

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES


No. 411

中国自動車産業の実力

福井県立大学 経済学部 教授
東京大学ものづくり経営研究センター 特任研究員

大鹿 隆

2012年7月
2012年10月改訂

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Chinese Automaker Ability (Revised edition)

Takashi Oshika

Faculty of Economics, Fukui Prefectural University

Abstract

This paper is the summary of business of 15 Chinese automaker companies.

A Chinese auto sector became the world car production first place in 2009.

It is tried to analyze and to evaluate the trend of a foreign independent Chinese capital manufacturer and the capital manufacturers in China.

Moreover, the comparison and the analysis with the world automaker are tried.

The ability ranking of 15 Chinese automaker companies was made as a methodology.

The author of the ability ranking is making this ability ranking is based on the method of making the world automaker ability ranking that has been done.

The Chinese carmaker ability ranking highest evaluation point was 11th point. That is Shanghai train's points, and it was the highest of six Chinese manufacturer companies.

The foreign carmaker ability ranking highest evaluation point was 11th point. That was VW's points, and it was the highest in a foreign manufacturer.

It is interesting that a Chinese leading company and a foreign leading company were the ranking evaluation points, the ranking orders, and the same rate head positions.

In addition, the point where United States automaker, GM, and Ford's evaluation point and ranking orders were higher than Japanese automaker's Chinese business is interesting.

The Dongfeng Motor Corporation and the First Automobile Works Group are arriving in the fourth ranking order place and it fights bravely.

The third group is a competition of the seventh ranking order group. They are Toyota, Japanese manufacturer, and Hyundai Motor, South Korea manufacturer, and BMW, German manufacturer. It is interesting where slips out in the future.

Key word:

Chinese automaker, Chinese car business ability ranking, and Foreign Chinese automaker

MMRC Discussion Paper Series
中国自動車産業の実力(改訂版)

大鹿 隆

東京大学ものづくり経営研究センター 特任研究員

福井県立大学 経済学部 教授

(2012年9月25日版)

要約

本稿は、中国自動車メーカー15社の事業内容と、主要な中国自動車メーカーが世界自動車メーカーの中でどのような地位にランキングされるか、をまとめたものである。

本稿は2012-MMRC-411「中国自動車産業の実力」の改訂版である。前回のDPに対して変更を加えた点は、4章「世界自動車メーカー（及び中国メーカー6社）の実力ランキング」の「メーカー別自動車生産台数」のデータについて、外資系メーカーについては、中国での「メーカー別自動車生産台数」に変更したことである（前回DP 2012-MMRC-411「中国自動車産業の実力」では外資系メーカーは世界生産台数をデータとして使用した）。この変更で「世界自動車メーカー実力ランキング表（2012年版、含む中国メーカー）」のランキング順位が大きく変更になりまた実体とも合っているため、改めて改訂版として投稿した。

本稿は、最初に中国自動車メーカー15社の実力ランキングを作成した。この実力ランキングの作成は、筆者が長く行ってきた世界自動車メーカー実力ランキングの作成方法に基づいている。

この中国自動車メーカー実力ランキングでは、上海汽車、東風汽車、第一汽車がランキング1位となった。4位から6位は、広州汽車、長安汽車、北京汽車であり、外国メーカーと合弁事業を行っている会社である。また、最近成長の著しい中国独資の自動車メーカー、奇瑞汽車は6位、吉利汽車は8位であった。

続いて4章では、中国自動車メーカーと外資系世界自動車メーカーの中国自動車事業実力ランキング作成を実施した。

上海汽車は中国自動車実力ランキング評価点が11点で、ランキング順位は1位、中国メーカー6社の中では一番高かった。VWは中国自動車実力ランキング評価点が11点で、ランキング順位は1位、外資系メーカーの中では一番高かった。中国トップメーカーと外資系トップメーカーがランキング評価点とランキング順位で同率首位だったのは興味深い。

さらに、第二グループでは、日本自動車メーカーよりも、米国自動車メーカー、GM、フォードの評価点、ランキング順位が3位、4位と高かった点も興味深い。ランキング順位4位に中国独資メーカーの、東風汽車、第一汽車が入っており健闘している。

第三グループはランキング順位7位のグループ、トヨタ、現代自動車、BMWと日本・韓国・ドイツメーカーの競争である。どこが抜け出すか、今後興味深い。トヨタ自動車が2015年に向けて、増産投資を計画中であり、この事業の成否がポイントであろう。

第四グループは、ホンダ、日産、北京汽車（現代自動車提携）、ダイムラー・ベンツが並んでいる。第四グループは、全てのメーカーが今後の中国自動車事業への投資拡大を計画しており、競争は一層激しくなるだろう。

キーワード：

中国自動車メーカー、中国自動車事業実力ランキング、外資系中国自動車メーカー

目次

1章 中国自動車市場の動向

2章 今後の中国自動車競争動向

3章 中国自動車メーカー実力ランキング

4章 世界自動車メーカー（及び中国メーカー6社）の実力ランキング

5章 まとめ

補論 世界自動車メーカー実力ランキングの作成方法

1 章 中国自動車市場の動向

中国の自動車生産台数は 2010 年で 1826 万台であり、米国の自動車生産台数 981 万台を 845 万台上回り、自動車世界生産台数でナンバーワンである。また、日本・米国の自動車生産が「リーマンショック」以降急速に減少したため、2010 年での中国自動車生産（1800 万台水準）は、日本・米国自動車生産台数（900 万台水準）対比 2 倍の規模となった。

人口 13 億人の巨大な人口・世帯規模を持つ中国の自動車市場は、2000 年頃までは 1 人当たりの国民所得が低かったため、乗用車の購買力が無く、トラックを中心とした市場が形成されていた。しかし中国経済の開放政策への転換や WTO への加盟を転機として中国経済の成長が加速し、乗用車市場は年率 2 ケタ台の高い成長が始まった。

図表 1 世界・中国自動車生産台数の推移

年	中国自動車 生産台数 (1000台)	中国自動車 生産台数 (増加率)	北米自動車 生産台数 (1000台)	日本自動車 生産台数 (1000台)	世界自動車 生産台数 (1000台)	世界自動車 生産台数 (増加率)
2000	2,085	—	15,765	10,114	58,946	—
2001	2,437	16.9%	13,983	9,777	56,953	-3.4%
2002	3,418	40.3%	14,937	10,257	58,707	3.1%
2003	4,616	35.0%	14,668	10,286	60,482	3.0%
2004	5,041	9.2%	14,699	10,511	63,736	5.4%
2005	5,718	13.4%	14,664	10,799	65,909	3.4%
2006	7,280	27.3%	13,863	11,484	68,561	4.0%
2007	8,882	22.0%	13,358	11,596	72,383	5.6%
2008	9,229	3.9%	10,777	11,575	69,599	-3.8%
2009	13,791	49.4%	7,220	7,934	60,274	-13.4%
2010	18,264	32.4%	9,805	9,628	77,629	28.8%

資料：大鹿隆他「世界自動車メーカーどこが生き残るのか」（ダイヤモンド社）、Fourin「中国自動車産業 2012」等

近年の中国自動車市場動向については、中国は、2000 年代初めに入り沿海部大都市地域を中心に、「モータリゼーション」の局面に突入したと言える。「モータリゼーション」とは、1 人当たり国民所得が 3000 ドル程度まで経済成長が進むと、自動車普及のスピードが加速されることである。2008 年の北京オリンピック開催のために、高速道路をはじめとする経済基盤が整備されたことも、中国のモータリゼーションを一段と加速させた。また、2010 年の上海万博の開催により、さらに自動車生産が加速した。

その結果、中国は 2003 年にはドイツを抜き世界第 3 位の自動車需要国になり、2006 年には日本（日本の自動車国内販売台数は 600 万台程度）を抜き、2009 年には米国を抜き、最大の自動車需要国である米国をも上回った。

なお図表 2 に示したように、中国の自動車生産プレゼンス（世界シェア）が大きくなったのは、2009 年以降であり世界シェアを 10%ポイント上げた。逆に日本&米国の世界シェアは 2009 年以降 10%ポイント下げている。

図表 2 世界・中国自動車生産台数構成比の推移

年	中国自動車生産(構成比)	北米・日本自動車生産(構成比)	北米自動車生産(構成比)	日本自動車生産(構成比)	世界自動車生産(1000台)
2000	3.5%	43.9%	26.7%	17.2%	100%
2001	4.3%	41.7%	24.6%	17.2%	100%
2002	5.8%	42.9%	25.4%	17.5%	100%
2003	7.6%	41.3%	24.3%	17.0%	100%
2004	7.9%	39.6%	23.1%	16.5%	100%
2005	8.7%	38.6%	22.2%	16.4%	100%
2006	10.6%	37.0%	20.2%	16.8%	100%
2007	12.3%	34.5%	18.5%	16.0%	100%
2008	13.3%	32.1%	15.5%	16.6%	100%
2009	22.9%	25.1%	12.0%	13.2%	100%
2010	23.5%	25.0%	12.6%	12.4%	100%

資料：大鹿隆他「世界自動車メーカーどこが生き残るのか」（ダイヤモンド社）、Fourin「中国自動車産業 2012」等

中国自動車市場は、合計 100 社を超える企業が参入して激しい競争を展開していると言われている。参入企業を大別すれば、日本・米国・欧州・韓国などのグローバル企業の合弁会社（外資系）と多数の民族系自動車メーカーの区分となる。乗用車生産のシェアで見れば、外資系 6 割、民族系 4 割の構成比となっている。外資系は中型車・大型車の高級車（高価格車）のセグメントで高いシェアを持ち、民族系は小型車（低価格車）のセグメントに強みを持つ。外資系と民族系は、2010 年段階では製品差別化の分業構造が形成されている。

外資系の中のトップ・メーカーは、上海 VW、一汽 VW の合弁会社であるフォルクスワーゲン（VW）である。VW は、外資系の中では参入が最も早く 1983 年に上海汽車と合弁で上海 VW を設立してサンタナの生産を開始した。そして時間をかけて中国市場を開拓し

てトップ企業の地位を確立した。VW は 2000 年代初めには 50%を超える高シェアを確保し、長い間中国市場の「リーダー」となってきた。

図表 3 外資系メーカーの中国の自動車生産動向（乗用車：千台）

企業名	2005 (1000台)	2010 (1000台)	2010/05 (増加台数)	2010/05 (伸び率)
VW	481	2146	1665	446.2%
GM	358	1089	731	304.2%
現代・起亜	340	1042	702	306.5%
トヨタ自動車	145	775	630	534.5%
本田技研工業	268	671	403	250.4%
日産自動車	172	681	509	395.9%
フォード/マツダ	110	532	422	483.6%
PSA	141	373	232	264.5%
スズキ	120	275	155	229.2%
BMW	9	53	44	588.9%
ベンツ	1	49	48	—
外資系合計	2145	7686	5541	358.3%
日本ビッグ3	585	2127	1542	363.6%
外資系比率(乗用車)	51.3%	67.4%	—	—
日本ビッグ3比率(乗用車)	14.0%	18.6%	—	—
中国乗用車合計(1000台)	4180	11410	7230	273.0%
中国自動車合計(1000台)	5717	18264	12547	319.5%

資料： FOURIN 「中国自動車産業 2012」

その後は、1998 年に本田技研工業がプジョーの撤退工場を買収して、広州汽車と共同でアコードの生産を開始した。また 1999 年には GM が上海汽車と共同で上海 GM を設立、トヨタ自動車も 2000 年には第一汽車との合弁生産を開始した。つまり中国市場は、2000 年前後から日本・米国・欧州・韓国の自動車企業が次々に参入し、自動車産業の世界グローバル・リーダー企業間の競争が展開されている。

GM は、日本・米国・欧州・韓国企業の中では比較的早く上海汽車と合弁で中国市場に参入しており、VW に次ぐシェアを獲得してきた。トヨタ自動車は、中国参入では遅れたが、

第一汽車、広州汽車と次々に提携先を広げている。また、トヨタ自動車は2015年をめぐり、中国・広州市と天津市に車両新工場を建設する検討に入った。ともに年産能力は最大20万台規模で、新興国向け戦略小型車を生産する見込みである。中国の年産能力を現在比4割増の130万台に拡大し、世界最大市場で先行するドイツのフォルクスワーゲン（VW）や米ゼネラル・モーターズ（GM）を追い上げる計画である。

また韓国の現代自動車は北京汽車と提携して2006年に参入し、中国自動車市場では日本メーカーに先行して、いち早く100万台メーカーとなった。韓国はトップダウンによる強気の能力増強投資が、供給先行型の中国市場とマッチしていたと考えられる。

VWは、シェアを落としているとはいえ相変わらずトップ企業である。VWの地域別販売動向をみると、中国の販売が世界同時不況の中でも堅調であり、自国ドイツの販売を上回る規模まで拡大している。先行するVW、GMに対して、日本ビッグ3（トヨタ、ホンダ、日産）が追いかける日本・米国・欧州・韓国のグローバルの競争の構図となっている。

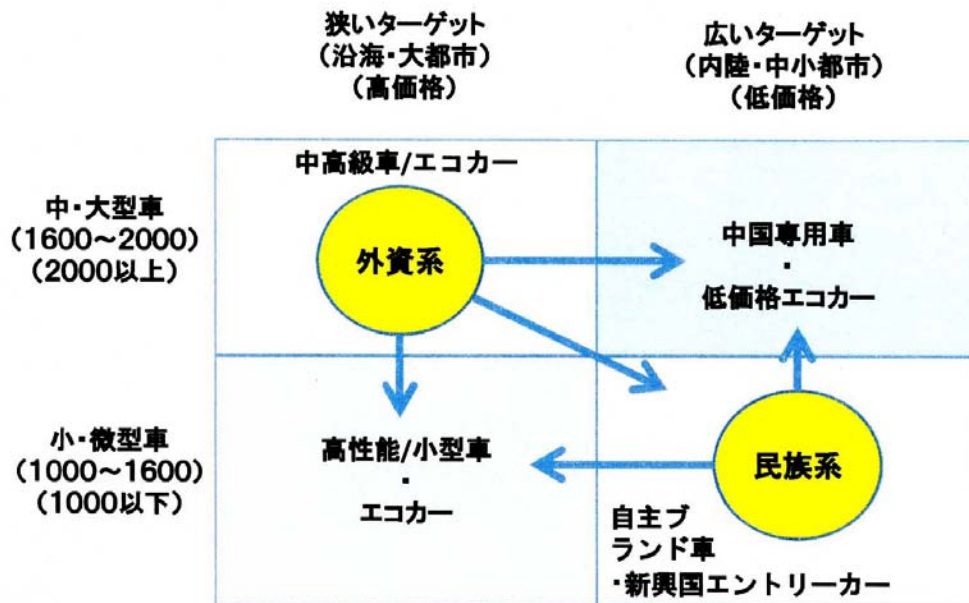
中国自動車市場は、13億人の人口を抱え、潜在市場は膨大である。外資系が参入してきた市場は、沿海部の大都市を中心としたほんの一握りの市場にすぎない。外資系企業の今までの焦点市場は、日本メーカーでいえばアコード、カムリ、ティアナなどの高価格の中大型車を中心であった。しかし中国の主力市場は、小型車（1000～1600cc）が市場の半分近くを占めており、1000cc以下の微型車（日本の軽乗用車に相当）を加えるとシェア60%近い市場を形成する。

日本メーカーは、中国市場に参入する段階では、モータリゼーションが立ち上がりつつある沿海部の大都市を中心に、高所得層に向けて中大型車の高価格車を投入し、著しい成果を上げてきた。たとえば最も市場の立ち上げに成功したといわれる広州ホンダでいえば、最初の投入車種はアコードであり、高価格、高品質の上級セグメントでモデル投入する戦略で、VWを追い上げる体制を整えている。

現在中国は、モータリゼーションの第2ラウンドを迎えている。顧客層は、一部の高所得層から勤労者の「中間所得層」へと広がりを見せている。また地域的には一部の沿海部の大都市を中心とした地域から内陸部の中小都市へと広がりを見せる。内陸部の中小都市としては、上海、北京など10都市（一級都市）を除く各省の省都22都市クラス（二級都市）、それ以下の中小の309都市（三級都市）の販売が伸びている。それとともにクルマのニーズは、高度化、多様化する。とりわけ「中間所得層」の台頭とともに、小型車、低価格車のセグメントが拡大するだろう。それらのセグメントは、中国民族系企業が得意とする領域であり、外資系と民族系は「協調から競争」の関係に転換することになるだろう（図表4参照）。

