

中国の成長産業の特色

当社 特別顧問 竹内経済工房 主宰 竹内 宏

1. 妖怪のような変化

中国の社会主義的市場経済の内容は、実に複雑で妖怪のようだ。企業に対する政策について、例をあげよう。

1, 地方政府は、本来、どの企業に対しても平等であるべきであるが、成長しそうな企業に対して、まるで当事者のように、熱心に育成している。

2, 国営企業を民営化したといっても、国家が株式の大部分を握り支配している場合もあれば、ほんの一部だけ所有して、経営に介入しない場合もある。

3, 国家が株式を持っている企業が、純民間企業との競争に敗れても救済せず、競争力ある民間企業の株式を取得して、キャピタルゲインの取得を狙うこともある。

孔子は、鬼神が存在するかどうかを尋ねられた時、鬼神の存在にあまり執着するのは愚かであり、鬼神がいないと断定するのは無責任だと、実に曖昧な返事をした。儒教は、物事を決めてかからず、その場に応じて考え方や態度を変えるべきだと教えている。

儒学の最高権威者と云われる朱子は、偽物であっても、それが正しければ、本物だと述べている。神と悪魔は相容れないが、神が勝っても、悪魔はなくなるらない。

それを経済に当てはめれば、中央集権が良い場合も、地方分権が良い場合もある。大工場が良い時も、小工場が良い時もある。国家が株式を握っている企業も、純民間企業も、それぞれ特質があり、どちらが勝っているとは云えない。つまり、前もって決めないで、実践しながら訂正するのである。中国では、鄧小平が社会主義的市場経済という形式を決めただけで、内容は限りなく変化している。それをテレビ、パソコン、自動車の強い3産業で説明しよう。

2. テレビ産業

中国の産業育成政策は、日本の60年代以降の経済高度成長期におけるそれとそっくりである。まず、国家が重要産業を決定し、その産業に国家が巨額な投資をしたり、国営銀行が巨額な融資を続けた。その際、

必要な技術を外国企業から導入した。政府は安く技術を与える外国企業を探し、直接投資を誘致し、税制上の優遇措置を与えた。その新技術は、国有企業から、民間企業に広がった。

日本では、通産省が重要産業や輸入に必要な技術を決め、国営銀行（日本開発銀行）を中心とし、多数の民間銀行が加わった協調融資体制が生まれ、重要産業へ資金が集中融資された。

日本では太平洋ベルト地帯に、政府と協力のもとに、多数の臨海大工場が建設され、中国では、政府の主導によって、多数の巨大な工業団地がまず臨海地域に開発され、それから大河川の流域に広がった。

また、両国政府とも、新産業育成のために、輸入を厳しく制限し、関税を高くした。さらに、金融を規制し、外国との為替取引や直接投資を制限した。その結果、政府は内外資金の流出入をコントロールして、為替レートを低く抑えることができた。つまり、為替レートを低くして、重要産業の輸出を促進し、輸入を阻止した。

中国は、01年にWTO加盟の時、規制を撤廃したが、しかし、まだ多くの規制が残されている。

ところで、中国の重要産業の組織構造は、日本のそれと著しく異なっている。日本では、大量生産の耐久消費財は、縦の生産系列が形成されて、生産されている。テレビでは、大企業がブラウン管の生産からテレビ組み立てまで一貫して生産し、ブラウン管のガラス等の重要部品は、系列下の専門企業に集中発注される。

つまり、日本では、テレビメーカーの数とブラウン管の種類が同じ数である。ところが、東大の丸川知雄さんによると、中国政府は、78年頃、カラーブラウン管工場を設立する時、1社に集中させる計画だったという。

その理由はまず第1に、巨額な資金が必要であるから、集中的に投資すべきだ。第2に、ブラウン管工場が1社になると、中央政府は、テレビ生産をコントロールできる。つまり、計画生産が可能である。第3に、外国企業から技術導入する時、生産台数が多い場合には、技術提携料が安くなる。

