

中国自動車産業と日本自動車企業

藤原貞雄

はじめに

中国政府は自動車産業を「支柱産業」(基幹産業のこと)と位置づけ、自国の自動車産業の育成を必死に図っている。それは自動車産業が次のような特性を持っているからである。

第一に自動車産業が産業連関効果の高い組立総合産業であり、その確立は国内の諸産業と雇用にきわめて大きな影響を与えるからである。第二に自動車運輸は国民経済のインフラストラクチャーとして大きな役割をもっているために、高効率かつ安全な自動車を安定的かつ安価に供給できる自動車産業をもつことは国民経済の発展にとってきわめて有用だからである。第三に経済発展に伴う個人所得の増加は必ず乗用車の個人需要を増大させる。このために乗用車産業の育成は高度化する社会需要に応えるために欠かせないからである。第四に単価の高い貿易財である自動車は貿易収支に大きな影響を与えるために、自動車の国内供給能力の形成は国際収支の均衡にとって重要だからである。

こうした理由は中国の場合、とりわけ世界最大の人口を持ち、農村と国営企業に膨大な偽装失業者を抱えていること、米国と同じ広さの国土を持ちながら公共運輸インフラを欠いており、速やかな自動車運輸の発展が必須とされていること、社会主義的市場化の進展によって自動車需要が爆発的に増大していることなどによって、いっそう現実味を増している。さらに国産自動車をもつことは政権の威信、政策の成功、国民の自信などの象徴でもあると

いう無視できない政治的理由がある。かならずしも安定的とは言えない中国の政治的状況は、自国の自動車産業の発展にいつそう鞭を入れないではおかないのである。

国際化を積極的にとげてきた日本の自動車企業は、当然の事ながら中国自動車産業に無関心ではなく、自動車（部品等を含む）の輸出も行えば、技術提携、合併事業を行ってきている。述べねばならないことは多いが、本稿では、これまでの現地調査をもとに日本自動車企業の中国自動車産業への関わりとその特徴だけを明らかにしたい。

1 自動車産業育成戦略と対外資政策

(1) package 戦略

自動車産業育成を計る発展途上国においては、先進国自動車企業をどのように育成策の中に組み込むかはきわめて重要度の高い、そして精緻で変化に富んだ政策手段から構成される戦略問題である。しかしその基本は、package 戦略と one by one 戦略にわけることができる。つまり、外国自動車企業の自国への進出を認め、その活動を核に自国自動車産業の育成を図るのが package 戦略であり、逆に自国進出を基本的に認めず、技術導入や業務提携を必要に応じて積み重ねることによってのみ先進自動車企業の経営資源の移転を行い、自国自動車産業の育成を図ろうとするのが後者である。

アジアでいち早く自動車産業を確立した日本は、その確立期には主として米国自動車企業の経営資源を必要に応じて個々に利用しようとした。つまり、政府は米国自動車企業の進出を国内企業が確立する1970年代初頭までは拒否した。各企業が開発・生産技術や経営ノウハウを導入する事を急がせたが、米国自動車企業の単独進出は当然として日本企業への出資も望まなかった。このために日本の自動車産業が国際競争力をもつまでに30年近くを要した。

韓国もまた米日の自動車企業の技術資源の移転を計ったが、出資について

は最小化しようとした。日本に習って one by one 戦略を志向したとってよい。しかし現在自動車産業確立の目指しているアセアン各国は package で利用しようとしている。つまり全般的に工業基盤の脆弱な条件の下で、急速に自動車産業を確立するには、多国籍自動車企業との合併を選択し、資本、技術、経営、市場を一体で導入する package 戦略がもつスピードの有利性を選んでいるとってよい。

中国自動車産業の構造や特質を生み出した背景の一つは政府の対外資政策である。1980年代末からの「三大三小二微」、90年代前半の「2000年政策」の戦略的共通性は、package 戦略をとりながら、政府の社会主義的統制権によって、米欧日韓の自動車企業の中国自動車産業と市場への支配力をできるだけ最小化しつつ、これら企業のもつ経営資源を最も効率よく移転することであったといえよう。

