

戦略研レポート

2014.8.12

中国自動車産業の課題と展望

CONTENTS

はじめに.....	2
Ⅰ. 中国自動車市場の概況.....	2
Ⅱ. 乗用車市場の動向.....	4
Ⅲ. 中国系企業の事業構造.....	11
Ⅳ. 中国自動車産業の課題と展望.....	16
おわりに.....	19

中国自動車産業の課題と展望

産業調査第一室 西野浩介

はじめに

中国の自動車市場は2013年、初めて年間2,000万台を超えた。中国に次ぐ米国市場の販売台数は1,500万台を超えるところまで回復したものの、ここからさらに大きく成長することは見込まれず、市場規模でいえば中国は圧倒的な規模を持つ。そして、今後も長期間にわたって高い成長を続けることが見込まれている。中国市場を抜きに世界の自動車産業を語ることはできない。

その一方、中国市場は、いまだ隔絶された特殊な市場でもある。外資系企業は中国企業との合弁でしか進出できず、50%以上の出資は許されていない上、政府の認可を取得することも容易ではない。進出した企業も、「限定戦・局地戦」を行わざるを得なかった。

ただ、中国市場が世界の4分の1を占める規模に成長し、また、経済成長とともに豊かになった消費者のニーズが国際的な水準に近づいている今、中国での成功が

グローバル自動車メーカー間競争の帰趨を左右するようになり、競争は厳しさを増している。一方、中国政府は、外資の力を借りて行ってきた自動車産業の育成から、自国企業主導の成長へと軸足を移そうとしているが、彼我の競争力には大きな開きがあり、主導権を奪うことはできそうにない。

そうしたなかで、中国自動車企業はどのようにして外資系企業に伍してその地位を確保していくのか。世界市場の主戦場となった中国自動車市場にはどのような力学が働いており、市場環境の変化や政策動向によって、勢力分布は今後どのように変化していくのか。本稿では、中国系企業の視点から市場と産業の現状を分析し、中国自動車企業が抱える課題に焦点を当てるとともに、今後を展望する。

I. 中国自動車市場の概況

1. 全体動向

中国の自動車販売台数は、2000年代に入ってから成長軌道に乗り、2004年に500万台を超えた後、2000年代後半にはさらに成長速度を増した。特に、2009年、2010年の2年間で938万台から1,851万台とほぼ倍増し、この間、リーマンショックで急速に販売が減少した米国を抜いて世界最大の市場となった。

この背景には、中国政府によるリーマンショック後の4兆元の景気刺激策があった。2009年から2010年の2年間、中国政府は1,600cc以下の乗用車を対象として、購入税を従来の10%から5%に引き下げた。これにより小型車の需要が急速に拡大した。これと併せて「汽車下郷」と呼ばれる農村部への自動車普及策が採られた。農村部

図表 1 農用三輪車と乗貨両用車



の住民が荷物運搬用に利用するオート三輪のような「農用車」を廃棄して、「微型客車」(乗貨両用車)(図表1)

と呼ばれる小型車を購入した場合に、購入費用の10%あるいは5,000元を上限として補助するというものだ。これにより、当時年間200万台程度販売されていた農用車の需要のかなりの部分が乗貨両用車に置き換わった。

これら二つの政策は、中国の自動車市場における近代化とモータリゼーション進展の起爆剤となった。これらの政策が終了した2010年以降の2年間は、急成長の反動

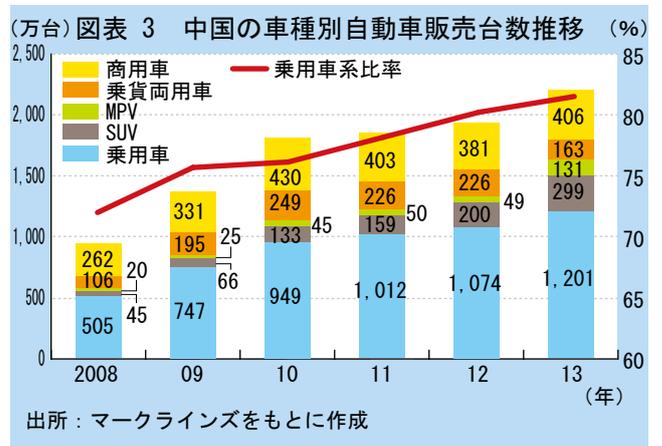


もあつて販売台数伸び率は1桁にとどまったが、2013年は再び10%を超えた(図表2)。

2. 車種別販売動向

自動車を車種別に見ると、乗用車系と商用車系に大別される。乗用車系にはセダン・ハッチバックに加え、SUV(スポーツ・ユーティリティ・ビークル)、MPV(ミニバンなど大人数と貨物が積載できるもの)が含まれる。中国では、これ以外に汽車下郷政策で急速に普及した乗貨両用車が一定の割合を占めている。全長3mから最大でも4m強、乗用と貨物積載兼用で、主に農村地帯や事業用として使われる比較的安価な車両として根強い需要がある。

自動車需要は、経済発展に伴って商用車から乗用車へ徐々にシフトする傾向がある。中国の場合も、乗用車系車種が占める割合が年々上昇している(図表3)。特に、2010年から2012年にかけては、初めて商用車需要が減少に転じ、商用車需要は飽和しつつあるとみられる。一方、乗用車系市場は成長を続けているが、セダン・ハッチバックと比較してSUVやMPVの市場が急速に拡大し、過去5年間の年平均成長率は40%を超えている。所得



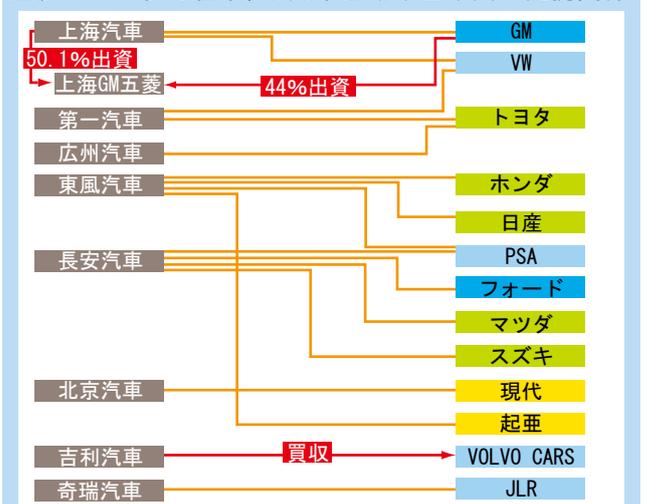
水準が向上したことによって、ベーシックな車種から、より高価で付加的な機能を持つ車両に対する需要が高まっていることによる。逆に、極めて低価格でベーシックな需要を満たす乗貨両用車の需要は一巡したように見える。

3. 企業別販売動向

中国の自動車産業における一つの特徴は、政府の方針によって、主要な国有企業が外資系と合弁企業を設立し(図表4)、それらの企業が外資系ブランド車(主に乗用車)を製造・販売して、高い市場シェアを得ていることである。そして、これらの国有企業は、合弁企業の経営を行う一方で、自主(自社)ブランドでも乗用車と商用車の製造・販売を行っている。これ以外に、数多くの地方政府出資企業や民間企業が、自主ブランドを主体とする事業展開を行っている。その中には、吉利汽車のように、外資系メーカー(Volvo Cars)を買収するものも現れた。中国の自動車メーカーには、このように所有者や所有形態によっていくつかの形態の企業が混在している。

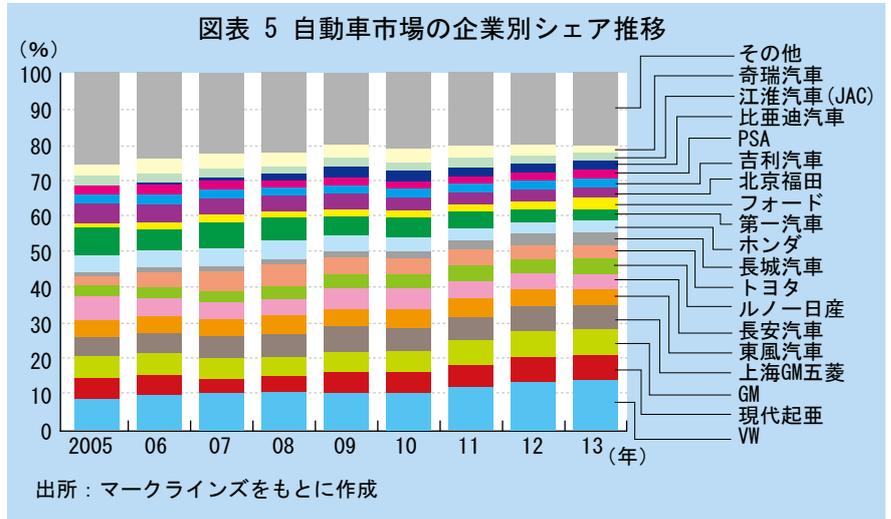
中国の自動車市場に参入している企業(完成車メー

図表 4 主要な国有/外資系自動車企業間の提携関係



注：オレンジのラインは合併を示す

カー)の数は他国に類を見ないほど多く、四輪車だけで100社以上に上る。ただし、自動車市場全体が成長するなかで、上位企業のシェアが長期的に高まってきている。特に、外資系ブランドの乗用車を主力とする外資系と中国系の合弁企業が近年、さらに勢力を拡大している(図表5)。



II. 乗用車市場の動向

1. 全体動向

前章で見たように、中国の自動車市場においては、乗用車系車両(セダン・ハッチバック、SUV、MPV、乗貨両用車を含む)の割合が増加して全体の8割を超え、商用車が主流を占める発展途上国型から本格的なモータリゼーション進展期に入っているといえるだろう。(本章では、以下、断りのない限り「乗用車」を、セダン・ハッチバックタイプの車両に限定した狭い意味で使う。)

