

中国自動車企業の海外進出の パターンと戦略

——「周辺から中心へ」の攻めと「異質競争」の徹底——

苑 志佳

【要旨】

中国自動車企業は海外進出を開始した。先進国に比べて強い国際競争力を持たないとされる中国の自動車企業はなぜ、海外市場に進出するか。その海外進出の背景は何であろうか。また、先進国の自動車強豪が世界自動車市場での勢力基盤をすでに築き上げたなかで、中国企業は、どのような競争戦略によって海外市場を開拓するのか。本稿は上記の諸問題関心を持ちながら、中国自動車企業の海外進出背景と戦略を中心に分析する。本稿の分析を通じて興味深い点が発見された。(1) 中国自動車企業の海外進出は現在、「輸出から現地生産」へシフトする最中にある；(2) 中国自動車企業は、アクセスしやすく進出ハードルの低い周辺市場に照準をあわせて集中進出する立地戦略をとっている。(3) 中国自動車企業は「穏健で、コントロール可能、パートナーの力を最大限利用」という現実的海外進出戦略を徹底追求している。(4) 中国自動車企業は徹底した「異質競争」の戦略を採っている。(5) 中国自動車企業は、国際競争優位をまだ十分に持たないうちに海外へ進出すると同時に、事業開始の最初段階から強いグローバル志向を有する。

【キーワード】 中国自動車企業、海外進出

はじめに

中国の自動車資本が世界市場への進出に動いている。中国産自動車の海外進出は、中国の経済発展と産業競争力の向上を示すメルクマールの 1 つであり、中国の経済力を測る上で重要なものでもある。同時に、中国産自動車の海外進出は、中国が世界の経済大国になったことを象徴する。ところが、自動車はほかの耐久消費財と異なり、低価格だけで市場を制することはできない。自動車産業はその国の中で大きな位置を占めるものであり、裾野産業の発達と製造業技術のレベルアップのほかに、販売網の構築や補修サービス、品質保証サービスも徹底させなければならない。したがって、諸耐久消費商品の中で世界の自動車市場は、もともと競争が激しい市場の 1 つである。しかし、中国自動車企業の海外進出は多くの疑問と謎に包まれている。先進国に比べて強い国際競争力を持たないとされる中国の自動車企業はなぜ、海外市場に進出しているか。その海外進出の背景は何であろうか。また、先進国の自動車強豪が世界自動車市場での勢力基盤をすでに築き上げたなかで、中国企業は、どのような競争戦略によって海外市場を開拓しているのか。本稿は上記の諸問題関心を持ちながら、中国自動車企業の海外進出背景と戦略を中心に分析する。

本論に入る前には、まず、本稿のキーワードについて説明しよう。企業の「海外進出」は何を意味するのであろうか。一般的に企業の海外進出とは企業が海外へ拠点を移し国内で行っていたものと同じ業務を行うことを意味する。企業の海外進出方法もしくはルートを決めるにあたっては一般的に取引コストの低い選択肢から合理的に海外進出の戦略を採用する。広く知られているように、これを理論化したのが内部化理論である。内部化理論は企業が原材料、部品、製品を市場で調達するよりも、自社内で調達・生産するほうが、利益がより大きいとするものである。これは市場調達には取引コストがかかりすぎるためである。企業は外国でこの調達活動を事業所・工場建設や他企業の買収を通して行うが、これは換言すれば直接投資を行うことである。それゆえ、直接投資は市場調達を内部化する行為であるといえる。内部化理論を提唱するバックレイとカッソンは、内部化

の意思決定要因として、1) 産業特殊的要因、2) 地域特殊的要因、3) 国家特殊的要因、4) 企業特殊的要因に分類している¹。したがって、現実的には特定の商品を取り扱う企業にとって「海外進出」は様々な選択肢を持つ。たとえば、自動車メーカーの場合、海外に拠点を持つことは、他の商品を取り扱う企業に比べて莫大な取引コストを伴う。その理由は単純である。自動車という商品は幅広い裾野分野を持つ商品で、これを海外の特定市場で現地生産することは必ずしも簡単ではない。周知のように先進国自動車企業の海外進出の場合、「完成車・部品輸出 → 海外事務所設立 → 技術提携 → 自社ブランドによる海外生産 (OEM) 生産・ノックダウン (KD) 生産 → 自社による海外現地生産 → サプライヤー現地生産 → 海外での研究開発 (R&D)」という経験的な展開は普通のパターンである。中国自動車企業の海外進出はごく最近の 10 数年の間に現れた現象だという事実を考えると、その海外進出は上記の経験ルートの初期段階にある。本稿はこの事実を重視し、中国自動車企業の海外進出を「自社による海外現地生産」までの「進出」内容も把握し分析する。

1. 中国自動車企業の海外進出の沿革と現状

上記の見方で中国自動車企業の海外進出をみる場合、その開始は意外に早く 1990 年代初頭に遡る。中国国内に存在した貴重な先行研究は自動車製品の輸出を含む中国自動車企業の海外進出過程を次の 3 段階に分けている²。

(1) 第 1 段階——少量輸出段階 (1992~2005 年)

1992 年、中国自動車企業は史上初めて乗用車を海外に輸出することに成功し、「海外進出の元年」を告げた。このころの自動車輸出は少量とはいえ、中国企業が

¹ P. J. バックレイ・M. カッソン／清水隆雄訳『多国籍企業の将来』文真堂、1993 年、36 ページによる。

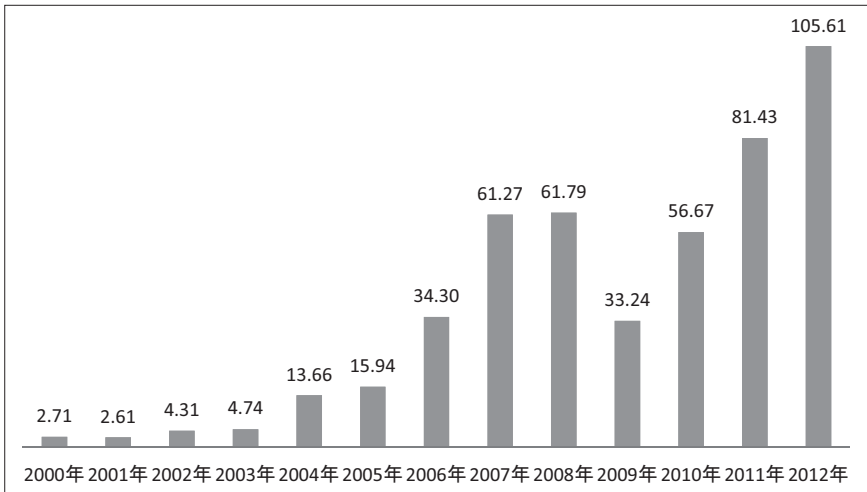
² 中国自動車企業の海外進出に関する先行研究は限られているが、王 今・劉 斌 [2009] 「对中国企業实施走出去的战略思考」(中国語、『汽車工業研究』No. 2, 中国汽車工業協会) は貴重なものである。ぜひ参照されたい。

輸出という「海外進出」の選択に踏み切った意義は大きい。そして、1992～2004年の間に中国企業による自動車輸出総計は313,502台に達し、そのうち、乗用車は、23,103台もあった。同期間中に自動車の輸出総金額は、1993年の1.5億ドルから2004年の6.1億ドルに増えた。製品の主要輸出先は、アジアとアフリカの途上国地域市場であった。しかし、この段階における一国市場当たりの輸出量は、きわめて少量で1,000台未満の市場が多かった。この期間における自動車輸出の実績を持つ詳細な企業データはなかったが、多数の企業関わったと推定される。

(2) 第2段階——大量輸出段階(2005～08年)

2005年に入ると、中国企業による自動車輸出という海外進出にはもう1つの大きな変化が見られた。2005年、中国企業による自動車輸出台数は16.2万台に達し、同年の輸入台数(15.9万台)を史上初めて上回った。周知のように、上記の期間中では中国の自動車市場は関税によって保護された市場であったため、海外からの自動車輸入は困難であったが、それでも輸出入の逆転は大きな意味がある。要するに、中国製自動車はそれなりの販売市場が存在しているし、中国企業も海外市場に販売する能力を持つようになった、ということができる。したがって、2006年に中国自動車の輸出台数は、前年比で倍以上の34.3万台へと急増し、さらに、2007年には61.4万台に再度倍増した。実際、2005～07年間の輸出台数は112万台で、徐々に「自動車輸出大国」の様相を呈してしまった。〔図1〕は、2000年以降、中国から世界市場に輸出された各種の自動車(商用車、乗用車、特殊自動車)台数の推移である。この期間中における自動車の輸出は3つのポイントを示している。(1) 既述したように2005年の自動車輸出台数は史上初めて輸入台数を上回った。この年以降、完成車の貿易の輸出超過(台数ベース)が常態化してしまった；(2) 2008年のリーマン・ショックは自動車の輸出に大きな打撃を与え、輸出台数が大きく落ち込み、2009年の輸出台数(33.24万台)が2008年(61.79万台)のピークからほぼ半減した。後述のように、この打撃は中国自動車企業の海外進出戦略にも大きなインパクトを与えた。つまり、各企業はこれまでの輸出という海外進出方式から海外現地生産へ切り替えた時期でもある。(3) リーマン・

