

# 中国自動車市場に挑む日系企業

## 鍵となる部品の国産化率の向上

東和男

（東龍日聯(台場)企業管理  
有限公司董事長兼總經理）

インタビュー

阿部宏忠

（愛知大学現代中  
国学部准教授）

——二〇〇一年のWTO加盟以降、中国の自動車産業は急速な発展を遂げました。

中国ではWTO加盟の翌年に乗用車生産が一〇〇万台を超えたことから、二〇〇二年を「マイカー元年」とみなしていますが、私はトラック・バスといった商用車の生産台数を乗用車が上回った二〇〇五年を「真のモータリゼーション」と捉え注目しています。日本も一九六〇年代後期に同じ経験をしました。それ以降、中国にも本格的なマイカーブームが到来

し、乗用車需要増に呼応して生産も急拡大しました。二〇一二年の中国の自動車生産台数は一九二七万台を記録し、日本の約二倍となりました。今後の生産予測では二〇一五年から二〇二〇年の間に三千万台に達するとされています。

——中国の自動車市場も拡大が続いています。

世界の主な自動車市場を見渡せば、中国一九三二万台、米国一四四九万台、EU（二七カ国）一二〇五万台、そして日本が五三五万台。中国市場の規模はす

でに群を抜いています。しかも、自動車普及率からみれば、現在は世界平均を大きく下まわっており、今後のその伸び代は非常に大きい。二〇一二年の中国の自動車保有台数は約一・二億台で米国に次ぐ規模ですが、千人あたりの保有台数では八九台です。米国が八〇〇台、日本が約六〇〇台ですから、まだこれからの段階といえます。二〇二〇年までに中国が少なくとも現時点の世界平均の普及率一五〇万台に達すると仮定しても、さらに約一億台は必要となる計算です。この旺盛



東 和男 [Azuma Kazuo] .....

1970年トヨタ自動車入社。生産技術部所属。90年英国工場立ち上げ支援でベルギー駐在。93年本社中国部主査。北京、天津、成都に勤務後、天津首席代表を経て、2001年上海首席代表に就任。2008年の定年退職後もプロフェッショナルパートナーとして上海に勤務。2011年同社を退職し、東龍日聯(丹陽)企業管理有限公司を設立。中国駐在歴20年。

な需要に対応するため、中国の主要自動車メーカー各社は生産能力増強を加速させています。

—— 具体的にはどのような動きがみられますか。

自動車生産関連設備の増強が急速に進んでいます。第一二次五カ年計画(二〇一〇―二〇一五年)時において、中国の自動車産業は全体で年一三―二万台以上の生産能力をもつ工場建設が予定されています。自動車部品メーカーもそれに呼応した量産体制が必要となるので、工場設備の拡充が見込まれます。また、近年の件数高騰を受けた自動車工場の自動化も本格化してくるでしょうし、さらには、モデルチェンジも毎年二〇〇車種以上あり、金型や治具などの設備需要も継続的に見込めます。

—— この巨大市場において、日系自動車メーカーは苦戦しています。

中国の自動車メーカーは約一二〇社と乱立状態にありますが、大きく一二の企業集団に集約することができ、その構成メーカー約七〇社で九一%の販売シェア

を有しています。二〇一二年の上位二〇

社の国内自動車販売状況(出所…蓋世汽车网)をみると、米ゼネラルモーターズ(GM)系、独フォルクスワーゲン(VW)系、韓国・現代自動車が上位五位を占め、六位ようやく東風日産が日系メーカーとして入ってきます。他の日系企業は一〇位一汽豊田、一七位广汽本田、一九位東風本田、二〇位广汽豊田と、なんとか市場に食らいつついる状態です。前年比の増減率をみても、欧米、韓国系は軒並み二桁増となっていますが、日系は一社を除き、マイナスとさえません。奇瑞、吉利、BYDといった中国民族系メーカーにも後塵を拝しています。日系自動車メーカー低迷の要因を挙げれば、やはり日中関係悪化の影響が大きいといえますが、コストパフォーマンスの低下も見逃せません。

—— 日系の車種には「品質はいいが、割高」というイメージが定着していますね。実際、他国系の車種と比べてどれぐらい差があるのでしょうか。

各社の車種により価格は異なります

が、例えば、排気量一・三〜一・六Lの小型車の場合、日系はおおむね一〜一万元が平均ボーダーなのに対し、欧米、韓国系は九万元、民族系では六万元です。民族系とはほぼ二倍の価格差があり、競合している欧米、韓国系と比べても二万元、約二割も割高となっています。

