

中国自動車産業の「三国志」

北京では交通渋滞が年々激しくなる一方だが、中国の自動車業界も同じくらい混雑している。何しろ自動車メーカーの数が 120 社近くあると言われており、しかも、世界の有力自動車メーカーの進出も相次ぎ、今や日本、アメリカ、欧州、韓国の主要自動車メーカーがすべて顔を揃えている（図 1）。このように混沌とした中国自動車産業のなかにも、やや抜きん出た 3 つの企業グループがある。すなわち、東北部の長春に本社を構える第一汽車、湖北省の十堰に本社を置く東風汽車、そして上海の上海汽車である。

図 1 でみるように、外国の自動車メーカーは必ず中国の企業との合弁を組む形で進出している。これは中国政府が単独での進出を認めないからだ。世界貿易機関（WTO）加盟交渉の際も、中国は自動車産業については外国側が 50%以上出資することは認めないという制限を最後まで譲らなかった。中国企業と組まざるを得ない外国自動車メーカーがまず考える提携先が 3 大グループである。

3 大グループの出自

3 大グループはみな長い歴史を持った企業である。第一汽車は、その名が示すとおり中国最初の本格的な自動車メーカーで、1953 年に旧ソ連の技術援助によって着工され、最初は 5 トントラックを主力製品としていた。できた当初は生産規模からいっても技術レベルからいっても、世界的にもわりと先進的な工場であったが、その後は世界の技術革新の波から取り残されてしまった。それでも第一汽車は自動車産業界のみならず政界にも数々の人材を輩出した自動車産業界の保守本流であり、いわば三国時代の魏に当たる。

東風汽車は、元の名の第二汽車が示すとおり、第一汽車に続く大型自動車メーカーとして 1965 年に着工された。東風汽車は当時中国が進めていた西部への工業疎開計画の一環として、湖北省西部の山あい建設された。西部の山地に追いやられた東風汽車はさしずめ三国時代の蜀であるが、技術面では本来第一汽車のモデルチェンジのために開発されていた 5 トントラックの新モデルを譲り受け、第一汽車よりも進んでいた。

上海汽車は、第一汽車や東風汽車と違って地方政府（上海市政府）が設立した企業である。1970 年代初めから国産乗用車「上海」を生産しており、「上海」は 80 年代に外国自動車メーカーが進出してくるまで中国で唯一量産された乗用車であった。

乗用車生産における「3 大」

第一汽車、東風汽車、上海汽車は魏、蜀、呉のように業界トップの位置を争ってきた。1950 年代から 70 年代までは、第一汽車がずっとトップの座にあり、他のメーカーはまだ建設途上にあっただが、80 年代に入ると東風汽車が新鋭の 5 トントラックをひっさげて第一汽車からトップの地位を奪った。もっとも、新鋭といっても第一汽車の 50 年代のモデルよりは新しいというにすぎず、外国との競争に耐えうるものではなかったが。

第一汽車と東風汽車はトラック市場では激しく争っていたものの、政府が乗用車の政策を策定した際には共同戦線を張った。1987 年に中国政府は、それまで国内の自動車生産がトラックに著しく偏っていたのを改め、乗用車を重視することにしたが、メーカーが乱立した過去の反省を踏まえ、生産拠点をごく少数に絞り込むことにした。第一汽車と東風汽

車は経験豊富な我々2社が乗用車生産を担うべきだとする「2大」案を主張した。一方、政府の自動車担当部局である中国汽車工業総公司是、政治力の強い第一汽車と東風汽車を牽制する意味もあって、第三の自動車メーカーを設立する「1大」案を主張した。その頃、上海汽車は旧来の「上海」に限界を感じ、独フォルクスワーゲン(VW)との合弁企業を設立して乗用車「サンタナ」を小規模ながら生産し始めていたが、中国汽車工業総公司はこの合弁企業に10%出資しており、そうした利害から言っても「2大」案は承服できなかったのである。結局、三者とも乗用車生産を認める「3大」案をとることで妥協が成立した。

しかし、「3大」案は決定された翌年には覆されてしまった。実はそれまでに北京市、天津市、広州市がそれぞれ外国自動車メーカーと提携して軽ワゴンなど乗用車の周りから展開する形でなし崩し的に乗用車の生産を始めており、それを追認するよう中央政府に迫ってきたのである。結局、この3社を含めて乗用車生産拠点は「3大3小」となり、さらに1992年には軍民転換を促進するとの名目のもとに長安汽車と貴州航空の2カ所が加えられて、乗用車生産拠点は「3大3小2微」の8社となった。こうして生産拠点を絞るという当初の意図とは裏腹に乗用車メーカーの数は徐々に増え、今日では20社近くに及んでいる。

