

査読論文

中国自動車と家電企業の競争力蓄積に関する研究 ——外部環境要因、産業内部競争の度合いと 企業戦略策定・実行の分析を中心に——

陳 晋 *

要 旨

本研究は、いま「世界の工場」になりつつある中国の製造業を取り上げ、企業戦略論の枠組を適用しつつ、最も代表格にあげられる自動車産業と家電産業に参入して、大量生産の確立を目指す中国上位メーカーの競争力蓄積の成果と問題を比較し、検討した。

中国の自動車メーカーの大量生産システムの確立は 1950 年代の半ばであり、家電メーカーよりほぼ 30 年間も早かったにもかかわらず、その製品の本格的な海外輸出は家電メーカーより 15 年以上も遅れている。そこで、本研究の問題関心は、WTO 加盟にしたがって中国の自動車と家電メーカーの間で、顕在化しつつある競争力の格差は、どのように生じたのか、その要因はなににあったのかである。具体的には、いままでの政府による産業政策などといった外部環境要因とともに、それぞれの産業における内部競争の度合い、およびそれぞれの上位メーカーの戦略策定・実行過程と、どのような関係があるのか、などである。

中国における外部環境の計画統制から市場競争への移行に伴って、中国企業に対する政府の統制力は中央から地方に移りながら、次第に弱化していった。一方、市場環境は閉鎖的なものから開放へ、さらにグローバル化へ進み、企業に対する影響力がますます強くなってきた。こうした環境変化のなか、企業の行動は次第に方向を修正し、従来の政府に働きかける方向から市場変化に適応する方向へと中心を移しはじめている。そこで本研究は「中国企業行動の政策適応から市場適応への修正プロセス」という分析枠組に基づいて、両産業の発展の歴史、競争の度合い、管理部門の政策の差異、各産業における企業の形態、行動パターン、組織慣性および上位メーカーの戦略策定・実行過程など、中国にしか存在しない具体的な競争力構築の要因を探ってきた。

キーワード：

企業戦略論、中国企業、自動車産業、家電産業、競争力蓄積

I 課題と方法

II 中国自動車メーカーの競争力はなぜ蓄積されなかったのか

1. 大手メーカー中心の産業構造の形成（1950 年代初～ 70 年代後半）
2. 全車種の技術導入と新規参入メーカーの激増（1970 年代末～ 80 年代半ば）

3. 乗用車生産の参入制限と競争排除 (1980 年代後半～90 年代半ば)
4. WTO 加盟の衝撃と市場のグローバル化 (1990 年代後半～2000 年代半ば)
5. 小括

III 中国家電メーカーの競争力はいかにして蓄積されたか

1. 小規模メーカーの散在と弱小な生産力 (1950 年代初～70 年代後半)
2. 多数メーカーの新規参入と技術導入ブーム (1970 年代末～80 年代半ば)
3. 競争時代への突入と後発企業の急成長 (1980 年代後半～90 年代半ば)
4. 競争のグローバル化と海外進出 (1990 年代後半～2000 年代半ば)
5. 小括

IV 結論

I 課題と方法

本研究は、いま「世界の工場」になりつつある中国の製造業を取り上げ、企業戦略論の枠組を適用しつつ、最も代表格にあげられる自動車産業と家電産業に参入して、大量生産の確立を目指す中国上位メーカーの競争力蓄積の成果と問題を比較し、検討する。

中国の自動車メーカーと家電メーカーは、ともに 1950 年代中期に現れたが、国際比較からみれば、自動車メーカーの生産規模や技術水準は、家電メーカーよりも上であった。年産能力 3 万台中型トラックメーカーの第一汽車は、当時の日本のトラック製造業に比べても遜色のない技術水準にあった。1970 年代になるまで、同じ規模の自動車工場がなかった韓国に比べると、中国は 15 年以上先行していた。それに対して、同時期の家電メーカーの技術水準や生産規模は極めて低く、70 年代末になっても主要な家電製品である洗濯機や冷蔵庫、カラーテレビなどを生産する量産能力を持たず、日本や韓国のメーカーとは比較にならないものであった¹⁾。しかしその後、1970 年代末の改革開放から今日までの二十数年間の発展を経て、ともに政府の産業保護、政策支援を受けながら、両産業の競争力は逆転して大きな格差が現れてきた。

とりわけ 2003 年現在で、中国国産ブランドの冷蔵庫、洗濯機、カラーテレビなど家電製品の国内シェアが 80% 前後を占めているのに対して、中国国産ブランドの乗用車の国内シェアは 20% にも達していない。また、2004 年の主要家電製品の海外への輸出をみれば、カラーテレビ生産量の約半分、冷蔵庫生産量の 40% 以上、エアコン生産量の約 3 分の 1、洗濯機生産量の 4 分の 1 (2005 年『中国軽工業年鑑』) を輸出していたのに対して、自動車完成車の輸出は国内生産量の 2% しか占めていない (2005 年『中国汽車工業年鑑』)。しかも、そのうち乗用車はほとんど輸出されていない。そして、中国の WTO 加盟と経済のグローバル化に伴い、中国

1) 日本の家電産業は 70 年代の半ばには、アメリカおよびヨーロッパとともに世界の 3 大生産地を構成するようになり、うち民生用電子工業の生産規模はアメリカを超え、松下、三洋、シャープ、日立、東芝、三菱電機、ソニー、日本ビクター、パイオニアなど大手家電メーカーが成長した (草原 [1984] 140-149 頁)。一方、韓国の家電産業は 1960 年代の末からスタートして、金星社、三星電子、大韓電子 (後の大宇電子) を軸に展開され、1980 年に輸入依存度は 9.3% に低下し、輸出依存度は 35.6% にまで伸ばした (渡辺・金 [1996] 156-157 頁)。

の家電メーカーは相次いで積極的に海外市場に進出し、現地生産や販売ネットワーク作りなどに乗り出しつつある。対する中国の自動車メーカー、特に乗用車メーカーは外資系メーカーとの直接的な競争を回避し、むしろパートナーとして中国に進出してきた外資系企業に新たな協力を求めている。

もちろん、自動車と家電では製品構造が違うので、開発や生産に関する企業の能力蓄積にかかる時間も違ってくる。例えば、ビジネス・アーキテクチャ（business architecture）の分析方法によれば、製品のアーキテクチャ（構造）の機能と部品（モジュール）の関係は1対1に近く、スッキリした形になっているモジュラー（modular「組合せ」）構造と、機能群と部品群との関係が錯綜しているインテグラル（integral「擦合せ」）構造とに分類している（Ulrich[1995], Fine[1998], 藤本 [1998], Baldwin and Clark[2000]）。洗濯機、冷蔵庫、テレビのような「組合せ」型製品の生産は高い知識の必要はないが、乗用車のように典型的な「擦合せ」型製品の生産には極めて高い能力蓄積がなければできない。ただし、中国の自動車メーカーの大量生産システムの確立は1950年代の半ばであり、家電メーカーよりほぼ30年間も早かったにもかかわらず、その製品の本格的な海外輸出は家電メーカーより15年以上も遅れている。ほぼ同時に、自動車と家電の製品を本格的に海外輸出し始めた日本や韓国に比べて²⁾、ビジネス・アーキテクチャの方法では早く先発した中国の自動車メーカーが、なぜ後発の家電メーカーにこんなに後れてしまったのか、説明しきれないだろう。

以上の認識のもとに、本研究の問題関心（key research question）は次のとおりである。すなわち、WTO加盟にしたがって中国の自動車と家電メーカーの間で、顕在化しつつある競争力の格差は、どのように生じたのか、その要因はなににあったのかである。具体的には、いままでの政府による産業政策などといった外部環境要因とともに、それぞれの産業における内部競争の度合い、およびそれぞれの上位メーカーの戦略策定・実行過程と、どのような関係があるのか、などである。

企業戦略とは、市場機会と自社経営資源などに対する総合判断によって、受け入れ可能なリスクの範囲で行われる企業活動の基本的な方針である。それは、企業内部の諸要因と外部環境要因との間の相互作用によって形成されるものである。一方、経営資源・能力は、企業の歴史的発展のプロセスのなかで生まれるという累積性と、企業特有の競争パターンという特殊性を持っている。環境の不可逆的な変化、および資源・能力構築のスピードなどの限界ゆえに、戦略形成は経路依存性という特徴を持っている。

