

■論文■

中国の自動車産業：世界の自動車産業の工場からグローバル・プレーヤーへ？

ブングシェ・ホルガー

「中国メーカーからヨーロッパへの輸出の波は今から5年以内で来るでしょう。その時、ヨーロッパの消費者は中国製自動車を見て馬鹿にして大笑いするにちがいありません。中国自動車の2番目の波は10年以内に訪れるでしょう。その時、われわれ消費者は、からかいの表情で輸入車を眺めるかもしれません。3回目の波がヨーロッパに押し寄せてきた時には、中国のメーカーは大変な競争力をを持つようになっているでしょう。我々フォルクスワーゲン社は、デザイン、品質、テクノロジー、全ての分野で彼らと立ち向かう準備ができていなければなりません。」（沃尔夫ガング・ベルンハルト、前フォルクスワーゲン・ブランド取締役：Automotive News Europe 12/6/2006—翻訳：著者）

序論：

中国の近代化のプロセスは東アジアと東南アジアで現在最も速いだけではなく、おそらく世界中で今までに最も速いプロセスである。日本とドイツでは、ほぼ同じ産業開発レベルに達するのにおよそ80年かかった。しかし韓国と台湾においてはわずか35年でこのレベルに達している。とすれば中国は韓国と台湾よりもっと短い期間でこの発展レベルを達成することが予想できる。

今までの中国のマクロ経済の変化と中国の諸産業のグローバル・バリューチェーンへの溶け込み方を見ると、中国経済の発展が早いことは明確である。世界の先進工業国の製品の巨大な市場として興味深かった中国は非常に早くこの段階から脱出し、新しい生産地として魅力を集め、次の段階に進んだ。

低賃金コストを利用し、低価格の電気製品などを製造するメーカー、または繊維産業のような労働力が高く技術レベルの低い製造産業の「世界の工場」であった中国は、その役割から急速に発展して、高い技術力を備え高品質な製品を生産する企業が数多く進出するようになった。短期間で産業が急成長した結果、通信産業をはじめ、医薬産業、航空宇宙産業の下請などのハイテク産業、そして自動車産業に至るまで、中国の国内企業はすでに、国際レベルの技術をもった世界が注目するに値する企業として成長した。

自動車産業の中国における発展の道のりは、様々な面において特色のある経緯をたどっている。

第1に、中国の自動車産業の発展は外国直接投資(FDI)つまり、外国のメーカーからの技術移動によって開始された。それは自動車産業の歴史で前例がないことである。中国当局、すなわち中国共産党をはじめ中央政府、地方政府、自動車産業を所轄する機関等は、中国の自動車産業とそれに関連している産業、インフラ、そして消費者市場の基盤を開発するために外国直接投資と外国メーカーの専門知識を利用するこ

とを目指した。言い換えると、中国当局は世界の自動車製造者に中国を開発の場として提供した。

第2に、中国当局は、中国自動車産業の全体的な発展に対するコントロールと影響力を外国の企業へは決して譲らなかった。すなわち外国のメーカーに中国市場を与えるつもりがなかっ

たわけである。外国企業の中国進出と同時に、大きくてより競争力のある国内企業を作るため、中国当局は多数の地元のメーカーと下請会社のリストラをスタートさせた。中国の下請産業に関して、政府と共産党の政策目標は、地元の下請産業の技術向上をはかり、グローバル・バリューチェーンの世界的な位置づけを改善し、中国企業の競争力を向上することにあった。

第3に、中国当局からの強力な支援のもと、地元の中国自動車メーカーは海外のジョイント・ベンチャー企業から技術的ノウハウを得ながらも、同時に、近い将来に海外の自動車メーカーとグローバルで有力な競争相手となるための輸出戦略を考え、中国の外へ進出して現地生産を開始しようとしている。言い換えると、中国における自動車産業は、中国国内を市場とする産業から発展して、今まさにグローバル・プレーヤーとして世界にむけて拡大している。

本論文の最初の部分は中国の自動車産業の今日までの発展、そして2010年までに目指している目標をまとめて紹介している。次に、本論文は市場として、生産地として、そして、競争者としての中国を研究し、詳細分析に基づいて、中国が世界の自動車産業にどのような影響を与えるか、中国の政治的な権威者が戦略的に地元の自動車産業を新しいグローバル・プレーヤーへどのように発展させようとするかを概説することにしよう。

1. 中国自動車産業の歴史：

中国の自動車産業の歴史について、この30年間にどのように劇的に変化したかについて紹介する。中国の自動車産業の発展は、4つの段階に具体的に分けることができる：(A) 1950年から1978年までの政治的な激動による非常に不安定な形成段階、(B) 1978年から1988年までの鄧小平によって始められた経済改革の第一

段階、(C) 1988年から2001年までの経済改革の第二段階、(D) 2001年以降の中国自動車産業の国際競争力強化を目指しているグローバル化戦略の段階、という4つの段階である。

