

# 日本自動車産業の中国競争力（実証研究）

## 広東省での試練と課題

岡田 臣 弘

中国広東省は自動車産業にとり世界有数の激戦地である。面積18万平方キロ、人口9304万人の同省は内外自動車産業の有力生産基地であり、13億中国の将来性豊かな販売・輸出拠点でもある。日米欧州に中国民族企業も加わる広東省での激しい国際競争の行方は、組み立て企業（アッセンブリー）を支える部品企業（パーツメーカー）が鍵を握っている。3万点に及ぶパーツの優劣がそのまま、アッセンブリー企業の将来を決める構造である。筆者は2008年3月、まず広東省のメーカーと各国部品企業の協力を得て現場を踏査した。その後の補足取材で直近の激しい競争と複雑な合従連衡をフォローし、日系企業の課題を掘り起こした<sup>脚注1</sup>。（文中敬称略）

### 〔I〕問題の所在・仮説は以下の点である。

- 1) 『自動車生産の不毛地帯』と言われた広東省が、『中国のデトロイド』を掲げて急速浮上した背景には、広東省、広州市当局による自動車産業を中核の一つに据えたマクロ経済発展・先端技術習得と、政治的モチベーション・地政学が働いていた。1997年本田進出に李鵬首相まで動いたのは、政治主導の中国を物語る。外資にとっては、中国首脳にインフラ整備から部品供給・生産・資材・販売・労務などを、担保してもらう意味が大きい。
- 2) 2006年トヨタの広東省ラインオフは、発展途上国における基幹産業立ち上げの典型的パターンを示した。直接投資による技術習得と輸出志向による産業近代化の加速が、中国ではどこまで実現するか。自動車を中核にした、アジア共同体形成の足場に成るかも知れない。BRICSの将来を占う試金石でもある。
- 3) 06年トヨタの本格的参入は『究極のトヨタ生産方式の追求』である。本稿では先行する日産、ホンダとのコンセプトの違いを探求した。トヨタとその他外資との関係および部品メーカーの対応は順調か、重点的に調査してみた。
- 4) トヨタ誘致の決め手になった、広州市の『自動車産業パーク』はどのように運営されているか。広州市と地場メーカーのユニークな連携を追跡した。
- 5) トヨタ進出を支援する部品メーカーはどんな狙いを持っているのか。また競争を生き抜く部品企業の生産・管理・労務体制などは、どうか。
- 6) 広州豊田では、第二次、第三次部品メーカーの参入による拡大は期待できるのか。
- 7) 中国自動車市場はすでに飽和状態である。08年8月北京五輪後の景気後退を睨むと、広東

<sup>脚注1</sup> 本稿の要旨は、08年9月27日兵庫県・流通科学大学で開かれた中国経営管理学会の研究集会で発表した。さらに筆者は同年11月1、2日愛知大学で開かれた国際アジア共同体学会の第1回総会で、アジア共同体構築の足がかりとして、広東省での自動車生産基地構築の試論を発表した。本稿は以上、二つの学会参加者によるコメント、ヒントを取り入れて改めて書き下ろしている。

省に「デトロイド」は健全に育つのだろうか。

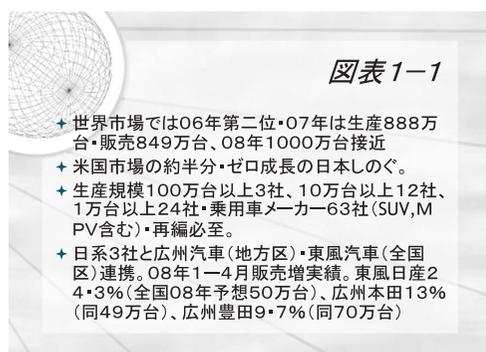
8) 中国への技術移転で日本の自動車企業は、ブーメランにより将来中国という強力なライバルに追われないか。

9) 08年北京五輪後の景気後退で、自動車販売も年央から落ち込み、08年目標の全国1千万台に届かなかった。政治・経済不安を背景に、格差拡大・少数民族抑圧に反発する社会不安も気がかりだ。アジア周辺国の中国脅威論や自然災害の大規模化も加わり、中国に進出した日本企業の危機管理も改めて問い直されているようだ。

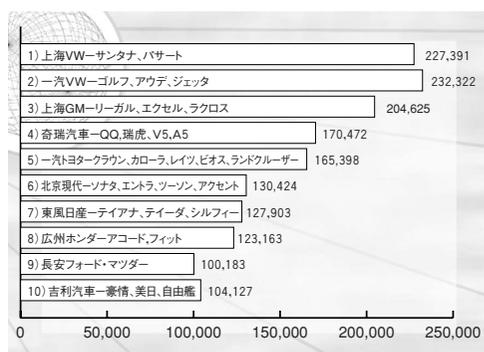
## 【Ⅱ】伸張する自動車産業と台頭する広東省

### 1) 外資・民族系ブランドの特色と競争

中国の自動車生産は02年以降年間100万台ペースで増産。2006年には日本を追い抜いて、米国に次ぐ世界第2位となった。07年には生産888万台、販売849万台。ブランド別では日系が00年シェア15%から07年32%へ、欧米同65%から25%にダウン。民族系は同15%から21%へと伸張した。奇瑞は発展する民族系の代表だ。民族系と日系の連携により生産・販売でさらに伸張出来るかどうか注目したい(図表1-1は中国自動車市場、1-2は中国自動車販売ベスト10)。



図表1-1 出所：各種統計から筆者作成



図表1-2 中国乗用車市場ベスト10

出所：図表1-1に同じ

ブランド別の市場は、①民族系ブランドは安価・内陸向け、②韓国系ブランドは中位価格・内陸・沿海両睨み、③日欧米系ブランドは高価格・沿海・海外向けである。

ただ07年までの順風を吹き飛ばし兼ねないのが、08年半ばになってからの米国発サブプライム・ローンの暗い影である。中国党政府は08年から景気でこ入れに動き、08年9月金融担当の王岐山副首相の圧力で、人民銀行が6年9ヶ月ぶりに利下げに踏み切った。07年預金準備率引き上げから、08年は一転して金融緩和であり、中国指導部の迷走ぶりが目につく。

これを先取りするかのように、日系自動車メーカーも08年8月北京オリンピック閉幕後、慎重姿勢に転じた。同年1-6月の生産台数は、前年同期比16・7%増の519万9600台。同年各社の12ヶ月全国販売予想ではトヨタ70万台を筆頭に、日産50万台、ホンダ49万台、マツダ18万台、三菱10万台など、強気の日本車販売シェアが昨年のシェア32%からどこまで伸びるか。内外メーカー総数の08年1000万台乗せは困難だが、潜在需要への期待がある<sup>2</sup>。

<sup>2</sup> 東海日中貿易センター・大野大介次長

## 2) 台頭した広東省の伝統と背景

広東省の珠江デルタで生産される乗用車市場は、他の地域にくらべれば比較的元気だった。同省が近年、自動車産業基地として台頭した“特殊な背景”があるからだ。

第一の背景は上海、北京に劣らない経済的な地の利である。広東省は1979年改革開放では一番手を担い、85年沿海開放区指定、97年香港返還などで、アジアはもとより日本、欧米の生産基地・消費拠点として存在感を増している。

ちなみに07年広東省の貿易額は6340億ドル（対前年比20・3%増）で、中国全体2兆1738億ドルの約3割に達した。北京1929億ドル、上海2829億ドルを遙かにしのぐ。

中でも珠江デルタの中心に位置する省都・広州市の07年人口は1004万人、GDP 7050億元、成長率14・5%。戸籍人口で見た一人あたりGDPは7万元（約9200ドル）で、上海6万5千元（同8600ドル）、北京5万6千元（同7400ドル）の上を行く。

07年9月名古屋に来て自動車部品産業の進出を呼びかけた羅兆慈・広州市南沙経済技術開発区長は「広州では日本3大メーカーの自動車基地が、その存在を大きくしており、日本企業の進出を期待する」と広東省と広州市の優位性と支援を強調した。

第二に広東省の自動車ブームは、経済成長を支える中間層・都市ニューリッチ（新興社会階層）の所得増と前途への楽観姿勢を反映する。彼らは外車のマイカーをステイタス・シンボルと強く意識し、衛生観念と消費意欲が旺盛なもの特徴だ<sup>3</sup>。新興社会層の敏感な衛生観念を物語るのは、広州ヤクルトの急伸である。「03年SARS騒動の震源地となった広東省では、ヤクルトの評価が急伸した。地場には安価なヤクルト模造品があるが、購買層にはヤクルトの優れたイメージが浸透した」<sup>4</sup>。08年前半、ヤクルトの全国売り上げは、07年農業公害の影響か、前年同期比40%増、81万本。上海、北京に劣らず広州の貢献度が高かったようだ。

筆者が開業2年目の1997年に訪問した広州ジャスコ（天河城店）の売り上げは、1億8347万元だったが、07年には5億6855億元と3倍になった。今日では月収3千～2万元前後の中堅層を引きつけ、カルフルの同3千元前後より上級層を掴んでいる<sup>5</sup>。08年8月北京五輪後、すくなくとも10年上海万博までは、広東省の経済クラッシュはないというのが、外見で見栄を張るエリート・サラリーマンのコンセンサスだ。

ジャスコでのショッピング、ついでにジャスコ内のヤマハ音楽教室に子女を通わせるニューリッチは、国産車・奇瑞には目もくれない。恰好良いトヨタ・ビーオス12万元、ホンダ・シビック14万元、ニッサン・テイーダ11万元をローンで買って周囲に見せつけている。

