

Title	中小製造企業が中国で成功するための必要条件
Author(s)	櫻井, 敬三
Citation	年次学術大会講演要旨集, 29: 831-834
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/12573
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

中小製造企業が中国で成功するための必要条件

櫻井敬三（日本経済大学大学院）

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。中国に進出した大企業は表 1 の第 2 期に進出した企業が多く存在する。一方中小製造企業は大企業の要請で進出した企業を除くと第 3 期（中国国内のインフラが整備された時期）から進出したケースが多い。本稿ではこの第 3 期に進出した中小製造企業を対象に首題の視点で 3 ケースからの成功するための必要条件をまとめる。なお、今日チャイナプラスワンで脱中国をはかる企業が現れていることから、本稿では中国進出を取り上げるが、考察では今後東南アジア進出する際の判断基準としても役立つことを進言する。

2. 研究の枠組み

中国で成功するとは日本の中小製造企業（本社工場）の足を引っ張ることなく中国国内で自立して利益確保ができて中国進出中小製造企業（独資企業）とする。また現地生産品の日本へのパイバック以外に中国国内で新たな取引先（日本の本社工場では取引がない企業との新たな取引が始まった）を確保したことでビジネスが拡大していることを前提に考え、下記ケースを検証する。なお業種は生産財で産業機械メーカーとし、各社とも日本においてはすべて親企業が存在しその企業の下請け企業として存在している中小製造企業である。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。3 ケースとも日本本社工場は中小企業庁指針でいうところの中小企業に分類できる製造企業である。

ケース 1：(1) 進 出：1990 年代後半に中国進出した A 社

(2) 対象品：建設機械（製缶・板金・組立）

(3) 内 容：国内 350 名（2 工場） 中国 500 名（3 工場）

ケース 2：(1) 進 出：2000 年初頭に中国進出した B 社

※本企業のみ、本社工場は倉庫として操業を停止し、中国 1 工場で生産開始

(2) 対象品：産業機械（機械加工・組立）

(3) 内 容：中国 70 名（1 工場）

ケース 3：(1) 進 出：2000 年初頭に中国進出した C 社

(2) 対象品：産業機械（製缶・組立）

(3) 内 容：国内 125 名（1 工場） 中国 80 名（1 工場）

注記：インタビュー調査は 2011 年夏～2012 年夏に実施した。なお日本の本社工場と中国の現地工場のそれぞれ経営者にインタビューを行い、かつそれぞれの工場視察、および現地の発注先地場企業複数社にも訪問して中国経営者とも話した。なお中国へ進出した子会社の総経理（社

長) はすべて日本人であった。ただし日本人スタッフは社長を除き 0～1 名であった。なお地域は同一の都市であるが公表できない。

表 1. 3 ケースの中国進出時期と生産品の特徴

進出時期区分	各期の特徴	ケース 1	ケース 2	ケース 3
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	中国進出 (合併)		事務所設立
第 3 期 1999 年～現 在	WTO 加盟 (2001 年) を念頭に 政策の整備	中国 (合併→独資) 機能部品 (品質重視) 躯体製作 (コスト低減)	中国進出 (独資) 機能部品 (コスト低減) 機械組立 (品質重視)	中国進出 (事務所→独資) 機能部品 (コスト低減) 外注化製作推進

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、日系中小製造企業の総経理 (経営者 (日本人)) 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・2・3 の企業とする。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. インタビュー調査内容

