香川大学経済論叢
第87巻 第3・4号 2015年3月　337－364

研究ノート

中国国有自動車企業の発展要因に関する一考察

―― 広州汽車の事例研究を踏まえて ――

向　　渝

はじめに

2008年9月の金融危機後，中国政府が4兆元景気刺激策や「10大産業振興計画」を発表・実施し，金融貸出が国有大プロジェクトに集中して，また大型国有企業の主導で企業再編が進められたのを契機に，いわゆる「国進民退（国家の進出と民間の後退）」の現象が現れ，国内外で議論されるようになった（例えば，加藤・久保，2009；呉，2010；愛知大学現代中国学会編，2013；加藤・渡邊・大橋，2013）。2013年に胡体制から習体制へ政権が移行した後，「国進民退」がさらに進んだと見られる（渡邊，2013）。「国進民退」についての議論はもちろん10大産業の一つである自動車産業にも及んだ。

中国では，国家安全にかかわる軍事産業，電力・天然ガス採掘業などの自然独占および寡占産業，そして石油化学工業，自動車産業などの国家総合経済力を代表する基幹産業は「戦略的産業」と呼ばれる。これらの産業に対して，政府は民間企業と外国企業の参入を規制し，支配的地位を持つ大型国有企業集団を形成させてきた（楊，2013）。また鉄鋼業や石油化学工業などと比べれば，自動車産業は製品や市場においてだいぶ競争的だが，近年，政府は会社設立などの重要事項に許認可制度を導入し，かつハードルを高くすることによって，新規参入を規制している。また既存企業の車種追加や分工場設立についても許認可制度を導入して，さらに生産能力過剰を理由で，業界の統廃合を加速させている。政府がこのような措置を講じることは結果的に，実力・実績のない企業の参入阻止と淘汰に繋がっている。(1)

しかし，一口に「国有企業」と言っても，中央企業か地方国有企業かによって[(2)]，国家資源の獲得能力が違うし，また国有・民間問わず，個々の企業自身の歴史的な経緯も異なる。従って，企業の経営実態のミクロレベルを重要視した上で，企業の国際競争力の強化・経済成長に基づく政権維持という政府政策の意図，および企業自身の市場環境適応・競争力構築の二つの側面から，企業－市場－政府の相互作用を分析し，産業・企業の発展動因を検証するのは有益だと思われる。

本稿では，中国6大自動車企業集団の一つである広州汽車の事例を取り上げる。もっぱら外資との合弁生産に頼っていた同社は近年，自主ブランド車事業に前進が見られ，企業規模も拡大しつつある。筆者は広州汽車の事業展開プロセス，特に第2発展段階に当たる2008年以降の，自主的な発展を図るための主な企業行動を概観しながら，同社は最も後発的に設立された地方国有自動車企業であるにもかかわらず，なぜ近年急速な発展を成し遂げたのか，について分析する。

1．中国自動車産業の概況

2010年時点では，中国の自動車生産企業はなお115社もあり，少数の民族系メーカーを除き，これらの企業はいずれも伝統的な国有自動車企業集団に属している。旧中央集権的計画経済のもとで，第一汽車製造廠などの中国の伝統的な自動車メーカーは専ら製造業務に集中し，製品開発，資材供給，製品販売などの諸機能がそれぞれ複数の行政機関によって行使されていた（渡辺，1996；李，1997）。本来企業が持つべき本社機能[(3)]を持っていないため，当時の自動車メーカーは本格的な企業とはいえなかった（小宮，1989）。一方，市場経済移行開始後の1980年代初頭から，中国汽車工業公司主導の下で企業集団化政策が推進され，これは中国自動車産業における現代企業システム確立の起点と見なされている。そして社会主義市場経済体制下の90年代

（1） 現代文化研究所・呉保寧上席主任研究員へのインタビューの内容より。
（2） 2008年末時点では，中央企業は142社あり，自動車関連は第一汽車，東風汽車，長安汽車などの7社である。
（3） 小宮（1989）は日本の典型的大企業の特徴から，本社の中心的機能として，企業組織構成要素の経常的な生産活動の統轄，研究開発と製品計画，設備投資計画，マーケティング活動，財務，人事の六つを挙げた。

末の時点では，東風汽車公司（以下，東風汽車）のような，いわゆる「チャンドラー・モデル」[(4)]指向性の企業集団が現れてきた（塩見，2001）。

中国政府は長年にわたり，生産財としてのトラックを奨励し，消費財の乗用車を贅沢品と見なし，その生産と販売を抑制していたが，WTO 加盟に備えた 1990 年代末から，個人消費の膨大な潜在力を狙い，GM などの多国籍自動車企業が相次ぎ中国に進出し，また吉利，奇瑞などの民族系メーカーも新規参入してきたため，1980 年代半ば以降形成された，いわゆる乗用車生産の「三大・三小・二微」[(5)]の規制体制が形骸化した。2005 年，中国の乗用車の生産量は初めて商用車を超え，中国自動車産業の構造は乗用車中心となった。

外国自動車メーカーが中国で完成車を生産する場合，中国企業との合弁が義務付けられており[(6)]，中国進出を希望するこれらの外国自動車メーカーに対して実際に名義を貸しているのは国有自動車企業である（大橋・丸川，2009）。ほとんどの国有自動車企業は自前の生産企業を所有すると同時に，事業持株会社形式のグループ企業を形成して，複数の合弁企業に出資し，業界では，他国に類のない錯綜した外資提携関係が形成されている（表 1 参照）。このように，乗用車生産における国有自動車企業の所有支配状況は，グループ企業本社のレベルと傘下の生産企業のレベルでは様相が大きく異なるため（中屋，2013），国有企業自身の競争力分析や民営企業との比較分析を行う場合，どのレベルを対象にするかを明確にしないと，現実を見誤ったり，短絡的な結論に導いてしまったりする恐れがある。

（4）　現代企業システムの「チャンドラー・モデル」とは，20 世紀の市場経済で成立した，大量生産・大量販売体制を統合した現場活動を本社機構で監視・調整・資源配分する組織構造のことである。自動車産業の場合，それは①製品開発体制とフルライン製品政策，②部品サプライヤー・ネットワーク，③アセンブラー・ネットワーク，④ディーラー・ネットワーク，⑤全体活動の本社機構による管理的調整，という五つのサブシステムから構成される（塩見，2001）。

（5）「三大・三小・二微」体制とは，1987 年，中国政府がトラック中心の産業育成方針を乗用車中心にシフトするのを決定した後に発足した集約生産・集中投資・技術導入の乗用車産業振興計画の通称である。「三大」とは一汽 VW，上海 VW，東風シトロエンの 3 社を指す。「三小」とは天津シャレード，北京ジープ，広州プジョーの 3 社を指す。「二微」とは貴州レックス，長安アルトの 2 社を指す。

（6）　外国自動車メーカーは中国で乗用車，商用車とオートバイのカテゴリーごとに，2 社までの合弁設立が可能であり，また合弁会社の外資側の出資比率が最大 50％である。

表１　主要国有自動車企業集団の乗用車合弁パートナー（2012 年時点）

自動車集団	パートナー１	パートナー２	パートナー３	パートナー４
上海汽車	VW	GM	－	－
第一汽車	VW	トヨタ	－	－
東風汽車	日産	ホンダ	PSA	起亜
長安汽車	フォード	マツダ	スズキ	PSA
北京汽車	クライスラー	現代	－	－
広州汽車	ホンダ	トヨタ	フィアット	三菱

出所）各種報道より筆者作成。

従来，国際競争力を備えた大型自動車企業集団の育成が中国自動車産業の重要な政策目標の一つである（表２参照）。2005 年，世界第 303 位になった第一汽車に続き，近年，上海汽車，東風汽車，吉利，広州汽車など各社も相次ぎ「フォーチュン 500 社」にランクインしている。しかし，2008 年時点では，中国自動車産業の国際競争力はわずか先進国最大値の約１／２に過ぎないと推測され[(7)]，また自動車の生産・販売台数ともに世界一となった 2009 年には，乗用車分野では合弁ブランド車が７割超の市場シェアを占めた。近年，自主ブランド乗用車の市場でのプレゼンスが徐々に拡大したとはいえ，「官督外弁企業」がなお中国乗用車産業の主たる担い手であり（大橋・丸川，2009），政策目標の達成にはまだ遠い道のりがあると言わざるを得ない。

