

# 財務諸表にみる中国自動車企業の経営構造

Management Structure of Automobile Companies in China  
Based on the Financial Statements

関西国際大学 肖威

Kansai University of International Studies

Wei Xiao

## 抄 録

本稿の研究対象は、中国の上場自動車企業4社—上海汽車股分有限公司、重慶長安汽車股分有限公司、一汽轎車股分有限公司と天津一汽夏利汽車股分有限公司である。各社の設立背景、組織構造を明確にした上、2005年度の財務諸表に基づき、それぞれの収益性、安定性、成長性について考察した。さらに、取締役の年齢構成や従業員数に占める技術者の割合で見ると人的資源、労働生産性および資本効率性の指標を吟味し、各社の経営構造の特徴を浮彫にし、それぞれの企業の経営業績は、親会社（集团公司）の経営戦略や連結対象の企業構成および製品構成に大きく左右されることを明らかにした。

## はじめに

中国の自動車生産台数は1980年の22.2万台から2006年の約720万台へと、20数年で30倍強という急ピッチで成長している。中国国家発展改革委員会は、自動車産業への投資が現在と同じ伸び率で拡張していけば、2010年までに自動車生産能力は年間2000万台となり、需要の2倍に達する、との見方を示している<sup>1</sup>。

このように、生産規模だけ見れば、産業全体は日進月歩の成長を遂げていると言えよう。しかし、145社（2005年末）以上ある完成車メーカーの経営業績は必ずしも生産規模の拡大と同じように順調に伸びているわけではない。世界の主力自動車メーカーが出揃っている今日の中国自動車市場においては、凄まじい競争が繰り広げられ、余儀なくされる値下げ競争や原材料価格の上昇などの影響で、多くのメーカーは厳しい経営を強いられている。個々の企業の経営実態や成長戦略を把握しなければ、中国自動車産業の全体像を描くことや将来を展望することは難しいであろう。

<sup>1</sup> 「中国の自動車生産能力、2010年までに需要の倍に＝発展改革委」 2005年11月14日、  
<http://news.goo.ne.jp/news/reuters/keizai/20051114/JAPAN-193901.html>

## 1. 問題意識と研究対象

90年代から今日まで、中国の自動車産業について、産業レベルでは産業政策、産業組織、流通システムについての研究、企業レベルでは生産管理、人事管理、技術移転（国産化）を中心とした研究は数多くなされてきたが、産業全体及び個別企業の経営業績についての実態解明は十分になされてこなかった。筆者は90年代前半の中国自動車産業・企業の経営構造の分析<sup>2</sup>を試みたことはあるが、当時、入手できる情報が限られ、必ずしも満足のいく結果が得られたとは言えない。10数年経った今、一部の自動車企業が上場し、公表された財務諸表により、比較可能なデータに基づく分析がある程度できるようになってきている。

本稿では、上海汽車股分有限公司（以下では「上海汽車」と略称）、重慶長安汽車股分有限公司（以下では「長安汽車」と略称）、一汽集団に属する一汽轎車股分有限公司（以下では「一汽轎車」と略称）と天津一汽夏利汽車股分有限公司（以下では「一汽夏利」と略称）を取り上げ、4社の経営業績を比較分析する。この4社を選んだ理由は、いずれも上場企業であると同時に、国内の乗用車シェア上位に占めているか、もしくは上位集団に属しているからである。

以下では、まず、中国自動車産業と市場の全体像をレビューする。次に、上場自動車企業の主要経営指標を用いて業界の経営業績を把握する。さらに、4社の企業概要を紹介し、それぞれの所有構造を明確にした上、各社の2005年度の財務諸表に基づき、収益性、安定性、成長性について考察する。本稿の目的は、4社の経営分析により、中国自動車業企業の経営構造及び各メーカーの業界における地位を把握した上で、それぞれの企業の経営戦略とその競争力の実態を解明することである<sup>3</sup>。

## 2. 中国自動車市場と上場自動車企業概況

### (1) 自動車市場の成長

中国の自動車生産台数は、図1に示されたように、1971年の10万台から、1980年に20万台、1992年に100万台、2000年に200万台、2002年に300万台をそれぞれ超えたが、2004年には500万台を突破し、2006年には約720万台に達している。乗用車だけの場合、1990年の生産台数は1980年の7.8倍、2000年は1990年の14.3倍、更に2005年は2000年の6.5倍と、目覚ましい成長を実現している。また、同年、乗用車の生産台数ははじめて

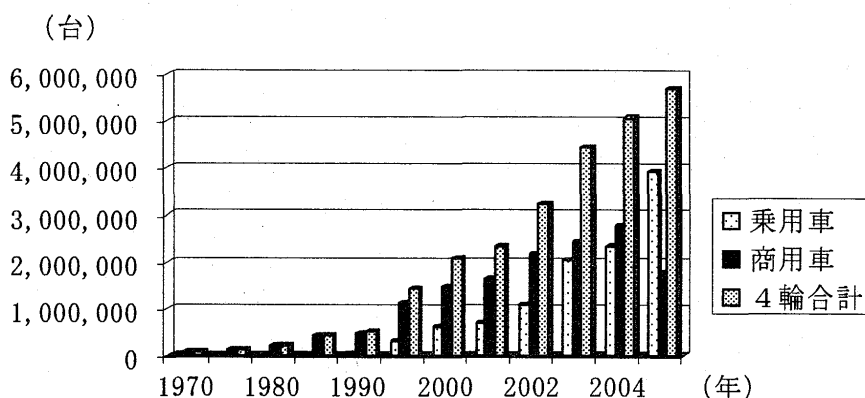
2 拙作『中国自動車産業の経営構造分析』見洋書房、2000年。

3 本稿で用いるデータは主にオンライン「証券の星(<http://www.stockstar.com/home.htm>)」、「中国上場企業諮詢網

(<http://www.cnlist.com/index.asp>)」、「中国汽車工業信息网(<http://www.autoinfo.gov.cn/>)」、「巨潮統計

<http://data.cninfo.com.cn/sjzx/tjbb/xw.htm>」によるものである。自動車上場企業に関するデータは、上場制限や取止めなどの変動、情報開示の不揃いなどによって、網羅される度合には若干違いがあることをご承知願いたい。

図1 中国自動車生産台数の推移

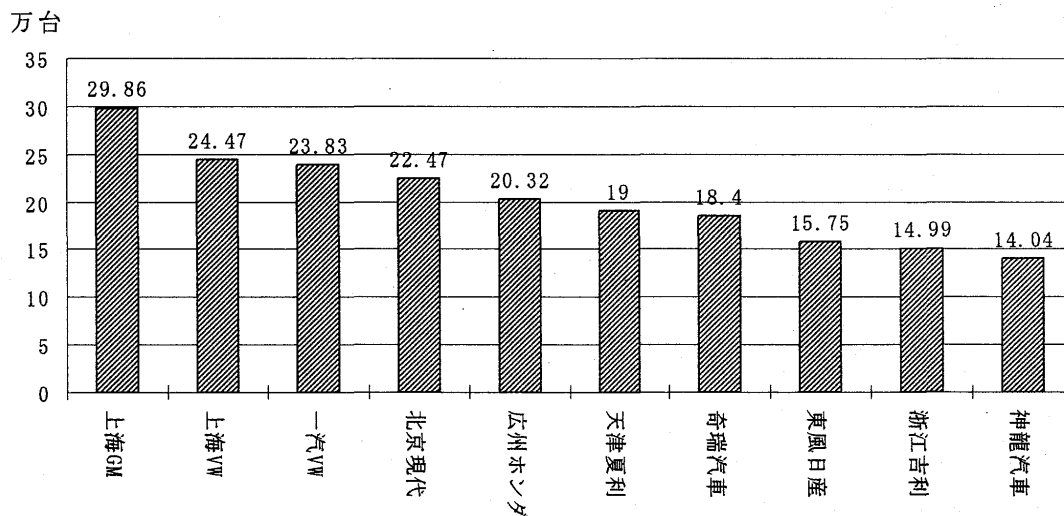


出所：『中国自動車年鑑』各年度版により作成。

商用車を上回り、中国のモータリゼーションの進展を示している。

前文ですでに触れたように、2005年末の中国自動車(完成車)企業数は145社であり、この数は日米欧の自動車企業の総数を上回っている。上位4社が国内市場シェアの50.12%を占めているが、いずれも生産規模が世界のトップメーカーの約1/10程度で、差が大きい。2005年には、自動車市場は売り手市場から買い手市場に変わり、競争の激化により、多くの企業は売上が伸びたものの、収益状況が悪化し、全業界の赤字総額が2001年以来の最大額となっている。また、売上高、利益の伸び率も2004年と同様に低迷している。中でも、乗用車市場の競争がとりわけ激しい。販売台数がトップの上海GMの市場シェアは4.76%に過ぎず、上位10社の差が小さい(図2)。全体的には生産台数や売上高が増加しているのに対して、収益は伸び悩む結果となっている。この収益の低迷は、中国自動車産業の過度の競争や効率の低さなどの問題を反映していると言えよう。

