

特集

「中国レポート」

一飛躍する中国自動車市場・部品メーカーにとっての課題一

A.T.カーニー株式会社

川原英司

1. 飛躍する中国自動車市場

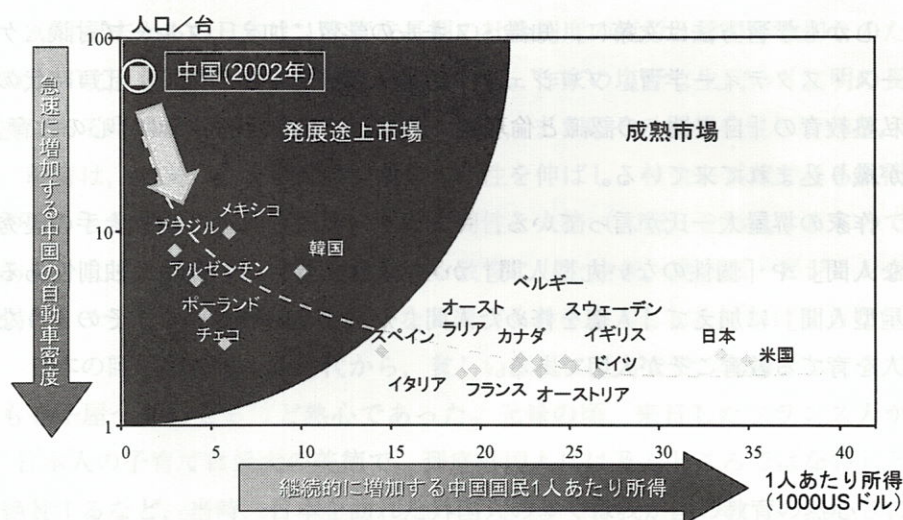
中国の自動車市場は急成長期を迎えた。2002年の国内販売台数は前年から34%増加の323万台となり、日本に次ぐ世界第三位の規模を有する市場となった。そして今後国内経済発展に伴い急速に成長し、2006年には日本を上回る規模となることが予想されている（図1-1）。

これまでの中国自動車市場は商用車がその販売台数の大半を占めていた。しかし市場成長を牽引しているのは乗用車である。自動車市場全体の規模は2002年か

ら2007年にかけて年率19%で成長すると考えられるが、中でも乗用車は年率28%という驚異的なスピードでの成長が予想され、2007年には年間販売台数がおよそ400万台に到達する見通しとなっている（図1-2）。

この乗用車市場の驚異的な成長の背景には、拡大する個人需要、すなわち“マイカーブーム”がある。中国のWTO加盟に伴う輸入車関税の引き下げにより乗用車価格が全体に低下、加えて可処分所得の増加に伴うプライベート用途としての乗用車需要が急速に立ち上がると考え

図1-1：自動車密度と人口あたり所得の関係



出所：Anfavea、EIU、A.T. カーニー分析



図 1 - 2 : 中国自動車市場の成長予測

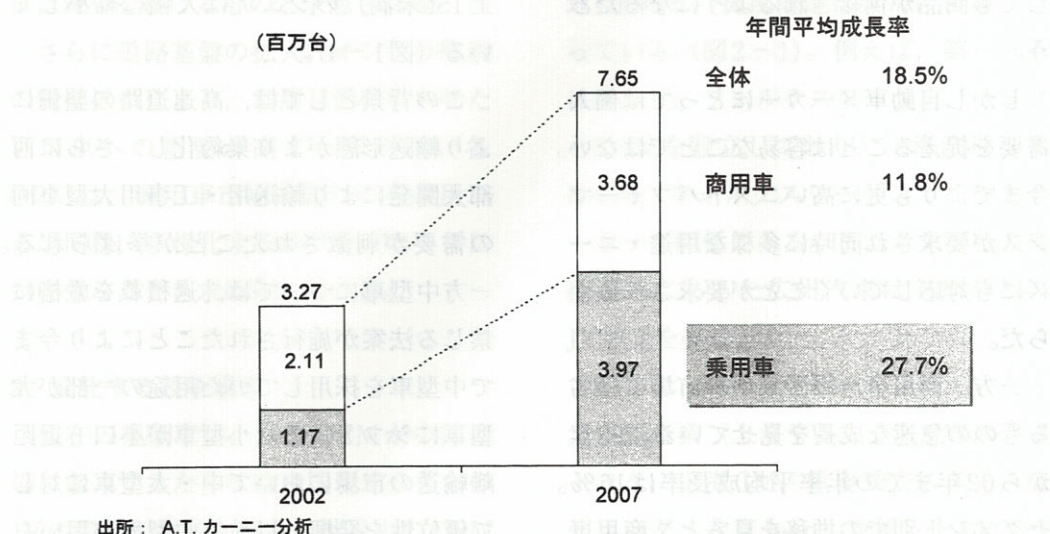
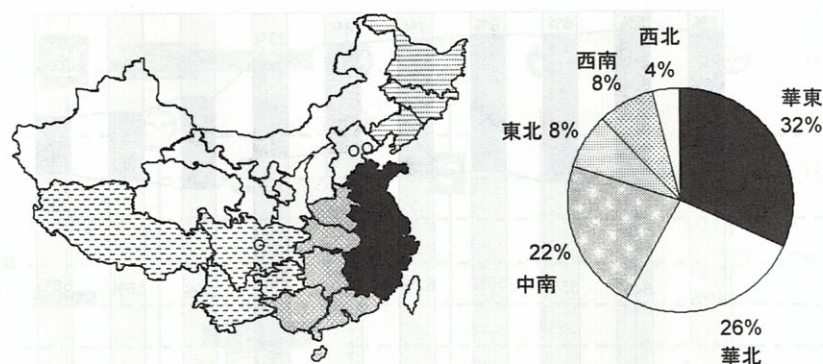