図 1 中国の自動車輸出台数の推移

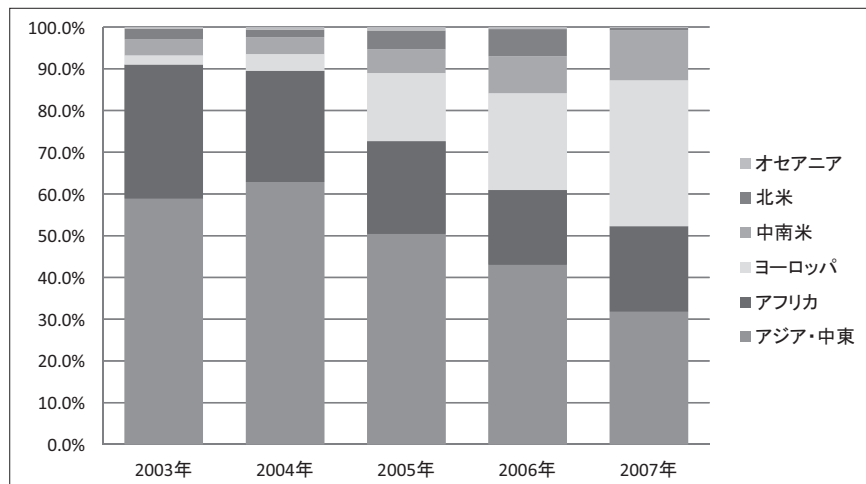


出所：中国汽车工业协会 (<http://www.caam.org.cn/>) の HP による。

ショック発生後の落ち込みから3年をかけて中国企業は徐々に輸出を回復させ、2011年にはリーマン・ショック以前のレベルを完全に上回った(81.43万台)。さらに2012年における輸出は史上初めて100万台の大台(105.61万台)を突破し名実とも自動車の輸出大国になった。

同時に、自動車の輸出市場は、アジア、アフリカ以外に、ロシアおよび南米市場にも広がった。〔図2〕はこの段階における中国の自動車輸出先の変化を示したものであるが、これによると、2003～2007年の間には輸出先の変化が見られた。つまり、全体の9割以上を占めていたアジア・中東とアフリカ市場への輸出は地域的多様性の様相を見せ始めたのである。たとえば、2007年の輸出市場シェアの内訳をみると、ヨーロッパ向けの輸出は初めてアジア・中東向け輸出を上回った。このうち、ロシアや旧東欧圏への輸出は急速に拡大したと考えられる。また、これまで輸出市場として存在感があまりなかったラテンアメリカ市場向けのシェアも史上初めて1割を超え、有望な市場として急速に台頭している。この期間中におけるもっとも重要なポイントとして、まとまった輸出量のある市場(ロシア、ナ

図2 中国の自動車輸出先の変化



出所：『中国海関年鑑』各年版（ホンダ技研 OB 山口安彦氏の資料による）。

イジェリア、イランなど) が形成されたことが挙げられる。

そして、2010年以降、自動車輸出および自動車部品輸出は急速な増加傾向を示すようになった。中国税関がまとめた統計によると、2010年の中国の完成車輸出台数は56万6千台で、前年比52.9%増加した。自動車・自動車部品輸出額は310億5千万ドルで同43.1%増加した³。

(3) 第3段階：海外KD生産開始（2009～現在）

上記の説明のように2008年に発生したリーマン・ショックの影響によって中国の自動車輸出が大きく落ち込んだと同時に、これまで確立された主要海外市場（ロシア、ブラジルなど）の政府は、様々な保護政策（輸入税引き上げ、国内関係税の増税、国産化率の要求など）を採用し始めた。このため、中国自動車企業にとってこれまで採用してきた「輸出」という海外進出の戦略は一気に行き詰まった。その典型的な事例の1つは、ブラジル政府が2011年年末に導入した工業製

³ 「人民網日本語版」2011年9月28日の記事による。

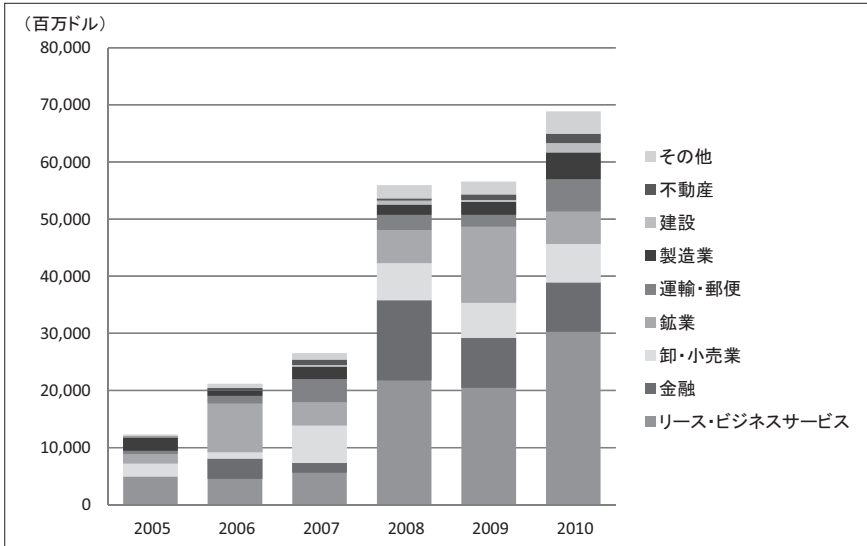
品税 (IPI) である⁴。この保護主義的な政策によってこれまでブラジル市場に順調に輸出して市場シェアを獲得した中国自動車企業は大きな打撃を受けた。たとえば、ブラジル市場に積極的に参入していた奇瑞汽車は、「2012年度、ブラジル市場に6万台を輸出する計画であったが、ブラジル政府の保護政策により年度輸出目標を3万台以下に引き下げざるを得ない」というように苦境に陥っている⁵。一方、中国国内の問題も自動車企業の海外進出を促した。その1つは人民元為替レートの上昇とこれに由来する国内人件費の上昇である。リーマン・ショック以降、政府の管理下にあるにもかかわらず、米ドルに対する人民元の為替レートは持続して上昇する傾向である。これによって「国内生産+輸出」という海外進出のコビ戦略はコスト高の壁にぶつかった。そもそも低価格車を得意とする中国の自動車輸出企業は利幅の縮小に苦しみ始めた。このため、奇瑞汽車、吉利汽車、長城汽車など国内市場のマイナーメーカーは、次々と海外現地生産を本格的に開始し、これまでの主要輸出先の国でのKD生産をスタートした。

このように、上記の3つのステップを経た現段階における中国自動車企業の海外進出の状態は一言でいえば、「輸出から現地生産」へシフトする最中である。中国自動車企業による本格的海外現地生産はこれからスタートするが、統計上その実績を反映するには、さらに時間がかかると考えられる。このため、現時点では自動車企業による海外直接投資の詳細なデータもまだ確保できない時期である。ここでは、自動車企業を含む「製造業」という分野の海外直接投資統計から自動車企業の実態を推測してみよう。〔図3〕は、2005~10年の間に行われた中国対

⁴ 2011年までブラジル通貨リアル高、市場の急拡大などによって各国の自動車企業はブラジル向けの輸出を大幅に増やした。ところが、急拡大した外国自動車の輸入を受けたブラジル政府は、危機感をかかえるようになった。結局、ブラジル政府は2011年9月、ブラジル国内における粗利益の最低0.5%をブラジルでの技術開発に投資することを義務づけるとともに、11ある自動車の生産工程のうち6工程以上ブラジル国内で実施すること、国内又はメルコスール域内での平均調達率65%を達成していなければ、国産又は輸入車のIPIの税率を30%引き上げると発表した。

⁵ 「尝试本土化生产：奇瑞巴西破解南美贸易壁垒」（同社のブラジルCEOとのインタビュー）『汽車商報』2012年4月5日の記事による。

図 3 中国の対外直接投資の推移 (100 万ドル)



資料：中国商務部，CEIC Database から作成。

外直接投資の統計である。中国の対外直接投資の業種別特徴として、製造業は主要業種ではないことが挙げられる。周知のように、先進国企業の海外進出には製造業が重要な位置を占め、業種別では上位の業種になるケースが多いが、中国の対外直接投資はこのような特徴を持っておらず、独自のパターンになっている。上記の期間中における製造業の対外直接投資金額をみると、その順位は概ね、「リース・ビジネスサービス」、「金融」、「卸売・小売業」、「鉱業」、「運輸・郵便」に次ぐ第5～6位に位置し、上位の業種ではない。2010年のフロー実績をみると、製造業企業の対外直接投資は全産業のなかでの第6位の業種であり、46.64億ドルにとどまった。さらに、製造業企業の対外直接投資に占める自動車分野の割合は、1～2割程度にあると推測される。つまり、2010年における自動車企業の年間対外直接投資額は、9～10億ドルのレベルだと考えられる。また、2012年の対外直接投資金額は前年比で大きく伸び、製造業が86.7億ドルに達した中で、自動

車の投資金額は18～20億ドルのレベルだと推測される⁶。

そして、上記の経緯に関連して中国自動車企業が海外現地生産地として選んだのは、これまで輸出していた国々というケースがほとんどである。これについては後述に任せるが、中国企業の現地生産先は大体、新興国——アジア、アフリカ、ラテンアメリカ、ロシア・東欧諸国——である。これに対して先進国における現地生産はきわめて少ない⁷。

