

## 〔研究報告論文〕

# 裕隆汽車の委託生産展開 海外自動車委託生産メーカーの存立研究<sup>1</sup>

中山 健一郎  
(札幌大学経営学部)

## 1. 問題提起

本研究は、台湾の裕隆汽車製造股份有限公司による日産自動車の委託生産の歴史過程に着目しつつ、海外における委託生産メーカーの存立理由を考察する。日本では2000年に入るまでトヨタはじめ多くのブランドメーカーが分工場のほか、グループ会社を利用した委託生産を展開し、多車種生産の基盤を形成してきた。海外では日本のようなグループ会社を利用した委託生産はほとんどおこなわず、生産子会社を介した現地生産や地場の自動車メーカーへの生産ライセンスの供与を介しておこなわれてきた。

こうした背景から海外ではなぜ日本で展開しえるグループ会社を利用した委託生産が困難なのか、また生産子会社設立を優先するのはなぜか、そのほか地場自動車メーカーを活用する選択理由はどこにあるのか、また地場自動車メーカーに対してのブランドメーカーの管理的調整はどの程度及ぶのか等の問題が提起されるが、今回は委託生産メーカー側の視点に立ち、委託生産メーカーの存立理由や存立要件を考察することにした。

何らかの理由により生産委託、生産のライセンス供与の機会を得たとしてもそれを継続していくことは容易ではない。これは日本市場のみならず海外市場でも同じことである。海外市場では日本市場以上に環境への対応が求められ、その変化への対応は発生論理とは別に存続継続の論理によって説明されねばならないであろう。

特にこの問題は本社コントロールにより管理的調整のおこなわれる現地生産子会社より

もグループ会社やライセンス供与を受けた会社にとっては、ブランドメーカーからのパートナーとしての信用を得る意味でも重要な意味を含む。このように存立理由を考察する際には、委託生産会社としての地位を得るにいたった生成・形成過程のほかにその地位を維持するために存続継続の論理によって説明が求められる。ここでは自動車の海外委託生産メーカーの存立基盤と発展過程を考察することにより、海外委託生産メーカーの戦略的方向性を明らかにしたい。

また、ここでは委託生産という用語を使用する。委託生産は基本的にはOEM (Original Equipment Manufacturing)、いわゆる相手先ブランドによる受託生産と同義であるが、自動車業界ではこのOEMはさらに進展をみせており、ブランドメーカー自身が他のブランドメーカーのOEM生産をおこなう企業提携にもとづく相互供給もおこなわれている。アSEMBラーネットワークも形成されている。

そのため海外研究では自動車産業の場合、アSEMBラーネットワークの形成・発展を背景に、ブランドメーカーそのものをOEMに含めてとらえ、OEMメーカーと呼ぶ傾向もある。ここではブランドメーカーのアSEMBラーネットワークの関係性よりも、ブランドメーカーとグループ企業との委託生産関係、また地場自動車メーカーとの委託生産関係に

<sup>1</sup> 本研究は2011年11月に刊行した拙稿「裕隆汽車の自主開発能力の構築プロセス」『経済と経営』第42巻第1号に収録した論文を再編集したものである。

重点をおくため、あえてアセンブラーネットワークの意も含むOEMの使用を避け、委託生産という用語を用いることとした。

これまでの自動車産業関連の研究蓄積においてブランドメーカーの補完的生産機能を担うアセンブラーの研究はあまりおこなわれてこなかったが、数少ない代表的研究としては塩見(1985)、塩地(1986)、田(2009)などをあげることができる。いずれもトヨタを事例とする自動車の委託生産研究であるものの、塩見(1985)ではフルライン体制を採用するトヨタ自動車を事例に、販売店からの受注情報集約から工場での生産着手に至るプロセスにみるグループ内での生産的な管理的調整方法の実態と仕組みを明らかにした。これによりトヨタ系の委託生産工場ではトヨタの管理的調整により生産的コントロールがおこなわれていることが明らかになった。<sup>2</sup>

また、塩地(1986)ではブランドメーカーと委託生産メーカーとの歴史的な関係性の視点から、委託生産メーカーのOEM供給にかかわる生産体制や有事におけるブランドメーカーとの生産調整についての詳細な解明をおこなった。<sup>3</sup>

田(2009)においては、トヨタ自動車を事例に近年の受託メーカーの研究開発の進展と海外生産工場への技術的支援の現状を踏まえた研究がおこない、受託メーカーの機能的進化とグループ内での役割変化を明らかにし、受託メーカー研究に対する再検討を提起した。<sup>4</sup>

以上のように、先駆的研究は日本自動車

メーカー、とりわけトヨタ自動車の事例を中心に一定の研究蓄積があるものの、限定的な研究蓄積にとどまっている。

海外での委託生産研究についてはほとんど研究されてこなかった。こうした背景には委託生産メーカーの受託生産の意味合いが、ブランドメーカーの補完的生産機能を担うといった従属の関係性にあることに加え、海外では日本ほどにブランドメーカーによる委託生産が広範におこなわれておらず、レアなケースになっていること等が考えられる。

## 2. 分析視角

ブランドメーカーが他のブランドメーカーの車種を相互供給しあう互恵的なアセンブラーネットワークとは異なり、ブランドメーカーの車種を相手先ブランドで受託生産する関係をここでは委託生産と呼ぶが、委託生産メーカーとしての歴史過程(生成・形成・発展のプロセス)に焦点をあてる。

ブランドメーカーの委託生産をおこなう受託メーカーには、国内外問わず2つのタイプがある。1つは独立系メーカーであり、ブランドメーカーとの資本人的関係を持たず、どのグループに属さない自動車メーカーである。2つは、ブランドメーカーと資本人的関係を有し、またグループに所属し、特定のブランドメーカーの委託生産を専属でおこなう専属系の自動車メーカーである。後者のタイプでは近年の傾向として専属系の委託生産メーカーがブランドメーカーの資本出資引き上げにより、子会社化(100%子会社化含む)する傾向がみられる。後述するが、日本ではこれが2000年代に顕著に観測された。歴史的には図1にみるように独立系、専属系、子会社の存立形態がみられる。

<sup>2</sup> 塩見治人[1985]「第3章 生産ロジスティックスの構造」、坂本和一[1985]『技術革新と企業構造』ミネルヴァ書房

<sup>3</sup> 塩地 洋[1986]「トヨタ自工における委託生産の展開—1960年代トヨタの多銘柄多仕様量産機構(2)」『経済論叢』138巻 5・6号、京都大学経済学会所収