(A) 1950年から1978年までの形成段階：

1949年に中華人民共和国が樹立された後、自動車産業の発展は政権を握っている共産党のリーダーにとっては優先順位の低いものであった。なぜならば、『社会主義』は『鉄鋼産業』であるという理念にもとづき、最も高いプライオリティーは、重工業の開発に向けられていた。この理念に従って、車両製造に関しては乗用車よりむしろ軽トラックと中型トラックの製造に集中的に力が入れられた。しかしながら、1953年に、最初の自動車製造工場が中国東北の長春市で設立され、中国語で『第一汽車公司』つまり第一自動車企業という名前がつけられた（英語の名前は First Automobile Works で、略は FAW である）。¹⁾ 政府、党と国営企業の高位の代表者のために『第一汽車』は、『红旗』というブランド名の下で乗用車を生産し、この『红旗』という車のデザインとテクノロジーは当時のソビエト連邦から取り入れられた。しかし、生産量は非常に少なく、1956年に『第一汽車』は僅か61台を生産したにすぎない。



『红旗』HQ1

(注：www.autosoviet.altervist.org/automotorusse-chinesecars.htm)

しかし、1958年から1960年まで毛澤東により実施された『大躍進』政策という初の『革命の

1) 第二次世界大戦の前にトヨタと日産は中国で自動車を生産したが中国自動車産業の発展には大きな影響を与えることはなかった。

『キャンペーン』は中国全体を混乱させただけでなく、中国産業の発展も振り出しに戻り、この時期にロシア・中国間の協力関係も終わりを迎えた。政治的混乱にもかかわらず、1956年に湖北省で『第二汽車公司』が、そして1959年に上海で上海トラクターと自動車工業（中国語：上海汽車拖拉機工業聯營公司；英語：STAC；Shanghai Tractor and Automobile Corporation）という第3番目の自動車メーカーが設立された。1991年に上海トラクターと自動車工業はその名前を『上海汽車工業總公司』と変更した（英語：SAIC；Shanghai Automobile Industry Corporation）。STACでは主にタクシー会社や下級の党幹部と地方自治体代表者のために、『紅旗』より小型で1956年のメルセデス・ベンツS 220にそっくりに真似た『上海』というブランドの乗用車が生産された。しかしながら、1960年代中頃からの『文化大革命』は再び自動車産業の発展を妨げることになった。中国自動車産業の形成段階は、4月の共産党の毛沢東『大主席』と9月の周恩来首相の死去により1976年に終わった。



『上海』SH 760

(注：www.autosoviet.altervist.org/automotorusse-chinesecars.htm)

中華人民共和国の最初の25年間の歴史においては、自動車産業の地元での生産基盤が徐々に確立されていった。しかし、実際の生産量は非常に少なく、そして、国民ひとりひとりのモータリゼーションも全く進まず、自動車そのものは政治クラスの最高エリートのためのステータスシンボルのままであった。

(B) 1978年から1988年までの経済改革の第一段階

1978年12月の中国共産党第11期三中全会が大きな転機となり、中国の自動車産業は著しく成長することになった。その総会では『文化大革命』の経済麻痺状態から脱出するためにいかなる点においても中国を近代化し、今まで閉鎖されていた中国を世界の国々へ開放するという目標に基づいて、鄧小平が工業、農業、国防そして科学とテクノロジーの4つの分野に関する基本的な改革を実施することを発表した。この『四つの近代化』という改革のなかで、最初に国民の生活水準を上げるために、農業と消費財産業の分野で基本的な改革政策（自由化）を緊急に実施しなければならなかった。自動車産業に関しては、この改革は海外の優秀な技術的ノウハウ、特に生産技術を得ることを目指していた。また自動車産業は、それまであった非効率的な国営企業を再編成して、利益を生む企業へ変わる見本を示す役割を担っていた。迅速に最新の自動車に関する技術と生産技術へのアクセスを得るために海外の大手自動車企業に頼るしかなかった。そのため中国の経済大臣はまずドイツのベンツ社と交渉をしたが、他の自動車メーカーと同様、ベンツ社も中国に投資するということに興味を示さなかった。しかし、1984年にドイツのフォルクスワーゲン社と上海トラクター自動車工業（STAC）が初の大規模な合弁会社を設立し、1985年からフォルクスワー



上海フォルクスワーゲンのサンタナの宣伝（注：インターネット）

ゲン社の『サンタナ』というモデルが作られるようになった。この合併が中国自動車産業に打開をもたらした。

この合弁会社の発展は、中国の産業政策の分岐点となった。中華人民共和国の歴史の中で初めてトラック、バスの製造台数より乗用車製造台数の方が多くなり、これは『四つの近代化』における中国の経済発展の象徴的な変化であるといえる。なぜならば、それまでの『重工業』中心の政策から個人消費中心の政策へのシフトがここに現れているといえるからである。

1980年代の終わり頃までには、海外の自動車企業との合弁会社3社が設立された。1つは、フォルクスワーゲン社と上海トラクター自動車工業(STAC)の合弁会社であり、また北京では、アメリカの当時のゼネラル・モーターズのジープ社と北京自動車(北京汽車)との合弁会社が設立された。²⁾さらに広東省においてはフランスのメーカー、プジョー社と広州自動車(広州汽車)との合弁会社が設立された。上海はフォルクスワーゲン社との合弁会社の誘致により、1980年代には中国自動車産業の中心の1つとなった。そして最終的には、プジョー社と広州自動車との合弁会社が失敗したにもかかわらず、広東省も中国自動車産業の中心の1つへと発展した。その中で、特に上海フォルクスワーゲンは地元の下請産業の発展にかなりの影響を与え、中国の自動車産業の急速な発展に寄与した。³⁾

1980年代終わりごろまでの中国の発展を見ると、最新の自動車や生産技術は、海外から入手できたにもかかわらず、自動車市場はまだ開発されていなかった。当時、一般の人々にとって自動車はまだまだ高級品であり、手に入れるこ

