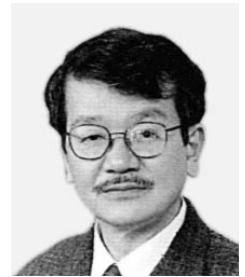




自動車部品メーカーの 中国進出



小林 英夫

こばやし・ひでお

早稲田大学大学院 アジア太平洋研究科
教授

自動車需要を支えた新興国市場

2010年を振り返ると日本自動車メーカーのみならず同部品メーカーにとっても、それは「苦難の年」であったといえる。最大の理由は、輸出の不調だった。サブプライムローン以降の世界不況の影響がまだ十分には回復しておらず、北米・欧州を中心とした先進国市場での景気回復にいまいち力強さが感じられなかったことが第一の要因である。しかし、これにかぶさる第二の要因としては円高の問題がある。1ドル80円前後の円高が恒常化し、日本からの輸出が不調なかで、部品企業も例外ではなく、軒並みそのパワーを減じて不振にあえいだのである。だから日本の部品企業は、稼ぎ頭だった北米を中心とした先進国市場の不調が響いて伸び悩んだ、というのが「苦難」の具体的中身であった。

しかし、これを救ったのが中国市場の好調ぶりだった。特に2008年からの先進国市場の不振を尻目に中国市場は好調を続け、2000年以降続いた自動車市場の拡大の中で2009年には販売台数でアメリカを、生産台数で日本を抜いて、10年足らずの間にあっという

間に世界トップへと成長した。したがって、この中国市場の好調ぶりにうまく乗ることができた企業は、北米市場での不調を補って余りある業績を残すことができたのである。

この中国に代表される新興国市場が世界不況を救済する市場へと成長した理由はさまざまあろうが、決定的に大きかったのは、都市中間層の急速な拡大だった。工業化の所産ともいえるべきこうした都市中間層が、さらなる工業化を促進する要因となったのである。工業化が先なのか、都市中間層の創出が先なのか、では「鶏が先か卵が先か」といったたぐいの設問と類似したところがあるだろうが、ともあれ輸出主導の工業化の初期段階ではさほどの存在感をみせなかったアジア新興国の都市中間層も、サブプライム以降景気が低迷し、先進国向け輸出が頓挫して内需にその主たる購買層が転じて以降、大きな力を発揮してこれらの新興国の自動車需要を支えたのである。

アジア自動車新興国市場の特性

では、急速に力をつけてきた中国自動車市場は、いかなる特性をもっているのか。まず、この市場の最大



の特徴は、その膨大な人口にある。13億を数えるこの膨大な人口が、そのままこの国を自動車生産・販売王国へ押し上げた原動力だということである。しかし、それだけではない。この市場は実に懐が広い市場であり、先進国並みの所得を有する沿岸地域から、それこそ最貧国並みの所得水準を記録する内陸地域、そしてその中間地帯と、それぞれがわが国の数倍の数億人規模の人口を有する地域の集合体である。沿岸地域では先進国と変わらぬレベルの自動車需要が存在するのに対して、奥地では初めて自動車に接するレベルの人々までが混在して生活しているのである。

つまり、その需要の多様性は実に幅広く、欧米日で求められる高品質の車から、車の基本機能さえ具備していれば結構というローエンドの車に至るまで、7色の虹のように広がっている。したがって、この需要にいかに対応していくかという点では、複眼的な需要予測が求められる市場なのである。

この国の第三の特徴は、政治が大きな力を発揮する市場だということである。この国の指導者の鄧小平が1978年以降、改革開放をスローガンに社会主義市場経済を推し進めたことは広く知られている。そして、90年代に入ると社会主義は後景に退き市場経済が前面に出てきていると多くの人が指摘する。

