

## 第 8 章

### 自動車・電子産業と外資

——外資企業と国有企業の「ゼロサム・ゲーム」？——

序——「外資は悪」か

民族産業保護論者曰く、「外資を警戒すべきである」。とりわけ、国有企業の経営不振とそれによってもたらされた社会不安が深刻化するなかで、「引進一家、擠垮幾家」（外資1社が参入したら、国内企業数社が潰れた）、「進口一批、打垮一片」（一度外国商品を輸入したら、国産品が大きな打撃を受ける）という危惧が高まりつつある。「外資企業による民族工業への挑戦を認識しなければならない」、「いったん外資系企業によってある業種の生産を主導され、かつ、市場をコントロールされるとしたら、この業種には深刻な経済的利益の損失がもたらされる」<sup>(1)</sup>。外資企業と国有企業間の「ゼロサム・ゲーム」が繰り返されるなか、中国の経済学界と産業界では「外資規制論争」が激化の度合いを強めている。故鄧小平氏によって確立された改革・開放路線はちょうど20年経過した今、新たな岐路に立っている。20世紀末の国有企業不振の問題ははたして対外開放政策の負の遺産であろうか。

1990年代に入り、日米欧企業の対中国進出が加速されるなかで、世界の注目はようやく自動車・電子産業などに代表されるような基幹産業（leading industries）に集中するようになった。それ自体、中国が長年追求してきた産業構造の高度化に貢献できるかにみえるが、問題は高度化のコストであ

る。中国は、他の発展途上国（例えば、東南アジア諸国）に比べて、国有企業を担い手とした製造業を国内にフルセット所持しているだけに、それをぶち壊しての高度化実現は明らかにコストの割高をまねく。また、副作用としては大量失業、社会不安、所得格差による階層分化などの深刻な社会問題を引き起こしてしまう。

一方、かつての日本や韓国のように、外資をロックアウトし、民族産業保護に傾こうとすれば、今日の内外情勢はそれを許すものではない。国内では自動車・電子産業において典型的に観察されているように、多数の低水準の中小セットメーカーの乱立は産業合理化を阻み、競争力低下を放任する一方である。中央政府の「三令五申」（度重なる命令）にもかかわらず、地方政府の強力な保護の下で、産業組織の分散化という長年の構造的な課題は一向に改善されない。

それに加え、近い将来のWTO加盟を契機とするグローバル競争の圧力、および中米貿易摩擦による市場開放への圧力が高まり、いまはもはや資本の自由化を巧みに遅らせてきた日韓のおかれた国際情勢ではない。貿易の自由化より資本の自由化を先に断行した開放政策もしくは開発戦略のツケがついにまわってきた。外資の問題は外資にあるというよりも、実質的には長年先送りしてきた国内産業構造調整の問題である。しかも「待ったなし」の「リストラ」といえよう。

以上のような問題認識に基づき、本章では、中国のいわゆる「分散的産業組織」の典型例である自動車産業と電子産業を対象として、両産業の市場構造の分析をふまえ、国有企業と対比させて外資の功罪を論じてみたい。

## 第1節 産業組織の地殻変動

### ——供給不足から供給過剰へ——

1995年から96年の間は中国の産業発展にとって画期的な転換期であっ

た。計画経済下における恒常的な供給不足から本格的な供給過剰に転じた<sup>(2)</sup>。その典型は家電産業と自動車産業である。『朝日新聞』(96年10月6日)は「中国“モノ余り”深刻」と題した記事を掲載した。

「国家計画委員会筋は乗用車について、“今年の生産能力は80万台近くにまで上がったが、需要は50万台程度”と述べ、『需給ギャップ』を隠そうとしない。国策として生産を增強し続けてきた。しかし、マイカー需要が広がらず、従来の公用車やタクシー向け需要だけでは生産がさばけなくなってきた。“赤字を免れているのは独フォルクスワーゲン社の上海での合弁事業ぐらいだ”(業界関係者)ともいわれる。販売業者は国産車の値引きに踏み切っている。

(中略) 国家計画委員会の陳錦華主任は売れ残りの増加を“深刻な問題だ”とする。政府は値引き競争で消費意欲を刺激するよう奨励しはじめた模様だ。都市部ではカラーテレビ、洗濯機、冷蔵庫など家電分野で値崩れが目立つ。カラーテレビは、国内トップメーカーの『长虹』が夏までに約15%値下げした。このため、ブランド力のある日系企業も“対抗上、10~20%の値下げに踏み切った”(三洋電機)。こうした競争によって、全国約100社もあるテレビメーカーの淘汰が進むとする見方も強まっている。」

その要因について同記事は、「1990年代前半の設備投資で飛躍的に伸びた生産能力に、需要が追いつかず、在庫は膨れ上がる一方だ」と分析している。短期的な需給関係についていえばそのとおりだが、しかし、生産拠点の分散化と過剰雇用という構造的要因も見逃せない。注目すべき現象は本格的な価格競争の到来である。政府の政策で長い間解決できなかった産業組織分散化の課題は、いまや市場メカニズムの機能化によって解決されようとしている。

その一方で、外国企業の中国進出が加速している。1996年までに認可件数は約28万件、実行ベースでは1772億2000万ドルに達し、中国は米国に次いで世界第2位の外資受入国になった。国内市場では外資企業と国内企業

が直接競争を始め、ある種の「ゼロサム・ゲーム」の様相を呈した。例えば、カメラ市場の100%近く、携帯電話市場の約80%を外国製品が押さえている。洗剤市場の約50%が外資系に占められ、約50社の国内ビール会社の7割が外国企業に合併・買収された。生産財の分野でも、工作機械では国内メーカーは37%のシェアしかない。国内企業の有名ブランドも外資企業に買収され、消えていった<sup>(3)</sup>。

外資系企業の躍進とは対照的に、国有企業の地盤沈下が急速に進んでいる。国家統計局によると、1996年の国有企業の赤字総額は前年比45%の増加となり、同利潤総額を上回り、国有企業全体として初めて純赤字に転落した<sup>(4)</sup>。中国の国有企業は約22万社、そのうち40%以上が赤字で、その累積額は8700億元（1元は約16円）にのぼり、国家予算の8400億元を上回っているという<sup>(5)</sup>。国家経済体制改革委員会によれば、政府は96年経営不振に陥った1099社を破産、1092社を他社に吸収合併させた。97年に国有企業の破産を実行する都市を58から111に拡大する方針である<sup>(6)</sup>。

一方、労働人事部によれば、1996年の都市部の失業者は553万人、失業率は3%にとどまっている。だが、国有企業の経営悪化に伴い、自宅待機や賃金未払い状態にある「失業」寸前の余剰人員が都市部で約2200万人もいる<sup>(7)</sup>。中国の国有企業の就業人口は約1億1000万人であり、「準失業者」は2200万人であれば、実に国有企業の全就業人口の5分の1強に相当する<sup>(8)</sup>。適切な失業対策を講じない場合、2000年までに失業率が7.4%に上昇する、と国家経済体制改革委員会は警告を発している。

以上見たように、供給不足から供給過剰への転換は外資の躍進期と一致している。それを背景に「民族産業危機説」や「外資規制論」が急速に台頭した。ここにいたり、中国の産業発展にとって外資がどのような役割を果たし、それが国有企業にどのような影響を与えたかについて振り返る必要がある。次に、自動車産業と電子産業を事例として検討してみよう。

## 第2節 自動車産業の成長と外資の役割

中国の自動車産業はしばしば分散的な産業組織の典型として取り上げられてきた<sup>(9)</sup>。表1は中国自動車産業の企業数、生産・輸入・保有の台数、および中国の自動車メーカーの代表格である第一汽車（以下、一汽と略）と東風汽車（以下、東風）のシェアの推移を示したものである。これを見て、中国ではなぜ自動車メーカー数がこんなに多いのか、という単純な疑問が生じ

表1 中国自動車産業の企業数、生産・輸入・保有の台数と  
一汽・東風のシェアの推移

(単位：生産、輸入、保有：1,000台、シェア：%)

	自動車 メーカー 数	総生産台数 (全国)	第一汽車		東風汽車		輸入台数	保有台数
			生産台数	シェア	生産台数	シェア		
1978	55	149	58	39	5	3	25	1,429
1979	55	186	63	34	15	8	32	1,566
1980	56	222	66	30	32	14	51	1,681
1981	57	176	60	34	38	21	42	1,873
1982	58	196	61	31	52	26	16	2,053
1983	65	240	67	28	60	25	25	2,227
1984	82	316	78	25	70	22	89	2,434
1985	114	443	85	19	83	19	354	2,887
1986	99	373	62	17	87	23	150	3,574
1987	116	473	62	13	105	22	67	4,123
1988	115	647	81	12	115	18	99	4,776
1989	119	587	76	13	121	21	86	5,275
1990	117	509	69	14	108	21	65	5,836
1991	120	709	83	12	122	17	98	6,114
1992	124	1,062	137	13	139	13	210	6,917
1993	124	1,297	164	13	177	14	310	8,176
1994	122	1,353	178	13	182	13	283	9,420
1995	122	1,453	182	13	154	11	158	10,400
1996	116	1,475	205	14	142	10	76	11,001

