

中米自動車合弁・北京ジープ有限会社の製品開発と経営近況

李 越 和

概 要

中米自動車合弁企業——中国の北京ジープ有限会社はアメリカの製品技術を導入し、自動車の生産を行っている。当企業は設立の当初から、新しい製品の研究開発能力の育成を目標としたのである。アメリカの製品技術を導入してから17年間、当企業は外国製品の国産化、旧型製品の技術改造とマイナー・チェンジ、導入製品のマイナー・チェンジなどの技術の消化、吸収の段階を経て、試行錯誤しながら、漸く新しい製品の研究開発の成功にたどり着いたのである。

本論は当企業の導入技術の消化吸收過程を研究し、現段階の製品開発能力の現状を究明したい。最後に当企業最近の経営状況にも若干触れておいた。

キーワード：①中米合弁、②北京ジープ、③ダイムラー・クライスラー、④製品開発、
⑤「挑戦者」型車

はじめに

本論は中米自動車合弁の北京ジープ有限会社(BEIJING JEEP CORPORATION,LTD.)の技術導入についての5本目(前4本の論文は文末の参考文献を参照のこと)の論文である。一応説明したように、合弁後の北京ジープ有限会社(以下、北京ジープと略称)は1985年からアメリカの製品技術を導入し、2002年現在まですでに17年間を経た。現段階では当企業の製品技術の導入は成功したかどうか、それに対しどのような結論を出すかが本論の検討の対象である。

技術移転の成功といえ、技術の定着、製品開発能力は非常に重要な位置を占める。北京ジープは合弁の最初から「新型第2世代車」の開発を目標としたのであり、それから努力を続けている。本論は北京ジープの製品開発能力の育成を中心内容にして、当企業の製品技術導入、消化吸收の全過程を研究し、現段階の製品開発能力の現状を明らかにしたい。本論の最後に、北京ジープの最近数年間の経営状況にも若干触れておいた。

I、北京ジープ有限会社の製品開発

1、チェロキーの製品技術の導入

①導入最初の簡素化

チェロキーはAMCが1983年に発売された新車種であり、北京ジープは85年からチェロキーを導入した。導入当時の中国の事情を考慮して、コスト削減のため、または国産化しやすい技術を選択し、チェロキーに対する簡素化をした。「当時の中国には厳しい排出ガス規正法が実施されないで、ガス回収システムを取り外した」。「気化器式エンジン、ミッション式変速機、手動式昇降ガラス、などを選び、後窓ワイパー、ルーフ・ラックも取り除いた」⁽¹⁾。このため、中国製チェロキーは最初から簡素化されたものである。

②チェロキーの年度型変換

北京ジープ合弁の一つ重要な特徴点は「ロイヤリティなしの技術移転方式を取り、新技術を継続的に導入する」⁽²⁾ことである。そのため、北京ジープのチェロキーは1985年の生産開始以来、アメリカのチェロキーの毎年のマイナー・チェンジに従って、89年までに4回の車の年度型変換を行った⁽³⁾。その後、この年度型の変換は毎年行い、93年度型車まで続けていた。しかし、毎年のマイナー・チェンジはチェロキーの国産化に大きな困難をもたらしたので⁽⁴⁾、93年10月に中米双方の高級幹部、北京ジープの会長(中)、副会長(米)、副会長(中)、クライスラー社の国際製造部マネジャーと国際財務部財務執行官、北京ジープの社長(米)、副社長(中)及び部長クラスの幹部などは、経営会議を開き、次のことを決めた。それは、「チェロキー車の製品生産更改権を北京ジープに移す。今後、チェロキーの年度型の更改について、行うかどうか、どの部分を変え、どの部分を変えない、などはすべて北京ジープが決定する」⁽⁵⁾、ことである。それから、北京ジープ製造のチェロキーの年度型の変換は独自のペースで行うようになった。

1993年11月、中国製チェロキー94年度の初回テスト組み立ては北京ジープで行った。「今までの中国製チェロキー年度型の初回テスト組み立てはすべてアメリカで行い、中国での新しい年度型の初回テスト組み立ては最初である。」94年6月、94型チェロキーは北京ジープで生産開始をした⁽⁶⁾。94年11月、北京ジープは95型チェロキーサンプル車のテスト組み立てをしはじめた。95年初テスト生産を開始し、4月に生産する予定である⁽⁷⁾。

③他の製品技術導入計画

1989年3月に開いた北京ジープ第10回取締役会議はクライスラーからCAMANCH小型トラックの技術導入計画を決定した⁽⁸⁾が、コストが高すぎ、販売見通しがよくないなどの原因によって、計画は中止をされた。

94年前後、北京ジープはクライスラーのSPRITA-BODY乗用車の技術導入、生産を計画したが、中国政府の主管部門の反対によって、計画の白紙撤回になった⁽⁹⁾。

④チェロキーの品種

1989年、北京ジープは、チェロキーの二輪駆動車(2500ccエンジン)、四輪駆動車(4000ccエンジン)のミッション車とオートマチック車を導入した。4000ccエンジンの四輪駆動のミッション車とオートマチック車は輸出用である。チェロキーの製品種類は4つになった⁽¹⁰⁾。95年現在、北京ジープは5種類のチェロキー(表1を参照)、BJ2021(CX1)、BJ2021E(CX5)、BJ2021EY6(CX6)、BJ7250(CX8)、BJ2021A6(CX9)を生産し、国内販売または輸出をしている⁽¹¹⁾。

