

|              |                                                                                                                                             |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title        | 中国に進出した日系企業（輸送・家電）の消極的技術リスク回避戦略                                                                                                             |
| Author(s)    | 櫻井, 敬三                                                                                                                                      |
| Citation     | 年次学術大会講演要旨集, 28: 885-888                                                                                                                    |
| Issue Date   | 2013-11-02                                                                                                                                  |
| Type         | Conference Paper                                                                                                                            |
| Text version | publisher                                                                                                                                   |
| URL          | <a href="http://hdl.handle.net/10119/11849">http://hdl.handle.net/10119/11849</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                                                                                                                                      |

## 中国に進出した日系企業(輸送・家電)の消極的技術リスク回避戦略

櫻井敬三（日本経済大学）

### 1. はじめに

日本企業（メーカー）は 1980 年代以降、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。中国に進出するにあたって大企業・中小企業とも、自己完結型生産をめざした。その理由は 1998 年以前の中国にはまだインフラが乏しく、日本のような下請企業に部品を生産してもらうことはできづらかったためである。ところが、[1]によれば 1999 年以降になると、まず中堅・中小企業が生産能力を超える注文が来た時に中国地場企業に転注するようになった。その後大企業も日本の協力企業に頼むように下請型の発注をし始めたのである。

本稿では①大企業（家電）A社が内製化していた部品を中国地場企業へ外注化したケースと②大企業（輸送）の 1 次下請日系企業 B 社が中国に進出した親の日系企業のためにコストアップを承知で日本と同様な生産方式で対応しているケースの 2 つについて 2012 年の調査結果を報告する。その本質的問題が品質過剰主義に陥っていることを説明する。

### 2. 研究の枠組み

消極的技術リスク回避戦略とは、新採用した技術、新規設計した製品（部品）、新規に調達した部品などの品質上のトラブルを回避するために従来図面で、従来調達先から購入した部品で、まったく従来と変わらない製法で制作する一連の活動をいう。こうすることで技術的なリスクは解決することになる。ただしその結果はイノベーションがないため、結果的に市場性がなくなり、価格競争力がない製品や部品が生まれることになる。そのことは設計品質を同一にして、かつ製造品質も同一にすることでリスクを回避しようとするものである。2つのケースのインタビュー調査を実施して内容を明らかにする。その後各ケースに秘められている問題点を指摘する。その結果を受けて本ケースのようなことが今日の日本国内や海外の生産拠点で起きているのではないかとの問題提起を行う。なお、ケース内容が特定されないように多少事実とは異なる表現をする場合があるが、具体的表現ではなく抽象的表現で表すことで対応する。両ケースとも日本では上場している大企業の中国における製造企業である。

ケース 1：(1)進出：1990 年代前半に中国進出した A 社

(2)対象品：家電の部品でプレス加工品

(3)内容：20 年近く内製化していた部品を中国地場企業へ外製化

ケース 2：(1)進出：1999 年以降に進出した日本の輸送機器企業の 1 次下請企業として

同時期に一緒に中国進出した B 社（正確には B-2 社、詳細後に記載する。）

(2)対象品：自動車の機能部品

(3)内容：系列自動車会社用部品と非系列自動車会社用部品を別会社（B-1 社と B-2 社）で個別に生産（系列向け部品は非系列向け部品の 2 倍のコストがかかる）

注記：インタビュー調査は 2012 年 8 月末に実施した。

表 1. 2 ケースの中国進出時期と対象部品内容

| 進出時期区分                 | 各期の特徴                     | ケース 1：家電産業  | ケース 2：輸送産業           |
|------------------------|---------------------------|-------------|----------------------|
| 第 1 期<br>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<br>1992 年～1998 年 | 鄧小平氏が前面に出てのさらなる誘致         | 中国進出        |                      |
| 第 3 期<br>1999 年～現 在    | WTO 加盟 (2001 年) を念頭に政策の整備 | プレス部品 (外製化) | 中国進出<br>機能部品 (コスト低減) |