とはほとんど不可能であった。そのため自動車を所有できるのは、政府、党などのエリート幹部、タクシー会社、そして個人企業で成功した経営者に限られていた。

(C) 1988年から2001年までの経済改革の第二段階：新改革政策、市場開発と産業の自由化

経済改革の最初の10年間は完全に成功しなかったため、中国の政治は1988年に危機に陥り、政府と共産党のリーダーはこの経済改革を拡大させ、スピードを早めるような政策をとった。この新改革政策の主な目的は、地元企業の競争力を強めることと、もうひとつは中国での市場価格を世界の市場価格と調和させることであった。するために不動産、金融、労働市場、そして株式市場を確立することが急がれた。これを達成するために、国はマルクス主義でいうところの生産手段を段階的に手放せざるをえなかった。それに加え、国家が決めた価格と市場価格の二重価格のシステムを廃止し、そこに介在する横領をなくすことが望まれていた。⁴⁾

中国政府と共産党のリーダーは、国内産業の成長については、台湾、韓国、香港とシンガポールの4つの「トラ」の国と同様、輸出によって成長させるという方針を採用した。しかし1980年代後期(1990年代初期)においては、中国の自動車産業は、国家成長に貢献するほど海外へ輸出できなかった。

この発展の段階で、中国政府と共産党の当局は、全体の自動車産業の発展に深く関与する一方で、自由市場経済への変化に対しては積極的に取り組んだ。言い換えると、中国当局は海外から進出する自動車メーカーの選択から合弁会

2) 実際にこのジープ社との合弁企業は上海フォルクスワーゲンより早く設立され、中国の自動車産業における最初の合弁会社であったが、上海フォルクスワーゲンの方がその規模と製品の質においてジープ社との合弁会社よりも中国自動車産業に大きな影響を与えた存在であった。

3) 地方の発展に関しては Thun E. in: Carrillo, J.; Lung, Y.; van Tulder, R. 2004. を参照。

4) この時期、特に天安門事件後に中国は経済の自由化を促進させるのとは対照的に社会主義路線を固持した。(「四つの基本原則」(党的指導、プロレタリア独裁、社会主义、マルクス・レーニン主義と毛沢東思想))

社の自動車生産台数にいたるまで詳細にわたり統括した。これにより以前と同様に最新のエンジン、トランスミッション、車体などの製品技術と生産技術を手に入れること、そして自国の自動車産業の競争力強化を目指した。こうした政策を実行する一方で、政府と党は自動車市場へのコントロールを廃止し、需要と供給に基づき、中国の消費者に市場実勢を任せることにした。

政府はこの目標を達成するために、そして戦略的なコントロールを失わないために、海外のOEM (Original Equipment Manufacturer) メーカーそして部品メーカーが独自に企業や工場を設立することを禁止したため、それらの企業は中国では必ず合弁会社を設立して進出しなければならなかった。中国中央政府は、外資系企業との合弁会社を一地域に集めるのではなく、中国全土に広く設立させて、一社が産業を独占することなく競争できるような政策をとっていた。たとえば、上海における上海フォルクスワーゲンは当時の中国当局の政策では重要視されていた企業ではあったが、一方で上海地方が中国自動車産業の中心とならないように留意していた。そして地方の自動車産業の発展にも力を入れ、中国北部にある長春、東沿岸部の天津、中部にある重慶、鄭州とフォルクスワーゲン・アウディ、トヨタ、フォード、スズキ、日産がそれぞれのパートナーとなり合弁企業を設立するよう誘致した。

中国政府は企業の競争力を強化するために、中国自動車企業に対し、大規模なリストラを実施するよう強く要求した。1994年の自動車産業開発ガイドラインによると研究開発の強化、経済的な適正生産規模の拡大、生産量の拡大、これらが中国自動車企業にとって最も重要であるということが記載されている。

1988年から2001年の間、中国当局がとったこれらの政策は中国自動車産業の発展の基礎固めに大きく貢献した。その結果、2001年に乗用車の75%のマーケット・シェアは7社で占められ、

その中には合弁会社だけでなく、2社の中国企業も含まれていた。乗用車は1980年代にはタクシー会社、政府と共に産業の幹部が主に利用していたが、1990年代に入ってからは、徐々に個人の利用が多くなった。言い換えると、中国の個人消費者が、自動車産業の発展を最も大きく左右する原動力となった。

(D) 2001年以降（2010年まで）：中国自動車産業が国際競争力をつける段階

中国自動車産業が国際競争力をつける段階は、2001年に中国が世界貿易機関（WTO）に加盟した時から始まった。それは、2010年までに国際競争力を持った産業に育てることを目標にしている。このWTOの条約に基づき、中国政府は2005年までに輸入車の台数制限の廃止と部品に対する関税の引き下げ（2006年半ばまでに25パーセントから10パーセントに引き下げ）の実施を迫られた。中国政府はこれについてはWTOの条約に従ったものの、国内の自動車生産に関しては、従来の政策を継続した。外資系企業との合弁会社だけを認めるという戦略をとり、それは、WTOの意向に沿った路線とは離れたものとなった。

