

第 3 章

企業の参入と統合

－自動車産業の例を中心に－

丸川 知雄

要約：中国の各産業には概して非常に多数の企業が参入している。自動車産業の例に見られるように、中国政府は「過剰な」企業を整理しようと企業間の統合の推進してきた。そのため過去には企業自身の経営戦略に基づかない「受動的」な企業グループ化が多かった。しかし、最近では企業の経営戦略を実現するために行われる統合も増えている。中国企業に典型的なのは戦略的資産を獲得するために行われる企業合併であり、独立したメーカーとして存立するための基礎的条件を得るためのものから、技術的なボトルネックを解決するために戦略的に重要な部品等を作る企業を垂直統合するものもある。さらに、ごく少数ではあるが、寡占企業間の競争を有利にするための統合も見られる。

キーワード：参入、M&A、統合、合併、自動車産業

1. はじめに

中国の多くの産業に見られる共通の特徴として参入している企業の数が非常に多いことが挙げられる。例えば、中国の自動車産業の場合、1990 年の時点で生産台数は 50 万 9000 台しかなかったにもかかわらず、完成車生産に従事する企業は 134 社もあった（丸川 1994）。携帯電話産業では外資系も含めたブランドメーカーが 70 社、さらに無名メーカーが少なくとも数百社はある。こうした状況が発生する要因として、参入する企業側の要因と、参入される産業側の要因とに分けて考えてみることができる。参入する側の要因とは、起業や多角化により利潤の機会をうかがう大勢の企業家（予備軍）の存在や、自らも企業に投資して産業振興に積極的に関わる地方政府の存在が挙げられる。一方、いつでもどの産業も活発な参入の対象になるわけではないから、参入が活発な産業では、参入を容易にする何

らかの条件があるはずである。その点を本稿では第2節で論じる。さらに、多数の企業の参入が起こった後、さらなる参入が続くのか、それとも企業間の統合が進むのかはそれぞれの産業の状況によって異なってくる。また、統合が進む際に、単なる水平統合なのか、それとも垂直統合を伴うのかという点も産業によって異なってくる。第3節以下では、特に自動車産業の事例に基づき、企業間の統合へ向かう際の産業の変化について考察する。

2. 中国のさまざまな産業で参入企業数が多い理由

なぜ中国では各産業の参入企業数が多いのであろうか。多数の企業の参入を可能にする産業の側の条件として以下の3点が挙げられる。

第一に、国土が広大であるため、輸送コストが高い産業分野には参入が進みやすい。例えば、中国にかつてビールメーカーが地方ごとに800社以上も存在したことはビールの単価に比べて輸送コストが高いことで説明できる。また、かつて6000社を超えるセメントメーカーがあったことも輸送コストの高さで説明できる。しかし、ビール産業では1999年以降、企業買収を通じて急速に寡占化が進んだことは、もはや輸送コスト以外の要因、すなわち製品差別化や広告・ブランドによる参入障壁が重要になっていることを示している(黄2008)。セメント産業でも、1990年代末以降、企業買収を通じた寡占化が起こっているのは、セメント生産に規模の経済性が存在するため、不況になると稼働率を下げるよりも、稼働率を高く保つために市場のカバー範囲を広げようとして市場争奪戦が激しくなるからだと説明されている(堀井2010)。

第二に、地方政府が産業振興に積極的に関与しており、傘下企業に対して「地方保護主義」ともいえるような方策を通じて市場を確保させたり、傘下企業が経営危機に陥ったときに救いの手を差し伸べることが挙げられる。地方政府が製品やサービスの購買者として、あるいは市場流通の規制者として人為的な市場の分断(加藤1996)を作り出せば、分断された市場の囲いのなかでしか生存できないような企業の参入を可能にする。

第三に、企業の参入を容易にするような技術的な変化が世界的に、あるいは特に中国を舞台に起こっていることである。例えば、パソコンにおいては、インテルのCPU、マイクロソフトのOSが事実上の業界標準に近いものになったことで、誰でもこれらを買ってきて組み立てれば市場に受け入れられる製品が作れるようになり、既存のパソコンメーカーが本質的な製品差別化を行う余地が非常に狭くなった。携帯電話ではこれまでは各メーカー、日本の場合は各通信業者ごとにOSが異なっていたが、2010年後半以降、日本市場でも市場シェアの半分程度を占めるに至ったスマートフォンではグーグルの 안드로이드 という共通のOSを利用している。こうなるとこれまで独自にOSを開発した経験のない新規企業でも比較的容易にスマートフォンを作ることができるため、新規参入企業に対する参入障壁は低くなる。さらに中国では携帯電話の基幹部品であるベースバンドICにおいて、

メディアテックが OS やアプリケーションソフトまでパッケージした IC を発売したことで携帯電話への参入障壁がきわめて低くなり、多数の新規メーカーが参入したり、自動車では三菱自動車が中国で生産するエンジンを購入して自動車を組み立てる企業が多数現れるなど、技術的難度の高い基幹部品が使いやすい形で手に入るようになるケースが他国よりも多く見られ、技術的な参入障壁の低下がいつそう広範に見られる（丸川 2007）。

以上の 3 つの条件のうち、一つ以上の条件が備わっている産業においては活発な参入が起こると言えそうである。では活発な参入が起きたのち、それらの企業がどれほどの持続性を持つのか、競争のなかで業界の構造はどう変化するのか、以下ではそうした問題を自動車産業の事例によって検討する。

3. 参入と退出

中国の自動車産業に関しては 1980 年代から今日まで『中国汽車工業年鑑』という詳細な資料が毎年刊行されており、そこでは年間一桁しか自動車を生産していないメーカーも含めてすべての自動車メーカーの情報が網羅されている。自動車産業は中国の産業のなかで、主要企業だけでなく限界的な企業に至るまですべてのメーカーの情報が得られる数少ない産業である。我々は『中国汽車工業年鑑』を編纂している中国汽車技術研究中心から個票データの提供を受け、それをもとに自動車産業の産業組織を詳細に分析する。

