

トヨタと上海汽車・奇瑞汽車の 海外事業戦略の比較研究

—第三国自動車市場で中国車は日本車のライバルとなるのか—

曾根 英秋⁽¹⁾

1. はじめに

中国の自動車輸出は1990年初頃から開始されたが、技術及び量的に日本の自動車メーカーの脅威となるようなものではなかった。

しかし近年になり急増しており、2022年の中国の自動車輸出台数を見ても前年比48.7%増の312万9千台と、2年連続で過去最高を更新し、初めて300万台を超えた。2022年の中国国内の自動車販売台数は2,685万台であり輸出台数比率は11.6%を占めるまでに成長している。

中国メディアは「輸出台数はドイツを上回り、日本に次いで世界2位となった」とし、数年以内に日本も上回る可能性があると報じている（『環球時報』2023年1月17日）。

そこで、中国自動車企業の海外事業戦略を分析するために、中国で輸出台数が最も多い国有企業の上海汽車集团股份有限公司⁽²⁾（以下、上海汽車）、中国で最も早くから輸出を開始し第2位の自主ブランド車企業の奇瑞汽車股份有限公司⁽³⁾（以下、奇瑞汽車）と、トヨタ自動車株式会社（以下、ト

(1) 筆者は元トヨタ自動車株式会社・豊田合成株式会社のOBで、経理部門に約40年勤務、この間、1995年～2014年の18年間に、台湾・天津・広州・上海の現地事業体に駐在し、経営に参画している。

(2) 上海汽車集团股份有限公司（英文名SAIC）、1958年に上海に設立され、第一汽車、東風汽車と並び、中国の三大自動車メーカーの一つ。中国自動車企業として初めて外国資本との合弁に着手し、現在はドイツのフォルクスワーゲン、米国のゼネラルモーターズと合弁事業を運営。自主ブランドブームに最も慎重と言われている。

(3) 奇瑞汽車股份有限公司（英文名Chery）、1997年に安徽省蕪燕市に蕪燕市政府の出資により設立。自主ブランドメーカー大手であり、中国では最も早く海外輸出を開始。

ヨタ)の海外事業戦略を分析し、第3国自動車市場において中国製自動車
が日本製自動車の脅威となりうるのかを分析するのが本稿の目的である。

2. 先行研究

中国自動車企業の海外進出を分析した事例は少ないが、王今・劉斌(2009)
は中国の「走出去」戦略に基づく中国自動車企業の海外進出状況を、第1
段階—少量輸出段階(1992～2005年)、第2段階—大量輸出段階(2005
～08年)、そして第3段階—海外KD生産開始(2009～現在)と区分して
その戦略を分析しているが、EVを中心とする「自動車強国」になった以
降の期間が分析対象となっていない。

苑志佳(2014)は、中国自動車企業の対外直接投資戦略を、現在の海外
進出は「輸出から現地生産」へシフトする最中にある。その戦略を①中国
自動車企業は、アクセスしやすく、進出ハードルの低い周辺市場に照準
をあわせて集中進出する立地戦略をとっている。②中国自動車企業は「穩
健で、コントロール可能、パートナーの力を最大限利用」という現実的
海外進出戦略を徹底追求している。③中国自動車企業は徹底したライバル
との競争を回避する「異質競争」の戦略を採っている。④中国自動車企業
は、国際競争優位をまだ十分に持たないうちに海外へ進出すると同時に、
事業開始の初期段階から強いグローバル志向を有している、と分析して
いる。筆者はそれに加え、国内市場の熾烈な競争と、先行投資による過剰
生産能力の問題があると考えます。

中国企業の海外進出については、家電・電子産業が先んじて展開して
おり、岩崎(2014)は1990年に海爾集団(ハイアール)が米国で冷蔵庫工
場の設立、2005年のレノボによるIBMのPC部門買収、2010年に吉利汽
車がボルボ・カーの買収事例をもとに分析している。中国企業は最も高
い投資効率を得ることができるハンズオフ型投資⁽⁴⁾が主流であり、多く
のケースで、被買収企業は中国本社と独立した組織構造で企業名も変
えておらず、経営陣と従業員は極力維持し、工場閉鎖はされていない。
この背景

(4) ハンズオフ型投資とは、資金は提供しても経営には直接手を出さず、相手先の方針にまかせる方法。

として中国企業は海外での事業経営に不慣れであり、人材も不足していることを揚げ、自社が保有していない戦略的資産を、M&Aを通じて先進国企業と共有したいという明確な意図があるとしている。そして、中国企業が海外展開をテコに非価格競争力を確実に向上しており、日本企業との棲み分けが早晩崩れることを警告している。しかし、筆者は自動車のようなインテグラル型製品（擦り合わせ型製品）が家電・電子製品のような展開となるかについては疑問視している。

ついては、トヨタという日本企業との分析視点を加え、中国自動車企業の海外事業戦略の特徴を明確化したい。なお、比較対象のトヨタの海外進出戦略および中国での事業展開事例については、拙稿（2020）を参考いただきたい。

3. 中国自動車企業の海外進出の沿革と戦略

(1) 中国自動車企業の海外進出の沿革

中国自動車企業の海外進出をみると、その開始は意外に早く1990年代初頭に遡る。その中国自動車企業の海外進出を王今・劉斌（2009）は自動車製品の輸出を含む中国自動車企業の海外進出過程を次の3段階に分けている。しかし、筆者は中国の新エネルギー車政策の施行にともない登場した電動車（Electric Vehicle、以下EV）の発展を加えた4段階に区分して分析することとする。

第1段階—少量輸出段階（1992～2005年）

1992年、中国自動車企業は史上初めて乗用車を海外に輸出することに成功し、「海外進出の元年」を告げた。製品の主要輸出先は、アジアとアフリカの途上国地域市場であった。

第2段階—大量輸出段階（2005～08年）

2005年に入ると、中国企業による自動車輸出という海外進出にはもう1つ大きな変化が見られた。2005年に中国企業による自動車輸出台数は16.2万台に達し、同年の輸入台数（15.9万台）を史上初めて上回った。また、2003～2007年の間には輸出先の変化が見られ、全体の9割以上を占めていたアジア・中東とアフリカ市場への輸出は地域的多様性の様相を見せ始めた。例えば、2007年の輸出市場シェアの内訳をみると、欧州向けの輸

出が初めてアジア・中東向け輸出を上回った。

第3段階：海外KD生産開始（2009～2018年）

2008年に発生したリーマン・ショックの影響によって中国の自動車輸出が大きく落ち込んだと同時に、これまでの主要海外市場（ロシア・ブラジルなど）は、政府による様々な保護政策（輸入税引き上げ、国内関係税の増税、国産化率の要求など）を採用し始めた。このため、中国自動車企業にとってこれまで採用してきた「製品の輸出」という海外進出戦略は行き詰まっていった。

その1つは人民元レートと国内人件費の上昇であり、従来の「国内生産＋輸出」という海外進出の戦略はコスト高の壁にぶつかり難しくなった。低価格車を得意とする中国の自動車企業は利幅の縮小に苦しみ始め、奇瑞汽車・吉利汽車・長城汽車など国内市場でマイナーメーカーは、次々と海外現地生産（Knock down kit）を本格的に開始した。

第4段階：新エネルギー車（New Energy Vehicle、以下NEV）の輸出開始（2019～現在）

世界の自動車排気ガス規制は、2018年に米国カリフォルニア州で最も厳しいZEV（Zero Emission Vehicle）規制が導入された。中国も2019年よりNEV規制を導入し、先進国に追従する形で排気ガス規制対応を実施している。

筆者は中国の性急な政策の背景には、自動車大国から強国への転換を標榜しており、そのためには、日欧米勢を超える技術的蓄積が必要である。しかし、「内燃機関では、いかに立ち向かっても日欧米には勝てず、EVならばエンジンは不要であり、部品点数も少なく、参入障壁が低い」という消去法的選択でEVを重点化し推進してきた。

2022年における、バッテリー電気自動車（Battery Electric Vehicle、以下BEV）とプラグインハイブリッド車（Plug-in Hybrid Electric Vehicle、以下PHEV）を合わせた、世界のEV新車（乗用車）販売台数合計は前年比55%増の1,020万台と急拡大した。中国は前年比80%増の590万台と世界のEV販売台数の60%近くを占めるまで成長し、量及び技術的にも「世界のEV強国」へ変貌した。それに伴い2020年初頃から中国自動車企業の

輸出製品および輸出先に変化が生じ、EVを完成車メーカーがなく、且つ、EVの普及が進んでいるノルウェーを橋頭堡に輸出が開始され、欧州市場への進出が開始された(13)。