06年5月デビューした広州トヨタの「カムリ」（中国名・凱美瑞・23万元）は、ニューリッチより一段上の外資や国営大企業の社長クラスに人気がある。彼らの多くは、高給エリートのシンボルである市内に2つある高級デパートを利用している。「カムリは現金販売の売り手市場。しかも1年待ち」<sup>6</sup>。

## 3) 本田・日産が「自動車不毛の地」を一変

広東省は今でこそ中国内では比類のない自動車市場だが、かつては自動車不毛の地だった<sup>7</sup>。

<sup>3</sup> 中村公一・広州林駿汽車内装件公司総経理

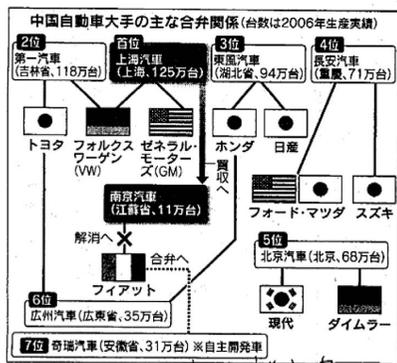
<sup>4</sup> 広州益力公司総経理・杉野等

<sup>5</sup> 猪原弘行・董事最高級経理

<sup>6</sup> 李捷・愛信精機広州事務所スタッフ

同省を自動車基地に育てたホンダ、日産の功績は大きい（図表2-1は中国自動車再編、2-2は広東省における自動車プロジェクト）。

# 中国自動車再編



図表2-1 出所：日経産業新聞

インフラ建設・生産管理・資材や機材調達・販売などで、中央政府に担保してもらう政治的利点があった。

本田の中国国内向けパンフレット（06年5月）は「当社は欧州市場を敢えて最初の輸出先を選び、世界最高レベルの競争市場に参加した」と謳いあげた。これは広州本田とは別に設立した本田汽車（中国）の小型乗用車 Jazz（中国名は爵士）のことで、初めから欧州輸出を目的とした。中国政府、工場管理責任者、労働者の誇りをかき立て、「本田グループ」としても広東省でのプレゼンスを誇示した。

例えばホンダ進出着手からラインオフにいたる経過を一瞥しただけで、産業発展戦略と政治的要素の関わりが、クローズアップされる。重要な局面では必ず政界トップが前面に出ている事実は、下記の脚注<sup>8</sup>で歴然としている。

## 4) 技術と人材の一体化(ホンダ・ヒューノロジー・ミックス型)

第二に広州技術開発区における本田は、“地方区”の先頭を行く広州汽車資本と折半で設立し「中国メーカーの本田」を強調したこと。広州本田は人気車種であるアコード、オデッセイ、

付表5 広東省における自動車プロジェクト実施計画の試算

	2003年 実績	2006年 予測	2010年 予測
(1) 乗用車	19	55	140
1 広州本田汽車	12	25	50
2 東風乗用車公司	7	25	40
3 広州豊田汽車			30
4 広州本田輸出基地		5	10
5 その他			10
(2) 商用車・特殊用途自動車	4.7	7	15
1 広州宝電集団	1.7	3	6.6
2 広州羊城汽車	2	2	5
3 その他の自動車工場	1	2	3.4
(3) 大・中型バス	1.3	2.5	5
1 広州五十鈴汽車	0.1	0.2	1
2 広州駿威客車	0.2	0.3	1.5
3 その他のバス工場	1	2	2.5
広東省合計	25	64.5	160

図表2-2 出所：広東省自動工業発展計画

まず広州本田の成功をもたらした背景として、第一に指摘すべきは輸出産業の柱となる国家プロジェクトとしてテコ入れした、中央党政府の支援である。李鵬首相の要請で広州に進出した本田は、

<sup>7</sup> 「みずほレポート」06年7月

脚注<sup>8</sup>・97年11月訪日した李鵬首相が、輸出に貢献する本田の広州進出を提案。「覇権国家」米国ビッグスリー偏重の是正を狙う。

- ・2002年11月国家発展計画委員会が、HONDA 輸出乗用車プロジェクトを承認。
- ・2003年3月本田技研、広州汽車集団、東風汽車会社が、広州で本田（中国）汽車会社の合弁契約調印。
- ・2003年5月広州輸出加工区の定礎式に黄華華党副書記・省長はじめ、関係する党政府首脳ら百数十人出席。
- ・2004年12月竣工式に党政府・国有企業首脳ら約450人出席。
- ・2005年2月本田有限公司に党支部設立。
- ・同年6月欧州向け Jazz を輸出



ジョー)まで巧みに取り込んで競わせている。

ホンダへの売り上げが9割のケーヒン(キャブレターなど、本社売り上げの9割をホンダが購買)などの部品企業には、強い信頼を置き、部品統括メーカーの中心に据えて、コスト削減・品質向上に尽力させた手法はホンダならではの。

第六に中国内販売では、地方政府、党組織のつながりも活用しつつ、官公庁、外資系企業、タクシーなど法人、集団など大口ユーザーを掘り起こした。06年公用車の政府支出は乗用車、商用車、トラックを含め700億元にのぼり、中でも乗用車では本田アコードがトップである<sup>10</sup>。本田にとって公用車販売の重要性が理解できる。

本田は個人では富裕層リストを足場に、紹介者を増やした。購入者とのコミュニケーションは、華僑も絡む人脈社会で効果的だった<sup>11</sup>。

いま回顧すると、本田に取っては97-98年が上昇への大転機だった。本田は、GMが上海で完成車、フォードが南京でエンジン生産に着手したのを睨みながら、04年広東省の全生産台数を27万7千台とした。98年1万1千台の26倍であり「躍進する本田」を印象づけた。

本田は08年4月北京自動車ショーで初の中国専用車となる、小型SVR(多目的スポーツ車)「理念」の試作車を発表するなど、ビジネス・エリート向けに市場開拓を行う強気の構え<sup>12</sup>。飽くなきトップランナーの追求である。

### 5) 日産はパラシュート・ローカルテック活用型

一方日産は、02年広東省進出で東風自動車との合弁企業・東風日産を設立した(出資比率50対50)。日産は全中国で、①利益向上、②ブランド認知、③顧客満足の3大目標を掲げ、08-12年の計画(日産東風ウエイ)では、12年までに全中国で10車種・100万台・売り上げ1千億元達成を目指す。

同社の広東省における伸張は、第一に本田のパートナーである東風汽車と連携しつつ、地場の広州に明るい広州汽車集団も取り込み本田グループと激しく競り合ったこと。ライバル同士の間で切磋琢磨が日産、本田だけでなく、中国の東風、広州汽車の双方にもプラスになった。

日産、本田の日系と、中国メーカー、部品企業の連携で相互に教え、見習い、しのぎを削るポジティブな局面を広げた。

第二は「世界に通じる日産ブランド」の定着。日産は広州汽車集団の前身である広州汽車製造の失敗から多くを学んだ。広州汽車製造は、85年仏プジョーとの合弁でピックアップ・トラックの生産を始め、88年には乗用車生産に着手した。93年には2万3673台まで伸ばしたが、欧州市場では「古くさい」タイプとされた車種で、売れ行き不振に陥った。日産は最新の自動車を送り出す戦略で、特に広州汽車の弱点だった販売力の強化をはかり、輸出志向の本田と競り合った。

それだけに08年8月東風日産が、広東省花都工場で生産したブルーバード、シルフィーのエジプト輸出を開始したインパクトは大きい。日産の世界的分業体制の中で、中国からの輸出は初めてとなった<sup>13</sup>。

<sup>10</sup> 中国情報ネット・08年6月24日

<sup>11</sup> 広州林駿・中村公一総経理

<sup>12</sup> 本田部品メーカー総経理

<sup>13</sup> 日本経済新聞08年8月23日

第三は市場動向を睨みつつ高級市場から小型市場ブランドまでカバーした。登記上の本拠は河南省、湖北省におきつつ、02年広州市花都区に“飛来”してブルーバードから、サニー、テイダ生産へと手を広げた。河南、湖北両省への貢献と危険分散も忘れない。主要部品は地場の広州で調達する「パラシュート・ローカルテック活用型」と呼称したい。日産は、広州で台湾系の風神汽車が生産していたブルーバードの設備をフルに活用してコスト削減を図ったのも成功の一因だ。

日産は同時に、東風汽車が持っていた部品統括会社のもとで、広東省の有力部品メーカーを一挙に包み込んだ。カルカンのように、売り上げの7割を日産本社に依存する部品メーカーの責任を重くしたあたりは、本田と同じ手法だ。ただし部品調達は本田以上に広範な水平型で、垂直系列にこだわらなかった。ルノーと日産のトップとして日本と欧州両睨みで采配を振るうカルロス・ゴーン方式の面目躍如たるものがある。

## 6) ダブル・バッジとLCC調達

日産ブランドと東風ブランドのダブル・バッジ（双方牌）で販路開拓したのも奏功した<sup>14</sup>。例えばテイダは日本好みのユーザーには「騏達」のエンブレム、中国好みには「頤達」のエンブレムを用意した。

