

第1章 問題提起

第1節 課題と構成

本書は、中国市場での日韓進出企業を比較分析することを通じて、世界最大の自動車市場に成長した中国での日韓企業の国際競争力比較を検討するものである。

いまや、中国市場を制するものが世界市場を制するということが常識の事柄になっているといっても過言ではない。この市場のシェア競争が、そのまま世界での自動車ランキングの序列を決定することを考慮しても、上記の常識は疑いえない事実であろう。こうした自動車生産・販売競争の「管制高地」とも言うべき中国市場での日韓企業比較分析を行うことが本書の目的である。

現在、この市場をめぐる各国のシェア獲得競争を見て特徴的なことは、先行してこの市場に進出したVWに代表される欧州企業が大きなシェアを獲得していることは格別疑問に感ずることではないにせよ、「後発組」の最たるものである韓国企業が、同じ「後発組」とはいえ世界最強と称されている日本企業を圧倒的に凌駕して高いシェアを保持していることであり、この疑問を解析することが本書の目的なのである。

われわれは、この分析を実施するに当たって、その競争力の秘密の鍵を自動車産業の基本に立ち返って分析することとした。その基本とは、自動車生産の競争力を決定する基本要因である開発・設計・生産・販売の全過程での効率性の分析を日韓両企業で行うことである。われわれは、この分析を韓国側では現代・起亜を、日本側ではトヨタ・ホンダ・日産を取り上げて分析することとした。われわれが韓国企業の代表として現代・起亜を取り上げるのは、当該企業が韓国を代表するだけでなく、世界第5位の巨大企業であり、しかも「旭日」のごとき勢いをもって近年急速にその力を増加させてきているからである。また、われわれが、日本企業の代表としてトヨタ・ホンダ・日産を取り上げるのは、これらの3企業は、世界第1位、第8位、第10位のトップグループ企業群であること、いずれも中国市場に進出しているものの、それ自体にふさわしい実力を発揮できないままにシェア獲得競争では下位に甘んじているからである。

上記の課題を実証していくためにわれわれは以下の章別編成で行うこととした。

まず、日韓両企業のマーケット・シェアの推移とその動きの分析である。そのために第2章では、日本自動車産業の現状を、第3章ではそれをふまえた日本企業の中国進出の概観とその際の特徴点を析出する。われわれはその特徴点の析出に当たっては、従来の研究に見られるようにカーメーカー本体だけでなく、それを支えるサプライヤー・システムや本社機能の移転に大きな注意を払った。なぜなら、日韓両国企業の比較検討を実施する際、両国カーメーカーの行動の大きな相違点の一つにサプライヤー企業の行動の決定的違いが検出できるからである。われわれが日本側の場合には、トヨタ系のアイシン精機、日産系のカルソニックカンセイ、ホンダ系の日信とそれらのサ

プレイヤーの機能と役割に焦点を合わせるゆえんである。

第4章では日韓企業比較の今一つのキーワードであるモジュール化を明らかにする視点から日本でモジュール化を早期に推進した代表的人物であるカルソニックカンセイ元会長大野陽男の回想的分析論文を掲げる。経験者の記述だけに参考に資する論文であると考ええる。

第5,6章は韓国企業本体の分析である。まず、韓国企業の対中国進出を跡づける。次に後発企業であるにもかかわらず、なぜゆえに中国市場で急速にその存在感を強めていったのかという問いに答えるために、われわれは、その秘密の鍵をモジュール生産とIT化をTier1企業である現代MOBISが推進した点にあると考え、その分析を行う。したがって、中心は現代MOBISの分析となる。

