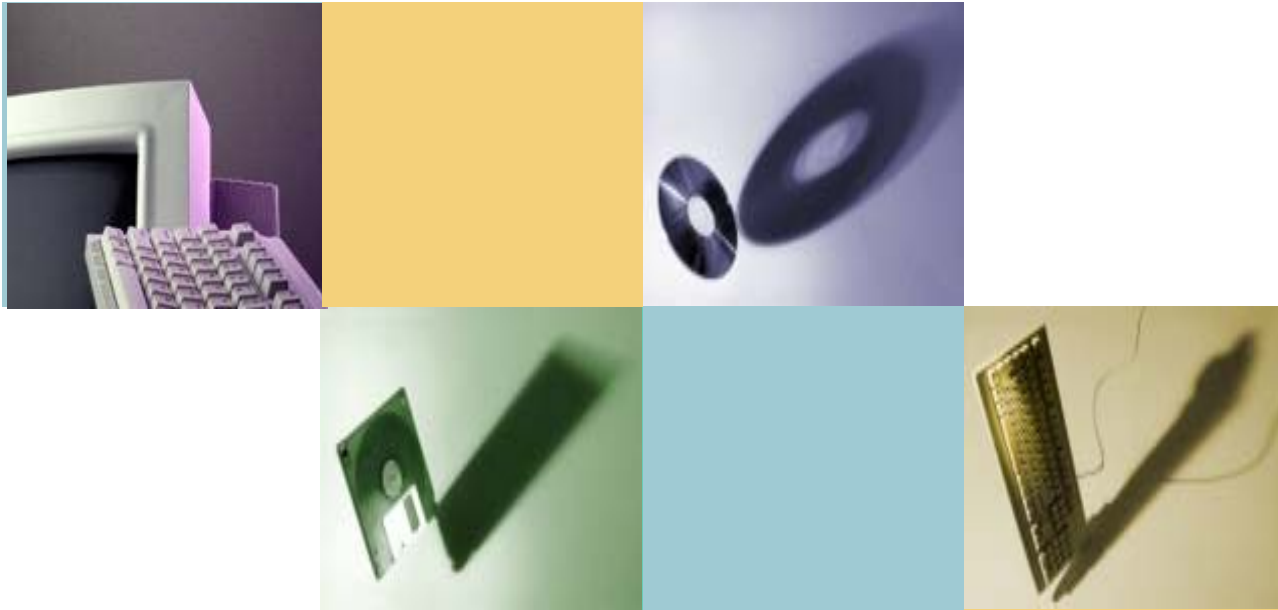


中国自動車産業におけるローカル企業の経営姿勢



丸川知雄(東京大学社会科学研究所助教授)
横浜産業振興公社主催セミナー(2006年10月20日)