<sup>4</sup> 田 鑫[2009]「トヨタグループ組織間分業の視点からの考察—The Functional Mother Plant System in Automotive Industry: A Study from the viewpoint of Organizational division of labor in Toyota Group」『アジア経営研究』第16号

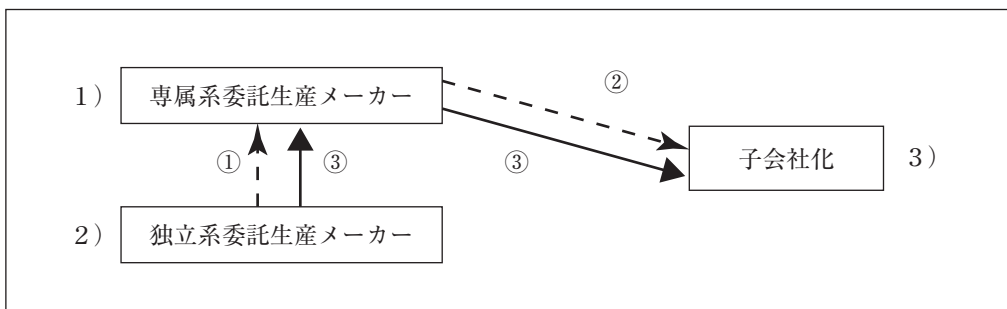


図1 委託生産メーカーの存立形態

出所) 筆者作成。

歴史的にみるとわが国の場合、日産系の委託生産メーカーであった愛知機械工業のようにそもそも独立系の自動車メーカーが日産専属系の委託生産メーカーとなったケースや、八千代工業のようにホンダ系の主要取引先であった部品メーカーが委託生産メーカーに転身したケースや、ヤマハのように独立系メーカーであったにもかかわらずトヨタの委託生産の経験の有するなど、多種多様なケースがみられる。

また、消防車や清掃車、救急車といった特装車生産分野では、モリタ、極東開発工業といった独立系の架装メーカーが、確固たる存立基盤を形成している一方、トヨタ車体等のように専属系委託生産メーカーでも生産がおこなわれている。

本稿の分析枠組みは以下の2つを用いる。

1つ目は、委託生産メーカーのブランドメーカーとの資本関係において委託生産メーカーが経営の自主独立性をどの程度有するのかわかる。これは、ブランドメーカーとの取引関係に影響し、委託生産メーカーがブランド

メーカーに対してある一定の交渉能力を有するのか、また下請け組立加工のような従属性の強い関係性となっているのかを分類する根拠となる。

2つ目は委託生産メーカーが有する開発・生産・販売機能及び、その能力の程度にかかわる面である。経営の自主性に加えて、開発・生産・販売機能の存在とその能力の度合いもブランドメーカーとの交渉能力に影響する。つまり、自主コントロールの範囲を重視するものである。特に品質保証の責任の所在がどこにあるのか、ブランドメーカー側にあるのか、あるいは委託生産メーカー側にあるのかについて明確に区分することで経営のコントロールの度合いを推し量ろうというものである。ここでは特に3つの観点を重視する。1つはそもそも受託生産なのか、ライセンス生産であるのか、2つは委託生産メーカー側にブランド使用権があるのかないのか、3つは委託生産メーカー側に販売市場の決定権があるのかないのかである。

表1 ライセンス生産と受託生産

	ブランド使用権	販売市場の決定権
ライセンス生産	有	有
受託生産	無	無

出所) 筆者作成。

表1のように、ブランドメーカーが開発した車種であっても委託生産メーカーが独自のブランド使用権を有している場合やそれに基づき、販売する市場を自ら選択出来る場合にはライセンス生産であると考えられる。

ライセンス生産とは、他の企業が開発した製品設計や製造技術に対して別の企業がライセンス料やロイヤリティを支払うことでその使用権を得て製品を生産することをいう。

ライセンス生産であってもブランド使用権や販売市場の決定権を含めて契約をおこなうのかどうかについて契約提携にかかる条件や交渉内容にもよるが、一般的にはこれらの権利を含めての契約提携となる場合が多い。このブランド使用権、販売市場を自ら選択できる権利を有することは、ブランドメーカーや他社の開発した製品設計、製造技術をもとに自社の経営コントロールによって生産・販売

機能を運営、実行、実現できる体制や機能が委託生産メーカー側に備わっていることが前提とされるため、委託生産メーカーにそれをおこなうだけの組織能力が備わっていることを意味する。

また、こうしたブランド使用権、販売市場の選択権の権利行使にもとづき、企業は製造工程や完成品に対して新たな管理が発生する。代表的なものとしては、下表にあるようにブランド使用権にかかわってはその権利の有無・行使にかかわって品質保証の問題が新たに加わる。また、販売市場の選択権の有無・行使にかかわっては製品の市場投入のタイミングとの関係上、生産計画の立案にかかる問題が加わる。権利を有し、行使する場合には新たな管理項目が増え、企業はその管理を遂行できる管理能力を合わせ持たなければならぬ。

表2 ライセンス生産と受託生産

	ブランド使用権	販売市場の決定権
ライセンス生産	有 品質保証義務有り	有 生産計画立案有り
受託生産	無 品質保証義務無し	無 生産計画立案無し

出所) 筆者作成。

以上の2つの分析視角から委託生産メーカーの歴史過程（生成・形成・発展のプロセス）の分析をおこなうことで、少なくともライセンス生産への取り組み実績から開発機能の一部（修正開発能力）が備わっているか、また販売市場の決定権を有しているかどうかにより工場の生産規模や能力、販売ネットワークの有無などが明確にされる。

日本自動車産業では2000年代以降、委託生産メーカーの再編が進み、ブランドメーカーへの子会社化が進展した。例えば、トヨタ系では2007年、岐阜車体工業がトヨタ車体の完全子会社となり、翌年2008年にはセントラル自動車もトヨタの完全子会社となった。また2012年には関東自動車工業、トヨタ自動車東北、セントラル自動車の3社統合がおこなわ

れ、新たにトヨタ自動車東日本が設立された。日産系では2001年に愛知機械工業が日産の完全子会社となり、三菱自動車系では2003年にパジェロ製造株式会社が三菱自動車工業の完全子会社となり、ホンダ系では2006年に八千代工業四日市製作所がホンダの連結子会社化（50.41%）となった。日本の自動車産業では国内市場の縮小化にともない、明らかに過剰な生産能力の整理統合が再編という形でおこなわれ、その手段として委託生産メーカーの子会社化という方向性を垣間見ることができる。

