

移行過程における民間企業の発生と発展

重慶の私营オートバイ企業の事例

大原盛樹（日本貿易振興機構アジア経済研究所）

はじめに：経営資源の育成・活用の視点から見た移行期の民間企業と公企業

本稿は、「経営資源」の育成・活用という視点から、計画経済体制から市場経済体制への移行過程における、民間企業¹（民営・私营企業等のprivate firms）と公企業（国有企業、集団所有制等のpublic firms）の役割について、重慶市のオートバイ産業の実態調査とその分析に基づき、考察するものである。

一般的には民間企業が増え、それが効率の劣る公企業を凌駕することが市場経済化の一つの重要な指標とされる。移行経済に関する研究の多くが、インセンティブ付けに優れた民間企業の効率性を議論の前提とし、民間企業の参入・増加と公企業の民営化を中心的な課題として論じている。中国においても、1990年代から現在までの企業研究の中心的課題は、「政企分離」、「所有権改革」、「近代的経営メカニズム」、「ガバナンス」と言った、組織・システムとしての効率性を中心テーマとするものであった。

本稿は、一般論としてそれに異議を唱えるものではない。しかし組織の効率性の点から公企業と民間企業を対置させるという二分法的イメージのみでは、移行過程の実態を明瞭に理解するのに十分でない²。本稿は、公企業と民間企業は、両者が活用する経営資源の育成および活用という観点から見ると、相対立するもの、あるいは併存できない関係にあるわけではないと見なす。特に社会全体にとっての経営資源の育成という面から見れば、公企業の果たす役割をより積極的に評価したいと考える。また効率性の観点からも、国有企業に課せられた特別な期待を考慮に入れれば、民間企業の効率がよく、公企業の効率が悪いと一概に言えないように思われる³。

本稿は企業を、ペンローズに則り、「財とサービスの生産と販売により利益を得るため、自らの資源および外部から獲得した資源を組織的に使用することを目的とした」「管理組織」（すなわち「生産資源（productive resources）の集合体」Penrose [1959] p.31）と見なす。企業の中心的な機能を、資源を内部に培い、同時に外部から購入して活用することと見なし、民間企業と公企業がそれをどう行っているかを考えるのである。

ここで検討する「資源」の範囲については、企業の内部、外部に存在する「企業が利用することのできる資源の束」(伊丹・加護野[1993]p.43)として幅広く捉え、以後「経営資源」と総称する。ベンローズを含め、「資源ベースの見方(resource-based perspective)」に基づく企業論⁴は「内部資源」を中心に論じている⁵。これは彼等が経営論あるいは企業戦略論として特定企業を分析対象とし、他の企業との継続的な差別化の源泉となるものを主なテーマとしているからだと考えられる。しかし本稿が検討するのは、特定企業の戦略よりもむしろ複数の企業が共通の資源を活用しあうさまであり、代表的諸企業の事例から伺える産業全体のありさまである。このため他の企業も共通に利用できる、例えば流通網のような企業外部の資源(「外部資源」)を含むことにする。

ただし伊丹・加護野も強調するように、どの企業でも直ちにそのサービス⁶を活用できる外部資源や、購入してすぐに内部資源として活用できる「汎用性」の高い資源は、継続的な差別化の源泉とはなりにくい⁷。本稿では民間企業がこうした「汎用的資源」を身軽に活用して急速な発展を実現した点に注目するが、一方で差別化がしにくく、激しい価格競争に陥るといった側面についても言及している。

本稿は全体として、現在世界最大のオートバイ生産の集積地となった重慶市の同産業を分析し、私営オートバイメーカーおよび部品サプライヤーの発生と発展を検討することで、彼らが同地の国営企業が築き上げた経営資源を基にして初めて発展が可能になったことを明らかにする。さらに私営企業が発展した背景として、広大な農村および海外の低所得国という新興市場の勃興があったことにも注目する。国有部門が用意した活用可能な資源を再結合し、国有部門が見落とし適応しそこなった潜在的市場を開拓したことが民間企業の本領であり、彼等が発生し、発展する基礎であった、というのが全体の要約である。

． 中国のオートバイ産業と重慶

1. 世界最大のオートバイ生産地となった重慶と民間企業の活力

現在、世界で生産されるオートバイの半数(年間約1200万台)が中国で生産されており、なかでも重慶が中国最大のオートバイの産地となっている。公式統計によれば、2002年時点で重慶にオートバイ完成車メーカーは19社(全国では156社)存在し、生産台数が全国の29%(370万台)、売上額は全国の33%(181億元)にのぼった。二輪用エンジンの生産台数は全国の約半数655万台にのぼり、うち外販されるものが316万台で、これは全国の外販用二輪エンジンの72%を占める⁸。また中国からのオートバイ輸出が近年増えているが、2001年の全輸出台数129万台のうち、重慶の上位5社が73万台(55%)を占め、うち後述する重慶の私営3社が62万台(48%)を占めた⁹。

オートバイ生産が急増する前の1980年代は、重慶のシェアはさらに高く、1985年には全国の生産台数の55%（48万台）、1990年には39%（38万台）を生産していた。ただし当時は専ら国有企業が業界を担っており、特に嘉陵機器廠（現、中国嘉陵工業股份有限公司（集団）、以下、「嘉陵」と建設機床廠（現、建設工業（集団）有限責任公司。以下、「建設」という重慶の軍需製品メーカーが全国の二輪産業をリードしていた。

重慶の軍需メーカーが1980年代にオートバイ産業をリードしたのは、次のような経緯による。改革開放期以前、重慶は通常兵器（銃砲、弾丸、装甲車等）の一大生産拠点で兵器系統の国営兵器製造企業が重慶市中心部および近隣農村・山間地域に多数設立されていた¹⁰。しかし1970年代後半に冷戦が緩和し軍需が激減すると、危機に瀕した嘉陵や建設等の軍需企業は生き残りをかけてオートバイ生産を開始した。その後、バイク事業の前途が明るいを見ると、彼らは中央政府の後押しを得て、本田技研工業（以下、「ホンダ」）、ヤマハ発動機（以下、「ヤマハ」）、スズキ（以下、「スズキ」）からオートバイ技術を正式に導入した。外国企業からの技術輸入に際しては、中央政府は軍需企業に優先的にプロジェクトを割り振った¹¹。市場にほとんど存在しなかったオートバイを、技術導入によりほぼ独占的に供給し得た大型国有企業がまず市場を席巻することになったのである。

オートバイ産業で注目すべきは、民営企業、特に私営企業の勃興である。表1に見られるように、1995年に上位10社に民間企業は1社もなかったが¹²、2001年には5社が民間企業により占められた¹³。特に宗申集団公司（以下、「宗申」）、力帆実業集团有限公司（以下、「力帆」）、隆鑫集团有限公司（以下、「隆鑫」）は1990年代始めに個人が創業した新しい企業で「重慶三大私営メーカー」と呼ばれ、上述のように国際市場の開拓の面でも中国全体をリードする存在になっている。

表1 中国オートバイ産業の上位10社の推移とシェア（単位：%、生産台数ベース）

| | 1985 | 1990 | 1995 | 2001 |
|----|-----------|-----------|----------|-----------|
| 1 | 嘉陵 24.6 | 嘉陵 22.8 | 嘉陵 14.6 | 嘉陵 6.7 |
| 2 | 建設 19.6 | 建設 15.7 | 建設 13.2 | 錢江 6.3 |
| 3 | 北方易初 6.9 | 上海易初 14.5 | 輕騎 11.7 | 力帆 5.8 |
| 4 | 輕騎 6.0 | 輕騎 8.9 | 金城 8.4 | 隆鑫 4.9 |
| 5 | 上海易初 3.3 | 北方易初 6.3 | 捷達 6.5 | 新大洲本田 4.8 |
| 6 | 瀋陽柴油 3.1 | 玉河機器 3.1 | 上海易初 5.1 | 宗申 4.7 |
| 7 | 石家莊飛機 2.0 | 南方動力 2.8 | 北方易初 4.5 | 輕騎 4.6 |
| 8 | 貴州摩托 1.7 | 金城機械 2.4 | 南方 3.5 | 大長江 4.2 |
| 9 | 成都飛機 1.6 | 南昌飛機 2.2 | 長春長鈴 3.5 | 金城 3.9 |
| 10 | 南昌飛機 1.4 | 瀋陽柴油 2.1 | 錢江 3.5 | 建設 3.3 |

注1: 企業名は略称

注2: *民営・私営企業 **新興公有企業

出所: 80～90年は『中国摩托車工業史』、95、2001年は『中国汽車工業年鑑』

オートバイ産業でさらに注目すべきは、膨大な民間の部品サプライヤーである。1995年

度の全国工業センサスによれば、全国の郷および郷以上の独立採算性工業企業（私営企業、個人事業の大部分を含まず）について、オートバイ完成車の生産額 282 億元のうち、国有企業（39 社）によるものが 17.5%、集団所有制企業（107 社）が 22.0%（62 億元）、外資企業（39 社）が 60.5%を占めた¹⁴。一方、オートバイ部品では 100 億元の生産額のうち国有企業（96 社）が 13.4%、集団所有制企業（1087 社）が 68.4%（68 億元）、外資企業（91 社）が 18.2%で、完成車に比べ部品生産で集団所有制企業の割合が相当高い¹⁵。集団所有制企業には上述のような実質的な民営企業が多く含まれると考えられる。さらに「全部の郷属および製品売上が 100 万元以上の村営、農村合作経営、農村個人工業企業」（農村私営企業含む）という項目を見ると、オートバイ部品生産の企業数は 1292 社、生産額は 94 億元に上り、上述の集団所有制企業の合計を大きく超える。以上は民間企業がこの分野で重要な勢力となっていることを示唆する¹⁶。実際にヒアリング調査をすると、重慶の私営メーカーを支えているのは、90 年代に登場した新興私営サプライヤー群であることがわかる（後述）。

