

# 中国の日系メーカーにみられる

## 自動車部品サプライヤー・システムの特徴

### - 日本国内のサプライヤー・システムとの比較 -

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

丹下英明

#### 要旨

自動車産業におけるサプライヤー・システムに関しては、これまでの先行研究等により、日本国内での完成車メーカーと大手部品メーカーの間、及び大手部品メーカーと中小部品サプライヤーの間の個別取引関係において、(1)サプライヤーに対するリスク・シェアリング（金型未償却分の補償等）の実施、及び(2)サプライヤーの改善努力に対するインセンティブ付与（VA/VE提案に基づく改善成果の配分等）の仕組みがあることが示されている。加えて、中国における日系完成車メーカーと日系大手部品メーカーの間の個別取引関係においては、概ね日本国内と同様のサプライヤー・システムが構築されている可能性が指摘されている。

これらの指摘を踏まえた上で、本稿では、中国国内の日系完成車メーカーと日系大手部品メーカーとの間のサプライヤー・システム、及び日系大手部品メーカーと日系中小部品サプライヤーとの間のサプライヤー・システムについて、現地インタビュー調査に基づき、考察を行った。その結果、中国に進出した日系メーカー間のサプライヤー・システムにおいては、(1)日本国内と同様の取引慣行を維持できていない完成車メーカー系列の存在、(2)大手部品メーカーによる中小部品サプライヤーに対する手厚いリスク・シェアリングの実施、(3)VA/VE提案に対するインセンティブを通じて、サプライヤーに改善努力を促す仕組みが大手部品メーカーと中小部品サプライヤーとの間で十分に構築できていない等、日本国内で構築されているサプライヤー・システムの特徴がさらに強められている面がある一方で、日本国内とは異なる面もみられることが見いだされた。

その背景をみると、調達サイドの要因として、(1)日系完成車メーカーの進出形態の違いや、日系大手部品メーカーにとって好都合な現地日系サプライヤーが不足していること等が挙げられるが、供給サイドの要因としても、(2)日系中小部品サプライヤーが、納入先の動向を踏まえ、能動的に拠点間の機能配置を実施していること等が挙げられる。

## はじめに

### (1) 問題意識と本稿の目的

中国自動車市場の拡大を背景として、近年、日系完成車メーカーや大手部品メーカーだけでなく、中小部品サプライヤーに至るまで企業規模の大小を問わず、日系メーカー<sup>1</sup>の中国進出が増加している。また、中国に進出した日系メーカーは、部品の現地調達率向上を図るべく、現地に進出している日系部品メーカーからの調達を増やそうとしている。そのため、中国では、現地に進出した日系メーカー間で、サプライヤー・システムの構築が進みつつある段階にある。

こうした状況の中、自動車産業における日系メーカーのサプライヤー・システムについては、浅沼(1997)や藤本(1998)をはじめ、これまで多くの研究がなされてきており、その特徴として、

サプライヤーに対するリスク・シェアリングの実施、サプライヤーの改善努力に対するインセンティブ付与の仕組みの存在等が指摘されている<sup>2</sup>。そして、こうした特徴を持つ日系メーカーのサプライヤー・システムは、自動車産業における国際競争力の源泉の一つとして、高く評価されている。そのため、日系メーカーは、中国においても、日本国内と同様のサプライヤー・システムを構築するよう志向することが想定される。

しかしながら、中国における日系メーカー間のサプライヤー・システムに関する研究は少なく、中国においても日本国内と同様のサプライヤー・システムが構築されているかどうかについては、

未だ十分には解明されていない。浅沼らの一連の研究は、考察対象が日本国内における日系メーカーのサプライヤー・システムにとどまっており、海外に進出した日系メーカー同士が、現地でのどのようなサプライヤー・システムを構築しているのかに関する研究の蓄積は、相対的に進んでいない。したがって、日系メーカーの中国進出が進む中で、中国における日系メーカー間のサプライヤー・システムがどのように構築されているかわからかにすることは、意義あることと考える。

また、従来のサプライヤー・システムに関する研究では、考察対象が完成車メーカーと、大手企業を中心とする一次部品メーカーとの間のサプライヤー・システムにとどまっており、中小企業を中心とする二次部品メーカーまで含めて考察を行った研究は少ない。そのため、二次部品メーカーに位置するような中小部品サプライヤーをも含めた研究が求められている。

こうした状況から、本稿では、日系メーカーは中国において、どのようなサプライヤー・システムを構築しているのか、中国における日系メーカーのサプライヤー・システムが日本国内と異なる場合、その背景・要因は何か、という2点を明らかにすることを目的としている。

そのために、中国に進出した日系完成車メーカーや大手部品メーカー、中小部品サプライヤーといった日系メーカーを考察対象とし、事例研究をおこなっている<sup>3</sup>。中でも、これまで研究蓄積の少ない中小部品サプライヤーを中心に考察を行うことで、二次部品メーカーを含めた中国における日系メーカー間のサプライヤー・システムを明らかにする。

<sup>1</sup> 以下、日系完成車メーカー、日系大手部品メーカー及び日系中小部品サプライヤーをまとめて称する場合、日系メーカーと称する。また、特に断りのない限り、完成車メーカー、大手部品メーカー、中小部品サプライヤーは、いずれも日系を意味するものとする。

<sup>2</sup> 藤本(1998) pp.52-55

<sup>3</sup> 従って、本稿における考察対象は、日系メーカー同士のサプライヤー・システムに限定しており、日系メーカーが欧米系メーカー、あるいは地場系メーカーとの間で構築しているサプライヤー・システムは、考察対象には含めていない。

なお、本稿では、サプライヤー・システムの中でも、日系メーカーにおけるサプライヤー・システムの特色の一つとされ、中小部品サプライヤーにとって重要である個別企業間の取引慣行<sup>4</sup>に特に焦点をあてて、分析を行う。

## (2) 本稿の構成

本稿の構成は、次の通りである。

1では、中国における日系メーカー間のサプライヤー・システムを考察するにあたって、まず日本国内における日系メーカー間のサプライヤー・システムについて、先行研究を概観する。すなわち、日本国内における(1)完成車メーカーと大手部品メーカー間のサプライヤー・システム、及び(2)大手部品メーカーと中小部品サプライヤー間のサプライヤー・システムについて、それぞれ先行研究のレビューを行う。

2では、中国における日系メーカー間のサプライヤー・システムの構築状況について、完成車メーカーと大手部品メーカー間のサプライヤー・システムを中心に先行研究を整理し、その限界を指摘する。

3では、2でみた先行研究における限界を踏まえた上で、事例研究によって、中国における日系メーカー間のサプライヤー・システムについて、考察を行う。そして、中国における日系メーカー間のサプライヤー・システムには、日本国内のサプライヤー・システムとは異なる特徴がみられる点を示す。また、そうした違いが生じている要因についても分析する。

