

高 瑞紅(和歌山大学経済学部准教授)

## リバース・エンジニアリングによる 成長戦略とイノベーション

－中国地場自動車メーカーの  
キャッチアップと課題－

経済理論(和歌山大学) No.377  
pp.1～18 2014.9.

本論文は、急速な発展を遂げる中国自動車産業において、技術力や資本力に劣る民族系自動車メーカーがいかにして成長を果たしてきたかを考察するものである。外資との合併を通じて技術導入を図ってきた大手国有企業とは対照的に、外国資本の入っていない民族系自動車メーカーは、独自の方法で技術の蓄積を図る必要があった。本論文では、リバース・エンジニアリング(以下、RE)と外部資源の活用に焦点を当て、新興メーカーのキャッチアップの過程とメカニズムを明らかにすることを目的としている。

本論文は、以下の4つの節で構成される。第1節は、民族系自動車メーカーとして急速な成長を果たした奇瑞汽車をとりあげている。同社は、安徽省蕪湖市の支援を受け、海外メーカーの旧型生産ライン・設備を買い取る形で自動車生産を開始した。その後、海外の独立系設計会社への設計外注を行いつつ、他社製品のREにより技術の吸収と蓄積を図っていった。しかしその過程で、外資系メーカーからは知的財産権をめぐり抗議や訴訟を受ける事態にもなった。そこで、自社での研究開発に加え、競合他社からの中核人材の引き抜き、サプライヤーへの出資などを通じて、基幹部品の内製化と部品調達の実定化を図っていった。

第2節は、同じく急成長を遂げた吉利汽車をとりあげ、その技術獲得と成長の過程を論じて

いる。同社も会社設立初期においては、REによる製品開発と、競合他社のサプライヤーベースを活用した部品調達により成長を果たした。また、吉利においても競合他社からの中核人材の引き抜き、資本参加等によるサプライヤーの支援等を通じて、基幹部品の内製化と部品調達体制の整備を図っていった。また同社は、企業買収によっても技術獲得や生産能力、販売網の拡大を図っていった。

第3節では、事例企業の成長過程を比較検討している。両社に共通する特徴として、第1にREによる技術と資本の蓄積、第2に大手との市場の棲み分け、第3に外部人材の獲得による自主開発能力の向上、をあげている。

最後の第4節では、今後の課題として、ボリュームゾーンにおける競争激化ならびに環境規制への対応をあげるとともに、日系メーカーに対して、内陸都市のボリュームゾーンを狙うことの重要性を指摘している。

本論文は、近年日本でも注目度が高まっている奇瑞汽車と吉利汽車をとりあげ、その成長過程を主に2次資料をもとに考察している。両社の発展過程と技術獲得の取り組みが手際よく整理されており、民族系自動車メーカーのキャッチアップ過程の概観を理解するうえで有益な論文といえる。

一方で、本論文の鍵概念であるREをめぐるでは、もう一歩踏み込んだ記述と考察が望まれる。筆者は、REを他社製品の単なる分解・模倣ではなく、構造から機能を逆探知する過程としている。しかし、奇瑞と吉利の事例では、両社がいかにして製品構造から製品機能の逆探知を行っていったのか事実関係の提示が十分になされていない。そのために、REから単なる分解・模倣を超えて、いかに知識や技術の蓄積へ

至ったのか，その過程がブラックボックスとなっている。事例が大変興味深いだけに，この点が残念である。今後のさらなる研究に期待したい。

（九州大学大学院工学研究院准教授 目代武史）