

# 遼寧中部都市群の自動車産業の現状と展望

## - 中核都市・瀋陽市を中心として -

### (後編)

現代文化研究所主事研究員 八杉理、ERINA 調査研究部研究員 朱永浩

#### 目次

##### (前編)

1. はじめに
2. 瀋陽市の自動車産業の現状
  - 2-1. 急成長する中国の自動車産業
  - 2-2. 拡大する瀋陽市の自動車産業
3. 瀋陽市の自動車産業振興策
  - 3-1. 自動車産業集積に向けた各級行政の取り組み
  - 3-2. 瀋陽市大東区の事例

##### (後編)

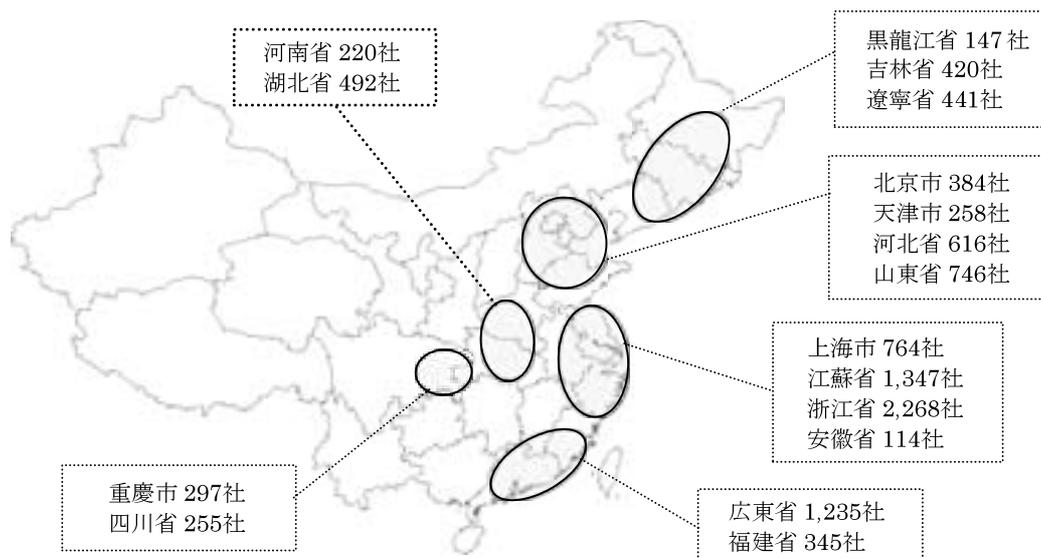
4. 遼寧省瀋陽市の自動車メーカー・部品メーカーの集積動向
5. 瀋陽市の自動車メーカーの特徴と部品調達
  - 5-1. 華晨金杯 (Brilliance Auto) のケース
  - 5-2. 華晨宝馬 (BMW Brilliance) のケース
  - 5-3. 中順汽車 (Polarsun Motor) のケース
6. 終わりに - 瀋陽市自動車産業にとっての課題と展望

#### 4. 遼寧省瀋陽市の自動車メーカー・部品メーカーの集積動向

本稿前編<sup>1</sup>では、中国政府の東北振興戦略実施を背景とした遼寧省の地域開発計画「遼寧中部都市群」(瀋陽経済圏)形成が提唱されたことにより、省の基幹産業として自動車産業の育成をはかる各級行政機関の取組み、その具体的な振興策をまとめた。後編においては、遼寧省の自動車産業(完成車・部品メーカー)の集積度合いを企業の経営・商品戦略および部品・部材(素材)の取引形態から検討し、今後の日中韓のビジネス上の可能性を展望する。

はじめに、遼寧省の自動車産業が中国の他の自動車集積地に比べてどの位置にあるのかを確認したい。『中国汽車及零部件企業データベース』(2006-2007年版)によれば、遼寧省には完成車・部品メーカーを合わせた自動車企業が計441社ある。自動車企業が多く立地する浙江省、江蘇省、広東省などには及ばないが、隣接する省市を含めた自動車企業の集積地域を考えれば、長江デルタ(上海市周辺)、珠江デルタ(広東省周辺)、京津冀経済圏(北京市・天津市周辺)に次ぐ位置にある(図4)。また、瀋陽市には遼

図4 中国の主要自動車企業集積地(省・直轄市別企業数)



(出所) 中汽華輪公司『中国汽車及零部件企業データベース』(2006-2007年版;CD-ROM)、人民交通音像電子出版社、2006年、より作成。

<sup>1</sup> 『ERINA REPORT』Vol.79、ERINA、2007年12月、39～47ページを参照されたい。

表4 遼寧省の主要な完成車メーカーの生産・販売（卸）台数（台）

企 業 名 (生産品目)	生産			販売（卸）		
	2007年 1-11月期	2006年 1-11月期	前年同期比 増減率（%）	2007年 1-11月期	2006年 1-11月期	前年同期比 増減率（%）
華晨汽車 (乗用・MPV・バン)	277,664	194,310	42.9	274,926	190,354	44.4
中順汽車 (MPV・SUV・バン)	16,461	9,112	80.7	16,314	8,901	83.3
上海GM北盛 (MPV)	36,020	36,493	- 1.3	37,417	33,858	10.5
黄海汽車 (大型バス・SUV)	19,332	11,032	75.2	19,530	10,945	78.4
瀋陽飛機工業集団 (大型バス)	164	193	- 15.0	160	196	- 18.4

