

氏名	楊 壯 (ヨウ ソウ)
本籍	中華人民共和国
学位の種類	博士 (学術)
学位の番号	博乙第 20 号
学位授与の日付	2017 年 9 月 4 日
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 2 項該当
学位論文題目	中国自動車産業のものづくり組織能力の構築に関する実証研究－サプライヤーの关系的技能における日中の比較分析を中心に－

論文審査委員	(主査) 桜美林大学特任教授	土 屋 勉 男
	(副査) 桜美林大学教授	金 山 権
	桜美林大学教授	境 睦
	日本大学名誉教授	菊 池 敏 夫

論文審査報告書

論文目次

序章.....	1
1. 研究背景と問題意識.....	1
(1) 研究背景.....	1
(2) 問題意識.....	3
2. 本研究の狙いと目的.....	5
(1) 研究の狙い.....	5
(2) 研究目的.....	6
3. 研究対象と論文構成.....	7

(1) 研究対象.....	7
(2) 論文構成.....	8
第1章 先行研究と仮説提出.....	11
1.1 先行研究.....	11
1.1.1 ものづくり組織能力.....	11
1.1.2 ウィリアムソン理論.....	13
1.1.3 浅沼サプライヤー論.....	14
1.1.4 中国自動車産業における先行研究.....	25
1.1.5 企業間の信頼関係.....	27
1.2 仮説設定.....	28
1.2.1 ものづくり組織能力の構築.....	29
1.2.2 日中自動車産業のものづくり組織能力の向上の比較.....	30
1.2.3 日中自動車産業のレントとリスク.....	32
1.2.4 日中自動車産業の企業間取引における信頼関係.....	33
第2章 中国自動車産業発展の歴史と現状.....	35
2.1 中国自動車産業発展の歴史.....	35
2.1.1 前30年の中国自動車産業.....	35
2.1.2 改革開放以後の中国自動車産業.....	37
2.1.3 中国自主開発車の発展.....	40
2.2 中国流のものづくりの特徴.....	45
2.3 中国自動車産業の現状と課題.....	49
第3章 トヨタとトヨタ系サプライヤーのものづくり組織能力の構築.....	53
3.1 トヨタの概要と設計思想.....	53
3.1.1 日本自動車産業におけるトヨタの位置付け.....	53
3.1.2 トヨタの設計思想（アーキテクチャ）.....	56
3.2 トヨタ生産方式から生じたものづくり組織能力.....	60
3.2.1 トヨタ生産方式のJITと「自動化」.....	60
3.2.2 トヨタの生産計画.....	63
3.2.3 トヨタのものづくり組織能力の構築.....	64
3.3 日系サプライヤーの关系的技能の蓄積.....	71
3.3.1 日系サプライヤーの工程設計と製品設計能力の育成.....	71
3.3.2 トヨタとトヨタ系サプライヤーの協調的な企業間関係.....	73
3.4 トヨタ系サプライヤーのものづくり組織能力の構築.....	77
第4章 一汽轎車のものづくり組織能力の構築.....	81
4.1 一汽乗用車生産の変遷.....	81
4.1.1 中国自動車産業における中国第一汽車集団の位置付け.....	81
4.1.2 一汽轎車の発展について.....	85
4.2 一汽轎車のものづくり組織能力の構築.....	86
4.2.1 一汽轎車のアーキテクチャ.....	87

4.2.2	一汽轎車のサプライチェーンの構成と部品調達政策	90
4.2.3	一汽轎車のサプライヤー・システム	97
4.3	長春地域ローカルサプライヤーの発展	99
第5章	中国現地調査の事例分析	103
5.1	中国現地調査の内容と方法	103
5.1.1	研究対象の選定	103
5.1.2	現地調査の狙いと質問項目	105
5.1.3	サプライヤーのものづくり組織能力の評価枠組み	107
5.2	事例研究	112
5.2.1	事例1 - C19	113
5.2.2	事例2 - C3	117
5.2.3	事例3 - C1	120
5.2.4	事例4 - C20	125
5.3	ローカルサプライヤーのものづくり組織能力の進化経路	128
5.3.1	ローカルサプライヤーの特徴	128
5.3.2	ローカルサプライヤーのものづくり組織能力の進化経路	132
第6章	日中サプライヤーのものづくり組織能力の比較分析	136
6.1	日本国内調査について	136
6.1.1	日本国内調査の目的と狙い	136
6.1.2	日本国内調査の企業概要について	137
6.1.3	事例研究5-J4	138
6.2	日中サプライヤーの比較分析	144
6.2.1	サプライヤーのドメイン設計能力について	144
6.2.2	日中サプライヤーの比較分析	146
6.2.3	日中サプライヤーのものづくり組織能力のまとめと仮設検証	154
6.3	中国自動車産業における改善策の探索	158
6.3.1	中国自動車産業におけるものづくり組織能力の構築向上の課題	158
6.3.2	中国自動車産業のものづくり組織能力の構築向上への提言	162
終章	167
(1)	本論のまとめ	167
(2)	完成車メーカーの工場視察について	169
(3)	本研究の限界と今後の課題	171
付属資料	172
付属資料1	第1回 中国吉林省（长春市・吉林市）現地調査のインタビュー資料	172
(1)	訪問リスト	172
(2)	企業インタビューの資料	174
付属資料2	第2回 中国吉林省（长春市・吉林市）現地調査のインタビュー資料	198
(1)	訪問リスト	198
(2)	企業インタビュー資料	200

