

市場の組織化についての事例研究：中国金 型産業の事例

KIM, Yongdo / 金, 容度

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

44

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

43

(終了ページ / End Page)

58

(発行年 / Year)

2008-01-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007144>

〔論文〕

市場の組織化についての事例研究

中国金型産業の事例

金 容 度

目 次

はじめに

- ・ 東北部における金型市場の発展と組織化

- (1) 市場の発展
- (2) 市場の組織化

- ・ 華東における金型市場の発展と組織化

- (1) 市場の発展
- (2) 市場の組織化

終わりに

はじめに

本稿の目的は、中国金型産業を事例として取り上げ、市場と組織化の関連・絡み合いの実証的な解明を試みることである。

資本主義経済の特徴を現わすために、しばしば市場原理・市場機構・価格機構という概念が用いられる。こうした市場原理・市場機構・価格機構が働くためには、市場という存在が前提される。市場という存在が、資本主義経済社会の特徴と深く関わっていることが示される。

意図するにせよ、意図せざるにせよ、この市場を動かしている主体は個人、または組織をも含めた集団であるが、産業化の進展に伴って、企業という組織が市場を動かす主体としての重要性を高めてきた。つまり、企業経営を考える上で市場との関連の解明が欠かせなければ、市場の発展を考える上で企業との関連の解明が欠かせない。

他方、市場を前提にしながらも、市場とは異なる存在として、人間が意図的に作り出したものが企業組織である。その際、結果物としての組織ではなく、そのプロセスに着目して、組織の要素を意図的に市場に浸透させていくプロセスを組織化と定義すれば、企業組織あるいは企業経営は、プ

ロセスとしての組織化の一部にすぎないことになる。

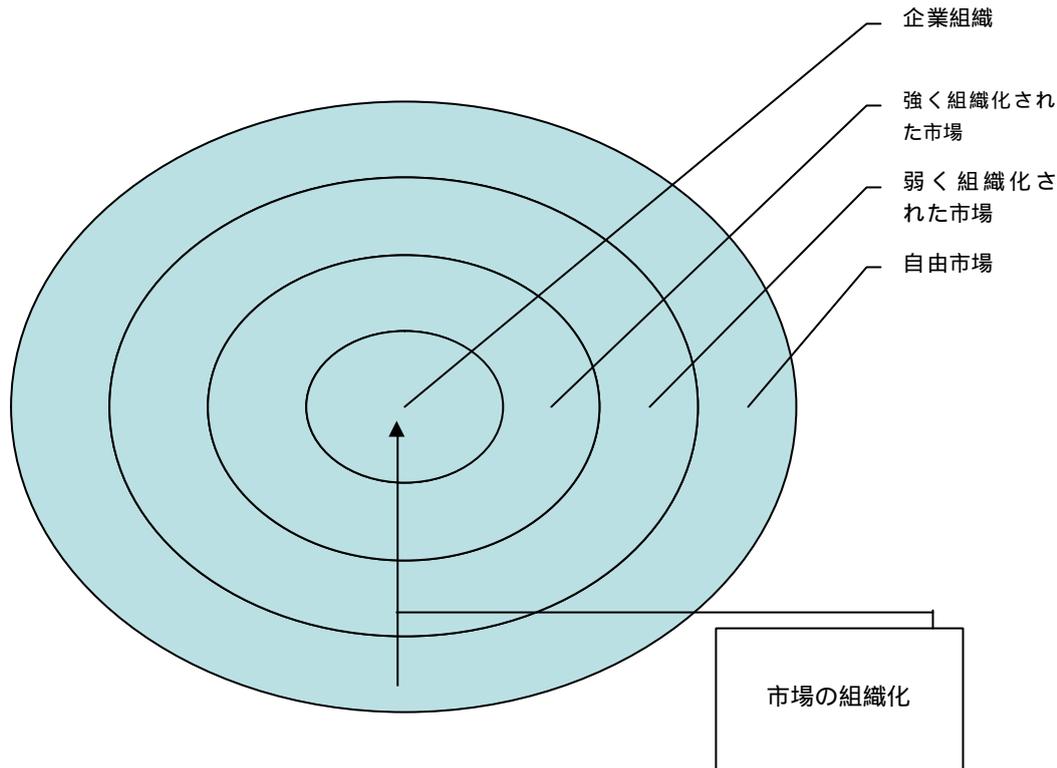
こうした発想から描いてみた概念図が図1である。この図に従って、もう少し説明をつけ加えておこう。この図1の“ ”の矢印は、市場の組織化の方向を現わす。そして、市場の組織化の程度という基準に従えば、円の中心に近ければ近いほど、組織化がより進んでいることを、円の中心から遠ければ遠いほど、組織化の度合いが低いことを、それぞれ現わしている。従って、円の中心部に企業組織があり、そこから遠くなればなるほど、組織性が低い、つまり、より組織化されていない市場が現われ、円の最も周辺部には、経済学の教科書によく登場する自由市場がおかれる。

このように考えると、いくつかの点が分かってくる。まず、市場は、組織化の度合いが異なる複数の層を含めており、従って、市場は多層的な構造になっていることが分かる。また、すでに述べたように、本稿で定義している組織化とは、結果物であるというよりプロセスであるから、こうした多層的な構造が常に変化していることも想定できる。

多層的な構造になっており、なおかつ、変化していく市場を、組織化という角度からみれば、市場と組織化が絡み合って、なおかつ、こうした絡み合いが常に変化していることがみえてくる。

もう少し具体的に断っておけば、各経済社会や地域、各時代には、それぞれ市場と組織化の固有の絡み合いの仕方やその変化の仕方をもっているということが出来る。市場の組織化は市場と組織化の絡み合いに他ならず、従って、こうした動学的な絡み合いの内容を明らかにすることが、各社会や各時代の特徴やその変化を理解する鍵になる。また、各社会や時代の企業組織と市場の関連¹⁾も、

図1 市場の組織化の概念図



市場と組織化の絡み合いの一例であると捉えられる。

こうした視点に立って、一つの事例分析を試みるのが本稿であるが、本稿の事例は、中国の金型産業である。

中国は、社会主義経済から資本主義市場経済へ移行する中で、急速な経済成長を成し遂げている。しかし、資本主義先進諸国に比べ、市場の発展が遅れていることも事実であり、まだ社会主義的な要素を少なからず残している。その意味では、中国は、市場が発展途上にある国であるといえることができる。

それゆえ、こうした中国の事例を観察することによって、新たに資本主義的市場が発展していく際、市場と組織化がどのように絡み合っているかについてヒントが得られるというメリットがある。また、中国において市場の組織化がどのように行なわれているかを実証的に検討することは、資本主義経済の発展が中国より早かった諸国の歴史的

な経験を相対化する上でも、多くの示唆点を提供してくれると期待できる。本稿が中国に注目する理由がここにある。

ただし、すでに述べたように、市場領域に対して人あるいは集団が何らかのコントロールを図ることが組織化の主要な内容であるとするれば、意図的な計画を重視するという社会主義的な要素も、組織化と深く関連するといえる。しかし、本稿で取り上げる組織化は、あくまで資本主義経済社会の民間主体によるものに限定する。

事実、中国において、外資企業を含めて民間企業の重要性が高まっており、特に最近には、中国ローカルの民間企業の活動が目覚ましい。中国金型産業における民間創業企業の活発な叢生の姿やその地域間差については別稿²⁾で分析したが、市場の組織化の主体として民間企業に注目する意義は小さくない。

その中でも、本稿は金型産業を対象にする。別稿³⁾でも指摘したように、金型産業は前後方の関

連産業が極めて広い。例えば、金型産業は、その型を使って部品を製造する産業、その部品を使って組立製品を作る産業などの前方産業だけでなく、型に使われる素材を供給する産業、個別の加工過程を担う産業・企業、加工のための設備を提供する産業など多くの後方産業とも関連を結んでいる。そのため、金型産業・企業と関連を持つ市場の外延が広く、なおかつ、その市場を組織化する余地も広い。従って、中国の金型産業は、市場の組織化を検討する上で、重要な事例に値すると考えられる。なお、分析地域は、我々が現地調査を行なった中国東北部と華東地域であり、こうした分析地域は、別稿のそれと同じである。

