

合肥モデル 中国における地方経済の 新たな発展可能性

川嶋一郎

地方経済の発展形態として 注目される「合肥モデル」

1 開発区主体の発展からの脱却

1970年代末から始まった「改革開放」以来、中国の地方経済は、「開発区」「高新（ハイテク）区」「科技園」「工業園区」などと呼ばれる産業振興エリア（以下、開発区）が成長を牽引してきた。

中国の開発区は、工業団地やサイエンスパークのイメージを大きく上回る。開発区には工場だけにとどまらず、高層のオフィスビル、ホテル、レストラン、ショッピングモール、マンション群などが建ちならび、巨大な新興都市が形成された。全国の開発区の中には、土地面積が100km²を超えるものや人口が100万人を超えるところも出現した。

開発区を核とした地方の発展モデルは各地の経済成長の根幹を担ってきたが、その反面、不動産

バブルを引き起こし、近年の経済的混乱の大きな要因につながっているのは周知のとおりである。

開発区主体の発展モデルの下で、各地の地方政府はどこも同じような重点産業を掲げて企業を誘致し、結果として似たような開発区が全国に数多くつくられた。こうした状況は資源の浪費にほかない。開発区主体の発展に頼っていては、地方の発展が維持できないことは長年指摘されてきたが、それに取って代わる新たな発展モデルが一朝一夕に登場することもなかった。

コロナ禍後の中国経済は、景気低迷、不動産市場の混乱、地方財政の悪化といった厳しい状況にあるが、ここ数年、一部の都市において、特定産業のクラスター集積を伴って地域経済が一段と成長する事例も始めている。青島のデジタル家電や海洋バイオ、杭州の人工知能（AI）、成都のデジタル

コンテンツ、武漢の光電子・光通信などは代表的な事例である。

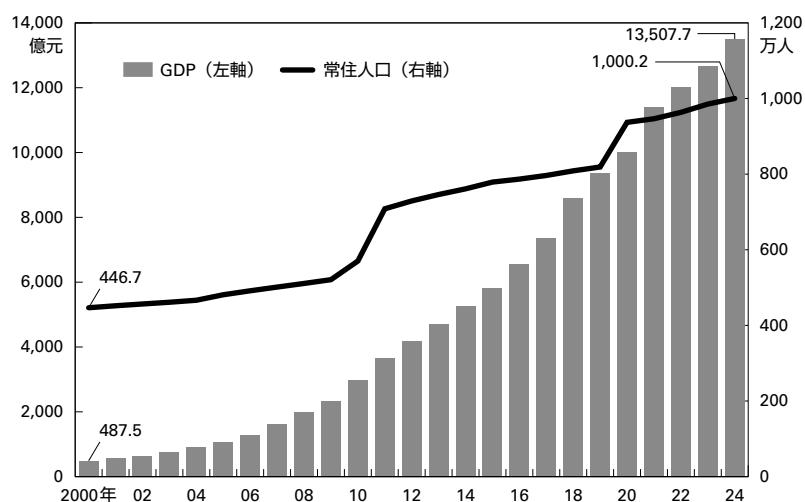
このような産業発展に共通して見られる特徴は、地方政府のリーダーシップや支援の下、地元の企業、大学・研究機関、人材など、現地の資源が十分に活用されるとともに、川上から川下に至る産業クラスターが形成され、ひと塊の産業として存在していることである。こうして、地域の特色を備え、他者と差別化された産業発展が実現されている。

2 ハイテク都市に変貌した

安徽省合肥市

「合肥モデル」と呼ばれる安徽省合肥市の産業発展モデルも、こうした新しいタイプの事例である。中国の検索サイトでは、合肥モデルに関する無数の報道記事や分析レポートがヒットする。中には、他省から合肥を訪れた視察団の報告書もある。2023年8月には、

図1 合肥市のGDP・常住人口推移



※2011年に隣接する巢湖市の一部が合肥市に編入された。2010年、2020年の人口は「人口普查」(国勢調査)の結果に基づき、それ以前の数値が修正されている
出所)「合肥統計年鑑」各年版。2024年のGDP、常住人口は合肥市統計局発表値(「合肥市2024年国民経済と社会発展統計公報」)

英『エコノミスト』誌も特集している。

合肥モデルがこれほど注目されるのは、2000年代後半以降、液晶パネルや電気自動車などのハイテク産業を核にして、急速な経済発展を実現したからである。合肥市のGDPは2000年の487.5億元(1元=約20円。約9750億円)から2024年の1兆3507.7億元(約27兆円)へ、実に約28倍の急成長を遂げた(図1)。

合肥市は上海市から400km余り西に位置する安徽省の省都であるが(図2)、地域を代表する大企業やこれといった地場産業もなく、決して豊かな都市ではなかった。

安徽省は上海市、江蘇省、浙江省とともに「長三角」(長江デルタ)

