

2017 年度博士論文（要旨）

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—

桜美林大学大学院

楊 壯

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（長春市・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（長春市・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		

要旨

1. 研究背景と問題意識

今現在、中国の自動車産業は世界一の生産と販売の規模に成長した。しかし、中国の乗用車市場の半分以上は外資の合弁系完成車メーカーが占めている。中国汽車工業協会 2014 年度のデータによれば、乗用車販売台数のトップ 10 社は一汽 VW (158.66 万台)、上海 GM (146.52 万台)、上海 VW (143.63 万台)、北京現代 (85.25 万台)、東風日産 (75.20 万台)、神龍¹ (59 万台)、長安フォード (58.47 万台)、東風悦達² (50.91 万台)、一汽トヨタ (44.21 万台) と広州ホンダ (42.27 万台) である。上位の十社は 2014 年度の中国乗用車総販売量の 69.82% を占めている。その中に中国系完成車メーカーは一社も入っていなかった。政府系の一汽轎車は 20 位であり、民族系の吉利汽車は 17 位である。現在までのところ、中国の合弁系完成車メーカーは中国自動車市場の主力であり、中国自動車市場で圧倒的な優位を持つことが明らかになっている。

その原因は中国改革開放の初期に政府が制定した「汽車工業産業政策」と深く関係がある。改革開放以来、中国政府は従来弱かった中国自動車産業がものづくり能力を向上するため、国内の資源の再編成を計画した。当時、中国に進出した欧米日の外資系自動車企業と提携し、「三大三小二微」³ を中心とした中国自動車体制のもとに集約する計画を作り出した。その時から、中国自動車産業のものづくり能力の向上は外資系の完成車メーカーが主導し、部品サプライヤーと共に部品や技術開発の発展を推進することになる。中国系完成車メーカーは外資系の合弁完成車メーカーから技術を導入し、蓄積するという成長戦略を推進している。具体的に言えば、中国系完成車メーカーは中核部品を輸入し、素材と生産の現地化を通じて、技術を蓄積する。模倣生産を中心に中国系完成車メーカーは技術や工程に対して能力構築を図ってきたが、製品設計や工程設計面で未だ格差が存在する。従って、中国系完成車メーカーは自主ブランド車を開発する際には、技術上の困難を伴うことが多い。

また、多くの国有部品サプライヤーは資源再編の際に、国有の自動車企業を中心に、中国系完成車メーカーの「企業集団」に編成された。完成車メーカーは幅広い地域に分散しており、部品サプライヤーは取引関係の面でも問題がある。国有中小企業は過去の特定時期に、長期的に設備や技術を更新してこなかった。多くのサプライヤーは管理、生産、技術者の面で問題があり、完成車メーカーにとって、負担でもある。これも、中国系完成車メーカーはものづくり組織能力を向上する際に、一つの問題である。

日系・中国系完成車メーカーは歴史的な発展が異なっており、それぞれ独自の取引形態を形成している。日本の場合は、完成車メーカーが先導して、部品メーカーを育ててきた。コア部品を生産する重要なサプライヤーは、完成車メーカーの一事業部門が独立（デンソー）し、あるいは完成車メーカーの出資による連携関係を強め、部品系列グループを形成してきた。クルマ生産の

¹ 神龍汽車は中国の東風汽車とフランスの PSA・プジョーシトロエンとの合弁完成車メーカーである。

² 東風悦達の全称は東風悦達起亜であり、中国の東風汽車、江蘇悦達投資株式会社と韓国の起亜汽車との合弁完成車メーカーである。

³ 「三大三小二微」とは、一汽汽車、東風汽車、上海汽車、北京汽車、広州汽車、天津汽車、長安鈴木、貴州航天である。

複雑化に伴い、1次サプライヤーは完成車メーカーの指導のもとに連携して、承認図サプライヤーとして育っていき、連携してものづくり能力を向上させている。

一方、50年代の中国はものづくり産業が空白という状況で、ソ連の生産技術と設備を受けて、トラックや大型車を中心に産業発展が開始した。中国自動車産業は60～70年代に産業発展が停滞した時代があり、正式な乗用車の生産は80年代初期である。その際に、中国自動車産業は主に外資系企業に依存し、現代化の生産方式を導入し始めた。中国系完成車メーカーはコア部品を輸入すると共に、それらの部品の寄せ集め、市販部品の活用とコストの最適調達によりクルマを生産するという特徴がある。最初から、中国系完成車メーカーは技術や品質よりコストを重視し、部品サプライヤーとオープンな市場取引関係を維持している。

中国系完成車メーカーは自主開発能力が弱いだけでなく、サプライヤーと連携してものづくり組織能力を構築向上することができない。中国系完成車メーカーは日系の様なサプライヤーと連携して「ものづくり組織能力」を持続的に構築するという方向に向かえていなく、コストダウンを追求しているだけである。このままでは、中国自動車市場で日系、欧米系メーカーと競争していくと、市場の主導権を失うことが予想される。従って、完成車メーカーとサプライヤーが連携した「ものづくり組織能力」の向上はこれからの中国自動車産業の発展にとって、越えなければならない壁になっている。

今後、中国系完成車メーカーは「ものづくり組織能力」の向上は緊急課題であるが、どのようにサプライヤーとの関係を構築するかを明らかにすることが本論の一つの課題である。また、取引先のサプライヤーの「関係的技能」の蓄積も重要な課題である。完成車メーカーとサプライヤーの成長は独立して発展するわけではなく、連携した企業間関係の中で構築されるものである。将来、中国系完成車メーカーはサプライヤーとの間で新たな企業間関係を構築し、適切な部品調達政策を通じて、連携して「ものづくり組織能力」を進化させていくことが重要なのである。

2. 研究方法と研究対象

本研究は浅沼サプライヤー論を活用し、日中現地調査の事例研究をもとに、日中サプライヤーの「ものづくり組織能力」の特徴を分析し、研究する。浅沼サプライヤー論は、ウィリアムソンの取引コスト理論から出発し、古典的サプライヤー二分法の内製品、外注品に対して、後者の中に承認図、貸与図生産方式に再分類した。そして、浅沼は日本完成車メーカーとサプライヤーを研究対象として、中間組織の経済性を論じた。浅沼は日本完成車メーカーとサプライヤー間の「関係的技能」の蓄積より、サプライヤーが「貸与図から承認図」へものづくり組織能力を進化する経路を明確にした。それらの研究結果を受けて、本研究では、中国系完成車メーカーとサプライヤーの「ものづくり組織能力」はどのレベルになっているかを中国のローカルサプライヤーへのインタビュー調査をもとに実証的に分析、評価する。

筆者は2014年8月から、指導教授の研究（科研費）⁴に参加し、まず中国（上海）に進出した

⁴ 本調査は、横浜市立大学赤羽准教授、桜美林大学土屋教授、東京都市大学井上教授による2013～2015年度「アジアの自動車サプライヤーのイノベーション能力の実証研究」に参加し共同研究を行った成果の一部を活用している。とくに2014年度から共同研究した「中国・日本の企業インタビュー調査」を利用している。