論文は二つの部分から構成される。では、中国東北部の金型産業における市場の発展、及び市場の組織化の現象を分析することによって、同地域の市場と組織化の関連・絡み合いを解明する。

では、華東地域を対象にして同じ分析を行なう。

・ 東北部における金型市場の発展と組織化

第 章の課題は、長春、大連などの中国東北部において金型市場がどのように発展し、その中で、市場の組織化がどのように進められているかを明らかにすることである。

一汽製造集団（以下、「第一汽車」、「一汽製造」と混用する）という大手国営企業の城下町としての特徴が強い長春、日系企業など外資系の進出が顕著である大連など、東北部の中でも各地域間の違いも見られるものの、総じて、中国東北部は、資本主義的な市場の発展および民間企業の活動・成長が遅れていた。つまり、東北部は、他地域に比べ、社会主義経済の要素がより遅くまで根強く存在した。

しかし、最近になって、同地域は資本主義への急速な移行を経験している。それまで同地域の変化が小さかっただけに、近年の金型産業の変化も短期間に集中的に現われている。従って、同地域の金型産業の分析は、資本主義市場経済のスタートが遅く、なおかつ、最近の変化が著しい地域において、市場と組織化がどのように関連しているかを観察できるという意義がある。

そこで、本章では、同地域の金型産業における

市場の発展の様相・内容を明らかにした上で、こうした金型市場が組織化とどのように絡んでいるかを検討する。

(1) 市場の発展

需要の増大と多様化の進展

長春の例をみれば、同地域の特徴が金型市場の発展を妨げる面があったことが分かる。まず、第一汽車という大手国営自動車企業が組織の中に多くの活動を抱え込んだため、この大組織の外の組織の活動領域が相対的に狭く抑えられた。また、第一汽車グループとその外部の中小企業との関係にも、市場の要素は弱く、民間中小企業の活力も乏しかった。

金型の需要面からも、市場の拡大を妨げる要素があった。まず、第一汽車は、長年トラックなど商用車の生産に特化してきたが⁴⁾、商用車用部品、その生産のための金型などへの精度要求水準は、乗用車向けのそれより低かった。そのため、乗用車の需要が増加し、第一汽車が乗用車の生産を増やそうとした際、地域内にそれに対応できる中小金型企業は育っていなかった。それに、金型の大手需要家としての第一汽車の影響で、長春地域の金型需要分野は自動車に集中してきており、後述する華東地域のような多様な需要分野は現われなかった。金型の量的な需要構成において偏りがあったのである。

長春と違って、東北部の中でも、大連の場合は、より多様な需要分野が存在してきた。すなわち、大連の金型需要構成をみれば、自動車向け（二輪車向けを含む）が25%にとどまり、家電、通信・事務機器など電子関連機器向けが5割を占めており、建材向けが約15%、その他向けが10%の構成になっている。日系企業をはじめ、多くの外資系電子電機企業がこの地域に集積していることが、金型需要の多様化及び需要の伸張に寄与している。しかも、大連では、外資系需要家が要求する金型の品質水準が高い。需要の質的な水準が高いのである。

実は、長春の場合も、地域内外の金型需要が伸びる中で、需要の質的な多様化が進んでいる。つまり、自動車向けへの集中という量的な需要構成の偏りはあるものの、金型の需要家としての自動

車メーカーの中でも、金型の精度要求水準はかなり多様である。大雑把には、外資系自動車メーカーの乗用車向け、一汽製造集団の乗用車向け、同集団の商用車向けの三つに分けることができるが、より細かく分ければ、もっと多い市場セグメントが存在する。さらに、同じ需要家の要求の中でも、要求水準が高い箇所もあれば、そうでない箇所もある。

要するに、大連だけでなく、外資系自動車メーカー、そして、第一汽車の乗用車の需要が加わることによって、長春の金型市場の多様化も急速に進んでいるのである。

供給者の成長

需要の成長に伴って、東北部の金型企業が増加し、金型生産も増大している。市場発展のもう一つの軸である供給が増えており、供給者が成長しているのである。

長春においては、第一汽車グループの金型分社が生産量を増やし、グループ外への外販を増やしている。つまり、組織内販売より市場販売が速く伸びているのである。例えば、一汽鑄造模具は、鑄物部品の加工まで行っており、これを含めると、一汽鑄造模具の販売の中での外販の割合が6割にも達している。具体的に、一汽鑄造模具は、機械加工された鑄物部品を、一汽製造集団内トラック部門や紅旗乗用車だけでなく、一汽フォルクスワーゲンにも外販しており、さらに、カナダなどに輸出も行っている。

また、一汽鑄造模具が外資系自動車メーカーに金型を外販する際、同社が外資系需要家に売り込んでいくより、同社の高い知名度のため、外資系需要家が先に同社にアプローチをしてくるケースが多い。全国的に知名度を高めてきた一汽グループの金型企業が新たに外資系企業向けの市場を開拓しているのである。

一汽グループの商用車向けの金型を生産する中小企業も多く叢生してきた。これについて少し述べておこう。

1990年代初めまで、第一汽車は商用車生産が中心であったが、その後全国的な乗用車需要の拡大に刺激され、乗用車生産の比重を高める戦略に転じた。よって、同社は、商用車向けの部品、金型

などに投入する経営資源を相対的に減らし、それまで同グループ内製部門によって賄ってきた商用車向け金型の市場にも、中小金型企業が新規参入する余地が生じた。一汽グループの外の中小企業との取引がそれまで一汽グループ内の取引に留まっていた部分にとって代わる形で、市場の発展がもたらされたのである。

反面、大連の金型市場においては、多様な需要の伸長がただちに供給増加に結びつかず、需給のミスマッチが大きい。例えば、大連の金型需要のうち、同地域内で活動する金型企業によって供給される分は、約3分の1強にすぎないとされる。ローカル金型企業がその技術力と製造能力に多くの課題を抱えていることが推測できる。

逆に、需要の3分の2が、海外からの輸入か、中国他地域からの移入によって満たされており、特に、輸入が需要の半分近くを満たしている。高い輸入依存度が大連の金型市場の重要な特徴であることを示しているが、こうした特徴は、急増する需要に刺激され、地域内の金型供給力が急増している上海・蘇州地域との大きな違いでもある。

ただし、大連地域内の金型生産も増加していることは間違いない。生産の主体は、第1に、新たに創業された民間企業、第2に、他地域に本社をおく企業の子会社、第3に、日系企業の現地子会社の三つに大別できる。我々が調査した企業から、この三つのタイプの企業事例をあげてみよう。

第1のタイプの金型企業事例としては、1999年に創業された大連鴻園精密模塑があげられる。同社は、松下、キヤノン、オムロンなど日系企業を主たる需要家にしている上、需要分野は、家電、医療機器、自動車部品、工作用電動ツール、携帯電話機など多岐に渡る。

第2のタイプの金型企業事例としては、2003年に設立された大連誉銘精密模具があげられる。同社の親会社は、1987年に香港で創業され、現在は深?市にあるプラスチック成形部品メーカーである。大連誉銘精密模具の販売先も、大連鴻園精密模塑と同様に、日系企業が多いが、韓国系企業向け、中国国内の他地域向けも若干あるという。大連進出当初は、同地域内の中国企業とも取引したが、コスト競争が厳しくなり、現在は同地域内の中国企業との取引は取りやめられているとされる。需