轄市を含む)のうち22番目という状況であった。ところが、安徽省の一人当たりGDPは合肥の急成長などに牽引される形で増大し、2023年現在では7万6830元となり、省別ランキングも13位まで上昇している^{注1}。多くの人が合肥モデルに注目するのは、貧しかった合肥がハイテク都市に急成長した理由に興味を抱いているからだといえる。

なお、合肥市では経済成長に伴って人口も大きく増加している(前出図1)。2000年に450万人足らずだった常住人口は、2024年には1000万人を超えた。2000年以降の増加率としては、全国の都市の中でもトップクラスである。流入人口の多くが周辺の農村部や中小都市からの移住者で、安徽省内からの流入が全体の約9割に上るが、上海や南京など、長三角の大都市からの移住者も増えている^{注2}。このような流入人口が合肥の成長を

の一翼を担うが、2000年時点の一人当たりGDPは4867元(9万7000円余り)にとどまっており、他省市に大きく後れを取っていた(上海市:3万4547元、江蘇省:1万1773元、浙江省:1万3461元)。それどころか、全国平均の7078元も下回り、全国31省(自治区、直

図2 安徽省合肥市の位置



支えている。

また、産業発展や人口増加によって、工場・オフィス、商業施設、マンションなどが次々と建てられ、人々の生活圏となる市街地が急速に拡大している。産業発展が経済成長を実現しただけでなく、地域社会全体の拡大・成長をもたらしたといえる。

本稿では、2000年代中盤以降の合肥の産業発展を振り返り、合肥が発展を遂げた要因について考えてみたい。

合肥の経済成長は市政府が主導した産業政策の大きな成果である（詳細は後述）。合肥モデルの核心は「政府による大胆なエクイティ投資」と「川上から川下に至る産業クラスターの形成を念頭に置いた企業誘致」にあると筆者は考えている。とりわけ後者に関しては、中国の地方都市の次なる成長にとって大いに参考になるはずである。合肥の産業発展は、まさに前述したように、現地の資源が十分に活用され、川上から川下に至る産業クラスターが形成される形で進展した典型例だからである。

したがって、次章以下では合肥の先進ハイテク産業がどのような経緯で発展を遂げ、その過程で政府がどのような役割を担ってきたかを中心に見ていくたい。

なお、筆者は2025年に入って合肥を2回訪問し、現地の企業や

公的機関の有識者らと意見交換する機会を得た。また、合肥モデルに関して専門家の講演を聞く機会にも恵まれた^{注3}。本稿は、各種公開資料に加え、現地視察や有識者・専門家との意見交換を通じて得た知見を基に執筆したものである。

合肥における 新興ハイテク産業の集積^{注4}

1 2005年から始まった工業を基盤とする都市発展戦略

合肥が経済成長を遂げる過程で大きな転換点となったのは、2005年3月に孫金龍氏が中国共産党合肥市委員会（以下、党委）の書記に就任したことである^{注5}。孫書記は「合肥が先進地域に比べて遅れている主な要因は工業の弱さにある」と考え、党委は同年5月、「工業立市」（製造業を基盤とする市の発展戦略）を決定した^{注6}。

工業立市の方針の下で合肥市政府による企業誘致活動が精力的に進められた結果、家電産業の原材料や部品などの川上分野で、合肥に進出する企業が現れた。その前段階の1990年代後半、ハイアール、美的(Midea)、長虹(Changhong)、格力(Gree)、三洋電機といった国内外の家電メーカーが合肥にテレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコンなどの工場を設立していた。2000年代の中盤になって、こうした家電工場で使われる鋼板、プラスチ

ック部品、金型、電子部品、キー・コンポーネント（コンプレッサー、モーターなど）、包装資材などのサプライヤーが新たに合肥に進出することになったわけである。

これは、合肥市政府が後に新興ハイテク産業を創出・育成していく際の大きな特徴である「龍頭牽引、鍵式招商」（リーディング企業による産業全体の発展牽引、産業クラスターの形成を念頭に置いた企業誘致）の最初の実践となった。

2 液晶パネル先端工場の誘致と産業クラスターの形成

家電産業の産業クラスターが形成されたことで、合肥で生産される冷蔵庫、洗濯機、エアコンの部品現地調達率が60～70%に達するようになったが、その一方でカラーテレビの現地調達率は30%未満にとどまった。主な原因是、TFT液晶パネルの供給が日韓メーカーに握られていたことにある。当時、TFT液晶パネルの中国内メーカーは京東方科技集団(BOE)^{注7}しかなかったが、同社はテレビ用大型パネルの量産技術を確立できていなかった。

2004年の年初、合肥経済技術開発区の管理委員会副主任だった王厚亮氏が合肥ハイアール（ハイアール集団にとって、青島、重慶と並ぶテレビ製造基地の一つ）を訪問した際、液晶パネルが品不足で調達に苦労しているという話を

耳にした。王副主任は出身大学の人脈を頼ってBOEとの接触を進めた。BOEは当時、財務状況が厳しく、次世代工場の建設に当たって、財政力のある深圳市や上海市を進出候補地として支援を求めていたが、合肥は候補地に入っていた。

