

上海汽車・東風汽車の比較研究 —国際連携・プロダクトの視点からの考察—

小原 篤次

目次

はじめに

1. 先行研究
 2. 中国における自動車の国際連携
 3. 上海汽車・東風汽車の販売台数
 4. セグメント別プロダクト分析
- おわりに

キーワード：ガソリン車、EV、マーケティング、競争戦略、国際連携戦略

はじめに

フォルクスワーゲン（VW）、トヨタ自動車、ゼネラルモーターズ（GM）など伝統ある大手自動車メーカーはハイブリット（HV）も含めてガソリン車を中心にグローバル競争を行ってきた。しかし、2015年、気候変動枠組条約締約国会議（COP21）でパリ協定が採択された。世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて、気温上昇を2度未満に抑えるためには、2075年頃には脱炭素化する必要があり、努力目標である1.5度に抑えるためには、2050年に脱炭素化しなければなら

ない。2020年以降、排出量規制の計画を公表していく義務があり、自動車メーカーはやがてHVも含めてガソリン車から、EVなどで脱炭素社会に適応していかなければならない。さらには既存の自動車産業の枠組みを変えるコネクテッドや自動運転への対応も必要になる。自動車メーカーは、ガソリン車、EV、コネクテッドと「トリレンマ」を抱えている（小原篤次 [2020]¹）。中西秀樹 [2018]²は（1）開発プロセスの再構築、（2）次世代プラットフォーム構築、（3）伝統的ビジネスの長期的な収益性の確保を3つの課題としている。自動運転については「社会の期待はやや過剰」（伊藤誠 [2016]³）という指摘もある。

2020年、中国の新エネルギー車（NEV）の販売は136.6万台、うちEV111.6万台である。EVシフトを強く打ち出した欧州で、2020年、ドイツは19.4万台、英国10.8万台⁴である。同時にSUVが乗用車販売の46.9%⁵を占めており、北米、オーストラリア、東南アジア、インドなどSUV人気が共通性もある。

さて、世界金融危機の翌年にあたる2009年、

¹ 小原篤次「自動車メーカーのトリレンマ：グローバル化、環境対策、コネクテッド」『東アジア評論』第12号、2020年。

² 中西孝樹『CASE革命：2030年の自動車産業』日本経済新聞出版社、2018年、241-265ページ。

³ 伊藤誠「自動車の自動運転開発における課題」『システム／制御／情報』第60巻、第10号、2016年。424ページ。

⁴ 『日経ビジネス』2021年2月8日。EV販売の原出所はドイツ連邦自動車局、英国自動車工業会。寧徳時代新エネルギー科技（CATL）が中国国外初めての電池工場をドイツに建設する計画などを伝えている。

⁵ 日本自動車販売協会連合会統計によると、2020年、日本の自動車販売のうちSUVは25.4%。

中国は世界一の自動車市場になった。同じ年の9月には、販売台数で2007年まで77年間⁶、世界最大自動車メーカーのGMが連邦破産法11条を申請、経営再建が始まった。

自動車最大手の上海汽車は乗用車でVWとGM、バスでスウェーデンVOLVOとイタリアIVECO、2位の東風汽車は本田技研工業、日産自動車、ルノー、起亜自動車、フランスのPSA⁷、5位の広州汽車は本田技研工業、トヨタ自動車、イタリアのFCAと合併会社を設立している。ただし環境対策の産業政策として、2017年からは新エネルギー車（NEV）に限って3社目の合併会社の設立⁸を認めている。

米中の逆転やEVなど自動車の変革期に、中国で生まれた合併事業を国際連携戦略として位置付け、その事例として上海汽車とGMに注目している⁹。上海汽車はグループ（集団）全体で、2018年で年間700万台の生産・販売実績があり、外資を含む実績では本田技研工業や日産自動車を超える規模である。また、GMが撤退した東南アジアやインドで上海汽車との補完関係があるためだ。

本論は、上海汽車・GMに焦点をあてた国際連携戦略を確認していくうえで、2009年から2019年までの中国国内のマーケティングについて、規模のほか、セダン、MPV、SUVかというプロダクト・セグメントを、東風汽車・日産自動車と比較分析することを目的とする。

1. 先行研究

1-1. 中国の自動車に関する研究

李春利 [1994] [1997]¹⁰は、VWは乗用車経験を持つ上海汽車と第一汽車の産業集積に注目したことが、VWが中国で競争優位に立った「歴史的・産業的な背景」だとしている。また第一汽車の生産の歴史的背景について、フォード・モーターのほか、トヨタの技術指導で「リーンプ生産方式」の影響を受け入れていることを明らかにすることで補強している¹¹。

中国自動車産業は多数¹²の企業が競争を繰り広げてきた。中国自動車メーカーの事例研究としてしばしば取り上げられるのは、吉利汽車や奇瑞汽車などの民族メーカー¹³である。国有企業に対して新規参入組、新興メーカーである。1978年の改革開放後、中国共産党や中国政府が優先して育成を考えたのは民族メーカー¹⁴と呼ばれる私営企業ではなかった。国有企業として先陣を切って外資系メーカーと提携交渉した上海汽車、東風汽車とは外部環境が明らかに異なっていた。吉利汽車は2003年、エンブレムが酷似しているとしてトヨタ自動車から提訴されている。吉利汽車は当時、トヨタ自動車と天津汽車集団が1996年に設立した合併企業からエンジンを購入していた¹⁵。吉利汽車は、プライスによる差別化、創業者によるスピード経営など、歴史、政府との関係、規模などの劣後を跳ねの

⁶ 『日本経済新聞』朝刊2018年1月31日。

⁷ FCAとPSAは合併、ステランティス（Stellantis）。FCAは、欧州ブランドFiat、Citroen、米国ブランドChrysler、Jeepを持つ。PSAはPeugeotを中核とし、GMからドイツブランドのOpelを買収していた。『FT』2020年12月19日、『日本経済新聞』朝刊2021年1月17日。

⁸ 『週刊エコノミスト』2017年9月12日。

⁹ 小原篤次「中国はアジアで日系自動車にキャッチアップできるのか：上海汽車、米GMとの国際戦略連携による対外競争戦略の事例研究」『東アジア評論』第12号、2021年。

¹⁰ 李春利「中国の乗用車生産における国産化戦略とサブ

ライヤー・ネットワーク」『産業学会研究年報』第9号、1994年。李春利「中国自動車産業の展開と「ビック・スリー」の形成」、関満博『中国自動車産業と日本企業』新評論、2006年、129ページ。

