

Title	中小企業における中国ビジネスの展開：コア技術を活かす競争と協業に関する事例研究
Author(s)	高橋, 文行
Citation	年次学術大会講演要旨集, 35: 238-241
Issue Date	2020-10-31
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/17421
Rights	本著作物は研究・イノベーション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 Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

中小企業における中国ビジネスの展開 —コア技術を活かす競争と協業に関する事例研究—

○ 高橋文行（日本経済大学）
taka@tk.jue.ac.jp

1. はじめに

今日、人口減少等に伴い国内市場が縮小していくことが見込まれるなか、日本企業には海外需要を取り込むため、成長著しいアジア諸国へ展開を拡大する傾向がみられる。中国においては経済成長に伴い現地の人件費をはじめ各種コストが上昇し、「世界の工場」としての魅力が低下した。さらに近年、米中貿易や経済戦争の長期化を受け、中国での日系企業を取り巻く環境は内外とも一層厳しさを増している。

こうしたなかで、新型コロナウイルスの大流行によって、中国内の日本企業などでの生産が滞り、「サプライチェーンの寸断」が発生し、一部の日系企業が日本国内での生産に切り替えたり、東南アジア諸国に生産設備を移転させたりするため、政府の移転補助金の申請が目立ったとされる。それでも中国は市場としての魅力と整備されたサプライチェーンという強みがあり、日系企業には、他社に勝る戦略を持つことが求められる。ここに「中小企業の国際化は可能か」、「どのように中国でビジネスを展開すればよいか」といった問題意識の下、個別の企業や産業を具体的に分析、考察していく意義が生じる。

本稿ではコア技術を活用して中国事業を拡大した2社の中小企業の事例を取り上げ、競争と協業によるブランド価値の向上といった中国ビジネスでの成功のカギを考察し、自社に適した海外展開の在り方について提言することを目的とする。

研究方法としては、国際経営に関する先行研究を整理し、中国に進出している日系中小企業のインタビュー調査結果を踏まえた上で、中小企業の国際戦略を考察し、今後の中国事業展開を進展させる可能性を見出す。

2. 先行研究

2.1 中小企業の海外展開

企業戦略分野については、Porter (1998) [1]のポジショニング論とBarney (2002) [2]のリソース・ベースト・ビューが多く議論されている。しかし、経営資源の制約が強い中小企業では、戦略の立案から実行までの経営全般において、経営者の個人の考えや意思決定が大きく影響すると考えられる。そのため、中小企業を対象とした分析の視点とするには、あらためて「異質・多元」の個性と「多様性」の中小企業の特徴[3]を考慮することが必要となる。

企業の海外進出にあたっては、企業自身の要因や投資先国の特性などについて検討する必要がある。中小企業の海外進出先を国・地域別にみるとアジアへの投資が中心となっており、2020年5月に経済産業省が公表した『第49回海外事業活動基本調査』（2019年7月調査）[4]の結果によると、海外法人数のうちASEAN10¹が占める割合は8年連続で拡大する一方で、中国の割合は6年連続で縮小している。日本企業の最近の直接投資先は中国から東アジアの新興国へシフトしていることがわかる。他方、現地法人の撤退及の状況について、2018年度に進出先からの撤退（解散、撤退・移転及び出資比率10%未満）比率は2.3%と、前年度比0.5%ポイント低下した。地域別にみると、北米が1.8%、中国が2.9%、ASEAN10が1.5%。しかし、2020年は新型コロナの影響で、中国に進出している日系企業でも、政府の移転補助金の申請を受け、中国からの移転を進めているところが多くなっている。

2014年から、中小製造企業を対象とした海外進出の国際戦略と中小企業の経営自立化に関する科研費研究課題で、我々の研究チームはアジアの10カ国（中国、韓国、モンゴル、タイ、マレーシア、シ

¹ ASEAN10：マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、シンガポール、ブルネイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジア

ンガポール、ベトナム、カンボジア、ミャンマー、ラオス）で 100 社余りの日系現地法人の経営者を訪問した。調査分析によれば、経済発展が進むにつれ、進出国（中国、マレーシア、タイ）の労働コストは上昇し、当初低賃金労働の獲得を目的に進出した企業は、もはや比較優位性がなくなった。また取引先に追隨して海外進出した中小企業を取り巻く環境は、業界再編や取引先の事業環境の変化によって一段と厳しくなりつつある。その中で、技術のある中小企業には、積極的に需要が伸びる東アジアへ進出し、強みを発揮して差別化を図り成功する企業も出現していて、本研究では「市場開拓型」を最大限に追求すべき海外進出を提唱している[5]。

2.2 コア技術の活用について

2011 年のものづくり白書[6]によれば、コスト競争力を高め、進出先国でのシェア向上を図るため、我が国の製造業は積極的な海外展開を進め、コア技術の海外拠点への移管が進んでいる。

