

# ドイツ自動車産業の対中国戦略の転機について

—— Volkswagen グループを事例として\* ——

古川 澄明

## 目 次

はじめに

1. ドイツ自動車メーカーの対アジア戦略
2. VW社のグローバル戦略とアジア市場
3. VW社の中国事業の転機

終わりにかえて

## はじめに

中国市場をめぐる世界の大手自動車メーカーや関連部品メーカーの中国への直接投資が新しい局面に入っており、そうしたなかで1990年代初頭までに先行した大手欧州大衆車メーカーは中国事業に対する戦略的転機を迎えている。本稿では、それについての一つの予備的分析として、欧州自動車企業、とくにそれを代表するドイツ自動車コンツェルンの中でもフォルクスワーゲン・グループ（以下、VWグループと略称）を事例に取り上げ、下記課題に接近を試みることにする。すなわち、まず第1に、VWグループがどのよう

---

\* 1995年10月29日～11月9日、中国自動車産業の現地調査を実施した。その際、上海VW社（Shanghai-Volkswagen Automotive Company Ltd.）を視察したが、視察にあたっては「フォルクスワーゲン・グループ日本株式会社」の取締役 Robert Janson 氏のお世話になった。ここに記に感謝するものである。

な戦略的意図をもって対中国投資を展開してきたのか、第2に、それはどのような点において日米自動車企業のそれと違う特徴を示しているのか、またその理由は何か。第3に、同グループは21世紀に向けたグローバル戦略のシナリオにおいて、アジアとくに中国市場および中国の生産拠点をどのように位置づけてきたのか、また事によるとそのシナリオを描き直そうとしているのではないのか。換言すれば、VWグループのグローバル戦略における戦略的位置付けの変化を捉えることにある。

以下では、このような3つの点に焦点を定めて、若干の分析を試みることにする。なお、中国自動車産業に関する研究実績は、日本でも少なくなく、またドイツでも散見できる。日本では、学術的研究実績としてすでに相当の蓄積があり、業界情報としても詳細な報告書が出ているが、とりわけ最近の学術的研究の秀作として、李春利著『現代中国の自動車産業』（信山社、1997年）を上げておくことにする。

## 1. ドイツ自動車メーカーの対アジア戦略

### 1. 1. グローバル戦略とアジア市場

現在、世界の企業のグローバリゼーションが加速化している。注目すべきその動向においてとくに衆目を集めているのは、近年急速な経済成長を遂げつつある東アジアへ向かって急増している直接投資である。東アジア諸国の中でも、とくにASEAN諸国や中国に対する企業の直接投資は小さくない。実際、われわれはすでに多くの投資事例を知っている。

近年世界的規模で市場の開放と自由化の波が広がり、グローバル競争が激化するなかで、世界の企業のグローバリゼーションについて、UNCTADは『世界投資レポート 1996年』<sup>1)</sup>において、1995年度にそのテンポが一段と

加速したことを報告している。企業の直接投資は先進諸国および発展途上諸国において3,150億U Sドルという記録的額に達し、40%増加した。前年の同増加率は9%であった。世界の最大100企業のうちのほぼ4分の3は今後5年間に直接投資を増加させる意向であるという。ますます多く企業は国外において会社を買収し、あるいは支店を設置する。その背景には、コミュニケーションが技術的進歩を促し、グローバルな競争が激しくなり、市場の自由化が私的イニシアティブを可能にしていることなどがある。国家的なサービスですらもが国際競争に開放されている。1995年には電話事業や電気事業の分野での公営企業の民営化によって、外国のインフラストラクチャーへの多国籍コンツェルンの直接投資が増加した。そうした投資の比率は5%であるが、UNCTADはこの割合が増加すると見込んでいる。

直接投資の大部分は依然として工業諸国間で清算されるが、このことはヨーロッパ、アメリカ、日本の間での経済取引の大きな流れを反映するものである。だが発展途上諸国の比率も、ますます大きくなっている。発展途上諸国はコスト・メリットという理由から、多国籍企業のグローバルな生産システムに組み込まれるからである。その結果、過去5年間に発展途上諸国の同比率が18%から28%へ上昇した。1995年には1,000億U Sドルが発展途上諸国へ流入し、その比率を前年よりも15%増加させた。なかでも東アジア（日・中・韓・ASEAN）への直接投資が急増している。その背景には、東アジアの急速な経済成長がある。アメリカ企業や日本企業だけがそれに深く関わって直接投資を拡大してきたわけではない。欧州企業の東アジアへの進出も急速に拡大している<sup>2)</sup>。

UNCTADの算定では、1980年から1994年にかけて企業の外国資本ストッ

1) UNCTAD: *World Investment Report 1996*, September 1996.

