

WTO加盟後の中国自動車産業のメガトレンド

(株)ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン アソシエイト パートナー 丹治 和男
プロジェクト マネージャー 渡邊 究

中国は過去10年、著しい経済成長を遂げてきたが、今回のWTOへの加盟によりさらなる成長が期待される。一方、国際的な貿易ルールの導入は、様々な参入障壁により保護されてきた産業、特に自動車産業に大きな影響を与える。果たして、そのインパクトはどのようなものであろうか。自動車の中でも乗用車に焦点を当て、今後の中国の業界トレンドと、中国での事業拡大を目指す外資OEMとサプライヤーの課題について論じていく。

1. はじめに

中国が著しい経済成長を遂げている。1990年から2000年のGDP成長率は年率10.5%であり、日本(1.4%)はもとより、他のアジア諸国、例えば成長率2位のシンガポール(8.8%)、3位のベトナム(7.8%)を大きく引き離している。その中国が正式に世界貿易機構(WTO)に加盟した。価格競争力のある中国製品が、WTOに加盟している世界135カ国に参入障壁なしに輸出され、中国経済をさらに発展させる。

一方、世界的な国家間貿易ルールの導入は、国策により保護されてきた中国国内のあらゆる産業を国際競争の荒波にさらすことになる。競争のグローバル化が進むと、これまで手厚く保護されてきた産業ほどそのインパクトは大きく、自動車産業はその典型である(図1)。高い関税率や外資の出資制限の規制などから解放された中国の自動車産業は、中国市場を狙う外資OEMやサプライヤーによるシェア競争の舞台となる。

本稿ではOEM10社、サプライヤー90社のインタビュー及び多方面からのリサーチをもとに、まず中国の自動車産業、特に乗用車に焦点を絞り、今後のメガトレンドを明らかにする。更にそのトレンドを踏まえつつ、外資OEMやサプライヤーが中国でどのように事業を拡大すべきなのかを論じていく。

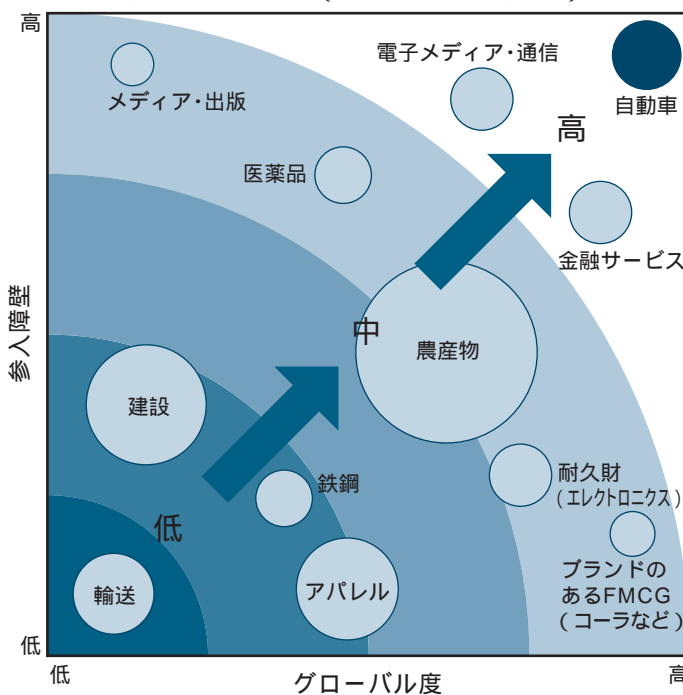
2. WTO加盟がもたらす中国自動車産業への影響

2.1 市場規模

WTO加盟により中国が世界経済に組み込まれ、経済成長の安定性が高まることが予想される。また、関税の引き下げは中国国内乗用車価格の下落を促す。それに伴い中国の乗用車市場は継続的に拡大し、2005年に100万台、2010年には200万台になると推定される(図2)。年成長率は10%を上回り世界で最も高い水準である。この成長の中心となるのは排気量1~2Lのクラスであり、中国の乗用車市場の約7割を占める。

