

奇瑞自動車の競争戦略分析

陳 法 恩^{*1} 古 殿 幸 雄^{*2}

Competitive Strategy Analysis of the Chery Automobile Corporation Limited

Faen Chen^{*1} Yukio Kodono^{*2}

Abstract

The Chinese market is indispensable for the world's automobile enterprises, and they have all strengthened their investment in that market. Therefore, in order to expand their market shares in China, all automobile companies and independent automotive enterprises have implemented a series of management strategies, and, as a result, made the competition in China more intense. However, Chinese automobile enterprises are not known to the outside world.

Therefore, this paper selected the independent automobile company Chery as an example, based on an analysis of the history of the company, using SWOT and five competitive forces (5F) methods. Finally, I would like to put forward four solutions to solve the current problems. Through this paper, We wish we could make contribution to the development of Chinese automobile enterprises in the future.

Key words

Voluntary automobile company, Trust development, Imitation brand
Joint management automobile company, Trust design, SWOT and 5F methods

I. はじめに

世界における自動車の百年の歴史を振り返れば、工業現代化発達国は、常に自動車大国であることがわかる。例えば アメリカ、日本、ドイツ、フランスなどである。自動車産業が巨額の生産額を創出して、他の関連産業も動かしている。自動車産業は工業先進国の経済的指標とみなされて、国家の実力を成長させる上で、非常に重要な役割を果たしている。すなわち、自動車産業は総合的産業であり、国家の総合的産業レベルを反映してい

*1 ちん ほうおん：大阪国際大学大学院経営情報学研究科博士課程〈2012.6.5受理〉

*2 こどの ゆきお：大阪国際大学ビジネス学部教授

る。自動車産業は、国家の経済的成長と社会発展に対して極めて重要である。輸出の増加や外貨備蓄などの国民総生産の創出をはじめとして、交通輸送や軍事などの関連産業を牽引している。

中国自動車産業の発展は、主に次の四段階に分けられると考えられる。

第一段階は、1978年の改革開放以前であり、中国の自動車生産の歴史は、建国の翌年1950年の自動車産業創設準備に始まる。同年、当時のソ連の協力のもとに自動車生産開始の準備がスタートし、1951年に早くも「第一汽車製造廠」(現・中国第一汽車製造公司)の建設事業計画が策定・承認されている[1]。当時、戦後の中国の経済力、工業産業生産能力は、非常に弱かった。そのため、当時は、旧ソ連に頼るしかなかった。その時の「解放牌」という代表的なトラック商標は、広く世間に知れ渡っている。

第二段階は、1978年～2000年の間であり、1978年からの改革開放政策により、中国自動車産業は日進月歩の発展を経て、完全な自動車産業体制を形成した。すなわち、トラックから乗用車までの全車種の展開が行われた。また、中国の自動車産業が計画経済体制から市場経済体制に転換された時期でもあった。この時期の特徴は商用の自動車急速に進められ、商用の自動車製品シリーズが段階的に整って、生産能力が高まった。そして、ある程度の自主開発能力を持つようになった。

市場経済体制と政府経済管理体制の改革により、企業はより自主的に発展し、自主的に経営できるようになった。且つ、大手企業グループが自動車産業の営業への影響力をますます強めてきた。自動車産業企業は、徐々に厳しい計画経済体制の行政管理の束縛から解放された。政府は産業政策によって、自動車産業にマクロな管理をして、海外の技術を導入し、合併経営するなどの方法で、中国自動車産業製品レベルが比較的高くなった。

第三段階は、2001年～2009年の間であり、中国が2001年12月11日にWTOに加入して、中国自動車産業が世界市場規模に入り、生産規模が急速に拡大し、全面的にWTO加盟の世界自動車工業国に挑む時代となった。いわゆる、各外国メーカーの自動車企業が、中国への参入に伴い、中国本土の自主メーカーと合併企業と海外メーカーとの競争時代に突入したのである。

2000年以降、中国での自動車販売台数が世界市場に与える影響が大きくなってきた。2005年では、世界の自動車生産台数に占める中国での販売数は8.6%に留まっていたが、2010年には、世界の自動車生産台数に占める中国での販売台数は24%以上に達した(図1)。

また、中国自動車工業協会によると、2010年の新車販売台数は、前年比32.4%増の1,806万1,900台に達し、過去最高だった2009年通年の販売台数を上回った。米国を上回り4年連続で世界一となるのは確実で、米国のピークだった2000年の約1,740万台も上回り、一国の年間販売台数として史上最多となった[2]。中国の自動車世界自動車産業の重要な構成の一部になって、国家経済の主体になり、同様に国際間に欠くことができない力になっている。したがって今は、中国自動車生産大国から自動車産業強国に向かっていていると言て良いであろう。

