

中国の企業間関係に関する一考察：「継続性確保」を中心に

Woo, Jongwon / 禹, 宗杭

(出版者 / Publisher)

法政大学大原社会問題研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

大原社会問題研究所雑誌 / 大原社会問題研究所雑誌

(巻 / Volume)

647・648

(開始ページ / Start Page)

59

(終了ページ / End Page)

76

(発行年 / Year)

2012-09-25

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00008924>

中国の企業間関係に関する一考察

——「継続性確保」を中心に

禹 宗 杭

はじめに

- 1 プラスチック加工機械製造業の現状とH社の概要
 - 2 H社と部品企業との関係の全般的な特徴
 - 3 H社と部品企業との取引の具体的な様相
- おわりに—継続取引の要因

はじめに

本稿の課題は、中国のある中小民営プラスチック射出成形機（以下、射出機と略す）メーカー（以下、H社と記す）と、それに部品を供給する部品企業との間にどのような取引が行われているかを分析することを通して、中国の企業間関係の特徴を知る手がかりを得ることである。先行研究の検討をふまえ、このような課題設定の意味をより明確にしよう。

中国の産業と企業の現状を紹介した研究は、機械器具製造業に限っても着実に増えており（フィンドレーほか 2005, 関 2006a, 吉原・欧陽 2006, 潘 2007, 今井・丁 2008, 駒形 2011）、中小企業を対象とした研究成果も徐々に現れ（塚本 2003, 関 2006b）、なおグローバル化が進展するなか国際比較の視点からその特徴を検討した成果も蓄積されてきている（水野 2003, 座間・藤原 2003, 中川・高久保 2009）。ただし、企業間関係に関する本格的な分析はまだ多くない（草分け的には李 1997, アーキテクチャ論からの検討は藤本・新宅 2005）。そのなかで、二輪車産業を素材として質の高い分析を行っているものに、大原盛樹の研究がある（大原 2001, 大原 2006）。

大原によれば、中国の二輪車産業をめぐる企業間関係は次のように要約できる。「1980年代の分業関係は、完成車企業が特定の部品企業と長期継続的關係を維持しながらその育成を図る統合的なものであったが、1990年代前半に二輪車への需要が急増すると完成車企業は部品の確保のために多数の部品企業とスポット的取引を行なうようになり、両者は孤立的に各自の発展を目指した。2000年以降は、より規律ある分業システムへ変化しているが、完成車企業は優良な部品企業に仕事を集中させる傾向にある反面、有力な部品企業はむしろ取引先を多元化する傾向にあり、依然として孤立発展的性質を有している」（大原 2006, ただし傍点は引用者）。

これはオーソドックスなとらえ方であるが、方法論においてなお検討の余地を残している。すな

わち、日本のシステムが企業内組織取引に近い「共同発展型」（統合的）であるのに対し、中国のシステムはスポット市場取引に近い「孤立発展型」（分散型）であるという把握は、浅沼を始めとして日本で大いに発達した方法に依拠するものである（浅沼 1984, 浅沼 1997, 藤本ほか 1998）。実際、大原自身、メーカーによるリスク管理とサプライヤーの能力向上促進という、浅沼の開発したツールを活用し、中国の企業間関係を分析している。しかし、中国のシステムを説明するには、これでは限界があるように思われる。本論で詳しくみるが、中国のメーカーと部品企業は、単にスポット的に市場取引を行っているわけではない。固有の制度に基づき、比較的長期の取引をしているのである。ただし、その理由が日本とは異なる。少なくとも中小企業の場合、メーカーと部品企業を問わず、相互の能力向上促進などには概して無関心なのである。よって、日本を念頭におく方法論では無理があり、より中国の内的論理に即した枠組みをもって企業間関係を考察する必要があるといえよう。

中国の内的論理に関しては、丸川知雄の研究が参考となる。丸川は、いわゆるアーキテクチャ論とは違う視点から中国の歴史と現状をとらえ、たとえば電機産業だけでなく自動車産業においても、中国は「垂直分裂」的な産業構造になっていると主張する（丸川 2007, 181-229頁）。ここで、垂直分裂とは垂直統合の逆の現象を指すもので、丸川によれば、通常エンジンを内製している先進諸国とは異なり、中国の自動車メーカーはエンジンを外部調達しているケースが少なくないという。丸川の優れたところは、この現象を、エンジン開発能力がなくコピー生産に頼ってきた小規模自動車メーカーが多いという消極的な側面だけでなく、中国企業が垂直分裂を生かす経営戦略をとっているという積極的な側面から説明していることである。すなわち、完成車メーカーは、①外部から調達することで車種を増やし、②複数の調達先を競争させることで有利に購買するため、エンジンを外部調達しているとするのである⁽¹⁾。

このとらえ方は確かにリアリティに富んでいる。しかし、そのフレームワークを企業間関係一般に適用するには、なお検討すべきところがいくつかある。その一つは、企業行動の解釈の問題である。たとえば中国では、上記①のように外部から調達する行動は広くみられるものの、②のように調達先を競争させる行動は必ずしも一般的でない。丸川は、取引先をすぐ変えられ、取引先を競争させる「オープン」性を重視するが、製品の差別化が困難で多数のメーカーがひしめく競争的な産業分野においても、メーカーと部品企業同士で継続的な取引を行う行動パターンは中国でよく観察される。したがって、この「クローズド」性は何によって説明すればよいかが問われるのである。

検討すべきもう一つは、研究対象のバイアスである。丸川を含め、企業間関係に関するほとんどの研究は、主に大手メーカーを中心にすえ、そこで観察されたものを中国全体の特徴として拡張するきらいがあった。しかし、中国の産業や企業システムが多様性に富み、なお不均衡な発展を遂げている現実に照らせば、中小企業の場合、大手とは異なる様態を示す可能性が高く、なお中小企業に観察されるものが中国全体の特徴を形づくる可能性も低くない。さらに、現在中国経済に活力をもたらしているのは、ほかならぬ民営の中小企業なのである。本稿が、中小民営企業に焦点を当てる所以である。

(1) 自動車産業における複社発注の具体的な状況に関しては、丸川（2004）を参照。

以上をふまえ、本稿の提起する仮説は、きわだってシンプルである。それは、経営環境も経営主体もまだ成熟していない中小民営企業にとって、もっとも重要な関心事は一定の生産規模を維持したうえで新たな市場参入のチャンスを狙うことであり、企業間関係は、そのための継続性の確保という原理に基づいて営まれているということである。ここで継続性とは、特段非がない限り取引相手を簡単には変えず、なお取引量や取引条件にも急激な変動はもたらさないことをいう。

一見常識的にみえるこの仮説も、しかし、その実証は容易でない。マクロ的なレベルで産業の市場特性とその変動の程度をはかり、ミクロ的にも企業の戦略とその変化を見極めなければならない。ここでは産業と企業行動の動態的な分析は行わず、近年の様態に焦点を合わせたケース・スタディを通して、その仮説の成り立つ蓋然性を示すにとどめる。

ケース・スタディは、基本的に聞き取り調査による。H社および関係会社J社を対象としては、2010年8月15～17日、2011年8月19～24日、2011年12月20～21日、2012年3月24日に社長および購買・品質管理・生産・技術部門の責任者に聞き取り調査を行い、関連資料を収集した。部品企業を対象としては、2010年8月17～19日に6社、2011年8月23～24日に3社、計9社の経営管理者に聞き取り調査を行った⁽²⁾。