2. 中国自動車企業の海外進出背景と担い手

2-1. 中国自動車企業の海外進出に関する先行研究

振り返ってみると、中国自動車企業による本格的な対外直接投資を中心とする海外進出は、まだ10年にもなっていない。このため、自動車企業の対外直接投資に関する先行研究はかなり限られている。ここでは限られた先行研究をごく簡潔にサーベしよう。

まず、中国自動車企業の海外進出を「産業競争力」の視点で行われた研究は、苑[2011]がある。産業競争力が弱いと言われる中国企業が不明確な競争優位のままで海外進出するのは何故か、また海外市場で中国企業はどのように生き残るか。この研究は東南アジアに進出した中国自動車と電子企業を分析することによってそれぞれの産業競争力を検証している。この研究分析を通じて下記の点が明らかになった。(1)自動車企業は海外市場に進出し始めたが、その輸入代替型工業化の政策保護に由来した弱点——国際市場競争に弱い、政府保護への期待、硬直な経営、など——が海外進出の際にも見られる。これに対して電子産業分野の企業は、経営上のフレキシビリティを示している。(2)両産業の国際化への取り組み——積極的な電子企業と受動的な自動車企業——も大きく異なる。(3)両産業

⁶ 2012年の中国対外直接投資の情報は、商務部[2013]『2012年度中国対外直接投資統計公報』(中国統計出版社)に基づくものである。

⁷ 数少ない例外は、スウェーデンにおける現地生産である。これは、吉利汽車が2010年にボルボ社を買収したことによって開始した海外生産事例であるが、一般性があまりないと考えられる。

の国際競争力を検証した結果、東南アジアにおける中国の自動車産業と電子産業の国際競争力は、明確な差異——優勢の電子産業と劣勢の自動車産業——を確認した。しかし、東南アジア市場に進出した中国自動車企業は比較的小規模のものが多く、上記の研究結論は、東南アジア地域に限定する可能性があるため、今後は追跡調査して見極める必要があると考えられる。

そして、自動車企業の海外進出について「事例研究」の手法で行われた研究もある。丸川・中川他[2008]には、有力な自動車部品メーカーの対米進出を中心とする事例研究がある。この本の研究時期に制約されたためであると考えられるが、完成車メーカーの現地生産を中心とする事例研究は見当たらなかった点が惜しまれる。そして、李[2009]は、比較的多くの情報を収集し自動車企業の事例研究を完成したものである。この研究は2000年前後からロシアに進出した中国自動車企業の進出内外背景と企業戦略を中心に分析している。その主な発見は次の通りである。(1) ロシアに進出した中国自動車企業はコスト優位性しか持たず、金融危機後にロシア政府が導入した保護関税によって大きな打撃を受けた；(2) 中国企業による対ロシアへの集中豪雨式進出は小規模でKD生産を中心としたものが多い；(3) 現在、ロシア市場から閉め出された企業がかなり多い。また、李[2012]は、中国有数の民族系完成車メーカーの吉利汽車と奇瑞汽車に照準を合わせ、両者の海外進出の戦略現状について比較分析している。ただし、この研究は海外子会社に関わるファーストハンドの情報が乏しいため、実際の海外現地生産に関心を持つ読者には納得しきれない部分がある。

第3に、自動車企業の海外進出の歴史を分析した研究に、王・劉[2009]がある。この論文は中国自動車企業の海外進出の歴史を初めて明晰に分析している。海外進出の歴史がきわめて浅い中国自動車産業を研究する者にとって、この研究はかなり参考による価値があるものである。

2-2. 自動車企業の海外進出に関わる外部背景について

では、自動車産業の途上国である中国の自動車企業は何故、海外に進出するのか。とりわけ、2000年以降、海外へ積極的に直接投資を行う背景は何であろうか。本節では上記の点に関する外部および内部背景と要因を探る。まず、外部要

因には下記のものがあると考えられる。

中国自動車企業による対外直接投資の第1要因は、21世紀に入ってから、とりわけ、リーマン・ショック後の世界自動車市場の変化である。リーマン・ショックの影響によって先進諸国では、自動車販売が停滞し、生産余剰が目立っている一方、新興国の自動車販売が増加し、先進国市場の伸び率を上回る勢いでその市場が拡大している。その典型的な地域はブラジルとロシアである。まず、ここではブラジルのケースをみてみよう。リーマン・ショック後のブラジル自動車市場は、まるで金融危機の影響が見えないように伸び続ける「不況知らぬ市場」といえるほどに成長している。金融危機でも経済成長を見せてきたブラジルは2011年に351.5万台の新車総販売台数を記録し、ドイツを抜いて世界4位の自動車市場に成長した。さらに、2012年の新車販売台数は380万台を突破し、その成長の勢いを保っている。このままの成長ペースでいくと、近い将来、日本を抜いて世界第3位の自動車市場に成長することも期待されている。先進国では2~3人に1台の割合で自動車が普及しているが、ブラジルの自動車1台当たりの人口は約8人もある(2012年)。この数字はメキシコの同4.7人、アルゼンチンの同5.2人と比べても高い。つまり、約2億人の人口を抱えるブラジルの自動車市場の見通しはかなり有望である。このように、リーマン・ショック後、成長のペースがダウンした中国では自動車市場が伸び悩んでいる。とりわけ、外資系企業に比べて技術的優位性と生産規模の優位性を有しない民族系企業が、中国以外の市場への開拓を模索し始めたところ、ブラジルのような新興国市場は順当に攻略ターゲットになった。

次に、中国自動車企業による対外直接投資を後押しした2番目の原因は、新興諸国政府が採用した国内自動車産業の保護政策である。再び、ブラジルの事例をみてみよう。そもそも、ブラジル自動車市場の急拡大要因の1つは、ブラジル通貨レアル高に由来した輸入の拡大であるといわれた。たとえば、既述した2010年に記録した351.5万台の販売登録台数のうち、輸入車の割合は18.8%であった。このブラジル市場への輸入車急増を後押しした要因の1つがレアル高である。このようなレアル高の流れに恩恵を被っているのは現地生産の先発メーカーではなく、後発者の韓国や中国の自動車企業である。つまり、レアル高傾向の中で輸

入車を投入することによって、市場参入コストも低く抑えることが出来、ブランド力の確立と近い将来の現地生産に向けた体力を備えることが出来たと見ることができる。例えば、中国メーカーの江淮汽車は2010年に地元の自動車販売会社と提携してブラジル市場に参入し、ブラジルの国内販売網を一気に拡大して、販売開始から1カ月で4,000台を超える自動車販売を達成してしまった。ところが、急拡大した外国自動車の輸入を受けたブラジル政府は、危機感をかかえるようになった。結局、ブラジル政府は2011年9月、ブラジル国内における粗利益の最低0.5%をブラジルでの技術開発に投資することを義務づけるとともに、11ある自動車の生産工程のうち6工程以上ブラジル国内で実施すること、国内またはメルコスール（南半自由貿易協定）域内での平均調達率65%を達成していなければ、国産又は輸入車の工業税（IPI）の税率を30%引き上げると発表した。例えば1,000ccクラスの乗用車には7%のIPIが課されているが、これらの条件を達成していない場合、37%のIPI税が課されることになった。ブラジル政府が取り入れた上記の措置は、急速に市場シェアを拡大する中国や韓国自動車メーカーに脅威を感じていたためのものであると考えられる。実は、ブラジル政府による同措置の採用によって中国自動車企業はこれまで享受してきたブラジル市場開拓の優位性を大分失ってしまった。さらに、ブラジルでの現地生産を行わないと、この市場から締め出される恐れも出てきた。このため、危機感を抱え始めた中国メーカーは一斉に現地生産に踏み切ることになった。そして、もう1つの有力な新興国市場のロシアにも類似措置を採用した。2008年のリーマン・ショックの発生をきっかけにロシア政府は、「745号規定」と呼ばれる規制措置を公表し、本格的な現地生産を行わない自動車メーカーに対してKD生産用の輸入部品に15%の輸入関税を追加徴収することになったと同時に、完成車1台の部品輸入制限額を5,000ユーロに制限した。この措置は、KD生産を盛んに行ってきた中国メーカーを対象としたものだと思う。つまり、中国企業にはKD生産から本格的な現地生産までレベルアップするよう求められた。これを受けて中国メーカーの力帆汽車と吉利汽車は輸出の進出戦略をやめて現地生産に切り替えた。

第3の外部背景は、先進国市場に比べて新興国自動車市場への参入ハードルが比較的低いことである。これも中国自動車企業の対新興国直接投資を促す重要な

背景である。自動車先進国に比べて新興国のオートメーションの歴史は遥かに短い。このため、新興国の自動車購買者は、途上国の特徴——ブランドや品質や快適さよりも価格面で魅力のある自動車——を求めている。いうまでもなく、自動車はほかの製品と異なり、低価格だけで市場を制することはできない。自動車産業はその国の経済の中で大きな位置を占めるものであり、販売網の構築や補修サービス、品質保証サービスを徹底させなければならない。そして真に市場を確保するためには重要なのが消費者の口コミである。したがって、所得水準の低い新興国の消費者にとって、「環境にやさしい、乗心地のよい車」よりもむしろ、「安価で見た目が悪くない」安価な小型車の方が現実的で消費の満足度も高い。これこそ、現在中国産自動車が新興国市場に進出するもう1つの要因である。

