

〈研究論文〉

中国はアジアで日系自動車にキャッチアップできるのか

－ 上海汽車、米 GM との国際戦略連携による対外競争戦略の事例研究 －*

小原 篤次†

本論は、これから本格化していく中国企業の国際経営論および多国籍企業論を折衷した動態的な分析枠組みを探索的に構築している。この枠組みを用いて事例研究とすることで、新興国自動車メーカーの輸出・直接投資の発展を明らかにすることを目的とする。上海汽車は1990年代、乗用車で2社目のパートナーとしてGMを選んでいる。上海汽車とGMの合弁会社がインドネシアでの生産・販売を担い、インドでの生産では撤退したGM工場跡地を活用する。さらにタイでは英国MGブランドを投入する。

I. はじめに

中国の国有企業は1978年の改革開放後、新規株式公開を目指して企業集団内の企業を再編し、さらには株主構成を見直すなど、上場後も含めて漸進的にコーポレートガバナンスを進めている。中国共産党や国務院、国有企業、とりわけ中央企業で合意形成に年数がかかるガバナンス改革に対して、企業競争の変化は早く、業界内の順位の入替えは国有企業の歴史や過去の企業規模とは必ずしも一致しない、競争的、

創発的に実施されてきた。

自動車メーカーで言えば、1985年実績で中国全体でも自動車生産が44万台¹とメーカー1社の最適規模にも満たない段階で、中国メーカーは巨大な海外自動車メーカーと合併という国際戦略連携を企図して交流をはじめ、未経験ゆえに手探りながらも中国市場への参入を促した。

こうした萌芽が中国国内での複数の合弁会社（再編淘汰も含めての学習）による国際戦略連携の起点づくり、そして内外の自動車メーカー生産や販売競争、WTO後はクロスボーダーM&A（買い手）という難易度の高い国際戦略連携交渉と成果に結実していった。さらには生産能力を高めて、中国共産党や中国政府の産業政策、貿易・投資政策、走出去、一帯一路など対外戦略を受けて、完成車（CBU）輸出の拡大とともに海外生産へと移行してきた。

本論は、これから本格化していく中国企業の国際経営論および多国籍企業論を折衷した動態的な分析枠組みを探索的に構築している。この分析枠組みを用いて、上海汽車を事例研究とすることで、新興国自動車メーカーの輸出・直接投資の発展を明らかにすることを目的とする。

企業のグローバル化は、米国、欧州、日本の

*本論は JSPS 科研費 JP18K11821 および JP20K01815 の助成の成果の一部である。日本国際経済学会第79回全国大会（2020年10月17日）、大阪経済法科大学アジア研究所研究報告会（2020年12月3日）、アジア政経学会2020年度秋季大会（2020年11月7日）、ケインズ学会第10回全国大会（2020年10月5日）で報告の機会をいただいた。アジア政経学会討論者の李澤健氏はじめ多数の貴重なコメントをいただいたことに感謝したい。

†長崎県立大学国際社会学部准教授

先進国から韓国、台湾、シンガポール、香港の NIES 企業から、中国をはじめとする新興国に広がりを見せている。自動車メーカーではこれまでルノー、日産自動車と三菱自動車、ダイムラー・ベンツとクライスラー、フィアットとクライスラー、フォードとマツダのように先進国の自動車メーカーの国際戦略連携が競争戦略として論じられてきた。中国国内では、テスラを除けば、外資系が合弁会社、しかも過半数の合弁会社が認められてこなかった。認められるのは2022年以降とされる。外資系自動車メーカーの合弁会社は原則として2社²までに制限されているが、中国側には合弁事業の制限がない。中国自動車メーカーは改革・開放後の早い段階から合弁事業で先進国の主力自動車メーカーと交渉できるという点で国際戦略連携の経験蓄積では優位にあったと言えるのだろうか。

さらに、上海汽車の GM 撤退国・地域の輸出や海外生産、英国ブランドの MG の内外の利用は、吉利汽車によるスウェーデンメーカー VOLVO を買収、マレーシア国民車プロトンの経営再建、またドイツのダイムラーの筆頭株主でもある。さらにはインドのタタ・モーターズによる Jaguar Land Rover (JLR) 買収という新興国メーカーを買い手や主体とする国際戦略連携の先行事例となりうるのだろうか。

本論が焦点をあてる上海汽車は1980年代、フォルクスワーゲン、1990年代、GM という欧州と米国を代表する大手自動車メーカーと合弁会社を持ち、第一汽車・東風汽車に続く中堅メーカーのポジションから中国最大の自動車企業グループに育っている。さらに、日系自動車メーカーのシェアが8割を超える東南アジアやインドで上海汽車グループは現地生産で対外戦略の基盤を設けている。タイ市場では英国のスポーツカーブランド MG を使用している³。本

論は、世界の大手自動車メーカーと合弁事業を組むことで、中国市場で優位に立った上海汽車について競争戦略の視点で分析することを目的とする。中国企業の特徴である経営陣の強いリーダーシップ、スピード経営が上海汽車を事例として読み取れるだろう。

II. 先行研究

日本の自動車に関する経営学的な研究は対象を日本企業、米国企業、欧州企業、韓国企業さらには中国企業と広げながら、モノづくり（生産や研究開発）を対象としてきた⁴。ネジを含めて自動車一台当たり2万点とも3万点ともいわれる部品点数、多数の部品メーカーと比較的限られた完成メーカーとの関係、さらには部品メーカー、完成車メーカー内部の組織内システムに研究が発達してきたのも当然であろう。とりわけ、ガソリン車やディーゼルエンジンという内燃機関が生産や研究開発で重要な部品であった。しかし内燃機関から車載用バッテリーと電動モーター、半導体をはじめとする電子制御部品の重要性が高まっている。EV 時代を先取りするかのように、米国の高級車 EV に特化したテスラの時価総額がトヨタ自動車を超えている。豊田章男がしばしば口にする「100年に一度の大変革の時代を生き抜く」というように自動車を取り巻く環境が変革期にあると考えるとこれまでのモノづくりに焦点を充てた研究のほか、プロモーションなどマーケティング、さらには半導体や ICT 企業などの事例研究も、今後の自動車研究には重要になってくるだろう。

