慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	自転車産業・電動自転車産業の発展・新生から見た中国産業発展の可能性（１）：完成車メーカーの存立状況が示唆するもの
Sub Title	An analysis of the Chinese industrial development in the case of bicycle industry (1)
Author	渡辺, 幸男(Watanabe, Yukio)
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	2010
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.103, No.1 (2010. 4) ,p.145- 170
JaLC DOI	10.14991/001.20100401-0145
Abstract	
Notes	研究ノート
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-20100401-0145

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

「三田学会雑誌」103 巻 1 号（2010 年 4 月）

研究ノート

自転車産業・電動自転車産業の発展・新生から見た中国産業発展の可能性（1）

――完成車メーカーの存立状況が示唆するもの――

渡　辺　幸　男

はじめに

筆者は，2004 年から 2009 年にかけて，中国の自転車産業について，現地企業からの聴取り調査を重ねてきた[(1)]。本稿は，これらの調査事例を主として利用しながら，中国産業発展理解に関する示唆を得ようというものである。調査は，部品メーカーについても行っているが，本稿では，完成車メーカーについて事例を紹介し，そこから中国の産業発展に対して得られる示唆を示す。

結論を要約すれば，中国自転車産業が，改革開放下で構造的に顕著に変化し，巨大企業が支配的な寡占的産業から，中国系民営企業の新生，新規参入の簇生により競争的産業となったという事実の確認が，その第一である。また，この競争的産業への再編が可能であった背景として重要なのは，国内市場の巨大性と独自性，同時に解体された寡占的巨大企業の存在であるということ，さらには，外資系企業が国内市場においては周辺的であるということの確認である。

なお，このような新興民営企業中心の産業発展の存在を把握することは，中国の 2000 年代における産業発展を，中央政府主導の（旧国有）巨大企業と，外資系巨大企業とから，中国産業発展を見ていこうとする見解とは，そ

(1)　調査の成果の一部は，筆者が共編著者として執筆に参加した『東アジア自転車産業論』（慶應義塾大学出版会，2009 年）に紹介されている。また，調査の主要部分については，同書の駒形哲哉「あとがき」にその内容が記されている。

の視角，そして認識を大きく異にするものである。世界一の自転車生産国になった中国で，自転車産業の中心的な担い手は誰なのかを見ることで，(旧) 国有大企業と外資系の巨大企業とが存在しながら，両者のいずれもが主導しない中国での産業発展もあり得ること，これを自転車産業を通して示したい。同時に，新興民営企業が国内市場向けの自転車生産の主役になれたことの背景に何があったかを示したい。

第1節　中国自転車産業・電動自転車産業　概観[2]

中国の自転車産業は，20世紀初頭に修理と部品のコピー生産から始まり，1930年代後半に，日系の昌和製作所が瀋陽，天津（後の飛鴿），上海（後の永久）で生産開始を開始したのが，中国での自転車の完成車生産の始まりといわれている。計画経済下，生産の中心は，上海，天津，瀋陽，広州といった地域の工場であった。改革開放開始年である1978年時点で，中国全体で47社の完成車メーカーがあり，年854万台を生産していた。同時に，上海市（鳳凰と永久），天津市（飛鴿），広東省（広州の五羊）で，中国全体の生産台数の71％を占め，遼寧省と山東省の生産をあわせると87％となり，5省市への集中が顕著であった。

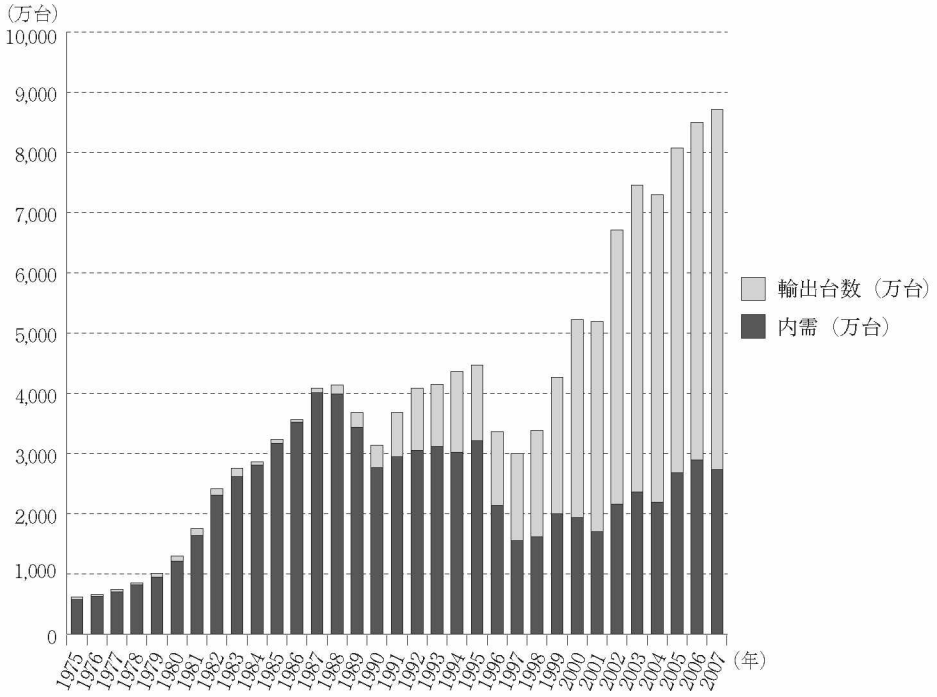
改革開放以降，自転車は供給不足であり，地方政府が積極的に工場建設を進めたため，完成車メーカーは1982年には140社に増加した。生産総量は1983年には2,800万台に増加したが，当時の国内生産の基準で見た高品質の自転車は依然として不足していた。上海の鳳凰と永久，天津の飛鴿といった主要ブランドでの供給不足に対応するため，1984～1986年に，3ブランドによる「横向経済連合」が形成され，それらに完成車メーカー20社が参加した。その結果，これらの3ブランドの生産台数は1,210万台となり，うち320万台が連合への新規参加企業によって生産された。1987年には，荷重車，実用車市場といった従来型の自転車市場は飽和状態になった。1980年代，自転車の生産台数は4,000万台に達し，ほとんどが国内市場向けであった（図表1を参照）。

国有企業群とそれと連合した企業による自転車の供給状況が大きく変わるのは，1987年であり，米大手メーカーによるOEM調達が，華南で合弁形態をとり，開始された。それらの企業自体は，その後，台湾メーカーの進出等による競争激化等から敗退し，現在の主要企業の中には残っていない。1990年代の初頭には，台湾メーカーが輸出向けの生産のために，深圳等の華南地域に大量に進出し，その結果，中国からの外資による自転車輸出が拡大した。

1990年代半ばに，台湾最大手の自転車メーカー，ジャイアントが，華東地域，江蘇省昆山に進出した。台湾系の部品メーカーも華南に次いで華東地域に進出し，さらには日系の

(2)　本節については，主に，駒形哲哉「中国自転車産業史概観――内需主体から内需・外需向け生産へ」（『東アジア自転車産業論』（慶應義塾大学出版会，2009年）第7章）を参照した。

図表１　生産台数の推移



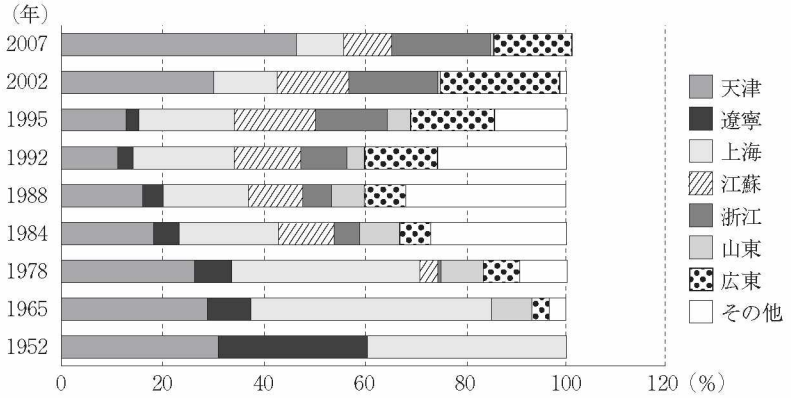
資料：国家統計局編（1984）『中国統計年鑑』1984 年版，p. 221，405，
国家統計局編（1998）『中国統計年鑑』1998 年版，p. 466，
Cycle Press (2004), *2004 CHINA BICYCLE YEARBOOK*, pp. 64–65。
出所：いずれも，駒形哲哉「中国自転車産業史概観」（『東アジア自転車産業論』第 7 章）の源データより作成。

ブリヂストンやサイモトといった完成車メーカー，またシマノ等の部品メーカーも一斉に華東地域に進出した。ジャイアントの華東進出の大きな特徴は，華東地域の工場を日米欧への輸出向け製品の生産基地とするだけではなく，中国国内市場向けの生産基地として位置づけ，実際にその拡大にも成功したことである。

このような華南・華東への台湾系や日系企業の完成車メーカー・部品メーカーの進出により，1990 年代末に，中国での自転車生産の過半が輸出向けの生産となった。同時にこの過程で，中国の国内市場向けの中国系企業のあり方も大きく変わった。1990 年代半ば以降は，中国国内市場向けの生産において，従来国内市場を寡占的に支配していた 4 大メーカーが，1990 年代になって形成された新興民営企業との競争に敗れ，顕著に後退した。さらには計画経済期に各地で形成された国有の自転車企業も衰退し，華南と華東という主要産地に進出した外資と，華南・華東・天津の 3 地域で新規に形成された民営企業により，その後の生産とその拡大が担われることとなった。