ここでは、中国の自動車産業育成戦略と対外資政策をとりあげてみる。

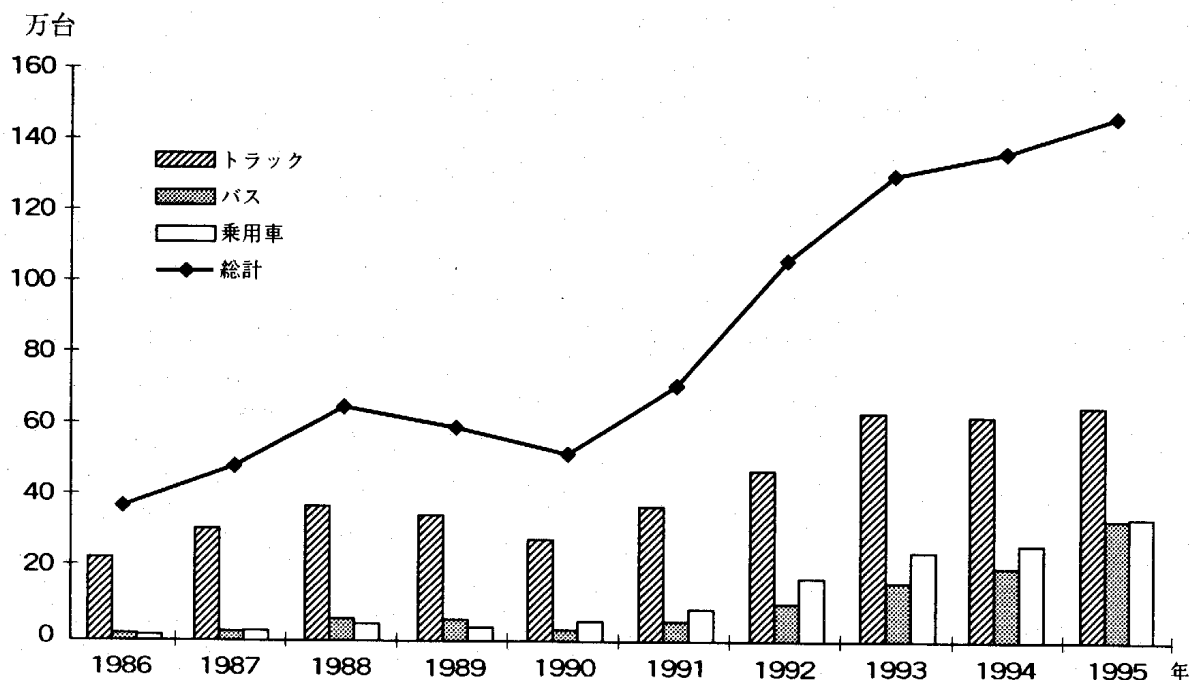
(2) 「三大三小二微」戦略

中国の自動車産業は、改革開放が決まった後の1980年代前半（1980—1984年）でも年平均生産台数は約23万台程度であった。

しかしこの時期は重要な時期であった。国内改革策として自動車企業の専業化・分業化・企業連合化の政策が提示された。他方、対外的には1982年、上海汽車会社がVWと乗用車生産プロジェクトに調印し（上海VW発足は1985年）、翌83年、北京汽車会社が米AMCと合併で北京ジープ設立で合意（85年チェロキー生産開始）、84年には天津市汽車工業会社がダイハツ・豊田通商と小型車ライセンス生産契約、翌85年、南京汽車連合会社がIVECO（イタリア）とライセンス生産・技術援助契約を行うなど、後の発展の基礎になる重要な外資との提携が進んだ。

本格的発展は第7次五カ年計画期（1986-1990年）に入って、自動車産業の長期発展戦略が確立してからである。1986年、中国自動車産業の統轄機関の性格をもっていた中国汽車工業会社が「2000年までの中国自動車産業の発

図-1 中国の自動車生産台数推移



資料：『中国汽車工業年鑑』1996年版。

展戦略」を国家計画委員会に報告した。翌87年、国務院が「乗用車の生産拠点は第一汽車、第二汽車（現東風汽車公司）、上海VWの3拠点到限定」する主旨の決定を発表した。これがいわゆる「三大」である。大規模な乗用車生産を当時の中国企業が独力で進行する力はなかったから、トラック生産では技術、規模ともトップクラスであった第一汽車、第二汽車の乗用車部門への参入と合併計画に承認を与えたのである。第一汽車はドイツのVWとの間で一汽大衆汽車有限公司を1991年に設立し、その後、乗用車ゴルフ、ジェッタ、アウディ100の合併生産を進めることになる。第二汽車は、92年にフランスのプジョー・グループ（Peugeot S. A.）と神龍汽車有限公司を設立してシトロエンの合併生産に参入した。こうして「三大」は欧州自動車メーカーとの合併を舞台に進行を始めた。