(注) 華晨汽車には傘下の華晨BMWを含む。上海GM北盛の販売は上海GMが担っている。瀋陽飛機工業集団には傘下の瀋陽瀋飛日野を含む。

(出所) 中国汽車工業協会 (CAAM) 資料より作成。

寧省の自動車企業の約4割の計176社が集中し、東北地区における自動車産業の重要な役割を担っている。

遼寧省の主要な完成車メーカーは、華晨汽車（華晨金杯、華晨宝馬〔BMW〕）、中順汽車、米・GM（上海通用〔GM〕北盛）、遼寧曙光汽車集団（黄海汽車）、瀋陽飛機工業集団（瀋陽瀋飛日野）がある。大型バス生産で比較的大規模の黄海汽車は遼寧省丹東市に立地しているが、その他の完成車メーカーは全て瀋陽市に生産拠点を設けている。瀋陽市に立地する完成車メーカーの中で、近年急成長しているのは、乗用車やバンなどを生産している華晨汽車である。また、新興の完成車メーカーとしてSUVやバンなどを生産している中順汽車も、2007年1-11月期には前年同期比約83%増を示している。他方で、日野自動車との合弁メーカーを持つ瀋陽飛機工業集団や、GMのMPV生産拠点である上海GM北盛はともにマイナスを示し、両社ともに振るわない（表4）。

遼寧省の部品メーカーの生産規模は、2007年1-11月期に約286億元に達し、前年同期比約53%増の成長をみせている。中国の他の部品メーカー集積地（省別）と比べると、総額では第9位となった。販売総額も成長しており、同約

52%増の276億元規模となり、同じく全国の第9位を維持している。このような成長を背景に、部品メーカーに従事する人員も増えており、約7.4万人となって全国のトップ10位に入った。

部品の生産・販売総額が拡大するなかにあつて、部品メーカーの資産規模も前年同期比約20%増の290億元規模となった（全国第9位）。また、部品メーカーの利益総額も同約60%の成長をみせ、12億元規模となっている。他方で、負債総額や売掛金（純額）も膨らんでいる。売掛金は当期内に多くが回収できれば問題ないが、それが貸倒れとなって中長期の負債にならないか懸念される。この傾向を他の集積地と比較してみると、集積地として不動の地位を占めている長江デルタ、珠江デルタ、京津冀経済圏も同じ傾向がみられるものの、利益・負債規模の乖離は遼寧省ほどない。遼寧省は負債が全国第9位、利益は第14位と乖離が大きい。この問題の要因は、典型的な国有企業が多かった遼寧省の企業体質に起因しているともいえるが、完成車・部品メーカーが急速な成長を遂げつつある中で、より付加価値のある製品を作り出し、それを安定的な収入源につなげることが出来ていないことにも要因がある。

表5 遼寧省自動車部品産業の生産・販売・輸出規模（万元）

項 目	2007年 1-11月期	2006年 1-11月期	前年同期比 増減率（%）
生産総額（当年価格）	2,869,931	1,871,783	53.3
販売総額（当年価格）	2,768,613	1,820,363	52.1
輸出総額	329,079	280,970	17.1
従業員数（人）	74,158	63,448	16.9

(注) 自動車部品産業は、エンジン用部品、シャーシ用部品、ボディ用部品、各種ゴム類・メータ類・電機類・センサー類を対象とする。以下、表6も同様。

(出所) 中国汽車技術研究中心 (CATARC) 資料より作成。

表6 遼寧省自動車部品メーカーの主要経済指標（万元）

項目	2007年 1-11月期	2006年 1-11月期	前年同期比 増減率（%）
資産総額	2,901,515	2,416,552	20.1
固定資産平均残高（純額）	800,146	687,266	16.4
流動資産平均残高	1,664,239	1,174,992	41.6
売掛金（純額）	693,841	466,314	48.8
負債総額	1,727,961	1,324,267	30.5
利益総額	121,395	75,919	59.9

（出所）表5に同じ。

## 5. 瀋陽市の自動車メーカーの特徴と部品調達

本章では、瀋陽市に立地する完成車メーカーがどのような経営・商品戦略を採り、部品・部材（素材）の取引を通じて部品メーカーとの集積度合いを強めているかを企業別のモデルで概観してみる<sup>2</sup>。