1990年代中頃は保有台数の半数以上を政府車両、社用

図1 WTO加盟のインパクト(の大きさ:市場規模)



出所:ローランド・ベルガー・アンド・パートナー

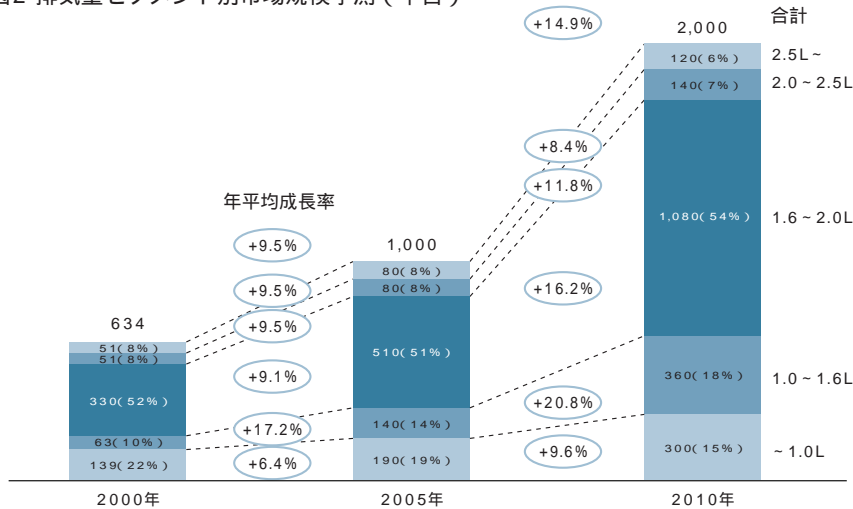
車が占めたが、最近の一般消費者の購買の伸びは目覚ましい。消費者意識調査において、5年以内にマイカーを購入する予定があると答えた消費者は、実に全体の55%にのぼる。2010年には都会に住む約1億2300万世帯のうちの12%、1470万世帯が10万元以上の世帯収入に達すると推定され、更に中国政府はマイカー購入促進のため、規制緩和、減税措置などを推進しており、2010年の乗用車の販売台数が200万台というのも十分現実的である。

しかしながら、懸念事項も数多い。中国の政局不安や環境規制の強化、都市交通手段の急速な発達などによっては、この推定結果も下方修正される可能性がある。

2.2 規制撤廃の現実性

この成長市場は本当に外資にも開かれるのであろうか。今回行われたインタビューのコメントを見る限り、少な

図2 排気量セグメント別市場規模予測（千台）



出所：China Infobank、ローランド・ベルガー・アンド・パートナー

くとも産業界の認識は政府の公約とズレがある。「WTOのメンバーとなっても中国政府は自らの権益を守るという見方が極めて一般的である。」(欧州サプライヤー幹部)「政局がひとたび不安定になれば、WTOのいずれのルールも守られるかどうかは疑わしい。」(地方政府幹部)といった捉え方があることも事実である。また、地方自治の強い中国では、政府の決定が各省内でどこまで守られるかも問題である。規制撤廃の結果、省内のJV、ローカルOEM、サプライヤーが淘汰されていけば、地方政府にとって失業率の増加や税収の減少という問題が生じる。そのため、現地調達率維持の要請はもとより、地方政府の意に添わないIOEMや域外のOEMに対しては、登録ナンバー交付手続の遅滞や手続き費用の引き上げなどの非関税障壁を築き上げ、省内のローカルプレイヤーやJVを守っていく可能性もある。このように中央政府のWTO加盟の決定が地方にそのまま発効しないことも考えられ、外資OEMやサプライヤーは地方政府との関係をどう構築していくかを考えていかなければならない。