日系完成車メーカーおよびサプライヤーと中国のローカルサプライヤーのインタビュー調査を行った。上海での現地調査を経験し、中国現地調査の内容、対象、方法等を検討した。上海現地調査の後に、先行研究と文献調査を加えて、今後の研究方法と研究対象を絞った。その後、中国と日本で企業をインタビューする際には、主に企業概要・製品設計能力・工程設計能力・ドメイン設計能力という4つの分野のいくつかの詳細な質問項目を巡って、インタビュー調査を行った。

日中サプライヤーのものづくり組織能力を比較分析するために、筆者は2015年から、指導教授に同行し、まず日本国内で日系サプライヤーに関するインタビューを行い、日系サプライヤーのものづくり組織能力の特徴と海外進出の現状について経営者にインタビューした。また、2015年の夏と2016年の春には指導教授の研究（科研費）に参加し、中国の吉林省（長春市・吉林市）のローカルサプライヤーを中心に現地調査を行った。

吉林省は、中国大手自動車グループの中国第一汽車集団の本拠地である。長春地域は中国自動車産業の発祥地であり、中国自動車産業の発展の歴史の中で重要な位置にある。改革開放から、中国第一汽車集団は積極的にVW、トヨタ、マツダなどの海外完成車メーカーと提携関係を構築し、長春地域で外資合弁系完成車メーカーを設立した。吉林市は長春市から100キロ離れている。化学製品の生産を中心に発展した吉林市は、計画経済時代から中国第一汽車集団と様々な関係を維持している。中国第一汽車集団の重要な軽自動車メーカーの一汽吉林汽车有限公司⁵（以下に、一汽吉林と略す）は吉林市に立地している。一汽吉林はダイハツ工業株式会社と事業提携の関係を持っている。以上の関係で、長吉地域ではドイツ系、日系、中国第一汽車集団関連の様々なサプライヤーが集積している。従って、長吉地域は中国自動車産業の縮図であり、吉林省自動車産業の研究を通じて、中国自動車産業の全体像を見ることができる。

本研究は2014年から2016年の間に、日本と中国の現地調査を合わせて44社の企業インタビューを通じて、日中自動車産業の現状を把握し、そして企業インタビューメモを基に、日中サプライヤーの「関係的技能」の蓄積の方法を比較し、中国自動車産業のものづくり組織能力の特徴と問題点、課題等を分析する。

3. 論文構成

本論は第1章で自動車産業のものづくり組織能力の構築向上に関する先行研究を整理し、研究仮説を提出した。本論の研究仮説は主に浅沼サプライヤー論を出発し、中国系完成車メーカーとローカルサプライヤーのものづくり組織能力の構築方法と形成要因を考えた。そして、中国自動車産業のものづくり組織能力の形成の背景として、レントとリスク、企業間の信頼関係の先行研究を導入し、日本自動車産業と比較しながら中国のローカルサプライヤーの能力構築に関する仮説を提出した。

第2章のところでは、まず中国自動車産業発展の歴史と現状の特徴を巡って分析を行った。特に、中国自動車産業発展の歴史に対して、中国80年代の改革開放の前と後の中国自動車産業の特徴と変化を分析し、そして、中国第一汽車集団を対象として、中国自主開発車の発展を論じた。改革開放後の中国自動車産業は「市場を以て技術と交換する」の産業政策をもとに、国内資源を

⁵ 一汽吉林有限公司は中国第一汽車集団の完全子会社としての乗用車メーカーである。

再編しながら、海外完成車メーカーと連携し、合弁事業の展開を通じて、乗用車の設計生産の技術を吸収した。中国系完成車メーカーは合弁系からの技術導入をもとに、中国流のものづくり組織能力を形成した。それはクルマ設計開発の模倣とコア部品の外部調達による先進国とは異なる方法である。

中国系完成車メーカーは合資合弁事業の発展を中心に、海外モデルの国産化と派生車種の生産を主要業務としている。しかし、模倣生産から自主開発への移行過程において、中国系完成車メーカーは生産技術・生産方式の導入と生産規模の拡大を追求し、外資系サプライヤーに依存しすぎる問題が出ている。中国系完成車メーカーは外資系サプライヤーを中心に1次サプライヤー層を構築し、既存部品と技術の活用を通じて、自主開発車の開発、生産に乗り出したが、アーキテクチャが擦り合わせより組合せ、寄せ集めに近いという特徴がある。第2章の最後では、中国系完成車系メーカーはより良い自主開発車を生産するため、サプライヤーと共に品質、コストの作りこみを行い、徹底的に現場の指導活動を強化し、サプライヤーと一緒に部品の擦り合わせを行う必要があることを指摘した。

トヨタは日本完成車メーカーの代表として、トヨタ生産方式が世界自動車産業の発展に大きな影響を与えた。本論の第3章はトヨタのアーキテクチャから、トヨタ生産方式から生じたものづくり組織能力を分析した。トヨタは部品系列グループをもち、直接取引の各サプライヤーと長期かつ安定的な取引関係を構築している。この取引関係に基づいて、トヨタとトヨタ系サプライヤーは関係的信頼の企業間関係を作って、共同でものづくり組織能力を構築している。

トヨタは新製品の設計・開発・生産の各段階でサプライヤーとの緊密な協調関係を維持し、トヨタ系サプライヤーと共に問題を発見し解決している。中国ローカルサプライヤーと違い、トヨタ系サプライヤーは部品のコンセプトから参加し、そして、量産化までの各段階でトヨタに提案する能力がある。トヨタはサプライヤーの意見と改善案をよく検討し、最適な方案を見つける。

さらに、日本サプライヤーは完成車メーカーの以前に部品（技術）を開発し、完成車メーカーが必要な時に提案する能力を持っている。メガ・サプライヤーの先行開発能力は完成車メーカーとの長期かつ安定的な取引関係の確保が必要である。日本サプライヤーは完成車メーカーが構築したサプライチェーンの中に、関係的技能の蓄積を通じて、連携して持続的にものづくり組織能力を向上している。

第4章は一汽乗用車生産の変遷から、中国第一汽車集団の発展史と現状を研究した。そして、中国自動車産業に関する先行研究をもとに、一汽轎車のアーキテクチャを分析し、同社のサプライチェーンの構築と部品調達政策の特徴を分析する。一汽轎車は部品の設計開発をサプライヤーに丸投げするという特徴があり、アーキテクチャの「疑似オープン化」の傾向が見られる。

また、中国第一汽車集団の研究をもとに、第4章の最後には長吉地域のローカルサプライヤーの発展経過と取引の特徴の研究を行った。改革開放の後に登場したローカルサプライヤーは90年代の合弁系完成車メーカーの部品の現地調達の推進に伴い、成長期を迎えてきた。しかし、長吉地域のローカルサプライヤーは日独中の完成車メーカーと共同で取引関係を構築している。ローカルサプライヤーは複数の顧客企業から違う関係的技能を蓄積している。関係的技能は企業間に特化した知財であり、他の取引に移転できない特徴がある。従って、複数の異なる取引関係を持