終章は、日韓企業比較のまとめとなる。ここでは最初の問題提起に回答することが終章の課題となる。

第2節 先行研究と方法論提示

1. 中国市場での競争をめぐる2つの先行研究

中国市場での企業競争力を分析した著作は数多いが、注目すべき第一は藤本隆宏・新宅純一郎『中国製造業のアーキテクチャー』（東洋経済新聞社、2005）であろう。同書は、藤本隆宏『能力構築競争』（中公新書、2003）で展開されたアーキテクチャー論を中国の各産業に適応して分析した点にある。中国製造業を藤本のいう「モジュラー」か「インテグラル」か、そして「モジュラー」の場合も「オープン」か「クローズド」かによって競争力範疇を設定して分析したのである。その際、藤本は、中国でコピー製品が横行し、コピーと改造の繰り返しの中で生まれた「まがい品」が組み立てられて製品化される状況を「アーキテクチャーの換骨奪胎」と呼んでこれを「疑似オープンアーキテクチャー」と称し、「真正」「擬似」を含む「オープンアーキテクチャー」を中国ものづくりの強さだと指摘した。藤本らの著作と並んで注目すべき第二の著作は「勃興する中国企業の強さと脆さ」を分析した丸川知雄『現代中国の産業』（中公新書、2007）である。彼はアーキテクチャー論で分析してはいないが、藤本と結論は類似する。丸川によれば、素材から1次製品・最終製品まで「垂直統合型」で生産している在中日本企業に対して、中国企業は、最終製品に特化して、素材・1次部品に関しては外部の専門メーカーから購入する、その意味では「垂直統合型」とは逆の「垂直分裂型」を志向している、とする。その前提には、素材・1次部品の規格化があることは言うまでもないが、その規格化は、中国市場独特の廉価性追求によって強力に推し進められるという。こうして、高いコストを払う「垂直統合型」よりは、廉価な部品を使う「垂直分裂型」の方が、はるかに強い競争力を有すると結論付けるのである。理系的と文系的な発想の違いを捨象して、やや粗い表現でいえば、丸川の「垂直統合」は藤本のいう「クローズドアーキテクチャー」に該当するだろうし、「垂直分裂」は藤本の「オープンアーキテクチャー」と言い変えることも可能であろう。その意味では、藤本がいう「オープンアーキテクチャー」は丸川の「垂直分裂型」に符合しよう。また、中国企業の弱点と言う点でも、キャッチアップの強さ、開発・創造の弱さと言う点で、藤本と丸川の結論は一致する。

2. 中国で主流のアーキテクチャー

さて中国でのものつくりを分析した2冊の代表的著作を取り上げたわけだが、さまざまな業種を包括した「モノづくり一般」ではなく、自動車・部品産業に特化し、さらに現実の中国市場で自動車・部品産業を見た場合、はたして「オープンアーキテクチャー」、「垂直統合型」が主流になりうるだろうか、という点を考えてみよう。もっとも「オープンアーキテクチャー」、「垂直分裂型」が主流となるか否かは、中国のみならず世界での自動車市場の将来がどうなるかにかかっているので、簡単に結論は出せないが、もし近い将来、電気自動車が主流となれば、おそらく「オープンアーキテクチャー」、「垂直分裂型」が主流となる可能性は高い。しかしもし従来型のガソリン・ディーゼルエンジンが主流であるとすれば、一定期間—といってもかなり長期に—「クローズドアーキテクチャー」、「垂直統合型」が主流であり続けるに相違ない。「モノづくり」全般を考慮に入れて、広大な中国市場を想定すれば、「オープン」、「クローズド」「垂直統合」「垂直分裂」のすべてが存在すると考えた方が現実的で、しかもそれらはどちらかが淘汰されるといこともなく、すべて存続し続けると考える方が、これまた中国市場では現実的である。しかし、もし自動車・部品産業に限定すれば、現時点では間違いなく「クローズドアーキテクチャー」、「垂直統合型」がしばらく主流であり続ける、と考える方が正鵠を得ていよう。だとすれば、自動車産業を分析する場合には、当面は中国にいかなるアーキテクチャーが存在するかが重要なのではなく、「クローズドアーキテクチャー」、「垂直統合型」の中身の分析が重要になるのである。おそらく丸川もこの点を留意してのことだと思うが、彼は前掲書の中で電機産業をオープンな「垂直分裂型」と呼び、自動車産業をクローズドな「垂直分裂型」として区別しているのである。しかし「オープン」か「クローズド」かは別として、現状の中国自動車産業では、エンジンの汎用化、規格化といった特殊な事例を除けば、大勢は「垂直統合型」が主流で、「垂直分裂型」にはなっていない。また、現在中国自動車産業の中心をなす巨大企業集団は「垂直統合型」に向かっていることは間違いない。むしろ、電気自動車などを生産している農業車メーカーやベンチャーのなかには「垂直分裂型」が見られないわけではないが*1、前述した如くいまだ彼らは中国の主力自動車メーカーには成長していない。否、「垂直分裂型」の彼らの目指す方向は、合併や買収を通じた「垂直統合型」への脱皮ですらある。だとすれば、当面中国自動車産業の競争力の優位性は、伝統的な「クローズドアーキテクチャー」、「垂直統合型」の中身の分析が重要になるのである。