企業別モデルに入る前に、瀋陽市の自動車企業がどのような発展を遂げてきたのか、簡単に説明しておく。前編で述べたように、中国で最初に自動車が生産されたのは、瀋陽市である。1949年に新中国が成立すると、瀋陽市は「自動車部品や工作機械を中心とする『フルセット型』の国有企業集積地」<sup>3</sup>となる。1970年代末の改革開放政策を契機として、1980年代からは国有企業の集約化が進展して瀋陽汽車（瀋陽金杯の母体）が形成された。1980年代後半からはトヨタ自動車の技術供与により、瀋陽金杯でバン（ハイエース）の生産を開始し、2000年を前後して乗用車生産にも着手した。中国では既に知名度の高い「中華」ブランド乗用車も、「完全な自主ブランド車」としてモデル数を増やしている。

1990年代初めには、ニューヨーク証券取引所に上場（1992年10月）した中国政府系の投資会社である華晨汽車集団が、香港証券取引所H株市場に上場（1999年10月）した華晨中国汽車の筆頭株主となった。現在は華晨中国汽車の傘下に華晨金杯（前身は瀋陽金杯）、華晨BMWなどを持つようになった。

### 5-1. 華晨金杯（Brilliance Auto）のケース

華晨金杯は1991年に華晨中国汽車と瀋陽金杯の出資によって設立された合弁メーカーである。トヨタの技術をベースとする「金杯」ブランドのバン（旧型ハイエース）の生産が好調で、この他にも「金杯」ブランドではある

表7 華晨金杯の生産状況

サイクル	160秒/台
本日計画	350台
本日完成	104台
月計画	8,362台
月完成	2,288台
年累計	47,875台

（注）サイクルは生産ライン上で生産開始から終了までの時間（2007年9月11日13時48分現在）。  
（出所）ハイエース艱装工場情報より作成。

が「トヨタ技術」を広告で謳っている「グランビア」（ハイエースがベース車＝写真3＝）があり、バン市場（軽型客車）で中国一のシェアを誇っている。現在の生産能力は8万台/年（400台/日）で、1台当たり2.7分（タクトタイム）で生産するといった状況である（表7）。工場面積は26,964m<sup>2</sup>で、艱装（完成車）工場では艱装、インスペクション（目視）、テスト（テスター）から構成され、艱装では3段階86工程を経て生産完了となる。生産ラインは1本だが、ハイエースとグランビアを混合生産しており、機械設備についてみれば中国製の機械が多く、例えばロボットは中国のトップ・メーカーで瀋陽市に本社のある「新松機器人」（SIASUN）を導入している。

なお、主に自動車先進諸国の工場では生産効率向上の観点から、生産ラインを短縮してサブ・ラインを設けることが多くなっているが、華晨金杯では艱装工場のみで計741名（うち技術者32名）ものスタッフが作業し、現在の生産能力、状況からしてフル稼働には至っていない。むしろ、サブ・ラインで組付けるための各種サブ・アッセンブリー

写真3 華晨金杯の「グランビア」



<sup>2</sup> なお、本章の記述は現地ヒアリングに基づく内容が多く、ビジネス上で影響のある意思決定や行動を取られる場合には、各分野の専門家に相談されることをお勧めする。

<sup>3</sup> 東京大学丸川知雄教授へのヒアリング調査（2007年8月13日実施）。詳しくは、丸川知雄『現代中国の産業』中公新書、2007年を参照されたい。

の点数が少ない。依然として旧型の部品を多く使うことでサブ・ライン化の必要がなく、従来通りに人手によって組付けているのが実際であった。

ハイエースの部品の調達状況は、エンジンは華晨中国汽車が出資するエンジン・メーカーで瀋陽市に立地する「新光華晨」などから、トランスミッションは上海汽車と華晨金杯が出資して瀋陽市に設立した「上汽金杯」から、ラジ

表8 華晨中華の生産状況

タクトタイム	126秒/台
本日計画	460台
本日完成	136台
直行率	91.2%
月計画	10,200台
月完成	3,245台
年計画	125,000台
年累計	85,509台

(注) 2007年9月11日14時16分現在。

(出所) 中華艦装工場情報より作成。

写真4 華晨中華の「尊馳」「駿捷」



写真5 華晨中華の「酷宝」



エターは「興遠東」、シートは「明芳」、ランプは「天成」などから調達しており、国産化率は1996年当時で100%に達した<sup>4</sup>。華晨金杯の調達の特徴は、主要コンポーネントは華晨系で瀋陽市周辺に立地するメーカーからの採用比率が非常に高く、その他の部品は他の地域からであり、特にかさばるシートでさえも江蘇省無錫市から運んできているようである。

他方、「中国で唯一の完全な自主ブランド車」を強調する「中華」ブランドは、1998年10月に同じ敷地内の第1工場（ハイエース工場）に隣接する第2工場（中華工場）の建設に着手し、2000年12月に試生産が開始されて、2002年8月に正式に販売された。

