

長安・小米・BYD が切り拓く中国自動車産業の地平

2025年9月1日

エコノミスト

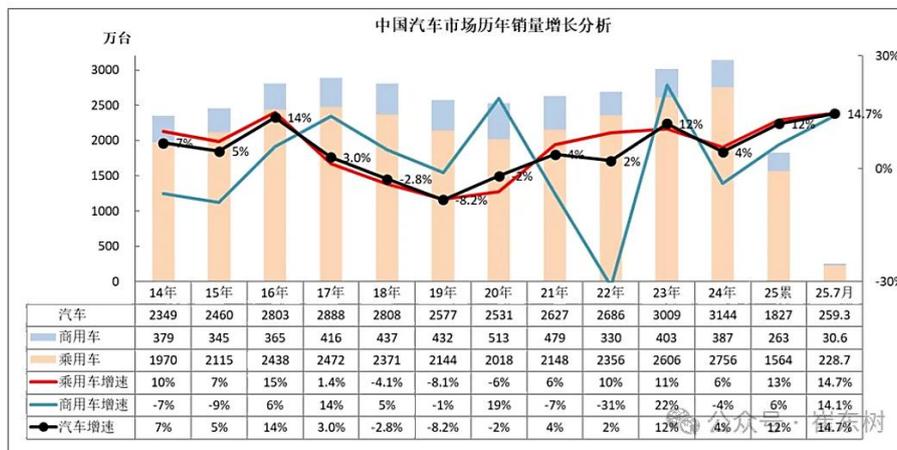
多摩大学客員教授

結城 隆

■ はじめに

盛者必衰の理あり。しかも、中国の自動車業界は、そのスピードが速い。乗用車販売台数は、NEV（新エネルギー車）の隆盛に牽引される形で、2022年、23年は10%を超える勢いで拡大した。しかし、昨年になるとエンジン車販売の急落もあって4%の伸びに失速、過剰生産能力と相俟って自殺的とも言える値下げ競争が勃発した。しかし、エンジン車の販売は底を打ち、今年半ばから、党・政府による「内巻」規制が強化されると同時に、「以旧換新（買替助成）」策も奏功し、1-7月で見れば13%という高い伸びとなっている。

