

Title	中国自動車業界のOEM/OBM比率と業績に関する研究 : 中国第一汽車の事例
Author(s)	高山, 直; 劉, 海山; 高山, 誠
Citation	年次学術大会講演要旨集, 29: 190-195
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/12426
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

中国自動車業界の OEM/OBM 比率と業績に関する研究—中国第一汽車の事例—

○高山 直, 劉 海山, 高山 誠 (新潟大学)

1. はじめに

過去半世紀の東アジア諸国の経済発展は、国際分業ネットワークへの参入を通じて実現されてきた。1970年代以降の中国では、為替レートの切り下げと外資の誘致策を組み合わせ、低廉な労働力を活用して労働集約型製品の輸出向け生産を促進する輸出指向型工業化政策のもとで、急速な経済発展が実現した。

このような中国経済の「世界の工場」としての発展過程で極めて重要な役割を果たしたのが、先進国企業からの受託生産であった。先進国から学んだ技術を自国技術として同化することにより、主要家電35品目の生産量は2016年に中国のシェアは84%へ増加すると予測(1)されたほどの勢いで成長し、工作機械の生産額でも日本を追い越し、世界一となった。

中国がキャッチアップに成功する中で、これまでの生産受託(OEM:他社のブランド用に製品を製造する企業)から、自社ブランド製品(OBM:自社で製作したものを、自社ブランドで販売・流通させている製造業者)への転換を中国政府と産業界は進めている。自社ブランド品の方が利益率も高く、自社品を開発するための組織能力の向上も期待できるというのが、理論的に予想されることである。

中国及び新興国で今後市場の成長がもっとも期待されているものは自動車産業である。中国国内市場の急速な成長を土台にして、外国からの技術導入後に自社への同化を果たし、自社ブランド品を国内市場向けから国際市場へと展開させている。本研究では、中国の自動車産業はいまどのような状況であるかを企業の業績評価の観点から捉えることにより、客観的な競争力を評価したい。そこで、自動車産業での他社ブランドの生産(OEM)と自社ブランドの生産(OBM)をする企業について、企業業績との関係を調べたので報告する。

特に、本研究では、受託生産事業に続く中国企業の次なる発展段階として位置づけられてきた自社ブランド事業の展開(OBM)と従来のOEMが業績に与える影響を、第一汽車集団の事例を中心に論じる。

2. 第一汽車集団とは

自動車産業は国民経済において非常に重要な位置を占めており、一つの国家・地域の経済を牽引するほどの影響力を有すると言っても過言では無い。自動車産業は、鉄鋼産業、冶金産業、ゴム産業、石油化学産業、合成樹脂産業、ガラス産業、機械産業、電子産業、紡績産業などの関連産業を牽引するだけでなく、メンテナンスサービス業、商業、保険業、運送業、インフラ建築業など、数多くの業界を発展させることができる。また、様々な新技術、新素材、新生産工程、新設備を受け入れる土台として相当の生産規模よび市場規模を形成し、巨大な生産額、利益、税収を生み出すとともに、多くの雇用を創出しているなど、裾野が広い産業であるため、重要な産業である。

中国において、このように一国における経済の牽引を果たす役割にあるのが、第一汽車集団(略称は中国一汽または一汽)である。一汽は中国最初の国産車「紅旗」を製造した中国最初の自動車企業である。その後、50年あまりの発展を経て中国最大の自動車グループに成長した。その過程では、トラック・乗用車・小型車・バスなど、多彩で幅広いラインアップを展開してきた。解放、紅旗、奔騰、夏利などの自主ブランドのほか、フォルクスワーゲン(VW)、アウディ、トヨタ、マツダなどとの合弁ブランドもある。一汽の生産台数と売上高などはいずれも中国自動車業界の最高水準を数年連続で維持している。2009年の一汽の販売台数は194万5千台、売上高は2608億元、世界企業500社では258位にランクインした。そして2009年のブランド価値は653億3200万元と国際的にも注目される有力企業である。ところが、中国国内では売上3位になるなど、芳しくない。何が失敗の要因であるのだろうか。また、成功している企業は何が成功の要因であるのだろうか。