(2) 中国自動車企業の海外進出戦略

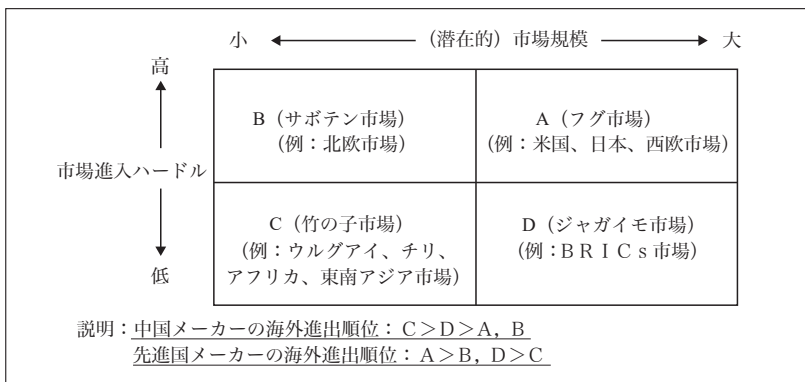
苑志佳(2014、P18-24)は上海汽車の副総裁朱林根が2012年4月21日のインタビュー⁽⁵⁾で、中国自動車企業の海外進出時の核心的競争力について、世界の自動車市場を4つのタイプに分けてその攻略方策を考えていると述べている(P22)。

一般的に先進国の自動車企業が海外進出立地を選択する際は、「フグ市場(市場規模大&参入ハードル高)」→「サボテン市場(市場規模小&参入ハードル高)」・「ジャガイモ市場(市場規模大&参入ハードル低)」→「竹の子市場(市場規模小&参入ハードル低)」という順で海外進出を展開する。しかし、技術的なハンディを抱える中国企業は、「竹の子市場」→「ジャガイモ市場」→「フグ市場」・「サボテン市場」というルートを採用せざるを得ず、中国企業の海外進出ルートは常識外れの選択に見えるが、競争弱者が世界市場で競争していくには合理的な選択と言えるかもしれないと述べている(図1)(表1)。

現段階における中国自動車企業は、「竹の子」と「ジャガイモ」(新興国市場)というものを中心に食欲を満たす「草食男子」とし、将来は、贅沢品の「フグ」(先進国)を口にする強い願望を有する「美食男子」に転身する可能性があるとして分析している(P24)。

(5) 上海汽車集団副総裁朱林根 [2012]「中国車企走出去需培育核心競争力」易網(<http://www.163.com/>)

図1. 先進国自動車メーカーと中国自動車メーカーの海外進出の優先順位



出所: 苑志佳 (2014) P23

表1. 中国自動車企業の海外進出立地の見方と戦略

名称	市場潜在力	市場規模	進入難易度	関連法規	競争状況	中国企業 攻略戦略
A フグ市場	大きい	大きい	難しい	厳しい	激しい	実験進出
B サボテン 市場	小さい	小さい	難しい	厳しい	厳しい	一時放棄
C 竹の子市場	小さい	中程度	易しい	ルーズ	緩い	全面攻略
D ジャガイモ 市場	大きい	大きい	易しい	中程度	緩い	重点攻略

出所: 苑志佳 (2014) P24をもとに筆者が作成

また苑志佳 (2014、P25-29) は中国自動車企業が海外進出の際に採用した戦略は「深入りしない現実戦略」であると述べている (P25)。先進国自動車企業の海外進出の場合は、「完成車・部品輸出 → 海外事務所設立

→ 技術提携 → OEM (Original Equipment Manufacturing) 生産・KD 生産 → 自社による海外現地生産 → サプライヤー現地生産 → 海外での R&D (Research & Development)」という経験的な市場進出戦略のルートがあるが、中国自動車企業の海外進出に対する分析にあたっては、上記の経験的ルートをさらに様々な生産要素の海外移転レベルの差を考慮し、「表層進出」「中層進出」「深層進出」の3段階に分けるべきだとしている(表2)。

表2. 海外市場開拓の戦略区分

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

出所：苑志佳 (2014) P29

上記戦略は、4「トヨタの海外進出の沿革と戦略」で述べるグローバル・マーケティングの発展プロセスと基本的には同様と筆者は理解する。

- ① 「表層進出」は海外進出の初期段階であり、「完成車・部品輸出 → 海外事務所設立 → 技術提携」と本国を中心とした生産資源を配置する段階である。
- ② 「中層進出」は海外での「OEM 生産・KD 生産」という現地生産の方法で、自社の核心的技術・経営資源を本国に置く一方で、自動車生産にかかわる技術やノウハウなどの資源を海外パートナー側に移転する段階である。
- ③ 「深層進出」は現地での販売拡大により、企業は「自社による海外現地生産 → サプライヤー現地生産 → 海外での R&D」というステップに進み、海外事業は本社レベルと同等の経営内容になる。

(3) 中国自動車企業グループによる海外進出戦略の分析

苑志佳 (2014、P16-17) は中国自動車企業の海外進出について、「消極派グループ」・「中間派グループ」・「積極派グループ」に分けている (P17)。

「消極派グループ」は中国のビッグスリーと呼ばれる上海汽車、東風汽車、一汽集団の国有企業3社である。この3社は中国国内市場におけるシェアが高く、国内市場から十分な利益を獲得でき、かつ、生産規模を持っているため、「規模の経済性」が十分に発揮できる。

「積極派グループ」に属する企業には、国内市場で大きなシェアを持たず、企業の規模もビッグスリーに及ばないという共通点がある。民族系企業の奇瑞汽車、吉利汽車、長城汽車、比亞迪汽車 (BYD) ⁽⁶⁾ などの企業がこのグループに属している。

従前の中国自動車企業の「深入りしない現実戦略」は明らかで、「表層進出」と「中層進出」が圧倒的に多く、「深層進出」は1件 (奇瑞汽車のブラジル事業) しかない。これまでに、いきなり深層進出した上海汽車の失敗がほかの中国企業に警鐘を鳴らしたと述べている (P30)。

これは、大規模の海外直接投資を実行した先進国自動車企業の主要製品と対等の競争力を持っていない中国自動車企業は、わざと深層競争に巻き込まれないように、製品輸出とKD生産などコントロールしやすい海外進出形態にとどまる戦略と考えられる。

また、中国自動車企業は大規模市場の周辺地域への進出を選ぶ傾向を示していると分析しており (P18)、典型的な地域市場として、EUに近いウクライナ (奇瑞汽車、長城汽車、吉利汽車のKD生産拠点) とブルガリア (長城汽車の生産基地)、ブラジルに近いウルグアイ (奇瑞汽車の生産工場がある) などの例がある。

一方、大きな市場もしくは潜在的大市場を攻略する場合は、中国自動車企業は海外市場開拓に不可欠の立地特殊優位をそれほど多く持っていないというハンディを克服し、進出リスクを分担するために、現地パートナーとの合弁戦略をとることが多く、奇瑞汽車のウルグアイ事業がこれにあた

(6) 正式名称は比亞迪汽車股份有限公司 (英文名BYD Company Limited)。1995年に広東省深圳市に設置。バッテリーメーカーからスタートし、2003年に自動車事業へ参入。2022年にエンジン車の生産終了を表明。また、初の海外生産工場 (年産15万台) をタイに建設中で2024年に稼働予定。

る (P26)。

しかし、中国自動車企業は、将来、十分な競争体力を備えると判断された場合には、躊躇なく深層進出に踏み切るであろうと分析している (P30)。

(4) 2021年以降、中国自動車輸出急拡大の背景

2021年以降、中国の自動車輸出は2021年に210万4千台（前年比201%）、2022年は312万台9千台（前年比148%）と急拡大し、世界第2位の自動車輸出大国へ急成長した。その背景としては、製品の品質向上やEVのラインアップ拡大、政府の支援及びメーカーの輸出拡大戦略があると考えられる。

①. NEVを世界に先駆けて自国内にて設計・生産し中国市場で普及させ、EV生産は世界第1位となっている。NEV領域では、環境意識の高い先進国を中心に消費者ニーズに即した製品開発に成功し、競争力を有した商品を保有したと言える。

②. 中国政府は、2020年に「新能源汽车産業発展規画（2021-2035年）」、2021年に「看見中国汽車—2021中国汽車品牌向上發展專項行」を施行し、中国製自動車を海外展開させる政策を打ち出し、メーカーを指導している。

③. ここ数年、中国国内自動車市場の規模拡大が2,600万台前後で停滞しているが、既に5,300万台を超える生産能力を有しており、設備の稼働率は約50%前後と非常に低い。それを海外に向けて活用し、稼働率の向上を図ろうとしている。

4. トヨタの海外進出の沿革と戦略

(1) トヨタの海外進出の沿革

戦後の1949年、当時の社長の豊田喜一郎は「今後生産する国民車は外国に輸出し得ると共に、国内競争にも耐え得るために、品質、特徴において外国の自動車と匹敵するは勿論、むしろこれを凌駕する必要がある」と当初から輸出を念頭においていた。また、その輸出先については、「我々東洋民族にはもっと実用的な悪道路にも耐えうる経済車」という条件をあげ、アジアを重点にあげていた。