図表6は、2013年の販売台数順に並べた乗用車系車両の企業・ブランド別販売台数の推移である。オレンジ

の文字が外資系、白字が中国系を表す。上位10社のうち、7社を外資系が占める。また、4位の五菱(上海GM五菱)には、GMが44%資本参加している。上位10社の販売台数のうち、外資系が77%を占め、上位20社では65%となっている。中国の乗用車市場においては、外資系が主流を占めているといえよう。

一方、中国系企業では、小型車の割合が大きい長安汽車や、SUVで急速にシェアを伸ばしている長城汽車を除いて50万台前後までの販売規模にとどまっている。

2. 中国系と外資系の製品ラインアップ

この企業別販売台数を、外資系と中国系に分けて見ると、市場全体が急成長した2010年までは双方が同じような伸び率で成長を続けたが、2011年以降は、外資系が成長を続ける一方で、中国系の販売が停滞したことが分かる(図表7)。なぜ、外資系と中国系の間、このような差が生まれたのだろうか。ここからは、外資系と中国系が販売する車の価格帯の違いや市場の地域特性をもとに、差が生まれた理由を考えていきたい。

6ページ図表8は、外資系車両、中国系車両のうち、比較的販売台数の多い96車種(2012年から2013年前半にかけて、年間換算で5万台以上の販売台数を記録

したモデル)を選んで、その車両サイズ(全長)と販売価格(それぞれのモデルのメーカー小売価格の最低と最高の間値)をプロットしたものである。

これを見ると、赤い印の中国系が左下に集まっているのに対し、青い印の外資系が右上に分布していることが分かる。これは、中国系車両が、外資系車両と比べてより小型で比較的低価格の車両を多く販売していることを意味している。さらに詳しく見ると、中国系車両は全長で3.7メートルから4.6メートルの間に入る、いわゆるB~Cセグメントを主体としている¹。価格帯は、10万円を超える車両もあるが、おおむね5~10万円の範囲に集まって

図表 6 乗用車系車両の企業・ブランド別販売台数推移

グループ / メーカー名	販売台数 (台)						年平均成長率 (%)	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2008-10	2010-13
フォルクスワーゲン (VW)	989,040	1,397,418	1,871,336	2,200,715	2,608,896	3,037,895	38	18
現代起亜	436,514	811,695	1,036,036	1,172,318	1,340,038	1,577,474	54	15
GM	485,553	768,356	1,089,857	1,255,842	1,393,517	1,542,558	50	12
三菱	545,239	916,808	1,057,804	1,125,770	1,212,277	1,325,066	39	8
ルノー日産	361,686	527,367	681,360	832,193	793,314	948,488	37	12
トヨタ	548,860	642,373	780,467	806,345	746,607	858,868	19	3
長安汽車	312,035	654,696	917,472	714,239	750,579	822,244	71	-4
ホンダ	515,765	604,523	671,640	617,315	588,945	751,986	14	4
フォード	156,091	230,741	304,104	320,657	418,501	678,951	40	31
長城汽車	73,030	155,117	294,181	365,075	487,370	627,434	101	29
吉利汽車	221,823	329,104	416,168	447,636	498,897	553,128	37	10
PSA	178,060	270,006	373,366	404,139	440,028	552,559	45	14
比亞迪汽車	170,882	448,397	519,806	448,484	456,056	506,190	74	-1
奇瑞汽車	356,093	500,303	674,774	634,311	550,203	453,918	38	-12
第一汽車	341,458	435,151	639,622	618,822	482,960	447,691	37	-11
東風汽車	97,813	179,803	301,279	371,635	367,968	423,489	76	12
スズキ	178,853	230,055	275,336	297,135	253,471	231,417	24	-6
中華汽車	91,833	118,474	159,799	134,172	166,247	213,579	32	10
BMW	35,191	44,996	53,963	95,444	147,374	207,430	24	57
江淮汽車	58,237	123,360	200,031	217,201	202,395	203,356	85	1
その他	595,852	911,753	1,422,302	1,392,968	1,589,597	1,965,137	54	11
合計	6,749,908	10,300,496	13,740,703	14,472,416	15,495,240	17,928,858	43	9
外資合計	4,054,069	5,757,983	7,492,721	8,380,058	9,093,538	10,880,583	36	13
中国系合計	2,695,839	4,542,513	6,247,982	6,092,358	6,401,702	7,048,275	52	4

注1：オレンジの文字は外資系車両（外資系合弁企業が製造する外資ブランド車と輸入車）、白字は中国系車両（国有企業を含む中国企業の自主ブランド車）を示す

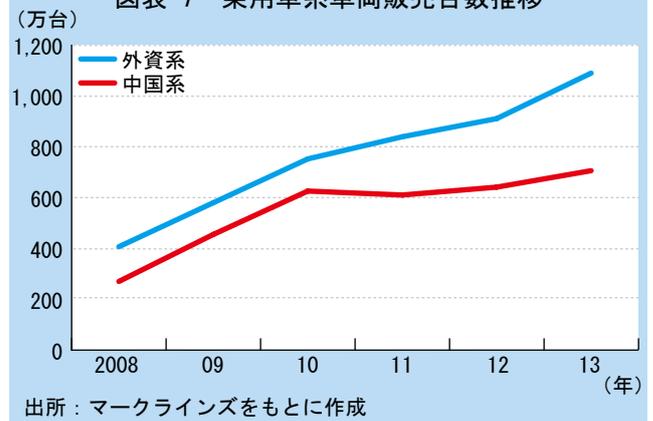
注2：おのおのの企業グループに属するブランドの車両を含む（例：VWにはアウディ、GMにはシボレーを含む）

出所：マークラインズをもとに作成

いる。これに対して、外資系車両は、4.5メートル前後のCセグメントを主力としながら、5メートル前後のD、Eセグメント車両に広がっている。価格帯は、一部10万円を下回る車両もあるが、中心になるのはCセグメント車両が10万円台前半～半ば、D、Eセグメントは主に20万円台となる。

乗用車においては、外資系と中国系では主力のセグメントがずれているが、最も販売台数が多いCセグメントでは双方とも数多くの車種を投入している。ただし、同じセグメントであれば外資系車両の価格が中国系よりも高い

図表 7 乗用車系車両販売台数推移

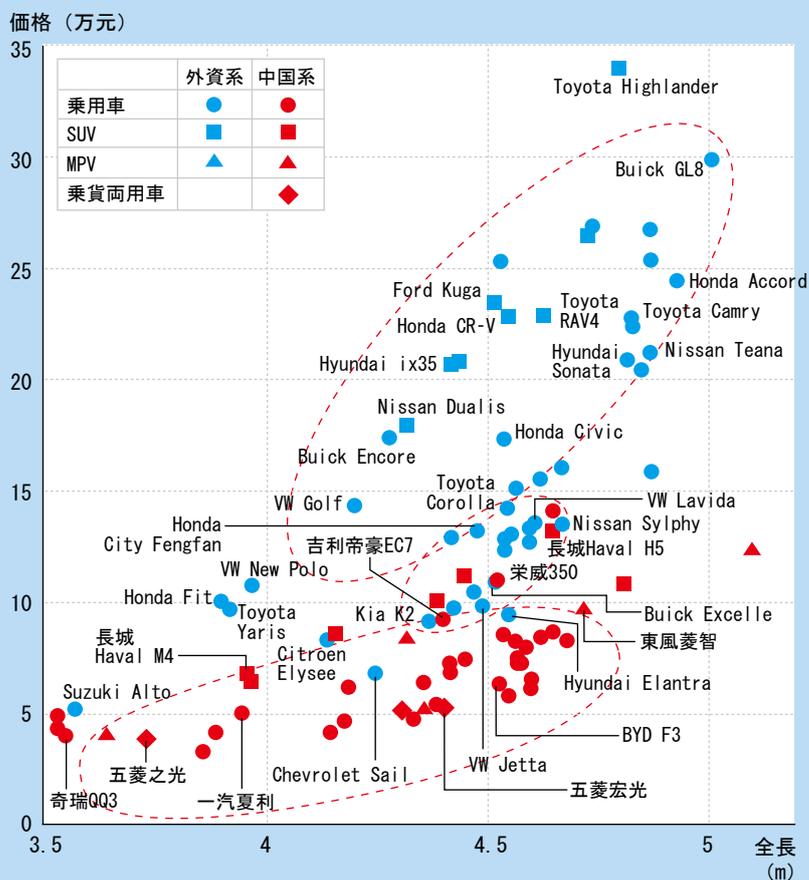


1. セグメントとは、主に自動車の全長やホイールベース長を基にした大まかなクラス分け。全長でおおむね次のとおり。A: ~ 3.7 m、B: ~ 4.3 m、C: ~ 4.6 m、D/E/F: 4.7 m ~

ことが分かる。中国系車両と外資系車両の価格は、平均全長がほぼ同じ乗用車では5万元、より高級車種が多いSUVなどを含む全体では10万元の差がついている（図表9）。

こうした価格差は一つの要因から発生するものではないが、中国の代表的な自動車購入支援サイトである「搜狐汽車」のデータによれば、それぞれの車両に対するユーザー評価の平均は、外資系車両が約5ポイント上回っている（図表9）。また、中国新車評価規定（C-NCAP）による車両の等級付けを見ると、外資系車両が高い割合で最高評価の5等級を獲得しているのに対し、中国系車両は5等級の割合が低く、評価を取得していない車両の割合も高い（16ページ参照）。これらの評価や等級は、現在の、中国系と外資系車両に対する品質や性能評価の一端を表しているとみることができよう。ブランドイメージの差と合わせて、大きな価格差につながっていると考えられる。

図表 8 乗用車の主要モデルの価格帯分布



注：中国で2012年から2013年前半にかけて年間ベースで5万台以上販売された乗用車のサイズと価格をプロット
出所：搜狐汽車、マークラインズをもとに作成

図表 9 主力車両の価格帯とスペック

種別	車種数	車種	平均価格帯 (万元)			平均全長 (m)	安全評価 (等級)					搜狐汽車平均評点
			最低	中央	最高		5	4	3	2	未	
中国系	26	乗用車	6.3	7.4	8.6	4.47						83.2
	6	SUV	7.8	9.7	11.7	4.37	8	4	4	1	30	
	47	全車両	5.8	7.1	8.4	4.32						
外資系	23	乗用車	10.2	12.3	14.5	4.50						88.3
	8	SUV	17.3	21.4	25.5	4.46	28	2	1	0	18	
	49	全車両	13.7	17.1	20.5	4.54						

