

中国自動車戦国時代～「価格」から「価値」を目指す BYD

2025 年 8 月 1 日

エコノミスト

多摩大学客員教授

結城 隆

■ BYD の大幅値下げ

6.18 中国ショッピングデーに合わせ、最大手の BYD は 5 月後半から 22 車種を対象に平均 3 万円の値下げに踏み切った。下げ幅は 34%に上る。最も安いのはエントリーモデルの海鷗で 5.5 万円である。業界に激震が走った。業界の値下げ競争は常態化している。しかし、NEV 業界のみならず中国自動車業界のリーダーになっている BYD が大幅な値下げに踏み切ったのはなぜか？

理由は 3 つある。まず、販売台数は 4 月以降も増勢を維持しているものの、競合他社の追い上げが激しくなってきた。とくに吉利汽車、長安汽車の猛追である。車種別でみると、この 4 月、業界トップを走っていた海洋シリーズの「海鷗」が、昨年 9 月に発売された吉利汽車の小型 EV「星愿（7.99 万円）」に抜かれた。売れ筋だった王朝シリーズの宋 Pro、宋 Plus、秦 Plus の販売も 30～40%減となった。競合他社の値下げ攻勢に対し、BYD も対抗策を打たざるを得なかった。

次に、在庫が積みあがっていった。BYD の今年第一四半期の決算報告を見ると、在庫金額は、2024 年末の 1,164 億元から 30%増の 1,544 億元に積みあがっている。いかに急成長を遂げたといえ、2021 年に比べると 4 倍近く膨れ上がっている。この在庫を減らすため、思い切った値下げを断行したのだろう。しかも、5 月は 6.18 ネット通販バーゲンデーの商戦（注文受付）が開始された時期でもある。タイミングとしても悪くない。BYD は恒久的な値下げを狙ったわけではない。6.18 に合わせて在庫一掃を図ったのだと思う。

最後に、今年の販売目標 550 万台に対し、上半期の達成率は 39%。主要 NEV メーカーの今年の販売目標台数は合計 2 千万台を超える。競争が熾烈さを増し、各社がそれぞれの業績について「盛った」内容のメッセージを発する中、販売目標達成は競合他社との「宣伝戦」において「足を引っ張られない」ためにも不可欠である。

この数年で並み居る企業をごぼう抜きにして業界トップの座にのし上がった BYD に対するやっかみもある。大幅値下げを機に急成長に対する驚きが危惧に代わったのもそのためだ。BYD は不動産開発最大手だった恒大集団の二の舞になるのではないかという風説が 5 月に流れた。BYD の負債額は 2024 年末で約 6 千億元に上っている。2021 年が約 2 千億元だったので、5 年で 3 倍もの増加ということになる。しかも、連結対象の関連会社も含めれば負債額は 8 千億元に上る。恒大集団も BYD も急成長を遂

げた会社だが、不動産規制に発動により、あっという間に破綻に追い込まれてしまった。BYD もそうなるのでは、という風説だった。

BYD の第一四半期の業績は決して悪いものではない。売上は前年同期比 36.4%増の 1,703 億元、純益は倍増の 91.5 億元である。販売台数は約 60%増で 100 万台の大台に乗った。利益率は 5~6%と業界平均の 4.3%を上回る。年間 500 億元を超える研究開発費の負担を入れてもこの利益率だ。黒字を出している自動車メーカーの黒字総額は約 900 億元だが、BYD のシェアはその 4 割近い。テスラの利益には大きく及ばないものの、売上は同社を抜き、利益額は中国内では圧倒的なナンバーワンである。6 千億元の負債にしても、約 5 千億元がサプライヤーをはじめとする納入・取引業者に対する買掛金であり、有利子負債は 1 千億元にも満たない。部品のサプライヤーに対する買掛金は約 2,400 億元である。

▼主要自動車メーカーの 2024 年の売り上げ(上)、利益(下)(億元、億元、中国自動車報)