(出所) (1)『中国汽車工業年鑑』1996年版。企業数：p. 68。生産台数：p. 83。輸入台数：p. 332。保有台数：p. 458。生産・輸入・保有の台数は100位を四捨五入。

(2)第一汽車と東風汽車の生産台数：1978～91年：『汽(車)工業規画参考資料』1992年版、pp. 118-119, 214-215, 238-239。1992～96年：『中国汽車工業年鑑』各年版。

る。その要因について若干の分析を加えたい。

### 1. 商用車部門——重層的分業構造の形成と階層分化

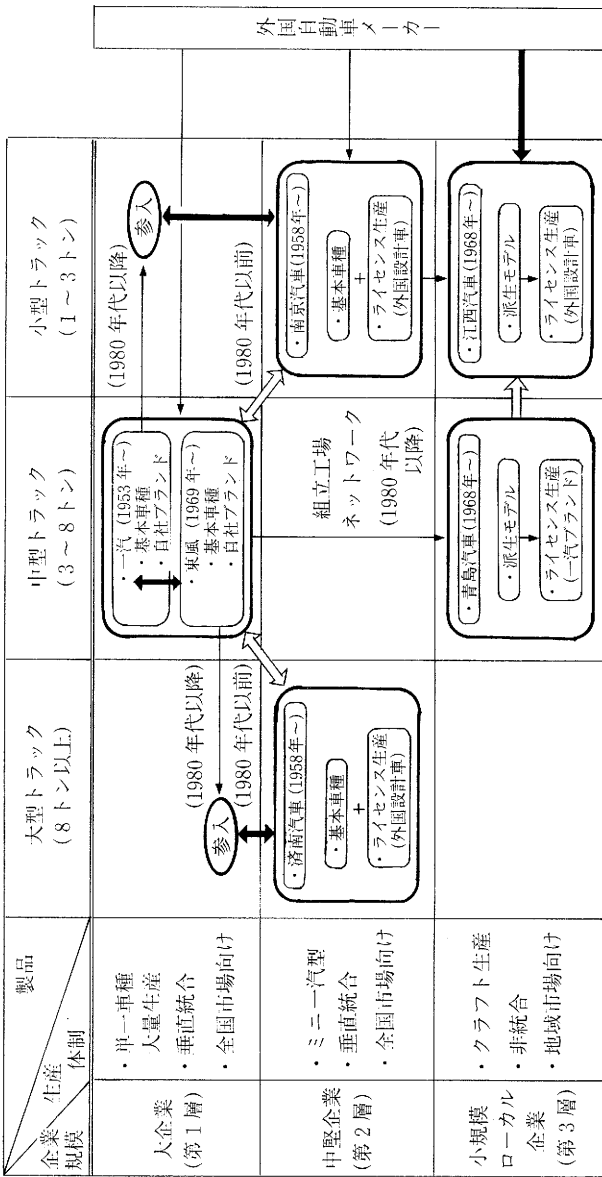
中国の自動車産業は商用車主導型という独自の発展経緯から、乗用車と商用車とを分けずに論じることが無意味である。従来の議論では商用車と乗用車を混同した傾向がある。実際には、中国では商用車と乗用車の発展パターンは相当異なっており、また、1980年代と90年代においては日米欧企業の対中国進出のパターンも相違をみせている。

図1は商用車部門の独特の重層的分業構造を示している。従来、この分業構造は二つの中央政府直系の単一車種大量生産型の大手メーカー、少数の中堅メーカー、および多数の地方政府管轄下のクラフト的な小規模ローカル・メーカーの3層から構成されている。各層の間には製品間の直接競争がなく、製品別・地域別の棲み分けによって共存している。2大メーカーと中堅メーカーは製品別に棲み分けており、小規模ローカル・メーカーは各地方政府の強力な保護の下で各ローカル市場で地域別に棲み分けて共存している。1970年代末まで国内市場の分割、地域間の封鎖経済による競争の欠如は、このような独特の重層的分業構造を温存し、その長期安定を可能ならしめたのである。

このような重層的分業構造は1980年代の市場競争原理の導入、政府の企業集団化政策の推進および外国の資本と技術の導入によって、階層分化を強いられた。80年代の商用車部門の特徴は地方分散の加速、外資導入による中小メーカーの生き残り競争の激化である。

中国の自動車産業の本格的な発展は、第7次5カ年計画（1986～90年）からであった。同計画には、自動車産業を重要な「支柱」産業として強化する方針が、初めて明確に打ち出された。外国の資本と技術の導入に関しては、3種類のパターンが観察された。図1で示したように、一つは、一汽と東風のような技術開発力をもっている大手メーカーが独自開発と自社ブランドを

図1 中国自動車産業における重層的分業構造 (商用車)



⇄ : 競争  
 ⇔ : 製品別棲み分け  
 ⇨ : 地域別棲み分け  
 → : 合併  
 ↗ : 技術・業務提携または協力  
 ○ : 新しい市場セグメントへの参入

堅持し、外国技術を選別して導入するパターンである。一方、大手に比べて技術開発力の弱い中堅メーカーは外国設計車を導入すると同時に、自社ブランド（例えば、南京の「躍進」号と済南の「黄河」号）を並行生産している。技術開発力をほとんどもたない一部のローカル・メーカーは外国企業の資本と技術を導入し、外国設計車のライセンス生産を行うことによって、外国パートナーの技術力とブランド・イメージをバックアップに、大手に対抗しようとするのである。それを受けて、一汽と東風はそれぞれ小型と大型トラック市場に参入し、中小メーカーとの直接競争に突入したのである。

外資との提携形態の相違は大手と中小メーカー間のR&D能力の格差に基づいている傾向がみられる。例えば、R&D能力を示す重要な指標の一つである開発要員数をとってみても、1993年の時点で、一汽（長春汽車研究所）は2078人、東風（汽車工程研究院）は1672人であったのに対し、中堅メーカーの代表格である南京汽車は375人（南京汽車研究所）、北京汽車は214人（北京市汽車研究所）、天津汽車は313人（天津汽車研究所）であった<sup>(10)</sup>。

このように、安定的だった重層的分業構造に階層分化が起こり、国産車生産を重視するグループと外国設計車のライセンス生産を行うグループ、それに国産車と外国設計車の並行生産を行うグループに再編された。その結果、多数の外国自動車メーカーの中国進出は、短期的には産業組織分散化の加速と自動車メーカー数の増加をもたらしたのである<sup>(11)</sup>。表1で示したように、1990年の自動車メーカー数は80年に比べて倍以上も増加している。

商用車部門では日本企業は優位であり、一般に言われている「出遅れ」は実態にそぐわない。例えば、いすゞは六つの生産拠点（重慶、南昌、北京、西南など）でエルフを、スズキも六つの生産拠点（重慶、吉林、ハルビン、景徳鎮など）でキャリアとアルトを生産している。

日本メーカーの対中国進出は、中国政府が1980年代半ばに打ち出した「技貿結合」（技術貿易結合）政策の延長線上に位置づけることができる。「技貿結合」とは完成車を大量に輸入する代わりに製品・生産技術の供与を受けるといふ政策を指している。この政策は実施後2、3年で打ち切られた



が、「技貿結合」契約を含めた中国向けの完成車輸出台数は、83年にわずか1万1000台であったが、84年に8万5000台、85年には27万台に達した<sup>(12)</sup>。日本メーカーの大半がこれを受けて中国に進出しはじめた。

## 2. 乗用車部門——外資誘致から外資選別へ

開放政策の下では資本の自由化が推進され、日米欧企業の対中国進出が活発化し、外国の資本と技術による現地生産が本格化しはじめた。開放政策の目的は、資本の自由化を通じて近代化路線の資金源を確保し、発展途上国によくみられる国内貯蓄の不足を補い、外国の技術を吸収しようとするところにある。乗用車部門に関していえば、中国の発展戦略は他の発展途上国と同様、基本的には輸入代替工業化戦略である。それはすなわち、最終製品の輸入代替から川上の中間財への輸入代替、さらにR&D能力の蓄積、独自開発といったプロセスである。その過程において、外国企業に対する中国側の期待は技術移転にあり、その流れも組立技術（中間分解部品組立=SKD、完全分解部品組立=CKD）から、部品製造技術（部品産業の育成）、製品開発技術（独自開発への協力）へというものである。中国側の期待に沿うものは政策的保護を受けるが、その逆も真である。外資に対する中国側の姿勢は一貫しており、1990年代に入ってから、その政策目標は産業政策というより鮮明な形で強調され、しかも政府の規制強化によって実施細目を伴うようになった。これは中国の外資政策の基本的特徴である。

