

# 中国自動車市場における国際競争

河野 眞 治

## 1 はじめに

中国への世界自動車メーカーの生産拠点の確立と拡大は21世紀に入って一大ブームとなり、2003年に中国はついにアメリカ、日本、ドイツに次ぐ世界第4位の自動車生産国となった。基本的には中国自動車市場の拡大がその背景にある。中国経済の成長は90年代後半より世界中の注目となり、その中でも自動車市場の拡大は、市場規模の大きさと成長の速度からも工業発展における中国政府の位置づけからも特に注目されている。多くの文献が既に中国自動車産業について述べているが、本稿では中国市場をめぐる多国籍企業間の競争関係から中国自動車産業、特に乗用車市場について検討する。

中国市場の特徴は、依然として中国政府の意向が企業行動に大きく影響を与える点にあるが、多国籍企業から見ればこのことは与件ということになる。なるほどWTOなどの国際組織を使い協定や加盟時の約束に違反しているとして、中国政府に一定の政策変更を迫ることはできるが、それには限界があり時間もかかる。そうすると中国政府の政策は外国企業にとって与えられた条件として、その下での競争を考えなければならない。それ故中国政府の自動車政策、特に外資政策は外国メーカーにとってとりわけ重要な意味を持っている。

世界の自動車メーカーにとって中国市場はその成長性と将来の市場規模からして当然の重要性を持っているが、さらに先進国市場が成熟段階に入り今後大きな需要拡大が望めないという点が、中国市場への進出をを一層不可避のテーマにしている。例えば北米の乗用車の新車登録台数は、80年965万台、90年997万台、2000年1031万台と途中に多少の増減はあるが殆ど増えていない。西欧ではまだ増加傾向が見えるが（80年1220万台、90年1323万台、2000

年1475万台), 年率にすると1%程度の増である。日本も80年代は拡大しているが, 90年代以降ははっきり頭打ちが確認できる。<sup>1)</sup> ここに中国市場をめぐる競争が先鋭化している理由がある。すなわち中国市場は最大の成長市場であり, 将来的には最大規模になる可能性を持ち,<sup>2)</sup> 未来の競争関係を決定する要素を持った市場なのである。

外国メーカーの対中国進出は80年代より始まったが, 世界のトップ企業がすべて生産拠点を設け直接的競争を開始したのは最近になって, 90年代末以来のことである。そういう意味では多国籍企業間の本格的競争が今正に始まったといえる。以下まず中国市場の変化を確認し, 各企業の進出状況を見ながら新たな競争の特徴を検討する。

## 2 中国自動車産業の発展と政策

78年の改革開放以来, 自動車市場と自動車生産は一直線に拡大してきたわけではない。この点の確認は, 最近の市場の急成長を一般化しないためにも重要な意味を持っている。改革開放以後も自動車産業の成長は遅く, 最近に至るまで5カ年計画の自動車生産目標は達成できないでいた。80年代に自動車生産台数は約2.5倍増加したが, 中心は商用車であった。90年代には約4倍生産は増加し, 乗用車市場も飛躍的に拡大したが, 全体としてはやはり商用車中心であった。この間輸入が急拡大し30万台を超えた時期が二度あり, 85年はバス需要が中心で, 次の93年は乗用車が中心であったが需要者は法人であった。<sup>3)</sup> しかし21世紀に入ると個人による乗用車需要の拡大に促されて, 生産販売とも急成長した(表1)。

まず最近の自動車市場のいくつかの基本的変化について確認しておきたい。第一は商用車中心市場から乗用車市場への重心の移動である。中国では従来よりバス, トラックの商用車が生産の中心であった(表1参照)。この主な

1) 以上の新車登録台数は、『自動車年鑑ハンドブック2003-2004』(2003年)66-67頁。

2) GMは中国市場は2007年頃日本を抜き, 2020年頃アメリカを抜いて世界最大の市場になると予測している。Business Week, June 21, 2004, p20.

3) Huenemann(2000)pp158-9.

表1 中国自動車生産台数

(単位：台)

	乗用車	商用車	合計	輸入 (うち乗用車)	
1997	481,970	1,097,729	1,579,699	49,039	31,019
98	507,103	1,120,726	1,627,829	39,481	18,016
99	565,366	1,264,587	1,829,953	35,192	19,953
2000	604,677	1,464,392	2,069,069	42,691	21,620
01	703,521	1,630,919	2,334,440	73,669	46,632
02	1,090,820	2,160,405	3,251,225	127,393	70,329
03	2,018,875	2,424,811	4,443,686	171,903	103,017

出所：97-2002年は『自動車年鑑ハンドブック2003-2004年版』（19頁）、2003年は（株）FOURIN『中国自動車調査月報』No95(2004年2月)29頁、輸入は『同月報』20-21頁。