しかしこの国でのビジネスでは、西欧先進国と比較すると政治が大きな重みをもってビジネスを制約している。そしてこの国の固有な文化と結びついて「関係」が幅を利かせるのである。つまり、この国でビジネスをやろうとしたら、ただ単にモノをつくっていいというのではなく、人と人の関係、つまりは政治を抜きにはビジネスができない。逆に良好な「関係」が形成できれば、何でも可能になる市場なのである。さまざまな政府の規制や政策を裏情報で事前に知っていれば、その対策が可能となるし、上手に立ち回れば、他社を出し抜いて巨額の利益を獲得することもさほど難しいことではない。

こうした特色をもつ市場を日本がうまく攻めているかといえば、必ずしも合格点が与えられる状況ではない。ある車の宣伝に中国人が好まない表現を使ってせつかくの好製品にミソがついて売れずに終わったり、日本車が得意でないセグメント車に逆に政府の厚い奨

励や補助がついたり、などあげれば枚挙に暇がない。つまりは、日本の企業は「モノづくり」は上手だが、「モノ売り」は下手で、せつかくいいモノをつくっても売れずにこの市場から敗退していつているのである。

環境問題の深刻化とエコカー問題

実は、本稿冒頭で「苦難の年」であったと述べたが、最も深刻な問題は、ガソリンの高騰や環境問題の深刻化の中で、これまで100年続いたガソリン車の万能時代が終焉しようとしている点だ。電気自動車の時代到来かもしれないという予測である。これまでも電気自動車時代が到来したか、と思わせる電気自動車ブームがなかったわけではない。1972年にアメリカで環境に厳しいマスキー法が制定されたときがその第一で、第二は90年にカリフォルニアで厳しい環境規制が始まったときである。このときはいずれも電気自動車の時代到来と騒がれたが、いつしかその声は消えて、ガソリン車の燃費性能の向上がその解決策の主流となっていった。

なぜ、電気自動車は、ガソリン車に取って代われなかったのか。その根本的理由は、バッテリーの性能にあった。鉛電池では、ガソリンに代わる経済効率を発揮することができなかつたのである。その後バッテリー開発が進み、鉛からニッケル水素、さらにはリチウムイオン電池へと発展し、比較にならない強力な電池が開発され始めた。ガソリンに比べたらまだまだだという意見が強いことは事実だが、全く比較の対象にならないのではなく、多少とも可能性が出始めたというのが、正直なところではないだろうか。しかし、70年代から90年代初めと比較して大きく変化したのは、環境問題の深刻度の深まりであろう。

環境問題は、年を追うごとに深刻度を増し、毎年開催される地球環境サミットでは、先進国と新興国の対立を内包しつつも、確実に地球環境を守るための規制の強化が進み始めている。これをどう回避するかは、世界の自動車業界にとって避けることができない大きな問題となってきているのである。

新興国で広がるエコカー生産の流れ

さて、上記のような環境の中で、エコカー生産の流れが新興国の内部で拡大し始めてきていることがある。新興国市場が先進国市場と大きく異なる点は、均一性に乏しいということである。欧米日といった先進国では、歴史的経緯の中で制度が整備され、企業が淘汰されて、優良企業が完成された制度に立脚して生産を行っている。したがって、自動車の生産を行う企業は数社、もしくはあってもせいぜい十数社程度だ。ベンチャー企業が登場する余地が少ないという点もあるが、そうしたなかで生まれるベンチャー企業もそれなりの方向性をもって展開されている。ところが新興国市場での事情はこれと全く異なる。

中国を例にとれば、大小120社以上の自動車メーカーが各地に分散して自動車生産を行っている。筆者が調査した河北省保定市の場合、人口1000万人の大都市だが、そこには日本と同数に近い8社の自動車会社が存在し、民族系企業の年産台数10万台を超える長城を筆頭に、以下年産数千台という規模の企業がひしめいている。むろん自動車生産だけでは経営が成り立たないので、農業車の生産やその他の兼業で経営をやり繰りしているのである。

中央政府は、非効率な小規模企業を合併させて競争力強化を図りたいのだろうが、どっこいことはそう簡単には進まない。地方政府の各部署の利害関係が絡んでそう簡単には中央政府の意向は貫徹しないのである。しかもここには加えて5社ほどの電気自動車のベンチャー企業がこれまたひしめいているのである。彼らは、地方政府の財政的支援を受けて月産十数台の電気自動車を生産している。しかも数年に1回の割合で工場を移転させながらそのつど工場を2倍、3倍に拡張していくのである。どこにそうした資金があるのか、どのようにして資金が工面されるのかは定かではないが、しかし確実に拡大を続けている。