中国の経済環境は日本や欧米と違って、これまでの二十数年間、純粋な市場経済ではなく、

2) 日本の自動車の海外輸出は1950年代の半ばから始まり、60年代の半ばから本格的に拡大しはじめた（中村 [1983] 218-267 頁）。これに対して日本の家電製品の輸出もほぼ同じ50年代の半ばからアジア市場に向けて始まり、1966年から対米輸出の増加に伴い本格的に拡大してきた（草原 [1984] 148-151 頁）。一方、韓国の自動車産業は1970年代の中頃までに輸入代替課程を完了し、輸出期へと転換し、1975～82年の国産車開発による大量生産段階を経て、1983年以降輸出産業化の段階に入った（渡辺・金 [1996] 148 頁）。これに対して韓国家電産業は70年代後半にはカラーテレビが輸出用に生産されはじめ、80年代にはテレビ輸出基地として浮上り、冷蔵庫や電子レンジも有望輸出品目に名を連ねるようになった（谷浦 [1995] 71-72 頁）。

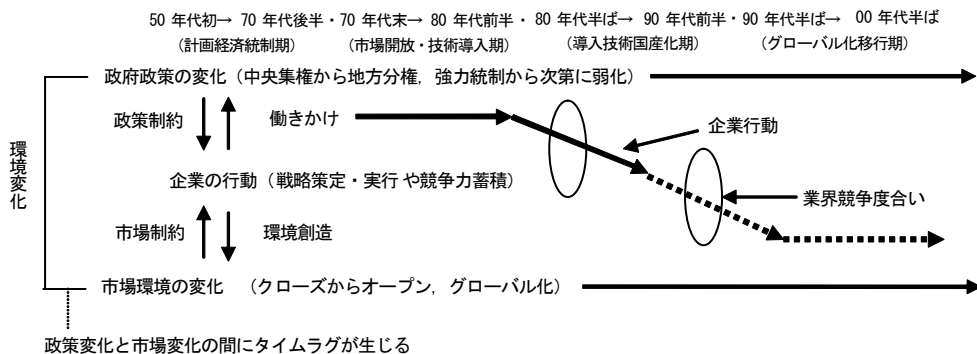
政府の計画統制から市場の自由競争へと移行している最中である。したがって、中国企業の戦略行動は変化が激しい経済環境のなかで、政府政策の変化と市場環境の変化に対して、同時に「両面作戦」を強いられている。そのなかで生じる中国企業の能動的な対応、すなわち環境創造、能力蓄積と組織慣性（既存ルーチンの硬直性）打破の行動などに注目すべきである。

1949年に中華人民共和国が設立してから今日まで、中国の自動車と家電産業の外部環境をまとめて見れば、主に4つの時期、すなわち①50年代初から70年代後半までの計画経済統制時期、②70年代末から80年代の半ばまでの市場開放・技術導入時期、③80年代後半から90年代半ばまでの導入技術国産化（輸入代替）時期、④90年代後半から2000年代半ばまでのグローバル化移行時期という4つに分けられる。

70年代後半までの二十数年間、家電と自動車メーカーは売り手市場の中にあっただにもかかわらず、その成長が政府の消費財抑制政策によって抑えられていたが、各メーカーはやむを得ず国の計画に追従しながら、生産活動を行っていた。そして、70年代の末から80年代の半ばまで、政府の改革・開放政策を受けて、メーカーは積極的に政府に対して働きかけ、活発な新規参入や技術導入の活動を展開していった。つづいて、80年代の後半から90年代半ばまでは政府の自動車や家電製品の国産化（輸入代替）政策の下で、メーカーは生産能力を量的に発展させ、市場シェアを拡大していくことに努めてきた。さらに、90年代の後半からは中国のWTO加盟に備えて、いかに開発や販売レベルの向上や製品の多角化を実現していくかが、自動車や家電メーカーの行動の中心になっている。

図1に示したように、外部環境の計画統制から市場競争への移行に伴って、中国企業に対する政府の統制力は中央から地方に移りながら、次第に弱化していった。一方、市場環境は閉鎖的なものから開放へ、さらにグローバル化へ進み、企業に対する影響力がますます強くなってきた。こうした環境変化のなか、企業の行動は次第に方向を修正し、従来の政府に働きかける方向から市場変化に適応する方向へと中心を移しはじめている。

図1 分析枠組：中国自動車・家電企業行動の政策適応から市場適応への修正プロセス



出所) 筆者作成。

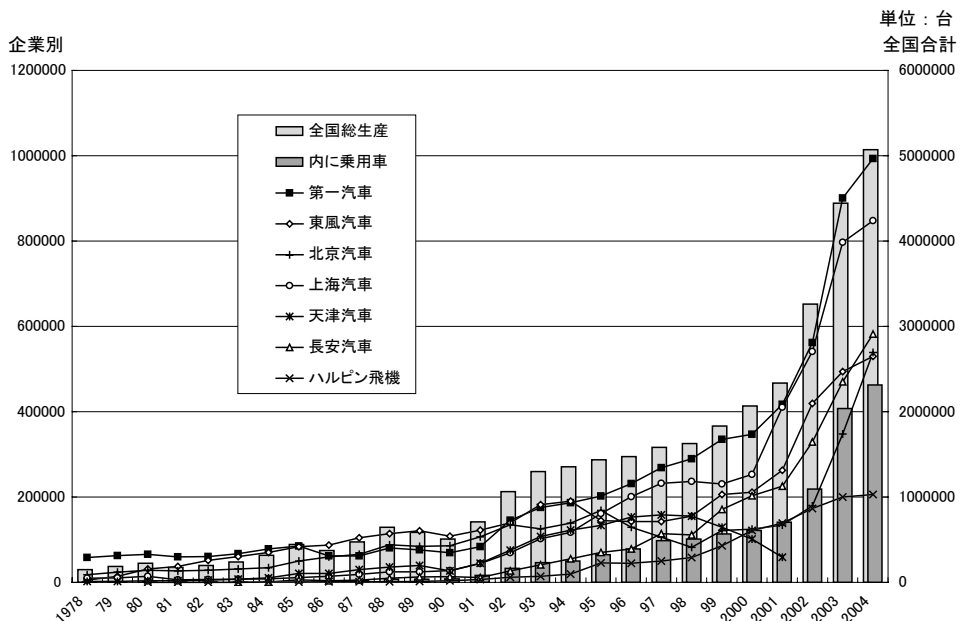
企業行動の部分、すなわち①初期の国家計画への追従、次いで②新規参入や技術の導入、③生産能力の拡大、④技術開発や販売レベルの向上・製品の多角化などは、環境変化に対応する中国自動車と家電メーカーの競争ポイントになったともいえる。この4つのファクターは、ともに企業の戦略策定・実行と競争力蓄積のプロセスを構成する上で、もっとも重要な要素であった。要するに、上述した時期ごとに外部環境要因（市場化）およびそれに関連する業界の競争度合いの変化に従って、要求される競争能力も変化している。これらの環境変化に応じて中国の各自動車や家電メーカーは、他社にまさる企業戦略を目指しはじめた。

Ⅱ 中国自動車メーカーの競争力はなぜ蓄積されなかったのか

本節は、中国のWTO加盟と市場の本格的な開放にともない、最もその衝撃にさらされた製造業である中国の自動車産業を取り上げ、この産業に参入して大量生産の確立を目指す上位メーカーの競争力蓄積の成果と、その問題点を検討する。

90年代以来、中国での乗用車産業は生産・市場の両面で成長がもっとも速い分野として、国の内外から高い関心を集めている。中国の自動車総生産台数に占める乗用車の割合は、90年代初頭には10%前後であったものが、2004年現在では約50%にまで拡大し、自動車メーカー間の競争は激化しつつある（図2参照）。ここでは、成長が最も速い分野である乗用車を主に、商用車を従として、中国自動車メーカー間の競争力の蓄積を考察する。

図2 中国自動車産業における上位メーカーの生産台数推移（1978-2004年）



出所) 各年『中国汽車工業年鑑』、『汽車工業規画参考資料』1992年版。

注) 各企業の数字には合併会社に生産される製品も含まれる。2002年に天津汽車は一汽に吸収された。

1949年以前にも、中国において自動車製造工場を建設する試みは何回かあったが、いずれも失敗に終わっている。しかし自動車の修理工場や部品工場は、主として以下の主に二種類の形態で存在した。第一は、今世紀初めからの運輸業の発展に伴って東部地域（沿海部）の大都市に現われ、欧米や日本企業の設備や技術を導入して発展していったものである。第二は、日中戦争によって東部地域の自動車工場が内陸に移転し、西部地域（内陸部）の都市に定着していったものである。新中国の自動車産業は、これらを基盤として発展を始めた。ここでは、その後の中国自動車産業の発展過程を4つの歴史的段階にわけて、歴史段階ごとに中国政府の計画・政策、地方政府の政策、市場ニーズの変化および外国企業の動きなどの環境要因の制約の下で、中国企業がとった競争力蓄積の過程を重点的に分析し、今日のグローバル化につながる問題点を抽出したい。