——なぜ他国メーカーと比べこれだけの価格差が生じてしまうのでしょうか。

自動車に必要な約三万点にもおよぶ自動車部品の中国国内調達が進んでいないことにつきます。日系自動車の部品国産化率は点数ベースで名目八〇〜九〇%とされていますが、実際は五〇〜六〇%に留まっています。設備になるとその比率はもっと低いでしょう。そうすると、中国国内で調達をしていない部品は主に日本などから輸入することになります。中国製に比べ割高であることに加え、輸入時に関税一〇%が徴収され、さらに輸送費も加わってきます。これでは完成車が割高になるのは当然です。経済のグローバル化により、世界の自動車市場も低価格化の波に晒されており、割高な自動車

はどうしても苦戦を強いられてしまっています。

——中国民族系メーカーの自動車は「安くろう恵かろう」のイメージがありますか。

かつてはそうでした。しかし九〇年代以降、外資系メーカーの下請けや技術提携などを重ねるなかで、徐々に改善が進み、今では商品として申し分ない品質レベルにまで達しています。その結果、相対的に日系メーカーのコストパフォーマンスの低下が目立つようになってきたのです。

——日系自動車メーカーにとって、輸入部品を中国製に代替することは難しいことなのでしょうか。

中国製の部品にはまだ品質面での不安が残っていて、使い慣れた輸入品から切り替えるには慎重になつてしまうところがあると思います。また、日系メーカーとしては、これまで長年続けてきた日本の部品メーカーとの取引関係をきっぱり断ち切ることができない部分もあるでしょう。これは結構根深い問題で、実際

の取引は経済原理だけでは割り切れないケースも多いのです。社長が決断したからといってすぐ改まるものでもありません。一方、欧米、韓国系自動車メーカーの部品調達は、日本のような特定の下請け部品メーカーからではなく、独立系メーカーから調達されることがほとんどです。そのため、日本でみられる調達先との独特なしがらみもなく、さまざまな部品メーカーから柔軟に調達しています。

——とはいっても中国では技術的にどうしても生産できない部品や、経営戦略上、日本に残しておきたい技術を用いた部品は今後も中国企業に代替されず、日本で製造していくものもあるのでは。

中国メーカーはすでにほとんどの自動車部品を製造できるまでになっています。作れないものはありません。ハイブリッドや電気自動車の関連部品も作られています。日本が最先端の技術を守ろうとしても、中国に技術移転されていくのは時間の問題で、五年もあれば追いつかれてしまうでしょう。実際に中国製の部



国際見本市に出展する浙江省玉環

品だけで製造される自動車は数多く生産されています。

——二〇一二年八月に愛知大学現代中国学部の学生たちと浙江省寧波市を訪れた際、金型やプラスチック型などを製造する中小企業群の集積を目の当たりにしました。

そうです。浙江省の玉環、瑞安、黄岩といった中堅都市には、五百〜二千社単位の中小自動車部品メーカー群が蟻塚の

ように集積しています。これらメーカーの部品は吉利自動車など民族系メーカー向けに供給されています。浙江省では産官学三位一体で中小企業の産業育成を推進しています。各都市の中小企業群はプラスチック型など特定の商品に生産を特化しており、企業同士は互いに団結、協調することで外部との激しい競争に挑んでいます。この集積効果によって価格破壊を起こし、中国のみならず、世界シェアの獲得を狙っているのです。実際に、浙江省では同様の手法でライター、調理器具、ネクタイ、靴、小物商品、電動工具などの産業が勃興し、世界最大の産業集積地となった都市が多く存在します。

——自動車部品産業でも同じことが起きるといふことでしょうか。

はい、すでに海外市場を目指している中国企業が数多く現れています。二〇〇六年に上海市で開催された国際自動車部品展示会では、ドイツ、韓国などがナショナルブースを大規模に出展するなか、玉環市もそれに劣らない規模のブースを構えていました。この状況から推察

できるように、中国で自動車部品産業の国産化が本格化すれば、やがては中国だけでなく、世界市場にコストパフォーマンスのよい安価な中国製部品が輸出されるようになるということです。その主要仕向け先には当然日本も入ってくるでしょう。日本の自動車部品メーカーも日本市場だけで安穩とできない時代が必ずやってきます。まだ注目されていませんが、現に最近の日本の低価格車には中国製部品がすでに一部採用されています。

——中国の自動車部品メーカーが相当な競争力をもってきたなかで、日本の部品メーカーはどう対処していくべきでしょうか。今から中国に進出して勝負はあるのでしょうか。

日本の自動車産業の特徴であり、強みとなっているのは、日本国内で「自動車産業ピラミッド」を築き上げたことです。特にさまざまな部品供給を支える三次、四次メーカーの存在は非常に重要で、自動車産業を木に例えるならば、これら部品メーカーは「毛根」の役割を果たしてきました。日本が成長市場だった