上海汽車の対外進出はインドネシアでは GM との合弁会社、タイやインドでは英国の MG ブランドが活用されている。インドネシアへの

投入も検討されている。

国際戦略提携 (ISA, international strategic alliance) について、意思決定をした後、最初に直面する難しく且つ重要な意思決定は相応しいパートナーの選択であり、提携パートナー選択に関する研究は、①企業がどんな基準でパートナーを選ぶのか、②特定な企業がなぜ提携パートナーとして選ばれるのか、③パートナー選択が戦略提携の業績にどのような影響を与えるのかの3つの視点から議論がなされてきたという⁵。向はこれまでの研究が先進国企業の視点で分析されてきたのに対して、進出先企業 (中国自動車メーカーの東風汽車と広州汽車) の視点で国際戦略を分析した。

1980年代と1990年代に、ハーバード大学グループと共同研究で、自動車産業における製品開発の体系的で実証的な国際比較を実施した藤本は1980年代について、顧客満足度、製造品質、設計品質、長期変動シェアなど多様なデータから総合的な商品力に関しては日本企業が一方的に有利という図式は見られず、個別企業レベルの実力の勝負としている。さらに、開発スピード、効率、商品力と三拍子そろって高い能力を持った企業は日本の中でも少数のメーカーに限られているとしている⁶。1990年代については、欧米メーカーのキャッチアップは目覚ましいが、まだ部分的であるとした。さらに日本メーカーについては開発期間の長期化がみられるものの、趨勢ではなく「過渡期」のパターンと解釈している。そして世界の自動車産業における製品開発の能力構築競争は「ゴールのないマラソン」と表現している⁷。

さらに、今後、販売が拡大していくときには、マーケティングに関する競争戦略と関わってくる。

陳・金は、企業の内部競争戦略の分析のフ

レームワークについて、McCarthy (1960)⁸の4P(プロダクト、プライス、プロモーション、プレイス)と、さらに、企業の外部競争戦略の分析のフレームワークとして、ポーターの5つの力 (Five Force)⁹を引用して、この両者を用いて、中国のアリババ傘下のECサイトTmall.comの競争戦略について、クロス分析を行っている¹⁰。

Ⅲ. 上海汽車の事例研究

1. 外資系との国際戦略連携を中心とする中国の沿革

中国は1978年以降の改革・開放政策により、国有企業を改革と、海外から資本や技術を導入することを目指した。そうした中で、中国は将来の基幹産業として「自動車」を位置づけ、外国企業の協力を強く要請してきた。さて、中国の主要メーカーのうち、第一汽車集団 (吉林省長春市) は1953年に設立、ソビエト連邦からの技術指導を受けて1956年、トラックを生産する。次に、東風汽車集団 (湖北省) が1969年に設立する。2大国有メーカー¹¹に対して、1958年に設立された上海汽車集団は上海市政府が支援する中堅の自動車メーカーだった。

上海汽車集団は1984年¹²、ドイツのフォルクスワーゲングループ (VW) といち早く合弁事業を設立し、さらに1995年、当時は世界最大自動車メーカーの米国のゼネラル・モーターズ (GM) のほか、フォード・モーター、トヨタ自動車が名乗りを上げるなか、GMを選び、その後、上汽通用五菱汽車と上海汽車、GMのほか、3番目の出資企業として他の中国企業と連携した例はあるが、乗用車生産で上海汽車集団を排除した合弁事業はない。完成車で2社¹³までのルールの中で、1社連携は、ルノー・日産

自動車と東風汽車集団、フォードと長安汽車、現代自動車と北京汽車でみられる。他方、VW（上海汽車と第一汽車）、トヨタ自動車（第一汽車と広州汽車）、本田技研工業（東風汽車と広州汽車）は2社とそれぞれ合弁会社を設立している。

広州汽車と本田技研工業の合弁交渉について詳細な研究を持つ向は、完成車とエンジン生産が2社に分かれたことなどをあげて、ものづくりの視点、国際戦略連携（ISA）マネジメントの視点からみても、2社を選んだことに対して、「決してのぞましいとはいえないのが事実であろう」としている¹⁴。

1社か2社かは長所・短所がある。向が指摘したように1社は生産を中心に考えた事業展開、上海汽車とGMのように中国にとどまらず、海外展開に発展できるということは、まさに国際戦略連携の視点で優れている。2社は、中国で、企業活動と許認可の関係、それと関係する、公開された情報が先進国に比べて限られるなかで複数の情報収集チャンネルをもつことが

できる。先進国企業の経営戦略の視点からは2社選択も長所がある。だから、VWとトヨタ自動車というトップ企業に適した長所かもしれない¹⁵。

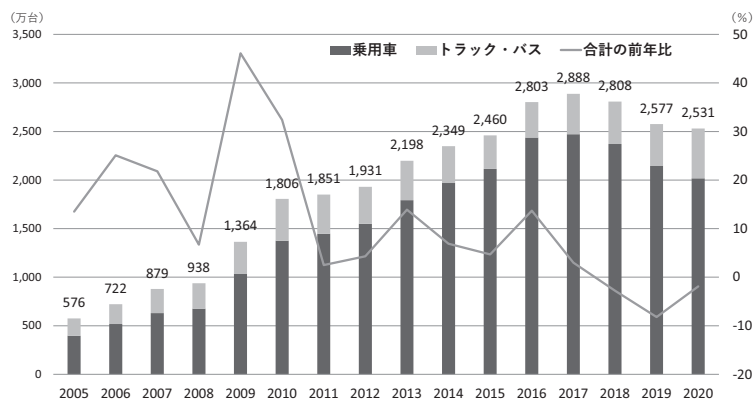
2. 中国国内の販売台数と輸出実績

中国国内の自動車販売台数（販売台数、図1）は2017年から2020年をみると、2,472万台、2,371万台、2,144万台、2,018万台で2000万台前半の水準で、高い成長傾向はみられない。