叙述の順序は、第1節でプラスチック加工機械製造業の現状とH社の概要をふまえて継続取引の背景を検討し、第2節でH社と部品企業との関係の全体的な特徴を示して後、第3節で両者間取引の具体的な様相を分析し、おわりに継続取引の要因をまとめる⁽³⁾。

1 プラスチック加工機械製造業の現状とH社の概要

(1) プラスチック加工機械製造業の現状

経済危機前の2006年、中国のプラスチック加工機械（以下、加工機械と略す）⁽⁴⁾の生産高は57,600台で、世界全体の生産高の63%を占めた⁽⁵⁾。同時期日本の生産高が約2万台であったことに比べれば⁽⁶⁾、その市場がどのくらい大きいかがわかる。中国市場の特徴は、それが大きいだけ

(2) 煩雑を避けるため、聞き取り対象者の詳細は割愛する。調査の準備から補足調査にいたるまで一貫して面倒をみていただいたH社のW社長に心より御礼を申し上げる。W社長のご理解とご協力がなかったならば、この調査研究はとうていできるものではなかった。なお、いちいち氏名は取り上げないが、調査に快くご協力いただいた関係者の皆様にも厚く感謝を申し上げたい。

(3) 先行研究によれば、サプライヤー・システムの考察には、①内外製区分の境界設定、②サプライヤー間の競争パターン、③メーカーとサプライヤーとの個別取引パターンという三つのポイントが重要とされる（藤本ほか1998）。本稿では主に③に焦点を合わせるが、必要に応じて、①と②についてもふれることにする。

(4) プラスチック加工機械は、大きく射出成形機、押出機、ブロー成形機、その他に分けられる。そのうち、射出成形機が圧倒的な比重を占める。中国の場合は、射出成形機・押出機・ブロー成形機の三種類でプラスチック加工機械の総生産高の80%以上を占め、さらに射出成形機は三種類計の半分以上を占めている。钱耀恩「中国塑料机械2009年下半年回暖可期」『中国行业资讯大全 塑料行业卷』2009年、141-142頁。なお、日本の場合、射出成形機がプラスチック加工機械のなかで占める比重は、台数ベースで76%、金額ベースで68%である（2009年現在）。日本プラスチック機械工業会「プラスチック加工機械生産推移（2006～2010年）」<http://ajpm.jp/jpn/statistics/index.html>。

(5) 以下、中国全体の状況は、特にこだわらない限り、吴大鸣「中国塑料机械产业现状与发展建议」『中国行业资讯

でなく、成長を続けていることである。2006年の加工機械の総生産高は216億元だったが、2007年には240億元となり、2002年から2007年までの年平均成長率は20.7%に達した⁽⁷⁾。

問題は、その技術水準がまだ低く、国内で生産している加工機械が主に中・低価値品に集中していることである。その主な理由は、企業のR&D投資が少なく、国内外の同業他社の製品を模造し、独自に開発した製品があまりないことに求められる。ただし、2000年代に入って以降国内生産機械が多様化し、品質も高まって、最大手の寧波海天集団においては大型二板式射出成形機や自動化射出成形機の発売に成功するなど、早いテンポで技術発展を遂げていることに留意すべきである⁽⁸⁾。なお、省エネ技術や製造プロセスのエコ化に関心が高まり、企業のなかでその取り組みが本格化しているのも事実である⁽⁹⁾。要するに、加工機械市場は、単一のものではなく、高級は輸入機械への依存が続いているものの大手による新規参入がみられ、中級は広い範囲でコピー製品が作られているなかで高品質・省エネ・エコ化をめぐる競争が展開され、低級においては「悪質的」といわれるほど価格競争が繰り広げられているのが現状といえよう⁽¹⁰⁾。ただし、開発力不足で差別化が容易でなく、コピー製造が広く浸透しているため、級別の境界線は流動的であることに注意しなければならない。

この市場の階層化は、企業規模間の格差につながる。たとえば、中国では1,000社以上の加工機械製造企業があるといわれる。上記の生産台数をこれで割ると、1社あたり年間60台弱という計算になる。これから、産業への新規参入が比較的容易で、月に5台しか生産できない零細な企業が多数存在し、これが企業の存続に大きな圧力をかけている様子が窺える。なお、一定規模（年売上高500万元）以上の企業は2006年現在388社である。しかし、そのなかでも格差は大きく、年売上高が5億元を超える企業は寧波海天集団、無錫格蘭集団⁽¹¹⁾、広東震徳機械、広東東華機械の4社で、これらだけで中国全体売上高の6割を占めるのが現実である。

では、H社が立地し、世界全体の加工機械の1/3を生産する⁽¹²⁾寧波市の現状について少し詳しくみよう⁽¹³⁾。2010年現在、年売上高500万元以上の加工機械メーカーは85社あり、その従業員数は合計で14,460人である。1社当たり170人で、基本的には中小企業が機械製造を担っているのがわかる。ただし、海天集団が約4,000人で突出しているほか、海星、通用などが大手で、寧波市においても企業間格差は画然と存在する。

大全『塑料行业卷』2009年、76-80頁による。

(6) 前掲、日本プラスチック機械工業会。

(7) 以降、世界経済危機を経るなかでも基本的に成長を続けている。これに対し、日本は2006年から2010年まで台数ベースでは19,615台から12,976台に、金額ベースでは2,525億円から1,474億円に著しく縮小した。同上。

(8) 廖正品「中国塑料工业发展状况及存在问题和建议」『中国行业资讯大全 塑料行业卷』2009年、58-71頁。

(9) 吴大鸣「塑料机械行业的技术发展趋势」『中国行业资讯大全 塑料行业卷』2009年、258-261頁。

(10) 業界関係者からは、「悪質な価格競争が業界全体の発展を抑制し」「悪質な価格競争のためにプラスチック加工機械市場の機能が乱れている」との指摘が止まない。前掲、廖正品、66頁および前掲、钱耀恩、141頁。

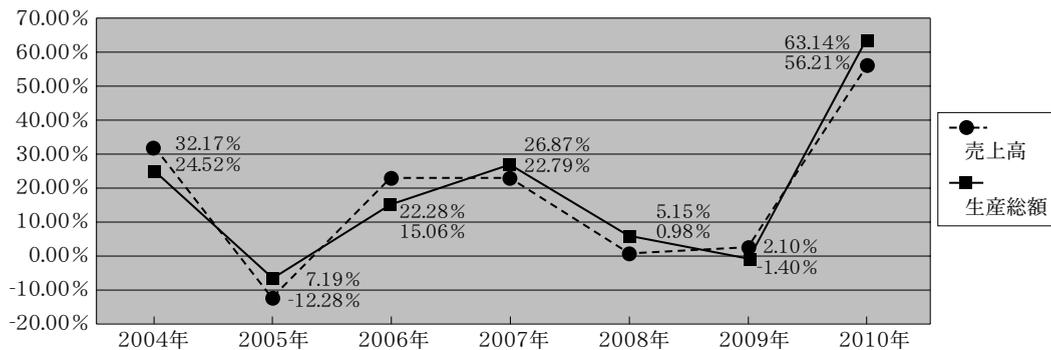
(11) ただし、2007年以降規模を急激に縮小している。

(12) 前掲、廖正品。

(13) 以下、寧波市の現状に関しては、主に宁波塑料机械工业协会の2011年2月15日発表資料による。なお、この資料が分析の対象とするのは、基本的に年売上高500万元以上の企業である。