¹¹ 李春利「中国におけるトヨタ生産方式導入の源流」『経営史学』第31巻、第2号、1996年、31-64ページ。

¹² Lee, C., "From Lean Production to Lean Industry: Strategic Choices for the Chinese Automobile Industry," 『経済論集』144・145合併号、1997年、62ページによると、1953年～1996年までの生産台数を掲載している。改革開放が始まった1978年で55社。最大は1992～1993年の124社。

けた。世界金融危機後の2009年12月、吉利汽車はフォードからVOLVO¹⁶を買収、先進国の自動車メーカーを傘下に収め、クロスボーダーM&Aによって多国籍企業として認識され、マレーシア国民車のプロトンに資本出資するなど、VOLVOのデザインなどノウハウも活用するなど買収のシナジー効果も見せ始めている。2008年、ウォーレン・バフェットの投資会社バークシャー・ハサウェイがBYD投資を明らかにしたのはリーマン・ブラザーズ破たんの2週間後¹⁷だ

った。

Malhotra et al. (2003)¹⁸は、参入モードとタイミング戦略に基づいた企業の国際化プロセスを多理論的な観点から検討し、さまざまな参入モダリティと緩和の影響を捉える概念フレームワークを提案することを目指している。「企業」という総称は、国際化の道を歩む新しい国内企業と、既存のグローバルプレゼンスとさまざまな参入モダリティを持つ多国籍企業(MNC)の両方を意味するとした。

¹³ 吉利汽車について、宋明杰・阿部康久「中国自動車産業の発展にともなう発注方式とサプライヤー分布の変容：吉利汽車を事例として」『地理学評論』第85巻、第3号、2012年、李東浩「日中自動車メーカーの製品開発：アーキテクチャのイノベーション（上）吉利汽車のケース・スタディー」『流通科学大学論集流通・経営編』第27巻、第2号、2015年、李東浩「日中自動車メーカーの製品開発：アーキテクチャのイノベーション（下）吉利汽車のケース・スタディー」『流通科学大学論集流通・経営編』第30巻、第1号、2017年、小林美月・新宅純二郎・朴英元・藤本隆宏「賃金高騰に直面した中国製造業の変貌：吉利汽車の転換事例」『赤門マネジメント・レビュー』第13巻、第6号、2017年、李東浩・黄磷「模倣から創造へのロジック：中国自動車メーカー「吉利汽車」の成長」『国民経済雑誌』第216巻、第6号、2018年がある。奇瑞汽車について、李澤建「奇瑞汽車の競争力形成プロセス-研究開発能力の獲得を中心に」『産業学会研究年報』第23号、2008年、李澤建「奇瑞汽車の開発組織と能力の形成過程」『産業学会研究年報』第24号、2009年、馬俊「中国民族系自動車メーカーのサプライヤー・システムの特徴：奇瑞汽車を中心に」『アジア太平洋研究科論集』第24号、2012年、馬俊「中国民族系自動車メーカーの製品開発に関する研究：奇瑞汽車の開発事例」『アジア太平洋研究科論集』第26号、2013年がある。複数メーカーについて比較したものとして、朴泰勲「中国自動車メーカーの競争戦略：天津トヨタ・一汽VW・北京現代・長城汽車・一汽轎車の組織間システムの分析」『日本経営学会誌』第43巻、2007年、張松「中国の民族系、自動車メーカーの現状と課題（上）奇瑞、長城汽車、吉利を中心に」『世界経済評論』第50巻、第6号、2007年、張松「中国の民族系自動車メーカーの現状と課題（下）奇瑞、長城汽車、吉利を中心に」『世界経済評論』第50巻、第7号、2007年、富山栄子「中国民族系メーカーの対ロシア市場戦

略：奇瑞汽車、長城汽車、吉利汽車のケース」『ロシア・ユーラシア経済』第923号、2009年、李澤建「中国民族系自動車メーカーの企業成長、組織変革と組織能力：奇瑞汽車と吉利汽車の比較分析」『産業学会研究年報』第26号、2011年がある。

¹⁴ 李春利「中国自動車企業の製品開発：イミテーションとイノベーションのジレンマ」『国民経済雑誌』第194巻、第1号、2006年、27-45ページは、他社から技術者や管理職を獲得し、製品開発・設計でキャッチアップしていく過程を考察している。なお、民族、民営、私営ではなく、独立系と表現している。

¹⁵ 『日経産業新聞』2003年2月27日。

¹⁶ 吉利汽車のVOLVOについての研究は、Chen, Y., Wang, X. and Young, M.N., "Geely Automotive's Acquisition of Volvo, *Asian Case Research Journal* 19 (1) (2015)、Fang, T., Chimenenson, D., "The Internationalization of Chinese Firms and Negative Media Coverage: The Case of Geely's Acquisition of Volvo Cars, *Thunderbird International Business Review* 59 (4) (2017)、Yakob, R., Nakamura, H.R. and Ström, P., "Chinese foreign acquisitions aimed for strategic asset-creation and innovation upgrading: The case of Geely and Volvo Cars, *Technovation* 70-71, (2018)、胡雪莹「中国自動車企業の対外直接投資型海外経営資源利用：吉利汽車のボルボ買収を事例にして」『経営教育研究』第22巻、第2号、2019年がある。

¹⁷ 小原篤次「ダイムラーと提携：中国BYDの実力」『週刊エコノミスト』2010年3月28日、87ページ。

¹⁸ Naresh K. Malhotra, N.K., J. Agarwal and F. M. Ulgado, "Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions, *Journal of International Marketing* 11 (4) (2003) :1-30.

海外市場への参入モード (entry modes) を、輸出、契約上の合意 (contract agreement)、合併 (joint venture)、完全子会社による FDI (wholly owned FDI) と 3 つに分け、さらに、IPLC (international product life cycle) ステージを新製品ステージ (new product stage)、成熟ステージ (maturity stage)、初期標準化ステージ (early standardization)、後期標準化ステージ (late standardization) に分けた整理を提示している¹⁹。

今後、中国の自動車メーカーが中国国内で蓄積した合併事業から、多国籍企業が内外ビジネスを展開するときに、整理や体系化の指針にも役立つだろう。

1-2 マーケティングに関する研究

陳・金²⁰は、企業の内部競争戦略の分析のフレームワークについて、McCarthy (1960)²¹の 4P (プロダクト、プライス、プロモーション、プレイス) と、さらに、企業の外部競争戦略の分析のフレームワークとして、ポーターのポーター 5つの力 (Five Force)²²を引用して、この両者を組み合わせることで、中国のアリババ傘下の EC サイト Tmall.com の競争戦略を JD.com などと比較するクロス分析の手法で、描き出している。