3. 海外市場進出での日韓各社の戦略

では、海外での日韓両国自動車企業の国際競争力を比較した場合、いかなる要因が考えられるか。基本は、いかに良質の車をいかに廉価で生産するかにかかっている。そして車の原価を決定する条件は、いかに安全で廉価な部品を供給できるかにあるといえよう。したがって国際競争力を規定する要因として、サプライヤーシステムの内実いかんが決定的重要性をもつのである。トヨタの強みが強力なサプライヤーにサポートされた「系列システム」をもって初めて強力な競争力をもちえ

*1 拙著『アジア自動車市場の変化と日本企業の課題』社会評論社、2010年、220ページ以下参照。

たゆえんである。トヨタは海外展開する際に、この日本的な「系列システム」を基底においた疑似「系列」をもってシステム作りを行ったわけだが、そのポイントは、要所での日本人スタッフの活動だった。これと類似したシステムで海外展開を実施したのがホンダだった。トヨタとホンダの相違は、トヨタが強力な「系列」網を前提に海外展開したのに対して、ホンダは、系列関係を作りつつ海外展開を進めたこと、さらにはトヨタが4輪車生産一本で進出したのに対してホンダはそもそも2輪車を先行させて、4輪車生産を追隨させるという戦略をとったため、サプライヤー情報をホンダがより豊富に所有して海外進出を展開した点にある。

トヨタ、ホンダの戦略に対して、日産のそれは異質であった。2000年代から同社の指揮権を握ったルノーのカルロス・ゴーンCEOは、「系列解体」を呼び声にカルソニックカンセイなど少数のサプライヤーを除いて、すべてを解体し、グローバルサプライヤーシステムを強行に推し進めた。その結果、「系列」を残したトヨタやホンダとは異なるオープンなサプライヤーシステムが構築されていったのである。

その点で韓国の現代・起亜を見れば、「系列システム」をもって海外展開をしている点ではトヨタ、ホンダに通づる面があるが、総ぐるみの「系列システム」ではなく、一部汎用製品に関しては大胆に日産的グローバル調達方式を採用しているという意味では、トヨタ、ホンダのそれとは異なる方式である。また、トヨタ、ホンダの場合には、主要部品を束ねるTier1企業は、部品ごとに平均2.5社程度に抑えているが [小林英夫・大野陽男, (2005), 191 ページ]、現代・起亜の場合には、現代MOBISが一元的にTier1 サプライヤーを統合し、モジュール生産を実施している。したがって、海外進出の場合には、現代MOBIS, 万都、漢拏空調などがワン・セットとなって現代・起亜を支える体制をとっているのである。この点でも、韓国企業の海外展開は、日本企業のトヨタ、ホンダとは異なる展開を見せている。

さらに大きく異なる点は、本社機能である。元来企業の理想的な競争力は「強い現場・強い本社」(藤本隆宏『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社、2004年)機能の実現であろう。この点に言及した藤本は、企業の実力を「もの造りの組織能力」「裏の競争力(深層のパフォーマンス)」「表の競争力(表層のパフォーマンス)」「収益力」の4つの階層で把握する必要性を強調した。そして日本企業の特徴は、「カイゼン活動」に象徴される「もの造りの組織能力」、生産性や品質歩留まりなどの「裏の競争力(深層のパフォーマンス)」などのどちらかと言えば生産現場での強さと、価格やブランドなどの「表の競争力(表層のパフォーマンス)」や「収益力」などの本社戦略の弱さにあるとしたのである(同上書、第2章)。そして、「もの造りの組織能力」をいかに「収益力」向上に結び付けるかが本社の責任だと断じたのである(同上書、第2章)。藤本は、従来の日産は「もの造りの組織能力」「裏の競争力(深層のパフォーマンス)」は強かったが「表の競争力(表層のパフォーマンス)」「収益力」に弱く、トヨタは比較的バランスがとれていた。その日産もカルロス・ゴーンを迎えてからは、トヨタ的になりつつあると、想定していたのではないか。この発想は日本企業の競争力を鋭く分析してはいるが、工場と本社という二項対立的発想は、現在生まれつつある自動車産業の現実を反映していないと考える。留意すべきことは、近年現場と本社機能が限りなく一体化し