しかし翌1988年には国務院がいわゆる「三小」すなわち天津汽車（天津微型汽車廠）、北京汽車（北京吉普汽車有限公司、いわゆる北京Jeep）、広州

汽車（広州標致汽車有限公司，いわゆる広州 Peugeot）を加えて「乗用車の生産拠点は三大三小に限定する」旨の修正を行った。天津汽車は日本のダイハツとの技術提携で84年からハイゼット，86年からシャレードのKD生産を始めており，両車種とも人気が高かった。北京ジープは84年に北京汽車と米国のAMC（87年にクライスラー Chrysler 社に吸収）との間に設立された唯一の米系の合弁会社で，88年当時は軽型のオフロード車生産がなんとか軌道に乗り始めていた（ジム・マンは，このプロセスをリアルに描いて，その著書に「中国における短くも不幸なアメリカン・ビジネス」という副題をつけた〈9〉）。広州標致は85年に広州汽車，P.S.A.，中国国際信託投資公司，パリ銀行が協同設立していたフランス系合弁会社で軽型ピックアップトラックと軽型乗用車の生産を始めていた。「三小」の追加は，軽型乗用車に車種限定をしながら，地方政府の乗用車生産への強い参入要求に応え，他方で乗用車需要の急増に対応し，また前年発表の「発展戦略」との整合性を計ろうとしたもので，「三大」だけでは供給不足が明らかだったためにとられた政策であった。

この決定も1992年にはさらに修正された。軍需部門の民需部門への転換を求めて乗用車参入を強く要請した北方工業（集団）総公司の構成企業の長安機器製造廠（兵器工場）及び政府航空工業部所属の貴州航空工業総公司の微型乗用車生産参入を認めたからである。これがいわゆる「二微」の追加である。長安機器は1985年日本のスズキとの間で技術提携を行い，微型トラックの生産を行っていたが，90年からアルトの生産を行っていた。「二微」は長安機器とスズキとの間の合弁企業設立計画を含んでいるが，96年末現在，最終認可は出ていない。他方，貴州航空の微型乗用車参入は，日本の富士重工と技術提携を行い，同社のスバル Rex のCKDから始める予定であったが，販売不振で困難に遭遇している。

「三大三小二微」は基本的にはスピードを重視した package 戦略である。その戦略的意味は次の点にあった。

①中国企業と外資との提携・合弁を中央政府の完全な統制下におくことに

よって、全国に散在した大小の100社以上もある自動車組立メーカーを少数の大規模メーカーに集約し、低劣な技術水準、生産性を早急に強化すること。

②多国籍自動車企業を自動車組立から遠ざけ、部品生産に誘導することによって、自動車産業に必須の部品産業の広範な底入れを図ること。

③多国籍自動車企業の投資提携対象を絞ることによって外資側を競わせ、中国にとって有利な条件を引き出すことである。

2 日本自動車企業の対中戦略

日本自動車企業と中国自動車との関わりは、自動車・同部品貿易、技術提携、日中合弁企業経営の形態で進んでいる。この三者は相互規定的関係にある。たとえば商品貿易が技術提携を促し、それがまた合弁経営を必然的なものにしたたり、合弁経営が部品貿易を促進したり完成車貿易を押しとどめたりするというふうなのである。

ここではまず、なぜ乗用車の合弁生産が実現しなかったのかを取り上げ、次にトラックや軽自動車の場合の合弁経営の特徴を概説する。全体として日本の自動車企業が中国自動車産業に対してどう臨もうとしているのか明らかにしたい。

