

|              |                                                                                                                                             |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title        | 日本企業は新興国市場で事業を成功することができるのか：品質至上主義の脱皮と自己完結型生産の貫徹がキーファクターか                                                                                    |
| Author(s)    | 櫻井, 敬三                                                                                                                                      |
| Citation     | 年次学術大会講演要旨集, 26: 773-776                                                                                                                    |
| Issue Date   | 2011-10-15                                                                                                                                  |
| Type         | Conference Paper                                                                                                                            |
| Text version | publ isher                                                                                                                                  |
| URL          | <a href="http://hdl.handle.net/10119/10230">http://hdl.handle.net/10119/10230</a>                                                           |
| 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                                                                                                                                      |

## 日本企業は新興国市場で事業を成功することができるのか

### —品質至上主義の脱皮と自己完結型生産の貫徹がキーファクターか—

櫻井敬三（金沢星稜大学）

#### 1. はじめに

日本企業（メーカー）は1980年代から始まったグローバル化に伴う企業間の国際競争に苦戦している。その約20年前（1960年代）からの快進撃（＝品質の良い製品を国内で生産し輸出していた所謂加工貿易）がすっかり影をひそめてしまっている。1980年代以降日本企業（メーカー）は国内生産から海外生産への切り替えを余儀なくされ、とりわけ世界の工場としての中国へ生産拠点移行がなされて来ている。しかし一方ではすでに中国生産に見切りをつけ新開地への移転を余儀なくされた企業も多い[注1]。その理由はさまざまであるが、その根源的理由は何かについて明確化することが、今後の日本企業の国際競争力強化に繋がるとの問題意識から中国大連地区に進出した日系企業の動向調査を行っている。本稿はその第1報である。従って確定した結論を述べるものではない。

#### 2. 研究の枠組み

中国は最も日本から近い生産拠点の1つであると同時に新たな新興市場として注目されていることは言うまでもない事実である。歴史的にみると1986年の解放政策（外国直接投資奨励政策）、鄧小平巡行などの経済特区政策によって外資の中国進出がなされてきた[1]。とりわけ大連地区は地理的、歴史的、外資の独立資本が認められたことなどから日本企業が初期段階から進出した拠点地区の1つである。さらに大連地区に進出した日本企業の特徴の1つはインフラ産業[注2]が四半世紀前から継続的に進出がなされ、北部3省の中心的市場開放地区として他の地域にはない継続的調査のしやすい地域である。

##### 2-1 進出時期の区分

上記の解放政策、鄧小平の第一次・第二次特区視察、WTO加盟などの中国政府の政策変更を考慮すると3期に分けることができる。

第1期（1985年～1991年）経済特区を作り外資企業を独資も認め誘致

第2期（1992年～1998年）鄧小平氏が前面に出てのさらなる誘致

第3期（1999年～現在）WTO加盟（2001年）を念頭に政策の整備

##### 2-2 進出企業の分類

大企業群と中小企業群の2カテゴリー（日系企業の親企業規模基準）に分類し、後者はさらに自主独立型企業と下請け型企業に分ける。なお大企業群に入る企業は大連地区での主力生産品がその親企業にとって経営上なくてはならない製品用の部品または完成品であることを確認した上で企業選択を行った。すなわち主力製品の生産拠点移転（日本から海外（中国大連地区）移転）であることの確認を行った上で調査企業を選択決定した。なお中小企業の場合においてはインタビュー調査時点で確認を行っている。

##### 2-3 調査内容と目的

上記した進出時期、進出目的、進出後の経緯およびその対処結果を仔細にインタビュー調査する中から同一カテゴリーの共通点および異なるカテゴリーの相違点を明らかにする。

### 3. 調査の方法

あらかじめ作成したインタビュー調査項目をもとに、日系企業の総経理（経営者）へ直接インタビュー調査を実施する。調査先は2－1項の3期間に大連地区に進出した[注2]に示すインフラ産業企業とする。各業種（同種部品および完成品）別に各期間2社以上を[2]から選択し正式依頼を行いインタビュー調査の許可が得られた企業で調査を行った。調査企業名は公開できない。

### 4・結果と結論

最終的には同一カテゴリーの共通点および異なるカテゴリーの相違点を明らかにすることが本稿の目的であるが、現時点では調査継続過程であり調査企業数が少ないため業種相違を無視して整理することとする。従って今後業種による差異が出てくる可能性はある。なお今回の進出時期区分については第1期と第2期を1つにまとめる。すなわち比較的早い時点（第1期＋第2期）で大連地区に進出した企業群の状況と第3期のその比較である。以下述べる第1報の暫定結論はインタビュー調査先15社からのものである。なお大企業群と中小企業群の数はそれぞれ9社、6社である。なお、1社当たりのインタビュー調査時間はおおむね各2時間であった。また不明点は再度文章にて問い合わせを行い確認している。

