

第1部 中国はどう変わるか - 国内経済への影響 第3章 WTO加盟と中国の産業政策

著者	丸山 知雄
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) http://www.ide.go.jp
シリーズタイトル	アジ研トピックリポート
シリーズ番号	43
雑誌名	中国のWTO加盟 グローバル・エコノミーとの共生を目指して
ページ	31-52
発行年	2001
出版者	日本貿易振興会アジア経済研究所
URL	http://hdl.handle.net/2344/00009433

第3章

WTO加盟と中国の産業政策

はじめに

いよいよ中国のWTO加盟が秒読みの段階に入った。

中国がWTOの前身であるGATTに加盟（復帰）を申請したのは1986年であった。だが、加盟交渉が本格化したのは1992年2月の第10回中国作業部会からであり（李嵐清 [1993]）、中国政府の各部門や中国の産業界がGATT加盟を真剣にとらえ始めたのもその頃からであった。当時、中国の政府・産業界は、GATT加盟が中国経済に対して「かつてないほどの衝撃」（陶済生 [1993]）を与えるだろうとの恐怖感を持っていた。そして、そうした衝撃をどのように軽減するかということが議論の焦点であった。

いかにして脆弱な国内産業を貿易自由化の衝撃に耐えられるようにするかという問題は、日本も1955年のGATT加盟後に直面した課題である。GATT加盟当時、日本の貿易の自由化率は20%以下にすぎず、GATTの要求に基づく輸入数量制限の撤廃は国内の産業に対する大きな挑戦だと見られていた。通産省は1963年に「特定産業振興臨時措置法」を国会に上程し、自動車、石油化学、特殊鋼の3業種における合併・合理化によって国際競争力の強化を図ろうとした。また、自動車産業については業界を3グループに集約する構想（1961年）、海運業では6グループへの集約化（1964年）、製鉄業では八幡製鉄と富士製鉄の合併（1970年）など、1960年代には一貫して民族系の大型企業を政府の強い介入によって形成することを目指してきた（小宮・奥野・鈴村編 [1984]）。

1990年代の中国政府も同様の危機感から似たような政策を実施しようとした。本稿では、中国政府が1990年代にGATT・WTO加盟をにらんで実施してきた産業政策を、特に自動車・オートバイ産業と電子産業を取り上げて検討し、それらが今日いかなる帰結をもたらしたかを分析する。WTO加盟後における中国の各産業の行方は、1990年代の経験を総括するなかから見えてくるはずである。

第1節 自動車・オートバイ産業

1. 自動車産業政策

中国のGATT加盟交渉が本格化した1992年当時、自動車産業は大きな発展の潜在力を秘めた産業として強い期待を寄せられていた。1990年から92年までの2年間に中国の自動車生産台数は2.1倍、販売台数は2.2倍に拡大し、92年に開かれた中国共産党第14回大会では、自動車産業は機械電子産業、石油化学産業、建築業とともに今後の中国経済の発展をリードする「支柱産業」と位置づけられた。

自動車産業が大きな潜在的可能性を持っている一方、中国国内の自動車メーカーはGATT加盟後の国際競争を迎え撃つにはあまりに脆弱であるとの認識から、中国政府は政府の強力な介入によって中国自動車産業の競争力強化を目指す政策を打ち出した。それが1994年の「自動車工業産業政策」(以下、「自動車政策」)である(丸川[2000])。

「自動車政策」の内容は、1960年代に日本の通産省が抱いていた自動車産業に関する構想と似ている。特に似ているのが自動車産業の集約化構想である。中国の「自動車政策」は120社余りある自動車メーカーを2000年までに8~10程度のグループに集約し、2010年には3~4社の大型企業グループに集約するとの方針を示し、そのために1995年末までに年産10万台以上、15万台以上、30万台以上の規模に達した企業に対して、2000年には生産規模をそれぞれ倍増できるように政府は支援する、としている。構想倒れに終わった通産省の3グループ構想に比べると、中国のグループ化構想は公式の政策文書として発表されたうえに、実際にその実現に向けた動きも見られた。

「自動車政策」はオートバイ産業もカバーするものであるが、オートバイ産業に

についても、当時70社以上あったオートバイメーカーを2000年までに8～10社、2010年には3～4社に集約するとの方針が示されている。

2. 行政組織から転換した企業グループ

こうしたグループ化の方針に対して、すぐに企業と地方政府が反応した。まず、1995年に、北京汽車集団、上海汽車集団、天津汽車集団が相次いで成立した。これらの「企業グループ」には共通性があり、いずれも地方政府の自動車部門が、管轄下の自動車メーカーを集めて作ったものである。例えば、北京汽車集団は北京市政府が管轄下の自動車・自動車部品メーカー37社を集めて1995年に設立された。上海汽車集団は、上海市政府の自動車産業を管理する部門であった上海汽車工業総公司を改組して、傘下企業40社余りの持株会社としての機能を強めて1995年に設立された。この会社の設立は、上海市政府の行政改革の一環という側面も持っている。すなわち、上海市政府は、各産業を管轄する政府の部門を1994年からほとんど廃止し、その代わりに各産業の国有企業の国家株を所有する主体としての持株会社を設立した。上海汽車集団もそうした国家株の持株会社である。天津汽車集団も、天津市政府の一部局であった天津市汽車工業公司を、持株会社としての性格を強めた会社として1995年に改組して成立したものである。

これら3つの「企業グループ」は地方政府傘下の自動車メーカーを集めた結果、いずれも1995年時点で15万台以上の生産能力を持っている。そして、いずれも2000年までに生産能力を2倍以上にすることをグループ設立の当初から重要な方針として掲げており（『中国汽車工業年鑑』1996年版）、このことは、グループを形成した目的が「自動車政策」が約束した大企業に対する支援政策を享受するためであったことを示している。

この他にも、河北省、湖北省、四川省、広州市などで地方政府が傘下の企業を集めて「企業集団」を形成したが、これらは生産規模もかなり小さい。

また、1993年まで中国自動車産業を管理する中央政府の一組織であった中国汽車工業総公司が1993年に改組され、南京汽車製造廠（躍進汽車集団公司）など11社の自動車・自動車部品メーカーを統合した行政機能を持たない企業グループに転換された。これも前述した地方政府が作った企業グループと同様に行政組織から転換してできた企業グループの一つである。

