

第5章

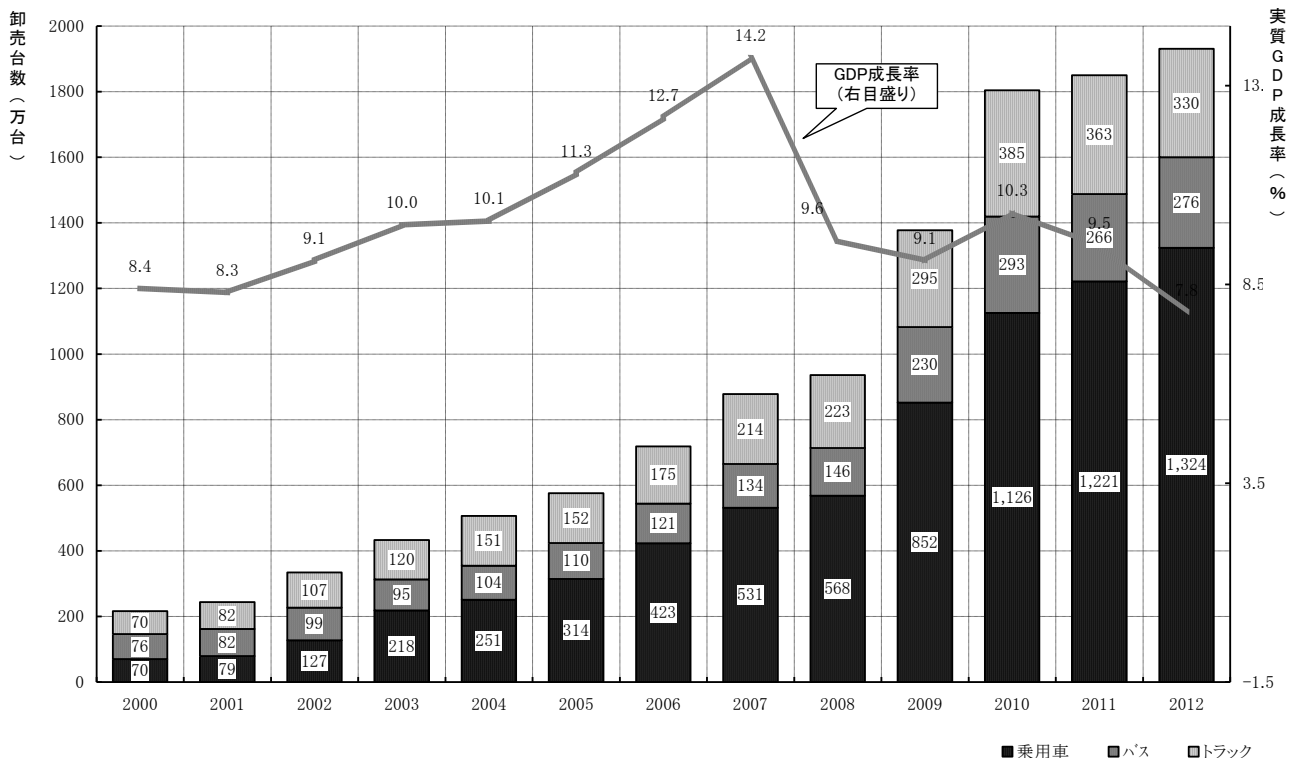
広東省自動車産業の概要と高度化へ向けた課題

朽木 昭文／八杉 理

第1節 自動車産業の概要

中国の自動車市場は、2001年末の中国のWTO加盟以降に急成長し、2008年までの7年間は年間100万台のペースで増加した(図1)。この間の成長要因としては、中国の高度な経済成長をベースに大中都市圏の高額所得者が著しく増えたこと、WTO加盟で輸入車や輸入部品の関税率が引き下げられることで以前よりも安価に製品が購入できるだろうとする待機需要の爆発、従来の成長を牽引していた公用車から個人ユーザーの需要増による乗用車市場の拡大等が挙げられる。

(図1) 中国自動車市場の推移－2000年～2012年(単位:万台、%)



(注) 中国では小売や登録台数データが一般には公開されておらず、ここでは便宜上、自動車メーカーが工場から出荷した卸売台数を販売台数として扱っている。なお、「乗用・貨物兼用車」(日本の軽バンに相当)は乗用車セグメントには含めず、商用車セグメントのバスに計上している。

(出所) 中国汽车工业协会、中国国家统计局データより作成

また、2009年に入ると市場はさらに拡大し、政府による市場喚起策導入の影響もあって急激な台数増となった¹。それ以降、月間100万台増のペースで急拡大し続け、2012年の後半にはおよそ月間200万台増のペースに近づいている。これはグローバルでも前例のない成長ぶりであり、規模の上では既に日中逆転が2006年に、米中逆転は2009年に起こっている(図表2)。この結果、2012年末では世界第1位を4年連続で維持し、第2位の米国の1,478.6万台や第3位の日本の537.0万台と、大きく引き離すことになっている。