1950～51年の朝鮮特需を除くと、1954年までの継続的な仕向先は、返還前の沖縄と、台湾、タイ、ブラジルの各国で、年間輸出台数は300台前後で少数であった。しかし、国内販売の不振を輸出で補おうと、ランドクルーザーを中心に台数を伸ばした。ランドクルーザーは、高馬力で強靱な足まわりを備えた四輪駆動の踏破性能と多目的性が高く評価され、競合車も少なかったところから、その後も海外での需要は堅調に推移した。自動車先進国である米国への輸出は1957年に米国トヨタ販売を設立し、1958年からクラウンの輸出を30台開始したが、技術的な問題から販売台数は伸び悩み、成功とは言えなかった。

1960年代（昭和30年代の半ば）になると、日本の自動車各社の海外活動は積極さを増し、1963年に9万台を越し、10万台の大台に近づいた。こうしたなか、トヨタも1961年に初めて輸出台数（年間）が1万台を超え、本格的な輸出の気運が高まった。この時期、日本の自動車輸出をリードしたのは、KD輸出であった。当時は、輸出先国の国産化方針に合わせて、市場確保を図ろうとしたところに特色があった。トヨタもメキシコ、南アフリカ、オーストラリア、タイ、フィリピンなどに向けてノックダウン輸出を行った。なお、朝鮮特需時代のAPA（U.S.Army Procurement Agency in Japan 在日米軍調達本部）特需時の、補給部品の輸送に対する米軍の厳格な防錆、包装、梱包の規格に対応する経験は、後のKD部品輸出の輸送に生かされることとなったと述べている（7）。トヨタの輸出台数が10万台を超えたのは輸出開始後17年の1966年、100万台を超えたのは22年経過後の1971年であった（トヨタ30年史、トヨタ40年史）。

トヨタのグローバル展開を海外自動車生産拠点から見ると、戦後の最も古い海外生産拠点は、1959年5月に生産が開始されたブラジルの「Toyota do Brazil Ltda. (TDB)」で、四輪駆動車の「ランドクルーザー」の生産から開始した（表3）。当時のトヨタで競争力のある車両は米軍と警察予備隊の要望で開発した四輪駆動車の「ランドクルーザー」しかなかった。

その後、1970年代から完成車両（CBU）の対米輸出拡大に伴う日米の貿易摩擦が拡大し、1983年2月に米ゼネラルモーター（GM）と合併でNUMMI（New United Motor Manufacturing, Inc.）を設立した（2014年4月終了）。すなわち、トヨタの本格的な海外生産事業は、輸出開始後34年を

経過していた。

トヨタの海外生産事業が本格化したのは、1982年のトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売が合併し、トヨタ自動車が設立された時からであり、「海外元年」と海外はこれからとの認識であった（表3）。

2000年代に入ると海外生産が一段と強化され、グローバル生産は毎年50万台規模で拡大し、新工場が次々と立ち上がった。その一方で、海外生産を支援する要員の不足が顕在化し、2009年～2010年に米国で発生した大規模リコール問題に繋がった。その結果、業績が赤字に転落し、2013年から5年間工場新設をストップした苦い経験を有している。このことに対するトヨタの教訓は、「人と組織の成長スピード以上に、成長を望んではいけない」ということであり、設備投資に対しより慎重な姿勢となった（20、231P）。

表3. トヨタの海外自動車生産拠点の状況

単位：万台

国名	拠点名	生産開始年月	生産車種	2022年 生産実績
アメリカ	Toyota Motor Manufacturing, Kentucky, Inc. (TMMK)	1988年5月	RAV4、カムリ、ES	113.0
	同, Indiana, Inc. (TMMI)	1999年2月	ハイランダー、シエナ	
	同, Texas, Inc. (TMMTX)	2006年11月	タンドラ、セコイア	
	同, Mississippi, Inc. (TMMMS)	2011年10月	カローラ	
	MAZDA Toyota Manufacturing, USA, Inc. (MTM)	2021年9月	カローラクロス	
カナダ	Toyota Motor Manufacturing Canada Inc. (TMMC)	1988年11月	カローラ、RAV4	43.3
メキシコ	同 de Baja California S (TMMBC)	2004年9月	タコマ	26.8
	同 de Guanajuato. (TMMGT)	2019年12月	タコマ	

愛知大学国際問題研究163 (2024.2)

ブラジル	Toyota do Brasil Ltda. (TDB)	1959年5月	カローラ、ヤリスエ ティオス	22.4
アルゼンチ ン	Toyota Argentina SA. (TASA)	1997年3月	ハイラックス、 フォーチュナー	16.6
イギリス	Toyota Motor Manufacturing (UK) Ltd. (TMUK)	1992年8月	カローラツーリン グ・ハッチバック	10.6
トルコ	同 Turkey Inc. (TMMT)	1994年9月	カローラセダン CHR	21.6
フランス	同 France S.A.S. (TMMF)	2001年1月	ヤリス ヤリスクロス	25.6
チェコ	同 Czech Republic (TMMCH)	2005年2月	ヤリス、アイゴクロ ス	20.3
ロシア	同 Russia (TMMR) (2022年9月閉鎖)	2007年12月	カムリ	1.2
南アフリカ 共和国	Toyota South Africa Motors (Pty) Ltd (SAM)	1962年6月	カローラ ハイラックス	11.5
エジプト	Arab American vehicle Co. (AAV)	2012年4月 (委託生産)	フォーチュナー	0.2
ケニア	Associated Vehicle Assemblers Ltd. (AVA)	1977年8月 (委託生産)	ランドクルーザー、 ハイラックス	0.1
ガーナ	Toyota Tsusho Manufacturing Ghana Co. Limited	2021年6月 (委託生産)	ハイラックス	0.1
タイ	Toyota Motor Thailand Co. Ltd. (TMT)	1964年2月	カローラ、カムリ、 ハイラックス	65.9
	Toyota Auto Works Co., Ltd. (TAW)	2012年12月	ハイエース	
インドネシ ア	PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN)	1970年5月	イノーバ、ヴィオス	26.8
	P.T. Astra Daihatsu Motor (ADM)	2003年12月 (委託生産)	アバンザ、ラッシュュ、 カリヤ	
	PT. Hino Motors Manufacturing Indonesia (HMMI)	2009年12月 (委託生産)	ダイナ	

台湾	国瑞汽車	1986年1月	カローラ、ヤリス、 シェエンタ	12.3
フィリピン	Toyota Motor Philippines Corp.(TMP)	1989年2月	イノーバ、ヴィオス	5.0
マレーシア	Assembly Services Sdn. Bhd.(ASSB)	1968年2月	ヴィオス、ヤリス、 ハイラックス	8.6
ベトナム	Toyota Motor Vietnam Co. Ltd.(TMV)	1996年8月	イノーバ、ヴィオス	3.7
インド	Indus Motor Company Ltd.(IMC)	1993年3月	カローラ、イノーバ、 ヤリス	12.1
	Toyota Kirloskar Motor Private Ltd.(TKM)	1999年12月	イノーバ、フォー チュナー、カムリ	
パキスタン	Indus Motor Company Ltd	1993年3月	カローラ、ハイラックス	5.5
ミャンマー	Toyota Myanmar Co Ltd.(TMY)	2022年9月	ハイラックス	0.0
中国	一汽豊田汽車(成都)有限公司(FTCC)	2000年12月	コースター、アパロン、 RAV4	32.4
	一汽豊田汽車有限公司(FTMC)	2002年10月	ヴィオス、カローラ、 クラウン	50.6
	広汽豊田汽車有限公司(GTMC)	2006年5月	カムリ、ヤリス、 ハイランダー	100.7

出所：トヨタ自動車HP、生産・販売・輸出データを基に筆者作成

(2) トヨタの海外進出の理念

トヨタのモノづくりのグローバル化と現地化の基本的な考え方は、「需要のある場所で生産する」ことにある。最も重要なことは「Made in 生産国」ではなく、「Made in TOYOTA」でグローバル品質を保証することである。言い換えれば、日本で生産された車も、中国で生産された車も、TOYOTAブランドであれば、グローバル品質を保証するということである。それを達成するためには、人間性の尊重と、知恵と改善を基に、「品質の確保」

と「トヨタウェイの浸透」が必要であり、「モノづくりは人づくり」と人材育成を大変重視している。具体的には、トヨタがグローバル・マーケティングの発展プロセスにより、海外進出をするにあたり、現地での販売台数の規模や、各種規制等の条件から、「完成車輸出 (CBU) →SKD (Semi Knocked Down) →CKD (Completely Knocked Down) →現地生産」の順序で発展する。現地生産時の優先実施順位は、第一に品質の確保であり、生産の安定化等による変化点を極小化するマネジメントを心がける。第二には現地の熟練度をあげ品質を安定化することにより、原価の低減を図ることである。第三には品質と原価がはっきり見えるようになってから、生産台数の拡大を図る順序となっており、品質確保が前提となっている (20、58P-59P)。