時代はこのピラミッド構造のなかで取引を行えばよかったです。日本はすでに成熟市場になり、これまでのような大きな成長は期待できません。一方、お隣の中国市場は先に述べたように伸び代の大い成長市場です。にもかかわらず、日本の二次以下の部品メーカーの対中進出が思ったほど進んでいません。中国の日系自動車メーカーにとっては「毛根がない」状態となっているのです。毛根のない木は大きくなれないのが自然の摂理です。日系自動車メーカーは、日本で付き合いの深い日本の部品メーカーが中国に進出し、部品の供給を担ってくれることを期待しています。しかし、肝心の部品メーカーは中小企業がほとんどで、中国進出にあたって知識、人材、資金などさまざまな面で不安を抱えており、まだ躊躇している状態です。ここに中国の日系自動車メーカーが苦戦している原因があると思っています。

では、日本の中小部品メーカーはこれから中国に進出してもまだ勝算はあるのか。あります。ただ各社が個別にバラバ

ラと進出するならば、なかなか太刀打ちできないでしょう。ある程度まとまって団結して進出する必要があります。私を手掛ける工業団地（江蘇省丹陽市経済技術開発区内に設立された日本自動車部品・設備工業団地）の取り組みはまさにそれを念頭に置いていて、最終的には浙江省の中小企業群並みの四〇〇社の入居を目指しています。ただ時間的な猶予はあまり残されていません。中国の自動車生産能力が三千万台に達するとされる二〇一五年がデッドラインです。タイムリミットはとくに過ぎていきます。このデッドラインまでになんとか確固とした部品供給体制を中国国内で築かなければなりません。それを過ぎてからではどんなやり方をしていてもダメです。

——二〇一五年までに中国で「毛根」にあたる自動車部品の国産体制が完備されれば、もう日本製の輸入部品も不要になる可能性も考えられます。

それだけならまだましです。さきほど述べたとおり、中国の部品メーカーは実力を蓄積してきており、中国製の安価な

部品が中国国内だけでなく、海外に向けて大量に輸出されるようになるでしょう。毎年一千万台の生産規模をもつ日本の自動車市場も当然そのターゲットとなつてきます。そうなれば、日本国内にのみ留まっている部品メーカーはさらに大きなダメージを受ける恐れがあります。

——御社が手掛ける工業団地に部品メーカーを誘致するにあたり、この部品はよくてそれはダメといったような条件は提示していますか。

難しい質問ですね。部品メーカーも単一部品のみを製造しているわけではなく、どんなに小さいメーカーでも何種類もの部品を製造しています。今のところ当工業団地では生産する部品によって選別は行っていないです。ただ、中国に限らず新興国でもできるような単純な技術、曲げたりひっぱったりする類の技術で作られる部品ならば、中国並みの低価格での供給が要求されます。推奨分野を挙げれば、設備ならやはり「型」とか「自動化」、部品ならばハイレベルな技術を要

する部品であれば、中国でも勝算の可能性は十分あります。

——いざ中国に進出して、価格競争力のある中国企業との競争に競り勝つのは容易ではないのでは。

日系企業にとって日本人駐在員の給与は大きなコスト負担となります。近年、中国従業員の人件費が上昇しているとはいえ、日本人駐在員一人で一〇人、二〇人の中国人を雇ってしまうからです。人材の現地化に加えて、実力のある中国企業と協業していくことも必要です。すでにこれだけの技術力をもった中国企業が存在しているわけですから、彼らの活力を利用しない手はありません。

——自動車に限らず、日本のものづくりは品質に厳しい日本の消費者によって鍛えられました。しかし、その品質レベルは海外では「過剰品質」とみなされることが少なくありません。この問題をどうみていますか。

確かに日本のメーカーは自動車部品の生産でも、商品の外観における「見栄え品質」にこだわり過ぎている感があります。

す。中国のユーザーはデザインにはこだわりますが、商品の「見栄え」には全くこだわっていません。日本なら不良とみなされる虫眼鏡で確認しなければわからないような小さな傷や、安全性には少しも問題のないちよつとした不具合があつても、中国のユーザーは全く気に留めません。日本のメーカーはその国の市場での適正品質を追求する必要があります。

——さまざまな潜在力、優位性をもつ中国の自動車市場ですが、昨今の日中関係悪化により、日本ではリスクの高まった中国ではなく、タイやインドネシアなど東南アジアなどへの進出を検討する企業もあります。

よく考えてみてください。自動車産業で中国以上に条件の整った国は他にどこにあるでしょうか。自動車産業は総合産業です。自動車メーカーが進出すれば車が製造できるわけではありません。素材となる鉄鋼などの原材料、大学などが担う自動車を設計する頭脳と技術、レベルの高い労働力、すべてを揃える必要があります。そう考えると、東アジアに中国

以外に自動車生産を担える国はないし、これだけ伸び代の大きい規模も大きい自動車市場はないでしょう。やはり自動車部品の海外展開を考えるならば中国の巨大市場をどう開拓するかを考えることが本筋なのではないでしょうか。

(二〇一三年二月八日)