### (1) 1980年代——「三大三小二微」体制

1980年代の乗用車生産の特徴は周知の「三大三小二微」体制である。乗用車技術の複雑さと中国企業の習熟度の低さから、中国企業は多国籍企業の国際ネットワークに参加することによって製品と製造の技術両方を習得しようとしている。このなかで、欧米企業優位説も実態にはあっていない。確かに先発のドイツのフォルクス・ワーゲン（以下、VW）は成功を収めたが、

フランスのPSAグループ（プジョーとシトロエン）と米国のクライスラーは必ずしも優位ではなかった。

外国企業の中国進出のパターンは1980年代と90年代とでは大きく変化している。80年代には主導権は進出側にあり、外国企業は中国進出のコントロール・リスクを常に強調していた。進出のパターンには2種類ある。その一つは戦略的進出であり、その代表はVWである。

VWが上海と交渉を始めたのは1978年であり、中国の改革・開放政策の発表とほぼ時を同じくしていた。84年に上海VWを設立、翌年サンタナの現地生産を開始した。88年に一汽でアウディのライセンス生産を始め、90年に一汽VWが設立され、ジェッタの生産が始まった。

一方、もう一つのパターンは隙間（niche）をねらった進出、あるいは現地側の要請による進出である。隙間進出の代表例はかつての米国第4位の自動車メーカー、アメリカン・モーターズ（AMC）である。AMCは1979年に北京と交渉を開始、84年に北京ジープ（主力車種：チェロキー）が設立されたが、87年にAMCは経営不振により北京ジープとともにクライスラーに買収されてしまった。

現地側の要請による進出の典型例はダイハツである。ダイハツは1980年半ばから天津汽車とライセンス契約でハイゼットとシャレードの生産を続けてきたが、合併にいたらなかったのは、ダイハツ自身の資金調達力の限界もその一因であろう。

以上みたように、1980年代の日米欧企業の対中国進出のパターンは、強いて言えば、VWを除き基本的に下位メーカーの進出というところにその共通点を見い出すことができる。

## (2) 1990年代——日米欧企業による本格的参入

ところが、1990年代に入って、主導権が現地側に移った。その理由は中国市場の成長力に加え、世界規模の産業構造調整と先進国の過剰生産能力にある。日米欧の自動車メーカーは新しい海外市場を求めてめざましい成長を

遂げてきたアジア市場に目を向けた。東南アジアの市場はほとんど日本企業に占拠されたので、欧米企業は新しい市場である中国、インド、ベトナムなどの国々に積極的に進出するようになった。その結果、日米欧企業による中国参入ラッシュの様相を呈した。このような内外情勢のなかで、「三大三小二微」体制の崩壊はもはや時間の問題であった。

1997年、「自動車産業政策」で定められた乗用車新規参入「解禁」のこの年には、日米欧自動車企業の対中国進出の動向が急変化をみせはじめ、早くも波瀾万丈の展開となった。

3月下旬、ゴア米副大統領の訪中に同行した米国の高官は北京でこう語った。「ボーイング社と中国政府との6億8000万ドルの契約は画期的な出来事だ。上海でのGMの合弁事業は、米国にとって13億ドルの輸出と同じ効果がある」<sup>(13)</sup>。人民大会堂で行われた調印式にはゴア副大統領と李鵬首相が肩を並べ、1984年に上海VWの合弁契約の調印式にコール独首相と李鵬副首相(当時)が立ち会った風景を想起させる。天安門事件以降、8年ぶりの米国首脳中国訪問は、人権外交から実利優先の外交への政策転換を示した。GMは「ビュイック」シリーズの中高級車を合弁で生産し、98年末をめどに販売を始める計画である。

一方、上海でGMに負けたフォードは南京汽車との合弁計画で巻き返し、日産の南京計画撤回につながった。その勢いに乗って、フォードは5450万ドルを投じて、いすゞの合弁子会社「江鈴汽車」(江西省南昌市)への出資比率を20%から30%に引き上げ、江鈴を完成車の組立拠点とする。中国の証券市場で江鈴が1億7000万の新株を発行、このうちフォードは、1億2000万株を引き受け、取得済の江鈴株と合わせ出資比率を引き上げる。生産車種はチャイナ・トランジットという小型商用車で2~3年のうちに年産6万台を目指す。これに北京でチェロキーを生産しているクライスラーを加え、アメリカビッグ・スリー各社の工場がフル稼働すれば、中国市場の2割弱を占めるようになるという<sup>(14)</sup>。

ヨーロッパ企業は「憂い」の連続であった。中国市場で「独り勝ち」して

きたVWでは、日本を含めたアジアへの展開を睨んだ「戦略的布石」ともいわれた一汽VWの「工場閉鎖」まで検討されていると報道されている<sup>(15)</sup>。また、フランスのPSAグループのカルベ会長は4月に広州撤退を公式に発表、武漢にシトロエン（ZX=富康）とプジョー（406）の乗用車生産を集約する方針を明らかにした。

PSAグループの場合、プジョーは広州汽車の要請を受け、1985年に「広州標致」を設立、商用車「504」、その後は乗用車「505」を生産してきた。シトロエンは92年に東風と「神龍汽車」を設立した。この2大合弁プロジェクトの共通点はフランス政府の強力な支援と政府の低利融資を利用したところにある。その反面、政府資金を利用する場合の政治的リスクも受けやすい。89年の天安門事件に対する制裁措置として、フランス政府は神龍プロジェクトの2年間凍結を発表、それによって武漢新組立工場の建設が大幅に遅れた。94年の江沢民のフランス訪問時に神龍プロジェクトは中仏経済協力のシンボルとして再確認されたのを受け、96年初めに新工場の建設がようやく竣工、本格生産を開始した。PSAグループの中国進出は中仏関係の変動に大きく影響された。

プジョーの場合、中国市場への参入が早かったものの、商業資本中心の広州は機械産業基盤が脆弱で、企業立地は良くなかった。それに経営上の問題もあり、近年ずっと赤字の連続で、撤退はむしろ時間の問題であった。一方、乗用車市場における参入時期の遅れはシトロエンにとっては致命傷である。問題はコスト構造にある。先発の上海VWは2組立工場合計で年産20万台に達し、規模の経済性を生かして近年頻繁に値下げしている。まだ年産1万台未滿の神龍は少量生産であるだけに、いわゆる「コスト・ペナルティ」に悩まされている。国家の重点プロジェクトとはいえ、コスト構造の問題が解消されないかぎり、乗用車生産の武漢集約化というPSAの合理化政策の見通しは楽観できるものではない。

プジョーの広州撤退と入れ替わりに、ホンダが「広州標致」を買収、広州市、東風汽車およびホンダの三者による共同出資で新会社の設立に取り組み

はじめた。それによって、ホンダは広東省において惠州での部品生産拠点に続き、同省内で今度は組立拠点をも確保できるようになった<sup>(16)</sup>。華僑ネットワークを紐帯に東南アジアと密接な経済関係をもっている広東省で生産基地を手に入れたことは、ASEANで「アジア・カー」構想や自動車部品の生産を進めてきたホンダにとっては、華南地域と東南アジア間の部品相互供給および補完生産を行う上で、格好の戦略的な立地条件を整えることになる。現に、東南アジアでの自動車ビジネスに携わっているのは華僑が多く、同地域では広東省出身者も相当多い。

このように、1980年代の「三大三小二微」の枠組みはかくも簡単に崩壊してしまった。80年代と違って、90年代の中国進出は、いわゆるトップクラスの自動車メーカーが出揃うことになったのが特徴である。新規参入者もしくは参入予定者はGM（上海）、ベンツ（海南）、トヨタ（天津）、ホンダ（広東）、フォード（南京）などである。これらのワールド・クラスの自動車メーカーが現実的にはさほど大きくないパイを分け合うために、しのぎを削るようになった。「バスに乗り遅れるな」という強迫観念に追われ、各社は戦略的進出へと走った。その必然的な結果として主導権が現地側に移った。買い手市場における交渉力（bargaining power）のシフトである。94年の自動車産業政策がそれを裏づけている。

### (3) 自動車産業政策の特徴

1994年7月に中国政府は初めて「汽車工業産業政策」を発表した。13章61条に及ぶなかで、特に第6章の「外資の利用政策」における外国メーカーの選別基準は際立っている。

「第28条 自動車製造企業が外国の資金を直接利用する場合は、以下に示す条件に同時に適合する外国企業との合弁あるいは合作いずれかを対象として選択しなければならない。

(1) 独自の製品特許権と商標権をもっていること。

(2) 製品開発技術と製造技術を備え、生産する製品の技術指標がその国

の現行法規に適合していること。

(3)独自の国際販売ルート（もしくはネットワーク）をもっていること。

(4)優れた融資能力を備えていること。（中略）

第32条 自動車ならびにオートバイの完成車とエンジンを生産する中外合弁または合作企業の中国側株式保有比率は50%を下回ってはならない。」<sup>(17)</sup>

