

信頼に基づくサプライヤー・システムの強化

中国オートバイ・メーカー宗申の事例

大原盛樹(アジア経済研究所)

分析枠組み

本稿は、新興オートバイ・メーカー重慶宗申摩托車集団（以下、宗申）のサプライヤー・システム改善の努力を検討し、企業が競争環境の変化に応じて、如何に戦略的に自社および協力企業の能力を高め、適応しようとしているかを分析するものである。

筆者はすでに、1998年～99年初頭の日中の主要オートバイ・メーカー（日本は本田技研工業株式会社＜以下、ホンダ＞、ヤマハ発動機株式会社＜以下、ヤマハ＞の2社、中国は嘉陵工業股 有限公司＜以下、嘉陵＞、輕騎集团公司＜以下、輕騎＞、宗申の3社）が形成するサプライヤー・システムを比較分析し、次のような相対的な特徴を指摘した。日本では、完成車メーカー（以下、メーカー）が部品サプライヤー（以下、サプライヤー）のリスクをある程度吸収するかわりに、サプライヤーが取引特殊投資（典型的には金型等の開発コスト）を比較的豊富に行い、メーカーの共通目標設定の下、ある程度固定的なサプライヤーがお互いの能力を伸ばそうとしている（「共同発展型」）。一方、中国では、開発リスクの多くをメーカーは一次サプライヤーに、一次は二次サプライヤーに転嫁する形で製品開発が進められており、企業の能力の向上は、独自に孤立的に図られている（「孤立発展型」） というものである。その結果、多数のメーカーが、リスクを冒して特殊な製品を開発するよりも、リスクの少ない標準的製品、部品を作ろうとするため、似たりよったりの技術・外観を持つ「コピー的改造」製品がますます氾濫する、という悪循環が見られた。解消の目処のない過剰生産能力と、政府を含めた知的所有権の軽視がその背景にあると指摘した¹。

以上は、日中の企業間分業システムを比較した際に見られた調査時点でのステイックな相対的特徴だが、これは中国でメーカーとサプライヤー間での共同努力が見られず、協調的活動による能力向上が見られないと主張するものではない。実際には、中国でも各社で多かれ少なかれ相互の共同による能力向上が意識されてはいるし、少なからず成功を見せている企業もある。本稿は、上記拙稿を補完するものとして、調査が行われた時点で最も成長の著しかった私营メーカー、宗申のサプライヤー・システムを具体的に検討することで、中国での企業間分業関係の発展の方向性と課題を考

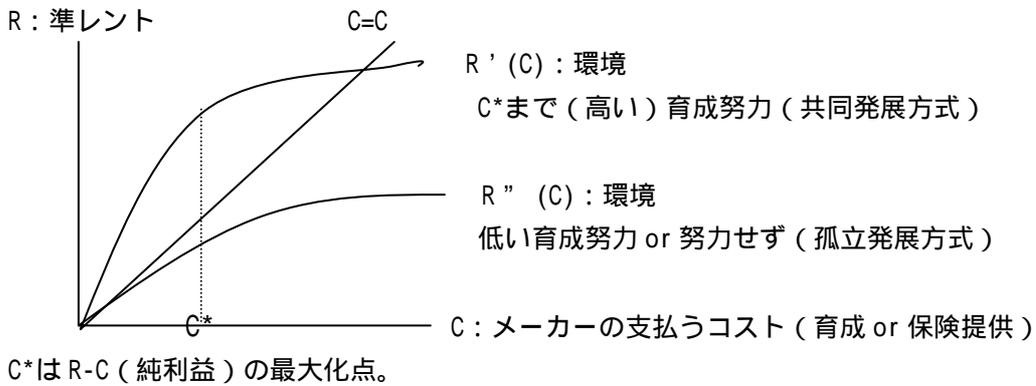
えたい。

基本的な分析枠組みは次のようなものである。メーカーがサプライヤーとの取引システムを設計する際に、次の選択がある。サプライヤーのリスクを吸収したり能力を育成したりする努力（すなわち保険提供・育成コスト=C）を払うことで、サプライヤーのコミットメント C_m を引き出し、戦略的に彼らの能力の向上を図る。それらがメーカーとサプライヤー間で「関係準レント」(R)を生み出すと仮定しよう²。すると今期のCが次期に生み出すRより大きな場合 ($R-C = \text{純利益} < 0$: 図1の環境におけるR"の場合)は、メーカーはそのようなコストをかけずにスポット市場取引を行い、 $(R-C) > 0$ の場合 (図1の環境におけるR'の場合)は、純利益が最大となる所 (図1のC*)までコストをかけようとするだろう (すなわち分業において共同努力を行う程度が上がる)。 $(R-C)$ が長期的に十分に大きいと判断すれば、そのサプライヤーの活動を内部化しようとするだろう。

メーカーのCがどれだけのRを生み出すかは、企業を取り巻く競争環境と、メーカー、サプライヤー双方の能力によって異なるだろう。図2を参照しながら、メーカーのCがサプライヤーの C_m を引き出す効果 (コミットメント獲得効果) と、 C_m がRを生み出す効果 (レント獲得効果) の二つに分けて考えてみよう。