一方、本稿で取り上げる裕隆汽車の場合、複雑な歴史過程を経ながらも市場縮小過程において日本の自動車委託生産メーカーとは逆のプロセスを模索している。一言で言い表す

ならば、委託生産メーカーの自立化である。

やや結論を先取りする形になるが、裕隆汽車においては委託生産メーカーとしての自立化を促進する4つの要因が観測された。1つは自主ブランドの確保、2つは販売先の確保、生産計画の自主計画化、3つは自主開発能力構築により、自社ブランド車の自主開発、4つは自主開発車の自主ブランド販売である。

こうした4つの自立化促進要因は、ブランドメーカーの海外生産子会社の自立化のプロセスと類似するものがある。折橋(2006)によれば、海外生産子会社の自立化、および進化は、親会社・親工場の市場と工場の戦略的位置づけと現地の能力構築によって規定されるとし、①市場環境の大きな変化、②現地工場の採算性悪化、③本国・親工場の追加的技術支援、④市場への柔軟な生産体制の構築、⑤新たな輸出市場の獲得などの諸条件がその契機となることを指摘している。<sup>5</sup> 折橋の研究は、もっぱらブランドメーカーの現地子会社に対するマザー工場制を介しての追加的な技術支援供与と技術受容側の技術消化と実践の中で現地工場の自立化を分析したものであるが、こうした関係性は、親会社と海外子会社の関係性に限定されるものではなく、ブランドメーカーと受託メーカーの関係性によっては親会社—子会社間の関係性と類似的な関係性が構築されることもありえと考える。

裕隆汽車では、(1) 設立当初の自動車事業を立ち上げ始めて以来、自主開発+自主ブランド車へのこだわりがあった。本格的な自動車事業への参入は日産自動車の技術支援や資本参加をつうじて実現されることになったが、その後、日産自動車の対アジア戦略の戦略重要拠点としての位置づけ変化を経て、裕隆汽車は、単なる日産の委託生産拠点以上の開発・生産・販売機能を有していくようになった。

以下、第3節において裕隆汽車の歴史的過程を概観し、考察を深める。

<sup>5</sup> 折橋伸哉 [2006] 「海外生産拠点における組織能力の構築と環境変化」『国際ビジネス研究学会年報』2006 第12号 国際ビジネス研究学会 pp.127-137

### 3. 裕隆汽車の歴史的発展過程にみる自立化過程<sup>6</sup>

まずは同社の歴史的過程を下表に整理し、それに基づき、説明をしていく。

表3 裕隆汽車の略史

年	裕隆汽車の発展関係	自主開発能力構築関係	海外メーカーとの提携関係
1953	設立		
1957	4WD車 (Jeep) の組立開始		米国 Willys と技術提携
1959	トラック (日産車の委託生産) KD 生産		日産自動車と技術提携
1960	乗用車生産開始		
1981		エンジニアリングセンター開設	
1985			日産自動車による資本参加 25%
1986		自主開発車第1号「飛羚 101」市場投入 → 失敗	
1998		裕隆アジア技術センター (YATC) 開設	
2000			東風汽車との合弁会社、風神汽車設立
2003	製販分離、新会社「裕隆日産汽車」設立 生産担当： 裕隆汽車製造股份有限公司 販売・マーケティング担当： 裕隆日産汽車股份有限公司		日産自動車との資本関係の見直し 製販分離により本社機能の独立 → 民族系 100% 会社に 日産自動車と東風汽車との合弁により 「東風日産有限公司」設立
2005		裕隆汽車の自主開発会社「華創」設立	GM との合弁会社、 「裕隆通用汽車股份有限公司」設立
2007		裕隆日産汽車設計中心股份有限公司設立	
2009		初の完全自主開発車 + 自主ブランド車 「Luxgen」市場投入	吉利汽車からのライセンス生産 「Tobe」を 自主ブランド販売
2010			東風汽車との合弁会社を中国杭州に設立 (東風裕隆汽車有限公司設立) 「納智捷」(Luxgen) を生産・販売

出所) 裕隆汽車有限公司50年周年社史『輪動五十年 軒昂千萬里』及びヒヤリング調査をもとに筆者作成。

同社は1953年に初代社長の嚴慶齡<sup>7</sup>によって設立された。台湾自動車業界にあって同社は自動車業界の先鋒であり、長い歴史を有するだけでなく、早くから日産自動車と技術提携し、積極的に日本の自動車生産システムを取り入れてきた。日産自動車との技術提携は57年にはじまる。<sup>8</sup>

<sup>6</sup> この節はとくに断りがない限り、拙稿「裕隆汽車の自主開発能力の構築プロセス」『経済と経営』第42巻第1号に収録した論文に依拠する。

<sup>7</sup> 現在は嚴慶齡の息子、嚴凱泰が副会長兼社長をつとめる。

<sup>8</sup> 設立当初は米国 Willys と技術提携し、1957年から4WD車 (Jeep) の組立をおこなっていた。日産自動車との技術提携は同年12月のことであった。

この際、裕隆汽車への技術供与として主体的役割を果たしたのが、当時、日産自動車の委託生産メーカーとして知られていた愛知機械工業であった。愛知機械工業を介しての日産自動車からの技術供与をつうじて裕隆汽車は、59年3月にはトラックのノックダウン (Knock Down) 生産、また60年3月には乗用車の生産を踏み切った。同社が設立当初、海外の自動車メーカーからの技術供与を必要とした理由は、同社の前身が裕隆機器製造股分有限公司であり、紡織機を営んでいたことにある。いわば紡織機産業からの自動車産業への転身であった。そのため、同社ではそもそも自動車開発技術は然り、生産技術も十分に備えていなかったため、とりわけ乗用車生産分野については日産自動車からの車両委託を受ける形で乗用車生産としての経験的蓄積を図った。

台湾自動車産業界ではこの裕隆汽車での操業開始を皮切りに、多くの自動車メーカーが設立され、68年には三富、三陽、翌年の69年には中華、70年には六和、72年には米国Fordが出資した福特六和が相次いで参入し、1970年代までにはほぼ現在の台湾自動車メーカーが出揃う形となった。

1970年代に入ると同社は本格的な乗用車量産工場の建設に踏み切り、他の自動車メーカーとは異なり、トラックやバスではなく、乗用車生産に傾注した生産体制を展開していく。85年には日産自動車から裕隆汽車に対して25%の資本参加がおこなわれ、生産体制はますます強化はされていった。<sup>9</sup>