2. オートバイの市場—80 年代の停滞、90 年代半ばの国内市場の拡大、90 年代末の競争激化と海外市場開拓

中国は世界最大のオートバイ生産国となったが、それは国内市場の未曾有の拡大がもたらしたものであった。

計画経済期の中国では、庶民の生活を充実させるための耐久消費財への需要は非常に限られたものであった。特にオートバイのような個人が生活や零細なビジネスのために使用する輸送機器は、生産財の大量輸送主義のかつての中国では、需要がごく限られていた¹⁷。

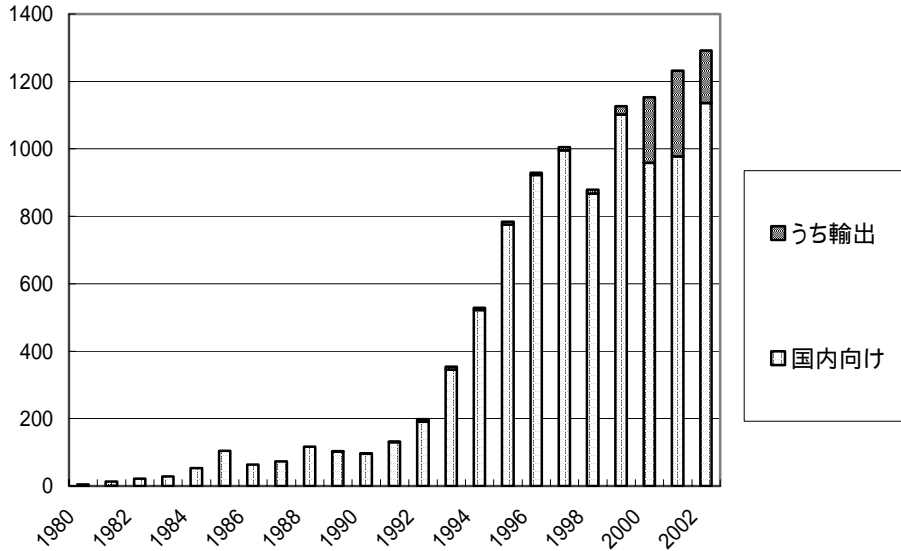
1980 年代初頭に嘉陵等の軍需企業が量産を行うようになり、80 年代前半に生産が急増して 85 年に 100 万台のレベルに達した。しかしそれ以降、89 年の天安門事件に続く経済引き締めもあって需要は低迷し、生産量が三度目に年間 100 万台に到達したのはようやく 91 年になってからであった（図 1）。

しかし 1991 年から 97 年にかけて、一転して急激な生産増加に入った。これは主に中小都市や農村部で個人ユーザーを主体とするオートバイ需要が爆発的に拡大したからである。91 年に年間 130 万台だった生産量は 6 年後の 97 年に約 7 倍の 1000 万台に膨れあがった。この数年間に市場全体の保有台数は 3000 万台以上増加したが¹⁸、それは日本の二輪車市場の二倍に相当する巨大なものであった。

市場拡大は、主に中小都市部と豊かな農村部でおこった。表 2 のように地域別には沿海地域が最大の市場で、河北、河南、四川と言った平野部の多い内陸地域も大きな市場である。普及率を見ても沿海地方が圧倒的に多い¹⁹。図 2 のように都市部と農村部の両方で 90

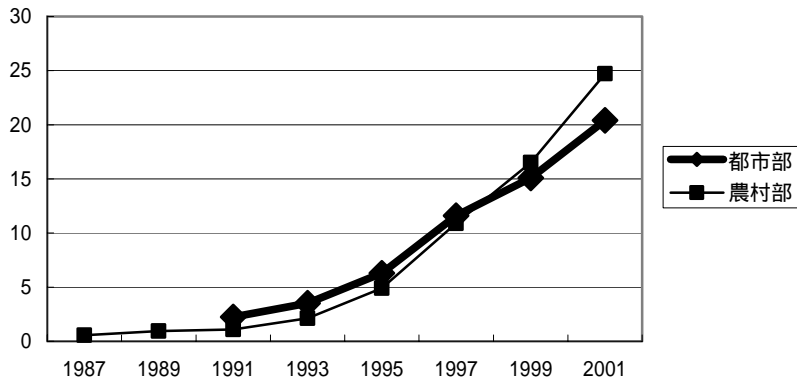
年代前半に普及率が大きく伸びているが、農村部での普及の速度が都市部を上回っている。

図1 中国のオートバイ生産台数(単位:万台)



出所：『中国汽車工業年鑑』、中国通関統計 (World Trade Atlas) より作成。

図2：都市・農村別のオートバイの普及率
(単位:100世帯あたりの保有台数)



注：家計消費サンプル調査による。

出所：『中国統計年鑑』各年版より作成。

表2 各省のオートバイ普及状況(2001年)

| 保有台数 | | 普及率(1000人あたり保有台数) | | |
|-------|--------|-------------------|----------------|------------|
| | 単位:万台 | | 1人当GDP (ドル) | 普及率 (台) |
| 全国計 | 3771.8 | 全国平均 | 908 | 29.6 |
| 広東 | 679.9 | 広東 | 1488 | 78.7 |
| 山東 | 493.7 | 江蘇 | 1544 | 59.9 |
| 江蘇 | 445.3 | 山東 | 1255 | 54.4 |
| 河北 | 251.2 | 海南 | 838 | 47.5 |
| 浙江 | 184.1 | 天津 | 2220 | 44.7 |
| 河南 | 177.9 | 福建 | 1480 | 44.2 |
| 広西 | 160.2 | 浙江 | 1743 | 39.4 |
| 福建 | 153.4 | 河北 | 999 | 37.2 |
| 湖北 | 124.1 | 広西 | 600 | 35.7 |
| 四川 | 115.8 | 上海 | 3572 | 32.1 |
| 湖南 | 95.5 | 内モンゴル | 786 | 25.4 |
| 江西 | 89.1 | 山西 | 652 | 24.6 |
| 遼寧 | 87.2 | 吉林 | 900 | 24.0 |
| 山西 | 81.2 | 北京 | 2487 | 24.0 |
| 安徽 | 68.7 | 寧夏 | 640 | 21.9 |
| 陝西 | 67.5 | 江西 | 635 | 21.5 |
| 吉林 | 65.6 | 湖北 | 934 | 20.6 |
| 雲南 | 61.7 | 遼寧 | 1434 | 20.6 |
| 内モンゴル | 60.3 | 河南 | 736 | 19.2 |
| 上海 | 53.8 | 陝西 | 618 | 18.7 |
| 天津 | 44.7 | 青海 | 702 | 18.3 |
| 海南 | 37.4 | 新疆 | 932 | 16.7 |
| 北京 | 33.2 | 湖南 | 747 | 14.8 |
| 新疆 | 32.2 | 雲南 | 584 | 14.4 |
| 黒竜江 | 31.6 | 四川 | 641 | 13.9 |
| 貴州 | 18.3 | 安徽 | 664 | 11.5 |
| 重慶 | 17.4 | 黒竜江 | 1166 | 8.6 |
| 甘肅 | 16.1 | 甘肅 | 506 | 6.3 |
| 寧夏 | 12.3 | 重慶 | 684 | 5.6 |
| 青海 | 9.5 | 貴州 | 372 | 5.2 |
| チベット | 1.2 | チベット | 641 | 4.6 |

出所:『中国統計年鑑』2002年版より作成。

表3 オートバイ(完成車)企業の経営状態概要

| | | 1993 | 1996 | 1999 | 2001 | 2002 |
|------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 企業数 | 社 | 75 | 130 | 107 | 148 | 156 |
| 生産額(90年価格) | 億元 | 149.7 | 476.8 | 663.9 | 721.0 | 795.2 |
| 生産額(当年価格) | 億元 | 176.2 | 468 | 526.1 | 561.6 | 549.4 |
| 売上額 | 億元 | 151 | 444.2 | 528.4 | 546.2 | 549.3 |
| 工業付加価値額 | 億元 | 37.7 | 99.7 | 112.7 | 95.9 | 101.6 |
| 従業者数 | 万人 | 14.4 | 16.9 | 19.6 | | |
| 従業員 | 万人 | | | 17.8 | 13.4 | 13.6 |
| うち技術者 | 万人 | 1.29 | 1.36 | 1.72 | 1.4 | |
| 年末主要設備 | 万台 | 3.3 | 4.4 | 6.09 | 5.7 | 6.7 |
| うち輸入新設備 | 万台 | 0.026 | 0.15 | 0.44 | 0.4 | 0.5 |
| 投資額 | 萬元 | 10.3 | 28.3 | 10.9 | 8.6 | 12.2 |
| 利潤総額 | 萬元 | 15.0 | 16.0 | 4.2 | -11.9 | -4.8 |

出所:『中国汽車工業年鑑』各年版より作成

1990年代後半のオートバイ市場は価格競争が激化した。1994、95年までは完全な売り手市場で、大した販売努力なしでも高値で売れた時代であった。ところが1997年に入ると供給過剰が顕著となり、価格が急落した。在庫が膨れあがって98年には大減産を経験した。しかし供給過剰状態は変わらず、現在に至るまで価格下落が続いている²⁰。これによりオートバイ業界全体（完成車メーカーの合計）の利潤は下がり続け、2001年には赤字に転落した。経営改革によるリストラが進み、99年まで増え続けた従業者数は2001年までの2年間に25%も減少した（表3）。