1989年から91年まで、北京ジープはクライスラーと協力し、チェロキーの右ハンドル車を開発した。クライスラーはすべての製品開発、設計を担当し、北京ジープは製品生産の準備を担当して、双方はあわせて二千万ドルを投入した。右ハンドルチェロキーは92年にまず北京ジープに生産をし、その後、アメリカでも生産をする。北京ジープはつくった右ハンドルチェロキーが全部輸出し、その上、生産の右ハンドル車の部品も輸出する予定であった⁽¹²⁾。結局、この輸出計画はうまくいかなかった。それは、クライスラーは北京ジープの部品品質が悪く、輸出できないと言ったからである⁽¹³⁾。

⑤エンジンの「電子制御の噴射装置」技術

94年6月、北京ジープはクライスラーからエンジンの「電子制御の噴射装置」技術を導入し、電子制御の噴射装置付エンジンの試生産を成功した。エンジンの主要部品は国産化部品を採用し、制御システムの一部重要部品は米国製の部品を選んだ⁽¹⁴⁾。中国各主要都市の排出ガス規制法規の制定、実施に従って、99年1月、北京ジープの各種のチェロキーはすべてエンジンの「電子制御の噴射化」を実現された⁽¹⁵⁾。

2、BJ212の改造

北京ジープは導入のアメリカ技術と年度型のマイナー・チェンジ方法を生かし、旧有製品のBJ212(現在の品番、BJ2020)に技術改造を行った。

①BJ2020L型車とBJ2020N型車

1987年にBJ2020L型車を完成し、30項目の技術改造を実現した⁽¹⁶⁾。

90年にBJ2020N型車を完成し、26項目の技術改造をした。

②BJ2020S型車

93年にBJ2020S型車を完成し、36項目の技術改造を実現した。特に、S型車は広いタイヤ、アルミホイールを新装し、外観がきれいになって、販売は好調を続けて、一時、生産が市場需要を満足できない状態になった⁽¹⁷⁾。94年、北京ジープは又消費者ニーズを応じて、BJ2020SG型車(エンジンの出力を75馬力から85馬力に変えた)、BJ2020SY型車(テント式のやわらかい天井をSM製硬い天井に変えた)を開発した⁽¹⁸⁾。96年に完成したBJ2020ST型車は30年間ずっと使った

分離式のアクスル(axle)をT型アクスルに変えた。そのほか、新式コラム・チューブ、無接点式点火系統、燃油蒸発排出コントロール装置なども採用した⁽¹⁹⁾。98年、S型車を改造して、二輪駆動、金属天井のBJ6395MW型多目的性商用車(中国語は多用途軽型客車)を開発した⁽²⁰⁾。

③BJ2020T型車

97年にBJ2020T型車を完成した。BJ2020T型車は従来の四ドア式デザインを二ドア式に換え、T型アクスルを採用し、チェロキーの動力ユニットなどの技術を移植した。製品は二輪駆動と四輪駆動の二種類がある⁽²¹⁾。

④右ハンドル車

国際市場の調査によって、東南アジア、東アフリカなどの50数ヶ国は、右ハンドルの低価格ジープの市場需要がある。この市場を開拓するため、北京ジープは1999年にチェロキーの右ハンドル車の技術を移植し、BJ2020シリーズの右ハンドル車を開発した⁽²²⁾。

⑤BJ2020V型車

2000年1月、北京ジープは新開発のBJ2020V型車の市場販売をはじめた。V型車は、BJ2020シリーズ車の中に、最初にチェロキーのI-4(498)エンジンを搭載し、元の四速変速機を五速変速機に換えた、などの変化があり、各地方の排ガス基準の対応策として、気化器式エンジンと、電子制御の噴射装置付エンジン及び「三元催化器(中国語で、一種の空気浄化装置。英語はCatalytic Converter)」付の二種類の製品がある⁽²³⁾。

3、チェロキーの中国型の改造

①「チベット」型チェロキー

1996年、北京ジープは新しい市場を開拓するため、クライスラーの協力を得て、チェロキーのBJ2021E(CX5)車を改造し、高原地域に適応する「チベット」型チェロキーを開発した。「チベット」型は四気筒電子制御の噴射装置付エンジンを搭載し、クライスラーが設計した「チベット適用の過積載可能なサスペンション・システム」を採用して、225型のタイヤを235型の大タイヤに換え、シャーシーと地面の距離を高くした⁽²⁴⁾。

②「軸距オーバー」型チェロキー

1998年、北京ジープは「軸距(車軸の間の距離)オーバー」型チェロキーの開発を完成した。この車種はチェロキーの後ドアの位置でボディーと軸距を102mm長くし、車内の床から天井までの距離を50mm高くして、前部座席と後部座席との間の空間を大きくし、後部座席も高く、広くした。これは北京ジープがアメリカからチェロキーを導入してから、13年の間実現した最大のマイナー・チェンジであり、北京ジープとクライスラーの協力によって開発したのである⁽²⁵⁾。

4、第二世代車の開発

①第二世代車の開発成功

2000年3月15日発行の『北京吉普報』は次の報道がある。「北京ジープの人が多年来の悲願——第二世代車の開発は、漸く重大な成果を挙げた。1月21日、わが会社が研究開発したBJ2022とBJ2022Aの第二世代軽型オフロード車(off-road vehicle)は国家の主管部門の新製品審査鑑定を通過した」。「専門家たちは、BJ2022とBJ2022A型車の性能は1990年代初期の国際水準に達している。この車種の開発成功は国産第二世代軍用車の開発の基礎になった。その上、全部のユニット部品と部品の国産化を実現したなどの結論をまとめた」⁽²⁶⁾。

第二世代車の開発是北京ジープの夢であった。1980年代初期、北京市政府はAMCと合併し、北京ジープを設立して、一つ重要な目的は、アメリカの優れた技術力を利用し、BJ212(現在のBJ2020)のモデル・チェンジを実現することである。しかし、この「実現」までに17年間を経過した。