营收 (亿元)														
	理想	小鹏	零跑	蔚来	赛力斯	上汽	北汽	广汽	东风	长安	比亚迪	吉利	长城	特斯拉
2022	452.9	268.6	123.8	492.7	341.0	7440.6	1904.6	1096.0	926.6	1212.5	4240.6	1479.6	1373.4	5856.1
2023	1238.5	306.8	167.5	556.2	358.4	7447.1	1979.5	1287.6	993.8	1513.0	6023.2	1792.0	1732.1	6956.8
2024	1444.6	408.7	321.6	657.3	1451.8	6275.9	1925.0	1068.0	1062.0	1597.3	7771.0	2401.9	2022.0	7022.7
利润总额 (亿元)														
	理想	小鹏	零跑	蔚来	赛力斯	上汽	北汽	广汽	东风	长安	比亚迪	吉利	长城	特斯拉
2022	-21.6	-91.2	-51.1	-143.8	-49.3	280.71	247.29	74.63	83.84	77.1	210.8	46.8	88.1	456.0
2023	104.5	-103.9	-42.2	-204.6	-40.8	259.73	210.00	35.25	-62.38	105.9	372.7	49.5	78.2	986.2
2024	93.2	-58.3	-28.2	-224.2	49.5	105.11	159.77	-7.27	-11.63	67.6	496.8	184.0	142.8	716.9

しかし、次の問題が襲い掛かった。買掛金のサイトが長すぎるという批判である。これは BYD に限ったことではない。政府は、中堅中小企業の資金繰りを支援するため、これらに対する支払いを極力早めに行うべく指導をしており、6 月 1 日には「中小企業に対する支払保障条例」が施行された。

これを受けて、一汽、東風、広汽など重点企業に指定された 17 社が 6 月 16 日、支払いサイトの上限を 60 日とすると発表した。主要自動車メーカーの支払いサイトは長い。いずれも 100 日を超えている。長安汽車にいたっては 200 日だ。これをどうやって短縮するのかについて具体策は提示されていない。またサプライヤーも組立メーカーに直接納入する一次請けから三次、四次へとつながっている。もっともしわ寄せを受けるのは末端のサプライヤーだが、これに対する保障措置は講じられているのか。また、部品については品質保証の課題もある。不良が出た場合の処理をどうするか。サプライヤーの立場は厳しい。部品の仕様が示達され、試作品に合格のお墨付きが出るまで、納入先からの支払いもないが、組立メーカーの支払いサイト短縮は、こうしたサプライヤーとの関係の在り方を問い直すきっかけにもなっていると思う。

また、サプライヤーに対する支払いサイトを短縮するのであれば、販売店からの販売代金回収サイトやリベート政策をどうするのか、という会社全体の資金繰りの在り方も変えてゆかなければならない。これは、お金の面から見たサプライチェーン全般に関わる問題である。そして、その販売店は、価格戦の真ただ中、青息吐息の状態にある。