2.3 過剰な生産能力

市場規模の大幅な拡大が見込まれる中で、各外資OEMは中国における生産能力を拡大してきた。2001年末の時点で中国国内における全OEMの生産能力の合計は既に140万台強である。一方、生産台数は約66万台であり、稼働

率は約44%と低迷している(図3)さらに2005年までに各社合計で40万台の生産能力の増強が計画されており、設備の稼働率が8割を越えるのは2009年以降と推定される。

2.4 中国資本OEMの可能性

既に中国乗用車市場は合弁という形ではあるが外資によって形成されており、純粋な中国資本のOEMは限られている。日本でトヨタやホンダが現れたように中国からも世界市場に羽ばたく新たなOEMが現れるのだろうか。

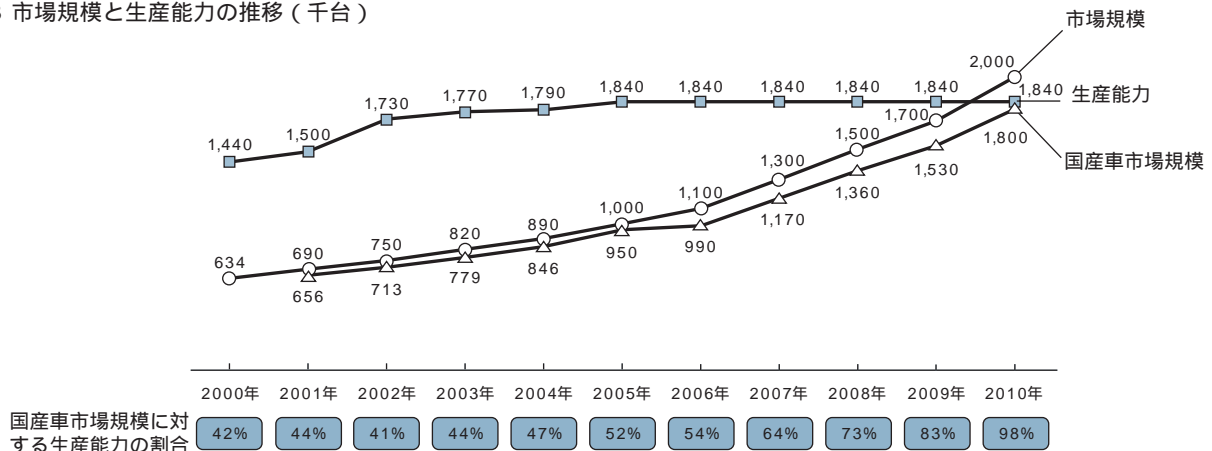
結論から言えば、その可能性は極めて小さい。そもそも規制緩和のスピードが早すぎた。今後中国のローカルOEMが直面するのは、

外資OEMが中国で現地生産する同クラスのモデルとの競争である。同程度の品質・性能であればローカルOEMが絶対的価格優位に立つのは難しい。さらに、技術力の低いローカルOEMの狙う市場は低価格な1L以下のスモールカーなどにならざるを得ず、コストの差をつけるのは極めて難しい。

また、2001年より型式認証制度が導入されており、コスト削減のために極端に安全性、環境対策を犠牲にしたモデルの製造は認められない。仮に価格面での優位性を築くことができたとしても、関税引き下げにより今後流入の大幅な増加が予想される中古車が手強い競合相手となる。

そのような中、ローカルOEMが生き残るシナリオを敢えて考えれば、三輪車のような外資が興味を持たないセグメントのニッチプレイヤーとして拡大し、利益を資本として蓄積しながら、外資OEMと競合関係になりうる技術力、研究開発力をつけるシナリオである。2010年に到達する乗用車販売台数がまだ200万台と少ないことを考えれば、その猶予期間は十分にある。また、世界的、歴史的に見て二輪車メーカーが四輪事業に参入する最後のチャンスとも考えられ、グローバルな自動車メーカー以外の動きにも注意が必要である。

