

# 中国の新自動車産業政策と外資の役割

——予備的考察——

山 代 研 一

## はじめに

自動車産業はどの国をみても地球規模の企業間競争と協調の網のなかに位置づけられる国際性の非常に強い産業であり、また資本の必要量、埋設コスト、製品的・技術的差別性などによりきわめて参入障壁の高い産業であることは広く知られている。ところで中国の経済興隆と改革開放体制への移行は、きわめて近い将来、既存のどの市場にも匹敵する巨大市場が出現するという不動の印象をもたらした。それは年、1,000万台、いなそれ以上の新しいハイリスク・ハイリターンな生産体制の構築ということを意味する。

中国がこのモメンタムを経済発展と政治的安定のために最大限活用しようとし、自動車ことに乗用車を産業政策の柱として重要視するのは至極当然のことである。しかし自動車産業の特性は中国による、中国のための自動車産業という閉鎖的な発想を許さない。すなわち外資の利用とそれにさきだつ外資への動機づけは、新しい生産体制の構築にとって他にまったく代案がないほど必要な方法であり、中国もそれを十分に理解している。しかし技術移転が容易な他の産業での経験に目を奪われ、あるいは目先の効果を重視すると、このことが忘れられがちである。外資の側にもおなじようなことがいえる。単なる販売の延長としてでなく共生という理念にもとづく現地への投資が求められていることを十分に理解している。しかし自

社の世界的戦略への中国の借用という視点に陥る危険性はないとはいえない。両者の一見相互補完的な関係も実は互いにレントを求めあうだけのものになる可能性があるというべきである。

中国の国家的、国民的利益と外資のその真に有効な相互関係はどこに創出すべきであろうか。このことは自動車産業という比類ない発展機会を逃さず活用する上で、また歴史的な失敗となることがないようにする上で、正しく認識し評価しておくべき重要なことである。かくして中国の自動車産業政策はこのような相互補完の実現に関してどのように作用しようとしているのかという視点からの研究が必要となってくるであろう。

本論に入るまえに自動車産業の現代的特性、ことに生産および技術移転にかかわる特性を簡単に整理しておく必要がある。

現代自動車産業の特性はそれが汎用部品を組合わせるオープン・アーキテクトの産業ではないことにある<sup>1)</sup>。そのためスケールメリットの追求は自社ないし自社系列のなかで、つまり特定のブランドのもとで可能な限りの高い統合性を実現することに求められる。仮に一点一点の部品コストが最低であってもそれを寄せ集めた自動車が成立つかどうかは別問題である。合成の誤謬があればコストも商品性も根本的に損われる。組立てメーカーと部品メーカーとの間に見られる垂直的なリンケージ、いわゆるリーンな生産方式、異なる組立てメーカー間に見られる戦略的提携の拡大などは、設計、生産、調達における合成の誤謬を極限までゼロにするなかでのスケールメリット追求の姿なのである。ここでいう合成は単に単価だけでなく、市場における価値やタイムリネスを決める情報の合成を含むし、むしろそ

1) 部品メーカーがつくる汎用部品を完成車メーカーが寄集めてつくるオープンな設計アーキテクチャーは次第にクローズドなものに変質したということに関して、『自動車産業21世紀へのシナリオ』（藤本・武石，生産性出版，1994）参照。藤本・クラークの調査によれば購入部品のうち部品メーカーが主体的に開発する汎用部品の比率はコスト換算で10%にも満たないとされている。

のほうが重要になっているのが現代自動車産業の特徴であるということができよう。現代自動車産業は世界的にこのような競争枠組みのなかにあり、またこれ以外のパラダイムをみつけてはいない。従ってグローバル市場の論理のもとで一国の産業政策がこれを分断するように作用するときは、究極的に自動車産業をそこに確立しえないことになるであろう。