転機は2007年の後半に訪れた。BOEと深圳市や上海市の交渉がまとまらない状況下で、合肥市政府はBOEに対して「少なくとも90億元の資金提供」を約束し、合肥での工場建設を求めてアプローチした。しかし、BOEによる第6世代TFT液晶パネル工場^{注8}の総投資額は175億元が見込まれていたのに対し、当時の合肥市の財政収入は220億元であった。2008年9月11日、党委委員会、市政府、市人民代表大会、政治協商會議市委員会の百数十名から成る党委常務委員会の拡大会議が開催され、議論の末に党委（最高責任者は前述の孫金龍書記）はBOEと協力して液晶パネル工場を建設することを決定した。必要な資金は地下鉄建設プロジェクトを棚上げして捻出された。

当時の報道によると^{注9}、新たに設立されることになった合肥京東方光電科技（合肥BOE）の資本金は90億元で、そのうち60億元を合肥市政府傘下の国有投資プラットフォーム2社が出資し、残り30億元は市政府とBOEが協力して

戦略投資家を探すことが取り決められた（出資者が見つからない場合、市政府が負担することも保証された）。また、総投資額175億元と資本金90億元の差分の85億元についても、市政府とBOEの協力により、銀行からのシングルローンで調達するとされた。市政府は出資のほか、工場用地の整備、用地価格の引き下げ、エネルギー供給、財政優遇、融資利子補給など、多方面にわたる支援を提供した。

中国初となる第6世代TFT液晶パネル工場は2009年4月に着工し、翌2010年11月には正式に量産を開始した。生産された液晶パネルは、主に37インチ以下のテレビやパソコンのモニターに使われ、合肥市内に工場を置くテレビメーカーのハイアール、長虹、パソコンメーカーのレノボ（聯想）

をはじめ、国内外の販売先を順調に獲得した。合肥BOEの経営は安定的に推移し、2012年の第8.5世代工場の建設（投資総額285億元）、2015年の第10.5世代工場の建設（同400億元）へと続いていった。合肥市政府はこれら新工場の建設プロジェクトに対しても資金拠出を含む全面的な支援を引き続き行うことになった。

合肥BOEは現在、世界最先端かつ最大級の液晶パネル工場に成長している（図3）。現地では、合肥BOEを中心とした川上の材料・部品サプライヤー（ガラス基板、光学フィルム、化学品、ドライバーICなど）や川下の最終製品メーカー（テレビ、パソコンモニターなど）が国内外から200社以上集積し、TFT液晶パネルに関する世界的な産業クラスターが形成されている。

図3 合肥BOE：世界最先端かつ最大規模の液晶工場



出所) 2025年1月、筆者撮影

3 他産業でも進む

産業クラスター形成

(1) ノートPC産業

合肥市政府は、BOEのTFT液晶パネル工場の誘致とほぼ同時期に、レノボと台湾仁宝電腦(Compal)による合弁会社である聯寶科技(LCFC)の誘致も進めた。

同社のようなPCメーカーを誘致することになった背景には、前述した家電産業のクラスター形成の過程で、マザーボード、拡張カード、電源ユニット、筐体、ディスプレイなど、PC関連のサプライヤーも合肥に集まり始めていた状況があった。もちろん、大規模なPC工場が建設されれば、合肥BOEが生産する液晶パネルの大口ユーザーとなる期待もあった。

2012年10月、年間2000万台の生産能力を持ち、レノボグループにとってノートPCの世界最大の研究開発・生産拠点となったLCFCが稼働を始めると、合肥BOEの液晶パネル生産能力の40%がLCFC向けに出荷された。こうして、液晶パネル産業の川下に当たるノートPC産業でもクラスター形成が進んでいった。

(2) IC産業

合肥市政府は2013年10月、全国に先駆けて「IC産業発展計画」を打ち出し、ディスプレイ、家電、電子、自動車といった地元有力産業と連動する形で集積回路(IC)

産業を発展させる計画を立てた。

液晶パネルとノートPCの産業発展が進む中、上記の計画が牽引する形で、これら2つの産業で使われるIC、すなわちディスプレイ用ドライバーICと半導体メモリーDRAMの企業誘致と産業育成で大きな進展が見られた。

まず、ディスプレイ用ドライバーICでは、2015年5月、合肥市政府傘下の投資会社である合肥建投¹⁰と台湾の半導体メーカー力晶科技(Powerchip)の合弁で晶合集成電路(Nexchip)が設立された。Nexchipは設立から6年で売上が100億元を超える、今日ではディスプレイ用ドライバーICの受託製造(ファウンドリー)分野で世界トップ企業の一つとなっている。市政府は、NexchipやBOEなどとも連携を図りながら、ICの設計、材料サプライヤー、パッケージングやテストサービスなどの川上・川下企業を誘致し、産業クラスター形成を促した。

また、DRAM分野では、合肥市政府傘下の合肥產投と北京の半導体ファブレス企業の兆易創新(GigaDevice)の協力によって、長鑫存储(CXMT)が設立された。同社は2019年9月、国際的な技術潮流に合わせた「DDR4」(DRAM規格の一種)の量産を始めた。