2010年の生産総額は148.1億元で、売上高141.6億元、総利益17.2億元である。生産総額のうち輸出は28.3億元で、新製品の生産高は29.4億元に達した。生産総額に占める新製品生産高の比率は19.8%で、2007・8年よりは低いものの、2004・5年の10-11%台からは大きく増加しており、経営戦略において新製品の生産・販売がより重要となっている状況を物語る。図1は、生産総額と売上高の近年における前年比変動率の推移を表わしたものである。表から年度ごとの変動が相当大きいのがわかる。2008・9年の落ち込みと2010年の急増は世界経済危機の影響といえるが、2005年を挟んだ時期においても売上高の変動率は30-40%に達しているのである。これは、全国平均ではスムーズに成長しているようにみえても、地域において需要の変動は小さくなく、それに合わせた在庫調整や生産調整が常に要求される現状を示しているといえよう。

図1 寧波市加工機械製造業の生産総額と売上高の前年比変動率の推移



出所：寧波塑料機械工業協会の2011年2月15日発表資料より引用。

以上の経営環境は、中小の民営加工機械メーカーをして、特定の生産・購買戦略をとりやすくしていると思われる。つまり、市場は拡大しており、かつニーズは徐々に高度化している。ただし、技術力の問題でただちに高級市場に参入することは難しい。これらの条件はメーカーをして、部品企業を変え値下げを強いるよりは、部品企業から一定以上の品質のものを安定的に供給してもらいながら、絶え間なく改良版を作り出し、より有利なマーケットへの参入を狙う方向に促す。一方、市場は必ずしも安定的ではなく、在庫や生産を弾力的に調整しなければならない。その調整の仕方は理屈のうえでは大きく、①生産量に合わせてスポット取引を行う方式と、②同じ部品企業と取引を継続しながら発注量を増減させる方式、の二通りが考えられる。ただし現実には、品質が安定したうえでメーカーの多様で高度化する要求に応じられる部品企業が多く存在するわけではなく、部品企業の代替が簡単に行えるほどメーカーとしての交渉力も大きくない。これらの条件は、メーカーに対して、②の方式をとるように作用しているといえよう。

一方、以上の経営環境は、部品企業に対しても継続取引を促す方向に働いていると思われる。部品ごとに1～2社の部品企業で足りるメーカーとは異なり、1つのメーカーだけでは注文が足りないゆえ、部品企業としては複数のメーカーと取引し、規模の経済性を確保する必要がある。ただし、部品企業にとってもメーカーの頻繁な入れ替えは得にならない。相対的に良好な発注元は限られており、それとの取引を通じて品質・機能を高度化し、より良いマーケットへの参入機会を模索する

ことが、企業成長に肝要だからである。

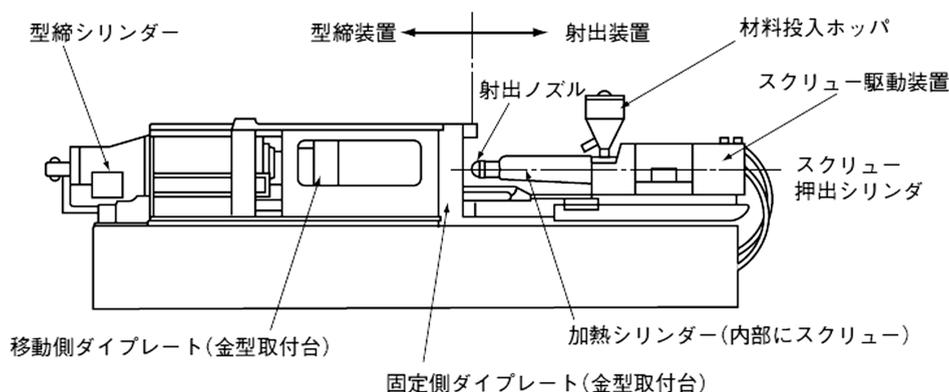
(2) H社の概要

H社は、1995年に株式会社として設立された。2011年現在、子会社を除いた本体だけで従業員160人、資本金1,000万元、敷地面積5万㎡、固定資産9,000万元を保有している。設立以来順調な発展を成し遂げ、一時期は中国射出機メーカーのなかで上位を占めるまでになったが、2009年に内紛による経営危機に見舞われ、企業分裂の結果、いまは中規模のメーカーとなっている。H社は、型締力68T~3,000T、射出容量60g~40,000gにいたる30種余りの射出機を製造している。それなりの技術力を持ち、現在33種の知的財産権を所有している。なお、型締力の測定においてはスイスからの導入技術を生かし、設計においてはCADを駆使し、経営管理においてはEPRを導入するなど、製造および管理の近代化に対しても積極的に取り組んでいる。

H社を取り巻く企業間関係を分析するための前提として、射出機の構造をみておこう。図2は、射出機的主要な構成部分を示したものである。射出成形とは、加熱して可塑化したプラスチック材料を、閉じた金型の内に加圧注入し充填させて後、冷却して固化するというものである。よって、射出機は基本的にプラスチック成形材料を可塑化して注入する「射出」装置と、それを金型に受け止めて固化し突き出す「型締」装置とで構成される。射出機はほかに駆動装置と制御装置を必要とする。駆動方式には大きく油圧によるものと電動サーボ機によるものがあるが、H社は主に油圧駆動を採用している。一方、制御は基本的にコンピューター制御装置によって行われる。なお、射出機を構成するものとしては、各種装置を載せるベッドと、外形を作る钣金がある。要するに、H社の場合は射出、型締、油圧、制御（電器）、ベッド、钣金の各部品群（以下、H社の用語法にならって「類」と記す）を組み立てて完成品としての射出機を生産しているといえる。

このような射出機の構造は、技術および付加価値の両側面から、メーカーとしてのH社の生産の性格を規定する。まず、H社自身機械加工・組立を専門にするゆえ、油圧類と制御を含む電器類は外部調達に依存することとなる。この場合も、油圧類は部品同士の相性の良さが求められるゆえ、

図2 射出機の構造



出所：青葉堯『本当によくわかる射出成形金型設計入門』日刊工業新聞社、2010年、8頁より引用。

H社として自分の仕様を注文する度合いが相対的に大きくなるが、電器類の場合は全くの標準品を専門企業より購入することになる。次に、ベッド類、鈑金類、射出類、型締類のなかでは、射出類と型締類が技術的に高度で、付加価値も比較的に高い。ただし、その分、射出類と型締類は開発・設計・品質管理に費用がかかり、どこまでを内製するかはメーカーとしての経営戦略による。

表1をみよう。この表は、H社が生産している射出機のなかで中型以下の代表的なものを選び、その生産単価に占める部品種類別の比重を示したものである。ここでモデル名、たとえば「H〇〇68」のうちの「68」は型締力を表わす。この表から二つのことがわかる。一つは、全般的にいて、射出類と型締類の比重が大きいものの、油圧類や電器類の比重も小さくないことである。小型の「H〇〇68」においては生産単価の半分をこれらが占めている。外注に依存する油圧類と電器類の比重の高さは、メーカーとしての独自の付加価値の向上が容易でないことを示唆している。

表1 生産単価に占める部品種類別の比重

モデル名	(単位：%)		
	H〇〇68	H〇〇200	H〇〇600A
ベッド類	7.77	6.24	7.60
鈑金類	5.90	4.65	3.00
射出類	9.10	13.80	16.19
型締類	23.68	38.52	45.36
油圧類	31.27	21.06	18.51
電器類	18.85	12.62	6.68
其他類	3.43	3.10	2.67
合計	100.00	100.00	100.00