3. 業界分析

図1は、2001年から2012年にかけての中国における自動車の販売量及び成長率を表したグラフである。そこから分かることは、中国における自動車の販売量は漸次的に増加傾向にあるものの、2009年から2011年にかけて成長率が急下降しているということである。

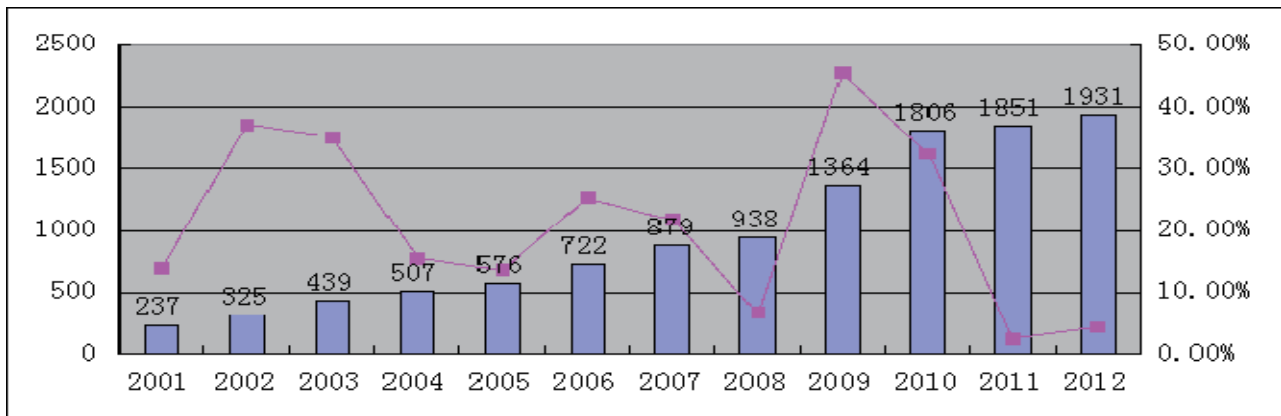


図1. 2001－2012年中国自動車販売量及び成長率（単位：万台）

出所：Fourin「中国自動車産業2012」

4. 2大グループ、第一汽車グループと上海汽車グループの成長軌道の分析

このような状況下で、同じグループでOEMが主な一汽集団とOEM主体の一汽轎車の売上推移をみると、図2のように、一汽集団（OEM）の売上は大きいですが、一汽轎車（OEM）の売上は大きくは成長しなかったことが分かる。

