

農用車市場の展開と北汽福田の M&A 戦略

報告 田嶋 俊雄氏

1. 本報告の意図

(1) 計画経済、移行経済から「世界の工場」へ

移行経済論への不満(石川 1990、Sacks and Woo 1994、林・蔡・李 1995)

華南モデル、蘇南モデル、温州モデル、山東モデル？

中国では華南モデルのほかにも、改革開放期に出現したいくつかの経済発展モデルがある。たとえば蘇南モデル。蘇南とは揚子江の南、上海近郊から江蘇省にかけての工業地帯のことで、ここでは計画経済期から続く農村の集団所有制の企業が展開している。このモデルは、歴史的観点からも注目する必要がある。また、温州モデルといわれる民営経済の先駆的地域があるが、こういったところについてはかなり研究がなされている。しかしこれらを総じて言えば、国有企業あるいは地方国有企業の成功した事例では必ずしもない。また歴史的経過をふまえた議論でもない。

今日報告するテーマは、もともと山東省から発した企業に関するものである。山東省といえば我々の常識では農業大省であり、戦前から日本が進出していたところでもある。昨今では貿易摩擦問題となっている野菜や、古くからの綿花の産地であり、日本のアグリビジネスが進出し、会社規模で開発している地域である。山東省は農業地域とされているが、今日議論する農用車産業は、まさに山東省が主たる産業集積地である。かつ、数箇所に産業集積が存在し、それが競い合っている。しかもその大半は地方国有企業で、これらが農用車産業における大きなシェアを占めている。

農用車産業は必ずしも輸出産業ではないが、最近ではアフリカに輸出している。農用車に積んでいるディーゼルエンジンは、昔から南アジアでかなり強い市場競争力を持っていた。エンジンについては一貫して輸出産業であり、このような産業集積は計画経済期の 60 年代からすでに存在していた。

現状の中国を理解するためには、移行期の経済を押さえるのみならず、さらに計画経済期までさかのぼる必要がある。計画経済期に形成されたシステムが、中国にとってそれなりに強みとなっており、このシステムが計画経済期から今日にいたるまでの移行期につながっている、というのが 1 つの着眼点である。逆にいうと、初期条件に規定された制度的なバイアスが残っており、それが今日非常に好調であると言われていた中国経済において、解決すべき制度的な問題点になっているとも考えられる。

時間を少しさかのぼって議論を進めていきたい。

課題の提示

移行経済論には不満がある。例えば石川滋『開発経済学の基本問題』(1990年)は、通貨危機への対応として示された IMF・世銀流のコンディショナリティーに対して、また、同時に旧ソ連や東ヨーロッパでとられたショック療法に対する石川流の批判の書である。石川氏は、日本・中国のモデル 経済発展、経済システムの移行の経験を、世界銀行・IMF 流のやり方のいわば対案として提示している。ただ私の理解では、石川氏の挙げる中国の移行経済の事例は、必ずしも説得力のある形

で提示されているとはいえない。

農用車に注目する理由は、内外においてこれまでほとんど研究が行われてないこと、農用車という従来産業が、市場の変化を通じ、また企業組織のモデルチェンジを通じて生き延び、拡大してきた産業だという点にあり、さらに農用車産業は自動車産業に近い関係にあることから、農用車産業と対比する形で自動車産業の問題点をも理解できると考えるからである。とりあえず農用車産業に限って議論するが、これは必ずしも農用車産業だけでなく、その他の産業についても共通に議論できる内容を含んでいる。

移行経済論としては Sacks と Woo が、「中国は農業国であったため、かつ計画経済のカバレッジがソ連ほど大きくなかったことから、計画外で経済発展できた」という議論を展開している。それは一面で妥当だが、中国においては、計画経済の中から市場経済が徐々に育っていったことは見落すことはできない。先に述べたように、地方国有企業が現在成功していることを踏まえる必要がある。

林・蔡・李（1995）が『チャイニーズ・ミラクル』と題して、『東アジアの奇跡』に対比させる本を出版した。ここでは、中国が改革開放期に従来の重工業優先から比較優位のある分野を伸ばして発展し、市場経済の発展が所有制改革をカバーするような形で展開してきた、という議論をしている。しかし、実体経済に対する分析が行われていない。

以上、上にあげた3点の空白を埋めることが本日の報告の目的である。

(2) 産業組織論(江ほか 1998)、自動車産業論(田嶋 1991 等)、属地的経済システム論(同, 2000 ほか)の補完: セミマクロ分析を踏まえた制度改革論・企業論

実体経済の分析に関しては、産業組織論で江ほか（1998）がある。中国社会科学院の研究者に田嶋と丸川その他が加わる形で一冊、出版した。この本の中では、丸川はテレビ、江は繊維産業・家電（白物）について、田嶋自身は自動車産業について書いた。この本の着眼点は、中国の場合、移行経済期において産業組織が非常に分散した点にある。どの産業においても、移行経済期に市場の拡大とともに小企業の勃興があり、新たな企業が参入してくるか、あるいは既存の企業が転業する形で参入してくる形で、従来の分散的な産業組織がさらに分散化した。

