

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES


No. 499

中国自動車産業の製品・市場戦略

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

2017年5月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
MMRC 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>

中国自動車産業の製品・市場戦略

要約

中国の自動車生産台数は2015年で2450万台であり、北米の自動車生産台数1438万台を1000万台上回り、自動車世界生産台数ナンバーワンである。近年の中国自動車市場動向については、2000年代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。中国の自動車メーカーは、日本・米国・欧州企業との合弁会社である上海汽車、東風汽車、第一汽車、長安汽車、北京汽車、広州汽車の販売台数が100万台を超えている。その一方で奇瑞汽車のような、民間独資の会社も活躍している。

中国の自動車産業の今後の動向を見ていく第一の視点は、「日本、欧州、米国、韓国との合弁会社がどのように成長していくか」であろう。現段階では、ドイツVWの合弁会社、上海VW、一汽VWの生産台数が多く、トップに立っている。第二位は米国GMの合弁会社上海GMであり、VWに次ぐ乗用車を生産している。第三位は韓国現代自動車と中国北京汽車の合弁会社であり、100万台以上の乗用車を生産している。この上位3社を日本のトヨタ、ホンダ、日産の合弁会社が追跡しているが、この動向がどうなるかであろう。

第二の視点は、中国自動車産業は、インテグラル型になるか、モジュラー型になるかである。東京大学藤本隆宏教授が指摘するように、中央政府所管の「第一汽車」、民間独資の「奇瑞汽車」などそれぞれ特徴が違っており、どのように収斂するかは現在のところ不明であるが、他の国々と際立って異なる特徴を強調すると、自動車の基幹部品であるエンジン・トランスミッションまで外注してしまう「垂直分裂型モジュラータイプ」製品を得意とする国、オープン・アーキテクチャ&モジュール製品のエンジンビジネスが展開されている国といえよう。従って、従来の日本型、欧州型、米国型の自動車製品アーキテクチャとは、全く異なる自動車事業展開の可能性も考えられる。自動車の製品アーキテクチャはセダン型乗用車がインテグラル型、MPV・SUVがモジュラー型である。日本・米国では1990年代以降MPV・SUVが急増して乗用車市場で50%以上のシェアになっており、今後、中国のMPV・SUVが、いつ頃50%を超えるシェアになるのかが注目される。

第三の視点は、中国における電気自動車（EV）の普及動向がどうなるかである。現在の中国大都市（上海、北京など）は、光化学スモッグにおおわれている。上海、北京の光化学スモッグは、1980年代の東京、ロスアンジェルス環境を思い出させる。電気自動車（EV）は、日本・米国・欧州などの先進国では、コストが高いために普及していない。しかし、中国都市部での環境動向を考慮すると、中国政府主導で、電気自動車（EV）の開発・普及が急速に進められる可能性がある。

キーワード：製品市場戦略、中国自動車生産台数、製品アーキテクチャ、インテグラル、

モジュラー、電気自動車

1. 中国の自動車生産動向

中国の自動車生産台数は 2015 年で 2 4 5 0 万台であり、2015 年での北米の自動車生産台数 1 4 3 8 万台を 1 0 0 0 万台上回り、自動車世界生産台数ナンバーワンである（表 1）。

中国の自動車生産台数は 2000 年で 2 0 8 万台であり、1 0 0 0 万台を超える北米、日本の生産台数に遠く及ばなかった。しかし、2009 年には生産台数が 1 0 0 0 万台を超える 1 3 0 0 万台になって、北米、日本を上回る自動車生産台数となった。

表 1 世界・中国自動車生産台数の推移

年	中国		北米	日本	世界	
	生産台数 (万台)	増加率 (%)	生産台数 (万台)	生産台数 (万台)	生産台数 (万台)	増加率 (%)
2000	208		1577	1011	5895	
2001	244	17.3	1398	978	5695	-3.4
2002	342	40.2	1494	1026	5871	3.1
2003	462	35.1	1467	1029	6048	3
2004	504	9.1	1470	1051	6374	5.4
2005	572	13.5	1466	1080	6591	3.4
2006	728	27.3	1386	1148	6856	4
2007	888	22.0	1336	1160	7238	5.6
2008	923	3.9	1078	1158	6960	-3.8
2009	1379	49.4	722	793	6179	-11.2
2010	1826	32.4	981	963	7763	25.6
2011	1842	0.9	1080	840	7879	1.5
2012	1927	4.6	1280	994	8356	6.1
2013	2212	14.8	1345	963	8731	4.5
2014	2373	7.3	1405	977	8978	2.8
2015	2450	3.2	1438	928	9080	1.1

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）、日本自動車工業会「世界自動車産業統計年報」（2016 年）より筆者作成

人口 1 3 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 2000 年以降、年率 2 ケタの高い成長が始まった。

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 3 0 0 0 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。

中国の自動車生産台数は、2005年に初めて乗用車の生産台数が商用車の生産台数を上回った（表2）。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、さらに自動車販売台数が増加し、2010年以降も自動車生産台数は増加し続けている。

表2 中国自動車生産台数の推移

年	中国		
	自動車 (万台)	乗用車 (万台)	商用車 (万台)
2000	208	60	146
2001	244	70	163
2002	342	109	216
2003	462	202	242
2004	504	232	275
2005	572	393	178
2006	728	523	205
2007	888	638	250
2008	923	674	261
2009	1379	1038	341
2010	1826	1390	437
2011	1842	1448	393
2012	1927	1552	375
2013	2212	1808	403
2014	2373	1991	380
2015	2450	2107	342

資料：日本自動車工業会「世界自動車産業統計年報」（2016年）より筆者作成

中国自動車産業は、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。

外資系のトップメーカーは、上海汽車、第一汽車の合弁会社であるドイツ・フォルクスワーゲン（VW）である。VWは、外資系の中では中国参入が最も早く、1984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。

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、広州汽車と共同で広州本田を設立してアコードの生産を開始した。また1999年には米国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。

つまり中国自動車市場は、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。先行するVW、GMに対して、日本ビッグ3（トヨタ、ホンダ、日産）と韓国現代自動車が追いかける日本・米国・欧州・韓国のグローバル競争の構図となっている。

● 中国の自動車産業の動向を見ていく視点

中国の自動車産業の今後の動向を見ていく第一の視点は、「欧州、米国、日本、韓国との合弁会社がどのように成長していくか」であろう。現段階では、ドイツVWの合弁会社、上海VW、一汽VWの生産台数が多く、トップに立っている。第二位は米国GMの合弁会社上海GMであり、上海VWに次ぐ乗用車を生産している。第三位は韓国現代自動車と中国北京汽車の合弁会社であり、100万台以上の乗用車を生産している。この上位3社を日本のトヨタ、ホンダ、日産の合弁会社が追跡しているが、この動向がどうなるかであろう。

第二の視点は、中国自動車産業は、自動車の製品アーキテクチャが、インテグラル型になるか、モジュラー型になるか、そのどちらかなのか？である。東京大学藤本隆宏教授が指摘するように、中央政府所管の「第一汽車」、民間独資の「奇瑞汽車」などそれぞれ特徴が違っており、どのように収斂するかは現在のところ不明であるが、他の国々と際立って異なる特徴を強調すると、自動車の基幹部品であるエンジン・トランスミッションまで外注してしまう「垂直分裂型モジュラータイプ」製品を得意とする国、オープン・アーキテクチャ&モジュール製品が展開されている国といえよう。

従って、従来の日本型、欧州型、米国型の自動車製品アーキテクチャとは、全く異なる自動車事業展開の可能性も考えられる。自動車の製品アーキテクチャはセダン型乗用車がインテグラル型であり、MPV (Multi Purpose Vehicle) ・SUV (Sports Utility Vehicle) がモジュラー型である。日本・米国では1990年代以降MPV・SUVが急増して乗用車市場で50%以上のシェアになっており、今後、中国のMPV・SUVが、いつ頃50%を超えるシェアになるのかが注目される。

第三の視点は、中国における電気自動車（EV）の普及動向がどうなるかである。現在の中国大都市（上海、北京など）は、光化学スモッグにおおわれている。上海、北京の光化学スモッグは、1980年代の東京、ロスアンジェルス環境を思い出させる。電気自動車（EV）は、日本・米国・欧州などの先進国では、コストが高いために普及していない。しかし、中国都市部での環境動向を考慮すると、中国政府主導で、電気自動車（EV）の開発・普及が急速に進められる可能性がある。

以上、世界各国の自動車企業は、このような「中国の地政学」を考慮に入れた企業戦略

や国際化政策の策定が望まれると言えよう。

2. 中国の外資系自動車メーカーの概要

以下では、中国の外資系自動車メーカーの概要、(1) VW (フォルクスワーゲン)、(2) GM、(3) 現代自動車、(4) トヨタ自動車、(5) 本田技研工業、(6) 日産自動車の6社の中国自動車事業の概要を示した。

表3 中国 VW、中国 GM、中国現代自動車の自動車生産台数

年	一汽VW (千台)	上海VW (千台)	中国VW 合計 (千台)	上海GM (千台)	上海GM 北盛 (千台)	上海GM 五菱 (千台)	中国GM 合計 (千台)	現代 北京 (千台)	起亜 東風 (千台)	中国現代 合計 (千台)
2000	110	221	331	30	0	58	88	0	0	0
2001	133	230	363	58	0	68	126	0	7	7
2002	191	278	469	111	3	88	202	1	20	21
2003	302	405	707	206	3	129	338	55	52	107
2004	287	347	634	218	33	192	443	150	63	213
2005	246	235	481	308	23	295	626	230	110	340
2006	346	350	696	374	40	427	841	290	114	404
2007	489	466	955	447	40	500	987	231	105	336
2008	480	494	974	403	35	587	1025	300	139	439
2009	670	716	1386	571	132	1031	1734	571	244	815
2010	882	1017	1899	791	246	1147	2184	704	338	1042
2011	1017	1178	2195	914	292	1201	2407	743	431	1174
2012	1342	1281	2623	1047	296	1356	2699	855	485	1340
2013	1537	1559	3096	1237	313	1453	3003	1039	548	1587
2014	1807	1743	3550	1380	350	1580	3310	1120	641	1761
2015	1636	1803	3439	1408	320	1767	3495	1051	614	1665

資料：FOURIN「中国自動車産業 2017」より筆者作成

(1) VW (フォルクスワーゲン)

● VWの中国自動車事業の概要

VWは、中国市場での自動車販売規模でGMに次ぐ外資系メーカーである。VW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。VW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 (VWと上海汽車の合弁企業) と一汽VW (VWと第一汽車の合弁企業) の2社である。

上海VWは1984年に設立され、主にSantana (サンタナ)、Passat (パサート)、Touran (ツーラン)、Polo (ポロ) 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 (ジェッタ)、Bora (ボラ)、Sagitar (サギター)、Golf (ゴルフ)、Magotan (マゴタン) 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 (サンタナ) とJetta (ジェッタ) の2車種であり、ローエンド (低価格帯) 市場を席卷した。

● VWの中国自動車事業の研究開発拠点

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てみた。

上海大衆汽車技術中心は広範囲に亘って研究開発業務を行っている。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、中国国内最初のテストコースである。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 年間の 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（ラビダ）」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。

● VW の中国自動車販売政策

VW 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。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し、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。

また、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「大衆汽車学院」を北京に設立した。この学院は、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。この学院で発効された訓練証書は、グローバル VW で通用する。

● **VW：近年の動向** — VWは2020年の中国国産車販売600万台を目標に設定、2020年までに新エネ車15モデルを現地生産計画

VWの2015年の中国における自動車生産台数は、SUV車種の投入が遅れたことから、前年比3.1%減少の344万台であった。2016年、VWは排気量1.6ℓ以下のモデルを対象とする減税政策の波に乗り、モデルチェンジや新規投入に注力して国産車販売台数を382万台へ引き上げている。

中期目標として、VWは2020年に中国で国産車販売600万台を目指していると言われている。目標達成に向けて、VWは2019年までに中国で総額220億ユーロを投資し、新エネ車の技術導入や現地ユーザーの要望に対応した製品の開発、生産能力増強などに取り組む方針である。