図 1 - 3 : 地域毎の販売台数比率



出所：中国自動車流通月報（2001年）、A.T. カーニー分析

られている。実際、現在の乗用車需要の中心は、一足先に富裕層の台頭を迎えた東部沿海地域に分布している（図1-3）。

金融機関による自動車ローンの開発も購入意欲を刺激し、輸入車の車種増加による競争の激化により商品ラインナップが

多様化、今までターゲットとして考えられなかった所得層の顧客セグメントに対しても商品が供給されるようになるだろう。

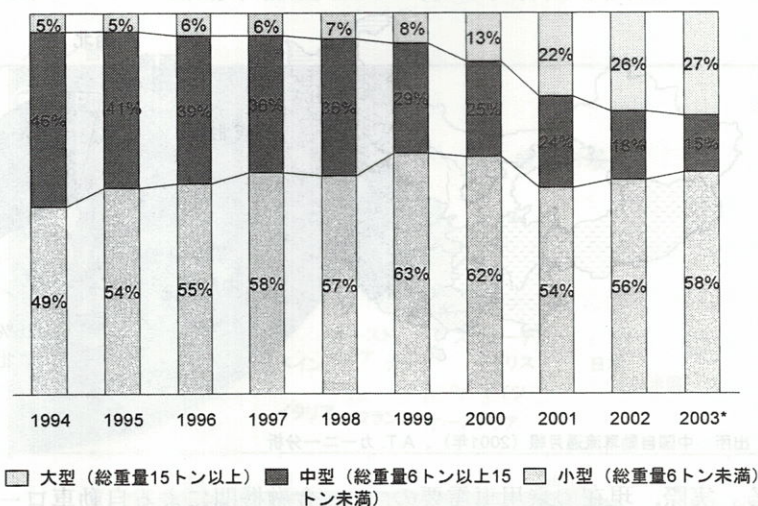
しかし自動車メーカーにとっては個人需要を捉えることは容易なことではない。今までよりも更に高いコストパフォーマンスが要求され同時に多様な用途・ニーズにも対応していくことが要求されるからだ。

一方、商用車市場も乗用車市場には劣るものの急速な成長を見せている。98年から02年までの年率平均成長率は16%。セグメント別での推移を見ると、商用車全体に占める軽型、(GVW6t未満)の割

合は微増傾向、大型車 (GVW15t以上) は急速増加、一方で中型車 (GVW6t以上15t未満) のシェアは大幅に縮小している (図1-4)。

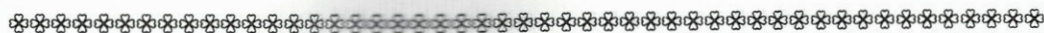
この背景としては、高速道路の整備により輸送形態がより集約化し、さらに西部大開発により輸送用・工事用大型車両の需要が刺激されたことが挙げられる。一方中型車については、過積載を厳格に禁じる法案が施行されたことにより今まで中型車を採用していた用途の一部が大型車にシフト、また小型車が小口・近距離輸送の市場において中・大型車に対して優位性を発揮、以前は中型車が用いられていたこの用途が小型車に代替されつ

図1-4：商用車のセグメント別シェア推移



* 予測

出所：中国自動車工業年鑑、中国自動車工業産銷データ、A.T. カーニー分析



つある。この傾向は今後も続くと考えられ、大型車・小型車の比率は増加、中型車は減少を続けるものと予想される。

さらに道路基盤の拡大、インフラ建設の規模拡大により、利用目的に合わせた専用車への需要が高まっている。各OEMは、商用車市場においても乗用車市場同様、多様化するユーザーニーズに対応することを求められている。

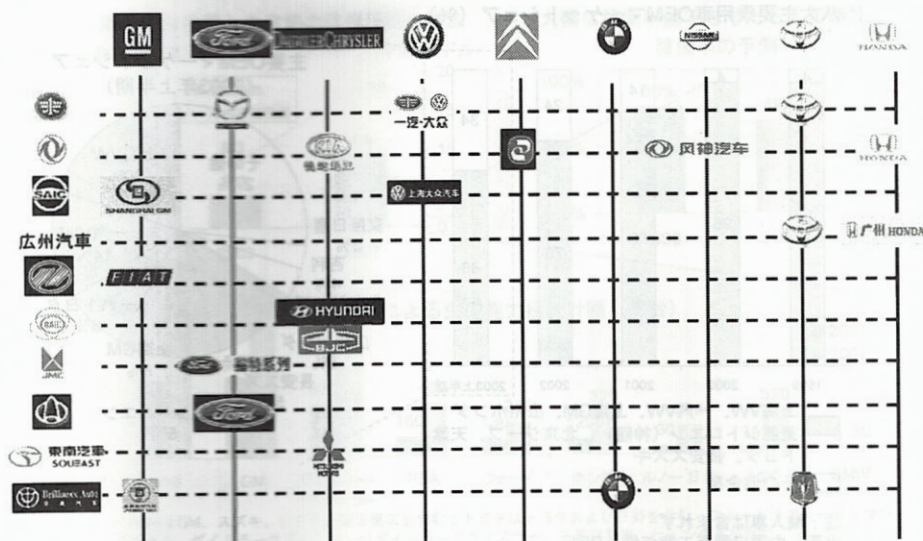
2. 変化する競争環境

現在の規制では、外資OEMが中国市場に参入するためには中国現地企業とのJVの設立が必要となる。世界中のOEMが中国市場への参入を目的として、現地

企業をめぐるパートナーシップの“陣取り”を行った結果、外資OEMと中国現地OEMとの提携構造は非常に複雑になっている（図2-1）。例えば、第一汽車はマツダ、フォルクスワーゲン、トヨタとのJVを設立しており、上海汽車工業はGM、フォルクスワーゲンとパートナーシップ関係にある。またホンダとの提携関係にあった広州汽車はトヨタとのJV設立を発表した。

99年に市場の9割以上を占めていた8大主要企業（上海VW、一汽VW、天津トヨタ、上海GM、重慶長安スズキ、広州ホンダ、北京Jeep、東風シトロエン）は、新規参入による競争激化によりシェ

