の部品は日本から調達した。当時、最新モデルの車は高価格で売れたため、輸入部品による高コストであっても採算が取れていた。

しかし、2004年の自動車産業発展政策における完成車特徴という政策では、生産会社が日系企業かそれ以外の企業かは関係なく、主要部品を対象として、純国産か否か、原材料をどこから購入しているのか、最終的にどこで組み立てるのかについて、査定が行われるようになり、その結果として国産車と認めるか、あるいは輸入車と判定するかが決められるようになった。主要部品とは、エンジン、ミッション、ホワイトボディ、パワステ、ブレーキ、ABSなどであり、走る、曲がる、止まるという車の基本性能に関連する部品を指している。例えば、パワステの60%以上が国産化されているかどうかを調べる。これらの主要部品の1つでも国産でなければ、全体を輸入車と見なすのである。

このような新たな政策が打ち出された背景には、現地メーカーからの部品調達とはいえ、ほとんどが日本のテクニカルコラボレーションを受けているメーカーであったことが挙げられる。原材料についても日本からの輸入もあれば、現地調達もある。このような調達先の混在について、果たして国産化と見なすことができるのかについて、再検討するようになった。

例えば、エンジンは現地で組み立てるが、その中のピストンは日本で生産している場合がある。日本で設計をし、中国に持ってきて加工しているピストンのコスト構造までも厳格に調べるようになった。例えば、ある人気車種 3.0 リッターのエンジン部品が新たな基準を満たすことができず、輸入車として扱われ、3 割以上の関税がかけられることになった。他の自動車メーカーに対しても、主要部品を現地で組み立てている車種への関税を要請された。

以上のような規制に加えて、生産能力の増大も、取引する部品メーカーとの関係に影響を与えることになる。2004 年春、広州 A 社は、24 万台まで生産能力を拡大したが、生産拡大に伴って、部品メーカーの取引相手数を大きく変えなかった。当初、K 社長が打ち出した営業戦略は、「市場を腹の空いた状態にしておくこと」であった。すなわち、ユーザーに対して「この車が欲しい」と思わせる状態にすることである。供給量が少なければ、値崩れすることなく、ブランドイメージも維持することができる。この均衡を保つことによって、継続的に成長することができると考えていた。実際に、2003 年には、11 万 7 千万台を販売した。しかし、2004 年には注文が 20 万台 2 千台にまで伸び、半年オーダー待ちの状況になった。これ以上、消費者を待たせるわけにはいかないと考えた結果、2004 年 2 月に、中国の旧正月休みを利用して工場を 1 週間シャットダウンし、24 万台の生産能力を持つ工場に改造した。また、24 万台の生産体制に合わせるために、24 万台の部品供給体制を整えたのは、約半年遅れの同年の 8 月頃であった。

広州 A 社は、基本的に、部品メーカーの取引先を増やすのではなく、既存のサプライヤーの生産能力の拡大によって対応した。完成車メーカーの生産能力の拡大は、既存の部品メーカーがそれに応じて人員・建物・設備を増強し、生産能力を上げることによって十分対応できるのである。こうして進出当初から、一旦取引を開始した部品メーカーとの間に長期志向の関係を築いてきた。現地調達率についての規制が緩和されても、現地メーカーに切り替えることはなかった。

3.2 部品調達及び生産管理の仕組み

広州 A 社の生産現場では、当初は市場に投入する車種を 1 つに絞り込むことによって、生産変動を最小限に抑え、工程内物流の効率化を達成することができた。その工場は、海外で初めて多車種混合生産を実現した工場である。現在は、生産ラインは 1 本のみであり、1 ラインで 4 車種を生産している。ラインの生産効率率は、A 社の海外工場の中でも最も高い工場のひとつであり、日本と比べても遜色ないレベルである。広州 A 社における部品供給体制の特徴として、「準同期化」を指摘することができる⁵。現在の組み立てラインは、初工程から部品調達がほぼ同期化されており、タイヤ、シート、ガラスなどの大型部品は近くの工場からほぼ時間単位で納入され、ラインサイドの在庫を極力ゼロにしている。中型・小型部品に

については、工場内に設けたデリバリーセンター（DCC）に一旦納入してから、必要な時間に合わせてラインサイドに投入している⁶。

これらの部品の物流に費用が発生するが、基本的には DCC までの物流費は、部品メーカーが負担する。従って、部品価格に物流費が含まれることになるが、近年、物流の再検討を行っている。現在、部品メーカーは、それぞれが自ら手配した物流業者を利用しているが、広州 A 社にとっては、各部品メーカーがそれぞれ納入するよりも、ある程度集約したほうが、全体の物流費を効率化することができる。2005 年に入り、広州 A 社は物流会社を 3 社から 5 社に集約するように調整している。

同期生産を実現するためには、情報システムが重要となる。広州 A 社では、かつては、部品の発注情報を FAX で伝達していたが、生産量の増大と車種の増加によって、対応できなくなった。同社では、IT 部門とその他の部門が協力してシステムを開発し、2004 年 2 月から利用を開始した。それは、電子発注システム（EPS）と、生産管理システム（EDP）とリンクされている。EDP は、生産管理、計画、物流、財務コストなどを管理するためのシステムであり、日本の本社で使用していたシステムを、現地で使用できるように改良を施したものである。しかし、自動車業界では、部品リストがきわめて複雑であり、専門のソフトを利用する必要性が高まった。そのニーズに応えるために、EPS が開発された。EPS は、基本的には広州 A 社が独自に開発したシステムである。EPS は効率性の向上に貢献したものの、生産能力の変化があるため、どのくらいの利益をもたらしたかについての具体的な数字を産出することができない状況である。

以上のように、A 社の調達構造や受発注システムを概観したが、部品取引では、部品メーカーを含めて安定した生産を行うことが重要である。そのためには、完成車メーカー側も、安定的な生産計画を提供する必要がある。さらに、サプライヤーの資金負担を軽減することも重要である。もちろんサプライチェーンの構造は、産業と企業の発展段階とともに変化するものである。広州 A 社は、3 万台、5 万台、11 万台と生産能力を拡大させていくに従って、部品調達の仕組みを細分化にしていった。特に、2004 年に 24 万台の生産体制に拡大した際に、それらのシステムを大幅に見直した。11 万 7 千台までは、従来の仕組みをベースとしながら、さまざまな改善を加えてきたが、24 万台体制では、仕組みそのものを大幅に変えなければならなかった。例えば、物流システムを変えたり、安全在庫の持ち方を変えたりすることである。

3.3 生産能力による供給の問題及びサプライヤーへの支援活動

広州 A 社のみならず、A 社がサプライヤーとともに発展していく方針の下で、部品の調達構造を築く。この方針に従い、普通は同じ部品をある特定のサプライヤーに発注するが、広

州 A 社では同じ部品を複数の部品メーカーに発注、いわば複数社発注を行っている部品もある。1社発注はコスト競争力の弱化につながる可能性もあると考えたからである。このような複数社発注の発想は、広州 A 社系列の 1 次サプライヤーの中でも見られる。例えば、L 社は、同じ原材料を複数の企業から発注している。原材料によって 1 社手配もあれば、3 社手配もある。基本的には調達先を 1 社より 2 社、2 社より 3 社、こうして安全保障性とコスト競争力を図り、2 次サプライヤーを選び育てていく傾向があるようだ。

他方、広州 A 社は、自社とサプライヤーとは利益共同体であるという考え方を持っている。安定し協力関係を維持するために、サプライヤーに対して、さまざまな支援活動を行っている。例えば、製品品質に問題が発生した場合でも、基本的にはサプライヤーとの取引関係を中止せずに、技術者の派遣などを行い、技術支援を行う。通常、サプライヤーとの共同には、技術や生産管理、製品品質、コスト、生産能力、時には労使関係の問題まで含まれる。広州 A 社は、サプライヤーとともに成長していくことを最も重視している。

