

第3章 トヨタ・ホンダ・日産の中国展開

第1節 トヨタ・ホンダ・日産の中国展開の歴史

1. 欧州企業に比し出遅れた3社の中国展開

本書が分析の対象とするトヨタ、ホンダ、日産の中国展開の歴史をごく簡単に跡づけておこう。中国自動車市場へ最初に進出したのはVWであった。同社は、1985年に上海汽車と上海VWを、91年には第一汽車と一汽VWをいずれも合弁で設立した。またクライスラーは83年に北京汽車と北京ジープを設立し、プジョーもまた85年には広州汽車と合弁で広州プジョーを設立している。シトロエンも92年には東風汽車と神龍汽車を設立した。もっともプジョーは97年には広州汽車から撤退している。このように中国自動車市場で外資系企業の進出の先頭を切ったのは欧州系企業であった。やや立ち遅れた感じの日本自動車企業のなかで中国進出の先鞭をつけたのはダイハツで、同社は84年に天津汽車と技術協定を締結した。92年には富士重工が航空工業傘下の貴州航空と技術提携している。その後93年には鈴木自動車と合弁で重慶長安鈴木を、そして98年には先のプジョーの撤退のあとを受けてホンダが広州本田を設立した。トヨタが天津豊田を設立するのが2000年で、日産が中国で東風と合弁企業の東風日産を立ち上げるのは2005年のことだった。この段階で日本の大手3社の中国進出は、一応の展開を見せたことになる。このように日本の大手自動車企業が中国に進出するのは、欧州系企業の進出よりはるかに遅れた1990年代も後半以降のことだった。その後、トヨタは一汽と合弁事業を、その一汽が天津の天津夏利を買収してトヨタの子会社のダイハツとの連携を強化したし、トヨタ自身が06年広州汽車と、日産も広州汽車との合弁を立ち上げることで、連携体制を強化したのである。

2. 日系企業の中国拠点

したがって、日系企業の中国拠点は大きく別れると北からトヨタが合弁した一汽がある長春、天津豊田が操業する天津、東風日産が拠点をもち武漢、そしてホンダ、トヨタ、日産が集中する広州に大別することができる。ここではホンダ、日産の拠点がある広州とトヨタの拠点がある天津に焦点を当てながらその活動状況を見てみることにしたい。

丸川知雄の調査によれば、中国全域に展開する日系自動車部品企業の数、813社、うち乗用車の一次サプライヤー数は171社である。その171社のうち31.0%に該当する53社がトヨタ、ホンダ、日産の組み立て工場がある広東省に集中している。次に集中しているのがトヨタの組み立て工場のある天津市で21.0%に該当する36社が集中している。これに次ぐのが江蘇省の23社で、全体の13.5%を占めている。あとは上海市の12社を除くとすべて10社以下となっている。こうした点を考慮すれば、日系自動車部品メーカーは、天津、上海およびその周辺の江蘇省地域、そして広東省地域ということになる。以下では広州地域と天津周辺に重点を置きながら、その実態に迫る

こととしよう*1。

第2節 広州地域のホンダのサプライヤーシステム

トヨタ、ホンダ、日産の日系3社の工場が集中し「中国のデトロイト」の異名をとる広州の場合には、当然のことながら自動車産業がこの地域の産業の圧倒的比重を占める。進出がもっとも早かったのは広州ホンダで1999年のことである。「アコード」、「フィット」、「オデッセイ」などを年間36万台生産し、5万台輸出する能力を有する。06年の販売実績は26万台である。広州ホンダに次いで広州に進出したのは東風日産で、2003年のことである。「シルフィ」、「ティーダ」、「リヴィーナ」、「ジュニス」など比較的幅広いセグメントを用意し27万台の生産能力をもつ。06年の販売実績は20万台（うち花都工場は14万台）である。一番遅れて進出したのは広州トヨタで2006年のことである。「カムリ」、「ヴィッツ」を年間20万台生産するが、06年の販売実績は6万台であった。

各社ともに2008年前半までは順調に生産、販売実績を伸ばしてきたが、日系メーカーに不況の波が押し寄せたのは同年10月頃からであった。2008年暮からのサブプライム問題の打撃は、広州地域をも例外とせず、大きな打撃を与えたが、トヨタやホンダが1.6リットル以上の中国政府の奨励対象車以外の車を生産しているのに対して、日産は政府奨励対象車を含む幅広いセグメント車を生産しているだけでなく、東風との合弁で中国政府が最重点奨励対象地域としている中国奥地の西部開発地域に多くの販売拠点を持している関係から急速に売上実績を上げ始めている。そうした意味で、日本大手3社の中には相違が出始めている。

今後は、中国市場でのマーケットシェアをめぐることは、日系3社間での競争はいっそう激しくなることが予想される。その際、われわれは、自動車のコスト競争力のカギを握るTier1企業とそのTier1企業の競争力を決定するTier2企業に注目したい。本書では、とりわけ競争力の基底を担うTier2企業に注目してこれを分析することとしたい。

1. 日信工業の中国展開

広州ホンダにブレーキシステムを納入しているのが中山日信だが、ホンダとの関係は同社が広州へ進出する以前の日本での関係にまでさかのぼる。中山日信の親会社である日信工業は、ホンダにブレーキシステムを供給してきた長い歴史を有している。日本での取引関係がそのまま中国広州にシフトしてきているのである。こうした「海外横展開」は、系列関係が濃厚な日本の部品企業の海外進出では、ごく一般的な形である。