このことは、中国では一般的に非効率の象徴として捉えられている。各地方政府が各々のプロジェクトを持ち、それを優先的に発展させることによって生じた非効率な産業発展であったといわれる。

既存企業、とりわけ大企業に関しては政策当局による経済的規制が残存し、規制外の企業が伸びてくる現象があった。さらによく言われるように、既存の企業は社会保障関係で非常に動きがとりにくいが、それに対して新興企業は身軽で、市場の拡大に機敏に反応できるという側面もある。そういった議論を再度農用車産業について補完してみようというのが、今日の報告の趣旨である。

「属地的経済システム」というのは私自身が提唱するものであるが、前述のように、中国の場合、国有企業といっても地方企業が多い。地方国有企業の場合には、地方政府と地方国有企業の間に密接な関係があり、一般的には企業は行政の隷属物とされる。しかし地方政府と地方企業の関係は、実際には相互依存の関係にある、というのが私自身の理解である。かつ中国の場合、地方レベルの行政と企業の相互依存関係は改革開放期に形成されたというより、むしろそれ以前から続く分権的なシステムの結果ではないか、と考えている。

このような議論を前提とし、セミマクロ分析をふまえた経営史的な分析を行うことによって、制度改革がどのような内実をもって行われ、また議論されてきたのかを検討したい。丸川の場合、市場化が制度改革を誘発するのだ、という議論である。しかし、農用車産業で見ると、市場の拡大をふまえ、かつ政府の改革政策にうまく乗っかる形で企業が展開してきたという印象を持つ。

(3) 仮説: 計画経済期の分散的産業配置を前提に、移行経済期の「双軌制」、「市場の発生」を契機とする市場経済の拡大・深化に対し既存企業が反応、さらに過剰経済化・競争激化が制度変化と企業再編を誘発。しかし属地的経済システムの残滓が企業行動を制約。

中国の場合、計画経済期の分散的産業配置、あるいは地域内企業間分業を前提にして、移行経済期の「双軌制」(部分的規制緩和ともいえる。計画内生産の部分と計画外生産の部分の二本立てとし、後者の価格は自由に設定できる) - 部分的な市場化 - を行って徐々に市場経済に移行してきた。また企業ごとの規制は異なり、一部の企業に対して規制外の行動を許し、一部の企業には規制を続けるというシステムでもあった。

ただし農用車産業の場合は、改革開放期に新たに市場が形成された分野である。つまり、トラクターやハンドトラクターで行っていた陸上運送に代替するものとして、トラクターと同じエンジン・ミッションを用い、輸送に耐える車両にしたのが農用車である。

いずれにせよ「市場の発生」を契機とする市場経済の拡大・深化に対し既存企業が反応したこと、また新規参入についてもほとんど規制がなく、かつ計画経済期にはエンジン・ミッション技術がいわば公共財として存在し、かつ市場経済化の初期の段階で、すでにどこの企業でも製品を購入しうる状況にあったため、参入障壁が必ずしも高くなかったと考えられる。ただし今日の段階では市場環境が一変し、過剰経済の下で競争が激化し、制度変化と企業分化・再編を誘発している。かつその場合でも属地的経済システムの残滓が企業行動を制約しているのではないかと考えている。

(4) 資料: インタビュー(メーカー、市場)、財務諸表、HP 上の情報、若干の参考文献

今日報告する北汽福田という会社については、2カ所の事業所と本部に対しインタビューした。

農用車の市場は至るところにあり、大体一つの県(日本でいうと郡に相当)の所在地には、農村用の生産資材を扱う問屋のような組織が計画経済期よりあり、場所を提供して各地の農用車メーカーに出店させている。広い市場(いちば)に車両が置いてあり、ユーザーはそこで現物を買うという取引形態である。メーカーはディーラー網を作ろうとしているものの、今の日本のようなディーラー・ユーザー関係、ディーラー・メーカー関係のような系列化された関係はできていない。

例えば北京の郊外に大きな自動車「市場(いちば)」があり、そこに各地の自動車ディーラーが商品を運び込み、陳列販売している。北京の市民のみならず、各地からユーザーがそこに来て試乗し、購入するという状況である。農用車も全く同じで、売場には企業の拡販員がいて自社の商品を販売する方式である。地方のディーラーに売らせるというものもあるが、大手メーカーは自前の拡販員を「市場」に派遣し、直接販売している。

中国の場合、上場企業が1,000社ほどあるが、これらの企業は西側の会計原則にほぼ則った財務諸表を公開している。これはホームページ上で見ることができる。各企

業は財務諸表のみならず、HP 自体がかなり充実しており、求人もあり、部品ベンダーに対する取引条件の提示もある。企業研究に際しては、直接インタビューする必要もあるが、インターネットのホームページ上でかなりの情報を得ることができるようになっている。

2. 属地的経済システム論の系譜

(1) 伝統経済: 中心地理論(Crystaller,1933)、中国農村市場論(Skinner,1964,1965)