(表1) 主要国の自動車市場規模推移—2005年～2012年(単位:万台)

順位	国・地域	2012年	2011年	2010年	2009年	2008年	2007年	2006年	2005年
1	中国	1,930.6	1,852.7	1,804.1	1,369.5	910.9	849.1	710.0	503.6
2	アメリカ	1,478.6	1,304.1	1,177.2	1,060.1	1,349.3	1,646.0	1,704.8	1,744.4
3	日本	537.0	421.0	495.6	460.9	508.2	535.3	573.9	585.2
4	ブラジル	380.2	363.3	351.5	314.1	282.0	246.2	192.7	153.1
5	インド	358.4	327.7	303.9	226.6	198.3	199.0	175.4	143.9
6	ドイツ	339.4	350.8	319.8	408.6	342.5	348.2	377.2	335.9
7	イギリス	233.3	224.7	229.1	226.9	248.3	279.6	273.1	212.2
8	フランス	233.1	268.7	270.8	268.5	257.3	258.4	249.8	212.2
9	イタリア	151.8	194.5	214.7	233.9	239.1	274.5	256.0	245.0
10	韓国	141.1	147.4	146.5	139.4	115.4	121.9	116.4	114.2

(注) 日本は乗用車+商用車(トラック、バス)に軽自動車を加えた総計。米国、日本は登録台数ベース。

(出所) 中国汽車工業協会、日本自動車工業会、Ward's Auto World データなどより作成

こうした成長を牽引してきた乗用車市場では、世界の自動車メーカーが集まり、熾烈な市場間競争が激化している。メーカーにあっても、中国での生産拠点の確保のみならず、既存工場の生産能力の拡大を急ぎ、多様なモデルの市場投入を加速させている。これは、メーカーのフレキシブルな開発、生産体系の構築により、部品の共有、共通化およびモジュール化の進展によって、コスト低減を可能としたグローバル・モデルを投入し続けることで、フル・ライン化の拡大路線という経営戦略が採られるようになったためである。

広東省における自動車産業は、日系3大メーカー(ホンダ、日産、トヨタ)および中国・地場系メーカー(比亞迪汽車)を中核とする完成車が生産・販売の多くを担っている。その特徴は、商用車よりも付加価値の高い乗用車の生産であること、またその規模も世界トップ・レベルのボリュームを毎年確保できていることにある。まず、日系3大メーカーのうち、進出の最も早かったホンダの現況をみてみよう。

¹ 政府による市場喚起の関連政策は、1.6リッター以下の乗用車の「購置税」(日本の取得税に相当)引き下げや、農村部に対する「汽車下郷」政策の購入支援、「以旧換新」の中国版スクラップ・インセンティブ等があるが、いずれも2010年末で終了した。

1. ホンダのケース

ホンダは、1996年にプジョーが広州汽車との合弁事業から撤退することを決め、その工場を引き継ぐ形で参入し、1998年に広州ホンダ（現、広汽ホンダ）を設立した。しかし、旧・広州プジョーの生産モデルは1970年代末に開発された「プジョー505」と古く、機械設備を更新する必要があった。企業設立からの約10カ月は生産ライン等の改造に集中し、1999年になって「アコード」のライン・オフが実現した。その後も漸進的な生産能力の拡大を続け、2003年以降は能力を1年で倍増、さらに売れ行きが好調で生産が追い付かずに第2工場（増城工場）を建設するほどの成長ぶりをみせた。近年の広汽ホンダの事業で特筆すべきは、中国発の自主ブランド車として「理念」を販売していることである（図表3）。理念は2008年の北京モーターショーでコンセプトを発表し、その2年後の2010年には広汽ホンダ・ブランドとして製品開発を確立された点が、他の外資系メーカーに先駆けた動きとして特徴的である。また、この中国での製品開発にあたっては、広汽ホンダという合弁会社の傘下に100%出資のR&D子会社を設立し、理念モデルの開発を担当させる試みがある。なお、ホンダは広東省に、中国初の輸出専用工場の本田汽車を2003年に設立し、2005年には欧州向けに「ジャズ」（日本名：「フィット」）を輸出開始している。特に品質面での要求が高い欧州市場への輸出は、高い国産化率の達成でコスト・パフォーマンスが良くなったことが、その後の輸出増の背景にある。このように、ホンダは積極的な現地調達で生産コストの削減を実現するという特徴がある。





2. 日産のケース

続いて日産の進出は、2001年にゴーン社長が呉邦国・国務院副総理（当時）と会談し、乗用車生産プロジェクトを合弁事業化するよう合意して、トップ・ダウンでの決断が下ったことに端を発する。2002年には、東風汽車との商用車事業を含めた包括的提携関係を構築し、外資系メーカーとしては初めてのフル・ライン・メーカー（乗用車＋商用車）として東風汽車有限公司が成立した。文字通りの包括提携であったことから、東風汽車の広東省での工場（現、花都工場）を含め、東風汽車の既存工場を次々と資本参加することで生産拠点を整備してきた。日産も国産化比率の引き上げには積極的であり、1990年代末頃からの経営戦略を転換するなかにあって、部品調達の方針を系列にこだわらず、グローバルでの購買政策に切り替えてきた。このような転換にあって、グローバル調達拠点は、アジア太平洋地域で上海、タイ、インドネシアの3極に部品調達を集中させることとなっている。なお、ホンダに続く自主ブランド車の開発にあっては、「啓辰」を誕生させ、主にエントリー・ユーザーの獲得に力を入れていく（図2）。