4では、本稿の総括を行うとともに、その限界について触れる。

## 1 日本国内におけるサプライヤー・システムに関する論点整理

### (1) 完成車メーカーと大手部品メーカー間におけるサプライヤー・システムの特徴

日本国内における日系メーカーのサプライヤー・システムに関しては、これまで多くの研究蓄積がなされてきている。

藤本(1998)は、サプライヤー・システムを考察する視点として、(1)境界設定(内外製区分の決定)、(2)競争パターン(潜在的サプライヤー間の競争パターン)、(3)個別取引パターン(取引の継続性、成果還元、リスク・シェアリング等)の3要素を提示しており、本稿で焦点を当てている取引慣行、すなわち個別取引パターンがサプライヤー・システムを構成する重要な要素となっている点を指摘している。

そうした個別取引パターンについて、詳述しているのが浅沼(1997)である。浅沼は、完成車メーカーと部品サプライヤーとの間に、長期継続的な取引関係が存在することを指摘するとともに、そうした部品取引を統御する契約的枠組みの特徴として、サプライヤーとのリスク・シェアリングの実施、サプライヤーの改善努力に対するインセンティブ付与、の2点を挙げている。

#### リスク・シェアリングの実施

販売数量が予想を下回り、部品サプライヤーにおいて金型の償却不足が発生する場合、完成車メーカーが償却不足分を補填し、サプライヤーの投資リスクを負担するという慣行が成立している。

完成車メーカーは、当初の生産予定数量で金型

<sup>4</sup> 後述する藤本(1998)によるサプライヤー・システムの分類に従うと、本稿で焦点を当てる「取引慣行」は、(3)個別取引パターンに該当する。

の制作費を割ったものを「型費」として、部品単価に含めてサプライヤーに対して支払う(図-1)。そして、当該完成車モデルの販売不振等によって、実際の生産数量が当初の予定数量を下回った場合、サプライヤー側では金型の償却不足が発生する。こうした償却不足分を完成車メーカーが補償することでサプライヤーの投資リスクを負担し、サプライヤーが安心して投資できる体制を整えている(図-2)。

逆に、生産個数累計が当初予定より早く、生産予定数量に達した場合は、その時点から型費の分だけ部品単価を下げることもルールになっている。

さらに、サプライヤーが金型を調達するための資金負担能力を欠いている場合、完成車メーカーは、サプライヤーに金型の代金を当初時点で一括して支払い、金型を自分名義の資産とした上で、そのサプライヤーに貸与する形式をとることもある。図-1でみたような金型調達代金を部品1個に割り掛けて部品単価の中を含め、徐々にサプライヤーが回収するような方式によるのではなく、もっと直接的に完成車メーカー側がリスクを負担し、資金も負担する方式である。

こうした完成車メーカーによる部品サプライヤーのリスク吸収について、浅沼は、2つの傾向を指摘している。すなわち、イ・当該サプライヤーの自社に対する売上依存度が高いほど、ロ・当該サプライヤーの供給している品目の性質でみた現在の位置が、より進化の程度の低いものであるほど、調達する側の完成車メーカーは、当該サプライヤーに対するリスク吸収のための配慮をより厚く行う傾向があるとしている。

図-1 価格の算出式

$$\begin{aligned}
 & a = \text{材料費} \\
 & b = \text{購入備品費} \\
 & c = \text{外注加工費} \\
 & d = \text{加工費} \\
 \hline
 & a + b + c + d = A = \text{製造原価} \\
 \\
 & e = \text{粗マージン} \\
 & f = \text{型費} \\
 \hline
 & A + e + f = B = \text{部品単価} \\
 \\
 & g = \text{改善提案報酬} \\
 \hline
 & B + g = C = \text{実際支払単価}
 \end{aligned}$$

資料：浅沼(1997)をもとに筆者作成。

### 改善努力へのインセンティブ付与

完成車メーカーは、部品サプライヤーに対して、VA提案<sup>5</sup>、あるいはVE提案<sup>6</sup>という形で、部品の設計変更や使用材料に関するコストダウン提案を積極的に行うように奨励している。そして、そうした提案が採用され、コストダウンが実現した場合、完成車メーカーは、提案採用後最初の価格改定時に、単価をすぐに引き下げるのではなく、一定期間(半年ないし1年)単価を据え置くことを認める。この差額が、サプライヤーにとっては、改善努力に対するインセンティブとなる(図-3)。

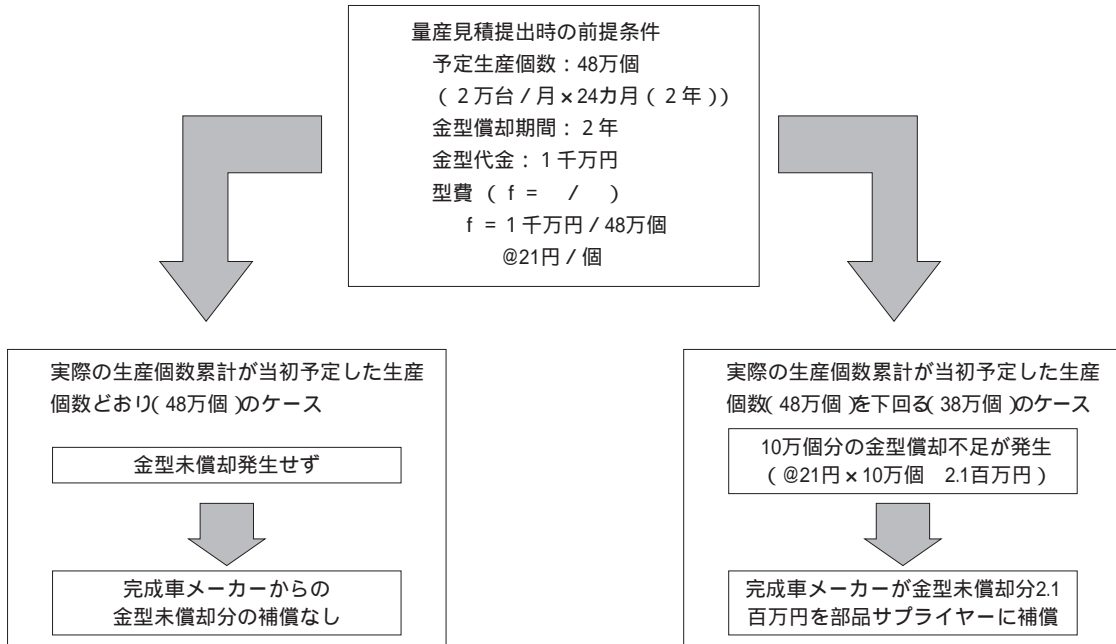
こうしたVA/VE提案の実施については、改善努力に対する一定期間の成果配分という短期的なインセンティブだけでなく、長期的インセンティブとしても機能している。特に、VE提案においては、サプライヤーは提案実績を積むことで、供給先から高く評価されるようになる。その結果、自社が生産する部品と同じカテゴリーに属する他のモデルの部品を受注するにあたって、高い優先順位を与えられるようになるとしている<sup>7</sup>。