図1 自動車販売台数の推移（崔东树）

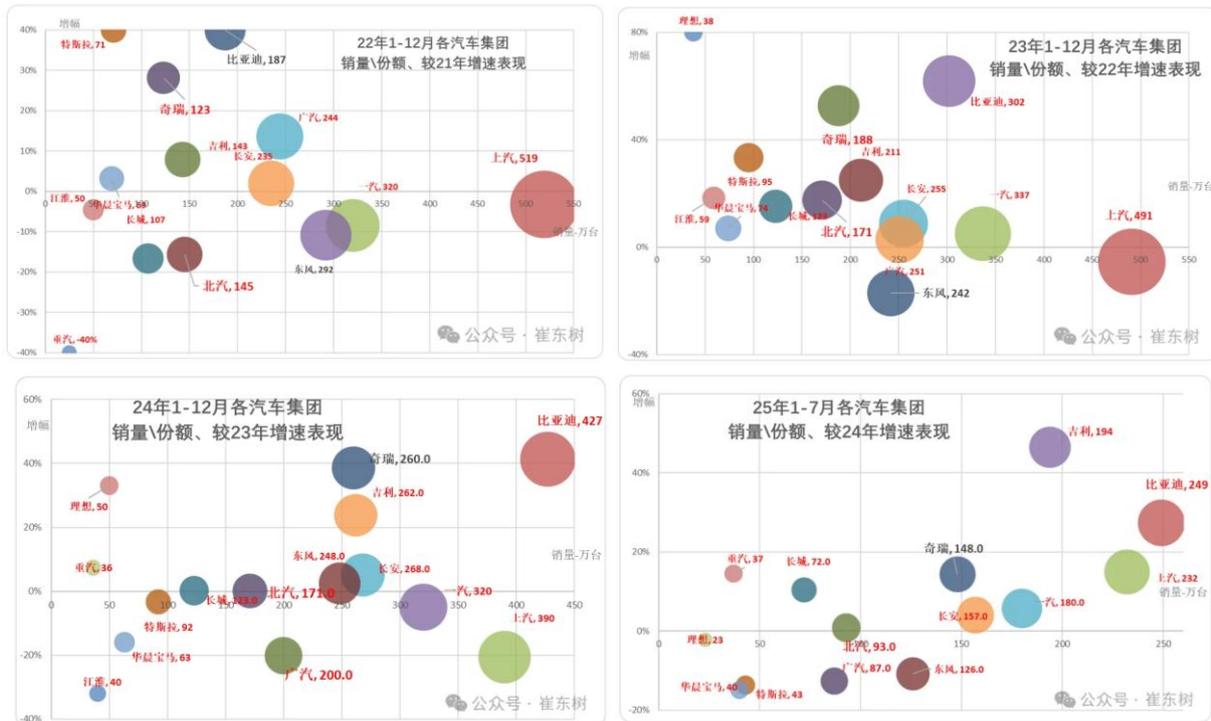


一方、業界地図を見ると、この3年半で大きく変化している。最大の販売台数を誇っていた上海汽車は2024年に首位の座をBYDに明け渡した。そのBYDの販売台数の伸びは今年に入って足踏み状態であり、吉利汽車の猛追を受けている。業界トップの座に2年半君臨したBYDの将来も決して安泰というわけではない。テスラは、22~23年にかけて90万台規模の売り上げを見せていたものの、昨年はほぼゼロ成長となり、凋落は今年に入っても歯止めがかかっていない。

これまで業界の発展をけん引してきた上海汽車をはじめとする国有メーカーは、傘下の外資合弁会社が製造販売するエンジン車に依存していたこともあって、販売台数を落とし続けてきた。上海汽車の販売台数は、22~24年にかけて130万台減、東風汽車50万台減、広州汽車40万台減という惨状である。

しかし、今年に入って、NEV 転換が加速され、上海汽車、長安汽車、第一汽車の販売は前年を上回る勢いとなっている。ただ、国有企業の明暗も大きく分かれている。四大（第一、東風、長安、上海）、四小（北京、広州、奇瑞、中国重汽）の国有企業はいずれも販売台数を落としているが、底打ちの兆候が見られるのは、上海、第一、奇瑞、長安の4社に留まっている。本稿では、こうした状況を踏まえ、国有自動車メーカー再編成の起爆剤とも見える長安汽車、業界トップのBYD、そして新興の小米に焦点を当て、今後の中国の自動車業界について考えてみる。

図2 主要メーカーの販売台数(横軸)・前年比伸び率(縦軸) (崔东树)



■ 長安汽車の「独立」

今年3月、国有資産管理委員会は、第一汽車、東風汽車、長安汽車3社を合併し、中国汽車集団を設立するという構想を公表した。もし、この3社が合併すれば、それぞれの外資との合併会社を含む総販売台数は700万台、生産能力は800万台と中国最大となるだけでなく、トヨタ、フォルクスワーゲンに次ぐ世界第三位のメーカーに浮上する。規模に加え、研究開発部門の統合・集約による効率化とスピードアップ、とくに全個体電池や車載半導体の開発を統合することにより、開発コストを削減すると同時に効率を高める。部品調達も統合する。3社が持つ海外の17工場を再編し、欧州は東風、東南アジアは長安、中南米は第一が担任する。また、第一汽車の董事長は前東風汽車の董事長でもある。

しかし、合併はそうそう容易ではない。なんといっても、これら三者の販売台数に占める自社ブランド製品は15%に過ぎない。それぞれの合併相手との関係を見直し、自社ブランド製品の拡販をどうするのか。次に、重複部門のリストラである。これには、数百名に上る高級幹部のリストラも含まれる。こ

れに加え、東風、長安はそれぞれ軍用車両も製造している。長安汽車の親会社は中国兵器装備集団であり、合併の前に親子関係の整理を行わなければならない。最後に、それぞれの実力とプライドという問題がある。自主ブランド製品とNEVの開発力という視点に立つと、最も実力があるのが長安汽車、ついで第一汽車、最後が東風汽車となる。しかし、一汽と東風は中央直轄の国有企業であり、長安は地方国有企業で「格下」となる。東風汽車は、旧称第二汽車であり、そのプライドは高い。本社をどこに置き、どこがリーダーシップを握るかというガバナンスのあり方は、それぞれの本社を抱える地方政府（長安：重慶、東風：武漢、一汽：長春）のプライドにも関わるものだ。



注：第一汽車は株式を公開していない。傘下の商用車製造の一汽解放が株式を公開している。一汽集団のHPによれば、2023年売上は5,593億元（前年比▲11.7%）、利益は230億元（同▲44.7%）。販売台数は17万台減の320万台。

こうしたハードルの高さもあって、この合併構想は「打ち上げ花火」に終わるのではないかと、という冷めた見方も少なくなかった。三者合併には一定の時間が必要であるため、国有資産監督管理委員会は、まず、長安汽車を地方国有企業から中央直轄の国有企業に昇格することにした。長安汽車を親会社の中国兵器装備集団から切り離し、その持ち分を国有資産管理委員会に移管した。こうして、7月29日、中国では100番目となる中央直轄国有企業が誕生した。これにより、東風、一汽とともに長安汽車も国有資産監督管理委員会の傘下となり、同委員会主導による三者合併の下準備が出来上がった。

