

中国出張報告

林 尚志

出張先：中国（上海，北京）

期間：2015年8月19日～9月1日

今回出張の前半（8/19 - 8/24）には上海を訪ね、報告者が2012年度（シンガポール，マレーシア）および2013年度（中国）の2回にわたり実施した「現地人材の育成とアジア子会社の展開可能性」に関する調査のフォローアップを行い、前回お訪ねした4社のかたから再度お話しを伺うとともに、新たに1社のかたにお話を伺うことができた。^(注1)

また、出張の後半（8/25 - 9/1）には北京を訪ね、京都大学教授の塩地洋氏を中心に実施された中国自動車市場の動向に関する現地調査（北京市）に同行させて頂くとともに、この間、8/31（月）には、産業学会自動車産業研究会（日本側）および中国人民大学商学院（中国側）が主催する「第9回 日中自動車産業研究交流会」（於中国人民大学）に参加することができた。

このうち、出張前半（上海）部分に関わる「現地人材の育成とアジア子会社の展開可能性」に関する調査では、「報告者による2012年度および2013年度の調査において、予め準備された“一連の作業仮説”と概ね整合的な状況が確認された“4つの事例”」に関して「その後の状況」を伺うとともに、あらたに“1つの事例”に関し、「近年の状況」について伺うことができた。これら結果の詳細については、別の機会にご報告することとしたいが、大まかな傾向として、以下の3点を挙げるができる。^(注2)

第1は、各事例において、『「現地人材の“○型対応能力”」が果たすべき役わり』が、さらに高まっていると考えられた。すなわち、近年、賃金水準の上昇やライバル企業の台頭など、現地の競争環境が厳しさを増す中で、現地の消費者や現地系企業に向けた取引拡大の比重が高まっており、各社が「現地市場の動向を迅速・的確に把握しつつ、“日本企業の強み”としての“高い信頼性”や“細やかな対応力”を向上させる」という「困難な目標」を実現するにあたり、「“○型対応能力”を備えた現地人材」に期待される役わりが一層高まりつつある点が、改めて確認されたのである。

第2は、その一方、上述の「困難な目標」の実現に向けての「進展の度合い」については、一部の事例を除くと、現地の景気動向等、マクロ的な経済環境にも大きく左

右されることから、決して楽観できる状況にはなく、各社がその実現に向けて地道に努力を重ねつつあることが確認された。とりわけ、上記“困難な目標”の実現に向け、「販売」と“開発”の連携力の向上」がポイントになると考えられるが、複数の事例において、「その実現には、今しばらくの時間とさらなる取り組みが必要」との指摘がなされたのである。

第3は、上記第1 & 第2の両者と深く関わる“日本本社側との連携体制”については、いずれの事例においても、近年、着実な進展がみられると考えられた。すなわち、前回調査時点では、「本社の経営陣および各従業員が、急速に変化する現地の状況等を必ずしも的確に理解できていない場合がある」等、本社とアジア子会社との連携強化に向けた課題がいくつかの事例で指摘された。これに対し、今回対象となったいずれの事例においても、アジアをはじめとする海外市場の重要性が高まる中で、本社のアジア子会社に対する理解が深まりをみせるとともに、いくつかの事例においては、「アジア子会社側が“より重要な役割”を担う形で、本社－子会社間の連携強化を図りつつ、上述の“困難な目標”を実現しよう」とする具体的な動きが確認された点が注目される。

今後は、これら3点を中心に、今回の調査結果について、より詳細な分析を進めたい。

一方、出張後半（北京）部分のうち、産学双方から有力な関係者が集まる日中自動車産業研究交流会（8/31）においては、中国自動車産業に関わる様々な報告が日中双方からなされたが、このうち中国側からは、主に自動車業界関係者から、国内自動車産業の動向や今後の展望、さらには政府による産業支援政策の現状と今後の可能性等について、いずれも大変貴重な報告を伺った。