図2 2005年中国乗用車市場セダン車販売台数上位10社比較 販売台数



出所：中国産業地図編委会『中国汽車産業地図』社会科学文献出版社、2006年、47頁より。

## (2) 上場自動車企業の概況

2006年第3四半期の季報によれば、上海証券取引所と深圳証券取引所に上場している自動車メーカーは合計29社である。表1はこれらの上場企業各社の2000年以降の株主資本利益率(ROE: Return on Equity)及び毎年の業界平均値の推移を示している。ROEは、株主にとってみれば、自分たちの投資資金が効率的に使われて、採算がとれているかどうかを示す指標であり、経営者にとっては、企業経営の成績を測る指標でもある。ST(Special Treatment)銘柄の影響によって、表内の調整前ROEの各年度の業界平均値はばらつきが非常に大きい。2000年の同指標は8.96%であったのに対して、2003年はマイナス16.93%で極めて低くなっている。内訳を見れば、「ST松遼」の2003年のROEはマイナス444.76%となっており、全体に大きく負の影響をしていることがわかる。他にも同様の現象が見られる。「ST」銘柄は特別処理銘柄を意味している。中国では、企業の上場や上場

表1: 完成車部門ROEの推移(2000~2006.9)

(%)

証券番号	銘柄名称	所在地	ROE						
			2000	2001	2002	2003	2004	2005.9	2006.9
000550	江鈴汽車	江西省	3.22	6.24	15.77	19.87	15.41	15.15	18.12
000625	長安汽車	重慶市	6.00	6.22	25.29	30.61	18.88	3.24	7.44
000800	一汽驕車	吉林省	5.85	0.54	5.54	8.86	6.13	3.98	5.41
000868	安凱客車	安徽省	1.79	1.56	-6.43	3.12	1.56	1.25	1.73
000880	*ST巨力	山東省	13.06	7.90	6.16	-19.79	-76.81	-25.81	-246.28
000887	*ST飛彩	安徽省	7.60	4.40	2.26	1.77			-6.35
000927	一汽夏利	天津市	7.62	-2.73	-33.27	10.97	1.08	5.23	9.42
000957	中通客車	江西省	10.81	7.50	3.63	1.79	1.85	1.53	1.16
200550	江鈴B	山東省	3.22	6.24	15.77	19.87	15.41	15.15	18.12
600006	東風汽車	湖北省	13.87	18.17	18.27	15.64	10.84	7.97	6.60
600066	宇通客車	河南省	10.03	11.53	10.86	11.63	12.02	9.47	11.18
600104	G上汽	上海市	15.48	9.68	12.94	15.48	17.38	7.17	7.05
600166	福田汽車	北京市	9.80	10.23	10.99	14.55	12.49	0.05	-1.46
600213	*ST亜星	江蘇省	8.94	8.44	3.47	-30.72	-16.85	1.44	-19.55
600262	北方股分	内モンゴ	6.04	3.32	5.05	2.56	2.62	1.67	2.31
600372	昌河股分	江西省	16.81	6.75	6.51	3.74	-3.79	-1.89	-13.17
600375	星馬汽車	安徽省			53.84	12.7	2.86	3.90	6.35
600480	凌雲股分	河北省				6.51	10.04	5.13	7.99
600501	航天晨光	江蘇省	16.93	7.34	7.24	1.78	7.02	4.03	4.35
600565	迪馬股分	重慶市		65.29	9.24	9.8	4.04	3.12	3.95
600609	金杯汽車	遼寧省	9.76	-53.20	0.77	6.17	-29.02	-21.60	-52.56
600686	金龍汽車	福建省	11.83	14.32	24.75	21.5	16.27	14.84	17.29
600715	ST松遼	黒龍江省	3.54	-32.52	-222.38	4.95	-444.76	-132.42	
600760	ST黒豹	山東省	3.18	-6.96	-11.24	0.93	-10.81	-0.86	-3.92
600761	G合力	安徽省	8.92	9.17	10.51	11.93	14.00	12.05	11.29
600805	悦達投資	江蘇省	7.77	1.20	-12.13	2.24	2.55	1.00	1.70
600988	東方宝龍	広東省				25.59	4.79	-10.67	-22.20
600991	長豊汽車	湖南省				37.44	6.45	1.24	0.97
900953	凱馬B股	上海市	6.35	-35.70	1.99	-24.14	0.79	0.85	0.98
	業界平均		8.68	3.00	-1.33	7.84	-15.90	-2.64	-7.93
	調整後業界平均値(注1)		9.40	4.78	8.30	11.59	6.32	3.49	2.25

注1: すべてのST・\*ST銘柄を除いた場合のROE平均である。

出所: 各社の2000年から2004年までの年報及び2005年、2006年の第3四半期(9月30日)の季報により筆者作成。

廃止に関しては、日本と異なるルールがある<sup>4</sup>。例えば、上場企業は赤字決算が数年間続けば、上場廃止になるという規定がある。2年連続赤字決算の場合、「ST株」に指定される。以前までは、3年連続赤字決算の場合「PT(Particular Transfer)」に指定されたが、現在は「PT」が廃止され、STは「ST」と「\*ST」の2種類に分けて表記されるようになっている。「\*ST」の方がより上場廃止に近い銘柄として区別されている。反対に、業績が回復に向かえば、STの指定を取り消す場合もある。

通常「ST株」に指定された銘柄の取引量が少ない。そこで、すべてのST銘柄を除いた計算結果はより客観的に業界平均ROEの水準を反映できると考えられる。その処理をした結果は、表1末行の「調整後業界平均値」である。2003年は11.59%ともっとも高かったが、2004年は一気に6.32%まで低下し、また、同じ第3四半期のデータで見れば、2005年9月末の3.94%に対して、2006年9月末は2.25%に止まっている。2004年の1年定期の預金金利(表2参照)は2.25%であるため、同年のROE対金利比は2.8倍にすぎない。ちなみに、日本の場合、トヨタ自動車の2005年3月決算期のROE(連結ベース)は13.6%、日産自動車は22.82%、本田は15.78%、三菱自工はマイナス267.67%となっている。このことは、上場している中国自動車メーカー全体の資本効率が極めて低く、特に2003年以來、悪化傾向にあることを示唆している。

表2 金融機関人民元預金基準利率 (%)

調整日	定 期					
	3个月	6个月	1年	2年	3年	5年
1998.12.07	2.79	3.33	3.78	3.96	4.14	4.50
1999.06.10	1.98	2.16	2.25	2.43	2.70	2.88
2002.02.21	1.71	1.89	1.98	2.25	2.52	2.79
2004.10.29	1.71	2.07	2.25	2.70	3.24	3.60
2006.04.28	1.71	2.07	2.25	2.70	3.24	3.60
2006.08.29	1.80	2.25	2.52	3.06	3.69	4.14

出所：中国人民銀行 (<http://www.pbc.gov.cn/>)、2006-8-23 公表資料により筆者作成。

以下では、上海汽車、長安汽車、一汽轎車、一汽夏利について、それぞれの設立背景、資本関係を概観した上、各社の2005年度の主要な財務指標をもとに、四社の収益性、安定性、成長性、生産性について比較分析する。