図表4 中国の焦点市場、焦点車種の移動

図表2-8. 中国の焦点市場、焦点車種（棲み分けから競争へ）



(注) 1600cc 以下のセグメント：ローアミディアム (C)、スモール (B)、ミニ (A)、B-MPV、C-MPV、
1600cc 以上のセグメント：D、E1、E2、F、Sport、MPV、SUV

資料：大鹿隆他「世界自動車メーカーどこが生き残るのか」(ダイヤモンド社、2010年)

2章 今後の中国自動車競争動向

中国自動車市場では、日本・米国・欧州・韓国の外資系及び民族系が先を競って実施してきた能力拡張投資で、生産能力は過剰となるまで膨らんできている。今後の展開は、企業間での優劣の二極分化と業界再編の流れであろう。世界ナンバーワンの競争市場を制するのは、外資系、民族系のどの企業であろうか、そのカギを握る要因は何かである。

第1は、クルマのニーズの変化とそれを先取りしたシェア・アップ戦略が重要であろう。中国市場は、今までは臨海部を中心に一部の高所得層に、「グローバルカー」を投入すればよかった。現局面は、明らかに次の段階に突入している。モータリゼーションの拡大とともに、内陸部や中小都市では、中間所得層が台頭している。それとともにとともに、小型車、低価格車のセグメントが成長し、そこでの競争は、外資系と民族系の棲み分けではなく競争関係に移行しつつある。1000cc以下の微型車では、民族系の奇瑞自動車や吉利自動車のような企業が3万円（30～40万円）から5万円（50～60万円）クラスの低価格車を投入して優位に立っている。今後は、規模、成長性の面で最大のセグメントであるその上の小型車（1000～1600cc）を抑えるのは、外資系か民族系か、その市場をリードした企業がシェア争いで優位に立つということであろう。

日本メーカーは、それらのセグメントを積極的に取り込んでいくには商品力、販売力の面でブレークスルーが必要であろう。たとえば製品戦略面では、従来の海外向けのグローバルカーをそのまま投入するのではなく、現地のニーズを取り込んだ低価格の「中国専用車」の開発が必要となろう。たとえば本田技研工業は、2009年9月から東風ホンダで、新車の生産、販売を開始した、日本と欧州で販売しているアコードの中国仕様車「スピリア(Spirior)」である。一方広州ホンダは、米国で販売している「アコード」（日本名インスパイア）のようにきめ細かく商品ラインを強化している。日産自動車は、販売価格を3万数千円の低価格の顧客層を狙い、2010年には低価格のグローバル・エントリーカーを投入し、現地のニーズに合わせた製品開発戦略の強化を狙っている。

また中国政府も重視しているエコカーの投入もカギとなろう。プリウスなどのグローバルカーは、中国国内では高価格であり、民族系が開発している低価格の電気自動車やハイブリッドカーと差別化した商品として売れるのかという問題もある。

販売戦略面でも北京、上海、広州など沿海部の大都市から、内陸部の中小都市に販売チャンネルを広げる必要がある。またローン販売による支援も必要であろう。日本メーカーは商品面でも中国政府の自動車産業政策を横目でにらみ、地域の多様なクルマのニーズをどのように取り込んでいくかという難しい局面に入っている。

第二は、中国市場を核とするグローバル経営の戦略上の優劣がますます重要になる。現在は、日本、欧米、韓国の合弁企業に、ローカル企業を加えたブランド力、商品力、販売力が、各社の競争優位を決める段階にあるが、今後はアジア地域を中心としたグローバル経営の優劣がポイントになる。2010年の上海万博以降景気が減速し、過剰能力が問題になるが、ブランド力、商品力、販売力の弱い企業は過剰能力を抱え込み、市場から淘汰される可能性が出てくる。

その際に重要になるのが、グローバルな視点の製品市場戦略、部品の国際分業戦略を展開する力であるが、そのグローバル経営の優劣が競争優位を決定づける可能性がある。中長期的にみれば、中国を特定製品のものづくり拠点と位置づけ、国際競争力のある輸出製品に育て上げる戦略を考えているかどうか。トヨタ自動車はタイを拠点に展開している「革新的国際多目的車」(IMV : (Innovative International Multi-purpose Vehicle)) の開発事例が参考となろう。また「ものづくり組織能力」の現地化やアジア域内における部品補完も重要となろう。

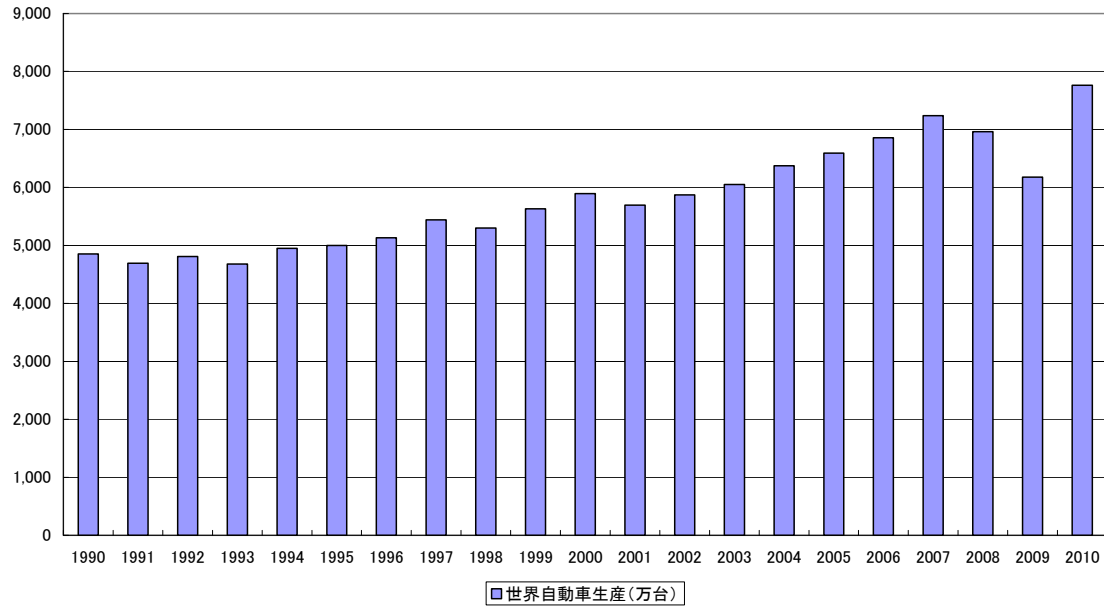
そこで、つぎに世界自動車生産台数の長期推移と中国自動車生産台数の長期推移を見ておこう。

世界自動車生産台数は1990年～2000年代では5000万台から6000万台の間で推移していた。その後、2005年以降、新興国（中国、インドなど）の生産台数増加の影響で7000万台水準となり、2010年以降は8000万台水準に近づいている（ただし、2009年はリーマンショックの影響で6000万台程度（前年比▲13%）に下落した（図表5参照）。

中国の自動車生産台数は2000年までは200万台以下の低水準だったが、2000年以降急速に生産台数増加になっている。特に2004年から2007年にかけて、2桁の生産台数増加、2009年、2010年は対前年比30%を越える生産増加となって生産台数水準は1800万台になった。また、2000年以降生産台数増加が、対前年比マイナスになった年はない（図表6参照）

図表5 世界自動車生産台数の長期推移

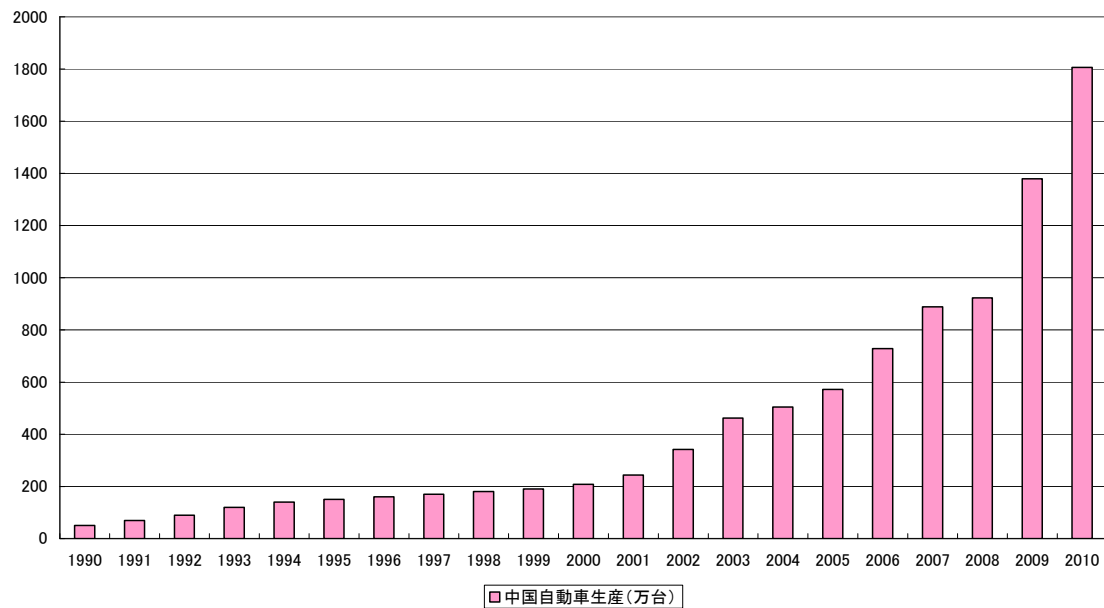
世界自動車生産台数(万台)



資料：大鹿隆他「世界自動車メーカーどこが生き残るのか」(ダイヤモンド社)、Fourin「中国自動車産業2012」等

図表6 中国自動車生産台数の長期推移

中国自動車生産台数(万台)



資料：FOURIN「中国自動車産業2012」より筆者作成

3章 中国自動車メーカー実力ランキング

20世紀の自動車産業を振り返ると、欧州が自動車製品を技術面で改善し、米国は大量生産システムによって贅沢製品である自動車を一般大衆に普及させた。20世紀後半から自動車産業で台頭した日本は、トヨタ生産方式に代表されるように自動車の品質をかつてない高いレベルに引き上げることに成功し、自動車は耐久消費財の代表格となった。

21世紀に入ると、中国における自動車の爆発的とも言える急成長は、やがて世界の自動車産業に革命的な変化をもたらすと考えられる。つまり、中国の自動車普及は、これまで日本・米国・欧州が辿ってきた成長路線の延長ではない。しかし石油資源が不足して、その確保が必要になることは変わらない。石油資源が確保できても、排ガスによる温暖化のリスクが全人類の生存を脅かすことになるからである。

このため、中国における自動車の大量普及は、ある意味では20世紀の工業製品の代表格である自動車にとって、その真価がかつてないほど厳しく問いただされる機会になろう。中国、ついでインドのような10億人を超す人口増大でも、国民1人1人にモビリティの近代化を、合理的な価格と環境コストで提供することが、21世紀の自動車産業が生き残る命題になろうとしている。

以下では、このような膨大に爆発する中国自動車市場について、中国自動車メーカー上位15社について、「中国自動車メーカー実力ランキング」を作成して、各社の実力ランキングを調べた。

ランキング指標は「短期」「中期」「長期」の指標の合成で作成されている。短期指標は従来通り「利益」指標、中期指標は「乗用車生産台数」指標である。なお、先進国自動車メーカー実力ランキング作成での「長期指標」は環境技術・製品開発技術を指標化した。中国自動車メーカーの環境技術・製品開発技術の技術力はまだ低いので、中国の場合「長期指標」はメーカー各社のモデル数当たり生産台数で評価した。

さらに、4章では、先進国自動車メーカー14社と中国自動車メーカー6社（中国自動車メーカー実力ランキング上位6社）を含めて合計20社で「世界自動車メーカー実力ランキング2012年版」を作成した。この目的は、世界自動車メーカーの中国自動車事業は、中国自動車メーカーの中でどのようなポジション（実力ランキング順位）に位置するかを検討することである。

3-1 中国自動車メーカー実力ランキング

3-1-1 実力ランキング作成のための指標作り

以下では、中国自動車市場について、中国自動車メーカー上位15社について、「中国自動車メーカー実力ランキング」を作成した。なお、先進国自動車メーカー実力ランキング作成での「長期指標」は環境技術・製品開発技術を指標化した。中国自動車メーカーの環境技術・製品開発技術の技術力は、まだ低いので「長期指標」はメーカー各社のモデル数当たり生産台数で評価した。なお、短期指標は従来通り「利益」指標、中期指標は「乗用車生産台数」指標である。

これは中国自動車メーカー15社について、それぞれ3項目で各社の評価ランキングを決めて、上位から3社ごとに順位グループをつけて、順位の高いグループから高い得点付けをする方法である。このことにより、短期指標の金額表示と中期指標の台数表示が同じディメンションで評価できる。例えば評価ランキング1位～3位は5点である。4位～6位は4点、7位～9位は3点、10位～12位は2点、13位～15位は1点とした。最後に総合得点として、3種類のランキング順位を合計して総合評価とした。

各項目の満点は5点であるから、総合評価の満点は15点満点である。満点を獲得したのは上海汽車、第一汽車、東風汽車の3社であった(図表9参照)。

3-1-2 中国自動車メーカー実力ランキング

ランキング1、2、3位は、上海汽車、第一汽車、東風汽車であり、海外諸国にも知名度の高いメーカーが並んだ。3メーカーとも自動車生産台数は200万台を越えている。

ランキング4、5、6位は、広州汽車、長安汽車、北京汽車である。これら3メーカーは、海外自動車会社と提携している。今後の動向としては、日本メーカーとの提携関係が強い広州汽車と、韓国現代自動車との提携関係が強い北京汽車との競争力強化の競争であろう。

海外メーカーとの提携関係の無い中国独立資本の、奇瑞汽車、吉利汽車は、ランキング6位、8位であった。今後の生産力強化(生産台数増加)、競争力強化の動向が注目である。

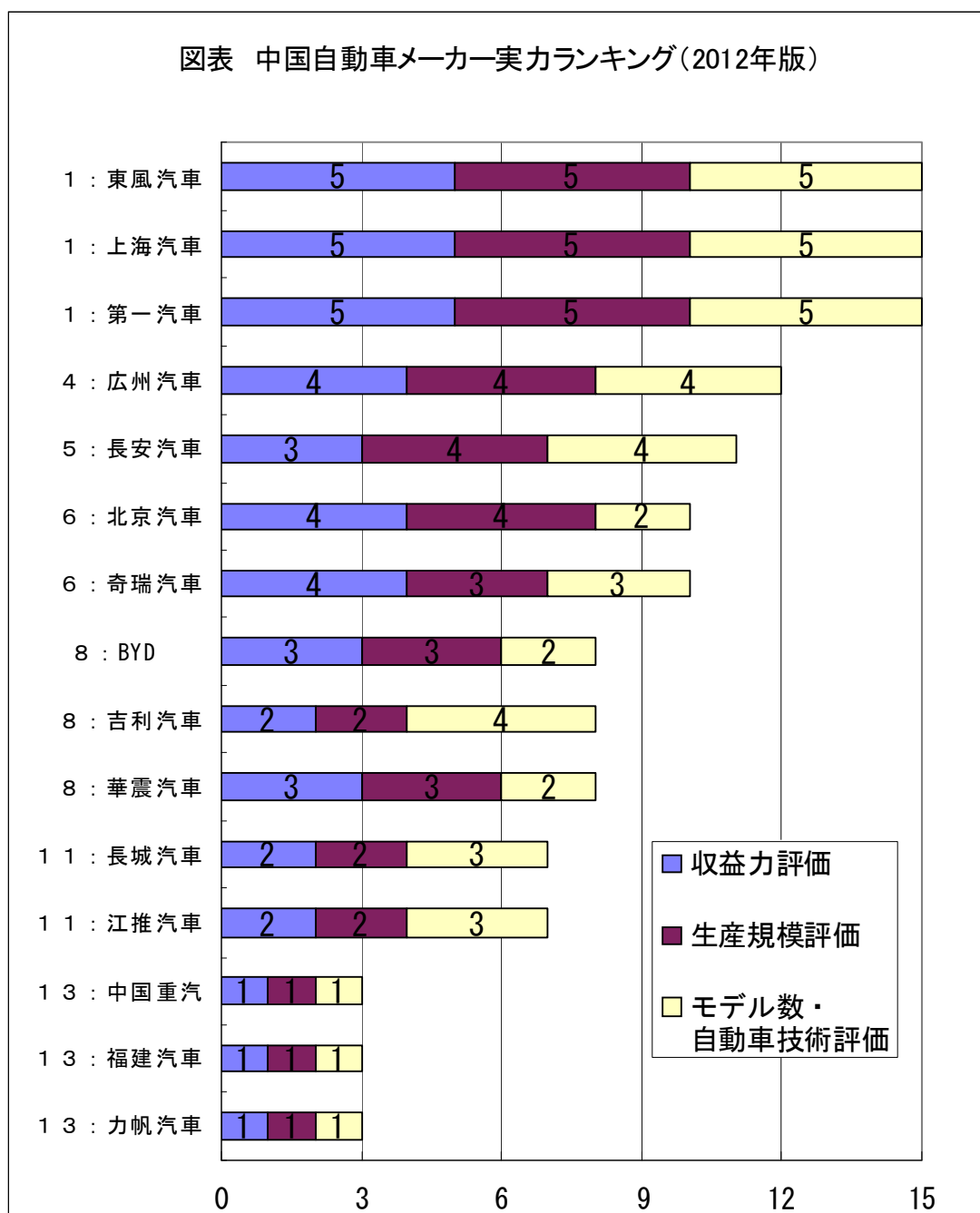
図表8 中国自動車メーカー実力ランキング表(2012年版)