Ataman et al. (2010)²³は 25 本のマーケティングの実証分析をサーベイして、価格プロモーション、広告、ディストリビューション、プロダクトの 4 点の効果について、すべてを分析した

ものはほとんどないとして、4 点を網羅した自身の研究を意義付けている。これまでの研究は広告や価格プロモーションに重点を置いているとした。フランスの 21 チェーン 560 店舗で販売された 25 製品カテゴリの週次データを 5 年間対象として分析している。食品や日用品が対象で自動車は対象とされていない。

これに対して、中国の自動車マーケティング研究についても、定量的なアプローチによる実証研究がみられる。

Deng, H. and A. C. Ma (2010) は、Berry (1994)²⁴の理論的枠組みを用いて、中国の自動車産業 (使用したデータは乗用車) の需給システムを研究、その市場構造を分析した。需要サイドでは、グループ内の不均一性が市場セグメント間で一定ではなく異なるようにモデル化されていること。市場セグメント間の不均一性が一定であるという仮定を緩めることによって、需要のより現実的な価格横断的弾力性を得ることができるとした。例えば、ミニセグメントとコンパクトセグメントの間で選択する場合、消費者は価格の要因だけでなく、観察可能な差異も考慮する必要があるとしている。ミニ (13.7 : 25.37)、サブコンパクト (8.1 : 19.23)、コンパクト (17.1 : 52.27)、ラグジュアリー (4.4 : 3.13) の 4 セグメントに分けて、1995 年から 2001 年までを分析の対象とした。カッコ内の右側は、研究対象とした 7 年間の平均車種で、左側は販売シェアを示す。

需要を推定する際に、セグメント間で観察可

¹⁹ Naresh K. Malhotra, N.K., J. Agarwal and F. M. Ulgado (2003) :17.

²⁰ 陳浩博・金成洙「Tmall.comの競争戦略の分析：マクロ的視点から」『専修経営学論集』第107号、69-79ページ、2019年。

²¹ E.J. McCarthy, *Basic marketing : a managerial approach*, R.D. Irwin (1960) .

²² M.E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review* 85 (1)

(2008) :12-17.

²³ Ataman, M. Berk, Harald J. Van Heerde, and Carl F. Mela, "The Long-Term Effect of Marketing Strategy on Brand Sales." *Journal of Marketing Research* 47(5) (2010) : 866-882.

²⁴ Berry, S., "Estimating Discrete-Choice Models of Product Differentiation," *Rand Journal of Economics* 25 (1994) :242-262.

能な差異と観察不可能な差異の両方が存在するとし、観測可能な相違の例としては、エンジン性能（馬力）のような車の特性をあげている。純粋な国内企業が生産する自動車と外国の合弁企業が生産する自動車との間には、評判や信頼性といった目に見えない特性とした。

Li, S., et al. (2015) ²⁵は、Petrin²⁶の推計方法を参照しながら、市場レベルデータ（2004～2009年の月間データ）と家計調査データの両方を用いて（パネル分析）、中国自動車市場の多品種寡占の市場均衡モデルを推定した。

家計調査データを用いたモデルを使うことで、Deng and Ma (2010) では考慮されていない需要サイドの要因を織り込んでいる。燃費性能などを織り込むことでイノベーションも考慮された実質的な価値を想定している。

2004年から2009年にかけて価格が33%下落したことが示唆される。価格下落の3分の1は市場構造の変化によるものであり、残りはコスト削減によるものである。コスト削減について、企業特有の学習効果から生じるものと、時間トレンドによって捉えられる観察されない要因によるものに分解する。前者はコスト削減の約4分の1を占め、残りは時間の傾向によるものであることが分かった。さらに、分析は、2004年から2009年までの60%の所得成長がなければ、価格下落は2%ポイント大きくなっていたであろうことを示している。つまり、データで観察された価格の下落は、この期間の大幅な所得の伸びを考えると、さらに顕著である。

従来のセグメントでは、厳しい競争に直面することなく新車を投入する余地が少なく、その結果、値下げ幅の縮小が鈍化する可能性が高い。

さらに、産業における競争の減少と過剰生産能力の撤廃は、中国政府によって積極的に追求されている。2010年に発表した新しい自動車産業政策は、中国の大手自動車会社が合併と再編を行うことを奨励している。それにもかかわらず、コスト面の要因は、さらなる価格引き下げの余地を提供するかもしれない。

分析は、観察されなかった要因による業界レベルでのコスト削減が、価格下落の半分以上を占める可能性があることを示しているとしている。

このように、中国自動車をめぐる研究はマーケティングについても定量的な実証研究がなされている。

しかしながら、本論では、中国の乗用車について、2009～2019年まで、上海汽車・東風汽車、さらに合弁パートナーのGMと東風汽車を対象に、プロダクトについて、車種全般とSUV、さらに車種全般とSUVも含めた記述的な事例研究でささやかながら貢献したい。

2. 中国における自動車の国際連携

日本にも自動車メーカーの国際連携事例²⁷はいくつもある。もっとも古く長いのは、マツダ（東洋工業）とフォードの関係である。1970年代初めから始まる。資本関係は1979年に始まり、2015年まで36年間続いた²⁸。日産自動車もフォードやGMとの業務提携を経て、経営危機を受けてルノーとの資本関係となった。三菱自動車は1971年にクライスラー、その後、VOLVO、さらにはダイムラーと資本提携し、現在はルノー・日産自動車と資本関係を持つようになった。

²⁵ Li, S., J. Xiao and Y. Liu, "The Price Evolution in China's Automobile Market," *Journal of Economics & Management Strategy* 24 (4) (2015) :786-810.

²⁶ Petrin, A., "Quantifying the Benefits of New Products: The Case of the Minivan," *Journal of Political*

Economy 110 (2002) :705-729.