つ長吉地域のローカルサプライヤーはものづくり組織能力の構築が日本サプライヤーのように集中できず、レベルが低い。

第5章と第6章は本論の実証研究の構成部分である。第5章では、三年連続の中国現地調査のインタビュー資料とデータを基に、4つの事例研究を行い、中国ローカルサプライヤーのものづくり組織能力の現状と実力を明らかにした。そして、本研究の製品設計能力と工程設計能力の評価枠組みを通じて、日中サプライヤーの相違点を明確にした。日本サプライヤーは浅沼サプライヤーの通り、貸与図から承認図へ飛躍している。中国ローカルサプライヤーは完成車メーカーから関係的技能の蓄積が低位であり、準承認図タイプIVに止まって、さらに飛躍する姿が見えていない。

次の第6章では、日本国内調査の企業インタビュー資料とデータを中心に、ドメイン設計能力と製品設計能力・工程設計能力の評価軸を出発点とし、日中サプライヤーの比較分析を行った。そして、日本サプライヤーの事例研究を通じて、日本サプライヤーのものづくり組織能力の強さを分析し、研究した。結論として、中国ローカルサプライヤーは3つの評価軸の中では、工程設計能力の構築については日系サプライヤーとの違いは見られないが、製品設計能力とドメイン設計能力の面で大きいな差が存在することを明らかにした。

本論は浅沼サプライヤー論を活用し、企業インタビューを通じて、中国自動車産業の実情を把握し、中国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を明らかにした。中国ローカルサプライヤーは長期取引関係の顧客企業から関係的技能の蓄積が必要である。そして、中国ローカルサプライヤーは既存の工程設計能力をベースとして、製品設計能力を強化することを通じて、ものづくり組織能力を向上し、最後に既存部品の関連部品の設計開発からドメイン設計能力を向上していくというものづくり組織能力の進化の方法を提言した。

最後に、中国系完成車メーカーは短期市場取引を見直し、企業の長期発展戦略をもとに、ローカルサプライヤーと長期かつ安定的な取引関係を構築しなければならないことの重要性を論じた。完成車メーカーは自動車産業のトップとして、サプライヤーの能力をうまく組織すれば、連携型のイノベーションが可能であり、日本のものづくり指向の能力構築を学ぶべきだと考えている。従って、中国自動車産業のものづくり組織能力の構築は中国系完成車メーカーと密接な関係がある。中国自主開発車の市場シェアの拡大のために、中国系完成車メーカーが逸早くサプライヤーと共にQCD管理やVA・VE活動を展開し、サプライヤーの製品設計能力の育成を通じて、共同でものづくり組織能力を構築向上することが重要なのである。

4. 研究成果

今までの中国ローカルサプライヤーは主に他社の製品を模倣し、自社部品の設計開発を行っている。また、中国ローカルサプライヤーは中国系完成車メーカーの「承認図的」生産方式と合弁系完成車メーカーの貸与図生産方式のもとでは、製品設計能力を構築向上することができていない。多くの場合に、中国系ローカルサプライヤーは中国系完成車メーカーのサンプル部品に対して、部品図面を作成する。そして、中国系完成車メーカーから部品図面の承認を得て、試作部品

を作る。中国系ローカルサプライヤーは部品の試作段階で、生産加工の不合理に対して、改善案を提案し、図面の改善と生産過程の改良を行う。その後、中国ローカルサプライヤーは改善されたものをもう一度顧客企業の評価を受けて、承認されたら後に実施する。以上の流れから考えると、中国ローカルサプライヤーは浅沼サプライヤー論の X1・X2（部品開発の初期と後期）段階に参加していないことを明らかにした。それは、中国系完成車メーカーの開発設計力の不足から起因することではあるが、中国系ローカルサプライヤーのものづくり組織能力の蓄積が日本サプライヤーより低い原因の一つである。

中国ローカルサプライヤーは部品の種類を増やすのではなく、まず既存部品に対して、顧客企業との共同研究開発や設計の擦り合わせを行う必要がある。部品種類の増大は必ず中国ローカルサプライヤーの研究開発の資源を分散する。中国系ローカルサプライヤーは既存部品の品質向上を通じて、顧客の注目を集めて、長期取引関係の構築を目指すべきであろう。顧客企業との長期継続取引をもとに、中国ローカルサプライヤーは製品設計能力を強化し、全体のものづくり組織能力がある程度のレベルに到達した後に、既存部品と関連する部品（技術）を設計開発し、ドメイン設計能力を育成する必要がある。

今の中国自動車産業においては、ローカルサプライヤーは完成車メーカーとの取引関係からものづくり組織能力を構築向上することが難しい。しかし、完全に構築向上の方法がないわけではない。合弁系完成車メーカーと積極的に取引することが重要であろう。特に日系合弁完成車メーカーはサプライヤーの工程設計能力の育成を重視し、共同改善の活動を行っている。中国ローカルサプライヤーはこれから、日系企業との取引を増やし、より多く関係的技能の獲得を目指す必要がある。

本研究成果から見ると、中国ローカルサプライヤーの工程設計能力は日本サプライヤーの水準に近付いている。しかし、中国ローカルサプライヤーは今後も持続的に自社の工程設計能力を向上する必要がある。まず、中国ローカルサプライヤーは生産ラインの効率性と部品の不良率を最適するために、金型の設計製造技術を強化する必要がある。また、工程の全体最適に向けて自動化・ロボット化の推進が重要である。つまり、本研究では、中国ローカルサプライヤーはものづくり組織能力を向上する際に、既存顧客を中心に、工程設計能力→製品設計能力→ドメイン設計能力の順番で強化することを提言している。

5. 今後の課題

本研究は中国自動車産業のものづくり組織能力の構築問題に注目している。主としてサプライヤーの視点から分析しているが、完成車メーカーの企業インタビューの不足が本研究の最大の限界の一つである。筆者は修士課程から日中合わせて5社7回の組立工場見学を行った。しかし、工場見学はすべて生産ラインの見学であり、完成車メーカーに対して部品調達の実状とサプライチェーンについて、管理者層の聞き取り調査を行う機会がなかった。特に、中国系完成車メーカーの企業インタビュー調査は本研究に対して重要な意味がある。

中国系完成車メーカーのインタビュー調査や工場見学については、日本企業の様に行っていない

い。筆者と指導教授は中国企業の調査について連絡を取る際に、拒否する企業が多かった。多くの中国企業は工場見学の目的や狙いが分からないため、本調査の訪問を受けたくないとする企業が多かった。とくに尖閣問題以降、中国現地調査の厳しさは増加したように思われる。従って、本研究は比較的調査しやすいローカルサプライヤーの視点から中国自動車産業のものづくり組織能力の構築を研究することになった。今後は中国系完成車メーカーの聞き取り調査が必要であり、それは今後の残された研究課題の一つとして、本研究の成果を補強する必要がある。

また、中国系完成車メーカーは今、経営の危機感を持って、一連の改革改造を推進する新しい企業動向も見られる。一汽轎車を例とすれば、「紅旗」事業の売却は同社の市場・成長戦略に大きな影響がある。これから一汽轎車はどのように、新たな部品調達政策を通じて、サプライヤーとの取引関係を改善するか注目すべき課題である。一方、本研究では日系完成車メーカーはローカルサプライヤーの工程設計能力を育成していることを明らかにした。吉林省自動車産業の中では、日系完成車メーカーの生産規模はドイツ系や中国系より小さく、ローカルサプライヤーへの程度の影響を与えられるかについては未知数であり、今後深く研究する必要がある。