これと同時に、自動車産業水準、自主技術開発力および自主ブランドの自動車は、国内

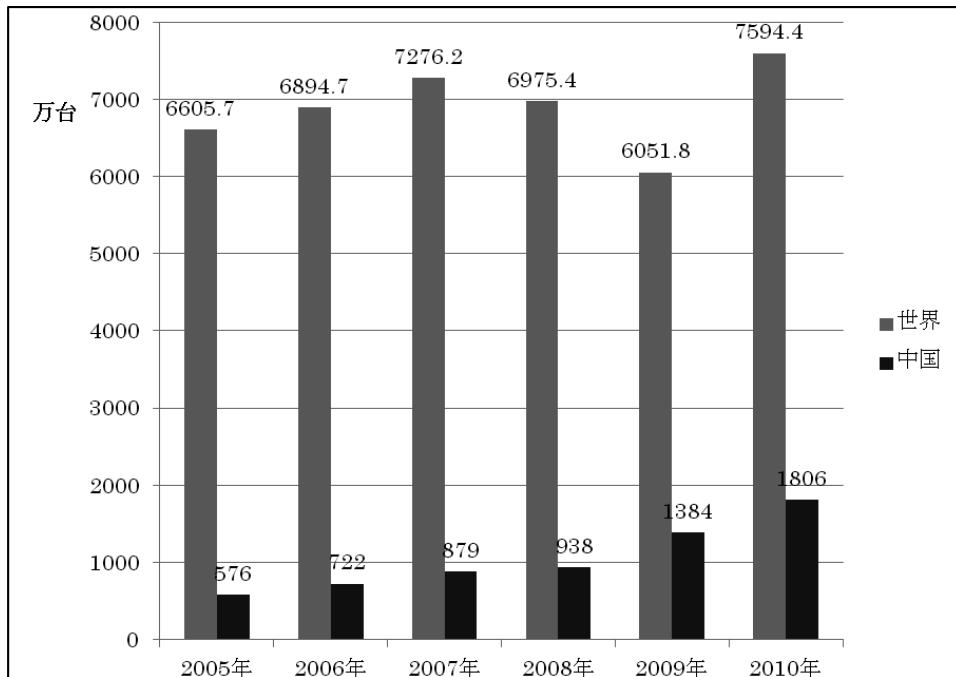


図1 2005年～2010年世界の自動車生産台数と中国の自動車販売台数比較

http://www.marklines.com/ja/statistics/product/regional_sum#asia (2011/05/06アクセス) からのデータを参考に著者が作成。

市場シェアの割合が絶えず高まっている。今後十年に向けて、中国の軽乗用車の需要量は年に30%〔3〕前後増え続け、車を購入する能力のある人が約1.5億人〔3〕増えて、自動車の個人消費は次第に主流になり、自動車が家庭に欠くことができない必需品になるだろう。

2005年、中国自動車の完成車の輸出が初めて輸入台数を超え、2007年の自動車輸出総額は20億ドルから300億ドル超までに増加した〔3〕。自動車の輸出は、最初、品種が単一のトラック車輸出であったが、現在では商用車、乗用車が主要な輸出車となっている。最初の輸出対象国は、発展途上国を主要としていたが、先進国に転向するようになり、単一の製品から資本と技術輸出に転換し、多くの完成車と部品企業が海外で工場を建設し始めた。

第四段階としては、2010年以降に関することである。例えば2010年は、電気自動車元年であると考えられる。

中国経済が著しく発展するとともに、自動車の売上が急速に増加している。また、国際石油価格が非常に高くなる等の理由で石油の調達が非常に難しくなる。そこで、国内で石油に頼りすぎの状況を解消するため、中国政府は2010年6月には、省エネルギー車（ハイブリッド車〔以下、HV〕、プラグイン・ハイブリッド車〔以下、PHV〕、電気自動車〔以下、EV〕など）の普及に向けて、個人の購入支援策を新たに開始した。

省エネ車については、HV やアイドリング・ストップ機構を持つ1.6L 以下の乗用車が主な対象となり、一律3,000元の補助金を支給する。新エネ車はPHV やEV が対象で、上海や長春など5都市と限定しつつ、2012年末までの暫定措置として、PHV は上限5万元、EV は同6万元を支給することにした〔4〕。また、2010年に初めて中国自主メーカー（奇瑞とBYD）が電気自動車を販売し始めた。

中国は地域が広く、政治が安定し、社会経済は繁栄し、工業基礎が相対的であるが比較的よくなり、労働力コストは相対的ではあるが比較的安く、政府の政策により、中国市場が注目され、発展し続けると考えられる。しかし、いろいろな問題も抱えている。

第一に、中国は2001年12月11日にWTO に加入してからまもなく11年目になるが、世界貿易組織の原則により、国がWTO に加入してから、30年間だけ、国からの保護がある。しかし、30年後、政府から一切保護を受けられないという原則である。すなわち、2031年12月11日から世界の商品が中国向けの輸入に対して一切関税しないのである（自動車も含む）。その時、世界の各自動車メーカーが中国市場で激戦になることは必然であろう。

したがって今から十数年後、世界各国の自動車メーカーの本格的参戦により、中国自主自動車メーカーが生き残れるかどうかという問題である。

第二に、今まで各自動車メーカーは主に自動車販売を中心とした競争を展開してきたが、これからは、自動車販売だけではなく、販売した後のアフタサービスの充実も必要になってくるとい問題である。

第三に、自動車の部品の中、一番技術が高い部分はエンジンの製造と考えられる。中国国内の自主自動車メーカーが1990年代から始まり、自動車製造の歴史は非常に短い。ただ20年間の製造経験は、世界の各メーカーとの比較では、技術と経験がまだまだ足りないと考えられている。また、各国が今環境に優しい車、いわばエコカーなどの新エネルギー自動車を研究している。そこで、中国自主自動車メーカーが従来の石油エンジンを開発するより、新エネルギー自動車を開発すべきだと考えている。

Ⅱ．自主自動車企業の概要

2011年の上海自動車ショーでは、初めて中国自主ブランドが、国際ブランドと一緒に登場した。中国における国内自動車産業規模とレベルは、20年前とは比べ物にならない程、変化が非常に大きい。特に2009年から2011年の中国自動車市場が3年間続けて、自動車大国のアメリカを抜いて世界一になっている〔2〕。1978年の改革開放から30年間以上経った中国で自動車を製造する企業においては、合弁自動車企業と自主自動車企業という二つのタイプの企業が存在している。

合弁自動車企業とは、中国と中国以外の国の企業（以下、国外）が共同で会社を設立することである。例えば、中国側が土地の使用権を貸し出し、資金も出資する等を行う。また国外側が技術、資金、人材などを提供して、中国国内で組み立てることを行う。ただし、中核技術は、国外のものであって、中国側は掌握していないと考えられている〔5〕。