注：乗用車とSUVは全長4.0～4.7mの車両のみの平均、全車両平均にはそれ以外も含む。「搜狐汽車平均評点」は、中国の自動車購入サイト「搜狐汽車」に掲載されたユーザー評価の平均。2013年9月時点
出所：搜狐汽車、マークラインズをもとに作成

3. 市場構造の変化

(1) 売れ筋車種と価格帯の変化

成長期にある中国市場においては、売れている車の構成も変化している。前章では、乗用車（セダン・ハッチバック）、SUV、MPV、乗貨両用車などの間で構成比の変化が起きていることを見たが、ここでは、乗用車の中での変化を見る。乗用車のセグメントによる販売構成の変化を見ると、ここ数年、A、Bという小型車セグメントの割合が減り、C～Fセグメントの中～大型車の比率が増えていることが分かる（図表 10）。元来、中国市場では消費者が比較的大型の車を好む傾向があり、エントリーユーザーであっても、経済的に可能であればCセグメントクラスの車を買う傾向がある。また、東部沿海部の自動車の普及が進んでいる地域においては、買い替えの割合が増加しており、そうしたユーザーはより大型かつ高級な車を志向する傾向も強いという。

図表 10 乗用車のセグメント別販売台数構成比推移



出所：フォーイン「中国乗用車製品戦略2020年展望」

図表 11 主要モデルの平均販売価格推移



注：四半期ごとの中国系27車種、外資系40車種の販売台数×単価の加重平均

出所：搜狐汽車、マークラインズをもとに作成

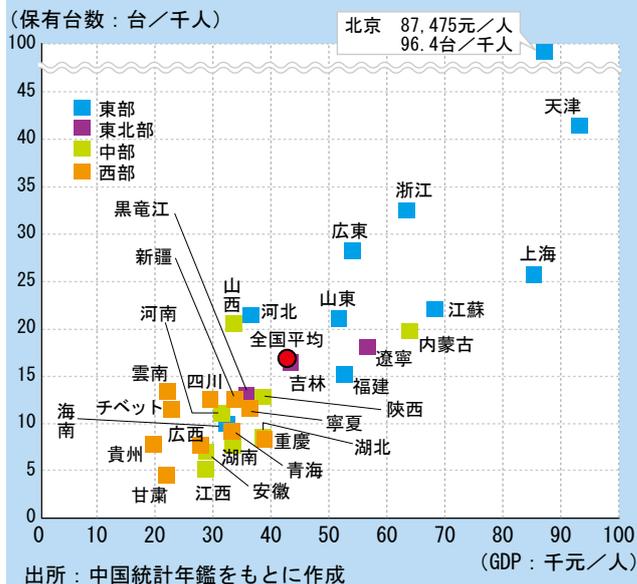
また、図表 11 は、前節で挙げた 96 車種のうち、2010 年から 2013 年前半まで同じモデル名で継続的に販売されていた 67 車種の平均価格を、販売台数によって加重平均したものである。前述のように、2010 年から 2012 年にかけては市場の停滞期で、乗用車販売は 2 年間で計 10% ほどしか増えていない。その中において、平均販売価格が 10% 程度上昇していることから、より高価な車へのシフトが進んでいることが見てとれる。

(2) 地域別販売構成の変化

自動車需要は所得水準の向上に応じて増加する。中国においては、地域によって所得水準に差があるため、自動車の普及状況にも大きな差がある。人口当たりの乗用車保有台数と GDP の関係を省別に見たのが図表 12 である。これを見ると所得の高い東部（沿海部）州において保有比率が高く、中部、西部の州においては低いことが分かる。ただし、乗用車の普及率が世界で最も高い米国では千人当たりの保有台数が 800 台前後、西欧や日本では 500～600 台に達しているのに対し、中国では最も普及している北京においても 100 台に満たず、先進国の数分の 1 の水準にとどまっている。

地域別乗用車販売台数の推移を見ると、2005 年時点で東部地域が全体の約 3 分の 2 を占めているが、その比率は年々下がってきており、2013 年前半には全体の

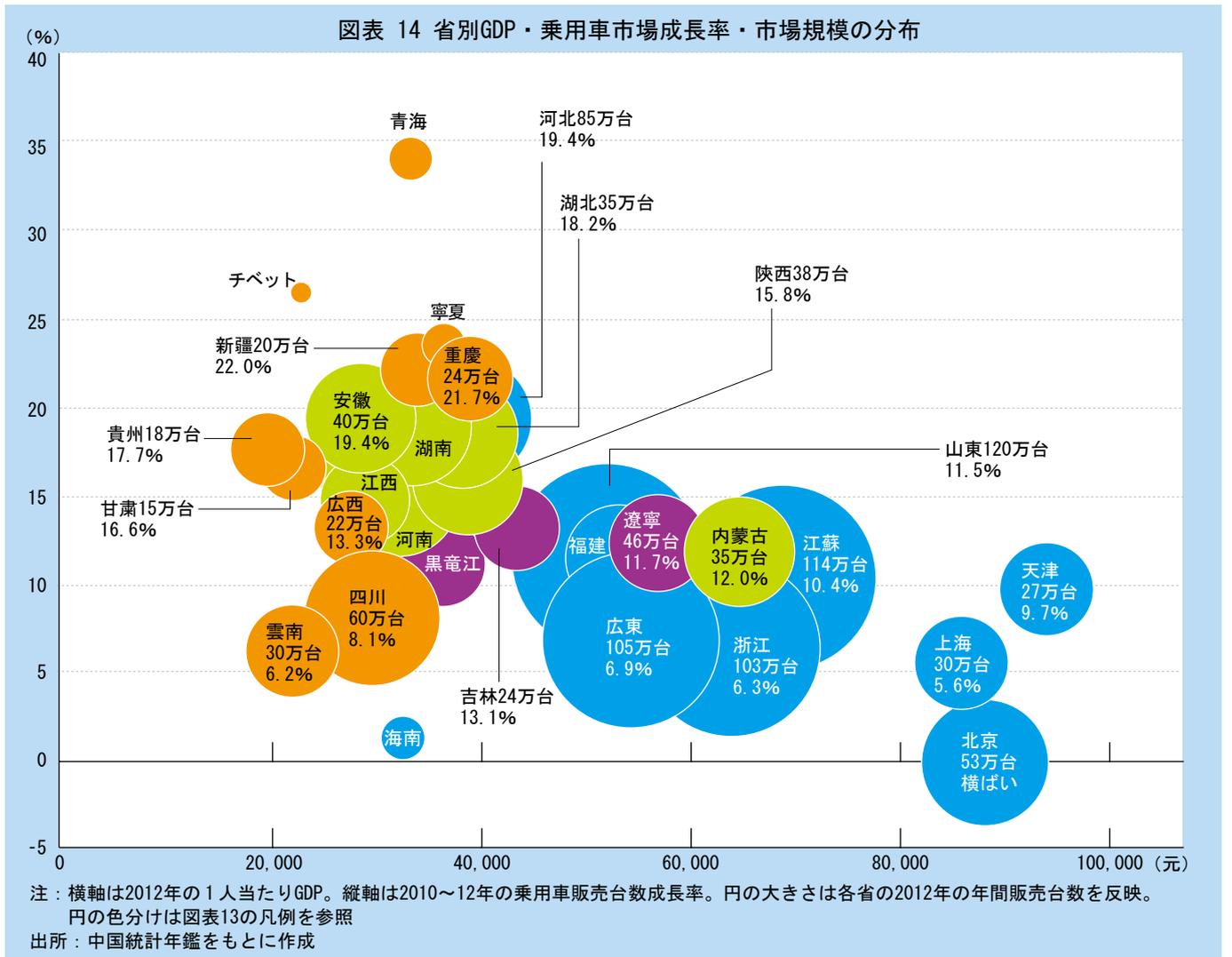
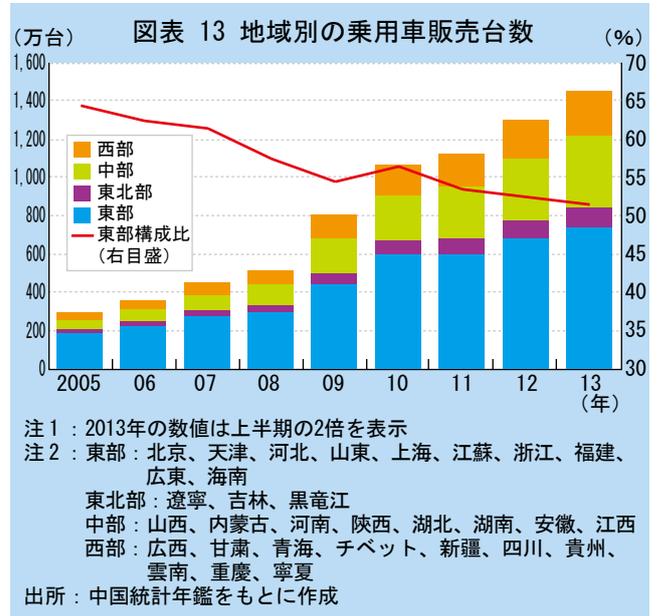
図表 12 省別GDPと乗用車の保有台数の関係 (2012年)



出所：中国統計年鑑をもとに作成

ほぼ半分にまで低下した（図表 13）。反対に、2009 年頃からは、中部、西部の省が急速に成長してきている。

図表 14 は、2012 年の省ごとの 1 人当たり GDP と 2010 年から 2012 年にかけての販売台数成長率の関係を見たものである。円の大きさは、各省の 2012 年の年間販売台数を表している。右下に固まっている東部州では所得水準が高く、省ごとの販売台数も多いが、成長率は高いところでも 10% 程度、北京などは横ばいとなっている。北京や上海など主要都市では自動車の登録台数を制限しているケースもあるので、今後は大きな伸びは期待できないであろう。これに対して、普及率がずっと低い中部や西部の省では、現時点での市場規模では東部州に劣るものの、20% 前後の高い成長率を示している省も多く、今後、本格的な普及が進んで成長の中心となることが見込まれる。