る理由は乗用車需要の未発達に求められるであろうが、同時に中国政府によるトラック中心の生産政策にあり、また技術的にトラックが生産しやすいということもあった。経済成長は必然的にこの構造を変えていく。第二に乗用車市場における購買層が政府機関や企業、タクシーから個人層に転換してきた。中国の自動車保有台数は02年に2053万台で、個人保有は47.2%となっているが（『中国自動車調査月報』2004年1月号、2頁）、新車購入では既に半数を超えている（ホンダ、ホームページ）。この故に第一の転換も生じたのであり、よって個人、家庭が車を買うようになったことが全体的な転換と成長をもたらした基本原因である。いわば個人需要の増加をもたらした中国の全体的経済成長が自動車産業を支えている根本的要因であるから、何らかの形でそれが中断すれば、自動車産業自体が強烈なダメージを受けることになる。

中国の自動車産業が抱える問題は分散的生産（企業数の過多）と低生産性である。開放政策の中で、既存企業がそのままの形で外国企業と競争できる状態には全くなかった。87年に自動車産業に対する最初の政策「汽車工業2000年発展計画」が策定されたが、「具体性を欠いた」もので、「数字だけが一人歩きをした」<sup>4)</sup>。これ以来一貫した中国政府の政策は、企業の統合であり経営規模の拡大であり、それは89年の「三大三小二微」政策に引き継がれ、その後の自動車政策でも貫かれている。

4) 岩原（1995年）16-7頁。

これらの経過の上に決定されたのが94年の「自動車工業産業政策」で、次に述べる新たな「政策」がでるまでの基本政策であった。前文で自動車工業を「国民経済の基幹産業」と位置付け、「開発力強化」、「製品品質と技術水準」の向上、「規模の経済」の実現などを目的として上げている。そうして「二一三の自動車生産企業を適正な実力を備えた大型企業」として成長させ、「六一七の自動車生産企業が国内の基幹企業」となることを支援するとしている(第二条)。<sup>5)</sup>

特に外国企業に対しては「同一種類の完成車を生産する合資または合作企業を二社以上設立することはできない」(第29条)とし、完成車とエンジン生産をする企業の中国側の株式保有比率は50%以上(第32条)としている。また部品の国産化率の引き上げが奨励され(第42条)、そのため国産化率に応じた特惠税率が設けられ(第44条)、またセミロックダウン、完全ロックダウンは禁止された(第43条)。

今年6月に新しい自動車政策が発表されたが、WTO加盟にともないいくつかの制限条項はなくなったが、外国企業に対する規制はそのまま踏襲された。<sup>6)</sup> 目標として中国を2010年までに世界の主要な自動車生産国とする(第2条)、企業規模を拡大し国際競争力を持った世界最大500社に入る自動車企業集団を育成する(第4条)ことを掲げている。外国企業が同類の完成車で2社以上の合弁企業を設立することができない、また中国側が株式の50%以上を所有するという規制は、継続されている(第48条)。ただし他企業によって支配されている企業は、同一企業と見なすという項目が付け加わっている。これにより例えばルノーの新たな進出は、既にある日産の合弁事業によって影響を受けるかもしれない。また輸出加工区の輸出用の生産企業はこれらの制約を受けない(同条)が、ホンダのケースがこれに当たる。さらに販売網に関して、別会社の車種を自社の販売店で売ってはいけないとしている(第

5) 94年自動車工業産業政策の原文は、『国家自動車工業政策新編』(1994年)、日本語訳は岩原、前掲書より。

6) 原文「自動車産業発展政策」は、<http://www.peopledaily.co.jp/GB/qiche/1049/2537256.html>。解説は『日本経済新聞』2004年6月2日参照。

34条)。特例として Honda は広州 Honda の販売店で東風 Honda の車を売ることを04年中は認められた（『日本経済新聞』2004年6月11日）。

中国側としては外国企業はあくまで自動車産業発展のためのサポート役であり、中国側主導権を握りたいと考えている。多国籍企業の側はその上で戦略を決定することになる。

### 3 外国企業の進出過程

世界の自動車メーカーは80年代以来合併と提携関係を繰り返し、現在では生産規模が400万台を超える6つのグループとそれに属さない独立系企業という構造ができあがっている。以下各企業の対中投資のプロセスと現状、当面の生産拡大計画について見ていくが、全体像は表2を参照されたい。

表2 外国企業の乗用車生産プロジェクト

外国企業	合併企業名	合併相手	2003年生産台数
VW	上海大衆汽車	上海汽車	405,252
	一汽大衆汽車	第一汽車	302,200
GM	上海通用汽車	上海汽車	206,964
	金杯通用汽車	金杯汽車	3,559
スズキ	長安鈴木汽車	長安汽車	102,083
トヨタ	天津一汽夏利	第一汽車	104,505
	天津豊田汽車	天津一汽夏利	49,534
日産	風神汽車	東風汽車	66,139
	東風汽車	東風汽車	—
フォード	長安福特汽車	長安汽車	18,535
ダイムラー・クライスラー	北京吉普	北京汽車	19,441
現代自動車	北京現代	北京汽車	55,113
Honda	広州本田	広州汽車	117,178
	東風本田	東風汽車	—
	本田汽車（中国）	広州汽車、東風汽車	—
プジョー・シトロエン	神龍汽車	東風汽車	105,475
BMW	潘陽BMW	華晨集団	7,500

出所：丸山・高山（2004）23頁をベースに、各種新聞記事等に変更、追加した。2003年生産台数は（株）FOURIN『中国自動車調査月報』2004年2月、29-30頁。