1990年代末からは輸出が顕著に増加した。2001年には国内生産の20%分（250万台）を輸出するに至り（図1）台数ベースで日本を抜き世界最大の輸出国となった。2000年、2001年はベトナムやインドネシア等の発展途上国に主に輸出された。中国市場と所得や走行環境等が類似した市場に向かったものと考えられる。伸び悩む国内需要と激化する競争の中で、海外に新たな市場を求めた結果であった。上述のように、この面で重慶の私営企業が重要な役割を果たしている²¹。

総じて言えば、中国のオートバイ産業の発展は、世界的にも未曾有の規模の巨大な国内市場の勃興がもたらした。1990年代前半までの急激な国内市場の伸びには国営企業がその量産能力で対応し、90年代後半に競争が激化すると、民間企業の活躍が顕著になった。国内需要の伸びが頭打ちになると、私営企業が先陣を切って海外市場を開拓していったのである。私営企業の本領は、激化した競争に対応する能力にあるようである。

以下、重慶に私営完成車メーカーやサプライヤーが大量に発生、発展した経緯と背景を、1980年代末までさかのぼって分析しよう。

・ 重慶における私営オートバイ企業の発生と発展

1990年代前半に、つり上がった価格と厚い利潤を目当てに、完成車および部品生産に多数の新興企業が参入した。宗申、力帆、隆鑫と言ったメーカーや彼らを支えた重慶の私営サプライヤーはその代表であった。彼らが始めたのは、既存国営企業が導入して全国に普及させたモデルの、設計の細部に至るまでほぼ「業界標準」化した部品を寄せ集め、組み立て販売するビジネスであった。いわゆる「コピー」バイクと言われるものである。

彼らがそのような事業を始めたのは、寄せ集め部品の組み立てバイク製造がビジネスとしてなり立ちうる環境が存在していたからである。まず、彼らが登場する90年代初頭までの中国のバイクビジネスの環境、特に重慶のそれを概観し、次いで90年代から最近までの発展の経緯を分析しよう。

1. 国営企業が重慶で育てた多数の部品サプライヤー

まずエンジン部品のサプライヤーが重慶に多数育っていた。1979年に嘉陵がホンダの50ccモペットをリバースエンジニアリングで試作、少量生産し、市場で好評を得た。しかし自社の技術、供給力のみでは個々の部品までの量産化はとて間合に合わなかった。そこで嘉陵は、主に国有企業を中心に、ホンダから導入した製品を国産化するための部品サプライヤーを、重慶を中心とする地域に育成することにした。特に重要なサプライヤーは「嘉陵摩托車経済連合体」と呼ばれ、連合企業数は80年代初めに5社、90年代に入る頃には13社となった。その他にも育成をした結果、80年代末に嘉陵が取引をする一次サプライヤーは230社に上った。さらに一次サプライヤーの周りには多数の二次サプライヤーが育っていった²²。少し遅れてバイク生産を始めた建設も同様にサプライヤーの発展を促し、80年代末に重慶はバイクのみならず部品生産においても中国有数の生産拠点となった。

しかし1980年代後半に入ると、肝心のバイク需要は伸び悩んだ。さらに嘉陵はその間、ホンダからCD70（エンジンは4サイクル70cc）の技術を新たに導入し、量産化、国産化を開始した。このエンジンは新設した自社のエンジン加工設備を使って内作した。一方、当初の50ccエンジンについては、嘉陵連合体の3つのエンジンメーカーにまかせるようになったが、需要の伸び悩みで3社は自社の生産能力をもてあますようになった。88年には3社の一つで開発能力のある華偉通信設備廠（以下、華偉）という企業が、CD70用エンジンをベースに90ccエンジンを独自に開発した。しかし嘉陵はそれを採用することはなく、却って華偉が他のバイクメーカーと取引引きするのを厳しく監視するようになった²³。この例に代表されるように、80年代末までに、連合体サプライヤーはおしなべて過剰供給能力のはけ口を見つけれなくなっていたのである。

2. 輸入オリジナルモデルの普及と「マージナル」な新興メーカーの登場

この頃までに、全国各地に多数の新しいオートバイメーカーが立ち上がっていた。国の生産許可を得た正規の完成車メーカー数は1980年の段階で22社だったが、88年になると90社まで増加した。90年には60社まで減少したが、それでも80年段階と比べると相当の増加であった。90年段階で上位10社のシェア（台数ベース）が81%、20社のそれが93%に達したことから見ると、少なくとも参入退出ラインにあった下位メーカーは、生産規模が非常に小さい「マージナル」な存在だったと推測できる²⁴。これら正規のメーカー以外にも、政府の許可がないままうやむやのうちに生産を始めた有象無象のメーカーがすでに存在していた可能性もある。

下位メーカーが「マージナル」だと述べたが、それは技術的には、彼らの大部分が主要部品を買い集めて組み立てるだけの、製造業者として簡易なものだったという意味である。

80年代に正規に何らかの形で外国から技術（即ち車体・エンジン等の設計図およびライセンス）導入をしていたのは上述した嘉陵や建設を含めた国有13社だった²⁵。彼らはそれぞれの導入車種の国産化とその改造を進めたが、それ以外が生産していた車種は、ほとんどがそれら正規導入車種のコピーや改造版であった。

特に、最重要基幹部品であるエンジンについては、日本企業から正規導入された少数のオリジナルをベースにした模倣、改造版が使われた。1980年代から90年代にかけて中国で最も標準的なエンジンとして模倣・改造の対象となったのは、C100（ホンダ・カブ系）、AX100（スズキ）、CG125（ホンダ）、GS125（スズキ）、GY6（台湾系）等である。これらのエンジンを使用しながら膨大な数の車種が作られ、2002年始めの時点で政府の「目録」に登録されていた車種は1万8000車種に上った²⁶。しかし実態として似たり寄ったりの車種ばかりなのは、このように数種の業界標準化したモデル（より正確にはその基本設計）を多数の企業がこぞって利用しマージナルな差別化を施した改造的開発だからである²⁷。

3. 新興私営エンジンメーカーの創業—宗申、力帆の事例

1990年に、それまで個人でオートバイ修理業を営んでいた左宗申が、補修部品を買い集めてエンジンを組み立てるビジネスを始めた。その背景には、上述のような重慶のオートバイ部品、特にエンジン部品サプライヤーの過剰生産能力と、全国の新しい「マージナル」なエンジン・ユーザーの出現があった。91年には中国の経済成長は好調に転じ、92年の南巡講話を経て急激な市場拡大が始まろうという時期にあった。部品を集めてエンジンさえ組み立てれば、全国各地のメーカーに売れる条件ができあがっていたのである。

宗申等がまず行ったのは、国有メーカーが育てた既存部品サプライヤー・ネットワークの活用であった。ただ創業期の詳細について、宗申本人はメディアでも筆者に対するインタビューでも口が重く、実態があまり明確でない。そこで宗申に続いて1992年にエンジン組立を始めて創業した力帆の創始者、尹明善の例を見てみよう。

英語教師や出版社編集者を経て、書籍販売業等のブローカーを行っていた尹は、重慶のある学校が経営するバイク組み立て工場がエンジンを欲しがっているという話を耳にした。当時、その企業は月産数百台規模の工場で、河南省のある企業²⁸からエンジンを購入していた。しかしエンジンが思うように手に入らず生産がままならないということであった。そこで尹は建設のエンジン補修部品をこっそり買い集め、それをそのまま組み立ててその工場に販売した。エンジン一台分の部品購入コスト1400元に対し、販売価格は1998元だったという。当時は完全な売り手市場であり、特にエンジン製造の利潤率は高かった。ほどなくしてそれに気付いた建設は尹に補修部品を売らなくなったが、その頃には尹は別のエンジン部品調達ルートを開拓し、独自にエンジンを開発・製造するようになっていたと

いう²⁹。翌 93 年には同じような経緯で隆鑫が創業している。

尹が当時活用したのは、嘉陵や建設が育てた国有サプライヤーが中心だった³⁰。当時の様子は、彼らに部品を販売していたサプライヤーの証言からもわかる。1980 年代中旬から上述のエンジンメーカー華偉に部品（クランクシャフトユニット）を生産、納入していた O 社（後掲、表 4 参照）によれば、1991、92 年頃は宗申、力帆等の新興エンジンメーカーが夜陰に乗じて目立たないようにやってきては部品を買っていったという³¹。彼らが購入したのは年に 1000～2000 件という規模であった。当時、エンジンは国営企業のみで製造許可があり、シリンダ、シリンダヘッド、クランクシャフト、エンジンケース等の基幹部品を内製せねばならないという規定があったという³²。その点で宗申、力帆とも「地下工場」であり、重慶市政府も彼らに対し何度か取り締まりを行ったという³³。

1992 年 10 月に左は宗申摩托車科技開発公司を正式に立ち上げた。これは需要が伸びてエンジンビジネスが軌道に乗ろうとしていたことを示すと考えられる。また、それまで「地下工場」扱いだっことを鑑みれば、同年初旬の鄧小平の「南巡講話」を受けたビジネスを巡るイデオロギー面の環境の好転が転機としてあったものと推測できる。重慶の私営エンジンビジネスは、正規の企業として表面に登場することになった。