### 3.長安汽車の設立背景及び資本関係

#### (1)設立背景

長安汽車は1995年1月1日に設立され、前身は中国兵器工業総公司管轄下の大型国有

<sup>4</sup>中国本土の株式市場は、普通銘柄は1日の値幅上限が上下10%だが、STでは5%になっている。

表3 4社の概要

企業名	重慶長安汽車股 分有限公司	上海汽車股分有 限公司	一汽轎車股分有 限公司	天津一汽夏利汽車 股分有限公司
株式取引市場	深圳A株	上海A株	深圳A株	深圳A株
法人代表	尹家緒	胡茂元	竺延風	竺延風
事業の内容	自動車(乗用車を 含む)、エンジン及 びその関連部品・ 金型・工具の開発、 製造、販売及び輸 出入、エンジニアリ ング・サービス、マ ニュファクチャリ ング・サービスなど	自動車、オートバ イ、トラクターなどの 各種の機動車両と その関連部品・用 品の製造と販売; 不動産管理、国内 貿易、エンジニアリ ング・サービス	乗用車、マイクロバ スとその関連部品・ 用品の設計、製造 および販売;自動 車修理、機械加 工、エンジニアリ ング・サービスなど	乗用車、自動車エ ンジン、内燃機及 びその関連部品の 開発、製造とアフ ター・サービス、不 動産開発と経営、 貨物運輸、流通業 (卸売と小売業)、 輸出入業務
本社所在地	重慶市	上海市	長春市	天津市
株式の額面価格(元)	1	1	1	1
単位株の発行価格(元)	6.36	7.02	6.80	6.00
発行済株数(万株)	12,000	30,000	30,000	21,800
上場日	1997-6-10	1997-11-25	1997-6-18	1999-7-27
発行前1株当り純資産(元)	1.95	1.52	1.5	1.39
発行後1株当り純資産(元)	2.53	3.15	2.98	2.07

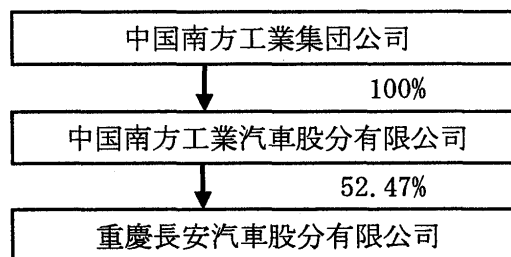
出所:各社の2005年年報により作成。

企業長安汽車有限責任公司であった。1996年に株式制企業に改組され、同年10月31日に「重慶長安汽車股分有限公司」として新たに登録された(表3を参照)。上場時には、総発行株数7億5619万株のうち、5億619万株は国有株であり、2億5000万株はB株として流通した。つまり、国有株の比率は66.9%で総株数の3分の2を占めているのに対して、流通株の比率は3分の1にすぎなかった。2004年8月に、同社は148,850,000の普通株(A株)を新たに発行し、発行済株式は16億2084万9200株となった。2006年3月30日、長安集団の所有していた株式を中国南方工業汽車股分有限公司<sup>5</sup>に移転し、現在の資本関係は図3のとおりである。国有株は52.47%まで減少した。

(2) 関連会社

表4は、長安汽車の出資比率が50%以上の子会社及び関連会社を示しており、これらはすべて連結対象である。2004年は、未開業の1社を除き、長安フォードの総資産利益率が最も高く、29.98%に

図3 長安汽車と持株会社間の出資及びコントロール関係図



出所:『重慶長安汽車股分有限公司2005年年度報告』により作成

5 実質筆頭株主の中国南方工業集团公司は国務院直属の大型国有企業である。

表4 長安汽車主要子会社及び資本参加会社への出資比率と各社の経営業績

企業名	登録資本 (万元)	出資 比率 (%)	2005年			2004年		
			総資産 (万元)	純利益 (万元)	総資産 利益率	総資産 (万元)	純利益 (万元)	総資産 利益率
重慶長安スズキ汽車有限公司	7,000 (万\$)	51	279,144	11,069	3.97	253,539	25,851	10.20
長安フォード汽車有限公司	10,764 (万\$)	50	712,490	24,716	3.47	393,941	90,539	22.98
南京長安汽車有限公司	60,181	71.86	150,938	-4,501	-2.98	124,123	-1,387	-1.12
河北長安汽車有限公司	26,469	77.27	115,273	3,054	2.65	51,359	1,793	3.49
江西江鈴控股有限公司	100,000	50	190165	6629	3.49	開業前		
南京長安フォードマツダ発動 機有限公司	13,920 (万\$)	50	開業前			開業前		
189社販売子会社	14,104	80-100	197,157	327	0.17	116,899	-891	-0.76
重慶長安汽車輸出入公司	1,376	95	11,347	174	1.53	11,817	-215	-1.82
重慶長安汽車販売有限公司	4,850	100	4,341	11	0.25	4,541	35	0.77
重慶長安専用汽車販売有限公司	500	50	2,963	304	10.26	4,271	490	11.47
重慶長安汽車顧客サービス 有限公司	3,000	99	6,433	655	10.18	6,433	655	10.18
重慶安福汽車販売有限公司	3,200	50	17,618	877	4.98	11,105	1,207	10.87

出所：『重慶長安汽車股份有限公司2004、2005年年度報告』により作成。

達し、長安汽車の収益力にも大きく寄与していたが、2005年には同利益率が3.47%に転落した。重慶長安専用汽車販売有限公司と重慶長安汽車顧客サービス有限公司はかろうじて10%台維持し、また、販売子会社や輸出部門は2004年度の赤字から脱出し、わずかの利益を出した他、いずれも前年度より収益状況が悪化している。長安フォードを含めた主力2社の利益低減の幅が特に大きく、全社の収益状況を大きく圧迫する結果となった。

### (3) 生産・販売

長安汽車の主な事業分野は軽自動車、商用車及び乗用車の開発、製造と販売である。現在の製品ラインには、ライトバンシリーズの「長安の星」、軽トラックの「長安」、乗用車では長安スズキの「奥拓」(アルト)と「羚羊」(カルタス)、長安フォードの「嘉年華」(フィエスタ)<sup>6</sup>と「蒙迪欧」(モンデオ)、「福克斯」(フォーカス)があり、他には、MPV(多目

6 フォードと長安汽車(集団)との合併である「長安福特汽車」(長安フォード)は、合併後初となる新型車「嘉年華」(Fiesta:「フィエスタ」)の中国生産を開始、1月18日に記念「第1号車」が生産ラインを下り、完成した。「フィエスタ」は排気量1.3リットルと1.6リットルの2種類があり、価格は8.88万元(約126万円)から12.78万元(約183万円)となっている。資料源:

<http://www.iijnet.or.jp/IHCC/north-chinamotor-industry-senryaku2002-ford01-kyoten01.html>

的車)や「江陵」シリーズの各種のエンジンも製造・販売している。2005年の同社の自動車生産台数は合計489,368台で、2004年より2.95%増加し、販売台数は474,625台で、前年より4.48%上回ったが、国内自動車市場のシェアは前年度の8.96%より縮小し、8.24%に止まった。

表5 長安汽車2004-2005年製品別生産販売量と構成比 (台.%)

製品分類	2005年				2004年			
	生産台数	%	販売台数	%	生産台数	%	販売台数	%
ライトバン	264,277	54.0	258,334	54.4	280,170	59.0	254,798	56.1
軽トラック	101,580	20.8	96,042	20.2	62,847	13.2	66,051	14.5
乗用車	123,511	25.2	120,249	25.3	132,340	27.8	133,413	29.4
合計	489,368	100.0	474,625	100.0	475,657	100.0	454,262	100.0

出所:『重慶長安汽車股分有限公司2005年年度報告』により作成。

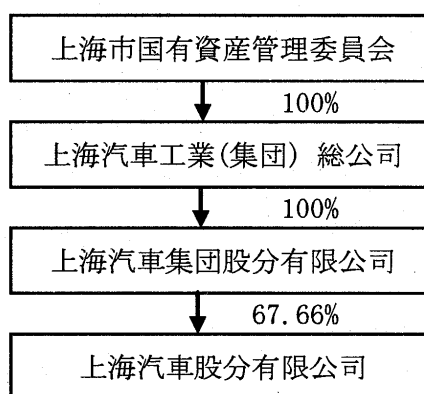
表5の車種別生産・販売構成を見れば、同社のライトバンと乗用車の2005年の生産台数はいずれも前年より少なくなったが、軽トラックだけ健闘し、生産・販売とも大きく伸びる結果となった。しかし、値下げ競争の激化により、利益率は前年同期比大きく下落し、また、農村部での販売拡大を期待したが、消費者は貨物運送能力を重視しているため、競争車種と比べてエンジンのパワー不足が嫌気され、逆にシェアが他社に侵食された。

