

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 279

中国自動車メーカーの海外市場展開戦略

東京大学ものづくり経営研究センター特任助教

李 澤建

2009年10月



東京大学ものづくり経営研究センター

Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

The Strategies and Problems of Chinese Automobile Manufactures on Overseas Operations

Zejian Li, Ph.D. in Economics

Project Research Associate

Manufacturing Management Research Center (MMRC)

Faculty of Economics, THE UNIVERSITY OF TOKYO

Abstract

Until 2000, Chinese National Automobile Export was mainly based on commercial vehicles exportation as a small quantity which means not more than 20,000 units. However, from 2000, along with the emerging of Chery and Geely, called Independent Chinese Automobile Manufacturers (ICAMs), Chinese export structure has shift from the commercial-vehicles-based to the passenger-vehicle-based by the remarkable passenger vehicle exportation by ICAMs.

On the other hand, when we give a look to these rapid overseas expansions carried out by the new entrants, we can understand that the lack of experience in risk management of overseas expansion had made business failed in numbers countries. The typical case is Russian market. Therefore, the purpose of this study is to analysis the factors those lead the remarkable increase of sales of Chinese cars in Russian market from both Chinese side and Russian side. By this investigation, this paper attempts to clarify the relationship between the strategic mistakes and the failure of ICAMs in Russian market.

Keywords: Chinese automobile, overseas expansion, export, Russian, Strategy & Management

中国自動車メーカーの海外市場展開戦略

李 澤建

(東京大学ものづくり経営研究センター特任助教)

【要約】

従来の中国車輸出では、国有メーカーの商用車製品（シャシーと完成車）を中心に、少量的に輸出されていた。2000年以後、民族系メーカーの登場に伴い、輸出台数が急増し、輸出構造も次第に商用車中心から乗用車中心へと移りつつある。なお、進出手法においても、従来の部品貿易から、急速に現地KD生産へと切り替えられている。しかし、急速に展開された海外進出の背後に、海外進出にまつわるリスクマネジメントのノウハウを、中国民族系メーカーが不足しており、他方国内で築き上げてきた市場経験も通用しなくなった課題があった。それが原因で、一時繁盛したのち、市場からの撤退が余儀なくされたのである。こうした中国車輸出の繁盛から衰退への全プロセスを観察できるのは、ロシア市場である。したがって、本稿は2000年前後から躍進的成長を遂げた中国自動車輸出に注目し、最大な仕向け先のロシア市場を事例に、国内と国外の双方から急増の要因を分析し、中国車の繁盛から衰退へとみちびいた展開戦略中にあるミスをも合わせて検討する。

キーワード：中国自動車、海外進出、輸出、ロシア、経営戦略

1. はじめに¹

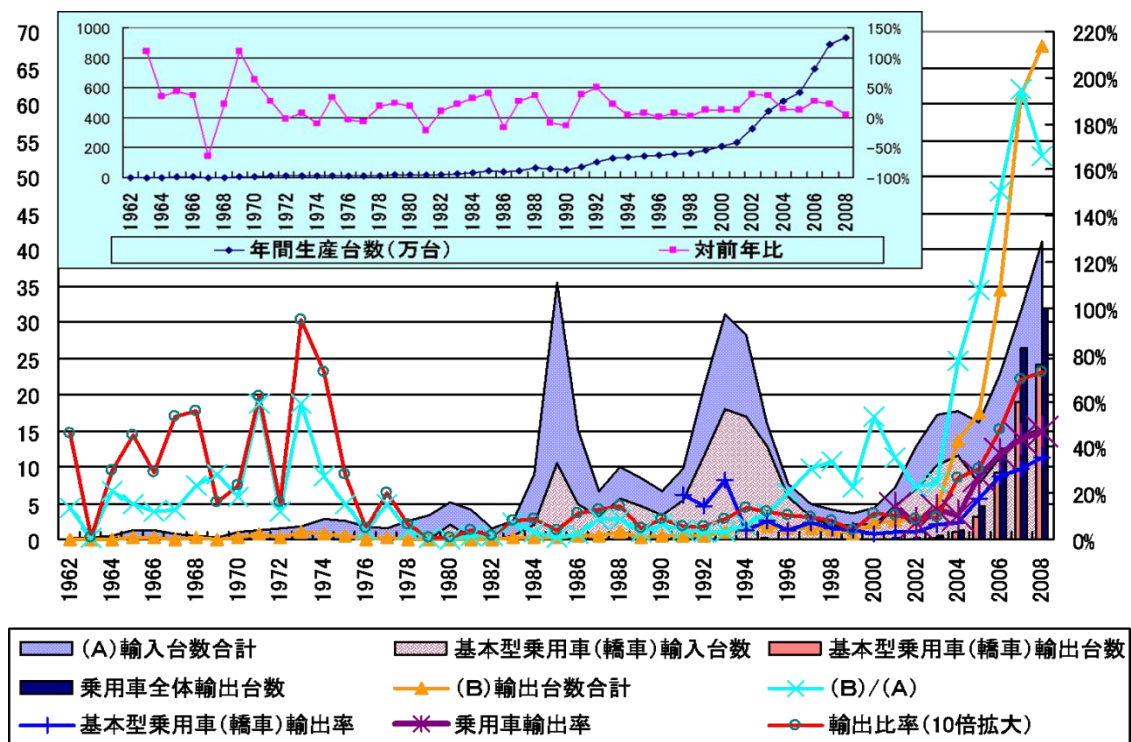
中国自動車産業の発展を俯瞰してみれば、図1のように、その実態は1978年の「改革・開放」政策が打出されるまでの計画経済期、1980年代の離陸期、1990年代の安定成長期を経て、2000年以後、激変期に突入していることがわかる。

生産台数の推移からみれば、2000年から2007年まで間、市場全体が毎年二桁の成長率での拡大が続いていた。2008年後半、リーマンショックの影響で、グローバル規模で自動車産業が不振に見舞われているが、中国自動車市場も減速したものの、最終的に5.02%の対前年比で、プラス成長が維持でき、米国を抜いて世界第2位の自動車生産国となった。2009年に入り、市場が激しく回復し、上半期の販売台数が対前年比25.62%増の609.88万台を記録し、2009年は日本に替わって世界第1位自動車生産国の座につくことが予想され

るほど急成長が続いた。

2000年以後の中国自動車市場のもう一つの特徴として、量的な拡大の傍ら、構造的な変化も見られたのである。それを示す指標として、自動車輸出台数がある。2000年、中国の自動車輸出台数が初めて2万台を超え、22408台となった。その後のWTO加盟で、自動車輸入が急増したが、自動車輸出は、輸入を一層上回る勢いで急増加を示している。遂に、2005年に台数ベースでは、自動車全体と基本型乗用車（轎車）の輸出入が共に、「輸入超過」から「輸出超過」へ逆転し、中国が自動車の純輸出国となった。

図1 中国の自動車生産と輸出入台数の変遷（単位：万台）



- 1) 2001年以後の分類基準の改正で、従来の「轎車（主にセダン）」の他、主に定員9人以下のマイクロバス（SUV、MPV）、乗貨両用車（軽型ワンボックス）を乗用車として計上するようになった。従来の「轎車」という概念は新分類基準では「基本型乗用車」の分類に対応する。
- 2) 2002～2007年の「輸出台数」には非道路走行車両の排気量1000cc以下の「其它载人自動車」（ゴルフカートなど）が除外されている。

出所：中国汽車工業史編審委員会『中国汽車工業史 1901～1990』人民交通出版社、『汽車情報』2002～2009年各号、『中国汽車工業年鑑』（1997、2001～2003年版）、『中国汽車工業発展年度報告』（2000～2003年版）、『中国統計年鑑』（2001～2008年版）、筆者作成。

2008年には、中国車（シャーシを含む）が世界190余りの国（地域）に輸出され、歴史的に68万台を記録した。その主役を担ったのは、いわゆる中国民族系自動車メーカー（Independent Chinese Automobile Manufacturers）である²。ここでの中国民族系自動車メー

カー（以下：民族系メーカーと略す）とは、製品の導入において、あえて外資と合弁せず、中国資本の下で自主経営体制と自主ブランドを抱え、自主研究開発で車作りを目指す完成車メーカーをさす（李〔2007b〕，李〔2008〕，李〔2009b〕）。その代表格となるのが、奇瑞汽車と吉利汽車である。更に、両社の後発勢力として、華晨汽車，比亞迪汽車，哈飛汽車，江淮汽車，重慶力帆汽車，長城汽車，宇通客車（「客車」とは中国語で「バス」のことをさす：著者注）が、近年次々と頭角を現してきた³。