輸出特別地域以外にある合弁会社については、外資系企業の株式保有率が50パーセントまでに制限されており、外資系企業が独自に進出することを規制している。（ただし外資系下請企業にはこのルールは適用されていない。）日本企業は中国進出に際して100%出資の会社を設立することは不可能であったため、合弁会社設立により技術・ノウハウを中国に奪われるという不安があった。そのため進出を見送っていた経緯がある。しかしながら、中国のWTO加盟後、日本の自動車メーカーは積極的に大規模な投資を行うようになり、中国各地で工場がつくられた。

中国のWTO加盟後も、中国中央政府と共産党は自動車産業に対する規制を緩めることはせずに、加盟前と同様の規制を設けている。⁵⁾

2004年6月に中国の「開発・改革委員会」は自動車産業について新しいガイドラインを発表した。新たな企業の自動車産業への参入を阻止するため、新ガイドラインにおいては、新工場を建てるための最低限の投資と最小限の生産量を規定している。⁶⁾ また、このガイドラインにより、当時中国にあった120社の自動車メーカーと5000社の下請会社を集約し、本当に国際競争力をもった会社を育てることを目指した。⁷⁾ さらには、120社の中から3社が2010年までに国際競争力をもった中国の自動車産業を支える企業として成長し、将来的にグローバル・プレイヤーとなることが目標となっている。



中国にある私企業、奇瑞汽車の人気モデルQQ（注：奇瑞汽車のホームページ）

国際競争力を獲得することに関して、中国側は、日本と特に韓国の自動車産業が、アメリカ市場とヨーロッパ市場への進出において成功を収めた事例を前例として分析し、積極的に取り入れようとしている。国内市場の開発に関しては、特に2008年の北京オリンピックに期待が向けられている。1964年の東京オリンピック、1988年のソウルオリンピックと同様、北京オリンピック後の経済成長と自動車購入層の拡大、すなわち中国大陸東岸にある大都市に住む富裕層だけでなく、内陸部の人々も自動車を購入で

きるようになることを予測している。

中国においては、21世紀に入ってからも今までと同様に自動車は高級品であり、政府と共に共産党などのエリート達にとってはステータスシンボルであったが、徐々に一般の庶民の手にも届くようになった。その意味においては2003年が分岐点となった。この年に中国はアメリカ、日本に続きドイツを抜いて世界第3位の市場となり、中国国内の乗用車約2500万台の内、半数以上がタクシー会社、政府・党の幹部用などではなく個人が保有することになった。フォルクスワーゲン社製乗用車の中国での販売市場が拡大した結果、この年から中国市場での販売台数がドイツ市場のそれを上回ることになった。

2. 世界の自動車産業の戦略と中国の位置

本論文の第2節では、中国自動車産業の経済的要因、中国当局（共産党、中央、地方の政府、各管理局）の開発政策、中国市場、生産地、そして新しい競争者としての戦略的な地位について述べることにする。

a. 自動車市場としての中国

中国の自動車市場の主な魅力は、これから先、数十年間に非常に拡大する見込みがあるという点である。1978年以降、中国のGDPは毎年平均9%増大した。それにより、中国は世界で最も成長率の高い国となった。中国全体の人口数ではなく、その中のミドルクラスの急速な拡大が自動車産業へ大きな利益をもたらすと期待される。『中華人民共和国国家統計局』によると、中国のミドルクラスは、現在人口の5%、6500万人から2015年までに5億8500万人まで拡大すると想定される。⁸⁾ 中国において個人で自動車

5) 世界貿易機関のガイドラインを利用して中央当局は地方の政治・経済に強い影響力を行使した。Thun E. in: Carrillo, J.; Lung, Y.; van Tulder, R. 2004 を参照。

6) 自動車工場への投資額は最小でも20億元以上、エンジン工場は15億元、研究開発設備は5亿元以上、また生産量はトラックの場合、少なくとも1万台以上、4気筒エンジンは5万台、6気筒エンジンは3万台以上である。

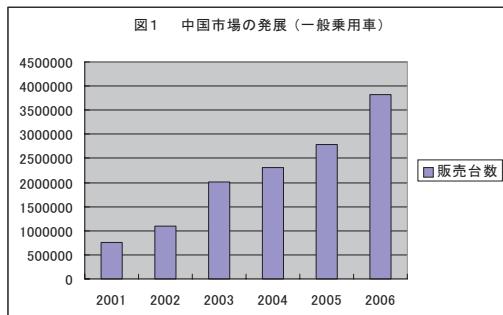
7) この多数の自動車メーカーの中には農業機器を製造する企業も多く含まれている。

8) (注): http://xinhuanet.com/english/2005-01/20/content_2486711.htmによる。

中国の自動車産業：世界の自動車産業の工場からグローバル・プレーヤーへ？

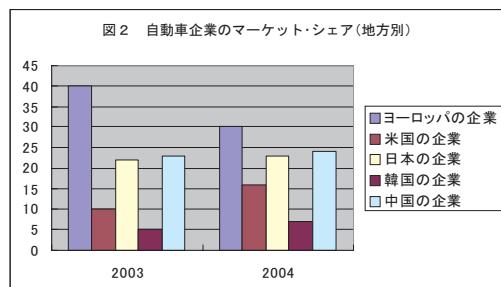
を所有することができる人は限られており、そのため自動車は中国人にとって最も魅力的、そして憧れの商品である。