コミットメント獲得効果 (図2の第一象限) については、技術や需要の変化等により市場のリスクが大きい場合や、社会全体に機会主義が蔓延し、信用に乏しい場合 (高リスクまたは低信用の市場) は、同レベルのCをかけて得られる C_m の水準が下がるだろう。逆に低リスクまたは高信用の市場では同水準のCで得られる C_m も高く、共同を行うメリットが増加するだろう。レント獲得効果 (図2の第二象限) については、育成するサプライヤーの能力が、どの取引相手に対してでもメリットを発揮する基礎的、標準的なもの (例えば基本的な生産管理能力) で、かつそのサプライヤーが、その能力を使ってライバルメーカーにも供給する可能性が高い場合 (即ち、サプライヤーの能力の取引特殊度が低い場合) は、ライバルとの差別化の源泉がその分少なくなるので、サプライヤーが同等の C_m を見せたとしても、得られるRは低いだろう。またサプライヤーの学習能力が低い場合も、R水準は低いだろう。さらに製品の基本的設計思想 (アーキテクチャ) がオープンな場合は³、製品開発・製造の過程での設計上の取引特殊な要素や、情報共有が効果を発揮する「すりあわせ」的作業が減るため、共同努力が生み出すRが下がる。少数の基本モデルを共有した「コピー的改造」が蔓延し、多数のサプライヤーが相当程度に共通規格化した部品を供給しあう中国のオートバイ

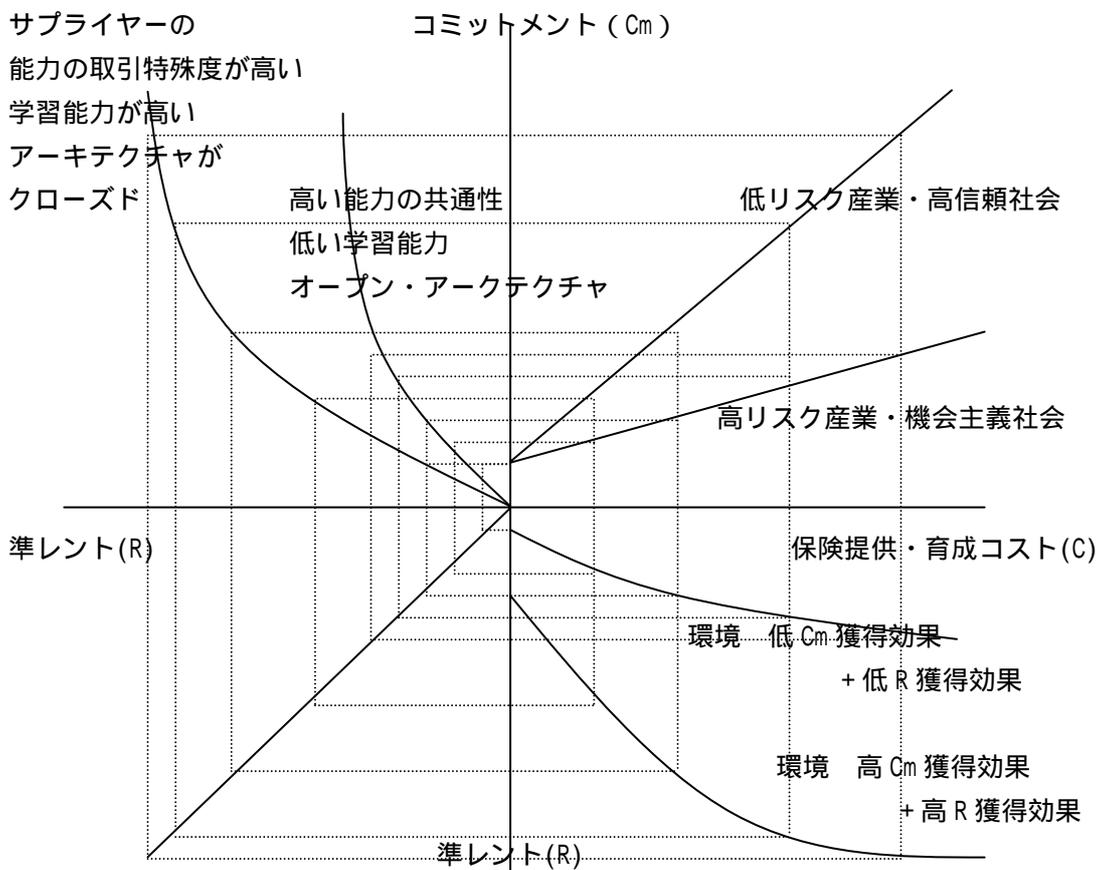
図1：共同発展方式と孤立発展方式の選択



注1：環境、は図2のものに対応している。

注2：コストは第一期に手許にある原資からメーカーがサプライヤーにかけるもの。準レントと総利益は、それがメーカーに第二期にもたらずもの。インフレ、利率はゼロと仮定。