4. 変化する中国系と外資系の関係

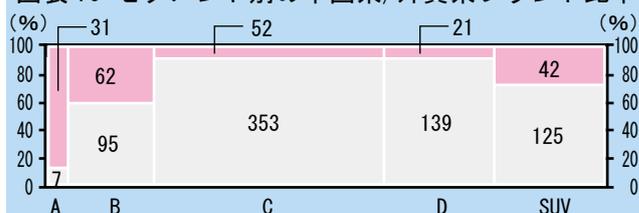
(1) 崩れるすみ分け

以上見てきたように、所得水準が上がるにつれて、消費者はより高性能、高品質、高価格な車への指向を高めている。その一方で、高所得の東部沿海部での需要の伸びは鈍化し、成長の中心は中西部へとシフトしつつある。

そうしたなかで、外資系と中国系で二極に分かれ一定のすみ分けがあった市場の勢力図に変化が見え始めている。外資系企業は、中国市場が世界最大の市場になったことに対応して、さらに攻勢を強めている。中国に投入するモデルも、基本的には世界の他市場と共有のモデルであるが、中国市場の嗜好に合わせた改変や、専用モデルの投入をより積極化している。

図表 15 は、セグメントごとに乗用車販売台数上位のモデルを列挙したもの、図表 16 は、セグメントごとに外資系、中国系の販売台数比率を見たものである。上海 GM の「賽欧」(Sail) (B セグメント 2 位) は、シボレーブランドで 2000 年に投入されたモデルであるが、2010 年に上海汽車と GM の合弁設計開発拠点である汎亜汽車技術中心

図表 16 セグメント別の中国系/外資系ブランド比率



注 1: 2012年の各セグメントにおける上位30車種 (Aセグメントは20車種) 合計の販売台数を中国系 (ピンク)、外資系 (グレー) に分けて表示した

注 2: 横軸はセグメントごとの市場の大きさを、縦軸はセグメント内でのシェアを表す。数字の単位は万台

出所: フォーイン「中国乗用車製品戦略2020年展望」をもとに作成

(PATA) と共同で開発された「新賽欧」(New Sail) が発売された。車長は 4.0 ~ 4.2m の B セグメントセダン・ハッチバック車である。2012 年の販売台数は 20 万台に達し、新旧モデルを合わせると B セグメントでは最多販売台数である。価格帯は 5.68 ~ 7.93 万円となっており、同セグメントの中国系車両に近い。B セグメントで新車登録台数が多い上位 10 車を見ると、北京現代の「瑞納」(Verna)、上海 VW の「新波羅」(New Polo) など外資系車両が 7 車を占める。中国系で上位 10 車に入っているのは、天津一汽夏利の「夏利」(Charade)、吉利汽車の「自由艦」(Freedom Ship) など 3 車種であった。

中国市場において唯一、単一セグメントで年間 500 万台を超える販売があり、主戦場となっている C セグメントにおいては、販売上位を外資系モデルが占め、外資系

図表 15 2012 年販売台数セグメント別上位 20 車種

A		B		C		D		SUV	
メーカー	モデル	メーカー	モデル	メーカー	モデル	メーカー	モデル	メーカー	モデル
中	奇瑞 QQ3	外	北京現代 瑞納	外	上海 GM 新凱越	外	上海 VW 新帕薩特	外	上海 VW 途觀
中	長安 奔奔 Mini	外	上海 GM 賽欧	外	長安フォード 福克斯	外	一汽 VW 邁騰	外	東風ホンダ CR-V
外	長安スズキ 奥拓	外	東風起亜 Ks	外	上海 VW 朗逸	外	広汽トヨタ 凱美瑞	中	長城 哈弗 H6
中	上海 GM 五菱 宝骏樂馳	外	上海 VW 新波羅	外	一汽 VW 捷達	外	広汽ホンダ 新雅閣	外	北京現代 伊 x35
中	比亞迪 F0	中	一汽夏利 夏利	外	上海 GM 科魯茲	外	北京現代 索納塔	外	東風日産 逍客
中	奇瑞 旗雲 1	外	上海 GM 愛唯欧	外	一汽 VW 新宝来	外	東風日産 新天籟	外	一汽トヨタ RAV4
中	吉利 熊猫	中	一汽夏利 夏利 N5	外	北京現代 伊蘭特悦動	中	一汽轎車 馬自達 6	外	一汽 VW 奧迪 A4
外	ダイムラー Fortwo	外	上海 VW 波羅	外	一汽 VW 速騰	外	上海 GM 新君威	外	広汽トヨタ 漢蘭達
中	江淮 悦悦	外	神龍汽車 愛麗舍	外	一汽トヨタ 卡羅拉	外	上海 GM 新君越	中	BYD S6
中	一汽海馬 海馬王子	中	吉利 自由艦	外	東風日産 新駿達	外	長安フォード 蒙迪欧-致勝	外	東風起亜 智跑
中	哈飛 路宝	外	長安フォード 嘉年華	外	東風日産 陽光	外	一汽トヨタ 銳志 Reiz	中	奇瑞 瑞虎
中	衆泰 江南 TT	中	奇瑞 風雲 2	外	上海 VW 明銳	外	東風起亜 K5	外	北京現代 途勝
中	吉汽海馬 愛尚	外	上海 VW 晶銳	外	上海 GM 英朗 GT	外	上海 VW 昊銳	中	長城 長城 M4
中	奇瑞 瑞麟 M1	中	長安汽車 悦翔	外	東風日産 軒逸	外	上海 GM 邁銳宝	外	東風起亜 獅跑
中	昌河 愛迪尔	中	長安汽車 CX20	外	一汽 VW 高尔夫 A6	外	神龍汽車 C5	中	長城 哈弗 H3
中	昌河スズキ 派喜	外	長安スズキ 羚羊	外	一汽トヨタ 花冠	中	比亞迪 G6	外	BMW X5
外	GM Spark	外	長安スズキ 雨燕	外	神龍汽車 世嘉	外	神龍汽車 標致 508	外	トヨタ Land Cruiser
外	フィアット Fiat 500	中	上海汽車 新 MG3	中	BYD F3	外	上海 VW 帕薩特領馭	中	東風裕隆 納智捷 7
中	長安 奔奔	外	広汽ホンダ 新飛度	外	広汽ホンダ 鋒範	中	一汽轎車 馬自達 6 睿翼	外	東風ホンダ 歌詩図
中	衆泰 康迪 EV	外	神龍汽車 標致 207	外	上海 VW 桑塔納	外	北京現代 名馭	外	クライスラー Compass

注: ピンクは中国系、グレーは外資系

出所: フォーイン「中国乗用車製品戦略 2020 年展望」から一部抜粋

の販売台数は全体の7割近くを占めている。フォルクスワーゲン（VW）は、最初に本格的に中国への進出を行ったメーカーであり、中国仕様車や専用車の導入でも先行している。2008年に上海VWが発売した中国専用車「朗逸」（Lavida）、一汽VWが販売する「新宝来」（New Bora）はともにVW社のPQ34というプラットフォームをベースとして2008年に投入された。このうち、朗逸は初めてデザインから開発までの全てを中国で行った車となった。価格は10万元強からとなっており、車格の割に低価格な設定により、2012年販売台数25万台とトップ5に入っている。一方、同じ一汽VWが2012年にモデルチェンジした「新捷達」（New Jetta）は、前モデルより全長、ホイールベースともに拡張し、Cセグメントながら7万元台からの価格設定となっており、これも朗逸と同等の20万台超の販売台数を稼いでいる。

このように、乗用車の主要セグメントにおいては、外資系メーカーが中国仕様車や専用車を積極的に投入し、価格水準も中国系のレンジに近い10万元以下に設定していることから、外資系企業の勢力はますます伸長しつつあるように見える。

一方、これを迎え撃つ中国系は、比亞迪（BYD）の「F3」が2010年に26万台を販売して乗用車販売台数第1位になったが、その後、中国系乗用車で販売上位10指に入る車両は出ていない。セグメント別には、Aセグメントでは2012年の合計でも奇瑞汽車の「QQ3」をトップに、長安スズキの「奥拓」（Alto）、ダイムラーの「Smart Fortwo」を除いて、中国系ブランド車が上位10モデル中8モデルを占めているが、同セグメントの販売台数は2010年の57万台をピークに減少に転じており、QQ3の2012年の販売台数も10万台に満たない。Bセグメントにおいては、販売台数の半分弱を中国系が占めるが、販売台数上位の車両は少なく、モデル数の多さで販売台数を稼いでいる。Cセグメント以上は外資系が強く、中国系のシェアはCセグメントで3割弱、Dセグメントで1割以下と小さくなっていく。ここ数年、販売台数を大きく伸ばしているSUV市場では、上位を外資系ブランド車が占めているが、中国系の中では長城汽車が健闘している。SUV専用ブランドの「哈弗」（Haval）を創設して急速に販売台数を伸ばしている。哈弗シリーズは三菱製エンジンや外資系部品を採用するなどして、性能、品質向上を目指すとともに、中国新車評価規程（C-NCAP）の衝突テストで5つ星を取得するなど安全性も向上させて商品力を

高めている（16ページ参照）。

外資系が低価格乗用車セグメントへの攻勢を強め、一方で、中国系もSUV市場を中心に成長機会をうかがうなか、現時点では所得水準が比較的低いが今後成長が予想される中西部市場を中心に、中国系と外資系が正面からぶつかる競争が増えることが予想される。

（2）境界を埋める外資合弁自主ブランド

外資系と中国系が直接競合する場面が増える一方、両者の境界で新しい動きが出てきている。いわゆる「合弁自主ブランド」の存在である。中国政府の中国系企業に対する自主開発・自主ブランド推進要求に対応して、外資合弁企業が、パートナーの外資系ブランドでもなく、また中国系企業ブランドとも異なる第三のブランドを立ち上げ始めている。