2-3. 対外直接投資の内部背景と要因

上記の外部背景とともに、中国自動車企業の対新興国進出をもたらした内部背景と要因も存在している。

まず、リーマン・ショック後、中国国内自動車市場の成長減速と低迷は中国企業、とりわけ民族系自動車メーカーの海外進出を誘発した。中国では、2008年のリーマン・ショックを受けて輸出が大幅に落ち込み、景気減速を余儀なくされたが、政府が素早く実施した拡張的財政・金融政策が功を奏し、経済成長率は、V字型回復を見せた⁸。しかし、産業別の景気回復状況はばらつきが大きい。特に、自動車産業における民族系企業は厳しい状況にある。リーマン・ショック後、中国政府は景気刺激のために様々な対策を打ち出したが、2011年に入ると、購入税の割引や「汽車下郷」政策⁹（農村への自動車普及策）の終了、外資系メーカーと

⁸ 経済危機からの脱却に向け、中国政府は2008年11月に前年のGDPの16%に相当する4兆元（約57兆円）の超大型の景気刺激策を発表した。この景気対策が効果を発揮し、中国のGDP成長率は2009年度もプラス6%を達成したと推測された。世界全体がマイナス成長の中では、突出した数値である。

⁹ 「汽車下郷」政策とは、2009年3月に中国政府によって導入された景気刺激政策で、農村部の住民がオート三輪や旧式のトラックから自動車に買い替える場合に、購入価格の10%を補助したり1600cc以下の乗用車の車両取得税を引き下げるといった優遇措置を含む減税措置である。これにより、年間の自動車生産台数は2009年1,379万台（2008

の競争などにより、国内メーカーは新たな壁に直面している。自動車市場が低迷する中、国内メーカーは自立すべきだという認識が徐々に高まった。そして、どのように政策依存から脱却し市場競争力を高めていくかという新しい課題にも取り組まなければならない。広く知られているように、中国の自動車産業は、外資に依存する傾向がある。現在、中国自動車市場において外資系メーカーは約7割のシェアを占め、地場メーカーは約3割を占めている。この外資系企業の中ではドイツ、米国、日本および韓国のメーカーがそれぞれ大きな市場シェアを占めている。外資系企業は高い競争優位性（技術力、販売力、資金力など）を持っているのに対し、民族系企業は比較的競争劣位にある。そして、これまでの中国自動車市場における外資系と民族系企業の競争構図は鮮明である。つまり、利益率と価格帯が高い市場セグメントは、外資系企業が占めているのに対して、民族系企業はニッチ市場や利益率の低いセグメントに縛られた。そもそも民族系企業はこの限定的市場をキープしたうえで、将来、外資系もしくは国内メジャー（外資系企業と組む大手国有企業の上海汽車、一汽集団、東風汽車など）の市場シェアを奪おうとする戦略と構想を持っていたが、リーマン・ショック以降、外資系は利幅の小さい市場セグメントもしくはニッチ市場をも攻めるようになった¹⁰。これによって伝統的な市場セグメントを失う危機感を抱え始めた民族系企業は新たな市場を開拓せざるを得なくなった。その1つの選択肢が海外進出である。しかし、進出のハードルが高い先進国市場への直接投資は決して容易ではないため、市場潜在力が高く比較的進出しやすい新興国市場は中国自動車企業のターゲットになった。

次に、中国の通貨の人民元高とこれに由来する労働コストの上昇という構造的変化も自動車企業の海外進出を促した。周知のように、2005年に中国政府は人民

年は938万台)に達し、自動車生産台数は日米を抜いて世界第1位となった。同政策は2011年をもって終了された。

¹⁰ これを示した事例は、中国に進出した日系企業の戦略変化である。これまで日系企業は利幅の大きいモデルを現地生産し販売してきたが、最近、中国の低所得層を対象とするモデルも次々と投入し始めた。たとえば、ホンダ技研はリーマン・ショック以降、中国市場専用の小型車モデルを開発し市場に投入した。

元の切り上げを行ったが、それ以降、米ドルに対する人民元の為替相場は継続して上昇した。さらに、リーマン・ショック以降、世界市場がドル安期待に変わり、企業を中心にドル資金を人民元に転換する動きが加速した。持続する人民元高は、中国自動車企業にとって死活問題になった。これまで民族系企業の対新興国進出の手段は完成車の直接輸出であった。ところが、2008年のリーマン・ショック以降、国内自動車産業を保護するための多くの新興国政府による関税の引き上げや国内税の導入などには、人民元高という不利の条件が加えられた。中国自動車輸出企業にとってはダブルパンチを受けたといえる。そもそも新興国市場における中国自動車企業の競争優位は、低コストで作られた安価な小型車および長期的サービス保証であった。とりわけ、「安価で見た目も悪くない」という商品イメージで新興国市場の中低所得者層に照準を合わせたのは中国企業の市場戦略であったが、持続的人民元高と産業保護諸措置は新興国市場における中国企業の競争優位をかなり無力化した。この深刻な問題を解決する唯一の方法は新興国に現地生産事業を立ち上げることである。

第3に、中国政府のバックアップも自動車企業の海外進出と強い関連性があると考えられる。2000年以降に開始した中国自動車企業の海外進出は政府の政策的バックアップという要因を抜きにしては話せない。すでに2000年前後に提唱された「走出去」(海外進出)¹¹という政府の政策的誘導が広く知られているが、リーマン・ショック以降、海外の自動車企業の一部が経営難に陥り、中国企業が戦略

¹¹ 中国政府は1990年代末から、輸出の促進に加えて、中国企業の海外進出や投資を促す「走出去」(企業の海外展開)方針を打ち出した。主な目的は、(1)市場の開拓(2)資源の確保(3)技術やブランドの確保(4)国際市場での競争を通じた中国企業の競争力の向上である。この方針は外貨準備が急増した2004年ごろから本格化した。さらに、2001年からの「第10次五カ年計画」では、対外投資の奨励などを盛り込んだ「走出去」戦略の推進が外資の積極的活用とは別の1節として明記された。また、2002年11月の第16回共産党大会では、「走出去」戦略の実施を「対外開放の新段階の重要な動き」と評価したうえで、「比較優位のあるさまざまな所有制の企業が海外に投資し、実力のある多国籍企業と有名ブランドを作り上げることを奨励する」といった目標を明らかにした。五カ年計画や党大会で相次いで明記され、承認されたことにより、「走出去」は、中国の国家戦略の1つとして位置付けられた。

的資産や技術の獲得を目的とした対外直接投資を行いやすい環境となっている。国内的には中国政府の金融規制緩和と対外直接投資に対する許認可制度の簡素化によって自動車企業が対外直接投資を行うに際し潤沢な資金力を持つようになったことがあり、大手国有自動車企業だけでなく、民間企業も海外進出の戦略を強めている。中国企業による自動車企業の対外直接投資の数億ドルのような大型案件の背後には当然、政府の強いバックアップが存在しているはずである。

第4に、外国企業の買収や合併事業などの海外進出によって企業自身の弱みと欠点を克服するというユニークな考え方も要因の1つである。これまで中国企業による対直接投資には外国企業を買収する方式(M&A)が多かった。このM&A方式による対外直接投資の主力は国有企業であったが、現在では、民営企業の「走出去」に果たす役割が増えつつある。実際、既存の海外企業を買収することによって中国自動車企業自身の弱み——国際経営経験・ノウハウの欠如、世界市場に通用するハードウェアの不備、現地市場販売やサービス・ネットワークの開拓能力の不足、など——を一気に解決できるからである。言い換えれば、M&Aを通じて海外の戦略資産を獲得することが可能であるため、M&Aは海外市場へのアクセスの最短ルートだと認識されている。

2-4. 海外進出の担い手は誰か

これまで、誰が自動車企業の海外進出を担っているかを明確に分析した先行研究は少ない。上記の李[2009]は、海外現地生産を展開する中国企業に、(1)民族系メーカーが中心、(2)国有自動車企業が商用車を生産、(3)民族系企業が乗用車生産、など新しい現象を発見したが、何故、これらの現象があったかについて踏み込んだ説明は見当たらなかった。筆者は下記のように海外進出の担い手をみている。

中国の自動車市場をみると、年間200万台以上の生産・販売規模を有する企業は、中国のビッグスリーと呼ばれる大型国有自動車メーカー3社グループ(上海汽車、東風汽車、一汽集団)だけである。周知の通り、中国自動車産業の場合、ごく少数の民営企業以外はほとんどのメーカーが国有企業であるが、これらの企業の生産量をみると、上記のビッグスリーのレベルに及ばない第2グループ(年間

生産量 100～200 万台) と、さらに生産量の少ない第 3 グループ (年間生産量 100 万台以下) が存在している。海外進出の姿勢で見られた上記 3 つの自動車企業グループが「消極派グループ」「中間派グループ」「積極派グループ」に分けられる。「消極派グループ」はビッグスリーと呼ばれる上海汽車、東風汽車、一汽集団 3 社である。この 3 社は中国国内市場におけるシェアが高く、国内市場から十分な利益を獲得している。しかも 3 社は、かなりの生産規模を持っているため、「規模の経済性」が十分に発揮できる。また、3 社とも海外の有力企業と合弁事業を有するため、海外からの直接的または間接的な技術・情報サポートを得やすい。このため、ビッグスリー企業は、不確実性が高くかつ競争が激しい海外市場で直接投資の企業行動に簡単に踏み切らない。そして、「積極派グループ」に属する企業には共通点がある。つまり、国内市場のシェアを多く持たず、企業自身の規模もビッグスリーに及ばないということである。このグループに属する企業は年間 20～70 万台の生産規模を持つものが多いが、これ以上の規模への拡大は難しい。その理由として、(1) 地方メーカーが多いこと、(2) 技術的優位性が少ないこと、(3) 外資との協力関係を持たないこと、(4) 政府からの規制を受けること、などが挙げられる。また、このグループの企業は中国国内市場の激戦区セグメント (乗用車例にとると、排気量 1.0～1.6 リッターの市場分野) への関与度合が低い。このため、このグループには市場および生産規模が伸び悩んでいる企業が多い。周知のように、自動車産業は「規模の経済性」が強く効く分野である。生産規模は一定レベル以上に拡大することができなければ、企業自身が大きく成長できないという特徴がある。民族系企業の奇瑞汽車、吉利汽車、江淮汽車、力帆汽車、長城汽車、BYD 汽車などの企業はこのグループに属している。そして、「中間派グループ」に属する企業は上記の両グループの中間——生産量は 200 万台未満、国有系、国内市場における一定のシェアの確保——にある企業であり、広州汽車、長安汽車と北京汽車は典型的な企業である。これらの企業は、「海外に機会があれば進出するが、積極的に進出することは避ける」立場である。要するに、中国自動車企業の海外進出の担い手は、上記の「積極派グループ」の企業である。

