

中国 NEV 市場と日系自動車メーカーの競争戦略分析

垣谷幸介（豊田自動車技術中心（中国）有限公司）

Kakitani Kosuke (Toyota Motor Technical Center (China) Co.,Ltd.)

1. はじめに(研究テーマ)

2019 年中国国産自動車市場は、約 2525 万台であり、2 年連続マイナス成長となった。また NEV 市場は約 120 万台（前年比 96%）と成長から減速に転換し、補助金政策の変更により下半期は特に減少した。中国政府の定める NEV、つまり新エネルギー車とは、BEV（純電動車）、PHV（プラグインハイブリッド車）と FCV（燃料電池車）の 3 つを示し、所謂 HV（ハイブリッド車）は含まない。しかし CAFÉ（企業平均燃費規制）政策とのダブルクレジット制によって、低燃費車も優遇している。本研究のテーマは、この NEV/CAFÉ 規制に対して、日系メーカーがどのような戦略を立て、市場対応しているか、その戦略に競争力があるのか考察し明らかにすることである。

2. 先行研究と研究手法

電動車及び中国市場の NEV に関する研究は、近年増えている。佐伯 [2018] や居城・太田 [2018] は電動車の政策やサプライヤーの位置付けを分析している。また苑 [2019] は、NEV は「官製市場」として成長し、①地元国有企業大手企業・中堅企業、②日系を含む外資系企業、③最近急増する地元新興企業の「トライアングル構造」であることを指摘している。それら一連の先行研究の延長線上に、様々な政策面での優位性を確認し、先行する民族系の動向を考察の上、日系メーカー特にトヨタ自動車が、どのような戦略を立案しているのかを考察し、その競争優位性有無を分析する。

3. NEV 市場の規模と特異性

2019 年から始まったダブルクレジット制のため、市場は一定の拡大を続け、各メーカーとも NEV モデルを投入し続けている。一方政策面の後押しもあり、先ず NEV 市場規模と、どのメーカーが、どのような商品やサービスを、いくらぐらいで販売しているか、先ず事実を確認し、その特異性を明確にする。

4. 日系メーカーの戦略と競争力分析

民族メーカーに対して遅れて NEV 市場に参入した日系メーカーは、近年様々な競争戦略を立て参入している。その事実を考察すると共に、その競争力優位性について、分析する。基本的には、競争戦略を①差別化と②価格競争力から捉え、時にそれ以外の視角にて補足することとする。

(1) 商品導入と強み・弱み

日系メーカーの NEV モデルは、基本ガソリン車をベースとした NEV モデルを導入している。その結果、NEV 専売モデルを販売する民族系メーカーと大きな価格差があるばかりではなく、ガソリン車モデルと NEV モデルの価格差を、ユーザーが十分受け入れられる成果を得られていない。将来、EV を中心とした NEV 専用モデルを導入するには、更に時間を要する見込みであり、商品力の向上が大きな課題である。

そのためトヨタは、廉価なバッテリーを調達するだけでなく、廉価な EV を開発するため、2020

年新たに BYD との合弁車両開発会社を設立した。これは大田原(2009)が分析した新大洲とのオートバイの合弁事業や、トヨタとダイハツにおける「新興国小型車カンパニー」を模して、自社にない強みを外部能力を活用する戦略を採用したと推測される。

(2) モビリティサービスへの参入と強み・弱み

NEV の販売は地域的には、車両の購入制限や走行制限のある都市部に偏り、またその需要も個人客だけではなく、近年急速に市場拡大したライドシェアリングやカーシェアリングで活用されている。そのため自動車メーカー自らが、モビリティサービス業に進出するケースが増えている。その中で成功例と言われているのが、吉利による曹操出行である。トヨタも滴滴出行と合弁で、ライドシェアリング事業に進出している。APP 自体は滴滴出行に依存しているため、この競争で打ち勝つため要因は、車両維持費の低減であり、車両品質の高いトヨタは一定の優位性があると推測される。

(3) パワートレインのシステムサプライ

2020 年 6 月に CAFE 規制が修正された。これまでの NEV 重視から、燃費性能もクレジットに反映されるようになった。佐伯 (2018) が分析している通り、ボッシュ、コンチネンタル、ZF など部品メーカーが、部品単体だけではなく制御システムを完成車メーカーに供給する Tier 0.5 の存在が拡大している。一方完成車メーカーも、Tier 0.5 に近づく動きを見せている。トヨタは 2020 年 4 月に社内に TSS(Toyota System Supply)という部署を新設し、THS(Toyota Hybrid System)や FC(燃料電池)システムのユニット外販に注力し始めた。中国においては THS/FC 両方の専門会社を設立し、他メーカーへのシステム供給の準備を急いでいる。FC におけるトヨタの狙いは商用車である。同様に、VW も商用車において EV 拡大をターゲットにした資本戦略を展開していることを、明らかにする。

(4) バッテリーシステムにおける競争力

EV のパワートレインは、大きく分けてリチウム電池・パワーコントロールユニット (インバーター等)・モーターの 3 つで構成されている。この 3 つのコンポーネントは、BYD を除くと外注品となっているケースが多い。この 3 部品の競争力を考察すると、バッテリー自身には技術的競争力がないと判断され外部調達が進んでいたが、近年リチウムバッテリーメーカーに出資したり、提携するケースが増えている。これはリチウムバッテリーそのものの供給量を確保する狙いと同時に、安いバッテリーを確保するためである。パワートレインのマネジメントシステムは、自動車メーカーにて開発し、自動車の基本機能を保持すべきとの意図があると推測されるが、現実的には競争力の要因とはなっていないことを明らかにする。また NEV の競争力を高めるためには、従来の延長線上にはない「車電分離」やリユース・リサイクルなど静脈産業側に進出する必然性を、明らかにする。

5. おわりに

BEV を中心とした NEV は、中国市場で先行している。ここで起きつつある競争や企業戦略を考察することによって、NEV における競争戦略の優位・劣位がどのような要因で引き起こされているか、その第一歩を明らかにして、学術的貢献の一助となる研究を進めたい。

参考文献

ページ数の関係で、予稿での掲載を省略いたします。本報告に掲載予定。