²⁷ 『日本経済新聞』朝刊1998年5月11日、『日経産業新聞』1998年5月14日。

²⁸ 『日本経済新聞』朝刊2015年11月14日。

た。スズキは1981年、GMと資本提携し、筆頭株主²⁹になった。世界金融危機の影響を受けたGMの代わり、VWと資本関係³⁰を結び、現在はトヨタと資本関係にある。

中国の改革開放は1978年から始まる。先に触れた日本メーカーの外資との資本関係とさほど変わらない時期に、中国メーカーの一部は外資との交渉を始めようとしていたことになる³¹。

外資系メーカーの本格的進出は上海汽車とVWで1982年には固まっていた³²。VWは上海汽車との提携ではプジョー・シトロエンと競合³³していた。乗用車「サンタナ」は上海市のタクシーにも採用された。さらに第一汽車はVWから技術協力を受けて「ゴルフ」の生産をはじめ、1990年に合弁会社設立³⁴で合意している。前年が「六四天安門事件」で、他社が新規参入を躊躇する環境だった。

中国メーカーは、外資メーカーからの出資は原則³⁵として50%を上限に多数の合弁事業を展開してきた。中国政府は2022年までには外資の出資規制を撤廃³⁶するとも表明している。中国側から見ると、上海汽車はVWとGM、第一汽車はVWとGMと世界の大手自動車メーカー2社を選んでいる。対して、東風汽車は日産自動車（ルノーは撤退）、本田技研工業、PCA、広州汽車³⁷が本田技研工業、トヨタ自動車、FCA、三菱自動車と提携している。中国と外資による

合弁会社第一号の北京ジープでアメリカン・モーターズと北京汽車の連携である。その後、アメリカン・モーターズがクライスラー、さらにFCA傘下に入っている。中国と外資による合弁会社第二号はVWと上海汽車、第三号がPCAと広州汽車などとの合弁会社である（図1）。PCAが撤退した後、本田技研工業が広州汽車との合弁事業を引き継ぐ形で参入している。

上海汽車は2社に絞り、東風汽車は多数の合弁会社を持つという違いがある。上海汽車は中国の外資合弁2社目となるVWとの合弁事業が順調で大型車・高級車に強みがあるGMを加えている。2社と合弁で中国最大メーカーとなり、多数の合弁会社を持つという必要性が生じなかったと考えられる。

さて、EV専門のテスラの中国生産、車載電池で世界シェア26%の寧徳時代新能源科技（CATL）³⁸の成長など世界一になった市場で、EVなど車載電池、自動運転などの提携に重心が移る。

3. 上海汽車・東風汽車の販売台数

国有自動車集団など乗用車で外資系と合弁事業を持つ中国メーカーは外資系ブランドの販売に自動車集団全体の販売実績が左右されてきた。言い換えれば「外資依存」と言える。

²⁹ 『日本経済新聞』夕刊1998年9月16日。

³⁰ 『日本経済新聞』朝刊2009年12月10日。

³¹ フォードやGMは対日輸出、ノックダウン生産で参入し、フォードは1925年、GMは1927年には、日本法人を設立。日本で組み立て工場を設けるなど、日本と外資の接触の歴史は長い。昭和11年、自動車製造事業法が成立、フォードやGMは撤退を余儀なくされる。上山邦雄「戦前期日本自動車産業の確立と海外展開（上）」『城西経済学会誌』第37号、2016年、35-36ページ。

³² 『日本経済新聞』夕刊1982年12月7日。

³³ プジョーは広州自動車工場（現広州汽車）と1985年、集配用小型トラックの合弁生産協定に調印。『日経産業新聞』1985年3月15日。

³⁴ 『日経産業新聞』1990年5月8日。

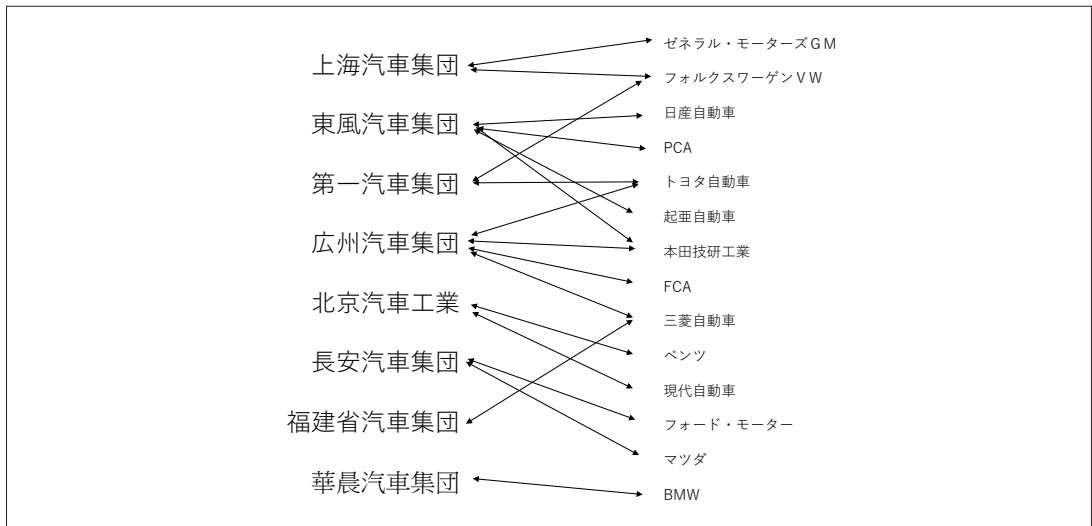
³⁵ 高級EVメーカーのテスラは知的財産権を守るため100%が認められた。Bloomberg Businessweek, 2021年1月18日。本田技研工業は東風汽車との合弁会社で輸出を理由に過半数が認められた。東風汽車集団は現在44%。Dongfeng motor group Company Limited, 2019 annual report (2020) :165。

³⁶ 『日本経済新聞』朝刊2018年4月18日。

³⁷ 向渝（2011）は、広州汽車が外資系3社と交渉し、本田技研工業に選定する過程、さらには本田が東風汽車とも提携した課程を明らかにしている。

³⁸ 『日本経済新聞』朝刊2021年2月5日。

図1 中国における乗用車生産の提携関係



出所：『日本経済新聞』2009年7月8日、2020年11月25日、三菱自動車「Fact & Figures 2019」、日本自動車工業会「クルマと世界」などより筆者作成

このため販売統計の注意点がある。自動車メーカーは傘下に外資系との合弁会社を持つ。そのため、中国汽车工业协会が公表する中国メーカーの販売台数³⁹は、外資系ブランドも含めたグループ全体（図2、図3）と、中国ブランドと外資系ブランド別に分けられる。外資系との合弁会社が生産される車種はすべて外資系ブランドではない。外資系との合弁会社でも、低価格車など中国ブランドとして販売されるものがある。GMや日産が出資し、会社名に名前がある中外の合弁会社からも、上海汽車や東風汽車の販売台数として区分されることになる。

まず、図2および図3は、企業集団別に集計された中国国内の自動車および乗用車販売台数である。自動車全体（2808.1万台）、乗用車全体（2471.8万台）ともに2017年の販売台数がピークである。2005年と2017年の販売台数を比べると、自動車全体で5.0倍にあたる2311.2万台、乗用車全体で6.2倍にあたる2073.7万台増えている。

