

日本企業が直面する中国の競争環境^{*1}

東京大学社会科学研究所助教授 丸川 知雄

要 旨

本論文では、電機と自動車に焦点を絞って、中国に進出する日本企業がどのような競争環境に直面しているのかを分析する。中国の産業では「垂直分裂」と「互換品化」という現象が見られ、そのなかで技術力の弱い地場企業も比較的短期間にキャッチアップする一方、概して日系メーカーはシェア競争で苦戦している。こうした環境においては、日本企業は、中国企業がキャッチアップできないような高機能、高品質のものに力を注ぐか、基幹部品の単体売りに活路を見いだすのが有効な戦略である。

はじめに

国際協力銀行開発金融研究所が実施した「2004年度海外直接投資アンケート結果」において、日本の製造業企業が中国に持つ生産拠点の数が初めてASEAN4(タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン)を上回ってトップになった。また、91%の企業が今後事業展開の有望な地域として中国を挙げている。その理由として「市場の今後の成長性」を挙げる企業が8割以上である。

一方では中国進出には様々なリスクがあると言われる。最近では中国経済のバブルが崩壊し、景気が後退するのではないかと懸念する向きも強いし、SARSの流行は、全く予期しない形でリスクが顕在化した事例であった。だが、そうした中国全体を覆うようなリスクもさることながら、企業は自らが中国市場で競争に敗れるリスク、自社の市場が縮小してしまうリスクも真剣に検討したほうがいい。中国は市場も大きくなるだろうが、それ以上に多くの企業が中国市場を狙って進出しており、地場企業も力をつけてきている。さらに、中国政府もWTO加盟によって市場開放を進めつつも、自国企業の振興を目指した産業政策をあの手この手で推進している。厳しい企業間競争と、必ずしも日本企業に有利ではない産業政策という逆境に立ち向かう覚悟が必要である。

なぜこのようなことを強調するのかと言えば、

それは日本企業にとって中国はその強みを生かすのに必ずしも好都合な市場ではないからである。日本の製造業企業が北米や東南アジアで大きな市場を確保できたのは経営戦略の巧みさというよりも何と云っても製品自体の品質と価格性能比の良さによるところが大きかった。中国でも1990年代前半まで日本企業は現地生産や現地販売においてほとんど手足を縛られながらも、製品自体の良さによって中国で高い人気を誇っていた。香港経由で輸入された松下やソニーのテレビやVTRが高いシェアを持ち、1985年頃に大量輸入されたトヨタのクラウンがタクシーや公用車として大事に使われていた。ところが、中国企業の成長、そして欧米など他国の企業の攻勢のなかで日本企業の製品はいつしか「品質は良いが値段が高い」というイメージが定着し、多種の製品市場において日本企業は大きくシェアを落としている。今後、中国市場のパイが拡大し、所得水準が向上することによって日本企業の市場も自ずから広がるのであろうか？冒頭で紹介したアンケート調査の結果はそのような楽観的な見方をする日本企業が多いことを示しているが、果たしてそんなに楽観していいのだろうか。

根拠なき楽観に陥らないためにもまずは現状をしっかりと認識しておく必要がある。本稿では、電機と自動車を中心に、日本企業が中国でどのような競争環境に直面しているのかを分析する。

*1 本稿は、2004年11月18日に国際協力銀行本店にて開催された「海外投資セミナー」における講演を基に作成したものである。

1. 垂直分裂と互換品化：中国企業台頭の前提条件

まず中国企業がいかにして台頭してきたのかをみておこう。

中国は、1970年代まで海外からの技術導入を自ら制限し、導入するとしても旧ソ連が中心で、世界の技術進歩から大きく遅れをとった。1980年代から遅れを取り戻そうと技術導入を必死に進めてきたが、外貨不足のなかで自ずから限界があった。限りある外貨資源は主に国有企業の技術導入に割り当てられた。しかし、国有企業は企業内に抱える余剰人員の負担が重く、経営者の技術革新に対するインセンティブにも欠けており、導入した技術を吸収、消化して我が物とする能力が概して弱かった。

企業競争力が弱体なままでWTOに加盟すると民族産業は生き残れないのではないかと懸念されていたが、いざ2001年の加盟を迎えてみると、中国企業は意外にも強い生命力を示し、多国籍企業に自国市場を大きく明け渡すことはなかった。なぜ中国企業がかくも急速に力をつけることができたのだろうか。企業自身の技術開発、生産管理、経営戦略の進歩があったのはもちろんだが、それに加えて中国企業のキャッチアップを容易にするような各産業の構造変化があったことも見逃せない。この構造変化を筆者は「垂直分裂」と「互換品化」という二つの言葉で表現したい。