3. 中国自動車企業の海外進出の主要戦略

3-1. 立地戦略——「草食男子」から「美食男子」へのロードマップ

さて、中国自動車企業は、どのような立地戦略によって世界に進出するか。本節ではこれを論じる。〔表1〕～〔表5〕の資料は、中国自動車企業の中でもっとも積極的に海外進出する中国自動車企業5社の海外進出沿革および主な動きをまとめたものである。この5社の海外進出の一般的な特徴は下記の通りである。

まず、世界の自動車強豪が「見落とした」地域への進出は特徴的である。上記の5社の輸出とKD生産の立地の中には先進国の姿がほとんど現れていない。言い換えれば、中国自動車企業は、わざと世界主要市場を避けて周辺市場もしくは新興国市場に照準を合わせてその進出の触手を伸ばしている。上記の吉利汽車によるボルボ買収以外の先進国への進出例が散見される（江淮汽車のイタリア、アメリカ、日本での事業）が、その中身を精査すれば、先進国の技術獲得を目的とする小規模の事業所設置程度である。

表1 江淮汽車の海外進出の動き

時期	海外進出の内容	進出先	進出の程度
2001年 1月	軽トラック、輸出開始	東南アジア	表層
2005年 6月	「JAC・イタリア R&D センター」設立	イタリア	表層
2006年 11月	「JAC・日本 R&D センター」設立	日本	表層
2008年 11月	乗用車「同悦」モデル、海外市場で販売開始	南米、東南アジア	表層
2009年 9月	乗用車「和悦」モデル、国内外市場で販売開始	南米	表層
2010年 9月	米国企業「ナビスター」(Navistar)社と、「エンジン合弁プロジェクト」に合意	米国	表層
2010年 10月	軽トラック、ブラジルへの輸出開始	ブラジル	表層
2011年 3月	地元自動車商社SHB社と合弁企業を設立(KD生産、5億ドル投資)	ブラジル	中層
2012年 10月	地元SNS社(SHB社の子会社)と合弁会社を設立	ブラジル	中層

出所：各種報道に基づいて筆者によって整理作成。

表 2 長城汽車の海外進出

時期	海外進出の内容	進出先	進出の程度
1997年 12月	ピックアップ (Deer), 初めて輸出	イラク, シリア	表層
2005年 6月	南米市場へSUV初輸出	チリ	表層
2006年 3月	初の海外KD工場生産開始	ロシア	中層
2006年 8月	ベネズエラでのCKD生産開始(年間2万台)	ベネズエラ	中層
2006年 9月	SUV「哈弗」, イタリアへ初輸出	イタリア	表層
2008年 2月	ドイツ・ボッシュ社とディーゼルエンジンの共同開発に合意	ドイツ	表層
2008年 8月	インドネシア, ウクライナKD工場生産開始	インドネシア, ウクライナ	中層
2009年 1月	オセアニアへSUV初輸出	オーストラリア	表層
2009年 2月	ベトナムKD工場稼働開始	ベトナム	中層
2010年 1月	SUV「哈弗」, 初めてアフリカへ輸出	南ア	表層
2010年 10月	フィリピンKD工場建設開始	フィリピン	中層
2011年 6月	初のアフリカKD工場生産開始	セネガル	中層
2011年 9月	マレーシアKD工場稼働開始	マレーシア	中層
2012年 2月	初の欧州KD工場稼働開始	ブルガリア	中層
2012年 5月	イランKD工場稼働	イラン	中層

出所: 長城汽車 HP および各種報道に基づいて筆者によって整理作成。

第2の特徴はアジアのライバル(韓国企業)と潜在的ライバル(インド企業など)の存在感が薄い地域への進出が多いことである。日米欧自動車企業に比べて韓国やインド企業の海外進出は立ち遅れているが、2000年以降、韓国企業は積極的に新興国市場へ進出し始めた。韓国やインドの自動車企業より遅れた中国企業は、アジア自動車企業同士との競争を避けて新興国市場を意識的に選んでいる。

第3に、中国自動車企業は、自国市場に同質的市場性格——エントリーカー段階、価格重視、低所得消費層の存在、Aクラス重視、など——を持つ新興国市場への進出戦略を採用していると考えられる。つまり、競争が激しい先進国市場を攻略するノウハウと技術力がない中国自動車企業は、自国市場開拓によって鍛えられた競争力とノウハウを生かして市場の類似性を有する新興国市場を比較的

表 3 吉利汽車の海外進出

時期	海外進出の内容	進出先	進出の程度
2003年 12月	会社として、初めて年間海外輸出は 300 台に達した	エジプト	表層
2004年 9月	東風、奇瑞、長城は Sneda 社と共同でアフリカに CKD 工場を建設	ガーナ	中層
2005年 5月	EGC 集団と CKD 生産を合意	マレーシア	中層
2006年 5月	東欧に初の CKD 生産開始	ウクライナ	中層
2006年 6月	中南米に CKD 拠点を確保	メキシコ	中層
2006年 8月	ロシアに初の「自由艦」モデルの CKD 生産開始	ロシア	中層
2007年 10月	フォード傘下のボルボを買収することに合意	EU	中層
2009年 3月	初の海外部品企業（豪州のトランスミッションメーカー DSI 社）を買収	オーストラリア	中層
2012年 8月	ウルグアイでの CKD 工場建設に着手（2013 年稼働開始予定）	ウルグアイ	中層
2013年 3月	エジプトでの CKD 生産について地元パートナーと合意	エジプト	中層

出所：吉利汽車 HP および各種報道に基づいて筆者によって整理作成。

攻略しやすい、と考えられる。

第 4 に、中国自動車企業は市場参入ハードル——制限が少ない、規制も少ない——の低い地域へ進出するという共通点を持っている。周知のように、他の商品に比べて自動車の市場参入ハードルはかなり高い。とりわけ成熟した先進国の自動車市場への新規参入にあたって参入企業は、より多くのハードル——法、行政、技術、環境、安全、心理、など——を乗り越えなければならない。これは発展途上状態にある中国自動車企業にとって厳しすぎるため、中国企業は、ハードルが比較的低い市場を最優先して参入するしかない。新興国市場は当然中国企業の攻略ターゲットになったと考えられる。

第 5 に、資料が示したように中国自動車企業は、大きな市場の周辺地域への進出を選ぶ傾向を示している。典型的な地域市場は、EU に近いウクライナ（奇瑞汽車、長城汽車、吉利汽車の KD 生産拠点）とブルガリア（長城汽車の生産基地）、ブラジルに近いウルグアイ（力帆汽車、奇瑞汽車の生産工場がある）などである。

表 4 奇瑞汽車の海外進出の動き

時期	海外進出の内容	進出先	進出の程度
2001年12月	シリアへ乗用車を10台発輸出	シリア	表層
2003年2月	初の海外CKD工場をイランのSKT社と共同で設置	イラン	中層
2003年11月	イランの2件目のSKD工場を設置(イランMVM社と)	イラン	中層
2004年9月	東風, 吉利, 長城はSnedca社と共同でアフリカにCKD工場を建設	ガーナ	中層
2004年10月	エジプトCIG社と販売代理契約を結ぶ	エジプト	表層
2004年11月	マレーシアALADO社と戦略提携に合意	マレーシア	表層
2004年12月	ロシアAutovaz社, Autocom社と提携し, CKD生産に合意	ロシア	中層
2005年8月	ウクライナに初のCKD工場を設置することに合意	ウクライナ	中層
2005年11月	エジプトDAEWOO MOTOR EGYPT社と奇瑞汽車8モデルをCKD生産に合意	エジプト	中層
2005年11月	海外市場販売は初の2万台を突破	—	表層
2005年12月	海外初の子会社をロシアに設置	ロシア	中層
2006年1月	イランに初の事務所を設置	イラン	表層
2006年1月	ロシアAVTOTOR社とCKD生産に合意	ロシア	中層
2006年3月	インドネシア華人財閥INDOMOBILEとCKD生産に合意	インドネシア	中層
2006年6月	トルコ市場に初輸出	トルコ	表層
2006年7月	シンガポールに初輸出	シンガポール	表層
2007年3月	南米SOCMA社と合弁会社を設立, 南米での生産拠点を確保	アルゼンチン	中層
2007年6月	イランのホウオロ社と合弁会社を設立	イラン	中層
2008年6月	マレーシアの提携会社ALADO社と合弁会社を設立	マレーシア	中層
2009年7月	SOCMA社のウルグアイ子会社にCKD生産が開始(2モデル)	ウルグアイ	中層
2010年10月	ブラジルに単独出資の製造会社を建設開始	ブラジル	深層