3. トヨタのケース

最も後発のトヨタは、2004年に広州トヨタ（現、広汽トヨタ）を設立した。当時は世界トップ・クラスの最新鋭工場として、完成車工場の周辺にサプライヤーを呼び寄せ、そこからの組み付け部品の納入を可能にした。その仕組みは、主にティア1のサプライヤーが、完成車工場と道路を隔てたサプライヤー・パークに立地し、部品供給専用地下道を通じてJIT納入を行っている。広汽トヨタの商品・販売戦略は、トヨタの既存の天津、長春、四川工場との差別化をはかるため、新世代に新たな価値とステータスを提供するため、欧米で人気のモデルを積極的に投入している点が特徴的である。現地化の改良では、小型の「ヤリス（日本名：ヴィッツ）」の前後のバンパーを広汽トヨタで大型化し、自主設計として中国専用とした。また、「イーズ（現地名：E'Z逸致）」はベースが「カローラ・ヴァーソ」であるが、これも「ヤリス」同様に中国仕様に改良している。しかしながら、外資系メーカーの「自主ブランド」として、広汽ホンダ、東風日産が発表しているような「自主ブランド」については具体的な発表もなく、中国専用や仕様車にとどまっているのが現状である²。

（図2）ホンダ、日産の中国「自主ブランド」車

	<p>広汽ホンダ「理念 (Everus)」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2007年7月、広汽ホンダの傘下に合弁R&Dセンター（登録資本金1.8億元、総投資額20億元）を設立 ・2008年4月、北京モーターショー（MS）でコンセプトカー・理念2008（クロスオーバーSUV）を発表 ・2009年4月、上海MSで2番目のコンセプトカー・理念2009（2シーターコンバーチブル）を発表 ・2010年4月、北京MSで3番目のコンセプトカー・Everus（4ドアセダン、量産モデルの方向）を発表 ・2011年4月、1.3～1.5Lの理念S1を販売開始。販売価格は6.98～9.98万元 	
<p>販売（卸）台数： 11年4-12月 24.7千台 12年1-12月 24.6千台</p>		
	<p>東風日産「啓辰 (Venucia)」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2010年9月、啓辰ブランドを発表 ・2010年12月、広州MSで啓辰ブランドのコンセプトカーを発表 ・2012年4月、1.6Lの啓辰D50を販売開始。販売価格は6.78～8.38万元 ・2012年9月、第2弾モデルとなる1.6Lの啓辰R50を販売開始。販売価格は6.78～8.38万元 <p>低価格な量産モデルで、日産ブランド・モデルと棲み分け</p>	
<p>販売（卸）台数： 12年4-12月 41.8千台</p>		

（出所）各社公表資料、中国現地報道、中国汽车工業協会データをもとに作成

4. 比亞迪（BYD）のケース

最後に、中国・地場メーカーの比亞迪汽車（BYD Auto）であるが、BYD Auto は香港証券取引所に上場する比亞迪股份（BYD）の出資会社である。BYD は 1995 年に資本金 250

² なお、トヨタの「自主ブランド」については、一汽トヨタが 2013 年 3 月 12 日に「朗世 (RANZ)」を発表している。広汽トヨタについては、2013 年 4 月の上海モーターショーで発表されるのではないかの現地報道もある（『騰詢汽車』2013 年 3 月 14 日、他）。

万元、従業員 20 数名で創業したバッテリー製造のベンチャー企業である。しかし、外国技術に依存しているロイヤリティーが高く利益が出ないため、自社で電池技術のリバース・エンジニアリングを重ね、独自の技術を蓄積してきた。当時、中国では携帯電話の普及が加速的に進んでおり、2000年にモトローラ、翌年にノキアの携帯電話端末用バッテリーの供給元となった。こうして、2003年には世界第2位のシェアを誇る2次電池メーカーへと成長した。2008年9月には、「投資の神様」と称される米・投資家ウォーレン・バフェット氏が経営する投資会社が、香港上場のBYD発行済み株式9.89%を18億香港ドルで取得するに至っている。自動車生産への参入は2003年に陝西秦川汽車を買収することで果たし、後にBYD Autoを設立する。BYD Autoの特徴は、電池技術の開発で養ってきた自社の技術力にあり、このため自社内にR&D/デザインセンター、金型センター、シャシー、エンジン、完成車組立などの部門を設けている。BYD Autoのモデルは、外観デザインは外国モデルの「模倣」と捉われても不思議でないものが多く、例えば最も売れている「F3」はトヨタ「カローラEX」に似ており、寸法もほぼ同じである。しかしながら、BYD Autoは設立当初から自社開発の電池を搭載した新エネルギー車の開発に取り組み、中期的にはプラグイン・ハイブリッド車や電気自動車の量産を目指している。プラグイン・ハイブリッド車については、他社に先駆け2008年12月に少量販売を開始した。そのコンセプトである「DM」系の駆動方式は、BYDが得意とするリチウム電池を応用したものである。また、BYD Autoは2009年5月にVWと、2010年3月にダイムラーとの提携を発表している。特にダイムラーとの提携はより具体的に進んでいるようで、共同開発による電気自動車の生産を目指している。このように、BYD Autoは自社のリソースのみならず、強力な外資のリソースやノウハウ、製品評価や顧客の信頼を同時に獲得できるメリットがある。