国際比較では、中国は2006年に日本、2009年には米国、2010年にはEUをそれぞれ上回っている¹⁶。販売がピークだった2017年で、世界シェアは中国が30.2%、EUが18.7%、米国が18.3%、日本が5.5%となっている¹⁷。

しかし2011年以降、10%を超えたのは2013年と2016年だけで前年比の伸びは鈍化しており、合計台数で示される市場規模は明らかに成熟期¹⁸に入っている。中国国内はこれからシェア争い（図2）の重要性が高まるだろう。また成熟期に入ったということは中国の自動車工場の

図1 中国の自動車販売台数と前年比増減率（2005～2020年）



注：2005年の乗用車のみ、FOURIN（2017）『中国自動車産業2017』フォーインより引用。国際自動車工業連合会（OICA）統計およびFOURIN（2020）『中国自動車産業2020』フォーインでは2015年2466万台となっている。

出所：中国汽车工业协会（China Association of Automobile Manufacturers）より作成。

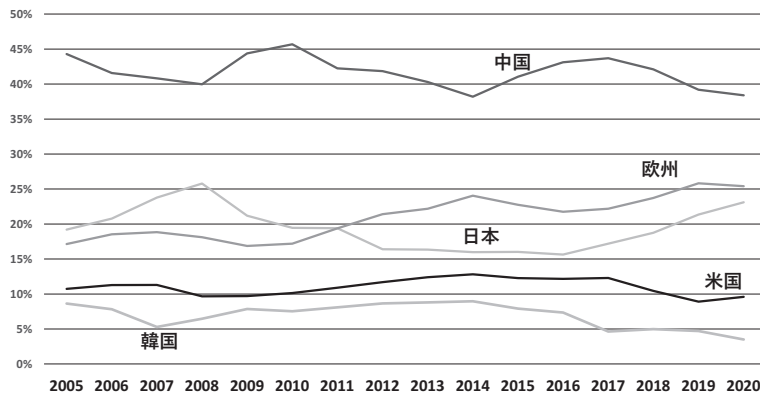
生産性が高いことを示唆するとされる¹⁹。

上海汽車の市場シェアを確認しておきたい。同社はGMやVWなどを含めた販売台数の合計が2019年で617.3万台、これを乗用車に限定して合計すると、2019年で557.8万台となる。市場シェアはそれぞれ24.0%と26.0%である。トラックなど大型車を生産してきた歴史がある中国第一汽車、東風汽車とは違い、乗用車に強みがある。次に、乗用車販売を中国自動車グループ単位の集計ではなく、世界的な自動車メーカー・ブランドとの視点で集計(表1)すると、

VWが2005年以降に限っても、連続してトップシェアで10%以上占めている。2019年が最も高く18.9%である。上海汽車は2008年以降、2位をキープしており、2019年の販売台数は197.6万台でシェア9.2%、2018年には10%台を初めて記録している。シェア二桁はVW以外では2005年の中国長安汽車以来だった。

国内市場が成熟した中国から自動車輸出は年間100万台程度の実績を確保した。中国汽车工業協会によると、2019年の輸出台数の合計は102.4万台、このうち上位10社で86.7万台にの

図2 中国における乗用車販売台数のブランド別シェア (2005~2020年)



注：中国の自動車グループ別ではなくブランド別で集計。

出所：中国汽车工業協会（China Association of Automobile Manufacturers）、FOURIN（2017）『中国自動車産業2017』フォーイン、FOURIN（2020）『中国自動車産業2020』フォーインより作成。

表1 企業グループ別の中国乗用車販売台数推移 (2005~2019年)

会社名	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
上汽大衆汽車有限公司	100.1	116.6	128.0	152.5	172.5	181.2	200.2	206.3	206.5	200.2	150.6
上汽通用汽車有限公司	103.9	123.2	139.3	157.5	176.0	175.2	188.7	200.0	197.0	160.0	146.7
上汽集团乘用车分公司	16.0	16.2	20.0	23.0	18.0	17.0	32.2	52.2	70.2	67.3	65.8
上汽通用五菱汽車股份有限公司	123.5	130.1	145.8	160.1	180.6	204.0	213.0	215.0	206.0	166.0	160.0
上海汽車商用車有限公司/上汽大通汽車有限公司	-	-	0.7	1.1	2.1	3.5	4.6	7.1	12.6	15.3	19.3
上海申沃客車有限公司	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2
上汽依維柯紅岩商用車有限公司	3.1	3.2	1.7	2.8	2.5	0.9	1.6	4.0	5.8	5.8	8.0
南京依維柯汽車有限公司	11.0	11.4	13.2	13.2	9.9	7.7	7.6	7.0	3.1	2.6	2.8
上汽正大有限公司	-	-	-	-	-	0.5	0.9	1.2	2.7	2.4	2.9
上汽通用五菱汽車印尼有限公司	-	-	-	-	-	-	-	-	1.2	2.5	0.7
名爵汽車印度有限公司	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.7
合計	357.9	400.9	449.0	510.6	562.0	590.2	648.9	693.0	705.2	623.8	560.0

注：上海汽車商用車有限公司は2014年まで、上汽大通汽車有限公司は2015年から。

出所：上海汽車集团股份有限公司(2020年2月1日)「整車銷售數據」<https://www.saicmotor.com/chinese/tzgzx/jbqk/xss-j/index.shtml>より筆者作成。

ぼり、輸出全体の84.6%を占める。このうちトップは上海汽車で28.5万台である²⁰。

つまり、上海汽車が成長し始めた中国からの自動車輸出をリードしていることを端的に示している。

3. 上海汽車のコーポレートガバナンス

中国の国有三大自動車メーカーのうち、上海汽車集団は東風汽車集団とともに上場企業が持ち株会社の役割を果たしている。上海汽車集団股份有限公司の筆頭株主(図3)は上海汽車工業(集団)総公司で、その保有比率は、2007年末83.83%、2008年末78.94%、2010年末72.95%、2014年末74.30%、2017年末以降、2020年9月末まで71.24%と、時間をかけながら徐々にではあるが、保有比率を下げている。