出所：H社の内部資料より筆者が作成。

もう一つは、ただし、モデルによって部品の相対的な比重が異なることである。小型の「H〇〇68」と中型の「H〇〇600A」を比較すれば、中型になると鈑金類、油圧類および電器類の比重は小さくなる半面、射出類と型締類の比重はそれぞれ9.10%から16.19%、23.68%から45.36%へと2倍近く大きくなる。よって、現段階で高品質の生産供給が可能な小型のマーケットを固めながら、射出類と型締類の比重の大きい中型・大型のマーケットを切り開いていくのが、H社にとって付加価値を高める選択となる。問題は、中型・大型にシフトするとしても、射出類と型締類をどの程度内製化するかであるが、H社の場合、基本的には内製率を抑える戦略をとっている。すなわち、射出類のコア部品のスクリューはほぼ100%、型締類のコア部品のプレートはその一部分を外注に回しており、今後もその比重を高めていく予定なのである。自動車生産においてエンジンを外部調達するものと類似した、興味深い行動パターンといえよう。

2 H社と部品企業との関係の全般的な特徴

(1) 部品企業の数と取引期間

では、H社の部品取引の実態に入ろう。2011年7月現在、H社へ部品を供給する企業（以下、部品企業と記す）は89社ある。2010年7月は79社あったので、1年間に10社が純増したことになる。

る。なお、2010年の部品企業のなかで2011年に取引を止めている企業が6社ある。よって、1年間少なくとも16社にわたる部品企業の変動があったことになる。この変動は、H社を取り巻く取引関係が相当程度流動的であるように思わせる。しかし、これはあくまで上記の経営危機の影響によるもので、日常的な取引関係の内実はそれほど流動的ではない（後述）。

89社の部品企業を部品類別に分けてみると、ベッド類3社、鋳金類5社、射出類と型締類を合わせて32社、油圧類15社、電器類23社、そして其他類11社となる。ベッド類と鋳金類の場合は、大きい外形とは裏腹にその部品点数が少ないため、部品企業の数も少ない。反面、射出類と型締類は、内製率が高いものの、部品点数が多いゆえ、部品企業の数も多い。油圧類と電器類の場合は、基本的に外部調達のため、それなりの数の供給企業を必要とする。

では、部品企業との取引はどの程度の長さにもわたっているのか。表2は、子会社への依存度の高いベッド類と鋳金類を除いた部品類別に、部品企業との平均取引期間および取引開始時期別の部品企業数を表わしたものである。表からいくつか重要な点を読み取ることができる。第一、81社全体の平均取引期間が約8年で短くなく、いわゆるスポット市場取引とは明確に異なる。第二、創業期から取引を続ける企業の比率が平均3割で、なかんずく射出・型締類と油圧類においてはそれが4割を超え、長期取引の存在が確認できる。近年取引を開始した企業のなかには経営危機の影響で仕方がなく関係を結んだ企業が相当数含まれていることを勘案すれば、なおさらそうである。第三、ただし、標準品購入の多い電器類と其他類においては取引先の切り替えが比較的頻繁である。

表2 部品類別の部品企業との平均取引期間および取引開始時期別の部品企業数

	平均取引期間	創業期から取引を続ける企業	途中で取引を開始した企業	近年取引を開始した企業	部品企業計
射出類・型締類	8.47年	13社 (40.6%)	6社 (18.8%)	13社 (40.6%)	32社 (100%)
油圧類	8.73年	6社 (40.0%)	3社 (20.0%)	6社 (40.0%)	15社 (100%)
電器類	8.04年	5社 (21.7%)	10社 (43.5%)	8社 (34.8%)	23社 (100%)
其他類	5.00年	1社 (9.1%)	6社 (54.5%)	4社 (36.4%)	11社 (100%)
計	7.93年	25社 (30.9%)	25社 (30.9%)	31社 (38.3%)	81社 (100%)

注：創業期から取引を続ける企業とは1995～1998年から取引を行い続けている企業を、途中で取引を開始した企業とは1999～2007年に取引を始めた企業を、近年取引を開始した企業とは2008～2011年に取引を始めている企業をいう。

出所：H社の内部資料より筆者が作成。

(2) 部品企業の何が重視されるのか

では、H社は部品企業のどのような側面を評価して取引を行っているかをみよう。H社は、「供給側評価表」という様式を用いて各部品企業とその供給部品をチェックする体制を整えている。2008年1月現在の供給側評価表のうち、調査で入手できたのは33枚（1枚1社で33社分）である⁽¹⁴⁾。そのうち、1枚を例に取り上げれば、図3のとおりである⁽¹⁵⁾。

(14) これが、この時期評価を受けたすべての企業のものなのか、それとも何かのサンプリングによって選ばれた企業のものなのかは、判然としない。

(15) ただし、匿名性を保障するため、部品企業の社名や関係者の氏名などはマーキングしておいた。

この図から供給側評定表が複数の機能を併せ持っていることが読み取れる。供給側評定表は基本的に「供給側名称」「提供製品」「供給側の概況」「評定意見」「評定結果」「部署の署名」で構成される。冒頭の供給側名称および提供製品と末尾の部署の署名を除くと、評定表は大きく、「供給側の概況」と「評定意見・評定結果」で構成されていることがわかる。ここで前者は、取引する部品企業についての基本的な情報を収集して記録したもので、一種のサプライヤー・ディレクトリーの

図3 供給側評定表の例

供方評定表

供方名称						[Redacted]					
提供产品						液压件, 变频器					
供方概况:						有限责任公司, 企业人数370人, 工程技术人员111人, 资信等级AA 注册资本400万元, 占地76000m ² , 固定资产2146万元 主要设备: 加工中心, 无心磨床, 车床, 钻床等, 宁波市重点控 节节能产品, 科技进步企业, ISO9001 认证单位					
评 定 意 见	1	实物质量	较好 <input checked="" type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/>	4	生产设备	适宜 <input checked="" type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不适宜 <input type="checkbox"/>					
	2	交货时间	较好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/>	5	生产能力	较好 <input checked="" type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/>					
	3	供货数量	较好 <input checked="" type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/>	6	用户使用	较好 <input checked="" type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/>					
评 定 结 果:						合格 100%					
会 签	质管部		制造部		技术部		技术服务部		[Redacted]		
	[Redacted]		[Redacted]		[Redacted]		[Redacted]		[Redacted]		
						评定日期: 08年01月28日					

出所：H社の内部資料より引用。

内容に当たる。そして後者は、納品される部品自体に関する評価表である。よって、H社は、いまだに分離されて体系的に記録されていないものの、ディレクトリー機能と部品評価機能の両者を1枚の様式にまとめて簡潔に果たそうとしたと理解することができる。

では、ディレクトリーの内容は何によって構成されているのか。記録される事項は、部品企業ごとに少しずつ異なるが、主に「所有形態」「従業員数」「工程技術員数」「信用グレード」「登録資本金」「敷地面積」「固定資産」「主な生産設備・測定設備」「特記事項」「ISO取得如何など」「アフターサービス」などである。図3に例示した企業の場合は、「有限責任会社で、従業員数370人、工程技術員111人、信用グレードAA、登録資本金400万元、敷地面積76,000㎡、固定資産2,146万元。主要設備は加工が中心で芯無研磨盤、旋盤、ボール盤など」となる。なお、特記すべき事項として「寧波市が推薦する省エネルギー製品生産企業、科学技術進歩企業」ということが記載され、「ISO9001 標準認証を取得した」ことも記録されている。

