

中国進出日系自動車部品メーカーが 勝ち残る条件

— アフターマーケットがもたらす価値 —



目 次

| | |
|----------------------------|----|
| はじめに | 2 |
| 調査概要 | 3 |
| 1. WTO加盟による部品メーカーへの影響 | 4 |
| 規制緩和と期待度 | 4 |
| 自動車メーカー戦略から見る部品メーカーの成功要因 | 5 |
| 2. アフターマーケットに見る部品メーカーの中国事業 | 7 |
| 参入状況 | 7 |
| 期待度と流通網 | 8 |
| 中国市場での課題 | 9 |
| アフターマーケットに見る部品メーカーの中国戦略 | 11 |
| 3. 総括と提言 | 12 |

はじめに

中国の自動車市場規模は、販売台数で2003年には400万台、2008年北京五輪か2010年までには日本を抜いてアメリカに次ぐ世界第2位になると予想されている。そして、自動車市場の著しい成長は、アフターマーケット市場が急速に拡大する潜在性を意味している。

日系自動車部品メーカーの多くは、トヨタ、日産、ホンダなど日系自動車メーカーの現地生産体制本格化への対応や、コスト競争力のメリットを享受するための生産拠点の移管などの動機から中国に進出している。

これまでも日系自動車メーカーの中国事業展開に関する調査はあったが、日系自動車部品メーカーのアフターマーケットも視野に入れた中国事業への取り組み状況に関する調査は、まだほとんど実施されていない。

そこで我々は、既に中国に進出済みの日系自動車部品メーカーを対象にアンケート調査を実施し、新たな供給先の開拓と中国市場に向けた製品開発力が中国事業の成功の鍵であることが分った。また、アフターマーケットへの取り組み状況から、中国市場での事業基盤固めとして流通・物流・IT網のインフラの整備・構築を進めていることを明らかにした。

今後、中国市場で競争優位を確保するためには、製品の開発から製造、販売、サービスに至るまでの一貫した情報のフィードバックを実現するバリューチェーンの構築が熾烈な競争を勝ち残る条件ともなる。

調査概要

2004年4月に、我々は、中国に現地法人を持つ主要日系自動車部品メーカー企業150社の中国法人の総経理宛てにアンケートを送付し、31社より回答を得た（回答率21%）。本調査のプロファイルは以下のとおりである。（図1、2、3、4、5参照）

回答企業の特徴としては、売上げ1-5億元、従業員数300人以上、2001年以降の設立、独資の資本形態、そして取り扱い製品は車体部品がそれぞれ半数を占める。

設立時期が2001年以降に多いのは、日系自動車メーカーが現地生産体制を強化したことに追随した進出や、自動車メーカーからのコスト削減要求に対応するための生産拠点を移した進出が、本格化したことの現れと考えられる。日系自動車メーカーの中国進出以前の90年代前半に設立されている場合であっても、その進出動機は、国産化率40%が自動車メーカーの乗用車ライセンス取得の条件であったため、自動車生産前に進出させていた系列サプライヤーであるケースも考えられる。

資本形態は、100%子会社が半数だが、合弁であっても台湾の子会社経由の出資形態をとっているものもある。それ以外の合弁の場合、相手は他の日本企業、中国企業、または台湾企業のみである。

