

## 日系部品メーカーの中国OEM開拓への道

株式会社ローランド・ベルガー

プロジェクト マネージャー 貝瀬 斉

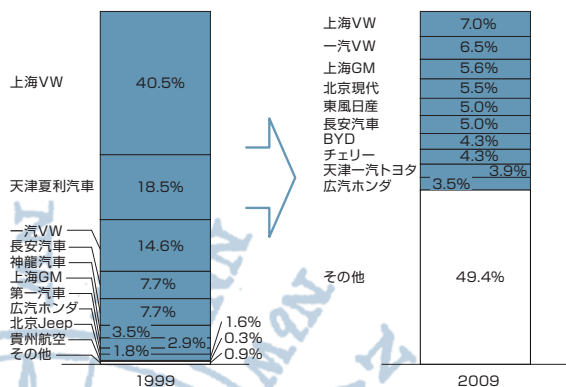
中国の自動車市場が活況を呈している。民族系を含めた中国の完成車メーカー（ローカルOEM）の躍進は目覚ましい。一方で、中国に進出している、または進出を検討している日系部品メーカーからは、「ローカルOEMをどのように開拓すればよいのか」という悩みが聞こえてくる。本稿では、ローカルOEMの問題意識や日系部品メーカーに対する考え方を紹介しながら、日系部品メーカーによるローカルOEMの開拓アプローチについて論じてみたい。

### 中国における新エネルギー車普及の見通し

中国の乗用車市場はいまや1000万台、世界第一位にまで登りつめた。わずか10年前には60万台に満たなかった市場は、10年間で20倍弱に急拡大した。数だけではない。ブランドミックスも大きく変化した。2000年当時は目にする乗用車の多くがサンタナという状況で、上海VWのシェアは40%を越えていた。ところが現在、そのシェアは7%まで低下、一方でブランドの多様化が大きく進んだ。

加えて今後は、EVやPHVなどの市場拡大も見込まれる（図1）。

図1. ブランド別乗用車シェア変化



出所：フォーインを基にローランド・ベルガー算出

中国政府は2020年までに新エネルギー車の保有を500万台にするという目標を掲げ、普及促進を図っている。主なものに、エコカー導入目標を定めた「十城千輛プロジェクト」、1.3兆円をエコカー産業振興に投じる「新エネルギー・省エネルギー車産業発展計画」などがある。

十城千輛プロジェクトは、13の大都市でバスやタクシーを中心にHVやEVを導入するものである。例えば北京では、北京公共交通集団がFotonから調達するHVバス800台を含めて、2010年中に1000台のHVバスと1500台のEVが導入される予定である。最も積極的なのは深圳で、2012年までに2.4万台のHVおよびEVを調達するという目標の下、250億円の購入補助金の投入や、1.3万ヶ所の充電スポットの整備を予定している（図2）。

新エネルギー・省エネルギー車産業発展計画は、工業情報化省が10年8月に素案を提示したもので、うち8500億円を15年までに投じる予定である。内訳は、3900億円をOEMのEV開発や消費者のEV購入助成に、1300億円を基幹部品メーカーのモーター・電池開発に、700億円を充電スポットの整備に、2600億円をOEMのHV開発や消費者のHV購入助成に充てることになっている。加えて、完成車や基幹部品のメーカー、エネルギー関連の国有企業大手16社が「電気自動車産業連盟」を結成し、産業振興に向けて取り組むことになっている。これとは別に、OEM10社が2015年にEV販売台数50万台を目指して、技術交流や主要部品の規格化を検討するコンソーシアムも発足している。

市場拡大に併せて、ローカルOEMの開発・生産・販売は今後も勢いを増していくだろう。この事業機会を狙っているのは、ローカル部品メーカーだけではない。日系部品メーカーにとっても大きなチャンスであり、その実現に向けて取り組みたいという声は日増しに大きくなるばかりである。しかし現在のところ、ローカルOEMからの受注に成功した日系部品メーカーは少数に過ぎない。ローカルOEMをどのように開拓すればよいかわからない、というのが本音であろう。そのためには、ローカルOEMの構造や特性を理解することが前提となる。