NO.	企業名	短期	(利益)	得点	中期	(生産)	得点	長期	モデル数	モデル当り	得点	得点合計	ラン	評価
			億元	利益	乗用車	万台	生産		モデル	生産台数	技術	=利益	キング	ラン
		2005	2010		2005	2010		2005	2010			+生産		キング
														(5段階)
1	1:上海汽車	58	932	5	165	362	5	4	7	51,714	5	15	1	1
2	1:第一汽車	34	523	5	95	216	5	16	34	6,353	5	15	3	1
3	1:東風汽車	9	688	5	65	200	5	27	32	6,250	5	15	2	1
4	2:長安汽車	6	141	3	84	184	4	12	42	4,381	4	11	5	2
5	2:北京汽車	3	205	4	30	70	4	10	28	2,500	2	10	6	2
6	2:広州汽車	0	324	4	38	76	4	10	13	5,846	4	12	4	2
7	3:奇瑞汽車	0	192	4	30	68	3	6	18	3,778	3	10	6	3
8	3:(比亞迪)BYD	17	31	3	6	52	3	6	17	3,059	2	8	9	3
9	4:華震汽車	16	50	3	9	28	3	5	12	2,333	2	8	8	4
10	4:江推汽車	-2	31	2	3	20	2	1	6	3,333	3	7	10	4
11	3:吉利汽車	7	30	2	20	41	2	8	8	5,125	4	8	11	3
12	4:長城汽車	10	30	2	8	39	2	4	8	4,875	3	7	11	4
13	5:福建汽車	-10	20	1	2	8	1	6	11	727	1	3	13	5
14	5:中国重汽	13	32	1	10	21	1	14	14	1,500	1	3	13	5
15	5:力帆汽車	-1	20	1	1	7	1	1	5	1,400	1	3	13	5

資料：FOURIN「中国自動車産業 2012」より筆者作成

図表9 中国自動車メーカー実力ランキング表(2012年版)

- 東風汽車、上海汽車、第一汽車が第一グループ -
- 第二グループは広州汽車、長安汽車、北京汽車 -
- 中国独資の奇瑞汽車、吉利汽車は第三グループ -

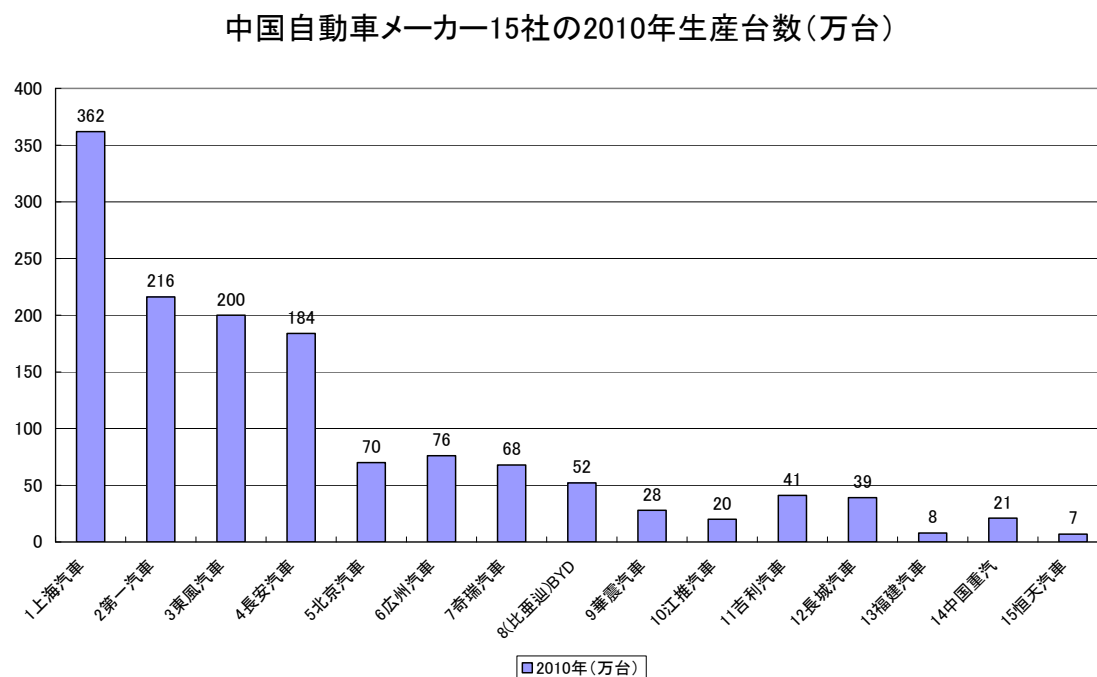


資料：FOURIN「中国自動車産業 2012」より筆者作成

3-2 中国自動車メーカー15社の最近の動向

((注)：以下の記述は FOURIN の中国自動車産業 2010、中国自動車産業 2012 を参照した)

図表7 中国自動車メーカー15社の2010年生産台数(万台)



資料：FOURIN「中国自動車産業 2012」より筆者作成

1. 上海汽車

上海汽車の設立年次は1958年であり、第一汽車より遅いが、東風汽車(第二汽車)の設立より早い。上海汽車は、上汽集団傘下の完成車メーカーである。2010年の自動車生産台数は362万台で、中国自動車メーカーの中では第一位である。上海汽車は、乗用車・商用車ともに展開しているが、ここでは主に乗用車事業について見ていくことにする。

上海汽車による主な合弁会社としては、米GMと上海GMの設立、上海GM五菱、ドイツVWと上海VWの設立がある。同社は、これらの合弁相手との提携に加え、自主開発も並行して行うことで技術力を向上させている。

また、同社は買収などの手段を通じた自主ブランドの育成にも注力してきた。例えば、2005年に、上海汽車が英MG Rover社の高級モデル「Rover75」の生産設備・知財を買取り、2006年に初の自社ブランド、荣威として「荣威750」を製造・販売している。現在、荣威は既に上海汽車の主力製品となっており、セダンの「荣威350」「荣威550」「荣威750」とSUVの「荣威W5」を含めた製品ポートフォリオにまで成長した。そして、もう一つの自主ブランド、名爵(MG)も買収により入手した。2005年に英MG Rover社が経営破綻、MGブランドが南京汽車傘下となった後、2007年、南京汽車自体が上海汽車に買収された

ため、MGブランドが上海汽車の資産となった。車両の設計・開発は英国にて行われ、260名以上のシニアエンジニアが常にMGブランドの発展を支えている。

上海汽車は、事業方針として、自主開発と外部提携を並列で進行させることを掲げており、これらを両立させることで技術力を向上させてきた。

自主開発は、上海汽車の研究開発拠点である上海汽車技術中心が担っている。同拠点は、国内に上海市、南京市の2拠点（うち、南京市は商用車中心）、海外に韓国平直、英国レミントン（上海汽車英国技術中心）の2拠点をそれぞれ持っている。

同拠点の中心となる国内2拠点では、デザイン、内・外装、カーエレ、プラットフォーム、パワートレインまで、完成車開発に必要な研究開発領域をすべて網羅している。この上海汽車技術中心は、英国・イタリア・韓国などの国際人材を活用、研究成果は自主ブランド開発に用いられている。実績としては、これまで「荣威750」を含めた自主ブランド車種、高性能エンジンや変速機の開発を行ってきた。

上海汽車は、合弁相手である米GMとの提携や買収したブランドを活用し、インドや英国といった海外へと販路の拡大を進めている。まず、インドへの進出は、2009年の上海汽車香港投資会社の設立によって開始された。同社は、上海汽車と米GMの折半出資であり、インドを起点としてアジアの新興市場を開拓することを目的としている。インド進出にあたり、上海汽車は、米GMのインドにおけるブランド力、販路、二つの完成車工場、一つのエンジン工場を活用する。

2. 第一汽車

第一汽車は中国で最初に設立された自動車メーカーで、1953年に設立された。第一汽車は、2008年に南京汽車を買収した上海汽車に生産台数で抜かれ、2010年の生産台数では216万台で2位に後退した。

第一汽車は2010年に既存自主ブランド事業の立て直しを軸とする新自主ブランド戦略を発表し、2015年全体販売目標500万台のうち、自主ブランドで200万台を目指す（中国一汽、経営戦略（2011年））。

生産台数で2位に後退した第一汽車は、2015年までに研究開発に190億元を投じ、商・乗用車の自主ブランド事業の開発力、製品力を向上させ、2020年代に向けて、トップ地位を取り戻そうとする考えである。

自主ブランド戦略を最重要戦略の一つに位置づける新自主ブランド戦略は、企業ブランド「第一汽車」の下に、「紅旗」ブランド、「紅旗」以外の乗・商用車製品を含む「第一汽車」の2ブランドを設ける。「第一汽車」の自主乗用車製品ラインは一汽奔騰、一汽威志、一汽夏利、一汽森雅からなり、自主商用車製品ラインは一汽解放、一汽佳宝等からなる。2012年までに自主ブランド乗用車では、Lプレミアムカー、Hラグジュアリーカー、M中高級車、S小型車の4プラットフォームをベースに新モデル、またはマイナーチェンジモデルの26モデルを投入する予定と言われている。低迷し続けていた紅旗ブランドは乗用車事業

から分離し、ハイエンドの単独ブランドに位置付けられ、2012年までに4モデルを投入し、紅旗ブランド事業の再建に注力する方針である。ただ、第一汽車の自主乗用車事業は、奔騰ロゴ、夏利ロゴを第一汽車ロゴに統一することになったために、ブランド選択問題が課題として残る。

一方、第一汽車は2015年500万台目標に向けて生産能力の増強に取り組んでいる。2010年に10万台の奔騰専用工場が生産開始、2010年末に15万台の夏利第2工場が、2012年には一汽書林汽車の40万台の第2工場が稼働する計画である。外資合弁拠点では、第一汽車VWは広東省佛山市に30万台の能力を持つ第5工場の建設を決定、四川第一汽車トヨタは2010年に新工場が稼働し移転を完了、2010年初に長春豊越第2工場の建設を再開した。

3. 東風汽車

東風汽車公司（以下、東風汽車）は1969年設立、湖北省武漢市に本社を置く中国ナンバー3の自動車メーカーである。

東風汽車は乗用車では日産、ホンダ、PSA、起亜と、商用車ではUDトラックと合弁会社を設立しながら、自主ブランド乗用車事業も積極的に展開してきた。グループ全体2010年の販売実績は、200万台で、上海汽車と第一汽車に次いで3位である。

東風汽車は中国国内でのシェア拡大を目指し、2015年までに販売台数500万台を計画、その要となるのが自主ブランド事業で、販売台数全体の50%にまで引き上げる計画である。2011年には新たに自主ブランドの中期事業計画「乾D300」を発表、2016年までに東風汽車の自主ブランド車販売台数300万台、うち東風ブランドの商用車100万台、東風ブランドの乗用車100万台、その他自主ブランド100万台を目指す方針を明らかにした。東風汽車は自主ブランド事業に300億元以上を投じる計画で、売上高全体に占める開発費の割合を3%以上にする。上海汽車や第一汽車が自主ブランド投入を加速する動きに合わせて、東風汽車も自主ブランド開発を進めて製品の拡充を図る考えである。

日産との合弁拠点は2009年に前年比28%増の90.5万台の販売実績に達し、2008年に設定した2012年までに年間100万台という目標を2年前倒しで達成し、2010年に100万台となった（うち乗用車60万台、商用車40万台）。このため、広州拠点に年産24万台の第2工場を建設し、奇駿（X-trail）などの2モデルのSUVを鄭州日産に移管し生産効率の向上を図っている。

東風汽車はホンダとも合弁会社を設立し、東風ホンダは2010年に武漢に年産24万台の第2工場を建設する計画を発表、2012年に稼働する予定である。

4. 広州汽車

広州汽車はホンダやトヨタとの乗用車合弁事業を中心に、2009年の生産規模を64万台に引き上げ、中国では上海汽車、第一汽車、東風汽車、長安汽車、北京汽車に次ぐ6位の自動車メーカーとなった。

広州汽車は「大広汽」戦略に基づいて、2010年に72万台、2015年に200万台の製販目標を掲げ、また、2015年をめどに上海汽車、第一汽車、東風汽車を始めとする中国自動車メーカーグループのトップグループ入りを目指している。「大広汽」は①合弁乗用車事業（広汽ホンダと広汽トヨタ）、②商用車及び部品事業、③自主乗用車事業からなる。広州汽車は上場プロジェクトと事業協力、自主ブランド事業を通じ、「大広汽」を進める計画である。

広州汽車の上場プロジェクトは完成車事業（広汽ホンダ、広汽トヨタ、広汽日野）及びその部品事業等を含む全資産を上場させる計画である。広州汽車は全資産を上場するために、傘下資源の再編を進めるほか、ホンダとトヨタとの利害関係を調節する必要ができた。

一方、2005年から自主ブランドの乗用車事業を計画し、2008年に広汽乗用車を設立した。広州汽車は広汽乗用車を通じ、自主乗用車及びエンジン事業を強化する方針で、2010年に自主乗用車ブランド・中高級乗用車の伝祓（Trumpche）を発表した。また、合弁拠点広汽ホンダは中国初の合弁自主ブランド理念（Everus）を立ち上げ、2011年にSUVモデルを市場投入した。

5. 長安汽車

長安汽車は2009年設立、北京市に本社を置く新興自動車メーカーであり、微型車の生産が主力であった。

中国長安汽車は、2009年に吟飛（びゅあつく）汽車と昌河汽車の傘下入りに伴い、翌月に社名を中国南方工業汽車股份有限公司（旧長安集団）から変更した、出荷ベースの2010年販売台数が184万台に達し、上海汽車、第一汽車、東風汽車に次ぐ自動車大手トップ4に入った（2005年：100万台）。一方、中国政府の政策支援によるエコカーブームに乗り、エコカーへの取り組みを活発化させている。

販売拡大に対応し、長安汽車は研究・開発を一層重視し、2010年時点で、中国（5カ所）及び海外（日本1、イタリア1、英国1）で合計R&Dセンター8カ所を整備した。既存の自動車や、エンジン・変速機など主要自動車部品の開発強化を図るほか、エコカーの競争が拡大すると見込まれることから、既存R&D拠点でエコカーの開発に取り組む一方で、将来的にエコカー専用R&D拠点を新設する可能性も予想される。

拠点別のエコカーにおける取り組みを見ると、重慶長安汽車は2002年から開発を展開し、水素燃料コンセプト車の発表や中度ハイブリッド車の発売に次ぎ、2009年に電気自動車をラインオフし、さらに2015年までにエコカー22モデル投入を計画している。吟飛汽車は2010年末ごろに電気仕様車を米国で投入する予定である。また、昌河汽車は当面投入計画を発表していないが、Ideal IIとWagon R+をベースに電気自動車を、Lianaをベースにハイブリッド車を開発している。だが、グループ内での競争を回避するため製品の棲み分けが課題である。

6. 北京汽車

北京汽車は、北京に本拠を置く中国自動車大手で、傘下に北汽製造、北汽福田、北京現代、北京 Benz の4つの主要完成車生産拠点をもち、Daimler、現代自動車と提携関係を築いている。2015年300万台の販売を目指す中期事業計画に向けて、年産能力を2010年に200万台に増強し、さらに自主ブランド乗用車の発売を控えている。300万台の販売は、2009年実績124万台の3倍近くであることから、生産能力の増強と企業買収に積極的に取り組む予定である。

