

〈研究ノート〉

中国自動車産業発展期に見る “持つ者”と“持たざる者”の事業戦略*

——トヨタから吉利汽車へエンジン供給をめぐる事例のアプローチ——

曾根 英秋

I. 研究の課題と分析の視角

1. 研究の課題

李澤建 (2019) は『新興国企業の成長戦略』で、中国自動車産業発展期の自動車産業を“持たざる者”として、民族系自動車メーカーが多国籍企業との競争過程で、事業環境への変化の対応、経営資源戦略の采配の推移などによる競争優位の構築過程とその進化のダイナミズムを取り上げ、民族系自動車メーカーの強みから成長戦略を分析した。

そこで、筆者はその対極にある“持つ者”となる多国籍企業が、新興国市場において、製品力と技術力において優位に立ちながら、価値創造と本国資源を用いる価値実現ができていない問題を提起し、その要因を分析する。

トヨタ自動車株式会社（以下トヨタ）の中国乗用車生産事業は、1994年に交付された「汽車工業産業政策」に織り込まれた部品産業の育成を重視し、完成車両の生産より早期に部品事業の展開を進め、コア部品の生産が可能となるよう天津汽車集団の自動車部品事業と合弁で裾野から整備を始めた。具体的には1995年に中国国産化技術支援センター（現 TTCC: Toyota Motor Technical Center (China) Co. Ltd）を天津市に開設し、自動車部品国産化にむけて支援を始め、これにより、デンソー、アイシン、豊田

* 投稿のきっかけが、李澤建 (2019)『新興国企業の成長戦略』であり、副題で「中国自動車産業が語る“持たざる者”の強み」となっており、本稿でも準用するとともに、対極の日本自動車産業を“持つ者”として標記する。

合成分のトヨタ系部品メーカーが天津地区へ進出した。トヨタもこれを機に、1995年から1997年にかけて主要ユニットや部品を手がける合弁企業4社を天津に設立した。天津地区で部品産業の育成に努めるトヨタの取り組みは、のちに天津汽車との乗用車合弁事業へ結実していった。しかし、これらの部品合弁各社は、部品を生産しても搭載するトヨタ車がなく、販売台数が伸びず、経営上は苦勞することになった。

本稿では、新興国を中国、多国籍企業をトヨタ、民族系自動車メーカーを吉利汽車とし、トヨタが中国において、天津汽車集団と合弁事業で設立した天津豊田発動機有限公司（現、天津一汽豊田発動機有限公司、以下天津豊田発動機）から吉利汽車へのエンジン販売事業を取り上げる。中国以外の国ではエンジンのような基幹部品を他系列メーカーへ販売する例はほとんどなく、“持つ者”のトヨタがなぜ当時「スーパー・コピーショー」と批判される民族系メーカーの吉利汽車へエンジンを販売する事業戦略を取ったかを分析することを課題とする。

なお筆者は当該期に、天津豊田発動機に駐在し、吉利汽車とのエンジン売買契約交渉の当事者を経験している。

2. 先行研究

先行研究の整理については前述の多国籍企業の内外要因を総括的に分析する視点と、もの造りの製品アーキテクチャの面から検討した。まず新興国市場における先進国他国籍企業の競争優位に関する一般事項について、天野（2010、11頁）は新興国市場戦略において「先進国企業は、それまでの成功体験を積んだ市場とは、質的にも量的にも条件が異なる市場に対峙しなければならない。対象市場は所得水準も大幅に異なり、市場インフラや消費者の商品知識も未発達である。（中略）先進国市場で成功を重ねた企業ほど、その方法に固執するため、新興国市場で不適合となるリスクは高くなる。新興国市場戦略には、過去の国際化戦略とは異なる非連続性と固有の参入障壁が存在する」と、先進国企業の経路依存性について「先進国企業のジレンマ」（天野2009）が発生すると述べている。

一方、もの造り面から藤本（2004、183頁）は、製品のアーキテクチャから「乗用車はクローズド・インテグラル型」、また産業地政学の観点か

ら得意な製品を(同、183頁)「日本はオペレーション重視の擦り合わせ型製品、中国は労働集約的なオープン・モジュラー型製品」と分析している。

中国の多国籍企業の外部要因となる新興民族系企業について李(2005a、142頁)は「新興勢力とされる地場系自動車メーカー(吉利、奇瑞など)の競争戦略はシンプルである。異業種からの新規参入のメーカーが多かったので、コア技術の独自開発は不可能に近い。かといって、正式に外国設計車の技術一式をライセンス導入する資本金・政治力もない。結局、基本パターンは「寄せ集め設計」となる。つまり、あらかじめ別々に設計された部品を寄せ集めて多様な製品を設計することである」と、地場系自動車メーカーの技術能力を評価している。

また、吉利汽車について李(2005b、306頁)は「吉利汽車の事例を観察すると、同社の「寄せ集めによる低コスト・低価格戦略」がより明白に見えてくる。現段階では、同社は「スーパー・コピーショー」と批判され、品質問題も指摘されているが、本質的には製品ごとに部品を最適設計し、「擦り合わせ」によって製品全体の性能を出していくことが必要とされる乗用車を、寄せ集めに近い「オープン・モジュラー型」製品に転換させよとするとともに、同社の「低コスト・低価格戦略」の基本的なスタンスが見えてくる。簡単にいえば、すなわち、乗用車をトラックと同じ設計思想で造るということである」と、競争戦略を分析している。

そして、吉利汽車の自動車産業参入初期の競争力を、「リバース・エンジニアリング」的開発と「寄生式調達」により確保しようとする戦略については、李澤建(2019)、呉(2020)を先行研究として取り上げた。

中国での多国籍企業の合弁事業運営の問題点に焦点をあてた研究では、向滄(2009)が仏プジョーの撤退に到った原因と合弁会社(広州プジョー)の運営を検証している。また、筆者(2019)もトヨタの中国合弁事業について具体的問題について提起している。

分析の枠組みであるSWOT分析は経営戦略や事業計画の現状分析を行う経営戦略策定の方法であり、板倉(2010)を参考とした。

3. 分析の枠組み

“持つ者（トヨタ）”と“持たざる者（吉利汽車）”の事業戦略を、「アーキテクチャ」と「企業の経営資源」の観点から分析する。

藤本（2004、132頁）は、製品特性から「機能と構造のつなぎ方や、部本と部品とのつなぎ方など、設計要素のつなぎ方に関する基本的なものの考え方を「アーキテクチャ（設計思想）」と定義し、「擦り合わせ型（インテグラル型）」か「組み合わせ型（モジュール型）」という軸と、「クローズド型（社内囲い込み）」と「オープン型（業界標準）」の軸を掛け合わせたマトリックスで考えることができ、自動車はクローズド・インテグラル型製品」と区分している。また、アーキテクチャの産業地政学の面からは「日本の現場の総合力による、オペレーション重視の擦り合わせ型製品の優位性がある。一方、中国では出稼ぎ労働者を活用した労働集約的なオープン・モジュラー型の製品に優位性がある」（藤本2004、183頁）と述べている。

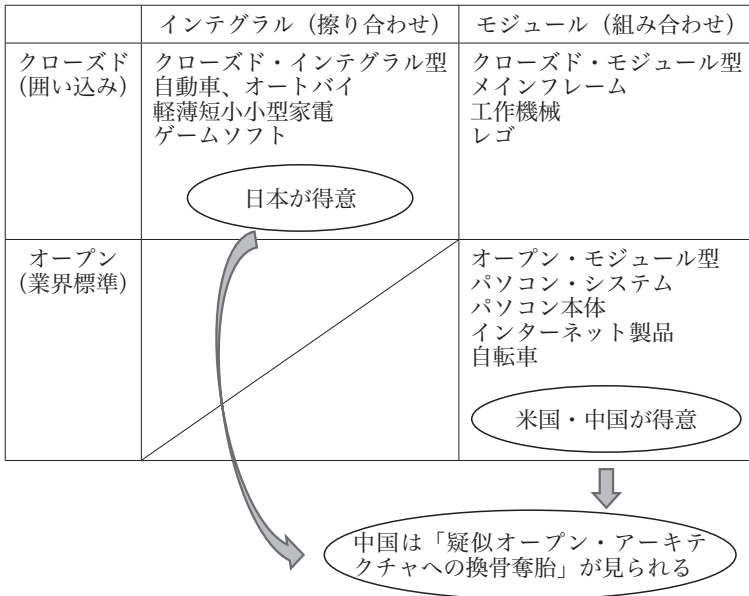


図1. アーキテクチャの基本タイプ

出所：藤本（2004）を基に筆者作成。

そして中国では（同、218-219頁）「日本企業が得意としてきた「擦り合わせ型」のオリジナル製品を、いつの間にかコピー・改造部品の寄せ集めに近い「オープン・モジュラーまがい」のアーキテクチャに「換骨奪胎」してしまうプロセスが、中国の製造業で各所に観察される」と、また「疑似オープン・アーキテクチャへの換骨奪胎」こそが、中国製造業を考える上でひとつの鍵になる」と提起している（図1）。

