

中国民族系自動車メーカーの企業システムに関する研究  
—奇瑞汽車の事例分析を中心にして—

A Research on the Manufacturing System of the National Automobile  
Manufacture of China-the example of Chery Automobile Corporation Limited-

指導教官：小林英夫（教授）

早稲田大学アジア太平洋研究科博士後期課程 馬 俊  
学籍番号：4008S312-5



## 目次

第一章 問題意識と研究課題.....	1
第一節 問題意識と研究課題.....	1
1. 問題意識.....	1
2. 研究課題の設定.....	1
第二節 中国自動車産業の現状.....	2
1. 巨大化する中国の自動車産業.....	3
2. 競争力に欠ける現状.....	5
3. 躍進する民族系自動車メーカー.....	8
第三節 分析の概念と対象.....	12
1. 分析の概念.....	13
2. 分析の対象.....	15
第四節 先行研究の検討.....	17
1. 製品開発について.....	18
2. サプライヤー・システムについて.....	20
3. 販売流通システムについて.....	21
4. 「経営資源—競争能力アプローチ」の応用の限界.....	22
第五節 分析の枠組みと本論文の構成.....	24
1. 分析の枠組み.....	24
2. 分析方法.....	25
3. 本稿の章構成.....	25
第二章 改革開放後の自動車産業政策.....	27
第一節 乗用車生産へ方向転換.....	27
1. 乗用車生産拠点の決定.....	27
2. 国内市場の保護.....	30
第二節 自動車産業における外資導入とその効果.....	31
1. 技術の導入.....	31
2. 外資の優遇と制限.....	34
3. 乗用車国産化の推進.....	36
第三節 市場環境整備の政策.....	40
1. 不合理な費用徴収の撤廃.....	40
2. 輸入の自由化.....	42
3. 国内販売の自由化.....	44
第四節 自動車部品産業政策.....	46
1. トラック中心の部品産業の形成.....	46

2. 部品国産化の推進と結果.....	47
3. 外資規制の緩和.....	50
第五節 戦後日本の自動車産業政策.....	51
1. 国内市場保護政策.....	52
2. 外資関連政策.....	54
3. 部品産業関連政策.....	56
4. 「国民車構想」.....	58
5. 自由化政策.....	59
6. 「グループ化構想」.....	61
7. 小括.....	63
第六節 まとめ.....	64
第三章 新興自動車メーカーの参入.....	66
第一節 参入政策の推移.....	66
1. 計画経済時代の投資分散.....	66
2. 改革開放後の参入規制.....	69
3. 参入規制の継続.....	71
第二節 民族系自動車メーカーの参入方法.....	72
1. 乗用車生産企業の状況.....	72
2. 新興自動車メーカーの参入方法.....	75
第三節 奇瑞の参入成功と理由.....	79
1. 参入の経緯.....	79
2. 参入成功の理由.....	81
第四節 まとめ.....	86
第四章 奇瑞の製品開発システム.....	88
第一節 本格的な製品開発とリバーズ・エンジニアリング.....	88
第二節 奇瑞の開発システムの形成と再編.....	90
1. 奇瑞の技術キャッチアップ戦略.....	90
2. 開発組織の形成と再編.....	92
第三節 奇瑞の研究開発費.....	100
1. 奇瑞の開発費の推移.....	100
2. 開発費支出の要因.....	102
3. 小括.....	104
第四節 「A3」の開発事例.....	105
1. 奇瑞の開発マニュアル.....	105
2. 「A3」開発の実態.....	107
3. 開発組織と開発体制.....	110



4. サプライヤーの早期関与 .....	113
5. 「A3」の革新度 .....	114
第五節 まとめ .....	116
第五章 奇瑞のサプライヤー・システム .....	120
第一節 奇瑞のサプライヤー・システムの形成と特徴 .....	120
1. サプライヤー・システムの形成 .....	120
2. 奇瑞のサプライヤー戦略 .....	125
3. 奇瑞の購買管理 .....	126
4. サプライヤーへの開発委託 .....	128
第二節 サプライヤー事例の検討 .....	132
1. ガソリタンクメーカー、X社の事例 .....	132
2. ブレーキメーカー、Y社の事例 .....	137
第三節 日系合弁自動車メーカーのサプライヤー・システム—A社の事例 .....	141
1. 背景と概要 .....	141
2. A社の調達状況 .....	142
4. 台湾系ティア2サプライヤー、C社の事例 .....	145
5. まとめ .....	147
第四節 結論 .....	147
第六章 奇瑞の販売流通システム .....	149
第一節 奇瑞の販売戦略 .....	149
1. 中国市場における競争構造 .....	149
2. 奇瑞のマーケティング戦略の進化 .....	153
第二節 販売流通システムの形成と変遷 .....	155
1. 「低価格」時代の複合型販売経路 .....	156
2. フルライン時代の「分網交差」と「汽車城」計画 .....	157
3. マルチチャンネル制度 .....	160
4. 小括 .....	163
第三節 現在の販売流通システムの特徴 .....	163
1. 管理体制 .....	163
2. 自動車ローンの実施 .....	166
3. ディーラー・ビジネス・ポリシー .....	169
4. 補修部品管理 .....	170
5. 奇瑞の顧客満足状況 .....	171
第四節 主要ディーラーの「安徽復興」の事例 .....	173
1. 会社概要と販売地域 .....	173
2. 取引の実態 .....	176

3. 他の自動車メーカーとの取引.....	176
4. 小括.....	179
第五節 まとめ.....	179
第一節 外部資源依存型成長.....	181
1. 民族系自動車メーカー参入の歴史的条件.....	181
2. 「R&D資源過少」への経路非依存.....	182
3. 「外部資源依存型成長」の概念とその限界.....	183
第二節 総括と本稿の限界.....	186
1. 総括.....	186
2. 今後の研究課題.....	188
謝 辞.....	190
参考文献.....	191
現地インタビュー調査リスト.....	195

## 図の目次

図 1 中国自動車販売台数の推移.....	4
図 2 中国自動車輸出台数及び輸出比率の推移.....	6
図 3 自主ブランド車種と外資地域別車種の販売台数シェアの推移（2006 年～2011 年） .....	8
図 4 中国自動車産業の集中度（Concentration Rate）の推移（1955 年～2006 年） ...	9
図 5 奇瑞の国内販売台数・市場シェアの推移（2001 年～2011 年） .....	16
図 6 奇瑞の海外輸出・シェアの推移（2004 年～2011 年） .....	16
図 7 中国の乗用車の関税率の推移（1994 年～2006 年） .....	43
図 8 自動車部品工業における外国投資の推移（1981 年～2000 年） .....	48
図 9 自動車部品工業における輸出・輸入額の推移（1993 年～2008 年） .....	49
図 10 外国乗用車外貨割当の推移（1952 年～1959 年） .....	53
図 11 日本の自動車輸入関税率の推移（1967 年～1973 年） .....	60
図 12 1960 年代自動車輸出台数の推移 .....	60
図 13 日本国内の乗用車生産シェアの推移（1958 年～1970 年） .....	62
図 14 中国における自動車メーカー数の推移（1955 年～1978 年） .....	68
図 15 中国における自動車メーカー数の推移（1979 年～1992 年） .....	69
図 16 参入許認可における政策執行の権力構造（2000 年時点） .....	82
図 17 本格的な製品開発（Normal Product Development）とリバース・エンジニアリ ングの違い.....	89
図 18 「奇瑞汽車工程研究院」の組織図（2004 年時点） .....	95
図 19 奇瑞の開発組織の概要（2007 年時点） .....	97
図 20 奇瑞の研究開発体制（2011 年 1 月時点） .....	98
図 21 技術センターの組織図（2011 年 12 月時点） .....	99
図 22 「A3」開発プロセスの概念図.....	108
図 23 乗用車研究一院の組織図（2011 年 1 月時点） .....	111
図 24 「A3」の開発体制 .....	112
図 25 奇瑞のサプライヤーへの開発委託の仕組み .....	131
図 26 揚州亜普の顧客構成（2009 年） .....	134
図 27 Y 社の組織図 .....	138
図 28 中国消費者の希望購入価格に関するアンケートの結果.....	150
図 29 乗用車市場における主要外資系・民族系自動車メーカーの車種構成（2012 年 7 月現在） .....	152
図 30 「低価格」時代の奇瑞の販売流通システム（2005 年以前） .....	157
図 31 地域における奇瑞の流通販売システム（2005 年時点） .....	159

図 32 奇瑞のマルチチャンネル (2011 年時点) .....	161
図 33 現在の奇瑞の販売流通システム.....	165
図 34 奇瑞金融による個品割賦購入斡旋の概略図 .....	168
図 35 J.D. パワーアジア・パシフィック 2012 年中国自動車セールス満足度 (SSI) 調査.....	172
図 36 安徽復興グループの組織図 (2012 年 7 月現在) .....	175
図 37 奇瑞汽車を取り巻く組織間ネットワーク .....	184

## 表の目次

表 1 自動車産業工場出荷額と全工業出荷額の比較 (1991 年—2007 年) .....	5
表 2 中国国内市場における乗用車販売トップ 10 社の推移.....	10
表 3 中国自動車メーカーのエンジン調達状況.....	11
表 4 中国国内における自動車の供給状況 (1955 年～1978 年) .....	28
表 5 1980 年代前半乗用車輸入の推移 (1981 年～1985 年) .....	29
表 6 中国と海外自動車メーカーの技術協力状況 (1980 年代) .....	33
表 7 国産化推進のための輸入部品適用税率.....	36
表 8 国産乗用車販売価格の構成 (1989 年～1994 年) .....	38
表 9 乗用車国産化の進捗状況 .....	39
表 10 一部の地方が乗用車の購入に際して徴収する費用 (1994 年) .....	41
表 11 中国自動車保有台数の推移 (2001 年～2008 年) .....	42
表 12 指令性分配計画比率 (1980 年—1994 年) .....	45
表 13 50 年代日本国内における自動車供給状況.....	54
表 14 50 年代に日本の自動車各社の技術提携の概要.....	55
表 15 1994 年『自動車工業産業政策』が規定した新規参入の認可条件.....	70
表 16 自動車業界へ参入の条件 (2004 年『汽車産業発展政策』) .....	71
表 17 中国の広義の乗用車生産企業一覧 (2012 年 6 月現在) .....	73
表 18 一部自動車メーカーの乗用車分野への参入方法.....	75
表 19 分税制下における中央と地方の収入区分 (1994 年).....	84
表 20 『目録』に掲載する自動車・部品メーカー数と実際のメーカー数の比較 (1999 年) .....	86
表 21 奇瑞の主要車種の開発方法.....	91
表 22 中国自動車業界の研究開発費の対売上比率 (2001 年～2007 年) .....	101
表 23 奇瑞の研究開発費の推移 (2002 年～2010 年) .....	102
表 24 奇瑞の損益計算書 (2007 年～2010 年前半) .....	103
表 25 奇瑞の与信限度額の状況 (2010 年 6 月 30 日時点) .....	104
表 26 奇瑞の新車開発マニュアル .....	106
表 27 「A3」とシャーシ・フォーカスモデルの比較.....	116

表 28	蕪湖市に集まる奇瑞に関係の深いサプライヤー.....	122
表 29	核心サプライヤー、普通サプライヤーへの昇格・降格条件.....	126
表 30	奇瑞の QCD 指数の算出方法.....	127
表 31	奇瑞の自動車販売台数と X 社、蕪湖順栄による奇瑞向けの販売台数の比較	135
表 32	G5、東方之子の販売台数の比較（2009 年～2012 年前半）.....	162
表 33	中国における自動車メーカー系ファイナンス会社の設立状況.....	167
表 34	奇瑞の「経銷商商務政策」（ディーラー・マージン・ポリシー）（2012 年現在） .....	170
表 35	安徽復興グループの販売実績（2009 年～2011 年）.....	174



# 第一章 問題意識と研究課題

## 第一節 問題意識と研究課題

### 1. 問題意識

2001年のWTO加盟以降、中国の自動車産業の規模は急拡大した。しかし、外国のライセンス車種が自動車市場の主体であり、外資導入の政策の下、大手国有自動車メーカーは複数の海外の自動車メーカーと手を組んで、製品の開発・製造を外国ライセンス車種に依存してきたのである。

一方、近年になって、相次いだ地方の中小自動車メーカーの勃興により、いわゆる民族系自動車メーカーが登場し、「自主ブランド車種」の割合も次第に増加してきた。自動車先進国の歴史を振り返ってみれば、外国自動車メーカーに頼って自国の自動車産業を発展させた国は存在しない。中国の自動車産業の発展を規定する競争力要因を分析する場合、外国自動車メーカーとの合弁自動車メーカーでなく、中国のローカル自動車メーカー、主に「自主ブランド車種」を生産・販売する民族系自動車メーカーの企業システムの形成方法や特徴を検討することは重要であろう。

自動車先進国の自動車メーカーが中国の大手国有自動車メーカーと手を組んで合弁企業を設立し、中国市場で経営活動を展開している背景の下に、民族系自動車メーカーの台頭について筆者の基本的な問題意識は次の通りである。

第一に、開発能力、製造技術、サプライヤー・システム、流通経路等あらゆる側面において、「模倣開発」や「部品の寄せ集め」と酷評される「民族系自動車メーカー」より、外国自動車メーカーと中国国有自動車メーカーの合弁メーカーははるかに優位性を持っている。それにも拘わらず、なぜ奇瑞や吉利のような有力民族系自動車メーカーはいまだに消滅せず、逆に急成長を遂げているのかということである。第二に、新規参入者として民族系自動車メーカーの企業システムはどのように形成されたかということである。第三に、その企業システムはどのような特徴、合理性を持っているのか。

### 2. 研究課題の設定

以上の問題意識を踏まえ、本稿は、詳細に以下の研究課題と視点を新たに提示し、研究課題を次のように設定する。

第一に、民族系自動車メーカー登場の条件及び企業システムの形成方法と特徴の探求である。中国の民族系自動車メーカーの躍進ぶりが注目されるが、どのような歴史的条件下で登場したか、その企業システムの形成方法や特徴もまだ解明されていない。中国の自動車

産業の企業システムについて第一汽車や東風汽車のような大手国有自動車メーカーを対象とした史的研究や実証研究は蓄積されてきた。例えば、田島俊雄（1991）、丸川知雄（1994）、李春利（1997）等がある。しかし、新規参入者である民族系自動車メーカーを論じる場合、現在、部品調達、製品開発、販売活動について断片的な研究が散見されるが、個別の民族系自動車メーカーの内部へ立ち入り、その企業システムに対して体系的に研究した事例はほとんど見当たらない。本稿は主要民族系自動車メーカーである「奇瑞汽車」の事例を取り上げ、ほかの自動車メーカーの事例に言及しながら、奇瑞汽車の業界参入の方法、製品開発システム、サプライヤー・システム、販売流通システムをトータル企業システムと捉え、その形成方法と特徴を解明する。

第二に、第一の課題と関連して奇瑞汽車が企業システムの形成・進化をめぐる、政府、サプライヤー、ディーラーなど外部組織との組織間関係について考察する。個別企業は一組織として経営資源の集合体であり、企業の存続・発展は、外部環境から諸資源を獲得・処分しなければならない。組織は決して自己充足的な存在ではなく、諸資源を所有してコントロールする他組織に依存している。特に新規参入者である中国の民族系自動車メーカーは資源の外部依存がより顕著に現れていると考えられる。本稿はこのような「資源依存パースペクティブ」(J. Pfeffer and G. Slancik 1978) の視点に立ち、奇瑞汽車を焦点組織とみなし、企業システムの形成・維持の過程で、どのような資源をどのような経路・方法で獲得した系統的に分析する。そして、これによって、他の組織との関係及び民族系自動車メーカーの成長方式を明らかにする。具体的には、奇瑞はどのような方法によって中国政府の業界参入規制を突破したか、どのように外部からどのような経営資源を吸収して自社の開発、サプライヤー、販売流通システムを形成させ、他組織への依存を如何に回避してきたか等を明らかにする。

以上本稿は、「自主ブランド車種」の開発・生産を主に担う民族系自動車メーカーに焦点をあて、その製品開発システム、サプライヤー・システム、販売流通システムの側面で、資源を外部依存するという定義に基づき、その形成方法と特徴のを目的とする。そのために、中国自動車業界の一般的な状況や他の自動車メーカーを分析しながらも、民族系自動車メーカーの代表格に相当する奇瑞汽車の事例を取り上げ、ケース・スタディーで分析する。その際、筆者は奇瑞汽車という組み立てメーカーを中核組織と見なして検討すると同時に、奇瑞汽車と直接取引を行うティア 1 サプライヤー<sup>1</sup>やディーラーなどにも視野を広げ、双方の組織間関係のあり方について検討を行う。

## 第二節 中国自動車産業の現状

第二節では、中国自動車産業の現状を検討して、その国際競争力がまだ低いことを指摘し、民族系自動車メーカーの市場パフォーマンスを分析する。まず、統計資料および先行

---

<sup>1</sup> 自動車の組み立て工場で組み込まれる部品を供給している会社はティア 1、ティア 1 に供給している会社はティア 2、ティア 2 に供給している会社はティア 3 になる。



研究の検討によって市場における民族系自動車メーカーのパフォーマンスを考察した上で、民族系自動車メーカー参入の背景を解析することによって、それが持つ意味を明らかにする。

## 1. 巨大化する中国の自動車産業

図 1 の示すように、中国における自動車産業の発展は目覚ましい。2012 年の自動車生産台数は 1930 万台に達した。これは改革開放政策を実施した 1978 年の 15 万台の 128 倍強である。1978 年から 1992 年の間で、中国の自動車産業が前年比 30% 台の成長を実現した時期があるが、一方でマイナス成長あるいは成長停滞の時期もあり、自動車生産は好況と不況を繰り返してきて、1992 年の 107 万台から 2000 年の 207 万台に達するまで 8 年がかかった。WTO 加盟を果たした 2001 年から 2009 年の 8 年間に、経済成長による国民所得が増加し、モータリゼーションが進んで、自動車産業の規模は 1300 万台にも達したのである。特に外国自動車メーカーの対中進出ラッシュにより自国の自動車産業が激しい衝撃を受けながらも爆発的な成長をみせている。

また、近年自動車産業の成長カーブを見ると、リーマンショック以降、世界的に不況が進行して、中国も 2008 年の後半から自動車生産販売台数の勢いが停滞し、一時的に成長率が急落した。しかし、低迷した国内市場に対して中国政府は矢継ぎ早に「自動車下郷」<sup>2</sup>、「小型車減税」<sup>3</sup>、「燃油税改革」<sup>4</sup>等の自動車販売促進政策を打ち出した。そして一連の刺激政策が功を奏し、2009 年に自動車産業は再び成長カーブに乗り、生産台数は前年比 48.30% 増の 1379.1 万台、販売台数は 48.88% 増の 1364.5 万台となった。中国はついにアメリカを抜いて世界最大の「自動車生産・販売国」へと躍進したが、2010 年以後、今度は販売促進政策が終了して市場も飽和状態となり、現在、伸び率は鈍化している。

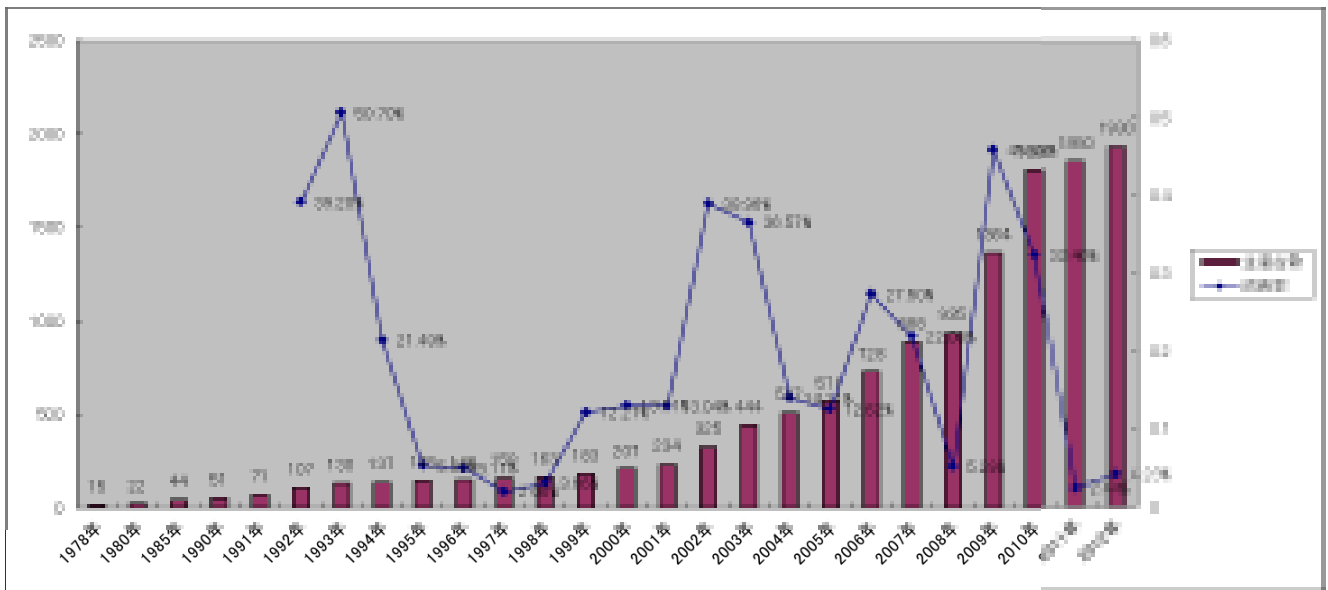
---

<sup>2</sup> 「自動車下郷」は 2009 年 1 月中国国務院が打ち出した自動車消費振興策である。2009 年 3 月 1 日から 12 月 31 日の間、農村戸籍の住民が三輪自動車、軽トラック、1300CC 以下のミニバンを購入する場合、販売価格の 10% を補助する。国と省の財政からそれぞれ 80%、20% を負担する。

<sup>3</sup> 「小型車減税」とは 2009 年 1 月 20 から 12 月 31 日までの期間、1600CC 以下の乗用車購入に対して消費税を従来の 10% から 5% に引き下げて徴収する政策である。

<sup>4</sup> 中国国務院が 2009 年 1 月 1 日から従来の道路税、船舶航路税、道路運輸管理費、道路客運付加費、水路運輸管理費、水路運輸管理費等 6 つの税金の徴収を中止し、石油製品の販売価格に税金を上乗せする政策である。民間自動車保有の促進、経済構造調整、徴税の公平化、小型車による省エネ、環境保護の観点から意義があると思われる。

図 1 中国自動車販売台数の推移



出所：中国自動車技術研究センター、中国自動車工業協会販売台数は『中国自動車統計年鑑』各年版により、成長率は販売台数に基づく試算

また、中国自動車工業協会（CMAA）の統計によれば 2007 年末現在、中国全土では自動車メーカーが 117 社、特種用途自動車メーカーが 509 社、オートバイメーカーが 142 社、自動車用エンジンメーカーは 50 社、自動車・オートバイ部品メーカー 1,828 社が操業している。従業員総数は 2,040,619 人、流通、金融、アフターサービス等関連産業を含む従業員総数は 1800 万人以上であると推測される<sup>5</sup>。自動車産業と工業全体の工場出荷額の比較をみることで、産業全体における自動車産業の位置を確認できる。表 1 で示すようにオートバイを含む自動車産業が工業に占める割合は 90 年代初期の 2% 台からシェアを伸ばし、2002 年に一度 5% 台を突破した。その後若干後退したが、現在 4% 台で安定的に推移している。

中国の自動車産業はすでに基幹産業にまで成長し、国民経済で一定の比重を占めるようになったのである。さらに、自動車産業は裾野の広い産業ネットワークであるため、自動車一台を製造するには 2 万点ないし 3 万点<sup>6</sup>の部品が必要であるとも言われ、製品完成後は販売、流通、アフターサービスが付加される。自動車産業は素材、エネルギー、インフラ、交通運輸、流通、金融サービス等の関連産業に対する生産波及効果が他のどの機械産業よりも大きいと、実際により広範な産業領域をカバーし、国民経済や雇用における寄与度は直接示している統計数値以上に大きいであろう。

<sup>5</sup>中国自動車技術研究センター、中国自動車工業協会（2009）『中国自動車工業統計年鑑』2008 年版、4 頁

<sup>6</sup>小林英夫（2007）『地域振興における自動車・同部品産業の役割』、社会評論社、13 頁

表1 自動車産業工場出荷額と全工業出荷額の比較（1991年－2007年）

単位：億元

	自動車産業 合計	内訳					全工業出荷 額	比率 (%)
		自動車	特殊用途 自動車	二輪車	エンジン	部品		
1991	704.5	373.5	108.8	48.3	34.2	139.7	28,248.0	2.49
1992	1,191.1	671.7	166.9	86.1	59.5	206.9	37,066.0	3.21
1993	1,792.1	977.6	236.7	176.2	105.1	296.4	52,692.0	3.40
1994	2,183.1	1,166.4	225.6	301.8	116.6	327.7	76,909.0	2.84
1995	2,216.5	1,133.1	179.8	401.1	104.3	398.2	98,520.0	2.25
1996	2,399.1	1,197.6	214.1	468.0	94.2	425.2	99,595.4	2.41
1997	2,668.7	1,347.3	239.2	482.7	87.1	512.4	113,733.7	2.35
1998	2,787.3	1,392.5	272.7	466.4	98.1	557.6	67,737.1	4.11
1999	3,122.7	1,595.6	283.8	526.1	108.5	608.7	72,707.0	4.29
2000	3,612.6	1,985.8	352.7	549.6	108.8	615.7	85,673.7	4.22
2001	4,433.2	2,524.4	389.1	561.6	99.0	859.1	95,499.0	4.64
2002	6,224.6	3,576.8	611.0	549.4	171.0	1,316.4	110,776.5	5.62
2003	8,357.2	5,274.4	634.8	579.0	245.0	1,624.0	142,271.2	5.87
2004	9,463.2	5,762.7	680.1	714.9	291.7	2,013.8	201,722.2	4.69
2005	10,223.3	5,640.4	640.3	779.9	508.7	2,653.9	251,619.5	4.06
2006	13,937.5	7,429.8	813.2	903.2	623.7	4,167.7	316,589.0	4.40
2007	17,242.0	9,338.1	1,033.0	1,084.3	840.6	4,946.1	386,747.0	4.46

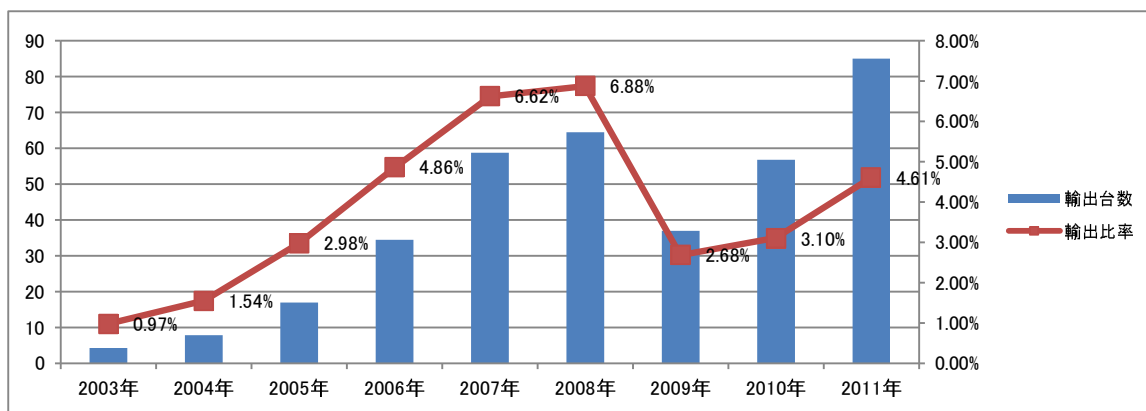
注：統計の1998年以降の工業総生産額は完全国有、国有持ち株、一定規模以上の非国有企業の合計に変更された。一定規模とは年間売上高500万元以上の企業であり、すなわち売上500万元以下の非国有企業の出荷額は統計に算入されていない。なお、統計上はオートバイのような二輪車も自動車産業に区分集計される。

出所：中国自動車技術研究センター、中国自動車工業協会（2009）『中国自動車工業統計年鑑』2008年版469頁により作成。

## 2. 競争力に欠ける現状

自動車メーカーの国際競争力を考察する場合、国内市場におけるそれだけでなく、輸出競争力に着目すべきである。いわゆる輸出競争力とは、企業立地における国としての競争力である。まず外資系及び民族系を含めて中国の自動車輸出台数及び生産台数に占める輸出台数のシェアを見てみよう。

図 2 中国自動車輸出台数及び輸出比率の推移



出所：2010年までの輸出台数は中国自動車技術研究センター、中国自動車工業協会の『中国自動車工業年鑑』各年版により、2011年の輸出台数は中国自動車工業協会の公表資料により、輸出比率は各年の生産台数に基づいて試算

図2のように、中国の自動車輸出台数は2003年時に僅か4.3万台で、その後絶対数は右肩上がりの成長が続き、2008年に最高の64.4万台を記録して、主にイラン、ロシア、アルジェリア、ベトナム等の新興国及び途上国向けに輸出されている。トラックやバスなどの商用車は輸出台数の半分以上の割合を占めていた。2009年に世界同時不況の影響を受け、輸出台数は37.1万台に減少し、輸出比率では、2007年、2008年に5%を超えたが、2009年にまた2%台へ落ち込んだ。さらに2010年、2011年には、輸出台数は若干回復したものの、生産台数に占める輸出比率は依然5%台には及ばなかった。

自動車先進国の場合、例えば2008年日本の輸出台数は672.7万台であり、生産に占める輸出の割合は、1156.4万台の生産に対して58.2%(前年は56.5%)である。韓国は自動車382.7万台の生産に対して、輸出は268.4万台で、輸出比率は70%以上である<sup>7</sup>。また、中国の場合、外資系企業が輸出を担っている他の産業と異なり、自動車を輸出したのは主にいわゆる「民族系自動車メーカー」である。例えば、2008年に奇瑞、長城、吉利等の民族系自動車メーカーによる輸出は輸出台数全体の82%を占めていたのである<sup>8</sup>。

勿論輸出比率が低いことは直ちに国際競争力が低いという結論に直ぐには結び付かず、さらに他の枠組みを用いてさらに分析する必要がある。塩地洋(2007)はグローバル競争力要因と競争・分業構造を明らかにするアプローチとして、当該国国内で生産される台数の「生産国基準」と当該国の国産メーカーがグローバルで生産する台数の「メーカー基準」

<sup>7</sup> 中国の数字は中国自動車技術研究センター、中国自動車工業協会『中国自動車工業年鑑』各年版による。日本と韓国の数字は日本自動車工業会(JAMA)、韓国自動車工業会(KAMA)のホームページより調べた。

<sup>8</sup> 国務院発展改革研究センター産業経済研究部、中国自動車工程学会、大衆汽車集団(中国)(2009)『中国自動車産業発展報告』社会科学文献出版社、3頁

を使い分け、中国を含む主要国の自動車産業の競争力を検討している。塩地によれば「メーカー基準」とは当該国の「国産メーカー」がグローバルに生産した台数の集計値である。塩地がいう国産メーカーとは「第一に、当該国に世界本社をおき、開発及び生産等の主たるオペレーションを当該国で展開して独自ブランド車を保持・販売する自動車メーカーであり、第二に、株主構成において他の海外メーカーの過半数所有を受けていない自動車メーカーである」と定義する<sup>9</sup>。しかし、未だに中国政府は原則的に海外メーカーによる過半出資を認めておらず、外国メーカーが中国で設立した合弁メーカーはホンダの輸出専用工場<sup>10</sup>を除けば出資比率が半分を超える企業は存在しない。また、近年来外国の自動車メーカーとの合弁企業でも、中国の自動車メーカーがライセンスを部分的に保有する車種も現れている<sup>11</sup>。従って、塩地が提示した「メーカー基準」を参照しながら、国別に自動車メーカーのライセンス車種のシェアを検討するほうがより説得力がある。

中国自動車産業政策は先進国からの技術の導入・吸収、部品の国産化代替、規模の経済と競争力の形成などの基本的なキャッチアップ戦略をとっている。しかし、国有大手自動車メーカーは外国の自動車メーカーと合弁企業の設定を通じて販売台数を伸ばしたのであり、合弁企業では、外資系側が生産方式や技術の採用を主導している。図3のように、国内市場において、海外自動車メーカーのライセンス車種と比べると「自主ブランド車種」は実質的にまだ「駆け出し」の段階に過ぎない。「自主ブランド車種」の育成および自主開発能力の形成は必ずしもスムーズに行われておらず、現在中国国内市場において、外国ライセンス乗用車のシェアは7割ほどで、自主ブランド乗用車の比率が低いことが分かる。2008年通年で民族系自動車メーカーが販売した中国の自主ブランド乗用車は130.8万台で、国内市場のシェアが25.92%であり、2007年より0.43ポイント後退した。その後、2009年に30.7%まで市場シェアを伸ばして初めて日系を上回ることとなり、国別のトップに立った。2011年にはトップの座を依然維持したものの、市場シェアそのものは逆に29.1%へ少し後退した。一方、マイクロバス等を含む広義の乗用車のセグメントでは、自主ブランド車のシェア4割を超えている。従って、現在でも中国の自動車産業は国際競争力を持つまでに至っておらず、中国は単に自動車の「生産大国」であり、真の意味の「自動車大国」と呼べないことは明らかである。

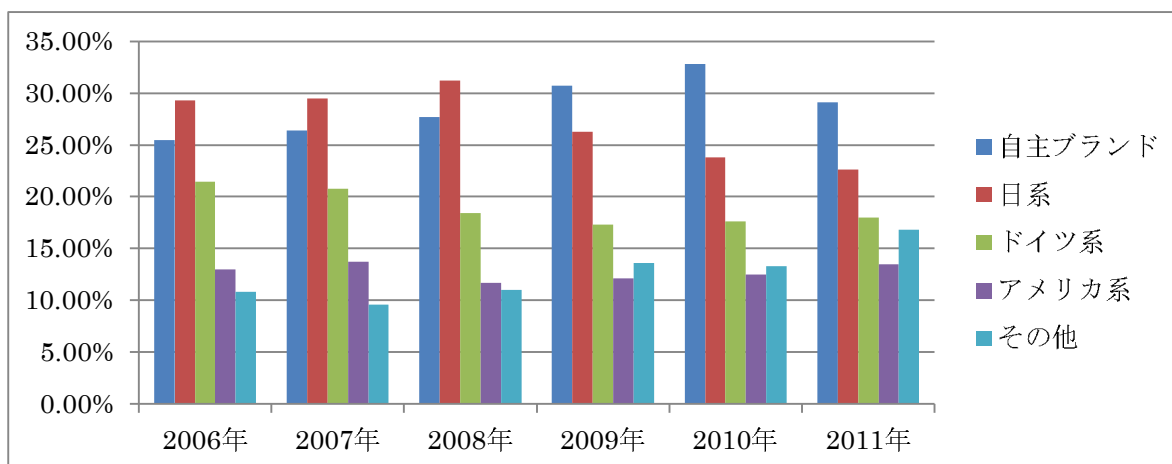
---

<sup>9</sup> 塩地洋（2007）「自動車産業における東アジアの競争力（1）ーグローバル競争優位の日韓と内需依存の中国」『経済論叢』180（1）、120～121頁

<sup>10</sup> 2003年に設立された「本田汽車（中国）有限公司」（CHAC）のことである。小型車、「Jazz」を生産して輸出する。

<sup>11</sup> いわゆる「合弁自主ブランド」である。中国自動車メーカーが合弁パートナー側の技術を買収し、それに依拠して開発した現地仕様の車種を指す。そのライセンスは合弁企業に所有される。例えば、广汽ホンダの「理念S1」、上海GM五菱の「宝骏」、東風日産の「啓辰」などがそれに該当する。

図 3 自主ブランド車種と外資地域別車種の販売台数シェアの推移（2006年～2011年）



注：乗用車とは、中国統計上の「轎車」（基本型乗用車）と SUV、MPV の合計である。自主ブランド(self-owned Brand)車種は中国の自動車メーカーが開発し、知的財産権を有する車種を指す。具体的には、BYD 汽車、昌河汽車、長安汽車、長城汽車、東風風神、東南汽車、ハルビン飛行機、華晨汽車、吉利汽車、江淮汽車、江鈴汽車、奇瑞汽車、第一汽車、東風汽車、青年汽車、南京汽車、衆泰汽車、力帆汽車など全中国自動車メーカーの生産台数から外国ブランド車種を除いた台数である。日系自動車メーカーは長安スズキ、一汽マツダ、長安マツダ、東風ホンダ、広汽ホンダ、東風日産、広汽トヨタ、一汽トヨタ、東南汽車の三菱ブランド車種の合計台数である。ドイツ系は、上海 VW、一汽 VW、北京ベンツ、華晨 BMW の合計生産台数である。アメリカ系は上海 GM の SAAB ブランド車種を除いた全車種、北京ベンツで OEM 生産したクライスラー車種、長安フォードの全車種、上海 GM 五菱の Spark ブランド車種の合計である。その他は、韓国の現代・起亜グループ、フランス PSA の車種などの合計である。

出所：『中国汽車工業年鑑』各年版及び中国自動車工業協会の公表資料に基づいて試算

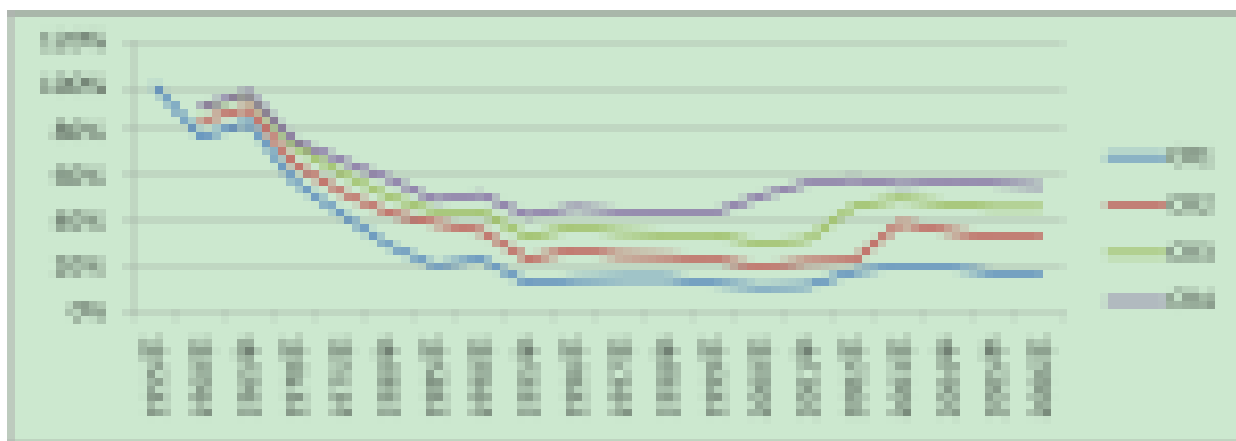
### 3. 躍進する民族系自動車メーカー

改革開放前の計画経済時代から最近の2006年まで中国自動車市場の競争状況を図4によって示している。1950年代から、トラック中心の需要構造の下、新中国最初の自動車メーカー、第一汽車が市場を独占し、圧倒的な市場支配力を持っていた。1960年代でも第一汽車の市場シェアは7割か8割程度を維持していた。1970年代後半から第二汽車（東風汽車の前身）が生産開始したことにより、1980年代の前半まで上記ビッグ・ツー独占の局面で、国内三位以下のメーカーの影響力は小さかった。1980年代後半から、改革開放及び「三大三小」<sup>12</sup>と呼ばれる乗用車生産拠点の決定により、自動車生産が全国へ分散し、急激に業

<sup>12</sup> 1987年5月に国務院召集の下、「中国自動車発展戦略会議」が開催された。会議では発展の重点をト

業の集中度が低下していたことが分かる。WTO加盟を果たした2001年以降、規制の緩和により、従来の「三大三小」の体制が崩壊し、海外自動車メーカーの対中進出と民族系自動車メーカーの参入ラッシュが起こり、市場の構造により複雑な変化をもたらした。そして市場競争による業界の再編が行われ、逆に大手自動車メーカーへの集中度が少し上昇した結果となった。しかし、2006年になっても120社以上の自動車メーカーが乱立し、市場における上位4社集中度（CR4）は依然60%以下に留まり、アメリカ、ドイツ、日本などの自動車先進国と比べて上位自動車メーカーへの集中度は依然低いことがわかる。これは、新規参入者にとって埋没費用がさほど大きくなく、参入の障壁が低い市場構造を意味する。

図 4 中国自動車産業の集中度（Concentration Rate）の推移（1955年～2006年）



出所：中国自動車技術研究センター、中国自動車工業協会（2008）『中国自動車工業年鑑』2007年版に基づいて筆者が試算

他方、「自主ブランド車種」に貢献したのは、第一汽車や東風汽車、上海汽車等の大手国有自動車メーカーでなく、主に奇瑞や吉利のような民族系自動車メーカー<sup>13</sup>である。例えば、2011年に中国自動車メーカーによる乗用車の国内販売台数は奇瑞汽車が63.4万台、

トラックから乗用車に転換し、過去の中小トラックメーカー乱立の教訓に学ぶ、高関税で乗用車市場を保護し参入メーカーの数を厳しく制限する、選ばれた乗用車メーカーに対して各面で優遇政策を与える、乗用車の国産化を促進していくなどの構想を打ち出した。同年8月には、北戴河で国务院主催の下、乗用車発展戦略についての会議を開き、「第一汽車」、「第二汽車」、「上海汽車」の三箇所を生産拠点に指定した。その時点ではすでに北京市、天津市、広州市の地方政府が外国メーカーとの合弁や技術提携によって独自に乗用車の生産に着手していたため「天津汽車」、「北京汽車」、「広州汽車」の3社が乗用車生産拠点に追加して認められた。1988年、国务院は『乗用車生産拠点を厳格にコントロールする通知』を公布し、国家直属メーカー3社に地方メーカー3社を加えて、いわゆる「三大三小」の生産拠点を公表した。これら以外の生産拠点を認可しない方針であった。

<sup>13</sup> 民族系自動車メーカーの概念については後節で定義する

BYD汽車が44.6万台、吉利汽車が43.3万台であり、売上ランキングの第7位、10位と11位となっている<sup>14</sup>。そのうち、吉利が少量のクライスラーブランド車種のOEM生産を行っていることを除けば、すべてはそれらの自動車メーカーが意匠権を持つ「自主ブランド車種」である。

表2のように、実際に販売台数だけを見れば、奇瑞や吉利、BYDなど有力民族系自動車メーカーはすでに合弁企業のライバルとなっており、乗用車市場における「自主ブランド車種」のシェアを粘り強くキープしている。

表 2 中国国内市場における乗用車販売トップ 10 社の推移

単位：万台

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
1	上海GM五菱 (49.7)	上海GM五菱 (58.6)	上海GM五菱 (97.7)	上海GM五菱 (113.6)	上海GM五菱 (121.8)
2	上海GM (49.5)	一汽VW (49.9)	上海VW (72.8)	上海GM (101.2)	上海GM (118.6)
3	一汽VW (46.1)	上海VW (49.0)	上海GM (70.8)	上海VW (100.1)	上海VW (116.6)
4	上海VW (45.6)	上海GM (44.5)	一汽VW (62.9)	一汽VW (85.8)	一汽VW (103.5)
5	奇瑞汽車 (38.1)	一汽トヨタ (36.6)	北京現代 (57.1)	長安汽車 (71.0)	東風日産 (80.9)
6	広汽ホンダ (29.5)	奇瑞汽車 (35.6)	東風日産 (51.9)	北京現代 (70.3)	北京現代 (74.0)
7	長安汽車 (29.4)	東風日産 (35.1)	長安汽車 (51.8)	奇瑞汽車(67.5)	奇瑞汽車 (63.4)
8	一汽トヨタ (28.2)	広汽ホンダ (30.6)	奇瑞汽車(50.0)	東風日産 (66.1)	長安汽車 (54.3)
9	東風日産 (27.2)	北京現代 (29.5)	BYD汽車 (44.8)	BYD汽車 (52.0)	一汽トヨタ (52.9)
10	北京現代 (23.1)	長安汽車 (26.5)	一汽トヨタ (41.7)	一汽トヨタ (50.6)	BYD汽車 (44.6)

出所：中国自動車工業協会の公表資料に基づいて筆者作成

問題はいわゆる自主ブランド車が果たして中国の自動車メーカーによって自力で開発・生産されているのだろうかである。李・陳・藤本（2005）は中国自動車メーカーが製品開発において複数の先発企業の製品をコピーし、そのコピー製品を汎用部品として組み合わせることで新製品を開発することを指摘し、これを「疑似オープン・アーキテクチャー化」と定義し、特に新興メーカーである奇瑞や吉利等の民族系自動車メーカーの製品開発について、「コア技術の独自開発は不可能に近い。しかしながら、大手国有メーカーのように正式に外国設計車の技術一式をライセンス導入する資本力・政治力もない。結局、基本パターンは『寄せ集め設計』となる」と指摘した<sup>15</sup>。丸川知雄（2007）はこれが可能になったのは、自動車産業においても、従来、一つの企業の中で垂直統合されていたいろいろな工程ないし機能が、複数の企業によって別々に担われるようになることを意味する「垂直

<sup>14</sup> 中国汽車工業協会の公表資料に基づく

<sup>15</sup> 李春利、陳晋、藤本隆宏（2005）「第 8 章」藤本隆宏、新宅純二郎編著『中国製造業のアーキテクチャー分析』東洋経済新報社



分裂」が劇的に進行したためと説明する<sup>16</sup>。即ち、世界の自動車産業では開発や製造の「モジュール化」が進展し、企業の枠を超えたプラットフォームや部品の共通化などの「垂直分裂」への動きが見られる中で、研究開発能力及び技術の低い中国の民族系自動車メーカーは外部資源を活用してコア部品を海外メーカーから寄せ集めてアセンブリーを行って国内市場を後ろ盾に成長してきたとの結論に到達する。

これへの裏付けとして中国の自動車メーカーのエンジン内製・外製に関して 2004 年に丸川が中国系自動車メーカー100社、外資系自動車メーカー31社に対して統計資料に基づいて調査した結果がある。それによると、中国系自動車メーカーと外資系メーカーの間に、コア部品であるエンジンの調達で大きな違いが見られる。外資系の内製や内部調達に対して中国系の場合は外部調達のほうが主流であった。コア部品が海外メーカーに依存してしまった理由は何だろうか。

表 3 中国自動車メーカーのエンジン調達状況

エンジン	自動車メーカー	中国系	外資系
	自社・自グループ内からのみ調達	7	23
	自グループ内と他社両方から調達	35	8
	他社からのみ調達	58	0
	計 (単位：企業数)	100	31

注：中国汽车工業年鑑雑誌社（2004）『中国汽车车型手冊』などに基づく

出所：丸川知雄（2007）『現代中国の産業』中央公論新社、194頁による

実際に丸川が指摘した海外先進メーカーの「垂直分裂」の動きと別に、他に二つの理由が挙げられる。まず本来中国の自動車メーカーが車のトータル品質を向上するためにコアとなるシステムとその構成部品を設計する能力を身につけるべきだが、図1で分かるように、中国の自動車市場は急速に拡大している。欧米や日本、韓国など自動車先進国の自動車メーカーも中国へ進出し、迅速に海外で成功を収めた車種を投入していることで、中国の自動車メーカーはスピーディーに製品を市場に送り出さないと成長のチャンスを逸してしまったと考えられる。技術的に外国のメーカーに大きく引き離された中国自動車メーカーにとって時間をかけて製品開発や技術向上の余裕がなかったため、外国自動車メーカーの技術、ノウハウを選択的に導入する戦略が合理的であったのである。

もう一つは中国政府の自動車市場の開放政策に原因がある。1990年代後半から政府は自動車産業の開放を行い、自動車の製造については外資の出資比率を最大で50%にとどめる規制をかけていた。しかし、エンジンやECU等一部の基幹部品を除いて海外から技術を移転することを目的に、海外からの部品産業の進出に対しては同様の規制をかけていなかった。WTO加盟以後、中国政府はさらに部品工業に対する外資の制限をほとんど撤廃したの

<sup>16</sup>丸川知雄（2007）『現代中国の産業——勃興する中国産業の強さと脆さ』中公新書出版 181～183頁

である。その結果、海外の部品メーカーは独自の戦略や或いは自動車メーカーを随伴して一斉に中国へ進出してきたのである。例えば、日本の東海日中貿易センターの調査によれば、2009年末現在、日系企業に限ってみても自動車完成車生産拠点13箇所、部品や素材の開発・生産に携わる拠点が1,025箇所設立されている。省別では、広東省が最大の集積地で、256拠点が設けられており、日系部品メーカーの四分の一以上が集積している。エンジン、トランスミッション、カーナビ、カーエアコン、ワイヤー・ハーネス、ブレーキ・システム等、自動車関連の殆どの部品を現地で生産している<sup>17</sup>。自動車の部品の分野の外国企業の対中進出をみても、2007年末時点で、中国に進出した外資系企業が計1,318社操業している。そのうち、外国資本単独の部品メーカーが725社で、55%を占めている<sup>18</sup>。デンソー、ボッシュ、デルファイ、アイシン、ビステオン、コンティネンタルAG、ジョンソン・コントロール、マグナ・インターナショナル、オートリーフ、現代モビス等、欧米や日本、韓国等の自動車先進国の主要部品メーカーはすでに中国へ進出し、複数の生産拠点を設立しており、中国自動車メーカーにとって容易に外資系部品メーカーからコア部品を調達できる環境が整ったということを示している。

他方、参入初期において、確かに丸川知雄の指摘通りに、中国系自動車メーカーの多くは、エンジンやトランスミッションを含めて基幹部品を外部から調達した。しかし、無視できない事実として、近年来トータル製造コストの削減及び技術の内部蓄積を目指して、奇瑞や吉利など有力民族系自動車メーカーはエンジンやトランスミッション等の基幹部品を内製に切り替えることに成功したことが挙げられる。李澤健（2009）の調査では、2001年度から2007年度までの間、奇瑞汽車の年度総販売台数に占める自社エンジンの搭載率を算出した結果、45.43%から100%まで増加したとのことである<sup>19</sup>。筆者の聞き取り調査によれば、現在奇瑞が内製しているエンジンは自社製の乗用車に搭載されるだけでなく、一部が他の中小自動車メーカーに販売されている<sup>20</sup>。吉利においても、2003年時点では、すでにエンジン、トランスミッション及び車体の内製が実現している<sup>21</sup>。

### 第三節 分析の概念と対象

---

<sup>17</sup>部品メーカー数は東海日中貿易センター（2010）『日系企業自動車関連中国進出企業リスト』2009年版により、投資、販売、アフターサービス、オートバイ関連企業を除いて算出されたもの。自動車メーカー数は『中国汽車工業統計年鑑』各年版等の調べ

<sup>18</sup>国家情報センター（2010）『2009中国自動車部品産業調査研究』

<sup>19</sup>李澤健（2009）「中国民族系自動車メーカーの発展経路—奇瑞汽車の自社開発能力の構築過程を中心に—」京都大学博士提出論文

<sup>20</sup>2011年8月に奇瑞の購買部に対するインタビュー調査による

<sup>21</sup>李春利（2005）「第七章民営企業の事例研究 第一節吉利汽車とアーキテクチャー・オープン化」丸川知雄、高山勇一編著『グローバル競争時代の中国自動車産業』蒼蒼社、297頁

## 1. 分析の概念

### (1) 民族系自動車メーカーについて

本格的な分析に入る前に、本稿で使用する幾つかの概念と用語を定義しておく必要がある。まずは、いわゆる「民族系自動車メーカー」とは何かである。本来民族系というのは外資系との対義語で、外国ライセンス車種に依存する大手国有メーカーと区別する意味もある。中国語では「自主品牌企業」（自主ブランド企業）となる。「自主品牌」（Self-owned Brand）とは、当該企業が自ら開発して、知的財産権を持つブランドのことである。また、当該企業がブランドを所有するだけでなく、それを存続・発展させる能力を持たなければならない<sup>22</sup>。

現在、中国の自動車市場に登場する車種の知的財産権が中国の自動車メーカーに所有されるかどうかの基準では、「自主品牌車種」と日系やドイツ系、アメリカ系等の「外国ライセンス車種」に分けられる。第一汽車、東風汽車、上海汽車のような国有大手自動車メーカーは、複数の海外自動車メーカーと合弁企業を設立して、「外国ライセンス車種」に依存した経営活動を展開している。例えば、2009年に上海汽車の乗用車販売台数160.6万台のうち、自主品牌車はわずか9万台で、残りはすべてがVWとGMのライセンス車種である<sup>23</sup>。大手国有自動車メーカーで最も自主品牌車種の開発に注力するとされる東風汽車の場合は、「神龍汽車」（フランスPSAとの合弁企業）、「東風汽車有限公司」（日産との合弁企業）、「東風本田汽車」（ホンダとの合弁企業）、「東風裕隆汽車」（台湾裕隆汽車との合弁企業）、「東風悦達起亜汽車」（韓国起亜自動車との合弁企業）、「東風乗用車公司」（自社の「風神」ブランド車種を生産する企業）の六つの子会社で、乗用車を製造している。2011年に東風グループはトータルで208.6万台の乗用車を販売したが、そのうちで、自主品牌車種を扱う「東風乗用車公司」の販売台数はわずか2.6万台（2010年に2.8万台）<sup>24</sup>で、全体の販売台数に占める割合は1%台に過ぎないと推察される。

さらに大手国有自動車メーカーが持つ「自主品牌車種」も、自社を中心に開発したのではなく、「荣威」（Roewe）のようにMGローバーのブランドを一括買収で取得したか、パートナーの外国自動車メーカーの既存車種のプラットフォーム等をベースにして、委託開発したかのどちらかのパターンである。例えば、2011年3月に、広汽ホンダが自主品牌車、「理念S1」を発売した。この「理念S1」はホンダCITY（日本名「フィットアリア」）のグローバルスモールプラットフォーム（Global small platform）に依拠して、ホンダの四輪R&Dセンターから技術者を招へいして開発したものである。開発の過程で日本からの出向者がPMを務め、設計業務を指揮してリーダーシップを果たしたのに対して、

<sup>22</sup> 劉立剛（2008）『中国汽车制造企业发展战略』、经济管理出版社、49頁

<sup>23</sup> 上海汽車のホームページ、<http://www.saicmotor.com/chinese/tzzgx/jbqk/jyzk/index.shtml> により

<sup>24</sup> 中国汽车工業協会の公表資料に基づく

广汽ホンダ側の技術者は図面の作成やテストの実施等、サポート的な作業しか行わなかった<sup>25</sup>。ホンダからの技術支援がなければ、广汽ホンダだけの力では、「理念」のブランドを存続・発展させる可能性が低いと思われる。

大手国有自動車メーカーとは対照的に、奇瑞汽車、華晨汽車、吉利汽車、BYD 汽車、江淮汽車などは主に自主開発の路線を貫いてきた。これらの自動車メーカーの共通点は、①乗用車生産へ参入の歴史が浅い。吉利、奇瑞で最初の乗用車がラインオフしたのは 1998 年と 1999 年 12 月である。「華晨汽車」は 2000 年 12 月から乗用車生産を開始し、「BYD 汽車」の設立は 2003 年である。②非公式に外国既存車種の模倣コピーやコア部品の外部依存からスタートした。資本や人材等の経営資源が不足するなかで大手国有メーカーのように外国ライセンス車を一括導入することは不可能であるため、最初は非公式な模倣開発に頼らざるを得なかった。しかし、知的財産権侵害の問題のほかに、部品や素材の調達の間でも制約を受けるため、完全に「フォーカル・モデル」を復元することが不可能で、設計の変更や開発時部品のすりあわせが必要であった。③吉利のような民族系自動車メーカーは少量の外国ライセンス車種の OEM 生産も行っているが、主に「自主ブランド車種」を開発・生産・販売しているなどである。従って、本稿では、上記の分析から、民族系自動車メーカーについて、中国資本の主導の下、主に自主ブランド車種を開発・生産・販売し、独自の戦略で開発、調達、生産、販売等の経営の諸活動を展開する地方の中小自動車メーカーと定義したい。

## (2) 企業システムについて

企業システムとは何か、まだ統一した定義は見当たらない。システム（英：system）は、相互に影響を及ぼしあう要素から構成される、まとまりや仕組みの全体である。企業をシステムと捉える場合、市場のニーズに合わせて、ヒト、モノ、カネ、情報などの資源を入力し、商品やサービスへ変換して出力する仕組みを意味する。流れ的には、参入、開発、購買、生産、販売などのプロセスが含まれる。しかも、開発・生産・購買・販売の全過程の効率性は、自動車メーカーの競争力を決定する。例えば、トヨタ的システムの構成要素について、藤本（1997）は、強みとなっているのは狭義の生産だけではなく、開発や購買、販売の側面も含まれると指摘し、生産面、開発面、購買面について「ジャストインタイム方式」や「デザイン・イン」、「長期安定取引」等の特徴を挙げている<sup>26</sup>。

影山（2003）は、企業システムについてユーザー・ニーズの対応方法から、販売、開発、製造という流れに着目して事業展開の特色を見ている。トヨタ的システムの特色はユーザーに密着し、その嗜好と要望とを踏まえた工夫をしたことにあるとし、法人需要開拓と個人客販売などをミックスした新たな販売方式は、開発と製造に大きなインパクトを与えて、

<sup>25</sup> 2011 年 4 月 12 日に筆者が广汽本田の開発部長へのインタビューにより

<sup>26</sup> 藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論』有斐閣、25 頁

その後におけるトヨタ自動車発展の基盤を形成したと指摘している<sup>27</sup>。

清水耕一（2002）は企業という組織を構成する社会関係と、利害関係を異にする経済主体間の「制度化された妥協」としての制度＝「ルール」を重視して、企業を「制度の束」として捉える。企業システムは一定の製品開発体制、一定の労使関係と労務管理システム、対サプライヤー関係を含む一定の部品供給体制、一定の販売体制＝対ディーラー関係といった相互に補完的な諸関係からなっている<sup>28</sup>。

本稿では、企業システムを企業の様々な経済活動での取引の諸制度と取引に関わる様々な利害関係者（ステークホルダー）の行動の連関からなる総体として捉える。すなわち、企業開発、生産、購買、販売組織及び組織間関係を含んだトータル・システムである。奇瑞汽車股份有限公司（Chery Automobile Co. Ltd.）（以下は奇瑞汽車と略す）という主要民族系自動車メーカーを取り上げて分析するが、その生産参入、調達、開発、販売の各側面において他組織と資源の交換・吸収過程に焦点をあて、具体的には参入過程を分析して開発システム、サプライヤー・システム、販売・流通システムの形成と特徴について検討を加える。

## 2. 分析の対象

事例として取り上げた奇瑞汽車は1997年に安徽省蕪湖経済開発区で設立された。かつては地方の弱小自動車メーカーであった。その会社概要は次の通りである。

### 会社概要：

設立：1997年1月8日	資本金：36.8億元
本社所在地：安徽省蕪湖市	従業員数：約2.26万人（2011年6月時点）
事業内容：自動車・同部品の開発・製造・販売	
主要株主：蕪湖市建設投資有限公司 26.39%、蕪湖市瑞創投資株式会社 24.92%、安徽省信用担保集团有限公司 14.06%、安徽省投資集团有限公司 7.32%ほか	

設立されてわずか十数年、弱小ローカル自動車メーカーから、「四大四小」<sup>29</sup>と呼ばれる主要自動車メーカーの一つまでに成長し、民族系自動車メーカーとして奇瑞が2009年度に初めて年間販売台数50万台を超えた。現在では、四つのブランドの下、EV等のエコカー

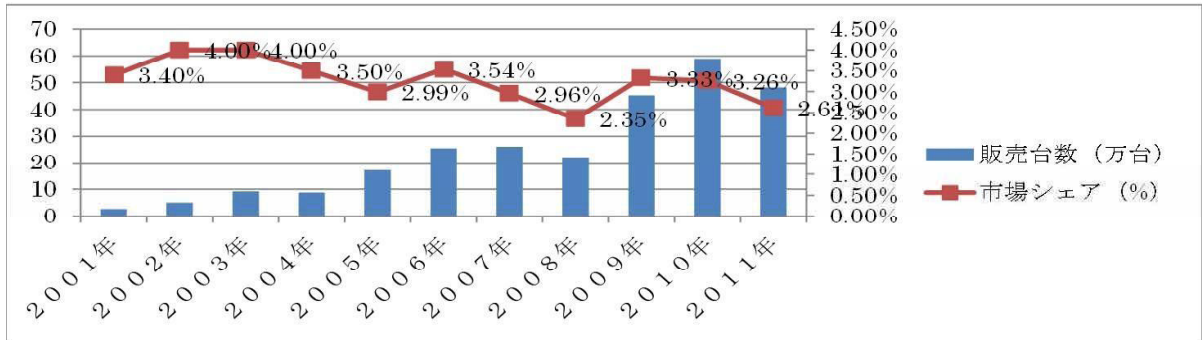
<sup>27</sup> 影山僖一（2003）『トヨタシステムと国際戦略—組織と制度改革の展望』ミネルウァ書房、60頁

<sup>28</sup> 清水耕一（2002）「企業システムの進化におけるバイファクションとイナナーシア：自動車産業における事例(I)」岡山大学経済学会雑誌 34(1)、2頁

<sup>29</sup> 上海汽車、東風汽車、第一汽車、長安汽車の四つの国有大手メーカーが「四大」、北京汽車、広州汽車、奇瑞汽車、中国重型汽車のローカル中堅メーカーは「四小」と呼ばれる。中国政府はこの8社を重点的に支援する方針である。

を含めて計26車種<sup>30</sup>が販売されており、車種のバリエーションが一番豊富な民族系自動車メーカーとなっている。

図 5 奇瑞の国内販売台数・市場シェアの推移（2001年～2011年）



出所：『中国汽車工業年鑑』各年版により奇瑞の販売台数から輸出台数を引いて算出

図 5 から、奇瑞の国内販売台数は 2001 年の 2.8 万台から始まり、2011 年の 48.3 万台で、10 年間で 15 倍以上の驚異的拡大となったが、国内シェアはずっと 2%～4% というほぼ横ばいの状態とはいえ、自動車市場全体の急成長とともに拡大してきたと言える。一方、奇瑞は正式に製造ライセンスを取得した 2001 年から 11 年連続して中国の民族系メーカーとして販売台数、市場シェア首位の座をキープしているため、民族系の旗手ともいえる。

図 6 奇瑞の海外輸出・シェアの推移（2004年～2011年）



出所：2004年～2010年は『中国汽車工業年鑑』各年版により、2011月は、中国汽車工業協会（CMMA）の発表により試算

奇瑞の輸出は、2004年 1200 台を皮切りにその後急速に伸び、2008年にピークの 13.5 万台に達し、全国の輸出台数に占める割合が 20%弱であったが、金融危機の影響を受け

30 奇瑞汽車のホームページ、[http://www.chery.cn/web/zjqr/jtgk\\_jsp\\_catid\\_905.html](http://www.chery.cn/web/zjqr/jtgk_jsp_catid_905.html) による

て、2009年の輸出台数は4.8万台に激減した。2010年には回復し、2011年に乗用車16万台を輸出して過去最高を記録した。実際に奇瑞が輸出したのはすべて乗用車で、常に中国の中国乗用車の半数を占めるものである。例えば、2011年に全中国自動車メーカーは海外へ84.95万台を輸出し、車種の構成は「轎車」（基本型乗用車）が37.21万台、トラックが29.13万台、バス10.29万台、その他が8.32万台であった<sup>31</sup>。奇瑞が輸出した「轎車」（基本型乗用車）は全体の43%を占めていた。奇瑞汽車の国内販売規模は第一汽車や東風汽車のような大手国有自動車メーカーのそれより小さいが、輸出の面においてそれらを大幅に超えている。なぜならば、大手国有自動車メーカーは販売する車種のほとんどが海外ライセンス車であり、技術や知的財産権において海外の自動車メーカーに制約され、中国以外の地域で販売できないからである。

同時に、奇瑞は「外国ライセンス車種」の模倣からスタートしたが、設立されてから現在まで、外国の自動車メーカーとは提携せずに「自主開発」の路線を堅持し、「自主品牌車種」を開発・生産・販売している。勿論、奇瑞の「自主開発」は、完全な「自社開発」でなく、サプライヤーや独立した設計会社へ設計の外注化、共同開発によるノウハウの吸収などを実施している。

さらに、新興自動車メーカーとして、奇瑞は地元蕪湖で計画経済時代から受け継いだ自動車産業の基盤が存在せず、当初海外ブランド車種を生産することがなかったため、海外パートナーから技術的な支援も直接受けることはなかった。さらに、エンジンメーカーとして発足し、自動車製造・販売のライセンスを持っていなかったため、公式に自動車販売できず、初期の環境条件として、中央政府から製品開発組織能力の配分という恩恵を受けることがなかったのである。地方政府の支援の下で、概ね自助努力によって外部組織の経営資源を内部化し、自社の開発システム、サプライヤー・システム、販売流通システムを徐々に構築したわけである。組織間パワー<sup>32</sup>の観点から考えれば、自動車メーカーでありながらも、最初はサプライヤー、ディーラー等の利害関係者に対して交渉力を持っていなかったため、現状の分析として大手国有自動車メーカーより奇瑞の事例からのほうが、発展過程についての示唆に富んだ考察結果が得られると考える。

#### 第四節 先行研究の検討

近年になって中国自動車メーカーの製品開発システム、サプライヤー・システム、販売流通システム等個別の側面に関する研究の蓄積がされてきている。ここでは、先行研究を製品開発、サプライヤー・システム、販売流通の順にレビューして、本研究の位置づけと研究意義を明らかにする。

---

<sup>31</sup> 中国汽車工業協会の公表資料に基づく

<sup>32</sup> 組織間関係において、どの組織が支配的であるか、パワーを持つかのことである。

## 1. 製品開発について

前述の通り、中国自動車メーカーの製品開発システムに注目した研究として、李・陳・藤本（2005）は中国自動車メーカーが製品開発において複数の先発企業の製品をコピーし、そのコピー製品を汎用部品として組み合わせることで新製品を開発すると指摘し、これを「疑似オープン・アーキテクチャー化」と定義した。特に、新興メーカーである奇瑞や吉利等の民族系自動車メーカーの製品開発は、「コア技術の独自開発は不可能に近い。かといって、大手国有メーカーのように正式に外国設計車の技術一式をライセンス導入する資本力・政治力もない。結局、基本パターンは『寄せ集め設計』となる」と指摘している<sup>33</sup>。しかし、「疑似オープン・アーキテクチャー化」説は、機能部品調達の外部依存だけに注目して、民族系自動車メーカーの内部へ立ち入り、製品開発に関する実態調査を行っていない。まず民族系自動車メーカーがどのような社内及び社外の分業体制の下、製品コンセプトの創出から市場導入までどのようなプロセスに沿って製品を開発しているか、調達された部品の使い方、つまりどの程度汎用部品とカスタム部品を使い分けているかについて藤本らは全く検討していなかった。次にすべての民族系自動車メーカーを同一視することにも問題がある。市場における民族系自動車メーカーのパフォーマンスの格差を無視し、それぞれの開発戦略や開発能力の進化が看過されていると思われる。通常、新興の自動車メーカーで、参入直後の段階で外部から機能部品や技術の寄せ集め導入という共通の特徴が観察されるのは不思議でない。重要なのは、模倣開発に安住するか、導入した技術の吸収をはかって本格的な製品開発へ転換させるかである。

また、中国企業の製品開発に対して、藤本らは分析の枠組みとして、「統合型製品開発」、「結合型製品開発」そして「R&D 資源過剰」、「R&D 資源過少」といった概念を導入し、中国の代表的な二大企業、第一汽車とハイアールの事例を取り上げ、その開発組織や製品開発の実態に関する比較研究を行った。第一汽車の製品開発が、製品の統合度の高度な達成を優先し、部品を最適設計する「統合型製品開発」であるのに対して、ハイアールの製品開発は既存部品に設計サーチの範囲を限定し、これらの既存部品をうまく「結合」して製品全体を構成しようとする「結合型製品開発」に属する。その理由は、ハイアールが第一汽車ほど R&D 資源を豊富に持っていなかったためである<sup>34</sup>。即ち、中国企業の開発組織能力の多様性を「経路依存的」な結果とみている。しかし、経路依存的なアプローチで初期環境条件の違いという歴史的な一側面を取り上げ、上記両社が如何に新しい発展経路を切り拓いてきたというもう一つの歴史的な側面を見落している。また、藤本の理論に基づけば、第一汽車とハイアールの製品である自動車と家電の製品アーキテクチャーはそれ

---

<sup>33</sup>李春利、陳晋、藤本隆宏（2005）「第 8 章」藤本隆宏、新宅純二郎編著『中国製造業のアーキテクチャー分析』東洋経済新報社、242～244 頁。

<sup>34</sup>藤本隆宏、李春利、欧陽桃花（2005）「第 9 章」藤本隆宏、新宅純二郎編著『中国製造業のアーキテクチャー分析』東洋経済新報社、247～290 頁。



ぞれ「インテグラル型」、「モジュラー型」に分類されて、その違いが製品開発にどのように反映されたかは明かされていない。

小林・金（2011）は、中国の自動車・部品産業について、もし近い将来、電気自動車が主流となれば、おそらく「オープン・アーキテクチャー」、「垂直分裂型」が主流となる可能性を認めながらも、現時点では間違いなく「クローズド・アーキテクチャー」、「垂直統合型」がしばらく主流であり続けると指摘した<sup>35</sup>。

これに対して、中国側の研究として、路・封（2004）は中国の自動車産業政策の展開に沿って「技術の導入から自主開発の段階」（1949年～1978年）と「自主開発から外資誘致による技術導入の段階」（1979年～現在）に分け、外資誘致の政策の下で、海外直接投資の受け入れによって技術移転を促進する政策的企図は失敗したと指摘し、ハルビン飛行機、奇瑞、吉利等民族系自動車メーカーの製品開発に関する調査を通じて、これらの模倣開発は、外国技術を吸収するために不可欠な手段であると期待を寄せ、規制の緩和や民族系自動車メーカーの支援等を実施して再び自主開発の路線へ戻るべきと結論づける<sup>36</sup>。路・封（2004）の研究は外資導入政策の批判に力点が置かれ、民族系自動車メーカーの製品開発システムの実態に関する分析も比較的到手薄である。

李澤健（2009）は奇瑞汽車の成長発展プロセスを「参入期」、「佳景主導設計の過渡期」、そして「奇瑞汽車研究院主導設計の自主開発期」に区分して、奇瑞汽車の開発組織の再編と開発体制を検討し、子会社である「蕪湖佳景科技公司」での軽乗用車「QQ」の開発事例を取り上げた。例えば、QQの開発事例では、李はスカウトされた製品開発チームが「東風汽車」在籍時に習得した技能やノウハウを活用すること、日本の「重量級プロジェクト・マネージャー制度」と類似する「プロジェクト・ディレクター制度」を導入したこと、そして外観設計においてボンネットの傾斜度を大きくアレンジする等の自主性を評価し、参入時より開発能力が進化したと主張する<sup>37</sup>。民族系自動車メーカーの製品開発を対象とした実証研究では李澤健（2009）（のもの）をもって嚆矢とする。しかし、開発組織の形成と再編について李（2009）が描いた「模倣から過渡そして自主」という単純な構図は事実に符合しない。現在奇瑞の開発部門では機能的・組織的再編が行われており、組織も人員もまだ定着していない。また、李（2009）にあっても、いわゆる「佳景主導設計の過渡期」及び「奇瑞汽車研究院主導設計の自主開発期」における製品開発の実態が依然明らかにされておらず、その違いは必ずしも明示されたものでないという問題がある。

---

<sup>35</sup> 小林英夫、金英善（2011）「第4章 日韓中国進出企業の生産の現地化」清响一郎編著『自動車産業における生産・開発の現地化』、社会評論社、170-172頁

<sup>36</sup> 路風、封凱棟『发展我国自主知识产权汽车工业的政策选择』、中国科学技术部、2004年

<sup>37</sup> 李澤健（2009）「奇瑞汽車の開発組織と能力の形成過程」『産業学会研究年報24』

## 2. サプライヤー・システムについて

日本の自動車メーカーのサプライヤー・システムについて、藤本隆宏、浅沼万里は次のように分析している。藤本隆宏（1997）は購買管理の境界の捉え方を、①境界設定、②競争パターン、③個別取引パターンの三つの側面を設定している。これに対応して日本のサプライヤー・システムは①「長期安定的な継続取引」、②「少数サプライヤー間の有効競争」、③「一括発注型（まとめて任せる）分業パターン」という三つの特徴を挙げ、この三つのルーチンの間には、相互補完性があると指摘している<sup>38</sup>。

浅沼万里（1990）は、自動車産業や電機産業の実態調査を踏まえて、組み立てメーカーとサプライヤーの組織間関係に着目し、部品サプライヤーを開発段階において部品設計まで行なう「承認図」メーカー、そして図面を貸与されて製造だけを請負う「貸与図」メーカーに区別した。日本では1980年代に部品の製造下請けを行っていたメーカーの多くが「貸与図」メーカーから「承認図」メーカーへと進化した。「承認図」メーカーは製品開発のリスクを負担するようになり、単なる「貸与図」メーカーよりも高い収益を獲得することとなった。さらに特定の買い手企業と売り手企業は、反復した相互作用を通じて特有の「関係的な技能」が蓄積される。そしてこれが取引パターンの選択に影響する<sup>39</sup>。

