Title	中国における日系サプライヤーの現地調達化とその課題 : 江蘇省蘇州市における日系自動車部品サプライヤーを事例として
Author	的場, 竜一
Citation	経営研究. 68(4); 147-169
Issue Date	2018-02-28
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University marge to Osaka Metropolitan University

中国における日系サプライヤーの現地調達化とその課題

── 江蘇省蘇州市における日系自動車部品サプライヤーを事例として ──

的　場　竜　一

目　次

1　はじめに
2　中国における自動車産業概観
3　江蘇省蘇州市における自動車産業の発展
4　江蘇省蘇州市における日系自動車部品サプライヤーの現地調達化
5　おわりに

1　はじめに

本稿の課題は、中国産業発展のダイナミズムのなかで、中国に進出した自動車産業における日系サプライヤーがどのような位置づけにあるかを検討することで、現地調達化（以下、現調化）の実態と課題を明らかにし、その意義を把握することである。

2000年代に入って以降、日系企業の中国進出が本格化し、中国市場の成熟もあいまって日系企業を取り巻く諸条件も変化しつつある。第一に、物価と人件費の高騰が進むなかで、いかにしてコストダウン要請に対応するかという問題である。一般的にはコストダウンに対応できない場合、撤退という選択をする事例も少なくなくなってきている。しかし他方では、厳しいコストダウン要請に対応しながら、中国市場のなかで生き残りを果たし、中国の産業発展を牽引している日系企業も生まれてきているのである。

第二に、これまでは欧米系自動車メーカーがシェアを大きく獲得していたが、ここ数年で中国系自動車メーカーも台頭してきていることで、日系自動車部品サプライヤーにとっては供給先をより広範に拡大する可能性が実在しており、それを実現するための経営戦略・生産管理が必要になっているということである。

たとえばコストダウン要請にたいして、日系企業の対応としては、現場レベルではムダをはぶいた効率化や機械導入による省人化や自動化が考えられ、企業間関係レベルではローカル企業から安価な原材料や部品を調達することが考えられる。そして後者が、日系企業とローカル

キーワード：自動車産業、サプライヤー・システム、現地化、現地調達化、中国

［受理日 2017年11月19日］

企業との間でのサプライヤー・システムの形成であり、すなわち現調化である。

日系企業による現調化、いわゆる深層現調化[1]にかんする研究が盛んにおこなわれるようになったのは、2010年代初頭以降である（新宅・大木, 2012; 佐伯, 2017; 徐, 2015; 新宅, 2014; 清, 2013, 2017; 田口, 2011; 丹下, 2016; 中川, 2017; 野村, 2015など）。

新宅・大木（2012）では日本企業が海外展開することで日本の生産財輸出が増大してきたことを指摘しつつ、近年では生産財の現調化が進行していることを明らかにしている。また、清（2013）では中国・インドの自動車メーカーを検討し、現地の低コストに対応するためにセット・メーカーや1次サプライヤーが2次・3次サプライヤーをピュア・ローカルに切り替えはじめていることを指摘している。そして、これら諸研究では、現地日系企業からの調達も現地調達率（以下、現調率）に含まれるため、これまでは見かけ上の現調率は高かったが、今後はピュア・ローカル製への切り替えがより一層進むことが示唆されている。

さらに清（2017）では、新興国に進出した日系サプライヤーが、日本国内の系列的取引関係をこえて日系企業同士の取引関係を形成していることを明らかにし、「巨大日系系列」の形成が生じていることを指摘している。

他方、田口（2011）では技術論の見地から、金型の現調化が進んでいることを指摘しており、中国における基盤産業の水準を明らかにしている。そして、日系サプライヤーがピュア・ローカルから金型を調達する場合、長期継続的取引関係に基づいており、日本的なモノづくりが部分的に再現されていることを指摘している[2]。

そして、佐伯（2017）において、これまでの現調化の議論における現調化と現調率の枠組みを整理し、日系サプライヤーの現地生産調達あるいはグローバル調達とピュア・ローカルからの現地調達を区別し、後者を「真水の現調率」としたうえで、従来の議論は真水の現調率と見かけ上の現調率を混同していると指摘している。しかし、現調化についての論理を提示した新宅・大木（2012）や清（2013）を評価したうえで、日系サプライヤーの実態を研究することの重要性を指摘してもいる。

したがって、現調化にかんする研究は、新宅・大木（2012）と清（2013）によって現調化の論理が提示され、佐伯（2017）によって実態を研究するというステージに移行したといえる。

本稿においても、事例研究[3]でくわしく述べるが、日系サプライヤーは、いわゆるケイレツをこえた日系企業同士の取引関係どころか、その生き残りのためにピュア・ローカルと取引関係を取り結び[4]、その取引関係を基礎としながら技術指導をしつつ、一方ではローカル企業に最新鋭の機械設備やノウハウを導入し、他方では自社に最新鋭の設備とローカル製の設備とを導入し、それらを組み合わせることによって、コストと品質の両面を実現しているのである。さらに、中国市場においてはコストダウンには2つの側面が存在しているのである。すなわち、顧客や親会社から要請されるコストダウンと新たな供給先の開拓のためのコストダウンという両側面である。

本稿では、中国で進行している取引関係の変化と、それにともなった現調化が具体的にどのようなメカニズムになっているかを検討し、ピュア・ローカルからの現調化の基礎には日系サプライヤーによるピュア・ローカルへの技術指導と、日系サプライヤーとピュア・ローカル企業間での長期継続的取引関係が形成されつつあるということを明らかにする。

そして、一方では現調化を進める日系サプライヤーは潜在的市場のシェアを獲得することによって順調に成長しながらも、他方では産業技術的には現調化が可能であるにもかかわらず、現地にそのための権限がないために現調化が進まず、困難に直面しているということを、日本自動車産業のかかえる課題として描き出す。

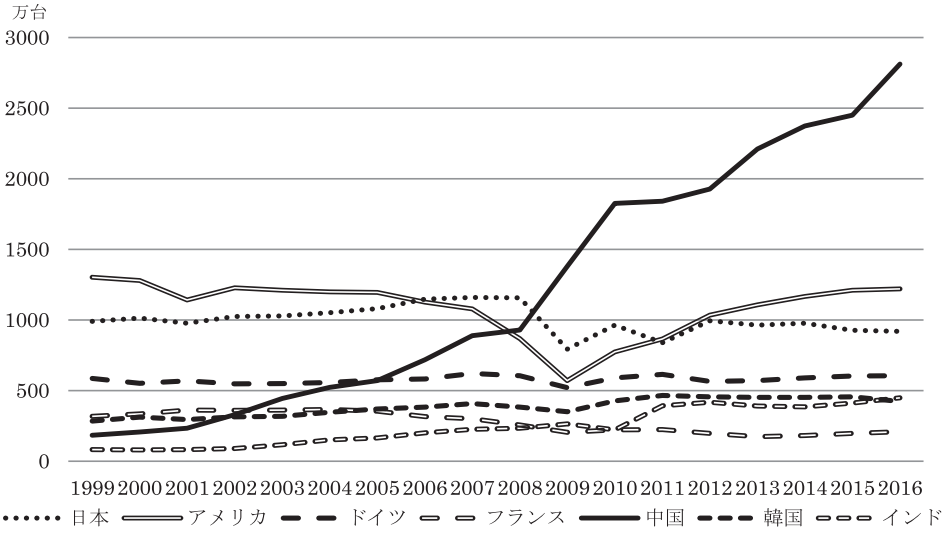
本稿の構成は以下のとおりである。第 2 節では中国自動車産業の現状とその発展について概観する。第 3 節では、その中国において部品サプライヤーの代表的な集積地である江蘇省蘇州市の実態を明らかにする。そのうえで第 4 節では、事例をもとに現調化が進展するメカニズム、そしてそれが長期継続的取引関係を基礎としていることを明らかにし、中国自動車産業における現調化の持つ意義を検討する。第 5 節では本稿の結論と本研究の意義を明らかにする。