2009年の商用車販売台数が60万台を超えて世界1位となった北汽福田は、2015年に150万台の販売目標に向けて2008年から四川省、湖南省、広東省、北京市、山東省の生産拠点でそれぞれ10万~20万台の能力増強を行った。四川大地震の復旧建設需要と「汽車下郷」政策（自動車を農村部へ）の恩恵を受けて、西南内陸部と農村部地域での拡販が見込まれたためである。また、2015年までに新興国を中心として5つの海外CKD工場を設立し、本格的に海外事業を展開する方針を明らかにしている。

北京現代は2009年に販売台数が57万台に上り、前年比94%増に達したが、生産能力の不足で拡販は伸び悩んでいる。2010年の販売目標を控えめな67万台（前年比15.4%増）に設定したものの、現時点の能力60万台を超えている状態である。このため、2009年に30万台規模の第3工場の建設に着工した。これにより、2011年に90万台の生産能力を整備し能力不足の問題を改善できる。

自主ブランド乗用車事業では、2010年に15万台の生産能力が整備されるが、懸念されていた開発は買収したSaabの技術をベースにして3年以内に3~4モデルを開発して量産化する計画である。今後も、Saab技術の活用による自主開発能力の増強が期待される。

7. 奇瑞汽車

奇瑞汽車（以下、奇瑞）は1997年に設立された、安徽省蕪湖市に本社置く中国独資の自動車メーカーである。奇瑞は乗用車を主力製品に2010年の生産規模を68万台に引き上げ、中国では上海汽車、第一汽車、東風汽車、長安汽車、北京汽車、広州汽車に次ぐ7位の自動車メーカーとなった。

乗用車分野では、奇瑞は生産能力の拡大と安徽省外の市場開拓を目指し、2010年に3つの生産拠点を新設した。2010年に設立された蕪湖北区拠点のほか、大連拠点と多斯拠点は安徽省外の拠点である。奇瑞は大連拠点を地盤として、販売市場を華北市場に広げるのみならず、海外市場向けの輸出事業も強化する。大連拠点では乗用車年産能力の30万台を整備し、2011年に稼働した。多斯拠点はSUVとピックアップトラックを主に生産し、年産能力30万台を整備し、西部地域市場向けに供給する。商用車分野では、奇瑞は2009年に開封拠点を設立し、中部市場ないし全国市場向けに微型車と小型トラックなどを供給する。

奇瑞は海外市場も重視し、海外販売規模を2004年に1192台から2008年に13.5万台に拡大し、さらに2010年に40万台、2012年に70万台と海外販売の継続的拡大を経営目標

に掲げている。奇瑞は海外販売 70 万台を実現させるために輸出事業を強化するほか、海外組立拠点を相次いで設立した。2009 年時点、ウクライナ、エジプト、イラン、ウルグアイ、マレーシアなどの国で 9 カ所のノックダウン組立拠点を展開し、また、2010 年以内に、海外組立拠点を 15 カ所に拡充する方針である。今後、奇瑞は現状の低価格のニッチマーケットからハイエンド製品の拡販を目指し、海外代理店とアフターサービス力の強化や、ブランドイメージの向上に繋がる品質保証内容の充実、さらにグローバルな宣伝活動の企画など、世界的ブランドの確立に取り組む計画である。

一方、奇瑞は 2010 年にエコカーの産業化と商品化を加速し、2010 年以降、ハイブリッド仕様車を全モデル数の半分以上に、新エネルギー燃料車を同 20%以上に設定する予定である。また、ローエンド市場からハイエンド市場まで順次にエコカー製品を展開していく方針である。

8. 比亞迪汽車 (BYD)

比亞迪 (びゅあつく) 汽車 (以下、BYD) は 1995 年設立された。電池事業から自動車に参入した中国自動車メーカーで、EV (電気自動車) を軸に世界展開を目指している。

BYD は 2003 年に自動車事業に参入し、小型乗用車 F3 の開発、投入を始め、2008 年から 2009 年にかけて、F0、F6、G3、S8 を追加投入、さらに、2010 年は 4 月の北京モーターショーで発表した L3、I6、S6 のほか、D6 と M6 の投入も計画し、乗用車製品ラインを A、C、D、E まで拡大した。2010 年以降は C6、F7、F9、S3 の後続投入により、F、S、M、G、L シリーズ製品ラインの充実を目指す。

BYD の 2011 年の自動車事業は、中国政府による自動車補助金支給策の終了や原材料価格の上昇のため、競争が激化する中での製品の値下げ実施に加え、品質問題やディーラーの相次ぐ脱退等により、業績が悪化した。BYD は業績悪化を受け、2011 年の投資額を 80 億～90 億元に抑制し、2012 年の投資額を更に 50 億～60 億元に削減する方針である。BYD は 2011 年～2013 年を調整期に位置付け、2011 年の販売目標を 55 万～58 万台の水準に設定したが、BYD の 2011 年の生産台数は前年比 13.8%減の 44.9 万台に留まっている。BYD は苦境からの脱却に向けて中国国内において販売事業、提携関係に注力すると共に、新エネルギー事業の重点を国内市場から海外市場とし、収益確保を目指す方針である。

BYD は、販売事業において、値下げやリストラ、販売網の統合などを行っている。同社は 2011 年に 5 モデルに対し実売価格の 23%に当たる最大 1.5 万元の値下げを行ったと共に、同年、販売会社は従業員の 70%をリストラし、従業員数を 2,600 人から 800 人に削減する。さらに、一時は 1,000 社以上に達したディーラー数を、2012 年までに 830 社にまで削減し、今後は更に 4 つの販売チャンネルを 3 つに統合し、効率化を図る。

9. 華震汽車

華震汽車グループ (以下、華震汽車) は、小型バス、軽・微型トラックの商用車、乗用

車分野で自主ブランド「中華」、「金杯」を展開する完成車メーカーである。同社は中国における自主ブランドの需要が低下する中、2011年の生産台数は合弁会社である華震 BMW の堅調な増加で前年比（商用車を含む）7.4%増の55.4万台でプラス成長を維持した。同社は更なる拡大を目指し、2015年に完成車150万台、エンジン150万基の販売目標を掲げており、目標達成向け専用車、商用車、乗用車の能力増強や製品投入を加速させるとともに、海外事業も推進している。

華震汽車は、2011年に中華ブランドのAクラス乗用車の工場を稼働させた後、堅調的に増加しているBMWの需要に対応するために、2012年に華震BMW第2工場を稼働し、2015年までに同工場の年産能力を30万台に引き上げる計画である。また、華震汽車は収益向上を目指し、商用車、専用車の増強にも取り組んでいる。2011年に四川綿陽拠点の第2プロジェクトの建設に着工、2015年までに完成車30万台、エンジン50万基、年間生産高200億元の実現を図る。更に2011年に専用車の生産拠点である瀋陽鉄嶺工場が稼働し、同年大連市で専用車プロジェクトを起動し、2016年に年産能力10万台、売上高1,000億元を目指している。

10. 吉利汽車

吉利集団は、中国を代表する民族系メーカーの一つである。

同社は1986年に冷蔵庫部品のメーカーとして創業し、1997年、「造老百姓買得起的好事（庶民が買える良い車をつくる）」という創業者の李書福氏の理念の下、四川省にあった倒産寸前の国有小型自動車メーカーの買収によって、自動車産業に参入した。創業当時は、家族経営の郷鎮企業（いわゆる地場企業）であったが、同社の発展・成長に伴い家族経営の限界が徐々に現れ、対策として2001年に組織再編が実施され、それまで「吉利美日」と「寧波美日」という二つに分かれていた企業を合併した。また、組織再編後の2002年に、創業者一族が経営から身を引き、元地方政府の財務担当官の徐剛氏が吉利集団の当時のCEOに、自動車業界に精通し、企業変革を得意とした米系部品メーカーの常務副総経理出身の相楊氏を漸江吉利汽車有限公司の当時のCEOにしたように、プロフェッショナルな経営人材を中心とした経営体制を構築した。その後はグローバル人材の誘致を積極的に行い、同社としてもグローバル戦略を打ち出している。（参照：周磊「中国次世代自動車市場への参入戦略」（日経BP社、2011年））

また、同社は参入以来、吉利という単一ブランドで低価格路線をとっていた。しかし、低価格ローエンドのブランドイメージが定着することで、将来の発展を制限する可能性があると判断したため、2007年、上述の理念を「造最安全、最節能、最環保的好事、讓吉利汽車走遍全世界（最も安全で、省エネで、環境にやさしい車を作り、世界中に吉利の車を走らせる）」というものに変更した。そして、これを契機に、研究開発体制の整備による技術力の強化、マルチブランド戦略を方針として打ち出した。

吉利集団は、2007年の事業方針転換以降、研究開発体制の整備が進み、その技術力を急

速に強化した。同社の研究開発体制は、吉利汽車技術中心を最高位とし、その下部組織として集団技術部、吉利汽車研究院、漸江汽車工程学院の3組織を持ち、さらに各製造拠点に技術部を有している。集団技術部は、吉利集団全体の研究開発計画・管理・評価を、吉利汽車研究院は、研究開発プロジェクトを通して製品開発を行い、漸江汽車工程学院は、研究開発要員の教育を担っている。また、各製造拠点の技術部では、既存製品や製造プロセスの改善を行っている。

これらの研究開発体制の整備により、2006年に「自由艦」がC-NCAPで二つ星評価を受けたのに対し、2009年に「熊貓」が最高評価の五つ星を獲得するという、大幅な技術力向上を果たしている。また、この研究開発体制は、中国国内企業の技術貢献に対して与えられる最高位の賞である「企業自主創新工程」類国家科技進歩大賞を受賞するなど、吉利集団の研究開発体制と技術力は現在高く評価されている。これにより蓄積された技術力は、マルチブランド展開にも大きく寄与しているものと考えられる。

吉利集団は、参入以来、低価格路線の製品投入を行ってきたが、2007年の事業方針転換以降、マルチブランド戦略への転向、スウェーデンの高級車ブランド「Volvo」の買収に成功するなど、ブランド展開にあたって外部資源を有効に活用する姿勢も見て取れる。

1.1. 長城汽車

長城汽車は、河北省保定市に本拠を置く地方系メーカーで、中国最大のピックアップ・SUVメーカーである。

長城汽車は2011年に自動車購入優遇策の終了、金融の引き締め等による成長が鈍化している中国自動車市場で2011年の生産台数は前年比22.0%増の48.7万台と好調である。その背景には長期的なブランド・技術力の向上、海外事業への取り組み等がある。長城汽車は更なる成長を目指し、2015年の生産目標150万台、販売目標130万台を打ち出した。目標達成に向けて、ブランド・技術力を向上させるために部品メーカーとの提携や輸出事業、海外KD拠点の増設を活発化させている。

長城汽車は2015年までに50億元を開発に活用する計画で投資額を増加すると共に、ブランド・技術力の引き上げを目指し、パワー・トレイン、EV、安全システム、電装部品など幅広い分野の開発について大手部品メーカーとの提携を展開している。2011年に英国のRicardとパワー・トレイン、米国のCodaとEV、TRWと安全システム、Delphiと電装部品を共同開発することで合意した。大手部品メーカーとの提携により技術力とブランド力を引き上げる。

また、長城汽車は完成車輸出+現地KD組立という戦略で中近東、東南アジア、南米など100カ国・地域で市場を切り開いている。同社のSUVは低価格（5万～7万元程度）であることに加え、オフロード性が砂漠地域である中近東、アフリカやオーストラリア等の道路状況に対応しており、これら地域でニーズは高く、輸出事業の拡大を牽引しており、乗用車全体に占めるSUVの比率は71.3%と高い。

12. 江淮汽車

江淮汽車は傘下に「江淮」と「安凱」の2つの国内上場会社を持ち、本拠を安徽省合肥市に置く地方国有自動車メーカーである。2008年に発売したBセグメント「同悦」のヒットをきっかけに、2009年に乗用車出荷台数12.3万台を達成、前年の5.8万台より倍増した。しかし完成車出荷実績を2005年の15.4万台から2009年に32.2万台（うち、乗用車12.3万台、商用車19.9万台、安凱客車を含む）に引き上げたものの、2006年に発表した3倍増（45万台）の目標には届かなかった。

2010年に『江淮汽車「12・五」の発展計画』を発表、2015年までに完成車製販台数を150万台（うち、乗用車90万台、商用車60万台）とする目標を設定した。これにより、今後5年以内に2010年現時点の40万台規模の生産能力を4倍近く、販売台数を5倍拡大することが目指されることから、これまで手薄の乗用車事業の強化が必須となる。

製品面では2010年、Aセグメントの悦悦、SUVのBSUV、MPVの2代目瑞風「和暢」を投入する予定である。エコカー分野では2010年、北京モーターショーで和悦PHEVとコンセプトEV「曆景VI」を発表した。2009年の年度報告書によると、2010年に新エネ技術を含む技術開発に5億元を投入する予定で、今後新エネ車分野での展開も期待される。

13. 中国重型汽車

中国重型汽車（以下、中国重汽）は山東省に本拠を置く重型トラックメーカーで、独自方式のEGRエンジン技術が支えた低価格Euro3対応トラックを主力製品に据えて中国重型トラック市場2位の地位を築いた。2009年にAMT変速機を搭載する重型トラックHOWOA7の発売を機にハイスpek市場にも参入した。2009年にはAB Volvoとのトラック合弁事業を解消すると同時にMANからの出資受け入れを発表したことで、業界からの注目を集めた。2009年の販売台数は11.6%増の12.5万台を実現したが、2015年までに販売台数を25万台に引き上げる目標を達成するにはMANの協力が不可欠である。

MANが2004年からEU以外の世界市場向けに製造してきたTGAトラックの技術導入が提携第1弾である。TGAの生産は、早ければ2012年から発足する。また、同時に技術導入するコモンレール方式ディーゼルエンジンDシリーズは、Euro3/4/5排ガスの対応が可能で、中国重汽が持つEGR（Euro3対応）を補完できる。

中国重汽の2009年中型トラック販売台数は前年比49.4%減の288台に留まった。競合相手の中国一汽と東風汽車はそれぞれ3.9万台と6.8万台である。2009年、TGAの2,240mmギアとDO8エンジンを搭載する中型トラックを生産する計画を発表しており、MANからの技術導入で中型トラック事業を強化する方針も見られる。

海外事業の面でもBRICs諸国にMANと合弁生産拠点を展開する考えで、MAN側は合弁生産のトラックは新ブランドを立ち上げる予定を表明した。

14. 福建汽車

福建省汽車工業集團有限公司（以下、福建汽車）は、Daimler と三菱を提携先に持つ自動車メーカーであり、2011 年の生産台数は前年比 4.8%減の 20.3 万台と低水準に留まっている。この状況を脱するために、傘下子会社は開発、生産等に注力している。

福建汽車は開発力の引き上げを目指し 2011 年に 16 億元を福建 Daimler との共同研究センターに活用する計画で、自動車部品や省エネ・新エネ車等の実証実験のほか、完成車の設計なども担当する。また、福建新龍馬は 2011 年に微型バス、微型トラックの生産工場拡充が完工したことに続き、エンジン拠点の定礎式を開催し、微型バス、微型トラックの潜在需要の取り込みを図る。蘇州金龍は競合他社との差別化に向け、2010 年に安全運営管理、燃費改善管理、補修保障管理などの機能を持つバスオンライン管理システム「G-BOS」を発表し、単一自動車メーカーから運営管理方法を提供するサプライヤーの役割も担うようになった。

15. 力帆汽車

力帆汽車は 2006 年に乗用車事業に参入した新興民営自動車メーカーで、2008 年には米保険大手 AIG グループから出資を受け入れ、上場を加速する考えであったが、世界同時不況による中国株式市場の低迷で、上場計画は 2011 年以降に見送られた。これにより、2007 年に発表した中期目標を 2009 年に下方修正し、2012 年は売上高 200 億元、うち輸出高 10 億米ドルの販売目標を掲げた。新製品の投入も、これまでの年間 2 モデルから年間 1 モデルに下方修正した。今後、事業規模の拡大よりもヒット製品に集中する効果的な体制づくりを重視し、有限な経営資源の最適配分を図る考えである。

2008 年に C セグメントの「力帆 620」の発売に続き、2010 年に B-MPV を発売、年内に SUV モデルの市場投入も計画している。それに対応して、2011 年までに、内モンゴルと重慶市でそれぞれ SUV5 万台、乗貨両用車 10 万台の生産能力を整備する計画である。2011 年、中型セダン「力帆 720」と初の MPV 車を発売する計画である。また、グループ内で自主ブランドのエンジン調達体制を強化するため、2009 年にエンジン工場を新設し、2010 年は 20 万基の能力整備を目指す。