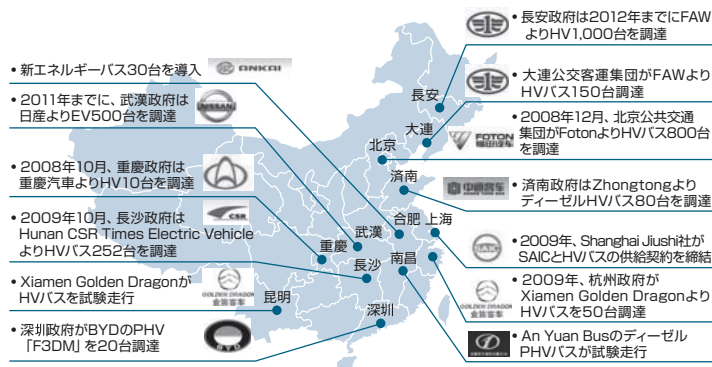
### ローカルOEMの構造と日系部品メーカーの狙いどころ

ローカルOEMは大きく4つに分類される。政府系内資、政府系合弁、民族系大手、民族系中小である。

政府系内資は、中央政府または地方政府が出資する国営OEMで、上海汽車、第一汽車、東風汽車、長安汽車、北京汽車がある。政府方針に支配される一方、潤沢な資金を背景に、充実した設備、博士を含めた優秀な人材を確保している。また外資系部品メーカーとの合弁部品メーカーを傘下に抱え、主にそこから調達している。

政府系合弁は、政府系内資と海外OEMとの合弁で、上海GM、一汽VW、東風日産などがある。合弁といえども意思決定は政府方針に準拠しており、その点では政府系内資と変わらない。ただ、技術については合弁パートナーである外資系

図2. 十城千輛プロジェクトの取り組み



出所：各社プレスリリース

OEM、または親会社である政府系内資から享受されることが多く、開発力は政府系内資に劣る。

一方、民族系大手は政府からの出資を受けずに自社開発・自社ブランド販売を行うOEMで、チェリー、ジーリー、BYDなどが含まれる。資金力は政府系に比べて大きく劣り、地方にあるため優秀な人材も集めにくい。また大手といえどもリバースエンジニアリングをベースにしたコピーからの脱却を図っている最中であり、技術力も政府系外資から更に劣るのが現状である。そのため、自力で開発力を高めようというモチベーションは高い。

民族系中小は、国内に乱立するその他OEMで、その数は100とも150とも言われる。基本的に町工場に毛が生えた程度のもので、数万台レベルの量産には対応できない。

では日系部品メーカーにとって開拓余地が大きいのは、どのようなローカルOEMか。有望なのは民族系大手ではなかろうか。民族系大手は技術力が脆弱であり、向上意欲が高い。それゆえ、開発に力を貸してくれるようなパートナーを強く望んでいる。先日、民族系大手の副社長にインタビューした際も、「日系部品メーカーに伝えて欲しい。我々は共同開発や新規取引に極めてオープンであり、長期的に付き合っていきたいと考えている。ノウハウを吸い取って短期でパートナーをスイッチすることは、我々にも何らメリットはない」と強調していた。もちろん、シェア拡大中の民族系大手OEMから受注することは、日系部品メーカーにとっても大きなビジネスとなりうる。

それに比べると、政府系内資の優先度は低い。もちろんチャンスがあればあえて避ける必要はないが、既存のパートナーと合弁企業を設立し、10年以上エクスクルーシブに部品を調達しており、しかもそのパートナーはボッシュやコンチネンタルといった欧米のメガサプライヤーである。技術力も日系部品メーカーに決して劣ることなく、しかもローカルOEMと強固な関係を築いているという状況を鑑みると、この牙城を崩すには相当なパワーを要することが容易に想像できる。

政府系外資も優先して攻勢を掛ける対象とは考えにくい。技術は合弁パートナーからタダで享受してもらうもの、という意識が強く、授業料を払いながらも自前で開発していこうという意欲が乏しいためである。加えて、調達先は親会社である政府系内資と共通の場合も多く、同じ壁に当たることにもなり

かねない。民族系中小は安いことこそ全てという世界で、そもそも日系部品メーカーのような高度な技術に対するニーズは低い。よって、アタックする対象にはなりたい。総じて見ると、民族系大手を優先すべきではないか。