(3) トヨタの中国進出事例

トヨタの戦後の中国進出は、1964年に高級乗用車皇冠 (クラウン) を要人送迎用車両として64台輸出したことから始まる。中国に輸出した車両のアフターサービスを充実させるため、1980年7月に外国自動車企業としては初となる、トヨタ認定サービスステーション (TASS : Toyota Authorized Service Station) の事業を開始した。また、1985年11月にサービス・メカニック育成のため、北京と広州のTASS内にトレーニングセンターを設置した。

1990年には中国自動車工業トヨタ金杯技能工養成センターを設立し、自動車産業を支える技能者の育成を支援した。

このように、トヨタは日本の自動車産業発展期と同様に、販売網の拡充と伴に、自動車を使用する環境整備に努めるために、「サービスステーション」、「自動車運転教習所」、「技能工養成センター」という周辺事業を整備しているところに特徴がある。

すなわち2000年代の初めまでの約35年間にわたるトヨタの中国事業は、日本からの輸出車を中心であり、その後の中国事業の礎となった。

トヨタの中国における現地生産は商用車の生産から始まった。具体的には1983年に広東第一汽車製配廠など6工場で、小型貨物車「トヨエース・ダブルキャブ」1万6,600台のSKD・CKD組立を開始した。その後、1984

年にダイハツが天津の天津華利廠で軽商用車「ハイゼット」の技術支援、1988年11月に遼寧省瀋陽の金杯汽車で、商用車「ハイエース」の技術援助を行い、生産から販売まで、トヨタ独自のノウハウを提供した。そして、1998年に四川豊田汽車有限公司（現・一汽豊田汽車（成都）有限公司）を設立し、中国市場向けに新設計した小型バス「コースター」を生産した。その規模は年間数千台と少なく、ベルトコンベアもない手作業に近い生産ラインであった。

一方、乗用車の現地生産については中国の自動車産業政策に於いて、外資自動車企業は単独では進出ができず、現地自動車企業との合弁事業で、合弁相手先は2社までと制限されていた。また、合弁事業の資本金の出資比率は50%以下と、過半数が取れないようになっていた（2022年廃止）。

トヨタは1980年初に、中国政府から中国での現地生産を要請されたが、米国との貿易摩擦解消のため米国への工場進出を優先し、それ以降、トヨタの中国進出は容易にはできなくなった経緯がある。

具体的には、部品産業の育成を図るために1995年12月に天津豊津汽車伝動部件有限公司など4社を設立し、その後の2000年6月に天津汽車との合弁会社である天津豊田汽車有限公司（現・一汽豊田汽車有限公司）の設立が認められ、2002年10月にトヨタ初となる小型乗用車「ヴィオス（VIOS）」の生産を開始した。設立当初の天津豊田汽車有限公司は、天津汽車夏利廠の片隅を間借りしたような、面積6万㎡で自動車工場としては異例の小さな規模で、年間生産能力10万台（当時の中国自動車市場は年間100万台でシェア10%を目指す）の少量からスタートした。すなわち、トヨタの中国における乗用車現地生産は、中国進出後38年を経過し、小さな規模からスタートした。

なお、2002年8月に、1970年代から技術交流などで接点のあった第一汽車集団（天津汽車を吸収合併）との間で、戦略的かつ長期的な共同事業の関係を構築することで基本合意し、中央国有企業との合弁事業へと生まれ変わった（20、133P-144P）。

現在トヨタは、第一汽車と広州汽車との間で、乗用車生産の合弁事業体を設立し、天津、成都、長春、広州の四ヶ所で、2022年には184万台のトヨタブランドの車両を生産している。

5. トヨタと上海汽車・奇瑞汽車の海外進出戦略を分析

2022年の中国自動車企業で輸出台数が最も多い国有企業の上海汽車と、第2位の自主ブランド企業である奇瑞汽車を事例に、海外進出の事業戦略を分析する。

(1) 中国の自動車輸出推移

中国の自動車輸出は2012年に105万台を記録して以降伸び悩み、2018年には約114万台と再び100万台超えたものの、2019年、2020年と前年並みで伸び悩んだ。

2020年代に入ると、中国の国家戦略の1つである「走出去（国際化）」が中国大手自動車企業を中心に加速し、特にEV分野において量及び技術ともに「世界のEV強国」へ変貌した中国の特性を生かした戦略へ転換した。2021年のNEVの輸出は50万台と大幅に拡大し、自動車輸出台数は210万台と、初めて200万台を超えた。

2022年の自動車輸出台数は前年比55%増の313万台と初の300万台を超え、ドイツを上回り、日本に次いで世界2位になった。すなわち、2020年以降の3年で約3倍へ急増したことになる。2022年の輸出台数の内訳は、乗用車が57%増の258万台、商用車が17%増の55万台だった。NEVの輸出は89%増の95万台となり、輸出台数の30%を占めた（表3）。メーカー別の輸出台数では、1位が上海汽車の90万6千台、2位が奇瑞汽車の45万2千台、3位がテスラ（Tesla）⁽⁷⁾の27万1千台、4位が長安汽車の24万9千台、5位が東風汽車の24万2千台となっている。EV専門メーカーへの転換を表明した比亞迪（BYD）は、2022年後半から急増している（表4）。

輸出が急拡大している背景としては、上述のEVに加え、ASEANへの輸出拡大については、地域的な包括的経済連携（RCEP）協定の発効が後押しした（「国際商報」1月17日）。また、2020年の新型コロナウイルス感染に伴い、世界の自動車サプライチェーンが混乱し、半導体チップが不足した時に、先進国自動車企業は限られた半導体資源を利益率の高い生産モデ

(7) Teslaは米国の電気自動車専門メーカー、2019年に上海に独資第一号の自動車企業として進出（生産能力45万台）。同社は上海工場を輸出ハブと位置付けている。

ルに充当し、欧米市場への供給を優先した。そして先進国自動車企業が手放した他の市場を中国自動車企業が引き継いだ（19）との見方もある。

2022年の仕向け地をみると、日本メーカーは北米が143万台（占拠率37%）と圧倒的に多い。これと比較し、中国メーカーが特に力を入れて取り組んでいるのは欧州市場であり、79万7千台（占拠率25%）と急増している。欧州のNEV市場は中国に次いで2番目に大きく、BYDや浙江吉利控股集团のほか、新興EVメーカーの上海蔚来汽車（NIO）などが相次いで進出している。上海汽車やBYDなどが生産するNEVは輸出の主流となりつつあり、主要輸出先が、従来の新興国から欧州やオーストラリアなどの先進国にシフトしていると言える（表5）。

2022年仕向け地のTOP10を見てみると、日本メーカーの1位米国128万3千台と5位カナダ14万5千台では日本車が圧倒的に市場優位となっている。一方、中国メーカーの4位ベルギー15万6千台（欧州へ再輸出）と6位ロシア15万4千台では中国車が優位となっている。しかし、それ以外の地域では、日本車、中国車が入り乱れての競争状態にあり、自動車輸出において中国車はすでに日本車のライバルとなっている（表7）。

中国大手証券会社の中信証券は「世界各国で実施している購入補助金や低関税率などの電気自動車（EV）普及政策で、中国メーカーの国外進出の黄金期をもたらした」と分析している。「国外での中国メーカーの自動車販売台数（輸出を含む）は2025年に300万台、2030年には550万台と増加し、EVの国外販売台数も2030年に250万台に達する」と予測している（「中国証券報」2022年12月6日）。

急拡大する自動車輸出に対応するため、自動車専用運搬船（以下、自動車船）を所有して自前の搬送手段を確保する自動車メーカーが増えつつある。欧州向け輸出拡大で、輸送船不足というボトルネックを解消し、安定的なNEV輸出の確保を狙う目的から、BYDは2023年1月に7,000台積み自動車船2隻、上海汽車傘下の物流子会社の上汽安吉物流も自動車船の規模を急拡大している。同社は既に2022年1月に7,600台積み自動車船2隻、2022年5月に7,800台積み自動車船3隻を相次いで発注しているが、追加で2023年1月に8,900台積み自動車船7隻の発注を公表した。そして、海上輸送に加え、中国と欧州や「一带一路」沿線国を結ぶ国際定期貨物列車

「中欧班列」の利用も始めた。「中欧班列（長安号）」はBYD、フォルクスワーゲン、NIO、小鹏（Xpeng）などのNEV輸送も展開している（10）。

表3. 日本・中国自動車輸出台数推移 単位：万台

	年度	2000	2005	2010	2015	2020	2021	2022	2023 /1-4
中国	台数a	3	16	57	73	105	210	313	148
	内EV	-	-	-	-	20	50	95	48
日本	b	445	505	484	457	374	382	381	132
比率	a/b	0.01	0.03	0.12	0.16	0.28	0.55	0.82	1.12