2001年と比較すると、2002年には自動車販売台数は50%以上の伸び率を示し、75万台から112万台まで増加した。翌2003年には前年比70%上昇し、全市場で192万4000台が流通することとなった。2004年の増加率はわずか16%であったが、この年初めて200万台を超える販売台数を記録した。2005年には自動車市場に再ブームが到来、販売台数が前年比21%増加、250万台を超えるようになった。さらに2006年の一般乗用車販売台数を見ると、前年よりも36%以上増加した。⁹⁾ 2004年から2006年の販売台数の上昇率は15%程度を予想していたが、実際にはそれを大幅に上回ることとなった。¹⁰⁾



(注)：数字は JAMA, CAAM, と Automotive News Europe により。

中国は、裕福なミドルクラスの人口増加率だけでなく、各自動車メーカーにとって自社のブランドイメージを最初から根付かせることができるところが魅力となっている。なぜならば、中国はブランドロイヤルティーの認識がまだ低い市場だからである。図2の数字が示すように、ブランド力で自動車を購入するという消費者行動が少ないと、またブランドロイヤルティー



(注)：数字は www.automobilindustrie.de/news/ai_beitrag_1570939.html (22.9.04)

が発展していないことも起因して、企業の国別シェアが1年で大きく変化していると考えられる。

図2は自動車メーカーの市場占有率を国別に分析したものである。特に注目すべき点は、『ヨーロッパの企業』のシェアは、ほぼフォルクスワーゲン・アウディ社で占められていることである。2003年からフォルクスワーゲン社の販売台数は自国マーケットのドイツよりも中国での数がかなり上回るようになった。フォルクスワーゲン社のみならず、ドイツの他のすべての自動車メーカーにとって中国は、EUとアメリカに次いで、日本と同規模の輸出マーケットとなった。中国市場は将来大きく発展する可能性を秘めており、期待できることは明白である。しかし、すでに現在の利益率も非常に高いレベルを達成している。例えば中国にあるOEMメーカーの2003年の平均利益率は10%で、下請会社さえも12.5%を達成している。一方アメリカでのOEMメーカーの利益率は1.5%から2.5%であり、下請会社においてはわずか0.5%であるとの比較すれば、中国の利益率はアメリカと比べても非常に高いことがわかる。¹¹⁾

しかしながら、中国の自動車産業の『ゴール

9) 中国での自動車市場の急速な成長は、自動車の販売価格を見ても理解できる。平均価格は2万ドル（これはヨーロッパや北米での販売価格よりも高額であるにもかかわらず市場が形成されている）であり、総販売数の3分の1は2万5千ドル以上の価格がつけられている。しかも全体の70%が現金での購入である。（注）：The Economist March 2004

10) (注)：www.emfis.com/Index.1+M544c7a88948.0.html

11) (注)：www.automobilindustrie.de/news/ai_beitrag_1427629.html, „Goldrausch in China bald vorbei?“ (15.6.04; ドイツ語) による。

ド・ラッシュ』はそろそろ終わりを迎える。中国市場は成熟期に入ろうとしている。その理由の1つは、中国国内の競争激化と、高い生産能力を持つ工場に見合う需要がないにもかかわらず、一定の生産量を確保する必要から過剰供給になっている点である。それにより新車の価格がここ数年で毎年10%から15%程度下がっている。¹²⁾もう1つの理由は、賃金コストの上昇である。特に中国大陆東沿岸部などの経済成長が著しい地域、主に上海での賃金コストは、すでにスロバキアなどの東欧諸国を上回っている。¹³⁾また自動車販売台数の増加に伴い、南沿岸部および東沿岸部だけでなく、中国大陆全土にむけての市場開発が急務となり、流通、修理サービス等のために多額の投資が必要となっていることが理由として挙げられる。しかし中国の自動車産業は、このような状況に直面しているにもかかわらず、遅くとも2008年には中国市场での売上高は日本を上回り、世界第2位の市場へと発展する見込みである。

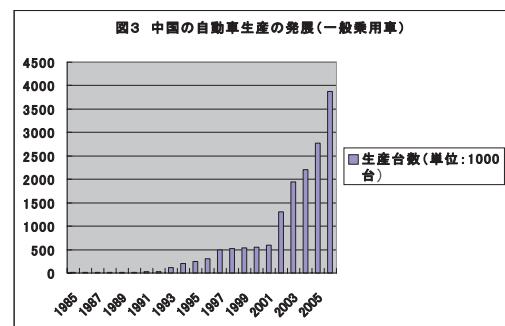
b. 生産地としての中国

中国の「生産地」という課題については色々な側面がある。第1に、中国のように自動車産業に関する市場開発、つまり自国のマス・モータリゼーション開発を全面的に海外の自動車メーカーが担っている、という例は今まで経済大国になった国々では異例なことである。¹⁴⁾

自動車産業に対して中国当局のとった戦略は、自国の市場の潜在的な拡大の可能性を十分に理解したまでの政策である。中国の自動車市場を海外の企業に開放する代わりにとった戦略とは、合弁会社の設立による自動車産業の近代化、および自国の自動車メーカーに海外の優れた技術・ノウハウが流入することで、国際競争力を持つ企業として成長させることであった。この戦略