NEV規制（新エネ車クレジット規制）対応に向けて、VWは中国で新エネ車事業に注力している。第1段階の輸入販売は既に2014年のelectric up!の発売に始まった。第2段階はPHVの現地生産で、2016年に初モデルのAudi A6 Le-tronを、更に同年以降にPhideon GTEを生産予定している。更に2017年以降に第3段階として、e-GolfなどのEVを現地生産する他、第4段階として新エネ車専用のMEBプラットフォームを中国へ導入し、2020年までにEVとPHVを含む新エネ車を15モデル生産する計画である。一汽VWと上海VWに続き、新エネ車拡販のため、VWは2016年に江淮汽車との提携を正式に発表し、中国で新エネ車開発、製造販売を共同で展開する計画を明らかにした。2017年に折半出資で3社目の現地合弁会社を設立する予定である。

VWは小排気量エンジン、DCT（デュアルクラッチトランスミッション）を導入し燃費改善を進めている。エンジンでは、2016年に一汽VW成都エンジン工場で能力拡張が完了し、1.2T、1.4Tを含むEA211エンジン年間60万基を整備した。上海大衆動力総成は従来のEA111の生産をEA211に切り替え、2018年以降にEA211を年間145万基整備する予定である。DCTでは、天津変速機拠点は2016年にAudiに搭載するDL382シリーズ7速湿式DCTを生産開始し、DCT生産能力を年間99万基へ拡大した。

2020年に国産車販売600万台の目標を達成させるため、VWは現地の生産能力増強を推進している。一汽VWは2017年の稼働を目指して完成車年間30万台の青島工場、2018年の稼働を目指して年間30万台の天津工場を建設中であり、上海VWは上海安亭第二工場と寧波工場の生産能力を引き上げる計画である。

(2) GM

● **GMの中国自動車事業の概要**

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、2009年以降6年間連続で年間販売台数首位となっ

ている。2009年には米国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235万台を達成し、中国自動車市場で、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。

GM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（シボレー）、Buick（ビュイック）、Cadillac（キャデラック）といった乗用車ブランドを展開している。上海GM五菱は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（スパーク）」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生産している。

GMは、2009年の経営破綻後に、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GMにとって最大の市場であり、グローバルの地域統括会社を中国に設置したことは、GM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。

● GMの中国研究開発拠点

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。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（ニューセイル）」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GMのグローバルモデルであるChevrolet「Cruise（クルーズ）」や「New La CROSSE（ニューラクロス）」の車両開発に携わっており、「New La CROSSE」の開発では内装設計を担当している。

GMは、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五菱が開発）、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。

● GMは中国でEV（電気自動車）投入を本格化する

GMは、競争が激化する中国自動車市場でのシェア拡大を図るため、2015年までに中国で60種類以上の新規投入またはマイナーチェンジモデルを販売する計画で、うち半数は主

カブランドの Chevrolet (シボレー) と Buick (ビュイック) ブランドで固める方針である。GM の中国合弁会社である上海 GM は、2015 年までに年間生産販売台数 200 万台を目指すと共に、GM のグローバルモデルの研究・開発への関与を強化する方針である。

GM は、2011 年上海汽車と EV を共同開発することで合意した。GM は中国での EV 開発を進めており、1997 年に設立した PATAC では、EV 仕様の賽欧 (Sail (セイル)) の開発に成功、2012 年に販売した。また、上海 GM は 2011 年に開催された広州モーターショーで EV の沃藍達 (Volt (ボルト)) の中国市場投入を発表した。同車の米国本土以外での販売は初めてで、中国での EV 需要の取り込みを図る考えである。上海 GM は、2015 年までに PATAC で完成車とパワー・トレインの研究・開発プロジェクトを 20 件展開する予定で、環境車開発を加速させる。

この他に、上海 GM は輸出事業も積極的に展開しており、2011 年の輸出台数は 2.5 万台と好調である。主な輸出先は南アメリカやアフリカ、ASEAN で、同社は将来的に北アメリカ市場を開拓する計画である。2011 年の中国自動車市場が鈍化傾向にある中、上海 GM は海外市場の開拓にも注力しており、収益の安定化を図っている。

● **GM : 近年の動向** — **GM は 2020 年に中国乗用車市場シェア 10% 獲得を目指し、2025 年に省エネ・新エネ車販売 50 万台を目指す**

GM の中国合弁会社の上海 GM は、Excelle (エクセル) GT や Envision (エンビジョン) などの好調により、2016 年上半期の生産台数は前年同期比 4.1% 増の 84.6 万台となり、2015 年の販売減を食い止めた。

中期目標として、上海 GM は 2015 年に 2020 年戦略を発表し、2020 年に中国乗用車市場でのシェアを 10% へ引き上げる目標を明らかにした。目標達成に向けて GM は中国で新製品投入を強化する方針である。一方、燃費規制に対応するため、GM は省エネ・新エネ車の導入に加え、ターボエンジンや CVT の搭載拡大にも取り組んでいる。上海 GM は 2020 年までに省エネ・新エネ車事業へ 265 億元を投じ、HV、PHV、EV からなる製品ラインを構築し、2020 年に省エネ・新エネ車販売 15 万台、更に 2025 年に 50 万台達成を目指している。

一方で、2020 年の販売目標を達成するため、上海 GM は 2020 年までに 1,000 億元を投じて製品開発を強化し、毎年モデルチェンジを含む新製品 10 モデル以上の投入を計画している。特に Cadillac ブランドは 2016 年に大型セダンの CT6、SUV の XT5 の現地生産と販売を開始した。Buick と Chevrolet ブランドはコンパクト車の製品ラインを充実させており、2015 年に Verano (バラノ)、2016 年に Cavalier (キャバリエ) を新規投入した。

(3) 現代自動車

● 現代自動車の中国自動車事業の概要

中国自動車市場で、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、その中国事業は注目に値する。韓国現代自動車は、2002年北京汽車集団（北汽と略称）と合併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。VWは1984年、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、現代自動車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年で800人規模であったのに対し、2011年では7400人まで拡大した。生産拠点についても、完成車工場3カ所、エンジン工場1カ所、研究開発拠点1カ所、周辺企業100社を有している。また、車種は、2002年時点での「索納塔（Sonata（ソナタ）」の1車種に対し、2011年では、「雅紳特（Accent（アクセント）」、「瑞納（Verna（ベルーナ）」、「伊蘭特（Elantra（エラントラ）」、「新悦動（Elantra（エラントラ）」、「i30」、「名駁（Moinca（モニカ）」、「索納塔（Sonata（ソナタ）」「途勝（Tucson（タクソン）」「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。

筆者は2005年に中国北京現代自動車の工場を見学した。この工場は韓国の現代自動車牙山（アサン）工場をモデルとした工場であり、1工場の年間生産台数は30万台である（現在までに第三工場まで稼働、第四、第五工場建設中）。なお、筆者は韓国の現代自動車牙山（アサン）工場を見学したが、韓国牙山（アサン）工場はトヨタ、日産の九州工場をモデルとして建設されているとの説明であった。

● 現代自動車の中国自動車販売政策

販売台数の推移を見てみると、現代自動車は、2006年後半に小型車セグメントでシェアを奪われ、2007年には販売台数減少となったものの、新車種投入などにより2009年には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、GM、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年では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、現代自動車は2008年以降に出荷した車両のエンジン・変速機に対し、従来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。GMは2年間または走行距離6万km、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、他社より長期間にわたっている。

● 現代自動車の中国の研究開発拠点

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、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、600人規模まで増員させている。また、2011年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。これらの拠点は、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、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られる。

さらに、2010年には、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（ベルーナ）」）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GMやVWと比べると、現代自動車の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。

● 現代自動車：近年の動向 — 現代自動車グループ、現地生産HV投入で省エネ・新エネ車事業を本格化、2020年に商用車販売15万台も目標にしている

現代自動車グループは中国で北京現代、東風悦達起亜を通じて現代・起亜ブランド乗用車、四川現代を通じて現代ブランド商用車の中国生産販売を行っている。乗用車では、2015年に中国経済減速を背景に、ブランド力不足や製品投入遅れ等で北京現代と東風悦達起亜ともにマイナス成長となった。更に2016年上半期、北京現代は新車投入効果でプラス成長に回復したが、東風悦達起亜はマイナス成長が続いており、国産乗用車全体では前年同期比2%減の81万台に留まり、通年の販売目標である180万台の達成は困難である。販売低迷により、東風悦達起亜は年間100万台の販売目標達成年度を、2017年から2020年に先送りした。一方で、四川現代の2016年上半期の生産台数は同95%増と好調が続いており、

2020年の販売15万台達成に向けて製品投入等に取り組んでいる。

現代自動車は中国で燃費規制に対応するため、省エネ・新エネ車事業を加速させている。2016年、北京現代は省エネ・新エネ車事業の中長期計画である「NEW計画」を発表し、2020年までEV、HV、PHVを計9モデル投入し、販売全体に占める省エネ・新エネ車の割合を10%以上に引き上げる目標を明らかにした。東風悦達起亜は、2020年までにEV、HV、PHVを計6モデル投入し、2020年に省エネ・新エネ車年間販売10万台達成を目指している。製品投入の第1弾として現地生産のSonata HV、K5 HVを投入した。

内燃機関車では、販売低迷から脱却するため、現代自動車は人気があるSUV、小型モデルの投入を急いでいる。SUVでは、東風悦達起亜は2015年に小型SUVのKX3を、2016年にコンパクトSUVのKX5を市場投入し、中型SUVであるKX7を2017年以降に投入予定である。北京現代は小排気量エンジン搭載モデルの投入に注力している。2016年、CセグメントのElantra 領動、Bセグメントの悦納を投入した。この2モデルは何れも1.4ℓ、1.6ℓエンジンを搭載し、購置税半減優遇策を受け燃費規制に対応する。

販売拡大に伴い、現代自動車は生産能力の増強を推進している。特に、生産能力3工場合計年間105万台（稼働中）しか持たない北京現代は、2016年に第4工場を稼働し、第5工場を2017年に稼働する計画である。商用車では、四川現代は製品ライン拡充を強化する方針である。2016年、同社は現代自動車の軽型トラックMightyをベースに開発した上級モデルのQTcを発表し、2016年内に販売開始する見通しである。

続いて、以下では中国の外資系自動車メーカーの概要のうち、(4)トヨタ自動車、(5)本田技研工業、(6)日産自動車の3社の中国自動車事業概要を説明する。

表4 中国トヨタ、中国ホンダ、中国日産の自動車生産台数

年	一汽トヨタ	広汽トヨタ	中国トヨタ 合計	広汽ホンダ	東風ホンダ	中国ホンダ 合計	東風日産	鄭州日産	中国日産 合計
	(千台)	(千台)	(千台)	(千台)	(千台)	(千台)	(千台)	(千台)	(千台)
2000	0	0	0	32	0	32	0	0	0
2001	0	0	0	51	0	51	18	0	18
2002	2	0	2	59	0	59	39	0	39
2003	48	0	48	117	0	117	66	0	66
2004	83	0	83	202	11	213	64	0	64
2005	130	0	130	231	25	256	164	8	172
2006	208	61	269	202	65	267	201	7	208
2007	270	170	440	235	124	359	273	13	286
2008	365	175	540	308	165	473	354	15	369
2009	381	209	590	365	208	573	522	16	538
2010	483	268	751	385	266	651	673	45	718
2011	499	272	771	369	253	622	814	51	865
2012	474	251	725	308	285	593	757	46	803
2013	464	302	766	438	325	763	946	56	1002
2014	441	379	820	511	322	833	915	51	966
2015	464	403	867	560	368	928	993	31	1024

資料：FOURIN「中国自動車産業2017」より筆者作成

(4) トヨタ自動車

● トヨタ自動車の中国自動車事業の概要

トヨタ自動車（以下、トヨタ）は、2008年の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販の軸としている。

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（ピックアップトラック）やEtios（エティオス）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（ビオス）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方針である。

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、現代自動車に次ぐ外資系4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）が稼働した。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）や米国ゼネラル・モーターズ（GM）を追い上げる。