1. 大手メーカー中心の産業構造の形成（1950年代初～70年代後半）

新中国が成立したばかりの時期、国家建設の重心は重工業におかれ、重工業プロジェクトの建設が動き出すことによって、運送能力不足がボトルネックとなったことから、鉄道による運送力の強化とともに、中央政府は自動車産業の育成を一つの重要課題とするようになった。1949年12月、毛沢東はソ連を訪問し、スターリンと会談して156項目にわたるソ連の対中工業建設の援助計画を決めた。そのなかのソ連による長期貸付の一つに、大型自動車工場（後の第一汽車、すなわち一汽）の建設プロジェクトが含まれていた。一汽の生産車種、生産規模と建設進度についても、3年間で年産3万台の中型トラックの製造工場を完成させるという、ソ連側の意見に従った。

60年代の半ば、米ソとの戦争に備えるために中央政府は、第二（後の東風）汽車など内陸部で自動車関連工場の建設を進めていた。車種政策からみれば、50年代の初めから70年代の末まで、中央政府は一貫してほとんどトラック（特に中型トラック）を中心とする投資政策を推し進めていた。こうしたなかで一汽は、70年代の末までに何回にもわたり中型トラックのモデル・チェンジ計画を政府に提出したが、東風の製品と競合する恐れがあることから、そのつど政府から却下された（国務院経済技術社会発展研究中心技改調研組[1988]4-5頁）。

一方、50年代の末期以降、自動車、特に中型トラック以外の車種の供給不足によって、各地で地方政府の主導の下、小規模な自動車製造工場が建設され始めていた。そのなかから、60年代に中堅メーカーとして成長してきたのが、自動車の修理や部品生産の基盤を持つ上海汽車（乗用車）、北京汽車（ジープ）、南京汽車（小型トラック）、済南汽車（大型トラック）の4社であった。さらに、60年代末から北京、天津、瀋陽、広州、武漢などの地方メーカーが、小型トラックのコピーや試作をするようになって、小型トラックメーカーが増加した。

こうして、70年代の末までに中国の自動車産業は、すでに55のセットメーカーが誕生していたが、一汽と東風のような大手メーカー、上海汽車、北京汽車、南京汽車、済南汽車のような中堅メーカーに加え、天津、瀋陽、広州、武漢など地方の小型メーカーという三層の構造が

形成されていた³⁾。しかし、中央政府の大企業を中心とする重点投資政策によって、70年代に至るまで一汽は、全国の自動車市場で圧倒的なシェアを独占していた。他の地方メーカーは生産が分散し、一汽からシャシーなどのユニット部品を購入して完成車とする企業も多く、あくまでもローカルのニッチな市場を埋める補填役として存在していた。

自動車工場は、中央政府に所属する大手メーカーや地方政府に所属する中小メーカーに分けられていたが、すべて国有企業であった。設立から生産量の拡大まで、いずれも政府の投資によって行われたため、政府投資（＝「政府の計画と政策」）に対する依存度は高かった。また、各自動車メーカーは製品の開発や販売を一切やらずに、政府部門の計画指令を受け、単なる一生産工場として位置づけられていた。全国の自動車メーカーの発展計画が、ほとんど中央統合部門（第一機械部工業汽車局＝業界の司令塔）によって決められていたのである。

第一機械部に直属し、中国最大の自動車開発組織であった長春汽車研究所は、50年代以降、地方企業が生産する小型トラック、大型トラック、小型バスなどの製品開発に関与し、また一汽の「紅旗」号乗用車、2.5トンオフロード車、及び東風の4E140中型5トントラックの開発にも力を入れていた。この研究所は、60年代に技術者の一部を東風に異動させる一方、70年代の末には一汽に統合されている。

一汽や東風のような大手メーカーは、鑄造、鍛造から機械加工、最終組立まで、ほとんどの部品を自社で生産する大型総合企業であり、国民経済を担う基幹企業として中央政府にとって最も重要な存在であった。また、一汽と東風は長年にわたって国家の基幹企業として扱われ、この両社からは中央政府に登用された幹部も多く、中央政府、特に自動車管理官庁と強い人脈関係を持っていた。これに対して、地方のセットメーカーは、主要ユニットを含めて多数の部品を企業外部の部品メーカーから調達し、それぞれ部品メーカーとともに単独で計画を作成し、生産規模も小さかった。

こうして、1950年代中期、一汽はソ連を通じて自動車の量産管理システムを導入していて、初期の生産能力は年産3万台に達した。これは、台数的には50年代後半のトヨタに匹敵する生産量であった。60年代の末から70年代の半ばにかけて建設された東風は、一汽の量産システムそのものをコピーし、70年代の半ばにはすでに2.5万台の四輪駆動トラックの生産能力を持っていた。同じ時期の韓国には、この規模の自動車工場はまだなかった。

2. 全車種の技術導入と新規参入メーカーの激増（1970年代末～80年代半ば）

70年代末からの改革開放にしたがって、経済の発展と輸送範囲の拡大により自動車の需要

3) 当時の中国で、自動車メーカーの規模を分ける主たる基準は製品の生産能力であった。大型メーカーは5万台以上、中型メーカーは5000台～5万台、小型メーカーは5000台以下と定められていた（日本総合研究所・中国社会科学院工業経済研究所 [1982]436-437頁）。1982年現在、中国各社の自動車生産量を観察してみると、一汽は60,507台、東風は51,711台、北京汽車は28,520台、南京汽車は9,025台、上海汽車は6,837台、濟南汽車は5,993台、天津汽車は4,979台、瀋陽汽車は3,050台、広州汽車は428台などとなっている（中国汽車工業総公司企画司・中国汽車技術研究中心 [1992]118-119頁）。これらの生産量からも、上述した基準によって区分された「三層構造」がはっきり見える。

は急増してきた。そのなかで注目すべきは、経済改革に伴って先行し、豊かになった都市部の個人経営者や農村部の農民たちの間で、中型トラック以外の車種、特に小型商用車に対するニーズが拡大したことである。また、対外開放に伴って中国を訪れる外国人が増加し、乗用車の需要も増加した。市場の変化に対して中央政府は、あくまでも計画投資の重点を一汽と東風のような中央大型企業に置き、一汽を「下」(小型トラック)へ、東風を「上」(大型トラック)へ進出させる分業・多角化政策を、82年以降推進した(『中国汽車年鑑』1983年14頁)。当時、東風は中型トラックで成功した勢いに乗って小型トラックへの進出計画を立てたが、中央政府に却下された(程, 2004)。政府は、あくまで二大メーカー間の競争を避ける方針を堅持したのである。

またこの時期、市場開放によって輸入車が増加し、中国製乗用車の技術レベルと先進国との格差が一目瞭然となった。一汽が二十数年間生産し、国産乗用車のシンボルとなっていた「紅旗」号は、1981年5月に燃費が悪いなどの理由で生産中止となった。技術格差の是正をはかるべく、中央政府は北京汽車とアメリカ AMC(1984年)、上海汽車とドイツ VW(1985年)の合弁事業を、それぞれ認可した。また、「紅旗」号乗用車の性能を改善するために、政府はベンツの完成車やCKD部品を輸入し、一汽に研究させた。ただし、この技術更新政策は、あくまでも中央政府や地方政府、軍隊の幹部用という従来のユーザー・ニーズを満足させるためのものであった。

80年代の前半、地方企業や軍需企業による中型トラック以外の車種、特に小型トラックおよび軽自動車への新規参入ブームが現れた。セットメーカーの数は、80年代半ばの段階で70年代末の55社に比べ110余社(すべて国有企業)に倍増した。ただし、セットメーカー数は倍増していたが、大手メーカー、中堅メーカー、小型メーカーという業界の三層構造はほとんど変わらなかった。中央政府の計画プロジェクトを得た一汽と東風は、生産規模こそ大きかったが、計画の実現までには、まだかなりの年数を待たなければならなかった。また、地方政府の政策支持を得た地方企業はローカルのニーズに敏感に反応し、進出は速かったけれど投資不足のために生産能力は低かった。90%以上のセットメーカーは年間5000台以下、大半が数百ないし数十台を生産していた小型メーカーである(『中国汽車年鑑』1986年, 124頁)。

地方企業や軍需企業の新規参入によって、一汽の市場シェアは徐々に低下していった。一方で東風は、冷戦緩和の影響で軍からの発注が大幅に落ちたため、新型の中型トラックを市場に投入した。一汽は、東風と真正面から競争せざるを得なくなり、80年代にはいと深刻な販売不振に陥った。この結果、長年果たせなかった中型トラックのモデルチェンジ計画で、ようやく政府の許可を得ることができた。市場変化の圧力は、それまで政府の政策や計画に従って行動してきた一汽と東風に、従来の政府計画に対する受身の経営から、政府の政策に働きかける行動へと転換させはじめたのである。