表２　中国自動車産業政策の企業集団育成の関連目標

発表年	1994年	2004年
政策名	『自動車工業産業政策』	『自動車産業発展政策』
関連目標	2010年までに，一定の国際競争力のある３－４社の大型自動車企業集団を形成し，自主開発・自主生産・自主販売・自主発展を実現し，国際競争に参加する。	市場競争を通じて数社の国際競争力を備えた大型自動車企業集団を形成し，それらが2010年までに世界トップ500社に名を連ねるよう努力する。

出所）筆者整理作成。

（７） 産業環境・産業組織・イノベーション能力・国際市場のパフォーマンスの４指標に基づいた計算結果である（『中国自動車産業発展報告 2010 年版』による）。

2．広州汽車の設立および産業・企業構造の調整再編

長い間，広州市の自動車関連企業はいくつかの企業集団に属し，自動車セクターは分裂状態だった。1997年7月に，広州市政府は駿達集団，羊城集団と広客集団の三つの自動車集団および広州安迅投資有限公司（安迅公司），広州汽車研究開発中心を合併する形で，自動車関連国有資産の管理会社である広州汽車集団有限公司を設立した。

かつて広州汽車廠が仏プジョーと設立した合弁会社である広州プジョー（1985～1997年）は，中国最初の乗用車プロジェクトの一つであり，また初めての外資撤退のケースでもある[(8)]。1998年，ホンダとの合弁会社の設立によって乗用車事業を再生させた[(9)]後，自動車産業の競争力強化の問題が広州市政府の視野に入った。1998年11月，広州市政府が「一個中心，両地流通，四大基地」の構想を提示し，すなわち，完成車開発能力を有するR&Dセンターの建設（一個中心），中国大陸と香港の複数のルートからの資金調達（両地流通），乗用車，バス，小型トラックと自動車部品の四つの生産基地の建設（四大基地）の方針を明確にした。

2000年6月に，広州市の自動車・オートバイ関連の資源が統合され，広州汽車工業集団有限公司（現在の広州汽車）は設立された。以降，広州市所有の関連国有資産を授権され，広州汽車は広州市政府の監督管理の下で，自動車・オートバイ事業全般の経営権を行使するようになった（萬成，2007）。1999年末時点では，広州市の自動車関連企業69社のうちの34社が赤字経営に陥り，資産負債比率が88%にも達した。広州汽車は「外資との合弁事業を通じた発展と，改革再編を通じた国有資産価値の向上」の両面作戦で，自動車産業の大改造に取り組んだ。赤字企業の閉鎖や従業員のレイオフと新規採用を敢行し，この改革再編は実に7年間以上も続いた（姚・韓，2008）。

また2003年5月から，広州汽車は現代企業制度を導入し，自動車分野に対して株

（8） 広州プジョー事例の詳細分析については向（2010）を参照されたい。
（9） ホンダとの提携形成および広州市の乗用車プロジェクト再生の経緯については向（2011）を参照されたい。

式制改造を行った。2005年6月，広州汽車(91.9346%)，万向集団有限公司(3.99%)，中国機械工業集団公司（3.6909%)，広州鋼鉄企業集団有限公司（0.2%)，広州市長隆酒店有限公司（0.1845%）[10]の5社が共同出資の広州汽車集団股份有限公司（広汽集団）が設立された。

一方，広州汽車が設立当時，広州市自動車産業のバリューチェーンが非常に不完全であり，産業の再生には大掛かりの構造調整と経営資源再編が必須だった。バリューチェーン再構築の第一歩として，2000年8月に，部品子会社の広州汽車集団零部件有限公司（広汽零部件）が設立された。広州プジョー時代からの部品メーカー18社がその傘下に入り，広汽零部件は5年間も掛けて傘下企業の調整・再編を行い，不良資産を切り離すことによって企業の資産構造を大幅に改善させた。また，ホンダの広州進出による乗用車生産復活を機に完成車メーカーのサプライヤー・システムに参入しようとし，広汽零部件は2001年から外資部品メーカーの誘致に躍起になった。さらに，2005年末から，広汽零部件は資本参加の形で広州市地域内の部品関連資源の統合にも着手した。その後，広州市乗用車産業の急ピッチな発展に牽引され，広汽零部件の業績も好調に推移し，2008年に中国自動車部品企業ベスト100社の5番目にランクされた[11]。2008年末時点，傘下企業18社のうち13社も日系メーカーであり，また広汽零部件の売上高の約97%はトヨタ・ホンダ関係のものだった。2009年以降，自主ブランド乗用車事業やフィアットとの合弁事業[12]の立ち上げに伴って，欧米系と台湾系を中心に新たな部品メーカーが加盟し，2012年末時点では，広汽零部件の傘下企業は26社に達した。しかし従来，広汽零部件はほとんど傘下合弁企業の外資側の技術に頼っており，特に自主ブランド乗用車事業がスタートした後，その部品関連業務を組織する立場にある同社の部品開発能力や評価能力における弱みがますます浮き彫りになった。既存の技術力と生産能力を活用して，自主ブランド乗用車事業を軌道に乗せた2014年初頭頃から，広汽零部件はようやく自社開発機能の整備に着手する

(10) 括弧内は株式の所有者別構成比である。
(11) 広州汽車の傘下部品事業の発展プロセスの詳細については向(2009)を参照されたい。
(12) フィアットは2007年末，南京汽車が上海汽車に吸収合併されたのを受け，1999年から続いた南京汽車との乗用車合弁事業を解消した。2010年3月に，フィアットは広州汽車と「広汽フィアット」を設立することによって，中国市場への復帰を果たした。

ようになった。今後，コア部品の開発と評価を行い，機が熟す時，自前工場も新設する予定である。

3．次段階発展目標の設定と地域的再編

ホンダ，トヨタと日産[13]の進出によって，広州市周辺に自動車産業集積が次第に形成された。また1998年からホンダと，さらに2004年からトヨタと合弁事業を開始して以来，広州汽車が高い収益性を確保し，特に2004年以降，同社は数年連続で自動車業界の工業経済収益総合指数[14]の1位を獲得している（同社の収益力の例について図1参照）。2007年，広州汽車の工業総生産高と営業収入がともに1,000億元を超えた。同社は中国自動車「ビッグ3」[15]に次ぎ，両指標の1,000億元の大台を突破した4番目の自動車集団となり，1997年の広州汽車集団有限公司の設立からちょうど10年が経過した。ここまでの第1段階の10年間は，広州汽車はホンダ・トヨタとの合弁事業を中心に発展してきたが，次段階（第2段階）の発展目標として，2007年末に同社は「三つの飛躍」の戦略構想を打ち出した。すなわち，「製品の経営からブランドの経営へ」，「生産基地から産業基地へ」，「資産経営から資本運営へ」の転換を実現して，より強くより大規模な自動車集団の創出を目指す。

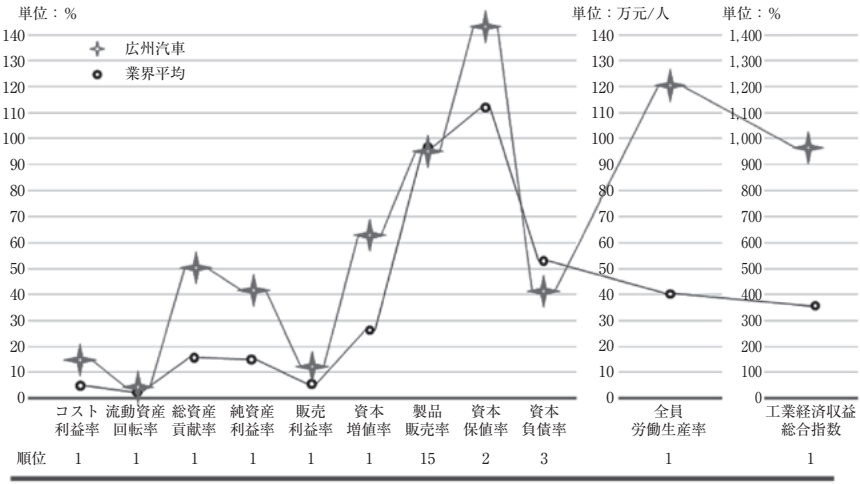
一方，中国自動車産業は早くも2005年に，国家発展・改革委員会に「過熱産業」に指名された。特に2008年の四川大地震や世界金融危機の発生で自動車生産に急ブレーキが掛かったため，生産能力過剰や重複投資といった問題が再びクローズアップされた。中国政府は2009年3月に，「内需拡大」と「構造調整」を今後3年間（2009～2011年）の主要任務とする「自動車産業調整振興計画」を発表した。年間自動車生産販売台数200万台以上の集団が2～3社，100万台以上の集団が4～5社を育成し