CXMTには、合肥產投のほか、中国政府が立ち上げた投資ファンド国家集成電路産業投資基金や安徽省政府傘下の安徽省投資集団と

いった政府系資金のほか、アリババなど数十社の民間戦略投資家も出資している。

世界のDRAM業界では、韓国のサムスン電子とSKハイニックス、米国のマイクロンの3社が市場をほぼ寡占する状態が長らく続いてきたが、CXMTの世界市場シェアは2024年に5~10%程度に達し、存在感を持つようになっている。

(3) NEV産業

合肥には古くから安徽江淮汽車集団(JAC)という自動車メーカーがある。同社の前身である合肥江淮汽車製造廠は1964年に設立され、もともとは商用車やトラックを主に生産していたが、2000年代中盤から乗用車の生産も行っている。JACは中国の国有大手メーカーに比べると事業規模は小さいものの、同社に部品を供給するサプライヤー群が合肥に存在していた。

合肥市政府は2010年代中頃から、こうした自動車産業の集積を活用して新エネルギー自動車(NEV)に関するサポーティングインダストリー(裾野産業)の集積を図るために、内外の企業の誘致を進めた。

最初の成果は、2016年にJACが蔚来汽車(NIO)の電気自動車(EV)を受託生産する工場「先進

生産基地」を両社共同で建設したことであった。NIOは新興のEVメーカーで自動車の製造許可を取得できていなかったため、既存のメーカーとの提携が必要だった。JACもNEV事業参入による新たな成長機会を探っていた。両社の提携はその後順調に推移し、2021年には合弁会社設立へと発展していった（2023年末にNIOが自社での製造許可を取得したことで、合弁は発展的に解消された）。

なお、JACはその後、2017年に独フォルクスワーゲン（VW）とNEVの合弁会社である江淮大衆汽車^{注11}を設立し、2023年にはファーウェイ（華為）との間でもNEV高級車種の共同開発～生産の提携も始めているほか、自社ブランドでのNEV商用車・乗用車の生産も手がけている。

合肥市政府はこうした過程で、各社に対して税制優遇や補助金をはじめとする各種支援を提供した。合肥市政府によるNEV産業育成に関する最大の動きは、2020年、資金難に陥り倒産の危機に瀕していたNIOに対して強力な支援に乗り出したことである。

合肥市政府とNIOが2020年2月25日に発表した提携では、市政府が合肥建投などを通じてNIOに対して100億元を出資し、NIOが同社の中国本社、研究開発、製造、販売の機能を合肥に置くことが決められた。

特筆すべきは、本件に関する合肥市政府の意思決定が検討開始からわずか65日で実行された点である。市政府は65日間に、①専門家に委託し、NIOの技術、製品、サプライチェーンについて評価し、②国の政策とNIOの「電池交換方式」^{注12}（図4）の将来性について評価し、③財務・法務デューデリジェンスを行い、④それらと並行してNIOとの詳細な交渉を進めた^{注13}。JACとNIOの間には、2016年から3年余りの提携関係があり、市政府もNIOと長年接点を持っていたとはいえ、ここぞというタイミングで一気に物事を押し進める推進力は傑出している。

ニューヨーク証券取引所に上場しているNIOの株価は、合肥市政府の支援を受けたことで、2019年10月3日の最安値1.19ドルから

2021年1月11日の最高値66.99ドルまで急騰した。

NIOは現在、合肥市内2カ所に工場を持つ。第1工場はもともとJACとの提携で共同建設した先進生産基地で、第2工場は合肥新橋国際空港にほど近い新橋スマート電動自動車産業園区（Neo Park）内にある。第1、第2工場ともに年産30万台の生産能力を持ち、Neo Parkではさらに第3工場が建設中で、2025年秋に稼働予定である。

現在、合肥には上述したJAC、VW安徽、NIOのほかに、合肥比亚迪（合肥BYD。BYDグループにとって最大規模の生産基地）、合肥長安汽車（重慶長安汽車の100%子会社）、安徽安凱汽車（電動バス・商用車の大手メーカー）

図4 蔚来（NIO）の電池交換ステーション



出所) 2025年1月、筆者撮影

などのNEVメーカーがある。2024年の合肥市全体のNEV生産台数は137.6万台に達した（前年比84.4%増）^{注14}。都市別のNEV生産台数としては、上海市や西安市を上回り、深圳市に次ぐ全国2位となっている^{注15}。

中国でも有数のNEV生産基地となったことに伴い、合肥には車載電池・同材料、駆動モーター、電子制御システムをはじめとする材料・部品のサプライヤーが数百社立地しており、中国を代表するNEV産業の一大集積地となっている。