2) Das Tempo der Globalisierung wird schneller, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 25. Sept. 1996, Nr. 226参照。

クがほぼ6倍、2万7,000億USドルに増加した。これは世界の生産より2倍も早い増加テンポであった。その原因は、とくにトランスナショナル企業によって押し進められる緊密でグローバルな国際分業である。多国籍企業の場合、過去とは対照的に貿易取引は直接的な投資に先行するものではなく、財貨取引と資本移転が相補い合う関係にある。銀行・保険企業を除いて、約3,900のトランスナショナル企業が存在し、それらは国外においてほぼ27万の子会社を傘下にもつといわれる。外国に巨額資産を保有する100コンツェルンはすべて先進工業諸国に属している。また新興工業諸国に属する多国籍企業（例えば、韓国の大宇グループ Daewoo-Gruppe, 香港の混合コンツェルン Hutchison Whampoa）が急成長して先進工業諸国に投資している<sup>3)</sup>。

例えば、それは、近年におけるEU諸国と東アジアの貿易取引の急増でも確認できる。同取引は過去10年間に4倍の規模に増大し、対米貿易取引に匹敵するまでに発展している。この地域での経済成長がEU諸国との取引を魅了しているからである。USAと東アジアに対するEUの輸出入額を比較すると、1985年にEUの対米輸出は706億USドル、輸入は518億USドルであった。また東アジアに対する輸出は255億USドル、輸入は372億USドルであった。10年後の1995年にはEUの対米輸出は1,343億ドル、輸入は1,470億ドルであったが、東アジアに対する貿易取引が急増している。EUからの輸出が1,256億ドル、輸入が1,681億ドルに拡大し、東アジアとの経済関係の意義が大きくなっている。それは、ODA投資を見ても明らかになる。1994年の対アジアODA投資の比率を見ると、USAが16.8%、日本が22.4%であったが、EUは51.4%をも占めた。すなわち欧州企業もまた「アジアの時代」と言われて久しい東アジアの経済成長にすでに深く関わっていることを意味する<sup>4)</sup>。

---

3) *Ebenda*.

4) 「EU, その戦略と日本」(1996年9月29日NHK・BS再放送より)。

## 1. 2. 生産拠点としてのアジア

企業のグローバル化の加速化の動向は自動車産業の分野でも確認できるが、それはドイツ自動車産業についても例外ではない。ドイツ自動車コンツェルンもまた積極的にグローバル化を展開し、東アジアへの進出を強めている。かつてドイツ国内に自動車生産を集中してきたメルツェデーデス・ベンツ社ですら生き残りを賭けてグローバル戦略を展開し、東アジアへの進出にも力を入れている。同社は製造工場を南アフリカ、USA、オーストリアに持ち、ブラジル、フランスで建設中である。さらに組立工場をメキシコ、インド、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ヴェトナムに設けている。VW社は製造工場をブラジル、アルゼンチン、メキシコ、南アフリカ、ベルギー、ポルトガル、スペイン (SEAT)、チェコ (SKODA)、スロバキア (SKODA)、中国、台湾に持つ。VWグループの有力メンバー企業AUDI社は製造工場を南アフリカ、中国、インドネシアに持ち、フィリピンにおいて組立工場を建設中である。BMW社はUSA、南アフリカ、イギリス (ROVER) に製造工場を持ち、組立工場をメキシコ、タイ、マレーシア、インドネシア、ヴェトナム、フィリピンに設け、インドにおいて建設中である。このようにドイツ自動車コンツェルンはアジア諸国に製造工場ないし組立工場を設けているか、あるいは建設中である<sup>5)</sup>。こうした動向からは、ドイツ自動車産業が東アジア市場を戦略的に重要視していることが窺える。