拮抗する3大グループ

上海汽車は1980年代までは第一汽車や東風汽車には水をあけられていたが、90年代前半に「サンタナ」の部品国産化にめどがつくと生産が急拡大し、95年以降は売上でトップに躍り出た(図2)。一方、第一汽車の売上は96年以降伸びが鈍化し、東風汽車は売上減少に見舞われた。各グループの命運を分けたのは乗用車の売れ行きであった。上海汽車の「サンタナ」は公用車やタクシーなどに手頃であり、かつ地元で大市場を抱えるメリットもあったので好調に売れ続けた。一方、第一汽車はVWと、東風汽車はシトロエンと合弁企業を設立して乗用車生産を始めたが、これらの車種は「サンタナ」よりも一般家庭向けであったため、個人で車を買える人がまだ少なかった90年代後半の段階では売れ行きはよくなかった。さらに第一汽車と東風汽車の主力製品の5トントラックも売れなくなった。第一汽車は小型トラックに展開し、その生産拡大に支えられて何とか持ちこたえたが、大型トラックに展開した東風汽車は需要停滞に悩まされ、96年から3年連続の赤字を記録した。1999年以降、個人で乗用車を買う人が増えてきたことは3大グループのみならず福音となった。第一汽車は乗用車の車種が増えて生産台数が急増し、上海汽車を急迫している。東風汽車も乗用車と大型トラックの売れ行き好転によって業績が回復している。

3大グループと外国自動車メーカー

以上からもわかるように、3大グループは自社ブランドによるトラックと、外国自動車メーカーとの合弁による乗用車とを生産しており、特に後者に強く依存している。第一汽車グループの場合、グループ全体の付加価値の42%をVWとの合弁企業が生み出しているし、上海汽車の場合、VWとGMとの合弁企業2社がグループ全体の付加価値の64%を占めている。グループ内で乗用車の部品も生産しているので、乗用車への依存率は実際にはもっと高い。合弁生産される車には一応申し訳程度に各グループのエンブレムもついてはいるが、設計も生産技術も外国メーカーに依存しており、3大グループといっても実質的には外国自動車メーカーの現地工場にすぎないともいえる。そうした現実を打破すること

が中国の政府と自動車産業界にとっての一大課題であった。

しかし、先進国との技術力格差は自力ではいかんともしがたい。そこで中国が採った策は、中国市場へのアクセスと引き替えに、外国自動車メーカーから可能な限り新しい技術を現地化させることであった。この戦略は外国自動車メーカーの中国市場に対する関心が薄い間は余り功を奏さず、上海 VW などは 70 年代末のモデルを 90 年代まで作り続けたほどである。だが、90 年代初頭に中国の自動車市場が急拡大を遂げ、94 年には中国政府がこれから乗用車の一般家庭への普及を促して積極的な市場拡大策を採るという「自動車工業産業政策」を公布すると、世界の自動車メーカーは一斉に中国に注目した。ところが、中国政府は乗用車工場はすでにたくさんあるので今後新規参入はごく少数しか認めないと宣言した。その結果、限られた席を巡って世界の有力各社が競い合うこととなり、特に GM が 96 年に進出した際には、合併の研究開発機構まで作るという大盤振る舞いをしてようやく進出の権利を勝ち取ったのである。

新規参入制限は 1999 年以降なし崩し的に緩んだが、外国企業の中国熱が衰えないため、受け皿となる中国企業が外国企業を天秤にかけてより有利な条件を引き出そうとしている。例えば、第一汽車はもともと VW と合併を組んでいたが、なかなか希望通り新技術を投入してくれないので、昨年トヨタとの全面的な提携を発表した。上海汽車も 80 年代からの VW との合併事業の傍ら、最近では GM との関係を深めている。東風汽車に至っては PSA グループ、起亜、本田技研（但しエンジンのみ）、日産に「四また」をかけている。

自動車業界再編の行方

乱立する自動車メーカーを少数の有力企業に集約することは中国政府の長年の悲願であり、3 大グループは業界再編の核に擬せられてきた。昨年トヨタの合併相手の天津汽車が第一汽車によって子会社化されるなどいくつかの再編劇が起き、中国自動車産業の集約化がようやく始まったとも見られた。しかし、今後も自動車産業が 3 大グループに集約されることはないだろう。3 大グループが中国自動車産業の生産額に占めるシェアは 2001 年時点でも 39% にすぎない。3 大グループが他の国内自動車メーカーを引き寄せる求心力も弱い。天津汽車が第一汽車グループに入ったのは、合併相手を変えるためにトヨタが仕掛けたことだといわれており、政府の集約化政策の成果ではなかった。

天津汽車と同じような立場にある他の地方政府傘下の自動車メーカーをみると、3 大グループの軍門には下らず何とか単独で生き残ろうという意志が非常に強く、そのために外国企業と組んでいる。図 1 でいえば、金杯汽車、北京汽車、躍進汽車、福州汽車などが地方政府傘下のグループで、それぞれ外国企業と組んでいる。北京汽車などは赤字続きで合併企業に出資する金がないにも関わらず、北京市内の企業に金を出させて現代自動車と合併を組んだほどである。集約化が進みそうなのはむしろ自動車部品の分野である。例えば、自動車用ランプをみると、上海汽車グループに属する上海小糸と第一汽車グループの長春ヘラが抜きんでており、品質のよいランプを装着しようとする中国の自動車メーカーはこの 2 社から買うか輸入するかしかない。この 2 社は自グループ内にランプを供給するだけでなく、国内の他の乗用車メーカーにも幅広くランプを納入している。3 大グループには合併の形で国籍や系列を越えて様々な外国部品メーカーが結集しており、それぞれが「多国籍軍」となって、国内のユーザーを巡る争奪戦を繰り広げているのである。