②第二世代車開発の経緯⁽²⁷⁾

1984年、創立直後の北京ジープは、アメリカに技術者を派遣して、AMCのCJ-7型車のユニット部品を利用し、BJ212を全面的に改造し、新製品を開発したかった。しかし、当時の北京ジープは先進的な自動車製品技術に対する消化、吸収能力が不足していたので、この計画はうまくいかず、失敗で終わった。

1985年のチェロキーの導入是北京ジープがBJ212を代替する二回目の努力であった。チェロキーの基本的な構造がスポーツ、レジャーの向けであり、その上、中国特殊の道路事情と使用条件のことを加えて、チェロキーは「第二世代軽型オフロード車」として、完全にBJ212を代替することができなかった。

1988年、北京ジープはクライスラーのCAMANCH四輪駆動商用車のシャーシーを利用し、「第二世代車」を開発した。「モデル・カー (concept car)」が完成したが、計画を中止した。

1992年、北京ジープは米国のある設計会社と協力し、「第二世代車」(軍用テント車、民間用硬い天井車の両方を含む)を開発した。十五ヶ月かかって、大量の資金を投入し、初歩の開発が完成した。新車は最初に「軍用車と民間用車のシャーシー共用、性能分離」の原則を確立し、チェロキーの部品ユニット、車内デザインと構造を全面的に採用した。その後、中国市場の変化と北京ジープの経営事情によって、そのプロジェクトは続かなかった。

BJ2022型車の開発は1996年7月から始まり、2000年1月現在まで、モデル・カー(concept car)の開発、初歩製品設計、製造工程設計は終わり、室内試験、道路試験、法規基準達成試験などの試験も行い、全て基準に達した。

③第二世代車——BJ2022型車

BJ2022型車の車種は二輪駆動、四輪駆動、民間用車、軍用車などがある。民間用車と軍用車は

シャーシーが共用であり、ボディーが異なる。新車は国内の11種、国外の20種軽型オフロード車を参考し、チェロキーを主とする国内外の先進技術を吸収して、自己の創造を加えたものである。BJ2022型車は2500ccの電子制御の噴射装置付エンジン、または気化器エンジンを搭載し、5速変速機をつけ、全てがチェロキーの部品ユニットを使用する。フレームがベンツGシリーズオフロード車のフレームを参考した。特に、BJ2022型車のサスペンションシステムは日産、トヨタ、ベンツのオフロード車種が使用する典型的なオフロードサスペンションシステムを採用している。BJ2022型車の最高時速は130キロである。

2000年5月、北京ジープは開発した第二世代車の民間用車種を「挑戦者」と名づけた。「挑戦者」型車のボディーのデザインがチェロキーを主要参考車種とし、外観が長さ4180mm、広さ1780mm、高さ1798mm、軸距が2600mmであり、車輪距離が1490mm、などである。

第二世代車の軍用車の開発も進んでいる。2000年10月24日、北京ジープは軍隊の関係責任者に「第二世代の0.5/0.75トン級軍用車の全体方案」を報告し、北京ジープのオフロード車の開発、生産と部品供給の実力を表明した。当日、軍隊の関係責任者は第二世代軍用車(試製品)、「挑戦者」型車のモデル車などを試運転した⁽²⁸⁾。

④新車の開発者——導入のアメリカ技術を活用する中国人技術者

北京ジープの新車開発の担当者は全て中国人技術者である。その一部の技術者はアメリカに行って、研修または共同開発などの経験も持っている。彼らは導入のアメリカの技術を活用し、開発を行った。

「挑戦者」型車の開発はダイムラー・クライスラーのPAP科学の製品保証プログラムを使用した。そのプログラムは、製品の開発が計画通りに進むことと、開発した製品が設計の目標を100%達成すること、を保証できる。各項目の開発はコンピューターの使用によって効率が向上された⁽²⁹⁾。

デザイン設計の責任者の陳さんは1993年に大学を卒業し、北京ジープに就職した者である。会社に入って、すぐにBJ2020SY、BJ2020T型車の開発に参加した。95年9月、BJ2020T型二ドア車の開発のため、陳さんは北京ジープに派遣され、デトロイトのME社に行った。デトロイトでの四ヶ月、陳さんはとても勉強になり、沢山のノウハウを習った。1:1の粘土模型の制作は自動車デザイン設計の重要なことであり、中国では北京ジープだけでなく、他の自動車メーカーもしたことがなかった。陳さんは毎日米国の専門家と一緒に仕事をして、適時に米国の専門家に教えてもらい、いつもノートに要点を記録し、そして数百枚の写真を取った。国に帰った後、陳さんは自分の経験をまとめ、ME社のまねをして、北京ジープで中国一流の自動車製品開発のデザイン設計室をつくった。これによって、第二世代車の開発は順調に進んだ⁽³⁰⁾。

一方、チェロキーの部品国産化の成果は新車の開発に大きく寄与した。第二世代車は国産化されたチェロキーの部品ユニットと部品を大量に採用している。

⑤アメリカ側の姿勢⁽³¹⁾

第二世代車の開発に対し、北京ジープのアメリカ側の姿勢は、支持しない、参加しない、生産投資の批准をしたくない、などであった。理由として、この車はアメリカの基準に達さない、ということである。これについて、北京ジープのある元高級幹部(現在定年した)は次の話をした。「アメリカ側の基本政策は部品販売によって儲かることであり、AMCでも、クライスラーでも同じやり方である。第二世代車は基本的に輸入部品を使用しないので、アメリカ人の興味がないことは当然であろう」。この話はアメリカ側の立場の説明になるかもしれない。