目次

1. ローカル自動車メーカーの肖像

2. ローカルメーカーのポジション

3. 短期間での参入を可能にする「垂直分裂」

4. ローカルメーカーの経営姿勢



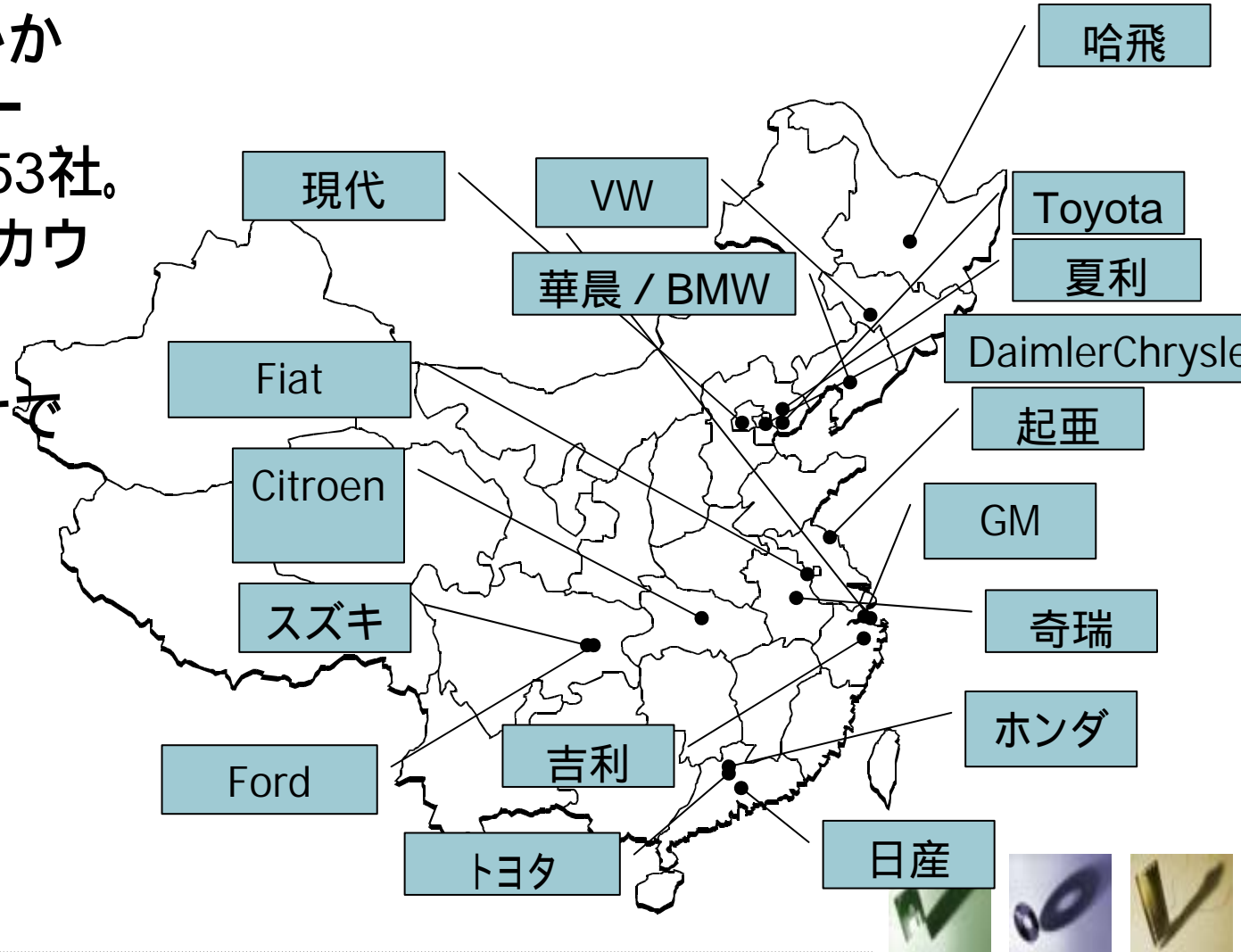
1. ローカル自動車メーカーの肖像



数多い自動車メーカー

グループ化の
努力にもかかわらず、メー
カー数は153社。
(私自身のカウ
ントによる)

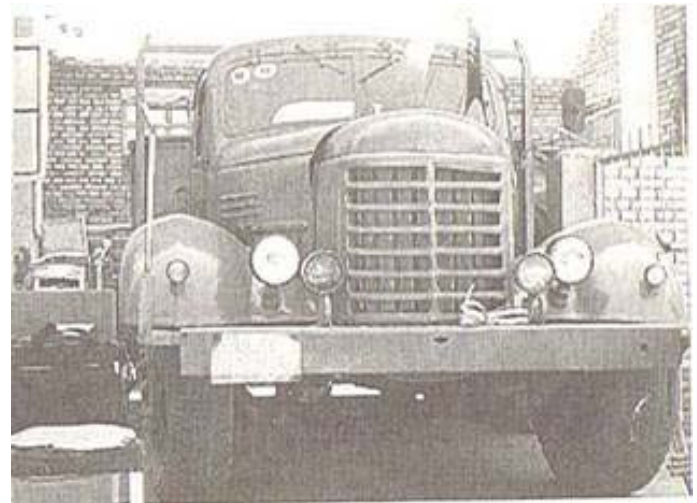
乗用車だけで
も右の通り



国有自動車メーカー：中国第一汽車集团公司

一汽

- 1953年着工
- ソ連のZILの全面的技術援助を得て、当初は4トントラック年産3万台の規模
- 中型トラック「解放」、乗用車「紅旗」を1950-60年代から生産
- 中国自動車産業の雄として政府も期待