に合意して、フォルクスワーゲン社は1984年に最初に中国へ進出した。この進出に関しては、アメリカをはじめとする主要な自動車メーカーから激しく批判を受けた。

しかし、90年代以降の中国は、世界の各自動車メーカーにとって非常に魅力のある国となり、各メーカーは次々と工場を建設した。この変化には様々な原因がある。第1に、90年代に入ってから中国市场の潜在能力が理論上のものではなく、実際に大きな潜在能力をもつことが実証され始めた。しかし、中国政府の政策により中国への自動車の輸出は困難であり、中国の大きな市場を生かすには現地生産をすることが必須であることもあわせて理解することとなった。現地生産をせずに、輸出が主であるBMW社やベンツ社という保守的な高級車を扱う自動車メーカーでさえも、中国での現地生産を無視できない状態になった。第2に、中国がWTOに加盟した時期から、海外の各自動車メーカーのグローバル戦略にとって、中国は非常に重要な位置を占めるようになった。この中国市场の拡大と、海外自動車メーカーの国際戦略における中国の立場の変化については、図3の現地生産台数の変容からも明らかである。1980年代から1990年代にかけて生産は比較的ゆるやかに増え



(注)：数字はVDA、AutomobilproduktionとJAMAにより。

12) モデルによっては毎年の値下率が25%に達する。(注)：The Economist March 2004による。

13) 上海での賃金コストは毎年10%程度上昇。

14) 1950年代のドイツ、1950年代から1960年代にかけての日本、そして1960年代の韓国のマス・モータリゼーションの推移をみると各国とも国内メーカーが自動車産業の発展を担っていた。

中国の自動車産業：世界の自動車産業の工場からグローバル・プレーヤーへ？

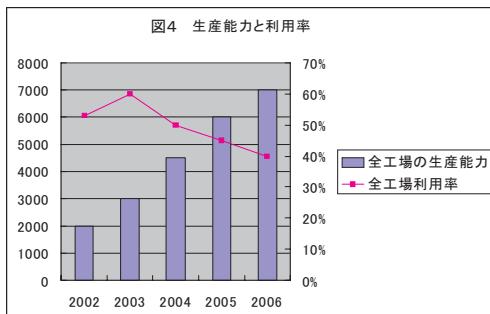
地位	企業	生産量(台数)
1	上海フォルクスワーゲン	347,531
2	第一汽車フォルクスワーゲン	287,119
3	広州ホンダ	202,312
4	上海GM	191,327
5	北京現代	150,158
6	第一汽車、天津、夏利	130,506
7	長安汽車	107,337
8	東風汽車 PSA	88,034
9	第一汽車トヨタ	87,646
10	吉利集團	79,565

(注) : Automobilproduktion により。

てきたが、2001年以降には爆発的に増加する。

2004年の中国での生産台数のランキングを見ると、フォルクスワーゲン社と合弁している2社が上位を占めていることがわかる。その一方で、合弁企業でない中国の自動車メーカーが3社も入っているということは注目に値する。

しかし実際の生産台数だけを見ていては、中国の自動車産業の全体がわかるとはいえない。図4の「生産能力と利用率」からもわかるように、中国における自動車生産台数は、工場がもつ生産可能台数をかなり下回っている。すなわち工場は100%稼動していない。それにもかかわらず、大規模な工場を建設している理由は次の2点であろう。1つは中国での自動車市場は発展途上であること、もう1つは、中国での自動車産業の将来性に対して、自動車メーカーは



(注) : 数字は JAMAGAZINE vol. 39 January 2005 により。

高い期待と希望を抱いており、将来の中国が自動車産業の国際戦略においてどれほど重要な拠点となり得るのかということを十分に認識しているからである。

現在では、自動車メーカーの工場における生産能力は実際の半分程度しか利用されていないが、全てのメーカーは近い将来に生産能力を拡大する計画を持っている。2008年までに、フォルクスワーゲン社は今の生産能力をおよそ2倍に拡大し、160万台にまで引き上げる予定である。GM社は現在の53万台から約2倍の130万台にまで引き上げる予定である。トヨタ社は2006年に、広東でカムリの生産工場を新たに建設し、生産台数を35万台増加させた。同時に既存工場の生産台数を59万台に拡大できるように、中国政府に申請した。ただ、中国の『国立開発・改革委員会』の見通しでは、2007年の全メーカー（バスとトラックメーカーも含む）の総生産能力1500万台のうちの半分しか利用されない見込みである。¹⁵⁾

中国における急速な生産能力の拡大は自動車産業の世界戦略に大きな影響を及ぼした。いまや世界的な自動車産業の競争の分野は、日本、ヨーロッパ、北米など、すでに完成した市場でのシェアを獲得するということだけでなく、ラテンアメリカ、南アメリカ、中・東欧、インドそして特に中国のような発展途上の市場において、生産地、生産計画、現地のプロダクト政策、流通経路、研究開発機関の利用について、最も優位な戦略的地位をいかに得るか、ということに拡大している。

中国の外資系の自動車会社にとっての最重要課題は現時点において、自動車がまだ普及していない地方のマーケットを開拓することである。中国では、WTOに加盟しているにもかかわらず、従来からの政治的なリスク、通貨と為替のリスク、そして著作権などの問題がいまだ解決されずに残っている。しかし外資系企業はその