エコカー分野では、ハイブリッド車（HV）をエコカー戦略の軸に据え、2009年にPriusの中国生産を中止したものの、2010年には中国で販売好調なCamryのHV仕様車を投入し、更に同年には新型Priusを現地化する。2010年の北京モーターショーではHV、プラグインHV、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HVを主軸に推進し、プラグインHVの試験導入も予定している。

● トヨタ自動車の中国研究開発拠点

トヨタは、江蘇省常熟市に独資でトヨタ自動車研究開発センターを設立、2011年に同センターで定礎式が実施された。定礎式ではトヨタ社長が演説し、トヨタの環境技術を中国に本格導入して、中国での環境車の開発に注力する方針を表明した。これまでトヨタは技術漏洩などを警戒して環境技術の中国移転には慎重な姿勢を見せていたが、中国でのシェアを拡大させるには環境車の本格的な現地生産が不可欠だと判断、独資での開発センター設立に踏み切った。トヨタはHVを中心とした環境車のコア部品の現地生産も検討しており、環境車導入による中国でのシェア拡大を目指す。

トヨタは、2015年に、中国産HVを一汽トヨタあるいは広汽トヨタから販売する。トヨタは常熟市の開発センターでHVやPHV、EV等の環境技術を開発して一汽トヨタと広汽トヨタに提供、両合弁会社で生産する考えである。環境車の現地開発および現地生産に伴い、蓄電池や電気モーターなどのコア部品も現地生産する方針である。これにより、大幅なコスト削減が可能となる。

● トヨタ自動車：近年の動向 — 2020年に中国国産車販売200万台達成を目標とし、トヨタブランド車におけるHVの割合30%を目指す

トヨタは中国で合弁会社の一汽トヨタと広汽トヨタを通じて、現地生産・販売を行っている。新型CorollaとLevinの販売好調により、トヨタの2016年上半期の中国における自動車生産台数は前年同期比13.3%増の51.9万台に伸び、通期目標である103万台（国産車のみ）の達成は確実視されている。一汽トヨタは2016年2月に中長期計画を発表し、今後TNGAプラットフォームを導入して2020年に販売100万台を目指す他、広汽トヨタも2020年の販売目標を100万台に設定している。

中国で厳格化される燃費規制に対応するため、トヨタはHV投入で対応する方針で、2020年に中国で販売するトヨタブランド車におけるHVの割合を30%へ引き上げる計画である。HV重視の方針を踏まえ、トヨタは2015年に中国で現地生産のCorolla HVとLevin HVをガソリン車並みの価格で市場投入した。この2モデルの販売好調により、トヨタの中国国産車に占めるHVの割合は2015年の1%弱から2016年は6%弱に拡大した。HVの他、

トヨタは2018年をめどに中国でCorollaとLevinのPHV仕様車を投入する予定である。

HVの現地生産と共に、コア部品の現地生産も進んでいる。Corolla HVとLevin HVの生産に対応して、常州で駆動モータや電池パック、E-CVT等の生産を開始した他、トヨタは2016年から中国での合弁会社の科力美汽車動力電池でニッケル水素電池の生産を計画している。

HVに加え、トヨタはダウンサイジングターボエンジンの中国への導入を進めている。2016年、天津一汽トヨタがCorolla 1.20ターボエンジン搭載モデルを投入する他、広汽一汽トヨタも2016年にLevin 1.20モデルを投入する見通しである。今後、ViosやYaris等小型車への搭載拡大も見込まれている。同時にターボエンジンの現地生産体制の整備も進んでおり、現地エンジン生産会社の天津一汽トヨタ発動機は年間生産能力21.6万基の1.20ターボエンジン生産ラインを新設し、2016年に量産を開始した。

その他、トヨタはモジュール化プラットフォームTNGAの中国導入を計画している。一汽トヨタは2016年に、2018年からのTNGAを導入する計画を明らかにしたほか、広汽トヨタもCamryのフルモデルチェンジをきっかけにTNGA導入を開始する見通しである。TNGA導入に合わせて、天津一汽トヨタは2016年にTNGAベース車専用生産ラインの定礎式を行った。2018年に稼働し、年間10万台の生産能力を整備する予定である。

(5) 本田技研工業

● ホンダの中国自動車事業の概要

中国での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であろう。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ている。

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ホンダは、2010年にはスポーツセダンを追加した。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年にアップーミディアムセグメントカー(Spirior(スピリア))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年の広州モーターショーでは広州自動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、本田は 2010 年以降設備投資を活発化させている。東風本田は 2010 年に既存工場の年産能力を 24 万台に拡大し、第二工場の建設を加速して年産 48 万台を整備する。広州自動車本田は 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。これにより本田の現地向け年産能力は 96 万台となる。

一方、2010 年に本田の部品工場がストが勃発し完成車の生産が停止した。本田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。

● **本田の中国の研究開発拠点**

本田は EV や HV 等の環境車を中国市場での主力製品にする考えで、2012 年に EV 生産、2013 年に HV の生産を目指した。2011 年の広州モーターショーで広汽本田は 2012 年から EV の生産を開始した。本田は広州市で EV の実証実験を開始したこともあり、EV の中国市場投入に向けて開発が進められている。広州での実験車両は Fit をベースに開発されており、一回の充電による航続距離は 150km 以上に達する。また、本田は EV の開発に関連し、環境車のコア部品の現地化を進める方針で、2012 年から本田はサプライヤーと共同で広州において蓄電池等の生産を開始した。

また、本田は自主ブランドの開発にも注力しており、2011 年には理念 (Everus) を販売した。理念 S1 は、広汽本田の研究開発部門である広汽本田汽車研究開発 (有) が初期調査から設計、開発までを行った。理念 S1 は黄輔 (コウホ) 工場で生産されており、理念 S1 の部品は Accord、City、Fit と同じラインで生産されたものを採用した。理念 S1 の生産には、広汽本田のサプライチェーンの 70~80%が供給を行っており、安定した品質を維持できる。また、東風本田も自主ブランドの思銘 (CHMO) を開発、思銘は第 8 代居城 (Civic) をベースに開発され、2012 年の販売に向けて開発が進められている。

この他に、本田は中国での販売網の整備にも取り組んでおり、東風本田の販売店数は 2010 年の 276 店舗から 2011 年には 298 店舗に、また広汽本田の販売店数は 2010 年の 446 店舗から 469 店舗に増加した。Acura の販売店も 2010 年の 34 店舗から 2011 年で 55 店舗に達した。本田は今後も現地の販売網を拡大する方針で、中国での顧客確保とアフターサービスの強化を図っている。

● **本田：近年の動向 — 広汽本田で Acura ブランド車現地生産を開始、HV 現地生産、ターボエンジン導入で燃費規制に対応**

本田は中国で合弁会社の広汽本田と東風本田、本田中国の 3 社で現地生産を展開している。小型 SUV の XR-V と Vezel の販売好調により、本田の中国での 2016 年上半年期の自動車生産台数は、前年同期比 29.6%増の 54.4 万台へ拡大した。販売増加を背景に、東風本田は 2016 年年初に設定した通年の販売目標 45 万台を、50 万台へ上方修正した。

更なる販売拡大に向けて、ホンダは Acura ブランド車の現地生産を推進している。また、燃費規制対応策として、同社は HV の現地生産やターボエンジンの導入に取り組んでいる。

ホンダは Acura ブランド車の現地生産を実施し、コスト削減による価格引き下げで販売拡大を目指す方針である。Acura ブランド車の現地生産は广汽ホンダで行われており、2016 年に初モデルである SUV の Acura CDX を市場投入した。国産車投入により Acura ブランドの 2016 年販売目標を 1.5 万台に設定しており、向こう 3 年で年間販売規模を 5 万台へ引き上げる計画である。

これまで輸入販売に留まっていた HV の現地生産も進んでいる。广汽ホンダは、2016 年に初の現地生産 HV である Accord HV を市場投入した。4.2ℓ/100km の総合燃費で、トヨタの Camry HV 等と競合する。東風ホンダは 2017 年に Spior HV を現地生産、投入する計画である。初期は日本からハイブリッドシステムのコア部品を輸入するが、更なるコスト削減に向けて、ホンダは 2018 年をめどに駆動電池、駆動モータ等を中国で現地生産する計画である。

燃費規制をクリアするため、HV 導入の他、ホンダは中国でパワー・トレイン改善にも取り組んでいる。2016 年、ホンダは中国で Vtec Turbo 1.0ℓ、1.5ℓ、2.0ℓターボエンジンを公開した。ターボ技術の他、吸排気デュアル VTC 技術、直噴技術を採用し、燃費改善を図る。2016 年発売した新型 Civic に 1.5ℓターボエンジンを標準装備した他、1.0ℓターボエンジン搭載モデルも同年に投入する見通しである。

販売拡大に応じて、ホンダは中国で生産能力強化を急いでいる。广汽ホンダは 2015 年、主に小型車を生産する第 3 完成車工場を稼働し、初期の生産能力は年間 12 万台で今後は年間 24 万台へ拡大する予定である。同時に、广汽ホンダは初のエンジン工場を稼働させ、東風ホンダ発動機からのエンジン調達を段階的に内製へ切り替える方針である。その他、東風ホンダは 2017 年に第 3 完成車工場が着工する予定で、2018 年に年間 12 万台を稼働させる計画である。

(6) 日産自動車

● 日産自動車の中国自動車事業の概要

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計画である。技術戦略では、2011～2016 年度に 90 以上の先進技術を搭載する。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。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方針である。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（ベニューシア））を立ち上げた。

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。さらに、2010年の決算発表時に日産社長のCarlos Ghosn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。

● 東風日産の新中期経営計画

日産の合弁パートナーである東風汽車は2011年新中期経営計画を発表、日産の完成車販売台数200万台以上を目指す計画で、販売店の数も1,000店舗に拡大する。日産は中国でのシェアを拡大するため、2012年に合弁自主ブランドの啓辰（Venucia（ベニューシア））を投入するほか、今後5年以内に17モデルを新規投入する計画である。またRenaultは、輸入車販売事業を強化すると共に、現地生産に向けた動きも見られる。

東風日産は、2011年の広州モーターショーで、合弁自主ブランドの啓辰（Venucia）D50を発表した。東風日産は啓辰（Venucia）について将来的に5モデル生産を計画しており、中国での主力製品として位置けている。価格帯を10万元以内抑える計画で、各メーカーが相次いで合弁自主ブランドを発表する中、価格戦略とモデル数の充実で販売促進を図る計画である。啓辰（Venucia）の販売と関連し、東風汽車は同ブランドを含めて今後5年間で17モデルを新規投入する計画で更なるラインナップの拡充を目指す。また、東風日産は輸入車事業にも注力する方針で、2012年にはQuest（クエスト）を本格的に中国市場に投入する。東風日産は将来的に輸入車販売部門を設立し、輸入車事業の改革に乗り出す。この他に、日産は2012年にInfiniti（インフィニティ）の本部を香港に移転する計画で、中国を含めたアジア全域での販売網の拡大を図る考えである。

● 日産自動車:最近の動向 — Renault/日産、若者をターゲットにSUVの投入を強化、ADAS・自動運転先進技術の中国導入を計画

Renault/日産の中国における 2016 年上半期の国産車出荷台数は前年比 17.2%増の 46.4 万台となった。そのうち、東風日産は同 15.3%増の 43.3 万台を記録、Qashqai (キャッシュカイ) や Sylphi (シルフィー) 等の主力モデルのモデルチェンジが販売拡大に貢献した。2016 年に入り、東風 Renault が本格稼働し、Renault ブランドの販売強化にも乗り出した。東風日産は 2020 年までに年間販売台数を 200 万台に、東風 Renault は将来的なシェア 3.5% 獲得を目標としており、新製品投入強化や自動運転などの新技術の中国導入を図り、中国市場でシェアトップの VW や GM に対抗する。