要分野に関しては、白物家電外形、携帯電話外形、コネクタ、二輪・四輪用部品など多様である。

第3のタイプ、つまり日系の金型企業事例としては、大連大検頭高木模具と大連共立精機があげられる。大連大検頭高木模具は、2002年に、日本のタカギセイコーと中国の大連大顕集団、さらに住友商事ケミカルの合併によって大連経済技術開発区内に設立された企業である。

2005年現在、同社の販売先は日系と韓国系に限られる⁵⁾。日系の需要家は、中国に進出している日系企業と、同社の本国親会社のタカギセイコーである。後者、つまり、親会社のタカギセイコー向けは、大連大検頭高木模具の売上高の約3割を占めている。

韓国系企業への販売があるのは、合併のパートナーである大顕模具の金型部門の主たる需要先が韓国系企業であったからである。

大連共立精機も、大連に進出している日系金型企業の事例である。同社は、従業員60名で年生産総額が3,000万元に達しており、現地市場への依存度が高く、売上高の85%が中国国内向けである。すなわち、大連共立精機は、大連大検頭高木模具と違って、日本本社からの金型の製造委託先ではなく、中国国内の市場拡大を狙った企業であると言える。日系金型企業も、新たに現地市場を開拓することによって、また、現地需要を満たすことによって、同地域の市場の発展の担い手になっているのである。

他方、大連に立地する金型企業の輸出も少なくない。大連大検頭高木模具は、輸出比率が50%にも達しており、大連誉銘精密模具は、売上高の3~4割を日本向け輸出に充てている。大連鴻園精密模塑も、売上高の25%を日本などに輸出しているとされる⁶⁾。輸出が多い背景には、大連が港町で海上運送の要衝にあるという地理的な条件がある。それに加えて、現地需要家の低コスト志向が強い。金型企業にとって同地域内の販売の収益性が低く、そのため、収益性の高い輸出に目を向ける傾向が強い。

このように、大連においては、金型の需要と供給の両方が伸びる中で、輸入と輸出が共に増えている。同地域では、金型の市場が量的に成長する中で、需給のミスマッチも拡大再生産されている

ということができよう。

競争の激化：市場原理の強化

需給の量的な拡大の中で、販売拡大をめぐる金型企業間の競争もより激しくなっている。市場原理がより強く働き始めているのである。

例えば、長春の金型企業は、第一汽車以外の需要家、例えば、外資系自動車メーカーへの販売拡大を図っているが、こうした販売拡大をめぐる他地域の金型企業との競争がより重要になりつつある。最近、外資系需要家の部品・金型調達方針の変更が金型企業間の競争を扇いでいる。例えば、もともと上海と長春のVWは各地域別に金型を調達していたが、近年、北京に調達センターを設けて、調達業務を北京で統合して行っている。その影響で、長春と上海周辺の金型企業間の競合関係が出てきている。

すでに断ったように、同グループの分社金型企業が外販を増やしているが、これは、後述するように、一汽本体が金型調達において市場の要素を導入したことへの対応であるとみることできる。国営の需要家の調達行動に市場の要素が導入されることによって、供給者の国営企業がより積極的に市場における競争に取り組んでいることを示す。

ただし、長春の一汽製造集団の金型分社は、浙江省の金型企業とは直接競争していないといわれる。なぜなら、両者間には、品種やセグメントが異なり、長春の一汽製造集団の金型分社は、技術的に高い品種やセグメントで高い競争力を有しているのに対して、後者の浙江省の金型企業は、中低級の金型市場で高い価格競争力を持っているからである。

大連においても、金型企業間の競争が本格化している。殊に、金型企業数の約3分の2に当たる80社が日系企業であり、大連経済技術開発区には現在約40社の日系金型企業がひしめき⁷⁾、販売拡大のための競争を繰り広げているとされる。

他方、金型メーカーにとって取引の拡大は決して容易なものではない。例えば、それまで取引がない中小金型メーカーが新たに大手自動車メーカーと取引関係を結ぶことは不可能に近いといわれる。

そこで、金型企業が販売先を拡大するためには、

積み上げ的に段階を踏む努力が必要である。大連 誉銘精密模具は、日系企業との取引において、金型のメンテナンス業務を受注することから始めて、信頼を積み重ねることによって、金型単品の受注に成功し、こうした金型単品の納入を何回か積み上げることによって、フルセットで金型を受注できるようになった。大連鴻園精密模塑も、創業当初には、金型のメンテナンスの仕事を受注し、メンテナンスの仕事で需要家からの一定の評価を得て、成形メーカーから金型の受注を受けるようになったという。長春地域の某民間金型企業も、第一汽車以外の企業、例えば、第二汽車、フォルクスワーゲン、マツダなどの大手自動車メーカーとは、まず、メンテナンス事業を受注して行なっている。

上記の大連の金型企業は創業当初、金型のメンテナンス業務や単品の小型金型などの受注を引き受けており、こうした経験によって技術を磨くと共に、日系企業の商慣行に慣れていったのである。

また、販売先の拡大には、必ずしも金型企業自身の売り込みだけでは十分でなかった。すなわち、新規の受注獲得のために、金型企業の人が各種の展示会や交流会などに積極的に参加することも重要であるものの、誰かに販売先を紹介してもらうことが重要な契機になるケースが多い。

例えば、大連共立精機が、済南小型二輪メーカーに販売を行なうことができたのは、中国金型協会からの紹介があったからであった。華北地方で同社が売上高を伸ばした背景にも、同社の需要家が新たな需要家を紹介してくれるというプロセスがあった。すでに述べたように、日系企業との取引では、自社の実績を認めてもらうまでに時間がかかるものの、ひとたび取引先との信用が確立すると、顧客が顧客を呼ぶという需要家間の紹介の連鎖によって、取引先が広がることが多い。このように紹介がきっかけになって、信頼を損なわない製品づくりに努めて、企業の評価を高めることができたのである。

こうした努力の結果、成長を成し遂げている金型企業が現われている。例えば、パンチ工業は設立当初の投資額が350万ドルであったが、現在では3,500万ドルまで増資しており、2005年の生産総額は4億元に達している。前述した大連共立精機は、

スター精密、リョービ、松下通信などの大連進出日系企業からの受注に加えて、華北からの小物ダイカストの受注を増やすことによって、売上高を伸ばしている⁸⁾。また、多摩冶金、黒田製作所、松村整形、浅間精機などの日系金型企業も進出後に業績を伸ばしている。金型市場の両軸である需要と供給のうち、供給の担い手が鮮明に現われているのである。

国有企業の変化による市場発展

社会主義経済の有力な主体が国有企業であっただけに、資本主義的な市場の発展のために、それまでのままの国有企業の存在はプラスにはなりにくく、場合によっては、足枷になる。

実際、長春は、自動車城下町として未だに国有企業比率が高く、重工業の国有企業に組み込まれた形で金型に関わる産業基盤、技術基盤が蓄積されていたが、国有企業の地盤沈下に伴って同地域の金型産業は衰退気味であった。

このような状況の中で、同地域の金型市場が発展するためには、国有企業を代替する新たな主体として民間企業が浮上するか、それとも、既存の国有企業が大幅な体質変化を成し遂げるしかないが、現在の長春は後者の道を辿ってきた。

長春の場合、前者の実現は難しい環境であった。同地域で民間企業の創業が難しいことは、すでに別稿⁹⁾で指摘したとおりであるが、新たに参入した民間企業の場合も、付加価値が低く、技術水準が低い市場セグメントに閉じ込められた。つまり、同地域の金型の主力市場の一汽製造集団向けの中で、金型の精度要求水準が高い乗用車向けの仕事は、同グループの金型分社に回されたので、中小の民間金型企業にとって、乗用車向けの事業に携わる機会が限られた。このように、長春では、大手国営金型企業と民間中小金型企業の棲み分けが形成され、民間中小金型企業の急速な成長、技術蓄積は期待できない。