2　中国における自動車産業概観

2.1　中国自動車産業の成長

中国の自動車生産・販売台数は 2000 年以降、徐々に伸びていき、2008 年を境に一挙に先進諸国を追い抜くこととなった。**図 1** では、中国・日本・アメリカにくわえ、自動車メーカーを

図 1　各国における自動車生産台数



出所）GLOBAL NOTE を参考に筆者作成。GLOBAL NOTE（http://www.globalnote.jp/post-3184.html　最終閲覧 2017 年 4 月 24 日）の統計資料の出所は国際自動車工業連合会（OICA）である。国際自動車工業連合会による各国・各年の統計が整理されており、それを参考とした。

持つドイツ・フランス・韓国と、自動車産業の成長が強調されるインドの生産台数推移を整理している。

図1のように、中国における自動車生産台数は右肩上がりであり、まもなく3000万台市場に突入しようとしている。自動車産業において中国は「世界の工場」[5] としても「世界の市場」としても依然として重要な位置づけにあることがうかがえる。

また、中国の自動車産業を構成している各国メーカーの割合は以下のとおりである。

表1　中国における国別メーカー乗用車シェア（2016年）

	販売台数（万台）	シェア（%）	2015年比（%）
中国系	1052.86	43.19	20.50
日系	379.15	15.55	12.70
ドイツ系	451.03	18.50	12.81
アメリカ系	296.46	12.16	14.21
フランス系	64.40	2.64	−11.70
韓国系	179.20	7.35	6.74
合計	2423.1	―――	14.8

出所）マークラインズ自動車産業ポータルを参考に筆者作成。マークラインズ自動車産業ポータル（https://www.marklines.com/portal_top_ja.html　最終閲覧2017年4月30日）は中国汽車工業協会の発表を参考にしている。マークラインズの統計は、銀行や証券会社、研究機関のレポートにも積極的に引用されており、信用度の高い統計である。

表2　中国における2016年の各メーカー販売台数と前年比

	2015年	2016年	前年比
VW	295万2265	331万6965	12.4%
上汽通用五菱	204万0007	213万0177	4.4%
GM	175万2015	188万7071	7.7%
日産	125万0100	135万4600	8.4%
ホンダ	100万6332	124万7713	24.0%
トヨタ	112万2500	121万4200	8.2%
長安汽車	93万7980	114万9820	22.6%
ヒュンダイ	106万2095	114万2016	7.5%
長城汽車	85万2693	107万4471	26.0%
フォード	83万6425	95万7495	14.5%
吉利汽車	50万9887	76万5851	50.2%
奇瑞汽車	55万0546	70万4700	28.0%
中国国内合計	1977万	2360万	19.40%

注）表1は中国汽車工業協会の統計であり、表2は蓋世汽車研究院の統計を参考にしているため、表1と表2とのあいだに多少の誤差が存在する。
出所）蓋世汽車研究院（http://auto.gasgoo.com/　最終閲覧2017年5月31日）、日経テクノロジーオンライン（http://techon.nikkeibp.co.jp/atcl/column/15/011300091/011300002/?rt=nocnt 2017年1月13日付）、『日本経済新聞』（2017年1月13日付）を参考に筆者作成。

表１のように、中国自動車市場の内実は外資系が半数以上を占めており、中国系メーカーは依然として半数に満たない。したがって、これまで中国自動車産業の急激な発展を牽引してきたのは、各国の外資系自動車メーカーだといえる[6)]。

しかし他方では、中国国内の半数近くを占める中国系メーカーも急激に売上を伸ばしており、2016 年の各メーカー販売台数は以下のようになる。

中国国内全体の自動車販売台数の成長も著しいが、ローカル自動車メーカーである長安汽車、長城汽車、吉利汽車、奇瑞汽車は中国国内合計の伸び率を超える成長を記録している。日系部品サプライヤーとしては、今後これらのローカル自動車メーカーに供給していく戦略を取ることも考えられるだろう。

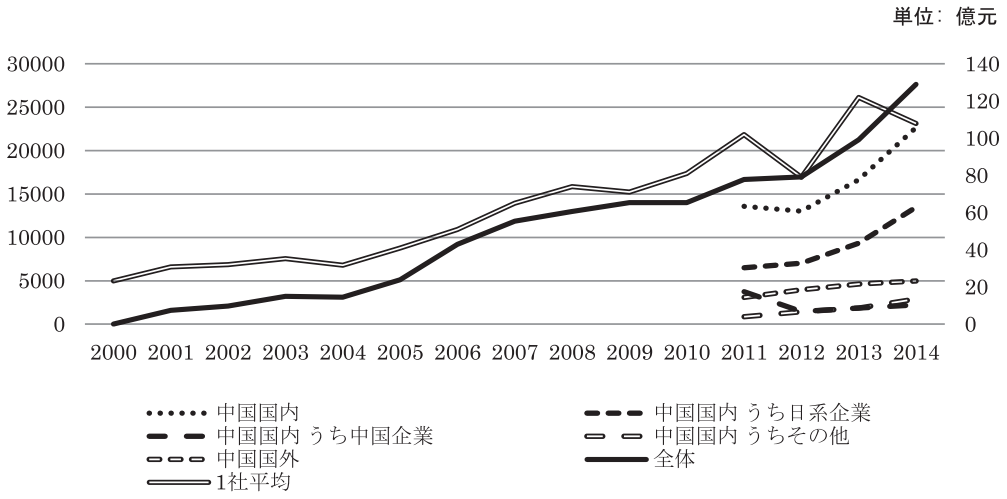
2.2　中国産業の発展とともに売上を伸ばす日系サプライヤー

中国自動車産業が急激に発展しながら、外資系と中国系のそれぞれのメーカーがともに売上を伸ばしているという実態は上述のとおりである。それでは、中国に進出した日系自動車部品サプライヤーの売上がどのような推移をたどっているのかは**図２**のとおりである。

図２のように全体として右肩上がりのなかで、日系サプライヤーの１社平均の売上も右肩上がりとなっている。日本自動車部品工業会の統計は、会員企業にたいするアンケート調査であり、回答数も年度によって異なるなどの制限を持っているが、自動車部品サプライヤーの売上成長は、自動車生産台数の成長と相関関係を持っているといえよう[7)]。

藤川（2015）では、財務省『貿易統計』と『実行関税率表』、『輸出統計品目』にもとづき、

図２　中国における日系自動車部品サプライヤーの売上高推移



注）左軸が総売上であり、右軸が１社平均売上である。単位はともに億元である。
出所）日本自動車部品工業会「海外事業概況調査　報告」、各年度版を参考に筆者作成。

2000～2013年にかけての自動車部品における対中貿易の推移を明らかにしている。その内容としては、日本から中国への輸出は9,726億円、中国から日本への輸入は6,354億円の増加を記録しており、中国から日本への輸出でとくにきわだっているのが、労働集約型の車体電装品[8]の増加である。他方、日本から中国への輸出としては、トランスミッションやエンジンなど高度な技術が必要とされる製品[9]の増加がみられる。

すなわち、量的には貿易額と中国国内生産額が日本・中国ともに増大しているのであって、それではいったい中国国内ではどのような製品がつくられ、どのような製品が日本から中国に輸出されているのかということが問題となる。言い換えれば、中国国内の日系自動車部品メーカーがいままさに、どのような現実に直面しているのかということである。表2をみる限りでは、貿易額よりも中国国内の売上高の増加がめざましく、中国の人件費や物価の高騰、それらによる日系企業の撤退など、一般的に述べられている印象とは異なった実態があるのではないか。そこで、以下では中国国内で具体的にどういった部品が製造されているのかを明らかにする。