### フォルクスワーゲン (VW)

最も早い時期から中国で乗用車の合弁生産を始め、先行投資の利益を得、90年代前半の乗用車市場を独占したのはVWである。VWは84年に上海汽車との合弁で、サンタナの生産始めた。この間第三工場まで拡張し（第4工場は07年稼働）、今に至るも中国最大の乗用車生産工場である。また91年に第一汽車とジェッタの合弁生産を開始、この二つの合弁事業がVWの二大拠点となっている。<sup>7)</sup>

今やVWにとって中国は本国に次ぎ、アメリカを抜いて第二の重要市場になっており (*Financial Times*, Oct. 1, 2003), 数年後にはドイツの販売台数も超えそうである。少なくとも現在までの動向を見る限り、VWは中国で成功したのである。しかし一方で生産台数も販売台数も増加させながら、シェアは大きな流れとして低下させる傾向にある(表3)。これは分母の急拡大に追いつけないという面もあるが、競争企業の出現によるシェア低下という側面もある。VWは30%の市場シェアを維持するため (*Wall Street Journal*, March 15, 2004), 60億ユーロを投資し (*Financial Times*, July 16, 2003), 08年までに生産能力を160万台に拡大する計画である。生産車種も増やし (『日本経済

表3 外国メーカー生産台数 (単位: 台、( )内はシェア、%)

	1999	2000	2001	2002	2003
VW	312,410(55.3)	331,466(54.8)	364,174(47.1)	470,585(38.3)	707,452(32.3)
GM	23,290(4.2)	30,024(5.0)	58,543(7.6)	111,623(9.1)	206,964(9.5)
スズキ	44,583(7.9)	48,235(8.0)	48,346(6.3)	88,410(7.2)	139,416(6.4)
トヨタ	—	—	—	2,147(0.2)	49,534(2.3)
ホンダ	10,008(1.8)	32,228(5.3)	51,131(6.6)	59,024(4.8)	117,178(5.4)
フォード	—	—	—	—	18,535(0.8)
日産	—	—	18,501(2.4)	38,897(3.2)	76,048(3.5)
プジョーシ トロエンシ	40,200(7.1)	53,900(8.9)	53,680(6.9)	84,378(6.9)	105,475(4.8)
現代	—	—	—	1,356(0.1)	55,113(2.5)
生産合計	565,366(100.0)	604,614(100.0)	772,429(100.0)	1,227,118(100.0)	2,189,234(100.0)

出所: (株) FOURIN『中国自動車調査月報』2003年9月、9-11頁、2004年2月29-30頁。

7) 当時のVWの立場を象徴的に示しているように、この工場は米国工場のプラントが持ち込まれたという。加茂紀子「日本自動車企業の対中戦略」丸山編(2001年)275頁。

新聞』2003年5月12日), 最近スコダを生産することを決めた (*Financial Times*, June 9, 2004)。同記事によれば, 前に生産していたポロは失敗で, 「市場が求めているのは単純な大型車であったが, ポロは複雑な小型車であった」(同)。また同時に大型トラックの合弁について第一汽車と協議していることも明らかにした。

また今年に入り上海大衆で生産している「ポロ」をオーストラリアに輸出し始めたが, これは中国からの初めての乗用車の本格的な輸出である (『日本経済新聞』2004年1月1日)。

## GM

99年に上海汽車との合弁でビュイックの生産を開始とGMの中国進出は遅れたが, その後は猛烈な勢いで生産を拡大してきた(表3参照)。中国での利潤率は高く, アメリカでの1台あたりの利潤は145ドルだが, 中国では1,132ドルに達するという (*Business Week*, June 21, 2004)。

今後3年間に30億ドルを投資し, 生産能力を07年までに130万台に拡張, また研究開発センターのレベルアップを計り上海汽車と共同で自動車金融会社を立ちあげる。その中でキャデラックの生産も計画しているが, これはアメリカ以外では初めてのことである(同上)。今後20の新モデルの投入を予定しており, まさに「あらゆる財布とあらゆる目的にあった車を」というスローガンを中国でも実行しようとしている。

スズキは01年から昌河飛機工業と合弁で小型車「ワゴンR」を生産している。03年に千cc級のエンジンを年30万基生産することで同社と合意し (『日本経済新聞』2003年9月17日), 第二車種の生産も検討している。

GMはスズキに加え, いすゞ, 富士重工, さらにGM大宇と共同調達, 共同開発などグループとしての行動を強めようとしている。GM大宇にはGMが42.1%出資しているほか, スズキが14.9%, 上海汽車が10%出資し, 中国企業との提携関係で新しい試みとなっている (『日本経済新聞』2002年10月12日)。

## ルノー・日産グループ

日産は02年9月に東風汽車との間で乗用車、商用車の両方の生産をを含む合弁企業の設立に合意、03年6月に東風汽車有限公司を設立、04年に広州で乗用車サニーの生産を開始した。また湖北省に新工場を建設中で、ここでは高級セダン「ティアナ」の生産を04年9月より開始する。商用車、乗用車を含む幅広い生産を可能とする合弁企業の認可は初めてのケースである。また04年3月広州市に乗用車の研究開発センターを設立すると発表した（『日本経済新聞』2004年3月25日）。