日信の発展史は、すでに前節で述べた。日信工業の海外展開を一覧表にすれば図表3-1のとおりである。タイ、インドネシア、アメリカ、フィリピン、ブラジル、中国、インドなどに2輪車、4輪車の生産工場を持っている。そうした海外拠点の中で、日信工業の中国拠点は2か所である。1つは1995年12月に山東省に設立した山東日信工業有限公司であり、いま1つは2002年12月に広

*1 小林英夫・丸川知雄編『地域振興における自動車・同部品産業の役割』社会評論社、2007: 213ページ。

図表 3-1 日信工業海外展開状況

国名	会社名	設立年	取扱製品		取引先					
			二輪部品	四輪部品	ホンダ	ヤマハ	スズキ	カワサキ	その他	
タイ	現 NISSIN BRAKE THAILAND	1973	○	○	○	○	○	○	○	日産以外の乗用車メーカーとの取引有り
インドネシア	P. T. CHEMCO	1987	○	○	○	○	○	○	○	
米国	NISSIN BRAKE OHIO	1988	○	○	○	○	○	○	○	GM, ハーレー等取引有り
	NISSIN BRAKE GEORGIA	2000	○	○	○	○	○	○	○	
フィリピン	NISSIN BRAKE PHILIPPINES	1995	○		○					
ベトナム	NISSIN BRAKE VIETNAM	1996	○	○	○	○	○	○	○	GM, 三菱等取引有り
ブラジル	NISSIN BRAKE DO BRASIL	1997	○	○	○	○	○	○	○	
中国	山東日信工業有限公司	1995	○							日本からの委託生産が中心
	中山日信工業有限公司	2002		○	○			○		
インド	NISSIN BRAKE INDIA	2007		○	○					二輪部品生産予定
英国	NISSIN SHOWA UK	1999		資本参加						
スペイン	NISSIN R&D EUROPE	2002		設立						

出典：日信工業 HP より作成。

州に建設した中山日信工業有限公司である。前者の山東日信は2輪車のアルミ部品、ゴム部品の委託加工を目的に設立された。したがって、材料はすべて日本から輸入し、製品は全量日本へ輸出するかたちの中国低賃金利用型の工場進出だった。もっとも山東日新にはもう一つの課題があったが、それは中国での2輪車用のブレーキ部品を供給することだった。いずれにしても2輪車のブレーキ部品の生産基地として位置づけられていたのである。それに対して広州の中山日信は最初か

ら広州本田（一部スズキへも供給）の4輪車用のブレーキシステムを納入するために設立された。

ここでは、日信工業の中国での4輪車ブレーキシステムを供給している広州の中山日信に焦点を当てて見てみることにしよう。

2. 中山日信の事業概要*2

日信工業が広州にブレーキ部品を生産するために中山日信を設立したのは2002年12月のことである。それまでは日本から部品を送っていたのだが、同年1月に中国の輸入法規が改定され、部品関連品に関税が20%付加されることが正式に決定されたため、現地生産に転換する必要が生じたためである。

中山日信の資本金は2,580万米ドル、100%日信工業出資の独資企業である。04年4月に4輪車用ブレーキ部品の組立生産を、10月には一般ブレーキの一貫生産（鋳造、加工、表面処理、組立）を、そして05年2月にはABSの一貫生産を開始した。会社設立から1年強で生産体制を整備できたということは、順調な滑り出しだったといえよう。

立上げ時には日本人派遣者は40名に上ったが、生産が軌道に乗った段階では10名（2010年）が駐在している。内訳は総経理、副総経理の2名と工場長補佐および、生産技術、品質、購買、管理、総務人事、財務、開発センターの各ポストを補佐する合計8人が配置されている。工場長を除く主要ポストはすべて日本人が占めているが、これは日本の100%出資企業という特性を反映したものだと思われる。

なお、中山日信は、広州市に開発センターを有している。名称は開発センターであるが、その目的は客先ニーズの把握や市場動向調査といったマーケットリサーチ、新規客先の開拓、客先のニーズへの迅速対応などの拡販推進、そして現地部品メーカーの開拓やグローバル調達を内容とする現地調達の推進などである。広い意味では開発だろうが、実態は営業や購買のサポート部隊だといってもよかろう。中山日信の場合にはそうした機能だが、比較的歴史が古いタイの日信タイの場合には、開発センターは、日本の開発センターと現地をつなぐ中間媒体の機能を果たし、テスト開発や設計なども担当している。各拠点によって、名称は同一でも中身は異なるのである。

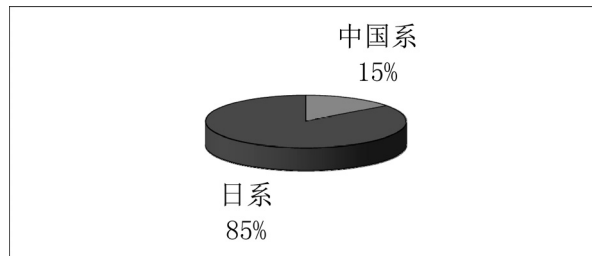
購買関係だが、その取引関係をみてみよう。取引部品数は300点を超えるが、サプライヤー数は47社を数える。図表3-3で内訳をみると47社中で日系が40社で、中国系が7社、つまり全体の85%は日系で、残り15%が中国系ということになる。日系が圧倒的多数を占めるのは、日信広州だけの例ではなく、日系サプライヤーにみられる共通現象である。これを年度別に見たのが図表3-2だが、取引企業数は、2006年が最も多く、次が2010年だが、中国企業との取引も06年が3社とその数は最も多い。06年にサプライヤー数が増加するのは、2006年から同社が本格的稼働に入ったことと無縁ではない。その際中国系企業は、スプリングおよび熱処理企業が参入している。スプリングは、シリンダーの内部に付く部品だが、設備が簡単で、初期設定さえすれば、容易に大量生産が可能のため現地メーカーに任せられるし、熱処理部品もスプリング同様初期設定さえしっかり

