

Title	日本の中国進出企業が要求する品質水準に見るMOT観点での考察
Author(s)	櫻井, 敬三
Citation	年次学術大会講演要旨集, 28: 889-892
Issue Date	2013-11-02
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11850
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

日本の中国進出企業が要求する品質水準に見るMOT観点での考察

櫻井敬三（日本経済大学）

1. はじめに

日本企業（とりわけ電機・輸送メーカー）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年代以降これら日本企業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。その根源的理由は何かについては、すでに[1]でその一端を明らかにした。本稿では[1]の骨子を整理した後、電機・輸送メーカーより早くから中国に進出したアパレルメーカー・食品メーカーの現状のインタビュー調査および工場視察した結果を報告し、今後の電機・輸送メーカーへの警鐘を行う。

2. 「日本企業は新興国市場で事業を成功することができるか」の骨子（[1] 2011年本学会発表内容）

日系企業は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。従って中国地場企業に生産協力を仰ぐ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。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。

世界トップの技術水準を極めた日系企業にとって、プロダクトアウトする部品や完成品の品質仕様を顧客別に分けること（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の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。

『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。

3. アパレルメーカーと食品メーカーのインタビュー調査結果

筆者はアパレル業界や食品業界の研究は主テーマとしていない。たまたま、両業界の日本向け商品を扱う企業責任者（中国人総経理）へのインタビュー調査と工場視察の機会を持てた(2012年8月末)。その結果から筆者が研究対象としている電機・輸送業界の近未来に起こり得ることとの認識を持ったのでまず下記紹介する。

3-1 中国生産を行っているアパレルメーカーの今後

インタビューをさせていただいた方は、日本の某アパレル企業[注1]の日系企業の総経理（中国人）である。日系企業は中国の海岸線の地域に日本向けに生産する工場を持っている。すでに日本国内には生産工場はなく、日本の元工場敷地は日本向け製品の仮倉庫と物流センターがある。したがって、日本には製造に関わる社員も技術スタッフもいない。但し中国にある企業に8名の日本人の管理スタッフが常

駐している。総経理のインタビュー調査内容を下記に列挙する。

- ・中国に進出しているアパレル業界のすべての生産工場はあと6年でなくなる。
- ・理由は採算が合わなくなるからである。
- ・ユニクロ（ファーストリテイリング社）は生き残れるが他社は無理だろう。
- ・当社は今後、他国に生産拠点を移すだけに経営的基盤がない。
- ・従って、日本で生産することになるだろう。
- ・その後は中国ユーザに日本の信頼ブランドを売り込む高級商品の品ぞろえで戦うしかないだろう。
- ・ただし、日本人の製造技術者が1名もいない。したがって、もし日本で生産するとすれば本工場の技術スタッフが日本の指導に行く必要があるだろう。

ここでの問題点は2つある。

- (1) よく言われている中国での人件費高騰に伴いベトナムやバングラディッシュなどへの移転は現実には、企業にとっては大きな投資となり、中堅企業にとって移転は難しいことである。
- (2) 日本から中国へ生産拠点を移し20年も経過すると製造技術のノウハウを持つ日本人技術者がいなくなるという事実である。

3-2 日本の大手食品メーカーに食材を提供している中国地場食品メーカーの今後

インタビューをさせていただいた方は筆者のゼミ学生（中国人留学生）のご親族が経営する中国地場企業の総経理である。約1億円の年商、社員は100名で現在日本の食品メーカーと食材商社7～8社と取引がある。以前はタイ、香港、台湾企業など海外企業と取引があったが、契約不履行が多く、結局ビジネスの相手国として信頼のおける日本企業との取引が20年弱前から続いている。現在は日本企業との取引のみである。年に1回日本のお客様を訪問している。総経理のインタビュー調査内容を下記に列挙する。

- ・加工食品の前工程を担当している。
 - ・5種類の食材を規定寸法にカットし、女性の工員により顧客仕様に合わせセットしていく。
 - ・作業はバッチ方式で半日ずつ加工食材の種類とサイズで数十種類のセット食材を作っている。
 - ・食品は冷凍し日本に輸出し、日本で加熱処理され販売される。
 - ・当社は日本の厳しい衛生基準や規格に準拠しているのが自慢である。
 - ・受注条件は中堅企業が納期の2～3か月前にオーダーが入り、大企業は約1年前から予約が入る。
- したがって、納期が問題になることはない。

この後、工場内を見させていただいた。食品会社らしく、まず手洗いをし、白色の作業服、帽子、手袋、長靴に着替え、エアーシャワーを潜り、消毒液層を通過し、やっと工場内へ入ることができた。総経理が言われると通り、日本国内の企業並みかそれ以上の衛生管理状態と思った。総経理が生産工程別に紹介してくれたが、セット作業工程で天秤ばかりが登場し、作業員のセット食材を天秤ばかりの片方に載せ、 $X \pm 0.001 \text{ g}$ が、顧客仕様ですからこうしてチェックしていますと言われた。後に日本に帰り天秤ばかりで図った場合に天秤が左右に揺れながらバランスするのは、1000分の数グラムの精度とわかった。工場視察後、別れ際にぽつっと言われた言葉がグサツときた。

- ・実はここ4年間、赤字で苦勞しています。以前は数百人を雇っていましたが、毎年の取引価格のカット要請と材料費・人件費の高騰で経営が厳しい状況です。
- ・自分には2人の息子がいるが本事業を継がせることはできない。