5. エネルギー政策の中の位置づけ

自動車関連政策では、懸念される生産能力過剰問題は業界再編を含め、政府主導からメーカー主導へと移りつつある。今後の省エネルギー・新エネルギー関連政策については、2012年7月に国務院から正式に発表があった(図3)³。関連政策は既に2010年8月に草案が発表されていたが、計画目標や技術発展路線での議論が重ねられ、今回の最終公布となった。これによれば、重点支援はEV(電気自動車)とPHEV(プラグインハイブリッド車)となり、日系メーカーが得意とするHEV(ハイブリッド車)が除外されている。

草案では、HEVの消費者向け支援が入っていたが、今回、国家戦略産業の分野から外された他、購入補助金などの優遇策も得られない状態になっている。しかしながら、科学技術部はEVをコアにした発展計画を発表しているものの、そのロードマップでは、2015年までにPHEV技術の応用を推進すること、2020年までにPHEV技術の普及を行うことな

³ 国務院「省エネルギー・新エネルギー産業発展計画(2012年～2020年)」。

ど、現実的な技術発展指標を示している⁴。政府としては、過剰な生産能力を省エネ・新エネの方向に向かわせること、製品過剰となった場合には海外市場を視野に入れた輸出拡大を狙っているものと思われるが、国内市場は既に自動車が多く、より環境にやさしい自動車の代替が望まれる。このために、技術的にも進んでいる HEV や PHEV を優先的に普及されることが中期的には重要となつてこよう。

(図3) 「省エネルギー・新エネルギー産業発展計画(2012年～2020年)」の概要

重点支援	EV(電気自動車)、PHEV(プラグインハイブリッド車)
目標	～2015年:EV、PHEVの累計生産・販売台数は50万台を目指す ～2020年:EV、PHEVの生産能力が200万台/年に達し、累計生産・販売台数は500万台を超える
技術要件	～2015年:2次電池エネルギー密度は150Wh/kg以上 ～2020年:2次電池エネルギー密度は300Wh/kg以上
技術水準	EV、PHEV乗用車の最高時速は100km/h以上
優遇策	公共サービス分野でのテスト走行、個人向けモデル都市での走行に財政補助金を付与 EV、PHEVの車船税(日本の自動車税に相当)を免除、HEV(ハイブリッド車)は半減、他

(出所) 国务院発表資料、中国現地報道をもとに作成

第2節 自動車産業の高度化へ向けた課題

裾野の広い自動車産業全体を高度化させる鍵は、特に自動車部品メーカーの誘致と育成にある⁵。なぜなら、完成車メーカーは消費市場の近いところで、現地ニーズにマッチした商品を生産し、効率を高めた販売までのサプライチェーンを確立しようとしているからである。部品メーカーは、このサプライチェーンに如何にして参入し、部品を継続的に安定供給できるかが、中国で生き残る最大の課題となる。

自動車部品に関して、日系企業の現状の競争力を現地経営幹部の認識をもとに整理すると、中国で生き残ることのできる製品機能レベルとしてA、B、C…ランクがある⁶。Aは日

⁴ 科学技術部「電気自動車第12次五カ年科学技術発展計画」。

⁵ 日本では、全就業人口の8.7%(約545万人)が自動車産業に従事している。また、自動車は2～3万点の部品で構成されており、自動車製造業の製造品出荷額は2010年に47兆2,962億円で、全製造業の製造品出荷額の16.4%を占めている。

⁶ 以下の記述は断りのない限り、筆者らが2012年12月2日～8日に広東省(広州市、東莞市、深セン市、中山市)で行った日系および中国系(含む香港、台湾出資企業)の生産メーカーに対する調査にもとづく。また、その後のフォローとして、筆者が2013年3月4日～6日に北京市、上海市で行った日系メーカーの中国事業統括会社に対する調査にもとづくものである。なお、品質レベルや評価は納入先のメーカーが独自の基準で設けているケースが多いが、ここでは現状の現地での日系企業の評価がどうか、市場間競争の現状がどうかなどを確認するために、現地経営者の現状認識をもとに整理することとめている。その背景

