



中国・自転車産業のビジネスシステム変革：天津の事例にもとづいて

駒形，哲哉

(Citation)

国民経済雑誌, 194(1):63-79

(Issue Date)

2006-07

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00056086>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056086>



中国・自転車産業のビジネスシステム変革

——天津の事例にもとづいて——

駒 形 哲 哉

天津では、かつて「飛鴿」ブランドで全国に名を馳せた国有企業集団が域内生産を一手に担い、全国でも主要な自転車産地の一つとなっていた。しかし、1990年代に、国有企業集団は経営不振により事実上解体し、企業集団内ではほぼ完結した生産組織は、独立した多数の経営体間、工程間での分業にもとづくものに再編された。国有企業集団の解体は、まさに市場経済化を進める制度改革の矛盾の集約的あらわれともいえるが、国有企業集団から拡散した人的資源は産業再編の重要な担い手となった。そして「飛鴿」自転車の再生は、過去の負債や諸負担を既存会社に残して設立した別会社によって、再編された産業組織に依拠する形で実現された。他方、既存会社は生産機能を放棄し、保有資産の運用や別会社からのブランド使用料収入により負債や諸負担を処理していく役割を担っている。

キーワード 自転車, 天津, 飛鴿, 国有企業

はじめに

中国の計画経済から市場経済への体制移行は、それを担うミクロの主体である企業の経営システム、ならびにそれによって構成される産業組織の変革を伴って進行している。筆者に与えられた課題は表題のとおりだが、ここではその意味を広く解釈し、個別企業の経営活動の反復を基本に置きつつ、それによって織り成される産業組織のありようまでを視野に収めた概念として、産業の「ビジネスシステム」をとらえる。

そのうえで、本稿では天津の自転車産業を事例として、計画経済から市場経済への体制移行期における産業の「ビジネスシステム」の変革について、国有企業の発展と衰退、ブランド自転車の再生に焦点を当てつつ論ずる。¹⁾ 需要構造の変化に対する、国有企業の制度改革と産業全体の制度改革との不均衡な展開が、産業の「ビジネスシステム」の変革を導いたのである。

1 天津における自転車産業の形成と発展

1.1 天津自転車産業の起源

天津の自転車産業は、完成車メーカーとしては1936年に元軍人の日本人が設立した「昌和工廠」を起源とする（天津市自転車工業会秘書処編 2003, p. 6）。また、これに先だつ1929年には、地場工場がクランク軸、チェーン等のコピー生産を開始し、そして、日本の敗戦から新中国成立までの間、補修用部品を生産する作業場が数十軒形成された。

1.2 新中国成立後の天津・自転車産業

「昌和工廠」は、日本の敗退以後、国民党經濟部、次いで天津市軍事管制委員会に接収され、これが後に「飛鴿」ブランドを生産する国営の「天津自転車廠」となった。そしてこの企業において、外国製自転車を分解して研究することを皮きりに国産自転車の開発・技術向上と増産が図られていった。

他方、民営の零細部品メーカーも多数成立した。これらは1956年に合併集約され、それらを統括する「天津市車俱工業公司」が設立された。62年にはその傘下に完成車メーカー「天津自転車二廠」が設立された。翌63年には天津自転車廠が「天津市車俱工業公司」の傘下に入り、自転車産業は一つの組織に統合された。1965年には「天津市車俱工業公司」は「自転車工業公司」と改められて、市の第一軽工業局に隸属することとなり、60年代後半には「自転車工業公司」の下に二つの完成車メーカーと十数社の部品メーカーを擁する内製体系が完成した（天津市自転車工業会秘書処編 2003, pp. 7-8）。

1.3 「三廠鼎立」の下での部品メーカーの発展

1970年代末以後も幾度かの企業再編を経て、1986年、「自転車工業公司」が解消され、11の部品工場から構成される「飛鴿自転車部品総廠」が設立された。これにより、完成車工場である「天津自転車廠」、「天津自転車二廠」と部品サプライヤーである「飛鴿自転車部品総廠」の3社が、第一軽工業局の傘下に直接置かれることとなった。

「飛鴿自転車部品総廠」と完成車メーカーとの間の部品の発注・供給は基本的に第一軽工業局内の「自転車処」で調整されることになった。この改組以後、「飛鴿自転車部品総廠」は、両完成車工場への部品供給を保障すれば、残りは他へ販売することが可能になった。部品メーカーの生産意欲が高まった結果、「飛鴿自転車部品総廠」成立から1、2年で、多くの部品供給能力が、完成車工場の生産能力600万台を大きく上回る800～1000万台分以上になった。この部品生産能力の拡大に際しては、郷鎮企業への工程加工委託が行われた。

1.4 「飛鶴自転車集团公司」の成立

1986年の「三廠鼎立」は、行政機関の下部組織であった「自転車工業公司」を解体して、傘下のメーカーの自立性を高める試みの一つであったが、88年に「飛鶴自転車部品総廠」は解消され、「飛鶴自転車集团公司」の指導下に、「天津自転車廠」と「天津自転車二廠」、各種部品メーカー、その他販売・輸出入企業等が属する、事実上の単一経営体体制に回帰した。当時は、国家所有を前提に、企業集団に自主権を与え、集団内部で各種調達・生産・販売の管理や調整を行なうことが合理的であると考えられていたようだが（天津経済年鑑編輯委員会 1989, pp. 210-211）、これは、要素市場・商品市場が発達していない状況の下では一定の意味をもったと考えられる。

1988年に、天津の自転車生産台数は全国最多の667.75万台（資料によっては661.25万台）に達し、全国市場と50余の国・地域に製品が販売された。1990年以前、自転車産業は政府により天津市の重点発展支柱産業とされ、その最盛期には天津市第一軽工業系統の生産額の半分、全工業系統の生産額の6分の1を占めた（天津市自転車工業会 2005a, p. 157）。1980～90年の間、天津市政府も主力ブランドである「飛鶴」（天津自転車廠製造）と「紅旗」（天津自転車二廠製造）のサポートのために技術改造・インフラ建設資金を2.2億元投入した（劉剛

