

## 博士学位論文審査報告書

## Summary of Doctoral Thesis and Report of Examination

研究科長 殿

下記のとおり、審査結果を報告します。

To the Dean:

We report the result of Examination for the Doctoral Thesis below.

学籍番号 Student I.D. No.: 4008 S 312 -

学生氏名 Name: 馬 俊

和文題名 Title in Japanese: 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して－

英文題名 Title in English: A Research on the Manufacturing System of the National Automobile Manufacture of China

## 記

## 1. 口述試験参加教員 Faculty Members Involved in Oral Examination

## ①審査委員会主査 Chief Referee of the Screening Committee

氏名 Name: 小林 英夫 印

所属 Affiliated Institution: 早稲田大学 国際学術院 大学院アジア太平洋研究科

資格 Status: 教授

博士学位名・取得大学名: Ph.D. Title Earned・Name of Institution

博士(文学) 東京都立大学

## ②副査(審査委員1) Deputy Advisor (Member of Screening Committee 1)

氏名 Name: 松岡 俊二 印

所属 Affiliated Institution: 早稲田大学 国際学術院大学院 アジア太平洋研究科

資格 Status: 教授

博士学位名・取得大学名: Ph.D. Title Earned・Name of Institution

博士(学術) 広島大学

## ③審査委員2 Member of Screening Committee 2

氏名 Name: 三友 仁志 印

所属 Affiliated Institution: 早稲田大学 国際学術院大学院 アジア太平洋研究科

資格 Status: 教授

博士学位名・取得大学名: Ph.D. Title Earned・Name of Institution

博士(工学) 豊橋技術科学大学

## ④審査委員3 Member of Screening Committee 3

氏名 Name: 黒須 誠治 印

所属 Affiliated Institution: 早稲田大学 商学学術院

資格 Status: 教授

博士学位名・取得大学名: Ph.D. Title Earned・Name of Institution

工学博士(早稲田大学)

## ⑤審査委員4 [該当者のみ] Member of Screening Committee 4 [if any]

氏名 Name: 印

所属 Affiliated Institution:

資格 Status:

博士学位名・取得大学名: Ph.D. Title Earned・Name of Institution

## 2. 開催日時 Date / Time:

(Y)2013/(M)11/(D)25(Time) 1 時限 ~ 2 時限

[時限 / Period] 1<sup>st</sup>: 9:00-10:30, 2<sup>nd</sup>: 10:40-12:10, 3<sup>rd</sup>: 13:00-14:30, 4<sup>th</sup>: 14:45-16:15, 5<sup>th</sup>: 16:30-18:00, 6<sup>th</sup>: 18:15-19:45, 7<sup>th</sup>: 20:00-21:30

## 3. 会場 Venue:

315

## 4. 合否判定 Result:

○合/Passed・否/Failed (該当する方に○ Circle as appropriate)

## 5. 添付資料 Attached document(s)

4 枚 pages (和文4,000字程度、もしくは英文1,500語程度。ただし、論文題目のみは、和文・英文を併記すること)

(Approximately 4,000 characters in Japanese, or 1,500 words in English. The Doctoral Thesis title, however, must be written in both Japanese and English.)

## 博士学位論文審査報告書

題目： 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して－

英文タイトル： A Research on the Manufacturing System of the National Automobile  
Manufacture of China -the example of Chery Automobile Corporation Limited-

提出者：馬俊（4008S312）

### 1. 論文の概要と構成

本稿は、近年において注目されている中国の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分析するために、その代表格である奇瑞汽車の事例を中心に、「資源依存パースペクティブ」の視点から、外部組織との資源交換に着目してその参入、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体系的に考察したものである。本稿の構成は以下のとおりである。

第一章 問題意識と研究課題

第二章 改革開放後の自動車産業政策

第三章 奇瑞の参入成功の経緯－企業政府間関係の視点

第四章 奇瑞の製品開発システム

第五章 奇瑞のサプライヤー・システム

第六章 奇瑞の販売流通システム

結語

第一章では、まず中国の自動車産業の競争力の現状を分析し、民族系自動車メーカー出現の意味を分析した。また、関係する先行研究を整理し、それらの研究からの示唆及びこれまでの研究成果の限界を指摘して本稿の位置づけと意義を明らかにしている。さらに、民族系自動車メーカーの概念そのものを明確にし、実証研究の対象として民族系自動車メーカーの代表格である奇瑞汽車の妥当性を明らかにした。