これらは、部品企業について知ろうとした時、当然把握すべきものであるが、それにもかかわらず、いくつかの特徴を示している。第一、最初に当該企業の「所有形態」が問われていることである。企業形態の発展が進む途上にある中国の場合、所有形態は部品企業の状況を総合的にとらえるための重要な指標の一つとなる。通常、私営企業から株式制会社に移行するほど企業規模が大きくなり、経営管理も体系化する⁽¹⁶⁾。第二、重要な事項として「従業員数」が調べられ、なお「登録資本金」とともに「敷地面積」と「固定資産」、そして株式制会社などの場合「資本信用等級」が調べられていることである。これは、企業を資本の効率的運用という観点からではなく、労働・資本・土地の所有という観点からとらえたもので、当該の部品企業と安心して取引できるかどうかにかんがわれていることの証拠といえる。第三、従業員数のうち、特に「工程技術員数」について調べていることである。これは、「ISO取得如何など」「アフターサービス」とともに、提供される部品の品質を確保しようとするメーカー側の努力を示す指標といえる。第四、ほかに「特記事項」として、部品企業の信頼性にかかわる情報が集められていることである。図に例示した企業の場合は、「寧波市が推薦する」ことが、信頼性の一指標となっている。総じて、ディレクトリーの内容は、部品企業が一定の品質を確保したうえで安定的に取引するのに値するかを調べることに重点が置かれているといえよう。

一方、部品の評価は、大きく定性的な評価と定量的な評価に分けて行われている。定性的な評価は、1. 実物の品質、2. 納期、3. 納品数量、4. 生産設備、5. 生産能力、6. ユーザー側の使用適切性のそれぞれについて「良い、普通、悪い」の3段階評価で行われる。品質・納期という基本的事項のほか、生産設備と生産能力のように部品の継続的供給と深くかかわる事項が重視されていることに留意すべきである。図に例示した企業の場合は、すべての項目が「良い」とされている。なお、定量的な評価は、納品された部品に対する実際の検査結果を数字で表すことになっている。図に例示した企業の場合は、「合格率100%」である。

(16) ここで「私営企業」とは、私人が生産手段を所有し労働者を雇用して営む営利組織の形態を指す。なお、「株式制会社」とは、「株式会社」と「有限責任会社」をいう。前者は2～200人が発起人となる企業を、後者は50人以下が出資する企業をいう。中川（2009）、75頁を参照。

（3）部品企業の全体的な特徴

では、33社の評定表をまとめると、どのような特徴がみられるだろうか。33社に関する記載内容を部品類別に整理した表3をみてまず気づくのは、ディレクトリーに当たる諸項目が満遍なく調べられているわけではないことである。「所有形態」から「主な生産設備・測定設備」にいたる必須的な項目のなかでも空欄が散見される。ただし、空欄の事項は、「特記事項」をもってある程度代替されていることに留意すべきである。この際、特記事項は大きく二つで構成される。一つは、「松下電工の代理」のように、特定の有力企業と関係を有していることを示すものである（整理番号3, 22, 29, 31, 16, 28）。この場合は、なかんずく海外有力企業との関係性自体が、部品取引の継続性を保障する安全弁として働いているといえる。もう一つは、部品企業の「能力」を定性的に示すものである（整理番号4, 24, 20, 27, 19）。整理番号20番の企業を例に取り上げれば、「当社は原材料の納品及び製品の出荷について厳密な検査を行う。当社は浙江省製品記録標準に基づき、全国工業製品生産許可証通りに生産する」というようなものである。この場合も、ある種の実力証明をもって、部品取引の継続性を確保しようとする動機が作動しているといえる。

次に事項ごとにみよう。所在からみると、寧波市に位置するものが24社で全体の72.7%を占める。同じ浙江省に属して隣接する寧海・紹興・舟山所在の3社を含めると、全体の8割以上が寧波を中心とした地域的市場の範囲内に立地していることになる。H社をめぐる部品取引は、このような「集積地」としてのネットワークのメリットを活かして行われているといえよう。

企業の規模にかかわる事項をみると、平均で従業員数87人、うち工程技術員数22人、登録資本金430万元、敷地面積10,556㎡、固定資産1,140万元となる。メーカーのH社に比べ、全般的に規模が小さいのがわかる。これがメーカーと部品企業との間に交渉力の差をもたらす基本要因となる。留意すべきは、部品企業間に相当の差が存在することである。所有形態でそれを見ると、形態が判明されるもののうち、半分強が私営企業で、残りがそのほか（株式制会社、外資会社など）である。いま従業員数と工程技術員数をもって両者を比較すると、私営企業が従業員数34人、うち工程技術員数4人であるのに対し、そのほかは従業員数141人、うち工程技術員数29人である。両者間の格差は、登録資本金などのほか質的指標にも現れ、NC旋盤など高度な生産設備を有し、ISO9001等の認証を受けているのは、そのほとんどが株式制会社などである。この格差は、メーカーのH社との関連でいえば、株式制会社などの場合はH社との差が隔絶したものでなく、その意味では交渉力の差がより小さくなる可能性を示唆する。

主な生産設備・測定設備は、基本的に汎用的なもので、特定のメーカーのための専用のものはほとんどみられない。これは部品企業としても、決まった取引先に向けた投資のリスクを避け、ネットワークを軽くし、新たな参入チャンスを常にうかがう行動をとっていることを示す。

一方、部品の実際の評価である「平定意見」「評定結果」においてはすべてが「良好」で、ほとんどの企業が100%に近い合格率を誇っている。これは、2008年1月現在において部品企業の質が全般的に高く、H社としての購買管理もしっかりしていることを示す。後述するが、中国の現状においてこれは決して当たり前のことではないのである。

表3 供給側評定表のまとめ

(単位：人、万元、m、%)