表1 天津自転車の需給状況

項目\年	1978	1980	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
都市部保有台数		181.97	261.55	290.44	322.98	336.89	327.47	340.53	338.79	333.50	348.62	378.29	379.51	386.09
農村部保有台数		87.94	160.13	170.75	199.63	218.41	232.76	255.82	245.64	265.41	286.31	274.55	267.99	255.83
保有台数合計(万台)		269.91	421.67	461.19	522.61	555.31	560.23	596.36	584.43	598.91	634.93	652.84	647.50	641.93
都市部保有増減			79.57	28.90	32.54	13.91	-9.43	13.07	-1.75	-5.28	15.12	29.67	1.22	6.58
農村部保有増減			72.19	10.62	28.88	18.79	14.34	23.06	-10.18	19.77	20.90	-11.76	-6.56	-12.16
合計増減			151.76	39.52	61.42	32.70	4.92	36.13	-11.93	14.49	36.01	17.91	-5.34	-5.57
都市部購入台数(万台)		16.15	28.29	27.69	33.10	37.08	n.a	n.a	n.a	17.54	19.45	23.30	25.30	20.64
1台当たり購入価格(元)		159.33	155.55	161.28	197.39	213.58	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
全国生産台数(万台)			3235.00	3570.00	4091.00	4122.00	3672.00	3141.00	3627.00	4084.00	4158.00	4365.00	4474.00	3361.00
天津生産台数(万台)	225.17	293.24	563.17	590.13	640.54	667.75	622.61	536.69	474.23	457.40	353.81	483.00	576.36	472.32
：飛鶴集団			563.10	590.13	640.54	661.00	612.30	526.30	460.00	436.80	366.06	322.15	252.00	104.00
生産増減		68.07	269.93	26.96	50.41	27.21	-45.14	-85.92	-62.46	-16.83	-103.59	129.19	93.36	-104.04
輸出台数(万台)	12.90	19.82	50.15	66.73	77.02	2.80	11.20	15.00	23.00	20.00	8.00	n.a	n.a	n.a
小売台数(万台)	21.00	24.00	77.32	78.46	77.87	83.93	67.12	32.74	33.97	35.10	30.90	n.a	n.a	n.a
内資買付台数(万台)	210.00	266.00	474.08	407.25	386.35	375.60	269.70	178.56	117.87	140.39	n.a	n.a	n.a	n.a
国内移出台数(万台)	195.00	242.00	403.89	325.61	297.21	297.87	211.00	142.35	117.13	101.08	n.a	n.a	n.a	n.a
移出増減		47.00	161.89	-78.28	-28.40	0.66	-86.87	-68.65	-25.22	-16.05	n.a	n.a	n.a	n.a
国内移入台数(万台)	1.00	2.00	4.28	2.90	3.35	3.40	2.66	1.41	0.98	1.80	n.a	n.a	n.a	n.a
国内供給：生産－輸出	212.27	273.42	513.02	523.40	563.52	664.95	611.41	521.69	451.23	437.40	n.a	n.a	n.a	n.a
非内資国内流通／生産台数(%)	1.01%	2.53%	6.91%	19.68%	27.66%	43.33%	54.88%	63.93%	70.30%	64.93%	n.a	n.a	n.a	n.a

（注1） 保有台数、購入台数は、サンプル家計調査にもとづく数量×世帯数により算出したものである。

（注2） 飛鶴集団の生産台数は『天津経済年鑑』各年版より、天津の生産台数は『天津四十年』『天津統計年鑑』各年版から抽出しているが、1993年に飛鶴集団の生産台数が天津の全生産台数をこえているのは、統計上の不備によるものと考えられる。また、国内移出台数は国営商業系統のみの数字とみられる。

（出所） Cycle Press (2004)、天津経済年鑑編輯委員会 (1988)～(1997)、天津市統計局編 (1991)～(1997)、天津四十年編輯部・天津市統計局 (1989)、天津市統計局編 (2000b)、天津市自転車工業会編 (2005a) (2005b) により作成

2003, p. 228)。それに対し、自転車産業は1985年単年で、市政府に2.95億元の蓄積を提供したのである（天津経済年鑑編輯委員会 1986, p. 156）。

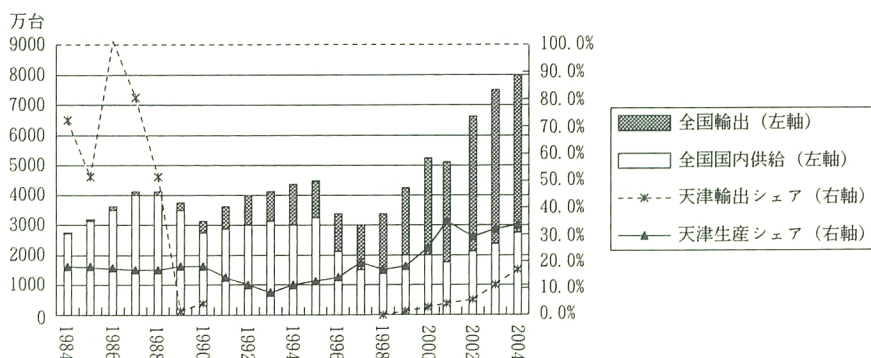
2 国有1集団体制凋落の始まり—戦略的誤りと体制要因

2.1 1980年代末～1992年：全国生産増加のなかでの減産

1988年をピークに天津の自転車生産台数は下降を始めた。その後も民営企業の参入と反比例するように、90年代末まで（97年を除き）飛鴿自転車集団の生産の低下は続いた。

しかし、関係者への聞き取りによれば、少なくとも92年まで、飛鴿自転車集団の製品が競争にさらされて不振になったという認識はない。ただ、生産能力の600万台を一時超えるほど超フル生産が続いたことが設備更新を遅らせ、後の競争力減退の一因となったことは指摘されている。とはいえ、国内供給台数（生産台数－輸出台数）が、1987-88年をピークに急激に縮小した理由としては、既存の社会的生産能力を前提とすれば、国内市場の競争環境が厳しくなったためと判断せざるをえない。また、全国の自転車国内供給が1990年から92年にかけて、2763.3万台から3125万台へと増勢をみせるなかでも、生産を大きく減らしていることは、他社との市場競争のなかで後退したことを示唆している。

図1 1984-2004年中国の自転車完成車生産・輸出状況と天津のシェア



（注）輸出シェアは不完全な統計にもとづいており、整合性に問題がある。

（出所）Cycle Press (2004), (2005), 中国自転車網 www.china-bicycle.com, 天津市統計局編(2000 b), 天津経済年鑑編輯委員会編(1986)～(1999), 天津市自転車工業会(2005 a)により筆者作成。