まず、中国には自動車メーカーは何社あるのか調べてみよう。『中国汽車工業年鑑』では 2009 年の自動車メーカー数は 115 社で、1998 年の 119 社から年に 1～2 社程度の増減は伴いながらもほぼ横ばいという数字を示している。しかし、中国汽車技術研究中心から提供されたデータによって実際に自動車生産を 1 台以上行っている企業を数えてみると表 1 の通り 2009 年には 146 社にも上り、毎年の増減もかなり多い。ちなみに、「自動車メーカー」とは自動車のシャシーおよび完成車を製造している企業を指す¹。また中国の自動車産業では企業どうしが何層にもわたる資本関係を築き上げており、親会社だけを自動車メーカーと見なして 1 社と数えるのか、子会社、孫会社に至るまですべて独立の自動車メーカーと見なして数えるのかによって自動車メーカー数は大きく異なる。中国の自動車企業グループはグループ全体の経営の統一性に欠けているケースが多く、実際には独立したメーカーの寄せ集めであり、グループ内の企業どうしが競合するケースも多い。従って、表 1 では子会社、孫会社に至るまで法人格を持っている会社はすべて独立の自動車メーカーとして数えている²。他方、企業グループの親会社で純粋持株会社に近いものは自動車メーカーと

¹ 自動車メーカーのほかに、シャシーを自動車メーカーから購入してバスや特装車を作る車体メーカー（中国語では「改装汽車生産企業」）が 2009 年時点で 575 社ある。なお日本にも車体メーカーは 167 社（日本自動車車体工業会の正会員の数）ある。

² この数え方を日本に当てはめれば、トヨタの関連会社でトヨタ車の生産を行っている関東自動車工業株式会社やトヨタ自動車九州株式会社なども独立の自動車メーカーとしてカ

してカウントしていない。

表 1 中国の自動車メーカー数

表1 中国の自動車メーカー数														(社)
	2001年		2003年		2005年		2006年		2007年		2008年		2009年	
	企業数	うち赤字企業	企業数	うち赤字企業	企業数	うち赤字企業	企業数	うち赤字企業	企業数	うち赤字企業	企業数	うち赤字企業	企業数	うち赤字企業
100台以下	15	12	13	7	7	4	7	5	8	3	6	2	6	3
101-1000台	38	21	34	14	32	17	28	17	22	10	19	11	14	7
1001-5000台	30	13	33	15	32	19	25	11	29	10	28	8	28	11
5001-10000台	18	8	13	4	12	5	13	3	8	4	12	5	13	5
10001-50000台	15	2	23	2	32	7	37	8	44	9	41	10	31	5
50001-100000台	11	2	10	0	9	2	15	0	8	1	12	2	12	3
100001-200000台	4	0	9	1	13	4	10	2	17	2	18	1	17	3
20万台以上	4	0	7	0	10	1	18	0	19	0	18	0	25	2
平均(台)	20095		37471		51634		69159		70107		80684		97653	
合計	135	58	142	43	147	59	153	46	155	39	154	39	146	39
(出所) 中国汽⾳技術研究センターのデータに基づき筆者計算														

企業数の推移を見ると、2001 年の時点ですでに 135 社も自動車メーカーがあったのに、その後 2006 年まではかなりの新規参入があったことがわかる。また、2001 年のデータを見ると、年間生産台数が 1 万台以下の場合は赤字企業の割合が高く、1 万台以上の場合は低くなっている。つまり小規模な企業は概して経営状況は悪い。

しかし、2001 年の段階で全体の 4 割以上に当たる 58 社も赤字企業があったのに、その後企業数は減るどころかむしろ増えている。平均生産台数の増加から推測できるように、自動車メーカーは赤字だから退出するよりも、むしろ黒字になる規模にまで生産を拡大することで苦境の打開を図った。この背景には中国の自動車販売台数が 2001 年の 239 万台から 2003 年の 457 万台へと急拡大したことが挙げられる。市場が 2 年間で約 2 倍に急拡大するなかで赤字企業が退出せずに、むしろ規模拡大によって黒字転換を図ることが可能になったのである。

表 1 では企業の総数の推移しかわからないので、個々の企業の生産台数を追うことで毎年の参入・退出企業数を調べたのが表 2 である。これによれば 2001 年から 2003 年の間に 14 社が退出し、31 社が新規参入した。なお、この新規参入のなかには、例えば自動車メーカーが分工場を法人化したようなケースは含まない。また、自動車メーカーが 1 年度目には親会社と子会社をまとめて生産台数を報告し、2 年度目には別々に報告した場合、データだけ見ると 2 年度目に子会社が新規参入したように見えるし、さらに 3 年度目にはまた合算して報告したら、子会社が退出したように見えるが、そういう場合は参入・退出とは見なさず、表 2 では恒久的に生産をとりやめたと見なせる場合のみ退出に数えている。本来ならば表 2 での参入から退出を引いた数が表 1 の企業数の増加に等しいはずだが、以上のようにデータを解釈しているため、実際には両者は一致しない。

ウントされることになる。

表 2 自動車メーカーの参入・退出数

表2 自動車メーカーの参入・退出企業数						(社)
	2001年→ 2003年	2003年→ 2005年	2005年→ 2006年	2006年→ 2007年	2007年→ 2008年	2008年→ 2009年
退出	14	22	13	6	12	7
赤字	10	14	7	4	8	4
黒字	2	7	3	2	3	1
不明	2	1	3	0	1	2
参入	31	20	10	8	6	10
(出所)表1と同じ						

2001年には赤字企業は58社あったが、そのうち2003年までに退出した企業は10社、2003年には赤字企業が43社あったが、そのうち2005年までに退出した企業は14社であり、多くの赤字企業は踏みとどまっていることがわかる。