原材料供給の調達が不安定になるなど、環境の変化が激しく、予測が困難となっている現在、このような環境の変化に伴うリスクを、広州 A 社とサプライヤーは、双方で負担している。それはサプライヤーに対しても、A 社の「つくる喜び」という会社理念を体現してもらうことを表している。一方、サプライヤーは、取引先である広州 A 社の要求に、できるかぎり応じようとしている。例えば、生産能力についての供給問題を解決しなければならない。生産拡大を行う計画を立てる際、日本では、基本的に、事前に供給先であるサプライヤーに知らせる。それに応じない、あるいは対応することができないサプライヤーは、アSEMBラーから取引関係を打ち切られることになりかねない。これは、中国でも同様である。特に、広州 A 社の主要な部品メーカーは日系企業であるため、日本の自動車産業における慣行や制度に沿う形で、中国でも実行している。

生産能力拡大の要求は、取引関係を結ぶ際の契約書の中にも明記してあり。近年、広州 A 社は順調に生産規模を拡大させており、特に 2004 年 2 月に、12 万台から 24 万台へと、大規模な生産能力の拡大を行った。A 社の部品メーカーも完成車の生産能力拡大に従って、自らの事業規模も拡大させている。基本的には、それに応じるための設備投資は自己責任で行う⁷。

3.4 日系部品メーカーを中心とした現地調達

サプライヤーの選択を、A 社は次のような基準で行っている。日本では、開発段階から関与しているサプライヤーがあるが、中国での部品の現地調達を行う際に、まずはそのサプライヤーが中国に進出しているかどうかを把握する。すなわち、日系部品メーカーを第一の選択肢としている。次に、中国に進出しており、要求する品質やコスト面に対応することが

できる欧米系のサプライヤーの中から選択することになる。特に、ある人気車の場合は、アメリカのオハイオ工場で 20 年間生産を続けており、かなりの数の現地サプライヤーを採用している。それらの米国現地部品メーカーはここ数年、中国に進出しはじまった。従って、中国でも、米国系サプライヤーを調達先の有力な候補として考えている。最後に、中国の地場メーカーを選択肢として検討することになる。

A 社は、1994 年頃から、QCDDM の原則に基づいて、中国の部品メーカーに対する調査を断続的に進めてきた。QCDDM とは、品質 (Quality)・コスト (Cost)・デリバリー (Delivery : 部品の供給能力)・開発力 (Development) とマネジメント (management) を指している。この調査を通じて、150 社以上のサプライヤーの情報を収集し、継続的に調査を進めてきた。さらに、新規取引先の開拓にも力を入れてきた。この自動車プロジェクトには、広州自動車側がパートナーとして育てたい部品メーカー 10 数社が含まれている。基本的に、その部品メーカーや日系メーカーを優先するかたちで採用の検討を行った。

一つの部品を 2 社以上の複数社から調達する方法 (いわゆる複数発注) があるが、中国では、事業の立ち上げ段階では、調達先を 1 社に絞り込んでいた。複数社に発注するほどの生産量に達していなかったからである。しかし、将来的には、コスト削減や品質向上などを実現するために、サプライヤー間に競争を促し、複数社に発注することも視野に入れる必要がある。現在、広州 A 社は、一部の原材料を除き、複数社から調達をしている。ただし、同一車種の同一材料を複数社に発注しているわけではない。例えば、ヘッドライトでも、アコードの場合は A 社から、オデッセイの場合は B 社から調達するなど、基本的に、車種によって分類している。

広州 A 社の調達先は、日系部品メーカーが多いが、それらは、基本的には日本の A 社が部品調達している部品メーカーである。2005 年現在の調達先は、現地の取引先 (1 次サプライヤー) のうち、独資で進出している日系メーカーは約 20%、中国メーカーとの合弁で進出している日系メーカーは 45% 強、欧米系サプライヤーが 15% 弱、中国の地場サプライヤーが約 20% という構成になっている。金額ベースでは、約 7 割が日系メーカーで調達金額の約 90% を占める。また、約 2 割の中国地場サプライヤーからの調達は金額ベースでは 5% 以下である。すなわち、地場サプライヤーからは、あまり付加価値の高くない部品を購入しているといえる。

広州 A 社は、このように日系サプライヤーを中心とする部品調達構造を構築している。その日系サプライヤーのうち、A 社系列サプライヤーと称される企業が、約 40 社含まれている⁸。このような A 社系列サプライヤーの取引先に占める割合は、サプライヤー数では、約 4 割であり、購入金額ベースでは、約 6 割となっている。これらの A 社系列サプライヤーは、主として、広州地区と上海地区に多く進出している。また、原材料の調達については、現時

点では、中国現地からの調達が行われていないといってもよい。特に、自動車用の鉄鋼については、100%日本からの輸入である。ただし、近年では、日本の鉄鋼会社も中国へ進出しており、将来的には、日本と同等の品質を確保する鉄鋼を現地調達できる可能性が高い。

IV. 部品取引の調整メカニズム

4.1 生産計画と受発注の仕組み

広州 A 社が策定する生産計画には、年度計画、月次計画、週単位計画、さらに日単位計画があり、多層的なレベルの計画が組み合わされている。精度は班単位と時間単位まで精密に作っている。それができないと、部品の発注リストが作れないという。生産計画に従って、部品の発注計画も策定される。海外と国内との部品によって発注時間が大いに異なる。広州 A 社の場合、輸入部品は運輸時間を逆算して発注を出している。輸入部品は主に日本からということで、運輸時間が大体予測できるがゆえに、中国国内部品は発注管理の重点となる。そのため、具体的に広州 A 社は、毎年の年度計画を部品メーカーに知らせ、そして事前 1 ヶ月の生産計画の予測版を再送する。

先に述べたように、生産計画は年度に月次、週単位となっている。発注はこの生産計画に基づき、3 ヶ月前を持って予測を立てる。それは海外から調達している部品は、3 ヶ月前に発注する必要があるからである。具体的には、N-3 の時には内々示 (3 ヶ月前)、N-1 で内示 (ほぼ確定)、1 週間前に確定注文を、部品メーカーに発注データを送っている。90%の部品は週単位で発注している。修理に掛ける部品発注ルートと発注方式は、普通の部品と同じ。発注時間は普通、2 週間前に電子発注システム (EPS) を利用して部品メーカーに供給のニーズを提出し、週単位の確定オーダーを送るというようになっている。

内定と確定注文とのギャップはこれまでほとんどなかったが、2004、05 年と発生するようになった。それをもたらす要因は、主に次の 4 つにあると調達部長が分析した。第 1 は水害などといった自然災害による物流問題。第 2 は、特に最近問題となった中国電力事情による停電などといった突発な事情。第 3 は、ディーラーの在庫状況による生産計画の大幅に変更。最後に部品メーカーのトラブルによる発注変更である。この中、今後しばらくの間続く要因は 2 つである。それは、①は中国電力事情である。中国電力事情はこの 1、2 年で改善できるものではなく、停電による生産停止から生じる生産変更が続く。②は生産計画の大幅変更である。モデルミックスというディーラーの売れ方によって生産の方も変更しなければならない変更からである。この新車種が立ち上がって売れたらモデルを入れ替えるというモデルミックスについては、今後日本と同じような状況が続くと予想される。従って、かつてある範囲内におさめる枠から変更を余儀なくされるため、どう対応していくのかは、直面さ

れる課題である。

生産計画は必ずしもディーラーから送られる受注情報のみに基づいているわけではないのが、広州 A 社、あるいは A 社の特徴であるかもしれない。というのは、ディーラーの言うことを聞いては間違える場合もある。だから、お客さんの声は神の声であると言われ、それに基づいて開発するのが成功の源として認識されるのが一般的である。しかし、それは必ずしも正しいとは限らないと、広州 A 社購買部長は以下のように語った。「色一つにして 100 人に何色が好きかと聞いて、サンプルを見せて、その色がよいとってヒットした試しがない」。