#### 4. 上海汽車の設立背景及び資本関係

##### (1) 設立背景

上場自動車企業の中で、上海汽車も完成車企業に分類されているが、長安汽車ほど、売上高に占める完成車の比率は高くない<sup>7</sup>。前身の上海汽車工業総公司是、1995年に上海汽車有限公司に改組され、それと同時に、上海汽車工業(集団)総会社が設立された。上海汽車は上海汽車工業(集団)総公司を發起人とし、改組

図4 上海汽車の出資及びコントロール関係図



出所:『上海汽車股分有限公司2004年年度報告』により作成。

<sup>7</sup> 2006年、上海汽車集団グループはグループ体制を再編成すると発表した。上海汽車集団が持つ完成車生産会社や金融会社などの株式、米ゼネラル・モーターズ(GM)や独フォルクス・ワーゲン(VW)との合弁会社などが含まれる総額200億元(約2860億円)相当を、上場子会社の「上海汽車」に売却すると同時に、現在上海汽車傘下にある非中核部品事業を切り出し、有力な総合自動車企業となる。



後の上海汽車有限公司をベースに出資を公募する方式で設立された（図4）。

上海汽車が上場したのは長安汽車とほぼ同じ、1997年の11月である。異なるのは、上海汽車の場合、上場当初には70%の国有株が非流通株された以外、すべて国内投資家向けのA株として流通したことである。しかし、2005年10月に、上海汽車の銘柄名は「G上汽」となり、いわゆる「G株」という株式構造改革対象に指定された。G株とは、非流通株解消の対象銘柄を指す。これを機に、上海汽車の資本構造は大きく変化する。70%の非流通株がなくなる代わりに、総発行済株数の59.8%が期限付きの国有株になり、残り40.2%は普通株（A株）として流通する<sup>8</sup>。なお、上海汽車の非流通株の解禁は2006年10月の予定である。

## (2) 関連会社

上海汽車は完全持株会社であり、長安汽車のように自社工場を持ち、製造活動をしているわけではない。表6は上海汽車と資本関係を持っている子会社や関連会社である。そのうち、上海匯衆汽車製造有限公司が重機やライトバンを製造している以外、すべては部品メーカーであり、また、多くの外資企業が資本参加しているのも上海汽車の特徴である。

表6にあげた企業以外にも、上海汽車の長期投資対象としては、以下の企業がある。

上汽儀征汽車有限公司（子会社、99%出資、以下同様）

上海納鉄福伝動軸有限公司（聯営企業、35%）

上海汽車工業集団財務有限責任公司（聯営企業、40%）

上海汽車信息神域産業燈資有限公司（聯営企業、40%）

上海通用汽車有限公司（聯営企業、20%）

上海汽車創業投資公司（聯営企業、40%）

錦江商旅汽車服務公司（聯営企業、20%）

上海安吉汽車販売有限公司（聯営企業、40%）

上海菲特爾莫古軸瓦有限公司（聯営企業、40%）

上海中煉線材有限公司（聯営企業、40%）

大衆汽車變速機(上海)公司（聯営企業、20%）

上海三和汽車橡膠件有限公司（聯営企業、40%）

上海汽車は、これらの企業から持分法にもとづき利益配分を受ける。

2005年7月の『京華時報』によると、上海汽車は親会社である上海汽車集団股分有限公司（以下「上汽股分」と）新会社「上汽陸威汽車有限公司」（仮称）を設立し、独自ブランドによる乗用車の生産・販売、エンジンとその他の部品の生産・販売を行う予定である。新会社の登録資本金は12.8億元であり、投資総額は36.8億元。上汽股分が現金で7.68億元を出資して、株式の60%を保有し、上海汽車が残りの株式40%を保有する。2009年ま

<sup>8</sup> 原則として、改革方案が実施してから12ヶ月以内に、保有している非流通株を市場で取引しないあるいは譲渡しない。満期後のさらに12ヶ月以内には、証券取引所で流通できる原非流通株が当社の発行済株式総数の5%以内、24ヶ月の内には10%以内とする。

でに完成車の年産 12 万台、2010 年までにエンジンの年産 17 万台を目標としている。

2005 年、上海汽車は韓国の双龍自動車の 48.92%の株式を 5 億米ドルで取得し、その後さらに 50.91%まで買い増し、子会社にした。これらのダイナミックな動きにより、上海汽車は長安汽車とともに、上場自動車企業の中でもっとも注目されている。

表6 主要子会社及び資本参加会社への出資比率

企業名	登録資本 (万元)	出資額 (万元)	出資比率 (%)	主要事業	連結対象
上海汽齒一廠	8190	7499	91.56	自動車部品	連結
上海保捷汽車部品鍛圧有限公司	4590	2843	61.94	自動車部品	非連結
上海汽齒三廠	3,968	3,491	87.98	自動車部品	連結
上海汽齒四廠	2,000	1,035	51.75	自動車部品	非連結
瀋陽上汽金杯変速機汽車部品有限公司	10,448	5,370	51.40	自動車部品	連結
山東上汽汽車変速機有限公司	10,000	9,000	90.00	自動車部品	連結
柳州上汽汽車変速機有限公司	800	720	90.00	自動車部品	連結
上海三電貝洱汽車空調有限公司	1500万\$	11,331	38.50	自動車部品	比例連結
上海三電汽車空調有限公司	1000万\$	3,294	28.88	自動車部品	比例連結
上海易通部品有限公司	849	516	30.80	自動車部品	比例連結
上海易通閥板有限公司	680	379	23.10	自動車部品	比例連結
上海貝洱熱系統有限公司	1500万\$	2,782	19.25	自動車部品	比例連結
上海汽車制動系統有限公司	3374万\$	21,768	50.00	自動車部品	比例連結
上海小糸車燈有限公司	44億円	16,252	50.00	自動車部品	比例連結
上海采埃孚轉向器有限公司	3110万\$	21,422	49.00	自動車部品	比例連結
上海采埃孚変速機有限公司	849万€	2,259	49.00	自動車部品	比例連結
上海匯衆汽車製造有限公司	17108.2万\$	158,907	50.00	自動車部品、 重機、ライトバン	比例連結
上海万衆汽車部品有限公司	5040万\$	20,938	50.00	自動車部品	比例連結
上海天合汽車安全系統有限公司	1198万\$	10,206	50.00	自動車部品	比例連結
重慶小糸車灯有限公司	860	385	45.00	自動車部品	非連結
上海中星汽車懸架件有限公司	250万\$	1,533	75.00	自動車部品	非連結
上海中旭弹簧有限公司	850万\$	3,015	50.00	自動車部品	非連結
上海匯衆萨克斯減振器有限公司	1570万\$	3,185	24.50	自動車部品	非連結

出所:『上海汽車股分有限公司2005年年度報告』により作成。

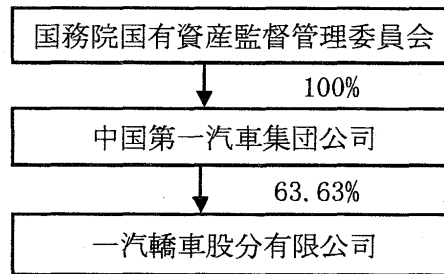
## 5. 一汽轎車

### (1) 設立背景

発起人の一汽集団公司の前身は、1953年に設立された新中国の自動車メーカーの第一号である。1997年6月10日に成立した一汽轎車股分有限公司は、一汽の独自ブランド「紅

旗」(セダン)及びトランスミッション、エンジンの製造と販売を主要業務内容とする他、マイクロバス及び部品の製造販売、自動車修理、機械加工、建築などの事業も展開している。国内唯一の民族ブランドの中高級セダン