このように同社の創業期から成長期にかけては、もっぱら日産自動車からの技術供与を背景に量産対応能力を高めてきたといえる。

しかし、同社ではその一方で日産自動車からの自立化も図り、自主開発能力を高め、自主開発への試みや取り組みをおこなった。

創業以来、同社における自主開発は同社社長であった嚴慶齡の強い意向があり、外資の技術供与の先に自主開発車への展望を描いていたのである。

同社では当初から社内での技術蓄積をおこ

ない、操業から約30年を経た1980年代半ばに同社は、国産車への生産に着手し、86年に同社初の国産車となる「飛羚101」を販売した。しかし、最初の国産車の生産・販売の試みは、失敗に終わったとされている。当時、同社にはまだ自主開発をおこなうだけの開発技術能力が十分備わっておらず、日産自動車の既存車種をベースに改良する程度の車を開発するのが精一杯であった。また日産自動車からの部品供給に大きく依存し、自前のサプライネットワークも脆弱なものであった。<sup>10</sup> 同社の意欲的な試みに反して、本格的な国民車を期待した市場からは評価されず、国産車第1号は発売からまもなくして市場から姿を消すことになった。

同社の最初の自主開発車は失敗に終わったとはいえ、同社の試みはそこで終わりではなかった。最初の挑戦で得た失敗を糧に、不十分な開発能力を補うべくその後、日産自動車の協力を得ながら能力増強と蓄積を図っていった。

1985年には日産自動車からの資本参加を受け、さらに一層日産自動車の受託メーカーとしての生産体制を構築していった。同社が再度、自主開発+自社ブランド車を開発・市場投入したのは、1986年の第1号車「飛羚101」の市場投入から数えて23年後のことであった。2009年8月、同社は念願の自主開発車+自社ブランド車のMPV (多目的車) の「納智捷」(以下、Luxgenと称する) を市場再投入した。同社の自主開発車成功までの道のりには、製造・生産技術、開発技術の向上と能力蓄積が不可欠であったといえるが、製造・

<sup>9</sup> 1980年代半ばには同社の生産累計は50万台を超えるまでになってことと、これまで技術供与をおこなってきた日産自動車にとってもアジア圏市場の発展を見据え、台湾を戦力拠点に引き上げる狙いがあったとされている。

<sup>10</sup> 飛羚101は、日産のT11型バイオレッドリベルタ、オースター、スタンザがベースになっていた。生産終了までに2度のマイナーチェンジをおこなっており、そのモデル名が「飛羚102」、「精兵」であった。1995年の生産終了までに3つのモデルの合計販売台数は27,876台であった。

生産技術面についてはとりわけ日産自動車の支援が果たした功績は大きい。

同社は1981年に現在の主力生産工場である三義工場を建設し、80年代に量産体制を構築した。この80年代には旧工場である新店工場との2工場体制を築いていた。しかし、1990年には新店工場の老朽化問題が顕在化し、生産集約化による生産効率化が追求され、95年に新店工場を閉鎖している。また、台北の本社および桃園の開発センターなど全業務が三義工場に集約された。さらに96年からは同じ呉巖グループの中華汽車工業（楊梅工場）にアトラスの生産を一部委託したほか、太子汽車工業には、アトラスの架装を委託するなど90年代は工場生産体制の効率化が進展した。2000年時点、三義工場ではセフィーロ、セントラ（サニー）、NVワゴン（ADワゴン）、マーチ、キャプスター（アトラス）の5車種を混合生産していた。すでに90年代をつうじて同社は多品種少量生産の能力も身につけていたことがわかる。

また同社では生産能力の増強と効率化を図る一方、日産自動車専属の委託生産メーカーとしての位置づけを確保しつつも着実に開発体制を強化していった。

1981年にはエンジニアリングセンター（YLEC）を開設し、1998年には開発機能を高めた「裕隆アジア技術センター」（YATC）が設立された。これらは日産自動車の委託生産会社として、台湾や東南アジア市場に対して戦略的開発拠点としての期待のあらわれでもあった。<sup>11</sup> このセンターの開設にともない、開発人材を募集・育成し、実験設備の設置、模型を作るための素材仕入れをおこなうなど、R&D能力とともにハード面でのR&D資源能力に対する投資もおこなわれた。その結果、設計開発能力は格段に向上し、日産車の台湾市場向けへの設計変更力を高めていったのである。

日産自動車の台湾からのアジア戦略対応、また裕隆汽車の自主開発能力の向上に向けての取り組みは、少なくとも2000年までは同社が必要としていた自動車開発能力は、日産自

動車からの継続的な技術支援のもと得ることが出来た。ただし、同社がこの自主開発力を得ることと引き換えに、自主ブランド車の販売という戦略をひとまず放棄しなければならなかったことが、その後の同社の将来的課題として重く押し掛かっていた。

1990年代初頭までは同社で生産する車種は、紛れもなく日産車でありながらも販売では裕隆ブランドでの販売を展開してきた。<sup>12</sup> 例えば、YLN801A、YLN-251という名称で販売されてきた。しかし、90年代以降は、従来の裕隆ブランドでの販売ではなく、NISSANブランドでの販売に切り替えている。元来、受託メーカーが現地市場で、自社ブランドで販売すること自体、めずらしいことではあるが、同社は創業以来、約40年間自社ブランドで日産車を販売してきた。

当初から自前の販売網で自社生産した車を販売できたわけではなく、量販店を介しての販売であったが、日産との資本関係を構築する中で専売店方式への転換を図ってきた。長年にわたる同社ブランドを放棄し、NISSANブランドでの販売に切り替えた理由は定かではなく、推測の域を出るものではないが、日産自動車アジア市場の戦略的拠点として裕隆汽車の開発能力の引き上げに協力する一方で、裕隆汽車が米国日産の生産車の輸入販売を契機に日産自動車が徐々に裕隆汽車に対して取扱車種のNISSANブランドへの変更を

<sup>11</sup> YATCは、台湾のWTO加盟を睨んで、グローバル競争市場時代に備えるために設立されたともいわれている。台湾では1997年にはWTO〔世界貿易機関〕加盟に向け市場開放に向けた政策が出され、2002年に正式加盟している。