乗用車全体に限って、2011年や2012年を基準に2017年と比べると、2011年比較で1024.6万台、2012年比較で922.3万台増加している。自動車メーカーの販売台数で言えば、世界一を競うVWやトヨタ自動車の世界販売に相当する。この6～7年間に限っても、中国自動車市場の成長および速度の速さがわかる。2017年以降を見れば、同時に中国市場が高度成長期から安定成長期や成熟期に入っているとみておく必要がある。中国自動車メーカーも拡大した生産能力を国内市場だけでは充足しきれないリスクもあり、輸出や現地生産と、中国政府の走出去や一带一路戦略に歩調を合わせることが可能になったと解釈できるのではないだろうか。

次に、図2および図3によると、国有3大汽車集団は自動車全体で4割強、乗用車全体で5割超のシェアとなっている。さらに、上海汽車の市場シェアが最も高いことがわかる。東風汽車は、トラック・バスを含めた自動車全体で2009

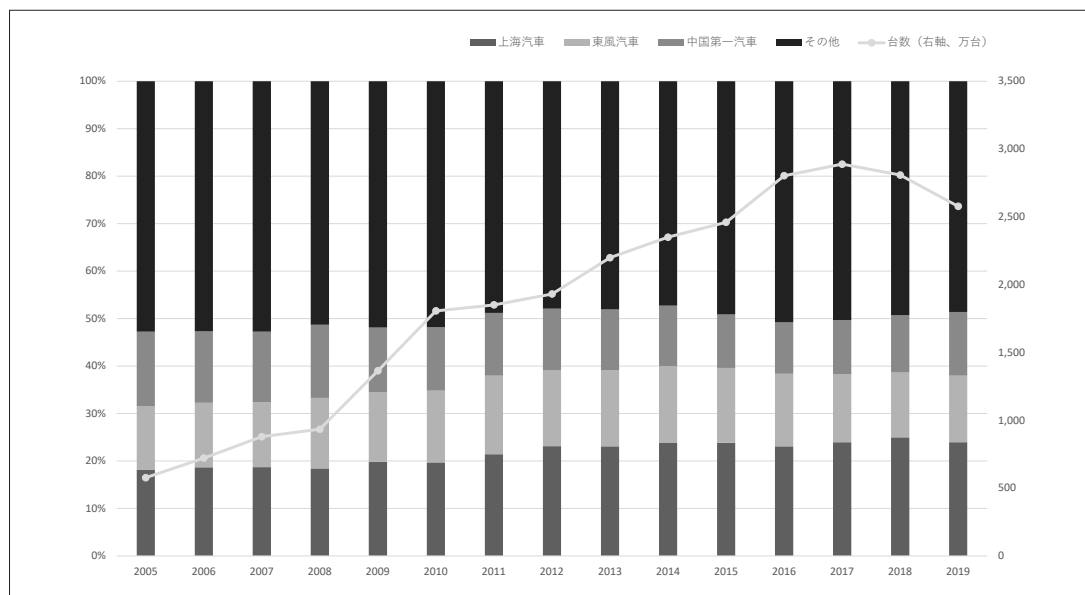
³⁹ 工場出荷台数で輸出分も含まれるが、まだ輸出台数はわずかなため、国内販売台数に相当するものとして利

用している。

年以降、2位をキープしている。中国最初の自動車メーカーを起源とする中国第一汽車は3位が定位置となっている。ただし、乗用車全体で

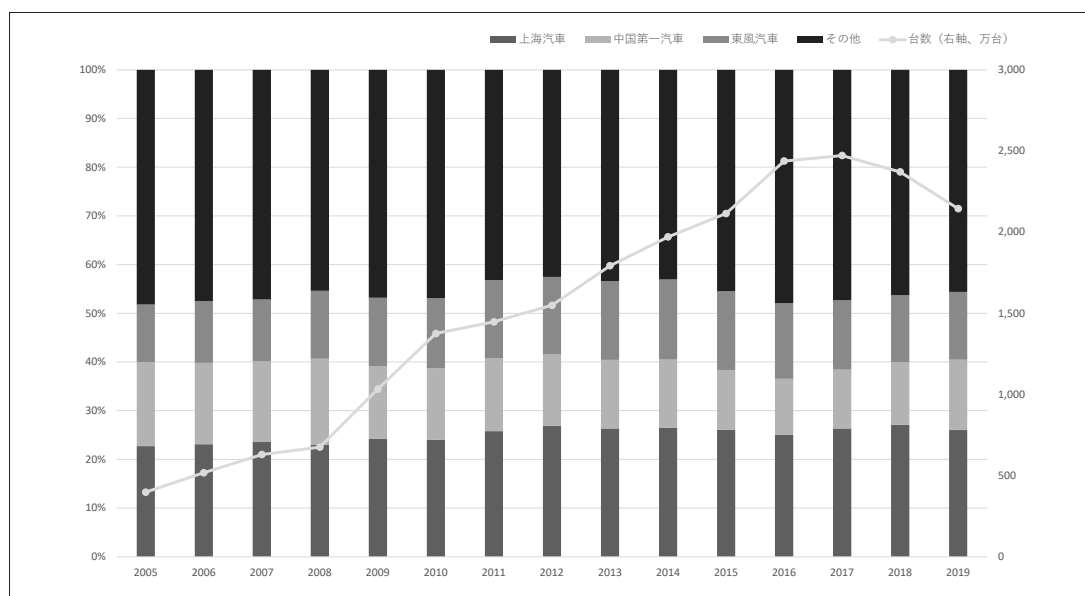
は、上海汽車の1位は変わらないものの、東風汽車と中国第一汽車は入れ替わる。東風汽車が中国第一汽車を上回るのは、2010年までの6年

図2 自動車：3大汽車集団シェアと中国販売台数（2005～2019年）



出所：中国汽車工業協会より筆者作成

図3 乗用車：3大汽車集団シェアと中国販売台数（2005～2019年）



出所：中国汽車工業協会より筆者作成

間と、2019年である。

この節の冒頭で言及したように、販売台数は中国メーカーを集団別に分けるほか、ブランド別に集計される。主に個人を対象とする乗用車市場で、外資系と民族系メーカーを中心にシェアの攻防が激しく、その結果、東風汽車と中国第一汽車⁴⁰の入れ替わりも起きることにつながる。