第二章では、中国の自動車産業政策及びそれがもたらした自動車産業発展の発展経路を概観し、戦後日本の産業との比較を通じて民族系自動車メーカー登場の歴史的条件を明らかにした。計画経済時代においてはその投資政策により、トラックメーカー偏在、中小メーカー乱立の偏った産業構造が形成されていた。改革開放以降、乗用車のニーズが高まったことにつれ、中国政府はやむを得ず外資を導入して、関税や輸入の量的制限を通じて国内工業製品の国内市場を海外の競争から隔離して、輸入代替工業化の政策を推進した。

中小自動車メーカーが全国で分散操業している現状への反省から、中国政府が新規参入を抑制する政策をとったため、それが新規参入の障害になった。

第三章では、参入規制政策の推移と仕組みを分析したうえで、奇瑞を含む新興自動車メーカーが乗用車への参入を果たした過程において、如何に政府から生産ライセンスを取得して正統性を獲得したかに注目し、その解明を通じて参入行動を検証した。結論を先取りして言えば、政府の規制政策に反して数多く新規参入が起きたのは、①外部資源として、計画経済時代に設立された数多くの中小メーカーの存在、②『目録』と呼ばれる規制制度そのものに「縦割り」と「横割り」が存在する問題、③改革開放が代表する「自由化・規制緩和政策」の実施、④「分税制」改革後中央政府・地方政府間関係に「エージェンシー・スラック」問題の顕在化などの要因がダイナミックに作用した結果であると考えられる。

第四章では、奇瑞汽車の開発システムを取り上げ、設立初期から現在に至るまでの開発システムの進化の過程と製品開発の実態を考察した。新規参入者として奇瑞汽車には技術及び人材の蓄積がなかったため、設立された当初は大手国有自と外国自動車メーカーの合弁メーカーから技術者をスカウトして、外国のライセンス車種を模倣開発した。その後は政府からの開発補助金や政策融資に頼って、徐々に開発資源を内部化し、自社の開発組織を形成・拡大させたのである。現在少なくとも一部の新車開発プロセスはすでに本格的な製品開発のプロセスとなっている。その実現方法として、本来統合されるべき開発業務をいくつかに分けて、自社でできる部分を自力で行い、できない部分を外国の設計会社やサプライヤーへアウトソーシングした。一方、開発業務の分割は、自社の開発能力の不足を補う手段にすぎないため、製品の首尾一貫性が確保しにくいことが示唆される。

第五章では、サプライヤー・システムについて実証研究を行った。奇瑞はサプライヤー・システムの面では、投資会社の資本コントロールを通じて、国内外の部品メーカーや技術者個人から製造技術などの資源を獲得し、地元蕪湖周辺にメイン・サプライヤー・システムを集積させた。また、購買管理の実態を考察し、そして日系自動車メーカーのA社の事例によって比較分析してきたように、現在奇瑞のサプライヤー・システムの特徴を明らかにした。最後にコスト重視の購買戦略に強いられるなかで、民族系自動車メーカーとそのサプライヤーの組織間関係が高度化になっていないことを指摘した。

第六章では、奇瑞のマーケティング戦略を分析したうえで、営業部門とディーラーに対する調査を通じて、その流通システムの形成方法と特徴を明らかにした。奇瑞のマーケティング戦略は、「模倣・低価格」から「低価格・差別化」、そして「フルライン」、「マルチブランド」へとブランドの氾濫により商品の差別化があいまいになったことやブランド間のカニバリゼーションなどの問題を抱えながらも着実に進化してきた。流通システムもわずか10年間で試行錯誤を繰り返して、設立直後の「業販店中心」から「分網交差」、「マルチチャンネル」、そして現在のシンプルな「二チャンネル」と再編してきた。

結語では、奇瑞汽車に代表される中国の民族系自動車メーカーは開発システム、サプライヤー・システム、ディーラー・システムといった企業システムが質的に進化していないまま、主に市場取引の方法で外部組織からヒト、カネ、モノ等の資源を調達して企業シス