中国経済は、2001年のWTO加盟による政策の透明化と安定性の確保を背景に、継続的成長を続けている。また、中国系完成車メーカーは、生産規模を拡大することで、安定した供給体制・規模の確保を図ってきた。つまり、中国系完成車メーカーは自主開発車を中心にクルマのデザインと環境・省エネルギーへの注力が以前より増大した。しかし、短期間では、中国の国有大手自動車集団において、海外メーカーとの合弁完成車メーカーが中国国産市場を支配する局面は変えることができないだろう。この中国自動車産業の特性を踏まえて、中国自動車産業のものづくり組織能力の進化の方向や先進国へのキャッチアップの可能性と方法に対しては、多角的な視点から続けて研究を行う必要があると考えている。

参考資料

単行本（年順）

1. シュンペーター（塩野 谷祐一、中山 伊知郎、東畑 精一 訳）（1977）『経済発展の理論（上）（下）』岩波書店（Joseph A. Schumpeter (1926) “*Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*”, 2. Aufl., Verlag von Duncker & Humblot)
2. O.E ウィリアムソン（浅沼 万里、岩崎 晃 訳）（1985）『市場と企業組織』日本評論社（Williamson, Oliver E. (1975), “*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*”, The Free Press, New York.)
3. M.E. ポーター（土岐 坤、中辻 萬治、小野寺 武夫 訳）（1985）『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社（Michael E. Porter (1985), “*Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*”, Free Press.)
4. H.I. アンゾフ（広田 寿亮 訳）（1985）『戦略経営論』産業能率大学出版部
5. ロナルド・H・コース（宮沢 健一、後藤 晃、藤垣 芳文 訳）（1992）『企業・市場・法』東洋経済新報社（Ronald H. Coase. (1990), “*The Firm, The Market and The Law*”, University of Chicago Press.)
6. 青木 雅彦（永易 浩一 訳）（1992）『日本経済の制度分析—情報・インセンティブ・交渉ゲーム』株式会社筑摩書房（Aoki, Masahiko. (1990), “*Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy: A Microtheory of the Japanese Economy*”, Cambridge University Press.)
7. 青木 雅彦・奥野 正寛 編（1996）『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会
8. 藤本 隆宏（1997）『生産システムの進化論』有斐閣
9. 浅沼 万里（1997）『日本の企業組織：革新的適応のメカニズム』東洋経済新聞社
10. 関 満博、池谷 嘉一 編（1997）『中国自動車産業と日本企業』新評論
11. 李 春利（1997）『現代中国の自動車産業』信山社
12. 山岸 俊男（1998）『信頼の構築—こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版社
13. 山岸 俊男（1999）『安心社会から信頼社会へ—日本型システムの行方』中公新書
14. 末廣 昭（2000）『キャッチアップ型工業化論』名古屋大学出版社
15. 肖 威（2000）『中国自動車産業の経営構造分析』晃洋書房
16. 丸川 知雄（2001）『中国自動車産業の発展と技術移転』柘植書房新社
17. 塩見 治人（2001）『移行期の中国自動車産業』日本経済評論社
18. 藤本 隆宏、武石 彰、青島 矢一（2001）『ビジネス・アーキテクチャー製品・組織・プロセスの戦略的設計—』有斐閣
19. 日野 三十四（2002）『トヨタ経営システムの研究—永続的成長の原理—』ダイヤモンド・グラフィック社
20. 安藤 晴彦・青木 雅彦（2002）『モジュール化 新しい産業アーキテクチャの本質』東洋経済

21. 藤本 隆宏 (2003) 『能力構造競争』 中公新書
22. 安室 憲一 (2003) 『徹底検証—中国企業の競争力』 日本経済新聞社
23. 植田 浩史 (2004) 『現代日本の中小企業—現代経済の課題—』 岩波書店
24. 樊 綱 (関 志雄 訳) (2004) 『中国 未完の経済改革』 岩波書店
25. 下川 浩一 (2004) 『グローバル自動車産業経営史』 有斐閣
26. 丸川 知雄、高山 勇一 編 (2005) 『グローバル競争時代の中国自動車産業』 蒼蒼社
27. 藤本 隆宏 (2005) 『日本のもの造り哲学』 日本経済新聞社
28. 藤本 隆宏、新宅 純一郎 編 (2005) 『中国製造業のアーキテクチャ分析』 東洋経済新聞社
29. 土屋 勉男 (2006) 『日本ものづくり優良企業の実力』 東洋経済
30. 藤本 隆宏、西口 敏宏、伊藤 秀史 (2006) 『サプライヤー・システム』 有斐閣
31. 門田 安弘 (2006) 『トヨタ プロダクション システム——その理論と体系』 ダイアモンド社
32. 藤本 隆宏 (2006) 『生産マネジメント入門』(I、II) 日本経済新聞社
33. 座間 紘一 (2006) 『中国国有企業の改革と再編』 学文社
34. ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2006) 『製品開発力と事業構想力』 ダイアモンド社
35. 土屋 勉男、大鹿 隆、井上 隆一郎 (2007) 『アジア自動車産業の実力』 ダイアモンド社
36. 土屋 勉男、大鹿 隆、井上 隆一郎 (2007) 『世界完成車メーカーどこが一番強いのか?』 ダイアモンド社
37. 藤本 隆宏 (2007) 『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想—』 光文社新書
38. 丸川 知雄 (2007) 『現代中国の産業』 中公新書
39. 小田 利勝 (2007) 『ウルトラ・ビギナーのための SPSS による統計分析入門』 プレアデス出版
40. 今井 健一、丁 可 編 (2007) 『中国高度化の潮流——産業と企業の変革』 調査研究報告書アジア経済研究所
41. H・イゴール・アンゾフ (中村元一 訳) (2007) 『戦略経営論』 産能大学出版部
(Ansoff, H. I. (1978), “STRATEGIC MANAGEMENT”, The Macmillan Press Ltd.,.)
42. 高木 晴夫 (2007) 『トヨタはどうやってレクサスを創ったのか——“日本発世界へ”を実現したトヨタの組織能力』 ダイアモンド社
43. 上山 邦雄 編 (2009) 『巨大化する中国自動車産業』 日刊自動車新聞社
44. フォーイン中国調査部 編 (2009) 『中国を制す完成車メーカーが世界を制す』 株式会社フォーイン
45. 土屋 勉男、大鹿 隆、井上 隆一郎 (2010) 『世界自動車メーカーどこが生き残るか—ポスト・ビッグスリー体制の国際競争』 ダイアモンド社