図 1. 売上

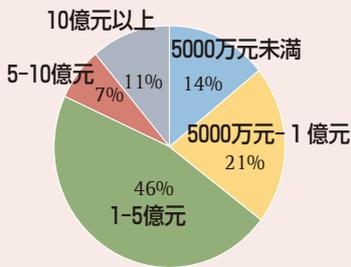


図 2. 従業員



図 3. 設立時期

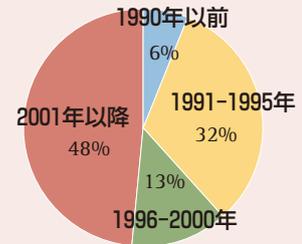


図 4. 資本

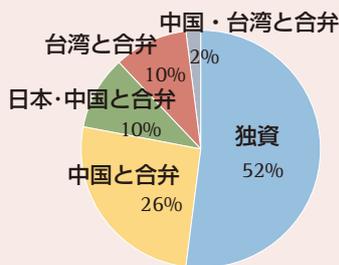
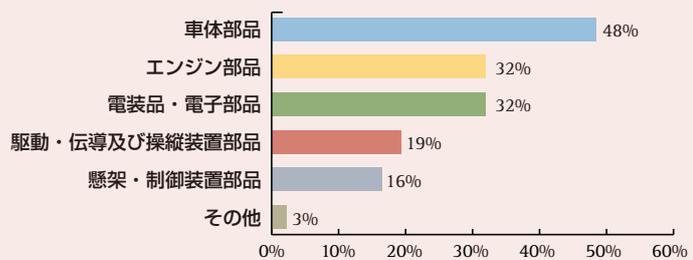


図 5. 取扱製品 (複数選択)



1. WTO加盟による部品メーカーへの影響

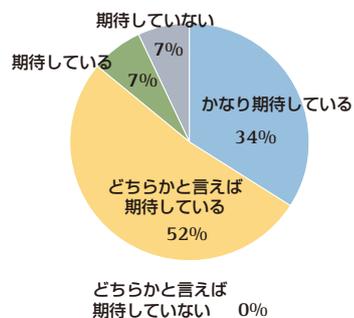
規制緩和と期待度

中国WTO加盟に伴う自動車産業関連の規制緩和により、外資系自動車メーカー、自動車部品メーカーの中国事業はより一層活性化している。自動車産業関連の主な市場開放政策は以下のとおりである。

- 輸入関税を2006年までに乗用車25%、部品10%に段階的引下げ
- 輸入枠を暫定拡大し、2005年に完全撤廃
- 自動車製造許可におけるカテゴリー、タイプ、モデルの規制の撤廃
- 国産化率の撤廃
- 国内流通の外資出資制限の段階的廃止と、ノンバンク外資金融機関の自動車販売金融サービス参入の規制廃止 など

今回のアンケートで、WTO加盟が、今後3年間の中国事業に与える影響についての期待度を質問したところ、約9割が「かなり期待している」(34%)または「どちらかといえば期待している」(52%)と回答し、その期待の高さが伺われる。(図6参照)

図6. WTO加盟による中国事業への影響



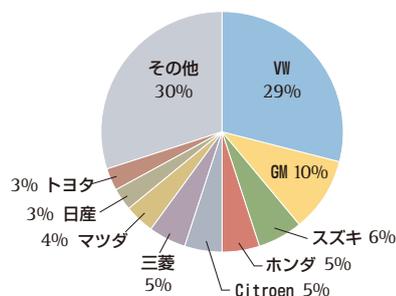
自動車メーカー戦略から見る部品メーカーの成功要因

市場開放政策で活気付いている自動車産業は、中国の著しい経済発展を背景に、自動車購買層を法人需要から個人需要へと変化させている。日系自動車メーカーは、中国市場でのシェア獲得を喫急の課題として顧客ニーズに応えるべく、新型小型車など製品の多様化、低価格化を進めている。そして、製造から販売、部品供給、補修までの一貫したサービスを提供することで、自社ブランドの構築を強化している。

トヨタは2010年の目標を販売台数40万台、シェア10%とし、それを達成すべく、2003年には5モデル、2007年までにさらに6モデルの投入を計画している。そして、販売店も2008年までに現在の約6倍の600店舗まで拡大することを予定している。さらに、2002年には上海市に補修部品販売センターを設立し、各販売拠点へ補修部品の供給を開始している。

2003年に販売台数12万台、シェア5%のホンダは、現在までの3モデルに加えて、2004年と2005年に新たに2モデルの現地生産と販売を予定している。2003年にはアコードのフルモデルチェンジに合わせ、旧型よりも12%安い新型アコードを発売した。そして、新車販売・部品販売・アフターサービス・情報提供の四位一体型の4S店と呼ばれる特約販売サービス店を2004年末までに200店舗以上展開する予定である。(図7参照)

図7. 中国における主要外資自動車メーカーのマーケットシェア (2003年)



資料：Fourin 社

乗用車の生産、販売は順調に拡大している反面、製品の多様化、低価格化が進めば、自動車部品メーカーとしても厳しい対応を迫られることになる。本格的な競争時代を迎えた中国市場を自動車部品メーカーは楽観視することはできない。