(13)　2003年6月に，日産と東風汽車が折半出資で「東風汽車有限公司」を設立した時，乗用車生産の主要拠点を広州市に設置したため，日系自動車大手3社とも広州市に進出することになる。

(14)　「工業経済収益総合指数」は中国で1998年から使用されている，工業分野の収益性を測るマクロ指標である。当該期間の総資産貢献率，資本保値増値率，資産負債率，流動資産回転率，コスト利益率，全員労働生産率，製品販売率の各指標を組み合わせて算出される。

(15)　中国自動車「ビッグ3」は第一汽車，東風汽車と上海汽車の3社を指す。

図１　業界内における広州汽車の収益力（2007 年）



出所）広州汽車の社内資料より筆者作成。

て，上位 10 社の生産・販売集中度を 90%以上に高めるために，同計画は第一汽車・東風汽車・上海汽車・長安汽車の全国的再編，および広州汽車・北京汽車・奇瑞汽車・重型汽車の地域的再編を支援すると明示した。

広州汽車は今まで構築してきた財務力を活かして 2009 年 5 月に，湖南省長沙市の地方国有企業であり，主に SUV を生産する長豊汽車[16]の発行済み株式の 29%を取得して，筆頭株主になり，社名を「広汽長豊汽車」に変更した。広州汽車による長豊汽車の買収は，「自動車産業調整振興計画」が発表後の初めての地域的再編の案件だった[17]。また 2010 年 4 月，広州汽車は主に軽自動車を生産する民営企業の浙江吉奥汽車を買収して，国有企業による民営企業買収の先陣を切った。この二つの M&A を通じて，広州汽車は自主ブランド車のラインナップに SUV，軽自動車，ピックアップを加え，また事業展開の拠点を華南地域から華中・華東地域へ拡大して，長年の地域的制限を

(16)　長豊汽車は 1995 年から三菱自らの技術供与で「パジェロ」を「猟豹」ブランドで生産・販売し，中国のオフロード SUV メーカーの代表格の地位を築いていた。
(17)　2012 年 3 月，広州汽車はさらに株式交換により広汽長豊汽車を吸収合併して，広汽長豊汽車の代わりに上海証券取引所に上場した。

突破した。2010年，広州汽車の販売台数が前年より10万台以上増え，72.4万台に達した。

自主ブランド車などの自主事業を一層発展させるために，広汽集団は2010年8月に香港証券取引所に上場し，また2012年3月に上海証券取引所にも上場した。同社は中国国有自動車企業として香港・上海の両株式市場での同時上場を果たした初めてのケースである。これによって，「両地流通」の戦略目標が達成され，中国大陸と香港から資金を調達することが可能になった。

4．自主ブランド乗用車事業の展開

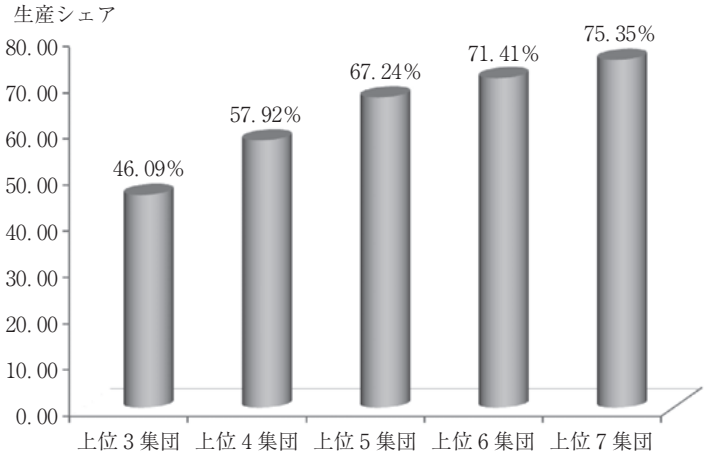
4－1．自主ブランド乗用車の開発

中国自動車産業では長期にわたり，「産業集中度の低さ」（図2参照）や「乗用車市場に占める自主ブランド車の割合の低さ」（表3参照）といった構造的な問題が存在していた。2006年，国家発展・改革委員会が「中国自動車産業『第11次5カ年計画』発展計画綱要」（2006～2010年）を発表して，「年産200万台以上の大型企業を1～2社，同100万台以上の中堅企業を数社作り出すこと」，「自主ブランドの基本型乗用車の市場シェアが50％に達すること」といった目標を掲げ，産業構造の調整を加速させようとした。年産100万台以上の自動車企業は製品目録，税収，融資などにおいて国の優遇策を享受することができるが，その他の中小型メーカーは合併，再編の対象になりかねないため[(18)]，各社は「100万台陣営に仲間入りする」という生き残りを掛けた「生存競争」に直面することになる。また表4に示した通り，自主ブランド車に対する関連政策もますます明確になり，特に2006年12月に発表された「自動車産業の構造調整に関する意見の通達」では，「国有自動車集団の業績評価に自主ブランド車の内容を追加する」という半強制的な内容もあった。

国のガイドラインに沿った事業計画として，広州汽車は「2010年までに，グループ内の乗用車と商用車の生産はそれぞれ110万台，23万台に達成する」との目標を挙げた。

(18) 2007年末の時点では，100万台の年産能力を達成したのは第一汽車，上海汽車と東風汽車の3社のみだった。

図２　中国自動車産業の生産集中度（2005 年）



出所）中国汽車工業協会の公表データに基づき作成。

表３　中国現地生産の基本型乗用車のブランド別市場シェア（単位：％）

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
合弁ブランド車	79.08	73.75	74.58	74.04	74.08	70.33
自主ブランド車	20.92	26.25	25.42	25.96	25.92	29.67

出所）『中国汽車工業年鑑』各年版及び「中国汽車工業産銷快訊」各号より筆者作成。

表４　中国の自主ブランド車関連政策の推移

1994年	2004年	2006年	2006年
『自動車工業産業政策』	『自動車産業発展政策』	『中国自動車産業“第11次５カ年計画”発展計画』	自動車産業の構造調整に関する意見の通達
・独自の製品開発，技術研究機構を設置し，海外から技術を導入して独自開発能力を獲得することを奨励する。	・企業が研究開発能力と技術創新（イノベーション）能力を高め，自主的な知的財産権を持つ製品を開発し，ブランド経営戦略を展開することを奨励する。	・自主ブランド乗用車の中国市場でのシェアの向上を図り，特に基本型乗用車のシェアが50%に達するように努力する。	・新規企業設立に自主ブランド車の生産を奨励する。 ・既存企業の車種追加に自主ブランド車の導入が必須条件になる。 ・国有自動車集団の業績評価に自主ブランド車の内容を追加する。
独自の製品	自主的な知的財産権	自主ブランド乗用車	合弁企業は適用除外

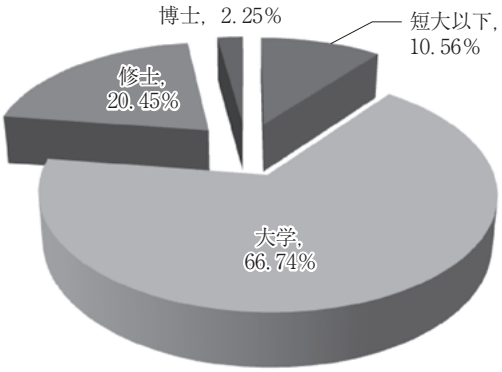
出所）上山編著（2009），p. 102 の図４－５に基づき筆者修正作成。

広州汽車は98年に策定された完成車R&D機能の「一個中心」の建設計画を加速させて，1995年設立の広州汽車研究開発中心[19]をベースに，2006年7月に広汽集団汽車工程研究院（汽研院）を設立した。汽研院は広汽集団の自主ブランド車のR&D関連の戦略事業部であり，法人資格を持っていないが，模擬法人として独立運営をしている。