⑥「挑戦者」型車の生産開始について

北京ジープの第二世代車——「挑戦者」型車に対する投資、生産のことはすでに決着した。2000年8月25日から9月6日まで、デトロイトで北京ジープの2000年特別取締役会議を開いた(会議の詳しい内容について、本論のII、3を参照のこと)。「会議はWJ(グランドチェロキー)CKDとBJ2022の投資計画を批准し、予定の総投資額が2.26億ドルである」。「予定はグランドチェロキーが来年7月から北京ジープで生産し、「挑戦者」新車が2002年に生産開始をする」⁽³²⁾。アメリカ側は漸く北京ジープの第二世代車を認めた。

5、ま と め

以上をまとめると、次のようになる。

①北京ジープは合併してから、アメリカから製品技術、開発技術を導入し、17年間をかけて、漸く「第二世代車」開発の夢を実現し、BJ212(現在のBJ2020)のモデル・チェンジの目標を達成した。第二世代車のBJ2022型車は中国政府主管部門の定型審査を通過した。

②第二世代車は簡単なチェロキーのコピーではなく、チェロキーを主要に参考し、中国国内外の20以上の車種を参考対象にした。先進的な製品技術をできる限り取り入れた。

③アメリカ製品技術「チェロキー」の導入から、第二世代車「挑戦者」の開発成功までの15年間は北京ジープの導入技術の消化吸収、実習運用の段階である。この「消化吸収、実習運用」は主に次の側面に現れた。

(一) チェロキーの部品の国産化

チェロキーの部品、部品ユニットの国産化によって、第二世代車の自己開発の現実な基礎をつくった。

(二) チェロキーの中国型の改造

チェロキーの中国型の改造は主に米国人による開発であるが、中国人技術者が改造を通じて、開発のノウハウ、中国の事情に合わせる自動車性能の設計などを身に付けた。

(三) BJ212に対する5回技術改造

BJ212に対する5回技術改造はアメリカのチェロキーの製品技術を次第にBJ212に移植し、

タイヤ、マフラーから、動力システム、エンジンまで大量に利用をした。これによって、製品技術が少しずつ北京ジープに移されたと考えられる。

(四)「第二世代車」の数回の開発

第二世代車のBJ2022型車の前に、「開発」は数回行った。これらの開発は成功に至らなかったが、試作錯誤しながら、開発の経験を累積した。これらの経験は第二世代車のBJ2022型車の開発成功に大きく寄与した。

④北京ジープのアメリカ人が第二世代車の開発に参加しなかったが、中国人技術者がアメリカでの研修によって習った「粘土モデル製作」、および導入した「ダイムラー・クライスラーのPAP科学の製品保証プログラム」などの開発技術は、第二世代車の開発に大きな役割を果たした。

⑤第二世代車のBJ2022型車の開発は中国人技術者によって担当された。

⑥アメリカから導入の技術は15年間を経て、新製品の開発までに至った。開発された新車種はアメリカの基準に到達していないにもかかわらず、中国政府の定型審査を通過した。ここから見れば、導入の技術はすでに北京ジープに定着しているといえるであろう。

⑦開発の成功はまだ製品の成功になっていない。製品の生産、市場の販売に努めなくてはならない。

II、北京ジープ有限会社の経営近況

以上の第Iの部分は北京ジープの製品開発をめぐって述べたが、この第IIの部分は北京ジープの最近数年間の経営状況を中心に論述しよう。

1、経営のピークから不振への転落⁽³³⁾

1995年、北京ジープの経営は非常に良い業績を取めた。自動車の生産、販売数が8万台、売上が約57.5億元、利潤額が3.5億元、などを達成した。この年は北京ジープの創立以来ピークの時代であった。この好況に乗って、北京ジープは生産販売10万台の96年の目標を設定し、さらに大きな発展を図ったが、計画が実現されなかった。かえって、経営ダウンが始まった(表2、図1、2を参照)。96年の北京ジープの生産販売量数は7.1万台に止まった。97年初の目標は8.7~9.3万台であったが、7月に7.2万台、10月に5.5万台、と次々下方に修正され、結局は5万台しかできなかった。さらに、98年の販売数は3.1万台であり、史上最初的大幅赤字(1.7億元)が生じた。99年には、製品を2.1万台販売し、努力によって「赤字を8,500万元以下にする」という経営目標を実現したが、2000年には、販売数が1万台未満であり、3億人民元近くの巨額赤字を出した(表2を参照)。

2、経営不振の原因

①社会的な原因

(一) 市場競争の激化

1990年代の後半に入って、中国の自動車市場の競争は激しくなった。96年3月、サンタナ車は率先に値下げした以来、ジェーダ、富康(シトロンの合弁会社の製品)などの乗用車も値下げた。同等価格の場合、ユーザーに選ばれる車種は更に多くなっている。このような状況の下で、北京ジープは明確な優位がない。97年の第一四半期、ジェーダ、富康はもちろん、アルトでも去年の同期と比べて、販売数が比較的に大幅増を実現したが、北京ジープのBJ7250販売数はそんなに増やしてなかった。BJ2020シリーズ車と他社の同種車の競争はもっと激しくなった⁽³⁴⁾。そのため、製品販売はうまく行かなかった。