15) (注) : The Economist March 2004 による。

リスクを負うことは仕方がないと考えている。

中国の自動車産業は、他の電気製品や携帯電話などの通信産業とは異なり、中国製品を輸出するということはまだ重要ではないと考えている。中国では、安い賃金コストで生産が可能であるにもかかわらず、部品に関してはそのコストが世界市場から調達するよりも30%も高く、また合弁会社の中国側パートナーへの利益シェアを確保する必要があるという理由により、現地で生産した自動車の輸出を視野に入れた戦略はとられていなかった。このデメリットをなくせばなくすほど、自動車の輸出は外資系企業にとって重要な見込みである。

c. 競争者としての中国

生産地としての中国と深く関連している課題は、現地の中国メーカーが国際的競争力をもった有力な企業に成長できるかどうかということである。中国経済は多くの面において「国家市場経済」であり、すなわち国家は市場経済を厳しく統制している。言い換えると、中国当局（共産党、中央、地方の政府、各管理局）は企業の経済活動の枠組みを作るというだけではなく、積極的に経済活動全体をコントロールし、ルールを作っている。ということは、企業は当局の支配下で統制に従い生産活動を行わなければならない。同時にこの企業統制の中で競争しながら国内市場の開拓を行っている。これは経済の二重構造と呼ばれており、一方では政府にコントロールされている計画経済、他方では自由経済である経済政策がとられている。これは特に電気産業、通信産業、そして自動車産業に顕著に見られる。この二重構造は主に中国企業の国際競争力を上げることを目指している。中国政府の計画によると、2010年までに中国市場の90%は国内生産するという目標がある。つまり輸入車を10%程度に収めなければならぬ。¹⁶⁾ WTOに加盟してから中国は、自動車の

現地生産率（中国で生産されている部品の割合）に関する規則を緩和しなければならなかった。しかし、中国国内で組み立てられた自動車であっても、現地生産の部品の割合が一定基準を下回ると輸入車として扱われ、販売に際しては25%の関税がかけられるようになった。この規則で中国は経済発展に貢献していない CKD（completely knocked down）生産を避けようとした。この中国市場の90%の現地生産率を達成するという目標以外に、中国政府は2010年までに自動車に関しては市場全体の50%を現地の自動車企業（つまり海外自動車メーカーの合弁企業でない）が生産したものにしなければならない、という目標もあわせて発表した。しかし、これについては外資系企業から激しい批判を受け、当局は撤回することになった。

中国の現地自動車メーカーに関しては、会社数を集約し現在の130社から10社までに削減すること、同様に現在数千社ある下請会社についても合併により整理・統合し、より有力な企業として生まれ変わることを目標とした。この政策は、中国の自動車産業でのグローバル・バリューチェーンにおける地位を全体的に押し上げることを目指している。OEMメーカーに関して、中国政府はアメリカと同様に3つの大企業を作ろうと考えている。それらは、第一汽車（FAW）、上海自動車（SAIC）、そして東風汽車と北京汽車との合併会社、の3社となる見込みである。また、主に国内市場向け自動車を生産する目的で、この3社の下に、比較的規模の小さい6社、すなわち重慶、天津、広州、貴州、奇瑞汽車、吉利集團を置く予定で、企業の整理・統合が進められている。この6社のうち奇瑞汽車と吉利集團は完全な私企業である。

この中国自動車産業のガイドラインによると、中国国内の自動車会社が自国の自動車市場をコントロールするだけではなく、世界市場のかなりのシェアもとることを目指している。これに

16) 2006年からの第11次 5カ年間計画が終了する2010年を目標としている。

関しては、国際化戦略に向けた最初のステップを踏み出し、2005年に中国においては比較的小規模の自動車会社であった南京自動車が、イギリスのローバー社を買収した。当時これについては、南京自動車が将来的に上海汽車に譲渡するためにローバー社を買収したのではないかとも言われている。東風自動車は、オーストラリアにある日産の工場を購入して現地生産を始めた。自動車輸出の戦略を見ると、2005年に吉利集団は、アメリカの商社を通じて2007年までに25万台を輸出する契約を結んだ。¹⁷⁾ これらに合わせて、中国の自動車はヨーロッパへも初めて輸出されるようになった。今までフォードと協力していた江鈴汽車が、オランダの商社を通じて主にベネルクス3国へ自動車を輸出している。¹⁸⁾ これらの中国のグローバル戦略を見ると、中国政府は日本と韓国の80年代および90年代のグローバル戦略をかなり取り入れている。日本、韓国と同様に、中国政府は中国自動車企業が国際競争力を得るために、輸出援助基金をはじめとして様々な支援政策をとっている。

この中国のグローバル戦略は日本と韓国とのそれに類似している点もあるが、相違点も見られる。際立った違いは、日本と韓国では自動車産業を育成するために市場を閉鎖し、まず国内市場を完全に整備してから、輸出戦略と海外での現地生産の推進といったグローバルな戦略を開始させたところにある。中国の戦略は、日本、韓国と同様に高い輸入関税をかけて国内の市場を閉鎖したが、この目的は自国の自動車産業を徐々に発展させるためではなく、海外の自動車メーカーが中国へ投資し、その技術の導入によって国内自動車産業を急発展させることにあった。そして海外のメーカーからの技術提供を受けて国内での自動車産業の育成をはかると同時に、

輸出や海外における現地生産を含めた幅広い国際戦略を実現した。中国の自動車産業のこのような発展の道のりは、今までの他国の自動車産業の成長の歴史とは完全に異なっている。

中国のとったこの戦略の特筆すべき点は、エンジン、トランスミッション、生産工程技術など、自動車を生産するための核となる技術を中国が非常に早く入手して、産業発展に結びつけたというところにある。¹⁹⁾