その代わりに、既存の国営企業の改革によって、金型市場の発展が図られている。

まず、需要家の一汽製造グループは、1980年代末以降、金型、部品、工具などの製造部門を次々と分社化してきたが、一汽グループ内の金型取引では、供給者に甘えが発生する恐れがある。例え

ば、一汽製造が、グループ内分社から金型を調達する際、金型に多少の落ち度があっても、認めてもらってきたとされる。

こうした問題に対応して、一汽製造は、金型の調達に際して、競争原理を強化している。つまり、基本的に安いところに発注しており、そのため、他地域の金型メーカーなど一汽グループ外部の企業が入札に参加するケースが増えている。

要するに、大手国営の金型需要家と供給者の両方に市場の要素が取り入れられている。

さらに、長春地域の国営中小金型企業も、競争が激しくなる中で、組織改革に本腰を入れて取り組んでいる。つまり、経営に市場原理を取り入れて、過剰と判断した人員を大幅に解雇するとともに、設備の拡充などによって製品の品質水準の向上を図っている。

こうした国営中小金型企業の改革は、一汽グループという大手国営企業の改革に影響されている面もある。例えば、これらの中小金型企業は、一汽の経営改編に伴って外部に流れてきた中古機械を買い集める上、一汽から解雇されるか、定年退職した人を雇用することによって、比較的に高い精度の金型の製造にも参入している。

以上、東北部の金型市場の発展の分析から、市場の発展は、需要の伸張にとどまらず、需要の伸張に触発された供給者・供給能力の増加、競争の激化と国有企業の変化、紹介を生かすための供給者の積み上げの努力などを伴うプロセスであるということが分かる。

(2) 市場の組織化

他方で、市場が発展するに伴って市場の組織化の余地も広がった。実際に、中国東北部の金型産業においても、様々な組織化の試みが現われた。こうした市場の組織化を分析することによって、同地域における市場と組織化の関係について考察してみよう。

取引の組織化

まず、重要な需要家との取引時に、金型の供給者と需要家間に緊密な情報交換・協力が行なわれており、これは市場の組織化の試みであると解釈できる。

もちろん、市場取引の場合も、供給者と需要家間の情報交換・協力がありえるので、両者間の協力や情報交換が行なわれることだけで、それを市場の組織化というには無理がある。しかし、契約に基づく一回限りの取引活動に止まらず、意図的に両者の関係をより濃密なものにしていくことによってドライな市場関係とは異質的な関係を求めているという意味で、同地域の金型取引において、市場の組織化の現象を見出すことができる。

事例を見ておこう。自動車用として使われる金型は様々であり、変化も多い。こうした多様な需要に、最初から供給者の対応が十分になされるとは言い難い。需要家からのクレームが発生することが日常茶判事である。長春の一汽製造の例でみれば、同社は自動車用金型の検査に力を注いでおり、同社の技術者がチェックリストをもって年2回～3回のペースで定期的に金型企業をチェックしているが、それでも、納入された金型に不具合が発生するという。

金型の品質上のクレームの理由として最も多く挙げられるのは、需要家のニーズを正確に理解していないということである。クレームが発生した場合、一汽の技術者が金型企業にいて、金型企業の人と一緒に対応している。

クレームを未然に防止するためには、金型の供給者にとって、需要家との間に濃密なコミュニケーションをとることが大事になる。つまり、金型の供給者と需要家の間には頻繁な情報交換を行なって、需要家のニーズを正確に把握することが、品質上の問題も軽減させ、良い金型をつくるためのカギになる。

特に、扱う金型の新規性が高い場合、金型の設計段階から、需要家と供給者の交流が密接になる。例えば、製品図面と金型図面の突合せ、構造方案などの詰めを行うために需要企業の設計者が金型企業にくることもある。

また、金型の供給者によって作られた金型は、需要家に納入される前に、プレス機械を使って試し打ちされる。実は、鋳造用金型では、需要家に納品されてから、需要家のサイトでも同じ試し打ちが行われるが、その際には、金型企業の技術者と需要企業の技術者が一緒に鋳造を試すという形をとっている。もし、金型が需要家の要求を満た

せなかった場合、需要家とすり合わせながら何回もトライして少しずつ解決していくとされる。

さらに、需要家との情報交換は、日常的にも行われ、取引に関する用事がなくても、一汽製造の技術者が金型企業を訪問することが多いなど、両社の従業者は、友達感覚で付き合いしているといわれる。

金型メーカーは、外資系需要家や海外金型メーカー等同業者とも情報交換している。例えば、一汽模具製造の場合、外資系自動車メーカーだけでなく海外金型メーカーからの人が駐在できる部屋を設けている。すなわち、上海 VW、ダイハツ、ドイツ系の金型メーカーのミュラー・ヴァインガルテン、イタリア系金型メーカーのフォンタナなどからの人が駐在する部屋が設けられている。ここに駐在する人達は、同社の工場に入り込んで、従業者と一緒に作業を行なうとされる。

大連においても、金型企業と需要家の協力・情報交換が観察される。例えば、金型の需要企業が新製品や新機種を投入するときには3次元データをベースに性能保証、構造保証、生産可能性を検討した上で、製品図を準備し、金型企業や成形メーカーがチーム¹⁰⁾を組んで検討会を行う。これを受けて、金型企業が金型図面を起こしていくが、金型図面についてはこのチームで検討や修正を繰り返す。また、最後の仕上げ時にも金型企業とユーザーや成形メーカーがすり合わせ作業を行なう。

また、需要家との取引関係を維持するために、金型企業は、金型のメンテナンス事業を手放さず続けている。すなわち、一般的に、1つのモデルの製品を生産するにも、金型を100万ショット以上打つので、金型が頻繁に磨耗し、そのため、需要家との取引関係を維持・拡大するためには、新たな金型の販売だけでなく、磨耗した金型を需要家から引き受けてメンテナンスすることも欠かせない。特定需要家との関係を維持するという取引の組織化は、金型企業の中で、より多様な作業を抱えることを要求しているのである。

なお、取引の組織化は、金型に限らない。金型材料、金型部品の取引においても、取引の組織化がみられる。こうした金型の材料、部品の組織化には、金型需要家が主導権を握っていることが特徴的である。例えば、大連誉銘精密模具の場合、

金型に使われる鋼材についてはほとんど金型の需要家が指定している。大連共立精機の場合も、金型の需要家が金型の素材図を金型企業に支給しており、金型企業は金型の素材の特殊鋼として需要家が指定したものを使っている。金型の取引の組織化が需要家と供給者の両方の協力によって行なわれることと異なる。

さらに、金型材料企業、金型部品企業には、中国東北部という特定地域の企業に限らず、場合によっては海外企業も含まれる。空間的により広い地域を巻き込んで、東北部の金型の材料・部品の取引組織化が現われているのである。例えば、大連誉銘精密模具が使う鋼材の供給者は、大同特殊鋼と日系特殊鋼など日本の特殊鋼メーカーである。同社が使っている金型部品は、大連市内にあるパンチ工業などローカル企業からも調達しているが、主たる調達先は日系企業であるとされる。大連共立精機が使っている金型材料にも、日本製のものが多く、

金型需要家の指定で大連の金型企業が日本の材料企業と取引することによって、大連の金型企業は、日本の材料企業と付き合いしている日本の金型企業との交流も可能になっている。例えば、大連誉銘精密模具は、大同特殊鋼から NK80を多く購入しているが、この大同特殊鋼との関係を通じて、岐阜県や愛知県の子型メーカーとの交流も行なっている。金型材料の取引の組織化が金型企業同士の国際的な交流・組織化の可能性を高めているのである。

兼業化：市場の組織化の極端な形態

特に、長春においては、金型事業とその需要事業の部品加工事業の両方を手がけている企業が多い。兼業企業が東北部の金型産業の主力になっているのである。

兼業企業になる経路は多様である。例えば、元々金型の需要家が金型事業まで内製化したケース、金型専業としてスタートしてその需要事業にまで多角化したケース、元々両事業からスタートしたケースなどがある。