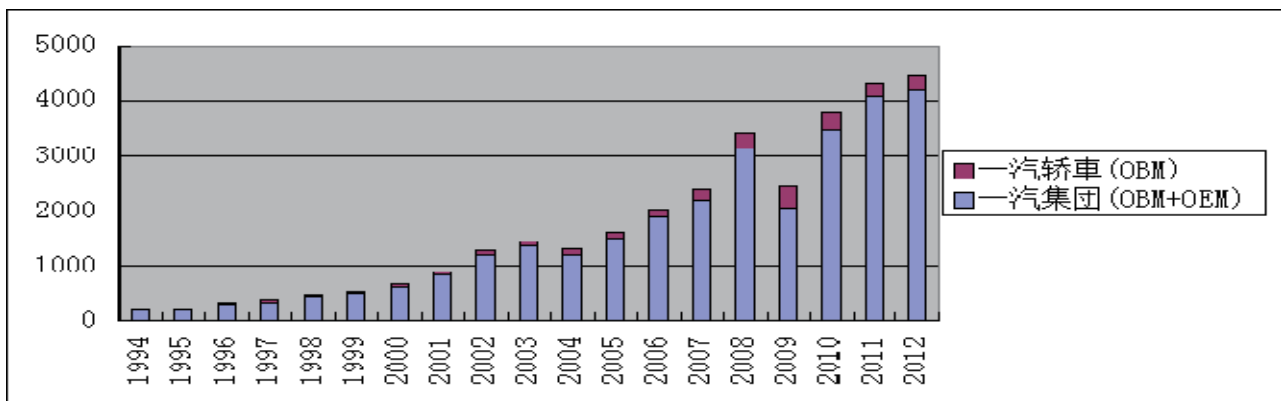


図2. 一汽集団及び自社製品支社の売上推移

出所：一汽集団と一汽轎車年度報告により作成

同様なことが他の企業でも起こっているかどうかを検証するために、上海集団と上海汽車について、調べると、図3のように上海グループOEM主体の企業である上海集団に対し、OEM企業である上海汽車の売上が成長しており、OEM比率が増加する方針で順調に推移しているように考えられる。

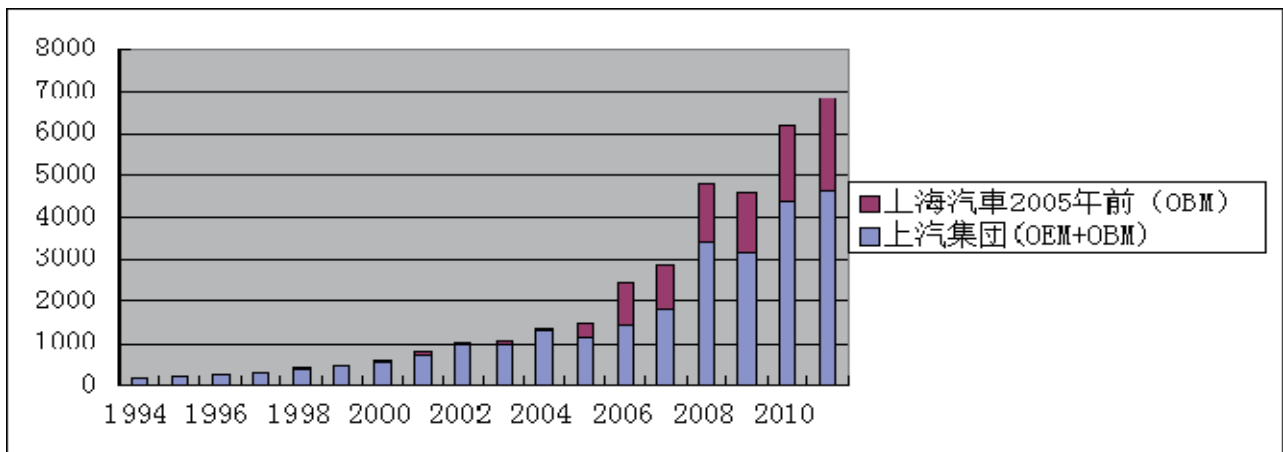


図 3. 上海集団及び自社製品支社の売上推移

出所：上海集団と上海汽車年度報告により作成

5. OEM と OBM の売上と業績に対する影響

そこで、OBM 企業 6 社の売上推移を調べると、図 4 のように、上海汽車は OBM 企業の中でも特に目覚ましく成長していることが分かり、自社ブランドの強化に成功しているように見える。