すなわち進出候補企業にR&D能力、独自の国際的な販売ネットワーク、十分な資金調達能力を有することが要求されている。それは製品・生産・販売・資金調達など各分野の能力に対する全面要求にほかならない。これは乗用車部門における下位メーカーの進出という現状に対する反省といえよう。外資のマイノリティ参加のねらいは明らかに現地側の経営権確保にある。産業政策の特徴は市場機会（market opportunity）を交渉力に利用するところにあるといえよう。買手市場の下で、国内市場をもつ国の強みが強気の姿勢の裏にある。

このような分析を通じて得た結論は、1990年代に国内情勢と国際環境が変化するなかで、中国側（政府と企業）は進出企業同士を競合させることによって、日米欧多国籍企業の優位性（資本と技術）を相殺し、自らの交渉力を維持するところに外資政策の力点をおいた、ということである。これは他の発展途上国との大きな相違点でもある。

自動車産業の監督省庁である機械工業部何光遠元部長による「産業政策」、特に外資の利用政策に関する解説は1980年代の外資導入に対する政府の認識を表している。

「自動車産業はすでに外国企業との合弁・提携において十数年の歴史をもつ。これは国内の資金不足を補い、技術導入と自動車産業の発展の加速に貢献している。完成車、特に乗用車プロジェクトに関しては外国からモデルを導入し、CKDによる漸進的な国産化方式をとってきたが、これは乗用車発展の初期段階においてある種の便宜的な方式である。しかし、部品産業の立ち遅れと乗用車生産全般に対する技術の習得が物足

りなかったため、国産化の進展が遅く、独自開発の能力が形成されにくく、製品の世代更新がなかなかできなかった。一部の企業はまだ赤字の状態にある。この道をそのまま歩いていけば、われわれ独自で持続的に発展できる自動車産業を作り上げることができない。国際市場への参入はなおさらである。」<sup>(18)</sup>

この見方は1990年代の乗用車生産における外資導入に対する中国政府の代表的な意見ともいえる。自動車産業政策はこうした反省の上に立って作成されたことは明らかであろう。

### 第3節 電子産業の成長と外資の役割

自動車産業とは異なり、電子産業には多数の業種が含まれているため、ここでは便宜上、家電産業の代表格であるテレビ製造業に絞ることにする。自動車産業を念頭にテレビ製造業を観察するならば、その特徴をつかみやすい。さらに、両産業の比較を行いやすくするために、自動車産業を商用車部門と乗用車部門に分類したように、テレビ製造業を白黒テレビ部門とカラーテレビ部門に分けて議論を進めたい。商用車部門と同じように、白黒テレビ部門で中国は国有企業を担い手として比較的国産技術が蓄積されてきた。それに対し、カラーテレビ部門は乗用車と同じように、その生産技術の複雑さと習熟度の低さから基本的に外国の技術に依存したところにその共通点を見出すことができる。

#### 1. 白黒テレビ部門——アトミスティックな競争

自動車産業と比較するならば、白黒テレビ部門はむしろ商用車以上にいわゆる分散的産業組織の典型例とされている。現に、自動車業界ではしばしばテレビ製造業の分散化を「反面教師」として取り上げ、生産の集約化を進め

る重要性を説いていた。

中国の国産テレビの試作は1958年に遡ることができる。この年、天津無線電廠（現在、天津通信広播公司）は真空管テレビの試作に成功し、翌年、南京無線電廠（現在、熊猫電子集团公司）はソ連の製品を模倣して19インチの白黒テレビの試作に成功した。60年代、地方政府傘下の電子企業が急増したが、テレビの生産は69年に全国合計でわずか1000台にすぎなかった。70年代に入り、中央政府はテレビ製造業の育成に本格的に取り組みはじめ、78年のセットメーカー数は63社にのぼり、生産台数は51万7000台、うちカラーテレビは3800台であった<sup>(19)</sup>。同年、自動車産業では自動車メーカー数は55社、生産台数は14万9000台、うち乗用車は2640台であった（表1）。白黒テレビと商用車の共通点は生産拠点の分散化と少量生産にあることはある程度見当がつくであろう。

テレビ製造業の担い手は主に地方企業と「軍民転換」を果たした軍需企業であった。このなかで、地方企業では上海無線電一廠（上海電視一廠、現在上海広電股份有限公司に吸収される）と北京電視機廠（現在、北京牡丹電子集团公司）、軍需企業では1970年代後半テレビ生産に参入した長虹機器廠（長虹電子股份有限公司）、天津無線電廠、南京無線電廠は頭角を顕し、80年代に主力メーカーに成長、89年に中央政府によりテレビ製造業の5大企業に指定された<sup>(20)</sup>。この時期に、中国のテレビ製造業の骨格が芽生えてきたといっていよいであろう。

この5大企業はいずれも国有企業である。また、白黒テレビからカラーテレビへの移行という生産技術の継承の側面からみても、技術の複雑さの次元が違うものの、商用車から乗用車へという自動車産業の発展パターンにも共通している。白黒テレビと商用車では自主開発を通じて国産技術の蓄積を行い、後の高次元の技術導入（カラーテレビと乗用車）の準備を行ってきたのである。しかし、1970年代には中国におけるテレビの量産技術は必ずしも成熟しておらず<sup>(21)</sup>、この時期の特徴は前述の少数のメーカーを除き、基本的にローカルメーカーの乱立によるアトミスティックな競争とみて妥当であ



ろう。

1980年代に入り、テレビ製造業は本格的な発展をむかえた。60年代の真空管から70年代のトランジスタの使用に続き、80年代にはICへの技術転換を果たした。生産方式もコンベヤの流れ作業方式へと進み、大量生産の時代に突入した。セットメーカーも約90社に増え、日本を中心とする外国企業から組立ラインを導入し、技術水準と品質も顕著に向上した<sup>(22)</sup>。84年、白黒テレビの生産は100万台を突破、この年を境目に都市部の需要が減少し、主要市場は農村部へ転換した。その後は89年の1675万台をピークに、減少の途をたどる一方である。

一方、1985年の引締政策の影響を受け、86年には生産量400万台のうち250万台もの売れ残り在庫も発生した。これを契機に、事実上の価格自由化が承認された<sup>(23)</sup>。白黒テレビの供給過剰と価格競争はカラーテレビより10年も早く始まっていた。しかし、80年代にはテレビ需要が飽和したというよりも、白黒テレビに対するカラーテレビの代替需要が主因であり、いわゆる技術転換による旧製品の需要減少という性格を看過できない。

## 2. カラーテレビ部門——「日本一辺倒」

家電産業の海外進出は自動車産業より10年早いという経験値がある。グローバルな範囲でこれを実証するのはむずかしいが、少なくとも中国市場では典型的に観察されている。カラーテレビ部門では、乗用車のような日米欧企業の競争構造がみられず、日本企業の「独り占め」が実態である。1978年の日立と東芝の企業連合によるブラウン管組立プラントの輸出、79年の松下の北京電視機廠向けの製品・製造技術の一括供与を契機に、日本企業は中国進出を始めた。85年までに日本から導入された組立ラインの生産能力は次のとおり。

JVC：17工場・330万台、東芝：8工場・275万台、松下：8工場・264万台、日立：3工場・174万台、ソニー：3工場・100万台、三

洋：3工場・75万台、シャープ：1工場・15万台、その他<sup>(24)</sup>。

このなかには、プラント輸出、技術供与、委託加工、合弁、100%独資など各種の契約形態が含まれているが、生産能力は合計1280万台、同年のカラーテレビ生産量435万台の4倍にも達した。東南アジア市場への進出同様、日本の代表的な家電メーカーは中国全土に「集中豪雨的」な進出ラッシュの様相を呈していた。1社の生産拠点は17工場にもものぼることは、自動車産業における日本企業の進出規模（最多6工場）をはるかに凌駕している。

その背景には1980年代の中国におけるカラーテレビに対する爆発的な需要がある。しかし、市場要因と並んで、84年に実施された「技貿結合」政策の影響もきわめて重要な要因である。この政策の重要性について、従来の研究ではしばしば見落とされている。

前述のように、「技貿結合」政策はすなわち製品・生産技術の供与と製品の大量輸入を抱き合わせる政策である。この政策は主に日本企業を対象に打ち出され、日本企業の中国市場に対する関心の喚起、強いては中国進出の起爆剤の役割を十分果たした。テレビ製造業では、自動車産業以上にその効果が絶大であった。1980年代半ば、「技貿結合」契約を含めた中国向けのカラーテレビの日本からの輸出台数は次のとおりである<sup>(25)</sup>。

83年：12万4000台、84年：108万4000台、85年：352万台、86年（打ち切り）：31万9000台。

1985年の海南島自動車転売事件に象徴されているように、この時期における自動車・カラーテレビの大量輸入は、中国の外貨準備高を一気に食い潰すという後遺症をもたらしたが、それ以上に重要なのは、いわゆる分散的な産業組織の性格を決定づけたことである。