第四は徹底したコスト削減。一律のロボット化、機械化投資に走らず、生産ラインをすっきりさせた。人件費がまだ安いと工数低減のための自動化は極力控えた。業界専門家の視察報告によると、生産ラインで同車種40台を1ロットとして生産しており、部品供給、組み付け、安定生産に貢献している。サプライヤの納入も一日一回程度、国産化率はブルーバード57%、サニー55%だが、中国側の政策を取り入れて、75-80%に引き上げる。ただし品質の安定が求められるプレス、重量物を扱う部門ではロボットを活用。モジュールはコックピット、ルーフエンド、フロントエンドなどに導入した。

第五は部品メーカーとの無理のない連携。ティアナ、シルフィーなどの部品メーカーは、日本国内と同じ企業を選んでいるため、品質も確保されコスト面でも安定している<sup>15</sup>。40%が日本からの輸入という。

複数車種が使用する共通部品を多くし、プラットホームの共用化で時間、コスト、技術面での制約を克服した点を評価する専門家が多い。

第六は05年以降本格化したLCC調達（リーディング・コンペティティブ・カントリー）。中国を含む新興国から低コスト部品を調達し、同時に完成車を新興国に輸出する戦略である。06年購買総額の15%がLCCであり、07年は24%にまで拡大した。労働集約的なソフト開発業務やCAE（コンピュータによるエンジニアリング）による新興国技術者の調達まで広がっている。

## 【Ⅲ】トヨタ効果（ピンポイント総力戦型）で拡大する日系第二期

### 1) カムリ先行で突破口

以上、05年までは本田、日産が広東省における日系自動車メーカーのリーダーだったとすれ

<sup>14</sup> 現代文化研究所・八杉理主事研究員

<sup>15</sup> 現代文化研究所・八杉理主事研究員

ば、06年広州豊田のカムリ生産は日系メーカー・ビッグ3が競う「日系第二期戦国時代」といえる。

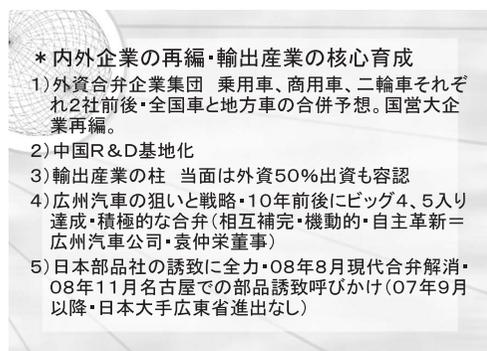
中国市場におけるトヨタの広州進出には、内外業界から「今更なぜ」の疑問があった。トヨタはすでに、中国最大メーカーの第一汽車と吉林省、天津市、成都市で拠点を築いていたからだ。2010年全中国の生産能力は現在の1000万台近くから1500－2000万台に増強される見込みだが、トヨタの広州参入が過当競争をさらに激化させたのは明らか。

トヨタ社の広州戦略は、06年5月広州豊田でカムリのラインオフに出席した渡邊捷昭社長が明言している。同社長は「トヨタの中国における活動は40年に及ぶが、グローバル・モデルのカムリ生産では、広州汽車集団と一致団結し、トヨタの持てる技術で中国自動車の発展に寄与したい」と述べた<sup>16</sup>。

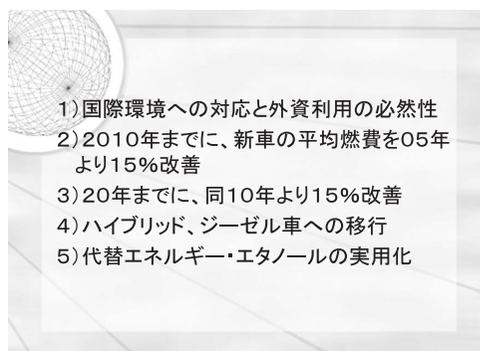
この発言は、豊田と同社を誘致した国営・広州汽車、その背後に控える広東省、広州市指導者との思惑一致している（図表2－1）。

## 2) 「広州汽車」ビッグ4食い込み狙う

まず中国サイドを点検する。（図表4－1、4－2）。04年6月以降中国政府が発表した外資との合弁生産の基準は、①外資の出資比率は50%まで、②合弁外資は、外資1グループにつき、中国側は乗用車、商用車、二輪車で各2社まで、③現地調達率40%以上、④重要部品の輸入規制（価格・構成部品・重要部品など）である。



図表4－1 中国の自動車戦略(中央政府と広東省・広州汽車狙い)  
出所：各種資料から筆者作成



図表4－2 21世紀ハイブリッドで突破口  
出所：図表4－1と同じ

ここに顔を出したのが広州汽車の広東省モンロー主義である。国営・広州汽車は10年頃までにビッグ4ないし5入りし、中央政府の自動車産業大再編では“地方区”を代表する中核として生き残る戦略だ<sup>17</sup>。

広東省がまとめた自動車工業発展計画（05－10年）には、広東省首脳の意欲を率直に表している（図表2－1、2－2）。それによると、中国の自動車業界は中国第一汽車集団（天津豊田、フォルクス・ワーゲンなどと連携、03年生産85万8千台・シェア19・30%）、上海汽車工

<sup>16</sup> 「トヨタ自動車・ニュースリリース」06年5月

<sup>17</sup> トヨタ・ホンダ系部品メーカー総経理の見解

業集団（フォルクス・ワーゲン、GMなどと連携、同79万6千台・シェア17・90%）、東風汽車集団（日産と連携、同47万3千台・シェア10・60%）などビッグ3のシェアが全体の47・9%を占める。

広州汽車集団（12万2千台・シェア2・80%）は、第4位長安汽車集団（40万6千台・シェア9・20%）、第5位北京汽車集団（34万7千台・シェア7・80%）に次ぐ第6位にすぎない。中国では知名度の高い「国家消息中心」の「2006年中国自動車市場展望」では、広州汽車は全く言及されない埒外の存在だった。

先の発展計画は「広東省は完成車の利益では全国第三位だが、このままでは生産過剰と競争の激化により、広東省の自動車工業が合併再編の対象になるのは不可避」と危機感をあらわにしていた。

そこで同計画は、①広州の完成乗用車基地と珠海の部品産業基地連携、②乗用車は本田、豊田、日産による拠点構築、③自動車・部品の輸出基地構築により、エコノミー・タイプ乗用車の輸出実現をうたった。

トヨタ参入で日系3社を中心に外資が競い、彼らの技術力がパートナーの中国企業に伝承されれば、広東省の自動車産業は浮上への糸口がつかめる。歴史的に緊密な東南アジアはもとより、中東、南米など新興市場での競り合いで、広東省は北部や中部国内メーカーに対して優位に立てるとの読みだ。

### 3) トヨタ参入の政治性・経済効果

広州汽車を背後で支える広東省、広州市指導部の上昇志向も想像以上だ。もともと広東省は、1840年アヘン戦争、1851年太平天国革命、1911年辛亥革命など、新時代をリードした誇り、独立の気風と割拠志向の伝統がある。

加えて共産党幹部の出世は、勤務地のGDP成長率、外資誘致・投資実績、徴税額の3条件で決まる<sup>18</sup>。地方幹部は、勤務地での実績を足場に中央の党・政府幹部に上り詰めるのが目標で、胡錦濤総書記、温家宝首相などは「輝ける代表」に他ならない。

広東省は、地方党・政府首脳にとって中央幹部への大事なステップである。特にトヨタは07年3月米経済誌「フォーチュン」が発表した「米国で賞賛される企業ベスト20」で、GM、スターバックスに次ぐ第三位にランクされた世界的優良企業。08年自動車生産ではGMを抜いて世界第一位になり、広東省首脳にとって中央に実績を誇れる優良企業だ。

現に広東省党書記だった張徳江は、07年10月第17回党大会で中央政治局員24人の一人に抜擢されている。広州豊田誘致が張徳江の中央政界入りを後押しした要因の一つと見るのが自然だろう。後任は人口3千万人の最大都市・重慶市党書記から転出した汪洋中央政治局員であり、自動車、IT、石油化学の三大製造業を足場に、第三次産業の振興にも注力するに違いない。

こうした政治的背景から、03年広州市政府、広州技術開発区は永和開発区（34・7平方キロ）と東区（7平方キロ）を広州自動車基地に指定した。

02年胡錦濤が党総書記になり、奥田トヨタ社長も同年日本経団連会長に就任。日中二人のトップは政経相互依存のメリットを改めて意識したことだろう。05年小泉首相の靖国神社参

<sup>18</sup> 拙著「21世紀の中国像」P326、有斐閣・08年3月増補版

拜で奥田会長と秘密会談を持ったのは、偶然ではない。

#### 4) 広州豊田は人材・インフラで優位

トヨタ・サイドから見ると、本社が広東省に着目したのは、第一に日系ライバルの本田、日産、いすゞ、三菱（福建省）に加えて、韓国・現代などが参入して実績をあげている現実だ。特に本田、日産の成功は日系トップ・メーカーとして見過ごす訳には行かない。

「一番打者の成功を見定めてから追従し、先行ランナーの優れた点をしっかり吸収して、ナンバーワンに躍り出るのがトヨタ方式」<sup>19</sup>。

第二は珠江デルタの人口4.5億人(全中国の3分の1)、GDP6千億ドル（同4割、ASEAN 10か国に相当）、対外貿易額4千400億ドル(同4割)の魅力。広州の生産・販売基地がリッチな顧客層に包まれた上、東アジア市場、日本国内との連携と、地理的に一石三鳥が期待できる。

第三は外資には死活の鍵である陸・海上交通網、上下水道、電力、労働力などインフラ整備が初めから充実していた。広東省と広州市は、外資の要望を先取りして2010年までのインフラ整備プランを用意した。具体的には、9本の地下鉄開通（225<sup>キロ</sup>）、273キロメートルの高速道路網、珠江デルタを1時間で繋ぐ軌道交通網整備などである。