一汽製造グループは、元々金型需要家の立場から金型事業まで内製化した例、つまり、上記の第1のケースに当たる。現在は、金型事業を分社化

しているものの、基本的に同事業をグループ内においている点では変わらない。

商用車向け金型を主力とする中小金型企業の中にも、兼業企業が多い。これらの企業の多くは、金型事業だけでは、採算維持が難しかったので、成形加工など金型の需要事業を手がけるようになったケースである。上記の第2のケースである。

こうした内製化を、市場と組織化の関連という角度から解釈すると、こうなる。

分業が進み、市場が発展すると、金型事業とその需要事業を別々の経済主体が担って、価格機構がこれらの経済主体間を結びつけるという形になったはずである。しかし、複数の経済主体の機能を、そして、二つの経済主体間の取引関係を、ある一つの経済主体が自分の組織の中に取り入れていることが上記の内製化である。本来なら市場で行なわれるはずの活動が一つの組織内に取り入れられているという意味では、市場の組織化の極端な形態であるといえる¹¹⁾。

このように考えると、兼業の金型企業が多いということは、市場の組織化が進んでいることを示す現象であるということができる。

実は、このような兼業の金型企業は、成形メーカーや部品商社などを介さず、最終製品製造企業（＝最終需要家）と直取引することができる。部品の成形工程をも金型企業自身が抱えているからである。その場合は、最終需要家から、金型だけでなく、成型部品まで含めたフルセットで受注できる傾向が強く、取引期間も長期に渡る可能性が高い。市場の組織化の余地が広いのである。金型企業にとって、開発提案の余地が大きくなり、製品のマージン率も高くなる。

反面、専業の金型企業は、最終需要家への販売のために、成形メーカーやめっき業者、部品商社などを取引の中に入れるしかないが、こうした取引は、市場取引、あるいは、スポット取引になりやすい¹²⁾。つまり、市場の組織化の余地が狭いのである。さらに、現実では、成形部品メーカーと比べて、金型専業メーカーは多層的な取引構造上の下位層（tier2以下の層）に位置づけられる場合が多いため、取引関係の形成が成形部品メーカーや部品商社の市場戦略とネットワークに左右されやすく、金型企業のマージンも低いとされる。

外資系金型企業の市場組織化

同地域に進出している外資系金型企業は、当初より特定需要家への販売を狙ったケースが多く、逆に新たに現地の販売先を開拓することが容易でない。また、前述したように、現地系需要家は低コスト指向が強いため、外資系金型企業にとって現地系需要家への販売の収益性が低い。こうした現地需要家とのミスマッチのため、外資系金型企業は、市場を組織化しようとする誘引が強い。

こうした市場の組織化の誘引は、具体的に、本国の本社の単純な生産委託先としての性格を強めるか、それとも、比較的高精度の金型を要求し、なおかつ収益性もある程度確保できる少数の外資系需要家との取引関係強化を図る形で現実化している。いずれも、市場の組織化の試みであるといえる。

前者の戦略をとっている例が大連大検頭高木模具であろう。同社は、親会社のコスト削減のための生産・出荷の受け皿として大連に設けられ、そのミッションに従って親会社からの生産委託を行なって、委託生産分を東南アジアに輸出している。

後者の戦略をとっている例としては日系の大連共立精機があげられる。この戦略は、中国金型産業で激化しつつある価格競争に巻き込まれず、比較的高い収益性を確保するという利点があるが、ローカル需要家のニーズとのミスマッチを生み出す。その結果、日系金型企業はやむを得ず、海外を含む域外市場への販売を増やすようになる。大連共立精機は、現に、売上高の15%を他のアジア地域へ輸出しているが、今後は、ホンダの二輪・四輪のアジア拠点向けに金型の輸出を拡大する計画であるという。特に、パキスタン、ベトナム、フィリピンなどへの輸出を拡大し、輸出比率を60%近くまで引き上げようとしている。

この二つの事例から、中国東北部に進出した外資系企業が市場の組織化を図った結果、輸出が増加していることが分かる。従って、現状での輸出増加は、当初から意図した結果というより、市場の組織化によって結果的にもたらされた面があると解釈できる。

他方、中国への進出に極めて慎重であった欧米の金型メーカーも、最近、長春への本格的な進出を検討しているといわれる。すでに長春に進出し

ている欧米系の自動車メーカーは、それまで、主として、金型を輸入してきたが、徐々に現地調達への転換が必要であると判断しており、それに伴って、海外金型メーカーも、金型需要が急速に増えている長春地域に生産拠点を設ける必要があると判断しているようである。

こうした判断には、現地の工作機械メーカーの技術水準向上も影響しているように思われる。事実、かつては、海外金型企業が現地で金型を作りたいくても、工作機械の精度が低く、現地に進出することができなかつたとされる。それが今はかなり変化している。工作機械産業のような、金型の関連産業の発展が欧米からの金型企業の参入を呼び起こす機能を果たしているのである。欧米の金型企業にとって、金型の関連産業を含めた市場の組織化の可能性程度が、現地生産に踏み切るかどうかを決める重要な要因になっているといえる。

需要家に合わせた対応差別化

金型企業が多様な需要家の要求水準に如何に対応するかは、市場の組織化のもう一つの重要な側面を現わしている。

長春の例を挙げておこう。長春の金型企業は、需要家の要求水準に合わせて、製品の製造にかかる手間、あるいは、コストに手加減をして、それに従って、納入価格も調整するという。

総じていえば、長春のローカル需要家の精度要求は相対的に低く、外資系需要家の精度要求が高い。外資系需要家が要求する金型の交差は、小数点以下3桁まで行くことが多いとされる。外資系の中でも、最も精度要求が厳しいのが日系企業であり、ドイツ系企業の精度要求が相対的に低い方であるといわれる¹³⁾。

金型の精度要求が高い場合、例えば、需要家が半径0.05mm以下の加工精度を要求したり、穴の間隔について厳しい要求をしてくる¹⁴⁾。これらの需要家向けには、全体工数の約3分の1も占める磨き工程がさらに長くなり、その分、金型企業は、納入価格を高く設定している。逆に、それほど高くない精度が要求される金型は、磨き工程にさほど時間をかけず、工数をかけない分、納入価格を下げて出荷する。

要求精度に従って工数を調整し、工数に従って

価格を設定するという金型企業の行動は、市場原理、あるいは価格機構に従いながらも、多様な要求精度水準に合わせて意図的に製造コストを調整しているという意味で、市場の組織化の一例であるといえることができる。

・華東における金型市場の発展と組織化

中国の金型生産の地域別分布を見ると、長江デルタと珠江デルタが中国金型生産額の約7割を占めている。前者は華東地域であり、後者は華南地域である。そこで、本章では、華南とともに、中国金型産業の中心地である華東地域を取り上げ、金型市場の発展と同市場の組織化を検討することにする。

具体的に、華東地域の中で、本章の分析対象になるのは、上海・昆山・蘇州、そして、浙江省である。表1によれば、これらの地域は、金型生産額において中国全国的にみても上位に入っている。

表1 中国金型産業の地理的分布（2003年度）

生産規模	都市（所在省・直轄市）
生産総額 > 50億元	深?（広東）、東莞（広東）、寧波（浙江）
生産総額10～50億元	台州（浙江）、温州（浙江）、昆山（江蘇）、上海（上海）、蘇州（江蘇）、広州（広東）、仏山（広東）
生産総額1～10億元	北京（北京）、天津（天津）、重慶（重慶）、瀋陽（遼寧）、大連（遼寧）、長春（吉林）、ハルビン（黒竜江）、滄州（河北）、青島（山東）、十堰（湖北）、銅陵（安徽）、?州（安徽）、洛陽（河南）、成都（四川）、西安（陝西）、掲陽（広東）、汕頭（広東）、泉州（福建）、アモイ（福建）、南京（江蘇）、無錫（江蘇）、常熟（江蘇）、惠州（広東）、珠海（広東）、河源（広東）、常州（江蘇）、福州（福建）、株洲（広西）、?田（福建）、晋江（福建）