始めていることである。それはグローバル競争の激化の中で、本社機能の一部を現場に移行させて行かない限り勝ち残っていけないからである。元来グローバル・ワン・スペックという原則で初期開発は本社で、立ち上げ以降は現地に移管するという方法が一般的であったが、近年では初期開発の途中から現地に移管する方向が進み始めており、勢い本社機能の一部が現場に降りてきている場合が少なくない。またこれと関連して、現地仕様の部品調達も進行してきており、従来の本社中心で購買の横展開という姿は次第に変更を余儀なくされている。問題は、こうした動向を日系各社はいかに展開しているのか、また韓国の現代自動車はいかに実施しているのかと言う点である。日系が本社・現場の統合ができないでいる間に、現代は現代 MOBIS を媒体にモジュールを多用しながら開発と生産管理機能を現場に移管させ、現代 MOBIS に「もの造りの組織能力」「裏の競争力（深層のパフォーマンス）」「表の競争力（表層のパフォーマンス）」「収益力」を合体させる「擬似本社機能」を実行させることに成功してきていることである。一言でいえば、日系が本社機能の現場移転に苦しんでいる間に、現代はそれを積極的に進行させているのである。この点に日系と現代との大きな差異がある。

4. 中国市場進出での日韓各社の戦略

本書が分析課題とする中国進出においても同じ日系でありながらもトヨタ、ホンダと日産ではその様相を異にする。トヨタとホンダは、いずれも中国国有企業である第一汽車、広州汽車と 50 対 50 の対等合弁関係をもって生産事業を展開している。それに対して日産は、東風と 50 対 50 の合弁関係を取りもったのだが、日産が合弁相手に選択したのは東風汽車のホールディングカンパニーであったことである。つまり日産は、単に乗用車生産部門だけでなく商業車から各種車両までを包括し、しかも韓国企業である起亜までその連携関係の中に包摂した総合的包括合弁体制を採用したことである。この包括協定の結果、日産は、中国で、トヨタやホンダと比較するとはるかに大きな活動領域をもったことになる。しかも日産は、ルノーのみならず 2010 年 3 月にはこの包括ネットワークの中にダイムラーをも包み込むことで（「日刊工業新聞」2010 年 3 月 26 日）、その輪をさらに拡大することを志向している。

このように日系企業のなかでも資本系列関係でトヨタ、ホンダと日産では相違があるが、韓国の現代・起亜はこれとは幾分異なる。現代の中国初の工場である北京現代は、北京政府との合弁であり、起亜の場合には、東風グループ以外に悦達が媒介する形で日本とは異なる形態をとっている。北京現代が、北京政府と強い絆を築いたという理由は、販売面で現代に有利な条件を提供したことになる。なぜなら北京政府がコントロールする北京市内のタクシーへの車両供給権は北京政府が掌握しており、現代の車両の販売の幅が広がるからである。合弁相手を製造会社だけに絞った日系企業とははじめからその進出戦略の重点が異なっていたことが分かる。

また中国市場での販売戦略も各社で大きな相違が見られた。トヨタもホンダも基本的には中型車主体に日本での売れ筋商品で中国展開を開始した。また一汽を通じて、トヨタが得意とする HV 車の生産販売も実施した。つまりはすべてが高級車志向で、都市の上級中間層を狙った戦略を展開したのである。ホンダも基本的な戦略はトヨタと酷似していた。しかし日産はそれとは相違していた。

こうした戦略を採用することで、地場の中国企業や韓国企業との競争を避けて市場の確保を狙ったともいえよう。それに対して、日産は高級車から低級車まで、中型車だけでなく小型車についても幅広いセグメントを用意した。韓国の現代・起亜は、小型車戦略に徹底した。この戦略の相違が、2008年暮れからの中国市場での売れ行きに大きな相違を生み出した。中国政府の自動車購買奨励政策が小型車重視であったことが現代・起亜、日産に有利に働き、逆にトヨタとホンダに不利に働いた。また中国政府の奥地重視が東風汽車を通じて奥地に販売網をもつ日産に有利に作用した。

中国展開で日系と韓国系企業との決定的な相違は、日系企業の多くは、開発・基礎設計は日本の本社が、応用設計と中国市場向け生産は現場が担当しているのに対して、北京現代の場合には開発の多くの部分を北京現代へ早期に移管させ、中国市場向けの部品生産とモジュール化を大胆にすすめて来ていることである。その意味では、中国でも随伴進出した現代 MOBIS が「擬似本社機能」を展開していることである。

以下では、日系3社と韓国系1社の合計4社の中国展開の特徴と問題点を検出してみることとしたい。