*2 日信へのインタビューによる（2010年7月9日）。

図表 3-2 中山日信サプライヤー数 (社数)

年	中国系	日系
2003	0	3
2004	0	6
2005	1	3
2006	3	12
2007	2	4
2008	0	5
2009	0	1
2010	1	6

図表 3-3 中山日信サプライヤー数 (%)



出典：日信へのインタビュー資料による（2010年7月9日）。

すれば、大量生産が可能である。こうした製品に関しては、できる限り現地化を推進している。

しかし重要保安部品は内製し、改善を通じてコストダウンと品質向上を図り、その他の部品は日系進出メーカーに外注しているが、これをローカルメーカーに発注するケースはまれである。ローカルメーカーへの外注はこれからの課題だといえよう。

3. Na 社の事業展開と参入失敗*3

中山日信に拡販を試みたのが香港系部品メーカーの Na 社であった。したがって、中山日信のベンダーということになる。先に述べたように、中山日信のベンダー 47 社中 40 社が日系企業であるということは前述した。したがって、中山日信は、基本的には中国に進出した日系企業に依存しているわけだが、中国での競争力強化の一環として地場の香港企業の活用を試みたのである。今後こうしたケースが増えるだろうし、不況下ではますます拡大していくことが予想されるので、その経緯を取り上げておくこととしたい。

Na 社の設立は 2001 年 1 月で、香港に本社がある 100% 香港系企業である。従業員は 248 人で、その 69% が 39 歳以下という全体的に若い企業である。生産しているのは家電および自動車用プレス部品で、この会社がスタートした当初は家電用のプレス部品が中心で、日本の三洋の在中国家電メーカーへの製品納入が中心だった。総経理自身が、日系家電メーカー出身であり、そこで日本的経営の手法を叩き込まれたという。したがって、Na 社には日本人技術者は常駐しておらず、かつ日系企業からの技術援助は受けていないが、「日本のものづくり」のポイントは理解できているという。

*3 日信へのインタビューによる（2010年7月9日）。

Na社が自動車部品に参入を試みたのは、2007年5月に金型の受注を受けたのが最初だという。それまでは、中山日信の金型の補修を担当していたという。補修で受注をとり、これをきっかけに拡販を図っていくというのは、洋の東西を問わず、この業界の常識である。それまで中山日信が内製していたABSの部品で、モーターのコイルを巻く部品であるヨークの受注を受けた。中山日信は07年5月以降ライン検査、サンプルの提出、日本でのテストの後再度サンプルの提出を繰り返し、08年10月に2~4千個の小ロット納入を行った。当時同社のプレス機械は、家電用の45トンから350トンまでのプレスが26台、自動車用300トンクラスのプレスが15台整備されていた。仮に自動車用部品の納入が本格化すれば、自動車用のプレスマシンが増加することが予想された。

当時Na社は電気プレス部品主体に経営を行っていたが、その安定を狙って、自動車部品産業への参入を試みたのである。他方中山日信もそれまで内製していた部品をNa社に発注しようとしたというのが経緯だが、コスト的にそうしたほうが中山日信に有利だという経営判断が働いた結果であろう。このチャンスをつかんで、Na社は中山日信への拡販活動を展開したのである。

自動車部品産業への参入は、日本国内にあっては中国でもたいへん厳しくその障壁は高いが、いったん参入すれば、確実な収益が予想できるという。したがって、地場企業のNa社としても困難を承知のうえで、参入を図ったのだが、残念ながら品質面でNa社は参入に成功しなかった。

しかし不況下の2009年以降はこうした地場企業への拡販が積極化するのではないかと思われる。特に2008年末から深刻化した世界同時不況を尻目に急成長を続ける中国市場で、欧米地場企業と競争を続ける日本企業は、コスト削減を目指しこれまで生産増強第一に考えて経営してきた企業戦略の見直しを始めている。そうしたなかで、無駄を省き、コストダウンを細かく点検する必要に迫られている。その視点から、今後は、コストダウンの一環としてそれまで自社内で内製していたか、あるいは日系企業に発注していた部品を地場企業に発注して危機を乗り切ろうとする可能性は非常に高い。以上の理由から、ここで取り上げた中山日信のNa社への発注の試みは、今後増えるものと思われる。開発力を具備し急速に技術力を高めている地場企業が急増してきているからである。

4. Ub社の事業展開*4

中山日信の敷地内に工場を有していたのが、Ub社である。Ub社はブレーキ用のポリタンクを生産し中山日信に納品している。中山日信の敷地内のほんの十数メートル離れたところに工場があるので、定時納入は容易である。

本社のU社は長野県の上田市にある。創立は1960年。設立当初はマックス社の事務機器の部品を生産していたが、1998年から同じ上田市に工場をもつ日信工業への拡販に成功し、日信工業向けのブレーキ用オイルタンクの生産を開始し、今日に至っている。ブレーキ用のオイルタンクは、エンジンの隙間の狭い空間に設置するため、また振動で空気の滞留がないようにするため、複雑な形状をしている。したがって、上下2個のパーツをつなげて生産するため、複雑な形状を満足させ、