自主自動車企業とは自国発（中国）、主に技術テクノロジーを自主的に開発する企業であること、あるいは、外国企業との共同開発を行うことにより、独自知的財産権のブラン

ドと自由にブランド知的財産権の制御の所有権を擁する企業である。本論文ではこのように、自主自動車企業を定義する。

この数年間、自主自動車企業が非常に発展してきたが、自主自動車企業に関しては、①歴史が非常に短い、②会社の発展が非常に速い、③中国市場シェアを大きく伸ばした、という3点の共通点があると考えられている。しかし、いろいろな課題も出ている。多くの世界の自動車企業が中国自動車市場に次々に進出し、競争を一層激化している。中国のインターネットニュースである中華経済（2012.01.17）によると、奇瑞自動車の2011年の販売台数は64万3,000台に達した。自主自動車の中、販売台数は連続11年と輸出台数は連続9年、全国の首位となった。まさに奇瑞自動車は中国自主自動車の代表と言えるであろう。奇瑞自動車は自主自動車業界の首位を維持し、またもっと市場シェアを伸ばすため、いろいろな戦略を行っていると考えられる。そこで、本論文では、奇瑞自動車の競争戦略を分析して、その要因を明らかにする。

Ⅲ. 奇瑞自動車の概要

3.1 奇瑞自動車の誕生背景

奇瑞自動車有限会社の誕生背景は、中国の安徽省蕪湖市政府の自動車プロジェクトが始まりである。自動車産業には多くの部品があり、自動車を製造するためには、部品を供給する企業が必要となり、地元の経済を活性化することから安徽省蕪湖市政府が自動車を造る政策を行った。元々の計画は、中国最大の自動車メーカーである中国一汽と協同的な関係を作る考えがあったが、中国一汽が安徽省蕪湖市政府の自動車プロジェクトに対して規模が小さく協同製造に興味を示さないことが明らかになり、最後は仕方がなく独自で製造することを決定したことで誕生した。

1996年に、イギリスフォード会社のエンジン製品技術と生産ラインを購入した。それを契機にして奇瑞自動車会社が1997年1月に蕪湖経済開発区で、安徽省政府と蕪湖市政府部下から5社が共同で投資、登録名は安徽自動車部品有限公司となり、登録資本金は17.52億人民元（1人民元＝13.3円の換算で約233億円：2011年のレート）で設立された〔6〕。そして1999年5月、第1台目のエンジンが順調に開発された。

2001年1月に、安徽省自動車部品有限公司は正式に改名して上汽奇瑞となった。2001年の1年間、奇瑞乗用車は2.8万台の車を販売し、売上高は20億人民元（2011年のレート換算で約266億円）あまりに達した。2002年、奇瑞乗用車は5万台を販売し、売上高は40億人民元（2011年のレート換算で約532億円）に達した〔6〕。

3.2 奇瑞の自動車エンジンの開発

奇瑞自動車が1997年に設立され、2001年に初めて、乗用車の販売が始まった。同年の販売台数は2.8万台にすぎなかったが、2011年の販売台数は64万台以上に達した。奇瑞自動車が国際大手自動車企業と比べ、規模がまだまだ小さいが、成長率が非常に速い。普通の考えでは、自動車会社は何十年の歴史があつて、自社の開発力を積んで、会社を運用することであると認識する。特に、自動車のコア部分であるエンジンの開発には時間がかかる。

しかし、奇瑞自動車はそうではなかった。社歴が短い奇瑞自動車にとって、短い期間で自社での開発は相当に難しいと認識された。そこで、自動車のエンジン開発と車種のデザインに関しては、自社開発をするとともに、国外に開発を委託するという計画となった。この計画により、奇瑞自動車のエンジンとデザインが多くの人々に認められたと考えられる。

奇瑞自動車がエンジン開発を委託する国外会社は、オーストリアのエンジン開発設計の名社 ALV 社である。広州市の暨暨南大学の黄氏は次のように述べている「2003年奇瑞汽車はオーストリアのエンジン開発設計名門の AVL 社と 5 年間の製品開発の「連合開発」という契約を結んだ。契約内容によれば、三気筒0.8L から四気筒1.3L までのガソリンエンジン、四気筒1.6L から V8型4.0L までのガソリンエンジン、三気筒1.3L から V6型2.9L までのディーゼルエンジン、合計18基のアルミフレーム・エンジンの開発は、奇瑞汽車の基礎設計要因に基づき、実現可能な製品を両者合同で開発するというものであった。また、18基のうち 4 基の設計は ALV が全プロセスを担当して、設計に必要な手本をすべて奇瑞汽車のエンジニアに見せることであった。一方、奇瑞汽車側もフォロー段階、共同作業段階、メインに立つ段階をへて、ALV 社の技術指導をうけながら、次第に設計開発への関与度を上げていき、開発技術と手法のすべてを習得した。さらに、ALV 社に駐在した奇瑞汽車の技術者が毎日に作業日記を記録し、それをベースにして社内で設計開発プロセスの手引きを作成し、設計開発体制を立ち上げた。これまで奇瑞汽車のモデルに様々な外部のエンジンが搭載されていたが、この「連合開発」を通して、奇瑞汽車は最も厳しいと言われている欧州廃棄ガス基準Ⅲをクリアした18基のエンジンに関する知的財産権を獲得し、知的財産権を無視した模倣生産からの脱出を果たした。」[7]。この黄氏の指摘にあるように、奇瑞自動車は短時間で最も難しいエンジン開発を実現したのである。

また、奇瑞自動車は、自動車のデザインに関しては、イタリアの PINITARINA 社と BERTON 社に委託した。奇瑞自動車の代表的な車は“奇瑞 A3”である。“奇瑞 A3”のデザインは、イタリアの PINITARINA 社がデザインした。さらに、そのエンジンは、オーストリアの ALV 社に委託したエンジンを改良したのが見られる。また、近年、奇瑞自動車の車の品質保証は 4 年12万キロメートルである。非常にインパクトのある品質保証である。大手自動車（トヨタ自動車）の保証期間が普通は 2 年 6 万キロメートルしかないことと比較すれば、その保障の長さが理解できるであろう。そこで、奇瑞自動車は、エンジンが非常に強いというイメージを持たせることに成功した。以上のように奇瑞自動車の成長のカギは、エンジンの委託開発と委託デザインであると考えられる。