ローカルOEMへのアプローチ

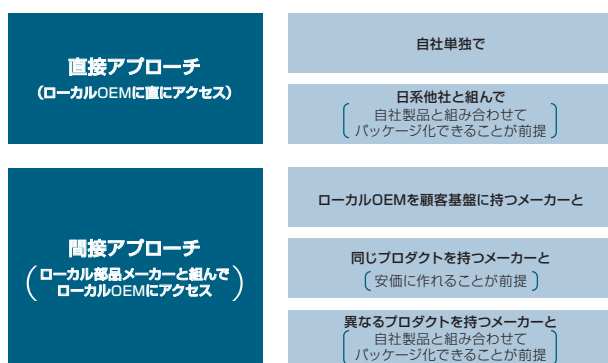
ではこのようなローカルOEMをどのように開拓すればよいのか。アプローチとしては大きく2つ、直接ローカルOEMにアクセスする手段と、ローカル部品メーカーと組んでローカルOEMにアクセスする手段が考えうる(図3)。

直接ローカルOEMにアクセスする場合、自社単独で攻めるパターンと、日系他社と組んで攻めるパターンが考えられるが、有効なのは前者ではないか。ローカルOEMが日系部品メーカーとの取引に前向きであるのは前述した通りである。実際、民族系大手が内製しているバッテリーでも日系の材料メーカーが共同開発して材料を納めているという事実もある。後者については、例えばモーターメーカーがバッテリーやインバーター、コンバーターのメーカーと組んで、電動パワートレインパッケージとして売り込むようなイメージである。ただここで難しいのは、責任と権利の公正な分配である。例えば、品質問題が起きた場合は誰が責任を取るのか、利益はどのように分けるのか・・・このような課題で提携がうまく進まないことは、今の大企業の連携においてよくある話である。しかし、これはスピードを要する中国開拓において、致命傷になりかねない。

ローカル部品メーカーと組む場合も、パートナーにはいくつかのパターンが想定される。ローカルOEMという顧客基盤を持っている部品メーカー、同じプロダクトを安価に作る技術を持つ部品メーカー、自社製品と組み合わせるパッケージ化できるプロダクトを持つ部品メーカーといったパターンである。中国にはローカル資本で、デンソーやボッシュのような総合部品メーカーは今のところ存在しない。ローカル部品メーカーにはローカルOEMの資本が入っている、いわば「ケイレツ」も多い。それゆえ、複数のローカルOEMを跨いで大々的に部品供給することが限られ、結果的に各部品メーカーは大規模化しないというのが、その背景である。例えば民族系大手のチェリーも、100%子会社の部品メーカーだけでもシャシー系とパワートレイン系でそれぞれ4社ずつ、ボデー系、インテリア系、電子系でそれぞれ3社ずつ、計17社も抱えている。この他にも出資している部品メーカーが計14社存在する。これを踏まえると、顧客基盤を持った部品メーカーと組むということは、ローカルOEMと組むということに近い意味を持つ。

もちろん、全ての調達先がケイレツというわけではない。独立系のローカル部品メーカーが入っている領域を狙って、ローカル部品メーカーと日系部品メーカーが組んで価値を高める手もあるのではないかと。同じプロダクトであれば、日系部品メーカーの方が総じて高度な技術要求に対する適応力は高い。一方で、求められているスペック・品質を把握する力(マーケティング力)やコスト競争力は劣る。ここはローカル部品メーカー

図3. ローカルOEMへのアプローチ



出所：ローランド・ベルガー

が強みを発揮できるところである。こうした相互補完によって、ローカルOEMに対する付加価値を高めるというのがひとつの手段である。

更には、異なる製品を持つローカル部品メーカーでも、部品を組み合わせてパッケージ化して売り込めるのであれば、提携の余地はある。これは、日系部品メーカー同士が組むという前述のパターンと似ている。その分、品質保証や利益分配という同じ課題も想定される。これらを鑑みると、まずはローカルOEMに直接単独アプローチを掛けるという直球勝負が、現時点では有効なのではないか。

### ローカルOEMとの取引における本当のリスク

どのようなアプローチにせよ、日系部品メーカーの大きな懸念は、リスクをどのように低減できるか、ということだろう。そもそもローカルOEMと付き合うリスクとは何であろうか？最もよく耳にするのは、技術流出である。日系部品メーカーの製品を通じて技術やノウハウを吸収したら取引を止め、内製化して追加コストを払うことなく使い続けるというものである。しかし本当にそのようなことが起こるのだろうか。三つの見方から、その可能性は低いと考える。

一つ目は、そもそも部品の技術を解明するには限界があるということである。確かにローカルOEMは既存製品をリバースエンジニアリングによってコピーする能力は高い。しかし、リバースエンジニアリングが通用するのは主に機械部品である。一方で、近年の車は電子化が進み、コア技術となっている。リバースエンジニアリングでは、コントローラなどの電子部品においてインプットとアウトプットを正確に再現するのは困難であり、そもそも技術流出が起こりにくいと考えられる。