特に中華民国期以前の農村市場を分析した研究に興味深いものがある。ある意味で中心地理論(Crystaller,1933)の再検討でもあるが、同様のモデルを Skinner が 1940 年代の中国の農村市場で実証した。これは Crystaller が南ドイツで行った実証と方法的に同じである。

(2) 文革期中国: cellular economy 論(Donnithorne,1972)と重層的局地的市場圏論(小島,1975)

文化大革命中の中国に関しても、伝統中国と同じように市場圏のモデルが描けるといいう議論があった。流通するものが異なり、むしろ産業立地についての議論という形で出てきた。要するに 1960 年代から 70 年代初頭にかけて、中国では冷戦構造のもとに地方自給的な経済発展戦略がとられ、人民公社、県、中央政府といった重層的な市場圏が形成されたというものである。つまり全国一律に配給する部分と、それでは足りない部分は地方で自給する、さらに足りなければ小さな単位で自給するといった重層的な生産・流通体系が構築されていた。その最たるものがまさに農機具・農業機械であった。つまりこれらの産業は、すでに計画経済期に末端に至る産業基盤が形成されていたと考えられる。

(3) 移行経済期:「諸侯経済論」(沈・戴,1990)、local state corporatism (Oi,1992)

移行経済期も同様の枠で考えることができる。たとえば市場経済のもとで市場封鎖が起こったとき、これは諸侯経済であるといわれた。改革開放期に地方分権化した結果、むしろ地方で市場保護的な動きが出てきたという議論で、ここでは改革の不徹底として捉えられている。

これに対し local state corporatism の議論は、過去の人民公社、さらに上部の県レベルでの地方政府と企業との関係が協調的な関係にあって、それらが合わさって企業拡張的な行動をとり今日の郷鎮企業の発展を支えた、という議論になっている。この local state corporatism の議論は末端の行政・企業関係を念頭においているが、もう少し上の行政ランクと企業の関係にもあてはまるように思われる。

(4) 主管部門・地域割マトリックス(「条条塊塊」)

計画経済期あるいは移行経済期にかけ、中国の場合には、縦割りと横割のマトリクスによって仕切られた社会が形成されていたのではないかと考えられる。例えば農業機械工業に関していえば、中央政府レベルで押さえている農業機械企業がある。それはあまり多くなく、その下の省レベル以下の農業機械工業が数としては圧倒的である。その場合、さらにその下の日本の県にあたる「地区・地区級」、日本の郡にあたる「県」の各レベルでも農業機械工業をもっている。「県」は中国で 2,000 ほどあり、程度の違いこそあれ、それぞれもっている。これらの計画経済期にできた地方レベルの農機具工業のうち、あるものは淘汰され、あるものはトラクターから農用車に転換し発展を

遂げる、という発展のプロセスを辿っている。

中国の場合、どの産業も日本でいえば監督官庁のようなものが決まっている。自動車産業の場合、主管官庁は中央政府から省・地区レベルにまで設けられている機械工業部の系統であり、計画経済期にはこの系統の企業が自動車生産を独占した。このほか、軍需産業の場合は中央政府の兵器工業部や航空・宇宙工業部などが抱える中央政府級の企業がこの分野を独占した。しかし改革開放 80 年代以降、これらの軍需産業は

縦横マトリックス								
	政府部門(党・大衆団体)							
	計画委員会	経済委員会	機械工業	農機工業	物資部門	農業部門	交通部門	軍需部門
中央 企業・事業	○ ?	○ ?	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○
省・直轄市・自治区 企業・事業	○ ?	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○
地区・地区級市 企業・事業	○ ?	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	? ?
県・県級市・区 企業・事業	○ ?	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	
郷鎮・街道 企業・事業			郷鎮企業管理部門			○ ○		
行政村・居民委員会 企業・事業			党政経済三位一体					
出所:筆者作成。								

企業存続のために民需に転換していった。たとえば軽トラックの分野は軍需企業の参入が多く、オートバイの場合も当初はそうであった。

中国の場合農用車は自動車に入らない。また、日本でいう軽自動車、軽トラック、オートバイは自動車に入る。特に 80 年代前半から、小型トラックは軍事から転換した企業、地方の有力な機械工業関係の企業が参入し、セットメーカーは全国で 40~50 社ほどに増えた。

農用車は基本的に農機具産業がトラクター生産から転換したものだが、80 年代から他の部門からも参入してきている。参入障壁の低さから、様々な地域、部門、レベルから参入してくるというのが、中国改革開放期の産業組織の分散化の一つの重要なポイントである。こういったマトリクスごとに競争しあい、これが改革開放期の活況へつながることになった。

(5) 地域自給・地方分権、地域内分業、分散的産業組織、地方間競争

農用車のルーツであるトラクターメーカーなどは、旧ソ連のように一つの企業内で一貫生産していたわけではなく、エンジン、ミッションはそれぞれの専門メーカーが製造し、その他の部品は各地域内分業の形で農村工業が供給を担った。このような分業関係をそのまま利用できたことが、改革開放期にスムーズな製品転換、規模の拡大に結びついた。

3. 自動車産業と農用車産業

(1) 定義(主管部門、エンジン、積載量、車輛登録)