新生長安汽車は、ステランティス、フォード、マツダとの合併事業を維持・拡充する一方で、今後10年間で2億元を投じ、研究開発人員を1万人増員、華為、騰訊といった有力ITC企業との連携を強化し、NEVだけではなく、無人運転車の商業運用、ドローンタクシー、人型ロボットなどの開発にも乗り出すという。

ただ、上記のようなガバナンスの問題もあるので、一足飛びに合併するといった事態にはならないだろう。東風汽車は、すでに長安汽車との合併は「暫停」状態にあるとの声明を出している。国有資産監督管理委員会も、中国の雇用情勢が厳しい中、工場閉鎖による大量解雇につながりかねない合併を強行するつもりはないようだ。

なお、東風自動車もじり貧の状態から抜け出すべく事業再編成を進めている。傘下の東風日産は昨年6月に常州工場を閉鎖し、今年4月には、ARIYAとX-Trailを製造する武漢工場を2025年度内に閉鎖すると発表している。武漢工場は2019年に竣工した新鋭の工場だが、生産能力30万台に対し実際の生産台数は1割程度に留まっていた。中国のNEV化の進展を完全に見誤った投資と言える。また、東風自動車とホンダのエンジン生産合弁会社である東風本田発動機についても、この8月、東風汽車が50%の持ち分全てを売却すると発表している。東風本田発動機は、1998年に設立したエンジンおよび同部品製造会社であり、年間約40万台のエンジン生産能力を持ち、広汽本田、東風本田の現地調達率向上に寄与しただけでなく、EUの排ガス規制にも対応したエンジンを開発するなどの貢献を果たした。しかし、エンジン車の売り上げ減により業績は悪化、今年上半期の売上は前年同期比60%減の38億元、3.7億元の赤字となった。東風汽車の持ち分は公開入札に掛けられる（国営企業の資産売却は公開入札に依らなければならない）。入札期限は9月12日だが、応札企業は見えていない。東風汽車は、これについて「役目は終わった」と簡単なコメントをするにとどめている。

中央国有企業に昇格した長安汽車を含む央企3社統合の行方はまだ定まらない。「紅旗」や「奔騰」といったナショナルブランドを確立し、トラック分野では中国最大のシェアを持つ第一汽車は、自立・自強路線を進むように見える。毛沢東のお声掛けで設立された中国最初の自動車メーカーの扱いは慎重であらねばならない。一方で、業界の集約によりトヨタやフォルクスワーゲンに並ぶ世界的な自動車メーカーを持つという目標は捨てられない。世界第三位の「中国汽車集団」の誕生にはまだ紆余曲折がありそうだが、合併構想がこれまで合弁会社に依存していた国有企業にとって、「鯨」の役割を果たしていることは大きな意味があると思う。

■ 世界のトップブランドを目指す小米

昨年2月、アップルは2014年から取り組んでいたEV開発事業を断念すると発表した。累計1千億ドルに上る資金と1千名近いエンジニアを投入しての開発だった。EV事業撤退の理由については様々な見方があるが、一言で言えば「電気の壁」ではなかったか。つまり、電池開発技術と、充電インフラである。CATLやBYDを抱える中国の電池技術は、品質・生産量・価格競争力において世界トップ水準であり、原材料から製品まで縦深的な統合を実現している。充電インフラは、NEV2台につき充電器1基という密度で拡充しており、欧米のみならず日・韓の追随を許さない。「動くスマホ」を目指したアップルだが、どれだけ技術力と資金力があっても、電気の壁を越えられなければ、開発は頓挫する。

小米のNEV事業参入は、中国の「電気力」があっただけで済んだと言える。格安スマホや炊飯器事業から始まった小米がNEV事業に参入することなど殆ど想像するものはいなかった。2013年12月12日、CCTVが主催する同年の優秀経営者表彰式に出席した小米の雷軍総裁は、中国エアコン事業トップの格力電器の董明珠総裁に挑発された。董明珠は、授賞式の会場の観客に対し、「小米のスマホを使っている人は手を挙げて」と呼びかけた。挙手をしたのはたった3人。これに対し、雷軍は、「99%が使用していないだけ（まだまだ伸びしろがある）」とやり返し、「5年以内に格力の売り上げを超えて見せる」と啖呵を切った。2013年の格力電器の売り上げが約1千億元、小米は310億元だった。これに