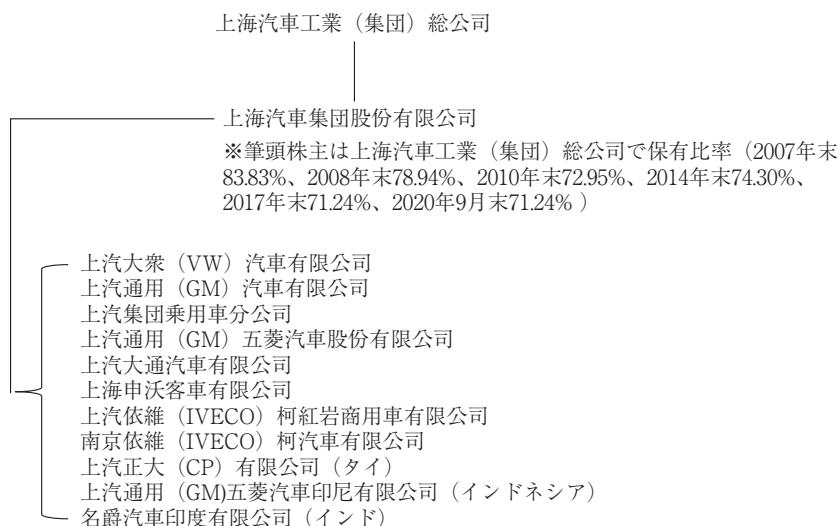
4. 上海汽車の国際連携戦略

上海汽車は同社WEBサイトで、国際事業セグメントについて、「主に海外での生産と研究

開発、ブランドマーケティング、ネットワーク構築、アフターサービス、海外の革新的なビジネスモデルの開発が含まれている」としている。上海汽車は、タイ、インドネシア、英国、さらにインド拠点を強化している。そして上海汽車は「地域のパートナーのための共有をもたらす Win-Win の協力機会は、地元コミュニティにより多くの社会的および経済的価値を生み出す」としている²¹。

上海汽車とタイ財閥チャロン・ポカパン(CP)は、上海正大有限会社を設立し、2015年以降、販売実績をあげている。タイにおけるMGブランド車の生産能力は年間4万台²²で、2020年(表2)には2.8万台、インドでは3万台を販売し、インドネシア²³(7000台、子会社名:上汽通用五菱汽車印尼有限公司、ブランド名:五菱 Wuling)を抜いている。インドネシアではGMとの合弁会社が使われている。さらに、インドネシアやマレーシアに輸出して販売する方針である²⁴。インド工場は撤退したGM

図3 上海汽車集団の子会社群とコーポレートガバナンス構造



出所:上海汽車集団股份有限公司(2020年2月1日)「十大株主」。

<https://www.saicmotor.com/chinese/tzzgx/jbqk/gdqk/index.shtml>および「整車銷售数据」

<https://www.saicmotor.com/chinese/tzzgx/jbqk/xssj/index.shtml>より筆者作成。

表2 上海汽車集団の会社別販売台数の推移（2010～2020年）

会社名	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020構成比
上汽大众汽车有限公司	1,001,357	1,165,827	1,280,008	1,525,008	1,725,006	1,812,077	2,001,777	2,063,077	2,065,077	2,001,777	1,505,505	26.9%
上汽通用汽车有限公司	1,038,988	1,231,539	1,392,658	1,575,167	1,760,158	1,752,015	1,887,071	2,000,187	1,970,117	1,600,102	1,467,470	26.2%
上汽集团乘用车分公司	160,397	162,004	200,017	230,020	180,018	170,017	321,717	522,036	701,885	673,255	657,867	11.7%
上汽通用五菱汽车股份有限公司	1,234,508	1,301,118	1,458,188	1,600,550	1,805,850	2,040,007	2,130,177	2,150,018	2,060,007	1,660,007	1,600,057	28.6%
上海汽車商用車有限公司/上汽大通汽車有限公司	-	-	7,069	11,300	21,012	35,053	46,123	71,117	126,094	153,024	192,617	3.4%
上海申沃客車有限公司	3,098	3,152	3,250	3,783	3,866	2,103	2,007	1,213	818	1,159	2,122	0.0%
上汽依維柯紅岩商用車有限公司	30,509	31,500	17,008	28,008	25,000	8,708	15,517	40,017	58,037	58,077	80,077	1.4%
南京依維柯汽車有限公司	110,099	113,827	132,013	132,000	99,008	77,000	75,772	70,307	31,000	25,500	28,385	0.5%
上汽正大有限公司	-	-	-	-	-	4,908	8,706	12,151	27,155	23,528	29,102	0.5%
上汽通用五菱汽車印尼有限公司	-	-	-	-	-	-	-	-	11,544	25,001	7,192	0.1%
名爵汽車印度有限公司	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16,520	30,088	0.5%
合計	5,788,956	6,408,967	7,490,211	8,105,836	9,619,918	10,901,888	12,488,867	13,930,123	15,051,734	16,237,950	15,600,482	100.0%
主要合併3社の構成比	91.5%	92.3%	92.0%	92.1%	94.1%	95.0%	92.8%	89.7%	86.4%	84.4%	81.7%	-

注：上海汽車商用車有限公司は2014年まで、上汽大通汽車有限公司は2015年から。

出所：上海汽車集団股份有限公司(2020年2月1日)「整車銷售數據」<https://www.saicmotor.com/chinese/tzzgx/jbqk/xss-j/index.shtml>より作成。

工場跡地²⁵である。グジャラート州ハロルでニューデリーとムンバイのほぼ中間に位置する。さらに人材面でもGMインドのトップを務めたラジーヴ・チャバ氏²⁶を上海汽車のインド子会社名爵汽車印度有限公司(MG India)社長として起用した。中国の自動車部品メーカー5社(五菱工業、凌雲、Sevic、延鋒、匯昌)もMG India周辺に進出する。