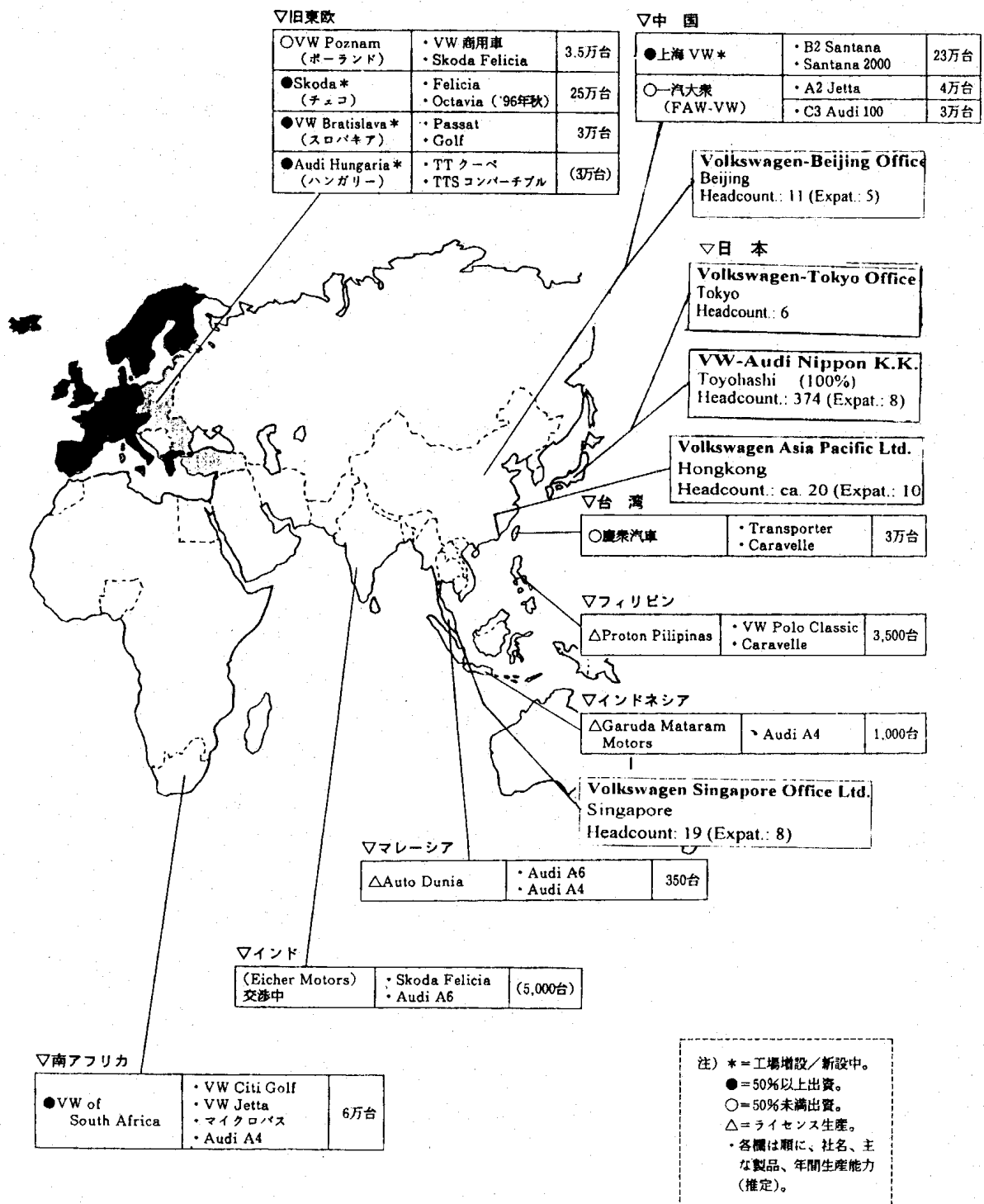
## 2. VW社のグローバル戦略とアジア市場

VW社はグローバル企業として世界第4位、ヨーロッパ第1位の自動車

---

5) Die deutschen Automobilkonzerne drängen ins Ausland und bauen weltweit neue Fabriken. in: *Der Spiegel*, Nr. 39/23, 9., 1996, S. 99-105.

第1図 VWグループのアジアでの事業展開



資料 FOURIN編『1996欧州自動車産業』69頁の図をベースに、VDA: China: Eine Chance für die deutsche Automobilindustrie. Frankfurt/M, 1994, S. 23のアジア・太平洋地域事業配置図を参考にして作成。

メーカーであり、アジアに進出している欧州自動車メーカーとしてもトップの地位にある。VWグループがアジアでの製造事業に乗り出したのは1985年のことで、同年に中国で開始した組立事業が最初である。同社と中国側が最初の接触を行ったのは1978年のことであるが、その後82年に試験的な組立生産の契約を締結し、84年まで交渉を重ねたのち、1985年に中国でのVWグループの業務活動が開始された。1991年にはVWグループ関連のすべての製造工場が合弁企業に統合された。