カラーテレビ需要が急速に伸びたので、ブラウン管

の生産は結局8社になったが、驚くことに、中国のテレビメーカーは、8社のブラウン管を使って多種類のテレビを生産した。

ブラウン管は小部品や回路と一体になって、美しい場面がでるものだ。ブラウン管を変えると、ムラが出て見にくくなる。ところが、中国のテレビメーカーは、ブラウン管の種類に応じて、ムラを消す調整回路を用意し、ブラウン管メーカーを価格競争に追い込んだ。

日本の消費者は、ムラをひどく苦にするから、価格が高くて、ブラウン管からの一貫生産による製品を好むが、中国人は、小さなムラをあまり苦にせず、価格を最も重要視する。中国のテレビメーカーは、外資系のブラウン管メーカーを始めとして、多くの部品メーカーを競争させ、買い叩いて、低価格のテレビの生産に成功した。

国務院管理下の彩虹、四川省管理下の長虹、山東省の共産党員が倒産寸前の企業の経営を引き受けたハイアール等の企業は、優れた経営者によって、コストの引き下げ、品質の向上、巧みな販売網の形成に成功して、見事な世界的大企業に発展した。

なお、中国のテレビ産業を技術的に支えていたのは日本企業であり、ブラウン管やICは、90年代まで日本企業との合弁会社が主要な供給者だった。しかし、テレビの価格競争では、日本企業は到底勝負にならなかった。

3. パソコン産業

中国のパソコンは、2つのベンチャー企業に始まった。1つは、清華大学の卒業生が80年代半ばに創った四通集団であり、中国語のワープロを開発した。もう一つは、中国社会科学院の研究者が八四年に設立したレノボ（聯想）集団であり、中国語入力ソフトを作成した。

レノボは香港のマザーボード企業を買収し、ハードの技術を蓄積して、90年代半ばには、外国のブランド製品を抜き、中国市場ではシェアがトップになった。

IBMは、80年代始めに、自社のパソコンの仕様を公開して、誰でも、自由にIBMパソコンのソフト開発ができるようにした。その結果、IBMには膨大なソフトが蓄積されたが、同時に、誰でもCPU、メモリー、ハードディスク等の部品を買って、IBM互換機をつくれるようになり、中国ではノー・ブランドのパソコンの生産が激増した。大学進学率が上昇し、理科系の学生が多く、80年代中頃には大学の理科系卒業者が年間100万人を越した。彼等は難しい入試を突破した秀才であり、ノー・ブランドのパソコンを楽々と製作できた。

当時、巨大都市の大学周辺には秋葉原のような電子

部品の小売り店街や巨大な小売り店ビルが生まれた。数十名の店員がいる小売店では顧客の要望に応じてパソコンを組み立て、コピーソフトを組み込んだ。

小売店でもパソコン部品を大量に購入すると、卸売り店より安く手に入る。中国のパソコン業界には、聯想、北大方正、清華同方などの大学・研究所のメンバーが創った国有企業、デル、ヒューレット・パッカード等のアメリカ系企業、台湾のOEM企業（他社ブランド製品を生産）等が激しく競争していた。

ノーブランド製品は、それらと較べると、品質はいくらか落ちるが、小売店は修理能力を持っており、また、有名大学の周辺には、パソコンに関する知識が豊富な人材が溢れており、小売店の知識レベルは高い。充分な競争力を備えていた。

ノー・ブランドのパソコンは、輸入製品の半額であり、ノボコなど国内製品の70%と言う低価格であり、90年代から2000年代中頃にかけては、市場の40%を占めた。サービスも優れ、アメリカで新ソフトが発売されると、翌日にはコピーソフトが「中国の秋葉原」に出回ると言う速さだった。

中国には、歴史的に知的所有権の観念がない。昔、中国人の知識は周辺の蛮族より、圧倒的に優れていたから、知識をタダで与えて彼等の尊敬を獲得し、それによって、支配力を強めた。