<sup>5</sup> VA(バリュー・アナリシス)とは、設計改善を通じての原価低減のうち、量産開始以降に行われるものである。

<sup>6</sup> VE(バリュー・エンジニアリング)とは、設計改善を通じての原価低減のうち、特定の最終製品のモデルの開発過程で行われるものである。

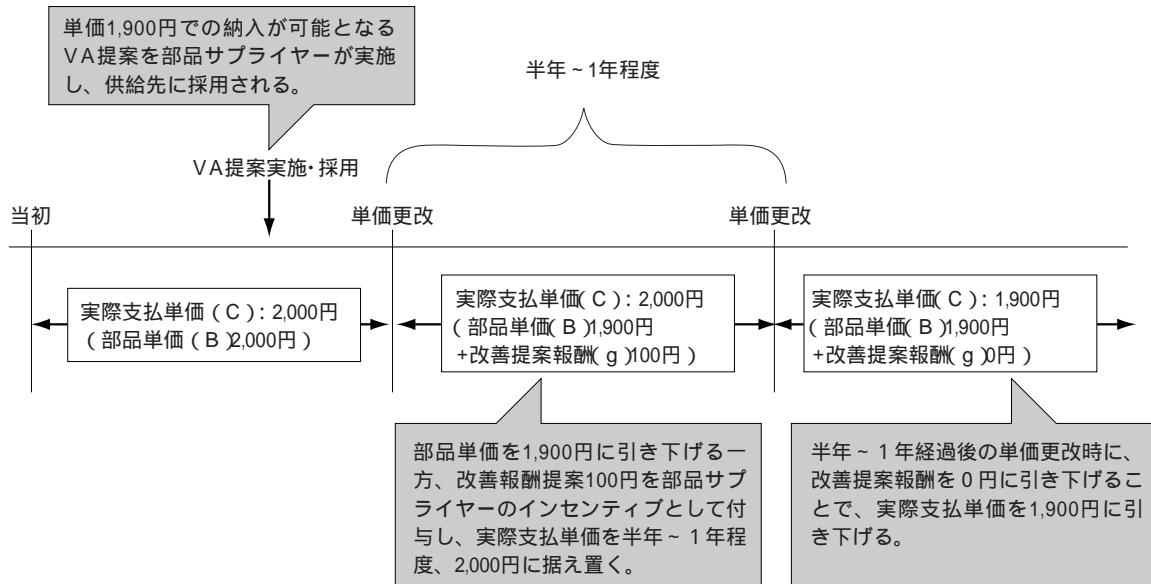
<sup>7</sup> 例えば、トヨタのマークXのエンジン部品を受注していたサプライヤーが、これまでのVA/VE提案実績が評価され、トヨタのクラウンのエンジン部品を受注するに当たって、高い優先権を得られる、という意味である。

図 - 2 金型未償却分補償の仕組み



資料：浅沼(1997)をもとに筆者作成。

図 - 3 VA提案による成果還元の仕組み



資料：浅沼(1997)をもとに筆者作成。  
 (注) アルファベットは、図 - 1 に対応。

## (2) 大手部品メーカーと中小部品サプライヤー間におけるサプライヤー・システム

1(1)でみた浅沼による研究は、完成車メーカーと部品メーカーとの個別取引関係の特徴を明らかにしたという点で、大変意義のある研究といえる。しかしながら、浅沼の研究における限界として、観察対象が完成車メーカーと、大手部品メーカーを中心とする一次部品メーカーとの取引に留まっている点が挙げられる<sup>8</sup>。したがって、こうした取引慣行が中小部品サプライヤーを中心とする二次部品メーカーにまで浸透しているのかといった研究は、あまり蓄積が進んでいない。

それでは、日本国内では、完成車メーカーと一次部品メーカーとの間で行われているのと同様のサプライヤー・システムが、二次部品メーカーに位置するような中小部品サプライヤーに至るまで浸透しているのであろうか。先行研究は、中小部品サプライヤーにおいても、供給先の手部品メーカー等との間で、同様のサプライヤー・システムがある程度構築されていることを示唆している。

例えば、1(1)において、完成車メーカーと大手部品メーカー間のサプライヤー・システムの特徴として指摘された金型未償却分の補償についてみると、中小部品サプライヤーA社の場合、供給先の手部品メーカーの都合によって、途中で発注が打ち切りとなった場合は、金型未償却分の補償をしてもらえるとしている<sup>9</sup>。調達側である大手部品メーカーB社も、日本国内においては、当初

の予定発注数量に実際の発注数量が満たなかった場合、サプライヤーに対して金型未償却分を補償しているとしている<sup>10</sup>。

また、VA/VE提案と成果配分の実施状況について、植田(2004)は、完成車メーカーと一次部品メーカー(大手部品メーカー)との間だけでなく、一次部品メーカーと中小部品サプライヤーとの間でもVA/VE提案が行われている点を指摘している。そして、VA/VE提案には還元金制度という形で効果金額の一部をサプライヤー側に払い戻すケースがあると指摘している<sup>11</sup>。中小部品サプライヤーC社の事例でも、VA/VE提案の成果配分については、供給先の手部品メーカーとの間で一定期間、部品単価を据え置く等の方法によって半々に分け合うのが基本であるとしている<sup>12</sup>。

このように、日本国内においては、リスク・シェアリングの実施やVA/VE提案の成果配分を通じた革新へのインセンティブ付与等、日系完成車メーカーと大手部品メーカー(一次部品メーカー)間で特徴的な取引慣行が、両者間だけでなく、大手部品メーカーと中小部品サプライヤー(二次部品メーカー)間でもある程度構築されているといえる。

## 2 中国における日系メーカーのサプライヤー・システム構築をめぐる論点整理

1でみたように、日本国内においては、リスク・シェアリングの実施や、サプライヤーの改善努力

<sup>8</sup> 浅沼の実証研究の対象について、柴山(2007)は、「浅沼の実証研究の対象がどの部品メーカーであるかは不明だが、おそらく、完成車メーカーに直接納入するような部品メーカーが観察の対象になっていると思われる。完成車メーカーの規模によっても異なるが、完成車メーカーに直接部品を納入するようなクラスの部品メーカーは概して、『中小企業』とよばれるクラスよりはるかに大規模な企業である」としている。

<sup>9</sup> 中小企業金融公庫総合研究所(2008)p.30

<sup>10</sup> 日本政策金融公庫総合研究所(2009)p.75

<sup>11</sup> ただし、植田は、サプライヤーにとってのインセンティブは、VA/VE提案による成果配分ではなく、むしろ提案実績と提案能力を示すことで、発注者側の評価を高め、その後の取引において有利な位置を占めたいとする点等にあるという立場を示している。