### 1. 中国の自動車産業政策の推移 (1975—1994)

中国が計画経済体制のなかに市場経済体制の導入を模索しはじめたのは第5次5か年計画期 (1975—1980) からとされる。自動車産業においてはこの期間に生産設備の近代化、技術力の向上が大問題となり、外国資本、外国技術の導入の必要が真剣に論じられるようになった。これは改革開放政策の実施にともない中国経済が次第に世界自動車市場の潮流に接するようになるとともに、突然湧きあがる国内からの自動車需要に直面したことに関係がある。中国は1950年代に旧ソ連から技術の移転を受け、トラックを中心に独自の生産体制<sup>2)</sup>をもつ自動車生産国のひとつとなっていた。しかしその後、長らく国際的な市場と技術動向から切り離され、競争の埒外に置かれていたため、このときに至り内外の総合的なレベル差にさらされ、生産体制の決定的な不備が明らかになった。以下この時点から今日までの主要な自動車産業政策の推移を記す。

#### 第6次5か年計画期 (1980—1985)

前項のような自覚が施策に移されたのは第6次5か年計画期以後であるとみられる。この期の主な施策として自動車産業政策の立案・推進機関として、政府の機械工業部の直下に中国汽車工業会社が再設立されたことが

2) 1949年中ソ条約によりスターリン自動車工場をマザープラントとする長春第一汽車設立。1960年までに上海、北京、天津、済南、1969年にソ連、ベトナム関係の緊張から三線計画により湖北第二汽車建設などを指す

上げられる（中汽公司是文革期に委託管理方式に対する批判により廃止されていた）。文革期における中央政府権力の低下は中国経済に各種の混乱をもたらしたが、自動車産業においても工場の分散化の進行や技術の停滞は甚だしく、退行現象さえ見られた。この事態の転換のため、まず国家のもとに自動車産業を一元的かつ能動的に組織することが必要であった。この要請から中汽公司是行政機関であると同時にいわば自動車産業の総本社として近代化に取り組む。すなわち企業連合（連営化）の促進、輸出入の管理、研究開発の管理、国際提携の促進などである。

企業連合は第一汽車、第二汽車、南京汽車など中核的な国営自動車工場と、他の規模性のない中小、零細の自動車工場を総合組立、架装、部品、下請加工など専門的工場の連合体に再編成するものである。1980年に第一汽車を中核として57工場の協力会が結成され、その後開放汽車連営公司が発足したのを最初に、第二汽車を中核とする東風汽車連営公司や南京汽車を中核とする南京汽車連営公司などが設立された。

外資との提携は1981年に重慶汽車発動機が米国のカミンズとディーゼルエンジンの技術導入契約を締結したのを皮きりに、上海汽車とドイツのVW、北京汽車と米国のAMCの合弁企業、済南重型汽車とオーストラリアのシュタイヤー、天津汽車とダイハツのライセンス提携などが発足した。以後完成車だけをみても、今日にいたる10年ほどの間に中国と日本、米国、欧州、韓国の各国のメーカーとの間に、他のいずれのアジア諸国より多い資本・技術提携がぞくぞくと生ずることになった。

#### 第7次5か年計画期（1985—1990）

この期になると自動車産業の国家の主要産業としての位置づけが次第に浮かび上がった。需要の拡大にともない生産が持続的な上昇過程に入ったのを追風として、集団化と外資利用を柱として生産規模を拡大し、技術を近代化し、かつトラックのみに偏した製品ラインの整備を進めることが自動車産業産業振興の基本戦略という認識が確立するとともに、国家の主導

のもと育成企業の選別、資源配分、導入技術の選択を行うことが産業政策の骨子となった。ことに国務院は乗用車の「三大三小二微」の8プロジェクトと小型トラックの4つのプロジェクトを銘柄指定し、他の市場参入を規制しつつ資源の傾斜配分おこない、量産メーカーへの保護育成を図る方針を打ちだした。外資も無差別的な導入を避け、上記の政策に合致する既存外資の育成、定着、高度活用が優先されることとなった。