4章 世界自動車メーカー（及び中国メーカー6社）の実力ランキング

第4章では世界自動車メーカー（及び中国メーカー6社）の中国事業実力ランキング（2012年版）を作成した。このランキング表の作成の目的の第一は、中国自動車メーカー（上位6社）が世界自動車メーカーに比較してどのように評価されるか（ランキング順位が何位になるか）であり、目的の第二は、日本、米国、欧州の自動車メーカーの中国事業がどのような評価ポジションになるかである。

ランキング評価の評価軸は、まず、第一に「収益力評価」、第二に「生産規模・効率評価」、第三に「環境対応車開発及び技術水準評価」、のランキングをつけて世界自動車メーカーごとに実力ランキングを計算する。「収益力評価」に際しては、外資系自動車メーカーの中国事業収益率は公表されていないため、世界連結決算ベースの「純利益」をデータとした。 ”生産規模・効率評価ランキング”、の生産台数については、外資系メーカーの生産台数は「中国事業での生産台数評価」である。その点は資料表の検討、ランキング評価に際しては注意を必要とする。

グローバル製品市場戦略を展開して、米国自動車事業で中国自動車事業の数倍の利益を上げている日本自動車メーカーの評価（トヨタ自動車、本田技研工業など）は補論として別掲する。

”環境対応技術開発及び自動車技術水準ランキング”は各社の中国での自動車技術ポジションが不明な点が多いため、今回は全メーカーの評価点を同一に”2点”とした。そのため総合評価の満点は12点である。

中国自動車事業実力ランキングとは世界自動車メーカー18社（うち中国メーカー6社）について、それぞれ3項目で各社の評価ランキングを決めて、上位から3社ごとに順位グループをつけて、順位の高いグループから高い得点付けをした。例えば評価ランキング1位～3位は5点である。4位～6位は4点、7位～9位は3点、10位～12位は2点、13位～15位は1点、16位～18位は0点とした。最後に総合得点として、3種類のランキング順位を合計して総合評価とした。

各項目の満点は技術評価の2点を除いて5点であるから、総合評価の満点は12点満点である。満点を獲得した企業はいなかった。上海汽車とフォルクスワーゲン（VW）の2社が評価点11点でランキング1位となった（図表11参照）。

今回の2012年版世界自動車メーカー実力ランキングでの一番の注目点は、VWが上海汽車と並んで中国自動車事業ナンバーワンになったことである。この要因は、利益評価要因である。2010年のVWの利益額はドルベースでトヨタ自動車の2倍であった。

次の注目点は、中国自動車メーカーのポジショニングである。世界自動車メーカー18

社（うち中国メーカー6社）のなかで、上海汽車は実力ランキング1位であった。日本ビッグスリー（トヨタ、日産、ホンダ）はトヨタ7位、ホンダ10位、日産10位であった。東風汽車、第一汽車は実力ランキング4位であった。東風汽車は日産と提携関係を結んだが、この提携関係が順調で、生産台数増加、技術力強化、製品開発力強化が評価されている。今後の実力ランキング上昇が期待できる。

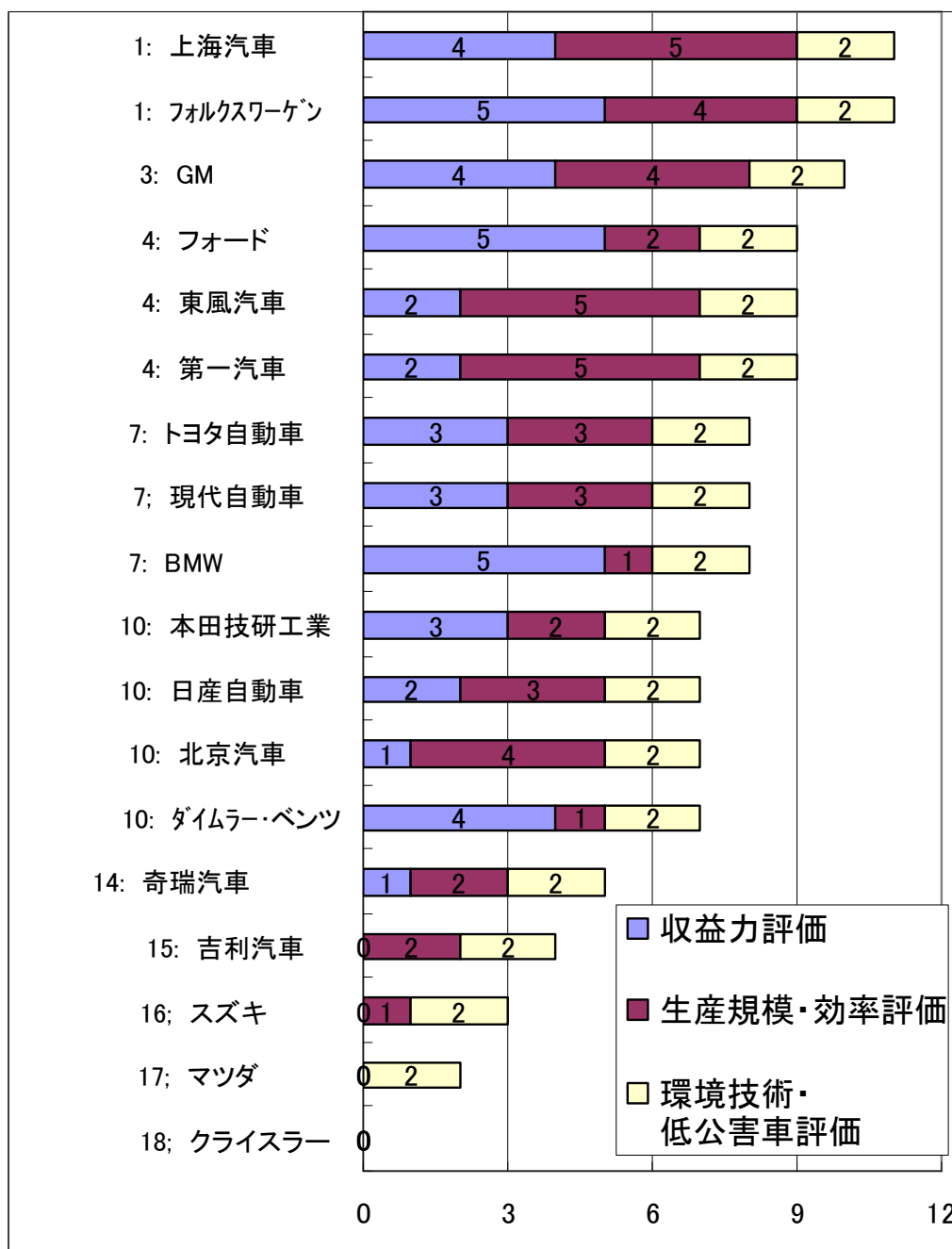
図表10 世界自動車メーカー 中国事業 実力ランキング(2012年版)

図表10 世界自動車メーカー 中国事業 実力ランキング表(2012年版、含む中国メーカー)								技術	総合	順位
	メーカー別純損益(単位:百万ドル)			メーカー別中国自動車生産台数(単位:1000台)						
	2006	2010	得点	2006	2010	得点	2010-2006			
米国メーカー(2社)	-8,543	13,652		638	1,621		983			
GM	-10,567	6,503	4	457	1,089	4	632	2	10	3
FORD	2,024	7,149	5	181	532	2	351	2	9	4
欧州メーカー(5社)	12,491	19,073		702	2,195		1,493			
DAIMLER	3,538	6,153	4	5	49	1	44	2	7	10
VW	5,271	8,993	5	697	2,146	4	1,449	2	11	1
BMW	2,783	6,363	5	25	53	1	28	2	8	7
PEUGEOT	1,279	1,653	1	0	0	0	0	2	0	0
RENAULT	2,403	2,274	1	0	0	0	0	2	0	0
韓国メーカー(2社)	4,283	7,165		404	1,042		638			
現代	2,269	4,707	3	404	1,042	3	638	2	8	7
起亜	2,014	2,458	1	0	0	0	0	2	0	0
日本メーカー(5社)	23,141	14,201		1,005	2,402		1,397			
トヨタ	12,115	4,650	3	285	775	3	490	2	8	7
日産	4,574	3,637	2	209	681	3	472	2	7	10
ホンダ	5,271	6,083	3	352	671	2	319	2	7	10
スズキ	423	515	0	159	275	1	116	2	3	16
マツダ	758	-684	0	0	0	0	0	2	0	0
中国メーカー(6社)	4,011	17,072		4,675	11,464		5,368			
上海汽車	1,701	6,191	4	1,374	3,620	5	2,246	2	11	1
第一汽車	1,102	3,474	2	1,176	2,572	5	1,396	2	9	4
東風汽車	1,209	4,572	2	935	2,661	5	1,726	2	9	4
北京汽車	-	1,361	1	676	1,504	4	828	2	7	10
奇瑞汽車	-	1,274	1	308	691	2	383	2	5	14
吉利汽車	-	199	0	206	416	2	210	2	4	15
世界合計	-	-		70,328	77,612		7,284			

資料: FOURIN「中国自動車産業2012」より筆者作成

図表11 世界自動車メーカー 中国事業 実力ランキング(2012年版)

- 中国メーカーは上海汽車が1位、東風汽車が4位、第一汽車が4位、北京汽車が10位 -
- 日本メーカーはトヨタ自動車7位、本田技研工業10位、日産自動車10位 -
- 米国メーカーはGMが3位、フォードが4位 -
- ドイツメーカーはフォルクスワーゲンが1位、BMWが7位、ベンツが10位 -



資料：FOURIN「中国自動車産業2012」より筆者作成

1. 上海汽車

上海汽車は中国自動車実力ランキング評価点が11点で、ランキング順位は1位、中国メーカー6社の中では一番高かった。

上海汽車は中国自動車メーカートップとして、2011年の生産台数は、前年比9.7%増の、397.3万台である。上海汽車は2015年販売計画600万台の中期目標達成に向けて、生産能力の増強、製品ラインアップの拡張、新自主ブランドの立ち上げに取り組んでいるほか、GMとの提携でインド市場へ参入するなど、外資系提携パートナーとの関係を深化させながら、大規模な設備・開発投資で自主事業の拡大を推進している。

上海汽車による主な合弁会社としては、米GMと上海GM、上海GM五菱、ドイツVWと上海VWがある。同社は、これらの合弁相手との提携に加え、自主開発も並行して行うことで技術力を向上させている。

また、同社は買収などの手段を通じた自主ブランドの育成にも注力してきた。上海汽車は、合弁相手である米GMとの提携や買収したブランドを活用し、インドや英国といった海外へと販路の拡大を進めている。まず、インドへの進出は、2009年の上海汽車香港投資会社の設立によって開始された。同社は、上海汽車と米GMの折半出資であり、インドを起点としてアジアの新興市場を開拓することを目的としている。インド進出にあたり、上海汽車は、米GMのインドにおけるブランド力、販路、二つの完成車工場、一つのエンジン工場を活用する。

2. フォルクスワーゲン (VW)

VWは中国自動車実力ランキング評価点が11点で、ランキング順位は1位、外資系メーカーの中では一番高かった。

ドイツVWは、中国市場での販売規模で米GMに次ぐ外資系メーカーである。同社の中国市場参入は1984年であり、他の外資系メーカーに比べると一番早い。同社はこれまでに14社の合弁会社を中国で設立しており、そのうち完成車の製造を行っているのは、上海VWと一汽VWの2社である。上海VWは1984年に設立、主にSantana、PASSAT、Touran、Poloといった乗用車ブランドを展開している。一汽VWは1990年に設立され、主にJetta、Bora、Sagitar、Golf、Magotan、CCなどの乗用車ブランドを展開している。中でも特に中国市場で突出した販売実績をしめしたのはSantanaとJettaの2車種であり、ローエンド市場を一時期席卷していた。

このように、中国市場で早期から事業展開を行ってきたドイツVWであるが、2000～2005年には、市場シェアが下落し、急激な業績悪化に見舞われた。これに対し、同社はシェア奪回のため、「Olympic計画」と呼ばれる改善策を実施した。同計画は、2010年までに製

品モデルを 15 モデルから 10-12 モデルに絞り込むなどのブランド・製品ポートフォリオの見直し、2008 年までに材料費を 40%削減するなどの低コスト化、生産拠点稼働率を 90%以上まで向上、販売網整備による顧客満足向上など、抜本的な内容であった。その結果、同社の中国市場における販売台数は増加傾向にあり、乗用車に限っては外資系メーカーの中で最も高い販売台数となった。

ドイツ VW の中国における研究開発は、主に一汽 VW の一汽大衆汽車技術中心と上海 VW の上海大衆汽車技術中心で行われているが、ここではグローバルモデル開発の一翼を担っている上海大衆汽車技術中心について焦点を当てる。上海大衆汽車技術中心は広範囲に亘って業務を行っている。業務内容は市場調査、製品企画、造形、車両構造設計から製品テスト、試験までの開発プロセスを網羅しており、エンジン・プラットフォーム領域を含めた自主開発能力形成にも貢献した。

上海 VW は設立以来、累計 30 億元（約 390 億円）以上の研究開発投資を行うなど、研究開発力の強化に注力している。上海大衆汽車技術中心は、1996 年、上海に併設のテストコースとともに設立され、同拠点で研究開発の現地化を進めてきた。なお、このテストコースは、乗用車テスト走行用としては中国国内初である。また、同拠点は研究開発要員の育成にも力を入れている。これまで、1998 年からの 3 年間と 2010 年からの 1 年強の 2 回にわたり、若手エンジニアを対象にドイツ本社で研修を行っている。現在、上海 VW の研究開発人員数は既に 1000 人体制を超えるところまで増加してきた。

研究開発の成果は、既存モデルの現地適合、自主開発、グローバルモデル開発への参画と、段階的に達成している。既存モデルの現地適合の事例としては、1984 年に中国で生産・販売を開始した「Santana」、2002 年に生産・販売を開始した「Polo」が挙げられる。また、自主開発としては、2002 年に Santana をベースとした「Santana3000」の開発に成功、2008 年には上海大衆汽車技術中心がコンセプト設計段階から開発を行った「Lavida」をリリースしている。この「Lavida」のリリースは、上海大衆汽車技術中心がすでにグローバル水準の設計・開発能力を持っていることの証左と言えるだろう。なお、「Lavida」の EV 版である「E-Lavida」も中国市場に投入される予定である。

今後も、同拠点においては、これまで現地適合と自主開発を通して蓄積した開発力を生かし、グローバル車種の開発への関与が拡大していく可能性があるだろう。

ドイツ VW 社は上海 VW と一汽 VW 合わせて、約 1,300 店舗のディーラーを持っており、これは外資系メーカーの中でも非常に大規模である。上海 VW は、この販売網をさらに拡大する方針であり、拡大にあたっては、I 類都市に加え、II 類・III 類都市にも直営店を中心にディーラーを展開するとしている。これは、中国の経済発展に伴い、中国消費者の購買力が向上、自動車の購買層が II 類・III 類都市でも急激に増加していくためであると考えられる。

また、ドイツ VW は、ディーラーのサービス向上にも注力している。2010 年には、上海 VW が「上海大衆班」と呼ばれるプログラムを実施し、中国国内の大学や職業学校と提携し

た上で、ディーラーの販売員として即戦力になれるよう学生を育成し、卒業後そのまま採用するという取り組みを行っている。さらに、2011年には、人材育成戦略の一環として、ディーラーの販売員・マネジャーを対象とした「大衆自動車学院」を北京に設立した。当学院は、販売員育成、マネジャーのサービス・マネジメント能力やアフターサービスの向上を図ることとしている。当学院で発効された訓練証書は、グローバルVWで通用する。

3. GM

GMは中国自動車実力ランキング評価点が10点で、ランキング順位は3位、外資系メーカーの中では二番目に高かった。

米GMは、中国で事業を展開する外資系メーカーの中で最大規模であり、全ての合弁会社の販売台数（商用車含む）を合計すると、6年間連続で年間販売台数首位となっている。2009年には本社が経営危機から破綻に至ったが、中国事業は大きな影響を受けず、2009年は年間販売台数183万台（前年比67.9%増）、2010年は同235万台を達成し、中国市場において初めて年間販売台数200万台を超えた外資系企業となった。

同社は中国で10社の合弁会社を設立しており、そのうち完成車を製造しているのは、上海GM、上海GM五菱、一汽GM軽型商用自動車である。上海GMは1997年に設立され、主にChevrolet、Buick、Cadillacといった乗用車ブランドを展開している。上海GM五菱は米GMが出資、ミニバンなどの商用車ブランドである五菱とともに、Chevrolet「Spark」の生産・販売を担当している。また、一汽GM軽型商用自動車は「解放」というブランドで主に小型トラックなどの商用車を展開している。