#### 4－1 自社ブランド品企業（大企業＋中小企業（自主独立型））と下請け型企業の比較

○自社ブランド品企業：さらに①メーカー標準仕様企業と②顧客仕様に合わせ変更する企業に分類

- 1) 開発特区の環境が整備されていない時期の進出ではいずれの企業も自己完結型生産、すなわち素材を日本から持ち込み、本国では下請企業に発注する加工から最終組立までを進出企業内で生産している。
- 2) 開発特区周辺環境が整い地場企業の参加が可能になった時点で、①メーカー標準仕様企業では自動化を推進し自己完結型生産を先鋭化している。一方②顧客仕様に合わせ変更する企業では日本の下請企業と同様に地場企業の支援を仰ぐ場合が多くなる。

○下請け型企业：

- 1) 開発特区の環境が整備されていない時期の進出では設備能力内での受注に留め自社内努力で実施するが、開発区周辺環境が整い地場企業の参加が可能になって時点で自社生産設備の増強は余りせず、仕事がオーバーフローした分は地場企業を利用して生産を行う。但し日本企業へのバイバック製品の場合は品質管理を徹底するためにその専従者を複数人配置し常時地場企業で待機して指導している。
- 2) 前工程が素材（例えば鋳物品や鍛造品）の場合には、常時受入全数検査を実施し不良材料がないかをチェックしている。

#### 4－2 日本企業へのバイバック製品と新興国（中国ほか）への供給製品の比較

○日本企業へのバイバック製品：

- 1) 品質水準の維持が絶対条件であり、そのために多大な神経と人件費をかけている。

○新興国（中国ほか）への供給製品：

- 1) 日本で行われて来た品質水準を落としてまで対応することはまれで、例えば一見ムダと思われるバリ取り加工なども丁寧に行う。結局品質水準を確保することは顧客満足向上につながると信じて疑わない。

## 5. 考察

### 5-1 品質至上主義の脱皮は可能か

日系企業は4章のいかなる場合においても品質至上主義が前提で工場管理がなされている。従って地場企業に生産協力を仰ぐ場合でも、新興国への供給製品を生産する場合でもマネジメントの最上位管理は品質優先である。日本国内の生産拠点では自社および下請企業に対する20年間に及ぶ生産指導が行き届いていたために品質向上が高コスト化する懸念は低い。中国においては20年間の蓄積がないため高コスト化を招くことが想定できる。しかし中国生産拠点における品質至上主義の工場管理が高コスト化を招いているとの認識が低い。これは、1章で述べた1960年代からの快進撃をベースとした生産マネジメントによる品質至上主義の脱皮ができていないことを示しており、その結果日系企業は他国の進出企業と比較して高コスト体質であることが考えられる

### 5-2 自己完結型生産の貫徹は意味があるか

自己完結型生産の発展形態としては、人手作業による品質ばらつきの観点および技術ノーマウ流失防止の観点で、自動化による先鋭化がなされることは得策である。一方、開発製品の立ち上げ時や売れ筋でない部品や完成品のような少量生産の場合には、自動化による投資回収の見極めができづらく、一気に自動化することは難しい。その点で半自動機による人手を利用した生産設計と売れ筋の部品や完成品のための全自動化生産設計が共存することが望ましい。中国では人件費が日本国内と比較して明らかに低いことからその両方が共存する生産形態が可能である。日本の国内生産拠点では人件費の高騰を意識して省人化を目的とした自動化を考えがちであるが、中国での生産では自動化ありきではなく、生産数量により、めりはりを付けた手動、半自動、自動、完全自動に4分類し、その共存をも容認する工場生産設計が可能であることを意識すべきである。

### 5-3 上記(5-1および5-2)は卓越した技術力と生産力を持った日本企業の固有の問題か

世界トップの技術水準を極めた日本企業の進出日系企業にとって、プロダクトアウトする部品や完成品の仕様を分けること(例えば高い性能と低い性能、壊れにくい部品ときゃしゃな部品)は相当な決断を要することである。特にインフラ産業分野で生産財である部品や完成品を扱う企業にとっては、そのさじ加減は企業ポリシーに関わることとなる[注3]。