一方行政機構においては中汽会社の廃止と再設立が行なわれた。まず中汽会社は準政府機関としての機能を停止し、各企業に対する専門サービス機関である中国汽车工業会に改組された。その背景には国営企業一般の問題となっている、経営の自主性、自立性確立の観点があり、自動車各企業、各連営公司にも国家からの自立を要求すべき時期が来たと判断されたためである。しかし1990年に中汽会社は復活された。その主な理由は各企業の資金、技術、経営管理技術の調達能力など実質的な経営能力の不足であり、経営計画、推進、市場および外国企業との折衝面で総本社の機能を果す中汽会社のような機能がまだ当分必要であったのである。

#### 第8次5か年計画期（1990—1995）

このように国家による指定銘柄への市場の分割提供と外資への差別的優遇に加え関税率とリンクさせた国産化率目標の達成要求をとおして、数ある国営企業の中から国際的水準のエリート的自動車企業を育成することが当面の基本政策として定着している。連営化の進行にともない集団化した企業グループの本社機能も充実され、社会主義的生産体制の特徴であった分離した計画と生産が徐々に一体化される軌道にのりははじめた。これにともない中央政府による直接的主導は乗用車のプロジェクトを除いて緩和され、設立廃止をくりかえした中汽会社も本年また廃止された。一方1993年には2000年までに300万台の自動車生産を目指すとする中長期の政策目標が政府によって掲げられた。

しかしこのように順調な発展への方向性を見出したかのように見える中

国自動車産業政策も政策目標と実現との間に存在するいくつかの大きなアンバランスを直視し、その解消へ新たな対処を要求されることになった。またGATTへの再加盟が現実問題となったことも加わり自由化政策への転換を予定しグローバルな競争に耐える産業組織の完成を急ぐ必要が増した。アンバランスの第一として部品産業の問題がクローズアップした。部品産業の集団化は完成車と平行して以前から産業政策の重点とされ、また中央政府主導により重点育成品目を指定し育成企業数を絞り投資を集中する「小巨人政策」の実施は1992年頃に開始された。しかし最新の乗用車モデルを支える部品の設備導入と技術移転は遅々としており、国際的技術水準に達した部品メーカーは希で、改めて部品産業を中心とする外資の導入を重点施策とすることが必要となった。いわば外資導入の部品ラウンドが始まった。

アンバランスの第二として資金不足の問題がクローズアップした。政府主導の諸政策は当然のことながら国庫からの投融资や税制面からの資金的援助により全面保証されたものではなく、市場資金の集中への弾みをつけるためのものである。中国の自動車産業が2000年までに政策目標が要求する完成車および部品の近代的量産体制を完成するためには、政府の試算によると、1,500—2,000億元の追加投資が必要である。この政府はもちろん中国自動車産業自体の投資負担力をはるかに越える資金の調達のために、改めて外資の導入が必至となった<sup>3)</sup>

最後に以上の流れを統括すれば中国自動車産業政策は2000年を若干越えた時点で産業体制の自立、国内市場の主要部分の国産車による占有を目標とするものである。そのための具体的な施策の志向を四つ挙げるならば第一に規模性のない分散した完成車・部品生産体制を特定の完成車メーカー

3) 中汽総公司によれば自動車産業への中国の総投資額は第6次5か年計画期40億元、第7次5か年計画期120億元、8次5か年計画期300億元余(予定)となっている。(汽車情報1992.8) これからみても2000年までの第9次5か年計画期の要投資額の大きさがわかる。

と部品メーカーを頂点とする分業化した企業集団に再編成すること、第二にそのような企業集団における集中的な資金や技術の投入を促すこと、第三に市場を分割提供し競争の稀薄な環境で量産体制構築を保障すること、第四に資金および技術源として経営の支配権を奪われない範囲において外資に依存することであるといえることができる。またこれらの産業政策の背景には、内陸立地性の強い大型国営自動車メーカーのリストラとそれを導火線とした地方国営企業の改革ならびに地域格差の是正があることを見逃すことはできない。これらの四つの志向と背景が果して整合しているのかどうかということが問題とされなければならないのである。