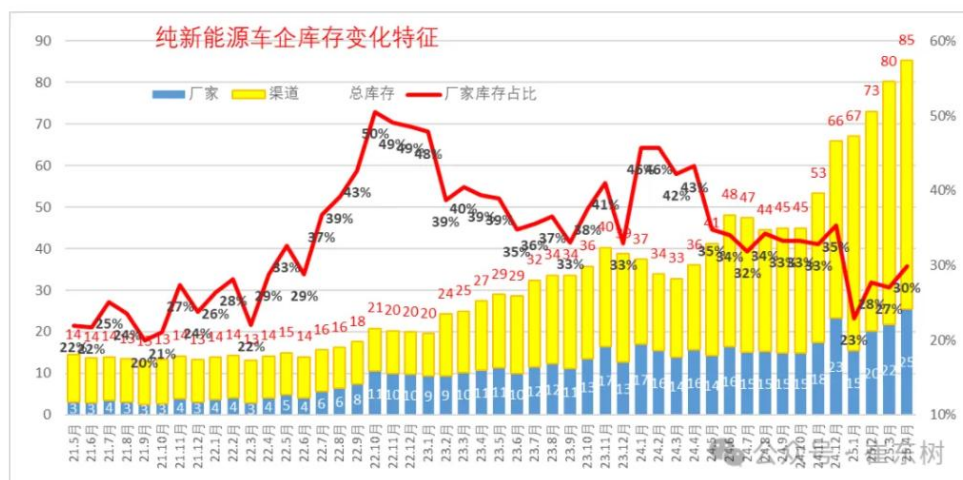
■ 苦境に立つ販売店

BYD にとっては悪いニュースが続いた。4月28日、BYD 車を年間30億元販売している大手ディーラー山東乾城控股有限公司が資金繰り倒産に陥った。同社は山東省で20店舗を経営している。経営破綻の理由は、業界の激しい値下げ競争とBYDの押し込み販売による在庫過多が原因と言われる。しかし、これはBYDに限ったことではない。多くの販売店の状況は厳しい。とくに、合併会社の車を扱う販売店の状況は悲惨である。

中国自動車流通協会が発表した「中国自動車流通産業発展報告（2024-2025年）」によると、2024年末までに自動車4Sネットワークの規模は32,878店舗となり、前年比2.7%減少し、約4,419店舗が閉鎖された。4S店が撤退する場合、顧客、自動車メーカー、従業員、サプライヤーとの間で様々な問題が発生する。杭州の雲通汽車グループのBMW、ランドローバー、アウディの4Sショップ3店舗が閉鎖された。一方、民族資本の販売店は、1.7%増加し、21,144店となっている。急速なNEV化の流れに乗り遅れ、販売台数が激減している合併メーカー系の販売店が廃業に追い込まれているという構図が如実に表れている。

国内約30,000の販売店の大多数は中小規模の単独ディーラーまたはディーラーグループであり、平均店舗数は3~20店であり、店舗数が10店以下の規模が大層を占める。中国汽車流通協会が発表した上位100のディーラーは百店舗前後を展開しているが、これは4S店舗の総数の約20%にすぎない。残りの24,000は中小規模であり、常にキャッシュフロー不足の危機に直面している。売って、リベートを稼ぐため、「ゼロキロ中古車」も横行している。「以旧換新」策では、手持ち車両を廃車ないし下取りに出し新車を購入する場合、中央政府、地方政府から1~2万円の助成金が交付される。新車を「売れた」ことにして、車両登録完了後、中古車市場でこれを「再販」することにより、補助金を詐取する行為である。また、オートローンの仲介手数料を車両価格の10~15%とし、銀行側はこれを金利に上乗せするという「高息高返」も横行している。

▼NEVの在庫推移(中国汽車流通協会、[崔东树](#))



メーカー、販売店、そして消費者それぞれが虎視眈々とそれぞれの利益を狙っており、多少の不正も辞さない、という構図はいかにも中国的と言えるが、決して健全なものではない。また、在庫の積み上がりはBYDに限ったことではない。中国汽車流通協会によれば乗用車の在庫台数は4月時点でほぼ20カ月ぶりに350万台に増加した。NEVに限ってみれば、過去最高の85万台にのぼっている。そのうちNEVのメーカー在庫は25万台、ディーラー在庫は60万台。ディーラー在庫はこの1年間で倍増する一方、メーカー在庫の増加は10万台程度に留まっている。NEVメーカーの「押し込み販売」が如実に表れている。

メーカーによる「売らんかな」の過剰宣伝も目立つ。自動運転の度合いが最も進んでいるのが中国だが、実際はL2レベルであるにもかかわらず、あたかもL4であるかのような宣伝もまかり通っている。昨年鳴り物入りで販売された小米のSU7が3月29日、武漢市の高速道路で自動運転中に衝突事故を起こし、同乗していた3名の大学生が死亡したという事故だ。小米のSU7は、自動運転機能が大きなセールスポイントになっていたが、これに冷や水を浴びせる事故だった。高速道路の工事のため、車線規制が行われていたのを感知しなかったのが原因と言われる。