図2-1：国内OEM・外資OEMのパートナーシップ構造



アを奪われており、2003年前半ではそのマーケットシェアは66%にまで下げている（図2-2）。

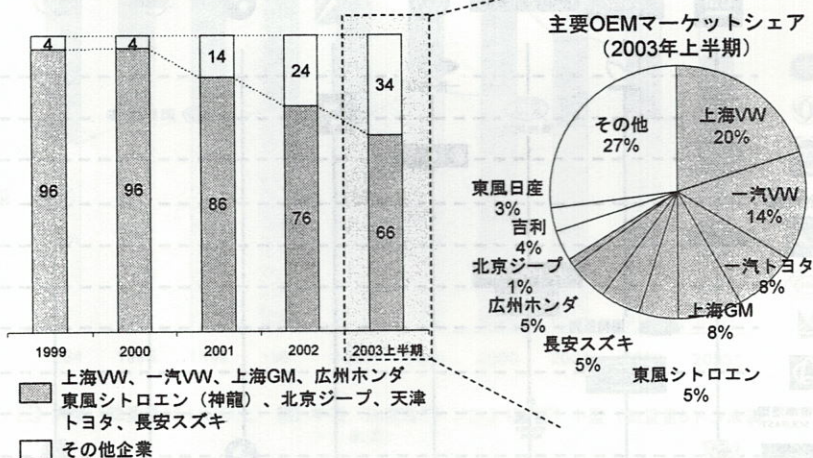
このような競争の激化に直面し、主要企業は積極的な買収や提携を進めている。上海汽車は商品ラインの拡充、マーケットシェアの拡大を目的として中国ローカル企業の買収戦略を大規模展開しており、2001年にはファミリーマーケット攻略を目的としてエコノミーカーに強い安徽奇瑞と小型車に強い柳州五菱を買収した。同様に第一汽車は国内企業（四川旅行汽車、青島頤中）やトヨタとのパートナーシップにより乗用車市場での競争力向上を狙っている。東風汽車はPSAからの

新プラットフォーム導入、日産とのパートナーシップ、韓国の起亜とのJV設立など、外資との協力により乗用車商品ラインの拡充を狙っている。

一方、商用車市場においては、第一汽車と東風汽車が大型・中型トラックのマーケットの7割以上を押さえており、そのシェアを維持すべく積極的な動きを見せる。第一汽車は奔馳からの大型トラックでの技術導入交渉の最終段階に入っており、中型・小型の分野では既存の大型トラックの技術を活用して重点的に製品ラインナップの拡充を図っている。さらにはディーラーネットワークの整理にも積極的である。一方、東風汽車も同様に

図2-2：八大主要乗用車OEMのマーケットシェア推移

八大主要乗用車OEMマーケットシェア（%）



注：輸入車は含まれず
出所：中国自動車工業年鑑、DRI

高・中級車の新製品投入に積極的であり、02年1月から11月までの期間に61種類の新型車を開発。環境対策にも積極的で、各種ISOの認証を取得、欧州の環境標準を満たす商品を開発している。

3. 中国自動車市場の将来に関する懸念

急成長を見せる中国自動車市場だが、果たしてそこには明るい未来が約束されると言えるのか。現地企業の間で懸念される今後の市場動向に関する3つのリスクについて考察する。

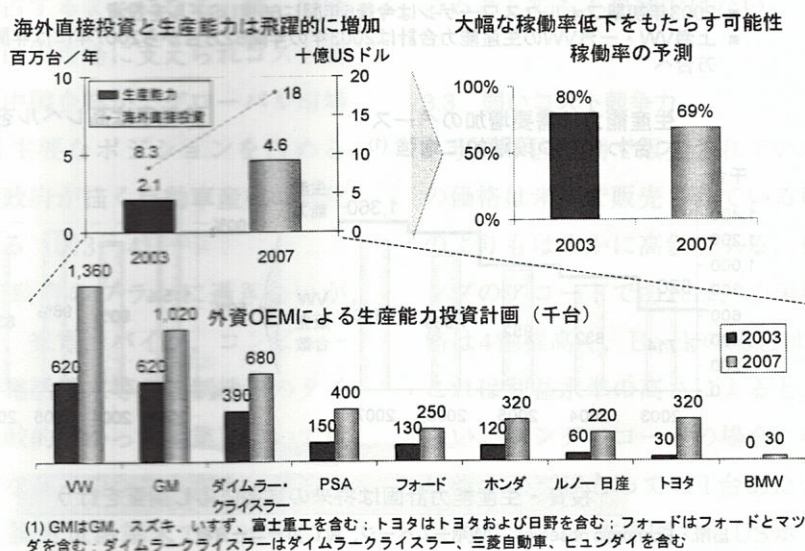
3.1 供給過剰

現在中国市場では供給過剰による稼働

率低下が懸念されている。実際、2003年から2007年にかけて中国国内の自動車供給能力は2倍以上になることが想定されている。それにより現在約80%の稼働率が69%に低下し、各OEMの経営状況が軒並み悪化するとの悲観論もしばしば聞かれる（図3-1）。

しかしながら、個別のOEMの動向をつぶさに見てみると、それは行き過ぎた悲観論であると言える。大幅な投資を計画しているフォルクスワーゲンでは、それを一度に実行して生産ラインを急拡大するのではなく、需要が現実化する速度に合わせ供給能力の増強を連続的かつ段階的に行う計画である。これにより大幅

図3-1：供給過剰の懸念



な稼働率の低下を防ぐ考えだ（図3-2）。各OEMによって計画される投資額の総計だけを見れば確かに大幅な供給過剰という予想は成立するが、各OEMはそのリスクを充分認識しており、実際に行動に移す際には慎重な構えを見せている。加えて、中央政府による「汽車産業発展政策」により、自動車産業における投資は健全な回収計画を提示することが出来ない限り今後制限を受けることになる。従って、供給過剰が今後大きな課題となる可能性は低い。