コア技術とは、他社が真似できない、かつ自社の競争力の源泉として経営戦略上重要な位置づけにある技術である。しかし技術変化が速くなると、一時的に革新的な技術が開発できたとしても、その優位性は長続きさせることが困難との指摘がある[7]。技術を生み出しても必ず事業化できるとは限らない。その点、次々に新技術を生み出さなければならないが、コア技術の海外生産拠点への移管に関しては、十分な技術流出対策を講じることも重要となる。

3. 事例研究

企業の海外進出にはさまざまな形態があり、特に業種や進出の目的、進出先の投資関連法制を考慮した上で適切な進出形態を選ばなければならない。近年の中国は、経済発展に伴い廉価な生産拠点になるという位置付けから、市場として捉えての企業進出が増えてきた。ここでは、中国に進出した日系企業の経営戦略はどのように変化してきたのか、コア技術を活かす競争と協業に関する活路を見出した中小企業の事例を取り上げる。

3.1 食材の冷凍・鮮度保持技術の活用により中国ビジネスを開拓した D 社

D 社は、水の分子振動と同じレベルの波長を与えて水分子を共振させ、より運動を活発化させることで、肉や魚、野菜などの鮮度維持と長期保存を可能とする特許技術を持ち、鮮度保持電場装置を主体に製造・販売を手掛ける企業である（表 1 参照）。

表 1 D 社の会社概要

設立	2004 年 4 月
資本金	9025 万円
所在地	東京都
従業員	26 名
事業内容	電気機械器具卸売業
売上高	11 億円（2019 年 1 月）、3 億円（2018 年 1 月）

出所：TDB 会社情報

空間静電波システムによる鮮度保持装置は、装置本体と放電板とシステムを構成している。用途は鮮度保持、冷凍、解凍などで、冷蔵庫、コールドテーブル、プレハブ冷蔵庫などへの組込型と、業務用冷蔵・冷凍庫や冷凍車などへの後付け設置も可能となっている。投資額が少なく済み、優れた省エネ性能（安い電気代）、コンパクトといった多くの特質を持ち、日本をはじめ、中国、台湾、米国でも空間電位発生装置を利用した鮮度保持装置で特許を取得している。また、東京都中小企業振興公社から支援認定商品、海外販路開拓支援認定商品としての指定を受けている。

日本で開発、製造された製品にもかかわらず、日本ではまだ売上実績が上がらない状況に対して、海外事業展開に注力し、中国、台湾、韓国などでは大手顧客が本格導入に踏み切るなど、販売実績が急速に上がってきている。日本家電メーカーの白物やテレビ、パソコン分野などが中国メーカーに続々と買収されるなかで、中小企業である D 社が中国大手家電製品に独自技術を売り込むことに成功した。2017 年 11 月に年間 600 万台から 700 万台の冷蔵庫を生産している中国大手家電メーカーの合肥美菱有限公司と共同開発した新型家庭用冷蔵庫「CHiQ M 鮮生」には、空間電位発生装置が搭載されて発売された。

同社は鮮度保持の能力を比較検証するため、空間電位発生装置を搭載した冷蔵庫と未搭載の通常の冷

蔵庫を用意し、扉にテープを張り封印した。17日目に両冷蔵庫を開け、鮮度保持比較を行った。その様子を24時間ネット中継し、食材すべてが新鮮であるという結果を大いにアピールした。

また昨年には、コンテナ製造販売の世界大手である中国国際海運集装箱(集団)股フン有限公司の子会社揚州通利冷蔵集装箱有限公司(CIMC-TLC)と業務提携し、D社の技術をコンテナに搭載したことで、日本や中国内外の関連業界から注目されている。そして、日本国内でのビジネスも順調に拡大しはじめ、冷凍食品物流を手掛ける運送企業とも業務提携ができた。

日本での普及が遅れ、ビジネスが進まない中小企業D社が、コア技術の活用で中国ビジネスの開拓を大いに成功させた。もちろん、提携により技術漏洩や模倣の可能性も考えられる。D社は自社技術に自信を持ち、日本企業の商品の高い信頼性を用いて、ブランド価値として中国ビジネスを展開しようとしてきた。

3.2 グローバル SCM 構築の繊維産業におけるアパレル通信販売の現地企業C社

繊維産業は多様な企業から構成され、それら企業間の分業によりアパレルが生産されている。アパレルのサプライチェーンは、近年国際競争が激しくコスト削減のため発展途上国に生産移管した方が有利になるという見方がある。一方、中小企業は例え中国からミャンマーへ生産移管をするだけでは、そのようなコスト削減の恩恵は受けられない。ここで中国の上海にある日系アパレル通信販売企業C社(表2参照)の事例を紹介する。

表2 C社の会社概要(中国上海の現地法人)