輸出について見ると，当初は華南からの輸出が過半であったが，2000 年代半ば華東が過半を占め，天津からの輸出も急増し，その様

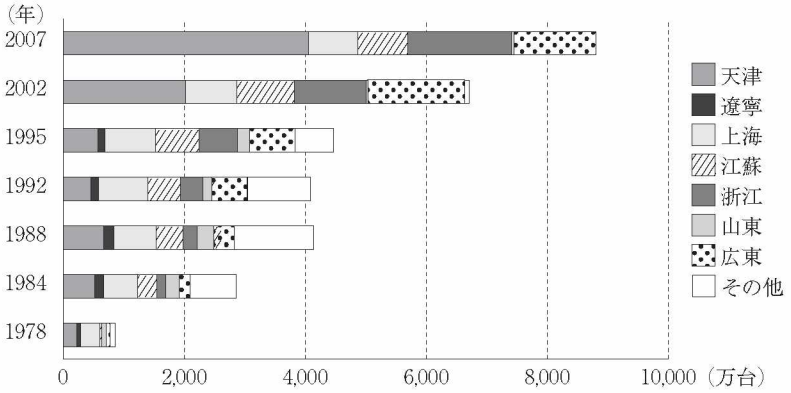
図表 2-1　地方別生産シェア



注：2007 年の全国総生産台数は地域間の生産台数（地域間の OEM 分）を調整したため，各地方の合計が全国の値を超える。

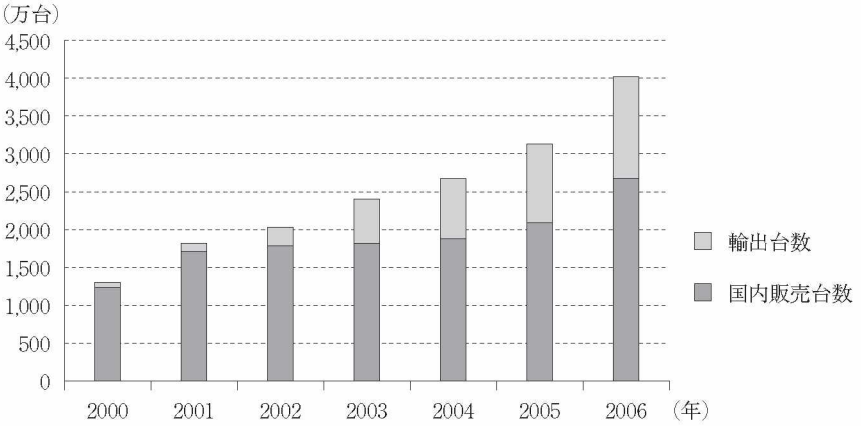
出所：図表 1 に同じ。

図表 2-2　地方別生産台数



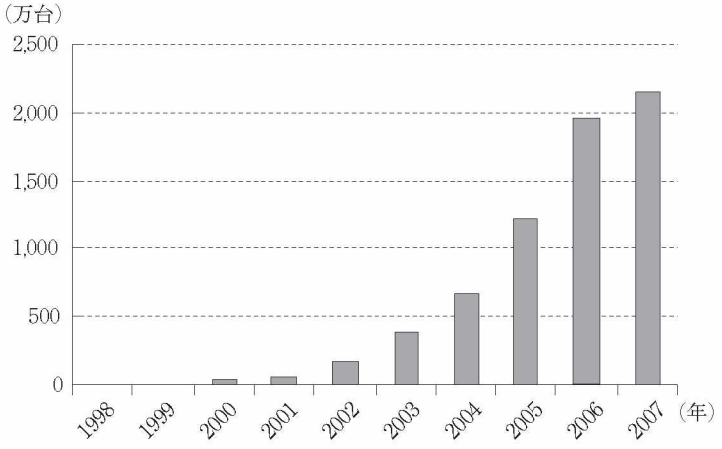
出所：図表 1 に同じ。

図表 3　天津市自転車産業の生産台数の内訳の推移



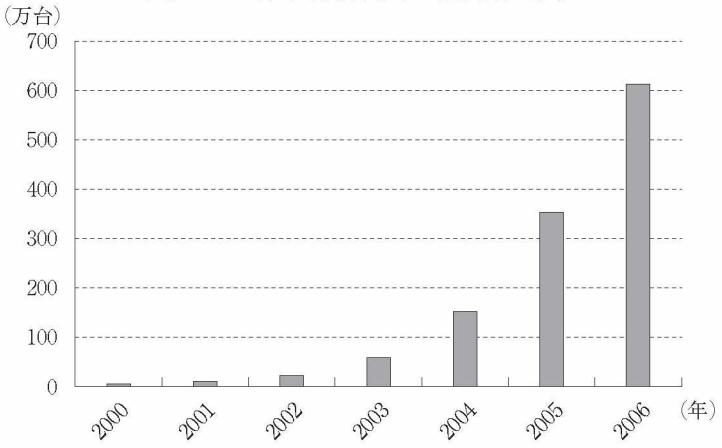
資料：天津市自行車行業協会『2007 年資料汇編』（同所，2008 年）p. 37 より作成。

図表 4　電動車生産台数



出所：図表 1 に同じ。

図表 5　天津市電動自転車生産台数の推移



資料：図表 3 に同じ。

相は大きく変化している。このことは，同時に，輸出の担い手の変化，すなわち外資中心の輸出から，外資と新興民営企業を中心とした中国系企業との双方による輸出へと変化したことを意味している。2007 年には，生産台数で見ると，天津市だけでその 46.5 %，上海市・江蘇省・浙江省の華東地域で 38.5 %，広東省が 15.5 %を占めるという状況になり，天津市での生産の拡大が目立っている（図表 2-1，2-2，3 を参照）。

同時に，1990 年代末から電動自転車生産の急拡大が生じ，2007 年には年産 2,000 万台へと増大している（図表 4，5 を参照）。この電動自転車の市場のほとんどは国内市場である。一般の自転車の中国国内需要は，1990 年代の前半は 3,000 万台程度で推移したのに対し，1990 年代後半に 2,000 万台程度まで低下し，2000 年代に入っても顕著な回復が見られな

い。この2000年代の一般自転車の内需の伸びの鈍さの一因が電動自転車の急速な普及にある。実際，一般自転車の国内需要と電動自転車の生産を合計すれば，2007年には5,000万台程度になり，1980年代後半の一般自転車の中国国内需要が最高水準に達した4,000万台水準を大幅に上回る。ただ，注意すべきは，電動自転車は一般自転車と代替関係にあるだけではなく，都市部を中心に自動二輪車の使用規制があることから，自動二輪車とも代替関係にあると見られ，その需要の一部も含まれている可能性があることである。

以上，中国自転車産業の沿革を概観した。このような状況変化を踏まえ，論点1として，この展開発展の過程で，中国の完成車メーカーがどのように変化したかを見る。そのために，まずは，かつて巨大な存在であった国有完成車メーカーの現在の状況を見る。次いで，これらの巨大国有企業の寡占的支配の状況を崩した主体が，中国国内市場への進出を意図したジャイアントをはじめとした海外の巨大企業ではなく，全く新興の民営企業群であったことを示す。これにより，中国産業の改革開放後の発展と構造変化の1つのあり方，しかし重要なあり方を，自転車産業という，中国に旧来から存在し，政府の規制が改革開放下で他の機械工業以上に急速に解除された産業に焦点を当てることで，明らかにする。

第2節　論点1　完成車メーカーの存立状況が示唆するもの

ここでは，中国の自転車産業を主導する主要な国内完成車メーカーの交代を，具体的事例を通して見る。その上で，その交代が中国産業発展理解にどのような示唆を与えるかを検討する。取り上げる完成車メーカーは，国有の4大完成車メーカーのうちの2つ，天津の飛鴿と，上海の永久である。また，新興完成車メーカーとして，集団所有制企業が，既存国有企業の指導も受けながら大企業化した事例と，全くの新興の民営企業についてのいくつかの例，そして外資系企業の事例を紹介する。

1　事例の紹介

(1)　旧国有企業の事例

事例1　天津市飛鴿自転車集団有限公司[(3)]

同集団は，計画経済期の主要4大メーカー（他に上海の鳳凰，永久，広州の五羊）の1つであり，主要自転車産地天津を代表する企業であり，ブランドであった。同集団は，改革開放下での中国国内市場の拡大に対応し，生産について見ると，1980年代半ばまで増大させ，1988年には年産660万台余の最高水準を実現

(3)　本事例をまとめるにあたり，2回にわたる筆者が参加した聴取り調査の結果を利用するとともに，歴史的な変遷等については，駒形哲哉「体制移行期における産業の再編――中国天津・自転車産業の事例――」（『日本と東アジアの産業集積研究』（同友館，2007年）第10章），および謝思全「中国大陸の主要産地（3）天津」（『東アジア自転車産業論』（慶應義塾大学出版会，2009年）第11章）を参照した。なお，1回目は，2004年9月2日に天津飛鴿自行車有限公司の経営者，2回目は，2008年3月12日に天津市飛鴿集団有限公司と天津飛鴿自行車有限公司の双方の経営者から聴取りを行っている。