図2：育成・保険提供コスト、コミットメント、準レント



産業がこれである。反対に、育成しようとする能力が特殊でメーカーの独占度が高い場合、サプライヤーの学習能力が高い場合、あるいはアーキテクチャがよりクローズドだと、同じレベルの C_m が生み出す R は向上するだろう。

以上を想定した場合、中国のメーカーは、競争環境とサプライヤーの能力の変化に対応してどのようなシステムを形成し、どう変革させようとしているのだろうか。近年、サプライヤーの信頼獲得により、製品の品質改善を実現することで高速発展を続けている宗申の例を以下に検討しよう。

本稿は大原[2001]と同様、1998年～99年初頭に実施した宗申と主要サプライヤー6社(m～r社)での調査に基づいている。調査対象・方法、オートバイ産業の背景知識等について、詳しくは上記拙稿を参照いただきたい。

信頼によるコミットメントの獲得：宗申の事例

高いリスクと資金・技術的に限られた能力の中で「共同発展」の程度を強める方法として、取引上の信頼を確立し、コミットメントを高める方法があるだろう。国営、私営を含めた38社での調査で得られた実感では、信頼は公有企業よりむしろ私営企業間の取引でより強調されていた。私営企業は、政府の後ろ盾が少なく、一般的に創業の時期には資金力が弱い。90年代半ばまでイデオロギー的な身分差別により、機会主義から自身を保護する法的制度にも恵まれていなかった。社会的蔑視の中で銀行のローンを得ることも容易でなかった。そのようなリスクの高い環境下で、メーカーを中心にした企業間の共有資産として信頼を形成し、お互いのコミットメントを高めることで成功しているのが、重慶市の私営のメーカーとそのサプライヤー群である。

彼らのうちで最も成功していると言われる宗申は、1989年からエンジン生産を開始した若い企業である。重慶市に蓄積されたエンジン部品サプライヤーから調達した部品でコピー・エンジンを組み立て、沿海地方のコピー完成車メーカーに販売することで急成長した⁴。95年にOEMで完成車を作り始め、98年から正式に自社ブランドで販売するようになった。生産規模の実態は必ずしも明らかでないが、同社オーナー社長の紹介によれば、1998年にエンジンが約100万台、完成車が約20万台の規模に達し、有力メーカーに成長している。嘉陵のようなオートバイ産業の発展を牽引してきた国有大規模メーカーが、大量在庫を抱えて不振にあえいでいた調査時点で、宗申の勢いは盛んであり、宗申とそのサプライヤーはフル稼働状態で操業していた。彼らの主要製品は、元来はホンダや嘉陵のコピー製品で、粗製濫造品

だとして一時期市政府の取り締まりの対象になったこともある。しかし90年代末になって独自の改造を加えるようになり、現在では大規模メーカーを上回る素早い新製品開発が競争優位の一つとなっている。98年末時点で、主要ユーザーは沿海部を中心とする豊かな農村部(売上の約70%)、および近郊の小市街地(約20%)であり、海外への輸出も10%程度あった。農村とその周辺部の需要の急拡大にいち早く反応し、コピー的改造車の低価格販売戦略で成功を収めた典型的なメーカーである。

1. 宗申のサプライヤー・システム

調査時点の完成車の外作比率は約90%⁵で、自社では新製品開発と販売、組み立てに特化し、部品の開発・製造はほぼ全面的にサプライヤーに依存していた。規模が大きく内作部分が多い嘉陵のようなメーカー(嘉陵の外作比率は約65%)よりも、サプライヤーに依存する割合が高い分だけ、サプライヤーをどのように組織するかが、品質コントロールや製品開発の向上の鍵になると言えよう。

部品サプライヤーは500社程度あり、元々は嘉陵を中心にした重慶の軍民転換メーカーが育てたものが中心だったが、現在はそれらとは別に新たに育ったサプライヤーが六割程度になった。500社の九割方は私営だという。1998年末に重要サプライヤー66社と「宗申グループ」(以下、グループ)を結成した。宗申によれば、グループは資本支配する子会社11社(「核心層」⁶)、宗申を最も重要な取引先とする⁷主要サプライヤー23社(「緊密層」)、それに次ぐ重要サプライヤー43社(「半緊密層」)からなる⁸。「核心層」以外は資本関係にない。調査したm~rの5社は全て「緊密層」に属する。調査したのがグループの正式な結成の直前、直後だったので、それが5社と宗申との取引上で具体的にどのような変化をもたらしたのかはわからない。しかしグループ結成の目的は全く新しい取引制度を導入しようとするのではなく、これまで宗申が重要サプライヤーとの取引において数年にわたり繰り返されるうちに形成された諸慣行を、より制度化させようとするものと考えられる。以下に5社が宗申と培ってきた取引慣行で特徴的なものを見てみよう。

競争促進(インセンティブ)の面では、複社発注を行う⁹が、競わせるのはある程度固定的なメンバーで、ある程度の利潤¹⁰をできるだけ確保させるよう努力する。重要サプライヤーには新製品の開発を優先してチャンスを与える。

リスク管理の面では、金型など取引特殊投資は、他の中国メーカー同様、サプライヤー負担が原則である¹¹。しかし開発段階の複社発注は行わず、複社発注も金型償却が終わってから行うことを約束している。代金未払いは、極力なくすよう努力