一方、地方の自動車メーカーでは、組織再編や企業自主権の拡大などを通じて、地方政府の支持の下で、中型トラック以外の車種への進出や技術導入を進めていた。例えば、上海汽車、北京汽車、天津汽車、広州汽車は市場の変化に応じて、地方政府の力を借りながら中央政府を

説得し、少量ながらいち早く乗用車の生産に参入してきた。ただし、この時期に生産過剰に陥った中型トラック・メーカーを除き、他の車種の自動車メーカーは、企業戦略の重心を新規参入や技術導入に置いたため、政府の認可や支持の獲得に努力を集中させ、市場競争や品質管理などについて考えることがなかった。

3. 乗用車生産の参入制限と競争排除（1980年代後半～90年代半ば）

80年代半ば、経済の発展に伴って乗用車の輸入が急増した。限られた外貨の海外流出を阻止するために、中央政府は今後の中国自動車の発展の要をトラックから乗用車に転換し、高関税で乗用車市場を保護して参入メーカーを制限し⁴⁾、選ばれた乗用車メーカーに対しては各方面で優遇育成政策を与え、乗用車の国産化を促進していく産業政策を打ち出した⁵⁾（機械工業部汽車工業司・中国企業技術研究中心、1996年、77頁）。87年に中央政府は、主に一汽と東風を中心に資金を集中投入して乗用車産業を発展させていく戦略を打ち出した（『中国汽車年鑑』1988年版、3～25頁を参照）。具体的には、高級乗用車（3万台アウディ＝小紅旗）を一汽に、乗用車の大量生産を東風に先行させるようにしたのである。さらに88年12月、国務院は乗用車の生産企業を一汽と東風、上海汽車のいわゆる「三大」基地、並びにすでに技術導入していた北京汽車、天津汽車と広州汽車の「三小」基地という、6社に限定する政策を打ち出した。さらに、これに92年に参入してきた軍需企業の貴州航空と長安機器を加えて、中国の乗用車生産メーカーはいわゆる「三大・三小・二微」の8社体制を形成し、90年代の末まで維持された。

乗用車生産に参入した企業の生産車種について、中央政府は当初の段階で、排気量によって原則的に1企業1車種というように、各セグメント別に生産する方針を定めた。例えば、北京汽車のチェロキーは2.46L（Lはリッター）、一汽の小紅旗は2.2L、広州汽車のプジョーは1.97L、上海汽車のサンタナは1.78L、一汽のジェッタは1.56L、東風のシトロエンは1.36L、天津汽車のシャレードは0.99L、長安機器のアルトは0.79L、貴州航空のスバルは0.54Lなどとなっていた（陳、2000年、57頁）。政府は、国全体が一体となって、各企業が導入した車種をシリーズ化し、相互に競争させずに全車種の部品を共通化しようと考えていた。

当時、中国での外貨は非常に緊迫していた。乗用車量産プロジェクトを先行させる東風は、苦勞の末ようやくフランス政府の貸付金を得て、同国のシトロエンを合弁相手として選ぶことができた。しかし、あいにく89年に天安門事件が起これ、フランス政府の厳しい対中制裁政策によって、東風シトロエンのプロジェクトは数年間も凍結され、工場の着工は93年になってしまった。一方、乗用車生産に関して「東風先行」という政府の計画を知った一汽は、短期

4) 機械工業部汽車工業司・中国汽車技術研究中心[1996]76頁によると、1993年末まで14t以下のトラック輸入関税の50%に対して、排気量3L以上のガソリン乗用車と2.5L以上のディーゼル乗用車の関税率は220%（その後150%）、3L以下のガソリン乗用車と2.5L以下のディーゼル乗用車の関税率は180%（その後110%）になっていた。

5) 国内の乗用車メーカーに導入された乗用車製品の部品輸入に対して、関税政策開始の最初の3年間は関税率を一律に50%とした。4年目以後の国産化率が40%～60%になれば関税率は48%になり、国産化率が60%～80%になれば関税率は32%になる。国産化率が40%未満の場合には関税率80%になる。

間で抜本的な戦略転換を行い、積極的に政府へ働きかけた。その結果 88 年に乗用車の「先導工程」を実現し、乗用車の量産プロジェクト計画を東風より早く実現できたのである。

タクシーや各地の政府専用車などの旺盛な乗用車ニーズに対し、中央政府が出した「五ヵ年計画」という投資の枠組みと「大批量（大ロット）」の建設方針は時間がかかり、市場の変化に追いつけなかった。80 年代前半から現れた乗用車の輸入ブーム、いうならば急激な乗用車の市場需要に対応し、一汽と東風による「二大」乗用車プロジェクトの建設方針は、1988 年になって政府によってまとめられた。そして第 8 次 5 ヶ年計画（1991-95 年）に組み込まれ、投資が開始されたのは 90 年代初め、工場の完成は 90 年代の後半であった。これに対して、後発の地方企業や軍需企業の場合は、政府の投資決定にいたる時間差を利用して積極的に参入・拡張し、80 年代半ばから北京汽車の小型トラック、90 年代初頭から上海汽車と天津汽車の乗用車、90 年代後半以降の長安機器など軍事企業による軽自動車・小型乗用車と、相次いで波状的に成長していった。ただし、中央政府による投資政策の制約下で、後発企業は得られた資金を少しずつ規模拡大に投入し、徐々に成長していかざるを得なかった。

中国乗用車メーカーはほとんど外資系ブランドの単一モデルしか生産していなかった。各モデル車の間には競争がなかったため、各メーカーは政府の認可と生産量の拡張以外に、品質の向上や性能の改善、モデルチェンジなどには強い関心を持つ必要がなかった。中国メーカーは、中型トラックや小型トラックなど商用車分野では自力で技術開発をしてきたが、乗用車については政府の保護の下で高い利益をあげていたため、自社で開発力を持たず、もっぱら外資系に頼ってモデルチェンジをしていた。一汽の「紅旗」号のモデルチェンジは、長年にわたってベンツやダッジ、アウディなどの車を研究した結果、自力でのフル・モデルチェンジを断念して、アウディのシャシーとボディを流用したり、ダッジのエンジンを載せて「小紅旗」の名前で販売していた。その結果、さまざまな技術的問題が生じた。一方、上海汽車の「上海」号も一時はサンタナの技術を取り入れて、モデルチェンジを図ったが、結局は断念して 92 年に生産を中止した。

4. WTO 加盟の衝撃と市場のグローバル化（1990 年代後半～2000 年代半ば）

90 年代の半ばから、中央政府の産業政策は市場保護から競争導入の方向に転換しはじめた。WTO（世界貿易機関）に備えて、1994 年に中央政府は乗用車の生産を量・質の両面から促進する自動車産業政策を発表し、乗用車の輸入関税率を下げはじめた。そして、90 年代の末から、中国は日米欧との WTO 加盟交渉に相次いで合意した。その合意によると、完成車の輸入関税は 2000 年現在の 100%（排気量 3L 以上モデル）および 80%（同 3L 未満）から、WTO 加盟（02 年）の 5 年後には 25% に下げることが決められた。

ただし、中央政府の自動車産業政策は依然として一汽、東風と上海汽車など従来の大型国有企業を重点的に支持することを明記し、すべての企業を平等に扱っているとは言い難い。特に、乗用車生産の新規参入に対する中央政府の規制は相変わらず厳しく、後発企業にとって容易に

は越えにくいハードルとなっていた。そうした中、中国の市場開放をにらみながら、多国籍自動車企業は、積極的に中国に進出して乗用車の合併事業に取り組んでいる。

WTO 加盟交渉の合意がきっかけとなって、消費者には中国の WTO 加盟に伴う関税の引き下げで、乗用車の価格が下がることへの期待から、買い控えが起きていた。2000 年に入ると、乗用車のメーカー間で熾烈な価格競争が展開されはじめた。01～03 年には、年間で 30～60 の新モデル車が中国市場に登場したが、ほとんどが価格を低めに設定していた。ただし、投入された新しい乗用車モデルの中に中国国産のブランドは少なく、2004 年現在、国内シェアの 20%にも達していない。しかも、ほとんどが 90 年代半ば以降に参入してきた後発メーカーで生産されたものであり、「三大」といわれる一汽、東風、上海汽車から出された国産ブランド車は一汽の「紅旗」号だけで、乗用車総生産量の 1%にも達していない。