企業の経営資源の最適化の観点から、他国ではエンジンのような基幹部品を他メーカーへ販売する例はほとんどないが、“持つ者”のトヨタがなぜ吉利汽車へエンジンを販売する戦略を取ったのかSWOT分析を用いて解析する（図2）。

SWOT分析とは、経営資源の最適活用を図る経営戦略策定方法の一つであり、1960年から1970年代に、スタンフォード大学のアルバート・ハンフリーによって構築された。目標を達成するために意思決定を必要としている組織のプロジェクトなどにおいて、外部環境や内部環境を、強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の4つのカテゴリーで要因分析する方法である。

内的要因は、目標への影響により強み、または弱みとなり、人材、財務、製造力などのほか、マーケティングの4P（Production（商品）、Price（価格）、Promotion（販売促進）、Place（立地、物流））などが含まれる。

	プラス要因	マイナス要因
内部要因（内部環境） 「商品力」「技術力」 「生産能力」「資金力」	Strength（強み） （活かせる強みは？）	Weakness（弱み） （克服すべき弱みは？）
外的要因（外部環境） 「中国自動車産業政策」 「中国自動車産業の環境」	Opportunity（機会） （市場での機会はある？）	Threat（脅威） （回避すべき脅威は？）

図2. SWOT分析

出所：板倉（2010）を参考に筆者作成。

外的要因には、マクロ経済、技術革新、法令・社会環境、文化の変化などが含まれる。

本稿では、内的要因を「商品力」「技術力」「生産能力」「資金力」、外的要因を「自動車産業政策」「自動車産業の環境」と定義して分析する。

4. 中国自動車産業初期の開発活動

中国の自動車生産は、毛沢東の指令で1953年ロシアの自動車メーカー、ジルの支援により第一汽車製造廠が設立され、「解放牌」⁽¹⁾の生産から始まった。自力更生（地域一貫生産）が主張され、1972年には一省一工場体制がとられ、各地域に工場が分散することとなった。しかし、この時期に政策の一貫性はみられず、顕著な自動車産業の発展はみられなかった。

その後、鄧小平は1978年「改革開放」政策のなかで、自動車産業を中国の基幹産業にすることを明確にし、国内自動車メーカーが海外から技術の導入と、合弁会社の設立を支援し、自動車産業の発展を促そうとした。1980年代には「技貿結合政策」⁽²⁾と呼ばれる海外技術導入政策がトラック・貨物車の部分で行われ、日本のいすゞ、日野、ダイハツの技術が導入された。また乗用車について、1985年には独フォルクスワーゲンの「サンタナ」のKD生産を上海汽車トラクター工場で開始し、その後、「上海サンタナ共同体」を組織し、部品の国産化を推進した。

1980年代の半ばから1990年代初頭までは、輸入車の急増もあり、中国の乗用車市場は大きく伸びたが、政府の乗用車参入制限により、現地生産乗用車は上海大衆、広州プジョー、天津汽車等の極限られたものであった。その結果、市場全体が「供給不足」の状態にあり、需要に追いつかない売り手市場で、競争がなく、車両価格も高価なものであった。この時期の日系自動車メーカーの進出状況は、1984年にダイハツと天津汽車との「夏

(1) 第一汽車は1953年にロシアの自動車メーカージルの支援により設立され、1956年から生産が開始された、ソビエト連邦のトラックをベースとした中国人民解放軍のZIL-157をベースとする軍用トラック、解放・CA30であった。

(2) 1980年に始まった政策で、市場開放と引き換えに海外技術を導入するもので、輸入完成車に100%の高関税をかけ、一方で外資企業の現地生産を奨励するもの。

具体的にはトラックと主要部品の図面を中国政府に供与する代わりに、対価の代わりとして日本製トラックを中国が購入した。

利（シャレード）」の技術提携、1990年にトヨタと金杯汽車工業の瀋陽金杯客車製造で商用車「ハイエース」の技術提携（1991年生産開始）、スズキと長安汽車の合弁会社である重慶長安スズキ汽車有限公司（1995年生産開始）とごくわずかであった。

外国の自動車メーカーが中国進出を検討し始めた1980年の中国自動車生産台数は22万台と、日本1,104万台の50分の1、米国801万台の40分の1と、わずかな量であった。

このような状況から、李澤建（2019、16-17頁）は中国の乗用車製造における「自主ブランド」製品と「自主開発」の組織開発能力の要素が揃うのは2000年代以降である。それまでは、実質的に「自主ブランド」の乗用車といえるのは、ダイハツからライセンス契約で天津汽車が製造する「夏利」のみであったと述べている。しかし、「夏利」は前述のように1984年にダイハツから技術契約で導入したもので、その後の追加開発があるわけでもなく、筆者は「自主ブランド」とは言えないと考える。「夏利」の年間生産台数は1999年の127,159台を最高に、2000年は81,951台に大幅減少している。なお、1992年にもう一つの自主ブランド乗用車であった「上海牌」の生産が中止されており、実質的には自主ブランド乗用車はなかったといえる。

また、（同、18頁）で中国民族系自動車メーカーの研究開発活動の特徴について「外部依存性」が指摘される。設計開発には汎用部品の「寄せ集め」や、「寄せ集め設計」による「疑似オープン・アーキテクチャ」化現象が存在すると述べており、2000年代の中国民族系自動車メーカーの車種開発活動においては、先進国多国籍企業では主に内製化するコア部品まで外部調達に頼る、「寄せ集め」的行為が散見される。

これについて、李・陳・藤本（2005）は製品アーキテクチャの考え方を中国自動車メーカーに適用すると、「複数の先発企業が独自設計した製品をコピーし、そのコピー部品にあたかも汎用部品のように組み合わせることで新製品を開発する」ことを「疑似アーキテクチャ化」と定義している。

1988年12月に『国務院關於嚴格控制轎車生產的通知』が発表され、合弁による乗用車技術導入を図り、1992年4月に乗用車生産を「三大（第一汽車、第二汽車、上海汽車）・三小（天津汽車、北京汽車、広州汽車）・

三微（長安汽車、貴州汽車）」の8社に集約させる体制が出来上がった。しかし、そのメーカーは中国市場の需要特性に対応するための改良設計をもっぱら外国側に任せてしまい、そのために吸収・消化への努力が十分に行われず、「外資技術依存」という現象が生じている。

この結果として、中国自動車産業の「閉鎖的自主発展期」における技術導入の特徴を、1つは外国からの技術導入で「リバース・エンジニアリング」的手法を用いて、独自に分解測定を行い、図面を起こし、導入図面に不足している情報を補足した。この方法は主に商用車について行われた。そして、もう一つの方法は、特定のモデルを選んだうえで、「リバース・エンジニアリング」的手法を行う開発方法で、主に乗用車について用いられた。これらの開発では、企業間の図面供与・技術移転・ユニット部品の共通化によるコピー・移植といった技術拡散のルートが一般的にみられた(李2019、74頁)、と述べている。

しかし、こうして作られた中国製部品を用いた最終製品の品質は、オリジナルな図面の設計品質のみならず、中国で国産される部品の品質や、中国側の設計変更の能力からも影響を受けざるを得ず、結果的に、導入先の製品品質に比して水準がある程度低下することになる。

一方、合併事業での技術導入では、設計図面のみならず、生産管理技術、経営ノウハウ、特に部品の現代的な生産技術も併せて導入され、中国自動車産業の技術水準の底上げをもたらす波及効果が発生した。

