

日系自動車企業の対中戦略
—トヨタとホンダを中心にして—

早稲田大学商学部 教授 川辺信雄

Working Paper Series Vol. 2006-35
2006年12月

この Working Paper の内容は著者によるものであり、必ずしも当センターの見解を反映したものではない。なお、一部といえども無断で引用、再録されてはならない。

財団法人 **国際東アジア研究センター**
ペンシルベニア大学協同研究施設

日系自動車企業の対中戦略

—トヨタとホンダを中心に—

早稲田大学商学部 教授

川辺信雄

要旨

本稿では、拡大が続く中国の自動車産業にあって、厳しい競争環境に直面する日系メーカーは、中国市場でどう勝ち抜くか、日本メーカーの経営戦略をホンダとトヨタの事例を中心に考察するものである。具体的には、以下の3点を中心に分析を行う。(1) 日系自動車企業が、中国市場とりわけ広東省に、なぜ、そしてどのようにして進出したのか、(2) これらの企業はどのような事業活動を展開しているのか、(3) それらの企業の持つ優位性と問題点は何かである。その上で、日系自動車メーカーが中国市場に進出した日本側のプッシュ要因と中国側のプル要因を明らかにし、特にホンダとトヨタの中国戦略について分析する。最後のまとめと展望では、本稿の議論を要約すると同時に、中国自動車産業の問題点や日系自動車メーカーの今後の戦略について展望する。

1. はじめに

アジアの自動車市場は 21 世紀に巨大市場に発展することが見込まれている。世界の自動車生産台数は 2002 年では 5,700 万台で、このうちアセアンに日・中・韓を加えた東アジアは 1300 万台にすぎない。2009 年には世界の自動車生産台数は 6,970 万台に拡大するという予想があるが、そのうちアジアは 2,620 万台を生産するとみられている。明らかに自動車市場は欧州、北米から日本を除くアジアへと移りつつある¹。東アジアは多くの国でまだ普及率が低く、今後の高い経済成長が期待できる。2010 年には、東アジアは欧米に匹敵する 2,000 万台市場になる見通しである。日系自動車メーカーにとって、東アジアは、重要な市場のひとつとなりつつあるといえよう。

とりわけ中国は「世界の工場」として急成長すると同時に、13 億人の「巨大消費市場」を形成しつつあり、注目を集めている。現在では、金融引き締めや値下げ期待に伴う買い控えで足踏みする中国の自動車販売だが、今後最も期待される市場であることは間違いない。中国の国家信息中心経済諮詢中心が発表した 2005 年の中国の自動車需要予測は前年比 12% 増の 580 万台である。そのうち、乗用車は 275 万台で 17% の成長を見込んでいる。すでに 2003 年には、中国はイギリス、ドイツ、フランス、イタリア、ドイツを販売台数で抜いて世界第 3 位になった。2004 年には 500 万台の自動車が生産され、生産台数でもアメリカ、日本に次ぐ世界第 3 位の自動車生産国となった。中国側の予想では、生産台数では、2010 年には 850 万台、2020 年には 1,700 万台になるという。もし、この予想が正しければ、中国は 2010 年までには日本を抜いて世界第 2 位に、2020 年までには、米国を抜き、世界最大の自動車生産国になる²。

また、2001 年 12 月には中国は WTO に加盟し、世界の仲間入りをしたことから、日本の機械や精密、電子メーカーと同様に、自動車メーカーも中国参入を本格化しつつある。この結果、中国は国際化の波にあらわれ、自動車の関税も 2006 年には 25% まで段階的に低下することになっている。

過去数年、上海ブームによってあまり脚光を浴びなかった深圳を中心とした華南地域が再び、注目を浴び始めている。広州での日系企業の投資は、東莞と深圳の珠江東部と広州、佛山、中山の珠江西部へと 2 極化し、近年珠江西部への投資が活発化し、その内容も変化している。従来、電器・電子の委託加工が中心であった東莞や深圳は、現在、大きな変化にみまわれている。また、珠江西部の広州、佛山、中山はもともと地場産業が発達し、豊かな地域で海外からの誘致活動には熱心でなかったが、近年、日系自動車関連の投資を中核に上海に酷似した中堅、大手の内販売型の企業による新たな経済圏が広州近辺に形成されはじめている³。日系企業の投資の急増は、2000 年当時の上海の状況に似て、すさまじいものがある。

広州では、すでにホンダ、日産、トヨタといった日本の 3 大メーカーと、バスを生産しているいすゞが進出している。2007 年の自動車の生産台数と販売額はそれぞれ、100 万台

と 2,000 億元を越える。こうして、広州地域は、中国最大の乗用車生産基地、あるいは世界の主要な自動車製造基地となりつつなる。2010 年には、広州の自動車生産能力は 130 万台といわれている⁴。

しかし一方で、中国市場においてはここ 1~2 年の間に新型車の投入が相次いだ普及価格帯の車種はすでに大激戦となってきている。世界の主要メーカーが出揃い、120 社を超える中国の地場メーカーが参加して、各社の生き残りをかけた大競争時代が幕を開けたといわれる。

こうした状況のなかで、かつてのように作れば作っただけ売れたというのは、完全に過去の話になってきた。急速な生産拡大で中国市場も飽和状態に近い。2004 年に入ると生産した乗用車のうち 1 割が在庫になったとも言われている。これからの中国は供給過剰とその調整を繰り返しながら成長を続けていき、その過程で品質やコスト競争力に劣るメーカーはふるい落とされる⁵。

本稿では、厳しい環境に入った中国市場でどう勝ち抜くか、日本メーカーの経営戦略をホンダとトヨタの事例を中心に考察するものである。具体的には、以下の 3 点を中心に分析を行う。(1) 以上のような性格をもつ中国市場、とりわけ広東省について日系自動車企業が、なぜ、そしてどのようにして進出したのか、(2) これらの企業はどのような事業活動を展開しているのか、そして (3) それらの企業の持つ優位性と問題点は何かである。

こうした問題を議論するため、本稿は以下のような構成をとっている。この「はじめに」に続いて、第 2 節では中国の自動車産業がどのように発展し、現在どのような産業構造を有しているのかを概観する。続く第 3 節では、日系自動車メーカーがなぜ中国に積極的にするのか、日本側のプッシュ要因と中国側のプル要因について考察する。第 4 章および第 5 章では、それぞれホンダとトヨタの中国戦略について分析を行う。そして、最後のまとめと展望では、本稿の議論を要約すると同時に、中国自動車産業の問題点や日系自動車メーカーの今後の戦略について展望する。

2. 中国における自動車企業の概要

(1) 中国自動車産業の発展と産業構造

中国の自動車生産は、1956 年毛沢東の指令で「第一汽車製造廠」が設立され、「解放牌」によって始まった。毛沢東時代には、生産台数はあまり伸びなかった。鄧小平は 1978 年の「改革・解放」政策のなかで、自動車産業を中国の基幹産業とすることを明確にし、国内自動車メーカーが、海外から先進技術を導入したり合弁会社を設立したりすることを支援し、自動車産業の発展を促そうとした。同時に国有だけでなく、民間の自動車企業の育成にも政策的支援を行った。この結果、外資の参入が生じ、1982 年には上海汽車と独フォルクスワーゲンの合弁会社、上海 VW が設立され、「サンタナ」が生産されるようになった。

1994 年には中国政府は、「自動車工業産業政策」を策定し、計画経済から市場経済へ移

行する過程で、経済発展のために2010年までに自動車産業を基幹産業に位置づけることを明示した。この結果、自動車生産は1980年の22万台から1995年の150万台へと増大した。生産される車種もトラックのみならず、ミニバン、乗用車まで拡大した。従来の単一製品体制も改革され、自動車メーカーも市場ニーズにもとづいて生産や販売がおこなわれるようになった。

さらに、中国の第10次5ヵ年計画（2001～2005年）では、2005年時点での自動車生産台数は、310万台、そのうち乗用車110万台の目標が立てられた。この台数目標は、早くも2002年には達成された。

2004年には、「新自動車工業政策」が策定され、1994年の産業政策で達成されていない上位企業を中心にした国際競争力を備えた大企業の育成の問題や、従来あまり重視されていなかった販売・消費サイドの問題解決が図られようとしている。

このような政府による産業政策の展開のなかで、一部の国有企業が上位企業として発展し、中国の自動車産業の中核をなしてきた。また、1970年代から始まった改革・開放政策のもとで民間企業の参入も生じ、現在は大中小含めて約120社の組み立てメーカーと3,000の部品メーカーが存在するといわれる。

第一汽車、東風汽車、上海汽車という生産能力50万台を越す3グループが、シェアの51%を占め、それに次ぐ9グループが40%を占める。

メーカー再編の流れのなかで、海外資本との合弁事業も増えた。完成車と部品をあわせて合弁会社は600社以上になっており、蓄積した資本は総額200億ドル以上に上っている。中国における自動車産業総資本の4割が合弁事業によるものであると考えられている⁶。

第一汽車集団は吉林省長春に本社をもつ。1956年からトラック「解放号」の生産を始めた中国初の自動車メーカーである。当初は第一汽車製造廠の名前で、旧ソ連から技術導入した。現在では、主力のトラックのほかに、独VWとの合弁で「ジェッタ」や「アウディ」を生産している。

乗用車では国内最大の上海汽車工業が、先行している。同社は、上海の部品、農耕用車メーカーなどからなる企業グループとして1995年発足した。グループ発足前の1983年から傘下工場で独VWと乗用車「サンタナ」の生産を始めた。胡茂元総裁は「2010年までに中国を自動車大国とし国際市場に進出する」との目標を掲げた新政策を発表している。その第一歩が完成車輸出である。2003年秋上海VWの主力車「ポロ」を豪州へ輸出した。台数は500台と小規模だったが、中国製の乗用車が初めて先進国へ渡る記念すべきものとなった。

第一汽車と並ぶ国産自動車メーカーとして、1969年に「第二汽車製造廠」が設立された。同社は、1981年に東風集団に組織変更した。傘下に120社、12万人の従業員を抱える東風集団は巨大さゆえの効率の悪さで、1990年代後半には倒産の危機にあった。日産を合弁相手に迎え、カルロス・ゴーンの下で復活した日産を手本に経営近代化を進めている。東風汽車は軍用トラックをからスターし、トラックを中心にした国有自動車メーカーであり、

乗用車への進出では、上海汽車、第一汽車とくらべて遅れをとった。事実上の本社のある武漢市こそ部品メーカーの集積や交通インフラの整備が急ピッチで進むが、襄樊、十堰など他の生産拠点の環境整備はまだこれからである。冷戦等、外国からの攻撃を防ぐため、わざわざ山間部に拠点を設けたといわれる。

中国第4位は長安汽車グループである。同グループの主力製品は、スズキとの合弁会社で生産する古い世代の「アルト」や軽ワンボックスの「エブリイ」「カルタス」などである。軽自動車クラスの生産では、中国トップの座を占め、また独自に開発したミニバンを有している⁷。

少し変わったところでは、二輪車で成長し、四輪車市場へ参入した吉利集団がある。従来中国の自動車産業は政府の保護の下で寡占状態が続いていたため、乗用車の価格は高く、消費者は乗用車の価格は高いと思っていた。ところが、2001年11月に政府から乗用車生産のライセンスを得た後、同社の販売は好調で、前年比30%程度伸びている。同社は、中国の民営企業が生産する初めてのセダン「優利欧」を発売した。

中国の大手自動車メーカーで、トヨタ自動車のハイエースをノックダウン生産しているのが金杯自動車(遼寧省瀋陽市)である。この企業は、トヨタや米ゼネラルモーターズとの協調路線を推進する一方で、大手国有企業で初めて1988年に株式会社化を実現した。

マイナー勢の吉利、奇瑞、躍進などは、国内市場重視で、現状は欧州車のデザインを真似た車を生産している。また、米国の排ガス規制「ULEV」や欧州の安全基準「ユーロ NCAP」に対応できないので、発展途上国への輸出が主になる。グローバルに事業を展開する部品メーカーは技術流出を恐れて、これらの企業とは手を組まないという⁸。

しかしながら、これらマイナー企業は、新自動車政策の影響を懸念している。すでにのべたように、この政策の最大の目標は、独自ブランド、独自技術を持つ自動車メーカーを中国国内で育てることである。そのため、中国中央政府は現在120社以上も乱立している中国内の自動車の集約化を進めるという方針を明確に打ち出している。下位メーカーには、大きなメーカーに飲み込まれるのではないかという危機感がある。そのため、中小メーカーは、独自モデル、独自技術の開発を必死にアピールし、最近では、ミニバンとSUVの開発に力をいれている。

中国のピックアップ大手の長城汽車も、従来からトヨタの「ハイラックスサーフ」そっくりのSUVや日産の「ダットサン」そっくりのピックアップトラックなど、日本車のデザインを模倣した製品を販売してきた。

異業種からの自動車への参入がある。Liイオン2次電池では中国最大で、世界でも3位のシェアを持つ自動車メーカーの中国BYD AUTOなどは、軽クラスの乗用車「Flyer」をベースとしたハイブリッド車の「Hybrid-S」、Liイオン2次電池を搭載した「ET」などのモデルを開発している。異業種のハイテク企業の参入で、中国の自動車メーカーの技術力が底上げされつつある⁹。

(2) 外資系企業

中国の現地企業は、経営ノウハウや生産技術において遅れていた。その遅れをとりもどすため、現地企業は海外の有力企業と提携・合弁を行うことが必要であった。結果として、現地大手企業は、外資と複雑な提携関係を結び、外資が実質的に中国の自動車産業の構造を作り上げることになったのである（図1参照）。

中国における外資系自動車の現地生産は、日本企業に比べて欧米の企業が先行した。まず、欧米企業からみてみよう。外資系自動車メーカーの中国進出は、改革開放政策後まもない1984年に独フォルクスワーゲン（VW）が他社に先駆けて、上海汽車との合弁で「上海フォルクスワーゲン」を設立した事に始まる。同社は、1985年に外資の先頭を切って、現地生産に踏み切った。VWは上海汽車と「サンタナ」「パサート」「ポロ」を生産している。また、VWは1992年には、第一汽車と「一汽VW」を設立し、「ジェッタ」「ポラ」などの生産をおこなっている。VWグループは現在でも、中国シェアの34%以上を占める最大手である¹⁰。フォルクスワーゲンは、2008年までに年産能力を162万台に拡大しようとしている¹¹。