連年の値下げと新モデル投入の競争によって、自動車の価格は急速に低下し、品質も向上した。そのため、WTO 加盟の 02 年からは個人の乗用車購入が爆発的に増加しはじめた。02 年の国内自動車の総生産台数は 325 万台で、そのうち乗用車は 110 万台に達した。01 年の国内総生産台数と乗用車台数に比し、それぞれ 39%、55%と大幅に増加し、過去 10 年間での最も大きな成長を達成していった。03 年には、さらに自動車の総生産台数は 444 万台（内乗用車は 202 万台）に達し、フランスを超えてアメリカ、日本とドイツに次ぎ、世界第 4 位に達した。

市場のグローバル化に伴って、中国市場の主導権は次第に進出企業側に移った。「三大」は、対外的に単一の外資パートナーに頼りすぎるリスクを避けるために、ともに複数の協力相手との提携を結んできたものの、協力相手間の利害関係を調整できず、むしろ外資系の主導の下で自社の組織再編を行っていった。そのうえ、外資系多国籍企業は中国で相次いで独自の生産や輸出の拠点を構築し、販売網の強化や自動車ローンなどの販売金融サービスにも力を入れている。

一方、2000 年前後にハルビン飛機、昌河飛機、南京汽車、奇瑞、悅達、吉利、華晨などの各企業が、乗用車の生産に新規に参入してきて、「三大・三小・二微」の 8 社体制は打破された。また、吉利、春蘭、華晨などの集団企業、郷鎮企業、私営企業が自動車生産に参入し、長年、国有企業に独占されてきた状態を破壊しつつある。そのなかで、奇瑞、吉利、ハルビン飛機、北汽福田などの後発企業は、低価格製品を市場に出して柔軟な戦略で販売を拡大し、着実に成長しはじめた。

そうしたなか、「三大」メーカーは、これまでに導入した外国のモデル車をそのまま市場に投入し、保護された独占利益は追求するが、乗用車の R&D への投資は少なかった。自主開発能力の養成を重視してこなかった結果、R&D の人材はどんどん流出している。これに対して、奇瑞、吉利、華晨など後発の乗用車メーカーは、積極的に「三大」の技術や人材を受け入れた。しかし、華晨、ハルビン飛機、吉利、奇瑞など後発の中国系メーカーは、購入した外国のモデル車に中国風のブランド名を付けたり、外国人のデザイナーを採用して外形だけのミニチェンジをしたりして、積極的に外車を模倣して次々と新型モデルを市場に出したが、外資系メーカー

から知的所有権損害で提訴されるケースが相次いで発生している。

5. 小括

中国の自動車メーカーにおける競争力の蓄積は、政府の一貫した競争の排除政策、とくに需要がトラックから乗用車へ移行しはじめた 80 年代の後半に採られた中央政府の厳しい参入制限と競争排除政策によって、強く制約されていた。参入させたごく少数の乗用車メーカーは保護下で独占的な利益をあげ、新しい車種の投入やモデルチェンジもせず、技術の吸収や品質管理の面で大きく立ち遅れた。

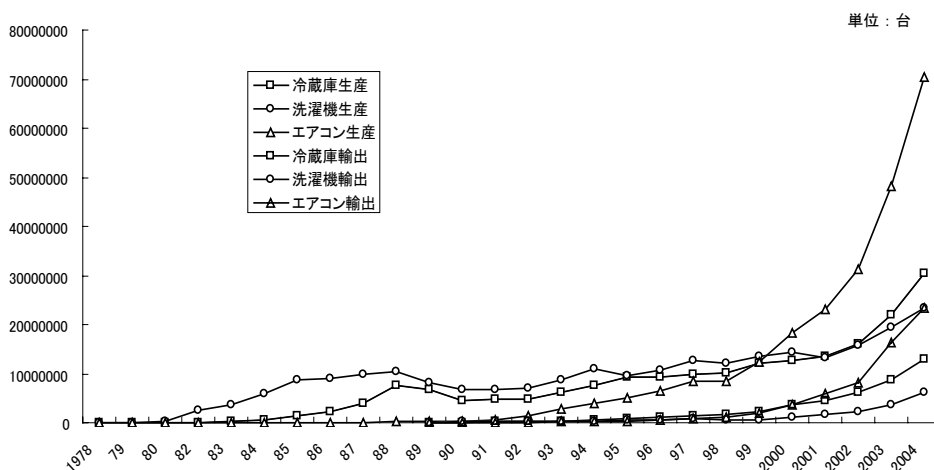
一汽や東風のような大手国有自動車メーカーは、自身の特別な地位や中央政府との特殊な関係を利用して、従来の中央政府の投資を受動的に受け取る態度から、積極的に限られた資金を勝ち取る姿勢に転換していったが、計画政策や投資の依存から抜けることができず、市場ニーズの変化に対してスピーディな対応ができなかった。

これに関連して、後発の地方や軍需メーカーの場合は、投資決定にいたる時間差を利用して積極的に市場に参入・拡張し、相次いで波状的に成長していったが、中央政府の投資政策という制約下で、得られた資金を少しずつ規模拡大に投入しながら成長せざるを得なかったので、規模の優位性や強い競争力はなかなか形成できなかった。

Ⅲ 中国家電メーカーの競争力はいかにして蓄積されたか

本節は、中国の WTO 加盟と市場の本格開放にともなって、急速に輸出が拡大し（図 3 参照）、海外での現地生産も展開している中国の家電産業を取り上げ、家電産業に参入して急成長して

図 3 中国主要家電製品の生産量と輸出量の推移（1978—2004 年）



注）輸出量は 1989 年以降のデータを入れた。

出所）各年の『中国軽工業年鑑』、『中国統計年鑑』ほかより作成。

きた上位メーカーの競争力蓄積と、その成果ならびに問題点を検討する。

中国における家電産業は、そもそも冷蔵庫や洗濯機など白物家電を主に指し、テレビなどの黒物家電は「電子製品」として認められていた。90年代まで、国の管理システムも白物家電を家電製品に、黒物家電を電子製品として分類し、別々のルートで生産計画を立てていたため、今までは両者を別々に分けて論じる論文が多かった。ここでは両者を合わせて、冷蔵庫、洗濯機など白物家電を主、テレビなど黒物家電を従とし、激しい競争を通じて成長してきた中国家電メーカーの競争力蓄積を、トータルで考察していきたい。

1949年、中華人民共和国の成立前、中国の家電生産はほとんど空白状態であった。49年に上海、南京、天津などの沿海大都市を中心に全国で扇風機は2万台、電気アイロンは7万個を生産されていたが、その他の家電製品はほとんど皆無であった（江、1999年、201頁）。新中国の家電産業は、これらを基盤として発展を始めた。ここでは、その後の中国家電産業の発展過程を4つの歴史的段階にわけて、歴史段階ごとに、環境要因の制約の下で家電メーカーの競争力蓄積を重点的に分析し、今日のグローバル化につながる問題点を抽出したい。

1. 小規模メーカーの散在と弱小な生産力（1950年代初～70年代後半）

新中国の建国後、重工業発展を優先する産業政策の下で、電力供給の不足や国民の消費レベルの低さなどの事情もあったが、民生用の家電産業の発展は中央政府によって制限されていた。ごく少量で生産されていた洗濯機や冷蔵庫、テレビなどの家電製品のほとんどは、企業、病院、商店など向けの業務用に使用され、個人や家庭の消費対象にはならなかった。中央政府は、民生用の家電製品よりも軍需用の電子製品の発展を優先していたのである。第1次5カ年計画（1953-57年）の時期から、古い軍需企業の設備更新や新しい軍需企業の設立が行われるようになった。さらに、60年代末からの電子大会戦は、中ソ・中米戦などの戦時下の総動員体制を想定した通信・情報網の確立を狙い、先端的な軍需工業を支える電子工業基盤の確立を企図し、半導体などの開発や生産に投資を行ったものである。しかし、軍需用の狭い領域での開発先行によって、一般産業への応用は立ち遅れたため、民生用の家電産業の面では、先進国との技術格差が拡大する一方であった。

そうしたなか、扇風機、電気アイロン、電気ストーブなど小型家電製品の生産が次第に発展し、家電メーカーはラジオ（52年）、冷蔵庫（54年）、白黒テレビ（58年）、洗濯機、掃除機（62年）、単相エアコン（64年）、カラーテレビ（71年）など、比較的構造が複雑な家電製品の試作が始まった。70年代の中期までには70余の家電メーカーができ、30種類以上の製品を少量生産していたが、依然として扇風機（78年に138万台）と電気アイロン（同91万個）が主流製品であった。