自動車産業は中央政府の機械工業部が主管したが、農用車産業は、もともと農業機械工業部が管理していた。農機部は後に行政改革で機械工業部に統合されるが、今日に至るまで、縦系列としての独立性は一応保たれている。

農用車や中国のトラクターはディーゼルエンジンを積んでいる。50年代末に農業機械工業部が中央政府の機械工業部と別系列で作られ、この結果、エンジン生産は基本的に農業機械工業部に任されることになった。自動車産業の方では、大きな企業は内製できるが、その他の企業は農業機械系統が製造するディーゼルエンジンまたはガソリンエンジンを使うというシステムになった。従っていまだにエンジンメーカーは基本的に農業機械系統に属する。

農用車の積載量は1.5 t以下である。車両登録に関しては、最近では排ガス規制等も含めて農用車と自動車の垣根がなくなってきている。日本において、軽自動車の品質の向上や、購買力の変化に従い、軽自動車と普通の自動車の垣根がなくなってきているのと同じことである。しかしまだライセンスによる生産、車両登録については区別がある。

(2) 市場の拡大・形成

表1に示すように、農用車生産台数は自動車生産を相当上回るペースで拡大している。

	農用運輸車			万台
	三輪	四輪	計	自動車
1984	1.7	1.1	2.8	31.6
1985	3.6	2.2	5.8	44.3
1986	3.8	2.6	6.4	37.3
1987	8.1	4.6	12.7	47.3
1988	13.4	6.3	19.7	64.7
1989	19	5	24	58.7
1990	40	4.8	44.8	50.9
1991	60	7.8	67.8	70.9
1992	100	13	113	106.2
1993	107	17	124	129.7
1994	140	20	160	135.3
1995	200	30	230	145.3
1996	205	35	240	147.5
1997	220	42	262	158.3
1998	246	47	293	162.9
1999	268	52	320	183.2
出所				
	機械工業情報研究院産業与市場研究所,2000,p.155。			
	《中国汽車工業年鑑》編輯部編,1999,p.5。			
	国家統計局,2000,p.458。			
	農用運輸車・自動車の定義は本文を参照。			
	有効数字は出所にしたがう。			

日本でいえばディーゼルエンジンを積んだ軽自動車だが、中国では三輪と四輪がある。日本も昔は三輪で、それが四輪になり、やがて三輪は見当たらなくなった。それと同じ進化を中国がいま遂げようとしてつつある。エンジンは先ほど挙げた1気筒のディーゼルエンジンを基礎に気筒数を増やしたもので、もともと計画経済期に既に開発されていたものだ。そういったエンジンを四気筒にして搭載するというように、製品のグレードアップは進ん

でいる。

表4には四輪農用車の生産集中度を示した。ここでは示していないが、技術が低いと思わ

	企業名	所在地	1997年		1998年		1999年	
			生産台数	同シェア	生産台数	同シェア	生産台数	同シェア
1	北汽福田車輛股份有限公司	山東省諸城市	50,695	12.07	54,400	11.59	64,163	12.32
2	山東黑豹集团公司	山東省文登市	24,658	5.87	23,686	5.05	14,788	2.84
3	至喜集团	湖北省宜昌市	23,987	5.71	25,501	5.43	26,106	5.01
4	福建竜馬集团	福建省竜岩市	21,714	5.17	30,322	6.46	30,461	5.85
5	山東寿光市聚宝農用車輛廠1)	山東省寿光市	16,993	4.05	22,500	4.79	25,081	4.81
6	飛彩集团皖南軌道車輛廠	安徽省宣州市	14,855	3.54	25,307	5.39	29,163	5.60
7	荊州農用運輸車廠2)	湖北省荊沙市	14,713	3.50	20,000	4.26	9,195	1.76
8	広平県機械廠3)	河北省広平県	12,768	3.04	12,100	2.58	14,003	2.69
9	湖南省果園汽車改装廠4)	湖南省長沙県	11,465	2.73	9,010	1.92	10,349	1.99
10	山東奥峰農用車集团有限公司	山東省寿光市	10,480	2.50			9,039	1.73
11	維坊汽車製造廠	山東省維坊市	10,120	2.41	6,066	1.29		
12	江西手扶拖拉機廠	江西省南昌市	9,810	2.34				
13	山東海山集团總公司	山東省栄城市	9,643	2.30				
14	四川省公路機械廠	四川省成都市	9,114	2.17	9,692	2.06	12,060	2.31
15	成都王牌農用車有限公司	四川省成都市	7,635	1.82	12,633	2.69	14,924	2.86
16	合肥農用車廠	安徽省合肥市	6,082	1.45				
17	四川省農用車集团華川汽車廠	四川省達県	6,147	1.46	6,414			
18	溜博汽車製造廠	山東省溜博市	5,782	1.38	11,286	2.40	19,360	3.72
19	四川省公路機械修配廠	四川省成都市	5,158	1.23	6,805			
20	宏祥集团農用車両製造廠	山東省萊州市	4,579	1.09				
	南京金蛙集团(南京農用車廠)	江蘇省★水県			12,297	2.62		
	煙台汽車製造廠	山東省萊陽市			10,538	2.24	11,733	2.25
	広西河池運輸車輛廠	広西自治区河池市			7,630	1.63		
	哈爾濱哈飛農用車製造廠	哈爾濱市			6,322	1.35		
	浙江四方集团公司5)	浙江省永康市			5,533	1.18	18,263	3.51
	山東時風機械集团公司	山東省高唐県					16,566	3.18
	江蘇牡丹集团有限公司農用車廠	江蘇省張家港市					10,036	1.93
	許昌機器製造廠	河南省許昌市					8,833	1.70
	南京金蛙集团(南京農用車廠)	江蘇省★水県					8,694	1.67
	四川広成車輛製造有限公司	四川省成都市					8,288	1.59
	以上計		276,398	65.81	318,042	67.75	361,105	69.31
	全産業計		420,000	100.00	469,414	100.00	521,000	100.00
	H指数(上位20位まで)			0.033695		0.034823		0.035756