「垂直分裂」(Vertical disintegration)とは、それまでいくつかのプロセスを一つの企業が垂直統合した形で担うのが通例であった産業が、いくつかに分裂して複数の企業によって担われるようになることを指す。これは特に半導体産業において1990年代以降急速に展開していて、設計に特化したファブレス・メーカー、製造のみを行うファウンドリーが登場した(Langlois [2000] 王 [2003])。また、パソコン産業における台湾企業への設計・製造委託(ODM)が一般化したことや、電機製品の組立を受託するEMS(Electronic Manufacturing Service)の登場なども垂直分裂の動きと捉えられる。国際貿易理論においても同じ現象に着目して、「フラグメンテーション理論」が登場したことを木村福成氏が本誌第14

号で紹介している(木村[2003])が、「垂直分裂」と「フラグメンテーション」は定義が異なる。「垂直分裂」は複数のプロセスが別々の法人によって担われることを指すのに対して、「フラグメンテーション」は複数のプロセスが地理的に(特に国境を越えて)引き離されることを指している。

一方、「互換品化」(Interchangeability)とは、異なるメーカーの製品や部品が互換可能なものになる現象を指す。藤本隆宏氏が同じ現象に着目し、アーキテクチャ論の枠組みを用いて製品のアーキテクチャが「オープン・モジュラー型」に転換している、あるいは、本来クローズド・インテグラル型だった製品が「疑似オープン・アーキテクチャ化」している、と説明している(藤本[2004])。だが、中国で起きていることは製品の設計思想(アーキテクチャ)自体を変えてしまうような変化とは言い難い。むしろ、もともとクローズドなアーキテクチャだった製品の部品が中国では無理やりにオープンに取り引きされている、あるいはもともとオープン・モジュラー型アーキテクチャであった製品の部品が、日本企業の間では比較的クローズドに取り引きされていたのが、中国ではオープンに取り引きされている、というのが実態であるように思う。つまり製品の設計思想自体は変わっていないのである。特に電機産業においては後者のケースが多い。こうした現象を包括する概念として、筆者は「互換品化」という言葉を使いたい。

垂直分裂と互換品化がもっとも典型的に現れているのがパソコンである。製品の企画、開発、組立、キーコンポーネントの開発と製造、販売が別々の企業によって担われており、部品は色々なメーカーのものが互換可能である。結果的に製品自体も互換品化している。垂直分裂と互換品化は、中国企業のような後発企業が産業に参入するチャンスを広げる。垂直分裂によって、それまで多数の技術を習得しなければ参入できなかった産業が、一工程の技術を習得するだけで参入できるようになる。また、製品の互換品化によって、オリジナリティの高い製品を開発する能力がなくても、標準品を生産する技術を習得すれば参入が可能になる。

垂直分裂と互換品化は世界的な産業の潮流であ

るが、中国では世界の潮流よりさらに先を行く形でそれが進んでいるように思われる。

2. カラーテレビの事例

(1) 垂直分裂と互換品化が進行した経緯

中国が世界より先行して垂直分裂と互換品化へ向かった事例として、カラーテレビのケースを紹介しよう。

中国でカラーテレビ市場が立ち上がり、国産化が始まったのは1980年前後である。カラーテレビの組立プラントが日本の電機メーカーから多数導入されるとともに、中国政府の出資によって基幹部品の工場が設立された。ブラウン管については、陝西省に日立と旭硝子（ガラスバルブ）からの技術導入によって工場が建設され、リニアICについては東芝からの技術導入により無錫に工場が建設されることになった。日本の電機メーカーは、日立にしる、東芝にしる、また松下電器にしても、自社内ないしグループ企業のなかでブラウン管もICも生産し、自社のテレビには自社・自グループ製の基幹部品を用いるのを基本としていた（平本 [1994]）。ところが、中国はカラーテレビの国産化に関わる技術のほとんどを日本の電機メーカーから導入したにも関わらず、こうした垂直統合の企業システムは全く学ばず、テレビの組立と基幹部品（ブラウン管、リニアIC、チューナーなど）をそれぞれ別々の企業が担う態勢をとったのである。中国のテレビ製造業における垂直分裂の起源は、まさに国産化を行った際の政府の政策枠組みにあったと言える。