Renault/日産は若者をターゲットにした販売戦略を展開しており、東風日産では 2015 年から Young Nissan と呼ばれる戦略を実施し、Lannia (ラニア) や新型 Murano (ムラーノ) 等を投入した。2016 年からは Young Nissan 2.0 にバージョンアップし、Maxima (マキシマ) を投入した。東風日産は 2020 年までに新型車を 15 モデル以上投入する計画で、新車効果による持続的な販売増加を狙う。また、東風日産は ADAS (先進運転支援システム: advanced driver assistance system) の標準搭載を進めるほか、EV の普及に向けて廉価モデルの投入も計画しており、日産の技術導入を加速させる。一方、鄭州日産の日産ブランド車は新製品投入が遅れており、2016 年上半期生産は同 6.4%増と増えたものの、9,000 台と依然小規模である。2017 年に新型ピックアップトラック Navara (ナバラ) を導入する予定で、中国メーカーやいすゞのピックアップトラックに対抗する。

また、2016 年に東風 Renault が現地生産を開始し、初代国産車の SUV Kadjar (カジャール) が 2016 年 3 月に発売された。東風 Renault は年内に同じく SUV の Koleos (コレオス) を現地生産する予定のほか、2017 年には東風ブランドの EV 風諾 E300 を投入する。東風 Renault は武漢市政府の支援を受け、EV の普及や将来的な自動運転の導入に向けた開発を行う方針で、東風 Renault の事業を本格化させる。

一方で、2014 年から現地生産を展開している東風 Infiniti は 2016 年に入り販売が低迷しており、2016 年上半期は同 4.4%減の 1.1 万台となった。東風 Infiniti はブランド知名度が高くない上に、新モデルの投入が遅れているため、中国高級車市場で苦戦している。積極的な製品投入とブランド力向上に向けた戦略が求められる。

● 外資系自動車メーカー 6 社の中国自動車事業のまとめ

以上本稿では、中国で活動している外資系自動車メーカー 6 社の事業概要を解説した。

6社とは以下の企業である。

1. VW (フォルクスワーゲン)、
2. GM、
3. 現代自動車、
4. トヨタ自動車、
5. ホンダ、
6. 日産自動車

以下では、この6社の中国自動車事業について、まとめをしてみよう。

第一にVW (フォルクスワーゲン) とトヨタの比較である。VW とトヨタは2015年、2016年の世界自動車生産台数では、両社とも1000万台程度であり、世界自動車生産台数ナンバー1、2位を競っている。本稿ではVW が中国自動車生産台数ナンバー1であり、トヨタはナンバー6でVW の競争力がトヨタを大幅に上回っていることが示された。一方、グローバル製品市場戦略の視点でみると、中国と同様に大規模自動車生産国である米国では、トヨタは世界自動車メーカーの中で、ナンバー1のポジションを確保しており、VW は米国ではその存在の影が薄い。トヨタ自動車の米国生産・販売台数が百万台規模であるのに対してVW は十万台規模に過ぎない。つまり、VW は中国でトヨタに勝っており、トヨタは米国でVW に勝っていることを示している。このことは、VW は今後のグローバル自動車製品戦略で米国自動車事業をどのように進めるかが重要課題であり、トヨタは今後のグローバル製品市場戦略では中国自動車事業をどのように進めるかが重要課題であることを示しているだろう。

中国自動車事業について、VW とトヨタの比較分析を見てみよう。

VW の中国自動車生産台数は、2000年：33万台、2005年：48万台、2010年：190万台、2015年：344万台であり2000年対比2015年では約300万台増加している。

一方、トヨタの中国自動車生産台数は、2000年：0万台、2005年：13万台、2010年：75万台、2015年：88万台であり2000年対比2015年では約90万台増加している。

VW とトヨタの中国自動車生産台数は、2000年～2015年の15年間で、VW が約200万台多い生産台数増加になっている。この生産台数差異は、特に2010年から2015年で大きくなっている。この要因として考えられるのは、トヨタは2008年の米国リーマンショックの影響で2008年赤字決算となり、2009年以降の設備投資計画、海外生産投資計画を控えた反面、VW は米国リーマンショックの影響が少なかったため、海外生産投資計画を持続的に進めたところに一因があると考えられる。

製品・市場戦略の視点でみると、トヨタのアジア戦略の成功例は、タイトヨタで開発・生産している「IMV 展開」であろう。IMV とはピックアップトラックという車種であり、トヨタ IMV は台数・利益での貢献が大きいと言われる。しかしトヨタはこのIMV を中国で展開する事業方針を示していない。従来通り「カムリ・カローラ」の乗用車路線で中国自動車事業を展開していくと、VW のみならずGM、現代自動車、日本のホンダ、日産自動車との競争になり、厳しい製品・市場戦略競争を強いられると考えられる。

一方、VWの中国自動車製品・市場戦略は、上海VWのサンタナ、一汽VWのジェッタが主力であり、GM、トヨタ、ホンダなどのクルマとはワンランク車格が下のクルマであり、生産台数は確保しているが、利益の確保が厳しくなっていると考えられる。VWは「アウディ」という車格の高い車の海外展開も実施しており、今後「アウディ」の海外展開をどのように進めるか、「アウディ」以外に車格の高い自動車モデルを確保できるかが課題ではないかと考える。

第二に、現代自動車とホンダ、(日産自動車)の比較である。

現代自動車の中国自動車生産台数は、2000年：0万台、2005年：34万台、2010年：104万台、2015年：167万台であり2000年対比2015年では約170万台増加している。

一方、ホンダの中国自動車生産台数は、2000年：3万台、2005年：26万台、2010年：65万台、2015年：93万台であり2000年対比2015年では約90万台増加している。

現代自動車とホンダの中国自動車生産台数は、2000年～2015年の15年間で、現代自動車が約80万台多い生産台数増加になっている。この生産台数差異は、特に2010年から2015年で大きくなっている。この要因として考えられるのは、ホンダもトヨタと同様に2008年の米国リーマンショックの影響で、2009年以降の設備投資計画、海外生産投資計画を控えた反面、現代自動車は米国リーマンショックの影響が少なかったため、海外生産投資計画を持続的に進めたところに一因があると考えられる。

特に現代自動車の世界自動車生産台数は、2000年にはホンダ、日産より少ない台数であったが、2015年には500万台～600万台で、世界自動車生産台数の5、6位になっており、ホンダ、日産自動車の世界生産台数を超えている。この点の大きな要因は、現代自動車の中国生産台数170万台の増加であることが推察できる。

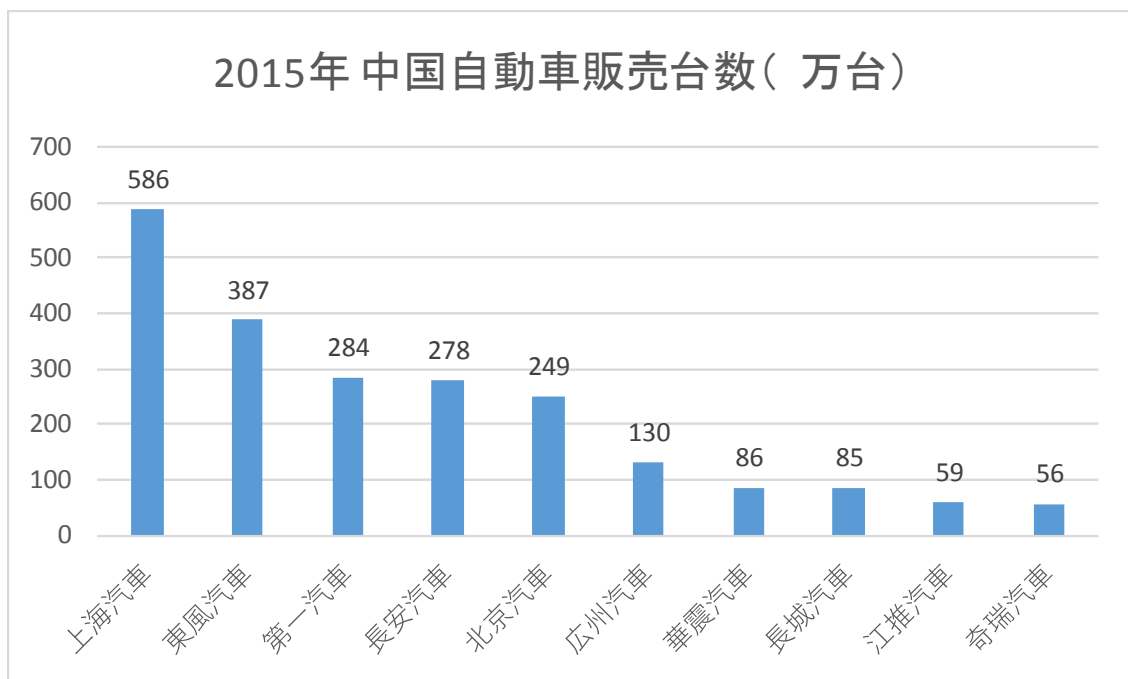
現代自動車とホンダの中国自動車製品・市場戦略の差異は、第一に現代自動車は北京汽車1社との合弁事業を展開しており、北京現代自動車は、北京市の北京汽車の工場に第1工場から第5工場を展開している反面、ホンダは広州汽車と東風汽車の2社と合弁企業を展開している点にある。また、広州汽車はホンダ以外にトヨタと合弁会社を設立、東風汽車はホンダ以外にフランス・シトロエンと神龍汽車を設立、さらに、日産自動車と合弁会社を設立しており、ホンダの合弁会社がホンダ独自の事業展開が進んでいないことも考えられる。

3. 中国国内自動車メーカー(6社)の概要

以下では、中国国内自動車メーカー（6社）の概要を説明する。

- (1) 「上海大衆汽車有限公司：乗用車中国最大手」
- (2) 「第一汽車公司：中国で最初の自動車会社」
- (3) 「東風汽車公司：中国ナンバーズリーの自動車メーカー」
- (4) 「長安汽車：微型車の生産が主力」
- (5) 「奇瑞汽車：中国独資の最大自動車メーカー」
- (6) 「長城汽車：中国最大のピックアップトラック・SUV メーカー」

図1 中国自動車メーカー10社の2015年販売台数（万台）



資料：FOURIN「中国自動車産業2017」より筆者作成

(1) 上海汽車

● 上海大衆汽車有限公司：乗用車中国最大手

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、上海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、米国GMと上海GMの設立、上海GM五菱の設立、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。

中国の1台目の乗用車は1958年に上海汽車に誕生した鳳凰という車であった。翌年、ベントツ2205にならって新型の鳳凰乗用車が生産され、まもなく上海と名を変えて、上海汽車のブランド製品となった。1958年から1978年までの20年間に累計1万1000台が生産されたが、年平均生産台数は550台であった。上海汽車は、中国改革開放（1978年）以前には、「上海」号という中国唯一の普及型乗用車を生産していたメーカーであり、改革開放後、現代的な乗用車を初めて生産した企業でもある。

上海汽車は、1984年にフォルクスワーゲン・サンタナのノックダウン生産を開始、翌年に合弁事業として、上海大衆（VW）による本格生産に移行した。上海汽車は、中央政府所管の国有企業である第一汽車、東風汽車とは異なり、地方政府所管の国有企業であったが、このフォルクスワーゲン（VW）との合弁により、中国乗用車生産における主役の地位に上った。1997年のGMとの合弁設立を経て、中国最大の乗用車メーカーの地位を確立した。

また、上海汽車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、上海汽車が英国MG Rover社の高級モデル「Rover75」の生産設備・知財を買い取り、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年に英国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、合弁相手である米国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。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。この会社は、上海汽車と米国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、米国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している。

● 上海大衆汽車のサンタナ

上海大衆汽車のサンタナは、フォルクスワーゲンが1982年ドイツで生産に入った1980年代初めの製品であった。上海大衆汽車が初めて組立てたのは、サンタナ普通型で、エンジンの排気量が1.8リットルであった。1980年代を通じて中国が導入した車型のなかでは、排気量が最高で、馬力は85馬力、スピードは161km/hであった。10年間絶えず改良が加えられ、1995年には、公務用と家庭用に使い、誰もが知っている相対的に安価な乗用車となった。その後まもなく、上海大衆汽車、フォルクスワーゲン、ブラジルのラップの3社が共同でサンタナ2000型を開発、動力、排気、安全と信頼性の面で改良して、サンタナ2000GLS（キャブレター）のほかにサンタナ2000GL（電子噴射）を加えた。1998年、上海大衆汽車は排気量1.6リットルから2.8リットルまで7品種のサンタナ2000型乗用車を市場に出した。1998年型はABS式ブレーキ・システム、クラッチ・システム、センサー式盗難防止装置などの新技術も使われた。上海大衆汽車は、普通型と豪華型のサンタナ乗用車に加えて、サンタナ・ステーションワゴン、サンタナ2000GLS、サンタナ2000GL、サンタナ警察専用車、サンタナタクシー用車などを相継いで発売、「サンタナファミリー」を構成した。