羊城汽車，駿威客車や傘下合弁企業などグループ各社から技術人材が集まり，汽研院は53人の人員体制でスタートした。しかし，乗用車開発において真っ先に人材欠乏の難題に直面したため，2005－2008年の間，広州汽車は技術者の確保に躍起になっていた。当時，中国国内で自動車開発の高級技術人材が非常に不足していたため，後発メーカーの広州汽車はいち早く海外からの人材誘致を試みた。2005年11月，汽研院の設立に備え，広州汽車はデトロイトで会社説明会を開き，華人エンジニアと接触しはじめた。2008年9月の金融危機発生後，自動車産業が大きなダメージを受けたのを機に，広州汽車はアメリカからの人材誘致に一層力を入れるようになった。筆者が最初に汽研院を訪ねた2009年9月時点では，米ビッグ3から招聘された華人技術専門家は7名もいた。また2007年末，南京汽車が上海汽車に買収された際，元南京汽車の技術者が多数離職した。広州汽車は彼らの一部をコア人材として中途採用した。さらに清華大学，吉林大学，上海交通大学，華南理工大学などの名門大学の自動車専門の新卒者も定期的に採用された。主に以上の三つのルートを通じた人材確保によって，2009年末，汽研院の従業員数は創業当初の約9倍に増え，技術関係者はその約90％を占めた（従業員の学歴構成については図3参照）。また日系自動車企業から人事管理のノウハウを学び，汽研院は職能資格制度を導入して資格・職位体系を採用している。従業員の資格（職能の級，高級技術者・中級技術者など）と職位（ポスト，院長・部長・課長など）はそれぞれ6段階に分けられている。このような複線化した昇進ルートを設けることによって，役職ポスト不足に制限されずに，専門能力の高い従業員がもっと伸びていけるようになり，人材の定着化に繋がった。次期の人材

(19) 95年当時，広州プジョーの導入予定の新型車に現地改造などのサービスを提供する目的で広州汽車研究開発中心は設立されたが，プジョープロジェクト自身の頓挫によって，その後，研究開発中心の仕事内容はLPG車改造技術の研究やバスのボディ開発などに転換した。

図 3　汽研院従業員の学歴構成（2010 年 6 月末時点）

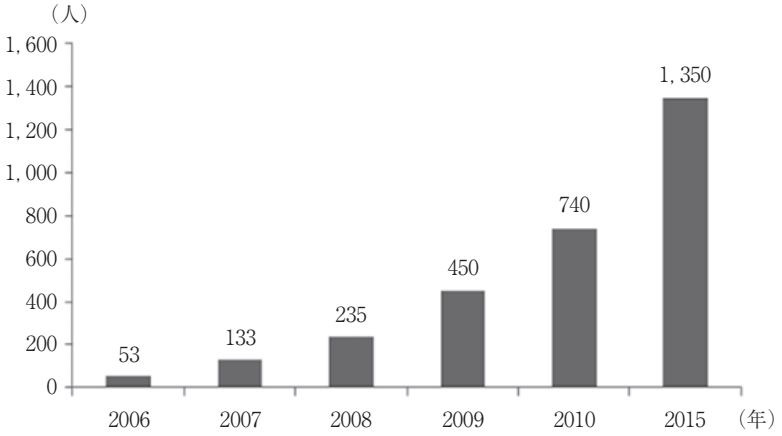


出所）汽研院でのインタビューの内容に基づき筆者作成。

発展目標として，汽研院は 2015 年に 1,350 人体制に拡充する計画を立てていたが（図 4 参照），自主ブランド乗用車事業が予想を上回ったペースで拡大したため，この計画は 1 年前倒しで達成された。

かつて奇瑞，吉利などの民族系メーカーはいずれもベーシックカーや小型車をもっ

図 4　汽研院の人員発展計画（2010 年初時点）



注）2010 年と 2015 年の数字は計画値である。
出所）汽研院でのインタビューの内容に基づき筆者作成。

て市場に新規参入したが，広州汽車は自らのターゲット市場を中型車セグメントに定め，自主ブランド乗用車の第1号として中型セダン「伝祺GA5」[20]（排気量2.0L）を開発することにした。従来，伝祺GA5が属するCセグメント（1.6L＜排気量≤2.0L）は外資系メーカーの激戦区であり，広汽ホンダのAccord，広汽トヨタのCamry，東風日産のNew Teana，一汽轎車の2011 Mazda 6，上海VWのPassatなどが主要競合車種になる。車種選択に関するこの意思決定からは，トヨタ・ホンダとCamryやAccordなどの中型車を中心に合弁生産してきた経験を活かして民族系メーカーとの差別化を図り，より高いブランドイメージを確立しようとする広州汽車の戦略的思考が読み取れる。

また乗用車開発の技術蓄積がほぼないことから，広州汽車は「開放型自主開発」の開発方式を採用した。伊フィアットからAlfa Romeo 166車種のプラットフォームとエンジンの知的財産権を取得して，その技術を消化・吸収した上で，現地適応のための開発を行った。エンジンと完成車領域の技術変更はそれぞれ約500，600項目に達した。部品の開発においては，承認図方式を採用され，広州汽車は技術スペックや品質要求を提示して，部品メーカーに開発してもらった。図面の知的財産権は広州汽車単独または部品メーカーと共同で保有される。また安全性能検査においては，英国自動車試験研究企業のMIRA社の支援を受け，伝祺GA5は中国自動車技術研究センターが行うC-NCAP[21]衝突安全テストで最高評価の五つ星を獲得した。このように，広州汽車の初期製品開発は複数の協力者などの外部資源を活用したものだが，他社からエンジンを購入して搭載するなど[22]，中国自動車産業の「オープンな垂直分裂的な産業構造（丸川，2007）」を利用した奇瑞・吉利などの民族系メーカーの早期開発とは違って，広州汽車は知的財産権の取得に基づいたコア技術の導入・改造を行い，またエンジンの自社生産も行っている。ここから，広州汽車は初期段階から開発技術の習得と開発技術者の育成を念頭に置き，より擦り合わせ型の製品開発を目指そうとしていること

（20）「伝祺」の英語表記はTrumpchi（トランプチェ）である。
（21）C-NCAPは中国新車評価規程（China New Car Assessment Program）である。
（22）中国で自動車エンジン外販ビジネスを最も大きく手掛けているのは，三菱系合弁企業の瀋陽航天三菱汽車発動機製造有限公司とハルピン東安汽車発動機製造有限公司である。

が分かる。同社の努力が功を奏し，近年，コア技術の開発において幾つかの進歩が見られた。例えば，初代中型車の伝祺 GA 5 と GS 5[23] のプラットフォームは Alfa Romeo 166 をベースに開発されたが，2013 年 7 月に発売された小型車 GA 3（排気量 1.6 L）のプラットフォームは広州汽車が自力で開発したものである。筆者が汽研院を訪問した 2014 年 2 月時点では，同社は手動変速機（MT）を開発できる段階に来ており，また小排気量エンジン（0.7 L－1.5 L）の自力開発にも取り組んでいる最中だった。

自主ブランド乗用車事業を立ち上げた後，広州汽車は毎年，（傘下合弁企業を含む）グループの売上高の約 3 %を汽研院に投入している。広州汽車の R&D 支出はまだ日米欧の自動車大手と比べ物にならないが[24]，中国自動車企業の中では上位レベルである（表 5 参照）。

汽研院は 2012 年 11 月に国家級企業技術センターに認定された。翌年，国家発展・改革委員会に発表された「国家認定企業技術センター 2013 年評価結果」[25]では，汽研院は全国 887 の評価対象者の中で 17 位の高得点を獲得し，「優秀」の評価を受けた。自動車業界においては，これは長安汽車，東風汽車，長城汽車の R&D センターに次ぐ 4 番目の成績だった。国家級企業技術センターに認定されてわずか 1 年後のこの快挙は，広州汽車の自主イノベーション能力が猛スピードで先発メーカーに追い付き，追い越そうとしていることを物語っている。

表 5　主要自動車企業の R&D 支出の状況（2008 年）

	上海汽車	東風汽車	**広州汽車**	第一汽車	長安汽車	重型汽車	奇瑞汽車	江淮汽車
R&D 支出（億元）	37.53	28.39	**25.18**	14.97	12.17	8.50	6.00	4.75
R&D 支出／売上高（%）	1.65	1.43	**2.46**	0.68	2.31	1.75	3.59	2.79