ではなぜ中国政府はテレビ組立と基幹部品を垂直分裂させた枠組みで技術導入を行ったのか。両者を垂直統合すべきかばらばらにすべきかという問題を巡って政府内で議論がなされた形跡はない。むしろ、政府内の行政分担のなかで自ずから両者が分裂したという方が実態に近い。つまり、テレビの組立プラントであれば投資額が数百万ドルと比較的小さいので、地方政府の予算や、軍事工業部門が民生転換のために用意できる予算の範囲でも建設できる。そのため1980年代前半には

地方政府や軍事工業部門が設立したテレビ工場が乱立した（丸川 [1996]）。一方、ブラウン管工場やIC工場は数千万～数億ドルの投資が必要となるので大きな予算を動かせる中央政府でなければ建設できない。こうして中国政府内の行政の枠組みのなかで自ずからテレビの組立と基幹部品とが垂直分裂したというのが実態であったと思われる。

一方、互換品化は中国政府が望んだものであった。政府は全国のテレビメーカーが使うブラウン管やICをすべて統一規格にすることを望んでいたのである。1980年代前半にはカラー・ブラウン管工場は前述の日立からの技術移転によって設立された陝西省の工場1つしかなく、リニアIC工場は東芝からの技術移転により無錫に工場が建設されることになっていたため、政府はこれらをすべてのテレビメーカーが採用する統一規格にしようとしたのである。松下電器で中国ビジネスを担当していた青柳秀世氏によれば、1980年代前半に松下電器がカラーテレビ組立ラインの対中輸出の商談をした際に、中国側から、日立技術のブラウン管と東芝技術のICを使えるようなテレビを技術移転してほしいと要求され、松下側が困惑したという（青柳 [1990] p. 37）。中国側が中国国内ではブラウン管とリニアICは互換可能と考えていたのに対して、松下電器側は他社のブラウン管やICを使ったのでは良いテレビは作れないと考えていたのである。

1985年にはブラウン管工場1社では国内の需要を満たせないということで、新たに4工場、計600万本分のブラウン管生産能力を増やす計画を中国政府が立てた。その際に、政府はブラウン管の規格を統一するために外国メーカー1社に4工場すべてに対する技術移転を一括して発注するという方針を打ち出した。つまり、複数の拠点で生産されるブラウン管をすべて互換可能にしようという意図である。

結局、ブラウン管工場4つを1社が請け負うという構想は、それを引き受ける外国メーカーがなかったため実現せず、松下電器、東芝、フィリップス、トムソン、サムスン、日立とばらばらに技術導入ないし合弁契約を結んで、ブラウン管メーカーが8社誕生した。政府の意図したブラウン管

図表1 主なカラーテレビ用1チップICと採用している中国のテレビメーカー

カラーテレビ用1チップIC	採用メーカー
三洋LA76810/76820/76832	長虹、康佳、TCL、海信、厦華、樂華
三洋LA7685	TCL
三洋LA7687/7688N(A)	海信、長虹、康佳
東芝TB1231N/1238N/1240N	長虹、康佳、TCL、海信、創維、厦華、樂華、海爾、黄河
東芝TA8690AN	康力、厦華、海信、牡丹、長城
PhilipsTDA884X/OM883X	長虹、樂華、TCL、康佳、厦華、海信、海爾
PhilipsTDA8361/62/OM8361/62	海信、長虹、康佳、海爾
松下AN5095K/5195K、AN5199K/5198K	長虹、嘉華、創維

(出所) 王忠誠編『単片数碼彩電 - 電路分析与检修』電子工業出版社 2003年、王志強・張丹編『単片彩色電視機維修指南』(第1冊)人民郵電出版社 2001年、同(第2冊) 2002年より作成。

の規格統一はできなかったが、にも関わらず、取引の実態においては1990年代以降ブラウン管の互換品化が進んでいる。そのことを如実に示すのが、ブラウン管の買い占めやカルテルが頻発していることである。もともとソニー以外の各社はシャドウマスク型という共通の技術によるブラウン管を作っており、回路の若干の調整を行えば互換可能なのである。日本の電機メーカーはそれでも細かな差異にこだわり、自社グループのメーカーが作ったブラウン管を主に使ってきたが、中国のテレビメーカーはブラウン管を互換可能なものとして多くのメーカーから調達している。