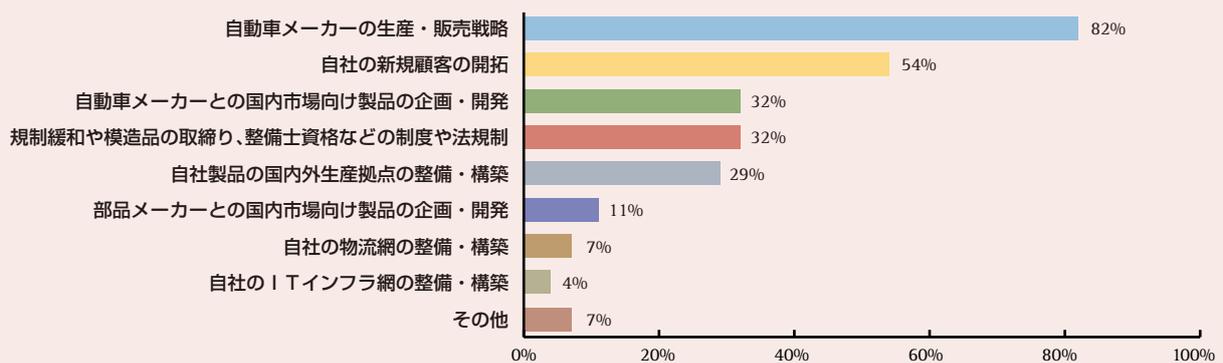
そこで、中国事業での成功要因について質問をした（最大3つまで選択）。（図8参照）

成功要因として最も重要視しているのは、「自動車メーカーの生産・販売戦略」（82%）であった。このことは、供給先自動車メーカーの中国市場でのシェア獲得が、供給元部品メーカーの中国事業拡大の鍵を握ることを考えれば当然のことである。

「新規顧客の開拓」（54%）は、供給先自動車メーカーの中国進出に追従して進出した企業が多く、また2001年以降進出した企業が半数をして占めていることもあり、供給先自動車メーカー向けのQCD（品質・コスト・納期）改善活動や量産体制の対応に追われていて、採算性や将来性を踏まえた新規顧客開拓や提案活動が不十分であることを認識していると思われる。多くの自動車部品メーカーが、今後自動車メーカー間の競争激化や自動車メーカーからのコスト削減要求に対応すべく、特定自動車メーカーへの依存度引き下げによるリスク分散や交渉力の強化への必要性を重要視していることが背景に見て取れる。

「自動車メーカーとの国内市場向け製品の企画・開発」（32%）は、供給先自動車メーカーが徐々に製品開発機能を中国に移管していくことを踏まえ、現地生産モデルの製品企画段階から開発提案を行っていくことで、付加価値を高めて価格競争回避に対応するとともに、開発力・提案力を強化することで供給先の多角化を重要視していると考えられる。

図 8. 中国事業成功要因



2. アフターマーケットに見る部品メーカーの中国事業

参入状況

自動車市場の急成長は、アフターマーケット市場が急速に拡大することを意味している。国務院発展研究中心によると、自動車の保有台数は2002年の21百万台から2010年には59百万台に拡大すると推定している。住商アビーム自動車総合研究所では、関係者からの情報を元に、中国における保有台数1台あたりの補修・用品販売を年間約3000元と推計し、自動車補修・市販部品市場の規模は2002年の約630億元（約8千億円）から、2010年には約1770億元（約2.3兆円）まで成長すると予測している。（1元＝13円換算）

新規顧客開拓と製品開発力強化を求められている日系自動車部品メーカーにとって、販路の拡大と顧客情報の獲得の場であるアフターマーケットに参入する意味は大きい。しかし、中国進出の動機、取り扱い製品などにより、部品メーカーのアフターマーケットへの取り組み状況は一様ではない。

以下では、アフターマーケットに参入済み、または計画中の企業と、参入を計画していない企業とに分けて、アンケート調査を分析する。

回答企業のうち、現在既に参入済みと回答したのは23%、計画中は12%であり、両者をあわせても35%（計11社）に止まる。（図9参照）

アフターマーケットへの参入を計画しない理由としては、システム納入向け、供給先自動車メーカーの生産・販売状況などから見た需要量、輸出用などを挙げる企業が多い。（図10参照）