ディーラーから上がってくる情報は無い物ねだりである。「こういうものがあつたら、もっと売れるという。それだと正しい判断ができない」。先に述べたように、広州 A 社の営業戦略は、市場を腹の空いた状態にしておくこと、要するにプロダクトアウトである。本来の生産計画とは、企業全体の最高効率を狙うことによって、モデルと台数を決める。企業としては、最も量販できる製品をかなり種類を少なくして、生産効率を上げることが本来のあるべき姿であると、購買部長がその営業戦略を解釈した。従って、生産計画をプロダクトアウトから行うと企業としては健全になるのである。しかし、それがマーケティング重視になり、消費者の声を聞き始めると、生産計画は逆の方向になってきている。マーケティング・リサーチやディーラーからの情報を聞くと、色もバージョンも種類が増える。その結果、全体の数が増えても、主流が増えることによって利益を削ることになり、増量貧乏になってしまう。

中国へ進出した当初は、プロダクトアウト型の生産計画を策定していた。需要と供給の微妙なバランスの中で、A 社のブランドイメージの向上を実現していった。しかし、同じカテゴリーに多数のブランドを投入するとなると、需要と供給の均衡は守りきれなくなる。例として、広州 A 社が投入したある車種の 4 ドア（スモールカーのセダン型）は、当初はかなり消費者に受け入れられ、販売も伸ばしていったが、その熱気は急落した。その大きな要因として、ライバル車の存在が挙げられる。GM のエクセルや現代のエラントラは、フィットに比べると少し上位ランクであるが、同じ価格帯で競争を展開することになった。アコードもトヨタのカムリ、日産のティアナ、現代のソナタなどの同じカテゴリーのライバル車種の市場参入に伴い、このような競争に直面しつつある。

これまでのように、微妙な均衡の中で販売し続けることが、中国自動車産業では困難になってきた。2004 年春から中国自動車市場における競争は一変しており、広州 A 社の生産計画は限りなくマーケティング重視のマーケットイン型に近づくことになった。市場全体はこのような方向に向かっており、広州 A 社もそうせざるを得なかった。そういう意味で、生産計画のぶれは避けることが難しくなるのである。車種・ブランド毎に他社を研究し、競争力のある車にモデルチェンジをするしか生き残ることができないのである。

オーダーの変化が発生する場合、それに伴うリスクの処理について見てみよう。販売店販

売は、「N+3」のプランを利用している。「N+3」のプランとは、広州 A 社と販売店と 1 年契約を結び、例えば、1 年間 1 千台とすると、1 ヶ月 80-90 台である。広州 A 社はこの契約に基づき 3 ヶ月の生産計画を作る。市場の変化は予測できないものの、販売店は少なくとも 3 ヶ月分の契約販売量を完成しなければならない、と契約はそういうふうに決めている。広州 A 社は生産を市場の変動にあわせ、オーダーの変化に従い、ある程度融通を利かせて車種や色の調整ができる。しかし、生産計画が作成された後には、生産システムの慣性が効くため、市場変動には必ず対応できると保証することはできない。こうした現状の中で、需要予測から生じるリスクは、A 社と販売店と両方で負担していく。つまり、広州 A 社は、販売店の利益やニーズに最大の努力で合わせる。一方、パートナーとして販売店も一定の対等の責任を負わなければならない。

実際、2004 年春まで人気車種の販売は一時オーダー待ちの状態まで好調であったため、オーダー変更によるリスク問題が出てこなかった。むしろ生産に追いつかないため、供給による生産能力に問題がなかったかというように思われた。インタビュー結果として、供給状況に異常はあまり発生しなかった。普通、部品メーカーとは、緊急対応の体制を取るため、速やかに生産計画を調整することができる。しかし、部品を間違えたりという事態がたまにあった。このような問題が生じた場合、サプライヤーが責任を取っている。例えば、油タンクの問題にあたり、返品やリコールのコストは部品メーカーが負担した。

4.2 部品取引の価格調整

部品価格は何を基準にして、どのように決定しているのかについて見てみよう。日本では買い手側のロジックで行くと、部品の価格は新機種の開発から時間を掛け、理論コストに対して部品メーカーはどれほど企業努力しているのか、そこでいくつかの段階を経て交渉によって量産価格が決まる。なぜ開発段階からかと言うと、設計変更を伴ってコストは変わらざるを得ないからだ。量産価格が決まると、次はそのモデルが生産される限り、毎年事業計画の中で年間の値引き、いわばサプライヤーが値段をさげることを要請される。つまり、最初に決めたコストというのは、**Fixed Cost** ではなく、変わることが前提するコストである。一度決めた価格は年 1 回見直しを行う。この完成車メーカーは値引きを要請する方向へと進むと同時に、部品メーカーからは、材料費の値上げなどによって逆に値上げを要請する。そこで交渉によって年度取引価格が決められる。

このような自動車産業における企業関係は、日本でしか、あるいは日系企業としかできない、中国もアメリカに似た契約社会にあって事前に契約で決めて、できなければペナルティを定める必要があると思われるがちである。しかし事実、中国自動車産業でも値下げはごくあたり前のことであり、中国の地場部品メーカーから反発があったことはなかった。広州 A 社

では、基本的に日本でも同じ、商談の方式を取っている。複数の部品メーカーがある場合、引き合いという方式をとっている。しかも中国人スタッフがこのような交渉を行っている。

通常、広州 A 社は目標価格があり、その部品の値段は購買部門が決める。言い換えれば、この値引きについての交渉は、広州 A 社が提示された値引き幅のもとで行われる。ここ数年、広州 A 社は生産規模の拡大に伴い、部品メーカーに年に 1 回値下げを要望し、価格調整を行っている。値下げのパーセンテージは毎年違っているが、原材料の値上げなどといった要素も含め、各種の要素を総合的に考慮した上で要望を出している。広州 A 社にコスト競争力を維持させるため、部品メーカーはその要望された価格を満たさなければならない。こうした価格調整は、年 1 回に購買大会で目標コストダウン率を提示する。この目標コストダウン率は、その年の市況からすると、車の競争力を維持できることによって根拠づけである。広州 A 社の場合は、製造原価に占める外作コストが 8 割から 9 割あるため、例えば、完成車の販売価格が 10% 下落したら、おそらく部品価格は約 20% 下げなければならない。そうでなければ、販売価格だけを下げると、完成車メーカーの利潤だけが減ることになる。そうならないためには、原価の 8, 9 割を握っている部品メーカーにもコストダウンを協力しなければならない。2005 年には 5% を提示した。それは、中国市場における値下がり度の合いから、販売価格を 5% 下げざるを得ないからである。

商談の結果、提示された目標価格とあまりにも懸け離れているなら、取引双方は一緒に価格の分析を行う。例えば、VA、VE などの提案を検討したり、部品によって図面を変えなければならないかなかったり、部品メーカーのマザーの承認をもらわなければならないなかったりして、手間も時間もかかる。場合によって、年 1 回の値引きといってもできるのは年末だったりする。そのときは来年に繰り越しすることになる。中国ではこれまで VA、VE が行われていなかった。しかし、単純値引きだと限界がある。部品メーカーも利潤を削らない限り、よほど生産効率を上げなければならない。それも限界があるため、材料を代えたり、工法を変えたりすることが必要とされるようになってきた。そう意味で、中国でも日本や欧米と同じような競争世界に入ってきている。

一度合意した供給価格は、1 年契約中には、他の原因で価格を変更することは少ない。たとえ部品メーカーが技術革新でコストを下げたにしても、そのコストダウンによる利益が増えることになり、契約期間内では供給価格は変わらない。2005 年には鋼材に関して、サプライヤーの値上げの要請に応えた。このようなことはそれまでほとんどなかった異例である。部品単価を値上げすることは、これまで日本では 2 回しかなかった。それは、一回目は、オイルショックの時であり、二回目は、1989 年から 90 年にかけて、バブルのはじける少し前、人が集まらないからものが作れない状況になったとき、値段を上げざるを得なかった。今回の鋼材の値上げは三回目になり、しかも中国だけではなく、世界的にこのような状況になっ