注）1 元＝約 15 円。
出所）『中国汽車工業年鑑 2009』のデータに基づき筆者作成。

(23)　伝祺 GS 5 は SUV 型，2012 年 4 月に発売された。
(24)　日米欧主要自動車メーカーの売上高に対する R&D 費比率はおよそ 4 %－6 %である。
(25)　「国家認定企業技術センター評価」は国家級企業技術センターの自主イノベーション能力に対する総合評価である。得点が 90 点以上のものは「優秀」の評価を受ける。

4－2．広汽乗用車の工場建設と事業展開

2008年7月に乗用車生産・販売会社の広州汽車集団乗用車有限公司（広汽乗用車）が設立された。工場建設は2008年12月からスタートし，2009年12月に竣工した。第1期の生産能力は完成車が年間10万台，エンジンが年間10万基である。筆者が2010年9月に同社のトップマネジメントに対してインタビューを行った時，次のようなコメントを得ている。

> *「私たちは『長期的な視点で全体計画を策定し，段階的に投資・実施すること』をこの工場の建設方針としています。この発想は日系メーカーとの10数年もの合弁経験から得ました。今後，生産能力を20万台に拡張する時，私たちは生産ラインを停止せずに，主要設備を移動せずに，第2期工事を実施することができます。機が熟した時，第2工場も稼働します。長期的には，生産能力が40万台に達する計画です。」*

2010年9月に広汽乗用車でラインオフした1台目の自主ブランド車は，広汽研究院が最初に開発した伝祺GA5だった。同年12月に，伝祺GA5が市場に導入され，以降，「1年に1車種」のペースで伝祺ブランドのSUV，小型車などの新車種が相次ぎ発売されるようになった。

広汽乗用車創業当初，広州汽車傘下合弁企業で仕事経験のある専門家が数名集まり，トップマネジメントと部課長クラスに就任した。彼らは後ほど自主乗用車事業で中心的な役割を果たすようになる。工場建屋の具体的な構造設計は外部専門機関にやってもらったが，工場全体の配置や生産ラインのレイアウト，導入設備，物流とIT関係などの全体設計，生産技術開発は広汽乗用車の技術者が自主的に行った。これが可能になったのは，かつて彼らが広汽ホンダや広汽トヨタで学んだこと，特に広汽ホンダ第2工場（2006年9月から稼働）の建設に主導的に取り組んだことに寄与するところが大きい。例えば，広汽ホンダ第2工場を立ち上げる時，中国側の要請によって，大型プレス機を含め，国産設備を多用した。設備導入のプロセスでは，広汽ホンダのエンジニアはローカル機械メーカーに製造技術や管理ノウハウなどを指導

し，結果的に中国設備メーカーを育てた（向，2008）。かつて広汽ホンダに育成されたプレス機メーカーの済南二機床集団有限公司などは，今回の広汽乗用車プロジェクトにおいて，大きな力を発揮した。2014 年 2 月，筆者が広汽乗用車で現地調査を行った時，かつて広汽ホンダ第 2 工場の建設に携わった上位管理職が次のように語ってくれた。

> *「当時，すでにいずれ自分のクルマを造ろうという意向があったので，私たちは新工場の建設を通して，意図的に自分の能力を育てていました。合弁事業を行う究極な目的は民族工業の振興を図るためです。それは単に大規模な生産能力を持つことを意味するのではなく，私たちが合弁事業を通じて R&D 能力やマネジメント能力をも身に付けなければ，中国の民族工業は真の成長を遂げることができません。」*

その後の自主ブランド乗用車事業の成長には，リーダーたちのこのような使命感と危機感が大きくものを言ったに違いないだろう。

また，広汽乗用車の賃金水準は広州汽車傘下の合弁企業より若干低いのは事実だが，「自分の車を作りたい」という志や，「幅広く仕事をして大きく成長したい」という向上心の下で，毎年，合弁企業から移ってくる若者が多数いる。これらの車づくりの経験者は広汽乗用車の貴重な人材基盤になっている。

広汽乗用車の生産・品質管理システムは如何に構築されたのか，先行の合弁事業を通じて獲得した生産ノウハウ・人材・部品調達などのベーシックなモノづくり組織能力が如何に生かされたのか，以上の問題意識の解明は別の原稿に譲るが，ここでは，同社が地域および全国の自動車産業に対して果たした主な二つの役割について指摘しておきたい。

①既存の部品サプライヤー・ネットワークを拡張したこと

当初，自主ブランド車の部品サプライヤー・ネットワークをどのように構築するかについて検討された時，日系完成車メーカーのサプライヤー育成と管理，特に品質管理が大変優れていることから，既存の広汽ホンダ・広汽トヨタの日系中心のサプライ

ヤー・ネットワークを大いに活用すべきだという意見もあった。しかし新ブランドの導入にあたり，広州汽車は市場浸透価格戦略を採用し，伝祺の販売価格は外資系競合車より安くならざるを得ないが[26]，初期販売量がそれほど大きくないことを踏まえると，日系サプライヤーに対する価格交渉力が強くないと予想される。一方，広州汽車の事前調査では，一部の欧米系部品メーカーは広汽乗用車プロジェクトを契機に，生産規模の大きい VW や GM などの欧米系完成車メーカーへの部品供給のスケールメリットを生かして，競争力のある価格をもって広州汽車のサプライヤー・システムに入ろうと意欲が高いことが分かった。検討を重ねた結果，広汽乗用車は国際競争力の高い独 Bosch，仏 Faurecia，米 Visteon，米 Delphi などの欧米系部品メーカーと取引するようになった。伝祺 GA 5 がラインオフした 2010 年 9 月時点では，広汽乗用車は欧米系，中国系と日韓系の一次サプライヤーからそれぞれ約 33%，約 45%と約 22%の部品（金額ベース）を調達し，地域別の部品調達比率（金額ベース）としては，広東地域からは約 45%，華東地域からは約 35%，残りはその他の地域から調達していた。また 2010 年以降，独 VW や仏 PSA などの各社が華南市場開拓のために広東省で完成車工場を新設すると相次ぎ発表したのも追い風となり，欧米系部品メーカーの華南進出が加速した。2014 年初頭，広汽乗用車の一次サプライヤーに占める欧米系の比率がさらに約 40%に拡大した。このように，広汽乗用車の欧米系部品メーカーの採用は，結果的に広州汽車傘下企業の既存部品サプライヤー・ネットワークを拡張し，さらに欧米系完成車メーカーと部品メーカーの華南進出を加速させて産業集積と企業間競争を促進し，地域の競争優位を高めた。

②自主ブランド車のイメージアップに寄与したこと

新興国メーカー発の製品は通常，市場導入の初期段階では「安かろう悪かろう」というイメージがある。市場参入の当時，合弁ブランド車との間で燃費などの客観的な技術格差が存在するため，伝祺も同じようなイメージを持たれていた。しかし日本メーカーとの合弁生産の経験から，品質の重要性を十分に認識し，またその向上に努めてきた結果，「広汽伝祺」は J. D. パワー アジア・パシフィックが行った，2013 年と

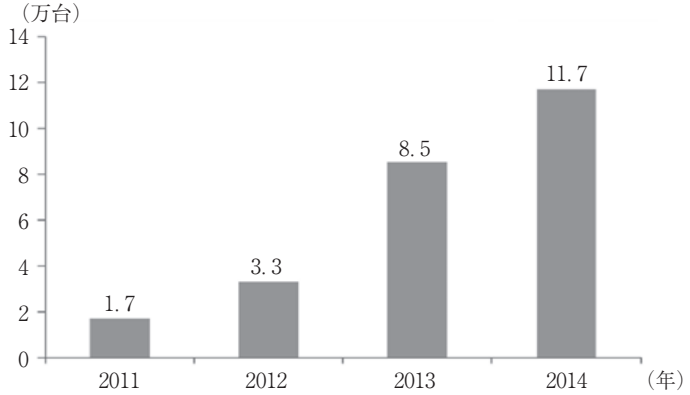
(26)　実際に伝祺の販売価格は同クラスの外資系競合車より 20%～30%安い。