生産能力は、1直体制の場合は5万台/年だが、現在は生産好調で2007年計画を12.5万台に設定し、1台当たり2.1分（タクトタイム）で生産するといった状況である（表8）。工場面積は20,736m<sup>2</sup>で、艦装工場では第1工場と同様に艦装、インスペクション、テストから構成され、艦装では127工程を経て生産完了となる。生産ラインは1本のみだが、中華ブランドの「尊馳」「駿捷」（写真4）を混合生産しており、さらに2007年9月に生産開始した新型クーペ「酷宝」（写真5）も同じラインで生産される。ラインの設計は独・Schenck社によるもので、機械設備の主要なものは欧米ブランドが多いようであった。例えば、ロボットは独・Kuka社、組立機械は瑞・Atlas社、その他にも米・Graco社やFori社の機械を導入している。一方で、一般機械（汎用機械）などは韓国や中国のブランドが多い。生産効率向上の観点では、世界的な潮流として生産ラインを短縮し、サブ・ライン化することを述べたが、隣接のハイエース工場ほどではないものの、自動車先進諸国の一般的な乗用車工場に比べればやや少ない。なお、従業員数は艦装工場のみで計874名（うち技術者39名）ものスタッフで構成される。

中華ブランドの部品の調達状況は、エンジンは基本的に華晨中国汽車が出資するエンジン・メーカーから調達することは金杯ブランドと同じで、グレードの高いモデルは瀋陽三菱製のエンジンを調達、搭載するものもある。その他、エアコンは「盛士達」、ランプ類は「上海小糸」などから調達している。主要コンポーネント以外の部品でも、例えば「寧波愛捷」のように、華晨中国汽車が出資する部品メーカーからの調達も比較的多い。国内・海外調達の比率は明らかにしていないが、華晨製のエンジンは約240の部品が

<sup>4</sup> なお、トヨタが1988年11月に最初に技術供与したもの（6480系モデル）は、1997年6月に移転が完了している。

表9 華晨汽車の売上高・販売台数

項 目		2007年上半期	2006年上半期
「中華」ブランド 乗用車	売上高(万円)	506,960	160,351
	販売台数(台)	60,287	19,398
	1台当りの売上高(万円)	8.4	8.2
「金杯」ブランド・バス および部品	売上高(万円)	267,337	274,504
	販売台数(台)	35,038	37,571
	1台当りの売上高(万円)	7.6	7.3

(注) 乗用車は中華ブランドのみで、華晨BMWは含まない。

(出所) 華晨中国汽車『2007年中期報告』より作成。

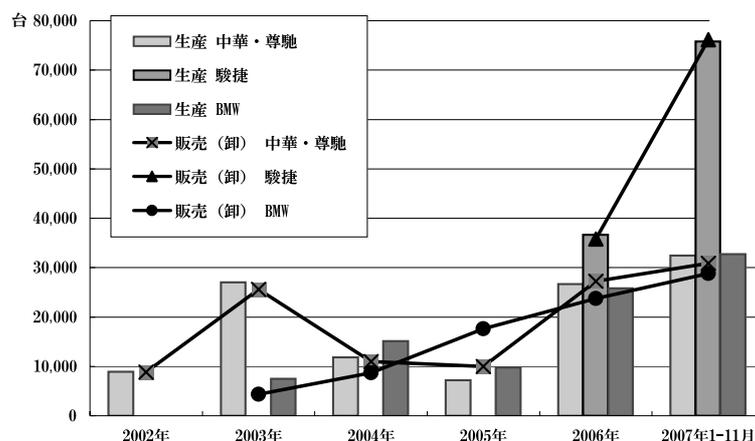
ら構成され、国内調達分は70%を超えており、60社からの部品調達では80%以上が国内からといわれている。調達の特徴は、華晨系の部品メーカーからの調達が多いが、それらは必ずしも瀋陽市周辺に立地しているのではなく、浙江省寧波市、江蘇省南京市などから運んでくるものも多い。

以上のように、中華ブランド乗用車の開発は、生産ラインはドイツ、設備は設計者の推奨する機械を用いて、また車輛のデザインは伊・Giugiaro社に委託し、エンジンは瀋陽三菱から調達して三菱主導でシステムを組み、トランスミッションも独・ZF社の製品を、ブレーキ関係は米・TRW社の製品を採用するなど、正に外国・外資系企業の協力によって成り立った。新型車の「酷宝」も、エンジンは三菱製ではなく「自主開発」と発表しているが、その技術は独・FEV社によって支えられている。

しかし、華晨製の「自主開発モデル」が市場で受け入れられ始めたのは、実はつい最近のことである(図5、表9)。

当初は「中華」モデルとして2002年に販売を開始したが、品質、操作性、安定性などの問題で、実際にユーザーが使用される段階での評価が悪く、市場シェアの下落は止まらなかった。この間、華晨金杯は技術の向上に全力を尽くし、2006年から投入する新型車では絶対に失敗はできないと奮闘したという<sup>5</sup>。但し、現在でも「外国技術を採用」とPRし、「技術やデザインの外国イメージ」をアピールして販売増加につなげる宣伝方法には特段の変化はみられず、また消費者にもそうしたイメージ形成が嗜好に影響して急速なシェア回復をみせている。その上、現在でも併設の華晨BMWの工場・設備(従来の「中華」モデルの生産ラインがあった工場)、および技術者に頼る部分が多く、例えば塗装ラインは華晨BMWと同じであり、1台あたり数千円のリース料を支払い、また従業員のトレーニングでは華晨BMWから講師を派遣するなどの対価を支払っている。