出所: 奇瑞汽車 HP および各種報道に基づいて筆者によって整理作成。

表 5 力帆汽車の海外進出の動き

時期	海外進出の内容	進出先	進出の程度
2002年 3月	海外初の合弁会社をベトナムに設立(二輪車と乗用車のCKD生産)	ベトナム	中層
2003年 6月	フィリピンに二輪車のCKD生産開始	フィリピン	中層
2007年 5月	初めて南米市場に販売開始	チリ	表層
2007年 11月	ロシア DERWAYS社とCKD生産に合意,生産開始	ロシア	中層
2008年 12月	南米市場全域へ輸出	ブラジル, ペルーなど	表層
2009年 12月	初めてのアフリカ進出として,エチオピアに子会社を設立	エチオピア	表層
2010年 1月	エチオピア工場でのCKD生産開始	エチオピア	表層
2010年 1月	アゼルバイジャンでのCKD工場生産開始	アゼルバイ ジャン	中層
2010年 2月	ウルグアイでのCKD生産開始	ウルグアイ	中層
2010年 12月	イラクに設立されたCKD工場での生産開始	イラク	中層
2012年 5月	ロシア市場における直営店を設立	ロシア	中層

出所: 各種報道に基づいて筆者によって整理作成。

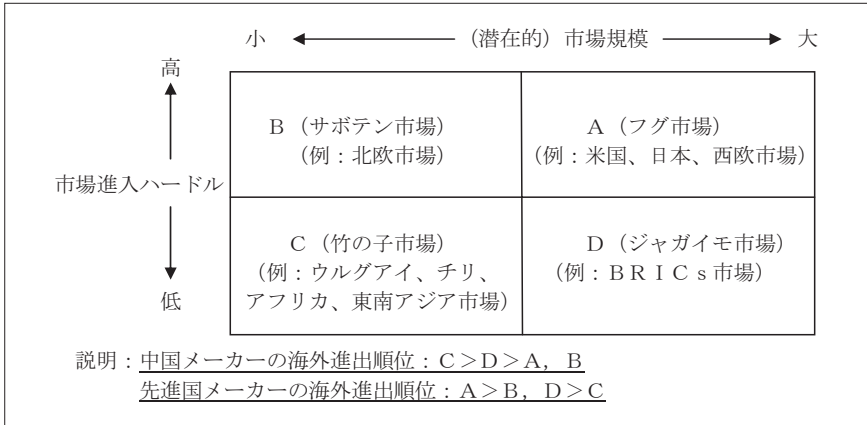
最近, アメリカ市場に近いメキシコでも中国自動車企業の直接投資が見られる¹²。大きな市場に隣接する地域への進出理由として, (1) 将来, 大きな市場へ進出する足場の確保, (2) 大きな市場の隣国市場での経験蓄積, (3) 大きな市場の隣での部品生産・供給ネットワークの構築, などが挙げられる。

何故, 中国自動車企業は上記の進出立地に関する一般的特徴を有するのであろうか。これについて中国自動車メーカーは冷静な立地戦略を示唆した¹³。〔図4〕はこれをイメージしてまとめたものである。これによると, 中国企業は世界自動車市場を4つのタイプに分けてその攻略方策を考えている。まず, 「サボテン市場」(本来, 丈夫で鑑賞性が高いが, 触ると針に刺される, という意味)と呼ばれ

¹² 各種の報道によると, 長安汽車は2011年に, 吉利汽車と一汽集団に続いて3番目の中国自動車企業としてメキシコに生産拠点を確保した, という。

¹³ 上海汽車集団副総裁朱林根[2012]「中国車企走出去需培育核心竞争力」(中国語), 易網(<http://www.163.com/>), 2012年4月21日に掲載されたインタビュー。

図4 先進国自動車メーカーと中国自動車メーカーの海外進出先の優先順位



出所: 上海汽車のCEOの談話内容に基づいて筆者作成。

る市場をみると、新規メーカーにとっては市場参入のハードルが高いのに、市場の発展潜在力が小さい。所得水準が高く人口規模が少ない北欧市場は、これにあたる。中国企業はこのような市場をまず避けるべきであるという。何故なら、このような市場では法的規制が厳しく環境や安全基準もきわめて高いので、中国企業が持っている現在の競争能力がこれらのハードルを乗り越えられないからである。そして、「フグ市場」(絶品の食材であるが、処理ノウハウがなければ、食べる際に毒を摂取するリスクがあるという意味)と呼ばれる市場は、参入のハードルが高いと同時に市場の潜在力もかなり高い。市場規模が大きい先進国の日米欧はこれにあたる。中国自動車企業にとってこれらの市場こそ最終的に参入したいものであるが、現時点での参入はかなりの困難を伴う。このため、攻略機会のあるニッチ市場が現れると、中国企業は積極的に参入する。第3に、「竹の子市場」(素材そのものが美味しいが、短い旬のもの)と呼ばれる市場は、法的・技術的な参入ハードルが低いのが、市場のボリュームも限られる市場でもある。アフリカ、南米の人口小国、東南アジア諸国などの途上国市場はこれに属する。このような市場を攻略する方法として、(1) 輸出を中心に開拓すること、(2) まとまった市場が形成次第、現地生産を開始すること、などが挙げられる。最後に「ジャ

表6 中国企業の海外進出立地の見方と戦略

	市場潜在力	市場規模	進入難易度	関連法規	競争度合い	攻略戦略
フグ市場	大きい	大きい	難しい	厳しい	激しい	実験進出
サボテン市場	小さい	小さい	難しい	厳しい	激しい	一時放棄
竹の子市場	小さい	中程度	易しい	ルーズ	緩い	全面攻略
ジャガイモ市場	大きい	大きい	易しい	中程度	緩い	重点攻略

出所：上海汽車 CEO の談話内容に基づいて筆者作成。

ガイモ市場」(安価でカロリーを採れる食材、という本来の意味)と呼ばれる市場は、参入ハードルが低いと同時に市場の発展潜在力がきわめて高い。インド、ロシア、ブラジルなどの BRICs 市場はこれにあたる。これらの市場は中国市場にかなりの類似性を有するので、中国企業はこれを重点的に攻略すべきだと考えられる(上記の立地戦略については〔表6〕を参照)。

上記の分析に従えば、一般的に先進国の自動車企業は、海外進出立地を選択する際に、「フグ市場」→「サボテン市場」→「ジャガイモ市場」→「竹の子市場」という順で海外進出を展開することになると考えられるが、技術的なハンディなどを抱える中国企業は、「竹の子市場」→「ジャガイモ市場」→「フグ市場」と「サボテン市場」というルートを採用せざるを得ない。中国企業の海外進出ルートは一見常識外れの選択に見えるが、世界市場競争の弱者としては合理的な選択かもしれない。これを裏付ける事例は長城汽車のブルガリア進出である。2009年、長城汽車はロシアとEUの中間に立つブルガリアに8,000万ユーロを投じて現地生産工場を建設し2012年に生産を正式に開始した。長城汽車側は、この進出決定の背後に次の狙いを漏らした。つまり、ブルガリアの立地選択の理由は、今後、その販売先をトルコ、ルーマニア→スウェーデン、ノルウェー→イギリスの順に拡大していくという。

要するに、現段階における中国自動車企業は、「竹の子」と「ジャガイモ」(新興国市場)というものを中心に食欲を満たす「草食男子」に見えるが、将来は、贅沢品の「フグ」(先進国)を口にする強い願望を有する「美食男子」に転身する可能性がある。

3-2. 市場戦略——穏健な現実路線の追求

如何なる戦略で海外市場に参入してこれを攻略するかという点は海外進出する企業にとって避けて通れない重要な選択である。中国自動車企業も決して例外ではない。自分自身の競争上の弱点を十分に認識した中国企業は決して冒険的な戦略を採用せず、そのかわりに穏健な現実路線を徹底追求している。〔表7〕に示したように、海外市場を攻略するにあたって中国企業は下記の市場戦略の特徴を示している。

まず、海外進出を踏み切った中国自動車企業には、OEMやKDや委託生産方式を採用したものが圧倒的に多く、主流となっている。その背景には、進出先現地政府が採用した保護政策に苦しんだ中国企業が輸出戦略から制御可能で少量生産でも対応できるOEMやKD生産の戦略を採用したと考えられる。同時に上記の市場戦略で攻略した市場のほとんどは消費ボリュームの小さな国が多い。したがって、このような新興国市場攻略にかかわる立地特殊優位を中国企業は持っていないので、現地側のパートナーのサポートを通じて市場参入を実現することは中国企業の戦術であると考えられる。つまり、中国企業は、本格的な現地量産体制に向かない周辺市場では上記の現実的な方法で足場を固めようとする戦略をとっ

表7 中国自動車企業の市場戦略の選択

市場参入方式	OEM/KD生産	合弁	単独出資	M&A
採用原因・背景	現地の高関税など	新しい市場	大きな市場	技術獲得
	小さな市場規模	リスク分散	大きな潜在力	市場獲得
	立地劣位			ブランド獲得
リスク	小	中	大	大
進出企業例	インドネシア福田自動車	ベトナム力帆自動車	ブラジル奇瑞自動車	吉利自動車ボルボ
	エジプト奇瑞自動車	ウルグアイ奇瑞自動車		上海自動車双龍
	ブルガリア長城自動車	ブラジル江淮自動車		上海自動車ローバー
	エジプト吉利自動車			
	フィリピン力帆自動車			