2014年の「中国自動車初期品質調査（Initial Quality Study：IQS）」のブランド別ランキングでは[27]，それぞれ15位と14位に付け，2年連続で自主ブランドとしての最高順位を獲得し，「上海VW」「長安Ford」などの合弁ブランドも越えた。その得点が2年とも業界平均より低く，「広汽伝祺」は新車品質の業界平均水準を上回った初めての自主ブランドとなった。権威のあるJ. D. パワーの調査でこのような評価を受けた「広汽伝祺」は，自主ブランド車のイメージアップに一役を買ったに違いないだろう。

図5は伝祺が発売して以来の販売実績を示しており，2013年以降，伝祺の販売が急速に拡大していることが分かる。2014年，自主ブランド車全体の市場占有率が前年比2.1%減であり，4年連続の減少になったが[28]，伝祺の販売量が引き続き増加した。2014年7月に，第2期工場建設が完工し，現在，広汽乗用車の生産能力は20万台に達している。

そして，ここでは，自主ブランドメーカー各社に注目されている公用車市場での伝

図5　広汽乗用車の販売台数の推移



出所）広汽乗用車の公表データより筆者作成。

（27） J. D. パワー アジア・パシフィックはCS（顧客満足）に関する調査・コンサルティングの国際的な専門機関である。IQS調査は，新車購入後2－6ヶ月が経過した車の所有者を対象に，自動車の初期品質満足度を調査し，100台あたりの不満件数で数値化したものである。点数が低いほど品質満足度が高い。2013年と2014年には，それぞれ65，62ブランドが調査対象になった。

（28） 2014年，中国自動車産業全体の生産量と販売量はそれぞれ2,372.29万台と2,349.19万台に達し，前年比でそれぞれ7.3%増と6.9%増となった。

祺のパフォーマンスについて触れておきたい。公用車の需要量は中国自動車市場全体のわずか約5％しかないが，政府調達の対象に選ばれることは企業イメージとブランドイメージに大きなプラス効果がある。さらに中国政府の節約令や公用車の国産車使用重視政策を追い風に，近年，自主ブランドメーカーはこの市場でのシェア獲得にしのぎを削っている。広汽乗用車はここまで政府調達入札に積極的に参加して，度々落札し，現在，伝祺は中央政府機関や23省（県に相当）の政府調達目録に入っている。2014年末，伝祺GA5はさらに「新華網第1回公用車シンポジウム」で「2014年度最優秀公用車車種賞」を受賞した(29)。公用車市場が伝祺販売の新たな成長軸として期待されている。

4－3．自主ブランド乗用車事業に対する姿勢

2006年に中国自動車産業「十一・五」発展計画が発表され，自主ブランド乗用車の促進が明確化されてから，国有自動車企業各社が相次ぎ市場参加の意思表明をした。広州汽車も同年9月に「自主ブランド乗用車の生産」を宣言したが，2010年9月の伝祺GA5のラインオフまで，4年間の歳月が経った。

一方，VW・GMとの合弁で乗用車生産量が中国首位の上海汽車は，2005年に倒産したイギリスMGローバー社からローバー75の知的財産権を取得して上海で生産し，早くも2007年3月に自主ブランド乗用車の「栄威750」を市場に送り出した。さらに，MGローバー社からMGブランドと工場・設備などの一部の資産を取得した南京汽車を2007年12月に買収することによって，上海汽車はMGブランドを傘下に入れた。2010年，「栄威」と「MG」を合わせて，上海汽車の自主ブランド乗用車の工場出荷台数は16万台も突破した。

自主ブランド乗用車の市場投入が競合他社より遅かったため，広州汽車は一時期，非難の的となった。しかし資金力があったにもかかわらず，上海汽車のような既存車種買収の方法を取らずに，外部からの圧力に耐えながら，広州汽車は時間を掛けて自

(29)「公用車シンポジウム」は新華網（中国唯一の国営通信社の新華社のウェブサイト）が主催し，国家発展・改革委員会，工業と情報化部，財政部などの政府機関が共同参加したものである。「2014年度最優秀公用車車種賞」を受賞したのは伝祺GA5と江淮瑞風M5の2車種だった。

主開発する道を選んだ。ここからは広州汽車の技術習得の本気度が分かる。

現地調査の際，広汽乗用車の生産畑出身の経営者は，自主ブランド乗用車事業参入の主な駆動要因として，「政策」「市場の需要」「自社の経済的・技術的条件の成熟化」の三つを取り上げてくれた。さらに「今は市場経済なので，政府の自主ブランド車促進策があっても，もし私たち自身がその投資と参入が相応しくないと判断すれば，無理してその領域に入るわけがないだろう」と補足説明をしてくれた。中国の自主ブランド車事業の展開について，技術者出身の元第一汽車社長・竺延風氏は次のように指摘している。「自主ブランドの確立が必須である。但し，それは経済的な採算性を踏まえた上で行うべきであり，またその道を自分で歩んでいかなければならない。適切なタイミングを見極めることが肝心である。」広汽乗用車の経営者と竺氏の言葉がほぼ同じメッセージを発している。ここからは，現場を理解している中国の企業家は政府政策に対応しながら，それに盲目的に従わずに冷静な思考と慎重な姿勢で事業に取り組むようになってきていることが分かる。

5．商用車事業の再編・統合

広州における商用車生産の歴史は，第一修配廠が輸入シャーシを利用して華南バスを組立した 1955 年にまで遡ることができる。これは広州の自動車生産の発端でもある。以降，広州汽車製造廠，広州客車廠などの各社は複数の自主ブランドのバス・トラックを生産してきた。しかし，製品の品質やブランド力では第一汽車・東風汽車などの大手メーカーに太刀打ちできなく，ローカル市場をターゲットにした少量生産に終始していた。特に，1998 年以降，日系メーカーとの合弁生産によって，乗用車事業が著しい発展ぶりを見せる中，商用車分野の発展の緩慢さがますます目立ってきた。

1998 年末に策定された「一個中心，両地流通，四大基地」の戦略構想に基づき，1999 年頃から，広州汽車はグループ内の商用車生産の再編に取り組み始めた。先ず，傘下にある 15 社もの赤字経営のバス会社を閉鎖して，2000 年 7 月に広州駿威客車有限公司（駿威客車）を設立した。続いては，小型トラック生産の 6 社を閉鎖して，トラック生産を広州羊城汽車有限公司（羊城汽車）に集中させた。

同時に，自らの技術やブランド力の不足を補うために，広州汽車は商用車合弁生産

の可能性を模索してきた。その最初の試みはいすゞとのバスの合弁生産だった。2000年3月，広州五十鈴客車有限公司（広州いすゞ）が設立され，2001年から高級観光バス市場に参入したが[30]，年間1,000台の生産能力に対し販売台数は150～200台に留まり，2008年2月，この合弁会社はいすゞの広州撤退という結末を迎えた。また，2005年に了解覚書が交わされ，一時期，確実視されていた現代自動車との商用車合弁計画も結局，採算や戦略面で折り合わないため，2007年末に白紙状態に戻った。

以上概観したように，ここまで広州汽車は商用車事業の競争力を高めるために，グループ内の生産体制の集約化や外資との合弁事業など，さまざまな措置を取ってきたが，大きな効果をあげられなかった。

一方，業界環境においても，広州汽車に商用車事業の拡大を急がせる理由があった。それは他ならぬ中国自動車産業「十一・五」発展計画に起因する「年産100万台達成」と「自主ブランド車生産拡大」のプレッシャーである。

表6は，「十一・五」計画を実施する前後数年の主要自動車集団の商用車販売状況を示している。この表から分かるように，広州汽車は他社に大きく水をあけられていた。「十一・五」期間中に，商用車事業を拡大させようとする広州汽車は「2010年までに商用車23万台」の目標を提示し，この数値には，当時現代自動車と進めている年産20万台規模の商用車合弁生産の計画が織り込まれていた。従って，現代自動車

表6　主要自動車集団の商用車販売台数の推移（単位：台）

	2004年	2005年	2006年
北京汽車	324,038	325,103	362,530
東風汽車	271,945	264,250	278,449
第一汽車	262,111	220,830	219,509
長安汽車	143,309	154,430	178,105
上海汽車	48,003	49,642	60,324
広州汽車	7,485	6,377	6,331