図5 一汽轎車と持株会社間の出資及びコントロール関係図



出所：『一汽轎車股分有限公司2005年年度報告』により作成。

を製造し、また、筆頭株主は中国屈指の一汽集団であるだけに、その動向が常に注目されている。一汽轎車と出資会社の関係は図5の示したとおりである。

(2) 関連会社

一汽轎車本体は事業の中核となっている。連結対象は表7に示された関連会社4社のうちの2社である。それぞれは主力製品紅旗シリーズの完成車および部品の販売、Mazda6シリーズの完成車及び部品の販売会社である。後者は2005年1月に日本のマツダ自動車と新規設立された合弁会社である。

表7 一汽轎車主要子会社及び資本参加会社への出資比率と各社の経営業績 (2005年)

企業名	登録資本 (万元)	出資比率 (%)	総資産 (万元)	純利益 (万元)	総資産利 益率	連結対象
一汽轎車販売有限公司	3,000	90	24,728	-9,403	-38.03	連結
一汽マツダ汽車販売有限公司	70,000	70	31,392	5,421	17.27	連結
一汽財務有限責任公司	70,000	20.7	929,886	16,277	1.75	非連結
大衆変速機(上海)有限公司		20	53,781	49	0.09	非連結

出所：『一汽轎車股分有限公司2005年年度報告』により作成。

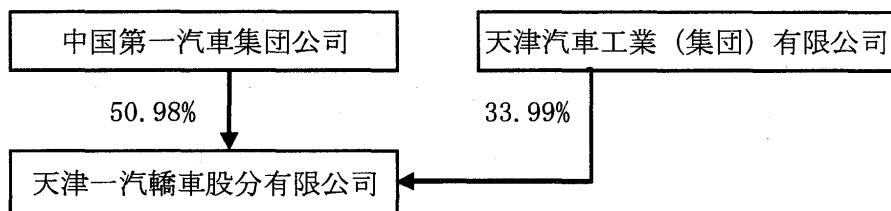
6. 一汽夏利

(1) 設立背景

一汽夏利の前身は天津汽車工業(集団)有限公司を發起人とし、その管轄下にある天津市微型汽車廠、天津市内燃機廠、天津市汽車研究所を改組した上、1997年に設立された会社である。2002年6月14日に天汽集団は所有していた当社株式の84.97%のうち60%を第一汽車集団に譲渡し、それにともない、当社の社名は天津夏利汽車股分有限公司から天津一汽夏利汽車股分有限公司に変更し、一汽集団の傘下企業となった。資本関係は図7のとおりである。

一汽夏利は日本ダイハツの技術供与を受け、中国で最も早く(1986年)から小型乗用車シャレードを量産したメーカーである。その後、「ヴィッツ(威姿)」と「ヴェラ(威楽)」

図6 一汽夏利と持株会社間の出資及びコントロール関係図



出所：『天津一汽夏利股分有限公司2005年年度報告』により作成。

の小型2車種を生産し、さらに2006年に自社ブランドのC1シリーズ（威志）を市場に投入している。中国の小型乗用車市場では上位シェアをキープしている。

(2) 関連会社

一汽夏利の主要子会社及び出資会社は表8のとおりである。天津一汽豊田汽車有限公司（以下「一汽豊田」と略称）は一汽夏利、一汽集団、トヨタ自動車と豊田自動車（中国）投資有限公司が共同投資し設立した会社である。登録資本の40803万米ドルのうち、一汽夏利は30%出資している。当社の主要業務は乗用車及び部品の開発、製造、合弁相手のトヨタ自動車の製品販売及びアフター・サービスである。主要対象車種はヴィッツ、カローラ、

表8 一汽夏利主要子会社及び資本参加会社への出資比率と各社の経営業績（2005年）

企業名	登録資本 (万元)	出資額 (万元)	出資比率 (%)	主要事業
天津一汽豊田汽車有限公司	40803 (万米\$)	12,240.9 (万米\$)	30	乗用車および部品の開発、製造と販売
天津豊田冲压部品有限公司	2200 (万米\$)	1100 (万米\$)	50	自動車用プレスおよびその他部品の製造と販売
天津豊田樹脂部品有限公司	2200 (万米\$)	1100 (万米\$)	50	自動車用樹脂およびその他部品の製造と販売
天津汽車研究所	300	300	100	関連製品の技術開発、指導、技術鑑定、実験、部品計測
夏利汽車部品有限公司	200	200	100	自動車部品の製造、加工、自動車修理
天津一汽輸出入公司	180	180	100	製品・技術の輸入、OEM生産、対外貿易及び国内販売など
天津汽車国際貿易有限公司	20 (万米\$)	20 (万米\$)	100	自動車及び部品の輸出入
日本株式会社天友	3000 (万円)	2250 (万円)	75	自動車及び部品の輸出入
天津天汽物流有限公司	600 (万米\$)	300 (万米\$)	50	倉庫及び関連業務、コンテナのリース、貨物搬送船舶サービス
天津市微型汽車工貿中心	2,353	2,353	100	汽车零部件、装具の製造、加工；汽车及其配件销售等。
天津市天内科工貿公司	1,066	1,066	100	技术开发、咨询、服务；汽车配件制造及销售等。
天津津河電工有限公司	375 (万米\$)	112.5 (万米\$)	30	設計、製造、販売及びアフター・サービス

出所：『天津一汽夏利汽車股分有限公司2005年年度報告』により作成。

クラウン、レクサスシリーズの乗用車である。2005年末の当社の総資産は871455万元に達し、主要業務収入は2038283万元、純利益は72623万元にあがり、一汽夏利の収益にも大きく貢献している。

天津豊田冲压部品有限公司と天津豊田樹脂部品有限公司は、いずれも一汽夏利とトヨタ自動車、豊田自動車（中国）投資有限公司の3社が共同投資し設立した会社である。一汽夏利は両方とも50%の出資率で、本来は連結対象外であったが、国有資産委員会の要請により、2006年4月に開催された取締役会で、遡って2005年1月1日から連結対象とする決議が可決された。この調整により、両社も一汽夏利の業績にプラス要因として働く結果となった。

#### 7.四社の比較分析

表9-①、表9-②及び表10は、4社の2004年、2005年の財務状況および経営成績を反映する諸指標を示している。以下では、これらのデータをもとに、各社の安定性、収益性、資金運用力、成長性、生産性、さらに人的資源の代表的な指標をピックアップし、四社の総合力について比較分析する。

##### (1)安定性

企業経営の安定性を図る指標として、流動比率、固定比率、自己資本（株主資本）比率などがある。ここでは、流動比率と株主資本比率を取り上げる。

一汽夏利、長安汽車の流動比率はそれぞれ93.4%、111.7%であるのに対して、一汽轎車、上海汽車の同比率はそれぞれ205.2%、244.8%である。流動比率は短期資金の安全性、つまり支払能力を見る指標であり、一般的には、200%あれば理想的とされている。この基準をクリアしたのは後者の2社である。更に、流動資産の中身を見れば、棚卸資産の流動資産に占める比率は、一汽轎車、一汽夏利、上海汽車はそれぞれ19.31%、20.61%、21.58%と、いずれも20%前後であるのに対して、長安汽車の同比率は37.55%である。つまり、資金化するのに時間のかかる不確実性の高い流動資産に関しては、長安汽車の方は比較的割合が高いことが分かる。

株主資本比率は、総資本の中の株主資本のポジションを見る比率である。上海汽車は79.86%、一汽轎車は67.36%と高く、一汽夏利は40.18%、長安汽車は36.09%で相対的に低い。

4社を比較すれば、資本の安定性に関しては、一汽轎車と上海汽車の方が比較的優位に立っている。

##### (2)収益性

収益性の指標として、総資本経常利益率と売上高経常利益率を取り上げる。いずれにおいても、上海汽車は他の3社を抜きんでダントツ的に高い。上海汽車の場合、営業利益が

表9-① 2004年、2005年長安汽車、上海汽車の主要財務指標 (連結)