系企業が圧倒的に強く、Bは台湾系、韓国系、中国系企業を含めて、今後、競争が激しくなる、Cは中国系企業に太刀打ちできない状況にあるようである。Aは自動車の基幹部品であり、「止まる、走る、曲がる」という「安全」、「安心」に関わる。B以降はその機能や品質の程度がだんだん低くなる。Cは、現状として日系企業がなんとか中国で操業できるレベルにあり、中国での賃金上昇の影響もあって、次第に競争力がなくなりつつある。それ以降は、既に日系企業に競争力がなく、中国からの撤退を余儀なくされている。Aに属する企業の割合は金額ベースで大まかに30%、Bは20%、C以下は50%程度を占めるようである（製品価格差は、日系企業が100に対し、中国系企業は半分程度）。また、この認識をもとに、筆者らが今回、広東省で活動する生産メーカーを中心としたヒアリング調査によると、日系企業が生き残ることができる分野は、「AまたはBに属する企業」とともに、高水準が求められる「素材企業」と「すり合わせ技術のある企業」にある。但し、中国での現状は、必ずしも100点満点の品質はすべての商品に要求されず、日系企業の製品は「過剰品質」で「ローカル化」と呼ばれる現地の需要に合った製品レベルにすることを要求されているようである。以下では、広東省での実態調査を踏まえた特徴的な生産メーカーや納入先（主に中国事業戦略を企画、検討する投資性会社および完成車メーカー）の現状課題や今後の方向性を中心に、広東省の自動車産業が如何にして高度化を成し遂げていくべきかを検討していきたい。

企業1は、自動車（乗用車）やオートバイ用の小型エンジン・バルブを生産し、生き残りの水準として「A企業」に属する。ゼロPPMと呼ばれる欠陥ゼロであることが、特にエンジン・バルブには必要とされるが、中国系企業も品質を高めており、その格差はなくなりつつある。しかしながら、企業1の製品価格は、納入先との長年のビジネス関係や現地での高品質な安定供給などが評価され、同製品のグローバル価格を参考に、日本の本社側が取り決めている。このため、生産能力や製品サイクルなどを鑑みて、2015年程度の中期的な事業の安定化が可能とみている。中国系企業との比較において、企業1の強みは機械設備やロボット（自社製ないし日系設備メーカー製）の導入、使用により、生産性が高いことにある。また、「日本的なサービス」が強みとみており、即ち不都合が生じそうになった場合には直ぐに納入先に連絡を取り、駆け付けて現場で対応するというものである。他方で、同製品は現地の他の日系企業とも競合しており、今後は「サポートよりも価格」に重点が移るだろうとみている。このため、納入先との交渉やテストを重ね、より安価な中国製の素材を使うことを試みている。但し、特殊な素材については依然として中国国内での調達に難しく、日本ないし日系企業からの調達に頼らざるを得ない状況にある。人材面では、現場レベルでは広東省以外からのスタッフが大半で、かなりの流動性がある。人事制度としては、幹部クラスへ昇格できる体制を整えており、日本的な人材育成に努めている。

には、例えばISO26262（自動車の電子制御機能を対象とした安全の国際規格）などの一般的な第三者評価として、中国現地の生産メーカーが留意している評価基準を考慮したものとなっている。

企業1と似たケースとしては、企業2のカー・エアコンを生産する日系大手サプライヤー（ティア1）の「B企業」である。生産するカー・エアコンは、その耐久性により品質が保証され、高品質の製品として中国系企業に対して競争力を持つ。企業2の品質方針は「高品質の実現」にあり、中国においてもこの方針を取っている。同社のカー・エアコンが「マイナス30度からプラス60度」の範囲の温度に耐えること、劣悪な道路の「振動」に耐えることにある。また、製品の耐久性に関しては、同社の製品が10年を超えるのに対して、中国系企業の製品は3年程度であるとの見解もある。他方、企業2は現地の日系サプライヤーからの調達が大半だが、現地調達比率は金額ベースで85%に達しているものの、目標は100%の現地化にある。

企業3は、完成車メーカー系列の乗用車の鍵を生産するメーカーで、「BないしはC企業」に属する。系列には属するが、中国系企業との競争下にもある。特に、輸出に関しては、新興国市場である程度の品質で価格が低ければ中国系企業の製品でも受け入れられるようになっている。中国国内では、系列への納入が大半であり、かつ製品も電子ロックと高度化しつつあるので激しい競争にはないが、近年の日系企業の課題の変化は「過剰品質」を求めることではなく、価格を下げた程度の品質をどう担保するかにある。従って、企業3は過剰品質の「ローカル化」、つまり中国系企業の品質に近づけることが必要になっている。完成車メーカーの戦略でも、低価格な自主ブランド車を導入する動きがあるために、関連製品は対日本比のコスト差で60%程度が求められる。完成車メーカーにあっても、自主ブランドとして素材を現地調達にし、品質をやや落としても良いとのコンセプトで設計するようになってきている。他方、中国系企業の強みは、消費者のニーズに合った製品を直ぐに商品化できることにある。今後は、品質、供給を維持しながら、そうしたニーズを如何にして商品化し続けられるかが課題となっている。「ローカル化」への対応では、研究開発（R&D）、調達、営業も強化していく予定にある。R&Dでは現状として、日本から技術者を派遣して対応しているが、今後は技術と営業が一体となる営業技術担当を設置し、中国市場のニーズの把握、発掘の他、新機種や技術情報を入手できるよう努めていく。広東省ではハード・インフラが整備されており、特段の問題はないが、今後育成していきたい技術者や調達、営業担当者が郊外都市まで来てくれないという課題がある。生産現場では、他社よりも給与が高いということもあり、広東省以外からの労働力確保には苦勞しておらず、定着率も高い。しかし、日本的な人材育成計画に合ったコア人材の確保や育成が難しく、「ローカル化」への対応が出来ていないのが現状である。