● 上海通用汽車公司

1995年、上海汽車工業総公司是、アメリカのGMとアメリカのミシガン州ケルン市において合弁企業をつくる基本協定に調印した。1997年、国務院が上海集団にアメリカのGMとの中米合弁企業を許可した。1997年、上海汽車工業総公司与GMとが北京の人民大会堂で正式協定に調印した。中国総理・李鵬と米国副大統領ゴアが調印式に出席した。これにより、アメリカは中国自動車製造業と自動車市場に参入した。

1997年に上海通用汽車公司の工事の一本目の杭が上海浦東金橋の大地に打込まれ、1998年にSKD（セミノックダウン）方式で組立てられた1台目のビュイック・センチュリー乗用車が生産ラインを降りるまでには、24カ月しか要しなかった。外国で同規模の工場をつくるなら30カ月、国内なら少なくとも36カ月と言われるのと比べれば、「上海速度」であったと言われている。

「世界クラスの企業になる」という戦略目標を実現するため、上海通用汽車は優れた製品は広く採用し、米国・ドイツ・日本・イタリアなどの有名な会社からの設備を輸入して、自社の企業の強い骨組を造った。次にアメリカのEDS会社と合弁で2億元を投資して、「上海通用自動車総合情報システム」(Integrated Information System)をつくり、上海通用汽車公司を運営する各業務領域と流通を包含する企業の「神経」を整備した。更に、アメリカのGMと関係のあるデルファイ部品会社とデルコ電子部品会社の力を借りて、上海通用汽車公司は国産化の推進には特段の好成績をあげた。1999年、正式生産に入った時、国産化率はすでに40%を超えていた。国家機械総局と関税署が共同でそれを認定し、ビュイック・センチュリーは自動車産業政策に合致した国産車となった。

上海通用汽車が生産するビュイック乗用車は、ビュイック新世紀、ビュイック GLX、ビュイック GL の 3 品種で、いずれも、国内初の世界クラスの排気量 2.98 リットル電子制御噴射型エンジンと電子制御自動変速器をとりつけている。それらには北米ビュイック固有の長所と同時に、特別の設計がなされて中国市場の特色に適合された。例えば、サスペンション・システムを中国の道路状況に調整し、中国人の体つきと乗降習慣に合わせて座席を設計して後部座席を改良した。

● 上海汽車の研究開発活動

上海汽車は、上海汽車工程研究院を中心に開発活動は精力的に続けられ、2007 年には新施設が上海汽車城に完成した。ここは 2010 年までに 1000 人体制となった。また 2005 年には上海欧州研究開発中心、2006 年には上海中国研究開発中心を設立した。

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。この拠点は、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。この拠点の中心となる国内 2 拠点では、デザイン、内・外装、カー・エレクトロニクス、プラットフォーム、パワー・トレインなど、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た。

以上より、地方政府所管の国有企業上海汽車と、中央政府所管の国有企業第一汽車は日本・欧州自動車企業との提携関係の重視・研究開発力の重視などから見て、乗用車製品のアーキテクチャは「インテグラル型」（「インテグラル型」の説明は後述）と考えられる。

（2）第一汽車

● 第一汽車の設立：中国で最初の自動車会社

中国の自動車産業の歴史は、1953 年に国有企業である第一汽車（略称「一汽」）（汽車とは中国語で自動車の意味になる）を、ソ連の全面的な協力の下に東北地方吉林省の長春市に設立したことに始まり、1955 年に初めての中国製自動車が 61 台生産されたことがその発端である。ところが 50 年後の 2004 年には中国全体で 500 万台を超える生産台数に達しているから、この期間で 10 万倍に近い成長を遂げたことになる。過去 50 年でほぼゼロに近い状態から数百万台規模の大量生産に成功した例は、他に韓国があるだけである。その意味では、中国自動車産業は、世界の自動車産業史に残る特異な高成長、発展を遂げたと

いってよい。しかもその発展が現在も継続中である。

1958年一汽は新乗用車の開発を始めた。1964年20台が試作されて北京に送られた。1965年三列座席紅旗セダンの生産が開始されるまで、紅旗セダンは累計202台生産された。1966年20台の新型紅旗セダンが北京に運ばれ、国家指導者が乗っていた輸入車に取って代わった。この車はエンジンの最大効率が210馬力、排気量5.65リットル、最高時速が185km/hであった。1969年、一汽が紅旗772型の特種高級乗用車を生産して、毛沢東、朱徳、周恩来、林彪らの使用に提供した。1972年、アメリカ大統領のニクソンが訪中の時に乗っていたのは、周恩来のそのクルマである。

1988年、フォルクスワーゲンと長春第一汽車製造廠が合弁し、生産ライセンス方式でアウディ100型を組立てることになった。一汽アウディは、中央政府が統制する形で外国モデルの技術・設計を一式導入するという、1990年以降の中国乗用車産業の基本パターンの先駆けとなったケースである。

● 第一汽車製造廠の建設の経緯

1952年3月、中国政府中央財經委員会主任の陳雲が党小組拡大会議を招集し、重工業部は工場を第一汽車製造廠（一汽：以下一汽と略称）と名づけ、そして1952年4月には元準備組主任の郭力を廠長に任命した。1952年12月、重工業部の廃止後に成立した第一機械工業部が、改めて元東北局財經委員会秘書長の饒斌（らおびん）を第一汽車製造廠廠長に任命した。饒斌はその後中国の自動車産業に心血を注いで貢献をした。そのため彼は「中国自動車産業の父」と讃えられた。1953年、第一汽車製造廠の定礎式が行われ、中国自動車産業建設の幕が切って落とされた。工場の建設は順調に進み、1956年には全面的な操業となった。1956年、「解放」という名前のトラック12台が、その組立ラインから送り出された。数々の試験を経た結果、自動車組立品質、動力、経済性、耐久性が要求を満足すると確認された。1956年、第一汽車製造廠の操業式が行われた。その組立ラインから次々と生産された解放トラックが送り出された。この瞬間から、中国は自国の自動車産業を持つことになったのである。

（注）資料：劉源張著「中国の自動車産業——発展と課題」（市村真一監修“アジアの自動車産業と中国の挑戦”）（創文社、2005年）所収）を参照した。

● 一汽（第一汽車製造廠）の製品と製造台数

一汽は、4トントラックを年間3万台生産する能力を持ったが、当時（1956年）の世界自動車業界では、この規模のトラックメーカーは少なかった。例えば、日本でも1955年のトラックの国内生産台数はトラックメーカー4社（いすゞ、日野、日産ディーゼル、三菱自動車）で4万台であった（日本自動車工業会「日本自動車工業史」1969年）。一汽で生産されたトラックは「解放」と名づけられた。トラックの製品設計は、ソ連の提供で、技術レベルでは、低いものであったと言われている。車の重量が重く、出力、スピード加

速性能も足りなかった。ただし、車の構造は簡単・丈夫で使用に耐え、保全・修理も便利であった。原材料、付属品などに対する要求度も低かった。これらの点は当時の中国の道路事情が悪く、使用条件が厳しく、保全修理の技術水準が高くないなどの事情に合っていた。トラックが生産・販売されてから、いくつかの地域で使用状況を調査した結果、ラジエターが沸騰する、キャビンが蒸し暑い、ハンドルが重い、加速性能が悪い、前スプリングが折れ易い、トランスミッションが油漏れするなどの欠陥があったようである。一汽の2つの生産品種は、1953年と1957年に定められた生産能力台数が、それぞれ3万台と3000台であった。しかし、生産台数が生産能力の3万台に達したのは1965年であった。1956年1台目のトラックが組立ラインを出てから、1965年の3万台の生産能力に達するまで、10年間を費やしたその10年間に、日本のトラック生産台数は4万台から116万台まで急増している。1960年中国自動車の生産台数は2万台で、そのうち一汽1社で1万7000台であり、その他の数多くの自動車工場は5000台しか生産しなかった。

● 一汽大衆汽車有限公司

1988年、フォルクスワーゲンと長春第一汽車製造廠が合弁し、生産ライセンス方式でアウディ100型を組立てることになった。このため、元の紅旗乗用車工場が二分されて、半分がアウディの組立に使われた。その1年前、長春一汽はフォルクスワーゲンと合弁して乗用車を生産したい意向を示して、ドイツと中国両政府の同意を得ていた。フォルクスワーゲンは、以前に4億ドル投資してアメリカに建てた年産30万台のウェスモerland乗用車工場が生産を止めることになり、買手を探していた。これを知った一汽は、すぐ技術貿易結合の方式でそれを買った。そして設備を解体し、据付け試運転するまでまる3年間かかった。その結果、一汽はコンピュータ制御とロボット作業による溶接ラインを11本獲得した。9000台あまりの生産能力を持つ設備は、全て国外から仕入れた最上級の製品であり、大半は中国と外国の工場が共同で製造したものであった。

一汽アウディ — クローズ・インテグラル型外国設計車の一式導入

一汽アウディは、中央政府が統制する形で外国モデルの技術・設計を一式導入する、という1990年代の中国乗用車産業の基本パターンの先駆けとなったケースである。1993年フォルクスワーゲンと第一汽車集団とは、北京で意向書に調印、一汽大衆汽車有限公司と合弁で、アウディとV6型エンジンの生産に乗り出した。1994年、元の一汽アウディ工場が生産されたものを合せて、アウディ100型乗用車は年産5万台になった。1995年、アウディが一汽大衆の3番目の株主となり、1996年排気量2.0リットルのV6エンジンをつけたアウディ200型が生産に入り、1998年には、排気量1.8リットルのエンジンをつけたアウディ200-1.8Tを生産、もう1つ中高級公用車が増えた。1999年、ABSを持つアウディS6型高級乗用車も発売された。

1997年、排気量1.6リットルのエンジンとパワー・ステアリングを持つジェッタ5型が量産に入った。1998年改良された新ジェッタ王が市販され、全自動クラッチとエアバッグ

をつけたジェッタ「都市先鋒」が発売された。1999年に、一汽大衆汽車公司是、8年間の努力で2系列8品種を整備した。そのなか、ジェッタ系列は普通型ジェッタ、ジェッタ王、新ジェッタ王と都市先鋒ジェッタの4種があり、アウディ系列はアウディ200-2.4リットル、2.6リットル、アウディ200-1.8リットルとアウディA6の4品種がある。1995年にかつて一度生産されたゴルフと以前からずっと生産されていたアウディ100型は、生産停止となった。一期目の工事目標は乗用車15万台、エンジン27万台、トランスミッション18万セットで完遂された。一汽は、同時にAクラスとCクラスの乗用車を生産できる中国で唯一の企業で、1999年の販売は8万台に達した。

(3) 東風汽車(トンプウ汽車)

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、自主ブランド乗用車事業も積極的に展開してきた。グループ全体の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%にまで引き上げることを計画した。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年に稼働した。

東風汽車の2014年乗用車生産規模は、前年比11%増の325万台となった。東風日産と東風ホンダのマイナス成長以外、自主ブランド事業を含む傘下企業の乗用車生産は前年比2桁増を達成した。うち、神龍(シェンロン)汽車、東風悦達起亜(トンプウ・エッタツ・キア)等の外資系の販売増加がグループ全体の拡販に繋がった。自主ブランド乗用車事業の生産台数は22%に相当する74万台に留まった。2015年以降、東風汽車は新エネ車を含む自