中国自動車メーカーのサプライヤー・システムに関する先行研究は、もっぱら日本で行われてきた。李春利（1997）は、上海 VW の国産化の事例を取り上げ、政府主導の下、部品調達先を全国に広げる分業促進政策がとられた結果、全国範囲のサプライヤー・ネットワークが形成されたと述べている。サプライヤーを上海地域内に集中させることで、既存の産業集積が利用され、全国範囲のサプライヤー・ミックスの合理化はコスト・ペナルティーが小さくて合理的な判断であると主張する<sup>40</sup>。

現状の分析については丸川（2007）が注目され、丸川では、藤本（1997）が提示した購買管理における①境界設定、②競争パターン、③個別取引パターンという三つの側面<sup>41</sup>、特に②の競争パターンに焦点をあてている。歴史的分析及び計量的分析による中国自動車メーカーのサプライヤー・システムの形成経緯及び現在の特徴は次の通りである。①複社発注という方法は1960年代にはじまり、今日でも中国の自動車メーカーの間でかなり広く行われている。②1970年代までに形成された地方ブロックが改革開放以降も残り、外

<sup>38</sup> 藤本隆宏（1997）「第四章 日本の自動車部品サプライヤー・システム」『生産システムの進化論』、有斐閣、161～188頁

<sup>39</sup> 浅沼万里（1990）『日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係—「関係特種技能」の概念の抽出と定式化』経済論叢 145(1-2):1-45頁

<sup>40</sup> 李春利（1997）「補章 上海 VW の国産化戦略とサプライヤー・システム」『現代中国の自動車産業—企業システムの進化と経営戦略』、信山社出版、223 - 242頁

<sup>41</sup> 藤本隆宏（1997）「第四章 日本の自動車部品サプライヤー・システム」『生産システムの進化論』、有斐閣、161—188頁

資系企業のサプライヤー・ネットワークの基礎となるまでになった。③価格競争の激しい小型トラックや軽ワゴンの世界では、地方ブロックは崩壊し、オープンで容赦ない調達合戦が行われている。④中高級乗用車を生産する外資系企業は1社発注を採用して、サプライヤーとより長期的な関係を築く姿勢であると総括する<sup>42</sup>。

しかし、ここで現状は李と丸川の研究の時代背景と環境から大きく変化している。例えば、1990年代および2000年代以降、中国における乗用車生産が急拡大し、またグローバル・サプライヤーの対中進出ラッシュによって、部品の国産化で李が指摘した生産の少量化による「コスト・ペナルティー」の問題、丸川が外資系自動車メーカーの「一社発注」の原因として挙げた開発力と技術力を備えたサプライヤーが少なかったことは、必ずしも現状に当てはまるとは限らない。また、丸川の研究で自身が指摘するように、情報が不足しているために、奇瑞や広汽ホンダなどの比較的新しい企業の購買システムについての分析が結果に反映されなかったという問題がある。例えばデータとして挙げられた奇瑞の81部品のうち、59部品の調達先は0社で、平均調達先数を算出する際に0社は除いて計算したが、中国自動車メーカー、特に民族系自動車メーカーの競争パターンがこれで解明されたとは言い難い。

### 3. 販売流通システムについて

計画経済時代に中国自動車メーカーは自由に自社製品を販売する権限を持たず、国家の「指令性計画」に基づいて生産機能に特化し、販売は国有の物資配給機構に任せるしかなかった。そして、1990年代に入ると、市場経済への本格的な移行が始まった。特に国有企業に対する権限移譲の実施により、自動車メーカーは真の意味の企業へと脱皮する時代を迎えた。

中国の自動車流通システムの先駆的業績に着眼したのは田嶋俊雄（1998）で、計画経済期から市場経済期への移行に関する中国的特質を描き出している。すなわち、単に計画経済期の規制が徐々に緩和されていったのではなく、旧来の計画経済期の慣行や旧習と融和しながら、様々な利害の衝突で妥協や修正が積み重なっていくなか、中国的な多種多段階の「自動車流通システム」が形成されたことを田嶋は指摘した<sup>43</sup>。

2000年以降の流通システムについて、塩地洋・孫飛舟・西川順平（2007）は自動車市場の急拡大によって流通システムの均衡が再び崩壊し、日系自動車メーカーが4S店専売体制を導入したり、大型自動車交易市场が出現したりと、新たな異相が生じていると総括

---

<sup>42</sup> 丸川知雄（2007）「第六章自動車部品 第一節サプライヤー・システム」『グローバル競争時代の中国自動車産業』蒼蒼社、214-260頁

<sup>43</sup> 田嶋俊雄（1998）「移行経済期の自動車販売流通システム」『中国研究月報』第52巻

した<sup>44</sup>。こうして、国有大手自動車メーカーと違い、2000年前後に参入した民族系自動車メーカーにとって、自動車市場構造の変化や規制緩和の実施などで、従来の計画時代からの流通経路を回避し、制度上で新しい販売流通システムを形成させることが可能となってきた。一方、新興自動車メーカーは、設立された当初からディーラーなどの販売店に対して、組織間パワーを持つことが不可能であったため、自動車メーカー主導の近代的な販売流通体制の形成は漸進的なものであったと考えられる。

中国の民族系自動車メーカーの販売体制に関する研究では孫飛舟（2009）と李澤健（2009）が挙げられる。孫飛舟（2009）は奇瑞の販売体制の変化を分析し、初期時分の紆余曲折を経過して、「分網交叉」（車種テリトリー制）や「奇瑞汽車城」といった独自の販売手法を打ち出し、販売体制の軌道修正の試行の結果、急増する生産台数を支える体制を迅速かつ有効に構築したと指摘する<sup>45</sup>。李澤健（2009）も奇瑞汽車の「分網販売」の導入を取り上げ、販売組織を再編・整頓することで、製造と販売の不均衡を解消した事実を指摘した。また、この「分網販売」はBYD汽車等のその他の民族系自動車メーカーもが学習して、民族系自動車メーカーの独自発展経路を模索する経営努力のあらわれであると評価している<sup>46</sup>。しかし、この研究は二つともが、新聞報道等の二次的なデータに基づいて考察したもので、実際に民族系自動車メーカーやディーラーの内部へと踏み込んでおらず、自動車メーカーが如何にディーラー・システムを構築したか、どのようにディーラーをコントロールしているか等のディーラーとの組織間関係については検討されていない。一定の資料的価値を持つものの、実証研究としても足りないのではと思われる。

#### 4. 「経営資源—競争能力アプローチ」の応用の限界

従来の中国自動車メーカーの企業システムに関する研究は、開発やサプライヤー、そして販売体制等の個別の側面を中心に論じて、企業間関係やその機能メカニズムをトータル・システムとして体系的にとらえる実証研究が前述李春利（1997）以外にはほとんど見当たらない。李春利（1997）は「経営資源—競争能力アプローチ」の枠組みを利用し、企業システムの進化の動因は環境の不確実性への対処・適応であり、競争行動の累積が企業システムの進化へつながるとし、中国の伝統的な二大自動車メーカー、第一汽車と東風汽車の事例を取り上げ、両社の生産システム、製品開発システム、企業間関係に焦点をあて、両社の共通点と相違点を比較し、競争行動と市場でのパフォーマンスを検証した。本研究

---

<sup>44</sup> 塩地洋・孫飛舟・西川順平（2007）『転換期の中国自動車流通』蒼蒼社

<sup>45</sup> 孫飛舟（2009）「第五章中国自動車販売におけるグローバル競争と民族系の発展」『調整期突入、巨大化する中国自動車産業』上山邦雄他編著、日刊自動車新聞社、106 - 129 頁

<sup>46</sup> 李澤健（2009）「中国自動車流通における相互学習と民族系メーカー発イノベーションの可能性」東京大学ものづくり経営研究センター

の問題意識に近いので、少し詳しく検討しよう。

李春利（1997）の結論によると、この両社は、「冷戦プロジェクト」という特別な設立経緯と工場立地の誤りという初期環境条件の制約を受け、市場における競争体験を通じて、それぞれの企業システムが形成され、進化した。両社の総合的な比較を通じて明らかなのは、東風は静態的能力に関するかぎり第一汽車との直接製品競争の中で優位を保っていたが、動態的能力において第一汽車に後れをとり、企業の主体的な行動が経営資源と競争能力の格差をもたらしたとの主張である<sup>47</sup>。

しかし、先進資本主義国家の企業進化モデルを中国の大手国有自動車メーカーに適用するには大きな問題がある。なぜならば、中国の自動車メーカーは欧米や日本等の先進国の自動車メーカーの特徴と異なっていたからである。計画経済時代に中国の政府・企業間関係は行政的関係の延長であり、「所有と経営の不可分」の関係にあった。国家は所有者であり経営者でもある。企業は国家の計画に基づいて投資を行い、製品が国家機関あるいは物資配給機構から配給されると同時に、従業員の就業や社会保障などの社会的機能を持たされた「単位」（ユニット、共同体の意味）であった。

特に当時の自動車は生産材であると位置づけられていたため、その生産と分配に関する政府の計画で統制が一般消費財よりも厳しかった。1983年になって自動車販売計画の約10%が別枠にされたことで、初めて自動車メーカーに自社製品を販売する権限が与えられた。それ以降、国家計画に基づく生産・販売の比率は1984年に58.3%、1985年に39.0%、1989年に22.2%と次第に後退していった<sup>48</sup>。また、当時自動車メーカーは、自由に自社製品の価格を設定することもできなかった。計画販売分の価格については政府が公定価格を指定するのに対して、自動車メーカー自主販売分については指導価格（上限と下限）が決められていた。WTO加盟直前の2001年7月5日に、国家計画委員会が「一部商品の価格を自由化することに関する通知」を公布して、最終的に大型トラック・同シャーシ、国産乗用車、エンジンの価格の自由化が踏み切られた。さらに、当時自動車市場の主流は政府機関の公用車であったため、競争的な市場になっていなかった。例えば、1985年に中国の自動車保有台数は321.1万台に対して、民間自動車での保有台数は僅か28.5万台、比率は8.8%に留まっていた。1986年は34.7万台で9.6%、1987年は42.3万台で10.3%の水準に留まっていた<sup>49</sup>。このような市場構造の下、競争のメカニズムが大きく抑制されていたため、第一汽車と東風汽車のような大手国有自動車メーカーは、計画経済時代から90年代初期まで、強烈な市場競争を体験して初期環境条件からの制約を克服し、自らの企業システムを進化させる組織のルーチン的能力を持っていたとは考え難い。むしろ閉鎖的な

---

47李春利（1997）「補章 上海 VW の国産化戦略とサプライヤー・システム」『現代中国の自動車産業—企業システムの進化と経営戦略』、信山社出版

48 王福民『汽车营销基础知识』天津科学技术出版社、2003年

49 中国汽车技術研究センター、中国汽车工業協会『中国汽车工業年鑑』各年版により調べ

市場環境に依存して、独占のメリットを享受しながら、その経営活動は国家の政策や行政の指示に従って展開してきたととらえた方がより妥当であろう。実際に李春利（1997）の研究では、製品と市場を結ぶ二大自動車メーカーの販売流通システムに関する考察が欠落しており、両社の市場における競争体験の検討も不十分であった。

従って、本論文の基本的な問題意識について、先行研究でいくつかの論考で断片的に言及されてきたが、企業の特異性について体系的に解明されていなかった。より普遍的な枠組みの想定の下、競争的な市場構造にある民族系自動車メーカーを対象とする詳細な実証研究が求められると考える。

## 第五節 分析の枠組みと本論文の構成

### 1. 分析の枠組み

本稿では、民族系自動車メーカーの企業システムの形成と特徴を検討するために、J. Pfeffer and G. Salancik(1978)の「資源依存パースペクティブ」のアプローチを用いる。このアプローチは、組織を基本的分析単位とし、組織の視点から組織間関係を論じる。①自組織が保有する経営資源のみで事業活動を促進するが、それが対応不可能な場合、外部環境から資源を獲得し、利用して外部環境に資源を処分しなければならない。しかし、②組織は自らの自律性を保持して、他組織への依存を回避し、逆にできる限り他組織をこちらに依存させて、自らのコントロールが及ぶ範囲を拡大し、他への依存を受け入れざるを得ないときにはそれを積極的に取り扱う<sup>50</sup>という視点に立つ。

また、組織は、①他組織に対する依存度そのものを吸収、または回避する自律化戦略、②他社（他組織）との依存関係を認めたとうえで、折衝で合意を引き出して、良好で安定的な関係を目指す協調戦略、③自律化や協調のように当該企業間で直接交渉するのではなく、第三者の仲介を通じて解決する。政治戦略といった調整メカニズムを通じて、他組織との関係の安定化を図り組織の存続を維持する<sup>51</sup>、と本アプローチは定義する。

民族系自動車メーカーの企業間・企業群調整における企業統制のあり方を探る上で、「資源依存パースペクティブ」の観点から、奇瑞の企業システムは、自組織と他組織との経営資源を組み合わせることで、直面する不確実的な環境変化への対応とリスクの低減、組織間で必要とされる資源へのアクセス、多様なステークホルダーとの調整を行うことが期待される。本稿では研究対象とするのが奇瑞汽車の企業システムであり、そこに不足するまたは充実させるべき経営資源をいかに獲得するか、他組織との関係を如何に調整する

---

50 Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, The External Control of Organizations A Resource Dependence Perspective, Harper & Row, Publishers, Inc., 1978.

51 山倉健嗣（1993）『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣 93～117頁

かを課題とする。また、経営資源として、ヒト、モノ、カネ、情報などがあげられるが、これらの資源がどのように外部組織から獲得されたかを検討することで、資源の獲得の経路、方法の必要性や妥当性が検討される。

## 2. 分析方法

本稿では、奇瑞汽車の事例を中心に、ケース・スタディーとしての分析を行う。まずは民族系自動車メーカーが誕生した要因を探るため、改革開放政策以降の中国政府の自動車産業政策と民族系自動車メーカーの市場参入過程を辿りながら、政策及び市場の変容を含めた環境の変化について分析し、民族系自動車メーカーが登場・発展する歴史的な条件を考察する。次に研究対象の奇瑞汽車の典型性と妥当性を明確にするために、各種の新聞報道や『中国自動車統計年鑑』1995年～2011年版などや『奇瑞汽車購買管理ハンドブック』、『奇瑞汽車新車開発ハンドブック』、『奇瑞汽車販売ハンドブック』、『奇瑞汽車2010年度債券募集説明書』、『奇瑞汽車経銷商商務政策』（ディーラー・マージン・ポリシー）や入手可能な社内資料から、その参入方法、会社規模、財務状況、販売状況等について整理・分析作業をした。

なお、具体的な検証作業は以下のように実施した。会社情報がほとんど公表のない条件の下、筆者は2010年から、奇瑞の所在地である安徽省蕪湖市を訪れ、奇瑞汽車の開発部門、購買部門、営業部門に数度赴き、新車開発のプロジェクト・マネージャー（PM）や購買部長、営業部長を対象にインタビューを実施した。また、奇瑞汽車を「焦点組織」と位置付けると同時に、取引関係を持つサプライヤー、ディーラー等の他組織との関係を分析するため、聞き取り調査の対象を奇瑞汽車のみならず、サプライヤー、ディーラーに広げてのインタビューを実施した。可能な限り、これら複数の情報源によって、奇瑞汽車の開発システム、サプライヤー・システム、販売流通システムの形成方法と特徴の解明を試みる<sup>52</sup>。

## 3. 本稿の章構成

本稿は、本論を五つの章で構成し、それらに序章と結語を加える。論文の構成を簡単に記述すると次のようになる。

まず序章では、民族自動車メーカーの開発、調達、販売をめぐる論点や政策論的な研究をサーベイしたうえで、本稿の問題意識と研究課題を簡単に整理する。第二章では、改革開放後の中国自動車産業政策とそれがもたらした自動車産業の発展状況を振り返ることに

---

<sup>52</sup> 一部をリストアップすれば、次の通りである。「奇瑞汽車乗用車研究一院」シャーシ部部長の G 氏（2011 年 1 月、12 月）、「奇瑞汽車乗用車研究一院」シャーシ部ステアリング科科長の L 氏（2011 年 3 月）、奇瑞汽車購買部部長の H 氏（2011 年 8 月）、ガソリタンクメーカー X 社の社長（2011 年 8 月）、ブレーキシステムメーカー Y 社の開発部長（2011 年 8 月、10 月）、奇瑞汽車営業部皖贛大区支社長の G 氏（2012 年 7 月）、奇瑞の主要ディーラーの安徽復興の副社長の M 氏（2012 年 4 月）

よって、自動車産業のマクロ的環境を解明する。続く第三章では、政府と企業間の関係から、奇瑞を含む民族系自動車メーカーの参入方法を分析し、中央・地方政府の利益対立と許認可制度による分権構造を解明する。第四章では、奇瑞汽車の開発組織の構築と再編過程を検討するうえで、2008年に発売されたAセグメント乗用車「A3」の開発事例を取り上げる。その開発プロセス及び開発組織のあり方の考察を通じて、現在の奇瑞の開発組織の形成方法、その製品開発の到達点及び特徴を明らかにし、内包される問題点についても言及する。第五章では、聞き取り調査結果に基づき、奇瑞のサプライヤー・システム形成の経過やサプライヤー・システムの特徴を考察する。第六章では、奇瑞の販売戦略及び流通システムの再編に構ついて史的な検討を加えたうえで、実態調査を行って現在の販売流通システムの基本的な特徴を明瞭にする。最後の結語では、本稿の内容をまとめて、民族系自動車メーカーの「外部資源依存型」成長方式を浮き彫りにし、今後の課題を指摘する。以上、本稿は以下六章と結語から構成される。

序章

第二章 改革開放後の自動車産業政策

第三章 奇瑞の参入成功の経緯—企業政府間関係の視点

第四章 奇瑞の製品開発システム

第五章 奇瑞のサプライヤー・システム

第六章 奇瑞の販売流通システム

結語



## 第二章 改革開放後の自動車産業政策

中国の自動車産業の歴史を検討する場合、まず国の大きな政策転換の背景を考慮しなければならない。1949年～1978年間は計画経済統制下にあり、生産、流通、消費のそれぞれが国の計画に基づいて存在し、経済的資源配分が制度的に行われ、現在のように貨幣、商品が流通して市場価格が決まる経済動態はまだ存在しなかった。そこで、1979年～1992年間は市場経済への移行期である。毛沢東時代の大躍進、文化大革命で疲弊した経済を立て直すため、現実派の鄧小平は「四つの近代化」を掲げ、市場経済体制への移行を試みる。基本原則は計画経済時代の悪平等の克服を旨とする鄧小平の「先富論」に代表されるように、開放政策を通じて沿海部などが先に富まれる条件を整えたところから経済的に豊かになり、その波及効果で他の地域も豊かになれるという発想である。

1993年以降は国有企業の改革に象徴され、さらに開放の政策が推し進められ、経済は著しい成長を遂げるようになった。しかし、経済効率優先の路線の下、沿海部と内陸、都市と農村、また職業間の格差が深刻化し、「西部大開発」、社会保障の充実など格差是正の対策に追われるようにもなった。それにもかかわらず、中国政府は成長優先、外需頼みの路線を堅持し、2001年にWTO加盟を実現することで世界経済との一体化と軌道連結政策が進められた。

本章では改革開放後の市場構造の転換を背景とし、著しい成長を遂げた中国の自動車産業に対する産業政策についての評価を試みたものである。計画経済から現在まで、政策の推移を振り返ってその内容をまとめ、政策の効果についても分析する。また、戦後日本の自動車産業政策との比較を通じて、日本を模倣した中国の自動車産業政策に関する影響の差異を解明する。上述の分析作業を行った上で、後に民族系自動車メーカーが参入・成長する際の市場構造、産業基盤及び競争環境等の歴史的条件を解明にする。

### 第一節 乗用車生産へ方向転換

#### 1. 乗用車生産拠点の決定

計画経済時代に、中国は最初に旧ソ連の援助の下、技術、設備、車種そして生産方式、規格をワンセットで導入し、高度垂直統合の生産体制を確立した。挙国体制で統合生産の第一汽車を建設したが、そこで培った技術やノウハウをベースに第二汽車（東風汽車の前身）等の大型国有自動車メーカーを設立し、さらに中央政府と地方政府の協力で中堅自動車メーカーを設立し、地方政府にローカル自動車メーカーを設立させた。結果的にトラックを中心とする製品生産の棲み分けによる大型国有自動車メーカー、中堅自動車メーカー、ローカル自動車メーカーが併存する重層構造を形成した。

表4の国内自動車の生産・輸入状況を見ると、かつて乗用車は恒常的に台数が少なく、国産乗用車と輸入乗用車を合わせても3,000台を超える供給量の年はなかった。供給の主力となったのは、各種トラックをはじめとする商用車である。商用車に限ってみれば、国内における生産体制が整うことで輸入車を代替する効果が見られる。また、生産・輸入台数の一番少ない時期は1961年から1964年の間だが、これは「大躍進」<sup>53</sup>政策の失敗と「三年自然災害」があいまって国内経済が崩壊したためと思われる。

表4 中国国内における自動車の供給状況（1955年～1978年）

	国内生産		輸入	
	商用車	乗用車	商用車	乗用車
1955	61	0	13,787	1,412
1956	1,654	0	9,684	1,556
1957	7,904	0	2,185	40
1958	15,835	57	29,921	237
1959	18,938	101	14,360	1,259
1960	21,312	98	16,343	1,401
1961	3,169	5	1,356	102
1962	9,160	11	3,129	49
1963	20,500	11	2,232	252
1964	27,542	100	2,532	1,382
1965	38,054	133	9,519	2,632
1966	48,478	302	12,049	876
1967	16,996	144	8,242	72
1968	19,076	279	5,945	1
1969	40,616	163	2,876	163
1970	65,687	196	-	-
1971	83,616	562	11,627	10
1972	82,102	661	14,196	10
1973	88,070	1,130	17,722	1,141
1974	76,054	1,508	26,715	1,156
1975	105,103	1,819	-	-
1976	102,849	2,611	-	-
1977	99,460	2,330	15,941	52
1978	125,073	2,642	25,364	3

出所：中国汽車技術研究センター、中国汽車工業協会『中国汽車工業年鑑』各年版

しかし、1980年代半ばから、経済の発展に伴って都市部のバスやタクシーの利用量が増加した。一方、従来は中央の高級幹部のみに認められた乗用車は地方の幹部たちにも乗るようになったが、国内の生産体制が整っていなかったため、乗用車、バスの絶対量の不

<sup>53</sup>数年間で経済的に米英を追い越すことを目的に、毛沢東が1958年から1960年まで実施した工、農業の大増産政策である。しかし、農村と産業発展レベルの現状を無視した強引なノルマを課した結果、大失敗に終わった。

足から乗用車の輸入が急増した。年間輸入台数は1982年の16,077台(うち乗用車は僅か1,101台)から1985年の353,992台(うち乗用車105,775台)となった。

1981年から1987年の間、中国国務院は三回にわたって乗用車の輸入制限に関する通知を出したが、1980年代(1981年～1990)での乗用車の輸入は合計で351,042台となり、同時期国産乗用車生産台数165,910台の2倍強に相当し、外貨30億ドルを投入するに至った<sup>54</sup>。表5のように、1980年代前半では乗用車輸入台数の増加が国産乗用車の生産台数をはるかに超え、自動車輸入台数に占める割合も3割まで急上昇していた。限られた外貨の流出を防ぎ、乗用車輸入をセーブするために、中国政府は国産化の政策を急いで検討し始めた。

表5 1980年代前半乗用車輸入の推移(1981年～1985年)

	1981年	1982年	1983年	1984年	1985年
乗用車輸入台数	1401	1101	5806	21651	105775
乗用車輸入台数/自動車輸入台数	3.4%	6.9%	23.1%	24.4%	29.9%
乗用車輸入台数/乗用車国内生産台数	40.9%	27.3%	96.0%	360.3%	2031.4%

出所：中国自動車技術研究センター、中国自動車工業協会『中国自動車工業年鑑』2003年版より試算

1987年5月に国務院の召集の下、第二汽車(東風汽車)で「中国自動車発展戦略会議」が開催された。席上、その後の中国の自動車産業発展の重点はトラックから乗用車に転換し、過去のトラックメーカー乱立の教訓に学んで、高関税で乗用車市場を保護して市場参入メーカーの数を厳しく制限し、選ばれた乗用車メーカーに対して各方面から優遇政策を与え、乗用車の国産化を促進する構想が打ち出された<sup>55</sup>。同年8月12日、北戴河において国務院姚依林副総理(当時)主催で、乗用車産業振興策を内容とする会議が開かれた。ここでは、第一汽車、第二汽車、上海汽車の三社を生産拠点に指定し、エンジンや車種によって製品の棲み分けをし、一定の期間を経た後、競争を促進するための製品競合も認めると決定して乗用車生産の三大基地が決められた。

ところが、その時点で北京市、天津市、広州市の地方政府はそれぞれの外国メーカーとの合弁や技術提携による独自の乗用車生産にすでに着手していた。中央政府は地方肝いりのプロジェクトを中止させることの政治的リスクや外資導入全体に与える悪影響を考慮して地方政府からの働きかけに応じ、最終的に北京汽車、天津汽車、広州汽車の三社を乗用車生産拠点と追認した<sup>56</sup>。

1988年、国務院は「乗用車生産拠点を厳格にコントロールする通知」を公布し、大手国有自動車メーカー三社に地方自動車メーカー三社を加えて、「三大三小」を生産拠点に

<sup>54</sup> 自動車輸入台数は中国自動車技術研究センター、中国自動車工業協会(1997)『中国自動車工業年鑑』1996年版により、乗用車は中国自動車工業史編集委員会(1996)『中国自動車工業史—1901～1990』人民交通出版社による

<sup>55</sup> 李春利(1997)『現代中国の自動車産業』信山社出版株式会社、56頁

<sup>56</sup> 丸川知雄(2000)『移行期中国の産業政策』日本貿易振興会アジア経済研究所、377頁

指定し、これら以外の拠点を認可しない方針を固めた。1989年3月、中央政府は『産業政策要綱』を打ち出し、許認可を得た乗用車プロジェクトに対して集中的に支援することを表明した。同5月に国务院の指示で中国自動車連合会・中国公安部が『全国自動車・民用改装車・オートバイ企業及び製品目録管理暫定規定』を公布し、自動車・オートバイの生産、販売活動を厳しく制限し、『目録』に載らなければ生産・販売は禁止されるとした。自動車メーカーの参入については、第二章で詳細に検討を行うこととする。

## 2. 国内市場の保護

計画経済時代において、中央の対外貿易部（日本の旧通産省に相当）が対外貿易権を完全にコントロールしていたため、関税等の経済の間接的管理手段は意味を持たなかったが、1980年代に入って貿易管理体制の改革が開始された。1984年1月に一部の省が外貨収入の留保を認められ、他の官庁や省・市の地方政府所属の貿易会社も国際貿易に従事できるようになった。輸入割当該当商品以外対外貿易部の許可は必要でなくなった。同年9月に『対外貿易体制改革報告案』が決定され、行政と貿易会社の機能分離が図られた。1985年1月に外貨収入の貿易会社での留保が認められ、自主的に留保残額の50%を使用する権限が与えられた。さらに1987年から国際貿易の請負制を実施した。省・直轄市・自治区・計画単列市<sup>57</sup>（日本の政令市に相当）の所轄する貿易会社の外貨収入目標、外貨獲得コスト<sup>58</sup>の目標、そして財務目標を貿易会社が請け負うことで、比較的自主的な経営ができるようになった。1987年に許認可ベースで「外資企業」の設立件数は2200社にのぼった。これは1979年の11倍以上である<sup>59</sup>。

こうして対外貿易部による国際貿易の独占が打破され、他の官庁や地方政府が対外貿易へ参入できるようになった。地方政府への分権及び貿易会社経営が自由化されたことによって国家計画によって対外貿易をコントロールすることは不可能になった。国内自動車産業を保護するためには、関税等の経済的管理手段に頼るしかなくなったのである。

1985年3月に中国政府は自動車の輸入関税を大幅に引き上げた。乗用車の関税率について排気量3000cc以上の場合は150%、3000cc以下は120%となった。商用車も50%から100%へ上昇した。そのうえ、さらに80%の輸入調節税が付加されたことで、事実上、乗用車の関税率が230%以上、商用車は180%となった。1992年からは輸入調節税と関税が一本化され、3000cc以下の乗用車が180%、3000cc以上は220%の税率が適用された。

また1984年1月『中華人民共和国輸入貨物許可証制度暫定条例』が公布され、自動車

<sup>57</sup> 1983年2月に中央政府は重慶を総合経済改革テスト市と認定して、1984年から中央政府直接管轄に置き、省相当の経済権限を与えた。それ以来計画単列市と呼ぶようになった。その後武漢、瀋陽、大連、青島、広州、西安等14の都市を指定したが、1993年に省都以外の計画単列市を廃止して1997年重慶が直轄市へ昇格するなどの事情があって、現在中国では深圳、寧波、青島、大連、厦門等5つの都市が計画単列市に指定されている。

<sup>58</sup> 一ドル当たりの外貨の獲得にかかる人民元のコスト。

<sup>59</sup> 宋超鋒（2009）「我国外贸体制改革的方向及其影响」『财经纵横』80頁

等の 28 品目に対して輸入割当管理を実施した。輸入に必要な外貨が引き当てられなければ輸入することができなくなった。10 月に國務院の通達により、すべての自動車輸入は国家経済貿易委員会が集中して統制することになった。さらに、当時中国において乗用車は主に政府機関や国営企業の公用車として購入されることがほとんどであったが、公共機関による乗用車購入に際しては 1985 年以降、政府の「社会集団購買力コントロール事務所」からの許可も必要となった。1988 年には乗用車の購入に対して「乗用車特別消費税」が課せられることとなり、税額は輸入完成車一台あたりが 4 万元、輸入部品によるノックダウン車は 1.5 万～2 万元、国産車は 1 万元以下と定め、国産車優遇、輸入車制限の措置がとられた<sup>60</sup>。以上のように 1980 年代から中国政府は外国産自動車の輸入に対して高率の関税賦課のみならず、購入の段階では予算引当て、許認可、他の課税などの厳しい制限措置をとった。

ところが、中国の自動車産業は 1950 年代半ばにスタートして以来、国家主導の投資はトラックばかりに資金を注ぎ込んできた。国に認可された乗用車の生産拠点は第一汽車と上海汽車だけで、しかも生産規模が小さく、技術的にも立ち遅れていた。国内市場をいくら保護しても、乗用車の国産化を実現するためには外国から技術を導入するしかなかった。

## 第二節 自動車産業における外資導入とその効果

### 1. 技術の導入

1978 年中国共産党の「第十一次三中全会」で改革開放の政策が決定された。1979 年にまず広東省、福建省に「特殊な政策、柔軟な措置」を実施し、深圳、珠海、汕頭、廈門の四箇所を「経済特区」（英語：Special Economic Zone, SEZ）と指定した。1988 年さらに海南島の全域を追加指定した。「経済特区」では、経営自主権の拡大、税金の減免などの優遇政策を実施して、外資の誘致と輸出の拡大がはかられた。1984 年 4 月にまた大連、秦皇島、天津、煙台、青島、連雲港、上海、寧波等 14 の港湾都市を拡大して「経済技術開発区」の設置を奨励した。

1970 年代、中国ではアメリカ、日本、ヨーロッパ諸国と国交締結と正常化の国際環境の中で、海外から乗用車の生産技術を導入するために、自動車産業における外資導入の進展が他の産業に比べて速かったことが注目される。例えば、1983 年 5 月に北京汽車とアメリカン・モーターズ社（AMC）との間で合弁企業「北京吉普有限公司」が設立された。1983 年に上海汽車がドイツのフォルクスワーゲン（VW）から完全現地組立（CKD）用の部品を輸入して乗用車「サンタナ」の組立を開始した。1985 年 3 月、上海汽車と VW が「上海大衆汽車有限公司」を設立し、また広州汽車がフランスのプジョーと「広州標致汽車有限公司」の設立に合意し、1988 年には第一汽車も VW から「アウディ（AUDI）100」の技術を導入して 1989 年から組立生産を開始し、1990 年 11 月には合弁で乗用車「ゴルフ

<sup>60</sup>丸川知雄『移行期中国の産業政策』日本貿易振興会アジア経済研究所、2000 年、377 頁

(golf)」を生産し始めている。但し、中国政府は合弁企業の経営主導権が外資に渡ることを危惧して外資側の出資比率を50%以下に制限した。

上記の合弁生産以外に天津汽車、第二汽車、金杯汽車（前身は瀋陽汽車）、南京汽車、重慶汽車といったメーカーは欧米や日本の乗用車メーカーから乗用車・トラック・部品の技術を導入した。技術導入の形態は技術供与以外に「技貿結合」という中国独自の方式がとられた。「技貿結合」とは中国側の一定量の製品輸入を条件として、海外側からある技術の提供を要求する貿易方式である。「技貿結合」で輸入された完全現地組立部品

(completely knocked-down kit) に対して中国政府は優遇関税率の特待を与え、関税は完成車の税率でなく、部品の税率が適用された。輸入税率表に当該部品が存在しない場合は、完成車の税率の三分の二で関税を徴収する。国内流通段階の増値税（付加価値税）も本則税率の60%で徴収する優遇措置を実施した<sup>61</sup>。これを受けて自動車産業の1980年代における中国自動車メーカー、外国自動車メーカーとの協力状況は下記表6の通りである。

---

<sup>61</sup> 『海关总署、财政部关于技贸结合的进口货物和进口旧设备有关税收问题的通知』、1985年1月22日を参照されたい。

表 6 中国と海外自動車メーカーの技術協力状況（1980年代）

中国企業	パートナー	製品	契約形態	契約時期
第一汽車	三菱自動車	大型トラックキャブ	技貿結合	1984 . 11
	日野自動車	大型トラック用 T/M	技貿結合	1985. 03
	日産自動車	小型トラックキャブ	技貿結合	1984. 11
	クライスラー	ガソリンエンジン	技術供与	1987. 08
	VW	アウディ 100	技術供与	1988
	VW	ゴルフ	合弁	90. 11
吉林軽型車	スズキ	軽トラック・バン	技術供与	1983
第二汽車	日産ディーゼル	大型トラックキャブ アクスル T/M	技術供与	1985. 09
北京汽車	AMC	4WD ジープチェロキー	合弁	1983. 05
北京第二汽車	いすゞ	小型トラック（車両全体）		1985. 01
北京内燃機	GM	ガソリンエンジン	技術供与	1988. 01
天津汽車	ダイハツ	軽トラック・バン 乗用車シャレード	技術供与	1984. 03
上海汽車	VW	乗用車サンタナ	合弁	1984. 10
南京汽車	イベコ	中型トラック	技術供与	1985. 03
広州汽車	プジョー	小型トラック 505	合弁	1985. 03
済南汽車	スタイヤー	大型トラック	技術供与	1983
重慶汽車	いすゞ	小型トラックエルフ	合弁	1985. 02
柳州汽車	三菱自動車	軽トラック・バンミニカ	技術供与	1985. 07
金杯汽車	トヨタ	ワゴン車（ハイエース）	技術供与	1988
西南汽車	いすゞ	小型トラックエルフ	技術供与	1988
江西汽車	いすゞ	小型トラックエルフ	技術供与	1985. 01

出所：劉永鶴（1997）「第三章 離陸期の中国自動車産業」丸山恵也編著『アジアの自動車産業』、亜紀書房、172頁

このように、大型国有自動車メーカーの第一汽車、第二汽車から北京汽車、上海汽車、南京汽車、済南汽車などの中堅メーカー、そして金杯汽車、北京第二汽車、江西汽車などのローカルメーカーまでのほとんどの中国メーカーが外国の企業と提携したことが分かる。また、外国メーカーとの合弁企業について、中国政府は主導権が外国側に握られることを危惧し、完成車のみならず、エンジンの製造に関する外資の出資比率を 50%以下とする制限をもう掛けたが、1950 年代に日本政府がとった「販売資本に対する投資は禁止し、生産設備への投資で国内産業に貢献するものに限る」（1952 年 6 月、日本通産省）という政策と異なり、いわば「市場を技術と交換する」という政策である。

合弁企業や技術契約で導入された車種に対しても制限措置を取っていた。排気量によって原則的に 1 企業 1 車種というように各セグメント別に生産する方針を定めた。例えば、北京ジープ有限公司のチェロキー（Cherokee）は 2460cc、広州プジョー汽車有限公司のプジョー（Peugeot）は 1970cc、上海大衆汽車有限公司のサンタナ（Santana）は 1780cc、第一汽車のジェッタ（Jetta）は 1560cc、第二汽車のシトロエン（Citroen）は 1360cc、天津汽

車のシャーレド (Charade) は 990cc などとなっていた<sup>62</sup>。国全体が一体となって、各企業が外国から導入した車種を重複させずに、競争の回避と外国から導入車種の多様化を図ったと見られる。

しかし、1980年代には、上述の断片的な制限が実施されたものの、総じていえば1990年代前半まで中国政府は外資に対して明確且つ体系的な規制措置を講じなかった。

## 2. 外資の優遇と制限

外資誘致という国の基本政策の下、特に「中外合資企業」（合弁企業）の場合は、当時次のような税制上の優遇を受けることになる（当時）。

(1) 生産型外国投資企業に対する企業所得税の国税分（30%）を15%に軽減する。（経済特区及び経済技術開発区で設立する場合）

(2) 地方政府は「奨励類」<sup>63</sup>の投資案件に対して企業所得税の地方税分（3%）を軽減・免除することが可能である。

(3) 経営期間が10年以上の企業に、利益を計上した年度から起算して2年目までの企業所得税を免除し、3～5年目までは半減とする（いわゆる「二免三減」である）。

(4) 外国企業が中国で取得した利益を再投資して、経営期間が5年を超えた場合、再投資分の所得税の40%を還付する。合弁企業の外国投資者が企業から得た利益の国外送金には、送金税を免除する。

(5) 移転技術が先進的である等、投資案件の内容によりさらに多くの減税、免税の適用は可能である<sup>64</sup>。

自動車産業の場合、1994年には国家計画委員会（前出）によって『自動車工業産業政策』（以下94年『政策』と略す）が策定・公表されたことで、外資の出資比率、国産化、研究開発拠点の設立、製品の技術レベル、外国メーカーの実力について制限措置が設けられた。

第一に中国へ進出する外国メーカーは以下の条件を満たさなければならない。

- ① 独自の特許権及び商標権を有すること。
- ② 製品開発能力と製造技術を有し、当該国の現行法律・法規に符合すること。
- ③ 国際的に独自の販路を持つこと。
- ④ 十分な融資能力を有することなどである。

<sup>62</sup> 陳晋（2000）『中国乗用車企業の成長戦略』信山社出版株式会社、54頁

<sup>63</sup> 国家發展開発委員会と商務部は、毎年『外商投資産業指導目録』（以下、『目録』）を公表し、外商投資産業を「奨励類」、「制限類」及び「禁止類」に分けている。『目録』に含まれていない産業は、中国の法律・規則で明確に禁止されていない限り、中国国内で許可されていると見なされる。奨励類に投資する外商投資企業は、地方・省級部門の承認を得て、課税免除や税率の引き下げなど一定の優遇措置を受けられる。制限類に投資する外商投資企業は、地方・省級部門の承認を得て、一定の所有権の制限を受ける形で投資が認められる。外商投資企業は、禁止類への投資は行えない。

<sup>64</sup> 『中华人民共和国外商投资企业外国企业所得税法』、1991年等による



第二に一つの外国メーカーが同じ車種で複数の合弁企業を持つことを禁止し、合弁企業に対して以下の条件をクリアする必要があると定めた。

- ① 企業内部で研究開発機構を設立する。且つ研究開発機構は車種のモデルチェンジを実現する能力を有すること。
- ② 製品は90年代の水準を満たすこと。
- ③ 合弁企業は製品の輸出を目指すべきであり自力で外貨のバランスを解決すること。
- ④ 合弁企業は部品を仕入れる時、同等条件であれば国産部品を優先することである。

第三に、自動車完成車、オートバイ完成車そしてエンジンを生産する合弁企業の場合、中国側の出資比率は50%より低くならない。

第四に、中古自動車、中古オートバイの完成車・パーツ解体或いは新しく作りかえるプロジェクトを許可しない。既存プロジェクトについても期限の更新を認めない。その製品を全部輸出するように厳しく監督・管理する。

最後に、「ローカル・コンテンツ」の政策が実施される。CKD、SKD（セミノックダウン）生産用の部品を輸入禁止し、導入されたブランド車種の国産化率に合わせて輸入部品関税の優遇税率を実施する<sup>65</sup>。

94年『政策』はそれ以前の規制措置よりも外資に対する規制を体系化し、より具体的にしている。例えば1980年代に中国へ進出した外国メーカーのうち、VW以外は各国の下位メーカーであるため、一流企業の先進技術を導入する目的で外国メーカーを選別する規定を打ち出している。また外国のブランド車種については「サンタナ」や「プジョー505」などの海外において古い車種が中国市場に導入されたことを反省して、製品の技術水準を90年代と指定した。導入された車種の重複を避けるために、同じ車種で複数の合弁企業の設立を認めないことにした。さらに合弁企業の中国側への技術移転を促進する目的で、国産化政策のほかに合弁企業に研究開発機構の設立及び一定の開発能力を求めた。

2004年に国家発展改革委員会が公布した『自動車産業発展政策』（以下は04年『政策』と略す）の外資に対する制限では94年『政策』が踏襲されている。例えば、04年『政策』は第48条で、①自動車、専用車、農用自動車、オートバイを生産する外国との合弁企業における中国側の所有比率は50%以上と規定し、②自動車等を生産する株式会社を外資に売却する場合、中国側の法人株主の一つが筆頭株主であり、その割合が外資側所有株の合計を超える必要があると規定し、③中国国内では乗用車、商用車、オートバイを生産する場合、一つの外資は同種類の製品を生産する合弁企業を二つまでしか設立することができないと規定している。

---

<sup>65</sup> 国家計画委員会（1994）『自動車工業産業政策』による

### 3. 乗用車国産化の推進

#### (1) 国産化政策の内容

中国政府は外資を導入し、乗用車の生産拠点を指定すると同時に、外国ブランドの乗用車に対して部品の国産化率を引き上げる政策を実施した。まずは優遇税率の提示で国産化率の向上をはかった。1990年4月に税関総署、国家計画委員会、財政部が『税制手段を用いて乗用車の国産化を推進するための暫定規定』（以下は『規定』と略す）を公布して、さらに1992年8月に施行細則を決定した。これは国産化率が高くなればなるほど輸入部品に対する関税や増徴税が低くなる税制を導入するものであった。表7のように、『規定』により車種導入の年数や国産化率に基づいて差別的な関税率を設けていた。合弁企業が設立された最初の5年間に準備期とし、1年目～3年目、4年目～5年目の間、それぞれ50%、80%の優遇税率で課税する。5年目以降は、いわゆる「国産化規制段階」に入る。国産化率に基づいて、関税本則税率により優遇される。

表7 国産化推進のための輸入部品適用税率

	適用基準	関税	輸入調節税 <sup>66</sup>	付加価値税
準備期（年数）	1年目～3年目	50%	免除	5%
	4年目～5年目	80%	—	本則税率の60%
国産化期（5年目以降の国産化率）	40%以下	本則税率	—	本則税率
	40%～60%	本則税率の75%	—	本則税率の50%
	60%～80%	本則税率の60%	—	本則税率の50%
	80%以上	本則税率の40%	—	本則税率の50%

出所：税関総署、国家計画委員会（1990）『关于运用税收优惠促进小轿车国产化的暂行规定』及びその施行細則により作成

同『規定』によれば、創業8年で国産化率80%を達成しない場合、優遇税率は適用されないこととなる。また、いわゆる国産化率とは（全部品の価値－輸入部品の価値/全部品の価値）×100%と定められた。施行された時点で税率適用の対象となる企業は前述合弁企業の「北京吉普有限公司」、「上海大衆汽車有限公司」、「広州標致汽車有限公司」、「一汽大衆汽車有限公司」等の合弁メーカー4社及び第二汽車、長安機器廠、天津汽車などKD生産が行われている自動車メーカーである。優遇税率の実施は、まず税関が本則税率で部品の輸入関税を徴収し、自動車メーカーは国産化率に基づいて税関総署へ優遇措置を申請する。国産化率が認定されると税関が徴収した関税を還付する仕組みになっている。

<sup>66</sup> 1992年4月1日から輸入調節税の徴収がなくなり、関税と一本化された。

次に、1989年に導入された「横向配套費」（国産化付加金）である。1989年3月、中国国務院は『乗用車販売の管理を強化する実施弁法』を公布した。同弁法に基づいて全国において56の乗用車販売会社を指定して乗用車の販売に対する監督・管理を強化した。乗用車の販売価格に「購置付加費」、「横向配套費」、「特別消費税」を上乗せすることを決定したが、「特別消費税」は本来国家税務総局が1988年にカラーテレビ、乗用車などで需要に対して供給が不足する消費財の需給バランスを是正するために導入した税種である。また、乗用車販売時に徴収する「横向配套費」は「①50%を中央政府の基金に上納して国家が部品企業への支援に割り当てる。50%を地方政府の基金にプールして当該地方の自動車メーカー・部品メーカーへの支援に割り当てる。②調達した資金は低利で部品生産への融資にまわし、迅速に乗用車の国産化を達成する。③国家の基金は重点部品及び国産化を実現するための重点プロジェクトに使用する。地方の基金は産業計画に合わせた国家の重点プロジェクトに使用する。④国家計画委員会、中国汽车連合会、国家機電輕紡投資会社が基金の用途に基づいて利息を確定し、融資先を決定する。」<sup>67</sup>と規定している。

外国ブランド車、国産車を問わず当時国内で生産・組み立ての乗用車のすべてがこの制度の対象となったが、全国範囲での基金の調達・使用に関する実際の動向は不明である。上海の場合、1988年～1994年<sup>68</sup>までの期間に「サンタナ」に「横向配套費」を上乗せすることで55億元の資金が集められ、銀行を通じて主に上海地域の自動車部品メーカーに通常の半分の利子で融資された<sup>69</sup>。このほかに第一汽車と北京汽車系列の部品メーカーもそれぞれが数億元台の融資を受けた<sup>70</sup>。1994年に中国国務院がこの制度の廃止を決定するまで、「国産化付加金基金」は国家計画委員会に放置されていた<sup>71</sup>。しかし、2004年に国家監査署の監査を受け、元金、利息合わせて8.58億元を国家財政へ上納された。

<sup>67</sup> 『国家轿车零部件横向配套基金的管理及使用办法』第一条、第二条に参照

<sup>68</sup> 上海は1988年全国より一年早く「乗用車国産化基金」を設立した。

<sup>69</sup> 丸川知雄『移行期中国の産業政策』日本貿易振興会アジア経済研究所、2000年、387頁。

<sup>70</sup> 「准备迎接汽车时代的到来」『中国汽车报』、2004年3月2日より

<sup>71</sup> 国家审计署『2003年中央预算执行和其他财政收支审计报告』、2004年6月24日

表 8 国産乗用車販売価格の構成 (1989年～1994年)

単位：人民元

	上海 サンタナ	天津 シャレー ト	広州 プジョー	北京 チェロキ ー	長春 アウディ		上海 760AK	北京 212
					4 シリンダ ー	5 シリンダ ー		
生産者価 格	123,200	81,390	136,230	121,430	211,070	251,220	40,150	20,170
購置付加 費	7,920	5,656	8,950	7,740	13,900	16,400	3,700	1,860
横向配套 費	28,000	3,500	25,000	20,000	25,000	25,000	22,740	13,520
特別消費 税	20,000	10,000	20,000	15,000	20,000	20,000	10,000	5,000
特別消費 税補償費	600	300	600	450	600	600	300	150
販売価格	179,720	100,846	190,780	164,620	270,570	313,200	76,890	40,700

出所：『国家計委印发「关于加强小轿车销售管理的实施办法」的通知』により作成

注：網掛けの部分が自主ブランド乗用車。

表 8 のように、当時外国ブランドの乗用車は 1 台あたり 2 万元（天津汽車のシャレードを除く）、自主ブランド乗用車 1 台あたり 5000 元～10000 元の「横向配套費」が徴収される。1989 年～1994 年間、中国の乗用車生産台数に基づけば「国産化付加金基金」の収入は 100 億元を超えていたことが推測できる。「第七次五カ年計画」で四輪車・二輪車部品工業に対する投資総額は 53.1 億元、同「第八次五カ年計画」では 111.4 億元で<sup>72</sup>、「横向配套費」は部品産業に対する投資の重要な資金源であったといえよう。

第三に、政府の直接関与でサンタナの国産化を推進した。上海 VW 設立当初、「サンタナ」は純粋な KD 組立車であるがゆえに、中国国内でサプライヤーがほとんど存在しておらず、生産して二年が経っても国産化率は僅か 2.7% でまったく前進がなかった。国産化を推進するために、1987 年 12 月に国家経済委員会副主任の朱鎔基（当時）は「サンタナ国産化会議」を主催して、「上海サンタナ乗用車国産化共同体」の設立を提唱した。1988 年朱鎔基が上海市長に就任してから 7 月に上海市政府の関係部署、上海自動車トラクター聯営公司、中国航空工業公司、軍事部門・「中汽」の傘下にある全国各地の部品メーカー 105 社、16 の大学や研究所、銀行から構成される連合体（共同体）を発足させた。つまり、サンタナの部品調達に上海地域内のみならず全国から分散していたのである。これは長春の第一汽車を建設した時と同様の「挙国体制」で、上海市政府は「上海市サンタナ国産化協調弁公室」を設立し、上海 VW と部品メーカーに対して経営全般にわたる指導を行い、関連政策、特に資金調達と資材調達などの面において強力なリーダーシップを発揮した。

<sup>72</sup> 中国汽車技術センター、中国汽車工業協会（2009）『中国汽車工業年鑑』2008 年版、30 頁より試算

特に上述の「横向配套費」の配分は上海 VW の協力工場に傾斜し、部品メーカーの育成に必要な資金をカバーした。

## (2) 国産化政策の成果と問題点

外国のメーカーの進出によって外国の車種が導入され、輸入車を代替することが実現したが、国産化率が低ければ中国の自動車産業の自立には意味をもたらさない。優遇関税の提示や「横向配套費」の徴収、そしてサンタナの国産化に集中的に支援するなどの取り組みで、「サンタナ」はもとより合弁メーカーの外国ブランド車種の国産化はかなり進みだした。表 9 のとおり、1994 年時点で主な乗用車の国産化率が進展していることが分かる。特に「サンタナ」の国産化で育成された部品メーカーはその他の乗用車メーカーに部品を供給することもできることで、乗用車全体の国産化率向上に貢献したと評価されている。

表 9 乗用車国産化の進捗状況

年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年
国産化率									
チェロキー		18.6%	30.0%	35.5%	43.5%	44.8%	57.3%	60.5%	80.4%
サンタナ	3.9%	5.3%	12.8%	31.0%	60.1%	70.4%	75.3%	80.5%	85.8%
プジョー505			7.0%	12.8%	19.6%	29.8%	51.5%	61.7%	76.0%
シャレード			11.2%	40.1%	40.7%	45.7%	47.4%	61.8%	83.8%
アウディ 100				6.7%	13.7%	21.2%	30.7%	44.5%	62.5%
ジェッタ								7.0%	25.6%
フカン (シェンロン DC7140)								4.0%	15.2%
アルト (スズキ)								13.0%	46.7%
レクス (スバル)								35.0%	40.0%

注：空欄になっている年には、まだ当該車種の生産が始まっていなかった。

出所：機械部自動車局(1996)『关于汽车国产化政策的说明』、丸川(2000)『移行期中国の産業政策』日本貿易振興会アジア経済研究所、386頁に基づいて作成

しかし、部品国産化政策の効果について、丸川(2000)はその成功を手放しで評価することはできないと指摘する<sup>73</sup>。なぜならば、まず「横向配套費」(国産化付加金)の徴収及び「特別消費税」の導入によって乗用車の市場販売価格が高くなり、乗用車の需要を減退させ、乗用車産業の振興にかえって逆行する状況になったからである。また、この時期に中国自動車産業の成長が日本に比べて緩慢な原因は中国政府の需要を抑制する政策が別にとられたためである<sup>74</sup>。

実際に、国産化政策の最大の問題は外国の規格や技術への依存が深まり、既存の自主開

<sup>73</sup>丸川知雄(2000)『移行期中国の産業政策』日本貿易振興会アジア経済研究所、388頁。

<sup>74</sup>同上丸川知雄 389頁

発能力を逆に軽視するに至ることである。まず国産化政策の内容をみると、その目的は外貨の流出を防止することに力点が置かれ、自主開発促進の内容がなかった。例えば国産化率の算定基準をみても、その目的は金額ベースのみに目を向けて、基幹部品と非基幹部品を区別していない。たとえ金額ベースで国産化率が 80%以上になっても重要基幹部品を海外から調達することは可能である。伊達浩憲（2001）は国産化の成果について上海 VW を訪問してインタビューしたが、「上海 VW が VW から輸入している CKD 部品の種類は 1995 年時点でも、シリンダーブロック、シリンダーヘッド、クランクシャフト、インテークマニホールドなどのエンジン部品であることが分かる」と指摘している。国産化率がたとえ 90%近くに達しても、上海 VW やそのサプライヤーである上海汽車鑄造総廠、上海汽車鍛造廠の技術がまだ脆弱であったことを意味している<sup>75</sup>。

次に国内市場が高関税、或いは非関税障害で保護されていたため、大手国有自動車メーカーは外国自動車メーカーの車種に依存して容易に利益の超過達成を享受できた。そもそも積極的に製品開発を行うインセンティブを持っていなかったわけで、そのような背景での急速な国産化運動はかえって中国メーカーが蓄積してきたノウハウを放棄する結果を招いた。政府主導の下、国産化率の達成に中国の自動車メーカーは限られた資源を総動員して運動に参加しなければならなかった。例えば上海では市政府主導で、「サンタナ国産化共同体」が設立され、資源を集中的に国産化プロジェクトへ注ぎ込んだ結果、自主ブランド車種の「上海 760AK」の開発に資金や人材を手当てする余裕がなくなり、1991 年 11 月に「上海 760AK」の生産を停止した。運動の結果は中国の自動車メーカーが合弁パートナー側の規格や技術を全面的に受け入れて、外国自動車メーカーが提供した図面に基づくコピー生産を行うこととなったのである。

### 第三節 市場環境整備の政策

#### 1. 不合理な費用徴収の撤廃

上述の通り、1980 年代から中国政府は乗用車の国産化を目指して「横向配套費」、「特別消費税」などで市場需要を抑制する政策をとっていたことに加えて、各省市の地方政府も中央の政策に乗じて乗用車の購入にさまざまな名目で費用を徴収したため、乗用車の普及に大きな支障をきたした。

---

<sup>75</sup>伊達浩憲（2001）「第 8 章中国自動車産業における技術移転と企業間分業：上海大衆汽車のケース」川村能夫編『中国経済改革と自動車産業』株式会社昭和堂、207 頁

表 10 一部の地方が乗用車の購入に際して徴収する費用（1994 年）

費用項目	地域	費用項目	地域
都市建設費	南京	都市立体交差橋建設費	瀋陽、遼寧
教育付加費	南京、遼寧、瀋陽、広西、武漢、長春、吉林、四平、湖北	市内歩道橋建設費	四平
特別消費税	江蘇	省市重点建設費	呉江
自動車購入付加費	河北	高速道路建設費	宜興、長春、四平、蘇州
都市増容費	瀋陽、厦門、肇慶、ハルビン、広西、武漢、遼寧、天津、黒竜江、大連、湖南	道路占用費	北京
		水利建設費	山東、青島
		道路通過費	広西、上海
		汽車防盜費	南京
管理費	四川、瀋陽、広西、武漢、上海、南寧、陝西、天津、江蘇、南京、吉林、四平、河北、青島、湖南	都市運動費	南京
		ナンバー・プレート取得費	北京、長沙、内モンゴル、肇慶、武漢
		道路基金	寧波
定編費	四川、武漢、遼寧、瀋陽、湖北	志願兵費	上海
調節基金	浙江		
都市建設付加費	南寧、広西、長春、吉林、四平、青島、合肥		

出所：雷浜（1997）「中国級轿车税费政策管窥」『世界机电经贸信息』第 14 期，15 页

このように、各省・市の行政は道路建設、都市建設などのインフラを整備する資金だけでなく、志願兵費や都市スポーツ大会費など自動車と無関係な費用までを徴収することで、結果的に丸川知雄（2000）が指摘の乗用車需用を抑制した問題のほかに、政府機関の官需中心の偏った消費構造をもたらしたのである。例えば、1993 年に自家用車が自動車の販売に占める割合は僅か 12%で、1995 年に 30%、2000 年になって初めて 50%にまで上昇した<sup>76</sup>。このような消費構造では乗用車生産規模を拡大し、自動車産業を振興させることは難しい。

1994 年の税制改革で「特別消費税」と「横向配套費」がようやく共に廃止されることになった。また、94 年『政策』には「次第に行政機関、団体、事業性単位、国有企業が公費を使って自動車を購入する構造を是正する」<sup>77</sup>と明記し、国家が「個人による自動車の購入を奨励し、自動車産業の発展及び市場消費構造の変化に合わせて具体的な政策を適時に策定する」、また「いかなる地方や部門も行政手段或いは経済手段で個人の自動車購

<sup>76</sup>中国汽車技術センター、中国汽車工業協会（2009）『中国汽車工業年鑑』2008 年版による

<sup>77</sup> 国家計画委員会（1994）『自動車工業産業政策』第 10 章 46 条

入および正当な使用を干渉してはいけない。積極的にナンバー・プレート管理、駐車場、ガソリンスタンド、自動車教習所などの利用環境の充実に取り組むべきである」<sup>78</sup>を明記している。これ以降、各地では徐々に不合理な費用徴収を停止・撤廃し始めた。1997年7月に、『中共中央国務院が企業に対して不合理な費用徴収・罰金、費用の強行割り当てを整理する決定』が公布され、自動車関連を含めて不合理な費用徴収を停止するよう命じた。例えば2000年に広東省財政部門、監査部門が共同で行政の費用徴収を整理し、「自動車・オートバイ・エンジン・ナンバー鑑定費」、「シャーシナンバー鑑定費」の徴収を撤廃した。

さらに2002年4月に、国務院は『自動車関連の費用徴収及び道路料金所を整理する通知』を打ち出し、国家の政策に符合しない費用の徴収をすべて撤廃するよう強く指導した。これに基づいて2002年後半から各地方では本格的に不合理な費用徴収の整理を行った。2005年頃、これらの整理はほぼ完了し、自動車関連の税収状況も比較的透明になり、自動車消費税及び中央政府の規定以外の費用徴収は全廃されたのである。

不合理な費用の徴収による自動車産業発展の障害が取り除かれ、モータリゼーションが進行したため、自動車保有台数は急速に拡大した。表11のように、2000年以降は自動車保有台数のなかでも乗用車の個人保有の割合も次第に向上したのである。

表 11 中国自動車保有台数の推移（2001年～2008年）

年	自動車保有台数（万台）	個人自動車保有状況		
		保有台数（万台）	割合	乗用車保有台数（万台）
2001	1802.0	771.8	42.8%	-
2002	2053.2	969.0	47.2%	-
2003	2382.9	1219.2	51.2%	430
2004	2693.7	1481.7	52.6%	600
2005	3159.7	1848.1	58.5%	861
2006	3697.5	2333.3	63.1%	1149
2007	4358.4	2876.2	66.0%	1522
2008	5099.6	3501.4	68.7%	1947

出所：自動車保有台数と個人自動車保有台数は『中国統計年鑑』各年版により、個人乗用車保有台数は『中国汽車工業年鑑』各年版による

## 2. 輸入の自由化

1990年代、GATTへの復帰・WTO加盟を目指して対外的に中国政府は徐々に貿易の自由化を実施してきた。そのためにまず、関税の大幅な引き下げを行った。1992年に輸入調節税を撤廃し、輸入時の税金を関税に一本化した。関税率そのものは引き上げられたが、実際に輸入時に課する税金の負担が少なくなった。94年『政策』の34条に適時に自動

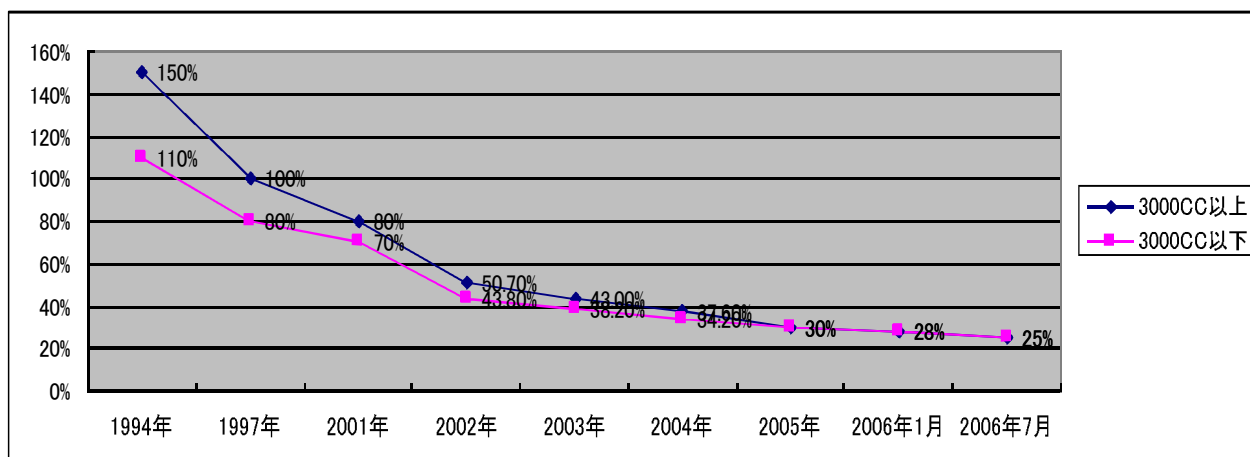
<sup>78</sup> 同 47条、48条



車・オートバイの関税を引き下げることが明記されたが、早速 1994 年に乗用車の関税を 70%下げて 3000cc 以下が 110%、3000cc 以上（3000cc を含む）が 150%となった。商用車の関税率も 100%から 70%に引き下げられた。1997 年 10 月に乗用車の関税率は再度 3000cc 以下が 80%、3000cc 以上が 100%に、商用車は 50%へ引き下げられた。2001 年 WTO 加盟直前に乗用車の関税率をそれぞれ 70%、80%へ下げた。

WTO 加盟後、自動車の関税率は図 7 のように毎年税率が引き下げられている。2006 年 7 月 1 日に、最終的に排気量 1000cc 以下の乗用車など 42 品目で、最惠国税率が引き下げられている。うち 31 品目は乗用車、オフロード車、マイクロバスの完成車で、税率は 28%から 25%に引き下げられ、残り 11 品目は車体、車台（シャーシ）、中・小排気量ガソリンエンジンなどの自動車部品で、既定税率の 13.8%~16.4%を一律 10%に引き下げた。これによって中国政府は WTO 加盟時に、「2006 年までに自動車の平均関税率が 25%になるように段階的に引き下げる」約束を履行した。

図 7 中国の乗用車の関税率の推移（1994 年～2006 年）



出所：中国税関総署暦年の発表に基づいて作成

一方輸入割当制度は非関税障壁を構成する重要部分であり、貿易政策の中で関税障壁と共に非常に有効な国内産業保護手段である。輸入割当の認可方式について、1994 年に中国政府は個々の輸入について認可を与える方式から、クォータによる管理方式へ変更して申請手続きの簡素化をはかった。また、WTO 加盟時の交渉で、中国政府は自動車関連の輸入割当額を毎年 15%ずつ増やし、2005 年には完全に撤廃することを約束した。2001 年から自動車の割当金額を年率 15%ずつ引き上げ、2005 年 1 月 1 日に中国商務部は自動車輸入割当許可証管理を廃止し、自動車及び自動車の重要部品を含む自動車製品について輸入許可証管理制度を実施した。従来の事前申請の割当規制から、海外の「原産国のメーカー」の「授権」（代理権）を得た輸入車ディーラーが、商務部に対象輸入車のブランド・数量を登録する仕組みへと変更した。

さらに貿易自由化のために外資系企業に貿易権の付与を行った。WTO加盟時に貿易権の段階的自由化を約束したが、具体的なスケジュールとしては①加盟1年後：外資マジョリティ（50%以下）の合弁に貿易権を付与する。②加盟2年後：外資マジョリティの合弁に貿易権を付与する。③加盟後3年以内：100%外資を含むあらゆる企業に貿易権を付与するという内容である。

つまり、2004年までにすべての企業に対して自動で貿易権が付与されることになり、中央政府は2000年11月に『外資企業法』および『中外合作経営企業法』を、2001年3月に『中外合資経営企業法』を、同年4月には『外資企業法実施細則』を改正した。具体的には、①外貨収支の均衡、②中国国内と海外市場の販売比率、③主管部門への生産・営業計画の提出義務、④中国国内における原材料・燃料・部品の調達義務、などを定めた規定を削除し、WTO協定に合致した内容に改めた。これによって、自動車メーカー、部品メーカーを含む外資系企業の経営自由度は大きく強まり、一段と経済合理性を追求した原材料、部品の調達をグローバルに展開することが可能となり、同時に内外の需要変動に柔軟に対応する販売戦略を採ることができるようになったのである。

### 3. 国内販売の自由化

計画経済時代に自動車の生産・配給は国家の指令性計画に基づいて行われてきた。「指令性計画」とは、中央政府部門が策定し、各自動車メーカーに割り当てられた生産計画のことである。自動車メーカーは計画の数値目標を達成することを義務付けられ、生産された自動車は政府機関の需要計画に基づいてユーザーに配給される。改革開放以降、自動車は商品として市場への流通が初めて認められるようになったが、1984年10月に国家計画委員会は『計画体制の改善に関する若干の暫定規定』を公布し、「指令性計画」がコントロールする商品の種類を減少させ、「指導性計画」と市場メカニズムに基づく商品生産と販売を拡大する方針を決定した。市場経済においては、経済活動は市場メカニズムに依拠して行われるが、国民経済の発展や国民生活に関わる事柄については、税収、投融资、価格政策などのガイドポスト（指導指標）を示すことによって市場の活動を誘導することが多い。このような間接的な（行政指導的な）指標を、直接的な強制力をもつ指令性計画に対して指導性計画と呼び、計画と市場の折衷ともいえる体制である。

自動車の場合、政府は生産を一部の自動車メーカーにノルマとして課し、それに相当する部分を計画価格（指令価格または指導価格）で買い付けた。それと同時に、自動車メーカーの生産意欲を向上させるために、ノルマを超える部分については計画価格よりも高い市場調節価格での取引が認められた。このような「双軌制」（二重価格構造）の下では同種の商品が2つの異なる価格で取引されていた。ただし、国家計画委員会はノルマを超える部分の販売価格は指令性価格の上下10%の範囲で企業が自由に決められるよう指導した。これはいわゆる「指導価格」である。1980年代から1990年代にかけて指令性計画の対象

となる自動車の比重は次第に低下し、表 12 に示されるように、指令性分配の割合(指令性生産計画/生産計画)は 1980 年の 92.7%から、1983 年の 79.5%、1985 年の 39.0%、1990 年の 20.6%へと次第に低下していることが分かる。

表 12 指令性分配計画比率 (1980 年—1994 年)

	生産計画 (全体)	指令性分配計画	
	台数 (台)	台数 (台)	比率 (%)
1980 年	—	—	92.7
1981 年	—	—	—
1982 年	152,000	140,360	92.3
1983 年	184,300	146,460	79.5
1984 年	247,000	144,100	58.3
1985 年	391,100	152,350	39.0
1986 年	431,870	155,700	36.1
1987 年	365,000	134,400	36.8
1988 年	415,420	140,000	33.7
1989 年	509,200	113,000	22.2
1990 年	—	—	20.6
1991 年	—	—	17.8
1992 年	—	—	15.3
1993 年	—	—	—
1994 年	—	—	4.0

出所：塩地洋 (2002) 『自動車流通の国際比較』、有斐閣、73 頁

WTO 加盟直前の 2001 年 7 月 5 日に、国家計画委員会は「一部商品の価格の自由化に関する通知」を公布して、大型トラック・同シャーシ、国産乗用車、エンジンの指導価格も撤廃し、最終的に価格の自由化を実施した。

「双軌制」が導入されたことは、自動車メーカーにとって自社製品を販売する権限が与えられる反面、生産した車両を自らの努力で販売しなければならないことを意味する。「第一汽車」は 1979 年 1 月に「销售処」(販売部)を早速復活させ、1986 年にさらにこれを「中国解放汽車貿易公司」へと改組した。1985 年に「第二汽車」も「销售処」を「東風汽車貿易公司」と改組し、1990 年に 5 つの支社、51 の直営販売店、283 のアフターサービス店から構成される販売流通システムを形成させた。「中国重型汽车销售服务公司」(元は済南汽車の販売部門)も 14 の販売店と 10 の修理店を設立した<sup>79)</sup>。2000 年代に入ると、自動車の販売流通は一層活発化し、自動車市場が急拡大したことで、流通システムの均衡が再び崩れ、日系自動車メーカーの「4S 店」専売体制の導入や大型自動車交易市场の出現等、新たな異相を招来したのである<sup>80)</sup>。

<sup>79)</sup> 中国汽車工業史編集部 (1996) 『中国汽車專業史—1901~1990』、人民交通出版社 259 頁

<sup>80)</sup> 塩地洋・孫飛舟・西川順平 (2007) 『転換期の中国自動車流通』 蒼蒼社

## 第四節 自動車部品産業政策

### 1. トラック中心の部品産業の形成

中国最初の自動車メーカー第一汽車は工場設計からプラント設備、車種、生産方式までを一括して旧ソ連から導入していた。生産車種「ZIS150」に必要な部品では、エンジン、シャーシ、車体などの主要部品はすべて内製であったが、タイヤ、ベアリング、ガラス、電装品などの409品目は外注し、外注比率は約30%であった<sup>81</sup>。

1953年末から第一汽車の購買部門は三つのチームを東北、華北、華東へ派遣して全国400の工場を視察し、最終的に協力工場として46ヶ所を選定した。そのうち、「ハルビンテスター工場」はソ連の援助で設立され、「長沙汽車電気廠」や「大連プラスチック工場」は第一汽車の技術指導を受けるもので、他に「山東博山電機工場」、「北京第一自動車部品工場」、「南京電磁工場」、「上海ランプ工場」、「四川基江ギヤ工場」などの協力工場は全国各地に分散していた<sup>82</sup>。これについて当時長春市に既存の機械産業・自動車部品産業の基盤がなかったことと関係すると陳晋（2000）は指摘する<sup>83</sup>。実際に当時の中国では自動車・同部品工業の集積地はどこにも存在していなかったため、挙国体制で最初の自動車工場の外注部品の生産を支援したのである。

第一汽車のコピーである第二汽車でも大多数の部品が内製されて、国内で作れないものはヨーロッパ諸国からの輸入でまかなっていた。それ以外の部品を調達する目的で、大手国営自動車メーカーが国に代わって協力工場に技術指導・支援を行う育成措置が取られた。1960年代後半から「一省一工場」の政策に基づき、地方政府よって次々と中小トラックメーカーが設立された。これらのトラックメーカーの部品内製率は二大自動車メーカーほど高くなく、基幹部品を二大自動車メーカー或いはその他の中堅トラックメーカーから購入し、車体などの部品を内製し、域内販売に立脚した生産体制を形成した。

例えば、「北京第二汽車製造廠」の部品調達について、丸川（2003）は「エンジンは最初から北京内燃機総廠の492Qを搭載し、トランスミッションもいつからかははっきりしないが北京齒輪廠を調達先とするようになった。その他の部品では、サプライヤーになる能力のある北京市などの工場60社余りを、設備や技術面で援助しながらサプライヤーに仕立て上げていった。」と指摘した<sup>84</sup>。1968年から1970年の間、中国の自動車メーカーが25社から45社へ増加したのに伴い、部品メーカーも685社から1050社へ増え、さらに1978年になって部品メーカー数は1780社にまで増加し、取引が分散したのである<sup>85</sup>。

<sup>81</sup>中国汽車工業史編集委員会（1996）『中国汽車工業史—1901～1990』、32～39頁

<sup>82</sup>同上中国汽車工業史編集委員会（1996）60～62頁

<sup>83</sup>陳晋（2000）『中国乗用車企業の成長戦略』信山社出版株式会社、187頁

<sup>84</sup>丸川知雄（2003）「中国自動車産業のサプライヤー・システム：歴史的分析」『アジア経済』第44巻第5号、84頁

<sup>85</sup>中国汽車工業史編集部『中国汽車工業專業史—1901～1990』、人民交通出版社、326頁

総じて計画経済の時代では、中国政府の政策は自動車メーカーを育成・支援することが中心であるが、部品産業の育成を主に大手国有自動車メーカー、地方政府に委ねて国は特別な支援措置を取らなかったといえる。

## 2. 部品国産化の推進と結果

中国政府は、第八次五カ年計画（1991～1995）において投資方向に関する政策に基づき、部品工業支援の政策をとった。選ばれた部品メーカーが設備の近代化や海外から技術導入を進められるよう、国有銀行の融資方向や地方政府の投資を誘導した。94年『政策』では部品産業について専門の章節を設けていないが、部品産業を支援する規定は各章に散見される。部品工業に対する政策を整理すると以下のような規定が見当たる。