<sup>12</sup> 日本政策金融公庫総合研究所(2009)p.82

に対するインセンティブ付与といった日系メーカーに特徴的なサプライヤー・システムは、完成車メーカーと大手部品メーカー間だけでなく、大手部品メーカーと中小部品サプライヤー間にまである程度浸透していることが示された。それでは、こうした日系メーカーに特徴的なサプライヤー・システムは、中国においてどのような状況を示しているのだろうか。

中国における日系メーカー間のサプライヤー・システムに関する先行研究は少ない。そうした中、事例研究によって、中国における日系メーカーのサプライヤー・システムについて調査した高・下野（2007）の研究をレビューするとともに、その限界について指摘する。

高らは、日系完成車メーカーA社の事例研究をもとに、中国におけるA社の部品価格や発注数量の調整等の取引慣行に関する調査を行った。その結果、日系完成車メーカーA社の取引先は、従来から日本で取引のある日系部品メーカーを中心としており、取引企業間での部品価格や発注数量の調整についても、日本で行われている方法を踏襲していることから、日系完成車メーカーは、基本的に日本国内のサプライヤー・システムを中国に移転し、日本と同様のメカニズムを機能させていると結論付けている。そして、安保（1988）の「適用」と「適応」の概念を用いて<sup>13</sup>、中国における日系完成車メーカーは、企業間取引において、日本的な経営システムの「適用」を行っていることが確認されたとしている。

一方で、高らは、日本国内と中国との間における部品取引関係の違いについても、一部触れている。A社の場合、中国において、すべての部品メーカーに対してではないが、A社系列の部品メーカーに対して、ある程度の発注数量保証や、部品

メーカーの設備投資妥当性の評価・検証等を行い、中国での投資リスクを考慮するケースがあったとしている。

このように高らの研究は、これまで研究が進んでいなかった中国における日系メーカーのサプライヤー・システムを明らかにした点で、意義のある研究といえる。

しかしながら、高らの研究における限界として、次の3点が挙げられる。

第一に、サプライヤー・システムの考察が、完成車メーカーと一次部品メーカー間にとどまっていることが挙げられる。したがって、高らの指摘する中国における日系完成車メーカーのサプライヤー・システムの「適用」が、完成車メーカーと一次部品メーカー間のみならず、二次部品メーカーに位置するような中小部品サプライヤーにまで「適用」されているのかについて、確認する必要がある。

第二に、日系メーカーのサプライヤー・システムの大きな特徴とされているサプライヤーへのインセンティブ付与といった視点からの検証が行われていないことである。したがって、サプライヤーへのインセンティブ付与といった視点からも、中国における日系メーカーのサプライヤー・システムを検証する必要がある。

第三に、日系完成車メーカー1社のみ的事例研究に依拠しており、複数事例による検証がなされていない点である。1社的事例研究のみでは、そうしたサプライヤー・システムが日系メーカー全体に浸透しているのかどうかを明らかにするには不十分である。そのため、複数事例による検証が必要である。

<sup>13</sup> 安保（1988）は、本国でつくりあげた生産・経営システムを現地にそのまま根付かせることを「適用」と定義し、現地環境諸条件にあわせて、本国の生産・経営システムを修正することを「適応」と定義している。

表-1 事例企業の概要

企業名	分類	生産品目
A社	日系完成車メーカー	完成車
B社	日系完成車メーカー	トラック用ディーゼルエンジン
C社	日系完成車メーカー	完成車
D社	日系大手部品メーカー	自動車シャシー部品
E社	日系大手部品メーカー	ショックアブソーバー
F社	日系大手部品メーカー	-
G社	日系大手部品メーカー	ステアリング、ベアリング
H社	日系大手部品メーカー	-
I社	日系大手部品メーカー	-
J社	日系大手部品メーカー	自動車用マフラー
K社	日系中小部品サプライヤー	インサート成形製品、金属製品等
L社	日系中小部品サプライヤー	バルブスプリング、燃料噴射ノズルスプリング
M社	日系中小部品サプライヤー	エアバック用金属プレス部品
N社	日系中小部品サプライヤー	ベアリング
O社	日系中小部品サプライヤー	ばね製品(ばねワッシャー他)
P社	日系中小部品サプライヤー	溶接ナット、プレス切削部品等
Q社	日系中小部品サプライヤー	コンプレッサー部品
R社	日系中小部品サプライヤー	ベアリング用保持器、シールド板
S社	日系中小部品サプライヤー	自動車関連部品、温度センサー他

資料：筆者作成。

### 3 中国における日系メーカーのサプライヤー・システムに関する事例研究

以上、先行研究によって、日本国内及び中国における日系メーカーのサプライヤー・システムの特徴をレビューしてきた結果、中国では、完成車メーカーと大手部品メーカーとの間では、一部違いはあるものの、概ね日本国内と同様のサプライヤー・システムが構築されている可能性が示された。一方で、中国における大手部品メーカーと中小部品サプライヤー間のサプライヤー・システムについては、十分には解明されていないことも明らかとなった。

そこで、ここからは、中国に進出した日系メーカーの事例研究によって、中国における日系メーカー間のサプライヤー・システムの現状を考察する。

日本政策金融公庫総合研究所(2009)では、中国に生産拠点を持つ日系完成車メーカー、大手部品メーカー及び中小部品サプライヤー19社に対してインタビュー調査を行い<sup>14</sup>、中国での取引慣行の現状や、日本国内における取引慣行との違い等について確認した。事例企業の概要は表-1の通りである。

本調査では、複数の日系完成車メーカーや大手部品メーカー、中小部品サプライヤーに対してインタビュー調査を実施しており、特に中小部品サプライヤーの事例調査を多く実施している。また、サプライヤーとのリスク・シェアリングの状況やサプライヤーへのインセンティブ付与についても、調達サイド、供給サイド双方にインタビューを行うことで、実態に近づこうとしている。こうした点は、2でレビューした高ら(2007)の研究に対する新たな付加といえよう。

<sup>14</sup> インタビュー調査実施期間は、2007年11月～12月。



### (1) 完成車メーカーと大手部品メーカー間におけるサプライヤー・システム

2で整理した先行研究による知見を踏まえて、まず、中国における完成車メーカーと大手部品メーカー間のサプライヤー・システムをみると、日本国内と同様のサプライヤー・システムを構築している系列がみられる一方で、日本国内と同様のサプライヤー・システムが構築できていない系列もみられる等、完成車メーカーの系列によってサプライヤー・システムに違いがみられる。こうした点は、「完成車メーカーは、基本的には日本国内と同様のサプライヤー・システムを中国に持ち込んでいる」とした高らの指摘に新たな視点を加えるものといえる。

完成車メーカーA社の場合、系列の大手部品メーカーとの間で、中国でも日本とほぼ同様の取引慣行を構築している様子が見られる。A社と系列大手部品メーカーG社との間では、金型補償の実施やVA//VE提案の仕組み等、中国でも概ね日本と同様の取引慣行が形成されている。一方、完成車メーカーC社の場合、調達先の系列大手部品メーカーとの間で、成果配分を含めたVA/VE提案システムの構築が中国ではできていないとしている等、日本と同様の取引慣行を維持出来ていない。