このような状況を、2004年に中国科学技術部の委託調査としてまとめられた路・封(2005)は、第一汽車のような合併事業を行う企業について「長期にわたって政府に保護されてきた国有大手メーカーは外資との合併にうつつを抜かし、自主開発能力を失った」と評価を下し、「以市場換技術」(市場と引き換えに外資合併による技術移転を積極的に推進しよう)という方法論で自動車産業を育成しようとしてきた政府の政策を痛烈に批判している。

また、「三大、三小、三微」の寡占体制の下で、中国自動車産業は、潜在需要に対して、指定された生産拠点による供給が十分に対応できなかった。その結果、広範囲に存在していた潜在需要及び過剰保護による高い国内市場価格・利益率の存在が、1997年以降直ちに「枠組み外」の民族系メー

カーからの参入を誘発する要因に成ったと指摘している。

5. 多国籍企業の新興国市場進出の初期課題：トヨタの中国戦略を例に

5.1. 国産化要求と競争力移転経路の乱れ

トヨタの海外進出は、「グローバル・マーケティング発展プロセス」と同様に、まず完成車の輸出販売から始まり、販売が好調に推移した段階で、完成車販売の総販売店を設立し、更に販売量が増加した局面で、現地生産の車両工場を設立する。そして部品の国産化により更なる販売の拡大が見込める場合に、部品メーカーが進出するというものである（図3）。

ところが中国では自動車産業政策により、部品メーカーが先に進出し、その結果により車両生産会社が進出するという他とは真逆の方法となった。結果として、先に進出した部品メーカー各社は、部品を生産しても搭載するトヨタ車がなく、また、合弁相手先の「夏利」の販売台数が計画を大幅に下回り、経営上は大変苦勞することとなった。

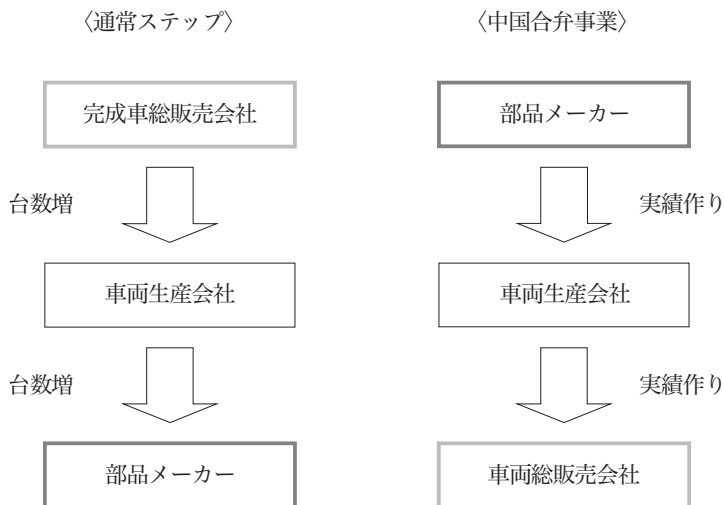


図3. トヨタの中国合弁事業推進ステップ

出所：筆者作成。

5.2. 競争力移転の困難性：天津豊田発動機を例に

(1) 進出方法

1996年5月天津豊田発動機はトヨタと天津汽車集団の折半出資で、1996年5月に設立された。出資方法は、トヨタが現金、天津汽車集団は土地、建物、設備による現物出資で、当時の外資合弁の典型的な方式であり、会社設立時から資金不足が懸念された。会社設立時の現物出資設備の中で、活用できたのは工場用地と鑄鉄鑄造設備であった。そこで、天津汽車「夏利」の後継モデル及び、天津豊田汽車（現、天津一汽豊田汽車）へのエンジン供給を考慮し、小型乗用車用のトヨタ製エンジンのなかで、鑄鉄エンジンブロックを使用する1300CC・8A型と、1500CC・5A型エンジンが採用され、1998年7月に8A型エンジンが生産開始され、合弁相手先である天津汽車「金夏利」へ供給された。

その後、2002年10月に天津豊田汽車の小型乗用車「威馳 Vios」の生産が開始され、本格的な生産体制となった。なお、天津汽車集団が第一汽車集団に合併されたのに伴い、2003年9月、天津豊田発動機は天津一汽豊田発動機有限公司へ社名を変更した。

天津豊田発動機の特徴は、資金も技術もない天津汽車と、中国進出の足場を築きたいトヨタの、当時中国最大の合弁事業である。天津豊田発動機は、1999年10月に江沢民主席（当時）が訪問し、自筆の書を残すなど、天津では最優遇扱いされた企業であり、敷地は21万平米と広く、工場をはじめ、食堂、シャワー室、診療室、宿舎など多数の建物を備えた、いわゆる単位そのものであった（図4）。また、天津豊田発動機は合弁前から生産していた、491Qエンジン（詳細後述）、夏利用376Qエンジン部品を生産していた。

天津豊田発動機の使命は、通常の事業運営に加え、①天津地区で部品産業の育成に努め、後の、トヨタの乗用車合弁事業（天津豊田汽車）を結実させる。②そのために、合弁相手先である天津汽車集団へ円滑にエンジンを提供し、協力するという任務があった。

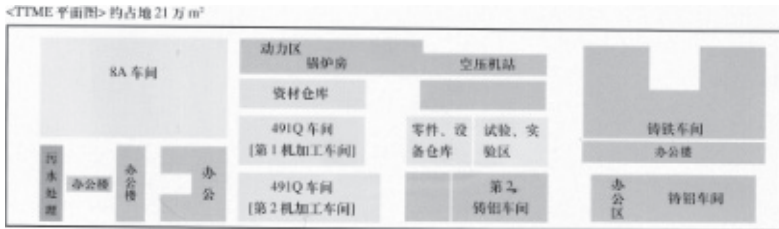


図 4. 天津豊田発動機工場配置図（第一工場・楊柳青）

出所：天津豊田汽車発動機社内報（2001）『再创輝煌』。

(2) 販売するトヨタ車を持たない合併事業

トヨタが新規導入した 8A 型エンジンは、「1300CC エンジンだが、性能は 1600CC、燃費は 1000CC」とのキャッチフレーズで、当時の中国としては他にない DOHC（Double overhead camshaft）機能を有した高性能エンジンであり、合併相手先である天津汽車の「夏利」、及び将来の認可を見越した天津豊田汽車の車両に搭載される予定で準備された。しかし、天津汽車の「夏利」はモデルが古く、また販売体制上の問題から、計画を大幅に下回る販売状況であり、天津豊田発動機は経営を維持できない状況であった。その解決策として、天津豊田発動機は保税工場制度を利用してエンジン部品を日本へ輸出を開始したが、それだけでは改善しなかった。そこで、吉利汽車、厦門金龍汽車、海南マツダ汽車など現地の複数の自動車メーカーへエンジンを販売するという、他国では見られないことを実施し事業を継続した。この問題は天津豊田汽車でトヨタブランドの車両生産が開始されるまで続いた。

また、天津豊田発動機では、トヨタ製 4Y エンジンをフォーカスモデルとして、リバース・エンジニアリング的開発をした 491Q エンジンを合併以前から独自製品として、製造・販売しており、（トヨタから見れば）品質上の問題はあるものの、多くの現地自動車メーカーから引き合いがあり、積極的に提供していた。

491Q エンジン⁽³⁾(図 5) はトヨタ製 4Y エンジンと酷似しているが、図面表示が 491Q 表示となった中国独自製品として、中国内では複数社が生産・販売しており、他国では見られない知的財産権の取り扱いであった。当該について藤本(2004, 189頁)は「国家が中央集権的に R&D を集中的に行い、その成果である設計図などを、いわば「公共財」として全国の工場に支給するシステム」と説明している。

また、鋳鉄鋳物生産技術を応用してトランスミッションケースの生産、エンジン運搬用パレットの生産及び日本設備メーカーへ輸出と、事業機会求めて奔走している。

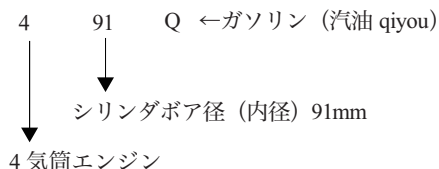


図 5. 中国エンジン表示の基準 (例: 491Q)