2.3　中国における自動車部品産業と外資系企業

ここまで中国自動車産業が成長していること、外資系自動車メーカーだけではなくローカル自動車メーカーの成長も著しいこと、また、それにともなって日系自動車部品サプライヤーも売上を伸ばしていることをみてきた。つぎに、具体的に中国でどのような自動車部品が製造されており、どういった分野を外資系企業が担っているかを検討する。

表3は世界の主要自動車部品サプライヤー100社が、どういった地域に立地しているかを整理したものである。

表3　世界の自動車部品工場の分布（2014年）

	アジア	欧州	北米	南米	その他
各地域割合	56%	14%	23%	4%	3%

出所）『中国汽車零部件産業発展報告（2015～2016）』を参考に筆者作成。

表3のとおり、自動車部品工場の立地の割合は、アジアだけで56パーセントとなっており、自動車部品メーカーにとってアジアが重要な位置づけとなっていることがうかがえる。また、そのなかで自動車生産台数を急速に拡大している中国が、自動車部品サプライヤーにとって重要であることが推測されよう。そしてじっさいに、中国でどのような部品が製造されているか、どのような技術力が必要とされているかはつぎの**表4**からも読み取れる。

表4のように、電子部品といった小物[10]やシャシーといったアルミや鋼材の加工にかんする部材が半数を超えている。車体といった自動車の構造を決定づける分野やエンジン等の重要保安部品[11]にかんする分野は相対的に割合が低くなっている。

表 4　中国における外資系自動車部品サプライヤーの主要製造品（2013 年）

	電子部品	シャシー	車体および内外飾	エンジンおよびアセンブリ	合計
製品ごとの割合	36%	28%	18%	18%	100%
	64%		36%		

出所）表 3 に同じ。

表 5　中国国内で生産される重要保安部品における外資製品と中国製品の内訳（2013 年）

	外資製品	中国製品
燃料噴射装置	100%	0%
エンジン制御システム	100%	0%
トランスミッション	99%	1%
油圧 ABS	91%	9%
エアバッグ	69%	31%
ターボチャージャー	60%	40%

出所）表 3 に同じ。

さらに、技術力が必要とされる重要保安部品にかんするものが、中国国内では外資系企業と中国系企業とのどちらによって製造されているのかについては上記の表 5 の通りである。

以上にみたように、中国における自動車産業発展の一般的な内容として、外資系企業による中国国内での自動車部品製造は、表 4 の車体および内外飾とエンジンおよびアセンブリにあるように、重要保安部品にかんするものは最大で 36%であり、依然としてローカル企業による生産は難しいということがうかがえる。また、中国国内で製造されている重要保安部品は、外資系企業がほとんどを占めており、中国系企業は技術力を必要とされる部品の製造をおこない得ないのが現状である。

次節以降では、中国の代表的な産業集積地である江蘇省蘇州市の概要と、蘇州市に進出した日系部品サプライヤーがどのような現実に直面しているかを明らかにしていく。

3　江蘇省蘇州市における自動車産業の発展

本節では、江蘇省蘇州市の自動車産業の現状と発展について検討する。蘇州市を対象とする理由はこうである。

第一に、蘇州市を含む江蘇省は、中国国内でも有数の産業集積地であると同時に、日系企業が 2000 年以降、本格的に進出した地域であり、中国系・日系・欧米系それぞれが多様に集積し、競争する地域となっている。

第二に、蘇州市には日系完成車メーカーが進出しておらず、蘇州市で部品を製造し日本への輸出や、広東省や天津市への輸送あるいは欧米系への供給という部品製造業にとってハブとし

ての機能を持った地域と考えられるからである。

第三に、上海にはVWやGMといった欧米系の完成車メーカーの生産拠点があり、厳しい競争条件に迫られた日系サプライヤーにとって、新たな供給や調達といった取引関係が形成されている典型的な地域と推測されるからである。

日系企業の主要な進出地域は上海・大連・北京・広州・蘇州・深セン・天津となっており、直轄市である上海と北京をべつとすれば、大連は家電メーカーが立地し、広州と深センそして天津は自動車メーカーの生産拠点が立地しており、生産拠点のない蘇州への集積はきわめて特徴的である。

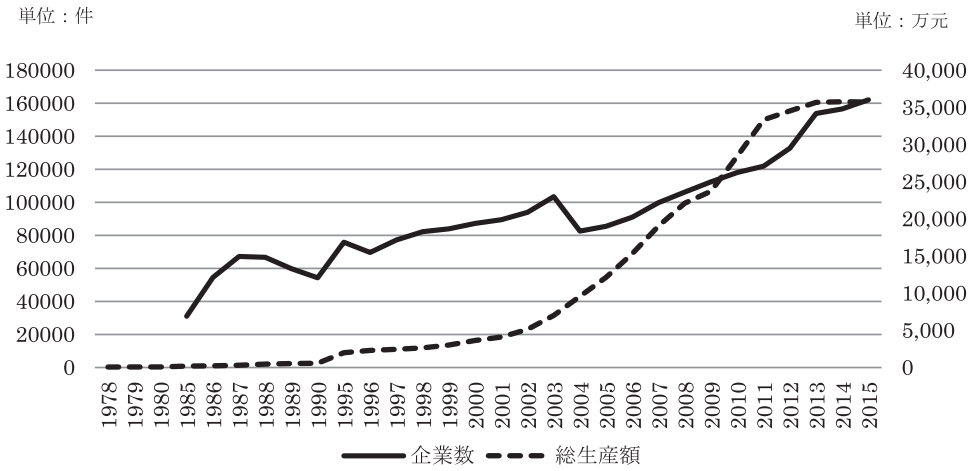
3.1　長江デルタ地域の一翼をになう蘇州市

蘇州市とは長江デルタ地域に属し、中国でも有数の産業集積地である。上海から200キロメートル圏内に立地し、交通インフラも整備されているため、輸送や輸出入をおこなううえで条件が揃っている地域となっている。そのため、外資系企業とローカル企業ともに多数集積しており、日系企業だけでも蘇州市に1100社以上存在しているといわれている[12)]。

図3にみられるように、外資の受け入れが本格化した90年代に企業数が増大しているものの、総生産額の増大はみられない。しかし、日系企業の進出が増大する2000年代に総生産額が右肩上がりとなっている。

上海市にはVWとGMの生産拠点があり、そのサプライヤーが上海市や蘇州市、昆山市、無錫市などに集積することとなっている。蘇州市への日系企業の進出は、主として2000年代

図3　蘇州市における企業数と総生産額



注）本統計は蘇州市に加え、常熟市、張家港市、昆山市、太倉市を含むいわゆる「大蘇州」のデータである。
出所）『蘇州統計年鑑2016』を参考に筆者作成。

前半に日系家電メーカーが進出し、それらのサプライヤーが連れられて進出したというのが一般的な進出動機である。

他方で、日系自動車メーカーの生産拠点は上海市をはじめ、蘇州市近辺には存在せず、部品メーカーのみが集積している。自動車部品サプライヤーのみが集積しているのは、2000 年代の中国で安く製造し、日本国内に輸出するためであった。しかし、ここ近年の人件費と地価の高騰によって日系サプライヤーも変化を強いられている。

3.2　蘇州市における自動車産業の急成長

まず蘇州市における工業全体の推移である。**表 6** と**表 7** のように、工業全体が成長しており、とりわけ民営企業は企業数と総生産額ともに増大している。他方で、外資系企業は総生産額は増大しているものの、企業数は減少していっている。

民営企業の成長の要因としては、これまで国営企業が担ってきた分野を民営企業が担っているという側面と、無数の起業家[13]の存在が指摘されよう。外資系企業の企業数減少と総生産

表 6　蘇州市における企業数と総生産額

	工業		規模以上工業企業		軽工業		重工業	
	企業数	総生産額	企業数	総生産額	企業数	総生産額	企業数	総生産額
2012	45,916	136,450,967	4,708	111,570,697	1,796	29,951,834	2,912	81,618,863
2013	67,904	140,586,862	4,823	116,200,047	1,852	33,883,349	2,971	82,316,698
2014	67,970	142,221,401	4,690	118,560,214	1,756	32,943,198	2,934	85,617,016
2015	68,253	142,515,757	4,573	118,869,131	1,681	33,257,204	2,892	85,611,927