日産の中国での歴史を遡ると、93年に東風とトラックの合弁企業を設立（日産5%、東風70%、サミットラモーター（タイ）25%）、02年にサミットラモーターの25%の株式を取得し東風との関係を強めていた。また乗用車については東風のグループ企業風神汽車で「ブルーバード」のライセンス生産を行っていた。それ故今度の合弁事業が本格的進出の第一歩ということになる。

ルノー自体はまだ中国に生産拠点を持っていない。しかし今後日産のノウハウを生かし、東風グループとの合弁会社の設立を目指すとし、部品・資材調達で共同するとしている（『日本経済新聞』2004年3月30日）。ただ新政策でグループ企業は一社と見なすという規定がどう影響するかが注目される。

### トヨタ

トヨタは天津汽車との合弁会社で、02年にヴィオスの生産を開始、04年にカローラを加え、さらに05年にはクラウンの生産も始める予定である。しかしより根本的な進出は02年の第一汽車との提携で実現した。第一汽車が天津汽車を買収したこともあって、生産拠点は天津が選ばれ、05年より新工場が稼働する（『日本経済新聞』2002年8月30日）。トヨタは07年までに生産を30万台に拡大するとしており、2010年の市場シェア10%を目指している。

さらに04年に入り広州汽車と合弁生産で合意、現在中央政府の認可待ちとなっている。広州汽車とは既にエンジン生産で工場建設が進んでおり（トヨタ側70%出資）、05年に生産開始、4割が輸出される予定である（『日本経済新聞』2003年11月16日）。



トヨタは対中投資に「出遅れた」と評価されている。80年代に中国側より話があったにもかかわらず、当時は対米投資優先の考えから見送られたというのが一般的見解であるが、逆に言えば中国市場は未だ現地生産に値しない市場と見られていたということであろう。<sup>8)</sup>

ダイハツは早くから中国へ関心を示した企業の一つであるが、それは合弁生産という形態をとらず、生産技術の供与であった。天津汽車で84年にハイゼット、86年にシャレードの生産が始められた。シャレードはタクシーにも利用され、このプロジェクトは成功した。現在第一汽車と合弁生産について協議を続けている。

#### フォード

フォードは大手の中では最も中国進出が遅れている。01年に長安汽車と合弁企業を設立、03年よりフィエスタの生産を開始、その年のうちにモンデオ、マーベリック (SUV) と生産車種を増やした。フォードは今後数年間に15億ドルを投資して、第二工場を建設し生産能力を15万台に拡張、エンジン工場も建設するとしている (<http://www.friedlnet.com>)。さらに最近マツダと共に南京市に年産20万規模の新工場の建設を検討していることを明らかにした (『日本経済新聞』2004年6月9日)。マツダ自体は現在のところ第一汽車への委託生産に留まっている。

#### ダイムラー・クライスラー

---

8) 日本メーカー、特にトヨタが80年代に中国政府の要請があったにもかかわらず、何故直接投資に踏み切らなかったか、さらにその判断は「正しかったか」はいつまでも興味あるテーマである。加茂は日本企業がアメリカ市場を優先していたのに対し、「北米市場での競争をあえて避けて中国市場を1980年代から重視」していたと、戦略の問題としてVWなどを評価している。加茂紀子「日本自動車企業の対中戦略」丸山編(2001年)267-72頁。藤原はホンダ、GM、トヨタの進出時期を「最良のタイミング」と評価し80年代の進出企業を欧米市場での負け組としている。藤原貞雄「WTO新時代と広州本田」座間・藤原編(2003年)所収、139-41頁。これに対し渡辺は日本メーカーの判断間違いとしている。渡辺(1996年)334頁以下。Arnoldもトヨタはむしろ台湾を重視し、大陸中国を過小評価したとしている。Arnold(2003).80年代に外国企業の大量の直接投資を受け入れる余地が中国になかったことは当然であるが、VWが現在先行投資の利益を享受し、今まで享受してきたことは事実である。

ダイムラー・クライスラーは北京吉普という最も古い合弁企業を傘下を持っているが(85年のアメリカン・モーターズと北京汽車によるチェロキーの生産に始まる)、本体の進出はこれからである。近い将来ダイムラー・クライスラーは北京汽車と合弁でMercedes-Benz CとEクラスの車を25,000台生産する予定である(*Financial Times*, May 4, 2004)。また福建汽車工業とメルセデス商用車を06年から年4万台生産する(『日本経済新聞』2004年5月4日)。

ダイムラー・クライスラーグループにとって大きな変化は、韓国現代自動車との提携解消である。同社は2000年に現代自動車に10%の資本参加をし提携関係に入ったが、しかし中国事業をめぐる意見の対立から、04年5月提携を解消することとなった(『日本経済新聞』2004年5月8日)。同紙によれば現代自動車は02年に北京汽車と合弁会社を設立した時、他社とは合弁事業を行わないと約束したが、03年に同社がダイムラー・クライスラーとの乗用車合弁事業に合意したことで対立となった。現代自動車は独自に中国市場で行動することとなった。現代は北京汽車と北京現代汽車を設立するとともに、傘下の起亜自動車が東風、悦達と共に東風悦達起亜汽車を設立している。