している。この際の生産体制の特徴は，計画経済期の中国国有企業の共通の特徴でもあるが，集団内に部品生産の企業群を保有し，垂直的統合生産を行っていることである。

このように，改革開放後の最初の10年間においては，供給不足の市場環境と，既存の国有企業間での競争優位を生かし，生産規模を急激に拡大させ，全国最大生産台数を誇る，国内市場でのシェアが15％を超える寡占的大企業となった。また，集団としての部品生産能力も，800～1,000万台規模であり，完成車以上の供給生産能力を持っていた。計画経済期に最大生産規模を実現したのではなく，改革開放下でも当初は拡大し，その時期に最大生産規模を実現した事実は，注目に値する。国内市場での国有企業間の競争においては，相対的に高品質であり，競争優位に立つ国有企業であった。それゆえ，「飛鴿」という同集団の主要ブランドは，現在でも，中国国内市場では一定のブランド価値を持ち，新興民営企業の中には，同集団とは資本所有関係が全くないにも関わらず，自社の製品の製品価値を高めるために，同集団の現在のブランド保有企業に対し一定のロイヤルティを支払って，自社の電動三輪車に「飛鴿」ブランドを付けている企業も存在している。(4)

しかし，1980年代末からの中国の国内自転車市場が一時縮小し，さらに大きく需要構造が変化した状況下で，同集団の生産販売台数は急激に縮小した。ピークから5年後の1993年には300万台減の366万台，10年後の1998年には8分の1以下の80万台へと減少している。巨大な中国国内市場を前提に，660万台余を垂直統合した生産体制の下で生産していた企業が，10年間前後の期間で，数十万台しか生産しない企業へと縮小したのである。

同集団の生産販売台数の激減についての分析は，駒形氏の論文で詳しく行われているので，それを要約的に紹介し，本稿で必要とする限りで，何が主要な問題であったかを確認する。駒形氏によれば，同集団の縮小の始まりは，一方で中国国内の需要構造の変化に対し，同集団が柔軟に対応できないでいるなかで，需要変化に迅速に対応した民営企業の出現にあり，これが，同集団の生産能力を大幅に下回る販売台数という結果をもたらしたということである。同時に，販売面の縮小が生じた際に，その縮小に応じて，生産側の規模を縮小することが不可欠であるが，国有企業として雇用労働力の削減等の柔軟な縮小均衡化ができず，完成車1台当たりのコストを大幅に高めることになったと指摘されている。販売台数を減らしながら，雇用等の面での縮小ができず，1台当たりの生産コストが上昇するという，極めて悪性の循環に陥ったのである。悪循環に陥った同集団は，この悪循環の

(4)　天津飛鴿電動三輪車有限公司がこの事例で，天津市飛鴿集団有限公司という旧国有企業の資産と負債を直接引き継ぐ企業と天津市飛科電動車有限公司との合弁企業となっている。しかし，実質は後者がロイヤルティを支払いながらも飛鴿ブランドを自社の電動三輪車につけて販売するための合弁である。前者はブランド使用権を認めるという無形資産の出資のみである（2008年3月12日　天津飛鴿電動三輪車有限公司・天津市飛科電動車有限公司からの聴取り）。

一環を断ち切らない限り，企業としての再生はあり得ないことになる。それゆえ1990年代末に同集団の極端な縮小が生じた。

それゆえ，同集団の主要生産部門を引き継いだ天津飛鴿自行車有限公司は，資本的にも同集団からの出資は37％にとどまり，他の地方政府が出資する投資会社2社との共同出資に基づく，同集団とは別個の会社となった。そして，新会社には，同集団からは経営や技術の人材を500人と設備機械を移転するのみで，1990年代でも2万人以上いた従業員のほとんどを同集団に残した形とし，雇用維持のレガシーコストを完全に切り離すこととなった。新会社は，同集団に1台当たり3元の「飛鴿」のブランド使用料を払うだけの関係となっている。また，完成車メーカーとしての新会社は，かつての同集団とは異なり，部品メーカーを垂直統合することなく，社内ではフレーム，フォークの生産と塗装加工だけを行い，部材を社外から，既存の天津市飛鴿集団有限公司関連の部品メーカー以外からも自由に調達する完成車組立メーカーとなった。

身軽になった新会社は，生産管理と経営には同集団に属していた人材を利用し，「飛鴿」ブランドを活用することで，一定規模の自転車メーカーとして再生している。天津最大規模となった民営企業の雄，富士達や泰美といったメーカーと比べれば生産台数は少ないが，200万台を目指す水準にまで回復している。大企業としては復活した。しかし，かつての優位な寡占的大企業には，生産台数で遠く及ばないだけではなく，国内企業間での競争上の位置も大きく変わり，8,000万台の中国国内生産の数パーセントのシェアを占めるにすぎない企業となっている。なお，同社は，2006年に丸石自転車が富士達自行車に買収される以前は，丸石自転車と提携し，丸石自転車のOEM生産と中国国内販売，さらに丸石自転車の日本人技術者からの技術指導を受け，技術レベルの向上に努めていた。

事例2　上海永久股份有限公司[(5)]

上海永久股份有限公司は，計画経済期における自転車生産の中心地域の1つであった上海市の中心的な自転車生産企業である。1940年に設立された日系の上海昌和製作所の流れを汲む上海自転車廠を前身とし，国有企業ブランドとして，計画経済期には上海鳳凰とともに，上海の2大ブランドであった。

改革開放後も拡大をつづけ，飛鴿と同様に，1988年頃には年産500万台程度の最高水準の生産台数を記録している。1993年には，株式を上場し，国有持ち株会社が株式の過半を握る筆頭株主ではあったが，上場株式会社化した。しかし，1980年代末からの民営企業の勃興により，競争環境が悪化し，1990年代前半まで，上海市の生産計画に基づいて生産すれば，国有の流通企業に全量買い付けてもらえる状況下にあった同社は，中国市場の需要構造の変化に対応できず，1990年代後半には，

(5)　本事例については，上海永久股份有限公司からの2007年3月16日の聴取りとともに，駒形哲哉「中国大陸の主要産地（2）華東」（『東アジア自転車産業論』第10章）を参照した。

毎年大幅赤字を計上する状況に陥った。その結果，株式会社として自立することなく，上海の異業種の民営企業，中路集団に買収された。

民営企業に買収された後，一定の経営回復を実現し，2006 年には自転車 232 万台と電動自転車 23 万台を生産しているとしている。しかし，同社の新工場である上海市内の中央工場では，自転車 30 万台，電動自転車 10 万台弱，CKD（complete knock down）60 万台分を生産していたが，中央工場の生産能力は 3 種製品の合計で 210 万台くらいであるから，約半分の操業度であった。また，上海市内の従来の拠点では電動自転車等の自転車以外を生産している。天津等の企業から OEM 調達をしているとのことであり，それが 2006 年の生産台数の残りの部分と推測される。また，輸出は東南アジア等の発展途上国向けであり，先進工業国向けはない。自転車については輸出比率は 1 割程度であり，国内市場向けが中心，それも，自転車については，過半が OEM 調達で，永久のブランドを付して，国内市場に販売している状況といえる。

かつて 500 万台の自転車を生産し，4 大メーカーといわれた上海永久も，自立した自転車メーカーとして，国有大企業からの経営を維持できなかった。異業種の民営企業に買収されることで，企業とブランドは継続しているが，多くは OEM での委託生産により調達する状況となり，販売台数も新興民営企業と比べて，決して勝るものではない。優位な寡占的大企業としての上海永久は，明らかに消滅した。

補 1　その他の 4 大メーカーの現状

上海鳳凰[(6)]　永久と並ぶ上海の大手自転車メーカー上海鳳凰の生産は，1993 年に 523 万台を記録し，ピークに達した。その 1993 年に永久とともに上場会社となっている。上場後，生産台数を急激に低下させ，1999 年には 228 万台となっている。その後，OEM 調達を含めてではあるが，2004 年には 400 万台まで回復したとされているが，その回復は，圧倒的部分が輸出向けである。1995 年に輸出依存度は 25 %であったものが，2004 年には 77 %となっている。この数字から，OEM 調達分を含め，国内市場向けは 100 万台を下回ることになるといえる。国内市場向け中心に数百万台を供給していた優位な寡占的大企業であったものが，国内向けでは，新興民営企業の後塵を拝する存在となった。

広州五羊自転車工業集団[(7)]　1988 年に生産台数はピークを迎え，250 万台を記録した。しかし，競争激化の下で，赤字状況に陥った。1997 年には，広州五羊オートバイ企業集団に編入され，主としてオートバイ部品を生産する企業となっている。自転車生産ラインは 1 本を残すのみである。OEM 調達し五羊ブランドで販売している台数を含めても，年間生

(6)　本事例については，駒形哲哉「中国大陸の主要産地（2）華東」（『東アジア自転車産業論』第 10 章）を参照した。

(7)　本事例については，谷雲「中国大陸の主要産地（1）華南」（『東アジア自転車産業論』第 9 章）を参照した。

産台数は 40 万台余りに過ぎない。極くマイナーな自転車メーカーに縮小した。

(2) 集団所有制企業から新興民営企業への転換事例

事例 3　天津金輪自行車集団有限公司[8]

同社は当初，鎮営企業で，現董事長はその企業の経営者であったが，1999 年に現董事長が買い取り民営化した企業である。同社は，1987 年に自転車産業に参入し，現在，グループ企業が 20 社あり，全体で従業員が 4,000 人という天津自転車産業の中でも，一定の規模以上の企業といえる。現在の業務の中心は，マウンテンバイク等の輸出と，国内電動自転車向けのフレーム等の部品の供給である。特にフレームについてはフレーム用のパイプの鋼材からの加工も行っており，素材からの一貫生産となっている（なお，同社グループのホームページを見る限り，製品紹介の最初に出てくるのは自転車用サドルで，その他にも多様な部品のリストがあり，それと並んでマウンテンバイクや電動自転車が紹介されている。グループ企業に多様な部品メーカーが存在すると見られる）。