図9. アフターマーケット参入状況

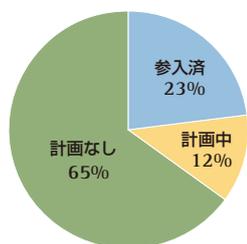
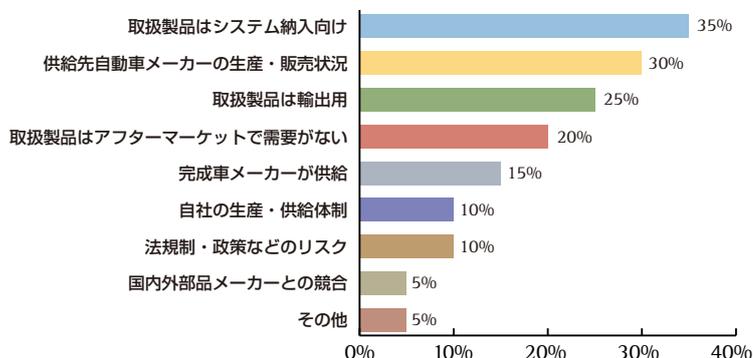


図10. アフターマーケットへ参入しない理由



期待度と流通網

参入済み、または計画中の企業に、3年後のアフターマーケットでの事業成果の期待度を、また、参入済みの企業には、現在までのアフターマーケットでの成果について併せて尋ねた。

参入済みの企業で、現在までの成果は「どちらかと言えば期待以上」と回答した企業は7社中3社(42%)である。しかし、3年後については、参入済み、または計画中企業の11社中8社(72%)が「期待以上」または「どちらかと言えば期待以上」と回答しており、アフターマーケットに対する期待の高さが分かる。(図11参照)

次に、3年後に重要と思われる流通先について質問した(3つまで選択)ところ、「供給先自動車メーカー系ディーラー・補修・販売店」と回答した企業は91%と圧倒的に多い。(図12参照)

中国国内には、「汽配城」などを構成する無数の独立系部品販売業者やガレージによる独自の流通・サービス網が発達しているが、大多数が零細企業であり、資本金や信用力への不安を抱えている。また、正規ディーラーと比較して、製品・技術知識の欠如、顧客満足や品質、ブ

ランド意識の低さなどが、自動車部品メーカーによる独自の流通網やサービス網構築への阻害要因となり、独立系補修・販売店や修理工場、フランチャイズ系に対する評価の低さとなっていると考えられる。

しかし、デンソー、横浜ゴムなど大手自動車部品メーカーの中には、補修・販売市場での独自の流通網を構築する動きが始まっている。自動車部品メーカー以外にも、オートボックスやイエローハットなどフランチャイズ系自動車用品小売りの中国での事業展開も始まっている。今後、流通先については一層多様化が進むものと思われる。

アフターマーケットに参入済み・計画中与回答した企業の中国進出時期を見てみると、2001年以降が11社中8社(72%)であった。(図13参照)

自動車メーカーの生産・販売の本格化の時期に自動車メーカー追随型で中国に進出した企業は、自動車メーカー向けのOEM(ライン装着用)部品供給の品質、コスト、納期の改善や量産・増設対応が、供給先自動車メーカーに対して果たすべき最優先課題と思われる。また、現在中国では、OEM(ライン装着用)部品とアフターマーケット用部品の採算は大差ないとも言われている。その中でアフターマーケットへ参入している理由としては、アフターマーケットをライン装着用部品と並ぶ販売先や収益源として捉えているだけでなく、自動車メーカーのブランド戦略に対応することで、顧客満足度、顧客ロイヤリティの向上に繋げる相乗効果や、同時にアフターマーケットが持つ顧客・製品情報とそのフィードバックへの期待もあると考えられる。