三菱自動車は今後11車種の新型車を中国に投入、500社の販売店網を築いて、2008年までに31万台の販売を目指すとしている(『日本経済新聞』2004年5月23日)。「再生計画」で中国を核と位置づけているが、ダイムラー・クライスラーグループから離れ、さらにリコール問題で揺れ、前途は不明である。

## ホンダ

ホンダは中国では92年から二輪車の生産を始めており、ここでも二輪から四輪へという他国と同じパターンをとっている。98年にプジョーの撤退の後を引き継ぎ、広州汽車と合弁企業を設立(出資比率は50:50)、翌年よりアコードの生産を始めた。同時に同じ敷地内に東風汽車とエンジン生産のための合弁企業を起ちあげている。02年にオデッセイを追加、さらに03年にフィットの生産を始めた。今年中に生産能力を24万台にする予定である。部品は可能な限り現地企業から調達し(生産開始後8ヶ月目の現地企業からの部品調

達比率は40%であった), また販売店でのサービスに先進国のパターンを初めて持ち込んだ (*Financial Times*, April 13, 2004)。

また03年に東風汽車と二社目の乗用車生産合弁企業を設立, 04年4月よりCR-Vの生産を開始した。当面3万台の生産で, 将来は12万台を目指す。ホンダで注目されるのは03年に輸出専用工場を設立し (ホンダ65%, 広州25%, 東風10%), 04年後半に生産を開始する。生産台数は年間5万台で, 主として欧州やアジアに輸出される

### その他

プジョーは対中投資の先行組の一つであるが, 85年から始めた広州汽車との合弁事業はうまくいかず97年に同工場をホンダに売り渡して撤退した。その間にシトロエンが92年に東風汽車と神龍汽車を合弁で設立, これが現在の生産拠点の中心となっている。02年に両社は提携を拡大していくことで合意, 合弁企業でプジョー車も生産する (英語の名称にはプジョー・シトロエンの名が入る), 両社でR&D開発センターを設立する, 30万台の生産体制を目指す, などを約束した (『中国自動車調査月報』2003年10月, 28-9頁)。

BMWは03年に華晨集団と合弁企業の設立で合意, BMW3とBMW5の生産を始めた。VWのアウディと直接的な競争関係になり, 将来は3万台の生産を目指す (『中国自動車調査月報』2003年6月, 18-9頁)。

ローバーはこの6月に, 上海汽車と合弁で来年後半より中型車Rober45/MG ZSを生産すると発表した (*Financial Times*, June 17, 2004)。経営状況のよくないこのイギリス企業は (かつてBMWの子会社であったが, 4年前に10ポンドでPhoenix社に売却された), 中国市場に再建をかけており, 数年前に華晨中国汽車と合弁を計画したことがあり, それは中国側の事情で壊れた。

90年代末以来のこのような多国籍自動車企業の対中国進出のラッシュはどのようにして生じたのであろうか。まえがきでも述べたような先進国市場での需要停滞, 中国市場の急拡大という客観的条件は勿論ある。このような条件なし

には中国での現地生産の拡大はあり得なかった。しかしある時期に集中的に生じた直接投資・現地生産という事態を説明するには、このような客観的条件だけでは不十分である。直接投資論としては、ある時期の集中的対外投資を説明するものとして、寡占反応論がある。ニッカバッカーによれば<sup>9)</sup>、ある企業が先行投資する企業に遅れたとき、もしその先行投資する企業が成功するなら、遅れた企業は国際競争上取り返しのつかない戦略的失敗をしたことになる。それなら先行投資をした企業に従い、同様な直接投資を行えば少なくともこのような競争上の不利さを経験することはない。その市場が重要であるならあるほどそのことは当てはまる。現在の中国市場はこの条件にぴったりである。中期的にみれば中国市場は急速に拡大するだろうし、そこでどれだけのシェアを獲得するかは世界市場全体での競争に影響するであろう。中国投資に遅れることは競争上許されないことである。ただこの条件を一層促進したのが中国政府の自動車政策であり、外国企業に対する制限政策である。

もともと直接投資受け入れ国の途上国政府と多国籍企業の間には、次のような対立が存在しており、対中国直接投資においても常に意識されていたことである。一方では途上国政府は多国籍企業を自国の工業化の手段として活用しようとし、利潤は再投資させたい、自国の部品を使わせたい、輸出し外貨を稼がせたい、最先端の技術移転を実現したい、等を外国企業に希望している。ある場合には法的手段をもって上記のことは強制されるが、多くのことは今ではWTOの国際ルールで禁止されている。他方では多国籍企業は最大限の行動の自由を確保しようとする。彼らにとっては一途上国は世界市場の一部にすぎないし、生産拠点としても選択肢の一つにすぎない。行動に様々な制限が加えられれば、直接投資は控えることになる。現地で販売する方法は、輸出もあり得るし、ライセンス生産、その他の方法もあり得る。この二つの綱引きの中で直接投資をするかどうか決定されているのであり、市場の状況次第で、また他の政治経済的環境によって多国籍企業と現地政府の力