なお、上海汽車と中国第一汽車に生産体制がまたがるVWブランドは、トップシェアで10%以上占めている。2019年が最も高く18.9%である。

4. セグメント別プロダクト分析

ここでは、乗用車販売について、上海汽車集団から上海汽車の独自ブランド、GMブランド、東風汽車の独自ブランド、日産自動車ブランドに分けたものである。2019年の乗用車販売は、1位がVWで404.8万台、2位が上海汽車で197.6万台、3位がGMで160.0万台である。日産自動車は本田技研工業、吉利汽車、トヨタ自動車に次いで、7位で120.9万台となった。

それでは、マーケティング戦略上、どのようなプロダクトを市場に投入して、販売実績をあげたのだろうか。

図4～図7は、A級車、B級車、C級車、D級車、E級車などセグメント⁴¹とさらにMPV、SUVに分けられる。プロダクトを車種と売れ筋に分けて、上海汽車とGMについて表1で整理している。

上海汽車は2012年までは東風汽車より車種が多い。だが、2013年以降、東風汽車より車種は絞っている。

上海汽車の売れ筋セグメントは、B級車MPVが2014年まで70～90%の売れ筋の中心である。これに対して、東風汽車は2011年まではB級車MPVが90%、2015年以降、B級車MPVから一つ上のC級車MPV、さらにはB級車SUV、C級車SUVと分散している。東風汽車はB級車MPVからC級車にシフトした後、D級車MUV・D級車SUVと大型化・高価格車種に集中傾向がある。

まず、上海汽車は市場に投入する車種を絞り込みつつも、実際の売れ筋は、B級車からC級車SUVまで分散的で、東風汽車に比べると、小型・低価格車種の構成が高い。民族メーカーとも競合する収益性が低いセグメントで台数を確保している。

また、GMは、上海汽車、日産自動車と比べて常に（2009～2019年）車種が多い。さらには、2019年は東風と車種で並んでいる。

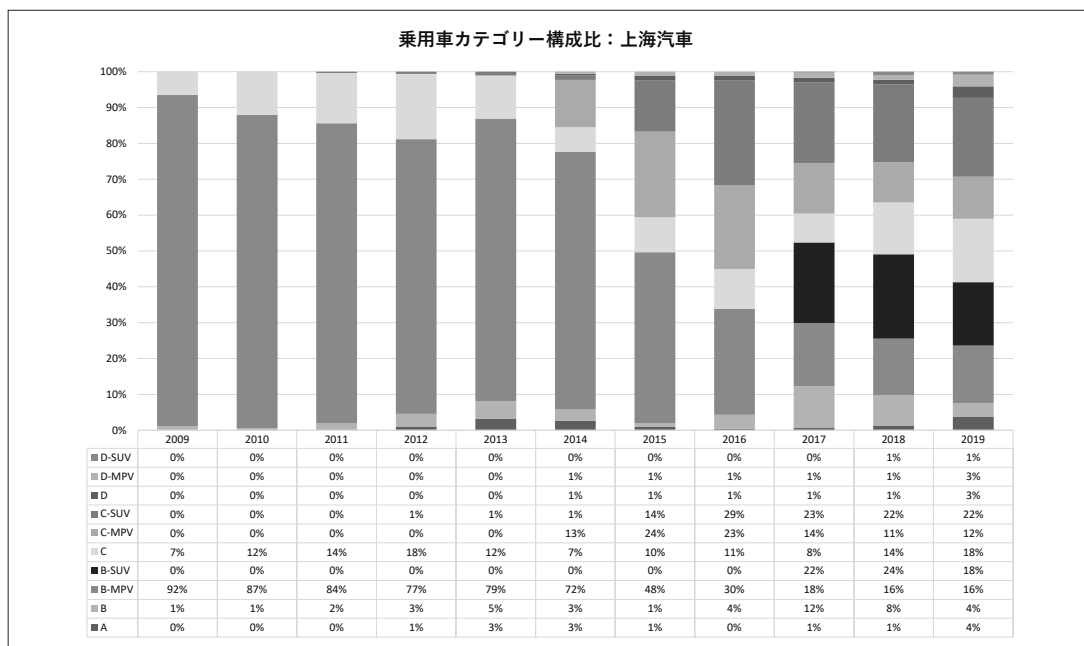
Dセグメントが常に（2009～2019年）50%前後とコアな売れ筋をキープしているのがお特徴である。さらに、2009～2019年の期間、時系列的に、B級車、C級車が減り、D級車MUV・D級車SUVやE級車と上位車種に売れ筋が移行している。日産自動車は2015年以降、D級車MUV・D級車SUVを合算すると構成比が50～80%を占めている。他方、GMがコアなD級車の割合は少ない。

⁴⁰ Lee, C. (1997) 62ページによると、1978年で、中国自動車生産台数は14.9万台、1988年には50万台、1992年には100万台を超えた。1978年で、中国第一汽車のシェアは39%、東風汽車は3%。1982年から拮抗、1986年から1993年まで、東風汽車が中国第一汽車を上回っている。

⁴¹ 東風汽車集団「首次公開發行股票併在創業板上市 招股説明書（申報稿）」〔筆者訳：深圳創業板新規公開目論見書（ドラフト）〕2020年、1-1-20-21ページによると、A級車=微型乗用車。全長3.8メートル以内、

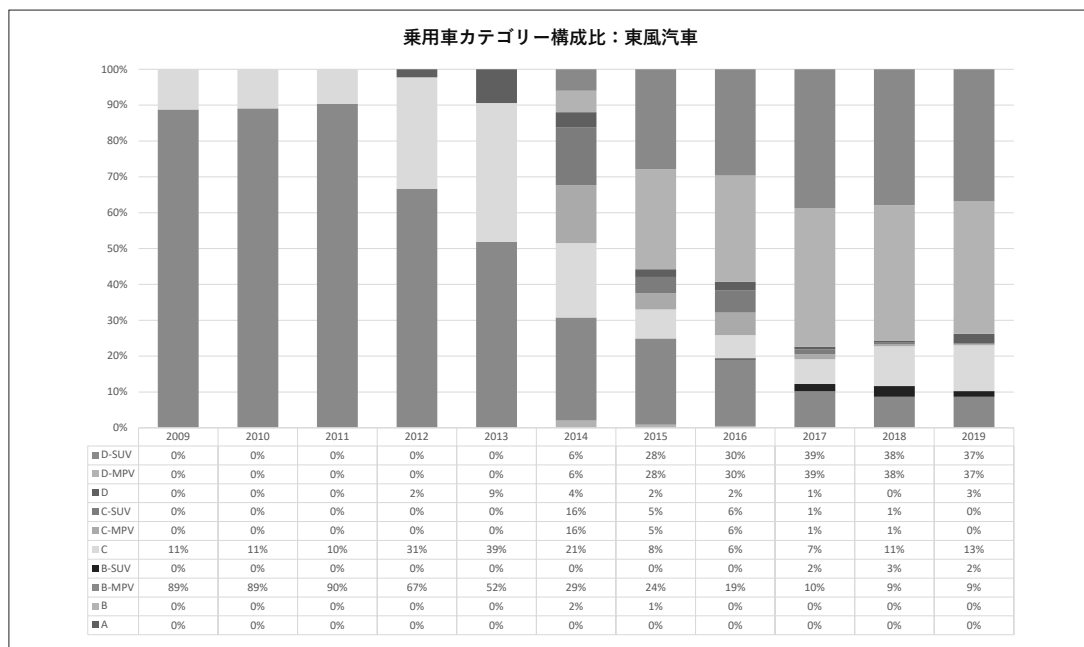
ホイールベース2.35メートル以内、エンジン排気量1300cc以下、B級車=小型乗用車。全長3.8～4.4メートル、ホイールベース2.35～2.57メートル、エンジン排気量1600cc以下。C級車=中型乗用車。全長4.4～4.7メートル、ホイールベース2.55～2.75メートル、エンジン排気量2000cc以下。D級車=大型乗用車。全長4.7メートル以上、ホイールベース2.75メートル以上、エンジン排気量1800cc以上。E級車=高級ブランド中型・大型乗用車。全長4.6メートル以上、ホイールベース2.7メートル以上、エンジン排気量2000cc以上。