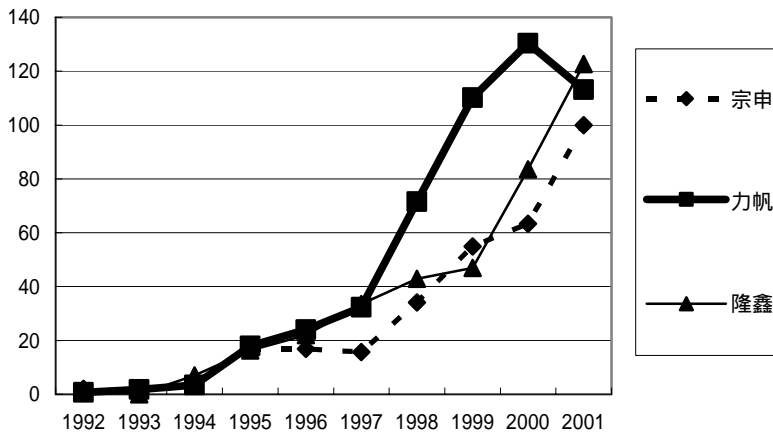
4. 私営 3 社の発展で、重慶が全国のエンジン供給基地へ

ただし 1990 年代上半に全国（主に沿海地域）にエンジンを販売しだした主役は依然として華偉のような国営メーカーであった。華偉は自ら開発した CD90 エンジンを、捷達のような沿海部の新興メーカーに販売し始めた。捷達は華偉のエンジンを得て完成車の量産組み立ての契機を掴み、95 年に約 60 万台を生産するまでに成長した。嘉陵は「連合体」のメンバーに対し、嘉陵以外への部品販売が発覚したら取引を停止するという態度を取っていた。しかし、嘉陵が購入できる量にも限度があり、生産能力をもてあます「連合体」サプライヤーを満足させることはできなかった。嘉陵のコントロールは利かずに「連合体」は次第に形骸化してゆき、結局、93、94 年頃に自然と解消されていった³⁴。事実上、嘉陵の配下にあったサプライヤーが、エンジンおよび部品を堂々と他社に販売できるようになったのである。同時に、膨大な需要量を満たすために各メーカーが様々なルートで部品をかき集めることに躍起になっていった。

1990 年代半ばを過ぎる頃には、宗申、力帆、隆鑫のような新興私営エンジンメーカーが急速にプレゼンスを高めるようになる。95 年に力帆が浙江省の銭江に 8 万台のエンジンを供給し、大きく生産台数を伸ばした³⁵。98 年時点で宗申と力帆のエンジン販売先の 70% が沿海地域（特に江蘇、浙江、広東、天津）であったことをみると³⁶、沿海地域の完成車メーカーへのエンジン供給拠点となることが彼らの発展をもたらしたと考えられる。

図3は、1990年代半ばから現在までの重慶3大私营エンジンメーカーのエンジン生産量である。これは企業が統計資料として政府に申告したもので、宗申の実際の実生産台数は、恐らくこれより多少多いものと筆者は推測している。例えば、98年に宗申の複数のサプライヤーから聞いたところでは、宗申の同年の生産量は50~60万台だったという³⁷。

図3 重慶私营3社のエンジン生産台数(単位:万台)



出所：『中国汽車工業年鑑』各年版、各社でのヒアリング。

いずれにしても1998年段階で、全国のオートバイ用エンジン生産の約2~3割をこれら3社が行っていたと推計できる。嘉陵や建設等の従来型大企業の内作分や、新たに勃興した二線級、三線級エンジンメーカーを含めれば、重慶は4サイクルエンジンを中心に98年で全国の6割を供給していたという³⁸。重慶は、中国の、そして台数ベースでは世界最大の二輪用エンジン供給基地になった。

ほどなくして重慶私营3社は、エンジンビジネスでの成功を基礎に自ら完成車組み立ても開始した。力帆は1993年に他社のブランドで完成車生産を立ち上げ、94年から本格的に生産を開始した³⁹。次いで宗申が1995年に、隆鑫が96年に完成車を開始した。いずれもエンジンと同じく、コピーベースの寄せ集め部品による組み立て販売であった。

宗申等が完成車でもある程度の規模の生産をするようになるのは、1997、98年である。各社が完成車の生産規模を大きく延ばしたのは2000年以降である。特に力帆、隆鑫は半分を低所得国への輸出に頼っている。現在では三社とも生産台数では中国トップ6に入るような段階にまで急成長している。

5. 私营部品サプライヤーの急増

1990年代前半、特に92年から94年の間に多数の私营部品サプライヤーが設立された。この時期は今から振り返って「暴利の時代」と業界でなつかしがられるほど利益率が高く、エンジン部品の製造販売の粗利益率が200~300%というのも普通であったという。それに惹かれて多数の人々が企業を設立し、また国营企業で経験を積んだ多数の技術者、営業担当者、管理者が私营企業家に雇われていった（後述）。

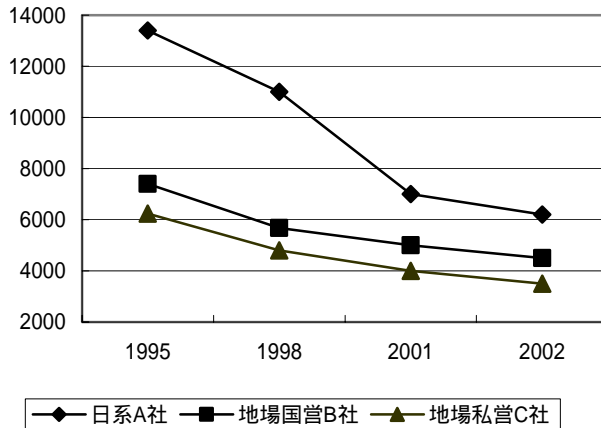
私营の新しいサプライヤーが育つことは、宗申や力帆にとって非常に重要であった。前述のように、宗申は元来、嘉陵等の国营企業が築いた既存の部品サプライヤー・ネットワークに入り込み、その部品を組み立てて安価に販売することをビジネス発展の契機とした。しかし既存のサプライヤーには国营企業のコントロールが及び易く、しかも彼らだけでは生産能力に限りがあって1990年代前半の需要の急増に対応しきれなかった。実際に宗申等を支えたのは、新しく生まれた私营サプライヤーであった。個人オーナーのトップダウンで経営を行う彼らとは経営メカニズムが同じであり、品質管理や製品開発にあたって緊密かつスピーディな連携をとるのに適していた。

重慶市全体でサプライヤーがどれだけいるかは明らかでないが、宗申が使うサプライヤーが1998年段階で約500社あり、うち90%が重慶市内に位置したという。全体の60%と一緒にゼロから育った私营サプライヤーということであった⁴⁰。当時、力帆、隆鑫とも400社以上のサプライヤーと取引があるとのことだったが、三社が使うサプライヤーはかなりの程度重複していたと考えられる。これは筆者が調査した宗申の主要サプライヤーの全てが91~94年に設立され、そのほとんどが力帆および隆鑫とも同時に取引をしていたことから推測できる。宗申、力帆、隆鑫は、重慶市の部品サプライヤー群を共通の基盤としながら、同時期に一緒になって成長してきたのである。

6. 「コピー的改造」—低価格の源泉

中国では標準的な車種の価格はこの数年で約半分にまで下落し（図4）あまりの低価格に有力企業でさえ赤字に陥るものが続出している。価格下落の原因一つは、上述のような似たり寄ったりの製品の大量生産である。

図4：オートバイ価格の推移
(GL125型小売価格、単位：元)



注：価格はその車種の平均的なもの。実際には同じ車種でもグレードによって幅がある。

出所：各社でのヒアリングによる。

重慶の私営エンジンメーカーが最も得意としたのは、主にC100系と言われるスパーカブ系の単気筒4サイクルエンジンであった⁴¹。これは水平式エンジンで、嘉陵がホンダから導入したCD70と構造的に同一系統のものであった⁴²。重慶では上述のように、1990年代初頭からCD70をベースにボアアップ等で90ccや100ccに改造したものが現れており、その部品を作るサプライヤーも多数出現していた。彼らにとってC100系の部品を製造するのは容易なことであった。また周辺に機械系サポーターイングインダストリーが少ない洛陽北方易初も、同じ内陸の重慶のサプライヤーにエンジン部品の国産化を相当程度頼っていたようである。90年代前半から半ばにかけて、この車種の需要が急増すると、重慶がC100系のエンジンおよび完成車に関する世界的産地となった。

C100系のエンジンは、多数のサプライヤーがほとんど寸法的に同じ部品を複数のメーカーに納め、メーカー側も同じ部品を複数のサプライヤーから購入するような、業界内でかなりの程度「共通部品」、「標準部品」と化しているという⁴³。そこでは価格競争が限界まで進み、サプライヤーにはほとんど利潤がなく、コスト割れギリギリの価格で生産を続けているような状況である。

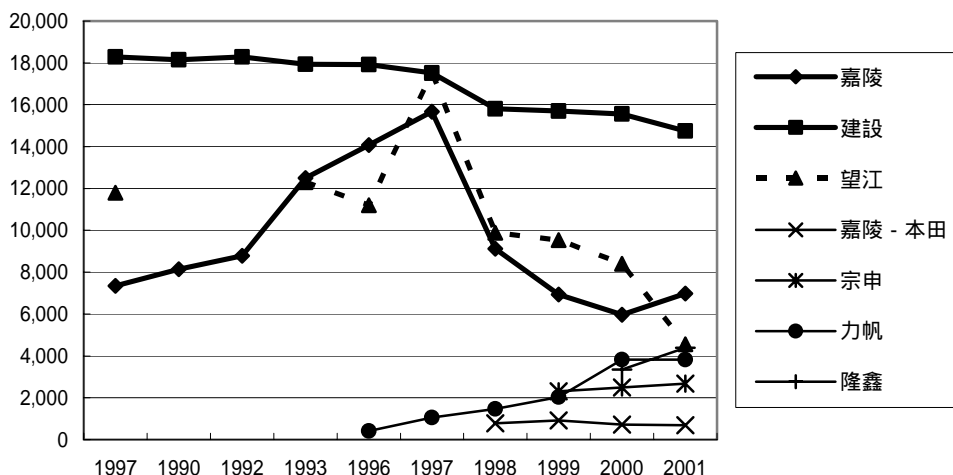
宗申等は利潤でないC100系よりも、排気量125cc以上のエンジン、車体の開発に力を入れている。しかしそれでも上述のように同一のオリジナル・エンジン、車体を巡る改造（「コピー的改造」）なため、個々の部品を各社が多少改造するとは言え、それほど大きな