- ・今までの蓄財で何とか食いつないでいるが、近々企業を閉めることになると思う。

ここでの問題点は2つある。

- (1) 加工食品の前工程の食材でここまでの重量公差を必要とするのかである。冷凍し日本へ輸出すること、日本でボイルすることなど考えると、目方が足りないのは問題だが1000分の1の精度まで要求する日本の食品メーカーの仕様設定が問題である。
- (2) 訪問した当時日本はデフレスパイラルで年々売価が下がっていたことは事実であるが、中国地場企業に毎年、取引価格をカット要請した事実である。

4. 問題点からの考察

中国進出が比較的早かったアパレル業界と食品業界のインタビュー調査と工場視察を通してクローズアップされた問題について考察する。なお本インタビュー内容は、2ケースのみであり、問題として取り上げるべきもののかの論議はあるが、筆者が中国で2011年から30数社の日系企業、日系以外の外資企業、外資企業と取引のある中国地場企業の総経理との話から上記2ケースは特殊なケースではなく、一般的に言えるケースと思われる。

まず、問題点を整理する。①事例から知り得た事実と②従来の戦略論と違う事実に分ける。

4-1 事例から知り得た事実

- (1) 設計品質（仕様精度）を上げることが過剰品質になる。

上記事例は余りにも理不尽極まりない事例であるが、日本の他の産業でも平素から起こりうることであると思われる。これは日本の下請型重層構造に内存する親企業が言ったことは絶対というルールが戦後半世紀以上たって悪しき慣習が定着化をしてしまったことによると考えられる。その裏には技術をないがしろにして、管理中心主義（ものづくり企業ではプロセス改善中心で、生産性向上や品質改善に重きがあり過ぎたことも含まれる）がはびこったためと解釈するとわかりやすい。

- (2) 日本企業が毎年取引価格をカットしてきた。

日本企業は前述した下請型重層構造下で親企業ができるかできないかの検討もせぬまま、容赦なく取引停止をチラつかせ強引なネゴ交渉をすることが通常行われてきた。その理由なき取引価格のカット[注2]が海外の企業へも浸透している事実は愕然とさせられるものがある。

日本の下請企業はそれでも我慢し、耐え抜けばきっとその内良くなると考える経営者が多いが、中国をはじめ海外の大・中小企業の経営者は逆に自ら取引を停止することを決断することが多いと思われる。

4-2 従来の戦略論と違う事実

- (3) いわゆる空洞化（日本に生産拠点はなくなる）で年数が立つと技術蓄積がなくなる。

技術は一度作られれば、技術のドキュメント管理をしっかりとしていれば技術は残るとというのが経営学的範疇では定説であろう。しかし事例でわかる通り、現地（中国の生産工場）に管理者として技術指導に入っても、その作業を実施した経験を持たない技術者擬き（ドキュメントのみで理解している者）では、その技術の本質を理解できないのである。したがって海外生産が20年以上になると技術の分かる日本人がいなくなることが明らかである[注3]。

- (4) 工場経営の採算が合わなくなれば生産拠点の移転を考える。

経営学では戦略論としてごく当たり前に論じられてきたことである。しかし実際問題として、数

十年置きに生産拠点を移転できるだろうか。大企業でもなかなかできないのである。となると生産拠点の開拓は市場があるからの移転はあり得る選択肢だが、日本へのパイバックを目的とした安価で生産するための生産拠点の移転は難しいと考えるべきであろう。理由は新市場があるわけではないこと、パイバックならば必ずコストが安いことが最大の拠点決定要因となることからである。その結果、生産に必要なインフラの整備状況が必ずしも良くない地域への移転が検討され、そのための設備更新や人的資源の確保が必要となるのである。したがって米国がある時期から取ったように、技術提携による海外企業への生産委託が賢明な手段となると思う

5. 結語にかえて （家電・輸送業界の行く末を憂慮）

4章で記した4項目とも、現在中国進出している家電・輸送業界に当てはまる項目である。とりわけ組立産業である両産業は日本の下請型重層構造の頂点企業として君臨してきたことから、際立って設計品質（仕様精度）を上げること、毎年取引価格をカットすることが行われてきた事実がある。また、近年、技術力が怪しいの声を聞くことが多くなった[注4]。今後家電・輸送産業がアパレル業界・食品業界と同様な歩みをしないことを祈念するばかりである。

注記

- [注1] 某アパレル企業は同業界の中堅企業で、名前は良く知られている企業である。20年以上前から中国に進出し中国で生産し日本にパイバックする方式で今日まで事業継続している。
- [注2] 輸送産業においては理由なき取引価格のカットを回避するため、年1～2回、生産スタッフが下請企業を訪問し生産ラインの改善提案とその改善ができれば工数が下がり、取引価格をいくら下げられると明言し、その価格通りで調達部門と価格決定することが義務化している。数十年前にはそのような方法でコスト削減ができたが、今日では限界に来ていると指摘する向きが多い。
- [注3] フォルクスワーゲン社では、フルモデルチェンジの開発を定期的を実施するという。その理由は技術開発の研究開発者や生産技術者たちが、その実践を通して学ぶ技術（ドキュメント情報では得られない知識（生情報とそこからの感じ取ったセンス））を磨くという。このことが重要である。
- [注4] 筆者は別研究テーマとして元気が良い中小企業がどのような行動をすることで技術革新を起こすかを研究しそのため多くの日本の中堅・中小企業の経営者へインタビュー調査を行ってきた。その中で最近よく聞く話として①日本の大企業と取引しても新たなイノベーションが生まれるとは思えない。②大企業の技術や調達の専門家が製造技術をまったく知らないし知ろうともしない。その結果無謀な取引価格のカット要求をする。③実は現在当社の技術なしには大企業の某商品は製造できない。といったようなコメントである。

参考文献

- [1] 櫻井敬三著 『日本企業は新興国市場で事業を成功することができるか』 研究・技術計画学会
第26回年次学術大会講演要約集（CD-ROM版 2I02） 2011年

」