出所: 機械工業部科技信息研究院産業と市場研究所[1999]121,122,137,138、
《中国汽車工業年鑑》編輯部編[1999]151、同[2000]280,281より引用・計算。

れる三輪農用車のほうが寡占化が進んでいて、上位4社が60%程のシェアを占めているハーフィンダール指数を見ても明らかだ。従来、農用車産業は自動車産業と異なり、保護も規制も受けず自由に発展してきたものだが、いわば「持てる者」となっている。今これらの上位企業が業界団体を作り、中小メーカーによるダンピング攻勢に圧力をかけている状況である。しかし農用車市場には潜在力があり、次第に四輪のほうにシフトしつつある。私が調査した北汽福田という会社の場合には、12%のシェアをしめているが、この会社は自動車のライセンスを得て、農用車から自動車製造に急速にシフトしている。〔セミナー中OHPで示したトラックは〕自動車と農用車の中間的な車で、親会社(北汽摩)から受け継いだフレームだが、エンジンをディーゼルからガソリンエンジンにかえて自動車にするということをやっている。これはもともと三菱から導入したモデルであり、たとえば荻原成器株式会社の技術などが入っている。北汽摩が当初開発したモデルは後輪タイヤが左右二輪ずつで、前輪独立懸架のものだったが、高級すぎて失敗した。しかし、金型その他基本的な技術は残り、それが北汽福田という会社に移って技術の源泉になっている。親会社が導入した三菱の小型トラックを換骨脱胎した農用車さらに自動車を、子会社の北汽福田が製造し成功した。

表4にある四輪業界4位のメーカー・福建竜馬は、99年の段階では業界2位であった。

この会社も実は北汽福田と同じで、手段を講じて自動車生産のライセンスを取得し、自動車に進出している。

それから表7では、四輪農用車上位5社の主たる販売地域を示した。販売流通については先ほど説明したように、メーカーは地域に拠点を置き、さらに各県の農機市場に場所を借り、そこに営業マンを付けて売る（露天で売る）という販売方式をとっている。また工場直接手渡す、つまり顧客が工場に来て買うというケースもある。表7のように、上位5社は全国展開している。

順位		(台、%)								8省計
		1	2	3	4	5	6	7	8	
	省名	山東	河北	遼寧	黒龍江	広東	河南	湖南	北京	
北汽福田	販売台数	2,662	1,120	1,094	687	547	470	464	391	7,435
	同比率	20.10	8.46	8.26	5.19	4.13	3.55	3.50	2.95	56.14
	省名	福建	山東	江西	雲南	湖北	湖南	河南	河北	
福建竜馬	販売台数	1,280	1,149	765	454	449	438	386	384	5,305
	同比率	15.49	13.90	9.26	5.49	5.43	5.30	4.67	4.65	64.19
	省名	湖北	河南	湖南	山東	河北	黒龍江	遼寧	新疆	
湖北至喜	販売台数	8,000	3,600	2,500	2,200	2,100	1,890	1,720	1,200	23,210
	同比率	31.32	14.09	9.79	8.61	8.22	7.40	6.73	4.70	90.86
	省名	新疆	河北	雲南	陝西	河南	安徽	甘肅	湖南	
安徽飛彩	販売台数	1,605	1,416	1,369	991	933	879	660	283	8,136
	同比率	14.68	12.95	12.52	9.07	8.54	8.04	6.04	2.59	74.43
	省名	山東	河北	黒龍江	遼寧	内モンゴ	江蘇	河南	新疆	
山東華源	販売台数	2,035	1,301	823	420	381	192	170	138	5,460
	同比率	32.65	20.88	13.21	6.74	6.11	3.08	2.73	2.21	87.61
出所：機械工業情報研究院産業与市場研究所編著[2000],160。										
湖北至喜の場合は年間販売台数。										

先ほど挙げた、属地的な経済システム<諸侯経済>であっても、地域市場を囲い込むという形では実はなくなっている。自分の地元は押さえつつ、ほかの地域に進出するというのが普通のパターンである。各地域にすでに販売員が進出している。それに伴うコストなどの問題が今でてきている状況にある。

4. 北汽摩、北汽福田の企業合併・再編と政策展開

【1】北京汽車製造廠

- ・日系工場をルーツとする旧中央企業
- ・トラスト政策=64年による小型ジープの生産。
- ・6次5カ年計画(81-85年)での1トントラックの開発・技術導入(=失敗)。
- ・AMC との合併子会社(83年、北京ジープ):「三大三小二微」政策
- ・懷柔植保機械一廠(86年)、北京オートバイ廠を救済合併(87年):属地的経済システム?
- ・諸城機動車輛廠を吸収(94年):自動車工業産業政策(94年2月)
- ・北汽福田を分離・株式化(96年。懷柔車輛廠、鍍金型工場を現物出資)?