し、重要サプライヤーには優先して支払いをする。不明朗な未払い代金をなくするためデポジット制を導入している。支払い代金の一部¹²をデポジットとして宗申が預かり、品質に問題が出たときなどの担保とするものである。プレッシャーを与える手段であるが、同時に宗申は手元流動性が増えることになる。デポジットの部品代金に占める比率は、そのサプライヤーに対する評価が上がると低下する¹³。

能力向上促進策としては、ローン提供や長期人材派遣、技術指導など直接的なサポートを与えるようなものはほとんどなかった。優れたサプライヤーに優先的に開発プロジェクトを配分してチャンスを与えるという競争を通じたやり方が主なものである。しかしサプライヤーとの共同努力は注目すべきものがあつた。導入して3年目を迎えた「品質保証システム」による共同品質管理がそれである。

宗申とサプライヤーの間で、年一回、納品契約¹⁴を行うが、その際に、双方で技術協議を行い、詳細で具体的な「品質保証契約」を結ぶ。問題が発生した際の素早い対応と賠償等については「約束書」¹⁵を交わしている。宗申の技術スタッフが一人人数社を受け持ち、定期的¹⁶に各社¹⁷を巡回する。彼らは双方が共同して作成した作業標準（「製造技術カード」というコンパクトな書類にまとめてある）の各項目を基準にして、そのとおり行っているかどうかを現場でチェックする。サプライヤーによれば、巡回スタッフは個々の部品の技術に関する専門知識はなく¹⁸、指導は技術についてよりも、品質管理体制に関するものが中心だという。無論それらの情報は巡回スタッフを通じて宗申本社に報告され、評価の資料となる¹⁹。同時に彼らはサプライヤーに対し、業界の新製品や新設備に関する情報、他のサプライヤーの情報などを提供する²⁰。また宗申では全体の品質検査システムの強化に力を入れており、サプライヤーにも新しい検査設備の導入を要求している。品質向上が競争力の鍵だという意識は調査した全サプライヤーで共有されている²¹。

メーカー側がリスク分担をほとんど行わず、また直接的な能力向上促進措置をとっていないという点では、基本的に嘉陵、輕騎等の他の中国メーカーと同じである。しかし宗申は、各重要サプライヤーと協議を重ね、相互に納得して決めた具体的な詳細な競争と評価のシステムを作り上げ、ルール、約束を破らずに運営しているという点で、嘉陵、輕騎等に比べて優れているように思われる。それはサプライヤーの宗申への高い評価に現れている。

2. サプライヤーの宗申が主導するシステムに対する評価

サプライヤーの、宗申の取引方法に対する評価については、地元重慶の2つのライバル私営メーカーと比べた評価と、嘉陵等の国営メーカーに比べた評価の2つの

レベルがある。前者については、代金支払いのよさ、不条理な負担をサプライヤーにかけない点、品質管理の厳格さ等で、評価が高い。

代金支払いについては、宗申に未払いがない訳ではない。相対的に少ないことと、それをカバーするだけオーダーが大きいことが評価されているようである。調査したサプライヤーは、各社とも自身が宗申の重要サプライヤーで、代金支払い面で優遇されており、それがグループ緊密層メンバーの権利の一つである、と認識していた。重要なのは、各社とも未回収代金は宗申への「無利子ローン」と同じであり、一種の支援だと感じていることである。宗申は宗申で大きなリスクを抱えて事業を行っており、重要サプライヤーがある程度それを負担するのは仕方ないという意識である。通常ならサプライヤーに対する機会主義的な負担の押しつけと認識される未払い代金だが、宗申に対しては彼らによる宗申への貢献と認識されているのである。この点にサプライヤーの宗申への信頼と、強いコミットメントが感じられる。

宗申は機会主義的にリスクをサプライヤーに転嫁せず、むしろできる限りサプライヤーの利潤を保証しようとしていると各社は見ている。例えば、n社、o社は、宗申のライバルK社ともかつて取引があったが、K社との共同開発において、K社内部の問題で大きな損失を出したため、現在は取引をしていないという。一方、宗申はそのようなことがないという²²。宗申は部品調達と共同開発のようなサプライヤーとの関係については、オーナー自ら担当者として最終的な決断をしている。それが機会主義的行動や担当者の汚職等の不条理な対応をなくし、信頼しているサプライヤーなら電話一本でフレキシブルに取引条件を決定できる最大の原因だという。無論、規模が大きくなるにつれ、より組織的な対応が必要になるだろうが、オーナーによる直接モニタリングは、企業間の信頼を獲得する上で大きな役割を果たしたと思われる。

品質管理は、ライバル2社に比べて宗申が最も厳しく、そのための制度的措置(上述の「品質管理システム」や検査装置の普及促進)も最も工夫されていると認識されている。重要なのは、各サプライヤーが「品質要求は厳しいが、それについて行くことで当社も実力が伸びる」と認識していることである。上述のように宗申は、農村用の低価格のコピー製品で発展の契機をつかんだが、すでに価格だけで勝負できる段階は過ぎ、品質保証が最重要ポイントになっている。サプライヤーも戦略上の自社の役割を認識しており、宗申と一体となったグレードアップを目指しているのである。