海運でも、広州港は99年取扱量が年間1億トンを超える中国第二の貿易港となった。自動車基地を支援する広州・南沙港では、海運、荷役、陸海上サービスの人材、ノウハウ、連絡通信ネットの構築が速やかに進み、海運業各社は、自動車組み立て、部品メーカーからの受注合戦を展開している<sup>20</sup>。

第四は豊かな人材供給源。04年広州豊田近くで完成した広州大学城（タウン）には、52校、大学生50万人、専門技術者70万人など、ヒューマン・リソース100万人余りが用意されており、技術者の獲得にも困らない。

第五は広州自動車との連携プレーである。トヨタ系列では04年2月エンジン生産の広汽豊田発動機が、資本金1億3千万ドル（トヨタ70%、広州自動車集団30%）で先駆けた。当初は輸出専門で出資の多いトヨタがイニシアチブを握ったあたりは、本田方式にならったのだろう。そして同年9月トヨタ、広州自動車折半で資本金1億5千万ドルの広州汽車が設立され、カムの生産開始でトヨタの存在が前面に出た。

中国側パートナーの広州汽車は、04年6月広州豊田有限公司発足に併せ、ホンダ、日産の進出で蓄えた地場浸透のノウハウを活用した。

第六はホンダ、日産、そして05年6月現代自動車と広州自動車との商用車プロジェクト協定などから膨らんだアナウンス効果である。競争激化は現地法人、個人、マスメディアの関心を引きつけるプラス相乗作用となり、トヨタへの知名度・信頼の輪も一挙に広がった。

## [IV] 部品企業が強力な支援網

### 1) 環境配慮の広州豊田

「東西南北のどこを見てもバナナとパイナップル。一角には黄濁した川が走る。ここで自動車

<sup>19</sup> トヨタ傘下部品企業総経理の見解

<sup>20</sup> 高見昌伸・伊勢湾海運執行役員

のハイテク基地が成り立つのだろうか」。07年天津市で「マルヤス配管システム公司」を立ち上げ、広州配管システム総経理として転勤してきた丹羽彰一総経理は当時の驚きをこう語る。今でこそ笑い話だが、当時のカルチャー・ショックは想像に難くない。

広州豊田は、04年9月広州汽車とトヨタ自動車が出資13億元（約173億円）を折半して設立。董事長は広汽集団会長・張房有、総経理は葛原徹という日中連携体制だ。南沙経済開発区の総面積87万平方メートルの25%が緑豊かな田園風景。建屋はガラスとホワイト・ボードで覆われたシンプルな3階建てである。3階右端には「広州豊田」と真っ赤な字体が掲げられ、手前の植え込みには五星紅旗の国旗を囲んで、黄色地に「広州豊田」と赤く染めた社旗がひらめいている。

正面から見ると、自動車工場というより田園の中の研究所といったモダンな佇まいだ。煙突は低く、水性塗装導入や浄化済みの排水で環境汚染を抑止し、工場内では特殊なマットを敷いて、騒音の外部漏洩をなくした。環境保全投資総額は1500億元にのぼった。従来の工場は「内部経済・外部不経済」と非難されたが、広州豊田は外部経済にも配慮して住民を味方につける配慮をしている。

ちなみにトヨタ本社は、08年5月半ばの週末、渡邊捷昭社長が豊田市内の工場敷地内で植樹活動に参加しており、広州豊田は本社に先駆けた格好だ。

## 2) ピンポイント総力戦で拠点確立

組立工程の現場は、白色を基調にした明るい雰囲気包まれている。騒音がまったく聞こえないのは、生産ラインのコンベアーにチェーンを使わないフリクション・コンベアーだから。高い棚をなくして組立作業員がコミュニケーションを取り易くしたのもアイデアだ。

もっとも工場入り口には、いかめしいガードマンが険しい顔で立ち、見学者はあらかじめ登録したものに限る。受付嬢は「工場案内パンフはありません」と素っ気ない。外部に見せるのは組立工程の一部だけ。しかも肝心な部分は板囲いで、撮影は一切禁止。案内する中国人男性は、見学者をガイドすると言うより、見学ラインからの脱線許さない監視役のよう。部品企業のある総経理は「塗装の建屋には多くのノウハウ、特許が詰まっており、私どもの社長すら見せてもらえなかった」と苦笑していた。

06年5月生産開始時点での従業員は約2100人。当時のトヨタ・ニュースリリースは、①世界レベルの工場として最新鋭設備導入、②全工程で厳しい品質基準を厳守、③「環境保全・良き企業市民」の方針で、騒音低減・廃水処理・廃材再利用、④技術育成センターでの養成などを強調した。

広州では後発のトヨタは、まずカムリへの一点集中で風穴をあけようとした。この目標実現に向けて、要所に最新鋭の設備を投入し、タクトタイムを厳守する部品調達を実施した。「ピンポイント総力戦型」と呼称したい。先述の向愈はホンダと比較しながら「トヨタの広州進出は後発のため緊迫感があった」と指摘した<sup>21</sup>。同感である。

生産ラインの詳細は極秘扱いだだが、部品メーカーや専門家によると、広州豊田はカムリを生産する「親工場」豊田堤工場のシステムをコンパクトに導入した。

周知のように、トヨタ式ジャスト・イン・タイムの手順は、SPS (set parts supply = 部品

<sup>21</sup> 「赤門マネジメント・レビュー」08年8月号

セット工程)では、車1台分の部品をひとまとめにして、組み立てラインで流す。ドア、エクステリア、車体下などに配置された作業員は、持ち場の部品を組み付けて次の工程に送る。トヨタ以外だと、同じ部品ボックスが組み立て順に流れてくるので、この点がだいぶ異なる。

注目点は、プレスから組み付け、検査にいたる5ステップの工程に多数のロボットを投入し、①各工程全般で視覚センサーを活用して、リアルタイムで検査と計測をする、②データーの絶えざるフィードバックにより、不良品を出す前の段階で問題箇所を掴んで修正する、③プレス段階では、コンピュータ制御のサーボプレス機(可変モーター)によりプレスのぶれをなくして、生産効率・精度を高める、④塗装工程では、排水に負荷の掛からない水性塗料による自動噴射システムを導入し、膜厚管理とリードタイム短縮もはかった、⑤点検ラインでは基礎検査700品目、機能検査900品目を徹底して、細部の傷・よごれが無いことを確認する<sup>22</sup>。

4時間で1台を完成させるため、作業員には1サイクルごとのタクトタイム厳守を求めている。このため作業員を養成する、技術育成センターが重要な役割を果たしている。同センターは、現場のニーズに応じて人員を教育して現場に送り出す独特の組織で、トヨタ本社のGPC(グローバル生産推進センター)につながっている<sup>脚注23</sup>。

広州トヨタ自動車有限会社(GTMC)のエンジンを搭載したカムリは、年産10万台で立ち上げたが、直近では従業員約4600人、平均年齢23歳。専門技術者は全国から集めたが、一般労働者はインフラ整備を担当した広州市の要望により地元出身者とした。7割の従業員は近隣の社員寮に住み、100台の大型バスで通勤している。

広州汽車と広東省、広州市はトヨタのために、広州市内から南西55<sup>キロ</sup>の南沙開発区の一部に、自動車産業パークを立地し、06年地下鉄4号線の開通で広州市内から通勤できるようにした。産業パーク駅は地上にあり、広州豊田には徒歩で行ける。「世界のトヨタ」の政治力を見せつけている。

### 3) 地元日系が9割供給

トヨタは2010年90万台の生産と100万台の販売により、全中国でシェアを10%まで増やす計画だ。06年カムリ、08年ヤリスに絞ってまず生産効率を高め、部品メーカーも短期間、単体プロジェクトで操業するため投資資金回収のめどが立てやすい。「市場飽和を懸念するが、09年から第二次計画を実施に移し、カムリ40万台体制をなんとか成功させたい」<sup>24</sup>。

07年の生産は17万台・生産額320億元、上納した税金60億元。国産化率72%、うち50%以上の部品を広東地区で調達した。

中国内の販売作戦は、「广汽トヨタ」「第一汽車」「レクサス」の3系統。180社の拠点から、カムリ、カローラ、レクサスへと上級志向戦略をとる。併せて大衆向け小型車「ヤリス(日本名はビッツ)」を08年5月から投入して、中国内外資と競争する戦略が窺える。

08年3月現在の従業員数で見ると、カムリ特化でスタートした広州豊田が4614人で、ピオス、カローラ、カローラEX、クラウン、レイツの5車種を生産する天津一汽豊田汽車の1万2千人に次いで第2位。第3位の四川一汽豊田2057人の倍以上。広州に賭けるトヨタの意気込

<sup>22</sup> 07年12月広州トヨタレポートなど

<sup>脚注23</sup> ちなみにGPCは03年世界1000万台生産達成のため設立されたトヨタ技術の司令塔。研修マニュアルの開発と普及、地域GPCトレーナーの育成が目的で、海外拠点立ち上げに積極的な役割を果たしてきた。