表1 民族系メーカー海外生産状況（2007年3月時点）

会社名	年	進出(提携)先	生産車種	生産形態
宇通客車	2005	イラン	ZK6831HB, ZK6798H型バス	CKD
	2006	キューバ	ZK6831H型バス	CKD
比亞迪	2005	マレーシア(ALADO)	「F3」	不詳
双環汽車	不詳	ウクライナ, ロシア, エジプト	「双環CEO」	SKD, CKD
廈門金龍	2002	インド(JCBL)	不詳	折半出資
北汽福田	2004	ウクライナ, パキスタン	軽トラック	CKD
蘇州金龍	2006	タイ	HIGERバス	CKD
長安汽車	2004	ベトナム	軽トラック	不詳
	2005	パキスタン	不詳	CKD
吉利汽車	2005	マレーシア(IGC)	不詳	CKD
	2006	ウクライナ	不詳	SKD
	2006	ロシア	「自由艦」	SKD
江淮汽車	2004~2005	ベトナム, マレーシア, インドネシア	軽トラック	CKD
	2003	マレーシア	軽トラック	CKD
東風汽車	2005	イラン	軽トラック	CKD
	2006	ウクライナ(BOGDAN)	軽型商用車	CKD
長城汽車	2006	ロシア	CUV, SUV, MPV	独資*
	2005	ウクライナ(AIS)	軽型商用車	CKD
第一汽車	2006	ウクライナ	天津一汽夏利「威志」	不詳
	2007	ロシア(AMUR)	中型「解放」トラック	新設
中大客車	2005	UAE(ICP)	6~12メーターバス6種	CKD
華晨汽車	2005	エジプト(BAG) 中東, 南アフリカ	「中華」	CKD
	2007	北朝鮮(韓国PMCCと共同出資)	金杯「海獅銳馳」シリーズ	KD
奇瑞汽車	2002	イラン(SKT)	不詳	CKD
	2004	マレーシア(ALADO)	奇瑞ブランド6車種	CKD
	2006	エジプト, インドネシア, ウクライナ	不詳	CKD
	2006	イラン(IKCO)	「QQ6」, 「旗雲」	CKD
	2006	ロシア(AVTOTOR)	「風雲」	SKD
上海汽車	2002	韓国GM大宇	GM大宇	10%株取得
	2004	韓国双龍	双龍	買収
中興汽車	不詳	南米, 北アフリカ	ピックアップトラック	CKD
	2003	中東	ピックアップトラック	CKD
	2006	ロシア	ピックアップトラック	CKD
哈飛汽車	2006	マレーシア(NAZA)	「路宝」	CKD
	2006	ベトナム	「力帆520」	CKD
力帆汽車	2006	エジプト	「力帆520」	CKD
	2007	ロシア	「力帆520」	CKD
	2005	モザンビーク	「金王子」	CKD
中国重汽	2005	モザンビーク	「金王子」	CKD
	2006	モザンビーク	「金王子」	CKD

注*印は独自出資7000万ドル，2007年末にSKD生産，2009年末にCKD生産を実現する計画であったが，ロシア政府によって拒否された。

出所：陳曉芸「車企湧動海外建廠潮」『中国汽車報』（2007年4月15日日付）。

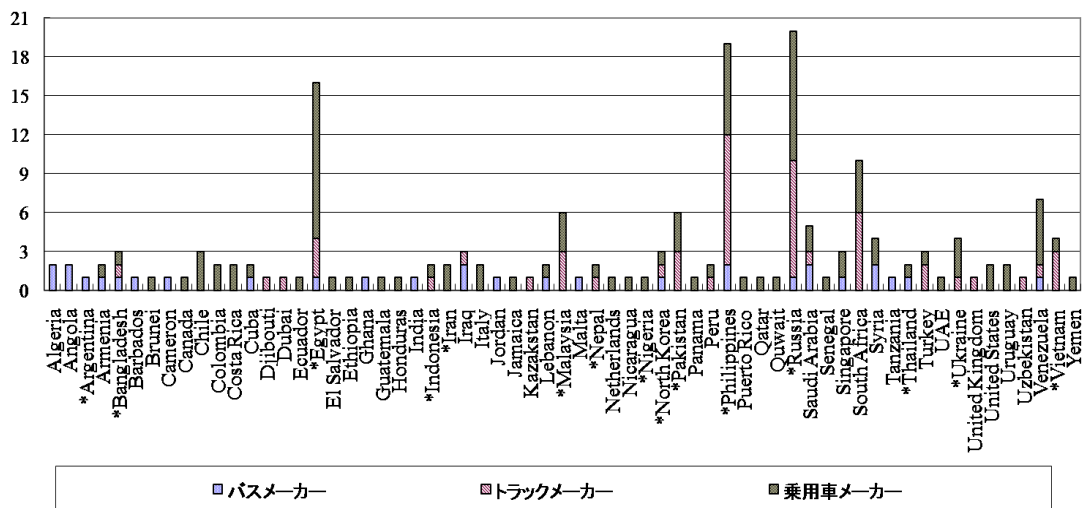
2002年奇瑞汽車のイランKD生産拠点の設置を皮切りに，中国車の海外進出は完成車輸

出から、現地 KD 組立てへと一気に急展開し、表 1 で確認できるように、長年の操業経験を持つ第一汽車、東風汽車、上海汽車、重型汽車といった国有メーカーを先導して、民族系メーカーが中国車の海外市場開拓の急先鋒の役割を演じている。

なお、国有メーカーの商用車を中心とする進出に比べ、乗用車を中心とする民族系メーカーの海外進出は中国自動車産業の歴史において、構造的変化を意味する新動向として注意深く分析する必要がある。さらに、民族系メーカーの登場、そして乗用車製品をもって輸出・海外 KD 生産を始めた事実は、中国も、今後日系メーカーを含む世界メジャーメーカーとグローバルにおいて競争し、一角を争う潜在可能性を暗示するとして考えられる。そこで、民族系メーカーの海外進出戦略に対する把握は、昨今中国自動車産業の変化を理解し、その将来像を予測するうえ、欠かせない作業であろう。

次に、中国車の世界分布に対し、スムーズに確認する。一国市場に、完成車輸出と KD 生産のいずれかの形で進出した全ての中国車メーカー社数を集計したものは図 2 になる。図でわかるように、現在エジプトを中心とする中近東、フィリピンを中心とする東南アジア、そしてロシアを中心とする CIS 圏といった 3 つの地域が、中国車の主要な進出地域となっている。一見して繁栄している状況にも見えるが、実際なところ、数多くの輸出先に、少量な車が分散的に輸出され、大きく存在感を示せる市場がなかなか確保できない特徴が見て取れる。

図 2 民族系メーカー海外進出先（一部） 一国別進出メーカー数（単位：社）



- 1) 各国に進出するメーカー数に輸出と現地生産の両方を含む。2008 年上半期まで。
- 2) 中国統計基準に準じ、マイクロバス、SUV を乗用車、Pickup Truck を軽トラックとして計上。
- 3) 進出メーカー数には輸出ブランドと現地組立のブランド（*印をつけて表記している）の両方を含む。

出所：各新聞報道の元、筆者作成。

その中、唯一別格で、状況打開として期待されていたのはロシア市場であった。中国勢がロシア市場を開拓し始めたのは2003年であった。2007年、対露輸出が、対前年比189%の10.77万台を記録し、ロシアを一気に中国車の最大の輸出先へ押し上げた。しかし、2008年に入り、これまで順調に業績を伸ばし続けてきた中国車の販売台数が急に減少し始め、2009年には大きな落ち込みを見せた（表2参照）。

ロシア市場に一体何が起こったのか。また、対露輸出の急変から民族系メーカーの海外進出戦略に対して何を讀み取れるか。それが本稿の出発点となっている。前述のように、進出企業の数、輸出実績のいずれから見ても、ロシア市場は中国車の最大な進出先で、その海外進出戦略を考察する際に、看過できない代表的市場となっている。したがって、本稿の課題は、民族系メーカーの対露進出を事例として、2001年以降の中国の自動車輸出の急増をもたらした要因の解明に焦点を当てながら、中国自動車製品の海外進出における企業経営と進出戦略のあり方の一端を明らかにすることである。

表2 2000年～2009年国別輸出実績 Top10 と対露輸出（単位：台）

2000		2001		2002		2003		2004	
合計	22408	合計	15481	合計	21914	合計	42224	合計	75999
バングラデシュ	3830	バングラデシュ	10431	バングラデシュ	3664	リビア	7092	シリア	18508
北朝鮮	2721	ミャンマー	2109	リビア	2079	ミャンマー	6064	アルジェリア	11144
イラク	2354	北朝鮮	1304	ベトナム	1951	アルジェリア	4154	ベトナム	6607
日本	1894	インド	397	香港	1330	シリア	3745	パキスタン	3578
アメリカ	1675	日本	388	アルジェリア	1172	ベトナム	3291	リビア	3275
ミャンマー	1564	香港	295	フィリピン	1073	パキスタン	1882	カザフスタン	2435
スーダン	1531	モンゴル	245	北朝鮮	998	北朝鮮	1515	北朝鮮	2425
香港	1366	キプロス	231	スーダン	797	香港	1383	ミャンマー	2148
インドネシア	630	ジブチ	25	シリア	709	アメリカ	1045	UAE	1704
トルコ	412	フィリピン	22	ミャンマー	655	バングラデシュ	966	クウェート	1686
CR10	80.23%	CR10	99.78%	CR10	65.84%	CR10	73.74%	CR10	70.41%
ロシア(60位)	12	-	-	ロシア(38位)	77	ロシア(44位)	77	ロシア(23位)	543
2005		2006		2007		2008		2009(1-8)	
合計	165830	合計	332502	合計	607430	合計	668692	合計	213327
シリア	30459	シリア	50811	ロシア	107744	ロシア	85091	アルジェリア	32269
アルジェリア	18016	ロシア	36809	シリア	52226	ウクライナ	60263	ベトナム	20860
ベトナム	12196	アルジェリア	19768	ウクライナ	46989	ベトナム	52774	シリア	15412
アメリカ	8338	アメリカ	19533	南アフリカ	38652	アルジェリア	44820	ドイツ	11409
ベルギー	7740	ベルギー	18144	ベトナム	35727	イラン	32632	エジプト	11406
ロシア	7730	ベトナム	14386	アルジェリア	34138	シリア	32101	イラク	10315
パキスタン	6773	イラク	13434	イラン	30667	エジプト	28659	リビア	9739
ウクライナ	4902	マレーシア	13105	ベネズエラ	26368	南アフリカ	24583	イラン	7255
イラン	4535	リビア	11000	イギリス	19698	チリ	23075	アンゴラ	5587
エジプト	3434	イラン	10451	カザフスタン	16842	ドイツ	16243	ナイジェリア	4533
CR10	62.79%	CR10	62.39%	CR10	67.34%	CR10	59.85%	CR10	60.37%
-	-	-	-	-	-	-	-	ロシア(26位)	1834