ている。それ以外については、自動車の価格が下がるに伴い、部品単価も下がる一方であった。それは購買コストの調整であり、完成車の販売価格と必ずしも関連しているとは限らない。

V. 考察：企業間関係におけるコンテキストの共有

5.1 発見事実の整理及び論点の提起

5.1.1 発見事実の整理：日系企業間取引を中心とする SCM

事業環境の異なる中国では、日系自動車メーカーであっても、単純に従来の日本型 SCM を展開すればよいとは限らず、現実的には現地市場に合わせた SCM を行わなければならない。しかし、これまでは A 社における中国での取引関係及びその取引の調整メカニズムについての実態を把握したところ、細部の実行には現地事情に適応するように調整が見られるが、部品取引におけるサプライチェーンの枠組みは、制度や慣習など社会的環境の対極的な日中両国では大きな違いが見られなかった。以下では事例から導く発見事実を整理し、その SCM の特徴についての考察を行うことにしよう。

まず第 1 に、A 社の中国における部品取引としての最大の特徴は、日系サプライヤーを中心とする SCM であるという点である。A 社の初代社長の言うように、四輪生産開始当時、自社の品質基準に至る中国地元部品メーカーは 1 社も存在しなかった。エンジンなど重要部品を内製する合弁会社を設立したり、二輪の日系サプライヤーから調達したりすることによって、規定された現地調達率にぎりぎり達した。こうした初期段階を乗り越え、品質基準を維持しながら現地調達率を拡大した結果、取引の数量ベースで約 7 割を占める日系サプライヤーから調達した部品は、調達金額の約 90% を占めている。その多くは日本での取引先である。

日本自動車産業における売り手の論理からみると、A 社が築いた日系サプライヤーを中心とする部品調達構造により、それらのサプライヤーは A 社の要請に従い中国進出したと思われるがちな。しかし、事実、A 社から中国進出の要請があったが、A 社系列であっても、将来的な市場の拡大の可能性を判断してから中国に進出したサプライヤーが多かった。サプライヤーの進出に対する慎重な姿勢が見られたとあってよい。これは、A 社の中国における SCM の第 2 の特徴である。

サプライヤーの中国進出プロセスを調べたところ、A 社からの要請によって進出したのは、9 社の内の 7 社がある。具体的には、3 社は二輪時代に進出し、1 社（独立系）は A 社が四輪車生産を開始した初期段階から進出し、他の 5 社（A 社系列が多い）は慎重に構えており、

A社の中国ビジネスが軌道に乗り、将来の成長性がより鮮明になってから進出している（A社が新型モデルを出した時に合わせて進出している）。さらに、サプライヤーが中国に進出する際、A社は、サプライヤーの中国進出に伴うリスク負担を行っている。ただし、すべてのサプライヤーのリスクを負担するのではなく、特にA社系列のリスク（投資リスクなど）を負担する傾向がある。A社系列の場合、金型の買い取りなどといった設備投資や一定の受注量の確保などを保証することによって、A社は一定の投資リスク負担を行っている。

第3の特徴は、サプライヤーは、従来から構築してきた日本での取引先（特に系列）を重視しているが、海外では、従来からの関係（系列）に留まらず、積極的に新たな取引先を獲得しようとしている。また、そのチャンスも多く存在している。すなわち、日本ではA社系列のサプライヤーであっても、海外では、他の自動車メーカーに供給している。あるいは、中国進出のきっかけとなったのはA社であったが、その後は、他のメーカーへも取引先を拡大している（またはする予定である）。他のライバル部品メーカーとの競争に生き残るため、設備の稼働率や生産性を向上させなければならないからである。

ヒアリングを行ったサプライヤー9社のほとんどは、複数の自動車メーカーと取引している。ただし、7社は、売上高の大部分（70%以上）がA社（A社系のサプライヤーも含む）向けである。独立判断で中国進出した2社は欧州系メーカーと取引をしているのを除き、日系サプライヤーは複数の自動車メーカーと取引するが、その取引先は基本的には日系である。原材料の調達には1社を除き、1種類の材料を基本的に1社から調達している。こうして単独発注によって、原材料のコスト削減を図っているように思う。

第4は、価格調整に関して見ておこう。A社の場合、部品価格の調整は、年1回行われる（日本でも同様である）。しかし、原材料の変動リスクと交渉プロセスに関しては、日本との違いが見られた。まず原材料の変動リスクについて、自動車メーカーが、サプライヤーのリスクを負担する割合は、日本よりも中国の方が高いと考えられる。特に自動車メーカーが原材料を指定する場合や、共同開発による特殊な材料を使用する場合に、価格の変動を考慮する。その代わりに、コストダウンに対する要求は、日本よりもより厳しく、値下げ要求の幅が大きいことが特徴として挙げられる。中国では、材料の現地調達率の向上や、モノ作りにおける改善の余地が日本よりも大きいからである。

A社は、鋼材など原材料の高騰による上昇分を吸収するなど、系列や独立系などを問わず、いずれも何らかの形でサプライヤーのリスクを分担している。その反面、日系自動車メーカーからのコストダウン要求が日本よりもシビアであると、日系サプライヤーの多くは語る。原材料を含む中国における価格調整は、日本の本社間の交渉も影響している。明確に価格調整に関して日本の本社の意向を配慮しながら行うことを強調したのは3社がある。

それから、価格調整に関する交渉プロセスは、日本とは進め方がかなり異なっており、実

際の運営は中国人同士で行う点が特徴的である。先述したように、A 社はその交渉を中国人スタッフが行う。日系サプライヤーも同じ、調整の方針は日本の本社が出すが、交渉の大部分が中国人によって行われている。最初は中国人同士で交渉するが、最後は日本人同士で交渉を行う。

第 5 の特徴として、中国でも、A 社の受発注の数量変動は微調整程度であり、サプライヤーも対応できる範囲であるが、中国の方が変動リスクは大きい。電力供給の不安定さ、(今後の計画などの)情報の少なさ、輸送リスクなどが主な原因である。しかし、日系メーカーからの受注量の変動は、日系以外のメーカーより少ない。サプライヤーへのインタビューによると、部品によって異なるが、A 社から発注の仕方は基本的には日本と同じである。1 社だけは得意先からの確定注文の変更がない。他の 8 社は、発注の変動があるが、微調整によって対応できる範囲の変動である。8 社中 2 社 (A 社系列、独立系) は、得意先からの注文に変動があったとしても、次の週に繰り越すことなどによって、最終的には、自動車メーカーが発注した量を引き取ることになる。それから、発注のリードタイムも日本より長い。特に原材料が日本から輸入する場合である。サプライヤーが使用する材料を発注する際は、輸入材料があるため、実際に使用する 2, 3 ヶ月前 (時には半年前) に発注する。こうした不確定要素が多いため、全ての部品メーカーは安全在庫を抱えている。特に原材料在庫は日本より多く所有している。

5.1.2 論点提起：日本企業間で共有するものとは何か？

事例分析により、中国における日系自動車メーカーのサプライ・システムは日本との相違を明らかにした。日本の特質である社会的文化的背景のもとで形成されたビジネスシステムであると言われる SCS を中国に持ち込み、日本と同じように有効に機能しているという発見事実が得られた。在中日系自動車メーカー及びサプライヤーは、いずれも日系を中心に取引している。しかし他方では、日系企業間の取引とはいえ、その価格調整やコストダウンに関する交渉プロセスは、日本とかなり異なる。すなわち、その交渉の大部分が中国人同士によって行われ、最後に日本人同士の交渉によって決めるのである。