企業4は、自動車用シートヒーターやOA、家電向けのワイヤーハーネスを生産している「C企業」である。中国進出の目的は、クライアントの近くで操業することが求められたからであり、中国国内での出荷を増やすことに対応したものであった。現在、日本の産業空洞化の影響もあり、日本での工場生産はほとんどなくなって、広東省の工場がマザー工場に近い事業体になっている。製品の納入先は日系メーカーへの卸が中心で、日本でのビジネス関係から発展したものである。現状としては中国系企業への納入はなく、中国系企業

は発注量が多いものの、契約金が高かったり、翌年以降の安定供給の見通しが立たないといったリスクがある。現状は、設計は日本側が担当し、クライアントが仕様書を持ってくる。素材も指定品が多く、東南アジア諸国を経由した日本製を輸入するものも多い。しかしながら、製品の改良は広東省の工場に対応出来ている。改良を担当出来る部長級の現地スタッフがいるが、彼らは基本的に自社で育成した人材である。労働集約型なので現場スタッフは確保するのに苦労するが、中間管理職までは日本的な育成計画で対応が出来ている。

企業 5 は、自動車や電子産業へのゴムなどを含む部品を生産する、企業 4 と同じ「C 企業」に属する。自動車部品では、パネルやドアまわりのスイッチ類を生産する他に、電子部品ではキーパッド等のボタン部分を生産している。例えば、インクジェット・プリンターの場合、部品点数は約 1,500 点、レーザー・プリンターは約 3,000 点、複写機は約 5,000 点であり、華南地域の OA 関連産業集積はコスト削減に望ましい。OA 機器では、華南地域において汎用品で 98%程度、高級品でも 85%程度の部品が調達可能になっているため、集積のメリットを活かした部品調達が容易である。他方で、OA 製品の設計は日本で行い、納入先が設計図面を持ち込み、素材を指定する。このため、日系企業は日本側が求めるような高級機種に優位性を持つ一方で、既に設計段階で過剰品質が求められているとみている。実際、中国市場では高品質を求めない消費者の製品選択および使い方があり、中国系企業はそれに対応した、比較的安価な製品を生産し、市場競争に勝っている。日本企業は基礎研究に優位があり、生産過程では「すり合わせ」技術あること、このため製品に優位があることで強みを発揮しているが、設計や素材、生産で機能や品質を落とせるところは落とす覚悟が必要であり、こうした企業が生き残るためには、現地でのその提案を受け入れられる納入先の覚悟が必要になってきている。

以上は生産メーカーの現状をみてきたが、次に納入先（主に中国事業戦略を企画、検討する企業）の動向をみていきたい。即ち、クライアント側の動きをみることで、今後の現地での取り組みの方向性が確認できるものと思われる。

企業 5 は、日系の完成車メーカー系列の大手自動車部品メーカー（ティア 1）である。その中国事業を統括する投資性会社の動きとして、ティア 1 を中心に中国での傘型企业を形成し、事業の再編を試行するケースが出てきている。企業 5 は、2011 年後半に投資性会社を設立し、既存の生産事業体のいくつかを傘下に集約している。その目的は、機能別に分かれていた本部間の融通を利かすことであり、地域内迅速や意思決定などを早期に現地化することにある。従って、事業内容は各生産事業体への技術、営業面でのサポートが第一義的に採られる。具体的には、技術営業部が日本からの基本図面を中国仕様に合わせていく、スペックを軽くし、価格を抑えることができないか活動している。対応策としては、1 世代前の技術を活用することや、共通部品を増やしていくこと、現地調達で可能な部品・部材がないか検討していくことが採られている。今後は、傘下の事業体を増やして、各事

業体間でのキャッシュフローをみながら中国全体、アジア全体の事業計画をサポートしていく予定にある。

完成車メーカーの動きでは、上述した自主ブランド車の取り組みが注目される。自主ブランド車は、各ブランドともに「低価格」がキーワードになっており、従来の外資系メーカーが生産してきたグローバル・モデルとはそもそものコンセプトや造りの発想が異なる点が興味深い。各ブランドともに自主ブランド車の構想を掲げているものの、市場ニーズに合致した自主ブランド車はまだ市場に出ておらず、今後の動向に注視する必要がある。なお、現地ヒアリングでは、合弁系自主ブランド車がグローバル・モデルの品質に達成するのに10年ぐらいを予想するという見解も示された。また、地場系の自主ブランド車の方が独自に展開しており、市場での競争力を持つという見解もあった。