注）本統計はいわゆる「大蘇州」ではなく、行政上の蘇州市としてのデータである。また、総生産額の単位は人民元である。
出所）『蘇州統計年鑑』2012～2016 年版を参考に筆者作成。

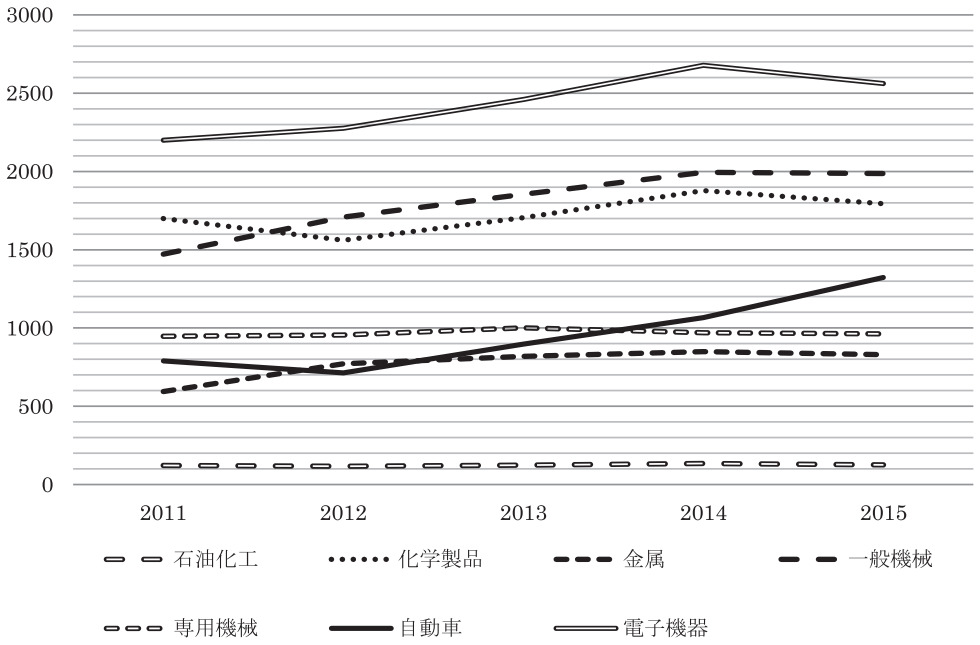
表 7　蘇州市における国営・民営・外資の企業数と総生産額の推移

	国営		民営		外資	
	企業数	総生産額	企業数	総生産額	企業数	総生産額
2012	20	998,846	2,294	25,465,131	2,371	83,737,611
2013	10	857,605	2,423	28,328,291	2,354	85,328,404
2014	6	253,142	2,373	22,048,582	2,269	85,617,143
2015	5	196,495	2,375	30,341,585	2,148	86,203,926

注）表 6 に同じ。
出所）表 6 に同じ。

図4　蘇州市における各産業の推移

単位：万元



注）2011年の自動車には鉄道も含まれる。
出所）表6に同じ。

額増大の要因については、沿岸部の人件費と物価の高騰に対応することができなかった外資系企業が撤退している一方で、対応に成功した外資系企業は成長しているということが推測される。

そして図4にみられるように、蘇州市では電子機器、一般機械、化学製品が主要な総生産を記録しているが、2014年を境に頭打ちとなっている。他方、自動車は明らかに右肩成長を記録しており、蘇州市における自動車産業の構造も変化してきていることが推測される。

以上のように、蘇州市の産業発展とそれにともなった自動車産業および自動車部品産業の発展が指摘できるが、そういった急激な変化のなかで日系サプライヤーがどのような実態にあるかが検討課題となる。

そこで次節では、日系自動車部品サプライヤーが、中国自動車産業の変化のなかで、どのような対応に迫られているか、現調化に焦点を当てて検討する。

4　江蘇省蘇州市における日系自動車部品サプライヤーの現地調達化

本節では、日系自動車部品サプライヤーがどのような現調化[14)]を進めているか、またなぜ

現調化をすすめる必要があるのかを検討し、現調化のメカニズムとその意義、そして現調化を進めるうえでの課題を明らかにする。

4.1　ピュア・ローカルからの現地調達化

本稿で検討する事例は以下の 4 社である。いずれも日系自動車部品サプライヤーであり、主要製品はエンジンやブレーキといった重要保安部品をはじめ、車載用の電子機器も対象として検討していく。

表 8　蘇州市における日系企業事例一覧

	本社	事業内容	主な取引先	設立・稼動	従業員数
A 社 日産系	東京都	エンジン制御、トランスミッション	東風日産、鄭州日産、東風ホンダ、ジヤトコ広州、上海 GM、長安フォード、上海汽車、奇瑞汽車、北京汽車	2002 年	500 名
B 社 日産系	東京都	サスペンション、ブレーキ	東風日産、鄭州日産、広汽トヨタ、長安フォード、長安スズキ、昌河スズキ、北米フォード、マジャールスズキ	2002 年	972 名
C 社 独立系	大阪府	イグニッションコイル、エンジン制御	フォード、スズキ、GM、クライスラー、トヨタ、富士重工、三菱、ホンダ、ダイハツ、吉利汽車、BYD	2005 年	380 名
D 社 日系家電	東京都	複写機部品、家電部品、車載用電子部品	南京マツダ、東風日産、東風ホンダ、VW	2001 年	680 名 （2014 年時点）

注）工場設立からじっさいの稼動までに年をまたぐケースがある。本調査では設立と稼動のそれぞれを細かに確認できていない事例もあるため、設立と稼動を同様の項目として扱っている。
出所）インタビューをもとに筆者作成。

4.1.1　ジレンマのなかで現地調達化をおこない、シェアを獲得する A 社

A 社はエンジン部品とトランスミッションなどの重要保安部品を製造しているサプライヤーである。取引先としては日産、ホンダといった日系だけではなく、上海 GM と長安フォード、そして上海汽車や北京汽車、成長著しい奇瑞汽車といったローカルメーカーにも供給をしている。2002 年から蘇州に進出し、多くの経験と蓄積を持つ企業である。また、蘇州のほかに、台湾、長沙、広州、上海、常熟にも進出しており、各地域の現状や戦略をいかに把握し統括するかが重要となっている。

具体的な競合他社はボッシュやシーメンスといった欧州系サプライヤーである。こういった競合他社にたいする強みはエンジン制御のソフトウェア開発である。日本本社や供給先のメー

カーと相談しながら開発・製造をすすめており、いわゆる企業間での改善・提案がみてとれる。他方、欧州系はメーカーがサプライヤーにすべて指示してソフトウェアを製造しており、たとえばVWはボッシュにつくらせているというかたちになっている。

今後、中国ではエンジン開発そのものをスキップして電気自動車の本格的な開発が始まるのではないかと想定もしており、また、新疆ウイグル自治区や黒龍江省など地域によって必要な性能がことなるため、研究開発部門の現地化を進めたいと考えている。しかし、じっさいには研究開発の現地化は思うように進んでいない。それは、研究開発の現地化を進めるためには日本本社の許可が必要となるからである。開発の方針が蘇州工場と日本本社とでズレがあり、許可がおりないのである。設計の9割を日本でおこなっているというのが実態である。

中国自動車市場のスピードに対応するため、2012年に「工機部」という新しい部署をもうけた。目的は、(1) 中国での生産設備の内作化・現調化、(2) 設備内作化による図面管理の徹底、(3) 生産設備のスピードアップと品質確保である。また、業務内容は生産設備・治工具・金型全般の設計である。現地調達については「工機部」が可否を判断しており、日系製品とローカル製品の組み合わせを検討している。しかし、「工機部」の設置などの工夫にもかかわらず現調化はあまり進んでおらず、現調率は2〜3割程度である。