このように完成車メーカーの系列によって取引慣行に違いが生じている理由として、完成車メーカーにおける中国合弁先との出資比率や出資時期、企業規模等に起因する調達システムの違いが挙げられる。世界的な完成車メーカーであるA社の場合、合弁先との企業規模等の違いから、中国合弁企業においても自社が主導権を握ることが可能となっている。そのため、日本国内と同様の取引慣行が中国でも徹底されている。

一方、C社の場合、現地合弁企業は、当初、欧米系完成車メーカーと地場系完成車メーカーが合

弁で設立した企業であり、その後、2006年にC社が15%を出資し、多国籍合弁企業となっている。そのため、調達先の選定にあたっては、日本国内でC社と取引関係があり、中国に進出しているサプライヤーだけでなく、パートナー各社関連のサプライヤーも考慮しなければならない。その上で、パートナー3社が共同で発注先を選定し、合弁会社から発注する方式を採用している。

このようにC社現地法人は、日系、欧米系、地場系3社による合弁企業のため、3社のサプライヤー基盤構築についての考え方や方針が必ずしも同一とは限らず、その調整を行いながら発注先を選定しなければならない。したがって、日本国内でC社と取引関係があり、中国に進出しているサプライヤーに対して必ずしも発注できるとは限らず、現時点では、日本国内のような長期継続的な取引慣行を導入するのは難しいとしている。そのため、C社は、系列サプライヤーを合弁先に紹介、推薦する等の現地化サポートに力を入れているとしている。

### (2) 大手部品メーカーと中小部品サプライヤー間におけるサプライヤー・システム

このように完成車メーカーと大手部品メーカーの間では、完成車メーカーの系列によっては、日本国内とは異なるサプライヤー・システムが中国では構築されている。

それでは、大手部品メーカーと中小部品サプライヤー間のサプライヤー・システムはどのような状況であろうか。観察事実から、中国における大手部品メーカーと中小部品サプライヤーとのサプライヤー・システムには、中小部品サプライヤーに対する手厚いリスク・シェアリングの実施、

VA/VE提案に対するインセンティブ付与の仕組みが十分に構築できていない、といった独自の特徴がみられた。以下、それぞれについて、詳細

表-2 型費支払方法の比較

	型費支払方法	金型調達者	量産期間中の所有者	中核企業からサプライヤーへの金型代金支払方法	備考
(イ)	金型貸与	中核企業	中核企業	支払なし	中核企業が金型を調達し、サプライヤーに貸与
(ロ)	一括払い	サプライヤー	中核企業	当初時点で、一括して支払	サプライヤーが調達した金型を買い取り、サプライヤーに貸与
(ハ)	部品単価上乘せ	サプライヤー	サプライヤー	金型代金を生産予定数量で割った型費を部品単価に乗せて支払	金型代金が未回収となるリスクあり
(ニ)	毎月均等払い	サプライヤー	サプライヤー	金型代金を一定期間(24カ月等)で割った金額を型費として毎月均等に支払	金型代金が未回収となるリスクあり

資料：浅沼(1997)他各種資料をもとに筆者作成。

(注)「中核企業」とは、サプライヤーから部品を調達する側を意味する。

をみることにする。

#### 中小部品サプライヤーに対する

##### 手厚いリスク・シェアリングの実施

中国における大手部品メーカーと中小部品サプライヤー間におけるサプライヤー・システムの特徴として、第一に、中小部品サプライヤーに対して手厚いリスク・シェアリングが行われている点あげられる。そうしたリスク・シェアリングの例として、イ・大手部品メーカーにおける中小部品サプライヤーの資金負担を考慮した型費支払方法の選択、ロ・大手部品メーカー独自の金型未償却分補償の実施、が挙げられる。

#### イ・中小部品サプライヤーの資金負担を

##### 考慮した型費支払方法の選択

中国におけるサプライヤーに対する型費の支払い方法について、事例企業をみると、(イ)供給先からの金型貸与、(ロ)供給先からの一括払い、(ハ)生産予定数量で割って、部品単価に乗せ、(ニ)毎月均等払い、の4方式がみられた。このように、ある一時点でみた場合における型費の支払方法は、日本国内と同様の方式がみられる(表-2)。

一方で、事例をみると、中小部品サプライヤー

が中国に進出して間もない頃は、サプライヤーのリスク負担が少ない型費支払方法を選択し、時間の経過に伴って、サプライヤーにも一定のリスクを負担してもらう支払方式へと変化させることで、中小部品サプライヤーのリスク負担を軽減する事例がみられた。

日系中小部品サプライヤーであるM社は、2004年に広東省に進出し、現地でエアバック用金属プレス部品を製造している。中国での主な供給先は、日系大手部品メーカーT社(中国現地法人における売上構成比約50%)及び同U社(同25%)等である。

T社からM社への型費支払方法をみると、時系列での変化がみられる。まず、T社との取引を開始した当初は、T社からの型費支払方法は、一括払いであった。これについて、M社社長は、「進出後間もない当社の事情をT社が考慮し、当社の資金負担を軽減してくれた」と述べている。そして、M社の事業がある程度軌道に乗った時点で、T社は、新規発注部品から、型費支払方法をこれまでの一括払いから24カ月の分割払いに切り替えたのである。

日系中小部品サプライヤーにとって、投資回収リスクの視点から、型費の支払方法をみると、供給先が金型を調達し、サプライヤーに貸与する金

型貸与方式がリスクがなく、かつ資金負担もない。次いで、供給先からの一括払いが投資資金の回収が早く、リスクが少ない。一方、毎月均等払いは、一括払いと比較して投資資金の回収が遅く、回収不能となるリスクも一括払い等と比較すれば高い。したがって、M社の事例は、中小部品サプライヤーの現地法人の経営状況がある程度軌道に乗るまでは、大手部品メーカーが中小部品サプライヤーの資金負担及び投資リスク負担を軽減し、中小部品サプライヤーの現地法人の経営がある程度軌道に乗ってきた時点で、相応の資金及びリスクの負担を中小部品サプライヤーにも担ってもらう動きといえる。

#### ロ．大手部品メーカー独自の

##### 金型未償却分補償の実施

大手部品メーカーの中には、供給先の完成車メーカーからは金型未償却分の補償が得られなかったものの、自社調達先である中小部品サプライヤーに対しては、独自に未償却分の補償を実施、ないしは今後実施したいとする事例がみられた。日系大手部品メーカーE社は、中国において、供給先の完成車メーカーからは金型未償却分の補償が得られなかったものの、調達先の中小部品サプライヤーに対しては、自社が独自に金型未償却分の補償を実施したケースがあるとしている。