主ブランド製品の拡充に注力すると同時に、PSA と製品開発等の分野で提携を深化させている。

自主ブランド乗用車事業では、東風汽車は風神、風度、風行の3ブランド、Venucia（ベヌーシア）、Luxgen（ラクガン）の2合弁ブランドで事業を進めている。2015年、東風汽車は2015-2018年の製品投入計画を発表した。この計画によると、2015-2018年の4年間で7つの新型モデルを投入する予定である。SUVセグメントでは、2014年にAX7を投入したのにつき、2017年までに4つの新車種を投入する予定である。また、2016年に発売する予定の東風1号はPSA新世代C6と同じプラットフォームを採用する。一方、東風風塵はMPVを主力製品として、2019年までに個人用MPV製品を3つ、商務用MPVを4つ投入する予定である。

● 神龍（シェンロン）汽車有限公司

1990年、当時の第二汽車製造廠（東風汽車）はフランスのCitroen（シトロエン）と合弁で1991年に欧州市場に売出す予定の1990年代の乗用車を生産する契約に調印した。1992年、神龍（シェンロン）汽車有限公司が正式に成立した。建設の規模は、年産乗用車30万台、エンジン40万台であった。一期目の工事は、投資が全部で103億元、15万台の乗用車と20万台のエンジンを生産する目標であった。1992年、武漢、襄樊の両地で着工された。1992年から1999年までの神龍の発展は3つの段階を経過した。

第一段階は、1992年に会社が成立してから、1996年に一期目の工事が竣工して正式に生産し始めるまでの期間である。工場は荒れ果てた河岸に建てられ、仕事は訓練から始まった。中国・フランスのスタッフが共同で仕事をするのも初めてであって、創業の難難辛苦は推して知るべしと言われている。しかも中国側の責任者は軟弱無力で、これもこの時期の発展が充分と言えない原因であったと言われている。

第二段階は、1996年から1998年までである。神龍汽車有限公司は、合弁の交渉を早くから始めたが、製品を市場に出すのは他の合弁企業より遅かった。神龍汽車の富康（フコウ）乗用車は1990年代の製品であるが、中国の乗用車市場は1980年代の製品であるサンタナに乗用車市場の過半を占領されていた。神龍汽車会社はブランドネームの戦略を打出し、販売・サービス・宣伝・運送を一体化する取引網をつくり、ユーザーに「富康」を知らせ愛好させることを狙った。その具体的取組みが、神龍会社が清華大学自動車研究所に依頼して行った中国初の現物衝突実験「ぶつかり」であり、これでユーザーの信用を勝ち取った。1996年の富康乗用車の生産は9150台、販売は7130台であったが、1997年の生産は3万台、販売は2万7330台になった。1998年には、生産は3万6240台に上がり、販売は3万3360台となった。

第三段階は、1999年以後である。この時、大規模生産または生活用の基盤建設は、みな一応終結した。生産管理はスムーズに運営され、販売経営も軌道に乗った。発展目標は、神龍会社が乗用車産業における地位を確立し、品質を高め、品種を増やし、コストを下げ

て、赤字から黒字に転ずることに置かれた。製品販売の 20%は個人用に、56%はタクシー用に、24%は公用にと、生産の計画が立てられた。型を増やすと同時にエンジン、トランスミッションなどを改良し、神龍のすぐれた技術力を充分に見せることがポイントとされた。1999 年にグリーン環境保護にかなう乗用車、ガソリンとプロパンガスとの併用車、ハイ・インテリジェンス、ノークラッチの乗用車を開発生産して、各方面、各階層の要求を満たした。1999 年の生産は 4 万台で前年より 10%増加し、国産化率は 85%を突破した。売上高は 60 億元に達し、前年より 44%増で、増加幅の大きさは全国乗用車業界最大であった。市場シェアは 8%に上昇し、神龍自動車会社は黒字に転じた。1997 年から 1999 年までの 3 年間で累計 30 億元もの損失を回復させた。

(4) 長安汽車

(注：以下の長安汽車の説明は、FOURIN 著「中国自動車産業 2012」、FOURIN 著「中国自動車産業 2017」を参考とした)

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る。長安汽車は、2009 年に吟飛（びゅあつく）汽車と昌河（しょうが）汽車の傘下入りに伴い、社名を中国南方工業汽車股份有限公司（旧長安集団）から長安汽車に変更した。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 年で、中国 5 カ所及び海外 3 カ所（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。

● 長安汽車（集団）有限責任公司

軍需工場に属して重慶にあった国営長安機器製造廠は、本来国家が通常兵器を生産する工場であった。1980 年代、「軍転民」の必要上、逐次民生用品をつくる企業に変わって、「軍転民」転換企業の典型的な成功例となった。

1984 年、長安機器製造廠は日本のスズキ自動車と、バンの生産技術を導入する協定の合意に達し、微型バンと微型エンジンの開発・生産を始めた。1993 年、投資結合の方式でスズキ自動車から 2 つの車種を導入して、長安微型バンに転換した。自動車の生産は重慶長江電工廠が、エンジンの生産は江陵機器廠が担当した。

このほか、1991 年からスズキ自動車の技術を導入して、排気量わずか 0.796 リットル奥拓（アルト）微型乗用車を生産した。1993 年、長安機器製造廠と日本のスズキ自動車と日

商岩井が合弁して、重慶長安鈴木汽車有限責任公司を設立した。後に重慶長安汽車股份有限公司と改名されて、奥拓（アルト）乗用車を生産した。年産目標は10万台であった。長安奥拓微型乗用車は1990年代国家が公認した「両微」の1つで、国家が重点的にその発展を支持する自動車企業の1つである。1991年、長安奥拓（アルト）が導入されたが、その年245台が組立てられた。その後1992年に5565台が生産され、1993年と1994年には1万台が生産された。1995年には長安汽車股份有限公司として正式に投資を行い13,180台生産した。1999年に年産45,000台に増え、生産及び販売台数は天津夏利に次ぎ、長安汽車は軽乗用車の重要メーカーの1つとなった。

● 長安汽車の自動車生産台数（微型汽車：軽自動車）

中国長安汽車集団股份有限公司(以下、中国長安汽車)のグループ全体での2014年乗用車生産台数は、前年比24%増の200万台となった。長安-Fordの工場売却が決まっている吟飛汽車以外の傘下生産会社は全て二桁増となった。中国長安汽車は2015年に2025年を最終年度とする販売計画を発表、2025年にグループ全体の販売台数を600万台(商用車を含む)、うち半数以上となる320万台を自主ブランド車が占める計画で、自主ブランド車の開発を強化しているほか、Fordを中心とした外資との提携も強化しており、販売目標の達成を目指している。

外資系との合弁ではFordとの提携をさらに進化させている。長安Fordの2014年生産台数はKuga（クーガ）を中心としたSUVが好調であったことから前年比18%増の81万台となった。Fordは2014年に変速機工場を稼働させたほか、2015年には杭州完成車工場も稼働させており、現地での生産体制を強化している。またFordは江鈴汽車での乗用車投入を実現しており、2015年に大型SUVのEverest（エベレスト）を発売し、江鈴汽車ではMPVのTourneo（トルネオ）の現地生産も2016年に実現させる方針で中国長安との提携を深化させている。マツダとの提携も強化しており、2014年にマツダの主力モデルMazda3 Axela（アクセラ）の現地生産を実現した。Mazda3 Axelaのヒットにより、2014年の長安マツダの生産台数は前年比52%増となった。

自主ブランド事業については、電動車開発での進展が見られた。2015年、主力モデルである逸動（イツドウ）のEV版を発売した。このモデルは長安PSAで生産しており、長安汽車は高い生産技術を持つ長安PSAで生産されたことを逸動EVのセールスポイントとしており、今後需要の拡大が見込まれる電動車市場でのシェア拡大を目標に掲げている。長安汽車は2025年までに新エネ車の累計販売台数を200万台にする計画で、目標達成に向けて新エネ車の投入を強化する見通しである。また、長安汽車は自動運転車の開発にも本格的に乗り出す。2015年に自動運転技術確立に向けた長期計画を発表しており、2025年までに完全な自動運転を実現させる方針である。長安汽車は先進技術開発を強化することで製品力向上を目指し、2025年の自主ブランド車販売320万台に繋げたい考えである。

●中国長安、2025年までに自主ブランド車販売340万台を目標に、2025年にレベル4の完全自動運転実現も図る

中国長安は長安、江鈴などのブランドを通じて自主ブランド車事業を展開している。CSシリーズSUVがけん引し、2016年上半期の自動車生産台数は前年同期比6%増の88万台となり好調が続いている。同社は2016年に第13次5カ年計画（2016～2020年）を打ち出し、2020年までに自主ブランド車年間販売233万台、更に2025年までに年間340万台を中長期目標に設定している。一方で、燃費規制が厳格化する中、中国長安は新エネ車開発投入を加速する他、ターボエンジンやDCTの開発・搭載を急ぎ、対応する方針である。

また、同社は2025年に完全自動運転の実現を目指して技術開発を推進している。中国長安は2015年、2025年を最終年度とする新エネ車事業の中長期戦略を打ち出し、2025年まで新エネ車累計販売200万台達成を目指している。販売目標達成に向けて、中国長安は向こう10年で180億元を新エネ車事業に投じて技術、製品開発、生産整備を強化する計画である。EVとPHEVを中心に、3段階に分けてEV27モデル、PHEV7モデルの投入を予定している。その一方、新エネ車向けの補助金制度が2020年以降に完全撤廃されることを背景に、中国長安は補助金対象外のHEVの準備も進めており、2016年に吉利汽車と共同で設立したハイブリッド技術会社のCHSに資本参加した。

自動運転では、中国長安は2025年を完全自動運転実現の目標年度として4段階に分けて技術開発、テストを行っている。2016年同社の試験車が重慶市から北京市まで2,000km以上の高速道路での自動運転実験走行に成功した。その他、テレマティクスについては、中国長安は独自にin Callシステムの開発、搭載を推進する他、2016年にBaiduと戦略的提携協定に調印し、Baidu製テレマティクスシステムの搭載を計画する。

中国長安はターボエンジン及びDCTの開発、実用化に注力し、パワー・トレインの性能向上を図っている。自主開発した2.0Lターボエンジンを2016年内に量産開始する予定の他、1.0Lの3気筒ターボエンジンの量産準備も進んでいる。また、同社は2016年に5速湿式DCTの搭載を開始した他、2017年に7速DCTの量産を計画している。

（5）奇瑞汽車（キズイ汽車）

● 奇瑞汽車（キズイ汽車）：中国独資の最大自動車メーカー

奇瑞汽車（キズイ汽車）は1997年に設立された、安徽省蕪湖市（フーコー市）に本社置く中国独資の自動車メーカーである。

奇瑞汽車は2010年の中国国内販売実績では、ブランド別で日産、現代自動車の先進国ブランドを押さえ第五位に浮上して、有力メーカーとしての地位を確保した。その中身はQQというリッターカーが大半であり、上位を占めている普通乗用車主体のメーカーと同列に扱うことはできない。しかし、奇瑞汽車はコピー車、コピーメーカーと非難されながらも、

自主開発・自主生産・自主販売で、ここまでのし上がってきた実力を軽視することはできない。ベストセラー車である QQ は上海 GM のシボレー・スパーク、すなわち韓国大字のマチスのデッドコピー車である。GM は知財権侵害を訴えて両者は係争中であるが、市場では QQ が販売を伸ばし、もはやシボレー・スパークの存在感はない。

短期間にこのような企業成長を遂げたのは、外力を大胆に導入していく、アンバンドリング（垂直分裂）型の企業体制づくりを徹底したことに要因がある。ちなみに「垂直分裂」とは東京大学丸川教授が中国産業の特徴に対して名づけたものである。この垂直分裂型企業体制は、奇瑞汽車に限らず中国自動車企業に特有で、本来なら自社で垂直統合的に内製するエンジン、トランスミッションすら外製してしまう大胆さが特徴である。

奇瑞汽車の場合、最初の工場は、組立はスペイン・セアト、エンジンは英国・フォードの中古設備である。この工場で、車体デザインは台湾企業、エンジンは瀋陽航天三菱汽車と、ばらばらなものを寄せ集めて組み立てられたものが奇瑞の乗用車であった。後発ながらキャッチアップを急ぐことから苦肉の策として選ばれ、国内に多様で大量な部品企業を有する中国ならではの産業体制、企業生産体制であろう。（このタイプの乗用車製品アーキテクチャは、「モジュラー型」と呼ばれている。「モジュラー型」の説明は後述）