<sup>24</sup> トヨタ本社広報部・加賀悠太氏(08年秋には目標の引き下げに転じている)。

みを象徴している。

#### 4) 究極のカンバン方式

広州豊田の真骨頂は、「カンバン方式」を徹底して部品の93%以上を地元企業から調達にした点で、日産、本田を上回る。

高い地元調達を支えるのは、工場敷地とは100メートル道路を挟んで立地した第一次部品メーカー13社で、56%を供給する（図表5）。豊田とサプライヤは専用道路でつながっている。100メートル公道の下は、二本のトンネルで連結するいわゆるミルクラン方式だが、その徹底ぶりでは同じコンセプトの米テキサスを凌駕している。トヨタ系列を含めても比類がない<sup>25</sup>。

ここでの部品メーカー13社は、元来愛知県豊田市のトヨタ本社周辺に立地しており、いわば「トヨタ城下町」がそっくり広州豊田に移設された恰好だ。サプライヤは広州豊田の要求に応じて完成品を台車に積載し、通常だと10分ごとに回収に来る豊田の親台車に積み込む。親台車はあらかじめ設定された組み立てプログラムSPS（セットアップ・システム）に従って、ラインに横付けされる。



図表5 広州豊田本社工場と部品企業群 左は広州豊田全景・右は部品メーカー  
出所：広州桜泰汽車有限公司

一方、部品パレットを空にした親台車は、再び部品回収に回る作業を繰り返す。親台車の速度は毎時10キロメートル程度で、一見のんびり走っているようだが、親台車到着までに欠陥のない完成品をセットごとに子台車で用意する、部品会社の緊張感は想像以上だ。

優良な部品を間断なく豊田に供給できる部品会社の優劣が、そのままカムリ、ヤリスの製品に反映される仕組みで、日本国内で培ったトヨタと協力企業の緊密な関係を誇示するかのようだ。

#### 5) 近代工場支える“三河武士”

例えば、13社の一つで広州豊田にブレーキ・チューブを供給する広州馬魯雅斯工業（本社名はマルヤス・岡崎工場が主力）は、86年からトヨタ自動化研究会に参加し、トヨタの指導を受けつつ自社の生産計画を合理化し、人材養成を行ってきた。トヨタ方式の「流れ化（流れある

<sup>25</sup> 広州豊鉄汽車副総経理・伊佐地基史氏

ラインづくり)」「自動化(仕事を機械に置き換える)」「自働化(悪いものは作らない・流さない管理体制)」をそっくり導入し、絶えずステップ・アップすることでトヨタの要求に応じてきた<sup>26</sup>。

トヨタ自動車には、豊田合成、アイシン精機、豊田紡織デンソー、愛知製鋼などトヨタの“親戚筋”部品メーカーのほかに、長期にわたってトヨタに納品しているマルヤスのような昔からの“近隣筋”メーカーも抱える。加えて豊田自動織機、トヨタ車体、日野自動車、関東自動車工業といった車両メーカーなど、“トヨタ・ファミリー”を中心に併せて212社からなる「協豊会」の“支援部隊”がある。

同時に設備・物流サプライヤ120社で「栄豊会」も組織している(ともに図表3)。二つの組織の設立はともに1943年だから、60年以上の歴史がある。

08年3月6日には広州豊田社に地元関連メーカーが集合し、トヨタ本社の長期戦略に耳を傾けた。これは毎年春に行われる恒例の行事となっており、今年のトヨタは環境対策と地域貢献を強調したという<sup>27</sup>。

トヨタ本社は、徳川家康を生んだ三河地区に立地する。家康は側近の三河武士に節儉と忠誠を求め250年を超える徳川幕府の礎石を固めた。

「トヨタ生産方式を築いた人々は、三河の精神風土とともに、武士道精神が感じられる」<sup>28</sup>。トヨタ本社と主要サプライヤ(TIER・1)の関係には、本家が決めた使命に全面的に奉公する三河サムライの伝統が継承されているのかも知れない。

## [V] 死命を制するサプライヤ

### 1) 中国政府主導の高付加価値化へ

広東省で自動車生産する内外メーカーの死命を制するのは、安価で優れた部品を臨機応変に供給できる信頼性あるサプライヤ確保である。「中国メーカーとサプライヤが連携してコスト低減を図る。コスト面で中国サプライヤは優位にある」<sup>29</sup>。

こうした認識から、中国政府は06年4月、輸入部品コストが車両販売価格の60%を超えるときは、28%の高率関税を適用する政策を打ち出した。米国、EUは激しく抵抗したが、大型国産自動車企業の育成に全力あげる中国政府の国産車育成・優遇政策が後退することはない。共産党機関紙「人民日報」は「生産大国から創造大国を目指す」と宣言した<sup>30</sup>。

外資メーカーの現地調達率は、例えばトヨタはビーオス50%からカローラ、クラウン70%。サプライヤ115社の内で単純なプレス、樹脂部品は地場系26社から調達するが、主要部品は日系とする。ホンダはCRV65%、シテイー90%、日産は同80%が目標。米欧ではGM70%、FORD05年100億ドルから10年90%目標。系列のマツダとの情報共有で国籍を超えている。またフォルクスワーゲンのサンタナは約90%など<sup>31</sup>。

<sup>26</sup> 近藤典久 董事長・マルヤス本社常務取締役

<sup>27</sup> 丹羽彰一・馬魯雅斯 総経理

<sup>28</sup> 「大野耐一・工人たちの武士道」、p243, 若山滋、日本経済新聞社、05年10月

<sup>29</sup> 「2006年中国自動車市場展望」P 435, 06年1月機械工業出版社

<sup>30</sup> 08年4月18日「人民日報」

<sup>31</sup> 藤樹ビジネス研

03年日本自動車部品工業界が推定したコスト・パフォーマンスでは、日本国内生産のコストを100とした場合、品質では日系現地企業83、中国企業52で、中国企業が日本国内の半額だ。開発力では日本国内100、日系現地65だが、中国企業は41で断然中国優位だ。そして中国企業が日本に追いつく時間を推測すると、品質で6年、開発力で7・2年と見ている。

中国に進出した日系部品企業は品質、開発力、設計力などで可成り努力しないと中国系企業に駆逐されてしまう。中国企業は労働集約的だが付加価値も低いシートベルト、内装などから、ABS、ナビゲーション・システムなど先端技術を投入した、高付加価値製品の自力開発度を急速に向上させている。

中国最大手・上海汽車集団の陳虹氏は「ハイブリッド、燃料電池、メタノールなど8種類の新エネルギー車が開発済み。10年にはハイブリッド車の生産能力1万台を実現する」と述べている<sup>32</sup>。

08年4月国内第四位の重慶長安汽車は、日本で設計・開発する新会社設立を決めた。日本の部品メーカーと連携して技術者を採用し、最先端技術を用いてデザイン・設計を行い、中国国内だけでなく国際市場でも戦えるハイブリッド車、小型車を作ろうと言うのだ。日本市場ですら最早日本メーカーだけの独壇場ではない。

## 2) サプライヤの競争力向上策

筆者が広州で聞き取りした日系サプライヤが重視するのは、まず現地の日系、中国系メーカーの要求に即座に応じられる技術革新と体制作りを時々刻々追求すること。内販と同時に「絶えざる改善による国際競争力の向上」で中国を拠点にアジア、欧米、BRICS市場を目指している。下記の点にそうした努力が現れていた。

### ①地場中国企業との二人三脚

広東省の自動車企業の特徴は、日系企業が欧米系以上に地場の中国系企業と密着している点だ。日系企業は広州汽車が掲げる「広東省を中国のデトロイドに」の実現に深く関わり、中国側から高く評価されている。

「21世紀に入って中国企業は、国内外経営資源を活用すれば、激しい国際競争にも生き残れると自信を深めた」<sup>33</sup>。特に日本メーカーと欧米を競わせて中国が主導権を握るメリットに着目した。

07年9月、名古屋で自動車部品企業の誘致を呼びかけた広州工業集团有限公司・袁仲榮董事は「広州汽車集団には100社以上の傘下企業があり、2万8千人を擁している。日本との合併は相互補完・相互学習、ニーズに即応出来るメリットが大きい」と訴えた。

広州汽車・張房有董事長が自社紹介パンフレットで「各界友人の支持と協力の下に大規模化、市場化、国際化を図る」と表明したあたりに、中国の戦略が透けて見える。同パンフレットは、企業理念として人為本（HUMANITY）、信為道（CREDIBILITY）、創為先（CREATIVITY）を標榜し、企業案内の乗用車部門では広州本田、広州豊田、商用車では広州五十鈴、自動車部品では豊田発動機などをパートナーとしてきめ細かく紹介している。

中国側の求めに応じて、広州本田は広州市戸籍がないと正社員として採用しない。外地から

<sup>32</sup> 08年4月10日日経産業新聞、図表4-2

<sup>33</sup> 喬梁「WTO与中国汽車産業」P 114、02年10月、紅旗出版社

大卒技術者を採用する時は、まず広州市の戸籍を取るよう側面から協力し、戸籍を取得出来ないときは期間工にとどめている。労働契約は3－5年だが、退職率は1・1%というから、定着率の良さは抜群だ。全職員の1割が企業に協力的な共産党員で、彼らが労組を掌握しているのが労使協調に役立っている。

企業をバックアップする広州市は、企業所得税で外資を優遇する<sup>34</sup>。国家クラスの開発区投資に3千万ドル投資する場合は15%という低額だ。また輸出貨物には増値税を免除し、企業の実態に即して同税の免除・控除・還付を実施するなど、多くの外資がきめ細かい政策による恩恵をこうむっている。ただしこうした優遇策は、中国系企業の成長とともに縮小に向かっており、外資は安閑としていられない。