## 2. 新自動車産業政策の特徴と問題点

中国政府は本年新たな「自動車工業産業政策」(以下「新政策」) 13章61条を策定しこれが7月に明らかにされた。本節ではその特徴と問題点を前節までの視点に沿って見る。なお、新政策は二輪車を含むが本稿の趣旨から考察は自動車に限定する。

### (1) 国の権限と地方および各関係部門の責任 (第12章, 第13章)

この新政策は国家計画委員会、機械工業部、国家経済貿易委員会が協同で制定責任を負い、法的解釈権は国家計画委員会に、実施権は機械工業部にある。国はここに設定した策定と発展計画をもって自動車工業の発展を指導し、各地方政府、国の他の行政機関はこれを支持しなければならない。国家計画委員会の解説によればこれは過去重複投資や集団化への支障の原因となりがちであった地方や部門での計画管理を排除し、国のマクロコントロールのもとにおくことを定めたものである。全条を通覧すると乗用車、小型の商用車、エンジンに関する新規投資、合弁契約、技術導入について国の審査と許可が必要であるなど、マクロコントロールとはいうものの重要プロジェクトの直接管理を多々残すものとなっている。

## (2)中長期到達目標 (第1章ほか)

新政策は2000年と2010年の二段階に分け自動車産業の各面の到達目標を明示した。

まず2000年までに自動車産業は基礎確立の状態に引き上げられなければならない。基礎確立の状態とは2～3の大規模な企業集団と6～7の中堅的企業集団が存在しており、これらによる生産が国内需要の70%を満たしており、また90%は国内メーカーによる生産で満たされている状態を指す。次ぎに2010年までに自動車産業は国民経済の基幹産業に到達しなければならない。その状態とは国際競争力のある3～4の大型企業グループが形成され、自主開発、自主生産、自主販売を実現し国際市場にも進出している状態を指す。

ここでこれまで曖昧にされてきた産業政策の到達目標の時間的ゴールが明らかにされた。また集団化のゴールがBIG 3ないしBIG 4の形成であり、自由化移行が2010年には開始できることを暫定目標としていることが推察される。

## (3)産業組織政策 (第3章)

新政策は産業組織政策の課題として一層の集団化、産業組織の高度化、現代的企業政策の確立をうたいこんでいる。第一に企業が政府より政策的支援を得られるための生産規模基準を導入した。これは各企業もしくは企業集団が一定の年間生産、年間販売、年間技術開発投資を実現した時に次ぎの規模への発展の権利が付与されるというものである。また部品に関してはある部品で25%の生産シェアをとった企業、未国産の特定部品の国産化に取り組む企業に同様の発展の権利が付与されるというものである。この場合に政府より得られる支援内容は固定資産投資の調節税免除、株や債券発行・上場、銀行融資、外資利用時の便宜その他である(但しこの適用対象は部品と専用車に重点があり、乗用車関係は除かれている。なお重要部

品等のプロジェクトに政策融資が配慮される)。これらを通し各企業は成長を目指すためにはおのずから集団化や、専門化に導かれていくことが期待されている。第二に乗用車を含む各種の自動車とエンジンのプロジェクトについて工場の最低規模（原則）を定めた。

これらの施策の趣旨をうたった第8条を参照すると、企業集団化、製品系列化、生産専門化の促進、産業組織構造の高度化などが期待効果とされている。またその推進にあたり既存の基礎を充分活用することとし、中央、地方、個別企業の活力を調和的に用いることをわざわざことわっている。製品系列化についてはいかなる意味か言及はない。また現代的企業制度についても特段の言及はない。