3.3 奇瑞自動車の四つのブランド

奇瑞自動車が2001年に28万台の車を販売して以来、2010年に50.21万台販売するまで、主力車種は主に低端車を中心にした販売戦略を実施した。その結果、奇瑞自動車のイメージは安価な自動車企業であることを人々の心に刻まれた印象があった。そこで、奇瑞自動車企業ブランドを向上させるため、また奇瑞自動車が安価な自動車企業のイメージを排斥するため、2009年、奇瑞自動車株式会社は「開瑞」「奇瑞」「瑞麟」「威麟」の四つのブラ

ンドを発表した。中国のインターネットニュース「汽車滚动 南方网」[8]によれば、この四つのブランドの市場における位置づけについて次のように述べている。

①「開瑞」—KARRY

開瑞は、中下級商用車領域に位置づけられ、箱式貨物車とマイクロバスを主に開発・生産・販売する。このブランドは国務院が「農村で自動車を普及させる」という政策を実施したことに応じ、主に広い農村市場をターゲットにし、旧式マイクロバスと膨大な市場シェアを争奪する。このブランドの傘下の主な車種には優翼、優雅、優派、優優、優勁などの車種がある。

②「奇瑞」—CHERY

奇瑞は、奇瑞自動車の名であったが、この名を用いて、中低端乗用車市場に向け、開発・生産・販売を行っている。このブランドの傘下の車種には東方之子、A1、A3、A5、嵐雲などの車種がある。

③「瑞麟」—RIICH

瑞麟は、奇瑞自動車の中高端自動車ブランドであり、同時に海外市場を広く開拓する主力でもある。傘下の車種には瑞麟 X1、瑞麟 M5、瑞麟 M1、瑞麟 G6、瑞麟 G5などの車種がある。

④「威麟」—RELY

威麟市場細分化は、中高端の多機能のMPV車と運動型の多目的のSUV車および、軽型のバスである。傘下の車種には、威麟 X5、威麟 V8、威麟 V5、威麟 H5、威麟 H3などの車種がある。

低端車(大衆車)とは、主に家庭用の乗用車であり、価格が200万円以下の自動車である。中端車(大衆車と高級車の中間)とは、成功した人物(中小企業の経営者レベル)をターゲットにする自動車であり、価格が200万円以上400万円ぐらいまでの自動車である。高端車とは大成功した人物をターゲットにする自動車であり、日本での高級車にほぼ対応し、価格が400万円以上の自動車であると本論文では定義する。

奇瑞自動車は、2009年まで低端車を中心にして開発し販売していたが、2009年に奇瑞自動車が四つのブランドを発表した。その中の瑞麟は、奇瑞自動車の中高端自動車ブランドである。中端車ブランドの瑞麟を発表してから、間もなく、瑞麟 G5という車種を販売し始めた。瑞麟 G5の特徴は自動車のコア部分、すなわちエンジンである。瑞麟 G5のエンジンは2.0Tのターボチャージャーエンジンを搭載している。ターボチャージャーエンジンの特徴は、簡単に説明すると排気量が小さいのにパワーが大きく、燃費も良くなることがあげられる。

現在の中国では、ターボチャージャーエンジン系が主に欧米の自動車企業によく使われている。例えば、フォルクスワーゲン、BMW、ベンツなど、すなわち、ターボチャージャーエンジン系を搭載している車が良い車であることが人々に認識された。瑞麟 G5は初めて自主自動車企業の中で、ターボチャージャーエンジンが搭載された。これは中国市場に大きな刺激を与えたであろう。また、瑞麟 G5が奇瑞自動車に対して、初めて中端車に進出する車種でもある。最初の販売価格は200万～350万円であった。当時、奇瑞自動車

の宣伝の中で、瑞麟 G5 エンジンパワー、装備などはアウディの A4 という車種に相当すると宣伝された。なお、アウディ A4 の価格は 360 万円～617 万円である。

しかし、瑞麟 G5 を販売開始以来、膨大な CM 費用をかけていたが、なかなか売れない。原因は、奇瑞自動車自身のイメージと考えられる。今までの奇瑞自動車は、安い自動車を造る自動車メーカーである。当然、安い自動車メーカーというイメージが強く影響を受けて、一気に中端車に進出するには、なかなか難しかったと考えられる。また、当初、瑞麟 G5 の販売価格戦略は、スキミング・プライシング（上澄吸収価格設定）戦略を取ったと見られ、つまり初期に高価格を設定することで、早期の資金回収を図るものであったが、会社自体のブランド力がまだ低いことから低迷することになったと考えられる。

2011 年 9 月に瑞麟 G5 の 2012 年式が販売され始めた。今回の瑞麟 G5 が新しい価格戦略すなわち、ペネトレーション・プライシング（市場浸透価格設定）という価格戦略を取ったと考えられる。瑞麟 G5 の価格は 9.98 万人民币元～15.28 万人民币元である（2011 年のレート換算で約 133 万円～203 万円）である [9]。且つ、以前の瑞麟 G5 の機能がバージョンアップされ、より良くなった。そのため、2012 年式の瑞麟 G5 は、大きな期待ができる。

IV. 奇瑞自動車の戦略の分析

4.1 奇瑞自動車の SWOT 分析

今まで、奇瑞自動車の概要をまとめていたが、奇瑞自動車と他の自主自動車企業に共通することは①歴史が非常に短い、②会社の発展が非常に早い、③中国市場シェアを大きく伸ばした、の 3 点である。しかし、いろいろな課題も出ている。多くの世界の自動車企業が中国自動車市場に進出し、競争を一層激化していることである。奇瑞自動車が今までの市場シェアを維持し、また、もっと市場シェアを伸ばすため、いろいろな戦略を行っていると考えられる。そこで、奇瑞自動車を中国市場の中でどんな状況に置かれ、今後の経営戦略を行うべきかを検討するために、奇瑞自動車の SWOT、5F（ファイブフォース）を用いて分析する。

奇瑞自動車の SWOT 分析（図 2）は、①強み、②弱み、③機会、④脅威として以下のようにまとめられる [10]。

①奇瑞自動車の強みについて

奇瑞自動車は外資自動車企業と違って、製品や技術等の知的所有権が完全に支配できることにより、ブランドのロイヤルティーが発生しない。奇瑞自動車は、国外企業と合弁の形式で会社を設立する形ではないので、会社純利益の分配主は国内だけの投資家である。また、自動車の部品は、ほとんど国内で生産し組み立てることにより、コストの効率化を徹底することができ、安い価格で競争できる。