日本の自動車・電機メーカーは中国だけではなく、欧米進出の際にも部品メーカーへ進出を要請していることが多い (安保ほか、1988 ; Rene Belderbos & Leo Sleuwaegen, 1998 ; Head & Ries, 2001)。例えば、「適用」「適応」という概念を導入し、早くから日本的経営システムのどの要素をどこまで「適用」し、どの面で「適応」しているかという、両者の混成度合いをはかる「ハイブリッド (度) 評価」を用いて、日本自動車・電機メーカーの米国への進出について研究がある (安保ほか、1988 ; 1994 ; 2004)。彼らの研究によれば、調査対象となった 2 つ産業のメーカー、特に自動車メーカーはいずれも、共に現地へ進出した関

連部品企業から調達し、日本での企業間関係の持ち込みの側面が強い。こうした自動車メーカーが対米進出する際、日系中心に部品を調達する理由の1つとして、現地生産の開始時期が地元サプライヤーから調達するという、比較的新しく適応的対応の余裕が少ない、のが挙げられる（安保、1988）。

米国では安定した品質のある部品を供給するサプライヤーが存在するにもかかわらず、中国と同様に、日本の自動車メーカーはサプライヤーの現地進出を要請する。なぜ現地で日系企業間取引が必要となるのか。それは、単なる適応の余裕がなかったための適応なのか。これは本研究が答えようとする本質的な疑問点の1つである。そしてもう1つの疑問点は、本研究で明らかにした、SCSの実行における交渉プロセスは日本と異なっている点である。すなわち、なぜ中国人同士で交渉をさせるのか。最後に日本人が出てきて日本人同士の交渉によって決めるとすれば、なぜ最初から一貫して日本人同士によって交渉を進めないのか。言い換えれば、なぜ最後に日本人が出てくる必要があるのか。

従って、事例分析を通じて浮かび上がった論点は次の2つである。日本自動車メーカーは海外へ進出する際、なぜサプライヤーの進出を要請するのか、言い換えれば、現地で日系企業間取引の持つ意味は何であるのか。そして、少なくとも中国では、なぜ取引に関する交渉プロセスの中で現地人同士の交渉をさせながら、日本人同士の交渉によって結末をつけるのか。以下では、SCSを代表とする日本型ビジネスシステムと中国・米国型のそれとの本質的違いを探ることによって、日本型ビジネスシステムの特性を明らかにし、本研究で浮かび上がった論点を解析してみよう。

5.2 企業間取引におけるコンテキストの共有

本研究により、日本の自動車メーカーを中核とする日本型SCSは中国にも持ち込んでおり、うまく機能している。先に例として取り上げた安保（1988、2004）の研究対象である米国市場と本研究の中国の事業環境、特に自動車産業の基盤がまったく異なるにもかかわらず、こうしたSCSは現地で適用・適応しながら機能している。つまり、日本のビジネスシステムを海外に移転し、それを十分機能させることは可能だといってよい。しかし、これまで先行研究の多くでは、日本企業は海外進出において輸出志向的であり、自国ビジネスシステムの現地への移転に積極的ではないと批判している。その代表の1つとして M. Wilkins（1986）では、米国企業は早い段階から現地に自国の生産・マネジメントにおけるシステムを積極的に持ち込んでいるに対して、日本企業の多くは、輸出を経て、貿易摩擦や円高の問題に直面して初めて、本格的に現地生産に踏み出すと指摘する。

では、なぜSCSのようなビジネスシステムレベルでの国際移転は、日本企業も欧米企業も同様でありながら、欧米企業と対照的に日本企業は輸出志向が強く、生産システムや経営ノ

ウハウなどを海外に持ち込むには躊躇するのか。なぜこのような違いが出てくるのかというところで、ビジネスシステムの本質的違いを見極める必要に突き当たり、問題の焦点が絞られる。まず、米国型ビジネスシステムの特徴を簡単に見ていくことから始めよう。

藤本（2004）では、基本的には有能な人、完成度の高い人を組み合わせてスピーディにパワーを出すモジュラー型社会の中で、アメリカ優良企業の持つ共通の強みは、現場で擦り合わせや相互調整に煩わされないで済む製品や生産システムである。現にアメリカ企業では経営者やマネジメントの交替、人員削減がしばしばありながら、企業運営には大きな混乱が起きない。また、そのビジネス・モデルを進出先に持ち込みする際、少人数によって浸透・実行可能になるのも事実である。

この2年あまり、中国における自動車・部品メーカーにとどまらず、電力プラントの大型設備を製造するメーカー及びその部品メーカーにヘアリングを行ってきた。日本企業の三菱重工・日立・東芝に比べ、GE・シーメンス・アルストムなど欧米企業は比較的積極的にビジネスシステムを中国現地に持ち込み、グローバルにおける生産拠点のネットワークを活用しながら地元の生産拠点を育成・拡大していく。とりわけGEは、まさに藤本の言うように「うまいビジネス・モデルをつくる能力」の実例だと言える。

GEは中国事業をグローバルネットワークのなかに位置づけており、そのグローバルネットワークが製品のモジュール化をもとに構築されている。世界各地の子拠点の多くはコストの安い国々に立地し、それぞれあるモジュールの生産に特化している。これらのモジュールが比較的安価で中国に供給され、中国では最低限のアセンブリーが行われている。つまり、初期段階ではGEの中国事業の中核はアセンブリーである。それ以外では、比較的簡単なモジュールから中国に移管され、中国におけるサプライヤーの開拓と育成がはかられている。GEは優秀な現地人材を多数採用・教育することで、現地サプライヤーの育成やコミュニケーション、政策動向の把握、市場調査などに十分対応できており、中国事業の急速な拡大に成り遂げつつある。これが可能になるのはビジネスシステムが体系化・制度化されたため、相対的に単純に実行可能であるからである（高、2005b）。

つまり、米国型ビジネスシステムは体系化・制度化されており、その実行には属人的要素が少ないといってよいであろう。

他方で、アメリカ企業に比べると、輸出志向の強い日本企業は貿易摩擦や円高への対応として余儀なく現地生産拠点に展開した。それにしても、現地人の反感などさまざまな問題を引き出しているにもかかわらず、日本企業の海外子会社は日本人中心による経営が特徴的である。それは、日本企業の競争優位はもの造りにあり（藤本、2003；2004）、日本的経営の強みは何よりも独特の社会的文化的背景のもとで編み出されてきた職場における人的要因と強く結びついていること（安保、1988）にあるからである。つまり、これまで言われた日本

企業の強みは、現場重視を基盤とする参画型経営や柔軟かつ曖昧な組織仕組みと会社制度、組織内調整能力などとする人的要素と強く関わる経営システムにある（高、2005 a）。

こうした人的要素が強く絡む経営システムを思考様式の大きく異なる米国や中国のような社会で機能させ、日本企業の強みを発揮させるとすれば、現地人を信頼するかどうかという問題と別軸で日本人中心の経営にならざるを得ない問題があるのではなかろうかと考えられる。

なお、こうした特徴を持つ日本的経営は、企業内にとどまらず、企業間の取引関係に拡大している。周知のように、日本の自動車、電子、器械など組立産業では、最終組立メーカーを中核に長期的な取引を行う企業間関係、いわば垂直型系列を形成する。こうした系列の中で、組立メーカーは部品あるいは原材料を、長期的な関係を持つサプライヤーから調達する。メーカーがサプライヤーに技術者を派遣し指導を行ったり、サプライヤーがメーカーに提案したり、新製品の開発や品質管理に関する情報が企業間で共有される。

一方、本事例からも明らかであるように、この企業間関係では単なる相互依存と協調だけではなく、シビアな価格調整やコストダウンについて交渉も行われる。日本の企業間関係では、こうした「管理された競争」（伊丹・千本木、1985）の中で、信頼と緊張を両立させることができた。とりわけ、国際的にみて傑出したパフォーマンスを発揮してきた日本の自動車産業はその好例である。