一方、嘉陵のような国有メーカーに関しては、それらに納入した経験のあるサプライヤーは一様に、できれば取り引きしたくないと回答していた。まず取引を開始

するまでに「関門」が多すぎ、大量の時間とコストがかかるという。例えば大型国有メーカーに話を持ってゆくにはまず仲介者（コネ）が必要になり、次に購買部門で取引先認定を受けねばならない。サンプルを提出し、技術部門、検査部門にも呼び出され対応する。その後財務部門と交渉して価格などを決定する。各部門と個別に対応せねばならず、頻繁に社長自ら出向くことが要求される。また往々にして担当者に対する袖の下が必要だという。さらに代金回収が悪い。n社は国営メーカーと私営メーカーの両方と取引をしているが、同じようなコストの製品を国有に対しては15%高く販売しているという。うち10%が代金回収問題に備えてのものであり、5%が関係者へのキックバックだという。これは不合理的な取引コストが国有企業に多いことを示唆している。企業としての購買戦略というよりも、内部管理の問題である。

3. 信頼形成の効果 コミットメント獲得とレント獲得

以上を信頼という観点からまとめたい。酒向真理によれば、企業間の取引を巡る信頼には、「約束厳守の信頼」、「能力に対する信頼」、「善意に基づく信頼」という三つの異なる概念があるという²³。宗申の例でまず明らかなのは、「約束厳守の信頼」の形成である。オーナーの直接関与により担当者の機会主義を極力排することで、サプライヤーを取引に惹きつけ、同時に取引コストを削減している。上述の国有メーカーとの取引における「15%の取引コスト」が私営企業間で発生しないというのがその例である。「能力に対する信頼」は、国有メーカーと私営サプライヤーとの関係を比べるとはっきりしている。国有メーカーはサプライヤーの能力を信じていないため、調達認定制度により膨大なコストを双方に要求している。私営メーカー、サプライヤー間では「能力に対する信頼」があるためフレキシブルかつスピーディに取引が開始されており、大幅な取引コストの削減になっていると思われる。

では「善意に基づく信頼」は形成されているだろうか。現状を見ると、この点は疑わしい。例えば、宗申グループを結成することで、メーカーと緊密層のメンバー・サプライヤーの義務を明らかにしたいという意向が宗申にはある。宗申オーナー社長に聞いたところ、宗申は条件が同じなら、開発プロジェクトの分配、部品購入、代金支払い面で緊密層サプライヤーを優先せねばならず、一方、サプライヤーは宗申のオーダーを最優先し、開発プロジェクトの要請に応える というのが双方の義務だと認識していた。この点について大体の意向を記した契約書をすでに交わしているという。しかし調査したサプライヤーの多くは、確かにそのような内容の契

約を交わしはしたが、しかしその義務を必ず果たすべきだとは考えていなかった。取引先のシェアについては、多くが宗申以外のメーカーとも取引をしており、確かに宗申との取引は魅力的だが、他の取引機会を全く犠牲にしようとは考えていない。現在の宗申の猛烈な売上増加はいつか減速するはずだと予想しており、リスク分散の必要性を各社とも考えていた。開発参加について、全てのサプライヤーは、開発要請に応えるのは義務ではなく努力目標だととらえていた。結局リスクはサプライヤー負担であり、自社が負担できる範囲でしか協力できないのである。契約に基づいた取引について、リスク管理に注意しながら、できるだけ宗申の要望に応えようとしているのが現状であり、「非限定的なコミットメント」がなされる程度までは到達していないようであった²⁴。

酒向の枠組みでは、信頼による取引コストの削減が主要な論点であったが、本稿は取引コストをほとんど論じず、サプライヤーのコミットメントと準レントの獲得という観点から分析することを主眼としている。この点で、「発展メカニズムに対する信頼」の効果を強調したい。上述のようにサプライヤーは、自らリスクを負担しながら宗申の品質要求に応えようと取り組んでいるが、それは宗申の戦略と組織、運営方法等の正しさを認識し、宗申のルールに則って協力し続けることが、宗申と自社の双方のグレードアップにつながるという認識を有しているからだと考えられる。即ち、「約束厳守の信頼」と、宗申の品質管理メカニズムや開発等²⁵に関する「能力の信頼」に基づいて、宗申の「発展メカニズムに対する信頼」が形成されていると考えられるのである。

そのような信頼が全くなかった場合に比べ、サプライヤーのコミットメントは増加しているだろう。両者間で形成された信頼は、上記図2の第一象限の直線を上方に押し上げる効果（コミットメント獲得効果）を持つと思われる。さらに、共同で運営する「品質管理システム」や検査機器導入要求等が、サプライヤーの品質管理や製品開発に関する能力を向上させ、宗申とサプライヤー間で発生すると思われる準レントを上昇させる役割を持つと推測される。即ち、図2の第二象限の曲線を左側へシフトさせる効果（準レント獲得効果）を持つと予想できる。