#### (4) 技術目標と技術政策（第4章）

新政策は各企業が製品開発においては自社独自の製品、技術開発においては電子化、新素材、省エネルギー、新燃料、生産技術および生産管理においては電子化、フレキシブルな自動化、自動検査などの近代化投資を行うことを期待し、国がその奨励、推進にあたることを宣言している。また技術投資によって開発、導入される技術の先進性の保障を企業に対し強く求めている。すなわち企業の新規プロジェクトは、製品改良であれ新製品であれ技術水準が90年代初期の国際水準にあるものでなければならず、もし技術導入を行う場合は90年代同期の国際水準に達したものでなければならない。これらの目的のために国は各企業の製品開発・研究機関の設立を奨励、支援し、同時に国家レベルの試験、研究、検査機関の設立を支援するとしている。

技術目標に関していうならば、政府は乗用車、小型商用車を中心としていわば70年代的技術、設備を90年代の世界先端レベルに全国的に押しあげることを目標としているといえる。一方政策の実施方法についていうならば各企業における重い負担となる技術投資への誘導はプロジェクトへの許認可権を背景とした産業組織政策の問題に還元されることになるので、自

由競争のペナルティーが乏しい経営環境に各企業を置いておく中でどこまで企業をこの方向にドライブできるか疑問が残るといふべきだろう。

#### (5)部品・関連産業政策および国際化政策（各章）

新政策は製品強化の重点の最初に乗用車の重要部品を掲げた。このことは完成車とエンジンだけに重点がおかれていた以前の視点とくらべ自動車産業の基盤に対する洞察が深まったことを表している。ところが新政策は部品別のシェアが前述のとおり25%の企業、未国産化部品を国産化する企業および育成が急務とされる企業への支援を宣言するのみで、新政策の中ではこれ以上の具体的基準や方針を示していない。しかしその後の諸発言を総合すると、それは第一に国際的には成熟しているが中国では国産しえない先端的メカ25品種を指定しその国産化部品メーカーに大規模投資と重点的外資導入を行なわせること、第二は一般部品メーカーにおいてもいずれかの所属集団のもとで大規模化、専門化し大型完成車メーカーへ安定品質の量産部品を供給できる体制を、2000年300万台体制にあわせて育成することである。

次ぎに新政策は金属材料、機械設備、電子材料、プラスチック、繊維、ガラスなどの関連資材の計画的配分について関連産業部門が全面的に協力すべきことをうたっている。このことは一見周到な配慮といえなくもないが、実は自動車産業のもう一つの基盤である産業資材を計画管理体制のもとに依然としてとりのこしたことを示している。

新政策の国産化政策は外国モデルのSKD、CKD組立てを禁止した。また海外に部品を発注しようとする完成車の国産化率達成度に応じたかなり禁止的な輸入関税（等級関税）が適用される。このため完成車メーカーは専用部品の全面的な内外製体制の選択に駆られることになり、専用部品の安定供給体制の構築を軸とした部品産業の育成を必要とする強い動機が生じたことになるが、これが以上のすべての条件と整合しているかどうか問題となる。

### (6) 投融資政策と外資利用政策 (第5章, 第6章)

新政策は各企業が多種のルートで資金調達をおこなうことを奨励し、以下の手段を奨励、推進するとの方針を示している。すなわち資金力に恵まれた地方との提携、株式制、多地域多部門の共同投資、業界ノンバンク設立、国家債務資本化である。これらのあるものは政府の許可と指導のもとで試験的に実施される。しかし新政策が到達目的とする産業組織形成への膨大な投資にたいする国家からの資金の裏づけほとんど盛り込まれていない。あえていうならば政府は国営企業の株式化を通じた資産の換金に強い期待をかけていると推定できる。

新政策は各企業が外資を直接利用(合弁)、間接利用(借款)することを奨励している。しかし新政策の外資利用政策はかつての日本の外資法同様、導入しうる外資の資格と受入れ条件について規定しているのにすぎない。すなわち相手側パートナーに要求される資格としては製品、販売、ブランド、技術いずれにおいても国際的に基盤が確立し資金力のある企業であることを要求し、また新設の合弁企業については研究開発機関の設立、モデルチェンジ可能な開発能力の保有、90年代の国際的技術水準の製品の生産を要求する。なお外資は同類の二つ以上の合弁は許されず、完成車とエンジンのプロジェクトでは50%以下の出資しかできない。また合弁企業は国際部品を同等に優先採用すること、および輸出を適宜行うことによりみずから外貨バランスをとることが合わせて条件となる。