2010年9月の東風日産の「啓辰」（Venucia）、ホンダが2011年に広州汽車との合弁で立ち上げた「理念」（Everus）を皮切りに、東風汽車との合弁ブランドの「思銘」（Ciimo）、上汽GM五菱の「宝骏」（Baojun）などが次々と立ち上がって一定の成功を収めつつある。中国政府の自主ブランド奨励政策において、外資合弁であっても自主ブランドと見なされることや、外資系メーカーにとっては、これまではターゲットに入っていなかったエントリー層を対象にした低価格帯の製品を別ブランドで提供できることがメリットになる。合弁相手の中国系企業にとっては、品ぞろえの拡大につながる。しかし、自主ブランド車は外資系企業の車両を基に開発されており、このようなブランド展開が、中国政府が本来意図している中国系企業の技術力底上げや、それに伴う国内自動車産業の育成・強化につながるかどうかは不明である。

また、VWやGMと合弁を持つ上海汽車は、「荣威」（Roewe）シリーズ、「名爵」（MG）シリーズという自主ブランド車を保有しているが、いずれも元英国メーカーのローバー、MGを買収し、自主ブランドに衣替えして発売しているものだ。第一汽車の「奔騰」（Besturn）シリーズは、マツダやフォードの車両をベースに開発されている。このように、国有企業が運営する自主ブランドも一皮むけば中身は外資系の技術をそのまま使っている場合が多い。

これらの動きの結果、表面上、中国企業の市場シェアが高く見えている可能性がある。しかし実質的には、外資系企業の力に依存していることから、中国系企業の実力を反映したものとはいえない。

III. 中国系企業の事業構造

本章では、主要な中国系企業の事業構造とその特徴を見ていきたい。中国の自動車企業は、大株主の性格

によって、中央政府が株主である国有企業と、民間企業や地方政府が出資する独立系企業に大別される。

1. 事業が細分化されている国有企業

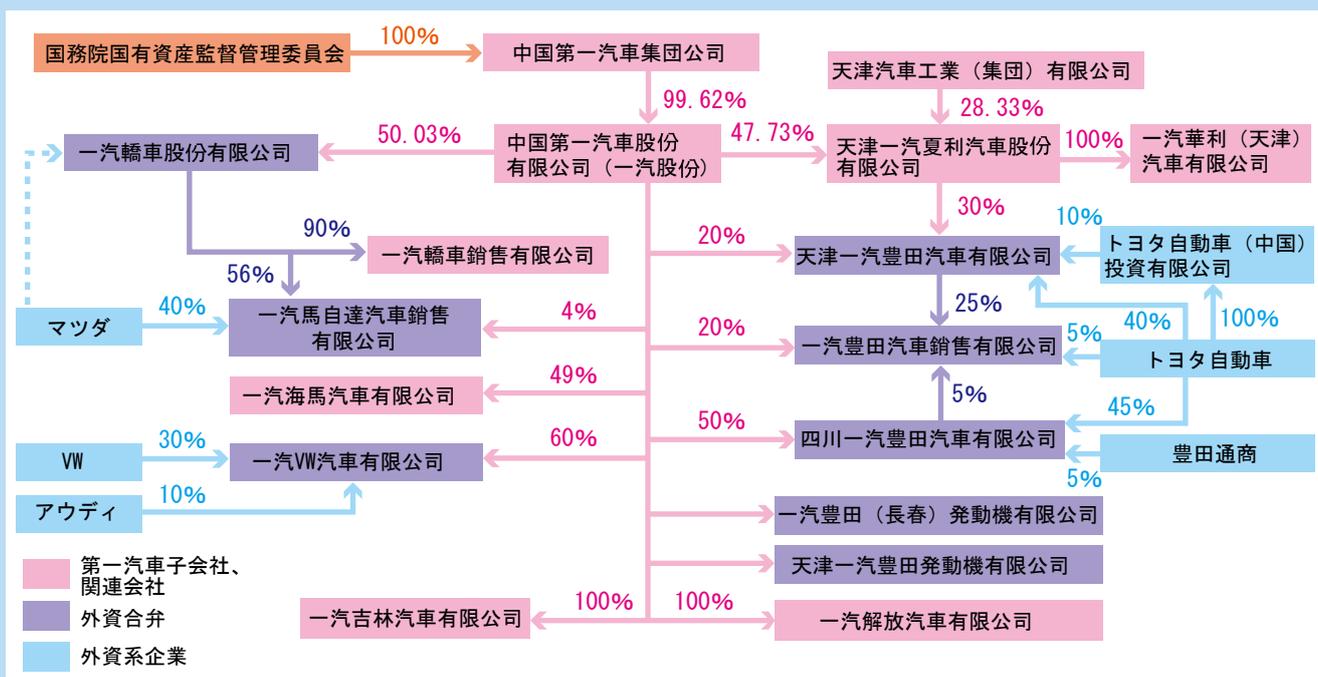
経営規模が大きい国有企業は、長い歴史を持ち、数十～数百の企業体の集合体となっている。いずれも、政府の方針によって外資系企業と合弁事業を運営する一方、自主（自社）ブランドを複数抱えている。ここでは中央政府所管の企業で歴史が古く、そのため国有企業の特徴をよく表している代表的な2社を取り上げる。

中華人民共和国建国後、最初に設立された自動車メーカーである第一汽車は、フォルクスワーゲン（VW）、トヨタ、マツダとの間に合弁事業体を持ち、それぞれのブランドの車を製造・販売している一方、一汽轎車、天津一汽夏利、一汽海馬、一汽吉林という4つのグループ会社で、自主ブランド車を発売している。（図表 17）

このうち天津一汽夏利は、天津市微型汽車を前身とし、2002年に第一汽車の子会社になった。社名の夏利は、1984年に提携したダイハツ工業のモデル「シャレード」の中国名から取られたものであり、ダイハツの親会社となったトヨタ自動車と第一汽車との合弁（天津一汽豊田）を設立した後は、「威姿」（Vitz）などトヨタ車をベースとする車両の生産を行っている。

このほか、一汽轎車においては、中国最初の乗用車「紅旗」ブランドを架す高級乗用車（トヨタクラウンベース）のほか、「馬自達6」（Mazda 6：アテンザ）をベースとする奔騰シリーズ、海馬汽車とのマイノリティー合弁である一汽海馬においては、「海馬3」（Mazda 3：アクセラベア

図表 17 第一汽車の完成車関連事業組織図（2012年10月時点）



注1：実線は出資関係、点線は技術提携

注2：2012年4月に中国一汽、VW、アウディはVW側の出資引き上げ（出資比率は一汽51%、VW30%、アウディ19%）を協議

出所：フォーイン「世界自動車メーカー年鑑2013」から抜粋（一部省略）

ス)、「丘比特」(Mazda 2:デミオベース)の車両を生産、販売するなど、第一汽車の自主ブランド乗用車は、おおむね日本メーカーの技術に支えられているといえる。

これらの事業体は、全て国務院国有資産監督管理委員会が100%保有する中国第一汽車集团公司の傘下にある子会社、関係会社である。第一汽車集団が、天津一汽夏利のような中小の自動車企業を傘下に収めてきた結果、関係会社や外資の合弁相手との出資関係は極めて複雑なものになっている。さらに、これに加えて、商用車部門や部品・生産財を生産する部門も傘下に持ち、その企業数は数十に及ぶ。

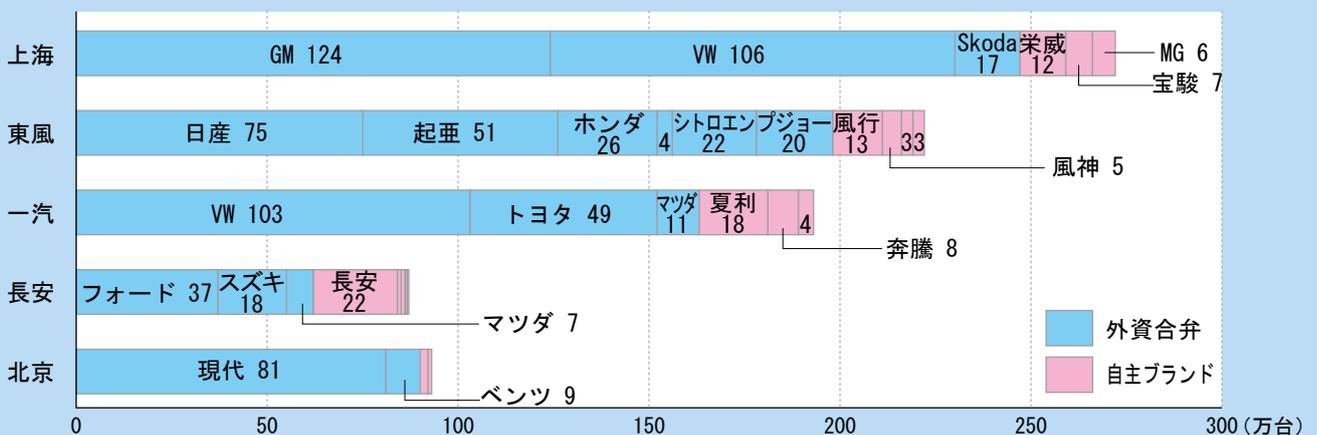
第一汽車に次ぐ歴史を持ち、中国系で第2位の売上高を持つ東風汽車集団は、日産自動車、ホンダ、仏PSA、韓国起亜、台湾裕隆汽車との合弁事業を営んでいるに加え、2013年末に仏ルノーと新たに合弁会社を設立することを発表した。加えて、自主ブランドとして、「東風風神」(乗用車)、「東風風行」(MPV)、「東風風度」(SUV,MPV)と車種ごとにサブブランドを持ち、それぞれ、東風乗用車、東風柳州汽車、鄭州日産と独立した会社が製造を行っている。東風汽車はもともと、国営第二汽車製造廠として発足し、トラックなど商用車を主体とする企業であるため、現在でも商用車の生産台数が多い。