これらの状況を踏まえ、工業情報部、商務部、金融監督局が業界の規制に乗り出した。工業情報部は、4月に「2025年の道路自動車製造業者と製品生産の一貫性の監督と検査の組織化と実施に関する通知」などの多くの政策を次々と発表し、上記の関係部局と連携して自動車産業に対する監督・管理を強力に進める。悪質な競争の禁止、前述のサプライヤーに対する支払い基準の是正、製品の品質保持と一貫性のある厳格な検査、運転支援機能の国際標準適用までカバーするものだ。中国のNEV業界が、中国一国に留まらず、世界市場でもシェアを拡大し、海外現地生産も拡大していることも背景にあるとみられる。

■ 「価格」から「価値」へ

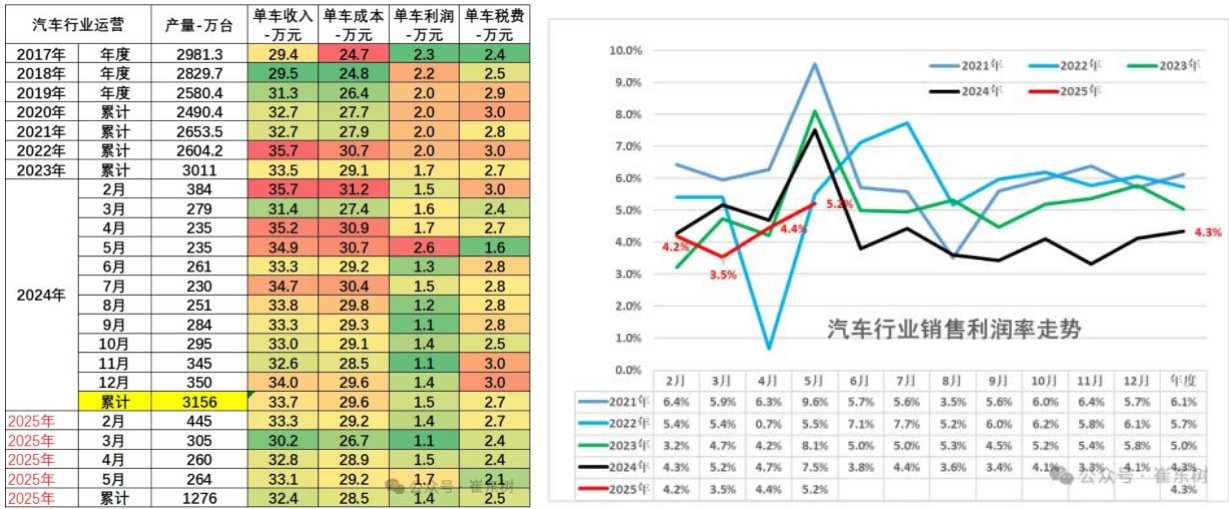
こうした混沌とした状況の中、6月6日、BYDの株主総会が開催された。王伝福総裁は業績報告と自社の事業戦略について率直に語った。とりわけ、長期発展のビジョンにおいて「トヨタを目指す」と言明した意味は大きい。

王総裁の真意は、ユーザーの安心・安全だけでなく、車そのものに「味」を持たせたい。つまり、これが「BYD」の車だ、というアイデンティティーとそれに基づくグローバルなブランド力を持ちたいということではないかと思う。中国のNEVの機能はすばらしい。中型セダンであっても大型液晶パネル、8ウェイスピーカー、冷蔵庫が標準装備されており、運転席のマッサージ機能も追加できる。ドアノブは格納式だ。自動運転や自動車庫入れもまずまず信頼できる。しかし、街を走る車を見ると、一目で、これは〇〇だとわかる車はそうそうない。個性が際立っているのは、せいぜい小米のSU7くらいなのか。次から次へと新モデルが投入されているという事情もある。