現調化が進んでいない理由は、A社に課題があるというよりは製品の性格上の問題である。とりわけ電子部品のほとんどはローカル化がむずかしいのが実態である。製品カバーやコネクタなど付加価値の低い部品はローカル製を用いている。ローカル化を進めたい理由は為替リスクであり、1元が2〜3円変動するだけで大きなマイナスとなるためである。しかし、品質に問題を抱えているローカル製品を用いることは難しいという状況におかれている。

以上のように、研究開発部門は日本本社がかかえており、その許可がおりないため、開発の現地化が進まないという状況におかれている。また、為替リスクなどのリスク管理の観点からもローカル化を進めたいということだが、品質的な問題で現調化は進んでいないのが現状である。日本本社と蘇州という現場とのギャップ、ピュア・ローカル製品の品質上の問題といったことを要因に、開発の現地化と現調化のいずれもがジレンマに陥っているといえるだろう。

しかし他方では「工機部」を独自に構えることによって、可能な限り現調化と現地化を実現し、欧米系や中国系への供給もおこなっているのである。

4.1.2　ローカル企業を技術指導し、現地調達化を進めるB社

B社はサスペンションとブレーキを製造している。取引先は東風日産、広汽トヨタ、鄭州日産、北米フォード、長安フォード、東風汽車、マジャールスズキ、長安スズキ、広汽三菱、ルノーサムスン、昌河スズキなどである。B社も日系だけではなく、欧米系や韓国系へも供給をおこなっている。

ブレーキやサスペンションはメカ部品であるため、現調率が高くなっており、素材や原材料

の調達先 70〜80 社のうち日系からの調達は半分以下であり、半分以上がピュア・ローカルからの調達である。電子部品は取り扱っていないため、現調率は高くなっている。

しかし、いくら電子部品を取り扱っていないとはいえ、ピュア・ローカル製品が品質上の課題を抱えていることは間違いないため、日常的に監査と指導をおこなっている。とりわけ技術指導[15]に力を入れており、経営指導まではおこなっていない。ローカル製品について蘇州工場の品質部隊が判断し、調達先の提案を本社におこったうえで日本本社が決裁している。リジェクトされることはあまりないが、日本本社と蘇州工場の判断がずれることもあり、重要保安部品を製造しているため、おたがいに慎重を期している。

ピュア・ローカルから調達した素材に問題が出たことは現時点ではなく、これは価格と品質をきちんとチェックしているためである。ローカルからの調達は長期的な取引関係になっている。5〜10 年間継続した取引関係である。しかし、長期継続的取引関係にこだわっているわけではなく、安いところがあればそちらに切り替えている。そのため、日系からローカル製に切り替えた例も多い。

すなわち、品質を維持しつつ価格を下げるためにピュア・ローカル化を進めており、そのためには技術指導が必要となっている。そして、長期継続的取引関係にこだわっているわけではないが、技術指導によって技術力を向上させたピュア・ローカルは貴重な調達先となるため、結果として長期継続的取引関係となっているのである。

4.1.3　電子化・電動化を見据える C 社

C 社はイグニッションコイルやエンジン制御を主要事業としている自動車部品サプライヤーである。中国のほかに、アメリカ、インド、タイに生産拠点をかまえ、韓国とインドネシアに販売拠点を展開している。中国に進出したのは 2004 年から 2005 年にかけてである。中国では、自動車部品以外にもエアコンの制御部品などの民生分野も製造しているが、2005 年から現在までで自動車部品の売上は 192 億円から 443 億円まで増大している。他方、民生分野は微増である。

取引先は日系だけではなく、フォードや GM あるいは吉利汽車など幅広く供給をしており、海外展開と供給先の拡大、その要因を考察するうえできわめて重要な事例である。とくにイグニッションコイルはフォードから優先的サプライヤーとしての認定を 2011 年に受けており、これは C 社とドイツ系のボッシュの 2 社のみである。

中国市場を幅広く開拓しているが、C 社としては人脈をもっている人材を会社で抱えているかが重要であると考えている。そして企業のトップ同士の交渉で取引が決まっていくということであり、自動車関連では営業に中国人スタッフを 4 名据えており、非常に優秀なスタッフであるという。

製造については、まずイグニッションコイルは完全にカスタム製品である。仕様も形状もメー

カーによって異なっており、ユーザーの要求仕様に基づいてC社から提案をおこなっている。エンジン制御にかんしては、ソフトとハードとでみた場合、C社はハードが決定的に大事であり、とりわけ含浸[16]という技術が決定的に重要であるとのことであった。

これらイグニッションコイルとエンジン制御といった中国で扱っている製品は、日本で研究開発をおこなっている。日本の開発部隊は20名で、製品評価も含めておこなっている。こうした研究開発機能を持っているのは日本とアメリカの事業所のみである。要素技術の開発を日本でおこない、これを中国で必要とされる仕様に変えていくということである。そして将来的には、基本設計とアプリケーション設計の両方が可能となる研究開発機能を中国でも持つ方針である。というのも、今後中国ではますます電気自動車化が進行すると考えており、そういった電子化・電動化に対応するためにも、中国に研究開発機能を持つことは喫緊の課題となるからである。

現調率についてイグニッションコイルでみると、その素材の50パーセントがピュア・ローカルからの調達であり、日本から仕入れているものはないということであった。現地調達のできないキーデバイスや導線、脱脂などは東南アジアの日系企業から調達している。これらを現地調達するためには設計を担当する部隊が必要であり、現状ではそういった体制となっていないため、C社グループに関係のある日系サプライヤーから世界最適調達をしているという状況である。

競合他社はデンソー、ボッシュ、日立、デルファイ、三菱電機などであるが、これら競合他社に先んじてフォードから優先的サプライヤーの認定を受け、中国での売上が右肩上がりであることを考えると、現調化によるコストダウンと高い品質、そしてそれを販売する優秀なスタッフと人脈によって幅広い供給先を確保していることが示唆されている。そして、今後より一層台頭するであろう中国系メーカーへの供給や電子化・電動化への対応によって、ますます成長していくことが推測される。

4.1.4　ドイツ系への供給を本格化するD社

D社は、従来は複写機関係やデジカメ部品などを中心としていたが、ここ2〜3年の方針で自動車車載部品への切り替えを進めている。中国の生産拠点は大連、天津、山東、蘇州、広州、東莞、中山に立地しており、事務所は香港と上海にかまえている。現時点では、開発やモノづくりの部隊はないが、じっさいには蘇州工場である程度の対応と決裁が可能である。機械設備の実験は蘇州工場でおこなっているため、現調化の可否も蘇州工場で判断が可能な体制をとっているのである。樹脂は日系、テープ等はローカルから調達している。原材料の大元は日系がにぎっている。たとえば、樹脂を日系が販売し、それを「どローカル」[17]が加工したうえで自社が購入しているケースもある

プレス機はここ5年くらいで半分をローカル製に換えている。そしてそれをタイやベトナム

にも輸出しており、ローカル製を日本に輸出する場合もある。ローカル製機械は直接購入をしており、各工場の責任者が検討する。展示会やネットで検討したり特注をおこなう場合もある。たとえば以前の担当者は、すでに13年前からローカル製を購入していた。

今後の展開を市場分野で考えており、自動車分野の成長が見込まれるため、積極的に自動車部品の供給先を開拓している。日系、欧米系、中国系といったように国籍は関係なく、その分野に強い企業への供給をおこなっている。たとえば、現在ではドイツ系の1次サプライヤーに積極的に売り込んでおり、2015年にはVWの生産拠点のある上海に事務所をかまえた。

日系企業のなかには、D社だけではなくほかの部品メーカーもドイツ系への売込みをかけており、さらに中国系メーカーへの供給も増えてきている。今後のD社の方針としては、TS[18]の取得と設備投資をおこなうことで、車載部品で売上の30パーセントまで引き上げることである。