● 奇瑞汽車 — 製品・工程技術導入のアンバンドリング（寄せ集め）

奇瑞（Cherry＝チェリー、安徽省蕪湖市）は、1997 年に安徽省政府傘下の 5 つの投資会社が共同出資して設立した部品メーカーが前身である。1999 年に小型セダン「奇瑞・風雲」の生産を開始、生産能力は 6 万台であった。「奇瑞・風雲」車の価格は 8 万 8000 元（約 113 万円）、2002 年の販売台数は 5 万台、対前年比伸び率は 74%、乗用車販売ランキングで第 8 位であった。2004 年、生産能力は 15 万台～20 万台、主要生産車種は小型・中型乗用車（800～2400cc）である。奇瑞は、製品も工程もアンバンドル型技術導入の典型例で、生産設備も部品技術も寄せ集めである。英国フォードの中古エンジンラインを 17.5 億元（約 224 億円）で購入し、エンジンは内製している。また、VW のスペイン子会社 SEAT の中古自動車組立ラインを購入し、車体は台湾メーカーに開発させたが、一見、欧州の旧型モデルのコピーにも見える。一台目のモデルであった「奇瑞・風雲」（1600cc）は一汽 VW の「ジェッタ」のコピー車という説である。調達部品も「ジェッタ」のサプライヤーからのものが多いと指摘されている。一方、奇瑞によれば、部品の多くは供給過剰なので、自社が必要な部品をサプライヤーは喜んで提供してくれるという。コストを削減するために、主要部品の内製化も進めており、新しいエンジン工場とトランスミッション工場も建設した。エンジンの生産能力は年間 40 万基である。また、生産能力を 20 万台に拡張する第 2 期工事も 2003 年に竣工し、稼働した。奇瑞の組立工場は大手合弁メーカーと比べても遜色がなく、品質管理も生産効率も高いことを維持しているとのマスコミの評価もある。しかし、筆者が中国市場で調査した限りでは、2002 年当時の奇瑞車の車体品質には問題があった。

その後 2004 年の現地調査時点では、車体品質はかなり改善された。奇瑞は 2003 年に立て続けに小型ハッチバック「奇瑞 QQ」(1100cc) と中型セダン「奇瑞・東方之子」(2000cc, 2400cc) を発表した。「東方之子」の特別仕様車 (2400cc) の価格は 17 万元 (約 220 万円) で、広州ホンダのアコード (2400cc モデルで 26 万元) より 3 割以上安い。2003 年、奇瑞は前年比 80% 増の約 9 万台を販売、メーカー別の乗用車ランキングで 8 位であった。一方、「QQ」は韓国の GM 大字の既存車種を模倣したというのが定説である。また、「東方之子」のエンジンは「中華」と同じく洛陽三菱から購入したものであり、自動変速機も同じ三菱製である

(6) 長城汽車

(注：以下の長城汽車の説明は、FOURIN 著「中国自動車産業 2012」、FOURIN 著「中国自動車産業 2017」等を参考とした)

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トラック・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% 増の 48 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 万台を打ち出している。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」という枠組みで、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。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・タイプ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% と高い。

● 長城汽車の最近の動向

長城汽車股份有限公司(以下、長城汽車)は、河北省保定市に本拠を置く民族系自動車メーカーであり、「吟弗」ブランドは 2013 年に創設されてから、2015 年にさらにターゲット市

場を細分化して、「HAVAL」ロゴの背景色を赤色と青色の2バージョンに分ける「レッド・ブルーロゴ(紅藍標)」戦略を確定し、SUV事業を大幅に成長させている。2014年の自動車生産台数は前年比3%減の73万台であり、2015年1-9月の自動車生産台数は59万台で、うち、SUVの生産台数は前年同期比41%増の48万台に拡大し、全体に占める比率は2014年の71%から81%に拡大した。しかし、排ガス規制の強化の背景の下で、長城汽車は新エネ車の開発を通じて基本型乗用車事業の発展も狙っている。

2015年、長城汽車は2013年のダブルブランド戦略(長城ブランドと哈弗ブランド)の成功を参考にして、「レッド・ブルーロゴ(紅藍標)」戦略を発表し、これまで赤のみだったロゴの背景色を赤と青の2種類に分けた。赤色のロゴの製品はファミリー向けで豪華さとクラシックを表現し、青色のロゴの製品は若者向けでクールさとファッション性を表現している。

SUV事業を強化する一方、環境・資源対応では長城汽車は自動車の省エネと燃費向上にも取り組む。2015年、長城汽車は約120億元を調達して、保定市に位置する哈弗技術中心において新エネ車及びスマートカーを開発し、また河北省の徐水経済開発区で新エネ車の部品を生産する計画を発表した。長城汽車は2015年に基本型乗用車の新車投入を強化すると同時に、新エネ車事業の成長戦略を発表する予定で、新エネ車事業を強化する。

また、2015年長城汽車は第5回科学技術展に自主開発の自動運転自動車を出展した。同車は複数のセンサーを活用して路面状況及び周囲の環境を全方位に検知し、EPS、エンジン管理システム及びブレーキ・システムなどを制御して自動運転を実現した。2015年、哈弗、H8、H9に搭載されるADAS(先進運転支援システム)の開発は完成し、2020年に高速道路で自動運転するモデルを投入する予定である。

●長城汽車、SUVけん引で販売好調が続き、燃費規制対応で48V BSG, HEVを中心に開発投入を加速

長城汽車の2016年上半期の自動車生産台数は、前年同期比9%増の46万台と好調が続いている。うち、乗用車は主力モデルのHaval H6がけん引したため、11%増の41万台となった。一方で商用車は中国ピックアップトラック市場の低迷で3%減の5万台に留まった。販売増を維持するため、同社はHavalシリーズSUVのモデルチェンジや新規投入を進める方針である。また、海外での関税回避に向けて海外生産も進めている。その一方で、燃費規制やNEV規制の対応を迫られる中、長城汽車は省エネ・新エネ車用のコア部品の生産能力整備、製品開発を急いでいる。長城汽車は2016年で省エネ・新エネ車の量販に至っていないが、基本型乗用車をベースにEV、SUVをベースにPHEV、HEVを開発する方針を踏まえて製品開発を推進している。

初モデルとなる長城 C30 EV を 2016 年に発売するほか、Haval H7 ベースの PHEV を 2017 年に投入する予定である。また、量産に向けて、コア部品の量産に向けた準備をしている。河北省環境保護局が 2015 年に発表した環境影響評価書によると、長城汽車は 2017 年の稼働を目指して、48V BSG 用 70 万台分、HEV 用 24 万台分、EV、PHEV 用それぞれ 3 万台分を含む年間 100 万台分駆動電池パック、年間 50 万台分駆動モータ、年間 50 万基省エネ・新エネ車搭載の DCT 工場を建設中である。EV、PHEV、HEV 用プラットフォームも開発中で 2021 年に完成する見通しである。更なる拡販に向けて、Haval ブランド SUV を中心にラインアップを拡充している。2016 年、中型 SUV の Haval 7 を市場投入し、更に同年内に 7 シートの Haval 7L を投入予定である。また、2011 年に発売した主力モデルの Haval 6 は 2016 年にフルモデルチェンジする予定で、内装、外観デザインの刷新や動力性能を向上させる。

また、同社は自動運転の開発、テストを進めている。2016 年、長城汽車は上海で Haval H8 をベースに開発した自動運転車を展示した。同モデルは SAE 基準の Level 3 に相当し、高速道路で条件付きの自動運転が可能である。目標として、長城汽車は 2020 年に高速道路で完全自動運転、更に 2025 年以降に全ての道路で完全自動運転可能なモデルを量産する予定である。この他、長城汽車は海外事業を強化している。2015 年、同社はロシアで海外初の完成車工場を着工させた。生産能力は年間 15 万台で、2017 年末以降に稼働し、Haval ブランド SUV を生産予定である。現地生産により、コスト削減や関税回避を目指す。

● 中国自動車メーカー6社の中国自動車事業まとめ

以上本稿では、中国で活動している中国自動車メーカー6社の事業概要を解説した。6社とは以下の企業である。

1. 上海汽車、2. 第一汽車、3. 東風汽車、4. 長安汽車、5. 奇瑞汽車、6. 長城汽車

以下では、この6社の中国自動車事業について、まとめてみた。

第一に、上海汽車、第一汽車、東風汽車の比較である。

図1に示したように、この3社の2015年販売台数は第一位から第三位であり、上海汽車586万台、東風汽車387万台、第一汽車284万台である。

上海汽車の印象は、世界自動車メーカー6社との比較でみると、ドイツVW、米国GM、日本トヨタに似たタイプの自動車メーカーであるとの印象を受ける。

第一汽車は、東風汽車に続く生産台数第三位となっているが、乗用車事業でみると上海汽車に続く第二位メーカーである。その理由は、東風汽車はトラック主体の自動車メーカーであり、乗用車の生産開始時期は、上海汽車、第一汽車に比べて遅い時期だからである。上海汽車、第一汽車は1950～1960年から乗用車の製品開発・生産に取り組んでおり、中国ナンバーワン、ナンバーツーの乗用車メーカーである。

第一汽車の印象は、米国フォード、日本トヨタに似たタイプの自動車メーカーとの印象を受ける。その理由は、第一汽車は「中国最初の自動車メーカー」との自負が感じられ、この点が、「世界最初の世界的自動車メーカー」の自負を持つフォードとの親近感がある。また、「自動車生産台数世界ナンバーワン」のトヨタ、「自動車技術世界ナンバーワン」の自負を持つトヨタに近い印象を受ける。

東風汽車は外資系自動車メーカー6社と比較すると、どのメーカーとも似ているという印象が強くない。強いて言えば、日本日産自動車であろうか？ その理由は、東風汽車の自動車生産台数増加の影響は、日産自動車と合弁で設立した東風日産が一番貢献しているからである。

第二に長安汽車、奇瑞汽車、長城汽車の比較である。この3社の印象は、インテグラルタイプの自動車メーカーではなく、モジュラータイプの自動車メーカーとの印象が強い。

筆者はこの3社のうち奇瑞汽車で工場見学・社長インタビューを実施した。奇瑞汽車の工場は、第一汽車、東風汽車とは異なっており、シンプルな工場・工程設計になっているとの印象であった。その意味では、モジュラータイプの工場との印象である。また、自動車部品の購入については、エンジン・トランスミッションの基幹部品についても、機会があれば外部購入するというスタンスであった。現在は、エンジン・トランスミッションは内製を開始しているが、5年前までは、三菱自動車瀋陽工場から購買していたとのことであった。

長安汽車は、他の5社と違って軽自動車タイプの自動車生産が主力あり、中国での軽自動車の製品開発が、大型タイプの乗用車とは異なる「軍転民」の製品開発となっている。もともと「軍事製品会社」として出発した長安汽車は、自動車の製品開発でも、軍事製品の発想がかなり入っているのではないかと、その点でモジュラータイプの製品開発が入りこむ可能性が高いとの印象が強い。

筆者は長安汽車の工場見学を実施していない。その意味では、長安汽車がモジュラータイプの自動車メーカーであるとの断定はできない。ただし、「軽自動車」、「軍転民」、「軍事製品会社」などのキーワードは、上海汽車、第一汽車、東風汽車、奇瑞汽車、長城汽車などの自動車メーカーには見られない。その意味で、中国自動車メーカー・モジュラータイプとして検討してみる価値があるということである。

長城汽車は中国自動車メーカーの中で、SUV、ピックアップトラックのナンバーワンのメーカーである。筆者は長城汽車の工場見学は実施していない、その意味では長城汽車の実態を把握しているとは言えない。ただし、中国自動車販売台数でSUVのシェアが増加していることを反映して、長城汽車の事業内容を検討してみたところ、SUVタイプでは中国ナンバーワンのメーカーである、とのことであった。長城汽車が、製品開発・自動車販売でSUVを重視して推進すると、モジュラータイプの中国自動車メーカーとして注目を集める可能性がある。