開発が必要となるわけでもない。また、中国では部品の開発コストは部品メーカーが負担する慣行が確立しており、メーカー側は大きな負担なく新車、新型エンジンの開発が可能である⁴⁴。サプライヤー側もできる限り既存の金型やジグを使った安上がりな開発に向かいがちである。このように、開発コストが非常に少なくすむことが、その規模とともに、重慶私営メーカーの低価格の重要な要因となっている。

7. 国有メーカーの不振とその原因

1990年代後半に重慶の国有メーカーはおしなべて不振に陥った。嘉陵と建設の有力2大国有メーカーは軒並み生産台数を低下させている。嘉陵は1996年から数年間、国内No.1の座を明け渡し、建設はすでに上位企業ではなくなってしまった。各社とも経営建て直しのためにリストラを進め、嘉陵は3年間で1万人近い従業員を二輪生産部門から切り離すに至った⁴⁵。かつては嘉陵、建設と並び称された大型軍需メーカー、望江機器総廠は、4年間で約1万3000人、75%の大幅人員削減となった(図5)。

図5：重慶主要オートバイメーカーの従業員数(単位:人)



注：嘉陵-本田は、嘉陵とホンダとの合弁企業、嘉陵-本田発動機有限公司。

出所：『中国汽車工業年鑑』各年版

国有企業の問題はその国営的体質そのものにあると言えるが、現在の競争における具体的問題点として、開発速度が遅いこと、そしてコストが高いことが挙げられる。開発の面では、1990年代末から競争は価格と新製品「開発」のスピードに移った感があるが、国有企業は「開発」競争に遅れた。1998年に嘉陵でヒアリングした際、嘉陵の主力製品は依然

として80年代に導入したCD70シリーズであり、市場の125cc化の波に大幅に遅れていた。基本車種自体はホンダから正規導入したものが幾つかあったが、そのバリエーションは少なかった。1998年まで嘉陵は少品種大量生産の体制のままであり、それを変化させようという意識は薄かった。98年初頭段階で、年間の開発車数は、フルモデルチェンジはゼロ、マイナーチェンジが数車種のみであった⁴⁶。

一方、私営企業の新製品リリースのスピードは速い。宗申や力帆等は、1990年代半ばに完成車をようやく始めたにもかかわらず、1998年段階ですでにホンダ系、ヤマハ系、スズキ系の模倣バイクをラインナップに加えていた。宗申は月に1つはエンジンの改造版をリリースしていた。

無論、これらは嘉陵と異なり、正規にオリジナルを導入せず、市場に出回っている車種を若干改造し(実態は機能、構造的にはほとんど変化無し)主に外観を目新しくしてリリースしたものであった⁴⁷。正規にホンダからオリジナル技術を購入した嘉陵と、「コピー的改造」の宗申、力帆とでは開発コストは根本的に異なるのである。

価格面については、図4にあるように、同じ車種では一般的に嘉陵のような大型国有メーカー製の製品は、私営企業のものに比べて30~40%ほど価格が高く設定されている。

高コストの要因を嘉陵に聞いたところ⁴⁸、開発コスト負担の有無に加え、嘉陵は品質を重視しており、その分、コストが高くなるのだという。例えば嘉陵によれば、嘉陵の品質管理が厳格で、品質基準はホンダと同じものを使っているという。耐久試験は国家標準(GB)が100時間走行であるのに、実際にはホンダ基準の200時間走行による試験を行っている。別の例では、同じ車種の同じ部品(例えばオイルタンク)について、嘉陵では厚さ1ミリの鋼板を使用して作っているが、私営企業では安価な鋼板を使うため、1ミリ以下の薄い鋼板を使う、という例もある。嘉陵はサプライヤーから購入する部品に対しても厳しい品質基準を課しており、特注で作るので一つ一つの部品の価格が割高になる。私営企業は要求水準が低く、標準的なものを使い回しているため価格も低いのだという。さらに嘉陵によれば、国有企業は一つ一つの取引に関して税を納めるが、私営企業は往々にして脱税を行うという。現金取引にするかわり、領収書を発行しないことで脱税をするのが一般的で、たとえ私営企業並みの安価な材料を使っても、コスト差が縮まらないのだという。

給与水準は、嘉陵側の認識では、平均的には国有企業と私営企業は必ずしも大きな違いがあるわけではないという。即ち、民間企業では成果主義的給与の部分が多く、一部の成果が出る人は国有の同じレベルの人より少なくとも数倍の給与を得ることができる。それが私営企業の素早い製品開発を可能にする要因の一つとなっている。しかし成果のあまり出ない多くの従業員を加えて比べると、嘉陵と宗申の給与差はそれほど大きなものではない可能性もある⁴⁹。

嘉陵等、国有企業の頭の痛い問題は、膨大な余剰従業員数である。『中国汽車工業年鑑』等の資料では、嘉陵は2001年現在で約7000人の従業員を抱えていることになっているが、同年に同社で聞いたところでは従業員数は9700人という説明であった⁵⁰。レイオフ者や退職者、間接部門人員等を含んだ数字かもしれない。彼らの認識する適正人員数は、当時の生産量なら5000人で十分ということであった。嘉陵は重慶の大型軍需系国有企業の中ではリストラに積極的なほうであるが、それでも従業員一人当たりの売上は、民間企業に比べて遙かに少なく、格差は開く一方である（図6）。

また国有企業は設備投資の償却が重くのかかっている。例えば嘉陵は1995年からエンジン部品の加工設備を4億元分投資したが、以来、それだけで毎年4000万元償却しているという。ホンダからの技術導入の際に据え付けた高性能機械である。これらは銀行からの融資でまかなわれている⁵¹。

・ 私营メーカー、サプライヤーの発生、発展の要因 外部経営資源の身軽な活用

私营企業の発展は、市場経済メカニズムに合致したフレキシブルで利潤追求型の合理性と、それによる高効率をもたらしたと一般的に理解されている。市場メカニズムに対応しきれない国有企業は、その点で劣った存在であり、早晚、縮小し、消えゆく運命にあると往々にして見なされる。一般論として特に異議はないが、しかし多くの移行経済国にとって、国有企業の役割とはそれだけだろうか。重慶のオートバイ産業に見られる急速な私营企業の勃興と国有企業の衰退は、メカニズムの相違のみには帰せられない幾つかの問題を示唆している。国有企業が培った経営資源の私营企業による活用あるいは収奪である。

1. 部品、モデル等の模倣先の供給源

急速な私营企業の発展は、上述のように国有企業の既存の部品やネットワークを活用してできたという側面が大きい。さらに言えばオートバイ産業そのものも嘉陵等の国有企業が立ち上げ、こぞって模倣されるスタンダードモデルは彼らが外国から導入し、技術を吸収、普及させたものであった。この点については前節で述べたとおりである。

2. 販路の活用

1990年代前半に市場が急激に拡大したが、当時、国有企業が販路をどのように拡大させたのかについては不明な点が多い。全国の各県、津津浦々まで行き渡る販売網、アフターサービス網は、製品の急速な普及を後追いしながら進んでいったようである。むしろ、現

在でも販路の構築は進行中である。

嘉陵のような国有大企業がオートバイ製品、部品の全国的な販路形成の面で果たした役割は少なくないようである。目下、オートバイ製品の流通は、主に各地方（省あるいは地区が基本的な単位だという）の卸売商を経由し、徐々に下部市場に取り引きされて行く体制にあるが、各地で販売力のある有力な卸売商と協力関係を得られるかが売れ行きに極めて重大な影響力を持つ。筆者の山東省での調査によれば、力帆が近年、山東で販売を伸ばしたのは、ある国営メーカーが先に開拓した有力卸売商に取り入り、同じルートで自社製品を流してもらえるようにしてからだという⁵²。1998年に嘉陵を退職して自らオートバイメーカーを設立したある経営者へのヒアリングでも、重慶私営企業が嘉陵の有力販売担当者をヘッドハンティングし、彼らの「顔」を使って嘉陵の販売ルートに入り込むことが頻繁に行われているということであった⁵³。

部品サプライヤーのネットワークと同様、販売ネットワークも、国有企業が先にコストをかけて形成し、私営企業が後から低コストで利用できた（外部）経営資源であった。

3. 人材供給源としての国有企業

私営サプライヤーの設立と成長の過程で、国有企業から流出した経験有る人材の活用が決定的に重要であった。一般的に私営企業の人的構成は、出資をしたオーナーを中心に、国有企業出身の経営幹部およびエンジニア数人が骨幹幹部層を形成し、数十～数百人に上る若い地元のブルーカラーワーカー、および将来の幹部候補生としての新卒者からなる。筆者が調査した重慶の7社の私営完成車メーカーおよび12社の私営サプライヤーは例外なくこのパターンであった。