VWグループの対中国進出を含むアジア戦略について概観するとき、同グループが展開するグローバル戦略のなかでの対アジア戦略、とくに中国事業の戦略的重要性が浮かび上がってくる。既述の通り、同グループの事業活動は本拠地のあるドイツを中心に南欧、中・東欧に製造拠点を配置した全欧州市場戦略、中南米に製造拠点を置く対北米・中南米市場戦略、そしてアジア市場戦略において、展開されている。第1図に見られる通り、1993年以来、アジア・太平洋地域の「地域本社」(Regional Headquarter)を香港に設け、東京と北京に代表事務所を置く。中国の長春と上海、台湾に生産拠点をもち、マレーシアでライセンス生産事業を行っている。同グループの重要なメンバー企業であるAUDI社はインドネシアに製造工場をもち、フィリピンに組立工場を設けている。販売供給組織網について見ると、日本とシンガポールに販売会社をもっている。つまりVWグループは東アジアでの製造・販売事業を展開する事業ネットワークを構築しているのである。そしてとくにVWグループが強い販売戦略上のターゲットとしているのが日本市場ある。VW社は中国市場の将来性を見越して中国進出を決定したが、そのもう一つの重要な狙いは、実は日本市場であったという。基本的には東アジア地域でいつの日にか、できる限りヨーロッパで開発された中国製自動車の供給をもって市場シェアを確保することを目標としている。しかし実際には日本市場に中国製のヨーロッパ・モデル車を投入して日本車と競争することを狙っている。今日ヨーロッパで生産する場合と同じ水準の品質を、日本車や韓国車に

は可能ではないようなコスト構造でもって生み出すことを目標にしているという。つまり日本車や韓国車に優るような高品質と低コストを実現することで日本市場を攻略しようとする戦略である。その準備は着実に進展しているかにも見える。

### 3. VW社の中国事業の転機

中国でのVWグループの事業活動については、すでに周知の事柄であるし、多くの報告書が公表されているので、改めては触れない。ここでは、2つの点に考察を絞る事にする。一つは、VW社の経営者が中国市場の成長性をどのように見てきたのか、とくにアジア・太平洋事業部門のドイツ人責任者が中国での製造事業経験から見い出したとする事業の成功要因とは何であったのかである。もう一つは、1993年後半頃から表面化しはじめた中国自動車市場の供給過剰状況の中にあって、VWグループの中国事業が一つの転機に来ていると見れるのではないかと、ということである。供給過剰の原因は、外国自動車企業の対中国直接投資をはじめ加熱傾向にある生産設備投資が産み落とした過剰生産能力である。中国自動車産業においては、日米の大手自動車メーカーの中国進出によって世界の大手自動車メーカーが出揃うことになり、そうしたなかでフランスの大手プジョー・シトロエン・グループ(P S A)が中国事業の見直しを行っているが、VWグループもまたそれを避けられないように思われる。

#### 3. 1. 中国事業の成功要因

VW社のアジア・太平洋部門担当執行役、ポスト (Dr. Martin Posth : Asia-Pacific, Mitglied des Vorstandes Volkswagen AG, Wolfsburg) は、1994年5月にドイツ自動車工業会の主催で開かれた「中国：ドイツ自動車産業にとっての一つのチャンス」というテーマの会議において、「すでに中国ビジ



ネスで活躍している企業の代表者」としての事業経験を報告している。この会議は単なるフォーラムではなく、別の目的をもって設定されていた。同工業会のメンバー企業である自動車メーカー、部品メーカーから出席者が集まり、すでに中国に進出している自動車メーカーが、これから中国進出を考える部品メーカー、さらにトレーラー、コンテナなどのメーカーと商談を交す場として設定されたものであった<sup>6)</sup>。

ポスト氏の報告によれば、西側諸国からの対中国投資にとって、中国政府が1978年に打ち出した「社会主義的市場経済」政策への転換は、中国におけるダイナミックな市場拡大への転機であった、と認識されている。この政策転換以来、投資が増大し、生活水準が向上してきており、それに平行して交通システムもまた改善され、拡大され、中国自動車市場の成長への展望が開けてきた、と捉えている。もちろん中国へ進出している西側メーカーは、既述の通り、中国市場の成長だけでなく、東南アジア全体での経済の急成長に伴う自動車需要の増大を見込んでいた。東南アジアには約2,500万台の乗用車現保有高があるが、10年も経たないうちに4,500万台に膨張するとの推計もある。また中国には120万台の乗用車現保有高があるが、成長ダイナミクスによって近い将来にナイジェリアや西アフリカの水準に発展するとすれば、中国の自動車保有高はほぼ1,000万台に達する。中国とナイジェリアの統計上の平均所得は同水準で、年間所得350ドルである。仮に中国が2015年に現在のポルトガルと同じような工業水準に発展しているとするれば、2億300万台の乗用車保有高となる。仮に中国がいつの日にか、例えば2088年あるいは2110年に今日のドイツなみに経済発展しているとするれば、ほぼ4億6,400万台の乗用車保有高となる。いずれにせよ120万台から4億6,400万台の間で実際の保有台数は実現するであろう、と言っている。同氏は経済成長のダイナミズムが生み出す自動車需要への見積りから、2000年には中国で少

---

6) VDA : *China : Eine Chance für die deutsche Automobilindustrie*, No.3, Mai 1995.