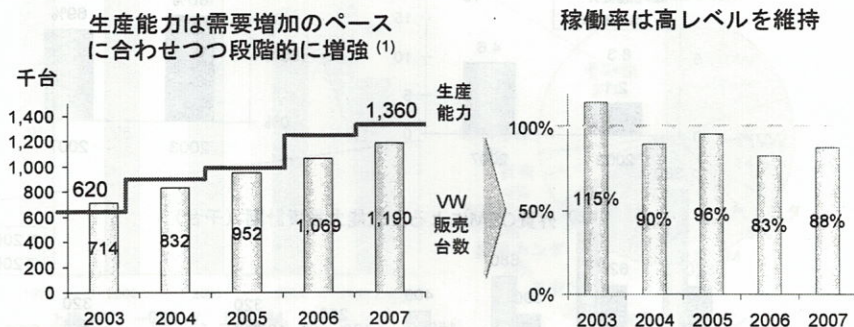
3.2 外資による乗用車市場寡占

現在、商用車市場では現地OEMが支

配的なマーケットシェアをおさえ、軽・中・重トラック全てのセグメントにおいて上位5社を現地企業が占めている。しかしながら、今後急成長が期待される乗用車セグメントではJVによって供給される外国ブランドが圧倒的シェア（2003年前半：83%）を占める結果となっている（図3-3）。乗用車市場における中国企業の躍進は、当事者である企業自身はもちろん、中国政府のビジョンでもあり、中国政府は自動車産業の発展について以下のようなステップを考えている。第一段階では外資OEMとのJVを促進することで、製品と技術のJVへの導入を促す。JVを通じて中国企業にノウハウを蓄積

図3-2：主要OEMの投資計画（VWの例）

- 2003年初期フォルクスワーゲンは今後5年間に66億USドルを投資
- 上海VW・一汽VWの生産能力合計は2003年の年間62万台から2007年には年間136万台へ



投資・生産能力計画は将来の需要に応じ調整を行う

出所：Economic observer、VWホームページ、A.T. カーニー分析

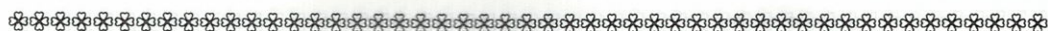
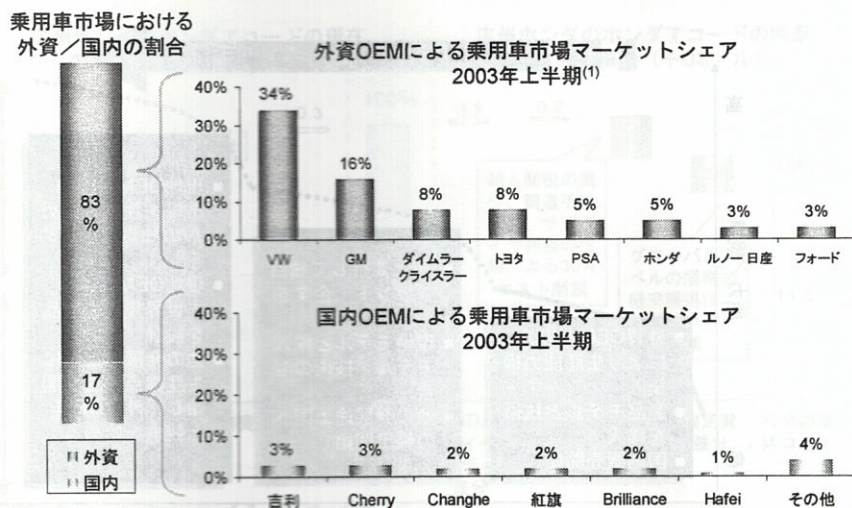


図3-3：外資による乗用車市場の寡占



(1) GMIはGM、スズキ、いすゞ、富士重工を含む；トヨタはトヨタおよび日野を含む；フォードはフォードとマツダを含む；ダイムラークライスラーはダイムラークライスラー、三菱自動車、ヒュンダイを含む

し、第二段階では獲得したノウハウに基づいて現地企業ブランドの製品を展開、さらに競争力を強化することで現地企業が市場を寡占するようになる。第三段階では巨大な国内市場に支えられコスト競争力を持つ中国企業が、グローバル市場においても主要なポジションを占める。これが中国政府が描く自動車産業の進化の過程である（図3-4）。

あくまで政府のプランに過ぎないが、現に消費財、家電、バイク、コンピューター、携帯電話端末等、規制緩和のタイミングが比較的早かった産業については上記のような産業のシフトが当てはまりつつある。携帯電話端末では99年には90%以上を占めていた外国製品は中国現

地ブランドに押され、現時点では45%のシェアにとどまる。将来的には、乗用車市場においても現地企業による攻勢が起るとしても不思議ではない。

3.3 弱いコスト競争力

現在中国国内で販売されている乗用車の価格は米国で販売されている同型のものよりもはるかに高価である。例えばホンダのアコードであれば、中国国内の価格は4割程高く、Buickの場合は2倍近い。これは利益水準の高さによるところが大きい。ホンダアコードの場合、中国では広州ホンダにとっての1台あたりの利益は約37%、一方米国ではUSホンダにとっての利益は約10%と推計される。製造