図5 華晨中華、華晨BMWブランドの生産・販売(卸)台数推移



(注) 中華(2006年から尊馳に切替え)は2002年から、BMWは2003年から、尊馳・駿捷は2006年から生産開始。

(出所) 表4に同じ。

<sup>5</sup> 瀋陽市のある韓国系サプライヤーの経営者、技術者へのヒアリング調査(2007年9月13~14日実施)では、「2003年頃、サスペンションなどの性能を測るため、『中華』の操縦安定性について測定したが、当時の韓国メーカーの20~30%に相当するひどい数値だった。しかし、2006年に新モデルの『駿捷』の操縦安定性を測定したら、韓国メーカーの水準と殆ど変わらず、飛躍的にレベルがアップして驚いた」と語った。

## 5-2 華晨宝馬 (BMW Brilliance) のケース

2003年7月に、華晨金杯と独・BMW社は合併期間15年で合併メーカーの華晨BMWを設立した(写真6)<sup>6</sup>。2003年9月には、第1号車として華晨BMW325iのCKD (Complete Knock Down) 生産を開始した。現在の生産モデルは3シリーズ(320、325)、5シリーズ(523、525、530)である。

生産能力は4万台/年で、1台当り9分25秒(タクトタイム)で生産する(表10)。工場面積は22,900m<sup>2</sup>で、先進的なレイアウトであり、ドイツ本国の工場と変わらずに「世界三大生産基地の一つ」であるという。生産ラインは3シリーズ用(2004年5月完成)と5シリーズ用(2006年4月完成)の2本がある。機械設備は、中国に生産拠点を設けている外資系企業の製品が多く、Siemens社、Atlas Copco社、Visicon社、Behr社などである。艦装工場の工程(2007年)は82から成り、従業員数は694人(3直)で、2006年の生産実績を上回る稼働率である。

調達状況は、国産化率40%という低さもあり、KDとしてドイツ本国など海外から部品を輸入している。シートは瀋陽市に生産拠点があるLear社だが、タイヤは輸入のContinental社(2010年より安徽省合肥市で生産開始予定)で、ホイールとの組込みはSraedtler社である。調達の特徴は、商品特性が高級仕様であるため、積極的な国産化(=

純粋な地場系部品メーカーからの調達)はなかなか図れず、中国に所在する欧米系の部品メーカーからが非常に多い。ちなみに、そうした部品メーカーの素材・原材料は、品質の安定性を重視して、本国や第三国からの調達(即ち、海外調達)が主流となっており、中国で素材・原材料からの一貫した製品化が実現できる生産状況にないのが実際である。

しかし、華晨BMWは中国での販売台数を拡大させるため、生産能力の拡大と販売網、物流網などの整備に着手している。具体的には、中国で生産拠点を設けているサプライヤー数を2005年の46社から2007年中には83社まで広げ、現地調達金額を同8.7億元から同36億元へと拡大させて、国産化比率を高めたい意向である。さらに、販売網を地域別に整備し、物流網については北京と上海に配送センターを設置する計画である。

このように、生産、商品開発にあつては、ドイツ本国に寄るところが多いが、他方で高級車市場が全市場に対して相対的に大きい中国では、BMW 5シリーズ(写真7)の人気の高い。このため、華晨BMWは瀋陽工場で中国仕様車とした後部座席のロング・ヴァージョンを開発することとなっている。しかし、実際には2カ月で交替となるドイツ本国からの技術者の派遣が多く、常時30~40名もの外国人スタッフが働いている状況である<sup>7</sup>。

華晨BMWは2006年頃から販売が好調となっており、生産能力も現在のように3直体制にして能力拡大を図ってきた。しかし、W.Neugebauer (BMW本社役員)は、「現在の工場では限界があり、新たな工場用地を探している」と発言し、中国現地の報道では瀋陽市大東区の自動車産業パークに決定したとされる<sup>8</sup>。