*4 日信へのインタビューによる（2010年7月9日）。

かつその接合を含め高い技術が求められるという。従業員は100人である。2008年末から09年前半かけては一時受注が激減したが、現在（2010年）は回復している。

Ub社の設立は2004年10月のことで、親会社である日本のU社がブレーキシステムの生産を本格化させた時期に該当する。当初立上げの段階ではホンダの「フィット」のエンジンオイルタンクの生産だけだったため、従業員数はわずかに10名足らずに過ぎなかった。しかしその後ホンダの生産する車種の増加とともに仕事量が増加し、2008年末の段階では従業員25名にまで増加してきている。常駐する日本人は副総経理1名だけで、経理から生産工程、品質管理すべてを管理監督している。生産ラインはU社本社にあったものをUb社に移したもので、本社とUb社のそれでは基本的な生産手法に違いはないという。部材は、ポリタンクに装備されるセンサー機能をもつフロートがU社から供給されることを除けば、その大半は現地の日系企業から調達される。基本的に日信工業が日本で取引している企業からの調達をベースに広州での取引関係が形成されている。新たな拡販も日信工業の許諾なくしては進めることはできない。広州本田のTier2日系メーカーとして、Ub社のような動きは今後一層重要性を増してこよう。

第3節 広州地区の日産のサプライヤーシステム

1. カルソニックカンセイの中国展開*5

図表3-4にみるようにカルソニックカンセイの中国展開は、2002年11月に同社が無錫にモーター、アクチュエーター生産工場を設立したときに始まる。この工場は、日本の同社佐野工場の生産ラインを移したもので、エアコンの構成部品をここで生産しグローバル供給を目指すものであった。しかし同社の親会社である日産が、2002年9月に東風汽車と提携し、2003年7月に広州工場を稼働させ始めると、これに対応するためカルソニックカンセイは、04年10月に無錫に熱交換器、メーター生産工場を、06年12月には広州にコックピットモジュール部品を生産する工場と金型工場を設立した。そしてこの動きと平行して04年から05年にかけて上海に設計開発と本社機能を移転させた。こうして、2010年までにカルソニックカンセイは、中国展開の本社機能を上海に移転させ、広州と襄樊にそれぞれ東風日産用のモジュール工場を整備したのである。しかも、カルソニックカンセイのモジュール関連の開発機能も合わせて上海へ移転させる作業を現在展開している。こうした点は、ホンダやトヨタのTier1企業とは著しく異なる展開なのである。

2. CK 広州の事業展開*6

東風日産の工場の中でモジュール生産を行なっている工場(KCGH)は、文字通り生産ラインの横に2つのモジュールラインをもって日産に部品組付けを実施している。第一モジュールラインは「ティエダ」、「シルフィ」などの小型車であり、第二モジュールラインは「エクストレール」、「キャシュカイ」などの中型車用のラインであるが、この2つのラインでコックピットモジュール製品の組み立てを実施している。第二モジュールラインでは、5車種のうち1車種だけであるが、フロ

*5 カルソニックカンセイへのインタビューによる（2010年8月14日）。

*6 CK 広州のインタビューによる（2010年8月16日）。

図表 3-4 カルソニックカンセイの中国展開

	会社名	略称	企業形態	設立	主要業務/製品	他地区事業所
上海地区	康奈可（中国）投資有限公司	CK 中国 CKC	統括会社	'05年7月	本社機能	なし
	康奈可汽車科技（上海）有限公司	CK 上海 CKSH	開発	'04年9月	CKJ 委託業務、国内原低活動	なし（再編中）
無錫地区	康奈可科技（無錫）有限公司	CKW1	生産	'02年11月	モーター、アクチュエーター	なし
	康奈可汽車電子（無錫）有限公司	CKW2	生産	'04年10月	熱交、メーター、BCM（ボディコントロールモジュール）	なし
広州地区	康奈可（広州）汽車科技有限公司	CK 広州 CKGH	生産	'06年12月	CPM（コックピットモジュール）	襄樊分公司の本社
	康奈可（広州）汽車電子有限公司	CKGC	生産	'05年3月	インパネ、排気系製品	なし
	康奈可（広州）汽車模具製造有限公司	CKGT	生産	'05年8月	金型（メンテナンス含む）	なし
襄樊地区	康奈可（広州）汽車科技有限公司襄樊分公司	CKGX	生産	'06年12月	FEM（フロントエンドモジュール）、CPM	CKGH が本社

出典：インタビュー資料による（2010年8月14日）。

トエンドモジュールを実施している。このモジュールラインにコックピット部品を供給しているのが広州の工場（CKGC）で、その金型生産を行なっているのが同じ敷地内にある工場（CKGT）である。カルソニックカンセイの広州工場は、東風日産に対してはコックピットモジュールと排気系部品の供給を担当しているのである。

東風日産にコックピット部品を供給している CKGC の設立は、2005年3月で資本金は2,386万 US ドル、従業員は505人で、100%カルソニックカンセイの出資である。発注のシステムは、日本のカルソニックカンセイの手法と大差はない。3か月前に内示を受けると1週間以内に Tier2 に発注をかける。そして1日前に確定データが得られ、当日 Just in Sequence（ジャスト・イン・セクエンス）＜時間通り序列通りでの納品＞で製品を送り出す。通常は、オーダー変更は少ないが、年に2-3回大幅な変更が直前にあり、現場が大混乱に陥ることがあるという。代金も、チャイナ・パートナーと呼ばれるオンライン方式で管理されており、通常は2か月後の月末で支払われるという。日系メーカーで支払いが遅滞するメーカーは皆無だが、中国系企業にしばしば支払いが遅れる企業が出てくるという。

モジュール部品に関しては、コックピットモジュールで、構成部品の総点数は100から130点で、インストルメントパネル、メーター、集中スイッチ、空調ユニットなどは内製部品だが、エアバッグユニット、情報ディスプレイ、ワイヤリングハーネス、オーディオ、ステアエリングコラムなどは外製部品である。またフロントエンドモジュールに関して言えば、構成部品は全体で70-80点であるが、そのうちモーターファン、ウォッシャータンク、ラジエター、コンデンサー、ラジエターコアサ