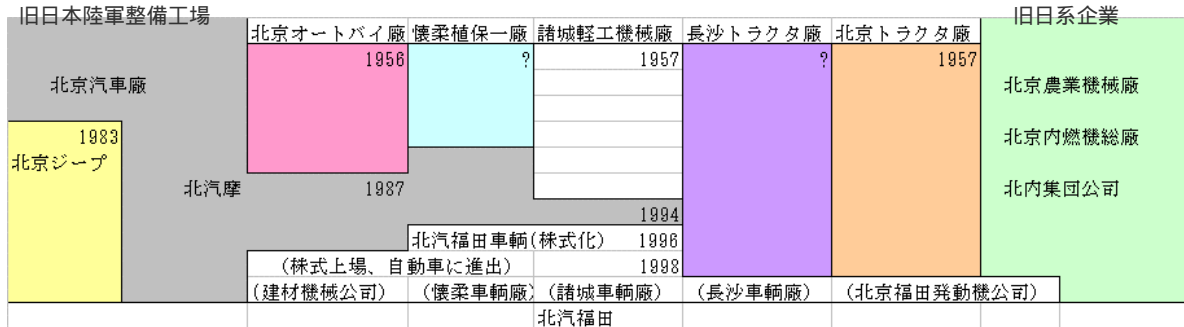
【2】北汽福田(諸城轻工機械廠)

- ・50年代の企業勃興、60年代の農業機械化、70年代の「五小工業」政策
- ・諸城県における社会保障改革(87年)、地方企業改革(92年)。会社法(93年)下の広域企業合併
- ・親会社(北汽摩)による技術移転(三菱・荻原の孫移転)

- ・株式化(有カベンダーの現物出資)による分社化(96年)
- ・株式上場(98年)を契機とするブランド獲得、自動車生産ライセンスの取得
- ・上場・増資による拡大・拡張戦略。分社、株式化、上場の条件としての不採算企業の抱え込み。吸収合併を通じた広域的生産販売拠点の確保、ユニット部品(発動機)の内製化

【3】北汽福田の株主構成

まず北汽摩という会社である。中国ではオートバイのことをモト車という。1931年に日本の陸軍が北京に作った整備工場がもとになったできた北京汽車廠という会社が北汽摩のルーツである。図の右端にある「旧日系企業」も戦時中に創立され、北京農



業機械廠、北京内燃機總廠、北内集团公司という形で、中国を代表するエンジンメーカーとなっている。中国最大のディーゼル/ガソリンエンジンメーカーは北京にある。こういう企業はもともと中央政府直属企業で、旧日本の敵産を接收してそのまま国有企業にしたというケースが少なくない。

表6 北汽福田車輛股份有限公司の株主構成

	1997年 12月		2000年 6月	
	万株	%	万株	%
非上場株(発起人株)	14,412.0	100.0	18,735.6	74.2
北京汽車摩托車聯合製造公司	9,252.0	64.2	12,027.6	47.7
常柴股份有限公司	1,500.0	10.4	1,950.0	7.7
武進柴油機廠	750.0	5.2	975.0	3.9
山東萊動内燃機有限公司	500.0	3.5	650.0	2.6
上柴揚動股份有限公司	200.0	1.4	260.0	1.0
丹東曙光車橋股份有限公司	200.0	1.4	260.0	1.0
上海拖拉機内燃機有限公司	200.0	1.4	260.0	1.0
安徽全柴集團有限公司	100.0	0.7	130.0	0.5
山東諸城漁業機械有限公司	100.0	0.7	130.0	0.5
その他	1,870.0	13.0	2,093.0	8.3
上場株(人民元普通株)	0.0	0.0	6,500.0	25.8
合計	14,412.0	100.0	25,235.6	100.0

出所:北汽福田股份有限公司招股説明概要(1998年5月7日)、および北汽福田のwebサイト(<http://www.futian.com.cn>)よりダウンロード。

その他、第一次5ヵ年計画等で、国が重点投資してできた企業は、中央政府の直轄企業になっている。しかし中国の場合は、そうした中央政府直属企業はごくわずかで、大部分の国有企業は地方政府の投資によってつくられた企業である。しかし、北汽福田の親会社である北汽摩のそもそもの出発点である北京汽車廠は、出自からして中国の自動車産業において重点企業であった。