図11. アフターマーケットでの現在までの成果と3年後の期待度

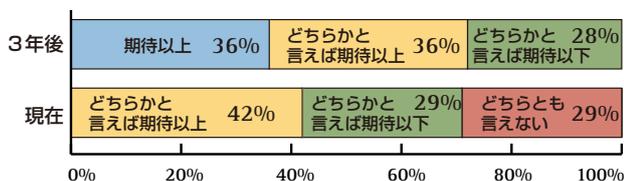


図12. 3年後に重要視しているアフターマーケットの流通先

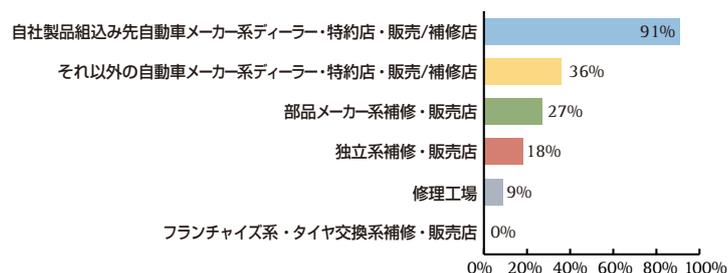
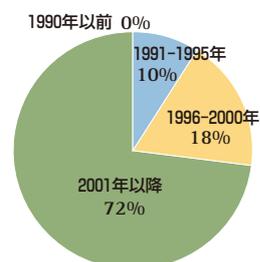


図13. アフターマーケット参入済み・計画中企業の法人設立時期



中国市場での課題

中国市場で現在直面している阻害要因と、今後の改善状況を把握するために、想定される課題について個別に、現在と3年後の問題度合い（かなり問題／どちらかと言えば問題／どちらとも言えない／あまり問題ではない／問題ではない）を5段階で評価を質問した。なお、問題度が最も高い評価を5点、低い評価を1点として集計をした。（図14、15参照）

現在と比較して、3年後に問題度が低くなる項目は、改善に向かう課題と考えられる（括弧内の数字は、3年後の問題度 - 現在の問題度を示す）。

両者に共通しているのは、「模造品の横行」が、現在も3年後も重要な課題であることと、「部品・部材調達先の品質・技術・開発力」と「自社の物流網の整備・構築」が3年後には改善されると考えていることである。

中国では、零細部品メーカーによる粗悪製品や模倣品が氾濫しており、純正メーカーの大きな悩みの種である。また、最初は低付加価値製品であっても、コピー製造することで次第に実力をつけ、強力な競争相手となることへの懸念が読み取れる。

別の見方として、自動車メーカーからの原価低減要求に対応するためにも、部品・部材や素形材の供給能力の強化は必要不可欠であると認識し、それに対応できる国内サプライヤーの育成に取り組む姿勢の表れと見ることもできる。

アフターマーケット参入済み・計画中の企業が問題と強く認識している項目は、「模造品の横行」と「外資部品メーカーとの競合」であった。

一方、参入計画のない企業が問題と強く認識している項目は、「流通先の販売・サービス・エンジニアの品質」、「模造品の横行」、「現地部品・部材調達先の品質・技術・開発力」であった。

そして、今後3年間に最も改善される項目は、参入済み・計画中心企業では、「部品・部材調達先の品質・技術・開発力」(-0.73ポイント)、「自社のIT網の整備・構築」(-0.64ポイント)、「自社の物流網の整備・構築」(-0.55ポイント)であったが、参入計画のない企業には、目立って改善される項目がなかった。

また、アフターマーケットに参入済み・計画中の企業は、参入計画のない企業と比較して、国内外部品メーカーとの競合を強く懸念していることが分る。

その中で、参入済み・計画中心企業は、今後3年間に流通・IT・物流など自社のインフラ網の整備・構築を喫急の課題として認識し、取り組む姿勢が見て取れる。自動車メーカーによる原価低減要求強化と自動車メーカー間の競争激化が予測される中、インフラ網を整備・構築することで、顧客開拓の競争優位性を確保するとともに、それら関連費用の低減を視野に入れていると考えられる。