図表 3-5 CKGC のモジュール構成部品の内外製比率

数量ベース	内製	外製			
	CK グループ	日系	外資系	民族系	
コックピットモジュール	24.0%	61.3%	4.0%	10.7%	100.0%
フロントエンドモジュール	26.7%	50.0%	0.0%	23.3%	100.0%
モジュール平均	24.8%	58.1%	2.9%	14.3%	100.0%

出典：インタビュー資料による（2010年8月16日）。

ポートなどは内製だが、一番高価でヘッドランプは外製部品である。金額ベースでみたコックピットモジュールの内外製品比率は 60-70 対 40-30 と内製比率が大きいのが、部品点数比率でみると逆に、図表 3-5 に見るように内製比率は著しく低く、外製比率が高くなっている。外製のなかでも日系が占める比率は約半分の 50-60%前後だが、民族系が 10-20%を占めていることが注目される。この点は、前述したホンダや後述するトヨタとも異なるカルソニックカンセイの特徴だといえよう。

3. DH 社*7

DH 社は、台湾企業で CKGC にコックピットモジュール部品であるインパネのフィンの部分の射出成型部品を供給している。これまでボールペンの軸の生産から電気製品へ、そして自動車部品へとその業種を拡大してきたが、射出成型、流体印刷を得意とし、トヨタ、ホンダ、日産 3 社の Tier 2 メーカーとして活動している。創立は、今から 11 年前の 1999 年で、資本金は 4628 万 HK ドル、従業員は 1980 人である。カルソニックカンセイとの取引は CKGC のスタートからで、現在でも KCGH や東風日産へ直接部品を納入している。

元来、射出成型金型や金型部品は、受注が時期的に変動する業種である。新車立ち上げ時には注文が殺到するが、いったんスタートすると発注が激減する。しかも代金決済も受注時点で 4 割、途中で 3 割、最納品時で 3 割といった分割方式なので、1 社とり引きをしていると資金不足に陥り倒産の危機に直面する。それを回避するため DH 社は、発注先をトヨタ、ホンダ、日産 3 社に分散させ、受注の谷を埋めているという。

4. DM 社*8

M 社は 1975 年に香港で設立されたプレス事業会社である。同社グループは 70 年代以降積極的に事業拡張に乗り出し、90 年代に入ると大連、東莞、深圳に工場を建設して、電機及び自動車関係のプレス部品の生産を行ってきた。DM 工場の建設は 2003 年のことである。DM 社は 25 トンから 800 トンの金属プレス機を所有して、電機及び自動車用の金属プレス部品を生産している。従業員数は 500 人（2010 年）である。日本人技術者がいて、従業員の技術指導を行っている。取引先は日産、トヨタ、ホンダ、中国の吉利と幅広いが、主力は日産で、日産系が全体の 50%を占める。なかでも主力はカルソニックカンセイで、CKGC にはエクゾーストパイプ関係のプレス部品を納めている。コスト削減要求は厳しいが、日本人技術者の指導のもとで、従来は鋼板で購入していた鋼材をコイ

*7.*8 DH 社, DM 社へのインタビューによる（2010年8月17日）。

ルで購入することでコスト削減を図ったり、2交代制を残業1交代制にすることで効率化を図り、コスト削減に努めるなど、日本企業以上のきめ細かな改善運動を展開して受注増に努めているという。

第4節 天津地域のトヨタのサプライヤーシステム

1. アイシン精機の中国展開

天津地域の自動車産業の中心に天津トヨタがある。操業は2000年のことで、天津汽車と合弁を組み、さらには天津汽車を買収した一汽と包括協定関係を結ぶに及んで、天津はトヨタの城下町の色彩を濃厚にした。

図表3-6はトヨタ系の有力部品メーカーのアイシン精機が中国に展開している自動車部品企業一覧だが、自動車関連企業は全部で14社、これ以外にミシンを生産する天津、広州の受信精機商貿有限公司2社を含めて全部で16社に上る。うちアイシン精機出資が8社、アイシングループ出資は6社である。そのうち天津市には、愛信天津を含めて5社が活動している。

2000年代初頭にまで戻れば、天津には天津愛津と愛信天津という類似した名称の二つのアイシン系部品企業が操業していた。前者はブレーキとクラッチを生産しており、後者はドアロックといった車体部品やプレス部品を生産していた。2005年時点での資本金は前者が1,150万円（約16.8億円）、後者が5,000万円（約7億円）と前者は後者の半分で、逆に従業員は前者が630人に対して、後者は100人とその6分の1であった。前者の操業開始が97年であったのに対して後者は02年と進出時期には相違があった。

前者のこれまでの営業実績を見ると、トヨタが天津に進出する2002年までは97年を生産基準に考えるとその9割程度にしか到達していなかったが、02年以降はその水準を大きく超えて成長を開始した。カーメーカー進出の効果がいかに販売実績を安定化させ、かつ上昇させるかを如実に示したものとさえいえる。他方後者に関していえば、スタート時点が天津トヨタの稼働時期と重なった点もあって順調に推移し、トヨタの生産台数の増加に従ってその上昇ペースは速くなっていった。

ところで、こうした両者の相違は、合弁相手の選択の相違にも表れていた。前者の場合には、合弁相手は中国の国有企業の天津汽車で、合弁比率は50対50であった。役員は、董事長は日本側（非常勤）で、総経理は天津汽車が派遣した。この段階で実質的な支配権は中国側が握っていた。その結果、国営企業的体質は払拭されず、QCサークル活動も改善運動も展開できなかった。したがって、前述したように業績も伸びなかったのである。ところが2001年9月に天津豊田が「ヴィオス」を生産する段階で従来の合弁比率50対50を63対47に変更したのである。その結果トヨタが総経理のポストも掌握して、ようやく改善運動やQCサークル運動が開始され、業績は上昇を開始した。その後前者の天津愛信はデンソー、トヨタ、住友電装が共同出資して新たに社名もアドビクスと変更した。