図4 乗用車カテゴリー構成比：上海汽車



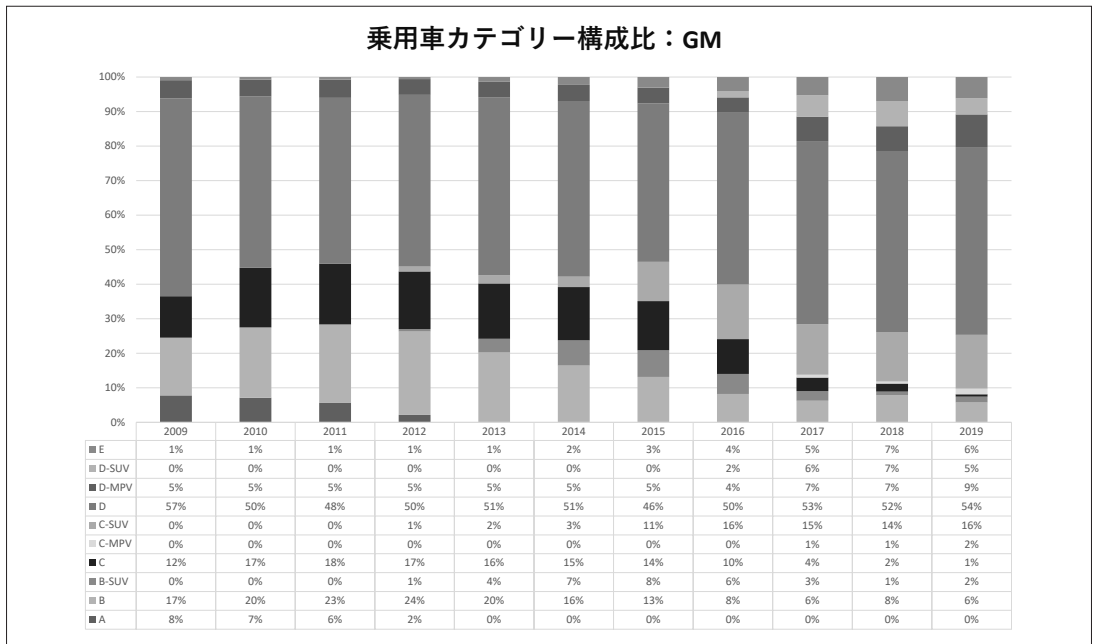
出所：中国汽車工業協会、フォーイン中国調査部『中国自動車産業2020』FOURIN、2020年より筆者作成

図5 乗用車カテゴリー構成比：東風汽車



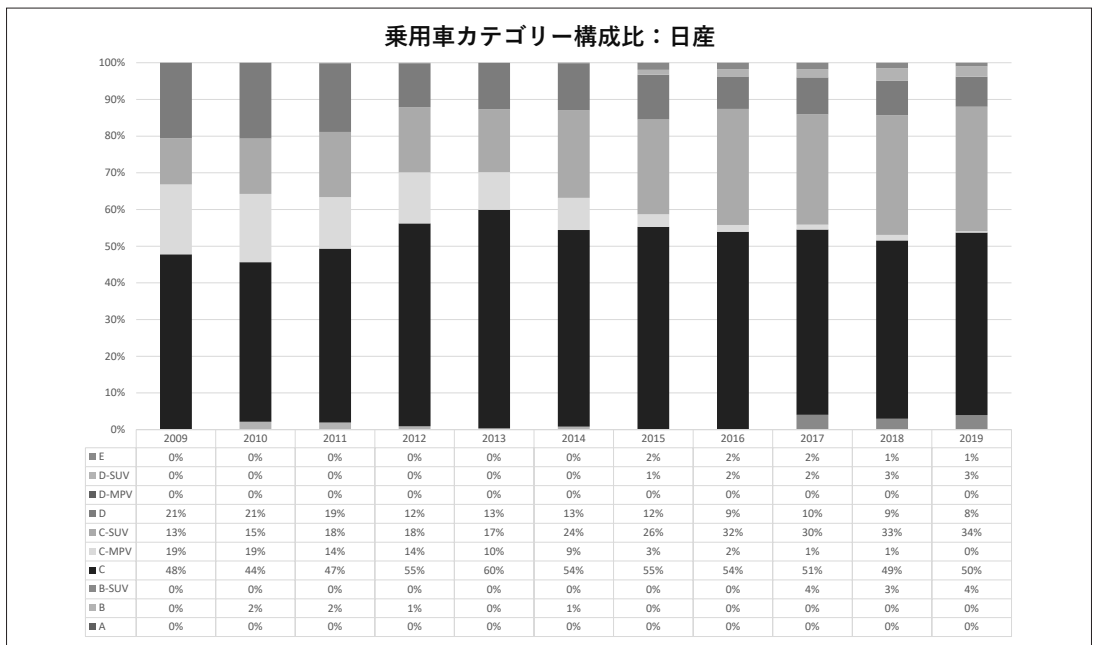
出所：中国汽車工業協会、フォーイン中国調査部『中国自動車産業2020』FOURIN、2020年より筆者作成