なくとも300万台の乗用車年間需要が起これると予想した。報告では、VW社は2000年に向けて少なくとも年産66万台の総生産能力を確保する計画であると述べている。VWグループは生産事業と同時に販売事業として、西側を手本にした販売網の組織化を進めてきた。上海VW社は1994年5月現在で、中国国内に約250のサービス・ステーションを組織し、また長春VW社も同様のサービス・ステーションの構築を進めてきた。1995年末までに中国全土に500の顧客サービス工場をもち、ヨーロッパで利用される工具と同じものを使ってサービスを行っているという。この分野では、VW社は日本メーカーより優位に立っていると自負している<sup>7)</sup>。

次に、VW社のトップが中国ビジネスの成功要因をどのように考えているのかを見てみよう。上に紹介したVW社のアジア太平洋部門担当執行役、ポスト氏によれば、「アジアの時代」が始まって久しいが、ヨーロッパ人は係わり合ってから日も浅く、ヨーロッパが世界の中心にあるという確信は危険である。VW社が実際のマネジメントで経験したところでは、合併事業が成功するための要因は技術の問題でも外国為替の問題でもない。資金調達でも官庁の官僚主義の問題でもない。クロス・カルチャーと取り組む能力をもつスタッフの確保がもっとも重要な成功要因であると述べている<sup>8)</sup>。欧州から見れば異文化のアジアに対して投資を考えるドイツ企業の関係者を前にしての、説得力をもった経験談であったかもしれない。フラストレーションに対する受容力をもち、政治に敏感で、パイオニア精神に富み、カルチャー的にシステムに融け込める能力をもつような、中国社会に適した人材を確保することの重要性を説いている。中国ビジネスで成功しているある日本企業の経営者も、中国の低賃金や膨大な消費市場だけを目的に進出するのではなく、長期的な視点から信頼できる中国パートナーを見つける事の重要性を説いて

7) Martin Posth: Der Aufbau einer Pkw-Industrie in China. in: *Ebenda*, S. 11 ff.

8) *Ebenda*, S. 15 f.

9) 横河正三(横河電機名誉会長)「私の履歴書」『日本経済新聞』1996年9月28日。

いて、共通した認識が興味深い<sup>9)</sup>。もちろんポスト氏はリスク（①国家リスク、②契約リスク、③操業リスク）を認めてはいるが、中国の社会主義的市場経済の発展にポジティブな受け止め方をしている。旧ソ連とは違って、政治改革とともに経済的実体を捉えた政策をとる中国を成功モデルと評価した。またVWグループの中国自動車産業発展への深い関わりからくる中国の環境問題への西側企業の社会的責任や、中国南部のドラスティックな経済発展による南北、東西間の緊張関係、貧富の格差の発生は憂慮して観察すべきテーマであるとの指摘も忘れていなかった。しかしポスト氏が1994年5月にドイツ自動車工業会のメンバー企業関係者を前にして述べた、VWグループの中国事業への見通しは、それからほぼ3年が経過した今日でも妥当するのだろうか。

### 3. 2. 中国事業の戦略的転機

以上において、VWグループの対中国投資について概観してきたが、以下では、アジア市場をめぐる日米欧自動車メーカーの戦略展開の最近の動向に目を向けながら、同グループのアジア戦略と中国合弁事業について、捉え直してみたい。

中国でのVW社の自動車生産事業は、一つの転機にさしかかっているように思える。日米の大手自動車メーカーの中国進出が注目を浴びている一方、他方でフランスの大手自動車メーカー、プジョーの広州からの撤退方針やVW社の長春からの撤退の噂のような、すでに早くから中国で合弁事業を手掛けてきた欧州自動車メーカーの戦略転換の動向や風説が取り沙汰されている。

「VW社は中国の将来市場において途轍もない問題を抱えており、しかも長春のジェット工場には閉鎖が迫っている」。ドイツ週刊誌『シュピーゲル』(Der Spiegel) の1996年10月のこの記事<sup>10)</sup>は、中国自動車業界を震撼させた

という。

『シュピーゲル』誌の記事は、そうした憶測を働かせうるような内部事情を示唆してはいたなくもない。その一つとして、VWコンツェルンの対アジア戦略が経営トップの交替以降、どのように変化したのかを探る事は、グローバルな事業活動を展開する企業の経営戦略の変化を知る上で興味深い。1982年からVW社を率いてきたハーン社長 (Carl H. Hahn) と入れ替わって、1993年1月にAUDI社の社長であったピエヒ氏 (Ferdinand Piëch) がVW社社長に就任した。それ以来、グループのリストラクチャリングが一段と強化され、生産・労働過程やロジスティックス、グローバル戦略と組織などの見直しが進められてきた。VW社のアジア・太平洋地域の統括オフィス (地域本社) は香港に置かれ、その責任者はVW社執行役ポスト氏 (Marthin Posth) である。しかしドイツのビジネス雑誌『マネージャー』 (Manager) の96年10月号<sup>11)</sup>によれば、VW社の新社長 (執行役会議長) に就任したピエヒ社長との不協和立が伝えられている。