- ① 乗用車の部品のなかで国内シェアが25%以上、或いは国内ではまだ存在しないか空白を埋めることができる製品であれば、国は生産規模の拡大を支援する。
- ② コア部品であるエンジン製造プロジェクトの場合は、外資の出資比率を50%以下に制限する。
- ③ 合弁企業が部品を仕入れる時、同等条件の場合は国産品を優先採用する。外国のブランド車種については国産化率に合わせて優遇税率を実施し、国産化の進捗度合を考慮して次のブランド車種の導入を許認可する。
- ④ ノックダウン生産を禁止し、CKD、SKD生産用の部品輸入を認めない。

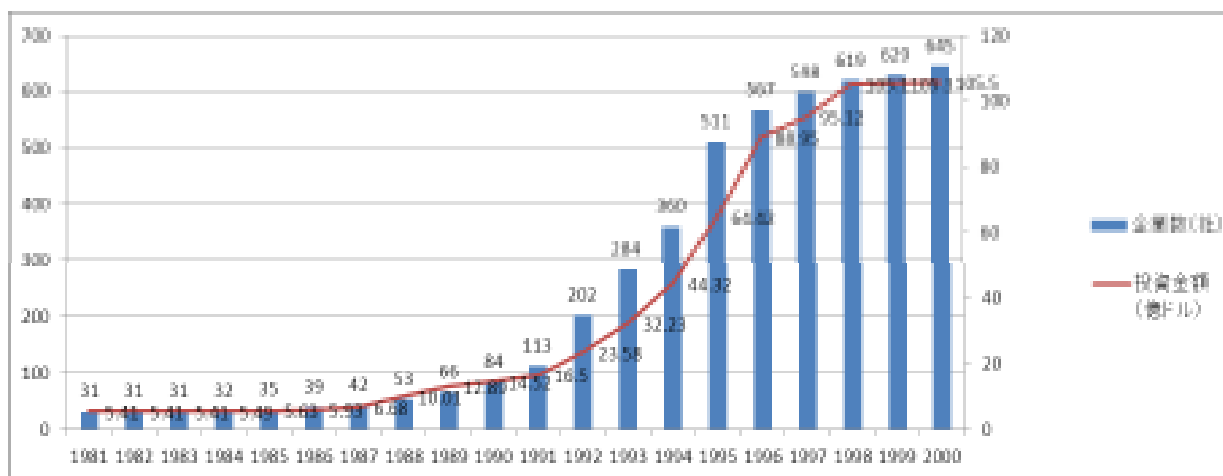
これらに基づいて、1995年6月に、国家計画委員会、経済貿易委員会、対外貿易経済合作部が共同で『外商投資方向を指導する暫定規定』、『外商投資産業指導目録』を公布して、ブレーキ・システム、ドライブアクセル、トランスミッション、ディーゼル・オイル・ポンプ、ピストン（ピストンリングを含む）、バルブ、液圧タペット、ベアリング、ブースター、クリーナー、アルミニウム放熱器、膜状薄片クラッチ、ユニバーサルジョイント、ショック・アブソーバー、車輻用エアコンシステム、安全エアバッグ、座椅子角度調節器、ロック装置、バックミラー、パワーウインドウ、メーター、モーター、ライト及び電球、専用高強度絞付具、専用ベアリング等20数種類の部品を外資投資の「奨励類部品」に指定して優遇政策を実施した。

エンジン、電子制御燃料噴射装置（EFI）、アンチロック・ブレーキ・システム（ABS）、エアバッグの4品目については、外国部品メーカーの出資比率を50%以下と制限し、国内部品メーカーの力を集め、その上で外国メーカーと合弁を組んで1社だけを供給拠点に指定する政策がとられた。トラックの部品よりも乗用車の部品が重視されるようになったが、部品工業に関する政策内容をみると完成車と同様、外国部品メーカーの技術移転を図るための部品の国産化を政策の力点とし、国内の部品工業に対する具体的な支援・育成の意識が乏しく、その効果は疑わしいものであった。かつて日本政府が実施した『機械工業振興臨時措置』のように、部品の合理化品目を決定し、品目別にコスト・ダウンと品質向上の

数値目標を明確に定め、そして目標を達成するために公的金融機関の融資で新型機械設備の導入、技術開発を支援するような措置を中国政府は講じなかった。

一方、図 8 が示すように中国政府の投資誘致政策をうけて、1990 年代に外国自動車・同部品メーカーによる対中投資が急速に増えた。2000 年末、自動車産業では外資が自動車関連で 825 社の現地法人を設立し、累計投資金額（実行ベース）は 232.6 億米ドルにのぼっている<sup>86</sup>、そのうち部品工業に対して 645 社の現地法人を設立し、累計 105.5 億米ドルを投資し、それぞれが自動車産業全体の 78.2%と 45.4%を占めていた。

図 8 自動車部品工業における外国投資の推移（1981 年～2000 年）



出所：中国商務部各年度『外商投資統計』より作成

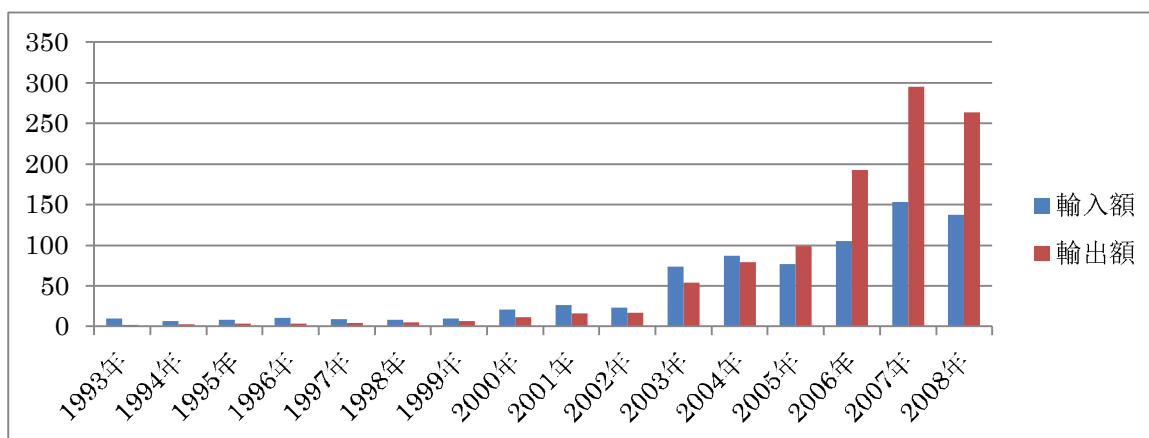
他方、外資部品メーカーの中国進出によって自動車部品の輸入は抑えられ、1993 年に中国の自動車部品の輸入額は 9.71 億ドル、1994 年で 6.88 億ドル、1995 年 8.55 億ドル、1996 年 10.78 億ドル、1997 年では 9.28 億ドルで<sup>87</sup>、1996 年を除いて、1993 年の金額よりも少なかった。また 2001 年の WTO 加盟後、本格的な貿易自由化に踏み切るまで、自動車部品の輸入額は大きく伸びていなかったことから、外資を誘致して国内で生産することによって輸入を代替する政策が目的を達成したと言えよう。

<sup>86</sup> 中国商務省の発表による

<sup>87</sup> 中国汽⻋技術研究センター、中国汽⻋工業協会（2009）『中国汽⻋工業年鑑』2008 年版による

図 9 自動車部品工業における輸出・輸入額の推移（1993年～2008年）

単位：億米ドル



出所：中国汽车技術研究センター、中国汽车工業協会『中国汽车工業年鑑』各年版による

基幹部品で、たとえば電子制御燃料噴射装置（Electronic Fuel Injection, EFI）の場合は1社だけを承認するといった方針の下、1995年12月に、ドイツのボッシュと上海汽車の子会社である中聯汽車電子有限公司が折半出資で「聯合汽車電子有限公司」（UAES）を設立した。これによって聯合汽車電子が当時中国国内市場を独占することとなり、中国に進出した外国の自動車メーカーが部品を現地調達する場合は、聯合汽車電子からEFIを調達しなければならなくなった。1995年7月に、上海汽車とドイツのコンチネンタル社（CAS）が折半出資で「上海汽車制動系統有限公司」（SABS）を設立して、最初はカリパス、後でABSを生産した。2001年からABSの売上はカリパスを上回ることになり、2007年の売上高は24億元まで急速に膨らんだ<sup>88</sup>。エアバッグについて最初に中国へ進出し、現地生産を行ったのはスウェーデンのオートリブ社であり、2001年6月に上海生投資有限公司と共同で「上海オートリブ汽車安全系統有限公司」を設立し、2002年3月に中国でのエアバッグ生産を始めている。

結果的に、基幹部品、技術レベルの高い製品であればあるほど、現在外資に占領されてしまうこととなり、例えば、2007年末、主要自動車部品200品目のうち、EFI、EMS、ECU、電動バックミラーの100%、タイミング・ギヤ、温度調節器、流体トルクコンバータ、ABS、アクチュエーター、シンクロナイザ・リング、コネクタ、ドア、電動天窗の90%、電動ガラスリフター、コイルばねの80%、シリンダーパッド、ディファレンシャル、カーエアコン、エアコン・コンプレッサー、シート、シート・フレームの70%以上のシェアは外資系部品メーカーに握られていた<sup>89</sup>。

<sup>88</sup> 上海汽車制動系統有限公司のホームページによる

<sup>89</sup> 国務院発展研究センター産業経済研究部、中国汽车工程学会、VW中国（2009）『中国汽车産業発展報告2009』、社会科学文献出版社、223頁による

### 3. 外資規制の緩和

94年『政策』で策定された外貨バランスや国産化を義務付ける条項などはWTOの貿易管理投資措置（TRIMs）に違反するため、04年『政策』は第52条で「国家は自動車メーカーの現地生産能力の向上を支援する形で、自動車部品の技術の進歩を促して自動車製造業を発展させる」と述べるに留まり、強制措置を撤廃した。しかし、04年『政策』第五条には部品の輸入について「自動車の完成車特徴の認定範囲は車体アセンブリー（キャビンを含む）、エンジンアセンブリー、変速器アセンブリー、アクセルアセンブリー、フレームアセンブリー、ステアリングアセンブリー、ブレーキ・システム等」と規定し、第57条では、①車体（キャビンを含む）アセンブリーとエンジンアセンブリーの両方を含む部品、②車体（キャビンを含む）アセンブリーとエンジンアセンブリーのいずれかとその他のアセンブリー3品目以上を含む部品、③車体（キャビンを含む）アセンブリーとエンジンアセンブリーを除いたアセンブリー5品目を含む部品など、完成車の特徴を有する部品を輸入する場合は完成車とみなし、完成車の関税率が適用されることになった。

これに対して2006年3月、アメリカ、欧州連合（EU）およびカナダは、「同制度は輸入車に対して不当な競争を助長する」と主張し、WTOへ提訴した。2008年7月に、WTO紛争処理機関（DSB）では中国側のWTOルール違反との判定を下した。中国政府は「本措置は関税軽減を目的とした部品の輸入などの不正を防ぐためのもので、WTOの公正な判断を仰ぐ」と反論。第2審に上訴していたが、2008年12月、第二審にあたる上級委員会は一審の判定を維持した。この決定を受けて2009年8月15日、中国政府は『発展改革委員会・工業情報化部第10号令』によって、2009年9月1日から04年『政策』の第52条、53条、55条、56条、57条及び60条の完成車特徴関連規定の実施停止を決定した。

2002年12月に『第一回行政許可項目撤廃に関する国務院の規定』が発表され、国家経済貿易委員会は46項目の行政許可項目を正式に廃止したが、その中には、「国家指定自動車製造企業の乗用車国産化率申告に関する審査・承認項目」や「国家計画委員会と経済貿易委員会に認可された小型バス生産の国産化の審査・承認」なども廃止対象に含まれている。こうして1984年から実施された自動車生産の国産化規制に終止符が打たれ、部品現地調達率に応じた部品輸入関税の優遇策も撤廃されることになった。

また、04年『政策』には、エンジンなどの基幹部品の生産について外資に対する50%以下の出資比率の制限を撤廃することになった。さらには、輸出加工区で輸出用の自動車完成車やエンジンを製造する場合、国務院の認可を得れば出資比率50%以下の制限を受けないと規定した。

国家発展改革委員会が策定した『汽車工業産業政策』の中でも部品産業を支援する内容は少ない。第八章で「部品産業は国際産業発展の流れに適応し、自動車メーカーの製品開発に参加する。基幹部品の開発能力を形成し、一般部品において進んだ開発・生産能力を形成して国内外の市場ニーズに応じ、国際的な調達ネットワークに入る」との目標を掲げ



た。支援措置については「部品産業に関する専門的な計画を策定し、多数の自動車メーカーに部品を供給でき、国際的な調達ネットワークに入ることのできる部品メーカーに対して技術の導入、技術革新、M&A、融資面で優遇する」と述べるに留まっており、具体的な支援の方法は明らかにされなかった。04年『政策』の規定に基づいて2004年に国家発展改革委員会が中国自動車工業協会に『中国自動車部品第11次5カ年専門計画』（2005～2010）の策定を委託し、2006年によく初稿が提出されたが、内容の調整が難航し、結局廃案となった。やむを得ず国家発展委員会が自ら『中国自動車工業第11次5カ年計画』（2005～2010）の策定を開始したが、2008年に中央政府の組織改革が再度行われ、国家発展委員会の自動車産業政策を策定する「産業政策司」が新設の「工業情報化部」へ編入され、「産業司」と改名されたため、進行中の『中国自動車工業第11次5カ年計画』の策定も急遽中止される結果となった。

## 第五節 戦後日本の自動車産業政策

自動車先進国の発展経路を振り替えてみると、日本は自動車産業保護の典型的な成功例であると認められている。日本は戦後の自動車後発国から世界に君臨する「自動車大国」へと成長した。自動車産業に対して日本政府が実施した政策の効果に関して日本の研究者の中で意見が分かれている。例えば、自動車産業に対して日本政府の役割について武藤博道（1984）は条件整備者、保護者、調停者であったとまとめた。そして道路交通網整備の役割を「産業の活動の舞台を用意する」と評価する一方、保護育成の役割について「一定の成果をあげた」と認めたものの、自由化のタイミングを不必要に遅らせたと指摘した<sup>90</sup>。また伊藤元重（1988）も自動車産業の発展にとって保護政策が重要な役割を果たしたことは否定できないと認めながら、政策がせいぜい企業間の競争の環境整備的な役割に留まり、企業成長の主役は部品メーカー間や部品メーカーと組立メーカー間の競争と協調であったと、政策の過大評価をすべきでないと主張した<sup>91</sup>。さらに山崎修嗣（2003）は通産官僚の果たした役割が「政策目標である国際競争の向上をめざす上でのナビゲーターとしての機能を果たしたと考えるのが妥当である」と評価している<sup>92</sup>。否定的な見解を展開したのは影山僖一と藤本隆宏である。藤本隆宏（1994）は産業政策を企業の競争力発現プロセスと連動するものとし、これにしたがって自動車産業政策を参入・撤退関連、車種・技術関連、生産・販売関連の三つの構成要素に分けて検討した上で、戦後日本の産業政策は戦前からの政策を踏襲するものであり、国内保護撤廃の実施が遅いことや、政府と業界の対立を指摘し、政策の効果を疑問視している<sup>93</sup>。影山僖一（1999）は政策の効果が無視できるもので

<sup>90</sup>武藤博道（1984）「第11章自動車産業」『日本の産業政策』東京大学出版会

<sup>91</sup>伊藤元重（1988）「温室の中での成長競争：産業政策のもたらしたもの」『競争と革新—自動車産業の企業成長』東洋経済新報社

<sup>92</sup>山崎修嗣（2003）『戦後日本の自動車産業政策』法律文化社

<sup>93</sup>藤本隆宏（1995）「日韓自動車産業の形成と産業育成政策（3）」『東京大学経済学論集』第60巻第4号、

あり、過剰な保護育成が逆に「80年代に政府による自主規制措置への誘導という対応をもたらした原因を作った」と指摘する<sup>94</sup>。

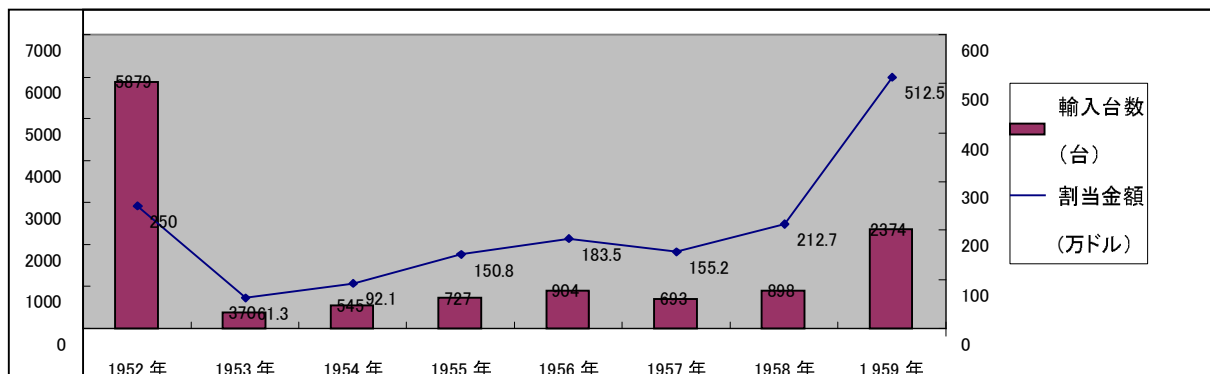
しかし、結果的に日本は自動車産業の発達を達成することができたのも事実である。たとえ日本の自動車産業政策は統制的で産業の成長は民間企業の自助努力によるものであっても日本政府の政策は産業発展の障害までなっていなかった。中華人民共和国建国以来、計画経済の下で政府が積極的に経済に関与してきた。1978年改革開放の政策を打ち出し経済における政府の関与が次第に後退したものの、依然として資本主義国家より産業への関与が大きい、政府機関が経済発展をリードする認識は根強く残っている。中国のいわゆる「産業政策」はそもそも日本から導入されて概念で、計画経済と市場経済の転換期にあった中国にとって欧米流の完全なる市場経済よりこの「折衷的」な考え方は受け入れ安いからである、そのため中国の産業政策は戦後日本の産業政策と似たような性格を有している。従って、本節では、日本の自動車産業政策を年代別と内容別に整理し、産業発展に対して政策が及ぼした影響を考察して、中国の自動車産業政策と比較することによって、中国の自動車産業政策の特徴と影響を浮き彫りにする。

## 1. 国内市場保護政策

1952年4月、サンフランシスコ講和条約(「日本国との平和条約」)が発効して日本の独立が回復され、産業構造に踏まえて経済自立ための政策が求められるようになった。自動車産業の場合、運輸省や日銀そして一部の輸入業者が国産車無用論を唱えていたにもかかわらず通産省は国産車育成の立場から国産車無用論に反対したことで国産乗用車車育成政策が決定された。

まず輸入車に対して外貨資金割当制度を実施した。外貨不足に対応し国際収支を改善するために、品目別に外貨を割り当てることが行われ、外貨が割当られなかった品目は、輸入することができない。乗用車に関しては1952年4月に欧州車が輸入されるようになり、1954年の上半期までは、輸入車の需要を満たすのに、十分な水準の外貨予算が割り当てられていた。1954年下半期からは、外国車の輸入を厳しく制限する措置が取られるようになった。割当の対象はハイヤー業者、新聞、放送など、外国車を持つ必要がある需要者に限定され、その台数も1954年年間で370台とわずかなものであった。

図 10 外国乗用車外貨割当の推移（1952年～1959年）



出所：日本自動車会議所、日刊自動車新聞社共編『自動車年鑑』1963年版より作成。

また1951年に関税の新税率が制定された。自動車関税率は乗用車40%、商用車（トラック・バス）30%、自動車用部品30%に設定された。1953年9月、日本はGATT総会で準加盟国として承認され、1954年6月に普通乗用（1900cc）の関税率を40%から35%に引き下げたが、依然高い水準にあった。第三はいわゆる「国産品愛用運動」である。日本政府は1954年2月に通産大臣が衆議院で国産自動車工業を奨励する意向があると声明した。同4月には「国有車交換法案」を提出して8月に成立し、外国製の国有車を国産車に取り替える方針が決定された。10月には警視庁が外国提携車を含め国産乗用車128台の購入を決定し、1956年4月には、官庁用外車の国産車への切り替えが始まった<sup>95</sup>。

外貨割当制度、関税、国産車愛用運動によって日本の国内市場を外国車から保護したことは幼稚産業保護の典型あり、外国からの車の供給を一時的に制限し、国内需要をテコに自動車を発展させることである。

しかし、占領期間に一般民間人が外国輸入車を保有することは禁止されていたが、GHQ（連合国軍最高司令官総司令部）の許可を得て設立された外国法人の保険会社が外国車を一般人に譲渡する場合、或いは最高司令官が譲渡許可される場合は禁止令の例外になった。日本国内の乗用車に対する需要が高まるにつれ、海外の業者や占領軍人を通じて外貨割当を無視した「無為替輸入車」が増えた。日本政府は1952年2月に締結された「日米行政協定」と平行して外国輸入車の課税問題の解決を図っていたが、アメリカ側の要求で「日米行政協定に伴う外国為替管理令等の臨時特例に関する政令」によって「無為替輸入車」の存在が逆に追認されてしまった。これに加えて1952年3月に「臨時物資需給調整法」、6月に「外国自動車譲受規則」がそれぞれ失効し、外国車に対する規制もさらに緩めることになった。このようなことが原因で、表の通りに、無外為替輸入車の数が1950年の350台から、1954年の15,085台まで急増した。日本政府は1954年10月に、ホイールベース

<sup>95</sup>日本自動車工業会編（1988）『日本自動車産業史』、124～125頁

120インチ、総排気量4500cc以上の外国製乗用車の輸入を禁止した。さらに1955年5月に組立車以外の外車と部品の輸入を全面禁止し、外車輸入のための外貨割当削減・無為替輸入乗用車の譲渡禁止を発表した。その結果、外国製乗用車の輸入台数は激減した。

表 13 50年代日本国内における自動車供給状況

	乗用車		トラック
	輸入車台数		国産車台数
	正常輸入	無外為輸入	
1950年	2,141	350	1,597
1951年	4,718	22,368	3,420
1952年	6,115	9,258	4,677
1953年	7,915	15,085	8,499
1954年	370	12,185	14,472
1955年	7,378	9,769	20,268
1956年	8,283	12,611	32,056
1957年	823	12,622	47,121
1958年	663	4,266	50,643
1959年	657	2,760	78,598
1960年	921	2,297	165,094

出所：自動車工業会、日本小型自動車工業会発行『自動車統計年表』1953、1958、1961年版により、筆者が作成

こうして、1950年代には前半と後半の状況が違っていた。1955年以前はアメリカ占領当局の政策によって免税輸入特例が存在したため、日本国内における輸入車が大きく国産車を上回っており、外貨割当、関税など保護的な措置が機能しなかった。1955年以降は規制が一層厳しくなり、国産車と輸入車の国内市場におけるシェアが逆転し、国産車が市場シェアの優位を獲得した。

## 2. 外資関連政策

1950年6月に、外資の流入を規制するための「外資に関する法律」（外資法）が施行された。日本経済の自立と健全な発展、国際収支の改善に寄与するとみなされる外国資本の導入のみについて、元本、果実の送金保証が認められる。「外資法」を補充するものとして、通産省が1952年6月に「乗用車関係外資導入に関する基本方針」、10月に「乗用自動車関係提携及び組立契約に関する取扱方針」が打ち出された。販売資本に対する投資は禁止し、生産設備への投資は国内産業に貢献するときに限って認める。さらに、細部には生産への投資は国産化の条件及び期限を設けていた。つまり、機関本体、変速機、前車軸、後車軸、操縦措置、クラッチ、シャーシ、フレーム、冷却装置、推進軸及びユニバーサルジョイント、車輪、ブレーキ装置等11品目の基幹部品に対して90%以上を5年以内に国産化

すると義務付けられ、達成しない場合、ロイヤリティーの本国送金を保証しないと定めた。

50年代日本の自動車産業政策は外国の自動車メーカーが国内市場の占領を阻止すると同時に、日本国内自動車メーカーの外国自動車メーカーとの技術提携による技術水準の向上を推進した。これを受けて日産、いすゞ、日野、新三菱重工の国内自動車メーカーが外資と組んで外国ライセンス車種のKD生産を開始した。

表 14 50年代に日本の自動車各社の技術提携の概要

	日産自動車	日野	いすゞ	新三菱重工業
提携先	オースチン・モーター	国営ルノー公団	ルーツ・モーター	ウィリス・オーバーランド
内容	オースチン A-40 車の組立・製造技術	ルノー4CVの組立・製造技術	ヒルマン・ミンクスの組立・製造技術	四輪駆動車（ジープ）の組立・製造技術
許可年月	1952年12月	1953年3月	1953年3月	1953年9月
契約期間	7年	7年	7年	5年
対価	ロイヤリティー：1年目0.0%、2年目2.0%、3年目3.5%、4年目以降5.0%。ミニウム・ロイヤリティー：2年目1万ポンド、3年目2万、4年目以降3万。	ロイヤリティー：1年目0.0%、2年目2.0%、3年目3.5%、4年目以降5.0%。	イニシャルペイメント：4900万円相当の株式取得。ロイヤリティー：2000台分不要。以降1台につき25ポンド	ロイヤリティー：年間生産台数が3000台を越える場合、1台につき100ドル、2500-3000台の場合、1台につき125ドル。2500台以下の場合、1台につき150ドル。補修部品のみは6%。
市場制限	輸出禁止	輸出禁止、協議による	輸出禁止	東半球のみ可能（共産圏除く）
完全国産化完了時	1956年9月	1957年9月	1957年9月	1956年6月
契約延長	延期せず	2年間延長後、2年間の延長期間を追加	2年間延長後、3年間の延長期間を追加	5年間延長

出所：日刊自動車新聞社（1954）『自動車年鑑』1954年版より抜粋

当時日本政府の設けた国産化条件の細目の発表はちょうど日本自動車メーカー各社が外国の自動車メーカーとの交渉を煮詰める段階にあった。外国企業は日本政府の条件を受入れなければ日本進出が不可能であることを意味し、外国のメーカーが日本側の提示した条件に譲歩せざるを得なかったため、交渉は日本の各社に有利なカタチで進められた<sup>96</sup>。そして認可した4つの案件はいずれも5年間以内に国産化を実現する目標が達成された。契約完了直後に日産は延長せず、ほかの三社も追加延長後は外車の組立生産を打ち切り、経営面の自立を実現した。

<sup>96</sup>山崎修嗣（2003）『戦後日本の自動車産業政策』法律文化社、11頁

### 3. 部品産業関連政策

日本の通産省は1950年代中期から産業の育成及び輸出の拡大を図るために、合成繊維、石油化学、電子、合成ゴムなどの産業に対して振興政策を次々と打ち出していた。1956年6月に「機械工業振興臨時措置法」（以下は機振法と略す）を制定し、部品工業育成政策を本格的に開始した。機振法に基づく「第一次自動車部品工業合理化基本要綱」の基本方針は普通車の輸出競争力の向上のため、価格・性能・品質を国際水準に引き上げ、完成車メーカー及び部品メーカーの合理化を促すことによってコストの削減と性能の向上を図ることであった。機械工業審議会の中で自動車用部品部会を設置し、部品部会によって育成対象となる部品の品目が選定され、1956年12月に26品目を第一次合理化品目と、1957年10月に16品目を第二次合理化品目と定められた<sup>97</sup>。部品の品目別にコスト・ダウンと品質向上の数値目標が決定されていた。最も重要な援助方法は設備投資に対して日本開発銀行が融資を行うことであった。開銀の融資は47社を対象に行われ、合理化基本計画42品目が対象となった。融資金額はこの時期の部品工業の設備投資総額の2割前後を占め、指定機械は4割前後に達した<sup>98</sup>。

第一次機振法が期限立法のため、1961年3月に法律の改正が行われ、4月に「第二次機械工業振興臨時措置法」が施行された。第一次機振法の21業種よりさらに19業種が追加され、40業種を指定した。自動車部品工業における量産体制の促進及びそれによるコスト・ダウンを目標にした援助が行われた。育成方法も1950年代のやり方を引き継ぎ、有力な一次部品メーカーを選択的に支援した。自動車部品に対する融資総額は110億4400万円となり、全体融資額の32.1%を占め、業種別では工作機械向けの融資（全体比10.9%）を抜いて第一位に浮上した。当期における貸付条件は金利年7.5%の低利融資、貸付期間は平均5.6年であった。法律の改正で自動車関連部品は単に自動車部品に限らず、このほか共通部品の10%程度も含まれるわけで、両者を合算すれば全体の融資額の40%程度が自動車関連部品に融資されることになる<sup>99</sup>。また、もともと中小企業の多い特定機械部門に対する公的融資は、第一次機振法の成立以前に開設された中小企業金融公庫によって行われるべきであったが、当時は内部の貸付態勢は対処できなかつたため、開銀の貸付業務を委託していた。第二次機振法の施行によって中小企業金融公庫において特定機械部門に貸付業務を開始するようになった。この中小企業金融公庫の第一次特定機械貸付（1961年-1965年）は合計件数941件、貸付総額193億7000万円で、第二次特定機械貸付（1966年-1970年）は合計件数665件、貸付総額171億400万円であった<sup>100</sup>。

第二次機振法は1966年6月に期限を定めるため、6月末に改正案が国会に提出され、国会

<sup>97</sup> 日本自動車工業会編（1988）『日本自動車産業史』28～29頁

<sup>98</sup> 同上 29-32頁

<sup>99</sup> 櫻井清（2005）『日本自動車産業の発展上巻』白桃書房、787頁

<sup>100</sup> 同上 791頁

の承認を得て施行された。これは「第三次機振法」である。第三次機振法の政策目標は貿易・資本の自由化への対策として業界集約を含む各産業部門の体制整備を促進することである。第二次機振法における39業種に対して、変更・修正を行い指定業種は33となった<sup>101</sup>。融資の実績は、第三次機振法期間の開銀融資は1965年の不況などが影響して第二次の融資実績より7.6%減少した。部門別では基礎機械に対する融資額は30.6億円で65.3%激減し、共同部品部門も同比4.9%減少の73.1億円であったが、自動車を含む特定部品・一般機械融資は19.6%増加して214.2億円となり、自動車部品に対する融資額は前年次55.9%増に当たる172.15億円であった。そして自動車部品に対する融資は開銀融資総額の54.2%を占めるほど躍進した。自動車関連の共通部品などを含めれば、自動車部品・関連業種への融資は70%を超え、自動車部品への傾斜は目立つ。また、第三次機振法に基づく融資は貸付対象となる設備を従来の「指定機械」の名称から「特定機械製造設備」に変更した。これは単なる名称の変更ではなく、貸付内容とも密接に連携する。公的融資の内容は対外的に競争力をつけるのに必要な業種に対する選別融資を優先する基準に基づく近代化・合理化に必要な重点設備を選定した<sup>102</sup>。第三次機振法による融資では自動車部品工業への傾斜及び部品企業再編成の誘導が見られた。

1956年から1960年の間、47社、42品目を対象に24億円を超えた開銀融資が行われたが、実際合理化基本計画機振法の育成対象となったメーカーは合理化基本計画を上回る設備投資を実行した、所謂開銀融資による「呼び水効果」があった。そしてこの投資によって工作機械・表面処理、試験検査設備の更新が行われ、新鋭設備の比率が高くなった。さらに工数を平均35%近く低減させ、生産実績が3.9倍と順調に伸ばし、平均にしてコストを20%削減し、試験検査設備の向上による精度・不良率の改善は3-5%であった等々<sup>103</sup>から価格・品質目標において所期の成果を達成した。また、自動車産業に補助を与える場合、完成車メーカーを補助するより、部品メーカーを補助するほうが規模の経済性を生かすことができると伊藤元重（1988）が指摘する。規模の経済性の主要な部分が部品メーカーサイドにあり、部品メーカーに補助を与えると、供給増加が直接自動車企業の費用低下につながる。複数の自動車企業に部品を供給している部品企業が大半であれば、部品の費用低下と品質向上を生み出すことになる。そして、部品企業間の激しい競争は、産業レベルにおける規模の経済性を実現する原動力であった。そのため、後発の自動車企業でも効率的な部品企業から部品を購入することで、それほど大きな規模を持たなくても費用の面ではさほど不利にならなかった。これが後発の自動車企業の存続を可能にし、産業の競争を高めたと考えられる<sup>104</sup>。

<sup>101</sup> 最初はプラスチック機械、工業窯炉など7種を削除し、新たに工業用ミシン、食品加工機械、荷造り・包装機械、鉄道車両部品を追加して36業種を指定した。1968年に指定業種をさらに見直され、運搬機械など4業種を削除し、プラスチック機械が復活した

<sup>102</sup> 櫻井清（2005）『日本自動車産業の発展上巻』白桃書房、800頁

<sup>103</sup> 山崎修嗣（2003）『戦後日本の自動車産業政策』法律文化社、32～34頁

<sup>104</sup> 伊藤元重（1988）「温室の中での成長競争：産業政策のもたらしたもの」『競争と革新—自動車産業の

#### 4. 「国民車構想」

1950年代乗用車の価格は一般国民の収入に比較してみれば高い水準にあり、需要者層の幅が広がっておらず、自動車における乗用車の生産比率は自動車先進国に比べて極めて低いものであった<sup>105</sup>。また1955年日本国内における乗用車販売台数のなかで国産車の比重が31%であった<sup>106</sup>。そこで通産省は広く国民に乗用車を購入できる機会を提供し、国産乗用車工業を育成しようとする目的で、1955年5月に『国民車育成要綱案』を発表し、いわゆる「国民車構想」を打ち出した。「国民車」とは、4人乗り、時速100キロ以上、燃費30km/l、エンジン排気量350～500cc、車重400kg以下の車であり、生産価格は月産2,000台の時に15万円以下を目標としていた。

国民車の試作をしようとする企業は1955年末までに通産大臣に届けを出し、1956年7月から3ヶ月にわたって第一次性能試験を受け、通産省が優良車に補助金を出すとした。第一次試作の完了後、1957年7月から3ヶ月間の第二次性能試験が実施され、そのなかから国民車1車を選び、最終仕様を決定する。そして国民車の生産担当企業は第一次試験で優良車と認定された車を試作した企業のなかから、設備・技術の基礎が十分で、量産化可能な企業1社を選択し、1958年10月から生産を開始しようという計画であった<sup>107</sup>。トヨタ、日産、いすゞ、日野、富士精密等既存乗用車メーカー5社の最高技術者会議でこの案の実現可能性を検討した。9月8日の工業会理事会では「製作は不可能、将来の課題として研究する」という統一見解を発表した。

この政策は政府が乗用車の開発への直接的な介入である。国が指定した基準の「国民車」を1社において集中生産し、また国から集中的に支援を行うことなどによって量産効果を実現する目的であった。自動車業界の反対に通産省は1車種、1社に限定するという画一的な官僚規制を撤回したが、小型車開発の促進について、立場を変えなかった<sup>108</sup>。安価な「国民車」奨励案の提示で二輪、三輪メーカーは乗用車生産に多大な関心を寄せた。まずスズキは1955年10月に軽乗用車の設計に成功し、試作車を「スズライト」と名付けて発売した。「国民車構想」が公表された直後に日本初の軽乗用車が誕生した。富士重工業は1958年3月に「スバル 360」を公式に発表した。「スバル 360」は性能的に通産省の構想した「国民車」を凌ぐものであった。「スズライト」の販売不振に苦しんだスズキは1960年改良車「スズライト TL」を市場へ送り込んだ。トヨタも1961年6月に国民車構想に近い大衆車「パブリカ」を発売した。このようにライバルメーカーは相次いで小型車を市場へ送り出し、競争した結果、1960年を境に、「大衆車時代」が到来した。通産省の政策運

---

企業成長』東洋経済新報社、193頁。

<sup>105</sup> 例えば1954年日本国内では四輪車70073台を生産したに対して乗用車が14472台、比率は20.6%であることに對して世界全体の乗用車生産比率は76%であった。

<sup>106</sup> 自動車工業会、日本小型自動車工業会（1958）『自動車統計年表』、118頁より試算

<sup>107</sup> 日本自動車工業会編（1988）『日本自動車産業史』、122頁

<sup>108</sup> 同上 15頁



営に業界と協調する柔軟性が見られ、結局1社による集中生産を支援する通産省の政策思想と反する結果となった、方向性を示す「ビジョンの行政」として一定の評価ができると思われる。

## 5. 自由化政策

1960年代から日本では輸入自由化の動きが見られた。1960年6月に「貿易・為替自由化計画大綱」が発表され、輸入自由化率<sup>109</sup>(1960年4月現在で40%)を、3年後におおむね80%(石油・石炭を自由化した場合にはおおむね90%)に引き上げる目標が示された。自動車関係では1960年に従来特定需要者に限定されていた乗用車輸入が一般人にも解放され、続いて10月には三輪トラック・自動車タイヤが自由化の対象品目になり、1961年4月にトラック・バス・二輪車(250cc未満)とエンジン関係以外の部品等が自由化された。さらに12月二輪車の輸入枠の拡大(250cc以上)、1962年には4月と10月の2回にわたり部品のほとんどが自由化され<sup>110</sup>、1964年4月に輸入は従来の外貨資金割当から数量割当に変更され、かつ枠も大幅に拡大された。

1967年6月ケネディ・ラウンド関税一括引き下げ交渉の妥結により、1968年7月1日より一部の部品を除き5年間で50%引き下げることが決定された<sup>111</sup>。当時乗用車の関税率はホイールベース2700mm以下が40%、その以上は35%となっていたが、図のように1960年代後半から1970年代前半にかけて関税の引き下げが着実に進められた。乗用車の場合、ホイールベース2700mm以下の小型乗用車は関税率が1970年1月に34%、4月に20%、1971年4月に10%まで引き下げられた。ホイールベース2700mm以上の大型乗用車は関税率が1968年7月に28%、1969年4月に17.5%に引き下げられ、1971年4月に小型車と同様10%の関税率が適用された。

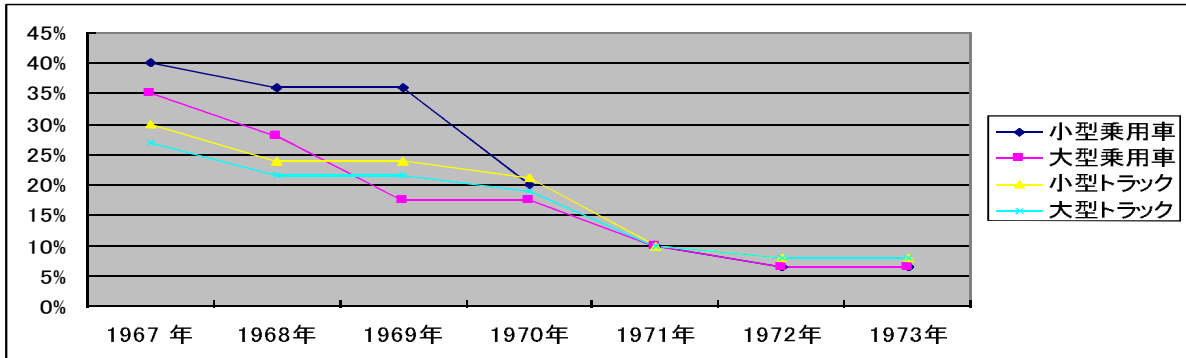
---

<sup>109</sup>輸入総額に占める自由化(輸入数量制限撤廃)品目の割合である。

<sup>110</sup>日本自動車工業会編(1988)『日本自動車産業史』、232頁

<sup>111</sup>最初の二年分五分の二、次の年一月一日から五分の一ずつ引き下げること。

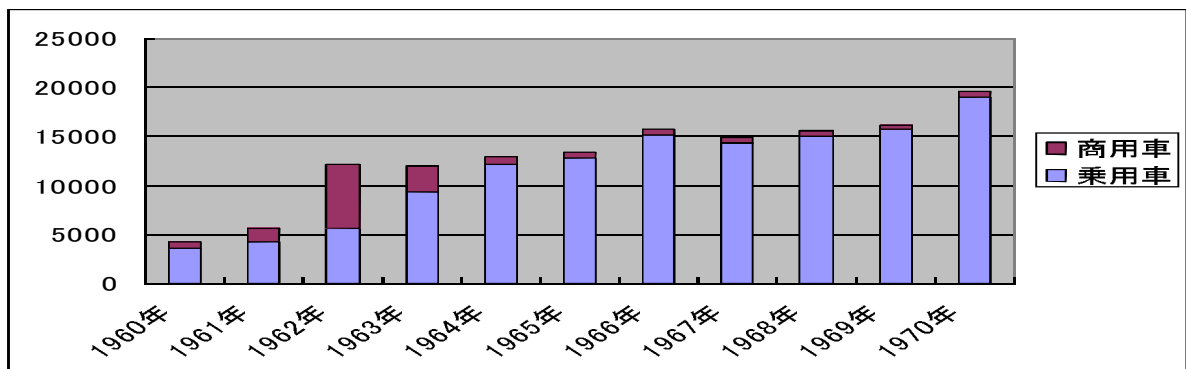
図 11 日本の自動車輸入関税率の推移（1967年～1973年）



出所：日本関税協会『実行関税率表』により筆者が作成

1960年代後半からアメリカは輸入制限の撤廃に留まらず、資本自由化を日本に強く迫った。日本政府は1967年6月に「資本自由化基本方針」を閣議決定した。そして1967年7月より第一次資本自由化を実施した。自由化されたのは、家電、合繊、カメラなど33の第一類自由化業種と鉄鋼、造船、オートバイなど17の第二类自由化業種であった。第一類自由化業種に対して外資による出資比率最大50%を許可し、第二类自由化業種に外資の100%出資を認めた。自動車産業は第一次資本自由化で適用されたのはオートバイのみであった。1969年3月に日本政府は第二次資本自由化を実施した。その対象となったのは160の第一類自由化業種と44の第二类自由化業種であった。計204業種が適用され、第一次自由化に比べて規模が4倍まで拡大された。自動車関連ではタイヤ、バッテリー、スプリング類などが適用された。日本政府は当初自動車工業にかかわる対内投資の自由化が1971年10月1日から実施するとの方針であったが、結局対米折衝に折れて1970年9月に資本自由化を6ヵ月繰り上げて1971年4月1日実施を決定した。

図 12 1960年代自動車輸入台数の推移



注：乗用車と商用車は完成車とシャーシの合計値であり、うち商用車はトラック、バス、特殊車の合計である。

出所：日本自動車工業会『自動車統計年報』1971年版より作成

しかし、自動車の輸入は自由化されたが、輸入台数はそれほど増えず、1970年であっても輸入台数は2万台未満で、日本国内市場にほとんど影響を与えることはなかった。実際に1960年代にモータリゼーションが急展開し日本の国内市場における自動車の生産量も急速に増えた。例えば1960年乗用車の生産量は16.5万台であったことに対して、1970年は317.8万台まで急増し、年間平均にして30%超<sup>112</sup>の成長を遂げていたため、輸入車のシェアは大幅に低下した。その理由は各国のメーカーが少量高利益政策をとったことや補給部品の供給などサービス体制の整備に時間がかかることである。さらに重要なことは日本の国産車の品質が向上してきて輸入車に対抗できたことが指摘される<sup>113</sup>。もう一つ考えられることは、自動車部品の関税は1960年代においてそれほど下がらなかったため、輸入車の部品調達にコストが高かったことである。

また、1971年4月から外資進出の自由化がスタートしたことに伴って三菱自動車工業とクライスラーの資本提携といすゞとGMの提携が認可された。しかし、日本政府は外資の持ち株比率は35%未満とする原則を堅持した。クライスラーとGMも柔軟な姿勢をみせてクライスラーの出資比率は最大で35%、GMは34.2%で合意した。外資の進出は部品面でも現れた。1970年フォード、東洋工業（マツダの前身）、日産はそれぞれ50%、25%、25%を出資して自動変速機を製造する日本自動変速機を設立した。1972年にはGM50%、いすゞ20%、川崎重工20%、伊藤忠商事10%を出資して日本GMアリソンを設立した。日本GMアリソンは大型商用車・バス用自動変速装置とガスタービン・エンジンの輸入・製造・販売する会社である。日本政府はビッグスリー系の部品メーカーの日本進出に対して持ち株比率の規制をしていなかった。それには自動変速機におけるアメリカ側の優れた技術を国内へ導入する狙いがあったと思われる。そして資本自由化の実施に伴って1960年代後半から日本の自動車メーカー及び部品メーカーの再編成を果たし、1970年代初めからアメリカビッグスリーとの提携関係を樹立した。その結果トヨタ・日野・ダイハツグループ、日産・富士グループ、ホンダ、東洋工業、スズキの独立グループ、三菱、いすゞの外資提携グループが形成されたのである。

## 6. 「グループ化構想」

貿易・資本自由化が進行すると、危機感を抱いた通産省は企業規模の拡大による国際競争力確保を目的とする業界再編、すなわち国内企業の合併による自動車企業数の削減を図った。1961年5月、産業構造調査会産業資金部会が通産省に提出した案のなかに、自動車業界を「量産車グループ」、「特殊車グループ」、「ミニカー生産グループ」に集約しようという計画を策定した<sup>114</sup>。自動車業界は自由な産業活動を抑制・妨害するとして反対したが、

<sup>112</sup>日本自動車工業会（1972）『自動車統計年報』1971年版より試算

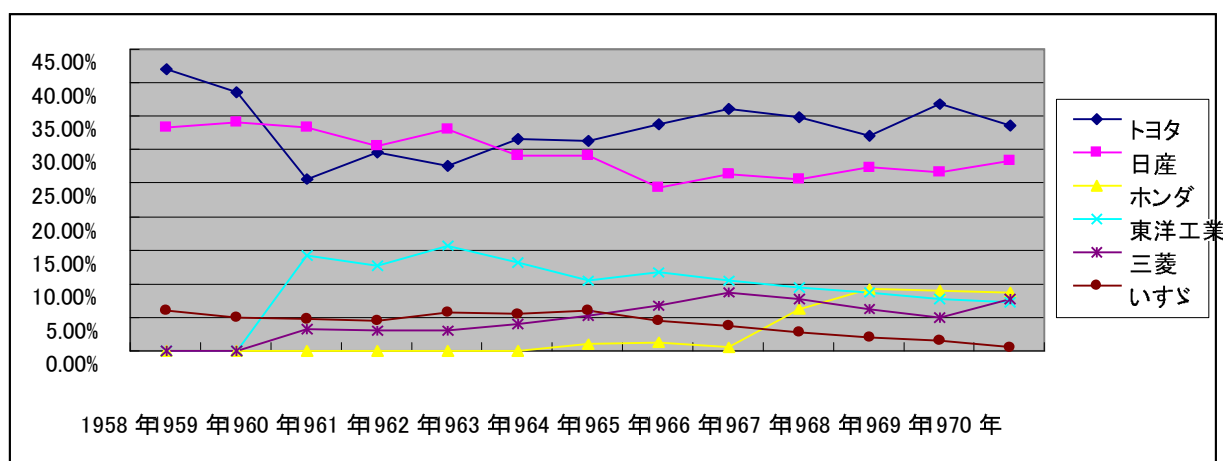
<sup>113</sup>日本自動車工業会編（1988）『日本自動車産業史』、233-234頁

<sup>114</sup>量産車グループは、同じエンジンを使い月産1万台以上を製造するメーカーを2-3社に求めるものであり、特殊車メーカーは、高級乗用車・スポーツカー・小型ディーゼルなど月産3千から5千台生産す

通産省は1963年に合併・提携自動車企業に対する日本開発銀行の体制整備融資、1966年には、合併の際の税額控除というインセンティブを提示した。通産省の直接介入した事例として、日産とプリンスの合併案件がある。また富士の日産グループへの参加やトヨタと日野・ダイハツの業務提携に融資を行われた<sup>115</sup>。企業の合併や業務提携に対して開銀が1966年に40億円、1967年に50億円、1969年に10億円、1979年に15億円の融資を行った<sup>116</sup>。

「グループ化構想」は1950年代の「国民車構想」において日本の国内状況にあう量産メーカー1社に限定して育成するという政策思想を受け継ぐものであり、規模の経済性を実現するため、国内自動車メーカーの数を制限し、提携や合併によって生産の集約を図る政府の意図があった。推進措置として、1963年には、合併・提携自動車企業に対する日本開発銀行の体制整備融資、1966年には、合併の際の税額控除というインセンティブが提示された。一部では通産省の介入した合併や提携のケースもあった。この集約化政策の最大な問題点は何より競争のメリットを無視したことである。国内において企業間競争を避け、一社から二社が外国企業に対抗しうる規模と体力を備えた国内チャンピオンを育て、集中的に支援しても競争によるコスト削減や品質改善そしてイノベーションの圧力がないかぎり、産業レベルの平均費用曲線が下がっていくことはなく、産業としての競争優位が形成しにくくなる。1960年代に乗用車生産における自動車メーカーの数はアメリカ4社、西ドイツ6社、イギリス5社、フランス2社、日本が9社であった。戦前から乗用車メーカーであったのはトヨタと日産のみで、ホンダとスズキは二輪車メーカーから、いすゞと三菱はトラックメーカーから、マツダとダイハツは三輪車から、富士重工は航空機から1950年代後半から1960年の間、特に1960年の前半に集中してそれぞれ乗用車分野へ参入した。

図 13 日本国内の乗用車生産シェアの推移 (1958年～1970年)



出所：日本自動車工業会『自動車統計年報』各年版より作成

るメーカーを、2~3社にするものであった。またミニカー生産グループは、排気量360CC以下の軽乗用車を月産3千台生産するメーカーを2~3社にするというものであった。

<sup>115</sup>日本自動車工業会編『日本自動車産業史』、1988年、238-239頁

<sup>116</sup>山崎修嗣『戦後日本の自動車産業政策』法律文化社、2003年、47頁

1958年～1970年間、日本国内における乗用車の生産シェアをみると、新規参入の競争によって既存メーカーのシェアの減少が目立つ。トヨタと日産はトップの位置を維持したが、その比重は低下した。トヨタは1958年の41.9%から1970年の33.6%に、日産も1958年の33.3%から1970年の28.3%に急落した。いすゞは1958年の5.6%から1970年の0.4%となり、市場から追われるまでであった。新規参入のホンダ、東洋工業、三菱3社はシェアの変動があるものの、1970年時点でシェアは7%～8%台まで躍進し、確固たる地位を築いたといえる。また上位2社の集中度は1958年の75.2%より1970年の61.9%に下がり、日本の自動車市場における競争が激しいことが明らかである。日本政府は強引に業界集約の政策を推し進まず、業界と折衝して国際競争力を目指すことと大衆車開発の方向性を自動車業界に示すことに留まった。保護政策が新規企業の参入を容易にし、国内市場において他国より多い企業が競争しあうことによって、自動車産業の競争力の構築につながったといえる。

## 7. 小括

1950年代から1970年代順に日本の自動車政策を検討し、その政策の効果について分析を試みた。戦後日本の自動車産業政策を概観すると、は次のようなことが指摘できる。

第一に、自動車産業の発達をめぐって日本政府の政策は、幼稚産業育成保護の典型的な成功例とも言える。組立型産業である自動車産業は多くの部品や工程から構成されており、分業による規模の経済性が発揮されやすい、ある生産水準までは産業全体の長期平均費用曲線が右下がりである。日本政府は、国内市場保護の政策で外国から自動車の輸入を一時的に禁止することによって、国内の自動車生産量を一定の水準にまで引き上げた。一定の生産量が実現できれば、輸入制限を徐々に撤廃し民間企業に任せて産業自立を実現したのである。

第二に、日本政府が自動車産業に与えた支援策をみると、完成車メーカーへの支援のみならず裾野を広げて部品工業を支援したことである。機振法に基づいて1956年～1970年間、公的金融機関は34,789点の自動車部品、529社のメーカーに対して合計353.7億円以上の融資を行った。さらに機振法は自動車部品、金属工作機械、鋳鉄物など延べ45業種について、合理化基本計画や生産技術向上基準を策定し、これに基づき日本開発銀行と中小企業金融公庫が合理化設備資金を特利で融資するなどの支援策をとるものであった。完成機械としての自動車の性能・品質は、裾野を構成している基礎機械・部品部門の供給する製品の性能にも左右される。日本政府実施した支援策の対象は裾野が広く、関連機械産業まで幅広い外部性を生み出したのである。

第三は、日本政府は政策運営にあたり、一方的に押し付けることはなく自動車業界と協調する柔軟性があることである。「国民車構想」や「グループ化構想」等で見られたのよう

株式会社」の構造は自動車産業の発展を促進したと思われる。

## 第六節 まとめ

本章での考察内容を簡単に要約しておこう。まず計画経済期においては、計画経済固有の硬直性やインセンティブの問題のほかに、トラックメーカー偏在の投資政策、消費抑制政策、そして部品産業軽視等の制約が存在したことで、中国の自動車産業、特に乗用車の開発・生産にきわめて不利な初期環境が存在していた。

1980年代以降、需要構造に変化が現れてきたのに対して、国内における乗用車の生産は小規模なままであったため、輸入が急速に増えた。そのために、中国政府は自動車産業発展の重心をトラックから乗用車へと転換した。しかし、国内の乗用車生産基盤は脆弱だったため、中国政府はやむを得ず関税や輸入割り当て等の措置によって国内市場を保護しながら、外国自動車メーカー、部品メーカーの投資誘致や技術の導入を通じての乗用車国産化を図った。そのために、輸入部品に対して国産化率に応じた差別的な関税をかけ、乗用車の販売で徴収した国産付加基金を用いて低利子融資を行い、合弁企業の国産化事業を促進した。国内市場を保護した政策は、戦後日本のそれと似ていたが、外資に対する規制は日本より緩やかであった。結果的に、外国の部品メーカーが中国へ進出してサンタナ等の外国ライセンス車種での国産化が実現したが、国内市場が保護されていた背景から、外資と組んだ大手国有自動車メーカーは自主開発を放棄し、外国自動車の規格や技術への依存度を強めて行った。

1990年代末から、「対外開放」の国の基本方針の下、中国政府は次第に国内産業保護的な政策を撤廃し、市場環境の整備を実施した。特にWTO加盟後、WTOルールに違反する「ローカル・コンテンツ」の国産化規制と輸入割り当て制度は撤廃され、自動車・同部品の関税も引き下げられた。しかし、外国自動車メーカーの出資比率を50%以下に制限する措置が依然維持されており、中国政府は未だに「市場を以って外国自動車メーカーの技術と交換する」の発想から離れられないようである。しかし、一連の政策健全化を受け、自動車先進国のメーカーのほとんどが中国へ進出して、大手国有自動車メーカーと合弁する形で中国戦略を展開したが、有力部品メーカーも自動車メーカーに追随して、或いは独自戦略で対中進出を実施している。国民所得の増加及び市場整備の政策が実施されたことによって、2000年以降はモータリゼーションが進行して中国の自動車市場の規模が急拡大し、2009年には世界最大の自動車市場にまでなった。また、経済効率優先の路線の下、沿海部と内陸部、都市部と農村部の格差が拡大したことで、自動車市場に大きな多様性、重層性が存在し、都市部では富裕層向けの中級・高級乗用車が売られる一方で、農村部では低所得層の廉価普及車に対する需要も旺盛である。本来自動車産業は市場参入の障壁が高い産業であるが、こうした政府の政策が後に登場する民族系自動車メーカーにとって、①急成長する巨大市場、②基幹部品が国内で調達可能、③外国自動車メーカー進出の「ス

ピール・オーバー効果」<sup>117</sup>、などをもたらし、参入・成長の条件が整ったと思われる。

国内で生産・販売を行う企業が民族系企業中心にするか、外資系企業中心にするかの政策的な選択は難しい。産業後発国の場合、一般的に言えば先進国の企業が高い技術力、製品開発能力、経営ノウハウを持っているため、外資導入政策を通じて資本やその経営資源の移転をはかり、国内産業の競争力を向上することが期待できる。反面、外資の進出によって国内市場から民族系企業が駆除され、長期的には国内産業が外資に依存してしまい、結局国内産業が育てられない危険性もある。現実的には外資進出の全面禁止、或いは全面的に受け入れるという極端な政策をとった国は少なく、出資比率の制限、業種や企業の選択的導入、ローカル・コンテンツなど規制を課しながら外資の進出を容認するケースが多い。日本と中国の政策と比較すると、まず保護の面について、戦後日本の自動車産業政策は、自国の自動車メーカーが競争力をつけるまで、外資を厳しく制限して、どちらかといえば民族系企業を中心にする「自前主義」的なものであった。中国の政策は、最初輸入割当制度や関税などで国内市場を保護し、自国の自動車メーカーを育成する政策意図が見られたが、結局「改革開放」の基本方針の下、自動車産業が未発達のまま国内の市場を開放し、保護的な政策が中途半端な形で終わった。国内産業を保護する方針から外資の導入によって、輸入代替的工業化路線へと方向転換されたのである。

また、日本は機振法に基づいて自動車部品メーカーに対する公的金融機関の融資を行ったことで、支援策の対象は裾野が広く、関連機械産業まで幅広い外部性を生み出したことに対して、中国政府は計画経済時代のみならず、改革開放以後も具体的な育成措置を講じず、部品産業の育成措置が不十分である。部品産業に対して、自動車の完成車向けの政策と同様に、外国の部品メーカーを誘致して出資比率の制限や「ローカル・コンテンツ」などの規制をかけ、部品製造技術の移転を図った。さらにWTO加盟後、外国の部品メーカーに対する規制措置のほとんどが撤廃されたことにより、基幹部品、技術レベルの高い製品であればあるほど、国内市場において外資に占領されてしまう結果となったのである。

---

<sup>117</sup> 直接投資によって設立された外資系企業は、投資受け入れ国の地場企業との間に競争関係を作り出す一方、現地企業と取引を行い、現地の人材を育成することを通じて、受け入れ国の生産性を促進する正の経済効果がある。

## 第三章 新興自動車メーカーの参入

中国政府は計画経済時代に、直接投資の形で自動車メーカーの設立に関与した。そして自動車メーカーは政府の一部として存在するかあるいは直接のコントロール下にあった。改革開放以降の計画経済から市場経済への転換は、個人や企業を自立した経済の主体者へと変え、それらが市場で相互に競争することで商品経済が活性化し、中国社会全体を新たな段階へ推し進めた。一方、現在でも硬直的な「許認可制度」が維持されており、新規業界参入を規制して既存企業を優遇する体質に大きな変化は見られなかった。しかし、このような政策的意図とは別に 2000 年前後に多くの新規参入者が現れた。

改革開放後の中国の企業と政府の関係はどのようなものだったか。奥野正寛（1998）は比較制度分析の角度から、各国の政府を三つのタイプに分類する。それは、①権威主義型政府、②関係依存型政府、③ルール依存型政府である。中国政府の形態は、権威主義型政府に当てはまる。その特徴は三権および行政府の各局が「最高権力」に支配されている「強力」な政府形態である。民間企業は、最高権力に直接影響力を行使することで、自らの利益を実現しようとする。このような政府と企業の関係のもとに、特定政党が独裁的な権力を握る状態にあった。三権が極めて強力に統合されているため、政府の権限が大きい。うえに裁判費用は高く、民間企業の行政府に対する交渉力は極めて小さい<sup>118</sup>。そのため、他の国や地域と比較して、中国には特有の事情や要素が存在する。例えば、市場経済への移行のための経済自由化や中央政府と地方政府の分権などが挙げられる。これらの問題や要因がダイナミックに作用して、結局新規参入を規制する政策的意図と異なった市場構造を作り上げている。

本章では、どうして参入規制は機能せずに、新興自動車メーカーが実際に参入できたのかを検討する。計画経済時代から中国政府の参入規制政策とそれが作り出した市場の競争構造を分析したうえで、参入規制政策に対応する奇瑞を含む新興自動車メーカーが参入し得た事例を取り上げ、その企業行動を詳細に検証する。

### 第一節 参入政策の推移

#### 1. 計画経済時代の投資分散

計画経済時代は自動車産業に対する投資のすべてが国家の指令性計画に基づいたものであり、国営企業である自動車メーカーと行政で所有と経営が不可分の関係にあった。工場の建設地、車種生産の棲み分け、資金の拠出などは勿論のこと、生産・販売活動の細部にまで行政が深く関与し、企業へ経営の権限を十分に与えていなかった。自動車メーカーの

<sup>118</sup> 青木昌彦・奥野正寛編（1998）『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会、258-260 頁



設立は、最初はすべてが政府による直接投資であった。1950年代に旧ソ連の援助の下、挙国体制で統合生産の第一汽車を建設し、その後、中央政府の統一計画の下、各地において製品分類の棲み分けに基づいて自動車メーカーが設立された。第一汽車に続いて建設した大型自動車工場は北京汽車製造廠である。北京汽車製造廠は1953年に、中国政府の投資により第一汽車の協力工場として設立され、気化器等の部品の製造を行ったが、1958年には現在の「北京汽車」に改称され、1963年から軍用オフロード車、「BJ212」を主力製品として開発した。第一汽車で高級乗用車「紅旗」の開発成功をうけ、中央政府は上海で乗用車を開発・生産する方針を決定した。1955年12月に「上海内燃機配件製造公司」（上海汽車の前身）が設立され、1958年9月に国産乗用車「鳳凰」の開発に成功したことを機にし、1964年2月に「鳳凰」を「上海」に改名し、量産を開始した。南京汽車裝配廠は元々1947年に設立された補修部品製造・修理工場であったが、1958年に旧ソ連「GAZ51」型を模倣して「NJ130型躍進」2.5トン・ボンネットトラックを試作した。同年に国家の批准で南京汽車製造廠が設立され、また、大型トラックについては済南に済南汽車製造廠（現中国重型汽車）が設立された。

1964年後半から「三線建設」<sup>119</sup>が始まり、自動車産業に対する投資配分も「三線」地域へとシフトし始めた。特に1969年9月から湖北省中部丘陵地帯の十堰市で第二汽車の建設が開始された。6年をかけて十堰市付近の256平方キロの区域内に、鍛造・鑄造工程から機械加工、組立工程に至る27の分工場からなる一貫生産体制を築き上げた。旧ソ連との関係悪化で外国から技術指導、設備の供与がないため、自主開発と国産設備中心の路線を貫き、分工場の建設は国内の他自動車メーカーが請け負っていた。第一汽車は27分工場の12工場の建設を担当し、自社従業員総数の10分の1を占める約5000名の技術者と技能工を第二汽車へ転換配置した<sup>120</sup>。また、大型トラックについては済南汽車製造廠の設立後、内陸の四川省と陝西省で新たに設立されたのが、1965年にフランスの「ベルリア」から技術を導入した四川汽車製造廠である。1968年2月、第一機械工業部（当時）が陝西汽車製造總廠の建設を決定したのを受け、北京汽車が工場の建設を請負い、南京汽車、杭州発動機廠も全面的に支援した。

こうして計画経済では、中国政府は、第一汽車で培った技術やノウハウをベースに中央政府自らが第二汽車のような大型国営メーカーを設立し、地方政府と中央政府の協力で中堅メーカーを設立し、さらに地方政府にローカルメーカーの設立を任せた。結果的にトラック中心の製品分類の棲み分けによって大型国営メーカー、中堅メーカー、ローカルメー

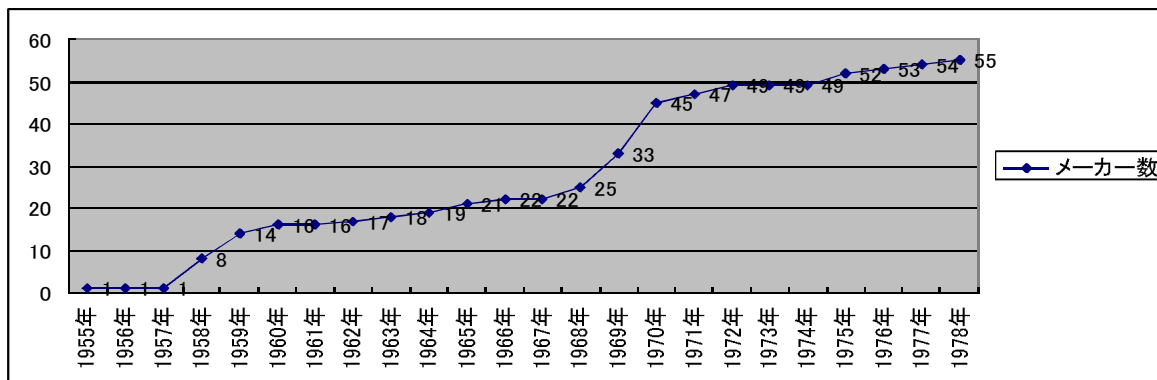
<sup>119</sup>中国はアメリカや台湾と厳しく対立する一方、ソ連との関係も急速に悪化するなかで、指導部は危機感を抱いて戦争に備えて1964年から内陸部13の省で国防、工業、交通等の戦時下の基地建設を開始した。沿海部、東北、新疆を「第一線」と呼び、敵に攻撃されやすい地域。四川、貴州、雲南、陝西、甘肅、寧夏、青海等の西部の省及び山西、河南、湖南、湖北、広東、広西等省の後方地域「三線」であり、比較的安全な地域であると認識する。それ以外の地域は「二線」である。「三線建設」とは内陸へ沿海部の工業基盤を移転し、「一線」と「二線」が敵に攻撃されても「三線」が天然資源から兵器を作り出すまでのすべてを自力で賄えるようにして長期戦を戦う準備を整える戦略である。

<sup>120</sup> 李春利『現代中国の自動車産業』信山社出版株式会社、1997年、63頁

カーが併存する重層構造を形成したのである。

1964年10月に済南で中国汽車工業公司（以下は中汽と略す）の設立大会を開催した。中汽は第一機械工業部自動車局から改組されたものである。これは自動車業界の統一管理を目指して全国の主要な自動車関連企業64社を統合するトラスト政策である。旧ソ連の管理システムを模倣し、製品別分業と地域の分業をベースに、協同生産を目標とし、産業レベルの集中管理による業界集約を図った。設立当初、本社の下に長春、北京、南京、四川の四箇所に支社を設け、また済南、武漢に2大総合工場、ベアリング、資材供給、販売の3つの専門会社が置かれた<sup>121</sup>。実際に第二汽車の建設は中国汽車工業公司が直接指導した。しかし、文化大革命<sup>122</sup>の初期に「中汽」の設立を指示した劉少奇の失脚により、中汽そのものが「修正主義の産物」と批判され、解体を余儀なくされた。さらに「文化大革命」の時期に、このトラストの政策を一変させ、「自力更生」<sup>123</sup>政策の下に「一省一工場」の地域分業体制が提唱され、各地において中小トラックメーカーが乱立した。こうして、図10が示すように、計画経済時代に中国の自動車メーカーの数が1955年の第一汽車の1社から1960年の16社へ増加した。1966年から始まった「文化大革命」の時期には自動車メーカーの数がさらに1965年の21社から一気に1970年の45社と増え、僅か5年間で社数だけが倍増するという結果となった。

図 14 中国における自動車メーカー数の推移（1955年～1978年）



出所：中国汽車技術研究センター、中国汽車工業協会『中国汽車工業年鑑』各年版による

全国の自動車メーカーへの投資分散は計画経済時代に市場の自由競争によるものではなく、中国政府の「集中から分散」、「分散から集中」、そして「集中から再び分散」の政策が繰り返されていた。「計画経済」の名目とは裏腹に、実際には自動車産業の政策には連続した計画性が見られず、それは、経済的目的の政策でなく、むしろ「三線建設」や「文

<sup>121</sup>中国汽車技術研究センター、中国汽車工業協会（1984）『中国汽車工業年鑑』1983年版、53頁

<sup>122</sup>1966年から1976年までに毛沢東が引き起こした運動である。紅衛兵運動、革命委員会による奪権闘争などを通じて大躍進政策の失敗で失脚した毛沢東は再び権力を取り戻した。

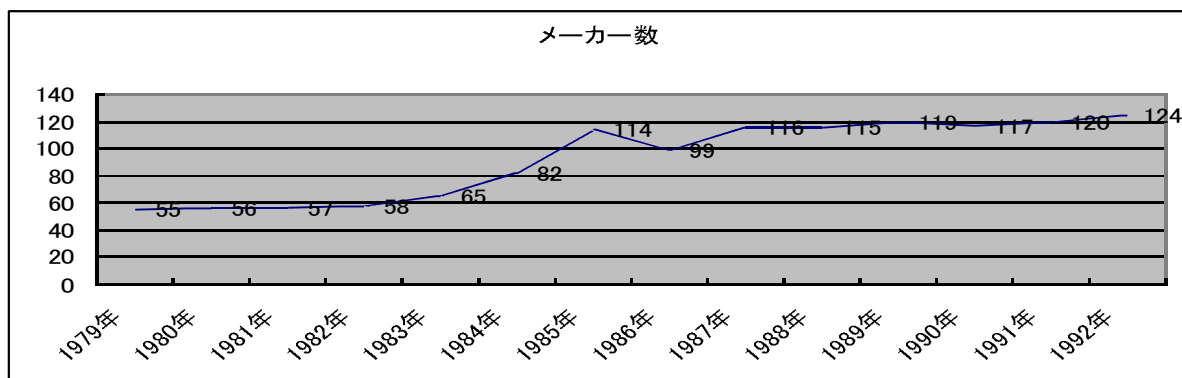
<sup>123</sup>1945年8月、抗日戦争の勝利を背景に、毛沢東は幹部会議で提唱した政治方針、党内の結束を呼びかけた。他人の援助に頼らず、自分の力で生活を改め、正しく立て直す意味

化大革命」などの国防や政治闘争で経済以外の目的意識が強く自動車産業に影響を及ぼしたため、これらの経済以外の目的の政策は中国の自動車産業の構造に大きく影響した要因でもある。即ち、中国の政治運動の曲折が自動車産業発展の不安定性をもたらし、結果として大きな変動を引き起こした。

## 2. 改革開放後の参入規制

「四人組」が失脚した後の1982年、中国政府は再び業界の集約を図り、自動車産業の全国統一管理組織として中国汽車工業公司を復活させた。第一汽車、第二汽車、南京汽車、濟南汽車などの大手と中堅自動車メーカーを中核として、自動車関連企業は7大連合公司（企業グループ）に集約された。分散する中小・零細自動車メーカーを大手国有自動車メーカー傘下に集約して、地域別・製品別の分業協力体制を確立しようとしたのである。「連合公司」に参加する企業はそれぞれ独立した法人格を持ち、主に生産面及び技術面における提携を契約形式で結ぶことで、長期的取引関係を樹立した<sup>124</sup>。「中汽」の復活は過去の分散化政策の反省に基づき、企業のグループ化を通じて地方メーカーの新設を阻止し、産業全体の統一管理を図ることが目的であった。しかし、実際にその効果を見てみると、図11の通りに、供給飽和になった中型トラックにおいて第一汽車と第二汽車が同じグループの地方企業の間で技術面及び生産面の提携、長期的取引関係を樹立したのに対して、供給不足の小型トラックや軽自動車メーカーの集団化は全く進まなかった。それに新しく自動車産業に参入してきた従来の軍需産業企業や地方の郷鎮企業（ローカル自動車メーカー）も加わり、自動車メーカー数は1980年の55社から一気に増えて1985年時点で114社に、1990年代初頭に120社以上にものぼっている。

図15 中国における自動車メーカー数の推移（1979年～1992年）



出所：中国汽車技術研究センター、中国汽車工業協会『中国汽車工業年鑑』2008年版

<sup>124</sup>李春利（1997）『現代中国の自動車産業』信山社出版株式会社、44頁

一方、乗用車の生産拠点に対しては業界参入の段階で厳しく制限し、選ばれた乗用車メーカーに対してのみ各種の優遇政策を与え、乗用車の国産化を促進する構想に基づいて第一汽車、第二汽車、上海汽車の三大生産基地を指定したが、その後、地方政府からの働きかけに応じて北京汽車、天津汽車、広州汽車を追認し、いわゆる「三大三小」とした。さらに1990年代に軍需から民用への転換を図る貴州航空と長安機器が乗用車生産へ参入してきた。これに対して中央政府は再度認可を与えて「三大三小二微」の8社生産体制を形成するに至った。

自動車生産では、規模の経済性が強く働き、一定の量産規模にならないと効率的な生産や競争力をもつことができない。当時中国の市場規模では、「三大三小二微」、つまり上述8社以外の新規参入が認められないといった量産規模志向の下、94年『政策』で新規参入を制限し、1995年末までは乗用車・小型車の新規プロジェクトを認可しないことが明記された。1996年以降も完成車及びエンジンの新規プロジェクトに対する生産規模の厳しい条件を設け、条件をクリアしないかぎり、新規参入を認可しないというのが政府の方針であった。一方、エンジン以外の部品については許認可の権限を省レベルの地方政府へ委譲し、中央政府レベル（国家計画委員会、経済貿易委員会、機械工業部）では登録のみ（備案制）と規定して緩和策を実施した。

表 15 1994年『自動車工業産業政策』が規定した新規参入の認可条件

車種・エンジン	規模（年産）
乗用車（1600cc以下）	15万台以上
軽トラック	10万台以上
小型バス	5万台以上
大型トラック	1万台以上
ガソリンエンジン（2500cc以下）	15万台
ガソリンエンジン（3000cc以下）	10万台
オートバイエンジン（150cc以下）	20万台