しかし、これらの「企業集団」の成立によって、中国政府が期待したような業界

再編や集約化が実現したとは言い難い。これらは結局、従来からの政府とその管轄下の企業との間の関係を「主管部門と企業の関係」から「持株会社と子会社の関係」という名目に変えたにすぎない。いわば「主管部門」に掛ける看板を「 集団総公司」に変えただけであり、これをもって業界が集約化されたとは言い難い。もちろん、「主管部門」が「持株会社」に変わること、その行動様式も企業らしいものに転換する可能性はあり、長期的にはここから競争力のある企業グループが生まれる可能性が全くないとは言い切れない。こうした行政組織から転換してできた企業集団が、真の企業グループに脱皮したかどうかを判断するには、以下のようなポイントに着目するとよいだろう。

第1に、企業集団のすべてのメンバーが一つの商標やシンボルマークを共有しているかどうか。この点は、同じ国有セクターから生まれた企業集団でも、国有企業を核としてできた一汽集団や東風汽車集団（後述）と、地方政府の主管部門を核としてできた上海、北京、天津の集団とは大きく異なる。前者ではグループ全体に共有されるシンボルマークがあるのに対して、後者には現時点ではまだそうしたものがない。

第2に、企業集団のなかで、グループ全体としての戦略に基づくスクラップアンドビルドが行われているかどうか。一般に政府の主管部門には、管轄下にある経営資源（企業や研究機関、およびそれらの持つ人材や機械など）を最適に配分して利潤を最大化するインセンティブはなく、また企業の買収、売却、閉鎖に関する権限も小さい。そのため、主管部門にとっては、管轄下の企業間に余り協力関係がなくても、さらには管轄下の企業が競争関係にあっても問題ではない。一方、真の企業であれば、シナジー効果が生まれるような形で経営資源を持つことが望ましいはずであり、そのためには相互に代替性のある経営資源よりも、相互に補完性のある経営資源を持つ方が望ましい。もちろん、意図的に経営資源同士にある程度の代替性を持たせることで内部の競争を促すという経営方針もありうるが、いずれにせよどのように経営資源を持ち、組み合わせるかということは経営戦略の重要な構成要素であろう。一般に、旧計画経済国では業種別に主管部門が置かれているので、一つの主管部門のもとに管轄されている経営資源は相互に代替性が高いものである。そうした経営資源を受け継ぐ企業グループは、経営資源の大幅な入れ替えやスクラップアンドビルドが必要となるはずである。一汽集団や東風汽車集団と、上海、北京、天津の集団総公司を比べると、やはり前者においては中型トラックから小型ト

トラックや乗用車、ガソリンエンジン車からディーゼルエンジン車への重点の変化がある程度行われたのに対して、後者では傘下企業の生産品目は余り変化しておらず、転換は余り進んでいない。

第3に、生産台数、生産額や利潤額など企業集団のパフォーマンスが改善したかどうか。企業集団の形成によって経営が改善したとすれば、その成果がパフォーマンスにも現れるはずである。もちろん、各企業集団のパフォーマンスは、傘下企業の生産している車種に対する需要が増えるかどうかにも大きく依存しており、経営改善の効果だけを検出することには一定の困難を伴うが、この点は後に検証してみよう。

3. 既存企業グループの展開

中国自動車産業における企業グループ化は「自動車政策」の公布とともに始まったのではなく、1980年代初頭から既にそれに向けた動きは始まっていた。前項でみた上海、北京、天津の企業グループも1982年に政府が設立した企業グループにその原型がある。そうした企業グループのなかでも「自動車政策」公布の時点でもっとも大きく成長していたのが中央政府直属の自動車メーカーである、中国第一汽車集団公司与東風汽車公司が率いる企業グループ、一汽集団と東風汽車集団である。1992年時点で前者は155社、後者は298社の自動車メーカー、自動車部品メーカー、貿易会社、研究開発機関などを組織したものである。もっとも、多くのメンバーはグループの中心企業である中国第一汽車集団公司や東風汽車公司とは資本関係のない、いわば協力会会員のようなものであり、実際に中国第一汽車集団公司が資本を持つ関連会社は12社、東風汽車公司の場合は26社にすぎなかった(丸川[1994])

この2グループも「自動車政策」公布後、積極的にグループを拡大し、支援政策の対象になろうとした。とりわけグループを積極的に拡大したのが中国第一汽車集団公司である。同社はまず1995年に瀋陽市にある小型トラックメーカー、金杯汽車股份有限公司の資本の51%を瀋陽市から買収し傘下におさめた。さらに、翌年にかけて経営不振に陥っていた小型トラックメーカー、成都汽車製造廠と藍箭汽車製造廠を無償で合併した。中国第一汽車集団公司は既に1986年から地元の地方政府に属する小型トラックメーカーの長春軽型車廠、吉林軽型車廠など4社と小型トラックを共同生産するプロジェクトを進めており、1991年にはこの4社を地

方政府から買収している。また、1993年には航天工業部傘下の小型トラックメーカー、ハルビン軽型車廠（旧星光機器廠）も無償で合併した。こうして、1996年までに一汽集団は6社の小型トラックメーカーを統合することとなった。中国第一汽車集団公司はこれら6社に自社で開発した小型トラックを生産させ、経営者を派遣し、資金面でも援助し、さらにはエンジン、運転席、アクスルなどもグループ内から供給している。一汽集団はこうしたM&Aを通じた小型トラック業界への参入により、1992年にはシェアがゼロだったのを1997年には29%にまで引き上げた。一汽集団は、この他にフォルクスワーゲン社との合併、およびアウディからの技術移転による乗用車生産、旧来からの中型・大型トラックの生産も行っている。1994年時点の一汽集団の目標は2000年に自動車生産台数70万台、2005年には100万台というものであった（Marukawa [1995],[1999a],[1999b]）。