このような信頼の形成を助けた要因には以下のことが考えられる。まず、ここ数年の宗申のオーダーの急拡大と、今後も伸び続けるだろうと言う期待が最大の前提条件であろう。「発展メカニズムへの信頼」は、明るい未来への期待があって初めて発生するだろう。宗申の急成長にブレーキがかかった時、このような緊密な関係を続けるためには、リスク分担などの制度を導入するなど何らかのメカニズムの変更が必要になるだろう。重要サプライヤーと宗申が、宗申

に引っ張られる形でほぼ一緒に育ってきた私営企業だということも重要だろう。宗申を中心とした考え方が自然とできるようになり²⁶、またコミットメントが報われてきたという実績が信頼を生もう。私営企業の間で経営メカニズムや組織戦略が似通っていることは、信頼を増す効果があるろう。国有企業との取引との比較でそれは顕著である。国有企業との取引で発生する諸問題は、サプライヤーでのヒアリングによれば、往々にして企業全体の購買戦略というよりも、取引を煩雑にし、約束の速やかな実行を妨げる組織の非高率な設計や、購買担当者の機会主義的行動（およびそれをコントロールできないメカニズムの問題）に起因するのである。

むすび

以上、第一節で提示したサプライヤー・システムの分析枠組に基づき、宗申の分業システムが、信頼の形成を通じてサプライヤーのコミットメントを獲得し、サプライヤーの能力向上に結びつけていることを確認した。宗申の例は、コピー製品の価格競争から品質向上と製品開発の競争へと中国オートバイ産業の競争環境が変化し、それに対応してより「共同发展」方式に近いシステムの構築に向けた努力が始まっていること、そしてそれが一部で効果を発揮し始めていることを示唆している。システム全体のグレードアップにより、拙稿（大原[2001]）で指摘した「悪循環」から抜け出そうという努力が功を奏し始めているものと考えられる。

宗申をここでは成功例として捉えたが、その課題を最後に指摘しておこう。宗申が共同努力により発展を促進しているサプライヤーの能力は、調査時点では、品質管理能力が主であった。調査時点での宗申の製品開発戦略は、リスクの少ない基本スタイルのコピー的改造の段階にとどまっており、むしろ品質コントロールの徹底によりライバルに差を付けようというものである。よりリスクの大きな独創的な開発に挑もうとする時、資金・技術面での能力不足と業界全体のリスクの高さに直面するだろう。現代的なメーカーとして、より本質的な問題である。またサプライヤーの品質管理能力を向上させる面で成功していると判断できるが、それは宗申に対する取引特殊な能力でなく、むしろどのメーカーに対しても共通して使える能力である。即ち、例えば宗申のライバルメーカーに対して即活用できる能力で、宗申にとっては、ライバルへの彼らの供給を別の手段でコントロールしない限り、準レントは大きくなならないかもしれない²⁷。実際に宗申のオーナーは、緊密層のサプライヤーに対し、ライバルメー

カーへの供給を制限させたい、そのためには出資や買収により彼らに対する資本コントロールを強めたい、という意向を表明していた。宗申がその後、どのような進化を遂げたのか、是非再調査して検証したいと思う。

参考文献:

- 青木昌彦(永井浩一訳)『日本経済の制度分析 情報・インセンティブ・交渉ゲーム』1992年、筑摩書房
- 浅沼万里『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』1997年、東洋経済新報社
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和夫『内部組織の経済学』1982年、東洋経済新報社
- 大原盛樹・林泓「中国企業分工関係の風険管理と発展促進機制 摩托車、家電産業的中日比較」『戦略与管理』1999年第三期(6月)
- 大原盛樹「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(2001年4月)。
- 酒向真理「第4章 日本のサプライヤー関係における信頼の役割」(藤本、西口、伊藤編『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』1998年、有斐閣)
- 橋本寿朗「第4章 長期相対取引形成の歴史と論理」(橋本寿朗編『日本企業システムの戦後史』東京大学出版会、1996年)
- 藤本隆宏等編『ビジネス・アーキテクチャ:製品・組織・プロセスの戦略的設計』1999年、有斐閣
- G. Richardson, "The Organization of Industry", *Economic Journal* 82(327):(Sep.) 1972
- O. Williamson, "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics* XXII, No.2, 1979

注

- ¹ 大原[2001]および大原・林[1999]。
- ² 関係準レントの概念を明確化した青木は、それが情報伝達の効率性の向上により生じるとした(青木[1992]pp224-225)。この分野の研究を理論、実証面で飛躍的に発展させた浅沼は、それをメーカーの要求に応じるサプライヤーの能力(関係的技能)が蓄積されているゆえに生じると見なした(浅沼[1997])。
- ³ アーキテクチャーの議論に関しては、藤本等編[1999]を参照。藤本のより正確な言葉で言えば、モジュラー的でオープンな場合である。その反対がインテグラルでクローズドな場合である。
- ⁴ 重慶はオートバイ・エンジンの中国最大の産地で、98年に約450万台生産したと言われる。同市の完成車生産は200万台強なので、約250万台分のエンジンを他地域に供給したことになる。ちなみに同年の全国のオートバイ生産台数は880万台であった。重慶では特に宗申を含む