1986年にはカラーテレビメーカー数は75社に増え、1700万台分の生産ラインが着工された。このなかでメーカーの約60%が日本企業からの組立ラインを導入、生産能力の75%が日本の技術に依存していた。川下の組立ラインの増設に対し、川上のブラウン管の生産は100万台分前後にとどまっていたので、それが量産のボトルネックになった。ブラウン管の供給不足は多

くのラインの稼働率低下を余儀なくしたばかりでなく、カラーテレビの増産をすればするほどブラウン管の大量輸入を行わざるをえないという構造的な悪循環に陥り、それが結局80年代後半の貿易収支を大きく圧迫した<sup>(26)</sup>。この点は、同時期の韓国の対米自動車輸出急増に伴う部品輸入による対日貿易赤字上昇のパターンに似ている。

こうした重複導入に対処するために、国務院は1985年にカラーテレビの組立ラインの輸入禁止、部品輸入停止の通達を出し、さらに、国産化率70%を条件に外貨割当を決定した<sup>(27)</sup>。この時点で、合計156本の生産ラインのうち113本は輸入されたものであり、この件は技術導入の失敗例として常に引き合いに出されてきた<sup>(28)</sup>。

一方、組立メーカーの乱立に対処するために、当時の機械電子工業部は供給不足のブラウン管の配給権を武器に、カラーテレビメーカーのうち58社を指定、それ以外のメーカーに供給しないことで業界の整理に乗り出した。しかし、ブラウン管の密輸や横流しが根絶できず、結局30社以上の非指定メーカーが1990年代まで存続してきた<sup>(29)</sup>。この配分制度はその後段階的に廃止され、90年代に入り、新規メーカーの参入によりブラウン管の供給能力が向上してきたのに伴い、カラーテレビの生産が事実上自由化されたのである。

1994年現在、中国では、白黒テレビメーカーは123社、生産量1276万台、輸出304万台、カラーテレビメーカーは101社、生産量1637万台、輸出279万台に達した<sup>(30)</sup>。その一方で、カラーテレビ生産設備の約50%が遊休状態にあるとの報道もある<sup>(31)</sup>。92年、中国は日本を抜いて名実ともに世界最大のテレビ生産国になったが、自動車産業と同様、セットメーカー数も世界最多である。

### 3. テレビ製造業と自動車産業の比較

丸川知雄氏の研究によれば、テレビメーカー間の競争構造には1990年代

中頃、次のような特徴がみられる。まず、企業の合併や企業集団の形成である。91年に北京電視機廠は北京東風電視機廠を吸収し、「北京牡丹電子集團公司」が設立された。92年に上海電視一廠を中核とし、上海の有力メーカーを統合した「上海広電股份有限公司」が誕生した。こうした吸収合併の動きは天津、広東などの地域にも波及している。その次に、弱小メーカーのなかには有名ブランドのOEM生産を行うことで生き残りをはかるところも現れた。また、合併企業に対する国内販売の数量規制が撤廃された可能性がある、とも指摘している<sup>(32)</sup>。

こうした事実を前提として自動車産業と比較すれば、次のようなことが指摘できる。すなわち、国有企業を主力としているカラーテレビ製造業の生産構造は、商用車部門に典型的に観察された「重層構造」の形成と階層分化のプロセスに似た側面をもっている。

1980年代に、第1層に位置していたのは、まぎれもなく前述の中央政府

表2 テレビの売上額上位メーカー（1993年の上位10社）

(単位：万元)

	1989	1990	1991	1992	1993
上海広電股份有限公司 <sup>1)</sup>	86,420.3	116,136	125,119	335,219	364,452.9
長虹機器廠	84,113.6	115,088	151,180	181,007	289,447.2
南京無線電廠	85,199	95,233.9	150,851	210,159	288,066.4
康佳電子有限公司	33,259.1	83,843	108,649	121,225	222,178.1
華強電子工業總公司	21,286	81,000	101,214	18,215	156,077.6
天津通信廣播公司	65,732	91,815	123,008	121,387	153,961.6
福建日立電視機有限公司	43,997.8	51,400	73,976	84,847	144,132.9
珠海東大企業集團公司	—	—	17,915	34,218	133,788.7
北京牡丹電子集團公司 <sup>2)</sup>	57,820.6	65,747.9	86,822	101,509	121,351.7
廈門華僑電子企業有限公司	49,604	80,491	53,075	52,404	104,594.4

(原注) 各メーカーの売上額にはテレビ以外の製品の売上げも含まれている。

(1) 1992年から上海無線電十八廠、上海無線電四廠、上海電視一廠の3社の売上額が統合されて表示されるようになった。1991年以前の数字は上海電視一廠のもの。

(2) 1990年以前は北京電視機廠のデータ。91年以降は北京東風電視機廠を合併したので、両者を合算したデータを示す。

(出所) 丸川知雄「市場經濟移行のプロセス」(『アジア經濟』第37巻第6号、1996年6月) 19ページより。

に指定された5大国有企業、上海広電、長虹、熊貓、天津通信と牡丹である。表2で示したように、89年上位10社の売上額ランキングをみれば、この5社はそのままトップ5になっている。それに、康佳電子有限公司（香港・港華公司）、華強電子工業総公司（三洋）、福建日立電視機有限公司などの外資企業、および蘇州電視機廠、青島電視機廠、無錫虹美電器集团公司など一部の国有企業の中堅メーカーが続き、第2層を形成している。第3層はその他の政府指定のローカルメーカーと非指定の弱小メーカー（約30社）になると考えてよいであろう。

自動車産業と比較した場合、テレビ製造業の生産構造にはいくつか異なった特徴が観察される。第1に、その最大の特徴は第1層の大手メーカーすべてと第2層の大部分が日本からの技術導入に依存し、しかも複数の中国メーカーが同じ日本企業から技術を導入していることである。現に、長虹、熊貓、牡丹と青島電視機廠はいずれも松下、天津通信はJVC、上海電視一廠は日立、蘇州電視機廠はソニーから技術を導入している。したがって、企業によっては契約形態が違うものの、中国のテレビ市場は日本企業の技術による競争状態にあると言ってもよいであろう。

第2に、こうした重層構造が形成された背景には、中央政府の政策による影響がある。前述のように、1985年に政府はカラーテレビメーカーのうち58社を指定し、ブラウン管の配給を行うという差別化政策を打ち出し、さらに91年に指定メーカーをA、B、Cの三つのランクに分けた。A、Bランクは合わせて十数社であるが、これらのメーカーに対してブラウン管の配給と銀行融資を優先させ、輸出指向型の企業に育成しようとした。一方、Cランクの企業については他の製品への転換を促していくという方針を打ち出した<sup>(33)</sup>。テレビに関してはどの企業も作っている製品は基本的には同種類なので、製品別分業プラス地域別分業を基礎とした商用車の重層構造とは異なっている側面も併せているが、この構造自体はその後いずれも外資の躍進と競争激化のなかで崩れはじめた。

## 第4節 外資企業と国有企業の「ゼロサム・ゲーム」?

1990年代における中国の産業発展の特徴は、外資企業と国有企業の直接競争の激化である。かつて日本と韓国が危惧していた、資本の自由化による民族系企業の競争力低下、外資による国内市場の収奪が中国でついに現実になった。先に資本の自由化を行い、その後に貿易を自由化するという対外開放政策の副作用が現れはじめたのである。

### 1. 外資企業と国有企業の直接競争

テレビ製造業では、国有企業を主力とし、日本の技術を基礎とする重層的分業構造は、1990年代になって階層分化を強いられるようになった。まず、表2で示したように、上位10社のなかで外資系企業の浮上が目立ち、康佳と華強が天津通信と牡丹を抑え、トップ5入りを果たした。この順位は95年になっても変わっていない。企業間直接競争の激化に伴い、第1層と第2層の境界がぼやけてきた。次に、丸川氏が指摘したように、上位メーカーと下位メーカーの格差が拡大し、二極分化の構造が鮮明になってきた。珠海東大企業集団公司のような非指定メーカーの上位10社入りなどの例外を除き、下位メーカーが上位メーカーと提携したり、他の製品へ転換するなど生き残りをはかるようになった<sup>(34)</sup>。地盤沈下状態にある下位メーカーの大部分は地方国有企業であると考えられよう。近年、松下、JVCおよび韓国の三星などの大手メーカーが直接投資によって中国市場でのシェア拡大を進めているが、外資企業対国有企業の直接競争をさらに激化させた。

自動車産業にも地殻変動が起きている。その特徴は外資企業の躍進と国有企業の相対的な退潮である。1986年以降、自動車業界のトップメーカーに君臨しつづけてきた東風は95年に3位メーカーに、翌年さらに4位に転落した。それと入れ替わりに、一汽と上海VWが上位2社になった。96年の