他方、東風汽車公司は1980年代から企業グループの形成を模索し、一汽集団の倍以上の規模の企業グループを築いていた。「自動車政策」公布後は新たに国内企業を合併することは少なく、むしろ、本田技研、日産ディーゼル、カミンズ、シーメンスら外国の自動車・自動車部品メーカーと、自動車部品の合併企業を設立した。また、本社直属の工場6カ所を独立の100%子会社として自立させた。東風汽車公司も2000年に70万台、21世紀初頭に100万台という野心的な生産目標を持っていた。

4. 産業政策の帰結

2000年は「自動車政策」の目標年となっているが、1999年までの趨勢からみて、「自動車政策」に掲げられた目標が実現する可能性はきわめて低い。第一に、企業グループ化であるが、「自動車政策」の公布後、グループ化は一時的に進んだものの、2000年に業界全体が8～10社のグループに再編されるには至っていない。表1に示した7大グループが自動車産業全体に占めるシェアは生産額ベースで「自動車政策」が出る前年の1993年には43%だったが、99年には46%に微増したのみである。自動車生産台数ベースで見ると、64%（1993年）から62%（1999年）にかえて下がっている。2000年に生産台数70万台を目指していた一汽集団と東風汽車集団の生産台数は1999年にそれぞれ34万台、21万台で目標に遠く及ばない。それでも一汽集団の場合には1993年に比べて生産台数がほぼ倍増しているが、東風汽車集団はかえて減少している。他の企業グループを見ても、重型汽車

集団と北京汽車集団は同じ期間に生産台数を減らしており、天津汽車集団は20%増にとどまり、ひとり上海汽車集団のみが生産台数を2.5倍に増やしている。

規模拡大という面では企業グループ化の効果はさほど顕著ではないが、これは中国の自動車市場全体が1994年時点で予想されたほど大きく拡大しなかったことも影響している。当時機械工業部は2000年の自動車市場は300万台と予想していた

表1 主な自動車企業グループの業績

	一汽集団	東風汽車集団	上海汽車集団	中汽総公司	重型汽車集団	北京汽車集団	天津汽車集団
売上 (百万元)							
1987	2,669	3,480	1,939	744	915	2,764	1,080
1990	3,192	4,671	3,605	1,295	1,493	4,121	1,352
1992	12,009	10,045	10,761	3,193	4,023	8,206	4,863
1993	17,453	19,440	15,803	3,284	5,846	6,827	7,210
1994	23,950	21,185	23,778	4,634	6,686	9,070	9,764
1995	28,328	18,355	34,312	5,622	5,628	12,234	10,779
1996	27,233	13,781	37,804	5,218	5,981	9,736	12,165
1997	31,588	17,817	40,209	6,187	5,332	8,275	12,666
1998	33,340	20,267	39,290	6,055	4,806	6,364	11,396
1999	41,924	22,837	48,518	5,550	4,574	7,155	10,713
利潤 (百万元)							
1987	239	730	234	89	36	384	124
1990	60	436	345	32	41	293	90
1992	775	1,167	1,252	211	147	615	528
1993	983	1,686	1,827	41	261	142	360
1994	521	1,184	2,251	5	118	367	570
1995	502	375	3,760	3	162	313	642
1996	488	97	5,110	33	21	229	650
1997	570	75	5,546	229	31	193	521
1998	753	48	4,933	358	1,084	261	284
1999	1,414	160	6,016	161	-	8	63
従業員数							
1993	118,187	128,260	44,814	27,425	71,866	43,166	43,977
1999	124,073	105,235	61,995	30,022	63,466	35,864	51,639
生産台数							
1993	177,796	231,155	102,342	71,286	18,240	125,084	107,652
1999	342,364	205,732	255,841	72,248	9,121	121,308	128,786
労働生産性 (台/人)							
1993	1.50	1.80	2.28	2.60	0.25	2.90	2.45
1999	2.76	1.95	4.13	2.41	0.14	3.38	2.49

出所：『中国汽車工業年鑑』各年版

が、1999年の自動車販売台数は186万台であり、2000年は200万台ほどであろう。市場が拡大しなければ、企業グループの規模拡大も自ら制約される。

では、企業グループ化のもう一つの目的である合理化、効率化はなされたのだろうか。まず、表1において効率性を見るもっとも簡単な指標として労働生産性（一人あたり自動車生産台数）をみると、一汽集団、上海汽車集団、北京汽車集団はかなり伸びているが、その他の企業グループは横ばい、ないし低下している。企業グループの利潤率を見ると、1993年までは各グループとも黒字経営だったが、まさに「自動車政策」が始まった1994年から赤字に陥る企業グループが数多く出てくるようになったことがわかる。こうした状態を見ると、企業グループ化が経営の合理化や効率化をもたらしたのか疑問に思わざるを得ない。

5. 企業グループ化は効率化をもたらしたか

「自動車政策」が推進した企業グループ化は、自動車産業の効率化に対してプラスに働いていないのではないかという疑問を提示したが、1994年以降、自動車メーカーに不利な環境要素があったことも否定できない。実際、1994年以降、中国の自動車市場の伸びが急に鈍化したことは「自動車政策」が予期しなかったことであった（丸川〔2000〕）。企業グループの利潤率が低下したのは、企業グループ化によって経営合理化はそれなりに成果を上げたのに、市況軟化による自動車価格の下落がその成果を相殺してしまったからかもしれない。

また、表1で各グループの利潤を比べると、乗用車の生産台数が多いグループ（上海汽車集団、一汽集団、天津汽車集団）と乗用車の生産台数が少なくトラックが中心のグループ（東風汽車集団、重型汽車集団、中汽総公司）との格差は歴然としている。企業グループ化が成功したかどうかよりも、乗用車を大量に生産できたかどうか、企業グループの業績を分けた大きな要因であった可能性は高い。実際、乗用車の販売台数は1993年から99年の間に44%増加したのに対し、それ以外の自動車の販売台数はわずか7%の増加にとどまっていた。乗用車は1990年代に競争によって価格は下落したもののなお利潤率が高かった。乗用車生産への参入は1980年代から中国政府が厳しく制限し、「自動車政策」の眼目の一つも乗用車への参入制限にあったので、企業が乗用車に参入しなかったのは必ずしも経営判断の誤りと言うことはできない。どのクラスの乗用車をいかなる規模で生産するかに至るまで政府が規制していたので、売れ筋のクラスの乗用車を大量に生産する権利を与