同社は，天津地域では，飛鴿の前身，天津自行車総廠（後の飛鴿集団）に次ぐ古さの企業の 1 つである。1987 年に国有有力ブランド自転車の供給不足を背景として，飛鴿等による横向連合の一環として，当時の天津自行車総廠から技術指導を受け生産を委託される形で，エアコン浄化装置部品製造鎮営企業であった同社は，自転車のフレーム加工と溶接組立に参入した。天津自行車総廠の技術者の指導を受け，当初は天津自行車総廠からのフレーム受託生産から始め，89 年に組立，89 年にはマウンテンバイク等の新しいタイプの自転車の受託生産を開始し，92 年からは自社で設計し生産販売した。

92 年からの 5 年間は，北京や天津のデパートを中心に販売が好調で，デパート向けに卸し，工場出荷額 600 元という相対的に高価格な製品を販売し，高収益を挙げた。しかし，国内競争が激しくなり，97 年から各地の国際展示会にも参加し，東欧向けから輸出を開始し，現在では，スポーツ用自転車とマウンテンバイク等の完成車については，ほとんどが輸出である。電動自転車に関しては，96 年頃から開発を開始していたが，完成車の生産は少なく，専ら電動車向けのフレーム等の生産を国内電動車メーカー向けに行っている。

以上のように，同社は，相対的に歴史のある郷鎮企業から民営化した企業であり，1990 年代のマウンテンバイク等の中国国内での市場拡大期には，国内市場向けに，飛鴿等の国有企業に取って代わって販売拡大した企業である。しかし，1990 年代末以降の，民営企業間の競争が本格的に激しくなった環境下では，輸出市場向けの企業となり，国内市場からは撤退した企業である。他方で，パイプ加工から社内で可能なことを生かし，電動自転車市場の国内での急拡大を受け，電動自転車向け部品の供給でも，成長している企業である。

---

(8)　本事例は，天津金輪自行車集団有限公司からの 2009 年 8 月 26 日の聴取りによる。

事例4　中美合資天津科林自転車有限公司[9]

同社は，1993年に，天津市内の街道政府という行政の末端（郷鎮政府レベル）の政府が，自転車産業に新規参入するために創業した企業であり，その後，天津で有数の完成車メーカーとなった。中国とアメリカ資本との合弁形態だが，当街道政府関係者の米国法人との合弁で，実質的には街道政府が創業した集団所有制企業である。現総経理は街道政府の代表として同社の総経理に就任し，それまでに自転車産業での経験はなかった。なお，同社は，1999年に民営化し，政府の出資部分はなくなり，現総経理は23％を出資する第2の大株主となっている。政府の出資がなくなり，政府の判断を仰ぐ必要がなく，決定が迅速化したとのことである。

開業初期の技術や販売の人材は，国有の自転車産業の人材を招聘する形で対応した。また，当初より製造設備や測定・試験機器については，優れたものを導入することに努め，アルミ合金自動溶接ラインの導入等では天津地域でも早期導入企業の1つである。

06年調査時の生産台数は，一般自転車については200万台超を見込み，電動自転車については12万台を見込んでいた。01年には40万台の生産水準であり，ここ数年の生産の増大が顕著である。電動自転車はすべて国内市場向けであるが，一般自転車の国内市場向けは35万台に過ぎず，日本向けが60万台，北米・豪州向けが70万台と輸出中心となっている。輸出市場の開拓は，国内市場もそうであるが，ゼロからの開拓であり，上海や東京といった国際展示会に積極的に参加することで，受注先を開拓した。また国内向けは，中高級品が中心で，自社ブランドによる自転車専門店や代理店による販売となっている。

日本向けの場合は，日系の製造卸や大手小売店からの受注であり，OEM生産である。折畳み自転車については，台湾系の大行のOEM生産を行っている。2002年には，日本の製造卸最大手系のフレームメーカーであった企業からフレーム製造設備を安く購入し，技術指導を受けた。これらにより，日本市場への輸出可能なメーカーとなった。

社内で生産しているのは，フレームと塗装・組立で，その他の部材は外部調達である。生産ラインは仕向け地別にわけられ，使われる部材も日本向けと，北米・国内向けとでは異なっている。前者は台湾系や日系の部品メーカーのものも多く利用しているが，後者については天津で調達する国内メーカーの部材を使用している。日本向けの自転車は軽快車で上代1万円，国内向けは上代250元くらいである。北米向けはMTBや子供車が中心である。

このように同社は，天津で民営企業が簇生した初期に，郷鎮企業として創業し，外部人材を活用しながら，大手自転車メーカーへと成長した企業である。発展方向は海外市場にあり，その際，日系企業等からの技術導入による輸出企業としての成功が大きな意味を持った企業である。逆に言えば，国内市場での競争においては，天津金輪と同様に，充分な販売

(9)　本事例は，中美合資天津科林自転車有限公司からの2006年8月29日の聴取りによる。

チャネルの構築に成功せず，外資との連携の中で，輸出に活路を見出した企業ともいえる。

(3) 新興民営完成車メーカー

事例5　天津奥飛亜自行車有限公司[10]

天津市武清区王慶坨鎮で1995年に創業した同社は，天津の中でも特にローエンド自転車の生産地域で有名な当地の最大規模企業である。05年の生産台数は20万台程度で，組立工場には120名の従業員がいる。先に見た企業と比べ，かなり小規模な企業である。王慶坨鎮は，自転車産業の伝統のない天津の郊外地域で，1990年代に一挙にローエンドの自転車生産が拡大し自転車産業集積ができたことで有名である。

同社も，その典型で，創業者は自転車産業とは全く関係なく，改革開放後，時計修理，ビデオホール，家電修理といった，その時点で儲かりそうな事業へと参入し，一定の成功をおさめた人物である。95年時点で，それまでの商売の先行きが厳しくなり，近隣でMTBの組立で儲けている人がいるのを見て，自転車産業に参入した。30人で始めたが，自転車産業の経験者はおらず，自転車修理の経験者を1名雇い，組立から始めている。その際，天津の国有企業の一部である自転車二廠の跡地にできた自転車部品市場で部品を調達し，ローエンドの自転車を組立てた。

2000年頃に年17万台前後を販売したが，ローエンドの商品が売れなくなり，ISOの認証を取得することで，初めて工程管理を実行した。その結果，製品のグレードが高まり，輸出が可能となり，飛鴿グループのブランドである鉄錨の受託生産を行うようになった。部材については，現在では，王慶坨鎮に部品メーカーが増えたことから，地元で75％を調達し，後は二廠跡の卸売市場で調達している。内製は，買収した子会社を含めフレーム，リム，塗装そして組立である。グループ全体では280名の企業である。販売先の開拓は展示会が中心であり，インターネット販売も行っている。展示会には積極的に参加し，東南アジア等への輸出もそこで貿易商とつながり，実現した。

以上のように，同社は，天津地区の自転車の中でもローエンドの自転車生産を見様見まねで始め，飛鴿からの受託生産や輸出可能にまでなった企業である。90年代までの中国自転車市場の発展の一面を示す企業である。

事例6　天津泰美自行車有限公司[11]

同社は，河南省で年100万台を販売していた自転車商が，2000年に創業した自転車メーカーである。後発メーカーでありながら，現在では天津有数の自転車メーカーで，2009年の生産見通しは，自転車300万台（ピークは2008年で400万台）と電動自転車150万台である。自転車の減少は，電動自転車への注力，シフトにより生じた。従業員数は09年の時点

(10) 本事例は，天津奥飛亜自行車有限公司からの2005年8月29日の聴取りによる。
(11) 本事例は，天津泰美自行車有限公司からの2004年8月31日，2006年8月28日，2009年11月19日（この聴取りは駒形哲哉氏による）の3度の聴取りによる。

でグループ全体で 4,000 人である。1 台 180 元の低価格の自転車から，国内向けには 1 台 200～230 元，輸出車では，出荷価格で 60 ドル，上代で 1 万 5,000 円の自転車まで，幅広い価格帯の自転車を生産，販売している。日本向けの輸出は，多くがホームセンター等の量販店向けである。

同社が，自転車メーカーとして内製している部分は，創業後 10 年経過した 2009 年でも，使用フレームの一部，100 万台分についてのみであり，部品は生産しておらず，ほぼすべて外部調達である。社内生産は，塗装と組立を主としている。設計についても，一応社内で行っているが，既存の部材を前提にしており，独自部材をサプライヤと共同開発するといったことはない。中国における既存の部材生産基盤の上に乗り，それをうまく活用している。

同社の急成長理由の 1 つは，創業者がもともと河南省の大手の自転車卸商であり，年 100 万台の販売力を持って参入したことに表現されるように，販売力の強さにある。2006 年から生産開始し，後発メーカーとして参入した電動車でも，09 年には 150 万台の販売見込みと急成長しているのは，自転車で構築強化した販売網を活用するとともに，積極的にテレビ CM 等を利用し，ブランドイメージを構築していることにある。販売網と販売戦略を軸に急成長し，大手メーカーとなった。