出所：Fourin（2023）No.328を基に筆者作成

表4. 最近3年の中国自動車輸出台数上位5社 単位：万台

年度	2020		2021		2022		2023/1-4		占抛率
1	上汽	32.3	上汽	59.8	上汽	90.6	上汽	31.3	22.8%
2	奇瑞	11.3	奇瑞	26.9	奇瑞	45.2	奇瑞	24.4	17.8%
3	長安	8.2	長安	15.9	Tesla	27.1	Tesla	12.8	9.3%
4	吉利	7.2	東風	15.3	長安	24.9	長安	11.6	8.5%
5	長城	7.0	長城	14.2	東風	24.2	吉利	7.6	5.5%

出所：Fourin（2023）No.328を基に筆者作成

表5. 日本・中国の仕向け地別自動車輸出台数 単位：万台

中国			地域	日本		
2022	2023/1-4	占抛率		2022	2023/1-4	占抛率
61.4	22.8	15.4%	アジア	59.7	17.2	13.0%
7.7	2.1	1.4%	北米	143.0	49.4	37.5%
75.2	25.4	17.2%	中南米	26.0	8.5	6.5%
79.7	59.4	40.2%	欧州	55.5	22.1	16.8%
18.3	8.8	5.9%	大洋州	41.8	13.7	10.4%
50.6	22.8	15.4%	中近東	42.5	16.9	12.8%
20.0	6.6	4.5%	アフリカ他	12.8	3.9	3.0%
312.9	147.9	100%	計	381.3	131.7	100%

出所：Fourin（2023）No.328を基に筆者作成

表6. 中国、パワートレイン別の仕向け地域別乗用車輸出台数（2023年1～4月）
単位：万台

地域	中国			計
	ICE	BEV	HEV/PHEV	
アジア	5.0 <26%>	13.9 <72%>	0.3	19.2
北米	1.5 <71%>	0.0 <0%>	0.6	2.1
中南米	17.8 <90%>	1.3 <7%>	0.5	19.6
欧州	26.9 <50%>	23.8 <44%>	2.5	53.2
大洋州	4.0 <51%>	3.4 <43%>	0.4	7.8
中近東	16.1 <79%>	3.7 <18%>	0.4	20.2
アフリカ他	2.6 <89%>	0.2 <6%>	0.1	2.9
計	73.9 <59%>	46.3 <37%>	4.8 <4%>	125.0

注：<>構成比

出所：Fourin（2023）No.328を基に筆者作成

表7. 日本、中国仕向け地別自動車輸出TOP10 単位：万台

中国			地域	国・地域名	日本		
2022	2023/1-4	占拠率			2022	2023/1-4	占拠率
⑩8.7	⑦5.6	3.8%	アジア	タイ	1.5	0.6	n.a
—	—	—		中国	③21.7	⑦3.6	2.7%
⑦14.3	⑩4.5	3.0%		フィリピン	2.7	1.3	n.a
—	—	—		台湾	⑧8.3	⑥3.9	3.0%
6.6	1.5	n.a	北米	米国	①128.3	①42.2	32.0%
1.1	0.6	n.a		カナダ	⑤14.5	③7.2	5.5%
①25.6	②11.6	7.8%		メキシコ	⑦8.6	⑧3.1	2.4%
③21.0	3.5	—	中南米	チリ	2.9	0.8	—
⑥15.4	①21.8	14.7%	欧州	ロシア	0	0	n.a
④15.6	③8.7	5.9%		ベルギー	1.2	0.7	n.a
⑧13.6	⑥6.7	4.5%		英国	⑥12.3	⑤4.1	3.1%
3.2	2.1	n.a		ドイツ	⑨7.7	⑨3.0	2.3%
5.4	⑧4.8	3.2%		スペイン	3.5	1.3	n.a
⑤15.5	④8.1	5.5%	大洋州	オーストラリア	②35.0	②12.0	9.1%

②22.0	⑤6.9	4.7%	中近東	サウジアラ ビア	④15.8	④6.1	4.6%
⑨8.8	⑨4.6	3.1%		UAE	⑩7.3	⑩2.8	2.1%
—	—	—	アフリ カ他	—	—	—	—
312.9	147.9	100%	計		381.3	131.7	100%

注：○内の数字は仕向け国・地位別の順位

出所：Fourin (2023) No.328 を基に筆者作成

(2) トヨタと上海汽車・奇瑞汽車の海外現地生産戦略を比較

①上海汽車の海外現地生産戦略

中国トップ自動車企業の上海汽車は、2004年6月に韓国の双龍自動車を買収、2004年12月には英国のMGローバーの技術資産を買収し、2007年12月に同MGローバーを買収した南京汽車集団を傘下にするというM&Aによる海外既存企業を買収からスタートした。

その後は、2009年12月に香港にGMと折半出資の合弁会社を設立、2009年12月にはインドでGMとの合弁工場での現地生産を企画し、2017年6月にMG Motor Indiaを独資で設立するとともに、GMの工場を買収して2019年4月から稼働した。2012年12月にタイ財閥大手のチャロン・ポカパンとバンコクで乗用車合弁を設立することで合意し、海外進出10年後の2014年6月に工場は稼働した。しかし生産台数は少量の状況にもかかわらず、2016年5月に第2工場の定礎式を実施している。その後も2017年7月にインドネシアで上海GM五菱の工場が稼働するなど積極的な現地生産の展開が見られる。

2020年代に入ると、「走出去（国際化）」戦略に呼応するとともに、技術的な優位性を有したEVを中心とする特性を生かした戦略へ転換した。2020年10月から自動車先進国である欧州へのEV輸出、また、現地生産においても2022年1月のタイ工場稼働、2022年4月にインド工場拡張計画の発表など積極的にEVを重点に展開しており、新しいフェーズに入った。MGブランド車を中心に、中東、オーストラリア、ニュージーランド、アセアン、インドと欧州など5つの「5万台級」地域市場が徐々に形成されている。

上海汽車は2021年1月に今後5年以内に年間輸出台数150万台を目標とし、

うち欧州向け30万台を計画している。また、欧州に加えインドとタイでの電動化を推進し、NEVを全体の70～80%にすると発表した(17)。

2023年初時点における上海汽車の海外体制は、生産拠点としてタイ、インドネシア、インドの3か所に海外生産工場、パキスタンにCKD工場を、海外研究拠点として米シリコンバレー、英ロンドン、イスラエル・テルアビブに設置している。また、販売面では欧州、南米、中近東、北アフリカ、オーストラリア、東欧等に拠点を設け、世界で約1,800販売店、101部品拠点を有している(上海汽車HP)。

表8. 上海汽車の海外進出動向推移

時期	海外進出の内容	進出国	戦略区分
2004年6月	韓国双龍自動車を買収	韓国	深層
2004年12月	英MGローバーの技術資産買収	英国	深層
2007年12月	英MGローバーを買収した南京汽車集団を傘下にする	—	深層
2009年12月	香港にGMと折半の合弁会社設立	香港	中層
2009年12月	印でGMとの合弁工場で現地生産を企画	インド	
2012年12月	タイ財閥チャロン・ボカパン(CP)とバンコクで乗用車合弁会社を設立で合意	タイ	中層
2014年6月	タイCPグループのCP Motor Holding(30%)と合弁Rayong工場稼働開始(生産能力・年10万台)	タイ	中層
2014年	上海汽車内に国際業務部を新設		
2016年5月	現地子会社SAIC Motorが第2工場定礎式 SrirachaのHemaraj Eastern Seaboard工業団地内、約70万平方メートルで投資額は100億バーツ(約350億円)、年間生産能力は10万台	タイ	中層
2017年4月	EV小型バスを欧州で発売開始	欧州	表層
2017年6月	印MG Motor India設立(独資) GMのHalol工場を買収	インド	深層
2017年7月	インドネシア上海GM三菱の工場が稼働総投資額は7億米ドル、敷地面積は60ヘクタールで、うち30ヘクタールに工場を建設、残り30ヘクタールはサプライヤーパーク。年産能力は12万台。	インドネシア	深層

2019年4月	印独資Gujarat工場稼働(生産能力・年8万台)2017年にGMの工場を買収。2017年から5年間で200億ルピーの投資、第1期の生産能力は8万台。	インド	深層
2020年1月	印ZS EV(B-SUV)をDelhi等主要5都市で発売開始	インド	表層
2020年2月	豪、旗艦店となるLDV Parramattaがオープン	オーストラリア	表層
2020年5月	仏MGブランドの販売店がParisに開業	フランス	表層
2020年8月	MG販売店5店舗開業(正式のベトナム進出)	ベトナム	表層
2020年10月	自社の自動車運搬船「安古鳳凰号」でMGブランドのNEV1800台を欧州輸出	欧州	表層
2020年	タイ、MGブランド車は2020年10月に累計10万台の販売を達成。タイ投資委員会のEVに対する促進策や中国とタイ二国間の優遇税制などを活用し、2020年のタイにおけるEV販売はトップを獲得	タイ	中層
2021年6月	パキスタンKD工場稼働	パキスタン	中層
2021年7月	タイ石油大手のBangchakのガソリンスタンドにMG super charge充電ステーションを2021年に50か所設置契約を締結。	タイ	表層
2022年1月	タイCP合弁でMGブランド車と生産・販売開始 EVバッテリー工場建設発表 (25億パーツ、2023年稼働予定)	タイ	中層
2022年3月	海外初のPHEV、Almaz Hybridがラインオフ	インドネシア	深層
2022年4月	印独資、第2工場計画発表 投資400億ルピー、生産能力・年17.5万台 第1工場の生産能力を年12.5万台へ拡大	インド	深層
2022年4月	印国有石油会社のBharat Petroleumと充電サービスについて提携 (EVを導入するとともに充電インフラサービスを充実させる)	インド	表層
2022年8月	上海三菱はAir EV(宏光Miniベース)を発売	インドネシア	表層

