The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	垂直的企業間関係の日中比較研究 : フォークリフト産業のヒアリング分析を中心に
Author(s)	裘, 春暉
Citation	国際公共政策研究. 2001, 5(2), p. 43-57
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/12808
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

垂直的企業間関係の日中比較研究*
—フォークリフト産業のヒアリング分析を中心に—

A Comparative Study of Vertical Relations Between Enterprises in Japan and China*

裘　春暉**

Chunhui QIU**

Abstract

In this paper, a comparative study of the forklift industries of Japan and China is undertaken using the results from a fieldwork investigation. It is found that the Japanese core firms create a set of numerous supplier firms as a subcontracting group, and their strong international competitive positions achieved through quality and cost controls. On the other hand, the Chinese core firms implement many management measures focused on penalties that are imposed on suppliers that have quality problems instead of actively dealing with quality improvement. Therefore, in order to create a stronger competitive position, it is conjectured that Chinese firms need to build more efficient relations between enterprises along the lines of those among Japanese firms.

キーワード：垂直的分離、中核企業、貸与図のサプライヤー、承認図のサプライヤー、品質管理

Keywords：vertical disintegration, core firm, DS suppliers, quality control

* 本稿の作成に当たり、橋本介三先生、林敏彦先生から多くのご指導および有益なご助言を頂いたことにここに深く感謝の意を表します。そして調査の段階で、ご協力して下さった多くの方々にも、この場を借りて感謝申し上げたい。ただし、本稿に含まれる誤りはすべて筆者の責任である。
**大阪大学大学院国際公共政策研究科 博士後期課程

1、はじめに

かつて、中国の産業組織の特徴は「大而全、小而全」制度にあると言われていた。小宮隆太郎［1989］をはじめ、多数の先行研究に論述されている「大而全、小而全」とは、企業規模の大きさにかかわらず、同一企業内で、すべての製造工程が備わっていることを指している。

ところが、1978年以降、改革開放政策の実施に伴って、市場経済化が押し進められた結果、市場を通じて、企業間における部品・加工サービスの取引が可能となり、各種製造業において垂直的分業が見えはじめてきた。アダム・スミスの分業理論いらい、分業によってもたらされる効率性が認識されてはいるものの、分業しさえすれば、製品の競争力が生まれるかと言えば、必ずしもそういうわけでもないし、中国の企業間分業システムは歴史が浅いということもあって、国際競争力をつけるには至っていない[1]。ちなみに、ここでいう製品の競争力とは、多くの消費者に支持される品質を備えた製品を適正な価格で供給しつづけて、結果として、大きなシェアを獲得するに至ることを指している。

一方、日本の生産システムの場合は、自動車産業、機械産業をはじめとする製造企業の高い国際競争力は、系列関係に秘密があることが1980年代以降の諸研究によって明らかにされてきた。すなわち、最終製品を製造するメーカーが、それ必要とする部品を提供する数々の部品サプライヤーを企業グループとして総括し、これらのリーダー役を果たすことによって、品質管理、コスト管理を徹底してきたことの結果である。それと同時に、こうした企業間関係の形成が経済合理性をもつことが立証されてきたのである。

これまで、サプライヤー・システムに関する国際比較研究は、日米欧3地域のものが中心であった。そこで、本論文は、これまでの研究の空白を埋める一つの試みとして[2]、日中間のそのシステムの違いを取り上げ、具体的には、中国のフォークリフト産業を対象に、フィールド・ワークの調査法を用いて、それらの比較研究を行った。まず、中国での垂直的分業の実態およびその背景を明らかにし、次に、中国のように垂直的分業をして間もない国が、より効率的な企業間システムを作り上げていくためには、現行のシステムをどのように改善していくべきなのかを、日中両国の分業を規定している背景と経営戦略を比較することによっ

1) 分業理論については、Becker *et al.*［1992］がある。また、改革開放後の中国における工作機械産業に関する事例に基づき、企業間分業が国営企業の生産性を高めたことを統計的に検証した文献として、大塚ほか［1995］（第4章）がある（Otsuka *et al.*［1996］はその英語版である）。

2) 改革開放後、中国では、分業による便益が注目され、それに関する研究も見られるようになった。しかし、それらは、新制度経済学の視点から分業による効率性を示し、「大而全・小而全」から分業へ移行すべきと提案するものが主流であり（賈根良［1999］、盛洪［1994］）、分業後の実態に関する分析はまだ行われていないようである。そのために、本論文では、フィールド・ワーク調査法を用いて、分業後の中国の実態分析に主眼をおいた。