整理番号	部品類	所在	所有形態	従業員	うち工程技術員	資本信用等級	登録資本金	敷地面積	固定資産	主な生産/測定設備	特記事項	標準/認証	A/S	平定意見	評定結果
13	ベッド類	寧波	株式会社	56	5	AA	154	5,340	278	旋盤	—	—	—	良好	100
14	ベッド類	寧波	株式会社	230	28	AAA	1,200	20,000	2,500	NC旋盤	浙江省が奨励	ISO9001	—	良好	99.99
4	鈹金類	寧波	私営企業	20	—	—	200	3,000	100	—	能力あり	—	直ちに解決	良好	100
6	射出類・型縮類	寧海	私営企業	28	3	—	10	1,200	50	旋盤	—	—	—	良好	100
7	射出類・型縮類	寧波	私営企業	27	—	—	160	5,800	416	630旋盤	—	—	—	良好	99.79
8	射出類・型縮類	寧波	私営企業	20	3	—	20	800	133	旋盤	—	—	—	良好	99.10
10	射出類・型縮類	寧波	有限責任会社	36	4	—	50	6,900	450	旋盤	—	—	—	良好	97.28
11	射出類・型縮類	寧波	株式会社	76	5	A	50	6,000	156	NC旋盤	—	ISO9002	—	良好	99.91
21	射出類・型縮類	紹興	私営企業	38	5	—	200	12,000	1,000	フライス盤	—	ISO9001	—	良好	100
23	射出類・型縮類	舟山	有限責任会社	170	120	AAA	158	2,420	608	NC旋盤	—	—	—	良好	99.99
24	射出類・型縮類	寧波	—	—	—	—	—	—	—	能力あり	—	—	24時間以内	良好	99.78
25	射出類・型縮類	寧波	集体企業	40	2	AAA	200	5,067	20	清潔器	—	—	—	良好	99.99
30	射出類・型縮類	寧波	有限責任会社	45	4	—	50	2,580	—	研砂機	—	—	—	—	—
1	油圧類	深圳	台湾企業	120	30	—	5,000	10,000	—	FMS生産ライン	—	ISO9001, CE	—	良好	100
2	油圧類	寧波	私営企業	40	—	—	2,000	7,000	—	全自動NC旋盤	—	—	省内24時間	良好	100
3	油圧類	無錫	私営企業	8	—	—	58	—	—	—	松下電工の代理	—	—	良好	100
5	油圧類	寧波	私営企業	76	5	—	20	3,600	200	中板焔炉	—	—	—	良好	96.36
9	油圧類	無錫	株式会社	220	10	—	473	34,361	2,500	研磨機	—	ISO9001	—	良好	98.24
12	油圧類	寧波	有限責任会社	370	111	AA	400	76,000	2,146	芯無研磨盤	寧波市が推薦	ISO9001	—	良好	100
20	油圧類	寧波	—	—	—	—	—	—	—	能力あり	浙江省製品記録標準	—	—	良好	100
22	油圧類	寧波	私営企業	12	—	—	150	360	—	—	Boschの代理	—	—	良好	100
26	油圧類	濟寧	外資系企業	198	18	—	43.8	7,160	4,000	各種NC旋盤	—	ISO9001, PNV	—	良好	99.57
27	油圧類	濟寧	—	—	—	—	—	—	—	能力あり	ISO9001, 2000ほか	—	—	良好	100
33	油圧類	寧波	株式会社	40	23	AA	500	3,200	—	—	—	—	—	良好	98.80
18	電器類	無錫	有限責任会社	350	35	AAA	100	38,000	1,335	NC旋盤	江蘇省ブランド	ISO	—	良好	100
19	電器類	寧波	私営企業	45	—	—	—	5,000	5,000	—	能力あり	—	—	良好	99.99
29	電器類	寧波	私営企業	20	—	責任等級一級	50	120	—	—	OMRON製品	—	—	良好	100
31	電器類	寧波	私営企業	—	—	—	—	—	—	—	Siemensと提携	—	—	良好	100
32	電器類	寧波	私営企業	88	—	—	100	7,000	465	有線切断機	—	—	—	良好	99.89
16	其他類	寧波	—	—	—	—	—	—	—	—	国際ブランド	—	三包法による	良好	100
17	其他類	寧波	私営企業	40	3	—	10	1,000	300	自動変圧機	—	ISO	—	良好	100
28	其他類	寧波	私営企業	14	—	—	200	—	—	—	特瑞堡の代理	—	—	良好	100
15	—	寧波	株式会社	20	8	AAA	50	—	—	—	—	ISO9001, CE	—	良好	99.99
平均				87	22		430	10,556	1,140						

出所：H社の内部資料より筆者が作成。

注：「平定意見」は、1. 実物の品質、2. 納期、3. 納品数量、4. 生産設備、5. 生産能力、6. ユーザー側の使用適切性のそれぞれの側面から評価したもの。

注：26番企業の登録資本金は6万ドル。それを1ドル7.3元の為替レート（2007年末）で換算した。

注：深圳は広東省、無錫は江蘇省、寧波、寧海と紹興および舟山は浙江省、濟寧は山東省。

注：主な生産/測定設備は、基本的なもの一つだけを記した。

注：平均値は、当該事項が記載されている企業だけのものである。

3 H社と部品企業との取引の具体的な様相⁽¹⁷⁾

(1) 契約の仕方

では、H社は部品企業との間に具体的にどのような形で取引を行っているのだろうか。まず、部品企業の選定プロセスからみよう。取引を開始する際には、基本的に3・4社から見積書を提出してもらい、そのうちから適したものを選ぶ。契約の際には、「品質保証」を約束させ、問題があるときは責任をとらせる。なお、原則として2社に発注する方針をとっている。1社に絞らないで2社に発注する理由は、基本的に品質と供給量および納期を確保するためである。ほかに、2社に納品してもらえれば、品質、価格等を比較することができるのも理由の一つである。ただし、後述するように、実際は1社にほぼ全量を発注するケースが少なくない。複数発注にこだわらない事実は、先行研究で強調された価格競争をさせるという動機が、あるにしても強くないことを示唆する。基本的には一定の品質のものを継続的に供給してもらうことに重点が置かれている。「当初、品質の良い企業を選んで取引を開始した以上、それを変える理由は特にない」のである。

次に、納品契約の手続きであるが、契約は原則1年単位で更新する。興味深いのは、明文の契約書に頼らないことである。実際、調査対象の部品企業9社のうち、確認がとれなかった1社を除き、8社すべてがH社と契約書を交わしていなかった。新たに納品契約を締結する時や市販のものを短期的に購入する時、あるいは遠い地域から部品を供給してもらう時などには契約書を書く場合もあるが、H社自身の仕様に基づき部品を発注し供給してもらう時には口頭での契約で済ませるのが通常だという。なお、後述するところ、単価変更の場合も口頭での交渉で新たな合意にたどり着くのが基本である。これらの慣行は、日常的な信用を重視することを表すとともに、メーカーと部品企業との関係が持続性のうで営まれていることを示すものである。

次に、契約の中身であるが、そのコアをなす部品単価の決定方式をみると、部品類によって多少の違いはあるものの、機械部品のほとんどは重量単位で部品単価が算定される。その算式は、典型的には「kg×単価」である。その仕組みを少し掘り下げ検討しよう。表4は、銅でこしらえた円盤のような部品セットの見積書の一部を示したものである。表から、当該部品の規格ごとに「重量KG×単価」で個別部品の価格を算定し、これらを合算して当該部品の総額を引き出しているのが

表4 銅でこしらえた円盤のような部品セットの見積書

行号	物品号	参考号	物品名称	規格	単位	重量KG	単価円	価格円
	...							
2	13TE714200	HTE420-2-55	大銅套	ZQSn6-6-3	件	2	72	144.00
3	13TE711201	HTL10000-2-55A	大銅套	ZQSn6-6-3	件	5.43	72	390.96
4	13TE711301	HTL11800-2-55A	大銅套	ZQSn6-6-3	件	6.52	72	469.44
	...							

出所：H社の内部資料より引用。

(17) 以下は、基本的に聞き取り調査による。調査先の発言を明記する際には、「」で括る。発言者は、H社の場合は社長および部門責任者、部品会社の場合は各々の経営管理者である。ただし、煩雑を避けるため、発言者の肩書きと発言日時は一々注記しない。

わかる。この際、「重量KG」は、試作品を実際に測った結果なので、それをめぐる争いの余地はない。交渉されるのは、もっぱら「単価」である。では、単価はどのように定まるのだろうか。

表のKGあたり「72元」という単価は、次のような算式で得られた。

【銅の購入費】（1トンあたり54,000元）＋【加工段階での銅の減耗費＋加工費】（1トンあたり18,000元）

その合計1トンあたり72,000元を単純に割れば、KGあたりの単価が72元となる。留意すべきは、算式のなかに「利益」という項目が入っていないことである。利益は、「加工段階での銅の減耗費＋加工費」のなかに一緒くたになってひっくりめられている。銅の減耗費と加工費を節約した分が利益になる、という理屈である。通常、単価（上記の例では1トンあたり72,000元）の10～15%が利益として見込まれるという。