ドイツ系との取引を実現するために、上海事務所だけではなく2015年にはドイツに駐在所を置いている。将来的には法人化したいと考えており、ドイツ系メーカーはヨーロッパで設計をおこない上海に持ってくるというケースが多く[19]、ドイツ本社の設計の段階で食いこんでいく方向である。ドイツ系の対応はきびしく、設計の段階で食いこんでいかないと相手にされないという現状がある。このように、グローバル的な1次サプライヤーとの取引が今後増えていくであろう。

したがってD社は蘇州工場が決裁権を持っているため現調化を進めており、積極的にコストダウンを進めることで、欧米系や中国系といった潜在的市場に食い込んでいる典型的な事例であるといえるだろう。

4.2　意思決定権の現地化にかんする諸課題

各社に共通しているのが、日本本社との認識のギャップである。とりわけ現地では現地調達が可能であると判断された設備や原材料、部品であっても本社の許可が必要であり、とくに電子部品についてはほとんど許可がおりないという点に各サプライヤーの困難がうかがえる。

他方では、B社のように金属系を扱う製品は現調化が進んでおり、品質の監査と技術指導をおこなうことによって品質と価格の両方を維持している。そして、そういったピュア・ローカルは自然発生するわけではないため、長期継続的な取引関係[20]となっている。

そういった日本本社と現地との認識のギャップにくるしみながらも、蘇州子会社の権限の範囲内で可能な限り現調化を進めたり、簡単な製品を製造する機械設備のみローカル製にすることで出来る限りコストを下げ、現時点でも生き残っているのである。

急激に台頭している中国系メーカーへの供給などを実現するうえでは、人民元で決済する必要があるため、その意味でも現地化が急務であると考えられるが、依然として意思決定権は日本本社がにぎっており、いかにして急速に発展する中国自動車産業に対応できるような戦略を

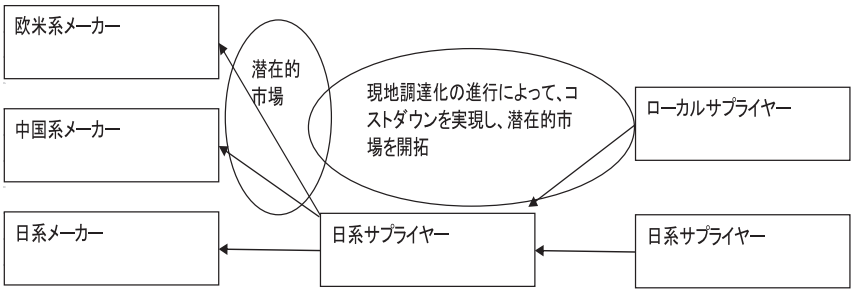
構築するか、具体的にはとりわけ電子化・電動化の進行する中国自動車産業に対応するために、どこまでを本社が抱え、どこからを現地に移譲するかという判断が必要となっている。すべてを現地にゆだねるのは当然リスクがあるが、他方では現地にしか判断のできない領域もあり、意思決定権の現地化を具体的に進めていく必要に迫られているといえるだろう。そしてその際、中国自動車産業にあっては、中国系メーカー台頭への対応と電動自転車の爆発的普及[21]にみられるように、自動車にあっても電子化・電動化の方向へとイノベーションが起こる可能性が高く、そういった潮流に対応することが重要となっている。

4.3　現地調達化の意義と課題

従来の議論では、現調化はコストダウンへの対応という文脈で議論されてきたが、その実態は不明瞭なままであった。しかし、現在の中国で進行している自動車産業の急速な発展を念頭に考えると、コストダウンのための現調化といった場合、2つの意義が存在している。第一は、従来のように本社やセット・メーカーからのコストダウン要請への対応である。そしてこのコストダウンへの対応のための現調化については、ある程度の決裁権を持っているサプライヤーは積極的に着手していることが示唆されている。

第二に、中国自動車産業の発展とかかわる点として、欧米系メーカーや中国系メーカーへの供給先の拡大のためのコストダウンである。すなわち、欧米系メーカーや中国系メーカーも日系サプライヤーの部品を必要としているものの、価格の高さから敬遠されがちであった。しかし、現調化によって価格を下げながら品質を維持することで、これらメーカーへの供給を実現しているサプライヤーが生まれてきているのである。現調化とコストダウンにかんしては、これら2つの側面が存在する。以上のことを整理すれば、**図5**のようになる。

図5　現地調達化とコストダウン、潜在的市場の諸関係



出所）筆者作成。

また、サプライヤーが中国メーカーへの供給を実現し、今後も中国で生き残ることを戦略とした場合、現地通貨での決済が必要となる。このような為替リスクへの対応も、現調化の要因となっている。

しかし上述のように、技術的には現調化が可能であっても、本社やセット・メーカーからの認可の問題によって現調化が進んでいないケースも多く、がんじがらめのなかでいかにして現調化を進めるのかが日系サプライヤーにとって喫緊の課題となっているといえる。

4.4　小括

以上の事例研究から把握されることは以下の通りである。

第一に、日系サプライヤーによるピュア・ローカルからの調達はすでに前提となっている。かりに、製品の特性上、原材料・部品の切り替えが困難であっても機械設備の切り替えは進行しており、原材料・部品の切り替えが可能な企業は50〜90パーセントがローカル製である。機械設備にかんしては、具体的な数値化をすることはむずかしいが、中国製・台湾製の機械設備であれば日本製の機械設備の半額以下で調達が可能であり、かなりの部分でローカル製への切り替えが進行しているといえる。

第二に、メカ部品は現調化が進んでいるが、電子部品の現調化に課題を抱えているということである。鋼材やガラス、ゴム、樹脂、金型などの原材料・部品はピュア・ローカル製品への切り替えが進行している一方で、電子部品の切り替えに課題を抱えている。同じ重要保安部品を製造している企業であっても、電子部品を取り扱っているかどうかで現調率に大きなちがいがみられる。なぜ電子部品の現調化に課題を抱えているかについては、佐伯（2012）で述べられているように、エンジン制御部品とりわけECUについては、ソフトウェア開発が重要だからである。ソフトウェア開発の開発規模の増大と開発生産性の低下という問題を指摘している。すなわち、電子化・電動化のなかでエンジン制御のコンピュータの開発と製造がより一層重要となっているが、それゆえに開発費用と入念な実験が必要となっている。そこにピュア・ローカル製品を組み込むことは、かえってコストの増大をまねくことが考えられるため、現時点では電子部品の現調化は難しいという判断になっているのである。

第三に、原材料、部品、機械設備のいずれにおいても、調達先を技術指導することで品質上の問題を解決しているということである。そして、これは数年かけた指導により実現しているのであって、日系サプライヤーからすると今後も調達先として取引を続けることとなり、いわゆる長期継続的取引関係が形成されているといえよう。

他方ではピュア・ローカル企業からすると、日系企業との繰り返し受発注をおこなうことで日系企業の技術・技能を学び、ピュア・ローカル企業側も自律的に技術・技能形成をおこなっているのである。日本的な取引慣行である長期継続的取引関係によって技術・技能形成がうながされ、企業間の信頼関係が構築されることが現調化の条件となっているといえる。一般的に、中国あるいは欧米では、単年契約あるいはモデルごとのスポット的取引関係が主流であるといわれるが、日系サプライヤーはコストダウンと品質上の課題を解決し、技術・技能形成をうながしつつ、現調化の基盤となる長期継続的取引関係を形成しているのである。

そして第四に、日本本社との認識のギャップである。コストダウンへの対応と為替リスクといったリスク管理の観点からも現調化を進めたいと考えているが、日本本社の許可がおりないかぎり現調化が進まないのである。中国の基盤産業の発展によって、技術的には現調化が可能であるにもかかわらず、本社や顧客からの指定によって現調化がさまたげられ、部品サプライヤーにとっては非常に苦しい現実に直面しているのである。