第一汽車集団、東風汽車集団の2012年の乗用車販売構成における外資ブランド車と自主ブランド車の比率を見ると、いずれも外資ブランドが8~9割を占め、自主

ブランド乗用車の構成比は1~2割にとどまっている。他の国有企業の場合も、乗用車販売に占める自主ブランド車の構成比には大きな違いはなく、一様に低い(図表18)。

さらに、自主ブランド車は、それぞれの集団の名前(第一汽車、東風汽車など)を車両に表示するのに加え、集団を構成する個別の会社ごとにブランド名(サブブランド)を冠しているケースも多いため、ブランドが細分化され、もともと販売台数が少ない自主ブランド車の、サブブランドごとの販売台数はさらに少なくなる傾向にある。外資系のトップブランドであるVWは、1ブランドで販売台数が年間100万台を超えており、その他のブランドでも、数十万台に達するものが数多くある。これに対して、国有企業の中国系ブランドでは、最大でも「長安」「夏利」の20万台前後であり、数万台にとどまっているものが多い。

図表 18 主要国営企業のブランド別乗用車販売台数構成 (2012年)



出所：フォーイン「中国乗用車製品戦略2020年展望」をもとに作成

2. 小粒な独立系企業

外資合弁を含む傘下企業を数多く抱えている国有企業に対し、民間資本や地方政府の出資による企業群がもう一つの極を形成している。

奇瑞汽車は、安徽省および同省蕪湖市政府の出資によって1997年に設立された。設立当初は国内向けの自動車の生産ライセンスが得られなかったため、中東・アフリカ、中南米など新興国向け輸出から事業を始めた。そのため、自動車輸出台数は中国企業の中で最も多く、海外組立拠点も7カ所保有している。2004年になってライセンスを取得して正式に国内販売に参入した。製品ラインアップは低価格の小型車を主力としてきた。2013年に長城汽車に抜かれるまで、10年にわたって、外資系企業との合弁を持たない自主ブランド企業としては販売台数首位を維持していた。2010年までの急速な販売台数の増加に対応して製品ラインアップの拡大を行い、2009年にセグメント別の「奇瑞」「開瑞」「瑞麒」「威麟」の4ブランドによるマルチブランド戦略を導入したが、小型車減税の終了に伴う市場の成長鈍化によって販売が低迷、2011年から3年連続で販売台数が減少した。

比亞迪汽車（BYD）は、2003年に設立された。電池メーカーを起源とすることから、内燃機関自動車を製造販売する一方、電気自動車にも力を入れている。同社のCセグメントセダンであるF3は、小型車減税の恩恵を最も受けたモデルで、2010年にモデル別で最多の販売台数を記録したが、2011年以降は減税終了の影響もあって、奇瑞同様、販売が低迷している。

吉利汽車は、1986年に冷蔵庫の製造企業として設立され、その後二輪車製造を経て1997年に四輪自動車事業に参入した。順調に事業を伸ばし、2010年にはVolvo Carsを買収してブランドイメージと技術力の向上を目指している。同社は、2008年から奇瑞汽車同様にマルチブランド戦略を採ってきたが、2013年には、「吉利」ブランドを「全球鷹」「帝豪」「英倫」の3ブランドの親ブランドとして強化する方針を発表した。また、ブランド別の販売

組織を改編し、地域別の販売組織に改編した。

長城汽車は、ここ数年急速に拡大しているSUV市場で急成長を遂げている。SUV市場は高価格車が多く、日本企業を中心とする外資系企業の牙城であったが、長城汽車は、技術力向上を図るため、基幹部品の開発を欧米の部品メーカーと共同で行っている。2013年にはSUV専用ブランドである「哈弗」（Haval）を立ち上げ、さらに高級SUVセグメントにまでラインアップを拡充する計画である。

ここ数年の実績を見ると、独立系企業の中でも、比較的low価格の乗用車を中心とする奇瑞汽車、比亞迪汽車と、上級セグメントやSUVに注力する長城汽車の間で明暗が分かれた形になっている。長城汽車の場合は、小規模ながらも特定セグメントに特化したことが成功につながっているが、製品戦略だけではなく、技術力の積み上げによる品質とブランドイメージの向上を目指していることが効果を上げていると思われる。一方、奇瑞汽車の場合には、主力とする小型車市場のニーズが、上級車にシフトして低迷していることが不調の最大の原因であるが、市場の成長期に製品ラインアップを拡大してマルチブランド化を進めたことが、市場成長の鈍化によるブランドイメージの拡散・希薄化や、ブランド別組織で製品開発や販売を行うことによる組織の非効率を招いた可能性がある。こうした状況から脱するべく、奇瑞汽車は2013年、「一つの奇瑞ブランド」戦略を掲げて製品ラインアップの整理を始めた。また、販売組織の集約化を進め、2系列あった販売網を統合する方針も出した。

これらの主要な企業のほか、中国の自動車産業関連企業には、2010年時点で国有196社、地方政府保有企業28社、外資系企業494社、私営企業680社が存在していた。これらには二輪車や部品製造企業も含み、四輪車の製造を行っている企業は商用車を中心に100社余りにのぼる。

3. 中国系企業の共通点

中国系企業を類型別に見てきたが、いずれの企業にも共通していることは、事業単位の小ささである。国有企業は、集団としては生産・販売台数が数百万台に達してい

るが、その実態は、複数の外資合弁、複数の乗用車自主ブランド企業、商用車メーカーなどに分かれており、一つ一つを見れば数十万台単位にしかならない。一方の独

図表 19 中国国内工場の生産台数と生産能力の比較

系列	工場数	2013 年			2020 年	2013 年→2020 年
		生産台数(万台)	生産能力(万台)	稼働率(%)	生産能力(万台)	能力増強率(倍)
外資系	44	928	987	94.0	1,675	1.70
中国系	71	664	1,429	46.5	2,096	1.47

注：企業単位で生産台数が10万台を超える企業の生産拠点を集計
出所：フォーイン「中国乗用車製品戦略2020年展望」をもとに作成

立系企業や地方政府保有企業は、そもそも企業全体として数十万台の生産・販売規模にとどまっている。

世界を見渡してみると、上位のトヨタ自動車やVWはグループ全体で年間生産・販売が1,000万台に迫り、上位企業で100万台を下回るものはない。100万台を下回って成立する企業は、スポーツカーやスペシャルティカーメーカーであり、近年ではそうした企業であっても上位企業の傘下に入っていることが多い。環境対応や先進技術の導入のために研究開発の費用がかさみ、全てを自前で開発して販売するのではなく、外部の力を利用することがリスク低減とコスト低減の面から必要になっている。また、市場間の障壁が下がってグローバル化が進み、企業がより大きな規模で効率を競う時代に入ったことで、研究開発、生産、販売のあらゆる局面でより効率的な運営を行うことが求められるようになっている。

中国系企業の多くは、自主開発だけで製品ラインアップをそろえることができず、提携先など外部から車両を導入して、生産・販売している。最も重要な構成要素であるエンジンを外部から購入するケースも多い。こうした方法を採用することによって、コストを抑えながら製品ラインアップをそろえることは可能であるが、当然ながら自前の技術開発力を向上させることは難しくなる。さらに、国有企業のケースに見られるように、企業体ごとに別の提携先から車両を導入・生産し、別の企業から生産拠点の運営方法を導入すれば、異なる技術体系や方法論が混在することになり、統一したノウハウの蓄積ができにくくなる。また、グループ内の各所に技術やノウハウが分散されてしまい、集積が進まないことで、企業としての技術力向上が望みにくい状況にあるといえる。技術力の向上が進まなければ、性能や品質の向上も望みにくく、それらを基礎とするブランド力の向上も望めない。

生産面に関してはどうか。中国の自動車生産能力は、生産台数を大きく上回っているといわれる。年間生産台数（外資の場合は1合弁単位、中国系の場合

は資本系列が同じグループ単位）が10万台を上回る生産拠点の集計を行ったところ（図表19）、2013年時点で外資系44工場合計の生産能力が987万台に対して生産台数が928万台だった一方、中国系71工場では、生産能力1,429万台に対して生産台数は664万台となった。1工場当たりの平均生産能力は外資系が22.4万台に対して中国系が20.1万台と大差ないのに対し、稼働率は

図表 20 主要企業の乗用車販売台数と販売店数

会社名	ブランド名	2013年販売台数	販売店数	1店当たり販売台数
VW	VW	2,395,695	867	2,763
GM	Buick	807,769	566	1,427
フォード	フォード	678,951	477	1,423
現代	現代	1,030,708	706	1,460
起亜	起亜	546,766	441	1,240
トヨタ	トヨタ	858,868	552	1,556
日産	日産	948,488	620	1,530
ホンダ	ホンダ	751,986	575	1,308
PSA	プジョー	270,006	363	744
	シトロエン	282,553	446	634
上海汽車	荣威	152,042	276	551
	宝骏	80,323	379	212
第一汽車	夏利	129,392	297	436
	海馬	107,472	287	374
	奔騰	121,254	214	567
北京汽車	北京	80,408	86	935
奇瑞汽車	奇瑞	453,918	542	837
吉利汽車	英倫	148,492	369	402
	全球鷹	197,410	357	553
	帝豪	203,491	318	640
長城汽車	長城汽車	347,672	372	935
	哈弗	279,762	340	823
比亞迪汽車	BYD	506,190	552	917

注：各企業の全てのブランドを含んでいない
出所：マークラインズ、フォーイン「中国乗用車製品戦略2020年展望」をもとに作成

それぞれ 94.0%、46.5%と大きな差がついた。生産面においても、中国系企業の運営効率が低いことを物語っている。2020年には中国系企業も現在の1.5倍程度に生産能力を拡大する計画を立てており、仮に生産台数が増えたとしても、稼働率が低い状況から脱却できないことが懸念される。

自動車の組み立てを効率よく行うためには、年間20万台規模の生産台数が必要といわれる。運営規模の小さな中国系企業がそれぞれに成長を目指して生産能力の拡張競争を行うことによって、より大きな生産規模で最適化を行う外資系企業と比較して効率化の余地は小さくなってしまふ。このことが、過剰な生産能力を生みがちになり、全体で見たときに生産の効率化が進まない要因になっていると考えられる。