その上、社会主義国家だった時には、知識は公有であり、国家は、最新知識を国中に広める義務を持っていた。彼等は、模倣に関して、全く罪悪感を持っていない。

私は、80年代に北京で知的所有権について講演したが、それに対する第1の質問は、「どんな知識でも人類が共有すべきであり、それが進歩の源泉だ。中国は、かつて漢字という知識を日本に与えたが、何らの代償を求めている。何故、日本は知的所有権を強調するのか」と言う内容だった。私は反論できなかった。

中国では、05年頃には都市では所帯当たりのパソコン普及率が40%に達し、短期間で情報化社会に入った。ハードやソフトの模倣品つくりによって、パソコンの底辺技術が進歩した。模倣製品は急速に普及し、国民の生活水準やいろいろな産業の生産性を高めた。

外国企業は、中国企業に対して、特許権を侵害していると強く非難している。皮肉なことに、国内でも新製品を開発すると、直ぐ模造品が出回るので、中国企業の開発意欲が失われているという新しい問題が生まれた。

模造品が多い原因は、地方政府が黙認していることにある。省長は省のGDPを高めなければならない。よく売れる新型製品の模造品を生産した企業は高成長

を遂げ、雇用が増える。またパソコンの低廉な模造品は普及しやすい。それとともに、省の情報化が進み、効率的な社会に変わった。

省長は省内の裁判所の判事を任命して、裁判が効率的に進んでいるかどうかをチェックし、それによって、判事や弁護士が業績評価され、昇進や報酬が決まる。したがって、中央政府が、模造品の取り締まりを要求しても、省はそれを見逃し、訴えられても軽い刑にする。それは省の企業や庶民のためだ。模倣の習慣は直ぐには直らない。

レノボは中国市場ではノー・ブランドメーカーとの競争に勝てないので、本格的な海外進出を開始し、04年にはニューヨーク州に持ち株会社を創り、IBMのパソコン部門を買収した。NECは、11年に、レノボと合弁会社を設立して、パソコン部門の再建をレノボに託した。

レノボは、官民の合弁会社であり、設立の時、中国科学院が出資して、オフィスや人材で協力した。目覚ましい成長の結果、08年には資産総額は30万倍に膨張した。

レノボは政府の介入を嫌った。政府は、突然経営者の交代を通告したり、経営方針の変更を申し入れることがある。東大の丸川さんによると、レノボは、それを防ぐために中核業務を香港の子会社に移転し、その子会社を上場した。一般投資家が過半数の株式を所有した。もはや国家は経営に影響を与えられない。

そうした上で、親会社のレノボの株式については、中国科学院に65%を、従業員持ち株会に35%を割り当てた。従業員持ち株会のさらに35%を創立に貢献した15名に、80年代の草創期に入社したベテラン従業員に20%をそれぞれ割り当て、創業・発展に寄与した人を評価した。

レノボは、激しい競争を生き抜いた結果、11年現在で中国ではトップ、世界では2位のパソコンメーカーに成長し、高収益企業になった。中国は、ノーブランド商品との競争で鍛えられ、世界1のパソコン生産国になった。

4. 自動車産業・1

中国の乗用車の生産台数は、11年に1800万台を越え、日本とアメリカの生産台数合計を上回った。2輪車、農用運輸車、輸送トラクター等を加えると、年産6000万台を越える。中国は、世界最大の自動車産業の国になった。

70年代における日本の訪中団は、団長がのろのろ走る巨大な豪華乗用車の「紅旗」にのり、団員達がスプリングが悪く、トラックのような中型乗用車の「上海」でそれに続いた。未舗装の幹線道路には、鶏が横切り、

豚がうろつき、馬車、牛車、荷車、自転車が溢れていた。運転手の腕の良さが目立ったものだ。その頃、自動車の生産規模は、20万台にも達しなかった。

ところが、現在では、高速道路延長キロは7万キロ近くなり、アメリカに次ぐ長さだ。道路延長キロは10年間で2,6倍も伸び、これもアメリカに次ぐ距離になった。高速道路の舗装は改良され、高級車が静かに高速で走っている。