第一汽車

1978年に大野耐一を招き経営指導を受ける。日野からトランスミッション工場の技術を移転。

1992年からはVWと合併でJetta, Audiを生産

2002年にトヨタと合併していた天津汽車を合併し、トヨタが主要なパートナーとなる。

傍らでMazda6(Atenza)のライセンス生産で金儲け「自主ブランド」の「紅旗」を作り続けるも商業的には成功せず。



国有自動車メーカー：東風汽車公司

1960 - 70年代に建設。
当時の名称は、第二汽車製造廠(二汽)

二汽は「三線建設」の一環として湖北省西部の山間部に建設された

戦争に備えて軍用車を作る予定が、結局戦争の危機が去ってから工場が完成したため、5トントラックの工場になり、一汽と役割が重なってしまった



二汽の主力製品「東風」トラック



東風汽車公司

1980年代には一汽より新型の中型トラックだったため、業績はよく、全国の中
小メーカーを傘下に取り
込む



・しかしそれは小型や大型のトラックがなかったから売れていただけだった。

・1993年からシトロエンと合併で乗用車を生産するも余り成功せず。

・2000年以降、起亜(現代)、日産、ホンダとも合併企業を作る。単独では進出できない外国メーカーに対する「場所貸し業」に転換？



地方政府傘下の国有自動車メーカー

北京軽型自動車公司

中央政府傘下の一汽と二汽は中型トラックばかり生産。その欠を埋めるために地方政府は小型トラックを生産した。そのプロトタイプとなったのが北京軽型汽車の「北京130」

技術の無償移転により、全国で20社の地方メーカーがこれとそっくりな小型トラックを生産



小型トラック「北京130」



地方政府傘下の国有自動車メーカー

上海汽車製造廠

- 1970年代から上海汽車製造廠が中級幹部向けの「上海」を年産5000台程度で生産開始。
- 1980年代まで生産を続ける。1985年、上海汽車はVWと合併企業を作り「サンタナ」の生産を開始。91年には「上海」の生産をやめた。



注目される新興ローカルメーカー

- 軍事工業系メーカー：哈飛、長安汽車、昌河
- 新たに地方政府が作った国有メーカー：奇瑞
- 民営メーカー：吉利、比亞迪
- 地方国有 + 得体の知れない中国資本：華晨金杯
- 河北省からコピーメーカーを輩出：華翔、双環



