

中国・長春進出日系企業レポート

「広島技術（長春）汽車部件有限公司」増本総経理インタビュー

人件費の急速な上昇、日中関係の政治的悪化等を受け、昨今、製造業のチャイナ・プラスワンが叫ばれています。しかし、中国には既に多くの日系企業が進出していることもまた事実です。

今回、世界各地に生産拠点をもち、独自の生産技術により生産現場での徹底的な効率を進められている自動車部品メーカー(株)ヒロテックの中国生産拠点「広島技術（長春）汽車部件有限公司」を訪れ、増本総経理にお話を伺ってきました。



増本和範総経理

○ 広島技術(長春)汽車部件有限公司

広島県の自動車部品メーカー(株)ヒロテックのグループ会社として、2007年2月に中国吉林省長春市に進出。主に自動車排気系部品を製造。従業員は現在110人。今回インタビューさせていただいた増本総経理は、2011年11月より総経理として長春赴任。



長春工場

■ 御社が長春で行っている事業について教えてください。

主に、一汽轎車股份有限公司（長春第一汽車が大株主の上場企業）様向けの自動車用の排気系部品を製造しています。具体的には、一汽奔騰のSUV「X80」用、「Mazda6（日本名「アテンザ」）」用の排気系部品が主なものです。なお、中国では初代「Mazda6」の人气が高く、現在でも2代目と併売されているため、当工場では初代と2代目両方の部品を製造しています。また、一汽トヨタ様からの依頼を受けてプレス部品のスポット溶接の仕事も行っています。

■ 長春市に進出された経緯について教えてください。

一汽轎車股份有限公司様がマツダ(株)様からの委託を受けて初代「Mazda6」の製造を開始した当時（※2003年10月から製造開始）は、現地サプライヤーへの技術供与に留め、進出は見合わせていました。しかし、2代目の製造を機に、長春市への本格的な進出を決定し現地法人「広島技術（長春）汽車部件有限公司」を2007年2月に設立しました。現在はヒロテック90%、住友商事様10%の出資比率になっています。

■ 一汽轎車股份有限公司以外の自動車メーカーへの販路開拓の取り組みについてお聞かせください。

他の自動車メーカーへの販路開拓にも当然取り組んでいます。例えば、近郊には欧州系自動車メーカーはありますが、欧州で既に開発・生産されている車を中国で生産しているため、従来の取引先に対して弊社は製品開発も含めた上での価格競争をする必要があります、新規参入は容易なことではありません。

投資リスクとメリットを慎重に比較検討する必要があるわけです。

■ 自動車メーカーとティア1以下のサプライヤーがある程度系列化している国内とは異なり、海外、特に世界中の自動車メーカーが進出している中国であれば販路開拓のチャンスがたくさんあるものと考えがちですが、容易なことではないのですね。

海外に出れば当然ビジネスチャンスも広がりますが、自動車産業の場合、自動車メーカーとともに本国の主要サプライヤーの多くが現地に進出しているという実情があります。外資系自動車メーカーの中国生産車は既存の車種のコピー生産が多く、従って当社の排気系部品のような自動車の性能に直結した製品は現行の部品メーカーに発注されるケースが多く見受けられます。この場合、製品開発から携わっていない部品メーカーの参入は厳しくなります。しかし今後は中国国内でもオリジナルの車が開発されていくと思われまます。開発力、高品質、価格競争力のアピールにより新規参入を目指したいと考えています。また、一方で排気系部品以外にも手がけることにより、他の自動車メーカーへの販路開拓を図っていきたいと考えています。

■ 日本に輸出されている製品はありますか。

当社で製造している製品のほとんどは中国の一汽轎車様用になります

■ 部品調達について教えてください。また、日本から仕入れている部品の輸送経路について教えてください。

部品調達ですが、機能的に重要な構成部品や技術的に困難なものは日本からの輸入で対応しています。輸送経路ですが、広島港または関西の港から大連まで運び、大連から長春までは陸送しています。それ以外は現地メーカーから調達しており、部品の比率で言えば現地調達率は8割ほどで、残りの2割が日本からの輸入分になります。ただし、実際には顧客が要求する性能基準を満たすため、現地メーカーには日本製の材質を使用して製造するよう指導しています。価格競争力確保のために部品調達の現地化が必要になりますが、当社としては性能確保のため引き続き現地メーカーに対しては日本製の材質を使うよう指導することになります。ただし、将来的には、日本の材質を使えば当然コストは上昇しますので、それは中国国内や他国の同等性能を確保できるより安価な材料に切替えることでコスト削減を図る必要があると思います。