自動車生産ランキングは次のとおりである<sup>(35)</sup>。

(1)一汽：20万5070台、(2)上海VW：20万130台、(3)天津汽車：15万2692台、(4)東風：14万2125台、(5)北京汽車：12万9417台。

このなかで、特に上海VWの躍進ぶりが目立っている。1994年11万5000台、95年16万台、96年には20万台の万台に乗り、1位の一汽に肉迫している。近い将来にトップメーカーになるのは確実で、売上げベースですでに94年から1位になっている。むろん、乗用車と商用車の量産効果と中国における価格体系の違いを割り引いて考慮する必要があるが、それにしても、中国自動車産業が誕生してから40年以上続いてきた一汽・東風の2大国有企業による1位・2位の独占構造の崩壊という産業組織の地殻変動によるインパクトが大きい。

一方、外資企業も全体として躍進しているわけではない。実際二極分化が進み、生産拡大と撤退が同時進行している。広州標致が撤退決定後、一汽VWの動向に注目が集まった。

「(1996年)9月中旬に、VWのウォルクスブルク本社で中国VW問題を主題とする取締役会が急きょ開かれたが、ここで中国東北部での自動車生産の稼働率は、20%を維持していると報告された。96年には15万台の生産を中国政府からオーソライズされいながら、生産目標の5万台のうち2万5千台を生産したところで、年央から生産・販売ともに停止してしまった。中国政府は何らかの救済策に出る意向を示しておらず、96年前期だけで2億5千万マルクの損失を出しているという。マルチン・ポスト総支配人はVW本社から派遣されている合弁会社社員に“合弁会社が完全に閉鎖されるべきか否かについて慎重に検討中”と伝えた。」<sup>(36)</sup>

同論文によれば、名車「ジェット」が数千台野ざらしになり、錆ついているといわれ、供給過剰がいかにか深刻かがわかる。同論文はさらにその原因を分析している。

「中国側は、VW側があいそをつかして合弁から手を引くのを待って

いるようである。第一汽車のある幹部が96年8月末に、中国の自動車産業の機関紙に投稿し、反VWの論理を展開した。半ページを占める論文は、VWと第一汽車との合弁の功罪というよりもデメリットを論じ“我々は『第二のブラジル』(VWの自動車植民地といわれる)にはならない”と述べていた。中国にいるVW社員には、これが宣戦布告と受け取られたというのである。論文の執筆者は第一汽車開発部長であり、“我々はもはや外国自動車資本の従属物であってはならない”と主張し、外国の援助なしに中国は自動車を製造し、世界市場に輸出できる、日本人や韓国人にできることが、中国人にできないはずがない、というのである。<sup>(37)</sup>

もしこうした事実が存在するとすれば、一汽の「宣戦布告」は本章冒頭で言及した「外資警戒論」の檄文になる。なぜ中国国有企業の「長男」と自負してきた一汽が、開放政策の導入とともに中国に進出した外資企業の先兵であるVWとかくの如く激しく対立するようになったであろうか。それはマイクロベースの企業関連の要因と、民族系企業対外資系企業というマクロベースの開発戦略次元の政策的要因があると考えられる。

## 2. 二つのジレンマ

### (1) 「国産化のジレンマ」

マイクロベースの企業関連の要因として考えられるのは、まずロイヤルティーの問題である。これは自動車産業のみならず、技術導入に関して中国企業全般にみられたいわゆる「二次導入」の問題である。中国側からみれば、組立技術を導入してロイヤルティーを支払った後に、部品技術導入の際にもう1回支払わなければならないという「二重払い」の問題が生じる。外国側からすれば、部品の図面やライセンスの所有権は部品メーカーにあるので、導入元が部品のロイヤルティーを支払うのは当然、という議論になる。さらに、中国企業は外国車の国産化を進め、設計変更を行おうとするとき、ブラ



ンドのライセンスが外国企業にあるので、そのロイヤルティーも支払わなければならない。このような二重、三重の支払いは国産化のコストを当初の投資計画より数倍膨らませることになる。こうなれば、中国企業にしてみれば、自らの首が絞められ、自分の「発展権」が外国企業に支配されているというふうに映るであろう。簡単にいえば、「授業料」が高すぎるということである。

一汽の開発責任者が業界紙で檄を飛ばした本当の理由はこれ以外考えにくい<sup>(38)</sup>。開発責任者は国産化の技術担当なので、ロイヤルティーのことを最も強烈に感じたであろう。合弁企業の開発部門の主導権はドイツ側にあるので、そうした議論が表に出にくい。しかし、一汽本体の開発部門はものが言える立場にある。特にアウディをベースに「模倣開発」した「小紅旗」は一汽本体で生産されているので、開発部門の不満が鬱積しているのは想像できる。

これと似たようなことはかつて日本の自動車メーカーにも起こった。1950年代半ば頃、日産がオースチンから技術を導入し、国産化を行うとき、同様の問題に困惑していた。日産は事前に知らされなかったので、オースチンと交渉しても方策が出ず、同社から部品メーカーのリストだけが送られてきた。しかし、部品のライセンスまで「二次導入」すれば莫大な資金が必要なので、結局国内部品メーカーに頼んで図面起こしから「模倣開発」したという<sup>(39)</sup>。だが、80年代の部品技術は50年代とは比べられないほど進歩していたので、中国企業は「二次導入」以外に選択肢が残されていなかった。一汽も上海汽車工業総公司も真剣に国産化に取り組んできただけに、真っ先にこの「苦汁」を飲まされることになった。一方、VWは中国で最も早く国産化に着手してきただけに、この種の反抗に出くわしたのでであろう。結局、中国企業もドイツ企業もこうした「国産化のジレンマ」から抜け出すことができなかったのである。

## (2) 「技術進歩と市場開放のジレンマ」

マクロベースの開発戦略の要因はもっと深刻である。それは実質的に「技術進歩と市場開放のジレンマ」の問題である。開放政策の本質は、国内市場の開放を条件に外国の資本と技術を導入することによって、経済開発の初期段階における国内貯蓄の不足を補い、自国だけでは達成できない技術進歩と産業構造高度化の実現を目指すところにある。その側面だけをみれば、開放政策の実施から20年たった今、当初の目標がかなり達成できたと評価できる。しかしその代価として、これまで外資導入できなかった国有企業が犠牲となった。当初このような結末が意図されたか否かは不明だが、1990年代後半になってみれば、結果として外資企業と国有企業がいわゆる「ゼロサム・ゲーム」に陥ったのである。しかし、国有企業の経営不振ははたして外資導入だけに帰することができるのであろうか。

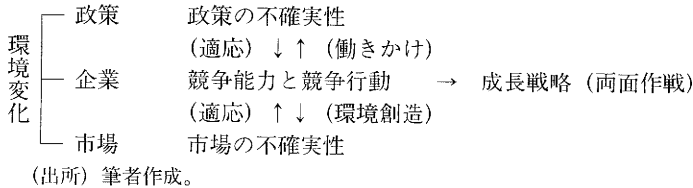
### 3. 要因分析——国有企業と外資企業の行動パターン

民族系企業対外資系企業の対立軸をベースにした論戦は基本的に政策論争である。しかし、ここ20年間の改革・開放の実践はけっして企業・政府関係の変革を目指すものだけではない。市場メカニズムの育成と競争原理の導入も重要な政策目標である。国有企業の不振と外資とをリンクした「民族産業危機説」は見事にこの市場要因を見落としている。

#### (1) 「両面作戦モデル」

図2は中国における企業行動パターンを示している。ここで政策・企業・市場という3本の軸立てによって国有企業の成長パターンを解明してみたい。国有企業は政策と市場両方の不確実性による制約を受けながら成長するという両面作戦の性格をもっているため、これを「両面作戦モデル」と呼ぶことにしよう<sup>(40)</sup>。政策の不確実性には、例えば、周期的な引締めによる政策変動や規制緩和に伴う経営リスクの増大などが含まれている。これに対し

図2 中国における企業行動パターンの概念図  
(両面作戦モデル)



て、企業は適応していく側面と、政府への働きかけを通じて政策変動を自分に有利に誘導していくという能動的な側面を併せもっている。政策的保護を受けることほど企業経営にとって望ましいことはない。国有企業改革の不成功に関する議論は中央・地方政府間の思惑の違い（その代表的な議論はいわゆる「諸侯経済」論であろう）に対する注目が多かったが、国有企業自体の惰性による市場経済化への取組み不足の要因については、論及不足と言わざるをえない。政策的保護をほとんど受けていない郷鎮企業の躍進を国有企業の現状と比較すれば、両者の市場パフォーマンスの格差は一目瞭然である。

ここ15年来、企業にとっては市場の不確実性が増大する一方である。そのなかには資材・資金の調達や販売・価格の自由化などのシステム転換期の諸要素が含まれている。これに対しても企業は適応していく側面と新しい経営環境を創造していくという能動的な側面を併せもっている。企業行動にとっては政策よりも市場の不確実性による影響が大きい。企業にとって、経済改革に伴う政策の不確実性と市場の不確実性の増大は環境の変化にほかならない。この変化の波に乗っていけるものは成長し、乗っていけないものは脱落していく。これはむしろ当初の競争原理導入の政策目標であり、市場経済化の成りゆきであろう。