また、販売面でも、販売規模が小さいことによって販売拠点の効率が高まらない。図表20にあるように、販売台数の多い上位企業（ブランド）は、おおむね1店舗当たり年間1,000台以上販売している。一方、中位以下の外資系ブランドや中国系においては、販売の絶対数が少ないため、店舗数が少ないにもかかわらず店舗当たりの

販売台数も少なくなっている。

それぞれの企業グループの中の売上高、利益、販売台数を表示したのが図表21である。中国企業トップの上海汽車集団全体では、世界上位の現代自動車に匹敵する売上高を持っているが、同社は国内でも突出した存在であり、2位の東風汽車集団でも売上高は1,240億元と上海汽車の4分の1にすぎない。北京汽車や第一汽車はグループとしては上場しておらず、乗用車や商用車を販売する一部の事業単位で上場されており、比較するのには適していないが、ここから分かるのは、グループ全体の売上高が100億ドルを超えているのは上海汽車、東風汽車、第一汽車、北京汽車など国有のトップ企業に限られるであろうということである。独立系の比亞迪汽車、長城汽車、吉利汽車はいずれも100億ドルに達せず、四輪自動車メーカーとしては世界的に見ても小規模な部類に属する。

図表 21 2012 年の上場企業上位 10 社の業績数値

企業名	売上高		税引後純利益		純利益率 (%)	販売台数 (台)
	百万ドル	万元	百万ドル	万元		
上海汽車	76,241	48,097,967	5,315	3,352,825	7.0	4,490,211
東風汽車	19,661	12,403,600	1,550	977,900	7.9	2,155,445
比亞迪汽車	7,036	4,438,086	34	21,289	0.5	456,318
長城汽車	6,842	4,315,997	907	572,207	13.3	621,438
福田汽車	6,495	4,097,331	222	140,219	3.4	620,300
長安汽車	4,671	2,946,259	224	141,501	4.8	1,756,000
江淮汽車	4,618	2,912,805	80	50,480	1.7	465,100
中国重汽	4,421	2,788,843	27	17,262	0.6	123,534
吉利汽車	3,904	2,462,791	325	204,979	8.3	483,483
一汽轎車	3,707	2,338,490	-119	-75,251	-3.2	184,289
VW	247,617	-	28,125	-	11.4	8,626,212
トヨタ自動車	235,306	-	2,160	-	0.9	8,915,397
GM	152,256	-	6,136	-	4.0	7,665,768
現代自動車	75,009	-	8,046	-	10.7	3,934,509

注：中国企業の米ドルベースの売上高、純利益は、Thomson Reuter Eikonにおいて、元と米ドル両方の記載がある上海汽車、東風汽車の数値に適用されている換算レートを使用して計算した

出所：Thomson Reuter Eikon、マークラインズ、フォーイン「世界自動車統計年鑑2013」、「中国自動車調査月報」をもとに作成

IV. 中国自動車産業の課題と展望

1. 技術・ノウハウの蓄積と集積による効率化の必要性

これまで見てきたように、中国の乗用車市場においては、外資系ブランド車が支配的な地位を占め、中国系企業は、自主ブランド運営においても、外資系の車両や技術体系に多くを依存している。また、独自開発の車両であっても、エンジンは外資系企業からの購入であるなどの場合も多く、自動車の基本設計を一から手掛ける力が不足しているように思える。

自動車の満たすべき基本的な要件の一つに安全性がある。中国自動車技術センター（CATARC）は2006年に中国新車評価規定（C-NCAP）を策定し、実施を開始した。これによる評価を見ると（図表22）、外資系が大部分の車種で5つ星以上の評価を受けているのに対し、中国系車種が初めて5つ星評価を取得したのは2008年であり、外資系に後れを取っていた。2012年に中国系で初めて最高評価を受けた吉利汽車の「全球鷹」GX7のような例も出てきて、2012年以降は半数の車両が5つ星以上の評価を得るなど、レベルアップしてきているものの、依然外資系との間には差がある。

安全性以外にも、燃費規制や排ガス規制など、石油エネルギーの節約や、中国で深刻となっている大気汚染の改善を目指した規制は年々強化されつつあり、こうした規制をクリアするためには、車両やパワートレインの効率化を可能にするための技術力蓄積が欠かせない。これを

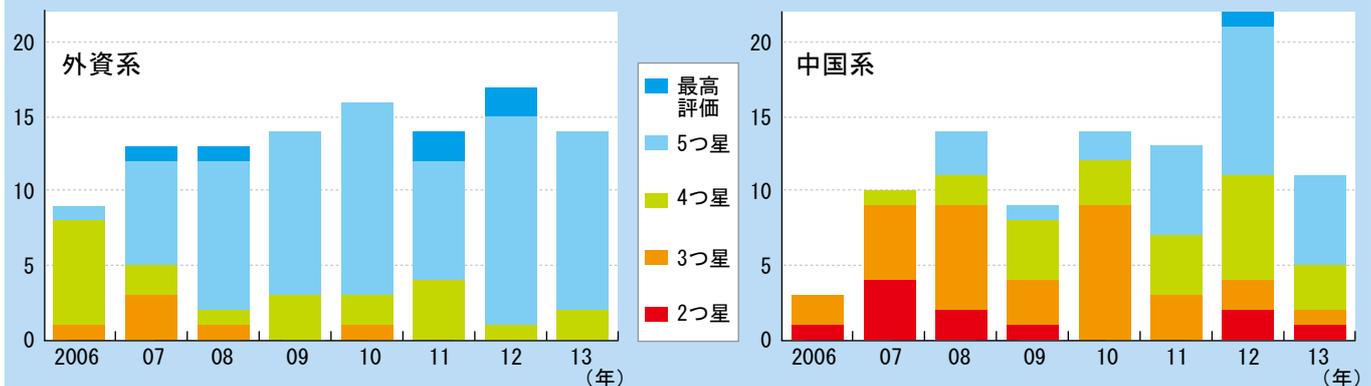
可能にするためには、各企業の中に、そうした技術を蓄積・統括する拠点が必要であり、特に国有企業においては、複雑に入り組んだ組織の中に分散した技術やノウハウを集約化することが重要であると考えられる。

製品開発だけでなく、生産面においても技術の蓄積は重要である。国有企業は複数の外資系企業との間や独自に複数の生産拠点を運営しており、拠点ごとに運営方法が異なっていると考えられるが、拠点間でのノウハウ共有や統一化された管理手法をとることによって運営効率を高めることができる。また、拠点間で最適な生産配置を行うことによって、生産拠点の稼働率を高めることもできる。

販売においては、拠点数を増やすことのメリットとデメリットを見直すことが重要になる。販売台数を増やすためには、一定数の販売拠点をもち、ブランドの露出を上げなければならないが、販売拠点が多すぎれば拠点当たりの販売効率は落ちてしまう。ブランド力構築と効率化の両面を考慮した販売網の構築が必要である。

中国系企業の現状は、技術、製造、販売のいずれの面においても、運営規模が小さく、また、組織内での集約化や統一化ができていない。競争力向上のためには、企業単位での集積による強化と効率の向上が欠かせない。

図表 22 C-NCAPによる外資系／中国系車種評価分布の比較



注：2つ星：28～35点、3つ星：36～43点、4つ星：44～51点、5つ星：52～59点、最高評価：60点

出所：フォーイン「中国自動車調査月報」をもとに作成

2. 中国企業のグローバル化の潮流

中国の自動車輸出台数と輸入台数は、いずれも2013年に100万台余りと、その台数に大きな差はない（図表23）が、内容が大きく異なる。輸入は乗用車やSUVの高級車が8割以上を占め、商用車輸入も増えているものの、全体の2割程度である。輸入車の平均単価は4万ドルを上回っている。一方、輸出は商用車のうちバスなど大型車が6割を占め単価を引き上げているが、乗用車の平均単価は1万ドルに満たない。

自動車輸出の仕向地を見ると（図表24）、中東・アフリカ地域が最も多く、中南米、CIS、アジアと続いている。国別にはアルジェリア、イラン、イラク、ロシア、ウクライナ、チリ、ペルーといった新興国、開発途上国が中心である。また、企業別に見ると（図表25）、自動車輸出から事業を始めた奇瑞汽車が最も多く、次いで、吉利汽車、長城汽車など独立系企業の輸出台数、輸出比率が高い。中国の自動車生産・販売台数から見れば輸出も輸入も5%

程度であり、巨大な国内市場の中で限られた規模にとどまっている。関税や外資規制によって国内市場への参入が制限される一方、輸出は、低価格を武器にした新興国向けが中心であり、中国系メーカー車の製品品質や性能は先進国の消費者に受け入れられる水準には達していない。

また、これまで見てきたように、国有企業を中心とする中国系企業は、最大50%に出資比率が制限されているとはいえ、実質的に外資系企業の力に依存して事業を拡大してきており、国の長期的な目標である自主ブランド、独自運営による自動車事業の構築は政府が意図したように進んでいない。結果として、中国系企業は、外資系企業にとって中国進出の足場としての役割を担っているにすぎず、外資系の支配は強まりつつあるといえる。加えて、中国政府は、経済構造改革の一環で、自動車産業（完

図表 23 中国の自動車輸出・輸入推移



出所：フォーイン「中国自動車調査月報」をもとに作成

図表 25 輸出上位企業の輸出台数と輸出比率

会社名	輸出台数 (万台)			工場出荷 (万台)	構成比 (%)
	2011	2012	2013.1-6月	2013.1-6月	
奇瑞	15.9	18.5	7.0	26.8	25.9
吉利	3.8	10.1	5.9	29.9	19.9
上海	6.1	9.6	5.8	-	-
長城	8.3	9.7	4.3	42.8	10.0
東風	6.4	8.5	3.8	57.8	6.6
江淮	6.8	5.7	3.5	31.2	11.2
北京	4.3	5.1	2.8	43.4	6.4
力帆	4.3	8.7	2.8	13.3	20.8
長安	8.1	5.2	2.7	56.8	4.8