テレビ用ICについては、すべて国産の統一規格のもので賄うという方針自体に無理があり、現状では多数輸入されている。異なるメーカーのICの間では、ソケットを抜いて差し替えれば互換可能というような意味での互換性はない。だ

が、中国のテレビメーカーは色々なICメーカーのICに対応した機種を製造することによって事実上ICを互換可能なものとして扱っているようである。図表1には、中国のテレビメーカーの間でよく使われているカラーテレビ用1チップICと、それを採用しているメーカーの対応関係を示したが、上位メーカーの長虹、康佳、TCL、海信などはポピュラーなICをいずれも採用していることがわかる。

自社内で開発したブラウン管やICを使ってテレビを差別化するという日本のテレビメーカーが作った競争のルールは、中国では互換品化したブラウン管とICを使って大同小異のテレビを作るという形に変わってしまった^{*2}。製品自体の差よりも、価格、サービス、流通チャネルなどに競争のポイントが移っていった。

(2) 日系メーカーのシェア低迷

競争のポイントが変わったことで、中国市場では中国メーカーが有利になる一方、日本ブランドのシェアは下がった。中国メーカーは、日本メーカーが敢えて行わないような安価な部品・材料への切替によって価格を抑え、販売ネットワークの構築とサービスには多数の人員を投入して、規制によって手足を縛られていた日系メーカーに差を付けた。1994年時点では、中国のカラーテレビ市場において松下が14.7%とトップのシェアを持っていたのが、松下電器が現地生産を始めてからかえって下落し、最近では図表2に見るように、日系メーカーはいずれも3%以下のシェアに甘んじている。

ただし、日系メーカーは図表2の台数ベースによるシェアでは小さいが、金額ベースでのシェアはもっと大きい。後者を前者で割ることで、各社が販売しているテレビの平均相対単価が算出できるが、長虹を1として他社と比較すると、TCL、康佳、海信、創維、海爾など主だった中国メーカーはみな1前後であるのに対して、ソニーは

*2 日本のテレビメーカーにおいても、ICに関しては調達方針が変化しているようである。平本[1994]は、ICは基本的に自社開発のものを使う方針だと報告しているが、筆者が2004年12月にベトナムで日系メーカー2社を調査したところでは、少なくともベトナムで現地生産されている21型ブラウン管テレビのような成熟した機種についてはICを自社・他社分け隔てなく調達していた。

図表2 各テレビメーカーの市場シェアと1台あたり価格

メーカー	市場シェア (台数・%)	単価価格指数 (长虹=1)
長虹	16.3	1.0
TCL	13.2	1.1
海信	12.5	0.9
創維	10.3	1.1
海爾	9.6	1.1
SVA	6.6	1.2
ソニー	3.0	0.9
東芝	2.9	4.4
瀋陽LG	2.9	3.7
瀋陽LG	2.8	2.0
熊貓	2.8	0.9
厦華	2.8	1.5
三洋	2.4	1.0
松下	2.0	3.8
サムスン	1.8	2.0

(注) 2002年11月の市場シェアデータから計算。

(出所) kitking.com.cn (賽諾市場研究公司全国35都市小売調査)

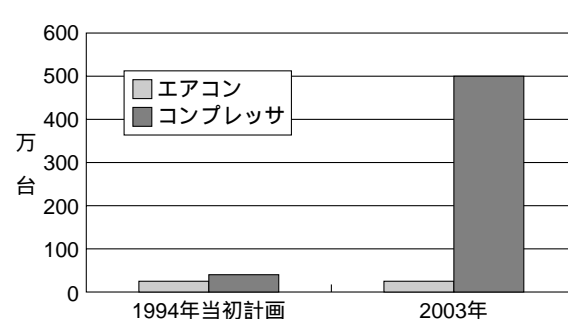
4.4. 東芝は3.7、松下電器は3.8と、中国メーカーの4倍もの値段のテレビを売っていることがわかる。つまり、同じテレビと言っても、価格帯も顧客層も全く異なるような商品売っているのが実態である。完全に互換品となった低価格のテレビは中国メーカーの世界となる一方、大画面テレビやプロジェクションテレビ、PDPテレビなどまだ差別化が可能な分野に日本メーカーが特化しているという構造が窺える。