同じくドイツのダイムラークライスラー社は、北京汽車とジープなどを生産している。ダイムラークライスラーは中国で中・大型のトラックとバスを生産する方針で、中国企業と合弁交渉を進めている。交渉相手は中国有数の自動車メーカーである第一汽車と合弁の交渉相手として浮かび上がっている。同社は早くからSUVの北京ジープを合弁生産してきたが、トラックとバスでも市場開拓に乗り出す。

米ゼネラル・モーターズ（GM）は、まだモータリゼーションの本格化していない1996年にパートナーである上海汽車と合弁を手がけた。1994年の自動車工業産業政策の一環として進めたものである。ゼロからスタートとし、その後順調にシェアを伸ばし、現在では8%に近いシェアを有する。上海汽車と最初に「ビュイック」、その後「シボレー」「セイル」を生産・販売している¹²。GMは、韓国のGM大宇で基本設計した車体を中国風にアレンジし、値ごろ感のある価格で提供し、それに有名ブランド「ビュイック」をつけてヒットさせたといわれる。また、GMは2007年までに30億ドルを投資し、年産能力を130万台に拡大する投資計画を発表している¹³。

フランスのプジョーシトロエングループ（PSA）は、大手4社のなかでは立ち遅れが目立っていたが、1992年に東風グループと合弁会社神竜汽車を設立し、総額300億元を投じて新工場を武漢市に建設し、15万台の年生産体制をととのえた。この新工場では、「シトロエンZX」を生産開始し、価格は1台15万元前後とした¹⁴。シトロエンのブランドで5モデルを投入し、2002年の販売台数は前年比57%増の8万4,400台となり、シェアは7.8%まで高まった。シトロエンはすでに中国で知名度が高く、2003年末で250都市に470の販売拠点を有していた。

1997年に中国ではプジョーは撤退し、シトロエンのみが2003年まで続いた。PSAは、シトロエン「C3」とプジョー「206」のように、多くの車種で車体を共通化している。そ

のため、プジョー・ブランドも中国市場に投入した方が効率が高い。そこで、PSA と東風自動車は 2003 年に新合弁会社を設立し、2004 年からプジョーもシトロエンに加えて生産を始めた。両社は、6 億ユーロ（約 800 億円）投じて増産体制を整えていく考えである¹⁵。将来は年産 30 万台が目標である。シトロエンとプジョー・ブランド車は、別々の販売部門を設ける予定である¹⁶。

ルノーは中国進出が遅れていたが、2004 年 6 月東風自動車との合弁会社設立を発表した。2006 年から中型車の生産を初め、将来は 30 万台体制を整える。一時は、ルノー内部では独力での進出が検討されたこともあったが、結局は日産と関係の深い東風と手を組み、中国への最後の切符を手に入れた。生産こそルノー側で担当するものの、研究開発や部品調達などは日産と東風の合弁会社の資産を活用する¹⁷。

現代自動車は、韓国で第 1 の座を占めているが、トヨタやホンダといった日本メーカーと類似の戦略をとると考えられている。つまり、国内生産はほぼ現状を維持しながら、海外生産拡大によって規模の経済を追求する戦略である。現代と起亜は 2007 年に 50 万台の販売を計画している。価格の割りには品質も見栄えもよい車を生産し中国での人気は非常に高くなっている¹⁸。

日系企業は、欧米企業に比べて中国への現地生産では進出が遅かったといえる。トヨタは、第一汽車参加の天津一汽華利と 2002 年 10 月から合弁で「天津トヨタ自動車」で、1,500cc, 1,300cc の小型セダン「ヴィオス」の生産を開始した。トヨタ・グループのダイハツは、2005 年を目途に第一汽車と合弁生産するが、2003 年に小型 SUV 「プリオス」の生産技術を先行供与している。

また、トヨタは天津で第二工場を建設し、2005 年から高級車の「クラウン」を年間 5 万台生産する。最高級 SUV については、トヨタが第一汽車に技術援助、2003 年から長春で年間 1~2 万台生産している。2004 年から成都でクロスカントリー車「ランドクルーザープラド」の生産を開始した。トヨタは 2008 年までに年産能力を 62 万台に拡大する計画を有する。

ホンダは、後に事例研究の部分で詳細にみるが、広州自動車と合弁で 1999 年から「アコード」、2002 年から「オデッセイ」の生産を行っている。また、広州経済開発区で東風グループとアコード用エンジンを生産している。2004 年東風自動車との合弁会社、東風本田自動車（東風ホンダ）が湖北省武漢市の工場で「CR-V」の生産を開始した。ホンダは 2008 年に 50 万台体制を目指している。

日産自動車は、東風グループと合弁で 1993 年に鄭州日産（日産 30% 所有）を設立し、1999 年に小型トラックの生産を開始した。その後、東風グループの風神自動車(広州)に「ブルーバード」の技術供与契約し、同グループがブルーバードを生産した。

2002 年 9 月、日産自動車は東風自動車と合弁を含む包括協定にこぎつけた。乗用車生産では出遅れた感があったが、東風グループと乗用車・トラックなど生産の合弁会社、東風有限公司を湖北省に設立し、2003 年 6 月に操業を開始した。「セフィーロ」など 4 車種を生

産している。2007年に62万台の計画を立てている。

スズキの中国への進出は早く、中国では1993年6月日本メーカーとしては先行して、長安汽車と乗用車の合弁会社を設立した¹⁹。四川省重慶、黒龍江省ハルビンなど4カ所に製造拠点を設け、「アルト」や「カルタス」を生産している。1995年江西省北東部の景德鎮に、航空機などを製造する昌河グループと合弁で昌河スズキを設立した。工場は内陸部に立地するので、日本から部品を運んではコスト高になるので、昌河傘下の部品メーカーを重要視してきた。景德鎮の工場で昌河スズキが生産するのは軽自動車の代表格である「ワゴンR」の旧モデルを流用し、2001年に生産を開始した小型車「北斗星」である。スズキは、2008年までに20万台ベースにもっていこうとしている。

マツダは、2001年5月に一汽海南汽車（海南省）に小型ミニバン「プレマシー」、2002年月には小型乗用車「ファミリア」（現地名マツダ323）、そして2003年には第一汽車集団の一汽轎車（吉林省）に中型乗用車「アテンザ」（現地名「マツダ6」）を生産委託している。2006年には、一汽轎車が主力大型ミニバン「MPV」の次期モデルの生産を当面年間1万台程度を生産する見通しである。

なお、マツダは2004年になって中国ビジネスに本格参戦した。現地パートナーとの提携強化に加え、新たな合弁の枠組みを構築する「二正面作戦」が始動した。将来の成長戦略を描くうえで欠かせない最重要課題のひとつとして「中国」をとらえ、日本大手では最後尾からの巻き返しを図ろうとしている。中国の自動車最大手、第一汽車集団との提携を拡大する。第一汽車の国産高級車「紅旗」の次期小型車開発に協力する。主力ミニバンも委託生産する。大型の「紅旗」の開発はトヨタが受け持つ。米フォード・モーターや長安汽車（重慶市）と中国で乗用車を合弁生産する計画だが、第一汽車との関係も強化し、急成長する中国市場を二本立て戦略で開拓する。

中国政府は新自動車政策で国産ブランド車の強化を掲げている。マツダは国産車開発に協力する事で中国事業を展開しやすくする。提携拡大の一環として委託生産も拡大する。

マツダはフォードグループの中国戦略の一環として、江蘇省南京市に合弁工場を新設し、2006年にも小型車の生産を始める計画である。第一汽車との提携も並行して強化、中国販売を2010年に30万台に引き上げる考えである。

兵庫トヨタは、深圳経済特区に合弁の自動車修理・車検工場を持っている。しかしながら、他の日本企業と同様に、同社の抱えている問題は外貨券の確保である。そのため、同社はウーロン茶やじゅうたんを輸入し、その代金を修理部品の購入に当てている²⁰。

(3) 部品企業

1994年に発表された自動車産業政策で、海外の部品メーカーによる中国への投資を歓迎する内容が盛り込まれた。2004年からの新しい産業政策では、さらに一步踏み込み、部品市場をすべて開放する内容となっている。ただ、中国と日米欧の自動車メーカーの合弁関係は、きわめて複雑な上に流動的である。この状況の中で、部品の供給体制を構築しなけ

ればならず、大変複雑な対応をせまられている。それでも、組立メーカーの中国への進出の伴い、部品メーカーの進出も活発化している²¹。

外資系自動車部品メーカーの中国進出形態は大きく3つのパターンに分類できる。ひとつは、中国に進出した完成車メーカーの要請による「取引対応型」で、日系に多くみられるものである。2つ目は、独自判断で進出して中国メーカーに販売するパターンである。これは欧米系に多いが、最近では日系でも増えつつある。3つ目は、独自に進出して中国工場を輸出基地にしようとするものである²²。

デンソーの例を見てみよう。同社は、中国政府が自動車産業育成のため、自動車部品会社の誘致に熱心な上、トヨタも中国進出を決めるとみられた。そのため、中国への進出の決定を早め、日本を含めたアジア全域での相互補完体制の完成速度をあげていった。しかし、同時に国内の空洞化という問題にぶつかる。そのため、デンソーでは、EFI、ABS、エアバッグなど採算が良く成長の見込める製品は国内に残し、カーエアコンなど海外での市場開拓に期待のもてる製品を現地生産する政策をとっている。現地生産を中心に国内と海外でバランスの取れた成長を目指す時代に入ったといえる。デンソーでは、1993年7月に「円高活用特別委員会」を設置し、海外生産に移行する製品や輸入可能な原材料を洗い出し、各国の工場ごとに現地調達率の引き上げを検討した²³。

カローラ、シビック、アコードといった世界4極で製造されるグローバルカーの部品を国内で受注するためには、海外でも供給できる体制が欠かせなくなってきたといえる。中国の将来を考えると、中国が自動車生産の拠点として重要視されるようになってきている。多くは、完成車メーカーが中国シフトを早めた時点で決断したのでは遅いと、考えている。

同時に、デフレ傾向が日本では進行したため、部品の売価を下げなければ販売できないような状況になった。そのため、人件費の安い国で製造して国内に持ち込むという原価低減の必要性も高まったのである。

多くの部品メーカーは、世界的に調達、生産、販売のバランスをとっていかうとしている。この代表的な企業が、中国を含め6カ国に進出し、トヨタに販売額の22%、ホンダへの販売額が18%を占める西川ゴム工業である²⁴。

日信工業は、2003年1月、中国・広東省に四輪車向けのブレーキ工場、中山日信工業を建設すると発表し、12月から稼働させた。同社はABSなどブレーキ製品を生産している。ブレーキだけでなく、自動車部品の中国生産が増えている。中国の低コスト製品がブレーキ価格の世界標準となり、人件費が割高な国内拠点は採算が激しくなる。国内拠点は高付加価値製品にシフトする²⁵。上海豊田紡汽車部件（上海市）では2002年の10月から内装製品の生産を始めた。

完成車メーカーは、現地で部品を供給できるメーカーを必死で探している。なかでも、日系部品メーカーは品質・納期などの面ですぐれており、頼りになる。従来日本の自動車メーカーでは部品メーカーの系列化が明確であった。しかし、中国市場においてはそれが大きく崩れ始めている。例えば、広東省の広州では日本の3大メーカーが出揃い、日本の部

品メーカーも進出し、自動車産業が急速に集積しつつある。たとえば、マツダ系の自動車用シートメーカーである東洋シート（本社広島県海田町）は、深圳に工場を有している。ここで製造しているのは、マツダではなくホンダの合弁会社である広州ホンダが2003年9月に生産を開始した「フィットサルーン」向けの部品である。マツダ系2次部品メーカーでワイヤーハーネス関連のシージーケー（CGK、本社広島市）も2003年4月、東莞市に工場をもった。当初は輸出中心であったが、狙いは日系の3大メーカーである²⁶。

このような状況のなか、独立系メーカーでは、中国は大きな取引先拡大のチャンスとなる。例えば、速度メーターなどの各種計器類において日本で25%のシェアをもつ日本精機は、2003年12月に中国現地法人の上海日精儀器有限公司を東莞市に設立した。同社はハンドルシャフトをホンダやスズキ向けを中心に供給し、毎年50%の増産を繰り返しており、2003年には工場規模を2倍拡張した。また、日系メーカー向けの自動車用バネのシェアで約5割に達する独立系部品メーカー、ニッパツは上海汽車との合弁で事業を展開していたが、主導権を握るため合弁を解消し、2004年6月に100%子会社を広州市に設立した。同社は、2005年までには生産量を倍に拡大するという²⁷。

一方、電子部品メーカーからの自動車部品への参入も見られる。2004年ごろになると、日本の電子部品メーカー各社が中国で新たな試練にさらされるようになった。各社の業績拡大を牽引してきた携帯電話向け需要が秋以降に急速に伸び悩み、先行き不透明感が漂い始めた。このため、自動車メーカーが中国生産に意欲的なほか、自動車の電子化自体も進むと考え、多くの電子部品メーカーが車載部品の生産に乗り出している。

例えば中国・華北の青島を拠点に事業展開する松下電子部品工場では、携帯端末向けが出荷額の約60%を占めていたが、2004年春からドアのスイッチなどの車載部品の生産を始めた。自動車がスリップしたときに軌道修正するセンサーを、トヨタが2005年天津工場生産を始める高級車「クラウン」用に供給する。日本電算の大連工場は、2005年2月にはバッテリー冷却用モーターなど車載部品を製造している。現在は日本へ出荷しているが、2005年の春から独フォルクスワーゲンの中国工場への直接供給に乗り出す²⁸。

とくに広州市を河口とする珠江の東側は10年以上前から事務機やプリンターの世界的生産拠点として発達した。エレクトロニクスメーカーの集積が進み、すでに自動車部品の中で電装系部品なら調達しやすい環境がそろっている。