冷蔵庫については、54年に瀋陽医療器械廠は最初のオープン式コンプレッサーを使った冷蔵庫を、55年に天津医療器械廠はクローズ式コンプレッサーを使った冷蔵庫を試作した。しかし55年から77年までの23年間に、全中国での冷蔵庫生産は15万台しかなかった。洗濯機については、62年に瀋陽医療器械廠、65年に上海医療器械廠がそれぞれ試作したが、ともに

77年までは量産に入らなかった(江, 1999年, 201—203頁)。第1台目の真空管白黒テレビ(58年)を試作した天津無線電廠は, 71年に初めてカラーテレビの試作に成功したが, 78年になっても年間合計で3,800台の生産でしかなかった(丸川, 1996年)。以上主要製品の生産量からもわかるように, 70年代の末まで中国の家電産業におけるメーカーは小さく, まだ大企業は存在しなかった。

1977年まで, 白物家電の生産に対して中央政府は計画商品の範囲に入れず, 統一管理の部門も設置しなかった。一方, 63年4月に設置された第四機械工業部(後の電子工業部)は, ラジオ, テレビなど黒物家電を統轄していたが, 仕事の重心を民生製品ではなく国防用電子産業の建設に傾けた。各地に散在していた家電メーカーは, それぞれの生産規模が非常に小さいため, 完成品の組立てから部品生産までを手がけ, 部品のほとんどを自製したため生産効率が悪かった。製品の品質も悪く, いったん製品が市場に出た後も故障が多く, 常に修理しなければならないため, 家電メーカーは長年専門の修理チームを持っていた。

これらの小規模企業は, ほとんど政府との人脈関係を持たず, 国からの投資やプロジェクトも望めなかった。大企業への投資を差し引いた残余, または地方レベルの分散資源を活用し, ローカルの多様なニーズに応え, 大企業がカバーしえない分野を補っていた。それゆえに, 身近なローカルのニーズに対する反応は大企業よりも敏感であった。また小規模集団企業は, 国营大企業のように病院, 幼稚園, 学校, 商店, 劇場など膨大な社会サービス部門を内包することも少なく, 国からの福利厚生も少なかった。

2. 多数メーカーの新規参入と技術導入ブーム(1970年代末～80年代半ば)

1970年代末から, カラーテレビ, 冷蔵庫, 洗濯機など家電製品の消費は急速に上昇し始め, 国内メーカーの生産量と販売量はほぼ年々倍増したが, まだ市場の大部分は輸入製品に占有されていた。1979年7月, 中央政府は蘇州で「全国家電発展規劃(企画)座談会」を開催し, その後, 耐久消費財の輸入を引き締める政策を採ると同時に, 消費財工業とくに新しい消費財の生産の発展を支援し, 原材料やプロジェクトなどの優先政策を制定した。これによって, 軍需企業をはじめ多数のメーカーが家電製品の生産に参入しはじめた。しかし, 家電産業における企業の参入と生産能力拡張の勢いは, 当初, 政府が「合理的」と考えていた範囲を大きく超えてしまったため, 政府は直ちに新規参入を制限する政策を打ち出した。80年に, 軽工業部は家電産業の発展に関する初めての計画を制定し, 冷蔵庫や洗濯機生産の「指定メーカー」や生産量を限定した(江[1999] 207—209頁)。

また, 78年に, 国家計画委員会は洗濯機, 冷蔵庫, エアコンなどの白物家電製品を国家計画に組み入れ, 軽工業部によって統一管理することを決定した。軽工業部の農具五金局(82年に五金家電局に再編)の下に「家電処」を新設し, 家電生産ラインの技術導入に対しては厳しいチェックをはじめたのである。

製品の供給不足によって, 当時の各家電メーカーの収益率はかなり高かった。たとえば, 洗

濯機分野では、1984年から88年までの5年間で、データの得られた30社を見ると、毎年の総資本利益率は平均25%以上で、うち6社では平均が40%以上、4社では50%以上にも達していた。最も利益率の高い上海洗濯機総廠は、5年間の総資本利益が平均で77.4%にもなっている（江〔1999〕206頁）。カラーテレビや冷蔵庫業界の状況も洗濯機業界の場合と似ていた。こうした明らかな巨大な需要の存在と高い収益率は、新規参入を強く誘発するものであった。また、家電産業の企業は小規模の組み立てからスタートしたので、必要な投資額も大きくなかった。

新規参入の急増によって、78年と比べて85年には、冷蔵庫のメーカー数は20社から110余社に、洗濯機のメーカー数は4社から180社に、テレビのメーカー数は63社から80余社に、それぞれ大幅に増えた。そのうえ、政府から打ち出された完成品輸入に代わる生産技術と設備の供与という政策は、日本をはじめとする先進国からの家電工場導入ブームを生み出した。85年には、カラーテレビの生産量は435万台で生産能力は1700万台に、冷蔵庫の生産量は145万台で生産能力は1350万台に、洗濯機の実生産量は887万台で生産能力は1238万台に達していた。これらの膨大な生産能力は、当時の中国国内の需要や輸出能力を大きく上回った。

一方、1980年代の初期、従来の機械工業や軍需工業から転換してきた国有企業が、冷蔵庫や洗濯機業界の半分を支える存在となった。国有企業のほかに、この時期に多数の集団企業や郷鎮企業も家電産業に参入してきた。冷蔵庫業界においては非国有企業が約4分の1を占め、洗濯機業界においては約半分を占めていた。こうしたなかで、機械・軍需産業から参入してきた国有企業の技術基盤は集団企業や郷鎮企業よりも強かったため、構造が比較的複雑な家電製品の生産に参入するケースが多かった。集団企業と郷鎮企業の生産は、主に洗濯機や冷蔵庫など構造が比較的簡単な製品に集中していた。

対外開放に従って、中国の家電メーカーが先進国メーカーとの間に存在していた技術格差は歴然であり、各メーカーは先を争って日本をはじめとする先進国から冷蔵庫、洗濯機、カラーテレビなどの製造プラントを、ワンセットで導入していった。多くの中国メーカーは、導入先の外国企業名やブランド名を中国語に翻訳して自社の社名や製品につけ、それを誇りにしていた。供給不足の市場では企業間の競争もあまり見られなかったし、各メーカーは品質管理などについて、まったく関心を持っていなかった。販売でも、メーカーが直接に扱う必要がなく、従来の国有卸売や小売企業のルートを通じて販売していた。

3. 競争時代への突入と後発企業の急成長（1980年代後半～90年代半ば）

1986年から始まった第7次5カ年計画において、中央政府は、高関税で国内市場を保護しながら参入メーカー数を厳しく制限し⁶⁾、指定された国有メーカーに対しては各面で優遇育成

6) 例えば、洗濯機、カラーテレビ、エアコンの輸入関税は、80年代の後半から従来の70～80%から100%に引き上げられた。

政策を与え、家電製品の国産化を促進していく方針を打ち出した⁷⁾。中央政府は、業界のコントロールを強化するために、85年に軽工業部の「家電処」を「家用電器局」に昇格させた。しかし、急速な市場の変化や地方分権への流れのなか、設立してから僅か3年後には「家用電器局」は撤廃され、88年に業界仲介組織の「中国家電協会」となった。

一方、中央政府による家電メーカーの制限政策にも関わらず、地方財政請負制度の推進と企業自主権の拡大につれて、80年代半ば以降も家電メーカー数はほとんど減少しなかったばかりか、かえって増加していった。家電メーカーは導入した生産ラインを稼働し、部品の国産化を推進しながら生産量を増やしていった。

89年以降、国の経済引き締め政策の影響を受けて、過剰供給であった市場は一気に冷え込み、メーカー在庫の増大もあって競争は激化してきた。家電の生産量は次第に減少し、市場で初めての家電の価格戦が発生した。こうして、市場の拡張スピードは明らかに鈍り、数年間にわたる下降局面がつづいたので、家電メーカー間でのシェア競争が激化した。家電製品は、売り手市場から買い手市場へと大きく転換した。

80年代の末から、冷蔵庫や洗濯機産業の生産設備は半分以上が遊休化し、3分の1のメーカーは赤字経営に転落した。90年に、冷蔵庫の生産量は463万台にすぎず、88年に比べて約300万台近く減少した。また、洗濯機の実生産量も663万台しかなく、88年比べて約400万台も減少した。

生産の過剰によって、家電メーカーは規模の拡張から優勝劣敗の淘汰時代に突入した。競争力の弱いメーカーは生産停止や企業閉鎖に追い込まれ、有力企業に合併されるケースもあり、企業数が減少し始めた。95年現在、冷蔵庫メーカーは約70社、洗濯機メーカーは約60社であったものの、実際に市場に出ているブランドはどちらも30種前後で、存在する企業数よりかなり少ない。しかも、市場の80%は上位10社によって占められており、このことは競争力のない企業はすでに生産停止状態にあることを示している。