企業内にとどまらず企業間の協調と競争の均衡を最も要する自動車産業では、日本企業の得意技である組織内・間の調整能力は十分活かせることができた。長期的かつ動的な企業間協調と競争の結果、国際的競争力の持つ日本型 SCS が練り上がった。藤本（2004）では、日本企業は自動車のような開発・生産現場での相互調整が必要とする擦り合わせ型製品を得意としてきたことは偶然ではない。それは、「あうんの呼吸」「濃密なコミュニケーション」「緊密なコーディネーション」「幅広い情報の共有」などが企業内にとどまらず、企業間に共有されている。彼はこの現場システムを、統合型もの造りシステムと呼んでいる。従って、日本の統合型もの造りシステムは、米国型のそれに比べ、相対的に属人的要素が強く関わっていると言えよう。

同じことは、Nisbett（2003）によって明らかにされている。彼は、アジア社会は、集団や周囲の他社との協調を重んじる傾向があり、なお、西洋人が特定の事物を周囲の文脈から切り離して捉える傾向があるに対して、アジア人が文脈・関係を重視する傾向があると指摘する。従って、日米ビジネスシステムのいずれの枠組みを海外に移転ができるのに共通している一方、そのシステムの運営には属人的要素が要するかどうかは本質的な違いがあるのでなかろうかと考えられる。

米国型ビジネスシステムは属人的な要素が少なく低コンテキストであるため、現地で優秀

人材を採用できればうまく機能させるのである。それに対して、SCS を代表とするような日本型ビジネスシステムは属人的要素を強く絡んでおり、さらに人と人、企業と企業間の協調と競争を両立する経営特徴を背景とする。以下では、こうした日米ビジネスシステムの相違を踏まえて、本稿の論点に絡んで日本企業の海外進出における行動パターンの持つ意味を考察することにしよう。

日本型経営の特徴はマニュアルや文書では伝わらない部分が多いため、システムをうまく現地に移転できても経営の基本的論理を持つ人間による運営でないと、システムがうまく機能しない。安保研究のコンセプトを借りると、現地での適用は極めて難しい。言い換えれば、経営の基本的論理や「精神」の移転を伴うシステムの移転は必要となる。そうしなければ、日本企業や日本型ビジネスシステムの独特の強みが失われてしまうかもしれない。おそらく日本企業の経営者は、日本の経営の論理を移転する困難性を認識しているため、現地への持ち込みにとまどっているだろう。

そう考えれば、諸国に進出する際、特に自動車産業のような部品点数が多く、その受発注や配送の仕組み、組み立て工程の複雑性などがある企業間取引をスムーズにするにもっとも手っ取り早い方法は、サプライヤーの進出を要請することである。日本的な経営ノウハウや手続きの核心をなす暗黙知ないし経営の基本的論理は、それを持つ人々の間のみ共有し分かち合う。こうした経営の基本的な論理の移転は極めて難しく時間が必要とする。部品点数が多く製品の品質が供給先に影響されるような組立産業では、文化的背景や違った価値観を持つ国で競争優位を維持するには、おそらく企業経営上の曖昧性かつ暗黙性、言わなくてもお互いに分かり合う部分を共有する日本企業間の取引しか通じないものがある。つまり、属人的要素が強く結びつく高コンテキストの日本的経営システムは、コンテキストを共有する日系企業間の取引のみ機能するかもしれない。これは、おそらく部品メーカーの進出、産業セクタの進出が必要となる主たる要因である。

5.3 コンテキスト共有に「情」の文化と「意」の文化

言うまでもなく、異質環境の中国では現地事情に適応しなければならない。本稿のケースでは、次の点では適応も見られた。まず、中国では投資リスク、原材料や受発注の変動リスクが大きいと、日系企業間の取引とはいえ、リスク分担の割合や価格や数量の決め方、コストダウンに関する交渉プロセスは日本と若干違いがある。例えば、原材料の変動リスクについて、自動車メーカーが、サプライヤーのリスクを負担する割合は、日本よりも中国の方が高い場合もあれば、コストダウンに対する要求は、日本よりもより厳しく、値下げ要求の幅が大きい場合もある。そしてその交渉の大部分が中国人同士によって行われ、最後に日本人同士の交渉によって決めるようにしている。こうして日本型ビジネスシステムそのもの

を中国の環境条件に合わせて適応させている。ここでは、日本とかなり異なる交渉プロセス、すなわち中国人を交渉させるという適応が持つ意味を考えてみることにしよう。

先述したように、自動車メーカーはサプライヤーの進出を要請し、コンテクストを共有する日系を中心とした取引を行うことによって現地に持ち込んだシステムをうまく機能させた。これは、日本型ビジネスシステムをうまく機能させるには、日本的経営の基本的論理と緊密な関係を持っているということを示唆している。経営の論理や経営行動の深層にある思考様式の国際移転は極めて難しく、それを持つ人々を通じてのみ移転可能である（高、2004）。欧米企業の海外子会社と比べると、日本人駐在員の数が多い。それは、日本企業の強みである、属人的な要素が多い日本型経営を現地で機能するには、その経営の基本的論理を持つ日本人を派遣することが必要となるからである。特に会社を立ち上げる初期段階はなおさらである。

しかし現地での日本人中心による経営は、現地人昇進の機会を制約し、仕事のやり甲斐や自己実現に対する無力感をもたらせるなどの問題が引き起こしている。こうした問題は抵抗やコンフリクトの主たる種となる。これらのコンフリクトを避ける、あるいは解消するには現地人の登用と活用が必要である。なお、現地の事情を考慮すれば、現地適応をしなければならない。現地適応を考慮せず、さらに異なった経営の基本論理にしたがった交渉はスムーズに行うわけがないとすれば、中国人同士の交渉が必要となる。このように、モチベーションにも現地の適応にも価格調整など取引に関する交渉プロセスには中国人同士を登場させるのである。

それに、中国現地は現地の論理がある。歴史的な文脈や関係を重んじる共通点を持つアジア（Nisbett、2003）とはいえ、異なる自然や風土、歴史や社会を背後にする日本と中国とはそれぞれの論理がある。中国における日本研究である崔（2004）では、心理学の観点から、人間の心理には「知」「情」「意」の三方面が含まれている。意思という要素は終始、中国人の心理構造の中で主要な部分に位置し、主導的な作用を發揮し、知性や感情などの心理的要素の存在や作用を統括し制約する。このような心理構造は、中国文化の形成と発展に深い影響を与え、このような文化を「意」の文化と呼ばれている。それに対して、感情という要素は、日本人の心理構造の中で重要な位置にあり主導的な作用を發揮し、知性と意志の存在と働きを統括し支配する。このような日本文化を「情」の文化と呼ばれている。それぞれの文化はそれぞれの経済や社会生活に大きな影響を与える。

たとえ経営資源が豊であり数多くの日本人を派遣できるにしても、言葉の壁を含め現地の論理を考えれば、「意」の文化を背後にする現地人と「情」の文化を背後にする日本人との交渉は難しいように思う。ヒアリングによれば、日本では、長年の付き合いがある取引相手であり、あうんの呼吸で交渉を進めることができる。しかし、中国でははっきり自らの主張を

行う必要があると、日系の駐在員は共通して指摘する。「まあまあ、そこまで言わなくても良いでしょう」、「要求に応じていろいろ努力するが、どうしてもできなかつたら、最後はお願いする」といった日本人同士の交渉には出てくる台詞である。これは、まさに情を先に走る、あるいは情の融通を利く、という情の文化であり、日本的な経営の論理、とりわけ暗黙性である種の曖昧性の論理の現れである。

こうした情を先に走る、長年の付き合い関係を大事にする日本人より、意思や目的を貫徹する「意」の文化を背後にする中国現地人を交渉させる方が、設定された目標に近い結果を達成することは言うまでもないだろう。このように、異なった社会文化及び経営の基本的論理を考慮するとすれば、中国人同士の交渉が必要となる。勿論、交渉プロセスには中国人同士を登場させる要因として、言語の壁や日本駐在者の人手不足、現地人へのインセンティブなど様々な要素があるが、こうした現地の事情・文化及び現地の論理への適応がさらなる意味を持つように思う。