最後に、自動車産業に先行して集積が進んだ電子産業（特にOA機器）との比較で、今後の集積の方向がどう変わろうとしているか、企業側の視点からみていきたい。

企業6および7（ともにOA機器生産）が華南地域に進出した理由として、1990年代後半頃から華南地域がOA機器の集積地として発展してきたからである。集積の最大のメリットは、関連部品・部材が数時間内に届くことである。しかしながら、両社が感じる現在の地元政府の対応として、製造業を軽視するような方向にあり、産業集積が崩壊するとの危機感を持つ。製造業にとっては高まる労賃が事業運営の痛手となることは明らかだが、果たして高付加価値のセット・メーカーだけが華南地域に残ることが出来るのであろうか。既に始まっている現象として、古くから華南地域に進出したセット・メーカーでさえも、労働集約的な部門はベトナムやインドネシアなどの東南アジアへ工場を移転している⁷。ゴム成型製品を生産する企業8も労働集約型産業に属しているため、自社での付加価値をつけるか、地元政府の発展に合わせて業種を転換するか、または撤退をするかの選択を迫られている。同社はフィリピン、タイ、中国に生産拠点を持つので、中国の生産を抑制して、他の国の生産を増強する選択もある。その場合には、中・アセアンFTAを利用し、アセアンから中国へ無税で輸出が可能となるだろうとの回避策を検討中である。時計関連部品を生産する企業9も中・アセアンFTAの有効性を試している。この製品は「仕上げ工程」に中国系企業よりも優位にある。しかし、価格競争力が弱いために、同社は中国系企業との競争を避け、輸出を中心に展開する。今後の展開として、仕上げ工程としての腕時計の裏側を重視するが、この点は現地の人の嗜好に必ずしも合致せず、同じコストを要するのであれば、その分を時計のデザインに使用するほうが現地の人の嗜好に合致する。このため、費用面を重視して、マレーシアで生産する部品を無税で中国へ輸入する可能性を試している。

以上のように、中国は沿海部で賃金の上昇が著しく、とりわけ労働集約型企業にとっては今後の事業展開を早めに決断しなければならない状況になっている。日系企業の生産体

⁷ 別の企業へのヒアリングでは、例えばベトナムのOA機器のサプライチェーンは、華南地域の半分程度の厚みしかなく、中国やタイからの部材輸入で生産しているのが現状とのコメントもある。

制は、日本、中国、アセアンを最適に配置することとなり、このことにより日系企業はリスクを分散させ、賃金の上昇を吸収することができる。しかしながら、2000年代前半から始まった自動車産業の集積化は、そのメリットを最大限に活用することで、企業の業種転換や撤退を免れることができるのではないかと考える。

第3節 広東省政府への提言

広東省の自動車産業が高度化に向け、中期的に目指すもの、実施すべきことは以下の通りと考えられる。

1. 目指すべきは、中国で唯一の日系完成車、部品メーカーの集積地
2. 実施すべきは、市場動向を反映した産業発展戦略の適宜な軌道修正と、既進出企業とのコミュニケーションの強化による問題点の定期的把握、迅速な対応

このために、今回の実態調査を踏まえた具体的な取り組みにおける課題として、以下の内容が必要だと思われる。

1. 自動車の「安全」など根幹に係る A、B クラス高品質部品・部材の生産および供給基地化
2. 上記の高品質部品・部材の生産を可能とする素材の調達事業の現地化、市場化
3. 汎用品を含めた部品・部材（C クラス以下）では、中国系部品メーカーとのアライアンス深化
4. 完成車メーカーの「コンセプト・デザイン・マーケティング」の一体化を支えた企画立案の現地化
5. 生産面では、「すり合わせ技術」に関係する人材の育成。調達、販売面では、現地状況を良く知った、取引先を評価、選別できる人材の育成

既に日系完成車メーカーの大手 3 社が進出し、それぞれが部品メーカーとともに集積地を形成しているとみられる。しかし、継続的に国内外での競争力を高め、高度化に結び付けていくためには、完成車メーカーを頂点とする産業ピラミッドのなかでの事業内容や役割の変化を定期的に把握し、課題があれば迅速な対応が取れる体制を整えておく必要がある。このためには、政府は地域の産業発展戦略といった青写真を示すとともに、変化があれば常に軌道修正する必要がある。その根拠となるのが、既に進出している日系大手 3 社および関連の自動車部品メーカーとのコミュニケーションにあり、定期的実施していくことで、情報の共有化がはかられるものと思われる。