二つ目は、仮に各部品の技術を解明できたとしても、それらの組み合わせ方まで理解するのは困難ということである。中国と言えども今となっては、ひと昔前の完全コピー車を目にする機会は少ない。つまりローカルOEMは、コピーした部品を組み合わせて新たなモデルにパッケージングする必要がある。複数の部品を「つなぐ」という技術は、単体の部品を再現するための技術よりも数段高いレベルが求められる。これは、部品間での機械的・電子的な相互作用を踏まえてすり合わせるノウハウを要するためであり、そのための知見や技術は膨大なものとなる。EVではPCのようにプラグインプレイできるよう

になってすり合わせが不要となるという話もあるが、その実現にはまだしばらく掛かる。そもそもEVと言えども、シャシーやボデーといった機械部品は当然残る。加えて、モーターやバッテリー、コントローラは繋いだけで簡単に動くわけではない。モーターが変われば、それに合わせて統合制御するコントローラもチューニングしなければ、信号を正常に授受することすらできない。また、既存のエンジン車並の性能を担保するには、高い安全性や省エネ性を実現するための微妙な味付けも不可欠となる。よってEVを含めて、数十年に亘って蓄積してきた日系部品メーカーの底力がものをいうのである。ローカルOEMが部品単体の技術を盗めたととしても、それだけでは無用の長物に過ぎない。だからこそ、少なくともローカルOEMが日系部品メーカー並のすり合わせ能力を身につけるまでの間、日系部品メーカーは重要なパートナーとなりうるのである。

三つ目は、一度根付いた設計の思想や仕様、プロセスは変更しづらいということである。日系部品メーカーが技術供与してローカルOEMの開発に入り込むことで、そのOEMの設計に対する考え方や手法を自社のカラーに染めることができる。ひとたびそのような状況を作ってしまうと、仮にローカルOEMの技術力が向上しても、設計思想やプロセスを共有している日系部品メーカーと取引することが最も合理的となる。このように自社技術以外は使いづらい状況を作ることが、自然且つ最強のリスクコントロールになるのである。なぜ日本には事実上のケイレツなるものが存在するのか。それは、各OEMの設計思想やプロセスに違いがある中、長く付き合っている部品メーカーが(情を抜いても)一番仕事をやりやすいためである。民族系を中心としたローカルOEMに対して、今ならまだこのような状況を日系部品メーカー主導で作り出すことも可能ではないか。

これら三つの理由から、技術流出リスクは日系部品メーカーが懸念するほど高くないのではなかろうか。それよりも、技術開示を躊躇している間にローカルOEMが次々と他の部品メーカーとの提携を決めていき、気がつくや中国開拓の取っ掛かりとなるパートナー候補がいなくなっている状況こそ、最も恐れるべきではないか。実際、日産ゴーン社長は「中国合弁には無制限で技術供与する」との考えを示したが、これも出遅れリスクを重視した結果であろう。

### 成功確度を高めるためのツボ

しかしローカルOEMとの関係構築には相思相愛が前提となる。世界中から多数の部品メーカーが訪れる中、自社をパートナーとして選んでもらうための口説き方も重要となる。ローカルOEMとの強固な関係を既に築いているボッシュやコンチネンタルは、どのようなツボを押さえたのだろうか。大きかったのは、パートナーに学ばせてもらうという「謙虚な姿勢」と、パートナーに対する「高いコミットメント」である。

謙虚な姿勢とは、部品メーカーとしてはグローバル最大手でありながら、自社を「中国市場については素人」という認識で、需要の把握と対応した製品の開発に真摯に取り組んだことである。ボッシュが中国に本格進出したのは1994年、乗用車の大半がサンタナという状況の中、中国ならではのニーズを把握するために上海汽車との合弁部品メーカー、Shanghai

ZF Steeringを設立し、開発・マーケティング機能を持たせた。「先進国向け製品の技術は高いので、中国の高級車向けにはそのまま展開できるという考えは通用しない」という認識で、まさに郷に入れば郷に従えを実践したのである。当時は中国=生産拠点という時代で、中国を市場と捉える向きは少なかった時代にもかかわらず、である。これが今まで25年以上、上海汽車とのパートナーシップが継続している要因である。