司会者が割って入り、「それじゃ賭けをしてみたら」と持ち掛けると、董明珠は「私が負けたら 10 億元払う」と乗った。雷軍は「僕は 1 元かな」、と言い彼我の格差が浮き立った格好となった。5 年後の 2018 年、格力電器の売り上げは 1,981 億元、小米は 1,794 億元。小米は僅差で敗れたが、翌年は格力電器を超えた。今年第二四半期、小米の世界市場シェアはサムソン、アップルに次いで第三位の 14.4%。中国内では 19% と華為を抑えトップシェアを維持している。しかし、雷軍のチャレンジはスマホ、スマート家電に留まらなかった。NEV は「動くスマホ」というアップルのコンセプトが雷軍の頭にあったのは間違いないと思う。

図 4・5 小米の NEV 売上額 (左) と販売台数 (右) (CnEVPost)

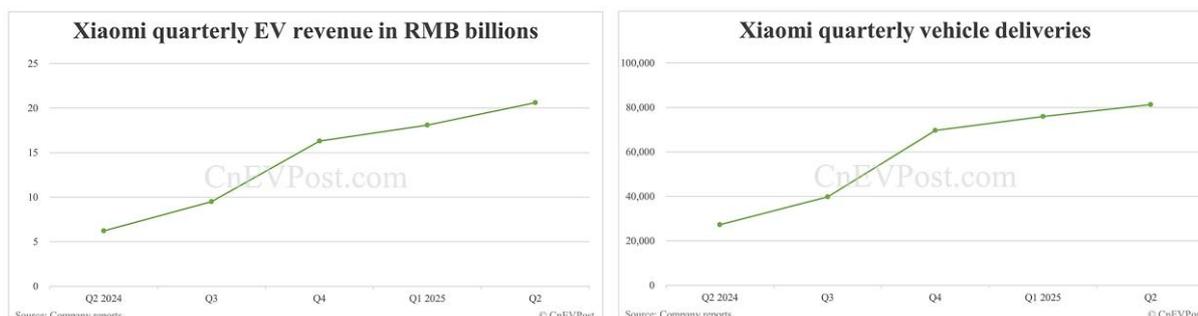
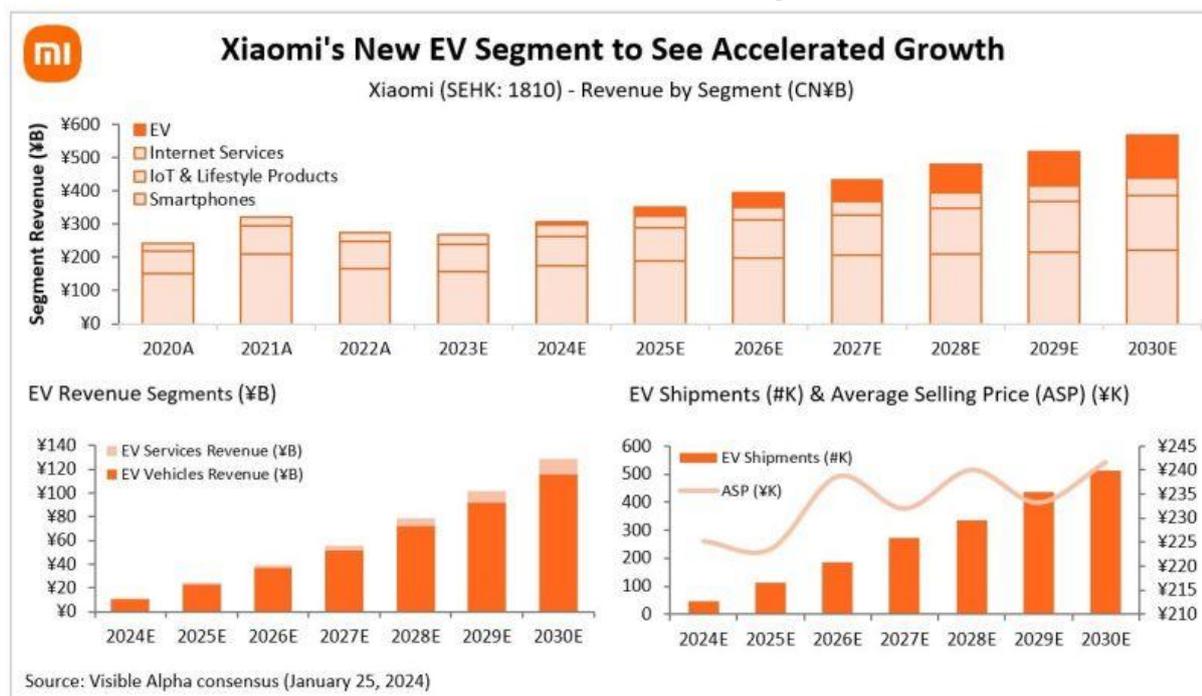