(二) 安い農用車の登場

中国の農村経済の発展によって、農業用の自動車市場も次第にできた。しかし、普通の農民ユーザーに対して、自動車メーカーの製品が高すぎである。中国の一部の機械メーカーは農民の需要に応じて、構造が簡単、コストの低廉な農用車を開発した。農用車はとても安く、三輪農用車の一台がわずか1万元、四輪車でも一台に1~2万元程度であり、その上、各種の税金も安い。農用車登場後、農村で人気爆発であり、市場需要が急に拡大され、97年の農用車の生産販売量は260万台以上であった。専門家たちは分析により、「農用車は97年度に少なくとも自動車メーカーから20万台分の市場を奪った」という結論をつけた⁽³⁵⁾。農村市場は北京ジープのBJ2020製品シリーズの重要な市場である。しかし、同シリーズの最低価格車種のBJ6395型車の小売価格が約4.3万元⁽³⁶⁾であって、農用車との競争は非常に難しい。

(三) 交通管理の規制、排ガス基準の実施⁽³⁷⁾

1996年2月、北京市が都市交通管理のため、一部の車種に対して、番号規制(ナンバープレート番号の奇数の車が奇数の日だけ、番号の偶数の車が偶数の日だけ走れる制度)を実施しはじめ、Jeepは規制される首位車種であった。実施前の北京ジープの努力によって、チェロキーは規制車種から除外されたが、北京ジープの主力製品のBJ2020シリーズは免れなかった。99年初、北京市の交通管理の番号制限は漸く撤廃されたが、ジープ、7人乗りの以下の商用車(マイクロバス)に対して、また、毎日の7~11時、16~19時の間の走行禁止の規制が出た。以上の規制は北京ジープの製品販売に大きな影響を与えた。

98年8月、北京市は最も厳しい地方性の自動車排ガス基準を制定し、「99年1月から実施」と通報した。この基準によって、少数の乗用車車種以外に、各メーカーの多くの車種製品は北京でほとんど販売不能の状態になった。

結果としては、北京市の交通管理の番号規制の実施以来、北京ジープの二つのシリーズ製品の販売数は当年も30~40パーセント下がった。99年、BJ2020シリーズ製品は北京で買手がなか

った。各種の制限措置の実施によって、一度非常に人気があるこのシリーズ製品は北京の市場に見えなくなった。厳しい排ガス基準の実施はBJ2020車に市場を失わせた。北京市は北京ジープの重要な市場なので、北京市場の喪失は北京ジープの大きな痛手である。

②企業内部の原因

企業内部の原因は三つがある。第一、品質は良くない。「北京ジープの歴史上、クレームは大量発生したことがある。ユーザーはわが社の製品と部品の品質に対して苦情が多い。もちろん、わが社の市場シェアの減少は原因が多方面であるが、品質はひとつの重要な原因である」と北京ジープの会長は指摘した⁽³⁸⁾。第二、製品が市場に対応できない。中国ユーザーの多くは車種の選択に対し乗用車志向を示して、スポーツ、レジャー向けのチェロキーは消費者ニーズに合わない面もある。第三、企業の経営メカニズムが問題あり、販売体制が弱い。99年初、北京ジープは「販売を3.5万台、経営赤字をゼロ」という方針を掲げたが、第一四半期では販売計画の80%しか完成しなかった⁽³⁹⁾。それに対して、創立三年未満の「北汽福田車両股分有限公司」⁽⁴⁰⁾は今年3月だけで6400台以上の販売実績を遂げた。当社のセールスマンは一ヶ月に27日間で外に営業活動を行ったと北京ジープの会長は語った⁽⁴¹⁾。つまり、北京ジープの販売活動は不十分であった。

3、新しい発展戦略

2000年9月、北京ジープ有限会社は特別取締役会を開き、企業の新しい発展戦略などを決めた。中国、ダイムラー・クライスラーの双方は、「合弁の30年間延長、2.26億ドルの増資、毎年一つの新製品を市場に送り出す」という発展戦略の実施、WJ(グランドチェロキー)のCKD生産とBJ2022の投資計画の批准、などを合意した⁽⁴²⁾。

4、最近の動向

①北京市のオフロード車への規制緩和

北京市交通管理局は、北京市は2001年5月10日から、グリーン環境保護マークを持っている軽オフロード車(off-road vehicle)と、9人乗り以下(エンジン排気量が1.6L以上)の商用車(マイクロバス)を乗用車として管理する。以上の条件を満たす車には北京市内の通行地域の制限が撤廃する、と通告した。北京ジープのチェロキーとBJ2020V型車の二つシリーズの製品はすべて電子制御の噴射装置付エンジンおよび「三元催化器(中国語で、一種の空気浄化装置。英語はCatalytic Converter)」の搭載が実現して、北京市の排気ガス基準を満たしているので、グリーン環境保護マークをもらえる⁽⁴³⁾。以上の北京市のオフロード車への規制緩和策は北京ジープの製品販売に対して、非常によいことであろう。

②「挑戦者」型車の生産

「挑戦者」型車の生産は2002年に開始し、2002年第四の四半期に市場販売が始まるという予定

であった⁽⁴⁴⁾が、2002年9月現在、「新型車はもう一回アメリカの基準で審査し、生産は延期する」と、北京ジープのある幹部は語った⁽⁴⁵⁾。

③グランドチェロキーの発売⁽⁴⁶⁾

2001年9月18日、北京ジープはグランドチェロキーのCKD生産を開始した。同年10月10日、グランドチェロキーの中国での市場販売は始まり、価格が52.1万人民元である。一ヶ月にならないうちに、第一ロット生産の100台以上のグランドチェロキーはすべて売り切れになった。販売好調の重要な原因は価格が安いことである。それと比べて、グランドチェロキーの輸入車は72万元であり、他のメーカーの同類製品は80万元以上であって、北京ジープ生産のグランドチェロキーは競争力が強い商品といえるであろう。