また、日系大手部品メーカーJ社は、調達先の中小部品サプライヤーに対して、今後、自社独自に金型未償却分の補償を実施する意向を示している。J社と日系完成車メーカーV社との基本契約書においては、日本国内では盛り込まれている金型未償却分の補償に関する取り決めが、中国では、基本契約書に盛り込まれていない。そのため、J社は、日本国内と異なり、中国では、完成車メーカーから補償を受けられないリスクを抱えている状況にある。そうした状況にもかかわらず、J社は、中国で、調達先の中小部品サプライヤーに対

して、金型未償却分の補償を実施するとの意向を示している。こうしたJ社の対応は、完成車メーカーの自社への対応とは異なる独自の手厚い対応を、大手部品メーカーは中小部品サプライヤーに対して志向しているといえる。

#### ハ．中小部品サプライヤーへの手厚い

##### リスク・シェアリングが行われる背景

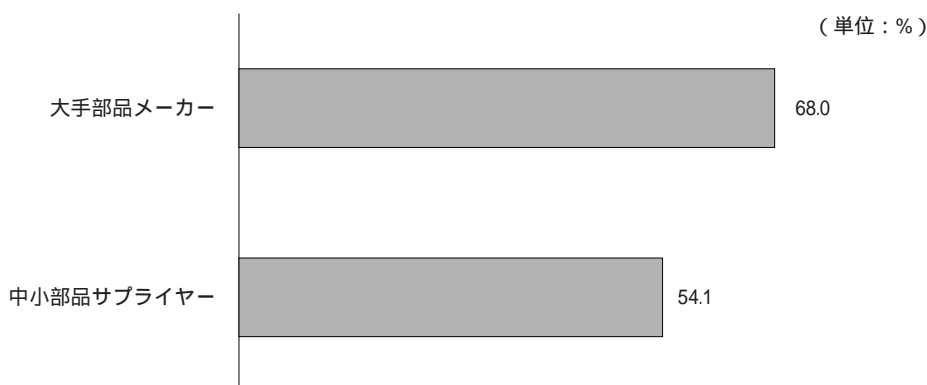
このように中国において、中小部品サプライヤーに対して手厚いリスク・シェアリングが行われている理由として、調達側の日系大手部品メーカーが中国に進出したばかりの日系中小部品サプライヤーの業績や財務状況を考慮している点あげられる。

中国に進出した中小部品サプライヤーの現地法人の業績をみると、大手部品メーカーに比べて、黒字化している企業の割合は相対的に少ない。図 - 4 は、中国に進出している大手部品メーカーと中小部品サプライヤーの現地法人における黒字割合を比較したものであるが、これをみると、中国に進出した大手部品メーカーの黒字割合が68.0%に達しているのに対し、中小部品サプライヤーの黒字割合は、54.1%にとどまっており、大手部品メーカーとは約14ポイントの差が生じている。

この背景として、中小部品サプライヤーの中国への進出が近年になってようやく進み始めた段階にあることが挙げられる。図 - 5 は中小企業金融公庫（現・日本政策金融公庫）取引先の中小部品サプライヤーの年別進出状況であるが、これをみると、2002年から2005年にかけて、進出企業数が急激に増加している。したがって、多くの中小部品サプライヤーの中国進出は、2002年以降であることから、中小部品サプライヤーは、中国進出後、それほど年数が経過していないことがわかる。

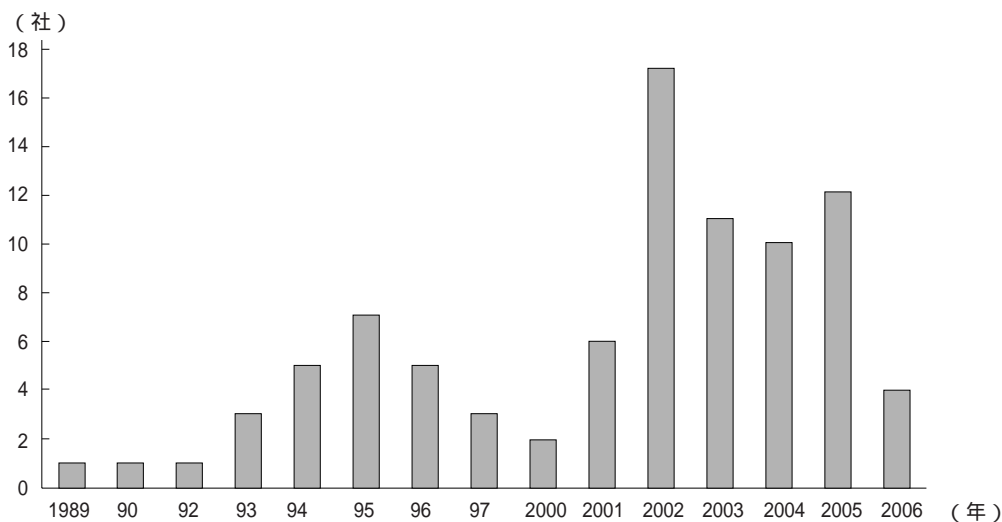
中国では、進出時の設備投資による償却負担や、現地従業員への教育等生産体制の整備のため、進出してから数年間は、工場をフル稼働させること

図 - 4 中国に進出した大手部品メーカーと中小部品サプライヤー現地法人の黒字割合



資料：(社)日本自動車部品工業会(2008)及び中小企業金融公庫経営情報部(2006)再編加工

図 - 5 中小部品サプライヤーの年別進出企業数推移



資料：中小企業金融公庫経営情報部(2006)再編加工

はなかなか難しい。特に、大手部品メーカーと比較して規模の経済性がききにくい中小部品サプライヤーの場合は、そうした傾向が強いといえる。このことが、大手部品メーカーと比較して、中小部品サプライヤーでは相対的に黒字化している企業の割合が少ないことにつながっているものと考えられる。

こうした状況に加えて、完成車メーカー等の急激な海外展開に追随して海外進出を図る中小部品

サプライヤーにおいては、資金面をはじめとする経営資源においても、相対的に不足を余儀なくされている。このような状況を勘案して、日系大手部品メーカーは、中国では日本国内よりも、中小部品サプライヤーに対して、投資リスク負担を軽減するような措置を講じているものと考えられる。

また、日系大手部品メーカーにとっては、多くの調達先が存在する日本国内と異なり、中国では日系サプライヤーの絶対数が少ないことも影響し

ているものとする<sup>15</sup>。日系大手部品メーカーは、海外においても現地の日系サプライヤーからの調達を志向する傾向がある。また、日系大手部品メーカーにおいて、現地調達率の向上が求められる中で、中国に進出した日系中小部品サプライヤーは貴重な調達先である。そのため、大手部品メーカーは、中小部品サプライヤーに対して、日本国内に比べて手厚いリスク・シェアリングを実施するケースが発生するものとする。