図 3-4：中国政府が描く自動車産業発展のステップ

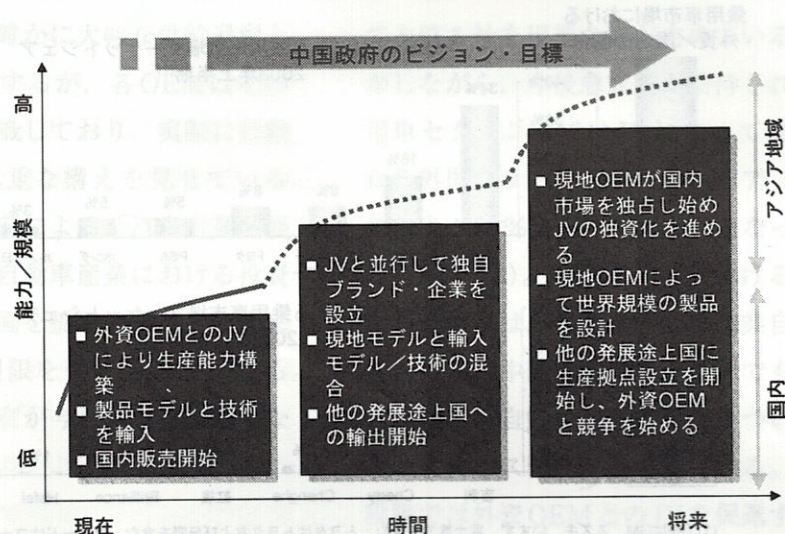
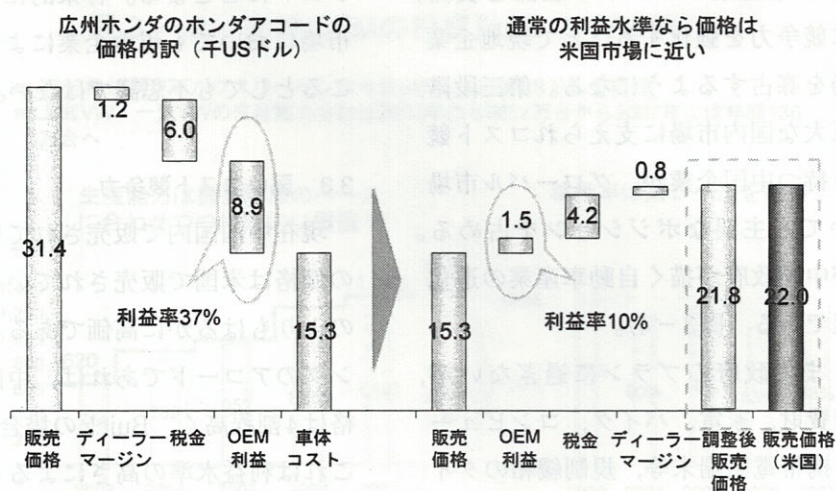


図 3-5：現在の価格・コスト構造の比較
(中国対米国、ホンダアコードの例)

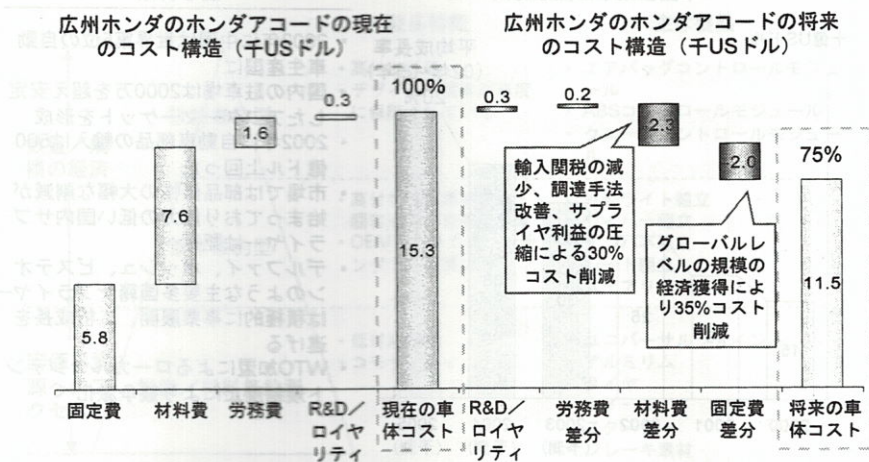


出所：Economic observer、A.T. カーニー分析

コストに関してはほぼ同水準であるため、この利益水準の差が販売価格に大きな違いを生む (図3-5)。

現在のコスト構造では、中国製の乗用車が海外市場において圧倒的な競争力を持つことは期待できず、収益に与えるイ

図3-6：将来のコスト構造の試算
(ホンダアコードの例)



ンパクトを考えると、国内で高収益を上げる事の方がOEMにとっても合理的となる。しかしながら、今後の輸入関税の引き下げ、サプライヤーへのコスト低減圧力の増加による材料費の削減と、設備のスケールメリットによる固定費の低減により、将来的には製造コストを約4分の1程削減することが可能と考えられる。コスト競争力がそのレベルまで達すれば、中国は完成車のグローバルな製造拠点として活用することが可能となる（図3-6）。

4. 部品メーカーにとっての課題

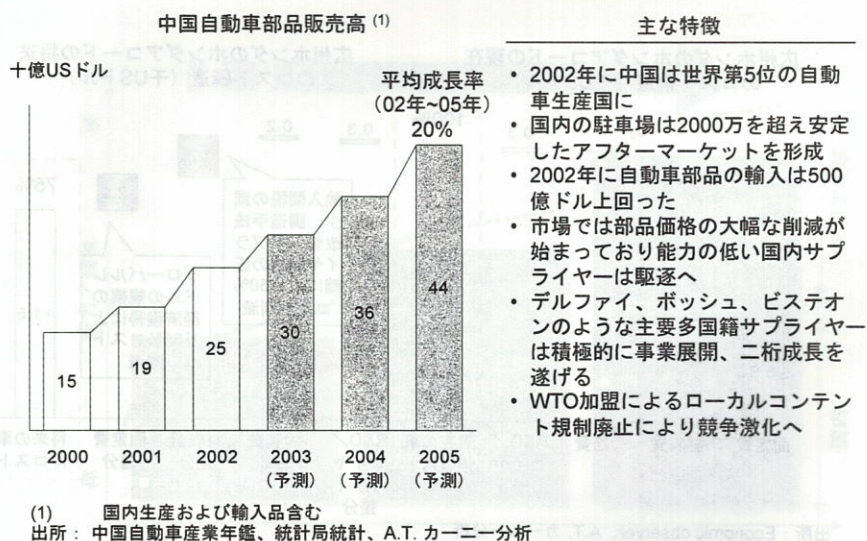
前章まで中国国内の完成車市場・競争環境の動きを見てきたが、中国の自動車部品市場の将来像は果たしてどのような

姿になるのだろうか。

中国の自動車部品および原材料市場は過去5年間で2桁成長を続け、この成長の速度は今後も続くと考えられる。2002年に約250億ドルに到達した市場規模は2005年にはおよそ440億ドルにまで増加すると予想されている。既にデルファイ、ボッシュ、リアー、ビステオン等の主要な多国籍企業も中国国内での事業を拡大しており、そのほとんどが2ケタ成長を遂げている（図4-1）。

中国国内の自動車部品業界は基本的に小規模な企業が分散する構造となっている。2,813社の自動車部品メーカー（登録ベース）のうち売上高が1億ドルを超えている企業は8社のみ。また、売上高上位10社によって占められるマーケット