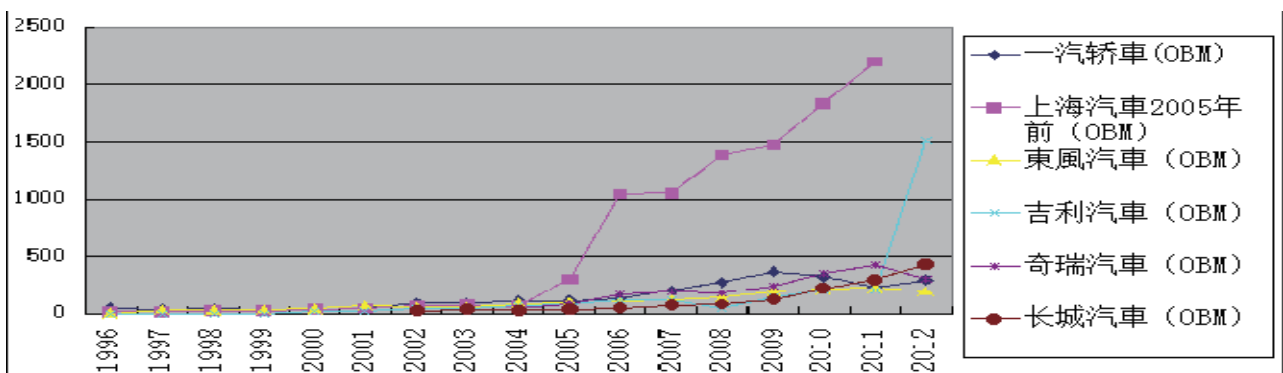


図 4. 中国 OBM 製品生産する会社の売上推移

出所：各社年度報告より作成

以上の仮定が正しければ、OEM を主とする一汽集団のような企業は、自社ブランド化に転換した企業よりも成長率が低いはずである。そこで、主に他社ブランドの車を売る主要 6 社について、売上推移を見たのが、図 5 である。意外なことに、OBM 主要 6 社の売上成長率の方が OEM 主要 6 社の売上成長率よりも低かった。