しかも彼らの車のつくり方が、これまた常識を逸脱したつくり方である。自動車部品は、一般に部品企業から供給されるのが普通だが、彼らはこうした部品を

市場から購入してくるのである。部品市場がここ保定周辺に数箇所あるという。そこから必要な部品を購入して、それを使って車両の組み立てを行うのだ。だからわれわれが想像する自動車工場というよりは、彼らのそれは自動車修理工場といった雰囲気である。一応生産ラインらしきものはあるが、市場で購入した部品が散乱している。5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）、3Sなどという言葉は葉にたくともない。そして、注文に応じてある場合には、ガソリン車からエンジンと関連部品を取り去り、逆にバッテリーとモーター、コントローラーを組み付ける、またある場合にはカーメーカーに特注してエンジン抜き車を生産してもらおう、そしてある場合には前述したように始めから市場でモノックボディから足回り部品まで購入してきて始めから組み立てる。

やり方は各種各様だが、要はこれまでの車のつくり方をやめて、コンピュータやテレビを組み立てるように車をつくっていくのである。藤本隆宏『能力構築競争』（中公新書）流に言えば、これまでの「すり合わせ型」ではなく「組み合わせ型」ということになる。こうした中国市場の底辺で、じっくりと確実に電気自動車生産の潮流がつくられてきていることにわれわれは注目しなければならないのである。



自動車パーツメーカーの密集地、まるで自動車部品の秋葉原



自動車部品企業の変化

では、こうした状況の激変の中で、日本の自動車部品企業はいかように戦略を立てるべきなのだろうか。目下最大の問題は円高である。こうした円高のもとでは、部品を輸出するという事は厳しい環境におかれることとなる。これまでの日本企業の戦略は、日本国内の取引関係を堅持したうえで、海外へはその横展開をするというやり方だった。

具体例をあげれば、日系メーカーは、日本国内での取引関係を堅持して、それと同様の取引関係を海外でも展開するという手法をとってきた。したがって、中国での車づくりは、基本的には日本国内と同様の手法で、同じ部品メーカーの中国進出企業からその供給を受けてきたのである。だから中国のローカル企業から部品供給を受けることはまれであった。

たとえば、天津に進出した天津トヨタの場合、主要部品は日本国内の取引先と95%以上同一であった。さらにトヨタに随伴進出したTier1企業（いわゆる1次下請け）に部品を供給するTier2（いわゆる2次下請け）も基本的には日本で取引している企業が中国へ進出して部品を供給するというかたちとなっていた。世界同一車の生産、つまりトヨタブランド車であれば、どこでつくろうとも同一であるという基本ポリシーが貫徹した結果だった。

こうした考え方は、ホンダの場合でも同一で、中国の広州へ進出して広州汽車と合弁で立ち上げた広州本田の場合も、Tier1企業はほとんどすべてが日系の中国進出企業で、日本国内でホンダとの取引が強く、その関係で中国へ出た支社からの部品供給を受けていた。Tier2もトヨタ同様日系進出企業に依存していた。日産だけは、トヨタやホンダと異なる戦略を採用しているが、それに関しては後述しよう。したがって、日系部品企業は、Tier1もTier2もトヨタ、ホンダ向けの部品を供給して営業を展開していれば、それでよかったのである。

トヨタやホンダにしてみれば、旧知の仲の企業から品質面で安心できる部品の供給を受けることが可能と



電気で走る農業車



電気で走る農業用三輪車

なるわけで、価格面での割高感を別とすれば、これで十分だったといえよう。したがって、残るは為替問題だけで、もし円高が進めば、現地生産に切り替えるという手法で事に対処してきたというのが、これまでの経緯だった。たとえば、広州ホンダのブレーキ部品に関してみれば、2000年代初頭までは、日本で深い取引関係をもつ日信工業が中国でも主要な供給企業となり、日本から部品を輸出して供給してきた。ところが、2000年初頭に中国政府が部品関税を大幅に引き上げたために、急きょ輸出から現地生産に切り替えるかたちで中国進出に踏み切った。他の会社もほぼ同様の戦略で、輸出から現地生産へと切り替えた。