米GMは、2009年の破綻後にグローバルレベルでの組織再編を行った。2009年、従来の地域別運営体制を変更し、北米、欧州などを除く地域統括組織として、GMIO（GM International Operations）を上海に設立した。このGMIOは統括地域における購買、マーケティング、車両開発、設計関連業務を担当する。中国は米GMにとって最大の市場である。グローバルの地域統括会社を中国に設置したことは、同社が中国市場を最重視していることを示していると考えられる。

米GMは中国における研究開発の現地化を進めており、車両開発・基礎研究ともに研究開発拠点を持っている。

米GMの中国における車両開発を担うのはPATAC「Pan Asia Technical Automotive Center (PATAC)」である。PATACは、GMの6大重要研究拠点の一つとして位置づけられている。2010年に発売したChevrolet「New Sail」はPATACが中国消費者のニーズを基に独自で開発した車種であり、PATACは車両からパワートレインに至るまで、完全な車両開発能力を持っていることを示している。さらに、PATACはグローバル市場向け車両開発の一端も担っている。実際、PATACは米GMのグローバルモデルであるChevrolet「Cruise」や「New LaCROSSE」の車両開発に携わっており、「New LaCROSSE」の開

発にあたっては、内装設計を担当している。

また、基礎研究としては、2010年に独資で通用汽車前略技術科研中心の建設を開始した。同拠点は、北米に次ぐ重要な研究拠点として位置づけられており、下部組織には、通用汽車中国科学研究院、車両工程実験室、先進動力総成工程実験室、前略設計中心の四つがある。このうち、通用汽車中国科学研究院のみ2009年に設立済みである。それぞれの位置づけは、通用汽車中国科学研究院は次世代（5～15年後）の応用につながる先端研究や技術開発、車両工程実験室は既存技術の深化、先進動力総成工程実験室はパワートレーンの研究開発、前略設計中心はローカルニーズの充足を目的としたモデルやコンセプトカー開発となっている。

米GMは、先述したように上海GMでBuick、Chevrolet、Cadillacという3ブランドを展開するなど（ただし、先述したようにChevrolet「Spark」は上海GM三菱が展開）、小型車から大型車までをフルラインナップで揃えている。価格帯も、5万元（約65万円）程度の低価格帯の車両から、70万元（約910万円）程度の高級車までを幅広くカバーしている。同社は複数ブランドを利用して製品を取り揃えることにより、幅広い顧客層のニーズを獲得している。

4. Ford/マツダ

フォードは中国自動車実力ランキング評価点が9点で、ランキング順位は4位、外資系メーカーの中では三番目に高かった。

しかし、2008年のFordとマツダの資本関係縮小が中国事業にも影響を及ぼし、両社は2006年以来共同で運営してきた長安Fordマツダを2012年までに分割・再編する計画である。フォードの中国事業評価は、現段階では低めに見るべきであろう。

Fordは2003年に長安汽車と合弁で重慶市に長安Fordを設立し乗用車Fiestaの生産を開始、2006年にマツダが同拠点到15%出資し、社名を長安Fordマツダに変更した。重慶工場ではMondeo、Focus、VolvoV40、Mazda3を年間12万台規模で生産していた。2007年にはマツダのプレス、溶接、塗装等生産技術を導入した南京工場を稼働させ、FiestaとMazda2を導入した。

重慶と南京に工場を整備した長安Fordマツダであるが、今後はFordが重慶工場を、マツダが南京工場を活用し、それぞれ長安Ford、長安マツダとして長安汽車との合弁に切り替える。2010年、マツダはこれまで重慶で生産していたMazda3を南京工場に移管済みで、2012年までに一連の再編は完了する。分割・再編することで、Fordとマツダはそれぞれの中国事業方針決定の迅速化を図るとともに、生産体制を効率化し収益向上を目指す。

今後はそれぞれ独自色を出すFordとマツダであるが、Fordは2009年に、これまでタイに置いていたアジア・太平洋事業本部を上海に移管しており、中国を同地域における最重要国に位置付ける方向へと転換した。2010年の北京モーターショーでは、同社過去最大の

出展面積を確保し、2012年に国産化予定の新型 Focus をアジアプレミア発表、さらにエコカーとして Eco Boost GTDI エンジンを搭載した Start をワールドプレミア発表するなど、中国重視の姿勢を鮮明化させた。また、Ford は重慶市に年産能力 15 万台の第 2 工場を建設中で、稼働後は Ford の中国における生産能力は現状の 45 万台から 50%拡大し、さらに 2013 年までに 4 車種を導入する計画である。

マツダは、中国販売を 2009 年実績の 18 万台から、2010 年に 22 万台、2015 年度には 40 万台に引き上げる目標を掲げており、長安マツダへの再編集約化と並行して、生産委託先である一汽汽車への製品投入数を拡大する計画である。マツダの中国販売の半分以上を占める Mazda6 の品揃えを充実させるほか、2010 年には MPV を新規投入する。販売面では、長江流域など内陸の都市部への出店を強化して販売店舗数を 2009 年末の 250 店舗から 2010 年末までに 300 店舗、さらに 2012 年をめどに 450 店舗に拡大する計画で、生産増強と販売網の整備で中国市場を攻略する方針である。

5. 東風汽車

東風汽車は実力ランキング評価点が 9 点で、ランキング順位は 4 位、中国メーカー 6 社の中では第二位であった。

東風汽車公司（以下、東風汽車）は 1969 年設立、湖北省武漢市に本社を置く中国ナンバーワンの自動車メーカーである。

東風汽車は乗用車では日産、ホンダ、PSA、起亜と、商用車では UD トラックスと合弁会社を設立しながら、自主ブランド乗用車事業も積極的に展開してきた。グループ全体 2010 年の販売実績は、200 万台で、上海汽車と第一汽車に次いで 3 位である。

東風汽車は中国国内でのシェア拡大を目指し、2015 年までに販売台数 500 万台を計画、その要となるのが自主ブランド事業で、販売台数全体の 50%にまで引き上げる計画である。2011 年には新たに自主ブランドの中期事業計画「乾 D300」を発表、2016 年までに東風汽車の自主ブランド車販売台数 300 万台、うち東風ブランドの商用車 100 万台、東風ブランドの乗用車 100 万台、その他自主ブランド 100 万台を目指す方針を明らかにした。東風汽車は自主ブランド事業に 300 億元以上を投じる計画で、売上高全体に占める開発費の割合を 3%以上にする。上海汽車や第一汽車が自主ブランド投入を加速する動きに合わせて、東風汽車も自主ブランド開発を進めて製品の拡充を図る考えである。

日産との合弁拠点は 2009 年に前年比 28%増の 90.5 万台の販売実績に達し、2008 年に設定した 2012 年までに年間 100 万台という目標を 2 年前倒しで達成し、2010 年に 100 万台となった（うち乗用車 60 万台、商用車 40 万台）。このため、広州拠点に年産 24 万台の第 2 工場を建設し、奇駿（X-trail）などの 2 モデルの SUV を鄭州日産に移管し生産効率の向上を図っている。

東風汽車はホンダとも合弁会社を設立し、東風ホンダは 2010 年に武漢に年産 24 万台の

第2工場を建設する計画を発表、2012年に稼働する予定である。

6. 第一汽車

第一汽車は実力ランキング評価点が9点で、ランキング順位は4位、中国メーカー上位3社の中では一番低かった。

第一汽車は中国で最初に設立された自動車メーカーで、1953年に設立された。第一汽車は、2008年に南京汽車を買収した上海汽車に生産台数で抜かれ、2010年の生産台数では216万台で2位に後退した。

第一汽車は2010年に既存自主ブランド事業の立て直しを軸とする新自主ブランド戦略を発表し、2015年全体販売目標500万台のうち、自主ブランドで200万台を目指す。

生産台数で2位に後退した第一汽車は、2015年までに研究開発に190億元を投じ、商・乗用車の自主ブランド事業の開発力、製品力を向上させ、2020年代に向けて、トップ地位を取り戻そうとする考えである。

自主ブランド戦略を最重要戦略の一つに位置づける新自主ブランド戦略は、企業ブランド「第一汽車」の下に、「紅旗」ブランド、「紅旗」以外の乗・商用車製品を含む「第一汽車」の2ブランドを設ける。「第一汽車」の自主乗用車製品ラインは一汽奔騰、一汽威志、一汽夏利、一汽森雅からなり、自主商用車製品ラインは一汽解放、一汽佳宝等からなる。2012年までに自主ブランド乗用車では、Lプレミアムカー、Hラグジュアリーカー、M中高級車、S小型車の4プラットフォームをベースに新モデル、またはマイナーチェンジモデルの26モデルを投入する予定と言われている。低迷し続けていた紅旗ブランドは乗用車事業から分離し、ハイエンドの単独ブランドに位置付けられ、2012年までに4モデルを投入し、紅旗ブランド事業の再建に注力する方針である。ただ、第一汽車の自主乗用車事業は、奔騰ロゴ、夏利ロゴを第一汽車ロゴに統一することになったために、ブランド識別・選択問題が課題として残る。

一方、第一汽車は2015年500万台目標に向けて生産能力の増強に取り組んでいる。2010年に10万台の奔騰専用工場が生産開始、2010年末に15万台の夏利第2工場が、2012年には一汽書林汽車の40万台の第2工場が稼働する計画である。外資合弁拠点では、第一汽車VWは広東省佛山市に30万台の能力を持つ第5工場の建設を決定、四川第一汽車トヨタは2010年に新工場が稼働し移転を完了、2010年初に長春豊越第2工場の建設を再開した。

7. トヨタ自動車

トヨタ自動車は実力ランキング評価点が8点で、ランキング順位は7位、日本自動車メーカーの中ではランキングが一番高かったが、ドイツ・米国の外資系メーカーのランキング評価よりは低かった。

トヨタは、リーマンショックに端を発する世界自動車不況によって赤字転落した経験を踏まえ、好況時に莫大な利益を稼ぐよりも不況時にも営業利益を確保できる収益体制を重視する考えで、「1ドル85円、販売規模750万台」でも1兆円の営業利益を確保できる収益基盤を目指す方針を、豊田章男社長は示した。一方でトヨタは売上低迷の中でも2015年にトヨタ単体で世界販売900万台を目指し、利益を確保できる体制が整備されつつあると考えており、新たな成長に向けた戦略への転換に着手した。2011年に長期指針「グローバルビジョン」を策定したが、同ビジョン発表時に2015年に向けた取り組みに言及、トヨタ単体で世界販売900万台を達成するため、新興国と環境車を拡大の軸としている。

トヨタは2015年の世界販売における新興国比率を2010年実績の40%から50%に引き上げる方針を表明した。目標達成に向け、IMVやEtiosに加え、各国の市場特性に合った更なる新開発小型車などの現地生産モデルを強化する方針である。トヨタが比較的高いシェアを持つASEANでは、2012年はIMVの増産対応に注力するが、2013年以降はViosベースの低価格車やEtiosベースの低価格車を投入する方針で、IMVに続く戦略車投入によりASEAN市場での優位性を維持したい考えである。

中国でもViosベースの低価格車を2013年以降に投入する方針で、6万～7万元（約80万円）の価格帯に参入することで中間層の取り込みを強化したい考えである。

トヨタの中国自動車生産台数は、広汽トヨタが稼働した2006年の28.6万台から2009年には61.3万台と、VW、GMに次ぐ外資系3位の規模にまで急速に拡大した。トヨタは2012年をめどに中国自動車販売100万台を目指しているが、目標達成に向け、2008年秋以降に凍結した設備投資計画を再開し2010年以降は能力増強を活発化させているほか、中国におけるトヨタの持続的成長に不可欠な低価格小型車を投入する計画である。しかし急速な事業拡大によって手痛い代償を支払うことになった米国のリコール問題の経験を踏まえ、低価格小型車向け低コスト部品の調達と品質確保の両立が、トヨタにとって、中国事業の最重要課題の一つに浮上するだろう。

中国におけるトヨタの生産能力は、2007年に天津一汽第3工場の稼働に伴い64.3万台に拡大し、その後2010年に旧工場から移転した四川一汽トヨタの成都工場が年産能力を1.3万台から3.0万台に拡充して稼働したほか2008年以降の建設延期・再開を経て、2012年に一汽トヨタ長春第2工場（年間10万台）が稼働する。これにより、中国におけるトヨタの年産能力は2012年に92万台となる計画である。トヨタ自動車は2015年をめどに、中国・広州市と天津市に車両新工場を建設する検討に入った。ともに年産能力は最大20万台規模で、新興国向け戦略小型車を生産する見込みである。中国の年産能力を2011年対比4割増の130万台に拡大し、世界最大市場で先行するドイツのフォルクスワーゲン（VW）や米ゼネラル・モーターズ（GM）を追い上げる。

製品投入数も拡大させており、2010年はPado、Reizの全面更新が予定されている。また、これまで製品展開が遅れていたボリュームゾーンである小型車分野では、2012年をめ

どに Etios ベースの低価格車を投入する方針で、十分な室内空間と割安な価格を両立させ、年間 15 万台規模の販売上乗せを目指す。このほか、中国専用小型車をダイハツと共同開発する構想もある。

エコカー分野では、ハイブリッド車 (HEV) をエコカー戦略の軸に据え、2009 年に Prius の生産を中止したものの、2010 年には中国で販売好調な Camry の HEV 仕様車を投入し、更に同年内には新型 Prius を現地化する予定である。2010 年の北京モーターショーでは HEV、プラグイン HEV、電気自動車 (EV)、燃料電池車など、全方向的にエコカーを出展しているが、EV については技術的なブレークスルーやインフラ整備が必要であるため本格普及には時間がかかると静観を示しており、当面は HEV を主軸に推進し、プラグイン HEV の試験導入も予定している。

8. 現代自動車

現代自動車の実力ランキング評価点は 8 点で、ランキング順位は 7 位、日本自動車メーカーの中ではランキングが一番高かったトヨタと並んだが、ドイツ・米国の外資系メーカーのランキング評価よりは低かった。

中国市場で、近年特に販売を伸ばしているのが韓国の現代自動車であり、その中国事業動向は注目に値する。

韓国現代自動車は、2002 年、北汽集団と合弁で北京現代を設立し、同時に北京現代第一工場を設立した。また同年には、傘下の韓国起亜自動車が東風汽車と東風悦連起亜を設立している。ドイツ VW は 1984 年、米 GM は 1997 年にすでに中国市場に参入していることから、韓国現代自動車の中国市場参入は他の外資系メーカーと比べると遅いと言える。

しかしながら、同社は急速に中国における事業規模を拡大している。例えば、従業員数は 2002 年時点で 800 人規模であったのに対し、2011 年現在は 7400 人以上まで拡大した。生産拠点についても、完成車工場 3 カ所 (うち 1 カ所は現在建設中)、エンジン工場 1 カ所、研究開発拠点 1 カ所、周辺企業 100 数社を有している。また、車種は、2002 年時点での「索納塔 (Sonata)」の 1 車種に対し、2011 年現在、「雅紳特 (Accent)」、「瑞納 (Verna)」、「伊蘭特 (Elantra)」、「Elantra 新悦動」、「i30」、「名駁 (Moinca)」、「索納塔 (Sonata)」、「途勝 (Tucson)」、「ix35」の 9 車種を展開、A0 セグメント、A セグメント、B セグメントと SUV などの主要セグメントをカバーしている。

続いて、販売台数の推移を見てみると、同社は、2006 年後半に小型車セグメントでシェアを奪われ、2007 年には販売減となったものの、新車種投入などにより 2009 年には約 80 万台、2010 年は 100 万台を超える販売を達成した。さらに、2011 年には、中国自動車市場の外資系メーカーのうち、米 GM、ドイツ VW に次ぐ 3 位の販売台数となっており、急速に成長する中国市場で右肩上がりに成長してきたと言える。

韓国現代自動車の急成長を支えているのは、中国消費者のニーズを正確に捉えた価格・

製品戦略、販売網の整備、および充実したアフターサービスによる高コストパフォーマンスの実現であると考えられる。

販売網について見てみると、2002年中国市場に参入した当時、ディーラー網は北京エリアにおける僅か4店舗しかなかったが、2010年時点では既に511店舗と急速に成長してきた。また、韓国現代自動車はGM、VWと比べて、Ⅲ・Ⅳ類都市におけるディーラー数の割合が大きい。これは、自社製品のターゲット消費者層を意識した上での販売網展開と言えるだろう。

さらに、アフターサービスの強化により、同社のブランドへの信頼性を高めようとしていると考えられる。例えば、同社は2008年以降に出荷した車両のエンジン・変速機に対し、本来2年間または走行距離6万kmまでであった保証を、5年間または走行距離10万kmまでに延長した。米GMは同領域について2年間または走行距離6万km、ドイツVWは1年間または10万kmであることから、韓国現代自動車の保証はより長期間にわたっていることが分かる。