まとめれば、市場全体のパイが拡大しているため、赤字企業も経営規模の拡大によって黒字に転換する希望があること、また赤字経営でも多くの企業が退出せずに踏みとどまっていることが自動車産業への参入企業数が多い理由であると言える。第2節で挙げた企業の参入を多くする三つの要因のうち、第一の輸送コストは、自動車は商品そのものが輸送手段であるため³、それが企業の参入数を増やす要因にはなるとは考えられない。第二の地方政府の関与については、常時約3分の1の企業が赤字経営にも関わらず存続していることからみて、参入企業数を増やす要因として働いていることが想像できる。第三の参入を容易にする技術変化について言えば、丸川（2007）で指摘したように、中国にはエンジン専業メーカーが数多くあり、そうした企業からエンジンを購入してきて自動車を組み立てる自動車メーカーが数多い。エンジンの生産は資本集約的であり、技術的ハードルも高く、一般にはエンジンの存在が自動車産業への参入障壁となっているが、中国ではエンジンが容易に入手できるという環境があるため、自動車生産への参入が比較的容易である。

4. 企業が赤字になる理由

表1から、生産規模が小さいと自動車メーカーの経営状況が悪い傾向があるように見える。そうした傾向が本当にあるのかどうか、各メーカーの総資産利潤率を被説明変数とする回帰分析を行った。説明変数には、各メーカーの生産台数のほか、各メーカーがどのよ

³ 近年は乗用車や軽ワゴンの場合は専用の輸送車によって市場まで輸送されることが多いが、1990年代初め頃まではトラックのみならず乗用車も工場から商品自体が走っていくことで購入者の近くへ届けられることが多かった。

うなタイプの自動車を作っているのかを示すダミー変数を5つ用いている。それは自動車産業のセグメントによって競争の状況が大きく異なるからである。

まず小型トラックは1970年代に中国国内で技術移転が行われたことで同じモデルを生産するメーカーが多数生まれ、それ以来よく似たモデルを多数のメーカーが作っていることから競争が激しいと見られる（田島 2003）。そのため、小型トラックメーカーは生産規模が大きい割に利益率が低いと予想される。また、軽ワゴン⁴も1980年代にダイハツやスズキからの技術移転が各地のメーカーに対して行われた結果、同種のモデルを製造する企業どうしが激しい競争を展開しており、やはり利益率が低いと予想される。一方、中型トラックは1980年代から第一汽車と東風汽車の2社寡占で、大型トラックも参入企業数が少ない。乗用車は参入企業数が多いが、ブランドやデザインによる差別化が行われている。こうしたことからこれらの市場では小型トラックや軽ワゴンにおけるような同質化された製品どうしの激しい競争は起きていないと見られる。

こうした観点から総資産利潤率に関する回帰分析を行った結果を表3に示す。予想通り生産台数が小さい企業の方が利潤率が有意に低い。また2001年は予想通り小型トラックと軽ワゴンを生産する企業の利潤率が有意に低い。一方、2009年は軽ワゴンメーカーの利潤率が有意に低いが、小型トラックはそれほど低いわけではない。次項で見るような近年の水平統合の進展により、小型トラック業界の競争の状況が変化したことが影響しているのではないかと考えられる。

表3 自動車メーカーの損益状況に関する回帰分析

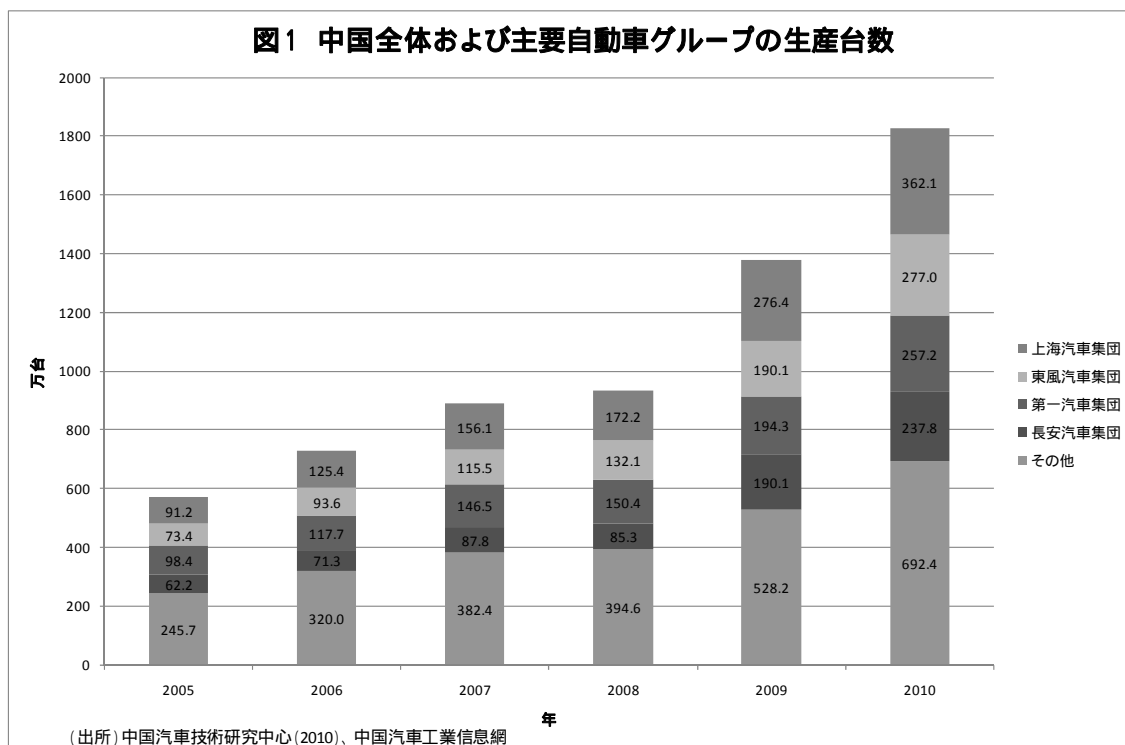
表3 自動車メーカーの損益状況に関する回帰分析						
	2001年			2009年		
	係数	t		係数	t	
定数	0.013	1.03		0.019	1.47	
生産台数	1.07E-06	4.45	***	2.74E-07	5.02	***
生産ダミー (あり=1)						
大型トラック	0.0017	0.07		-0.043	-2.15	**
中型トラック	0.021	0.77		0.025	0.99	
小型トラック	-0.059	-3.44	***	-0.015	-0.79	
軽ワゴン	-0.13	-3.61	***	-0.11	-4.39	***
乗用車	-0.026	-0.84		0.0073	0.34	
観測数	133			136		
修正済R ²	0.20			0.29		
F値	6.43			10.00		
被説明変数は総資産利潤率						
(出所)表1と同じ。						