出所：各種報道により筆者作成。

ている。この方針では市場参入のリスクを最小限まで抑えるメリットがあると考えられる。〔表7〕に掲載した企業事例をみると、上記の分析に合致する。そこで筆者が訪問調査したインドネシア福田汽車の状況を説明しよう。2007年、インドネシアに進出したこの企業は北京汽車集団がインドネシア随一の華人財閥サリム（林少良）グループ傘下の自動車組立工場（Indomobile社）を活用し、自社が開発した軽トラックモデルをこの企業にCKDの形で生産する工場である。現地生産は2008年からスタートし、月間1,700台の生産規模である。現地生産の経営から現場管理までのマネジメントを北京汽車側は一切タッチしていない。中国の親会社から派遣された2人のスタッフは、親会社との情報のやり取りや現地企業側との業務調整関係などに専念する。既述したように、北京汽車は海外進出の中間派グループに所属し、海外市場進出にはそれほど積極的ではない。また、北京汽車は海外市場での立地特殊優位を多く持っていない。実際、北京汽車側はこの立地的劣位性を克服するために、インドネシアの華人財閥と手を組むことになったのである。現地生産開始からパートナーのIndomobile社は、生産管理だけでなく、現地部品サプライヤーの斡旋や現地政府との交渉や販売ネットワークの北京汽車側への便益の提供などを行っている。この事例をみる限りでは、委託生産やKD生産の市場参入方法を選択した中国自動車企業はかなり現実的で穏健な戦略を貫いたといつてよい。

そして、海外進出した中国企業の一部は進出先の現地企業と合弁する市場戦略を採用したが、上記のKD生産や委託生産に比べて合弁事業は一定リスクを伴う。何故なら、上記の委託生産に比べて合弁事業は、より多くの生産要素や経営資源の海外移転を必要とするが、これらの海外移転が問題なく成功する保証がないからである。現時点では合弁事業を採用したケースは多くないが、そこでの共通点もある。つまり、大きな市場もしくは潜在的大市場を攻略するにあたって合弁戦略をとることが多いということである。なぜ、単独出資を避けて合弁事業を選択するのか。既述したように、中国企業は海外市場開拓に不可欠の立地特殊優位をそれほど多く持っていないというハンディを克服するために現地のパートナーを選び、進出リストを分担させる、という意図があると考えられる。奇瑞汽車のウルグアイ事業はこれにあたる。奇瑞汽車は2007年ごろ、ブラジル市場への進出

を決めたが、南米市場開拓のノウハウと必要な経営資源（現地市場慣行と法律に精通する人材、販売チャネル、現地経営知識など）は必ずしも十分ではなかったため、現地パートナーとの合弁という戦略を採用することになった。結局、2007年に奇瑞汽車は、アルゼンチン自動車企業 Socma 社が所有したウルグアイ子会社に過半出資によって合弁事業を立ち上げた。現地生産は2009年よりスタートし、奇瑞汽車の Tiggo（小型 SUV 車）と QQ（小型乗用車）モデルを合弁工場で KD 生産することになった。奇瑞汽車側は、モデルの提供と生産設備と管理などの技術的管理をカバーする一方、Socma 社側は、現地販売ネットワークの開拓や労務管理などの分野を担当する。現在、この合弁企業で生産される自動車がメルコスル地域のブラジル、アルゼンチン、チリなどの市場へ販売されている。

そして、単独出資によって海外進出を図る中国自動車企業は現時点ではきわめて少ない。その理由と背景として、(1) 大きなリスクの存在、(2) 所有特殊優位の欠如、(3) 立地特殊優位の欠如、(4) 海外現地生産の経験不足、などが挙げられる。現時点では単独出資に踏み切った中国企業は、奇瑞汽車（ブラジル）程度である。これまでの説明のように、奇瑞汽車は、中国自動車メーカーの中では中堅メーカーに位置づけられるが、国内市場におけるシェアをみると、長い間に上海汽車などのビッグスリーを追い越せていない。国内では実現できない大きな企業成長の目標の実現可能性を海外市場で試すしかない、という成長戦略が奇瑞汽車に存在すると推測される。このため、市場潜在力の大きなブラジルでその戦略を推進しようとした結果、単独出資での海外量産工場が誕生したのではないかと考えられる。要するに、単独出資による中国自動車企業の海外進出は、国内市場での成長が政策的な制約によって実現されない分を海外市場での進出と成長によってカバーする、という「防衛型対外直接投資」に属する¹⁴。

そして、市場進出戦略に関連して、最近の数年間の間中国自動車企業による

¹⁴ 一般的に一企業は外国のある市場に最初に直接投資を行い、その市場におけるシェアを野心的に奪おうとする投資を「攻撃型対外直接投資」と呼ぶ。これに対して国内同業他社が先に外国市場へ直接投資を行ったことによって国内市場シェアの既存状況が将来的に変わる可能性があると判断された場合に行われた投資は「防衛型対外直接投資」と呼ぶ。

クロスボーダー合併・買収(M&A)の形での海外進出のケースが散見された。クロスボーダー M&A の利点として、(1)市場獲得、という基本的な狙いに、(2)技術獲得と、(3)ブランド獲得、の2点の狙いも加えられる。この戦略で海外自動車企業を買収した有名な事例は、上海汽車による韓国双龍自動車買収(2004年)と英国ローバー社の買収(2004年)、吉利汽車によるボルボの買収(2010年)である。しかし、この戦略はきわめて大きなリスクを伴う。広く知られているように、上記の買収案件のうち、上海汽車による韓国双龍自動車買収は、すでに失敗に終わった。また、英国ローバー社の買収とボルボの買収は、成功するかどうかは、かなり不透明な状態である。やはり、石油など資源関係企業の海外買収に比べて自動車産業は、技術統合型の産業性格がきわめて強いため、既存の海外企業を買収することだけでは強い技術力と競争力を簡単に獲得することはできない。

上記の分析からは下記のポイントが明らかにされた。つまり、海外進出する中国自動車企業の決して冒険的な市場参入戦略をとらず、そのかわりに「穏健で、コントロール可能、パートナーの力を最大限利用」という現実路線を追求する姿勢が一目瞭然であろう。

3-3. 競争戦略——異質競争の徹底

中国自動車企業の海外市場競争の根底には徹底した異質競争の戦略がある。異質競争とは、ライバルが用意した競争の場——製品・製造技術の強弱、価格の高低、製品差別化の幅、生産経営管理レベルの高低、など——を避けて別の場もしくは別の次元でライバルと競争することを意味する。現時点では途上国状態の中国自動車企業は、海外市場で先発の先進国企業と同質競争を展開すれば、勝算はまったくないと強く認識している。このため、中国企業は、先進国企業の強みを正面から避けて、先進国企業の弱みを掴んで競争している。実際、異質競争戦略は、海外に進出した中国自動車企業だけでなく、他の分野にも多く見られている。筆者がこれまで調査した中国テレビ企業もこの戦略を実行している例がある。フィリピンのテレビ市場は現在、日韓中企業によって占められているが、日系企業は、ハイエンド市場セグメント(高画質、大画面、高価格の液晶セグメント)に位置する。韓国企業のLGとサムスは、長いライナップ(ハイエンド→ミドルエンド

→ ローエンド) 戦略を展開している。これに対して参入した最初時点では中国企業の市場シェアはわずかしかなかった。そこで、現地生産を行う中国企業 TCL は、ハイエンド市場セグメントを支配する日系企業との競争を避けて長いライナップ戦略を採る韓国企業との競争を選んだ。つまり、長いライナップを有する韓国企業はその経営資源を分散しているため、必ず弱いセグメントが現れる。TCL は、LG とサムスンの強いハイエンド製品セグメントで韓国企業と正面から競争せず、その代わりにミドルエンドとローエンド製品セグメントで韓国企業との競争に経営資源を重点的に配置し、韓国企業から市場シェアを奪い合っている。フィリピンのテレビ市場における LCD テレビの利幅が狭く、CRT の利幅が広いので、TCL はその得意な CRT 製品で市場を取ろうとした(苑 [2011])。筆者の訪問調査の時 (2009 年) に、TCL はこの戦略で一定の成功を取めている、という。

そして、海外市場での異質競争戦略を実施する中国自動車企業事例は沢山ある。その 1 つは、前節で述べたように海外進出の際に採用された「深入りしない現実戦略」である。すでに冒頭で述べたように、先進国自動車企業の海外進出の場合、「完成車・部品輸出 → 海外事務所設立 → 技術提携 → OEM 生産・KD 生産 → 自社による海外現地生産 → サプライヤー現地生産 → 海外での R&D」という経験的な市場進出戦略のルートがあるが、中国自動車企業の海外進出に対する分析にあたって筆者は、上記の経験的ルートをさらに 3 つの段階に分けるべきだと考えている。3 つの段階の違いは、様々な生産要素の海外移転レベルの差である。[表 8] に示したように、「完成車・部品輸出 → 海外事務所設立 → 技術提携」という海外進出の最初ステップは、本国を中心に生産資源を配置する段階であるので、筆者はこれを「表層進出」と呼ぶ。そして、自動車企業が海外での「OEM