これらの制限的規定からみると、新政策は他の諸条で示された政策によって外資が中国投資に無条件的に駆られる筈であるという推定をおいているのであろうとしか解釈することができない。

### 3. 新政策の方向と実効性

新政策は第8期5か年計画から第9, 第10期への橋渡しを行うものであ

り、当面の政策という性格を帯びたものである。従ってわれわれはむしろその背景の流れを重視する必要があるであろう。そこで以下に本稿の視点に沿いつつ文献や視察から得られた情報にもとづき、自動車産業政策の方向および現実の市場動向からとらえられる実効性について考察を試みる。

#### (1)中国自動車産業政策の真意

仮説的にのべるならば、中国自動車産業は活性化する市場経済への対処、遠からぬ自由化への準備、国営企業の近代企業への脱皮という複合的な戦略課題を帯びている。この課題を煎じつめれば国内需要の満足、製品および品質の充実、国産化の三つを同時達成することであるといえよう。端的に言えば今日のような高価格、不揃いな製品、供給不足が共存する生産・供給では国民を満足させる交通輸送需要の増加や生活水準の上昇について行くことはできず、帰結として大量輸入国に陥らざるをえない。ことに乗用車は幼児産業の域にとどまる。一方多くの国営企業からなる自動車産業に国家資金を投入し続けることはもはや不可能であり、自主経営・自己融資の軌道にのせることが是非とも必要である。需要と産業ファイナンスの両面から計算して中国の目標とすべき生産規模とタイミングは中間点の2000年時点で300万台（乗用車系統では180万とも195万台とも）となる。この数量とタイミングで国産化を実現することが新政策の使命である。

政府は一つの計画のもとに一貫した、重複のない投資を進めることで最低コストで以上の目標を実現する決意であり、外資はもちろん、地方政府、軍部などの有力な経済単位も「国家自動車産業」<sup>4)</sup>として統合することを念願する。外資はこの戦略課題のなかで様々に用いられる手段である。正確に言えば必要とされるものは外資そのものではなく、外貨が所有する手段であり、「国家自動車産業」に手段を提供することである。

4) 「国家自動車産業」の表現については国务院「自動車産業の国家産業政策への実施方法」(1991)において、産業政策の実施要点に対する保障政策(4)として用いられている。ここで産業政策への中央の統一管理、計画性の重視と大量投資の必要を指摘し、とくに乗用車産業が国家自動車産業になることが期待されているとしている。

## (2) 外資の役割と着眼点

外資の中国への投資戦略には二つの目的が考えられる。第一はゴーイングコンサーンとして自らの経営失敗によらないかぎり中国で半永久的な所有を前提として事業活動を行うことである。第二は中国が必要とする前記の意味の手段を正当な利益と引替えに提供することである。前者をインベストメントというなら後者はトレードである。いずれの場合も外見は合弁企業の設立となるかもしれない。しかしこの二者は本質的に異なり二者を同時に選択することはできない。外資の出資比率の緩和、独資企業の許可、合弁期間にかんする期限の撤廃など近年外資を参入しやすくする法改正が進んでいるが、この二者の本質的な違いは消えない。

中国の自動車産業政策について上記(1)の仮説が正しいとすれば、中国が外資に開放している役割は後者である。外資がもし第一の目的をもつとするならば中国へ進出することは自社のグローバルな生産販売体制の一極を構築する展望のもとに事業体制を整備していかなばならない。この場合中国の国家的威信とのあつれきが生ずることは間違いない。外資の第二の目的は本国の事業の延長という枠組みに入る。すなわち現地に合弁企業を設立し自社製品を生産・販売しているように見えても本質は中国が発注する工場、設備、部品、技術、ライセンスへの応需、販売という付帯事業なのである。