また、政府は、各メーカーが「生産拠点としての広東省」にとどまらず、現地のニーズに合った製品の創出を可能とする企業体への発展が促されるようサポートすべきである。

日系企業の強みは高品質な部品の安定供給にあるが、現状は納入するメーカーの設計・仕様書にもとづいた指定素材を日本や他の海外から調達している。この現地化を促すには、政府主導のもとで多様な素材の調達が可能な市場を形成することにある。その背景には、最終納入先の完成車メーカーにあっても、自主ブランド車の生産・販売が当面の大きな課題となっており、部品メーカーが広東省内で多様な素材が選別できることのメリットは大きく、現状のコストダウンや素材選定の面において時間、費用などのロスが少なくなり、競争力が一層高まっていく可能性が高い。

汎用品を含めた部品・部材では、中国系部品メーカーとのアライアンス深化が考えられる。このクラスでは、日系企業はなんとか事業を軌道に乗せているのが現状であり、特に価格面では中国系企業には勝てないことが明らかである。他方で、日本では、こうした労働集約的なメーカーが既に中国に移転しているものの、現地では実質、日本人の技術者が経営している加工工場へ外注するケースが多い。日系企業にとっても、中国系企業と組むことで、高コスト体質をどう改善していくかの契機となるだろう。従って、中国系企業の強みとなる生産力とともに、日系企業の下請けを含めた製品品質の高さをマッチングさせた共同生産と、それを流通させて、量の確保とともに、適切な価格で売れる市場を形成することが望まれる。

また、完成車メーカーや大手部品メーカーに対しては、マーケティング企画や戦略立案を持つ機能の場を提供していくことが望まれる。こうしたメーカーは従来までの「生産拠点」から、市場に合わせた自主ブランド関連製品の生産、即ち、より現地市場のニーズに合った製品を創出しようとしている。マーケティング活動によって市場ニーズが把握できた場合には、コンセプトを変更し、それを直ぐにデザインして、可視化していくことが望まれる。市場情報を生産現場へ迅速にフィードバックできるようなインフラの整備に期待している。

今回、ヒアリング調査した企業にあつて、地元政府の対応には特段の問題点は見当たらなかった。しかしながら、産業高度化に向けては、市場環境の速い変化やそれに対応した各企業の事業計画や戦略にもとづいた「攻め」の政策導入とサポートが求められる。政府は一貫した情報開示とともに、手続き上の曖昧さを残さないビジネスへの対応姿勢を示すことが必要であり、実際にも産業や企業を熟知した行政官が各企業をまわってコミュニケーションを取ることで、予見される課題への対応を早期に取ることができよう。

参考文献

- 現代文化研究所 [2011] 『急拡大する低価格車市場（インド、中国）とその影響に関する調査研究』 企業活力研究所
- 現代文化研究所 [2011] 『中国における自動車産業の成長とエネルギー政策に関する調査研究報告書』 国際経済交流財団
- 現代文化研究所 [2010] 『中国自動車産業の競争力に関する調査研究報告書』 国際経済交流財団
- 現代文化研究所 [2010] 『中国・インド事業環境変化調査報告書』 日本自動車部品工業会
- 藤本隆宏・武石彰 [1994] 『自動車産業 21 世紀へのシナリオー成長型システムからパランス型システムへの転換』 生産性出版
- 八杉理 [2013] 「自動車産業」『中国年鑑（2012 年版）』 毎日新聞社
- 八杉理 [2012] 「中国・自動車ブランドの地域拡大戦略と完成車輸送課題」『ERINA Report（11 月号）』 環日本海経済研究所
- 八杉理 [2011] 「中国自動車市場・事業環境変化ー今後の「エコ」戦略をめぐるビジネス・モデルの模索」『「国際ビジネスにおける新動向」ー新興国市場開発を中心として』 貿易奨励会
- 八杉理 [2010] 「東アジアの自動車産業」『東アジア地域協力の共同設計ーグローバル化のなかでの共生に向けて』 西田書店
- 八杉理 [2009] 「外資系と民族系メーカーの発展戦略」『調整期突入！巨大化する中国自動車産業ー外資系と民族系の競合関係』 日刊自動車新聞社
- 中国汽車工業協会・中汽華輪公司 [2012] 『中国汽車工業企事業単位信息大全』 人民交通出版社
- 国家信息中心・国家發展改革委員会産業協調司 [2012] 『2012 中国汽車市場展望』 機械工業出版社

<統計>

- 日本自動車工業会 『自動車統計月報』 (各月号)
- 中国汽車工業協会 『中国汽車工業産銷快詢』 (各月号)
- Penton Media Inc. “*Ward’s Auto World*” (各月号)

<ウェブサイト>

- 日本自動車工業会 (日本語) <http://www.jama.or.jp/>
- 中国汽車工業協会 (中国語) <http://www.jamabj.cn/>

中国汽車工業協会統計信息网（中国語） <http://www.auto-stats.org.cn/>

中国汽車工業信息网（中国語） <http://www.autoinfo.gov.cn/>

汽車之家（中国語） <http://www.autohome.com.cn/>

中国国家统计局（中国語） <http://www.stats.gov.cn/>

Ward's Auto（英語） <http://wardsauto.com/>