テムを形成し、「外部資源依存型成長」を遂げた。そして、その企業システムは、トータル・システムとして、機能別組織の各構成部分が機能的整合性に欠け、さまざま矛盾や問題を内包していると結論を述べた。

## 2. 本論文をめぐる審査論議概要

### ①生産システムの分析の不十分性に関して

民族系自動車メーカーの生産システムについて分析していない、184ページの記述で、ヒトの資源に関する表現が矛盾していないか。

これに関しては、本稿で取り上げるのは、奇瑞汽車の開発、調達、販売の側面であり、確かに生産システムを分析していない、今後の課題にしたい。また、184ページについて、情動的資源が直接市場から調査するのが難しいことに対して、モノ、カネ、ヒトは市場から調達することが可能だが、ヒトは特殊な性質を持っているため、インセンティブを引き出せない恐れがある。矛盾すると思わないが、誤解を与えないように、書き直すことにする、との回答を得た。

### ②テーマに若干の変更を加える必要性がある点に関して

論文は、ほぼ奇瑞1社の事例を分析しているため、題名を変更するほうがいい。

その意味では、問題意識と研究課題は一致していないのではないか、流通販売システムの部分では、市場全体の競争状況を検討していないのではないか、という質問に関しては、奇瑞1社の事例を中心にしているが、日系自動車メーカーやそのサプライヤー、ディーラーの事例も取り上げている。参入について、奇瑞のほか、「吉利」、「青年」、「力帆」など自動車メーカーの参入事例も検討した。念のために、副題を「一奇瑞汽車の事例分析をよせて一」に変更する。また、問題意識について、設定された研究課題と関連しない部分を削除する。さらに市場全体の競争状況を追加するとの回答を得た。

### ③従来の研究史整理に関して

論文は藤本隆宏教授の「擬似オープン・アーキテクチャー論」を批判しているが、中国の民族系自動車メーカーの製品開発能力が不足していることから、やむを得ず「擬似オープン・アーキテクチャー」の戦略を展開しているのではないか。本論文の結論と藤本教授の「擬似オープン・アーキテクチャー論」はどこが違うかははっきりしていない、との疑問が提示された。これに関しては、強いて言えば本稿が批判しているのは、藤本教授が主張した中国製造業アーキテクチャーの擬似オープン化、すなわち「コピーないし改造部品の寄せ集めによってオープン・モジュラーまがいのアーキテクチャーへと換骨奪胎する」ことである。本稿は主に奇瑞のケース・スタディーに基づいても、藤本教授と異なる実証結果を得た。むしろ、中国の民族系自動車メーカーが合併や買収を通じて、「垂直統合型」への脱皮を目指しているとするほうが実態に近いと考える。

### 3 審査結果

博士論文審査委員会は、2013年11月25日開催された。同委員会は、上記のように本論文は、修正すべきいくつかの論点はあるが、中国を代表する民族系自動車メーカー奇瑞を取り上げ、それを参入、開発システム、サプライヤー・システム、販売流通システムから体系的に考察した数少ない研究業績として学会に寄与する点が多いことを考慮して、ここに博士号（学術）を授与することを決定した。

#### 審査委員

主査： 小林英夫 早稲田大学国際学術院大学院アジア太平洋研究科 教授 博士（文学）  
東京都立大学

副査（審査委員1）： 松岡俊二 早稲田大学国際学術院大学院アジア太平洋研究科 教授 博士（学術）広島大学

副査（審査委員2）： 三友仁志 早稲田大学国際学術院大学院アジア太平洋研究科 教授 博士（工学）豊橋技術科学大学

副査（審査委員3）： 黒須誠治 早稲田大学商学学術院 教授 工学博士（早稲田大学）

(例)

氏名 Name: 早稲田 太郎 印  
所属 Affiliated Institution: 早稲田大学アジア太平洋研究科  
資格 Status: 教授  
博士学位名・取得大学名: Ph.D. Title Earned・Name of Institution  
博士（学術） 早稲田大学

氏名 Name: Waseda Taro 印  
所属 Affiliated Institution: Graduate School of Asia-Pacific Studies,Waseda University  
資格 Status: Professor  
博士学位名・取得大学名: Ph.D. Title Earned・Name of Institution  
Ph.D. Waseda University