中国のほか、タイ、インドネシアなど東南アジア市場ではSUVが好まれる傾向がある。中国の乗用車販売に占めるSUV割合は2005年では4.9%に過ぎなかったが、2011年に初めて10%を超えて2019年には43.6%にのぼる²⁷。

インドネシアやマレーシアでは。小型SUV「ZS」や小型乗用車「MG3」の販売開始を目標にしている。2020年1～8月の販売台数は1万6500台で。車種別では「ZS」が全体の5割を占め、「MG3」が3割、その他が2割となっている²⁸。ASEAN域内、中国とASEANとの貿易で自動車に関する関税は撤廃されているほか、タイとインドネシア、マレーシアは右ハンドル車で共通している。

インドネシアやタイでの現地調査や報道²⁹によると、現地での評判は、上海汽車など中国車の優位性は価格とSUVをはじめとする車種やデザインが受け入れられ、中古車価格にも関係

してくるアフターサービスでは日系自動車メーカーへの信頼感が高い。これはインドネシアやタイでの現地調査や、報道³⁰ともほぼ一致している。

さらに、上海汽車集団が発表した第14次5カ年計画(2021～25年)期間の国際経営戦略³¹は、

(1) 海外市場での年間販売台数150万台を目指す、(2) 欧州など主要海外市場での黒字化を図る、(3) 2025年までに欧州市場での販売台数30万台を達成、新エネルギー車(NEV)販売の割合を70～80%にするという。

IV. おわりに

上海汽車は1978年の改革開放時点では、大手自動車メーカーで国有企業の中国第一汽車、東風汽車に次ぐ二番手グループだった。1980年代のVWとの乗用車生産の合併事業で上海汽車集団、つまりVWブランド(サンタナ)の販売に支えられ、成長してきた。さらに1990年代、乗用車では2つ目の外資との合併事業選定過程では、GM、フォード、トヨタ自動車という日米の大手3社³²を相手にしてGMを相手先に選んだ。

インドネシアでの現地生産はGMとの合併会社である上汽通用五菱汽車印度有限公司が選

ばれている。インドでは、子会社の名爵汽車印度有限公司(MG India)は、GMが撤退した工場跡地を工場として選んでいる。さらには、GMインドのトップを務めたラジーヴ・チャバ氏をMG India社長に就かせている。

上海汽車はなぜトヨタ自動車ではなくGMを選んだのだろうか。上海汽車としては1990年代当時、世界最大のGMというステイタスは大きかったのだろう。GMは世界金融危機で経営破たんしているが、経営悪化を見込んで「与しやすい相手」として選んだとは考えにくい。

トヨタ自動車はタイ、インドネシアをはじめ東南アジアで圧倒的な市場支配力を有している。他方、GMは東南アジア・インドで成功したとは言えない。

また、最初の提携先のVWは乗用車で中国第一汽車とも提携している。上海汽車との国際連携の密度はGMとは違う。また、改革開放直後の1980年代、上海汽車・VW双方が将来の第3国への進出まで視野に入れて国際戦略連携を具体的に議論するのはあまりにも飛躍だろう。

ただし、上海汽車が1990年代の2つ目の乗用車合弁会社のパートナー探しで、GMと将来の第3国への進出まで視野に入れたことは1980年代のVWよりは現実性があると考えられる。

次に傘下に収めた英国自動車ブランドMGにも言及しておく。車種でSUVは中国乗用車販売の半分近くを占め、タイやインドネシアなど東南アジアでも人気である。英国自動車ブランドMGもSUVとして活用される。上海汽車は最初の海外生産地として東南アジアの生産拠点タイを選び、パートナーとしてタイ財閥CPを選んだ。日本では伊藤忠商事のパートナーとして知られている。いち早く進出したタイは、インドネシアやインドより販売実績を上げて、

MGブランドのSUVがインドネシアやマレーシアへと輸出する計画もある。

トヨタ自動車をはじめ日系企業は欧米や中国より早く東南アジアに進出し、平均して8割以上、タイやインドネシアでは9割台のシェアを獲得している。トヨタ自動車をはじめ日系企業は合弁事業パートナーとして、タイではサイアム、インドネシアではアストラのように現地の有力財閥を選んでいる。生産では立ち上げ期の許認可、さらに、現地の消費者と接する販売面ではパートナーの役割は大きい。日本や中国自動車メーカーと東南アジア現地資本との関係についての考察は今後の課題としたい。

冒頭で、二つの問いを用意した。

まず、企業のグローバル化は、米国、欧州、日本の先進国から韓国、台湾、シンガポール、香港のNIES企業から、中国をはじめとする新興国に広がりを見せている。自動車メーカーではこれまでルノー、日産自動車と三菱自動車、ダイムラー・ベンツとクライスラー、フィアットとクライスラー、フォードとマツダのように先進国の自動車メーカーの国際戦略連携が競争戦略として論じられてきた。中国国内では、テスラを除けば、外資系が合弁会社、しかも過半数の合弁会社が原則認められてこなかった。認められるのは2022年以降とされる。外資系自動車メーカーの合弁会社は原則として2社までに制限されているが、中国側には合弁事業の制限がない。中国自動車メーカーは改革・開放後の早い段階から合弁事業で先進国の主力自動車メーカーと交渉できるという点で国際戦略連携の経験蓄積では優位にあったと言えるのだろうか。

次に、上海汽車のGM撤退国・地域の輸出や海外生産、英国ブランドのMGの内外の利用は、吉利汽車によるスウェーデンメーカー

VOLVO を買収、マレーシア国民車プロトンの経営再建、またドイツのダイムラーの筆頭株主でもある。さらにはインドのタタ・モーターズによる Jaguar Land Rover (JLR) 買収という新興国メーカーを買い手や主体とする国際戦略連携の先事例となりうるのだろうかと問いかけた。

前者は、すでに言及したように、上海汽車の1990年代、なぜトヨタ自動車ではなく、GMを選んだのかという点について研究を深めれば、事例研究としての意義を増していく。

後者については、提携する外資系企業の本論は限られた事例研究ながら、その可能性は大いにあるだろう。上海汽車、吉利汽車、タタ・モーターズを加えた比較研究など、今後の研究につなげたい。