すなわち、中国汽車流通協会・副秘書長の羅磊氏からは、「中古車を含めた自動車市場全体の動向」に関し、(ア)過去20年間高い伸びが続いてきた中国国内新車市場の伸びが急速に鈍り、今後も楽観を許さないこと、(イ)その一方、中古車市場や（保全・修理等の）アフターマーケットについては、今後大きな可能性が予想されること、(ウ)近年、インターネット取引の活用が中古車市場を中心に拡がりつつあるが、新車市場にまで本格的に普及するかについては不透明な部分があること、等の議論がなされた。また、中国汽車工業協会・副秘書長の李万里氏、および中国汽車研究中心の鄭乃金氏からは、「自動車産業および関連技術の発展方向性と政策支援策のあり方」に関し、(エ)今後とも、自動車産業では“IT化・知識集約化”や“製造業と関連サービス業との融合”が進み、産業高度化の先導役となることが期待される（省エネ車・環境に優しい車の開発や自動・無人運転車の開発等）、(オ)政策支援のあり方としては、「政府自らが直接主導するもの」（財政補助金等）から、「市場を通じて間接的に育成を支

援するもの」(充電設備等のインフラ支援策, 特許などの制度支援策等)へという変化が予想される, 等の議論がなされた。

また, 日本側からは, 中国自動車産業への影響や今後のあり方と関連づける形で, ASEAN および日本における経験を考察するいくつかの報告がなされた。

すなわち, 九州大学教授の清水一史氏は, 年産400万台規模を超える生産拠点となったASEAN自動車産業の発展に, AFTA, AICO, AECという一連の政策枠組みが大きな効果をもたらす一方, これらの枠組みが中国の対外通商政策の展開にも無視できない影響を及ぼしたと考えられる点を指摘した。また, 札幌大学教授の中山健一郎氏は, かつての日本車メーカーによる海外生産拠点の展開期において, 特にこれがSKD段階からCKD段階へと移る際に, いわゆる“マザー工場制”が重要な役割を果たしたとする議論を展開しつつ, 近年, いくつかの中国地場メーカーが海外生産拠点の展開を本格化しつつある点をふまえ, これら中国地場メーカーの視点から, 「“マザー工場制”が果たしうる役わり」に注目する必要性について論じた。さらに立教大学助教の菊池航氏は, かつての日本において, 自動車ディーラーによる「特定メーカーの“特殊工具”への関係特殊的投資」が, 「当該ディーラー-メーカー間の“専売制”にもとづく長期的な取引関係」の維持を促したとする議論を展開しつつ, この経験が, 今後の中国においても「ディーラーとメーカーとの“長期継続的な取引関係”の構築」を促す一助となる可能性があるという点について論じた。

一方, この研究交流会に先立つ形で実施された現地聞き取り調査(8/26-8/29)では, 京都大学・塩地教授の研究調査グループに同行させて頂く機会を得た。日系自動車メーカー, 日系(自動車系)商社, 日系メーカー系列のディーラー, 自動車リサイクル業者, 中古車公益市場等を訪問し, 中国国内の自動車産業並びに関連市場に関する最近の動向について詳細にわたるお話を伺うことができ, 上記研究交流会で指摘された諸要因についての理解を深める上で, きわめて貴重な経験を重ねることができた。

（注1）報告者が2012年度（シンガポール、マレーシア）および2013年度（中国）に実施した「現地人材の育成とアジア子会社の展開可能性」に関する調査の概要については、本誌第8号（2013, pp.83-88）および本誌第9号（2014, pp.103-111）を参照。

（注2）これらの作業仮説では、『現地人材の育成にあたっては、「日本企業の職務のあり方」（○型：長期定着性を前提に，“グレーゾーン”への柔軟な対応が活かされるしくみ）と「現地人材の職務意識」（□型：流動可能性を前提に，“責任・権限体制”の明確化が図られるしくみ）との間の「□型 vs. ○型”のミスマッチ」が深刻な問題となる』という認識に基づき、現地人材の育成のあり方に関し、『日本企業のアジア子会社では、この問題の解決にあたり、人々の“流動可能性”が高い（“□型”の環境）中で各従業員の“長期定着”を促し、彼らの中の“知識共有意識”を高め、“グレーゾーン”に対しても柔軟に連携・対応できる能力（“○型”の能力）を育ててきたのではないか？』（“□型 & ○型”の段階的融合）という論点を提起した。さらに、日本企業の展開可能性に注目し、『近年、アジア子会社では「“□型 & ○型”の段階的融合」ともいべき取り組みが進み、彼らの“○型対応能力”が育つ中、彼らが（日本本社に対する）主体性を高めつつ、自らの活動領域を拡げつつあるのではないか？』という論点を提起した。

これら「一連の作業仮説」については、「注1」と同様、本誌第8号（2013, pp.83-88）および本誌第9号（2014, pp.103-111）を参照。