出所: 筆者作成。

(3) 慢性的債権回収遅れからくる運転資金不足

天津汽車は販売債権回収が遅れ資金不足が常態化し、部品メーカーへ 1 年以上の支払い遅延が発生していた。この間、天津汽車から部品メーカーへは会社運営上で必須となる、税金・電気料・給与など用途を限定した金額のみ支払われるという異常な状態であった。

この結果、天津豊田発動機から、部品メーカーへの支払い遅延も常態化していた。この間、天津豊田発動機はトヨタ系部品メーカーの代表として、天津汽車との間で何度も調整を持ったが、無い袖は振れないと有効な解決策はみいだせなかった。

(3) 491Q エンジンは排気量 2,237CC で、主に小型客貨両用車に使用されている。

元となるトヨタの 4Y エンジンの基本系となる Y 型エンジンは、1982 年から製造されており、水冷直列 4 気筒 OHV で、主にトラック・バン・タクシーなどに使用。

(4) 筆者の天津豊田発動機駐在経験

筆者は2000年1月～2003年1月、董事経営部長として財務・販売・生産管理部門を担当した。筆者を含め、トヨタ駐在員のアドミ関係者4名(総務、調達、生産管理)はいずれも台湾経験者で、中国語をはじめ中国式の仕事の進め方がある程度理解した者であり、比較的スムーズに業務を推進することが出来た。

工場の敷地は21万平米と大変広く、工場をはじめ、食堂、シャワー室、診療室、宿舍等を備えた、いわゆる単位そのものであり、会社内には多数の小さな建物があり、扉の窓ガラスには目隠しをして中で何をしているか判らなかつた。日本人と中国人の交流は進んでおらず、トヨタ駐在員は旧病院を転用した日本人専用事務所で業務をすることとなり、日本人と中国人の交流からという状況であった。

工場を見ると、いたるところで窓ガラスが割れ、ドアが壊れていたが、金がなく、誰も無関心で放置されている状態であった。特に、従業員は国有企業の、努力しても、しなくても同じという風潮に慣れ、トヨタ式の仕事の進め方を理解してもらうのに大変苦労した。

また、天津汽車の販売不振から生産台数の計画大幅未達成による一時帰休(下崗)をたびたび実施した。そこで、天津税関から「保税工場」の承認を得られたのを機に、トヨタ本社向けにエンジン部品の輸出をする事で急場をしのいだ。一方、天津汽車から1年以上に及ぶ代金未払いに伴う資金不足となり、部品メーカー等への部品購入代金の支払い不能におちいつていた。そこで、天津豊田発動機が独自で銀行借入をして、仕入先に代金支払いを実施したが、借入金返済の重荷を負うこととなった。

しかし、業績は好転せず、トヨタ本社の承認は得られなかつたが、天津豊田発動機の責任で中国民族系の自動車メーカーへエンジン販売するなど、日本では考えられないことを実施した(詳細は7参照)。筆者は、販売部門の責任者を兼務しており、中国内の民族系自動車メーカーを訪問し、契約条件・販売価格の調整を含め厳しい交渉をすることとなった。また、併行して前述の、トランスミッションケースやエンジンパレット等の新商品開拓を進め、収益の拡大に努めた。

これらの販売努力により、天津豊田発動機は2001年7月には生産能力

一杯の月産「一万台生産計画」に挑戦するまでになった(表1)。この間に、工場建屋の破損部分の修理をし、決算・資金状況をにらみながら、不要な建物、設備の処分を進めるとともに、事務・技術部門の事務所統一化等の作業環境の整備、及び日中管理層の交流をすすめた。そして、2001年2月には、品質保証体系の国際認証である「ISO9002」を取得できるまでになった。

また、余剰人員対策として、日中の管理層で「対策委員会」を設置し、実施内容・方法を明確化した。その後、経済補償金を準備したうえで希望退職をつのり、社内人事評価試験を実施後に1400名を800名ヘリストラを実施した。リストラ対象者の一人ひとりに解雇通知をせねばならず、個人的には二度としたくない経験であった。

表1. 天津豊田発動機製8A・5A エンジン搭載車両の生産台数 単位：台

メーカー	車名	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
天津夏利	金夏利	9,088	11,739	3,112	9,484	35,762
	夏利2000	0	10,590	14,426	5,809	0
	威姿 Vitz	0	0	0	5,496	5,622
	威樂 vele	0	0	0	0	12,483
a	計	9,088	22,329	17,538	20,789	53,867
天津豊田 b	威馳 Vios	0	0	2,147	49,534	33,545
a+b	計	9,088	22,329	19,685	70,323	87,412
吉利	美日／吉利	0	8,887	17,339	38,888	26,310
海南マツダ	普力馬 Premacy	0	4,710	7,018	n.a	n.a
	合計 a	9,088	35,926	44,042	109,211	113,722
生産能力	b	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
能力余剰	b-a	110,912	84,074	75,958	10,789	6,278

出所：Fourin 生産台数データをもとに筆者作成。

5.3. 筆者から見た当時の天津汽車夏利廠

前身は天津市微型汽車で、1984年にダイハツ工業と技術提携し、1986年から小型乗用車「夏利」の生産を始めた。「夏利」は提携先であるダイハツの当時の生産車「シャレード」から取られた(中国語読みで「シャアリイ」)。そして、1997年に天津汽車夏利股份有限公司(以下、天津夏利)

に改称し、1999年に深圳証券取引所に上場した。

1995年から天津汽車工業集団では「15万台拡大建設プロジェクト」が始まり、1997年2月に完了した。これにより、天津夏利の生産能力は年間15万台、エンジン生産能力は20万台までに拡大した。しかし、同時期の販売台数を見ると大幅な能力余剰が発生しており、この状況は天津夏利の部品サプライヤーも同様であった。

そのため、多くの部品サプライヤーは競合製品を生産している吉利汽車へ部品供給をすることとなった。しかし、2001年に天津夏利は販売不振に陥って、吉利汽車への部品供給を停止するよう指示を出した（韋2007）⁽⁴⁾。

2002年6月には第一汽車集団の子会社となり、社名を天津一汽夏利汽車股份有限公司に変更した。第一汽車とトヨタの合弁事業開始以降は、第一汽車傘下の自動車メーカーとして、トヨタ製の車両を自社ブランド（トヨタの「Vitz」を「威姿」、「Platz」を「夏利2000」・「威楽」）として販売している。

(1) 工場の実情と品質問題

筆者は赴任早々一人で中国側の親会社である天津夏利へ工場見学に行った。生産ラインは動いているものの、ライン側で約半分の作業者は寝転んでいる者、新聞を読んでいる者等が散見され、トヨタの生産ラインとは大きな違いがあり、合弁事業運営の難しさを感じた。このような工場実態に由来するかどうかは不明であるが、当時の天津夏利は設計品質を製造過程で達成出来ず、大きな品質問題を抱えていた。トヨタは天津汽車集団からの要請を受け、「夏利」の百数十ヶ所にのぼる製品改良指導、トヨタ車をベースとした「夏利2000」「威姿」「威楽」の導入に協力している。

(2) 販売体制の問題から債権回収遅延の恒常化

天津汽車の販売体制は、「作れば、高い値段でも売れる」という時代から変わっておらず、旧態依然のままであった。天津汽車から販売店への車

(4) 筆者の所属する、天津豊田発動機へは供給停止指示はなかった。

両販売時点は、販売店から車両購入者への販売時点と同時となっており、販売店には在庫負担はなく、また、販売促進の圧力もすくなかった。その結果、数年経過した新車が平然と販売店に在庫されており、値引き価格で販売されている状況であった（例：1999年新車〇〇元、2000年新車△△元）。天津汽車の売掛債権の回収期間は長期化し天津汽車は慢性的な資金不足となっており、部品サプライヤーへの支払い遅延が恒常化し、1年間未払いの状況であった。