この北汽摩が生産している自動車が小型四輪駆動車である。そして、エンジンを生

産していたのが、北内集团公司（旧日系企業）という関係にある。

この北汽摩という会社は、1983年に北京ジープを設立している。これは当時の AMC（現、ダ임ラー・クライスラー）との合併で、チェロキージープ（Jeep Cherokee）を現在も作っている。チェロキージープは日本でもホンダ系列が販売しているが、中国の場合は車種選択を誤ったケースである。

小型四輪自動車は、もともと公安や軍隊が使う、ユーザーが特定された車種であり、全国供給の担い手として北京汽車廠があった。もう一つ、北京オートバイ廠というのがあるが、オートバイメーカーというよりオート三輪メーカーで、北京汽車廠はこれを吸収合併した。この会社の車はガソリンエンジンを搭載している。北京オートバイ廠を吸収合併したものの、実際にはこれが経営の負担になっていた。

今日の話と直接結びつくのは懐柔植保二廠である。北京の郊外、懐柔県にある農機具メーカーであった。北汽摩はこれを買収した。

北汽福田の前身である諸城軽工機械廠は、山東省の諸城県にあるメーカーであったが、北汽摩が1994年にこれを吸収合併した。北汽の北は北京の北であるが、北汽福田は、もとは諸城軽工機械廠という山東省にある典型的な地方小型企業であった。同社は農用車生産に限定していたが当初の段階では上手くいかず、経営が危うくなる寸前で北汽摩という会社に救済されたのである。山東の企業が北京の企業に吸収されるのは、実は中国的な経済システムにおいて、以前は考えられなかった非常に稀なケースであった。つまり地方が投資したのに、その資産をどう評価して、どのように別の地域の所有に移したか、ということは検討に値する問題で、80年代の中国にはこれを可能にする市場、あるいは制度は基本的に存在しなかった。

しかし1994年前後に制度化が進んできた。それは国有企業の法人企業化という形で、国有企業の所有権を明確にし、どこがどの程度所有権を持っているかを登記上明確にするという形で行われた。資産評価を行って後に資産を流動化させた。「現代企業制度」といわれる経済改革のひとつの柱である。これに会社法がセットになり国有企業の所有権の移転が可能となった。当時、山東省諸城県は地方国有企業改革のモデル地域であり、制度改革を先取りする形で資産の流動化が行われ、広域的な企業合併となった。北汽摩という会社の立場からいえば、1994年の2月に自動車工業産業政策が出され、一定の規模以上の企業でなければ以後産業政策の恩恵を受けられないことから、量的に生産台数などの条件をクリアするため、上に挙げた各社を吸収したということになる。

こうして北汽福田は一躍四輪の農用車市場にトップメーカーとして躍進し、順調に発展していく。その過程で1996年に北汽摩からの分社化があった。しかも株式制をとって分社化している。この分社化に際し、親会社の北汽摩は北汽福田を50%以上の株を握る連結子会社にして、かつ地方の有力なベンダーから現物出資を受けて分社化している。さらに北汽福田は1998年には上海株式市場に上場することになった。上場することにより流通株を発行すればするほど従来のメインの株主の保有比率を下げることになり、既に親会社の北汽摩の所有は50%を割っている。このような形で、北汽福田は拡大し、資金を得るためにさらに増資を続けているという状況である。

上のカラーの図に戻ると北汽福田は親会社が持っていたオートバイ工場などを含めて各地のメーカーを合併している。株式化して得た資金を投入して各地の工場を吸収し、生産拠点を拡大している。発動機に関しては、図の一番右側の旧日系企業の部分から、いすゞから導入した発動機ラインを今や自社のものとして国産化している。

5. まとめ

(1) 北汽摩、北京ジープ、北汽福田の経営比較

- ・市場の読み間違い？ 発展段階、導入モデルと適正技術
- ・産業政策、供給独占と市場競争
- ・国有企業・合併企業と株式企業、経営者主導企業の違い？

表8で親会社の北汽摩、北汽福田、北京ジープ（ダイムラー・クライスラーとの合併）の経営実績を並べた。北汽摩は今ほとんどメインの車種がない。従来からの四輪駆動車は中国の公安、軍関係に根強い需要がある。また、これを改造したトラックもある。しかしエンジンはソ連経由で入った1930年代のダッジのエンジンで、製品としては全く時代遅れである。他方、北京ジープは外資系メーカーであるにもかかわらず実質赤字である。簡単な数値の比較でわかるように、従業員数に比べ設備費が中国の企業としてはかなり多い。

	北汽摩		北汽福田		北京吉普	
	1998年	1999年	1998年	1999年	1998年	1999年
工業総生産額	53,402	61,575	215,174	298,020	217,569	190,012
工業付加価値額	4,652	9,937	30,433	45,309	41,975	40,339
年末従業員数(人)	6,955	5,919	7,130	8,636	6,172	4,920
年末資産総額	186,303	187,233	112,661	162,034	250,400	233,542
製品販売額	74,475	84,455	194,140	284,435	245,816	200,144
出所:《中国汽車工業年鑑》編輯部編[1999],378,445、同[2000],441,508。 北汽福田は山東省の自動車メーカーとして捕捉されている。						

