

## 日中自動車産業提携の現状と課題

藤原貞雄

### <目次>

はじめに—日中自動車関係概観

#### 第1節 自動車貿易

1 自動車貿易の現状 2 自動車輸出の発展 3 WTO加盟後

#### 第2節 技術提携の特徴

1 トヨタ生産方式の移転 2 技術移転と経営形態 3 技術提携の課題

#### 第3節 合弁企業の現状と課題

##### 1 部品

① 自動車部品・関連企業進出の現状 ② 上海小糸車灯有限公司  
③ 上海明芳汽車零件有限公司 ④ 自動車部品合弁の課題

##### 2 トラック・軽乗用車

① いすゞ自動車 ② スズキ

#### 第4節 乗用車組立合弁問題

##### 1 日中合弁乗用車メーカー不在理由

① 中国市場の戦略的位置 ② 欧州企業と中国市場 ③ 社会主義市場と日本的経営

##### 2 日中合弁乗用車生産の展望

おわりに—日本自動車産業の役割

### はじめに—日中自動車関係概観

先進国自動車企業は中国市場に熱い視線を注いでいる。成長期に突き進みつつあるこの市場を手にすることができるかどうかは、成熟しシェアの定まった先進国市場に新しい市場のシェアを加えた世界勢力図を描けるかどうかの瀬戸際だからである。実際、1990年代の中国自動車産業は、欧米日の多国籍自動車企業、さらには新興の韓国自動車企業が自国政府の国際政治外交をも動員した競争の修羅場になっている。しかし、まだその帰趨

は定まっておらず、ようやくヒーローたちが舞台に出そろったところである。

当然のことながら、日本の自動車企業も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、合弁事業を行ってきている。中国の輸入車の中では日本車のシェアは7割近くと最も高く、技術提携、合弁事業の件数でも日本は最も多い。しかし日本の自動車企業がアメリカでそして東アジアの各国でおさめた成功に較べれば、中国での影は薄く感じられさへする。その最大の理由は、日本が強い競争力を持つ小型乗用車の中国での合弁生産の機会が97年秋まで掴めなかったことである。そこには戦後の日中関係からいわゆる日本的経営の本質、日本自動車企業の戦略や体質などが収斂されているとあってよい。

本稿<sup>1)</sup>では、離陸しつつある中国自動車産業がどのような特質を秘めているのか、日系自動車企業がどのような連携を組んでいるのか、なぜ中国で乗用車合弁生産ができなかったのか、資源と環境の制約が日増しに強まりつつある自動車産業にあって、日中自動車産業協力はどうあるべきなのかを検討してみたい<sup>2)</sup>。

現在の日中自動車関係の概観は、表1に示される。距離的に近くかつ日本自動車産業の高い国際競争力を考えれば自然だが、中国自動車産業と先進国自動車企業との全体的関係は、日本との関係が最も広範でかつ深いとあってよい。日本自動車企業と中国自動車産業との関わりは、自動車・同部品貿易、日中合弁企業経営、技術提携等で急速に進んでいる。この三者

- 1) 本稿は、文部省科学研究費補助金「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」（国際学術研究〈大学間協力研究〉、課題番号06045033、1994～96年度）の成果の一部である。
- 2) 本稿は、先に発表した拙稿「中国自動車産業と日本自動車企業」をより詳しく論じたものである。基本的視点には変化はない。不自然でない限り、重複した論述については省いている箇所もある。したがって、前稿と合わせ読んでいただかなければならない不便さは免れていない。ただし、98年3月以後の日中自動車関係にかかわる変化については論じられていない。拙稿「中国自動車産業と日本自動車企業」山口大学東亜経済学会『東亜経済研究』第56巻3号、1997年5月、101-117頁、参照。



の関係は常に相互規定的である。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にある。

こうした関係を通して日本からの自動車産業技術の移転が進んでいる。移転速度は自動車・部品貿易よりは補償貿易・委託加工貿易といった形式の下請生産が速く、それよりはライセンス供与や産設備供与、人員訓練等の技術提携契約を通じた明示的技術移転の方が速いが、経営に関わる包括的な技術移転は合弁経営の方がすぐれている。技術提携契約の全体像は明かとは言い難いが、先進国の中では日本との技術提携契約がいちばん多く、技術提携の積み重ねが日中合弁企業設立に進むケースが明らかに多い。

日中合弁経営は、部品・関連企業でかなり広範囲に広がっている。日本が豊かな経験と競争力を誇る小型乗用車の組立合弁は、本田技研を除いては見られず、小型トラック、軽乗用車などで合弁生産が行われている。トヨタや三菱自工などの有力企業は、将来の乗用車合弁生産を企図してエンジン、トランスミッションなどの基幹部品の合弁生産に取りかかったところである。GM、フォード、ベンツなどが計画する完成車合弁生産に伍していけるかどうか焦点になっている。

## 第1節 自動車貿易

### 1 自動車貿易の現状

中国の自動車輸入は年毎の変動が激しいことに注意が必要だが、1994年は次のようになっていた。総輸入台数が281,000台、完成車が136,000台、KDが145,000台である。乗用車が208,000台で全体の4分の3を占めるが、そのうち141,000台がKD輸入で、完成車輸入は65,000台に過ぎない。そのうちバスやRVは全て完成車輸入だが、日本でいうバンやセダンはKDの比率が高く、軽、小型ほどKDの比率が高くなる。シャレードなどが相当する排気量1000CC以下セダンは全量KDで、1000CC超2500CC未満では4分の

3がKD, 2500CC超では完成車が半数を超える。トラックでは輸入69,000台のうち完成車がほとんどで, 総重量5トン未満のディーゼルトラックだけでKDが目立つ。KD輸入のほとんどは, 中外合弁自動車企業による輸入である。

輸入車の国別分類(総台数241,000台)では日本は161,000台で, 全体の67%を占める。二位ドイツの28,800台, 三位アメリカの28,200台より圧倒的に多い。ルーマニアとオーストリアがトラックで無視しえない台数を占めているのを別とすれば, 他の国が乗用車に集中しているのに対して, 日本はあらゆる車種でまんべんなく高いシェアを占めている<sup>3)</sup>。