図 6 小米の中期事業計画 (Visible Alpha)



小米の NEV 事業参入は 2021 年に始まった。同年、小米汽車が資本金 100 億元で設立された。コロナ禍の真ただ中である。雷軍総裁自身は、NEV 事業に集中、「7-11-7 (朝 7 時から夜 11 時まで週 7 日)」働いたと言われる。内外から優秀なエンジニアを掻き集めた。特に上海テスラのエンジニアが標的となったようだ。わずか 3 年後の 2023 年 12 月、SU7 の上市を公表した。小米のユーザーのロイヤルティーは高い。NEV 参入に小米信者は沸き立った。発売開始からわずか 27 分でオーダー数は 5 万台

に達したという。販売台数は、右肩上がりですべて拡大している。小米は、NEV 事業をスマホ、スマート家電に次ぐ第三の柱と位置づけ、今後 5 年間で 1,200 億元の販売を目論む。

自動車は、「走る、曲がる、停まる」だけで良いわけではない。電池の性能、充電時間、自動運転支援システム、加速度など様々な性能も要求される。小米の SU7 が狙ったのは「下駄替わり」の車ではなく、トップレベルの性能を持つ車だった。今年 6 月、小米の「SU7 ウルトラ」は、世界で最も難易度が高いと言われるドイツ西部ニュルブルクリンクの 13 マイルのテストコース（「緑の地獄」と言われる）で試験走行を行い、NEV として世界最高速度をマークした（画像：[Xiaomi SU7 Ultra | Official uncut Nürburgring footage - YouTube](#)）。

そして同じく 6 月、小米は SU7 の SUV モデル YU7 を上市した。バッテリー容量、一回の充電での走行可能距離、時速 100 km までの加速時間、自動運転支援システムなど価格を除けば、ライバルのテスラのモデル YLR、BYD のシーライオン 7 を上回る。予約受付開始 1 時間で受けたオーダーは 28.9 万台にのぼったという。

表 1 YU7 の性能比較 (Tech & Value)

Feature	Xiaomi YU7 Max	Tesla Model Y LR	BYD Sealion 7
Range (CLTC, km)	760-835	719	542
0-100 km/h (sec)	3.23	3.7	4.5
Battery (kWh)	101.7	78.4	82.5
Charging (10-80%)	12-21 min	~27 min	~30 min
Price (China, CNY)	~329,900	303,500	239,800+
Panoramic Display	Yes (1.1m)	No	No
ADAS Sensors	LiDAR, 4D radar	Cameras only	Cameras, radar
Smart Home Integration	Yes	No	No
Orders (Launch)	240,000+	N/A	N/A

ユーザーの熱狂と技術力に投資家も注目している。小米の株価時価総額は、7 月初旬テスラ、トヨタに次ぐ第三位の 1,979 億ドルに達した。中国最大の自動車メーカーにのし上がった BYD を超える金額

表 2 グローバル自動車メーカーの株価時価総額ランキング (財聯社)

2025年上半全球上市车企市值TOP10 (单位: 亿、美元)				
排名	公司	2025/7/1市值	2024/12/31市值	涨幅
1	特斯拉	9685.7	12963.5	-25.28%
2	丰田	2238.2	2626.9	-14.80%
3	小米集团	1979.3	1120.1	76.71%
4	比亚迪	1412.5	1078.5	30.97%
5	法拉利	875.0	768.3	13.89%
6	梅赛德斯-奔驰	561.2	536.3	4.64%
7	宝马集团	550.0	505.6	8.78%
8	大众集团	530.9	471.1	12.69%
9	通用汽车	500.2	585.8	-14.61%
10	马鲁蒂铃木	457.1	402.8	13.48%

数据来源: companiesmarketcap.com 制表: 财联社汽车

だ。昨年末比でテスラ、トヨタの株価時価総額は 20~30%縮減しているのに対し前年同月比 76%もの上昇である。テスラにとってみれば、BYD に追いつき追い越されたのもつかの間、今度は小米の猛追を受ける事態になったわけだ（尤も小米の株価時価総額はテスラの 1/8 程度だが）。