えられた企業は独占的な利潤を上げることができたのである¹。

以上のような要素を考慮する必要があるので、1994年以降、多くの企業グループの利潤が減少したからといって直ちに企業グループの形成が効率向上に何も貢献しなかったと結論することはできない。自動車市場全体の成長率や各企業における乗用車生産の許可の有無による影響を排除したうえで、企業グループ形成の効果を検証する必要がある。そこで、表1をパネルデータとして用い、表1から計算される各グループの各年の売上利潤率を被説明変数とする回帰分析を行った。中国全体の自動車生産の成長率（国内自動車メーカーにとっての国内市場の規模拡大を表すものとして）、各企業グループによるトラックと乗用車の生産台数、東風汽車集団と一汽集団が1993年以降積極的なグループ拡大戦略を採ったことを表すダミー変数（両社の場合のみ1993年以降1、それ以外すべて0）、上海、天津、北京の各市政府と中国汽車工業総会社が行政組織を転換して持株会社としての機能を持った企業グループを設立したことを示すダミー変数（上海、天津、北京の場合、1996年以降1、中汽の場合1994年以降1、それ以外すべて0）、また自動車の計画配分が1993年頃ほぼ全廃され、メーカー間の競争が激しくなったことを表すダミー変数（全グループについて1993年以降1、それ以前は0）、さらには各グループを示すダミー変数を用いた。分析結果は表2に示した。

予想通り中国全体の自動車市場の伸び率と各グループにおける乗用車生産台数の多寡が、各グループの利潤率を左右する要因であり、また、1993年以降の市場経済化が利潤率低下をもたらしたこともわかった。肝心の企業グループ化の効果については、利潤率に対するプラスの効果は検出できなかった。結果は有意ではないものの、むしろマイナスの効果があった可能性さえある。いずれにせよ、企業グループの形成は効率改善に貢献しなかったという我々の仮説は否定されなかった。

6. 企業グループ化がもたらした債務の増加

「自動車政策」のもとで進んだ企業グループの拡大は、各企業グループにとって大きな負担をも背負わせることになった。例えば、一汽集団は1996年までに6社

¹ 例えば、表1で東風汽車集団の利潤額が1998年の赤字から99年には突然黒字に転換しているが、これは東風汽車会社と仏シトロエン社との合併の乗用車メーカー、神竜汽車会社の売上や利潤が1998年までは東風汽車集団のデータに含まれていなかったのが、99年から含まれるようになったために利潤が大幅に増えたのである。

表2 企業グループの利潤率を決定する要因

	係数	t 値
切片	0.21	0.05
中国の自動車生産対前年伸び率	5.58*	1.79
グループのトラック生産台数	0.00001	0.22
グループの乗用車生産台数	0.00004**	2.28
企業主体の集団形成ダミー（一汽、東風は1993年以降1、他は0）	3.04	1.05
行政改革集団形成ダミー（上海、天津、北京は1996年以降1、中汽は1994年以降1、その他0）	1.86	1.07
市場経済化ダミー（1992年以前0、93年以降1）	5.09***	3.09
一汽集団ダミー	0.02	0.01
東風汽車集団ダミー	3.64	1.34
上海汽車集団ダミー	3.95	1.25
中汽総公司集団ダミー	1.00	0.53
重型汽車集団ダミー	4.29*	1.81
天津汽車集団ダミー	0.82	0.40
自由度修正済みR ²	0.54	
観測数	69	

注：***はP<0.01、**はP<0.05、*は<0.1を表す。

出所：『中国汽車工業年鑑』のデータより計算

の小型トラックメーカーを統合したが、この6社を合計すると約6万人もの従業員を抱えていた。1996年にこの6社は8万4000台の小型トラックを生産したにとどまり、生産効率の面では一汽集団全体の平均を下回っている。6社の生産設備稼働率は48%にすぎなかった。加えて、6社は経営不振の果てに一汽集団に統合されたゆえ、それぞれ大きな負債を抱えていた。例えば、藍箭汽車製造廠（一汽紅塔雲南汽車製造有限公司）を一汽集団が統合したときは、1億6000万元の国家資本が無償で一汽集団に譲渡されたが、同時に7億元に上る債務を一汽集団が引き継ぐことになった。債務のうち1億7000万元は株式に転換されたが、なお5億3000万元の債務が一汽集団の肩にのしかかった。ハルビン軽型車廠の場合には、長期負債3億5000万元の他、一汽集団が合併以前から代金後払いの形で部品を提供しており、累積した未収金は2億4000万元に及んでいた。金杯汽車股份有限公司の場合は、一汽集団が資本の51%を瀋陽市から買収したが、その時支払われた

表3 一汽集団と東風汽車集団の資産・負債 (単位: 万元)

一汽集団	1996	1997	1998	1999
資産	4 682 540	5 982 420	6 491 894	6 615 066
負債	3 446 953	4 306 877	4 611 846	4 382 613
純資産	1 235 587	1 675 543	1 880 048	2 232 453
負債比率	73.6	72.0	71.0	66.3
東風汽車集団	1996	1997	1998	1999
資産	3 065 008	3 233 236	3 608 416	5 341 136
負債	1 941 667	2 034 939	2 351 355	3 761 666
純資産	1 123 341	1 198 297	1 257 061	1 579 470
負債比率	63.3	62.9	65.2	70.4

注: 各年年末の値を示す。

出所: 『中国汽車工業年鑑』各年版

代金約5億元はいったん瀋陽市国有資産管理公司に入った後、金杯汽車股份有限公司に融資された。

このように一汽集団はグループを拡大するごとに多くの債務を引き受けているが、中国第一汽車集团公司の一工場になったはずの吉林軽型車廠の場合でも、また100%子会社であるハルビン軽型車廠の場合でも、これらは債務を引き続き自ら負担しており、中国第一汽車集团公司の貸借対照表上には現れてこないという。一汽集団と東風汽車集団の資産と負債の推移は表3に示したが、上記のような債務がすべて反映されているのかどうかは疑問である。