アルミ鋳造成型のNSC（本社大阪府東大阪市）は、日本で得意先だった船井電機の中国進出に合わせて1995年に東莞市に工場を設けた。主力製品はVTRのヘッドドラムであり、現在では150万セットまで生産量を拡大している。同社は2003年から広州ホンダ向けに、フィットサルーンの部品であるハンドルの動きをタイヤに伝える部分のアルミ製ケケースを受注した。専用設備を導入しての対応である。中国市場は拡大することが期待されるにもかかわらず、中国には日系の鋳造メーカーが少なく、依頼を受ける仕事が沢山あると考えたからである²⁹。

さらに拡大する自動車市場にともない、新車販売のみならず、アフターマーケットが成

長することが期待されている。自動車ユーザーが変われば市場も変わる。今までの補修市場の主要顧客が法人や車に詳しい人たちであったのに対し、これからは車に関して必ずしも豊富な知識をもち得ない個人が主役となっている。こうした変化に対応して、米デルファイや日本のデンソーなどは、全国的な補修部品の供給体制を構築し始めている³⁰。

3. 日系自動車メーカーの中国進出の背景

(1) 国内市場の成熟化

日本の自動車産業は、国内市場の成長鈍化、円高による輸出の頭打ちと国内生産の空洞化などにより、大きな転機に差しかかっている。バブル崩壊後の1990年から1995年ごろまでの5年間は、トップのトヨタといえども国内では業績の低迷を余儀なくされた。しかし、その後は2000年にITバブル崩壊の影響を受けてやや落ち込みは見せたものの、ほぼ右肩上がりでの業績を回復させ、2003年度の決算は業界として過去最高益を達成した。

しかしながら、このように躍進する日本の自動車メーカーの主要な市場は、日本ではない。少子化が進む日本の国内市場においては、GDPはほとんど伸びていない。今後10年のうちに縮小に向かう可能性が高い。というのも、国内では早ければ2006年に人口のピークを迎え、その後経済は長期衰退に向かうとみられている。輸出度を維持するのが精一杯とみられている。日本の自動車メーカーのみならず、製造企業が成長としようと思えば、世界の市場を目指すしかない³¹。

企業競争が、日本国内だけでなく、世界的な規模で広がっていったところへ、バブル崩壊が重なったことも背景にある。日本では、自動車の生産台数は1990年に1,349万台に達したが、バブル崩壊以降は減少傾向で推移し、2001年には、1990年以来最低の978万台となった。日本の自動車メーカーは、伸び悩む国内市場に地盤をもっているところから、国内の自動車市場はすでに飽和状態にある上、買換え需要は景気回復の遅れにより盛り上がりがないという厳しい状況を経験した³²。

ある予測によれば、日本国内の乗用車生産台数は2002年の950万台から2003年には936万台、2004年には907万台まで落ち込む。この主な要因は、国内メーカーがアメリカを中心に現地生産能力を強化するために、輸出が落ち込むことになるからである。国内の販売台数は2002年の約534万台から、2007年には558万台へと緩やかに成長すると見込まれている。しかし、輸出は2002年の417万台から2004年には365万台近くにまで減少する。輸出はその後、中国向けが増えることで2007年に380万台近くにまで回復するが、米国の減少分を補うにはいたらない。結果として、2007年の乗用車生産台数は2002年より少ない935万台にとどまりそうである。中長期的に日本の人口が減少していくことを考えると、今後も緩やかに国内生産は減少すると見られ、日本は研究開発拠点としての色彩をより強めていくことになるだろう³³。

実際に、日本メーカーは国内市場をカバーするため、海外生産の拡大により成長を維持

する戦略に力を入れている。急成長するアジア、とりわけ中国市場の成長は急速である。世界的競争を勝ち抜くためには、コスト競争力が必要であり、環境技術開発などにも膨大な経費がかかる。一社でやるより、企業アライアンスを組んだほうが有利だと考える企業が出てきたのは、当然のことであったといえる。とくに欧米企業はアライアンスを組み、企業グループ同士の連携を進め、コストダウンを図り、徹底的に規模の利益を追求する。

(2) 中国市場の台頭

2001年の1000人あたりの車保有台数は日本が572台なのに対して、中国は6台であった。中国ではまだ車の普及はそれほどでもなく、今後は想像のつかないほどの拡大余地がある。

積極的な外資導入政策の下、高度成長を続けてきた中国であるが、一方では国内企業も、外資と提携、競争を繰り返しながら、独自の産業構造を形成しようと懸命である。計画経済下の「親方五星旗」から脱却し、市場経済に対応した経営戦略を練る国有企業も少なくなない。

中国は、政治面などでは、明日の朝に経済を取り巻く事情が一変するリスクを抱えているが、その市場は13億の人口と急速な経済発展により、将来は米国よりも巨大化する可能性を秘めており、世界の自動車メーカー各社が次第に重要視し始めている。

とくに広東省の珠江デルタでは、2000年で1人あたりのGDPが6,500ドルとなっており、中国のなかでも最も所得の高い地域となっている。2003年では、都市住民1人あたりの可処分所得は広州市1万5,003元、深圳市2万5,936元、上海市1万2,361元、北京市1万3,339元、蘇州市1万2,361元である。また、100世帯あたりの乗用車保有台数では、東莞市32.0台、順徳市（現在の佛山市順徳区）26台、深圳市18.6台、佛山市7.0台、広州市4.0台、北京市5.1台である。

このような所得の向上から、最近の広州への進出企業の中心は上海同様に内販型になっている。つまり、日本企業は、華東と華南をとともに市場として捉えるようになってきているといえる。そのため、日本企業は、華南地域を生産基地というよりも市場としてとらえなおすようになってきている³⁴。

こうした変化の背景には、豊かさを求めてきた中国経済政策の転換がある。第10次5ヵ年系計画には、2010年までにGDPを2000年の2倍にし、年平均成長率を7%前後と定めた方策がある。「発展は主題、構造調整は主線（中心）、改革は原動力、生活向上は出発点」といった考えにまとめられ、経済大国化の路線を本格的に歩もうとすると同時に、人々の生活向上に力を入れ始めたことがわかる。

中国の自動車生産台数は2002年までの10年間に年平均15%で伸び、1999年ごろからはさらに勢いが増し年率30%近い伸びを示している。2001年の生産台数は236万台であり、このうち乗用車は72万台と3割にとどまっていた。2002年には前年比39%増の325万台であり、うち乗用車は55%増の109万台であった。同じ10年間で世界の自動車産業の伸

びは1.5%であったので、中国の成長性がいかに高いかが分かる。

さらに中国の自動車生産台数は2007年には約400万台に達し、2010年には1,000万台になるという予想もあり、このうちの500万台が乗用車になるという。そして、2020年までには1,700万台を越えるという予測もある。これが実現するかどうかは別にしても、世界の自動車メーカーがいままで経験したことのない速度で中国市場が拡大していることは、間違いない³⁵。そのため、中国を手中に収めなければ、各自動車メーカーは、グローバルメーカーとして生き残れないといっても過言ではない。

自動車の消費構造も変化した。1994年、保有台数940万台のうち個人所有は22%の205万台にすぎなかった。それが2002年には約5倍の1,000万台となり、総保有台数2,000万台の半分を占めるようになった。2003年には、中国の乗用車販売は前年に比べて約2倍となった。市場の牽引役は、「新富裕層」のマイカー需要である。外資の対中投資や輸出事業に携わる人々の年収が伸び、高騰する不動産は、その転売などで都市市住民に資産効果をもたらした³⁶。

中国の自動車市場は、これまで一部の高所得者向けの高級セダンやトラックなど業務用車両の比率が高かった。実際、1997年の乗用車の生産台数はBセグメント（旧日産「マーチ」クラス）、Cセグメント（トヨタ「カローラ」クラス）、Dセグメント（ホンダ「アコード」クラス）を合計して、生産台数全体の36%を占めるに過ぎず、しかも乗用車でもCセグメントの比率が高かった。

しかし、このB、C、Dを合計した乗用車の比率が、2007年には52%に上昇する見込みである。しかも、1997年に乗用車全体の多くを占めていたDセグメントの比率が下がり、代わってより小型のBセグメント、Cセグメントが増加すると見られる。つまり、乗用車の大衆化が進み、より小型・低価格の車種が主流を占めるように市場が変化しているのである。

しかし、中国など新興市場の消費者にとって、自動車はまだ非常に高価な商品である。実際は自動車を購入できる顧客はまだ限られた金持ちであって、一般大衆は2輪車が中心といえる。そのため、自動車の購入に当たっては現金取引が主流となっている。逆にローンの比率は10%程度に過ぎない。自動車ローンサービスについては、1998年に4大国有銀行を皮切りに、2002年には14銀行が取り扱いを始めた。

自動車ローンはこれまでは外資に開放されていなかったが、中国政府は「個人の乗用車意欲を満たす上で、自動車ローンは大きな役割を果たす」と考え、2003年10月から外資の参入を認めるようになった。こうした動きを受けて、中国のローン市場にはすでに独フォルクスワーゲンを始め、米GM、トヨタが参入を表明している。中国の自動車金融市場は、自動車市場に参入した自動車メーカーの本格参入により、2004年ごろから活発化してきた。実際、2010年には1.4兆元（約20兆円）の自動車ローン残高が予測されており、自動車メーカーの新車販売に次ぐ新たな収益源の獲得競争が本格化すると考えられる³⁷。

また、中国経済そのものが一本調子で伸びていくのかという不安もある。おそらく2008

年の北京オリンピック、2010年の上海万博くらいまでは、順調に伸びるのではないかというのが大方の見方である。しかし、その先については不透明であるといわれる³⁸。

ただ、市場の伸びが2006年をピークに急激に減速し始めるとの予想もある。2006年ごろまでには都市部の人口5億人のうち、所得額上位10%、約5,000万人に自動車が行き渡る。そうすると需要の伸びが急激に鈍化するとみる。というのは、中国の所得格差が大きく、年々その差が拡大しているからである。いまだ、中間所得層が育っていないため、新規需要層が次々と現れる環境にないということである³⁹。

このように、急成長が期待され、実際に2002年3月以来26ヵ月連続で成長してきたが、2004年5月に減速し始め、2004年には230万台と前年よりも低い成長率で終わるようなことになりそうである。こうした中国市場の減速の理由は、政府の経済成長抑制策、自動車の購入希望者がローンを組むのが難しくなったローン統制、渋滞の深刻化、そしてガソリン価格の上昇などが考えられる。

2004年の2月以降、在庫率は急増している。乗用車の生産台数に占める販売台数の比率（生産販売率）は、2月に97.68%であったものが、4月には90.44%にまで落ち込んだといわれている。在庫台数は約25万台という資産もある。需給のギャップが出てきたといわれる⁴⁰。2005年末くらいまで続くといわれているが、長期的にはしばらくの間は市場の伸びは期待できると思われる⁴¹。

そのため、単一市場として、同じ法律・規制の中でこれだけの大きさを持つ市場は、しばらくの間出現しないと思われる。米国のように同じ規制で1,700万台の市場があるというのは、きわめて魅力がある。自動車は排ガス規制など国ごとに技術面での対応が異なる。そのため、単一市場で1,000万台を超える潜在性を持つ可能性が中国で、同じ規制の下でビジネスを展開できるのは、メーカーにとっては大きな魅力があり、世界の自動車メーカーがこの市場に殺到しているのである⁴²。

(3) 中国政府の自動車産業政策

兵器産業を基盤にもつ中国の自動車産業は、トラックなどを中心とする体制から、外国企業との合弁・合作を通じた乗用車生産に重心を移しつつあり、これまでは「三大三小二微（大型・中型・軽）」と呼ばれる8つのメーカーを乗用車生産の核としてきた。

1994年中国は新しい自動車産業政策を打ち出した。新政策では自動車メーカーをいくつかのグループに集約化し、強い企業を育てていくことを狙っている。というのは、当時でも100を超える自動車メーカーが乱立していた。中国政府は、「三大三小二微」とのテーマを掲げて、大手メーカーへの集約を図ろうとした。

そのため、必要な技術と資金を求め、協力してくれる外国メーカーを募集し、1996年に最終的に相手を決定することにした。当時の中国側には、活気ある国際的な競争力に富んだ自動車産業を育成しようという意欲があったといえる。中国としては、いずれは世界的な競争力をつけたいと考えていたと思われる⁴³。

中国政府は、1995年1月上海で開催した自動車関係の会議で李嵐清副首相は、2010年に乗用車生産を年間400万台に高めるため、「競争力を持つ大型企業グループ化をしなければならない」と、業界再編成の必要性を強調した。具体的には、年産100万台以上の企業グループを3~4社設定する方針である。将来性のある企業に傾斜投資する。新たな中核企業は、一汽、上海フォルクスワーゲン、東風汽車、天津微型汽車廠と目される⁴⁴。さらに、中国の中央政府は、1996年以降、乗用車生産へ新規参入を認める方針を打ち出したが、大手メーカーのいす取りゲームの様相を呈してきた。

かつての計画経済のもとでは、政府が生産台数やモデルを決定し、企業は決められた数量を組み立てるだけの工場であった。商品開発から生産量まで、市場のニーズを汲み取る体質へ転換し、人員の再配置などに取り組む必要がでてきたのである。

中国での合弁生産は「一社一車種」が原則であった。政府が主導して企業が手がける車種を決定してきた。合弁会社が車種を追加するには、そのたびに生産計画などについて厳しい審査を受け認可を得る必要があった。中国政府は東風の経営改革を全面的に支援するため、日産との合弁事業を自動車産業の新しいモデルにする考えであるといわれる。日産には持ち株会社本体に事業認可を与え、グループ各社には手続きを簡素化するなど柔軟に対応する見通しである。中国政府が政策を転換し、日産の計画を認めれば、中国に進出する合弁会社は市場ニーズに合わせて機動的に新車種を投入できる体制を整備できる。

中国は2001年の世界貿易機関（WTO）加盟に伴い、2006年までに乗用車の輸入関税を25%に引き下げる方針を明らかにしている。また、輸入数量の制限も2005年までには撤廃される予定である。そのため、輸入車の攻勢から国産車を守るために自動車産業の育成を急いでいる⁴⁵。また、中国がWTOに加盟した事で、世界標準のルールで商売ができるようになったことも大きい。突然、中国政府の方針が変わって外国メーカーが多大な不利をこうむる危険性が少なくなり、外国企業は安心して投資ができるようになった⁴⁶。