この点に関して、「江蘇・浙江と広東の民間経済を主体とする同業者との競争に直面し、90年代初めに天津国有自転車企業の生産量と効益は連年低下」したことが指摘されている（劉剛 2003, p. 125）。また、既存の国营流通部門の卸売りルートによる自転車卸売は1988年の277.74万台から1990年には105.53万台に減少しているが、この理由は、飛鴿の自家流通拡大だけでなく、「飛鴿」ブランドの一部型式以外は品質が劣り、市場競争力がないためと説明されているのである（天津経済年鑑編輯委員会 1991, p. 465）。

天津市場に関しては、1990年時点ですでに都市部では自転車保有台数と家計所得分布との関係が逆U字（中レベルまでは所得上昇とともに自転車保有台数が増えるが、中レベルから高レベルに移るにつれ保有台数が減少する）を描くようになっており（国家統計局編 1991a, p. 586）、都市農村をあわせた総保有台数も90年代以降は80年代のような劇的な増加がみられない（表1）。このことは、この時期に、消費者のなかでの自転車の位置づけに変化が起こったことを示唆するものである。

2.2 飛鴿自転車集団の戦略の誤り

1992年までの生産台数減少の主因は、天津自転車二廠にあった。1980年代末に天津自転車廠の飛鴿ブランドの自転車は依然、人気が高く、需要に供給が追いつかない状況であったため、飛鴿自転車集団公司是、飛鴿ブランドの自転車の利益が天津自転車二廠の「紅旗」ブランドの自転車よりも1台につき20元多いことに着目し、「紅旗」ブランドを廃止し、天津自転車二廠でも飛鴿ブランドの自転車を生産させることにした。

しかし、消費者は二廠の「飛鴿」をニセ飛鴿とみなしたため、「紅旗」を「飛鴿」にして利益を増やそうとする目論見が、かえって二廠の衰退を招いた。その後、再び「紅旗」ブランドを復活させる措置をとったものの、紅旗ブランドの再登場は、今度は消費者から「農民の作った偽ブランド自転車」と誤って認識され、さらに1992年以降、天津で続々と生まれた民営企業との直接競争にまきこまれる形で、天津自転車二廠（90年に天津自転車廠に編入され、天津自転車北廠となる）は、95年までに生産を停止することになった。²⁾

なお、天津自転車二廠の衰退については、「スプリイク」ブランド導入の際、天津自転車二廠本体の資金や基幹技術者、重要な設備をスプリイクの生産工場に割いたこと、オートバイメーカーの生産にも着手しようとし生産ラインを導入したことで、資金と人力を分散させてしまったことも影響を与えているという。

2.3 体制的要因

上記のような戦略的誤りに加え、この時期、飛鴿自転車集団公司是、市場経済への移行加速期に固有の、そして国有企業に固有の問題に直面していたと考えられる。

表2の売上げに占める中間投入比率の上昇からは、まず、投入財の市場化に伴い、その価格が上昇し、コストを押し上げていることが指摘できる。ところが、最終製品の出荷価格は、民生安定の観点から大幅な引き上げが許されなかったというのである。

次に、売上げに占める賃金比率が上昇していることが指摘できる。平均賃金は、年金等の福利厚生部分をも実際には含んでいると考えられるが、物価水準の上昇という事情があるにせよ、企業の業績の低下にもかかわらず、1990年を除いて95年まで上昇を続けている。また、

業績の低下にもかかわらず従業員数の減少はきわめて緩やかである。これは、同社が国営(国有)企業として、利益追求に特化して効率化することが許されない事情を抱えることを示し

表 2 飛鶴自転車集団の生産・経営状況

年	完成車生産台数(万台)	従業員総数(人)	売上げ(万円)	中間投入(万円)	賃金総額(万円)	粗利益(含間接税, 万円)	中間投入/売上げ(%)	賃金総額/売上げ(%)	中間投入+賃金総額/売上げ(%)	平均賃金(元/人)	完成車1台当たりコスト(元)
1985	563.1	29450	95157	62287	3642	29228	65.5	3.8	69.3	1237	117
1986	590.1	31340	114432	73833	5102	35497	64.5	4.5	69.0	1628	134
1987	640.5	32175	148483	95070	6993	46420	64.0	4.7	68.7	2173	159
1988	661.0	33087	162747	121965	8278	32504	74.9	5.1	80.0	2502	197
1989	612.3	33429	153420	127211	9014	17195	82.9	5.9	88.8	2696	222
1990	526.3	32613	116906	102095	8710	6101	87.3	7.5	94.8	2671	211
1991	460.0	32127	127200	109304	10024	7872	85.9	7.9	93.8	3120	259
1992	436.8	29500	152587	129795	11984	10808	85.1	7.9	92.9	4062	325
1993	366.1	29468	175736	155320	11987	8429	88.4	6.8	95.2	4068	457
1994	322.2	29957	119131	n.a	13922	n.a	n.a	11.7	n.a	4647	n.a
1995	252.0	29469	104675	90643	13822	210	86.6	13.2	99.8	4690	415
1996	104.0	26606	62454	56116	11525	-5187	89.9	18.5	108.3	4332	650
1997	110.5	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
1998	79.7	n.a	39300	n.a	n.a	-4760	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
1999	63	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a

(注1) 中間投入は売上げ-(賃金総額+粗利益)により便宜的に算出。完成車1台当たりコストは(中間投入+賃金総額)/生産台数により便宜的に算出。部品としての外販や非自転車関連多種経営の展開もあるので、実際には表の値より小さいと考えられる。

(注2) 飛鶴集団は1992年に初めて赤字(80万円)に転じたとされているが、上掲の表では営業余剰を算出することができない。また、1988-94年については国民経済計算の方法にしたがった投入・産出・付加価値の数値が得られるが、そこでは営業余剰が赤字になるのは93年からである。

(注3) 集団の完成車生産台数については、出所によって大きく異なる。天津自転車工業会の資料と天津統計年鑑を出所とする謝思全(2003)p.115では、飛鶴自転車集団の生産台数を、1992年496.8万台、93年298.04万台、94年232.7万台、95年158.94万台、96年67.7万台、97年82.5万台、98年10.3万台、99年12.1万台としている。