1) 暦年の輸出台数には、シャシーが含まれているが；非完成車の「掛車及半掛車」と「牽引車」、非道路走行車両の「其它载人自動車」と「其它」が含まれていない。

出所：CATARC、筆者作成。

そこで、本稿ではまず、対ロシア輸出の急増を導く要因を中露両サイトから探る。次に、民族系メーカーの対ロシア進出実態を確認するため、中国車の対ロシア進出の実態をグループ分けで解説する。最後に、対露輸出の急減をもたらした諸要因の中から、民族系メーカーの海外進出戦略に連結する部分を抽出し、評価をまとめたい。

2. 対ロシア自動車輸出急増の要因分析

(1) 需要側（ロシア）の要因

需要側の要因分析として、ロシア市場の特徴を見てみる。まず、1998年の金融危機以降ロシア経済は、2001年から一貫して5%前後の経済成長を維持し続けてきた。国民一人当たりGDP（PPP）も2004年の4086ドルから、わずか3年でほぼ倍の8612ドルに上昇した⁴。この継続的な経済成長が、自動車需要拡大の底支えになった。次に、ソ連崩壊後の移行経済の下では、経済状況の悪化と中古車輸入の激増によって平均車齢が伸び、10年以上の車が多く保有されている。2008年10月の時点で、乗用車の保有台数の最も多いウラジオストックでは、車齢が10年以上の車両は全保有台数の80%をも占めており、同率はモスクワとサンクトペテルブルクにおいても、それぞれ37%と38%の高止まりであった⁵。買い替えの潜在需要も底強い。故に、近年の収入逡増と相俟って、ロシア市場では急激にモータリゼーションが進み⁶、世界中の自動車メーカーから参入を図る最も有望な市場として、注目されるようになった。

(2) 供給側（中国）の要因

①生産側の要因－中国市場の冷えこみによって生じた過剰生産能力の解消策

2001年前後に登場してきた民族系メーカーにとって、規模、技術、製品、販売網の何れも、先行した外資合弁系メーカーに後発劣位性を取っている。幸いにも、2002年より、中国ではモータリゼーションが始まり、連年の年間新車販売台数100万台増という市場の急拡大（図1）に恵まれた。これにより、民族系メーカーは、一時的に経営体制を安定化することができ、慌しく生産規模拡大に走った。だが、2004年に金融引締め政策によって市場が急激に冷え込み、好調期に拡大された設備が一気に過剰能力として顕在化してきた。その結果、経営体制の安定化対策の一つとして、民族系メーカーは、真剣に輸出に目を向け始めたのである。他方、外資合弁系自動車メーカーにとって、中国市場は既にグローバル戦略に組み込まれた位置にあり、ローカル・ニーズへの対応が主眼となっている。したがって、中国から車を第三国へ輸出するインセンティブが欠けている⁷。それ故、2004年以後の輸出激増は、主に民族系メーカーの輸出によるものであった。

以上、参入直後の窮状が民族系メーカーの輸出に対するモチベーションを高めた経緯を説明したが、依然として、なぜ数多くの民族系メーカーが短期間において対ロシア進出が

できたのかという問題が残っている。結論を先取りすれば、それは、中露両国の政界において広い人脈を持ち、専門的に自動車輸出に携わり、取引機能、在庫機能、輸送機能、情報機能を同時に発揮できる強力な商社が登場し、中露双方のニーズをうまく合致させたのである。

②国際流通側の要因—中国車の輸出専門商社の登場

まず、その輸出専門商社が設立された経緯を見てみよう。

2002年、元中国駐露外交官の祝景成が、在任中、中国の通信会社の対ロシア進出に携わった際に、ロシア側の提案を受け、対ロシア自動車輸出業務に注目し始めた。同年、北京にて中興汽車が生産した10万元前後のピックアップトラックに出会い、その対ロシア輸出の可能性を感じ、真剣に考え始めた。2004年、希比利（С и б и р ь）汽車出口（北京）有限責任公司⁸（Siberian Automobile Export (Beijing) Co.,Ltd.以下「希比利社」と略す）という自動車輸出専門会社を設立し、直後に長年日本とドイツ製中古車に携わってきたロシアのディーラーA社に働きかけ、一緒に中国車の対ロシア輸出を手がけ始めた。2004年11月、中興汽車のピックアップトラックを中国車のロシアへの初輸出とすることに成功した⁹。

表3 SAEC社関与のプロジェクト

年	提携企業	活動内容
2003	中興汽車	対ロシア輸出
2004	中通客車	ロシア市場開拓
	天馬・大迪	DERWAYS社と合弁でCDK組立・部品提供
	奇瑞汽車	シベリアでのCKD組立プロジェクトを仲介
2005	露AVTOTOR	提携候補先に北京汽車、南京汽車を紹介
2007	露AMUR	中興の輸出を促成
2008	露Rolfと吉利汽車	5年間20万台輸出契約を仲介・促成
	五洲龍・長征	五洲龍バス・長征トラック対ロシア輸出

出所：2007～2008年、希比利社に対するインタビューより、筆者作成。

次に、希比利社が果たした役割を見てみよう。

第一に、企業レベルでは、橋渡しとして中露両国の自動車メーカー及び関連企業に、お互いに接触できる機会を多く提供した（表3参照）。中露両国は地理的に便利な位置関係にあるものの、民族系メーカーにとってロシアを魅力的で有望な潜在市場として見る企業は少ない。概して、これまでソ連時代に両国間で起こったイデオロギー闘争の影響が今でも残っているところに、中国における改革開放後のロシア語教育の衰退が加わり、地理的に近い国同士が心理的には遠い存在になっていたと考えられる。この状況は2003年までに対露自動車輸出の低さからも窺える（表2参照）。しかし、こうした状況が希比利社の設立によって一気に打破された。中興汽車の対ロシア進出と共に、ロシアのマスコミによる中国

車の進出に関する報道やロシア市場の情報が、窓口の希比利社を通して大量に中国に伝えられ、一挙に民族系メーカーの関心を喚起したのである。

第二に、産業レベルにおいて、希比利社は、創業者の祝景成が持つ中露両国政界・実業界関係者との人脈、そしてロシア文化・商業慣習に対する熟知、更に社内に多数存在するロシア語の堪能な社員という優位性を用いて、後述するようにロシア市場における中国車に対する認証制度を確立させた¹⁰。中興汽車のピックアップトラックの対ロシア輸出を幹旋した時に、一番の難関となったのは、型式認証であった。前例がないため、そのルール作りは最も大きな障害となった。輸入自動車の型式認証に関して、現在ロシアでは 1958 年に締結された「車両等の型式認定相互承認協定（略称）」という国連欧州経済委員会（UN/ECE）の多国間協定を採用している。一方、中国はこの通称「1958 年協定」に加盟していないため、ロシア側は中国が発行した自動車検査実験合格書を認めず、中国車を輸入するにはロシア国家自動車基準認証センター（ГУП НИЦИАМТ）ですべての認証検査を受けなければならないと主張した。それに加えてロシアでは、中国の工業発展に対するイメージはいまだ数十年前のままであり、この時代遅れの認識も障害の要因になったと祝景成は言う。例えば、ロシアでは「中国人が自転車で月まで行く（自転車くらいしか作れない、だからどこへ行くのも自転車を利用するしかない）」という揶揄的な言い方すら残っている。それ故、中国車の品質はおろか、中国側の検査認証能力にも不信感を抱く。そこで、中興汽車のピックアップに対する輸出認証検査を受けるのに、翻訳資料の提出、事情説明などで、希比利社が労を惜しまず、幾度もロシアへ足を運び続けた努力の結果、認証をとれたものの、18 ヶ月もかかった。中興の事例から、ロシア側の主張したプロセスを丸ごと踏むと、提出資料の翻訳、検査用車の運搬だけでも莫大な費用と時間が必要とされ、それに加えて時代遅れの認識が原因で、中国側の現状を説明するのに予想以上の労力が必要とされる実態を認識した祝景成は、ロシア側の不信感を打ち消さない限り、状況を打開することは難しいと判断した。2004 年 7 月、祝景成は、ロシア国家自動車基準認証センターの要員を招き、中興汽車及び中国国家自動車品質監督検査実験センターへの見学に招待した。つまり、ロシア側の時代遅れの認識を払拭するための作戦に出たのである。その結果、中国の現状を改めて認識したロシア国家自動車基準認証センターが中国国家自動車品質監督検査実験センターの出す検査認証結果を認め、希比利社による代理申請にも合意した。希比利社の努力により、認証手続きの所要時間は当初の 18 ヶ月から 2~4 ヶ月に短縮され、中国車の対ロシア輸出における最大の難関を突破した。また、希比利社は貿易会社として、取引幹旋のみならず、窓口としての情報機能、そして、ロシア国内での物流事業をも手がけ、民族系メーカーの対ロシア輸出に必要な在庫機能、輸送機能をも果たしてい

る。更に、上記優位性を利用し、希比利社も自らロシアヨーロッパ地域とアジア地域にそれぞれ、2つの組立拠点を設け、「希比利-大迪」というブランドでSUVのKD生産も行うようになった。

総じて、希比利社は、情動的、言語的、物流的諸障害の要因の排除に挑み、ロシア側のニーズと民族系メーカー側の海外進出モチベーションをうまく合致させることに成功し、中国車の対ロシア輸出の火付け役を演じた。同社の活躍で、多くの民族系メーカーが一気にロシア市場へ参入することができるようになった¹¹。