この結果、中国のモータリゼーション台頭をにらみ、米欧勢が小型車に照準を定め始めた。2002年の春、独フォルクスワーゲンが日本でも人気の「ポロ」を、伊フィアットが「パリオ」を投入した。他にも米GMの「セイル」など有力小型車がひしめいている。10万~15万円の価格帯に集中する小型車は早くも激戦区の様相を呈している⁴⁷。

例えば、自動車メーカーの再編については、第一汽車、上海汽車、東風汽車などの大手企業が持ち株会社化して、中小メーカーの買収を進めた。しかし一方では、新規参入が相次ぎ、現在でも自動車メーカーの数は120を超え、そのうちの3分の1は赤字に陥るなど危機的な状況にある。もちろん国民車といわれる車も存在していない⁴⁸。

そのなかで、中国は2010年までに中国メーカーが技術面で1人立ちし、国内市場の自動車販売の過半数を握ることを目指すと明言している。外資との合弁企業については、50%の資本参加を継続している。部品については、生産量の40%を輸出するという。120社以上が乱立する国内メーカーの再編を促し、シェア15%以上を持つ数社に集約していく方針

を打ち出した。つまり、自国企業の育成・強化を前面に打ち出しており、第一、上海、東風がその核となるのは間違いない。これらメジャーの年平均成長率が11%、それ以外の吉利集団、奇瑞汽車、躍進集団といった小規模な民間企業でも9%と大きく伸びるとしている⁴⁹。

2004年6月には、中国は新自動車産業政策を発表した。この内容は、基本的には1994年の自動車産業政策を踏襲したものであったが、さらに大メーカー重視の政策となった。中国政府は、引き続き完成車メーカーを政府が管理下に置くということを明確にした。従来は1外国企業に対して、中国合弁先を、乗用車と商用車についてそれぞれ2社に制限し、出資比率も50%以下とする制限を継承し、経営権で結ばれた外国企業を同一企業とみなすことを明確化した⁵⁰。中国自動車企業の技術開発力を高め、有力ブランドを育成することである。このために、業界再編を促し、現在の小企業が乱立する状態から、国際競争力のある大手自動車メーカー数社に再編して2010年に世界企業ランク上位500社入りを目指す⁵¹。

中国の自動車生産が200万台を越えた2000年以降、経営不振の自動車メーカーを買収するなどして、自動車生産に参入する企業が急増し、新規参入企業は累計24社に達した。これらを含めて、2002年末時点で自動車メーカーは117社で、このうち3分の1以上が赤字であった。

新政策は、自動車メーカー乱立に歯止めを設けた。自動車メーカーの廃除規定を確立して、経営維持できない企業を公示し、公示企業が非自動車企業などに生産施設を譲渡することを禁止した。併せて、公示された企業の特装車や自動車部品生産への転換、あるいは他の自動車メーカーとの再編を奨励するとしている。

自動車メーカーの新設条件はさらに厳しく、研究・開発施設と、乗用車と大型トラック生産への参入にはエンジン生産を義務付け、総投資額20億元以上、自己資金8億円以上を明示した⁵²。

再編の方向は、中国市場シェア15%超の大型企業集団の形成である。自動車メーカーが資産再編の方式で大型自動車企業集団に発展することを支援し、また企業がそれぞれの優位性を保管し資源を共有する方式で企業連合を結成することを奨励するとしている。現時点で15%シェアを達成しているのは、第一汽車集団と上海汽車集団のみである。

再編への外資の参画も、国内大型自動車と外資自動車グループと共同で、国内外の自動車メーカーを合併・再編し、経営範囲を拡大することを支援するとした。最近では、GMと上海汽車とが共同で、金杯GMを上海GM傘下に再編する計画があるが、その他の既進出企業にとっても、さまざまな可能性が開かれたことになる⁵³。

輸出加工区での輸出車生産は、合弁先数と出資比率制限の外枠となった。つまり、輸出の目的の合弁の場合は、50%超でも可能になったが、これはホンダが設立している合弁会社など、すでに外資が過半数の株式を握る企業を追認したものといえる。また、完成車企業に対する許認可制の堅持を明確にしている。こうした制約の背景には、中国の国内メーカーの育成がある。外資と提携し、技術、販売などさまざまなノウハウを吸収するという

政策を押し進める。

一方で、100社以上ある中国国内メーカーの集約を加速させていくつもりである。中国が自動車大国の仲間入りをするには、自分たちで新製品を開発できるまで技術力を高めること、強い部品産業の基礎を打ち立てること、販売・サービス体制の確立、関連産業の同時発展の4点が課題となる⁵⁴。

中国政府は、旧政策ではすべてのプロジェクトは中央クラスの認可が必要であったが、新政策では中央政府の認可そのものの範囲をかなり縮小（規制を緩和）し、地方政府に大きな権限をあたえているという⁵⁵。また、新政策は許可が必要だった投資の一部に届出制を導入した。例えば、複数の政府機関の認証が必要であった新モデル生産は、公開された条件に適合していれば、届出と国の公告によって、従来よりも短時間で生産許可を得ることができるようになった。

また、大型自動車企業集団には、自動車産業中長期発展計画に基づいた企業発展計画の策定を求めている。計画は国家発展改革委員会の承認を得ることが必要であるが、承認後は企業集団が自主的に計画を実行する。

1994年策定の旧政策「自動車工業産業政策」の対象は、名称どおり自動車工業であった。新政策では、販売、消費、金融などのサービス分野や交通インフラも対象としており、販売網構築やブランド構築、中古車市場形成などへの支援を明確化した。条件はまだされていないが、国産車と輸入車の併売も可能になったと理解されており、輸入車の利用により主要自動車メーカーはフルラインでの中国販売展開も可能になる。また、新産業政策の中で環境問題にも考慮しており、ハイブリッド車に言及している⁵⁶。

(4) 広東省の「中国のデトロイト政策」

広州や東莞では、市政府がこの地域を中国の自動車産業のひとつの中心地とするべく、「中国のデトロイト政策」を遂行している。

広東省では、自動車企業間に競争力・効率に差異があることを認識し、日本企業に対して高い評価を与え、その自動車産業の発展の牽引と考えている。とりわけ、ホンダは広州での活動において先行しており、品質がよく、知名度も高い。このホンダの成功は、他の日本企業誘致に対して大きな影響を与えたといわれている⁵⁷。

佛山や中山では、地元政府が自動車部品企業の誘致を積極的におこなっている。広東省4番目の都市である中山では、現在100社くらいの部品企業が進出しているといわれている。

さらに、広州は北、東、南にベクトルが伸びている。北に向かっては空港が整備され、日産が高速道路のそばに東風自動車と部品工場を立ち上げている。また、永和も発展し、部品工場が増加している。東は、広州、東莞のほうに、輸出向け工場をつくっている永和開発区が存在し、南にトヨタが南沙の工業区に工場を設立している。

広州周辺のインフラの整備も急速である。空港については、2004年8月に広州市花都地

区に「新広州国際空港」が開設された。現在は、4,000メートル滑走路2本で南ターミナルのみの開講であるが、将来的には4,000メートルの滑走路5本、南北ターミナルからなるアジア最大級の空港となる予定である。

港湾については、現在の広州港に加えて、対岸の南沙地区にコンテナバースの建設が進んでいる。そのほか、南沙のトヨタの工場に隣接した土地での自動車運搬専用の港の建設も進んでいる。

道路については、市内の高架道路の建設、広州市内の交通渋滞の緩和、広州市と隣接する各市との接続をスムーズにするための環状線の建設などの建設が進んでいる。とくに、トヨタ、JFE、東ソーのインフラ整備の速さは目覚ましい。

鉄道関係では、現在広州駅と香港との直通列車の発着駅である広州東駅があるが、市内の番禺にアジア一の規模をもつ新広州駅の建設が予定されている。地下鉄もすでに2号線まで完成し、現在3号線が建設中である。3、4号線はトヨタのある南沙とを結ぶが、隣接する佛山にもつながる。

電力は全国的に不足気味になっており、広州地域もその例外ではない。2006年までには南沙に火力発電所が建設される予定である。2007年に広東省内で新たに2つの原子力発電所が稼動すると、広東省の電力問題は解決するといわれている。

南沙地区には、トヨタをはじめ日本の民間大型投資が行われており、広州市はこれら日本企業のために工場に通じる道路、地下鉄、港湾施設のインフラ整備を急速に進めている⁵⁸。

広東省では、現在乗用車の生産はすべて日本企業によるものである。しかしながら、現在、フランスのルノーを誘致しているという。

さらに、経済発展の過程のなかで、今後期待されるのが、ゴミ回収車、フォークリフト、消防車、タンクローリー、救急車などの特殊車に対する重要な増大である。現在では、日立エレバーターの子会社が新明和の技術を導入して特殊車の生産をおこなっているにすぎない。消防車については、上海にドイツとの合弁企業がある。しかし、現在のところ多くの特殊車は輸入に頼っている。

4. トヨタの事例

(1) 中国事業部の独立

現在トヨタは全世界25カ国に46工場を展開し、全体では26万人の従業員を抱えている。2006年には、世界の49工場で、800万台以上を生産する予定としている⁵⁹。こうした世界戦略を有効に遂行するため、トヨタは2003年に元町工場内に「グローバル生産推進センター(GPC)」を開設して効率的に海外の人材を教育できる仕組みを整えた⁶⁰。トヨタは、2008年にはGMを販売台数で上回るといわれている。トヨタの世界戦略で大きな役割を果たしたのが、中国戦略である。

トヨタは、1964年に初めて「クラウン」を輸出して以来、中国とは比較的長いかわり

を持っている。しかし、1980年代中国からの誘いを断り、米国での現地生産を優先した⁶¹。その経営判断は、アメリカ市場で2001年にはシェア10%を占めるまでになった。1994年社長の豊田達郎が中国進出を表明したが、歴代トップが足しげく現地に通いつめても交渉は難航した。6年後の2000年5月によりやく天津で乗用車工場の合弁認可にこぎつけたのである⁶²。

現在、トヨタは中国で出遅れた分、これを挽回し、2010年までには何とかシェア10%を達成したいと思っている。その中心的な施策となるのが、第一汽車との提携である。第一汽車との間で2002年8月に包括提携の調印を行い、共同事業によって2010年までに30万台～40万台の生産を達成することで合意した。皮切りに2003年4月、「クラウン」「カローラ」「ランドクルーザー」など4車種の共同生産に関する契約を交わした⁶³。

トヨタは、2004年9月に調印を行い、広州市南沙地区にトヨタ広州を設立し、2006年5月の生産開始を予定している。2006年度の初年度生産は、10万台であるが、将来的には30万台～50万台の生産体制を作る予定である。

1995年1月、トヨタは天津に「トヨタ国産化技術支援センター」を設立している。知的所有権をめぐる米中摩擦でにわかにはクローズアップされてきた長安汽車工業総会社に比べ、「本命」である天津汽車工業総会社との乗用車合弁生産を目指すトヨタにとって、中国戦略の橋頭堡となるものであった⁶⁴。中国で生き残るためには、商品技術を熱望する中国側にどれだけ魅力的なメニューを提示できるかが重要になる。そのため、トヨタはグループのメーカーと一体となった進出計画を提示しており、技術支援センターはその重要な第一歩となった。ただ、この技術センターの位置づけについては、中国側は本来の意味の技術移転を期待し、トヨタの真意は部品の調達・物流拠点とすることを考えている⁶⁵。

同じ1995年1月、トヨタは「中国事業部」を豪亜中近東部から独立させ、中国進出を積極的に中国政府にアピールするようになった。こうした一連のトヨタの動きは、1996年からスタートする新しい産業政策に対応し、中国自動車産業の発展に乗り遅れないようにすることであった。具体的には、まず、1996年にエンジンの合弁会社を設立し、完成車生産のめどをつけた。

トヨタが合弁相手として考えたのは、天津汽車と上海汽車の2社であった。このうち、上海汽車の合弁相手は、トヨタのほかにGM、フォードの米国企業が有力候補としてあがっていた。トヨタと上海汽車の合弁計画は新産業政策発表以前からあった。当時トヨタが中国進出を断った経緯から、上海汽車には反トヨタ派が多いといわれており、結局、上海汽車とGMとの合弁が成立した。

これに対して天津汽車は、グループのダイハツ工業が技術支援を行っていた。こちらは現地生産しているダイハツ「シャレード」の国産化率アップと品質向上を目指し、系列部品メーカーの中国進出を含め部品技術支援に取り組んでいる⁶⁶。

1995年8月、豊田達郎前社長の病氣療養で、急遽トヨタの自工・自販合併後ではトヨタ家以外からの初の社長となった奥田碩は、社内やグループ企業で大胆な人事を断行すると

同時に、中国など海外事業展開を加速化しようとした。中国やインドのような新興市場は、トヨタとしては絶対に落とせないと考え、中国への進出を積極的に考え始めたのである⁶⁷。

2000年6月に、トヨタ自動車は、天津での乗用車合弁事業が認められ、第一汽車傘下の天津一汽華利との合弁会社である天津トヨタを、両社折半で設立した。投資額は1億ドル、従業員は850人であった。

2000年7月には、張富士夫社長がトヨタは中国での乗用車生産プロジェクトで、計画の一部を前倒しで実施する検討を始めた。2001年から技術供与による小型車生産を計画していたが、中国国内での販売競争の激化もあり、2000年末に早めて欲しいとの要請に対応したものであった。

2001年7月には、豊田章一郎名誉会長の長男である豊田章男取締役をインターネット情報事業「ガズー事業部」の担当を続けながら、新にアジア本部長と中国の事務所に就任した。人間関係を重んじる中国に創業家一族の嫡子を配置し、本格的な中国での活動を展開し、フォルクスワーゲンなどライバル各社より出遅れた中国市場での挽回を狙う姿勢を示した⁶⁸。

トヨタは、2002年4月1日、2010年の早い時期に、日野自動車、ダイハツ工業を加えたグループ全体で、世界シェア15%を目指す新行動指針「2010年グローバルビジョン」を決定した。これは1996年にまとめた2005年ビジョン」を発展させたものである。中国をはじめとする新興市場での競争に勝ち、現在10%程度の世界シェアを高める。中国については、2010年までに、10%のシェアを維持しようとしている⁶⁹。