9) Knickerbocker (1973) 参照。

関係は変化する。中国政府はこのような状況を非常にうまく扱い、先進国自動車企業間の競争関係を利用し、彼らの対中投資を引き出してきたといえる。

日経03年8月24日付けに次のような記事がある。「『最後のドアがもうじき閉まりますよ』。昨年から今年にかけ中国政府からこう耳打ちされた日本の自動車メーカー幹部は少なくない。中国が1978年に『改革・開放』政策を初めて以来、たびたび使われてきた外資に進出を促す“殺し文句”だが、今回も効果は薄れていなかった」。外国自動車メーカーにとって進出機会がそもそも閉ざされるかもしれないという不安は大変大きいものであろう。

かつて80年代に中国政府から進出の打診があったとき、日本メーカーはその提案を受け入れなかったが、当時は中国市場はそれほど魅力的なものではなかったし、発展の可能性もそんなに感じられていなかった。しかしその後の中国市場の成長が相互の力関係を変えてしまい、中国政府が操作する余地を高めたといえる。

#### 4 最近の競争の特徴

乗用車市場で売れているのは、基本的に外国企業のモデルである。しかし自動車市場が拡大し内容も個人中心の乗用車市場になるに従って、企業行動と競争の在り方も大きく変化してきている。中国側がいくら主導権を握ろうとしても、市場は一つの法則に従って動く。中国市場は次第に先進国市場に類似したものになりつつある。言い方を変えると、世界市場に組み込まれ、グローバルな一部になりつつあり、それに従い競争上新たな特徴が出現してきたが、それについて検討しよう。

##### 1) 価格競争

対中投資と生産の拡大に従って、価格競争が激しくなり、自動車価格は低下し始めた。従来より中国の乗用車価格は国際水準より遙かに高い水準にあり、企業も超過利潤を獲得していた。中国で価格が高い理由は四点で、第一に高関税率で国際競争から遮断されていた。WTO加盟以前の完成車の関税率は70%で、今後は2006年に25%まで下がることになっている。第二に生産

コストは決して低いわけではない。低賃金といわれる中国であるが、自動車製造において賃金の占める比重は10%程度で、決して大きくない。<sup>10)</sup>むしろジャスト・イン・タイムなどの効率的生産がどれだけできるかの方が、コスト的にはより重要な意味を持つ。「サプライチェーンの分断、高価につく流通ネットワーク、高度技術を必要とする部品の輸入」などで中国の生産コストはアメリカより20-30%高いという (GMの話, *Financial Times*, August 25, 2003)。また現地中国企業から調達する部品価格が、合弁相手企業が国営で部品メーカーもそうであるために、意図的に高く設定されているという。第三に国内での競争の欠如である。高い需要の増加率と中国企業の品質面での競争力欠如の故に、外国企業は高価格を設定し、高い利潤率を実現することができた。第四に購買層が政府機関や個人の場合は高所得層であったために、価格にあまり敏感でなかった。

価格引き下げ競争の始まった今でも国際価格よりも相当に高く、最近の人民日報の記事によれば、ホンダのアコード(2.4ℓ)の価格は中国で26万元、日本で一番安いのが11.9万元、最も高いので20.2万元であった。カローラもパサトもゴルフも程度は違うが、中国で高いのは同様であった (『人民日報』2004年6月1日)。<sup>11)</sup>

上記の第二の項目を除き、条件は変わってきており、関税率は下がり、競争は激化し、価格に特に反応する中所得層が顧客の多くを占めるようになった。価格競争は02年に関税引き下げをきっかけとして (43.8%に引き下げ)、輸入車から始まった。この年平均約15%輸入価格は低下した (『日本経済新聞』2003年1月23日)。さらなる要因は、新モデル投入による旧モデルの値下げという事態も発生している。

2006年までに国際価格との差は解消するという予測もあるが (*Financial Times*, May 19, 2004), そうすると生産企業は平均してほぼ40%のコスト削

10) 丸山・高山編 (2004年) 52頁参照。

11) 「これまでは日本での値付けの二倍でも売れていた」(日系自動車メーカー) という発言もある (『日本経済新聞』2004年3月22日)。

減を迫られることになり、これは各メーカーにとって容易なことではない。

## 2) 販売網

生産拡大と需要増と共に販売網の拡大は必然的な要請であり、また競争上の重要な要素となってきた。各社とも当然ながら販売店の増設計画を強めている（『日本経済新聞』2004年1月12日）。販売網の強化には次のような側面がある。第一に地域的な拡大で、今までは沿海部を中心に展開していた出店を、次第に内陸部まで拡大していくことが必要になった。第二にサービス内容を強化し、単なる車の販売からアフターケアも含めた総合サービス機能を持たせることである。ホンダの「四位一体」（販売、修理、部品供給、情報）サービスはその先駆をなした。そして第三に車種による販売網の複数化の実行である。例えばトヨタは高級車レクサスの専売店を08年までに90カ所に出店すると発表した（『日本経済新聞』2004年6月9日）。これは従来のトヨタ店と区別され、高額所得者をターゲットとしている。