設立	2000年6月(2008年8月法人化)
資本金	1億円
本社所在地	香川県
従業員	21名
事業内容	衣料, 生活雑貨等の卸売, 輸出入

1974年に香川県で設立されたアパレル企業C社は、1990年代半ばから中国での委託製造先とのビジネスが始まった。中国からの不良品輸出による日本側のリスクをなくすため、2000年6月に上海に自社で検品を行うための駐在員事務所を設立し、主に直接輸入商品の生産・品質管理を行ってきた。その後、外資に対する貿易販売の規制が緩和されたことで、商品の卸売などプロフィットセンターとして機能させ、海外における事業の拡大、連結業績の向上を図る目的から2008年8月に現地法人化。2013年に本社が合併された後にも、通販ブランドとして継続し、日本本社の事業部からの生産要求に従い、商品企画から生産、出荷に至る生産管理、品質管理業務を担う。

近年では生産コストの上昇による更なるコスト削減に向け、日本からの企画の業務移管や、中国内陸地、第三国での安定生産体制の構築を行っている。生産拠点をベトナム(ホーチミン、ハノイ)、カンボジア(プノンペン)、バングラデシュ(ダッカ等)などヘシフトすることも検討したことがあったが、綿100%商品の場合、日本輸入時の関税免除を含めて25%コストを削減する試算ができたが、一方、合繊混など商品の場合、原材料は中国で調達する必要があるため、生産コストは上がる傾向になる。C社は独自の強みを生かし、現地企業との提携により、パートナー企業の中国及び東南アジアの海外工場も活用した事業推進をしている。

4. 考察

上記のような中小企業による中国での事例分析を通して、中小企業の海外展開における今後の取るべき方向性・対策について考察を試みたい。

2010年以降、中国経済の成長に伴う人件費の上昇のほか、領土問題、歴史認識を巡る日中関係の緊張により、日本企業の中には、中国からの撤退や事業縮小を検討・実施する企業も現れ、経済成長の著しいベトナムやミャンマーなど東アジア新興諸国への進出を模索する企業が増えている。こうしたなか、新型コロナウイルスの感染拡大で、中小企業への中国事業での生産・流通停滞による影響は大手以上に深刻である。中小企業は、大企業に比べ経営資源で劣るため、進出先国の政治・経済・社会情勢等の国際ビジネス環境のリスクに迅速に対応し続けることは容易ではない。

それでも、日本と巨大市場を抱える中国との間で強固かつ複雑なサプライチェーンが引き続き構築されている点に変わりはない。中小企業において、中国進出は、変化の激しい中国で成長の機動力を生み、

中小企業から国際企業への好機と捉えることもできる。

また、コア技術は、時代や状況で変わってくるため、コア技術戦略を考える場合、技術そのものに目が行きがちであるが、むしろ現在のコア技術を担っている人材を流出させず、いかに継承していくのかをコア技術戦略としてとらえる経営戦略であると考えべきである。

5. おわりに

本稿ではコア技術を活用して中国事業を拡大した2社の中小企業の事例を取り上げ、競争と協業によるビジネスの拡大モデルを示した。中国国内の消費市場の規模拡大と国民の収入水準向上にともない、日本の中国市場に対する立ち位置は加工製造業中心、輸出基地中心から消費中心に転換するなど、自社に適した海外展開することが一層重要となる。

中小企業の場合、製品が開発できても売れないという問題に直面する。販路拡大には海外の市場確保が不可欠である。高い技術レベル、革新能力、マーケティング能力を備えた中小企業は、中国においてより大きなチャンスを得られるようになるだろう。

今後、「グローバルニッチトップ」の中小企業の事例を取り上げ、本稿で明らした知見を基に、より詳細な実証研究を行うことが今後の研究課題である。

謝辞

本研究は令和1年度科研費（基盤研究(C) 18K01783「アジア展開における中小企業の経営自立化のメカニズム研究」）の助成を受けたものである。共同研究者の方々並びに関係各位にご支援、ご協力により研究を遂行できましたこととお礼申し上げます。

参考文献

- [1] Porter, Michael E., *On Competition*, Harvard Business School Press (1998) (竹内弘高訳, 競争戦略論Ⅱ, ダイヤモンド社 (1999))
- [2] Barney, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Pearson Education Inc. (2002) (岡田正大訳, 企業戦略論 (上), ダイヤモンド社 (2003))
- [3] 中村秀一郎, 21世紀型中小企業, 岩波新書, p10, p162 (1992)
- [4] 経済産業省, 第49回海外事業活動基本調査 (2019年7月1日調査) (2020)
- [5] 櫻井敬三, 高橋文行, 黄八洙, 安田知絵, 成功に導く中小製造企業のアジア戦略, 文真堂 (2017)
- [6] 経済産業省, 第2章我が国ものづくり産業が直面する課題と展望, p.92, モノづくり白書, (2011)
- [7] 延岡健太郎, 価値づくり経営の論理: 日本製造業の生きる道, p.250, 日本経済新聞出版社 (2011)