

学 位 審 査 報 告 書

新制
経
238

(ふ り が な) 氏 名	リ タク ケン 李 泽 建
学 位 (専 攻 分 野)	博 士 (経 済 学)
学 位 記 番 号	経 博 第 373 号
学 位 授 与 の 日 付	平 成 21 年 3 月 23 日
学 位 授 与 の 要 件	学 位 規 則 第 4 条 第 1 項 該 当
研 究 科 ・ 専 攻	経 済 学 研 究 科 現 代 経 済 ・ 経 営 分 析 専 攻
(学 位 論 文 題 目)	
<p>中国民族系自動車メーカーの発展経路 — 奇瑞汽車の自社開発能力の構築過程を中心に —</p>	
論 文 調 査 委 員	主 査 教 授 塩 地 洋 教 授 今 久 保 幸 生 准 教 授 黒 澤 隆 文

(論文内容の要旨)

本論文は、「自主ブランド」と「自主開発」という特徴を持つ中国民族系自動車メーカーを対象として、その実態と成長経路を解明している。とくに、①民族系メーカーがどのように市場に参入し、成長を遂げたのか、②後発の民族系メーカーの急成長の要因は何か、③中国自動車産業の発展史において、民族系メーカーの登場がいかなる意味を持つのか、以上の三つの問題について詳しく検討を行っている。

本論文では、奇瑞汽車と吉利汽車、特に前者に焦点を絞って、経営史的なアプローチによる分析が行われている。また、「製品アーキテクチャー」という分析枠組みを用いた諸先行研究が、上記両社の急成長を説明する際に重要な内部要因を看過したと認識している。そこでこの両社に対する聞き取り調査による資料に基づき、両社の急成長をもたらした内部要因の解明に重点を置く。

序章「中国民族系自動車メーカーの発展経路研究の位置づけ」は、本論文の分析対象となる民族系メーカーの概念とその位置づけを整理する。その際に、日本での既存研究には、研究の視角や結論は多少異なるものの、中国民族系メーカーがエンジンをはじめとするコア部品や設計技術などの資源を外部から調達してきた点に注目するという点で共通しており、分析対象の内部資源及び内部における能力の蓄積に対する評価がかけられていると指摘している。

第1章「WTO加盟以前の中国自動車産業—統制下の乗用車産業と外資合弁事業—」は、民族系メーカーの参入の前史を検討し、後にそれらのメーカーの参入を準備することになった諸条件を明らかにしている。まず1980年代初頭までの「閉鎖的自主開発期」において中央政府が自動車工業、とくに乗用車工業を重視していなかったことが原因となって形成された投資の二重構造と車種による地域的な分業構造が、後に民族系メーカー参入の可能性を生み出したとしている。また、民族系メーカーの参入を可能にした技術基盤の形成経緯の解明をも試みた。すなわち、「改革開放」以前の時期の外国技術の導入と「リバース・エンジニアリング」的開発からなる在来的な技術基盤が、以降も合弁メーカーでの外資からの技術摂取の経験をも介して、間接的に民族系メーカーにも波及したと考えられるとしている。

第2章「多頭管理の自動車製品管理制度と奇瑞汽車・吉利汽車の参入」は、中央政府の産業政策の主要内容となる自動車製品管理制度について検討している。目録制度は、その下で乗用車生産から公的には排除された民族系メーカーにとっては、製品ラインナップの充実や、投資規模の拡大等の面において制約要因となったと一方、参入当初には技術基盤が弱かった奇瑞汽車・吉利汽車の先行二社を、同じくローエンド市場に着目した後発メーカーによる更なる参入の続発から保護するという効果を持ったとしている。この点は従来の中国の先行研究が見落としている側面である。更に、管理制度に由来する制約のために、自社で十分な投資を行うことができず、各種基幹部品を外部調達するなど、外部の資源に依存しつつ成長を模索する他なかったと分析している。日本での既存研究が指摘した民族系メーカーの「コア資源の外部調達」及び初期の製品開発において多数生じた各種の知的財産権を巡る紛争は、こうした環境の帰結という新しい解釈を打ち出している。