大都市では、自動車が過密であって、恒常的に渋滞が発生している。北京市は、自動車の増加を防ぐため、自動車のプレートナンバーを抽選で決め、外れた人は自動車を買えない。当る率は10分の1以下だそう。しかし、地方の都市や農村では、自動車が普及期に入りつつあり、その人口を合計すると、10億近くになる。

中国で本格的な乗用車生産が始まったのは、85年にフォルクス・ワーゲン（VW）が合弁会社を設立した時であるが、高関税によって保護したため価格が高すぎ、国内需要は伸びなかった。日本企業はリスクを恐れて、進出に消極的だった。01年のWTO加盟頃から、外資の生産が伸び、競争が激化した。日本企業は、この時期になって、本格的に進出したので、VWやGMとのシェアとの格差は大きい。

中国の自動車産業の特色は、企業の数が非常に減ったとはいえ、まだ100社を越え、その内、エンジンを内製している企業は10%に達しないことである。エンジンを内製している企業の大部分は、外資系企業である。

世界の自動車工業の常識では、エンジンは基幹部品であり、その機能を生かし、かつ調和するように、他の多数の部品が設計される。勿論、エンジンは内製であり、アメリカでは、主要部品も内製である。

日本では、主要な部品は系列の専門企業に発注される。自動車メーカーと部品メーカーは長い取引関係を持ち、深い技術交流を続け、新車を設計する際には、全体の部品が調和を保って作動して、優れた機能を発揮するように、重要な部品メーカーには相談する。意見を聞き入れて設計を変更することもある。

日本の自動車メーカーは、1万社を越す部品メーカーをピラミッド型に垂直統合し、技術や技能を細かく摺り合わせて、高品質の自動車を生産している。

ところが、中国ではこの常識が通用せず、エンジン等の主要部品を内製しない企業が多かった。その理由は次の諸点にある。

1, 大躍進時代に、ソ連との戦争に備えて、トラック工場を各地に分散し、それらがそれぞれ国有企業になり、現在まで生存し、乗用車も生産している。

2, エンジンの種類が少なく、社会主義国であるから、

技術はすべての工場に公開されている。エンジン工場は投資額が大きいので、小企業では、購入した方がコストが低い。

3、どの省も都市も、自動車産業を維持したい。省や都市では、地元の運送業、バス、タクシー、役所などに対して、地元の自動車企業から車を購入するように勧めた。その結果、コスト高の企業でも存続できた。

4、他社から、多様なエンジンを購入して車種を増やし、顧客層を広めることができる。また、エンジンメーカーを競争させれば、コストが低くなる。低価格エンジンを使って、新モデルをつくることができる。

5、日本では自動車の故障は許されないが、中国では、自動車修理屋が全国津々浦々に存在する。故障の可能性があっても、低価格であれば、好調に売れる。

6、エンジンを供給する企業が多かった。まず農業機械用のエンジンメーカーが各地に存在した。また日本のメーカーが大型な供給者になった。トヨタと三菱自動車のそれぞれ現地合弁会社は、エンジン工場の許可が下りた時、当然、組み立て工場の許可も下りると判断して、大型エンジン工場を造ってしまった。ところが、組み立て工場の許可が長い期間下りなかった。

三菱自動車の場合には、02年からエンジンの販売を始め、05年には、中国企業25社に11万台を売った。優れた性能のエンジンは需要が多く、いろいろなブランドの中国車に取り付けられた。

5. 自動車産業・2

中国政府の自動車産業政策は、2つの方向を辿っている。第1は、外資系企業の中国企業化である。まず、ハイブリッド（HV）、電気自動車（EV）等の先端技術を駆使したエコ車を中国で生産させてその生産技術を吸収し、さらに研究開発機能を中国に移転させて、中国の自動車産業の技術水準を、世界のトップ水準に押し上げることである。