VW社が吉林省長春で第一汽車と進めてきた合弁事業は、奥村皓一氏によれば、1996年中葉から事実上ストップし、自動車の販売は止まり、数千台のゴルフやジェッタが野ざらしになっていたという。同年9月中旬には、ドイツ・ヴォルフスブルクのVW本社で中国VW問題を主題とする執行役会が開かれ、長春での稼働率は20%を維持しているに過ぎず、同年前期だけで2億5,000万マルクの損失が出たともいう。そうしたなかで、VWグループは中国合弁事業の続行について検討に入ったとも言われる<sup>12)</sup>。

10) VW : Probleme mit der Jetta-Fabrik in China. in : *Der Spiegel*, 41/1996; 「成長のひずみに悩む中国自動車産業界 (上)」『日経産業新聞』1996年11月6日を併せて参照のこと。

11) Volkswagen. Über Vorjahr, aber unter Budget. in : *Manager*, 10/1996, 26 Jahrgang, S. 30.

プジョーの中国合弁会社、広州プジョー汽車（広東省、プジョーの出資比率は22%）からの撤退方針や日産自動車の中国進出計画の撤回などが伝えられている。フランスの自動車大手プジョー・シトロエン・グループ（PSA）はプジョーの広州での合弁事業からの撤退に伴う措置として、中国湖北省武漢にシトロエンとプジョーの乗用車生産を集約する方針を打ち出した<sup>13)</sup>。こうした大手自動車メーカーの新しい動きの背景にあるのは、深刻な生産過剰に陥っているオートバイ<sup>14)</sup>の場合と同様に、中国乗用車市場が供給過剰に陥っていて伸び悩み状態にあることである。プジョーの広州撤退の方針は自動車市場の冷え込みに起因した業績不振が原因であるといわれる。しかし、「長期的な期待や政府・合弁相手企業との関係悪化を懸念して撤退に踏み切る例はほとんどなく、プジョーの撤退は様々な業種の外国企業に影響を及ぼしそうだ<sup>15)</sup>」との新聞の観測もある。逆に、他企業の撤退を進出の好機と捉える企業が出てこなくもない。同じ観測が指摘しているが、既存合弁メーカーから撤退する企業の持ち株を買収する形での資本参加が市場参入を容易にする可能性もあるからである。

中国での乗用車の年間国内需要は38万台強といわれる。そうすると、中国でのVWグループの96年度販売台数は、第1表に見られる通り約24万台であるから、同グループが63%強の市場シェアを占めることになる。同表は単純にアジア地域での販売状況を比較しており、製造元を問わないとすれば、アジア地域での総販売台数の71%を中国市場が吸収しているので、小さくない販売実績である。因みに、日本市場の比率は18%弱である。しかも中国での販売総台数は伸びている。しかし車種別に見ると、少し様相が違ってくる。

12) 奥村皓一「米欧の自動車産業が中国から撤退を考え始めた」『エコノミスト』1997年2月25日号。

13) 「プジョー・シトロエン 中国生産、武漢に集約」『日本経済新聞』1997年4月18日。

14) 「あふれる中国オートバイ」『朝日新聞』1997年4月10日。

15) 「仏プジョー、中国の合弁撤退」『日本経済新聞』1997年1月4日。

第1表 Volkswagen Group のアジア地域販売台数

	1996年(%)	1995年(%)	増加率(%)
中国	239,388 ( 71.5)	219,431 ( 74.2)	9.1
日本	59,045 ( 17.6)	44,880 ( 15.2)	31.6
その他	36,451 ( 10.9)	31,189 ( 10.6)	16.9
グループ全体	334,884 (100.0)	295,500 (100.0)	13.3

資料：Volkswagen Asia-Pacific : Total Sales for Volkswagen Group.  
in : Internet, <http://www.vwap.com/sales/vwtotal.html>.