表4 ロシア市場における中国車の販売実績（単位:台）

会社	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年上半期	合計	2007生産台数
奇瑞汽車		476	12242	37120	15728	1710	67276	387880
長城汽車		4070	4788	6238	8324	1496	24916	122605
比亞迪汽車		152	1694	2566	5341	808	10561	100376
哈飛汽車			1253	2246	512	-	4011	198776
吉利汽車				3721	3780	4210	11711	216774
華晨汽車				339	530	-	869	128270
一汽商用車			1780	2989	1643	-	6412	92399
Derways			681	710	-	-	1391	-
中興 (田野)	260	1610	96	1303	694	-	4029	40480
大迪		123	246	1097	-	-	1466	-
天馬			210	67	56	-	333	-
新凱		425	-	-	-	-	425	-
双環				20*	-	-	20	-
力帆汽車				300	4755	1384	6439	30362
長豐汽車				25	12	-	37	25785
合計	260	6856	22990	58807	41375	9608	139896	

- 1) 2007年の実績の一部は当年度上半期の実績を2倍したものによる概算値であり、*印をつけて表示する。
- 2) 上記メーカー以外にも、北京汽車、福田汽車、富奇華翔、金龍、南京躍進、東南汽車などのメーカーも輸出しているが、ロシアの統計では計上されていない。
- 3) Derways社の製品の一部は希比利大迪、曙光、天馬、北京汽車、黄海汽車のCKDである。
- 4) 網掛けされたメーカーは統計上、完成車メーカーでなく、エンジンや車台を外から調達し特殊車両を生産する改装車メーカーである。
- 5) 途中在庫とディーラー在庫の存在で、年度内の中国側の対ロシア輸出台数（納車台数）とロシア側実際販売台数との間にずれがある。

出所：瓦夏[2007]「中国自動車進軍俄羅斯：過去和未来」、『汽車和配件』2007年第50期,38-41頁。
 史宝林[2009]「内因外患中国車企敗退俄羅斯」(21世紀經濟報道2009年8月5日日付)。AEB PRESS
 RELEASE (http://www.aebras.ru/files/File/CommunicationsFiles/PressReleases/AEB_pr_07_06_eng.pdf;
http://www.aebras.ru/application/views/aebras/files/pages_files/AEB_pr_07_06_eng_files_2008_06_19_17_57_09.pdf;
http://www.aebras.ru/application/views/aebras/files/pages_files/AEB_pr_6mnths_08_eng_files_2008_07_11_12_44_41.pdf). 'SALES OF FOREIGN* BRANDS IN RUSSIA IN NOVEMBER/12 MONTHS 2008/2007'
 (http://www.abiz.ru/content_Download.php?rn=Sales_car_12mon2008.pdf&f=1205_Sales_car_12mon2008.pdf),
 Retrieved 2008.09.24. 筆者作成。

3. 民族系メーカーのロシア進出

2003年以降、希比利社の努力により、ロシア市場は一気に中国車に対して開放的になり、これまで、乗（商）用車メーカーの20数社が対ロシア進出を果たした（表4参照）。しかし、各メーカー自身の実力、参入タイミング、そして各メーカー製品のロシア市場におけるポジショニングが異なるため、対ロシア進出実態も多彩多様を呈している。

以下では、参入タイミングとメーカー規模（表4の2007年生産台数を参照）に基づいて、諸民族系メーカーを、先発下位グループ、先発上位グループ、後発上位グループ、後発下位グループという4つのグループに分け（図3参照）、それぞれの代表企業に焦点を当て、グループごとの進出戦略の違いと特徴を整理していくことにする¹²。

図3 ロシア市場における民族系メーカーのグループ分け

		メーカー規模	
		10万台以上	10万台以下
参入タイミング	2006年以前	先発上位グループ (奇瑞汽車, 長城汽車, 比亞迪汽車と 哈飛汽車)	先発下位グループ (大迪汽車, 天馬汽車, 新凱汽車, 露Derways 社, 曙光汽車など車体メーカー; 中興汽車, 第一 汽車商用車などの商用車メーカー)
	2006年以後	後発上位グループ (吉利汽車と華晨汽車)	後発下位グループ (双環汽車, 力帆汽車, 長豊汽車など)

出所：筆者作成。

(1) 先発下位グループ—中興汽車の進出

このグループには、2006年までに参入を果たし、年間生産台数10万台以下のメーカーが該当する。つまり、中興汽車、第一汽車商用車、更に自動車改装メーカーの大迪汽車、天馬汽車、新凱汽車と露Derways社にCKD部品を提供していた曙光汽車がこれに当たる。商用車を中心とする第一汽車商用車を取巻く環境は、乗用車メーカーと異なるため、同社を除くメーカーの生産規模は概して小さく、製品はピックアップ及びSUV市場の10万元以下のローエンド層に集中している。しかも、その製品も、既存製品にアレンジを加えたコピー製品が多く、類似性も高い。その代表事例は中興汽車である。

①中興汽車の対ロシア進出¹³

中国車として対ロシア進出に初めて成功した中興汽車にとって、その機会到来はあまりにも偶然であった。1999年、約10年のロシア駐在生活を終えた祝景成は、中華人民共和国外交部に所属する中国国際問題研究所国際事務諮問センターに異動し、引続き中露交流に携わった。前述したロシア側の要請もあったが、2000年以後、経済成長に伴って勃興した自動車需要を祝景成も感じ取っていた。特に2002年、ロシア政府の輸入中古車規制政策

の実施により、中古車需要が縮小し、新車需要が高騰してきた¹⁴。祝景成は輸入中古車の代替品として、見栄えのするデザインと一定の品質を備えた安価な中国車をロシアへ導入する可能性を感じた。当時、ロシアでは98年産中古トヨタのピックアップが16000ドルで売られ、三菱の新車は22300~28500ドルと高止まりであった時代である。2003年、偶然にも北京で中興汽車のピックアップ展示車を見かけた祝景成は、10万元（15000ドル）前後の中興汽車のピックアップの対ロシア輸出の可能性を確信した。2003年5月、長年ドイツ車と輸入日本中古車を扱ってきた友人のロシアのディーラーと一緒に、中国でも名高いピックアップトラック生産の盛んな河北省保定市を訪れ、商談を開始した。5月30日、中興汽車と506台「旗艦」ピックアップの輸出契約を交わした。

中興汽車の前身は1949年に保定汽車製造廠として設立され、後に田野汽車集団に再編された国有大型企業である。1992年、いち早く48800円で中国市場に初のピックアップトラックを発売したことで、一躍有名になった。しかし、薄利が高い経営費用を賄えず、経営不振に陥り、1999年、華晨汽車の出資を受け、出資比率60%の華晨汽車と40%の田野汽車集団の合弁企業である河北中興汽車製造有限公司として再スタートを切った。2002年、華晨汽車の経営が傾いたことを機に、浙江華翔集団が華晨汽車の持ち分譲渡という形で浙江華翔集団の傘下に入った。2003年、中興汽車が浙江華翔集団から独立経営権を獲得し、ピックアップトラック（中興軽型汽車製造廠）とSUV（中興客車製造廠）を主力分野として操業し続けてきた。輸出も他社に先駆け早い時期から行ってきた。2000年、イラクへの500台輸出したことを皮切りに、エジプト、UAE、ベトナムに次から次へ輸出先を開拓し、2003年には28701台の販売実績にも拘らず、7126台を輸出したため年度輸出トップに輝いた。しかし、その後、年間販売台数は3万台前後で伸び悩み、輸出台数も1万台前後に留まり躍進を見せ得なかった。当初対ロシア輸出では、初上陸した中国車として、中興「旗艦」（露では「Admiral」と呼ぶ）ピックアップトラックが16900ドルで発売され、脚光を浴びた。その後、完成車輸出からCKD輸出へ戦略転換を図ろうとしたが、できずに終わった。2005年、露AVTOTORと5年7.5万台のCKD輸出に合意したが、またしても実行されずに終わった。2006年、製品の品質問題やアフターサービス網の不備などの問題が噴出し、更に長城汽車の進出に伴う価格競争に負けたことが追討ちとなり、撤退を余儀なくされた。2007年、中興汽車はロシアへの復帰を図り、露AMUR社と3500台の中興GRANDTIGERピックアップのSKD貿易組立協定を交わしたが、後述する「工業組立」（通称「政令166号」）という優遇政策への申請が却下されたため、協定の実行が中止された。

総じて、類似性の高い安価なピックアップとSUV製品を中心とする下位メーカーの対ロシア進出には、希比利社に過剰に依存する面があった。中興汽車より更に規模の小さい

メーカーのほとんどが完成車生産に必要な条件を有しない、いわば車体メーカーのため、対ロシア進出への関与度の最も低い CKD 部品貿易のかたちで、部品を希比利社に売り、希比利社によって輸出し、現地で希比利社の持つブランドか、ロシアローカルメーカーの工場（露 Derways 社）で、地場ブランドとして組み立てられ、販売する方式をとっている。例えば、大迪汽車がそうであった。技術力不足で、現在このグループに所属する全ての企業が既にロシア市場から撤退している。

このグループの海外進出戦略の特徴だけを述べておく。相対的技術性能の低い（コピー・模倣）製品を、完全に商社に依存して輸出し、輸出先での販売流通も、アフターサービスも、商社に任せきって、単純な「部品貿易による輸出方式」で売りっぱなしの海外進出戦略がこのグループの特徴である。部品貿易の手法で、低価格だけを頼りに、進出し、問題が出た途端去っていくという、「安かろう、悪かろう」のイメージに最も直結しやすい海外進出方法で、中国車の海外輸出の「癌」といわざるをえない。同様な進出方式が中国二輪車のベトナム市場への進出の際にも見られた。解決しない限り、中国車の全体の海外輸出に悪影響を余儀なく及ぼすに違いない。