46. マーク・ブラキシル、ラルフ・エッカート (村井章子 訳) (2010) 『インビジブル・エッジ その知財が勝敗を分ける』 文藝春秋 (Mark, Blaxill & Ralph, Eckardt. (1978), “The Invisible Edge: Tanking Your Strategy to the Next Level Using Intellectual Property”, Portfolio Hardcover.)
47. 広島大学大学院総合研究科 (山崎修嗣 責任編集) (2010) 『中国の自動車産業』 丸善株式会社
48. 山崎 修嗣 編 (2010) 『中国・日本の自動車産業サプライヤー・システム』 法律文化社
49. 塚本 潔 (2010) 『電気自動車ウォーズ—日産・三菱・トヨタ・ホンダのエコカー戦略』 朝日新聞出版
50. 土屋 勉男、竹村 正明、原 頼利 (2011) 『現代日本のものづくり戦略—革新企業のイノベーション』 白桃書房
51. 周 磊 (2011) 『中国次世代自動車市場への参入戦略：現地発イノベーションの最前線』 日経BP社
52. 長島 聰、瀋 軍 編 (2011) 『日系自動車部品メーカー—脱「ケイレツ」経営—』 日経BP社
53. 土屋 勉男、井上 隆一郎、竹村 正明 (2012) 『知財収益化のビジネス・システム—中小の革新的企業に学ぶものづくり—』 中央経済社
54. 高木 晴夫 (2012) 『組織能力のハイブリッド戦略』 ダイヤモンド社
55. 北京フォーイン 編 (2012) 『2020年中国自動車販売 4,000万台』 株式会社フォーイン スクリーンプレイ事業部
56. 一般社団法人 日本自動車工業会 編 (2012年5月) 『日本の自動車工業 2012』 日本自動車工業会
57. 趙 元媛 (2012) 「中国東北地方の地域開発：図們江開発と吉林省延辺朝鮮族自治州の経済発展の今後」 帝京経済学研究
58. フォーイン中国調査部 編 (2013) 『中国自動車部品産業 2013』 株式会社フォーイン
59. 長谷川 洋三 (2013) 『自動車設計革命—TPPの勝つもの作りの原点』 中央公論新社
60. 赤羽 淳 (2014) 『東アジア液晶パネル産業の発展：アジア後発企業の急速キャッチアップと日本企業の対応』 勁草書房
61. 上山 邦雄 (2014) 『グローバル競争下の自動車産業』 日刊自動車新聞社
62. 中西 孝樹 (2014) 『トヨタ対VW—2020年の覇者をめざす最強企業』 日本経済新聞出版社
63. 一般社団法人 日本自動車工業会 編 (2014) 『日本自動車統計年報 第13集』 日本自動車工業会
64. 菊池 敏夫、金山 権、新川 本 編 (2014) 『企業統治論』 税務経理協会
65. 一般社団法人 日本自動車工業会 編 (2014) 『日本の自動車工業 2014』 日本自動車工業会

66. 土屋 勉男、金山 権、原田 節雄、高橋 義郎 (2015) 『革新的中小企業のグローバル経営—「差別化」と「標準化」の成長戦略—』 同文館出版株式会社
67. 柯 隆 編 (2015) 『日系自動車メーカーの中国戦略』 東洋経済新報社
68. 清 响一郎、遠山 恭司、伊藤 誠悟、菊池 航、西岡 正、目代 武史、木村 弘、田村 豊、兼村 智也、青木 克生、折橋 伸哉、小林 英夫、金 栄善 (2016) 『日本自動車産業グローバル化の新段階と自動車部品・関連中小企業——1次・2次・3次サプライヤー調査の結果と地域別部品関連産業の実態』 社会評論社

論文・レポート (年順)

1. 大島 卓 (1993) 「中国自動車産業における分業生産体制の特徴」 『産業学会研究年報』 第6号 産業学会
2. 名和 隆央 (1999) 「企業間取引と準レントー比較経済組織による分析—」 『立教経済学研究』 第53巻 第1号 立教大学経済学部
3. 藤本 隆宏、葛 東昇 (2000) 「自動車部品のアーキテクチャ的特性と取引方式の選択」 東京大学大学院経済学研究科日本経済国際共同センター
4. 真鍋 誠司 (2001) 「サプライヤー・ネットワークにおける組織間信頼の意義：日本自動車産業の研究」 『博士学位論文』 神戸大学大学院経営学研究科
5. 藤本 隆宏、武石 彰、具 承桓 (2001) 「自動車産業におけるモジュール化：製品・生産・調達システムの複合ヒエラルキー」 東京大学大学院経済学研究科日本経済国際共同センター
6. 楊 牧 (2002) 「中国自動車システムについての実証研究——長春一汽大衆を中心に」 『現代社会文化研究』 第25号 新潟大学大学院現代社会文化研究科
7. 大原 盛樹 (2002) 「信頼に基づくサプライヤー・システムの強化—中国オートバイ・メーカー宗申の事例—」 『中国経営管理研究』 第2号 中国経営管理学会
8. 豊田 健 (2003) 「日系自動車サプライヤーの完成車メーカーとの部品取引から見た今後の展望」 『開発金融研究所報』 第15号 開発金融研究所
9. 名和 隆央 (2004) 「製品開発におけるサプライヤーの役割—自動車部品産業を事例として—」 『立教経済学研究』 第57巻 第4号 立教大学経済学部
10. 越後 修 (2004) 「内部化理論の整理と統合—戦略的提携論の構築へむけた予備的分析 (I)」 『北海学園大学経済論集』 第52巻 第2・3合併号 北海学園大学経済学部
11. 天野 宏欣 (2005) 「急成長する中国自動車産業と日系部品メーカーの事業機会」 『知的資産創造』 2005年2月号 野村総合研究所
12. 高 瑞紅 (2006) 「企業間取引におけるコンテクス共有の意味——在中日系完成車メーカーのサプライ・システム」 ディスカッション・ペーパー 第14号 神戸大学大学院経営学研究科
13. 藤本 隆宏 (2006) 「自動車の設計思想と製品開発能力」 MMRC ディスカッション・ペーパー 第74号 東京大学 COE ものづくり経営研究センター