熾烈な価格戦により乗用車の利益率はこの3年間で2%程度縮減した。台当たり営業利益は2万元に届かない。一方で製造コストは台当たり4万元近く上昇している。値下げ競争には自ずと限界がある。

開発投資にも深刻な影響を及ぼしかねない。それに NEV の売り上げ増を支えた政府の補助金政策もいつまでも続けられるわけではない。

▼左：自動車の生産・台あたり利益、右：自動車業界営業利益率推移（乗聯会）



「価格から価値へ」が官民挙げての今後の課題となりつつある。「価値」とは、様々な付加的機能だけではない。安全・安心をより高いレベルで担保すること、そのためにより厳しい安全基準を設けること、さらには、メーカーそれぞれが自社の車に「味」を持たせることである。最後の課題は文化や哲学にも関わってくるだけにハードルが高い。多くの NEV メーカーは足りない技術は外から持ってくるという「拿来主义」に依存してきた。これでは個性は出ない。

日本のメーカーの開発現場では「味」という言葉が使われる。例えば、レクサスのパワーウインドウは、「味」を出すのに四苦八苦したのだという。ハイエンドモデルの車だけに、パワーウインドウの作動音は「衣擦れ」のようでなければならないという。これができるのは、車作りのコンセプトが明確であり、組立メーカーとサプライヤー双方に分厚い技術の蓄積があればこそ。一朝一夕にできるものではない。BYD が目指しているのはこのレベルではないだろうか。

BYD の研究開発陣は 12 万人。世界一の規模である。研究開発員の給与は 2024 年で年間 28 万元で、2021 年比 3 倍になった。これに対し長安汽車、長城汽車はほぼ半分の 15 万元前後。BYD の研究開発員の年収は一般従業員の平均給与の 2 倍である。2024 年の年間研究開発費は業界断トツの 541 億元に上った。また、BYD は地方政府と共同で職業技術訓練校を開設している。これは、トヨタが運営するトヨタ工業学園、豊田工業大学に倣ったものだろう。王伝福総裁は、「トヨタを目指す」と言ったが、人材育成、とりわけエンジニアの育成も視野に入れているわけだ。グローバルに通用する BYD ウェイを目指しているのかもしれない。そして、こうした BYD の動きは、力量のある同業他社にも伝播してゆくに違いない。量から質への転換はすでに始まっている。

■ 日本メーカーの巻き返しなるか？

BYD を筆頭に、中国の自動車メーカーは、泥沼の価格戦から這い出し、価格から価値へ、量だけでなく質も、という更に高い次元を目指した努力を開始している。この流れに乗り切れないメーカーは早晩淘汰されてゆくだろう。今年 1-4 月の自動車販売台数シェアをみると、BYD、吉利、上汽の「御三家」で市場シェア 53% を占める。上位 15 社でみると、95% に達する。しかも、上位のメーカーであっても業績悪化に苦しむ企業も少なくない。こうしたなか、真っ先に動いたのが国有資産管理委員会だった。