②奇瑞自動車の弱みについて

奇瑞自動車の歴史は、まだ短いことからブランド力がまだ低い。したがって、奇瑞自動車の品質・アフタサービスが合弁自動車企業よりまだ低いと言える。それに対して、奇瑞自動車が品質保証期間を長く伸ばした。例えば、一汽トヨタは車の品質保証が 2 年で 5 万キロメートルの距離に比べ、奇瑞自動車は車の品質保証が 4 年 12 万キロメートルの距離と

奇瑞自動車の競争戦略分析

【Strengths (強み)】

- ・奇瑞自動車が製品や技術等の知的所有権を完全に支配できることにより、ロイヤルティーが発生しない。
- ・奇瑞自動車は国外との合資の形で会社を作るものではないので、国外との利益の分配がない。
- ・国内で生産し組み立てることにより、安い価格で競争できる。

【Weaknesses (弱み)】

- ・ブランド力が低い。
- ・歴史が短い。
- ・技術が外資企業にまだ及ばない。
- ・品質・アフタサービス等が合弁企業と比べ、まだ足りない。
- ・開発に対する投資が低い。
- ・低端車を中心にする製品造り。

【 Opportunities (機会)】

- ・国家政策の支持
- ・電気自動車の開発が外資企業でも開発期間が短いため、中国と国外との技術の差がまだ少ない。
- ・外国の自動車企業を買収することにより、ハイテク技術を把握する。

【 Threats (脅威) 】

- ・現在、多くの外資・合弁自動車企業が自社のブランド製品を生産しているが、外資・合弁自動車企業の中で自主品牌も生産されている。
- ・外資・合弁自動車企業が今まで高、中端車を中心に進出していたがこれからは低端車にも進出する傾向が見られる。

図2 奇瑞自動車のSWOT分析

2倍以上になっている。奇瑞自動車は、自社の製品に自信を持っていると見られるが、市場のユーザーに認められるかどうか、相当に時間がかかりそうである。今まで奇瑞自動車は、主に低端車を開発して販売していて、低端車は元々利益が少ない車種であるため、奇瑞自動車の純利益が外資自動車企業より相当低いことにより、製品研究開発に投入する金額が少ないと考えられる。

③奇瑞自動車の機会について

国外自動車企業のM&Aは歴史が短く、技術が外資自動車企業に及ばない奇瑞自動車にとって、大きなチャンスであると考えられる。例えば、吉利自動車がボルボを買収したことにより、十数年の歴史しかない吉利自動車が、ブランド力を高められ、技術も手に入れた。また、政府政策の中で、今後、政府機関での使用車は自主自動車企業の車しか購入しないことになる可能性が強い。近年、車の排気ガスによる地球温暖化と石油価格の高騰を背景に、電気自動車が普及しはじめた。そこで、電気自動車の歴史は、世界市場においてもまだ短い。したがって、中国と国外の技術の差がまだ少ないと考えられる。従来のエンジン自動車開発より、電気自動車が中国自主自動車企業にとって、大きな期待になるに

違いがないと考えられる。

④奇瑞自動車の脅威について

現在の中国市場に多くの自動車企業が進出している。合弁自動車企業と外資自動車企業が今まで中端車・高端車を中心にした開発であったが、徐々に低端車までの製品開発にも進出しているため、低端車を中心にした奇瑞自動車にとって、大きな脅威である。また、今多くの外資・合弁自動車企業が外国の技術で中国側の企業ブランド製品を出しているが、一方、外資・合弁自動車企業の中でも中国側企業独自の技術で自主ブランドとなる製品が出されていることが挙げられる。

4.2 奇瑞自動車のファイブフォース分析

ここでは、ポーターの競争戦略におけるファイブフォース分析（以下、5F分析）を中国自動車業界について試みる。5F分析は、①新規参入の脅威②業界内の競争③供給者の脅威④購買者の脅威⑤代替品の脅威の5つの要因を分析する [11]。このとき、中国自動車業界の5F分析と奇瑞自動車の位置付けは、以下の通りである。

①新規参入の脅威

グローバル化が進むにつれて、各国の自動車メーカーが中国に進出していて、今の中国自動車市場はより一層競争が増している。そこで、各自動車企業が自動車ユーザーに認められるために、技術が高く、燃費が良く、デザインが良い車などを開発しなければならない。したがって、自動車産業は容易に模倣できない産業である。いわゆる、自動車業界に進出するには、製品の差別化が出来ているかどうかが一番重要だと考えられている。

そのため、今の中国自動車業界に新規参入するのはなかなか難しいと考えられている。また、中国政府が環境問題に対して、重視してきたことから、いろいろな制限・法律も出ている。各自動車メーカーが政府政策に応じて、早く改善しなければならない。例えば、中国政府が良い燃費の車に対しては、政府からの補助制度がある。この制度が毎年審査されて発表される。ますます車の燃費に対して、厳しくなっているから、自動車企業にとって、進化し続けなければならない。

しかし、従来のエンジン自動車業界に新規参入するのは難しいが、電気自動車産業に新規参入するのはそれ程難しいことではないと考えられる。今までの100年間の産業世界は、石油で創出された世界と言われている。しかし現在の石油が高すぎて、環境を破壊している。さらに、各国の経済発展に負担を掛けている。今の時期は、まさに従来のガソリン車の代替品、電気自動車の始動期だと考えられる。電気自動車を作るには、電気モーターとバッテリーさえあれば作れると言われている。そのためいわゆる、中小企業でも簡単に作れる。

②自動車業界内の競争

近年、世界不振の中、中国自動車市場は、急成長しているから、各発達国の一流自動車メーカーが中国に進出して拡大し続けている。奇瑞自動車にとっては、自動車市場の競争が一層激しくなった。2009年～2011年の間、3年連続で中国での自動車販売総数はアメリカを抜いて世界一になっているものの、2011年度の自動車販売台数は1,840万台であった。