このように日系部品企業の中国進出の主要なパターンは、カーメーカー主導での部品メーカー誘導の結果



電気で走る三輪運搬車

としての進出であった。ただし、日産の場合は異なるパターンがみられた。日産は、トヨタやホンダ以上に現地化をより積極的に推し進めたのである。つまり、日産は、基本設計は日本国内で行うが、そのアプリケーションは極力現地化を推し進め、中国企業を積極的に活用する方式を展開し始めたのである。つまり、現地の購買権を合弁のパートナーに付与するかたちで取引関係を拡大することで、廉価車生産に踏み切ったのである。トヨタやホンダは、確かに良質で安心できる車づくりを行っているが、何分、価格が高い。こうした高価な車は、なかなか中国市場では販路を伸ばすことができない。であれば、いっそのこと廉価車生産に踏み切るべし、というのが日産の戦略転換の中心だったといえよう。

中国での自動車生産の2つの道

つまり、現在中国自動車生産では大きく2つの路線がぶつかり合っている。トヨタやホンダのように日本並みの高級車づくりに特化するべきか、さもなければ中国市場にあったような廉価車生産へと向かうべきか、である。数年前、トヨタ内でも同様の議論があったと聞いている。つまり、トヨタは、現状の市場を考慮して廉価車生産に踏み切るべきか、それとも高級車に特化して、市場の成熟を待つべきか。結論は後者であったと聞いている。

しかしこれは数年前の話である。2008年のサブプライム以降の世界不況を経て、欧米日市場に代わって中国やインド、ブラジルといった新興国市場が力を増し、中国がアメリカに代わって世界最大の自動車生産・販売大国となった今、世界での自動車生産・販売競争の「関ヶ原」が中国、インドとなった今日、果たして同じ対応でいいのかどうか。しかも、中国では政府のバックアップもあって急速に民族系企業が力をつけてきているなかで、果たしてこれまでのような部品供給システムを堅持して日系部品企業は務まるのか、という問題も派生する。

日系企業が出した結論は、別ブランド車の開発と生産である。自社の高級ブランドは保持しつつ、別ブランド車を販売するという戦略である。具体的にはアンダーフロアはトヨタ、ホンダ、日産の車種を活用しながら、アプリケーションは現地の中国仕様に変えるというやり方である。そしてアプリケーションのパーツの購買権は合弁のパートナーがもつという方式でコストダウンを図るという手法なのである。こうすれば、トヨタやホンダ、日産の高級ブランドは保持できるし、さらに合弁相手のブランド名で廉価車も販売できる、という寸法である。これが果たして円滑にいつているか、否か。2010年末に調査した結果では、なかなかうまくいっていないというのが現状である。

問題はだれが購買権をもつかという点に帰着する。果たしてこれまで長年取引を続けてきた日系のTier1企業、Tier2企業を切って、中国企業へと部品供給先を変えることができるのか、という問題である。現地調査では、旧来の関係は保持しながら、しかし要求スペックに合うようにコストダウンを図っています、という回答が多かった。つまりは、コストに見合うスペック商品をつくるということで廉価対策を実施している部品メーカーが非常に多いということだ。ただし、購買権をもったカーメーカーサイドが、日本人ではなく中国人の場合にはそれが急速に進むという話も現地調査で聞いた。つまりは、まだこの試みは手探り状況で進んでいるというのが、現地調査での偽らざる現状なのである。

しかし着実に廉価車の動きが主流となることは疑い得ない。なぜなら、1970年代から2000年まで継続し



農村の結婚式パレード用として人気の電気自動車、後部に鉛電池を搭載している



後部のバッテリー

てきた外資主導の中国での車づくりに代わって、民族系の力が増しつつある今、民族系のカーメーカーが市場動向を決定する動きが確実となってきているからである。民族系企業がめざす方向は、いうまでもなく廉価車生産である。そして中国政府もそうした方向を強力にバックアップしているのである。