しかし、長期継続的取引関係によって技術形成がおこなわれ、また企業間での信頼関係が構築されることで現調化が実現し、ピュア・ローカル化が進行しているのである。そして、そういった取引関係の形成が現地化への判断が先に進んでいく条件になると同時に、欧米系メーカーや中国系メーカーといった潜在的市場に入り込んでいく基盤になっているのである。事例でもみたように、日系サプライヤーのなかにも欧米系メーカーや中国系メーカーへの供給を開始しているサプライヤーも存在し、そういった潜在的市場を獲得していくことが日系サプライヤーにとってひとつの重要な戦略と位置づけられる。

5　おわりに

現調化にかんする議論は2010年以降本格化してきたが、肝心の現調化の実態は不明瞭なままであった。本稿では、長期継続的取引関係にもとづく技術指導とそれによる技術・技能形成のもとで現調化が可能になっていることを把握した。しかし他方では、日本本社の権限に苦しんでいる場合もあり、技術的に現調化が難しいのではなく、意思決定の現地化の難しさ、そしてその問題が現調化にあらわれているといえる。

とりわけ、鋼材やガラス、ゴム、樹脂、金型などの原材料・部品のローカル製への切り替えが進んでいることを指摘したが、他方で電子部品の切り替えに課題を抱えていることにかんしては、重要な検討課題である。なぜなら、中国自動車産業そのものが電子化・電動化の方向にあるからである。電子部品の現調化が進んでいないということと、そのために電子化・電動化の流れにどういう影響を与えているかはきわめて重要な課題となっている。

電子部品切り替えの課題について日本本社の決裁が必要であるという点や、供給先による部品指定、要素技術の問題から考えてそもそも現調化はかえってコスト増大をまねくことなど、いくつか要因は考えられるが、これからの日本自動車産業の発展のためには、中国自動車産業の急激な成長に対応できるためのシステムを形成することが喫緊の課題であるといえる。

注

1）「深層現調化」とは清（2013）によって規定されたカテゴリーである。清（2013）によれば日系1次サプライヤーが現調化をすすめることを「深層現調化」と呼んでおり、現調化を進めながらいかにして品質を維持するかということが課題となる。新宅・大木（2012）ではほぼ同様の意味で「深層の現地化」と呼ばれている。

2）田口（2011）で強調されているのは、日系サプライヤーが日本的なモノづくりを再現するための諸条

件が形成されているということである。その諸条件のなかで重要な要素のひとつが、金型に代表される中国基盤産業の発展である。

3）本稿における事例研究は科学研究費補助金・基盤研究（B）（平成 26 年度〜28 年度）「生産のアジア化と基盤技術産業の国際分業に関するアジア間比較研究」（課題番号 26282065: 研究代表者＝田口直樹・大阪市立大学大学院・教授）にもとづく共同調査に同行する機会に恵まれたことが大きい。日ごろよりお世話になっている方がたにお礼を申し上げる。

4）供給先としては、ピュア・ローカルへの供給にくわえて、欧米系自動車メーカーへの供給も本格化している。とりわけ家電部品メーカーの自動車産業への参入もはじまっており、これはきわめて重要な論点であるため今後の検討課題とする。

5）一般的に「世界の工場」とは、当該国で製造し世界に輸出するという意味で用いられるが、中国の場合、中国国内での販売が重要となってきているため、「世界の工場」という規定は誤りであるとの指摘も考えられる。しかし、中国系自動車メーカーは中東やアフリカへの輸出をおこなっていることと、部品や原材料を先進国へ逆輸出している例もあるため、すそ野産業も含めたうえで「世界の工場」として位置づけられるであろう。

6）他方、近年では中国の大手国営自動車メーカーや民営自動車メーカーの台頭が指摘されている。国営自動車メーカーは外資系と合弁の形態を取りながら、先進技術を学び模倣してきたが、民営自動車メーカーは外資系部品メーカーとの取引など、独力で成長をしてきた。そして、2017 年 4 月 25 日に中国政府は、合弁の出資比率を緩和する方針を打ち出した（『日本経済新聞』2017 年 4 月 27 日付）。これまでは、外資系メーカーが中国産業を牽引してきたというストーリーで語られてきたが、今後は外資系と中国系との競争などが生じることも考えられる。本稿では割愛するが、重要な検討課題である。

7）自動車部品工業会の統計は、そもそも会員企業のみを対象としておりアンケート調査のため回答数などにバラつきがあるが、清（2017）でも指摘されているように、財務省『貿易統計』と同様の傾向にあるといって良い。

8）藤川（2015）で述べられている車体電装品とはおもに「ワイヤーハーネス」や「エアコンおよびその部品」のことである。ワイヤーハーネスは電線というやわらかい素材を用いるため、自動化が難しい製品であり、労働集約型にならざるを得ないという側面を持っている。

9）一般的に高度な技術といえば、1000 分の 1 ミリ単位の微調整が可能であるかどうかという印象を与えがちだが、エンジンやトランスミッション、ブレーキに高度な技術が必要となるのは、「走る、曲がる、止まる」という機能に直結する部品であるからである。自動車を自動車たらしめる機能は「走る、曲がる、止まる」というものであり、部品そのものの製造工程において品質の向上は徹底的におこなわれることになる。また開発・設計の段階でも慎重を期してメーカー側とサプライヤー側とで入念にすり合わせがなされる。そういった意味でも、研究開発から製造まで、より厳密なやり取りと現場レベルでの精密な技術が必要とされる。そういった総体をさして、高度な技術力が必要とされる部品である。

10）ここでは「小物」としているが、後に詳述するように電子部品は現調化の実態を明らかにするうえで、きわめて重要な要素である。

11）重要保安部品とは法令などで定められた名称ではないが、「走る、曲がる、止まる」といった機能に加えて火災など、自動車が重大な事故に至る装置を構成する部品を重要保安部品と呼ぶ。

12）正確な統計としては、日系企業が所属する蘇州日商倶楽部（http://www.nisshoclub-sz.com.cn/ 最終閲覧 2017 年 6 月 27 日）に 611 社（2017 年 5 月現在）というものしかないが、インタビューの先々で 1100 社の日系企業の存在が指摘されている。

13）中国産業発展の基礎に無数の起業家の存在を指摘しているのは丸川（2007）や伊藤（2015）である。

中国産業発展の多様性を支えているのが無数の起業家の存在であるとし、ローカル企業とその集積の観点から中国産業について論じている。

14）原材料、部品、機械設備などさまざまなモノを現調化しているが、その内訳は各サプライヤーによってバラバラである。しかしこれまでの傾向としては、たとえば現地の工作機械は日系製品の2分の1から安いものでは10分の1の価格であるということや、周辺部分はピュア・ローカル化をおこない、中核となる部分は日系部品と機械設備でおさえているという点である。

15）技術指導の具体的な内容としては、3S／5Sや不良品の削減といった日系企業がこれまでおこなってきたモノづくりを進めるうえでの当たり前の活動である。日系企業にとっては当たり前のように思われるモノづくりの方法が、ピュア・ローカルには依然として定着しておらず、こうした技術指導を受けたピュア・ローカルは生産性を大幅に上昇させることができている。

16）含侵とは鋳造工程で発生する、目に見えない穴や隙間に薬剤を投入し圧縮させることで、穴を埋める技術である。その効果は、耐圧性や気密性の付与や耐食性の向上、絶縁性の向上など多岐にわたる。C社では絶縁性の向上という点で、含浸が決定的に重要であると位置づけている。

17）インタビューでたびたび耳にしたのが「どローカル」という言葉である。ある程度の設備や技術力を持ったローカル企業とは明らかに区別されているという印象を受けた。おそらく、ノウハウをほとんど持たない零細ローカルを「どローカル」と呼んでいると推測される。これまでの現調化にかんする議論では、日系企業の中国生産とローカル企業といった2つの区分であったが、今後はローカル企業についても、ある程度の設備やノウハウを持った企業からの調達と、零細ローカルからの調達といったように、階層的な調達構造の形成とそれへの戦略的な対応が論点となり得るだろう。