注

- 栗林純夫 (1988年) 「中国自動車産業の発展と再編」『アジア研究』第34巻、第3号、144ページ、150ページ。1985年と2019年(カッコ内)の自動車生産台数は、韓国37.8万台(10.4倍の395.0万台)、中国44.3万台(58.1倍の2572.1万台)、日本1227.1万台(0.8倍の921.5万台)。
- 完成車カテゴリーとして乗用車、商用車、オートバイの3つに分けられ、それぞれに対して2社までと制限されている。向渝 (2011年) 「中国自動車企業の合併パートナー選択と提携形成：広州汽車とホンダの乗用車合併事業を通じた分析」『赤門マネジメント・レビュー』第10巻、第10号、702ページ。
- MG ブランドは、英国メーカーのブランドだったが、MG ローバーが2005年に経営破たんし、南京汽車に買収された。その後2007年に南京汽車が上海汽車集団傘下に入ったため、現在は上海汽車集団傘下のブランドとなっている。ジェトロ (2020年6月15日) 『ビジネス短信』。
- 日本を代表する経営学者で自動車研究者の藤本の一連の研究を参照されたい。藤本隆宏・T.Joseph (1993年) 「フォード・システムの導入と現地適応－日英自動車産業の比較研究－1－」『経済学論集』第59巻、第2号、36-50ページ、藤本隆宏 (1994年) 「日韓自動車産業の形成と産業育成政策－1－」『経済学論集』第60巻、第1号、51-76ページ、藤本隆宏 (1995年) 「いわゆるトヨタ的自動車開発・生産システムの競争能力とその進化－1－「怪我の功名」と事後的合理性」『経済学論集』第61巻、第2号、2-32ページ、藤本隆宏 (1996年) 「自動車産業における製品開発パフォーマンスの国際比較：過剰適応と逆キャッチアップのダイナミクス (〈特集〉競争力の国際比較)」『研究技術計画』第10巻、第1・2号、23-28ページ、李春利・藤本隆宏 (2000年) 「中国国有自動車企業の製品開発システム－第一汽車と東風汽車の事例研究」『中国経営管理研究』第1巻、83-99ページ、121-143ページ、藤本隆宏・葛東昇・呉在恒 (2008年) 「東アジアの産業内貿易と工程アーキテクチャ：自動車用鋼板の事例」『アジア経営研究』第14号、19-36ページ、藤本隆宏・陳晋・葛東昇・福澤光啓 (2010年) 「組織能力の偏在と日系企業の立地選択：大連における日系企業の事例」『国際ビジネス研究』第2巻、第2号、35-46ページ。
- 向渝 (2011年) 「中国自動車企業の合併パートナー選択と提携形成：広州汽車とホンダの乗用車合併事業を通じた分析」『赤門マネジメント・レビュー』第10巻、第10号、701-752ページ。
- 藤本隆宏 (1996年) 「自動車産業における製品開発パフォーマンスの国際比較：過剰適応と逆キャッチアップのダイナミクス (〈特集〉競争力の国際比較)」『研究技術計画』第10巻、第1・2号、24ページ。製品開発パフォーマンスと組織能力の比較項目として修正前および修正済開発リードタイム、修正前および修正済開発生産性、購入部品費に占める市販品の比率、購入部品費に占める承認図部品の比率、一次試作車のリードタイム、金型開発のリードタイム、共通部品比率などを用いている。
- 同上書、23-27ページ。製品開発だけではなく、国際連携や海外市場でのマーケティング戦略も「ゴールのないマラソン」だろう。さらに製品開発調査の対象となる企業体も経営危機や経営破たんなどで国内同士のほか、クロスボーダーの資本提携、M&A にさらされている。1980年代、1990年代から継続性を持たせる、日本企業、米国企業、欧州企業と企業別・地域別の調査研究の設計も容易ではないだろう。具体的には、その後、日産自動車や三菱自動車が経営危機に見舞われ、フランスのルノーがリードする国際連携に加わった。世界金融危機では、かつて世界一の生産台数を誇った米国のGMが経営破たんとなった。日本に限っても、トヨタ自動車とトヨタから出資を受けた自動車メーカー、さらに米国進出で先陣を切った本田技研工業、インド進出で大きなシェアを獲得しているスズキと、国際展開を成功させているのは確かに少数のメーカーである。吉利自動車がスウェーデンのVOLVOを傘下に収め、上海汽車は経営破たんしたMGのブランドを継承している。
- E.J.McCarthy (1960), *Basic marketing: a managerial approach.*, R.D. Irwin.
- M.E.Porter (2008), "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*, 85