軍事工業系メーカー：ハ飛汽車

旧日本軍731部隊の
跡地に作られた軍用
機メーカー

1980年代初めにスズ
キからの技術導入に
よりワゴン車の生産を
開始

2000年以降、ワゴン
車から参入制限の
あった乗用車に徐々
に参入



ついに乗用車に本格参入。哈飛の「賽豹」



新たにできた地方国有メーカー：奇瑞

安徽省政府等の投資により、フォードの中古工場を買ってきてスタート

上海汽車に株の20%を献上して参入制限をくぐり抜け、後に買い戻す。

QQはGMのSparkそっくりと言われながらも一定のヒット



オートバイから参入した民営メーカー：吉利



得体の知れない華晨金杯

元は瀋陽市傘下の北京130系トラックを作る地方国有メーカー

1990年代初頭、中国人民銀行系の投資会社が関与。トヨタからハイエースの技術導入

2000年以降、自主開発の乗用車「中華」の生産を開始

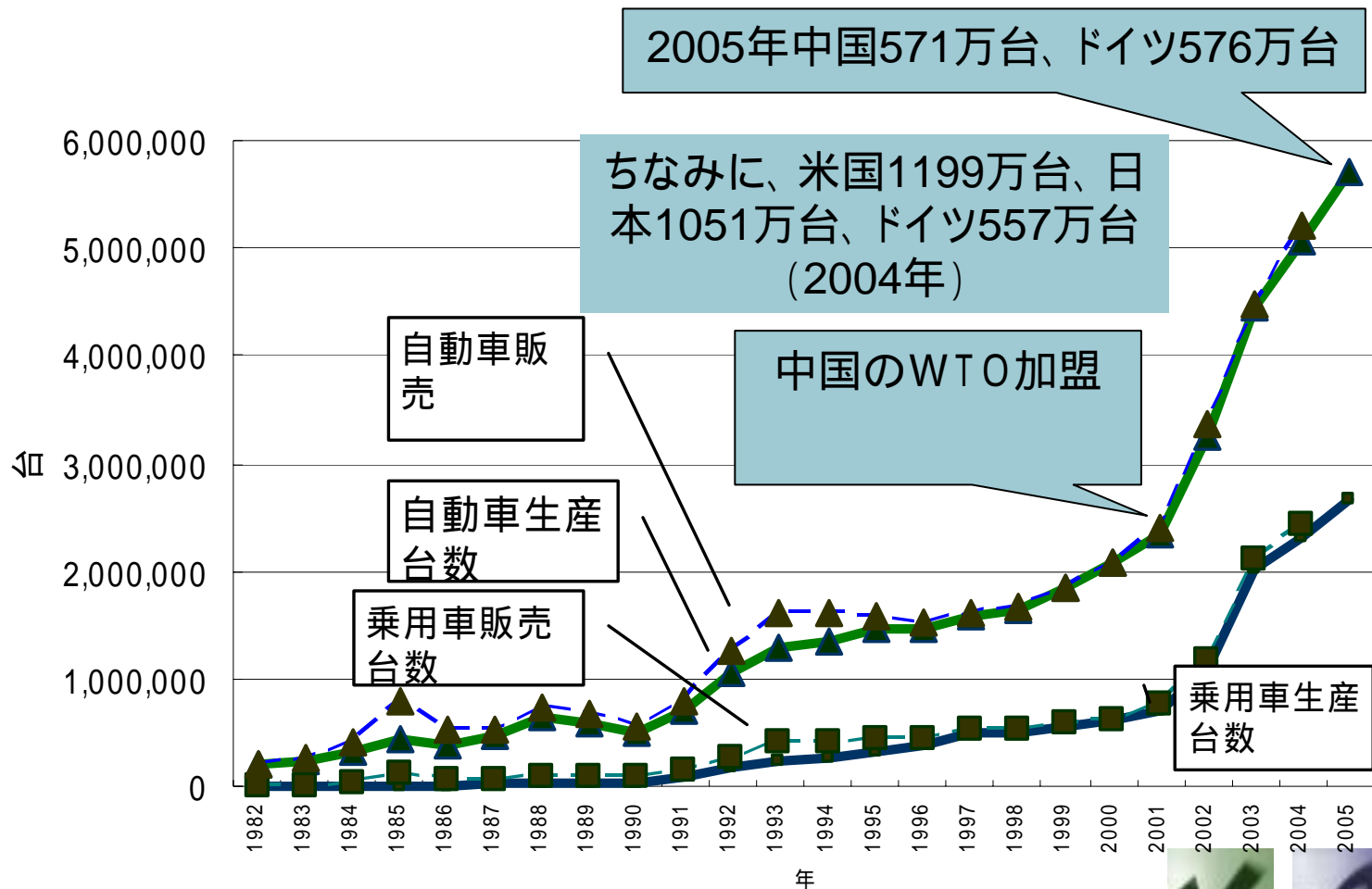
BMWとも合併



2. ローカルメーカーのポジション



自動車および乗用車の生産台数の推移



自動車生産の車種別構成

車種	2004年	対前年伸び率
大型トラック	379,713	45%
中型トラック	161,888	19%
小型トラック	806,607	17%
軽トラック	166,661	17%
大型バス	26,010	33%
中型バス	52,664	-1%
小型バス	403,145	-9%
軽ワゴン	761,203	15%
乗用車	2,312,561	13%