中国の自動車産業政策は第一の目的に対して開放的であるかどうか不透明である。第二の目的に対しては需要の拡大をみこした積極的な現地供給体制の構築を外資に呼掛けるものである。本業にプラスとなり償却可能な現地供給体制であれば外資にとり合理的な選択である。

## (3) 競争原理の導入

中国自動車産業における市場原理の導入は、参入銘柄を最少に絞り市場の分割提供による規模の保障を優先したことにより、完成車メーカー間の

競争を欠いた中途半端なものになっている。最近部分的に競争状態が出現しているというものの、発展した自動車生産国がすべて経由した業界内競争には遠く及ばない。「三大三小三微」計画や商用車の4つのプロジェクトは既存メーカーを経済規模に達して量産メーカーに育成するための特別保育器であるが、これは日本において構想倒れになった通産省産業合理化審議会の「乗用車三グループ構想」に対比される。この構想が提出された1961年は日本の乗用車生産が今日の中国とほぼ同じ25万台、総生産台数においては1割程度少ない104万台に達した年であった。日本ではこのとき11社が乗用車に参入しており、1965年に予定されている乗用車輸入自由化に向け激烈な競争に突入し今日の基礎を築いた。乗用車生産が180万台に達したのは1968年、総生産台数が300万台に達したのは1967年であり、現在の中国の計画とほぼ同じ傾斜である<sup>5)</sup>。

ところで「三大三小三微」の生産実績は1993年22万台であった。生産能力計画は二期にわかれているが1998年頃から始まる第二期の計画は130万台である。しかし上海VWを除き計画の進捗は遅れており、計画全体の達成は不可能と推測される事態に陥った。その原因は部品と資金の不足にあるとされている。1993年の国産化率は乗用車、トラックの外国系13モデルではCKDに近い40%以下が6、中間域が4,80%以上が3となっている。このうち90年代のニューモデルはひとつ(Citroën CX)あるのみであるから、部品生産力の現地移管も全体として遅れているといわざるをえない。このような状況から第9次5か年計画期より量産規模をもつ外資数社の生産進出が許可され、「三大三小二微」政策はフェードアウトすることになるといわれている。

5) 通産省産業合理化審議会の「乗用車三グループ化構想」は量産車グループ、高級車・特殊車グループ、軽自動車グループに分け、それぞれ2ないし、3メーカーに集約するというものであった。これは乗用車の輸入自由化を控え専門生産体制を早急に築く必要があるとの同審議会の発想によるもので、新規メーカーの進出抑制、新規車種の抑制、財政資金の重点投入をその裏づけとするものである。この内容は特定産業振興臨時措置法案に盛り込まれたが、審議未了で成立しなかった。

中国の産業政策のこれからの課題のひとつは以上から察しられるように、新たな外資を加えた上での本格的な競争原理の導入である。すなわち近代化の出発点を個々の企業集団の内部の強化に求め市場での競争を通じて適者生存させることであり、はじめに規模を与える発想を転換することである。しかし中国がとっている社会主義経済と市場経済の論理の妥協策はこのような競争を肯定しうるのかどうかは見守る必要がある。というのはこれは産業強化を優先するか公平な配分を優先するかというひとつの踏み絵ともいえるからである。