表10 華晨BMWの生産状況

サイクル	510秒/台
本日計画	127台
本日完成	47台

(注) 2007年9月11日現在。

(出所) 華晨BMW艦装工場情報より作成。

写真6 華晨BMWの外観



写真7 華晨BMWの530Li

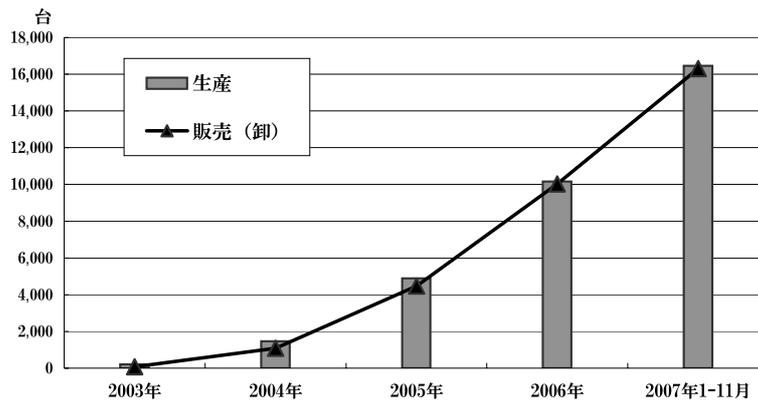


<sup>6</sup> 完成車メーカーの外国企業との合併の場合、期間は25~30年が一般的だが、華晨BMWは15年と短い。

<sup>7</sup> 2007年上半年の華晨BMWの生産台数は、2006年同期9,822台から65.5%増加し、16,260台となった。華晨BMWが華晨中国汽車に与えた利益総額(出資比率に応じた配当金額)は、2006年同期の8,900万元から40.4%減少し、5,300万元となっている(華晨中国汽車『2007年中期報告』)。この要因は、車輛の小売価格が低下したのではなく、むしろ華晨BMWがBMW本社に支払っている技術供与の支払い額が多くなったものと思われる。

<sup>8</sup> 『中国経営報』2007年12月29日付、『新京報』2007年11月12日付、他。

図6 中順汽車の生産・販売（卸）台数推移



(出所) 表4に同じ。

### 5-3 中順汽車 (Polarsun Motor) のケース

新興の完成車メーカーである中順汽車の前身は、遼寧省の国有メーカーであった松遼汽車廠である。上海市にある中順産業控股集团 (投資会社) が2002年10月に3.2億元を投資して中順汽車を設立した。その後、設備更新を行い、2004年下半年よりバンの試生産を開始し、2005年より本格生産に移行した。2007年現在、生産・販売台数は1.7万台程度である。なお、資本金は約8億元で、2008年上半年までには約12億元に上げる計画である。

日本ではあまり馴染みの薄いメーカーのため、中順汽車の設立経緯として松遼汽車の買収劇を簡単に述べておく。香港の部品メーカーである天寶産業会社が完成車の生産に参入するために、中国国内のメーカーを視察して回った。2001年当時、吉林省政府の紹介で吉林省内の企業を視察したが、瀋陽市蘇家屯区政府および瀋陽市経済委員会汽車産業発展弁公室の誘致を受けて松遼汽車を視察し、買収を決定したという。「当時の松遼汽車は人の高さほどある雑草が生い茂り、工場のガラスの殆どが割れていて悲惨な状況であった」(同社副総裁)。その後、天寶産業会社の出資企

業である天寶産業工業集団 (中国企業) は、同年に上海市に中順産業控股集团を設立し、そこから松遼汽車の90%の株式を購入する形で2002年に参入した。

しかし、買収の際の松遼汽車は、巨大な債務を抱えており、滞納した従業員の賃金や年金、退職金も約8億元あった。債務を清算するために、遼寧省政府や瀋陽市政府などの支持を取り付けて、中順産業控股集团の他にも瀋陽中順産業を設立した。両社は連結となったことで、債務は中順産業控股集团が引継ぎ、瀋陽中順産業 (現在の中順汽車 = 写真8) は自動車の生産のみに専念できる環境が整った。

2007年9月現在、生産車種はバンの「中順世紀」の他、「中順MPV」、「中順SUV」、「中順ピックアップ」の4モデルがある (写真9)。生産能力は6万台/年で、艦装工場、プレス工場、塗装工場など6つの工場から構成される。機械設備は外国ブランドの機械が多く、例えば、艦装工場では独・豪、プレス工場では米・ロ、塗装工場では日本ブランド製を導入、金型は主に韓国のもを使用している。技術系のスタッフの多くは元の松遼汽車廠の従業員が多く、契約制を導入している。管理系のスタッフは第一汽車や東

写真8 中順汽車本社



写真9 中順汽車本社ショールーム



風汽車、華晨金杯などからの転職者が多く、また在中の外資系企業（自動車以外）からの転職組もいる<sup>9</sup>。新興の完成車メーカーで目立つのが、外国籍従業員の活躍ぶりだが、中順汽車も同様に海外からの人員を雇っているが、その多くは米国籍の華僑・華人の自動車専門家だという。

近年、中順汽車が特に力を入れているのが研究開発（R&D）である。同社は4つのR&Dセンターを持ち、それぞれの役割を決めている。米・デトロイトではシャーシ関連を担当し、米・ロサンゼルスではデザイン関係を、上海市ではそれら全般を、そして瀋陽市では実際のテストと改良を実施するように棲み分けられている。

部品は、主として江蘇省、浙江省、広東省より調達している。遼寧省内からの調達は全体の20～30%しかないのが現状である。具体的には、エンジンは瀋陽三菱製で、トランスミッションは河北省から、シャフトは北京市から調達している。前述したように、遼寧省内の自動車企業は国有企業が中心であったため、改革開放政策以降の完成車の生産拡大に量・質の面で追い付いておらず、現状としては物流コストが多少高くても、長江デルタや珠江デルタから調達するようになったという<sup>10</sup>。物流コストの低減を図るため、中順汽車はサプライヤー大会を通じて瀋陽市蘇家屯区にある雪松開発区の自動車部品工業パークへ進出するよう呼び掛けている。