このような企業主体の視点からみれば、外資系企業や郷鎮企業という新しい競合者の登場は市場の不確実性の増大という範疇に入り、市場要因としてみなすべきである。しかし、「外資規制論」はそれを外資政策という政策要

因に帰したのである。ここでは最初の範疇混同が起きている。

では、外資をロックアウトして WTO 加盟に伴う国内市場の開放、グローバル競争の激化という新しい環境のなかで、国有企業はもちこたえることができるのであろうか。答えはノーである。外国の生産技術（ハードウェア）と管理技術（ソフトウェア）を導入しなければ、中国企業だけでは技術進歩と産業構造高度化がなかなか達成できない。では、日本のように外国の直接投資による技術移転に期待せず、技術や特許だけ買うという技術導入に切り替えたらどうか。これもむずかしいと言わざるをえない。技術導入だけに頼る場合は企業の技術吸収力を前提条件としている。自動車・電子産業に限らず製造業全般を見渡しても、新鋭設備を導入しても使いこなせない事例が散見している。結局、中国は産業構造高度化を実現するには外国の資本と技術の導入が不可欠ということになる。すなわち、「開国」せざるをえないのである。

一方、外資優遇策に対する不満をもっている民族産業保護論者の議論にも一理がある。外資系企業への優遇措置は国有企業を不利な競争環境に陥らせている。いわゆる「逆差別」である。しかし、1980年代以来、産業構造の高度化に必要な不可欠な技術と資金が不足してきた中国には、ほかの選択肢があったらどうか。これを外資導入の対価とみなさざるをえないであろう。

## (2) 企業・政府関係の変化と経営合理化

国有企業不振の真因は経営合理化にある。経営合理化の立ち後れは国有企業の競争力低下をまねき、それによる時間のロスが1990年代の外資系企業の躍進と相乗して、国有企業の地盤沈下につながった。80年代の市場競争圧力の不足、裏を返せば、政府の過剰保護が企業改革を遅らせた。国有企業の赤字増大の背後には経営的赤字と政策的赤字が混在している。両者を峻別しなければ、経営不振の真因を突き止めることができない。従来議論は企業・政府関係に偏っており、企業・市場の相互作用に関する論及が不足していると言わざるをえない。

企業・政府関係については、近年国有企業の投資行動が著しい変化をみせている。計画経済における投資行動の特徴はコルナイ的に考えれば、政策の不確実性による投資飢餓症であった。その後、資金調達における銀行借入れへの全面切り替えにより、投資責任が重視されるようになった。また、株式制の導入によって投資者（株主）によって経営責任が問われることが理論上可能になり、企業には経営合理化のドライブを根づかせることができるはずであった。

このことを政府側からみれば、すなわち計画経済体制下において国有企業に対する政府の「無限責任」から抜け出し、請負制導入によって「部分責任」へと「責任逃れ」をはかるようになり、さらに株式化導入によって自らのスタンスを「有限責任」に縮小しようとする過程にはかならなかった。企業・政府関係の変化自体は、現在盛んに議論されている「現代企業制度」の創出プロセスそのものである。政府はこれまで行政の力で推し進めようとしてきた産業合理化という長年の課題を、今度は国有企業の経営合理化を促すことによって、市場による解決にまかせようとしている。自動車産業とテレビ製造業はその典型例であろう。現に、100社以上をかかえるテレビ製造業ではセットメーカーの淘汰が進み、自動車産業でも110数社のうち、約3分の1が生産停止になっており、いわゆる「開店休業」の状態にあるといわれている<sup>(41)</sup>。

国有企業の経営不振の問題は根本的には、一つは市場メカニズムの機能化による結果であり、つまり市場の問題である。もう一つは国有企業自身の管理問題、すなわちマネジメントの問題であり、経営合理化の推進が鍵を握っている。具体的にいえば、産業レベルでは産業合理化（すなわち産業組織の再編成）、企業レベルでは経営合理化（当面はプロフィット・センターの確立）、現場レベルでは生産合理化（コスト・センターの確立）といった3次元の合理化を同時に推進することは今日の国有企業にとっては焦眉の課題になっている<sup>(42)</sup>。しかし、10年以上も試行錯誤してきた国有企業改革は好機を逸した感があり、1980年代中に解決すべき問題を90年代末に長引かせたことによ

り、昨今の混乱をまねいたといわざるをえない。

### (3) 外資企業の行動パターン

外国企業の中国進出の目的は安い労働力の確保、進出先のマーケットの維持・拡大、新規市場の開拓にあると考えて異存があるまい。技術移転より市場の確保にウエイトをおいていることは自明の前提である。外資企業は母国の親企業の強力な技術支援があるので、技術優位に基づく競争優位を備えている。一定の期間を経れば、投資効果しだいでは投資の拡大か非採算部門のリストラもしくは撤退を行う。出生率があつて死亡率もあるのと同じように、撤退も当然であり、それは逆に外資導入が成熟期をむかえた兆しともいえる。

企業・政府関係を考えれば、現地政府はまず先駆者利益 (pioneer status) を呼び水に外資誘致と技術移転を促進する。次に、輸入代替から輸出振興へと外資の投資活動を誘導する。この意味では、中国の家電産業は自動車産業に比べて成功している。さらに、外資企業の現地生産が定着するにつれて、外資による国内市場の占拠、民族系企業のシェアを奪われるという反動が出てくる。いわゆる外資企業と国有企業間の「ゼロサム・ゲーム」はまさにこの段階を指している。

自動車・電子産業と外資に関する考察にみたように、1990年代後半の中国はここにいたっている。今後、この傾向がさらに強まるであろう。製造業において早い時期から外資に対して「門戸開放」を行った以上、国有企業と外資系企業の製品別棲み分けはもはや無理である。「日本人や韓国人にできることが中国人にできないはずがない」という願望は評価すべきだが、90年代の中国は50年代の日本や70年代の韓国がおかれた国際環境という前提条件を備えていない。国家の開発戦略が資本の自由化を優先した以上、企業戦略だけではこの流れを変えられるものではない。ここが中国企業の悲哀である。外資導入に依存した技術進歩と国内市場開放のジレンマはまさにここにある。

## 結語——「プラスサム・ゲーム」に向けて

1996年、中国政府は今後の経済成長を支える新しい「成長点」(増長点)、つまり消費と生産の牽引役を住宅の商品化(商品房)と乗用車に定め、政策的・資金的支援を行う消費政策を打ち出した<sup>(43)</sup>。耐久消費財としての家電産業は飽和状態に入りつつあるので、それより波及効果と民間資金の回収効果が大きい乗用車を育成しようとしている。乗用車の生産は高度の技術が必要なので、そのために、いっそうの外資導入が不可欠になる。

振り返れば、1980年代の外資導入は結果的にはこれまで中国が自ら築き上げた国有企業を主体とした「フルセット型産業構造」の破壊にほかならなかった<sup>(44)</sup>。90年代に入り、外資導入はピークをむかえ、破壊効果も表に現れはじめた。破壊の対象はほかでもなく国有企業そのものであった。これこそいわゆる外資企業と国有企業の「ゼロサム・ゲーム」の本質であろう。その意味では、対外開放政策が決定された際にこうした破壊効果が織り込み済みのはずであった。問題はなにを破壊し、なにを生かすべきかである。それは産業政策と外資政策の整合性に求めるべきであろう。しかし、この整合性という点に関していえば、むしろ日本や韓国の方がはるかに上であり、少なくとも90年代初期までの中国の自動車・電子産業関連の諸政策は、変動こそ富んでいるものの一貫性を欠いていた。それを特徴づけるならば、おそらく「計画経済の無計画性」を示す好例であると位置づけざるをえない。

産業組織の分散化と産業合理化の問題は、むしろ中央政府が長年取り組んできた課題であったが、結果的には未解決のまま外資による破壊効果が現れはじめた1990年代後半にまで持ち越されている。行政命令によって解決できなかった産業組織の歪みは、いま市場の諸力によって是正されようとしている。したがって長期的にみれば、昨今の国有企業不振は産業合理化と産業構造高度化の陣痛とみるべきであろう。時が遅きに失した感を否めないが、WTO加盟を契機とした本格的な貿易自由化の到来期にもち込むよりはまだ

ましであろう。不況期こそ構造改革の絶好期なのである。

外資企業と国有企業を共存させるには、「プラスサム・ゲーム」への発想転換が必要である。そのために、分業ネットワークにおける補完性を強化することが重要である。分業ネットワークの試みは1980年代の企業集団化政策の時代に端を発したが、結局市場競争の圧力不足で行政主導による網羅集約と弱者救済に終わり、産業合理化と経営合理化には結びつかなかった。新たな転換期をむかえた今、合理化効果を基準にして産業再編を推進すべきであろう。