表 8 海外市場開拓の戦略区分

	完成車輸出	海外事務所の設立	技術提携	OEM 生産	KD 生産	自前現地生産	サプライヤー現地生産	海外での R&D
表層進出	○	○	○	×	×	×	×	×
中層進出	○	○	○	○	○	×	×	×
深層進出	○	○	○	○	○	○	○	○

出所：筆者作成。

生産・KD生産」という市場戦略を採る場合、自社の核心的生産・経営資源を本国に置く一方、自動車生産にかかわる相当の技術やノウハウなどの資源を海外パートナー側に移転しなければならず、表層進出のレベルより上のレベルに進む必要があるため、これを「中層進出」と呼ぶ。そして、企業が、やがて「自社による海外現地生産 → サプライヤー現地生産 → 海外でのR&D」というステップに進むと、海外事業は、本社レベルと同等の経営内容になるため、海外進出は「深層進出」と呼ぶ。先の〔表1〕～〔表5〕を再びみると、中国自動車企業の「深入りしない現実戦略」は明らかである。資料に掲載された5社の現在の海外進出には、「表層進出」と「中層進出」が圧倒的に多く、「深層進出」は1件（奇瑞汽車のブラジル事業）しかない。これは、決して海外進出の経験的ロードマップを歩んだ結果ではない。大規模の海外直接投資を実行して先進国自動車企業の主要製品セグメントと対等の競争力を現時点で持っていない中国企業は、わざと深層競争に巻き込まれないことにしていると考えられる。そのかわりに、輸出とKD生産などコントロールしやすい海外進出形態にとどまっている。将来、十分な競争体力を備えると判断された場合、中国企業は躊躇なく深層進出に踏み切るであろう。実際、多くの中国自動車企業は深層進出を避けた理由はほかにもある。これまでいきなり深層進出した上海汽車の失敗はほかの中国企業に警鐘を鳴らしたに違いない。〔表9〕に示したように、中国のトップ自動車企業の上海汽車は、深層進出から中層進出へ戦略転換を修正している。実際、これまで上海汽車の海外進出は、M&Aによる海外既存企業の買収からスタートしたが、前述のようにその進出戦

表9 上海汽車の海外進出の動き

時期	海外進出の内容	進出先	進出の程度
2004年 6月	韓国双龍自動車を買収	韓国	深層
2004年 12月	英MGローバーの技術資産を買収	イギリス	深層
2007年 12月	英MGローバーを買収した南京汽車集団を傘下に	—	深層
2009年 12月	香港にGMと折半出資の合弁会社を設立	香港	中層
2009年 12月	インドでのGMとの合弁工場で現地生産を企画	インド	中層
2012年 12月	タイ財閥大手のチャロン・ボカパンとバンコクで乗用車合弁を設立することで合意	タイ	中層

出所：各種報道に基づいて筆者によって整理作成。

略はほとんど失敗もしくは不調に終わってしまった。考えてみると、海外現地生産の経験を持っていないのに、大規模で単独実行の海外買収は当然成功する確率が低い。結局、中国自動車企業は、先進国企業との正面競争を避けて表層進出の戦略をわざと採用するようになった。

そして、異質競争の他の事例もある。先進国市場を避けて競争ライバルが弱い新興国市場を最優先に攻略すること自体も異質競争の典型例であろう。また、自動車のニッチ・セグメント（軽自動車、SUV、ピックアップ車、軽トラック、特殊商用車など）を選ぶ中国企業も異質競争の発想に属する。たとえば、米カリフォルニア州やブラジルに電気バスを輸出するBYD社の事例がある。BYD社の前身は、携帯電話用などのバッテリー生産を専門とする企業であり、自動車産業に参入した時点（2003年）でのBYDは、あまり競争優位を持たなかったが、電気自動車の時代が必ず来ると確信した同社の創業者は、二次電池生産で蓄積したノウハウを駆使することによって電気自動車で勝負するという戦略を持っている。現在、同社は北米市場および南米市場に電気商用車を輸出し始めた。

4. おわりに

これまでの分析は、(1) 中国自動車企業がなぜ海外進出するか、(2) その海外進出の背景は何であろうか、(3) 中国企業はどのような競争戦略によって海外市場を開拓するか、の3点を中心に行われた。最後には本稿の分析によって明らかにされたポイントをまとめよう。

まず、1990年代から動き出した中国自動車企業の海外進出は現在、「輸出から現地生産」へシフトする最中である。しかし、中国企業による海外生産は、先進国企業の規模・パターンと異なり、KD生産や委託生産などの方法を中心とする傾向を示している。これは決して経験的なロードマップの通りになった結果ではなく、中国企業がわざと選択した戦略であるといっていよい。

そして、中国企業の海外進出の外部背景には、(1) 新興国市場の急速な発展と先進国市場の停滞、(2) 世界金融危機後に新興国政府が自国産業と市場を保護する諸措置、(3) 新興国自動車市場への進入ハードルの低さ、などがある。内部背

景として、(1) 国内市場における競争の激化、(2) 人民元高という構造的変化、(3) 中国政府によるバックアップ、(4) 金融危機後に現れた海外企業の買収機会とこれによる競争優位の獲得、などが明らかになった。

第3に、現時点では中国自動車企業の海外進出を担うのは、海外進出の「積極派グループ」に所属する企業である。つまり、国内市場のシェアを多く持たず、企業自身の規模も大型国有企業のビッグスリーに及ばない企業群である。このグループの企業は中国国内市場の激戦区セグメントへの関与度合が低いため、市場シェアおよび生産規模が伸び悩んでいる企業が多い。その結果、このグループの企業は積極的に海外へその発展の可能性を試し始めた。

第4に、現時点では海外進出する中国自動車企業は、賢い立地戦略を採用していることがわかる。つまり、中国企業は、アクセスしやすく進出ハードルの低い新興国市場に照準をあわせて集中進出する立地戦略をとっている。中国企業の海外進出ルートは常識外れの選択に見えるが、世界市場競争の弱者としては合理的な戦略だと考えられる。

第5に、自分自身の競争上の弱点を十分に認識した中国企業は決して冒険的な海外市場戦略——リスクの高い単独出資、無理やりのM&A、など——を採用せず、そのかわりに「穏健で、コントロール可能、パートナーの力を最大限利用」という現実的市場戦略を徹底追求している。

第6に、中国自動車企業は徹底した「異質競争」の戦略——ライバルが用意した競争の場を避けて別の場もしくは別の次元でライバルと競争すること——を採っている。現時点では途上状態の中国自動車企業は、海外市場で先発の先進国企業と同質競争を展開すれば、勝算はまったくないと強く認識しているため、先進国企業の強みを正面から避けて、その弱みを掴んで競争している。

最後に、本稿が分析した中国自動車企業の対外直接投資は先進国企業を想定した従来型の多国籍企業行動と異なるパターンを示していることがわかる。つまり、(1) 国際競争優位をまだ十分に持たないうちに海外へ進出する、(2) 企業は事業開始の最初段階から強いグローバル志向を有する、(3) 海外進出してから競争優位を獲得しようとする傾向が強い。これらの特徴について、どのように解釈すればよいかは、さらなる追跡調査と分析を必要とする。現時点では上記の企業行動

は「中国自動車多国籍企業の進出パターン」と位置付ければ、明らかに時期尚早であるが、先進国多国籍企業と異なるパターンを示すこと自体は興味深い。今後はこれを追跡して研究する。

【主要参考資料】

1. 苑 志佳 [2011] 「ASEAN に進出した中国系多国籍企業からみた競争力の構築について——イレギュラー競争優位からレギュラー競争優位への転換は可能か」 地域研究コンソーシアム・京都大学地域研究統合情報センター・愛知大学国際中国学研究センター, 『ASEAN・中国——19億人市場の誕生とその衝撃』 JCAS Collaboration Series No. 1 (田中英式・宮原 暁・山本博之経編)
2. 苑 志佳 [2011] 「海外市場における中国の産業競争力の明暗——ASEAN に進出した中国多国籍企業への現地調査を中心に——」 立正大学『経済学季報』第61巻1号
3. 苑 志佳 [2012] 「東南アジアに進出する中国多国籍企業の競争パターン——「後発国型多国籍企業」の特徴とその諸側面」 『中国21』 愛知大学現代中国学部の学会紀要第38号
4. 王 今・劉 斌 [2009] 「对中国企業実施走出去の戰略思考」 (中国語, 『汽車工業研究』 No. 2, 中国汽車工業協会)
5. 川井伸一編 (2013) 『中国多国籍企業の海外経営: 東アジアの製造業を中心に』 日本評論社
6. 朱林根 [2012] 「中国車企走出去需培育核心竞争力」 (中国語), 易網 (<http://www.163.com/>)
7. 商務部 [2013] 『2012年度中国对外直接投資統計公報』 (中国統計出版社)
8. 高橋五郎編 [2008] 『海外進出する中国経済』 (叢書——3, 現代中国学の構築に向けて) 日本評論社
9. P. J. バックレイ・M. カッソン [1993] (清水隆雄訳) 『多国籍企業の将来』 文眞堂
10. 丸川知雄・中川涼司他編 [2008] 『中国発・多国籍企業』 同友館
11. 李澤健 (2009) 「中国自動車メーカーの海外市場展開戦略」 東京大学ものづくり経営研究センター, Discussion paper series No.279.
12. 李玉峰 (2012) 「中国自主品牌汽车企业对外直接投资现状——奇瑞与吉利的比较研

究」(中国語)『現代商業』(<http://www.xdsyzzs.com>)