図表 3-6 アイシン精機の中国自動車部品企業

	拠点	所在地	生産品目	主な得意先	
アイシン 精機出資 法人	①愛信宏達	浙江省 台州市	ウォーターポンプ、オイルポンプ、 タイミングチェーンカバー、シリン ダーヘッドカバー、ファンカップリ ング他	天津豊田発動機、広汽豊田発動機、 長春豊田発動機、東風本田、 江鈴汽車、東風汽車、 上海 GM 五菱	
	②唐山齒輪	河北省 唐山市	マニュアルトランスミッション、ド ライブプレート	四川一汽豊田、天津一汽豊田、 天津豊田発動機、広汽豊田発動機、 金杯客車、東南汽車、柳州機械廠	
	③天津車身	天津市	ドアフレーム、モール、ドアロッ ク、ウィンドレギュレーター、ドア チェック、ドアヒンジ、サンルー フ、パワーシートアジャスター他	天津一汽豊田、広汽豊田、一汽夏利	
	④佛山汽車	広東省 佛山市	クランクケース、タイミングチェ ーンカバー、シリンダーヘッドカ バー、樹脂インマニ他	広汽豊田発動機、広汽豊田	
	⑤豊愛広州	広東省 南沙	シートフレーム、パワーシートア ジャスター、レール他	広州 INTEX	
	⑥佛山車身	広東省 佛山市	サンルーフ、パワーシートモーター ハウジング他	広州汽田、豊愛広州	
	⑦唐山汽車	河北省 唐山市	樹脂インマニ（クランクケース、タ イミングチェーンカバー、シリン ダーヘッドカバー、その他 DC 製 品）	天津豊田発動機、長春豊田発動機、 天津艾達	
	⑧豊愛天津	天津市	シートフレーム、パワーシートア ジャスター、レール他	天津 INTEX、天津華豊	
	アイシン G 出資法 人	⑨高丘六和 天津	天津市	ドラムローター、フライホイール他	天津一汽豊田、天津 ADS、 広州 ADS
		⑩愛徳克斯 天津	天津市	ブレーキシステム&コンポーネン ト他	天津一汽豊田、広汽豊田、一汽長春
		⑪天津艾達	天津市	オートマチックトランスミッシ ョン	天津一汽豊田
		⑫豊生福州	福建省 福州市	ブレーキ用部品他	広州 ADS
		⑬愛徳克斯 広州	広東省 南沙	ブレーキシステム&コンポーネン ト他	広汽豊田
		⑭高丘六和 広州	広東省 南沙	自動車用各鋳鉄部品	広州豊田発動機、広州 ADS

出典：インタビュー資料による（2010年7月14日）。

2. 愛信天津の事業概要*9

愛信天津は、出資比率が日本側 63、中国側 37 で日本側がマジョリティを確保していた。しかも中国側の出資比率 37 のうち 25 は国営の天津汽車だが、残りの 12 はアイシン精機と関連が深い台湾系の H 社が出資していた。経営の実質的責任を担う総経理は日本人で、副総経理は中国人、工場長は日本人、総務、財務、品質管理、生産、営業調達の 5 部のうち、総務は中国人副総経理の兼任、財務は日本人総経理の兼任、残りの三つのポストのうち品質管理と生産は台湾の H 社からの派遣スタッフで、残りの営業調達は日本人が占めていた。品質管理と生産を台湾人に任せたとするのは興味深い。彼らは日本企業との長期にわたる合併関係を通じて日本的経営の何たるかを熟知しており、かつ同じ中国語を常用していることからコミュニケーションにも事欠かない。つまり後者の企業の場合には、台湾系企業を合併相手に引き込むことで、日本式、中国式をブリッジする台湾式生産方式を導入させることにある程度成功したのである。

愛信天津の現在の資本金は、1 億 3,680 万円で、従業員は 2010 年現在で 1,394 名である。当初、建屋は第 1 工場だけだったが、その後増築に増築を重ねて現在は第 3 工場までである。

生産品目の主力はウインドレギュレーター、ドア・ハンドル、サンルーフなど車体部品中心で、その数は部品点数で 20 品目に上る。売上高は、06 年度が 10 億元、07 年度が 14 億元、08 年度が 16 億円で、2008 年からの世界同時不況の影響を受けてトヨタが減産するなかで、愛信天津も減産を余儀なくされた。

また、2010 年度の売り上げ計画を見ると天津一汽豊への販売が 84%と圧倒的で、それ以外には天津英泰に 11%、広州豊田に 2%、残り 3%も四川豊田、長春豊田向けで、すべてがトヨタおよびトヨタ関連企業への部品供給となっている。