6. 吉利汽車の戦略

6.1. 吉利汽車の概要

吉利汽車有限公司⁽⁵⁾ (Geely Automobile、以下、吉利汽車) は中国浙江省杭州市に本社を置く吉利控股集团有限公司 (1997年5月設立、以下、吉利集団) の子会社である。吉利集団が設立されるまでは、現会長・李書福を中心とする同族経営であった。吉利集団は自動車の製造・整備、パワートレイン、主要コレクションデザイン・研究・生産・販売およびサービスを一体化し、旅行サービス、生産ラインおよびテクノロジーイノベーション、金融サービス、教育、モータースポーツなどを業務とするグローバルグループである。また、呉 (2020、16頁) は吉利集団の設立が「大規模化の道を歩みはじめた」と述べている。

李書福は1984年に兄弟や仲間と1万元の資金で「黄岩市製冷元件廠」(冷蔵庫の部品工場) を設立し、彼のモノづくりの原点となった。そして、1986年に「黄岩県北極花水箱廠」(冷蔵庫工場) を創業した。一方、建材用内装ジュラルミン板が完全に輸入品に頼っていることを知り、製品開発に取り組み、中国初のマグネシウムアルミニウム曲面版の国産化に成功し、国内生産の80%を占めるまでに成長して資金を獲得した。1990年代に入り中国では若者を中心にオートバイブームが起きた。しかし、当時の

(5) 吉利汽車有限公司は中華人民共和国の民営大手自動車メーカーである。1986年に冷蔵庫の製造企業として設立。1992年にバイクの製造を開始し、1997年には自動車の生産を始めた。2010年、親会社の浙江吉利控股集团がフォードからボルボ・カーズを買収。同年、ロンドンタクシーを生産していたロンドンタクシーインターナショナル (LTI) の経営権を委譲。その後も、2017年5月、マレーシアの自動車メーカーであるプロトン株の49.9%を獲得、同年英国のロータス・カーズの株式も51%を取得するなど、積極的なM&A戦略が見られる。

オートバイ産業は、政府の生産許可（「産品目録」への登録）がなければ生産・販売活動ができず、その打開策として「杭州にある倒産寸前の国有オートバイメーカーと提携、浙江吉利摩托車廠を設立し、オートバイの生産を始める」（丸川・高山2005、293頁）。

1994年に四輪車の試作車「吉利1号」が完成したが、政府許可の取得の見込みが立たず、量産化を断念した。そこで彼は二輪車（特に、当時、国内で生産されていなかったスクータータイプ）に注力し、1996年には年間60万台を生産するまでになった。こうして、二輪車とマグネシウムアルミニウム曲面版の好調により、吉利集団は急成長できた（李2019、204頁）。

同時期に李書福は更なる事業展開を求めて米国を訪問し、自動車の多さに驚き、自動車事業の拡大を再び考え始めた。今回は目標を一般家庭用車の製造に定め、「三ケ『五』計画」を打ち出した。この計画の意味するところは、「100キロメートルあたりの燃費5ℓ、販売価格は5万元以下、5人乗り」というもので、当時の一番安い車は天津「夏利」（ダイハツ、シャレードベース）や、「奥拓」（スズキ、アルトベース）の7～8万元であった（李2019、206頁）。

そして、1997年に生産許可を持つ、四川省徳陽市の国有企業である四川徳陽汽車廠と合併で四川吉利波音汽車有限公司（後に吉利汽車製造公司へ変更）を設立した。しかし、生産面の不便さから、合併相手先が持つ出資分30%を買い取り、工場を浙江省へ移動し、浙江省豪情汽車製造有限公司を設立し、1998年に吉利汽車の一台目のセダン「豪情」が生産を開始した。このことは、中国初の民営自動車メーカーの誕生を示すこととなった。また、寧波市から工場誘致を受け、1999年に寧波美日汽車製造有限公司を設立し、鋳型作成の方法により9ヶ月で「美日」ブランド車の製造を開始した（呉2020、16頁）。

但し、当時の吉利汽車が合併で入手した生産権はマイクロバス（6類）であり、マイクロバスの名義で乗用車の生産を目指したが、市場が最も必要とするスリーボックス乗用車の生産ができなかった。そこで、2001年に乗用車の生産権を持つ湖南江南機器廠と合併で、江南吉利汽車有限公司を設立し、排気量1.3ℓのスリーボックス乗用車の生産を計画した。

一方、2001年10月に国家経済貿易委員会2001年第21号、27号公告で、浙江省豪情汽車製造有限公司及びその製品のJL6360、HQ6360、及び、寧波美日汽車製造有限公司及びその製品のMR6370、MR7130が乗用車(7類)として認定された(李2019、106頁)。

2003年、吉利汽車は香港市場に上場し資金調達に成功した。これにより、トランスミッションをはじめとするコンポーネントの独自開発を推進した。

以上のように、吉利汽車は、オートバイ産業から、後の乗用車産業への参入を実現させるための貴重な規制回避のノウハウを蓄積したと言える(李2019、105頁)。

6.2. 吉利汽車の研究開発と事業戦略

前述の「三ヶ『5』計画」方針に従い、吉利汽車は主として天津夏利のハッチバックモデル車を買付け「フォーカスモデル」として分解し、「リバーズ・エンジニアリング」的方法で生産図面を作成し開発を進めた。これと併行して、天津夏利の部品調達先を調べ、エンジン、トランスミッションをはじめとする多くの部品を天津夏利のサプライヤーから調達する手法を採用した。こうした寄生的調達戦略により、初期の量産体制は自ら構築するのに比べて容易となり、2002年前後の天津夏利サプライヤーからの調達比率は95%になっていた(李2019、207-208頁)。

当該事項について李(2005b、292頁)は、「吉利汽車は乗用車部門において中国自動車産業におけるアーキテクチャ・オープン化の尖兵役を演じている。吉利はエンジンやトランスミッションなどを外資系企業から購入するなど「オープン・モジュラー型」に近い乗用車の作り方をしており、年間生産台数はまだ4~5万台程度のレベルであるが、中国市場では最も安い価格を実現している」と述べている。天津夏利のサプライヤーに依存し、夏利の「リバーズ・エンジニアリング」で模倣し、開発した「豪情」の総開発費は僅か3百万元であった。また、開発費用とともに、工場建設についても李(2019、210頁)は最小限の投資しか行わず、浙江省豪情汽車製造有限公司は年間2.5万台の生産能力の工場を3億元、寧波美日汽車製造有限公司は年間5万台の工場を、7億元で完成させ、「外資との合弁

中国自動車産業発展期に見る“持つ者”と“持たざる者”の事業戦略

プロジェクトに比べ、極端に小額の投資で、(中略)固定資産償却額を削減し、コスト面での競争優位を獲得できた」と述べている。しかし、車両組立工場の投資の主な部分は、塗装工程と、プレス工程であり、品質維持に関連する自動化率に影響され、表面の投資額だけでは判断できないと筆者は考える。

表2. 金夏利 (TJ7131U) と美日 (MR6370) の比較

メーカー	金夏利	美日
駆動形式	FF	FF
最高時速 (km/h)	165	145
燃費性能 (km/L)	20以上	20 (60km/h 走行時)
長・幅・高 (mm)	3,995/1,615/1,385	3,670/1,620/1,386
ホイールベース (mm)	2,340	2,340
輪距-前/後 (mm)	1,385/1,365	1,385/1,365
エンジン	8A-FE	8A-FE
トランスミッション	5MT	5MT
車体整備重量 (kg)	890	847
販売価格 (万元)	8.25	6.58

出所：李澤建 (2019) 『新興国企業の成長戦略』。

天津汽車の「金夏利」と吉利汽車の「美日」を比較すると表2のように、酷似している。特に、ホイールベースと輪距は同寸法であり、同一プラットフォームを使用していると考えられる。すなわち、長・幅・高に現れる外形上 (デザイン) の差異は若干あるものの、基本部分のプラットフォーム及び関連する足回り部品は共通であり、「夏利」を「フォーカスモデル」としたコピー的「疑似アーキテクチャ化」と言える。そして、1999年から生産を開始した、「美日」は「豪情」に定着しつつある低級車イメージから抜け出すため、李書福は天津夏利 TJ7131U と同様の天津豊田発動機が生産する8A-FEエンジン (1,300CC) を採用した (李2019, 211頁)。吉利汽車は以上のように参入初期におけるフォーカスモデルの技術情報だけではなく、部品も天津汽車のサプライヤーから調達することで「複写」というより、「復元」に近い製品の開発方法で、分解サーベイによって得た部品