出所：1994年『自動車工業産業政策』、第三章、第十三条より作成

業界の監督管理体制については、1989年5月に国务院の指示で中国自動車連合会・公安部が『全国自動車・民用特殊車両・オートバイ企業及び製品目録管理暫定規定』（以下『目録』と略す）を公布し、『目録』に照らして自動車メーカーの生産活動を監督する制度を設けた。具体的な仕組みとして、まず中国自動車工業連合会、機械工業部（当時）そして公安部三者共同で国に認可された企業・製品の情報を地方から取りまとめ、審査のうえで『目録』に登録して公表する。自動車使用段階において公安部及び地方の公安局が『目録』に登録されていない、或いは登録の内容と一致しない各種自動車に対して車両管理所での登録・登記を禁止する。ナンバー・プレートや運転免許の取得には車両管理所の登録・登記が必要である。すなわち、自動車メーカーとその製品が『目録』に載せられていなければ、実際に自動車の販売・取得はできないということである。1998年3月に国

務院「機械工業部」は「機械工業局」に改組され、『目録』管理の部署の役割分担を変更した。まず中国自動車連合会は純粋な民間機関になり、『目録』の管理機関として適格でないと判断されて監督管理を担当しなくなった。公安部門を違反行為の取締り・処罰の仕事に専念させ、『目録』を審査・公布する役割からははずしたことにより、『目録』に生産企業及び製品を登録するのは「機械工業局」へと一本化された。

### 3. 参入規制の継続

参入管理については 2001 年以降も従来の厳しい基準を継続させた。2001 年に国家経済貿易委員会は『目録』による管理の制度を撤廃し、自動車・同部品生産の公表制度を導入した。『目録』による管理に比べて「公表制」はそれまでの年に一度の自動車関連企業リスト及び製品を『目録』へ登録するのを月に一度公表することへ変更したもので、公表の内容も『目録』より簡素化され、参入や製品の申請に関する企業の対応もより迅速になり、企業の裁量権と経営の自由度が拡大されることになった。しかし、公表されていない企業の製品、公表内容と一致しない場合、製品の販売が禁止され、登記・登録がないといけない基本方針に変化はない。表 14 のように 04 年『政策』で新規参入の条件は従来の量産規模の基準が継続されたほか、開発・製造能力の向上を図る目的から製品別にエンジンの内製、開発能力等の条件が新たに加わった。

表 16 自動車業界へ参入の条件（2004 年『汽車産業発展政策』）

車種・エンジン	生産規模（年）	投資規模	その他
乗用車（4 シリンダー）	5 万台以上	20 億元以上	エンジン内製、R&D 部門の設置
乗用車（6 シリンダー）	3 万台以上	20 億元以上	エンジン内製、R&D 部門の設置
軽トラック		20 億元以上	R&D 部門の設置
小型バス		20 億元以上	R&D 部門の設置
大型トラック	1 万台以上	20 億元以上	エンジン内製、R&D 部門の設置
エンジン		15 億元以上	R&D 部門の設置、技術の先進性
オートバイ		2 億元以上	開発能力を持つこと
改造車		2000 万元以上	開発能力を持つこと

出所：2004 年『汽車産業発展政策』第十章第 47 条に基づいて作成

また、既存の自動車メーカーが異なる車種へ参入する場合、プロジェクト投資総額が 15 億元以上、自己資本比率は 50%以上、銀行信用ランクは「AAA」でなければならない。乗用車生産へ参入する場合、これらの条件以外に、過去 3 年で税引き後利益の合計が 10 億元以上でなければならないと規定している。さらに、経営不振の自動車メーカー、オートバイメーカーを市場から排除する目的で、倒産企業のリストを公布し、そのライセンスを他の企業や個人へ転売することを禁止した。これは倒産企業の買収による参入を阻止し

ようとするもので、参入の規制は一層厳しいものとなった。新規参入の認可は普通、省レベルの発展改革委員会或いは「計画単列集団」<sup>125</sup>を通じて国家発展改革委員会へ申請して認可される仕組みとなっており、乗用車の新規プロジェクトについては国务院の認可が必要とされた。一方、特殊車両のプロジェクトは省レベルの担当部署が許可し、国家発展委員会へ登録すればよい（備案制）とされた。

## 第二節 民族系自動車メーカーの参入方法

### 1. 乗用車生産企業の状況

新規参入を規制する『目録』制度が導入されても、結果をみると、その実、政策当局の期待通りに機能しなかったことが分かる。例えば、乗用車への参入では、最初は「第一汽車」、「上海汽車」の二カ所のみを許可する方針であったが、結局「第二汽車」が入って「三大」となった。さらに「広州汽車」、「北京汽車」、「天津汽車」も認可され、「三大三小」の6社体制が確立した。その後は軍需系統の「長安機器」、「貴州航空」も入れられ、「三大三小二微」の8拠点を許可した。

1990年代からの中国政府の業界集約政策をうけ、2000年代では「第一汽車」、「東風汽車」、「上海汽車」、「長安汽車」等の大手国有自動車メーカーが、地方の中小自動車メーカーの買収・統合に動き出した。例えば、2004年6月に、「第一汽車」は6.45億元で「天津汽車」の50%の株式を取得して傘下に収めた。2007年12月に、「上海汽車」は20億9500万元で中堅メーカーの「南京汽車」の全株式を買収し、完全子会社化した。

しかし、このような業界の統合・合併があったにも拘わらず、中国の自動車メーカーの数は一向に減少することがなく、表3-3に示すように、現在では50以上の乗用車製造拠点が認可され、チベット自治区などの少数の地域を除くほとんどの省で乗用車メーカーが存在している。第一汽車、東風汽車、上海汽車、長安汽車、広州汽車、北京汽車の巨大企業グループのほかに、独立したローカルメーカーは十数社が操業している。

1997年に民族系メーカーの奇瑞汽車と吉利汽車が業界参入し、2003年にBYDが経営不振の自動車メーカー、「西安秦川汽車有限責任公司」を買収して、バッテリーの製造から、乗用車生産へ進出した。長安汽車、広州汽車、北京汽車は有力外国自動車メーカーと合併することで巨大企業グループへの仲間入りを果たしたが、天津汽車と南京汽車が消滅したほかに、貴州航空も2005年6月に浙江省の民営自動車メーカー、青年汽車集団に買収された。こうして従来の「三大三小二微」の体制が完全に崩れたと言える。これらの自動車メーカーは、外国自動車メーカーと合併企業を設立したり、外国ライセンス車種を導入し

<sup>125</sup> 第一汽車や東風のような大型企業グループは「計画単列集団」と見なされ、設備投資など経営に関する計画は直接中央政府に申請し、承認される。それよりも下級の官庁を通じて認可を申請する必要がなく、制約は少ない。

たりして錯綜した提携関係を結び、計画経済時代の行政間の関係や地域割りなどに基づく「縦割り」、「横割り」よりも複雑な状況となっており、国内市場は混戦状態にあるとも言える。表 15 は現在中国で操業している乗用車メーカーをまとめている。

表 17 中国の広義の乗用車生産企業一覧 (2012年6月現在)

会社名	設立日	乗用車ブランド (商用車等を除く)
<b>第一汽車グループ</b> 一汽轎車股份有限公司 一汽吉林汽車有限公司 天津一汽夏利汽車股份有限公司 一汽通用軽型商用汽車有限公司 一汽大衆 (VW) 汽車有限公司 一汽豊田 (トヨタ) 汽車有限公司 一汽海馬汽車有限公司	1997年6月 1981年3月 2002年6月 2009年7月 1991年2月 2000年6月 1998年2月	紅旗、奔騰、マツダブランド乗用車 森雅、佳宝 威志、ヴィッツ、シャーレド、ヤリス ムーブ (MPV) VWブランド乗用車 トヨタブランド乗用車 ファミリー、ハッピーン、フリーマ、H2、H11
<b>東風汽車グループ</b> 東風汽車有限公司 東風本田 (ホンダ) 汽車有限公司 神龍汽車有限公司 東風悦達起亜汽車有限公司 東風裕隆汽車有限公司 東風乗用車公司 東風柳州汽車有限公司 鄭州日産汽車有限公司	2003年6月 2003年7月 1992年5月 2002年8月 2010年12月 2007年7月 2003年 1993年3月	日産ブランド乗用車 ホンダブランド乗用車 プジョー・シトロエンブランド乗用車 起亜ブランド乗用車 台湾裕隆ブランド乗用車 風神 (乗用車) 景逸 (乗用車)、菱智 (MPV) 日産ブランドSUV
<b>上海汽車グループ</b> 上海汽車乗用車分公司 上海通用 (GM) 汽車有限公司 上海大衆 (VW) 汽車有限公司 上汽通用 (GM) 五菱汽車有限公司 南京依維柯 (IVECO) 汽車有限公司 上汽通用 (GM) 東岳汽車有限公司	1953年 1997年6月 1984年10月 2002年11月 1996年3月 2003年2月	Roewe (旧 MG ローバー) ブランド乗用車 GMブランド乗用車 VWブランド乗用車 AVEO、宝骏 (乗用車)、五菱 (軽ワゴン) IVECOブランド車 (SUV) GMブランド乗用車 (シボレー)
<b>広州汽車グループ</b> 広州汽車集団乗用車有限公司 広汽本田 (ホンダ) 汽車有限公司 広汽豊田 (トヨタ) 汽車有限公司 広汽長豊汽車有限公司 広汽吉奥汽車有限公司	2008年7月 1998年7月 2004年9月 2009年5月 2010年12月	伝祺ブランド乗用車 ホンダブランド乗用車 トヨタブランド乗用車 三菱ブランド車 奥軒 (SUV)
<b>長安汽車グループ</b> 長安汽車股份有限公司 長安標致雪鉄龍 (PSA) 汽車有限公司 長安福特 (Ford) 馬自達 (マツダ) 汽車有限公司 長安鈴木 (スズキ) 汽車有限公司 昌河汽車有限公司 昌河鈴木 (スズキ) 汽車有限公司 哈飛汽車工業集団有限公司	1996年10月 2011年11月 2001年4月 1993年5月 2009年11月 1995年6月 2009年11月	逸動、奔奔、悦翔 PSAブランド乗用車 Ford、マツダブランド乗用車 スズキブランド乗用車 スズキブランド乗用車 スズキブランド乗用車 賽豹、賽馬、路宝

江鈴控股汽車有限公司	2004年11月	陸風 (SUV、MPV)
北京汽車グループ 北京現代汽車有限公司 北京奔馳汽車有限公司 北京汽車製造廠	2002年10月 2005年8月 1958年	現代ブランド乗用車 ベントゥブランド乗用車 域勝、騎士、勇士、陸霸(SUV)
華晨汽車グループ 華晨汽車集團控股有限公司 華晨寶馬 (BMW) 汽車有限公司	2002年 2003年5月	中華ブランド乗用車 BMW ブランド乗用車
江鈴汽車股份有限公司	1968年	馭勝、宝典 (SUV)
東南 (福建) 汽車工業有限公司	1995年	クライスラー・三菱ブランド乗用車
奇瑞汽車股份有限公司	1997年1月	QQ、A3、旗雲、風雲、瑞虎、東方之子、G5、G6等
吉利控股有限公司	1997年5月	全球鷹、帝豪、英倫帝華等
江淮汽車股份有限公司	1990年9月	賓悅、和悦、同悦、悦悦、瑞鷹等
比亞迪汽車銷售有限公司	2003年	F0、F2、F3、F4、F5、F6、G3、E6、M6、S6等
長城汽車股份有限公司	2001年6月	騰翼 (基本型乗用車)、哈弗 (SUV)
華泰汽車集團	2000年	B11 (基本型乗用車)、Bolgheri、Gallo-ER (SUV)
衆泰控股集团	2003年	Z200、Z300、M300、V10、008、江南 TT
中国青年汽車集團	2006年11月	Lotus ブランド乗用車
中興汽車製造有限公司	1999年12月	無限 (SUV)
力帆乗用車有限公司	2006年1月	X60、320、520、620、720

出所：筆者が作成

これらの中国の自動車メーカーが製造・販売する車種は、主に自社開発かどうか、知的財産権をもっているかどうかの基準によって、表 15 に収録される乗用車生産企業は三つに大別される。第一種は「第一汽車」や「東風汽車」、「上海汽車」、「長安汽車」、「広州汽車」のような大手国有自動車メーカーで、これらの大手国有自動車メーカーは複数の外国自動車メーカーと合弁企業を設立し、少数の「自主ブランド」も保有するが、基本的には外国のブランド車種に依存している。第二種は、奇瑞、吉利、BYD、長城、江淮、力帆等の民族系自動車メーカーである。部品生産や開発に関連して部分的に外国から技術を導入し、既存のブランド車種を模倣しながら、主に自社ブランド車種を生産・販売する。第三種は、地方の小規模な自動車メーカーで、外国ブランド車種の技術を導入して KD 生産を行っているため、大手国有自動車のように複数の外国自動車メーカーの車種導入の資金力がなく、外国下位の自動車メーカーと契約して、少数の車種を中国で製造・販売する権利を取得している。そういう意味では、外国ライセンス車種への依存度が最も高いといえる。中国青年汽車集団 (イギリス Lotus ブランド車種) や華泰汽車集団 (韓国現代の SUV 車種)、福建東南汽車 (三菱自動車工業のブランド車種) 等がこれに該当する。



## 2. 新興自動車メーカーの参入方法

次に 2000 年以降の新興自動車メーカーの事例を取り上げて、乗用車生産への参入方法について概観してみよう。表 16 は、一部のメーカーの参入方法をリストアップしている。これによると参入方法には幾つかのパターンがあることが分かる。まず最も早く参入を果たした奇瑞と吉利は、最初から乗用車の生産を目指していたが、まず表面的に現実に屈しながら、水面下で他の勢力と手を結び、最終的に目的を実現する「曲線救国」の形で、エンジンやオートバイ等の比較的参入しやすい分野からスタートし、既存の国有自動車メーカーとの資本提携を通じて乗用車製造へ参入したものである。次は、BYD 汽車、青年汽車、衆泰汽車のような経営不振の既存の中小自動車メーカーを買収し、その乗用車製造ライセンスを継承して実現したものである。第一種と同様で、いわばカネでライセンスをレンタル・購入する方法である。第三の種類は、資金力と技術力をつけた企業が、中国政府が定める参入条件をクリアし、オートバイや商用車などの異なる業種からの参入である。すなわち、正攻法による参入である。例えば、「力帆汽車」がオートバイ生産から、「長城汽車」と「江淮汽車」がともに商用車の製造から国家発展改革委員会の認可を受けて乗用車生産へ参入したのである。

表 18 一部自動車メーカーの乗用車分野への参入方法

会社名	ライセンス取得日	参入方法	生産車種
奇瑞汽車	2001 年 1 月	「上海汽車」グループへの加盟	自主ブランド車種
吉利汽車	2001 年 11 月	「江南機器廠」と合弁企業の設立	自主ブランド車種
BYD 汽車	2003 年 1 月	「西安秦川汽車」の買収	自主ブランド車種
青年汽車	2004 年 2 月	「貴州航空」の買収	イギリスロータス社ブランド車種
力帆汽車	2005 年 12 月	申請許可	自主ブランド車種
江淮汽車	2007 年 2 月	申請許可	自主ブランド車種
衆泰控股集团	2007 年 4 月	「江南機器廠」の買収	イタリアフィアット社ブランド車種
長城汽車	2007 年 10 月	申請許可	自主ブランド車種

出所：筆者が作成

奇瑞の参入過程について後節で詳しく検討する。ここで、三つの参入方法についてそれぞれ一社の設立・参入の経緯と方法を整理して分析することにする。

### (1) 吉利汽車

吉利汽車の本社は、民営企業の発祥の地である浙江省温州にある。社長の李書福は、19 歳の時から写真の現像液から金属を分離するリサイクル事業を開始した。一年後の 1984

年に、兄弟や仲間数人で共同出資して「黄岩市製冷元件廠」を設立し、冷蔵庫用部品を生産し始めた。部品を約7カ月生産した後、李は社名を「北極花冰箱製造廠」と改めて、冷蔵庫そのものの生産に転じた。1991年になると李は国内市場ではインテリア用のジュラルミン板が専ら輸入品に頼っていることを知り、製品開発に取り組んだ結果、中国初の国産ジュラルミン板を市場に送り出すことに成功した<sup>126</sup>。

1993年頃、モータリゼーションがまず沿海部から普及し始め、二輪車が重要な移動手段として需要が高まっていた。東部沿海部の浙江省では、内陸よりもその流れが先に進行していたので、李は直ちにこれをチャンスととらえ、仲間達の反対を押し切って生産参入を決意した。しかし、オートバイは当時自動車と同様、『目録』制度によって管理・統制されていたため、生産ライセンスがなければ参入できなかった。李は台州にある国有自動車メーカーと提携して、その生産ライセンスを借りて「浙江吉利摩托車廠」を設立し、オートバイの生産を始めた<sup>127</sup>。このように次々と新事業を展開するやり方は、吉利の創始者である李書福の強烈な個性やリーダーシップによって実行されたと評価できよう。

ジュラルミン板とオートバイ事業で成功を取めた吉利集団は、1990年代後半からようやく自動車製造へ触手を伸ばしたのである。ここでもオートバイ生産の参入方法を踏襲した。1998年にミニバンとミニバスの生産ライセンスを持つ「四川徳陽汽車廠」と合併して「四川吉利波音汽車有限公司」を設立した。1998年8月に最初の乗用車「豪情」がラインオフされ、後に李書福は合併パートナーの出資分を買収して、「浙江省豪情汽車製造有限公司」と改称し、製造工場を浙江省へ移転させた。しかし、徳陽汽車から入手したのは、ミニバスのような商用車の生産ライセンスであり「轎車」（基本型乗用車）ではなかった。そこで、2001年に乗用車生産ライセンスを持つ「江南機器廠」と合併して、「江南吉利汽車製造有限公司」を設立して、「アルト」などの乗用車生産ライセンスを獲得した。2001年10月に、「浙江省豪情汽車製造有限公司」は国家経済貿易委員会によって乗用車生産企業と認定されたのである。

## (2) 青年汽車

青年汽車の企業特徴と参入方法は、吉利汽車と概ね似ており、社長の龐青年も李書福と同様に、浙江省台州出身で、民族資本家の典型である。龐は1986年に浙江省台州市で「郷鎮企業」<sup>128</sup>である「浙江省橡膠廠」を設立し、自転車用のタイヤ等を製造していた。1987年に土地の入手に不正があったとされ、裁判所へ訴えられた。裁判に勝ったものの

<sup>126</sup>汪偉、史晋川（2005）「进入壁垒与民营企业的成长-吉利集团案例研究」『中国工商管理评论』、132～133頁

<sup>127</sup>張銳（2010）「李书福：“汽车狂人”的追赶之路」『对外経貿実務』2010年8期、16～17頁

<sup>128</sup>中国の郷（＝村）と鎮（＝町）における中小企業のことである。人民公社時代には社隊企業と呼ばれたが、公社解体後の1994年に現在の名称である郷鎮企業に正式に命名された。当初、郷鎮企業は郷（村）や鎮（町）の共同所有形態に限定されたが、現在は個人企業・私営企業もカバーする。

事業は失敗に終わった。1990年代に高速道路網の整備を受けて、龐は高級バスの需要が伸びると予測し、バスの生産を決意した。参入規制を突破するために、やむを得ず既存のバスメーカーと協力する道を選んだのである。

1995年に、龐青年、中国北方工業公司、浙江省金華經濟開發区の三者共同で、「金華尼奧普蘭車両有限公司」を設立して、中国北方工業が導入したドイツネオプラン（Neoplan）社のバスを製造する。龐青年は自ら1.2億元を投資して「金華尼奧普蘭」の60%の資本を保有する筆頭株主となったが、技術と経営は中国北方工業に任せた。しかし、結局国有企業的な経営管理はうまくいかず、製品の品質が粗悪で、1998年になってもわずか8台のバスを生産・販売するだけだった。1999年に、龐青年はさらに900萬元を追加投資し、中国北方工業公司与金華經濟開發区の持ち分をも買収し、会社名を「浙江青年尼奧普蘭汽車集团有限公司」と改称した。また、中国北方工業公司を通さず、ドイツのネオプラン社と直接契約して、「ユーロライナー」、「スターライナー」等の車種のSKD生産を開始した<sup>129</sup>。

2004年2月に、乗用車の生産ライセンスを取得するため、青年汽車は軍需産業系統の「貴州航空」の69%の株式を買収して、「貴州青年雲雀汽車有限公司」に改組した。貴州航空の買収は乗用車生産ライセンスを取得する目的のほかに、貴州航空を通じて富士重工と提携してそのブランド車種の中国における製造・販売の権利を取得する狙いもあったが、結局富士重工が「貴州航空」を放棄したために狙いそのものは実現できなかった。「青年汽車」はやむなくイラン IKCO 社と接触して、IKCO 社が保有するフランスブジョー社の車種のKD生産を試みたが、交渉で条件が合わなかった。その後、イギリスロータス社と交渉して2008年によくロータスカーズの関連会社、ロータスエンジニアリングから技術供与を受け、ロータス車種の現地生産に進展させた。青年汽車は山東省済南で工場を新設して「L5」、「L3」等のロータス車種を製造し、2009年7月に1台目の「L5」がラインオフされた<sup>130</sup>。

### (3) 力帆汽車

四輪者生産へ参入する以前に、重慶力帆実業（集団）有限公司は中国トップの二輪車メーカーであった。中国二輪車産業は1990年代前半から本格的な産業形成期に入り、2009年には「年間2,000万台市場」達成目前で、世界の二輪車販売の約半分近くを占める巨大市場を形成していた。しかし、社長の尹明善は「一人当たりのGDPが1000ドルを超えると、オートバイの需要は次第に縮小していく。オートバイメーカーとして、5年ないし8年以内に、年間売り上げ50億元以上の目標突破は極めて難しい」<sup>131</sup>と憂慮していた。

<sup>129</sup> 徐晓恩 郑建有 刘中来（2007）「“青年” 人的造车神话」浙江日報、2007年4月12日に基づく

<sup>130</sup> 各種の新聞報道や2010年9月に「青年汽車」の済南工場に対するインタビューに基づく

<sup>131</sup> 「力帆董事长尹明善的制胜路线」『小康』2008年2月

そして、さらなる成長を遂げるため、力帆実業はホンダに学んで自動車産業への参入を決意した。その参入方法は、前述2社の「曲線救国」ではなく、中央政府が定めた参入条件を全部クリアする「正面突破」の作戦である。

04年『政策』によれば、乗用車への新規参入の条件について①生産規模5万台以上、②投資規模20億元以上、③エンジンの内製、④R&D部門の設置等が厳しく設けられた条件に対して、2005年に力帆実業は力帆汽車有限公司を設立した。その規模は、重慶市北部新区の自動車工業団地で700ムー（1ムーは6.67アール）の土地を買収して24億元を投資し、年間生産規模15万台の乗用車プロジェクトを実施するものであった。第一期は135ムーの土地で、9億元を投資し、プレス、溶接、塗装、組み立ての四大生産工程をそなえた乗用車製造工場を建設した。これに関連して、年間生産規模20万台のエンジンプロジェクトと「力帆汽車研究院」も建設した。2005年12月に力帆実業は国家発展改革委員会から乗用車生産ライセンスを取得した。こうして、2006年1月に、力帆汽車は小型乗用車、「力帆320」を発売するに至った。

勿論、民間資本が自動車の製造分野へ進出する努力は結実したものばかりでない。例えば、2003年6月に、浙江省の総合電気メーカー「奥克斯集団（AUX）」は公にその後5年間で80億元を投資して自動車産業へ参入すると宣言し、7月に4000万元で「瀋陽双馬汽車」の95%の株を買収し、軽トラック、SUVを生産・販売するライセンスを取得して参入を果たした。しかし、2004年に初めての廉価普及車SUV車種、「原動力」を登場させたものの、激しい市場競争に遭い、わずか3000台の販売実績を残して、早くも2005年1月に業界からの撤退を余儀なくされたのである<sup>132</sup>。

成功した3社の参入方法をみて、力帆汽車のような「正攻法」で参入したメーカーはともかく、吉利汽車や青年汽車等の業界参入成功には、まず何よりも創立者の李書福や龐青年等の新しい事業分野を切り拓く企業家精神が強く作用したことが分かる。次に計画経済時代の分散化政策と国有企業改革の結果であったとも言える。図15のように、1990年代に全国の自動車メーカー数は120社以上にものぼったが、競争で経営不振に陥った中小メーカーが多数存在していた。1990年代に入って市場経済化の進捗が加速する中、経営不振の国有企業を対象とした改革が進められ、1995年に共産党第14期中央委員会第4回全体会議では、「抓大放小」<sup>133</sup>の方針が公式に決定され、民間資本による中小国有企業の買収が容認されたのである。そのために、民間資本が過度に分散化した自動車生産拠点の中で、経営不振の企業と提携して生産権利を買収する形で乗用車生産へ参入することが可能になった。04『政策』では、倒産企業の生産ライセンスの転売が禁止され、既存企業買収の参入方法を封じようとしたが、他方、企業のコーポレート・ガバナンスを軸に、1993

<sup>132</sup> 霍晓茜（2004）「梦圆，还是梦碎—浙江民企造车能否成功」『成功营销』125～130頁及び陳茜（2005）「奥克斯造车：昙花一现」『董事会』2005年7期、82～86頁などに基づく

<sup>133</sup> 大はつかみ、小は放つ。すなわち大企業については強い競争力をもつ大企業グループづくりを行い、小企業については、改組、連合、合併、リース経営請負、株式合作制、売却などの形式で自由化、活性化させる方針。

年に経済関連の基本的な法律である『会社法』が制定され、民間資本による中小国有企業の買収を保障する法的枠組みが整えられた。『会社法』があったことで、04年『政策』の規制規定は、「青年汽車」などの新規参入の障害までなっていなかった。

### 第三節 奇瑞の参入成功と理由

#### 1. 参入の経緯<sup>134</sup>

上記3社と違い、国有企業である奇瑞の参入方法は多少異なっている。奇瑞汽車は1990年代以前、安徽省蕪湖市において自動車生産の実績はなく、産業基盤もほとんど存在しなかったが、1990年から1992年に軍隊系の「解放軍5720廠」で全国各地から部品を寄せ集めたミニバンの「通宝」を組み立てていた。その生産方式は手作業で、年間わずか数百台が生産されたにもかかわらず、数億元に及ぶ売上があったことから蕪湖市政府の注意をひいた。そして蕪湖市政府が自動車メーカーを設立して、地元経済を発展させるアイデアは生まれた。他方、安徽省政府は、1991年の記録的な水害で疲弊した地方経済を立て直すために、波及効果の高い産業を育成する思惑があり、蕪湖市政府の自動車振興計画を強く支持した。

その計画のために、安徽省政府は省の共産党委員会書記の秘書だった詹<sup>せん</sup>夏来を蕪湖市へ出向させ、自動車メーカーを設立する準備の指揮を取らせた。早速、蕪湖市政府では8人から構成される準備チームが結成され、当時の市長助理（副市长クラス）に着任した詹夏来がチームリーダーに就任した。しかし、当時蕪湖市では技術基盤が存在せず、設備や人材のすべてを外部に求めるしかなかった。

1995年に蕪湖市代表団が第一汽車を見学した際、安徽省巢湖市出身のエンジニア尹同耀と出会った。尹は1983年に合肥工業大学（自動車工業専攻）を卒業してから第一汽車で12年ほど勤務し、生産ラインを仕切る経験もあった。蕪湖市側は「安徽省に戻って自動車のプロジェクト管理をして欲しい」と尹に強く依頼した。尹は故郷安徽省への愛着や相手の熱心さに心を動かされ、自動車プロジェクトのために蕪湖市へと赴いた。その際、尹は同級生数人を説得して準備チームに入らせた。また、1995年1月に蕪湖市訪問団のイギリス滞在中に「フォード・イギリス」の中古エンジン生産ラインの売却意向を知り、1996年に2,500万ドルでこの生産ライン1本を購入した。また、これは「製品完成プロジェクト」としての契約であったため、イギリスから20名余りの技術者の派遣による設備の据え付けとなった。当時、国は乗用車の生産拠点として「三大三小二微」のみを認可する方針であったため、安徽省政府の支持を得たうえで蕪湖市の準備活動は秘密裏に進められ、対外的には「安徽省自動車部品工業公司準備チーム」と称していた。1997年に蕪

<sup>134</sup> 樽糧（2007）『奇瑞創造』中信出版社、楊彪武（2008）『奇瑞奇跡』中国言実出版社など及び筆者のインタビューに基づく

湖市財政局、蕪湖経済技術開発区建設総会社が共同出資して「安徽省自動車部品工業公司」（以下は部品工業公司と略す）を設立して、自動車生産に先んじてエンジンの製造を始めた。資本金は 17.52 億元で、副市長に昇進した詹夏来が董事長（会長）兼総経理（社長）、尹同耀は副総経理（副社長）に就任した。

「部品工業公司」は、乗用車を生産するライセンスをもっていなかったが、中国政府の参入規制政策を無視して 1999 年 12 月に、小型乗用車、「風雲」(Fulwin)を発売した。『目録管理』の規定により、完成車の購入側で「風雲」のナンバー・プレート取得ができないため、2000 年度に生産された 2,000 台の「風雲」乗用車は市場で流通できない窮地に陥った。そのために、蕪湖市政府は「風雲」を蕪湖市タクシー専用車に指定し、地元公安部門にナンバー・プレートの取得に協力するよう工作した。また、蕪湖市以外の地域への拡販を図り、地元のナンバー・プレートを取得した新車をディーラーである「四川捷順」を通じて四川省へと販売を試みた。このように明らかに国の産業政策に違反した行為は当然のことながら国の怒りを買うことになった。

そして 2000 年 6 月、国家経済貿易委員会と公安部が「部品工業公司」で生産された乗用車の販売を禁止し、すでに販売した製品のナンバー・プレートの廃棄を命じた。企業存亡の危機に直面して奇瑞汽車と蕪湖市は乗用車生産のライセンスの取得に水面下で奔走した。そして、当時の国家貿易委員会主任である盛華仁の斡旋で、「部品工業公司」は「上海汽車」グループの傘下に入ることで事態が落ち着き、最終的に「部品工業公司」が総資本の 20%に相当する 3.5 億元の資産を無償で「上海汽車」へ譲渡し、「上海汽車」は「部品工業公司」に対して「投資しない、干渉しない、リスク転嫁しない、配当をもらわない」といった条件で「上海汽車」グループへ加盟できた。これは、奇瑞にとって公式に「上海汽車」の技術、販売流通システム、経営ノウハウ、サプライヤー・システムを利用できないことを意味し、ライセンスを借りるだけのことである。「上海汽車」グループへの加盟で「部品工業公司」は『目録』へ乗用車生産企業として登録され、生産ライセンスを取得したのである。2001 年 1 月に、「部品工業公司」は「上海汽車奇瑞汽車有限公司」と改称し、名目上の上海汽車グループの一員となった。上海汽車は提携期間中、順調にシェアを伸ばしていた奇瑞を本格的に傘下に収めようとして、持株比率の増加を打診したが、安徽省と蕪湖市側に拒否された。

さらに、2003 年に、奇瑞は独自名義で国家発展改革委員会から乗用車生産ライセンスの取得に成功したことを機に上海汽車との提携関係を解消した、上海汽車も保有していた奇瑞の 20%の株式を無償で奇瑞へ返還した。そして 2004 年 9 月に会社名は「上汽奇瑞汽車有限公司」から改めて「奇瑞汽車有限公司」に改称されたが、蕪湖市党書記（当時）の詹夏来が奇瑞汽車の董事長を務めることに対して、世論や中央政府は、地方政府のトップが国有企業の経営者を兼任していることを問題視した。この事態を受け、2004 年 2 月、安徽省共産党委員会は詹夏来の奇瑞汽車董事長辞任に同意した。そして、奇瑞汽車の取締役会で尹同耀新董事長が選出された。

2008年5月、株式上場を目指して「奇瑞汽車有限公司」はさらに「奇瑞汽車株式会社」へと改称されたが、利益率が低いために現在でも上場の目途は全く立っていない。2010年12月現在、奇瑞の大株主は蕪湖市建設投資有限公司が27.83%、蕪湖瑞創投資有限公司27.57%、安徽省信用担保集团有限公司14.82%、安徽省投資集团有限责任公司7.72%で、蕪湖市、安徽省の地方政府系投資会社が株式の70%以上を保有している<sup>135</sup>。

## 2. 参入成功の理由

### (1) 許認可制度における中央・地方、部門間の分権構造

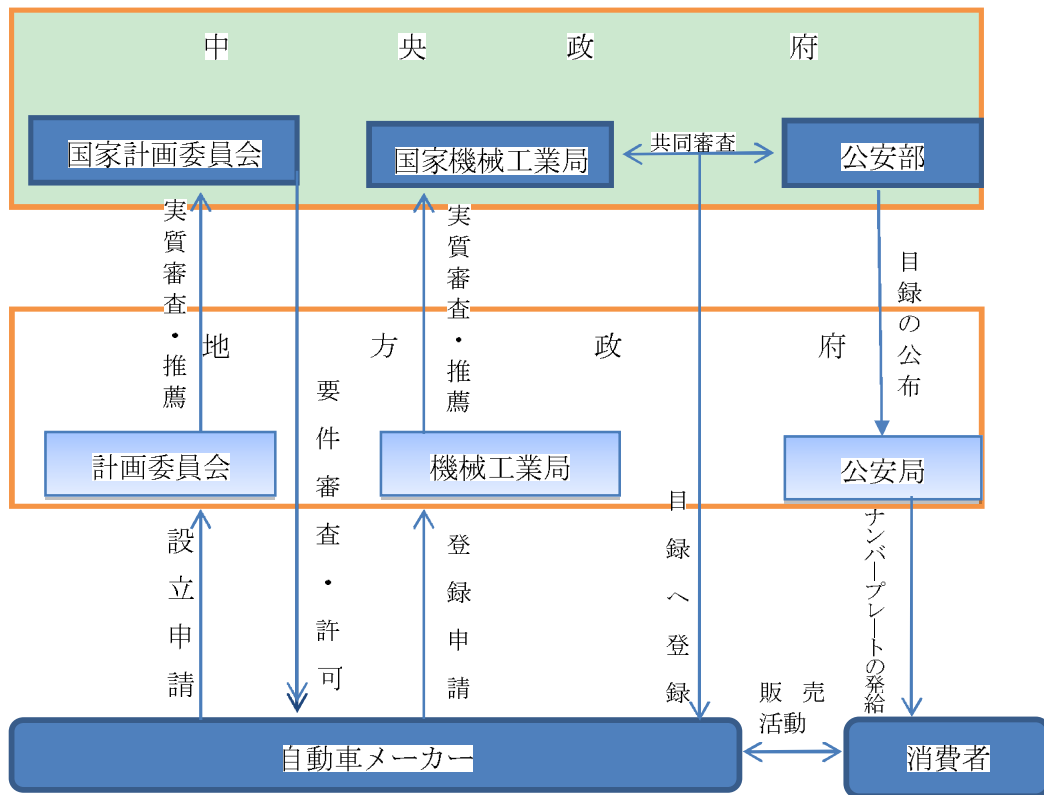
では、なぜ奇瑞は地方政府の支援の下で参入できたのか、前節で取り上げた民営企業の3社とどこが違うのか。これらを明らかにするために、ここではまず許認可制度における中央政府、地方政府間の分権の構造から説明しよう。

『目録』による参入管理の仕組みは図16に示されている。この特徴は、「縦割り」と「横割り」の言葉に尽きる。まずは一元化された組織の下ではなく、「縦割り」の状態、計画委員会、機械工業局<sup>136</sup>、公安部（局）という三つの部局がそれぞれでプロジェクトの設立段階、『目録』への登録段階、製品の販売段階において各自の規制・条例に基づいて審査を行い、部局間の連携や意思疎通が欠けている。管理は一見厳格みたいだが、各部局に与えられた権限内で独自路線を歩み、よその部局に干渉しない、干渉も受けない。参入企業は十分にその隙を利用することができる。実際に奇瑞の場合、参入を果たした過程では、漸進的な「個別撃破」の戦略を取っていた。先にエンジンメーカーの名義で会社設立の問題を解決し、また、蕪湖市が地元公安局にナンバー・プレートを取得させたように、地元における製品販売で実力行使した。そして、上海汽車への加盟によって『目録』への登録を果たし、生産ライセンスを借りて正統性を獲得した。最後に、一定の生産規模を実現した時点で再び申請してみずから生産ライセンスの問題を解決したのである。また、中国は国土の広さや各地の状況の多様性などのため、中央政府が直面する情報処理、状況対応の制約が大きく、申請の受理にとどまり、実質的な審査は地方政府の下部組織へ任せているのである。換言すれば、地方政府は中央政府に対して、企業の特定の情報を遮断・操作することが可能なのだ。地方政府レベルの計画委員会や機械工業局、公安局などは中央政府の上部から業務指導を受けながらも、地方政府の一部署として、人事や予算などの面で、地元行政とのコミットメントがより緊密だからである。蕪湖市の公安局が市の指示に従っても、国家公安部の方針に反して、『目録』へ登録のない奇瑞製の乗用車に「ナンバー・プレート」を発給したのは、その一例である。

<sup>135</sup>奇瑞汽車（2010）『2010年度第一期中期票據債券募集説明書』25頁

<sup>136</sup>中国政府は、2001年2月19日に「国家機械工業局」を撤廃し、その自動車産業を管理・監督する機能は国家経済貿易委員会へ移譲した。

図 16 参入許認可における政策執行の権力構造 (2000 年時点)



出所：筆者作成

国有企業である奇瑞汽車の業界参入は、計画経済時代の規制の失敗の再現である。なぜならば、規制対象の奇瑞は「対政府交渉能力」が弱いはずであるが、ほかの民間資本による参入と異なり、蕪湖市が一手で設立した企業で、市政府のトップが社長を兼任する、いわゆる「企業と行政の不可分」の関係にあったために、実際に中央政府が規制する対象は、安徽省政府、蕪湖市政府といった地方政府であったと言えよう。省政府、市政府のような地方政府は国家发展改革委員会や公安部といった中央の関係部局と比べて上級組織ではないが、奇瑞と一心同体で利益を共有する相互依存性が高いため、情報の遮断や根回し、ロビー活動などの間接的な操作を通じて、中央政府との関係を調整したのである。すなわち、奇瑞の業界参入を実現せしめた原動力は、「吉利汽車」や「青年汽車」の事例のような創立者の新企業家精神とは異なり、地方行政が利益や業績を追求する動機そのものである。

## (2) 「分税制改革」後の地方政府の「利益追求」

また、この時期に、地方政府が地域経済の振興や地場産業の育成に熱心だった理由は1994年から実施された「分税制」(Tax Sharing System)の改革に起因すると考えられる。



分税制改革は、1988年に経済体制改革の構想の一環として提起され、共産党第14期中央委員会第3回全体会議で承認された。分税制改革の直接の原因は、1980年代以来続いてきた中央政府財政状況の悪化である。「財政収入の対GDP比率」をみると、1978年改革開放開始時点の31.24%から、1993年は12.56%へと著しく低下していた。そして、「中央政府財政収入の対財政総収入比率」も低下の一途を辿っており、1985年の38.39%から1993年の22.02%に下がったのである<sup>137</sup>。したがって、1993年12月に公表された『国務院の分税制財政管理体制の実施に関する決定』では、税収における国家財政の割合の向上を強調し、中央歳入の対国家歳入比の目標は57%とされた。

「税制改革」の内容をまとめると、まず、中央と地方の行政職権を明確にし、これに基づいて財政支出の範囲が確定される。次に、税種に応じて中央収入、地方収入、中央と地方の共有収入の再分類がなされる（表3-5）。つまり国防・外交やマクロ調整に関する行政職権と税種は中央に、地方経済・社会発展に関する行政職権と税種は地方に帰属することとなった。そして、中央から地方への財政移転制度が導入され、マクロ調整能力の強化を図るために、中央が税収を確保したうえで、補助金として地方に経費財源の分配を行う「税収返還」が制度化された。

---

<sup>137</sup> 陳雲、森田憲（2009）「中国における分税制下の中央地方関係：立憲的地方自治制度のすすめ」『広島大学経済論叢』33(1), 5頁

表 19 「分税制」下における中央と地方の収入区分(1994 年)

中央政府の収入	地方政府の収入
1. 関税、税関徴収の消費税と増値税 2. 消費税 3. 中央企業所得税 4. 地方銀行・外資銀行・非銀行金融企業の所得税 5. 鉄道、銀行本店、保険総公司等の部門が集中的に納める租税(営業税、所得税、都市維持建設税と利潤を含む) 6. 中央国有企業の上納利潤	1. 営業税(鉄道、銀行本店、保険総公司等の部門が集中的に納付する部分を除く) 2. 地方企業所得税(地方銀行・外資銀行・非銀行金融企業の所得税を除く) 3. 地方国有企業の上納利潤 4. 個人所得税 5. 城鎮土地使用税 6. 固定資産投資方向調節税 7. 都市維持建設税(各銀行本店・保険総会社が集中的に納める部分を除く) 8. 不動産税 9. 車船使用税 10. 印紙税 11. 屠殺税 12. 農牧業税 13. 農業特産税 14. 耕地占用税 15. 契約税 16. 相続税と贈与税 17. 土地増値税(土地付加増値税) 18. 国有土地有償使用費
1. 増値税(中央75%、地方25%) 2. 資源税(その中に、海洋石油資源税だけを中央収入として、ほかは地方収入とした) 3. 証券取引税(中央・地方がそれぞれ50%)	

出所：『中国国務院の分税制財政管理体制の実施に関する決定』（1993年12月15日）により作成

分税制の改革によって、中央政府の財政収入が全国の財政収入に占める割合は、1993年の22%から2002年には55%に上昇した。一方、「分税制」改革を通じての中央政府のコントロール機能をみると、①国の税収の4割以上を占める増値税の中央割り当てが75%になり、中央の税収安定化に貢献していること、②分税制による財政収入分割は中央政府主導によるもので、また税率や税源等についても中央に決定権があること、③地方政府と企業の財政請負制を廃止し、同時に地方による優遇税制を制限したことなどから、制度上は中央政府のコントロール機能が高まり、逆に地方政府の自主権、裁量権は縮小したとみることができる<sup>138</sup>。

プリンシパル=エージェント理論に従って考えれば、中央集権体制の下、中国の地方政府は中央政府の命令に従って中央政府の産業政策を実施するとともに、地域の経済活動を統括・管理する権限を握る権力者として自身の利益が存在する。即ち、中央政府の利益のために職務を委任されているにもかかわらず、利益に反して地方政府自身の利益を優先した

<sup>138</sup>鮑尔（2000）『中国的財政政策—税制与中央及地方的財政關係』中国税務出版社、120頁

行動をとるエージェンシー・スラック<sup>139</sup>の問題が起り得る。改革開放以来の財政分権により、地方政府は独立した利益享受の主体者となった。また商品市場の自由化と生産要素市場の自由化が同時に実施されず、生産財の自由化が消費財より遅れていたことは、改革初期の「双軌制」（二重価格構造）の下、製造加工業に高い利益とレントを持たせたのである。従って、地方政府が「資源利用型企业」を設立して、それを通じて支配可能な資源を就業や収入へ転化する選択は合理的である<sup>140</sup>。特に分税制の改革の結果、本来地方政府の財政収入であった一部の税目が取消され、多くの「地方税」が「中央地方共有税」に変わったことで、地方の財政悪化を深刻にした地方企業の上納利潤などは地方政府の税収であり、増収目的として、「開発区」と呼ばれる工業団地を乱開発し、企業の誘致や設立に奔走した。また、1992年に最高権力者である鄧小平氏の「南巡講話」以降、氏が提唱した「黒猫白猫」論<sup>141</sup>、「経済建設が中心、発展こそが絶対の道理」などが主流思想であることや、経済の発展度合が地方幹部の業績を評価する最重要指標とされたことが、さらに地方政府の利益追求の欲求の推進力となった。

他方、自動車産業は地域の経済成長、雇用、財政収入に大きく貢献できる産業である。産業チェーンが長く、波及効果が高いだけでなく、1980年代から1990年代の中国は国内産業を厚く保護していたため、当時自動車産業の平均利益率はほかの産業よりも高かった。例えば、1997年に工業全体の平均利益率4%台であったのに対して自動車産業の平均利益率は8.05%であった<sup>142</sup>。自動車産業の振興によって川上、川下の産業へ波及効果を与え、ひいては地域の振興を実現しようとする地方政府は相次いで国と同様に自動車産業を「支柱産業」に指定し、自己完結的な『自動車産業振興計画』を打ち出した。地方ごとに策定された第11次5カ年計画（2006～2010）を見ると、31ある一級行政区（省・市・自治区）のうち、13地域で自動車産業を地域経済を支える支柱の1つと位置づけている。その他の9地域でも今後の地域経済を支える数支の柱の1つとして、「装備製造業」を挙げ、自動車産業はその重要な構成部分と位置付けた<sup>143</sup>。

さらに、上記の理由のため、『目録』が存在しても中央政府は地方の実態が『目録』と一致しているかの現状を把握することが難しい。自動車産業の振興による地方への利益を誘導するために、地方保護主義のもと、地方は企業の詳細な情報を中央へ送ることをせず、『目録』に登録のない自動車、同部品の製造企業の乱立を黙認していた。

<sup>139</sup> エージェントが、プリンシパルの利益のために委任されているにもかかわらず、プリンシパルの利益に反してエージェント自身の利益を優先した行動をとってしまうことである。

<sup>140</sup> 江小涓（1998）「市场化进程中的低效率竞争以棉纺织行业为例」『经济研究』1998年3期

<sup>141</sup> 社会主義と資本主義の区別について鄧小平が「白猫も黒猫も、鼠を獲る猫は良い猫だ」と述べ、教条主義的な姿勢を排除して実用主義を提唱した。

<sup>142</sup> 李康（1998）「驶向高速公路的汽车工业-汽车行业分析与展望」『統計研究』、第5期、41頁

<sup>143</sup> 小林英夫（2007）『地域振興における自動車・同部品産業の役割』社会評論社

表 20 『目録』に掲載する自動車・部品メーカー数と実際のメーカー数の比較（1999年）

地域	目録掲載数	実際数	地域	目録掲載数	実際数
北京	59	87	浙江	30	125
天津	15	76	安徽	32	80
河北	46	80	福建	16	72
山西	13	50	江西	17	76
内モンゴル	10	18	山東	50	122
遼寧	56	147	河南	30	72
吉林	29	101	湖北	78	180
黒竜江	25	91	湖南	42	103
上海	43	91	広東	51	123
江蘇	79	167	広西	15	72
四川	62	115	貴州	19	51
雲南	13	50	陝西	30	51
甘肅	11	20	青海	6	6
新疆	9	14	海南	2	7

注：メーカー数は自動車メーカーと部品メーカーの合計である。

出所：中国自動車技術センター、中国自動車工業協会（2001）『中国自動車工業年鑑』2000年版、316頁による

表 18 が示すように、当時青海省を除いてのすべての省では実際のメーカー数が大幅に登録数を超え、その差は平均して2倍以上である。吉林、湖北、広東などのように自動車産業が集中していればいるほど、その乖離の幅が大きいことから、計画経済的な参入規制制度は非合理的であることを指摘できる。また、企業そのものが『目録』に登録されてもまったく異なる製品を生産する可能性も存在する。例えば奇瑞自動車は当初「安徽省自動車部品工業公司」の名義で設立され、2001年までに『目録』でエンジンの生産と登録されたが、実際には乗用車を生産していた。以上のことから推測すれば、1990年代後半の中国では、地方政府の利益追求が強く意識されていたため、安徽省蕪湖市で起きた奇瑞のケースは決して例外的でないと考えられる。

#### 第四節 まとめ

本章では、計画経済時代からの参入政策を検討して、その効果とそれに対応する企業の参入行動を検証した。どうして規制政策に反して参入が起こり、より競争的な市場になったのかを明らかにした。まず計画経済時代の集中そして分散化政策の下、各地において中小自動車メーカーの乱立が中国自動車産業の競争環境形成を決定づけ、改革開放後は、硬直的な参入規制が維持される中で、計画経済時代の「一省一工場」などの分散化政策により、中小国有自動車メーカーが乱立したことが、新興自動車メーカー市場参入の外部条件にまでなると指摘できる。言い換えれば、現在の競争環境は計画経済時代への経路依存とも言える。

また、戦後日本の自動車産業で新規参入が生じた条件について、箱田昌平（2004）は、①通産省が自動車の輸入代替の工業化をして国内企業を保護・育成することで参入企業にある程度の利潤が確保できたこと、②市場が成長していたことを指摘した<sup>144</sup>。2000年代前後に中国における中小自動車メーカーの参入ラッシュでも同じような結論が指摘できる。まずは図 1-1 から、2000 年以降にモータリゼーションが急速に進展し、中国の自動車市場規模は 2000 年の 200 万台から、2010 年の 1800 万台へ拡大したことが分かる。勿論、市場が拡大しただけでは、長期的な企業の存続の保障となり得ない。中国政府は、外資を受け入れながらも出資比率の制限、「ローカル・コンテンツ」によって輸入代替と技術移転を図った半面、高関税、輸入割当制度などで、第一汽車や東風汽車、上海汽車などの大手国有自動車メーカーを保護した。特に乗用車のセグメントでは、上述の保護措置のほかに、生産拠点が厳格に指定されていたため、既存企業が高い利潤を得ていることで、参入すれば利潤が確保できるという見込みが新規参入を誘引したとも言える。

しかし、中国の場合は戦後の日本と異なり、第二章の分析で分かるように、輸入代替の工業化政策によって資本や製造技術、部品調達などの本来の参入障壁は障壁とならず、『目録』管理などで政府が課した硬直的な規制が障壁となったのである。人為的な規制を克服するため、新興自動車メーカーの具体的な参入方法は、画一的でなく、大まかに 3 種に区分できる。最も早く参入を果たした奇瑞と吉利は、まずエンジンやオートバイなどの比較的参入しやすい分野からスタートし、既存の国有自動車メーカーと資本提携をして乗用車製造へ参入したのであるが、その実現手段が異なっていた。奇瑞は政治戦略をとり地方政府といった第三者の関与や調整によって実現したことに対して、民間資本の吉利はやむを得ず、協調戦略による資本のコントロールを通じてライセンスを借りたのである。BYD 汽車、青年汽車、衆泰汽車等は経営不振に陥った中小国有自動車メーカーを買収して、その生産ライセンスを継承する形で参入した。新興自動車メーカーは、数多く存在していた「外部資源」（生産ライセンス）を内部に取り入れることで成功を収めた。勿論改革開放の国策の浸透に伴い、市場経済関連の法制度の整備や地方政府の分権などが前提となっていたが、さらに後に商用車やオートバイなどの異業種から力を付けた江淮汽車、長城汽車と力帆汽車は、計画経済時代の「外部資源」を利用せず、国が定めた条件を全部クリアして「正攻法」で参入し、新しい乗用車メーカーを立ち上げたのである。新興自動車メーカーの中で、先に参入した奇瑞汽車と吉利汽車は一時先行者の利益を享受し、寡占的な市場で業績を伸ばしたに間違いはないが、その後も様々な方法によって市場の拡大を見込んだ多数の中小自動車メーカーによる新規参入が起り、急速に競争的な市場構造となってきたため、新興自動車メーカー間で、激しい価格競争に追い込まれたのである。

<sup>144</sup>箱田昌平（2004）「戦後日本の自動車産業における参入と産業政策」『生駒経済論叢』第一巻第 3 号

## 第四章 奇瑞の製品開発システム

2009年に中国の自動車生産台数は1300万台を超え、世界最大の自動車生産国へと躍進した。外国自動車メーカーが市場の拡大をけん引してきたが、民族系自動車メーカーは外国の自動車メーカーと競争しながら、着実にシェアを伸ばしている。2009年にいわゆる「自主ブランド乗用車」の販売台数が221.7万台で、国内市場の29.7%を占め、初めて外資系トップであった日系乗用車の185.7万台を上回った。2012年の販売台数は424.7万台で、さらに市場シェアを32.2%へ伸ばしたのである<sup>145</sup>。市場シェアの拡大を支えたのは、効率的な製品開発であるに違いないだろう。

これらの中国民族系自動車メーカーの製品開発について、本章は、奇瑞汽車の開発システムに焦点を当て、その構築と再編過程を検討する。具体的には2008年9月に発売されたAセグメント乗用車「A3」の開発事例を取り上げ、「A3」の開発プロセス及び開発組織のあり方を考察することを通じて、現在の奇瑞の開発システムの形成方法、その製品開発の進化状況及び特徴を明らかにし、開発システムに内包される問題点についても言及したい。「A3」を選んだ理由は中国民族系自動車メーカーが最初の「本格的に開発した」車種とされるためである。尚、本章で取り上げる内容は主に「A3」のプロジェクト・マネージャー（PM）を務めた乗用車研究1院シャーシ部部長<sup>146</sup>のG氏、（2011年1月、12月）、同シャーシ部サスペンション科科長のL氏（2011年3月）を対象に実施した聞き取り調査により収集した。

### 第一節 本格的な製品開発とリバース・エンジニアリング

分析に入る前に、本稿で使用する二つの概念と用語を定義しておく必要がある。まず本格的な製品開発（Product Development）とは、「製品を構想し、設計し、商業化する連続的な段階や活動」<sup>147</sup>であり、そのプロセスは一般的に製品コンセプトの創出、製品プランニング、製品エンジニアリング、工程エンジニアリングなどが含まれる。一方、リバース・エンジニアリングというのは機械を分解したり、製品の動作を観察したり、ソフトウェアの動作を解析するなどして製品の構造を分析し、そこから製造方法や動作原理、設計図、ソースコードなどを調査することである。標的とする製品選定、分解・観察、解析・逆探知、修正・復元の段階から構成される。

本格的な製品開発とリバース・エンジニアリングの違いは図4-1に示すように、前者が

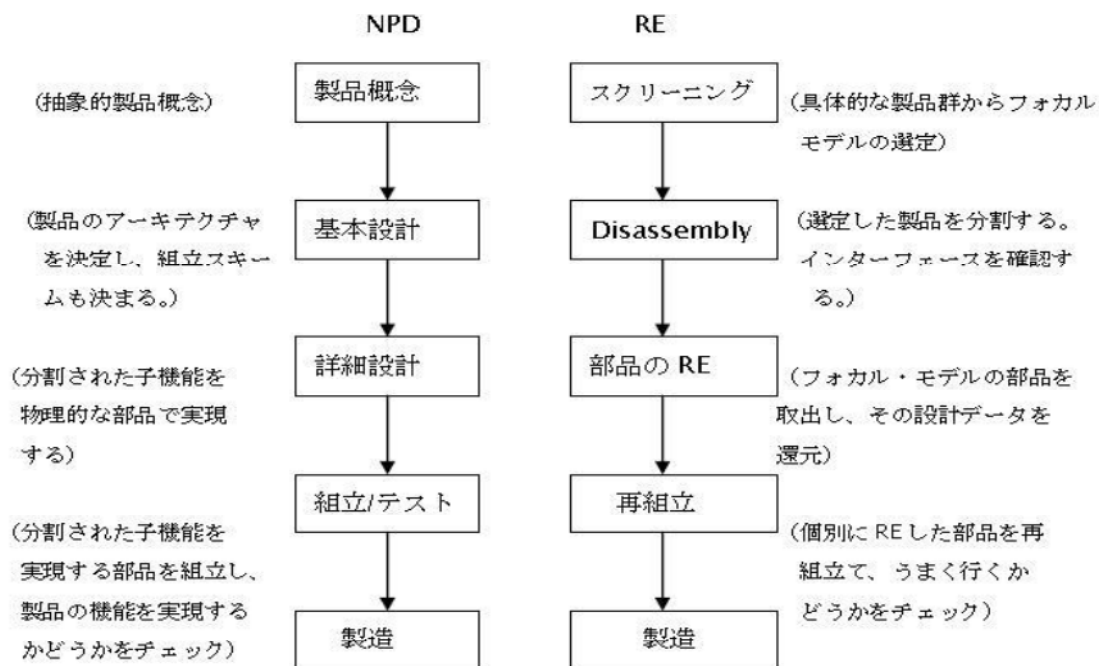
<sup>145</sup> 中国汽車工業協会の発表により

<sup>146</sup> 2011年12月のインタビューでは、組織の再編で、彼の役職はシャーシ技術研究院Aプラットフォーム部部長へと変わっていた。

<sup>147</sup> Ulrich, Karl T. and Steven D. Eppinger, *Product Design and Development*, McGraw-Hill, 1995, p.14.

「無」から「有」への創造の過程であるのに対して、後者は「有」から「有」への復元の過程である。決定的な違いはリバース・エンジニアリングのプロセスには、市場のニーズに対応して製品の機能、構造等の知識に基づくコンセプトの創出、企画活動はあまり含まれていないことである。これを実現するにはリバース・エンジニアリングを通じた組織学習によって、製品の機能と構造の間の因果関係に関するノウハウや技術を習得するのが必要である。

図 17 本格的な製品開発 (Normal Product Development) とリバース・エンジニアリングの違い



出所：葛・藤本 (2005)「第 4 章」藤本隆宏、新宅純二郎編著『中国製造業のアーキテクチャー分析』東洋経済新報社、92 頁

後発企業の設計・開発能力の蓄積は、「コピー・改造」、「リバース・エンジニアリング」、「フォワード・エンジニアリング」(本格的な製品開発)に区分され、既存製品(フォカル・モデル)の形状・構造をめぐる単純なコピー・改造から、そのオリジナルの設計に機能的な変更を加えるリバース・エンジニアリング、そして、リバース・エンジニアリングの過程を逆転させることで最終的に独自の製品コンセプトを考案して、機能設計・構造設計へと順次展開し、新しい製品・技術を生み出すフォワード・エンジニアリングに向かう<sup>148</sup>。即ち、本格的な「製品機能への逆探知」を行えば、模倣段階を経て本格的な製品開発

<sup>148</sup>葛東昇・藤本隆宏 (2005)「第 4 章」藤本隆宏、新宅純二郎編著『中国製造業のアーキテクチャー分析』東洋経済新報社、91 頁

へと移行することが可能であることが示唆されている。このような意味で、中国民族系自動車メーカーの製品開発のプロセスは、現時点で既存の先行研究では検討されていないと思われる。また、リバース・エンジニアリングを行う際の組織間関係について葛・藤本（2005）は、基本設計と詳細設計を区別して、基本設計は原則として組み立てメーカー主導で行わなければならない、詳細設計は部品メーカーに承認図方式で任せるべきだと指摘した<sup>149</sup>。一方、自動車業界を含めて 1990 年代以降、組み立てメーカーがモジュラー化を進めた結果、モジュール単位でサプライヤーに開発と製造をまとめて任す部分が増えてきた。ヨーロッパでは、自動車メーカーとサプライヤーの従業員賃金の格差が大きいため、サプライヤーに開発と生産を任せることで、労働コストの削減や投資リスクの低減が実現されている<sup>150</sup>。日本では、サプライヤーに生産を任せる生産方式が以前から実施されてきたため、日本でのモジュラー化とは、サプライヤーに対して大きな部品単位での開発をアウトソーシングすることを意味する<sup>151</sup>。従って、製品開発において、中国の自動車メーカー、サプライヤー間の分業状況をも明らかにする必要がある。

## 第二節 奇瑞の開発システムの形成と再編

### 1. 奇瑞の技術キャッチアップ戦略

1999 年 12 月 18 日に、奇瑞は最初の小型セダン「奇瑞 CAC7160」<sup>152</sup>をラインオフした。2003 年以降、「旗雲」、QQ、「東方之子」(Easter) に続き、2005 年に SUV「瑞虎」(Tiggo)、2006 年に「東方之子クロス (Cross Easter)」、中型セダン、「A5」、コンパクトカー、「QQ6」、2007 年に小型バン、「開瑞(Karry)3」、小型セダン、「A1」、中型 MPV、「V5」、2008 年に小型セダン、「A3」、2009 年に「QQme」を発売した。また、2006 年 4 月、奇瑞が蕪湖市にある「一汽揚子汽車製造有限公司」を買収し、「奇瑞商用車安徽有限公司」と改称させて商用車生産のライセンスを取得したことで、乗用車、商用車のフルライン体制を形成した。2008 年に奇瑞は、従来の「奇瑞」(Chery) ブランドのほかに、新たに「瑞麟」(Riich)、「威麟」(Rely)、「開瑞」(Karry)の三つのブランドを立ち上げた。現在、この四つのブランドの下、EV を含めて計 26 車種が販売されており、中国で最も車種がバリエーションの豊富な民族系自動車メーカーとなっている。

製品開発について奇瑞は三段階のキャッチアップ戦略を打ち出している。第一段階は完全なる模倣開発である。知的財産権を侵害せず、成功した既存製品を上手に模倣することによって、市場で売れる製品を開発する。第二段階は、自社を中心に国内外の資源を活用して開発することである。新車の開発プロセスをいくつか分割して、自社の開発能力の

<sup>149</sup> 同上 95 頁

<sup>150</sup> 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編（2001）『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣

<sup>151</sup> 藤樹邦彦（2001）『変わる自動車部品取引一系列解体一』エコノミスト社

<sup>152</sup> 2003 年 3 月に「風雲」(Fulwin) に改名



不足を補うために、国内外の設計会社やサプライヤーへ一部の開発業務を委託する。第三段階は本格的な製品開発の段階である。すなわち、コンセプト創出、製品プランニング、エンジニアリング、そして工程エンジニアリング、実車テスト、評価はすべて自社内で行う段階である<sup>153</sup>。これは、模倣から技術の選択的な導入・吸収へ、そしてイノベーションのサイクルを実現する戦略であり、前述の葛・藤本（2005）が提示したコピー・改造からリバース・エンジニアリング、そしてフォワード・エンジニアリングのプロセスとも符合する。

では、実際に奇瑞はどのような製品戦略を展開してきたのだろうか、上のキャッチアップ戦略は現在でも計画通りに進められているのだろうか。表19によって、インタビュー調査でこれまで奇瑞が開発した車種のそれぞれの開発方法を、発売順に沿って示している。

表 21 奇瑞の主要車種の開発方法

車種ブランド	開発コード	開発方法 <sup>154</sup>	発売時期
風雲（風雲2）	A11、A13	単純なコピー改造	1999年12月、2010年3月
QQ（QQ3）、QQ6	S11、S21	リバース・エンジニアリング	2003年7月、2006年6月
東方之子、V5	B11、B14	リバース・エンジニアリング	2003年7月、2006年6月
旗雲（旗雲2、旗雲3）	A15	リバース・エンジニアリング	2003年8月
瑞虎	T11	リバース・エンジニアリング	2005年3月
A5	A21	リバース・エンジニアリングとフォワード・エンジニアリングの混在	2006年1月
A1	S12	リバース・エンジニアリングとフォワード・エンジニアリングの混在	2007年3月
A3	M11	フォワード・エンジニアリング	2008年9月
QQme	S16	フォワード・エンジニアリング	2009年6月
G5	B21	フォワード・エンジニアリング	2009年12月
X5	P11	フォワード・エンジニアリング	2010年3月
G6	B12	フォワード・エンジニアリング	2011年8月

出所：聞き取り調査等に基づいて筆者が作成

奇瑞は一汽VWの元技術者の招へいによってドイツVWの技術を習得したため、現在でもVWの技術基準に依拠している。内部開発コードの「S」は「Sプラットフォーム」、スモールカーの意味であり、「Aプラットフォーム」はAセグメント（コンパクトカー）、「Bプラットフォーム」はBセグメント（ミディアムカー）を意味する。それぞれのプラットフォームを代表する車種の「雲風」はVWの「Jetta」、「QQ」はGM大宇の「Matiz」、東方之子はGM大

<sup>153</sup> 楊彪武（2008）『奇瑞奇跡』中国言実出版社、69頁。

<sup>154</sup> 奇瑞側の主張に基づく

宇の「Magnus」を模倣して開発したのである。その後、マルチブランドの戦略が実施され、車種の増加につれて、「瑞虎」の「Tプラットフォーム」、「A3」の「Mプラットフォーム」、MPVの「V5」の「Hプラットフォーム」、クロスオーバーSUV、「X5」の「Pプラットフォーム」が新たに開発された。

奇瑞側の発表によると、最初の車種「雲風」の開発は単純な改造・コピーであり、2005年発売の「瑞虎」(Tiggo)までの車種は、概ねが外国ブランド車種のリバース・エンジニアリングであったが、「A5」と「A1」の開発により、本格的な製品開発への移行が始まり、それ以降新たに開発した「A3」や「G5」、「G6」は全部フォワード・エンジニアリングした車種である。しかし、製品発売の順番と開発方法転換のタイミングが実際ではずれの可能性が高い。なぜならば、本格的な製品開発は模倣開発よりも時間がかかるため、車種の登場が遅れるのである。例えば、完全に「自主開発」とされる「A3」と模倣開発した「瑞虎」の開発は、ほぼ同時期の2003年半ばであるが、「A3」の発売時期が3年も遅れた。また、「G5」の開発開始は、2005年後半からである。つまり、奇瑞の自己申告だが、いわゆる「フォワード・エンジニアリング」と「リバース・エンジニアリング」を同時進行させた時期は早くも2003年から、遅くとも2005年で、この間が過渡期であると考えられる。さらに重要なのは、新車開発の実態を調査し、開発方法を検証することである。

## 2. 開発組織の形成と再編

藤本隆宏、キムB.クラーク(2009)では、製品開発組織の三つの要素として、分業化の程度、外的統合の程度および内的統合の程度が挙げられて、製品の首尾一貫性を実現するためには、専門知識の蓄積(分業化)、部門間の調整(内的統合)、そしてユーザーのニーズへの対応(外的統合)をとともうまく実現させる必要があると述べられている。開発組織は分業と統合という二律背反の解決を目指して、機能別組織とプロジェクト組織、マトリクス組織の3つに大別できる。マトリクス組織はさらに、製品開発の統合者であるプロダクト・マネジャー(以下PM)の役割の大小によって細分化される<sup>155</sup>。ここで、藤本隆宏、キムB.クラーク(2009)の枠組みに基づいて、奇瑞の開発組織の形成及び再編の過程を再検討する。

奇瑞の開発組織の形成と再編について、李澤建(2009)は、奇瑞の開発の歴史を参入期と「蕪湖佳景科技有限公司」(以下は「蕪湖佳景」と略す)の主導期、さらに「奇瑞汽車工程研究院」主導期の三段階に分けた。つまり、設立直後から2001年までの参入期では導入した技術の国産化と改良を行い、完全なる模倣開発の手法を用いた。2003年から2005年の間は「蕪湖佳景科技有限公司」の主導期である。製品開発能力の組織的学習及び蓄積を行うため、リバース・エンジニアリング的な開発手法が採用された。2006年以降は「奇瑞

<sup>155</sup>藤本隆宏、キム B.クラーク(2009)『増補版製品開発力—自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究』田村明比古訳、ダイヤモンド社、293~303頁

「汽車工程研究院」の設立により、組織の充実、再構築を達成し、製品開発手法も「リバース・エンジニアリング」的手法から基礎設計から始まる正規開発プロセスへと切り替わった<sup>156</sup>。

製品開発の実態については後節の小型車「A3」の事例で検討するが、実際奇瑞の開発組織の形成と再編も李（2009）が描いた「参入から過渡、そして自主」の構図ほど単純ではない。まず「汽車工程研究院」が設立される前の、いわゆる参入期と「蕪湖佳景科技有限公司」主導期では、開発に大きな違いはなく、いずれもが大手国有自動車メーカーから技術者をスカウトした既存車種の模倣開発であり、区別する必要がないと思われる。現在でも奇瑞の開発部門において機能的・組織的再編が行われており、組織も人員もがまだ定着していない。例えば、2006年には「汽車工程研究院」が四つの研究院に分割されたが、2007年1月には、プラットフォームごとの研究開発を強化するために、研究開発の部門細分化編成が行われ、汽車工程研究院が「Bプラットフォーム」製品を、乗用車研究1～3院がそれぞれM、A、Sのプラットフォーム製品の開発をするようになった。2010年に奇瑞は事業部制導入を発表し、開発部門を各事業部へ編入すると予想されたが、実際に2011年12月の時点で、再び「技術センター」という機能別組織が復活し、「汽車工程研究院」が消滅したのである。ここで、藤本隆宏、キムB. クラーク（2009）の枠組みに基づいて、奇瑞の開発組織の形成及び再編の過程を再検討する。

### **(1) 外部人材依存による開発**

1997年に奇瑞の設立と同時に最初の開発部門、「技術センター」が発足された。設立直後、地元蕪湖市では自動車の開発設計に関わる人材がいなかったため、まず1996年に当時「一汽V」Wの組立工場の現場主任兼物流科科长であった尹同耀をスカウトした。尹は安徽省巢湖市出身で、1984年に安徽省工学院（現合肥工業大学）自動車製造科を卒業した後、「第一汽車」へ入社し、「紅旗」乗用車製造工場のエンジニアを任じられた。1989年10月から3年間、ドイツやアメリカへ派遣され、「一汽VW」を立ち上げる初期準備に参加した。スカウトされてから1996年11月から奇瑞の前身「安徽省汽車部品有限公司」設立の準備チームに加わり、かつての経験を生かしてプロジェクトの立ち上げ計画に参画した。尹はさらに大学時代の仲間7人を呼び集め、開発部門の中心メンバーを構成した。この第一汽車などからスカウトした技術者の下に理工系大学の新卒者がさらに加わり、二十数名の陣容で奇瑞最初の技術基盤が形成された<sup>157</sup>。この時、奇瑞の基本的な開発活動は導入したフォード「CVHエンジン」等の部品の国産化・改良とエンジンと車体とのマッチング調整である。結果として部品の国産化及び調整作業が成功し、1999年11月に一代目モデル「奇瑞」

<sup>156</sup>李澤健（2009）「奇瑞汽車の開発組織と能力の形成過程」『産業学会研究年報 24』128 頁

<sup>157</sup>「整合世界资源造就中国动力奇瑞自主创新快速发展」新華ネット、2005年11月3日

の量産を実現した<sup>158</sup>。その開発業務の実態は不明な点が多いが、開発を仕切った副社長（当時）の尹同耀をはじめ、開発や技術の責任者には「一汽VW」出身者が多い。乗用車の「奇瑞」は「一汽VW」の「Jetta」のコピー車だという説は正答であろう。

2002年9月に日産と東風汽車が全面的なパートナーシップを構築し、双方は新会社「東風汽車有限公司」を設立することで合意した。新会社では、日産側が乗用車事業を主導して、広州で新たに「東風日産乗用車開発センター」を設立する見通しとなった。これを受けて、東風の開発部隊である「東風汽車工程研究院」が「東風日産乗用車開発センター」へ統合されることとなり、技術センター乗用車部の開発スタッフたちはかなり動揺していた。奇瑞は、それに乗じて東風の技術者を招致する戦略に出て、彼らの集団移籍を熱心にすすめた。移籍をためらっていた東風の開発スタッフに対して、奇瑞は新しい設計会社を設立して、経営を彼らに任せる優遇条件を提示した。そして2001年7月に奇瑞の子会社の奇瑞科学技術有限公司が資本金総額の三分の二に相当する500万元を出資し、東風汽車の開発スタッフは残りの三分の一を出資して「蕪湖佳景科技有限公司」を設立した。設立後、東風汽車の元技術者は東風を離れた昔の仲間たちをさらに呼び込んで、20数人で構成される乗用車開発チームを結成した。東風汽車から集団移籍した開発チームは、東風汽車技術センター勤務期間中に、子会社の神龍汽車で生産していた「シトロエン・エリゼ」の国産化や東風汽車の自主ブランド乗用車「東風小王子」の開発を担当した。その中には、フランスなどの海外で研修経験を持つ者もいた。チームごとの奇瑞への移籍でエンジン、シャーシ、車体、表面処理等の各主要技能を担う人材が勢揃いし、チームワークや組織的協調関係が整合的に保たれたことで、即戦力発揮につながった。「蕪湖佳景」が設立後2年足らずの短い時間で「QQ」、「旗雲」、「東方之子」の三車種を一気に開発した。この「蕪湖佳景科技有限公司」における開発活動の詳細についての分析は李澤健（2009）に譲る。

1990年代以降、海外の自動車メーカーが相次いで中国へ進出し、外国設計車の現地生産に成功した。これを通じてまず技術とノウハウは、本社から中国自動車メーカーとの合弁企業へ移転された。奇瑞は第一汽車や東風汽車で勤務した技術者を招致することによって、自社の開発能力を形成した。これが「スピール・オーバー」と呼ばれるもので、外国自動車メーカーからの技術やノウハウの二次移転である。海外の自動車メーカーから現地法人へ移転されたのは外国設計車の現地化に必要な技術標準や図面で、現地の技術者の業務内容はコンセプトの創出から始まる本格的な製品開発でなく、図面に基づく分解、復元等といったリバース・エンジニアリング作業である。それゆえに、奇瑞を含む新興の民族系自動車メーカーの製品開発が外国既存車種のリバース・エンジニアリングから始まったのは不思議ではなかろう。上で分析した通り、2003年までに奇瑞は開発能力を内部化せず、外部人材に依存して既存車種の模倣で製品開発を行っていたことが分かる。結果的に、製品の完成度は高くなかったと思われるが、開発人材の育成にかかる費用の節約と開発のリー