さらに同社は，中国国内自転車市場向けとしても，低価格品も生産し，シティバイク等の高級車も生産しているが，それぞれブランドを分け，それに応じて会社やラインも分け，展開している。国内販売では，「金泰美」ブランドが最高級ブランドで，ランク別に部材とブランドを使い分け，中国国内市場の状況にきめ細かく対応している。それとともに，全体としての生産量の規模を大きくすることで，部品生産をほぼ全面的に外部に依存しながら，購買力を発揮し，規模の経済性をも実現している。

また，製品の品質については，創業 3 年目の 2003 年に上海に立地する日系中堅自転車メーカーの工場長を経験した日本人を，日本向けの工場の責任者・副総経理として招聘し，品質面で日本市場に輸出できるものとした。このことも大きな意味を持っている。副総経理と現場の管理者の 2 名の日本人を核に，生産管理を，他の中国系自転車メーカーにない水準に高め，ほぼ全面的に外部に依存している部材調達についても，周辺企業にはない厳しい購買管理を行っている。そのため，同社の製品は品質のばらつきのなさが，部材面でも製品面でも大きな特徴となり，日本向けに 50 万台という多さの販売を可能としている。中国国内向け販売でも，日本向けの製品を生産しているメーカーとして，後発メーカーでありながら，品質面で高い評価を得，急成長を実現した。

輸出向けの部材は，華東等で現地生産している台湾系メーカーや日系メーカーからの調達が多く，30 %ぐらい使用し，国内向けは，専ら中国現地メーカーからの部材を使うといった形で，部材の使い分けを行い，価格面での市場ごとの対応を実現している。なお，部材調達は，工場立地的には地理的に広範囲にわ

たっているが，調達そのものは，天津にある各社の営業拠点や代理商からである。部材調達で，厳しい条件をサプライヤに課せるのも，同社が急成長し，天津でも有数の販売台数を実現したことによる購買力ゆえとのことである。

補２　天津の最大の民営メーカー
富士達自行車股份有限公司[12]について

同社は1992年の創業で，その創業者の経歴については，明確ではなく，飛鴿の販売部員であったという話もあるが，全く自転車と関係なく，自転車産業の天津での発展を見て，参入したという話もある。

工場等は，国内販売向け，日本・韓国向け，アメリカ向けの３つに大きくわけられ，オフィスも別となっていた。従業員総数は3,250人，国内販売向けはすべて自社ブランドである。国内販売では直営の専売店が500店舗ほどあり，卸売代理店経由もある。また日本・韓国・アメリカ向けの自転車はOEM受託品が多く9割を占めている。生産台数は500万台以上であり，うち300万台を輸出している。輸出と国内販売双方で，天津での最大規模の企業となっている。

同社の組立工場周辺には主要部品の独立サプライヤの工場が立地しており，独特の生産集積を形成している。また，80名の人員を要する技術センターがあり，積極的に技術開発に取り組んでいる。

天津の民営企業の中でも最大規模の企業であり，天津の自転車産業をリードする企業である。その場合でも，中国でのシェアは，生産でも国内販売でも，10％を超えるものではない。なお，同社は，2006年に日本の丸石自転車を買収し，子会社としている。

事例７　深圳市喜徳盛自行車有限公司[13]

同社は，1987年から深圳中華自行車や亜洲ABCといった広東省の代表的輸出向け自転車企業に勤めていた技術者により，95年に創業された。この時期，上記の企業は欧州のアンチダンピング問題等で倒産し，多くの人材が独立創業し，同社の創業者もその１人である。

同社は99年までは国内市場向けにMTBを生産供給していたが，99年からは輸出中心へと転換している。当初は，台湾の貿易商を経由した輸出であったが，その後輸出先の貿易商との直接取引となっている。国内市場向けでは，各地を営業で回って代理商を開拓した。当時，台湾系の部品メーカーが広東省には多かったが，価格が高かったためもあり，浙江省や江蘇省の部品メーカーから仕入れていた。

現在，自転車の生産台数は250万台で，1,600人で生産している。そのうち，輸出が３分の

(12)　同社については，2004年９月３日に，聴取り調査に出向いたが，聴取りに応じたのは入社１年目の総経理助理であり，工場見学の案内人も入社１年目であり，聴取りはほとんどできなかった。以下では，多少の聴取りと，謝思全「中国大陸の主要産地（3）天津」（『東アジア自転車産業論』第11章）と駒形哲哉「体制移行期における産業の再編」（『日本と東アジアの産業集積研究』第10章）での叙述を参考に，関連する点をまとめ，紹介した。

(13)　本事例は，深圳市喜徳盛自行車有限公司からの2009年３月25日の聴取りによる。

2を占め，フレームの素材は輸出ではアルミ中心であり，全体ではアルミと鉄が半々となっている。輸出は米欧が中心でそれぞれ半々で，MTBが8割を占めている。これらは70～80社との取引であるが，OEM供給である。輸出価格はFOBで見て，平均70～80ドルであり，工場内にあったカナダのウォルマート向けの自転車には，店頭価格の値札が219.93ドルとなっていた。

国内は自社ブランドで販売している。出荷価格としては，400～800元が中心であり，全国150ほどの卸商，200余の自転車専門店を通して販売している。自転車専門店が中心だが，同社の製品専売ではなく，買取り先払い方式で供給している。

競争相手として意識しているのは台湾メーカーであり，国内メーカーについては製品の種類と価格帯が異なるので，特に意識していない。

フレームと前フォークと，ハンドルの一部を内製している。パイプについてはパイプの生産から自社内で成型加工をしている。また，外販用にカーボンフレームを三菱から材料を調達して生産し，一部社内でも使用している。

同社で注目されるのは，華南に立地し，台湾系の部品メーカーが数多く工場立地している中で，当初は華東の浙江省や江蘇省の部品メーカーから必要な部品を調達し，国内市場にMTBを供給していたことである。国内市場向けに適合的な価格，相対的に安価なMTBを供給するためには，台湾系メーカーの輸出車向けに生産された部品は高くつくということである。

事例8　天津順天電動自行車有限公司[14]

同社の創業者である現総経理も，自転車産業や電動自転車産業にそもそも勤務していた人ではない。最初は鉄道員であり，90年頃に偶然国営自転車企業の販売マネージャーと会い，自転車販売を勧められ，93年から自転車販売を河北省中心に始めた。国内の有名ブランドの自転車や電動車も扱い，卸と小売の双方を10年間行い，資金と経験を蓄積した。天津のメーカーにOEM委託生産を行いながら，99年には自転車と電動車双方で「追風鳥」という自社ブランドも立ち上げ登録し，この自社ブランド製品の販売も行った。自社ブランドがある程度浸透したことにより，2003年に天津に工場を建設し，自転車と電動車の生産に進出した。

工場建設当初の販売量は，自転車が10万台，電動車が1万5,000台であった。2009年の生産台数は自転車が30万台，電動車が10万台を見込んでいる。従業員は，現場のワーカーが500人，全体で630名である。現在の販売地域は，河北省の自社の卸ルート以外の販売ルートも開拓したことで，より広域化している。自転車販売商とスーパーの両方のルートで販売しており，多くは受注し代金振込後に納品している。

品質管理・生産管理・新製品の開発や設計についての人材は，国営自転車企業の経験者を

(14) 本事例は，天津順天電動自行車有限公司からの2009年8月26日の聴取りによる。

招聘するとともに，新たに育成している。育成の方法は，取引先の大手企業に派遣し，そこで仕事を覚えさせ，育成する形であり，このように育成した人材を同社の管理者層として活用している。部材についてもほとんどを外部から調達している。完全に内製しているのは組立のみであり，フレームと塗装については一部を内製している。部材調達先は，全国のメーカーに広がるが，基本的には天津にある調達先企業の事務所を経由して調達している。

同社の場合も自転車・電動車ともに輸出はわずかであり，ほとんどが国内市場向けである。自転車の半分は国内有名メーカーのOEM受託生産品であり，残りが自社ブランドである。電動車については，自社ブランドが圧倒的に多く，OEM受託は1割ぐらいに留まっている。

同社の製品が後発メーカーの製品でありながら順調に販売拡大し，企業成長しているのは，総経理によれば，お値打ち感ともいうべき，価格性能比のよさとのことである。モペットタイプの電動自転車を，2,060元（1元＝14円で，2万8,840円）で，工場直売所では販売していた。

同社は最後発の新規参入企業である。河北省での卸商としての販売網の構築と，市場動向についての理解をもとに，メーカーとして参入し，一定の規模の企業に成長した事例である。必要な部材については，天津外で生産されているものも含め，必要なものを天津で調達可能であることが，この事例から理解される。管理者や開発人材も，当初は既存企業から招聘すること，それと，若い人については，取引先企業に派遣し，そこでOJTの形で訓練してもらうことで確保可能であることがわかる。市場の拡大下で，OEM受発注を他企業と行っていることもあり，社内のみで行わなくとも人材育成が可能な，オープンな関係が形成されている。

中国国内市場では，後発メーカーであろうとも，市場動向を的確に把握できれば企業成長できる。企業成長のために必要な，部材，機械，人材等については，必要に応じて確保できる。これらのことが，この事例から理解される。

(4) 電動自転車への参入事例

事例9　江蘇雅迪科技発展有限公司[15]

同社は，電動自転車メーカーとしては後発メーカーであるが，現在，電動自転車生産で中国内有数の上位メーカーとなっている企業である。創業は1998年で，創業10年余の企業である。最後発のオートバイ組立メーカーとしての創業で，オートバイ産業が盛んであった江蘇省無錫市で創業している。

創業者でもある現在の董事長は，軍人出身であり，退役後，オートバイメーカーに運転手として勤務していた。資金蓄積後，技術的には素人であるが，業界については熟知していたので独立した。業界についての知識を生