表を手掛かりに、必要な部品を確保できた点が市場勃興期に最初の企業成長を実現できた要因といえる（李2019、220頁）と述べている。

しかし、呉（2020、17頁）は「製造時に図面設計が欠けており。デザインを完全に板金労働者に依存していた」と実情を述べている。

6.3. 戦略的構造転換

エンジンをはじめとする部品調達が天津夏利に依存している以上は、コスト削減に限界があり、吉利汽車内部で低コストの競争力を維持するため、エンジンをはじめとする基幹部品の内製化や自社独自のサプライヤーの確保が、規模拡大に伴い喫緊の課題となった。背景を李（2019、212頁）は、「天津夏利のサプライヤーからの調達価格は、それを天津夏利へ納入した価格に比べ割高で（葉・朱2006）、しかも、天津夏利のサプライヤーからの値上げ要請もしばしばあった。それ故に、それまで吉利汽車が築いた低コスト優位が維持できなくなっていた」。

そこで、2000年から8A-FE エンジンを「フォーカスモデル」としてMR479Q エンジンの開発を始めた。吉利汽車研究所院、上海交通大学、聯合汽車電子有限公司（ボッシュの現地合弁会社）からなる開発チームが2003年3月まで、4年をかけMR479Q（1.3ℓ）の試作だけでなく、MR479QをベースにMR479QA（1.5ℓ）、MR481Q（1.6ℓ）、JL481Q（1.8ℓ）のエンジンのシリーズ化に成功した。その結果、内製・量産化に成功し、8A-FE エンジンより、低コストで燃費面でも優れた性能を得た（李2019、212頁）、呉（2020、17頁）は「コンポーネントが外部に依存した苦境を打破した」と述べている。

トヨタの8A-FE エンジンと吉利汽車のMR476Q エンジンを表3のように比較すると、エンジンの基本諸元を示す、内径・工程、排気量、圧縮比が同一であり、8A-FEを「フォーカスモデル」としたコピー的「疑似アーキテクチャ化」であることが判る。また、トヨタには8A エンジンシリーズに、1.5ℓ、1.6ℓ、1.8ℓが存在し、吉利汽車製エンジンはそのコピー的製品であり、このような知的侵害行為は国際ビジネスでは許容されない事象といえる。

なお、吉利汽車はコスト面からの市場競争や2002年末からのトヨタと

の商標をめぐる裁判などの理由により、従来のような天津夏利への「依存調達」が次第にできなくなり、自社独自のサプライヤーへの「構造転換」と、製品開発の「リバース・エンジニアリング」式模倣から自主開発への「構造転換」が必要となってきた。

表3. 8A-FE エンジンと MR476Q エンジン比較

エンジン	8A-FE	MR476Q
メーカー	天津豊田発動機	吉利汽車
エンジン仕様	DOHC-L4,16V	DOHC-L4,16V
長・幅・高 (mm)	650/595/635	647/589/653
内径・工程 (mm)	78.7/69	78.7/69
排気量 (CC)	1,342	1,342
最大出力 (Kw/rpm)	63/6,000	63/6,000
最大トルク (Nm/rpm)	110/5,200	109.8/5,200
圧縮比	9.3:1	9.3:1
最小燃料消費量 (g/KWh)	280以下	259以下

出所：李澤建 (2019) 『新興国企業の成長戦略』。

6.4. 基幹部品の内製化と自社独自のサプライヤーの育成

1997年、吉利集団は台州の2輪サプライヤーと共同で、吉利集団台州汽車零部件聯合有限公司を設立し、エンジン工場、トランスミッション工場、ホワイトボディ工場などを備えていた。例えば、天津夏利の TJ376Q エンジンをリバース・エンジニアリングで模倣し JL376Q エンジンとして生産し、「豪情」に搭載している。

李 (2019) によれば、「2001年前後に吉利汽車と取引しているサプライヤーの数は400社以上であったが (雪2006、49頁)、2004年その数が200社社へ減少した (吉利汽車2006)。このうち、半数の100社以上のサプライヤーに対し、吉利汽車は資本参加し経営支配権を握っている。こうして、自社独自のサプライヤー・システムの構築により、2002年前後の「美日」「豪情」製造時は、95%の部品を天津汽車のサプライヤーに依存していたのに対し、(中略)2006年では1%まで低下した」(葉・朱2006、215頁)と述べている。

6.5. 筆者が見た吉利汽車

筆者は8A エンジンの売買契約、吉利汽車の状況理解のために数度、訪問している。毎回、吉利汽車の副総経理が空港へパトカーを自ら運転して迎えに来ていただいている状況を見て、地元政府との関係の強さを印象付けられた。

董事長の李書福氏とも面談の機会があり、筆者は「もう少し品質を重視した製品づくりをしないと、ブランドイメージの棄損、しいては、代替購入時に吉利車を選択されなくなるのではないか」と質問した。それに対し、彼は「中国自動車産業のエントリー市場は始まったばかりであり、二輪車から発展した四輪車ユーザーが中心で価格重視の傾向があり、当面はこれでよいのだ」と説明された。

また、当時の吉利汽車は年間生産台数が数万台の水準であるにも関わらず、年間100万台計画の準備が整った、と台州工場の説明をされた。吉利汽車が年間100万台の生産・販売を達成したのは2017年と10数年経過後であり、このような先行投資は中国以外の民営企業では考えられない投資政策であり、投資効率に対する考え方の違いを感じる。

寧波美日汽車の工場は、新設したばかりであり、経験不足から例えばプレスの金型交換に何時間も要すなど、これからの状態であった。しかし、吉利汽車のトップ層の仕事に関する情熱は熱く、学ぼうという姿勢に溢れ、これが（天津汽車と）同じ中国の自動車メーカーなのかとの印象で、活気と情熱を筆者は感じた。

7. 天津豊田発動機が吉利汽車へエンジン販売

7.1. 背景

2000年当時、天津豊田発動機は8A エンジンの月間生産能力1万台に対し、合弁相手先の天津夏利（特に、8A 搭載の「金夏利」）の販売実績は計画を大幅に下回り、月1,000台前後と稼働を維持できる状態になく、レイオフをたびたび実施せざるをえなかった。その上、天津夏利への売掛金は1年間以上にわたり正常の支払いが行われず、天津豊田発動機の部品メーカーを含む取引先へも支払い遅延が発生し、従業員1,400名を抱え、危機的な経営状況にあった（表4）。

一方、天津豊田発動機は合弁前から、491Q エンジンの生産・販売を実施しており、営業部門を有し、多くの中国自動車メーカーと交流があった。そのような中で、吉利汽車を含め、厦門金龍汽車、海南マツダ汽車など複数社から8A エンジンの販売要請があった。

7.2. 8A エンジン外販ビジネスの決定

トヨタ製エンジンを他メーカーへ販売（他車に搭載）するようなビジネスは例外（天津夏利）を除いてこれまでになく、トヨタは了解しなかった。しかし、天津豊田発動機の経営状況も理解しており、不可とは判断しなかった。そこで、天津豊田発動機の独自の責任と判断で実施することとし、天津豊田発動機ブランド（TTME）での販売とした。しかし、トヨタ内部では、天津豊田発動機の独自行動について否定論も多く聞かれた。

なお、天津豊田発動機は前述のように、独自製品として、トヨタ4Y エンジンのコピー製品である491Q エンジン、（トヨタ製）エンジンパレットを日本設備メーカーへ輸出などの独自事業を遂行していた。

トヨタの海外事業体は、会社設立後「3年で単年度黒字、5年で累積解消」を目標に、「トヨタウェイ」⁽⁶⁾を前提に、独立採算と自立化を要求され、その運営については各自で考え・努力するという企業文化がある。

筆者は前任地（1995年～1999年）の台湾・国瑞汽車でも、日本にないタクシー仕様車の台湾独自採用等を経験している。また直近では、広汽豊田汽車有限公司が2018年に合弁ブランドで電動車の「iX4」を発売するなどの例がある。