▼2025 年 1-4 月上位 15 社販売シェア（中国汽车工業会）

1-4月市場集中度	企业名称	4月销量	环比	同比	1-4月销量	累計同比	市場份額
前三家53.7%	比亚迪	38.0	0.7	21.4	138.1	47.1	32.1
	吉利	15.3	4.3	118.3	55.0	114.5	12.8
	上汽	12.1	2.1	71.8	37.7	38.3	8.8
前五家65%	长安	6.2	-28.9	17.8	25.6	39.9	6.0
	特斯拉	5.8	-25.8	-6.0	23.1	-18.3	5.4
	奇瑞	6.1	-1.3	91.4	22.3	151.7	5.2
前十家84.1%	东风	7.5	35.3	30.1	21.2	-9.8	4.9
	小鹏	3.5	5.5	273.1	12.9	313.4	3.0
	零跑	4.1	10.6	173.5	12.9	165.6	3.0
	理想	3.4	-7.5	31.6	12.7	19.4	2.9
	小米	2.9	-2.3	-	10.4	-	2.4
前十五家95.2% 同比49.3%	广汽	3.5	3.4	30.7	9.8	5.7	2.3
	一汽	2.8	1.0	14.2	9.6	24.6	2.2
	长城	2.9	14.5	28.7	9.1	12.2	2.1
	北汽	2.3	-27.6	56.4	8.9	90.8	2.1

合併会社を傘下に有していたお陰で、左うちわだった国営メーカーの退潮が著しい。とくに、業績悪化が著しいニッサンとホンダとの合併会社を抱える東風汽車の業績悪化が顕著である。国有資産管理委員会は、今年 3 月、一汽、東風、長安 3 社（いずれも中央直轄の国有企業）の合併案を公表した。広汽や北汽のような省・市政府傘下の企業の場合、地元の反対が予想されるため、まずは、中央直轄企業から手を付けるということになったようだ。

しかし、東風、長安の販売台数はほぼ同じだが、その事業内容はあまりに違いすぎる。長安の販売台数の 80% が自主ブランドであり、自主ブランド製品の NEV 化、インテリジェント化が精力的に進められている。長安の 2024 年の研究開発費は 65 億元だったが、東風は 4.3 億元に過ぎない。長安は減益となったものの 70 億元程度の利益を出したが東風の利益はほぼゼロだ。東風の売り上げの 40% 強がニッサン、ホンダとの合併会に占められる。自主ブランドははっきり言って弱体だ。しかも、こうした事情を反映して東風の株価は長安の 4 分の 1 に過ぎない。

さらに、東風、長安、一汽の事業の重複部分、重複部分に関わる経営幹部や従業員のリストラも必至である。とくに兵装集団傘下にあった長安は 20 におよぶ軍用車両工場を移管しなければならない。リストラの対象となる経営幹部は 200~300 名に上るとも言われる。こうしたリストラコストに加え、それぞれの強みを生かした開発・生産の棲み分け、海外市場の担任のありかたなど、課題は山積している。このため、この合併案は、業界に大衝撃を与えたものの、5 月以降しりすばみになっていった。先送りされたとみてよいだろう。

一方、合併対象となった東風の業績悪化は、今年に入ってもとまらない。1-4月の販売台数は、自主品牌の嵐図こそ前年同期比44%の伸びを見せたが、台数は8千台にもとどかない。主力の合併ブランドは、ニッサン、ホンダいずれも30~40%の大幅減となっている。しかし、東風汽車は、一汽に続く第二汽車として中央直轄国有企業として発展を遂げてきた会社である。プライドは高い。長安の風下になど立ちたくないというのが本音ではないか。国有自動車メーカーの再編は容易ではないようだ。