また、中順汽車は同開発区内に物流センターを設立する予定である。今後はサプライヤーの部品を物流センターに集中させて、そこから効率的に部品輸送を行う計画にある。サプライヤー選別については技術力と実績を重視している。管理は分類管理（A、B、Cランク）で、必要な部品があれば、サプライヤーからの入札により採用が決まる。即ち、日本メーカーのように部品メーカーが開発の段階からチームとなって製品化するのではなく、また欧米メーカーのように一定以上の基準をクリアした部品を採用するのではなく、「最も良い部品を求めるよりも、モデルに最適なものを求める（同社副総裁）方針にあるという。但し、汎用品についてはコストを徹底的に下げるようにし、付加価値のある製品は複数発注によって競合間のコストを下げるようにしている。

今後の戦略としては、中順汽車は生産・販売台数を2008年に4万台、2010年に10万台以上に引き上げる計画である<sup>11</sup>。2006年までは、同じ瀋陽市内に商用車シェアトップ

写真10 中順汽車の「品質改善方針」目標



の華晨金杯があるため、販売市場を広州市などの南方地域に絞り、特に物流業者向けの貨物用車輛として低価格市場を開拓してきた。2006年以降は国内市場の拡大に伴って、遼寧省市場にも積極的に参入し始めており、今後はR&D活動を進めながら質を高めていく（2009年までの品質改善目標＝写真10＝）。また、新型モデルでは乗用車を生産する計画があり、2008年の市場投入を目指している。販売価格は6万元を予定し、25才前後（社会人になって3年目程度の若者）をターゲットとしている。

しかし、いくら商用車といえども品質（特に完成車メーカーとしてのすり合わせ技術）の低さが気になる。筆者は同社ショールームにて展示モデルの説明を受けたが、いずれの車輛も「なぜ」と思われる処理方法を取っている。その具体例については、写真11を参考されたい。低価格であるがゆえに、こうした車輛が市場で売れることも、先の高級なBMWが販売好調なことも、中国市場の特徴といえる。

#### 6. 終わりに - 瀋陽市自動車産業にとっての課題と展望

以上を通じ、瀋陽市における自動車企業の現状課題をまとめつつ、最後に日韓のビジネス上の参入可能性を探ってみたい。

2002年以降に中国の自動車市場が急成長したが、その押し上げは乗用車市場が拡大したからである。このため、完成車メーカーは部品のコストなどを引下げるようになっており、現地で調達できる部品・部材は積極的に採用する方針になりつつある。華晨BMWのケースで端的に表れていたように、現地調達の拡大によってコスト削減と生産効率を上げることなどで競争力を高めようとしている。1次サブ

<sup>9</sup> ちなみに、同社副総裁の一人は、かつて上海市のノーリツの関連会社に勤務した経験を持つ。

<sup>10</sup> 但し、周辺で調達できる素材・原材料も少なくない。例えば、新型車については瀋陽市にある関西ペイントから調達するようである。

<sup>11</sup> 瀋陽市政府資料によれば、2012年に25万台/年（2直制）の生産能力、15万台の生産・販売目標である。

ライヤーにとっても、完成車メーカーの増産の影響を受けて、生産体制や開発能力の強化を図る必要がある。その一方で、2・3次の下請け部品メーカーの育成を加速させ、早期に安定した品質・価格・スピードで生産できる体制を整える必要がある。

この課題は、実は既に約5年も前から提起されてきた。なぜここでもう一度同じ課題を述べるか、それは参入のタイミングが重要であるからである。周知のように、乗用車のモデルチェンジは一般に、日本メーカーであれば約4年、欧米メーカーであれば約6年の時間を必要とする。完成車メーカーや1次サプライヤーの調達担当者が部品供給元を見付け出し、製品をテストする段階、テストをクリアした後の発注段階、修正段階、試作段階、量産段階までがあり、ここに参入の余地が生まれる。即ち、2002年頃に語られた課題は2007年頃になって実現してくるものである。

各完成車メーカーは2010年以降もモデルのラインアップを増やして中国市場で高シェアを獲得しようと奮闘している。2012年頃の部品供給の実現を目指すために、完成車メーカーや1次サプライヤーの動向に注視し、情報交換を活発化させて、常に参入機会を探っておく必要がある。とはいえ、進出してから具体化するまでに数年も赤字で企業を運営することは厳しいので、過渡期については品種・品質の多様化を図れることで、今までに取引のないメーカーにも拡販を図り、中国での実績を積み上げていくことが重要である。さらに実績を付けて、最終的には数社程度から一定規模のオーダーが取れるような戦略に方針転換することも可能であろう。

地場系の完成車メーカーのケース（華晨金杯、中順汽車）で確認できたことは、汎用部品や共通部品を組合せた「寄せ集め」の域を脱していないことである。モジュールに関しても、モジュールメーカーに設計や調達を依頼して、組み込みまでの商流をある程度デザインしてもらうのが一般的になっている。この傾向は、華晨金杯の中華ブランド車が