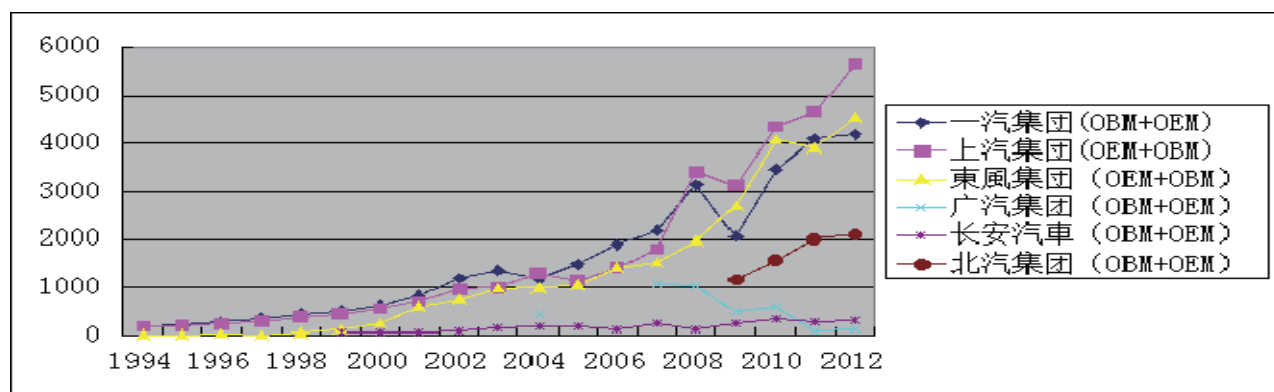


図 5. 中国 3 大 3 小自動車集団売上推移

出所：各年度「中国汽车工業統計年鑑」により作成

OEM の成長率が高いならば、OEM よりも利益率が高い（自社品を作る）OBM へ転換すべきであると、一般的には予測される。

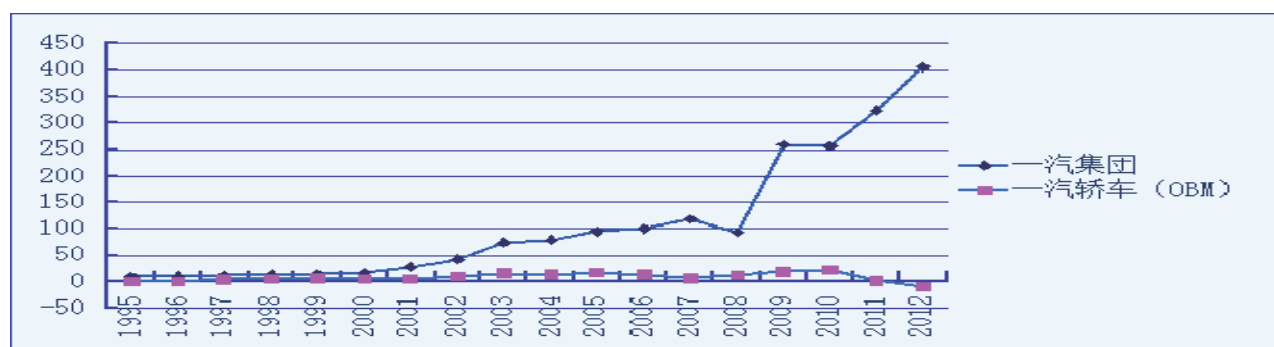


図 6. 一汽集团及び自社製品支社の純利益推移

出所：一汽集团と一汽轿车年度報告により作成

図 6 は、一汽集团と一汽轎車の純利益の推移を比較したものである。意外なことに、OEMの方が利益率が高く、しかも増加しているという結果が得られた。他の企業グループにも同じことが当てはまるのかを調べるため、OBM 成長率でトップの上汽集团と同じグループの上海汽車との純利益の推移を調べた。図 7 に示すように、意外なことに、この企業グループにおいても、OBM 企業よりも OEM 企業の方が利益が多くかつ、利益成長率も高いことが分かった。

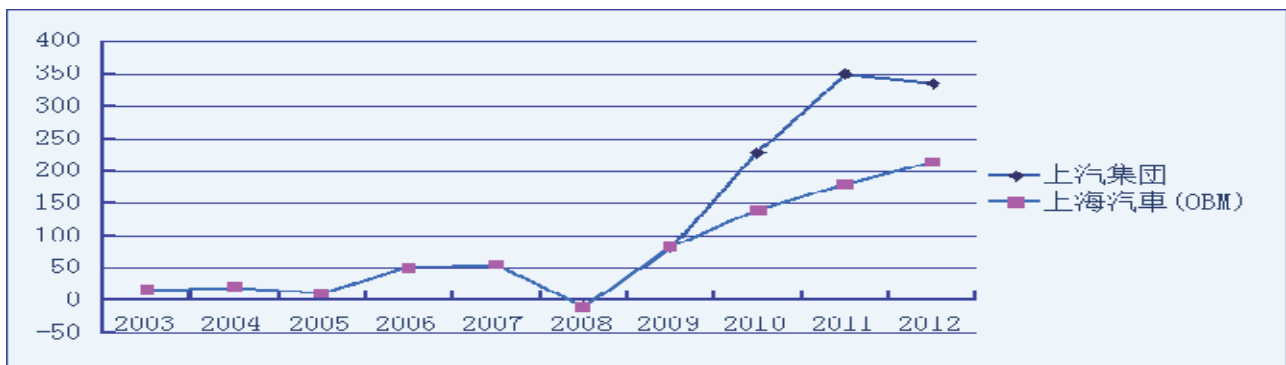


図 7. 上汽集団及び自社製品支社の純利益推移

出所：上汽集団と上海汽車年度報告により作成

6. 結語

中国における自動車業界では成長率が急下降したにもかかわらず、OBM よりも OEM のほうが売上高・利益率ともに高いことが分かった。通常、OEM から OBM へ移行したほうが企業の成長性は高まると考えられるが、中国の自動車産業ではその逆の知見が得られた。このことの意味することは、自動車のモノづくりは擦り合わせの為の組織能力が必要とされる（2）ため、中国企業が自社ブランド品を作っても経済成長した中国の顧客満足を得られるほどの製品が作れないためではないかと推測される。その結果、第一汽車のように自社ブランド品比率が高い企業は他社に遅れてしまったのではないかと推測される。次には産業発展とモノづくりの関係について解明すべく研究を進めたい。

参考文献

（1）田中 直樹「主要家電 35 品目の生産量予測，2016 年に中国のシェアは 84%へ増加，伸び率ではインドが中国を上回る」日経テクノロジー・オンライン 2012/03/09

<http://techon.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20120309/208294/?rt=nocnt> (2014. 9. 3 取得)

（2）藤本隆弘「【増補版】製品開発力—自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究」，ダイヤモンド社，2009 年