2010年度の1,806万台より伸び率が非常に低い。「業界の成長が遅い場合も、業界内の対立が激化しやすい」とポーターは言っている [12]。そこで、自動車業界の中では、各自動車メーカーの業績を伸ばすためには、いろいろな戦略を打ち出してくると思えられる。例えば、今まで、合弁自動車企業は、主に中端車を中心に開発してきた。しかし、奇瑞自動車が主に低端車を中心に開発してきたが、最近、合弁自動車企業が低端車にも力を入れる傾向がある。知名度が低い奇瑞自動車にとっては、低価格で勝負されたシェアを奪われることになる。このことは、大きな競合の脅威だと思えられる。

③供給者の脅威

1978年改革開放政策を実施してから、中国の経済が30年以上成長し続けてきた。その背後には、物価も上がり続けてきた。2011年の中国の物価は特に高いと言われている。中国政府がいろいろな政策も出したが、なかなか抑えられなかった。例えば、不動産高騰抑制、企業製品値上げ禁止、食卓品高騰抑制等である。このような物価値上げの傾向は、自主自動車企業にとっては、大きな脅威だと思えられる。

今までの奇瑞自動車の戦略が「安い価格」で自動車市場のシェアを伸ばした。物価上昇は、コストの値上がりに影響するため、奇瑞自動車の競争優位を失い、対策を練り、自身のブランド力を上げなければ、窮地に置かれる確率が高いと思えられる。

④購買者の脅威

今日の中国では、いろいろな国際的自動車企業が進出している。国際的な自動車企業は、何十年以上の自動車製造の経験を持っている。もちろん、自社なりのオリジナルの技術を持っている。奇瑞自動車がそれに対して、いろいろ足りない部分が多いこと、いわゆる、奇瑞自動車が合弁自動車企業より技術やサービスがまだまだ足りないと考えられている。グローバル化が進んでいる中国自動車市場のユーザーにとっては、常に良い車の装備やサービスや品質等を求めている。すなわち、社会発展により、多彩なお客の心の変動は、奇瑞自動車にとっては大きな脅威だと思えられる。

⑤代替品の脅威

中国経済が成長するとともに、都市部の面積も大きくなって来た。農村の人々が稼ぐために都市に出かけた。そこで、都市の人が増えれば増えるほど車の渋滞がひどくなる。中国政府は都市部の渋滞に対して、いろいろな対策を打ち出した。例えば、中国の首都北京では自動車の購入制限のナンバープレート抽選を実施している。ナンバープレートとは、普通は車を購入してから、その車のナンバーをすぐに手に入れるが、ナンバープレート抽選を実施してからは、車を購入しても、その車のナンバープレートをすぐにももらえない。抽選し当たることが必要である。何カ月も待つ場合もある。また、都市部の渋滞を解消するために、地下鉄の拡充が急ピッチで進んでいる。普通、車で移動は渋滞するため、通勤時間が2～3時間かかるが、地下鉄の利用では30分で可能である。

以上の2点の原因で、多くの人が都市部で移動する方法は、車より地下鉄、鉄道、バス、自転車の方が、利便が良いと思われる。そこで、人々の車離れの考えが生じることが考えられる。

以上のことをまとめると図3のようになる。

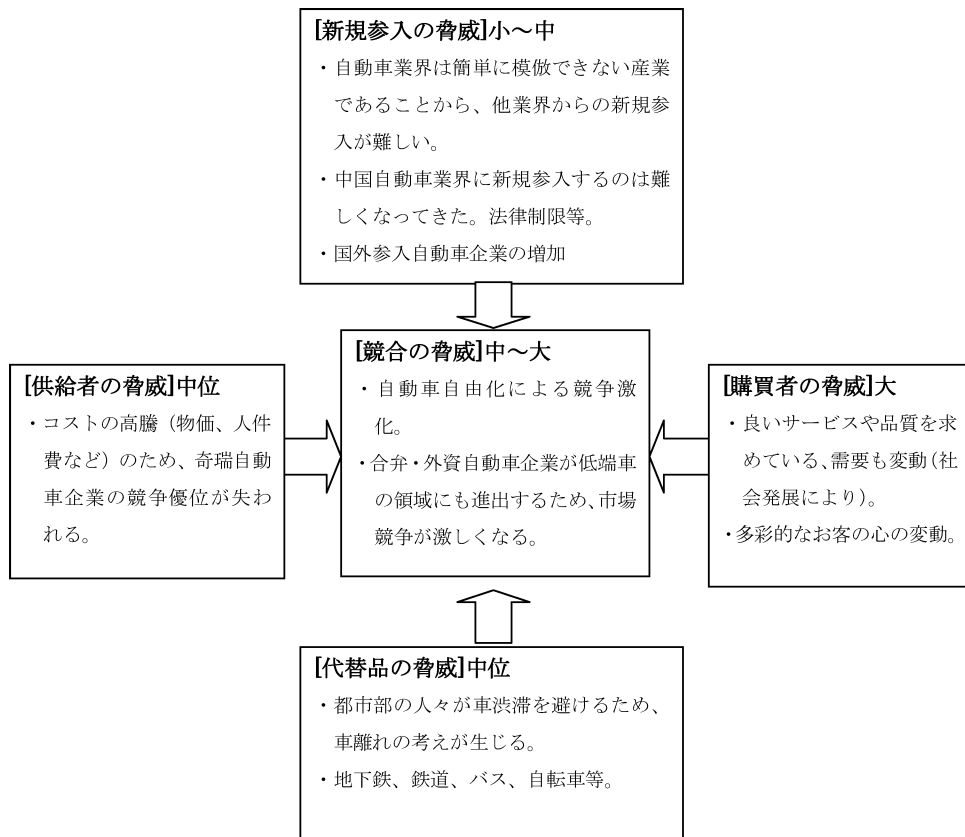


図3 中国自動車業界の5F分析

V. 奇瑞自動車の分析による戦略の策定

奇瑞自動車の今後の戦略について本論文では、前章で述べたSWOT分析と5F分析から、ブランド力のアップ、自社研究開発、品質アップ、販売・アフタサービスの対応の四つの戦略を提案する。各々の提案の詳細は、以下の通りである。