⁴ ここで軽ワゴンというのは、中国では「微型客車」「交叉乗用車」と呼ばれるジャンルの自動車で、車体はダイハツのハイゼットやスズキのエブリイなどと同じだが、エンジンは排気量1リットル前後のものを装備していることが多い。

5. 水平統合の進展

表1で見たように数多くの限界的な自動車メーカーが存在し、常に3分の1前後の企業が赤字という状況のなかでは、企業の合併や買収が頻繁に発生すると予測される。しかも中国の自動車産業に関しては、政府が1994年の「自動車工業産業政策」のなかで「自動車メーカーが資産の合併や買収、出資関係などの形式を通じて部門や地域の境を越えて企業グループを形成することを奨励する」と言明したり、2004年の「自動車産業発展政策」のなかでも「競争の中でいくつかの大型自動車企業グループを形成し、2010年には世界のトップ500社に入れるように努力する」「市場シェアが15%以上の企業グループは単独で集団発展計画を報告できる」というように、大型企業グループを中心とした業界再編を強く奨励してきた。さらに、2009年3月に国務院弁公庁が公布した「自動車産業の調整・振興計画」では、「第一汽車集団、東風汽車集団、上海汽車集団、長安汽車集団といった大型自動車メーカーが全国の範囲で合併・再編を行うことを奨励する。北京汽車、広州汽車、奇瑞汽車、重型汽車などの自動車メーカーが地域的な合併・再編を行うことを支持する」と、具体的な企業名まで例示して、業界の再編を推進する方針を示した。

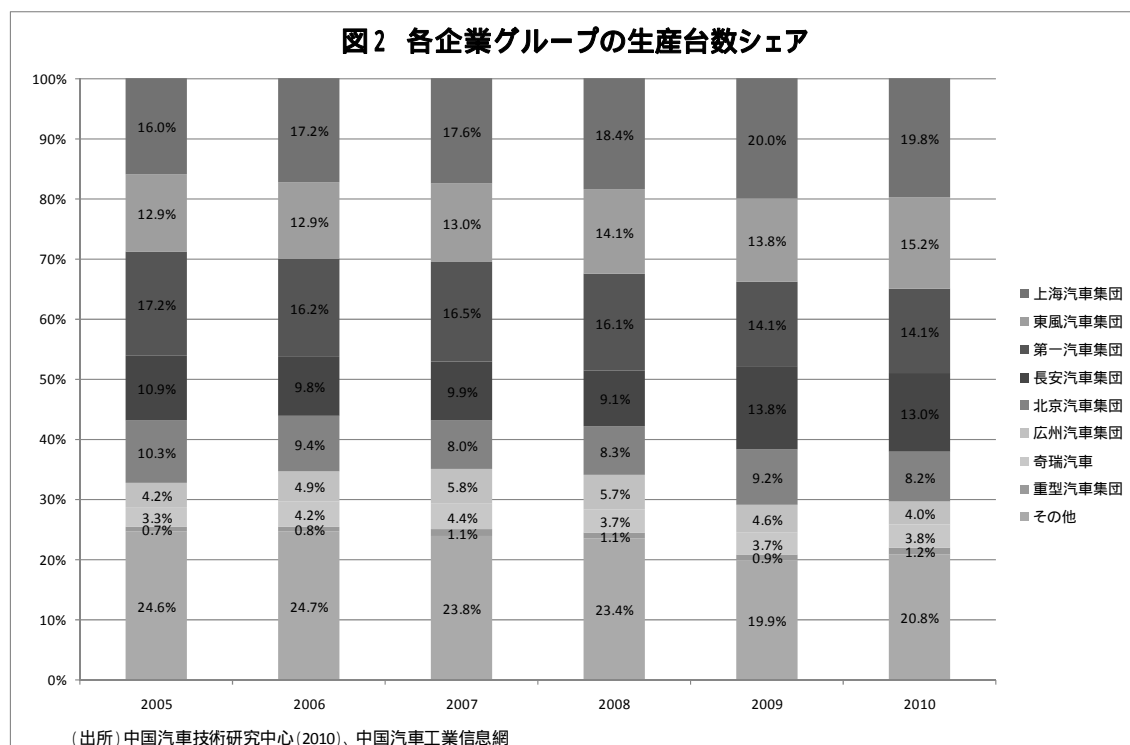
図1 中国全体および主要自動車グループの生産台数



こうした政府の強い後押しのもと、上記で名が上がっている4大グループと4小グルー

プにかなりの自動車メーカーが加入するようになった。図1に見るように、4大グループのいずれもが生産規模を急速に拡大している。4大グループが中国の自動車生産台数全体に占めるシェアは2005年の57%から2010年の62%へ緩やかに拡大し、これに4小グループを加えたシェアも75%から79%へ拡大している（図2）。とりわけトップの上海汽車集団の2010年の自動車生産台数362万台は世界第6位のホンダ（同364万台）に肉薄する規模に達している。だが、世界の自動車業界関係者のなかで上海汽車集団を世界第7位の自動車メーカーだと見なす人はいない。それは自動車企業グループが形成される理由が、世界の有力な自動車メーカー各社とは大きく異なっているからである。次項では、中国最大の自動車企業グループである上海汽車集団の例に即して見てみよう。