(15) 本事例は，江蘇雅迪科技発展有限公司の子会社である（同社）天津公司からの2009年8月25日の聴取りによる。

かし，創業し，技術面では，勤務先だった企業の技術者を1・2名招聘することで補った。当初，組立てたオートバイは，鈴木・ホンダタイプの五羊（広東省のメーカー）製品をベースに改造したものであった。地元でパーツを購入し，月1,000～2,000台を組立て，販売した。1999年から2000年にかけては，オートバイについてもまだ売り手市場であり，資金を蓄積できた。しかし，2000年頃から，オートバイメーカーが乱立し，他方で，都市での使用が禁止され始め，オートバイ市場の状況は，売り手市場ではなくなった。

そこで，董経貴董事長は電動自転車の市場急拡大を見，2002年から，電動自転車の製品開発に着手した。同社の売れ筋の電動自転車は，2,000元台のものである。部材は，フレーム等を含め全面的に外部調達である。今後もフレーム，塗装のみは内製化を見込んでいるが，それ以外は外部調達する方針である。同社は販売当初より，TVによるCMに注力し，台湾の著名歌手3名を起用した。品質管理も重視し，検査機器を充実させている。天津工場においても，生産ラインは組立ラインのみであるが，検査機器は大手自転車メーカー並の内容のものが揃えられ，実際に稼働していた。

電動自転車の専門メーカーとして，その販売台数は急増中であり，07年50万台，08年80万台，09年の見通しが140万台となっている。現在，創業地である無錫に2工場，天津市と広東省に2工場の4工場の生産体制で，従業員1,800人（うち天津市800人）である。無錫の工場の1つでは電動四輪カートを開発し生産している。うち天津市工場の従業員の構成は，開発担当40名，アフターサービス担当40人，品質管理担当40名，その他の管理者をあわせ，スタッフ計190名であった。販売市場は国内市場向けが専門店経由で98％と大部分を占め，OEM形態での輸出は2％を占めるに過ぎない。

創業して11年，電動自転車に進出して9年で，電動自転車への参入も後発ながら，既に生産量的に見て電動自転車での上位メーカーとなり，電動四輪カートの生産も本格的に開始している急成長企業である。この事例から示唆されることでは，電動自転車市場の急拡大に対する供給の主体が，既存の自転車メーカーやオートバイメーカーだけで占められるのではなく，全くの新興企業によっても担われていることが，重要である。

さらに，急成長の要因としては，独自製品の開発ということではなく，既存の技術者と広く生産され始めた電動自転車向け部材を集め組立て，製品の品質管理をきちんと行い，CM等を活用してうまく消費者に，電動自転車としての新たなブランドを浸透させることにあったと見ることができる。

新規参入が容易であり，参入企業の急成長が可能であることは，市場の構造が，既存関連産業の寡占的大企業の主導の下に展開されている，日本の電動アシスト車のとは大きく異なるといえる。中国では，このような急激な新製品の生産拡大を支える関連部材産業の存在があり，それらも急成長し，部材供給でのボトルネックを形成することなく，新産業の急拡大，新規参入企業の急成長が可能になることも示唆している。

事例 10　天津市悍馬電動車有限公司[16]

同社は，先の 2 社と異なり，天津における電動自転車の先行・専門メーカーである。創業者の現董事長は，1969 年に天津南開大学の電子関係の学部を卒業し，天津航空機電公司に勤務した研究者である。1983 年に，天津市の党書記らと日本へ行き，ヤマハの電動アシスト車を手に入れ，示唆をうけ，電動自転車の開発を始めた。天津市政府の 15 万元の資金を得た開発プロジェクトに参加した。1986 年に電動自転車の試験車の 1 号機を生産した。その後も天津市は電動自転車の開発に注力しているが，これらは，上海等の他地域での開発とは関係なく行われていた。

同社は，天津市からの電動自転車開発支援もうけ，1998 年に創業した。電動自転車では先行した企業であり，董事長は駆動システムに関するものも含め知的財産権を 25 ほど持っている。創業当初は，創業資金の 5 万元をもとに電動自転車を組立て，販売し，その代金でさらに多くを生産，販売するという形で，内部蓄積をもとに企業成長した。同社の特徴は駆動システムとコントローラーを内作できることにあり，電池は台湾の企業から調達し，その他は自転車の部品を転用した。創業当初の競争相手は，天津大学の学校工場等，3 社くらいであった。99 年から 2006 年までは作れば売れる状況であり，受注から納品まで 1 週間で，現金払いで引き取られていった。当時他社が 2,000 元であったのに対し，同社の電動車は 1,880 元であった。2007 年以降はメーカーが増え競争が激しくなり，1 台当たりの利潤が低下した。

同社は，現在，電動自転車専門メーカーであり，従業員 120 名で，年産 10 万台である。販売の伸びは鈍くなっている。その中で，同社は，1 台 9,500 元（1 元＝ 14 円で 13 万 3,000 円），家庭電源充電で，100km 走行可能であり，時速 30km で走れる電動三輪車を近年開発した。ボディはグラスファイバー製で，自社設計し，山東省の協力工場で生産してもらっている。この電動三輪車は既に農村部で数十台が販売されている。また，同社の工場内には，中国の夏利（日本のダイハツが開発したシャレードの中国での提携生産乗用車）のボディを利用して，鉛酸電池を使った電動乗用車の試作車が置いてあった。この車は時速 60km で，1 回の充電で 200km 走行可能ということであった。

この事例から示唆されることの第一は，電動自転車が，90 年代末に突然登場したのではなく，中国各地でそれぞれ政府の援助等を受けながら研究開発が行われており，その中から同社の董事長のように，創業し，電動車産業の形成期を担った人材が形成されたことである。また，電動自転車産業の初期においては，電動自転車独自の重要部品である駆動システムとコントローラーが，電動車の生産においては重要な意味を占めていたことが読み取れる。この事例から他の部品は他からの転用ですみ，上記の 2 部品の生産が参入の決め手となったことがわかる。後発メーカーが組立だけに専念して参入できるためには，この

（16）本事例は，天津市悍馬電動車有限公司からの 2009 年 8 月 24 日の聴取りによる。

2つの部品の大量供給，外販が条件となることも示唆される点である。

さらに，同社の近年の生産と販売の停滞は，後発メーカーの積極的な生産拡大状況と対照的である。近年の市場環境の下では，積極的にマーケティング活動を行うといった経営戦略が必要である。同社はこの点では受け身の企業であり，その戦略に欠けているように見える。その中で，独自開発技術を持つことを活かし，電動三輪車や電動四輪車の開発に乗り出していると見ることもできよう。

また，電動三輪車の開発が，同社の規模で既に数十台を実際に販売するに至っている事実も注目に値する点である。中国では，電動乗用車の開発の担い手は，極めて多様であること，また，電動乗用車へのアプローチの仕方も多様であること，すなわち多様な主体による多様な模索の存在が示唆されるのである。それとともに，多様な模索が，制度的制約を余り受けずに，実際に販売され，道路上を走るという社会実験にすぐさま移行できるのも，中国の現状であるということを，この事例は示唆している。中国での電動乗用車開発に向けての努力の多様性と，それが社会実験に供されることのできる可能性が高い中国市場の大きさと曖昧さが示唆される。

(5) 外資系企業

事例 11　A（中国）有限公司（A・ジャパン）[17]

同社は，世界最大の自転車メーカー，台湾のA社によって，1992年に設立された，独資の自転車生産子会社である。中国国内市場向けの生産と，輸出向けの生産との双方の便宜を考え，それまで台湾の主要完成車メーカーや部品メーカーが進出していた広東省ではなく，華東の江蘇省昆山にあえて工場進出した。その意味で，同社はA社にとって，中国国内市場向けの戦略的生産拠点である。

進出後15年経過した2006年時点で，昆山工場の自転車生産台数は，280万台前後で，国内向けが120万台，後は日本向け50～60万台，残りが欧米向けの輸出となっている。同社は，中国内陸の成都にも工場進出しており，そちらでは年間40万台生産している。これは，中国国内の西部市場向けである。これらを合計すると，外資系の最大企業であるA社の，中国国内向け販売台数は160万台ということになる。販売台数では中国国内市場の1割以下のシェアといえる。ただし，中国市場での自転車が200元以下のノーブランド品から始まり，300元以上が中高級品と分類される中で，同社の製品は360元から600元の自転車を売れ筋としている。中高級品車市場では高いシェアを確保しているとは言えそうである。

このような中国国内での販売を実現するために，同社は，中国国内に自社の専売店を660店舗，自社専用棚のある店舗を761店舗もっている。当然のことながら，中国国内向けは自社ブランドであり，海外向けが米国の有名

(17) 本事例は，A（中国）有限公司からの2007年3月13日の，また日本でのA・ジャパンからの2007年2月6日の聴取りによる。

ブランドや日本の子会社であるB社ブランドが一部含まれるのとは対照的である。

また，昆山の工場では，自社の進出の際に進出した台湾系の部品メーカーや，あるいは日系の部品メーカーの部品を多く採用しているが，同時に，フレームだけではなく，アルミリムも社内生産している。ただ，最近では地元の中国系の部品メーカーの水準も向上してきたので，浙江や江蘇の中国系メーカーの部品の採用も増えてきている。ただし，安全に関わる部品については，中国国内市場向けの製品についても，いまだ中国メーカーの部品を採用するには至っていない。また，ここでも，仕向け地別に生産ラインがわけられている。

事例12　C株式会社[18]