4-1 ケース 1

- ・ A 社は国内では建機大手 X 社のグランドパートナーとしてなくてはならない存在である。(現在も)
- ・ 親 X 社の中国進出 (第 2 期) に伴い進出要請の打診があったが当時の社長が断った。
- ・ A 社は以前より下記準備をした上で親 X 社進出に遅れること 2 年後に合併会社で中国進出をした。
 - 1) 国内本社工場近傍にある大学の留学生 2 名の学資支援と卒業後自社国内工場で働いてもらう。
 - 2) 進出 3 年前に社長夫人と留学生 1 名 (女性) が中国進出先の調査に行く。
 - 3) 都市 3 か所訪問し、最も生産財メーカーが多く進出している某都市を選びかつ現地企業との合併でスタートすることを決定。なお進出先は留学生進言で工業団地ではなく都市から 120 km 離れた農村地域に工場を建てることになった。(現在でも相当な田舎である。)
 - 4) 自力進出当初 7 年間は国内工場案件の支援で何とか事業をつないだ。なお親 X 社の中国進出企業からの注文は一切なかった。
- ・ 建機の世界トップメーカーと 2000 年代中ごろから付き合いができその企業の圧力容器生産可能規格審査に合格し、そのメーカーから発注あり。
- ・ その後、中国新幹線部品、日本医療機器の躯体製作などの新たなビジネスが開始された。
- ・ 上記により、当初進出した都市とは別に 2 か所の工場を新設した。したがって現在 3 工場を持っている。業績は過去 7 年間、右上がり、増収増益で中国から三ツ星印表彰を受けるまでに成長した。

4-2 ケース 2

- ・ B 社は鋳物製品の切削加工と製品組立を行っている。
- ・ 産業機械の主要機能製品の自社設計ができ親 Y 社に OEM 供給もしている技術力のある企業である。

- ・親Y社調達部門から1990年代後半に今後支援が難しいと打診あり。
- ・すでにその当時から中国鋳物を商社経由で購入していた。
- ・前社長が国内工場を閉鎖し、その資金を使い自力で中国進出する計画を立てる。
- ・2000年初頭に商社等のネットワークを使い、某都市の工業団地ではなく都市から100km離れた漁村で貸工場に受電盤や国内工場設備を持ち込み中国自力進出した。(現在でも相当な田舎である。) 貸工場の家賃を考えると田舎でなければならなかった。
- ・過去2回ほど工場移転している。理由は貸工場の家賃値上げ等で変えてきた。
- ・親Y社へは従来通り製品をバイバックして納めているが、現地で他の日系企業(大手産業機械メーカー)の仕事もあり、今まで親Y社依存度が100%であったが、現在は売上額の30%以上が他社の仕事である。また中国地場企業からの仕事も若干ある。
- ・その後、新たに購入する工作機械はすべて中国製とし、その性能は日本の最上仕様を満たすため工作機械の改造などを自ら行い対応している。
- ・すでにチャイナプラスワンの考えから東南アジアの某国から鋳物調達を初めており、時期をみて更なる工場の遷都も視野に入れている。

4-3 ケース3

- ・C社は熱交換器・サイレンサー・プラント設備各種の鋼板折り曲げ、溶接、組立を行っている。
- ・親Z社プラントビジネスの受注額の激減(1990年代中ごろ)に伴いコスト削減を目的に某都市に駐在員(本社生産部門要員で仕事は商社的動き)を置き、中国地場企業への製缶品発注していた。
- ・駐在員での対応では無理となり自力進出を決意。
- ・駐在員のネットワークで地元の有力企業の工場敷地の一部を借用できるようになり工場を建設した。某都市から約50km離れた村であり、決して都会ではない。
- ・中国自社工場では親Z社のバイバックをすることからスタートした。
- ・その後、親Z社の日本におけるコンペティター企業からの発注(ただしプラント内容は違う)が来るようになり現在親Z社30%、新たな企業70%の売り上げ比である。
- ・製缶技術力が高いことが評価され、ステンレス製品を自社中国工場で作製し、他の比較的簡単な製缶品は地場企業10社に依頼し、製作指導をしながら事業規模の拡大を図っている。

5. 考 察 (成功要因の整理と3ケースの共通項)

5-1 A社の成功要因 (ケース1)

- ・成功内容:自力進出し業態を変化させ増収増益を実現。
- ・日本の建機メーカーとの取引があることが評価(品質ブランド)され、世界一位の建機メーカーの圧力容器生産可能規格を取得し、それがきっかけで事業分野の拡大を実現。
- ・人的資源管理がきわめてすぐれていた。(先代社長が年1回1か月現地に留まり社員宅を訪問など)

5-2 B社の成功要因 (ケース2)