2002年10月に中国で初の乗用車生産を開始した。天津トヨタ自動車で、排気量1,500ccと1,300ccの小型セダンを年間3万台生産する予定で、先行するVWなどを追い上げようとするものである。生産する小型車は、中国市場専用開発されたもので、英語名は「VIOS」、漢字名は「威馳（ウェイチュウ）」で、トヨタの小型車「ヴィッツ」と共通の車台をベースに開発したものである。標準的なモデルの価格は14万5000元（約218万円）で、VWが2001年に発売した「ポロ」（約14万円）などと競合する。

トヨタは、2002年8月に第一汽車とも合弁生産を柱とする包括提携に調印、2003年から順次、高級車やSUVの生産を始めた。将来的には40万台の生産を見込んでいる⁷⁰。

トヨタは、2003年12月、主力の高級セダン「クラウン」を4年ぶりに全面改良し発売した。これは、セダン低迷や高級輸入車の攻撃を打破するための戦略車で、基本性能やデザインを一新した。これによって、利益率の高い高級車市場で、欧州勢に対抗する姿勢を鮮明にした。2005年春から天津工場でも年5万台のクラウンを生産する。

2004年9月に、ハイブリッド車「プリウス」初の海外生産地を中国に決め、2005年秋から、長春でプリウスを生産する。需要地生産を原則としているトヨタが北米でも生産していない重要な戦略車種を投入するのは異例のことである。トヨタは1980年代に北米にシフトしたため、中国側からしつぺ返しをくらい、中国市場では苦労の連続である。世界で人気の環境車を真っ先に現地生産することで、米欧一辺倒でない姿勢を中国政府に明確に示

したといわれる⁷¹。また、同時にプリウス生産発表の少し前には、広州汽車との車両合弁設立式典で、米国でのベストセラーカー「カムリ」の広州での生産を発表している。

トヨタは、第一汽車集団の長春市にある子会社に出資して合弁会社「一汽トヨタ（長春）エンジン」を設立し、V型6気筒エンジンの生産を2004年12月に開始した。生産能力は年間13万基だが、2005年は約4万基を生産し、中国で生産する予定の「クラウン」などへ搭載する計画である。一汽トヨタは、2003年4月にクラウンを含む4車種について合弁生産および技術ライセンスを締結し、生産を開始した。すでに、「ランドクルーザー」「ランドクルーザープラド」「カローラ」の3種を生産を開始している⁷²。

トヨタは、2004年12月に、2005年の世界販売を前年見込み比7%増の830万台（日野とダイハツを含む）に引き上げる計画を発表した。2005年の世界生産も8%増の812万台と大幅増を目指す。2005年には、世界シェア15%と中国シェア10%を目指して、レベルアップを図るとする。トヨタは、すでに2006年に世界販売を850万台に引き上げる中期目標も公表しており、世界トップのGMを狙う体制を着々と作り上げつつある⁷³。

(2) グループ戦略の展開

1994年10月には、トヨタはグループとしての商用車事業の再編を行った。従来曖昧であったトヨタ、日野、ダイハツ工業の役割分担をはっきりさせ、グループの総合力を高めることをねらったものである。

中国戦略でも、ダイハツが技術供与している天津汽車工業総公司との乗用車合弁を計画し、ダイハツを支援する形でグループぐるみの対中進出を検討したのである⁷⁴。とくに、天津汽車に対してはグループのダイハツが技術支援をしているので、参入が困難であったトヨタはその上に乗った形で中国での活動を展開した。すでに、中国の部品産業育成への協力がスタートしていたので、これによって出遅れを十分にキャッチアップできると考えたのである。

1998年5月には、トヨタはダイハツ工場、日野自動車工業のグループ2社に対する出資比率を50%超に引き上げることを表明した、ダイハツについてすでに一部買い増しをしていたことが明らかになった。トヨタは、持ち株会社への移行について検討を始めており、ダイハツと日野の子会社化を進めることも、グループ連携の強化を目的とした持ち株会社制度導入の布石とみられる。

トヨタは、両社の発行済み株式の過半数を握り、子会社と位置づけることで一体感を一段と強める。プラットフォームや部品の共通化などを進めるほか、国内外で重複する事業を整理し、グループとしての効率を高めることなどを想定していると思われる。意思決定のスピードも大幅に速める考えである。自動車2社をまず子会社化し、トラックから軽自動車までのフルラインメーカーとして自動車業界の大競争時代に備えようとの狙いである。

とくに、ダイハツについては、トヨタが出遅れている中国では、ダイハツの中国拠点をトヨタの拠点に転換するなど、さらに踏み込んだ戦略が展開できるようになると考えられ

た⁷⁵。というのは、奥田は1995年の社長就直後に中国を頻繁に往復し、現地生産の可能性を探ったが、交渉は難航したからである。ダイハツの拠点を再認識し、これが出資比率の引き上げにつながったという⁷⁶。

2002年8月、トヨタと中国最大手の第一汽車が包括提携した。ダイハツ工業は一汽華利に、2003年小型SUV「テリオス」を技術供与した。2005年をめどに第一と軽自動車を含む小型車の合弁生産で調整に入った。ダイハツは当初、中国の中小メーカーとの提携を模索した。だが、中国政府が第一汽車、上海汽車、東風汽車の3大メーカーを軸に地方に100社前後乱立する自動車会社を集約する方針を打ち出したため、計画を断念した経緯がある。同社は、軽自動車にこだわることなく、中国ではトヨタの手がけない1,300cc以下の小型車に専念する。日本の軽の技術で作れば、海外でも利益を出せると考えてのことである⁷⁷。

販売については、グループ企業のひとつである豊田通商（豊通）が、西安華通豊田汽車服務公司（西安市）、信用華通豊田汽車服務公司（瀋陽市）、烏魯木齊華通豊田汽車服務公司（ウルムチ市）の3カ所の販売会社を新設した。この3社の他に、広州市、ハルビン市、広東省江門市で既存の合弁自動車修理会社3社にショールームを新設した。豊通は沿岸部や西部などでも販売会社を整備する考えで、2007年を目途に年間3万台の販売を目指す。2007年を目途に約30社まで増やす方針である。総投資額は40億円程度の見通しである。同社はトヨタ自動車の中国生産拡大にあわせて合弁会社方式で販売店を整備し、保守点検サービスなどをも含めて中国での自動車販売事業を強化する。

豊通は従来、トヨタが国内で生産した自動車を香港の子会社経由で中国へ輸出、トレーダーなどと呼ばれる現地販売会社へ納めていた。同社は、自動車関連を中心に商社の本来の機能である取引仲介に徹してきた。トヨタの世界拡張戦略に相乗りする形で、順調にグローバル戦略を展開してきた。消費者への直接販売は今回が初めてである。自社でショールームを構えてきめ細かい販売活動を展開するほか、部品販売、整備や点検などで高水準のサービスを提供、車両販売に並ぶ収益源に育成する考えである⁷⁸。

豊通の筆頭株主であるトヨタは、中国の自動車大手第一汽車と提携し、2002年の小型セダン「ヴィオス」の合弁生産にあわせて50社を販売店認定したが、その大半は現地企業であった⁷⁹。日本勢では豊通の6社が最多で、同社ではトヨタ社の中国での主要販売チャネルとしての地位を目指している。

(3) 「現地で調達」「現地で生産」「現地で販売」

トヨタは、部品の現地調達を基本としている。トヨタでは部品の世界最適調達戦略をとって納入価格や品質、技術、物流などの項目について競争力があると判断できた場合は、世界中どこからでも調達するようにしている。資本関係が崩れるようなことになれば話は別であるが、グループ外企業と取引すること自体は、抵抗はなくなると考えられた。

グループ内で部品などの共有化を進めれば、コストダウンができ、工程合理化にもつながる。協力を強めれば、管理上も楽になるし、品質改善を図る上でも良い効果をもたらす。

トヨタのカンバン方式は、1980年代後半から急速に世界に普及した。トヨタでは当初公開原則を貫いていたが、コンピュータシステムを活用した電子カンバン方式についてビジネスモデル特許を1989年に申請し、1999年に特許を取得している⁸⁰。

トヨタは世界戦略のなかでもっとも力を入れるのが、技術開発、とくにハイブリッド車や燃料電池などの環境技術である。市場のニーズに合った魅力ある商品を提供して「入る」を図ると同時に、コスト低減の努力を続け、「出る」を制することを基本とした。今後の世界市場での競争で勝負を分けるのは技術開発で、「中国へ技術移転を進めても日本が優位性をもてるのは環境関連の技術だけである」と考えている⁸¹。

また、トヨタ自動車のグローバル戦略も新たな段階に入った。トヨタ生産システムを代表する「カンバン方式」の根幹を支える約250桁の「部品表」を全世界で共通化し、約200億円を投資して、基幹の情報システムを約30年ぶりに全面的に刷新した。この最大の狙いは、27カ国・地域にある約60拠点の開発・生産情報をひとつにとりまとめ、世界戦略を最適化することにある。

2003年9月に本格稼動した新システムは、カンバン方式の最大のノウハウとなる「スペシフィケーション・マネジメント・システム（SMS）」を全面的に刷新したものである。部品のメーカーや品質、価格、適用車種などの必要要件を盛り込んだ250桁の品番を全世界で共通化した。この世界共通のカンバンは、欧・米・アジアの主要な部品メーカーとも連動する。ジャスト・イン・タイムのトヨタ生産方式が「外一外」の拠点間でも完結する基盤が整う。

商品データだけではなく、3次元CAD（コンピュータによる設計）の本格導入で、大容量の設計データも日米欧の中核となる開発拠間で共有する。将来は新車設計などを拠点間で分担し、開発期間を大幅に短縮する手法も可能になる。米・欧・アジアなど各地域の特性に合わせた設計の一部改良も各拠点内で完結できる。

新工場建設には部品メーカーも含めて数千億円の投資が必要である。グループだけで巨額の投資を継続するには限界がある。現地部品メーカーを活用するなど資源を効率的に配分し、「穏やかな現地系列」を作るほうがコスト的にも優位に立てる。

30年ぶりのシステム刷新の狙いは、開発や生産、調達の効率化にとどまらない。世界最適生産にかかわる意思決定など権限の大幅な海外移管は、経営のグローバル化をともなわねば機能しない。日・米・欧・アジアの拠点が自立しつつ、全体が調和する経営体制が必要になる。トヨタは世界最大級の情報インフラの上に、新たな絵を画こうとしている⁸²。

トヨタは、1990年代に国際化を加速し、日本で指折りのグローバル企業になった。今や海外生産比率は4割を超え、世界2位の自動車会社になった。開発・生産・販売を現地で極力手がけ、進出先に溶け込もうとしてきた。そのトヨタが海外で発売する車に日本的要素を埋め込み、積極的にアピールしようとしている。トヨタの狙いはブランド力の向上である。これまで築いた高品質という土台の上に、世界のライバル車と一味違う「日本らしさ」というイメージを植えつける。そこには、今なら日本を前面に出しても世界で受け入れら

れるという計算がある。というのは、経済摩擦が一時に比べ鎮静化し、日本文化を「クール=かっこいい」ととらえる新消費世代が台頭し始めたことがある⁸³。

トヨタは、2004年3月期に1兆1,000億円超の連結純利益を稼ぎ出し、世界企業の純利益ランキングでトップクラス入りを果たした。収益拡大の原動力は、牽引役の北米市場の好調さに加えて、これまで足かせだった欧州やアジアの収益が好転し、世界の市場で稼げる体制となったことである。課題であった資本効率も改善し、成長と効率の両立を掲げる戦略が効果を発揮している。地域別にみると前の期に83億円と低迷した欧州の営業利益は、円安・ユーロ高の追い風もあり、725億円と9倍近く拡大した。中国などアジアを含む「その他」地域も969億円と2倍強に拡大した。1997年のアジア危機で一時現地拠点の創業度が下がるなど苦戦したが、「カローラ」など主力車の販売回復で採算が好転している。日・米・欧・アジアの4極で稼げる体制となり、収益基盤が安定化しつつある。こうした結果、収益力を示す売上高営業利益率は9.6%と、世界の自動車メーカーの首位グループに属するようになった⁸⁴。

2004年9月中間期の中国での販売は前年同期比19%の9万台と市場全体の伸びと同じにとどまった。2006年までには「クラウン」「マークX」「プリウス」「カムリ」の現地生産を開始するほか、「レクサス」まで幅広い車種をそろえ、三系列の販売網を整備する。これによって、全方位でプラス成長を目指し、先進国とほぼ同等の車種構成が実現する2006年以降を中国での巻き返し時期とし、2006年までに生産能力を現在の2.5倍の33万5,000台に増やす予定である。2007年以降は天津、広州など既存工場での能力増強に踏み切る公算が大きい⁸⁵。

とくに高級車レクサスについては、レクサスの専売店を展開し、中国市場を攻略しようとしている。レクサスの販売については、日本に先駆け中国国内で2004秋に販売を開始し、同年中に6店舗、2005年半ばまでに14店舗まで拡大する。米国で高級車チャネルとして認められたレクサスは、現在のトヨタを築いた成功の象徴であるレクサス社は、従来も中国で販売していた。扱っているのは既存のトヨタ店や現地の輸入車販売店である。徹底した高級感を売り物とする「レクサス基準」を満たす店ではない。しかも、年間約4,000台の販売台数のうち、7割を現地の輸入者販売店に卸していた。トヨタのカンバンがかかっているかどうか分からない店で売っているため、レクサスならではの顧客管理やアフターサービスができていたとは言いがたい。そこで、新に作る専売店網で本来あるべきレクサスの販売体制を築き、従来の販路には商品を流さないという決断をしたのである。これによって、年間4,000台の販売は一時的に減少するかもしれないが、ブランドイメージをやり上げるには避けて通れない道といえる。米国で戦っている「メルセデス・ベンツ」や「BMW」は、中国でも高級車として認知されている。こうした欧州勢にどう打ち勝つか、これが大きな課題といえる⁸⁶。