日本から中国への自動車輸出は, 1970年代前半は年間数千台のペースであったが, 改革開放への政策転換後からは増加し, 政策次第で年によりかなりの振れがあるものの80年代前半には平均して20,000台, 後半は35,000台, 90年代には120,000台となっている。70年代にはこれらの輸出の大部分がトラック, バスで占められていたが, 80年代になると次第に乗用車が増加し, 平均して年間15,000台, 90年代になると66,000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る。参考までに91年から95年までの日本からアジア諸国向けの年間平均輸出台数をとってみると, 韓国向けはわずかに600台, 台湾向けは17,000台, タイ向けが132,000台程度なので, この輸出台数はアジア向けとしては決して少なくない。自動車輸出が年によって大きく変動するのに対して, 部品輸出は, 安定的に増加しており, 95年は約8億7千万ドルに達した(96年は約8億ドルに減少した)<sup>4)</sup>。

3) 『中国汽車貿易年鑑』1995年版による。日本側統計と甚だしく乖離しているが, これは香港経由の日本車が含まれているからと思われる。なお翌95年には輸入車は158,000台に激減した。完成車は41,000台, KDが117,000台であった。

4) 数値は, 日本自動車工業会『自動車統計年報』による。

## 2 自動車輸出の発展

日本の自動車企業が、多くの国で輸出から現地生産へ展開してきたことを考慮すれば、中国への自動車輸出がどのような環境にあるかは重要なポイントである。

通常、自動車貿易に障壁の少ない先進国間であれば、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。海外拠点の維持が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、現地にかかな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。米国や欧州の一部（英国）では典型的にこうしたパターンであった。

しかし途上国の場合は、多くは自動車の国産化を大きな政策課題としていたために、自動車貿易から現地生産にスムーズには進まない。国産化政策とバッティングするからである。それでもタイ、マレーシア、フィリピン、インドネシアといった国で現地生産に進んだのは、障害が多いにせよ自動車貿易が先行し、商業投資が許され、販売・サービス拠点が広がり、日本車のブランドが浸透したからである。日本の自動車企業はこうして一様ではないにせよ、現地の自動車産業の形成に大きな影響を与えている<sup>5)</sup>。

しかし、中国はそうではない。第一に中国の自動車輸入は厳しい国家管

5) 丸山恵也編著『アジアの自動車産業』亜紀書房、1994年。八幡成美／水野順子『日系進出企業と現地企業との企業間分業構造と技術移転—タイの自動車産業を事例として—』アジア経済研究所、1988年。野田英二郎訳／V・バスロー、チャタージー『インドでの日本的経営—マルチとスズキー—』サイマル出版会、1993年。参照。

理下におかれている。自動車輸入の権限は、次第に中央政府の独占から沿海経済特区の各都市や外貨枠をもつ地方の行政機関や企業にも広げられてきている。しかし現在でも自動車および同部品の輸入は、高関税率であることは別にしても、政府の自動車産業政策による輸入計画の下に、輸入許可、個別輸入審査、外貨割当、価格規制等によって様々に規制されている。第二に国内自動車市場は、基本的には産業、行政、生活などの基礎組織である「単位」の需要に対応した、きわめて不備な上に管理された「市場」であり、外資系企業が自動車輸入販売サービス事業に携わることは許可されなかった。

このため、中国の日本車輸入は、その数量がかなりの水準に達しているにも関わらず、日本の自動車メーカーサイドからすれば、事実上売りっ放しに近い。それが許されているのはアフターサービスの観念、慣習がないためにサービス需要が社会的に無視されるからである。もちろん、日本のメーカーが中国でのアフターサービスの提供やブランド確立の努力を放棄していたわけではない。自動車輸入に係わることはできないまでも、アフターサービス拠点やパーツ補給拠点の拡大によって、販売網の拡充を期待した。それらの設立は80年代半ばから続いており、トヨタでは92年6月に60、日産が93年頭初で26、三菱が93年4月に22、マツダが93年3月で15のサービス拠点が存在していた<sup>6)</sup>。しかしこれらの拠点は北京などの本部を別にすれば、現地企業に業務を委託しただけの零細規模で、人口数百万人の大都市に一カ所つつでも足るか足らないかほどのケシ粒のような存在にすぎなかった。

### 3 WTO加盟後

中国はWTO加盟にむけて自動車貿易の自由化、透明化の努力を続けている。漸次的に輸入割当制度は縮小し、禁止的高関税は低下せざるを得な

6) FOURIN『続 中国自動車産業の成長力』1994年、12頁。

いであろう。現地に生産拠点をもたない日本としては、自動車貿易の自由化要求を強く迫る局面も出てくるであろう。加盟が実現すれば、自動車輸入が増加することは確実であり、中国における国内販売・サービス拠点の強化もこれまでより容易になろう。

さらに重要なことは、「市場経済化」が進行しているので、今後自動車市場はもっと市場らしい性格を備え、ユーザーの価格や品質とともにアフターサービスへの目も厳しくもなれば、多様化していくことである。そうなれば、この面からも日本車の販売・サービス拠点の強化が一段と必要になる。それが他のアジア諸国のようにSKD, CKDさらに一貫生産といった具合の発展を遂げる余地も、現政策が維持される限り大きくはない。しかし、自動車の市場化が進めば、市場の声がそうした政策を変えることになり、日中乗用車合弁生産の可能性は、自動車貿易の発展とともに広がると見て間違いなからう。

## 第2節 技術提携の特徴

中国は、早くから日本の自動車産業技術に深い関心を示し、まだ文化大革命中の1972年の9月に汽車工業視察団を、76年には北方工業集団会社の部品製造技術視察団を送っていた。しかし本格的な技術提携に向かい始めたのは改革開放後である。技術提携といっても、日中自動車産業間の技術レベルには大きな格差があるために、中国側の一方的な技術導入である。

80年代前半からは自動車・部品・同関連メーカーが技術提携をおこなっており、エンジン、トランスミッション、電子制御といった基幹部品もあれば鋳鍛造技術、金型製作といった基盤技術もあるといったように、広範囲におよんでいる。技術提携は、日本側の製品や図面・仕様書の提供、ライセンス生産にとどまる場合や現地合弁生産に移行する場合など多様である。

技術移転は、個々の製造技術から生産管理・品質管理・現場管理など広



範囲な生産システム技術に及ぶ場合もあり、多様であるが、必ずしも高水準技術ではなく、普及技術やノウハウに属する知識の移転が有用な役割を果たしている例も多い。開発・設計のレベルの技術提携となると例は少ない。また中国企業側の技術吸収力にはばらつきがあり、工業の集積した沿海地域でも技術移転はスムーズではない。他面、日本では重要な役割を果たしたTQC活動は移転されていない場合が多い。