図6 乗用車カテゴリー構成比：GM



出所：中国汽車工業協会、フォーイン中国調査部『中国自動車産業2020』FOURIN、2020年より筆者作成

図7 乗用車カテゴリー構成比：日産



出所：中国汽車工業協会、フォーイン中国調査部『中国自動車産業2020』FOURIN、2020年より筆者作成

表1 2009年から2019年の上海汽車とGMのプロダクト（車種・SUVおよび売れ筋）

	プロダクト：車種	プロダクト：SUV	プロダクト：売れ筋
上海汽車	2012年までは8～24車種で、東風（7～12車種）より車種が多い。2013年以降（15～38種）は東風（19～50種）より車種を絞っている。	MPVに比べてSUV投入が遅れる。SUVは2011年から車種に加わる。2017年に前年比の2倍の8車種、2018年から10車種を超える。東風は2009年にはすでに3種投入、2015年から10車種を超える。	B-MPVが2014年まで70～90%の売れ筋の中心。東風は2011年まではB-MPVが90%。2015年以降、B-MPVから一つ上のC-MPV、さらにはB-SUV、C-SUVと分散。東風はB-MPVからCにシフトした後、D-MUV・D-SUVと大型化・高価格車種に集中傾向がある。
GM	上海、日産と比べて2012年を除いて常に（12～32種）車種が多い。2012年は24車種で上海と同数。2019年は41種で東風と並んでいる。	2012年、3種投入で、SUVで先行した東風、日産に並ぶ。2017年以降、台数を増やさない日産を超えている。東風が2015年以降、10車種を超えてことで差が生まれた。	Dセグメントが常に（2009～2019年）50%前後とコアな売れ筋をキープ。時系列的に、Bセグメント、Cセグメントが減り、D-MUV・D-SUVやEセグメントと上位車種に売れ筋が移行している。日産は2015年以降、D-MUV・D-SUVを合算すると構成比が50～80%。GMがコアなDセグメントは少ない。

注：車種については新旧のモデルチェンジによっても増加する。

出所：筆者作成

おわりに

日本の先行研究の多くは生産に焦点をあてる傾向があった。さらに、中国政府が外資系から技術協力や合併事業を展開した乗用車メーカーを「三大三小二微」として自動車育成政策を掲げながら、吉利汽車、奇瑞汽車など民族メーカーや独立系メーカーと呼ばれる新興メーカーが台頭してきた。これらに比べると、上海汽車、東風汽車、中国第一汽車の国有の3大メーカーの事例研究は多くない。

そこで、上海汽車は傘下に収めた英国スポーツ車ブランドMGのほか、GMとも提携して、タイ、インドネシア、インドなどで現地生産を開始している。本論は、最大メーカーとなった上海汽車の国内販売に焦点をあてることにした。比較対象として、東風汽車を選んだ。上海汽車は乗用車でVWとGMに絞って合併会社を設立した。対して、東風汽車は提携先が多様である。東風汽車は株式上場による企業改革で中国

第一汽車に比べて進んでいることも背景にある。

さらに、生産だけではなく、販売やマーケティングについて考察の対象とした。中国の乗用車販売はSUVが50%近くまで拡大しており、A～E級車、さらにMPV・SUVまでプロダクトについてセグメント分析を試みたのが研究へのささやかな貢献である。

今後の課題は、上海汽車の国内販売と海外展開を関連付けて分析することである。中国最初のメーカーである中国第一汽車、東風汽車の研究も深化させていく必要がある。中国国内のマーケティング分析を完成させるためには、プライス、プロモーション、プレイスの視点が必要になる。

経営実務家の関心は、中国のEVなど新エネルギー車や自動運転にあるのではないだろうか。日本をはじめ先進国メーカーは欧米市場に関心が向かいがちであった。さすがに中国市場が世界一になり、中国市場の重要性は認識されている。しかし、中国市場もガソリン車については

成長期から成熟期に入っている。中国メーカーは、日本メーカーや韓国メーカーも手掛けにくい低価格車に強みがある。先進国メーカーがEVなど新エネルギー車に重心を移す中、新興国ではしばらくガソリン車の時代が続く。先進国メーカーは採算性が低い市場での生産から撤退し始めている。オーストラリア（2019年の自動車販売106.2万台）では外資系メーカーの生産が無くなり、フォードはブラジルの現地生産中止（2019年の自動車販売19.6万台、ブラジル全体で278.8万台）を決めている。成熟期に入ったばかりの中国メーカーはすでに生産能力や生産技術を高めており、先進国メーカーの撤退は中国メーカーの輸出や現地生産・販売の機会となる可能性がある。さらに、上海汽車は50万円⁴²を割る小型EV車を投入し、中国国内で販売実績をあげた。2020年、中国のEV販売は111.6万台、対してEVシフトを強く打ち出した欧州では、2020年、ドイツは19.4万台、英国10.8万台である。ガソリン車同様、EVや搭載する電池の生産・開発でも「規模の経済性」が働くのだろう。

吉利汽車によるVOLVOのような大型買収、つまり中国メーカーが先進国メーカーを買収することは、米中貿易摩擦以降、考えにくいシナリオ⁴³としておく。しかし、先進国メーカーは今後、収益性から撤退する市場が増えていく。そこに、損益分岐点が低い中国メーカーの拡大機会がある。中国メーカーは、ガソリン車およびEVで、コンパクトカー、SUVを中心に、新興国でシェアを獲得する条件を満たしつつある。中国も脱炭素を目指しているが、先進国ほどには厳格化しないだろう。新興国は先進国より成長余力があるため、ガソリン車とEV生産

については中国メーカーが先進国メーカーをキャッチアップし、部分的には凌駕していくというシナリオは、決して中国側に立った楽観シナリオではないだろう。

謝辞：本論文は、JSPS科研費JP18K11821およびJP20K01815の研究成果の一部である。大阪経済法科大学アジア研究所研究報告会（2020年10月3日）のほか、日本国際経済学会第79回全国大会（2020年10月17日）、アジア政経学会2020年度秋季大会（2020年11月7日）、ケインズ学会第10回全国大会（2020年12月5日）で報告の機会をいただき、貴重なコメントに深く感謝いたします。

⁴² GMとの合併会社上海通用五菱が2020年7月発売した「宏光MINI EV」。9.3kWhのリチウムイオン電池を搭載、航続距離120キロの基本グレードが2万8800元（約46万円）、13.9kWhのリチウムイオン電池を搭載、航続距離170キロの最上級グレードが3万8800元（約

62万円）『日経Automotive』2021年3月、102ページ。

⁴³ FCAとPCAの統合が進む過程で、重複するセグメントでブランドの見直しが起きるかもしれないが、具体的には想定できない。