て、明らかにしたい。このような分析の一つの帰結として、中国のフォークリフト産業では、部品サプライヤーの品質安定性が欠如しているため、製品メーカーとしては、サプライヤーに対して、不良部品よる悪影響を防ぐ経営手段を講じざるを得ないが、こうした管理手法が必ずしも効率的であるとはいえないことが判明した。

この論文の構成は次の通りである。次節は、本論文で取り扱う4つのフォークリフト・メーカーの概要について紹介する。第3節から第6節までは、ヒアリング調査に基づき、サプライヤーの種類、サプライヤーの選定、発注の慣行、品質管理、価格交渉といった視点から、日中両国のフォークリフト・メーカーと、そのサプライヤーとの取引慣行を比較、分析する。第7節では、以上の分析をまとめて、中国のフォークリフト産業におけるサプライヤー関係の今後を展望する。

2、4つの中核企業について

機械はあらゆる重要産業の基礎となるものであるから、機械産業は一国の工業の発達度を示す有力なメルクマールである。その意味では、フォークリフト産業は、その国の経済発展における重要な役割の一部を担っているが、構成部品が2,000点ぐらいにすぎず、自動車のような1万5000点以上にも及ぶ複雑な機械ではない。どちらかというと、工業化社会の基礎を確立する上で試金石となる産業で、分析上も比較的取り扱いやすいといったことから、本論文は、日中両国からフォークリフト・メーカー各2社（以下、中核企業と呼ぶことにする）

表1　基本データ（1999年）

	一台目のフォークリフトを生産した年	従業員数（人）	生産量（台）	製品種類(加重ベース)	主な工程	外製率[1)]（%）	労働生産性[2)]（元/人）
D社（中国）	1958年	800	1,000	78	溶接、機械加工、塗装、組立	68	12,475
Z社（中国）	1974年	700	2,200	40	溶接、機械加工、塗装、組立	65.1	7,815
M社（日本）	1949年	976	約5,000[3)]	94	溶接、塗装、組立	85	－
P社（日本）	1959年	706	約14,000	90	溶接、機械加工、塗装、組立	70	－

注：1)当該データは1998年のものである。
2)当該データは2000年第1四半期のものである。
3)当該数値が過小に見える原因は、M社においては、フォークリフトが会社事業全体の39.7%しか占めていないからである。

を選んで、そのヒアリング調査結果に基づき、分析を進めていくことにする。中国側の2社は、ともに国有企業である。以後、便宜上、日本側企業をM、P、中国側企業をD、Zと呼ぶことにしたい。

表1は、中国の二つの中核企業D、Z、および日本の二つの中核企業M、Pの、それぞれの基本データをまとめたものである。

フォークリフト・メーカーDは、1958年に中国で初めてのフォークリフトを生産した企業であり、創業当時、企業内において鋳造、鍛造、組立といった工程を備えた「小而全」企業としてスタートした。

1980年代に入って、D社のもつ工程から鋳造工程と鍛造工程とが分離したことから、これらの作業に関する部品は他企業へと発注されることになった。そしてD社は、組立作業を中心にフォークリフトを生産する中核企業と変わったのである。

この点は、分業化の度合いをはかる重要な一つの指標である、企業の外製比率からも確認できる。ここでの外製比率の定義を、[(部品購買費用＋外注費用)／総製造費用]＊100%とする。つまり、部品の購入・外注に対する依存度が高ければ高いほど外製比率は高くなる。ちなみに1998年度におけるM社の外製比率が85%であったのに対して、D社のは68%、Z社のは65.1%となり、ともに5割を超えているが、日本企業のM社に比較すれば、まだかなりの差があるように思われる。しかし、D社もZ社ももはや「大而全」タイプの企業であるとは決して言えないであろう。

3、サプライヤーの種類について

浅沼［1997］によれば、サプライヤーの種類は、図面の設計における役割分担、および部品の生産目的によって、3種類に分類することができる。それは、「貸与図の部品サプライヤー」、「承認図の部品サプライヤー」、「市販品タイプの部品サプライヤー」の3種類である。

表2　中核企業およびサプライヤーが各種部品製造における役割分担

	中核企業の役割	サプライヤーの役割	特徴	代表部品例
貸与図部品	図面設計	部品加工、生産	中核企業のためのオリジナル部品	鋳造品 鍛造品
承認図部品	仕様伝達	図面設計、部品加工、生産	中核企業のためのオリジナル部品	機械加工品
市販部品	なし	図面設計、部品加工、生産	汎用品	ガラス タイヤ

資料：浅沼［1997］により、要約して作表した。

表2は、上記、3種類のサプライヤーが提供している部品の主な特徴をまとめたものである。

貸与図の部品とは、文字通り、中核企業が部品の図面を設計してこれを部品を生産する相手企業に与え、一方、サプライヤーは与えられた図面通りに生産し、中核企業に供給された部品のことである。そこで、この種の部品を提供する企業のことを、中核企業の「貸与図の部品サプライヤー」と呼ぶ。