出所：苑志佳 (2014)、Fourin、Marklinesなど各種資料を基に筆者作成

②奇瑞汽車の海外現地生産戦略

奇瑞汽車は中国自動車企業の中では中堅に位置づけられる自主ブランドメーカーである。国内市場におけるシェアをみると、上海汽車などの国有企業ビッグスリーを追い越せておらず、国内では実現が難しい大きな企業成長の目標の実現を海外市場で試すしかないという成長戦略が存在すると推測される。

当初は完成車輸出と、進出国の相手先と合弁でCKD生産という慎重な海外進出戦略であった。しかし、海外進出10年後の2010年に、市場潜在力の大きなブラジルでその成長戦略を推進するために、単独出資での海外量産工場建設を決定したと考えられる。すなわち、単独出資による中国自動車企業の海外進出は、国内市場での成長が実現されない分を海外市場での進出と成長によってカバーするという「防衛型対外直接投資」に属するといえる。(苑志佳 (2014) P27)

奇瑞汽車は、「第14次5カ年計画」期間にトヨタから生産方式を、Teslaからビジネスを学び、インテリジェント化およびNEVの発展方針を揺るぎないものにするとした。また、ガソリンなどの従来のコア技術の優位性を強固なものにするだけでなく、電動化、インテリジェント化などの「新四化」⁽⁸⁾技術の構築を加速させている(17)。

国際化については、奇瑞汽車股份とインドのタタ・モーターズ傘下のJLRは、2012年に合弁会社「奇瑞捷豹路虎汽車有限公司」(Chery Jaguar Land Rover Automotive Co. Ltd.)を設立し、JaguarとLand Roverブランド車を生産、販売している。

2022年末現在で安徽省蕪湖に本社、上海、欧州、北米、中東およびブラジルに研究開発拠点を設置し、海外での生産工場は前述のブラジルで中国OEM初の完成車工場(独資)を2016年に建設するなど、ロシア、ブラジル、イラン、ウクライナ、エジプト、インドネシア、ウルグアイ、タイ、マレーシア、アルゼンチンの10カ所を展開し、年産20万台の生産能力を保有している。また、製品は世界80カ国以上の国や地域に輸出され、1,500余りの海外ディーラーとサービスネットワークを構築し、海外ユーザーは

(8) 「新四化」とは自動車産業の未来の方向であり、日本のCASEと呼ばれるConnected(繋がる)、Autonomous(自動化)、Shared(共有)、Electric(電動化)に対応している。

累計180万人に達する。2020年よりグローバルで統一された研究開発および販売サービス体系の構築、現地化運営などを含めたグローバル化を加速しており、具体的にはグローバルモデルOMODA5 (B-SUV) の展開を世界30地域で計画している。

2021年には海外輸出20周年の節目を迎え、2021年10月までの累計輸出台数は190万台を数え、2025年までには年間輸出台数50万台を目指している（奇瑞汽車HP）。

表9. 奇瑞汽車の海外進出動向推移

時期	海外進出の内容	進出先	進出程度
2001年12月	シリアへ乗用車を10台輸出	シリア	表層
2003年2月	イラン初のCKD工場をIran Khodro Co. & Solitac Inc. (Canada)社と共同設置(生産能力・年20万台)	イラン	中層
2003年11月	イラン2社めとなるCKD工場をKerman Khodro子会社のModiran Vehicle Manufacturing社と共同設置	イラン	中層
2004年10月	エジプトCIG社と販売代理契約締結	エジプト	表層
2004年11月	マレーシアALADO社と戦略提携合意	マレーシア	表層
2004年12月	ロシアAutovaz社、Autocom社と提携しCKD生産に合意	ロシア	中層
2014年6月	タイCPグループのCP Motor Holding(30%)と合併Rayong工場稼働開始(生産能力・年10万台)	タイ	中層
2005年8月	ウクライナUkrAVTO社傘下企業とCKD工場設置で合意(生産能力・年2.5万台)	ウクライナ	中層
2005年11月	エジプトDaewoo Motor Egypt(DME)社と奇瑞車のCKD生産に合意(生産能力・年1.5万台)	エジプト	中層
2005年12月	海外初の子会社を設置	ロシア	中層
2006年1月	ロシアAVTOTOR社とCKD生産で合意	ロシア	中層
2006年3月	インドネシア華人財閥INDOMOBILEとCKD生産で合意	インドネシア	中層
2006年6月	トルコ市場へ初輸出	トルコ	表層
2006年7月	シンガポール市場へ初輸出	シンガポール	表層

トヨタと上海汽車・奇瑞汽車の海外事業戦略の比較研究

2007年3月	SOCMA社と合弁会社設立、南米市場での生産拠点確保	アルゼンチン	中層
2007年6月	イラン、ホウオロ社と合弁会社設立	イラン	中層
2007年7月	米クライスラーと米国向け小型車供給で提携を結んだが破棄(2008年11月)	アメリカ	—
2007年8月	伊フィアットと合弁事業の覚書を締結したが凍結	イタリア	—
2007年8月	カナダSOLITAC社と合弁契約締結	カナダ	中層
2007年12月	イスラエル持株会社KHODROと合弁で自動車生産会社設立	イスラエル	中層
2008年	米Metaldyne社へ部品提供	アメリカ	表層
2008年6月	マレーシアAlado Bumi社と合弁会社設立(生産能力・年3万台、資本金1,200万\$)	マレーシア	中層
2009年7月	ウルグアイのSocma Group(Argentina)社の子会社で奇瑞車をCKD生産開始(生産能力・年2万台)	ウルグアイ	中層
2010年10月	ブラジル独資の生産会設立し工場建設開始(生産能力・年5万台)	ブラジル	深層
2014年8月	ブラジル独資の第1期工事では塗装、溶接、組立ラインを建設し、5万台(2交代制)の年産能力を整備する。その後第2期工事でプレスラインも設置して年産15万台(3交代制)に拡大する計画。	ブラジル	深層
2014年9月	ロシアのDerwaysのCherkessk工場で生産開始(生産能力3.6万台)	ロシア	中層
2016年	イランで自動車工業団地建設を発表し、2017年7月ラインオフ(生産能力6万台)第2期工場を建設(生産能力10万台)	イラン	中層
2017年11月	ブラジル生産会社の株式50%を現地カオア社へ売却(戦略契約締結)	ブラジル	中層
2022年6月	ブラジルSan Paulo工場の近代化計画発表 ・ブラジル生産車を2023年にHV又はEVへ変更を表明 ・San Paulo工場停止中は、Coias工場で代替し2022年目標6万台を維持	ブラジル	中層
2023年5月	マレーシアSime Darby社とCKD生産で提携	マレーシア	中層
2023年	ベトナムでの製造・販売を計画中	ベトナム	不明
2024年	カザフスタンの現地メーカーでOEM生産予定	カザフスタン	不明

出所：苑志佳 (2014)、Fourin、Marklinesなど各種資料を基に筆者作成

③トヨタと上海汽車・奇瑞汽車の海外現地生産戦略比較

2022年の三社の海外販売台数を見ると、中国ナンバー1メーカーである上海汽車は101万7千台で海外販売比率は36.5%、同2位の奇瑞汽車は45万2千台の36.6%であるが、トヨタの86.5%と大きな差異があり、海外への本格進出はこれからの段階である。

海外販売体制を比較すると、上海汽車は約1,800拠点で1販売店あたりの年間販売台数は565台、奇瑞汽車は約1,500拠点で301台と、トヨタの約13,000拠点・636台と比較すると大きく下回っており、販売体制の整備はこれからと言える（表10）。

また、中国国内における1販売店あたりの年間販売台数と比較すると、約半分以下の水準にとどまり、海外販売店の効率の低さが目立つ（表11）。

トヨタの年間輸出台数が100万台を達成するには輸出開始後22年を経過した1971年であり、販売体制整備に時間がかかっているのが判る。しかし、上海汽車の輸出台数は2020年に32.3万台ものが2022年には2.8倍となる90.6万台、奇瑞汽車も2020年の11.3万台が2022年には4.1倍の45.2万台と急激な増加となっており、体制内部の歪が懸念される。