こうした点は、調達側がサプライヤーのリスク吸収行動を強める要因として、先行研究で指摘された要因とは異なる要因が中国では影響している可能性をうかがわせる。すなわち、浅沼（1997）がサプライヤーのリスク吸収に関する傾向として指摘した（イ）特定の中核企業に対するサプライヤーのビジネスの集中度が高いほど、（ロ）当該のサプライヤーが供給する部品の進捗度が低いほど、中核企業がサプライヤーのリスクを吸収しようとする、という2つの要因以外にも、中国では（ハ）サプライヤーの業績や財務状況、（ニ）中小部品サプライヤーの現地への進出状況、といった要因が、サプライヤーに対するリスク吸収を強める要因となる可能性を指摘できよう。

#### 中小部品サプライヤーに対する

#### インセンティブの付与

#### イ．VA/VE提案の実施状況

中国における大手部品メーカーと中小部品サプライヤー間におけるサプライヤー・システムの特徴として、第二に、VA/VE提案に対するインセンティブを通じて、サプライヤーの改善努力を促す仕組みが、中国では十分には機能していない点

が挙げられる。

1 (1) でみたように、日本国内のサプライヤー・システムでは、VA/VE提案による成果配分がサプライヤーの改善努力を促す役割を果たしている。しかしながら、中国では、供給先からの成果配分を受けるための前提条件となるVA/VE提案を多くの中小部品サプライヤーが実施できていない。中小部品サプライヤーの多くは、VA/VE提案を日本国内でのみ実施しており、現状では、VA/VE提案を中国で行う余裕がないとしている。

また、中国においてVA/VE提案を実施しているとする中小部品サプライヤーの事例を見ても、運搬方法や荷姿（梱包資材）等に関する簡単なレベルでのVA/VE提案にとどまっているのが現状である。

#### ロ．サプライヤーへのVA/VE成果配分

このように中国現地においてVA/VE提案を実施している日系中小部品サプライヤーは一部にとどまっているが、VA/VE提案を既に実施している日系中小部品サプライヤーをみると、VA/VE提案による成果配分の仕組みの構築状況は、各社様々である。

中小部品サプライヤーR社は、中国現地において、VA/VE提案によるコスト削減成果の半分を次の価格改定時まで、供給先である日系大手部品メーカーと分け合う仕組みが有るとしており、VA/VE提案による成果配分が中国現地でも実施されている。

一方で、調達先の日系中小部品サプライヤーに対して、VA/VE提案による成果配分の仕組みをき

<sup>15</sup> 中小企業金融公庫総合研究所(2007)において、中国に進出しているある日系大手部品メーカーは、「広州にはまだ日系サプライヤーが少なく、中小部品サプライヤーにとっても進出余地がある」としており、中国において現地調達可能な日系サプライヤーの絶対数が不足している点を指摘している。

また、(独)中小企業基盤整備機構(2008)においても、中国華南地区では、二次部品サプライヤー以下の層はまだ薄いため、一次部品サプライヤーは現地での協力メーカーの開拓やサプライヤー・システムの構築に追われている点を指摘している。

ちんと提示できていないとする日系大手部品メーカーもみられた。日系大手部品メーカーJ社は、供給先の日系完成車メーカーとの間で、VA/VE提案の評価システムや成果配分に関する取り決めが構築できていないため、自社調達先の日系中小部品サプライヤーに対して、VA/VE提案による成果配分の仕組みをきちんと提示できていないとしている。

以上のように、中国では、多くの中小部品サプライヤーが供給先からの成果配分を受けるための前提条件となるVA/VE提案を実施できていない。また、現地ではVA/VE提案による成果配分の仕組みの構築状況は、各社様々である。そのため、中国において、VA/VE提案を通じたサプライヤーの改善に対するインセンティブを付与するシステムは十分には機能しておらず、構築途上にあるといえる。

#### ハ．中小部品サプライヤーがVA/VE提案を

十分には実施できていない理由

事例をみると、日系中小部品サプライヤーは、中国現地よりも日本国内でVA/VE提案を行うことを重視しており、中国でのVA/VE提案は十分には行っていない。また、日系大手部品メーカーも、中小部品サプライヤーに対して、中国でのVA/VE提案実施を要請しているものの、日系中小部品サプライヤーは様々な理由により実現できていないとしている。

このように、中小部品サプライヤーが中国ではVA/VE提案を十分には実施できていない理由として、(イ)中小部品サプライヤー側の要因、(ロ)大手部品メーカー側の要因、(ハ)双方に共通する要因、がそれぞれ挙げられる。

まず、(イ)中小部品サプライヤー側の要因をみると、第一に、中小部品サプライヤーが中国現地で生産する部品は、技術的に成熟した部品や規格部品、比較的単価の低い部品が多いため、

VA/VE提案を実施する余地が少ない点が挙げられる。事例企業をみると、日系中小部品サプライヤーが中国現地で生産している部品は、部品を構成するような単体部品が多いため、VA/VE提案を実施する余地が少ない部品が多い。例えば、O社が中国現地で生産しているワッシャーは、単価が非常に安く、技術的にも成熟した部品で改善余地が少ない。そのため、同社は、中国現地でのVA/VE提案は非常に少ないとしている。また、P社が中国現地で生産している溶接ボルトは、VA/VE提案の余地が少ない規格品である。そのため、同社は中国現地でのVA/VE提案は実施していないとしている。Q社は、中国現地でのVA/VE提案について、大手部品メーカーのように多くの単体部品を組み合わせるような部品であれば、VA/VE提案を実施する余地があるが、同社が中国現地で生産しているシャフトのような単体部品ではVA/VE提案の余地が少ないため、実施は難しいとしている。

第二に、中小部品サプライヤーにおいて、現地ではVA/VE提案を実施する体制が十分に構築できていない点が挙げられる。日系大手部品メーカーG社は、日系中小部品サプライヤーからVA/VE提案がない理由を日系中小部品サプライヤーの現地での能力にあると指摘している。こうしたことから、日系中小部品サプライヤーは、人材や資金など経営資源の不足から、現地ではVA/VE提案を行えるだけの体制が構築できないといえる。

次に、(ロ)調達側である大手部品メーカー側の要因をみると、第一に、現地でVA/VE提案を評価する機能が十分ではない点が挙げられる。中小部品サプライヤーS社は、中国現地でもVA/VE提案を実施したものの、供給先である日系大手部品メーカーの現地法人におけるVA/VE提案の評価機能が十分ではなかったため、供給先の現地法人が日本本社まで問い合わせなければな

らず、提案評価に時間がかかった経験を持つ。そうした経験から、S社は、中国現地ではなく、日本国内でのVA/VE提案を重視し、主に日本国内でVA/VE提案を実施している。

第二に、大手部品メーカーは、中小部品サプライヤーに対して中国現地でのVA/VE提案よりも、安定した生産体制を早期に構築することを期待している点が挙げられる。日系大手部品メーカーE社は、現地でのVA/VE提案よりも、むしろ前提となる製品品質の更なる改善を、中小部品サプライヤーに対してまず期待しているとしている。同様に、大手部品メーカーJ社も中小部品サプライヤーに対し、中国現地でもVA/VE提案の実施を奨励してはいるが、J社が中国に進出して間もないこともあって、まずは製品品質の確保を優先している。