販売ルートに関しては依然として中国政府による規制が厳しい。新政策の実際の運用の中で、今後紛争の種となるかもしれない。

## 3) モデルの多様化

市場の拡大につれて消費者の多様な要求に応えるべく、モデルの増加が要請される。各社ともフルラインの生産を目指し、それに輸入により補完する体制をとっている。中国での生産されているモデル数は03年中に53から82に増加し、04年にはさらに13モデルの投入が計画されているという（『中国自動車調査月報』2004年2月、20-21頁）。

車について消費者はインターネットにより世界中の情報を得ることができ、購入には条件があるとはいえ世界の乗用車について知識は所有していることになる。つまり最先端の開発された車を中国市場に投入することが、競争を有利に進める方法である。日本の国産車のモデルが88（02年）であるから、車種の点では中国市場は既に相当なレベルに達している。<sup>12)</sup>

しかしモデルの増加はコストの増加につながる。多種少量生産、需要の変

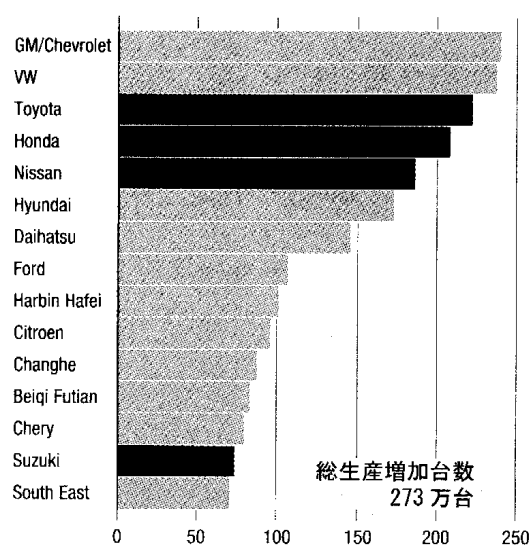
12) 『自動車年鑑ハンドブック2003-2004』404頁。

化迅速に対応できるフレキシブルな生産，さらに混流生産という，これまで先進国で試された生産方法の移植が競争力の決め手となる。価格競争，流通網の整備，モデルの多様化といずれにしても，最後は生産システムの効率化に行き着き，基本的競争力が競争の明暗を分ける。

#### 4) 過剰能力

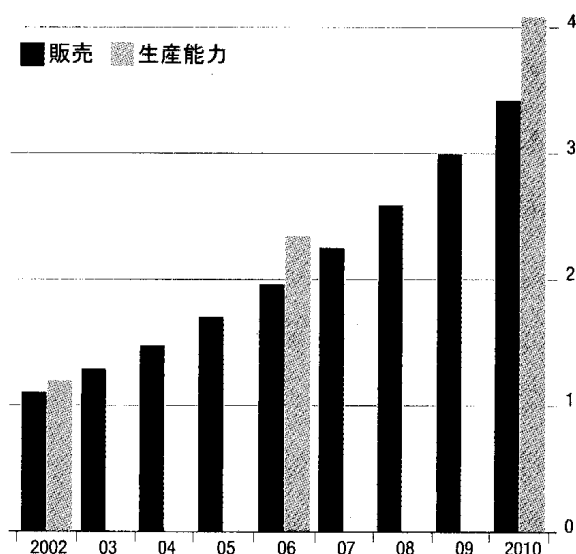
中国自動車産業が直面している最大の課題は過剰生産能力の顕在化ということであろう。需要は急増しているが，生産拡大のテンポはそれ以上である(図1，図2参照)。04年に入り車の需要は増えてはいるが，伸び率は急速に低下している。そのため在庫は急増し，3月末時点で前年同月比で39%増え8万台を突破した(日経04年6月12日)。さらに5月には販売台数は4月より20%近く減少し，在庫は10万台に達したという(『人民日報』2004年6月17日)。需要量に影響を与える一つの問題は自動車ローンの縮小問題である。中国ではほぼ20%がローンで購入しているといわれているが，一方では外国企業への自動車金融会社が認められローンが得やすくなるが，他方で偽の書類や他省への乗り逃げが増加しているという(*Financial Times*, Nov. 27, 2003)。またローンの払えないケースもあり，貸し出しの半分が焦げ付いて

図1 2002-8年間の生産増加計画  
(単位：千台)



Source: *Financial Times*, April 22, 2004.

図2 生産と需要の差  
(単位：100万台)



Source: 図1に同じ。



いるという記事もある（『日本経済新聞』2004年6月12日）。それ故政府は審査を厳しくするよう指導している。

Financial Times (Aug 25, 2003) は短期的なシナリオとして、ブラジルと同じコースをたどるだろうと予測している。90年代後半にブラジル市場は急拡大を続け、それに応じて欧米の自動車メーカーは合計200億ドルに上る投資を行った。年刊300万台の市場を予測していたが、ブラジル経済の失速とともに市場規模は150万台程度に留まっている。現在稼働率は半分程度といわれ、各社はブラジル工場を、特に低開発国向けの輸出基地として再編成しようとしている。皮肉なことに輸出先の一つが中国である。中国においても、程度問題はあるが一度過剰生産を経験するのは必然である。それがなければ過剰感が生じるまで、各社は新たな投資を続けるだろうからである。市場の拡大は中国经济全体の成長率にかかっているが、これもいずれは必ず調整局面を迎えるであろう。