産業発展の要因と 市政府の役割

前章で見てきたように、重点産業の発展過程で合肥市政府が果たした役割は大きかった。本章では、産業発展の要因について、市政府の役割を中心に整理してみたい。

1 交通網整備で活用が進んだ

既存資源

まず初めに、合肥では産業発展が本格化する以前（2000年代前半）から、発展に有益な既存資源が皆無ではなかった点を指摘しておきたい。

（1）巨大市場向け商品供給基地

既存資源の一つとして、長三角などの巨大市場への商品供給に適

した立地環境が挙げられる。家電工場の存在が部品サプライヤーの集積を進め、さらに液晶パネル産業やノートPC産業の形成につながったことは、前章で紹介した。2000年代前半の合肥には、家電の組立工場のほかに食品や飲料の加工工場なども存在していた。「合肥から半径500km以内には5億人余りの市場がある」（合肥で面談した有識者）といわれる。そうした地理的優位性に加え、周辺大都市より発展が遅れていたことが、逆に生産コストが抑えられる利点となった。合肥は巨大な消費市場向け商品の生産・供給基地としての立地条件を備えていたといえる。

（2）大学・研究機関と専門人材

既存資源の2つ目は、大学・研究機関と専門人材が比較的豊富だった点である。合肥には大学・専科学校などの高等教育機関が50以上あり、大学だけでも18校ある。中でも中国科学技術大学は校名のとおり、中国を代表する科学技術系の大学である（図5）。同大学はもともと北京にあったが、文化大革命の混乱の中で北京を追われ、絶余曲折を経て、1970年に移転先が合肥に落ち着いた。著名な研究者や大手ハイテク企業の経営者を多数輩出しているほか、合肥のハイテク産業を支える高級人材の主な供給元となっている。

合肥はまた、1999年の時点で中国政府から「全国四大科学教育

図5 文化大革命の混乱で北京から合肥に移った中国科学技術大学



出所) 2025年1月、筆者撮影

基地」の認定を受けていた（合肥以外は北京、成都、西安）。それによって、大学だけでなく、中国科学院合肥物質科学研究院などの国家研究機関、シンクロトロン放射光やマイクロスケール物質科学などの国家レベルの実験室や大型装置施設が設置され、科学技術研究が盛んに行われてきた。

経済成長が本格化した2010年代以降も、合肥総合性国家科学センター（上海に次ぐ第2の国家科学センター。重点研究分野はエネルギー、ICT、材料、ヘルスケア、環境など）をはじめとする研究機関が引き続き設立されたほか、清华大学、北京航空航天大学、天津大学、北京理工大学、西安交通大学、ハルビン工業大学など、全国各地の有名大学も合肥に研究院を設立している。

現地有識者によれば、合肥市政府は中国の地方政府によく見られるように、高級人材に直接奨励金を出して人材を誘致する方法は採らず、「限られた資金を先端研究機関の誘致に充て、結果として、そこに人材が集まるようにした」のだという。

合肥が具備していた商品供給基地や大学・研究機関と専門人材のような資源は、長い間十分に活かされてこなかった。その潜在力が本格的に発揮されるようになつたのには、高速道路や高速鉄道など交通網が整備されたことが大き

く影響した。

高速道路網は2000年代前半に一部路線が開通し、2000年代末から2010年代にかけて急速に整備が進んだ。高速鉄道は合肥が従来の鉄道幹線からやや外れていたため長らく未整備だったが、2008年に合肥—南京間が開通したのを皮切りに、2010年代に新たな路線が次々と開通した。

このような高速交通網の整備によって合肥は長三角地域と中西部地域の結節点となり、物や人の流れが拡大し、産業発展、経済成長の進展に寄与した。

2 指導者の強力な

リーダーシップ

長年、経済成長の波に乗り遅れていた合肥が成長に向けて大きく舵を切るには、地方政府指導者の強力なリーダーシップが重要なカギを握った。合肥が経済成長に向けて動き出したのは、2005年から2011年に中国共産党合肥市委員会（党市委）の書記を務めた孫金龍氏を抜きに語れない。2008年にBOEの第6世代TFT液晶パネル工場の建設に対して、地下鉄工事を一時棚上げしてまで巨額出資することを決めたのは、孫氏のリーダーシップを示す代表的な出来事である。

孫氏は在任中、先述した工業立市の産業発展政策のほか、「大建設」と呼ばれる都市機能強化政策

（交通、ライフライン、公共施設などの都市インフラ強化、濱湖新区開発など）、「大拆違」と呼ばれる違法建築の撤去や再開発予定地の立ち退き事業などを進め、合肥の経済・社会が持続的に発展するための基礎固めを行った。

筆者の合肥滞在中にタクシーの運転手が現地の生活事情について話してくれたときも、「孫金龍」という名前が頻繁に登場した。党市委の書記を退任して14年が経った今日でも、市民の間で身近な存在であることがうかがえた。

合肥で現地の企業・公的機関関係者と意見交換した際に、孫氏のリーダーシップが話題になった。孫氏の党市委書記在任中、彼の下で産業政策の立案・推進に当たっていた有識者は、孫氏のリーダーシップが特に秀でていた点として、①人材を育てたこと、②合肥のフレームワークを広げたこと、の2点を挙げた。