（２）先発上位グループ—長城汽車・奇瑞汽車の進出

このグループには、2006 年までに参入を果たし、年間生産台数 10 万台以上のメーカーが該当する。つまり、奇瑞汽車、長城汽車、比亞迪汽車と哈飛汽車がこれに当たる。

①長城汽車の対ロシア進出

中興汽車と同じく河北省保定市にある長城汽車の前身は 1984 年に設立された長城工業公司という集団所有制の自動車改装メーカーであった。1990 年、経営不振に陥った長城工業公司の経営再建の請負人として魏建軍が入社した。1998 年、株式会社への移行では、それまでの魏建軍の経営実績が評価され、会社の株が譲渡された。後に IPO も用いて魏建軍一族が長城汽車株の 40%以上を所有することに成功し、会社を民営化した。魏建軍の下では、まず 90 年に、コア業務を従来の石油タンク車生産からバス・軽トラックの改装に移し、そして、1996 年にピックアップトラック業界への参入を決めた。1998 年ピックアップトラックの製造販売台数が共に 7000 台を超え、一気に業界トップの座を奪った。その後、製品の新規開発と改良を重ね、現在年間生産台数が 10 万台を越えるピックアップ及び SUV のメーカー第一位にまで成長してきた。1998 年、イラクへ 240 台を輸出したことを皮切りに、2000 年北アフリカ、2003 年中南米、2004 年ロシアへと海外市場を拡大し続けてきた¹⁵。2007 年輸出台数が 5 万台を超え上位輸出企業の一つとなった。

対ロシア進出では、2004 年、競合相手の中興汽車の対ロシア進出を察知した長城汽車は、すぐに追隨的にピックアップ製品の「Deer」と SUV の「賽弗」（16000 ドル）を投入し参

入を図った。2006年、コスト削減のため、独自出資でロシア連邦のタタールスタン共和国での組立工場建設を企画し、現地生産に足を踏み入れようとしたが、「工業組立」優遇政策への申請が却下されたため、中止となった。現在、対ロシア輸出は完成車輸出によって賄っている。

②奇瑞汽車の対ロシア進出¹⁶

希比利社がロシアのバイヤーを中国各自動車メーカー各社へ案内する際に、奇瑞汽車もその中の候補の一つであった。2004年4月、希比利社が奇瑞汽車とロシア市場の開拓に関して、協力合意書を交わした。これで、奇瑞汽車の対ロシア進出が正式に始動した。初年度の2004年には、完成車を476台輸出した後、現地生産について模索し始めた。2005年、希比利社の斡旋で、当初、中国車の初ディーラーとして中興汽車の輸入を手がけた Pekinsky Jeep 社¹⁷の親会社にあたる Transservice 社が奇瑞汽車に紹介され、シベリアの首都のノボシビルスク (Novosibirsk) 市での工場建設による奇瑞汽車の SUV「瑞虎」(Tiggo) の KD 生産に合意した。更に両社は、合弁で Chery Motors を設立し、「工業組立」優遇を申請しながら、トライアル生産も始めた。しかし、ロシアの関税政策では、最終的に完成車として組み立てられる予定の輸入部品に対して、完成車と同額な関税率を課すると規定されているため、KDによって組み立てられた最初の100台は、輸入完成車よりもコスト高になってしまった。シベリアでの組立は採算的に不利という事実を奇瑞汽車は気づいた。

AVTOTOR 社は1991年に旧ソ連邦の第一副首相だったウラジミール・シェルバコフ (Vladimir Scherbakov) が100%所有する、農業、工業、銀行業などの多様な事業を展開している企業集団である。同社はカーリーニングラード州の特別経済自由区の産業振興政策上の優位性¹⁸を利用し、これまで起亜をはじめ BMW, GM シボレー, ハマー 2 のノックダウンを行ってきた。しかし、同社は、起亜車の組立資格の獲得をめぐって露 SOK グループと激しく対立しており、獲得失敗に備えて、遊休する生産能力を中国車の組立で穴埋めすることに決めた。2005年、希比利社を通じて、AVTOTOR 社が北京汽車、南京汽車、そして中興汽車を訪れ、提携の可能性について探り、南京汽車の躍進 (Yuejin)トラックと中興汽車のピックアップのノックダウン生産に合意した。一方希比利社にとって奇瑞汽車は Transservice との商談が進行していたため、希比利社は奇瑞汽車を AVTOTOR 社にあえて紹介しなかった。だが、奇瑞汽車は AVTOTOR 社の持つ特権を通してロシアの関税を合法的に回避できることを重視して、自ら同社との提携を望んだ。2005年11月、KDによる現地生産に関して奇瑞汽車が水面下で AVTOTOR 社と交渉し始め、2006年1月に正式に契約を交わした。更に4月24日に、奇瑞ブランドの現地組立車がラインオフされた。両社は販売実績を見て、総額2億ドルの追加投資で新工場を建設することまでに合意した。他方、

Transservice との提携は中止された。これで、奇瑞汽車は、カリーニングラードでの生産拠点を利用して2007年に37000台を販売し、急速にロシア市場におけるプレゼンスを高めた。だが、2008年3月、AVTOTOR社が決算通貨であるドルの下落を理由に、奇瑞車のノックダウン生産を中止すると発表した¹⁹。それを受け、奇瑞汽車の販売台数も激減した(表4)。2008年8月、奇瑞汽車は露 TagAZ 社と提携して現地生産を再開すると発表した。以前の AVTOTOR 社との提携に比べ、関税の影響を大きく受けることは確実である。

総じて、このグループに該当する民族系メーカーは対ロシア進出を図る際に、希比利社に過剰依存することなく、一定の独自性を保てたことが特徴と言える。もちろん、その独自性の確保は対ロシア進出の成功とは別のものとして考えられなければいけない。実現できなかったとはいえ、進出当初から現地で工場建設を企画したことから、このグループの海外進出戦略には「グリーンフィールド方式」の特徴を帯びていた。諸先発メーカーがありとあらゆる方法を使って、ロシア市場での存続を辛うじて維持できた。とはいえ、状況は必ずしも芳しくはない。その理由について後述するが、やはり進出方法、及び方法選択にまつわる民族系メーカーのリスクマネジメント能力に問題があったと考えられる。

(3) 後発上位グループ—吉利汽車の進出

このグループには、2006年以後に参入を果たし、年間生産台数10万台以上のメーカーが該当する。つまり、吉利汽車と華晨汽車がこれに当たる。

①吉利汽車の対ロシア進出²⁰

2007年、吉利汽車は独自に、これまで希比利社の「希比利-大迪」ブランドSUVのノックダウン生産を行ってきた AMUR 社と KD 生産の契約を交わした。そして2007年には17000台の「自由艦」(露で「OTAKA」と呼ぶ)を生産する予定であった。しかし、AMUR社の所在するウラル地方までの交通の便が非常に悪く、KD生産契約の履行は難航した。

露 Rolf 社は、13の外国ブランド車を扱うロシア最大の外国車の輸入・販売グループである。2007年時点で、三菱、現代、マツダ、フォード、メルセデス、アウディやプジョーなどの輸入・小売を手がけ、年商30数億ドルのメガディーラーである。同社が2007年、ロシア企業協会及びロシア中国大使館を通じ、希比利社に、10億ドル相当の中国乗用車を輸入する意欲を示した。当初、候補として、第一汽車や上海汽車の名が挙げられたが、祝景成の友人の推薦で吉利汽車も候補の一つとして加えられた。その後、吉利汽車に対して、希比利社が自ら検討し、吉利汽車の車を輸出する自信が付くようになり、第一候補にした。数回にわたり、ロシア側関係者を吉利汽車へ招いて説得した結果、5年間20万台、15億ドルにもおよぶ完成車輸出契約を成立させた。現地有力なインポーターとの提携実現は、チャンネルの整備とアフターサービス提供といった進出難所の解決に勝機をもたらしてきた。

また、ロシア現地組立車より、中国での組み立てた車両の品質は一段上のため、良い進出環境を整えたといえる。現在、吉利汽車の対ロシア完成車輸出は最も有望なプロジェクトとして注目されつつある。このグループの海外進出戦略ははまだ「完成車輸出」段階に留まるが、アフターサービスが充実したオリジナル製品の輸出という点では前出の「部品貿易による輸出方式」と比べ、比較的競争優位性のある進出パターンである。

（４）後発下位グループ—力帆汽車の進出

最後に、後発下位グループについて、簡単に見てみよう。このグループには、2006年以後に参入を果たし、年間生産台数10万台以下のメーカーが該当する。つまり、力帆汽車、長豊汽車と双環汽車がこれに当たる。先発下位グループの中国車に対する「安かろう、悪かろう」という評価が既に定着してしまったことにより、先発メーカーと比べ、後発して参入してきた後発下位グループの諸民族系メーカーを取り巻く環境は一層厳しいものになると容易に想定できる。力帆汽車、長豊汽車、双環汽車といった弱小メーカーが、安い価格だけで市場を開拓できるとは到底思えない。別途の市場打開策が必要となってくる。

①力帆汽車の対ロシア進出

力帆汽車は主要な二輪メーカーとして、中国国内にて、2005年によく念願の乗用車製造への参入が許可された。市場参入が遅れた原因で、当初から国内販売と海外輸出をともに重視して成長する方針を取ってきた。2007年に既に世界20数カ国に輸出している。ロシア市場への参入に関して、2007年2月、力帆汽車が、露 Derways 社、露 AutoMir 社との間、力帆汽車からのKD部品を露 Derways 社で組み立て、露 AutoMir 社が販売するといった三者協定を締結し、2008年より、次第に「政令166号」で要求された溶接と塗装設備の建設も取り掛かり、2010年までに完全現地生産を目指している。