そもそもチェロキージープが中国の国情に合っているかどうかは問題で、日本では大体若者が乗る車だが、中国では地方政府の役人が乗っている。車種としては市場に対して中途半端である。ダイムラー・クライスラー（AMC）はいずれ乗用車を作るつもりでいたのだろうが、その布石として20年近くこの車を作ってきたといえる。

北汽福田と比べ北汽摩と北京ジープの2社は経営的にあまり上手くいっていない。その理由は市場の読み違いであり、チェロキージープの場合には明らかに中国の発展段階に合致した商品ではなかった。北汽福田が導入しようとした三菱からの後輪四輪の軽トラックの技術は、そのままでは中国の技術の発展段階に対して高すぎるもので、これを消化する必要があったことは前に述べた。

北汽摩の四輪駆動車は既存の市場を持っていたが、それに甘んじ、他の製品に対する取り組みがうまく行かなかった。北汽摩はいまだに国有企業で株式化しておらず、いわゆる従来形の国有企業の弱点、かつての中央政府直属企業の弱点がいまだに克服できていない。北京ジープの経営問題は、親会社がAMCからダイムラー・クライスラーに変わり、北京に拠点を持つにもかかわらずあまり本格的な取り組みが出来ていない点にあるように思われる。

(2) 内包的拡大と外延的拡大

北汽福田の場合、農用車・自動車の生産拠点は全国に3カ所あり、それぞれプレスライン、溶接ライン、塗装ラインを基本的に持っている。しかしユニット部品などは基本的に外製化し、それを組み合わせて車を製造している。農用車製造はこのような水準にある。

中国には汎用的な部品が多く、設備を限定して、一つの拠点を拡大することに合理

性があるように思われる。しかし地方の赤字企業を合併して外延的に拡大していくケースが多い。地域外に新たな生産拠点を立ち上げることはむずかしく、地方の敷地や設備ごと吸収合併し、そこに経営陣を送り込むというのが、中国の通常の企業拡大の方法である。広域的な製品展開はできるが、生産拠点の広域展開はなかなか難しい。そういう意味で、冒頭に述べたように独立的な属地的経済システムは壁として残っている。地方の党組織との関係もある。北汽福田は地方の数箇所に拠点を設けたが、それぞれの拠点で、党組織との関係で問題を抱えている。外延的な拡大で地域に拠点を持てるのはメリットかもしれないが、それに伴う障壁も存在するのである。

最後に四輪農用車業界 2 位の福建竜馬の経営破綻について補足し、結びとしたい。実はこの会社は先日調べたところ、すでに経営破綻していた。もともと福建省の会社であったが、農用車に進出し、生産を拡大するために、地方の製茶工場を合併し、その敷地を工場にしていた。また自動車製造のライセンスを得るために福建省の自動車メーカーを合併したが、合併した企業の従業員を丸抱えしたため、経営の負担になった。地方企業の合併では、このように逆の効果をもたらすケースもある。

今回採り上げた北汽福田のケースは、ほとんど破綻しかかった企業が制度改革に乗り、あるいは親会社から技術を導入し、さらに株式化して、短期間に拡張していくといった驚くべき事業発展の事例である。北汽福田は中国ではテレビ宣伝もよく出しており、だれもが知っていて、調査の際にも情報は得やすかった。成功した事例の典型だと思われる。

参考文献

- ・石川滋,1990,『開発経済学の基本問題』岩波書店
- ・小島麗逸,1975,『中国の経済と技術』勁草書房
- ・田嶋俊雄,1991,「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3月)
- ・,1996,「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」(『アジア経済』第37巻第7・8号)
- ・,2000,「中国の財政金融制度改革 属地的経済システムの形成と変容」(毛里和子編集代表『現代中国の構造と変動』第5巻、東京大学出版会)
- ・江小涓等著,1999,『中国体制転軌中の増長、績効と産業組織変化 对中国若干行業的実証研究』上海；上海三聯書店・上海人民出版社 (Jiang Xiaojuan(ed), 2001, *China's Industries in Transition: Organizational Change, Efficiency Gains, and Growth Dynamics*, New York: Nova Science Publishers, Inc)
- ・林毅夫・蔡昉・李周,1995,『中国的奇跡：発展戦略と経済改革』香港中文大学(渡辺利夫監訳『中国の経済発展』日本評論社、1997年)
- ・沈立人、戴園晨,1990,「我国<諸侯経済>的形成及其弊害」『経済研究』1990年第3期
- ・Donnithorne, A,1972, "China's Cellular Economy: Some Economic Trends Since The Cultural Revolution," *China Quarterly*, No.52
- ・Oi, Jean C,1992, "Fiscal Reform and the Economic Foundations of Local State Corporatism in China", *World Politics*, Vol.45, No.1
- ・Skinner, G. William, 1964, 1965, "Marketing and Social Structure in Rural China", *The Journal of Asian Studies*, Vol.24, No.1, 2, 3. (G.W.スキナー著；今

井清一[ほか]訳『中国農村の市場・社会構造』、法律文化社、1979年)

<記録：飯窪秀樹>