小米の NEV 事業参入が成功した理由は、スマホ市場が成熟する中で NEV の成長性に着意したことに加え、上述の中国の「電気力」をもとに、スマホや IoT を活用したスマート家電で培った技術力を持っていたこと、スマホで稼いだ利益とこれを基にした NEV 開発に際しての内外人材の積極登用が奏功したことだろう。ただ、小米は量で稼ぐつもりはないように見える。当面の目標は月産 6~7 万台とのことだ。それよりも、完全自動運転と高性能のパフォーマンスを実装した開発を重視することにより、世界の NEV 市場におけるパイオニアとしての地位確立を目指しているのではないだろうか。雷軍は 1969 年湖北省生まれ。イーロン・マスクの 2 歳年上、BYD の王伝福の 3 歳年下。湖北人は新し物好きだが、いささか押しに弱いと言われる。幼少時は文革時代の貧しさを経験する一方、改革開放時代の超高度経済成長の時期を経験した。50 歳台後半、ほぼ同年代の 3 人が描くこれからの NEV 事業戦略はどのようなものなのか。

表 3、4 1-7 月の乗用車販売台数ランキング（左）、同 7 月単月（右）（万台、乗聯会）

NO.	厂商	2025.1-7	同比	份额	NO.	厂商	2025.7	环比	同比	份额
1	比亚迪汽车	2,454,301	26.0%	15.8%	1	比亚迪汽车	341,030	-9.7%	0.1%	15.2%
2	吉利汽车	1,646,915	48.8%	10.6%	2	吉利汽车	237,735	0.7%	57.7%	10.6%
3	奇瑞汽车	1,429,166	14.6%	9.2%	3	奇瑞汽车	215,278	-4.2%	13.8%	9.6%
4	长安汽车	976,156	7.8%	6.3%	4	长安汽车	136,484	-1.5%	41.6%	6.1%
5	一汽大众	850,536	-0.9%	5.5%	5	一汽大众	104,040	-34.1%	0.4%	4.6%
6	上汽通用五菱	575,808	53.0%	3.7%	6	长城汽车	90,586	-7.0%	14.4%	4.0%
7	上汽大众	571,729	-3.6%	3.7%	7	上汽大众	79,584	-14.2%	-1.8%	3.6%
8	长城汽车	564,075	3.2%	3.6%	8	上汽通用五菱	77,217	-9.2%	71.8%	3.4%
9	一汽丰田	436,754	16.6%	2.8%	9	特斯拉中国	67,886	-5.2%	-8.4%	3.0%
10	特斯拉中国	432,360	-13.7%	2.8%	10	一汽丰田	62,974	-24.3%	-4.3%	2.8%

■ 海外市場を目指す BYD

BYD の昨年の販売台数は、前年比 41%増の 427 万台だったが、今年はそれを 27.8%上回る 550 万台を目標に掲げている。そのうち輸出台数は 80 万台。しかし、今年 7 月時点での販売台数は 249 万台、目標の 45.3%であり、このペースでは目標未達となりかねない。しかも、7 月単月の販売は出荷ベースで 34 万台と昨年同月を 2 千台上回る程度であり、伸び率は失速している。実販台数は 27 万台であり、

前月比 22%、前年同月比 11.9%それぞれ減少している。目標達成のために 5 月に打ち出した販売価格の大幅値下げの反動が出たこと、ライバルの吉利が猛烈な販売攻勢をかけていること、さらに、業容が急拡大しているため、現場のマネジメントに混乱が生じていることなどが背景にあると思われる。とくに、現場や間接部門では、パワハラ、セクハラが頻発しているといった指摘もある（China Labor Bulletin）。

さらに、NEV 販売を後押ししていた「以旧換新策」に基づく買い替え助成金も、各地方政府は 7~8 月にかけて相次いで一時停止するようになった。財政部は、家電・自動車購入に関わる助成金給付のため今年 3 千億元の償還期間 50 年の超長期特別国債を発行する。自動車についてみれば、5 月末時点で、申請件数は 412 万件に上り、家電等に対する助成金も含めれば年初からの 5 か月で 1,620 億元に達し、1 月と 4 月に発行された国債額をほぼ使いきってしまったことが理由のようだ。第三次発行は 10 月に予定されているが、メーカー各社にとっては拡販に水が差された格好である。7 月単月、各社の販売台数が前月割れとなったのもこのためだろう。