同社は日本最大手の自転車メーカーであり，現在でも日本国内で自転車を生産している数少ない企業の1つである。06年の調査時点で，国内500名，中国の江蘇省にある常州工場が900名で，全体で電動アシスト車を含めて128万台を生産していた。そのうち常州工場では，日本向けに60万台生産している。また，日本で組立てるノックダウン用の生産が20万台分あり，中国市場向けが自転車5万台，そして電動車5万台となっている。合計で100万台近く生産していた。中国に進出した日系企業としては，最も多くの生産を現地で行っている企業である。

同社の中国進出は1992年で，当初現地のメーカーとの合弁であったが，1999年に合弁を解消し独資となっている。現在では，常州工場が，生産量から見れば，同社の主力工場となり，日本でフレームから生産している自転車の台数は20万台までに縮小している。

また，中国市場での販売を目指し始めて，既に20年近くがたつが，現在自転車5万台の販売で，9万台販売した2004年頃でも赤字の状況であった。中国市場は80％が200元以下の自転車であるところに，同社の自転車は400元であり，かつ赤字となっている。テレビCMを行っていても，販売増とともに価格低下が生じ，黒字化できないでいる。自転車販売では中国市場への浸透には成功していない。日系外資として，本格的に中国での販売を目指している数少ない企業であり，既にかなりの時間が経過しているのだが，中国市場への浸透には成功していない。

部品等については，現地調達，主として日系と台湾系の部品メーカーから調達しており，その意味で，台湾系メーカーのA社等と競争条件は大きく変わらないといえる。しかし，中国国内市場への浸透では大きな差をつけられている。

補3　中日合資上海D自行車有限公司[19]

1992年に上海市浦東新区に進出した同社は，中国進出日系企業としては，C社に次ぐ生産台数であり，従業員560名で2006年には82万台を生産し，多い時には90万台以上を生産した。しかし，そのすべては，OEM製

(18) 本事例は，C株式会社からの2006年7月31日の日本の本社での聴取りによる。

品を中心にした日本国内市場向けである。総経理によれば，中国国内市場向けも考えないことはないが，その場合は，中国の圧倒的部分を占める低価格車ではなく，1,500 元から 2,000 元する高級車ゾーンを狙い，1,000 台程度の販売でもいいものを販売したいということである。その場合でも，組立工場については中国系企業を利用することになるであろうという話であった。

中国進出後 20 年近くたつ日系企業で，中国で 80 万台以上生産している企業であるが，中国国内市場のボリュームゾーンへの進出は，全く考えてもいないことになる。長年中国で，部品調達と生産活動を行ってきた日系の外資系企業で，日本国内市場では，実質的に量販店経由を中心に，大きなシェアを獲得した企業であるが，中国自転車市場への供給者としては，全く存在感のない企業でもある。

2　上記事例が示唆する諸事項

①　主役は誰か

〈旧国有大企業から新興民営企業への主役の交代〉 改革開放初期に，自転車不足の経済下においては計画経済期の大企業がさらに巨大化した。1980 年代末からの不足経済の終了，需要構造変化の下で国有企業の顕著な衰退が見られた。その際，既存の国有大企業は，垂直的統合型の生産体制であった。2000 年代にある程度復活した旧国有企業の流れを汲む企業も，かつて 1980 年代の改革開放初期に国有企業が持っていた圧倒的優位を回復できていない。

他方で，1990 年代初頭から参入した外資系企業も，国内市場参入を目指し，それに成功した A 社のような企業でも，国内市場のあるセグメントでのみ大きな位置を占めるだけで，自転車市場全体として見ると，数ある大企業の 1 つに留まっている。

他方で，1990 年代初めから本格的に簇生した新規形成企業，すなわち自転車産業への新規参入企業の新興民営企業群が，現在の国内市場への供給者の中心的存在となっている。すなわち，主要な完成車メーカーとして，改革開放初期の主役が旧国有巨大企業であったのに対し，現在の自転車産業の主役は新興民営企業となっている。外資も参入した中で，このような新興民営企業群へと自転車産業の主役が交代した。

〈主役は完成車生産と販売に専門化した企業群〉 改革開放初期の主役である垂直的統合型の旧国有企業は，1990 年代以降の 20 年で衰退し，解体され，また根本的に再編された。旧国有企業の流れを汲む企業であっても，現在はフレーム生産を中心とした少数の部品の加工と，塗装・組立に専門化した企業となった。

新たな主役となった新興民営企業は，社内では，完成車の開発と，塗装・組立のみを行う企業も多く，社内生産の範囲が相対的に広い企業でも，フレームとフォーク生産を加えただけである。新興民営企業は，基本的に，従来の国有大企業と大きく異なり，完成車の生産に専門化し，部材については外部調達する企

(19) 本事例は，中日合資上海 D 自行車有限公司からの 2007 年 3 月 14 日の聴取りによる。

業といえる。ただ，かなり早期に創業した集団所有制企業を出自とする企業の中には，多様な部材生産部門をグループ企業として保有している企業もある。しかし，このような企業でも，グループ企業の部材生産は，外販を主たる目的としたものであり，最終完成品としての自社の完成車組込み用を主たる供給先とするものではなかった。

外資系の完成車メーカーも大量進出しており，その中には，輸出志向とともに中国国内市場志向もあわせ持つ企業が存在している。そのような企業を含め外資系企業も，垂直的統合型の生産体制を構築している企業はなく，日系・台湾系そして中国国内部材生産メーカーを利用している。

結果として，中国の自転車生産体制においては，中国国内市場向けを主導するのは，完成車メーカーとしての新興民営企業群であり，かつそれらを中心として，それぞれ川上や川下の特定の部材の生産や特定の加工に専門化した多数の企業群から生産体制が構築されている。その生産体制には，日系や台湾系の中国での現地生産に進出した部材生産メーカーも組込まれている。同時に外資系の輸出を主体とする完成車メーカーも，完成車生産に専門化し，中国国内の外資系と中国系双方の部材生産専門化メーカーを，組合わせながら利用している。

このように，中国の自転車生産体制は，社会的分業生産体制が極めて深化している。さらにいえば，外資系と中国系のメーカーが川上と川下双方で多数存在し，かつそれらが錯綜した取引関係を構築する社会的分業構造となっている。

② 市場のあり方

〈競争的市場構造への変化〉 少数の垂直的統合型の巨大寡占企業が中国国内巨大市場を支配していた 1980 年代から，大小多数の企業，新旧多様な企業からなる競争的市場へと，中国国内自転車市場が転換したのが，1990 年代そして 2000 年代となる。川上，川下，多様な部材，それぞれの部品や材料の生産に専門化した企業群が大規模に形成された。そして，それぞれの専門化した部分の市場における激しい競争が展開されている。部品や材料そして完成品分野それぞれで多層化が品質や価格といった面で進展し，それぞれで競争が錯綜的に激しく行われることとなった。

市場が競争的であるということは，事例からも示唆されるように，それぞれの専門化市場で既存企業間の競争が激しいだけではなく，新規参入企業が多く存在し，それぞれの分野での有力企業の交代が，例外的にではなく生じていることを意味している。1990 年代の需要構造変化期に形成された新興民営企業群のみならず，2000 年代に入っての参入企業でも大企業化可能な市場が，中国自転車産業にかかわる諸市場の状況である。中国自転車産業市場は，既存企業間，参入可能性の双方で競争的市場といえる。

〈中国国内市場の巨大性と多層性，独自性〉 現在，中国の国内市場は，一般自転車だけで 3,000 万台，それに 2,000 万台の電動自転車市場となっている。かつてのピーク時における一般自転車が 4,000 万台の状況から，両者

で 5,000 万台へと拡大した。世界最大の市場であることは，一貫している。しかし，需要層の多層性，価格帯としての多様な需要の存在が，大きな特徴でもあり，巨大市場はセグメント化されている。そのため，それぞれのセグメントに応じた商材を供給するには，部材からの徹底した吟味が必要な市場でもある。すなわち，市場の多層性に合わせた部材調達，「お値打ち感」のある完成車供給が重要な市場でもある。

また，他の国の市場であれば，1 社が 200 万台生産・供給すれば，優位な寡占的大企業となりうるであろうが，中国では，このような規模の企業がいくつも存在し，国内市場で競争をしている。それだけの大きさの国内市場といえる。しかも輸出との組合わせで，200 万台生産企業でも，国内市場では数十万台を供給するにすぎない，国内的には相対的に小規模企業ともいえる企業も多く存在している。国内外の市場をにらみながら，数百万台生産規模の数多くの企業が，競争しあっているのが，中国の自転車産業なのである。

〈国内市場での完成車メーカーの競争内容〉 セグメント化され，かつ急速に変化する需要に対し，セグメントごとにより適切に「お値打ち感」のある商材を提供する。そして，その「お値打ち感」をテレビ CM 等で消費者に周知させる。同時に，そのような需要に迅速に対応するために，必要な部材を迅速に手配し入手する。そのためには，部材を内製するのではなく，その時点で，そのセグメントに最も適切な部材を生産しているサプライヤを発見し，その供給を確保する。同時に，そのサプライヤが大量供給する部品の品質水準を確保する。

すなわち，必要に応じたサプライヤの確保と，その下での品質水準の維持が必要である。そのために重要なのは，常日頃多様な部品を大量に調達し，多様なサプライヤと安定的な取引関係を形成していることであろう。そのような状況であれば，需要の変化に対し，既存の取引関係のあるサプライヤから，適切なサプライヤを選択することで，必要な部材を迅速に必要な量だけ手に入れ，かつ品質水準を維持することが容易となる。