(出所) 天津市統計局編(1991)(1992)(1994)、天津経済年鑑編輯委員会(1986)~(1999)、天津年鑑編輯委員会(2000)により作成。

表 3 飛鶴自転車集団構成企業数と欠損企業の状況

年	集団構成企業数(社)	：予算内国営企業(社)	：欠損企業数(社)	欠損金額(万円)
1985	18	14	n.a	n.a
1986	18	14	1	112
1987	18	14	1	113
1988	19	14	1	32
1989	20	14	3	415
1990	21	14	6	2023
1991	21	15	5	1280
1992	21	15	8(12)	1156(1634)
1993	98	16	8(33)	2972(3848)
1994	108	16	11(41)	3579(4870)
1995	125	15	11(69)	4088(6862)
1996	123	15	13(81)	5681(8597)
1997	n.a	n.a	n.a	n.a
1998	101	n.a	n.a	n.a
1999	n.a	n.a	n.a	n.a

(注) 欠損企業、金額欄括弧内の数字は集団構成企業全体の数値。括弧なしの数字は予算内国営企業の数値。

(出所) 表2に同じ。

ている。それまでの過去最高の生産台数を達成した1988年も、投入財のコスト増と賃金支払いの増加により増収減益となっており、この年以降、高コスト体質に苦しむことになる。

ちなみに、1993年の自転車の小売価格の平均値は、天津では1台当たり約316元であったが、これに対し、飛鴿自転車集団のほうは生産コストだけですでに457元となっていた。表2の総コスト（賃金＋中間投入）は、純粋に完成車生産に関わるものだけではないので、過大に算出されていることは否定できない。しかし、売れば赤字になるので生産・出荷の意欲がそがれたとの関係者の証言もあり、採算が悪化していたことは間違いない。出荷価格について完全な自主権を最後まで飛鴿集団は持ちえなかったというが、仮に出荷価格が自由に決められたとしても、次に述べる「値打ち感」で一層劣ることになったであろう。

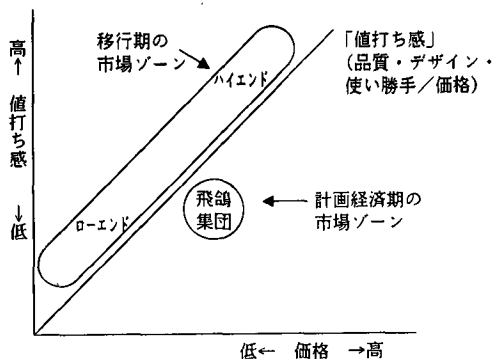
3 市場構造の変化

既に示唆したように、1990年ころからすでに、需要の多様化と市場の階層化は始まっていたと考えられる。消費水準の向上とある程度の自転車の普及が、より品質やデザインに優れた自転車に対する需要を創り出したと同時に、「飛鴿自転車集団」の自転車よりも、「品質・デザイン・使い勝手／価格」の相対評価、すなわち「値打ち感」で優れるさまざまな自転車需要が形成されていたのである。とりわけ低価格で「値打ち感」に優れる自転車へのニーズが、新規参入者によって顕在化されたのであった。

この「値打ち感」こそ、質的に異なる財を、同じ競争の土俵にのせてしまう概念である。「飛鴿自転車集团公司」の自転車の「値打ち感」を損なっている大きな要因の一つが、上記の体制要因による高コストであった。他方、武清区王慶坨鎮の企業群をはじめ新規参入メーカーが、低価格帯の需要を顕在化させた。³⁾

1990年代には国有の飛鴿自転車集团公司の凋落の一方で非国有企業群の参入が相次ぎ、か

図2 市場の構造の変化



(出所) 筆者作成

くして、90年代前半の天津自転車二廠に次ぎ、90年代半ば以降、「飛鶴」ブランドを擁する天津自転車廠も窮地に陥ることになる。そして後述するように、90年代末に飛鶴自転車集团公司は経営体としては事実上破綻する。

4 天津自転車産業の再編と再興

4.1 参入規制の緩和⁴⁾

自転車産業への参入には、生産許可証の取得が必要であった。正式な生産許可証の発給権は国家軽工業部にあったが、地方レベルの第一軽工業局に臨時生産許可証発給の権限が与えられていた。天津市の軽工業局は国有メーカーである「飛鶴自転車集团公司」の主管部門であり、臨時生産許可証の発給は、傘下企業の競合相手を自ら作り出すことになることから、天津では飛鶴自転車集団にかかわる形でしか自転車産業に従事できなかった。

しかし、1988年の飛鶴自転車集团公司の成立により、89年9月に主管部門であった第一軽工業局から独立すると、軽工業局は飛鶴自転車集团公司を保護する必要性がなくなり、90年から臨時生産許可証の発行を始めた（劉剛 2003, pp. 128-129）。

ただし、臨時生産許可証発行の発行は、そうした利害関係の変化のみによって実施されたわけではなく、当時なお自転車に対する需要が相対的に旺盛で供給が不足しているという認識が政府部門にあったのである。一方で既述のような競争の激化と特定製品以外の販売不振があり、一方では需要がなお旺盛であったということが並存している状況は、すなわち市場に対して、適切な「値打ち感」のある製品の供給が不足していた（つまり図2の市場ゾーンの移行に対応する供給が不足していた）と把握するほかないだろう。

4.2 新規参入の発生

天津の民営自転車メーカーの参入は1992年開業の「富士達」（同社の経営者はもともと皮革業出身といわれ、自転車産業経験者ではない）を皮きりに、とくに90年代後半以降急増した。一方、天津市政府は90年代前半から自転車産業への技術改造投資を減らし、90年代前半で同産業への投資を止めた。財政収入をもたさなくなり、逆に出費のかさむ自転車産業の直接経営から市政府は撤退を始めたのである。

かくして天津の自転車産業は「飛鶴自転車集団」1グループによる667万台生産体制から、完成車メーカー477社、部品メーカー446社、完成車メーカー1社平均年間生産台数僅か6万台余り（2003年）という構造に変化した。⁵⁾

表4は天津市自転車工業会の会員総会や業務会議資料に使用されたものを中心に抽出しているが、メーカー数の数字は出所によって大きく異なり、数字の出所である天津自転車工業会自体も捕捉の不完全さを認めている。

表4 天津自転車メーカー数の推移

年	1996	1998	2001	2002	2003
企業数(社)	n.a	625	673	821	923
：完成車メーカー	264	305	378	403	477
：部品メーカー	n.a	320	295	418	446