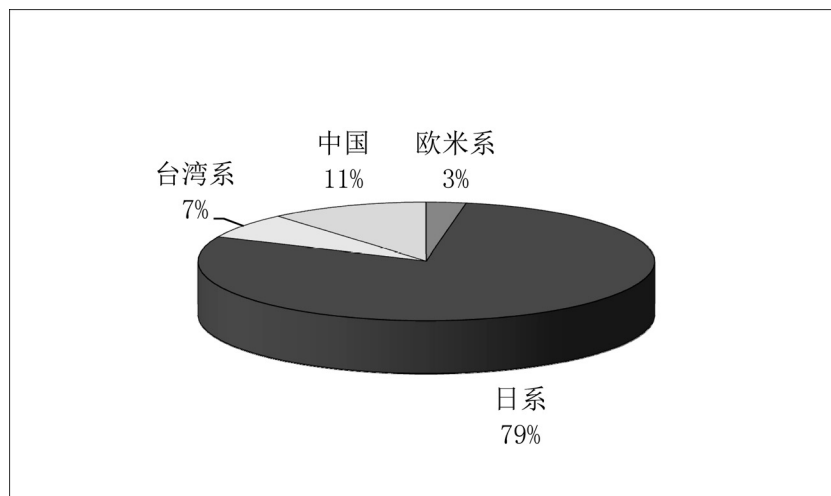
愛信天津の会社組織を見た場合、総経理と総経理助理の合計 3 名はすべて日本人で、副総経理が中国人である。また 10 の部のうち中国人部長は人材安全部長のみで、他はすべて日本人が占めている。しかし副部長まで降りると 3 名の中国人と 1 名の台湾人がそのポストを占めている。同社スタート時と比較すると日本人の役職比率が増加し、中国人とともに台湾人の比率と役割の重さが低下している。

愛信天津の Tier2 メーカーはいかなる実態にあるのか。図表 3-7 によれば、2010 年現在の同社の主要サプライヤー総数は 71 社で、その内訳をみれば日系が 56 社で 79%を占め、中国系が 8 社で 11%、台湾系が 5 社で 7%、欧米系が 2 社で 3%という数値となっている。また購入比率をみると、金額的に最も大きいのが豊田通商で、樹脂、銅材、危険物を含む同社からの購入額は、全体の 28・24%を占め、トヨタの指定品の比率が非常に高いことがわかる。

全体的に見れば、愛信天津は、重要保安部品は内製し、改善を通じてコストダウンと品質向上を図り、その他の部品は日系進出メーカーに外注しているが、これをローカルメーカーに発注するケースはまれである。これが今までの愛信天津の基本的サプライヤーシステムだったが、このとこ

*9 愛信天津へのインタビューによる（2010 年 7 月 15 日）。

図表 3-7 愛信天津の民族別サプライヤー構成



出典：インタビュー資料による（2010年7月15日）。

ろ中国市場をめぐる競争の激化から極力外注化を進めてコストダウンを図る動きを積極化させている。もっともローカル企業に関するリストを作成して調査を開始した段階で、まだ緒に就いたばかりの状況である。もっともこうしたサプライヤー調査情報は、たとえ同じトヨタグループであっても同系他社と交流することはない。この点では、同系といえども競争相手になるわけで、お互いに秘密にして交換し合うことはない。以下愛信天津のベンダーを取り上げて、その部品供給状況をみてみよう。

3. S社*¹⁰

S社は、大阪に本社をもつ独立系の精密プレス加工メーカーである。設立は1952年である。設立後は金型、熱処理部門に事業分野を拡大して今日に至っている。S社が、天津に100%独資の工場を設立したのは2002年のことであった。当初は、プレス部品の日本への持帰りを目的に設立されたが、2002年に天津豊田が立ち上がり、それが本格的稼働を開始するに伴い、04年からアイシンへの納入計画が進行し、旧クラウン立ち上げと同時に06年から愛信天津へのプレス部品を納入する2次ベンダーへと変身していった。以降確実に販売量は増加を開始し、05年1443万人民元だった売り上げは、年を追うごとに増加し09年には7628万人民元へと5倍以上の伸びを示した。しかもその内味をみれば05年に1108万人民元と全体の77%を占めた輸出は年とともに減少し、09年にはわずかに285万元、3%にまで落ち込み、97%は中国国内、つまり愛信天津向けの販売にかわった。天津にはS社のような日系のTier2メーカーは数が少なく、その意味では日系Tier1企業にとっては最も信頼できる貴重な存在であり、それ故に愛信天津の重要なベンダーとなったのである。従業員も2005年時点では69名であったのが、09年には280名と4倍強にまで拡大した。取

*¹⁰ S社へのインタビュー資料による（2010年7月15日）。

引先は、アイシンと豊鉄の2社で70%を占め、アドビックス、天津アスモなどがその残部を埋めている。天津アスモを通してS社が生産するワイパーの連結棒が北京現代へ納入されている。材料は、ほとんどが日系のトヨタ鋼材、住友金属、日華鋼材から供給される。ほとんどが指定である。ボルト、ナットは集中購買でトヨタ通商から納入する。

S社は人事管理の面でも中国人を幹部に積極的に取り入るなどの経営を展開しており、日本人は2名(うち1名は2010年立ち上げの新工場の監督のために臨時のポジションを占めている)で、他の部長ポストはすべて日本で研修を受けた中国人が占めている。とりわけ注目されるのが営業部長で、若干27歳の中国人女性が辣腕を振っている。社員研修も積極的に行っており、毎年半年に一度4名前後を日本の本社に送り研修を実施しているが、役職に就くと離職するケースが多い。

現在競合する中国企業が台頭してきており、確実に実力を蓄えつつある現地企業との競争は相当厳しいものがある。こうした競争に打ち勝っていくためにはよりいっそうの品質向上と拡販が要求される。

したがって、拡販を積極的に行う必要性を感じており、常州にある2輪車の川崎に商談をかける予定であるが、中国系の企業への拡販には慎重である。その最大の理由は、代金の回収面で問題を感じているからである。

4. HT社*¹¹

H社は、名古屋の安城を拠点にスタートし、アイシン精機のTier1企業として活動してきた歴史をもつ。創業は1960年である。主にドア周辺のパーツやシート部品の塑性加工を担当してきた。同社は、ロールフォーミング技術を活用して、ドアフレーム立柱、ヘッドレスト、シトレールなどを生産し、アイシン精機に収めてきた。ロールフォーミングとは、何連も並んだ駒が、それぞれ異なる形状をもち、帯状の鋼板を少しずつ成型していくもので、10連から20連そして50連と増えるたびにより複雑な形状を成型していくのである。