出所：『中国模具年鑑2004』、p.107。

(1) 市場の発展

金型需要の伸張と他省からの移入

1990年代半ば以降、上海では、自動車や半導体、蘇州・昆山では家電、情報通信機器、一般機械などの産業が急速に伸び続け、これら産業の集積から生じる金型需要の増加は著しかった。華東地域の中でも、金型需要がそれほど伸びていない浙江省と対照的である。

しかし、上海・蘇州地域において、当初は金型の生産基盤が整っていないまま、短期間に金型需要が急速に増加したため、地域内の既存金型企業だけでは需要拡大に量的にも質的にも対応できず、需給のギャップが大きかった。すなわち、同地域の生産能力に限られた上、技術水準においても多くの外資系需要企業の要求を満たせなかった。その結果、2000年頃に上海の金型生産量は需要の半分にも及んでいなかったし、蘇州における金型需要と金型供給のギャップはさらに大きくて10:1であったといわれる¹⁵⁾。

こうした需給ギャップのため、外資系需要企業は本国からの金型輸入を多く行なった。早い段階から現地調達に取り組んだ蘇州三洋電機など一部の例外はあるものの、ほとんどの外資系企業は、当初本国からの金型輸入を増やしていた。例えば、三菱電機の上海現地法人の上海三菱電機空調は、1990年代中頃の設立当初より、必要な金型はほぼ全量日本から持ち込んでいた。

こうした需給ギャップは、輸入以外に、他地域からの移入によっても賄われた。その代表的な地域が浙江省であり、1990年代半ばに、浙江省の金型企業は、上海の家電、自動車、オートバイ、マシン、機械などの需要家への販売を拡大した。これが、浙江省の台州、余姚などの金型企業や金型集積地を成長させた。今も、浙江省には、上海周辺の外資系需要家との取引により急成長している金型企業が少なくない。ある地域の需要伸張が他地域の供給者を育てるといった地域をまたがった金型市場の発展が見られたのである。

供給者の参入増加

また、需給ギャップをビジネスチャンスとして捉え、生産拠点を上海・蘇州に移してくるか、上海・蘇州で新たに創業された金型企業も頻出した。

第1に、中国の他省からの参入企業が多かった。前述した浙江省の金型企業は、移出を行なっただけでなく、直接上海・蘇州に生産拠点を移してきた。例えば、上海天海電子は浙江省の寧波で創業した精密プラスチック金型企業で、2001年に上海に進出した。

深?、東莞など華南から上海・蘇州に流れてくる金型企業も少なくなかった。昆山匯美がその例である。同社の親会社は1988年に東莞で創業されたプラスチック金型・成形メーカーで、2002年に昆山で金型子会社を設立した。長江デルタにおける日系情報通信メーカーの工場から発生する金型需要を取り込むのが進出当初の狙いだったという。事実、昆山匯美は、進出後、現地系や欧州系の電機、自動車部品メーカーなどから幅広い受注を獲得した上、また欧州系の上海IPOを経由して輸出も行なっている。

金型産業が相対的に遅れている地域からの進出もあった。例えば、上海千縁汽車車身模具の親会社は河北省に所在する河北興林集団であり、この親会社は華北の自動車プレス金型最大手とされる。また、上海吉泰交通工業の親会社は元々安徽省宣城城市にある自動車ボディメーカーで、2001年に上海に金型専門の同社を設立した。

第2に、日本、台湾、香港から進出してきた外資系金型企業もある。金型の需要が持続的に拡大する中で、外資系金型企業のもつ高度な技術力のニーズも高まり、これら外資系企業にとって多くの潜在的な取引機会が存在したからである。中には、上海に直接製造拠点を持つ企業もあれば、製造拠点は設けず営業拠点だけを設ける企業もある。

ただ、これらの外資系金型企業は、現地進出した当時、ターゲットにしていた需要先に限らず、他の需要先にまで販売を拡大している。例えば、台湾系金型企業の六豊模具は日本側親会社系列（トヨタ系）と台湾側親会社系列（六和系列）との取引は合わせても売上高の半分しか占めておらず、残りは親企業系列外のユーザー企業、すなわち、日産系、ホンダ系、GM系、韓国の現代自動車系、現地系などの自動車メーカーとの取引となっているという。また、日系金型企業の上海荻原は、もともと上海VWにボディー用金型を供給するために設立された合併企業であるが、現在、上

海 VW 以外に、日系の東風汽車、現地系の哈飛・長河・長風等にも金型を供給している。

さらに、日系金型企業の上海岸本のように、中国進出を助めた需要企業との取引が現地進出当初から絶たれて、まったく別の販売先を開拓せざるを得なかった企業もある。

第3に、同地域内で創業した金型企業である。上海・蘇州に外資系企業の進出が多いだけに、これらの創業した企業の取引先は外資系企業が多い。また、同地域に所在する、他の企業からスピンオフした創業事例が少なからず、その場合、前に勤めていた企業の需要を奪う形でビジネスを展開するケースが多い。そのため、元の企業と取引関係を結ぶか、協力関係を維持することは難しい¹⁶⁾。

こうした金型企業の進出、及び創業によって、需給ギャップのかなりの部分が埋まりつつある。事実、金型企業の地理的な分布はユーザー産業の集積地とかなり整合的である。例えば、半導体用、自動車用の金型メーカーは上海近郊により多く立地しているのに対して、情報通信機器用や一般機械用金型メーカーは蘇州周辺の工業団地に立地している傾向が強い。市場の発展が需給のマッチを高める形で進められているといえる。

関連産業の発展

金型市場の発展は、金型の関連産業の発展を伴う。金型の関連産業は、鋳造、切削、研磨、溶接、やすり掛け、鍍金、熱処理、窒化処理などの金属加工産業、特殊鋼など素材産業、工作機械産業、検具産業など幅広いが、浙江省や上海などの長江デルタ地域においては、東北部に比べて金型関連産業が発達している。そのため、これらの関連産業間の細かい分業も進んでおり、これが同地域金型企業のコスト競争力を支えている。金型の関連産業の発展が、金型市場の発展を促しているのである。

具体的にみておこう。まず、金型部品についてであるが、1980年代後半に上海・蘇州地域でいくつかの金型部品専門工場が作られ、後に、全国的に有力な金型部品メーカーとしての地位を確立していった。例えば、上海電気集団傘下の上海標準件模具廠、昆山模架廠（江蘇昆山中大模架、昆山宏順大型模架の前身）、上海中萌模架廠（上海？陽

模架の前身）、昆山模具導向件廠（昆山華星模具導向件の前身）、上海黃燕模塑工程などがあげられる。また、標準部品の普及率が向上し、部品と工具類の需要の急速な伸びで、90年代後半以降には、海外や他省から金型部品メーカーが多く参入してきた。例えば、香港系の上海龍記模架、日系のパンチ工業（無錫）、Misumi（上海）、Futaba（昆山）、King（昆山）、アメリカ系の DME、イギリス系の HASCO、広東系の宏遠五金（昆山）などが上海・蘇州地域に参入してきた。

工作機械企業も多く立地している。蘇州には、数十社の台湾系工作機械メーカーがひしめき、工作機械企業の集積が形成されている。特に近年、台湾系外資企業、国有企業から独立した技術者が創業する工作機械メーカーが急増している上、一部の金型企業も工作機械分野に新規参入してきた。また、1995年からソディックなど外資系企業も蘇州での現地生産に乗り出し、型彫り放電加工機とワイヤカット放電加工機を製造している。