図3 市場規模と生産能力の推移（千台）



出所：ローランド・ベルガー・アンド・パートナー

図4 サプライヤーの集約

	2000年	2005年	2010年
Tier1	120 ~ 150	100 ~ 120	20 ~ 30
Tier2	1,000 ~ 1,200	800 ~ 1,000	250 ~ 350
Tier3	4,000 ~ 4,500	3,000 ~ 3,500	1,250 ~ 1,500
合計	5,120 ~ 5,850	3,900 ~ 4,620	1,520 ~ 1,880
減少率	-	-20%	-70%

出所：ローランド・ベルガー・アンド・パートナー

2.5 ローカルサプライヤーの集約

外資OEMの本格参入により、ローカルサプライヤーは共同開発能力、電子化への対応力、モジュールの供給力、JITなどのレベルアップを要求されるが、現時点で十分対応できるサプライヤーはほとんど存在しない。エンジニアリングをあまり必要としない加工、成型、組立部品のローカルサプライヤーのうち、競争力のあるプレイヤーのみがティア2、ティア3のポジションを獲得できる。一方、部品の統合などの技術力が要求されるモジュールサプライヤーやシステムサプライヤーは外資サプライヤーによって占められる。その結果、サプライヤーは20~30社の外資系メガサプライヤーを頂点としたピラミッド型に再編され、サプライヤー数は70%近く減少すると推定される(図4)。

この状況に政府、ローカルサプライヤーとも危機感を抱いている。中国政府は自動車部品のR&Dセンターの開設や技術・ファイナンスのサポート、減税措置、さらに競争力のある企業を作るため、M&Aなどによる業界の再編を押し進めると思われる。また、今回インタビューを実施したサプライヤーの100%がJVを希望、90%がJVの過半数をパートナーが占めても構わないと考えており、新しい技術やマネジメントシステムの導入を渴望している。

3. 外資系OEM、サプライヤーへの示唆

このように中国の自動車市場が大きく変わる中、外資系、すなわち中国外のOEM、サプライヤーはどのように対処すべきだろうか。

3.1 OEMへの示唆

中国のWTO加盟があたかも中国という単一市場の開放と考えるのは危険である。沿岸部と内陸部の経済格差の大きさは一般的に言われているが、GDPを見ると特に広東省(97億元)江蘇省(86億元)山東省(85億元)浙江省(60億元)に集中しており、4省の合計は中国全体の約三分の一を占める。それに対してチベット自治区、青海省、寧夏回族自治区は数億元であり、経済格差がいかに大きいか分かる。一方、乗用車の保有台数にもこれは表れている。トラックを除く自動車の保有台数を見ると、広東省(85万台)北京市(82万台)山東省(52万台)河北省(50万台)河南省(46万台)四川省(44万台)遼寧省(44万台)などに集中しており、これらは全国の乗用車保有台数873万台の約45%である。また、一人当たりのGDPが2.7万元と突出している上海など(2位北京、1.8万元)今後大きな保有台数の伸びが予想されている(現在33万台)。このように広大な面積に対して局所的に

経済が集中した市場においては、それに対応した戦略が必要である。(全て2000年データ)

中国で生産する大衆車の販売においては面の展開が重要となる。しかしながら上記のような経済格差を踏まえると、大都市圏以外での高級車販売には多くの問題が生じると予測される。消費者が新車購入時に重視する点は価格(80%)、アフターサービス(63%)、ブランド(37%)の順となっている。特に高級車では高いサービスレベルが要求され、そのような体制を中国全土で持つのは非効率である。また、修理に対する迅速な対応には、パーツの在庫が不可欠であるが、全土をカバーすればそのコストは甚大なものとなる。したがって、購入者が大都市などに集中する輸入高級車は地域を限定し、販売およびサービスの水準を高めて提供すべきである。