<sup>12</sup> 従来、委託生産はOEM生産を意味し、通常は相手先ブランドでの生産・販売を意味するが、同社の場合、本来の意味でいうOEM生産は1990年代以降だったといえる。もともと裕隆汽車は、日産自動車の主力車種を現地でライセンス生産し、現地で販売する手法をとってきたが、裕隆ブランドとして現地販売をしてきた。90年4月に米国生産車の輸入販売を開始したのを機会にNISSANブランド車を導入し、95年3月にはすべてNISSANブランド車に統一した。アイアールシー『日産自動車グループの実態2004年版』、pp.206-207



迫ったとするならば、アジア市場の拡大を背景に台湾市場だけを特別視するわけにはいかなかったものと考えられる。裕隆汽車にとっても開発・生産される車種が今後、アジア市場で生産・販売されるとなれば、他地域への市場進出・拡大につながり、限定された市場から解放されることになるため、規模の経済性確保の観点からも自社ブランド販売への固執はこの際、放棄せざるを得なかったものと考えられる。

2000年以降、同社は日産自動車の開発技術力に依拠しながらも、自主開発能力を身につけるべく具体的な行動を展開していく。その先鋒が2005年に設立された裕隆汽車の自主開発会社となる華創車電技術中心有限公司である。日産自動車からの技術供与を自社の開発能力に結び付け、また自主開発車開発するために設立されたのである。

また、こうした同社の自主開発化へと向かわせた大きな契機が2003年5月におこなわれた改組である。この年、裕隆汽車の製販分離がおこなわれ、日産自動車との従来関係は一旦整理された。裕隆集团公司のもとに、製造部門と販売・購買・マーケティング部門の分離・分社化がおこなわれ、これにより裕隆汽車は製造部門会社（裕隆汽車製造股分有限公司）を管轄し、新会社として設立された裕隆日産汽車股分有限公司は販売及び購買、マーケティング業務を担当することになった。

2000年以降、世界の自動車市場は大きく変化し、また長らく技術供与を続けてきた日産自動車においても経営環境は大きく変化し、その影響は受託メーカーである裕隆汽車にも及ぶものであった。とりわけ、1990年代末の日産自動車の経営再編は同社の長期戦略にも左右した。2000年には日産の新しいパートナーとなったルノーとも販売提携を交わし、翌年には「セニック」、「クリオ」、「ラグナ」の販売するようになった。

本稿で示した委託生産メーカーとしての自立化を促進する4つの要因としての自主ブランドの確保、販売先の確保、生産計画の自主計画化、自主開発能力構築による自社ブラン

ド車の自主開発、自主開発車の自主ブランド販売が本格的にその様相をみせはじめるとは、2009年に市場投入した自主開発車、Luxgen（納智捷）の登場を待たねばならなかった。2000年以降の台湾経済の変化と日産自動車との関係性変化が裕隆汽車に委託生産メーカーとしての自立化の契機を与えた。

台湾省経済は2000年代以降、大きな市場変化があり、2002年にWTO（World Trade Organization）に正式加盟し、貿易障壁を削減、撤廃に向けた動きが加速した。<sup>13</sup>しかし、実態としてはWTO加入前には消費者の明白な買い控え行動が目立ったこと、また中台関係の緊迫化、カード破産問題にともなうローン審査が厳格化したこと、さらには高騰し続ける原油価格が消費者の購買意欲を引き消していた。またWTO加盟後は中国（大陸）市場へ大量に購買力をもった中間層が滞在等で移動したため、とりわけ2006年以降の省内市場環境は大きく変化していた。2005年には43万台であった市場規模も、07年には30万台を割り込み、08年には米リーマンショックによる世界同時不況の影響を受け、同国の自動車市場規模は23万台規模にまで縮小した。翌年、同市場規模は29万台にまで回復したとはいえ、かつての市場規模に及ぶものではなかった。

裕隆汽車の生産車種は2009年時点においてティエダ（1600,1800cc）、リヴィナ（1600,1800cc）、ブルーバード（2000cc）、ティアナ（2000,2500,3500cc）、エクストレイル（2000,2500cc）、セレナ（2500cc）、キャプスター（2500ccディーゼル）、部品その他としてのシリンダーブロック、エンジンAssyであり、生産能力は年産7万台であったものの、2005年に64,560台の生産を記録して以来、生産台数は伸び悩み、2008年には3万

<sup>13</sup> 台湾のWTO加盟は中国のWTO加盟が前提とされていたが、2001年の中国WTO加盟に続き、翌年に加盟した。台湾にとって対中国・対世界貿易にプラスになるとされ、政治的・経済的影響に配慮されたものといわれている。ちなみに中国は143番目のWTO加盟国となっている。

台を割り込むほどになり、2010年まで2万台後半から3万台を推移した。生産台数の内訳としては日産車の生産分に大きく依存しており、2006年からはGM車の生産が加わったものの、2008年までは同社生産9割近くが日産車であった。日産自動車も同社の工場稼働率向上を図るために、省内市場の縮小分を海外輸出分で補完しようと、2008年には小型トラック「キャプスター」のメキシコ向け輸出を開始したが、翌年には輸出の停止のみならず生産そのものを中止せざるを得ないほどの世界市場の混乱に見舞われた。市場投入車種が多い割には年産能力を上回るような量産効果を引き出せておらず、日本の生産工場の経験からすれば、生産効率は良いとはいえない状況下であり、2000年代の同社の工場稼働状況は大きな課題を抱えていたことが指摘される。同社の自主開発車はこうした混沌とした状況下で起死回生のごとく誕生したのである。

同社が自主開発能力を身につける過程は平坦なものではなかったが、総じて1990年代末以降、外部環境、内部環境にみる大きな変化が、同社を自主開発に向かわせる転機になっていたと考えることができる。

ひとまずここまでの同社の歴史過程からは、同社が日産自動車からの技術供与を受けつつも、1990年代までは生産車種をNISSANブランドではなく、裕隆ブランドでの販売を展開したこと、市場の拡張にともなう生産能力の引き上げ等の投資計画や、取扱機種にかかわっての生産計画は自社でおこなっていたこと、また設立当初から自主ブランド車、自主開発車への意欲があり、自作車の第1号の失敗を経て、地場サプライヤーを交えたサプライヤーシステムの構築、また量販店への販売網の依存から専売店方式への必要性を認識されていったことがわかる。

#### 4. 自主ブランド化、自主開発能力の構築過程

2009年に同社は2車種の自主開発車を市場投入することに成功した。1つはMPVのLuxgenであり、もう1つは中国民族系自動車メーカー、吉利汽車との共同開発により台湾市場向けに、吉利汽車の小型車「熊猫」(1300cc)をモディファイした自主ブランド車「m'car tobe」である。