▼東風汽車の2025年1-4月の傘下企業別生産・販売台数

単 位	生産量					销售量				
	当期	同期	本年累計	同期累計	累計同比	当期	同期	本年累計	同期累計	累計同比
東風乗用車公司	20,858	11,967	61,048	55,746	9.5%	21,717	10,783	62,890	54,869	14.6%
嵐圖汽車	7,377	4,382	31,981	22,174	44.2%	10,019	4,003	36,045	20,348	77.1%
猛士科技	158	130	506	621	-18.5%	106	144	408	687	-40.6%
東風柳汽	8,504	10,277	36,542	43,076	-15.2%	8,601	11,353	29,699	45,618	-34.9%
乗用車	3,973	6,685	21,241	29,484	-28.0%	4,368	8,060	17,545	31,017	-43.4%
商用車	4,531	3,592	15,301	13,592	12.6%	4,233	3,293	12,154	14,601	-16.8%
東風商用車公司	10,848	8,213	42,543	39,016	9.0%	10,541	7,119	40,973	44,057	-7.0%
股份公司 (A.600006)	11,655	16,253	44,730	57,376	-22.0%	14,036	13,125	49,786	58,357	-14.7%
東風特種商用車	2,091	1,188	8,877	7,767	14.3%	2,171	1,170	8,277	7,217	14.7%
東風日産 (含東風英菲尼迪、啟辰)	36,290	48,866	146,863	207,701	-29.3%	35,634	51,471	156,599	222,957	-29.8%
鄭州日産	4,048	2,830	12,865	12,684	1.4%	4,153	2,903	12,971	12,605	2.9%
東風本田	16,845	44,636	106,483	202,574	-47.4%	22,036	33,285	97,760	169,472	-42.3%
神龍公司	4,941	6,589	20,558	25,274	-18.7%	6,232	6,022	20,355	25,495	-20.2%
易捷特新能源	3,376	1,163	11,157	2,782	301.0%	3,473	1,247	10,959	3,033	261.3%

優勝劣敗の戦国時代に突入した中国の自動車業界において、遅れを取ったと言われていた日本メーカーも必死の挽回策に打って出ている。日本メーカーは今年に入ってエントリー価格11万元のPHEVの新モデルやEVを相次いで上市している。いずれも現地で開発し、部品も現地で調達したものだ。

トヨタの場合、bZシリーズとカラー開発の全責任を負う「主査」が全員中国人エンジニアとなった。広州トヨタの中国人主査が開発したSUVの新型bZ3x（中国名は铂智3x、铂智とは『優勢』の意、一汽トヨタのbZ5よりも3万元安い）は3月発売開始1時間で1万台売れたという。更に、6月に入ると广汽トヨタは、スポーツタイプのbZ7を上市した。華為の鸿蒙OSを搭載し、小米やBYDとの技術協力によって開発されたものだ。

トヨタは現地経営陣も一新した。今年1月、中国本社の総経理に中国籍幹部が抜擢された。新総経理の李暉氏は1969年に生まれ、自動車業界一筋で、2000年に广汽集団に加入し、2009年には广汽トヨタの販売部副部長に就任した。2013年からは广汽トヨタの執行副総経理を務め、2019年からはレクサス中国の執行副総経理に就任していた。

これと併せ、広汽トヨタの藤原寛行総経理が一汽トヨタ（中国第一汽車集団との合併会社）の総経理へ移動した。広汽から一汽へのトップの移動は珍しい。また、江蘇省常熟市にあるトヨタ知能電動車研究開発センター（IEM）の王君華副総経理も、一汽トヨタに異動となった。広汽と一汽は、同一車種をもとにそれぞれのヴァージョン（カローラとレヴィン、カムリとアヴァロン）を展開するというツイン戦略をとっていたが、これが、今後変わっていく可能性もある。6月27日には、上海金山区において、レクサス工場の起工式も行われた。竣工は2026年8月であり、生産台数は年間10万台である。トヨタは、これらの一連の改革を通じ、2030年までに年産250～300万台の体制を構築しようとしているとも言われる。

▼2025年1-5月の国有・民族・合併それぞれの販売台数(万台、乗聯会)

国有6社(含む合併会社販売)			民族ブランド10社			合併10社		
社名	販売台数	対前年比	社名	販売台数	対前年比	社名	販売台数	対前年比
上汽	164.1	10.4%	BYD	171.4	37%	一汽VW	58.9	▲4.8%
一汽	123.3	2%	吉利	117	48.6%	上汽VW	39.9	▲7.1%
長安	112	1%	奇瑞	98.9	14.3%	一汽トヨタ	29.1	16.7%
東風	84.7	▲18.2%	長安	71	3.5%	広汽トヨタ	27.3	2.9%
北汽	66.3	3.3%	長城	37.6	▲2.2%	東風日産	20.8	▲26.1%
広汽	60.5	▲13.2%	上汽	30.4	9.6%	上海GM	19.8	▲8.7%
			一汽	24.2	16.3%	華晨BMW	21.7	▲19.7%
			零跑	17.4	160.8%	北京ベント	19.8	▲13.2%
			理想	16.8	17.7%	東風ホンダ	12.2	▲39.7%
			小鵬	16.3	293.1%	広汽ホンダ	12.5	▲28.2%