技術移転では人材育成が重要な役割を果たしており、日本企業は人材育成に積極的である。コスト的に安くつく中間管理職や現業工員の日本工場での長期研修はいずれの場合でも計画的に大規模に行われている。中国国内での人材育成にも力が注がれおり、トヨタが技術提携している旧金杯汽車の場合は、トヨタの経費負担(1990年から97年で約15億1500万円)で「中国自動車工業豊田金杯技工培训中心」が運営されており、このセンターの卒業生が金杯グループの工場に就職する仕組みになっていた<sup>7)</sup>。

## 1 トヨタ生産方式の移転

中国自動車企業が、50年代はじめに必要なとした技術はトラックに関連した技術であった。中国の自動車技術は、第一汽車による旧ソ連の垂直統合型の単一車種一貫生産システムの導入を出発点としていたが、それ自体は1920年代に導入されたフォード社の生産システムから発展しておらず、抜本的改革が必要とされていた。第一汽車は、1977年と81年に、長春のトラック工場にトヨタ自動車の大野耐一氏(後同社副社長)<sup>8)</sup>を招いて「トヨタ生産方式」の導入試行に取り掛かったが挫折していた。その後85年2月、第一汽車は日野自動車工業と中型トラックのトランスミッションの生産及び管理技術供与で広範囲な合意に達し、新工場建設に取り掛かり、90年に

7) 豊田自動車公司瀋陽事務所、豊田金杯技工培训中心での聞き取り(1994年10月などによる。トヨタ自動車『中国におけるトヨタの活動』'98年7月版、参照。

8) 大野耐一監修『トヨタ生産方式の新展開』日本能率協会、1983年。

フル生産を開始した。

第二汽車（現東風）は90年8月、日産ディーゼル工業と中型トラックのキャブ、トランスミッションなどの生産技術援助供与契約に合意し、翌年8月にはQCなど生産管理技術の技術援助契約を結んだ。これは第二汽車が第一汽車に対抗するには欠かせない看板トラック東風号の基本モデルチェンジに必要な技術導入であった。

日野は、この時、最新型トランスミッションのライセンス生産を許諾しただけでなく、現場技術指導、技術研修生受入を実施し、工場設計、工程设计、設備、治工具の設計については、中国側との共同設計を行うなど技術移転要請に積極的に応えた。第一汽車は日野からの技術導入を日本の優れた生産管理方式、トヨタ生産方式の導入に再度挑戦することになった<sup>9)</sup>。中国の場合、トランスミッションあるいはキャブ技術といった個々の基軸部品の狭い意味での最新技術の導入ではなく、広い意味で生産システム技術それ自体の導入に大きな努力を払おうとしているところに革新性と共に困難さもあった。

李春利は、丹念な現地調査によって次のように言っている。第一汽車トランスミッション工場では「一個流し」、「看板方式」、「多台持ち」といった生産管理方式や「つくりこみ」を実現する様々な品質管理、工具の定置集配、定時取り替えなどの工具管理、設備管理、作業管理、5S現場管理などの移転が進められ、94年ごろにはトヨタ生産方式の核になるリーン生産方式の大筋が取り込まれていた。この過程は導入されようとするトヨタ生産方式と現実の国営工場との摩擦克服過程でもあった。中国の工場労働者、管理者の意識転換は、賃金制度の改革や奨励金の導入、頻繁で計画的ジョブローテーションの実施、大規模な労働者の生産改善への参画意識高揚運動によって、ようやく前進した。しかしなお、この新しい生産方式は、旧来のしがらみ（「慣性力」）の少ない第一汽車の新工場に限られ、古い他

9) この項は、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、1996年、第3章、によるところが大きい。

工場への伝播にすら障害が大きかった<sup>10)</sup>。

## 2 技術移転と経営形態

この障害は、直接的には中国国営企業制度が作り出したもので、経営改革以外では解決できない。新しい生産システム技術の移転がしがらみのない中外合弁企業を舞台にする方がいっそう容易であることは明かである。にもかかわらず、トラックにせよ乗用車にせよ、技術供与契約で終わる例が支配的であった。それは軽自動車についてもある程度あてはまる。83年5月に第一汽車吉林軽型車廠、84年10月には北方工業集團傘下の長安機器廠がスズキから商用車キャリーの技術供与を受けて生産を開始した。84年3月に天津市汽車工業公司是、豊田通商を介してダイハツと軽商用車ハイジェットのライセンス生産で合意したが、86年3月には軽乗用車シャレードのライセンス生産追加に調印した。後にシャレード（中国名、夏利）は「三大三小」入りし、天津汽車グループのトップブランドになる。

軽自動車（商用車、乗用車を含む）の場合は、特定ブランドの組立システム全体の移転である点がトラックの場合と異なっているが、スズキの場合を除いて合弁には進まなかった。これには、様々に異なった理由が日中双方の側にうかがえる。単純に日本側に合弁生産意欲が薄かったとはいえないであろう。むしろシャレードの場合は、天津側に移転技術の消化に強い自信をもってしたが故に合弁を望まなかったといえよう<sup>11)</sup>。

二輪車は技術提携からほぼ10年かけて日本側全社が合弁生産に移った点に特徴がある。85年5月に山東省の済南軽騎摩托車は、スズキと二輪車の生産技術援助契約を締結し、スズキの原付を中心に古いモデルを生産していたが、94年6月にスズキと合弁で「済南軽騎鈴木摩托車公司」を設立した。重慶市の嘉陵機器廠は、82年1月本田技研と二輪車生産の技術援助契

10) 李，前掲書，第3章参照。

11) 肖 威「中国乗用車産業の技術導入—合弁企業と国営企業の比較—」龍谷大学『社会科学研究年報』，第27号，1997年3月，参照。

約締結をしていたが、93年1月には、合弁で「嘉陵本田発動機有限公司」を設立している。この他、広州摩托車公司是92年8月「五羊本田摩托車(広州)有限公司」を、天津迅達摩托車は同年12月「天津本田摩托車」設立している。同様に83年4月に北方工業集団傘下の重慶建設機床廠はヤマハと二輪車生産技術援助契約締結していたが、92年11月に同社と合弁で「重慶建設雅馬哈摩托車」設立している。