韓国現代自動車の中国における研究開発拠点は、北京現代の北京現代汽車技術中心がある。2006年に5.1億元が投入されて同拠点の建設が始まり、2008年、北京現代第二工場の竣工と同時に完成した。2008年当初、研究開発人員数は、韓国現代自動車本社から出向した技術専門家を含めて100人であったが、今後600人規模まで増員させる予定である。また、2011年現在、既に現代自動車のグローバル4極（韓国・欧州・北米・中国）研究開発体制の一角を担っており、市場研究、造形、試験、プロジェクト管理の機能を有している。

同拠点は、発展の目標として、「段階的な目標を踏み、新型完成車を開発できる能力を備えること」を掲げている。発展方針は2段階に分けられており、第1段階では、グローバルモデルの現地適合を中心に、旧型車種の製品ライフサイクルを伸ばすと同時に、開発人材と技術のレベルを向上させ、続く第2段階では、自主開発によるイノベーションを実現することが定められた。

このような発展方針の下、同拠点では、既存車種の現地適合に加え、限定的ではあるが自主開発も行っており、今後グローバル車種開発の一端を担う動きも見せている。

さらに、2010年後半には、韓国・中国・欧州3地域の研究開発チームの共同開発の下で、A0セグメントの「瑞納（VERNA）」が発売されており、今後、グローバル車両開発への関与が拡大する可能性がある。

先に述べた米GMやドイツVWと比べると、中国の研究開発拠点における実績は限定的である。しかし、北京現代技術中心の設立から3年で自主開発を実現するという研究開発体制の整備と開発能力の成長の速さは韓国現代自動車の強みであると考えられる。

9. BMW

BMWのランキング評価は評価点8点でトヨタ、現代自動車と並んでランキング順位は7位であった。しかし、ランキング評価の中身は収益力評価が5点で最高点、生産台数評価

が1点で最低点でバラツキがある、これは現在のBMWの中国での販売車種が高級輸入車（ドイツから）中心な為である。

中国におけるBMW AG (BMW/Mini/Rolls-Royce)の自動車販売台数は、2009年に前年比37%増の9.1万台に達し、世界販売に占める中国の比率は13%となった。

これまでAudiの独壇場とも言われた中国高級車市場の競争は激化しており、Audi、BMW、M-Benz、トヨタ (Crown)、Lexus がしのぎを削っている。こうした中、BMWはAudiのシェアトップは歴史的な背景により当面続くとみているが、Eクラスロングホイール仕様車の投入により2010年10万台を狙うM-Benzについては追い上げを許さず、2010年以降も中国高級車シェア2位を維持する考えである。M-Benzへの対抗姿勢を明確にするBMWは、中国における基盤を支えるべく生産体制の増強、中国ユーザーを捉えた製品投入、エコカー戦略を推進する方針である。

また、BMWは短期的にはハイブリッド、中期的には電気自動車をエコカー戦略の中心に据え、中国での本格投入への布石を打つ。2010年には電気自動車のMini Eの投入、2011年にはActive Eの中国でのテスト走行が開始された。

BMW AG (BMW/MINI/Rolls-Royce)は中国における高級車市場の拡大に伴う製品需要を見込み、現地での生産能力を30万台にまで引き上げる計画である。BMWは、2009年に中国事業への投資額を5.6億ユーロとしていたが、2011年、中国における製品供給体制が追い付かない状況を緩和させるために、拠点整備を中心に10億ユーロを投じることを決定した。生産能力の改善により、中国事業の拡大を図る。

BMWの2010年時点の中国における国産車および輸入車の販売台数は、国産車が5.4万台であるのに対し、輸入車台数は9.4万台と大きな開きがある。DaimlerがM-Benzの国産車・輸入車比率を2010年の3対7から2015年までに逆転させる事業計画を打ち出したが、M-BenzやAudiが現地化を加速させる中、BMWも現地でのシェア拡大を目指し、現地化を推進する考えである。

2012年の年初に、華震BMWの新工場が本格稼働する計画で、第1期プロジェクトは10万台、フル稼働により同社の生産能力は30万台にまで引上げられる計画である。同新工場では、BMW X1が生産されるほか、次世代BMW3シリーズも同新工場で生産される見通しである。また、新工場にはエンジン工場も併設される計画で、BMWの最新技術を用いた直列4気筒ツインパワー・ターボ・エンジンが生産される。同エンジンはX1に搭載される計画で、最新技術を中国に導入して製品価値を高める考えである。

また、2012年に華震BMWの合弁自主ブランドが発表される計画で、新エネ車とガソリンエンジンの両仕様が開発される見通しである。現地報道によると、一部技術はドイツで開発される模様で、BMWの技術をベースにした合弁自主ブランドとなることが予想される。華震BMWは、開発能力も強化する方針で、瀋陽の工場には研究開発センターが建設され、既存の実験設備に加え、新たな設備を導入する。

10. 本田技研工業

ホンダのランキング評価点は7点で、ランキング順位は10位である。同順位に日産自動車、北京汽車、ダイムラー・ベンツがひしめいている。

中国におけるホンダの自動車生産台数は、2004年の21万台から2009年の60万台へと6年間で約3倍拡大したものの、2010年以降は伸び率が38.5%となり中国乗用車全体の70.6%を大幅に下回っている。トヨタや日産が量販モデルの投入を活発化させる中で、ホンダはDセグメントのAccordやSUVのCR-Vを主力にしており、製品ラインの拡充が課題とされている。このため、ホンダは現地で新製品の投入を加速して競争力を維持するとともに、合弁自主ブランドの推進によって現地拠点の独自路線化を積極的に進める計画である。

1999年にAccord、2002年にOdyssey、2003年にFit、2008年にCityを相次いで投入した広州汽車ホンダでは、2010年内にはスポーツセダンを追加する計画である。CR-VとCivicの2モデルのみで効率的に販売台数を拡大してきた東風ホンダでは、2009年にアップミディアムセグメントカー（Spirior）を投入し、3本目の柱としての育成を目指す。

ホンダブランドでは上級価格製品の投入を活発化させる一方、ホンダは合弁拠点の自主ブランド車を活用し、ホンダブランドでは拾いきれないボリュームゾーンの需要を獲得したい考えである。2010年末の広州モーターショーでは広州汽車ホンダの自主ブランド「理念」の量産モデルが発表され、1.6リッター以下のCityベースである。

エコカーでは、ホンダはハイブリッド車を核に据える。2012年に輸入車としてコンパクトハイブリッド車InsightやハイブリッドスポーツカーCR-Zを中国に投入する計画のほか、2012年以降ではCivicのハイブリッドの導入も視野に入れている。

製品ラインの拡充を支える体制を構築するため、ホンダは2010年以降設備投資を活発化させている。東風ホンダは2010年に既存工場の年産能力を24万台に拡大し、第2工場の建設を加速して年産48万台を整備する。広州汽車ホンダは2011年までに現状比33%増の48万台に年産能力を引き上げる。これによりホンダの現地向け年産能力は96万台となる。

一方、2010年にホンダの部品工場でストが勃発し完成車の生産が停止した。ホンダにとって労務管理が不安要素となっており、今後製造工程のロボット化等への切り替えに向けた投資が活発化すると思われる。

11. 日産自動車

日産のランキング評価点は7点で、ランキング順位は10位である。同順位にホンダ、北京汽車、ダイムラー・ベンツがひしめいている。

日産は2011年、中期経営計画「日産パワー88」（2011～2016年度）を発表した。新中期

経営計画の中で、2016年度までにグローバル市場占有率8%に伸ばすとともに、売上高営業利益率を8%に引き上げることを目指す方針である。技術戦略では、2011～2016年度に90以上の先進技術を搭載する計画である。日産は事業の拡大に向け、新興国市場での拡販を目指し、2016年度には世界販売の6割を新興国での販売とする計画である。

日産は商品開発について、ラインアップの充実を図る方針である。特に世界戦略車と位置付けるVプラットフォームベース車のラインアップについて、現在の2車種(March、Sunny)から3車種に広げ、2016年度の販売台数を2010年度の13万台から100万台以上に引き上げる計画である。EVでは2010年にリーフを市場投入、2013年以降、新たにEVを3モデル追加することを明らかにした。

日産は新興国市場について、特に中国、インド、ロシア、ASEAN地域など成長市場での需要取り込みを図るべく、Vプラットフォームベース車に加え、各市場に合わせた低価格製品の投入を活発化する考えである。中国では、2016年度までに市場シェア10%を目指す計画で、2015年までに現地合弁会社の生産及び販売規模を230万台以上に引き上げる販売規模の拡大を目指し、2012年に現地合弁拠点である東風日産乗用車に独自ブランド啓辰(Venucia)を立ち上げる予定である。

日産の中国自動車生産台数は2003年の17.3万台から2008年に倍増の36.5万台に拡大し、2009年は税優遇措置の恩恵を享受する現地系メーカーの攻勢によってトヨタやホンダがシェアを落とす中で、前年比45%増の53.2万台と更なる拡大を果たした。2010年には85万台の販売目標を掲げ、新モデルの投入や販売網の拡充を進める方針である。さらに、2010年の決算発表時に日産社長のCarlos Ghosn氏は、「2012年度に中国での年産能力を100万台以上に引き上げる。勝ち組になるのは現地に生産能力を保有しているメーカーだ」と表明しており、能力増強を最重要課題の一つに掲げた。

日産の乗用車生産事業は東風日産で展開し、2010年に60万台、中長期的には100万台の生産・販売を目指している。

12. ダイムラー・ベンツ

ベンツのランキング評価点は7点で、ランキング順位は10位である。同順位にホンダ、日産自動車、北京汽車、がひしめいている。ただし、技術評価点を一律2点とすることはベンツ技術評価としては低いし、同社も異議のあるところであろう。

中国におけるDaimler(M-Benz/Smart/Maybach)の乗用車販売台数は、2009年に前年比77%増の6.8万台に達した。牽引役はM-BenzのラグジュアリーカーSクラスで、全体の2割以上を占める1.5万台を販売し、同モデルにとって中国が世界最大の販売国となった。Daimlerは、2010年に12万台の販売を目指すBMWとの対抗姿勢を明確にしており、2010年に新型Eクラスを軸に10万台販売を計画し、2011年頃にBMWを上回る販売を目指す考えである。さらに2015年には30万台にまで引き上げを目指している。

Daimler は 2010 年以降数年間で 30 億ユーロを中国に投資する計画で、競合メーカー Audi や BMW に対する出遅れを取り戻そうと中国事業への投資を活発化させている。既存乗用車拠点の北京 Benz での体制強化に加え、2010 年に生産を本格的に開始した福建 Daimler での小型商用車の導入、本国以外で初めとなるエンジン生産拠点、北汽福田との商用車合弁、更には BYD との EV 共同開発等と、大型新規プロジェクトが目白押しである。

Daimler は、中国での拡販には現地導入車種の拡大と生産体制の強化が不可欠との認識を示している。北京 Benz において 2010 年に中国専用車として E クラスロング仕様車を投入し、年産能力を 2010 年時点の 2.5 万台から 2012 年までに 10 万台、2015 年には 30 万台にまで引き上げる計画である。2010 年に生産開始した福建 Daimler では MPV の Vito と Viano を投入し、中国ハイエンド小型商用車市場に初参入を果たしており、4 万台体制を整備する。さらに両拠点に納入するエンジン拠点を 2013 年の稼働をめどに新設する。

Daimler は高級乗用車のみならず、EV 分野でも投資を積極化させている。2010 年には BYD と EV の共同開発合弁会社設立で合意し、中国市場向けに創設する新ブランド製品として開発する。中国市場向け規格に適合した BYD の電池技術を活用することで、2011 年以降本格化が見込まれる中国 EV 市場での早期投入を狙う考えである。

商用車分野では、2010 年、北汽福田との中大型トラック・エンジンの合弁設立にこぎつけた。福田ブランドをベースに低価格商用車を開発し、中国以外のアジア市場にも製品を展開する方針である。

1.3. 北京汽車

北京汽車は実力ランキングの評価点が 7 点で、ランキング順位は 10 位、北京汽車の実力ランキングが低いのは、収益力、生産台数の効率指標が低いためである。しかし、現代自動車との提携関係がスムーズに進捗して、生産効率を上げている。実力ランキングを急速に上げてくる可能性がある。

北京汽車は、北京に本拠を置く中国自動車大手で、傘下に北汽製造、北汽福田、北京現代、北京 Benz の 4 つの主要完成車生産拠点を持ち、Daimler、現代自動車と提携関係を築いている。2015 年 300 万台の販売を目指す中期事業計画に向けて、年産能力を 2010 年に 200 万台に増強し、さらに自主ブランド乗用車の発売を控えている。300 万台の販売は、2009 年実績 124 万台の 3 倍近くであることから、生産能力の増強と企業買収に積極的に取り組む予定である。

2009 年の商用車販売台数が 60 万台を超えて世界 1 位となった北汽福田は、2015 年に 150 万台の販売目標に向けて 2008 年から四川省、湖南省、広東省、北京市、山東省の生産拠点でそれぞれ 10 万～20 万台の能力増強を行った。四川大地震の復旧建設需要と「汽車下郷」政策（自動車を農村部へ）の恩恵を受けて、西南内陸部と農村部地域での拡販が見込まれたためである。また、2015 年までに新興国を中心として 5 つの海外 CKD 工場を設立し、

本格的に海外事業を展開する方針を明らかにしている。

北京現代は2009年に販売台数が57万台に増加して、前年比94%増に達したが、生産能力の不足で拡販は伸び悩んでいる。2010年の販売目標を控えめな67万台（前年比15.4%増）に設定したものの、現時点の能力60万台を超えている状態である。このため、2009年に30万台規模の第3工場の建設に着工した。これにより、2011年に90万台の生産能力を整備し能力不足の問題を改善できる。

自主ブランド乗用車事業では、2010年に15万台の生産能力が整備されるが、懸念されていた開発は買収したSaabの技術をベースにして3年以内に3~4モデルを開発して量産化する計画である。今後も、Saab技術の活用による自主開発能力の増強が期待される。

14. 奇瑞汽車

奇瑞汽車の実力ランキングは評価点が5点で、ランキング順位は14位、一般的に低い評価点グループであった。奇瑞汽車、吉利汽車は、外国資本との提携関係をせず中国独立資本で自動車会社を運営していることで話題の多い会社である。しかし、利益率、生産台数効率では世界自動車メーカーと比較してまだ見劣りがする。この点が明らかになったのは、今回調査研究のひとつの成果であろう。

奇瑞汽車（以下、奇瑞）は1997年に設立された、安徽省蕪湖市に本社置く中国独資の自動車メーカーである。奇瑞は乗用車を主力製品に2010年の生産規模を68万台に引き上げ、中国では上海汽車、第一汽車、東風汽車、長安汽車、北京汽車、広州汽車に次ぐ7位の自動車メーカーとなった。

乗用車分野では、奇瑞は生産能力の拡大と安徽省外の市場開拓を目指し、2010年に3つの生産拠点を新設した。2010年に設立された蕪湖北区拠点のほか、大連拠点と多斯拠点は安徽省外の拠点である。奇瑞は大連拠点を地盤として、販売市場を華北市場に広げるのみならず、海外市場向けの輸出事業も強化する。大連拠点では乗用車年産能力の30万台を整備し、2011年に稼働した。多斯拠点はSUVとピックアップトラックを主に生産し、年産能力30万台を整備し、西部地域市場向けに供給する。商用車分野では、奇瑞は2009年に開封拠点を設立し、中部市場ないし全国市場向けに微型車と小型トラックなどを供給する。

奇瑞は海外市場も重視し、海外販売規模を2004年に1192台から2008年に13.5万台に拡大し、さらに2010年に40万台、2012年に70万台と海外販売の継続的拡大を経営目標に掲げている。奇瑞は海外販売70万台を実現させるために輸出事業を強化するほか、海外組立拠点を相次いで設立した。2009年時点、ウクライナ、エジプト、イラン、ウルグアイ、マレーシアなどの国で9カ所のノックダウン組立拠点を展開し、また、2010年以内に、海外組立拠点を15カ所に拡充する方針である。今後、奇瑞は現状の低価格のニッチマーケットからハイエンド製品の拡販を目指し、海外代理店とアフターサービスカの強化や、ブランドイメージの向上に繋がる品質保証内容の充実、さらにグローバルな宣伝活動の企画など、