遅れて参入できた力帆汽車は、現在ロシアでは、最も議論されている中国車メーカーである。その理由とは、2007年11月に、ロシアでノックダウン生産を行っている「力帆520」が、ロシア当局が実施した安全性の検査で合格したからである。2007年、ロシアの有力自動車雑誌「アブトレブ (AvtoRevu)」が奇瑞汽車製の自動車を対象に、実施した衝突実験で、「過去3年間で最悪の結果だった」と伝えたこともあり、「力帆520」の合格によって、中国製自動車の安全性を巡って、ロシアの消費者の中国製自動車に対する信頼が回復するきっかけを作ったと認識されている。このように、ロシア消費者に対して、従来先発民族系メーカーが樹立できなかった品質のイメージもって、価格以外の訴求を武器にすることができた。更に、た。価格を9000～14000ドルに設定し、ロシアローカルメーカーの製品との差別化も可能となり、ロシア市場における展開に一線のチャンスは依然残っていると見えよう。しかし、後述する政令745号の影響で、KD生産のコストが1割も上昇したの

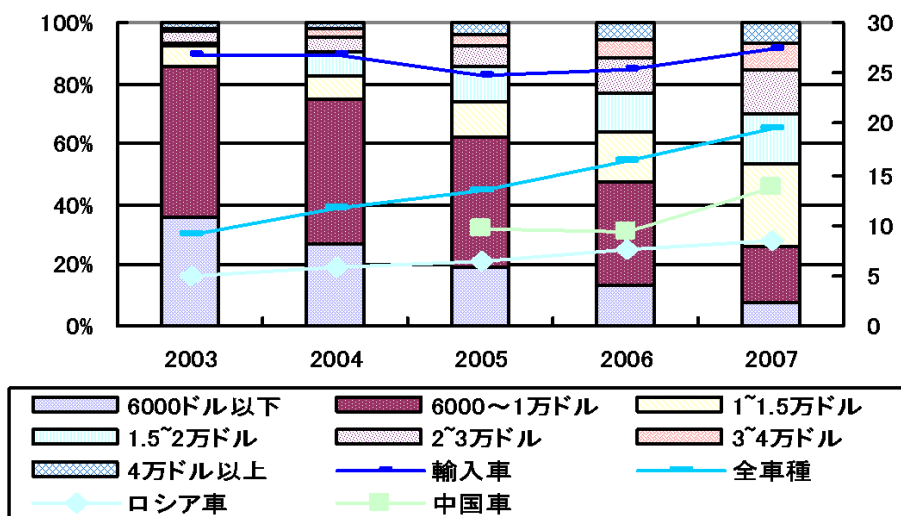
で、力帆汽車がその対応に追われている。

4. 中国民族系メーカーの対ロシア進出をどう評価すべきか

(1) 進出時期からの分析

まず、進出時期について見てみよう。2003年、前出の希比利社の登場で、規模を問わず、全ての民族系メーカーの対ロシア進出が容易になった。他方、2003年頃、ロシア市場で8割以上も占めた大衆車市場(1万ドル以下)の存在も大きな促進要因となった(図4参照)。

図4 ロシア市場における車格構成と平均価格帯(単位:ドル)



1) 中国車平均価格は「中国汽車出口年報」2006-2007各年版より、筆者が算出したもの。
出所: Renaissance Capital [2008], Sector report (http://www.rencap.com/eng/research/MorningMonitors/Attachments/Auto-Feb_22.pdf).

奇瑞汽車の「旗雲」(露で「Amulet」と呼ぶ)が一時期9000ドルで売られ、人気を呼んだことも、広く存在する大衆車需要のおかげであった。品質より価格を重視するユーザーが大量に存在したことが、時期的に恵まれていたと言えよう。だが、経済成長に伴い、大衆車市場の規模が連年急減し、2007年には3割以下にまで縮小してきた(図4参照)。こうした急激な市場環境の変化に民族系メーカーの経営能力が問われている。零細メーカーのピックアップおよびSUV製品の車内空間設計は中国人向けで、長身なロシア人には向いていないという問題がしばしば指摘されていた。しかし、零細メーカーにはこうした大規模な設計変更能力が乏しい。一方、販売および市場開拓は希比利社かロシアのディーラーに丸投げされ、低温環境でゴム・樹脂設計部品が脆くなるという問題への対応も鈍かった。その結果、中国車の「安かろう、悪かろう」の評価が次第に定着した。従って、中興汽車のような弱小零細メーカーは、この急激な市場変化に対応できる製品開発・改良能力、そして、ロシア市場での販売統括能力を持たないために撤退を余儀なくされたのである。上位メーカーは、前記の市場の急変に対応できる製品改良能力や市場開拓能力をある程度

有しているが、次に見る進出方法にまつわる経営ノウハウの不足による制約を受けている。

(2) 参入方法からの分析

これまで、民族系メーカーの対ロシア進出を見ると、一旦完成車を輸出した後、CKD か、もしくは SKD によるノックダウン生産が図られたことが、傾向として捉えうる。ロシアの関税制度では、輸入完成車の関税は 25~40% で、自動車部品の輸入関税は通常 5~15% である。一見すると、完成車輸出より、KD 生産の方が合理的に見えるが、前出の奇瑞汽車シベリアプロジェクトのように、完成車として組み立てられる予定の KD 部品は、結局、完成車と同率の関税が適応されるため、逆に完成車輸出より非効率的である。それでも KD 部品輸出が好まれたのは、ロシア側のパートナーによる部品のグレーインポートが存在したからである。つまり、予め、異なる法人が KD 部品を別々に通関し、完成車関税を回避しているのである。ただし、ロシアではこうした KD 部品の輸入に関して決して明確な法令、運用規則が存在するわけでないため、奇瑞汽車のカリーニングラードでの組立以外の民族系メーカーの在露 KD 生産は基本的に法律上のグレーゾーンに位置しており、こうした進出方法の経営リスクは決して低くはない。

2005 年 3 月、ロシア政府は、自国の自動車工業を発展させるために、「工業生産用組立のために輸入される自動車部品に関するロシア連邦関税率の改正について」（通称「政令 166 号」）という外国メーカーを誘致する優遇政策を出した。すなわち、自動車メーカーが組立用部品を輸入する場合、年生産量 2.5 万台以上、既存メーカーは 7 年、そして新設メーカーは 8 年以内に溶接・塗装・組立の現地化を実現し、現地調達率も 30% まで段階的に引き上げるなどの条件を満たせば、関税が減免されるという政策である。中国民族系主力メーカー全社がこの「政令 166 号」に申請したが、いずれ却下された。背後にはグレーインポートと絡み、進出方法にまつわる経営ノウハウが欠けていたと言えよう。

(3) 進出方法にまつわる経営ノウハウの視角からの分析

外資メーカーの誘致を通して、自国の部品産業を振興させるといったロシア政府の思惑に対して、民族系メーカーが最初からも、理解できていなかった。そのため、現地進出・生産方法も、投資宣伝のいずれにおいても、ロシア政府の思惑と利益相反する側面が多々見られた。これは、中国車が 2008 年以後ロシア市場で急に凋落する本質要因であった。

表 5 は、2006 年時点、ロシア及び CIS 圏に予定する新規 OEM プロジェクトをリストアップしたものである。もちろん、予定であるため、マスコミ対策などとも絡み、必ずしも真実を確実に反映しているとは言えないが、一般報道ではこうした情報が流れていたことは確かである。従って、情報の真否を問わず、投資による社会貢献を無視して、中国民族系メーカーは最小投資で最大生産規模を追求しているというイメージが定着しつつある。

更に、中国車の現地組立を行うロシアメーカーは、基本的に露のメジャーメーカーでないため、自国産業保護に対する関心が薄い。その上、上記ロシア弱小零細メーカーは車台とボディを別々に通関するグレーインポートを行うことから、ドライバー1本による「ドライバー組立て」をしていると露メジャーメーカーから揶揄された。2007年、中国車の在露販売は躍進的に5万台を超えた。それでも、市場全体の313.1万台と比べ、僅か1.6%の市場シェアしかなく、微々たる存在であった。しかし、奇瑞汽車のAmuletがロシア地場大手のAvtoVAZ社のKalinaと真っ向から競合するように、中国車のポジショニング戦略にミスし、更に設備投資の必要をごく僅かで済ませる生産体制を取ったために、全体的市場シェアが僅か1-2%に過ぎないにも拘わらず、中国車の参入はロシア社会やロシア自動車産業の発展に何の貢献もなく、ダメージをもたらすだけだという「中国車脅威論」のような保護主義の声は、次第に主流となってきた。

表5 新規OEMプロジェクト('06) 単位：千台・百万ドル

会社	生産能力	投資規模	投資対生産比率
吉利汽車	100	50	0.5
奇瑞汽車	200	150	0.75
FIAT	155	175	1.13
BAIC	70	115	1.64
ルノー	80	150	1.88
GreatWall*	50	100	2
GAZ-D.C.	65	131	2.02
BYD*	70	155	2.21
TATA*	60	150	2.5
Toyota	50	140	2.8
VW	115	396	3.44
GM*	230	815	3.54
AvtoVAZ-Magna	450	1700	3.78
PSA*	60	243	4.05
Nissan	25	219	8.76
RZGA-Hyundai	6	120	20