(出所) 天津市自転車工業会 (2005 a) により筆者作成。

参考までに1998年の完成車メーカーの競争状況を述べると、同年までに多くの参入があり当初408社存在したものの、年末まで操業を継続していたのは305社であったという(天津市自転車工業会 2005a, p. 23)。さらに1998年の完成車メーカーの分業状況をみると、「主要部品を内製し、その他の部品は集団内の部品メーカーが供給する」メーカー3社(飛鶴集団有限公司所属の完成車メーカー)、「自社でフレーム、前フォークを生産、塗装をやり、その他の部品は市場で購入する」組み立てメーカー33社、「全ての部品を購入し組み立てるだけ」のメーカー271社(計307社で上記の生存している305社との関連は不明)となっており(天津市自転車工業会 2005a, p. 24)、圧倒的大多数の完成車メーカーが、外注を前提に存立していることがわかる。

表5 天津自転車メーカーの分布状況

地 区 名	完成車	部 品	1 ハンド ル	2 フ ォ ー ク ・ ス テ ア ー ク	3 リ ム	4 ス ポ ー ク	5 タイ ヤ	6 前 後 ハ ブ	7 ク ラ ン ク	8 ペ ダ ル	9 チ ェ ー ン	10 カ ゴ	11 チ ェ ー ン カ バ ー	12 ブ レ ー キ	13 荷 台	14 変 速 機	15 装 飾	16 ベ ア リ ン グ	17 ベ ル	18 フ リ ー ホ イ	19 空 気 入 れ	20 サ ド ル	21 塗 装	22 鍵	23 泥 除 け	24 塗 料	25 加 工 設 備	26 パ イ プ	27 包 装	28 そ の 他	
和平区	0	1													1																
河東区	5	7			1					1				2		1				1								1			
河西区	4	6			2		1		2							1						2									
南開区	1	10	1			1	1	2			1																1		3		
紅橋区	3	7	1			2												2	1		1										
河北区	6	14		1	2	3		1		1			1			2					1									2	
塘沽区	0	1																			1										
大港区	4	15		4	6		1	2						1					1												
東麗区	57	35	7	15	5			1	2	1					3							1									
津南区	13	17		3	4			1	1		1				5												1			1	
西青区	33	36	1	4	3	3	4	3	1		1			2	2			2				4	3		1					2	
北辰区	55	77	4	14	3	8	7	3	16	1	1	1		1	1							2	7	2	1	1		1	2	1	
保稅区	2	0																													
開發区	0	1																												1	
武清区(除王慶坨)	70	68	7	18	3		3	1	1			10			5			1				5	3				1	1	1		8
武清区王慶坨	93	71	3	29	3	1		1	3		7		1	3	14		1				1	4									
宝坻県	0	2					1	1																							
寧河県	0	6			4			1			1																				
静海県	0	23	1	1	2		4	3	2		1		5					1			1					1				1	
薊 県	0	6		2			1	1	2																						
合 計	346	402	25	91	38	18	23	21	28	4	13	11	6	10	30	2	3	7	1	1	4	19	13	2	3	3	3	2	2	19	

(注) 出典ではその他に含まれるカゴやサドル等を本来の項目に再区分している。また、完成車リストから重複した記載を省いた。部品リストからは所在地が天津にないメーカーを除いた。

(出所) 天津自転車工業会 (2004) により作成。

表5は、天津市自転車工業会編（2004）から、天津の自転車メーカーの製品別立地別分布を一覧にまとめたものである。

これも同協会が捕捉するメーカーの全てを網羅しているわけではなく（2003年のメーカー数923に対して748社）、すでに生産の実態のないメーカーも含まれているが、ある程度の分布状況は掴むことができる。元のリストでは完成車メーカーの一部は部品メーカーとしても登場するが、部品メーカーとしても登場する完成車メーカーが生産しているのは、ほとんどがフレーム・フォークまでである。筆者が訪問したいくつかの完成車メーカーも、塗装・組み立てのほかには、内製してもフレーム・フォークまでが主で、その他は外注していた。

4.3 新規参入企業の担い手の源泉

天津市の自転車産業への民営企業の参入は、制度的には臨時生産許可証の発給によって可能になったが、それではモノづくりの担い手（技能者）はどこにいたのだろうか？

天津では長年にわたって国有の「飛鴿自転車集团公司」が自転車を生産してきたため、国有部門の中に技能者が形成されていた。大量の定年退職者もいたし、また、1990年代のリストラにより数千の労働者が市中に排出された。このような自転車生産の経験者たちが民営自転車メーカー群の技能労働者になったり、自ら起業したりしたのである。われわれの聞き取りによれば、ある関係者は現在の天津の主な民営自転車メーカーの経営者・幹部の少なくとも80%は「飛鴿自転車集団」の元従業員であったと指摘する。

とりわけ1990年代の参入には、当時すでに経営不振で資金支払いが困難になっていた天津自転車二廠からの人的資源の流出が大きな役割を果たした。ゆえに、別のある関係者は、現在の民営メーカーは「飛鴿」から生まれたのではなく、天津自転車二廠から生まれたというべきだと語っている。

『天津統計年鑑』の数値を整理した表2では、1992年段階でなお粗利益がプラスだが、『天津経済年鑑』等の記述では、92年に決算上初めて赤字に転落したとされている。そこで90年代に入って、飛鴿自転車集団は、内部改革と多業種展開、外部資源の利用を打ち出した。しかし、その対応は根本的な改善をもたらさなかった。

多業種展開とは主にサービス業の展開（一部非自転車関連の製造業を含む）で、市場経済化が本格化した当時、サービス産業の市場の隙間が多く存在しており、自転車産業に限らずさまざまな機関・企業がサービス業へ参入していた。これは、本業の業績低下による余剰人員の雇用確保の側面も強かったが、後に多くは赤字を出して終わった。

外部資金の利用も行われた。集団がドイツのメーカーを買収し、プレーキ工場やサドル工場では合併などの形で外資が導入された。だが、これも集団の自転車の改善に資するものとはいえなかった。既存傘下工場については、経営者による請負が行われたり、1工場を独立

採算単位として分割して、細分化された単位に対する請負が行われたりする措置がとられた（天津経済年鑑編輯委員会 1994, p.185, 1995, p.141）。

他方、改革開放の過程で資金を蓄積し、自転車産業にビジネスチャンスを見出した農村が、国有自転車産業の退職技術者を雇用して参入し始めるとともに、業績が悪化して雇用の維持が困難になった天津自転車二廠を中心に、現職労働者の流出が始まり、1990年代前半に64の小工場が新たに立ち上がった（完成車メーカーが多かったという）。うち30社余りは、「連営」などの形式をとりつつ国有企業が積極的に関わる形で設立されたようである（天津市自転車工業会 1995b, pp. 95-96, 天津経済年鑑編輯委員会 1994, p.185）。