(1) 日中乗用車合弁企業はなぜないのか

「かつて改革開放政策に転じた直後から、中国側は日本の大手メーカーに乗用車の合弁生産を何度となく提起した。しかし日本のメーカーは応じようとしなかった。日本のメーカーは中国自動車産業の成長性を見誤った。中国の自動車産業の長期発展戦略には日本との合弁による乗用車生産は入っていない。日本はチャンスを自ら棄ててしまったのだ」。3年間の現地調査で、こういった類の中国側の発言を繰り返し聞いた。本当にそうであろうか。それとも今から舞台は始まるのであろうか。これは本稿のテーマの根幹に係わ

る問題である。

トヨタ、日産、三菱自動車、本田技研など日本のメーカーの合弁による普通乗用車の組立生産は実現していない（マツダが出資している海南馬自達汽車有限公司は普通車を生産しているのだが、同社はかなり古いモデルのルーチェのCKDを海南島で年間800台足らず細々と生産しているが、中央政府に認可されていないので、海南島以外で販売することができない。ここでは問題にせずともよいであろう）。これは、上位メーカーが競争的に組立生産に進出しているアセアン各国の場合ともまた欧米の場合とも大きく異なる特徴である。付け加えれば、米国自動車企業も同様で、フォードもGMも完成車メーカーとしては関与していない。クライスラー社が出資している北京吉普があるだけある。これも先述のようにクライスラー社がアメリカン・モータース社を吸収したからであって、クライスラー社の先見的な合弁とはいえない。現在の中国の乗用車組立生産は、VWグループに代表される欧州メーカー主導で、日米自動車企業は舞台にその本来の姿を見せていない。周知のように1996年から中国は第9次5カ年計画に入り、自動車の国際合弁に関する記事が新聞に頻繁に登場しているが、日本のメーカーによる乗用車の組立合弁生産のニュースはない（97年4月1日付の日経はプジョー・グループの乗用車合弁生産からの撤退計画を伝えているが）。この点で先の中国側の見解は現在でも維持されているとあってよい。

少なくとも90年代初頭まで日本の上位メーカーが中国側の要請にもかかわらず乗用車合弁に乗り出さなかった背景には次の点が考えられる。

①1970年代に日本の小型乗用車は価格品質ともに強力な国際競争力を得たため、米国への小型車輸出は激しい増加を示し始めていた。このため70年代末から日米貿易摩擦の焦点は家電から自動車に移り、1981年日本政府は3年間の対米自動車輸出自主規制を決めた。自動車メーカーは一斉に在米現地生産準備に走った。本田は78年、日産は80年、トヨタは84年、マツダ、三菱自工は85年、富士重工・いすゞ連合は87年に米国乗用車生産子会社を設立し、本田の82年を皮切りに次々と現地生産が立ち上がっていった。現地生産計画は

合計で200万台を越える大規模なものがあった。このため80年代を通じて巨額の資金と人員を米国と続いて欧州展開に集中せざるを得ず、中国進出のための経営資源が不足していた。つまり、中国側の要請に応えたくとも応えることができなかつたという事情があった。

②これと裏腹なことだが、日本のメーカーにとって、中国は戦略的市場ではなかつたことである。米欧との貿易摩擦を別にすれば、80年代前半は、2度目の石油ショックを乗り越えた日本の小型乗用車の国際競争力が強化された時期で、地歩を固めるべきは先進国市場であつて、中国ではなかつた。この点こそが、VW、AMC、PSAとのちがひである。これらの企業は、世界戦略上、中国を重視したには違ひないであろうが、他面、先進国市場での優位の衰退喪失のために潜在的大市場にすぎない中国に的を向けざるを得なかつた事を否定できない。

つまりVWは1978年に米国市場で小型車の現地生産を開始するが、輸入日本車との競争に破れたことも一因となつて、81年には販売不振が深刻になり、買収した工場も83年にはクライスラーに売却した。84年には新型ゴルフの生産に期待をかけ、巨額の設備投資を行つたが、コスト的に合わず、87年には最終的に米国撤退を発表せざるを得なかつたのである。ちなみに米国で遊休化したこのプラントが中国の第一汽車グループとVWとの新しい合弁会社である一汽大衆の長春工場のプラントとして再生することになる。AMCも米国では限界企業であり、87年にはクライスラーに買収され、いわゆるビッグスリー体制が確立することになる。PSAは78年にフランス・クライスラーを買収し、フランス最大の民間自動車メーカーになつたものの、第2次オイルショック後は競争力を低下させ業績不振に陥り、80年から84年の間は赤字であつた。このためP.S.A.はヨーロッパに重複した工場を矢継ぎ早に閉鎖すると共に東南アジアへの展開を目指して中国進出を決定したのである(10)。