図2 各企業グループの生産台数シェア



(出所) 中国自動車研究中心（2010）、中国自動車工業信息网

6. 企業グループが形成される論理

上海汽車集団の母体は1958年に乗用車の生産を始めた上海汽車製造廠である（中国自動車工業史編審委員会 1996）。この企業はピーク時でも年間1万台ほどの自動車を生産した程度の小規模な自動車メーカーであったが、中国政府の自動車産業を管轄する官庁には、第一汽車集団、東風汽車集団に次ぐポジションにある国有自動車メーカーとして重視されて

いた。

1970年代末の改革開放政策の後、中国の乗用車生産の近代化を図るため、中央政府は上海汽車製造廠を外国の有力な自動車メーカーとの合弁企業にして技術水準の向上を目指す方針を固め、GM、フォード、日産など7社と交渉した結果、フォルクスワーゲン(VW)がこの呼びかけに呼応し、1984年の合弁契約締結に至った。

その後も中国市場への参入を希望する外国の自動車メーカーが現れると、中国政府は中国の既存の国有自動車メーカーのいずれかと外資側50%以内の合弁企業を設立することを義務づけた。中国の自動車メーカーのなかで合弁相手になりそうな実力を持った企業は第一汽車、東風汽車、上海汽車など少数であったから、中国に参入してくる世界の自動車メーカーもこれらと合弁を設立した結果、主要な国有自動車メーカーはいずれも多く外国自動車メーカーとの合弁企業を傘下に持つ「企業グループ」に「成長」したのである。

上海汽車集団の場合、VWのほか、GM、ボルボ（バス）との合弁企業を抱えている。第一汽車集団はトヨタ、VW、ダイハツ（但し2009年にダイハツが撤退）との合弁企業を抱えていたし、東風汽車集団は日産、PSA（シトロエン）、ホンダ、現代起亜の4社とそれぞれ乗用車を生産する合弁企業を持っている。さらに広州汽車集団はトヨタ、ホンダ、日野に加え、2009年にはフィアットと合弁会社の設立に合意した。北京汽車集団は中国の自動車業界では最初の外国との合弁企業になる北京ジープを1983年にアメリカン・モーターズと設立したが、その後アメリカン・モーターズがクライスラーに吸収され、クライスラーがダイムラーと合併するなどの変遷を経て、北京ジープは現在はダイムラーとの合弁企業になっている。北京汽車集団の傘下には他に現代自動車との合弁企業もある。長安汽車集団はフォードとマツダとの合弁企業、およびスズキとの合弁企業を有する。

以上のように、中国の自動車企業グループは、中国市場への参入を希望する世界の自動車メーカーに、中国の既存自動車メーカーがいわば中国で事業を行う権利を与えるという形で拡大してきた。つまり、中国の自動車メーカーが自らの経営戦略を実現するために形成してきたのではなく、中国進出のために誰かと組むことを余儀なくされている外国の自動車メーカーの要請に基づいて受動的に形成されてきたのである。

表 4 上海汽車集団の構成

表4 上海汽車集団の構成			
企業名	出資比率	生産台数	比率
上海汽車集団		3,620,653	100.0%
上汽通用五菱汽車股份有限公司	上海汽車50.1%、GM34%、柳州汽車15.9%	1,252,888	34.6%
上海大衆汽車有限公司	上海汽車50%、VW50%	1,017,249	28.1%
上海通用汽車有限公司	上海汽車51%、GM49%	513,180	14.2%
上海通用東岳汽車有限公司	上海GM50%、上海汽車25%、GM25%	278,043	7.7%
上海通用(瀋陽)北盛汽車有限公司	上海GM50%、上海汽車25%、GM25%	246,905	6.8%
上海汽車股份有限公司		103,880	2.9%
南京汽車集団有限公司		167,872	4.6%
上汽イベコ紅岩商用車有限公司	上汽イベコ商用車投資有限公司67%、重慶重型汽車33%	34,494	1.0%
上海申沃客車有限公司	上海汽車50%、ボルボ50%	3,099	0.1%
上海匯衆汽車製造有限公司		3,043	0.1%
(出所) 中国汽車工業信息网ほかのデータから筆者作成			

(出所) 中国汽車工業信息网ほかのデータから筆者作成

中国の自動車企業グループが実質的には外国自動車メーカーに中国で事業を行う権利を与えるために存在していることは表4に示した上海自動車集団の内部構成を見ても明らかである。中国最大の自動車企業グループといっても、2010年の生産台数362万台のうち実に92%までがGMやVWなど外国の自動車メーカーとの合弁会社によるものである。上海汽車集団が生産台数の割にホンダに肉薄する有力な自動車メーカーとは見なされないのはこのような事情があるからである。

企業グループが形成される理由が受動的なものであるため、企業グループ内のシナジーを追求することはほとんど行われていない。一般に、他の自動車メーカーへの資本参加を通じてグループの規模の拡大を図るという戦略はかつてのフォードやGMなど世界の有力自動車メーカーの多くが採用している。グループの規模を拡大する目的は、自社が弱い市場で高いシェアを持つ企業を傘下に入れることで市場のカバレッジを広めること、提携先

への委託生産を行って製品のラインアップを広げること、共通のプラットフォームを利用し複数のブランドのモデルを開発することで製品開発の効率化を図ることなどが挙げられる。しかし、中国の自動車企業グループのなかではこうしたシナジーの追求は行われていない。