注記：中国商務部 通商白書 2003 年度版を参照し 3 期に分けた。

### 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 項のケース 1 とケース 2 の日系企業とする。正式依頼を行いインタビュー調査の許可が得られたのち実施する。調査企業名は公開できない。

### 4. 結果

#### 4-1 ケース 1

- ・中国進出に伴いそれまでの外製化から内製化に切り替え 20 年近く中国進出企業工場内で生産していたプレス部品（品質上キーとなる部品で、壊れにくいことが求められる。）である。
- ・近年、日系企業が中国以外に移転したり撤退したりするケースがある[注 1]。
- ・本ケースは X 社（表 1 の第 1 期から進出していた日系企業）が中国から撤退することになった。
- ・X 社に 15 年近く務めプレス工程の班長だった中国人が、設備を払下げてもらい私営企業 Y 社を創業した。当初 X 社時代に関係のあった日系企業数社の仕事をして数年が経過した。
- ・A 社（日系家電）から Y 社（中国地場企業（プレス専業））に試作依頼があり、試作結果が良好なことから A 社内での内製品から外製品への切り替えが決定された。
- ・Y 社に、A 社のプレスマシン 5 台と金型が貸与され、生産が開始された。

以下 Y 社の中国人総経理からのインタビュー調査内容を記す。

- ・現在の売上額は 1 億 4 5 0 0 万円／年（内訳は 90%が日系企業向け部品、10%が中国企業向け部品）
- ・従業員数 45 名（内 9 名が検査・品質管理・生産管理要員）
- ・現在 第一工場が A 社向けの専用工場で、第二工場が他の日系企業向けである。
- ・プレスマシンや他の機械はすべてに日本製である。
- ・総経理は日本語が堪能（15 年弱の日系企業の現場責任者であった）である。
- ・日系企業時代から学んだ日本的経営（小集団活動）を実践している。
- ・A 社からは何の指導も必要なく安心して発注してもらえるはずと胸を張る。  
（Y 社は日本国内の下請企業と同様なレベル企業である。）
- ・一人あたりの売上額は 322 万円／人で高い数字ではない。
- ・A 社以外の日系企業（電機）は組立まで依頼している。

- ・国内は電動バイクのプレス部品を製作している。

## 4-2 ケース2

インタビュー調査先はB社の非系列自動車会社用部品を生産している日系企業B-2社である。B-2社は中国資本が入っており、B社が筆頭株主ではない。したがってインタビューした方はB-2社の副社長で日本から派遣されている技術の責任者である。なお日本本社では対象製品の事業部長を歴任されている。

- ・B社には30社近い会社が中国国内にあり、系列自動車会社用部品を生産している企業B-1社がある。
- ・B-1社とB-2社で生産されている機能部品名は同じであるが、前者が最新モデルで、後者が少し古いモデルである。ただし機能部品であり形状が多少異なるが性能上の差はほとんどない。
- ・B-2社製の機能部品は現在日系の非系列自動車会社用部品として提供している。
- ・B-1社とB-2社の生産のための調達と製造とコストの比較

| No | 比較項目    | B-1社             | B-2社            |
|----|---------|------------------|-----------------|
| 1  | 生産品     | 系列自動車会社用部品       | 非系列自動車会社用部品     |
| 2  | 機能部品    | 最新モデル            | 少し古いモデル         |
| 3  | 中国部品調達率 | 約40%(他は日本から持て来る) | 98% (5名のバイヤーいる) |
| 4  | 生産方式    | 日本国内とまったく同じ自動化   | 組立は手動へ          |
| 5  | 工作機械    | 日本製を持参           | 中国製             |
| 6  | 生産コスト   | 100%             | 50%             |

- ・調達先は35社である。中国全土から購入し、5社以外は中国地場の中小企業である。
  - ・B-2社では品質管理を徹底している。
  - ・業績よく最近新工場を作った。
  - ・副社長は日本の本社にB-1社もB-2社の方法を採用するように進言するも回答なし。
- 結局、系列自動車会社の指示待ちである。