〈国内完成車メーカーにとっての販売能力の重要性と，輸出市場の市場としての補完的性格〉 中国国内市場での競争において，事例から示唆される特徴は，部材，機械，生産関連人材は，容易に調達可能であり，このような供給面での完成車メーカー間での競争優位の形成は，困難であるという点である。他方で，国内市場での激しい需要構造変化の中で，需要構造に適合した独自な販売ルートの構築や販売戦略構築の重要性が示唆された。さらには，急激に変化しながら拡大する需要に対応するには，それを現実化するためにも，社内生産をほぼ組立に専門化させ，外部からの迅速な部材調達により，生産増に対応し，さらには大規模購入による部材の優先的確保を可能にすることの有効性が示唆された。

また，新興民営企業にとっては，国内市場向け供給困難化の中での代替策として，輸出依存へとシフトすることが，一般的であることも示唆された点である。国内市場向け生産で形成された生産力を，国内外の展示会等で

広く海外のバイヤーに示し，国内市場での自前の販売ルートに代わる販売ルートを確保する。このような形で新興民営企業の一部が輸出に注力し，成功したと見ることができよう。国内市場での競争の下で形成された生産力が，国内市場での優劣の顕在化や当該セグメントの市場飽和化の中で，海外市場へと向かうというのが，ここでの姿である。輸出を前提として形成され，その傍らで中国国内市場への供給をも狙った台系や日系企業の完成車工場とは，国内完成車メーカーの生産力の形成過程は異なるといえる。輸出市場は，その意味で，国内完成車メーカーにとっては，国内市場確保困難化の下での補完的性格を持つ市場といえる。

③　旧国有企業以来の産業基盤の存在の重要性

中国の旧国有企業は，1980年代に，部材も含めて，技術・技能者等の人と設備機械等の物との双方とも国内資源に専ら依存し，4,000万台を生産した。このことは，その後の旧国有企業の市場支配の維持にはつながっていない。しかし，このような生産力的な大きさは，新興民営企業が形成される際の，大きな支えとなった。この点，最もローエンドの製品の生産に参入したゆえに，人的には関係が少ない，王慶坨鎮の新規開業企業の事例からも明らかである。すなわち，同事例でも，既に多様かつ安価な部材の市場が天津地域に形成されていたがゆえに，そこでの最低水準の部材をかき集め，見様見まねの手作りで，（何日間乗れるかどうかは別だが）とりあえず乗れるだけの，極めて低価格の自転車が生産可能となった。このことが，旧国有企業が全く充足できなかった，農村部での極く低価格な自転車に対する需要を開拓し，顕在化せしめた。

王慶坨鎮の企業より水準の高い自転車を生産することで参入した新興民営企業の場合，単に部材をかき集めるだけで参入したのではなく，自転車生産に必要な技術者や技能者を，旧国有企業が育成した人材によって，当初より確保し参入し，ある程度以上の品質の製品の生産が可能となっている。設備機械についても，当面最も安い設備機械については，輸入に依存せず，既存の国内国有企業が供給する新旧の設備機械を，安価に手に入れ，自転車生産に乗り出すことが可能だった。

外資系企業が開拓できないような低価格であることを必須条件とするような市場，改革開放後に潜在的に形成された市場を，顕在化させる上で，旧国有企業が作り上げていた人と物との双方での資源が，極めて重要な意味を持った。これらがなければ，旧国有企業と外資系企業が顕在化できなかった，中国内外の巨大なローエンド需要を急激に顕在化させることは不可能であったであろう。

④　専門化した部材生産者の多数存在，形成

完成車メーカーは，自転車生産の最終段階へと専門化したと同時に，それぞれ自社の供給する市場セグメントに応じて，専門化した多数の多様な部材生産メーカー，多くは中国国内立地の部材メーカーから，部材調達をしている。あるいは，それが可能であり，競争上の不利要因となっていない。

このような状況を可能としたのが，1980年

代から始まり，1990年代には十全に展開した，専門化部材メーカーの活発な創業，参入である。その結果として外資系部材メーカー，台系と日系を中心とした部材メーカーの中国現地進出工場を含め，それぞれの部材について，多数の供給者が存在する状況が生まれた。かつ，その部材供給者も，市場セグメントが多層化していることを反映し，多様な価格帯に供給する，多様な品質水準の部材を供給する多様な企業から構成されている。これらの部材供給企業が激しく競争していることで，完成車メーカーは完成車組立とその関連工程のみに集中し，専門化することが可能であり，それゆえ，容易に参入が可能となる。その結果，完成車メーカーの競争を，一層激しいものとしている。

⑤　生産地域の集中

改革開放初期の増産過程では，各地の政府が自転車産業振興政策を採った影響もあり，生産地域の地域拡散傾向も見られた。しかし，1990年代以降，新興民営企業への主役の交代の過程で，生産地域は地域的に集中し始めた。特定生産過程に専門化する企業群の集合体として，産業集積の優位性がより顕著になる過程で，中国での自転車生産は，部品等の生産基盤が存在する，広東省，華東地域の上海市・江蘇省・浙江省，そして天津へと集中した。市場経済化の進展過程で，垂直的統合型の旧国有企業が解体し，個別企業的には専門化により生産工程の分散が進行した。しかし，生産地域としては，それゆえに，集積の経済性が有効となり，特定地域への集中が進行した。

同時に，A社の完成車生産工場が成都に新規立地し，中国西部市場への供給を始めたように，2000年代の中国内陸部の物流インフラの整備と，市場の伸びが顕著な地域の変化から，完成車生産そのものは，再度分散する可能性も存在する。A社の成都進出は注目すべき事象である。

⑥　中国自転車産業の中国産業発展への最大の示唆

巨大な独自な国内市場の存在と，巨大な旧国有企業の存在，そして国内需要構造・流通構造の激しい変化とが，一方で，既存旧国有企業の事実上の全面解体をもたらし，他方で，外資の進出をおさえ，そして販売能力の富んだ，完成車生産に専門化した新興民営企業の躍進をもたらした。同時に市場の変化の早さと巨大さ，そして関連部門での専門化企業の激しい競争，高度な社会的分業を背景とした完成車メーカーの組立専門での参入可能性の高さが，依然として多くの新規参入と企業急成長を可能とし，世界最大の市場である中国国内市場をめぐる競争を活発化させている。

3　論点1での小括

完成車メーカーを中心に見た中国自転車産業の現状

旧国有企業は，国内市場向けに数千万台の自転車を，国内で生産される部材を使用して供給可能な体制をつくったし，その体制にのって80年代には拡大した。その意味で，中国は生産力的には，計画経済期に既に自国で自転車生産可能な生産大国であった。しかし，そ

こで生産していた自転車は，海外特に先進国の市場では，大規模には売れない自転車であり，そのような自転車生産大国であった。

しかも，中国国内市場の急激な変化に適合できない主体からなる自転車大国であった。それゆえに，民営企業を中心とした新興の完成車メーカーは，少なくとも当初は国内市場向けで企業を立ち上げることが，可能であった。すなわち，立ち上げ可能な大きさの市場が存在し，かつ，需要が激しく変化する中で，多様な形態での参入可能な多様な余地が，中国国内市場には存在していた。また，そのような多様性を充分許容する大きさの国内市場でもあった。

1980年代に，旧国有企業中心に，基本的に国内需要向けに，4,000万台の自転車を部材から国内で生産できる体制を，計画経済期の工業化をもとに構築していた。この生産体制が1990年代と2000年代に再編された。その中で，国内市場の変化への対応困難企業，国内市場開拓困難企業が，輸出市場へと国内市場向けに構築した生産力を使用して，転進した。

同時に，台系・日系企業の輸出向け中国内生産による輸出も拡大し，両者が並んで輸出を拡大させた。この際，輸出向けの台系・日系企業完成車メーカー双方とも，材料持ち込みだけの来料加工に進出したのではなく，台系・日系部材メーカーも幅広く中国へ工場進出し，そこから調達したのみならず，既存や新興の中国現地部材メーカーからも部材調達をした。結果として，新たな部材供給基盤の拡大，一層の充実が生じた。これらを活用し，台系・日系・中国系の完成車メーカーの輸出が，より一層拡大したといえる。

外資主導の来料加工ではなく，すなわち中国側が人と場所のみを提供する部分加工，輸出ではなく，自立中国系企業のOEM受託生産，ODM受託生産も，さらには自社ブランドでの輸出も含む，多様な形態での中国系企業による輸出が拡大した。まさに台系・日系・中国系の3者が絡み合い，巨大な中国国内市場向けと，そこから派生した巨大な輸出能力を利用した輸出市場向けとして，進出した外資系企業をも組み込んだ巨大な自転車生産体系が，中国国内の3地域に構築されたといえる。同時に，この3地域それ自体も，相互に関係しあっており，中国自転車産業として把握可能な，一体性をも保持している。

同時に，そのような過程で明白になってきたことは，世界最大の中国国内市場の主役は，地元の新興民営企業群であり，旧国有大企業でも外資系大企業でもないということである。このように見ることができよう。[20]

（経済学部教授）

---

(20) 本稿は，中国自転車産業に関する調査事例に基づき，論点1として完成車メーカーを取り上げ，その存立状況を主として検討した稿である。中国産業発展研究ノートとして，今後検討予定の論点は，論点2として，自転車部品産業での高度な社会的分業の形成，論点3として，電動自転車で見る新産業形成，論点4として，電動乗用車への多様な道の存在とそれへの示唆，を予定している。