中国への進出を希望する外国自動車メーカーの多さに比べて、それらの受け皿となりうる中国側の自動車メーカーが少なかったため、上述のように一つの中国企業と複数の外国自動車メーカーとが合併を組む結果となっているが、外国自動車メーカー側は合併相手を通じて自社の情報が別の外国自動車メーカーへ流れることを強く警戒している。さらに、合併事業を通じて合併相手の中国企業が技術やノウハウを吸収し、自社のライバルに育つことも警戒している。おそらく外国の自動車メーカーが中国市場に参入するために中国の自動車メーカーと合併事業を行う際には、そうした技術流出を防ぐための措置が講じられていると思われる。

もともと中国政府が、中国へ進出する外国自動車メーカーに対して単独出資、あるいは外資側多数出資による進出を認めてこなかったのは、合併事業を通じて中国側へ技術やノウハウの移転が進み、いずれは中国の自動車メーカーが独立した力を持った企業として成長することを期待していたからである。しかし、現実には合併企業を抱えた中国の自動車メーカーが、合併とは別に「自主ブランド」の乗用車を開発する動きは概して鈍く、また開発した場合でも市場で余り成功していない。むしろ、中国政府から異端視されてきた新興自動車メーカーの奇瑞汽車、吉利汽車、比亞迪(BYD)が「自主ブランド」の乗用車を販売して中国市場でトップ 10 に入る活躍を見せている。

こうして新興自動車メーカーが予想外の躍進を見せたことで、これまで手厚く保護されてきた国有自動車メーカーに対して、政府や世論から厳しい視線が注がれるようになった。自動車産業に対する政策においても、以前より増して中国の自動車メーカーには「自主ブランド」「自主技術」を発展させることが強く求められるようになってきている。こうした政策や世論の変化に応じて、中国の自動車メーカーのグループ化もこれまでのような「受動的」なものから、より「能動的」なものへと変化している。そうしたグループ化の一つのパターンが次項で取り上げる「戦略的資産を獲得するための合併」である。

7. 戦略的資産を獲得するための合併

近年中国の自動車メーカーは自らの経営戦略を実現する手段として M&A を活発に行うようになった。上海汽車集団の場合、2004 年に韓国第 4 位の自動車メーカー、双龍自動車の株式の 51.16%を取得したのが能動的に行った M&A の最初のケースである。その目的は乗用車生産に実績のある双龍自動車の買収によって技術資産を吸収し、上海汽車集団の「自主ブランド」の自動車の生産に役立てようと考えたのであろう。しかし、もともと経営状況が悪かった双龍自動車は合併後にさらに苦境に陥り、労働争議も激しくなり、上海汽車

集団が自社の戦略のために同社を有効活用するどころではなくなった。結局上海汽車は双龍自動車を手放すに至った。

上海汽車はまた BMW が手放したイギリスの老舗自動車メーカー、MG ローバーの買収を狙った。だがローバーをめぐるには南京汽車も買収に名乗りを上げ、両者の争奪戦の挙げ句、結局南京汽車が 2005 年に MG ローバーの自動車工場、エンジン工場、および商標権や技術などの無形資産を総額 5300 万ポンドで購入した。一方、上海汽車は MG ローバーの乗用車とエンジンの設計図を 6700 万ポンドで購入した。この技術資産をもとに、南京汽車は MG のブランドを使った乗用車「南京名爵 (MG)」を、また上海汽車は 2007 年初頭に「自主ブランド」の乗用車「荣威 (Roewe) 750」を発売した。上海汽車集団にとって自主ブランドの乗用車は 1991 年に生産を停止した「上海」以来 16 年ぶりである。中国の自動車メーカー 2 社がほぼ同時に中国市場向けに「ローバーもどき」の乗用車を発売したのである。

MG ローバーをめぐるにはその後さらに大きな展開があった。2007 年 12 月に上海汽車集団がローバーの買収を争った相手である南京汽車を合併したのである。具体的には上海汽車集団が南京汽車集団の親会社である躍進汽車の自動車や部品の生産に関わる資産を 20 億 9500 万元を出資して購入する一方、躍進汽車は上海汽車の株式を 3 億 2000 万株保有する提携関係を結んだ。南京汽車は 1960 年代に設立された伝統ある自動車メーカーの一つで、特に小型トラックの分野では最有力メーカーの一つであったが、小型バスへの進出を狙ってイベコと設立した合弁会社や、乗用車への進出を目指してフィアットと設立した合弁会社はいずれも業績が芳しくなく、苦しい経営が続いていた。そうした状況を打開することを狙って MG ローバーを買収したが、南京汽車がローバーの工場を南京に移転して乗用車の生産を始めたばかりの時に上海汽車集団への吸収合併が決まったのは中央政府からの強い働きかけがあったためである⁵。老舗の自動車メーカー 2 社がほぼ同時に外国メーカーの技術資産を利用して「ローバーもどき」の自動車を発売するという安易な道を探ろうとした姿を見て政府が「うち一社の存在は余計だ」との考えを強めたのだと思われる。

ただ、南京汽車が加わることで上海汽車集団の生産規模は 2010 年に 17 万台ほど底上げされたものの、南京汽車は合併された後も赤字経営が続いており、業績の面ではむしろ上海汽車集団の足を引っ張っている。表 4 で見た上海汽車集団の生産台数のうち、外国自動車メーカーとの合弁企業以外で生産している部分が 27 万台あるが、うち 16 万台は上海汽車と南京汽車が生産する「ローバーもどき」の乗用車である。MG ローバーという戦略的資産を獲得したことが上海汽車集団が独立した自動車メーカーであるという格好を繕う上で重要な意味を持っていたことがわかる。