過剰能力の一つの解決方法は、ブラジルと同じように輸出することであるが、中国にとっての困難は自動車生産においてコストが割高で、輸出競争力を持っていないことである。この問題が顕在化したとき、各社は一定の戦略変更を迫られることになるであろう。

## 5 おわりに

21世紀に入り中国市場は、世界の主要プレイヤーが現地生産を基軸に正面から競争する場となった。しかし現時点において自動車産業の競争状態は、世界における競争力をそのまま反映するものになっておらず、参入時点の差異や中国政府の政策などが大きく影響している。しかし中国市場の重要性がますます高まり、競争の形態も先進国と同じになるとトータルな競争力を反映したものに次第になっていくだろう。更に世界の自動車業界が直面している課題に安全性と環境問題があるが、これらに対し今まで中国は経済成長を優先し比較的無関心であったが、今後はそうはいかない。世界の交通事故による死亡者は50万人だが、そのうち10万人が中国人という（『日本経済新聞』

2004年6月15日)。これらの社会問題に対し、先進国と同じ対応を自動車メーカーは迫られることになるであろう。

さて中国資本による国際競争力を持った自動車メーカーは育つであろうか。あるレポートは「テレビ、エアコン、オーブン、洗濯機、・・・などを考えてみなさい、かつて外国企業が支配していたあらゆる分野で、今では低コストで生産する中国の企業が支配している」(China Economic Quarterly, *Financial Times*, March 4, 2003 より引用)と述べ、自動車もそれに続くだろうことを示唆している。しかしこの巨大な組立型産業では、あり得るとしても相当時間を必要とするだろう。

\*本稿の準備中に山口大学東アジア研究科の5年プロジェクトの援助を受け、2004年3月に広州ホンダならびに広州艾柏克汽车配件(高尾金属工業と菊池プレス工業の合併企業)の訪問調査を行うことができた。同研究科、応対してくださった広州本田の門脇総経理(当時)、艾柏克汽车配件の藤沢副総経理にお礼を申し上げます。

#### 参考文献

陳晋『中国乗用車企業の成長戦略』信山社、2000年。

同「WTO加盟と中国自動車産業のグローバル化」『中国研究月報』第56巻第5号(No.651), 2002年5月。

岩原拓『中国自動車産業入門』東洋経済新報社、1995年。

岩見元子「“台風の日”になった中国自動車産業の将来」『エコノミスト』2002年12月8日号。

李春利『現代中国の自動車産業：企業システムの進化と経営戦略』信山社、1997年。

丸山恵也『中国自動車産業の発展と技術移転』つげ書房新社、2001年。

丸山知雄・高山勇一編『グローバル競争時代の中国自動車産業』蒼蒼社、2004年。

恵浩星「グローバル競争と中国自動車産業の生産体制の再編」『経営研究』第54巻第4号, 2004年2月。

日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック2003-2004年版』

日刊自動車新聞社, 2003年。

塩見治人編著『移行期の中国自動車産業』日本経済評論社, 2001年。

渡辺真純『2000年の中国自動車産業』蒼蒼社, 1996年。

山代研一「多国籍自動車企業の中国投資」小林規威・竹田志郎・安室憲一監修『21世紀多国籍企業の新潮流』ダイヤモンド社, 2003年。

座間紘一・藤原貞雄『東アジアの生産ネットワーク：自動車・電子機器を中心として』ミネルヴァ書房, 2003年。

国内貿易部国佳新聞発展公司『国家汽車工業政策新編 1993-1994年』1994年9月。

Walter Arnold, "The Japanese Automobile Industry in China," JPRI Working Paper No. 95, Japan Policy Research Institute, November 2003, <http://www.jpri.org/publications/workingpapers/wp95.html>

Frederick T. Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Harvard University, 1973, 藤田忠訳『多国籍企業の経済理論』東洋経済新報社, 1978年。

Eric Harwit, *China's Automobile Industry: Policies, Problems, and Prospects*, M.E.Sharpe, 1995.

Ralph W. Huenemann, "Liberalization of Manufacturing Sectors: The Automobile Industry in China," in Ippei Yamazawa ed., *Asia Pacific Economic Cooperation: Challenge and Tasks for the Twenty-first Century*, Pacific Trade and Development Conference series, Routledge, 2000.

Chunli Lee and Takahiro Hujimoto, "The Chinese Automobile Industry and the Strategic Alliance of China, the US's Firms: The Cases of FAW-Toyota, Dongfeng-Nissan and Shanghai-GM," Discussion Paper for International Motor Vehicle Program, MIT (First draft), May 2003, [http://imvp.mit.edu/papers/0304/leefujimoto\\_chineseauto.pdf](http://imvp.mit.edu/papers/0304/leefujimoto_chineseauto.pdf)

Chunli Lee, Takahiro Fujimoto, and Jin Chen, "The Impact of Globalisation on the Chinese Automobile Industry: Policy Assessments and Typology of Strategie," GERPISA No.34.

(株) FOURIN『中国自動車調査月報』各月号

『日本経済新聞』

『人民日報』(電子版) <http://www.peopledaily.co.jp>

Financial Times

Wall Street Journal (電子版) <http://online.wsj.com>

Business Week (Asian Edition)