出所）『FOURIN 中国自動車調査月報』2006・2007年2月号のデータに基づき筆者作成。

(30)　広州いすゞは2001年3月から生産開始した。これは日本自動車メーカーによる中大型バスの中国現地生産の初のケースである。

との交渉破綻で広州汽車の商用車事業拡大のシナリオが大きく狂ってしまった。

広州汽車はここ10年ほど，中国自動車企業集団販売台数ランキングで6位の座を維持しているが，その主な競合者は同じく3大メーカーに追い付こうとしていると長安汽車と北京汽車の2社である（表7参照）。しかし，長安汽車は自主ブランド車や新エネルギー車の開発において優位に立っており，北京汽車の傘下には，中国商用車メーカー最大手の北汽福田汽車[(31)]がある。生産規模や製品ラインナップにおいて劣勢に置かれる広州汽車にとっては，今まで通りの「ほぼ乗用車頼み」の戦い方では，主要競合2社との「数の勝負」に勝つことは難しいだろう。さらに「十一・五」期間中に提唱されている自主ブランド車事業に関しては，広州汽車の自主ブランド乗用車のコンセプトカーが2007年11月に発表されたものの，その発売は2010年以降に予定されていた。従って，既存の自主ブランド商用車の生産を拡大させることは産業政策に沿った現実的な対応となるだろう。

広州汽車の商用車事業再編の最初の成果は，日野自動車との合弁事業の立ち上げである。日野自動車は2000年末に，瀋陽飛機工業（集団）有限公司と合弁で瀋陽瀋飛日野汽車製造有限公司（瀋飛日野）設立し，2003年から大・中型観光バスの生産・販売を開始した。またトラック事業に関しては，家電メーカーである春蘭集団と上海

表7　自動車企業集団上位6社の販売台数の推移（単位：万台）

年 / 企業名	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
上海汽車	91.8	122.4	155.4	172.1	270.5	355.8	396.6	446.1	507.3
第一汽車	98.3	116.6	143.6	153.3	194.5	272.5	260.1	264.6	290.8
東風汽車	72.9	93.2	113.7	132.1	189.8	255.8	305.9	307.9	353.5
長安汽車	63.1	70.9	85.8	119.7	187.0	237.9	200.9	195.6	220.3
北京汽車	59.7	68.5	69.4	77.2	124.3	148.9	152.6	169.1	211.1
広州汽車	23.7	35.2	51.3	52.6	60.7	72.4	74.0	71.2	100.4

注）上海汽車が2006年に第一汽車を逆転し，以降販売台数ランキングで1位をキープしている。また2011年以降，東風汽車が第一汽車を抜いて，販売順位で2位となっている。
出所）中国汽車工業協会の公表データに基づく筆者作成。

(31)　北汽福田汽車は2004年から，10年連続で中国商用車販売台数トップの座を守っている。

市で大型トラックの合弁生産を 2005 年から始める計画を持っていた。しかし，2004 年に発表された自動車産業発展政策には，「外資 1 社が組める中国企業が乗用車と商用車で 2 社ずつ」という合弁規制があり，親会社のトヨタは既に第一汽車と小型バスなどを合弁生産しており[32]，日野も瀋飛日野のバス合弁事業を持っていたため，新たな大型トラック合弁生産の計画を一時凍結せざるを得なかった[33]。しかし，瀋飛日野の販売が思うように伸びず経営難に陥り，日野自動車は事業態勢の立て直しに向け新たな合弁相手を探していた[34]。2007 年，広州汽車と現代自動車の商用車合弁計画が破綻した後，既に広州汽車と乗用車合弁事業を展開しているトヨタの仲介で，広州汽車と日野自動車が急接近した。2007 年 11 月，広州汽車は日野自動車との折半出資で，ともに赤字経営が続いていた羊城汽車と瀋飛日野の資産を吸収して，商用車生産・販売の広汽日野汽車有限公司（広汽日野）を設立した。瀋飛日野は「広汽日野（瀋陽）汽車有限公司」に社名変更し，広汽日野の子会社として再出発した。また広州市従化にトラック工場を新設して，羊城ブランドの小型トラックを継続生産するとともに，2009 年 9 月から日野ブランドの大型トラックを生産開始した。

広汽日野のように，一つの外資系合弁事業を立ち上げる時，中国側の自主ブランド車と外資ブランド車を同時に生産させるのは極めて稀なケースである。交渉当時，合弁会社製品の評判やブランドイメージへの悪影響を心配する外資側の反対を押し切って，広州側は羊城ブランドの維持を提携の必須条件とした。会社設立後，羊城トラックは日野の製造管理・品質管理の基準で改善された後，市場導入された。ここからは，単に外資ブランド車生産による規模拡大ではなく，技術吸収を踏まえた上でトラック自主ブランドを発展させようとする広州汽車の強い意志を読み取れる[35]。筆者が広汽日

(32)　1998 年 11 月，トヨタは四川省成都市のバスメーカーである四川旅行車と合弁で四川トヨタを設立し，2001 年からコースターをベースにした小型バスを生産しはじめた。2002 年 8 月，第一汽車が四川旅行車，天津汽車（トヨタの乗用車事業合弁相手）を吸収して，トヨタと包括提携するようになったため，四川トヨタも「四川一汽トヨタ」に社名変更した。

(33)　2004 年 10 月 27 日付『日本経済新聞』朝刊，p. 13。

(34)　2007 年 8 月 9 日付『日本経済新聞』朝刊，p. 11。

(35)　筆者が広汽日野を訪問した 2014 年 2 月時点では，同社の大型トラックと小型トラックの生産能力はそれぞれ 6,000 台/年・直と 5,000 台/年・直だった。

野を訪問した2014年2月時点では，大型トラックと小型トラックの生産能力はそれぞれ6,000台/年・直と5,000台/年・直だった。近年，大都市間の宅配便や危険品・燃料輸送の需要増を背景に，広汽日野は高品質を武器として主力製品である大型トラックの販売を徐々に軌道に乗せつつあるが，東風汽車や第一汽車などのローカル大手企業の牙城が高く，広汽日野の年間販売量は現在，5,000台程度に留まり，更なる市場開拓の必要性に迫られている。

一方，バス事業に関しては，2008年9月16日，広州汽車は傘下のバスメーカーである広州粤隆客車有限公司（粤隆客車）と駿威客車を合併して，広州汽車集団客車有限公司（広汽客車）を設立した。かつて2社に分かれていたバス事業を新会社に集約し，小型から大型までを取りそろえるフルラインナップメーカーとして，「広汽」ブランドのバスを生産している。これで，広州汽車の商用車事業の再編・統合作業が一段落ついた。

現在，広州汽車の商用車は広汽日野，広汽客車，および2010年に買収した広汽吉奥で生産されている。近年，集団の自動車販売全体に占める商用車の割合が上昇傾向にあるが（表8参照），それでも5％程度しかなく，事業拡大の余地はなお大きい。総合自動車メーカーへ脱皮するという目標の達成にはまだ遠い道のりが残されている。

表8　広州汽車の商用車販売状況の推移

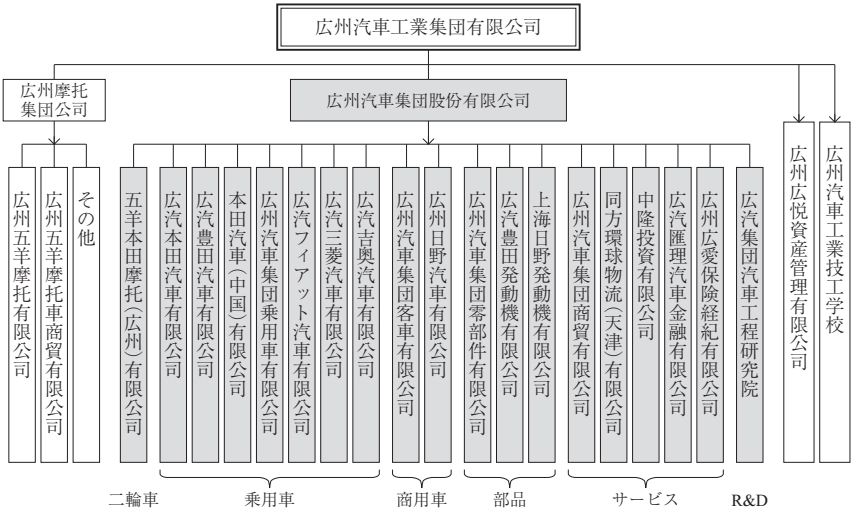
	2009年	2010年	2011年	2012年
商用車合計（台）	3,112	4,704	19,299	32,137
自動車合計（台）	606,621	724,221	740,394	712,154
商用車の販売比率（%）	0.51	0.65	2.61	4.51