③日本側が中国の自動車産業の成長性を高く評価していれば別の対応があつたであろう。しかし、当時の中国の自動車産業の実状はそうした評価を許す

ものではなかった。1980年代前半の乗用車生産台数は、年間で数千台、軽型のオフロード車が一万数千台である。輸入乗用車は千台から2万台と変動が大きい。両者合わせて乗用車市場は数万台以下とみてよい。この市場が10年ほどの間に10倍以上に膨れ上がった。つまり1995年には乗用車生産台数が24万台（うち軽乗用車が7万8000台）、これに輸入乗用車17万3000台を加えた約50万台にまでに成長した。

成長性を見誤ったともいえないが、チェロキー、シトロエン、アウディ100など、サンタナを除く乗用車の苦境を考慮すれば、一概に見誤ったともいえない。いずれにしろ結果論である。当時としては乗用車の合弁生産に踏み込まなかったのはやむを得なかった。改革開放政策は緒についたばかりで、自動車メーカーに限らず、中国社会主義に対する理解は浅く、改革・開放政策に対する信頼性は薄かった。さらにその背後には日中国交関係の正常化が遅れ、両国産業間の結びつきがきわめて弱く、中国経済社会に関する日本企業の側の情報知識が乏しかったからである。

1980年5月、華国鋒首相が訪日しトヨタ自工を訪問、83年には中国機械進出口会社の車両工業視察団が訪日し、トヨタ自工、日産ディーゼル、東洋工業、三菱自工、日野自動車、いすゞ等の各工場を視察した。中国側は、こうした機会を通じて日本のメーカーに対して合弁生産の話は打診したが、日本側は首肯しなかった。そして中国が採用したのが1984年の技貿結合政策であった。これは中国の自動車メーカーが必要とする技術を無料もしくは低価格で移転する代わりにトラック、乗用車などを大量に輸入する契約を結ぶ方法である。技術料は実質的には輸入代金に含まれた。こうして、84、85年日本からのトラックと乗用車の輸出が劇的に増加したが（トラックは86年も引き続き続いた）、乗用車合弁生産の話は、これ以後出ることはなかった。次第に「3大3小」戦略が固まってくるからである。

④しかし、他方ではこの時期VWやAMC、PSAは合弁話を進めていたわけである。市場の成長性の評価だけで、彼我の差が生じたとは考えにくい。むしろ海外進出の意志決定のパターンが中国の場合には当てはまらなかった

点も大きいであろう。

つまり、完成車の輸出台数が少ない段階では、輸入側が現地での販売、補修サービスを担当し、輸出側は補修部品の供給を続ける程度であるが、台数がまとまってくると、輸出側も輸入側と協同して販売、補修サービスにあたる必要が大きくなる。海外拠点の維持可能な販売量が見通せるようになれば、支店やサービスセンターといった形態で輸出側が現地に進出するようになる。さらにブランドを浸透させ、大量販売を図るには全国的なディーラー網を敷き、アフターサービスを徹底する必要があるため、現地にかんがりの資本規模の販売法人を設立するようになる。こうしたブランドの浸透とディーラー網の拡充が次の段階のSKD、CKDあるいは一貫生産といった現地生産の前提条件を形成するのである。日本企業はこうしたパターンを踏むことによって、時間はかかるがリスクの最小化を図り海外生産を拡大してきた。実際、タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシアといった国での日本の自動車企業は一様ではないにせよ、大なり小なりこうした道を行っており、それが現地の自動車産業の形成に大きな影響を与えている。

しかし中国の場合、社会主義という性格から自動車市場が管理下におかれ、日本メーカーが現地販売拠点を設立維持することが必要でもなければ許されもしなかった。日本から中国への自動車輸出は、図-2に示されるように、80年代になると次第に乗用車が増加し、平均して年間1万5千台、90年代になると6万6千台となった。つまり輸出の約半分を乗用車が占めるようになっていた。しかし、これらに日本側メーカーが現地で携わることはほとんどできなかったが故に、現地生産への展望をもち得なかった。中国で唯一の成功例である上海VWも、VW側はただ作るだけで一切販売にタッチしていない。価格も数量も実体的には中国側が決め、上海VWはそれを生産するだけである(95年秋、ヒヤリングによる)。こうした合弁は、日本のメーカーには受け入れがたいパターンで、前項までの理由が加われば容易に現地生産の合弁話は否定されたといつてよい。