中国の二輪車市場は世界最大のしかも急速に成長しつつある市場である。その中で多数の国営企業が参加しており、また成熟化しつつある50CCクラスの市場では、技術移転は国営企業での技術供与契約で進できた。これに対して、成長市場であり、本田、スズキ、ヤマハといった世界のトップブランドが競う中型二輪車の技術移転は、合弁企業形態で行われている。技術提携のきれいな二分化が進行しているところに特徴がある。成長市場では何よりスピードが要求されるために、技術移転も旧来の「慣性力」が働かない合弁形態が選好されるのである。

### 3 技術提携の課題

中国側は導入技術の消化から技術開発力の強化へと技術水準の高度化に躍起になっている。このため前述のように各企業に技術開発センター設置を義務づけている。また技術導入も高い国際水準の技術の導入に厳しく制限している。こうした政策は必ずしも現場の実状にあっていないが、緩和されることはないと思われる。統制的指導によって技術力強化を図ることが基本戦略だからである。これまでのところ広範囲な日中企業の技術提携は、総体としては有益な役割を果たして来ている。しかし中国自動車産業が国際競争力を身につけるには、プレスや金型といった基盤技術、鉄鋼、電子電機、ベアリング、プラスチック、ガラス、ゴムといった関連技術の底上げが不可欠であり、今後いっそう日本の技術移転が要請されるだろう。この要請に応えるには、技術移転についての戦略構築が各企業に不可欠になっている。

### 第3節 合併企業の現状と課題

合併生産が進行しているのは、トラック、軽乗用車、オートバイ、自動車部品関連である。周知のように、中国は今では世界最大のバイク生産国で、1995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併生産を行っており、中国でもきわめて高いブランド力をもっている。軽自動車の合併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エンジン、トランスミッションで我慢しているといえはよい。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た程度のもので、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到達し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、現地では部品組立が主である場合が多い。

#### 1 部 品

##### ①自動車部品・関連企業進出の現状

中国側の日本の自動車部品及び関連企業への期待はきわめて大きく、日本の大小様々の部品・関連企業への技術提携、合併経営への接触が80年代から続けられたけれども、合併進出が進み始めたのは91年以後である。つまり中国の第八次5カ年計画が承認され「小巨人計画」が動き出したというプル要因と日本国内でのバブル崩壊と円高が併走を始めたプッシュ要因が大きな契機になっていた。

(社)自動車部品工業会の調べによれば、加盟企業がアジア各国に設立し

た製造企業は、タイ111社を筆頭に台湾82社に続いて中国が75社(日本本社ベースで57社)となっている。続いて多いのがインドネシア55社、韓国47社、マレーシア40社などである<sup>12)</sup>。中国では広大な自動車市場(事実上、細分されていることに注意)をカバーするために複数の合弁会社を設立する例が多いこともあり、順調にいけば、おそらく中国が最多になるであろう。同会加盟企業では、八割がアイシン精機、愛三工業、アルパイン、エクセディ、NOK、河西工業、小糸製作所、光洋精工、スタンレー電気、デンソーなど大手部品メーカーで、中小の部品メーカーは2割程度である。別の資料<sup>13)</sup>では、部品・関連メーカーの進出企業(契約合意分を含む)は100社余りあるが、この事情はあまり変わらない。大手でも進出企業は日本の部品企業の広大な山嶺のごく一部でしかない、以下では、上海小糸車灯有限公司と上海明芳汽車零件有限公司を素材に部品合弁企業の現状と課題を明らかにしよう<sup>14)</sup>。

## ② 上海小糸車灯有限公司

上海小糸は、1989年4月に小糸製作所(資本金142億7千万円、従業員約4500名)45%、豊田通商5%と、上海汽車工業(集団)総会社に属する上海汽車燈廠50%とが設立した合弁企業(資本金16億5千万円)で、総会社に属する上海VW等と同列の企業である。小糸製作所の側からすれば、80年

12) (社)自動車部品工業会『会員会社による海外事業の概要』1997年版による。

13) FOURIN『1997日本自動車・部品産業の世界事業展開』1997年。

14) 筆者らは94年10月に同社を訪問、ヒヤリング調査を行った。座間紘一他「中国自動車産業視察会見記録」『東亜経済研究』第55巻第3号、96年1月、参照。

中国における日中部品合弁企業については、関 満博が精力的な調査を重ねている。関 満博『上海の産業発展と日本企業』新評論、1997年。関 満博監修『上海経済圏の開発区と自動車産業政策』(財)横浜工業館、1996年。関 満博監修『中国自動車産業の発展動向—上海・重慶・天津・南京—』(財)横浜産業振興公社、1996年。関 満博『中国市場経済化と地域産業』新評論、1996年。関 満博/池谷嘉一編『中国自動車産業と日本企業』新評論、1997年。また居城克治「中国自動車・部品産業の現状と課題」『EAEP』第6巻第3号、1995年も参照。

代初頭から継続してきた上海汽車燈廠等への技術援助契約がその発展上で合弁に至った典型的なケースであり、国有企業である上海汽車燈廠の側は工場、設備、従業員を全て上海小糸に引き継ぎ、中外合弁企業として生まれ変わって成功した典型例である<sup>15)</sup>。

上海小糸は、上海旧市街の昆明路にある古い上海汽車燈の工場で操業し、主に上海VWのサンタナ向けに自動車用ランプを納品していたが、96年1月に上海郊外の嘉定工業開発区に工場を新築移転し、生産能力を約2倍に強化した。上海小糸は、自動車用ランプでいわゆる「小巨人」の指定を受け、納品先を地元の上海から全国に展開している。なかでも瀋陽の金杯汽車の商用車、長春の一汽VWのアウディ、ジェッタ、北京Jeep、天津汽車のシャレード、鄭州日産汽車や南京汽車製造廠のトラック、さらに重慶建設雅馬哈摩托有限公司、天津本田摩托有限公司のバイクといった品質に厳格な中外合弁提携先に納品先が広がっているのが特徴である。

上海小糸は、従業員、設備をそのまま引き継いだために、人数は余剰で平均年齢も高く、機械類の性能も高くはなかった。工場の運営にあたる小糸側は、旧工場時代に生産は10倍以上に伸びても従業員は増やさなかった。上海小糸は、日本での従業員研修を系統的に行い（従業員の3割にあたる延べ200人）、こうした研修経験者がリーダーとなって整理・整頓・清掃・習慣・清潔の5Sなどの徹底といった職場管理、品質管理意識の向上を図っている。こうした日本での系統的な長期研修といった方法での技術移転は他の日中合弁企業に共通している。見学時の印象では、職場はあいさつも行き届き、きびきびしており、日本の工場に近い感じであった。新工場に移ってからは生産規模が格段に大きくなったために従業員を増やしている。