7.3. 8A エンジン外販ビジネスにおける天津豊田発動機の留意点

8A エンジンは当時の中国自動車産業にあつては、最新機構を備えた性能的にも競争力の非常に高いエンジンであった。そこで、次のような販売条件を定めた（表5）。

- ① エンジンの売り渡し時点を工場出荷ベースとし、品質保証なしの売り切りとした。すなわち、エンジンと車両への適合は各自動車メーカー

(6) トヨタウェイとは、全世界のトヨタで働く人々が共有すべき価値観や手法を示したもの。

の責任であることを明確にし、品質問題を回避した。

- ② エンジン出荷前代金支払いとし、売掛債権回収の問題を回避した。
- ③ 販売価格については合弁相手先である天津夏利向けより割高とした。なお、李 (2019、212頁) によれば、「天津夏利のサプライヤーからの調達価格は、それを天津夏利へ納入した価格に比べ割高 (葉・朱 2006)」との指摘があるが、出資者である天津夏利に対し、最優遇待遇の適用は商道德の当然の道理である。また、「8A エンジンの調達価格は最初に1.75万円で、2000年以後「美日」生産の規模拡大につれ、調達価格が2.2万元に引き上げられた」と述べているが、8A エンジン本体はこのような高額ではなく、多くの追加部品が含まれていると思われる。(初期のエンジン価格が1.75万円とすると、車両価格6.58万円の26%を占めることとなり、異常値といえる)
- ④ リバース・エンジニアリングによる技術漏洩を考慮したが、既に天津汽車から「金夏利」が発売されており、車両を購入すれば8A エンジンの調達が可能である。また、8A エンジンの基本となる A 型エンジンは、1978年から生産されており既に約20年を経過していた。しかし、8A エンジンは、Double Over Head Camshaft 16valve の機能を有す高性能エンジンであり、当時の中国の乗用車にはほとんど採用されておらず、模倣しても簡単に完成するとは考えていなかった。事実、吉利汽車は前述 (6.3) のように4年かかったと述べている。

7.4. 吉利汽車に対する特別の留意

吉利汽車向けの販売台数は比較的多量であったため、「品質保証なしの売り切り契約」というものの、天津豊田発動機はアフターサービス要員を吉利汽車内に常駐させていた。そこを通じて、吉利汽車の車両生産台数とエンジン注文数の整合性を確認し、8A エンジン生産の平準化に努めた。(さもなければ、吉利汽車からの月間発注数の変動が非常に大きい状態が続いていた)

また、8A エンジンのコピー開発の件は契約当初から耳にしており、開発の進捗状況、品質上の問題点も把握していた。筆者は何度か寧波美日汽車製造有限公司を訪問し、工場見学しているが当然のことながら8A エン

中国自動車産業発展期に見る“持つ者”と“持たざる者”の事業戦略

ジンコピー試作工場の見学の間機はなかつた。

表4. 天津豊田発動機が吉利汽車へ8A エンジン販売の背景

項目	天津豊田発動機	吉利汽車
商品力	「夏利」の上級モデル（金夏利）用に8A エンジンを供給	「豪情」の上級モデルとして「美日」を開発したが、搭載エンジンがない
技術力	トヨタからの技術導入	自社開発能力なし
生産能力	月産1万台 但し、「金夏利」の販売不振から低稼働（余剰生産能力が発生）	自社生産能力なし （多くの部品を夏利の部品サプライヤーに依存）
資金力	販売債権回収遅れから、恒常的な資金不足発生	二輪車等の既存事業で資金あり

出所：筆者作成。



表5. 天津豊田発動機の8A エンジン外販条件（社内ルール）

8A エンジンの外販条件	ブランド	天津豊田発動機（トヨタではない）
	品質保証	売り切りで品質保証なし （車両とエンジンの適合性の責任を免責）
	販売価格	天津夏利<外販
	決済条件	前受け金（エンジン出荷前入金）方式

出所：筆者作成。

7.5. トヨタの訴訟提起

李（2019、212頁）は「2002年12月には、日本のトヨタが8A エンジンの使用と「美日」のロゴマークに関わって「商標権侵害」を理由に吉利汽車を訴えた。これをきっかけに、吉利汽車に対する、天津豊田発動機からの8A エンジンの供給が打ち切られた。こうした制約がエンジン内製化のきっかけとなった（葉・朱2006）」と述べている。しかし、正しくは、2003年2月に北京市第2中級人民法院に、①吉利汽車が購入したのは天津豊田発動機製の8A エンジンであり、広告にトヨタを表示（例：「トヨタの動力、価格は心を動かす」「トヨタ8A エンジン仕様」）するのは商標権の侵害である。②「美日」とトヨタのロゴマークが似ている（写真1）と、トヨタは不正競争行為と正式に提訴したが、2004年1月に共に敗訴して

いる。

しかし、この訴訟発生を機に、吉利汽車は「美日」ロゴマークの使用停止をしており、吉利汽車は製品開発、部品調達戦略転換をしていると見受けられる。

また、天津豊田発動機からの8A エンジンの供給が打ち切られたとあるが、表1のように2004年まで供給が継続されており、天津豊田汽車の稼働に伴い、天津豊田発動機の8A エンジンの生産余力がなくなったことが大きな要因と言える。

こうした制約が吉利汽車のエンジン内製化のきっかけとなったと述べているが、吉利汽車は2000年から8A エンジンのコピー試作を開始しており、内製化は当初からの計画であった。

写真1. 「トヨタ」と「美日」のロゴマーク比較



出所：ONDA TECHNO Intl. Patent Attys. & Seven Seas IP Group.

2003年2月25日「人民網日本語版」で業界関係者の情報として、「美日」の商標は登録されてから5年が経過しており、トヨタがこの時期に提訴したのは、天津豊田汽車の「VIOS（ヴィオス）」と吉利汽車の「美日」は、共に天津豊田発動機の8A エンジンを搭載しているが、「VIOS」が定価11万元であるのに対して、「美日」はその半額以下と安価である。吉利汽車は2002年の自動車販売台数がおよそ5万台（前年比120%増）に上り、市場シェアは4.5%に達した。「吉利集団の急速な発展により、「美日」は「VIOS」にとって脅威となった」と、市場競争が原因との見方を示している。

8. 結語

“持つ者”としてトヨタを、“持たざる者”として吉利汽車を例に、その

事業戦略を「アーキテクチャ」と「企業の経営資源」の観点から SWOT 分析を用いて、図 6 のように解析した。

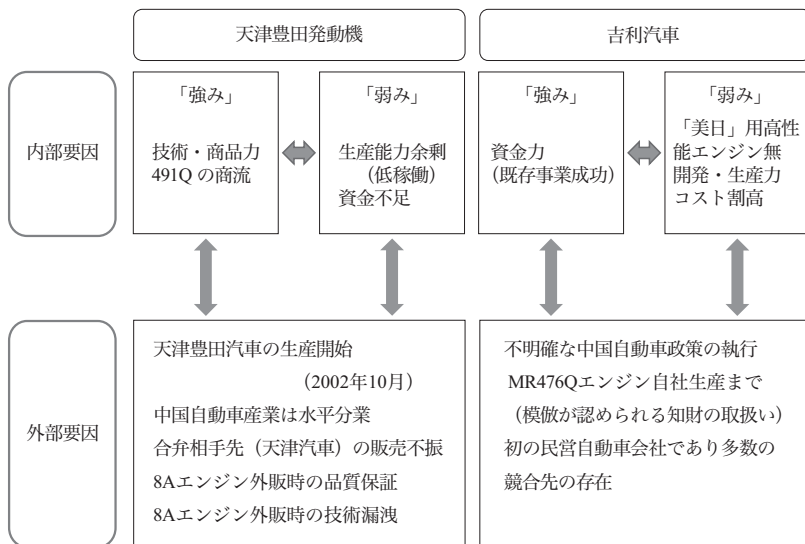
8.1. 分析結果

アーキテクチャの観点から見ると、乗用車は「クローズド・インテグラル型」のもの造りの製品であり、トヨタは中国においてもトヨタブランド製品については「クローズド・インテグラル型」のもの造りを志向している。一方、吉利汽車は過去の二輪車生産の経験や中国のアーキテクチャの産業地政学から見られる「疑似アーキテクチャ化」による「オープン・モジュール型」を志向しており、もの造りの考え方の違いが明確となった。トヨタから吉利汽車への 8A エンジン販売は、合弁初期の天津豊田発動機の経営状況とトヨタブランドではなく現地の天津豊田発動機ブランドでの販売という中国自動車産業の慣習から成立したアーキテクチャであり、背景には天津豊田発動機は既に商用車用 491Q エンジンの販売を通じ、中国的な「オープン・モジュラー型」の要素があり、この経験が乗用車用 8A エンジンの外販へ繋がったと言える。藤本（2004、237頁）は、中国のような疑似オープン・アーキテクチャにはコンポーネント・ビジネス戦略が重要であり「中国の組立メーカーが使う業界標準的なエンジンを供給し、「パワード・バイ・トヨタ」が成立してもよいのではないか」と、中国ビジネスの事業戦略の一つとして提起している。