この種のサプライヤーは、その担っている役割からも想像のつくように、中核企業と比べ、技術面において比較的劣位にあることが、その特徴である。

貸与図部品に対して、中核企業は部品の所定の性能・規格などに基づいて、他企業のカタログの中から部品提供者を見つける場合がある。主に、こういった部品を提供する企業のことを、「市販品タイプの部品サプライヤー」と呼ぶ。

さらに、これら2種類のサプライヤーのほかに、もう1種類、「承認図の部品サプライヤー」と呼ばれるサプライヤーが存在している。承認図の部品は、貸与図の部品と対称的で、中核企業この種の部品に関する図面を設計しないで、関連サプライヤーに部品の仕様のみを伝えて設計を依頼する。こうしてできた図面を、中核企業は承認した上で、部品製造を依頼する。この種の部品を提供する企業のことを「承認図の部品サプライヤー」と呼ぶ。

承認図のサプライヤーは貸与図の部品サプライヤーと比べ、中核企業の要請仕様に応じて、限られた期間内に、ある種の部品の開発をしなければならない。それ故、貸与図の部品サプライヤーより優れた開発能力を持っていると言えよう。

さらに、部品の開発から完成まで、中核企業はサプライヤーに、その部品の仕様を伝達するだけでよいので、中核企業にとってこの種のサプライヤーを利用する最大のメリットは、図面の設計にかかるコストを削減ができるということよりも、新製品開発の段階からサプライヤーに参画させ、開発情報を共有することによって、スピーディーな製品開発へと結び付けていくことができる点にある。

以上のような各種サプライヤーの位置付けは、日本のような分業の歴史が長く、かつ、サプライヤーに対する管理システムが十分に成熟している国において、きわめて顕著であると言ってよい（今井ほか［1989］第5章、藤本ほか［1998］第6章）。

しかし、中国のように分業の歴史が浅い国においても、図面設計においてサプライヤーがどのような役割を果たしているかという観点から見れば、同様な現象が見られる。中核企業が作成した図面をサプライヤーに使わせる場合、逆に、サプライヤーの作成した図面が中核企業の承認を受けるだけでよいという場合があり、「貸与図の部品」、「承認図の部品」、そして「市販品の部品」という事象は確かに存在していることが、今回のヒアリング調査によって確認できた。したがって、この意味合いから、3分類された部品を提供するサプライヤー

のことを、日本と同様にそれぞれ「貸与図の部品サプライヤー」、「承認図の部品サプライヤー」と「市販品の部品サプライヤー」と呼んで共通の分析手段として利用できる。

3種類のうち、どのサプライヤーを利用するかという割合から見れば、M社とP社との間に特に差があるとは思われないが、中国側のD社、Z社のそれを比較してみると、その違いは明らかである。

まず、D社の場合、サプライヤーのトータル数50社のうち、その4割に当たる20社が、貸与図の部品サプライヤーであり、残りの6割が、市販品の部品サプライヤーとなっている。つまり、D社のサプライヤーの中には、承認図の部品サプライヤーが存在していない。これには、中国のフォークリフト産業界において、D社はフォークリフトを生産する経歴がもっとも長く、改革開放以後は、率先して海外の先進技術を導入し、製品の開発能力という点にかけては、他の企業の追従を許さない優れた開発能力を誇っているという事実がある。実際、輸入されたフォークリフトを除いて、現段階の中国国内市場において、荷重25トン以上のフォークリフトの生産が可能なのはD社だけである。したがって、D社のサプライヤーの中に承認図の部品サプライヤーが存在していないということは、D社が市販されている標準規格の部品を除いて、自社のオリジナル部品なら、すべてサプライヤーに依存せず、独自の開発プランを維持していることになるであろう。このことはD社のサプライヤーに対する競争上の優位性を示唆している。

また、このことは、過去においてD社が「大而全」タイプの企業であったため、すべての部品に関する図面の設計能力ももっており、現在では、部品の製作、加工作業は他企業に依存するようになったとはいうものの、図面の設計作業はまったく他企業に譲り渡していない。つまり、中核企業において、このような承認図タイプの部品サプライヤーが欠如する現象は、「大而全」タイプの企業から中核企業へと変わって間もない企業において多く見られる傾向であると言ってよいであろう。

しかし、反面、表2にまとめられた各種部品の特徴からも分かるように、市販品の部品サプライヤーと承認図の部品サプライヤーへの依存度が高ければ高いほど、中核企業にとってはコストは削減可能となる[3)]。特に承認図の部品サプライヤーの利用は、製品開発の所要時間を短縮させることができるという利点もあるので、今後、D社では、貸与図の部品サプライヤーの利用ばかりではなく、承認図の部品サプライヤーをも生産過程に積極的に取り込んで