このため、各社ともに輸出に力を入れるようになってきている。今年上半期の乗用車輸出台数は約 350 万台で前年同期比 50 万台の増加となっている。ただ、中身は大きく変わった。ウクライナ戦争以降、急速に輸出が拡大し、中国にとっては昨年時点で最大の輸出市場だったロシアが、昨年 10 月から今年 1 月にかけて輸入車に対するリサイクル税を 70~85%、関税を 20~38%に引き上げたこと、金利引き上げに伴い自動車ローンの金利も 18%に上昇したこと、さらには、対露制裁緩和により西側からの乗用車輸入規制措置が緩和されるのではないかと噂が流れたことなどから、対露輸出は上半期で前年同期比 60%を超える減少となってしまった。奇瑞自動車は 4 万台、吉利は 3 万台、長城は 2 万台の減少である。輸出全体を見るとロシア向け輸出の急減は、UAE やメキシコ向けの輸出増でカバーされ増勢を維持しているが、対露依存度の高いメーカーにとってのダメージは小さくない。

表 5、6 2025 年上半年国別輸出台数（左）、同メーカー別（右）（汽车产经）

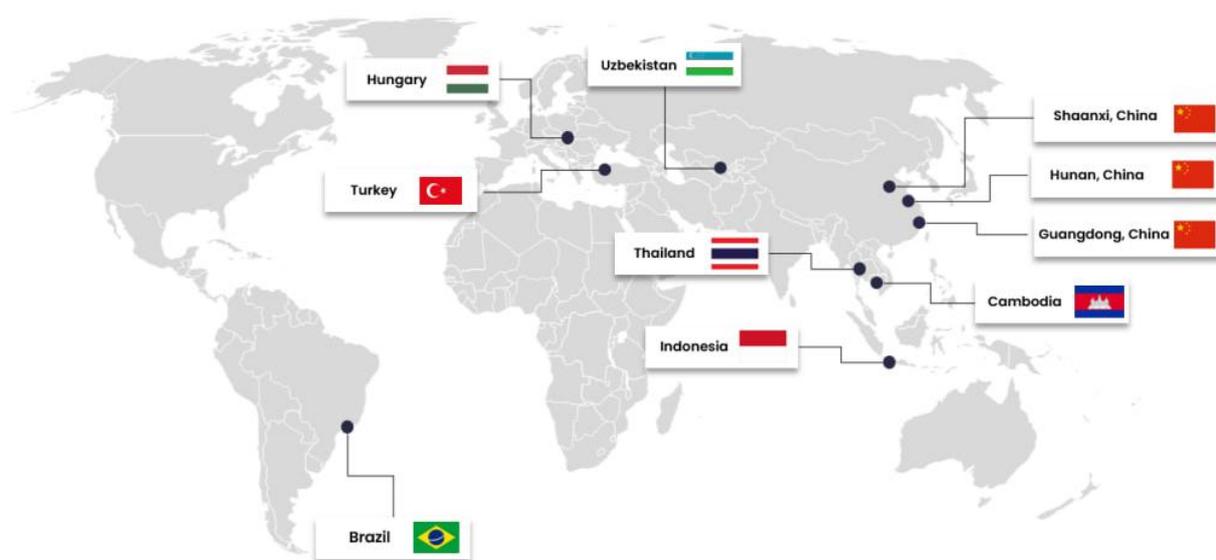
排名	地区	2025年上半年销量	同比变化	排名	品牌	2025年上半年出口量	同比变化
1	墨西哥	280097	24%	1	比亚迪	438513	115.8%
2	阿联酋	228979	61%	2	奇瑞	385780	-8.2%
3	俄罗斯	180067	-62%	3	名爵	218768	-5.3%
4	巴西	161314	-6%	4	吉利	141383	-22.5%
5	比利时	149646	8%	5	哈弗	138356	-5.3%
6	沙特阿拉伯	147271	23%	6	长安	121381	-13.7%
7	澳大利亚	143682	57%	7	捷途	109227	49.3%
8	英国	136297	20%	8	特斯拉	101064	-31.9%
9	菲律宾	122628	61%	9	宝骏	100894	25.3%
10	哈萨克斯坦	88076	98%	10	起亚	85764	20.6%

一方、BYD はロシア市場への依存度が低いことが幸いし、今年上半期の輸出台数は約 44 万台となった。このペースが続けば年間目標の 80 万台はクリアできるだろう。国内市場での厳しい競争により一台あたりの利益は 5%程度まで落ち込んでいる一方、輸出では二けたの利益が見込めるとも言われる。

そのため、BYD は 2023 年以降、輸出拡大に注力してきた。また、自動車運搬船も自前で建造し、搭載能力 7~9 千台の運搬船を 7 隻運用しており、年内には 8 隻目の運用が開始される。これら 8 隻の年間運搬能力は 100 万台に上る。6 月には 7 隻目の運搬船「西安号」の運用が開始されたが、これは LNG 船である。