その有識者は、「人材を育てた」点について、孫書記の下で働いていた多くの人々がその後、党市委や市政府、さらには安徽省の他都市の要職に就いて活躍したことを紹介してくれた。2011年に孫氏が党市委書記を退任した後も、合肥モデルの考え方や手法が今日まで引き継がれているのは、歴代の党市委書記や市長をはじめ、産業政策に携わっている人たちの間で孫氏の考えがしっかりと受け継がれてい

る証だという。

2点目の「フレームワーク（を広げた）」というのは、いくつかの意味を持つ。一つには市が管轄する地域ということで、実際、2011年には隣接する巢湖市の一帯が合肥市に編入された。もう一つには、従来の市街地の概念を打ち破り、経済発展につれて街が急速に拡大していったことである（図6）。前出の有識者によれば、「発展前は、多くの市民は、今日のように街が広がることを具体的にイメージできなかった」が、それが次第に実現していくことで、人々が発展の可能性を具体的にイメージできるようになった。

話を聞いている中で、フレームワークというのが決して地理的なことだけを指すのではなく、「既成概念にとらわれずに、合肥の発展可能性を最大限広げること」を指しているのだと理解した。孫書記は、周辺地域に比べて発展が遅

れていた合肥の人たちにそのポテンシャルを説き、それを一つずつ実現していくことで可能性をさらに広げていったのである。

3 市政府によるエクイティ投資

合肥モデルを紹介する各種資料や報道には、合肥市政府が誘致対象企業に対して巨額投資を行うことに焦点を当て、それを「ギャンブル」と表現する人も少なくない。しかし実際には、決してイチかバチかで巨額の資金を投じているわけではなく、経験を重ねる中で、合理的な投資スキームが形づくられていったと筆者は考えている。

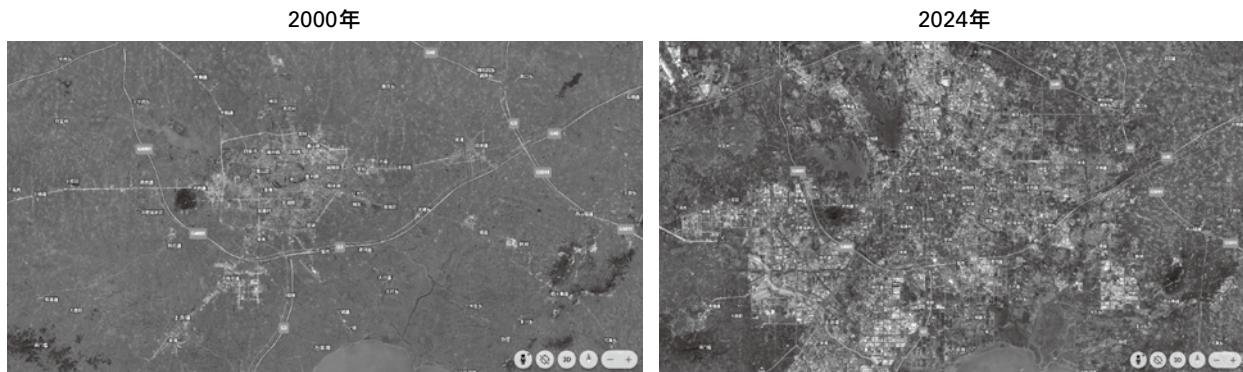
合肥市政府にとって、2008年の合肥BOEへの出資がエクイティ投資の始まりだった。企業誘致に際して政府が従来のように税制優遇や用地提供などの方法を用いるのではなく、自ら率先して出資するエクイティ投資（実際の出

資行為は政府傘下の投資会社を通じて実行）の手法は、合肥市政府が考え出したわけではない。新工場の建設に巨額の資金が必要となるBOEがそれまでにも実施していたやり方であった。BOEは合肥の第6世代工場に先駆け、北京で第5世代工場を、成都で第4.5世代工場を建設したが、その際に現地政府や政府系投資会社から同様の出資を受けている。

エクイティ投資はBOEの資金需要に応えたものであったが、重点産業を育成したい合肥市政府にとっても、産業全体の形成・発展を牽引してくれるリーディング企業の求めに最大限応えることは重要であった。合肥には有力な地場産業や地元企業はなく、「借船出海（船を借りて海に出る=外から企業を誘致して産業を興す）」しかなかった。

ただ、いくら大事な企業を誘致したいといっても、決して無秩序

図6 緊急に拡大する合肥の市街地



出所) GoogleEarth

に資金供与したわけではなく、市場ルールや契約にのっとって投資が行われた。その意味でもギャンブルではなかったといえる。

また、NIOへの出資に対する「65日の意思決定」の際にも、限られた時間の中で、NIOの技術やビジネスモデルなどに関して専門家に評価を委託したり、財務・法務面からのデューデリジェンスを実施したりした。言い換えれば、企業価値をきちんと評価し、相応の株価で出資したわけで、決して政府の影響力を使って株式を安価で取得したり、政治的判断だけで資金をつき込んだりしたわけではない。保有株式の売却タイミングや方法（公開市場での売却や第三者譲渡）、価格算定式、役員の派遣などについても、投資時に締結する契約の中で取り決められた。