野心的なグループ拡大の代価は結局企業自身では負えぬものとなった。中国第一汽車集团公司と東風汽車公司是債務が多くて利子支払いの負担が大きいことから、1999年に始まった国有企業に対する「債務の株式への転換」の対象に選ばれ、同年12月にそれぞれ債務の一部を株式に転換してもらう協定を国有銀行の資産管理会社との間で結んだ。第一汽車の場合、4大国有銀行と国家開発銀行に対する79億元の債務を株式に転換してもらった。東風汽車は自身の債務46億1000万元と子会社の神竜汽車公司の債務23億4000万元を株式に転換してもらった。さらに2000年5月には第一汽車の子会社の一つ、蕪湖一汽揚子汽車廠についても債務5億2170万元が株式に転換された。「債務の株式への転換」によって、企業はこの部分の債務について銀行に対する利子支払いを免れることができる。銀行債権が株式に転換されることによってその価値が目減りするか否かは企業の経営状態によっても異なってくるが、目減りする可能性は大きく、その場合、国家財政が目減り分の一

部を補填することになる（渡邊 [2000]）

こうして中国政府が「自動車政策」によって推進した企業グループ化政策は、結局国有企業の債務の増加を招き、そのツケは国家財政に回ってくることとなった。

7. オートバイ産業

オートバイ産業では、1980年に重慶の嘉陵機器廠がオートバイの技術導入のために、近隣の部品メーカー4社と企業グループ「嘉陵摩托車経済連合体」を作るなど企業グループ化の動きは早くからあった。だが、嘉陵グループは1992年までに事実上解体してしまうなど、グループ化は進展しなかった（丸川 [1994]）。「自動車政策」は自動車と同様にオートバイにおいても業界の集約化を推し進める内容となっていたが、それに応える形で形成されたのが1997年に中国嘉陵工業股份有限公司、建設工業有限公司など重慶市の8社のオートバイ・オートバイ部品メーカーが参加した中国嘉陵建設摩托車集団である。嘉陵は当時中国第2位、建設も第4位のオートバイメーカーであり、いずれも兵器工業系統に属していた。設立

表4 オートバイ産業の集中度分析

	上位メーカーの生産シェア (%)			ハーフィンダール 指 数
	上位4社	上位10社	上位20社	
1981	64	88	98	0.175
1982	55	69	76	0.133
1983	71	84	95	0.177
1984	67	81	92	0.164
1985	57	70	80	0.112
1986	65	83	91	0.151
1987	53	74	85	0.099
1988	54	75	87	0.095
1989	58	76	87	0.099
1990	62	81	93	0.114
1991	58	81	93	0.102
1992	54	77	91	0.089
1993	53	77	89	0.089
1994	52	75	90	0.084
1995	49	76	91	0.079
1996	42	66	85	0.064
1997	39	64	83	0.054
1998	36	60	77	0.054

出所：大原・丸川 [2000]

注：「ハーフィンダール指数」は S_i を各社の市場シェアとすると、 $HI = \sum S_i^2$ で求められる。この数値が大きいほど集中度が高い。

の経緯からみて、このグループは中央政府および重慶市政府の指導によって形成されたものと推測される。このグループはオートバイ年産400万台、同エンジン500万台の生産能力を持ち、国内シェアの40%近くを抑える巨大なオートバイメーカーになるはずだった（『中国汽車工業年鑑』1998年版）。ところが、このグループは程なくして跡形もなく解体してしまった。解体の理由は明らかではないが、おそらく政府主導のグループ形成には最初から無理があったのであろう。また、中国のオートバイ産業では技術的な参入障壁が低いため、生産規模を大きくするメリットが余りないことも、グループが長続きしなかった理由であろう。近年、嘉陵、建設など既存の大企業のシェアは、新興の私営企業、郷鎮企業などに食われている。表4に見るように、オートバイ産業における集中度は1990年代を通じて低下する一方である（大原・丸川〔2000〕）。「自動車政策」はオートバイ産業に対しては、何の効果も痕跡ももたらさなかったのである。

第2節 電子産業

1. 公布されなかった産業政策

電子産業の場合、産業政策を制定する動きは1983年以来繰り返し見られたが、今日に至るまで、自動車産業ほどの体系的な産業政策は出されていない。最初は1983年に江沢民が電子工業部長に就任したとき「電子工業振興法」の制定を提案したところから始まる。その後、「振興法」として出すのは無理だということになったので、86年からは「電子振興条例」を制定すべく、電子工業部による起草作業が始まった。だが、起草作業はその後8年かかっても終わらなかった。1992年に中国共産党大会で「機械・電子産業」が「支柱産業」として位置づけられると、電子工業部は再び「電子振興条例」の制定に熱心に取り組み始め、さらに「電子工業産業政策」「電子支柱産業規画綱要」の起草作業にも着手した。これらの草案は1994年頃にはまとめられ、国務院に送られたが、結局国務院の同意を得ることができず、公布に至らなかった（『中国電子報』1994年3月4日、4月22日）。電子工業部が具体的にどのような内容をこれらの政策草案に盛り込んでいたかは明らかではないが、当時の電子工業部副部長が『人民日報』（1994年6月10日）に寄せ

た文章からこれらの産業政策が目指していたところは推測できる。すなわち、「中国電子産業の大きな問題は企業の規模が小さく、分散し、重複していることで、集約的な大規模生産と規模の経済を実現していないことである。」「現在世界の電子産業では国際化がますます進んでおり、多国籍企業の市場シェアは不断に高まっている。中国が対外開放を進め、特にGATT加盟に直面するなかで中国の電子企業は国内国外の市場においてさらに激しい競争に巻き込まれる。もし中国の小規模な企業を集めて『連合艦隊』を作り、いくつかの実力ある大企業を形成しなければ、国際競争に参加することはおろか、国内市場においてさえ生存し発展することは困難だろう。」

この文章からも明らかのように、電子工業部が作ろうとしていた産業政策はGATT加盟というショックに対処するために、「自動車政策」と同じく、自国企業の集約化・グループ化によって競争力の強化を図ろうとするものであった。