LuxgenはMPVとSUVの2タイプがあり、MPVは09年3月に生産を開始し、9月から販売開始された。販売価格は79.8万台湾ドル～106.8万台湾ドルである。同年12月には同車の上位モデルLuxgen7CEOが市場投入され、販売価格は159.8万台湾ドルである。2010年にはもう1つのタイプSUVの生産がおこなわれ、5月に販売された。

一方、m'car tobeは2009年11月に吉利汽車と提携して生産されたもので、翌年の1月に省内で販売された。販売価格は約40万台湾ドルである。このm'car tobeは台湾では若い女性向けのエントリーモデルとして売り込まれている一方で、海外輸出も視野に入れており、ベトナムやフィリピンでの販売増が期待されている。

裕隆汽車が自主開発化への開発技術力を高め、またそれまでの日産車の専属受託メーカーから抜け出す転機は2000年代に入ってから訪れたが、自主開発能力をもち自社ブランド車を販売するようになった裕隆汽車の継続的な発展を考えるならば、能力構築過程にかかわるターニングポイントには大きく4点あると考えられる。

1つは2000年の東風汽車との合弁会社、風神汽車有限公司の設立、2つは2003年の裕隆汽車の製販分離による裕隆汽車の経営自主権の拡大、3つは2005年の華創車電技術中心有限公司の設立、4つは2007年に設立された裕隆日産汽車設計中心股份有限公司である。

まず、1つ目の風神汽車有限公司の設立は、同社が自主開発車を生産、販売した後、量産体制に乗せること、そのための新市場（中国大陸市場）への足掛かりを得ることになった

と考えられる。量産体制の持続には、市場が縮小化傾向にある台湾よりも急成長著しい中国（大陸）市場への拡販が不可欠になる。風神汽車は中国において東風汽車との合弁会社であり、現地生産・現地販売への経験的蓄積、またその後の東風汽車との関係性を構築する上で、貴重な機会となったのである。また、これまで台湾市場向けに日産車の現地仕様開発をおこなってきた同社にとって、台湾とは異質の新市場向けに現地仕様開発、いわゆる実践的な設計開発能力の蓄積を日産自動車の技術支援をつうじておこなう機会にもなった。<sup>14</sup>

この風神汽車の前身会社は京安雲豹公安会社であり、かつての裕隆汽車同様、自動車生産技術や開発技術はほとんどなく、乗用車についてはまったく生産経験を持たない会社であった。そのため、当初は米国日産のアルティマ（ブルーバード）をベースに一部輸入部品を調達してSKD（semi-knock down）生産した。風神1号車は米国市場で走っている日産車をベースしたものであった。その後、風神汽車は第2号～第4号を市場投入するが、その際、日産車をベースに中国仕様で設計変更の最前線基地となったのが、裕隆アジア技術センター（YATC）であった。このプロジェクトでは設計開発は、スケッチからはじまり、クレイモデル、試作車の製作と試作実験、量産テストまでの試作設計開発過程のすべてを裕隆汽車で引き受け、量産組立を風神汽車がおこなった。同プロジェクトで同社は日産車をベースに修正開発能力を磨き、海外生産工場に対する技術支援を展開するようになった。

日産自動車も風神汽車で生産される車種が日産車であったことから同プロジェクトでは直接的な資本関係はなかったものの、製品保証の観点から間接的な支援を展開した。また、このプロジェクトをつうじて中国進出への足掛かりとなる、東風汽車有限公司との関係を構築することができた。ちなみに日産自動車は2003年に東風汽車との新合弁事業会社「東風日産有限公司（DFL）」を設立してい

る。

この東風日産プロジェクトには裕隆汽車は資本参加をおこなわなかったものの、同社は東風日産汽車に対して技術支援を展開した。東風日産汽車を設立したものの、同会社を取り巻く周辺に部品サプライヤーの産業集積がなかったこと、また立地的に日本よりも台湾の方が同会社に地理的に近かったことがあげられる。<sup>15</sup>

日産自動車は裕隆汽車を利用し中国市場に進出するとともに販売網拡大等で裕隆の経験、管理方法を利用することで中国ビジネスを成功に導くことができた。また裕隆汽車にあっても本格的に他の市場向けの設計仕様変更をおこなう機会を得た風神汽車プロジェクト、ライン設計から組立技術指導にかかわることのできた東風日産汽車プロジェクトはその後の自主開発車に向けて大きな実践的機会となっていたと考えられる。<sup>16</sup>

2つは既述したように2003年の裕隆汽車の製販分離による裕隆汽車の経営自主権の拡大であり、これが日産自動車以外の外資との提携関係を拡大する機会をもたらしことになった。とりわけ中国民族系自動車メーカーであ

<sup>14</sup> 日産自動車の中国ビジネスは1972年のセドリック・セダンの輸出からはじまった。しかし、北京事務所開設に10年かかり、また1993年に鄭州軽型汽車との合弁により鄭州日産汽車有限公司を設立したものの、思うような事業展開は出来なかった。そんな折に裕隆汽車が東風汽車との合弁により2000年に風神汽車有限公司（以下、風神汽車と称する）を設立した。

<sup>15</sup> 裕隆汽車からの東風日産汽車に対して直接資本参加はないものの、風神汽車を介して東風日産グループに対して8%のほどの株を所有し、影響力を行使した。より具体的には、日産自動車は同プロジェクトに対して技術商標を提供し、技術支援をおこない、東風汽車は国有企業として国策を利用し、裕隆汽車は日産との合弁経験とともに中国市場での経営管理を提供し、東風日産汽車立ち上げの際、生産、サービス、財務、技術開発などの分野で技術支援を展開した。（2010年7月2日のヒヤリング調査による）

<sup>16</sup> 米国ホンダのケースにおいて現地の設計開発能力の向上に、仕様変更開発を含んだモデルチェンジ機会や他工場への技術支援が大きな経験的蓄積に貢献したことを野部[2009]で明らかにされている。

る吉利汽車との提携関係は、裕隆汽車にとって有益なものであったと考えられる。

2009年、同社は日産自動車の技術支援を経ずして、初の自主開発車+自主ブランド車「Luxgen」を市場投入した後、第2弾となる自主ブランド車m' car tobeを中国民族系自動車メーカーと共同で車体開発をし、市場投入した。この2車種とも三義工場内で生産されているが、日産車とは別の生産ラインで生産されており、日産車との混合生産ラインとは区別されている。