図 4 - 1 : 中国自動車部品市場の推移



シェアは10%程しかなく、40%を超える米国のような市場とは大きく異なる。

自動車部品市場は部品の性質により①技術集約型、②資本集約型、③労働／材料集約型に分類することができる（図4-2）。この性質の違いにより市場の動きは異なったメカニズムを有する。

4.1 技術集約型部品

OEMによる中国自動車市場への新製品の相次ぐ投入により、技術集約型部品の市場は急速に成長することが見込まれている。現時点では、OEMは一部の組立工程を現地で行っているが、これらの部品の調達には海外で取引関係のある既存のサプライヤーからの輸入に依存してい

る。例えば、上海フォルクスワーゲンはABSのコントロールモジュールをドイツのボッシュから輸入し、また上海GMはクルーズコントロールモジュールを米国デルコから輸入している。

しかし、ここにも変化の兆しが見られる。既に何社かのサプライヤーはこの技術集約型部品のSKD組立を国内で開始した。ただし、現在のところは組み立てた部品の輸出というオプションを残すためにそのオペレーションは自由貿易区（例：上海の外高橋）に限定されている。本格的な製造拠点の移転に関しては、部品サプライヤーはその実現可能性とタイミングを見極めており、今後の判断に委ねられている。

図4-2：自動車部品の特徴別分類

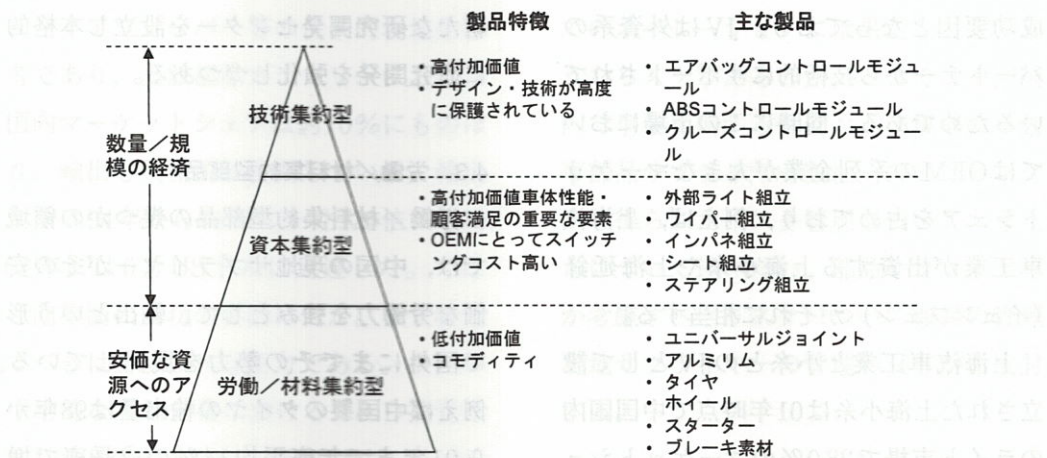
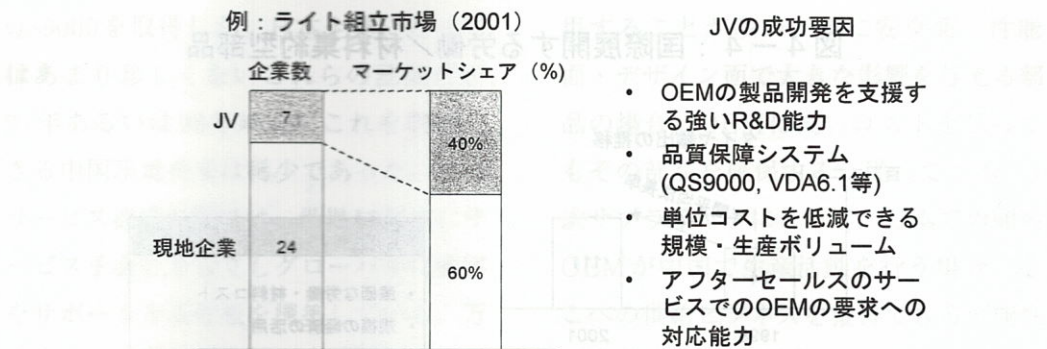


図4-3：JVが支配する資本集約型部品



出所：中国自動車産業年鑑、A.T.力一ニ一分析

4.2 資本集約型部品 社しかないJVがマーケットシェアの

資本集約型部品では外資系企業による 40%を占めている（図4-3）。JVがマーケットシェアの大半を占める。JVが競争上優位となっているのは

資本集約型部品の市場においてOEMの商品開発を支援するR&D能力が大きな成功要因となっており、JVは外資系のパートナーから技術的にサポートされているためである。同時にこの市場においてはOEMの系列企業が大きなマーケットシェアを占めており、例えば、上海汽車工業が出資する上海小糸や上海延鋒（イエンフェン）がそれに相当する。

上海汽車工業と小糸とのJVとして設立された上海小糸は01年時点で中国国内のライト市場で28.0%のマーケットシェアを持つ。設立当初は上海汽車工業からの受注が事業を支えたが、現在は小糸製作所からのサポートによる強いR&D能力と品質保証を備え、いわゆる系列から

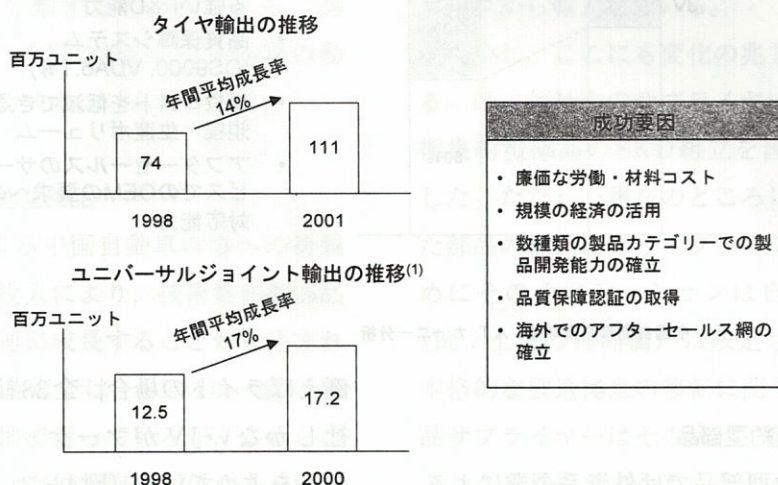
の受注を超えた事業展開を可能としている。特にR&Dに関しては、01年8月に新たな研究開発センターを設立し本格的に研究開発を強化しつつある。