2. 「大企業戦略」

電子工業部の産業政策は日の目を見ることはなかったが、電子工業部は色々な機会をとらえて、これらの政策に示された方針の実現を図った。その一つが1994年11月に電子工業部が始めた「大企業戦略」である。これは電子産業界の大企業を選び、合併や株式参加などによって大企業をさらに大きくして行こうとする政策である（『中国電子報』1994年11月7日）。大企業戦略の対象企業として選ばれたのは、長虹電子集团公司（テレビ）、聯想集团公司（パソコン）、上海広電股份有限公司（テレビ）、彩虹電子集团公司（ブラウン管）、熊猫電子集团公司（テレビ）、中国華録電子有限公司（VTR部品）の6社である。電子工業部は、大企業戦略の対象として選ばれた企業は「電子工業産業政策」に挙げられた優遇政策を優先的に享受するとしていたが、「電子工業産業政策」が成立しなかった以上、大企業戦略の対象企業にも具体的な優遇政策は余りなかっただろうと推測される。ただ、上記の6社のうちいくつかは電子工業部の期待に応えるかのように、規模の拡大やグループ化を追及していった。

3. 大企業戦略の帰結

まず、長虹電子集团公司はテレビの生産台数をひたすら拡大する戦略をとった。1995年に290万台だった生産台数を96年は480万台、97年には670万台に拡大し、

98年には中国のテレビ市場の50%以上を占めることを目指して930万台のテレビを生産した。だが、無理な拡張戦略がたたってこの年に大量の在庫を抱え、その後生産台数を急減させている。

また、ブラウン管メーカーの彩虹電子集团公司は1994年から95年にかけて経営不振に陥った3社の国有テレビメーカーを合併し、電子工業部傘下の研究所や電子部品メーカーを傘下に入れた。電子工業部直属企業だけあって、電子工業部の意図を体現するようなグループ化を行ったといえる。だが、テレビを見る限り、彩虹電子集团公司傘下のメーカーの製品は市場で見かけることすら困難であり、テレビメーカー3社の合併はまだ果実を生んでいない。

上海広電股份有限公司は、1990年に上海市政府の主導で市政府傘下のテレビメーカー3社を統合して成立したが、3社はその後も独自ブランドでテレビを生産しつづけ、実質的な統合は進んでいなかった。3社のブランドの統合は、皮肉なことのうち2社がテレビの生産を1995~96年に中止し、破産することによって実現した(沈重英[1999])。上海広電股份有限公司は今主にソニー、シャープ、JVCとの合併企業の中国側パートナーとして命脈を維持している。

中国華録電子有限公司は第八次五カ年計画(1991~95年)の重点技術導入プロジェクトとして設立されたVTR部品(チャーシ、シリンダー・ヘッド)のメーカーである。同社は1991年に電子工業部がVTR生産拠点として指定した国有VTRメーカー11社の共同出資によって設立された。中国華録電子有限公司の設立は、1990年代初頭から急拡大を始めた中国のVTR市場がほとんど日本製VTRに席卷されていたことに対する中国政府の危機感に基づくものである。精密な機械加工を要するVTR基幹部品の国産化は個々の国有VTRメーカーには資金・技術の面から無理なので、電子工業部が音頭をとって共同出資の会社を設立し、松下電器の出資も仰いで、VTR年産300万台分の部品を生産するという計画であった。

電子工業部が「大企業戦略」を打ち出した1994年の時点で中国華録はまだ工場が完成したばかりで、中国の電子産業のなかではまだ小さな存在にすぎなかった。それでも中国華録が対象企業に選ばれたのは、11社のVTRメーカーが連合して作った同社を電子工業部は業界再編、産業集約化の一つのモデルだと考えていたからである。

同社が生産するVTR部品は同社に出資した11社に出資比率に応じて分配されることになっていた。このことは、中国のVTRメーカーがみなVTR部品を最大限

買う意欲を持っていること、つまりVTRメーカーがVTRの販売に困らないだけ国内需要が旺盛であることを前提としていた。

ところが、この前提が間違っていたことが同社完成の2年後には明らかになった。1993年頃には年300万台にも達した中国のVTR市場は、その後急速にしばみ、1996年には年80万台程度の規模になってしまった。VTRの売上が急に減ったのはビデオCDがVTRに取って代わって市場を拡大していったからである。ビデオCDは録画する機能はないが、安価な海賊版ソフトが豊富なうえ、ハードも安いため、庶民に受け入れられたのである。中国華録は年産150万台分の部品生産能力を作ってしまったので、その販路を確保するため、当初は予定していなかったVTR本体の生産や輸出を行うことで何とか稼働率を維持している状態である。

熊猫電子集团公司（旧、南京無線電廠）は、民国時代からの歴史を誇る中国電子産業界のリーダー的存在で、1991年には中国の電子産業界で最大の売上を記録していた。中国華録の設立に際しても最大の出資者として参加し、経営者を派遣する

表5 カラーテレビの各ブランド別の市場シェア（％）

ブランド	メーカー	1993	1994	1996	1997	1998	1999
長虹	長虹電子集团公司	4.2	5.0	20.5	25.0	33.7	13.2
康佳	康佳集团股份有限公司	13.4	11.0	12.2	15.1	13.7	15.9
海爾	海爾集团公司	-	-	-	-	7.9	7.8
TCL	TCL集团公司	-	-	6.2	9.5	7.8	11.0
熊猫	熊猫電子集团公司	11.2	11.0	4.6	3.9	5.6	2.9
海信	青島海信電器公司	1.9	-	-	3.1	5.6	8.5
創維	深圳創維RGB電子公司	-	-	-	4.4	2.6	4.5
蘇州フィリップス	蘇州飛利浦消費電子有限公司	-	-	-	4.5	2.4	-
松下	山東松下映像産業有限公司、輸入	10.7	14.7	13.3	6.7	2.3	-
ソニー	上海索広有限公司、輸入	-	3.5	5.5	-	2.3	3.6
東芝	大連東芝電視機有限公司、輸入	2.1	-	4.2	-	2.1	-
金星	上海広電（集団）有限公司	4.2	3.7	2.7	4.5	2.0	2.8
厦華	厦門華僑電子有限公司	3.3	-	2.7	3.8	2.0	6.5
北京	天津通信広播公司	5.4	4.0	7.1	-	-	-
上位10社の市場独占率		56.5	52.8	79.0	80.5	85.2	76.7