## 5. 考察

### 5-1 内製化部品を外製化部品にしたこと (ケース1)

結論からいうと、日系企業の撤退をきっかけとして、その撤退企業で働いていた技術に優れた従業員が独立開業して私営企業の総経理になったのだから

日本国内の下請型中小企業 = 今回の中国地場中小企業

の図式が成り立ち、そのことが、20年近くも内製化部品としてきた方針を180度変え外製化部品としたのである。当然品質の問題、価格の問題、納期を守れるかどうかと言ったことも検討されるファクターである。

ケース1のA社が切り替えた動機は定かではないが、少なくとも品質上の問題はクリアされていると思われる。なぜならば、技術リスクが少ないと判断していることによると考えられる。

- ・たとえば日系企業のマネジメントを知っている総経理(Y社)
- ・日本製工作機械を使いこなしてきた総経理(Y社)

- ・日本の商習慣を理解し、その対処策も熟知している総経理(Y社)
- ・日本語を理解し、流暢に話せる総経理(Y社)

ここで重要なことは、すべてY社の総経理のスキルに依存していることである。企業はたしかにその代表者によってすべての意思決定がなされる。したがってY社の総経理は日本国内の下請型中小企業と同等な魅力的な企業である。しかし、総経理がいつまで健在でいられるか、またいつか豹変する(取引を中止の)可能性がないわけではない。すなわちY社の総経理1人のスキルに依存した外製化策が正しい意思決定であったかは考えさせられるのである。

## 5-2 系列自動車会社向け部品がライバル企業である非系列自動車向け部品より2倍の高いコストであるにも関わらず、親企業へ新提案(中国製部品)の調達率拡大や組立方法(自動化⇒手作業)の変更の提案をしないこと (ケース2)

前述したとおり、設計品質と製造品質とを日本本社工場と同一にすることでリスクを回避しようとすることは重要な意思決定である。B社は日本での生産が継続しており、そのマザー工場の技術優先での指導を受け入れることが重要であろう。ただし、親企業のライバル企業へ半分の値段の機能部品を提供できるB-2社があるにもかかわらず、B-1社ではいまだに日本のマザー工場と同一のやり方でものづくりを行っているのである。敵に塩を送ることで結果として親企業にダメージを与える可能性があるかもしれないのである。

## 5-3 ケース1とケース2に共通する問題点

両ケースは重大な経営方針に関する意思決定の問題であると考えられる。なぜならA社、B社にとって今後の事業継続の可能性に関わる経営的リスクの問題だからである。ケース1では外製化に伴う技術移転によるY社(中国地場企業(プレス専業))との取引が継続して行われる保証がないこと、ケース2では、親会社の経営に影響を与える可能性を考慮していないことである。その結果親企業の業績が悪くなれば、結果として取引が継続できなくなる可能性があるからである。これらは直近の「消極的技術リスク回避戦略」になっているのではないだろうか。また、よく言われることとして日本の本社やマザー工場の指示待ちや従来のやり方なら特に指示を仰がなくてよいとの現場感覚がないだろうか。結局、従来の日本で行われてきた下請重層型システムや親企業のイエスマンであることが仕事を継続的にもらえるといった感覚でのマネジメントがなされているのではないか。

## 6. 結語のかえて

日本においては戦後、電機・輸送といった組立型産業が日本の高度成長経済を支えてきたのだが、そのものづくりの基盤を支えたのが下請重層型システムや下請企業の親企業への全体服従といった日本特有の慣行があったからだと思う。その結果1960年代以降世界を席卷する国へと成長できた。しかし、今日その成功体験が海外に進出した日系企業のマネジメントにも悪い影響をしている気はしてならない。その根源的理由の1つは固有技術や製造技術の評価そのものができなくなって来ているように思えるのである。日本の本社やマザー工場のあり方について再考することを問題提起したい。

## 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。他の地域の状況は調査していないが、諸般の理由で撤退する企業は後を絶たないと聞いている。