自動車用ランプの生産は、電球、電線、電子部品、レンズ、プラスチック部品、金属部品など多くの小型部品を必要としているが、これらの国産

15) 関 満博『上海の産業発展と日本企業』新評論、1997年、359-362頁参照。

化率は旧工場時代で金額ベースで60%程度であった。開発設計能力は十分でないため、大型ランプなどの開発設計と大型金型の制作は日本で行っていた。金型制作は中国内でできる体制を作りつつあり、アルミ蒸着などの表面処理は工場内で、亜鉛メッキは外注で行っていた。

上海小糸の技術強化の課題は、開発・設計・生産を一貫的に行う能力を養成することである。生産能力を高めることは比較的たやすくできても、開発・設計能力を高めるのは容易ではない。上海小糸はその一貫性獲得が課題になる段階に来ている。日本で開発設計し、日独などから部品原材料を輸入し、加工組立後に中国市場に販売するのでは価格的に引き合わないからである。現地化は上海小糸自身が必要としている。

それにはスタンレー電気が95年に重慶、天津に自動車用ランプの生産合弁設立（重慶五洲斯坦雷電気有限公司、天津斯坦雷電気有限公司）を決めたことやWTO加盟のための関税率引き下げにともなう輸入品との競合、完成車の競争激化による製品納入先の価格引き下げ要求の強まり、中国側の国産化率引き上げ圧力への対処上不可欠だといった事情も加わっている。

小糸は、開発兼財務担当と品質保証兼生産技術担当者等2名程度を常駐させているだけで、経営の細部は中国側が把握している。合弁期間は25年間である。

### ③ 上海明芳汽車零件有限公司

上海明芳は、部品合弁のもう一つの典型である。上海明芳は、台湾のプレス部品、内装部品の大手独立系自動車部品会社として有名な新昌機械株式会社の親会社である台湾明芳工業が設立した香港法人である香港明芳工業股份有限公司55%と日本の東洋シート35%、住友商事5%、地元（上海市閔行区辛莘荘鎮）の公司5%が出資して1992年に設立した新規合弁企業（資本金550万ドル）である。東洋シート（資本金6千万円、従業員563名、本社広島市）は九割以上をマツダ車の自動車用シートを生産しており、その金属部品であるシート・アジャスター類を台湾明芳から輸入していた。



しかし台湾明芳は、台湾の人手不足、賃金上昇のために東洋シートと価格的に折り合うことが難しくなったために、まず香港明芳を設立し、そこを經由して東洋シート等と共同で合弁会社を設立することにし、上海進出を決めたものである。

93年6月に量産開始(稼働率60~80%)、月産10~12万本のアジャスターを住友商事経由で東洋シートに納めていた。工場能力からすれば、東洋シートへの納品だけでは不十分で、米クライスラー社への輸出、中国国内の東風汽車、南京汽車への納品へと販売先を拡大している。また慶鈴汽車有限公司の軽トラックへの採用が決まっているが、地元上海大衆のサンタナを始め「三大三小」の乗用車への食い込みは難しいようである<sup>16)</sup>。

工程は台湾製鋼材のプレス、溶接、塗装組立で、それほど複雑な作業ではない。地元を中心に募集した女性45人、男性105人計150人が働いていた。工場運営は台湾明芳が担当しており、東洋シートは関与していない。台湾明芳は工場開業前から半年間従業員の教育訓練を行い、開業後も年間1カ月くらいのOJTをやるなど従業員教育に労力を傾注している。QCサークルはないが、提案制度が計画されている。トランスファープレスは台湾製、ロボット・アーク溶接機は日本製であり、機械設備およびレイアウトも合理的で、稼働率は高くないが、製造コストは台湾国内より15%低下していた。台湾製鋼材を香港経由で購入しているが、納品に1カ月かかるなど物流に問題がある。コストを削減するために上海の宝山製鉄所の鋼材に切り替え、上海の住友商事、伊藤忠が出資する鋼材センターで裁断後納入する計画になっていた。

#### ④ 自動車部品合弁の課題

中間財生産者である部品企業にとって決定的に重要なことは、納入先である安定的な完成車メーカーが存在することである。80年代の米国進出の

16) 関、同上書、370~72頁、

場合は、完成車メーカーがいわば系列部品メーカーを引っ張って進出したので、部品メーカーは採算的に不十分であっても、系列内で納入先を確保でき、その上で系列外の現地メーカー等に販路拡大を試み、全体で補いをつけることが可能であった。しかし中国の場合、バイクを別にすれば、完成車メーカーが進出できていないために、販路確保ができないか、あるいは進出しているも生産台数が少量なため専用部品のスケールメリットがとれないないために、部品メーカーの現地の経営環境は厳しい。上海小糸のように系列外の完成車メーカー(上海VW)との取引に成功するか、当初からマツダへの逆輸入を目標に進出した上海明芳のような戦略をとる以外は、自動車部品合弁の経営の展望は当面開けそうにない。

前者は、中国政府による部品企業の戦略的淘汰政策である「小巨人政策」に生き残る中国部品企業と合弁する以外ないが、「小巨人政策」それ自体が行き詰まっている以上、その選定と提携は容易ではない。後者は後者で相当の時間と経費をかけ技術移転を行わない限り、日本のユーザーが満足する品質の部品を逆輸入できない。いずれにしても部品企業の中国での経営は長期的展望と経営資源の余裕がなければ困難であり、当面大手部品企業が進出するにしても小さな事業規模で慎重な手探りを続ける以外ないであろう。

## 2 トラック・軽乗用車

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<sup>17)</sup>。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、

17) この辺りについては、山岡茂樹『開放中国のクルマたち』日本経済評論社、1996年、が詳しい。

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、1980年代以降は、オーストリアのステ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。日本からの技術導入は、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。三菱自工の場合、日本仕様のトラックが大量のクレーム問題を引き起こし、同社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。

### ① いすゞ自動車

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しており、70年代後半には年間3千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。