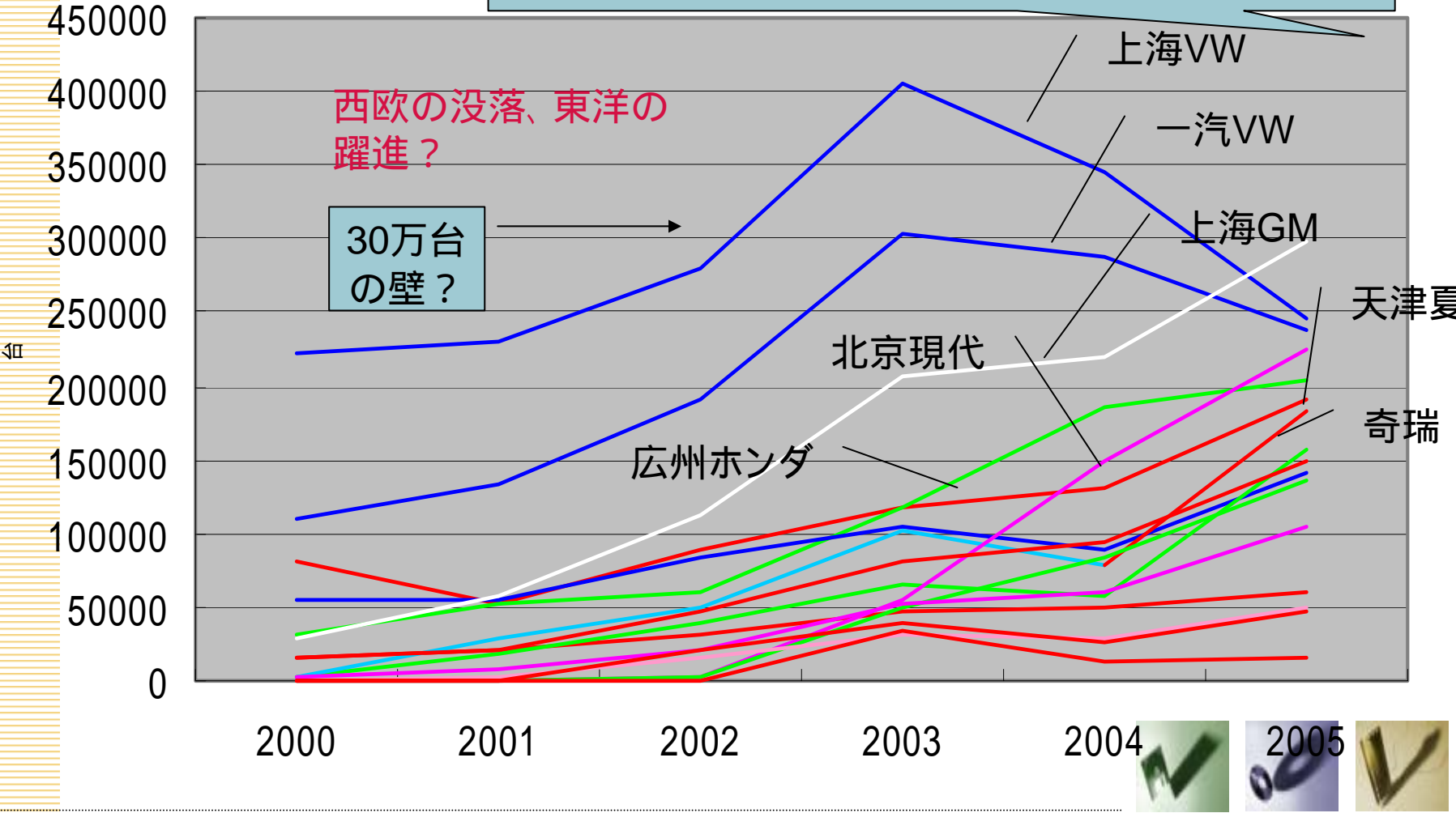


乗用車メーカーの浮沈 欧州 米国 日本 韓国 中国

2006年1-4月には上海GMがトップ、上海VWが急回復、奇瑞、一汽トヨタ、東風日産、吉利が急成長、北京現代が急減速

西欧の没落、東洋の躍進？

30万台の壁？



競争の構図

- 乗用車は外資系メーカー同士が相争い、そこにローカルメーカーが食い込んできている
- トラックは、大型については一汽と東風の寡占。小型については新興の北汽福田がトップに立つ。北汽福田は大型にも進出
- バスは、都市バスは各都市のごく小規模なメーカーが組立。都市間バスにはいすゞなど外資系を含め、いくつかの有力メーカーがある。
- 軽ワゴンは、旧軍事工業系など数社の国有企業の激しい争い