第2表 1996年度の国家公認の自動車生産販売統計表

車種	生産量(台) 増加比(%)	販売量(台) 増加比(%)	販売/生産(%)	市場占有率(%)
アウディ,少紅旗	15,043(-19.87)	14,707(-20.69)	97.77	3.85
サンタナ	200,222( 25.08)	200,031( 25.20)	99.90	52.38
広州プジョウ	2,416(-65.17)	2,674(-59.77)	110.68	0.70
ジェッタ,ゴルフ	26,864( 34.31)	26,391( 32.51)	98.30	6.91
北京チェロキー	26,051( 3.68)	25,729(- 0.74)	98.76	6.74
シトロエン(富康)	9,228( 80.55)	7,276( 76.77)	78.85	1.91
シャレート	88,232( 34.78)	86,608( 32.34)	98.16	22.68
アルト	16,420(- 8.3 )	17,256( 8.11)	105.09	4.52
云雀	798(-51.72)	1,192( 31.86)	149.37	0.31
合計	385,274( 18.43)	381,864( 19.02)	99.11	100.00

資料：1997年3月14日付『市場報』紙から転載（表形式を一部、変更した）

中国の現地報道記事を参考にして、乗用車の生産・販売の動向を検討してみよう。第2表は、1997年3月14日付け『市場報』紙<sup>16)</sup>に公表された1996年度の国家公認の乗用車生産・販売台数の統計値である。なお、第1表と第2表とではVWグループの販売台数が相違しているが、原因の推測は避けて、そのまま載せることにする。

16) 『市場報』1997年3月14日。

第2表を見ると、同年の乗用車の総生産台数は約38万5,000台である。販売台数はそれよりも若干、少ない。一見、生産量に見合った販売量であるかのようにも思える。しかし詳しく見ると、広州プジョーの96年度の年間生産量は2,416台で、前年比で65%も減少している。アウディも約20%減少した。しかも、ともに販売量が大幅に減少している。市場シェア率の高いサンタナ、とくにシャレードは生産も販売もともに増加を示したが、両車種の大半の需要先はタクシーである。山口大学プロジェクトによる1996年11月初めの現地調査でインタビューに答えてくれた日系企業や中国企業の関係者の言質を引くまでもなく、生産過剰傾向が数値から明瞭に読みとれる。1993年後半から、とくに94年来の政府の金融引き締め政策を契機に表面化し始めた過剰生産傾向は、96年に入って自動車産業・流通全体の「成長のひづみ」を顕現化させるにいたったといえよう。自動車産業全体を再編成しようとしてきた中央政府の政策意図と、地方経済発展の要として自動車産業の育成を位置づける地方政府の産業政策との齟齬は、「ひづみ」をいっそう大きくしているようにも思える。そうした実情に迫られて、中国政府は強力な行政指導の形で過当競争に陥っている自動車業界の再編成に踏み切った。経営不振の国有自動車メーカーがその対象とされるようである<sup>17)</sup>が、欧州自動車メーカーの合併事業がそうした業界再編成の煽りをくわないとも限らない。

中国に進出している日米欧の大手自動車メーカー各社がこぞって増産をすれば市場はすぐに供給過剰に陥る。それにも拘わらず、中国進出で先行した欧州メーカーの対中国戦略見直しの動きとは逆に、1996年以降大手日米自動車メーカーの積極的な中国進出が目立っている。日米欧自動車メーカー各社の中国での生産事業の位置づけを比較してみると、欧州メーカーの戦略と日米メーカーの戦略との間に明らかな相違を発見できる。欧州メーカーは1980年代からアジア地域での事業ネットワークの構築を押し進めるなかで、アジ

17) 「中国、自動車不況で再編」『日本経済新聞』1997年1月22日。

ア市場への進出の一つの重要な生産拠点として中国事業を位置づけてきたが、中国で生産した製品の供給先は主として中国市場であった。90年代中葉から大手日米自動車メーカーはアジア地域全体を一つの戦略展開地域として開発・生産・販売のネットワークを構築し、このネットワークの中に中国での生産事業を組み込もうとしている。

ここでは、米ビッグスリーの対中国進出の状況を確認しておくことにする。世界市場で欧州自動車メーカー勢と鎬を削るビッグスリーの中で、1997年4月現在、中国に完成車の生産拠点をもつのはクライスラー社だけである。同社は、北京汽車製造廠と合弁で四輪駆動車「チェロキー」を生産している。しかし97年内にフォードが中国で生産を開始し、98年末までにGMも生産を始める可能性が出ている。フォードは、江西省南昌の自動車メーカー、江鈴汽車公司への出資比率を20%から30%へ増加し、同公司を完成車の生産拠点として「チャイナ・トランジット」という小型商用車を2、3年内に年産6万台規模で生産する予定であるといわれる。GMは上海で上海汽車工業総公司との合弁で「ビュイック」シリーズの中高級乗用車を生産し、98年末を目処に販売を始める計画であるといわれ、これが実現すれば米ビッグスリーが中国での自動車生産で出揃うことになる。すでに見たとおり、数年来、中国自動車市場は需要低迷と生産能力の拡大との需給アンバランスが発生し、供給過剰の状態に陥っている。1997年度は160万台の自動車総生産が計画される一方、在庫が20万台にも達するとの見通しが出ている。それにもかかわらず、ビッグスリーはこの状況を短期的な局面と捉えていて、中国自動車市場の将来性を長期的に展望しているといわれる<sup>18)</sup>。