3) サプライヤーの利用は、中核企業にとって、規模の経済や範囲の経済を享受できることによって、コストの節約が可能になるし、同時に、設計等の作業を他企業に委託することによって、元来、固定費的性格をもつ開発費用が変動費に変わるというメリットも生まれる。その結果、部品の製造コストや、部品の図面開発・設計コストの節約が可能になる。単純に言うと、貸与図部品サプライヤーの利用は、たんに製造コストの節約ができるに対して、市販品の部品サプライヤーと承認図の部品サプライヤーを利用することは、これに加えて開発や設計などの様々な間接コストが節約できることになる。しかし、反面、承認図のサプライヤーが増えてしまうと、中核企業の部品価格交渉力や製品開発能力を失う恐れがある。

いく必要がある。それにはそのようなタイプのサプライヤーの育成が重要になる。

一方、Z社の利用するサプライヤーの割合を見てみると、D社とはまったく正反対で、承認図の部品サプライヤーが、全体の60%という、非常に高いウェイトを占めている。これは、D社と比べて、Z社が、一般工作機械の生産から、フォークリフトの生産へと転換したのが、1974年であり、フォークリフト生産の歴史がきわめて浅い。しかも、転業して間もない時期に、国有企業の改革が始まり、経済改革開放政策が実施されたことにより、市場が形成され、他企業との協力生産が可能となったのを機会に、これを積極的に利用してきたことを示唆していると思われる。

さらに立地条件においても、Z社は、中国南部の沿岸都市に位置し、D社の所在する北方より、比較的、改革が進んでいる環境にあるので、地域市場の規模はD社の地域よりも大きく、かつ競争的である。こういった地理的条件も、Z社を、図面の設計から、部品の生産・加工まで、相対的に幅広く、他企業との積極的な協力生産へと移行できた背景となっている。

総じて言えば、3種類に分けられるサプライヤーの利用比率は、中核企業の経営方針や立地環境を反映しているのではあるが、しかし、サプライヤーの利用については、それぞれのメリット・デメリットを十分に認識した上で、合理的な使い分けをすべきであろう。

4、サプライヤーの選定および発注慣行

サプライヤーの選定は、表4で示されている。中国側の中核企業はどちらも、部品品質および当初の提示価格を、この順で、サプライヤーの選定基準とし、選定している。その際、同種の部品を提供するサプライヤーの数は、D社が一部の部品のみ、1社のサプライヤーを選定しているほかは、両社とも複数（2社あるいは3社）となっている。

表4　サプライヤーの選定

D社（中国）	・部品品質	部品品番ごとに少なくとも2社
Z社（中国）	・当初の提示価格	
M社（日本）	・当初の提示価格	部品品番ごとに1社
P社（日本）	・目標価格の達成能力	

D、Z両社がこのような複数発注戦略をとるのは、サプライヤー同士に競争という圧力をかけるためでもあるが、中国の現時点での状況では、まだかなりの部品に対する品質への信頼性は低く、実際、早期故障率も高いということが根本的な原因となっている。そのために複数発注戦略をとらざるを得ないという背景が存在していることも、また事実である。さら

には、品質の不安定、納期の遅れといった事故による損失を最小限に食い止めるために、D、Z両社は仕掛在庫量を増やすという方法も採用している。

発注は1ヶ月前で、1ヶ月分の仕入れ量と納期をサプライヤーに通知することになっている。1ヶ月も前に、確定注文をサプライヤーに通達しなければならない理由として、周知のように中国では企業間が遠く離れている上に、交通が十分に発達していないことも挙げられるが、このほかにも、品質検査を行うのにかなりの日数を要することも大きい原因であろう。各サプライヤーへの発注量は、中核企業のサプライヤーに対する評価ランクに基づいて決定される。一般的に、品質、価格面で良いと判断されたサプライヤー、つまり上位のサプライヤーへ発注量が多くなる傾向がある。

一方、M、P両社の場合、同一の部品について、中国の中核企業と同様に、複数発注戦略をとっているように見えるのではあるが、しかし実際のところは、製品差別が存在しているので、完全な同一部品の購入先を複数化しているとは言えない。つまり、発注している部品の品名が同じでも、異なるサプライヤーには異なる品番の部品を発注しているのが一般的だからである。したがって、各サプライヤーは、少なくとも同一中核企業の注文に対して、部分的にせよ、独占的な供給者の地位が保たれている。