新体制を構築し、中国市場での勝ち残りを図るトヨタに比べ、ニッサン、ホンダの挽回策は、いささか精彩をを欠く。昨年常熟工場を閉鎖し、今年武漢工場の生産停止を公表した東風日産は、PHEVのセダンN7を4月25日に発売開始した。5月末までの販売台数は17,215台と好調に見えるが、BYDの安値攻勢の直撃を受け、実売価格は6万円も下落したと報じられている。また東風日産鄭州工場は、PHEVピックアップトラックZ9GTを5月末に発売開始した。鄭州工場ではSUVやピックアップトラックが製造されている。東風日産のなかで唯一売上を維持している工場だ。売れ筋がZ9シリーズであり、今回新たに発売されたのはそのPHEV版だがいかんせん対象市場が小さい。

広州ホンダは、昨年コンセプトカーとして公表した5車種のEVを今年に入って販売開始している。「烨」シリーズが3車種、新型アコード、それに新型シビックである。「烨」とは、燃え盛る炎という意味だが、NEVの発火事故が相次いでいる中、ネーミングに首を傾げるユーザーもいると言う。烨S7と新型アコードはすでに販売が開始されている。烨GTは、華為との共同開発車だが、売れ行きはもうひとつと言われる。

こうしてみると、激変する中国の自動車市場において、積極的に攻勢をかけているのはトヨタだけのように見える。ニッサン、ホンダの中国市場での行く末は不透明だ。両者のサプライヤーのうち50社程度が撤退を検討しているとも言われる。一方、トヨタは中国において累計3千万人のユーザーを抱える。「価格から価値」へと業界の流れが大きく変化する中で、トヨタブランドのなによりの強みは、安心、安全、高品質というイメージである。一方で、車種が少ない、IT化が遅れている、デザインが中国

人好みではない、しかも高いといった課題も従来から指摘されてきた。トヨタはガバナンスの現地化を通じ、これらの課題を急ピッチで解決しようとしているように見える。NEV 業界の競争が激化し再編の波が押し寄せつつあるなか、前者を活かしつつ、後者の課題をスピーディーに解決するため、中国のサプライヤーとくに電池・電子機器メーカーや IT、通信機器メーカーとの協業も進められている。ちなみに今年 5 月に古希を迎えた筆者は自分へのご褒美に新型プリウスを買った。4 年前に購入した CHR に比べると目覚ましい進歩を感じさせる「味」のある車である。中国市場での戦況は楽観を許さないが、個人的な思い入れも交え、日系メーカーの奮闘に期待したい。

以上

お願い

本レポートのすべての図表と文の転載はご遠慮ください。無許可の転載、複製、転用等は法律により罰せられます



筆者紹介

- 1955 年：福島県生。一橋大学経済学部卒。
- 1979 年：日本長期信用銀行入行、調査部、ロンドン支店、マーチャントバンキンググループ、パリ支店、ニューヨーク支店勤務を経て 1999 年ダイキン工業経営企画室、大金(中国)投資有限公司（北京）など。
- 2021 年より現在：多摩大学経営情報学部客員教授
- 著書(含む共著・共訳)：「アラブ産油国の挑戦」(日本経済新聞社)、「路地裏の世界経済」(東洋経済新報社)、「キャピタルシティー」(訳書、東洋経済新報社)、「中国市場に踏みとどまる」(上場大のペンネームで執筆、草思社)など。
- 世界経済評論 IMPACT にコラムを寄稿している。