世界的ブランドの確立に取り組む計画である。

一方、奇瑞は 2010 年にエコカーの産業化と商品化を加速し、2010 年以降、ハイブリッド仕様車を全モデル数の半分以上に、新エネルギー燃料車を同 20%以上に設定する予定である。また、ローエンド市場からハイエンド市場まで順次にエコカー製品を展開していく方針である。

15. 吉利汽車

吉利汽車の実力ランキングは評価点が 4 点で、ランキング順位は 15 位、一般的に低い評価点グループであった。吉利汽車と奇瑞汽車との相違点は吉利汽車のブランド戦略 (Volvo の買収)、奇瑞汽車の生産戦略であろう。吉利汽車はキャッシュリッチの会社のようなのである。今後、「ものづくり企業」に対して、どのようなキャッシュ戦略をとってくるかが興味ある検討課題であろう。

吉利集団は、中国を代表する民族系メーカーの一つである。

同社は 1986 年に冷蔵庫部品のメーカーとして創業し、1997 年、「造老百姓買得起的好事 (庶民が買える良い車をつくる)」という創業者の李書福氏の理念の下、四川省にあった倒産寸前の国有小型自動車メーカーの買収によって、自動車産業に参入した。創業当時は、家族経営の郷鎮企業 (いわゆる地場企業) であったが、同社の発展・成長に伴い家族経営の限界が徐々に現れ、対策として 2001 年に組織再編が実施され、それまで「吉利美日」と「寧波美日」という二つに分かれていた企業を合併した。また、組織再編後の 2002 年に、創業者一族が経営から身を引き、地方政府の元財務担当官の徐剛氏が吉利集団の当時の CEO に、自動車業界に精通し、企業変革を得意とした米系部品メーカーの常務副総経理出身の相楊氏を漸江吉利汽車有限公司の当時の CEO にしたように、プロフェッショナルな経営人材を中心とした経営体制を構築した。その後はグローバル人材の誘致を積極的に行い、同社としてもグローバル戦略を打ち出している。(参照：周磊「中国次世代自動車市場への参入戦略」(日経 BP 社、2011 年))

また、同社は参入以来、吉利という単一ブランドで低価格路線をとっていた。しかし、低価格ローエンドのブランドイメージが定着することで、将来の発展を制限する可能性があるため、2007 年、上述の理念を「造最安全、最節能、最環保的好事、讓吉利汽車走遍全世界 (最も安全で、省エネで、環境にやさしい車を作り、世界中に吉利の車を走らせる)」というものに変更した。そして、これを契機に、研究開発体制の整備による技術力の強化、マルチブランド戦略を方針として打ち出した。

吉利集団は、2007 年の事業方針転換以降、研究開発体制の整備が進み、その技術力を急速に強化した。同社の研究開発体制は、吉利汽車技術中心を最高位とし、その下部組織として集団技術部、吉利汽車研究院、漸江汽車工程学院の 3 組織を持ち、さらに各製造拠点に技術部を有している。集団技術部は、吉利集団全体の研究開発計画・管理・評価を、吉

利汽車研究院は、研究開発プロジェクトを通して製品開発を行い、浙江汽車工程学院は、研究開発要員の教育を担っている。また、各製造拠点の技術部では、既存製品や製造プロセスの改善を行っている。

これらの研究開発体制の整備により、2006年に「自由艦」がC-NCAPで二つ星評価を受けたのに対し、2009年に「熊猫」が最高評価の五つ星を獲得するという、大幅な技術力向上を果たしている。また、この研究開発体制は、中国国内企業の技術貢献に対して与えられる最高位の賞である「企業自主创新工程」類国家科技进步大賞を受賞するなど、吉利集団の研究開発体制と技術力は現在高く評価されている。これにより蓄積された技術力は、マルチブランド展開にも大きく寄与しているものと考えられる。

吉利集団は、参入以来、低価格路線の製品投入を行ってきたが、2007年の事業方針転換以降、マルチブランド戦略へと転換してスウェーデンの高級車ブランド「Volvo」の買収に成功するなど、ブランド展開にあたって外部資源を有効に活用する姿勢も見て取れる。

16. スズキ

スズキのランキング評価点は3点でランキング順位は16位と最も低い。

スズキは販売台数50万台実現に向けて、生産能力の増強と販売網の整備を実施し、環境車開発にも注力している。

スズキの2011年生産台数は前年比8.2%増の29.8万台を記録、中国の自動車市場が鈍化する中で、小幅増となった。スズキは、将来的な中国での販売台数50万台を目指し、各合弁会社の生産能力増強に取り組むほか、環境車の開発にも注力する方針で、中国でのシェア拡大を目指す。

スズキは、中国での供給体制を強化するため、現地生産能力の向上に着手、2015年までに昌河スズキの第2工場の生産能力を現状の10万台から20万台に引き上げる。また長安スズキは50億元を投じて第2工場の建設を進めており、2013年の稼働を目指す。第2工場は2015年のフル稼働により、年産能力は完成車25万台、エンジン25万基となる。

スズキは、中国での新エネ車開発にも注力する考えで、2011年9月には昌河スズキが利亜納(Liana)と浪迪(Landy)ベースのEVを発表した。一部報道によると、将来的な中国での排ガス規制の強化に対応するため、最先端のエンジンを中国で現地生産する考えで、中国での環境車投入を加速させる方針である。

また、スズキは販売網の強化にも着手しており、2011年11月の現地報道によると、長安スズキは2010年にディーラーに対し40億元を融資したことに続き、2011年も52億元を融資する計画で、サービスの充実を図り拡販を目指す。長安スズキのディーラー数は1,200カ所を突破しており、将来的な購買力の増加が見込まれる2・3級都市での販売が増えている模様である。この他に、長安スズキは3年10万kmの品質保証や24時間救援体制等を実施しており、アフターサービスの充実を図っている。スズキは生産能力増強と販売網の拡大、アフターサービスの充実等により、販売目標である50万台の達成を目指す。

5章 まとめ

今回の「中国自動車事業分野の実力ランキング」レポートで明らかになった点を整理してみよう。

(1) 中国自動車メーカーの中国自動車事業実力ランキング

中国自動車メーカー15社比較で、ランキング1, 2, 3位は、上海汽車、第一汽車、東風汽車であり、海外諸国にも知名度の高いメーカーが並んだ。3メーカーとも自動車生産台数は200万台を越えている。

ランキング4, 5, 6位は、広州汽車、長安汽車、北京汽車である。これら3メーカーは、海外自動車会社と提携している。今後の動向としては、日本メーカーとの提携関係が強い広州汽車と、韓国現代自動車との提携関係が強い北京汽車との競争力強化の競争であろう。

海外メーカーとの提携関係の無い中国独立資本の、奇瑞汽車、吉利汽車は、ランキング6, 8位であった。今後の生産力強化(生産台数増加)、競争力強化の動向が注目にあたいする。

(2) 中国及び外資系自動車メーカーの中国自動車事業実力ランキング作成(2012年版)

上海汽車は中国自動車実力ランキング評価点が11点で、ランキング順位は1位、中国メーカー6社の中では一番高かった。VWは中国自動車実力ランキング評価点が11点で、ランキング順位は1位、外資系メーカーの中では一番高かった。中国自動車トップメーカーと外資系自動車トップメーカーがランキング評価点とランキング順位で同順位だったのは興味深い。

さらに、日本自動車メーカーの中国事業よりも、米国自動車メーカー、GM、フォードの評価点、ランキング順位が高かった点も興味深い。

ランキング順位4位には中国メーカーの、東風汽車、第一汽車が入っており健闘している。

第三グループは順位7位グループ、トヨタ、現代自動車、BMWと日本・韓国・ドイツメーカーの競争となっている。どこが抜け出すか、今後興味深い。トヨタ自動車が2015年に向けて、増産投資を計画中であり、この事業の成否がポイントであろう。

第四グループは、ホンダ、日産、北京汽車(現代自動車提携)、ダイムラー・ベンツが並んでいる。全てのメーカーが今後の中国自動車事業への投資拡大を計画しており、競争は一層激しくなるだろう。

以上

2012.09.25

補論 世界自動車メーカー実力ランキング

(2) 世界自動車メーカーの実力ランキング作成 (2012年版)

補論の世界自動車メーカー実力ランキングは、外資系自動車メーカーの生産台数を「世界生産台数」で評価した点にある。2012年版世界自動車メーカー実力ランキングでの、一番の注目点は、VWがトヨタ自動車を抜いて世界ナンバーワンになったことである(トヨタ自動車はナンバー2)。この要因は、利益評価要因である。VWの利益額は、ドルベースでトヨタ自動車の2倍であった。

次の注目点は、中国自動車メーカーのポジショニングである。世界自動車メーカー20社(うち中国メーカー6社)のなかで、上海汽車は実力ランキング8位であった。日本ビッグスリー(トヨタ、日産、ホンダ)はトヨタ2位、ホンダ5位、日産6位であるから、上海汽車は日本ビッグ2、ホンダ、日産に迫るポジションにあるといえる。東風汽車は実力ランキング11位であった。東風汽車は日産と提携関係を結んだが、この提携関係が順調に進み、生産台数増加、技術力強化が今後の実力ランキング上昇に繋がるであろう。

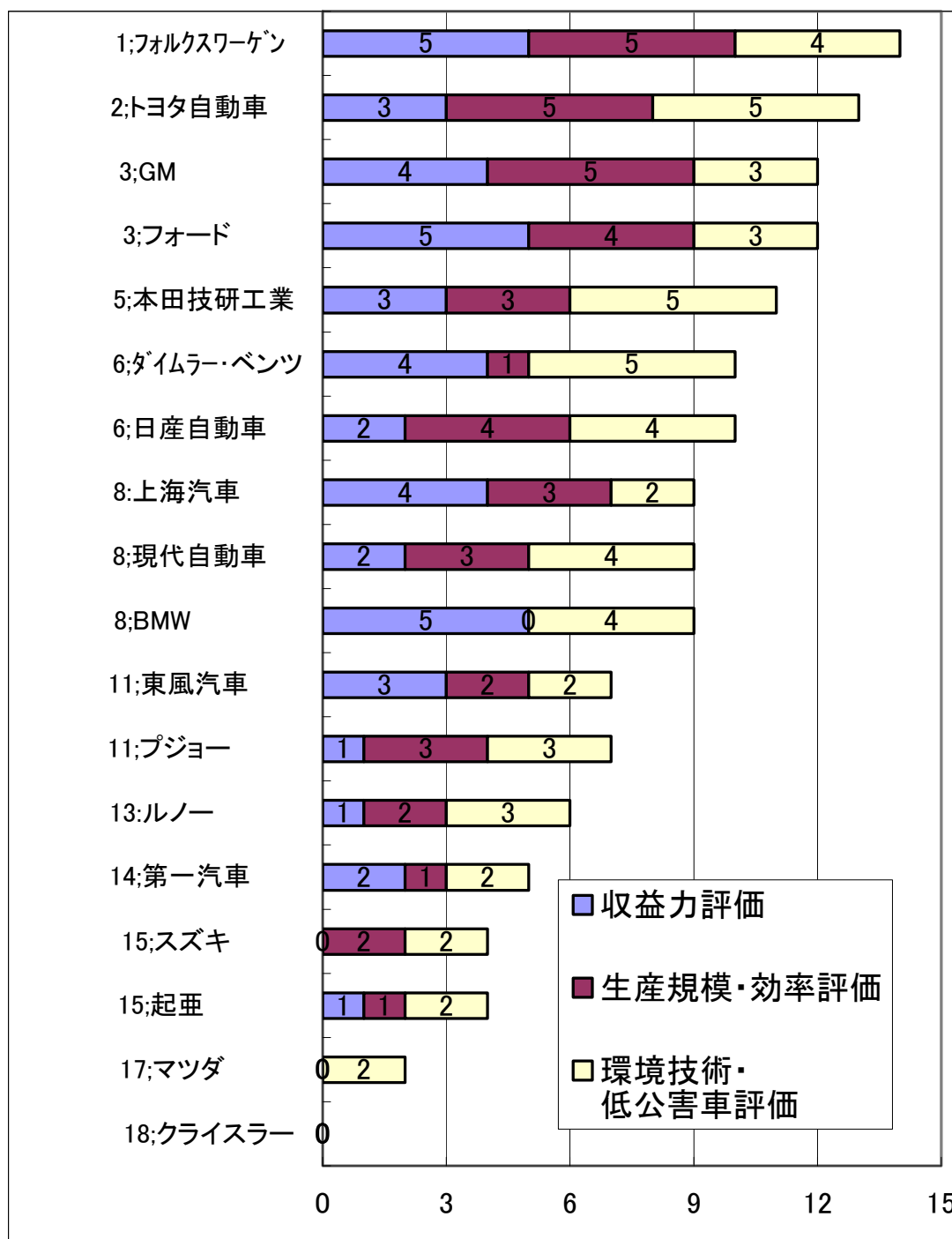
図表10 世界自動車メーカー実力ランキング表(2012年版)

	メーカー別純損益 (単位:百万ドル)		メーカー別世界自動車生産台数(単位:1000台)							技術 得点	総合 得点	順位
	2006	2010	得点	2001	2006	2010	得点	2006-2001	2010-2006			
米国メーカー(2社)	-8,543	13,652		16,076	17,334	14,141		1,258	-3,193			
GM	-10,567	6,503	4	8,309	9,567	8,714	5	1,258	-853	3	12	3
FORD	2,024	7,149	5	7,767	7,767	5,427	4	0	-2,340	3	12	3
欧州メーカー(4社)	12,491	19,073		12,057	13,124	15,523		1,067	2,399			
DAIMLER	3,538	6,153	4	1,337	1,441	1,961	1	104	520	5	10	6
VW	5,271	8,993	5	5,247	5,926	7,358	5	679	1,432	4	14	1
BMW	2,783	6,363	5	852	1,323	1,481	0	471	158	4	9	8
PEUGEOT	1,279	1,653	1	3,113	3,316	3,605	3	203	289	3	7	11
RENAULT	2,403	2,274	1	2,360	2,441	2,599	2	81	158	3	6	13
韓国メーカー(2社)	4,283	7,165		2,505	3,991	8,730		1,486	4,739			
現代	2,269	4,707	3	1,635	2,641	6,600	4	1,006	3,959	2	9	8
起亜	2,014	2,458	2	870	1,350	2,130	1	480	780	2	5	14
日本メーカー(5社)	23,141	14,201		13,825	19,772	18,917		5,947	-855			
トヨタ	12,115	4,650	3	6,066	9,279	7,169	5	3,213	-2,110	5	13	2
日産	4,574	3,637	2	2,547	3,176	4,150	4	629	974	4	10	6
ホンダ	5,271	6,083	4	2,681	3,633	3,576	3	952	-57	5	12	3
スズキ	423	515	0	1,524	2,340	2,878	2	816	538	2	4	15
マツダ	758	-684	0	1,007	1,344	1,144	0	337	-200	2	2	17
中国(6社)	4,011	17,072		-	4,675	11,464		-	5,368			
上海汽車	1,701	6,191	4	-	1,374	3,620	3	-	2,246	2	9	8
第一汽車	1,102	3,474	2	-	1,176	2,572	1	-	1,396	2	5	14
東風汽車	1,209	4,572	3	-	935	2,661	2	-	1,726	2	7	11
北京汽車	-	1,361	1	-	676	1,504	0	-	828	2	3	16
奇瑞汽車	-	1,274	0	-	308	691	0	-	383	2	2	17
吉利汽車	-	199	0	-	206	416	0	-	210	2	2	17
世界合計	-	-		57,073	70,328	77,612		13,255	7,284			

資料: FOURIN「中国自動車産業2012」より筆者作成

図表11 世界自動車メーカー実力ランキング表(2012年版、含む中国メーカー)

- 日本メーカーはトヨタ自動車2位、本田技研工業：5位、日産自動車6位 -
- 米国メーカーはGM、フォードが3位、 -
- ドイツメーカーはフォルクスワーゲンが1位、ベンツが6位、BMWが8位 -
- 中国メーカーは上海汽車が8位、東風汽車が11位、第一汽車が14位 -



資料：FOURIN「中国自動車産業2012」より筆者作成

参考文献

大鹿隆他著「日本自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2000年)

大鹿隆他著「最新日本自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2002年)

大鹿隆他著「アジア自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2006年)

大鹿隆他著「世界自動車メーカーどこが一番強いのか」(ダイヤモンド社、2007年)

大鹿隆他著「世界自動車メーカーどこが生き残るのか」(ダイヤモンド社、2010年)

周磊「中国次世代自動車市場への参入戦略」(日経BP社、2011年)

FOURIN「中国自動車産業2012」

FOURIN「世界自動車メーカー一年鑑2012」