14. 李 春利 (2006) 「中国における地場系完成車メーカーの製品開発に関する一考察」 ワーキングペーパーシリーズ 2006年 第13号 国際東アジア研究センター
15. 森 浩典 (2006) 「日本自動車産業の企業間関係——国内競争力維持から国際競争力強化への展開」 『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』 第7号 日本大学大学院総合社会情報研究科
16. 丸川 知雄 (2006) 「中国自動車産業の部品供給と企業立地」 ワーキングペーパーシリーズ 2006年 第21号 国際東アジア研究センター
17. 近能 善範 (2006) 「日本自動車産業における先行開発協業の深化—サプライヤー・システムにおける関係的技能の高度化とトヨタ系サプライヤーの優位性—」 ワーキングペーパーシリーズ 第17号 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
18. 塩地 洋 (2006) 「中国自動車メーカーの技術導入と課題—民族系メーカーを中心として—」 『産業学会研究年報』 第22号 産業学会
19. 近能 善範 (2007) 「日本自動車産業における先端技術開発協業の動向分析—自動車メーカー共同特許データの Patent マップ分析—」 『経営志林』 第44巻 第3号 法政大学経営学会
20. 朴 泰勳 (2007) 「中国外資系完成車メーカーの競争戦略——天津トヨタ・北京現代・一汽 VW の組織システムの比較分析」 『季刊経済研究』 第29巻 第4号 大阪市立大学経済研究会
21. 李 澤建 (2007) 「奇瑞汽車の競争力形成プロセス——研究開発能力の獲得を中心に」 『産業学会研究年報』 第23号 産業学会
22. 八森 正泰、三橋 平、山本 芳嗣 (2007) 「トヨタ生産方式とムダとり」 2007年度社会工学実習経営工学分野第2週資料
23. 金 容度 (2008) 「市場の組織化についての事例研究——中国金型産業の事例」 『経営志林』 第44巻 第4号 法政大学経営学会
24. 金 英善 (2009) 「中国における現代自動車グループの部品取引構造」 『アジア太平洋研究科論集』 第18号 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科
25. 丹下 英明 (2009) 「中国自動車産業におけるサプライヤー・システムの現状—取引慣行を中心に—」 『政策公庫総研レポート』 日本政策金融公庫総合研究所
26. 李 澤建 (2009) 「奇瑞汽車の開発組織と能力の形成過程」 『産業学会研究年報』 第24号 産業学会
27. 富野 貴弘 (2010) 「日産生産方式と受注生産—トヨタとの比較を通じて—」 MMRC ディスカッション・ペーパー 第295号 東京大学ものづくり経営研究センター
28. 塩見 治人 (2010) 「ポスト・チャンドラー・モデルへの動向」 『名古屋外国語大学現代国際学部紀要』 第6号 名古屋外国語大学
29. 李 東軍 (2010) 「中国自動車産業における「自主開発」」 『産業学会研究年報』 第25号 産業学会
30. 梶田 幸雄 (2010) 「中国吉林省の投資環境及び物流調査」 『環日本海経済ジャーナ

- ル』 第 84 号 環日本海経済交流センター
31. 三菱総合研究所 (2011) 「有事に強いサプライチェーンの構築により、産業力を強化する」 『三菱総合研究所所報』 第 50 号 三菱総合研究所
 32. 李 澤建 (2011) 「中国民族系完成車メーカーの企業成長、組織変革と組織能力——奇瑞汽車と吉利汽車の比較分析」 『産業学会研究年報』 第 26 号 産業学会
 33. 黄 婕、井上 市郎 (2011) 「中国自動車企業の「自主イノベーション」について——奇瑞汽車の成長をモデルとして」 『国際研究論叢：大阪国際大学紀要』 第 25 号 大阪国際大学
 34. 湯 進 (2011) 「中国自動車産業のキャッチアップ工業化」 『専修大学社会科学年報』 第 45 号 専修大学社会科学研究所
 35. 具 承桓 (2011) 「トヨタの R&D 垂直系列化と協働的研究開発システム」 『京都マネジメント・レビュー』 第 19 号 京都産業大学学術リポジトリ
 36. 木村 泰三 (2011) 「自動車メーカーのサプライヤー関係に関する理論的再検討」 『横浜国際社会科学研究』 第 16 巻 第 2 号 横浜国立大学大学院
 37. 金 永洙 (2011) 「トヨタの中国進出と生産ネットワークの構築」 『桜美林経営研究』 創刊号 桜美林大学大学院経営学研究科
 38. ジェトロ (2011a) 「五年後の日本と中国の部品産業を考える— (2010 日系自動車部品販売調達展示会) 出席企業および招待バイヤーへのインタビューを通じた中国自動車部品産業調査—」 日本貿易振興機構 (ジェトロ) 広州事務所
 39. ジェトロ (2011b) 「中国東北地域における自動車産業クラスター分布の調査報告書」 日本貿易振興機構
 40. ジェトロ (2012) 「中国自動車部品業界のミクル市場調査報告書 (上海発)」 日本貿易振興機構 (ジェトロ)
 41. 陳 晋 (2012) 「中国自動車市場の変化と日欧米韓中企業の戦略に関する比較分析——セダン販売上位グループメーカーを中心に」 『赤門マネジメント・レビュー』 第 11 巻 第 4 号 グローバルビジネスリサーチセンター
 42. 目代 武史 (2012) 「モジュール生産の工程アーキテクチャ分析」 『赤門マネジメント・レビュー』 第 11 巻 第 10 号 グローバルビジネスリサーチセンター
 43. 劉 卓倫 (2012) 「日本自動車産業のモジュール化の考察—日本自動車部品メーカー視点から—」 『商大ビジネスレビュー』 第 1 巻 第 2 号 兵庫県立大学大学院経営研究科
 44. 大鹿 隆 (2012) 「中国自動車産業の実力」 ディスカッション・ペーパー 第 411 号 東京大学ものづくり経営研究センター
 45. 日野 三十四 (2013) 「自動車産業のモジュール化の動向と展望」 『生産管理：日本生産管理学会論文誌』 第 19 巻 第 2 号 日本生産管理学会
 46. 江本 伸哉 (2013) 「日産九州の組織間協業と東アジア取引ネットワーク」 『九州国際大学経営経済論集』 第 19 巻 第 1.2 号併号 九州国際大学
 47. 小林 美月 (2013) 「企業間で作り上げるアドバンテージ—経営学輪論 Dyer and

- Singh(1998)一 『赤門マネジメント・レビュー』 第12巻 第5号 グローバルビジネスリサーチセンター
48. 小林 美月 (2013) 「海外サプライヤーとの関係構築—日系電子機械メーカーJC者の事例—」 ディスカッション・ペーパー 第428号 東京大学ものづくり経営研究センター
 49. 長谷川 洋三 (2013) 「自動車企業の国際競争力分析—モジュール化の進化と企業間関係の変化を中心に」 『博士学位論文』 千葉商科大学大学院政策研究科
 50. 土屋 勉男 (2013) 「地域産業・クラスターと革新的中小企業群—小さな大企業の経営の特性—」 『桜美林経営研究』 第3号 桜美林大学大学院経営学研究科
 51. トヨタ自動車株式会社 (2013) 「アニュアルレポート2013」 トヨタ自動車株式会社
 52. 富野 貴弘、新宅 純二郎、小林 美月 (2014) 「トヨタのグローバル・サプライチェーンマネジメント」 ディスカッション・ペーパー 第463号 東京大学ものづくり経営研究センター
 53. 藤川 昇悟 (2014) 「中国における民族系完成車メーカーの「寄生的」なサプライヤー・システム— 一汽轎車とその日系サプライヤーを事例として」 『産業学会研究年報』 第29号 産業学会
 54. 赤羽 淳 (2014) 「日系3大自動車メーカーの低価格車戦略の検証」 『産業学会研究年報』 第29号 産業学会
 55. 大鹿 隆 (2014) 「続・中国自動車産業の実力」 ディスカッション・ペーパー 第460号 東京大学ものづくり経営研究センター
 56. 田中 美和 (2014) 「日本自動車産業における次時代車開発時に—中核的サプライヤーが果たす役割—」 『イノベーション・マネジメント』 第12号 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
 57. 西野 浩介 (2014) 「中国自動車産業の課題と展望」 戦略レポート 三井物産戦略研究所
 58. 近能 善範 (2014) 「ネットワーク構造とパフォーマンス日本自動車産業における部品取引のネットワーク構造とサプライヤーのパフォーマンス」 ワーキングペーパーシリーズ 第160号 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
 59. 赤羽 淳、土屋 勉男、井上 隆一郎、山本 肇 (2015) 「アジアにおけるローカルサプライヤーの能力評価に関する実証研究」 『組織学会大会論文集』 第4巻 第1号 組織学会
 60. 楊 壯 (2015) 「日本自動車企業のリスクマネジメントに関する研究—SCを中心に考える」 『桜美林経営研究』 第5号 桜美林大学大学院経営学研究科
 61. 賈 宝音 (2015) 「中国民族自動車メーカーの製品開発実態の変化—吉利汽車の事例を中心に—」 『中京企業研究』 第37号 中京大学企業研究所
 62. 土屋 勉男、井上 隆一郎、赤羽 淳、楊 壯、山本 肇 (2016) 「アジア現地サプライヤーのイノベーション能力に関する実証研究—中国サプライヤーの評価を中心に—」 『第54回産業学会全国研究会』 産業学会