その参考例として、日本と米国の自動車産業の再編パターンがある。日本では1950年代から60年代にかけて多数の中小自動車メーカーが部品メーカーへ転換したり、委託組立専門の車体メーカーへ変身したり、大企業グループに参加するなど多様な再編様式が観察された。大手メーカーと中小メーカーはそれぞれの技術的優位性に特化し、補完的な分業ネットワークを形成し、効率的な分業体制を築き上げている<sup>(45)</sup>。なるべく中小メーカーを潰さないことを特徴とした日本型の産業再編を、ここでは膿を出さない「東洋医学」的な再編パターンと呼ぶことにしよう。その対極には1920年代から30年代にかけて、米国自動車産業では「ビッグスリー」の確立過程において起きた熾烈な自然淘汰・弱肉強食を特徴とする再編様式がある<sup>(46)</sup>。ここで後者を外科手術による「西洋医学」的な再編パターンと呼ぶことにしよう。明らかに、前者は「プラスサム・ゲーム」であり、後者は「ゼロサム・ゲーム」である。

大量の失業をかかえるほど大きな社会不安はない。その解決策は社会保障制度の健全化に求めるべきだが、現在の中国ではそれはとても健全とはいえない。中国の産業再編の選択肢は明らかに企業の大量破産をまねく米国型であるべきではない。中央・地方政府の協力体制による指導力を発揮し、国有企業と外資企業を対立させるのではなく、両方を産業再編の過程に参加させ、「プラスサム・ゲーム」にもっていくべきであろう。この場を乗り切ることができるか否かは、20年にわたる改革・開放政策の最大の試練といえ



よう。

〔謝辞〕本稿の作成にあたり、アジア経済研究所の丸川知雄研究員、今井健一研究員、東京大学の田嶋俊雄教授、中兼和津次教授、明治大学の郝燕書先生より大変有益な助言と多大な資料協力を仰いだ。また、本研究は財団法人・住友財団（1995年度）と財団法人・トヨタ財団（1996年度）の研究助成を受けたことを記して、関係者一同に厚く御礼申し上げたい。

- 注(1) 李長明「引進外資与民族工業的發展」(『中国工業經濟』〈中国社会科学院工業經濟研究所〉1996年第7期)による。外資規制論については、前掲論文のほか、王充貴による国内貯蓄の優先利用を唱える議論(王充貴「九五期間我国利用外資の適當規模与政策調整」,同上誌所収)などがある。それに対して、比較的冷静な「外資適正利用論」としては、王洛林「正確處理引進外資和民族工業發展的關係」(前掲誌,第9期),裴長洪「應該從理論上明確現代民族工業的標準和定義」(前掲誌,第9期),同「外商直接投資与中国工業的發展模式」(前掲誌,第3期)などが挙げられる。中国における「外資規制論争」の詳細については、杉田俊明「中国と中国における外資系企業」(佐々木信彰編『現代中国經濟の分析』世界思想社,1997年)を参照されたい。
- (2) 構造的な供給不足について、コルナイ『不足の經濟学』東洋經濟新報社,1985年を参照されたい。
- (3) 以上の関連データは、馮昭奎「中国企業改革に“外資”効果」(『日本經濟新聞』「經濟教室」1997年4月17日)による。ただし、同論考でいう外国製品のなかには中国国内の外資系企業が作ったものが含まれているかどうかについて明確に区分けされていない。
- (4) 海老名誠「中国はいまや供給過剰の市場」(『エコノミスト』1997年2月25日号)。
- (5) 『中日新聞』1997年4月17日の報道による。
- (6) 『日本經濟新聞』1997年5月7日の報道による。
- (7) 同上紙,97年5月13日の報道による。
- (8) 『中日新聞』1997年4月17日の報道による。
- (9) その代表的な論考として、田島俊雄「中国自動車産業の展開と産業組織」(『社会科学研究』第42巻第5号,1991年)/同「中国的産業組織の形成と変容——小型トラック産業の事例分析」(『アジア經濟』第37巻第7・8号,

1996年8月)を挙げよう。

- (10) 『中国汽車工業年鑑』1994年版, 200~201ページ。
- (11) これに関する詳細な分析は, 拙著『現代中国の自動車産業——企業システムの進化と経営戦略』信山社, 1997年を参照。
- (12) 岩原拓『中国自動車産業入門』東洋経済新報社, 1995年, 53~54ページおよび表5を参照。
- (13) 『日本経済新聞』1997年3月27日。
- (14) 同上紙, 1997年4月15日。
- (15) 奥村皓一「米欧の自動車産業が中国からの撤退を考え始めた」(『エコノミスト』1997年2月25日号) 75~76ページ。
- (16) 『日本経済新聞』1997年11月13日の報道による。
- (17) 岩原『中国自動車……』204ページ。
- (18) 『中国機電報』1994年9月20日の報道による。
- (19) 当代中国叢書編集部『当代中国的電子工業』北京, 中国社会科学出版社, 1986年, 682ページ。
- (20) 丸川知雄「市場経済移行のプロセス——中国電子産業の事例から」(『アジア経済』第37巻第6号, 1996年6月) 6~7ページ/高城信義「北京牡丹電子集団公司」(松崎義編『中国の電子・鉄鋼産業』法政大学出版局, 1996年) 93ページ。
- (21) 1978年, 主力メーカーの北京電視機廠の生産量は約2万台, 耐久消費財として明らかに少なすぎた。郝燕書「中国テレビ産業における技術移転」(『季刊中国研究』第22号, 1992年) 181ページ。
- (22) 郝「中国テレビ産業……」168~169ページ。
- (23) 丸川「市場経済移行……」10ページ
- (24) 以下の関連データは, 高城信義「技術移転」(松崎編『中国の電子・鉄鋼産業』) 105ページによる。
- (25) 日本からのテレビ輸入量は, 郝「中国テレビ産業……」168ページによる。
- (26) 以上のデータはすべて, 丸川「市場経済移行……」8ページによる。
- (27) 高城「技術移転」105ページ。
- (28) 丸川「市場経済移行……」16ページ。
- (29) 同上。
- (30) 『中国電子工業年鑑』1995年版, 35ページ。一部のメーカーでは白黒テレビとカラーテレビ両方の生産を行っていると考えられる。
- (31) 『瞭望』1995年第47期, 5ページ。
- (32) 丸川「市場経済移行……」19~20, 21ページ, 注38。
- (33) 同上論文, 18ページ。

- (34) 同上。
- (35) 『中国経済週刊』第59号, 1997年3月27日, 13ページによる。
- (36) 奥村皓一「米欧の自動車産業が中国からの撤退を考え始めた」(『エコノミスト』1997年2月25日号), 75~76ページ。
- (37) 同上論文, 76ページ。
- (38) 筆者は『中国汽車報』の原文をチェックしたが, 一汽の執筆者は開発部長ではなく, 開発および技術担当の副社長(執筆当時)であった。
- (39) NHKスペシャル「戦後50年・その時日本は(1)国産乗用車」(1995年4月1日放送)による。
- (40) 「両面作戦モデル」に関して詳しくは, 拙著『現代中国の自動車産業』第1章を参照されたい。
- (41) 1996年12月24日, 国家計画委員会でのインタビューによる。
- (42) 中国における経営合理化と生産合理化に関連する研究として, さしあたり Chunli Lee, “Adoption of the Ford System and Evolution of the Production System in the Chinese Automobile Industry, 1953~93,” in Haruhito Shiomi and Kazuo Wada eds., *Fordism Transformed: The Development of Production Methods in the Automobile Industry* (Fuji Conference Series I), Oxford: Oxford University Press, 1995, および李春利「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7月)を挙げておく。
- (43) 注(41)と同じ。ちなみに, 国際比較の意味において, 自動車と住宅を牽引役とする中国の消費政策は, 戦後1950年代の米国から始まったいわゆる「高度大衆消費時代」(W・W・ロスター)の消費政策に相通ずる側面もっている。
- (44) 詳しくは, 関満博『フルセット型産業構造を超えて』中公新書, 1993年を参照。
- (45) 日本の自動車メーカーは現在11社であるが, 実際組立能力をもっている車体メーカーも入れたら, 日本で自動車を生産している組立メーカーは約30社ぐらいある。
- (46) 米国では, 1903年から1926年までの20数年の間に, 合計181社の自動車メーカーが現れたが, フォードをはじめとする「ビッグ・スリー」によって大量生産システムが確立された過程において, そのうちの137社が「ビッグ・スリー」に吸収・合併されたか, 倒産したかの結末をむかえた。その後, 1929年10月24日の大恐慌以降, 残りの中小メーカーもほとんど消滅した。これについて詳しくは, 塩見治人ほか『アメリカビッグ・ビジネスの成立史』東洋経済新報社, 1986年を参照されたい。