④日本三菱製品の生産計画⁽⁴⁷⁾

2001年12月、BJC(北京ジープ)の22回の取締役会はデトロイトのダイムラー・クライスラー本社で開かれた。取締役会は、BJCの2002年の4100台のグランドチェロキーの生産販売計画と、日本三菱のP45製品とNQZ製品の導入計画を批准した。中国とダイムラー・クライスラーの双方は、BJCは現有の製品以外に、ダイムラー・クライスラー系列連盟の新製品の導入が必要であると、認識が一致をした。「今回の取締役会が日本三菱の製品導入計画を批准したことは、北京ジープとダイムラー・クライスラー系列連盟との協力のスタートを表明し、北京ジープはすでに新しい発展段階に入った」。

2002年6月、北京ジープ(BJC)と日本三菱自動車(MMC)は北京ジープにおける「三菱のPAJERO SPORT車のライセンス生産の協定」を結んだ。「協議によって、PAJERO SPORT車の生産は2003年の第一四半期からBJCで始まる」。

⑤第二世代の軍用車の指定生産企業

2002年9月、中国中央軍事委員会は中国人民解放軍総装備部の「0.5/0.75トン級第二世代軍用車生産計画」を批准した。「中国人民解放軍の第二世代軍用車は北京ジープによって生産する。入札によって最後の成功を獲得し、北京ジープは第二世代軍用車の唯一の指定生産企業になった」⁽⁴⁸⁾。第二世代軍用車は「挑戦者」型車と同時に開発したものであり、軍隊が採用すれば、非常に良いことになるであろう。

おわりに

北京ジープ有限会社は合弁によってアメリカの自動車の製品、生産技術を導入した。17年間を経て、導入の技術を消化、吸収し、新製品の「挑戦者」型車の開発が成功し、それと同時に開発した第二世代軍用車も人民解放軍に採用する。技術導入の面で大きな成績を収めた。

一方、1990年代の後半から北京ジープの企業経営は急激に悪化し、巨額赤字を抱える欠損企業

になった。その原因としては、中国市場の競争の激化、環境保護法規の制限、製品の品質、企業の経営メカニズムなどがあげられるが、主力製品の競争力が弱く、消費者ニーズに合わないことはもっとも重要な原因であろう。経営再建のため、出資者の中国北京市とダイムラー・クライスラーの双方は、2000年に「合弁の延長、資本増資、毎年一つの新製品」という発展戦略を制定し、グランドチェロキーと「挑戦者」型車の生産を批准した。さらに、2001年末にダイムラー・クライスラー系列連盟の日本三菱社の製品生産の導入も計画している。それによって、グランドチェロキーの発売、日本三菱のPAJERO SPORTのライセンス生産など、次々に始まっている。北京ジープは経営再建のため健闘している。

参考文献

- 1、「中米自動車合弁・北京ジープ有限会社の技術改造」
『社会システム研究』（立命館大学社会システム研究所）第1号 1999.3
- 2、「中米自動車合弁・北京ジープ有限会社のチェロキー国産化」
『立命館経営学』第38巻第5号 2000.1
- 3、「中米自動車合弁・北京ジープ有限会社のチェロキー国産化の再論」
『京都創成大学紀要』創刊号 2001.3
- 4、「中米自動車合弁・部品メーカー連合—北京ジープ国産化共同体の歩み—」
『京都創成大学紀要』第2号 2002.1
- 5、『北京吉普報』101～458期

【注】

- (1)「不断更新產品、增強企業後勁」『北京吉普報』230期(93.4.10)
- (2)拙著「中米自動車合弁・北京ジープ有限会社の技術改造」Ⅰ2、②、
「中米自動車合弁・北京ジープ有限会社のチェロキー国産化」Ⅱ6、を参照のこと。
- (3)「切諾基完成年度換型工作」『北京吉普報』106期(89.3.15)
- (4)拙著「中米自動車合弁・北京ジープ有限会社のチェロキー国産化の再論」Ⅱ7①を参照のこと。
- (5)「転変経営机制、適応市場經濟的需要」『北京吉普報』250期(93.11.10)
- (6)「94型切諾基車試装下線」『北京吉普報』251期(93.11.20)、「BJC批量投産94型切諾基」
『北京吉普報』272期(94.6.30)