上海汽車集団が最近行った企業統合のうち、傘下の合弁会社、上海通用汽车有限公司 (上

⁵ 『経済参考報』2008 年 4 月 23 日。

海 GM) の株式の過半数を取得したことも注目される。すなわち、2010 年 2 月に、上海汽車は子会社の上汽香港を通じて GM 中国が保有していた上海通用汽車有限公司(上海 GM) の株式の 1%を買収した。これにより、従来上海汽車と GM が 50%ずつ出資する合弁会社であった上海 GM の所有比率は、上海汽車 51%対 GM49%となり、取締役の数も従来は半々だったのが、上海汽車側 6 人に対して GM 側 5 人という構成になった。おそらく GM 本社が苦境にあることに乗じて上海汽車側が合弁会社の主導権を取りに来たのだと見られるが、このことは上海汽車集団にとって大きな意味を持つ。表 4 からわかるように、GM との合弁企業による生産は全体の 63%も占めており、上海汽車集団が GM に依存する部分は非常に大きい。上海 GM の株式の過半数を上海汽車集団が保有すれば全部で 4 社ある GM との合弁企業のすべてで上海汽車集団側が多数株主になる。

上海汽車集団以外にも、中国の自動車メーカーが戦略的資産を獲得するために外国の自動車メーカーの資産の一部を買収するケースが増えている⁶。2009 年には北京汽車集団がスウェーデンのサーブから自動車のプラットフォーム 3 種、エンジン 2 機種、トランスミッション 2 機種の技術(知的財産権)を 2 億ドルで買収した。北京汽車集団は傘下に北汽福田という有力なトラックメーカーを抱えているものの、乗用車は現代とダイムラーとの合弁企業にほぼ全面的に依存しており、やはり「自主ブランド」の乗用車を開発しなければならないというプレッシャーを感じていた。

以上のように、これまで外国自動車メーカーとの合弁事業に依存していた国有自動車メーカーが近年外国自動車メーカーに対する M&A を活発化させている。その目的は「自主ブランド」の乗用車の生産を求める政府や世論の圧力のもとで、効率よく自主ブランド車を世に出すことである。要するに独立した自動車メーカーとして市場に参入するための基礎的条件を獲得することを目的とした買収であると言えよう。一方、最初から自主ブランドの乗用車を販売している奇瑞汽車、吉利汽車、比亞迪は、技術的なボトルネックを打開したり、新しい市場を獲得するために外国企業に対する M&A を活発に行っている。

まず吉利汽車は 2009 年にオーストラリアのオートマチック・トランスミッションのメーカーである Drivetrain Systems International (DSI)を買収した。中国の自動車メーカーにとってオートマチック・トランスミッションの開発・生産は難しく、これまで外国の部品メーカーからの輸入に依存してきたが、吉利汽車はこのハードルを M&A によって越えようとした。また、吉利汽車は 2010 年にフォードからスウェーデンの老舗の自動車メーカー、ボルボ・カーズを 18 億ドルで買収した。吉利汽車はボルボ・カーズがスウェーデンやベルギーに持つ工場は保持し、ボルボの世界的なポジションは維持する一方で、中国にボルボの工場を設立することを予定している。先進国市場で自動車を販売するというのは中国の自動車メーカーにとって長年の夢であったが、吉利汽車は M&A によってではあれ、その夢

⁶ 以下の情報は主に中国汽车技術研究中心(2010)に依拠している。

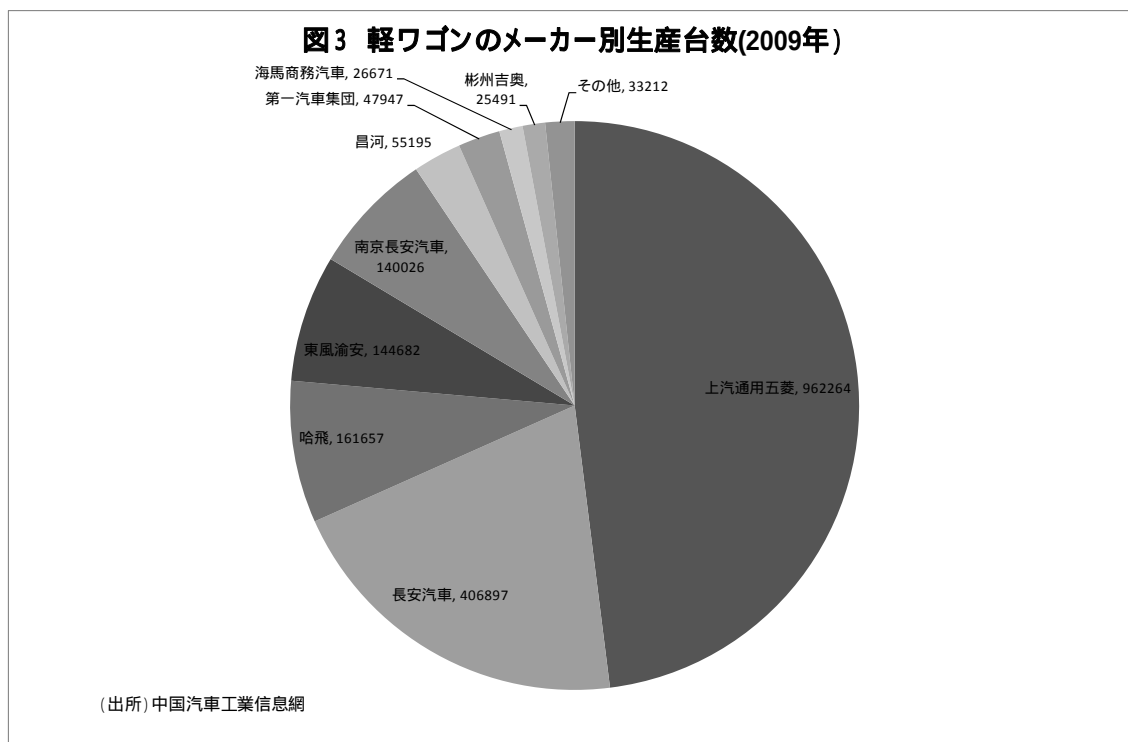
を実現した。おそらく買収によって吉利汽車はボルボの技術やブランド力を吸収し、中国国内での吉利汽車の競争力を高めることを狙っていると見られる。