そこで、本事例で明らかにした、中国人同士の交渉結果を踏まえて最終段階で日本人同士が話し合うという発見事実も、経営の基本論理が反映しているようで大変興味深いように思う。われわれ欧州でも日系自動車メーカー及びサプライヤーを対象にして SCM に関するインタビュー調査を行った。欧州では中国と同じように現地人による交渉を行っている。目標の設定や方針を与えることによって、日本人管理者はその交渉プロセスを間接にコントロールしている。交渉をさせる前に、担当の現地人が日本人の質問に答えるという社内で予行演習を行う企業さえあることは明らかにした。言うまでもなく欧州人と中国人は同質ではないが、その現象の背景に潜んでいる経営の原理は同様であるように思う。それは、現地人のインセンティブや現地の論理を考慮し、現地人を交渉させながら井勘定により、企業目標を達成しようとしている。

一方、海外における日系企業、とりわけ自動車産業のような取引企業間の協調が必要となる企業は、長期的取引関係を配慮しながら、さらにグローバルな視点で損得のバランスを取らなければならない。すなわち算盤勘定が必要とされる。そこで、本事例で明らかにした、中国人同士の交渉結果を踏まえて最終段階で日本人同士が話し合うという発見事実は、長期的な企業間取引志向が反映しているようで大変興味深いように思う。交渉の最終段階で日本人同士が話し合う、あるいは背後に日本人が交渉をコントロールする、いわば日本人が出てくることを持つ意味がここにあると考えられるのではなかろうか。つまり、海外での日系企業間の交渉プロセスには、現地人のモチベーションや現地の論理への配慮、及び長期的取引関係やグローバル・レベルの損得への考慮、という井勘定+算盤勘定がなければならないようである。

以上の討論を総合して、特に日本自動車産業における海外進出の行動パターンである、自

自動車メーカーの海外進出に伴ってサプライヤーの進出要請は、属人的要素が強く絡む SCS をうまく機能させるには日系中心とする企業間取引が必要となるからだ。それは単に、安保（1988）の言うように、地元サプライヤーから調達するという、適応的対応に余裕がなかったのではなく、日本的経営の論理を共有する企業間の取引のみ機能可能となり、自動車メーカーの競争優位を發揮できるからである。

ある程度の修正することによって SCS は移転できるが、それが目的ではない。SCS を機能することによって、自動車メーカーの競争優位を生かすのが目的である。SCS を機能するためのやり方は環境条件が異なった現地にそのまま持ち込みことが困難とすればそうした事情に合わせて修正しなければならない。言い換えれば、日系中心とする企業間取引による SCS の移転は現地適用であれば、その適用可能には、現地の事情に適応しなければならない。本事例では、原材料の変動リスクについて、自動車メーカーが負担する割合は日本より中国の方が高いことが明らかにされた。中国人を交渉させることが明らかにされた。こうした現地事情を配慮した適応は、SCS を機能させるためである。つまり、現地適応は、実は現地適用のための適応であるのではなかろうかと考えられる。

VI. まとめと今後の課題

6.1 実践的・理論的インプリケーション

海外進出の日本企業これからの課題として、安保（1988）では、効率を大きく損なわない形で長期安定につながる積極的適応をはかる、といった「ハイブリッド度合い」の模索ということであろう、と指摘する。本稿の議論からすると、日本企業は自らの競争優位を保持するために、むしろ現地での適用を最大化した方がいいように感じたと言える。現場重視や参画的経営などといった属人的要素が強く絡む日本的経営特徴及びその背後にある経営の基本的論理や、協調と競争と両立する企業間関係そのものは、日本企業あるいは日本型ビジネスシステムの強みであるからである。しかしそれらの現地への持ち込みは、もっとも難しい。従って、たとえ進出初期、環境条件に合わせた対応、いわば現地適応しなければならないかもしれないが、日本企業の強みを現地で最大限發揮するには、時間を掛けた徹底的な現地での適用が望ましいであろう。

このように、移転が極めて困難である経営の論理は、日本企業の強みや企業間関係の基盤として、極めて重要である。海外の日本企業にとって最大の課題は、競争力をもたらす経営システムの背後にある日本的経営論理の移転である。言うまでもなく、人を無視して経営を語ることができない。現地人及び現地人の思考様式に影響を及ぼす歴史・社会文化を考慮しながら修正した適用が必要となろう。

現実、日本人中心による経営は、異なる社会的文化的文脈や経営環境の中で反感・抵抗に遭遇する。一方、日本企業の自発自主的な参画意識や小集団活動、現場管理などを、より公式的なルール化にされた規則や契約概念にのっとった形でうまく現地に持ち込みできたことは、調査結果により明らかにされている（安保、1994；朱、2000）。要するに、文化的際が存在する中でビジネスをして行くには、背景にある文化の根本テク相違を認識し、経営や生産方法を考えていくことが大切である（熊谷、1994）。そういう意味で、修正した適応のために文化を念頭におくことを、国際経営におけるこれまでの研究蓄積の上で、理論的に考える必要があるのではないかと思えてならない。これまで企業経営が文化的要素に多大な影響を受けているにもかかわらず、国際経営では理論的に文化論的な議論を深く掘り下げてこなかった。文化的要素を見る観点が必要となるのではないかと、本研究現段階で最も指摘したい点である。つまり、企業経営、とりわけ異なる国での国際経営を研究するには、文化の影響をより重要視するのではないかと思えてならない。

文化は自然的条件や歴史的事情のもとに形成されており、なお、それに規定される。ここ数年、社会・経済環境の変化や、世代交替・高齢・女性の社会進出などによる労働者構造の変化及びそれに伴う労働者意識の変化がすでに起こっている。これらの変化は、日本的経営システムや制度に対する反省と変容を無視してはならない。しかしその本質的な変容が起きているかどうか議論する余地がある。この変化の段階にさらに文化に関して議論するには、やや乱暴ように思うかもしれない。突き詰める経営の基本論理を考えるとすれば、たとえ経営システムや制度は経済環境・社会の変化に対応して構造変革がすでに起こっているにしても、その基盤となる経営の論理は短期に本質的な変容が起きらないとやってよいだろう。日本企業の有機的な経営システムの基盤にある暗黙性のある種の曖昧性は、日本の独特な自然環境と社会構造におかれた社会関係、及びその文化的歴史的沈殿を背景にして編み出された人間がらみと強く結びついているからである。

そういう意味で、一定の社会文化環境の中での人間の特性と、その特性を持つ人間が主役する経営システム及びその背後にある経営の基本的論理とは、緊密な関係をもつ。企業経営が深層に文化の影響を及ぼされる部分とは何か、経営環境の変化や歴史変遷の中で、変わるもの、変わらぬものとは何かを見つめていく必要があると考えると言える。こうした企業経営に及ぼす文化の影響を明確するとすれば、それらの企業の強みを海外に持ち込み、異なる文化の中で修正した適用、その適用のための適応を行うことによってうまく機能可能になるのである。こうして現地の文化や論理への適用・適応を慎重に行えば、コンフリクト・マネジメントがうまくできるかもしれない。

これまで進出で起こっているコンフリクトの多くは、文化の相違を認識しながら現地の事情に考慮できず日本的経営の論理を使うことから発生したものである。先述したように、日

本のビジネスシステムの背景にある経営の論理は、文化がらみの人的要因に強く結びついている。なお、その文化に緊密な関係を持つ経営の論理が日本企業や企業間関係の強みの根源となっている。経営の論理や精神の移転を伴わないシステムの持ち込みは無意味である。さもなければ、日本企業の競争優位をもたらす強みが失われてしまうと考えているのである。そう考えると、本事例の論点による考察は、日本的経営の基本論理を現地に持ち込み、適用のために、最初に適応することによって過度期を乗り越え、最終的には至難の作業となる文化認識に時間を掛けて修正した適用を最大化して行く、という進出プロセスが必要であることを示唆している。これは、本稿の実践的インプリションにほかならない。