- (7) 「我公司正抓紧95型切诺基试制」『北京吉普报』284期(94.11.10)
- (8) 「公司董事会第十次会议召开」『北京吉普报』107期(89.3.31)
- (9) 「中美双方高层领导就BJC发展问题进行商谈」
『北京吉普报』276期(94.8.20)と北京ジープに対するインタビューによる。
- (10) 「公司製造水平不断提高」『北京吉普报』127期(90.1.15)
- (11) 「北京吉普切诺基家族」『北京吉普报』304期(95.6.20)
- (12) 「右置方向盘切诺基正着手小批量试装」『北京吉普报』183期(91.11.20)
- (13) 北京ジープに対するインタビューによる。
- (14) 「CX5四缸燃油喷射发动机试装成功」『北京吉普报』272期(94.6.30)
- (15) 「BJ7250EL驶下总装线」『北京吉普报』398期(99.1.30)
- (16) BJ2020のL型、N型、S型車の詳しくは拙著「中米自動車合弁・北京ジープ有限会社の技術改造」を参照のこと。
- (17) 「铝钢圈S车炒火今春市场」『北京吉普报』260期(94.2.28)
- (18) 「BJ2020SG车闯进市场再争雄」『北京吉普报』266期(94.4.30)、
「BJ2020SY硬顶车诞生记」『北京吉普报』284期(94.11.10)
- (19) 「BJ2020ST车通过产品定型鉴定」『北京吉普报』333期(96.4.30)
- (20) 「BJ6395轻客投放市场」『北京吉普报』393期(98.9.20)
- (21) 「陆迪虎年出山」『北京吉普报』380期(97.12.20)
- (22) 「公司右置BJ2020实现批量出口」『北京吉普报』427期(2000.12.5)
- (23) 「北京吉普汽车推出2000型」『北京吉普报』415期(2000.1.15)
- (24) 「西藏型切诺基问世」『北京吉普报』332期(96.4.20)
- (25) 「BJ7250L批量面市」『北京吉普报』392期(98.8.20)
- (26) 「圆梦二代车」『北京吉普报』416期(2000.3.15)
- (27) この4の②、③部分の資料は、主に「我们正在创造历史」『北京吉普报』421期(2000.5.30)、
「第二代轻型越野车问世」『北京吉普报』(2000.3.15)による。
- (28) 「二代军车总体方案彙报会召开」『北京吉普报』426期(2000.11.15)
- (29) 「我们正在创造历史」『北京吉普报』421期(2000.5.30)
- (30) 「中国车、民族魂」『北京吉普报』418期(2000.4.15)
- (31) この部分の資料は北京ジープに対するインタビューによる。
- (32) 「携手合作、共筑辉煌」『北京吉普经营步入新阶段』『北京吉普报』425期(2000.10.20)
- (33) このII、1に関する資料は『北京吉普报』の321期、322期、381期、394期、397期、
420期などの記事による。
- (34) 「公司一季度销售回顾及二季度工作展望」『北京吉普报』363期(1997.4.20)

- (35) 「汽車市場ABC」『北京吉普報』384期(1998.3.15)
- (36) 「產品銷售價格」『北京吉普報』377期(1997.10.30)
- (37) この部分の資料は『北京吉普報』の327期の「北京吉普路在何方」、395期の「電噴切諾基
主打北京99車市」、399期の「北京吉普的尷尬」、400期の「99汽車市場透視」による。
- (38) 「解放思想、團結奮鬥、振興吉普」『北京吉普報』397期(1999.1.10)
- (39) 「強化危機管理、擴大生存空間、爭取中期突破」『北京吉普報』401期(1999.4.10)
- (40) 北汽福田車両股分有限公司は96年8月、北京市政府の許可を得て、北京汽車摩托車製造公司
などの100社以上の法人企業(すべて国有)が共同で作った株式会社である。当企業は新しい
経営メカニズムを導入し、農用車、商用車を生産する。
- (41) 「中期突破、志在必奪」『北京吉普報』401期(1999.4.10)
- (42) 「攜手合作、共築輝煌」『北京吉普報』425期(2000.10.20)
- (43) 「京城解禁越野車」『北京吉普報』435期(2001.5.20)
- (44) 「BJ2投産進入倒計時」『北京吉普報』435期(2001.5.20)
- (45) 北京ジープに対するインタビューによる。
- (46) この部分の資料は『北京吉普報』443～445期の関係記事による。
- (47) この部分の資料は『北京吉普報』447期「BJC第22次董事会成功召開」、
455期「公司将生産帕傑羅SPORT」による。
- (48) 「BJ2S工程簡報」14期(2002.9.4)

表1. 北京ジープ生産の「チェロキー」の種類

No.	中国の品番	米国の品番	主 要 性 能	国 産 化 の 推 移							単位：％	
				1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	
1	BJ2021	CX1	2.5L4 気筒エンジン、気化器型、5ギアミッション、4輪駆動	60.5	80.4	81.9	83.3	84.9	86.0	90.7	95.4	
2	BJ2021E	CX5	2.5L4 気筒エンジン、電子制御の噴射装置付け型、5ギアミッション、4輪駆動									
3	BJ2021E6Y	CX6	4.0L6 気筒エンジン、電子制御の噴射装置付け型、5ギアミッション、4輪駆動		45.3		66.7					
4	BJ7250	CX8	2.5L4 気筒エンジン、気化器型、5ギアミッション、2輪駆動		80.2							
5	BJ2021A6	CX9	4.0L6 気筒エンジン、電子制御の噴射装置付け型、AT、エアバック付き、4輪駆動				50.2					
6	チベット型チェロキー		BJ2021E型の改造車、チベット適用の過積載可能なサスペンションシステム、235型の大タイヤ									
7	BJ2021EL		BJ2021E型の軸距オーバー式改造車								81.7	
8	BJ2021E6L		BJ2021E6Y型の軸距オーバー式改造車									
9	BJ2021A6L		BJ2021A6型の軸距オーバー式改造車							61.6	75.0	
10	BJ7250L		BJ7250型の軸距オーバー式改造車									
11	BJ7250E		電子制御の噴射装置付けのBJ7250型									
12	BJ7250EL		電子制御の噴射装置付けのBJ7250 L 型									
13	BJ6420		BJ7250型の「経済型」改造車									

表2. 北京ジープの主要指標 (1984-2001)