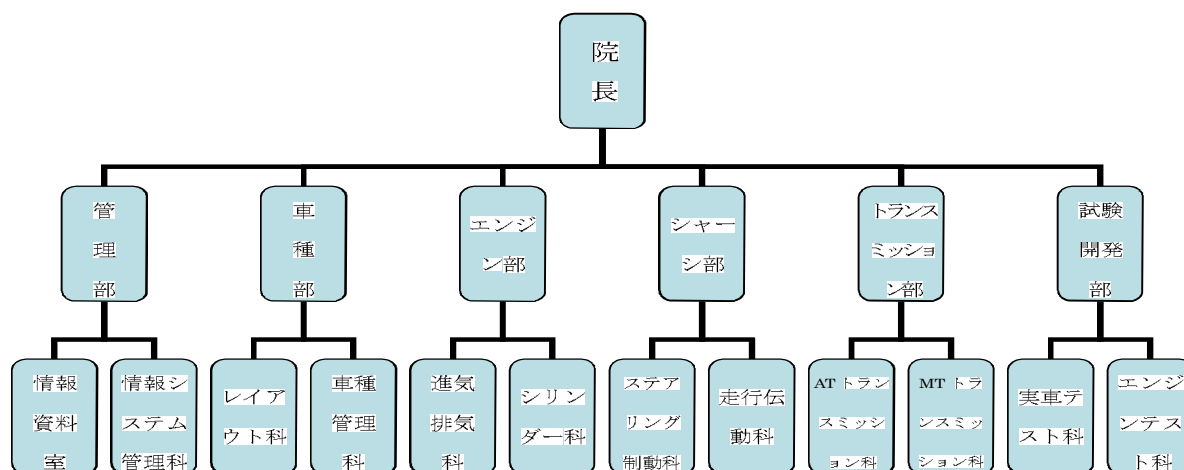
<sup>158</sup> 同上李澤健（2009）129-130頁

ドタイムの削減を共に実現した。

## (2) 自社開発組織の形成

開発の完全な外部依存から脱却を図るため、奇瑞は早くも2003年8月から「奇瑞汽車工程研究院」の建設をスタートし、2004年10月に竣工させた。その背景には車種ブランドの増加や「QQ」等人気車種のヒットによる量産規模拡大の課題があった。そのために、自主開発体制を構築する組織的、機能的再編が必要となった。設立当初の「奇瑞汽車工程研究院」は図18のように「管理部」、「車種部」、「エンジン部」、「シャーシ部」、「トランスミッション部」、「試験開発部」の6部門からなる機能別組織であった。自社の開発能力の不足を補うため、奇瑞は国内及び海外の自動車メーカー、部品メーカーで勤務した中国人技術者や外国人専門家を積極的に採用した。そして、外部から採用した人材を各研究分野のトップに据えた。そのうち、GM、フォード、ピステオンなどの米国大手自動車企業で技術開発責任者を務めた許敏が、奇瑞の開発の総責任者として副社長兼工程研究院の初代院長に抜擢された。「奇瑞汽車工程研究院」を上下の階層の少ないフラット型組織にしたのは、設立直後に開発人員が少なかったことほかに、意思決定のスピードが速く、海外帰国人材の自律性・自発性が引き出せるといったメリットを有し、市場のニーズに素早く対応して迅速な製品開発を目指す狙いもある。設立後、「奇瑞汽車工程研究院」が奇瑞自身の開発部隊と位置付けられ、開発業務は次第に子会社の「蕪湖佳景」から移行し始めた。

図 18 「奇瑞汽車工程研究院」の組織図（2004年時点）



出所：李名子、丁堃（2010）「奇瑞的开放式自主创新」『企业管理』2010年第9期、47頁

2004年2月に「奇瑞企画設計院」が設立され、その下に管理部、技術企画部、工場企画部、工程部が設けられ、新製造技術・工法、新プロセス、物流・負荷平準化、ヴァーチャ

ル工場、環境保護に関する研究開発が行われた。2005年時点で、奇瑞の各種技術者は約3000人規模へと増加した。そのうち、修士課程修了者が142人、日本、韓国、ドイツを含めた外国籍の技術者・管理者が20数人、「海帰派」（海外帰国中国人技術者）が10数人、国内の大手自動車メーカー出身の技術者（定年退職者を含む）が150人以上であった<sup>159</sup>。

### (3) 開発組織の再編

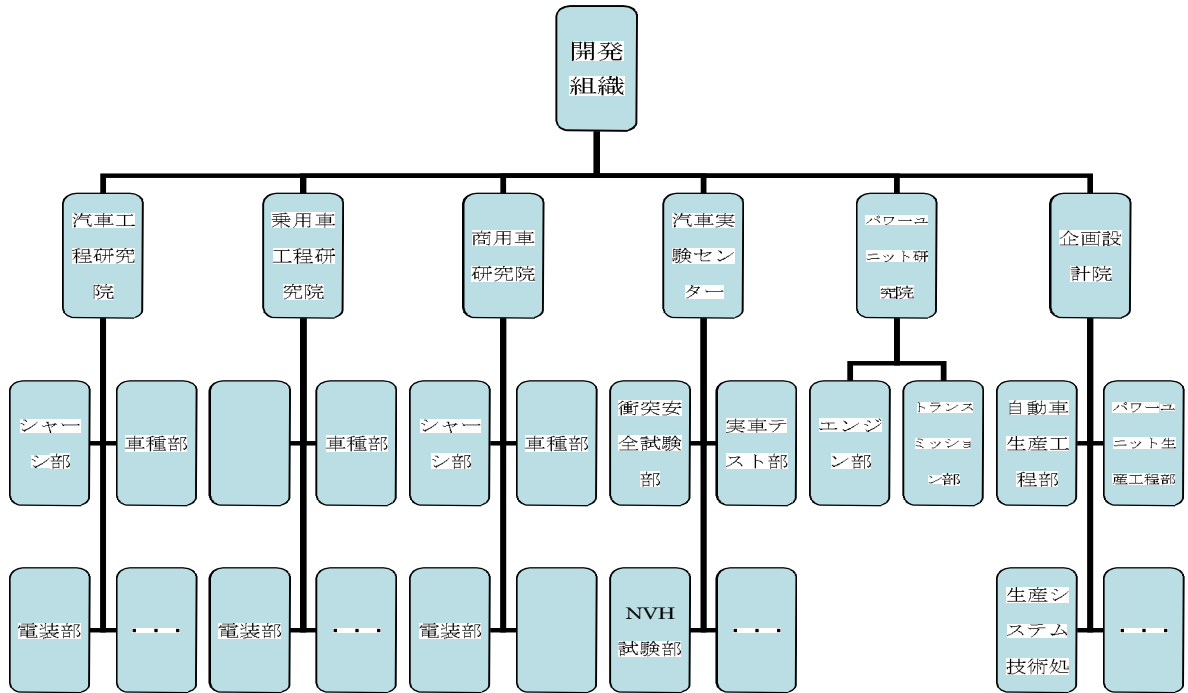
奇瑞が商用車分野へ進出したことを背景に、2005年9月に「商用車研究院」が設立され、トラックとSUVの開発は「汽車工程研究院」から移行された。2006年春に試験開発部が全車種をサポートするのを目的に、「試験技術センター」として「汽車工程研究院」から独立させた。4月に東方之子を除いた乗用車の開発部門もまた独立し、「乗用車工程研究院」に集約された。元々エンジン開発専門の許敏は開発の総責任者からエンジンやトランスミッションのパワー・ユニットの開発だけを指揮することとなった。これは彼にとって事実上の降格であった。さらに2007年初め頃、「汽車工程研究院」の中の「エンジン部」と「トランスミッション部」を統合し、「パワー・ユニット研究院」として独立させた。こうして、図19のように、「Bプラットフォーム」の開発は依然「汽車工程研究院」で、「Sプラットフォーム」、「Aプラットフォーム」「乗用車工程研究院」、商用車の開発は「商用車研究院」で行うこととなり、それぞれの研究院の下に、車体部、シャーシ部、電装部等の機能別の開発部が設けられ、自己完結した開発体制を築き上げた。

一方「パワー・ユニット研究院」及び「汽車実験センター」はプラットフォーム間に共通する設計業部を担当する。このような再編によって、研究開発部門は機能重視から、開発プロジェクトの連携をより重視する組織へと変化した。この目的は、特定プラットフォーム車種の開発成功に向けて機能部門間の枠を越えた開発担当者全員のベクトルを合わせ、製品の首尾一貫性を確保することである。そして2007年7月に、権限が著しく縮小された許敏は「汽車工程研究院」の院長職を辞し、奇瑞を去った。

---

<sup>159</sup> 李春利（2006）「中国における地場系自動車メーカーの製品開発に関する一考察」 Working Paper Series Vol. 2006-13、13頁

図 19 奇瑞の開発組織の概要 (2007 年時点)



出所：新聞報道や聞き取り調査に基づいて筆者が作成

2007年後半から、車種プラットフォームごとの研究開発をさらに強化する目的で、図15のように、再度開発部門の細分化編成が行われた。「乗用車工程院」がプラットフォーム別に、さらに乗用車研究1～3院に分割された。それぞれ「Mプラットフォーム」

(A3)、「Aプラットフォーム」(風雲)、「Sプラットフォーム」(QQ)の製品を担当するように細分化された。SUV(「Tプラットフォーム」)とMPV(「Pプラットフォーム」)の開発は商用車研究院で行われるが、子会社の「蕪湖佳景」の主体がそこへ編入され、中心メンバーは開発車種のプラットフォーム別に各研究院へ異動させられた。プラットフォームごとの開発組織の細分化は、開発プロジェクトにも成果主義が導入され、開発チームを競争させることによって、ヒト、モノ、カネ等の資源を配分するのが目的である。

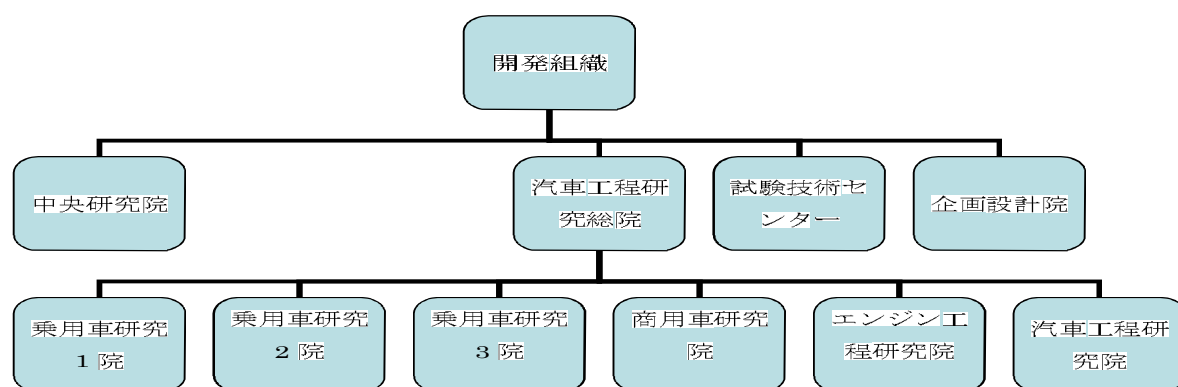
2008年5月に、環境省エネ・安全性関連の先端技術を研究開発するため、奇瑞は新たに「中央研究院」を設立した。その下には七つの研究室、三つの連合研究室が並列して配置されている。七つの研究室は、新光源研究室、新素材研究室、電化学研究室、ユニットシミュレーション研究室、新エネルギー研究室、新部品研究室、電子制御研究室である。合計110名の技術者のうち、修士以上の学位や学歴を持つのは、半数近くの53名である。また、アメリカの3M社、デュボン社、国内の清華大学と連合研究室を設け、新エネルギー、新素材の応用、自動車制御の知能化についての共同研究を進め、清華大学、中国科学技術大学、上海交通大学、吉林大学等の理工系トップ大学と産学連携の研究を行い、ポストド

クター研究室 (Postdoctoral Mobile Research Station) として共同研究を行っている<sup>160</sup>。

この一連の組織の変更や再編により、2011年1月時点で、奇瑞の開発体制は図20の通りとなった。全部で10の研究機関が設置されている。「汽車工程研究総院」がすべての車種の開発を統括し、その下にプラットフォーム別に普通乗用車、高級乗用車、商用車・SUVの開発を行う体制である。「企画研究院」と「試験技術センター」は全車種に向けて、生産工程・生産技術の設計、試作車および部品テストをサポートし、「中央研究院」は国内外の大学等の研究機関と連携して、先端技術の基礎研究を行っている。

2009年12月末現在、奇瑞の従業員総数は26,292名で、そのうち生産関連の人員が最も多く16,301名、次は技術系従業員の5,258名である。全従業員の学歴構成を見れば、修士以上が526名で従業員総数の2%、四年制大学卒は4,995名で19%、短大及び高専卒は8,151名で31%を占める<sup>161</sup>。民族系自動車メーカーの中で、現在奇瑞の技術者の陣容は最大規模となっている。

図 20 奇瑞の研究開発体制 (2011年1月時点)



出所：聞き取り調査等に基づいて筆者が作成

2010年8月に、四つのブランドの新規立ち上げに伴って、奇瑞は2011年から「事業部」制を導入し、研究開発機構を含めてすべての組織の再編成を発表した。中国科学技術大学のコンサルタントの下、ドイツのVWを模倣して、車種のブランド別に現行の事業体制を「旗雲事業部」(旗雲ブランド)、「威麟事業部」(MPV)、「開瑞事業部」(商用車・SUV)、「乗用車事業部」(旗雲以外の乗用車)にやり直す大計画である。詳細なプランは明らかにされていないが、各事業部では、独立した研究開発、生産、販売の機能を持つようになり、研究開発部門や販売会社もそれぞれの事業部に編入されるという<sup>162</sup>。しかし、新しく立ち上げた「瑞麒ブランド」と「威麟ブランド」の車種が販売不振のため、この再編の大計画は途中で頓挫した。2011年12月時点で立ち上げられた新事業部は、「旗雲事業部」

<sup>160</sup> 奇瑞が提供した「中央研究院」の説明資料による

<sup>161</sup> 奇瑞汽車(2010)『2010年度第一期中期票據債券募集説明書』39頁による

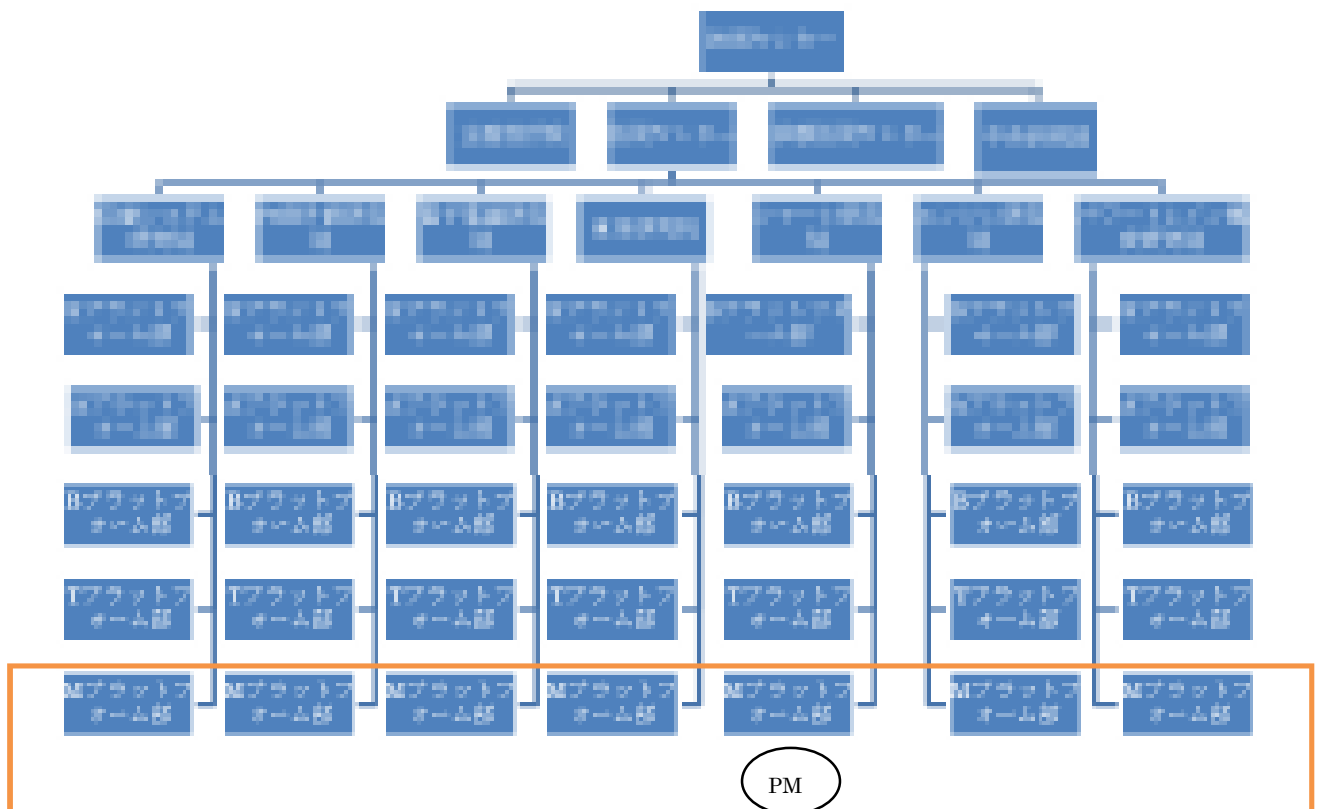
<sup>162</sup> 「第一財經日報」、2010年9月20日



と「開瑞事業部」のみで、開発組織の再編は後述のように別の形で行われた。

2011年12月、筆者が聞き取り調査をした時点で、また奇瑞の開発組織は大きく変化していた。「汽車工程研究総院」及びその下のプラットフォーム別の研究院がすべて消滅し、再び「技術センター」が復活し、機能とプロジェクトの両立を目指すマトリクス組織へ改組されていた。「乗用車研究1院」の看板はそのまま残っているが、聞き取り調査対象の技術者の所属部署と役職が変わった。まだ不明な点が少なからず残っているが、聞き取り調査に基づいて、現在奇瑞の開発組織は図21に示す如くである。基本的に技術センターの下には、自動車の主要ユニット、例えば、シャーシ、車体、電子、伝動システムなどの開発を行う機能別研究院が設けられ、各研究院の下に各プラットフォームの開発を担当する部が設置されている。プロジェクトの革新度や難易度によってPMは各部の部長クラスの技術者から選出する。しかし、通常PMの調整権限は技術センター内のみで有効で、製造や営業部門、果ては企画設計や試験技術センターなどの他の部門に影響を及ぼすものではない。基本的に「軽量級」のプロダクト・マネジャーと見るのが妥当であろう。

図 21 技術センターの組織図 (2011年12月時点)



出所：筆者作成

このようなマトリクス組織に改組した理由は幾つかあるとされる。まず従来のプラットフォーム別研究院の開発体制では、開発プロジェクトの成果を求め、競争によって組織内

に資源分配と権限の付与が行われてきたが、結局プロジェクトの乱立や開発業務の重複を招いた。また、小型車の「QQ」やSUVの「瑞虎」を除いて、新規開発した車種はほとんど期待通りに売れなかった。機能別組織への回帰は開発プロジェクト間での過当競争のデメリットを克服し、選択と集中の視座から資源配分の最適化を図ることである。次に、技術やノウハウの集積を促進することである。自動車の主要ユニットがそれぞれの高いレベルの機能を発揮できるように同一分野の研究者を集め、個々の専門的技術やそれぞれの分野での理解を深めることである。最後に、機能重視の発想と製品開発の統合を両立させる目的である。機能別研究院の下にプラットフォーム別の部が設けられており、技術者が製品プロジェクトごとに組織化され、PMを中心とする開発チームの統合化を維持することも狙いの一つである。

#### **(4) 小括**

奇瑞の開発組織の形成と再編を概観すれば、外国自動車メーカーの対中進出によるスピール・オーバーを利用して、奇瑞は第一汽車や東風汽車のような大手国有自動車メーカーから開発人材を招へいして、模倣開発からスタートしたのがみられる。生産ライセンスの取得後、完全な外部依存を脱却し、開発組織の自律化を目指して奇瑞は海外から帰国者人材や競合他社の人材をさらに会社の内部へ招へいし規模の小さいシンプルな機能別開発組織を形成させた。開発組織の規模が拡大され、新規プロジェクト数も増えて製品開発に成果主義が導入されたため、次第に車種のプラットフォーム別の研究院、即ちプロジェクト重視型組織に細分化されたのである。しかし、2005年以降小型車「QQ」やSUVの「瑞虎」などごく少数の車種を除いて新規開発された車種の多くが販売不振にあえいでいた。皮肉なことに開発の成果を指向するプロジェクト重視型組織は、売れる製品を生み出さなかったのである。これを受けて開発プロジェクトの乱立を反省し、効率的な資源配分と技術やノウハウの蓄積を図る目的で、その時点での機能とプロジェクトの両立を目指すマトリクス型組織へ再編成されたのである。この頻繁な組織再編は、同社の開発組織の能力がまだ低く、内部に技術やノウハウの蓄積が不足していることを示している。また、人材、特にトップ人材をまだ外部から招へいしていることから、内部人材がまだ育成されていないことがわかる。

### **第三節 奇瑞の研究開発費**

#### **1. 奇瑞の開発費の推移**

企業の研究開発活動を把握するにあたって、技術者の増加や開発組織の拡大と変化以外に、研究開発費の支出を考察することによって、インプットの側面から企業の開発戦略を

とらえることが可能である。なぜならば、研究開発費の支出は一種の戦略的投資の意味を有していることで、研究開発費の投資規模は会社全体の基本方針によって決定されるためである。ここでいう研究開発費用は中国国家税務総局の『企業研究開発費用に係わる所得税前控除管理弁法（試行）』（国税発 2008 116 号）の規定の対象となる。この規定によると、研究開発とは、企業が科学と技術（人文・社会科学を除く）に係わる新しい知識を獲得するため、継続的に行われた明確な目的を有する研究開発活動を指す。その費用には、

- ①新製品、新工程の設計費用及び研究開発活動に係る資料費用とその翻訳費用、
- ②研究開発活動で消耗した原材料、エネルギーの費用、
- ③研究開発活動に係る技術者の人件費、
- ④研究開発活動のための設備の購入費用、レンタル費用、償却費用、
- ⑤研究開発活動のためのソフトウェア、特許及び非特許等の無形資産の費用、
- ⑥金型やテスト試験の費用、
- ⑦現場調査費用、
- ⑧研究開発成果の認証、評価のための費用等が含まれる。

中国政府は、研究開発活動を促進するために、研究開発費用に対して追加控除の措置も実施している。無形資産とせず当期損益に計上する場合には実際発生額を控除した上で研究開発費の 50%を追加控除する。無形資産とする場合には、無形資産原価の 50%を償却すると決めている。しかし、このような優遇措置が取られたにも関わらず、表 22 のように、近年になっても中国自動車業界の平均的研究開発費は、市場規模の拡大につれて対売上の比率が増えることはなく、依然 2%以下に留まっていることが分かる。まず外国の自動車メーカーと手を組んだ大手国有自動車メーカーは、基本的に開発済みの既存車種を中国へ投入し、現地仕様の開発の実施はあまり必要がないためである。一方、中小の民族系自動車メーカーは、外資企業との熾烈な競争を通じて自社のブランドを市場に認知させたものの、市場における自らのポジションをローエンドブランドにしてしまった。廉価版の乗用車は利幅が非常に薄いので、結局、開発資金の調達さえもが困難になってきた。資金・人材を含む R&D 資源の過不足から来た制約は益々顕在化していく<sup>163</sup>と推測される。

表 22 中国自動車業界の研究開発費の対売上比率（2001 年～2007 年）

年度	研究開発費 (A) 億元	売上高 (B) 億元	A/B (%)
2001 年	33.8	2457.7	1.38
2002 年	56.3	3406.8	1.65
2003 年	65.8	5141.6	1.28
2004 年	75.1	5490.5	1.37
2005 年	94.8	5582.9	1.70
2006 年	118.6	7339.2	1.62
2007 年	162.9	9253.7	1.76

<sup>163</sup>李春利（2006）「中国における地場系自動車メーカーの製品開発に関する一考察」Working Paper Series Vol. 2006-13、17 頁

出所：中国汽車工業連合会、中国汽車技術センター『中国汽車工業年鑑』2008年版 491頁

しかし、業界の一般的な状況と異なり、民族系自動車メーカーのなかで、奇瑞は研究開発費を突出して支出している。これまで奇瑞は平均で年間売上の10%程度の資金を研究開発に投下してきたとされる<sup>164</sup>。車種や開発方法によって多少異なるが、上記の国家规定に従って、奇瑞では新車の開発費用を機能別に以下のように分類している。

- ①シャーシやサスペンション等のアンダーフロアの開発費用、
- ②車体の開発費用、
- ③その他の部品の開発費用、
- ④試験・テスト費用、
- ⑤生産ライン等の開発費用等が集計されている。

表23を見て分かるように、2002年から2005までの5年間、実際、奇瑞の研究開発費は2002年に1.2億元しか投入しておらず、対売上比率もわずか3%に留まり、中国自動車業界の平均の1~2%と大差のない水準にあった。しかし、2003年と2005はそれぞれ前年の3倍以上に急増し、研究開発費の対売上比率も8.8%と18.1%にのぼり、業界の平均レベルを大きく上回っている。なお、2008年以降も研究開発費の対売上比率は10%前後を維持している。2003年と2005年はちょうどフォワード・エンジニアリングとされる「A3」と「G5」の開発が開始した年であることから、本格的な開発開発への方向転換は研究開発費の支出にも反映されたと思われる。

表 23 奇瑞の研究開発費の推移（2002年～2010年）

年	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
金額（億元）	1.20	4.28	4.32	14.50	—	—	22.85	20.68	25.55
売上高比率	3.0%	5.2%	8.8%	18.1%	—	—	12.4%	8.6%	7.2%

出所：2002年～2005年の支出金額は奇瑞の開発部門の広報資料により、2007年～2010年は奇瑞汽車（2010）『2010年中期債券募集要項』108頁～111頁によるが、2006年と2007年は不明である。対売上高比率は各年の売上高に基づいて筆者の計算による推測値。

## 2. 開発費支出の要因

一方、前述の李春利（2006）が指摘した利益水準が低いことについては奇瑞も例外でない。表22の通りで、販売台数、市場シェアの拡大は利益水準に貢献しておらず、逆に営業利益がマイナスで経常利益率が低下していることが分かる。問題は、なぜ奇瑞は利益水

<sup>164</sup>顧鐳（奇瑞汽車工程研究院院長）インタビュー、「进一步加强基础性研究」『經濟日報』、2009年6月9日

準が低いにも関わらず業界の平均的な状況と異なり、比較的にな大きな金額を研究開発費に投下できたのかということである。

表 24 奇瑞の損益計算書（2007年～2010年前半）

単位：万元

	2010年1月～6月	2009年	2008年	2007年
売上高	1,603,316.93	2,396,314.87	1,847,567.67	1,930,158.55
売上原価	1,434,906.49	2,463,931.69	1,863,997.01	1,898,350.60
販売費用	119,224.80	181,123.58	137,296.30	130,002.64
管理費用	49,385.79	125,009.42	74,438.48	70,046.48
財務費用	17,461.35	28,526.39	32,393.88	24,836.65
営業利益 <sup>165</sup>	-61,448.88	-55,680.55	-19,465.17	112,954.04
営業外収益	71,877.70	66,201.51	53,342.41	33,872.74
営業外費用	743.76	3,306.24	2,480.58	3,777.72
経常利益	9,685.06	7,214.72	31,396.65	143,049.06
当期利益	9,236.51	6,575.03	43,910.71	101,384.74

出所：奇瑞汽車株式会社（2010）『2010年中期債券募集要項』、111頁

奇瑞は2007年から2010年6月までの三年半、2007年を除けば営業利益がマイナスになっている。経常利益や当期利益に貢献したのは、ほかでもなく営業外収益に計上した政府からの各種の補助金である。例えば、中国共産党安徽省委員会弁公庁「皖弁發（2004）30号文」及び「省政府第七次常務會議紀要」（2008）に基づいて、元々奇瑞向けに2003年から2007までの5年間で予定された年間7,000万元の補助金が2015年までに延長され、また用途を問わない直接補助から研究開発助成金へと変更された。蕪湖市政府も保有する株式の比率に基づいて安徽省政府と同様に、年間8,900万元の開発補助金を2015年まで延長することを決定した。これらのほかに、蕪湖市経済技術開発区、「国家ハイテク研究發展計画」（863計画）<sup>166</sup>等が奇瑞の出資による部品製造会社に対して毎年、一定金額の補助金を与えている。結果として2007年から2009年までの間に、中央政府、安徽省政府、蕪湖市政府の各級の政府機関は奇瑞に対してそれぞれが2.85億元、4.70億元、6.33億元の補助金を交付したことになる。そのうち、研究開発助成金にそれぞれ1.99億元、2.82億元、4.43億元が含まれていた<sup>167</sup>。

もう一つ指摘すべきは、公的金融機構による政策融資である。2004年の生産ライセンス取得後、民族系自動車メーカーの旗手と注目される奇瑞に対して、国家開発銀行、輸出入

<sup>165</sup> 中国の会計制度では、営業利益＝売上高－売上原価－営業税－販売費用－管理費用－財務費用－減損損失＋公正価値＋投資収益である。

<sup>166</sup> 1986年3月に鄧小平氏の指示を受けてスタートした中国のハイテク国家計画のことである。バイオ技術、宇宙飛行、情報技術、レーザー技術、オートメーション技術、エネルギー技術、新素材、海洋技術、その他（超伝導技術）の9分野の研究を促進し、先進国との格差を縮小させる計画である。

<sup>167</sup> 奇瑞汽車（2010）『2010年度第一期中期票據債券募集説明書』、112－113頁

銀行、中国工商銀行等の国内主要政府系金融機関が「自主ブランド企業」を新興させる目的で融資を行うのに巨額の融資枠を用意したのである。例えば、表25の通りで、2010年6月30日時点で、奇瑞に対して政府系金融機関を中心に541.76億元にものぼる与信限度額が設定されている。実際の融資金額も145.31億元で、さらに396.45億元の融資枠が残っていた。たとえば、国家開発銀行は、奇瑞の自主開発を支援するために2004年から24億元の与信限度額を設定し、2006年末までに12億元を融資した。2006年から2010年までの5年間、さらに奇瑞に58億元の政策融資を供与して、研究開発、生産規模の拡大及び海外進出の面で支援した<sup>168</sup>。

表 25 奇瑞の与信限度額の状況（2010年6月30日時点）

単位：億元

銀行名	与信限度額	融資額	融資可能残
国家開発銀行	138.00	25.60	112.40
中国輸出入銀行	100.00	22.00	78.00
中国工商銀行	45.00	9.19	35.81
光大銀行	35.00	10.50	24.50
交通銀行	32.40	13.67	18.73
中国農業銀行	31.00	9.32	21.68
中国建設銀行	30.00	6.52	23.48
招商銀行	25.00	7.32	17.68
中国銀行	24.00	6.99	17.01
上海浦東発展銀行	22.56	2.45	20.11
その他	58.82	31.75	27.07
合計	541.76	145.31	396.45

出所：奇瑞汽車（2010）『2010年度第一期中期票據債券募集説明書』 138頁から一部抜粋

### 3. 小括

本来ならば、研究開発のインプットとアウトプットを対比させて研究開発効果を測定すべきだが、インプットとアウトプットをどのように把握して測定するかに極めて困難な問題があり、効果測定は重大な制約を受ける。本節では、奇瑞の開発費支出を考察し、中国自動車業界の一般的な状況と比較したことにより、インプットの側面から奇瑞の開発戦略を明確にし、それを可能たらしめた要因を分析した。つまり、外国の自動車メーカーに対してライセンス使用料を払って車種技術を導入するのではなく、自主開発路線を堅持する奇瑞にとって、各級の政府機関から支援された研究開発補助金が開発資金の不足をある程度補い、政府系金融機関からの巨額の政策融資によって開発資金の調達困難を完全に克服させたのである。その結果、奇瑞は低い利益率の状況でも、業界の一般的な状況と異なり、

<sup>168</sup> 国家開発銀行のホームページ、<http://www.cdb.com.cn/web/NewsInfo.asp?NewsId=1968> による

比較的に大きな金額を研究開発に投下することができたのである。しかしながら、補助金及び政府系金融機関の融資傾斜に頼る研究開発は健全な会社経営と言えないだろう。

#### 第四節 「A3」の開発事例

本節以降、奇瑞の製品開発の実態に着目し、現段階での到達点と特徴について考察する。本稿で取り上げる事例は2008年9月に発売された小型車「A3」の開発である。奇瑞は「A3」の開発において本格的な製品開発が実現したと主張する。中国のマスコミでは、さらにA3の開発は奇瑞だけではなく民族系自動車メーカーによって最初に本格的に開発された車種と賞賛する<sup>169</sup>。従って、「A3」の開発の実態を解明することは、中国民族系自動車メーカーの製品開発の到達点を把握し、研究に有意義な事例を提供することであると考えられる。そのことで、筆者は2011年1月、3月、12月の三回にわたって、「A3」開発のPMを務めた乗用車研究一院シャーシ部長のG氏、PMをサポートしたシャーシ部ステアリング課長のL氏に対する聞き取り調査を実施した。調査の目的は「A3」の開発プロセス、組織設計のあり方を調べることで民族系自動車メーカーの製品開発の特徴を明らかにすることである。具体的には、①奇瑞は製品コンセプトの創出から市場導入までで、どのようなプロセスに沿って「A3」を開発したか、②どのような開発組織の下でA3が開発されたのか、その社内及び社外の分業体制はどうなっていたのか、③「A3」の開発はどの程度の自主性を有しているか、既存部品とカスタム部品をどの程度使い分けているかの3点について考察する。

##### 1. 奇瑞の開発マニュアル

奇瑞における新車の開発には「プラットフォーム開発」(プラットフォーム開発)、車型開発(フルモデルチェンジ)、変型開発(マイナーモデルチェンジ)の三種類がある。そのうちプラットフォーム開発は、一番革新度が高く、エンジン、ドライブトレインを含むシャーシの新規開発を行うことを指す。人、物、時間などのリソースが膨大となり、コスト負担も大きくなり、販売価格にも影響を及ぼすため、慎重に検討するのが通例となっている。フルモデルチェンジ(FMC)は現行型から次期型へとほぼ完全に刷新されるモデルチェンジのことを指す。既存車種のプラットフォームを流用しながら、車体構造、部品等を新しく設計することである。マイナーモデルチェンジ(MMC)は、一番革新度が低く、新しい部品の搭載や不具合の解消等、既存モデルの一部に対して設計変更することである<sup>170</sup>。

新車の開発にどの程度の革新を行うかについては、プロジェクト管理委員会が新車のプランニング段階において、開発計画の目標と実行可能性を勘案して決定する。通常はP0(検討開始)、P1(プロジェクトの承認)、P2(設計案の確定)、P3(デジタル・プロトタイプ

<sup>169</sup> 例えば、「A3, A Brand-new start for Chery」『World Auto』2,009年4月号31-34頁。

<sup>170</sup> 崔凱他(2009)『新製品開発ガイドブック』奇瑞汽車、8-9頁

プの完成)、P4(サンプルカーの検証)、P5 (プロトタイプ承認)、P6 (量産試作 Produktions-Versuchs-Serie<sup>171</sup>)、P7 (量産試作 Zero Series<sup>172</sup>)、P8 (量産開始 Start of Production)、P9 (市場投入 Mart-Einfuehrung) の節目で区切り点 (milestone) を設定し、各段階の設計品質を評価して進捗管理を実施する。

表 26 奇瑞の新車開発マニュアル

起案段階		計画段階	実施段階							
コンセプト 企画		先行 設計	開発の実施							
P0(検討 開始)	P1(プロジェ クトの承認)	P2(設計案の 確定)	P3(デジタル・ プロトタイプ の完成)	P4(サンプル カーの検証)	P5 (プロト タイプ承認)	P6 (量産試作 PVS)	P7 (量産試作 OS)	P8 (量産 開始 SOP)	P9 (市場 投入 ME)	
(新事業開始 指令)	(開発指令)	(開発開始 指令)	(デジタル チェックアップ)	(CAE 解析)	(試験確認)	(PVS)	(OS)	(SOP 作業 業務確定)		
-12~-9 P0 段階	9カ月 P1 段階	-X 0 月 P2 段階	7.5 月 P3 段階		16.5 月 P5 段階	24 月 P6 段階	29 月 P7 段階	31 月 P8 段階	32 月 P9 段階	35 月

出所：崔凱他 (2009 年)『新製品開発ガイドブック』奇瑞汽車、12 頁

2006 年 3 月に、奇瑞では正式に製品開発のマニュアルが作成・承認されることとなり、2009 年 8 月に新たに修正が加えられた。これによると、プラットフォーム開発のプロセスは P0 段階から P9 段階までは 10 のマイルストーン (節目) によって区切られており、前段階が目標や基準を達成してから、次の段階へ移行することが許可される。開発のリードタイムは P3 段階 (設計開始) から P9 (発売) までが算入されるため、約 35 カ月を要する。P0 段階と P1 段階は開発事業の立案と計画承認の段階で、合わせて約 9~12 カ月の期間が必要だが、これは開発のリードタイムに算入されない。すなわち、プラットフォーム開発は企画開始から市場投入までで通常約 44 カ月ないし 47 カ月が必要である。実際に「A3」の開発は 2003 年 6 月からスタートし、2008 年 8 月に完成して、60 カ月以上を要したため、当時まだ奇瑞では新製品開発のマニュアルは存在せず、開発の途中から、フォワード・エンジニアリングのプロセスが標準化され、作業の手順や内容を制度化したものである。

<sup>171</sup> ドイツ語、VW の開発用語。生産設備や生産ラインの試運転、生産工程の検証等の作業が含まれる

<sup>172</sup> 同上、量産前の小規模生産、生産工程の確定である。



## 2. 「A3」開発の実態

### (1) 背景と設計コンセプト

奇瑞はいままで徹底的な低価格戦略をとり成功を収めていた。特に小型車の「QQ」は2003年登場以来、販売台数が常に同社の販売台数の半分以上を占めて、全体の業績を牽引していたが、中国の市場では排気量1500cc以下のコンパクトカー市場自体が縮小する一方、1500cc～2000ccのセグメントが継続して拡大している。2003年時点でこのセグメントは既に市場全体の5割を超えていた<sup>173</sup>。そして、外国の自動車メーカーも次々とこのセグメントへ車種を送り出したのである。例えば、2002年にトヨタは「カローラ」、2003年にVWは「4代 Golf」、ホンダは「Fit Saloon」、2005年にFordは「Focus」等を中国市場へ導入した。

他方、奇瑞自身の製品構成は参入期の単一車種から「子供をたくさん生んで集団で喧嘩させる」<sup>174</sup>というフルライン戦略へ一度転換したが、結局「QQ」や「瑞虎」以外の車種においてあまり成功を収めることができなかつたため、Aセグメントにおいて人気車種を登場させる必要があると、当時の経営陣は認識していた。

このような背景の下、「A3」の基本的なコンセプトは、「安全性と操縦性を備える国産小型車」と評された。奇瑞は「A3」を同社初めてのグローバル車種（グローバル・ワン・スペック）と位置づけて、中国国産車の「安かろう、悪かろう、危なかろう」というイメージを払拭して国内市場のみならず、将来的に海外への輸出を念頭においたのである。2007年7月4日に「A3」の開発が終盤を迎えようとする時、奇瑞はクライスラーと小型車分野での提携に調印した。中国で生産される小型車「A3」と「A1」を、クライスラーが自社ブランドで米国などの世界の主要市場で販売するという内容であった。世界的な金融危機の影響を受けて、2008年12月に双方は提携を解消したが、「A3」の開発に経営陣が寄せた期待の強さが伺える。

「安全性と操縦性を備える国産車」という基本的なコンセプトは、あくまでもプロジェクト・チームの構想であり、価格、馬力、サイズといった消費者に理解されるもので表現しなければならない。従って、具体的に

- ァ) 中国衝突安全基準（C-NCAP）の最高ランクの5つ星、
- イ) 走行12万キロ或いは購入後4年間の修理保障、
- ウ) Fordの「Focus」とVWの5代「Golf」並みの操縦安定性、
- エ) コピーのイメージを払拭するための斬新なスタイリング、
- オ) ローエンドユーザーの手の届くほどの価格、

<sup>173</sup> 顔樹泉（2009）「2000-2008年我国轿车分排量生产情况分析及展望」、『汽車情報』2009年第9期、20頁

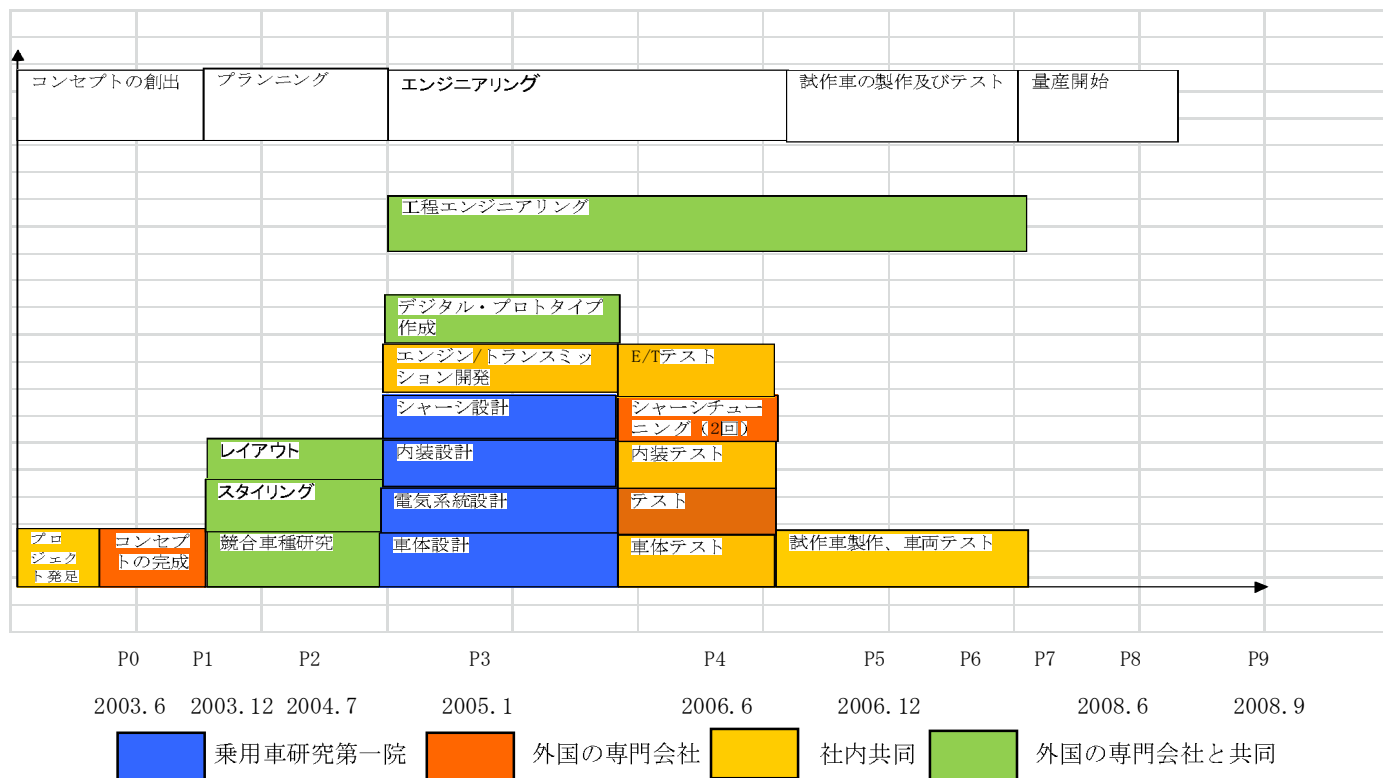
<sup>174</sup> 「多生孩子打群架」という現董事長尹同耀の言葉

カ) 6、7年のサイクル・プラン等の性能目標が設定されたのである。

## (2) 開発のプロセス

図 22 のように、2003 年 6 月から、当時の「自動車工程研究院」において専門家チームが結成され、新しい小型車についての企画を開始した。しかし、市場調査が十分に行われないうちに、2003 年末にプロジェクト・チームが提出した大まかな開発計画を、経営陣は承認してしまった。承認と同時に、コンセプトを完成させるために、イタリアの設計会社、「ピニンファリーナ」(Pininfarina S.p.A.) に詳細なコンセプト設計及び車体のデザインを依頼した。因みにピニンファリーナ社は自動車のデザインおよびエンジニアリングで、中規模の生産工場を持つ独立系デザイン会社である。かつて日産は、ブルーバード 2 代目 410 型(1963 年～1967 年)、セドリック 2 代目 130 型(1965 年～1971 年)でピニンファリーナにデザインを委託したことがある。また 1984 年にピニンファリーナはホンダのシティ・カブリオレのボディ基本構造、ソフトトップのスタイリング及びレイアウトの設計をしたことがある。

図 22 「A3」開発プロセスの概念図



注：P0 から P9 までは、開発の進捗を管理するために設けられたマイルストーンのことである。詳細は表 24 を参照

出所:聞き取り調査に基づいて筆者作成

「A3」のプランニングについて、ピニンファリーナ側がヨーロッパにおける流行のスタイルや市場情報、技術情報等に基づいてコンセプトの創出を主導した。双方の契約内容は単純な委託開発でなく、奇瑞の技術者を受け入れて共同開発することが義務付けられていた。設計案が正式に承認されるまで、奇瑞は3回にわたって計100名ほどの技術者をイタリアへ派遣し、コンセプト創出に参加した。「A3」のPMを務めたG氏自身がその一人である。

2004年7月にイタリア側の設計案がプロジェクト管理委員会に承認され、市場での競合車種の研究を開始した。これもピニンファリーナ社との共同作業であった。動力性能、通過安定性、騒音・振動・ハーシュネス（英: Noise, Vibration, Harshness）等の性能目標について、Fordの「Focus」とVWの5代「Golf」をベンチマークした。操縦性と快適性の両立を目指して、前マクファーソン・ストラット式コイルスプリング、後4リンク式コイルスプリングの独立サスペンションを採用した。また、安全性を確保するために、全車輪にディスクブレーキを採用し、前輪にベンチレーテッドディスク、後輪は制動力の配分やコストを考慮したソリッドディスク式と決めた。さらに、当時中国ではこのクラスの乗用車で珍しいエレクトロニックスタビリティプログラム（英: Electronic Stability Program, ESP）、電動パワー・ステアリング（英: Electric Power Steering, EPS）の搭載を決めた。こうして競合車種の研究と同時進行させてスタイリング及びレイアウトの設計が共同に行われ、そして2005年1月にモデリング・デザインの作業を完成させた。

2005年始め、「A3」の詳細なエンジニアリングが始まった。しかし、実際に開発業務に入ると、プロジェクト・チームが全体設計と個々の部品モジュールの細部に数多くの問題点、トレード・オフ関係があることに気付いた。またピニンファリーナ主導の全体設計案は需要が高度なヨーロッパ市場に合わせたものが多く、中国現地のサプライヤーの技術や工法上の製造可能性が配慮されていなかったために、車体、電気系統、内装、シャーシ等各機能ユニットの設計が予想以上に難航した。部品の開発においてはサプライヤーの開発能力を利用するので、一部機能部品のサプライヤーをコンセプト設計の段階から参加させたが、外資系を含めて中国のサプライヤーはほとんどが自動車メーカーと共同開発した経験が乏しく、奇瑞の要求に応えられない事態が多発した。その結果、部品のテストや検証に長時間を費やすこととなった。例えば、エアバッグ、安全ベルト、シート、インパネ等の部品の「設計—試作—テスト」のサイクルは1年半以上続いた。なお、シャーシ、サスペンションのチューニングが奇瑞ではできないので、自動車の設計・開発および調査を専門としたコンサルタント会社、イギリスのミーラ社（MIRA Ltd）へ依頼して、設計案確定時に一回、量産直前に一回、合わせて二回のチューニング作業を行った。チューニング作業には奇瑞の技術者も参加し、関係する資料やデータ・ベースをMIRA社から回収した。

そしてようやく 2006 年後半から、試作車を生産し、二つのロットに分けてテストを実施した。部品の整合性検査、衝突実験、道路実験を行い、問題点を洗い出して設計品質の改善を図るために、計 700 台以上の試作車が製作された。そのうちで、安全性を確認するための衝突実験に使用したのが 200 台以上だった。部品も完成車もが「3C」等の法律基準認証の試験に合格した。トータル品質安定と認められ、部品や材料の購買認可を受けてから、2008 年 6 月に量産を開始、9 月にディーラーの店頭販売を開始した。他方、工程エンジニアリングは製品エンジニアリングと並行して、企画設計院主導で、開発部門、ピニンファリーナ社、生産部門と共同で行われた。全体の流れは製品エンジニアリングと同様で、生産システム全体のプランニングから個別工程のプランニングまで「設計―試作―テスト」の繰り返しであった。「A3」は完全に新しい車種で、既存の機械設備、治具を少しくらいの改造では利用できないので、新たに生産ラインを立ち上げた。その生産ラインをそのまま利用してパイロット・ランを行った。

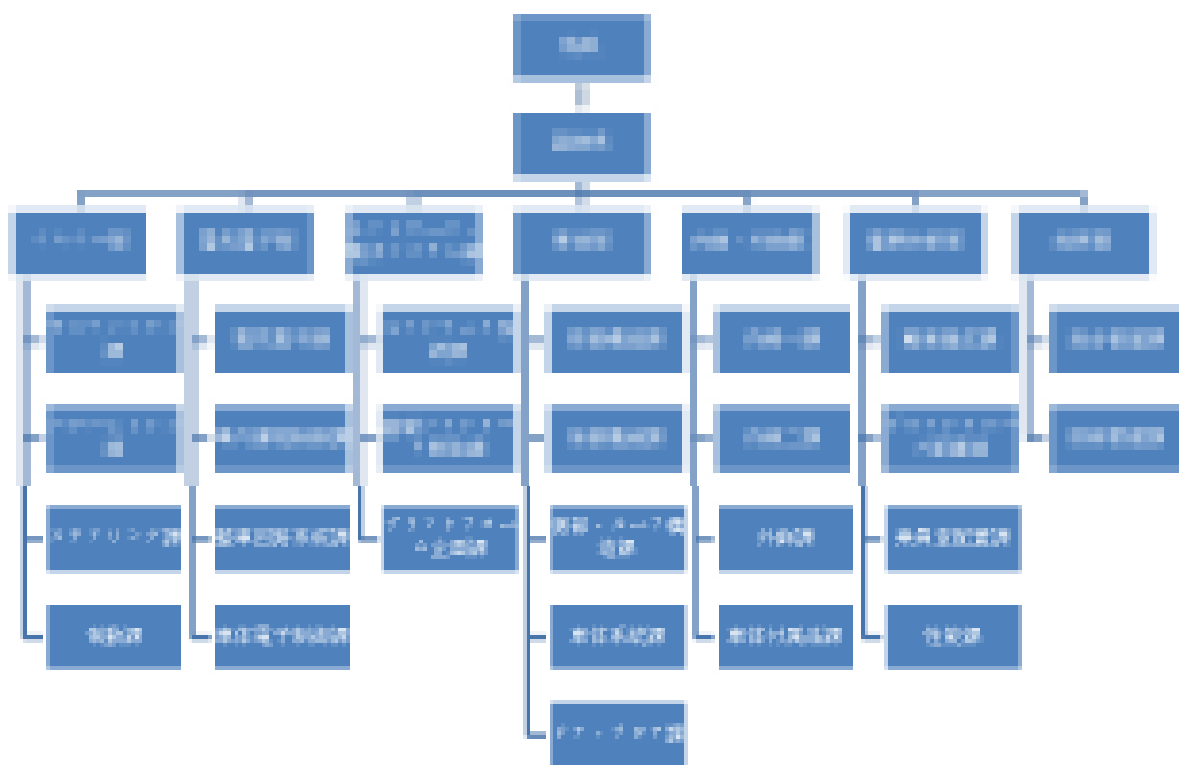
### 3. 開発組織と開発体制

「A3」の開発には 5 年以上かかったが、その間開発組織が 3 度編成され、技術者たちは、「汽車工程研究院」、「乗用車研究院」、「乗用車研究一院」（以下は「乗一院」と略す）の三つの組織に配属されていた。開発のプロセスに照らすと、開発業務は主に汽車工程研究院、乗用車研究院の時代に行われたことが分かるが、乗一院は「M プラットフォーム」の車種を開発する方針で、2011 年 3 月時点で A3 の開発に携わった技術者ほぼ全員が「乗一院」に残っていた。ゆえに、「乗一院」の組織構造及び開発チームの構成について考察すれば、「A3」の開発組織のあり方が把握できると考える。

図 23 の通りで「乗一院」は院長、副院長の下に、シャーシ、内装・外装、車体、電気電子、ネットワーク・電子システム、完成車、総務の 7 部から構成され、部門ごとに部品の機能別で 24 の課が設けられている。院長は乗一院における M プラットフォーム車の開発業務を統括し、全社での地位も「総経理助理」（社長補佐、副社長クラス）に相当する。A3 を開発するため、2003 年初め、奇瑞は一汽 VW から VW の「PQ35 プラットフォーム」に詳しい劉慧軍をスカウトし、乗一院の院長に就任させた。劉はのちに「A3」開発のプロジェクト・ディレクター（PD）を務め、「A3 の父」とも呼ばれた。現在「乗一院」の技術者は 300 名を超え、ほぼ全員が合肥工業大学、吉林工業大学、南京工程学院、遼寧工程技術大学等の全国の理工系大学卒業生であるが、清華大学や上海交通大学などの一流理工系大学出身者はほとんどいない。また、奇瑞の研究開発機構の設立は 2003 年以降のことで、「乗一院」には 20 代の若手社員が最も多く、課長クラスは 30 代、部長クラスは 40 代の構成となっている。院長、副院長はもとより部長クラス以上のベテラン技術者で、多くは外部からスカウトしてきた人材である。内部から昇進した幹部の勤続年数は長くて 6、7

年程度で、「A3」のPMを務めたG氏のような部長クラスも少数にいるが、課長クラスが最も多かった。

図 23 乗用車研究一院の組織図（2011年1月時点）



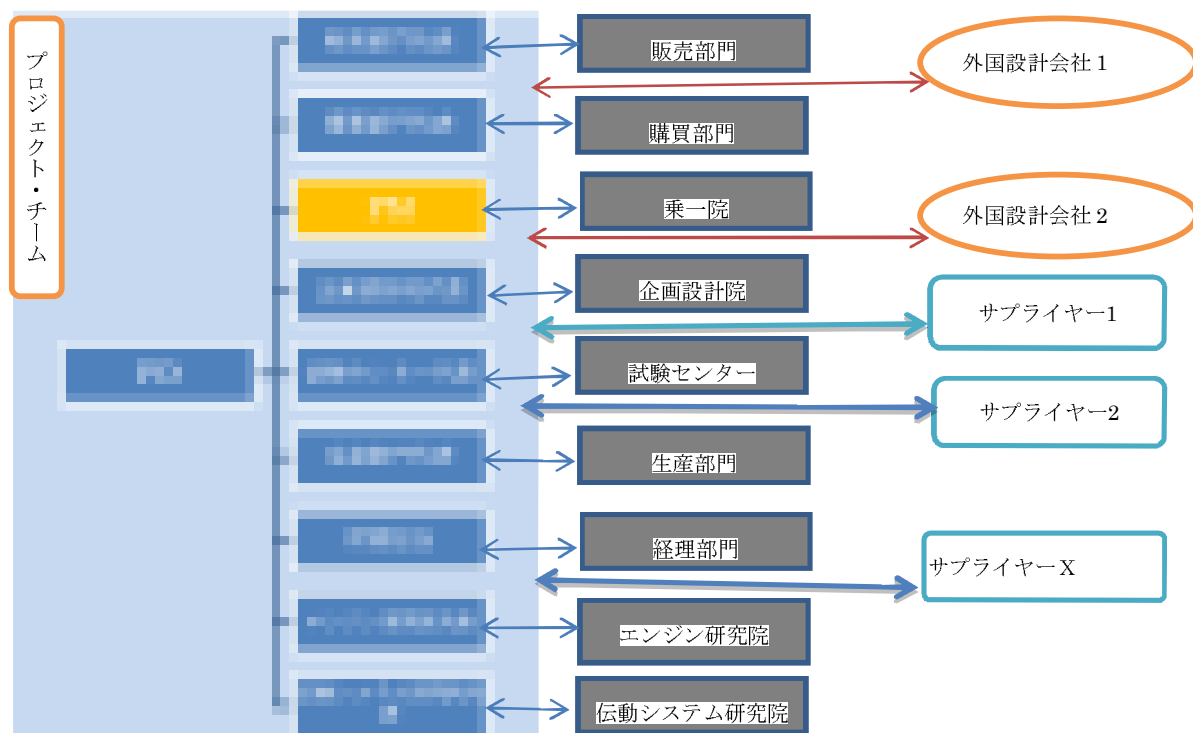
出所：聞き取り調査に基づいて筆者が作成

「A3」の開発体制は図 24 の通りである。当初「项目组」（プロジェクト・チーム）として発足し、その後は「项目管理委员会」（プロジェクト管理委員会）へ改称された。定期的或いは不定期の開発会議を開き、開発の進捗の度合を監督し、部門間或いは外国の設計会社、サプライヤーとの調整を行う。プロジェクト管理委員会には、開発部門<sup>175</sup>のほかに試験センター、エンジン研究院、伝動システム研究院、企画設計院、生産部門、営業部門、購買部門、経理部門等のすべてのプロジェクト関係の代表者が含まれている。そのなかで「乗一院」の院長だった劉慧軍はPD、シャーシ部部長のG氏がPMを務めていた。こうして開発過程でリーダーシップを発揮し、「A3」の開発を開発部門主導で進め得たのである。部門間の意見調整は主にプロジェクト管理委員会にある部門の代表者で果たされていた。彼らで部長クラスが一番多く、それぞれの部門内でも一定の調整能力を持つと思われる。しかし、「A3」の開発プロジェクトだけを担当する人もいれば、同時にいくつかの開発プロジェクトに参加する人もいた。よって、各部門にとって「A3」開発プロジェクト

<sup>175</sup> 汽車工程研究院、乗用車研究院、乗一院の時代を経たため、まとめて開発部門と称する

の重要度及び優先度は必ずしも同一でなかったことが伺える。プロジェクトに参加した奇瑞のエンジニアは生産部門を除いて全部で約 300 人であった。一方ピニンファリーナ側のプロジェクト・チームは約 70 人程度で、そのうちシャーシやサスペンション関係の専門家 20 数名が含まれていた。

図 24 「A3」の開発体制



出所：筆者作成

プロジェクト・チームでは、「A3」開発計画の首尾一貫性について論争への対応や部門間の調整だけでなく、外国設計会社が提示した設計案の完成度、実行可能性についても議論される。また、提出された試作品の品質や原価などに基づいてサプライヤーの選定も行われる。それまでサプライヤーの選定はコスト重視の戦略の下、主に購買部門が決定してきたが、「A3」の場合、開発部門が開発会議に参加したサプライヤーと協議しながら、部品の設計案を確定する。部品ごとに要求される性能や品質等に基づいて、サプライヤーが提出した詳細設計図を承認し、サプライヤーの枠を決定するので、開発部門が初めて購買部門以上の発言権を持つこととなった。

PM を務めた G 氏は 1998 年に地元蕪湖にある安徽機電学院卒業後、奇瑞へ入社し、技術センターのシャーシ研究部門へ配属された。それ以来シャーシ及びサスペンションの研究開発従事一筋であった。「A3」の開発プロジェクトでピニンファリーナ社との共同開発を通じてその活躍ぶりが評価され、30 代前半の若さで部長職へ抜擢された。「A3」の開発

プロジェクトではコンセプト創出の段階から参加し、後期の製造を除いて、開発部門はもとより、外国の設計会社、企画設計院や販売部門、購買部門を含む幅広い部門とのやり取りをしてきた。彼の役割は主に開発の進捗度や調整事項を把握し、各部門の代表に連絡周知することであった。他の部門と調整の仕事も多少あったが、その他の部門の技術者や関係者と直接的に接触することは少なく、基本的にその部門の代表たちに任せていた。即ち、影響力が開発部門内に限定される軽量級PMに該当する。PMの上にプロジェクトの責任者としてPDを配置するが、部門間主張の調整が困難と判断すれば、PMが状況をPDへ報告して、PDが開発部門の主張を最大限堅持する。PD設置の理由は、開発部門とその他の部門間の垣根が高く、妥協的な調整が困難であり、「軽量級PM」が機能していないためである。また、予算金額や重要な事項に関する決定権で、部門長であるPDとPMには大きな違いがある。ところが、PMに比べて、PDのほうはプロジェクトへの関与があくまで間接的であった。実務レベルのデザイナーやエンジニアとは主にPMを通じて連絡しており、あまり直接のコミュニケーションはとらなかった。さらに、コンセプト創出はイタリアの設計会社、ピニンファリーナの主導で、その過程に参加したのはPMのG氏であったため、PDにとって、開発過程で作られたコンセプトを忠実に守ったというより、むしろ過去の一汽VW時代の開発経験やノウハウが活かされた可能性が高い。奇瑞のPDは日本の重量級PMと類似する面があると指摘されるが<sup>176</sup>、その役割からすれば、製品開発の過程でそれほど強い影響力がなかったと思われる。

#### 4. サプライヤーの早期関与

奇瑞の新車種の外注部品は、「貸与図」、「承認図」そして「委託図」の三方式がそろって使われている。現段階での新車開発時は「委託図」方式が主流である。実際には製品定義が不備で、すなわちコンセプトが完成されず、詳細設計の外注の必要な部品について、開発能力を持つサプライヤーへ委託するのである。サプライヤーの設計案に対して奇瑞は開発部門中心に審査・承認を行う仕組みである。委託開発の契約が履行された後、設計図面は奇瑞の所有となり、その他のサプライヤーへ図面を貸与し、製造を委託することもできる。奇瑞は「新製品開発の品質計画」(Advanced Part Quality Planning)に基づき、「APQP 対照表」を作成する。APQPで要求されるプロセスに実際の開発プロセス実務を記入して対比することで、サプライヤーの開発活動を把握・監督して開発の連携を図る。

「A3」の開発過程では、サプライヤーの開発能力を利用する目的で、比較的早期にサプライヤーを関与させたのである。PMのG氏によれば、これには二つの理由がある。まずは中国にあるサプライヤー、特にローカル系が本格的な製品開発の経験に乏しいことを想定し、プロジェクトの進捗に合わせて、サプライヤーに迅速に試作部品を提供させ、部品単体のテストや実車テストを迅速に実施して、開発のリードタイムを保証するためである。

<sup>176</sup> 李澤健 (2009) に参照

もう一つの理由は、設計された特殊な形状がサプライヤーの工法や製造技術によって実現できない場合の金型の破棄等を防ぐ目的がある。すなわち、サプライヤーで部品の設計形状が実現可能かについて検討することにより、車体や関係部品の外観設計を確定する。例えば、子会社の奇瑞科技とアメリカのジョンソン・コントロールズは共同出資したサプライヤーからインパネを調達していた。そのサプライヤーをピニンファリーナ社主導のコンセプト創出、車体の意匠設計段階から参加させ、インパネの形状についての助言を取り入れて、設計案を確定したことがある。

設計に参加したサプライヤーには地場のサプライヤーとグローバル系の両方が含まれる。具体的な割合は明らかにされていないが、部品の品質が同等のレベルであればコスト競争力を持つ地場系を選択する。しかし、ブラック・ボックスの多い機能部品については、主にグローバル・サプライヤーから、TRW オートモーティブからアンチロック・ブレーキ・システム（英：Antilock Brake System, ABS）、電子制御制動力配分システム（英：Electronic Brake force Distribution, EBD）、横滑り防止装置（ESP）を調達した。他方、エアバッグ、エレクトリック・パワー・ステアリング（英：Electric Power Steering, EPS）はアメリカのデルファイ、エンジンコントロールユニット（英：Engine Control Unit, ECU）とコントローラー・エリア・ネットワーク（Controller Area Network, CAN）はドイツのボッシュ、ショック・アブソーバーはドイツのZF ザックス社、タイヤは台湾の正新タイヤの中国現地法人からそれぞれ調達した。一部の機能部品の詳細設計は現地法人を通じてグローバル・サプライヤー本社の開発部門へ委託した。例えば、ESPの詳細設計と実車テストは、ドイツとスウェーデンで約2年間行われた。「A3」の開発に際して、奇瑞は広くグローバル・サプライヤーの設計能力を利用したのである。「A3」の開発において「委託図」方式でサプライヤーの「早期関与」をさせたのは、同社が部品を詳細設計する能力を持たず、設計の外注化をせざるを得なかったためと思われる。また、この開発業務の外部依存は、開発費の大幅な増加をもたらした。「A3」の開発費用について、金額の詳細は明らかにされていないが、従来のリバース・エンジニアリングの形で開発した車種に比べて、その10倍以上が投入されたとされる。

## 5. 「A3」の革新度

奇瑞で「A3」の開発はプラットフォームの開発であったと位置づけられ、これまで一番革新度の高い開発プロジェクトだったと言える。新しく開発した車種として、ボルト、ナット等の標準部品以外に市販部品は使用されなかった。しかし、マニュアルトランスミッション（MT）等のパワー・トレイン・ユニットはその他の車種でも搭載された既存部品を使用している。例えば、初代「A3」には既存車種の「東方之子」や「瑞虎」、「A5」にも搭載された「SQR481F」エンジンを使用した。その理由として、①研究開発及び製造コストの低減、②開発のリードタイムの確保、③安定した品質の保証等を目指したことが挙げ



られる。

奇瑞は動作原理や製造原価等をチェックする能力を持つかどうかの基準によって、外注部品を「ブラック・ボックス部品」、「グレイ・ボックス部品」、そして「ホワイト・ボックス部品」に分類する。そのうちの「ブラック・ボックス部品」は点数ベースで 10%以下である。カーオーディオ、エアバッグ、クーラー、ECU、ESP、EPS、タイヤ等が該当する。特に ECU や ESP のように完全なブラック・ボックス部品について、奇瑞は詳細設計のみならず、部品の単品テスト、実車テストまでをグローバル・サプライヤーへ丸投げしていた。しかし、グローバル・サプライヤーから、弱小自動車メーカーである奇瑞はあまり重視されず、実車テストで不具合が発見されても、サプライヤーが自らの設計案を変更するインセンティブに乏しく、逆に自動車全体の設計変更を要求することもあった。

「A3」の初代モデルには、ほかの車種に搭載したパワー・トレイン・ユニットをそのまま使用したが、2010 年版の「A3」ではすでにマイナーチェンジが施され、自社で新しく開発した 1600ccDVVT エンジンが搭載されている。また、2010 年 4 月に奇瑞は無段変速機（英：Continuously Variable Transmission, CVT）の開発成功を発表した。これを受けて、かつて外注していたオートマチックトランスミッション（AT）に替えて、2012 年に奇瑞は自社が開発した「CVT」を搭載する「A3」を発売した。このように、自社の開発・製造能力の向上につれて、奇瑞は徐々に機能部品の革新度を上げ、あるいは内製に切り替える戦略を持つことが明白となった。

また、自動車の主要ユニットを分けてみると、「A3」の車体、電気系統そしてパワー・トレイン・ユニットが本格的な製品開発であったのに対して、シャーシやサスペンション等のアンダーフロアの部分は Ford の「Focus」と VW の 5 代「Golf」をベンチマークし、VW の「PQ35」、Ford の「C1」プラットフォームを参考としたリバース・エンジニアリングであった。表 6 によって、「A3」と VW の 5 代「Golf」、Ford の「Focus」、そして VW が中国で投入した 5 代「Jetta」（中国名は「速騰」Sagitar）を比較してみる。

表 27 「A3」とシャーシ・フォーカルモデルの比較

パラメーター	A3	Sagitar	Golf (5代)	Focus
駆動方式	FF	FF	FF	FF
全長/全幅/前高 mm	4352/1794/1464	4544/1760/1461	4205/1760/1520	4480/1840/1500
ホイールベース mm	2550	2578	2575	2640
トランスミッション	5速MT/4速AT	5速MT	6速MT/AT	5速MT/AMT
排気量 cc	1598/1845/1971	1390/1595/1798	1390/1598	1798/1999
サスペンション (前)	マクファーソン ストラット	マクファーソン ストラット	マクファーソン ストラット	マクファーソン ストラット
サスペンション (後)	4リンクコイル式	4リンクコイル式	4リンクコイル式	4リンクコイル式
ブレーキ (前)	ディスクブレーキ	ディスクブレーキ	ディスクブレーキ	ディスクブレーキ
ブレーキ (後)	ディスクブレーキ	ディスクブレーキ	ディスクブレーキ	ディスクブレーキ
車両重量 (KG)	1395	1353	1310	1340
タイヤサイズ	205/55 R16	205/55 R16	205/55 R16	195/65 R15 (前) 205/55 R16 (後)

出所：筆者作成

表 27 から「A3」のシャーシ駆動方式、サスペンション、ブレーキ・システムの構造、そしてタイヤのサイズがフォーカルモデルと同様で、特に 2006 年に VW が中国市場で投入した 5 代「Jetta」(Sagitar) と酷似していることが分かる。これは乗一院の元院長で、A3 開発の PD を務めた劉慧軍が一汽 VW に勤務したため、VW の「Golf」や「Jetta」等の車種の国産化の過程で習得した「PQ35 プラットフォーム」のノウハウや技能が「A3」の開発に活かされたためと思われる。他方、車体、エンジン及びトランスミッション等のパワー・トレインの部分がフォーカルモデルと異なっていた。そのために、走行安定性と操縦性を確保する目的で、シャーシとサスペンション部品のサイズや規格に対して調整を行う必要がある。しかし、奇瑞はシャーシの部品を自社でテスト、校正することができず、チューニング作業をイギリスの「MIRA 社」へアウトソーシングした。結局「A3」は、ピニンファリーナ社の斬新なスタイリングでユーザーの注目を集め、安全部品の搭載や高強度鋼板の使用で、中国衝突安全基準 (C-NCAP) の最高ランクの 5 つ星を実現し、12 万キロ或いは 4 年間の修理保障もクリアしたが、設計変更が生じたために、表 4-7 のように車両総重量が重くなり、フォーカルモデル並みの操縦性は結局実現出来なかった。

## 第五節 まとめ

本章では、奇瑞汽車の開発組織の形成と再編、開発費の拠出に、「A3」開発の事例を加えて、奇瑞における製品開発の実態を考察した。開発組織の形成方法及び現段階での奇瑞汽車の製品開発の特徴について、以下の三点が指摘できよう。

第一に、奇瑞の開発組織の形成は、第一汽車や東風汽車等の大手国有メーカーの技術者をスカウトし、外国自動車メーカーの対中進出の「スピニアウト」効果を利用して形成された。「A3」の開発過程では、外国設計会社との共同開発等の実施によって人材の内部育成にも取り組んでいるが、参入の歴史がまだ浅いため、外部人材の招致、特にトップ人材の招致という基本的なスタンスに変化は見られない。また、形成された開発組織は、機能重視型組織から、プロジェクト重視型組織、そしてマトリクス型組織へと、再編が頻繁に繰り返されている。マトリクス型組織への改組は、主要ユニットごとの専門知識やノウハウの蓄積がまだ不足していることを示唆し、組織の分業化と開発の統合化のトレード・オフ問題の解決を図るものであった。

第二に、ライセンス取得後、自主ブランド企業と目される奇瑞は、中央政府と地方政府から開発補助金や政策融資などの援助を受けるようになり、低い利益率の下でも、製品開発をリバース・エンジニアリングからフォーワード・エンジニアリングへ転換している。

「A3」の開発過程は、明確にコンセプトの創出、製品プランニング、製品エンジニアリング、そして量産試作という本格的な製品開発のプロセスとなっていた。その実現方法は、本来統合されるはずの開発業務を、自社でできる部分は自力で行い、できない部分を外国の設計会社やサプライヤーへアウトソーシングしたことである。例えば、コンセプトの創出はイタリアの設計会社へアウトソーシングし、ECUやESP等のブラック・ボックス部品の詳細設計だけでなく、実車テストまでをグローバル・サプライヤーへ一任した。また、自動車の主要機能部分をみれば、車体ユニットや電気系統ユニット、そしてパワー・トレイン・ユニットは本格的な製品開発であったのに対して、シャーシの部分は依然「リバース・エンジニアリング」であった。一方、共同開発の形で外国の設計会社やサプライヤーからノウハウを吸収する姿勢がみられる。即ち、奇瑞などの民族系自動車メーカーの製品開発は進化しており、「疑似オープン・アーキテクチャー」と言えなくなっている。

第三に、フォーワード・エンジニアリングを実現するために、開発業務が分割されたことから、「A3」開発の外的・内的統合の程度が問われる。開発業務の分割は、部品の構造と機能の割り付けに基づくアーキテクチャーのモジュール化でなく、自社の開発能力の不足を補う手段であることで、製品コンセプトの一貫性が確保しにくい。例えば、コンセプトの創出はイタリアの設計会社、「ピニンファリーナ」の主導であり、中国市場の特性がどの程度反映されたかは疑問である。また、コンセプトが製品プランへ翻訳される段階まで「ピニンファリーナ」が関与したが、その後の製品エンジニアリングや量産試作までは責任を持っていなかった。製品コンセプトの一貫性を守る役割のPMは力量的にも権限的にも軽量級であった。それを補う目的でPMの上にPDを据え付けたが、PD自身は直接コンセプトに参加していなかったため、コンセプトの一貫性は疑問視されてしかるべきであろう。なお、ESPやECU等「ブラック・ボックス部品」の詳細設計、単品テスト、実車テストをグローバル・サプライヤーへ一任するのは、自動車メーカーのコントロールが及ばず、「A3」と適合しない可能性も存在する。

以上の結論をさらにまとめると、「A3」の開発事例から奇瑞の製品開発は、すでにリバース・エンジニアリングからフォワード・エンジニアリングへの過渡期にあると言える。開発業務のできない部分を海外の設計会社やサプライヤーへアウトソーシングし、共同開発の形でその技術やノウハウを吸収しようとしている。しかしながら、この奇瑞の資源の内部化戦略には二つの大きな問題点がある。