このような発注方法によって、中核企業は規模の経済性を享受できるし、また、品番の異なる部品同士は、完全に関連性のない部品では決してないので、万一予想外のことが起こった場合にも、比較的に簡単に、品番は異っても同一部品の生産可能な、ほかのサプライヤーへと注文を切り替えることができるという。

また、M、P両社のサプライヤーの選定基準というのは、いちおう品質、価格という優先順位が設けられているが、サプライヤー各社の生産は、だいたい安定した品質を維持しているので、結局のところ、価格勝負ということになっている。[4)]

このような安定した部品供給環境が整っているお陰で、M、P両社とも、早めに部品を発注する必要も、大量な仕掛け在庫を抱える必要もない。具体的に見てみると、M社の発注は、1週間分を単位として、ちょうど2週間前に決定され、ただちに注文される。部品の納入は、当該部品の使われる前日となっている。これに対して、P社の場合は、M社と比べ、入荷までに多少の余裕を持っているが、それでも3日前となっている。仕掛け在庫は半月分以下である。

次に、中核企業とサプライヤーの取引における継続性について見てみよう。本論文で取り上げている日本の中核企業は、2社とも、サプライヤーとの契約期間は1年としているが、

4) ここでは、分析の重点を品質と価格においているため、このような表現形式となってしまったが、もっと厳密に説明すると、日本でのサプライヤーの選定は、単純に最初の提示価格のみを基準にしているわけではなく、部品メーカーの設計・開発能力、長期的改善能力など、多面的・動態的な企業能力の評価に基づいて、きわめて慎重に行われていると思われる。

期間満了の３ヶ月前までに、中核企業とサプライヤーの双方に異議がなければ、契約は自動的に更新されるという補足事項が契約書に記されている。これによって、長期的な取引関係が継続されていく。数字で見てみると、M社の場合、操業から50年経ったところであるが、これまで20年以上の取引関係を持続してきた企業数はサプライヤー全体の約８割を占める。P社の場合でも、相当高い割合で、サプライヤーとの間に長期的な取引関係が維持されているとのことである。

このように、日本側の中核企業とサプライヤーとが長期的な取引関係を望んでいる理由は、それによって、互いに共有可能な情報が蓄積でき、長期になればなるほど、相手に対する信頼が高まり、その結果、通常における取引はもちろん、たとえ予想外の問題が生じた場合でも、互いの信頼に基づいて、その状況をスムーズに乗り越えることが可能となるからであろう。

ところが、中国側のD社の場合、1978年の経済改革以降、分業体制が生まれて、サプライヤーとの協力関係が形成されたと仮定しても、これまで、10年以上にわたって取引関係が維持されているサプライヤーは、全体のわずか15.7%でしかない。この15.7%のうち、貸与図の部品サプライヤー・グループと市販品の部品サプライヤー・グループの占める割合は、前者が32%であり、後者が9.2%となっている。

日中両国における、この数値上の格差の大きさは、やはり中国側サプライヤー各社の生産する部品の品質や、経営状況などが、原因となっていると考えられる。中核企業はサプライヤーの部品の品質を非常に重視しているので、あるメーカーを、サプライヤーとして選定しても、その後の取引の中で、品質の安定性が崩れた場合、契約の途中であっても、取引を停止することがある。また、中国国内における類を見ないダイナミックな経済改革が行われている現段階では、さまざまな要因から経営不振に陥る部品製造業者も少なくないようである。いずれの原因であれ、長期的かつ安定的した取引関係が中絶する可能性は中国では常にあるので、現時点では、中核企業とサプライヤーとが長期的な取引関係を維持するのは、相当困難なようである。

とはいうものの、D社も、Z社も、新しい部品を発注する必要が生じた場合、できるだけ既存のサプライヤーに依頼する方針をとっているので、今後は、各サプライヤーの経営状況が好転するにつれ、取引関係も長期的かつ安定的になるものと期待できる。そうなると、双方のリスクの回避やサプライヤーの技術の向上などの長期的効果においても、プラス効果が生まれてくるであろう。

5、品質管理の慣行

中国側の中核企業は、品質の保証を得るために、サプライヤーから「品質保証金」を徴収する制度を設けている。通常、中核企業はユーザーに対し、フォークリフトを販売してから半年以内に問題が生じた場合、返品、交換、修理の無料サービスを行っている。もし保証期間中に故障が発見された場合、中核企業はその故障をもたらした部品の製造元をつきとめ、その故障の修理、パーツの交換にかかった費用すべてを、事前に徴収しておいた「品質保証金」から差し引くことを慣行としているからである。