3. エアコンの事例

中国で垂直分裂と互換品化が進展した結果、中国メーカーのシェアが拡大し、日本メーカーのシェアが低迷しているもう一つの例はエアコンである。

エアコン製造業も最初は日本企業からの組立プラントの導入によって、現地企業によるエアコンの組立生産が始まった。当時、基幹部品であるコンプレッサーは大半を日本から輸入していたので、外貨支出を抑えたい中国政府(軽工業部)はその国産化を課題に据えた。生産拠点として軽工業部は瀋陽と上海を指定した。そして、瀋陽には三洋電機が生産プラントを提供し、上海には日立が出資して技術を提供した。このようにエアコン

図表3 日系A社のエアコンとコンプレッサーの生産能力



(出所) 新聞報道より作成。

製造業においても、中国政府の政策枠組みによって日本の電機メーカーの中国ビジネスはエアコン本体とコンプレッサーとに垂直分裂させられた。

ただ、エアコンの場合、中国がコンプレッサーの国産化を進めるとの余り時期を隔てずに外資の合併によるエアコンの製造・販売も認められるようになった。そこで、日本の電機メーカー各社はさっそくエアコン製造においても中国進出を図る。つまり、いったん中国の政策によってエアコンとコンプレッサーとを垂直分裂させられたのを、エアコン製造にも進出することで垂直統合を回復しようとしたのである。もともとコンプレッサーを内製していないシャープと富士通ゼネラルを除き、日立、三洋、松下電器、東芝、三菱電機の各社がエアコン、コンプレッサーの両方で現地生産を行っており、しかも両者を近接させている。

ところが、その後のエアコン事業とコンプレッサー事業は全く異なる命運をたどった。図表3に日系A社の稼働開始(1994年)時点でのエアコンとコンプレッサーの生産計画と、2003年時点での生産能力を示した。当初の生産計画は、エアコン25万台、コンプレッサー40万台で、コンプレッサーは内部消化が主、外販が従という位置づけであった。ところが、その後エアコンの方は中国での販売拡大に苦戦し、年20-30万台程度の生産規模で低迷する一方、コンプレッサーの方は急成長した中国の地場メーカー向けの外販が拡大し、現在年500万台もの生産能力を持つに至っている。こうした状況はこのA社に限らず、エアコンとコンプレッサーの両方で進出した5社に共通

している。2002年に中国では2,000万台余りのロータリー・コンプレッサーが生産されたが、うち1,800万台は日系企業によって生産されたと言われる（中国圧縮機網 [2004]）。ところが、エアコンの販売台数シェアにおける上位10社のなかに日系企業の名前はなく、日系各社のシェアはいずれも4%以下で、日系全部あわせても20%に届かない。

ある日系のコンプレッサー・メーカーの証言によれば、日本のエアコンは設計時のコンプレッサーから他のコンプレッサーに変えることが難しいような設計になっているのに対して、中国のエアコン・メーカーはエアコンを2、3社のコンプレッサーが使えるように設計しているという。こうして異なるメーカーのコンプレッサーを互換品化することで、コンプレッサー・メーカーに対する取引上の立場を有利にし、調達コストを抑えるのがその目的である。中国政府の政策による垂直分裂と、中国メーカーによる互換品化のなかで、日本の電機メーカーはコンプレッサーでは大成功したが、エアコンはシェアが低迷という分裂状態に置かれた。基幹部品の技術力を基盤にして完成品市場で競争力をつけるという日本の電機メーカーの戦略は中国では効を奏さなかった。

4. 垂直分裂と互換品化が引き起こす無限の競争：デスクトップ・パソコンの事例

垂直分裂と互換品化が進むと、どのメーカーも共通の基幹部品を使ってものを作る結果、出来上がる製品も互換品になってしまう。競争のポイントは製品差別化よりも価格、サービス、流通チャネルに移り、際限のない価格競争のなかで企業は利潤率低下に喘ぐことになりがちである。特に垂直分裂と互換品化の典型であるデスクトップ・パソコンの世界ではその傾向がある。

中国のデスクトップ・パソコン市場では、最近IBMのパソコン事業を買収したことで話題を呼んだ联想集団がトップシェアをすでに5年以上維持しているが、実は隠れた勝者がいる。それは「雑牌」（雑多なブランド）と呼ばれる小規模なブランドメーカーや、「兼容機」（互換機）と呼ば

れるノーブランドのパソコンである。2002年2四半期に联想の市場シェアが28.8%であったのに対して、「雑牌」は8.1%、「兼容機」は31.6%で、両者あわせて市場の4割が無名なブランドのパソコンで占められている。大学生はほとんどが「兼容機」を持っているとも言われる。