出所：1993、94年は『中国市場統計年鑑』、96、97、98、99年は『中国電子報』

など大きな協力をした。熊猫電子は1987年には電子機器メーカーや部品メーカーなど162社を組織した企業グループ「熊猫電子集団」を結成するなど、早くから電子産業の業界再編にも取り組んできた。だが、「大企業戦略」が始まった頃から同社の経営は傾き始めた。まず、主要業務のテレビにおいて、他のメーカーとの競争のなかでシェアを失っていった（表5）。また、VTRの生産も市場全体の低迷により中止した。同社が組織していた企業グループも、もともと経営に余裕のある熊猫電子集団会社が中小のテレビメーカーにOEM生産を委託して経営を助けるというものであったので、熊猫電子自身に余裕がなくなると雲消霧散した。経営危機に陥った熊猫電子を救済するために、1999年に江蘇省政府と南京市政府が合計2億5000万元を熊猫電子に新たに注入し、さらに4つの銀行との間で13億2700万元の債務を株式に転換する協定が結ばれた。

「大企業戦略」の対象企業6社のうち、今日まで順調に伸びているのはパソコンメーカーの聯想集団公司のみである。聯想集団公司は1998年にはパソコン業界のみならず電子産業界でも最大の売上を記録した。聯想を例外とすると、中国の電子産業界では近年むしろ「大企業戦略」に選ばれなかった企業の方が勢いがよい。

4. 台頭する地場企業

例えば、テレビでは表5からわかるように、康佳集団、TCL、青島海信などがシェアを拡大している。さらに、近年成長著しい電話交換機、携帯電話、パソコンなど情報通信機器の分野でも、政府が育成しようとした企業グループではなく、政府が全く無視してきたような企業のなかから有力企業が台頭してきた。

ここでは、その一例として電話交換機について見てみよう。

中国の電話交換機は1980年代にクロスバー式（機械式）からデジタル式（電子式）に転換が進んだが、電子交換機のマーケットは当初輸入品に占められることとなった。その後、1984年に郵電部傘下の中国郵電工業総公司とアルカテル・ベル社との合併による上海ベル電話設備製造有限公司が設立され、電子交換機の国産化が始まった。上海ベルは1990年前後には電子交換機を生産できる唯一の国内メーカーとして、その市場シェアは50%にも達した。その後、NEC、富士通、シーメンスなども合併企業を設立して、急成長を始めた中国の電子交換機市場への参入を図った。

一方、郵電部傘下の企業による電子交換機の自主開発も進められ、1991年に中

国郵電工業総会社と解放軍情報工程学院との共同開発によるHJD04という局用電子交換機が完成した。この交換機の技術は郵電部傘下の企業9社に技術移転されて大量生産に入り、累計販売量は1992年の5万回線から98年には1700万回線に到達した。1995年には、HJD04を技術移転された郵電部傘下の国有企業8社を糾合した巨竜通信設備有限公司（1999年には巨竜信息技术有限責任会社に改組）が発足し、この郵電部傘下企業の連合軍により輸入品や外資系企業に対抗する構えをとった。

1995年の時点での国内の市場シェアをみると、同年新たに設置された局用電話交換機2218万線のうち、中国国内の合弁企業が38%を占め（うち上海ベル19%、北京国際交換システム有限公司＝シーメンスとの合弁企業11%）中国の地場企業が23%（うち「巨竜」連合軍のHJD04が14%）輸入品²が39%という内訳であり、「巨竜」連合軍は外資系企業や輸入品の狭間でまだ小さなシェアしか獲得できなかったことがわかる。

ところが、その後外資や輸入品と対抗してシェアを拡大した地場企業はこの「巨

表6 電子式電話交換機の上位メーカー

企 業 名	所有 / 系統	生 産 量 (回線)	
		1997年	1998年
深圳華為技術有限公司	私営	3,943,324	9,374,104
上海ベル(集団)有限公司	外資系 / アルカテルとの合弁	5,954,000	7,800,000
北京国際交換システム有限公司	外資系 / シーメンスとの合弁	3,200,000	6,620,000
深圳中興新通信設備有限公司	国有 / 航空工業部系	1,910,000	5,116,700
海信集団公司	国有 / 青島市	1,628,136	2,394,394
江蘇富士通通信技術有限公司	外資系 / 富士通との合弁	1,434,000	1,601,000
西安大唐電信有限公司	国有 / 旧郵電部系	760,000	1,480,000
熊貓電子集団公司	国有 / 旧電子工業部・南京市	659,456	1,022,488
洛陽郵電電話設備廠	国有 / 旧郵電部系	-	1,015,792
天津日電電子通信工業有限公司	外資系 / 日本電気との合弁	784,000	814,600
長春郵電電話設備廠	国有 / 旧郵電部系	-	487,056
全 国 計		26,075,082	33,331,123

注1：洛陽郵電電話設備廠、長春郵電電話設備廠は巨竜信息技术集団の構成員だと思われる。巨竜集団の1998年の交換機生産量は350万回線であった。

注2：原出典には上海ベルのデータが抜けていたので、他の資料を元に追加した。そのため各メーカーの生産量の合計は「全国計」と一致しない。

出所：『中国電子報』（1998年4月28日）、『中国電子工業年鑑』（1999）他より作成

² 外国政府の借款がある場合には輸入品の交換機を購入することが認められたようである。

竜」連合軍ではなく、第3の勢力であった。

現在、中国の電話交換機生産において第1位（1998年のシェアは25%程度）を占めているのは私営企業の華為技術有限公司である（表6）。この会社は、1988年に深圳で創業者ら7～8人が2400元を持ち寄って始めた中国版ベンチャー企業である。創立当初は、香港製の小型交換機を輸入して中国の農村部に販売する事業をてがけていた。当時深圳には200社以上もの通信関連企業があり、華為はその一つにすぎなかった。

華為はその後、農村用交換機を生産を開始し、やがて都市用の電話交換機にも進出した。1994年時点での中国国内の局用交換機生産に占めるシェアは5%以下にすぎず、「大企業戦略」の対象になりようもなかったが、その頃から年々倍増の勢いで売上を増やし、現在、中国の電話交換機のトップメーカーに成長した。