年	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
自動車生産数	16,418	21,262	24,087	26,705	31,002	39,130	41,832	48,230	56,245
BJ2020生産数	16,418	21,000	22,555	23,703	26,502	32,500	34,332	35,530	36,244
チェロキー生産数	0	262,20.9	1,532	3,002	4,500	6,630	7,500	12,700	20,001
自動車販売数	16,384	09	24,384	26,688	31,076	39,153	41,840	48,209	55,683
BJ2020販売数	16,384	20,685	22,826	23,704	26,551	32,528	34,330	35,523	36,284
チェロキー販売数	0	224	1,558	2,984	4,525	6,625	7,510	12,686	19,435
売上	25,351	35,845	48,368	63,635	87,693	130,517	158,281	240,628	348,989
利潤額	3,600	4,715	4,849	5,691	10,146	12,589	13,859	25,408	26,193
利税額	4,752	6,340	7,039	8,573	14,183	18,754	21,126	36,431	42,001
累計固定資産投資	77	3,371	4,076	8,104	11,182	19,482	28,571	38,650	48,315
年末固定資産原価	6,055	7,942	9,946	11,822	12,518	21,001	29,306	40,7785	53,252
一人当り生産高	119,651	143,432	158,496	165,614	186,356	212,816	384,051	496,710	594,929
物的労働生産性	5.2	6.2	6.9	7.3	7.8	8.8	9.1	9.8	10.1
従業員数	3,715	4,043	4,121	4,264	4,493	4,748	4,882	5,144	5,828

年	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
自動車生産数	47,130	60,907	80,151	71,333	50,191	29,555	21,164	9,967	9,308
BJ2020生産数	33,321	46,204	55,024	45,282	30,814	21,211	11,870	5,100	4,655
チェロキー生産数	13,809	14,703	25,127	26,051	19,377	8,344	9,294	4,867	4,653
自動車販売数	46,604	60,219	80,457	70,851	50,103	31,018	21,006	9,518	9,435
BJ2020販売数	33,297	46,233	54,536	45,122	30,713	21,796	11,867	4,890	4,655
チェロキー販売数	13,307	13,986	25,921	25,729	19,390	9,222	9,139	4,628	4,780
売上	330,619	412,735	574,593	550,414	413,369	245,816	200,144	93,219	97,370
利潤額	659	30,097	35,092	25,106	2,068	-17,177	-8,486	-29,695	-29,679
利税額	15,326	47,799	66,348	53,556	26,111	-5,400	799	-25,699	-22,190
累計固定資産投資	61,657	69,982	85,132	100,920	110,052	112,547	113,527	113,691	117,372
年末固定資産原価	68,900	78,219	95,354	127,406	147,139	167,307	168,400	169,496	169,237
一人当り生産高	401,036	454,539	605,783	555,370	433,356	264,069	265,573	143,780	161,993
物的労働生産性	7.6	9.3	10.9	9.2	6.7	4.7	4	2.3	2.31
従業員数	6,601	6,829	7,606	8,164	7,975	6,951	6,010	5,466	4,857

単位: 生産数、販売数は台。売上、利潤額、上納利税額、累計固定資産投資、年末固定資産原価は万元。

一人当り生産高は元。物的労働生産性は台/人。従業員数は名。などである。

出所: 北京ジープの資料より。

図1. 1984～2001年北京ジープの自動車生産数と販売数の推移

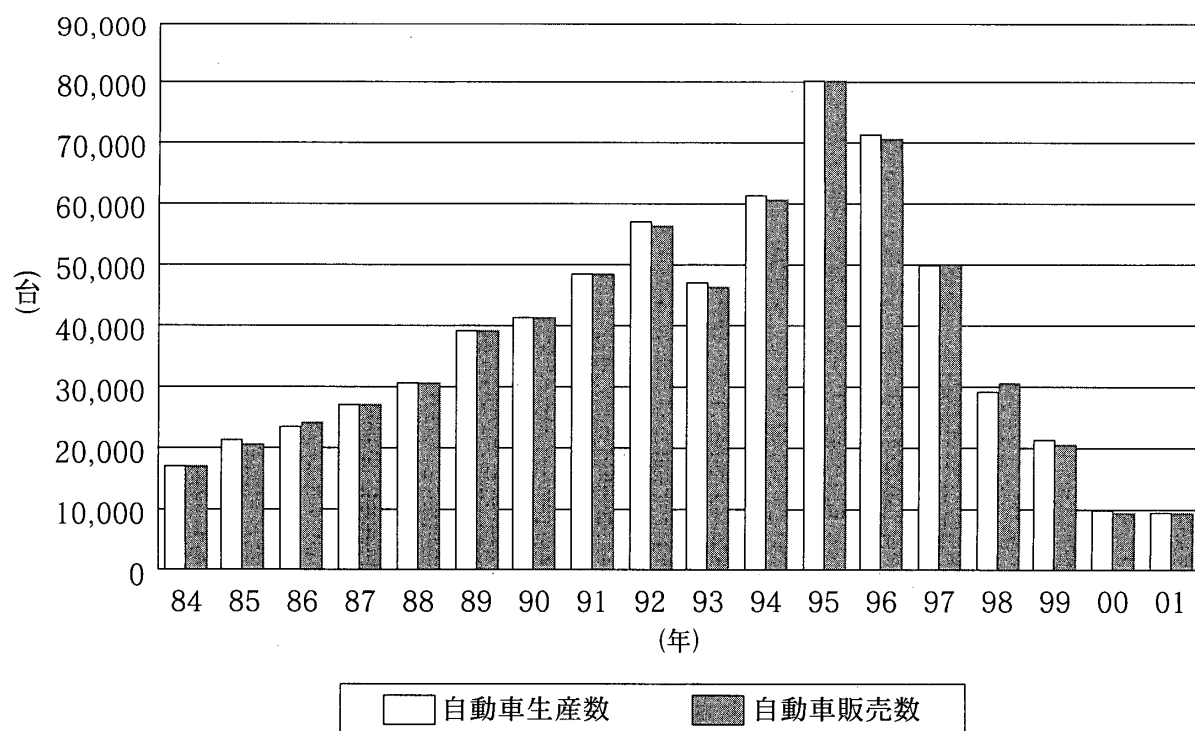


図2. 1984～2001年北京ジープの売上及び利潤額の推移