この単価決定方式は、日本の経験に照らせば、「初歩的」なものである。日本の下請単価を体系的に分析した山本らの研究によれば（山本 1987、アナッシュほか 1986）、下請単価の形態は取引関係の特質を反映するものである。それは発展段階にしたがって、通常「工数×賃率」という単純な形態から「材料費＋工数×賃率＋諸経費＋利益＋VA効果還元分」という複雑な形態に進化する。よって、利益自体が析出されず、なお加工費の内訳も明らかになっていない上記の方式は、日本の基準に即する限り、生産管理・外注管理がいまだに本格化していない段階のものとなるのである。

しかし、こうみるだけでは判断を誤る。その理由はまず、H社自身工数管理をしっかり行っているからである。誌面の関係で詳細は割愛するが、H社は自ら生産する全製品に対して、大きく「機械加工」「機械組付」「電器組付」「オイル・塗装」の工程別に、その工数を具体的に把握している。次に、部品企業の場合も、すべてではないが、B社、E社のような先進的な企業においては工数管理を体系的に実施しているからである。にもかかわらず、単価契約において工数を引き合いに出すことはまずない。後述するが、関係が深くて賃加工に近い取引をしているD社との間においてさえ、工数をもって単価算定はしていないのである。したがって、上記のような単価決定方式は、生産管理や外注管理の能力がないためではなく、基本的に相手の内部に関与しない（あるいは関与できない）取引関係のためであるとみたらうかがいやすい。

このような関与の少なさは、リスクの側面においても現れる。発注量および発注単価の決定と価格調整を通して、メーカー側がリスクの相当部分を負担する日本（浅沼 1997、186－192頁）と異なり、H社のケースにおいては「原材料の市場価格が5%以上変動した時、その上昇分を負担する」だけであり、「エネルギー費の変動も単価調整の考慮対象とはしない」。部品企業の投資した設備の償却についてメーカーが責任を持たないのは無論である。要するに、中国のメーカーと部品企業は、相手に対する専用的投資とリスクシェアリングを通じた能力向上促進には基本的に無関心であり、それよりは汎用性を確保したうえで広くビジネスチャンスを追求する行動をとっているといえよう。

(2) 「継続性確保」に向けた行動

では、具体的な事例に即して部品取引の様相を少し立ち入って観察しよう。表5は、調査対象となった部品企業9社の基本データをまとめたものである。表からいくつかの特徴が読み取れる。第一、部品会社の納品先が多数にわたっていることである。製品（電線、ゴム・リング）の性格上それが当然のH社およびI社を除いても、概して納品先は多く、多数の大手企業に同時に納品するケースも少なくないのがわかる。第二、これとは対照的にメーカーのH社は当該部品をその部品企業1社に依存しているケースが多くみられることである。後述するが、実際に複数発注している例はG社に過ぎない。第三、4社が創業期から取引を続けている反面、5社が近年取引を開始しており、表2でみた全体的な動向をそのまま反映している。

表5 調査対象企業の基本データ

企業	設立年度	所有形態・ 資本金	従業員数	主な製品	主な取引 企業の数	H社との 取引の規模	H社との取 引開始年度	H社の当該部品の なかで占める比率
A社	1995年	有限・ 528万元	100人	射出類・型締 類の部品。	納品先10社、サ プライヤー8社	20万元/月	1995年	90%
B社	1995年	私営・ 10万元	100人	射出類・型締 類の部品。	納品先50-60社、 サプライヤー4 ・5社	3万元/月	1995年	100%
C社	1986年	有限・ 258万元	200人	射出類 (スクリュー)	納品先15-20社 (大手10社)、サ プライヤー5-8 社	80万元/月 ⇒20万元/月	2009年	100% ⇒25%
D社	2010年	有限・ 200万元	20人	型締類の加工 (小型)	納品先はH社だ け、サプライヤ ー2社	20万元/月	2011年	30% (ただし、 従来は内製)
E社	2001年	有限・ 800万元	400人	型締類の加工 (大型)	納品先大手だけ で8-12社、サブ ライヤー6-8社	15万元/月	2011年	20% (ただし、 従来は内製)
F社	1972年	外資(イタリア) ・180万ドル	90人	油圧類 (油圧モーター)	納品先30社、サ プライヤー10社	20万元/月	1996年	90% (ただし、 国内用は100%)
G社	1997年	外資(台湾)・ 20万ドル	25人	油圧類(ホース、 ホース接続品)	納品先15-20社、 サプライヤー7 社	3-4万元/月	2009年	40%
H社	2003年	有限・ 500万元	100人(販 売代理店 は10人)	電器類(電線)	納品先40-50社	2-3万元/月	1995年	100%
I社	2002年	外資(台湾)・親 会社の資本金 6,000万元	10人 (販売代理 店だけ)	其他類 (ゴム・リング)	納品先40-50社 (大手3社)、サブ ライヤー10-15社	2,000元/月	2010年	10% (ただし、O型リ ングは100%)

出所：聞き取り調査より筆者作成。

注：「主な取引企業の数」とは、当該企業の生産する製品のうち、基本的に射出機にかかわるものを取りする企業の数である。「納品先」は生産した当該部品を納品した企業、「サプライヤー」は当該部品を生産するためにさらに必要な部品等を供給してもらった企業を指す。

このうち、第一の特徴は、部品企業からみてメーカーとの関係が「オープン」であることを示す。それを端的に表すのがE社のケースである。メーカーのH社は型縮類においても外注を拡大する戦略をとっているとすでに述べたが、型縮類のうち大型を一部任すようになったのがE社である。E社は、400人という従業員数と前述の工数管理でもわかるように、規模が大きく実績も良好な企業である。興味深いのは、E社がH社のライバル・メーカーと関係が深く、そのメーカーの親戚によって経営されていることである。にもかかわらず、E社はH社からの発注を躊躇なく受け入れた。一方、H社としても、「E社部品の品質は良好で、今後内製に戻らず、より多くをE社に発注することも検討している」のが現状である。

もちろん、「オープン」でない場合も例外的には存在する。それがD社のケースである。D社には、小型の型縮類の一部を任している。E社とは対照的で、D社社長はH社経営者の知り合いである。いまのところ、H社だけに納品しており、H社より鋳物を提供してもらって、それを加工して納品する、賃加工に近い取引を行っている。このD社に対し、H社は「多少面倒をみている」。その一つは、2010年の設立後工場の立ち上げまで技術的支援を行ったことである。もう一つは、採算がとれるような発注をすることである。前述した重量単位の単価決定のもとでは、重いものを加工するほど利益が出やすい。それを考慮し、H社は、たとえば110トンのものばかりではなく、200トンのものも適宜発注することで、D社の採算に配慮するのである。ただし、D社の工数には介入せず、このような「クローズドさ」の意味が日本と違うことは、すでに述べたとおりである。