注）2010年の数値には広汽吉奥のピックアップの販売台数が含まれていない。
出所）広州汽車の公表データに基づき筆者作成。

おわりに

以上で概観した広州汽車の事業展開プロセス，特に自主的な発展を図るための近年の企業行動によって現在，広州汽車は乗用車・商用車・二輪車の生産と販売，R&D・部品・サービスなどの機能が揃い，垂直統合型の現代企業システムが構築されつつある（図6）。

図 6　広州汽車の傘下企業（2012 年）



注 1）2011 年初頭，主力業務を補強するために，広州汽車集団は広州摩托集団から二輪合弁会社「五羊本田」の権益の 50％と「五羊」ブランドの商標権を取得して傘下に入れた。
注 2）2012 年，広州汽車は広汽長豊汽車を吸収合併して三菱自動車と「広汽三菱」を設立した。
出所）広州汽車の会社紹介より筆者作成。

1997 年に企業集団化されて以来，広州汽車は「合弁事業 1 社，複数の合弁事業，複数の合弁事業と自主事業の同時展開」という道のりを辿ってきた。しかし，同社は最も後発的に設立された地方国有自動車企業でありながらも，中国を代表する自動車集団の一つにまで成長し，自主ブランド乗用車事業も徐々に軌道に乗り始めた。この意味では，広州汽車は「国進」の典型例として見なすことができる。同社の発展要因に関する本研究の主たる発見事実は以下の 4 点である。

①第 1 段階の外資合弁事業によって築いたものづくり能力と収益力が第 2 段階の発展の基礎となったこと。

ホンダ・トヨタとの合弁事業を通じて，広州汽車は生産・購買・販売などのオペレーション能力を身に付け，これは自主ブランド車事業に取り組むものづくり組織能力のベースとなった。また合弁事業製品のブランドや品質などの強い競争力によって，広州汽車は高い収益性を確保し，これは自主ブランド車開発や企業買収などの経済的

な基礎となった。

②自動車企業集団の組織化と現代企業制度の導入によって，広州汽車は経営戦略の構築・実行推進の本社機能を果たすようになったこと。

かつて広州プジョー時代，市政府主導で事業が進められ，広州の自動車産業にはそもそも経営戦略がなかった（向，2010）。地域の関連資源が統合され，自動車企業集団が設立されるのを契機に，広州汽車は現代企業制度を導入し，戦略立案・実行推進の本社機能を果たすようになった。特に，第２段階の発展目標としての「三つの飛躍」の戦略構想の提示と実施は，同社が先発組への急速なキャッチアップを果たした重要な要因の一つである。

③企業発展にとって重要な外部環境要因の政府政策を，自らにとって有利に活用する能力が高まったこと。

後発地方国有企業の広州汽車はもともと中央政府の投資や政策支援の獲得において，第一汽車などの先発中央企業の後塵を拝する。しかし第１段階の 10 年間の事業展開によって，同社は６大メーカーの一つに成長したため，リーマンショック後，中央政府が「10 大産業振興計画」の一つである「自動車産業調整振興計画」を制定する際，広州汽車を地域的再編の支援対象とした。広州汽車は資金力を生かして，二つの企業買収を早急に実現し，「自主ブランド車種の増加」と「事業展開地域の拡大」という一石二鳥の効果を得て，自ら発展のボトルネックをある程度解消することができた。

④企業自身の能力構築を最重要視し，なお市場需要を見極めた上で，政府政策に対応するという姿勢を貫徹していること。

広州汽車はホンダ・トヨタとの合弁事業を通じて，製造企業の競争力形成における現場のものづくり組織能力の重要性を身をもって理解することができた。近年，中央政府が自主ブランドの確立を強調し，競合他社も車種買収などによって，その早期実現を果たしているが，広州汽車は自らの製品開発力や生産現場のオペレーション能力の育成を第一に考え，また SUV や小型車，公用車などの需要動向を踏まえた上で，冷静かつ慎重に対応している。今後，市場の成熟化が進むにつれ，中国自動車メーカーの間の競争がますます「能力構築競争（藤本，2003）」になるだろう。広州汽車の

持続的競争優位の獲得を期待される。

一方，商用車事業と部品事業は依然として，更なる発展を目指す広州汽車のアキレス腱である。また，自主ブランド車事業の規模がまだ小さく，傘下合弁事業の業績貢献度が圧倒的に大きいという状況下では，広州汽車の発展は，合弁パートナーの多国籍企業がどのように中国戦略を展開するかによって大きく影響される。さらに日中関係の行方も，日系合弁企業偏重の同社にとっては，大きな懸念材料である。

本稿では，筆者は広州汽車の事例を取り上げて，近年，自動車産業でも取り沙汰されている「国進」の現象を検証してみた。市場経済化の中国では，自動車のような比較的に競争的な産業においては，国有企業が前進するかどうかは結局，企業－市場－政府の相互作用関係をどのように認識し活用するかに大きく掛かっている。また産業の高度化に従い，企業の性質や規模を問わず，今後，ものづくり組織能力の構築に成功した企業のみ生き残るだろう。国有企業他社と民営企業の事例研究，および国有・民営企業の比較研究を通じた「国進民退」現象の有無の検証を，筆者の今後の研究課題としたい。

謝辞：本研究は，科学研究費補助金（基盤研究［C］25380552，代表者：中川涼司）の支援により実施されたものである。筆者の現地調査にいつも真摯に対応してくださる広州汽車の皆さまに心よりお礼を申し上げたい。

参 考 文 献

愛知大学現代中国学会編（2013）『中国の産業競争力』東方書店。
大橋英夫・丸川知雄（2009）『中国企業のルネサンス』岩波書店。
加藤弘之・久保亨（2009）『進化する中国の資本主義』岩波新書。
加藤弘之・渡邊真理子・大橋英夫（2013）『21 世紀の中国　経済篇　国家資本主義の光と影』朝日新聞出版。
呉暁波（2010）「“国進民退”的分界線」『Financial Times 中文版』2010 年 3 月 16 日。
小宮隆太郎（1989）『現代中国経済－日中の比較考察』東京大学出版会。
塩見治人（2001）『移行期の中国自動車産業』日本経済評論社。
向渝（2008）「広州におけるホンダとトヨタのものづくり」『赤門マネジメント・レビュー』7 巻 8 号，p. 633-646。

向渝（2009）「広州市自動車部品産業の発展プロセス分析－広州汽車傘下部品事業を焦点に－」『東京大学ものづくり経営研究センター・ディスカッションペーパー』第284号，p. 1-23。

向渝（2010）「広州プジョーが何故失敗したのか－中国側の視点からの分析」『組織科学』第43巻第3号，p. 43-56。

向渝（2011）「中国自動車企業の合弁パートナー選択と提携形成－広州汽車とホンダの乗用車合弁事業を通じた分析－」『赤門マネジメント・レビュー』10巻10号，p. 701-752。

中屋信彦（2013）「中国『瞰制高地』部門における公有企業の支配状況調査」名古屋大学経済学部附属経済構造分析資料センター編『調査と資料』第118号，p. 1-54。

藤本隆宏（2003）『能力構築競争』中公新書。

萬成博（2007）「グローバル展開と中国のホンダの経営－広州本田の統治構造と経営戦略」出水力編著『中国におけるホンダの二輪・四輪生産と日系部品企業』第3章，日本経済評論社。

楊秋麗（2013）「中国大型国有企業の再編と経営システム改革－中国石油天然ガス集団の事例を中心として－」『立命館経営学』第51巻第5号，p. 165-182。

姚斌華，韓建清（2008）『見証広州汽車十年』広東人民出版社。

李春利（1997）『現代中国の自動車産業』信山社。

渡邊真理子（2013）「『国進民退』と習近平政権の課題」アジア経済研究所機動研究成果報告『中国　習近平政権の課題と展望－調和の次に来るもの』第5章。

渡辺真純（1996）『2000年の中国自動車産業』蒼蒼社。