- (1), pp.12-17.
- 10 陳浩博・金成洙(2019年)「Tmall.comの競争戦略の分析：マクロ的視点から」『専修経営学論集』第107号、69-79ページ。上海汽車の対外競争戦略の分析にフレームワークに活用するには東南アジアなど海外市場の実績が限られているものの、中国に国内における上海汽車の競争戦略の分析には活用できるだろう。そのことで、将来の本格的な対外競争戦略の分析の基盤として位置付けられる。東南アジアにおける日本の自動車メーカーのシェアは8割、タイとインドネシアの主要市場では9割を超えている。日本の自動車メーカーの寡占状態の市場で、これまで欧米や韓国自動車メーカーも大きなシェアを獲得できていない。
 - 11 中央企業97社のうち、自動車は中国第一汽車集团有限公司と東風汽車集团有限公司の2社。國務院国有資産管理委員会(2021年2月1日)「央企名録2020-06-05」<http://www.sasac.gov.cn/n2588035/n2641579/n2641645/index.html>
 - 12 VWが上海汽車との合弁事業を決めた1980年代は、日系自動車メーカーは東南アジア進出を果たし、次に、米国、さらに欧州と考えていた時代であった。中国側からは日系メーカーは欧米に比べ中国進出に慎重で遅れたという指摘がある。当時の日系自動車メーカーについて、関満博は「中国の将来を十分に読み切れなかったことなどから「力」が入らず、一部の技術供与でお茶を濁し、事実上、中国を見限ったとされている」と表現した。1979年のベストセラーは、エズラ・ヴォーゲルの『ジャパニアズナンバーワン』や、エドウィン・O・ライシャワーの『ザ・ジャパニーズ』だった。また、ビジネス英語テストTOEICは、日本の経団連(日本経済団体連合会)と通産省(現在の経済産業省)が留学用英語テストTOEFLを運営するETS(Educational Testing Service)に開発を依頼したのがもともと始まりとされている。ヒロ前田によると、試験問題は、海外に赴任した多くの日本人ビジネスパーソンが実際に会うであろうシチュエーションに基づいて、問題は用意され、オフィスで上司や同僚とやり取りしたり、空港で手続きしたり、現地のスーパーマーケットで買い物したり、といった場面が想定されていた。1979年のTOEIC登場は、つまり日本社会、日本企業に国際化を担う人材が不足していたことを示唆している。エズラ・F・ヴォーゲル著；広中和歌子、木本彰子訳(1979年)『ジャパニアズナンバーワン：アメリカへの教訓』ティビーエス・ブリタニカ、エドウィン・O・ライシャワー著；國弘正雄訳(1979年)『ザ・ジャパニーズ：日本人』文藝春秋、アイティメディア(2013年9月6日)『Business Media 誠』。
 - 13 上海汽車集団は乗用車では、VW、GMとの合弁会社のほか、バスでは、イタリアのIveco、スウェーデンのVOLVOと合弁会社を設立している。
 - 14 向渝(2011年)「中国自動車企業の合弁パートナー選択と提携形成：広州汽車とホンダの乗用車合弁事業を通じた分析」『赤門マネジメント・レビュー』第10巻、第10号、748ページ。
 - 15 本田技研工業の選択を別の視点で解釈すれば、日本メーカーとして本格的な中国進出の1番手でGMより早い時期の交渉であること、さらに、広州汽車についてはフランスのプジョーとの失敗した合弁事業を継承するプロジェクトのため、東風汽車を捨てて広州汽車1社に絞るのは、当時の経営者としてはなかなか決断しにくいという解釈もできるだろう。
 - 16 小原篤次(2017年)「EV時代の中国における自動車メーカーの競争戦略」『研究紀要(長崎県立大学国際社会学部)』第2号、60ページ、小原篤次(2019年)「中国自動車の対外進出研究：日系独占のインドネシアで成功するのか」『東アジア研究』第70号、77-78ページ、小原篤次(2020年)「自動車メーカーのトリレンマ：グローバル化、環境対策、コネクテッド」『東アジア評論』第12号、124ページ。
 - 17 小原篤次(2020年)「自動車メーカーのトリレンマ：グローバル化、環境対策、コネクテッド」『東アジア評論』第12号、125ページ。原出所は国際自動車工業連合会(OICA)。
 - 18 国内販売が減少期にある日本と比べると、5倍程度の市場規模。
 - 19 異なる日系自動車メーカーにヒアリングすると、「生産性の高い工場は最新鋭施設である」という。さらに、それが日本か中国かと聞けば、中国の具体的な工場名があげられる。言い換えれば、中国自動車メーカーは世界最大市場で生産能力は高く、最近まで高い伸び率で設備も更新されており、先進国に比べても生産性も高い可能性を有している。さらに中国共産党や中国政府の走出去、一帯一路政策にも呼応する。国家の戦略や政策にこたえられる生産能力を備えてきたと考えられる。とりわけ、現在、主力のガソリン車は欧米、日本、中国など主要市場で2030年前後をめどに、EVなど電動車に移行する期間にある。先行研究で紹介した藤本がかつて使った「過渡期」や「ゴールのないマラソン」ではなく、「終焉期」、能力開発競争の「マラソンのゴール」、「新しい競技のスタート」としてとらえられる。
 - 20 2019年自動車輸出上位10社は、上海汽車で28.5万台、奇瑞汽車9.6万台、東風汽車8.6万台、北京汽車8.0万台、長安汽車6.8万台、長城汽車6.5万台、吉利汽車(Geely)5.8万台、江淮汽車(JAC)4.5万台、大慶VOLVO4.4万台、中国重汽(Sinotruk)4.0万台。この10社が合計86.7万台の自動車を輸出し、自動車会社の総輸出の84.6%を占めた。なお、2020年1月から11月までの自動車総輸出量に占める上位10社が占める割合は89.9%。中国汽车工業協会(2021年2月1日)「2019年前十家汽车生产企业出口量排名(2020年1月15日)」http://www.caam.org.cn/chn/4/cate_34/con_5228407.html、中国汽车工業協会(2021年2月1日)「2020年1-11月前十家汽车生产企业出口量排名(2020年12月4日)」http://www.caam.org.cn/chn/4/cate_34/con_5228407.html