4. 自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略と製品アーキテクチャ

● 自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略と製品アーキテクチャ

自動車産業という視点でアジア地域を見る場合、グローバル製品・市場戦略の考え方が当てはまりがよい。グローバル製品・市場戦略とは、潜在成長性が高い地域や国々に対して、自社の強み・弱みを考慮していかに効率よく攻めるか、そのための経営資源の優先順位は何かを決める方法である。グローバル製品・市場戦略でみれば、米国・欧州・日本はすでに成熟市場となっており今後大きな成長は期待できない。したがって今後は潜在成長性が高く、白地の地域が多いアジアが、経営資源を集中投入すべき地域であり、注目すべき地域である。

製品アーキテクチャから見た自動車製品のアジアでの産業地政論はどのように示されるだろうか。この問題に入る前に、そもそも自動車の製品アーキテクチャは、世界的視点で今までどのように認識されてきたかを見ておく必要があるだろう。

中国の自動車産業の製品アーキテクチャ評価は、東京大学藤本隆宏教授が指摘するように、中央政府所管の「第一汽車」、民間独資の「奇瑞汽車」などそれぞれ特徴が違っており、どのように収斂するかは現在のところ不明であるが、他の国々と際立って異なる特徴を強調すると、自動車の基幹部品であるエンジン・トランスミッションまで外注してしまう「垂直分裂型モジュラータイプ」製品を得意とする国、オープン・アーキテクチャ&モジュール製品のエンジンビジネスが展開されている国と言えよう。

自動車の製品アーキテクチャは大きく分けて「インテグラル型」と「モジュラー型」の2種類が存在すると言われている。「インテグラル型」の自動車は日本・欧州の自動車メーカーの乗用車がこのタイプに属すると言われている。日本・欧州メーカーはモノコックボディ形式で乗用車を生産するという伝統に従って乗用車を生産してきた。モノコックボディ形式とは、乗用車の車台（シャーシ）と車台の上に載るボディを一体型にして製品を開発・生産する生産方式である。この場合、乗用車の開発・生産は、自動車に期待される機能・部品全体を見て、最適生産をしないと品質のよい自動車生産ができない。そのため、自動車メーカーの開発・設計・生産担当者は、何度も頻繁に打ち合わせて「(摺り合わせ)生産システム」を確定していくプロセスを踏む。以上、日本・欧州の乗用車生産システムは(摺り合わせ)「インテグラル型」である。

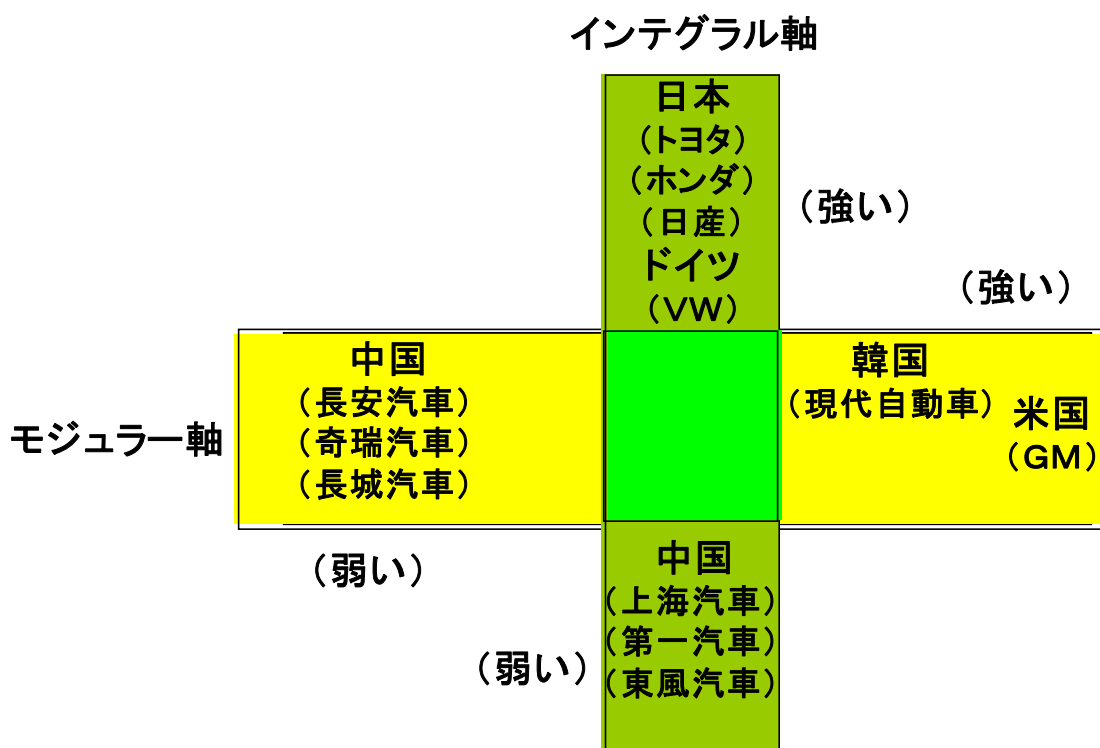
一方、米国の自動車メーカーは伝統的にボディ・オン・フレームというボディ形式で乗用車を生産してきたと言われている。ボディ・オン・フレームとはフレームの上にボディを乗せるという意味である。つまり、米国自動車メーカーは乗用車を生産するにあたって自社で保有している車台（シャーシあるいはフレーム）の上に様々なタイプのボディ（セダン、ピックアップトラック、ミニバン、SUV（スポーツ・ユーティリティ・ヴィークル）、MPV（マルチ・パーパス・ヴィークル））を乗せることによって乗用車の開発・生産を進めてきた。この場合フレームとボディは別々の組織・生産担当者によって開発・生産され、

そのインターフェースがきちんと決められていることが重要になる、つまり「モジュラー型」の製品である。この生産方式は、日本・欧州の自動車メーカーとは異なる生産方式であり、ボディとフレームの組み合わせが乗用車の機能・部品を決めることになり「組み合わせ生産」つまり、「モジュラー型」の乗用車生産方式と考えられる。以上、乗用車の製品アーキテクチャは、日本・欧州が「インテグラル型」、米国が「モジュラー型」と考えてよい。

● **中国自動車製品のアーキテクチャポジションと中国自動車産業の今後の動向**

アジア自動車産業の製品アーキテクチャを「インテグラル（擦り合わせ）軸」、「モジュラー（組み合わせ軸）」に纏めて図式化すると、以下の図4にまとめられよう。

図4 環太平洋の自動車製品アーキテクチャポジション



資料：藤本隆宏&東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター著「ものづくり経営学」(光文社新書)の図4-1-2をもとに筆者が加筆修正

図4では、まず横軸はモジュラー軸を示している。この横軸にマップされている国は右側から米国、韓国、中国の3カ国である。この3カ国のマップは、一番右の米国が最も強いモジュラーアーキテクチャの国、最も左側の中国（長安汽車、奇瑞汽車、長城汽車）が

弱いモジュラーアーキテクチャの国として示した。

次に縦軸はインテグラル軸を示している。この縦軸にマップされている国は、上から日本（トヨタ、ホンダ、日産）、ドイツ（VW）、中国（上海汽車、第一汽車、東風汽車）である。一番上位の日本は、インテグラル製品アーキテクチャを代表する国であり、インテグラル度ナンバーワンである。その下にある中国は具体的には第一汽車、上海汽車、東風汽車であり、第一汽車はトヨタの指導、上海汽車はフォルクスワーゲンの指導、東風汽車はPSA、日産自動車の指導を受けている。つまり、インテグラルアーキテクチャ自動車メーカーで、世界ナンバーワンの日本・ドイツ・フランス企業の指導のもとにあるとの評価で（弱い）評価になっている。

● まとめ

中国の自動車産業の今後の動向を見ていく第一の視点は、「日本、欧州、米国、韓国との合弁会社がどのように成長していくか」であろう。現段階では、ドイツ VW の合弁会社、上海VW、一汽VW の生産台数が多く、トップに立っている。第二位は米国 GM の合弁会社上海 GM であり、VW に次ぐ乗用車を生産している。第三位は韓国現代自動車と中国北京汽車の合弁会社であり、100万台以上の乗用車を生産している。この上位3社を日本のトヨタ、ホンダ、日産の合弁会社が追跡しているが、この動向がどうなるかであろう。

第二の視点は、中国自動車産業は、インテグラル型になるか、モジュラー型になるかである。東京大学藤本隆宏教授が指摘するように、中央政府所管の「第一汽車」、民間独資の「奇瑞汽車」などそれぞれ特徴が違っており、どのように収斂するかは現在のところ不明であるが、他の国々と際立って異なる特徴を強調すると、自動車の基幹部品であるエンジン・トランスミッションまで外注してしまう「垂直分裂型モジュラータイプ」製品を得意とする国、オープン・アーキテクチャ&モジュール製品のエンジンビジネスが展開されている国といえよう。従って、従来の日本型、欧州型、米国型の自動車製品アーキテクチャとは、全く異なる自動車事業展開の可能性も考えられる。自動車の製品アーキテクチャはセダン型乗用車がインテグラル型、MPV・SUV がモジュラー型である。日本・米国では1990年代以降MPV・SUVが急増して乗用車市場で50%以上のシェアになっており、今後、中国のMPV・SUVが、いつ頃50%を超えるシェアになるのかが注目される。

第三の視点は、中国における電気自動車（EV）の普及動向がどうなるかである。現在の中国大都市（上海、北京など）は、光化学スモッグにおおわれている。上海、北京の光化学スモッグは、1980年代の東京、ロスアンジェルス環境を思い出させる。電気自動車（EV）は、日本・米国・欧州などの先進国では、コストが高いために普及していない。しかし、中国都市部での環境動向を考慮すると、中国政府主導で、電気自動車（EV）の開発・普及が急速に進められる可能性がある。

以上、世界各国の自動車企業は、このような「中国の地政学」を考慮に入れた企業戦略

や国際化政策の策定が望まれると言えよう。

5. 今後の調査の課題

本稿、「1. 中国自動車生産動向」から、「4. 自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略と製品アーキテクチャ」を通して検討して、今後の調査課題を考えると、以下の2点が指摘できる。

(1) 中国自動車メーカーと欧州・米国・日本・韓国の合弁会社の中国自動車生産台数の推移をみると、中国メーカーと海外メーカーが、それぞれ1社だけで合弁した会社の方が、複数の中国メーカーと海外メーカーが合弁した会社より中国自動車生産台数が多い。具体的には、北京汽車と韓国現代自動車の合弁会社の北京現代、東風汽車と日産自動車の東風日産は、広州トヨタ、一汽トヨタの合計生産台数よりも生産台数が多く、広州ホンダ、東風ホンダの合計生産台数よりも多くなっている。この理由の背景は何か、要因は何か、検討する必要がある。

(2) 本稿では、長安汽車、奇瑞汽車、長城汽車はインテグラルタイプの自動車メーカーではなく、モジュラータイプの自動車メーカーではないかと指摘した。筆者は、このうち長安汽車と長城汽車の工場見学を実施していない。この2社については、工場見学を実施したうえで、どのようにインテグラルタイプではないのか、モジュラータイプの自動車メーカーとしてはどのような特徴があるのかを精査する必要がある。これらの精査をベースにして、今後どのような自動車メーカーが中国から出現するのかの検討材料になろう。特に今後新モデルが続々と出現することが予想される電気自動車（EV）についての参考になると考える。

以上

参考文献

- 大鹿隆共著「アジア自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2006年)
- 大鹿隆共著「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)
- 大鹿隆共著「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)
- 藤本隆宏著「生産マネジメント入門Ⅰ、Ⅱ」(2001年、日本経済新聞社)
- 藤本隆宏著「能力構築競争」(中公新書、2003年)
- 藤本隆宏著「日本のもの造り哲学」(日本経済新聞社、2004年)
- 藤本隆宏/新宅純二郎編著「中国製造業のアーキテクチャ分析」(東洋経済新報社、2005年)
- 新宅純二郎・天野倫文編「ものづくりの国際経営戦略」(有斐閣、2009年)
- 天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編「新興国市場戦略論」(有斐閣、2015年)
- 劉源張著「中国の自動車産業——発展と課題」(市村真一監修“アジアの自動車産業と中国の挑戦”)(創文社、2005年)所収))