⑤「3大3小2微」政策が打ち出されて以降、日本からの普通乗用車の合弁

表-1 日本からの中国向け自動車・部品輸出

自動車：台数，部品：百万ドル

	乗用車	トラック	バス	合計	部品
1981	1,316	23,727	1,282	26,325	18.9
82	688	5,657	939	7,284	39.2
83	1,749	7,723	1,321	10,793	83.9
84	29,857	38,718	16,391	84,666	96.9
85	72,273	140,835	36,224	249,332	159.8
86	3,345	47,266	1,613	52,224	131.9
87	4,529	20,262	3,011	27,802	144.8
88	25,312	14,291	8,057	47,660	1.1
89	4,144	15,963	1,863	21,970	159.0
90	9,871	15,256	3,369	28,496	142.3
91	33,573	34,315	758	75,470	274.8
92	87,340	55,900	14,856	158,096	473.3
93	128,754	58,395	14,685	201,834	704.1
94	46,682	51,686	19,924	118,292	778.8
95	33,631	17,386	1,517	52,534	869.5

資料：日本自動車工業会『自動車工業統計年報』各年版。

生産が進行していないのは、主として中国側の政策によるものだと判断してよい。むしろ日本メーカーは、この政策の解けることを期待したが、やはり95年までは解けなかった。96年以降になると、ベンツ社が海南島と広東でMPVを合弁生産するという南方計画が政府に批准されたり、上海汽車工業総会社が新たにGMと合弁で中高級乗用車の生産を開始する、フォードが江西省の江鈴汽車有限公司と小型商用車を生産するなどの報道がされているが、日本についての報道は部品の合弁生産を除けばない。

(2) 日中合弁企業の特徴

合弁生産が進行しているのは、オートバイ、軽乗用車、自動車部品関連、トラックである。周知のように、中国は今では世界最大のオートバイ生産国で、95年の年間生産台数は800万台に達しており、乗用車市場よりは規制がより少なく、より競争的な市場に成長している。日本のホンダ、スズキ、ヤマハなどが全国の多数の工場に技術提携や合弁生産を行っており、中国でもきわめて高いブランド力をもっている。軽自動車の合弁生産はスズキの出資する重慶の長安鈴木汽車がアルトを生産している。自動車部品関連は、日本の大手組立メーカー、大手部品メーカーから中小下請メーカーまで広範囲である。組立メーカーはエンジン、トランスミッション等の基幹部品を中国市場向けに作り始めようとしているところで、完成車組立への参入を期待して部品で我慢しているといえよ。大手部品メーカーもこれまでのところは現地市場への参入を計画してのもので、逆輸入は未だ少ない。国内組立メーカーが満足する品質のものを生産できるところまではいっていないからである。下請部品メーカーの場合は、円高を契機に逆輸入を目的に進出した例が多く、現地では部品も組立が主である場合が多い。

ここでは紙幅の関係上、トラックの合弁企業経営についてのみ取り上げることにする。

①中国におけるトラックは、必ずしも貨物輸送だけに利用されているわけではなく、とりわけ交通機関が著しく未発達な地方では欠かすことのできない「乗用車」でもある。中国におけるトラック生産の歴史は古く、国産化をやり遂げた分野でもある。乗用車と較べれば部品点数も少なく、馬力と頑丈さがある程度あれば、旺盛な需要に応えることもできることから、全国に大小合わせて50以上の組立企業が散在している。しかしエンジン、トランスミッション、シャシーなどの基幹部品を含め、一貫生産できる企業は第一汽車集団、東風汽車集団、中国重型汽車集団など少数に限られており、技術水準には大きなばらつきがある。

中国が外国企業に最初に望んだのもトラックに関する技術導入で、初期に

は中大型トラックが中心で、ソ連のトラック技術が大きな役割を果たしたが、80年代以降は、オーストリアのシュタイヤー社をはじめ広範な外国企業からの技術導入が進んだ。

②日本からの技術導入は、前述の技貿結合政策が採られた時、中・小型トラックを中心に技術移転が進んだ。技貿結合による技術移転は、キャブ（運転室）設計技術など比較的重要度の低い技術に限られたが、技貿結合から技術提携契約に進み、エンジン、トランスミッションに関する重要な技術移転も行われた例もある。