## ②部品メーカー複合の相乗効果

広州林駿は、自動車のフロア・カーペットを中心とした内装部品メーカー。親会社である日本の林テンプは国内シェア48%の実績を持つ最大手として知名度が高い。広東省では広州林駿と中国広州汽車集団との合弁企業で林駿が51%出資で、経営権を握っている。「中国一のメーカー」をスローガンとし04年3月操業から5年を超えた。

国営で殿様ビジネスだった広州汽車もコスト、効率、品質向上、同業他社との競争に勝つマインドが根付いた<sup>35</sup>。

自動車カーペットと言っても、シート、シートマット、シートフレーム、フロア・カーペット、内装パネルなど極めて多様である。顧客は本田系が67%、豊田系が33%とホンダ系が過半だが、中村公一総経理はトヨタ出身なのが興味深い。

林駿は広州豊田の車種によって、後述の広州インテックスの要請に応じて内装を引き受けているから、多少込み入っている。中村氏は「部品メーカーは、組み立てメーカーよりいち早くグローバル化した側面があり、最早系列だけで語れる時代ではない。どこも競争しながら協調している」。けだし名言だ。

日本国内では、トヨタの内装部品メーカーは豊田紡織と防音に強い林テンプが突出している。顧客から提示された図面、CADデータ、技術標準、開発日程に基づき、第三者への開示禁止、納入部品、構成部品の顧客以外への販売禁止など、厳格に守っている。ライバル社には秘密が絶対漏れない(中村氏)。

広州林駿は敷地面積7万3321平方メートルに、05年第一工場、06年第二工場(いずれも40万台規模)を立ち上げ、10年にはさらに40万台規模の第三工場を立ち上げる計画だ。

南沙開発区で広州豊田に隣接する豊愛広州と広州インテックス社になると、車両シート製造で一体化して効率・低コストに配慮した<sup>36</sup>。豊愛(トヨタ紡織51%、アイシン精機49%出資)が16品目の大物プレス加工を行い、そのまま広州インテックスに送り込む。インテックスではシートセット、フロア・サイレンサーなど34品目を組み付けて、カムリ20台分をセットにして子台車から、広州豊田の親台車(部品運搬車)に積み込んでいる。

インテックス生産ラインの基本構想は、ジャストインタイムを確かなものにする狙いから、順序生産・順序納入、順序引き取りによるフレーム在庫の削減を徹底している。在庫は安全在

<sup>34</sup> 愛信仏山・浜田保総経理

<sup>35</sup> 中村公一・総経理

<sup>36</sup> 豊愛総経理・福岡聖之氏

庫、台上在庫がそれぞれ1時間分しかない<sup>37</sup>。

工場入り口には、「THE T B（トヨタ紡織）WAY」の掲示板があり、日中両国語で「先進技術と高品質のモノづくりを通じて社会に貢献する」と訴えている。工場には赤帽を冠ぶった「保全マン」が巡回し、生産・工程・品質管理を確実なものにしている。ちなみに豊愛の董事会には福岡聖之総経理と並んで、インテックス総経理の鈴木英次氏の名前もあり、人事の相互乗り入れで密接な連携を保っている。

### ③ 地面を這う安全・情報・環境管理

豊田鉄工の系列である広州豊鉄は、カリムのボディー、ラジエタ・サポート、ブレーキ・ペダル、アッパー・バックなど71点の金属製品を600人近い従業員で製造する。500トンから2500トンまでの大型プレスはじめ、危険性の高い設備、機器が多く、火災、運搬、電気、溶接など6項目の危険防止で、安全管理・危険予知（KY）に全神経を集中している。「人災は絶対避けねばならない。どんなに良い製品を作っても事故発生で、企業イメージが一変する怖さがあるからだ」<sup>38</sup>。

工場入り口のパネルは「現場・ラインの見える化」を訴え、基準となる高さを1.4メートルに統一しているのが注目点だ。機器や監視カメラ頼りでなく、作業員が自らの目で小物溶接ラインの異常を発見し、プレス製品の安全な運搬を心掛けている。台車同士が交わる現場の交差点は、遠くから見通せるので衝突を未然に防げる。

台車が動く主要通路は作業員の立ち入りを禁止し、生産ラインは1.2メートルと低くして「女性に優しい」とうたう。重量物は運搬車に積載し、軽量製品は台車で運ぶ細心の配慮だ。ちなみに技能訓練時間は新人を含めて品質管理460分と最も重視し、生産管理300分、設備管理290分、安全管理215分となっている。7人の日本人を中心に10人の中国人がサポートしており、日本での訓練を必要としなくなるレベルに達した。

最近では安全管理と並んで情報管理を重視するようになった。技能訓練でのノウハウや企業秘密を持ったまま、他社に転職するケースが散見されるからだ（離職率は年間約5%）。パソコン・メモリーの共用化を限定し、工場内外での情報交換の中身は、CCマークで必ず上司にも伝達する、印刷物の枚数を記録するなど、細心の注意を払っている。

工場現場の環境管理は、広州豊田からの至上命令であり、関連メーカーは細心の注意を払っている。非効率な資源投入と環境汚染は、中国のイメージダウンになるばかりか、価格競争力で劣位に立たされてきたからだ。

広東省仏山市の愛信精機車身は、ISO14001を取り、燃料に使うジーゼル油の排煙では煙を出さない。排水処理場は中国では1級に認定される循環式手法を採用、アルミ・木材・ダンボール・紙類などゴミの分別を徹底して、一部は資源として外部に売却している。総経理が招集する会議では、最低月に一回は環境浄化の論議を行っている<sup>39</sup>。

<sup>37</sup> 須藤俊和・生産管理部長

<sup>38</sup> 石原祐一・総経理

<sup>39</sup> 深谷副総経理

## [VI] 市場飽和でも競争参画の宿命

### 1) 過剰投資とコスト増

内外メーカーの主な中国全土投資計画だけでも下記のように、飽和状態を超えている。

- ①鈴木は重慶長安鈴木汽車（合弁）での生産を09年には倍増する。1500cc前後の小型車生産を倍増して20万台に乗せる。この投資額だけで250億円。
- ②トヨタが吉林省で8番目の工場を稼働させると、総生産台数は5割増の100万台にのぼり、海外では米国の150万台に次ぐ規模となる。
- ③本田は09年までに湖北省・東風本田汽車で年産12万台から24万台に増強。08年は東風本田だけで前年比2割増の15万台を販売する。このため広州市で300億円を投じる計画。
- ④日産は「ティアナ」の新型車を08年4月北京自動車ショーで公開。中国を高級セダン販売の重点市場とする。
- ⑤独フォルクスワーゲンが、江蘇省に新工場を建設予定。
- ⑥GMは10年までに毎年10億円を投じて、生産能力増強と研究開発施設を建設。
- ⑦中国系では、最大手の奇瑞が最低価格3万元（約45万円）を切る小型車「QQ」をヒットさせた。07年クライスラーと提携、同年は前年比25%増。08年イタリア「アルファロメオ」との合弁生産により輸出で活路を開く。ナンバー2吉利も15年40車種以上200万台生産・販売と強気の姿勢。

端から見て信じがたいのは、中国自動車市場の飽和状態をよそに生産増強の動きが絶えない事実だ。原因は往年のゲリラ戦思想に由来する周囲を顧みない「単位社会」「地域割拠主義」にある。78年改革開放後と92年南巡講話後に顕在化した「投資飢餓症」で競り合い、共倒れになった教訓を汲み取っていない。

### 「和諧社会」で労使摩擦増大も

2008年1月施行の「労働契約法」はコスト増の外資にとって、新たな悩みである。同法は十年勤続者または二回にわたる労働契約締結者には、無期限雇用しなければならないとした。また同年9月18日公布された同法实施条例によると、労働者側から契約を解除できる条項を取り入れ「労働者の権利をいっそう強める内容となった」<sup>40</sup>。

企業にとって農村から出稼ぎにきた労働者を「期間工」として雇う仕組みは、雇用調節に都合がよかった。しかし労働契約法で解雇に規制が掛かれば、需要の落ち込みで生産調整しにくくなる。「市場経済への転換で、都市労働者の就業を国家が支配し、農民を農村に封じ込めることは出来なくなった」<sup>41</sup>。

もっとも同法により、企業は初めから新規雇用者を制限する結果、労働者も働く職場が狭くなる逆効果の懸念もある。

労使協調・生産第一主義を取ってきた各種労組も、労働者の雇用確保の立場から、経営陣との対決も余儀なくされよう。

胡锦涛政権が、出稼ぎ労働者の救済を目指す姿勢は評価されるが、08年3月チベット暴動以

<sup>40</sup> 08年9月25日、日本経済新聞

<sup>41</sup> 上原一慶・07年論文

来、ポピュリズム（大衆の人気取り）に傾斜していないか。資力の弱い外資や中小の中国資本経営陣が、労働者への圧力を強める「弱者同士のせめぎ合い」が厳しくなるのは、「社会主義中国」らしくない事態だ。

08年3月全人代では、経営者の意見を代弁して「終身雇用再考」の要求が吹き上げた。これには政府、全国総工会側が「解雇も不可能ではない」と反論するなど、論争はまだ収束しない。

特に広東省は08年4月平均10%引き上げた最低賃金を、09、10年に連続して引き上げる方針だ<sup>42</sup>。外資は賃上げに耐えられる生産性向上を実現しないと、広東省を撤収する選択しかないかも知れない<sup>脚注43</sup>。