まずは、奇瑞では開発部門の人材の流動性が高く、技術が内部で蓄積できない問題がある。例えば、「A3の父」と呼ばれる劉慧軍が2010年に奇瑞を去り、浙江省の民営自動車メーカー衆泰汽車研究院の院長に就任している。また、2003年汽車工程研究院の院長だった許敏を含めて、当初海外から招へいした中国人帰国者の人材は、2011年3月時点でほぼ全員が奇瑞を離れている。トップ人材と比べて一般の技術者の離職率はさらに高い。2003年に奇瑞の「汽車工程研究院」に同期入社した若いエンジニアの約230名は、2006年にはわずか20数名しか残っていなかった。ある程度訓練された技術者を、他の民族系自動車メーカーが即戦力としてスカウトしたのである<sup>177</sup>。そのため、奇瑞は中国自動車業界の「黄埔軍校」<sup>178</sup>とも呼ばれている。民族系自動車メーカーの人材招致合戦が激しく繰り広げられる背景で、個別のメーカーだけが研究開発活動の促進、開発人材の育成に取り組んでも、結局人材の流動で技術やノウハウは簡単に外部へ流出してしまう。これは、いわゆるケンプの「動学的外部性」<sup>179</sup>の問題である。すなわち、経験や技術の蓄積は費用を負担した企業グループに専有可能でなく、他の企業や産業に容易に漏出し、民間企業レベルでは動学的規模の経済をもたらす活動に投資するインセンティブを失うことになる。

また、設備投資などと比べて、研究開発投資は極めてリスクが大きいいため、補助金依存型の「フォワード・エンジニアリング」への移行は堅持されるかは問題である。研究開発投資が成功した場合は非常に大きなリターンが得られる反面、失敗した場合には殆どリターンが得られない。結局製品の開発方法を決めるのは市場である。奇瑞自身の営利能力が十分でないなかで、安徽省政府、蕪湖市政府といった地元行政からの開発補助金は2015年から打ち切りとなる。「A3」のような「フォワード・エンジニアリング」した車種は単純な模倣開発の車種よりコストがかかるため、期待通りの販売台数が伸びなければ、再び「リバース・エンジニアリング」或いは模倣・コピーへ逆戻りする可能性も否定できない。

本章におけるこれらの分析は奇瑞1社のケース・スタディに基づくもので、今後はさらに分析対象を広げ、比較分析する必要がある。しかし、本章のケース・スタディにおける考察・分析を通じて、少なくとも先行研究で明らかにされていない実証結果を得た。即

---

<sup>177</sup>2010年8月18日に、奇瑞の元エンジニアへのインタビューに基づく。彼は2003年に奇瑞に入社し、「汽車工程研究院」に配属されて瑞虎（Tiggo）の車体の開発に参加したが、2006年に別の民族系自動車メーカーにスカウトされ、現在は同社の東京開発センターのセンター長を務めている。

<sup>178</sup>旧ソ連の援助の下、孫文が1924年に広州に設立した中華民国陸軍の士官養成学校である。国民党、共産党双方の人材が輩出した。

<sup>179</sup> 動学的外部性とは、専有可能性（appropriability）が完全でなく外部へのスピルオーバーが生じ、広い意味での投資の私的割引現在価値が社会的なそれを下回り、その結果社会的な最適水準に比べ投資が過少（資本の取り崩しが過大）となる現象をいう。

ち、奇瑞を代表とする中国の有力民族系自動車メーカーは、開発組織の改編を実施することで、分業と統合のトレード・オフを解消し、組織能力を向上させると同時に、外部から人材を招へいし、外国の設計会社やサプライヤーとアライアンスを結ぶことによってリバース・エンジニアリングから本格的な製品開発へ転換するという技術的キャッチアップ戦略が明確に現れており、すでに「擬似オープン・アーキテクチャ」の議論の枠を超えている。中国企業の製品開発の全体像を把握するために、事後的な進化能力を重視するアプローチのみならず、企業の個々の努力による製品開発活動を分析する、つまり企業の特殊性を考察する視点に立つことも重要である。

## 第五章 奇瑞のサプライヤー・システム

自動車メーカーにとって、サプライヤー・システムは企業の競争力を決める重要な要因である。日本の自動車メーカーは部品の外製率が高いため、自動車産業において開発・生産における部品メーカーの役割は大きい。本章では、日本の自動車産業のサプライヤー・システムの構造を参照しながら、中国に進出した日系自動車メーカーの事例と比較して、中国民族系自動車メーカーのサプライヤー・システムを分析する。

奇瑞のように比較的新しい民族系自動車メーカーの場合、「第一汽車」や「東風汽車」、「上海汽車」等の大手国有自動車メーカーと異なり、国家あるいは海外の自動車メーカーの支援で構築されたサプライヤー・システムは存在しなかった。それゆえに、設立された当時、部品の調達はすべて外部へ依存せざるを得なかったのである。本章は資源依存パースペクティブの視点から、中国の民族系自動車メーカーのサプライヤー戦略、サプライヤーと企業間の関係について検討を加える。また、本稿の研究方法は、中国の主要民族系自動車メーカーの一つである奇瑞汽車に焦点をあて、そのサプライヤー・システムの事例を中心に分析する。具体的には、①奇瑞が如何に外部資源を内部化し、どのようにサプライヤー・システムを構築したか。また②どのような企業とスポットの関係を結び、どのような企業と継続的な関係の維持を多少なりとも望んでいたか。さらに③継続的な関係を維持しようとする企業との間の取引の継続性、どのようなリスク分担、インセンティブの設定によって、関係を確保しようとするかといったサプライヤー・システムの特徴を明らかにする。これらの研究のため、2011年8月4日に奇瑞の購買部、8月12日と10月10日に購買部の紹介で奇瑞へ直接部品を納入するティア1サプライヤー2社へそれぞれ聞き取りを実施した。その調査結果に基づき、奇瑞のサプライヤー・システム形成の経過やサプライヤー・システムの特徴を考察する<sup>180</sup>。

### 第一節 奇瑞のサプライヤー・システムの形成と特徴

#### 1. サプライヤー・システムの形成

1997年に奇瑞はエンジンメーカーとして発足した。当時、少量のエンジンを除けば、ほとんどの部品や生産設備を国内外から寄せ集めていた。2003年以前の車種は、全て海外の自動車メーカーのブランド車種を模倣開発したもので、大多数の部品も海外自動車メーカーと交換可能であったため、奇瑞はVWの「サンタナ」国産化の過程で構築された上海VWのサプライチェーン及び地理的に近い上海GWのサプライチェーンを利用して部品を

<sup>180</sup>特別に断らない限り、本章の内容は2011年8月及び10月の聞き取り調査に基づき、文責は筆者にある。

調達していた。丸川（2007）が指摘した通り、奇瑞等の民族系自動車メーカーは外資系乗用車メーカーの築いた基盤を利用していた<sup>181</sup>。

しかし、この完全な外部依存の調達方法はリスクを抱えており、その状況を変えなければならぬと言われてきた。というのは、当時の自動車の生産台数は少なく、激変する市場環境で安定的な生産計画を立てる能力が乏しかったためである。奇瑞らは生産許可も持たなかったため、部品メーカーの信頼を得る実力も弱かったのである。また、イニシアティブが完全に部品メーカーで握られていたため、協力するメーカーは少なかったのである<sup>182</sup>。そのために、安定的且つ効率的な部品調達は不可能に近かったのである。

さらに、2003年に、VWのコードが含まれた部品が奇瑞の乗用車に取り付けられたことが発覚し、VWは中国へ既進出の海外側グローバル・サプライヤーに奇瑞向けの部品提供を停止するよう要請した。この要請にデルファイが先に応じ、TRWオートモーティブ、シーメンス、ボッシュ、三菱等の欧米や日韓の約7割のグローバル・サプライヤーが追随したことで、カーエアコン、ステアリングポンプ等の機能部品の調達がボイコットされ、一時は生産停止の窮地にまで陥った<sup>183</sup>。

このような部品の不安定な調達環境から安定調達を図るため、奇瑞設立前から蕪湖市は税制や土地等の優遇政策を提供し、国内外の有力部品メーカーを蕪湖経済技術開発区へ誘致していた。例えば、1995年に蕪湖市はシーメンスVDOオートモーティブを同開発区へ誘致し、メーター、センサー、エンジン用エアークリーナー等を生産する工場を設立させた。開発区当局は同工場へ11.81%を出資し、経営はドイツの企業側に完全に任せた。

そして上海汽車グループへの加盟で、乗用車生産ライセンスを取得した後、2001年11月に奇瑞は自ら3億元を投資して、完全子会社の奇瑞科技有限公司（以下は奇瑞科技と略す）を設立した。この会社の事業内容は物流倉庫、自動車部品の開発設計・製造・販売等であるが、実際は投資会社として、グループ全体の経営方針に従って自社のメイン・サプライヤー・システムを構築する役割を果たした。奇瑞科技は二つの方針でサプライヤーの設立に出資するが、一つは奇瑞本体への部品が資産特殊性を持ち、奇瑞のトータル製造コストが削減可能であること、もう一つは他のパートナー側が奇瑞に必要な新しい技術やノウハウを持つことである。すなわち、外部資源を内部化し、製造の垂直統合を図る戦略である。特に2003年以降、奇瑞科技が地元蕪湖において国内外の有力サプライヤーと技術者個人が合弁して、主に奇瑞向け<sup>184</sup>のサプライヤーを次々と設立し、サプライヤーを囲い込む戦略を加速させた。これを受けて、2006年通年で、奇瑞からみた部品の蕪湖市内調

<sup>181</sup>丸川知雄（2007）『中国系自動車メーカーの分業構造』、産業学会・自動車産業研究会における発表資料

<sup>182</sup>李澤健（2009）『中国民族系メーカーの発展経路—奇瑞汽車の自社開発能力の構築過程を中心に—』京都大学博士学位提出論文、60頁。

<sup>183</sup>付輝、陳智、「絞殺奇瑞？」21世紀経済報道、2003年10月8日記事

<sup>184</sup>筆者が開き取り調査した結果、蕪湖で集積されているサプライヤーでも奇瑞のみに部品を供給するサプライヤーはほとんどなかった。奇瑞100%出資のエンジン製造会社、トランスミッション製造会社も他の自動車メーカーへ販売する。

達率はすでに 27.8%に達したのである<sup>185</sup>。

現在、奇瑞は地元蕪湖でプレス、溶接、塗装、最終組み立てラインを備えた四つの乗用車製造工場を持ち、2012 年末に稼働予定の大連工場、常熟工場と合わせて年間生産能力は 100 万台を超える見込みである。そのほかに、エンジン工場等でほぼ 100%のエンジン、MT のトランスミッション、シートを内製して、内製率（材料費比）は 30%を少し上回っている。残りの 60%強の部品及び原材料は全国から中小零細を含めて 500 社を超えるサプライヤーから調達している。なお、奇瑞の購買部では外注部品について、開発設計は自社で行うかどうかによって承認図部品、貸与図部品の考え方を持たず、奇瑞が動作原理や製造原価等をチェックする能力を持つかどうかによって、「ブラック・ボックス部品」、「グレイ・ボックス部品」、そして「ホワイト・ボックス部品」と分類し、部品点数でそれぞれおよそ 10%、10%、80%程度の割合に分かれる。

2011 年 8 月時点で、蕪湖には比較的規模の大きいアセンブリー・サプライヤー 60 数社が集まっている。「奇瑞協力会」といったサプライヤー組織自体は存在しないが、総じてこの 60 数社、特に「奇瑞科技」が出資した 40 数社のサプライヤーが事実上奇瑞のメイン・サプライヤー・システムを構成し、相対的に長期安定的な取引関係を保っている。そのうちで、一部のサプライヤーは表 28 によって設立年代順に示す。表 28 に挙げたサプライヤーの間にも製品の競合が見られ、各社は奇瑞と複雑で多様な取引関係を持っている。たとえば、本章第 3 節で取り上げる事例が示すように、資本関係を持つサプライヤーよりもその他のサプライヤーとの取引関係のほうが緊密であるケースさえ存在する。

表 28 蕪湖市に集まる奇瑞に関係の深いサプライヤー

会社名	出資比率	設立時期	主要製造品目
大陸汽車電子（蕪湖）有限公司	コンティネンタル AG <sup>186</sup> (88.19%)、 蕪湖開発区 (11.81%)	1995 年 5 月	乗用車用メーター
蕪湖鶴安汽車座椅有限公司	武漢雲鶴汽車座椅公司 (100%)	2001 年 10 月	シート
瑞鵬汽車模具有限公司	奇瑞科技 (100%) <sup>187</sup>	2002 年 3 月	車体、金型
蕪湖紅湖消音器廠有限責任公司	貴州紅湖機械廠 (100%)	2002 年 10 月	消音器、排気管、排ガス浄化装置等
蕪湖三佳科技有限公司	銅陵三佳科技株式会社 (60%)、奇瑞科技 (40%)	2003 年 1 月	シリンダーカバー、シリンジ、シリンダーブロック等
馬瑞利汽車部品（蕪湖）有限公司	マニエッティ・マレリ (100%)	2003 年 6 月	燃料噴射装置

<sup>185</sup> 蕪湖市政府课题组 (2007)、『蕪湖市汽车零部件发展现状调查』、19 頁

<sup>186</sup> 2007 年 7 月にコンティネンタル AG がシーメンス VDO の完全買収により、蕪湖における「大陸汽車電子（蕪湖）有限公司」の権利を継承した。

<sup>187</sup> 設立当初は、奇瑞科技と台湾福臻実業の折半出資であったが、2005 年に台湾側の持ち株も買収された。



庫博賽陽（蕪湖）汽車配件有限公司	Cooper-Standard Automotive (90%)、賽陽密封件 (10%)	2003 年 7 月	ショック・アバゾーバー、小物、汎用部品
亜新科部品（蕪湖）有限公司	亜新科工業技術有限公司 (100%)	2003 年 10 月	NVH 部品
埃泰克汽車電子（蕪湖）有限公司	奇瑞科技 (75%)、Atech Automotive (25%)	2003 年	ボディー・コントロール・モジュール、インストルメント・パネル、コントローラー・エリア・ネットワーク、カーオーディオ
蕪湖伯耐爾汽車電器系統有限公司	奇瑞科技、個人	2003 年 4 月	カーエアコン、フロント・エンド・モジュール、ラジエーター等
蕪湖威普技研有限公司	奇瑞科技 (90%)、蕪湖幫的貿易有限公司 (10%)	2003 年 7 月	バンパー、シャーシ部品、プレス部品
蕪湖天佑汽車技術有限公司	奇瑞科技、個人	2003 年 8 月	ショック・アバゾーバー等
塔奧（蕪湖）汽車製品有限公司	Tower Automotive (80%)、奇瑞科技 (20%)	2004 年 3 月	車体構造プレス部品、フレーム、シャーシ構造部品
蕪湖伯特利汽車安全系統有限公司	奇瑞科技 (70%)、袁永彬 (30%)	2004 年 7 月	乗用車制動装置
蕪湖普泰汽車技術有限公司	奇瑞科技 (70%)、朱新潮 (30%)	2004 年	実験モデル車試作、展示車両、特殊車両
蕪湖世特瑞轉向系統有限公司	奇瑞科技 (64%)、浙江世宝株式有限公司 (36%)	2004 年 11 月	ステアリング装置
蕪湖莫森泰克汽車科技有限公司	奇瑞科技、個人	2004 年 7 月	乗用車用サンルーフ、ウィンドウ・リフト・コントローラ
蕪湖幼獅東陽汽車塑料部品公司	奇瑞科技 (50%)、マグナ・インターナショナル (50%)	2004 年 8 月	バンパー、金属・非金属金型、検査機器、取り付け具等
蕪湖瑞昌電気系統有限公司	奇瑞科技 (50%)、香港德昌電機投資有限公司 (50%)	2004 年 12 月	乗用車用ワイヤー・ハーネス
蕪湖傑鋒汽車動力系統有限公司	奇瑞科技、個人	2005 年	パワーユニット、エンジン部品
富卓汽車内飾（安徽）有限公司	Futuris Automotive (70%)、奇瑞科技 (30%)	2005 年 9 月	シート パワー・ステアリング、金属加工
蕪湖羅比汽車照明系統有限公司	奇瑞科技、EW-autolights	2005 年 9 月	自動車用ランプ等
蕪湖恒隆汽車轉向系統有限公司	晋明ホルディングス (77.3%)、奇瑞科技 (22.7%)	2006 年 4 月	パワー・ステアリング部品
蕪湖尚唯汽車飾件有限公司	奇瑞科技、上海汽車絨毯總廠	2006 年 7 月	乗用車用のフロアカーペット、天井用内装品等
江森自控（蕪湖）汽車飾件有限公司	奇瑞科技 (50%)、ジョンソン・コントロールズ (50%)	2006 年 11 月	インパネ、自動車用バッテリー等

蕪湖江森雲鶴汽車座椅有限公司	ジョンソン・コントロールズ、上海延鋒ジョンソン、武漢雲鶴	2006 年 12 月	シート、内装部品
砂基諾凌雲驅動軸(蕪湖)有限公司	ディルファイ (50%)、河北凌雲工業 (50%)	2006 年 12 月	等速ジョイント等の駆動系部品
蕪湖金安世騰汽車安全系統有限公司	奇瑞科技、個人	2006 年 12 月	安全ベルト、エアバッグ等
信義環保特種玻璃(蕪湖)有限公司	香港信義グループ (100%)	2007 年 3 月	自動車用ガラス製品
蕪湖恒耀汽車零部件有限公司	蕪湖科技、フォックスコン	2007 年 4 月	排気装置、熱交換装置
阿文美馳底盘系統(蕪湖)有限公司	ArvinMeritor (60%)、奇瑞科技 (40%)	2007 年 7 月	シャーシ及び関係部品
蕪湖亜奇汽車部品有限公司	亜普汽車部品有限公司 (55%)、奇瑞科技 (45%)	2007 年 8 月	ガソリタンク及びその部品
蕪湖順榮汽車部品株式会社	民営上場会社	2007 年 11 月 <sup>188</sup>	ガソリタンク及びその部品
蕪湖河西汽車内飾件有限公司	河西工業 (40%)、広州河西汽車内飾件有限公司 (20%) 奇瑞科技 (40%)	2010 年 10 月	内装部品

出所：奇瑞科技及び各社ホームページや聞き取り調査に基づいて作成。

蕪湖に集まったサプライヤーは、設立方法及び出資状況に基づいて組織間パワーの観点から考察すると四種類に大別できる。

第一に大陸汽車電子(蕪湖)有限公司、馬瑞利汽車部品(蕪湖)有限公司、亜新科部品(蕪湖)有限公司、信義環保特種玻璃(蕪湖)有限公司の設立のように、蕪湖市がなんらかの優遇政策を提供してシーメンス VDO、マニエッティ・マレリ、亜新科工業技術有限公司、香港信義グループ等の国内外の有力部品メーカーを現地へ誘致して設立したサプライヤーである。これらは奇瑞と資本関係を持たず、各社の自主性が高いのが特徴である。

第二は塔奥(蕪湖)汽車製品有限公司、江森自控(蕪湖)汽車飾件有限公司、蕪湖亜奇汽車部品有限公司、蕪湖河西汽車内飾件有限公司のように、奇瑞科技が部品メーカーと共同出資して設立したサプライヤーである。この種のサプライヤーはパートナー側が開発、製造技術を主導するが、奇瑞と資本関係を持っているため、第一分類のサプライヤーより対奇瑞交渉能力はやや弱いと考えられる。

第三は、蕪湖天佑汽車技術有限公司、蕪湖伯特利汽車安全系統有限公司、蕪湖金安世騰汽車安全系統有限公司のように、奇瑞がカヤバ工業や TRW オートモーティブ等のグローバ

<sup>188</sup> 前身は 1995 年に設立された蕪湖順榮汽車部品有限公司であり、揚州亜普から技術者をスカウトし、ドイツ・カウテックス・マシーネンバウ社から設備を導入して、2005 年に奇瑞のサプライヤーとなった。

ル・サプライヤーで勤務していた中国人技術者を蕪湖へ招へいして、奇瑞科技が現金或いは現物を出資し、技術者個人が技術や特許でもって投資し、設立したサプライヤーである。このグループは部品の大半を奇瑞へ納入し、奇瑞科技が絶対多数の資本を所有しているため、奇瑞の「専属サプライヤー」に近いタイプである。

第四に、数は少ないが、蕪湖市周辺の関連業種の企業が奇瑞の設立を受け、外部から技術や生産設備を導入し、奇瑞の主要サプライヤーに成長した企業も現れている。例えば、ガソリタンクメーカーの蕪湖順榮汽車部品有限公司がこれに該当する。奇瑞からみれば、この種のサプライヤーと資本関係は持たないが、彼らに対する交渉能力は高い。

勿論、蕪湖市に限らず、他の地域でも奇瑞が投資して設立したサプライヤーがある。例えば、2004年に奇瑞科技はGMの電子インテグラル・アンド・ソフトウェア(EI&S)部門に勤務した趙予民と共同で、エンジン・マネジメント・システム(EMS)を開発・生産する「北京銳意泰克汽車電子有限公司」(以下は「北京銳意泰克」と略す)を設立した。一時「専属サプライヤー」に近いサプライヤーとして製品を納入していたが、2007年に国内最大のエアバッグメーカー、「錦恒汽車安全技術ホルディングス」が「北京銳意泰克」に資本参加し、2010年にさらに奇瑞の持ち株を買収したことで、奇瑞との資本提携関係が解消された。現在「北京銳意泰克」の顧客は奇瑞のほかに、ハルビン飛行機、一汽、長城、江淮、長豊等十数社の民族系自動車メーカーへと拡大し、奇瑞との取引関係は次第に薄れてきた。すなわち、オープンな取引環境の下、自動車メーカーとサプライヤーの取引関係に変化が激しいこと、そして遠い地域のサプライヤーと長期的な取引関係を維持するのは難しいことなどが考えられる。

## 2. 奇瑞のサプライヤー戦略

奇瑞では、サプライヤーを「核心サプライヤー」(キー・サプライヤー)と普通サプライヤーと区別して管理する。「核心サプライヤー」とは、付加価値が高く、重要な機能部品を製造し、対奇瑞の交渉能力で同等或いは奇瑞以上のサプライヤーを指す。年度末に奇瑞は「供給商大会」(サプライヤー総会)で選ばれたサプライヤーに「核心サプライヤー」の称号を授与し、表彰することで利益の一体化を強調する。一種類の部品に1社のみを指定するため、奇瑞の全サプライヤーのうち「核心サプライヤー」の比率は15%以下にとどまる。「核心サプライヤー」の中には、上海ヴァレオ、太倉シェフラー等の外資系サプライヤーが多いが、蕪湖順榮、蕪湖恒隆、浙江旺達集団、馬鞍山鉄鋼等の有力ローカル系も含まれる。しかし、奇瑞に「核心サプライヤー」とみなされても、必ずしも将来的に安定的な取引が保証されているとは限らない。表27のような条件を満たせば、普通サプライヤー、核心サプライヤーから昇格、或いは降格することもあり得る。実際に、奇瑞の核心サプライヤーと普通サプライヤーの入れ替えが行われている。

表 29 核心サプライヤー、普通サプライヤーへの昇格・降格条件

	昇格条件	降格条件
奇瑞向けの販売比率	50%前後（グローバル・サプライヤー及びコア技術を保有するローカル・サプライヤーに対して基準の引き下げは可能）	30%以下
技術レベル	コア技術を保有すること	—
品質	安定的な品質保証能力を有し、絶えず改善していること	品質が安定しないこと
経営理念	奇瑞と運命をともにすること	奇瑞のニーズに理解・対応がないこと

出所：袁涛等（2005）『奇瑞汽车采购管理手册 2：供应商管理手册』、15—16 頁により作成。

もちろん、表 29 で示された昇格・降格条件は大雑把なものであり、実際は後述の購買管理で取り上げる QCD 指数等に基づいて管理されていると考えられる。さらに、①品質が安定しない、奇瑞から技術援助を受けても改善されない、②奇瑞向けの部品が他の自動車メーカー向けの部品より低い基準を採用する、③価格が奇瑞の予算をはるかに上回る、などの条件のいずれかに該当すると、奇瑞から取引が打ち切られる。

他方、普通サプライヤーのうち、「核心サプライヤー」とほぼ同様の割合、即ち約 15% のサプライヤーは「戦略サプライヤー」と位置づけられる。この種のサプライヤーは「核心サプライヤー」に比べて現段階で技術能力が低い或いは取引価格が割高であるが、将来的に「核心サプライヤー」に代替しうると期待されている。ケース・バイ・ケースで奇瑞から①開発費、型代の補償、②技術指導<sup>189</sup>、③価格が一定範囲で高いが発注する等の優遇措置がとられる。これらのサプライヤーは全てローカル系部品メーカーであり外資系を一切含んでいない。こうして奇瑞は組織間パワーを持つローカル系サプライヤーという代替的資源へ接近することにより、外資系を含む有力サプライヤーへの依存度を下げ、組織間パワーの優位性獲得を目指す戦略なのである。

因みに蕪湖市周辺に集合しているサプライヤーのほとんどは「核心サプライヤー」或いは「戦略サプライヤー」の何れかである。「核心サプライヤー」、「戦略サプライヤー」以外の約 70% のサプライヤーは完全なる「普通サプライヤー」で、主にスポットで市場取引が行われている。

### 3. 奇瑞の購買管理

奇瑞の部品調達方針は基本的に「複社発注」である。設立直後は、部品の安定調達を図

<sup>189</sup> ここで言われる技術指導は主に「核心サプライヤー」に委託開発する図面の貸与を指す。

るため、A 級サプライヤー、B 級サプライヤーのほかに予備として C 級サプライヤーからも少量で調達していたが、現在はごく一部の部品を除けば一規格の部品について原則 2 社発注となっている。奇瑞では「AB 供貨制」と呼ばれ、調達先のサプライヤーを A 級サプライヤーと B 級サプライヤーに格付けて、A 級サプライヤーは優先的に部品を納入できて、B 級より発注量が保証されている。また A 級サプライヤーの納入停止に備えることと競争の原理を維持するために、B 級サプライヤーにも一定量を発注する。特に現在の中国では、納入停止に備える意味は大きい。2010 年に中国の自動車販売台数が 2009 年の 1364 万台から一気に 1800 万台を超え、どんな自動車メーカーも爆発的に売り上げを伸ばしたが、生産規模の小さいサプライヤーが圧倒的に多かったことで、自動車メーカーのなかで、供給の問題で生産が販売に追いつかないことが多発した。

しかし、A 級と B 級の発注量と価格水準に明確な取り決めはなく、交渉次第であり、A 級に近い発注量の B 級さえもが存在し、A 級と B 級の入れ替えもあり得る。既存サプライヤー評価の方法として、購買部は徹底的な QCD 指数を採用してサプライヤーを評価している。

表 30 奇瑞の QCD 指数の算出方法

品質指数 (Q)	入荷時検査不良率 (QA)	0 点～10 点
	生産ライン組立返品率 (QB)	0 点～20 点
	ゼロキロ返品率 (QC)	0 点～50 点
	品質保証期間内返品率 (QD)	0 点～20 点
	$Q=QA+QB+QC+QD$	0 点～100 点
コスト指数 (C)	6 月毎に価格の下げ率と奇瑞目標値の比較 <sup>190</sup>	0 点～100 点
納期 (D)	納品率 (DA) 実際納品数量/契約納品数量	10 点 <sup>191</sup> ～100 点
	期日保証能力 (DB)	0.1～1 点 <sup>192</sup>
	$D=DA*DB$	1 点～100 点
QCD 指数	$QCD \text{ 指数} = Q*60\% + C*20\% + D*20\%$	1 点～100 点

出所：袁涛等（2005）『奇瑞汽车采购管理手册 2：供应商管理手册』、43～44 頁に基づいて作成。

購買部の品質保証課、購買課、物流課は、毎月表 30 の算出方法に基づいて、サプライヤーの評価を行い、その結果をサプライヤーにも通知する。サプライヤーは評価を受けた QCD 指数に対して異論がある場合、1 カ月以内に書面で不服の理由等を購買部へ届け出る必要がある。QCD 指数が 80 点以上のサプライヤーを A 級、60 点から 80 点の間のサプライヤーを B 級と格付けする。60 点以下のサプライヤーに対しては、評価点数に応じて、①

<sup>190</sup> 取引開始時の価格を 100 とし、6 カ月毎に下げ率と奇瑞の目標値と比較する。目標値と同等或いは上回る場合が 100 点、下げ率が 0 の場合、0 点である。その間は相関関数によって算出する。

<sup>191</sup> 納品率が 80% 以下の場合、10 点とする。

<sup>192</sup> 3 カ月以内でサプライヤーの対応のスピード、納品数量、包装状態、標識、在庫水準が奇瑞の基準を満たさない回数で 0 回が 1 点、1 回が 0.75 点、2 回が 0.5 点、3 回が 0.25 点、3 回以上が 0.1 点とする。

顧客サービス研修、②調達の一次停止、③新車開発参加資格の停止、④評価ランクの引き下げ、⑤部品の使用停止、⑥サプライヤー資格の取り消し等の処罰を行う。また、前述の「核心サプライヤー」、「戦略サプライヤー」に照らすと、前者にA級、後者にはB級の部品が多いという。

サプライヤーに対してVA（バリュー・アナリスト）、VE（バリュー・エンジニアリング）の提案を求めるが、具体的な成果分配制度は用意されていない。一方、半年ごとにサプライヤーに5%～10%程度の値下げのプレッシャーをかけているため、奇瑞の購買部によれば、VA、VEを実施しうるサプライヤーとの取引は、それができないサプライヤーと比べて自然に継続されるとのことである。

また、奇瑞は改造できない特殊な金型のみをの代金を負担する。金型の所有及び処分については、基本契約書で取り決めて、双方の交渉次第で、①奇瑞全額負担（一括払いと分割払いを含む）、②奇瑞一部負担（残りは製品の単価に乗せて償却）、③製品の単価に乗せて償却の3種類が適用される。そのうち、③製品の単価に乗せて償却するのが主流となっており、発注数量未達の場合、通常は補償されず、次の取引で補償を考慮するという。すなわち、サプライヤー側がより高いリスクを負担しているのである。上記三つの場合で金型の所有権は奇瑞にあり、サプライヤーは勝手にそれを処分してはならない。一旦金型償却が完了すると、サプライヤーから金型を回収する。

さらに、取引の継続性は、通常サプライヤーとの契約期間は1年で、次の年度で価格や発注量についての基本契約の交渉が再開される。実際に、半年に一度サプライヤーに値下げを要求し、その結果次第で車種モデルの生産・販売が継続している期間でも調達先の切り替えは発生しうる。特に複社発注の方針なので、たとえ取引自体が継続されても、2社への発注量を意図的に変動させ、競争のプレッシャーをかけることが可能となる。

#### 4. サプライヤーへの開発委託

奇瑞の外注部品の調達は、まずは開発部門、品質保証部門、購買部門から構成される購買委員会が部品のグループ内部調達か外部調達かの方針を決定し、開発プロジェクト・マネージャーの承認を得てから外注部品をリストアップする。リストアップされた部品について構成要件、仕様書、デザイン等の製品定義（Product Definition）情報を備えている場合、開発技術者及び品質管理担当が候補のサプライヤーを1～2社選定する。購買担当はそれに基づいて、審査を経て、まずそのうちの1社へ部品の製造を委託する。それから予備としてB級サプライヤーを新規開発する。これは浅沼（1997年）の「貸与図」部品に近いと思われる。しかし、奇瑞の場合は、貸与した図面が自社内で開発されたものとは限らず、その他のサプライヤーへ委託開発したものが多い。

製品定義は不備、すなわちコンセプトが完成されていない、詳細設計が外注の必要な部品について、開発能力を持つサプライヤーへ委託するのである。サプライヤーがコンセプ

トの設計を含めて全面的に当該部品の詳細な設計を引き受ければ、双方は契約を締結する。サプライヤーの設計案に対して奇瑞は開発部門中心に審査・承認を行う。そして契約が履行された後、設計図面は奇瑞の所有となるため、開発を承ったサプライヤーのほかに、その他のサプライヤーへ図面を貸与し、B 級サプライヤーを選択することができる。これは「承認図」部品と異なり、最終図面は自動車メーカーが結局所有するが、詳細設計そのものはサプライヤーに外注する「委託図」<sup>193</sup>部品に該当する。実際に開発委託した部品の一部は、依然外国既存車種の部品の模倣であり、サプライヤーに提示するのは、当該部品のサンプルと取付け部の情報のみである。

さらに、本章第3節で取り上げる事例のように、最も緊密な関係を持つサプライヤーとの間で「承認図」部品も存在する。前述の「委託図」部品との違いは、図面はサプライヤーに所有されることである。なお、「委託図」部品と「承認図」部品のサプライヤーがコンセプトの創出に参加するため、奇瑞からの情報開示は、「貸与図」部品より通常3, 4ヵ月早いとのことである。

詳細な割合は不明であるが、上記の三種類のうち、現段階では「貸与図」部品が主流だが、新車を開発する際、「委託図」部品は多い。では、委託開発の仕組みを見てみよう。次の図21の通りで、委託のプロセスは大まかに「サプライヤーの選定」、「設計案の確定」、「部品の検証・テスト」の三段階に分けられる。まずサプライヤーの財務状況や資格の保有、生産設備、技術者の保有状況、二次サプライヤー等について「サプライヤー能力調査票」を配布して調査する。この書類審査に通過したサプライヤーに対して、通常品質管理技術者 (Supplier Quality Engineer) を中心に購買、開発専門家により、現場検証が実施される。しかし、「上海 VW」、「一汽 VW」、「神龍汽車」、「天津トヨタ」、「上海 GM」等の有力外資系自動車メーカーの A 級、B 級サプライヤーでは、その資格を確認できる書類が提出されれば、現場検証が免除される。これによって現場検証や部品テストの費用が節約される。因みに開発委託のサプライヤーの選択条件は下の六つが挙げられる<sup>194</sup>。

- ① 自動車業界の国際資格を取得していること (ISO/TS16949, ISO2002, QS9000, VDA6.1, EAQF 等)
- ② 上海 VW、一汽 VW、神龍汽車、天津トヨタ、上海 GM の B 級以上のサプライヤーを優先的に選択すること
- ③ 奇瑞のサプライヤー・データベースで二回以上の取引停止の記録がないこと
- ④ 書類審査、現場検証によって十分な開発能力が確認されたこと
- ⑤ 同じ製品、類似した製品の開発・製造・販売の経験を持つこと
- ⑥ 同等の条件であれば、優先的に奇瑞と資本関係を持つサプライヤーを選択する

それから、これらの六つの基準に基づいて選定したサプライヤーに対して、奇瑞から大まかな一次見積もり要求 (Request For Quotation) の書類を送付する。RFQ を送付する

<sup>193</sup>藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』有斐閣、192 頁

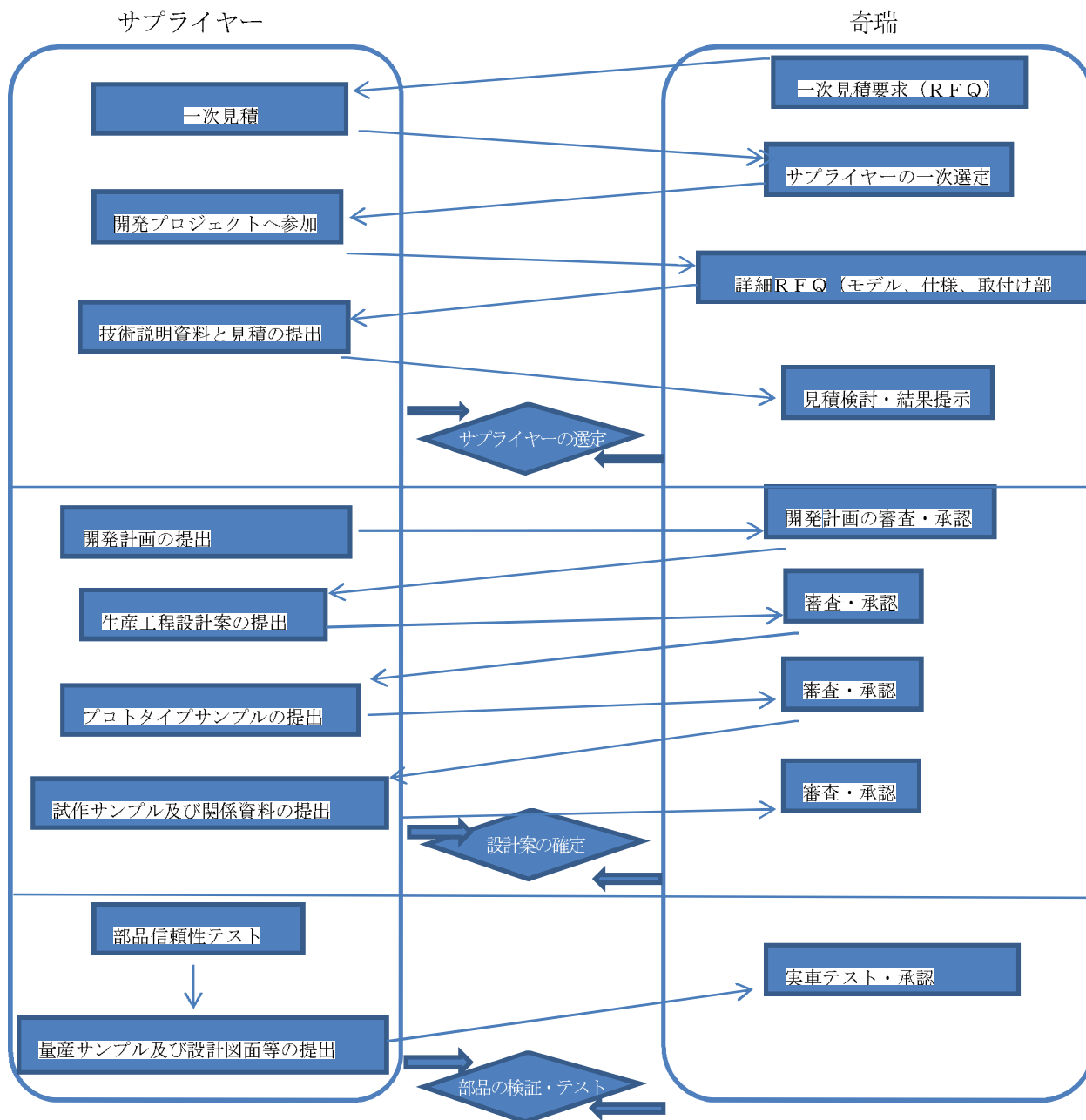
<sup>194</sup>袁涛他 (2005) 『奇瑞汽车采购管理手册 2：供应商管理手册』、20 頁

サプライヤーは通常 2、3 社である。選ばれたサプライヤーは一次見積要求を承諾すれば、部品のコンセプト設計へ参画し、自社製品の採用を促進する提案活動を行う。奇瑞はサプライヤーの提案やアドバイス等を取り入れて、部品のコンセプトを完成させてからまたモデル、仕様、取付け部等の情報が掲載される詳細な RFQ を送付する。サプライヤーは詳細な RFQ に基づいた正式な見積りを作成する。見積り提出時には、見積りの根拠となる技術説明資料を添付する義務がある。開発部門を中心に購買、品質保証等の部門は提出された見積りや説明資料をもとに評価を行い、最終的に詳細開発を委託するサプライヤーを決定する。

次にサプライヤーの設計案の確定と部品の検証・テストの段階である。サプライヤーでは詳細設計、部品試作、部品単体試験を実施する。これに対して奇瑞は開発計画、プロトタイプサンプル、試作サンプルを検討・承認した後、試作部品を実車に装着してテストし、性能要求を満たしているかを確認する。一旦承認があれば、その図面は奇瑞の所有となり、別のサプライヤーへ開示することもできる。当然のことながら、奇瑞はサプライヤーに代わり、当該部品の品質保証責任をも全面的に負うこととなる。量産が始まると、開発を担当したサプライヤーのほかに、その図面を別のB級サプライヤーに開示して、製造を委託し、「複社発注」の購買方法を始めるのが一般的である。



図 25 奇瑞のサプライヤーへの開発委託の仕組み



出所：聞き取り調査や『奇瑞汽車購買管理ハンドブック：サプライヤー管理』に基づいて筆者が作成

このような奇瑞の開発委託の特徴について、次のことが指摘できる。まずは詳細設計を担当したサプライヤーに継続して受注する保証はないことである。次に、最初に奇瑞からの仕様の提示は少なく、サプライヤーからの提案に基づいて仕様を作成するのが多いことである。そのために、サプライヤーでの開発負荷は高いと思われる。第三に、サプライヤーが開発の初期段階で参加する可能性があり、サプライヤーの開発能力を活用できるが、

大部分の作業をサプライヤーに任せてしまい、完成車メーカーとして奇瑞自社技術のブラック・ボックス化が解消されないまま、サプライヤーからの技術やノウハウが吸収できない可能性があることなどが挙げられる。例えば、通常部品の実車テストは普通自動車メーカー中心で行われるが、奇瑞の場合はECUのような完全なブラック・ボックス部品について、グローバル・サプライヤーへ詳細設計の丸投げをするのみならず、実車テストや設計変更までを委託することもある。

## 第二節 サプライヤー事例の検討

第一節では、奇瑞のサプライヤー・システムの形成や購買部を中心とする購買管理について検討を行った。では、実際に奇瑞はサプライヤーとどのような取引関係を行っているのだろうか。ここでは、事例を詳細に取り上げて検証してみたい。分析の対象には奇瑞の主な取引先であるティア1サプライヤー2社を取り上げる。一社はガソリントank、もう一社はブレーキ・システムを主に生産している。ここで、サプライヤーを選択する基準は三つある。まずは、冒頭に挙げた問題点からスポット型取引のサプライヤーを排除し、奇瑞と継続的な取引関係を持つサプライヤーを選択する。また、取引関係の継続性と緊密性において、調査対象となるサプライヤーが異なる性格を有するほうが望ましいと考え、ここで分類したタイプ2とタイプ3のサプライヤーを選択する。最後に、「貸与図」部品メーカーと「承認図」部品メーカーで製品開発への関与度が異なることから、それぞれを調査し、その実態を明らかにする必要があると考える。この三つの考えをもとに奇瑞の購買部の協力を通じて、主要ティア1サプライヤー2社へのインタビュー調査を実施した。

### 1. ガソリントankメーカー、X社の事例

#### (1) 企業概要と設立経緯

X社は2007年8月に奇瑞科技が国内最大のガソリントankメーカー、「揚州亜普汽車部品有限公司」(YAPP)と共同出資して設立した企業である。資本金は2000万元、資産総額は2.5億元に達し、双方の出資比率は揚州亜普55%、奇瑞科技45%である。X社は蕪湖市鳩江経済開発区に所在し、奇瑞の組立工場から10キロしか離れていない。ドイツのプラスチックブロー成形機大手メーカーのカウテックス・マシーネンバウから二台の4種6層プラスチック製ガソリントank (PFT) 製造設備が導入されたほか、オート穴あけ溶接機、水冷式プラスチック成形機等を稼働して乗用車用ガソリントankを製造・販売している。

奇瑞向けの販売比率は約60%であり、S11、S12、S21、A21、B14、M11、B13<sup>195</sup>等の車種に

<sup>195</sup> いずれも奇瑞の内部開発コードである。例えば、Sは軽乗用車、AはAセグメント、BはBセグメントの乗用車である。

搭載されている。奇瑞のほかに、江淮汽車（A2）、海馬汽車（Family, Freema, ZM2）、上海GM（GP50）にも納入している。2009年3月に量産が開始されてから、2009年に17万セット、2010年に30万セットへと順調に生産・販売の規模を拡大してきた。

ガソリタンクユニットの見積りに燃料ポンプが含まれるかどうかによって、二つのパターンが存在する。一つは完成車メーカー自らが燃料ポンプを購入して、それをX社に提供し、ガソリタンクの本体との組立を委託する。もう一つは、自動車メーカーの指定に従って、X社が燃料ポンプを納入してガソリタンクユニットを組み立てることである。最近、後者の取引パターンが顕著に増えているという。

合弁相手の揚州亜普は元々国家軽工業部傘下のドラム缶メーカーである。1990年代にサンタナの国産化過程で、サンタナ用のガソリタンクを製造するサプライヤーを全国で探す上海VWに対して、旧軽工業部はプラスチックのブロー成形技術で類似点がある理由から揚州亜普を推薦した。VWのメイン・サプライヤーであるカウテックスから技術指導を受けて機械設備を導入したことで、1991年に揚州亜普はサンタナ用燃料タンクの完全国産化を実現した。それ以来、1997年に上海VWのA級サプライヤーとなってからVWとともに成長を遂げ、2010年に乗用車用プラスチックガソリタンクを258万セット生産・販売し、国内市場で約半分のシェアを持っている。

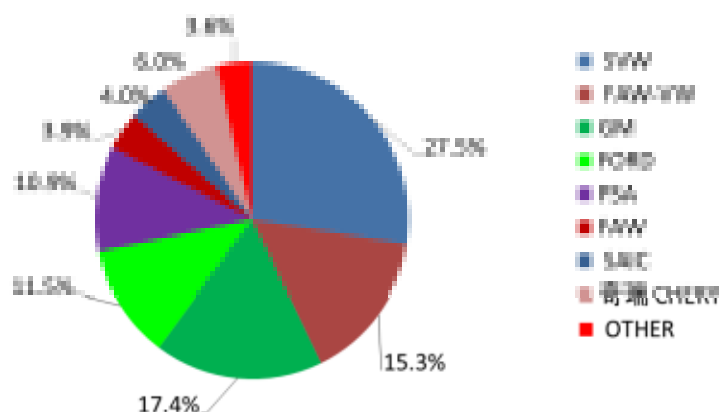
そしてガソリン・タンクメーカーとして、世界的にも2009年に生産・販売の第四位ヘラックインした。揚州亜普はVWに追隨して、2007年にインド、2009年にロシア、2010年にオーストラリアへ進出し、相次いで生産工場を設立した。現在インド、ロシア、チェコ、オーストラリアの四か国に製造拠点を持っている。なお、揚州亜普は現在VWやGM等の主要顧客の要望に応え、「コンセプト・イン」の形でガソリタンクを共同開発することもある。

奇瑞との取引について、早くも2003年頃から「QQ」や「東方之子」のガソリタンクの詳細設計を引き受け、量産も受注したが、2004年以降の奇瑞向けシェアは業界国内二位の「蕪湖順栄」に奪われた。蕪湖順栄は、元々揚州亜普から技術者をスカウトして同じカウテックス社の樹脂タンク製造設備を導入して成長した地元蕪湖の民間企業である。低価格を武器とし、主に安徽省の奇瑞、江淮汽車（JAC）をはじめ、吉利汽車、長城汽車、華晨汽車等の民族系自動車メーカーへ納入してきた。2007年以降、奇瑞は蕪湖順栄への一極集中を憂慮し、また揚州亜普の比較的の高い開発、製造技術を利用する目的で、共同出資して奇瑞向けのタンク製造工場の設立を持ちかけた。揚州亜普にとって国内主要自動車メーカーの1社にまで成長した奇瑞は無視できない存在で、同年8月に双方が正式に合意してX社を設立したのである。

図26の通りで、現在、揚州亜普の顧客は主にVW、GM、FORD、PSA等の欧米の自動車メーカーで、民族系自動車メーカー向けのシェアは10%以下になっている。現在、揚州亜普は揚州工場（VW、Benz、上海汽車）のほかに、長春工場（VW、一汽）、武漢工場（PSA）、蕪湖工場（奇瑞、江淮、海馬）、上海工場（VW、上海汽車、FORD、GM）そして重慶工場（FORD、Volvo、スズキ、マツダ）の6工場の生産体制を敷いており、各地方の自動車メー

カーへ供給する。また煙台工場（GM）、成都工場（VW）は建設中である。中国自動車メーカーのなかで、奇瑞向けは最多であるが、それでも2009年の時点で6%に過ぎなかった。揚州亜普グループにとって、奇瑞は上位の取引先ではないのである。また、2011年8月時点で、合弁企業のX社は生産の機能のみを備え、新車向けのタンク設計はすべて本社の開発センターで行っている。

図 26 揚州亜普（YAPP）の顧客構成（2009年）



注：SVWは上海VW、FAW-VWは一汽VW、FAWは一汽、SAICは上海汽車のことである。  
出所：X社が提供したプレゼン資料に基づいて作成。

## (2) 取引の現状

設立当初、「戦略サプライヤー」とみなされたX社に対して、奇瑞は「核心サプライヤー」の蕪湖順栄に委託開発した図面の貸出、発注量の保証等の育成措置を取っていたが、X社の生産が軌道に乗れば次第に育成措置を打ち切ることとしていた。現在X社に奇瑞科技が45%の資本を出資しているものの、B級サプライヤーとしての部品が多いため、奇瑞の「普通サプライヤー」と位置付けられている。表29のように、量産を実現した2009年と2010年の販売台数は、「核心サプライヤー」の蕪湖順栄に比較して、その約半分で、またこの二社を合わせて奇瑞全体の8割ほどを占めることで、奇瑞の代替的な資源への接近は成功したと言える。

表 31 奇瑞の自動車販売台数と X 社、蕪湖順栄による奇瑞向けの販売台数の比較

	2008年	2009年	2010年
奇瑞の販売台数	35.01万台	50.86万台	69.19万台
X社	—	15.48万台	18.00万台
蕪湖順栄	20.69万台	26.95万台	36.36万台

出所：奇瑞の販売台数は中国自動車工業会（CAMA）の発表により、X社の奇瑞向けの販売台数は同社が提供したプレゼン資料により、蕪湖順栄の販売台数は蕪湖順栄汽車部件股份公司（2011）『首次公开发售股票招股说明书』4頁による。

揚州亜普グループは、2004年以前に開発したQQや東方之子等のタンクの詳細設計を委託されたが、それ以降の新車の開発にほとんど携わっていなかった。例えば、「A3」<sup>196</sup>用のタンクの詳細設計は蕪湖順栄で行われた。ガソリンタンクは周辺部分と物理的な干渉が多い製品として、本来なら自動車メーカーとのすり合わせが求められるが、X社はその図面を貸与され、製造のみを請け負ったのである。作成された図面に対して、X社は製造性の向上やコスト・ダウンを目的とした設計変更を要請したとするが、実際に修正を施したか否かは不明である。設立されてから、すべての車種について奇瑞との取引関係は継続されており、途中の切り替えはなかった。しかし、発注量を意図的に変動させ、コスト・ダウンのプレッシャーがかけられていることと、奇瑞の個別車種の売れ行きにばらつきがあることが加わり、個別車種向けのタンクの発注量は一定せず、X社の生産計画に支障が生じている。

2010年、奇瑞の車種はオーダー待ちの状態で売れ行きが好調で、生産が需要に追いついていなかった。2011年度に入ると、逆に奇瑞を含めて民族系メーカーの販売台数は激減し、B級サプライヤーであるX社にとって、奇瑞からの発注量は全体販売台数の低下幅以上に減少した。そこで、X社の対策も奇瑞への一極集中を避け、現在では他の民族系自動車メーカー、特に地理的に近い江淮汽車（JAC）への営業活動を強化している。

また、受発注の仕組みについては、日本の慣行に少し類似している。まずは「採購合同」と呼ばれる基本契約で、部品の品質保証、価格、納期やパッケージ、代金の支払い方法、金型の処理、契約違反等の大まかな事項しか決められていない。それらとは別に1、2カ月ごとに購買部が「定貨単」（内示注文書）を送付し、詳細な品番や数量、納入場所を伝達する。実際の確定注文は、出荷日の数日前或いは前日に提示される。確定した後でも、注文が変更されることがある。基本契約でサプライヤーが15日間の在庫を持つ必要があると定められているが、内示注文と確定注文の乖離幅が非常に大きいため、実際X社は注文書の数量以上の在庫を抱えている。

奇瑞からのコスト・ダウン要請は、通常半年ごとに行われる。奇瑞の購買部門が5%～10%値下げの目標価格を設定し、値引き交渉を行う。廉価車の薄利多売の市場戦略の下、奇瑞がライバル社に対してコスト競争力を維持するためには、X社のようなサプライヤー

<sup>196</sup> 奇瑞が2008年9月に発売した小型乗用車、内部開発コードはM11である。

が要求される値下げを達成する必要がある。目標価格が未達成の場合、ペナルティーとして発注量の一部が見積りのより安い蕪湖順栄等へ回される。最終的に毎回値下げ幅は双方の交渉により多少異なるが、近年になってその上流の高密度ポリエチレン（HDPE）や直鎖状低密度ポリエチレン（LLDPE）等の原材料の値上げや労働者の賃金上昇などの要素も考慮されるという。

奇瑞と比べて、本社揚州亜普の最大の取引先であるVWの価格改定は年一回行われ、値下げ要請は奇瑞ほど厳しくないという。奇瑞から聞いたVA、VEの話ではその成果を分配する仕組みは存在しないとのことである。型代金は部品単価に上乘せして受け取り、予定生産数量に達しなかった場合、金型未償却分の補償は行わない慣行となっている。

### (3) 小括

上記の取引現状を踏まえて、X社と奇瑞の取引関係で三つの問題が指摘できる。

まずは、サプライヤーを囲い込む戦略の効果が十分でないという問題である。奇瑞と揚州亜普が共同出資でX社を設立した目的は、①亜普の開発能力や製造能力を高く評価し、それを利用すること、②蕪湖順栄以外の安定的な調達先を確保することである。取引の実態をみれば目的②は達成されたと考えられるが、X社はいまだに奇瑞のB級サプライヤーで、また生産の機能に特化しており、開発の受託は全く行っていないため、目的①は達成していないと言える。

次に、「複社発注」によるコスト増の問題である。すべてのガソリタンクを2社へ発注し、競争のプレッシャーをかける戦略によって、価格交渉が有利になるのは事実だが、一規格の部品の製造を二つのサプライヤーへ同時に委託することは、当然のことながら、型代や特殊資産の投資等の開発・製造コストが2社で同時に発生する。サプライヤー側により大きなリスクを負担させる仕組みとはいえ、最終的に部品の単価に上乘せするために、コスト増の問題が発生すると思われる。

最後に、サプライヤー側に対する過大なコスト・ダウンの圧力がかかりすぎる問題である。コスト・ダウンの圧力をかけすぎると、揚州亜普のように実力のあるサプライヤーは奇瑞との取引で大きなメリットを感じられず、奇瑞向けの開発人材や機械設備等の特殊資産投資を惜しみ、結局奇瑞が目指す製品の差別化も効果が上がらず、VWなどの先進的な自動車メーカーとの間の差がさらに開く可能性が高い。

## 2. ブレーキメーカー、Y社の事例

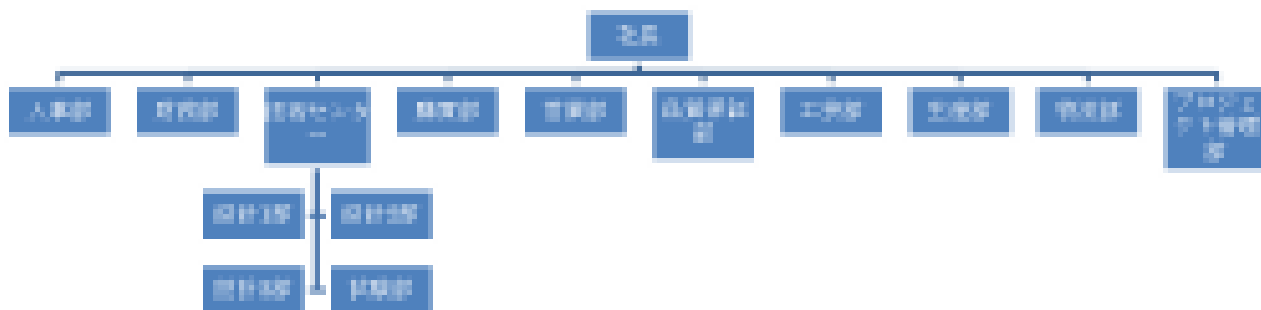
### (1) 企業概要と設立の経緯

Y社は2004年7月に設立され、蕪湖市経済技術開発区に所在し、奇瑞の組み立て工場から5キロ以内に位置する。現在はディスクブレーキ（前輪、後輪）、ドラムブレーキ（後輪）、アンチロック・ブレーキ・システム（ABS）、ドラムインディスク型パーキングブレーキ、電動パーキングブレーキ（EPB）、バキューム・ブースタ等の乗用車用ブレーキ・システムの開発・製造・販売を行っている。奇瑞科技は同社に70%の資本を出資し、経営の主導権を握っている。残りの30%はTRWオートモーティブからスカウトした袁永彬氏個人が所有している。

納入先は主に奇瑞をはじめ、北京汽車、長城汽車、力帆汽車である。2010年にY社は奇瑞向けに約33万セットのブレーキ・システムを販売し、同部品を含めての奇瑞向けの売り上げは会社全体の70%以上を占めた。製品はA15、A18、A21、A13、B11、B12、B14、B21、M11、S21、S22、P11（以上は前輪ディスクブレーキ）、S21、S22、M200（後輪ドラムブレーキ）等、奇瑞のすべての車種に搭載されている。

図27の通りでY社は現在500名ほどの従業員を擁し、そのうちで開発設計、テスト・検証、生産工程、品質保証の技術者は100名を超えている。組織は社長袁永彬の下に、技術センター、購買部、営業部、品質保証部、技術部、生産部、物流部、プロジェクト管理部、人事部、財務部等の10の部門から構成されるフラット型である。技術センターは開発部門として規模が最大で、その下に設計1、2、3部及び試験部が設けられている。同社はブレーキの詳細設計、金型製作、製造、品質保証までの一貫した生産体制を築いている。特に生産管理技術の向上に力を入れ、2006年9月にISO9001:2000及びISO/TS16949:2002の認証を取得した。

図 27 Y 社の組織図



出所：筆者が作成

社長の袁永彬は 1983 年に南京理工大学卒業後、1984 年に公費で日本の東北大学で、その後 1988 年に米国へ留学した。1998 年に TRW オートモーティブへ入社し、2004 年初めに TRW オートモーティブアジア太平洋研究センター（上海）へ異動し、シニアエンジニアを務めていた。2006 年に奇瑞は袁氏をスカウトし、「奇瑞自動車工程研究院」の副院長として迎えた。着任後、奇瑞は袁氏に 2004 年 7 月に発足した Y 社の開発業務と経営を任せた。同氏は、2006 年 8 月に乗用車用のブレーキ、2008 年 8 月にバキューム・ブースタの量産を実現させた。Y 社の売上も 2005 年の 370 万元から 2009 年の 3.4 億元へと急拡大し、奇瑞の「戦略サプライヤー」から「核心サプライヤー」へと成長した。TRW オートモーティブの研究職を辞して奇瑞の招聘に応じた理由について、インタビューで袁氏は「中国では（グローバル・サプライヤーが）安全制御システムの研究センターを設立したが、部品のテストや技術の応用に偏重しており、真の意味の開発機能をそなえていない。自動車メーカーのニーズに対してスピーディーに対応できないのに、管理・運営コストも高い。一方、中国のローカル・サプライヤーはまだ既存製品のコピーやリーバス・エンジニアリングの段階に留まっており、製品開発の能力を持っていない。その中間領域の空白を埋められる可能性が十分ある」<sup>197</sup>と語った。

## (2) 取引状況

奇瑞にとって Y 社は最も信頼関係が深く、「専属」サプライヤーに近いタイプである。契約の継続どころか事実上は一社発注の体勢で、ゼロから今日の「核心サプライヤー」へと奇瑞が育ててきた。奇瑞向けのブレーキ・システム及びその部品すべてにおいて A 級サプライヤーの位置づけである。Y 社で生産できないブレーキ部品について、奇瑞は複社発

<sup>197</sup> 「海日卡位零部件本土化」『21 新聞経済報道』21 世紀ネット、2009 年 12 月 16 日



注の方針で、TRW の廊坊工場、Lucas Varity Langzhong Brake Co. Ltd (EBP 等) やボッシュの蘇州工場、Automotive Electronics Bosch Automotive Products Co. Ltd 等の外資系サプライヤーから調達する。近年になって、奇瑞に Y 社を代替しうる B 級サプライヤーを探す動きが現れているが、聞き取り調査を実施した時点ではそれはまだ存在しない。

取引の実態は奇瑞対 X 社と似ている。まず契約の有効期間は通常半年で、契約更新の都度、5%~10%ぐらいの値下げが要求される。対奇瑞の依存度が高く、奇瑞科技が経営の主導権を握っているため、奇瑞側の要求をそのまま受け入れることが多い。次に、B 級サプライヤーが存在しなくても、奇瑞の生産計画に精度が欠けて発注の変動幅が激しい問題が発生する点である。平均して 1 か月半ごとに内示注文を品番単位で伝達しているが、実際の確定注文は出荷日の前日が多く、確定した後でも注文の変更がよくある。第三に、VA、VE についての具体的な成果分配制度も存在しない点である。第四に、サプライヤーに対するリスクシェアリングで、5 万台という予定生産数量に達しなくても減量補償が通常実施されないのである。以上が奇瑞対 X 社の取引同様に、奇瑞対 Y 社の取引でも観察される特徴である。

他方、普通サプライヤーの X 社と異なるのは、値下げ要求についての交渉の仕組みである。奇瑞（購買部門）の要求を受け入れる余地がない場合、社長の袁永彬が奇瑞の副社長クラスであるので、社内で意見の調整ができ、途中で納入元の切り替えやペナルティの付加はない。即ち「複社発注」のサプライヤーよりも安定した取引関係が継続されるのである。

一方、「専属」に近い Y 社もやはり発注量が不安定なことや、利益率が低い等の理由で、奇瑞への一極集中を避け、長城汽車、北京汽車、力帆汽車等のその他の民族系メーカーのシェアを上げる営業活動を強化している。実際に 2008 年 10 月に、Y 社は社長の袁永彬の出身地である唐山市滦南县で、地元の「唐山方舟実業有限公司」と共同出資で唐山支社を設立し、長城汽車、北京汽車等の華北地域の自動車メーカー向けに供給量の増加を図っている。奇瑞科技は奇瑞の完全子会社であるが独立運営されており、より高い利益率が求められているため、傘下の Y 社が他の完成車メーカー向けのシェアを拡大する動きを支持する立場をとっている。

### **(3) 開発への参加**

Y 社の奇瑞の新車に対応した開発は「委託図」方式ではなく「承認図」方式である。具体的な仕組みとしては、まず奇瑞から新車のブレーキの取付け部の規格、目標性能、外形そして目標コスト等の大まかな情報を伝える。Y 社の技術センターではプロジェクト・チームが結成され、奇瑞から得た情報に基づいてブレーキの仕様書及び見積り書を作成する。奇瑞の開発部門が内部承認を行えば、双方は開発契約を締結する。次に、Y 社のプロジェクト・チームは奇瑞の新車開発プロジェクトの進捗度に合わせて詳細設計を行って図面を

完成させ、これに基づいて試作を行い、単体の実験を行う。奇瑞は「新製品開発の品質計画」(Advanced Part Quality Planning)に基づいて APQP 対照表を作成する。そして製品の実現までを大まかに 5 段階に分けて APQP で要求されるプロセスに実際の開発プロセス実務を記入して対比することで、Y 社における開発活動を把握・監督する。5 段階とはすなわち、①開発プログラムの立案・決定段階、②製品設計と開発の検証、③工程設計と展開の検証、④製品と工程の妥当性の検証、⑤量産フィードバック、評価、是正措置であり、コンセプトの検討開始・承認から始まり、プログラム承認、サンプル試作、量産試作、量産開始までの明確な節目(milestone)を含んでいる。節目ごとに行なわれるべきこと、その期限、および奇瑞の期待する内容がはっきりと示されている。

APQP は奇瑞の社内で製品開発プロジェクト管理委員会という部門を横軸で結ぶ組織が実施し、各マイルストーンにおいて開発部門(技術審査)、品質管理(品質審査)、購買部門(契約内容審査)による分業の体制が整えられている。

詳細な割合は不明だが、Y 社で詳細設計したブレーキと部品について、既存の製品のリバース・エンジニアリングは少なくない。しかし、最近になって、奇瑞の外国の設計会社への車体設計の外注及び社内開発のプレゼンスが高まってきたことにより、フォーカルモデルと比べて設計変更がより頻繁に生じるが、車全体の安全性能を保つため、Y 社との間で図面などをやり取りして調整する必要性が増してきている。Y 社は 3D-CAD/CAM 等の情報処理技術の導入によって、企業間の調整やすり合わせの必要性に対応しているという。

新車開発の過程では、例えば、「A3」の場合、Y 社の開発チームは、奇瑞のプロジェクト管理委員会に入っていなかったが、車のコンセプト創出段階から、情報が Y 社へ伝達され、ブレーキのコンセプト設計、プランニング、エンジニアリング、工程エンジニアリングの各段階において、奇瑞と距離的に近いため、必要に応じて、メールや電話によるやり取りは勿論のこと、数日に一回の頻度で打ち合わせやミーティングを行っていた。すなわち、開発の過程では、「コンセプト・イン」の形で奇瑞と Y 社間のすり合わせが繰り返されていると見られる。組み立て図、主要な部品図等は奇瑞の担当開発部門の承認が必要だが、車全体に関係する性能や規格を除いて、図面そのものは Y 社の所有である。つまり、開発段階から製造段階に移る過程はほかのサプライヤーへ開示されることはなく、製造も一貫して Y 社が請け負っているわけである。そのかわりに、Y 社は品質保証責任を負わなければならない、安全保安部品であるブレーキの欠陥や顧客のクレームに応じる必要がある。しかし、最近奇瑞は Y 社に代替しうる B 級サプライヤーを探しており、逆に Y 社としては自社の知的財産権を持つ図面が外部のサプライヤーへ漏らされないか細心の注意を払っていると、互いの信頼関係に一定の不具合が生じている模様である。

#### (4) 小括

奇瑞にとって Y 社は最も緊密な取引関係のサプライヤーであり、「1 社発注」という継

続的な取引関係が維持されている。また、ブレーキー・システムの設計は、本体の機能要件のみならず、エンジンやトランスミッション、サスペンションの構造、車両の重量などから影響をうけ、様々な部品の組み合わせの総体として安全性を実現させるため、開発の過程では、「承認図」方式が採用され、部品の製造のみならず詳細設計・試作・テストに至る幅広い活動で自動車メーカーとサプライヤーの相互関係がとても強い。

しかし、コスト重視の材料調達購買戦略が強いられるなかで、奇瑞はたとい専属に近いサプライヤーに対してでも厳しい値下げを要請するので、「1社発注」が今後維持されるかは疑問でもある。また、詳細設計の「承認図」方式が採用されても、VA、VE活動が見られず、組織間のすり合わせ能力は高度化に至っていないと思われる。

### 第三節 日系合弁自動車メーカーのサプライヤー・システム—A社の事例

現在中国では、日本系、ドイツ系、アメリカ系、韓国系、フランス系などの外資メーカーと中国自動車メーカーの間で激しい競争が繰り広げられている。どのようにより良い車をより安く市場に供給するかは各メーカーにとって最重要課題となっている。日本の自動車メーカーのサプライヤー・システムの特徴について、浅沼、藤本などの数多くの先行研究が蓄積しているが、日本の自動車メーカーが中国で設立した合弁メーカーのサプライヤー・システムは「中国的」及び「日本的」な要素を持ち合わせていると考えられている。本章では、日本のサプライヤー・システムを意識して、そこから抽出した枠組みを用いて、奇瑞のサプライヤー・システムを分析してきたが、ここで奇瑞日本の主要自動車メーカーのA社の事例を取り上げ、A社並びにA社に部品を供給しているサプライヤーへのインタビュー調査<sup>198</sup>を実施して、そのサプライヤー・システムの形成方法と特徴を分析し、奇瑞と比較することを通じて、サプライヤーとの組織間関係に、中国民族系自動車メーカーの特徴をさらに浮き彫りにするのが目的である。

#### 1. 背景と概要

A社は早くも1993年に中国北部の鄭州へ進出し、地元の「中信汽車」や「鄭州軽型汽車」と組んで組み立て工場を設立し、軽トラックなどの商用車の生産を開始した。これは、日系自動車メーカーが中国で設立した最初の製造拠点である。2003年6月にA社は本格的に中国へ進出し、大手国有自動車メーカーの東風汽車と折半出資で乗用車メーカーを設立した。投資総額は167億人民元（約2,400億日本円）である。2005年3月に、東風汽車との合弁で鄭州の組み立て工場を完全子会社化し、SUV車種を導入して、乗用車、商用車、トラック、バスといったフルラインの生産体制を構築した。現在合弁企業の下、車種

<sup>198</sup> 筆者は2010年8月16日～18日まで、指導教官の指導の下、A社の花都工場の購買部長、そのティア1、ティア1、ティア2サプライヤーの社長に対するインタビューを行った。本章の内容はその取材に基づく

の棲み分けを行い、乗用車公司、東風汽車株式会社と鄭州支社が設けられている。乗用車メーカーは A 社ブランドの乗用車、商用車メーカーは東風ブランド商用車、鄭州支社は「パラディン」、「エクストレイル」等の A 社ブランドの SUV と東風ブランド商用車をそれぞれ製造する。

乗用車の合弁会社を設立した 2003 年に A 社は乗用車、商用車合わせて 29.8 万台を中国で販売した。その後は順調に販売台数を増やし、市場順位を上げてきた。2009 年には、乗用車、商用車合計で 92.5 万台を販売し、前年より 30.5% 増となっている。そのうち、乗用車部門は 51.9 万台を販売し、前年より 48% の成長を遂げ、中国国内市場シェアは第 6 位から第 5 位へと向上した。2010 年通年で、乗用車は 66.1 万台の販売台数を記録し、年間 60 万台の販売目標を上回り、さらに第 4 位へと順位を上げている<sup>199</sup>。

2010 年 8 月現在、A 社は、広州花都工場（シルフィ、ティーダ、リヴィナ、キャシュカイ）、湖北省襄陽工場（ティアナ）の生産体制を敷いている。主力工場の花都工場は A 社の海外における最大の工場で、「ティアナ」を除いて中国に投入する全車種を製造し、HR シリーズエンジン（ティーダ用）、MR シリーズエンジン（シルフィ用）が、VQ シリーズエンジン（ティアナ用）も内製している。

## 2. A 社の調達状況

A 社が所在する広州花都（国際）自動車産業基地は、広州の北側で珠江デルタの北端に位置する。A 社より先に設立された「風神汽車有限公司」の組み立て工場も開発区にあるため、日系を含めてティア 1、ティア 2 サプライヤーが 100 社以上集中している。そのうち、ユニプレス（プレス部品）、ヨロズ（サスペンション）、日立ユニシア（パワーステアリングシステム、ABS など）、富士機工（シート機構部品）、六和桐生機械（ブレーキ・システム）、カルソニックカンセイ（コックピットモジュールなど）、アルファ（ロック、ドアハンドルなど）、三池工業（車体、金型など）、鬼怒川ゴム（車体シール部品 型物部品、ホース部品）など、日本国内で A 社系とされるサプライヤーの顔ぶれが出揃っている。一方、トヨタやホンダも広州に進出しており、自動車メーカーに追随して数多くの日系サプライヤーが広州地域に集中している。花都の自動車産業基地にトヨタ系やホンダ系の部品メーカーも存在する。主要サプライヤーが花都経済開発区に集中しているため、物流は「ミルクラン」の方式で、A 社が東風グループの広州風神物流を指定して、トラックを巡回させてサプライヤーから集荷する。こうすることにより、サプライヤーの輸送コストの低減につなげている。

販売競争の激化、価格引下げ競争の中で、A 社の現地調達率は向上しつつある。車種の導入年数によって、現地調達率は異なるが、2010 年 8 月現在、平均で 80% を超えている。例えば、先に導入した「ティアナ」の現地調達率は 90% を超えている。一部の高付加価値

<sup>199</sup> A 社の発表による

部品については CKD 輸入を行っている。A 社の現地調達率の実現方法は、ローカル・サプライヤーからの調達でなく、日本国内のサプライヤーの現地進出を要請するのに頼っている。現在中国における取引高の 70%が日系サプライヤー、25%がグローバル・サプライヤーで、中国のローカル・サプライヤーは部品点数が少なくないものの、取引高は全体の 5%に留まっている。その他の日系自動車メーカーと大差ないと聞く。日系サプライヤーからの機能部品の調達は、日本国内と同様に、「1 社発注」と「長期安定取引」のパターンにある。ローカル・サプライヤーから調達するのは、まず、A 社が提供した図面に基づいて製造し、開発する必要がない部品である。次にカーオーディオのように一回開発したら小幅な修正を加えることで、各自動車メーカーにも販売できる部品である。すなわち、一部の「貸与図部品」と「汎用部品」しかローカル・サプライヤーから調達しないのである。

その理由は、まず A 社が現地で生産する車種は、すべて「グローバル・ワン・スペック」で、どの地域にも適用できるように開発されているため、現地法人で開発部隊を持っていても、設計の変更はほとんどなされない。また A 社には「NDS」という基準が存在するが、ローカル・サプライヤーを使う場合、部材の水準について共同で開発しなければならない。そのために時間がかかる。従って、中国においても品質の安定やリードタイムを確保する目的で「コンセプト・イン」の形で、設計に参加したサプライヤーから調達・トランスファーすることが望まれる。また、A 社とルノーのアライアンス・ボードは、「RNPO」を通じて共同購買を行い、マスマーチャンダイジング（大量購買）のメリットを享受する反面、現地の状況に細かく対応し、ローカル・サプライヤーを自由に使うことができなくなる。しかし、今後中国市場のニーズが高度化するにつれ、中国市場のスペックに変える必要が出てくる。以前はプロジェクトを立ち上げた後で移管したが、今後は開発途中で移管するように変えており、急速に新車の移管時期を速めていくと予想される。そのために、開発能力を持つローカル・サプライヤーが求められるのである。