図 14. アフターマーケット参入済み・計画中企業の課題点

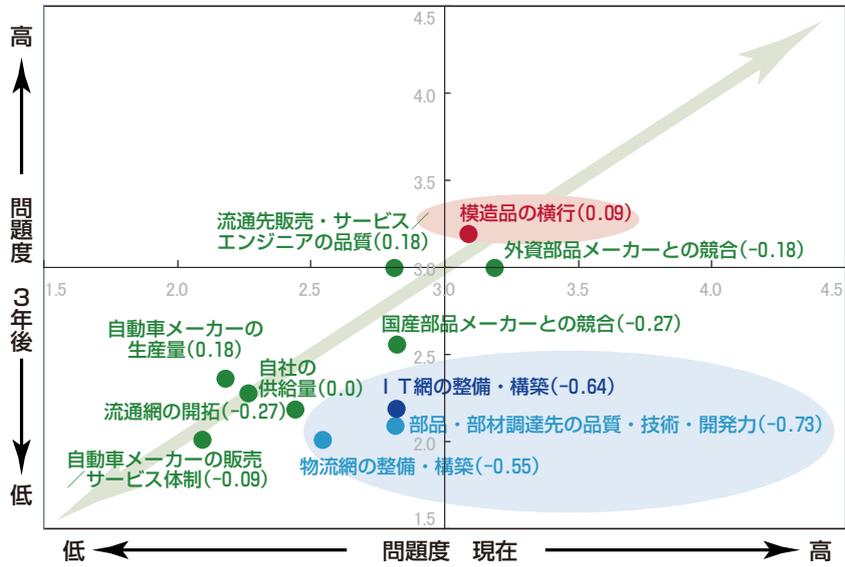
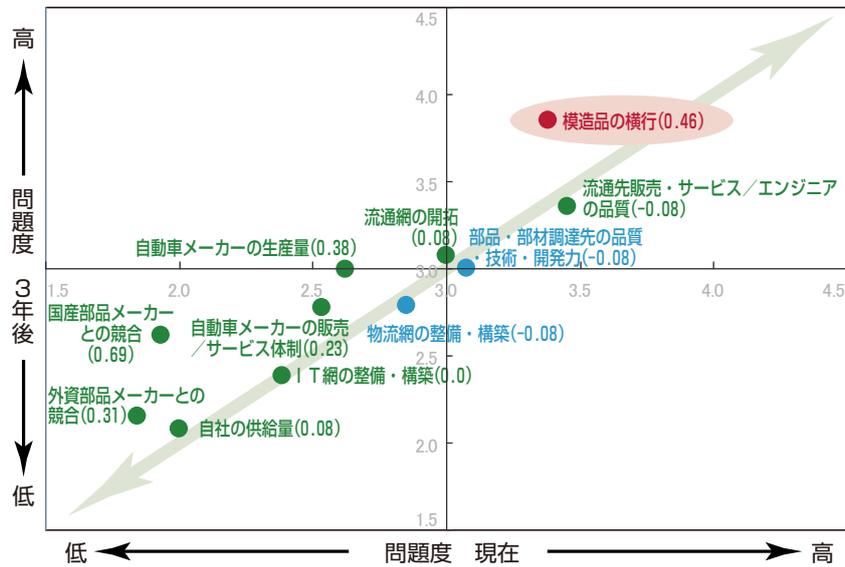


図 15. アフターマーケット参入計画のない企業の課題点



アフターマーケットに見る部品メーカーの中国戦略

既に見たとおり、自動車部品メーカーのアフターマーケットへの取り組み状況は、自社の製品ポジション、供給先自動車メーカーの事業戦略、中国進出動機などによって異なる。

例えば、低付加価値部品の場合、コストメリットを享受するために中国に生産拠点を移管していることが多い。この場合、アフターマーケットでは更にコスト面で中国製品との競合にさらされるため、アフターマーケットへの取り組みに消極的にならざるを得ない。また、供給先自動車メーカーが中国市場でのブランド構築のため、製造から販売、修理まで一貫したサービスを重視している場合には、自動車部品メーカーにとってもアフターマーケットが新たな収益源となり得る。

現在、中国では自動車メーカーのシェア獲得競争が、投入モデルの多様化、低価格化を引き起こしている。自動車部品メーカーに対するコスト削減要求は一層強まると予想される。その一方で、中国の顧客ニーズにあった中国独自の製品開発に対する要求も高まるものと思われる。自動車部品メーカーとしては、自動車メーカーにとって付加価値の高い部品を提供することが他のサプライヤーとの差別化に繋がる。そのためには、マーケットを熟知し、ニーズ情報を製品開発に繋げることが鍵となる。

アフターマーケットは、単に収益源としての事業領域だけではなく、顧客情報からニーズを把握し、製品開発や販売力の強化に繋げることの効果が期待できる。また、中国市場を熟知した地場企業を選別、提携することも有用と思われる。単に、国内サプライヤーに技術や生産管理のノウハウなどを移管して育成するだけでなく、国内サプライヤーが持つ中国市場のニーズ情報を積極的に活用することも可能である。