1960年以降H社は、アイシン精機(一部ホンダ)との取引を中心に安城市に5工場、三重県に1工場を持ち、ほかに商社や運輸会社を持つグループ企業へと成長していったのである。グループ全体の売上は、国内310億円、海外51億円で合計361億円、従業員も国内700人、海外370人の合計1070人である(2007年)。また売上の品目別内訳を見た場合、361億円の内、ドア周り部品が56%、シート関連が13%、ATM関連が9%、設備・金型が6%、その他となっており、ドア周り部品が全体の売上の半分以上を占めていることがわかる。

海外生産拠点としては、1997年にアメリカのインディアナ州にHAを、2005年に天津にHTを設立している。2005年にHTを天津に設立したのは、天津豊田が本格的生産を開始し、それに伴い車体フレーム生産が本格化するに伴いH社からのロールフォーミング技術を活用したドアフレーム立柱の供給が不可欠となったからに他ならない。HT社が生産したプレス部品は、全量アイシン精機に納入される。

*¹¹ HT社へのインタビュー資料による(2010年7月15日)。

第5節 トヨタ・ホンダ・日産の中国展開の特徴

1. 系列を崩さないトヨタ・ホンダの中国展開

以上、トヨタ・ホンダ・日産の中国展開の実情を追ってみた。日系3社のなかで、トヨタ・ホンダの中国展開の特徴を言えば、両社ともに日本での系列関係をそのまま中国に持ち込んできていることである。トヨタのアイシン精機の動き、ホンダの日信工業の動きを見ても、いずれも日本での取引関係が主流を占めた部品供給構造となっている。それは言い方を変えれば、現地企業を活用していないということにもなる。アイシン精機にしても日信工業にしても、その部品の大半は、日本ですでに取引の長い歴史をもつ日系企業の中国進出企業から調達している。しかも、ある場合には日本での取引を重視するという視点から天津にあって、わざわざ遠路広州から調達する、あるいはその逆の場合も少なくはない。また、トヨタ・ホンダの場合には、開発機能が中国に移管されておらず、開発及びそれに付帯する設計・生産統括は、極端なまでの中央集権体制となっている。つまり中国の工場は、生産に特化して、開発や設計は日本に集中する体制が取られていることである。その意味では、生産の現地化がほとんど進んでおらず、いわんや開発の現地化などはこれからの課題である。生産スタイルもロボットを多用する本国工場とは対照的に人力を主体にしたラインが設定されていて、生産効率は決して高くはない。

2. 系列を崩した日産の中国展開

これと対照的なのが日産の中国展開である。日産の中心的 Tier1 メーカーであるカルソニックカンセイの動きをみると明らかにトヨタやホンダとは対照的な動きを見せている。ひとつは、日本国内同様コックピットモジュール、フロントエンドモジュールといったモジュール生産方式が採用されていることである。そして日本国内の展開とは異なり、現地地場のメーカーの製品を大幅に取り込んできていることである。いま一つは、カルソニックカンセイが、その中国本社機能を日本から上海へ移したことであろう。そして、それにともない、開発機能も同時にまた中国へシフトさせていることである。2005年7月の中国統括会社(CKC)の上海設立、それに先立つ04年9月の設計開発会社の設立(CKSH)の設立はそれを物語る。つまり、カルソニックカンセイは、積極的に生産と開発の現地化を推進していることである。この点は、先に挙げたトヨタやホンダとは著しく異なる点だといわなければならない。

3. 生産と開発の現地化—「本社機能の現地化」「本社機能の現地・現場化」

近年顕著になっている動きは、本社機能の「現場化」であり「現地化」である。それは、この1,2年の間に急速に進行した新しい現象である。これまでの開発は、まず本社に存在する開発本部で、部品企業とのすりあわせの中で基礎設計を実施し(デザインイン)、初期開発は開発本部で行い、それが完了した後での立ち上げ以降は、現地開発がおこなわれるという段取りが取られてきた。したがって、グローバル・ワン・スペック方式が一般的だったのである。欧米が市場をリードし、これが標準となって、欧米車の改良型が開発途上国や新興国市場の車である限りは、こうした方式で事足りたのである。しかし2008年暮れのサブプライム不況以降は明らかに流れが変わり始めた。それは、新興国市場の重要性の高まりとともに、欧米市場の比重が低まり、新興国市場での成否がグ

ローバル競争の成否を分けることが明らかになり始めたことである。つまりは、新興国市場仕様の車の開発がことのほか重要性を帯び始めたのである。そうした動きに対応するためには、基礎設計が終了した後で現地開発を、といった従来方式ではなく、基礎設計の途中で現地開発に移管していくという動きが積極化しはじているのである。つまり、開発という「本社機能の現地化」が進行してきているのである。そうした動きは、当然現場での部品企業とのすり合わせが不可欠となるわけで、「生産の本社機能の現地、現場化」を推し進めざるを得ない。総じていえば、受け身だった現場や現地は、能動的に機能することが要請されてきているのである。こうした要請にトヨタやホンダの Tier1 企業は応えられうるか、と問えば十分とは言えない。では、日産の場合はどうかと問えば、トヨタ、ホンダよりはこれらの要請にこたえられる体制になっているといえよう。日産の主要サプライヤーであるカルソニックカンセイは、早期に中国本社機能を上海に移転させ、生産と開発の指導権を上海の本社と開発センターに移管してきているからである。それに対してトヨタやホンダは、依然として本社機能を日本に残して中国では日本の横展開の供給体制を保持しているのである。