同社が吉利汽車を新たに戦略的パートナーに加えた背景には、自主ブランド車への徹底した拘りがある。同社は戦略的パートナーの候補を中国自動車メーカーに焦点をあてていたが、国有企業もパートナーの選択肢にあった。しかし、国有企業は同社へのライセンス生産を許可するにしても自社ブランドではなく、裕隆ブランドで販売することに難色を示したため、提携関係が難航したといわれている。この点で民営の吉利汽車は裕隆汽車に対して自社ブランドでの生産・販売を許可することに抵抗があまりなかった。吉利汽車ではすでに2008年にm' car tobeの同系車「熊貓」を生産・販売しており、台湾市場でも販売機会をうかがっていたのである。

m' car tobeは、この熊貓を現地市場向けにアレンジ、発売したもので、価格は現地では低価格帯となる36.5万～42.9万台湾ドル（106～124万円）で販売されている。年間販売計画1000台を想定して作られた同車は、ライバル車（Toyota:ヤリス等）に比べて低価格であること、安全性が高いこと（エアバック6か所標準装備）、燃費の良さ（10モード＝14km）などが好評で2010年1月から販売開始からわずか3か月で1600台を販売するなど早くも当初計画を達成した。<sup>17</sup>

この2社に共通している点は、アジア市場への市場拡大と仕様設計変更能力のさらなる向上である。より具体的には3つあると考えられる。1つは、裕隆汽車は吉利汽車をつうじた大陸市場への参入可能性の探求。2つは、吉利汽車は裕隆汽車とともに車体共同開発し

たm' car tobeを、ガソリン車ほかハイブリッドカーや電気自動車として製品ラインナップ化を図り、中国、ベトナム、フィリピンで販売する可能性の探求。3つは、裕隆汽車は自主開発能力+自主ブランド車をもとに世界市場に乗り出す可能性である。これらは裕隆汽車が日産自動車との技術提携の中では思い描くことの出来なかった展望を示している。

3つは2005年12月に設立された華創車電技術中心有限公司である。この会社は裕隆集団と台湾行政院との合弁会社であり、表面的には自動車の電子技術の開発拠点であるが、事実上、自主開発車を開発することを目的に設立されたものである。<sup>18</sup> 裕隆集団は裕隆汽車のほか中華汽車がこの中に含まれるが、この研究スタッフの多くは裕隆汽車よりも中華汽車からのスタッフによって運営されている。裕隆汽車と中華汽車の事業における相乗効果を期待してのことと、また立地環境からして中華汽車の方が台北に近いという点もその理由にあるといわれている。この華創ではLuxgenの開発がおこなわれ、約30カ月もの時間をかけて開発がおこなわれた。Luxgenの意味は、同社によるとLuxury + Genius、高貴+知恵。世界市場に羽ばたくために知恵を結集するという意味が含まれている。そのため、開発当初からLuxgenは中国（大陸）市場での販売は視野に入れて開発された。また、Luxgen MPVのライバル車は台湾のTOYOTAのPreviaが想定されており、開発にあたっては日産自動車の協働関係を踏まえ、日産の受託生産車種生産・販売においては空白のカテゴリーである2000cc～2200ccクラスの高級車が開発された。また、同車の開発にはこれまでの日産車生産とは全く異な

<sup>17</sup> 2010年7月の裕隆汽車元社員へのインタビュー調査による。そのほか<http://www.ocar.com.tw/news/article/id/1386>を参照。

<sup>18</sup> 華創は裕隆集団と台湾行政院は50億元資本の新台湾元の基金により成立した。裕隆集団が80%の株式を保有している。2006年には台北新店工場区に台湾第一全車の設計センターを建設して、3次元CADによるシミュレーション開発が可能になった。

る手法でおこなわれた。企画や設計段階からグローバルサプライヤーや世界の自動車メーカーが加わり、日本のアイシン精機もこれに加わっていた。アーキテクチャの観点から中国の自動車開発が論じられることが多いが、裕隆汽車の場合、ゲストエンジニア制度も活用し、基本設計からサプライヤーと協同して長い時間をかけて開発されたところから、単純には「寄せ集め」による開発とは言い切れない側面がある。

4つは2007年11月に、裕隆日産汽車が苗栗県の工場内にデザイン拠点となる「裕隆日産汽車設計中心股份有限公司」を設立したことにある。この施設には三次元解析システムなどの新設備が導入され、原寸大模型を数台設置できるなど開発能力としての設計変更能力を飛躍的に高めるものであった。

日産自動車はこの拠点をつうじて中国向けの戦略車種「ティーダ」の改良設計をおこなったとされている。裕隆汽車にとって開発能力の向上には日産自動車の技術的な支援がまだまだ必要であった。また、こうした同社への技術支援にもっとも大きく貢献したのが、日産テクニカルセンターであった。同設計中心股份有限公司は日産グループによる世界6番目の設計開発拠点でもあった。そして同社の設計開発能力を実践的に高める機会を得るためにも日産自動車との関係は不可欠なものであった。

独自に開発したLuxgen、また吉利汽車の「熊貓」をモディファイし、台湾仕様車として修正設計開発能力を活かしたm' car tobeは従来の裕隆日産自動車とは別の販売チャンネルで販売され、専売店で販売網を構築している。<sup>19</sup>

## 5. 裕隆汽車の委託生産メーカーとしての存立理由

裕隆汽車の発展過程を概観する限り、同社が日本の委託生産メーカーのように専属系委託生産メーカーとしての歩みをたどってきたわけではないことが指摘できる。日産自動車の委託生産メーカーとしての専属的地位を維持しながらも、独立系委託生産メーカーにも似たブランドメーカーとのある一定の距離間を形成して、微妙な独自の立ち位置を探っているともいえよう。企業間関係の観点からいえば、日産の技術に依存したかつての師弟関係から徐々にお互いの経営資源を有効に利用する協働・協調の関係性の構築に変化してきているともいえよう。今日にみる裕隆汽車と日産自動車との関係性は、日本の委託生産メーカーでいえば、トヨタ系に属しつつも独自の開発機能を維持し、トヨタに対して軽自動車の供給をおこなうダイハツに近い関係性をイメージすることができる。