表10. 上海汽車、奇瑞汽車、トヨタの2022年海外販売状況 単位：万台

社名	海外販売比率					1販売店効率	
	全販売台数 a	内・輸出 b	海外生産 c	海外販売 d	海外販売比率 d/a	販売拠点数 e	1販売店販売台数 d/e
上海汽車	278.5	90.6	11.1 ^{*1}	101.7	36.5%	約1,800店	565台
奇瑞汽車	123.2	45.2	n.a.	45.2 ^{*2}	36.6%	約1,500店	301台
トヨタ	956.6	166.8	637.0	827.7	86.5%	約13,000店	636台

*1 海外生産台数が未定のため、d-bで算出

*2 海外生産台数・海外販売台数が未定のため、bの輸出台数をdとした

出所：上海汽車、奇瑞汽車のHP、トヨタは「2022年、販売・輸出・生産データ」など各種資料を基に筆者作成

表11. 中国国内における上海汽車、奇瑞汽車、トヨタの効率比較

単位：万台

	設備稼働率 (2022年)			1販売店あたりの販売台数 (2021年)		
	生産能力 a	生産台数 b	稼働率 b/a×100	販売店数 c	販売台数 d	1店あたり d/c
上海汽車	450	217	48%	2,083店	212	1,017台
奇瑞汽車	271	120	43%	666店	87	1,306台
トヨタ	203	183	90%	1,073店	165	1,537台
中国計	約5,300	2,702	51%	約33,000	2,627	796台

注：設備稼働率は2022年、1販売店あたり販売台数は販売店数把握ができず2021年
上海汽車のはGM合弁を含む

出所：Fourinなど各種資料をもとに筆者作成

三社の海外生産拠点を2022年末時点で比較すると、上海汽車は5か国・8工場、奇瑞汽車は11ヶ国・13工場である。これに対し、トヨタは26ヶ国・53工場と大きな差がある。

上海汽車はインド、インドネシア、タイという大きな市場へ進出しトヨタと対峙している。これに対し、奇瑞汽車はウルグアイ、ウクライナ、カザフスタン、イランという自動車の市場規模は小さく、先進国自動車企業あまり進出しない地域が中心であり、先進国の大規模自動車メーカーとの正面对峙を避けた戦略といえる（表12）。

トヨタの海外生産拠点の本格的な進出は、輸出開始後30年以上経過した1987年に米国でGMとの合弁生産であり、需要のある市場で時間を掛けて体制を整備している。これに対し、上海汽車・奇瑞汽車ともに輸出開始後約10年の2010年にブラジル（奇瑞汽車）、2014年にタイ（上海汽車）、2017年にインド（上海汽車）へ本格進出しており、積極的な先行投資型の戦略が見られる。今後は、インド、インドネシア、タイという大きな自動車市場で、中国自動車企業の得意なNEVの導入を計画しており、日本の自動車メーカーとの直接対峙が始まることになる。

しかし、筆者は、海外現地生産の経験が少ない段階で、急激かつ大規模な、単独での海外進出は、従前の中国自動車企業の「深入りしない現実戦

略」とは異なり、経験不足から来る品質問題の多発と過剰投資に伴う財務リスクを懸念する。

表 12. 上海汽車、奇瑞汽車、トヨタの海外生産拠点比較

地域	国名	上海汽車	奇瑞汽車	トヨタ
北米	カナダ			② 1985～HEV
	アメリカ		(時期未定だが計画)	⑨ 1972～HEV
	メキシコ			② 2004～
中南米	アルゼンチン		① 2007～	① 1997～
	ブラジル		② 2014～(2023全電動化計画)	① 1959～HEV
	ベネズエラ			① 1981～
	ウルグアイ		① 2009～	
欧州	チェコ			① 2005～HEV
	フランス			① 2001～HEV
	ポーランド			① 2002～
	ポルトガル			① 1968～
	トルコ			① 1994～HEV
	イギリス			① 1992～HEV
	ウクライナ		① 2005～	
	ロシア		① 2004～	(2022年撤退)
アフリカ	ケニア			① 1977～
	南アフリカ			① 1962～HEV
	エジプト		① 2005～	① 2012～
	ガーナ			① 2021～

アジア	中国			⑪ 1998～HEV、PHEV、BEV
	台湾			① 1986～HEV
	インド	② 2019～8万台 (2023年間生産能力30万台へ増強中)		③ 1993～HEV
	インドネシア	① 2017～GM合弁12万台、HEV	① 2006～	③ 1970～
	マレーシア		① 2008～	① 1968～
	パキスタン	① 2021～		① 1993～
	フィリピン			② 1989～
	タイ	① 2014～10万台 (2023バッテリー工場準備中)	① (2023BEV予定)	③ 1964～HEV
	ベトナム		(2023工場計画中)	① 1996～
	ミャンマー		① 2011～	① 2022～
	カザフスタン		(2024～工場計画)	
	イラン		② 2003～	
合計	4ヶ国、7工場	11ヶ国、13工場	26ヶ国、53工場	

注：○印は生産拠点あり、○内の数字は拠点数

HEVはハイブリッド車、PHEVはプラグインハイブリッド車、BEVは電気自動車
出所：Fourin、Marklines、上海汽車HP、奇瑞汽車HPなど各種資料を基に筆者作成

④中国製BEVの東南アジア主要国への進出

タイやインドネシアをはじめとする東南アジア諸国ではBEV市場が拡大している。同時に、黎明期の国内市場を形成し育成するために、国内生産を奨励し、BEVを輸出産業に育てようとする動きがみられる。また脱炭素化の観点からも、BEVの導入について優遇措置を付与する国が少ない。そうしたこともあり、2022年後半期以降、中国からアジア太平

洋地域へのBEVの輸出が急増しており、中国製BEVが代表的モデルとして受け入れられるようになってきている（表13）。

しかし、2023年から2024年にかけて、各地で現地生産が本格化していくと見込まれており（表14）、言い換えれば、それまでは輸入BEVの販売が主流であり、中国製BEVは東南アジアの各国市場を席卷していると言える。

タイを例にとると、貿易統計では2023年第1四半期（1～3月）に輸入された電気駆動車両（HS8703.80、BEV）は、5億8,300万ドルで前年同期比11倍に拡大した。その中には、ドイツや日本などからの輸入も一部に含まれてはいるが、中国からが約97%を占めた。しかし、各国政府が最も期待するのは、将来的な現地生産で輸出を拡大し、現地雇用を生み出すということであろう。そのために、(1) まずはBEVの国内販売を奨励し、本国市場にBEVを普及させて市場・産業を形成する、(2) その後は、国内でのBEV生産を拡大し、その後、輸出を拡大させて「アジアにおけるBEVの輸出ハブ」としての地位を確立したいという思惑があると思われる。なお、従来の内燃エンジン（ICE）車では、ピックアップトラックを中心にその半数以上が輸出されており、タイは「アジアのデトロイト」の異名をとっている（11）。

このタイ政府の誘致政策に呼応し、上海汽車、長城汽車、BYD、長安汽車といった中国自動車メーカーは、BEVの現地生産に向けた準備を進めている。

具体的には、BYDは2022年8月に初の海外工場で乗用車市場に進出すると発表した。年間15万台の生産能力を有する工場を建設し2024年の操業開始を目指し、生産されたNEVはタイ市場に加え、周辺のASEAN諸国やオーストラリアやニュージーランドにも投入する予定であり、海外進出する際の重要な市場になっている。また、上海汽車や長城汽車（Great Wall Motor）などの大手自動車メーカーは既にタイで工場を運営しており、長城汽車は9月に、タイのラヨン県にある工場から1万台目のNEVがラインオフしたと発表している。

タイ市場には現在、フォード、ホンダ、トヨタ、日産、BMWといった大手自動車メーカーを含め約30社の自動車メーカーがあり、自動車電動

化のリソースが集積し、東南アジア最大の自動車生産拠点として電動化への移行をリードし、東南アジアNEV市場の中心になる可能性があると言われている (11)。

しかし、筆者は中国とASEAN各国はRCEPや二国間FTAが結ばれており、中国製EVの関税を優遇している。また、すでに中国自動車企業が各国で現地生産を進めているケースが多く、タイ工場から輸出する何らかのメリットが発揮できないと、タイでのBEV生産は期待するほど増えない可能性があると言われている。

なお、トヨタは東南アジア・南米等の新興国ではIMV (Innovative International Multi-purpose Vehicle) と呼ばれる同一つのプラットフォームから新興国特有の多様なニーズに考慮して生産する新興国専用の世界戦略車を導入している。従前の海外展開は、基本となる完成車や生産技術がすでに日本にあり、部品の多くを日本から供給している。しかし、IMVは、日本で生産しておらず、「海外市場専用車を海外のみで国際分業する」方式であり、商品企画と設計は日本でおこなうが、それ以降の生産工程を中心に、部品の供給、組立などを現地で融通し合っている。具体例として、電子部品やエンジン制御部品はマレーシア、ガソリンエンジンはインドネシア、トランスミッションはフィリピンから輸入し、タイで組立をおこなう生産体制とし、「規模の経済」の確保と、ASEAN自由貿易地域による関税の引き下げメリットを享受する戦略を展開している (7.第3部第4章第3節第1項)。