4.3 労働／材料集約型部品

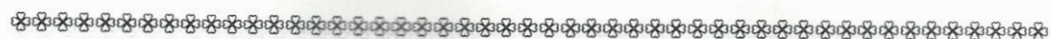
労働／材料集約型部品の幾つかの領域では、中国の現地サプライヤーがその安価な労働力を強みとして、輸出という形で国外にまでその勢力を展開している。例えば中国製のタイヤの輸出量は98年から01年まで年率平均14%の成長率で増加し、ユニバーサルジョイントの輸出量は同時期に年率平均17%で増加した（図4-4）。

労働／材料集約型部品での成功例とし

図4-4：国際展開する労働／材料集約型部品



(1) 万向集団（マーケットシェア80%）より
出所：中国自動車産業年鑑、統計局、ISI、A.T. カーニー分析



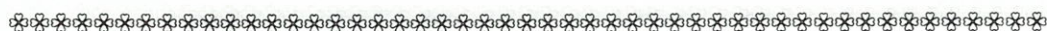
て万向（ワンシャン）集団が挙げられる。万向集団はユニバーサルジョイント、ショックアブソーバー等の代表的現地生産者であり、当該部品カテゴリーにおける国内マーケットシェアは約70%にもおよび、輸出も積極的に展開している。輸出金額は94年から01年にかけ120倍に増加、01年には6万USドルに到達した。では万向集団の成功の要因は何か。まず特筆すべきはR&Dへの注力である。中国の平均的な現地企業におけるR&D投資は利益の2%未満だが、万向では5%。このR&Dへの注力を背景として万向は全売上高のうち約四分の一を新製品から上げている。次の特徴は品質保証である。万向はISO9002を94年に取得、98年にはQS9000を取得した。日本企業にとってはあまり珍しくないこれらの認証だが、94年あるいは98年時点にこれを取得できる中国現地企業は稀少であった。またサービス機能の面では、世界17拠点にサービス子会社を設立しグローバルに顧客をサポートする仕組みを構築している。万向集団はいわば中国企業としての安価なコスト優位性を活かしつつ中国企業には無い高付加価値の特質を獲得することで現在のポジションを築いたといえる。

5. 中国オペレーションのリスクマネジメント

成長市場であり、かつ既に成功事例も見られる中国自動車部品市場だが、現地でのオペレーションには果たしてどのようなリスクがあるのか。ここでは中国国内で事業展開する外資および現地の自動車部品サプライヤー数社へのヒアリングから得られたリスク管理についての考え方について述べたい。部品サプライヤーが考慮すべきリスクについて顧客の管理、現地サプライヤーの管理の双方から検討する。

5.1 顧客マネジメント

通常、外資OEMが参画するJVの場合、1次サプライヤーはその外資OEMが出身国で採用している既存サプライヤーを活用することが多い。特に安全面・性能面・デザイン面で大きな影響を与える部品の場合、OEMは高いコストを払ってもその部品を確保する。従って日本の1次サプライヤーにとって、日本での顧客OEMが中国で生産活動を行う場合、そこへの供給ビジネスを獲得できる可能性は非常に高いと言える。しかしながら、中国で現地生産される当該部品の品質がOEMの基準を満たさない場合には、OEMは現地調達を諦め高いコストを払って輸入に動くため、既存の取引関係を中国に持ち込むだけでビジネスが完全に確保されるわけではない。生産拠点の中



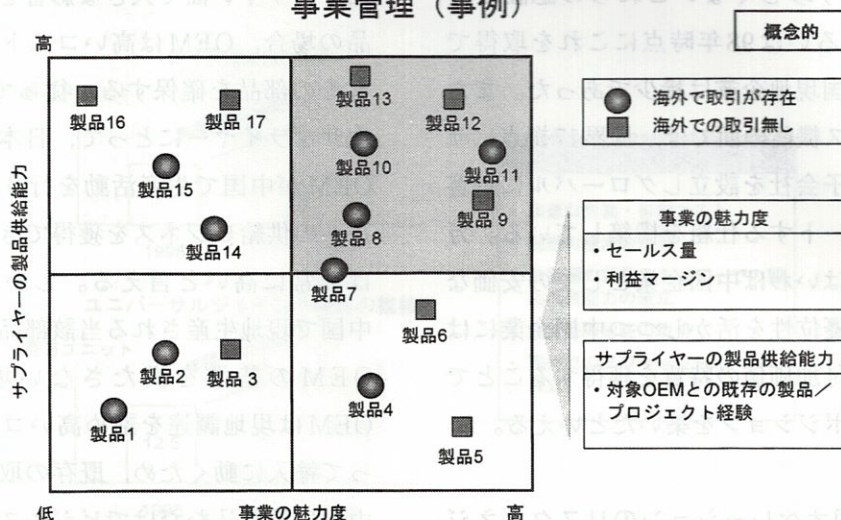
国への移転の際にはOEMからの要求水準を満たせるかどうかについての事前の検証が必要となる。

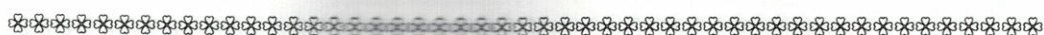
ある外資1次サプライヤーは新規顧客からのビジネスのリスク／ベネフィットを評価するためにマトリックスを用いている。横軸は事業の魅力度、縦軸はサプライヤーによる製品の供給能力で評価する。このサプライヤーはOEMを総体として評価することはせず、商品ごとに個別の評価を行う（図5-1）。例えばこのサプライヤーが英国で既に開発した部品については提供能力が高いわけだが、一方で中国国内での事業規模が限定的である場合、中国での事業としての優先度は低くなる。この事業評価は中国における