ここで確認しておきたいことは、非国有自転車産業発展の主要な技術・技能的源泉が、少なくとも大量参入の初期段階については、計画経済期から1980年代の移行初期段階に形成された国有企業群にあったということである。事実上の一つの大きな経営組織となっていた飛鴿自転車集団会社が分解して、生産組織が多数の中小企業間分業に再編された際に、計画経済の下で自転車作りを習得した技術者・技能者たちが、ある者は自身が経営主体となり、またある者は他の企業家に雇用される形で拡散し、生産組織は再編されながらも、自転車生産の技術・技能的基盤が天津に残り、外資や域外資本の天津進出の誘因になった。

さらに、再編後の天津の自転車産業が「飛鴿自転車集団」という一つの企業を大きな源泉としており、計画経済以来、規格化が進められてきたことがベースとなって、域内企業間分業が円滑に進展したということも指摘される。なお、自転車生産は国際的にも限られた種類の規格しかないため、地域間、国際間の分業も容易とみられる。加えて、天津の自転車産業の民営経済が分業と集積型生産方式をとったのは、長期的発展の過程で特殊な産業の基礎と雰囲気があり、民営企業家や専門技術者が同一の国有企業を出自とし、容易に協力的競争関係を形成したからであるという分析もある（劉剛 2003, p.130）。

4.4 部品メーカーの展開

投入財価格、人件費の上昇は、当然のことながら、国有完成車メーカーのみならず、集団傘下の部品工場にも大きな影響を及ぼした。主要納入先である天津自転車二廠やとくに天津自転車二廠の生産台数の減少が、部品メーカーへの発注減に直結した。問題はそれだけにとどまらず、飛鴿自転車集団が計画生産方式を採用していたため、完成車の販売不振は部品メーカーへの買掛金不払いの増加となり、少なくとも一部の部品メーカーは資金面で窮地に立たされていった。

そして、技術的難度の高い一部の部品を除くと、多くの部品メーカーが1990年代前半で存続不能となり、生産現場ごとの請負制実施という形態で分解し、あるものは消滅した。存続したものも、ほとんどが事実上、民営企業に転換されていった。

集団傘下の部品メーカーでは、ベル、スポーク、ペダルなどが1990年代前半に事実上の破綻を来し、日本の有力メーカーとの合併を93年に行ったサドル工場も、その本体は95年に生産を停止した（後に請負制で再生）。民営完成車メーカーの参入があったにもかかわらず、市場を拡大することができなかったのは、国有メーカーへの売掛金が回収できずに資金繰りが悪化したためであるという。

4.5 部品市場の開設

飛鶴自転車集団会社が天津の自転車生産をほぼ一手に担っていた1990年ころまで、傘下の完成車メーカーの集団外からの部品調達には多くはなかったという。

民営メーカーが新規に参入してきた当初、必要な部品は、国営流通部門の一つである五金交电ステーションから調達することがすでに可能であった。1993年から94年にかけて、同ステーションの自転車部品取扱高は約30億元から62億元へと急拡大しており、このルートを通じて、すでに市内だけでなく域外メーカーからも調達が行われていた（天津経済年鑑編輯委員会 1995, p. 249）。

しかし、民営メーカーの相次ぐ参入で、このルートでの部品供給だけでは不足し始めたようである。にもかかわらず、天津の既存の部品メーカーは、飛鶴自転車集団の完成車生産台数の減少にともない、フリーホイール、ハブ、ベアリングボール、チェーン工場など一部を除き、生産量を減らしていった。というのは既述のように売り掛けが回収できずに資金繰りが悪化しただけでなく、天津の既存の国有部品メーカーもまた完成車メーカー同様、国有でコストアップに直面し、新規参入メーカーの供給や域外からの移入に押されていたからである。新たに天津で参入してきた民営完成車メーカーと前後して、部品需要の急拡大をビジネスチャンスと見た民営の部品メーカーも立ち上がった。

既存の国有流通ルートに加え、新たに部品調達を可能にしたのが、部品市場の形成であった。現在複数形成されている部品市場の最初の一つは天津自転車二廠へのサプライヤーの駐在場所を起源とする。

1990年代初頭には、飛鶴自転車集団は一部部品の外部調達を行っており、天津自転車二廠付近のホテルに、二廠に部品を納入していた華東、華南のメーカーが事務所を構えていた（営商電動車網）。天津自転車二廠の業績は90年代前半に悪化し、1995年には生産を停止していたので、これらのメーカーが国有メーカーのみに供給し続けたとは考えにくい。二廠の生産停止に伴い、工場事務所が部品市場として開放され、いろいろな部品メーカーやタイヤメーカー、ブレーキメーカーなどが徐々に入ってきて、96年には全国から500余りの部品取り扱いメーカーや流通業者が、部品市場に集まった（営商電動車網）。市場の形成は自転車メーカーの参入を促進し、自転車メーカーの参入が市場の拡大を促進することになった（ただし、

民営メーカーのなかには、初期の部品市場の供給が不十分として、当初から地理的に離れたサプライヤーと直接取引したのもあった)。

5 「飛鴿」の再生

5.1 1998年までの対応

1990年代半ば以降、天津では多くの完成車・部品メーカーの新規参入があった。他方で飛鴿自転車集团公司傘下にある天津自転車廠は、コスト高と計画生産のため市場に適応できず、後退を重ねた。

天津市の上級部門はまず外資との間で合併の商談をもったが、観念が古く、人員や債務の負担の重さからうまくいかなかったようである。1996年には従業員自ら1100万元を供出し、さらに97年には銀行、財政などが1200万元の融資を行なって、流動資金の不足を補充したが、それでも危機を脱するに至らなかった(劉世新 2005, pp. 157-158)。

1996年以降、飛鴿自転車集团公司は、遊休不動産のリース、売却によって資金繰りの解決を図り始めた。97年7月には、飛鴿自転車集团公司は天津市飛鴿集团有限公司に改組され、国有資産経営を授權されたが、このことが経営の自由度拡大にどれほどの実質的意味をもったかは不明である(天津経済年鑑編輯委員会 1997, p. 245, 1998, p. 218, 1999, p. 210)。