自動車業界においては、とかく生産面や業務プロセス面での効率化や改善への取り組みに主眼が置かれるが、顧客ニーズを把握し、市場が求める製品を提供するというモノづくりの原点を忘れてはならない。製品の設計・開発、製造、販売、サービスを通じて、顧客・製品情報のフィードバックを実現するバリューチェーンを構築することが必要となる。

3. 総括と提言

中国の自動車市場が、当面急激な成長を維持し、自動車部品メーカーにとって魅力的な市場であることは事実である。一方、ニューリッチ層からミドルクラス層へターゲットを拡大した製品投入による多品種少量生産化、低価格化への対応とともに、自動車部品メーカーへのコスト削減要求が激しさを増すと予想される。

自動車メーカーに追随する形で中国に進出した自動車部品メーカーが、中国事業で収益基盤を構築するためには、自動車メーカーとの中国市場をターゲットとした製品開発と、リスク分散のための新規顧客開拓が成功要因となる。

そのためには、中国市場に熟知した地場企業とのアライアンス戦略や、開発、製造、販売からサービスに至るまでの一貫した顧客・製品情報のフィードバックを実現することが重要である。

アフターマーケットは新たな収益源の一つであると同時に、顧客情報からニーズを把握し、製品開発力や販売力の強化を実現する手段でもある。

アビーム リサーチのご紹介

アビームリサーチは、アビームコンサルティングの社内シンクタンク部門であり、経営トップが直面する重要な経営課題に焦点を当て、独自の調査データに裏付けられた実践的なオピニオンを発信しています。アビームリサーチに関する詳しい情報は、下記までお問合せください。

アビームコンサルティング株式会社
アビームリサーチ
ディレクター
木村 公昭
Tel:(03) 4288-5840
kikimura@abeam.com

アビーム コンサルティング (旧デロイト トーマツ コンサルティング/ブラクストン) のご紹介

アビームコンサルティングは、戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシング等の専門知識と豊富な経験を持つ約 2,000 名のコンサルタントを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、公共等の分野の企業・組織に対して、幅広いコンサルティングサービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。 <http://www.abeam.com/jp>

住商アビーム自動車総合研究所のご紹介

住商アビーム自動車総合研究所は、住友商事とアビームコンサルティングが共同で設立した自動車業界特化型コンサルティングファームです。自動車部品メーカー 500 社とのビジネスネットワーク、自前の自動車ディーラー 90 店舗の経営で住商が培った自動車事業の知見に、アビームのコンサルティングノウハウを加えて、「経営と現場」、「業界と市場」の双方を結ぶ視点から、業界各社の自動車固有の課題にソリューションを提供しています。 <http://www.sc-abeam.com>

著者

アビームリサーチ
シニアマネージャー
土方 三千代
mhjikata@abeam.com

住商アビーム自動車総合研究所
代表取締役社長
加藤 真一
kato@sc-abeam.com

本レポートに関するお問合せ先

アビーム コンサルティング

東京都港区西新橋 1-2-9 日比谷セントラルビル
マーケティング部
Tel : (03) 3501-8355
Fax: (03) 3501-8240
japan@abeam.com

アビームリサーチ
jpabresearch@abeam.com

住商アビーム自動車総合研究所

東京都中央区晴海 1 丁目 8 番 11 号トリンスクエア内
Tel : (03) 5166-4600
Fax: (03) 5166-6594
info@sc-abeam.com

本レポートの無断転載・複写を禁じます

Copyright © 2004 by ABeam Consulting, All rights reserved.

本レポートは経営課題に関する情報提供を目的として作成しており、経営アドバイスを目的として作成したものではありません。アビームコンサルティングは、本レポートによって、直接または間接的に生じた損害またはそれ以外の第三者の損害については、その内容、方法の如何にかかわらず一切の賠償責任を負いません。本レポートに記載されている内容は、2004年4月1日現在の情報です。従って、今後、記載内容が変更になることがあります。
「ABeam」、「アビーム」、「**▲**」はアビームコンサルティング株式会社の登録商標です。