私営3社が有名で、同年に合計で約200万件のエンジンを生産した模様である。彼らは全国のコピー・メーカーの成長を助け、共に成長した。

⁵ 筆者の質問に、宗申オーナーは内作比率が30数%だと答えた。しかしこれは以下の理由により正確でないと判断した。オーナーはエンジンを内作部品として数えていたが、エンジンの重要部品のほとんどは外部購入であった。調査時点ではエンジン部品の加工は、外観を決定するクランクケースの粗形材の加工以外は、始められていなかったようである。内部のほぼ全ての重要部品は精密加工済の部品を外部から購入し、組み立てていたと推測される。オーナーは、成熟した製品の部品は外部のサプライヤーにまかせ、戦略的な新製品の部品は子会社により内作すると説明していたが、当時子会社で部品を作るのは、フレームとヘッドライトのみであり、ヘッドライトもまだ本格的に始まっていない模様であった。以上は、クランクシャフト(n社)、シリンダ(o社)、ミッションギアユニット(p社)、ミッション(q社)、シリンダヘッド(r社)、クラッチ(v社)というエンジン部品を宗申に供給するサプライヤーへの調査でも確認された。宗申とほぼ同じ戦略を採るライバル2社の外作率に関する回答から、筆者は宗申の外作比率を90%程度と推定した。

⁶ 子会社は、フレームとヘッドライト以外は、高速艇、形状記憶金属ロック、デザイン事務所、合弁セット・メーカーなど、オートバイ以外の新規事業展開を行うか、直接組み付け部品製造に関係しないものである。

⁷ 実態は必ずしもそうでない。調査した宗申の主要サプライヤー5社のうちm社、p社、r社は、地元重慶の宗申のライバル私営メーカー2社にも、彼らの骨幹サプライヤーとして認識されていた。サプライヤー3社はそれぞれの分野で重慶No.1を自認していた。各社とも売上のうち宗申向けのシェアが最も高いが、それは宗申の需要量が2社に比べて多いからである。ライバル2社も宗申と同様のグループを形成しているが、m、p、r社ともそれら二つのグループに同時に名を連ねている。しかし3社とも後述するように、宗申へのコミットメントは高い。

⁸ 『宗申産業報』1998年11月26日

⁹ 全く同じ部品について複社発注を行う。ちなみに日本ではほとんどの場合、部品を開発した一社が供給する。嘉陵、軽騎等の国有メーカーでは同一部品の複社発注が通常行われ、3社以上に発注して厳しい値下げ圧力をかけるというやり方も普通に見られた。宗申によれば通常は主と副の2社からということだが、調査したサプライヤーによれば多くが3社の間で競わされると回答していた。サプライヤー間のランク付けに関しては、宗申は次のようなやり方で、毎日のようにランクを意識させようとしている。サプライヤーは宗申の組立工場に隣接する倉庫に各自の部品置き場を与えられる。宗申は必要な分だけそこから使い、使った分だけ代金を支払う。宗申は毎日の発注を直接行わず、サプライヤーは自発的に毎日減った分だけ補充する。その倉庫にある在庫はサプライヤーの所有物であり、宗申は在庫は持たないことになる。毎日の生産量が倉庫の黒板に記入されており、各サプライヤーはその日に使われた自社の部品量と比べることで、全体の中での自社のシェアがわかる。さらに毎月伝達される生産計画に各社のシェアが明記されている。ランキングは購入量だけでなく、代金支払い、製品開発の割り振り等に直接影響するので各社ともライバルの部品の減り具合を見ながらしのぎを削ることになる。ただし宗申が競わせるのは、品質向上であり、価格の買いたたきではない。サプライヤーに適正利潤を確保させることが品質向上のために必要だと、宗申、サプライヤー双方に認識されていた。

¹⁰ 宗申によれば、新製品で10~15%、すでに成熟した製品で5%を確保させるという。サプライヤーでのヒアリングでも、後者の5%程度については確認された。しかし大量生産の軌道に乗ったヒット商品については利潤の確保はある程度可能だろうが、売れるかどうかかわからない新製品について、利潤の保証が本当にできるかどうかは疑問である。即ち、価格設定の段階で、価格構成においてその程度の利幅を認めるといふこととどまるのである。現行の開発リスクのサプライヤー負担の原則下では、新製品が売れなければサプライヤーは利潤がないだけでなく、開発資金の回収も難しい。かりに新製品開発に参加する全サプライヤーに10~15%の利潤を確保しようとすれば、開発失敗のリスク分を含めて、宗申がサプライヤーの全体の利潤をコーディネートし、利潤分配する複雑な保険提供メカニズムを運営しなければならない。しかし宗申、サプライヤーともそこまで意識されているわけでない。それでも、全てのサプライヤーは、新製品のほう

が利潤率が高いので、新製品開発に参加したいということだった。

¹¹ 日本では金型コストをメーカーが負担するが、中国では新製品開発のリスクをサプライヤーがより多く負担し、それがメーカーの素早い製品開発を可能にしている(大原[2001])。宗申では、開発コストの大きさによっては一部(10%~50%まで)負担する場合もある。ダイキャスト金型を多用するエンジン・ケースの鑄造加工専門のサプライヤーo社も一部負担してもらっている。以前、o社の規模が大きくなかった頃は、型費を全額負担してくれたこともあったという。