しかし、ここから合弁生産に進んだのはいすゞのみで、当時、技貿結合で大量のトラック輸出を行った三菱自工も、日産ディーゼル、日野ディーゼルなどのトラックメーカーも結局技術提携レベルで終わった。技貿結合で大量に輸出した日本仕様のトラックがクレーム問題を引き起こした際の折衝過程で、三菱自工は中国市場への関心を失った。現在、トラックの合弁生産が進んでいるのは、次に述べるいすゞ以外では日産が東風汽車集団の中国鄭州軽型汽車廠などと93年に設立し、96年に操業を開始した鄭州日産汽車有限公司だけである。

③いすゞは、中国のトラック需要に応じて、早くから熱心にトラック輸出を展開をしており、70年代後半には年間3000台前後を輸出していた。このため、いすゞブランドも浸透しており、85年にはサービスセンターも9カ所あった。当時、中国南西部の農村地帯では小型トラックの需要が急増しており、これに対応した長期的、安定的な供給体制を構築するためには現地生産が必要といすゞは判断した（いすゞ自動車広報部）。当時、第一汽車系列の解放汽車集団公司（解放ブランドのトラックは有名）の小型トラック工場であった重慶汽車工業公司を最大の出資者とする中国側複数の企業との間で設立したのが慶鈴汽車有限公司である。

重慶市にある慶鈴汽車は、85年の設立当初は資本金約100万元のとるに足らない小さな工場にすぎなかったが、現在では資本金20億元、香港市場に株式を上場する先進企業に成長している。いすゞの小型トラック、「エルフ」、

「エルフバン」、ピックアップトラック「ロディオ」を生産している。日本の同時期モデルを生産しているのが特徴で、エンジン製造技術を含め技術移転が進んでいる。生産台数は、95年で3万台である。エルフは、日本でも生産累計が300万台を越えるいすゞの看板ブランドだが、旧式のトラックが走り回っている中国では目立った存在である。

④いすゞは、中国では技術提携を積極的な合弁生産に展開した点で他のメーカーと異なっている。いすゞは85年に、自動車整備工場から出発したにすぎなかった江西汽車製造廠との間で技術提携契約を行い、同廠がエルフのSKDを開始するのを助けた。91年には同廠は江鈴汽車集団に組織変更し、プレス金型、溶接設備、キャビン、ダブルキャブ用シートの導入を進め、国産化率を高めた。そして93年に江西省南昌市に集団内の江鈴汽車有限公司とともに合弁で設立したのが江鈴五十鈴汽車である。資本金は95年で2000万元にまで増資されている。江鈴五十鈴は、慶鈴汽車と同じく「エルフ」、「エルフバン」、「ロディオ」を生産している。ただこちらのモデルは慶鈴汽車より一世代古い。こうしたモデル設定は、慶鈴汽車との競争を避ける手段でもある。ほぼ年間2万台近い生産台数をこなして順調である。

⑤いすゞは、この他にも1995年には規模は小さいが、4つの合弁会社を設立している。慶鈴汽車有限公司その他の間で自動車用鍛造部品の製造販売を行う重慶慶鈴鍛造有限公司、同じく鑄造部品製造販売を行う重慶慶鈴鑄造有限公司、金型・治具の製造販売を行う重慶慶鈴模具有限会社がそれである。また同年、北京では北京汽車工業総公司、北京軽型汽車などとの間で小型アルミボディ、保冷・冷凍ボディの製造販売を行う北京北鈴専用汽車有限公司がそれである（1985年には北京汽車工業総公司との間で北京旅行車有限公司を合弁設立していた。同社は、いすゞの技術移転を受けて中・小型バスを生産している）。最初の3つの合弁会社設立は、慶鈴汽車が力をつけてきたことの現れでもある。また現地生産の強化のためには、慶鈴汽車内での単なる技術提携では限界があり、いすゞから鍛造、鑄造、金型、治具のいっそう進んだ技術移転が必要であり、そのためのしがらみの少ない器が必要であったこ