また外資部品メーカーを悩ましているのが、自動車部品への高関税適用だ。08年5月日本の経済産業省が発表した中国の「08年不公正貿易報告書」によると、自動車部品をエンジンや車体などで輸入する際、高い関税で輸入制限して、現地調達を促している。中国政府が外資の現地調達率向上で、国産部品工業の品位を向上させようとの政策だが、外資が中国から離れるリスクをどう考えるのか。

もう一つは08年8月施行の独占禁止法。外資1社による市場占拠が3分の1、2社で半分、3社で4分の3となったら、独禁法発動で排除されるという。中国政府による占拠率の積算法次第で、中国への技術供与に消極的な有力外資が、中国ビジネスから閉め出され兼ねない。判断基準は、中国当局にあり裁量行政で外資をいきなり排除できるだけに、外資の危惧は募っている。

### 3) 部品メーカーに相次ぐ試練

本田は五輪後も15%程度の伸びを見込み、広州本田が10年頃発売予定の独自ブランド「理念」をホンダブランドより低価格に設定する。このため部品調達は中国地場企業や、タイ、ベトナムなど海外からの輸入に依存して低価格とする<sup>44</sup>。調達コスト如何で国境はあっさり越えるのが現実だ。

これに対してトヨタは、08年5月中国・第一汽車集団との合弁会社・天津一汽豊田汽車（一汽）第二工場の年産能力を09年末までに現在より5割増の15万台に引き上げると発表。同6月には広州豊田第二工場（年産12万台規模）の建設で追いかけた。さらに7月には四川一汽豊田が、成都技術開発区の45万平方メートルの敷地でスポーツ車、小型バス工場を立ち上げることになった。「2010年代初頭年産100万台販売を実現する方針を貫徹する」<sup>45</sup>。

こうした積極姿勢の反面、トヨタ社幹部は「これまでの急成長で兵站が伸びきった」と危惧する。トヨタの後塵を拝する部品メーカーの兵站は、「トヨタ本体以上の危機レベル」との指摘もある。

<sup>42</sup> 劉有君・省社会保障庁長、08年5月1日「日経産業新聞」

<sup>脚注43</sup> 原資のある大企業や業績の良い企業は、新労働契約法を守れても、不振企業はリストラか、倒産しかない。リストラの下で労働者は労働強化か、解雇かで選択を迫られる。特に労働契約法ではパートタイマーや請負労働について規制が弱く、労組への加入も閉ざされている。非正規雇用問題が新たな焦点になる（李捷生・大阪市大・08年9月中国経営管理学会報告）。労組が真剣に弱者救済に転じるなら、日本的な企業組合型から労使対決に傾くのが不可避だろう。

<sup>44</sup> 08年5月23日・日経産業新聞

<sup>45</sup> 加賀悠太・トヨタ本社広報部員

広州豊田の部品メーカー幹部達は、個人的意見としながら、人材、資金、技術に優れ、国際的影響力が圧倒的なトヨタの要求に応える厳しさを異口同音にしていた。広州豊田の要求に応じられなければ、この先自社のポジションがどうなるか不安で一杯なのだ。広州の現場で製造・調達できない部品は、いまでも急遽中国内の例えば天津工場あたりから調達している。

どこの部品メーカーも、第二次計画でカムリ生産が40万台に増強されるのに期待して、新設用地を残している。第一次計画の実現では精一杯がんばった。第二次計画のスムーズな実施は厳しいが、ここで頑張れば先行投資資金を回収し、赤字を克服して何とか採算ベースに乗れると皮算用している。

「第二次計画では、豊田の要求にどう応えるかも大事だが、むしろ部品メーカーから提案するくらいの努力をしないと、切り捨てられる」と危機感を露わにした董事長の言葉が印象的だった。

08年7月静岡市の友成機工が、自動車照明器具のプラスチック部品供給のため「広州友成機工」を開設するなど<sup>46</sup>、“豊田ファミリー”以外の部品メーカー投資もあるが<sup>47</sup>、第二次、三次メーカーの模様眺めも少なくない<sup>47</sup>。

それにしてもトヨタはどこまでもどん欲である。例えば06年レクサス新型車投入に際しての国本工業の参入。田原工場に近い浜松市でパイプ加工していた社員50人不足、資本金1千万円小企業だった同社が、レクサス点火チューブを納入したのである。トヨタは、1次部品メーカーといえども安泰ではないと見せつけたに等しい。

日本自動車工業界が05年11月調査したところ、広東省の地場部品メーカーは73社。天津44社、江蘇省43社、上海市33社より多く、外資部品メーカーにとって、広東省への参入は甘くない。「現状では第二次、第三次部品メーカーの参入余地はあまりないようだ」<sup>48</sup>。

## 【結語】 投資環境に吹きつる逆風

### 1) 政治と経済不安・予想外の自然災害・中国脅威論の再浮上

①経済成長の持続こそ、胡錦濤政権安定の必要条件だが、成長は同時に社会格差の拡大をもたらし、政治不安に跳ね返るジレンマである。北京五輪は中国ナショナリズムを高揚させ、13億人の団結に貢献したが、アジア周辺国には「中国脅威論」を再燃させた。

②日中経済関係の深まりで、日本は08年チベット暴動、オリンピック聖火妨害とチベットやウイグル族の反乱、毒入り餃子、石油開発など対岸の火災視できなくなった。日本企業も「金儲け第一」で走ると、とんだしっぺ返しに遭遇する。中国のマイカー族は底辺の人々にとっては、嫉妬と恨みの象徴なのだ。対日感情を睨みつつ、不測の事態に絶えず備える必要がある。

③2006年豊田の広東省進出は、広東省党・政府組織の全面協力をバックに、局地集中（広東省）・一点突破（カムリ）・究極のカンバン方式（自動車パークへの部品メーカー集中）・経営資源効率の最大限発揮で橋頭堡を築いた。さながら近代局地戦略をそのまま取り入れた感があ

<sup>46</sup> 08年7月8日日経産業新聞

<sup>47</sup> 日中東海貿易センター次長・大野大介

<sup>48</sup> 池部亮・ジェトロ広州代表処次長

脚注<sup>49</sup> 08年11月18日トヨタ本社は、08年中国販売台数を当初目標より10万台下回る60万台に下方修正した。同時に佐々木昭専務は広州で、広州豊田の「カムリ」「ヤリス」販売は、当初予想の対前年比20%増を大きく下回る同2%増・13万9700台にとどまると、急落を認めた。

る。トヨタにとって広州は中国で残された巨大市場であり、ここで先行した本田、日産に急速にキャッチアップしている。

広州豊田を含むトヨタの中国拡大戦略は概ね順調に推移してきたが、米国のサブプライム・ローン破綻で、中国経済にも暗雲が立ちこめている<sup>脚注49</sup>。

また広州へのスピード進出がもたらした後遺症や課題が、部品企業を中心に山積している<sup>脚注50</sup>。

④ 08年1月には広州に大雪が降り、広州豊田が4日間操業停止に追い込まれた。同6月には広州本田近辺の川が台風で氾濫し、4日間操業停止するなど予想外の事態に見舞われた。広東省の「熱帯化」は想定外だったが、座視できない現実となった。同じ6月四川省大地震では成都豊田が罹災した。中国における巨大台風・大雨・大地震などによる、環境の異変で被害拡大は止まらない。

トヨタのカンバン方式は、タイム・テーブルどおり部品供給するのが大前提だが、08年1月予期しない雪害でたちまち在庫が底をつき、部品供給企業もトラブルに巻き込まれた。カンバン方式の利点がそっくり弱点となったのである。

## 2) 電力不足・技術移転の懸念

事前に予測された電力不足には、どこも頭を痛めている。広東省は全国第二位のエネルギー需要があるのに、08年では1200<sup>キ</sup>ワットが不足し、20%は隣接省から買っている（ジェットロ広州代表処）。広州永和開発区では、本田系部品メーカーが6社、本田への鋼材を供給する本田・地場合弁の広州珠鉄金属などが操業しているが、木曜日の停電がなくなる。広州豊田の南沙地区には11万ボルトの発電所が数カ所あるが、夏場を中心にした急激な電力需要増で発電所の建設が急がれる。

08年に入ってから鋼鉄価格の乱高下も不安要因だ。最大手の上海宝山集団が1-3月、4-6月と2期連続で二桁の値上げをしたところ、自動車メーカーなどが猛反発し、11月から引き下げるなど迷走している。

操業コストに注目すると、広州の部品メーカー技術はタイより進んでいるが、中国政府は外資企業の社会保障充実、租税負担増に本腰を入れ始めており、「タイの方が自由度は高く、立地では魅力的になっている」<sup>51</sup>。

トラックメーカー・日野自動車の慎重姿勢はトヨタ系だけに注目したい。同社は広州汽車集団と折半出資で、広州市北西50<sup>キ</sup>の従化市に100万平方キロの敷地を確保し、09年半ばからトラック生産に着手する。大型トラックから小型トラックに生産を拡大し、年産5万台まで拡大する。

中国では大中型トラック需要は40万台あるが、トラック用のインフラ整備が遅れており、国産メーカーが98%のシェアを持つ。

日本のトラック耐久性は、8-10年で走行距離100万<sup>キ</sup>とされるが、中国車は3年30万<sup>キ</sup>が限界という。燃費効率の良いトラック生産をめざすが、日本メーカー幹部は、「広州汽車への

<sup>脚注50</sup> 例えば広州豊鉄汽車の敷地は、いまま地盤沈下が止まらない。調整池だった場所に、長さ30メートルのシートパイル数百本を打ち込んで地盤固めしたが、予測がはずれて早晩、隣接地への移設を余儀なくされている。工場建屋は短期加重に持ちこたえられたが、誰も予想できなかった長期加重に耐えられなかった。