この種の保証金の比率は、D社の場合は納入された部品総額の5％となっており、Z社ともなると、それよりも高い10％に設定されている。つまり、もし中核企業がサプライヤーの部品購入後すぐ代金を支払うのであれば、支払われるのは全額ではなく、95％（90％）相当の金額だけなのである。原則として、販売後半年間、製品に何の故障も生じなかった場合に限って、保証金として保留された5％（10％）がサプライヤーに返却されるのである。しかし、実際のところは、取引関係が継続するため、サプライヤーは常に納品総金額の5％(10％)に相当する資金を、中核企業に預けなればならないことになっている。これは、サプライヤーには相当大きな負担であることが理解されよう。

納入された部品に対する品質検査は、その部品が中核企業の倉庫に入る前に行われる。その際、重要なパーツなら全品検査されるが、その他の相対的に重要でない、たとえば、鋳造部品、ネジなどのパーツなら、およそ20％の比率でランダムに抽出して検査する。いずれの品質検査においても不良品率が20％を超えた場合、全品返却に処すというルールも設けられている。

品質不良など、何らかの問題が発見された場合、中核企業は相手企業に期間限定の「品質改善通知書」を送る。「品質改善通知書」とは、故障の原因、改善方法についてのアドバイス、改善期間などが明記されたものである。当該通知書を受けたサプライヤーは、ただちに品質改善を行い、規定された期間内に完成しなければならない。一方、中核企業は、規定期限になると、決められた基準通りに改善できているかどうかを確認するために現場検査に行く。基準を満たしていると判断した場合のみ、従来通りの発注を続ける。そうでなければ、新しい代替サプライヤーを探すか、同じ仕様の部品を提供している既存の別のサプライヤーへと発注を切り替える。つまり、一般的に言って、サプライヤーの品質改善に対する中核企業の態度は、たんに故障の原因、問題点を指摘し、アドバイスを与えるだけであり、実際の改善過程における、人的、技術的、あるいは物資的な援助は、一切行わない。もしサプライヤーが能力およばずに中核企業に援助を要請すれば、中核企業はそれに応じて支援するが、すべ

表5　品質管理措置

会社名	品質管理措置
D、Z社	・入荷するたびに全数検査（油圧機器など重要なパーツ） ・入荷するたびにランダム抽出検査（鋳造品、ネジなど） ・5％～10％の品質保証金
M、P社	・初回の納入時に全数検査 ・量産後は無検査入荷

て有償として処理される。

これに対して、日本の中核企業のやり方は非常に単純である。表5に示した通り、サプライヤーにサンプルを生産させた初回以外は、特に品質検査は行っていない。それは、品質検査はすべてサプライヤーの自主検査に任せているからである。また、時にサプライヤーへの技術指導などが必要と判断した場合、人員派遣、技術指導は無償で行っている。[5)]

また、日本の販売後の品質問題に関しては、故障の原因が判明すれば、中核企業がこれを修理し、その後、故障をもたらした部品の生産元から賠償を求める慣行があるが、このことは、最初の基本契約書の中に明記されている。このようなことが日本でスムーズにできるのは、企業経営方針の相違、社会における信頼性の重視に加えて、法律の完備状況もその背景にあると思われる。

6、価格交渉の慣行

D社は新しいサプライヤーと契約する場合、もっと厳密に言うと、相手企業と新たに購買契約を結ぶかどうかの最終決断を保留したまま協議する場合、まずD社自身の見積った単価より2割程度低い値段で価格交渉に入る。もし相手がD社側の提起した単価に応じた場合、契約の成立に大きく近づいたと考えてよい。しかし、相手企業がどうしてもそれに同意しなかった場合、同じ相手に新たな価格を提起するか、あるいは他の企業を選定するかはD社次第である。

いったん部品の単価が決定されると、その部品に関する更改交渉は二度と行われない。このことは、D社だけでなく、Z社も同様である。

これに対して、M社の価格交渉は徹底的しており、まず部品の見積書の提出はサプライヤ

5) 筆者はヒアリング調査で、M、P両社が、協力会、その他の機構を通じて、製品技術、生産技術といった多方面にわたり、部品メーカーに対する細やかな技術指導を行っていると伺った。また、他の文献によれば、生産・開発に関する対面的なコミュニケーションは、中核企業とサプライヤーとの間で日常的に行われているという。これが、日本のサプライヤー・システムにおける際立った特徴の一つであることは、広く知られている（浅沼［1997］p. 265）。

表6　単価の決め方と価格交渉

会社名	内容
D、Z社	・サプライヤーに単価だけの提示要請 ・再度交渉は特にない
M、P社	・サプライヤーに単価見積書の提示要請 ・半年ごとの再度交渉によって、目標価格の達成を目指す ・提案報酬制度の実施

ーへの義務として、M社とサプライヤーとの取引契約書に明確に書かれている上に、だいたい6ヶ月ごとに同一部品に関する再度の価格交渉が行われる。そのとき、相手がどれくらい原価低減するかは、両者の力関係によるらしい。

