

アジア太平洋研究科 博士学位論文要旨

中国民族系自動車メーカーの企業システムに関する研究

—奇瑞汽車の事例分析を中心に—

学籍番号 4008S312-5 Ma Jun 馬 俊

指導教員 小林 英夫教授

Keywords : 民族系自動車メーカー, 企業システム, 外部資源依存型成長

1. 研究課題

2001年のWTO加盟以降、中国の自動車産業の規模は急拡大した。しかし、外国のライセンス車種が自動車市場の主体であり、外資導入の政策の下、大手国有自動車メーカーは複数の海外の自動車メーカーと手を組んで、製品の開発・製造は外国ライセンス車種に依存してきた。一方、近年になって、相次いだ地方の中小自動車メーカーの勃興により、いわゆる民族系自動車メーカーが登場し、「自主ブランド車種」の割合も次第に増加してきた。中国の自動車産業の発展を規定する競争力要因を分析する場合、外国自動車メーカーとの合弁自動車メーカーでなく、中国のローカル自動車メーカー、主に「自主ブランド車種」を生産・販売する民族系自動車メーカーの企業システムの形成方法や特徴を検討することは重要であろう。

本稿は、詳細に以下の研究課題と視点を新たに提示し、研究課題を次のように設定する。

第一に、民族系自動車メーカー登場の条件及び企業システムの形成方法と特徴の探求である。中国の民族系自動車メーカーの躍進ぶりが注目されるが、どのような歴史的条件下で登場したか、その企業システムの形成方法や特徴もまだ解かされていない。中国の自動車メーカーの企業システムについて第一汽車や東風汽車のような大手国有自動車メーカーを対象とした史的研究や実証研究は蓄積されてきた。例えば、田島俊雄(1991)、丸川知雄(1994)、李春利(1997)等がある。しかし、新規参入者である民族系自動車メーカーを論じる場合、現在、部品調達、製品開発、販売活動について断片的な研究が散見するが、個別の民族系自動車メーカーの内部へ立ち入り、その企業システムに対して体系的に研究した事例はほとんど見当たらない。本稿は主要民族系自動車メーカーである「奇瑞汽車」の事例を取り上げ、ほかの自動車メーカーの事例を言及しながら、奇瑞汽車の業界参入の方法、製品開発システム、サプライヤー・システム、販売流通システムをトータル企業システムと捉え、その形成方法と特徴を解明するものである。

第二に、第一の課題と関連して奇瑞汽車が企業システムの形成・進化をめぐって、政府、サプライヤー、ディーラーなどの外部組織との組織間関係について考察することである。個別企業は一組織として経営資源の集合体であり、企業の存続・発展は、外部環境から諸資源を獲得・処分しなければならぬ。組織は決して自己充足的な存在ではなく、諸資源を所有してコントロールする他組織に依存している。特に新規参入者として中国の民族系自動車メーカーは資源の外部依存がより顕著に現れていると考えられる。本稿はこのような「資源依存パースペクティブ」(J. Pfeffer and G. Slancik 1978)の視点に立ち、奇瑞汽車を焦点組織とみなし、企業システムの形成・維持の過程で、どのような資源をどのような経路・方法で獲得した系統的に分析する。そして、これによって、民族系自動車メーカーが他の組織との関係及びその成長方式を明らかにする。

以上を総括すれば、本稿では、「自主ブランド車種」の開発・生産を主に担う中国の民族系自動車メーカーに焦点をあて、その製品開発システム、サプライヤー・システム、販売流通システムの側面で、資源を外部依存するという視点から、その形成方法と特徴の究明を目的とする。そのために、中国自動車業界の一般的な状況や他の自動車メーカーを分析しながらも、民族系自動車メーカーの代表格に相当する奇瑞汽車の事例を取り上げ、ケース・スタディーで分析する。

2. 研究結果—外部資源依存型成長について

奇瑞を含む新規参入を果たした民族系自動車メーカーが、計画経済

時代から開発資源を引き継いだわけではなく、「R&D 資源過少」という歴史的拘束条件に置かれていたが、開発組織の改編を実施することで、分業と統合のトレード・オフを解消し、組織能力を向上させると同時に、外部から人材を招へいし、外国の設計会社、サプライヤーなどとアライアンスを結ぶことでリバース・エンジニアリングから本格的な製品開発へ転換させる技術的キャッチアップ戦略が明確に現れて、その製品開発の実態はすでに「R&D 資源過少」の経路に依存する「結合型」を超えたのである。また、奇瑞のサプライヤー・システム、販売流通システムの構築過程においても、有力サプライヤーや各地の有力ディーラーを自社の企業システムに取り込むという自律性戦略が見られる。

参入の段階において奇瑞は中央政府が定めた参入条件をクリアするほどの資源を持っていなかったため、地元行政といった第三組織の働きかけやルビー活動などの間接的に操作した政治戦略で、競争上、取引上の不確実性を解消したのである。参入を果たした後、一汽 VW や東風汽車などの競合他社から人材をスカウトし、そのサプライヤーから部品を調達し、さらにそのパートナーである外国自動車メーカー車種を模倣したことから操業開始した。その後は、外部から人材を招聘する基本戦略の下、自社のできない開発業務をサプライヤーや独立した設計会社へ外注し、共同開発によって製品を完成させ、ノウハウを吸収しようとして、リバース・エンジニアリングから本格的な製品開発への転換を図った。また、資本のコントロールにより、国内外の部品メーカーや技術者個人とアライアンスを結び、地元蕪湖周辺にサプライヤーを集積させ、自社のメイン・サプライヤー・システムを形成した。他方、製品を自社の直営店でなく、主に各地元資本に委ね、ディーラーとの激しい相互選択と淘汰を通じて自動車メーカー主導のディーラー・システムを構築した。すなわち、外部の資源を内部化し、他組織への依存を自ら吸収する自律化戦略及び他組織との折衝で合意を見出し、良好で安定した環境を作り上げる協調戦略を展開して、開発、調達、販売の面における不確実性の解消を図り、存続・成長してきたのであり、いわゆる「外部資源依存型」の成長方法にある。

また、奇瑞の資源調達の中身と調達経路には、共同開発や合弁企業の設立によって一部の情動的資源を吸収・蓄積する資源展開戦略も見られるが、市場から調達する方法がメインである。カネ、モノ、ヒト等是对価を支払いさえすれば、ほとんどが入手可能であるが、それに対して、情動的資源こそ、企業固有のものであり、他の企業の情報は自由に使えない。また、固定性が極めて高く、市場取引による調達方法の効果がかなり限定的なものである。そのために、奇瑞汽車の外部資源を獲得して自社の企業システムを構築する戦略は、各機能別部門においてすべて期待された成果を十分に収めたとは言いがたい。販売規模、車種編成、販売体制において一番先行する民族系自動車メーカーでありながら、奇瑞はまだこのような「外部資源依存型成長」から脱却しておらず、当面情動的資源の蓄積のための組織間の相互調整が続くであろう。

【主要参考文献】

Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, Publishers, Inc., 1978.

藤本隆宏、キム B. クラーク (2009) 『増補版製品開発力—自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究』 田村明比古訳、ダイヤモンド社