財務状態	長安汽車		上海汽車	
	2004	2005	2004	2005
総資産 (万元)	1,469,205.68	1,865,149.76	1,399,779.75	1,459,484.96
株主資本 (万元)	697,745.47	673,171.68	1,137,940.64	1,165,534.62
株主資本比率 (%)	47.49	36.09	81.29	79.86
1株当たり株主資本 (元)	4.30	4.15	3.47	3.557798974
期末発行済株数	1,620,849,200	1,620,849,200	3,275,999,090	3,275,999,090
経営成績	2004	2005	2004	2005
売上高 (万元)	1852660.94	1,916,854.96	749,051.54	638868.91
売上総利益 (万元)	391514.06	305,061.72	189,938.45	116067.19
その他業務収入 (万元)	13,614.39	13,707.22	2,220.10	3150.94
営業利益 (万元)	145,367.06	28,495.07	54293.72	17292.45
投資収益 (万元)	-2,602.94	8,841.72	152323.85	98772.75
補助金収入 (万元)	13,072.85	616.00	229.57	302.66
営業外収支 (万元)	-1,171.80	-1,376.86	365.73	-365.63
経常利益 (万元)	154,665.17	36,575.93	207212.87	116002.23
当期純利益 (万元)	131,729.97	23,675.03	197808.92	110462.18
1株当たり当期純利益	0.81	0.15	0.60	0.34

表9-② 2004年、2005年一汽轎車、一汽夏利の主要財務指標 (連結)

財務状態	一汽轎車		一汽夏利	
	2004	2005	2004	2005
総資産 (万元)	697,898.44	795,797.90	798,758.16	736,817.87
株主資本 (万元)	510,473.24	536,073.75	270,627.64	296,082.21
株主資本比率 (%)	73.14	67.36	33.88	40.18
1株当たり株主資本 (元)	3.14	3.29	3.47	1.86
期末発行済株数	1,627,500,000	1,627,500,000	1,595,174,020	1,595,174,020
経営成績	2004	2005	2004	2005
売上高 (万元)	964330.21	1,032,711.87	557564.41	710506.97
売上総利益 (万元)	77999.4	112,728.69	30050.97	69108.43
その他業務収入 (万元)	6097.81	1,858.97	1132.06	660.89
営業利益 (万元)	39,423.17	35,241.63	-18979.97	7392.9
投資収益 (万元)	245.34	6,581.34	21890.72	20811.95
補助金収入 (万元)			86.4	937.46
営業外収支 (万元)	-2,754.22	-4,190.60	773.65	-3726.35
経常利益 (万元)	36,914.29	37,632.35	3074.51	26078.52
当期純利益 (万元)	29,086.20	33,288.44	26013.14	2909.44
1株当たり当期純利益	0.18	0.20	0.16	0.02

出所：各社の2004年、2005年アニュアル・レポートにより筆者が作成。

経常利益に占める比率はわずか14.91%、一汽夏利の同比率は29.09%に対し、投資収益の経常利益に占める比率がそれぞれ85.15%、81.89%に達している。一方、一汽轎車と長安汽車の経常利益のうち営業利益の比率は102.62%、77.91%と前者の2社より高く、投資収益はそれぞれ1割か2割程度である。

この違いは、4社の構造上の差異に由来するものである。上海汽車の場合、本社の事業規模の割合が比較的小さく、総資本の29.33%は連結対象各社への長期投資であり、連結対象の高収益が大きく寄与している。一汽夏利も前文で述べたように、一汽豊田の好業績に依存するところが大きい。一方、長安汽車の場合、本社の子会社及び関連会社への長期

表10 4社総合財務指標(2005年)

指 標	長安汽車	上海汽車	一汽轎車	一汽夏利
流動比率 (%)	111.7	244.8	205.2	93.4
株主資本比率 (%)	36.09	79.86	67.36	40.18
総資本経常利益率 (%)	2.19	8.11	4.57	3.31
売上高経常利益率 (%)	1.91	18.16	3.31	3.58
総資本回転率(回)	1.15	0.45	1.38	0.96
棚卸資産回転率(回)	4.45	3.43	7.91	8.20
売上高伸び率 (%)	3.46	-14.71	7.09	28.33
経常利益伸び率 (%)	-76.35	-44.63	-12.78	748.22
一人当たり売上高(元)	2325715.71	1546149.30	147.80	926587.06
労働装備率(万元/一人)	55.32	51.97	21.63	22.90
取締役平均年齢(才)	46.1	52.2	50.4	49.4
技術者比率 (%)	18.5	10.6	8.1	10.7

出所：各社の2004年、2005年アニュアル・レポートにより筆者が作成。

投資は総資本の7.8%を占めている。本社単独で見た場合、投資収益は2億414万5511元であるが、連結の投資収益は8841万7202元となっている。表4はその実態を反映している。長安汽車が71%出資している南京長安の赤字決算はマイナス要因となっている。一汽轎車の長期投資比率は4.3%と低く、もともとは一汽集団に属する一製造拠点であり、他の3社とは性質的に違うことに起因する。

以上から、上海汽車は連結ベースの収益性が高く、設立する際、70%を出資している親会社・上海汽車集団股分有限公司の「集団内優良企業の再編による競争力の強化」というねらいと符合していることがわかる。一汽夏利も、従来は連結対象としなかった一汽豊田を連結対象とすることにより経営業績を好転していることは、政府の少数大企業(集団)による資産の再編や上場企業の強化姿勢を反映している。一方、長安汽車は2004年に親会社の長安集団から販売子会社を10社買収し、この10社による連結収益は2004年にマイナス115万元である。これらの買収は単年度で見た場合、負の影響となっているが、長期的には同社の収益性増強に貢献する可能性はある。

### (3) 資本効率性

総資本回転率を見ると、一汽轎車は1.38回、長安汽車は1.15回、一汽夏利は0.96回、上海汽車は0.45回となっている。いずれも連結ベースでの数値であるが、上海汽車の方が劣っている。また、本社単独で見た場合、上海汽車が0.18とさらに低く、本社側の資本効率が極めて低いことが分かる。一汽轎車は1.21回、一汽夏利は0.93回、長安汽車は0.73回で、いずれも連結より低いかやや低い結果となっている。

棚卸資産回転率は製品や商品などに投下されている資本の効率を見る指標であるが、一汽轎車の7.91回、一汽夏利の8.20回に対して、上海汽車は3.43回、長安汽車は4.45回と劣っている。ここには、一汽集団が早くからトヨタ生産方式を導入したことや、かつての天津夏利はダイハツとの提携経験が長かったことが奏功しているかもしれない。

## (4) 成長性

4社の成長性については、売上高伸び率と経常利益伸び率を比較してみる。2004年は、「自動車産業発展政策」、「欠陥自動車製品リコール管理規定」などの新しい政策・法規が数多く公布された年である。これらの政策・法規の影響を受け、2004年の中国自動車産業は2002, 2003年の2年連続の急進が止まり、成長が減速した。2005年はこの状況から脱出できず、冒頭でも述べたように、自動車産業全体の販売額は増加しているが、成長の速度が落ちている。また、2004年に続き、生産台数や販売額の増加速度に収益率の伸びが追いつかない結果となっている。

このような環境の中で、一汽夏利の売上高は連結で対前年比 28.33%、経常利益は同 748.22%と高い伸び率を示した。これには、2005年度に遡って合弁会社2社（表11参照）を新たに連結対象に加わり、プラス要因として働いた以外、主に2004年末に市場に投入した4万元を下回るという低価格車が、2005年度の単一車種販売台数全国1位に達成した結果である。3BOX シャレード車の年間販売台数は12万8497台となり、前年比171.8%の伸びとなった。

表11 一汽夏利に対する豊田関係2社の貢献度（2005年）

企業名	出資比率 (%)	売上高 (万元)	純利益 (万元)
天津豊田冲压部品有限公司	50	4,823	300
	貢献度	2,412	150
天津豊田樹脂部品有限公司	50	2,979	340
	貢献度	1,490	170
一汽夏利 (連結)		710,507	26,013

出所：『天津一汽夏利汽車股份有限公司2005年年度報告』により作成。

一汽轎車や長安汽車は振るわず、売上高は微増に止まり、上海汽車は大幅の減少となった。経常利益伸び率に関しては、業界全体のコスト増や製品価格の下落により、3社とも前年の実績を割りこみ、長安汽車の低迷が特に目立つ。表12は2004年長安汽車の主要事業別の売上高に関する指標をまとめたものである。自動車製造全体の売上高は前年より29.03%伸びたが、その背景には連結範囲の変化（2003年の長安フォードの連結対象は9～12月分のみであった）や、長安フォード及び河北長安の売上増などがある。しかし、売上原価の増加率がそれを上回って33.57%となったため、売上総利益率は2003年より低下している。長安汽車の売上高の増加はほとんど乗用車に依存しており、乗用車部門の成長と軽自動車部門の苦戦状態が対照的である。乗用車部門の成長は、表8に示したように、長安フォードの生産台数が2003年の3857台から2004年の2万5003台へ6.5倍近く増加したことに起因する。しかし、この伸び率に影響する要因は2005年にはない。