3. 短期間での参入を可能にする「垂直分裂」



驚異の成長を見せるローカルメーカー

奇瑞は2000年にまったく無から参入し、2006年1-4月には乗用車で中国第3位に躍進、年間で30万台に届く勢いである。

イラン、マレーシア、ロシアなどにも進出。

なぜかくも短期間に成長できたのか？

最初は品質が悪かった。地方政府の支えもあった。

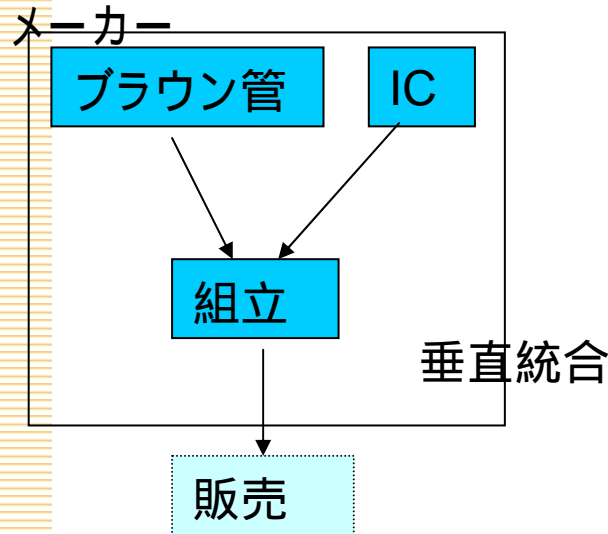
一汽や上海VWなどから「自主開発」に惹かれてエンジニアや営業幹部が転職してきた。



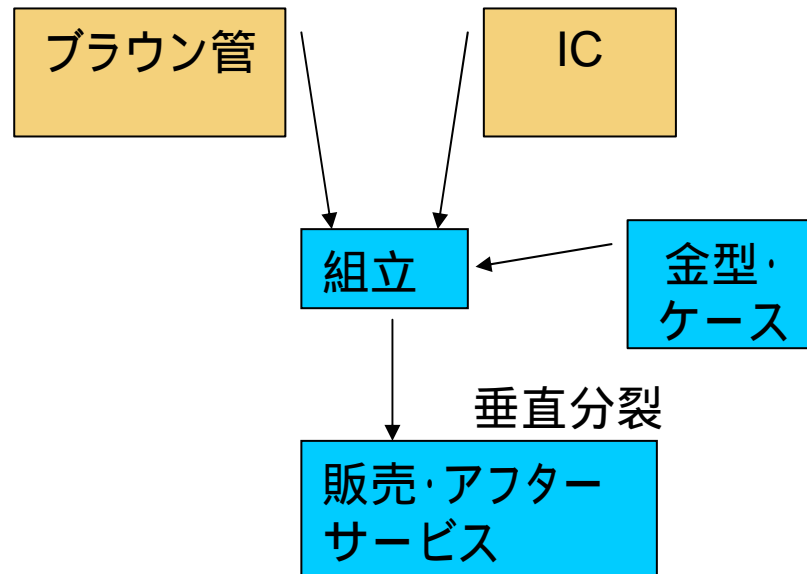
ローカルメーカーの台頭を可能とする「垂直分裂」

「垂直分裂」とは、基幹部品と組立(ブランド)とが別々の企業によって担われること。パソコンに典型的。家電産業でも日本企業は垂直統合、中国企業は垂直分裂

90年代初めまでの日本のテレビメーカー



中国の代表的家電メーカー「ハイアール」



水色部分が自社でやっているところ、黄土色は他社。



世界の自動車メーカーでは、エンジンを他社に任せることは少ない。エンジンこそ製品差別化の最大のポイントである。だが、中国メーカーはそうは考えない。

瀋陽華晨金杯汽車有限公司が生産するワンボックス車「銳馳」のバリエーション

モデル	エンジン	価格
金杯銳馳2.2ℓ超豪華型	綿陽新晨 JM491Q-ME または 瀋陽新光 XG491Q-ME	10.28万元
金杯銳馳2.2ℓ旗艦型	綿陽新晨 JM491Q-ME または 瀋陽新光 XG491Q-ME	11.28万元
金杯銳馳2.4ℓ豪華型	綿陽新晨 4G24	11.98万元
金杯銳馳2.4ℓ超豪華型	綿陽新晨 4G24	12.68万元
金杯銳馳2.4ℓ旗艦型	綿陽新晨 4G24	13.88万元
金杯銳馳三菱動力版2.4ℓ豪華型	瀋陽航天三菱 4G64S4	13.78万元
金杯銳馳三菱動力版2.4ℓ超豪華型	瀋陽航天三菱 4G64S4	14.98万元
金杯銳馳三菱動力版2.4ℓ旗艦型	瀋陽航天三菱 4G64S4	16.88万元
金杯銳馳トヨタ動力版2.4ℓ経典型	トヨタ 2RZ-E(輸入)	17.93万元
金杯銳馳トヨタ動力版2.4ℓ豪華型	トヨタ 2RZ-E(輸入)	21.93万元
金杯銳馳トヨタ動力版2.4ℓ超豪華型	トヨタ 2RZ - E(輸入)	23.98万元