華為を追う位置にいる地場企業の中興新通信設備有限公司も「巨竜」連合軍とは無関係である。この会社は航天（宇宙）工業部系統の国有企業で、通信設備の生産を始めたのは1985年と早かったが、1990年代後半に急に頭角を現し、上位メーカーに加わった。

中国では電話や携帯電話の普及率が急速に高まっており、電話交換機の市場も毎年数10%の勢いで拡大している。こうしたなかでいかに早く技術面でキャッチアップするかが競争力の鍵であり、企業内での技術やノウハウの蓄積よりも、新技術のわかる人をいかに多く集めるかが重要である。市場が拡大する前の1994年の時点で企業がどの程度の規模であったかはその後の成長にほとんど何も影響しなかった。むしろ、華為や中興では大学や大学院を卒業したばかりの若手でもチャンスを与えられることから、人材が中国内外から多数集まり、それがこの両者の急成長を支えた。

第3節 結 論

自動車・オートバイ産業と電子産業のいずれにおいても、中国政府はGATT加盟が現実のものと感じられるようになった1992年以降、本格的な国際競争の時代に備えるための産業政策を実施しようとしてきた。いずれも国有大企業を中心に企

業グループを拡大することで、自国産業の競争力を向上しようという政策であった。だが、現時点から振り返ってみたとき、いずれの産業政策も成功しているとは言い難い。産業政策が実現しなかったのは、政府が国有企業を十分にその意図に従わせることができなかったという実施面の問題点もさることながら、そもそも政策自身が問題を孕むものであったからである。

自動車・オートバイ産業と電子産業において中国政府が実施しようとしたのは、世界銀行が『東アジアの奇跡』(World Bank [1993]) で提唱した「コンテスト・ベースの競争」(Contest-based competition) だったといえる。つまり、生産能力規模で一定の水準を達成した企業に対して、支援政策という報酬が与えられるというコンテストであった。特に自動車・オートバイ産業に関しては、「自動車政策」でコンテストのルールが公表されており、世界銀行がコンテスト・ベースの競争が成功する条件として提示するルールと報酬の明確さという点では十分に条件を満たしていたといえよう。

それなのに中国の産業政策がうまくいかなかったのはなぜだろうか。

それは第 1 に、生産能力の規模を、コンテスト参加者のパフォーマンスを表す指標として採用したことが誤りだったからである。中国の産業政策は、単純に企業の規模が大きければ企業の競争力が強まると見なしているかのようであり、そのことに対する当然の反応として、行政主導によって企業をかき集めて企業グループの生産能力を大きく見せるということが行われた。だが、いうまでもなく規模の経済性は、単なる企業の資産の大きさではなく、その資産の組み合わせによって生まれるものである。

コンテスト・ベースの競争は、将来の産業の勝者となるべき企業を選び出すためのものであるが、パフォーマンスの指標が不適切だと、コンテストの勝者が必ずしも産業の勝者になれないということが起きる。実際、中国の自動車・オートバイ産業と電子産業ではコンテストに勝利することと、その後の競争に勝利することとの間にほとんど相関関係がなかった。本稿で見たように、産業産業におけるコンテストの勝者のいくつかは後に政府によって「債務の株式転換」という救済措置を受ける立場になった。むしろ、コンテストを実施したときにはとるに足らない存在と見なされていたような企業が今日競争の勝者になっている。

最後の点は、中国の産業政策におけるパフォーマンス指標の不適切さのみならず、そもそも中国のように急激に成長し、かつ変化も激しい市場においてコンテス

ト・ベースの競争が有効であるかという点にも疑問を投げかける。テレビメーカーのTCLや電話交換機メーカーの華為などは、中国政府が「大企業戦略」というコンテストを実施した1994年にはいかなる指標をとっても網にひっかかってこなかったような企業である。中国政府が電子産業においてより厳格にコンテスト・ベースの競争を実施していたとしたらTCLや華為のような発展の芽をつぶしていたかもしれない。

1994年からの産業政策は余り大きな成果を上げることができなかった。WTO加盟を前にして、もはや中国政府は今後「自動車政策」のようなWTOの規則に違反する可能性の高い産業政策を実施することはできないだろう。だが、中国政府が無策であるからといって、中国の地場企業の将来を悲観する必要はないことはTCLや華為の力強い成長ぶりが示している。

(丸川知雄)

参考文献

- 伊藤元重「温室の中での成長競争：産業政策のもたらしたもの」(伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重『競争と革新 自動車産業の企業成長』東洋経済新報社 1988年)
- 李嵐清「為把我国建設成為对外經濟貿易大国而奮闘」(宋曉明編 [1993] 所収)
- 宋曉明編『関貿総協定与中国民族工業』中国大百科全書出版社 1993年。
- 陶濟生「関貿総協定与中国經濟發展：一個宏觀分析」(宋曉明編 [1993] 所収)
- 小宮隆太郎・奥野正寛・鈴村興太郎編『日本の産業政策』東京大学出版会 1984年。
- 丸川知雄「中国における企業間関係の形成」(『アジア経済』第35巻第9号、1994年)
- 丸川知雄「自動車産業：なぜ『民族産業』は育たなかったのか」(丸川知雄編『移行期中国の産業政策』アジア経済研究所 2000年所収)
- 大原盛樹・丸川知雄「オートバイ産業」(丸川知雄編『中国産業ハンドブック』蒼蒼社 2000年所収)
- 沈重英編『資産重組風雲録』上海人民出版社 1999年。
- 渡邊真理子「中国の金融システム改革」(法政大学比較経済研究所・霧見誠良編『アジアの金融危機とシステム改革』法政大学出版局 2000年)
- Marukawa, Tomoo, "China's Automotive Industry: Heading for the 21st Century"; in *The Automotive Industry in Asia: The Great Leap Forward?*, Institute of Developing Econo-

mies, 1995.

Marukawa, Tomoo, " The Contradictions of Industrial Groups : A Case Study of the First Automobile Works Group "; *China Perspectives*, No.23, 1999.

Marukawa, Tomoo, " The Development of State-Owned Corporate Groups and their Relationship with the State ", A Paper presented at the Conference "The Emergence and the Structuring of Corporate Groups in P. R. of China : An International Perspective" Hong Kong, 1999.

World Bank, *The East Asian Miracle*, Oxford University Press, 1993.