BMW社の影響を受けるように、また中順汽車がR&D活動を深化させることによって、ある程度の克服が可能なのかも知れない。しかし、低価格のモデルを生産し続けているようであれば、調達する部品もコストの制限を受け、この域を脱するスピードを遅くしてしまう可能性が高い。この懸念は、経営上の意思決定の遅さ、鈍さとなって現れてくる可能性があるため、新興の完成車メーカーで成長性の高いもの（奇瑞汽車や吉利汽車、長城汽車など）は、自社のモデルをより高いクラス（セグメント）に移行させて、より高い利益を得ようとしている。このような経営戦略の転換期にあり、日本企業が得意とする高付加価値製品の参入余地が増えてくるだろう。この場合も完成車メーカーなどの動向に注目して、参入の機会を逃さないこと、また実際に参入した場合の課題を想定したシミュレーションを事前に実施しておくことも必要である。

参入の可能性といっても、日本や韓国などで既に取引関係のある企業同士が中国で同じ商流によって再構築されるのであれば、企業の立上げは比較的スムーズになる。しかし、多くの場合にはそう簡単には行かず、中国の生産拠点での実績の有無が、新規納入先の評価、判断で重要なポイントとなってくる。この場合、現地企業や第三国企業との提携関係を構築、強化することで、販路の拡大、素材・部材の調達先の選考、人材の補充、育成など、様々な課題が比較的容易に解決されるのであろう。

瀋陽市の場合、現在は多くの韓国企業が参入可能性を探っている。本稿では触れなかったが、上海GMは韓国のGM大宇のモデルを積極的に中国市場に投入している。瀋陽市にもGMのMPV生産拠点があるため、多くの韓国系サプライヤーが瀋陽市を訪れている。中順汽車の副総裁は、「品質をA、B、C級...と評価すれば、韓国の部品メーカーの品質はB級で、日本はA級である。誰もA級が欲しいことは明らかだが、それだけにコストが高い。いまの中国市場は、そうしたA級しか欲しがらない市場もあり、B級

写真11 中順汽車本社ショールームにある各モデルの「違和感」を持つ処理方法



(注)「違和感」とは、あくまでも筆者が抱いた感覚であり、なぜこのような処理方法がなされているのかは技術者不在のため聞くことができなかった。なお、筆者は技術系でないため、処理方法などについては見識がないことをお断りしておく。

の市場も、C級の市場もある」<sup>12</sup>という。このため、中国拠点で生産できる範囲での狙いを定め、早期にビジネスを立上げるためにも提携関係を強化することで、市場参入の機会が増えていくことに結び付くであろう。

#### 筆者略歴

八杉 理

1974年1月生まれ

株式会社 現代文化研究所 主事研究員

社団法人 中日文化研究所 客員研究員

財団法人 素形材センター 中国自動車部品産業調査委員

日本国際経済学会会員、国際ビジネス研究学会会員、日

本現代中国学会会員、アジア市場経済学会会員

朱 永浩

1974年4月生まれ

ERINA調査研究部研究員

日本国際経済学会会員、アジア経営学会会員、アジアア

フリカ研究所所員

#### 参考文献

現代文化研究所『中国自動車産業集積・素材産業に関する調査研究報告書』国際経済交流財団、2006年。

現代文化研究所『中国における機械部品、電機・電子部品、自動車部品・部材のベンダー調査報告書』日本貿易振興機構、2007年。

現代文化研究所『中国における自動車産業政策に関する調査研究報告書』国際経済交流財団、2007年。

高山勇一・八杉理「日本メーカーの中国での事業展開・戦略」『新時代における日中の貿易・投資協力 - 相互互惠の経済連携をめざして』日本貿易振興機構アジア経済研究所、2007年。

中汽対外経済技術合作公司・中国工業報汽車週報・嘉華汽車諮詢投資有限公司(カナダ)編『中国汽車OEM供應商手冊』吉林科学技術出版社、2005年。

中汽華輪公司『中国汽車及零部件企業数据库』(2006-2007年版; CD-ROM) 人民交通音像電子出版社、2006年。

中国汽車工業協会・中汽華輪公司・中国貴社報編『2007中国汽車工業企業単位信息大全』人民交通出版社、2007年。

丸川知雄『中国自動車産業の部品供給と企業立地』国際東アジア研究センター、2006年。

丸川知雄『現代中国の産業』中公新書、2007年。

丸川知雄「自動車産業の高度化」(今井健一・丁可編『中国 高度化の潮流 - 産業と企業の変革』日本貿易振興機構アジア経済研究所、2007年)。

八杉理「中国自動車開発の60年 - 南京汽車の事例」『中日文化研究所報』中日文化研究所、2007年。

李春利『中国における地場系自動車メーカーの製品開発に関する一考察』国際東アジア研究センター、2006年。

<sup>12</sup> 中順汽車へのヒアリング調査による(2007年9月12日実施)。