一方、比亞迪（BYD）は 2010 年に日本の自動車用金型大手のオギハラの館林工場を買収した。オギハラは自動車用金型メーカーとして GM や中国メーカーにも金型販売の実績があり、高い技術力で知られているが、その工場の買収によって BYD は自動車用金型技術の獲得を目指している。BYD は 2008 年には寧波市の IC メーカー、寧波中緯を買収した。その目的は電動自動車やハイブリッド車の駆動モーターを制御するインバーターの中核部品である IGBT（絶縁ゲートバイポーラトランジスタ）を生産することにある。BYD は中国の自動車メーカーのなかで最初にプラグインハイブリッド車の商業生産を始めるなど、新エネルギー自動車の技術開発に力を入れており、その戦略の一環としてこの買収が行われた。

以上のように、吉利汽車と BYD の場合、M&A は経営戦略を展開していく上での技術面でのボトルネックを打開するために重要な部品等を垂直統合する形で行われるケースが多い。一方、上海汽車や北京汽車など従来合併事業に依存してきた国有自動車メーカーの場合、M&A は独立した「自主ブランド」を立ち上げる基礎的条件を得るための手っ取り早い手段として使われており、重要分野を垂直統合する以前の段階にある。

8. 競争制限的な合併

市場経済の世界で企業の統合が行われる一つの動機として、寡占企業間の競争を有利に展開しようというものがある。2011 年 2 月に発表された新日鉄と住友金属の経営統合もそうした動機に基づくものであろう。中国では石油・天然ガスや送配電のように政府の規制によって参入企業数が少なくて寡占的な構造になっている産業を除けば、そもそも寡占が成立しておらず、寡占企業間の競争を有利に運ぶための統合も余り見られない。自動車産業も非常に競争的で、寡占はほとんど成立していない。だが、軽ワゴンは例外で、上汽通用五菱、哈飛、長安汽車、昌河、第一汽車の 5 社が大規模に生産していて、例えば 2003 年にはこの 5 社で市場の 99% を占めていた。5 社の占有率は高いものの、各社の製品はほぼ同質であるため激しい価格競争が展開されている。



そうした業界で2009年11月に大きな動きがあった。長安汽車集團の親会社である中国兵器裝備集團が、中航集團（もともと軍用航空機生産を目的として設立された国有企業を糾合した企業集團）の傘下にある自動車メーカーやエンジンメーカーを統合し、その代わりに長安汽車集團の株式の23%を中航集團に譲渡することになったのである。中航集團の傘下には哈飛と昌河が含まれているため、この合併によって、長安汽車（およびその子会社の南京長安汽車）、哈飛、昌河の軽ワゴンの生産台数は2009年の実績で76万台となって、軽ワゴン業界の38%を占めることになり、業界トップの上汽通用五菱（2009年のシェアは48%）との差をかなり縮めることになる（図3）。軽ワゴン業界での激しい競争状況を考えると、この統合は寡占企業間の競争を有利に運ぶという動機に基づいていると考えられる。もちろん統合された両者が軍事工業系の企業という共通点があり、両者の統合の背後に軍事工業系企業の整理という動機もあった可能性がある。

おわりに

本稿では自動車産業の事例を中心に、中国の産業における企業の参入と退出、そして企業間の統合が進展する論理について考察してきた。中国では活発な参入をもたらす企業家精神の旺盛さや地方政府の産業への投資がある一方、産業側の条件としては輸送コストの高さ、地方政府の関与、参入を容易にする技術変化が重要である。自動車産業の場合は第二、第三の要因が働いている。自動車市場は成長性に富んでおり、そのことが多くの新規参入企業を引き寄せるとともに、赤字の企業が退出よりも規模拡大を選択する要因にもなっている。しかし、経営が苦しい企業が多いため企業間の統合も活発である。

企業間の統合については、これまでは企業自身の経営戦略によって起こるというより、政府の政策や外資の市場参入に伴う「受動的」な企業グループ化が進展してきた。しかし、最近では企業の経営戦略の実現のために行われる統合が増えている。中国企業に典型的なのは戦略的資産を獲得するために行われる企業合併であり、独立したメーカーとして存立するための基礎的条件を得るためのものから、技術的なボトルネックを解決するために戦略的に重要な部品等を作る企業を垂直統合するものもある。さらに、ごく少数ではあるが、寡占企業間の競争を有利にするための統合も見られる。

参考文献

<日本語>

- 加藤弘之 1996『中国の経済発展と市場化——改革・開放時代の検証』名古屋大学出版会
黄孝春 2008「ビール産業の急成長・業界再編と外国資本の役割—経営高度化への課題—」
今井健一・丁可編『中国 産業高度化の潮流』アジア経済研究所
田島俊雄 2003「小型トラック産業—中国的産業組織の形成と変容」田島俊雄・江小涓・丸川知雄『中国の体制転換と産業発展』（社会科学研究所全所的プロジェクト研究 No.6）東京大学社会科学研究所
堀井伸浩 2010「中国セメントメジャーの M&A 戦略——産業特性と市場成果」田島俊雄・朱蔭貴・加島潤編『中国セメント産業の発展——産業組織と構造変化』御茶の水書房
丸川知雄 1994「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
丸川知雄 2007『現代中国の産業』中央公論新社

<中国語>

- 中国汽车工業史編審委員会 1996『中国汽车工業史』人民交通出版社
中国汽车技術研究中心 2010「中国汽车産業重組研究報告」