事実、昆山周辺では放電加工機だけでも年数千台が製造されているとされ、2001年からここに立地して製造を開始した牧野プライスのような日系企業の進出も活発である¹⁷⁾。

(2) 市場の組織化

需要家との協力

長江デルタ地域においても、金型企業は有力な需要先との取引を開拓し、この需要先と緊密な情報交換を行なっている。例えば、同地域の金型企業は、有力な需要家向けの金型製造をスタートすると、毎週、需要家の品質保証部において進捗報告会を行うが、その際、金型企業の担当者は金型の写真や工程表などを用いて需要家に進捗状況を説明している。需要企業のスタッフが金型企業の生産現場を訪問する場合もあり、金型が需要企業に納品されるまで毎日のように何らかのコミュニケーションが行われている。

それに、新たな用途の金型市場に参入する際、金型企業は試行錯誤を繰り返すが、その過程で、需要企業から様々な指導や協力を得ている。とりわけ、問題が発生したとき、その原因がどこにあるか、どうすれば解決できるか等について、需要企業が指導しているという。

こうした需要家とのコミュニケーションという市場の組織化によって、完全に市場取引に任せるときに起こりうる問題点を補完しているのである。

さらに、需要家との関係は、金型企業の技術やノウハウの蓄積・向上に大きく貢献したとされる。特に、需要企業の製品設計者、生産技術者の技術能力は金型の生産、工程管理、設計に大きな影響を与えており、とりわけ、需要家の技術能力が高い場合、取引している金型企業の技術能力の向上に大きく貢献している。これまでは、外資系需要企業との取引が企業の成長や技術レベルの向上を促進したとみられるが、こうした経験は、上海・蘇州の金型企業にも浙江省の金型企業にも、共通のものであった。

工作機械の導入・利用をめぐるも、金型企業と工作機械企業間の情報交換が行なわれており、とりわけ、工作機械企業が同地域のローカル金型企業のため技術や技能のソースの提供者としての役割を果たしている。例えば、同地域の工作機械企業は金型企業に機械を販売するために、新しい加工方法を伝播したり、オペレーターに操作方法を教え込んだりしている。昆山に進出している牧野プライスの工場では、約3分の1のスペースをテクニカルセンターとしており、ここで販売先の技術者やワーカーを招き入れてオリエンテーションとトレーニングを行っている¹⁸⁾。

また、東北部と同じく、長江デルタにおいても、金型の取引の組織化だけでなく、金型材料の取引の組織化が図られている。金型材料の調達時には、鋼材のコストと品質、大きさ、寸法などが考慮されるが、最終的には、金型ユーザー企業の製品図面に規定されるケースが多い。つまり、東北部と同様に、金型材料は金型需要家が予め指定するケースが多い。例えば、日系需要家は、金型のフレーム鋼材として NAK80号という特殊鋼を指定する上、米系の金型需要家は、DME の鋼材を指定してくる。反面、中国の金型需要企業は、低コストを指向して、DME の鋼材60号価格の3分の1～4分の1である LKM¹⁹⁾の鋼材50号を金型フレーム材料として指定するケースが多いという。金型需要家が主導権を握る形で、金型材料の取引の組織化が図られているのである。

意図された企業間分業

すでに述べたように、長江デルタには金型の関連産業が整っているが、これは、企業間の分業を作り出すための意図的な努力の産物ではない。しかし、一応関連産業が整うと、意図した企業間分業の発展という市場の組織化が進んだ。つまり、関連産業の発展の上で、金型各社が意図的に企業間分業を活用しており、なおかつ、関連企業も意図的に相互協力を図っている点で、市場の組織化ということできる。

まず、上海周辺では、金属加工の分業ネットワークが働いている。例えば、1997年に上海に進出した日系金型企業の上海岸本への調査によれば、嘉定や太倉に熱処理の専門業者が多く存在し、これらの企業はそれぞれ得意とする処理方法をもっている上、さらに、近年、熱処理だけでなく、放電加工、めっき、ヤスリ掛けなどにも特定の工程に特化する企業が叢生しているという。そのため、上海岸本は、要求される金型の材質・硬度要求・加工方法・コストに合わせて柔軟に業者を選択して外注を行なっている。分業ネットワークを活用して金型を製造することが可能になっているのである²⁰⁾。

こうした金属加工の分業ネットワークは、この地域の金型産業の発展に大きな柔軟性を与えており、それによって、例えば、最近、海外の金型企業の中には、営業と設計部門のみで上海へ進出するという形態もみられる。

浙江省においても、金属加工の分業ネットワークが働いている。余姚金型路の金型企業が、金型部品や鋼材を同地域内で調達できる上、同地域のローカル金型部品加工メーカー群に、カスタム部品の生産、加工を依頼しており²¹⁾、長期的な取引を続けている。場合によっては、金型企業が加工外注先に従業員を派遣して、情報交換を図ることもある。例えば、余姚模具城にある遠東製模公司では、1つの金型を作るにあたって、電極加工機は富強模具、標準部品は新建石墨、特殊鋼は力生鋼材、刃物は精鋭といった形で、同じ模具城の専門企業約20社に役割を分担させている。

こうした意図的な分業が順調に機能するために、商社の役割も大きい。華東機電化工配套公司が代表的である。同社は、標準部品のみならず、特注

部品、鋼材、工具、治具、刃物、ゲージ、濾紙、電極、検査第など、金型製造に必要なありとあらゆる製品・部品を取り扱っている。約2万品目の在庫を常時保有し、金型企業の注文に対して当日配送のサービスを提供している。また、同社は、素材、部品、消耗品の常設市「模具城」を運営し、金型注文の取り次ぎ、部品ユニットの組み立ても手掛けている²²⁾。

金型需要家の金型内製化(=兼業化)：市場の組織化の極端な形態

上海地域の日系金型需要家が、域内で調達できない金型もあるため、金型事業を内製化する動きも現われている。例えば、シャープは1997年に現地法人の金型需要を賄うために上海で金型専門企業の夏普模具工業系統制御を設立し、近年には金型の外販も手掛けた。小糸製作所の上海現地法人の上海小糸車灯製造は、社内に金型部門を設けており、この部門は、今や上海有数な金型供給者として認知されるようになった。また、日台合弁の六豊機械も、金型を内製化して六豊精密模具を設けている。

浙江省の金型産業においても、社内に金型の需要部門をもつ兼業金型企業が多い。つまり、金型そのものを売るだけでなく、自社の金型を使って成形部品を製造して、その部品を外販する企業が少なくないのである。

こうした金型内製化も、の(2)で述べたように、本来なら市場を通じて行なわれるはずの活動を組織内に取り入れているという意味で、市場の組織化の極端な形態であるといえる²³⁾。

需要家に合わせた対応差別化

すでに述べたように、長春の金型企業は、要求精度に合わせて工数を調整し、その工数に従って価格を設定するという方式で、需要家ごとに対応を差別化しているが、浙江省の金型企業も、類似した対応をとっている。例えば、浙江省の成飛集成科技は、同じ自動車外板用金型でもA型、B型、C型のように、品質によってランク付けをして、中国系金型メーカーには低価格を優先して調整完成度の低いA型を、外資系には調整完成度のより高いB型、C型をそれぞれ販売している。

市場原理に規定されながらも、多様な要求品質水準に合わせて意図的に製造コストを調整するという意味での市場の組織化を図っている金型企業の姿が、東北部だけでなく、華東地域においても現われているのである。

ただし、金型の精度と納期の間にトレードオフ関係も現われ、とりわけ、中国ローカル金型企業にこうした現象がみられる。例えば、日系金型企業は納期の遵守率が高いのに対して、中国企業では製品設計者・技術者の見通しが甘いこともあり、納期に遅れる場合が多く、無理やりに納期を守れようとする結果、金型の精度が低くなる。