- //www.caam.org.cn/chn/4/cate_34/con_5232744.html。
- 21 上海汽車集团股份有限公司(2021年2月1日)「国際経営」<https://www.saicmotor.com/chinese/gsgk/gsjis/index.shtml>
- 22 時事通信(2019年9月16日)「アジアビジネス情報」。
- 23 インドネシアについては、小原篤次(2019年)「中国自動車の対外進出研究：日系独占のインドネシアで成功するのか」『東アジア研究』第70号、77-87ページを参照。
- 24 時事通信(2019年9月16日)「アジアビジネス情報」。
- 25 ローズマリー・マランディ(2017年7月21日)「上海汽車がGM工場承継、インド州政府と覚書、「MG」スポーツ車生産」『日経産業新聞』4ページ。またインドネシアに進出した東風汽車系DFSKは撤退したフォードの販売店を引き継いでいた(小原篤次(2019年)「中国自動車の対外進出研究：日系独占のインドネシアで成功するのか」『東アジア研究』第70号、84ページ)。
- 26 小高航(2017年7月5日)「上海汽車、インドで新車生産(フラッシュ)」『日経産業新聞』5ページ。
- 27 FOURIN(2017年)『中国自動車産業2017』フォーイン、FOURIN(2020年)『中国自動車産業2020』フォーイン。
- 28 時事通信(2019年9月16日)「アジアビジネス情報」。
- 29 小谷洋司(2018年11月26日)「タイ、英老舗車ブランド「MG」——中国傘下で新興国攻略(ヒットの地球儀)」『日経産業新聞』13ページ。
- 30 小谷洋司(2018年11月26日)「タイ、英老舗車ブランド「MG」——中国傘下で新興国攻略(ヒットの地球儀)」『日経産業新聞』13ページ。
- 31 楊愷・許曉青(2021年2月10日)「上海汽車集団、第14次5カ年規画期間に海外で150万台販売目指す」『新華社』。
- 32 中国側が3社から最適なパートナー選ぶことは「貨比三家」。貨比三家については、向渝(2011年)「中国自動車企業の合弁パートナー選択と提携形成：広州汽車とホンダの乗用車合弁事業を通じた分析」『赤門マネジメント・レビュー』第10巻、第10号、716、718、719、727、731、745ページで言及されている。
- か)『東アジア研究』第70号。
- 小原篤次(2020年)「自動車メーカーのトリレンマ：グローバル化、環境対策、コネクテッド」『東アジア評論』第12号。
- 陳浩博・金成洙(2019年)「Tmall.comの競争戦略の分析：マクロ的視点から」『専修経営学論集』第107号。
- エズラ・F. ヴォーゲル著；広中和歌子、木本彰子訳(1979年)『ジャパニアズナンバーワン：アメリカへの教訓』ティビーエス・ブリタニカ。
- エドウィン・O・ライシャワー著；國弘正雄訳(1979年)『ザ・ジャパニーズ：日本人』文藝春秋。
- 栗林純夫(1988年)「中国自動車産業の発展と再編」『アジア研究』第34巻、第3号。
- 小高航(2017年7月5日)「上海汽車、インドで新車生産(フラッシュ)」『日経産業新聞』。
- 小谷洋司(2018年11月26日)「タイ、英老舗車ブランド「MG」——中国傘下で新興国攻略(ヒットの地球儀)」『日経産業新聞』。
- 時事通信(2019年9月16日)「アジアビジネス情報」。
- 向渝(2011年)「中国自動車企業の合弁パートナー選択と提携形成：広州汽車とホンダの乗用車合弁事業を通じた分析」『赤門マネジメント・レビュー』第10巻、第10号。
- 関満博(1996年8月6日)「自動車 日本企業は中国・アジアの「国産化」の願いを〜」『週刊エコノミスト』第74巻、第33号。
- FOURIN(2017年)『中国自動車産業2017』フォーイン。
- FOURIN(2020年)『中国自動車産業2020』フォーイン。
- 藤本隆宏・T.Joseph(1993年)「フォード・システムの導入と現地適応——日英自動車産業

参考文献

<著書・論文>

- 小原篤次(2017年)「EV時代の中国における自動車メーカーの競争戦略」『研究紀要(長崎県立大学国際社会学部)』第2号。
- 小原篤次(2019年)「中国自動車の対外進出研究：日系独占のインドネシアで成功するの

- の比較研究－1－』『経済学論集』第59巻、第2号。
- 藤本隆宏（1994年）「日韓自動車産業の形成と産業育成政策－1－』『経済学論集』第60巻、第1号。
- 藤本隆宏（1995年）「いわゆるトヨタ的自動車開発・生産システムの競争能力とその進化－1－「怪我の功名」と事後的合理性』『経済学論集』第61巻、第2号。
- 藤本隆宏（1996年）「自動車産業における製品開発パフォーマンスの国際比較：過剰適応と逆キャッチアップのダイナミクス（＜特集＞競争力の国際比較）」『研究技術計画』第10巻、第1・2号。
- 藤本隆宏・葛東昇・呉在烜（2008年）「東アジアの産業内貿易と工程アーキテクチャ：自動車用鋼板の事例』『アジア経営研究』第14号。
- 藤本隆宏・陳晋・葛東昇・福澤光啓（2010年）「組織能力の偏在と日系企業の立地選択：大連における日系企業の事例』『国際ビジネス研究』第2巻、第2号、35-46ページ。
- 楊愷・許曉青（2021年2月10日）「上海汽車集団、第14次5カ年規画期間に海外で150万台販売目指す』『新華社』。
- 李春利・藤本隆宏（2000年）「中国国有自動車企業の製品開発システム－第一汽車と東風汽車の事例研究』『中国経営管理研究』第1巻。
- ローズマリー・マランディ（2017年7月21日）「上海汽車がGM工場承継、インド州政府と覚書、「MG」スポーツ車生産』『日経産業新聞』。
- E.J.McCarthy (1960), Basic marketing : a managerial approach.,R.D. Irwin.
- M.E.Porter (2008), “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Harvard Business Review, 85(1).
- <メディア・WEB>
- アイティメディア（2013年9月6日）『Business Media 誠』。
- 国務院国有資産管理委員会（2021年2月1日）「央企名録（2020年6月5日）」<http://www.sasac.gov.cn/n2588035/n2641579/n2641645/index.html>
- 上海汽車集团股份有限公司（2021年2月1日）「国際経営」<https://www.saicmotor.com/chinese/gsgk/gsjjs/index.shtml>
- 上海汽車集团股份有限公司（2020年2月1日）「十大株主」<https://www.saicmotor.com/chinese/tzzgx/jbqk/gdqk/index.shtml>
- 上海汽車集团股份有限公司（2020年2月1日）「整車銷售數據」<https://www.saicmotor.com/chinese/tzzgx/jbqk/xssj/index.shtml>
- 中国汽車工業協会（2021年2月1日）「2019年前十家汽車生產企業出口量排名（2020年1月15日）」http://www.caam.org.cn/chn/4/cate_34/con_5228407.html
- 中国汽車工業協会（2021年2月1日）「2020年1-11月前十家汽車生產企業出口量排名（2020年12月4日）」http://www.caam.org.cn/chn/4/cate_34/con_5232744.html
- 日本經濟新聞社（1995年11月29日）『日本經濟新聞』朝刊。