18）TSとは正式にはTechnical Specification（技術仕様書）のことであり、International Organization for Standardization（国際標準化機構）の発行する規格である。

19）いわゆる「開発の現地化」にかんして、ドイツ系メーカーも基本的には本社で設計し、それを現地で実現しているということを示唆している。

20）5〜10年スパンでの取引関係という点からも、モデルチェンジ後であっても継続的な取引がおこなわれていると考えられるため、浅沼・菊谷（1997）で述べられているような長期継続的取引関係が形成されているといえる。

21）電動自転車の普及とイノベーションについては駒形（2011）で詳細に論じられている。

参考文献

【日本語】

浅沼萬里・菊谷達弥編（1997）『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』東洋経済新報社。

伊藤亜聖（2015）『現代中国の産業集積：「世界の工場」とボトムアップ型経済発展』名古屋大学出版会。

金熙珍（2015）『製品開発の現地化：デンソーに見る本社組織の変化と知識連携』有斐閣。

駒形哲哉（2011）『中国の自転車産業：「改革・開放」と産業発展』慶應義塾大学出版会。

佐伯靖雄（2012）『自動車の電動化・電子化とサプライヤー・システム：製品開発視点からの企業間関係分析』晃洋書房。

――――（2017）「日系自動車部品企業の現調化基本戦略」『アジア経営研究』第23号、45-57頁、アジア経営学会。

上海松川投資諮詢有限公司（2007）「中国華東地域の自動車産業」財団法人日中経済協会。

徐紅陽（2015）「中国の自動車部品産業における戦略的資産取得の一研究：日系自動車メーカーと部品メー

カーとの取引関係を中心に」『龍谷ビジネスレビュー』No. 16、29-44 頁。
新宅純二郎（2014）「日本企業の海外生産が日本経済に与える影響：海外生産における付加価値分析」『国際ビジネス研究』第 6 巻第 1 号、3-12 頁、国際ビジネス研究学会。
————・大木清弘（2012）「日本企業の海外生産を支える産業財輸出と深層の現地化」『一橋ビジネスレビュー』第 60 巻第 3 号、22-38 頁、東洋経済新聞社。
清晌一郎（2013）「中国・インドの低価格購買に対応する「深層現調化」の実態：自動車産業における中国・インド現地生産の実態調査を踏まえて」日本中小企業学会編『日本産業の再構築と中小企業』同友館、16-28 頁。
————編（2016）『日本自動車産業グローバル化の新段階と自動車部品・関連中小企業：1 次・2 次・3 次サプライヤー調査の結果と地域別部品関連産業の実態』社会評論社。
————編（2017）『日本自動車産業の海外生産・深層現調化とグローバル調達体制の変化：リーマンショック後の新興諸国でのサプライヤーシステム調査結果分析』社会評論社。
田口直樹（2011）『産業技術競争力と金型産業』ミネルヴァ書房。
丹下英明（2016）『中小企業の国際経営：市場開拓と撤退にみる海外事業の変革』同友館。
中川洋一郎（2017）「深層現調化に見る「ヒトとサプライヤーの育成」」清晌一郎編『日本自動車産業の海外生産・深層現調化とグローバル調達体制の変化：リーマンショック後の新興諸国でのサプライヤーシステム調査結果分析』369-393 頁。
日本自動車部品工業会（2002）「海外事業概況調査　報告」。
————（2003）「海外事業概況調査　報告」。
————（2004）「海外事業概況調査　報告」。
————（2005）「海外事業概況調査　報告」。
————（2006）「海外事業概況調査　報告」。
————（2007）「海外事業概況調査　報告」。
————（2008）「海外事業概況調査　報告」。
————（2009）「海外事業概況調査　報告」。
————（2010）「海外事業概況調査　報告」。
————（2011）「海外事業概況調査　報告」。
————（2012）「海外事業概況調査　報告」。
————（2013）「海外事業概況調査　報告」。
————（2014）「海外事業概況調査　報告」。
————（2015）「海外事業概況調査　報告」。
————（2016）「海外事業概況調査　報告」。
日本貿易振興機構（2012）「中国自動車部品業界市場調査報告書（上海発）」。
野村俊郎（2015）『トヨタの新興国車 IMV：そのイノベーション戦略と組織』文眞堂。
藤川昇悟（2015）「日本の自動車部品貿易と企業のグローバル立地」『阪南論集　社会科学編』第 51 巻第 1 号、107-125 頁。
的場竜一（2018）「中国における日系サプライヤーの進化と自律性にかんする一考察：江蘇省蘇州市を事例として」『大阪市大論集』第 131 号、35-54 頁。
丸川知雄（2007）『現代中国の産業』中公新書。

「中国新車販売 13%増　16 年、SUV ブーム追い風」『日本経済新聞』2017 年 1 月 13 日付。

「中国、車の外資規制緩和　合弁出資50%超可能に『100日計画』米に配慮か」『日本経済新聞』2017年4月17日付。

【中国語】
蘇州市統計局編（2012）『蘇州統計年鑑2012』中国統計。
————（2013）『蘇州統計年鑑2013』中国統計。
————（2014）『蘇州統計年鑑2014』中国統計。
————（2015）『蘇州統計年鑑2015』中国統計。
————（2016）『蘇州統計年鑑2016』中国統計。
中国汽車工業協会中国汽車工程研究院股分有限公司（2016）『中国汽車零部件産業発展報告（2015−2016）：汽車工業藍皮書』社会科学文献。

参考ウェブサイト

蓋世汽車研究院（http://auto.gasgoo.com/　最終閲覧2017年5月31日）。
GLOBAL NOTE（http://www.globalnote.jp/post-3184.html　最終閲覧2017年4月24日）。
蘇州日商倶楽部（http://www.nisshoclub-sz.com.cn/　最終閲覧2017年6月27日）。
日経テクノロジーオンライン（http://techon.nikkeibp.co.jp/atcl/column/15/011300091/011300002/?rt=nocnt　2017年1月13日付）。
マークラインズ自動車産業ポータル（https://www.marklines.com/portal_top_ja.html　最終閲覧2017年4月30日）。

インタビューリスト

A社、2016年11月17日。
B社、2016年11月17日。
C社、2016年11月17日。
D社、2014年10月22日、2017年3月28日。

The Challenges of Procuring Parts on Site for Japanese Suppliers in China

—— A case study of Japanese automobile part suppliers in the city of Suzhou, Jiangsu ——

Ryuichi Matoba

Summary

This study examines Japanese automobile part suppliers in China. In particular, it demonstrates the significance of the conditions and mechanisms involved in procuring parts on site, as well as the challenges faced in the process.

In this study, I conduct research on five Japanese supply companies located in Suzhou, Jiangsu, and examine the challenges and significance of the condition and mechanisms of procuring parts on site. To start from the conclusion, for Japanese suppliers, site procurement has already become a prerequisite. In particular, procurement of mechanical parts − such as brakes − from local companies is gaining momentum. However, the localization of electrical parts − such as engine control parts − which are equally important for safety, is more difficult. This is owing to the high research and development costs incurred in this field, indicating the need for joint development between companies.

However, due to the expansion of the Chinese automobile industry in recent times, Japanese suppliers have been able to reduce costs by procuring parts on site, and are steadily pioneering supply points that have not been used previously by Western and Chinese manufacturers. Up until now, suppliers have received requests for cost reduction from manufacturers and customers, but have only been able to perform passive cost reduction in response to these pressures. However, in China today, suppliers have begun to perform active cost reduction by procuring on site, ever since the development of these new supply points. The quality of parts procured from local companies is maintained by the provision of technical guidance from Japanese suppliers, and a continuous, long-term business relationship has formed between the two groups over the last 5−10 years.