自動車部品企業の中国進出に求められるもの

では、以上の点から考えて日本の自動車部品企業はいかなる課題を背負いながら中国進出を行えばいいのか。まず、円高の回避という課題がある。先にあげた

日信工業の広州進出というケースは円高が原因ではないが、関税切り上げを契機にしているという意味では円高の一種と考えることができる。したがって、円高が長期的に継続すれば、中国への部品企業の進出は増加することが予想される。これはあくまでも既存の市場シェアを防衛するための措置であると考えられる。しかし、民族系企業が廉価車の生産を目標に企業活動をし、日系カーメーカーも廉価車生産に向かって突き進もうというときに、果たして既存の市場シェア防衛という消極的課題だけで進出して成功を収めることができるのか、という疑問がわき上がる。むしろ日系企業への部品納入だけにとどまらず、民族系企業への拡販を課題に積極的に営業活動を実施する必要が出てきてはいないか。

民族系企業も、これからは擬似コピー車生産ではなく、積極的に開発・設計部門を拡充し、独自ブランド車の生産を行っていかねばならないとすれば、優秀な技能を有する部品企業の協力は必要不可欠であろう。そうした意味では、民族系企業と中国への進出を戦略的課題としている日本企業の間には、共通項が成立するわけで、今後はこうした方向が意識的に追求されなければなるまい。むしろ日系部品企業の中には、民族系企業の金払いの悪さを指摘し、彼らとの取引を嫌忌する向きがないわけではない。2010年秋、広州の工場を訪問した際、そうした苦情のある部品企業からヒヤリングしたことがある。今でも民族系企業の中にそうした金銭滞納現象があることは否定できない。また、技術流出のおそれを指摘する向きもないではない。しかし、そうしたことを恐れて彼らとのビジネスを回避していれば、せっかくのビジネスチャンスを失うこととなるのである。

したがって、中国進出をするのであれば、ここは腹を決めて中国のローカル企業との取引を果敢に展開する必要があるのである。さらに、われわれは、中国で、市場の底辺で進みつつある電気自動車生産にも着目する必要がある。これらの車の組み立ては、前述したようにパッケージ生産方式を採用している企業が多い。つまりはそこには膨大な自動車部品市場が広がっているのである。ここをどう攻め落とすかは、中国での部品産業の将来を考える場合に非常に大きいといわな



工場内での電気自動車組み立て風景



同生産ライン



出荷を待つ電気自動車

なければならない。その前提として重要なのは、そうした部品の標準化の動きとそれを読み切る能力であろう。ここはコピー製品が横行してふんだんに販売されている市場でもある。

そこで、このコピー化を恐れて手をつけなければ、この膨大な市場を座して競争相手に渡すこととなる。

それを防ぐには、積極的に標準化に参加し、そのコア企業となる必要があるのである。そのためには、単に一企業にそれを任せるのではなく、官民一体の支援策も必要であろうし、経産省やJETRO、その他のさまざまな支援組織のバックアップが必要となろう。近年の日本は、自由競争を旗頭に企業を裸でオオカミの群れの中に追い立てる状況が一般化している。われわれは、市場機能のよさを活用しつつも、要所要所を押さえて標準化を実現していかなければならないだろう。2011年はそうした意味で、官民一体の飛躍の年でなければならない。

※筆者略歴：東京都立大学大学院社会科学研究科博士課程修了。駒澤大学経済学部教授等を経て、1996年より現職。早稲田大学日本自動車部品産業研究所所長兼務。著書に『トヨタVS現代』（ユナイテッド・ブックス、2010年）、『アジア自動車市場の変化と日本企業の課題』（社会評論社、2010年）、『環境対応 進化する自動車技術』（共著、日刊工業新聞社、2008年）、『BRICSの底力』（ちくま新書、2008年）など。