5. ホンダの事例

(1) ホンダのグローバル戦略

ホンダは、1990年代以降の急速な自動車産業の再編成においても、「自主自立路線」を貫き、他社のように外部の経営資源に安易に頼らずに、挑戦者精神と自己変革力によって競争を勝ち取ることが可能であると考えている。組織は従業員数12万人の巨大企業になった企業にもかかわらず、自由闊達な企業文化を有し、現場主導の革新に挑戦を続ける⁸⁷。

2000年4月にホンダは、「ブランド推進室」を設置し、ブランドの再構築に着手した。業界では世界的な再編が相次ぐなか、ホンダは自主独立路線を歩み、規模では後塵を拝している。その中で戦うには「ブランド力の向上が欠かせない」と判断したからである。特に海外では「中国語では本田は『ホンダ』と発音されないなど呼び方が国によってまちまちでブランドが統一されていない」ことから、2001年1月から「HONDA」を世界統一のブランドと位置づけた。国内ではアルファベットがなじまないため、東京証券取引所での呼称は15日から「ホンダ」に改められるが、対外的に「本田」は現在では使用しない⁸⁸。

ホンダは、2002年7月10日に世界自動車販売の大幅増を柱とする中期経営計画を発表している。世界各地域で完成車や部品の相互融通を拡大しながら商品力とコスト競争力で世界の先頭ランナーを目指す。市場ニーズに柔軟に対応する戦略を完成しながら、世界での販売台数をこれから3年間で約70万台増やし、340万台と40%も増加させる計画である。

中国新工場は、欧州とアジアに小型車を、米工場からはスポーツ・ユーティリティ・ビークル(SUV)2車種を日本に、インド製スクーターを欧州にといった具合に、ホンダの世界の工場を「全体最適」になるように、究極の変化対応企業へと脱皮させようとした。

2000年から生産体制改革を開始していたが、日・米・欧・アジアの主要工場の設備を統一し、国境を越えた車種の移管や生産量の調整を可能にするという点で、自動車産業の歴史においても一種の革命的なことであった。

日本で、大ヒットした車フィット増産のため、ステップワゴンを鈴鹿製作所から狭山工場にわずか10日で移管した。これと同様の移管が3年後には世界レベルでできるようになる。最大の効率を追求し、世界大手企業に対抗する。

ホンダは、1990年代前半、業績低迷が続いた。当時の川本信彦社長は、創業者本田宗一郎を否定するような企業改革を推進した。具体的には、効率性と柔軟性の追求であった⁸⁹。

1999年6月ドイツダイムラーと米クライスラーが合併を発表し、2000年夏には三菱自動車工業が独ダイムラークライスラーの傘下に入った。世界で生き残るための条件とされた「生産台数400万台クラブ」入りを目指した自動車業界の世界的な再編の動きが加速した。こうしたなかで、自主独立を貫こうとしたホンダは、単独主義の行方を不安視する声をはねつけた。このための戦略が業容の急拡大であった。中国での四輪車参入や拡大、米国での新工場稼働など積極策を次々打ち出した。

しかし、この強気の戦略が、現場に無理を強いた側面がある。系列販売店はホンダが提

示す目標達成のため、自社が車を購入して販売台数を上積みする「自社登録」に走った。販売好調を演出できるが、いずれ新車や中古車価格の値下がり結びつけ、自分たちの首を絞める「禁じ手」に近いものであった。こうした結果、2003年2月に、Hondaは販売減少などで国内生産が8ヵ月ぶりにマイナスに転じた。そのため、1998年6月に就任した吉野浩行社長が最短の5年で相談役に退き、福利威夫専務が社長に昇格することになった⁹⁰。

中国を含めたアジアは、Hondaが米国一本足と呼ばれる収益構造から脱却するカギを握る重要な存在でもある。

(2) 広州Hondaの設立

現在は、アメリカ、タイ、トルコ、中国と世界中で海外生産を強化するHondaも、国内ではToyota自動車や日産自動車などの老舗ディーラーの堅陣に阻まれ、苦しい戦いを演じている。川本信彦社長は、年俸や管理職の任期制度、さらには国際市場に即した4地域本部制など次々と大胆な手をうっている。そこには、「国際派Honda」のイメージが先行しているが、むしろ「苦悩する本田」の実態がある⁹¹。

そのため、Hondaは、ブランドの再構築を積極的に進めた。「チャレンジ精神」や「若さ」がキーワードだったが、21世紀のHonda像をどう規定するのか大きな問題である。生産部門ではエンジンと車両を平行して生産する同期化とラインの汎用化を推進している。車両工場とエンジン工場を一体化した上で、1ラインに同時に多種多様な車種やエンジンを流す柔軟性の高いラインを構築し、生産コストを徹底的に削減するのが狙いである⁹²。

グローバル市場では、日本、米州、欧州、アジア・太平洋4地域に分け、各地域トップに権限を委譲し、独自の生産・販売体制を構築している。

Hondaの中国での活動は、後に広州Hondaの初代総経理に就任する門脇轟二が、北京に情報収集のために赴任した1993年1月に始まる。この門脇に、1996年末東風汽車の幹部から、フランスのプジョーが広州から撤退するので、跡を継がないかという話が持ち込まれた。当時、広州プジョーは中央政府が重点育成する有力企業であった。広州市にある広州プジョーは、1985年にプジョーと現地企業が合弁で設立したものであった。中国政府が政策的に重点育成すると打ち出した「3大・3小・2微」の8社のひとつに選ばれた有力企業であったが、内実は4万台の生産能力に対して年産数千台にとどまり、創業以来赤字が続いていた。

業績不振の理由は、第一に中国政府が想定した2000年に150万台の乗用車市場の予想が外れたことである。1999年当時の中国の乗用車市場は50万台ほどにすぎなかった。それにもかかわらず、産業育成政策を受けてメーカーばかりが乱立し、過剰な生産能力を生み出してしまったのである。この結果、「サンタナ」の販売が好調であった上海フォルクスワーゲン以外の自動車メーカーは苦戦を強いられることになった。

一方、Hondaは1994年12月に広東省惠州市でエンジン部品の合弁を開始した。これは、もちろん、部品、エンジン製造と進み、いずれは完成車の生産まで視野に入れてのことで

あった⁹³。広州市にあるホンダと東風汽車との合弁企業のエンジン製造会社では、東風側は本当は完成車を作る意図を有していたが、中国政府が政策として完成車の合弁を認めなかったからであるといわれている⁹⁴。

しかし、プジョーが倒産寸前であっただけに、判断は慎重を期した。門脇は、フィージビリティを行ったが、プジョーの工場の引継ぎは困難と判断した。これに対して、当時の宗国旨英会長はもう一度フィージビリティ・スタディを命じた。再度フィージビリティ・スタディを行っても、門脇の結論は同じであった。これに対して、宗国会長はプジョー工場の引継ぎを決断したのである。そして、アコードを年3万~5万台という控えめな申し出をすばやく値踏みした。当時のアコードの輸入車は42万元であったにもかかわらず、年間1万台以上も売れていた。現地生産で10万元安くすれば、もっと売れると考えたのである。

1997年11月にホンダは広州汽車集団、東風汽車との間で合弁の基本合意にこぎつけた。こうしてホンダは日本の大手自動車メーカーのトップを切って、乗用車の現地生産プロジェクトに着手することになった。1998年5月に調印式が行われ、広州ホンダは同年7月1日に資本金2億ドル（ホンダ側は1億ドル）で設立された。工場の敷地面積は40万㎡の広いものであった。広州プジョー時代からの1,650人の従業員はそのまま引き継ぐことになった。しかし当時の工場は非常に汚いものであった。そこで、総経理に就任した門脇は掃除を徹底させ、食堂を改装し、社長も現場従業員と並んで食べるようにし、ホンダ伝統の「ワイガヤ会議」も実践した。

広州ホンダとしてのホンダの哲学も定められた。この基本哲学の設定については、ホンダ側と広州側とで最も時間を費やして協議がおこなわれたという。というのは、こうしたことを定める意味を広州側がなかなか理解しなかったからだといわれている。基本理念としては、「人間尊重：三つの喜び（買って喜び、売って喜び、造って喜び）」である。社是としては、「私たちは国際企業を目指し、世界最高水準の商品をお客様へ提供し、社会に貢献する。」というものである。運営方針としては、以下の5点が定められた。①高い目標にチャレンジする。②理論とアイデアと時間を大切にする。③チームワークとコミュニケーションを大切にする。④専門能力を発揮し、現場、現物、現実の三現主義により仕事を行う。⑤お客様の満足度向上に努力する。さらに、企業精神として、「人々のために、新たな価値を作り出し、喜びを共有する。」と定めた。実際の経営や運営において、常にこれらの基本原理、社是、運営方針、そして企業精神にたちもどってることが強調されている⁹⁵。

こうして広州ホンダは、2000年11月、約45%の部品を現地調達した最新型アコードの量産を開始した。広州ホンダは設立後17ヵ月の短期間で国産アコードの量産化にこぎつけたのである。中国政府は、進出した自動車メーカーに40%以上の部品を国内から調達するように求めている⁹⁶。限られた時間のなかで、部品メーカーを開拓し、品質を満たす部品が安定供給されるように準備をしなければならなかった。

購買部隊は、1998年の7月に動き出した。5ヵ月後の12月には購買先を決めている。こ

の間、日本からの応援要員も含めて10人の購買部員が現地社員とペアを組んで、全国の部品メーカーを調査した。そうして調べ上げた約160社の中から、67社を選んだのである。なかには、広州から1000kmも離れたところもあり、こんどはそこへ品質の指導に行かなければならなかった。こうして、購買部員は品質基準をみたしつつ、部品の国産化率40%を達成するという難題に取り組んだのである⁹⁷。

金型や治具など専用のもは入れ替えたが、プレスも塗装も組立ラインの設備は基本的には既存のものを利用した。それを使って、どうすれば日本と同じ品質のものが作れるか、知恵を絞るのが製造部隊の任務となった⁹⁸。

1999年にアコードの生産が開始された。これは、当時としては最も市場が小さかった個人ユーザーに高級車であるアコードを販売する狙いを定めたことによる。当時は、乗用車市場はまだ個人利用が2割ほどしかなく、官公庁の高級車やタクシー用車が大半を占めていたのである。市場拡大の波に乗り、販売台数は2000年で3万2,000台となった。同社は、2002年4月から「オデッセイ」の生産を開始したが、この年5万9,000台、そして「フィットサルーン（日本名フィットアリア）」を投入した2003年は、11万5,000台の計画と、1-2年ごとに倍増を繰り返してきている。2002年9月に、中国品質協会と中国ユーザー委員会による中国初の乗用車ユーザー満足度調査では、シェアで上回る上海GMや一気VWなどを抑えて堂々の1位であった。生産能力も2003年春までに年間12万台に引き上げ、同年にもはじめる小型乗用車の現地生産に備えた⁹⁹。

広州ホンダでは、アコードを年間5万台生産している。自動化率は日本の工場の3分の1以下だが、世界レベルの品質を作り出している。この工場は、経営難におちいていた広州自動車とフランスのプジョーの合弁工場を1999年に引き継ぎ、同年からアコードを生産開始した。広州ホンダの育ての親である門脇は生産車種を決定する際に、アメリカで圧倒的人気を誇っていたアコードを導入したのである。それが、旧式モデルが当たり前であった中国に受け入れられた。しかし、その後もホンダが高いブランド力を維持できたのは地道にサービスを向上してきたことが大きいといえる¹⁰⁰。

ホンダは高付加価値のアコードに車種を絞り込むことで、順調なスタートを切った。先行していた欧米企業は、ほとんど旧式のモデルを導入していた。このため、ホンダは広東省政府など地元の人々から高い評価を得ることができたのである。

しかし、家電業界で生じた価格競争時代がやってくると考え、2002年にはオデッセイの生産を開始した。2003年の春には生産能力を、2.4倍の年間12万台に拡大した。ミニバンである「オデッセイ」や1,300ccクラスの小型車「フィットサルーン」の投入で量産競争へと打って出た¹⁰¹。

2004年には、ホンダと東風自動車との合弁会社、東風本田自動車（東風ホンダ）が湖北省の武漢市の工場で、現地調達率40%以上の高い水準で、「CV-R」の生産を開始した。この工場は、韓国の現代自動車と東風自動車の合弁会社がワンボックス車を生産していた。販売不振で稼働率が低下し、赤字経営が続いていた工場をホンダが引き継いだものである。1999

年に稼動した広州ホンダでも仏プジョーの工場を改造した実績があり、その経験をいかして、2003年8月から旧工場を改造し、最新設備を導入した。半年の準備で生産をスタートさせたという。ここで生産されるCR-Vの価格は23万9,800元（324万円）である。それまで輸入車として販売していた価格よりも10万円値下げされるが、CR-Vのブランドは「HONDA」で、「広州本田」のような合弁企業名はつかない¹⁰²。

2004年11月には、ホンダは輸出専用工場を完成させ、増城市には第二工場の起工式を行った。これによって、将来第一工場、第二工場のそれぞれ24万台体制と輸出工場の生産台数5万の合計63万台体制を確立できる。

現在、流通在庫の拡大や値下げ競争の激化など、変調の兆しが強まる中国自動車市場である。トヨタ自動車は2005年に入って、主力乗用車の価格を平均2割引き下げるなど、激しい競争が繰り広げられている。そのなかで、健闘しているのが現代自動車とならんでホンダである。このホンダ善戦の秘訣は、そのサービス力にあるともいえる。広州ホンダは、2004年末で中国に213店の販売店網を抱え、中国進出の日系メーカーとしては最大規模の店舗網を有している。現地生産を始めた1999年から、すべての販売店に板金工場を併設してきた。交通マナーの意識の乏しい中国では割り込みなどによる衝突事故は日常茶飯事である。大切な自動車をすぐに修復するサービスは、顧客の満足度向上に大きく貢献している¹⁰³。

従来中国では、メーカーは直接消費者に自動車を販売していなかった¹⁰⁴。販売はブローカーのような仲介業者、保守や修理は町中に点在する別の専門業者が請け負っていた。自動車の販売のもっとも典型的なのは、「汽車城」であった。汽車城は、総合自動車販売センターともいうべきもので、広い敷地に多くの自動車を並べておく。敷地の奥では販売店の事務所が軒を連ねるものであった。とくに、中小の純国産メーカーは多くをこうした汽車城に頼っている¹⁰⁵。