(出所) SINA車行天下より。



トヨタ「ハイエース」を技術導入した華晨金杯の「銳馳」

トヨタのフォークリフト用エンジン4Yをコピー



中国メーカーはエンジンを社外から調達することが多い。言い換えれば、エンジンを作れないような企業でも自動車の生産に参入する。

中国の自動車メーカーにおけるエンジンの内製・外製		
	(単位:企業数)	
エンジンを	中国系	外資系
自社・自グループ内からのみ調達	7	23
自グループ内と他社の両方から調達	35	8
他社からのみ調達	58	0
小計	100	31

(出所)『中国汽車車型手冊』などから作成。



それに対応して、外販を主とするエンジンメーカー（ローカル）も数多い。

中国のエンジンメーカーの類型別内訳						
	小計	ディーゼルが主のメーカー	外資系		中国系	
			うち年1万台以下・不明		うち年1万台以下・不明	
内販専用	14	1	10	0	4	1
内販が主	15	6	3	0	12	3
外販が主	12	5	3	0	9	5
外販専用	26	21	3	3	23	12
総計	67	33	19	3	48	21
(注)						



中国には社内でエンジンを調達する外資系メーカーと、オープンにエンジンを取り引きするローカルメーカーとが並存している。

エンジンメーカー	閉鎖型 8(8)	準依存型 6(2)	依存型 5(0)	準開放型 13(5)	開放型 35(5)	購入先数
自動車メーカー						
輸入依存型 14(11)	○	○	○	○	○	0社
閉鎖型 8(8)	l	○	○	○	○	1社
準依存型 5(3)	○	○	○	X	○	
依存型 20(1)	○	○	○	○	X	2 ~ 3社
準開放型 34(5)	○	X	○	X	X	
開放型 50(1)	○	○	X	X	X	4社以上
販売先数	1社			2 ~ 3社	4社以上	



なぜ中国の自動車産業では「垂直分裂」が起きているのか？

- 第一汽車、東風汽車はエンジンも内製する垂直統合メーカーとして作られた。
- だが、地方国有メーカーの「北京130」小型トラックは、エンジンと車体組立は別々。エンジンは専門メーカーが生産。
- この歴史的伝統が受け継がれている。
- ローカルメーカーの経営戦略の観点から垂直分裂を利用している。
 - エンジンメーカーの名声を利用する：例、華晨金杯の「銳馳」、吉利も天津トヨタのエンジンを搭載し、「トヨタ入ってる」で売り出した
 - エンジンメーカーどうしを競わせる。トラックメーカーの北汽福田は21社からエンジンを購入



4. ローカルメーカーの経営姿勢



第一汽車の経営姿勢

第一汽車は、中国自動車産業全体の開発センターであった長春汽車研究所を傘下におさめる。

従業員1939人(エンジニア1460人)

1950年代以来、2003年までに13車種を自主開発した。

しかし、「自主開発」の中身は寄せ集めであった。



- ・乗用車新「紅旗」は技術ライセンスによる寄せ集め開発。エンジンはクライスラー、トランスミッションはVW、車体はアウディ100。続く紅旗世紀星もエンジンは日産、車体はアウディ100等々
- ・そんな「開発」でも、首脳陣の意志決定の遅れにより5年もの開発期間を費やす。
- ・嫌気がさして、人材が上海GMの開発センターや奇瑞などに流出。



自主開発のリーダーを期待される一汽だが、「自主開発」はますますコピーに向かう

- 「3年余りの自主開発の成果」という「奔騰」はトヨタのクラウン・マジェスタにそっくり
- 名称の「紅旗」以外にモデルのインテグリティはない。その時々
の提携相手のモデルのパクリ？