5.1 ブランド力のアップ

企業のブランド力がアップできる方法は、主に二つあると考えている。一つは、長年の企業の経験や品質や信用などの積み上げである。もう一つは、国外の知名度が高い企業を買収することや国外の高い知名度の企業と提携することである。これら二つの方法があるが、それぞれにメリットとデメリットがある。他社の力に頼らず、企業の品質や信用などの積み上げの方法は、一番着実な方法であるが時間が相当にかかる手段である。国外の知名度が高い企業を買収したり提携したりする方法は、膨大な資金がかかるが、時間の短縮ができる手段である。また、国内自動車企業の歴史がまだ短いため、国内企業間の買収や提携の影響力が小さい。したがって、国外の知名度が高い自動車企業が一番適切であると

考えられる。

現在の中国自動車市場の競争が非常に激しくなり、各企業が市場シェアを伸ばすために、時間を待たずに、戦略を打たなければならない状況に置かれている。特に、奇瑞自動車は一刻も待つことができない状況に置かれている。外資自動車企業と合弁自動車企業が多くの車種を生産している中、奇瑞自動車にとって、国外企業間の買収や提携が一番適切な戦略であると考えられる。

自主自動車企業の中で、吉利自動車が2010年3月にフォードからボルボ・カーズを買収する契約に最終合意し、同年8月に買収が完了した。買収金額は18億ドルであった [13]。2011年の中国自動車市場では、自主自動車の販売台数が低下している中、吉利自動車が国外自動車企業—ボルボを買収したことにより、吉利自動車のブランド力をアップさせ、良い影響を受けた結果、吉利自動車の販売台数（図4）は順調に伸びている。

5.2 自社研究開発

研究開発力は、会社の最も重要な部署であると考えられる。自動車産業には、研究開発

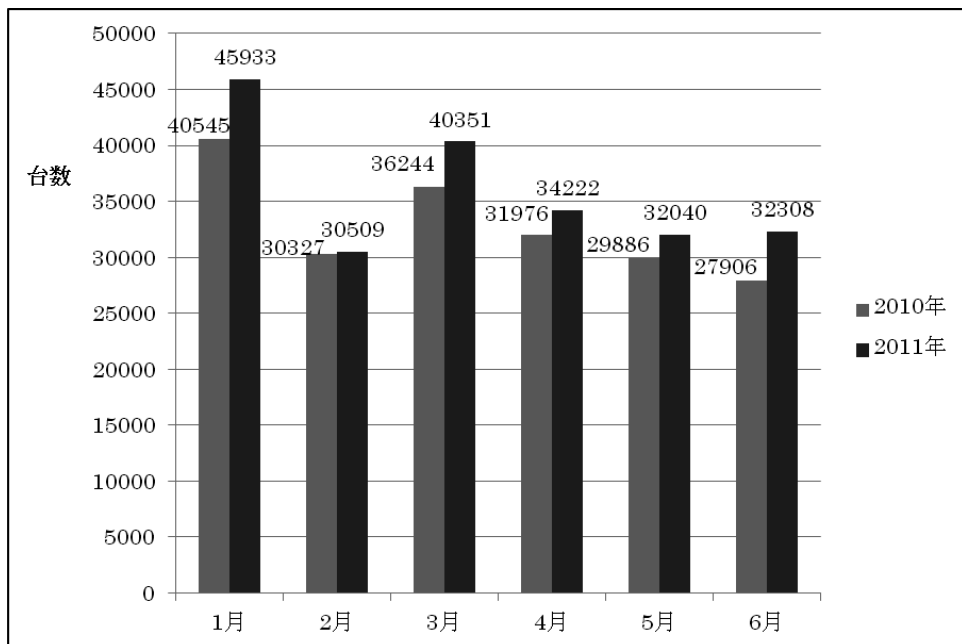


図4 吉利自動車2010年と2011年の1月～6月の販売台数比較図

<http://auto.gasgoo.com/News/2011/02/18011303133292498246.shtml>, <http://auto.gasgoo.com/News/2011/03/100250105010302128967.shtml>, <http://auto.gasgoo.com/News/2011/04/200354255425318734331.shtml>, <http://auto.gasgoo.com/News/2011/05/121147174717324890740.shtml>, <http://auto.gasgoo.com/News/2011/06/141037373737335394780.shtml>, <http://auto.gasgoo.com/News/2011/07/1211472747273446041.shtml>

(以上のアドレスは2011年11月21日にアクセス)

以上のアドレスからのデータを参考に著者が作成。

力が産業の生命力と言われている。自動車産業に常に新しい技術や研究を取り込まなければならない。奇瑞自動車にとって、早いスピードで高品質かつ低コストで、自社のオリジナル商品を出せるかどうかは、市場ユーザーを獲得する鍵であると考えられる。そこで、自社のオリジナル商品を出すために自社研究開発に力を入れなければならない。いわゆる、会社の予算の中で研究開発に一定の予算を出すことである。

今まで、奇瑞自動車は“山寨”（真似ブランド）の自動車企業と言われていた。なぜ奇瑞自動車が国際自動車企業のベンツやトヨタなどの会社の商品をまねていたかという点、やはり、①市場のユーザーに受け入れられやすいため、②コストを削減するため、の二点であると考えられる。しかし、これからの自動車市場の競争が非常に激しくなり、自社のオリジナル商品を出さなければならない状況である。すなわち、奇瑞自動車が自社研究開発の費用をもっと出さなければならないと考えられる。

奇瑞自動車の研究開発資金の投入がまだ少ない、あるいは売上金額の割合がまだ低い。2009年に国際自動車企業のフォルクスワーゲン、GM、ホンダの研究開発費用は全体割合の5%以上である。また、トヨタ、フォードの研究開発費用は全体割合の4%～5%である。それに対して、自主自動車企業のBYDの研究開発費用は全体割合の2.9%しかない[14]。自主自動車企業の中、BYD自動車企業の研究開発費用がまだ高いと言われている。したがって、奇瑞自動車は自社研究開発に、力をもっと入れるべきだと考えられる。