63. 土屋 勉男 (2016) 「アジアのローカル・サプライヤーのイノベーション能力に関する実証的研究—タイのローカル 2 次サプライヤーの事例研究を通じて」 『桜美林経営研究』 第 6 号 桜美林大学大学院経営学研究科
64. 向 渝 (2016) 「中国自動車産業における「国進民退」現象に関する一考察」 『立命館国際地域研究』 第 43 号 立命館大学国際地域研究所
65. 土屋 勉男、井上 隆一郎、赤羽 淳、楊 壯 (2017) 「アジアのローカル・サプライヤーのものづくりイノベーション能力に関する実証研究—中国サプライヤーの特性と評価を中心に—」 『産業学会研究年報』 第 32 号 産業学会
66. 楊 壯 (2017) 「中国ローカルサプライヤーにおける製品設計と工程設計能力に関する実証研究—ものづくり組織能力の構築の問題を中心に」 『経営行動研究年報』 第 26 号 経営行動研究学会

英語文献 (年順)

1. Ansoff, H. I. (1969), “*Business Strategy*” (ed.), Penguin Books.
2. Ansoff, H. I. (1970), “*Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*”, Penguin books.
3. Williamson, Oliver E. (1979), “*Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*”, *Journal of Law and Economics*, 22, 233-61.
4. Simon, H. A. (1981), “*The Science of The Artificial, 2nd ed.*”, Cambridge, U. S.: MIT Press. (稲葉 元吉、吉原 英樹 訳 (1987) 『新版 システムの科学』 パーソナルメディア)
5. Williamson, Oliver E. (1981), “*The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes*”, *Journal of Economics Literature*, 19, 1537-68.
6. Asanuma, Banri. (1985), “*The Organization of Parts Purchases in The Japanese Automotive Industry*”, *Japanses Economic Studise*, 32-53.
7. Asanuma, Banri. (1988), ‘*Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill*’, Kyoto University Research Information Repository
8. Asanuma, Banari. (1989), ‘*Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill*’, *Journal of the Japanese and international economies*, Vol.3, Issue 1
9. Asanuma, B. and KikuTani T. (1992), “*Risk Absorption in Japanese Subcontracting: A Microeconomic Study of The Automobile Industry*”, *Journal of The Japanese and International Economies*, 6, March.
10. Asanuma, Banri. (1992), “*Japanese Manufacturer-Suppller Relationships in International Perspective: The Automobile Case*”, In *International Adjustment and The Japanese Firm*, edited by P. Sheard, Allen and Unwin, Sydney. (「国際的展望の中で見た日本のメーカーとサプライヤーとの関係——自動車産業の事例」『経済論集』第 149 巻, 1992 年, 214-54).

11. Helper, S. P. and Levine, D. I. (1994), “*Long-term Supplier Relations and Product-Market Structure*” , The Journal of Law, Economics, and Organization, Vol. 8, No. 3.
12. Ulrich, Karl T. (1995), “*The Role of Product Architecture In The Manufacturing Firm*” , Research Policy.
13. Jeffrey, H. Dyer. (1996a), “*Specialized supplier networks as a source of competitive advantage evidence form the auto industry*” , Strategic Management Journal, Vol . 17, Issue 4, pp. 271-291.
14. Jeffrey, H. Dyer. (1996b), “*How Chrysler Created an American Keiretsu*” , Harvard Business Review.
15. Clark, K. B. & Fujimoto, T. (1991) , “*Product Development Performance- Strategy, Organiza- tion, and Management in the world Auto Industry-*” , Boston: Harvard Business Press.
16. Melvyn, A. Fuss. & Leonard, Waverman. (1992), “*Costs and productivity in automobile production: the challenge of Japanese efficiency*” , Cambridge University Press.
17. Yasuhiro Monden. (1994), “*Toyota production system: an integrated approach to just-in-time*” , London: Chapman & Hall.
18. Eric Harwit. (1995), “*China’s Automobile Industry: Policies, Problems and Prospects*” , Routledge.
19. Yang Xiaohua. (1995), “*Globalization of the Automobile Industry: The United States, Japan, and the People’s Republic of China*” , Praeger Pub; New.
20. Fujimoto Takahiro. (1997) , “*Seisan sisutemu no shinikaron-Toyota Jidousha ni miru soshikinouryoku to souhatsu purosusu-Evolution of production system-Organization capability and emerging process in Toyota Motor Company-*” , Toyota: Yuhikaku Publishing Co., Ltd (in Japanese).
21. Marukawa, Tomoo. (1999), “*The Contradictions of Enterprise Groups: A Case Study of FAW Group*” , China Perspectives No. 23.
22. FujimoTo, Takahiro. (2001) , “*The Evolution of a Manufacturing System at Toyota*” , Productivity Press.
23. Li, Gang. (2004), ‘*The Chinese Automobile Industry: An Overview*’ , The Journal of the study of Modern Society and Culture, No. 30, 19-43.
24. Marukawa, Tomoo. (2003), “*Chugoku jidosha sangyo nosapuraiya shisutemu rekishiteki bunseki*” , (*The Supplier System in China’s Automobile Industry: An Historical Analysis*), Ajia Keizai Vol. 44, No. 5-6.
25. Wu, DI. (2006), ‘*Analyzing China’s automobile industry competitiveness through Porter’s diamond model*’ , Lethbridge, Alta.: University of Lethbridge, Faculty of Management.

26. Brandt, Loren. & Johannes, V. Biesebroeck. (2008), “*Capability building in China’s auto supply chains*”, Working paper prepared for Industry Canada, Ottawa, Canada.
27. Rajah Rasiah, Yuri Sadoi and Rogier Busser. (2008), “*Multinationals, technology and localization in automotive firms in Asia*”, London : Routledge
28. ZHAO, Jianhan. & GAO, Lei. (2009), ‘*How to be Competitive in Chinese Automobile Industry*’, International Journal of Economics and Finance, VOL.1, NO.2, 144-148.
29. Akabane Jun, Inoue Ryuichiro, Tsuchiya Yasuo, Yamamoto Hajime, Yang Zhuang. (2016), ‘*An Experimental Study on the Evolutionary Paths and Development of Capabilities of Local Asian Second Tier Automotive Parts Suppliers*’, 24th Gerpisa International Colloquium 2016 - Puebla in Mexico
30. Akabane Jun, Tsuchiya Yasuo, Inoue Ryuichiro, Yamamoto Hajime, YANG Zhuang. (2017), ‘*From product design to product, process and domain design capabilities of local tier 2 suppliers: lessons from case studies in Japan, Thailand and China*’, International Journal of Automotive Technology and Management.