上海GMの開発センターの方がむしろ自主的？

- GMと上海汽車の合併による開発センター
- 従業員410人(エンジニア370人)
- 主な実績はオペルのCorsa4200(ブラジルで生産)を元にSailを開発。1999～2001年
- スタイリング関係では、バンパー、インパネ、フロントランプ、グリル、サンルーフ、タンクカバー、内装、シート、エアコン、ホイールハブ、タイヤを変えた。パワーtrainを中国の燃料条件にあわせて改善。



奇せ果めによる乗用車の先鞭をつけた華辰金杯の「中華」

- ・ ジウジアーロのデザイン
- ・ 瀋陽三菱のエンジン
- ・ ポルシェからの設計の援助を受けている
- ・ そのカネはどこから？



「三国」の知恵を集めた「哈飛汽車」の「賽豹」

三国智・中国车



赛豹

中航科工 哈飞汽车



奇瑞も外部のエンジンを利用

- はるばるブラジルのTRITEC (BMWとダイムラークライスラーの合併) からエンジンとトランスミッションを輸入して搭載する奇瑞の「旗雲」
- 奇瑞は自前のエンジン工場も有するが、ローエンドのクルマは自社製、ハイエンドのクルマはTRITECや瀋陽三菱製という使い分けを行っている。



「自主的知的財産権を持ち」つつ、堂々と模造 を謳うクルマ「華翔富奇」のFQ6510B



「トヨタのランドクルーザー4500のボディとシャシーを応用し、日産のVG30を模したエンジン、またはトヨタのエンジンを模したエンジンを搭載」



三菱自動車エンジン工場:自動車における垂直分裂の波に乗り、災い転じて福となす

- 三菱自動車は中国政府が自動車への新規参入を制限していた時代に、何とか参入しようとして、1996年にエンジンのみ生産するプロジェクトを認められた。
- これは、後から自動車に進出するための布石だったが、その後三菱自動車は経営不振に陥ったため自動車工場を作ることができなかった。
- エンジン工場だけでできてしまっ、胴体の見つからない口クロ首のように困ったかといえ、さにあらず。



三菱系の2社(東南汽車と長豊汽車)だけでなく、地場の自動車メーカー24社にエンジンを販売し、企業は繁盛。

三菱技術 中国制造

沈阳航天三菱汽车发动机制造有限公司是由中国、日本、马来西亚三国五家公司共同出资设立的从事汽车发动机及其零部件制造、销售的中外合资企业。设计能力为年产汽车发动机及变速箱共15万台。公司全部引进日本三菱汽车工业株式会社制造技术。生产具有世界先进水平日本三菱4D51系列发动机及P0M、F5M系列变速箱。产品适用于的翼前驱及前置后驱车型。产品各项性能指标优于国内现有同排量发动机。排量可覆盖0.80-2.2及以上标准。

产品适用范围

- 轿车
- 微型客车
- 吉普车
- 微型中车
- 皮卡
- 商用车
-

配装车

- 沈阳金杯海狮微型客车
- 北京吉普三菱帕杰罗越野车
- 东风风行多功能客车
- 江铃陆风汽车
- 五菱汽车

沈阳航天三菱汽车发动机制造有限公司 邮编: 110140 电话: 024-24222990 传真: 024-24211290
 售后服务电话: 024-24222288 零件销售电话: 024-24242259 网址: www.hmfco.com.cn



「モジュール」も積極的に利用

モジュール化の進む
VW、GMなどへの供給
のため、Visteon、JCIな
ど欧米部品メーカーが
進出

ローカルメーカーはそ
れらからコックピットモ
ジュール等を調達

外国メーカーの場合は
単なる組立外注に近い
が、中国メーカーは調
達も依頼する。モジュ
ールメーカーの調達力・
設計力に依存する。



部品調達は原則として複社購買

- 同じ部品を複数のサプライヤーから調達することで価格競争をさせる。
- 1年単位で調達先を切り替えることも。
- 最初は正規品(外資系メーカー生産。高価)を使い、国家の認証をクリアし、量産に入るとまがい物(ローカルサプライヤーが生産。安価)に変えるというローカル自動車メーカーもある。
- 部品メーカーの設計力に依存する。



ご静聴ありがとうございました。

連絡先：

丸川知雄

メール：marukawa@iss.u-tokyo.ac.jp

電話：03-5841-4959 (研究室)

Fax: 03-5841-4905

また本資料、その他私の発表資料等は

<http://web.iss.u-tokyo.ac.jp/~marukawa/>