したがって、中核企業にしてみれば、長期的な取引関係の維持は、コスト削減上、不可欠なものに思われる。つまり、サプライヤーは、両者の力関係において弱ければ弱いほど、長期的な取引関係を望む傾向が強くなるだろうが、その代わり中核企業により安い部品を提供することが要請されるであろう。M社の例で見ると、1995年から1999年までのコスト・ダウン実現率は22%であり、そのうち6割は、値下げ要請の結果であったとのことである。

P社も当然M社と同じように、各サプライヤー候補者に部品見積書の提出を要請している。そして、半年ごとに、各サプライヤーへ2%の原価削減を要請している。しかも、サプライヤーにとって、この2%の原価削減は必ず実現しなければならない分であるが、さらにこれ以外に、VE改善[6]によって1%のコスト・ダウンの達成もサプライヤーに要請されている。このVE改善の実現方法として、P社とサプライヤーが一丸となって原価構成・製造工程の見直しをはかり、協議を重ねていくことにしている。原価削減の達成は、たんにサプライヤーだけに押し付けられるものではなく、中核企業とサプライヤーとの真摯な努力の結果なのである。

以上のように、価格交渉における、中国側のD、Z社と日本側のM、P2社との相違は、非常に大きいと言わざるを得ない（表6）。

中核企業にとって、サプライヤーに単価の見積書を提示させることは、価格を決めるとき、およびその後の更改交渉を行うときの基準となるので、非常に重要な意義を持つものである。たとえば、単価の中に占める材料費のウェイトや、加工費、経費、マージンといった各原価要素のウェイトは、部品によって違ってくるが、中核企業がサプライヤーに見積書を提出させることによって、一項目づつ価格を精査することが可能となり、双方がともに納得しうる

6）設計改善によって原価低減を実現することである。通常、VE（Value Engineering）改善と同時に、「VE改善成果還元」というやり方も採用されている。これは、部品のコスト・ダウン実現後も一定期間は部品単価を据え置くことによって、部品メーカーの改善努力に対するインセンティブを与える方法である（浅沼［1984］p. 182）。

単価の決定ができるようになるわけである。

さらに、その後の長期にわたる取引を想定し、日本の両企業が取引している部品の単価と、中国のそれとを比較した場合、たとえば、2年間の取引を経ると、日本側の単価が、もとの価格から三階段も下がっているのに対して、中国の方は、もとのままか、もしかすると、やや上がっているという結果になっているかもしれない。この点を見ただけでも、日中企業間のむだなコストを省いて生産性向上にとり組む姿勢の相違が明らかになるであろう。

これまでの論述は、ただ中核企業側の利益を守るためだけ、サプライヤーに対する無理な値下げ要請を進めていることを示すものではない。もし中核企業が、サプライヤーに過度な値下げを要請しつづけると、部品サプライヤーは、成長のための投資資金を貯蓄することができず、時とともに中核企業の技術的要求についていけなくなり、停滞的で疲弊した企業となっていくであろう。他方、単価の査定が甘ければ、部品サプライヤーに対する、更なる合理化促進への意欲を弱める恐れがある。そこで、中核企業側の部品価格値下げによって享受できる短期的な利益、およびサプライヤー側の値下げ要求が生み出す合理化への努力と、部品サプライヤーが企業として成長していくことから期待できる長期的な利益などを比較考慮して、値下げ幅の妥当な線を決めていくことがもっとも理想的とされている。

7、まとめ

これまで、日中両国の中核企業を取り上げ、そのサプライヤーとの取引慣行を比較してきたのであるが、特に際立っているのは、日本では、フォークリフト・メーカーが高品質・低コストの製品を作り上げるために、サプライヤーとの長期的かつ安定した協力関係を維持し、企業グループを構築してきたことである。なかでも、中核企業はリーダーの役割を果たしながら、サプライヤーの直面した品質問題や、生産技術問題を積極的にフォローし、サプライヤーの全面的な成長をサポートしていることである。サプライヤー側も、中核企業とコミュニケーションをとりながら、中核企業の方針を理解し、中核企業との「共栄共存」の認識を深め、自主的に中核企業の要請に見合う部品を懸命に生産し、要求された価格、納期といった条件がたとえ厳しくても、それに応えようと努力し、中核企業への協力を惜しまない。当然、このようなサプライヤー・システムの形成が、日本の数10年間にもわたる分業の歴史的経験の帰結であることは無視できない。

中国では、改革開放政策が導入され、市場が形成されるとともに、企業間における分業がようやく始まったばかりなので、分業の歴史はまだ浅い。とはいえ、フォークリフト産業を対象とする企業間関係を分析した限りでは、中国は、中核企業とサプライヤーが強い競争力をもつ製品を製造するためは、広範囲もわたる協力関係を築く必要があるにもかかわらず、