BYD が輸出を始めたのは 2021 年だったが、業界や市場の目は冷たかった。まず、ブランド力がな
い、しかも中国製。これに加え、自動車運搬船の利用も船腹のひっ迫によりままならなかった。とりわけ EU の壁は厚かったようだ。中国政府による NEV メーカーに対する補助金に応じた関税上乗せでは、BYD の関税率が最も高いものとなった（後にこれは撤回された）。しかし、価格競争力と品質が消費者に浸透したため販売台数は右肩上がり
で拡大していった。今年 5 月単月、欧州 16 カ国向け販売台数は 12,363 台とテスラを抜いた。アジア地域での販売は現地生産車も含め同じく約 27 万台であり、テスラの 5 万台を大きく引き離している。日本での販売台数もこの半年の累計が 5 千台を超えた。輸入車販売ではトップ 10 に入ったようだ。諏訪の別荘地でも BYD を見かけるようになった。輸出ドライブによる現地政府との摩擦を回避するため、現地生産も急速に拡大させている。いずれも CKD だが、海外生産拠点は 7 か国に及ぶ。

図 7 BYD の乗用車海外生産拠点 (Rho Motion)



■ おわりに～中国自動車メーカーの死角

生い茂る茨を果敢に突破して業容を拡大しつつある中国自動車メーカーだが、死角もある。最も大きなものは品質問題である。自動車のリコール件数はこの 10 年間 200 件前後で推移しており、減少する気配は見えていない。国家市場監督管理総局によれば、昨年のリコール件数は前年を 20 件近く上回る 233 件、対象車両は 1,124 万台に上った。そのうち NEV は 89 件、449 万台に上る。前年比 180% もの増加である。この傾向は今年も続いている。今年上半期のリコール件数は 104 件、528 万台と前年並

みの高水準である。量の拡大の追求が優先され、現場での品質管理がついていけないという事態が起きているのではないかと危惧される。

図8 自動車リコール件数と対象車両台数の推移（国家市場監督管理総局）



次に、上記の課題とも関連するが、車両保険が充実していないばかりか、違法保険商品の販売も横行していることである。自動車総合保険は、主に運送会社が利用する相互保障制度であり、個人は利用できない。また、この保険は保険業者でなくても販売できる。このため、これをあたかもユーザーの車両保険のように宣伝して販売する業者後を絶たず、昨年中国消費者協会によるアンケート調査では、新たな問題として大きく取り上げられた。格安であることや、大手保険会社の名前を騙ること、ユーザーの多くが保険についての十分な知識を持っていないことから、ひっかかるケースが多い。

生産・販売・金融・保険・下取り・中古車販売・リサイクルといった車両のライフサイクルすべてのステージにおいて、安全・安心を担保する仕組みは、日本も数十年かけて構築してきたが、中国の場合、これに漏れや抜けがまだまだあるようだ。

第三の死角は、新興メーカーの後継者問題と経営ガバナンスである。BYDの王伝福、小米の雷軍は50台後半、NEV新興御三家である理想、小鹏、蔚来のトップも40代から50代前半であり、経営者としては脂の乗り切った世代である。中国の高度経済成長期を経験し、アニマルスピリットも旺盛な世代だ。しかし、10年後を考えた場合、後継者はいるのか、あるいは育てているのかとなると疑問なしとしない。国有企業であれば、国有資産管理委員会がトップ人事を差配することができるが、民営企業の場合そうはいかない。これに加えて、急速な業容拡大の中、経営の管理・運営をどのように構築していくのか。BYDの王伝福氏は、現場の職長の名前まで把握し、業績評価に際し個人的なメッセージを伝えるということをやっていると言われるが、従業員数が70万人を超える巨大企業となった今、どこまでハンズオンの経営ができるのか。

党・政府もとりわけ上記の問題には強い関心を示していると言われる。この問題に真っ先に取り組んだのが、阿里巴巴の創業者馬雲だった。彼は湖畔学院という経営者やスタートアップ企業の創業者を対

象としたビジネススクールを立ち上げたが、「謀反の志あり」として閉校に追い込まれた。これを党・政府が別の形で再開するという動きもあるようだ。

中国は、大きな戦略を立てそれに関連する様々な業界を巻き込む、すなわち、大風呂敷を広げるのが得意であり、それを実に巧みに実行・展開してきた。しかし、細部となると漏れ・抜けがどうしても出てくるものだ。これを後追いで対処するというのが従来のパターンである。日本の場合、どうしても細かな問題のあぶり出しからアプローチする傾向があるのとまさに真逆である。自動車業界に限らず、細部の問題にどう対処するか、そして長い目で見た後継者の育成をどうするかが、これからの重要な課題になっている。

以上

御願ひ

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。