表4によれば、完成車メーカーの創業者が元来、オートバイおよびその他の製造業に携わっていた例は、完成車では修理業を営んでいた左宗申の他に現場で部品加工の経験者をしてきたものがある（A、B社）。両者ともまず部品サプライヤーとして起業し、その後、他の部品を集めて完成車を組み立て始めたものである。サプライヤーでは12名中6名が国有や集団所有企業で経験を積んだことのあるものだが、必ずしもオートバイに直接関連する業種ではなかった。また18名中約半数の9名が何らかの販売業に従事していた。以上からバイク部品製造会社を興すのに、本人にバイク産業や技術に関する特別な知識が必ずしも必要ないことがわかる。国有企業から骨幹人材を集めることで、比較的短期間に事業を立ち上げることが可能となった。18社中12社が90年代に入ってからバイク関連の事業を創業したにも関わらず、これらのほとんどが短期間のうちに比較的大規模な企業に成長した⁵⁴。

表4 重慶の私営バイク関連メーカーの創業者および技術責任者の経歴

| 企業 | 主要業務 | 創業年 | 創業者の以前の経歴 | 総工師・工場長の経歴* |
|----|-----------|-----|-----------------|----------------|
| 宗申 | 完成車、エンジン | 89 | バイク修理、窯工 | 国有バイクメーカー技術者 |
| 力帆 | 完成車、エンジン | 92 | 編集、書籍販売 | 国有エンジンメーカー技術者 |
| 隆鑫 | 完成車、エンジン | 93 | 建材ブローカー | 国有エンジンメーカー技術者 |
| A社 | 完成車 | 94 | 国有ギア工場で現場労働者 | 国有バイクメーカー技術者 |
| B社 | 完成車 | 90 | 嘉陵でカムシャフト加工 | 日系バイクメーカー技術者 |
| C社 | 完成車 | 92 | 建設で幹部 | 国有化学メーカー(機械加工) |
| D社 | 完成車 | 92 | バイク部品輸出業 | 国有バイクメーカー技術者 |
| E社 | ミッション部品 | 94 | 国有企業で販売、独立後販売業 | 軍需メーカー(銃火器) |
| F社 | シリンダ鑄造 | 94 | 鋼材ブローカー | 国有メーカー溶接技術者 |
| G社 | クラッチギア | 93 | 建材販売、農民出身 | 監獄技術者 |
| H社 | クッション | 86 | 農民出身、パネ製造 | 国有メーカー(機械加工) |
| I社 | クランクシャフト | 93 | トラック運転手、バイク部品販売 | 国有工作機械メーカー |
| J社 | シリンダケース | 94 | 各種販売、自動車部品輸入 | 国有ガラスメーカー |
| K社 | 変速ギア | 97 | 国有医療設備メーカー幹部 | 国有ギアメーカー |
| L社 | 電装部品 | 88 | 国有NCシステム会社エンジニア | 国有測定器メーカー |
| M社 | マフラー** | 82 | 日用品製造会社(集団所有)幹部 | 生え抜き |
| N社 | エンジンケース鑄造 | 91 | 国有バイク部品メーカーで主任 | 国有機械メーカー*** |
| O社 | クランクシャフト | 84 | 村営企業幹部 | 国有エンジンメーカー |
| P社 | ドラムブレーキ | 83 | 国有特殊鋼メーカー社員 | 国有化学メーカー(設備担当) |

*ヒアリング時点。

**当初は集団所有制企業、1999年代末から民営化(実質的な私営企業化)

***前歴の企業は成都市(重慶以外)

出所:筆者によるヒアリング

骨幹幹部は嘉陵等のオートバイメーカーに加え、重慶市に多数存在している機械、鉄鋼、化学といった系統の国有企業から流れ込んできた人々であった⁵⁵。18社中、全ての技術的責任者は、公有企業で専門的な訓練を受けたもので、ほとんどが重慶市出身である。このような国有企業出身の技術者、幹部が重慶全体で何人に上るかは定かでないが、恐らく千人近い規模にのぼるのではなかろうか。

重慶の二輪車業界を見る限り、私営企業内部で人材育成が飛躍的に進んでいるというわけではなさそうである。多くの私営企業では、人材等の資源を自ら育成するよりも、いかに効率よく活用し、利益を上げるかのほうに重点が置かれている感がある⁵⁶。しかし、一部のサプライヤーでは、宗申や力帆等で雇用され、訓練を受けた若いエンジニア等を幹部として迎え入れている例も調査を通じて散見された。それら企業もすでに創業から10年前後を経過しており、そこで育った人材が今後の業界の発展を担わざるを得なくなる。そのような人材と、従来型の国有企業で育った人材(特に技術者)とでどのような相違があるのかは、今後の重要な研究テーマであろう。

4. 国有企業のハンディキャップ

国有企業不振の理由の一部は、人材を含めたこれらの「経営資源」の建設にかけた過去の投資を十分回収できないことに求められるであろう。高価な開発コストをかけて導入した車種は瞬く間に模倣され、育てたサプライヤーは同じ部品を多数のメーカーに納入して

部品の「標準化」を加速させる。販路を開拓すると別のメーカーに使われる。企業内でエンジニアや販売、その他幹部を育て、一人前になると高給を求めて私営企業に流出する。私営企業が最新の設備を導入する際、それらを（国家予算で）すでに導入している国有企業で習熟している人材を探し出して来るのだという。中国全体で、国有企業はいわば先進的な「人材トレーニングセンター」となっている感がある。

国有企業に課せられたハンディキャップも少なくない。重慶の場合、顕著なのは雇用維持の要請である。歴史ある重工業地域である重慶は、不振を極める国有企業で溢れている。重慶の最重要企業の一つである嘉陵や建設は、その点で雇用を支える期待をより一層強く持たれている。国有企業の余剰労働者は、発展する私営企業が吸収すればよいと言われるが、私営企業の吸収力にも限度があろう。例えば、図5に見られるように、嘉陵、建設、望江が減らした従業員数は、宗申、力帆、隆鑫がこの数年間に増加させた従業員数をはるかに上回るのである。経営改革と必要な人員削減は避けられないが、現実的には時間をかけて徐々に行わねばならない性質の問題である。

またオートバイ技術・製品の独自開発を進めるという任務もある。中国を代表するオートバイメーカーとして、嘉陵には国家レベルの技術センターが置かれている。2001年には1.8億円の資金が投入され、最新の試験や実験設備が導入された。少なくとも政府の認識では、中国のオートバイ産業はいつまでも「コピー的改造」のままであってはならず、嘉陵はその限界を突破する代表選手として期待されているのである。この点で私営企業並の手軽な製品開発ばかりしてはならない。

5. 市場の勃興と新規市場の開拓

最後に、私営企業の発生と発展をもたらした条件として、当然ではあるが、市場の勃興を指摘したい。1990年代前半の重慶私営企業の創業は、既存国有企業や外資企業が満たしきれない新たな需要の発生により可能になった。確かに90年代前半は国有企業が好調であったが、私営企業もそのおぼれに預かる形で生成が可能になったのである。

私営企業が国有企業に比べて本領を発揮するのは、むしろ価格競争が激化した後であった。コスト適応力が重要な競争局面において、身軽な私営企業が勃興する低所得市場によりよく対応できたと見なすべきであろう。1990年代半ばから起こった未曾有の農村を中心とした低所得市場の拡大こそが、私営企業の発展の原動力であった。また重慶メーカーの海外市場開拓でも同様のことが言えるだろう。海外市場も、ベトナムやインドネシア、近年ではナイジェリアや中東諸国等、低所得国が中心である。自らの実力に適合した（潜在的）市場の存在が、企業の発展にとって不可欠である。

この点で、例えばロシア、東欧で見られるように、国内の総需要そのものが伸び悩み、

あるいは縮小する局面で、市場化（あるいは民間企業の勃興）がなかなか進展しないという状況と大きく異なるのである。

まとめ

以上みたように、民間企業と公企業は、少なくとも前者の発展の初期には、「経営資源」レベルでほぼ共通のものを活用していたことがわかった。中国では「漸進的市場化」が進んだと言われるが、経営資源の活用という側面から見れば、国有企業が主に育てた資源を民間企業が安価に活用し、また民間企業に移転していったのである。

資源を収奪され続けた公企業という見方を提示したが、同様に重要なのは、1990年代から現在までの期間でも、公企業の側で未だに継続的に資源の再生、蓄積がなされていることである。オートバイの新しいモデルは90年代に入ってから引き続き国有企業により導入されたし、新しい設備の導入、更新とそれを扱う技術者も同様であった。私営企業の側が、当初は単純な「寄せ集め部品の組立」ビジネスと言うべきものから、徐々に独自性のある改造を加えるようになり、同時に全国レベルでサービス網の構築をはかるようになったが、その過程でも絶えず国有部門の人材を取り込み、活用してきた。国有企業の側でもそれらは重要な課題であり、必要な人材を育成して来たのである。現在でも嘉陵が中国No.1の座を維持し、トップ10の半数を国有企業が占めるなど、国有企業がそれなりに市場に適応していることが見て取れる。市場化対応の経営改革、体制改革を行いつつ、技術改造を担い、雇用を維持し、同時に資源を蓄え続けている。現在の国有企業改革の進展が理想的だとは思わないが、それなりの対応をしながら持ちこたえていることは評価しているように思う。

無論、私営企業（家）の市場対応能力と進取の精神は重要である。力帆のように新しいエンジン開発を積極的に試みたり、海外市場を積極的に開拓するなど、国有企業を上回るチャレンジ精神は重要である。同時に、繰り返しになるが、国内市場の勃興が全ての基礎となっていることを再度強調したい。特に重慶の私営企業の急速な拡大は、全国の農村を中心にした低価格ユーザーの拡大が基礎にあった。市場の変化に敏感かつチャレンジ精神旺盛に反応し、低利用の既存資源を最大限活用する力こそ私営企業（家）の真骨頂である。