第3章「奇瑞汽車の競争力形成プロセス—自主開発能力の基盤造り活動を中心に—」

は、奇瑞汽車を事例として取り上げ、同社が、高度な知識・経験・技能を持つ人材の引き抜き、海外の提携先との共同開発による開発知識・ノウハウの獲得、自社サプライヤーの囲い込みなど市場競争を耐える上では不可欠な資源を社内に体系的に取り入れた過程を詳細に明らかにした。これは、先行研究で提示された外部資源依存型の成長パターンとは大きく異なるものであり、本論文稿の重要な事実発見の一つである。

第4章「吉利汽車の競争力形成プロセス—競争力構造転換の要因分析—」は、奇瑞汽車での経営資源の体系的な内部化という現象の一般性を確認するために、吉利汽車を分析対象とした。ここでの焦点は、李（2005）が注目した吉利汽車の初期の製品アーキテクチャーの解明である。本論文は、李が示唆したのとは異なり、いわゆる「オープン化」への方向性を示しているのではなく、むしろ擦り合わせ済みの部品をそのまま調達し生産するものであり、その限りで、むしろ「インテグラル」型に属するものであると主張している。こうした丸ごとの調達による生産方式は、トヨタ自動車との知的財産権に関する裁判をきっかけに放棄されたが、それは「オープン型」への転機となるのではなく、むしろその後の経営努力は、自社資源で独自に「インテグラル」型の開発を目指す方向で進められた。そうした開発は、奇瑞汽車と同様に、人材招聘、知識ノウハウ吸収、サプライヤーの囲い込みといった経営資源の内部化によって行われ、その結果、天津汽車からの調達への依存からも脱却することに成功した経緯が解明された。

第5章「奇瑞汽車の開発組織と能力の形成過程」は、奇瑞汽車の事例にもどり、参入当初に企画されたフルライン戦略の実施に向けて、外部から取り入れられた資源が如何に内部化され、組織内に組み入れられたかに関する検討が行われている。奇瑞汽車が2003年以降取り組んだ新車の設計開発では、意匠設計に関しては海外の提携企業に設計を委ねながら、工学設計などその他の面では、設計子会社である「佳景科技」と、社内の奇瑞汽車研究院をプラットフォームごとに使い分けることで、高品質とコスト低減という二つの要求のバランスを考慮した複数車種を実現していることを明らかにした。

補章「中国民族系メーカーの海外進出—ロシア市場への進出を事例に」は、民族系自動車メーカーの今日の競争上の位置を明らかにしている。すなわち、民族系メーカーのトップ企業の奇瑞汽車でさえ、国内市場において、一定の成長拡大が実現した後、国外進出を実現する段階においても、民族系メーカーに共通する限界を免れていないことを明らかにしている。そのことを最も端的に示したのが、輸出市場である。

上位メーカーに比して決して高いとは評価できない民族系メーカーの技術力でも、一種の「技術部門肥大化」現象という不均衡が生じていることが明らかにされた。この不均衡も、低価格車に有利な消費構造が存在してきた従来の中国国内市場では現時点で通用しているが、しかし今後国内市場における消費者の購買心理が急速に成熟することにつれ、技術力とともに総合的な製品・サービス競争力が求められるという民族系メーカーが直面している課題を提示した。

総じて本論文は民族系メーカーを理解するためには、外部経営資源が組織内部へ取り入れられ、競争力として蓄積されたプロセスを理解することが重要であるとしている。

(論文審査の結果の要旨)