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2千万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く設定価格も低くなっている。こうしたモデル設定は、慶鈴汽車との競合を避ける手段でもある。ほぼ年間3万台近い生産台数をこなして順調である。

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公司がそれである。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。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れば、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、鋳造、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。

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あってよい。

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5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。

## ② スズキ

もともとスズキは1984年には重慶市にある長安機器製造廠に対して軽型商用車「キャリイ」の技術供与を開始していた。長安機器製造廠は、北方工業集团公司に属する武器工場で、それが民需転換の必要から自動車生産

への転換をもくろみ、スズキの軽型車の技術移転を求めたのである。その後同社は90年から商用車から乗用車へ進出をもくろんだ。長安汽車有限責任公司是、その長安機器製造廠が傘下の二つの工場を従えて新たに設立し名称変更した会社で、ここでは現在でもキャリイとアルトのライセンス生産をしている。その長安汽車が1993年に日本側のスズキと日商岩井が出資してできたのが長安鈴木汽車（重慶長安鈴木が正式名称）である。前述のように中国のオートバイ製造業では普遍的に見られたケースである。市場が成長期に入り、新規参入者が増加し競争が厳しくなると、旧来の国営企業が単に技術提携で生産していたのでは競争に耐えられなくなるからである。

中国産乗用車の安定市場はタクシー用の需要である。上海VWの桑塔納（サンタナ）、天津汽車の夏利（シャレード）、長安鈴木の本拓（アルト）は、もっぱらタクシーとして街を走っている。長安鈴木は次の特徴をもっている。一つは政府の「二微」政策に取り上げられている重点企業であること、もう一つは日本側と中国側とが等分出資であることである。しかし、97年3月末でも長安鈴木には政府の批准がおりておらず、現在アルトの生産販売は黙認されているが、国家乗用車重点企業としての経営は始まっていない。長安鈴木汽車は、95年にアルトを約8千台生産しているが、工場の生産能力は5万台とされているので順調という立ち上がりではない。

#### 第4節 乗用車組立合弁問題

「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呼びかけた。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（1994—96年）で、こういった類の中国側幹部の発言を繰り返し聞

いた。

97年11月、本田技研がアコードの合弁生産契約の調印に至るまで、トヨタ、日産、三菱自動車など日本の上位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。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。日本のメーカーは、本当に中国側が云うように舞台に上がろうとしなかったのか、それはどういう理由からなのか、それは中国自動車産業の離陸にとってどういう意味を持つのか、これは本稿のテーマの根幹に係わる問題である。

## 1 日中合弁乗用車メーカー不在理由

1978年10月、登小平副首相が初来日、トヨタの工場を訪問し、さらに80年5月には、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する評価を高め、合弁生産の話の打診したが、日本側は首肯しなかった。80年代に進んだのは輸出と技術供与契約であった。中国は84年に技貿結合政策を採用するが、これはわずかに84、85年、日本からのトラックと乗用車の輸出の劇的増加にとどまった(トラックは86年も引き続いた)。乗用車合弁生産の話は、第7次五カ年計画期(1986年～90年)に入ると中央政府レベルでは中国側から出なくなった。次第に「三大三小」が固まってくるからである。90年代にはいると、日本側が乗用車合弁に積極的になるが、今度は中国側が首肯しなくなった。

80年代、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そうとしなかった理由を渡辺真純氏は五つをあげている。

つまり中国共産主義への警戒感、日本的経営のボトムアップ意志決定方式、技貿結合による輸出トラックの大規模なクレーム処理問題、欧米進出で多忙を極めた日本自動車産業の内部事情そして同産業の繁栄の中に生ま

れた驕りがそれである。そしてこれらは煎じ詰めれば、繁栄の驕りが生み出した「中国市場などいつでも取り込めるとの」甘い情勢判断と「中国を政治体制のちがう恐ろしい国、経済的には遅れた市場と認識し、単に不況時の大口スポット市場としてしか見ず、民衆意識の変化に伴う新生中国の目指す方向を知ろうともせず、生産拠点など真剣に検討しなかった」<sup>18)</sup>ことから生まれた中国の変化速度と実態に対する認識不足に行き着くとしている。

渡辺氏の言うように、乗用車メーカー経営者に甘い情勢判断や認識不足があったことは否定できないであろうが、もっと多面的な背景を具体的に考慮しなければ、この問題の核心を逃す危険性がある。

### ① 中国市場の戦略的位置

1980年代前半の中国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1万数千台である。輸入乗用車は1千台から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からである。もっともこの数値が現地生産を考慮するに値しないほど小さい数字というわけではない。タイやマレーシア、台湾で日本メーカーがKD生産を開始したときは、この数値とほとんど変わらないか小さかったからである。

したがって市場が小さいというのは、現地生産に取り掛からない主要な理由とは言えないであろう。また当時の日本メーカーが欧米での戦略展開以外の中国に経営資源を割く余裕がなかったかどうかについては、多くのメーカーがラテンアメリカ、東南アジアで小規模ではあれ現地生産(KD生産)に踏み込んでいたことを考慮すれば、経営資源の配分が不可能だったであったとは言えない。

にも関わらず、そうしなかったのは、社会主義社会での現地生産という経験のない海外進出である以上、中国での合弁生産への資源配分が生半可

18) 渡辺真純『二〇〇〇年の中国自動車産業』蒼蒼社、1996年、334-344頁、参照。



では済まず、欧米現地生産立ち上げと両立しがたいと判断していたからに他ならない。

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、自動車メーカーは、米国市場のシェアを守るために現地生産に向け一斉に準備に走っていた。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。欧州諸国との自動車摩擦も深刻さを増したため、続いて80年代後半には欧州への進出が目白押しになった。トヨタは89年にドイツでVWと商用車の共同生産を開始し、90年にはイギリスで工場建設に着工した。日産は86年にイギリスで生産を開始し、87年にはスペイン子会社を本格的に強化し始めた。本田もイギリスでの乗用車生産を強化しはじめていたし、三菱自工も86年にはポルトガルで商用車のKD生産を始めていた。このため80年代を通じて日本のメーカーの巨額の資金と人員とが米国と欧州での現地生産の展開に集中していった。

1980年代の日本自動車企業にとって戦略的に重要なことは、欧米市場で日本の小型乗用車の地歩を固めることであった。欧米市場は、攻撃的にシェア拡大を計るべき戦略的市場であるのに対して、中国は未熟な市場であるのに経営資源を吸収せずにはおかない性格を持った非戦略市場にすぎなかった。