GMは、上海での合弁事業の他に、同グループの主力企業であるドイツのオペル社 Adam Opel AG をグローバル戦略の先鋒としてアジア・太平洋地域事業を強化・拡大しており、1996年5月現在の生産能力で見ると、インド

18) 「フォード、年内に中国生産」、同紙、1997年4月15日。



で年産2.5万台 (Opel-Astra), インドネシアで1.8万台 (Vectra, Astra, S10 Blazer), オーストラリアで10万台 (Commodore), 中国の金杯GM合弁事業で5万台 (S10ピックアップ) を生産している。さらにタイで1999年初めには年産10万台 (Astra) を生産する計画である。着実にアジア市場攻略のシナリオを実行しているかに見える<sup>19)</sup>。

以上において概観したように、中国市場をめぐる国際的な経営環境は1990年代に入ってから、それまで欧州大衆車メーカーが中国合弁事業で先行していた時代のそれらとは、様相が変わってきている。そうしたなかで、欧州自動車メーカーの中国合弁事業も、その在り方を問われているように思える。

## 終わりにかえて

いずれにしてもVWグループが中国進出によって中国自動車産業の近代化のために果たした貢献は小さくない。また同グループが中国合弁事業から得た経済的利益だけでなく、経営上の経験も少なくないであろう。しかしVWグループはGM社との人事上のスキャンダルをも含めて、VW社執行役会内部に複雑な内部人事問題を孕みながら、最近の大手日米自動車メーカーの中国進出を見据えたアジア戦略の見直しを迫られているように思える。その意味では、VWグループは中国事業に対する戦略的転機を迎えているといえなくもない。

19) 同紙および、FOURIN編『1996欧州自動車産業』同発行、1996年。

## 参考資料

- 謝志強編『日英漢汽車詞典』電子工業出版社，北京，1993年。
- 沈榮葛鵬『中国汽車市場』經濟科学出版社，北京，1993年。
- 丸山恵也編『アジアの自動車産業』亜紀書房，1994年。
- 岩原拓『中国 自動車産業入門』東洋經濟新報社，1995年。
- FOURIN『1996欧州自動車産業』同發行，1996年。
- 李春利『現代中国の自動車産業』信山社，1997年。
- 古川澄明「東部ドイツの旧国营企業の民営化—自動車工業分野を中心に」『山口経済学雑誌』第41巻第1・2号，1993年1月。
- 同「東欧の産業革新と欧米自動車メーカーの進出」『山口経済学雑誌』第43巻第3・4号，1995年5月。
- 奥村皓一「米欧の自動車産業が中国から撤退を考え始めた」『エコノミスト』1997年2月25日号。
- 湯浅健司「仏プジョー，中国の合弁撤退」『日本経済新聞』1997年1月4日。
- 同「成長のひずみに悩む中国自動車産業界」(上)(下)，『日経産業新聞』1996年11月6日，7日。
- 秋田浩行「フォード，年内に中国生産」『日本経済新聞』1997年月15日。
- Volkswagen社の中国事業，Volkswagen Asia-Pacificとその責任者Dr. Martin Posth氏などについては，インターネットから得た若干の情報をも参照した (<http://www.vwap.com/bvwap.htm>)。
- Park, Sung-Jo : *Erfolgschancen der Deutschen Automobilindustrie in Ostasien*, ASARI, Brelin 1993.
- Herkenhoff, Ralf : *Techniktransfer in die chinesische Automobilzulieferindustrie, dargestellt am Beispiel deutsch-chinesischer Unternehmenskooperation* (Berichte aus d. Volkswirtschaft.) Shaker, 1994.
- Ralf Herkenhoffe, Günter Poser : *Kooperation zwischen deutschen und chinesischen Automobilzulieferunternehmen*. VDA, Frankfurt/M.1994.
- VDA : *China. Eine Chance für die deutsche Automobilindustrie*, No 3, Mai 1995.
- Kiefer, Tomas : *Entwicklungstendenzen in der Automobilindustrie Südostasiens und der VR China*. EUROFORUM Deutschland, 1996.
- UNCTAD : *World Investment Report 1996*, 23. September 1996.
- Ein Schlag ins Gesicht. in : *Der Spiegel*, Nr.39/23, 9.1996.
- VW : Kinder und Hunde. in China, in, *Der Spiegel*, 41/1996.
- *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 25, Sept. 1996, Nr.226.
- *Manager*, 26 Jahrgang, 10/1996.