とを示している。北京北鈴は、平積トラック一辺倒の中国のトラックが今後用途に応じて専用化することをにらんでの先行的投資である。

⑥これらの合弁企業のいすゞ側の出資比率はいずれの場合も少数出資である。汽車組立では多数出資は基本的には認められていない。慶鈴汽車では7.4%、江鈴五十鈴汽車は、いすゞ12.5%・伊藤忠商事12.5%である。実状から言えば、たとえ多数出資であっても、需給と価格が半規制下にあり、厳密な意味でトラック市場が熟していない下では、いすゞ側が経営のイニシアチブを握る意味は限定されている。したがって合弁企業経営が与える印象とはちがって、いすゞが要請されるイニシアチブはもっぱら工場内に限られているといつてよい。

こうした状況でもいすゞにとって合弁生産がメリットを持つのは、例のISUZUという五文字のブランドが迅速に中国で確立するからである。それは将来のあり得るビジネス機会の基礎となるものである。また合弁生産は少なからぬ部品輸出の機会をもたらす。ローカルコンテンツ比率が上昇してもそれ以上に合弁生産が増加すれば、部品輸出は伸びるからである。また合弁生産は完成車輸出と完全に代替的ではなく、ブランドの浸透が輸出を引っ張ることもある。また将来、中国産いすゞトラックが国際競争力をもつに至れば、いすゞはより柔軟な国際分業戦略を展開できるようになるであろう。

他方、中国側にとって合弁生産が本来意味をもつのは、経営全般のノウハウ、スキルを含むパッケージ移転が期待できるからである。しかし上述のように外資のイニシアチブは生産過程に限られているのが実状で、パッケージ移転の効果はかぎられている。しかし従来の経営体質と外部条件から抜け出せない中国国営企業への技術移転では効果が制約されるために、こうした内外の条件から比較的自由的な合弁企業を設立して、市場化競争において優位を確保すること、これが合弁選択の主要な要因である。

おわりに

3年間中国の自動車産業の現場を見ての感想を最後に述べておきたい。

いかに中国の自動車工場の現場に、また自動車企業（本来的な意味では企業とも言えないが）の経営者、上級管理者に問題があろうとも、それらは必ず改善解決されていくことは間違いない。市場化という外圧は厳しいからである。またこの点で個々の日本の自動車企業が協力できることは多かろうと思う。

しかし産業として中国の自動車産業がどう発展すべきか、その点で日本の自動車企業がいかなる協同をすべきかとなると問題は別である。ベンツ、GM、フォードの登場が報道される中で日本企業が普通乗用車の合弁完成車生産へ参加できるかどうか大きな注目を集めているが、しかし問題はそうしたところにはない。中国の自動車産業が抱えている問題は、むしろ乗用車の大量生産の次にある資源の枯渇や環境問題の方が明らかに大きいし、それは一産業を越えた問題でもある。日中自動車協力はむしろそうした将来分野に利潤機会を求めることが望まれているのではなかろうか。

〈参考文献〉

- 〈1〉 FOURIN 『1988 北米自動車産業』 1988年
- 〈2〉 FOURIN 『中国自動車産業の成長力』 1993年
- 〈3〉 FOURIN 『続中国自動車産業の成長力』 1994年
- 〈4〉 FOURIN 『中国自動車部品生産期業の実態』 1994年
- 〈5〉 FOURIN 『中国自動車産業総覧』 1995年
- 〈6〉 FOURIN 『1997日本自動車・部品産業の世界事業展開』 1997年
- 〈7〉 機械工業部汽車工業司／中国汽车技術研究中心 『中国汽车工業年鑑』 1995, 96年版
- 〈8〉 橋本輝彦 『国際化の中の自動車産業』 青木書店, 1986年
- 〈9〉 ジム・マン著／田畑光永訳 『北京ジープ 夢の合弁から失望へ—アメリカンビジネスの挫折』 ジャパン・タイムズ, 1990年
- 〈10〉 柴田／大山／居城 『シリーズ世界の企業 自動車』 日本経済新聞社, 1986年
- 〈11〉 岩原 拓 『中国自動車産業入門』 東洋経済新報社, 1995年
- 〈12〉 山岡茂樹 『開放中国のクルマたち』 日本経済評論社, 1996年