5.3 品質アップ

中国の道路事情により、中国の経済がますます成長していくにつれて、社会のインフレが益々整備されている。現在は、高速道路網がほとんど整備されている。特に沿海部の各都市の高速道路が非常に発達している。しかし、広大な面積を持っている中国では、大都市の発達道路網は、ほんの一部にすぎない。経済成長につれて、農村部の道路が改善されていたが改善されていない道路も結構残っている。このような農村部の道路事情により、自動車の故障率が上がるわけである。自動車企業にとって、自動車の品質がもっと良くななければならない。日本の自動車品質が非常に高いと言われたが、日本のインフラ設備が現時点では中国のインフラ設備よりもかなりレベルが高いと考えられる。また、車の規定の重量限度を守る意識がまだ低い。超重量運送により、車の損傷が著しく激しくなって、故障がしやすくなる。いわゆる、中国の道路事情により、日本の自動車企業より高い品質の自動車が求められていると考える。

5.4 販売・アフタサービスの対応

中国語の中に、「顧客は上帝」（お客様第一）という言葉があるが、実際に企業のスタッフの接客態度はそうではない。1978年開放改革以来、国家企業を民営化してから、学校、銀行、病院、水道局等を除いて、ほとんど民営化されている。国家企業の従業員の接客態度と民営化された企業の従業員の接客態度が改善されたが、「顧客は上帝」という言葉までには全く及ばない状況である。日本の接客サービス業界は、レベルが非常に高く、「顧客は上帝」という言葉そのものと言えると考えられる。中国の企業にとっては、勉強すべ

きことである。特に自動車業界の販売・アフタサービスでは、改善すべきだと考える。筆者自身も何回も経験したこともあるが、車を購入する前の態度と購入後の態度が全く異なる。接客態度に対して、企業の育成の力をもっと入れなければならない。むしろ、アフタサービスに力を入れることにより、自動車の販売台数を伸ばせることに繋がるのではないかと考える。目標は、販売前と販売後の対応が「始終如一」(始終一貫)である。

VI. 結び

現代化が進んでいる中国では、特に自動車産業が飛躍している。2009年～2011年の販売台数はアメリカを抜いて、世界一になった。2000年以降、中国政府が自動車に対する有利な政策を出したことにより、各国の自動車企業が中国市場に進出し続け、また、中国国内自動車企業—奇瑞自動車が市場に参入し始めた。

国外自動車企業と国内の自主自動車企業が市場に参入したことより、一層激しい競争が展開されている。本論文では、この様な状況のもとで奇瑞自動車がこの十数年でいろいろな戦略を打ち出して企業規模が拡大できたことと奇瑞自動車の長所を整理し、今後の発展のため、奇瑞自動車の戦略を分析した。また、市場シェアを伸ばすために、奇瑞自動車のこれからの戦略策定について検討した。

本論文では、建国時から現在までの中国自動車発展時期が主に、建国時～改革開放前、改革開放～WTO（世界貿易組織）加盟前、WTO（世界貿易組織）加盟後、中国初電気自動車量産化以降の四段階に分け、同時に繁栄している自動車市場にある様々な問題を指摘し、中国自動車市場の置かれている状況について述べた。

そして、2010年に販売台数において自主自動車企業トップである奇瑞自動車を取り上げ、奇瑞自動車の概要と戦略をまとめることにより、国外でまだ知られていない奇瑞自動車のブランド戦略について述べた。

また、奇瑞自動車を中国自動車市場の中でどんな状況に置かれ、今後の競争戦略を行うべきかを検討するために、奇瑞自動車のSWOT、5F（ファイブフォース）を用いて分析したことにより、奇瑞自動車の強み、弱み、脅威、機会等を整理したうえで今後の競争戦略について提案した。

最後に、奇瑞自動車の分析による戦略を策定（ブランド力のアップ、自社研究開発、品質アップ、販売・アフタサービスの対応）し、提案を行った。奇瑞自動車は、今後の成長と自社の短所を克服するためにこの四つの策定を実施しなければならないと考える。

参考文献・引用文献一覧

- [1] 岩原 拓『中国自動車産業入門』東洋経済新報社、1995年発行、42頁。
- [2] 一般社団法人共同通信社（編著）『2011世界年鑑』株式会社共同通信社、2011年発行、173頁。
- [3] 鉄血網（出所）http://bbs.tiexue.net/post2_4151634_1.html（2011.05.15）。
- [4] 一般社団法人中国研究所（編著）『中国年鑑2011』毎日新聞社発売、2011年発行、158-159頁。
- [5] 例えば次のサイトなどでも記述されている。
<http://zhidao.baidu.com/question/166758143.html>（2011.05.15）。

- [6] 新华信汽车网
<http://www.motorlink.cn/corp/corp/openCYCSecond/33/qiyegk.html> (2012.01.15)。
- [7] 黄捷「中国自動車企業の「自主イノベーション」について」『大阪国際大学紀要国際研究論叢』第25巻、第1号、pp. 27-42、2011。
- [8] 奇瑞四大品牌体系介绍「汽车滚动南方网」
http://car.southcn.com/7/2010-05/25/content_12240542.htm (2012.01.16)。
- [9] 腾讯汽车 http://data.auto.qq.com/car_serial/630/index.shtml (2012.01.15)。
- [10] 服部吉伸『経営戦略がわかる事典』株式会社日本実業出版社、2005年発行、138頁。
- [11] グローバルタスクフォース株式会社『ポーター教授「競争の戦略」入門』綜合法令出版株式会社、2010年発行、5頁。
- [12] M. E. ポーター（土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳）『新版競争の戦略』ダイヤモンド社、1995年発行、35-36頁。
- [13] 和讯新闻 <http://news.hexun.com/2010-08-02/124451211.html> (2012.01.16)。
- [14] 汽车之家（発表日2010.12.05）
<http://club.autohome.com.cn/bbs/thread-c-530-8820708-1.html> (2012.01.17)。