ホンダは既存ユーザーの満足度を高める戦略に集中した。ホンダは1994年に輸入販売を始めたときに、最初に手をつけたのが点検や修理のメカニックの研修センターの設立であった。合弁生産がきまってからも、サービス向上を一体化した販売店にこだわった¹⁰⁶。

自動車の販売のみならず、部品販売やアフターサービスを販売店が担うということを説明するために、広州汽車の幹部を日本や米国、タイにつれていき、現場を見せて歩いた。説得には時間がかかり、結局専売のディーラー網を整備するのが決まるのが、1998年10月になってからである。この間、中国政府に理解を求め、販売網を作る事に特別の認可をもらった。店舗に平均1,000万元（約1億4,000万円）の投資ができる経営者をみつけなければならないが、募集をすると200件以上の応募が集まった。補修・交換用部品を販売店に不足なく揃え、販売価格はコストにかかわらず中国相場にあわせた。すでに中国では12万台のアコードが輸入車として走っていたため、そのサービス収入がすぐに見込めることも大きかった。こうしたアフターサービス部門は当初赤字であったが、すべてはホンダ・ブランドの評判を高めるための先行投資と割り切った¹⁰⁷。

2004 年春以降の中国の乗用車市場での不振にもかかわらず、広州ホンダは好調である。同社は、主力セダン「アコード」や小型車「フィット」が好調で、2004 年の 1 月から 11 月の販売台数は前年同期を 72.7% 上回る年 15 万 4829 台に達した。新工場が立ち上がる 2006 年後半には、現工場と合わせて 36 万台の生産能力が整う¹⁰⁸。

(3) 「全体最適」戦略の展開

ホンダは 2002 年の初めには、中国からの小型スクーターの日本への輸入を決めた。ホンダが 10 万円以下の低価格の中国製スクーター（排気量 50cc）を日本で販売したのである。つまり、人件費など生産コストの低い中国からの逆輸入は、日用雑貨、繊維、家電に続き二輪車にも及んできたのである。このスクーターは、組立は中国でおこなわれているが、いっそうのコストダウンのために部品はアジア各地から調達している。つまり、設計・開発は日本、組立や部品調達は中国、アジア、そして製品は相互に輸出しあうというグローバル戦略を打ち出している。さらに、ホンダは二輪車のみならず、自動車でもアジアからの逆輸入の計画をもっている。

ホンダは、中国の人件費が日本の 10 分の 1、部品価格が 3 分の 1 で、これを活用しない手はないという。高級化路線だけでなく、低価格品でも中国やアジアの企業と競争しない限り、生き残れないと考えている¹⁰⁹。

ホンダは中国でも、欧州など海外市場への輸出を先行する。このため、中国市場の動向だけに左右されず、生産規模を拡大できるメリットがある。吉野社長は、「メードバイグローバルホンダ」という言葉を好んで使う。世界最適で集中生産、相互融通するといった基本戦略を採用する。この点、最大の成長市場で同時に生産コストの面で有利なアジア拠点、とりわけ中国はグローバルホンダの牽引車となる¹¹⁰。

2004 年の新自動車産業政策では、輸出志向の企業に対しては、中国政府は 50% 以上の所有を認める決定をした。そのためホンダは、輸出専用工場を建設し、2004 年後半から稼働し、2005 年から輸出を実施している。また、東風汽車側としては、中国で作った部品を輸出してパートナーの海外拠点で使ってもらいたいと思っている。例えば、ホンダの「アコード」は世界共通の車種で品質基準は同じなのだから、中国で作った部品は他国の工場でも十分通用するし、価格競争力がつくと思われる。すでに、PSA の仏工場では襄樊で作った部品が使われている¹¹¹。

グローバル市場では、日本、米州、欧州、アジア・太平洋の 4 地域に分け、各地域トップに権限を以上し、独自の生産・販売体制を構築している。これまでは、世界 4 極体制で経営に当たってきたが、グローバル化の更なる進展に合わせて、一段と分散ネットワーク経営を推進する。中南米地域では、米国本部が統括していたが、ブラジルやアルゼンチンは欧州の小型乗用車の人気が高く、北米と南米では市場性が異なる。中国やインドも成長性が高く、将来的には独立した地域本部を設ける必要でできているといえる¹¹²。

ホンダでは、財務の国際化も進め、日本、北米、南米、欧州、アジア大洋州、中国の 6

地域で資金管理をして、ブロックごとに完結する¹¹³。

6. まとめと展望

以上、トヨタとホンダの事例を中心に、日系自動車メーカーの対中国戦略について考察してきた。日本の国内市場は停滞が続き、今後も高成長は望めない。そのため、日系自動車メーカーは海外市場での事業拡大は避けて通れない。なかでも、今後しばらくは高度成長の見込める中国市場は、日系自動車メーカーのみならず、欧米自動車メーカーにとっても重要性をもつ。

同時に、中国の自動車産業育成政策も新しい段階に入り、WTO加盟をへて、マイカー時代の到来に対応するように、供給サイドとやらんで販売・消費サイドの充実へと焦点が移りつつある。こうした状況のなか、中国市場は日米欧のみならず、韓国・中国企業も巻き込んで大競争時代を迎えようとしている。2004年のフランスのルノーの東風汽車との合弁会社の設立によって、世界の主要なプレーヤーが中国市場に出揃った。合弁会社を作って進出する段階から、レースはいかに消費者に製品を売り込むという段階に入った。個々からは、自動車会社としての本来の競争力が試される時代に突入したといえる¹¹⁴。また、中国国内には100社以上の完成車メーカーと約3,000の部品メーカーが乱立していて、過当競争になっている。これは、近い将来車両価格の引き下げ圧力になるかもしれない。

しばらくは、競争が激化するなかで熾烈な競争が展開されると思われる。日本メーカーは、世界の自動車メーカーが競争を繰り広げるこの地域で、いかに他社をしのぐ製品を開発していくかが、成長を続けるためのかぎとなる。また、中国市場での成果は、各自動車メーカーの今後のグローバル戦略に大きな影響を与えると思われる。

かつて中国市場で人気を博した日本の家電製品は、低価格の現地メーカーが力をつけるにつれて、売り場の片隅に追いやられていった。それと同じ事が自動車分野でも起きないとは限らない。中国の現地メーカーも同様に侮れない。需要が内陸部に拡大し、低価格志向が強まると、コスト競争力に勝る現地メーカーが販売を伸ばすであろうと見られている。

ただ、外資メーカーは将来、ブランド管理で悩ましい問題に直面するかもしれない。例えば、広州と東風、2社と提携するホンダの場合、今の枠組みでは、現存する広州ホンダの販売網で「東風ホンダ」の生産車種を販売するとは限らない。実際、いまのままでは中国の自動車政策により、広州ホンダと東風ホンダの車は同じ販売店で扱う事はできない。もちろん、広州、東風、ホンダが3社合弁で1つの会社になれば、ホンダ・ブランドは1つの販売チャンネルで扱えるようになる。これはブランド政策や効率の上で非常に合理的なことであるが、まだまだ検討中の課題にすぎない¹¹⁵。そのため、ホンダ・ブランドで統一したいホンダは、合弁相手の広州と東風の利害調整が必要になる。2系統になったホンダをどういう形で統一するのか、ブランドの管理や戦略の問題がのこる¹¹⁶。

中国市場への期待は膨らむが、一方で日系自動車メーカーが懸念する課題もいくつか存在する。まず、税制の問題である。現在、中国政府は外国からの投資を呼び込むために、

外国企業に対してさまざまな優遇措置を提供している。これに対して、地場企業は30%の法人税を支払わなければならない。そのために、地場企業は外国企業への税制上の優遇措置に反対している。これが実現すれば、日系企業に大きな影響を与える。

また、自動車産業の発展が予想されるなかで、マイナス要因も存在する。最大のものは、環境の悪化である。すでに中国の都市部では自動車が最大の大気汚染要因になっている。2005年にはクルマの排ガスが都市の大気汚染の79%を占めるようになると予測されている。このことは、自動車の消費ブームに暗い影を落とすことも考えられる。

まだ自動車の普及率がそれほど高くないにもかかわらず、交通渋滞や交通事故が増えていることも自動車の普及を妨げる可能性がある。とくに交通事故は年間10万人を越えているほか、北京都市部の自動車の平均速度は時速10キロメートルに過ぎないという。そのほか、原材料の輸入依存度の高さ、燃料、そして急速に整備されつつあるものの、需要の伸びに追いついていない道路などインフラの問題である。

グローバル企業として生き残りをかける日系自動車メーカーは、後発であるが、大競争のなか中国でいよいよ本格的な活動を展開することになってきたといえよう。

(注) :

- 1 「世界の自動車生産予測—トヨタ 2008 年に世界生産でトップに、自動車業界で増すアジアの重要性」『Automotive Technology』2005 年冬季号, 29~31 ページ。
- 2 「2003 北京国際自動車会議—中国自動車市場は長期の成長続く」『Automotive Technology』2004 年夏季号, 90 ページ。
- 3 塚田裕之「華南経済圏の変容(広州近況)—「機軸は：東莞・深センから広州・佛山へ、形態は：委託加工から内販売へ」『貿易保険』2005 年 2 月号, 16~17 ページ。
- 4 同上, 22~23 ページ。
- 5 「「バブル?でもやるしかない—やめたら負ける中国と投資競争」『日経ビジネス』2004 年 7 月 12 日号, 35 ページ。
- 6 「中国の自動車産業—主役は『個人所有』と『合弁メーカー』新自動車産業政策に注目」『日経ビジネス』2003 年 12 月 15 日, 100 ページ。
- 7 「Auto China 2004 (2004 年北京国際自動車展覧会)—独自デザイン・独自技術の開発に邁進する抽象メーカー」『Automotive Technology』2004 年夏季号, 86~87 ページ。
- 8 「2 極化進む中国自動車産業, 生産台数は日本抜き 2 位に—CSM Worldwide 社の予測レポートから」『D&M』2003 年 12 月, 23 ページ。
- 9 同上, 89 ページ。
- 10 「政府管理下での成長を継続—外資との提携続く中国の自動車産業」『日経ビジネス』2003 年 10 月 27 日号, 9 ページ。
- 11 「中国自動車市場—新自動車政策で大手企業を育てる」『Automotive Technology』2004 年夏季号, 33 ページ。
- 12 「2003 東京国際自動車会議 アジアは成長を要に国ごとの成長目指す」『日経ビジネス』2003 年 12 月 15 日号, 20~21 ページ。
- 13 「中国自動車市場—新自動車政策で大手企業を育てる」『Automotive Technology』2004 年夏季号, 33 ページ。
- 14 「点検中国産業地図 (1) 自動車—「3 大 3 小」から 4 強へ」『日経産業新聞』1995 年 2 月 21 日。
- 15 「背水の陣敷く欧米組—先行の利を生かせるか, 急速なシェア低下に危機感強まる」『日経ビジネス』2004 年 7 月 12 日, 47 ページ。
- 16 「規模追求はしない, 東欧, 中国に重点」『日経ビジネス』2003 年 12 月 15 日, 49 ページ。
- 17 「背水の陣敷く欧米組—先行の利を生かせるか, 急速なシェア低下に危機感強まる」47 ページ。
- 18 武谷匡城「急進するアジア市場でメーカーが躍進」『D&M』2003 年 1 月, 44 ページ。
- 19 「スズキと VW, スペインの小型車計画ご破算—ハンドル重く(ビジネス TODAY)」『日経産業新聞』1993 年 7 月 27 日。
- 20 「日中経済交流拡大『燕京号』期待の船出(下)発展性に向け転進進出」『日本経済新聞(大阪夕刊)』1990 年 3 月 29 日。
- 21 「部品調達の国際化—国際化で役割増す日本の技術力, 中国が輸出拠点になるのは数年先」『日経ビジネス』2003 年 12 月 15 日, 108 ページ。
- 22 「中国の自動車産業—主役」, 102 ページ。
- 23 「色あせる“超優良”岐路に立つ日本電装(中) 海外戦略を加速—為替変動に強い体質」『日経産業新聞』1993 年 12 月 21 日。
- 24 「今年はどう攻めるトップインタビュー (4) 西川ゴム工業社長西川正洋氏」『日本経済