さらに、劉世新(2005)によれば、1998年に再び1500万元の融資を得て、完成車組み立て工場を天津自転車廠(旧工場)から分離し、天津飛鴿自転車公司を設立したが、過去の債務と人員過剰の重い負担が経営を圧迫し、あげた収益も、旧工場の応急手当、賃金支払い、電気代支払い、債務返済に吸い取られ、部品サプライヤーは部品を供給しなくなり、取次商の注文もなくなったという(劉世新 2005, pp. 157-158)。

結局1998年までは、いかなる改革を行なおうとも、雇用維持と過去の退職者の扶養のため、生産規模に見合った業容に縮小できなかったのである。適切な経営規模に縮小しさえすれば、「飛鴿」ブランドに依拠することが可能である限り、完成車メーカーとしては存続しえた可能性があるにもかかわらず、このような制度的要因によって、経営の維持が困難になったのである。

5.2 新生「飛鴿」の設立

飛鴿自転車集団に残された任務は、在籍者と退職者の経済的保証、過去の債務返済であった。任務遂行のための選択肢は、二つあり、一つは保有する不動産のリース、売却、保有物件の開発を進めることであり、いま一つは、傘下工場のうち、請負を経て有限責任会社に改組されたものや、傘下工場の資産から派生した関連企業の部分的所有者として配当を得ていくことであった。

このような選択の余地は、集団全体としても、傘下の個々の工場にせよ同じであった。天津自転車廠の場合、後者の方法は、「飛鴿」ブランドを生かして「値打ち感」のある自転車を製造し、そこからあがる利益を、天津自転車廠の整理にあてていくことである。そして、その際、製造する工場に自主権を与え、決して随意に干渉をしたり、資金を徴収したりしないことが必須条件であった。

そこで1999年6月に、天津自転車廠37%、天津市騰達総公司（工場が立地する西青区の農村の投資会社）37%と天津華澤集团有限公司（市経済委員会の投資会社）の出資26%（出資計1039万元）により、「天津飛鴿自転車株式有限公司」が設立された。同社は自転車1台生産につき3元の商標費を天津自転車廠に支払うことで、「飛鴿」ブランドの生産権を取得した。

そして、従前のワーカー、負債ならびに種々の負担を天津自転車廠に残し、新しい株式会社へ経営資源と技術開発・管理者ならびに一部設備を移した。新会社の従業員は500人余りで、ワーカーについては1999年の新会社設立時にあらためて募集を行なった。その結果、500人のうち天津自転車廠から移った者は100人余り、残りの400人は河南、河北、山東など外地人が主であった。このようにして、経営上の最大の問題といってよかった、高人件費と累積債務という「荷物」を下ろすことで、市場競争への対応を可能にした。

生産システムとしては、内製はフレーム、フォーク、塗装だけでその他の部品は品質と価格を考量して外注するという、分業を前提とした企業に生まれ変わった。さらに、計画生産から受注生産へ移行するとともに、多品種少量生産にも対応する体制に転換した。経営の自由度とコスト競争力を増し、債務負担を免れた新生「飛鴿」は、従前の技術的資源を生かして再び生産を拡大し、天津の主要完成車メーカーになっている（生産台数は100万台以上）。2002年には日本の丸石自転車の技術指導を受けて、丸石のOEM生産を開始した。その一方、国内では2005年より第2ブランドの「鉄錨」自転車を国内数社にOEMに出し、自社ブランドの生産拡大に際して設備投資の節約も行なっている。

さらに董事会の決定を受けて、経営陣のインセンティブを高めることを目的に、経営陣による持ち株が2005年に導入されるはこびとなっていたが、2004年末に、「天津飛鴿自転車株式有限公司」の株主3社は、外部民営資本の入札導入による増資も決定した。応札した3社から、董事会は「天津泰美車業」（河南民営資本）を選択した。増資は、「天津泰美車業」の経営者Z氏と「天津飛鴿自転車株式有限公司」の現在の経営管理層とが「自然人の連合」という身分で808万元を出資する形で行なわれた。増資部分の過半はZ氏の出資であった。この結果、Z氏が一躍、「天津飛鴿自転車株式有限公司」の筆頭株主となり、経営管理層も集団として⁶⁾は持ち株第2位となった。

本稿執筆段階（2006年2月）では、この増資に際して、Z氏を筆頭株主に迎えた意味は明らかではない。天津の国有中小企業改革の基本方向は明らかになっているものの、国有企業

の私営化やMBOについては、なお微妙な問題を含んでいるのかもしれない。

5.3 天津自転車廠の行方

現在天津自転車廠自体は、自転車生産を全く行っていないにもかかわらず、登録上の従業員が「下崗」(籍を残したまま、業務から外され、自宅待機となること)を含めて3600人いる。下崗の人事関係は当工場に残っているものの、給与は支払っていない。下崗のなかでも特に経済的に困窮している者には「特別な方法」で毎月補助金を出しているという。途中で工場を離れた従業員を含めると7000人になり、さらに退職者は4300人いる。天津自転車廠の日常の主な業務は、従業員と元従業員の档案(人事ファイル)の管理である(市としての社会保障制度の整備・実施のため)。

天津自転車廠には1990年代(具体的な時期不明)に、元利合わせて工商銀行に対して7億元以上の負債があったという。現在の残高は不明だが、政府から政策が下され債務の一部は減免⁷⁾されている。負債の解決方法は、既述のように、飛鴿のブランド使用料と土地の売却の収入を充てることである。土地の売却は土地の開発も含んでおり、自転車に限らず発展の見込みのある産業を対象とした「工業園區」の開発を検討している。

基本的には、債務の返済が完了し、退職者を含む在職経験者計1万1000人余りの生活・福利厚生が目処が立てば、天津自転車廠は歴史的役割を終えることになるだろう。天津飛鴿自転車株式有限公司の完全民営化は、上記のような天津自転車廠の役割の終了を待たなければならない可能性がある。

む す び

天津の自転車産業は、計画経済の下、国有の1企業集団内で内製体系をもつように形成された。そして、需要超過の状況下で1980年代末まで国有企業集団は量的拡大を図ってきた。だが、国有企業集団傘下の企業群では、計画経済以来の①生産体制(計画生産・内製化・量産体制)と②社会制度(雇用維持・年金福利厚生負担)が継続された。このため、80年代末から90年代初頭にかけて生起していたとみられる需要構造の変化と(域外との)競争の激化という環境変化への対応力、すなわち多様化し変化する需要への即応力、コスト競争力を欠いたとみられる。