最後に若干の展望を述べれば、今後は私営企業の内部での人材育成やサプライヤーの育成、販売ネットワークの構築が鍵になると考えられる。資源を育てるか活用するかという観点からすれば、私営企業はこれまで内部で専ら育成コストを払わず、外部資源を安価に活用することで利益を得てきた。国有企業とほぼ同等の立場に立ち、一部彼らを上回った今、これまでのビジネスのあり方をどう変化させるのか、大いに注目される。

注：

¹ 周知の通り中国では資産の所有面でprivateな企業とpublicな企業の境が曖昧である。資産の一部が公的部門の出資という形態をとっていたり、名目的に集団所有制や株式合作制の企業とされていても、その経営が少数の特定経営者により支配され、さらには資産面でも彼等が相当数のシェアを所有するという場合が少なくない。とりあえず本稿では、表向き集団所有制企業等の公有企業を名乗っていたり株式会社化していても、実質的に特定個人が所有・経営両面で支配的立場にあると確認できる企業を民営企業と呼ぶ。中国の定義で私営企業と言われているものと民営企業を合わせて「民間企業」と呼ぶ（自営業者も含むが本稿では登場しない）。国有企業の株式会社化が進み、また多くの公有企業で特定個人支配が強まっている実態に鑑みれば（「事実上の私有制」：中兼[1999] pp.207-09）、経済において実質的に民間部門と見なしうる範囲はさらに拡がると考えてよい。

² 例えば上記のような効率ベースの二分法的イメージに基づく研究を代表すると考えられる世界銀行の『世界開発報告』1996年版（"From Plan to Market"と銘打ち、経済体制の移行を論じている）は、マクロ面ではスムーズな移行の条件として経済全体の自由化、安定化および成長について論じる。ミクロ面の企業改革については所有権改革による民営化が主に論じられ、社会全体（あるいは今後を担う民間企業）が活用する資源をいかに生み出すかについては、人的資源について企業外の教育と保健制度について章を設けている以外は、ほとんど論じていない。公企業が内部に抱える人材については、市場メカニズムに適應するのが困難で貧困に陥りやすい階層として捉えられ、再教育や社会的セーフティネットによる救済の対象という否定的なイメージで専ら論じられている（The World Bank [1996]）。公企業が、市場に任せていたのでは生まれなかったであろう経営資源を育て、次代の産業を築くという側面はほぼ無視されている。本稿は、一般論あるいは政策論としての効率追及的立場を批判するものではない。しかし少なくとも中国経済の体制移行と急速な発展の過程を理解しようとする時、効率ベースの枠組みのみでは、重要な要因を見逃し、明瞭な分析ができないと考える。

³ この点に関しては、すでに林毅夫等が、社会保障・福祉システムの維持、余剰労働者の生活保障、資本集約的な重工業育成を担うが故の過度の負債という「不平等な競争条件」を国有企業が政策的に押しつけられており、そのなかで国有企業の非効率を資産の所有権の問題のみに帰するのはナンセンスだと指摘している（林・蔡・李[1997]pp.143-164）。本稿は基本的に彼等の議論に賛同しつつ、市場にまかせていたのでは恐らく発生していないはずの資本集約的な重工業を育成してきた歴史的な役割をより積極的に評価したいという立場に立っている。

⁴ 「資源に基づく見方」の概要と意義についてはFoss [1997]を参照されたい。

⁵ 例えばこの見方をする代表的論者の一人であるワーナーフェルトは、資源を「ある特定企業の強みあるいは弱みと考えられる全てのもの」と定義し、具体的には「ブランド、企業内技術知識、熟練労働者、取引契約、設備、効率的な行政システム、資本等」「ある時点で半永久的に企業に結びついた資産」と捉える。Wernerfelt[1984] p.119。

⁶ 生産過程で投入されるのは資源そのものでなく、資源が生み出すサービスである（Penrose [1959] p.25）。

⁷ 伊丹・加護野[1993] pp.43-48。

⁸ <<中国汽車工業年鑑>>編輯部編[2002]。

⁹ <<中国汽車工業年鑑>>編輯部編[2002]。同年鑑2003年版には輸出の詳細が記されていない。

¹⁰ 彼らは抗日戦争期および建国以後の三線建設期に上海等の沿海地域から移転されたり、新たに建設された企業であった。

¹¹ 外国オートバイ技術の軍需系統への優先導入という政府の意向が当時存在したことは、当該軍需メーカーだけでなく、天津摩托車技術中心、北方工業集団、重慶市汽車弁公室等の二輪車行政に関わる関係者が指摘している（筆者によるヒアリング）。しかし1980年代に外国企業から何らかの技術導入を行った13社（後述）のうち軍需系企業は6社で、その他は改革開放期以前からのバイクメーカーである上海易初摩托車有限公司や中国輕騎集団（以下、輕騎）そして長春、広州等の機械系統企業であった。軍需系統企業が優先されたが独占的ではなかった。

¹² 1995年に10位以内に入った江蘇省の捷達摩托車集団公司（以下、「捷達」）と浙江省の銭江摩托車集団公司（以下、「銭江」）は、90年代前半から急発展した企業である。捷達は集団所有制企業、銭江は県レベルの国有企業だが、しかし経営の内実は特定のワンマン経営者が大きな権限を保持して独自の戦略を持って経営が行われており、業界では両社は実質的な民営企業だと認識されていた。1999年に筆者が両社でヒアリング（銭江3月3日に訪問、捷達は3月5日に電話インタビュー）した際もそのような説明を受けた。両社は「コピーベース」の車種の量産で急成長した企業の代表で、嘉陵等の従来型の国有企業とは異なる新しい勢力である。なお、捷達の集団所有制企業としての公的側面については矢野剛氏（徳島大学）にご指摘いただいた。

¹³ 表1の新大洲本田摩托有限公司は、2001年に民営企業である新大洲集団とホンダが合併で設立した企業である。ホンダも民間企業であり、新大洲本田をprivateな企業と扱っても差し支えないと考える。合併直前に新大洲集団は55万台を生産しており、2001年段階のシェアの大部分はそれを引き継いだものからなる。

¹⁴ 国家統計局による工業センサスの結果による（第三次全国工業普查弁公室編[1997]）。国有企業は「独立採算制国有工業企業」、集団所有制企業は「独立採算性の集団所有制企業」、外資企業は「独立採算性の“三資”工業企業」に分類されるもの。三項目の各比率は、三つの単純な合計に占めるそれぞれの割合。私営企業や自営業はここに入っていないことに注意。ここでは完成車の国有企業のシェアが過少である。当時、国家統計局の工業生産統計では、ある工場のデータを製品別に分類する際、全ての生産が一部の代表的製品の分類に一括して計上されていた。オートバイに関しては、生産の大きな部分を占める国有軍需企業の生産分は全て「武器弾薬」として統計上分類されるため、機械産業として分類されるオートバイや部品の項目にはそれらが計上されないからである。筆者による国家統計局でのヒアリングによる（大原[2001]注27参照）。一方、自動車産業部門が独自に集計しているデータ（<<中国汽車工業年鑑>>編集部編、1996年版）によれば、1995年の完成車企業数が109社、生産額は449億元、同部品は121社、39億元となっている。完成車に関しては統計局統計と整合的だが、部品に関しては明らかにカバレッジが小さい。部品を含めて産業の正確な全体像をつかむにはこれらの統計では不備がある。

¹⁵ 同センサスでは、機械産業全体の平均は国有企業35.1%、集団所有制企業31.3%、外資企業27.8%、工業全体ではそれぞれ47.1%、28.8%、19.5%である。オートバイ部品では、完成車以外の産業部門と比べても、集団所有制企業による生産の比率が高いことがわかる。

¹⁶ オートバイ完成車については、この項目の企業数が118社、生産額が64億元で、「集団所有制」項目の数字と大きな相違がない。完成車については、1995年段階では、私営企業や個人事業者の役割は、部品に比べれば少ないと考えられる。

¹⁷ 当時は軍事、郵便、警察の各系統（公的事業部門）が主なユーザーであった。

¹⁸ 『中国統計年鑑』の都市と農村の住民消費サンプルデータを使った筆者の推計による。沈・伊藤・李[2002]は生産と輸出入台数から廃車率を推計し、全体の保有台数が1993年に950万台、97年3,826万台、2000年5,244万台だと推計している。

¹⁹ 重慶はオートバイの生産では中国最大だが、普及率や保有台数の点で明らかにマイナーな市場であった。主要市場と全く異なる山間部に世界最大の産業集積が見られるのである。中国で同産業が「先に生産力ありき」の発展を遂げたことを物語る。

²⁰ 2002年後半になってようやく下げ止まり感が出てきたという声がある。

²¹ 重慶オートバイ企業のベトナム市場への進出とその後の顛末については大原・田・林[2003]および丸川[2003]を参照。

²² 嘉陵は1980年に2500台分の生産能力しかなかったが、85年には生産能力が30万台に達した（実際の生産量は26万台）。急激な量産化はそれら地場サプライヤーの成長により可能になった。以上は中国摩托車工業史編委会編[1995] pp.66-7 およびpp.71-2による。なお嘉陵が育成した企業には、後に私営企業となって現れる集団所有制企業も多数含まれる。

²³ 以上は、かつての連合体エンジンサプライヤーである華偉（2001年8月31日）、重慶浦陵機器廠（1998年7月1日）、重慶涪柴工業有限責任公司（1998年10月8日）でのヒアリングによる。

²⁴ 下位の40社の総生産台数は6.8万台（全体の7%）で、平均で1社あたり年産1700台ということ

になる。それらのうちのさらに下位にある企業は、年産数百～数十台のレベルにあったものと推測できる。自社専用の設計に基づくオートバイを開発し、製造するための本格的な開発能力や加工設備を備えた製造業者と言えないものがほとんどであったものと推測できる。