地域性を考慮しつつディーラーネットワークをどう構築するかも重要な課題の一つである。バリューチェーン戦略を中国で推し進めるにしても、直営のディーラーで中国全土をカバーするのは非現実的である。しかしながら上海、北京など、今後中国市場を代表するような都市ではブランドイメージ確立のための販売拠点への投資とコントロールが重要なため、直営を検討すべきである。一方、広大で、地域によって特徴の大きく異なる中国では、地方は販売ノウハウを持つ華僑を含めたローカルパートナーに任せるべきであろう。ローカルパートナーの数はテリトリーの考え方に密接に絡んでくる。中国市場は販売においてもまだ投資の時期であり、ある程度の資本力を持ったパートナーが必要である。その数や規模を考えると、最低限省単位ぐらいのテリトリーが必要になると思われる。これら有力パートナーをいかに早く確保し、どのような関係(いかに販売に対する支配権を失わないようにするか)を構築するかを考える必要がある。

新車販売と同様に、中古車事業をどうするかも外資OEMにとって重要な論点である。現在は所得格差が激しく、高額所得者層が顧客の中心であるが、将来的に顧客の幅は大きく広がる。更に中古車はこれまで新車と同様に高率の関税がかけられていたが、税率の低下が実現されれば今まで新車に手の届かなかった顧客層に対するエントリーモデルとしての役割を担うことができる。従って中古車事業は外資OEMにとって将来の新車顧客及び販売ネットワーク獲得の面で、ビジネスの発展において重要なカギを握ると考える。また中古車で販売ネットワークを整備できれば将来的には新車販売拠点としての活用が期待できる。

しかしながら、中古車に関しては新車ほど国際的な圧

力がかからないため、中国政府が関税の引き下げに抵抗するという見方もある。現在、中古車の関税は新車価格をベースに算出されており、事実上中古車は輸入禁止に等しい。中国政府は今後の中古車関税について、具体的な計画を明らかにしていないが、これらのリスクを加味して中国事業を確立すると共に、関税引き下げに対する中国政府の公約が守られるよう、新車同様、国際的な圧力をかける必要がある。

最後に、生産に関しても検討すべき課題がある。中国の生産能力を中国国内向けとするか、グローバル市場の生産拠点とするかである。グローバル市場を見据えるならば、既存の全世界に点在する生産拠点の整理統合といった問題も視野に入れて検討しなければならない。

3.2 サプライヤーへの示唆

中国のWTOへの加盟、そして2008年のオリンピック開催は、今後国際ルールの枠組みからの大きな逸脱や、後戻りをしないという意思表示である。つまりカントリーリスクの大幅な低下であり、これまで中国進出を躊躇してきたサプライヤーも進出を再検討すべきである。また、中国市場にすでに参入済みの企業は、これまで以上に価格競争が激しくなる一方、乗用車の増産に合わせた供給体制を整える必要があり、ローカルサプライヤーに対するM&Aなどによるシェア拡大など、生き残りをかけた戦略を考えていかなければならない。

中国のWTO加盟によるOEMに対する現地調達率の撤廃は、まずは外資サプライヤーに輸出での大きなビジネスチャンスをもたらすが、その影響は事業のタイプにより異なる。

例えばベアリングなどのコモディティー部品は既に中国が競争力を蓄積してきており、中国への輸出余地は小さい。このような部品のサプライヤーは中国での生産を考える前に、まず事業戦略を見直し、コスト戦略や製品戦略を明確にする必要がある。付加価値製品へのシフトを進めるならば、中国生産は必ずしも必須ではない。

一方、ティア1であるモジュールサプライヤーやシステムサプライヤーは、今後現地での完成車生産台数の拡大と共に、ロックダウン方式から現地生産にシフトしていくことになる。グローバルソーシングが求められる以

上、それは必須事項であるが、OEM追随型で進出しても成功の保証はない。国内で不要になる設備を移設するなど、投資を抑え、リスクを減らすことを考えるべきである。今後各OEMは中国向けのモデルを現地で開発することが予想され、生産技術開発能力を備えた生産体制を早期に軌道に乗せることができれば、新しいOEMとの取引関係の可能性をもたらす。