筆者は中国企業も本来はIMVのような戦略を取るべきと考えるが、そのような動きは見られない。

表13. アジア主要国の2022年自動車販売台数 単位：万台

国名	内燃機 ICE	電動車				合計
		HEV	PHEV	BEV	電動車計	
タイ	76.5	6.4	1.1	0.9	8.4	84.9
インドネシア	103.3	0.5	0	1.0	1.5	104.8
マレーシア	71.7	0.3 (内訳不明)			0.3	72.0
インド	458.5	4.0 (内訳不明)			4.0	462.5

出所：JETRO (2023) 「各市場で中国EVに存在感 (アジア太平洋地域)」より筆者作成

表14. アジア主要国の電動車現地生産計画

国名	現地生産振興策	中国メーカー	他国メーカー
タイ	2030年生産の30%をBEV ・BEV輸入関税80%減 ・BEV販売補助金	・上海汽車2023年 ・長城汽車2024年 ・BYD2024年 ・NETA2024年 ・東風汽車2024年 ・長安汽車2024年	・ベンツ(独) ・ホライゾン(台) 2024年
インドネシア	2035年までにBEV100万台生産 ・EV組付部品の関税免除 ・法人税優遇	・三菱汽車2022年 ・東風汽車2023年	・現代自動車(韓)2022年 ・三菱自動車2024年 ・VKTRテクノロ(印尼)2027年
マレーシア	新車販売に占めるEV比率を2030年までに15%、2040年までに38% ・EVの物品税と売上税免除 ・EV用輸入部品の関税免除	・ボルボ2021年 ・長城汽車2023年 ・鯨湾科技2023年	・ベンツ(独)2023年 ・タムレブ(米) 時期未定
インド	2030年新車販売のうちEV比率を乗用車30%、商用車70% ・工場新設企業で売上増加分に応じて補助金 ・工場新設企業の投資額の50%を上限に補助金	・上海汽車(MG)	・現代自動車(韓国) ・タタ(印) ・マルチスズキ2025年 ・マヒンドラ(印)時期未定

出所：JETRO (2023)「各市場で中国EVに存在感(アジア太平洋地域)」より筆者作成

6. まとめ

(1) 分析の結果

1990年代から動き出した中国自動車企業の海外進出は、現在、中国の国家戦略の1つである「走出去(国際化)」政策もあり、「輸出から現地生産」へシフトしている最中である。しかし、中国自動車企業の対外直接投資は先進国企業を想定した従来の形態と異なると言える。

①国際競争優位をまだ十分に持たないうちに海外へ進出している。

- ②中国企業は事業開始の初期段階から強いグローバル志向を有している。
- ③海外進出してから競争優位を獲得しようとする傾向が強い。

従来の中国自動車企業は、「海外市場で先発の先進国企業と同質競争を展開すれば勝算はない」、と認識し、先進国企業と直接対峙することを避けて競争していた。

しかし、2020年代に入ると、輸出台数は2020年の105万台から2022年の313万台へ、わずか3年の間に約3倍に急増している。背景にはEV分野において量及び技術ともに「世界のEV強国」へ変貌した中国の特性を生かした戦略へ転換している。中国製NEVの輸出で、従来の発展途上国向けに加え、欧州向けが増加していることや、製品の高付加価値化が進んでいるなどの特徴がある。すなわち、従来の「弱者の輸出」から「強者の輸出」へ転換しようとしている段階と言える。

一方、海外生産拠点も、従来の「深入りしない現実戦略」から、自前生産を中心とした「深層進出」へ変化し、進出先もインド、インドネシア、タイという巨大自動車市場で、得意なEVの投入で、独自の地位を築こうとしている。

(2) 課題に対する評価

「第3国自動車市場において中国製自動車が日本製自動車の脅威となりうるのか」という課題については、既にその状態になっていると言える。

①中国車は得意な製品であるEVを活用し、欧州等の先進国市場への輸出を開始するとともに、また市場規模の大きいASEAN市場での現地生産準備が進んでいる。

②進出先は日本車が優位な北米・カナダ市場、中国車が優位なロシア市場を除き、アジア・欧州・オーストラリア等の多くの市場で日本車と中国車の競合が本格化している。

③2022年の中国自動車輸出台数がドイツを抜き世界第2位となり、2023年では日本を抜き世界第1位（522万台）となり、既に逆転している（2024年1月23日、NNA）。

しかし、筆者は上海汽車と奇瑞汽車の海外販売拠点数がトヨタの約1/7と圧倒的に少なく、また、その1販売店あたり販売台数も上海汽車はトヨタの90%、奇瑞汽車に至っては半分以下と大きな差異があり、海外での販売体制が整っているとは言えない。急激な拡大には品質問題や過大投資のリスクを含み、動向を注視したい。

①急激な輸出増加は、海外人材育成等の社内体制が追従できず、製品品質・アフターサービスの問題発生が懸念される。(2010年頃のトヨタと同様の問題)

②先進国にとって自動車は基幹産業であり、急激な輸出拡大は貿易摩擦の問題が懸念される(1970年代の日米自動車摩擦と同様の問題)。すでに欧州委員会がEV補助金の調査を開始した(2023年9月14日、REUTERS)。

③国内の設備稼働率50%程度という余剰生産能力の問題がある。解消のためには海外生産拠点の拡大よりも、中国からの輸出拡大を推進すべきである。

(3) 考察

中国政府の「走出去(国際化)」政策による急激な輸出と海外生産拠点投資、過剰生産能力の解消のための輸出促進が進んでいる。しかし、それほどの需要が見込まれるのであろうか。特に、東南アジア地区の投資状況を見ると、主要国すべてに現地生産拠点を進出しており、規模の経済が働きにくく、また、中国製輸入車との競合をどうするかなど、多くの課題をはらんでいる。

中国はこれまでも鉄鋼、ガラス、セメント等で過大投資による生産余剰が発生し、世界の市場で混乱要因となってきた。自動車産業についても中国国内で大きな余剰生産能力を抱え、EVという競争力のある製品を武器に海外進出を進めており、先進国自動車企業との競争が激化することは避けられないであろう。

特に、日本企業はEVで大きく後れをとっている現状であり、今後のスピード経営を期待すると共に、継続して中国自動車企業の海外事業戦略をフォローしていきたい。

参考文献

1. 岩崎薫里 (2014) 「拡大・深化する中国企業の海外展開」『JRI レビュー』VOL16
2. 苑志佳 (2014) 「中国自動車企業の海外進出のパターンと戦略」『立正大学経済学季報』第 64 巻第 1 号
3. 王今・劉斌 (2009) 「对中国企業实施走出去的战略思考」『汽車工業研究』No. 2, 中国汽車工業協会
4. 奇瑞汽車股份有限公司 HP
5. 上海汽車集団股份有限公司 HP
6. 上海汽車集団副総裁朱林根 (2012) 「中国車企走出去需培育核心竞争力」易網 <http://www.163.com/>. 2012年4月21日インタビュー
7. トヨタ自動車株式会社 (2012) 『トヨタ自動車75年史』
8. 日本総研 (2022) 「中国製自動車の海外展開に関する研究会企画書」Ver1.5
9. JETRO (2023) 「2022年の自動車輸出は約311万台、世界第2の輸出国に」ビジネス短信
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2023/01/969ab5b323b8ca0d.html>
10. JETRO (2023) 「中国、新エネルギー車を中心に自動車輸出が急拡大」ビジネス短信
11. JETRO (2023) 「各市場で中国EVに存在感（アジア太平洋地域）」2023.6.13海外ビジネス情報
12. Fourin (2021) 「中国自動車メーカーの海外事業、コロナ禍でも、北米向け輸出が減少の一方、新市場開拓に活路」『中国自動車調査月報』2021年5月No.302
13. Fourin (2022) 「新エネ車企業が、ノルウェーを橋頭堡に欧州市場を狙う（中国）」2022年10月12日、地域・分析レポート
14. Fourin (2022) 「中国の自動車輸出が急増、NEV事業は中国国内と同様に世界でもリードする可能性」『中国自動車調査月報』2022年9月No.318
15. Fourin (2023) 「中国自動車メーカー海外事業、2022年輸出は過去最高を更新、中国が世界第2位の輸出大国に」『中国自動車調査月報』2023年1月No.322
16. Fourin (2023) 「中国の自動車輸出、日本を超え世界最大の輸出国へ」『中国自動車調査月報』2023年7月No.328
17. Marklines 「上海汽車」「奇瑞汽車」の各種記事
18. 「上海汽車」「奇瑞汽車」のHP
19. 東洋経済 (2023) 「中国が日本を抜きさり「自動車輸出トップ」の大激震」

2023年7月31日号

20. 曾根英秋 (2020) 「トヨタ中国進出100年戦略 (1921～2020)」 博士論文