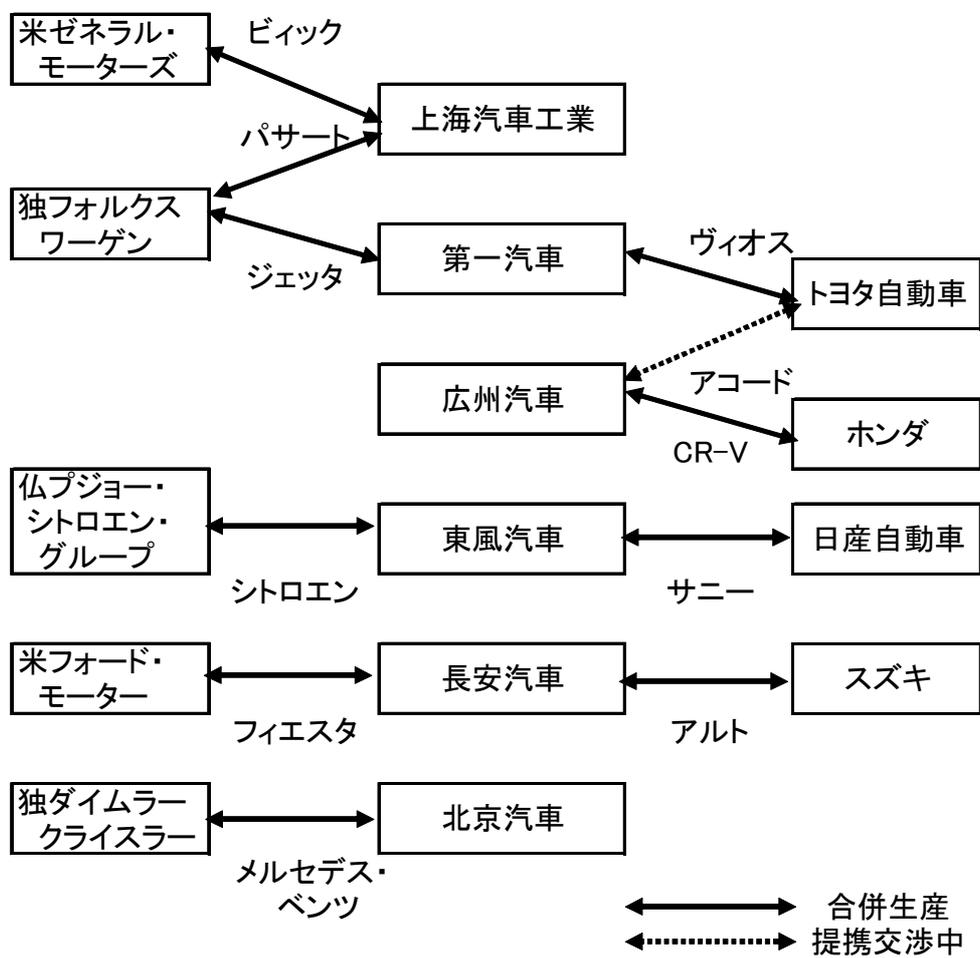
- 新聞』地方紙面（広島），2002年1月11日。
- 25 「日信工業，中国に新工場—広州ホンダ向け，ブレーキ生産」『日本経済新聞』2003年1月29日。
- 26 「日本型システムが生きる—系列崩れて勝機拡大」『日経ビジネス』2004年2月2日。
- 27 「部品メーカーでも仁義なき戦いが始まった」『日経ビジネス』2004年7月12日，43ページ。
- 28 「電子部品メーカー中国戦略新たな試練（上）携帯電話向け鈍化—車載用製品強化」『日経産業新聞』2004年11月30日。
- 29 「日本型システムが生きる—系列崩れて小機拡大」『日経ビジネス』2004年2月2日，36～37。
- 30 「中国の用品市場を狙え」『D&M』2003年12月，56～58。
- 31 「塗り替わる業界地図—トヨタの世界1位が視野に，中国市場での成長がカギ」『Automotive Technology』2004年夏季号，133ページ。
- 32 「特集トヨタの試練—未踏の地球経営，アジアから仕掛ける4つのリセット」『日経ビジネス』2004年10月11日，38ページ。
- 33 武谷匡城「急進するアジア市場で日本メーカーが躍進」『D&M』2003年1月，41ページ。
- 34 塚田「華南経済圏の変容（広州近況）」17-18ページ。
- 35 「新ブランド戦争が始まった」48ページ。
- 36 「中国の自動車産業—主役は『個人所有』と『合弁メーカー』新自動車産業政策に注目」100ページ。「自動車巨大市場—1700万台を巡る熱き戦い」『日経ビジネス』2004年7月12日参照。
- 37 「中国の自動車用品市場を狙え」『D&M』2003年12月，58ページ。
- 38 「時流潮流 ゆり戻さなければ成長はない—ホンダ新社長，福井威夫氏が語る次の一手」『日経ビジネス』2003年7月28日号，11ページ。
- 39 「市場拡大阻む脆弱な経済構造—在庫率10%，早くも始まった供給過剰」『日経ビジネス』2004年7月12日，55ページ。
- 40 同上，54～55ページ。
- 41 「駿威汽車—拡大戦略にも反応薄，乗用車市場減速を嫌気（銘柄点検アジア）」『日経金融新聞』2004年11月11日。
- 42 「特集 自動車王国ニッポンの挑戦 宗国旨英氏「日本自動車工業会会長（ホンダ会長）—世界を制す日本の総合力」『日経ビジネス』2003年8月25日号，124ページ。
- 43 1994年の自動車工業産業政策については，中国研究所編『中国年鑑1995年版』新評論，1995年，440～444ページにほぼ全文が掲載されているので，参照。
- 44 「点検中国産業地図（1）自動車—「3大3小」から4強へ」。
- 45 「日産，中国で合弁生産，4車種を年10万台—東風汽車と持ち株会社」『日本経済新聞』2002年5月9日。
- 46 「特集 自動車王国ニッポンの挑戦 宗国旨英氏「日本自動車工業会会長（ホンダ会長）—世界を制す日本の総合力」124ページ。
- 47 「反攻ダイハツ（中）動き出した海外事業—出遅れ挽回，トヨタと連携」『日経産業新聞』2002年10月17日。
- 48 「市場拡大阻む脆弱な経済構造—在庫率10%，早くも始まった供給過剰」52ページ。「中国自動車市場—真自動車政策で大手企業を育てる」『Automotive Technology』33ページ。
- 49 「2極化進む中国自動車産業，生産台数は日本抜き2位に—CSM Worldwide社の予測レポートから」22ページ。
- 50 「中国自動車産業—新自動車政策で大手企業を育てる」33ページ。

- 51 「2004 北京国際自動車会議—中国自動車市場は長期の成長続く」90 ページ。
- 52 「市場拡大阻む脆弱な経済構造—在庫率 10%, 早くも始まった供給過剰」34 ページ。
- 53 同上。
- 54 「中国の自動車産業—主役は『個人所有』と『合弁メーカー』新自動車産業政策に注目」100 ページ。
- 55 「市場拡大阻む脆弱な経済構造—在庫率 10%, 早くも始まった供給過剰」54 ページ。
- 56 同上, 34 ページ。
- 57 経済改革発展委員会, 工業処長, 林喜南氏, 同課長兪鋭氏への聴き取りによる (2005 年 3 月 19 日 9:30~11:30)。
- 58 塚田「華南経済圏の変容(広州近況)」18~19 ページ。
- 59 「トヨタ社長交代の真相—張・渡辺が敷く, 奪『世界一』の陣形—」『日経ビジネス』2005 年 2 月 14 日号, 7 ページ。
- 60 同上, 8 ページ。
- 61 「MOT 成功のツボ (4) 意思決定のスピード (ビズテク塾)」『日経産業新聞』2004 年 4 月 1 日。
- 62 「トヨタマン中国を駆ける (1) トヨタ自動車取締役豊田章男氏 (新天地を開く)」『日本経済新聞』2002 年 1 月 22 日。
- 63 「中国に殺到する外資—2010 年, 1000 万台市場に照準, 有力外資メーカーはこう戦う」『日経ビジネス』2003 年 12 月 15 日, 104 ページ。
- 64 「特集トヨタの試練—未踏の地球経営, アジアから仕掛ける 4 つのリセット」36~37 ページ。「Part 3 自立のために ①効果的な支援—マザー工場だけに頼らない, 技術を伝える専門部隊」『Nikkei Monozukuri』2005 年 1 月, 52 ページ。
- 65 「加速するアジア戦略 (7) 本格化する中国戦略(トヨタは不滅か)終」『日経産業新聞』1995 年 3 月 1 日。
- 66 「トヨタ自動車—中国進出で巻き返し図る, 合弁アクセル空回り(話題の会社)」『日本経済新聞』1995 年 3 月 6 日。
- 67 「日産, 塙体制スタート—海外再建, プリンスに重責, 危機感の持続カギ」『日経産業新聞』1996 年 7 月 5 日。「強さ復活へ戦略は—トヨタ自動車社長奥田碩氏 (インタビュー焦点)」『日本経済新聞』1995 年 9 月 14 日。
- 68 「新体制始動次を読む (1) トヨタ, 58 人の巨大ボード—章男・周平両氏が要職に」『日経産業新聞』2001 年 7 月 24 日。
- 69 「トヨタ『2010 年』, 世界シェア 15%, ビジョン決定」『日経産業新聞』2002 年 4 月 2 日。「トヨタの信念, 世界に—エコカーに全力注ぐ」『日経ビジネス』2003 年 12 月 15 日, 34 ページ。
- 70 「トヨタ, 中国生産開始, 200 万円台中心の小型車」『日本経済新聞 (夕刊)』2002 年 10 月 8 日。
- 71 「第 3 部増殖する新企業集団 (1) ブランド, 国際人脈拓く (トヨタ式)」『日経産業新聞』2004 年 10 月 4 日。
- 72 「トヨタ自動車, V6 エンジンを長春で生産開始」『Nikkei Electronics』2005 年 1 月 3 日号, 36 ページ。
- 73 「トヨタ, 世界首位射程に—来年, GM に次ぐ 803 台計画, 内外で戦略車攻勢」『日本経済新聞』2004 年 12 月 22 日。
- 74 「トヨタなど 3 社商用車生産分担, グループ内連携強める(解説)」『日本経済新聞』1994 年 10 月 27 日。
- 75 「トヨタ, 持ち株会社へ布石, ダイハツ・日野自工を子会社に—連携深め効率追求」『日本経済新聞』1998 年 5 月 28 日。

- 76 「トヨタ、持ち株会社にらむ、ダイハツ・日野自動車の子会社化—フルラインで勝負」『日経産業新聞』1998年5月28日。
- 77 「反攻ダイハツ（中）動き出した海外事業—出遅れ挽回、トヨタと連携」『日経産業新聞』2002年10月17日。
- 78 「勝ち残る商社2つの道—三菱商事、製造小売の黒子、豊田通商、仲介徹し健全財務」『日経産業新聞』2003年5月15日。
- 79 「豊田通商、中国に自動車販売店、5年で30社、年3万台目標」『日本経済新聞』2002年11月21日。
- 80 「自動車産業はどこへ（4）トヨタ自動車社長張富士夫（リレー討論）終」『日本経済新聞』2000年10月22日。
- 81 「張・トヨタ社長、福井で講演『世界市場の競争、環境技術で勝負』」『日本経済新聞』2003年3月18日。
- 82 「トヨタ、情報システム刷新、世界最適生産を加速—250ケタの品番を共通化」『日経産業新聞』2003年6月13日。
- 83 「第一部解は1つじゃない（5）『郷に従う』呪縛解く（新会社論）」『日本経済新聞』2003年11月21日。
- 84 「トヨタ進化、世界で稼ぐ、純利益1兆円突破—欧州・アジアも改善」『日本経済新聞』2004年5月12日。
- 85 「独走トヨタ、さらに加速—奥田会長が世界戦略、海外生産、倍増めざす」『日本経済新聞』2004年11月2日。
- 86 「トヨタブランド構築、高級イメージ作りを徹底」『日経ビジネス』2004年7月12日号、41～42ページ。
- 87 ホンダ（1）チャレンジ精神で快走—対トヨタで高級車再び（たくましい企業）『日本経済新聞』2002年1月1日。
- 88 「富士通、ブランド構築に走る—海外市場での収益力に影響、第一歩は知名度から」『日経産業新聞』2001年1月11日。
- 89 「ホンダ世界最強への道（上）市場対応を究める—『全体最適』へ世界連携」『日経産業新聞』2002年7月11日。
- 90 「本田社長、最短5年で交代—拡大の吉野時代『らしさ』薄れる（NewsEdge）」『日経産業新聞』2003年4月23日。
- 91 「『地道なホンダ』今は必要—強気の計画、反発も（くるま交差点）」『日経産業新聞』1994年7月25日。
- 92 「燃料電池社、ホンダ自前で、吉野社長インタビュー—資本提携絶対ない」『日経産業新聞』1999年12月27日。
- 93 「中国に脈打つホンダイズム—額に汗し『広州アコード』発信 熟年社員が開拓者魂」『日経ビジネス』2000年1月31日。
- 94 「政府管理下での成長を継続—外資との提携続く中国の自動車産業」『日経ビジネス』2003年10月27日、9ページ。
- 95 広州ホンダ汽车有限公司『challenge』。
- 96 「中国に脈打つホンダイズム」96ページ。
- 97 同上、98～99ページ。
- 98 同上、99ページ。
- 99 「展望自動車産業2002年、競争力強化へ本格始動—中国、現地生産の体制強化相次ぐ」『日本経済新聞』2002年1月1日。「特集 自動車王国日本の挑戦 第2部・販売編—新ブランド戦争が始まった」『日経ビジネス』2003年8月25日号、49ページ。
- 100 「現代自・ホンダ快走の秘密—中国で自動車激減（NewsEdge）」『日経産業新聞』2005

- 年2月2日。
- 101 「中国朝鮮へ原点回帰，現地ルポー本田，手作りの情熱伝承(ビジネス TODAY)」『日経産業新聞』2002年1月15日。
- 102 「ホンダ軸に3社合弁もー東風汽車，苗総経理が語る中国自動車再編図」『日経ビジネス』2003年10月27日，8ページ。
- 103 「現代自・ホンダ快走の秘密ー中国で自動車激減 (NewsEdge)」。
- 104 中国の自動車流通システムの発展については，以下を参照。孫飛船『自動車ディーラー・システムの国際比較ーアメリカ，日本と中国を中心に』晃洋書房，2003年12章。
- 105 「富裕層には『洗車サービス』ー日系カー用品店進出ラッシュ，『汽車城』も活気」『日経ビジネス』2004年7月12日，32ページ。
- 106 「新ブランド戦争が始まった」50ページ。
- 107 「中国に脈打つホンダイズム」100ページ。
- 108 「駿威汽車ー拡大戦略にも反応薄，乗用車市場原則を嫌気 (銘柄点検アジア)」。
- 109 「ホンダ逆輸入車の波紋(社説)」『日本経済新聞』2002年7月24日。
- 110 「本田世界最強への道 (中) アジア拠点化へ積極投資」『日経産業新聞』2002年7月12日。
- 111 「ホンダ軸に3社合弁も」，8ページ。
- 112 「燃料電池，本田は自前で，吉野社長インタビューー資本提携絶対ない」『日経産業新聞』1999年12月27日。
- 113 「HOYA 財務拠点欧州に，資金運用に優位性，サンスターも移転計画」『日本経済新聞』2003年8月13日。
- 114 「背水の陣敷く欧米組ー先行の利を生かせるか，急速なシェア低下に危機感強まる」『日経ビジネス』2004年7月12日，47ページ。
- 115 「ホンダ軸に3社合弁もー東風汽車，苗総経理が語る中国自動車再編図」『日経ビジネス』2003年10月27日，8ページ。
- 116 「新ブランド戦争が始まった」，50ページ。

図1 中国における主要自動車メーカーの提携関係と主な生産車種



出所：『日経ビジネス』2003年10月27日号，8ページ。