3. 結論：中国の自動車産業：世界の自動車産業の工場からグローバル・プレーヤーへ？

上記の分析により、中国における経済と自動車産業の発展について、3つの特色があげられる。

第1に、中国では他の発展途上国がそうであったように、低賃金・低コストで生産ができる。また、輸入品を含む高級品を購入する消費者をかかえるマーケットでもある。それは世界の経済史の中では特異な状況である。他の発展途上国においては、低賃金・低コストのメリットがあり生産地としては魅力があったが、低所得者層が多いため市場としてはあまり魅力がなかった。賃金コストが高くなればなるほど生産コストも高くなり、生産地としての魅力が失われていった。しかし中国は、今後数十年たっても低コストのメリットを守りながら、魅力ある市場であり続ける見込みである。安い労働力だけではなく、中国は海外で教育を受けた非常に能力の高い若い技術者やエンジニア、経営学を専門に学んだ人材を有しており、彼らのおかげで、中国における研究開発の国際競争力が向上した。

第2に、今までの先進国のマス・モータリゼーションの歴史を見ると、アメリカは例外として、自転車からスクーター、バイクそれから自動車

17) (注) : China Economic Net: de.ce.cn/home/photo/200501/05/t20050105_39623.shtml. による。

18) (注) : Financial Times Germany, 16.3.2005: <http://www.ftd.de/ub/in/1110611617127> による。

19) 例えば、奇瑞汽車と吉利集団の2つの中国の私企業は、自動車部品の製造の経験はないにもかかわらず、1990年代終わりには自動車の生産を始め、その後数年間で中国の現地メーカーの中で最も売上の高い企業に成長した。Wang, H. (2005) を参照。

へと段階的な発展を遂げてきた。しかし、中国はスクーターとバイクの段階を抜かし、自転車から一挙に乗用車へと進んでいる。それに関する特徴は、単なる乗り物の違いではなく、自動車のインフラ設備（道路を始めとして、ガソリンスタンド、修理工場、あらゆる自動車関連サービス、金融サービス等々）への要求はスクーターやバイクの場合とは全く異なり、はるかに高いということである。中国はこれらのインフラを着実に整備しつつあり、これを見ると中国経済全体の発展が理解できる。

第3に、今までの世界自動車産業の国際戦略を見ると、自動車産業は特定の国を選択してそこでの現地生産を始めた。つまり、企業の意思によって積極的な国際戦略を自ら推進（プッシュ）してきた（プッシュモデル）。しかし、中国の場合、世界の自動車メーカーは自ら戦略を進めるというよりも、中国市場の特色等に引き寄せられて（プルモデル）ビジネスを展開せざるをえない状況を作り出している。現地生産を極力避けて、国際戦略の実績をつくってきたベンツ社やBMW社などのプレミアムメーカーでさえも、中国への進出においては現地生産を選択した。全ての世界の自動車メーカーは、今中国に進出しなければ、将来的に進出しなかったことによる大きなリスクを背負う可能性があると考えている。そういう意味で、中国は全世界の自動車産業を変える可能性が非常に高いと考えられる。

中国の経済政策は、自国の企業を民営化せずに政党・政府などの政治機関が国の経済と企業を厳しくコントロールすることで現在の発展に寄与してきた。上に述べた中国の経済と自動車産業の発展モデルが成功を収め、経済の近代化を推進し企業の国際競争力を高めることができれば、この発展モデルはアジアの国々、特にベトナム、マレーシア、インドネシア、フィリピンそしてタイをも魅了することになり、必ず全アジア諸国に大きな影響を与えることになるであろう。

参考文献：

- Boyer, R.; Freyssenet, M. (2002): The productive models. The conditions of profitability. Basingstoke and New York.
- Carrillo, J.; Lung, Y.; van Tulder, R. (eds) (2004): Cars, carriers of regionalism? Basingstoke and New York.
- Cunningham, E.; Lynch, T.; Thun, E. (2004): A tale of two sectors auto and auto parts - a mature industry in a globalizing world. 12th GERPISA International Colloquium.
www.univ-evry.fr/PagesHtml/laboratoires/gerpisa/rencontre/12.rencontre/Papers.pdf/
 PS.20
- Hahn, Carl H. (2005): Meine Jahre mit Volkswagen, München
- Humphrey, J; Lecler, Y.; Salerno, M.S. (eds.) (2000): Global strategies and local realities: the auto industry in emerging markets. London.
- Posth, Martin (2006): 1000 Tage in Shanghai. Die abenteuerliche Gründung der ersten chinesisch-deutschen Automobilfabrik. München, Wien.
- Ren, J.; Shimizu, K. (2003): Toyotaization of a Chinese motor company Tianjin Xiali? 11th GERPISA International Colloquium.
www.univ-evry.fr/PagesHtml/laboratoires/gerpisa/rencontre/11.rencontre/papers/Shimizu.pdf
- Wang, H. (2005): Who are making Chinese cars? The comparison between large and small carmakers in China. 13th GERPISA International Colloquium.
www.univ-evry.fr/PagesHtml/laboratoires/gerpisa/rencontre/13.rencontre/Papers/PosterWang
- 土屋勉男、大鹿隆 (2000)『日本自動車産業の実力ートヨタ、ホンダは世界に勝てるか』ダイヤモンド社
- 前間孝則 (2000)『トヨタVS.ベンツVS.ホンダ。世界自動車戦争の構図。』講談社
- 丸川知雄、高山勇一 (2004)『グローバル競争時代の中国自動車産業』蒼蒼社
- 对外貿易経済合作部世界貿易組織司 (2001): 中国加入世界貿易組織法律文件 北京、法律出版社