6.2 今後の課題

本研究では、日系自動車メーカーA社の中国進出と、そこでの部品調達の実態について概観し、日本的な企業間調整がどの程度実施されているかについて明らかにしてきた。基本的に、A社は、日本における部品メーカーとの調整メカニズムを、中国でも実施しようとしていた。属人的要素が強く関わる日本的な経営システムを十分に機能させるためには、互いにコンテキストを共有している日系企業を中心とする企業間取引が必要となる。中国でも、安易に修正を加えるのではなく、日本における仕組みを適用させているからこそ、その調整メカニズムが機能することによって、現地調達率を確保し、効率的なサプライヤー・システムを構築しているといえよう。

適用・適応の研究（安保、1988）や現場のものづくり（藤本、2004）、あるいは、アメーバ経営（三矢・谷・加護野、1999）などのように、従来は、工場現場や企業内のコンテキスト共有に関する研究は多く見られたが、本研究のように、現場や企業経営を支える企業間取引におけるコンテキストの共有について検討した研究は、あまり行われてこなかった。本研究では、コンテキストの共有は、企業間取引においても、大きな役割を果たしていることを指摘した。

しかし、コンテキスト共有や、継続的な企業間取引関係や、個人における社会関係（いわゆる人間関係）の継続によって、不正や癒着の問題も発生する。

歴史的社会的コンテキストの共有は、中国も日本も共通するが、中国は「意」の部分重視するゆえに、「情」を無視しがちであり、「情」の欠点をあまり理解していないため、関係を継続しているところがある。Yao（2002）は、中国では、職場や社会における公的關係を資産化することによって、関係の持つメリットを最大限に享受しようとするため、企業資産の私的流用などの不正が横行するという問題もあると指摘している。他方、私的なネットワークや人間関係を職場に持ち込み、仕事上の問題解決に有効に活用する場合もある（高、2005b）。背後に「意」の文化を持つ中国では、敢えて公的關係を継続し、その関係を目的達成の手段

として上手く使っているのではないかと考えられる。

それに対して、「情」の文化を持つ日本人は「情」を重視するがゆえに、情に流されてしまうところがある。こうした「情」の欠点を避けるため、公的関係を断ち切ることで、癒着が起らないような工夫をしている。周知のように、日本の金融機関や役所では、定期的に人事ローテーションが行われている。これは、公的関係から私的関係を断ち切る役割を果たしている。同様に、その他の民間企業でも、定期的に人事ローテーションが行われている。

おそらく、長期継続的企業間取引が行われている場合、こうした企業内の人事ローテーションによる業務担当者や窓口の異動は、結果として、癒着や不正を避ける効果を発揮しているかもしれない。これまで、企業内の人事ローテーションについては、評価機能や多能工形成などの役割を持つことが議論されてきたが、企業間取引の観点から人事ローテーションを議論することも重要だと言えよう。

今後の課題として、コンテキストの共有や継続的な関係から生じる癒着の問題に対処するために、日中企業は、それぞれいかなる仕組みを構築しているのか、明らかにすることが挙げられる。この課題に対して、企業間取引における人事ローテーションの役割に焦点をあて、理論的実践的議論を展開する必要がある。

[2006.4.6 754]

¹ 例えば、産業動向や実態把握の研究として、塩見（2001）や丸山・高山（2005）があり、ものづくりの視点から中国自動車製造の実態に触れた研究として、藤本（2004）や藤本・新宅（2005）などがある。

² 日系自動車メーカー、部品メーカーへのインタビュー調査は、2005年1月24日と3月22日～30日、6月21日～24日に行われた。インタビュー対象は、各社の社長をはじめ副社長、調達部長となっている。

³ 氏の講演は、2005年6月30日に神戸大学大学院経営学研究科にて行われた

⁴ 三大とは、第一汽車、東風汽車、上海汽車のことであり、三小とは、北京汽車、天津汽車、広州汽車を表す。二微とは、長安機器、貴州航空のことであるが、現在は、天津汽車は第一汽車に吸収されている。

⁵ 現時点のラインサイドの部品在庫は、生産用に約1時間分であり、最終的には30分にする目標を立てている。このように、完全同期による部品と、そうでない部品があるため、準同期生産方式と呼ばれている。

⁶ 準同期生産方式に基づいているが、ある程度の在庫を所有している。先述したように、部品は大きく2種類に分かれている。完全同期している大型部品と、在庫を抱えながらDCCから搬入している部品である。そのDCCの中でもある程度の量を一括して配送する部品と、細かく分割してラインまで配送する部品に分類している。それは、部品メーカーの責任で時間帯と搬入回数を取り決め、生産ラインの状況に応じた搬入をコントロールしている。

⁷ サプライヤーのなかには、A社も加わって、設備投資の妥当性についての評価を行う企業があり、日本の部品メーカー、中国での会社、日本のA社、広州A社の4社で合意する必要がある。

⁸ ここでいうA社系列サプライヤーとは、関係会社と子会社、主として、A社に生産を依存している割合が高い主依存会社のことを指している。

参考文献

- 安保哲夫編著（1988）『日本企業のアメリカ現地生産：自動車・電機：日本的経営の「適用」と「適応」』、東洋経済新報社。
- 安保哲夫編著（1994）『日本的経営・生産システムとアメリカ：システムの国際移転とハイブリッド化』、ミネルヴァ書房。
- 浅沼万里（1997）『日本の企業組織：革新的適応のメカニズム』、東洋経済新報社。
- 崔世廣（2004）『「意」の文化と「情」の文化』、王敏編著『「意」の文化と「情」の文化』、中央公論新社、2004。
- 藤本隆宏（2004）『日本のもの造り哲学』、日本経済新聞社。
- 藤本隆宏・新宅純二郎（2005）『中国製造業のアーキテクチャ分析』、東洋経済新報社。
- フランシス・フクヤマ（1996）『「信」無くば立たず』、三笠書房。
- 高瑞紅（2004）「中国国有企業の変革プロセスについての研究：海外企業との提携を通じた組織学習の視点から」、神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- 高瑞紅（2005a）「中国国有企業における『経営者不在』ないし『自立性欠如』：企業改革の方法論とその背景にある経営論理についての日中比較」、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・シリーズ、No. 31。
- 高瑞紅（2005b）「国際提携におけるコンフリクト・マネジメント：MHI 対中進出の事例を中心に」、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・シリーズ、No. 47。
- HeAd Keith & John Ries, 2001. “OverseAs Investment And Firm Exports,” *Review of InternAtionAl Economics*, 9:1, pp.108-122.
- Hiroshi Kumon & Tetsuo Abo, 2004. “The Hybrid Factory in Europe,” Palgrave Macmillan.
- 加護野忠男（1999）『「競争優位」のシステム：事業戦略の静かな革命』、PHP 研究所。
- 小池和男（2005）『仕事の経済学』、東洋経済新報社。
- 丸山知雄・高山勇一（2005）『グローバル競争時代の中国自動車産業』、蒼蒼社。
- 三矢裕・谷武幸・加護野忠男（1999）『アメーバ経営が会社を変える』、ダイヤモンド社。
- Rene Belderbos & Leo Sleuwaegen, 1998. “Tariff Jumping DFI And Export Substitution: Japanese Electronics Firms in Europe,” *International Journal of Industrial Organization*, 16, pp.601-638.
- Richard E. Nisbett, 2001. “The Geography of Thought: How Asians And Westerners Think Differently…And Why,” Free Press, New York London Toronto Sydney.（村本由紀子訳、

『木を見る西洋人 森を見る東洋人：思考の違いはいかにして生まれるか』、ダイヤモンド社)

塩見治人編 (2001) 『移行期の中国自動車産業』、日本経済評論社。

Shuntian Yao, 2002. “Privilege and Corruption: The Problems of China’s Socialist Market Economy,” *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 61, No. 1 (January).

朱穎 (2000) 「不適正技術のダイナミズム：中国上海三菱エレベーターの事例」『ビジネスレビュー』、Vol.47 No.4。

中国国家统计局『中国工業経済年鑑』、各年度版、中国統計出版社。