飛鴿自転車集団の第一軽工業局からの独立と、「値打ち感」(品質・デザイン・使い勝手/価格の相対比)をもつ自転車の不足を背景に、新規参入規制が解除されると、戦略的誤りもあいまって経営不振に陥った天津自転車二廠からの人的資源の流出・拡散が始まり、彼らの起業や退職者を利用した民営企業の新規参入が発生して、これに触発された農民の参入も誘発した。新たな担い手(民営企業)が受注生産を採用し、分業を前提とした柔軟な産業組織

を形成したのに対し、国有企業集団は従前の生産体制と社会制度のまま、本格的に市場競争にまきこまれ90年代末までに破綻した。

ただし、①国有企業体制の下で、天津で一通りの部品が揃い、自転車生産が行なえる基盤が形成されていたこと、②域外からの部品調達も容易な開かれた集積が形成されたことの意味は大きい。旧国有企業出身の人的資源が、全てではないものの中核企業群を担っており、集積の外部経済性が、完成車メーカーと部品メーカーの創業や域外からの進出を相互促進的に誘発し、天津は国内向けのみならず北東アジアの自転車生産拠点としての地位を確立している。

「天津自転車廠」は、1990年代末に、「飛鴿」ブランドに依拠した新会社を設立し、利用可能な経営・技術的資源を本体から移転した。新会社は①外注を活用した受注・変量生産体制の採用、②弾力的雇用システムの採用と過去の債務・諸負担の棚上げにより、「飛鴿」自転車の競争力を回復した。新会社は、天津に形成された、開かれた集積を最大限利用することとなった。他方、天津自転車廠本体は、ブランド使用料収入と保有資産のリース、売却により過去の清算を続けているのである。

以上みてきたように、需要構造の変化に対し、国有企業の制度改革と産業全体の制度改革との不均衡な展開が、天津・自転車産業の「ビジネスシステム」の変革を導いたのであり、飛鴿自転車をめぐる企業の再編は、まさにこの変革の結果といえるのである。

注

* 本稿のもとになった調査は、慶應義塾大学東アジア研究所高橋産業経済研究財団ならびに財団法人清明会の研究助成、専修大学社会知性開発研究センターオープンリサーチプロジェクトへの参加機会を利用して行なわれた。関係各位に深謝申し上げる。

- 1) 本稿は、2004年8月29日～9月3日、11月19日、2005年8月29日～9月1日、11月25日に天津を訪れて行なった調査にもとづいており、駒形哲哉（2005）第4章「『王国』の再興－天津自転車産業の事例」（pp. 159-186）にその後の収集資料と現地調査での知見をふまえて改訂を施したものである。事例の詳細な紹介と検討は稿を改めたい。1990年代以降の自転車産業の劇的な再編を扱った研究として、邦文で入手可能なものに、謝思全（2004）、渡辺幸男（2004）などがある。
- 2) その後、スプリクの工場が「二廠」の名称を継承し、制度改革を経て存続したようである。
- 3) 王慶坨鎮の自転車産業の発生と展開については、駒形哲哉（2005）第4章を参照されたい。
- 4) とくに注釈のない記述は天津市自転車工業会秘書処編（2003）pp. 128-129による。
- 5) 天津市自転車工業会が公表した2003年の天津の自転車生産台数2402万台は、完成車メーカー477社中、187社のデータにすぎず、実際の年産量は約3000万台に及ぶと指摘されている（サイクルプレス編集部（2004）No. 756. p. 34）。ここでは3000万台を477社で除している。
- 6) 経済観察報2005年6月26日（<http://finance.sina.com.cn>）によれば、808万元の増資により、張氏の出資比率が22%、飛鴿の経営管理層の出資比率が20%、従前の出資者である3社の出資比率が58%となったとしているが、新たな資本金総額1847万元に対する新規出資分808万元は約44%と

なり計算があわない。

- 7) 飛鴿のブランド料に関して、飛鴿自転車集団は2004年に、天津飛鴿自転車株式有限公司に対し、1台当たり3元から14元への大幅アップを要求したという（経済観察報前掲記事）。

参 考 文 献

- 国家統計局編（1991）～（1997）『中国統計年鑑』，中国統計出版社
- 駒形哲哉（2005）『移行期中国の中小企業論』，税務経理協会
- サイクルプレス編集部（2004）（2005）『Cycle Press Japan』，No. 754～777，インタープレス社
- 謝思全（2003）「制度創新與産業發展 天津自行車産業国退民進的案例分析」，天津市自転車工業会『美麗的天津城』 pp. 114-124
- （2004）「制度革新と産業進歩——中国・天津における自転車産業の發展と再編を事例として——」，商工総合研究所『商工金融』第54巻第12号，pp. 52-62
- 天津經濟年鑑編輯委員會（1986）～（1999）『天津經濟年鑑』，天津人民出版社
- 天津市自転車工業会編（2004）『天津市自転車工商企業名録索引（2004）』
- （2005a）『協会文存』
- （2005b）『天津自行車行業協會十年大事記』
- 天津市自転車工業会秘書處編（2003）『美麗的天津城——伝頌着自行車業的一個伝奇故事』
- 天津市統計局編（1991）～（1999）（2000a）『天津統計年鑑』，中国統計出版社
- （2000b）『天津五十年1949-1999』，中国統計出版社
- 天津年鑑編輯委員會（2000）『天津年鑑』，天津人民出版社
- 天津四十年編輯部・天津市統計局（1989）『天津四十年』，中国統計出版社
- 劉剛（2003）「政府退出，民間投資的啓動和群聚生產與天津自行車産業的演變和發展——關於天津自行車産業群聚生產的調研報告」，天津市自転車工業会編『美麗的天津城』
- 劉世新（2005）「飛鴿自行車已獲得新生——振興天津老名牌產品調查之二」，天津市自転車工業会『協会文存』 pp. 157-160
- 渡辺幸男（2004）「自転車市場と産業 中国天津と日本」，商工総合研究所『商工金融』第54巻第12号，pp. 42-51
- Cycle Press（2004）（2005），*China Bicycle Yearbook*，Cycle Press
- 經濟觀察報 <http://finance.sina.com.cn>（「飛鴿集團二次涅槃 三個国有股股東減持到58%」2005年6月26日）
- 全景網絡 <http://www.p5w.net/docs/stimes/week/200203150716.html>（「衰落的自行車王国」）
- 營商電動車網 <http://www.ebb365.com/news/shownews.asp?id=2348>（「想發財不可不到天津来」）
- 中国自転車協會網 <http://www.china-bicycle.com>
- （サイト名はピンイン順）