## ② 欧州企業と中国市場

80年代中葉までに中国進出を決めたVW、PSA、AMCには共通点がある。かれらが潜在的大市場として中国を重視したことは間違いはないにせよ、それは先進国市場での優位の衰退あるいは失敗を補完しようとする戦略的に他ならないという点である。

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って、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ったが、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ったのである<sup>19)</sup>。82年にはVWと上海汽車側との乗用車合弁プロジェクトの調印に至るが、生産される「サンタナ」は、日産自動車座間工場で月産5千台規模で生産されるはずのものであった。つまり81年に日産とVWとの間で業務提携が決まり、日産がVWからサンタナの部品供給を受け、主に日本国内向けに生産する予定であったが売れないために生産中止となった<sup>20)</sup>。この遊休化したサンタナの金型や生産設備が上海VWに持ち込まれ、活躍の場を得ることになる。ちなみに米国撤退で遊休化したプラントは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90年代に再生することになる。VWも先進国市場を戦略的に重視していたが、その失敗を中国でいくらかでも回復しようとしたに過ぎない。

PSAは、78年にフランス・クライスラーを再買収し、フランス最大の民間自動車メーカーになったものの、第二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年の間は赤字であった。このためPSAはヨーロッパの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。つまり中国進出はヨーロッパ工場閉鎖、労働者解雇の格好の口実とも言えたのである。AMCも米国市場では限界企業であり、国内でとれないシェアを中国に期待したに過ぎないといえよう。87年にはAMC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。

つまり、日本のメーカーと米ビッグスリーにとっては、欧米市場が主戦場であったが、VW、PSA、AMCにとっては欧米市場での後退を中国市場への早期進出で補完する必要があっただけにすぎず、それを日本メーカー

19) 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、FOUR-IN『1988 北米自動車産業』1988年、参照。

20) 『日産自動車社史』1985年、204～205頁。

の出遅れ（米ビッグスリーも同様だが）というのは、全体像を見落として  
いるし、また結果論にすぎない。

### ③ 社会主義市場と日本的経営

自動車メーカーに限らず、中国経済社会に関する情報知識は、日中国交  
関係の正常化が遅れ、両国産業間の結びつきが弱かったために、日本産業  
界に一般に乏しかった。80年代前半といえば、中国政府が打ち出した改革  
開放政策は緒についたばかりで、政策への信頼性は薄かった。それが合弁  
生産を躊躇させる要因になったことは否めない。しかし、それ以上に自動  
車メーカー（メーカー一般にそうだが）がとってきた海外進出のパターン  
が中国の場合に当てはまらなかった点が大きいであろう。それは言葉を換  
えれば、社会主義市場と日本的経営の衝突でもあった。

つまり、前述のように、輸出先行でブランドの浸透とディーラー網の拡  
充を図り、現地生産の前提条件を形成し、SKD→CKD→一貫組立といった  
ように海外生産を拡大するのが日本のメーカーの共通パターンである。こ  
れは投資リスクの最小化を図る最も堅実な方法である。それは同時に集団  
的な意志決定が重用されるいわゆる日本的経営に適した方法でもある。な  
ぜなら販売実績が説得力のある投資決定の判断材料として稟議に提供でき  
るからである。

しかし中国の場合、輸出車の現地販売へ日本側が携わることはできず、  
実質的に売り切りであったから、末端ユーザーが誰であり、どのような価  
格で売られ、どのような車の使いようをしているかなどについてメーカー  
が知りようがないのが実状で、市場の把握が困難であった。実際、85年に  
生じた技貿結合による輸出トラックの故障、損壊をめぐる大量のクレーム処  
理問題の発端はここにあった。しかしそれ以上に重要なことは、もともと  
中国では自動車の生産と市場は切り離されており、生産数量と価格は政治  
が決め、中国の千差万別の各単位の需要は価格に対しては非弾力的であり、  
購入予算と承認があればが買うだけのことであり、それが市場と呼ばれて

いたにすぎなかった。そうした状況下で、中国側から乗用車合弁生産の話が切り出された場合、日本側がまず要求するのは実現可能性考査 (FS) に耐える中国側の資料であろうが、こうした資料は当時は極めて不備であったろうと思われる (90年代初頭、私たちが中国企業の現地調査を行った経験によれば、たとえ要求しても会社組織図、取引先といった初歩的資料はおろか、原価、財務に関わる資料などが提供されることは全くなかった)。したがって資料不備のまま、投資するか否かの集团的検討をすれば、多くの場合、決定は先延べにされるかリスク回避が優先されざるを得ないであろう。

投資決定の判断基準は、市場の成長性にかかっているが、当時の中国において乗用車市場は市場のメカニズムによって成長するのではなく、中国政府の政治的思惑や政策によって成長可能性が左右されていた。したがって日本企業の投資決定は、中国側に信頼をおいて、トップダウンで行うきわめて政治的性格を帯びざるを得ない。そうしたトップの判断がなかったかトップもまた時期尚早と判断したのであろう。それは稟議重視型の日本企業における投資決定の通弊とも言えるが、海外投資のリスクを最小化する手段であった点を看過できない。

中国自動車市場は80年代半ばから10年ほどの間に10倍以上に膨れ上がった。つまり95年には乗用車生産台数で240,000台 (うち軽乗用車が78,000台)、これに輸入乗用車173,000台を加えた約420,000台までに成長した。これは、おそらく日本のメーカーが当初予測したよりもはるかに大きな数値と思われる。この点で成長性を見誤ったともいえよう。また「三大三小二微」政策によって長期にわたって乗用車合弁生産から閉め出されることになったのも予想外かもしれない。その意味では判断が甘かったという渡辺の指摘は当たっているが、しかしそれは時期尚早とした判断が誤っていたことを必ずしも意味しない。早期進出が、AMCやPSAが苦しんだ<sup>21)</sup>と同じ

21) 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, 参照。

多大のコスト負担を進出メーカーにもたらしたかも知れないからである。

「出遅れた」とする議論はこの側面を軽視した主張である。

## 2 日中合弁乗用車生産の展望

日本のメーカーは、乗用車合弁生産への道を閉ざされたために、エンジンなど基幹部品の合弁生産から乗用車生産の機会に迫るという迂回作戦を採り、早晚不可避な大規模な中国の自動車企業再編劇での出番に備えようとしている。大手メーカーの内製基幹部品の合弁生産は、部品工業の育成に躍起になっている中国政府がかねてから望んでいたことでもあったので、計画は90年代初頭から一斉に進み始め、96、97年にその姿を現しはじめた。