■ 御社の日本工場では、産業用ロボットの積極的な導入、独自の金型自動交換装置など、生産ラインにおける徹底的な生産効率向上が図られています。一方、中国では今後もさらなる人件費の上昇が見込まれており、進出した企業の多くが悩まされています。御社の強みである生産技術、ノウハウを現在の生産ラインでどのように活かされているか教えてください。

現状で、自動化など日本の生産技術、ノウハウの85%から90%はすでに当工場で導入されています。今後のプロジェクトにおいてはほぼ100%になる予定です。これまで中国に進出した日系企業は、中国の安い労務費を念頭に、設備投資費を抑えることが少なからずありました。しかし、労務費が安い以上に、日本と比較して工員の生産性が低いのが中国の現状です。だからこそ、中国の労務費が上昇していくのでは、逆に、日本並みの生産ラインの自動化を進めていかざるを得ないでしょう。

■ 昨今の中国の人件費の上昇には多くの日系企業が悩まされています。

賃金上昇に応じて、工員の技術力・生産性も上がればまだ良いのですが、そういう訳でもありません。

現在、ヒロテックの南京工場では、「Mazda2（日本名「デミオ）」と「Mazda3（日本名「アクセラ）」を生産していますが、両工場で生産ラインを同じ構想にすることで、自動車メーカーの生産調整に対して予備品、また原材料等を融通し合うなど柔軟な対応が可能になる等の効果も期待できます。

■ **人事面で苦勞されている点について。海外に進出されている企業の多くが、せつかく教育した人材がかなりの頻度でやめていく等の人事面での問題を抱えておられます。離職の状況、賃金上昇の問題などお聞かせください。**

中国の労働者は賃金条件に対してはかなり強く主張してきます。事務職に関して言えば、長春地区は華南地域に比べて人材が少ないので他社の引き抜きに合うリスクは高いと思います。ただし、給料に対する満足度は個人で異なりますから、同じ役職であれば給与に差をつける訳にも行きません。また、日本では部下の教育も上司の仕事の一つですが、中国人は個人主義的な考えが強く、自分の技術知識を例え部下であっても教えることに抵抗があるようです。以前、課長の評定項目に部下への教育も加えると伝えたことがありましたが、それでも部下の教育に取り組むようになったのは全体の2～3割程度という印象でした。このように人事面では苦勞していますが、事務職で自発的に退職した者は当社ではほとんどいません。ただし、工員の場合、月によりますが、2、3人は辞めていきます。

■ **中国、長春で事業を展開する上でもっとも苦勞されている点について教えてください。**

長春地区に限った話ではないと思いますが、自動車メーカーからのコスト削減の要求の厳しさにはいつも頭を悩ませています。

■ **昨今の円安基調、ハイブリッドや、スカイアクティブテクノロジーで最近好調のマツダなど、環境技術に優れた日系自動車メーカーには追い風が吹いていますが、今後の中国市場の動向についてお考えをお聞かせください。**

数年前までの勢いはないでしょうが、今後も生産台数・販売台数ともに伸びていく市場だと考えています。また、中国政府からの厳しい環境規制に対しては、高い技術を有している日系や欧州系メーカー、サプライヤーは有利でしょう。当社の製品である排気系部品は自動車の環境性能に直結する部分です。技術力がない企業は、自動車メーカー、サプライヤーを含めてある程度淘汰が進んでいくのではないのでしょうか。

■ **昨年の尖閣列島問題で日中関係が悪化して以降、日本自動車メーカーがシェアを落としました。**

確かに日本車はシェアを落としましたが、その分他国の自動車メーカーが販売台数を伸ばしたかと言えばそうではありません。日本車の購入層が他国のブランドに移行したのではなく、当面の間日本車の購入を控えたというのが現状でしょう。実際、「Mazda6」の販売台数で言えば、昨秋は2割程前年度比で落ち込みましたが、それ以降は持ち直しています。

■ **中国へこれから進出しようと思う企業にメッセージ、アドバイスがあればご教示願います。**

業態にもよるでしょうが、製造業に関して言えば、まだ労務費の上昇に見合った工員の技術力の向上は見受けられません。技術移転を行って現地化をいかに進めるかは大きな課題ですが、実現していかな

ければなりません。これはどの部品メーカーの課題でもあるのではないのでしょうか。また、広島技術（長春）自動車部件有限公司は中国企業との合弁の形態は取っていませんが、中国企業と合弁を組んだ場合、中国側は人事・労務部門と購買部門を担当していることが多いようです。特に人事権を握られては、こちら側が主導権を保持するのは容易なことではありません。合弁の協議の際には、双方の役割分担を明確に決めておくことが、後々のトラブルを回避できる鍵になると思います。日本側としてどの領域に自由裁量を保持しておくべきか決めておくことは重要です。

■ 本日はお忙しい中、ありがとうございました。

取材日：2013年6月25日（鳥取県文化観光局交流推進課 安達直樹）