納期との兼ね合いで、一部の金型企業が需要家の要求品質水準に合わせないという問題点も現われているのである。

終わりに

東北部における金型市場の発展は、需要の伸張と供給者・供給能力の増加、競争の激化、国有企業の改革や成長、積み上げ的努力や紹介などを伴うプロセスであるということができよう。

華東地域の金型市場は、需要増加に触発された需給ギャップをビジネスチャンスとして捉えた、他地域の金型企業の参入と新企業の創業によって、拡大の一途を辿ってきた。こうした金型企業の進出、及び創業によって、需給ギャップのかなりの部分が埋まりつつあり、なおかつ、金型の関連産業も発展してきた。

市場が発展するに伴って市場の組織化の余地も広がり、実際に市場の組織化の試みが多く観察される。

東北部では、重要な需要家との取引時に、金型の供給者と需要家間に緊密な情報交換・協力を行う、など金型の取引を巡る市場の組織化が見られており、こうした取引の組織化が、金型企業の技術やノウハウの蓄積・向上に大きく貢献した。さらに、取引の組織化は、金型に限らず、金型材料、金型部品の取引にまで広がっている。

また、特に、長春においては、金型事業とその需要事業の両方を手がけて兼業の形をとっている金型企業が多いが、これは、本来なら市場で行なわれるはずの活動が一つの組織内に取り入れられ

ているという意味で、市場の組織化の極端な形態であるといえる。

外資系金型企業は、現地需要家とのミスマッチのため、市場の組織化の誘因を強く持っており、現実では、本国本社の単純な生産委託先としての性格を強めるか、現地に進出した少数の外資系需要家との取引関係を強化するか、あるいは輸出を増やすという形で市場の組織化を図っている。

それに、金型企業が多様な需要家の精度要求水準に合わせる方式にも、市場の組織化の側面がみられる。

他方、華東の金型市場の組織化をみれば、金型関連産業の発展水準や分業の発展水準、商社の役割の度合いなど、いくつか東北部との相違点が見られるものの、共通点が圧倒的に多い。各地域の多様な状況にもかかわらず、市場の組織化に多くの共通点が見られることは極めて興味深い事実であるように思われる。なぜ、こうした共通点が現われるかについての説明が重要な研究課題になるが、それは別稿に譲ることにして、ここでは、金型市場の組織化という観点から、中国各地域の共通の現象を整理しておこう。

第1に、金型企業が有力な需要家と緊密な情報交換を行い、それによって技術を蓄積してきた。第2に、金型だけでなく、材料や金型部品の取引の組織化も図られ、こうした組織化を主導しているのは金型需要家である。第3に、金型企業を含めて、金型関連企業が意図的に企業間分業を活用して、相互協力を図っている。第4に、金型事業とその需要事業の両方を手掛ける形の市場の組織化も多くみられる。第5に、需要家からの要求精度に合わせて工数を調整し、その工数に従って価格を設定するという形で、金型企業が需要家ごとに対応を差別化している。市場原理に規定されながらも、多様な要求品質水準に合わせて意図的に製造コストを調整するという意味で、これも、各地域に共通にみられる市場の組織化の行動であるといえることができる。

最後に、本稿での分析を踏まえて、いくつかの今後の研究課題を疑問形で提示しておこう。

第1に、市場の組織化の進展は、市場の発展に伴う傾向なのか、それとも、周期的な現象にすぎず、傾向は見出せないのか？この疑問は、実証的

には、日本の企業や経済の歴史の中で、「発展」の意味を問うことにもつながるだろう。

第2に、市場と組織化の絡み合いの実態は、時代や社会によってどのように変わるか？そして、それを規定する諸要因は何であり、諸要因との関連の中で、市場と組織化の絡み合いはどのように再構成できるか？

第3に、組織の市場化という観点から、日本の企業活動の諸特徴を捉えなおす余地はないのか？さらに、組織の市場化と市場の組織化はどのように関係してきたか？

第4に、市場の組織化、あるいは、市場と組織化の絡み合いを重視する視角から、日本的生産方式論、アーキテクチャー論、ネットワーク理論、取引コスト理論、長期相対取引論とサプライヤーシステム論などはどのように再評価できるか？

〔注〕

- 1) 企業組織や企業経営が市場による影響を受けている限り、企業組織の中にも市場の要素が様々な形で取り入れられているといえる。その意味で「組織の市場化」も想定できる。本稿では、この「組織の市場化」を、市場の発展の一面であるとともに、市場と組織化の絡み合いの一部であると捉える。
なお、「組織の市場化」は、通常、経営学でよく言われる、企業経営における環境のマネジメントに限らないが、本稿の中心テーマが市場の組織化であるため、本稿では「組織の市場化」については本格的に検討しない。
- 2) 金容度[2007]「中国製造業における企業家叢生のメカニズム - 金型産業の事例 - 」『経営志林』(法政大学経営学会)第44巻第2号。
- 3) 金容度[2007]前掲論文。
- 4) この点は、商用車生産の経験を積んでから乗用車生産に本格参入してきた日本の自動車企業と類似しており、最初から乗用車生産に参入してきた韓国自動車企業とは対照的である。
- 5) 中国ローカル企業の金型需要も旺盛であるが、大連誉銘精密模具の場合、生産能力の限界や代金回収の問題のため、手をつけていないという。
- 6) 長春の一汽鑄造模具も、売上高の25%が輸出であるとされる。

- 7) この点は、同じ東北部の中でも、外資系金型企業の影が薄い長春との相違点である。
- 8) 共立精機に大手自動車企業からの受注が集中した背景には、自動車企業、自動車部品企業の旺盛な現地調達活動があるといわれる。
- 9) 金容度[2007]、前掲論文。
- 10) 金型の設計をアウトソーシングしている場合は、この設計業者までこのチームに入る。
- 11) もちろん、この内製化、あるいは、兼業を、組織の市場化とみることでもできる。しかし、関連多角化を行っている企業が多角化していない企業より市場化された組織であるに限らない。従って、本稿では、兼業金型の存在を市場の組織化の一形態として捉える。
- 12) 市場取引は、長期相対取引のような組織化された取引と複雑な関連をもつ場合が多い。日本の鉄鋼業の歴史において、長期相対取引と市場取引の関係について考察した文献としては、金容度[2006]、「長期相対取引と市場取引の関係についての考察 - 高度成長期前半における鉄鋼の取引 - 」『経営志林』（法政大学経営学会）、第42巻第2号を参照されたい。
- 13) ドイツ系と日系の取引慣行も異なり、ドイツ系は日系よりも文書化とマニュアルによる標準化を重んじるといわれる。
- 14) その際、金型企業は、需要家からゲージをもらって、指定されたゲージとおりの精度で加工を行うとされる。
- 15) 李瑞雪[2007]「上海・蘇州地域における金型産業 - 多様性と市場主義」『世界経済評論』9月号、pp.43～44。
- 16) 金容度[2007]、前掲論文。
- 17) 李瑞雪[2007]、前掲論文、p.46。
- 18) 李瑞雪[2007]、前掲論文、p.47。
- 19) LKM は中国国内第二位の金型フレームメーカーである。
- 20) 金型企業ではないが、台湾系の自動車部品メーカーの上海烈光も、上海・昆山地域の分業加工ネットワークを活用している。同社は、上海・昆山周辺の台湾系十数社の中小企業に加工、仕上げ、組立などの作業を外注しているが、これらの外注加工業者はそれぞれ得意とする加工分野があり、また得意の加工分野に合わせて設備を保有・稼働しているという。
- 21) 標準部品も余姚周辺の中国企業から調達している。
- 22) 李瑞雪[2007]、前掲論文、p.46。
- 23) 逆に、兼業金型企業が販売を拡大することによって、専業金型企業へ移行する可能性もある。例えば、販売ロットが大きい場合、専業金型企業が部品企業に金型を納めて、その部品企業が成形加工を行うという分業が成立する。このような専業企業への移行は、市場の発展の一環と理解することができる。