そうしたパソコンのメッカとも言うべき場所が北京にある「海龍大廈」というビルである。ここには联想や東芝など有名ブランドのパソコン店もあるが、それよりもこの主役は雑多なブランドのパソコン店と部品店である。雑多なブランドのパソコンは、一応製品カタログのようなものもあるが、メモリやハードディスクを顧客の求めに応じて自由に交換するなど融通無碍である。また、部品店も一応CPU屋、メモリ屋、ケース屋などと分かれているものの、実際にはどの店でもパソコン部品を1セット取り揃えてくれるし、サービスで組み立てまでしてくれる。雑多ブランドも、部品屋で作ってくれるノーブランドも、いずれもソフトについては、顧客が求めるものを何でも無料でインストールしてくれる。要は違法コピーである。それが有名ブランドのパソコンとの価格差の要因である。海龍大廈ではパソコン部品の価格は毎日市価が公表されており、どの部品屋でも提示されるのは同じ価格である。そのような部品屋が海龍大廈のなかに数百軒入っている。まさに教科書通りの完全競争の世界である。

ただ、潜在的には世界中どこでもデスクトップ・パソコンは「海龍大廈」と同じく互換品同士の際限のない競争に陥る可能性がある。それをソフトの著作権保護やサービス態勢などの参入障壁で防いでいるにすぎない。この無限競争から逃れるために、日本のパソコン・メーカーは最近AVパソコンなど高機能化・高付加価値化に活路を見出そうとしている。一方、联想など中国のブランドメーカーが売り出そうとしているのが「農村パソコン」、すなわちAMDのCPUやリナックスを活用してノーブランド・パソコンが及ばないような低価格のパソコンを開発し、ノーブランド・パソコンの流通ルートのない農村に売り込むという戦略である。

日本のパソコン・メーカーは中国ではデスクトップ・パソコンを全く販売しておらず、もっぱ

らノート・パソコンに集中している。なかでも東芝は市場シェア1～3位で联想やIBMなどとシェア争いを繰り広げている。日系メーカーのノート・パソコンの価格は地場メーカーや米国メーカーなどと比べて、また日本での価格と比べても概してかなり高価である。パソコンの流通を地場の代理店に任せているため、末端価格を狙ったレンジにコントロールできていないという問題がある。ただ、小型化や製品のまとまりの点で日系メーカーのパソコンは特色があり、今後ノート・パソコンの市場が中国でも拡大すれば、日系メーカーのビジネスチャンスも広がるだろう。他方で現地メーカーのキャッチアップのスピードも速くなるだろう。

5．自動車産業における垂直分裂と互換品化

自動車においては、一般に自動車メーカーは自らエンジンやトランスミッションを内製し、部品も新車開発のたびに専用部品を開発するのが世界の通例である。だが、中国の、特に地場自動車メーカーの間ではこうした世界の通例に比べて垂直分裂と互換品化が進行している。それは中国の地場自動車メーカーの技術開発力が弱く、エンジン、ボディー、および部品を包括的に開発する能力がないことと関係している。全面的に開発する能力がないため、既存のエンジンや部品を組み合わせ、車体も既存のデザインに手を加える形で「開発」し、「組み合わせの妙」によって独自性を出す、という戦略に頼らざるを得ないのである。

もともと国全体の自動車産業のための研究開発機構だった長春汽車研究所（エンジニア1,400人）を擁し、地場自動車メーカーでは最大の技術開発陣容を誇る中国第一汽車公司といえども、開発の実態は外国の既存技術を組み合わせることにすぎない。中国第一汽車公司による自主開発の代表作

である「小紅旗」（紅旗明仕）の開発の事例を見ると、クライスラーの工場を買収してライセンス生産したエンジン（CA488）を搭載し、トランスミッションはVWからライセンス導入したものを使い、ボディーはアウディ100をベースに開発された。その後継車種である「紅旗世紀星」もボディーはアウディ100に手を加える形で開発し、エンジンは日産のVG20エンジンを輸入してそのまま搭載している（李 [2004a]）。