- ・成功内容:自力進出し海外生産力ノウハウの構築を実現。
- ・生産拠点を海外に集中させ100%現地化を実現(ヒト(現地人採用)・モノ(現地設備購入・原材料購入))。
- ・将来を見越し工場は貸工場とし、すでに中国内で3回移転している。
- ・工場運営では3%以内の不良指摘を奨励し、品質改善に注力。中国製生産設備で日本品質仕様を実現。
- ・5人の班長を3か月ごと交代制や職場報告会議議事録を会議終了時作成し確認方式を実施。

・進出当初から賃金高・物価高を考慮し工場移転を周到に準備し実施している。今後は中国から他国移転へ

5-3 C社の成功要因 (ケース3)

- ・成功内容: 自力進出し製造技術ノウハウを生かし、中国地場企業への技術指導で事業拡大化を実現。
- ・協力工場は試作チェック後、適時製造技術指導を徹底(常時2名対応)で世界最高品質技術移転を実現。
- ・班長制度の廃止や中小企業としては異例の福利厚生で社員の心をつかむ。
- ・不良ゼロの継続推進で地場協力工場の見本となる取組を実施。

5-4 ケース1・2・3に共通する成功要因

- ・中国へ自力進出している。親企業からの一切の支援を受けていない。
- ・整備された工業団地への進出をせず、あえてかなり不便な地域に進出している。
- ・中国人スタッフ起用法の工夫が見られる。
- ・海外進出に向け、自らリスクを承知し自己資金力で自己技術力を信じて進出しその後国内下請型企業からの脱皮を図りつつある。

5-4 中国以外の東南アジア各国におけるケース1・2・3と類似したマネジメント

下記ケース事例はすべて中小製造企業で日本ではすべて下請型ビジネスを展開している企業である。
なおインタビュー調査訪問時期は2011年夏から2014年春にかけて実施した内容である。

- ・ベトナムに進出したD社は国内工場で受け入れた難民を現在進出国で責任者として起用し業績向上。
 - ・マレーシアに進出した精密機械(親企業要請で進出)分野E社は有力外資企業から発注要請有。
 - ・マレーシアに進出した家電・輸送(親企業要請で進出)分野F社は地方工場を新設し新規発注有。
 - ・中国進出後、カンボジアにも進出したG社は社員獲得を斡旋業者に依頼せず自ら地方巡回で獲得。
- など10社に共通的管理(但し現地で脱下請け型に脱皮後)があることが見受けられる。

6. 結語にかえて

日本においては戦後、精密機械・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は下請重層型システムや下請企業の親企業への絶対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年代以降世界を席巻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親企業要請で進出した中小製造企業のマネジメントにも悪い影響をあたえている気がしてならない。

しかし、今日下請型ビジネスからの脱皮を、自力で海外進出を実現することで着実に実現しようと試みる企業が出現している。またかつて親企業からの要請で海外進出した中小製造企業が現地で、自力で事業の見直しを実現しようと努力しつつある。そもそも、日本における親企業の指導により養われた製造技術力や超品質管理力、海外進出に伴い獲得したノウハウを生かした新たな動きは注目される。

今後、海外進出する中小製造企業は日本での下請型ビジネス展開の打破を視野に入れた海外戦略を取るべきと考える。なお、2010年以降日本の中小企業支援機関が海外工場団地に賃工場を建設し、工場貸出や海外進出支援などを積極的に実施し始めている。その活動は従来の親企業要請による海外進出に近い動きであり筆者は必ずしも望ましい状況とは考えていない。理由は、企業は規模に関係なく、自力努力で自社のオリジナルな特徴を構築していく必要があり、与えられた環境下で教えられた方法で実現した企業マネジメントでは新たな環境での対応力が身につかず、結局近未来には自滅する恐れがあるためである。すなわち、今日のグローバル化社会では自力努力によって企業マネジメントを実施していくことでしか生き延びられないのではないかと思う。以上の結論に至ったのは過去4年間、海外進出を果たした中小製造企業の経営者インタビュー調査からわかった結論である。