### 3. 主要ティア 1 サプライヤー、B 社の事例

#### (1) B 社の中国事業の概要

B 社は元々 A 社と深い関係を持ち、2005 年に A 社の連結子会社となったことで関係をさらに深めた。コックピットモジュール、フロントエンドモジュール、エキゾーストシステム、エアコンユニット、コンプレッサー、インストルメント・パネル、メーター、電子部品、ラジエーター、コンデンサー、マフラー、コンバーター等で幅広く製品を生産している。納入先は A 社向けがメインで、日本国内、欧米、世界の有力の自動車メーカーにも部品を供給している。

A 社の中国進出に伴い、B 社は中国での生産体制を構築している。地域別に見て上海地域では 2002 年 11 月に無錫でモーター、アクチュエーター生産の現地法人立ち上げを皮切

りに、2003年7月に上海で委託業務、原価低減活動を手掛けて事業とする開発法人を設立した。同年10月に無錫での生産能力を拡張し、ラジエーター、コンデンサー、メーター、ボディ・コントロール・モジュールを生産する法人を作った。2005年7月には中国事業を統括する地域本社を上海に設立している。2003年、A社の花都工場の操業開始に伴い、B社も本格的に花都への進出を始めた。2005年3月に排気系製品を生産する工場、8月にツーリング工場、2006年12月にコックピットモジュール、フロントエンドモジュールを組み立てる工場を相次いで設立した。同時に、A社の湖北工場で生産される商用車向けにコックピットモジュール、フロントエンドモジュールを組み立てる広州法人の湖北支社を設立した。広州の生産拠点はいずれもがA社の工場から6キロ以内の距離にある。2010年3月に、A社の鄭州組み立て工場近辺にもB社のモジュール組立工場を建設した。現時点では、A社は中国で統括会社1カ所、事業開発会社1カ所、生産拠点7カ所で構成されている。

## (2) 取引状況

2006年12月に設立されたモジュール組み立て工場から、「1社発注」の形で、主にA社で生産される全部で5車種にコックピットモジュール、フロントエンドモジュールを組立・供給している。そのうち、コックピットモジュールを採用しているのは5車種全部で、フロントエンドを採用したのは1車種だけである。組立台数は2006年に20.2万台、2009年に52.3万台、2010年は71.3万台の見込みをたてていた<sup>200</sup>。

日本国内と同様、コックピットモジュール、フロントエンドモジュールの組立ラインがA社の組立工場内にあり、モジュールは現場で納入され、車体に組み込まれる。モジュールと車体のすり合わせも現地でA社とB社の開発部隊の間で日本国内と同様に、「デザイン・イン・イン」の形ですり合わせをするが、「グローバル・ワン・スペック」のため、その規模は限定的なものである。

発注情報の流れを見ると、まず散発情報として3ヶ月前にA社からB社へ内示情報が伝えられる。次に1ヶ月以内にバリエーションを含めたより詳細な情報が伝達される。確定オーダーは1日前に来る。これにより、1日4回でトラックによりA社の組み立てラインまで輸送する。通常、内示情報が来る一週間以内に発注を決定するが、変更もよく生じ、大きな変更は年に二三回あると聞く。

コックピットモジュールは100～130点の部品からなる。フロントエンドの場合は約70～80点である。B社のモジュール組み立て工場では組み立てだけを行っているが、コックピットの場合、広州のコンポーネント会社、関連会社からの仕入れを含めて、金額ベースで、6割ないし7割を内製している。フロントエンドの場合、内製率がかなり高く、ウォッシャータンク、モーターファン、ラジエーター、コンデンサーを内製している。外注の

<sup>200</sup> 2010年8月時点の予測である。

部品は情報ディスプレイ、エアバッグ、ステアリングコラム、オーディオ等がある。これらについても日系サプライヤーから購入することが多く、実質的に調達現地化は進んでいない。A社の花都工場から直接ティア2サプライヤーは指定していないが、日本国内から指定される。

A社は、B社から調達するコックピットモジュール、フロントエンドモジュールのほかにモジュールを増やさない方針である。なぜならば、まずモジュールにA社指定の部品点数が多く、B社が自由にできる範囲の少ないことが挙げられる。モジュールの根幹にかかわるのは生産でなく開発費の節約のほうだが、中国現地ではあまり開発を行っていないため、コストの優位性は発揮できないのである。また、自動車メーカー側は、部品に対して動作原理や製造原価をチェックできない「ブラック・ボックス化」を危惧して、モジュール化があるところまで進行すると、必ずブレーキをかけることとなる。

部品の検収が終わって、検収明細書が部品ごとに送付される。それに応じて月末締め60日後に代金がキャッシュで振り込まれる。代金の支払いは安定的であり、契約さえ結べば問題はない。

### (3) 小括

結論を先に述べば、A社とB社の取引パターンは基本的に日本国内の取引関係の延長であると言えよう。まず既存の車種を中国現地で生産しているため、現地において開発のすり合わせは限定的であり、日本での開発を現地へトランスファーするのみと考えられる。また、日本国内と同様取引関係は長期安定しているが、取引相手が日系サプライヤーに大きく偏っており、中国では逆に「系列」の特徴が顕著に表れている。最後に、中国ならではの特徴として、国土が広くてまた需要の不確実性が高いため、生産計画は日本国内より精度に欠けていることが考えられる。

## 4. 台湾系ティア2サプライヤー、C社の事例

### (1) C社の概要

C社は1999年に東莞で設立された台湾系ティア2企業であり、登録資本は4628万香港ドルである。日本の株式会社タイカが保有する曲面印刷技術「CUBIC PRINTING（キュービックプリンティング）」の主力ライセンスとして、広東省を中心に自動車内装部品の加工を手がけ、日系自動車メーカーのティア2サプライヤーとしての地位を築いている。業務内容は①内装部品に水圧転写、表面塗装。②外装部品の塗装（車体と同色）。③内装部品の布巻き・皮巻き。④樹脂部品の金型製作・射出成形。⑤電子製品の表面塗装・水

圧転写等がある。製品の一部は米国向けに輸出しているが、売上高の90%は日系ティア1部品メーカー向けで、最終製品では日本「ビッグスリー」自動車メーカー向けに約3割ずつの割合である。主な顧客はA社系がB社、ホンダ系が「広州森六」、トヨタ系は「仏山豊田合成」などとなっている。日系自動車メーカーの中国進出に合わせて広州のほかに、各社の生産拠点が近い天津、武漢、蘇州にも製造拠点を設けている。

## (2) 取引状況

前述A社のティア1サプライヤーであるB社から、インパネ、コンソールのなかの約数百点の樹脂類部品を受注している。B社のコックピットモジュールには、C社製のフィン、コンソール、インナーボックスとアウターボックスなどが入っている。B社に納入する部品については「広州三池」や「中山八千代」などの主要日系ティア2サプライヤーと競合している。製品の輸送に二つのパターンがある。一つはB社の組立ラインに入って完成されたモジュールがA社の組立ラインへ運ばれるもの。もう一つはB社の名義で直接A社のラインへ運ばれるものである。代金の支払いはコンピューターによって管理されており、月末締めで2ヶ月後に安定的に支払われる。

新車種の現地生産を開始する場合、B社の開発部門、製造部門と意見のすり合わせをしながら対応して、品質は主に日本国内の開発部門によって承認される。日本で量産された部品について中国のA社で承認する必要はない。欧米系自動車メーカーはすでに中国の事情に合わせた開発を行っているのに対して、A社を含む日系自動車メーカーはまだ本格的に実施していない。

日系の自動車メーカーがティア1サプライヤーを通じて、C社のベンダーを指定しているため、部品や部材を調達する約100社のベンダーはほとんどが日系のサプライヤーである。A社の場合も、「NDS」基準に合致させるため、金型の鋼材や材料などについてB社を経由して細かく指定している。中国の市場では日系、欧米系、地場系自動車メーカーが激しい価格競争にさらされており、いずれもメーカー側がコスト・ダウンを要求するが、資材などが指定されるため、自社の改善活動だけでは限界があると聞く。

金型代はB社の負担である。通常初期、中期、量産開始時それぞれ「4割・3割・3割」、「3割・4割・3割」の二つのパターンである。それに対して、顧客であるヨーロッパメーカーの場合は初期、中期ゼロ、量産時に一括払いもある。マイナーの量産する前に発生した変更は設計変更と見なされ、B社の負担になる。例えば、形状の変更がこれに該当する。細かい仕様の変更はよくあり、C社が無料で行う。

## (3) 小括

前述のB社の事例からも指摘できるように、現地における低度の開発のほかに、自動車



メーカーがティア2以下のサプライヤーに対しても、部品や部材についてベンダーを指定することによって、品質の安定性と生産管理の一貫性が保証されている。そのかわりに、高コストの調達システムになる可能性があることも否めない。また、A社のような日系自動車メーカーは、ティア2以下のサプライヤーとでも、型代の分担などのリスクのシェアリング措置を講じており、VA、VE活動も見られることから、奇瑞のような中国系自動車メーカーよりサプライヤーとの企業間の関係が緊密である。

## 5. まとめ

本節では、A社の中国子会社の購買部及びそのサプライヤーにおける部品調達実態を概観し、日系自動車メーカーの企業関係がどのようなものであるかについて明らかにしてきた。

まず、自動車の中国生産の拡大につれて、サプライヤーが自動車メーカーに追随し海外進出を余儀なくされているという背景がある。日系の自動車メーカーは自社に追随して中国へ進出した日系サプライヤーと、日本国内の取引関係を基本的に保持しており、そしてごく少数の低加工度の部品のみを現地に任せる方式をとっている。

また、A社とサプライヤーの間には、利益の共有やリスクシェアリングが見られ、ティア1サプライヤーのみならず、ティア1サプライヤーを通じて、ティア2サプライヤーを指定することで強固な企業間関係を形成している。これは、A社で生産された車種の細部にわたる整合性や品質の安定に貢献すると思われる。近年来、中国におけるA社の販売が好調なのはそれを証明している。

一方、A社においても、①日系サプライヤーに大きく偏った調達体制の下、如何により良い車をより安く市場に供給するか、②中国人の嗜好に合わせて、現地仕様の自動車を如何に開発するかという二つの課題を抱えている。

A社に代表される日系自動車メーカーは、日本国内のサプライヤーを中国へ呼び、国内での取引関係を維持して組み立て工場の周辺に集中させて、サプライヤー・システムを形成してきた。そのために、奇瑞などの中国の民族系自動車メーカーと比べて、リスクのシェアリングやインセンティブの設定などで、日本国内の慣行を踏まえるため、より緊密な企業間関係にあり、高度なすり合せ能力を保持していると考えられる。しかし、今如何にしてこのような伝統的で密室的な取引慣行を打破し、優秀なローカル・サプライヤーをサプライヤー・システムに取り入れるかが課題となっているのである。

## 第四節 結論

上記第1節で検討した奇瑞のサプライヤー・システムの形成過程、サプライヤー管理方法、開発委託の仕組み、第2節で事例として挙げたティア1サプライヤー、2社と奇瑞の

取引状況をまとめ、そして第3節の日系自動車メーカーと比較してみると、奇瑞汽車のサプライヤー・システムの形成方法及びその特徴で、次のような結論付けができよう。

まず、初期頃の部品調達の外部依存からの脱却を目指し、安定的且つ廉価な部品供給を受けるため、サプライヤー・システムの形成は、主に奇瑞科技という投資会社を通じた資本のコントロールによって、国内外の部品メーカーや技術者個人からノウハウや技術等のリソースを獲得し、地元蕪湖周辺にメイン・サプライヤーを集中させたことである。

第二に、日本の完成車メーカーと同様で、外製率が60%強と高く、外注は開発を含めて全体をまとめて任せるが、需用の不確実性を解消し調達コストを低減させる目的で、「複社発注」によるリスク分散とサプライヤーに競争プレッシャーをかける方法をとっている。地元蕪湖周辺に集中し、資本関係を持つサプライヤーとの間で比較的継続性のある取引を行っているが、「複社発注」の購買政策の下、「QCD 指数」のようなスポット的な方法によってサプライヤーを管理・評価し、リスクのシェアや支援措置に対応力が乏しいため、日系自動車メーカーと比べて、サプライヤーとの間の信頼関係の醸成や共同努力は限定的なものになっていると考えられる。また、新車開発時でのサプライヤーでの部品の詳細設計は複社発注と関係して、自動車メーカーが図面の所有権を持つ必要があるため、「委託図」方式が多く採用されている。

第三に資本の過半数を占め、最も緊密な取引関係を持つ少数のサプライヤーとの間で、安定的且つ継続的な取引の下、部品の調達と開発で「1社発注」や「承認図」方式が採用され、情報の共有や開発のすり合わせも見られる。しかし、価格重視の購買戦略及び不安定な発注量の影響で、委託図から承認図方式に移行されるかはさらに時間が必要だと思われる。

以上のサプライヤー・システムの形成方法及び特徴から見る奇瑞などの民族系自動車メーカーのサプライヤー・システム戦略は、資源の外部依存から始まり、合弁や調達先の分散化によって、徐々に外部依存の吸収・回避を目指す自律化が顕著に見られる。一方、有力サプライヤーを囲い込む戦略もとっているが、コスト重視の購買戦略が強いられるなかで、サプライヤーとの組織間の資源交換は双方にとって重要性がさほど高くなく、しかも代替的資源も容易に利用可能であるため、より緊密な企業間関係を形成するのは難しいと思われる。特に中国に進出した日系自動車メーカーのサプライヤー・システムと比較してみると、中国民族系自動車メーカーとサプライヤーとの企業間関係は高度化に至っていないことが指摘できる。

## 第六章 奇瑞の販売流通システム

販売とは商品を売ることであり、マーケティング戦略を実行することである。流通システムとは、商品がメーカーから消費者へと流れて行くシステム化されたプロセスを指す。自動車業界の販売の特徴は、まず流通経路では「ディーラー」と呼ばれ、特約店契約を結ぶ販売業者が主体で、販売のみならず点検整備などのアフターサービスの提供も重要である。また、ディーラーは普通自動車メーカーから独立した存在でありながら、メーカーの商標や標識を使い、経営活動も自動車メーカーの販売方針に従わなければならない。資源依存パースペクティブからすると、この企業間の提携関係は「資源依存」から導かれるのであり、互いに欠ける資源を補うという相互補完性をベースとした関係にほかならない。また、自動車メーカーはディーラーと提携しながらも、ディーラーへの依存を極力回避すると同時に、ディーラーを自らに依存させようとする。逆にディーラーも自動車メーカーを選択する。

本章では、具体的な現地調査<sup>201</sup>の結果に基づき、①奇瑞はどのようなマーケティング戦略を展開しているか、そして②販売流通システムはどのように形成・再編されているか、③現在奇瑞がどのようなリスク分担、インセンティブの設定でディーラーをコントロールしているか、といった販売流通システムの特徴を明らかにする。なお、分析にあたっては、奇瑞を中核組織とみなし、これを中心に据えて、その他の自動車メーカーの事例やディーラーへの視点も積極的に広げることで、複眼的な視角を持っていきたい。

### 第一節 奇瑞の販売戦略

#### 1. 中国市場における競争構造

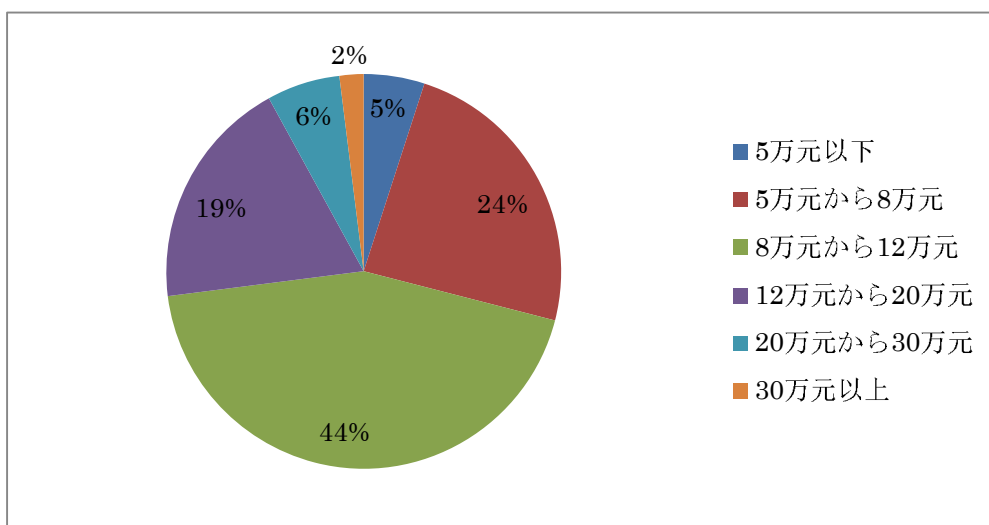
2010年以降、中国自動車市場の成長鈍化が鮮明になった。たとえば中国汽車工業協会の統計によれば、2012年の販売台数は前年比4.3%増の1931万台であり、依然として世界の規模を維持したが、伸び率は2011年の2.5%に次ぐ低水準であった。自動車販売台数について、車種別にみると、乗用車で1549万台（前年比7.1%増）、商用車で381万台（同5.5%減）であり、乗用車のシェアが初めて80%を超えた。中国自動車産業の中心は、商用車から急速に乗用車へシフトしている。また、排気量別をみれば、1600cc以下の小型車は1040万台であり、乗用車販売台数の67.2%、自動車販売台数の53.9%を占めている。小型車中心の市場構造の形成は、中国政府の景気刺激政策と関係がある。2009

---

<sup>201</sup> 2012年7月18日に筆者は、奇瑞販売会社1部皖贛大区支社社長のG氏、安徽復興副社長のM氏に実施したインタビューに基づく

年3月より、排気量1600cc未満の小型乗用車を対象として、自動車購入税の税率を従来の10%から半減して5%まで引き下げたためである。また、自動車のトレンド消費について、2009年11月に国内の総合情報サイトの「網易」(NetEase)がJ.D. Power Asia Pacificと共同で、中国のネットユーザー38,807人に対してアンケート調査を実施し、33,095件の有効回答を回収した。そのうち、自動車の購入希望価格は「今後10年自動車のトレンド消費分析報告書」に収録された。

図28 中国消費者の希望購入価格に関するアンケートの結果



出所：網易 (NetEase)、J.D. Power Asia Pacific (2009) 「今後10年自動車のトレンド消費分析報告書」

図28のように、44%のユーザーが8万元から12万元までの価格で自動車を購入すると考えている、それよりさらに安い自動車と合わせると、75%にも達している。従って、今後中国自動車市場の主力製品は依然排気量が1600cc以下、販売価格が12万元以下のモデルであり、外資系と民族系を問わず、このセグメントに車種を展開する激戦区になるであろう。

現在、中国市場における各自動車メーカーの投入モデルはVWの「Jetta」や「サンタナ」のような1980年代から販売されている旧型モデルに加え、世界の国際水準モデル、さらに民族系自動車メーカーの自主ブランド車といった多様な市場構成へと、状況は大きく変わっている。ところで、現状として、参加者が多くて熾烈な競争が繰り返されているにも拘わらず、外資系と民族系で相互補完な関係にあり、ともに共存できる市場となっている。その競争構造について、丸川知雄(2005)は、奇瑞を含む民族系自動車メーカーが廉価車を低価格セグメントに集中させることで、中級・高級セグメントに車種を絞る外

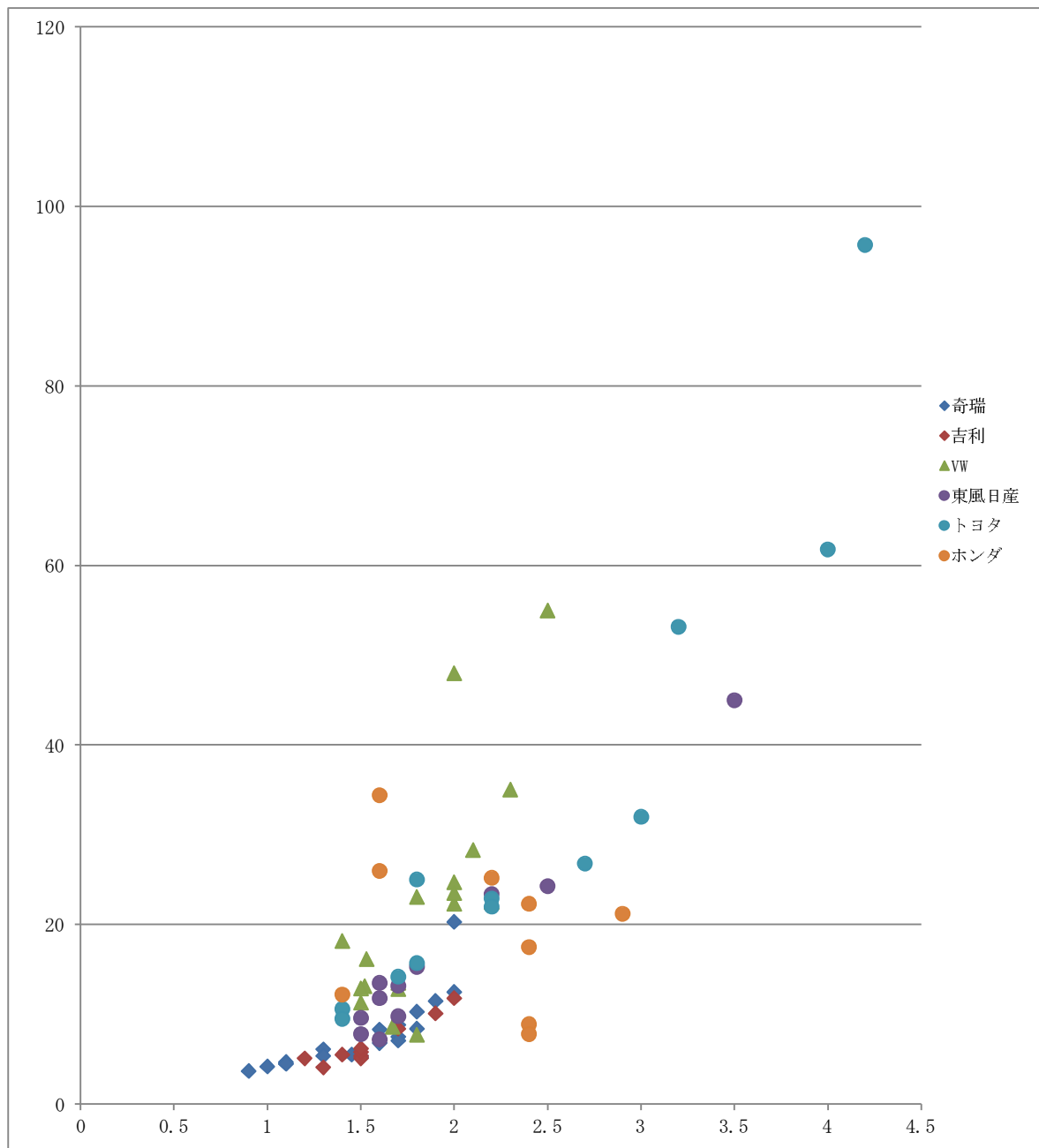
資系と正面衝突を避け、市場を分かち合う「二重構造」となっていることを指摘した<sup>202</sup>。しかし、近年になって、市場競争の激化により、奇瑞や吉利などの有力民族系自動車メーカーが廉価車セグメントに安住せず、中級・高級車を発売し始めた。さらに外資系自動車メーカー、特に日系自動車メーカーも外国ブランド中級・高級乗用車の補充として、相次いで廉価な中国本土仕様の「自主ブランド車」を市場へ送り出したことによって、いわゆる「二重構造」に本格的な変化が生じたのである。

現在、中国市場では、民族系や外資系を含めて120社以上の自動車メーカーが操業しているため、これらのメーカーが発売する車種を全部取り上げることは不可能に近い。図24は、最も車種が豊富な民族系自動車メーカー（奇瑞と吉利）と代表的な外資系自動車メーカー（トヨタ、ホンダ、日産とVW）の車種ラインナップを比較している。

---

<sup>202</sup> 丸川知雄（2005）「第二節 自動車部品」丸川知雄、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、159～160頁

図 29 乗用車市場における主要外資系・民族系自動車メーカーの車種構成 (2012年7月現在)  
販売価格 (万元)



排気量 (L)

注：複数の合弁会社を持っている自動車メーカーが存在するため、VWは「一汽大衆」と「一汽奥迪」、「上海大衆」、トヨタは「一汽豊田」と「東風豊田」、本田は「広汽本田」と「東風本田」が発売するすべての車種を加算した。1車種につき、複数の排気量や販売価格が存在する場合、その平均値をとった。

出所：各社のホームページや販売情報に基づいて筆者が作成

この 6 社の市場でのポジションを確認すれば、外資系自動車メーカーがハイエンド車、民族系がローエンド車という構造はいまだ維持されているといえる。例えば、外資系 4 社は 5 万元以下の廉価車を販売していないのに対して、民族系 2 社は 25 万元以上の高級車種を販売していない。双方にとも排気量が 1500cc~2000cc、価格が 5 万~12 万円のセグメントは譲られない激戦区であり、豊富な車種ラインナップを投入している。一方、20 万元以上のセグメントには奇瑞の「G6」、吉利が「TX4」をすでに販売しており、販売台数は少ないものの、チャレンジの姿勢を見せている。2011 年 4 月に広汽本田は、「自主ブランド車種」の「理念 S1」、2012 年 4 月に東風日産が「啓辰」（ヴェヌーシア）をそれぞれ発売し、価格はいずれも 7 万元ほどに設定して廉価車セグメントへ進出した。東風日産の公表によると、市場への投入からわずか 2 か月の間に「啓辰」（ヴェヌーシア）の販売台数はすでに 1 万台を突破し、好スタートをきったのである。従って、外資系と民族系の競争なき市場構造はすでに崩れ始め、特に外資系が本格的に民族系自動車メーカーの得意とする廉価車セグメントにも進出したと言えよう。

外資系自動車メーカーの中で、高級車ブランドの「アウディー」を含めて VW の車種が一番豊富であり、ほぼ全セグメントにおいて VW 対日系の構図が鮮明になっている。また、トヨタとホンダは投入車種が比較的分散しているのに対して、日産と VW は中国で最も売れる 1500ccL~2500cc、10 万~25 万円のセグメントに主要車種を集中させている。特にトヨタの投入車種自体は少なくないが、大型 SUV のランドクルーザー、ハイブリッド車のプリウス等はほぼ全セグメントへ分散しており、特定のセグメントに車種を絞り込んでいないのが分かる。民族系自動車メーカーの奇瑞と吉利の車種ラインナップに関していえば、廉価車のセグメントに、小型車、中型車を含めて多数の車種を集中させているのがわかる。つまり、仕様や排気量の選択肢を多様にして、ローエンドユーザーのニーズを最大限に汲み取る戦略が読み取られる。奇瑞の 2011 年の車種別販売台数を見ると、小型車の「QQ」が 15 万台、A セグメント乗用車、「旗雲」が 12.7 万台、小型 SUV、「瑞虎」が 9.9 万台であり、中級乗用車の「G5」はわずか 0.21 万台、「東方之子」はさらに少ない 0.13 万台の実績しか残していない<sup>203</sup>。すなわち、従来の廉価車・小型車市場からよりクラスの高い高品質の乗用車を生産して、安定的な収益確保を目指そうとするが、この戦略は実現するまでに至っていないと考えられる。

## 2. 奇瑞のマーケティング戦略の進化

1990 年代末まで、乗用車の生産は「三大三小二微」<sup>204</sup>と呼ばれる 8 社に限定されてお

<sup>203</sup> 奇瑞汽車の発表により

<sup>204</sup> 80 年代は外資との提携が進んだことで乗用車の生産に取り組みだした。さらに、国際競争力のある自動車メーカーを育成するべく、三大メーカーとしての一汽 VW、上海 VW、そして東風汽車とシトロエンとの合弁の神龍汽車、及び三小メーカーとしての北京ジープ、広州プジョー、そしてダイハツからの技術供与による天津汽車を重点的に育成・発展させる「三大三小政策」が採られた。後に、軽自動車メーカ

り、奇瑞以外の民族系自動車メーカーはまだ市場参入しておらず、国有自動車メーカーと外資系自動車メーカーの合弁メーカーは少数の外国ライセンス車種で市場を支配していた。新規参入者として、ブランドプレミア、技術力、資金力などのあらゆる面ではるかに競争相手に及ばない初期的条件を強いられる中で、競争相手より低コストの車種を提供し、限られた資源を少数の車種に投入する戦略を取るのはごく自然なことである。他方、本来ならば、外資系自動車メーカーが資源を投入していないセグメントを選択し、強い競争相手と正面衝突を避けるべきであったが、当初奇瑞には外資系自動車メーカーと異なる車種を開発し、サプライヤーから部品を調達して製造する能力さえなかった。

奇瑞は最初やむを得ず低価格で外資系自動車メーカーと正面衝突する戦略を取った。一汽 VW から技術者をスカウトし、VW の「Jetta」をコピーし、一汽 VW のサプライヤー・チェーンから部品を調達して、1999年に最初の A セグメント乗用車である「風雲」を発売した。「風雲」の発売価格はオリジナル車である「Jetta」の約 6 割だった。すなわち、競争相手の車種モデルと同様に、あるいはそれに近い製品をより低価格で提供する戦略だった。外資系自動車メーカーの車種に手の届かないローエンドユーザーの「保有願望」に応じたので、2001年に 2.8 万台、2002年には 5 万台と爆発的に売れて、大成功をおさめた。しかし、この模倣戦略は外資系自動車メーカーと知的財産権の面で紛争の種をまいただけでなく、機能部品のすべてを競争相手の主要サプライヤーから調達するというリスクをも抱えていた。

「風雲」の販売好調で力をつけた奇瑞は、さらに外資系自動車メーカーが車種の投入が少ないセグメントへ進出する一手を打った。当時、中国市場で導入された 1000cc 以下の車種は、長安機器の「アルト」と貴州航空「レクス」以外になく、この二つの車種も大量生産にまでは至っていなかった。1000cc クラスの小型車の潜在需要を見込んだ奇瑞は、わずか 6 カ月の短期間で GM 大宇が韓国で発売していた「シボレー・スパーク」をリバース・エンジニアリングして、2003年に小型車「QQ」を市場へと送り出した。斬新なスタイリングと手頃な価格などで、若者の間に大人気を呼んだ。それ以来、「QQ」は奇瑞の最も成功した車種として、年間十数万台の販売実績を維持してきたのである。これは、低価格を維持しながら競争相手と異なる製品を提供する「差別化戦略」で、勿論外国自動車メーカーの知的財産権侵害の疑惑は払しょくされていなかったが、「QQ」の成功を受けて、2010年に GM はようやくオリジナル車の「シボレー・スパーク」を中国市場へ投入した。

「風雲」と「QQ」の成功を受けて、奇瑞はさらに車種を増やす戦略を展開した。「QQ」の発売とほぼ同時に、新しい A セグメント乗用車「旗雲」、最初の B セグメント乗用車の「東方之子」(Easter) が発売された。そして 2005年 3月に奇瑞初の SUV 車種「瑞虎」を登場させた。奇瑞は民族系自動車メーカーの中ではじめてフルライン化を達成し、フル

---

一である長安鈴木と富士重工からの技術供与による貴州航空の「二微」を加えて、「三大三小二微」と呼ばれた。



ライン化戦略の狙い目はユーザーの多様なニーズに対応して、車種間の競合が起こらないように車種の系統化に備えることである。社長の尹同躍は、この戦略を「子供をたくさん産んで集団で喧嘩させる」<sup>205</sup>と譬えた。このような戦略の下、2006年に「東方之子クロス (Cross Easter)」、中型セダン「A5」、コンパクトカー「QQ6」、2007年に小型バン「開瑞(Karry)3」、小型セダンの「A1」、中型MPVの「V5」、2008年に小型セダンの「A3」、2009年に「QQme」を新たに市場へ送り出した。また、2006年4月、蕪湖市にある「一汽揚子汽車製造有限公司」を買収し、「奇瑞商用車安徽有限公司」と改称させ、商用車生産のライセンスも取得したことで、商用車の生産も開始したのである。

ところが、奇瑞の車種には共通した特質が存在せず、車種系列は単なる雑多なもの寄せ集めで、強いていえば、「安物」という共通の特徴を全車種に具備させているのが実情であった。このブランドイメージの統一・向上の問題を解決し、セグメント別の顧客サービスを強化する目的で、2009年に奇瑞は従来の「奇瑞」ブランドのほかに、新たに「瑞麒」(Riich)、「威麟」(Rely)、「開瑞」(Karry)の三つのブランドを立ち上げた。傘下の既存車種をローエンド乗用車(奇瑞)、ハイエンド乗用車(瑞麒)、MPVとSUV(威麟)、商用車(開瑞)の基準で、四つのブランドに振り分けた。しかし、奇瑞ブランド以外のブランド、特にハイエンド乗用車の「瑞麒ブランド」に車種が少なく、マルチ・ブランド戦略であきらかにバランスが欠けていた。2009年以降、商用車や中級乗用車「G5」、高級乗用車「G6」、Aセグメント乗用車G3を新たに発売して、「瑞麒ブランド」の充実を図った。

前述の奇瑞の車種戦略をみると、単純に車種を増やしてきたのではなく、「低価格」から「低価格・差別化」、そして「フルライン」、「マルチブランド」へと戦略が前進してきていることが観察できよう。いうまでもなく、奇瑞の「マルチブランド」はわずか10年間で性急に達成したものであり、年間数十万台の販売規模は四つのブランド、十数車種を支えきれず、特にブランドの均衡を図るために新たに発売した車種で、既存車種との差別化があいまいになったため、ユーザーのブランド離れが起き、ブランドの影響力低下と短命化は免れなかった。また、販売においても販売流通システムの急拡大によってメーカーのディーラーに対する影響力が低下する中、新ブランドはますます小粒化し、ディーラーに対する影響力がさらに低下する悪循環が起こりうる。これは、奇瑞の開発能力が不足し、製品の差別化ができないところに起因すると思われる。

## 第二節 ．販売流通システムの形成と変遷

市場化の大波の中で、90年代中期以降に中国における自動車メーカーの流通販売システムは多種多段階の状態にあり、孫飛舟(2004)は3S、4S店<sup>206</sup>のみの「単一専売チャ

<sup>205</sup> 中国語は「多生孩子打群架」である。

<sup>206</sup> 中国では、「4S店」とは、正規販売店といった意味合いで利用されている。この「4S」は、車両の販売(Sale)、部品の販売(Spare parts)、修理などのアフターサービス(Service)、顧客情報の管理・活

ンネル)、3S、4S店、1S、2S店で構成される「複合専売チャンネル」、3S、4S店、1S、2S店、そして一般業販店から構成される「業販・専売複合チャンネル」、業販店中心の「単業販チャンネル」の4つに類型化している<sup>207</sup>。第一類はホンダやトヨタなどの日系自動車メーカー、第二類は上海 GM、第三類は先行した VW がそれぞれを代表する。最後の第四類は、中国の民族系自動車メーカーがよくとる方式である。しかし、この多種多様な流通形態はあくまで計画経済から市場経済へ移行する段階の過渡的なものであり、市場環境の整備につれて自動車メーカーの流通システムが収斂していく可能性は否めない。本章では設立された直後から現在まで、奇瑞の販売流通システムの再編を軸に分析し、奇瑞が如何にマーケティング戦略に合わせて本格的なフランチャイズ・システムを確立してきたかを解明する。

## 1. 「低価格」時代の複合型販売経路

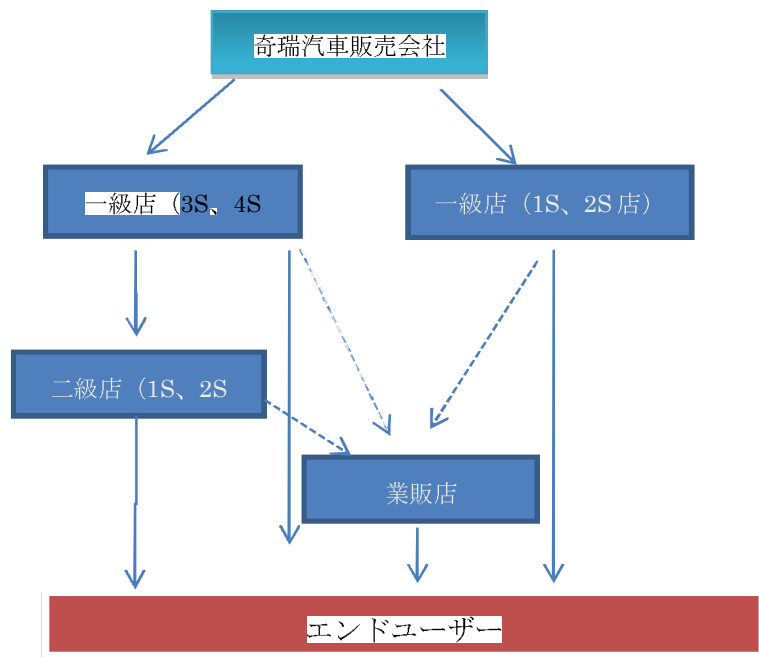
奇瑞は設立された直後、販売流通ネットワークを自ら構築する人的・資金的な余裕がなかったため、主に既存の販売店と契約して製品の販売を依頼した。最初の車種、「風雲」の販売は地域代理のテリトリー制を採用して、自動車メーカー主導の販売流通システムの構築を模索したが、図 30 のように、結局 4S 店の専売体制は維持されず、「1 級店」(メイン・ディーラー)には少数の「3S 店」、「4S 店」と多数の「1S 店」、「2S 店」が含まれていた。少数の「4S 店」、「3S 店」の下、サブ・ディーラーとしてさらに「1S 店」、「2S 店」が設けられていた。また、一部のメイン・ディーラー、サブ・ディーラーから一般の業販店を通じてユーザーに販売された。生産ライセンスを取得する 2001 年までは、むしろ一般の業販店向けの卸販売が主流である。一般の業販店は複数の自動車メーカーの車種を併売する方法をとり、顧客向けのアフターサービスはあまり実施しない。初期において奇瑞の販売経路は、自動車を引き受けてくれさえすれば誰でもディーラーになり得るというものであった。つまり、既存の流通チャンネルを活用して流通経路を増やし、とにかく販売台数を増やす流通戦略の下、流通システムはエンドユーザーまで多層な構造となっていた。その販売流通システムは前述の孫飛舟(2004)が分類した第三類に該当する。自動車メーカーは、流通システムに対するコントロール、販売店における顧客サービスへの関与を余りせず、販売活動や顧客サービスを販売店に任せている。これは顧客層であるローエンドユーザーは、価格の変動に敏感に反応するものの、品質の高い顧客サービスをあまり求めないからであると考えられる。

---

用 (Survey) の 4 機能を持つ店舗である。「3S 店」や「2S 店」、「1S 店」は、その一部の機能しか備えていない販売店のことである。

<sup>207</sup> 孫飛舟(2004)「中国自動車流通チャンネルの類型及びその展開」『大阪商業大学論集』第 131 号、128-130 頁

図 30 「低価格」時代の奇瑞の販売流通システム（2005 年以前）



出所：インタビューにより筆者作成

## 2. フルライン時代の「分網交差」と「汽車城」計画

### (1) 「分網交差」

初期段階で奇瑞の流通販売システムは重層性を持っており、同一地域でも同じ車種の価格がディーラーごとに異なっていたため、ユーザーに混乱を与えた。特に 2004 年に、金融引き締めの影響で市場全体が冷え込んだためディーラー同士の顧客の奪い合いが生じ、一時小売価格が崩壊したのである。実際に奇瑞の 2004 年の販売台数は 8.7 万台に留まり、計画の半分にも達しなかった。また、2003 年に、既存の「風雲」、「QQ」のほかに「瑞虎」、「旗雲」と「東方之子」の三車種を発売したことにより、1 チャンネルだけで納めきれない可能性が出てきた。このような背景で、奇瑞は 2005 年 1 月に、「北京汽車福田」の販売責任者であった李峰を引き抜き、奇瑞販売会社の総経理に据えて販売流通システムの抜本的な改革に踏み切った。着任後、李峰は「分網交差」と呼ばれる車種テリトリー制を実施して、流通システムの再編とディーラーの選別を開始した。その内容は具体的に次のようなものである。

- ① 現行車種をセグメントに基づいて S シリーズ(QQ)、A シリーズ(風雲と旗雲)、B シリーズ(東方之子)、T シリーズ(瑞虎)に分け、独立した流通チャンネルで販売する。これは、「分網」(車種別テリトリー)と呼ばれる。
- ② ディーラーの実力に基づいて、車種を割り当てる。公開入札の形で、ディーラーが

希望の車種と販売目標を提示して販売会社が車種を配分する。

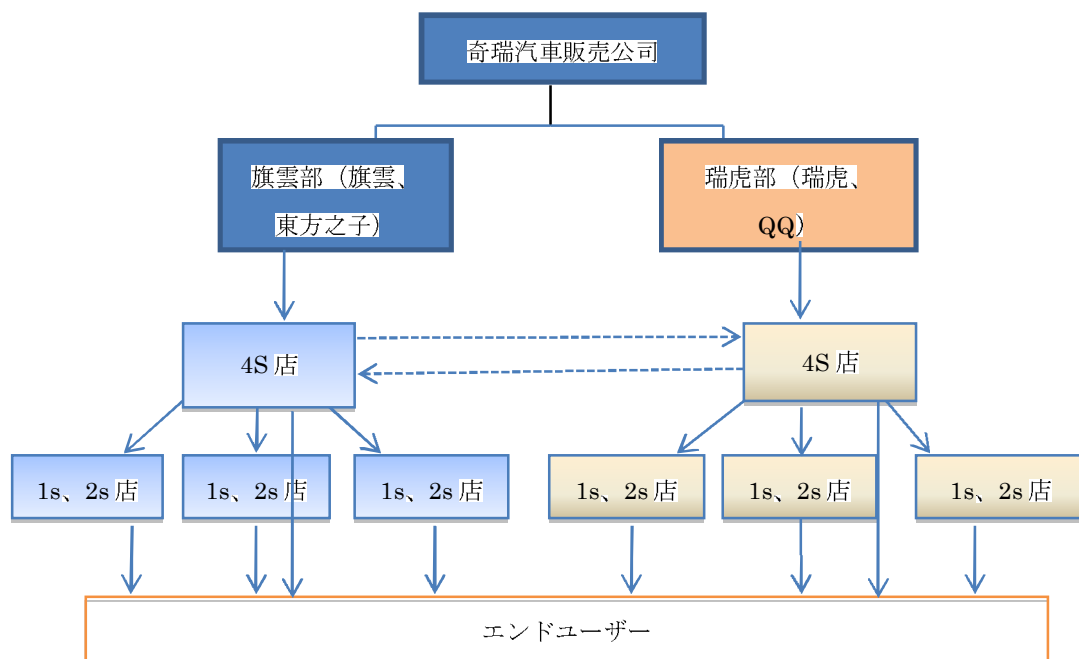
- ③ 車種の販売実績とバランスを考慮して一つの地域にS・Tシリーズ、A・Bシリーズという二つのチャンネルでメイン・ディーラーをそれぞれ1社指定する。しかし、当該地域にその時点でメイン・ディーラー1社のみが存在する場合、奇瑞の全車種を販売する権利を与える。
- ④ 車種テリトリーを実施すると同時に、一つの地域に複数のメイン・ディーラーが存在する場合、お互いのサブ・ディーラーになることを義務付けた。これはいわゆる「交差」である。また、メイン・ディーラー及びサブ・ディーラー以外の業販店での販売を禁止した。
- ⑤ メイン・ディーラーによる販売・サービス拠点の充実を奨励する。メイン・ディーラーが販売・修理・部品供給・情報の機能を備える「旗艦店」の開設を義務づけると同時に、メイン・ディーラーが存在しない地域への出店、専売契約を結んだ地域に、販売や簡単な修理の機能のみを備える「社区店」(1s、2s店)の新設を奨励する<sup>208</sup>。

こうして、奇瑞の流通販売システムは図31のように変化したのである。奇瑞汽車販売公司の下に、「旗雲」、「東方之子」を扱う「旗雲部」と「瑞虎」と「QQ」を扱う「瑞虎部」が設けられた。一つの地域内に、1車種につきメイン・ディーラー1社のみが指定されていた。メイン・ディーラーは「旗艦店」である「4S店」のほかに複数の「1s、2s店」をも開設している。メイン・ディーラー同士がお互いのサブ・ディーラーにもなっており、販売店のみならず、代理車種のディストリビューターの役割も果たしている。つまり、前述の孫飛舟(2004)が分類した第二類の「複合専売チャンネル」へと進化したのである。

---

<sup>208</sup> 具体的な奨励措置は後述「経銷商商務政策」(ディーラー・ビジネス・ポリシー)で取り上げる。

図 31 地域における奇瑞の流通販売システム (2005 年時点)



出所：インタビュー調査に基づいて筆者作成

この「分網交差」は、李峰が「北京汽車福田」に在籍時にトラック販売における積載量に応じた流通チャンネルの分割から啓発されたものである。「分網交差」の実施により、まずはテリトリー制が厳格に行われ、一つの地域に1車種につきディーラー1社のみが存在するため、ユーザー向けの小売価格混乱の問題が解決された。第二に、公開入札の形でディーラーに車種を分配することで、人気車種が割り当てられないディーラーが奇瑞から脱退した。これに対して、奇瑞はメイン・ディーラーによる「1s店」、「2s店」の新規開設を奨励して販売拠点を増加させたことで、中小ディーラーの淘汰による店舗過疎化の解決を図った。さらに二番目の問題と関連して一部の中小ディーラーが淘汰され、実力を持つディーラーへ販売力の集中度が向上したことで、実力のあるディーラーとの企業間関係を強化する成果を収めたのである。発売車種が増加したのと反対に、2005年に奇瑞のディーラーは2004年の265社から234社へ減少したが<sup>209</sup>、販売台数は、逆に2005年に19.8万台、2006年に30.2万台へと急速に増えたのである。2006年と2007年に、新たに中級乗用車「A5」、小型車「A1」を発売したことで、奇瑞は新たに「A5部」を設立して販売チャンネルを三つとした。

<sup>209</sup> 雪柯 (2009) 「第五章分網銷售革誰命」『奇瑞狂人尹同耀』華夏出版社

## (2) 「汽車城」計画の挫折

「分網交差」が大成功したことをうけ、李峰はさらに野心的な「汽車城」計画を打ち出した。「汽車城」計画というのは、三つのチャンネルの車種をすべて一箇所に集め、奇瑞ブランド車種を集中展示し、フルラインナップで集客力を向上させることである。いわゆる奇瑞だけの「オートモール」を作ることである。2005年頃から、奇瑞はディーラーの販売実績に基づいて、「普通級」、「白銀級」、「黄金級」、「プラチナ級」、「ダイヤモンド級」とランク付けしていた。2007年から「飛躍 2007」の計画を展開し、「ダイヤモンド級」以上のディーラーに「汽車城」計画への参加を勧めた。複数の流通チャンネルを保有しているメイン・ディーラーの「4S店」を一箇所に集中させ、統一した商標（奇瑞の商標）やアフターサービスを提供することで、相乗効果による年間販売台数1万台以上の「スーパー・ダイヤモンド級」ディーラーを育成する計画である。計画に応じたディーラーに対して、ショールーム・修理工場の面積などに合わせて、奇瑞は決められたマージンのほか、一定の割合の追加マージンを支給する。2007年4月に、奇瑞のダイヤモンド級ディーラー、「西安伊勢威」の開設した「奇瑞汽車城」がオープンした。11月に鄭州、12月に蘇州で「奇瑞汽車城」がそれぞれオープンされた。奇瑞の計画では、全国に20カ所、2007年中に15カ所をオープンさせる予定であったが、実際にはこの性急的な計画は、ディーラーに支持されず「奇瑞汽車城」はわずか5カ所で開設されただけで挫折したのである<sup>210</sup>。

最も根本的な理由は2007年頃から中国経済全体でインフレが進行し、都市部の土地価格と建設費が急上昇したことである。しかも、2008年の金融危機の影響で、一時中国国内の自動車市場も低迷に転じた。先行きが見えない民族系自動車メーカーに巨額な設備投資をかけて運命を共にするディーラーは少なかったからである。また奇瑞から支給された追加マージンが車両単価の1%ほどで、巨額な設備投資と比べて微々たるものであった。さらに、複数の4S店を一カ所に集中させ、フルラインナップで集客力を高めようとする狙いには、顧客側の複数店間での価格と品質を比較したいという消費者心理に答えきれない側面があった<sup>211</sup>。特に奇瑞の顧客層はローエンドユーザーで、何軒かの店舗を回って最も安い価格を求める消費慣行があるため、車種揃えによる相乗効果が薄れる可能性が高かった。

## 3. マルチチャンネル制度

李峰が打ち出した「分網交差」は一時大成功を収めたものの、幾つかの問題を抱えていた。まずは、奇瑞の「分網」は車種のテリトリー制であり、同じチャンネル内の車種は統

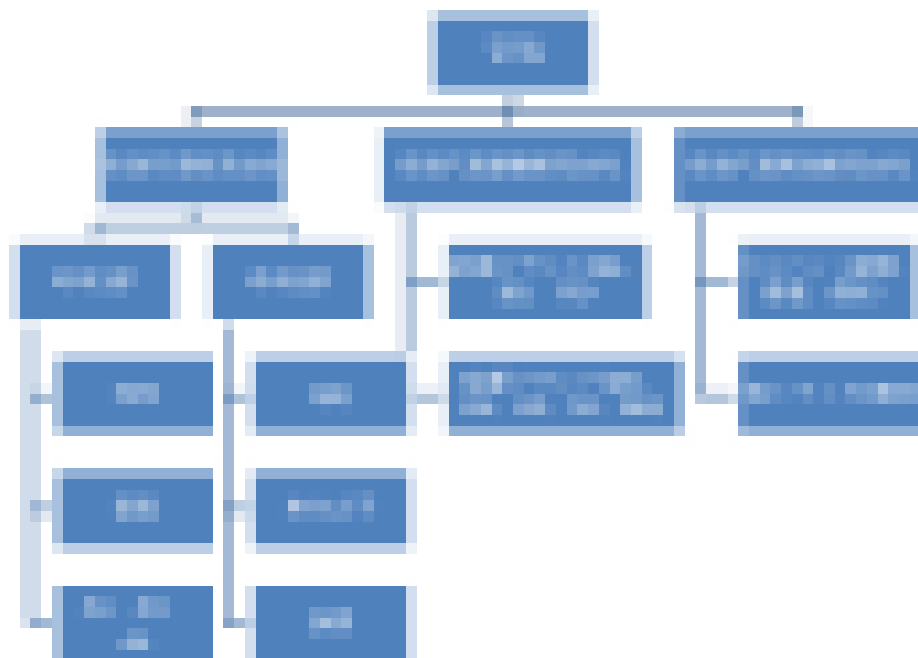
<sup>210</sup> 「奇瑞汽車城沦为面子工程」 江南時報、2008年1月8日

<sup>211</sup> 李澤健（2009）「中国自動車流通における相互学習と民族系メーカー発イノベーションの可能性」 東京大学ものづくり経営研究センター

一したブランドイメージがなく、基本的に「寄せ集め」の範囲から脱皮しておらず、車種別の顧客サービスの差別化も実現できなかった。一時は、流通チャンネルの増加で、販売台数増加につながったが、ブランドのイメージアップによる顧客サービスの向上にはほとんど役に立たなかった。また、販売チャンネルで車種の割り当てに実績が考慮されていたが、実際に車種別の販売台数のばらつきが非常に大きかったため、人気車種を割り当てられないディーラーでは大きな不満を持っていた。メイン・ディーラーがお互いのサブ・ディーラーになっても、自分が代理するチャンネル以外の車種を販売することにほとんど関心がなく、積極的に接客しなかったため、「交差」は期待された効果を発揮しなかった。2008年に、販売台数の落ち込みで、李峰は「汽車城」計画失敗の責任をとり、販売会社の総経理職を辞任した。

2009年3月、新しいブランドの立ち上げに伴い、奇瑞はマルチチャンネルを打ち出した。販売組織を大衆車の「奇瑞汽車販売会社」（奇瑞ブランド）、中級・高級乗用車の「奇瑞汽車麒麟販売会社」（瑞麒、威麟ブランド）、商用車の「奇瑞汽車開瑞販売会社」（開瑞ブランド）として再編した。各チャンネルの下に、現在まで李峰時代の「分網」（厳格なテリトリー制）と「交差」（メイン・ディーラーが互いのサブ・ディーラーになる）の方針が堅持された。

図 32 奇瑞のマルチチャンネル（2011年時点）



出所：筆者作成

マルチブランド戦略は、本来市場においてメインブランドの価値を強化しつつ新しい価値を見出す戦略であるが、奇瑞の場合、安易なブランド追加によって逆に既存ブランドも

含めてポジショニングがあいまいになり、ブランド間のカニバリゼーション（共食い）を起こしてしまい、ユーザーのブランド離れが起き、ブランドの小粒・短命化を招いた。例えば、2003年に発売した中級乗用車「東方之子」は、2008年から、自動車市場の一時的な低迷や外資系ブランドとの競争により、年間販売台数が1万台以上から、わずか2000台へと激減した。これを受けて奇瑞は、「東方之子」のモデルチェンジや品質の向上などを行わず、2010年に新しい中級乗用車「G5」を登場させ、販売価格を「東方之子」より高めに設定した。一方、2003年から2007年まで毎年マイナーチェンジを行ってきた「東方之子」に対して、開発への資源分配を減らし、5年後の2012年によりやくマイナーチェンジモデルを登場させたのである。結局表32のように、「G5」の販売台数は期待されるほどに伸びなかつただけでなく、「東方之子」の販売台数も急激に減少し、新旧ブランドが共倒れの結果となった。また、「G5」と「東方之子」のほかに、「瑞麒 M1」と「A1」、「旗雲」と「A5」のペアを見ても、セグメントや価格設定が重なっていることで、競合関係が存在する。いわば、必要以上に子供を産んでも、結局似たもの同士で兄弟喧嘩をさせるようなものであった。

表 32 G5、東方之子の販売台数の比較（2009年～2012年前半） 単位：台

年 台	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年1～6月
東方之子	15,596	10,689	2,646	2,850	1,261	816
G5	—	—	—	2,391	2,103	727

出所：2011年までは『中国自動車工業年鑑』各年版により、2012年前半は中国自動車工業協会の公表資料による

2011年、中国国内の自動車市場が成長しているなかで、奇瑞は輸出と国内販売を含めて64.3万台の自動車を販売したが、2010年の68.2万台には及ばなかった。2012年前半、輸出は28.8%増の9.2万台を記録したが、国内販売台数は26.6万台に留まり、2011年よりも9.3%減少した<sup>212</sup>。8月には販売会社社長の馬徳驥が国内販売不振の責任をとって辞職した。また、新しいブランドの車種の販売台数が少なく、流通チャンネルのバランスに欠けている。例えば、2012年前半に「瑞麒ブランド車」の販売台数はわずか0.89万台、「威麟ブランド車」が0.16万台であった。2011年には各地で奇瑞汽車麒麟販売会社の車種を代理販売するディーラーの脱退が多発した<sup>213</sup>。このような状況を改めるため、販売部門は、瑞麒、威麟ブランドを「奇瑞1部」へ統合し、「奇瑞汽車麒麟販売会社」を廃業させて、流通チャンネルの再編を行った。今後、マルチチャンネル戦略そのものがそのまま堅持されるかは疑問視される。

<sup>212</sup> 中国自動車工業協会の公表資料による

<sup>213</sup> 「瑞麒经销商频频退网 奇瑞难撑中高端品牌」『第一财经日报』、2011年07月11日



## 4. 小括

民族系自動車メーカーは業界新規参入者として、流通分野における政府の規制緩和を受け、計画経済期の指令性分配経路を回避して近代的な流通販売システムを構築することが可能であった。しかし、奇瑞のような有力民族系自動車メーカーは設立直後、知名度が低く、販売店に対する影響力を持っていなかったため、本格的なフランチャイズ契約に基づく販売システムを構築することができなかった。本格的なフランチャイズ・システムへの転換では段階を踏まねばならず、ディーラーの淘汰や激しい入れ替えを伴っていた。

販売車種の増加に伴い、奇瑞の販売流通システムは「業販・専売複合チャンネル」から、「分網交差」、そして「マルチチャンネル」へと再編を繰り返してきた。現在は新しく立ち上げたブランド車種の販売不振で「マルチチャンネル」は事実上撤廃され、「分網交差」初期の二つの流通チャンネルへ回帰したのである。すなわち、近年になって、投資会社が既存ディーラーの補充として直営販売店を設立したが、流通販売システムの構築では、主に各地域の流通業者を「代理店」に指定して、車種の販売を依頼する形で実現した。これを可能にしたのは、中国では自動車メーカーがディーラーによる他社製品の併売および他社チャンネルへの移動を認めているからである。奇瑞は車種及び販売台数の増加によってディーラーとの組織関係にパワーを持つようになり、販売政策を浸透させ、有力ディーラーを育成してディーラーに対する統制を強めた。販売政策及び販売組織の調整を受け入れられないディーラーは販売流通システムから脱退して、既存ディーラーへの集中度が高まり、双方の組織関係も一段と緊密化したと思われる。一方、開発能力の不足により、車種の差別化ができないため、いくら流通システムが整備されてもマルチブランド戦略への転換は必ずしも成功したとは言い難い。

### 第三節 現在の販売流通システムの特徴

#### 1. 管理体制

現在奇瑞の販売流通システムは、すでに本格的なフランチャイズ・システムとなっている。販売実績及び市場の特徴に基づき、全国を北から南へ東北（黒竜江省、吉林省、遼寧省）、西北（陝西省、甘肅省、青海省、寧夏回族自治区）、京蒙（北京市、内モンゴル自治区）、津冀（天津市、河北省）、山東、皖贛（安徽省、江西省）、華中（山西省、河南省、河北省）、華東（上海市、江蘇省）、中南（湖南省、湖北省）、東南（福建省、浙江省）、西南（雲南省、四川省、重慶市、チベット自治区）、華南（広東省、広西チワン族自治区）の12の区域に分け、区域ごとに販売会社の支社を設け、日常的にディーラーを監督・管理している。区域の支社は具体的に①販売状況の把握、②ディーラーの従業員の教育訓練、③ディーラーの販売活動の支援と監督などを主たる業務としている。

この地域ごとに販売会社を設置してディーラーを監督管理する制度は、奇瑞では「大区制」と呼ばれる。実際に2005年以前にも存在したが、「分網交差」時代に車種別の流通チャンネルへの管理・支援を強化し、有力ディーラーを育成する理由で一旦撤廃されたのである。2011年に奇瑞は「大区制」を復活させ、従来の10の区域よりさらに上述の12区域へ細分化した。しかし、自動車の配送は区域の支社を経由せず、蕪湖の工場から直接メイン・ディーラーの倉庫に配送し、メイン・ディーラーからまたサブ・ディーラーへ供給する方式を採用している。メイン・ディーラーは当該地域において扱う車種のディストリビューターの役割を果たしている。ディーラーへの部品供給も販売会社の支社ではなく、本社販売会社下の「備件公司」（補修部品会社）を通して補給する。「大区制」の復活によりディーラーに対する監督管理が日常的になったことで、ディーラーへの統制と支援は強化されたと思われる。

現在、奇瑞の流通チャンネルは図33のように、乗用車を取り扱う「奇瑞汽車販売会社」と商用車・ミニバン等を取り扱う「奇瑞汽車開瑞販売会社」の二つのチャンネルに分けられる。「奇瑞汽車販売会社」の下、さらに「奇瑞1部」（瑞虎、風雲、Aシリーズ、威麟・瑞麒ブランド）と「奇瑞2部」（QQ、旗雲、東方之子）という二つの流通チャンネルが存在する。すべての車種はそれぞれの流通チャンネルに認定された専売ディーラーを通してエンドユーザーに販売し、卸売は禁じられている。各流通チャンネルのディーラーは、ほかのチャンネルのサブ・ディーラーとして車種を融通し合っている。販売店は主に620店舗を超えた「4S店」とその営業拠点である「社区店」（1S店、2S店）から構成される。「1S店」、「2S店」でのサービス機能の不足を補うため、約100店舗の修理、部品販売、情報集散の機能を備えた「3S店」（販売機能を除くもの）が存在する。これらを全部含めれば全国において1000箇所以上の拠点が設けられており、大都市はもちろん地方の中小都市のほぼ全域をカバーしている<sup>214</sup>。

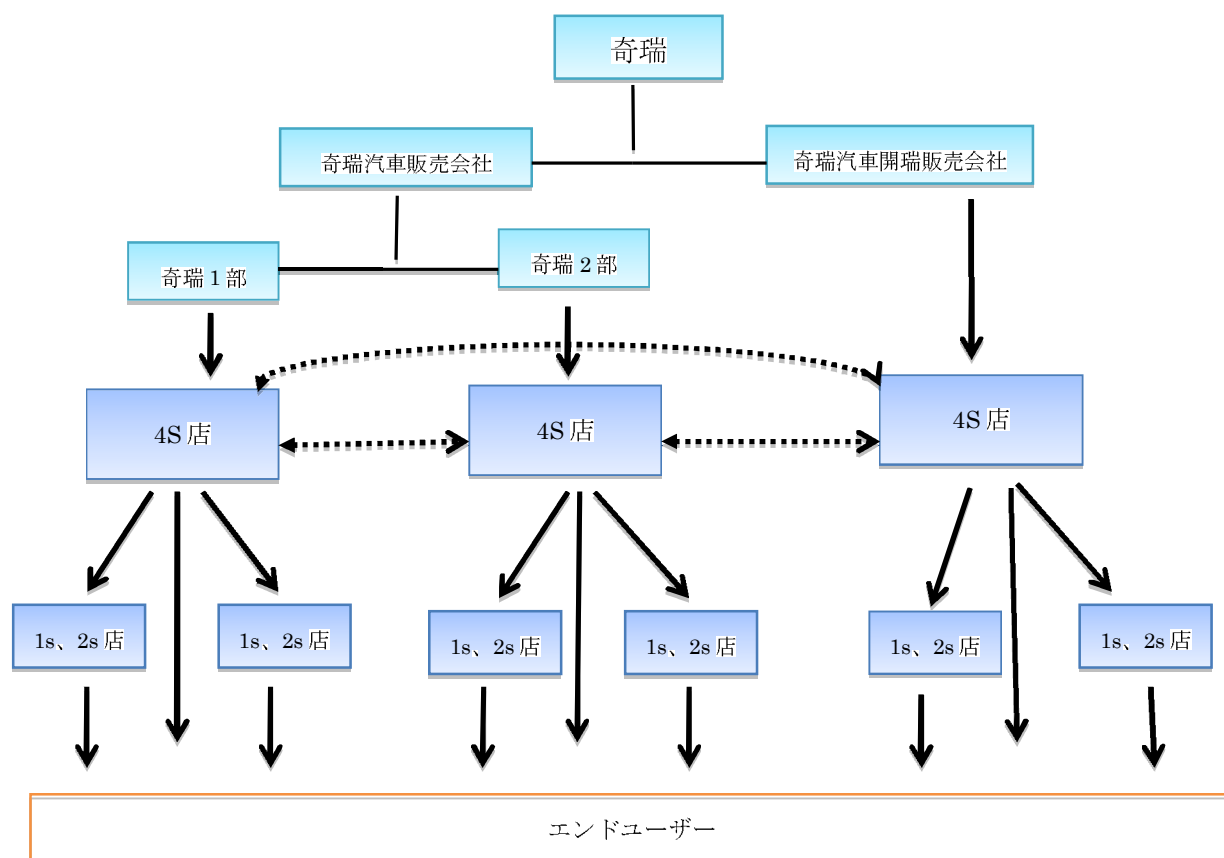
近年来、上述の年間販売台数基準に分類した四つのランクをベースにさらに細分化している。例えば、ダイヤモンド級について、「スーパー・ダイヤモンド」、「ゴールド・ダイヤモンド」、「ダイヤモンド」と細分化された。奇瑞のディーラーになるために、必要とされる建物、ショールーム、修理工場、検査場、部品・備品展示販売スペース、駐車エリアなどの面積やレイアウト、職能別の従業員数などが決められている。どの店舗の外観もほぼ同じで、販売店の名称も「〇〇奇瑞汽車特約銷售服務店」と統一されている。新規で設立されたディーラーの名称には「奇瑞」あるいは「奇」、「瑞」のいずれの文字が入っているパターンが多い。

奇瑞はディーラーの社員の教育に非常に力を入れており、車種別の『販売ガイドブック』及び『修理ガイドブック』が作成された。『販売ガイドブック』には、接客方法やプロセスのほかに、競合車種と比較する当該車種のセールスポイント、短所と弁明方法などが明記されている。ガイドブックに基づき、定期的な開発、生産、販売部門のエンジニアや外

<sup>214</sup> 奇瑞販売部門へのインタビューにより

部の講師を派遣してディーラーの販売員、整備士を対象とする研修会、講習会を実施する。また、毎年恒例のディーラー販売員技能コンテストを開催している。まずは「大区」単位で予選を行い、優勝者を決めてから 12「大区」の各優勝者で全国の決勝戦を行う。マスコミが宣伝することで、ユーザーに奇瑞の知名度やブランドのイメージアップが図られると同時に、ディーラーの販売員の技能や顧客サービス能力を把握し、競い合わせることで、販売技能と顧客サービス能力を向上させる狙いがある。

図 33 現在の奇瑞の販売流通システム



出所：筆者作成

ディーラーは一般募集で選定した各地域の地元資本がメインであるが、それだけではない。2009年10月に、奇瑞は蕪湖市ハイテク開発区に2億元を投資して、「盈豊投資有限公司」を設立した。盈豊投資は投資会社で、販売台数が多く、合肥や南京などの奇瑞にとって重要な都市、或いは反対にディーラー販売網のカバーがなく、販売台数の少ない都市に、奇瑞直属ディーラーを設置し、既存ディーラーの補充を目指す役割を持つ。しかし、直属ディーラーの開設は、商圈の縮小や顧客を奪い合うことを意味し、既存ディーラーが激しく反対し、中には奇瑞とのフランチャイズ契約を解除するところも現われたため、この資本コントロールによる自社販売網の構築は期待されたほど進まなかった。現在、盈豊

投資の傘下には、「奇瑞汽車合肥盈豐車行」（合肥）、「南京奇瑞汽車銷售服務有限公司」（南京）、「広州市梅花園奇瑞汽車銷售有限公司」（広州）、「江西東安汽車銷售服務有限公司」（南昌）、「武漢奇瑞汽車銷售服務有限公司」（武漢）、「奇瑞汽車上饒專營店」（上饒）などのわずか6社の直屬ディーラーが設立されている。

奇瑞はディーラー中心の販売流通システムの整備とともに、2007年にまず小型車、「A1」についてオンライン販売を開始した。「C-to-B Order System」が導入されて、5つのプロセスから構成される。ユーザーはまず奇瑞のホームページ或いは他の総合情報サイトに掲載した「A1」の広告にアクセスすれば仕様、価格などの情報が分かる。次に、ユーザーは最寄りのディーラーで試乗することで実際に車を体験することができる。次に注文書の電子ファイルをメールで奇瑞へ送付し、奇瑞からは三日以内で返信が来る。そして奇瑞指定のディーラーの店頭で正式に契約、頭金の納付を行う。最後に残金を支払い、ディーラーから納車される。注文から納車までに約1か月の時間を要する。専売契約及び修理、メンテナンスなどのアフターサービスの関係で、オンライン販売の車種も結局ユーザーと最も近いディーラーから購入することとなる。現在、奇瑞の全車種は、オンラインで販売されているにもかかわらず、実際の販売台数に占める割合は1%以下にとどまっている。これは、メンテナンスと修理についてディーラーの援助を求める消費者心理によるものである。一方、有力なディーラーも国内の「sina」や「sohu」などの国内総合情報サイトと提携関係を構築し、ネットに投稿されたユーザーの購入意向に関連する情報を購入することで、販路の拡大を図っている。

## 2. 自動車ローンの実施

表31のように、中国では、2004年に、上海通用汽車金融有限責任公司（GM）の設立を皮切りに、欧米や日本等の外資自動車メーカー系ファイナンス会社が、自らの市場規模や販売戦略の下、主に中級・高級乗用車向けのオートローンを展開していることが分かる。民族系自動車メーカーの多くは、ファイナンスの面で銀行など金融機関の支援に頼らざるを得ない状況にある。しかし、銀行などの金融機関は収益とリスクを考慮して、廉価車セグメント向けの融資には消極的な態度を取り、ユーザーに対する審査も厳しくなりがちであるため、外資系自動車メーカーの中級・高級車のユーザーより民族系自動車メーカーの廉価車のユーザーのほうが自己資金で自動車を購入するケースが多い結果となった。言い換えれば、金融支援の不備は民族系自動車メーカーによる販売の阻害要因となったのである。

表 33 中国における自動車メーカー系ファイナンス会社の設立状況

順	会社名	設立時間	資本金
1	上海通用汽車金融有限責任公司 (GM)	2004年8月18日	5億元
2	大衆汽車金融公司 (VW)	2004年11月21日	5億元
3	豊田汽車金融公司 (トヨタ)	2005年1月10日	5億元
4	福特汽車金融 (中国) 有限公司 (Ford)	2005年7月	5億元
5	戴姆勒克莱斯勒汽車金融公司 (DaimlerChrysler AG)	2005年11月2日	5億元
6	東風標致雪鉄龍汽車金融公司 (PSA)	2006年8月23日	5億元
7	沃壘沃金融服務汽車公司 (Volvo)	2006年8月31日	5億元
8	東風日産汽車金融有限公司 (日産)	2007年10月26日	5億元
9	菲亚特汽車金融公司 (Fiat)	2007年12月20日	5億元
10	奇瑞徽銀汽車金融有限公司 (奇瑞)	2009年4月	5億元

出所：筆者作成

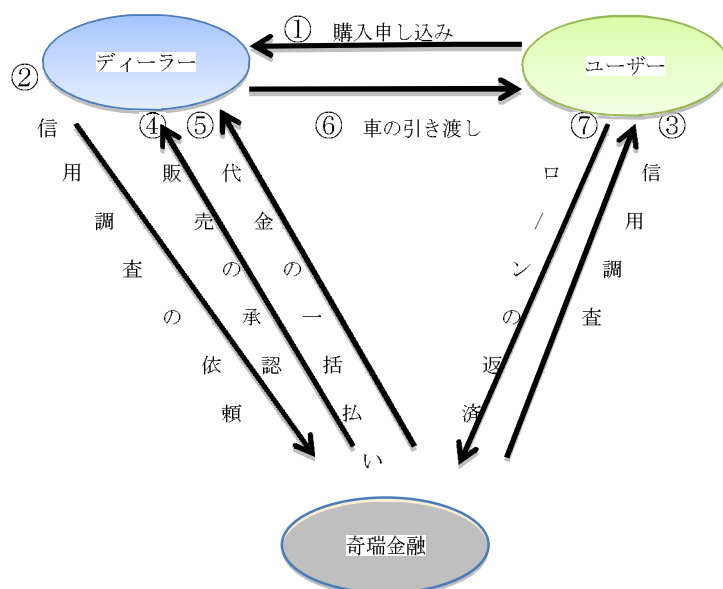
2002年頃から奇瑞はすでに取引関係の密接なディーラーに対して融資を行っていた。しかし、融資の範囲は限定的なだけでなく、専門化されていないため、「四川捷順事件」<sup>215</sup>のように融資が回収できないケースもあった。ディーラーに対して安定的な支援を図るため、2009年4月に、安徽省の地方銀行、徽商銀行と共同で、「奇瑞徽銀汽車金融有限公司」(奇瑞金融)を設立した。資本金5億元のうち、奇瑞は4億元を出資し、80%の株を保有して経営を主導する。これは、GM、VW やトヨタなどの外資系自動車メーカーに続き、民族系自動車メーカーによって設立した唯一のファイナンス会社である。設立された当初「奇瑞金融」の主な業務は、ユーザーに対する自動車ローンではなく、奇瑞のディーラーに対する在庫融資とショールームの建設などの商業融資の提供である。融資の金利は市場金利より高めに設定されたが、在庫担保融資の適用範囲は奇瑞のすべてのディーラーへ拡大されたため、すべてのディーラーで仕入資金の借り入れができる。販売台数と流通チャンネルの拡大により、借り入れの追加申請も可能である。ここから奇瑞自身の手によって、ディーラーの販売、財務状況の実態を把握し、より健全で親密な関係性を築こうとする姿勢が窺える。

個人消費者向けのオートローンを本格的に開始したのは2011年後半からである。ローンの仕組みは図34のように、個品割賦購入斡旋の方式を取っている。まず、顧客がディーラーに購入を申し込めば、ディーラーは奇瑞金融に信用調査を依頼する。奇瑞金融は顧客の信用調査を行い、1日で融資が可能かどうかの判断を下す。融資可能と判断されればディーラーに販売の承認を行う。販売の承認を受けたディーラーはユーザーに車を引き渡