その好例がトヨタ自動車と三菱自動車である。トヨタは、96年5月に天津豊田汽車発動機有限公司を天津汽車グループの天津発動機廠と合弁で設立した。天津豊田は、天津汽車がライセンス生産しているダイハツのシャレード（夏利）用のエンジン生産を98年から担当することで当面の手がかりを確保した<sup>22)</sup>。三菱自動車も同年8月、中国航空工業総公司グループの企業とハルビンで1300ccクラス、中国航天汽車工業総公司グループの企業と瀋陽で2000cc及び2400ccクラスの乗用車エンジン及びトランスミッションをそれぞれ98年、99年から合弁生産する計画を発表した<sup>23)</sup>。この2社が乗用車合弁生産に進みうるかどうかは、第一に政府がどこまで自動車産業再編に競争政策を導入するか、第二にWTO加盟を前提とした貿易自由化による輸入乗用車との競争がどこまで進むか、第三に乗用車市場にとって不可欠なファミリー・カー政策の実現可能性にかかっている。要するに競争と需要創造が導入されれば、2社の乗用車合弁の可能性は広がるであろうし、また逆にエンジン合弁のまま撤退の可能性も高まる。

例えば、フォードが江鈴汽車有限公司へ追加出資し、江西省南昌の工場生産を開始する予定の「チャイナ・トランジット」が新聞報道にあるよ

22) 日本経済新聞，96年5月21日。

23) 同上紙，96年8月27日。

うな「世界的な品質水準を備えた商用車」であれば、天津汽車グループは、新たな対抗車種の早期導入が必要になり、トヨタとのエンジン合弁は乗用車合弁に進まざるを得なくなる可能性が高い。97年11月に本田技研は、広州汽車、東風汽車と新たに合弁会社（資本金2億米ドル、50%出資）を設立し、99年秋からアコード3万台を生産する基本契約に来日中の中国李鵬首相夫妻立ち会いの下に調印した<sup>24)</sup>。広州本田のアコードが早期に軌道に乗れば、三菱の計画は、陽の目を見ない前につぶれる可能性すらあるし、ベンツ社が海南汽車と合弁で海南島と広東の二カ所でMPVを合弁生産するという南方計画も挫折する可能性も高い。そうなれば、南京汽車製造廠（江蘇省）との間で進めていた小型トラック用ガソリンエンジンの合弁生産計画を96年11月に撤回した日産自動車の場合は、かえって先見の明があったということにもなろう<sup>25)</sup>。

本田の場合は、PSAの広州プロジェクトからの撤退を襲ったもので、上海VWのニューモデルおよび98年末販売開始予定の中高級乗用車ビュイック（GMと上海汽車工業総公司との合弁生産）<sup>26)</sup>に対抗しようとする広州市の要求に応じたものである。本田は、すでに中国で長いバイクの合弁生産の経験をもっており、広州市でも五羊本田が拡張を続けている。米国等でバイクの現地生産から乗用車生産に展開したと同様のパターンであり、満を持した進出である。トヨタが合弁先と狙う天津汽車グループは「三小」の一角であり、乗用車合弁への期待は高いが、三菱の場合は、エンジン供給先が安定するにも時間が必要であるだけに障害も多いと思われる。

### おわりに—日本自動車産業の役割

中国自身が認めるように、中国自動車産業の現状は厳しい。量産体制の

24) 同上紙，97年11月14日。

25) 同上紙，96年11月15日。

26) 同上紙，97年4月15日。

不備と低生産性、未発達な部品産業、技術開発力の欠如、基盤産業・関連産業の遅れなどの克服が依然として重要な課題である。中国はその克服のために、「強強聯合」、「以強併弱」と呼ばれるメーカーの再編成、株式会社化・社債発行の認可・産業金融機構設立による自動車産業の資金供給の強化、海外メーカーとの連携強化、製品開発力の強化、部品企業への設備投資・技術導入・部品の標準化・共通化・系列化、金型・冶金産業の育成支援などを基本政策にあげて取り組んでいる。これらの政策は紆余曲折を経ながら進行していくことは間違いない。そうした条件を中国は備えている。

しかしそれが確実にしかも迅速に進むために欠かせない条件は、中国が国際的連携を誠実に求めることにあり、世界の自動車産業がこれに積極的に応えることである。つまり中国の自動車産業の発展は、国際的連携の中でしかあり得ないということであり、それが中国自動車産業に限らず、WTO時代における一国産業の発展のための共通した特徴だということである。

これに対して日本の自動車企業（部品を含め）が為すべきことは、中国の課題克服のために連携強化で応えることである。しかしながら、中国のカントリー・リスクは決して低くはない。周知のように法制度の未整備、法の恣意的運用、政策の不安定性など問題が多い。したがって短期的な利益ベースで連携を行うことは、困難が大きいであろう。したがって経営の足場が弱い企業にあっては、よほど工夫をして短期ベースで成果が上がるように取り組まなければならない。基本的にはしっかりした足腰を持つ企業がリスクを見据えて長期的な利益ベースで連携強化に取り組む以外にはいかない。

日本の自動車産業という視点から見れば、役割も違ってくる。21世紀の中国の自動車産業に求められているのは、先進国自動車産業が脱ぎ捨てた古いタイプの自動車ではない。最も燃費のよい、最も環境負荷の小さい、頑丈な車である。そうした車を中国が開発することを地球の環境と資源が

求めている。しかしながら現状はそうになっていない。中国が一層ハイクラスな中型車、大型車を求め、先進国が過去のそうした車の生産に許可を与えることでこれに答えている。逆に先進国内では乗用車は小型化、ハイブリッド化に向かっている。事態は中国に最も先進的な車を生産するように求めているし、そのためには高価な先端技術の移転も不可避である。それに取り組む気運を産業として早期に醸成する必要がある。これは、単に対中国だけの問題ではない。地球温暖化防止条約が各国で次々と批准されることになれば、自動車産業は、今日とは較べものにならない技術革新の圧力にさらされることになる。その圧力の排出口に発展途上国を利用することにも鋭い国際批判が寄せられることになるだろう。

(1998年2月脱稿, 12月加筆 003)