4 鏈長制による産業発展の推進

合肥市政府が重点産業の育成を進める過程では、「鏈長制」と呼ばれる体制が組まれている^{注16}。鏈長制とは、企業誘致をはじめ、重点産業の発展に向けた政策全般の企画立案から政策執行・監督を担うもので、「鏈長」と呼ばれるリーダーおよび「鏈主」と呼ばれる中核企業を中心に構成される。

鏈長は党委、市政府、開発区の指導層～主要幹部などが担当し、中には、行政指導者と大学・研究機関の責任者（技術・産業専

門家）によるツートップ（双鏈長）体制を組むケースもある。

鏈主企業はBOE、レノボ、CXMT、NIOなど、各産業の中核大手企業が務めている。鏈主企業には、彼らが持つバーゲニングパワーを背景に、サポーティングインダストリーの集積と産業全体の発展を牽引することが期待されている。

鏈長と鏈主企業以外に鏈長制に参画するのは、大学や研究機関の専門家、業界団体の関係者、市政府の関連部局などである。合肥市政府が認定する重点産業はおおむね十数分野あるが、分野ごとに鏈長制のチームが組織される。各分野の鏈長制チームは、対象産業の「産業鏈」（産業チェーン。前出注16参照）に関する分析を行う。すなわち、材料、部品、コンポーネント、製造装置、関連サービスなど、川上から川下まで産業全体にわたる構成要素を業界構造図にまとめ、現在、合肥に欠けていて補強（誘致や育成）が必要な要素は何かを検討する。そのうえで、誘致対象とする企業を選定してコンタクトを進める。さらに合肥への進出意欲がある企業が出てきたら、投資プロジェクトの実現に必要な支援を提供する。

なお、鏈長制チームが担当するのは誘致活動だけではない。既存企業に対する課題解決支援、大学・研究機関と企業の連携支援など、

産業鏈全体の強化を促進するのがその役割である。

合肥市政府の職員は産業に関する専門性が高いといわれる。市政府の関連部局は重点産業ごとに主担当の部局が割り当てられており、職員は業界関係者と日々密接な連携を取っているため、業界や技術に関する専門知識は「日常業務を通じて自然と身につく」（市政府OB）のだという。

合肥モデルの行方

以上、2000年代中盤からの合肥の急速な産業発展について、合肥モデルの視点から見てきた。発展の過程で合肥市政府が果たしてきた役割は大きかったが、市政府による政策がすべて成功したわけではない。たとえばエクイティ投資では、船舶用ディーゼルエンジン、プラズマディスプレイパネル、太陽光パネル、バイオ産業基地開発などで巨額の損失を出している。2010年代には、サービス業やハイテク企業の本社機能を誘致する「総部経済」政策を推進したが、こちらも大きな成果は見られなかった。

また、急成長を実現したとはいえる、現在の状況は決して産業発展の最終的な完成形ではない。合肥の産業発展を牽引する大手企業やその周囲で産業クラスターを構成するサプライヤー企業の多くは、

図7 音声認識技術のトップ企業である科大訊飛(iFLYTEK)



出所) 2025年1月、筆者撮影

依然として「船を借りて海に出る」状況で、合肥で生まれ育った眞の地元企業はまだ少ない。

そのため、筆者は合肥の発展に対して、もう少し地に足の着いた感じが出てくるとよいのに感じている。この点については、中国科技大学や中国科学院などの研究成果を活用して起業した、「合肥生まれ、合肥育ち」の企業が出始めており、今後の発展に期待したい。中国最大の音声認識・音声AIソリューション企業である科大訊飛(iFLYTEK)（図7）や量子サイエンスの国盾量子（QuantumCTek、量子通信）、本源量子（Origin Quantum Computing、量子コンピュータ）、国儀量子（Guoyi Quantum、量子測定）などが中国科技大学の研究成果をベースに設立された企業である。自動車用リチウムイオン電池の大手メーカー

一国軒高科（Guoxuan Hi-Tech）など、中国科学院発の企業も出てきている。

今後の産業発展において、こうした地元企業が中心的な役割を果たすようになれば、市政府が発展を牽引するだけでなく、企業による主体的な発展も増えていくことになろう。そうなって初めて、地に足の着いた、より持続的な成長発展につながるのではないだろうか。

今後、実力を備えた企業が増えていく過程で、合肥市政府による産業政策がレベルアップできるか否かも重要になる。すなわち、これまでの企業誘致やエクイティ投資のように、政府が産業発展を直接牽引する段階から、企業の発展を促進するための環境整備や側面支援を行う段階に移行できるか否かである。

中国では2020年代に入って、

中央政府の工業・信息化部、科技部、発展改革委員会などによって、「場景創新」（シナリオイノベーション）の考えが提唱されている。技術開発の成果を産業化や市場化に結びつけるために「製品に適した場を探し、場に適した製品を探す」というもので、合肥は北京、上海、深圳、成都などと並んで、先行的な挑戦を進めている。