<sup>215</sup> 四川捷順は2000年に奇瑞の四川省におけるメイン・ディーラーとなり、当時生産ライセンスを持っていなかった奇瑞の車を地元蕪湖のナンバー・プレートで99台購入したことで有名になった。しかし、2003年に奇瑞が地元で新規にディーラー3社を立ち上げたことで、双方の信頼関係に亀裂が生じた。2005年までに、奇瑞は四川捷順に対して合計で2000万円ほどの融資を実施したが、四川捷順の資金流用及び経営不振で回収できず、2005年4月に奇瑞は債務不履行で四川捷順を提訴して、裁判所は四川捷順の財産を差し押さえている。

し、奇瑞金融はディーラーに代金の一括払いを実施する。一方、顧客は奇瑞金融に最長60カ月で割賦代金の返済を行う。ディーラーは、奇瑞に自動車の仕入代金を支払わなければならないため、奇瑞金融の一括払いはディーラーにとって、運転資金の確保と金利リスクの解消といったメリットがある。また、金利設定については、車種と支払回数を基準に一般金融機関よりも金利を比較的高く設定して、一般的にはキャンペーンなどでも自動車販売価格の値引きを実施し、金利を下げることはしないというスタンスである。奇瑞金融という弱小の民族系自動車メーカーが設立したファイナンス会社を存続させ、自動車ローン金利を収益とみなす経営戦略が反映されている。

図 34 奇瑞金融による個品割賦購入斡旋の概略図



出所：筆者が作成

2011年度、奇瑞の57.9%のディーラーが奇瑞金融の融資制度を利用し、流通チャンネル及び販売量に基づいて与信枠が設定された。個人消費者向けの自動車ローンも全国258の都市、奇瑞の90%のディーラーで実施され、融資件数は2010年に比べて3倍ほどに急増した<sup>216</sup>。自動車ローンの実施が販売促進に貢献しているかどうかについては、奇瑞で明確に分析できているわけではない。実際現在中国全体では、ローン方式で販売される自動車は、新車販売の総額のうち20%以下に留まっている<sup>217</sup>。ただし、近年、顧客の消費行動は変化しており、将来的には自動車ローンの利用率が先進国並みになる可能性があることから、その他の民族系自動車メーカーに先駆けて奇瑞がシェア確保に先手を打ったと間違

<sup>216</sup> 「奇瑞金融社長劉憲志へのインタビュー」、『理財周報』、2012年2月21日

<sup>217</sup> 北京联创斯达投资咨询有限公司（2009）「第六部分中国汽车金融行业分析」『中国汽车经销行业分析报告』、32頁

いなく言えるだろう。

### 3. ディーラー・ビジネス・ポリシー

奇瑞は自動車メーカー主導の販売体制を採用している。まず販売店に直接最終ユーザーに販売することを要求し、「指導価格」（メーカー希望小売価格）を決めることによってディーラーの小売価格を基本的に全国的に同一としている。また、奇瑞はすべての車種に対して「指導価格」を決め、ディーラーの実際販売価格を監視して、それが「指導価格」の下限をさらに下回る不当廉売を禁止した。しかし、近年は価格競争の激化によって指導価格と販売価格の乖離が目立つようになってきたのも事実である。ディーラーには月毎に価格を含めた販売状況を奇瑞に報告することが義務付けられ、販売会社の地域支社も人員を派遣して定期的に巡回し、販売状況をチェックし、定価より割高のプレミア或いは不当の廉売を禁止するよう指導をする。取引は現金取引で、奇瑞から納車されるとマージンを引いた代金を直ちに支払う必要がある。

また、『販売店管理ガイドブック』も作成され、整理、清掃、整頓、清潔、躰、安全 (safe) の 6S 活動を求め、ショールーム、整備工場、備品倉庫、駐車エリアなどのレイアウト及び必要な備品を細かく指定し、販売員、整備士、管理職の人員構成、職責や業務遂行能力なども明文化されている。一方、ショールームの面積やレイアウトなどを指定するが、建築材料や備品設備の銘柄などは指定せず、ディーラーの自主判断で材料と設備などを購入する。ところが、上海 VW や広汽トヨタなどの外資系自動車メーカーの場合、販売店の建築材料や設備のメーカーなどまでが細かく指定されるため、ディーラーに対するコントロールが奇瑞よりも大きいと思われる。

具体的なビジネス・ポリシーは表 32 のように、奇瑞の自動車を販売する際、「東方之子」や「旗雲 3」、「QQme」の 3 車種<sup>218</sup>を除けば、基本的にどんなディーラーでも、自動車販売価格の 5% の販売マージン、0.5% の広告補助が固定されており、ディーラーの固定資産投資および販売成績に基づいて、インセンティブが設定されている。販売や顧客サービスの目標をすべて達成すれば、粗利益を 14.3% とすることも可能であるとされる。

---

<sup>218</sup> 「東方之子」や「旗雲 3」、「QQme」の 3 車種の販売マージンは、拡販のため、一台当たり、7500 元、4500 元、5000 元と固定され、広告補助、販売目標、顧客サービスによる評価は行わない。

表 34 奇瑞の「経銷商商務政策」(ディーラー・マージン・ポリシー) (2012 年現在)

	奨励項目	奨励比率	注
基本項目	基本マージン	5%	広告補助も販売時に直接支給するが、その使用をチェックする
	広告補助	0.5%	
	建設補助	0~1.5%	
販売目標	月別販売目標達成率	0~2.0%	
	四半期別販売目標達成率	0~0.5%	
顧客サービス	販売満足度	0~0.3%	半年で評価して支給する
	アフターサービス満足度	0~0.5%	四半期で評価して支給する
	販売支援	0~4.0%	直営店の新設、試乗キャンペーン、プロモーションなど
	合計	5.5~14.3%	

注:「QQ」、「風雲 2」、「A1」、「A3」、「瑞虎」、「旗雲 1」、「旗雲 2」、「E5」等の車種に適用する。

出所: 奇瑞汽車 (2012) 『奇瑞汽車 2012 年商務政策』、1 頁による

また、前述の「奇瑞金融」のは商業融資のほかに、ディーラーが店舗の建設などの固定資産を投資していることを考慮して、奇瑞は3年以内に補助金としてディーラーに販売台数に応じてマージンを追加する。販売店のショールーム、休憩室、事務所、車庫、修理工場の面積などの指標に基づいて、総合的にスケールと投資額を評価し、販売店を A、B、C、D、F の 5 段階に格付けする。D ランク以上の販売店に対しては、固定された 5.5% のマージンのほかに、販売台数に応じて、3 年以内でそれぞれ 1.5%、1.2%、1.0%、0.8% のマージンを追加する。ただし、A、B、C、D 級のランクでそれぞれ 600 万元、360 万元、300 万元、240 万元の上限が設けられている。さらに、前述の販売台数に基づいて、ダイヤモンド級、プラチナ級など上位ランクのディーラーに対しては、現金で奨励金を与える。こうして、ディーラーの設備投資の金額に応じて、多少補助するやり方によって、ディーラーが奇瑞向けの特殊資産投資を誘引する「呼び水」の効果が期待される。

#### 4. 補修部品管理

修理やアフターサービスについて、販売店ごとに「奇瑞汽車アフターサービス管理システム」が導入されている。まず修理の人員や保有資格などを登録することで、修理店の人的資源と組織能力を把握する。そして、修理店ごとに ID とパスワードが与えられ、ユーザーの修理依頼もデータ・ベース化されている。車の損傷状況、ユーザーの修理希望及び修理店の検査結果、対処方法、理由、プロセス、修理の結果、補修部品の使用状況、単価などを、システムを通じて、奇瑞の販売部門へ報告する。奇瑞の販売部門が報告された内容について審査して修理店のアフターサービスを監督・評価する。最後に販売部門が直接ユーザーへ電話して、修理店の修理結果とユーザーの満足度を確認する。ユーザーで修



理に不満があった場合、販売部門から修理店へ再処理を命じ、修理の状況に基づいて、修理店が奇瑞の販売部門と補修部品やクレームなどに関する清算、及び他の研修情報の発信も管理システムを通じて行う。

一方、ディーラーには、販売部門の「備件公司」から純正部品が配給され、それ以外のルートからの仕入れは厳禁である。毎月の購買金額が 30 万元に達したか、達しないかの基準に基づき、ディーラーは毎月 3 回か 4 回で「備件公司」へ発注でき、また、ディーラーの顧客サービス水準を向上させる意味から、2 回か 4 回の「緊急注文」にも対応する。さらに、一定の条件を満たしたディーラーに対して補修部品を先に配給し、代金を後で請求する「後払い制度」を用意した。一定の条件とは、具体的には、毎月の購買金額が 2 万元以上、代金滞納の記録がないディーラーに対して、第一四半期は毎月前年度の平均購買額、それ以降は、前月購買金額の 120%の与信枠を設定して、翌月の 1～5 日の間で代金を支払う仕組みである。また、部品は、一般部品とソーラーフィルム、シートカバーやオットマンなどの流動性の高い装飾部品と区別する。一般部品の場合、ディーラーの毎月の販売金額と伸び率に応じて販売価格の 0～2%のマーヅンを与える。装飾部品のマーヅンは 5～8%である。

## 5. 奇瑞の顧客満足状況

現在、中国における各自動車メーカーの顧客販売満足度は 2012 年 J.D. パワー アジア・パシフィックが中国自動車セールス満足度 (Sales Satisfaction Index、略称 SSI) 調査により明らかにした。当調査は、2011 年 8 月から 2012 年 3 月までで新車購入時の販売店の対応に対する顧客の総合的な評価を、5 つのファクターに基づいて算出している。それらは「セールス担当者」(33%)、「購入条件」(25%)、「営業体制」(19%)、「店舗施設」(13%)、「商品展示」(11%) となっている (カッコ内は総合満足度に対する影響度)。これらのファクターの複数の詳細項目に対する評価を基に総合満足度 (1,000 点満点) を算出している。これによれば、2012 年度に、販売流通ネットワークの拡大及び熟練販売の不足により、中国では乗用車を新車で購入した際の顧客の評価は業界平均スコアが 841 ポイントで、前年から 6 ポイント低下したのである。



ようとしている。各種各様のディーラー教育が実施され、販売活動に対する日常的な監督管理が行われているため、各販売店が提供するサービスが平準化されており、統一価格での販売、厳格なテリトリー制、アフターサービスの徹底等が実現されている。第三に、奇瑞金融による在庫担保融資、設備投資の補助、補修部品代金の後払い制度が用意されており、ディーラーのリスクをシェアリングし、より緊密な組織間関係を築く姿勢もみられる。以上の3点が指摘できる。

奇瑞の販売流通システムの構築は、新規参入者として新しいことを行なう上で有利で、いわゆる後発の利益を現に享受した。しかし、ディーラー側に立ってみれば、この販売流通システム再編の過程で常にディーラーの不利益が生じること、新しいディーラーに代替されるリスクがあるため、必ずしも好意的に受け入れたわけでない。自動車メーカーとディーラー相互の相手の選択が可能である以上、奇瑞とディーラーの組織間関係は不安定で短期的なものとなりかねないだろう。

#### **第四節 主要ディーラーの「安徽復興」の事例**

本節では、奇瑞とディーラーの取引の実態及びディーラーの経営活動について、主要ディーラーの1社、安徽省合肥市にある「安徽復興」の事例を考察することにする。同社を選んだ理由は、まず「安徽復興」は奇瑞の「ダイヤモンド級」ディーラーであり、奇瑞車の年間販売台数は平均して数千台にのぼり、地元合肥の市場をほぼ独占してきたため、双方は緊密な企業間関係にあり、安定した取引関係が続いている。次に、同社は奇瑞の車種だけでなく、民族系自動車メーカーの東風柳州汽車（国産車）、三菱、ジープ、クライスラー（輸入車）等の国内外の自動車メーカーの販売を代理しているため、多様な取引関係が展開されている中で、奇瑞との関係の特徴を抽出するのは比較的容易であると考えられる。

##### **1. 会社概要と販売地域**

安徽復興汽車有限公司は1990年代から合肥市で自動車の修理から操業開始して、その後は自動車の卸売、小売を行うようになった。現在は、国内外の自動車メーカーの「代理商」（ディーラー）として、新車販売、整備、部品販売、保険代理、情報提供などのサービスを一体化した大型自動車流通企業にまで成長した。資本金は1309万元で、すべてが社長の個人出資であり、社長一族が経営を支配する「同族会社」である。従業員総数は230名を超え、そのうち整備士は約80名、販売員は70名ほどである。事業所は、汽車城本店（合肥市新駅区汴河路）、安徽騁瑞（合肥市包河工業区緯一路8号）、滁州支店（滁州市中都大道777号）、六安支店（六安市金安区仏子嶺東路精美学校）など4つの「4S店」と7箇所の「社区店」（1S店、2S店）から構成される。同社は、アフターサービス能力の高上にも継続的に力を入れ、車検業務では、2002年9月に品質管理の国際規格承認

ISO9001 を取得した。

2000年12月に、上海の三菱商事から「3S店」として三菱自動車工業の輸入車の合肥における「専売権利」を取得した。2002年3月には、東風柳州汽車のメイン・ディーラーと認められ、2004年4月に三菱・北京ベンツ・ダイムラークライスラー・ジープといった「連合ブランド」のディーラーとなった。奇瑞との取引は、2002年3月頃、業販店として役所などの大口顧客向けに卸売をすることから始まった。2006年1月、李峰が「分網交差」を実施した時にメイン・ディーラーとして、奇瑞のすべての車種を販売する権利を取得した。地元合肥では、安徽省政府をはじめとする役所やタクシー会社が存在し、ここ10年ほどでモータリゼーションが進み、自動車販売は店頭集客でも好調である。「安徽復興」は、これまで合肥市の商圈を独占してきたため、表35のように、平均して年間数千台の奇瑞車を販売し、奇瑞のディーラーの中で年間販売台数1万台を超える「スーパー・ダイヤモンド級」に次ぐ「ゴールド・ダイヤモンド級」に位置する<sup>220</sup>。また、「安徽復興」自身にとって、奇瑞の車種を年間数千台販売することは、せいぜい数百台の自動車しか販売しない他の自動車メーカーと比べて、奇瑞の重要性が明らかである。

表 35 安徽復興グループの販売実績（2009年～2011年）

年	2009年	2010年	2011年
復興チャンネル	3870台	5033台	1703台
騁瑞チャンネル	739台	2379台	4017台
合計	4609台	7412台	5720台

出所：安徽復興グループが提供した資料により作成

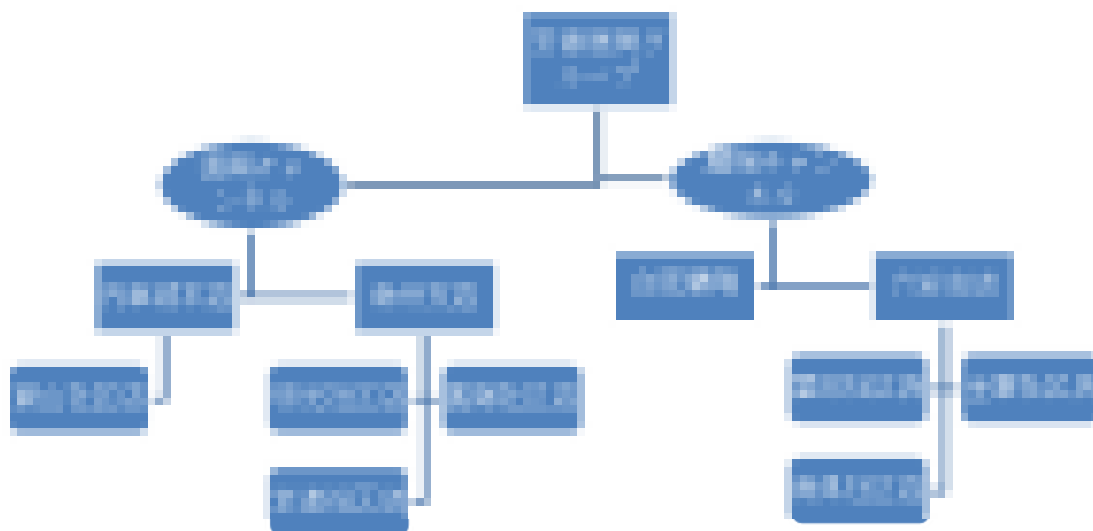
奇瑞関係の組織構造について、図36のように、「安徽復興」グループには二つのチャンネルがあり、復興チャンネルは「奇瑞2部」（QQ、旗雲、東方之子）と威麟・瑞麒ブランドの車種、騁瑞チャンネルは「奇瑞1部」に威麟・瑞麒ブランドを除いた車種（瑞虎、風雲、Aシリーズ等）を扱っている<sup>221</sup>。二つのチャンネルを合わせて、奇瑞乗用車すべての販売権を持ち、同一資本がすべてのチャンネルを取り扱うのは、全国でも数が多くない。「安徽復興」グループは、役所やタクシー会社といった大口顧客に太いパイプを持ち、合肥市、安徽省という市場特性、マーケティング手法を熟知していた。奇瑞と二つのチャンネルは、販売店契約に基づくフランチャイズと似た形態を採用し、それぞれの組織運営が各販売会社の方針に委ねられているため、「復興」と「騁瑞」はそれぞれ独立会社であり、独自の経営を行うことが可能である。また、現在、「安徽復興」グループの販売地域も合肥市に留まらず、奇瑞の許可を得たうえで、復興チャンネルは滁州支店、騁瑞チャンネル

<sup>220</sup>奇瑞最大のディーラー、「河北龐大集団」は年間40万台以上を販売するスーパー・ディーラーであり、2011年に約2.5万台の奇瑞車を販売した。年間奇瑞車の販売台数が1万台を超えるディーラーはほかに「蕪湖安奇」、「ハルビン哈德利」、「東莞東富」、「成都西物」と「吉林祺瑞」等の数社が挙げられる。

<sup>221</sup>9頁を参照、奇瑞の販売組織の再編で、安徽復興の販売組織はまだ奇瑞の販売組織の再編に追いついていないことが窺える。

は六安支店を設立して、安徽省の滁州市と六安市へも進出した。それを可能にしたのは、当該チャンネルの車種を代理するメイン・ディーラーが当初地元が存在しなかったからである。

図 36 安徽復興グループの組織図（2012年7月現在）



出所：聞き取り調査により筆者作成

2010年に奇瑞の直営販売店、「奇瑞汽車合肥盈豊車行」が設立された。奇瑞の中では、合肥市を「蜀山」、「包河」、「汽車城」という三つのエリアに分け、「合肥盈豊」は「蜀山」、「安徽復興」は「包河」と「汽車城」のエリアで販売すると取り決めていた。現在、「合肥盈豊」の年間販売台数は1000台未満で、本格的に「安徽復興」のライバルになっていないが、奇瑞直属の同社は「安徽復興」と同様で奇瑞のすべての車種を販売しており、また「包河」や「経済技術開発区」などでも「社区店」を設けているため、「安徽復興」にとっては、商圈が縮小され、顧客、特に大口顧客の奪い合いになることを意味している。この車種テリトリー制度及び既存ディーラーの権益を無視したやり方について、「安徽復興」は強く反発し、双方の信頼関係に亀裂が生じたが、販売規模及び特殊資産投資が大きいだけに、脱退すれば「安徽復興」が大きな損失を被るので、ライバルの出現を受け入れざるを得なかったのである。

## 2. 取引の実態

「安徽復興」と奇瑞はフランチャイズ契約を結んでおり、しかし、その中では期間、代理車種、販売目標、地域、車の発注、引き渡し、解除方法などの大まかな条項しか決められていない。インセンティブの設定、リスクの分担や支払決済方法のような細かい部分は別途「経銷商商務政策」（ディーラー・マージン・ポリシー）で規定される。現在フランチャイズ契約の期間は1年と決められ、更新も解除も可能である。実際に、双方の取引関係は安定的で、今まで自動更新が行われてきた。

「安徽復興」は汽城本店の店舗がAランク、合肥騁瑞がDランクのショールームと認定されて、この3年間にそれぞれが追加マージンを享受しており、販売目標やアフターサービスなどの各評価項目を加算すると、年間10%以上の販売利益を得ている。しかし、外資系自動車メーカーや後述「風行汽車」のような中小自動車メーカーに比べても、販売利益率はまだ低い<sup>222</sup>。また、奇瑞の廉価車は一台当たりの単価が低いため、販売利益も少なく、しかも完全に奇瑞にコントロールされている。そのために、一定の販売規模を維持する意味が大きい。なぜならば、「薄利多売」でできるだけ販売台数を増やして利益を確保できるからであるが、もう一つの理由は、奇瑞の車種は、むしろ修理や部品販売から獲得する利益のほうが大きいため、修理や部品販売による利益を獲得するためである。現在安徽復興において、修理部門の粗利益は20%以上で、新車の販売を上回る状況にある。

## 3. 他の自動車メーカーとの取引

### (1) 三菱・クライスラー・ジープの「連合ブランド」の事例

「安徽復興」は、2000年12月に上海の三菱商事から、三菱自動車工業の輸入車を安徽省において販売する権利を取得した。2004年4月に、「連合ブランド」によって、三菱、クライスラー、ジープの輸入車の「4S店」として、その輸入車種の販売権利を取得した。「連合ブランド」とは、2003年7月に、三菱、クライスラー、ジープの3社が互いの車種のラインナップを補って、消費者の多様なニーズに対応するために、中国において共同で設立した販売会社である。その後、三菱は「連合ブランド」から脱退して独自の流通チャンネルを構築したが、「安徽復興」との取引関係は継続されている。実際に、「安徽復興」の自動車販売はこれらの外国自動車メーカーの輸入車からスタートして、後に奇瑞のような民族系自動車メーカーとの契約を結んだのである。

現在、「安徽復興」はこれらの外国の自動車メーカーと、車種別に、数カ月から1年ご

<sup>222</sup> 例えば、2011年に某ドイツ系自動車メーカーの高級乗用車ブランドの基本マージンは6.8~7%であった。

とに専売契約を更改しているが、事実上は自動更新に近く、契約解除、契約不更新は発生せず、長期的で安定した取引関係を保っている。これは、地元合肥だけではなく、安徽省でも「安徽復興」のような資本レベル、技術レベルが高く、カバーできる地域が大きいディーラーが少数しか存在しないためである。販売地域は合肥市に留まらず、安徽省全域をカバーする。専売契約に基づき、安徽復興の汽車城本店では奇瑞の「4S 店」の隣に、上の外国三社の標識や銘柄が使用され、専用のショールームや整備工場が建てられて、それぞれの「4S 店」が設けられ、三菱の「パジェロ」、「RVR」（中国では ASX、「勁炫」と呼ぶ）、「アウトランダーEX」、「グランディス」、クライスラーの「300C」、ジープの「チェロキー」、「コンパス」、「ラングラー」、「パトリオット」等の輸入車種が富裕層向けに販売され、奇瑞の廉価車を補完する塩梅となっている。

外国の自動車メーカーは、中国国内のディーラーに対して、ショールーム、整備工場の面積、販売員、整備士の人数などのハード面の条件を奇瑞よりも細かく規定し、販売員と整備士の教育訓練にも熱心であるが、実際には各地に社員を駐在させていないので、販売・修理・補修部品販売などの諸活動に対する監督管理が少なく、基本的にディーラーに一任し、言うに及ばず在庫担保融資や補修部品代金の後払いなどの支援措置もあまり実施しない。安徽復興は、かつて三菱商事上海のような輸入業者から固定価格で輸入車を仕入れ、自由にユーザーへ販売して超過利益を享受していた。最近になって外国自動車メーカーも価格設定に対して監督管理を強めたことにより、輸入車の販売利益は奇瑞車とほぼ同水準に戻ったが、輸入車の単価が高いため、1 台あたりの販売利益が数万元にものぼり、年間数百台の販売実績でも安定的に収益を上げている。三菱自動車工業の輸入車の供給は、主に三菱商事のような輸入業者を通じて各地域のディーラーに割り当てている。しかし、人気車種は、輸入港と地理的に近い上海や浙江省等の沿海部の大口ディーラーによく買いためられて、「安徽復興」のような内陸のディーラーに人気車種が割り当てられない問題がある。つまり、輸入車は数が限られているので、すべてのディーラーの要望に応えられないという問題が横たわっているのである。他方、かつての収益が為替レートの変動に大きく左右された問題は人民元決済の実現によって解決された。

## (2) 「東風柳州汽車有限公司」の事例

東風柳州汽車有限公司の前身は 1954 年に設立された柳州機械廠である、1969 年に軽トラックの生産ライセンスを取得して自動車生産を開始した。1981 年に、国家が推進したグループ化政策により、大手国有自動車メーカー、東風汽車の傘下に収められた。2001 年から、三菱自動車の技術を導入してエンジンなどの基幹部品を三菱自動車から調達して乗用車生産へ進出したのである。2003 年に、東風グループの再編により、東風と日産の合弁会社、「東風汽車有限公司」の子会社となった。現在、東風柳州汽車は乗用車と商用車の二つの製品系列を持ち、商用車のブランドを「乘龍」、「霸龍」、乗用車のブランドを

「風行」と名付けている。「安徽復興」が取得したのも、乗用車の「風行」ブランド車種の販売権利で、現在「景逸」、「菱智」(MPV)、「景逸 SUV」の三車種を取り扱っている。

東風柳州汽車販売会社乗用車サービス部は、北京や上海の大都市でなく、二三線都市での販路の拡大に力を入れ、「N+M」の販売戦略をとっている。Nとは、nucleus(中軸、基点)のことで、Mはmax(最大限)のことである。すなわち、保有台数が200台以上の地域、省都レベル以上の都市では、必ず「4S店」の設立を義務付けて「4S店」を基軸にし、それ以外の地域においては、「4S店」の補充として「1S店・2S店」、業販店での販売も認めて最大限販売網を拡大させる方針である。その他に、サービスとして部品販売、修理、情報の機能のみを備える「3S店」も存在する。また、カバー地域、販売台数や資金力規模に応じて、ディーラーをA、B、Cの3級に分け、既存のA級ディーラーが保有台数の少ない地域での販売拠点の設立を奨励し、販売流通ネットワークの拡大を図っている。このような方針は、初期の奇瑞ときわめて似ている。現在、詳細な割合は不明だが、全国で「風行汽車」のメイン・ディーラー、サブ・ディーラーを合わせると、295社にも達する<sup>223</sup>。そして、現実的な販売戦略が奏功して、2010年の5万台の販売実績に対して、2011年にその倍の10万台を販売した。特に三菱の「デリカスペースギア」の技術を導入した「菱智」(MPV)は、同セグメントで販売ランキング2位へと躍進した<sup>224</sup>。

「安徽復興」は東風柳州汽車の「風行汽車」のA級ディーラーとして、汽車城本店で、奇瑞、三菱、クライスラー、ジープの「4S店」と並んで、「風行汽車」の「4S店」を設立している。「風行汽車」はショールームや整備工場、備品などについて明確な条件を設けたが、外国の自動車メーカーと比べて、また奇瑞よりも一段と基準が低いため、少ない投資で済んだのである。現在、取り扱っている3車種で年間わずか数百台ほどを販売しているが、「風行汽車」の基本マージンは8%で、さらに広告補助として1台あたり約700元が設定されている。これは、奇瑞の基本マージンよりも高く、少ない販売台数でも一定の利益が確保される。東風柳州汽車は販売員、整備士に対して基本的な教育訓練を実施するが、ディーラー向けの在庫担保融資などの支援措置はあまり講じず、CSI等の顧客サービスの指標も細かく設定せず、いわば出来高制の形をとっている。また、自動車および部品の仕入れ、代金の支払いなどの面において、東風柳州汽車のやり方は硬直化しており、古い国有企業の性格が強く、新興自動車メーカーの奇瑞ほどに融通が効かないとされる。従って、「安徽復興」にとっては、積極的に安徽省の他の地域へ出店して空白地域を埋めるインセンティブはなかった。2002年3月に、「安徽復興」は安徽省で唯一の「風行汽車」のメイン・ディーラーと認定されたが、現在安徽省で13カ所の「風行汽車」の販売拠点が存在する中で、「安徽復興」の販売地域は合肥市に縮小されている。

<sup>223</sup> 「風行汽車」のホームページ、<http://www.fxauto.com.cn/dealer-platform.php>に基づく

<sup>224</sup> 中国汽車工業協会の公表資料により



## 4. 小括

地元では、「安徽復興」の資金力、販売規模、アフターサービスの水準はトップクラスであり、奇瑞をはじめ三菱、クライスラー、ジープ、東風柳州汽車など複数の自動車メーカーと専売契約を締結して、多様な取引関係が展開されている。奇瑞との取引関係では、「分網交差」の時代に奇瑞から選別されて専売契約を締結した。ショールームや整備工場などのディーラーになるためのハード面の条件をみると、奇瑞は後進民族系自動車メーカーと外国の自動車メーカーの中間位置にあるが、ディーラーに対する統制やコントロールはほかの自動車メーカーをはるかに上回っている。ほかの自動車メーカーの車種と比べて、奇瑞車の販売利益率はそれほど高くないと思われるが、販売台数が多く修理の利益で補っている。奇瑞のメイン・ディーラーになった後、奇瑞のマーケティング政策に従ってハイスペックの「4S 店」を建設し、地元合肥以外の地域へ進出したことで、販売台数を伸ばしてきた。また、販売規模の拡大及び奇瑞向けの特許投資が大きいだけに、安徽復興は奇瑞に対する依存度が深まったのである。双方の関係は、日本の自動車メーカー、ディーラーのように、資本的、人的関係から生まれる「系列的ディーラー・システム」ほど強固なものでないが、奇瑞に主導されているために簡単に鞍替えするようなこともないと思われる。他方、中国でも、「安徽復興」あるいはそれよりもはるかに大規模な「メガ・ディーラー」の出現は、今日の奇瑞を含む自動車メーカー主導の流通再編の結果であると思われる。

## 第五節 まとめ

本章では、中国民族系自動車メーカーの代表格である奇瑞汽車の販売流通システムを事例として取り上げ、その進化と特徴の一側面を明らかにした。1990 年代以降、流通分野における政府の規制緩和をうけ、民族系自動車メーカーの代表格である奇瑞で近代的な流通販売システムを構築するのが可能となり、車種の増加やマーケティング戦略の展開によって、自社主導の流通システムを構築したのである。流通システムには一部の直営販売店も含まれるが、主に地域の資本を取り込んだ本格的なフランチャイズ契約に基づくディーラー・システムを形成させたのである。

その流通システムの特徴は、まず、車種のマーケティング戦略から、奇瑞汽車が単純に車種を増やしたのではなく、「模倣・低価格」から「低価格・差別化」、そして「フルライン」、「マルチブランド」へと戦略が前進している。勿論、急性に達成された「マルチブランド」戦略には、ブランドの氾濫で商品の差別化があいまいになったことやブランド間のカニバリゼーションなどのさまざまな問題があった。

また、奇瑞は各時期のマーケティング戦略に合わせて、わずか 10 年間で試行錯誤を繰り返して流通システムを、設立直後の「業販店中心」から「分網交差」、「マルチチャネル

ル」、そして現在のシンプルな「二チャンネル」へと再編したことで本格的なフランチャイズ・システムを実現した。その過程では、ディーラーの入れ替えや淘汰も行われたが、結局はディーラー、特に大型ディーラーとの企業間関係が緊密になり、集中度も向上したのである。

さらに、現在、ディーラーとの取引関係では、①ディーラーは資金的、人的に独立している。ただし、一部の地域では既存ディーラーの補充として自動車メーカー直営のディーラーも存在する、②契約上は他社製品の取扱制限がなく「地域のテリトリー」を守っている、③リスクのシェアリングや販売支援措置などの面でディーラーと緊密な組織間関係にある、などの特徴が指摘できる。

このように本格的なフランチャイズ・システムを維持するのは、ディーラーの販促に刺激をもたらす魅力的な車種の提供が前提である。販売流通システムの形成は、自動車メーカーとディーラーの互いの相手を選択するので、相手を替えるということは、既存の販売流通システム自体を自ら崩すことにつながる一大事で、代替資源へ容易に接近できるかどうかは、そのような相互選別活動を大きく左右するのである。実際、奇瑞のような年間数十万台の販売規模を持つ民族系自動車メーカーは数社しか存在しない。多様な販売流通システムの存在をもたらす条件が依然残っている。しかし、消費需要の拡大、流通秩序が確立されるにつれて、奇瑞の事例によって中国の民族系自動車メーカーでも、先進国に見られる販売流通システムへ進化していくことが証明されたといえよう。

## 結語

### 第一節 外部資源依存型成長

本稿の基本的な問題意識は、「新興自動車メーカーとして、中国の民族系自動車メーカーがどのように参入して、その企業システムはどのようにに形成され、どのような特徴を持っているか。それを規定する政策的、環境的要因とは何か」などであった。これらの問題を解明するために、本稿では外部資源を扱う能力の枠組みを用いて、他の自動車メーカーの事例に言及しながら、主に奇瑞汽車の事例を取り上げ、実証分析を行ってきた。そして、本稿では、中国民族系自動車メーカーの成長方式を「外部資源依存型成長」と定義し、民族系自動車メーカー登場の歴史的条件及び成長方式について以下のような評価を試みた。

#### 1. 民族系自動車メーカー参入の歴史的条件

マイケル・ポーター（1999）は、参入障壁の規模を測る8つの具体的な指標を示している。すなわち、規模の経済性が働くか、製品の差別化が存在するか、巨額の投資が必要か、仕入れ先を変更するコストが大きいのか、流通チャネルの確保が難しいか、規模の経済性以外のコスト面で不利な点が存在するか、政府の政策による参入の制限や規制が存在するか、参入に対し強い報復が予想されるかなどである<sup>225</sup>。この枠組みに基づけば、ほぼすべての指標において中国の自動車産業は間違いなく参入障壁の高い産業であることが指摘できる。それに加えて計画経済時代では、中国の国有企業は営利目的で経済活動を行う経済主体ではなく、地元住民に就業の場を提供する「単位」(Work Unit)であり、経済活動のほかに、社会保障、行政管理、思想統制など政治的・社会的・経済的機能を持ち合わせていた。

しかし、市場経済への移行に伴い、国有企業は政府から受けた統制が弱まり、「単位保障」や「政治活動」など社会的・政治的機能が切り離されたことで性格が変わってきたのである。また、1990年代から民営企業が次第に台頭し、2003年にはついに民間セクターが全産業総生産額の全体に占める比率が15%に達して国有企業を上回っていた<sup>226</sup>。実際、民族系自動車メーカーの多くは、例えば吉利汽車、青年汽車、BYD汽車のような民間資本である。本稿の分析対象である奇瑞汽車でさえも、新しく設立された故に、外資系自動車メーカー、その他の民族系自動車メーカーとの激しい市場競争に置かれており、国有企業従来の「古き良き伝統」を受け継いでいないと思われる。従って、2000年前後に市場参入を果たした民族系自動車メーカーはコーポレート・ガバナンスが斬新で「利益を追求する経済主体」という企業本来の概念に近づいてきたと言えよう。しかも、2000年前後の

<sup>225</sup> M・ポーター（1999）『競争戦略論Ⅰ』竹内弘高訳、ダイヤモンド社 37頁～51頁

<sup>226</sup> 中国国家统计局（2005）『中国統計年鑑』2004版により

中国では、経済が持続して成長して、所得が増加することにより、モータリゼーションが進展し自動車市場が急速に拡大した。また、改革開放の政策が実施されて以来、外国の自動車メーカーや部品メーカーが進出してきたことで、多種多様な車種・部品製造技術を現地に持ってきたのである。すなわち、①自由化と規制緩和による市場環境整備がスタートしたこと、②外国自動車メーカー、部品メーカーの対中進出から多種多様な車種・部品技術が導入されたこと、③経済の成長により自動車市場が拡大したことなど、民族系自動車メーカーを登場・成長させる歴史的条件が整ったのである。

結果的に、コーポレート・ガバナンスが刷新された民族系自動車メーカーは、モータリゼーションによる市場の拡大を期待して、中国へ進出した外国自動車メーカーの製造技術を模倣導入し、そのサプライヤー・システムから部品を調達する形、新規参入を果たし、市場の拡大とともに成長することが可能となった。自動車産業への参入障壁としては、ポーターが挙げた要因が重要ではなく、これらの歴史的条件下で参入障壁が十分に補われたとと考えられる。端的に言えば、「改革開放」と呼ばれる計画経済から市場経済への大転換が起こらなければ、そもそもいわゆる民族系自動車メーカーの登場はなかったであろう。

## 2. 「R&D 資源過少」への経路非依存

奇瑞を含む新規参入を果たした民族系自動車メーカーのほとんどが、大手国有自動車メーカーのように計画経済時代から開発資源を引き継いだわけではない。藤本・李・欧陽（2005）が主張した「R&D資源過少」<sup>227</sup>という歴史的拘束条件に置かれていた。もし「R&D資源過少」という歴史的拘束条件によってのみ民族系自動車メーカーの経営が行われるとしたら、そもそも特殊性や差別性は生じず、みな「結合型製品開発」を行っているはずである。しかし、本稿の主に奇瑞1社に基づくケース・スタディにおける記述・分析を通じて明らかになったように、奇瑞が代表する中国の有力民族系自動車メーカーの製品開発は、開発組織の改編を実施することで、分業と統合のトレード・オフを解消し、組織能力を向上させると同時に、外部から人材を招へいし、外国の設計会社、サプライヤーなどとアライアンスを結び、リバース・エンジニアリングから本格的な製品開発へ転換させる技術的キャッチアップ戦略が明確に現れている。また、李・陳・藤本（2005）が主張した中国製造業アーキテクチャーの擬似オープン化とは、本来乗用車のようなインテグラル型の製品を、コピーないし改造部品の寄せ集めによってオープン・モジュラーまがいのアーキテクチャーへと換骨奪胎することである。しかし、奇瑞の製品開発、特に「A3」の開発事例では、一部社内の共通部品が使用されたが、先発企業のコピー部品が見当たらなかった。乗用車のアーキテクチャー性質を転換したどころか、逆に小林・金（2011）が指摘されたように、合併や買収を通じて、「垂直統合型」への脱皮を目指していると言える。

---

<sup>227</sup> 藤本隆宏、李春利、欧陽桃花（2005）「第9章」藤本隆宏、新宅純二郎編著『中国製造業のアーキテクチャー分析』東洋経済新報社

その製品開発の実態はすでに「R&D資源過少」の経路に依存する「結合型」を超えたのである。また、奇瑞のサプライヤー・システム、販売流通システムの構築過程でも、有力サプライヤーや各地の有力ディーラーを自社の企業システムに取り込むという自律性戦略が見られる。つまり、同一の初期条件の下、ある特定の刺激をうけても、同様の反応をするとは限らない。企業特性と行動様式が異なるからである。従って、本稿は中国民族系自動車メーカーの企業システムの検討では、事後的な進化能力を重視するアプローチでなく、企業特殊的な資源戦略の展開として捉えることの必要性を論じる。具体的には、民族系自動車メーカーの成長モデルを「外部資源依存型成長」と名づけて説明する。

### 3. 「外部資源依存型成長」の概念とその限界

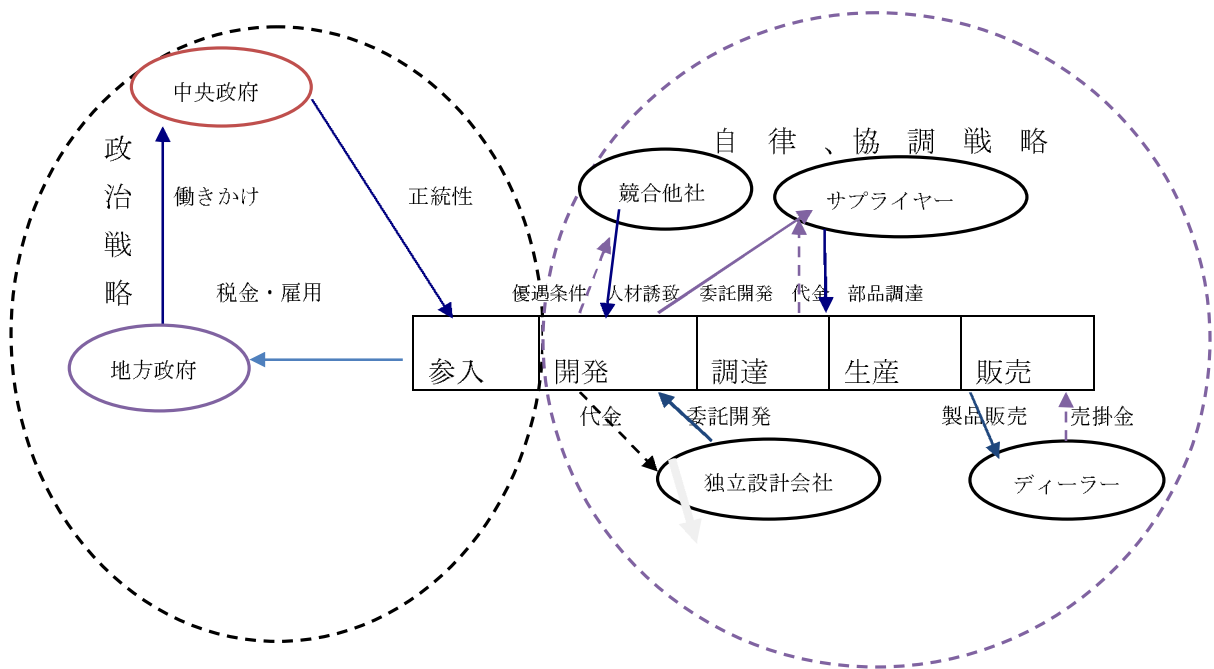
新興自動車メーカーの奇瑞汽車と外国自動車メーカーと大手国有自動車メーカーの合併自動車メーカーを比較してみると、前者で劣る点はその資源の制約であろうと思われる。例えば、ヒト、モノ、カネ、情報等の資源の制約である。それ故に、奇瑞の経営戦略はそのような外部資源をいかにして活用するかということになる。これまで考察したように、奇瑞汽車が外部組織との資源交換を通じて参入を果たし、開発システム、サプライヤー・システム、そして販売流通システムを形成・進化させる過程では、政府、競合他社、サプライヤー、ディーラーなどと多様な組織間ネットワークを形成している。

ここで経営資源論から、企業という組織がどのような経営資源を、どのような経路や方法で獲得するのかという側面を捉えることは重要である。伊丹・加護野（2003）は資源の汎用性と企業特殊性、そして流動性と固定性という観点から、企業の経営資源を分類している。たとえば、短期資金、土地、一般の機械設備などは汎用性が高いのに対して、企業で内製された機械類が企業特殊性の性格を持つ。また、熟練労働者と比べて、パートタイマーや派遣社員などの未熟練労働者が容易に市場から調達されるため、流動性が高い。これらに対して、技術力、顧客の信用、ブランドの知名度などの情動的資源は固定性がきわめて高く、カネでは買えないものが多い<sup>228</sup>。重視すべき経営資源の種類は、市場特性、企業規模、業種などの企業を取り巻く環境によって異なるが、一般的にいえば、ヒト、モノ、カネ、情報の四つの経営資源のうち、情動的資源が最も重要である。なぜならば、その蓄積は非常に緩やかにしか行なわれず、しかもコストをかければ必ず蓄積されるという性質のものでなく、企業の競争力をも左右するからである。

---

<sup>228</sup> 伊丹敬之、加護野忠雄（2003）『ゼミナール経営学入門』3版、日本経済新聞社 30-33頁

図 37 奇瑞汽車を取り巻く組織間ネットワーク



出所：筆者作成

図 37 はこれまで論じてきた焦点組織に対する資源・情報を提供する組織間関係の総括図である。参入の段階において奇瑞は中央政府が定めた参入条件をクリアするほどの資源を持っていなかったため、地元行政といった第三組織の働きかけやルビー活動などの間接的な操作による政治戦略で、競争上、取引上の不確実性を解消したのである。それは地元蕪湖市行政のトップが奇瑞の董事長を兼任し、奇瑞と表裏一体であったため、奇瑞に有利に働くインセンティブを与えたわけである。参入を果たした後、まず一汽 VW や東風汽車などの競合他社から人材をスカウトし、そのサプライヤーから部品を調達し、さらにそのパートナーである外国自動車メーカー車種を模倣したことから操業開始した。その後は、外部から人材を招へいする基本戦略の下、自社のできない開発業務をサプライヤーや独立した設計会社へ外注し、共同開発によって製品を完成させ、ノウハウを吸収しようとして、リバース・エンジニアリングから本格的な製品開発への転換を図った。また、資本のコントロールにより、国内外の部品メーカーや技術者個人とアライアンスを結び、地元蕪湖周辺にサプライヤーを集積させ、自社のメイン・サプライヤー・システムを形成した。他方、製品を自社の直営店ではなく、主に各地元資本に委ね、ディーラーとの激しい相互選択と淘汰を通じて自動車メーカー主導のディーラー・システムを構築した。すなわち、外部の資源を内部化し、他組織への依存を自ら吸収する自律化戦略及び他組織との折衝で合意を見出し、良好で安定した環境を作り上げる協調戦略を展開して、開発、調達、販売の面における不確実性の解消を図り、存続・成長してきたのである。

本稿では奇瑞のこのような成長方式を「外部資源依存型成長」と定義する。即ち、自社

の企業システムとそれに伴う組織能力が質的に進化しないまま、市場の拡大に伴って、適切な戦略で外部組織から各種の経営資源の獲得に依存する成長方式である。市場パフォーマンスを左右するのは外部から諸資源を獲得する能力であることに他ならない。

また、奇瑞の資源調達の中身と調達経路には、共同開発や合弁企業の設立によって一部の情動的資源を吸収・蓄積する資源展開戦略も見られるが、ヒト、モノ、カネ、情報等を市場から調達する方法がメインである。カネ、モノ、ヒト等の経営資源は対価を支払えば、ほとんどが入手可能であるが、それに対して、情動的資源こそ、企業固有のものであり、他の企業の情報は自由に使えない。固定性が極めて高く、市場取引による調達方法の効果がかなり限定的なものである。また、ヒトの場合、奇瑞は外部からハイレベルの人材（熟練労働者）を招へいしている。しかし、人的資源も他の資源と異なり、特殊な性質をもっている。まず人間は人格や感情を持ち、企業側の一方的な人事交替あるいは免職は、人材のモラルを低下させ、企業に対するロイヤリティを失わせる可能性がある。次に、人的資源には、企業側の主体的な育成や自発的努力によって成長させられる特性がある。従って、人的資源の確保は、奇瑞が採用した外部招へいの戦略よりも、育成や内部抜擢の方法が望ましいと思われる。最後に民族系自動車メーカー同士で、人材の招致合戦が発生すれば、ノウハウが個別企業の内部に蓄積されないという社会的な問題まで発展して行く恐れがある。

奇瑞の開発システム、サプライヤー・システム、ディーラー・システムなどの側面に対する実証分析を通じて分かるように、奇瑞汽車の外部資源を獲得して自社の企業システムを構築する戦略は、各機能別部門においてすべて期待された成果を十分に収めたとは言い難い。例えば、有力ディーラーを自らに依存させることに成功したのに対して、主要サプライヤーと長期安定的な取引を維持しているが、リスクシェアリングや支援措置が乏しいため、まだ双方の組織間関係が高度化に至っていない。また、開発システムの再編過程や製品開発の実態を分析するかぎり、現在の製品開発には、本格的な製品開発とリバース・エンジニアリングが混在し、サプライヤーや独立した設計会社といった外部組織へ依存することが依然多い。効率的な販売流通システムと安定的なサプライヤー・システムに比べて、製品開発などの情動的な資源を蓄積するには、長期的な視点に基づき、自社内の開発活動を展開し、経験を蓄積させることが必要である。

さらに奇瑞において資源の組み合わせを整える企業努力はまだ完成されていないため、その企業システムは各構成部分が必ずしも有機的に連携しているのではなく、寧ろさまざまな問題や矛盾を内包していることが指摘できる。例えば、新車開発時のサプライヤーによる部品の詳細設計は、「複社発注」と関係して自動車メーカーが図面の所有権を持つ必要があるため、「委託図」方式が多く採用されているという整合的な面が存在する反面、矛盾する面も多く見られる。例えば、開発能力の不足を補うために、基幹部品の開発は「委託図」方式でサプライヤーや独立系の設計会社へ外注するが、結局外注部品のブラック・ボックス化が進み、逆に開発能力の形成・進化を阻害する。また、マーケティング戦略と

して、「フルライン」や「マルチブランド」による車種の増加は販売規模の拡大に効果的であったが、製品開発能力に制約されて車種の差別化があいまいになり、同質化、ブランドの小粒化の結果を招いたのである。そのため、現在でも奇瑞の開発組織と販売組織が激しい再編の最中にあり、相互調整が図られていると思われる。このような意味では、販売規模、車種編成、販売体制で最先頭を走る民族系自動車メーカーでありながら、奇瑞はまだこのような「外部資源依存型成長」のパターンから脱却しておらず、当面情動的資源の蓄積のための組織間の相互調整が続くであろう。

## 第二節 総括と本稿の限界

### 1. 総括

本稿は、近年において注目されている中国の民族系自動車メーカーの企業システムの形成方法や特徴を分析するために、その代表格である奇瑞汽車の事例を中心に、「資源依存パースペクティブ」の視点から、その参入、開発システム、サプライヤー・システム、販売流通システムを体系的に考察したものである。一方、奇瑞汽車の企業システムの形成と展開は他組織からどのような資源を、どのような経路や方法によって獲得したかを明らかにすることで、奇瑞汽車を中核組織と見なしながら、サプライヤーやディーラーなどの他組織に対しても、実証研究を行った。以下に、奇瑞汽車に対する分析の結果を踏まえて、各章の主要な内容と論点を述べる。

本稿の基本的な問題意識は、中国の民族系自動車メーカーの企業システムはどのように形成され、どのような特徴と合理性を持っているかというものであった。このような問題意識に対して、まず第一章では、中国の自動車産業の競争力の現状を分析し、民族系自動車メーカー出現の意味を分析した。また、民族系自動車メーカーの企業システムをトータル・システムととらえ、その形成・再編及び現在の到達点を具体的に解明しようとした。そのための分析・考察では、「資源依存パースペクティブ」の理論的枠組みに基づいて、企業システムが形成・再編して行く過程で、他の組織からの資源獲得の実態を明確にする。さらに、民族系自動車メーカーの概念そのものを明確にし、実証研究の対象として民族系自動車メーカーの代表格である奇瑞汽車の妥当性を明らかにした。

第二章では、奇瑞汽車など民族系自動車メーカーの企業システムの形成・再編の経済的・歴史的背景を提示するために、中国の自動車産業政策及びそれがもたらした自動車産業発展の発展経路を概観し、戦後日本の産業との比較を通じて民族系自動車メーカー登場の歴史的条件を明らかにした。すなわち、計画経済時代においてはその投資政策により、トラックメーカー偏在、中小メーカー乱立の偏った産業構造が形成されていた。改革開放以降、乗用車のニーズが高まったことにつれ、中国政府はやむを得ず外資を導入して、関税や輸入の量的制限を通じて国内工業製品の国内市場を海外の競争から隔離して、輸入代



替工業化の政策を推進した。2001年のWTOへ加盟以降は、保護的な政策と需要を抑制する措置が大幅に緩和された結果、国内市場の乗用車、基幹部品の市場が外資系自動車メーカーに占領されたが、モータリゼーションが進み、国内市場が急速に拡大したことから、外資系自動車メーカーの進出によって多種多様な車種及び部品製造技術がもたらされた。このように、自動車産業において民族系自動車メーカーの新規参入への経済的・技術的条件が整ったのである。

しかし、すでに中小自動車メーカーが全国で分散操業している現状への反省から、中国政府が新規参入を抑制する政策をとったため、それが新規参入の障害になったことを明らかにした。第三章では、参入規制政策の推移と仕組みを分析したうえで、奇瑞を含む民族系自動車メーカーが乗用車への参入を果たした過程において、如何に政府から生産ライセンスを取得し、正統性を獲得したかに注目し、その解明を通じて参入行動を検証した。結論をいえば、政府の規制政策に反して数多く新規参入が起きたのは、①外部資源として、計画経済時代に設立された数多くの中小メーカーの存在、②『目録』と呼ばれる規制制度そのものに「縦割り」と「横割り」が存在する問題、③改革開放が代表する「自由化・規制緩和政策」の実施、④「分税制」改革後中央政府・地方政府間関係に「エージェント・スラック」の問題が顕在化したことなどの要因がダイナミックに作用した結果であると考えられる。勿論、新しく参入した自動車メーカーが資源へアクセスする方法はそれぞれ異なっていた。既存メーカーを買収してその生産ライセンスを継承した吉利汽車や青年汽車などもあれば、中国政府が定めた産業条件を全部クリアした江淮汽車や力帆汽車などもある。今回の主要研究対象である奇瑞汽車は主に政治戦略をとり、地元行政といった第三者の介入や調整によって成功したと言えよう。

第四章では、奇瑞汽車の開発システムを取り上げ、設立初期から現在に至るまでの開発システムの進化の過程と製品開発の実態を考察した。その前に、いわゆるリバース・エンジニアリングとフォワード・エンジニアリング（本格的な製品開発）に関連する先行研究を整理して、その違いを明らかにした。新規参入者として奇瑞汽車には技術及び人材の蓄積がなかったため、設立された当初は第一汽車や東風汽車などの大手国有自動車メーカーから技術者をスカウトして、合弁自動車メーカーに導入された外国のライセンス車種を模倣開発した。その後は政府からの開発補助金や政策融資に頼って、徐々に開発資源を内部化し、自社の開発組織を形成・拡大させたのである。現在少なくとも一部の新車開発プロセスはすでに本格的な製品開発のプロセスとなっている。その実現方法として、本来統合されるべき開発業務をいくつかに分けて、自社でできる部分を自力で行い、できない部分を外国の設計会社やサプライヤーへアウトソーシングしたことである。一方、開発業務の分割は、部品の構造と機能の割り付けに依拠したモジュール化でなく、自社の開発能力の不足を補う手段にすぎないため、製品の首尾一貫性が確保しにくいことが指摘できる。

第五章では、サプライヤー・システムについて実証研究を行った。奇瑞はサプライヤー・システムの面では、設立された直後の完全な外部依存の調達から脱却するため、投資

会社の資本コントロールを通じて、国内外の部品メーカーや技術者個人から製造技術などの資源を獲得し、地元蕪湖周辺にメイン・サプライヤー・システムを集積させたのである。また、購買部やサプライヤーを考察し、そして日系自動車メーカーのA社の事例によって比較分析してきたように、現在奇瑞のサプライヤー・システムには、①外製率は60%強と高く、外注は開発を含めてまとめて任せるが、需用の不確実性を解消し調達コストを低減させる目的で「複社発注」によってリスクを分散し、各社に競争のプレッシャーをかけていること、②単純な「QCD 指数」のようなスポット的な方法でサプライヤーを管理・評価し、リスクのシェアリングや支援措置が乏しいため、サプライヤーとの間の信頼関係の醸成や共同努力が限定的なものであること、③新車開発時にサプライヤーによる部品の詳細設計は複社発注と関係して完成車メーカーが図面の所有権を持つ必要があるため、「委託図」方式が多く採用されていること、などの特徴を明らかにした。

第六章では、奇瑞のマーケティング戦略を分析したうえで、営業部門とディーラーに対する調査を通じて、その流通システムの形成と特徴を明らかにした。奇瑞のマーケティング戦略は、「模倣・低価格」から「低価格・差別化」、そして「フルライン」、「マルチブランド」へとブランドの氾濫により商品の差別化があいまいになったことやブランド間のカニバリゼーションなどの問題を抱えながらも着実に進化してきた。マーケティング戦略の進化は直接流通システムに影響を与えた。流通システムもわずか10年間で試行錯誤を繰り返して、設立直後の「業販店中心」から「分網交差」、「マルチチャンネル」、そして現在のシンプルな「二チャンネル」と再編してきた。主に各地地元の資本を取り入れ、本格的なフランチャイズ・システムを実現した。その過程では、ディーラーの入れ替えや淘汰に伴って、既存ディーラー、特に有力ディーラーに対する支配力が強化され、双方の組織関係がより強固なものになった。すなわち、奇瑞汽車の事例から、有力な民族系自動車メーカーにおいては、先進国で見られるように販売流通システムを構築し、進化していくことが証明されたといえる。

結語では、経営資源論、奇瑞汽車に代表される中国の民族系自動車メーカーは、どのような資源を、どのような方法や経路で獲得したかについて分析することを通じて、その開発システム、サプライヤー・システム、ディーラー・システムといった企業システムが質的に進化していないまま、主に市場取引の方法で外部組織からヒト、カネ、モノ等の資源を調達して企業システムを形成し、「外部資源依存型成長」を遂げた。そして、その企業システムは、トータル・システムとして、機能別組織のそれぞれが機能的整合性に欠け、むしろさまざま矛盾や問題を内包していると結論を述べた。

## 2. 今後の研究課題

最後に、中国民族系自動車メーカーの企業システムの形成方法と特徴という本稿の基本的な問題意識から、本稿の限界と残された研究課題を述べておきたい。

1. 本稿は、主に奇瑞汽車を中心に、そのティア 1 サプライヤーや主要ディーラーなどに対するインテンシブなフィールド・ワークに基づいて作成したものである。必要に応じてほかの自動車メーカーの事例にも言及したが、今後の課題として、まず研究の対象を拡大する必要がある。現在中国では 100 社以上の自動車メーカーが存在しており、奇瑞のほかにも自主開発路線を堅持する民族系自動車メーカーも存在する。BYD 汽車や吉利汽車などの民間資本の自動車メーカーは奇瑞のように地方政府から支援を受けていないため、独自戦略に基づく企業システムの形成と進化はかなり違う様相であると思われる。さらに民族系自動車メーカーを類型化し、視野に入れる実証研究が一つの課題である。

2. 本稿は、企業システムが外部組織と資源交換を発生しやすい部分に注目して組織関係論のアプローチを用いて考察したが、生産システムについては分析を行っていない。情報とものの流れに着目すれば、生産システムは、設計情報を部品や素材と生産手段を用いて、製品へ変換するプロセスであるため、効率的にマネジメントすることは企業システム全体の効率を左右する重要なことである。また、奇瑞の場合、最初に一汽VWから技術をスカウトし、VWの車種を模倣開発したため、VWの生産方式が最初に移植されたと思われるが、2003年に奇瑞は三菱自動車工業で勤務していた日本人技術者、寺田真二をスカウトし、トヨタ生産方式を導入した。その生産ラインを「寺田真二生産ライン」と命名した。従って、奇瑞の生産システムはどのように変容してきたか、現在どのような特徴を有しているかについて検討する必要がある。

3. 奇瑞汽車は外注率の高い企業であり、一部の基幹部品の開発と製造をまとめてサプライヤーへ任せている。本稿はサプライヤー・システムにおける組織間関係を分析した際に、自動車メーカーを中核組織と見做し、ティア 1 サプライヤーとの関係に重点を置いたが、開発と製造にティア 2 以下のサプライヤーの役割について明らかにされていない。従って、今後はさらにティア 2 以下のサプライヤーの事例を視野に入れ、開発や製造におけるティア 2 サプライヤーの役割並びに自動車メーカーとの組織間関係を解析する必要がある。

4. 最後に国際比較も重要な課題である。本稿では、自動車メーカーの企業システムを分析する際、日本の自動車メーカーを意識して分析を進めてきたが、日本の自動車メーカーの企業システムについてサプライヤー・システムなどで部分的にしか触れなかった。従って、日本やアメリカなどの自動車先進国のメーカーの成長経路と企業システムの特徴を分析し、国際比較を通じて奇瑞汽車を含む中国的な要素を浮き彫りにし、その特徴を抽出することが可能であろう。外国自動車メーカーの事例を取り上げた実証分析による比較研究は、今後の課題にしたい。

## 謝 辞

この博士論文を執筆するにあたって、多くの方々にご指導・ご鞭撻をいただきました。早稲田大学アジア太平洋研究科の小林英夫教授には、筆者の早稲田大学入学以来、研究課題の選定から論文全般の構成や書き方まで懇切丁寧にご指導いただき、ご多忙にもかかわらず、長い期間に渡り忍耐強くご指導とご鞭撻をいただきました。ここに謹んで深甚なる感謝の意を表し、御礼申し上げます。

本稿の審査過程において、理論構成と修正について大変貴重かつ親切なご指導をくださった早稲田大学アジア太平洋研究科の松岡俊二教授、論文全般の構成と問題意識について大変貴重なアドバイスをいただいた三友仁志教授、励ましと助言の言葉をいただいたビジネス・スクールの黒須誠治教授、予備審査会にコメントを頂いたアジア太平洋研究科の北村歳治教授に心より深く感謝を申し上げます。

奇瑞関係の現地調査の実施は、従兄の馬蘭義の協力がなくてはできなかったことでした。また、調査を快諾し、時間を割いて下さった奇瑞汽車の販売部門、調達部門、開発部門、そして「蕪湖亜奇」、「蕪湖伯特利」、「安徽復興」、「東風日産」、「康奈可中国」の方々に感謝の意を表します。

尚、本稿を仕上げるに際して、ネイティブ・チェック及びコメントをしていただいた高知大学の中川香代教授、立命館アジア太平洋大学の杉田欣二教授、日中経済貿易センターの田淵真次理事に御礼申し上げます。

最後になりますが、三十を過ぎてからの博士課程入学という自分が思う道を進むことに対して、どのような状況でも心の支えになってくれた妻、曲曉燕及び両親に感謝いたします。学位授与式への出席を心待ちにしながら、2013年10月に心臓の病気で倒れた父にこの論文を捧げるとともに、回復を祈って私の謝辞といたします。

馬 俊

2014年1月

## 参考文献

1. 小林英夫 (2007) 『地域振興における自動車・同部品産業の役割』 社会評論社
2. 小林英夫 (2010) 『アジア自動車市場の変化と日本企業の課題』、社会評論社
3. 藤本隆宏、新宅純二郎編著 (2005) 『中国製造業のアーキテクチャー分析』、東洋経済新報社
4. 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』、有斐閣
5. 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』、中公新書
6. 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャ』 有斐閣
7. 藤本隆宏、キム B. クラーク (2009) 『増補版製品開発力—自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究』 田村明比古訳、ダイヤモンド社
8. 藤本隆宏 (1994) 「日韓自動車産業の形成と産業育成政策 (1)、(2) (3)」『東京大学経済学論集』第60巻第1、2、4号
9. 丸川知雄 (2007) 『現代中国の産業——勃興する中国産業の強さと脆さ』 中公新書出版
10. 丸川知雄 (2000) 『移行期中国の産業政策』、日本貿易振興会アジア経済研究所 3. 塩 7.
11. 丸川知雄、高山勇一編著 (2005) 『グローバル競争時代の中国自動車産業』、蒼蒼社
12. 丸川知雄 (2003) 「中国自動車産業のサプライヤー・システム：歴史的分析」『アジア経済』第44巻第5号
13. 浅沼万里 (1990) 『日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係—「関係特殊的技能」の概念の抽出と定式化』 経済論叢 145(1-2)
14. 浅沼万里 (1992) 『国際展望の中で見た日本のメーカーとサプライヤーとの関係—自動車産業の事例—』 経済論叢 149(4-5-6)
15. 浅沼万里 (1997) 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム—長期取引関係の構造と機能』、東洋経済新報社
16. 塩地洋 (2007) 「自動車産業における東アジアの競争力 (1) —グローバル競争優位の日韓と内需依存の中国」『経済論叢』180 (1)
17. 塩地洋・孫飛舟・西川順平 (2007) 『転換期の中国自動車流通』、蒼蒼社
18. 塩地洋 (2002) 『自動車流通の国際比較』、有斐閣
19. 李春利 (1997) 『現代中国の自動車産業—企業システムの進化と経営戦略』、信山社出版
20. 李春利 (2006) 「中国における地場系自動車メーカーの製品開発に関する一考察」 Working Paper Series Vol. 2006-13
21. 孫飛舟 (2004) 「中国自動車流通チャネルの類型及びその展開」『大阪商業大学論集』第131号
22. 孫飛舟 (2003) 『自動車ディーラー・システムの国際比較—アメリカ、日本と中国を中

心に一』、晃洋書房

23. 陳晋 (2000) 『中国乗用車企業の成長戦略』、信山社出版株式会社
24. 欧陽桃花 (2006) 「中国企業の結合型製品開発 : ハイアールの事例研究」『大阪産業大学経済論集』8巻1号 29-45 頁
25. 苑志佳 (2008) 「中国自動車産業における民族系企業の競争優位と発展戦略について - 『非定常的競争優位』と『意図せずに周辺から中心に向かう戦略』」『経済学季報』58巻2号 17-47 頁
26. 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣
27. 伊丹敬之、加護野忠雄 (2003) 『ゼミナール経営学入門』3版、日本経済新聞社
28. 藤樹邦彦 (2001) 『変わる自動車部品取引—系列解体—』エコノミスト社
27. 田島俊雄 (1998) 「移行経済期の自動車販売流通システム」『中国研究月報』第52巻
29. 上山邦雄他 (2009) 編著『調整期突入、巨大化する中国自動車産業』、日刊自動車新聞社
30. 丸山恵也編著 (1997) 『アジアの自動車産業』、亜紀書房
31. 影山僖一 (2003) 『トヨタシステムと国際戦略—組織と制度改革の展望』、ミネルウェア書房
32. 山崎修嗣 (2003) 『戦後日本の自動車産業政策』法律文化社
33. 川村能夫編 (2001) 『中国経済改革と自動車産業』株式会社昭和堂
34. 青木昌彦・奥野正寛編 (1998) 『経済システムの比較制度分析』、東京大学出版会
35. 陳雲、森田憲 (2009) 「中国における分税制下の中央地方関係 : 立憲的地方自治制度のすすめ」『広島大学経済論叢』33(1)
36. 箱田昌平 (2004) 「戦後日本の自動車産業における参入と産業政策」『生駒経済論叢』第一巻第3号
37. 李澤建 (2009) 「中国民族系自動車メーカーの発展経路—奇瑞汽車の自社開発能力の構築過程を中心に—」、京都大学博士提出論文
38. 李澤健 (2009) 「奇瑞汽車の開発組織と能力の形成過程」『産業学会研究年報24』
39. 李澤健 (2009) 「中国自動車流通における相互学習と民族系メーカー発イノベーションの可能性」、東京大学ものづくり経営研究センター
40. M・ポーター (1999) 『競争戦略論 I、II』竹内弘高訳、ダイヤモンド社
41. 馬俊 (2012) 「中国民族系自動車メーカーのサプライヤー・システムの特徴 : 奇瑞汽車を中心に」『アジア太平洋研究科論集』(24)
42. 清水耕一 (2002) 「企業システムの進化におけるバイファケーションとイナーシア : 自動車産業における事例(I、II)」岡山大学経済学会雑誌 34(1)、(2)
43. 日本自動車工業会編 (1988) 『日本自動車産業史』
44. 櫻井清 (2005) 『日本自動車産業の発展上巻』白桃書房
45. 伊丹敬之、加護野忠男、小林孝雄、榊原清則、伊藤 元重 (1988) 『競争と革新—自動

車産業の企業成長』東洋経済新報社

46. 清响一郎編著 (2011) 『自動車産業における生産・開発の現地化』、社会評論社
47. 日本自動車工業会 (1972) 『自動車統計年報』
48. 日刊自動車新聞社 (1954) 『自動車年鑑』1954年版
49. 自動車工業会、日本小型自動車工業会発行 『自動車統計年表』1953、1958、1961年版
50. 日本自動車会議所、日刊自動車新聞社共編 『自動車年鑑』1963年版
51. 小宮隆太郎、奥野正寛、鈴木興太郎 (編集) (1984) 『日本の産業政策』東京大学出版会
52. 東海日中貿易センター (2010) 『日系企業自動車関連中国進出企業リスト』2009年版
53. Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, The External Control of Organizations A Resource Dependence Perspective, Harper & Row, Publishers, Inc., 1978.
54. Ulrich, Karl T. and Steven D. Eppinger, Product Design and Development, McGraw-Hill, 1995, p. 14.
55. 国務院發展改革研究中心産業經濟研究部、中国汽車工程学会、大衆汽車集团 (中国) (2009) 『中国汽車産業發展報告』、社会科学文献出版社
56. 国家信息中心 (2010) 『2009 中国汽车零部件産業調査研究』
57. 路風、封凱棟 (2004) 『发展我国自主知识产权汽车工业的政策选择』、中国科学技術部
58. 王福民 (2003) 『汽车营销基础知识』、天津科学技术出版社
59. 中国汽車工業史編集委員会 (1996) 『中国汽車工業史—1901~1990』人民交通出版社
60. 宋超鋒 (2009) 「我国外贸体制改革的方向及其影响」、『财经纵横』
61. 中国汽車工業史編集部 (1996) 『中国汽車專業史—1901~1990』、人民交通出版社
62. 汪偉、史晋川 (2005) 「进入壁垒与民营企业的成长-吉利集团案例研究」、『中国工商管理评论』
63. 張銳 (2010) 「李书福：“汽车狂人”的追赶之路」、『对外經貿實務』
64. 霍晓茜 (2004) 「梦圆，还是梦碎—浙江民企造车能否成功」、『成功營銷』
65. 陳茜 (2005) 「奥克斯造车：昙花一现」、『董事会』第7期
66. 樽糧 (2007) 『奇瑞創造』、中信出版社
67. 楊彪武 (2008) 『奇瑞奇跡』、中国言实出版社
68. 奇瑞汽車 (2010) 『2010 年度第一期中期票據債券募集說明書』
69. 鮑尔 (2000) 『中国的財政政策—税制与中央及地方的財政關係』、中国稅務出版社
70. 江小涓 (1998) 「市场化进程中的低效率竞争以棉纺织行业为例」『经济研究』
71. 李康 (1998) 「驶向高速公路的汽车工业-汽车行业分析与展望」、『統計研究』第5期 37—41頁
72. 崔凱他 (2009) 『新製品開發手冊』、奇瑞汽車
73. 芜湖市政府课题组 (2007) 『芜湖市汽车零部件发展现状调查』

74. 袁涛他 (2005) 『奇瑞汽车采购管理手册2: 供应商管理手册』、奇瑞汽車
75. 雪柯 (2009) 「第五章分网销售革谁命」『奇瑞狂人尹同耀』華夏出版社
76. 北京联创斯达投资咨询有限公司 (2009) 『中国汽车经销行业分析报告』
77. 奇瑞汽車 (2012) 『奇瑞汽車 2012 年商務政策』
78. 肖俊涛 (2009) 『中国汽车产业自主品牌与自主创新研究』、中国地质大学出版社
79. 劉立剛ほか (2008) 『中国汽车制造企业发展战略』、经济管理出版社
80. 陳湛勻 (2008) 『中国制造业企业的国际竞争优势及其跨国投资战略』、经济管理出版社
81. 中国国家统计局 (2005) 『中国統計年鑑』 2004 版
82. 中国汽車技術中心、中国汽車工業協會 『中国汽車工業年鑑』 1983 年~2010 年版
83. 雷浜 (1997) 「中国级轿车税费政策管窥」『世界机电经贸信息』 第 14 期
84. 顏樹泉 (2009) 「2000-2008 年我国轿车分排量生产情况分析 & 展望」、『汽車情報』 2009 年第 9 期、20-30 頁



## 現地インタビュー調査リスト

1. 「奇瑞汽車乗用車研究一院」シャーシ部部長の G 氏へのインタビュー、2011 年 1 月、2011 年 12 月、中国安徽省蕪湖市奇瑞汽車乗用車研究一院
2. 「奇瑞汽車乗用車研究一院」シャーシ部ステアリング科科长の L 氏へのインタビュー、2011 年 3 月、中国安徽省蕪湖市奇瑞汽車乗用車研究一院
3. 奇瑞汽車購買部部長の H 氏へのインタビュー、2011 年 8 月、中国安徽省蕪湖市奇瑞汽車購買部
4. 奇瑞のティア 1 サプライヤーのガソリタンクメーカー X 社の社長へのインタビュー、2011 年 8 月、中国安徽省蕪湖市鳩江区 X 社社長室
5. 奇瑞のティア 1 サプライヤーのブレーキシステムメーカー Y 社の開発部長 W 氏へのインタビュー、2011 年 8 月、2011 年 10 月、中国安徽省蕪湖市鳩江区 Y 社応接室
6. 奇瑞汽車営業部皖贛大区支社社長の G 氏へのインタビュー、2012 年 7 月、中国安徽省合肥市瑤海区北二環安徽国際汽車城「安徽復興汽車有限責任公司」の会議室
7. 主要ディーラーの安徽復興の副社長の M 氏へのインタビュー、2012 年 4 月、中国安徽省合肥市瑤海区北二環安徽国際汽車城「安徽復興汽車有限責任公司」の会議室
8. 広汽本田の開発部長へのインタビュー、2011 年 4 月 12 日、中国広東省黄埔区広汽本田汽車有限公司会議室
9. 日系自動車メーカー A 社の花都工場の購買部長へのインタビュー、2010 年 8 月 16 日、広東省広州市花都区新華鎮風神大道 12 号 A 社の乗用車開発センター内
10. A 社のティア 1 サプライヤーの B 社花都支社購買本部長へのインタビュー、2010 年 8 月 17 日、中国広東省広州市花都区汽車城東風大道付近 B 社会議室
11. B 社中国統括会社社長へのインタビュー、2010 年 8 月 18 日、中国上海市興義路 8 号万都センター B 社中国統括会社会議室
12. A 社のティア 2 サプライヤーの C 社花都支社副社長、営業部長へのインタビュー、2010 年 8 月 17 日午後、中国広東省東莞市厚街鎮橋頭三工業区 C 社会議室
13. 「青年汽車」済南工場工場長へのインタビュー、2010 年 9 月 15 日、中国山東省済南市ハイテク開発区世紀大道 685 号「青年汽車」済南工場応接室