¹² 宗申によれば部品代金の10%分だという。

¹³ k社は評価が上がったので最近デポジットが減少し、調査時点で宗申の購入量の3~5日分だという。

¹⁴ 価格と大体の生産量を決める。契約期間内に変更する際は、双方が協議し同意の上で変更することになっている。中国の他の多くのメーカーのように、電話一本で契約を無視した要求を出すということはない。

¹⁵ 具体的な行動、条件を明記したもので、例えば「現場でアフターサービスが必要な時は通知後15分以内に駆けつけ、4時間以内に回答を出すこと」等の項目があり、違反に対する罰金も明記されている。

¹⁶ ヒアリングしたサプライヤーにより異なるが、1~3週間に一度らしい。宗申は今後、巡回でなく、サプライヤーに常駐させたいようであった。

¹⁷ 重要なサプライヤーには必ず受け入れさせるということで、宗申によれば、ヒアリング当時、約100社が受け入れていたという。

¹⁸ 宗申社長の説明によれば、巡回員は専門技術を有していて技術指導をするという。これも「そうなりたい」という目標であろう。

¹⁹ 宗申によれば、サプライヤーには密偵を潜ませていることもあるという。

²⁰ このようなルート以外にも、他のメーカー同様、通常取引、例えば共同開発を行う際には、お互いに行き来し合って情報を交換している。しかし宗申は、相互の情報交換、コミュニケーションのルートを増やし、手段を制度化しようという意識が強いのである。

²¹ 最近新しい検査設備を導入したp社は、「作れば作るほど品質問題が出てくる」と感想を語っていた。それまで品質にあまりこだわらずコストを落とすことを第一に作っていたが、設備導入で改善すべき問題が次々に明らかになり、品質向上はきわまることがないと実感しているという。ヒアリングでの実感では、品質向上の難しさに辟易するのではなく、むしろ楽しんでいる様子であった。「宗申の品質要求についてゆくことが自社の発展の道だ」ということであった。

²² K社は新規エンジンの開発力が高いことが宗申に比べた競争優位であると自認し、またサプライヤーにもそう認識されている。開発のペースは速く、K社の購買担当者はn社に対して短期間の部品開発を要求した。時間的な余裕がなく、やむなく技術的に未完成なまま納入することになった。結局、品質の問題が出てそのエンジンの製造は中止になり、開発コストが無駄になった。宗申は開発のペースがK社ほど速くなく、時間を多少かけても十分な品質を確保するのを重んじるので、そのようなリスクは少ないという。ここで、宗申のサプライヤーに対する態度がよく、K社が悪いというつもりはない。宗申と言えども、あまり重要でないサプライヤーには機会主義的態度を見せているかもしれない。反対にK社もサプライヤーによっては丁寧に扱っている可能性もある。重要なことは、宗申が、少なくとも鍵となるサプライヤーには、慎重な態度で望み、彼らの信頼を勝ち得ていることである。

²³ 酒向によれば、「約束厳守の信頼」とは、取引相手双方が約束(口約束を含む)を守るという普遍的な倫理基準に関するもので、全ての取引の基礎となる。「能力に対する信頼」とは、取引相手はその役割を十分に果たす技術・経営能力があるという期待に関するものである。「善意に基づく信頼」は、特にその仕事の条件の詳細に関する具体的な約束はしていないが、頼まれれば相手が喜ぶよう最善の努力で取り組んでくれる(「非限定的なコミットメント」)だろうという期待に関するものである。日本の機械産業ではメーカーとサプライヤーの間に、「善意に基づく信頼」が広く形成されており、取引コストを下げ、効率を向上させているという。また「善意に基づく信頼」は、部品産業が未発達な状態でメーカーがサプライヤーの能力を育成してきた(即ち、「能力に対する信頼」を形成するために投資を行ってきた)という経験により形成、強化された

という。酒向[1998]。

²⁴ 宗申に「忠誠心」というものは持ったことがない、と多くのサプライヤーで聞かれた。無論、「忠誠心」と「善意に基づく信頼」は同じでないが、重なる部分もあると思われる。宗申の側も、複社発注を続けるなどリスク管理は忘れていない。

²⁵ オーナーの組織運営能力も重要な一部である。

²⁶ 宗申のオーナー社長は、各サプライヤーが「龍頭（全体を引っ張る宗申：筆者注）がダメになったら自分たちもダメになるという全体意識を共有している」と表現した。サプライヤーにこのような意識があるかどうかは未確認であるが、多くのサプライヤーで、少なくとも「龍頭が伸びれば自分たちも伸びる」とは認識されていた。

²⁷ ライバルメーカーへ同じような部品を供給されれば、宗申は差別化の源泉をその分だけ減少させることになり、利潤が伸びないかもしれない。

[付記] 図の表現の工夫について、丸川知雄氏に重要なアイデアをいただき、活用した。記して感謝申し上げたい。