付属資料 3 日本国内調査のインタビュー資料.....	216
(1) 訪問リスト	216
(2) 企業インタビュー資料.....	217
付属資料 4 中国上海市現地調査のインタビュー資料（プレサーベイ）	239
(1) 訪問リスト	239
(2) 企業インタビューの資料.....	240

参考文献

論文要旨

・本論文は、中国自動車産業のローカル 2 次サプライヤー（T2）を対象に、日系 T2 との比較のもとで、ものづくり組織能力の特徴、能力構築の差異、評価等を実証研究したものである。

・ものづくり組織能力は、自動車メーカーとサプライヤーの取引関係、関係的技能の構築から生まれるという浅沼萬里の「サプライヤー理論」をもとに、日中の T2 ローカル企業のインタビュー調査を丹念に積み上げて比較分析を行っている。

・本論文の全体構成は、序章、終章を除いて 6 つの章から成り立っており、本文が 170 頁、付属資料を合わせて 286 頁の論文である。6 つの章は、第 1 章先行研究と仮説提出、第 2 章中国自動車産業発展の歴史と現状、第 3 章トヨタとトヨタ系サプライヤーのものづくり組織能力の構築、第 4 章一汽轎車のものづくり組織能力の構築、第 5 章中国現地調査の事例分析、第 6 章日中サプライヤーのものづくり組織能力の比較分析、で構成されている。

・第 5・6 章の日中比較の分析に当たっては、中国 T2 として第一汽車が立地する長春地域の T2（20 社）を選定する、一方で日本では関東地域を中心に T2（8 社）を選定し、インタビュー調査により基礎資料を集め、統計分析を交えて組織能力の特徴、差異の比較分析を行っている（中国調査では、上海（予備調査）、長春地域（本調査）の 2 回の調査を行っている）。

・ものづくり組織能力の分析では、製品設計能力、工程設計能力、ドメイン能力の 3 次元の調査表を用意し、中国 T2 のものづくり組織能力の特徴、能力形成、水準評価、問題点などを明らかにしている。

・特に中国の T2 は、完成車メーカーの技術水準が低く、日本のように完成車メーカーとの長期取引、関係的技能を媒介にした能力構築が難しく、ものづくりイノベーションが起きにくい点を明らかにし、今後の課題を提案している。

・本研究の内容は、自動車の T2 のものづくり組織能力を浅沼の「貸与図・承認図」方式に基づく能力の構築・飛躍としてとらえる研究であり、自動車領域では比較的ポピュラーな研究である。

・一方で従来中国サプライヤー研究、日中比較研究は、対象企業が日系の現地サプライ

ヤーの分析が一般的で、本研究のように中国の「ローカル T2」企業を対象とした研究は極めて少ない。すなわち本研究は、日本との比較で中国の「ローカル T2」のものづくり組織能力の研究に踏み込んでおり、新規性、独創性などの面でも優れた研究であると思われる。

- ・これは楊壯氏が中国長春地域出身の留学生であるという強みを最大限生かしたものであり、同氏でなければ調査研究できなかった優れた研究成果と思われる。

- ・また同氏が初期のころ参加した科研費（横浜市立大学（2013～15 年度）によるアジアローカルサプライヤーの比較研究に参加した経験も活かし、インタビューや統計分析を行っており、実証研究としてみても一定の水準に達していると思われる。

論文審査要旨

- ・中国、日本の自動車の T2 のローカルサプライヤーのものづくり組織能力の特性に関し、中国 20 社、日本 8 社のインタビュー調査をもとに、実証的な国際比較研究が行われている。

- ・問題意識も明確であり、豊富な先行研究のもとで研究仮説を設定し、統計分析も交えて多角的な検証が行われており、評価できる。

- ・サプライヤーのものづくり能力においては、製品設計、工程設計、ドメイン設計の 3 軸で段階別の能力水準が設定され、日本との比較のもとで中国ローカルサプライヤーの能力特性、問題、課題を分析しているが、分析結果、結論も明確である。

- ・中国のローカルサプライヤーを対象にした研究は極めて少なく、新たな領域を切り開いた研究として新規性も高い。

- ・以上の点を総合的に判断すれば、博士論文としての研究水準に達している。

口頭審査要旨

- ・最終試問に当たり、30 分の報告、30 分の質疑が行われた。

- ・報告にあたっては、中間試問以降の研究にポイントを絞り、インタビュー調査の設計、解析、統計解析などの実証分析の結果とそのインプリケーションが報告された。

- ・また日中 T2 サプライヤーの事例紹介を 3 社ほど行い、サプライヤー像を説明した後、中国のローカルサプライヤーのものづくり能力、能力構築の方法、問題、課題等が説明され、仮説の検証と結論の報告が行われた。

- ・報告内容はわかりやすく、副査からの質問に対する回答は適切であった。

- ・なお副査の先生から本文の構成は良いが、付属資料の分量が多く、少しスリム化した方がよいとの指摘があった。

- ・以上の点を総合的に判断して、審査員全員一致で合格と判定した。