事業の特殊性を考慮に入れるための適切なツールであると言える。

中国ローカルのOEMからの受注を狙う場合、サプライヤーの現地R&D能力が最も重要な評価項目となる。現地OEMは製品開発能力が弱いため、1次サプライヤーに対してその機能を求める。特に1次サプライヤーに対しては新製品に使用されるシステムを丸ごとで短期間で開発を依頼してくるケースもある。一方、現地1次サプライヤーはローカルの2次・3次サプライヤーを活用してコスト競争力での優位性を確保するポジションをとるため、OEMに対して高い技術力と製品カスタマイズを提供できる現地R&D能力は今後ますます重要な差別化

図5-1：外資サプライヤーのポートフォリオ型事業管理（事例）





要素となる。外資サプライヤーのA社は現地での製品開発能力を獲得するために海外の本社から熟練した製品開発マネージャーが3名駐在員として指導にあたり、製品開発プロセスのコントロールを絶えず行っている。

R & Dに加え品質保証もOEMにとっては重要な要素となる。ただ、現在ではある程度の金額を支払えば品質保障認証を簡単に取得することができるため、品質保障の認証自体は差別化とはなり得ない。実際にはOEMが入り込んで品質を評価、管理しているのが現状である。不特定多数のサプライヤーを対象としたPSA (Potential Supplier Assessment) は中国ではまだ一般的ではなく、既存のサプライヤーとの取引関係の中でワランティ、賠償請求、リコールを要求することが一般的である。OEMは既存のサプライヤーとの長期的関係の構築を念頭に置いており、このことは逆に既存の取引関係のないサプライヤーにとっては事業開拓の障害となる。

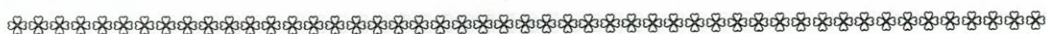
中国といえば債権回収が非常に困難というイメージが強い。しかし実際に、我々がヒアリングを行った中国の現地・外資サプライヤーからはこれをリスクとして挙げる企業は一つも見られなかった。第一汽車VWをはじめとする数社のOEMは部品の利用に際して支払いを行

い、また東風汽車のように最も支払期間が長いOEMでも部品の利用から半年後には確実に支払っている。これは1次サプライヤーと2次サプライヤーとの間の関係を見ても同様であり、ほぼ同期間のサイトで債権回収が行われている。

1次サプライヤーのうち数社は、為替のリスクに関して、特に非米国圏からの部品輸入に関しては、為替予約あるいは先物を利用している。これは人民元が米ドルに固定されているため、米ドル以外の通貨には為替リスクが伴うからである。しかし同時に、この為替リスクを低減するためには、当然ながら部品の現地調達を進めることがベストの方策である。対米ドルの為替リスクに関しては、長期的な人民元切り上げへの圧力が高まってくるため、動きを注視することが必要である。

5.2 サプライヤー管理

1次サプライヤーにとって現地での2次サプライヤーの開拓は非常に困難な仕事である。現時点で殆どの2次サプライヤーは中国資本あるいは香港系・台湾系資本が入ったJVであり、もともと国際的な2次サプライヤーによる直接投資によって設立された企業は皆無に近い。これらの2次サプライヤーは必要な技術やマネジメントスキルを欠如しているケー



スも多い。残念ながら、外資系2次サプライヤーにとっての中国進出はそれほど簡単ではない。確かに1次サプライヤーによる進出への期待・事業機会共に大きい、利幅の薄い2次サプライヤーの部品を事業として成立させるためには、中国国内の事業だけでは規模が不足するケースが多い。2次サプライヤーが供給するパーツは一般的にカスタマイズの必要性が少なく、収益性の上がる規模を確保するためには、中国での労働コストの低さを活用し、米国・欧州を始めとする海外市場にも部品を供給することが必要となる。

数ある2次サプライヤーの中で非常にユニークな事例といえるのが、ASIMCOの例である。ASIMCOは中国国内のサプライヤーおよび米国のアフターマーケットに市場を拡大した数少ない成功事例の一つである。同社はジャック・パーコウスキーが1994年に設立、初期の出資4億ドルはベンチャーキャピタルから行われた企業であるが、中国国内16箇所に工場を設立し、ボッシュ、デルコ、デルファイ等から技術ライセンスを受け、鑄造部品、ブレーキ、燃料噴射、電子部品、エンジン、アクセサリ等に用いられる部品を製造している。ASIMCOは2002年時点での売上は2億ドルであり、利幅が通常薄い労働集約型部品の中で純利益

率は7.5%という驚異的な数字を達成した。

6. 最後に

急成長する中国自動車市場・自動車部品市場だが、そこに潜む事業リスクは日本市場のそれとは異なり、成功を収めるためには、その異質性・特殊性についての理解が要求される。日本企業としてその技術力やR&D能力に優位性はあるものの、それだけで中国ビジネスの成功が保証されるわけではない。現地での事業とサプライヤーの開拓、そして自社のオペレーションをより強化するための方策を、現在・将来の事業環境に照らし合わせて構築することが求められる。この小論が今後中国展開を積極的に検討する方々にとって、現地の市場・競争環境を理解する際の参考になれば幸甚である。

7. 次回予告

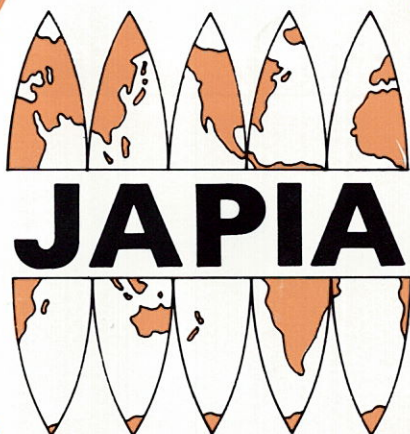
- ☆中国人から見た自動車産業政策の評価
- ☆中国でのロジステイクスにおける課題
- ☆中国におけるJVマネジメントの課題

月刊自動車部品

《特集》

●中国レポート

- ①飛躍する中国自動車市場
- ②部品メーカーの課題



2003

社団法人 日本自動車部品工業会

12