家電業界の競争が激化するなかで、なおも新たな集団企業や郷鎮企業などの非国有企業は、引き続き家電産業に進出していった。これらの後発企業は、初めから国家計画プロジェクトの恩恵を受けず、市場ニーズの動向を重視していった。後発企業は、先発企業と違って生産だけを重視するのではなく、製品の販売を重視する自社販売ネットワークの構築活動を活発に行っていた。また、ブランドイメージのアップのために製品優勝賞（軽工業部の金賞、銀賞など）を獲得したり、マスコミを活用したりして企業やブランドの宣伝に力を入れはじめた。90年代の半ばになると、後発の各メーカー、なかでも集団企業や郷鎮企業は先発の国有企業と入れ替わって頭角を現し、業界の上位に上ってきた。

例えば、代表格がある海爾は、ブランド創り戦略を実行するために、基本的な企業管理体制

7) 80年代の末まで、カラーテレビ産業におけるブラウン管や、冷蔵庫産業におけるコンプレッサーのような主要部品は、長期にわたって供給不足だったので、政府によって割当制がとられた。割当においては政府指定メーカーが優先され、各社の生産能力に比例して割当が行われた。

の整備を経て品質管理システムの確立に着手しはじめた。そのシステムは、海爾内部では「日清管理法」あるいは「OEC（Overall Every Control and Clear）管理法」と呼ばれ、具体的には従業員一人一人に「3E（Every one, Every day, Every thing）カード」を配って、各人が担当するその日の仕事の内容を責任を持って遂行させるということにした。例えば、冷蔵庫の製造は156の工程、545の責任区に分けられ、一つ一つの工程や責任区を具体的にし、毎日どのような仕事を、いつ、誰が責任を取るかが、明確に記入されている。

「3E カード」の各項目への評価値に基づき、その日の業績評価と報酬基準値が確定され、ミスが出た場合の罰金額まで明示されていた。また、問題発生における責任分担の比率を、直接責任者が20%、その上司が80%を負うという、幹部に対する厳しい要求「八二法則」を確立した。そのうえ、従業員と幹部に対して「日清日高」、すなわちその日の成績と不足を確認した上で、その改善も含めた数値目標（1%アップ）を次の日に設定することを要求した。さらに、改善を怠る「下位一割」の幹部と従業員は容赦なく解雇される制度も導入された（王、2002年、164 - 173 頁）。

その結果、80年代中期に中央政府に定められた多数の国有「指定メーカー」は、上位から消えてしまった。経營業績の悪い一部の「指定メーカー」は身売りされ、非国有企業に買収・合併されたり、あるいは中国市場に進出してきた外資系企業（外資独資は不許可）と提携し、合併企業として生き残ったのである。家電業界における企業間競争の重点は製品の品質向上と新製品・新技術の開発力、販売前後のサービスのレベルに移行し、これらを基礎として市場シェアの拡大が図られた。家電メーカー自らが、消費者への流通ルートを開拓する必要性に迫られ、消費者の動向についての情報を多くもっている消費地の卸売り企業や小売店にアプローチするようになった。

80年代末期に、実力ある中国大手メーカーは一定のレベルのアフターサービス、たとえば24時間ないし48時間以内の訪問修理サービスなどを実現したが、競争の激化にしたがって、ユーザー意見のフィードバックと改善、訪問修理マニュアルの公示と厳守、製品の修理保証など、さらにサービスの水準を向上させていた。これに対して90年代の半ばに、日本の家電メーカーは中国の主要都市に修理ステーションを置いているだけであったから、ユーザーは修理ステーションに自分で製品を持ち込まなければならなかった。

さらに、厳しい市場競争に対応して中国家電メーカーは、積極的に日本をはじめとする先進国から生産管理のノウハウを導入し、品質管理に力を入れ始めた。例えば、洗濯機生産大手の小天鵝は88年に品質の問題で赤字に転落したため、89年に松下から品質管理のノウハウと自動制御の設備を導入してから、90年に全国で唯一の洗濯機品質金賞を獲得し、利益も大幅に増加した。また、家電メーカーは導入してきた技術を吸収すると同時に、コピー的な改造や開発をスピーディに行い、国内の多様かつ独特なニーズに応えていった。90年代の半ばになると、中国国内の大手メーカーの製品は、品質や技術レベルの面で輸入品と互角にあったが、サービスのレベルでは輸入品を上回った。そのうえ、大量に輸出されるようになった。

4. 競争のグローバル化と海外進出 (1990 年代後半～2000 年代半ば)

WTO 加盟にそなえて、政府は 90 年代の半ばから家電製品の輸入関税を相次いで引き下げた。例えば、冷蔵庫、洗濯機、カラーテレビとエアコンの輸入関税は、93 年の 100% から 96 年の 40～50%、99 年の 25～35% に、同部品の輸入関税も 93 年の 80% から 96 年の 25～35%、99 年の 15～20% までに、それぞれ大幅に引き下げたのである (日本貿易振興会「中国関税率表」, 「中華人民共和国海関進出口税則」)。家電企業に対する政府部門の関与は弱められていく一方で、家電製品の価格引下げといった個々の問題に政府が介入することは事実上、不可能となっていた。

一方、90 年代の後半になると、80 年代後半の市場の高度成長期に購入された家電製品は更新時期に入り、消費者は家電製品の性能や品質に対する要求を高め、新しい機能に敏感になってきた。特に、都市部の商品ブームは従来の洗濯機、冷蔵庫、カラーテレビからステレオ、エアコン、電子レンジへと移行しつつある。洗濯機は、従来の二槽式から全自動、ドラム式へと多様化、エアコンはウィンド式からセパレート式へ、機能的にもインバーターが主流になっており、カラーテレビも大型化・薄型化・多機能デジタル化の方向に向かっている。

新しいニーズを狙って、90 年代半ばから外資系の新規参入が増え、そもそも過剰であった生産能力は、さらに拡大していった。例えば、99 年に中国のカラーテレビの生産能力は 3500 万台に達したが、実際の販売は 1600 万台でしかなかった。冷蔵庫と洗濯機の生産能力の過剰も、ほぼ 50% に達した。業界の価格競争がますます激化し、90 年代末になると多くの家電製品の販売価格は 90 年代の半ばに比べて 20～30% を引き下げ、カラーテレビの価格は 50% 以上も下落した。

90 年代から、中国家電ブランドの国内市場に占めるシェアは拡大しつつあった。97 年に、国産ブランドの冷蔵庫のシェアは 94.6% に、同洗濯機は 85.4% に、カラーテレビは 80% に達している。その後、外資系多国籍企業の攻勢が強くなり、中国ブランドの国内シェアは若干落ちたが、カラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、電子レンジなどの中国製品ブランドのシェアは、2000 年代の前期に依然として 70～90% の高水準を維持している。自信がついた中国メーカーは、外国風の社名やブランド名を国産のイメージに転換した。

家電メーカーは製品や経営の多角化戦略を展開し、白物家電と黒物家電の垣根を越えて相互に参入し、浸透しつつあった。業界間の相互浸透によって、すでに激化していた業界内部の競争が白熱化し、企業間の買収・合併を加速させ、海爾、康佳、春蘭、TCL、美的のように多地域にまたがり、複数の家電製品で生産量の上位に立つ巨大なメーカーが順次形成されていった。

90 年代末からは、家電製品の輸入が減少するとともに輸出が急速に増えはじめた。2003 年に、カラーテレビ生産量 6541 万台の約半分の 3268 万台、冷蔵庫生産量 2208 万台の約 4 割の 881 万台、エアコン生産量 4813 万台の約 3 分の 1 の 1644 万台、洗濯機生産量 1943 万台の約 2 割の 363 万台が輸出された。

上位家電メーカーは海外への輸出を拡大すると同時に、アメリカ、ヨーロッパ、アジアなど

の海外で多くの生産拠点を作り、現地生産を拡大していった。さらに、中国の上位メーカーである海爾と三洋・三星、TCLとトムソン・アルカテル、美的と東芝・キャリアなど、外資系多国籍企業との連携を拡大したり、独自に海外で製品開発やグローバル化に努め、国際競争にも本格的に挑戦しはじめた。

5. 小括

中国上位家電メーカーの競争力が蓄積されてきたのは、中央政府の参入制限や計画投資などの産業政策によるものではなく、激しい市場競争の結果による産物である。特に80年代末から、家電メーカーが導入した生産能力は国内の需要を上回ったため、在庫が増え、家電製品の生産が売り手市場から買い手市場へ転換したため、政府政策の直接介入はほぼ不可能になった。