#### (4)組織原理の変更

新政策は産業組織の高度化、現代的企業制度の採用、製品系列化の促進をうたっているのであるが、その意味は曖昧で、論議も稀薄の観をまぬがれない。

中国の自動車企業集団の組織原理は市場において確立したブランドとモデルを基礎とする量産によって導かれる経済的結合ではなく、基本的には生産量を基礎とし政治的調整が先行し、あとから取引関係を作りこみ次第にいわゆる中間組織的な経済的結合に昇華させようとするものであるといえる。集団化計画の骨子は約120あるといわれる国営企業の所属を変更し、第一、東風、南京、重型の政府直系の4集団、上海、北京、天津、広州、金杯、広西の地方政府系6集団、兵器工業系、および航空機工業系の12の有力企業集団に統合し、内部的には分業体制に再編成することである。この過程で所属企業を奪われる地方政府や部門とのあつれきが相当残っているといわれるが、今日総生産に占める12集団の生産比率が少なくとも7割を越えていることからみて、すでにこれは体制化しているものと考えられる。これらの集団の周辺にはおおくの発展途上国と異なり軍需生産等で磨かれた相当高度の技術集積があるといわれている。しかしこの組織原理のもとでは現実の生産において量産効果、国産化率などの急速な上昇は期待されない。それは冒頭に指摘したように現代自動車産業は高度にシステム化、

情報化したソフトな産業であることを要求され、これを欠くときは必ずアバナシーらのいう生産性のジレンマ<sup>6)</sup>に衝突するからである。単なる機械的  
量産志向は生産行程の専門化と自動化を通じて生産設備の変更を困難にし、  
製品革新を許容できなくなる。このジレンマを破るためには元の部品や外  
注生産を含む各段階の行程間に、市場に連動する製品モデルに背負われた、  
情報の鋭敏な流れを作る必要があるのである。

このことから中国の自動車企業集団は市場において生命力に富む商品モ  
デルを軸とした産業組織に転換することを要求される。すなわちモデルサ  
イクルを通じての累計生産台数が国際的水準をキープすることができるよ  
うな製品を持つことが先決課題であり、連綿とした商品戦略、商品計画に  
よって統合され、その上で設計管理、調達管理が一体化されることが必要  
なのである。製品開発への資金の循環も基本的にはこれによって支えられ  
るのである。

#### 4. まとめ

本稿では中国政府の産業政策に焦点を絞り個々の企業集団における具体  
的な展開はあえて触れてこなかった。文献等によると外資中、VWの中国  
事業は本稿の主張の方向とかなり一致するもののように思われる。しかし  
VWは主力生産基地をドイツに置く「コストが高いうえ車種があまりに限  
定されているために多様な国際市場にアピールすることができず、したが  
って競争力が弱い企業」<sup>7)</sup>であるが故に、強いられた積極性を発揮して中国  
市場に進出しているという見方もできる。他の外資にはマスコミで宣伝さ

6) Abernathy W.J., 『The Productivity Dilemma (1978)』 参照。製造の論理では製  
造行程を固定化するほど生産性は上昇するが、次第に市場の変化に追随する投資コス  
トは跳上がり、ついには技術変化を抑制するようになる。このような環境に陥らない  
ためにFMSなど製造行程の柔軟性はもちろん求められるが、その基本は市場に連動  
する組織の柔軟性である。

7) 『衝突』(マリアン・ケラー、草思者、1994) P323参照。

れるほどのコミットメントはないと感じられる。

中国の自動車産業のバランスのとれた発展はひとり中国にとって必要であるばかりでなく、他の諸国産業にとっても望ましいものである。そして外資による参加と貢献が必要でもあり望ましくもあるという観点にたてば、中国の12の国営自動車集団と新たに参加する外貨を含む総外資の、両者を生かす産業政策かどうかの吟味が強く要請される筈である。個別企業集団にかかわる現政策の有効性の評価は本稿の及ぶところではなく、これは今後の課題である。また本稿の分析と主張も既存の各種文献、一回の現地調査、筆者の自動車産業における海外事業開発の経験にもとづいた試論であり、今後の調査により修正される必要はあるものとする。しかし少なくとも本稿で指摘した諸点は基本的な論点として重要視されなければならないと考える。(了)

(1994.12.1)

(この研究は平成6年度科学研究費補助金(国際学術研究)「市場経済への転換過程下の中国企業改革に関する調査研究」の一環として行いつつあるものである。)