表13は2004年、2005年の経常利益に影響を与える項目対売上高の比率を示している。



表12 主要業務製品別・内容別売上対前年比(2004年) (万元、%)

	売上高	対前年比	売上原価	対前年比	売上総利益率	対前年比
自動車製造	1852661	29.03	1397885	33.57	24.55	-9.48
内:貿易関連	106654	-7011	80473	-3.84	24.55	-9.48
内訳(製品別)						
軽自動車	994375	8.43	749021	17.43	24.67	-18.95
乗用車	820505	64.18	621638	57.51	24.24	15.24
貿易関連	81339	-13.36	61373	-10.3	24.55	-9.48

出所:『重慶長安汽車股分有限公司2004年年度報告』により作成。

長安汽車の場合、すべての費用項目対売上高の比率が増加していると同時に、投資収益が若干増加した以外、他の収入項目は、すべて前年より減少している。上海汽車の場合、売上原価の増加や投資利益の減少が響いたようである。原材料の価格上昇や市場競争の激化による製品価格の下落という経営環境は各社で共通であるが、関係会社において、在庫・売掛金・費用の「三減」努力を進めた結果、管理費用が削減し、経常利益率の伸びは前年より低い、18.16%という高い水準を維持している。

表13 経常利益に影響与える各項目の売上高構成比

項目	長安汽車		上海汽車		一汽轎車		一汽夏利	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
売上原価	75.45	80.46	74.33	81.55	80.16	77.05	91.06	86.14
売上税金	3.41	3.62	0.31	0.29	5.72	6.31	3.83	4.13
その他業務収入	0.73	0.72	0.30	0.49	0.63	0.26	0.40	0.09
販売費用	8.12	8.46	3.11	2.78	6.51	6.06	1.35	1.72
管理費用	6.05	6.75	15.24	12.84	4.66	6.84	5.44	5.68
財務費用	-0.15	-0.07	0.05	0.34	-0.63	0.62	2.19	1.37
営業利益	7.85	1.49	7.25	2.71	4.21	3.39	-3.48	1.04
投資収益	-0.14	0.46	20.34	15.46	0.23	0.35	3.97	2.93
補助金収入	0.71	0.03	0.03	0.05	0.00	0.00	0.00	0.13
営業外収入	0.04	0.03	0.13	0.29	0.01	0.00	0.02	0.02
経常利益	8.35	1.91	27.66	18.16	4.06	3.31	0.00	3.58

出所:各社の2004、2005年度アニュアル・レポートより作成。

#### (5)生産性

一人当たり売上高はその企業の生産性をはかる指標の一つである。長安汽車の一人当たり売上高は239.57万元であり、上海汽車の254.61万元、一汽轎車の147.80万元、一汽夏利の92.66万元より高い。しかし、この指標は、業種や製品によってかなり異なるため、部品を中心とする上海汽車と完成車を中心とする他の3社とは単純に比較することができない。この場合、一人当たり売上高より、一人当たり収益能力を比較するほうが適当であろう。ここでは、売上高利益を従業員数で割ってみる。長安汽車の場合、一人当たり37.01万元であるのに対して、上海汽車は28.09万元、一汽轎車は24.60万元、一汽夏利は9.01

万元の結果で、やはり、長安汽車の生産性が最も高く、一汽夏利の生産性が最も低いという同じ結果である。

使用総資本の中の有形固定資産（当・前期年度末の平均値で、建設仮勘定を除く）を従業員数（当・前期年度末の平均値）で割った労働装備率を見ると、上海汽車、長安汽車の50万元台に対して、一汽轎車と一汽夏利はいずれも20万元弱であり、前者の2社には連結対象の子会社や関連会社の中には多くの外資企業が含まれていることが密接に関係していると思われる。この指標を2004年度の本社単独ベースで計算すると、長安汽車は26万9000円で、連結ベースの半分強であるが、上海汽車の場合は28.85万元で、連結ベースの半分にも及ばない。一汽集団参加の2社に近い水準にあることが分かる。

(6) 企業力

上場企業に関しては、各年度の報告書に取締役およびトップ・マネージャーの情報が記載されている。役員の平均年齢と組織の柔軟性との関係についてはここで実証できないが、柔軟性を保つには上層管理者の平均年齢が若いことは重要であろう。あくまでも参考として取り上げるが、一汽轎車の取締役およびトップ・マネージャーの平均年齢は50.4歳、一汽夏利は49.4歳、上海汽車は52.2歳で、長安汽車は45.9歳で最も若い<sup>9</sup>。

表14 4社の従業員構成（2005年末）

類別	長安汽車	比率	上海汽車	比率	一汽轎車	比率	一汽夏利	比率	
	人	%	人	%	人	%	人	%	
(単位)									
職種別	現場労働者	4,415	53.6	1,496	36.2	4,739	67.8	5,526	72.1
	営業担当	1,214	14.7	72	1.7	362	5.2	503	6.6
	技術者	1,526	18.5	436	10.6	565	8.1	817	10.7
	財務・経理	299	3.6	69	1.7	80	1.1	100	1.3
	事務	265	3.2	439	10.6	225	3.2	919	12.0
	その他	523	6.3	1,620	39.2	1,016	14.5		0.0
学歴別	修士・博士	114	1.4	89	2.2	50	0.7	24	0.3
	大卒・大専卒	3,293	40.0	1,107	26.8	2,268	32.5	1,756	22.9
	専門学校卒	4,835	58.7	2,936	71.1	245	3.5	719	9.4
	技術学校卒					1,207	17.3	1,663	21.7
	職業高校卒					1,983	28.4		0.0
	その他					1,234	17.7		0.0
合計	8,242	100.0	4,132	100.0	6,987	100.0	7,668	100.0	
退職金負担	1,812		1,855		0		0		

出所：各社の2005年度アニュアル・レポートより作成。

注：大専は3年制専門学校、専門学校は2年制である。技術学校と職業高校はいずれも中学校卒業後の進学となる。

<sup>9</sup> 1999年1月に、企業と社会研究委員会は(財)連合総合生活開発研究所の委嘱を受け、東京大学教授稲上毅(主査)らは東証1部上場企業1,307社の役員取締役(会長・社長・副社長・専務・常務など、以下同様)約8,000人を対象にし、個人名本社宛郵送法によって行われ、1,211名から回答をえた。(回収率15.1%)回答者1,211人のうち女性は1人のみ、平均年齢は60.4歳であった。

従業員の内訳は表 14 に示されている。まず職種別でみると、現場労働者の割合が最も高いのは一汽夏利の 72.1% であり、一汽轎車も 67.8% と比較的高いことが分かる。それに対して、上海汽車の同比率は 36.2% とかなり低いことは、同社の持株会社としての性質が強いことと一致している。営業担当及び技術者の割合に関しては、いずれも長安汽車が最も高く、同社の製造・販売機能の一体化傾向が他社より目立つことが伺える。事務職が 1 割以上を占めているのは一汽夏利と上海汽車である。後者の組織的特徴から考えればやや納得できるが、前者には事務組織の肥大化傾向があると考えられるかもしれない。

次に、学歴別で見てみよう。大卒以上が占める比率で並ぶと、長安汽車の 41.4%、一汽轎車の 33.2%、上海汽車の 29.0%、一汽夏利の 23.2% の順番になる。中国の人材市場の動向や各企業所在地の雇用状況にも関連する要素が多いと思うが、データだけを見る場合、長安汽車は人的資源の面において優位に立っているように見受けられる。

### 8. 総合評価

以上、4 社の安定性、収益性、資本効率性、成長性、生産性及び人的資源について、それぞれ 2 つの経営指標を取り上げ、比較分析してきた。ここでは、それらの指標を総合してみよう。表 15 のように各要素の配点を決め、それにもとづいて評価した 4 社の得点は表