つぎに、外資系企業（すべて中国国有企業との合弁、中国側企業が50%の株式所有）が生産した製品に対して、中国側の出資企業の「自主ブランド」を増やすことである。例えば、11年における广汽ホンダの新車のブランドには、「理念」、「思銘」、東風日産のそれは「啓辰」になった。中国側の企業が開発したように見える。

外資系企業のマーケットシェアは、約70%であって、フォルクスワーゲン（VW）が圧倒的に強く、次いで、GM、現代の順である。日本企業は、アメリカ市場に力を入れていたため、中国では遅れをとり、現代にも抜かれた。

世界の自動車メーカーは、すでに中国が世界最大の市場になっており、その市場を制覇することが、世界

制覇に繋がることを知っている。

中国政府は、中国の消費市場の成長性を武器にして、外資系企業に中国企業化を厳しく要求し、VW、GM、現代は、エコ車の生産や研究開発機能の中国移転を進め、中国企業のブランドを使い始めた。日系企業も中国企業化のテンポを速めている。

第2は純中国企業の育成である。国有企業は外資の技術を吸収し、部品メーカーを垂直的に統合するというオーソドックスの戦略をとってきた。通常、外資の2社と合弁会社をつくっているの、多様な外国技術を吸収できた。

、乗用車生産では、民間企業の奇瑞と吉利が、中国における生産台数のベストテンに入っている。華晨金杯、長安汽車、力帆、BYD等の活躍も目立っている。特定な外資と技術提携せず、外国技術の模倣と吸収の上に、自主技術を重ねて生産してきた。重要部品についても、外部から調達し、部品メーカーを厳しい競争に追い込み、低コストを達成し、売り上げを伸ばした。

しかし、排気量、安全性など、品質に問題があり、最近、車体やシャーシの設計をヨーロッパの専門会社に発注し、エンジンを外国企業と共同で開発を進め、有能な技術者を外国企業から引き抜く等、品質向上に努め、政府は品質向上に補助金を支出している。

自動車工業の発展とともに、部品を生産する民間企業が増えた。例えば、浙江省では、ライター、靴、めがねフレーム等の企業が集積している温州市のように、多様な部品企業が集積している中都市が5つもある。

吉利のメイン工場が、寧波にあるため、部品の需要が多く、漁船の修理業から自動車部品の製造に転換するというような、既存産業の転換・発展が増えている。中国の自動車産業の基盤は強力になった。

世界では自動車の作り方が2つに分かれてきた。1つは、プラットフォーム（車台）式であり、プラットフォームにエンジン等の部品を一つ一つ組み立てていく。プラットフォームと部品の共通化や標準化がコスト引き下げのポイントである。

もう1つは、モジュール式であって、部品の固まりであるモジュールを玩具のレゴブロックのように積み上げて車を作る。モジュールの規模を大きくし、かつ多くの車種で共通化すれば、コストが非常に下がる。パソコンと同じような生産方式である。

日本の自動車工業は、プラットフォーム式を完成に近づけ、最近まで世界一の座を占めた。ところが、VWはモジュール式によって、世界一の座を奪おうとしている。

中国の民間企業は、車体の設計、エンジン等の重要部品についての開発などを、世界の専門企業にバラバラ発注している。今後、重要部品の発注に関して、多

くの重要部品を結合してセットの発注に転換すれば、モジュール式の生産方式に変わってくる。

ポイントは、部品メーカーの一部がモジュールメーカーに発展できるかどうかである。この生産方式では、均一なタイプの自動車が大量生産できる。それは社会主義的市場経済に相応しい。

中国政府は、国有企業が高級車から小型車まで品揃えし、民間企業は大衆車の生産に集中することを期待しているように思われる。モジュール生産に力を入れるだろう。

参考文献

- 「中国企業のルネッサンス」大橋英夫・丸山知雄
岩波書店 2009年
「現代中国の産業」丸山知雄 中公新書 2007年
「進化する中国の資本主義」加藤弘之・久保亮
岩波書店 2009年
「党と国家」西村成雄、国分吉成 岩波書店
2009年
「中国思想を考える」金谷治 中公新書 1993年