1960年代～1970年代にかけて日本企業はトヨタ生産システムに見るように「品質を工程内で作り込む」や「にんべんの自働化」さらに「最適設計を生み出すインテグラル設計」などを推し進めてきた。その結果、他国の追従を許さない卓越した技術水準(設計上、製造上)の製品を生み出したのである。一方今日の国際市場では日本以外の後発企業が低い性能できゃしゃな部品を粗製乱造しそれがデファクト化されつつある。この点に関する論議で日本企業の一部消費財の過剰品質や購買動機誘発機能付加が問題視されている。しかしこの論議と一緒にすべきではないと考える[注4]。その理由はインフラ産業の基本的性能向上技術は過剰品質や購買動機誘発機能付加として捉えるべきではないからである[注4]。すなわち「品質至上主義の脱皮」と「自己完結型生産の貫徹」はグローバル化に伴う企業間の国際競争におけるもろ刃の剣であることを認識した上で対処すべきである。

## 6. おわりに

副題として記載した「品質至上主義の脱皮と自己完結型生産の貫徹がキーファクターか」は大連地区に進出した日系企業の多くの総経理(社長)が経験したジレンマであると想定される。今日の環境問題(資源枯渇、二酸化炭素の排出規制など)の観点からは明らかに副題とは反対の品質至上主義[注5]や自己完結型生産でない分散による最適地最適企業生産が望ましい気がする。しかし一方利益至上主義の観点では副題が良いのかもしれない

い。とりわけ、インフラ産業の部品や完成品を生み出す企業(メーカー)にとっては悩ましい選択である。最後に大連地区を拠点に卓越した製品技術や製造技術を持った中小企業の経営者(日本の法人をほぼ休眠状態にして中国大連地区で事業継続をしている。)が言われた言葉が重い。「そこまで(副題)して事業継続をするつもりはない。」真っ当な考え方と思うが、ひょっとするとその企業はいつしか淘汰されてしまうのかもしれない。悩ましい限りである。

## 注記

[注 1]中国大連日本商工会大門理事長インタビュー調査(2011 年 7 月 18 日)によれば、同地区への日本企業の進出は約 3500 社あったが、四半世紀経過し現在は約 1400 となっている。

[注 2]ここで扱うインフラ産業とは、機械・電気系製品の部品または完成品を差す。基本特許はすでに切れ製造を中国に移管し安い労働力を生かし販売価格を下げ日本およびその他の国々への輸出を目的とした産業である。なお一部部品や完成品はここ 10 年ほど前から中国市場への投入もなされ地産地消になって来た部品や完成品もある。

[注 3]筆者が過去経験した生産拠点の海外進出に関して、生産財(インフラ産業中心)を例にとると、日本からの進出時は新興国からの国家的要請による合弁事業から開始されることが多かった。その場合には、技術の移転を無償に近い形で供与することが前提であり、製作図面はむろん製造技術に関して教育的指導を行い、その供与した技術を新興国の発展に寄与する狙いがあった。すなわち、製品を新興国で作ることが第一目標となり最新の製造技術適用により製品が作れない場合には 1 世代とか 2 世代前の製作図面を使い、最新の性能や品質や形状などに取って目をつむり、製品が製作できることに主眼を置き技術移転を行っていた。けして古い技術を押し売りしたのではないが止むを得ない選択であった。しかし、今日グローバル化した社会ではそのような技術移転やそれに近い品質低下が明らかな製品を製造することが許されるかの問題が残る。これが日本の精鋭の技術革新企業が新興国に製造拠点を移管した場合に起こるジレンマである。このジレンマを著者は「卓越した技術水準の見直しのジレンマ」と称することとする。

[注 4]よく言われる家電商品や携帯電話などのガラパゴス現象と同一認識ではない。インフラ産業の部品や完成品が求められている性能や強度などの基本的性能の向上技術は過剰品質や仕様として捉えるべきものではないと思う。今から 20 年近く前に大手米国企業の研究所長から直接聞いた話で劣化を早める材料研究をしているとのことで、その研究目的は劣化が早くなれば買え変える需要が喚起できるとの明解な回答をもらいショックを受けたことを思い出す。それで言いかと申し上げたい。

[注 5]ここで言う品質至上主義とは過剰品質を意味していない。本来の基本機能の品質(設計品質及び製造品質)を極大化させることで、効率化が実現できその結果省エネになったり、人にやさしい(安全、安心)製品を生み出すことを言っている。

## 参考文献

[1]中国商務部 通商白書 2003 年度版

[2]東洋経済編 「国別編 海外進出企業総覧 2011 Data Bank Series 6」 2011 年 4 月