1) 網掛けの会社は中国メーカーを、*印は未確定を表す。

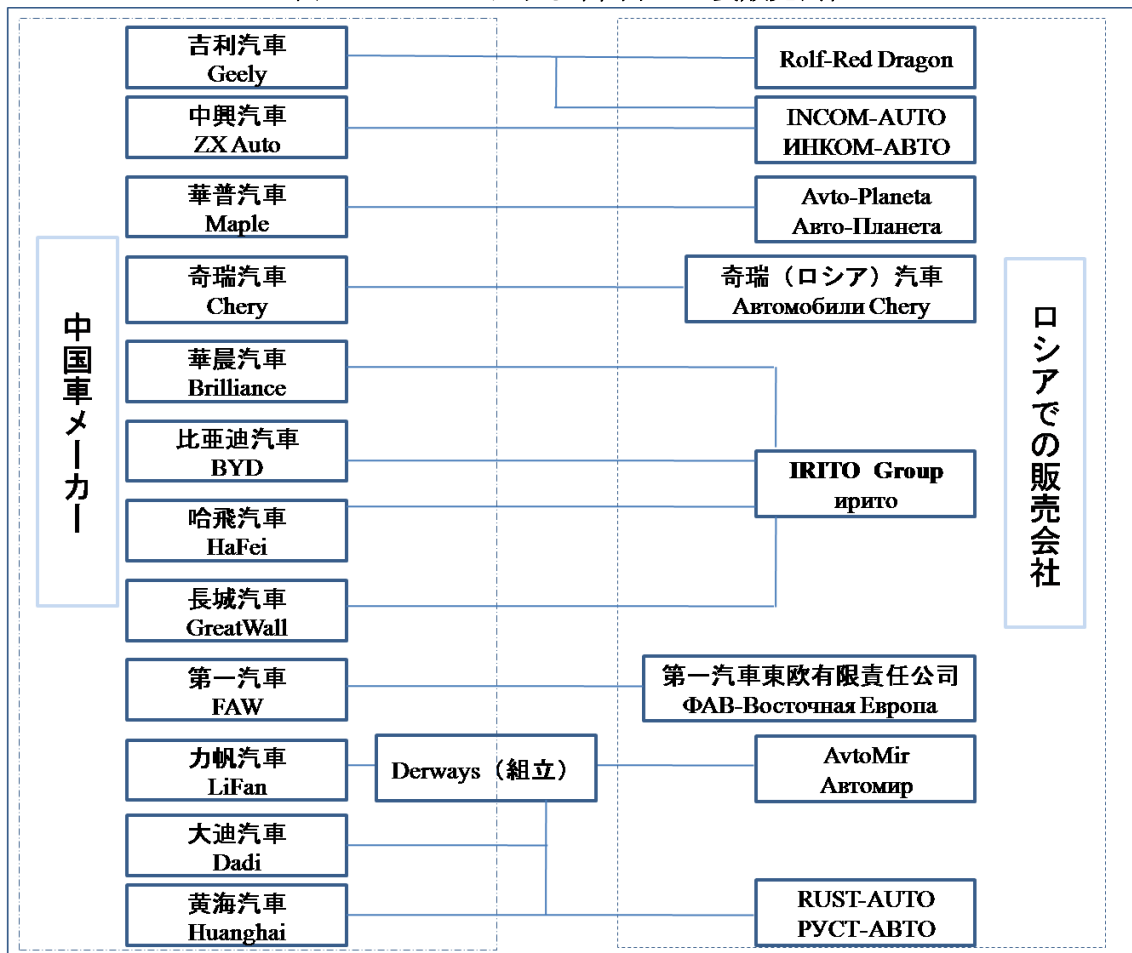
出所：Emst&Young [2006] 「Russian Automotive Market Overview 2007」より筆者作成。

5. 終わりに

衰退の勢いが止まらない露地場系メーカーと真っ向から競合する安価な中国車は、露政府にとって放置しておけない問題となっている²¹。近年、露政府は、グレーインポートの取締りを強化したり、中国勢の「工業用組立」スキームの申請を却下したりすることで、民族系メーカーの対ロシア進出による不利な影響を最小限に留めようとしている。更に、「ドライバー組立」を完全に無くすために、2008年10月10日に露政府は政令745号を発

布し、主として乗用車を含む自動車向けの車体の輸入関税を改定した。11月14日から9ヵ月間、これまでの一律15%から、15%または1車体当たり5,000ユーロのどちらか高い方とした。こうした政策規制によるもたらしてきた生産コストの急増が、中国車のロシアでの存続と展開に避けては取れない課題となった。特に、2009年以後、「工業用組立」の適応で恩恵を受けている他の外国ブランド現地生産車の量産に伴い、これまでの中国車のコスト優位性が大きく失い、撤退を余儀なく迫られた。ロシア政府による意図的に中国車を排除する政策規制の影響で、唯一成功と称された奇瑞汽車のAVTOTORとの提携も、2008年3月に中止された。Rolf社と提携し完成車輸出で対ロシア進出を図る吉利汽車や、現地生産を目指す力帆汽車が有望とされているものの、関税改正によるコスト増の消化は次第に難しくなった。

表6 ロシアにおける中国車の主要販売会社



出所：希比利社内部文書，筆者作成。

なお、ロシア市場における中国車のチャンネル政策にも問題があった。つまり、自ら販売チャンネルを構築せず、露既存チャンネルに依存する進出方法に最もリスクが潜んでい

たことが金融危機で明らかになった。表6のように、これまで中国車メーカーはロシア既存ディーラーのチャンネルに依存して、販売台数を拡大してきた。奇瑞汽車は自社子会社のディストリビュータを作ったものの、チャンネルは依然露市場にある既存店に授権する形で販売を行ってきたので、自前の販売チャンネルの開拓はしていなかった。管理できない販売チャンネルの使用が、アフターサービスの欠如を引き起し、中国車の評判を落とした一方、2008年に起こった金融危機がこうしたチャンネル政策のさらなる弊害を一気に顕在化させた。INCOM-AUTOが金融危機の影響で、資金繰りが苦しくなり、負債総額は5億ドル以上にのぼった。現在倒産に瀕する状態に陥り、中興と吉利の製品の販売を取りやめる事を発表した。他方、中国車を取り扱うロシア最大のマルチディーラーのIRITO Groupも、負債急増で、日常経営が困難に陥った。他方、金融危機の影響を辛うじて耐えきったロシアディーラーにとっても、本社支援の乏しい中国車の市場開拓には、総合的にみれば、時間と大規模な資金投入が必要としており、更にロシア政府の排除政策による経営環境の悪化などの悪影響と相まって、中国車を取り扱う魅力性は、欧米ブランドと比べ大きく薄まっていた。2008年以後、中国車の販売中止を発表したロシアディーラーが相次いで現れてきた。2009年、中国車の在露販売は、奇瑞汽車、吉利汽車、比亞迪汽車、長城汽車、力帆汽車の5社が維持できているが、それも基本的にディーラーの在庫処分となり、前述諸要因の影響で、中国車の販売台数は著しく減少となった。

なお、2008年以後のロシア市場における中国車の失速には、ロシア側の要因だけではなく、より重要な要因が中国側にもあった。第一に挙げられるのは、民族系メーカーと希比利社との間に以前うまく機能していた強力な協力関係が多数の仲介手数料の不払いといったトラブルで、解消されつつあることである。その典型事例は、吉利汽車に対する希比利社の訴訟である²²。契約執行に当たる相互の理解の違いが、吉利汽車のロシア市場での販売に着実な悪影響を及ぼしている。仲介手数料の不払いトラブルは、皮肉にも、最も競争力のない先発下位グループ以外のグループで多発している。27社の中国車メーカーの対露進出を手掛けてきた希比利社は、2009年に入る、対露進出の仲介業務を一旦中止し、訴訟に専念するという。

総じて、中国車の海外市場進出に当たり、全体的に、いまだ完成車輸出段階からKD生産への過渡期に位置付けており、上位メーカーでさえ、現地市場におけるKD生産を運営するに必要とされるリスクマネジメントにノウハウが欠如する現象が見られた。更に国内外の連携を全うに必要なノウハウも不足していることが、対露進出で特に顕著で、海外進出に当たるノウハウ欠如によって生じえる経営リスクに対し、あらかじめ認識もできなかった。

当初、日系メーカーが初めて海外に進出した際に、政府の支持のほか、先導役を果たした商社の存在も無視できない。メーカーと商社との間の情報交換、業務委託などの集団化の経済性が日系企業の海外進出に貢献した関係は、残念ながら今までの中国車の海外市場進出に成り立ちえなかった。長期協力関係による事業安定化より、商社の仲介を省き、より早い段階でより多くの利潤を追求する近視眼的な経営方針がうかがえる。

また、これまでの中国車の海外市場開拓に政府からの関与が少なく、自発的な側面が多かった。タイミング的に、「安かろう、悪かろう」の評判を最も作り出しやすい下位の零細改造車（車体）メーカーが先に出られ、中国車の全体進出に悪影響を投じた事例が後を絶たない。それについて、政府と産業レベルの対応策を講じる必要がある。

直近の動向として、奇瑞汽車をはじめとする多くの中国車メーカーが、締め出されたロシアの代りに、ウクライナを拠点に、引き続き CIS 圏での市場開拓をしているが、ロシア市場で得た経験が、政府そして民族系自動車メーカーの間では生かされない限りに、ウクライナもロシアの二の舞になる恐れがある。引き続き十分注視していきたい。

参考文献

- 天野 倫文 [2005] 『東アジアの国際分業と日本企業』 有斐閣。
- 川上 智子 [2005] 『顧客志向の新製品開発』 有斐閣。
- 塩地 洋 [2002] 『自動車流通の国際比較—フランチャイズ・システムの再革新をめざして』 有斐閣。
- 塩地 洋・孫 飛舟・西川 純平 [2007] 『転換期の中国自動車流通』 蒼蒼社。
- 新宅 純二郎・天野 倫文編 [2009] 『ものづくりの国際経営戦略：アジアの産業地理学』 有斐閣。
- 梶山 泰生 [2009] 『グローバル戦略の進化—日本企業のトランスナショナル化プロセス』 有斐閣。
- 藤本 隆宏 [2004] 『日本のもの造り哲学—日本企業の生きる道』 日本経済新聞出版社。
- 李 澤建 [2007a] 「中国自動車製品管理制度及び奇瑞・吉利の参入」『アジア経営研究』No.13, 207-220 頁, アジア経営学会。
- [2007b] 「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, 101-114 頁, 産業学会。
- [2008] 「中国民族系自動車メーカーの競争力形成分析—吉利汽車を中心として」『アジア経営研究』No.14, 269-282 頁, アジア経営学会。
- [2009a] 「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, 125-140 頁, 産業学会。
- [2009b] 「中国車のロシア市場への進出及びその挫折」『アジア経営研究』No.15, 91-102 頁, アジア経営学会。

Penrose, Edith [1995], *The Theory of The Growth of The Firm*, Oxford University Press.