そのことの重要性については、まだ十分な認識には至っていないように思われる。

現段階での中国におけるもっとも重大な問題は、製造された完成品の品質に安定性が欠如しているという問題であるが、しかし、現行の中核企業がサプライヤーに対してとっている手段を見てみると、受け身的なものが多いことを認めざるを得ない。つまりそのほとんどが、問題が発生した後のペナルティーの類であり、根本的に品質問題を解決する有効な手段とはなっていない。

このような、中国の中核企業とサプライヤーとの取引関係における種々の慣行は、もちろんある程度までサプライヤー間の競争をもたらし、その競争を通じて、個々の部品メーカーの競争力が高まっていくことは不可能ではないにしても、それが品質向上と結びつくまでには、相当、時間を要することであろう。

日本の事例は、もし中核企業とサプライヤーとの間で、相手への信頼が高まり、互いに責任感が強まれば、双方が力を合わせて問題解決に望むことが可能となり、その方が単純にペナルティーをとる手段よりも、有効であることを示唆している。

たとえば、もしサプライヤーによって引き起こされた品質上の問題点を発見した場合、中核企業は、もっと積極的に、自分自身の技術面での優位性を発揮し、サプライヤーの生産現場における指導を強化すべきだろう。この指導強化は、中核企業にすれば、コストばかりがかさむ非効率的なことだと思われるかもしれないが、しかし、長期的に見れば、サプライヤーの技術が向上するにつれて、高品質・低コストの部品生産が可能となってくる。その結果、中核企業とサプライヤーの双方に、利益をもたらすことになるからである。技術の向上により、高品質・低コストの部品をサプライヤーが供給できるようになりさえすれば、中核企業もより信頼性の高いサプライヤーへと集中的に発注できるようになる。サプライヤー間での品質面とコスト面での競争が高まり、信頼性の低いサプライヤーが淘汰されていき、結果的に、中核企業と直接取引するサプライヤー数が減らされ、よりコアとなる企業グループの形成が期待できる。[7)]

中国の市場がいくら広いと言っても、いずれ必然的に、多品種少量生産の競争段階に入っていくに違いない。そのようなダイナミックな環境変化に適応するためにも、もはや高度な垂直的統合（「大而全・小而全」）の時代に逆戻りするのではなく、より効率的な企業間関係を発展させた方が賢明であろう。

7) 自動車産業に関する研究によれば、現行の日本のサプライヤー・システムの形成時期は、1950年代だと言われている。しかも、その形成過程において、1次部品メーカーの数が絞込まれ、力不足だと判断された部品企業は2次部品メーカーに回された時期もあったという（植草益［1995］p. 47）。

参考文献

浅沼萬里［1997］『日本の企業組織革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社
今井賢一、小宮隆太郎［1989］『日本の企業』東京大学出版会
今井賢一［1984］『情報ネットワーク社会』岩波書店
植草益［1995］『日本の産業組織』有斐閣
大塚啓二郎、劉徳強、村上直樹［1995］『中国のミクロ経済改革―企業と市場の数量分析』日本経済新聞社
小宮隆太郎［1989］『現代中国経済：日中の比較考察』東京大学出版会
加藤弘之［1997］『中国の経済発展と市場化』名古屋大学出版会
関満博［1993］『フルセット型産業構造を超えて』中央公論社
島田克美［1998］『企業間システム日米欧の戦略と構造』日本経済評論社
橋本介三［1997］「新しい競争：組織と市場のダイナミズム」『大阪大学経済学』第46巻第3号
藤本隆宏、西口敏宏、伊藤秀史［1998］『サプライヤー・システム　新しい企業間関係創る』有斐閣
林毅夫、関志雄［1999］『中国の国有企業改革』日本評論社
盧中原、胡鞍鋼［1993］「市場化改革対我国経済運行的影響」『経済研究』第12期
賈根良［1999］『労働分工、制度変遷与経済発展』南開大学出版社
盛洪［1994］『分工与交易』上海三聯書店
Becker, Gary S. and Murphy, Kevin M. [1992] "The Division of Labor, Coordinating Costs, and Knowledge." *Quarterly Journal of Economics*, 107: 1137-1160.
Otsuka, Keijiro, Liu Deqiang, and Murakami Naoki [1996] "Market Reform, Division of Labor, and Increasing Advantage of Small-Scale Enterprises: The Case of the Machine Tool Industry in China." *Journal of Comparative Economics* 23, 256-277.
Sako M. [1992] *Price, Quality and Trust*, Cambridge University Press.