高いコミットメントとは、パートナーに対して資本金・立地面・人材面において骨をうずめる覚悟を示すことである。例えば北京汽車にはジョンソンコントロールズ、デルファイ、リアー、ピステオン、ボルグワーナーといった欧米系部品メーカーが入り込んでいる。資本金については、いずれも北京汽車との合弁会社を設立し、深く長い付き合いを約束している。立地面については、北京汽車の工場に隣接したサプライヤパークに工場を設け、問題が発生したらすぐさま駆けつけて解決に乗り出せる体制を整えている。人材面については、管理職も含めてローカル人材を多用し、中国の言語や商習慣に則ってスムーズにやりとりできる状況を作り出している。他にも、ボッシュは21億円を投資して冬季テストセンターを設け、設備を持たないローカルOEMに開放して共同試験を行っている。コンチネンタルは1万㎡の開発拠点を新設したほか、アジア本社を上海に移管している。これらの投資は70億円、現在では900人の陣容を整えている(図4)。

いずれも「我々は中国市場およびパートナーのローカルOEMと運命共同体としてやっていく」という強い意図が感じられる。このように腹を括った部品メーカーと、技術流出を恐れて相手に探りを入れながら様子見している部品メーカー...この二者がローカルOEMにはどのように映るのか。答えは自明であろう。

最後に

中国市場の拡大とそれを支えるローカルOEMの勢い、一方で日本市場の先細りという脅威、その両面からローカルOEMを開拓したいという想いを持つ日系部品メーカーは多い。またローカルOEMも、民族系を中心に技術力のある日系部品メーカーとの付き合いに前向きな声も聞かれる。それにもかかわらず日系部品メーカーが躊躇しているのは、技術流出に対する懸念からであろう。しかし、ローカルOEMの開発に入り込んで自社のやり方を埋め込むことで、長期に亘って双方にメリットをもたらす関係を築くことは可能である。何よりも、出遅れこそ最大のリスクであることを認識すべきである。取っ掛かりを掴むためには、資本・立地・人材という様々な側面で特定メーカー

図4. 欧米系部品メーカーの中国拠点



にコミットすることが重要である。浅い付き合いで多数のローカルOEMに製品を売りさばくという状況は、中国に根ざして数十年経つ欧米系部品メーカーでもなかなか実現できていない。後発組がいきなりそのような状況を目指すこと自体、成功の現実味が乏しい。好きな相手の本心を知りたいければ、まずは自らの本心を見せて、お互い本音で語り合うところから始める、というのは、パートナー探しにおいて当然のやり方であろう。こうしている間にも、世界各国から数多の部品メーカーがローカルOEMへ告白しに来ている。まずはローカルOEMと直接対話を通じて自分の意中の相手を探し、これぞという相手には「技術供与を通じて互いに成長しよう」と熱っぽく語りかけるところから始めてはどうだろうか。

グローバルスタディ発行のご案内

Global Automotive Supplier Study - Quick rebound after the crisis - Significant challenges ahead (グローバル部品メーカースタディ〜金融危機後の急回復と今後の大きな挑戦)が発行されました。ご興味あれば無償配布いたしますので、下記までお問い合わせください(後日、弊社ウェブサイトにもPDFファイルでアップロードいたします)。内容のプレゼンおよび討議の機会も是非頂ければと存じます。併せてお気軽にご連絡ください。

プロフィール

プロジェクト マネージャー  
 貝瀬 斉 Hitoshi Kaise  
 hitoshi\_kaise@jp.rolandberger.com  
 横浜国立大学大学院修了後、大手自動車メーカーを経てローランド・ベルガーに参画。その後、事業会社、ベンチャー支援会社を経て、ローランド・ベルガーに復帰。自動車産業を中心に経営戦略、事業戦略、マーケティング戦略、ブランドマネジメント、MS&A支援など多様なプロジェクトを手掛ける。クライアントの現場に常駐し、日々議論しながら物事を前に進めるスタイルを身上とする

●お問い合わせ先  
**株式会社ローランド・ベルガー**  
 〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階  
 電話 03-3587-6660 (代表)  
 ファックス 03-3587-6670  
 e-mail automotive\_tyo@jp.rolandberger.com  
 URL http://www.rolandberger.co.jp

**東京オフィス 自動車戦略チーム**  
 長島 聡 パートナー・チーム代表 森 健 パートナー  
 山邊 圭介 パートナー 西島 洋史 プロジェクト マネージャー  
 貝瀬 斉 プロジェクト マネージャー