上記の第二の特徴と第三の特徴は、継続取引のパターンを示す。C社とG社のケースをみよう。両社ともH社とは2009年に取引を開始している。そのきっかけは、H社の経営危機および世界経済危機の到来であった。従来取引をしてきた企業のなかで、H社の支払い能力を危惧した一部の企業がH社との取引を中止したため、H社としては代替企業を探さないといけない状況に陥ったのである。射出類のコア部品であるスクリューを生産するC社の場合、取引開始当初はH社より100%の注文を受け取った。しかし、品質に問題が生じた。C社自身は、「産品質量合格率達成99.8%」を謳ったが、「H社が発注するものに対しては95%の合格率を前提」としていたのである。これは従来の部品企業に対してよりは多少悪いH社の支払い条件（納品後代金支払いまでの期間の延長など）を呑む代わりに、品質を落とすことで対応したことを意味する。しかし、100%に近い品質を要求してきたH社にとって（前掲表3）、「95%の合格率」は耐え難いものであった。結局、H社は経営が安定するや否や、C社との取引を止め、従来の企業に発注を戻した。表にはC社に対し発注を25%に減らしたことになっているが、これは調査当時のもので、その後完全に取引を中止したという。ちなみに、取引を再開した従来の企業は、1995年の創業以来の取引企業である。同じくG社の場合も、2年間にわたって当該部品の40%を発注したものの、現在は取引を中止し、1995年来の取引企業に戻っているのが現状である。

こうしてみると、数では近年取引を開始した企業が相当数に達するものの、その多くは一時的なもので、基本的には継続取引のパターンが維持されているのがわかる。これについて、H社社長は次のように説明する。「これらの部品企業は品質、納期などに関するわが社の要求に真面目に応えてくれた。これはわが社にとってのメリットである。一方、部品企業からすると、わが社は業界の中堅で、わが社との取引は生産量の確保の面でメリットが少なくない」。実際、創業期から取引を

続けているA社、B社、F社などは、規模は大きくないものの、当該分野における実力者たちである。たとえばB社の場合、特許を有し、工数管理ができて、最大手の海天集団に対してもその必要部品の80%以上を供給している。F社の場合も、設計能力を持つ一方、外注品に対しては常時「考課」を行い、考課成績の上位企業に対しては10%のサンプル検査、下位企業に対しては50%のサンプル検査を実施するなど、品質管理体制を整えている。総じて、ある種の中堅同士の結合が継続取引を支えているといえよう。

おわりに——継続取引の要因

以上をふまえ、中国の中小民営企業が継続取引を行う要因をまとめると、次のようになる。第一、技術的要因である。なかんずく独自の製品開発力が十分でなく、差別化能力に限界がある点が重要である。本論では詳しく論じなかったが、H社の開発部門には8人が携わっている。以前、油圧式一辺倒から脱皮すべく、有望機種として電動式を開発したこともあったが、結果的には失敗に終わった。機械の寿命が短かったためである。2011年には油圧式の五つのモデルを開発した。ただし、これらも基本的には従前モデルの改良版である。聞き取りによると、「寧波のメーカーのなかで一応モデルの開発ができるのは10社程度で、それも基本的には外国の技術を模倣している水準」という。「ほかは、他社のモデルを真似しているが、この真似は業界のなかでは特段問題となっていない。真似を立証するのは難しいし、加工機械自体それほど高い技術を要求するものでもないからである」。この差別化困難と改良生産の流れが、メーカーと部品企業間の専用的な投資を抑える一方で、部分的な設計変更に応じられるレベルの部品企業との継続取引を促しているといえよう。

第二、市場的要因である。これには二つが考えられる。一つは、市場が高級、中級、低級のように階層化されており、たとえば中級以上の製品においては、その部品を供給してくれる企業が簡単には代替できないことである。もう一つは市場の変動性が小さくなく、これにフレキシブルに対応するためにも、コア企業との間で継続的な関係を作り、部品の一定程度は安定的に供給してもらう必要があることである。

第三、以上の技術的要因と市場的要因を考慮したうえでの経営戦略である。中国の中小民営企業は、取引先を競争させてコストを削減することや、取引先との協調で能力を高めることにエネルギーを費やすよりは、安定供給を確保したうえで、フットワークを軽くし、チャンスがあれば、ニッチ的な新製品または階層化された市場のうちより付加価値の高いところ、あるいはほかの有望な産業に新規参入していく、という経営戦略をとっているといえよう。

ただし、以上は基本的にメーカーサイドに焦点を合わせた考察であり、部品企業サイドからみた継続取引の要因が十分検討されているとはいえない。これに関しては次の課題にしたい。

（うー・じょんうおん 埼玉大学経済学部教授）

付記：本稿は、科学研究費補助金基盤研究（B）「労務管理の生成と終焉に関する総合的歴史研究—『職業世界』との相互関係を中心に—」（課題番号20330071、研究代表者・小野塚知二）および埼玉大学総合研究機構プロジェクト研究費「『エンプロイヤビリティ』の向上を通じた経済格差の縮小—日中韓における地域密着型の職業訓練・職業紹介の構築—」（研究代表者・禹宗杭）の研究成果の一部である。

【参考文献】

- アナッシュ W・植田浩史・山本潔（1986）「日本産業の階層的構造—事例調査中間報告（一）—」『社会科学研究』第38巻第1号，pp.123-202。
- 浅沼万里（1984）「自動車産業における部品取引の構造—調整と革新的適応のメカニズム—」『季刊現代経済』第58号，pp.38-48。
- 浅沼万里（菊谷達弥編）（1997）『日本の企業組織—革新的適応のメカニズム—長期取引関係の構造と機能—』東洋経済新報社。
- 塚本隆敏（2003）『現代中国の中小企業—市場経済化と変革する経営—』ミネルヴァ書房。
- フィンドレー，クリストファー（Findlay, Christopher）ほか（2005）『アジアの自動車産業と中国の挑戦』創文社。
- 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編（1998）『リーディングス—サプライヤー・システム—新しい企業間関係を創る—』有斐閣。
- 藤本隆宏・新宅純二郎編（2005）『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社。
- 今井健一・丁可編（2008）『（現代中国分析シリーズ1）中国産業高度化の潮流』アジア経済研究所。
- 駒形哲哉（2011）『中国の自転車産業—「改革・開放」と産業発展—』慶應義塾大学出版会。
- 李春利（1997）『現代中国の自動車産業—企業システムの進化と経営戦略—』信山社。
- 丸川知雄（2004）「サプライヤー・システム」丸川知雄・高山勇一編『グローバル競争時代の中国自動車産業』蒼蒼社，pp.214-260。
- 丸川知雄（2007）『現代中国の産業—勃興する中国企業の強さと脆さ—』中央公論新社。
- 水野順子編著（2003）『アジアの自動車・部品，金型，工作機械産業—産業連関と国際競争力—』日本貿易振興会・アジア経済研究所。
- 中川涼司・高久保豊編著（2009）『東アジアの企業経営』ミネルヴァ書房。
- 大原盛樹（2001）「中国オートバイ産業のサプライヤー・システム—リスク管理と能力向上促進メカニズムから見た日中比較—」『アジア経済』第42巻第4号，pp.2-38。
- 大原盛樹（2006）「第5章—中国の二輪車産業—開発能力の向上と企業間分業関係の規律化—」佐藤百合・大原盛樹編『アジアの二輪車産業—地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム—』アジア経済研究所，pp.163-203。
- 潘志仁（2007）『中国企業のもの造り—参与観察にもとづいて—』白桃書房。
- 関満博（2006a）『中国自動車タウンの形成—広東省広州市花都区の発展戦略—』新評論。
- 関満博（2006b）『現代中国の民営中小企業』新評論。
- 山本潔（1987）「中小企業問題に関する—考察—下請単価決定方式を中心として—」『社会科学研究』第39巻第2号，pp.121-180。
- 吉原英樹・欧陽桃花（2006）『中国企業の市場主義管理—ハイアール—』白桃書房。
- 座間紘一・藤原貞雄編著（2003）『東アジアの生産ネットワーク—自動車・電子機器を中心として—』ミネルヴァ書房。