最後に、(八)大手部品メーカー、中小部品サプライヤー双方に共通する要因として、開発・設計の中心がいずれも日本国内であることが挙げられる。完成車メーカーが現地で生産・販売する車種は日本で開発・生産した車種であるため、VA/VE提案は日本が中心となる。それは階層を問わず、どの日系メーカーにも共通しているといえよう。

こうした(イ)～(八)の要因は、中小部品サプライヤーにおける日本国内拠点と海外拠点との機能配置といった視点からも整理することができる。中小部品サプライヤーは、自社の経営資源の状況や、供給先である大手部品メーカーの現地におけるVA/VE提案評価体制等を考慮して、海外拠点の機能を生産機能に特化させる一方で、日本国内拠点でVA/VE提案を実施する体制を戦略的に構築しているものとする。したがって、中小部品サプライヤーにおける日本国内拠点と海外拠点との機能配置が中国における日系メーカーのサプライヤー・システム構築に影響しているといえよう。

以上、中国における中小部品サプライヤーに対するインセンティブ付与の状況を考察してきたが、中国では、中小部品サプライヤー、大手部品メーカー双方に起因する要因が絡み合って、中小部品サプライヤーに対するインセンティブ付与の仕組みは、十分に機能しておらず、構築途上にあるといえる。そして、大手部品メーカーも、中国では中小部品サプライヤーに対して、VA/VE提案よりも、製品品質の更なる改善を優先的に期待している。そのため、サプライヤーに対する改善へのインセンティブ付与は、双方の開発・設計拠点のある日本国内でのVA/VE提案と成果配分を通じて行われているのである。

## 4 おわりに

### (1) 結論

以上、本稿では、事例研究を通じて、日系メーカーは中国において、どのようなサプライヤー・システムを構築しているのか、中国における日系メーカーのサプライヤー・システムが日本国内と異なる場合、その背景・要因は何か、という二つの問いについて考察を行ってきた。その結果、明らかになったことは次の2点である。

まず、の問いに対しては、中国における日系メーカー間のサプライヤー・システムには、日本国内で構築されているサプライヤー・システムの特徴がさらに強められている面がある一方で、日本国内とは異なる面もみられることが見いだされた。具体的には、日本国内のサプライヤー・システムの特徴がさらに強められている面として、中小部品サプライヤーに対する手厚いリスク・シェアリングの実施がみられた。一方、日本国内とは異なる面として、VA/VE提案に対するインセンティブ付与の仕組みが十分に構築できていない点や、完成車メーカーの系列によって日本と同様の

取引慣行を構築できていない点等がみられた。

また、そうした違いが生じている背景・要因は何か、という問いについては、完成車メーカーや大手部品メーカーといった調達サイドでは、完成車メーカーの進出形態の違いや、大手部品メーカーにとって好都合な現地日系サプライヤーが不足しているといった背景がみられた。一方、供給サイドをみると、中小部品サプライヤーは、供給先である完成車メーカーや大手部品メーカーの開発・設計機能の現地化がそれほど進んでいないこと等を踏まえて、現地工場には開発・設計機能を設置せず、量産機能に特化させる等、能動的に拠点間の機能配置を実施している点がみられた。

ただし、こうした状況は、今後、変化していくものとする。中国における日系メーカー間のサプライヤー・システムの変化は、中国の法規制等の中国固有の要因によって形成されているというよりは、日系メーカーの中国への進出状況や現地での開発・設計及び生産体制等が発展途上にあるがゆえのものといえる。

したがって、中小部品サプライヤーを中心とした日系メーカーの中国進出の進展、完成車メーカーや大手部品メーカーにおける現地開発・

設計及び生産体制の強化等が進むにつれて、中国における日系メーカーのサプライヤー・システムも日本国内と同様のサプライヤー・システムへと収斂していく可能性もあろう。

## (2) 本研究の限界

本研究は、これまで研究の蓄積があまり進んでいなかった中国における日系メーカー間のサプライヤー・システムの実態を明らかにしたものである。特に、中小部品サプライヤーを中心とした事例研究によって、中国における大手部品メーカーと中小部品サプライヤー間のサプライヤー・システムについて、日本国内との違いを明らかにした。こうした情報は、今後、中国への進出を検討している中小部品サプライヤーの参考となることを期待したい。

一方、本研究には限界も存在する。先行研究と比較して、多くの事例研究をもとに結論を導き出したものの、まだまだ事例数は多いとはいえない。そのため、本研究の結論が日系メーカー全般にいえることかどうか、更なる事例研究あるいは定量的な調査が求められよう。

## 参考文献

- 浅沼万里(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  
安保哲夫(1988)『日本企業のアメリカ現地生産』東洋経済新報社  
植田浩史(2004)『現代日本の中小企業』岩波書店  
植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一(2006)『中小企業・ベンチャー企業論』有斐閣  
久保田典男(2007)「生産機能の国際的配置 - 中小企業の海外直接投資におけるケーススタディ - 」中小企業金融公庫総合研究所『中小企業総合研究』第6号  
高瑞紅・下野由貴(2006)「中国における日系自動車メーカーのサプライヤー・システム」神戸大学経済経営学会『国民経済雑誌』  
柴山清彦(2007)「企業間連携：ルールの生成」中小企業金融公庫総合研究所『中小企業総合研究』第7号  
(社)日本自動車部品工業会(2008)「海外事業概要調査報告書」  
(独)中小企業基盤整備機構(2008)「自動車産業の多層的サプライヤー・システムと中小サプライヤーの役割」  
中小企業金融公庫経営情報部(2006)「第7回中国進出企業実態調査結果」  
中小企業金融公庫総合研究所(2007)「自動車産業における高機能部品のグローバル調達」『中小公庫レポート』No. 2007-4



中国の日系メーカーにみられる自動車部品サプライヤー・システムの特徴  
- 日本国内のサプライヤー・システムとの比較 -

- 中小企業金融公庫総合研究所（2008）「中小自動車部品サプライヤーによるグローバル供給体制の構築」『中小公庫レポート』No. 2008-4
- 日本政策金融公庫総合研究所（2009）「中国自動車産業におけるサプライヤー・システムの現状 - 取引慣行を中心に - 」『政策公庫総研レポート』No. 2008-2
- 藤本隆弘編著（1998）『リーディングス サプライヤー・システム』有斐閣
- 藤本隆弘（2001）『生産マネジメント入門 [ ]』日本経済新聞社
- 馬駿（2007）「中国の自動車産業における企業間取引関係：日本企業をベンチマークとして」『富大経済論集：富山大学紀要』富山大学経済学部
- 丸川知雄・高山勇一編（2005）『新版 グローバル競争時代の中国自動車産業』蒼蒼社