²⁵ 正規に外国企業から技術導入や技術協力、基幹部品購入等の契約を結んだ企業は以下の13社（略称）である。嘉陵(83, 85年)、建設(84年)、天津迅達(84年：購入契約)、南方動力(85年)、輕騎(85, 90年)、上海易初(85年)、長春長鈴(85年)、金城(85年)、河南柴油(85年：技術貿易)、北京汽車摩托車聯營公司(85年：購入契約)、渭陽柴油(88年)、広州(89年)、南昌飛機(89年：技術協力)。<<汽車工程手冊>>編輯委員会編[2001]pp.9-10。

²⁶ 「目録管理」制度は2001年になくなった。

²⁷ 以上について詳しくは大原[2004]参照。

²⁸ 洛陽にある軍需企業である北方易初かその関連企業だろうか。

²⁹ 「第50位富豪：尹明善」天野、尋国兵編著[2001]pp499-504による。

³⁰ 筆者のインタビューで、尹は「創業したばかりの頃は、嘉陵や建設が育てたサプライヤーを利用した。その点で我々は彼らに恩があるし、彼らを尊敬している」と述べた。1999年2月1日のヒアリング。

³¹ 2002年12月のO社でのヒアリング。同社も、90年代半ばまで集団所有制企業、郷鎮企業を名乗っていたが、実際にはオーナー族が所有する私営企業である。

³² 華偉はクランクシャフトを内製していたが、量が増えてO社にもまかせるようになっていた。

³³ 当時を知る重慶市政府関係者によれば、重慶市政府は取り締まりの姿勢をたびたび見せたが、しかし決して徹底したものではなかったという。当時これら企業は実質的に個人オーナーにより運営されていたが、名義的には集団所有制企業、郷鎮企業として登録されていて、その存在自体がイデオロギー的に敵視されるものではなかった。そして彼らを管轄する区政府が、貴重な税収源となる彼らを庇護し、市政府に対し働きかけを行っていたという。また自社規格の部品を横流しされる嘉陵や建設は兵器工業系統、すなわち中央政府直属の企業であり、重慶市政府とは行政系統が異なる。知的財産権意識の低かった当時の状況を考慮すれば、行政側は取り締まりを行う動機も法的根拠も薄弱だったと考えられる。

³⁴ 前掲、大原[2001]。

³⁵ 上記「第50位富豪：尹明善」。

³⁶ 1998年11月16日の同社でのヒアリングによる。当時、宗申、力帆とも国内の100社以上のユーザーにエンジンを提供しており、大口客は月2万台、小口客だと月4台というものもあるとのことであった。

³⁷ 税金対策等の理由で、販売量を過少に報告する動機が常に存在する。

³⁸ 重慶市汽車弁公室でのヒアリング(1998年10月6日)。

³⁹ 独自の「力帆」ブランドでの生産許可を得たのは95年に入ってからであった。当時、私営企業に完成車の生産許可が一般的に与えられなかったため、すでに許可を得た既存の国有メーカーのブランドを使うほかなかったのである。

⁴⁰ 宗申での98年11月16日のヒアリング。彼らが使うサプライヤーの60%以上が独自に開拓したり育てたサプライヤーで、一緒に大きくなった民営企業がほとんどだという。前掲の力帆での1999年のヒアリングでも同様の結果であった。

⁴¹ C100は、正規には洛陽北方易初(タイのCPグループと北方工業公司との合弁企業)がホンダから92~93年に技術導入したものである。この車種はホンダのタイ現地工場(タイ・ホンダ・マニユファクチャリング。以下、タイ・ホンダ)で生産されていたもので、プレスフレーム版のDreamの一種を当初はタイからのCKDで生産開始した。同時にタイ・ホンダから技術者が派遣され、技術移転が進められた。後にタイでホンダが流行させたDream、そしてWaveがベトナム市場でヒットすると、それに似せた製品を中国メーカーが「開発」し、ベトナムへ大量に輸出したのだが、源流は同じであった。筆者によるタイ・ホンダでのインタビュー(2003年3月11日)。

⁴² CD70とC100とは、基本的にエンジンの半分程度の部品は共通のベースのものを改造して使用できる程度の相違があるという。ただし違いもあり、C100は自動クラッチ、3段変則、アンダーポー

ン用であるのに対し、CD70 は手動クラッチ、4 段変則、モーターサイクル用である。70cc エンジン
をボアアップ等で 100cc するには技術的に無理があり、CD70 の部品をそのまま C100 に使用できる
わけではない。ホンダ技研工業本社でのヒアリングによる。

⁴³ 特に部品と部品の接合部（インターフェイス）についてはそうである。ただし、実際には若干の
公差要求の違いや若干の形状、寸法の違いもある。ほとんど同じだが、かと言って必ずしも全てが
コンパチブルにつかえる訳ではないという性質を持つ。この辺りの含意については、前掲、大原・
田・林[2003]p.70（注 24）を参照。

⁴⁴ 前掲、大原[2001]を参照。

⁴⁵ オートバイ部門から切り離され、別の部門に吸収されたのか、それとも解雇され、失業者になっ
たのかは不明。

⁴⁶ 嘉陵での 1998 年 7 月 1 日のヒアリング。

⁴⁷ ただし力帆は比較的新製品開発の意欲が強い。2000 年以降に水冷式エンジンや EFI（電子制御燃料
噴射）システム付きのエンジンの開発が成功した。私営 3 社と言ってもそれぞれの戦略に相違がで
てきている。ただし、それでも既存のモデルをベースにした改造という範囲を大きく超えるもので
はない。

⁴⁸ 2001 年 8 月 31 日の嘉陵でのヒアリング。

⁴⁹ 2002 年に左宗申に聞いたところでは、製品開発従事者の平均的な給与は月 1000 元ということであ
った。一方、成果によっては数万元にも上るのだという（2002 年 9 月 2 日）。ただし、月給 1000 元
というのはあまりに低すぎるとわれ、誇張が疑われる。嘉陵でのヒアリングでは、開発担当者は
平均月約 2000 円で、それには開発した製品の売上に連動したボーナスが含まれるとのことであった
（2001 年 8 月）。ただそうは言っても、優秀で自信のある従業員にとっては、民間企業に流出するイ
ンセンティブは高い。

⁵⁰ 前掲 2001 年 8 月のヒアリング。

⁵¹ 同上。

⁵² 2002 年 10 月 31 日の済南オートバイ卸売市場でのヒアリング。

⁵³ 1998 年 10 月 6 日。

⁵⁴ 90 年代前半に創業したサプライヤーには、数年で年産シリンダ 600 万個とかギアユニット 400 万
個といった他の国では見られないような大規模生産を行うものも含まれる。

⁵⁵ 国有オートバイ企業や、軍需系国有企業出身者もいるが、少数派である。むしろ農業機械、ギア、
ガラス、化学設備、医療設備等の機械系メーカー出身者の比率が高いようである。

⁵⁶ ある私営サプライヤーの幹部は、人材育成の考え方について、「我々には人を育成するという概念
はない。必要な人材を連れてきて活用するというのが我々の考え方である」と明瞭に答えてくれた。
急速な発展期で、かつ経験有る人材が豊富な重慶のオートバイ業界では、人をじっくり育てようと
言う考えに向かわせないのかもしれない。

参考文献：

第三次全国工業普查弁公室編 [1997] 『中華人民共和国 1995 年第三次全国工業普查資料彙編（国有・
三資・郷鎮巻）』中国統計出版社。

N.J. Foss [1997] “Resources and Strategy: A Brief Overview of Themes and Contributions” in N. J. Foss ed.
Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective, Oxford University Press.

伊丹敬之、加護野忠男 [1989] 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。

林毅夫、蔡日方、李周 [1997] 『充分情報と国有企業改革』上海三聯書店、上海人民出版社。

丸川知雄 [1994] 「中国における企業間関係の形成 自動車産業の事例」『アジア経済』35（9）。

丸川知雄[2003]「ベトナムの機械関連産業と中国」（大原盛樹編『中国の台頭とアジア諸国の機械関
連産業 新たなビジネスチャンスと分業再編への対応』アジア経済研究所）

中兼和津次 [1999] 『中国経済発展論』有斐閣。

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』4月号。

大原盛樹[2004]「中国オートバイ産業の製品開発と技術戦略 『オープンな改造競争』と『同質化の罠』の中での進歩」『東亜』No.439(1月号)

大原盛樹・田豊倫・林泓 [2003]「中国企業の海外進出 海爾の米国展開と重慶二輪車メーカーのベトナム投資 - 」(前掲、大原編所収)。

E.T. Penrose [1959] *The Theory of The Growth of The Firm*, Basil Blackwell

<<汽車工程手冊>>編輯委員会編 [2001] 『汽車工程手冊 摩托車編』人民交通出版社

沈中元、伊藤浩吉、李志東[2002]「中国のモータリゼーションとエネルギー消費の展望」(第18回エネルギー・環境・経済コンファレンス報告)財団法人日本エネルギー経済研究所ホームページ (http://eneken.iecej.or.jp/data/old/pdf/0202_05.pdf) 2002年2月掲載。

天野、尋国兵編著 [2001]「第50位富豪：尹明善」天野、尋国兵編著『2000年度<<福布斯>>中国50富豪』金城出版社。

Birger Wernerfelt [1984] "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal* 5, pp171-180.

The World Bank [1996] *World Development Report 1996 : From Plan to Market*, Oxford University Press.

中国摩托車工業史編委会編[1995]『中国摩托車工業史』人民郵電出版社

<<中国汽車工業年鑑>>編輯部編『中国汽車工業年鑑』中国汽車技術研究中心、中国汽車工業協会(各年版)。