「紅旗明仕」「紅旗世紀星」は、中国第一汽車公司与VWの合弁企業、一汽大衆汽車有限公司が生産するアウディとエンジン排気量や車体・内装の豪華さなどをほぼ同じくしながら自社開発・生産の部分を多くすることによって、33万元以上するアウディに対して、「紅旗世紀星」が18万元前後、「紅旗明仕」は14万元台と、非常に安い価格を実現している。しかし、商業的には成功しておらず、アウディが6万台以上売れているのに対して、「紅旗明仕」は1万4,000台、「紅旗世紀星」は1万台しか売れていない（いずれも2003年のデータ）。このクラスの乗用車は、中国では高級官僚の公用車などにも使われる高級車に属するが、このジャンルでは既存技術を組み合わせで開発しても良い成果は得られないようである。

だが、価格が12万元以下ぐらいのもっと安い価格帯の乗用車の場合には、地場自動車メーカーによる既存技術の組み合わせによる乗用車がそれなりの競争力を示している。例えば、新興乗用車メーカーの奇瑞汽車有限公司はそうした戦略でシェアを伸ばしている。同社は1997年に安徽省や蕪湖市の出資で設立され、VWのスペイン子会社の乗用車・エンジン組立設備を購入して乗用車生産に参入した^{*3}。奇瑞は自社でもエンジンを作っているが、主力車種の一つ「旗雲」に搭載する1.6リットルエンジンはブラジルのTRITEC^{*4}から輸入しており、それを一つの売り物にしている。また部品は上海GMや上海VWのサプライヤーからかき集めている。こうして作られている

*3 乗用車生産については政府が参入を厳しく制限していたため、奇瑞は参入資格を持っている上海汽車工業公司に自らの株式の20%を無償で献上し、参入資格を得た。そして、乗用車市場に確固たる地位を得た2004年9月に上海汽車との出資関係を解消した。この一事をとっても策に長けた企業という印象が強い。

*4 BMWとダイムラー・クライスラーの合弁によるエンジン専門メーカー。製品は全量輸出され、奇瑞以外は主にBMWのミニクーペなどに搭載されている。

奇瑞の乗用車は値頃感も手伝ってよく売れているようで、奇瑞は2000年に生産を開始したばかりの新興メーカーであるにも関わらず、2003年には早くも年産10万台を超えた。現場作業者の熟練に時間を要する自動車産業において、それまで全く基礎のなかったメーカーがかくも短期間に急成長したのは驚くべきことである。奇瑞は中国第一汽車公司などからエンジニアを多数引き抜いているとも言われるが、既存部品を買ってきて組み合わせる戦略が採用できる垂直分裂の環境があったこそこうした急成長が可能だったのである。

奇瑞に限らず、自社生産のエンジンにこだわらず、有名な外国メーカーのエンジンが購入できれば搭載し、それを売り物にする地場自動車メーカーは他にもある。例えば、民営自動車メーカーの吉利汽車は自社製エンジンを搭載した「豪情」と天津トヨタ製の「美日」を生産し、同じエンジン排気量でも「美日」には「豪情」より2万元高い値段を付けていた(李[2004b])。「トヨタ・インサイド」の車種は値段が高いのである。また、瀋陽市の乗用車メーカー、華晨汽車は同じ瀋陽市にある三菱自動車の合弁エンジンメーカー、瀋陽航天三菱汽車發動機製造有限公司が製造する2.0リットルと2.4リットルのエンジンを使って乗用車「中華」を生産している。

この合弁エンジンメーカーの設立が発表された当時(1996年)は、これは三菱自動車が将来中国で乗用車を生産するための布石だと見られていた。結局三菱自動車は中国に直接参入することはかなわなかった。だが、このことによって合弁エンジンメーカーは販売先がなくて困るところか、地場自動車メーカー向けのエンジン外販のビジネスで大繁盛しているのである。同社は、北京ジープと長豊汽車のパジェロ、東南汽車のデリカ、フリーカなど三菱自動車から技術移転された車種はもちろん、華晨汽車の「中華」、奇瑞汽車の「東方之子」、江鈴汽車の「全順」「陸風」、その他丹東曙光、北汽福田、哈飛汽車など、ワゴン車やオフロード車を生産している地場自動車メーカー20数社にエンジンを販売している*5。同社では販売先の要求に応じてエンジンのカスタマイズも行っ