中国語文献

希比利汽車出口（北京）有限責任公司 [2007] 「中国汽車進入俄羅斯之路」（内部資料）。

¹ 本稿は 2008 年 09 月 13 日に福岡大学にて開かれたアジア経営学会第 15 回全国大会での報告「中国車のロシア市場への進出戦略及び教訓」を元に、大幅な加筆修正・データ更新を施したものである。本研究にあたり、希比利汽車出口（北京）有限責任公司（SAEC）の祝景成董事長より、2007 年 8 月、2008 年 4 月、2009 年 8 月の三回にわたって、インタビューや資料提供などご協力を頂いた。記して謝辞とする。なお、事実誤認について、当然ながら筆者にある。

² 輸出に関して、民族系メーカーの他、本田汽車（中国）有限公司という外資輸出専用工場がある。同社は、2003 年 9 月に本田技研工業株式会社が 55%、本田技研工業（中国）投資有限公司が 10%、広州汽車集団股份有限公司が 25%、東風汽車集団股份有限公司が 10%という出資比率で、設立した 100%輸出専門会社である。2005 年に操業を開始し、2006 年に 2.46 万台、2007 年に 4.31 万台、2008 年に 4.56 万台の「JAZZ」を輸出した。だが、輸出の大半は民族系メーカーによって実現されたと評価して差し支えないであろう。

³ 上述した完成車メーカーの他に、エンジンや車台を外から調達し、社内ではボディ製造・組立、もしくは特殊車両へ改造する改装車両（車体）メーカーがある。完成車の生産許可を所有していないため、本稿ではこうした改造車両（車体）メーカーを民族系自動車メーカーとして見なさないこととする。ただし、より全貌を把握するため、民族系メーカーと一緒に分析対象にする。その代表事例は天馬汽車、大迪汽車、紅星双環汽車がある。

⁴ IMF Database, Russia: Gross domestic product per capita, current prices (U.S. dollars).2007 年の数値は予測値である。ちなみに 2006 年の数値は 6897 ドルである。

⁵ 『2008 年俄羅斯各地区汽車保有統計』（<http://auto.gasgoo.com/News/2008/10/100751295129.shtml>）、2008 年 10 月 20 日検索。

⁶ 2001 年、ロシア市場では 159.8 万台の車が販売され、2007 年に、倍の 313.1 万台が販売された。Renaissance Capital [2008], Sector report (http://www.rencap.com/eng/research/MorningMonitors/Attachments/Auto-Feb_22.pdf), Retrieved 2008.10.15.

⁷ 本田汽車（中国）有限公司という例外がある。詳細は注 1 参照。

⁸ 同社は 5 つの部を設置しており、ロシア及び CIS 圏諸国、北アフリカ諸国に中国車の輸出を行っている。

⁹ 中興汽車のピックアップが対ロシア輸出される前、国境貿易の形で、個人による中国車の売買はあったものの、極少量で、正式な輸出として計上されなかった。

¹⁰ 特別な断りがない限り、ここでの記述は希比利社に対して、筆者が 2007 年 8 月、2008 年 4 月に行ったインタビューに基づく。

¹¹ 長城汽車のような直接希比利社と接点を持たないメーカーにしても、ロシア市場の状況紹介、型式認証制度などで、間接的に希比利社の活躍がもたらした利便性を享受しているに違いない。

¹² 勿論、絶対的な線引きは難しく、検討する余地も多々ある。ここでは、一般的認識として、年間 10 万台の生産実績を有するか否かを、メーカーの規模の認識基準とする。同様に、対露の進出ルートがほぼ明朗となった 2006 年を参入タイミングの区分基準とする。表 4 では、それぞれ横と縦の破線で表記する。

¹³ 特別な断りがない限り、ここでの記述は希比利社内部発行書物の「中国汽車進入俄羅斯之路」に基づく。

¹⁴ 2002 年連年増え続ける輸入中古車に悩まされるロシア政府がその輸入を制限するために、使用年数を従来の 7 年から 5 年へ改正し、輸入関税も大幅に引き上げた。一方、新車価格も下落し始め、中古車との差が縮まった。例えば、1600cc のフォード車や 2000cc の現代ソナタが 16000 ドル、1600cc AT 三菱の輸入新車も僅か 18000 ドルだった。中古車の魅力性が薄まる中、10000~20000 ドルの市場が始動した。

¹⁵ 長城汽車「Great Wall Motor's opportunities and challenges in a globalized market」2007 China Automotive Export Conference 配布資料。

¹⁶ 奇瑞汽車の紹介に関して拙稿 [2007a], [2007b] を参照。ここでの記述は断りがない限り、2007 年 8 月、2008 年 4 月二回にわたり、希比利汽車出口（北京）有限責任公司（SAEC）の祝景成董事長に対するインタビュー、希比利社内部発行書物の「中国汽車進入俄羅斯之路」、そして希比利社 HP で掲載する内容に基づく。

¹⁷ Pekinsky Jeep 社について、中国で「北京吉普（中心）」、そして日本で「北京ジープ（センター）」などと訳され報道されたことがあるが、この会社は自動車メーカーの北京汽車集団、もしくは「北京ジープ」とは何の関係もない。前述した希比利社の祝景成と親交の深い、最初に中興汽車の輸入を手がけたディーラー A 社が、

後に契約のデフォルトにあった。A社が契約続行の受け皿として設立された会社が、この Pekinsky Jeep 社である。Pekinsky Jeep 社の輸入部総経理も前出 A 社の総経理と同じ人物である。従って、奇瑞汽車の対ロシア進出の際に、「北京ジープ」の販売網を利用したという報道も、基本的には誤りで、実際には Pekinsky Jeep 社の持つ販売網を利用することになる。

¹⁸ 自動車生産に限って言えば、5年間で現地調達率を50%にまで引き上げることを条件にして、自動車部品のゼロ関税輸入を認めるという投資誘致政策である。

¹⁹ AVTOTOR 社のその理由説明は明らかに本音ではないようであった。「ドルの下落・ルーブルの上昇」はドル決算での CKD 輸入価格の下落をもたらすために、AVTOTOR 社にとっては、逆にまたとないチャンスである。その生産中止の背後には、露中央政府に、AVTOTOR 社のもつ特殊関税優遇をなくそうという国内同業他社による訴えがあった。その特殊関税優遇を維持するために、中国車の組立を中止せざるを得なくなったからである。さらに同年5月に、AVTOTOR 社が生産台数の1%程度しか占めない中国躍進 (Yuejin) トラックの生産をも中止し、急いで中国車の生産から手を引くことによって状況を挽回しようとする姿勢がうかがえる。

²⁰ 吉利汽車の紹介に関して拙稿 [2007a] [2008] ここでの記述は特別な断りがない限り、前掲注 12 と同一内容に基づく。

²¹ 地場メーカーとの競合以外にも、「ドライバー組立」が露国内の自動車産業における雇用に抑制的に作用するため、雇用圧迫要因となる。経済安全上の考慮で、中国車を排除することは、ロシア政府にとって必然な選択ともいえる。

²² 史宝林[2009]「内因外患中国車企敗退俄羅斯」(21世紀経済報道 2009年8月5日日付)。希比利社内部資料によれば、2007年11月、希比利社の仲介で、吉利汽車が露 Rolf 社との間に、総額15億ドルの自動車輸出貿易契約を締結した。その際に、仲介手数料に関して、a、契約者(吉利汽車)が海外バイヤー(露 Rolf 社)との間に締結した最初の3部貿易契約の総額を算出ベースに；もしくは b、契約者(吉利汽車)が海外バイヤー(露 Rolf 社)との間に、最初の貿易契約中の支払い契約にしたがい、契約者(吉利汽車)が海外バイヤーから支払われた契約金を受け取った日より、1年以内締結したすべての貿易契約の総額を算出ベースに、両者のいずれかを両社の商談によって選定すると約定した。最終的に a 案が採択されたが、貿易契約に対する理解において、双方に激しい意見対立が生じた。契約執行当初、吉利汽車が3回にわたって、計1000台車をロシア側に納車した。毎回輸出納車契約を締結した。よって、吉利汽車側がこの1000台を仲介手数料の算出ベースになると主張したが、希比利社側は、この3部の輸出納車契約は最初の15億ドルの貿易契約の付随契約なので、貿易契約ではない。よって、算出ベースは1000台分では足りないと言った。