中国語文献（年順）

1. 樊 綱 （1996） 『漸進改革的政治経済学分析』 上海遠東出版社
2. 国务院發展研究中心産業經濟研究部, 中国汽車工程学会, 大衆汽車集团(中国) （編）（2010） 『中国汽車産業發展報告』 社会科学文献出版社
3. 魏 傑 （2000） 「国企改革兩大難題：解除歷史負擔与明晰產權」 『社会科学刊』 第2期
4. 『中国汽車市場年鑑』 編集部 編 （2002） 『2001 中国汽車市場年鑑』 中国商業出版社
5. 中国汽車技術研究中心, 中国汽車工業協會 （2004） 『中国汽車工業年鑑（2003 年版）』 中国汽車工業年鑑編集部出版
6. 路 風、封 凱棟 （2004） 『發展我国自主知識產權汽車工業的政策選擇』 北京大学出版社
7. 中華人民共和国国家發展和改革委員會 （2004） 「汽車産業發展政策」 国家發展和改革委員會令第8号
8. 吳 曉波 （2008） 『激蕩三十年—中国企業 1978~2008（上・下）』 中信出版社
9. 工業和信息化部、国家發展和改革委員會 （2009） 「汽車産業發展政策」 国家發展和改革委員會令第10号
10. 中華人民共和国国家發展和改革委員會 （2009） 「汽車産業調整和振興规划」 国家發展和改革委員會
11. 吉林省工業情報化庁 （2009） 「吉林省自動車産業振興的措置和意見」 吉林省工業情報化庁
12. 吉林省工業情報化庁 （2010） 「吉林産業集積地的育成計画」 吉林省工業情報化庁
13. 長春市人民政府 （2010） 「長春市人民政府關於加速戰略性新興産業發展的若干意見」 長

春市人民政府

14. 吉林省人民政府 (2010) 「吉林省人民政府關於為加速吉林省汽車・石油產業的共同發展的政府政策和意見」 吉林省人民政府
15. 中國汽車技術研究中心 中國汽車工業協會 (2011) 『中國汽車工業年鑑(2011年版)』 中國汽車工業年鑑編集部出版
16. 趙英 (2012) 『中國產業政策變動趨勢實証研究』 經濟管理出版社
17. 董麗 (2013) 「吉林省汽車產業發展制約因素研究」 『中外企業家』 第419期 中外企業家雜誌社
18. 張崢 (2013) 『基於持續創新能力的中國汽車產業并購整合模式研究』 上海交通大學出版社
19. 吳曉波 (2013) 『歷代經濟變革得失』 浙江大學出版社
20. 路躍兵、蔣學偉、任榮偉 (2014) 『中國汽車產業成長戰略』 清華大學出版社
21. Deloitte (德勤) (2014) 「2014 中國汽車行業投資促進報告(簡化版)」 中國商務部投資促進事務局, Deloitte (德勤)
22. 一汽轎車股份有限公司 (2014) 「一汽轎車股份有限公司 2013 年年度報告」 一汽轎車股份有限公司ホームページ
23. 溫茜茜 (2015) 『中國產業發展模式研究:以汽車零部件產業為例』 浙江大學出版社
24. 中國第一汽車集團 (2015) 『2014 社會責任報告』 中國第一汽車集團
25. 一汽轎車股份有限公司 (2015) 「一汽轎車股份有限公司 2014 年年度報告」 一汽轎車股份有限公司
26. 紀雪洪 (2015) 『汽車強國之路:競爭、創新與產業鏈的視角』 機械工業出版社
27. 彼得・蒂爾、布萊克・馬斯特斯 (高玉芳 譯) (2015) 『從0到1—開啓商業與未來的秘密』 中信出版社 (Peter, Thiel. & Blake, Masters. (2014), “Zero to One: Notes on Startups or How to Build the Future”, Crown Business)
28. 中華人民共和國國務院 (2015) 『中國製造2025』 中華人民共和國國務院
29. 王喜文 (2015) 『中國製造2025 解讀:從工業大國到工業強國』 機械工業出版社
30. 中國第一汽車集團 (2016) 「2015 社會責任報告」 中國第一汽車集團
31. 一汽轎車股份有限公司 (2016a) 「一汽轎車股份有限公司 2015 年年度報告」 一汽轎車股份有限公司
32. 一汽轎車股份有限公司 (2016b) 「一汽轎車股份有限公司 2016 年第一季度報告」 一汽轎車股份有限公司
33. 一汽轎車股份有限公司 (2016c) 「一汽轎車股份有限公司 2016 年半年度業績預告」 一汽轎車股份有限公司
34. 吉林省人民政府 (2016) 「2015: 中國吉林省發展報告」 吉林省人民政府
35. 一汽轎車股份有限公司 (2016d) 「一汽轎車股份有限公司第七屆取締役會第七回會議決意公報」 一汽轎車股份有限公司

ホームページ

1. 中華人民共和国国務院 <http://www.gov.cn>
2. 中華人民共和国国務院国有資産監督管理委員会 <http://www.sasac.gov.cn>
3. 中華人民共和国国家統計局 <http://www.stats.gov.cn>
4. 中国汽車工業協会 <http://www.caam.org.cn>
5. 吉林省人民政府 <http://www.jl.gov.cn>
6. 吉林省汽車工業協会 <http://www.jlsqegykh.com>
7. 吉林統計信息网 <http://tjj.jl.gov.cn>
8. 中国第一汽車集団 <http://www.fawfw.com.cn>
9. 東風乗用車公司 <http://www.dfpv.com.cn>
10. 浙江吉利控股集团 <http://www.geely.com>
11. 一汽轎車股份有限公司 <http://www.fawcar.com.cn>
12. 一汽マツダ販売有限公司 <http://www.faw-mazda.com>
13. 一汽VW汽車有限公司 <http://www.faw-VW.com>
14. 長春一汽豊越汽車有限公司 <http://www.sftmcf.com.cn>
15. 長城汽車股份有限公司 <http://www.gwm.com.cn>
16. 比亞迪股份有限公司 <http://www.bydauto.com.cn>
17. 日本自動車工業会 <http://www.jama.or.jp>
18. 日本自動車部品工業会 <http://www.japia.or.jp>
19. トヨタ自動車株式会社 <http://www.toyota.co.jp>
20. 日産自動車株式会社 <http://www.nissan.co.jp>、<http://www.nissan-global.com>
21. 本田技研工業株式会社 <http://www.honda.co.jp>
22. マツダ株式会社 <http://www.mazda.co.jp>
23. 株式会社NMKV <http://nmkv.com>
24. 株式会社ジーテクト <http://www.g-tekt.jp>
25. ジャトコ株式会社 <http://www.jatco.co>