そして、企業の経営資源の観点から見ると、双方ともに抱えていた弱みを補完する取引であったと言える。すなわち天津豊田発動機は合弁相手先の販売不振から余剰生産能力が発生し、また資金不足から経営的に困難な時期であった。一方、吉利汽車は新規モデル「美日」を開発したものの搭載するエンジンを持っておらず技術・生産面のニーズに由来する。

しかし、両社ともに長期的な取引（例：モデル期間）と考えていたのであろうか。筆者は、天津豊田発動機は天津豊田汽車でトヨタブランド製車両の生産が始まるまで、吉利汽車は自社製 MR476Q エンジンが完成するまでと、両社ともに次の戦略が整うまでの過渡的な対応と考えていたのではないだろうか。

図 6. 天津豊田発動機と吉利汽車の分析結果



出所：筆者作成。

8.2. 考察

李(2019、228頁)は、持たざる者の成長戦略として、すでに多数の市場において、成功をおさめてきた先進国多国籍企業に比べて、持たざる者で、弱者の新興国企業にとって、市場のモザイク性はむしろ絶好のシェルターである。中国乗用車市場を例にしてみれば、量的拡大期において品質を第一購入要因にしていなかったエントリーユーザーを大量に輩出させ、廉価車市場の形成を推進した。さらに、廉価車市場の顕在化が参入直後の中国民族系自動車メーカーに外資合弁企業と接戦せず、安定的に規模を拡大させる生息地を提供した。新しい市場機会を創出することを通じた戦略であり、成功より、成長こそが、先進国多国籍企業との競争を直面する新興国企業の戦略的選択となると述べているがそうであろうか。

自動車ユーザーは購入時の価格だけは判断しておらず、購入後の日常使用の満足度、燃費を含めた費用、アフターサービスの信頼性など総合的な評価により決定しており、代替え時のブランド選択に大きな影響を与える。また、先進国多国籍企業は進出時には高グレードからであっても、次は低

グレード分野へも進出する。中国民族系メーカーも低グレードから、やがては高グレードへも進出し、双方入り乱れた競争関係に入ることになる。そのためには、「顧客に信頼される商品づくり」という王道が基本と筆者は考える。

天津豊田発動機製の8A エンジンを、吉利汽車の「美日」ブランド車へ搭載するために販売するという、具体例を挙げて検討したが、ここで疑問に感じることは、トヨタは他国と同様のグローバル発展プロセスに準じて車両製造事業から中国進出していたら、そのキイパーツであるエンジンを外販したであろうか。また、吉利汽車も中国が他国と同様な知的財産保護制度であれば、「疑似アーキテクチャ化」開発で、車両開発をしたであろうか。

つまり、トヨタは「完成車両の生産より早期に部品産業の展開によりコア部品を生産する」という中国自動車産業政策によりエンジン企業が先に進出した。吉利汽車は「マイクロバス（6類）の生産権名義で乗用車の生産を目指す方法」「コピー的模倣によるリバース・エンジニアリングで車両開発」という不明確な中国の制度が前提にあるのではないか。

このような事例はWTO加盟国としては、中国以外ではありえないような現象ではないだろうか。中国の自動車産業は世界一の生産・販売台数になって久しい。しかし、世界の一流自動車メーカーは育たず、自動車メーカー数も20年前から変わらず100社を超え、整理・統合も進んでいない。このことは、政府の保護政策は自動車産業を自立化させず、自動車大国にはなったものの自動車強国になれない原因がここにあるのではないであろうか。

近年、トヨタは各国の新エネルギー車政策の進展に伴い、ハイブリッド車（Hybrid Vehicle 以下HV）の電動駆動モジュールの普及を促進するために、国内ではマツダやSUBARUなどに供給をすすめて、2020年8月に株式会社BlueE Nexusに出資し、トヨタグループを挙げてHVシステムの販売体制を構築している⁽⁷⁾。

中国市場においても広州汽車などにHVを、燃料電池自動車（Fuel Cell

(7) 2020年7月31日トヨタ自動車「BlueE Nexusとトヨタ、電動化車両普及に向け電動化システム販売体制の強化」<https://global.toyota/jp/newsroom/corporate/33344290.html>

Vehicle、以下 FCV) についてはトヨタを主体 (資本金 65%) に清華大学の北京億華通科技、北京汽車集団、第一汽車集団、東風汽車集団、広州汽車集団の 6 社で 2020 年 6 月に聯合燃料電池系統研究 (北京) 有限公司を北京に設立し、2022 年を目途に各社の開発するトラックやバスに提供する予定である⁽⁸⁾。また、EV についても 2019 年 7 月に BYD と EV の共同開発に合意し、2020 年 4 月に折半出資の比亞迪豊田電動車科技有限公司を設立して、EV およびそのプラットフォーム、関連部品の設計・開発を行う合弁契約を締結⁽⁹⁾するなど、外部とのアライアンスを拡大し、「パワード・バイ・トヨタ」で規模の経済を追求している。

これらの現象は、新エネルギー車は従来の擦り合わせ型のインテグラル製品とは異なり、組み合わせ型のモジュール化が推進されると言うことであろうか。

しかし自動車は「1t を超す重量のものが時速 100km 以上で走り、その使い方によっては人命をも奪うもの」である。PC やスマホとは異なり、走り・曲がる・止まるという自動車の基本性能部分については、擦り合わせ型のインテグラルなモノづくりが重要ではないかと筆者は考える。

参考文献

- 天野倫文 (2009) 「新興国市場戦略論の分析視角」『JBIC 国際調査室』(3)、69-87 頁
- 天野倫文 (2010) 「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論—非連続な市場への適応と創造—」『MMRC』313、1-27 頁
- 板倉宏昭 (2010) 『経営学講義』勁草書房
- 吳曉波 (2020) 「中国のイノベーション」『中国経済経営研究』第 4 巻第 1 号、4-32 頁
- 向渝「広州プジョーの衰退から見た広州市乗用車生産における外資導入の経験」MMRC discussion Paper series No. 260、2009 年 4 月
- 人民網日本語版「自動車をめぐる中日初の知的財団訴訟」2003 年 3 月 1 日 <http://j.people.com.cn/cehua/20030402/page1.htm> (2020 年 8 月 22 日)
- 天津豊田汽車発動機有限公司 (2001) 『五創輝煌——5 年回顧』

(8) 『日本経済新聞』2020 年 6 月 6 日

(9) 『日本経済新聞』2019 年 7 月 19 日

中国自動車産業発展期に見る“持つ者”と“持たざる者”の事業戦略

- 天津一汽豊田発動機有限公司 (2006) 『騰飛』 (10周年史)
- トヨタ自動車株式会社 (2012) 『トヨタ自動車75年史』
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』 日本経済新聞社
- 李春利 (2005a) 「自動車—国有・外資・民営企業の鼎立—」 『新版グローバル競争時代の中国自動車産業』 第4章第1節、蒼蒼社
- 李春利 (2005b) 「民営企業の事例分析」 『新版グローバル競争時代の中国自動車産業』 第7章、蒼蒼社
- 李春利・陳晋・藤本隆宏 (2005) 「中国の自動車産業と製品アーキテクチャ」 『中国製造業のアーキテクチャ分析』 東洋経済新報社
- 李澤建 (2019) 『新興国企業の成長戦略』 晃洋書房
- 曾根英秋 (2019) 「中国自動車黎明期におけるトヨタの活動」 『愛知論叢』 第107号、25-59頁
- 曾根英秋 (2019) 「中国におけるトヨタ合弁事業の時系列的考察」 『愛知論叢』 第108号、1-30頁