ているとのことだが、基本的には共通のエンジンを搭載した車が激しい競争を繰り広げるという垂直分裂と互換品化の構造が自動車産業においても再演されている。

エンジン生産だけでの進出というのは、おそらく当初の三菱自動車の戦略からすると不本意なものであったが、しかしかえって合弁会社は成功した。この例や前述したエアコン・コンプレッサーの成功は、日本企業の中国戦略における新たな可能性を示唆している。すなわち、中国の地場メーカーが手を出しにくい基幹部品に特化し、それを外販するといういわばパソコンにおけるインテルのような戦略が、中国ではパソコン以外の産業でもかなり成功する可能性があるということである。本来、日本企業は基幹部品単体でのビジネスではなく、完成品にまとめ上げる能力においてその競争力をフルに発揮できるし、企業自身もそうした戦略を採りたがっている。しかし中国ではこの戦略は今のところ余り功を奏しておらず、むしろ基幹部品ビジネスは大成功、完成品ビジネスは失敗というケースが少なくない。それは日本企業が中国の消費者のニーズをとらえ損なっていることの反映ではないだろうか。中国の消費者の多くは「基本機能はしっかりしていて欲しいが、付加機能は簡略でいいから安価にして欲しい」というニーズを持っているようだ。

おわりに

本稿では、電機と自動車に焦点を絞って、中国に進出する日本企業がどのような競争環境に直面しているのかを分析してきた。中国政府の政策や、地場企業の対応によって、中国では多くの分野で「垂直分裂」と「互換品化」という現象が見られたこと、そしてその環境のもとで、技術力の弱い地場企業も比較的短期間にキャッチアップし、国内市場で有力な外国メーカーに伍して競争することが可能になったことを見てきた。そうした産業では、概して日系メーカーはシェア競争で苦戦している。日系メーカーの製品は高機能、高品質であることは中国のユーザーも認めている

*5 「青年時訊」2003年9月4日

が、彼らの多くはもっと安価なものを求めているのである。

こうした競争環境のもとで日本企業がとりうる戦略は二つある。一つは、中国企業がキャッチアップできないような高機能、高品質のものに力を注ぐことである。この戦略を採ればブランド・イメージを傷つける心配はない。基幹部品や技術の外売りを行わなければ中国企業は同じものを作れないだろう。だが、実際にはこれは難しい。日本企業同士で激しく競争しているので、いずれかの企業は必ず技術の外売りを始めるからである。もう一つの戦略は、基幹部品の単体売りを行うことである。ブラウン管、コンプレッサー、また藩陽航天三菱のエンジンがその実例であるが、この戦略は結果から見ればかなり成功している。こうした基幹部品を内製できる地場企業でも、日系企業から基幹部品の多くを調達していることが多い。日系企業の製品の高い信頼性を彼らは良く知っているのである。ただ、基幹部品単体のビジネスを長く成功させていくためには、日本で用済みのモデルを中国に持っていくという消極的姿勢で基幹部品ビジネスをとらえるのではなく、継続的に新製品を投入して競争力を上げていく必要があるだろう。

[参考文献]

[和文文献]

- 青柳秀世 (1990) 『私の歩んだ中国事業：松下幸之助相談役の経営思想の下で』 自家出版
- 王淑珍 (2003) 「台湾半導体産業における垂直非統合の形成と発展」 『国際ビジネス学会年報』

木村福成 (2003) 「国際貿易理論の新たな潮流と東アジア」 『開発金融研究所報』 第14号

国際協力銀行開発金融研究所 (2004) 「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告 2004年度海外直接投資アンケート結果 (第16回)」

平本厚 (1994) 『日本のテレビ産業 競争優位の構造』 ミネルヴァ書房

藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』 日本経済新聞社

丸川知雄 (1996) 「市場経済移行のプロセス 中国電子産業の事例から」 『アジア経済』 第37巻第6号

李春利 (2004a) 「自動車：国有・外資・民営企業の鼎立」 (丸川知雄・高山勇一編 『グローバル競争時代の中国自動車産業』 蒼蒼社)

李春利 (2004b) 「吉利汽車とアーキテクチャ・オープン化」 (丸川知雄・高山勇一編 『グローバル競争時代の中国自動車産業』 蒼蒼社)

[英文文献]

Langlois, Richard N. (2000) "Capabilities and Vertical Disintegration in Process Technology: The Case of Semiconductor Fabrication Equipment," in Nicolai J. Foss and Paul L. Robertson, eds., *Resources, Technology, and Strategy*. London: Routledge, pp. 199-206.

中国圧縮機網 (2004) 「世界圧縮機最新発展動向」 (<http://www.compressor.net.cn>)