後発の家電メーカーは政府の政策優遇に頼らず、市場ニーズの変化に懸命に対応するようになった。特に80年代中期以降に参入してきた集団所有制企業や郷鎮企業は、厳しい国内市場での競争にしのぎを削ってたたかい、生産管理能力や販売・サービス能力、製品の開発能力を高めて着々と伸びて強くなってきた。

非国有企业を中心とする後発の家電メーカーは、市場経済の波に乗って急速に拡大し、先発の政府「指定メーカー」と入れ替わって頭角を現し、業界の上位に上ってきた。そのうえ、独特かつ多様化する中国ニーズに速やかに対応する能力を強めたのである。

IV 結 論

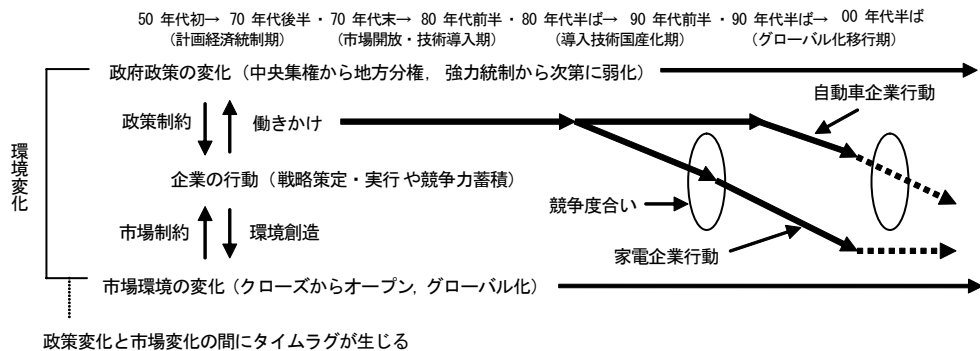
本研究の冒頭に、本研究の基本的な問い、すなわち「WTO加盟にしたがって、中国の自動車と家電メーカーの間で顕在化しつつある競争力の格差は、どのようにして生じたのか」を提起した。ここで「中国企業行動の政策適応から市場適応への修正プロセス」という本研究の分析枠組に基づいて、以下のように結論する。

すなわち、図4に描かれたように、両産業それぞれの外部環境要因、業界内部の競争の度合い、および各上位メーカーの戦略策定・実行過程の差異は、それぞれ上位メーカー間に行動中心の政策適応から市場適応へ修正する時間差を発生させ、競争力の格差を形成させた。

まず、競争力の格差については産業政策など外部環境要因との関係から見る。中国の自動車メーカーにおける競争力の蓄積は、政府の一貫した競争排除政策、とくに需要がトラックから乗用車へ移行しはじめた80年代の後半に採られた、中央政府の厳しい参入制限と競争排除政策によって、強く制約された。これに対して、家電メーカーに対する政府政策の直接介入は、80年代の後半になると多数の新規参入と大量生産能力の導入によって、家電製品の生産が売り手市場から買い手市場へ転換したため、ほぼ不可能になった。

次に、競争力の格差と産業内部競争の度合いとの関係を観察する。自動車産業においては地方企業や軍需企業が参入してきたものの、投資政策の制約の下で規模の優位性はなかなか形成

図4 中国の自動車・家電企業行動の政策適応から市場適応への修正プロセスの時間差



出所) 筆者作成。

できなかった。一方、大手メーカーは国家プロジェクト達成のサイクルが長すぎて、競争の優位性も確立されなかった。これに対して、家電メーカーの技術導入や工場建設に必要な投資額は比較的少ないので、多数の企業が短期間に参入して導入した生産能力は国内の需要を上回り、激しい競争は市場に向けたメーカーの競争力を促進した。

最後に、競争力の格差について上位メーカーの戦略策定・実行過程との関係で考察する。大手国有自動車メーカーは、業界の中核的な地位を占めながら、終始、政府政策や計画投資の依存から抜け切れないので、市場環境の変化に備える競争力の構築で大きく立ち遅れた。これに対して、80年代に後発した非国有企業を中心とする家電メーカーは、初めから政府の計画投資などに期待せず、市場ニーズに応じて厳しい国内市場競争でしのぎを削ってたたかい、市場経済の波に乗って業界の上位に上り、競争力を着々と伸ばして強くなっていた⁸⁾。

こうして、計画経済体制から市場経済化、さらにグローバル化へ変化する外部環境に適応するために、中国の自動車と家電産業における上位メーカーは、それぞれの歴史から生み出した独自の競争能力を効果的に発揮・改善し、既存資源の制約を乗り越えようとしているが、業界内外の環境要因や企業内部の要因によって、それは各側面からの妨げを受けていて、簡単にはいかない。したがって、メーカー間の競争力の優劣が顕在化し、メーカーの成長経路および競争優位のパターンに違いが現れてきたのである。

[参考文献]

王曙光 [2002]『海爾集団—世界に挑戦する中国家電王者』東洋経済新報社。

陳晋 [2000]『中国乗用車企業の成長戦略』信山社。

8) ただし、2000年代半ば以降、市場のグローバル化と中国企業の海外進出につれて、海外企業と真正面からの競争によって、中国企業の新製品開発力や持続的な収益力などの弱みが露呈してきた。海爾やTCLなど国内市場での優等生でも大幅な減益に直面し、苦戦を強いられている。

—— [2007]『中国製造業の競争力』信山社。

藤本隆宏 [1998]「アーキテクチャー：競争力確保の重要要素に」（『日本経済新聞』[経済教室]3月23日）。

国务院经济技术社会发展研究中心技改调研组 [1988]『一汽在改革开放时期的技术改造——来自生产第一线的调查报告』中国财政经济出版社。

中村静治 [1983]『現代自動車工業論』有斐閣。

日本総合研究所・中国社会科学院工業経済研究所 [1982]『現代中国经济事典』東洋経済新報社。

草原光明 [1984]「家電産業の海外進出」（福島久一・角田収・斉藤重雄編『日本資本主義の海外進出』青木書店）。

谷浦孝雄 [1995]「主要産業の現状」（金宗炫・大西健夫編『韓国の経済——革新の安定の開発戦略』早稲田大学出版部）。

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35巻第9号）。

渡辺利夫・金昌男 [1996]『韓国経済発展論』勁草書房。

程遠 [2004]「三大企業該在自主上多做努力了」（『經濟日報』（北京，04年4月2日））。

江小涓 [1999]「体制轉軌中的產業發展与產業政策：以家用電器行業為例」（江小涓 等著『体制轉軌中的增長，績效与產業組織变化』）。上海三聯書店・上海人民出版社。

中国汽車工業總公司企画司・中国汽車技術研究中心 [1992]『汽車工業企画參考資料』出版社不詳。

中国汽車工業總公司工業司・中国汽車技術研究中心 [1996]『汽車工業企画參考資料』出版社不詳。

Baldwin, Carliss Y. and Kim B. Clark (2000), *Design Rules: The Power of Modularity*, Cambridge, MA: MIT Press.

Fine, Charles H. (1998), *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of temporary Advantage*, Reading, MA: Peruseus Books.

Ulrich, Karl T. (1995), "The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm" *Research Policy*, 24, pp.419-440.

The Competitiveness Accumulation of Chinese Automobile and Electric Home Appliance Manufacturers

Jin Chen *

Abstract

This paper compares and traces the achievements and issues of the competitiveness accumulation of the Chinese leading manufacturers aiming at the establishment of mass production, which enter into the most representative automobile and electric home appliance industries by taking up China's manufacturing as "workshop of the world" and adaptation of applying the frame of corporate strategy theory.

The key research questions of this paper are as follows. How the actualized difference of competitiveness has been caused between the Chinese automobile and electric home appliance manufacturers along with China's joining the WTO? Concretely, what kind of relation exist between the extent of internal competition in each industry and the process of the strategy construction of each leading manufacturer in alliance with external environments factors such as government industrial policies up to now.

This paper closes with the following conclusion, based on the analysis frame of this paper, i.e. "adjustment process of the Chinese corporative performance from policy-orientation to market orientation". That is, the respective external environment factors, degree of industrial competition of two industries and the difference of construction processes of corporative strategy among each leading manufacture caused the adaptation time difference among the performance of respective leading manufacturers from policy-orientation to market orientation, and formed the difference of competitiveness.

Keywords:

Corporate strategy theory, Chinese manufacturers, Automobile industry, Electric home appliance industry, Competitiveness Accumulation

* Professor, College of Business Administration of Ritsumeikan University