合肥市政府による代表的な試みとしては、旧来の飛行場跡地である駱崗公園（12.7km²）を場景創新的の試験場として利用する取り組みがある。駱崗公園では現在、「コネクテッドカー（乗用車、商用車、自動運転車など）」「低空経済（ローンを使った物流、空飛ぶタクシー（図8）など）」「都市インフラ運営・管理（街路樹管理、ゴミ・違法駐車管理、水辺などの安全管理など）」をはじめとして、各種の実証実験が行われている。

図8 2025年3月に世界初の商業運航ライセンスを取得した空飛ぶタクシー



出所) 2025年7月、筆者撮影

こうした取り組みは、従来のように先端技術をキャッチアップするレベルを超えて、世の中にはない製品やサービスを事業化された形で新たに創り出すものである。それを実現させるために、政府として「場」を整備・提供することは大変意義深い。そこに企業の力が加わって、社会を変革するイノベーションが生まれていく。5年後、10年後の合肥がさらにどう進化するのかを期待したい。

注

- 1 各省市、全国平均の一人当たりGDPは『中国統計年鑑』2001年版、2024年版を参照
- 2 南方週末「以人為核心,合肥為什麼行?」(2025/6/5)
https://www.infzm.com/wap/#/content/295039?source=124&source_1=296559
- 3 清華大学・野村総研中国研究センターが開催した2回の講演会。①2024/11/12、日中経済協会北京事務所の宮下正己所長による地方都市の産業発展に関する講演、②2025/4/8、首都経済貿易大学の郭年順副教授による合肥モデルをテーマにした講演
- 4 本章は、主な論点などについて、前述した郭年順副教授の講演内容および現地でのヒアリング活動をベースに同氏が執筆した研究論文「“合肥模式”：地方発展主義新類型」(『文化縱横』2023年第6期掲載)を参考している
- 5 孫氏は合肥市委員会の書記に就任する以前、共青團（中国共産党の青年組織）の中央書記處常務書記や安徽省の共産党常務委員会委員などを歴任し、2011年に合肥市委員会書記を退任した後には、安徽省、湖南省、新疆ウイグル自治区の党委員会副書記、中央省庁の生態環境部の党组書記・副部長（副大臣）などに就いた
- 6 現地での意見交換では、製造業を発展の基盤に据えたのは、「合肥は土壤が痩せているため、農業を柱にした発展シナリオが描けなかった」と指摘する専門家もいた
- 7 BOEの前身はブラウン管を生産していた国有企業の北京電子管廠で、2003年に韓国現代グループ傘下の液晶パネルメーカーを買収したのを機に液晶パネル事業に転換した
- 8 第6世代工場は、1500mm×1850mmの大きさのガラス基板を使ってTFT液晶パネルを製造する工場。なお、後述する第8.5世代のガラス基板は2200mm×2500mm、第10.5世代は2940mm×3370mm
- 9 新浪科技「京東方6代線175億資金拆解：合肥政府托底」(2008/9/16)
<https://tech.sina.com.cn/e/2008-09-16/02482456649.shtml>
- 10 合肥市政府が企業に投資する際、実際の出資行為は、傘下の投資会社を通じて行われ、合肥建投、合肥產投、合肥興泰の3社が中心的な役割を担っている
- 11 設立当初はJACとVWの出資比率は50:50だったが、2020年にVWが持ち株を75%まで増やし、社名も大衆汽車（安徽）（VW安徽）に変更された
- 12 残量が減った車載電池を電池交換ステーションで充電済みの電池と交換するビジネスモデル。電池交換ステーションのネットワーク構築が必要になるが、ユーザーにとっては車両購入価格が安価に抑えられ、充電に比べ交換にかかる所要時間が短い（交換時間は数分）といったメリットがある
- 13 前述の郭年順「“合肥模式”：地方発展主義新類型」
- 14 新浪財經「合肥：中国唯一新能源汽車“四試点”城市」(2025/7/2)
<https://finance.sina.com.cn/jjxw/2025-07-02/doc-infczvkn8072246.shtml?cref=cj>
- 15 中国新聞網「鍛造新質生産力 合肥新能源汽車跑出加速度」(2025/6/11)
<https://www.chinanews.com/cn/cj/2025/06-10/10429704.shtml>
- 16 「鏈」は中国語の産業鏈（産業チエーン）に由来する。「産業鏈」はサプライチェーンや産業クラスターなどに似た概念だが、サプライチェーンが材料・部品の調達から製品の生産・販売に至る供給・物流経路に重点が置かれており、産業クラスターが特定産業に関連する企業・機関が特定地域に集積している状況を指しているのに対して、産業鏈は川上から川下に至る構成要素（各種材料、部品、製造装置、関連サービスなど）の相互のつながりに重点が置かれた概念である

川嶋一郎（かわしまいちろう）
清華大学・野村総研中国研究センター（TNC）理事・副センター長