<sup>51</sup> マルヤス近藤典久常務

技術移転は慎重に行わないと将来、日本メーカーの足下を危うくする」とブーメランへの懸念を表明していた。

商用車の購入では、ほとんどが公共機関のユーザーと地域の党・政府機関が密着しており、外資は補助金をもらった地場メーカーに価格面で対抗できないという。

中国側パートナーとの信頼関係だけでは、スムーズに操業できるとは限らない。外資は地場メーカー優位の現実を理解し、中央・地方政府の政策変更にあえぎ配りするなど、警戒を怠れない。

### 3) 中小部品企業には時間切れか

「中国部品メーカーとの交渉では厳しい戦いになる。ボルボや08年3月撤退したいすゞなどの失敗例があり、外資は技術移転を含めて慎重にならざるを得ない。外資は小さく産んで大きく育てるのが賢明だ」<sup>52</sup>。

外資に対する広東省の投資環境は厳しくなるばかりだ。輸出戻し税の引き下げをはじめ、加工貿易制限の拡大、止まらぬ人民元高、労働コストの急上昇など、労働集約産業の閉め出しは急ピッチだ。

08年8月広州汽車は、資本金4億3千万ドルを折半出資した韓国現代自動車との合弁を解消した。現代は低品質の商用車・年産20万台を予定していたが、品質で劣るが価格では圧倒的に安い中国車には対抗出来ないと、断念したものだ。これは商用車で進出する日野自動車にとって大きな不安材料である。

広州税関08年1-5月統計によると、珠江デルタの靴輸出企業は2428社で、前年同期より2331社が消えた。輸出企業の大型化、集中化、輸出価格増を考慮すれば、中国内外の自動車部品産業も余程の「特技」がない限り、中小企業では生き残れない。08年12月ジェットロ主催の広州車部品展示会での成約額は45万8千ドルと、前年の10分の1に終わった。部品メーカーには度重なるショックであり、部品業界は底なしの泥沼にのめり込んでいる。

こんな状態で部品メーカーは、大手組み立てメーカーと一連託生でどこまでもついて行けるか。飲み込まれるか、撤退するか。選択の時間切れが迫っている<sup>脚注53</sup>。

**補論；**以下は、国際アジア共同体学会での発表要旨である。

#### 「ASEAN CAR21」の試論

\* ASEAN10に日中韓、インドの4カ国を加えたASEAN CAR開発は、地域経済の発展を下支えするだろう。メーカー、部品企業は技術波及、雇用創出により、アジア30億人余りの生活近代化を促し、政治的安定にも貢献する。

\* 新しいASEAN CAR構想は、関係国の官民がGDPに応じて出資した「NGO ASEAN CAR21」の下でコンセンサス方式で運営する。日中韓、インド4カ国は、官民協議で出資額を決める。

<sup>52</sup> 鈴木忠儀・日野自動車広州事務所主査

<sup>脚注53</sup> サブプライム・ローンの破綻に始まった米国経済の落ち込みにより、自動車販売も急速に悪化した。08年9月全米自動車販売は96万台強と17年ぶりの低水準に落ち込んだ。不況風は08年央まで元気だった中国広東省にもおよび、広州豊田もついに1割減産に踏み切った。09年1月中国汽車工業協会によると、08年中国内生産分の販売台数が938万500台、6・7%増。10年ぶりの一桁増にとどまった（09年1月14日・日経産業新聞）。先行きには楽観論もあるが、総じて悲観論が増えている。

- 収益は、基金積み立てのほか、出資額に応じて配分する。ASEAN CAR を先取りした格好だ。
- \* NGO としたのは、国家主権と各国のエゴで立ち往生した、20 世紀 ASEAN CAR 構想の弱点を克服するためである。政治色、イデオロギー色が薄いのが特徴である。
  - \* NGO ASEAN CAR21 は、アジア太平洋の中間に位置するフィリピンに本拠を置き、1000CC 前後の大衆車を生産する。フィリピンは、かつて米国自動車メーカーが進出を試みた事があり、英語を共通言語にした生産基地に成りうる。すでに自動車基地を持っているタイ、インドネシア、マレーシア、ベトナムなどの反対を回避できる。NGO 傘下には企画・調査・設計・購買・生産・販売部門を設ける。
  - \* アジア各国では、日本の自動車組み立て会社、部品メーカーが早くから拠点を構築しており、構想の実現性には大きな障害はないだろう。08 年 10 月末、日産ジーゼル車は「仮想カンパニー」の「トラック・アジア」発足を宣言した。スウェーデン・ボルボ傘下企業と連携してアジア市場の開拓を行う。インド・アイシャール社、中国東風汽車の合弁会社などとの財務、商品企画、開発を行う（2008年12月1日、日経産業新聞）。ASEAN CAR21 を先取りした格好だ。
  - \* 広州に進出した、トヨタ（ピンポイント拠点構築型）、日産（パラシュート・ローカルテック活用型）、ホンダ（ヒューノロジー・テック型＝人智と技術の結合型）3 社のパターンは、いずれも将来のアジア進出を念頭にしており、関係する途上国にも受け入れられ易い。

#### ；取材ご協力者・団体一覧

順不同・敬称略。今回の取材にあたり多くの関係者の方々のご協力を頂きました。この論文を借りて熱く御礼申し上げます。

豊愛（広州）汽車座椅部件有限公司・董事・総経理・福岡聖之  
同 ・須藤敏和（兼広州桜泰汽車飾件有限公司）

広州林駿汽車内飾件有限公司・総経理・中村公一  
同 ・董事・常務副総経理・柯玉田

広州林駿汽車内飾件有限公司・生産部副部長・平向榮光  
同 ・営業部副部長・馬場康輔

林テレンプ海外事業部 ・奥村健康、井上真吾

仏山豊田紡織・総経理・牧保博  
同 ・副総経理・岩本哲弥

広州桜泰汽車飾件有限公司・総経理・鈴木栄次

愛信精機（仏山）車身零部件有限公司・董事・総経理・浜田保  
同 董事・副総経理・小林秀行、  
同 董事・副総経理・深谷正樹  
同 副総経理・荘進錐、  
同 製造部・経理・工場長・広瀬正好  
同 生産管理部・経理・土井唯義  
同 広州事務所・李捷

広州工業集团有限公司・董事・袁仲榮

広州南沙経済技術開発区・局長・潘玉璋

広州市南沙開発区建設指揮部・区長・羅兆慈

日野自動車広州駐在員事務所・主査・鈴木忠儀  
マルヤス工業株式会社(本社)・山田信二・副社長  
同 ・近藤典久・常務取締役  
広州馬魯雅斯管路系統有限公司・総経理・丹羽彰一  
同 ・副総経理・呉雪松  
同 ・総務課・潘敏  
トヨタ本社広報部・加賀悠太  
豊田鉄工グローバル事業部長・岩瀬次郎  
広州豊鉄自動車部件有限公司・董事・総経理・石原祐一  
同 ・副総経理・伊佐地基史  
高岳六和(広州)機械工業有限公司・総経理・沢田正治  
愛徳克斯(広州)自動車部件有限公司・董事・総経理・柴田弘誓  
東海日中貿易センター・業務部副部長・大野大介  
伊勢湾海運執行役員・高見昌伸・中国担当  
ジェトロ広州代表処・次長・池部亮  
三井住友銀行・グローバル・アドバイザー一部  
(株)現代文化研究所・主事研究員・八杉理  
広東ジャスコ・董事高級経理・猪原弘行  
広州益力多乳品公司・董事・総経理・杉野等

#### ：主な参考文献

丸川知雄「現代中国の産業」(中公新書)・07年5月  
若山滋「大野耐一・工人たちの武士道」・日本経済新聞社・2005年10月  
日本経済新聞社編「トヨタ国富論」・日本経済新聞出版社・2007年10月  
みずほりポート「広東省の自動車産業」・みずほ総合研究所・2006年7月  
名城大学地域産業集積研究所「トヨタ及びトヨタ・グループ企業の在中國事業体に関する調査報告書」2008年3月  
21世紀中国総研・「中国情報ハンドブック」(各年版)  
東海日中貿易センター・中国自動車産業視察団報告書(04年)  
トヨタの概況2008・トヨタ自動車株式会社  
伊藤欽次「トヨタの品格」・洋泉社(07年12月)  
週刊「エコノミスト」(07年9月11日号)  
週刊「東洋経済」(07年9月22日号)  
臨時増刊「エコノミスト」(07年12月17日号)  
週刊「東洋経済」(08年5月3-10日号)  
週刊「エコノミスト」(08年7月22日号)  
週刊「日経ビジネス」(08年9月1日号)  
本田汽車(中国)有限公司・HONDA(06年)  
広州本田汽車有限公司・広州HONDA(07年)  
広州汽車工業集团公司・広州汽車

広州汽車集団股分有限公司・GAC（05年）

広州汽車集団零件部有限公司・GACC（06年）

国家信息中心、国家發展和改革委員会工業司「2006・中国汽車市場展望」・機械工業出版社・2006年1月

中国汽車技術研究中心「中国汽車工業發展年度報告」・2006年3月

喬梁「WTO与中国汽車産業」・紅旗出版社・2002年10月

広州南沙開発区經濟發展局・開発区投資指南（07年）

広州市国際投資促進中心・投資広州（07年）