図7 4社の総合指標比較

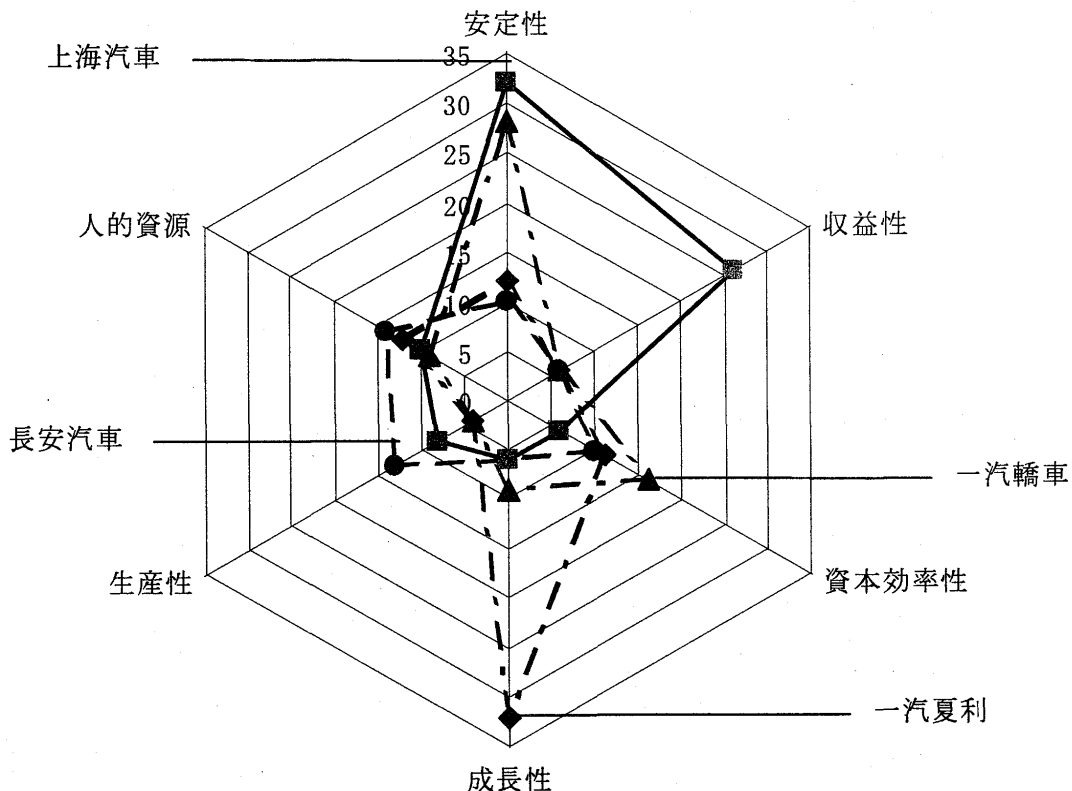


表15：各指標の配点基準

流動比率	%	140以下	141~160	161~180以下	180	181~200	201~220	221以上
		4	6	8	10	12	14	16
株主資本比率	%	30以下	31~40	41~50以下	50	51~60	61~70	71以上
		4	6	8	10	12	14	16
総資本経常利益率	%	5以下	5.1~8	8.1~10以下	10	10.1~15	15.1~18	18.1以上
		2	5	10	15	18	20	22
売上高経常利益率	%	5以下	5.1~8	8.1~10以下	10	10.1~12	12.1~14	14.1以上
		4	6	8	10	12	14	16
総資本回転率	回	0.8以下	0.8~1.0	1.01~1.2以下	1.2	1.2~1.4	1.4~1.6	1.6以上
		4	6	8	10	12	14	16
棚卸資産回転率	回	6.1以下	6.1~7	7.1~8以下	8	8.1~9	9.1~10	10.1以上
		2	3	4	5	6	7	8
売上高伸び率	%	5以下	5.1~8	8.1~10以下	10	10.1~13	13.1~18	18.1以上
		3	6	8	10	12	14	16
経常利益伸び率	%	5以下	5.1~8	8.1~10以下	10	10.1~13	13.1~18	18.1以上
		3	6	8	10	12	14	16
一人当たり売上高	万元	160以下	161~180	181~200以下	200	201~220	221~240	241以上
		2	3	4	5	6	7	8
労働装備率	万元	30以下	31~40	41~50以下	50	51~60	61~70	71以上
		2	3	4	5	6	7	8
取締役平均年齢	才	61以上	56~60	51~55	50	46~50	41~45	40以下
		2	3	4	5	6	7	8
技術者比率	%	5以下	5.1~8	8.1~10以下	10	10.1~12	12.1~14	14.1以上
		2	3	4	5	6	7	8

表16：4社の総合評価指標(2005年度)

特性	指標	評点	単位	長安汽車	得点	合計	上海汽車	得点	合計
安定性	流動比率	10	%	111.70	4	10	244.80	16	32
	株主資本比率	10	%	36.09	6		79.86	16	
収益性	総資本経常利益率	15	%	2.19	2	6	8.11	10	26
	売上高経常利益率	10	%	1.91	4		18.16	16	
資本効率性	総資本回転率	10	回	1.15	8	10	0.45	4	6
	棚卸資産回転率	5	回	4.45	2		3.43	2	
成長性	売上高伸び率	10	%	3.46	3	6	-14.71	3	6
	経常利益伸び率	10	%	-76.35	3		-44.63	3	
生産性	一人当たり売上高	5	万元	232.57	7	13	154.61	2	8
	労働装備率	5	万元	55.32	6		51.97	6	
人的資源	取締役平均年齢	5	才	46.10	6	14	52.20	4	10
	技術者比率	5	%	18.51	8		10.55	6	
合計		100			59	59		88	88

特性	指標	評点	単位	一汽轎車	得点	合計	一汽夏利	得点	合計
安定性	流動比率	10	%	205.20	14	28	93.40	4	12
	株主資本比率	10	%	67.36	14		40.18	8	
収益性	総資本経常利益率	15	%	4.57	2	6	3.31	2	6
	売上高経常利益率	10	%	3.31	4		3.58	4	
資本効率性	総資本回転率	10	回	1.38	12	16	0.96	6	11
	棚卸資産回転率	5	回	7.91	4		8.20	5	
成長性	売上高伸び率	10	%	7.09	6	9	28.33	16	32
	経常利益伸び率	10	%	-12.78	3		748.22	16	
生産性	一人当たり売上高	5	万元	147.80	2	4	92.66	2	4
	労働装備率	5	万元	21.63	2		22.90	2	
人的資源	取締役平均年齢	5	才	50.40	5	9	49.40	6	12
	技術者比率	5	%	8.09	4		10.65	6	
合計		100			72	72		77	77

16の示すとおりである。図7のようにレーダー図で表示すると、各社の経営資源の強みと弱み、経営状況の優劣がある程度分かる。2005年の1年間のデータだけの分析で、しかも各社には変化要素を多く抱えているので、この結果はすべて説明できないが、上海汽車は安全性、収益性において優位に立っているが、一汽轎車は安全性と資本効率性、長安汽車は生産性と人的資源で比較的良い状態にある。一汽夏利は単年度で高成長を実現したが、他の面においては、いずれも比較的低い水準にあることが分かる。企業によっては、親会社の思惑や出資会社の業績で大きく影響を受けるが、それぞれ自社の強弱を認識し、よりバランスの取れた経営に改善すべきである。

#### <参考文献>

1. 日本証券経済研究所『日米自動車産業の経営分析』、1995年。
2. 日刊自動車新聞社、(社)日本自動車会議所共編『自動車年鑑 2005年版』日刊自動車新聞社、2005年。
3. (中) 中国産業地図編委会『中国汽車産業地図』社会科学文献出版社、2006年。
4. (中) 賈可『中国汽車調査』上海交通大学出版社、2005年。
5. (中) 重慶長安汽車股分有限公司 2004年度報告書、2005年度報告書。
6. (中) 上海汽車股分有限公司 2004年度報告書、2005年度報告書。
7. (中) 天津一汽夏利汽車股分有限公司 2004年度報告書、2005年度報告書。
8. (中) 一汽轎車股分有限公司 2004年度報告書、2005年度報告書。
9. (中) 『中国汽車工業年鑑』各年度版。