グローバル・プロダクションベースをすでに東南アジアに確立した企業は、中国進出をどう位置付けるかを明確にしなければならない。果たして中国の工場を世界市場のための新しい拠点とすべきなのか、その場合、既存の東南アジアの工場はどう活用するのか、再編のコスト及びメリット、そして中国という市場に依存することのリスクを考慮することにより、それらの拠点をどう活用するかが決まる。

そして、全てのプレイヤーにとって、中国での生産によるコスト削減には部品の現地調達の拡大が必須であり、多くのローカルサプライヤーの中から誰をパートナーとするかは重要な問題である。しかし、すでに述べたように、一部を除いてローカルサプライヤーの多くは調達先として必要とされるレベルをクリアしておらず、多くの課題を抱えている。ローカルサプライヤーを指導しながらサプライヤーベースを育てていく必要があるが、ビジネスにドライな中国では、信頼関係や契約だけに頼らず資本を含めた関係を構築することでパートナーに対する投資を回収することも必要となる。

4. 終わりに

中国のWTOへの加盟により、巨大な市場が開放された。それは世界の自動車業界に残された数少ない成長の機会であり、期待が高まっている。しかしながら、これは決して単一市場の出現ではなく、地域による違いを考慮した戦略が不可欠である。また、地方自治が強い中国では中央政府の決定のみを判断材料にするのではなく、地方政府とどのように関係を作っていくかが事業発展の鍵になる。中国で事業を行うことのリスクと特殊性を冷静に分析し、自社の状況に照らして中国戦略を明確にすることが、市場が開放された今こそ急務となっているのである。

プロフィール



アソシエイトパートナー
丹治 和男 Kazuo Tanji
 kazuotanji@jp.rolandberger.com
 東京大学工学部卒業後、米国系コンサルティングファームにて金属、化学、機械、流通・物流などのクライアントを担当。事業戦略、提携・参入戦略、マーケティング戦略、CRM、BPRなどのプロジェクトを手がける。ローランド・ベルガーにおいては、モジュール化や自動車部品業界に関するグローバルスタディーを担当し、常に国際的な視野のもとで活動している。最近では自動車部品メーカーのe-transformationや自動車メーカーのe-engineeringなど、e-strategyを用いた日本企業の変革を中心課題として活動している。

プロフィール



プロジェクトマネージャー
渡邊 究 Kyu Watanabe
 kyu_watanabe@jp.rolandberger.com
 東京工業大学を卒業後、同大学院にて機械物理学を専攻。在学中にミュンヘン工科大学に留学。大手製鉄会社にて数年の実務経験を得た後、ブライトン大学（イギリス）、フオルツハイム大学（ドイツ）両校でMBAを取得。ローランド・ベルガー入社後は産業機械の業界研究から消費財のビジネス戦略まで、多岐にわたるプロジェクトを手がけている。また、自動車関連では部品業界やB2B、燃料電池などのグローバルスタディーを担当。留学やクロスボーダーのプロジェクトの経験をもとに、常にグローバルな視点で活動している。

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン
 〒107-6022 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル22階
 電話 03-3587-6660(代表)
 ファックス 03-3587-6670
 e-mail automotive@jp.rolandberger.com
 URL http://www.rolandberger.co.jp

自動車産業チーム

遠藤 功	パートナー	渡邊 究	プロジェクトマネージャー
水留 浩一	パートナー	長島 聡	プロジェクトマネージャー
丹治 和男	アソシエイトパートナー	南 正真	シニアコンサルタント
服部 健一	アソシエイトパートナー	築地 克己	シニアコンサルタント
宮崎 真澄	シニアマネージャー	貝瀬 育	コンサルタント
石黒 泰時	シニアマネージャー		