台湾委託製造業の発展にはこれまで大きくOEM (Original Equipment Manufacturing) やODM (Original Design Manufacturing) が寄与していることが指摘されてきた。ODMとはOEMに加えてブランドメーカーの指示を得て、委託生産メーカーが開発も請け負うことを意味する。委託生産企業の発展プロセスにOEMからODMへと進化、ないしはOEM、ODM併存という流れがあるとされる一方で、近年ではIT産業を中心に蓄積された開発能力を活かし、自社ブランドを製造、販売する形態も着目され、OBM (Original Brand Manufacturing) への進化も指摘されている。<sup>20</sup>

このように台湾特有の委託生産発展モデルととらえるべきか、委託生産メーカーの一般

<sup>19</sup> 納智捷汽車がLuxgenの専売店であり、裕隆酷比汽車がm' car tobeの専売店となっている。

<sup>20</sup> 川上桃子 [2006] 「台湾携帯電話端末産業の発展基盤—受託生産を通じた企業成長の可能性と限界」 今井健一・川上桃子編 『東アジアのIT機器産業—分業・競争・棲み分けのダイナミクス』 日本貿易振興機構アジア経済研究所

的發展モデルとしてとらえるかは今後の研究に委ねたいが、少なくとも本研究で示し得たことは、委託生産メーカーの進化にかかわっては機能や構造、能力の進化のみならず、権

利としての契約内容を有するか否かも重要であるという点である。表4に示されるように委託生産においては供給側、調達側にもメリット、デメリットが存在する。

表4 委託生産における供給側・調達側のメリット・デメリット

	供給側	調達側
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>①一度に大量の受注が可能 →規模の経済性が発揮しやすい</li> <li>②販売網の構築や広告・宣伝費等の削減</li> <li>③OEM先が仔細に管理・指導する場合、受入れ側より技術や情報が得られる。</li> <li>④相互OEM供給を行う場合、商品ラインナップを維持したまま投資先の選択と集中が行える。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①自社生産しなくても低コストで調達でき、需要変動のリスクも少ない。</li> <li>②新規事業の市場への迅速なアクセスが可能</li> <li>③研究開発投資および設備投資を抑えることができる。</li> <li>④製品ラインナップを維持・拡大することが可能</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>①自社ブランドの普及と定着が図れない→ブランドイメージの向上につながらない</li> <li>②不景気になったとき、受入れ側より一方的な契約破棄をされる危険性があるため、生産性が不安定になる可能性がある マーケティングやチャネルなどに関するノウハウが蓄積できない</li> <li>③自社ブランド製品の販売網の構築あるいは育成が困難 技術開発などの従業員の意欲がそがれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①自社独自の技術を育てることができない</li> <li>②パートナーの都合で十分な供給量が得られず、安定供給を確保できない。</li> <li>③供給側が独自に生産・販売した場合、競合がおこる。</li> </ul>

出所) 近藤文雄(2004)『日本企業の国際マーケティング』有斐閣pp.442-443より筆者作成。

こうした企業間関係にみるメリット・デメリットを調整する方法が契約関係であり、権利関係である。またその上での良好な協働関係を築き上げていくことが望まれる。委託生産メーカーとしては技術供与をつうじて委託加工から委託生産、またライセンス生産への転換、また販売面においてもブランドメーカー販売網からの学習をつうじて販売店ノウハウの吸収と独自販売網の構築、さらに開発面においては治具・工具の改良から工程改善へ、設計変更経験をつうじての設計開発能力、修正開発技術の習得、デザイン開発が同社の事例研究をつうじてその発展過程で垣間見ることができた。市場環境変化に乗じてこれらの局面にすべて対応することは容易ではないが、良好な協働関係の維持の中で次のステップへの準備がおこなわれていたことは注目に値する。発生の論理が協働関係の構築にあるとすれば、存続の論理は維持・発展に向けての計画性や準備、その志向性にかかる両社の尊重関係にあると考えることができる。

なお、本研究は平成24年度科学研究費助成事業基金 基盤研究(C)「グローバル化時代における自動車受託生産メーカーの進化・変容に関する研究」の研究成果の一部である。

## 参考文献

- アイアールシー [2003] 『日産自動車グループの実態 2004 年版』 アイアールシー
- アイアールシー [2009] 『日産自動車グループの実態 2010 年版』 アイアールシー
- 居城克治 [2002] 「第 5 章台湾自動車産業の発展と技術移転」 永野周志 [2002] 『台湾における技術革新の構造』 九州大学出版会
- 折橋伸哉 [2006] 「海外生産拠点における組織能力の構築と環境変化」 『国際ビジネス研究学会年報』 2006 第 12 号 国際ビジネス研究学会
- 川上桃子 [2006] 「台湾携帯電話端末産業の発展基盤—受託生産を通じた企業成長の可能性と限界」 今井健一・川上桃子編『東アジアの IT 機器産業—分業・競争・棲み分けのダイナミクス』 日本貿易振興機構アジア経済研究所
- 近藤文雄 [2004] 『日本企業の国際マーケティング』 有斐閣
- 塩地 洋 [1986] 「トヨタ自工における委託生産の展開—1960 年代トヨタの多銘柄多仕様量産機構 (2)」 『経済論叢』 138 卷 5・6 号, 京都大学経済学会所収
- 塩見治人 [1985] 「第 3 章 生産ロジスティックスの構造」, 坂本和一 [1985] 『技術革新と企業構造』 ミネルヴァ書房
- 周 政毅, フォーイン中国調査部 [2009] 『中国を制す自動車メーカーが世界を制す』 FOURIN
- 中山健一郎 [2003] 「日本自動車メーカーのマザー工場制による技術支援—グローバル技術支援展開の多様性の考察」 『名城論叢』 第 3 卷第 4 号 名城大学経済・経営学会所収
- 中山健一郎 [2011] 「裕隆汽車の自主開発能力の構築プロセス」 『経済と経営』 第 42 卷第 1 号 札幌大学経済・経営学会所収
- 野部英一 [2009] 「米国ホンダ四輪生産の 25 年を振り返って—HAM 及び北米におけるホンダ四輪生産の経過」 『産研論集』 第 37 号 札幌大学経営学部紀要所収
- 田 鑫 [2009] 「一トヨタグループ組織間分業の視点からの考察—The Functional Mother Plant System in Automotive Industry: A Study from the viewpoint of Organizational division of labor in Toyota Group」 『アジア経営研究』 第 16 号
- 藤本隆宏 [1997] 『生産システムの進化論』 有斐閣
- 裕隆汽車製造股份有限公司 [2003] 裕隆汽車有限公司 50 年周年社史『輪動五十年 軒昂千萬里』 裕隆汽車製造股份有限公司