本論文の貢献は、中国自動車産業において近年高い注目を集めている、いわゆる民族系自動車メーカーの発展過程を詳細に明らかにしたことである。

成果の第一は、製品アーキテクチャー論の観点から見た場合、民族系メーカーの独自開発における主たるアーキテクチャーは、既存の研究が示唆した方向（「寄せ集め」や「疑似モジュール」）ではなく、インテグラル（「すり合わせ」）の方向に進んできていることを事実をもって示した点である。すなわち、従来の研究では、丸川知雄（2007）や李春利（2005）が奇瑞汽車と吉利汽車の2,3の車種のエンジンとトランスミッションが他のメーカーのエンジンなどを流用している事実のみをもって、「寄せ集め」や「疑似モジュール」化の方向に進んできた、あるいは今後も進むと示唆したのに対して、本論文は、奇瑞汽車と吉利汽車の全車種の搭載エンジンを詳細に調査し、それらのなかには、他のメーカーから流用してきたものもあるものの、大半のエンジンが、外部（海外エンジンメーカーとの共同開発、技術者の引き抜き、サプライヤーの自社への囲い込みなど）からの力も借りながら、すり合わせの方向へ進む形で独自開発したものであることを明らかにした。他のメーカーから流用してきたエンジンにおいても、そのエンジンと他の駆動系の部品のインターフェースのすり合わせがおこなわれており、それ自体で「寄せ集め」や「疑似モジュール」を示唆することが誤りだと主張している。こうした製品アーキテクチャー論の観点から、従来の研究の誤りを指摘した点に本論文の貢献が認められる。

第二は、民族系メーカーが急激に成長した根拠を、中国政府の政策および外資合弁自動車メーカーの製品（ポジショニング）戦略から、明確に導き出した点である。本論文においては、中国政府の「三大三小二微」政策が、中国における自動車に対するニーズに応えられなくなっていること、そして「三大三小二微」政策が実質的に破綻をきたしつつあること、そのような中でその政策の形式的には枠内であるが、実質的にはそれを壊していくものとして、奇瑞汽車などの民族系メーカーの乗用車部門への新規参入が行われたことを見事に解明している。そして民族系メーカーが参入したセグメント、すなわち3万元から7万元の価格帯の小型車というセグメントには、従来の外資系合弁メーカーは主力製品を持っておらず、新規に参入した民族系メーカーの独壇場となった事実を明らかにし、それは、従来の研究ではたんなる開発費と人件費の低さが民族系メーカーの競争優位だと説明されてきたことからすると、重要なファクトファインディングとなっている。

第三は、従来の研究ではまったく言及されていない、民族系メーカーの輸出競争力、とくにロシアに対する急激な輸出台数の増加と2008年の挫折のプロセスが鮮明に描きだされていることである。すなわち、民族系メーカーを主とする中国からロシアへの自動車輸出は、2005年の6,856台から、2006年20,343台、2007年51,086台へと急激に増大した。これは、ロシア市場で低価格帯にロシア国産車よりも品質の良い車を中国の民族系メーカーが供給し得たからである。だが、2008年には4万台へと落ち込み、2009年はさらに低下すると予測されている。こうしたロシアにおける中国民族系メーカーの輸出増大とその挫折のプロセスを、専門輸出商社をキーワードとして明らかにしている。

総じて本論文の成果は、中国自動車産業における民族系メーカーの発展経路を初めて経営史的に実証したことにある。今後、民族系メーカーに関する歴史アプローチによる研究は本論文をベースにしなければならなくなるであろう。

以上述べたように、本論文は中国自動車集積地における民族系メーカーの発展経路に関する画期的な研究であることに疑いはないが、なおいくつかの問題点と課題を指摘せざるをえない。

問題点と課題の第一は、成果の第一の点で言及した点が徹底できていない点である。すなわち、アーキテクチャー論の観点において民族系メーカーがインテグラル(「すり合わせ」)の方向に進んでいると言う主張を裏付ける実証研究が不十分である。エンジンの分析にとどまらず、他の構成部品において、どのように設計がおこなわれ、他の部品とのすり合わせがいかにおこなわれているのか、そうした点での実証が深められるべきであるが、開発組織の変遷などの外形的な分析にとどまっている。

第二に、製品と市場を結ぶ流通組織構造に関する分析が欠落している点である。外資合弁メーカーの販売拠点配置との比較で民族系メーカーの販売店配置を見ると、明確に地方都市での低価格帯の乗用車の販売を戦略的に重視していることが判明する。だが本論文においては、そうした流通構造に関する分析が欠けているために、民族メーカーの発展における重要な要因の一つが見えなくなっている。

とはいえ、こうしたいくつかの課題があるとはいえ、本論文は中国の自動車産業における民族系メーカーの研究において着実に成果を積み上げた研究であることは明らかである。よって、本論文は博士(経済学)の学位論文として価値あるものと認める。

なお、平成21年2月18日論文内容と、それに関連した試問をおこなった結果、合格と認めた。