出所：フォーイン「中国自動車調査月報」、マークラインズをもとに作成

図表 24 地域別輸出台数と構成比 (上位 30 カ国の集計)

	2008		2009		2010		2011		2012		2013.1-6月	
	台数	構成比 (%)	台数	構成比 (%)								
中東・アフリカ	159,662	38	118,579	48	161,366	37	238,742	33	417,665	48	165,851	41
中南米	71,803	17	34,256	14	119,862	28	257,813	36	215,117	25	131,236	32
CIS	145,239	34	14,916	6	39,493	9	103,745	15	133,545	15	59,527	15
アジア	19,835	5	50,415	21	81,676	19	81,563	11	79,227	9	42,058	10
その他	28,014	7	27,619	11	32,109	7	32,196	5	29,092	3	9,937	2
計	424,553	100	245,785	100	434,506	100	714,059	100	874,646	100	408,609	100

出所：フォーイン「中国自動車調査月報」、マークラインズをもとに作成

成車メーカー) に対して現在課されている外資系企業の出資比率上限 50%の規制を緩和する方向で検討しているともいわれる。可能性は高くないだろうが、仮にそうなれば、外資系の支配力はさらに強まる。

その一方、中国の自動車完成車に対する関税課税率は 25%が基本となっており、ここに増値税や流通コストが加わることで、輸入車の本国価格と比較すると相当な高額になっているにもかかわらず、輸入車が増える傾向にあるのは、中国国内の購買力の高まりを反映しているといえよう。所得水準のさらなる上昇が予想されるなか、中国市場の新興国としての特殊性は今後、薄れていくものと思われる。中国市場はグローバル企業間の競争の場としての側面を強めるであろう。

そうした中国市場と、そこで活動する企業の姿は、米国市場に似たものになるだろう。突出した規模の母国市場を持つが故に、国内企業は国内市場で地位を確保することが第一となり、それによって十分に事業として成り立つ。その分、海外市場への指向性は低くなる。米国市場における米国企業もそうした傾向があったが、中国市場における上位企業は外資と国営の合弁企業であり、専ら国内市場に向けた事業を行うための組織であるから、そもそも輸出や海外展開は事業のスコープに入っておらず、海外への指向性はさらに低い。加えて、上記の独立系企業の例でも見たように、中国系企業は独自で先進国市場に進出する力を持っていない。市場環境の面からも、競争力の面からもグローバル化に向かう力が弱いとい

えるだろう。

そうした状況のなかでも、国有企業の中には資金力を背景に海外展開をうかがう者も出てきている。東風汽車の PSA への出資は、中国自動車産業のグローバル化を目指す動きの始まりであるともいえよう。しかし、グローバル企業にマイノリティー出資することが、中国自動車産業のグローバル展開に結び付くとは思えない。かつて、GM は、世界各国の自動車メーカーに出資して巨大な企業グループを形成したが、資本関係を持っただけで、同じ企業グループであることの経済的なメリットの共有や知識・ノウハウの移転が行われず、結局は崩壊した。GM は、米国以外の市場の中では、中国において例外的な成功を収めているものの、現在においても、圧倒的に北米市場に依存するローカルメーカーの色彩が強い。

また、上海汽車は、現地財閥チャロン・ポカパングループとの合弁でタイに生産拠点を作って MG ブランド車を生産する計画を発表したが、日系企業が絶対的な優位性を持ち、欧米韓企業がシェア拡大を目指してしのぎを削る市場に後発で参入しても、勝算が大きいとはいえないだろう。

これらのことから、中国市場が、ますますグローバル企業の競争の場としての側面が強まる一方で、中国企業がかつてのトヨタや現代自動車のように自力で他国市場へ進出し、グローバル企業へと成長する道のりは遠いといわざるを得ない。

3. 再編と集約化

2012 年時点において、中国で商用車を含む自動車(完成車)を製造している企業は 115 社あり、その多くは地方政府が保有する中小規模企業である。中国政府は、中国系自動車企業の競争力向上を目指して、2012 年 7 月に「自動車業界撤退制度」を公布し、また、2013 年 1 月には、「重点業界における企業再編と統合を促進することについての指導意見」を公表した。これらにより、2015 年までに完成車メーカー上位 10 社の産業集中度を 90%にまで高め、3 ~ 5 社の大型自動車企業グループを育成する目標を掲げている。

「自動車業界撤退制度」は、正常な生産・経営活動が維持できない自動車・二輪車メーカーに対し、2 年間の特別公示管理(新設メーカーを除く)を実施し、2 年

後に自動車参入条件を満たさない場合は、車両生産企業および製品公告への登録を停止する、としている。「正常な生産・経営活動が維持できないメーカー」とは、2 年間で販売台数がゼロないし極小(乗用車で 1,000 台未満)であるものを指す。この制度により、2013 年 11 月に 48 社を撤退勧告対象として公表した。

こうした背景のなかで、危機感を強めた中堅企業と国有企業の間で事業統合・再編の動きが強まりつつある(図表 26)。この中で、動きが目立つのが北京汽車と東風汽車である。北京汽車は 2013 年 8 月に鎮江汽車を買収、同年 11 月には江西昌河汽車の株式 70%を取得し、それぞれに新たに投資して、生産拠点を増強するほか、製品ラインアップの拡充を行うことを発表した。また、東風

図表 26 企業統合・再編の動きの例

企業名	概要(時期)	統合・再編の動き
北京汽車	鎮江汽車の買収(2013年8月)	江蘇省鎮江市政府との間で統合協議に調印。鎮江汽車を北京汽車の華東拠点と位置付け150億元投資、計30万台の自動車生産能力構築を目指す。
	昌河汽車への出資(2013年11月)	江西国控から昌河汽車株式の70%を取得。江西国控と提携して130億元を投資、年間車両50万台とエンジン30万台の能力を構築する。昌河汽車の製品ラインアップ拡充と新規開発を支援。
東風汽車	雲南汽車をグループ化(2012年9月)	湖北明想集団と折半出資で東風雲南汽車を設立。架装車とピックアップの拠点とする。
	福建汽車に出資(2013年5月)	福建省政府との間で、株式45%取得に合意、福建汽車との合併会社を通じて東南汽車の株式を50%取得。
広州汽車	中興汽車宜昌分公司を統合(2013年8月)	広州乗用車を通じて中興汽車宜昌分公司を統合し、華中地域で自主ブランド乗用車の生産拠点を設立。
江淮汽車	揚州江淮軽型汽車への出資(2012年8月)	微型車事業の強化を目指し、揚州江淮軽型汽車の株式を67%買収、安馳汽車を完全子会社化。2015年までに微型車20万台、SUV/ピックアップ5万台の生産能力構築。
江鈴汽車	華翔富奇を買収(2013年1月)	華翔富奇を買収・統合して「江鈴軽型汽車」を設立、ピックアップ、SUVを生産。
	太原重型汽車を買収(2012年8月)	太原長安重型汽車を買収して江鈴重型汽車を設立。フォードと提携して重型トラック10万台、エンジン10万基を生産予定。

出所：フォーイン「中国自動車調査月報」より抜粋・要約

汽車は、2013年5月に福建汽車の株式を取得し、さらに両社共同で東南汽車への出資を行って経営支援を行うことを発表した。このほかにも、広州汽車や江淮汽車、江鈴汽車などが中小規模メーカーの買収を行っている。

中国においては、地方政府が地場産業振興を担っているため、それぞれが基幹産業である自動車企業を温存

してきた経緯がある。ただ、それが小規模で効率の悪い企業体を数多く残し、過剰な生産能力が積み上がることにつながってきた面がある。今後もさらに拡大が予想される中国自動車産業をより強靱な産業構造にするためには、経営統合と能力の集約化による企業の競争力強化を避けて通ることはできない。

おわりに

中国の自動車市場は、この10年間急速な拡大を続けてきた。その主な担い手となったのは国有企業と外資系企業の合併事業であった。合併事業が外資系企業の技術、ノウハウ、ブランドに依存して事業を行ってきた結果、中国乗用車市場の3分の2を外資系ブランドが占めることとなった。加えて、中国系自主ブランドの中にも、外資系の車両や技術を移植したモデルが数多く存在している。純粋に自社ブランドで事業展開する独立系企業も、外資系部品の活用や外資系モデルの模倣に支えられてきた。

中国市場が急成長を続けた時期においては、外資系ブランドと中国系ブランドがともに成長することが可能であった。しかし、これまでのような高成長が望みにくくなりつつあるなかで、限られた成長のパイをめぐる競争が激しくなり、企業ごとの優勝劣敗が問われ始めている。一方、経済成長とモータリゼーションの進展に伴い、中国の消費者の自動車に対する要求は高度化、高級化し始めており、従来のように低価格であれば一定の需要を獲得できる状況ではなくなりつつある。中国系企業は、性能、品質、サービスなどあらゆる面で、外資系企業と同じ土俵で戦わなければならないようになってきている。

また、中国市場はこれまで、参入規制と関税によって、国外の市場から隔絶された状況にあった。しかし、圧倒的な規模を持ち、消費者の要求の水準が世界標準に近づいてきたことで、グローバル企業の主戦場としての側面が強まってくるであろう。

市場が質・量ともに変化するなか、従来のように小規模の企業が乱立し、また国有企業においては経営資源が分散されている状況では、国際標準の競争に伍していくための技術蓄積や経営規模・経営効率を手に入れることは難しい。中国政府はこのような状況を見て、国内企業の再編を促す方策を採り始めており、今後さらにその動きを加速させるだろう。また、一部企業には、海外企業を買収、あるいは出資を行うなど、自らグローバル競争に打って出ようとする動きもある。国有企業を含む中国系企業が競争力を強化して、国内市場の地歩を保ち、また、グローバル市場で一つの勢力となることができるのか、あるいは多くの新興国市場と同様、グローバルに活動する外資系企業が支配を強めるのか、中国自動車産業はその分岐点に差しかかっている。