

中小企業の新興国メーカー開拓戦略 —中国自動車メーカーとの取引を実現した日系中小 自動車部品メーカーの戦略と課題—

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

丹 下 英 明

要 旨

本稿の目的は、新興国メーカーを開拓する日系中小製造業者の戦略を明らかにすることである。そのために、中国の地場自動車メーカーに部品を供給する日系中小自動車部品メーカーの事例を採り上げる。

新興国市場を開拓する際、先進国企業は、市場条件や経営資源において、先進国市場とは異なる「非連続性」に直面するとされる。だが、そうした新興国市場に対して、日本の中小製造業者がどのように対応しているのか、またどのような課題を抱えているのかについて、先行研究では十分には明らかにされていない。そうした点を明らかにするためには、日系とは組織間分業体制が異なるとされる新興国地場メーカーとの取引に焦点を当てて、その実態を分析することが有効と考える。

そこで、本稿では、自動車部品に焦点を当てて、中国自動車メーカーとの取引を実現した日系中小自動車部品メーカー3社の事例研究を行った。その結果、明らかとなった点は、次の3点である。

第一に、製品戦略については、二つの方向が観察された。すなわち、(1)設計や仕様を変更し、先進国向けよりも品質を若干下げた製品を投入、(2)先進国向けと同等品質の製品を投入、の二つである。ただし、現地企業と競合するまで品質を落としたり、価格を引き下げたりした事例は観察されなかった。また、高い品質や耐久性能が求められる重要保安部品をターゲットとすることで、技術力に劣る現地企業との競合を防いでいる。

第二に、経営資源については、海外企業のもつ経営資源が重要な役割を果たしている。事例企業は、合弁先の現地企業や第三国企業、買収先の第三国企業といった海外企業の経営資源を活用することで、中国自動車メーカーとの取引を実現している。また、新たな生産体制を構築することでコストを低減している。

第三に、中国自動車メーカーと取引する際の課題として、(1)販売先からの資金回収、(2)受注変動リスク、(3)需要増に対応するための多額の設備投資と資金調達、の三つがみられた。

中国現地における日系・地場企業間の競合が激しくなる中で、日系中小製造業者は、日系以外の販売先を開拓する必要に迫られる可能性がある。本稿の結果からは、新興国メーカーを開拓するためには、海外企業との連携が有効といえる。また、高い品質や性能が求められる部品をターゲットとしつつ、顧客ニーズに応じた品質の製品を投入することも必要だろう。

1 はじめに (問題意識)

本稿では、中小企業の新興国市場開拓戦略、特に、生産財分野で新興国メーカーを開拓する日系中小製造業者の戦略を明らかにする。そのために、生産財のなかでも自動車部品に焦点を当てて、中国の地場自動車メーカーに部品を供給する日系中小部品メーカーの事例研究を行う。

海外展開する中小製造業者の多くは、現地でも日系企業を主力販売先としてきた。こうした状況は、自動車業界に典型的にみられる。

だが、近年、そうした状況に変化がみられる。販売先である日系の大手企業は、新興国において、地場サプライヤーからの調達を増やそうとしている。また、中小製造業者の海外進出数が増加していることもあって、現地では日系企業同士の競争も激化している。中小製造業者はこれまでのように、日系企業を主力販売先とするだけでは、現地での競争に巻き込まれる可能性が高まっている。

こうした状況を踏まえて、中国をはじめとする新興国市場では、新興国地場メーカーが販売先としての存在感を増している。海外展開する日系大手企業のなかには、そうした新興国メーカーとの取引を拡大しようとする企業もみられる。日本の中小企業も、今後は新興国メーカーを開拓する必要性が出てくることが想定される。

一方で、新興国メーカーを開拓するためには、これまでとは異なる新たな取り組みが求められる可能性がある。例えば、低価格ニーズが強いとされる新興国メーカーと取引するためには、大幅なコスト削減が求められることが想定される。そのためには、自社の生産体制だけでなく、販売や調達、開発などのサプライチェーン全体を変革しな

ければ対応は難しいだろう。

実際、日本の自動車業界においては、大手を中心にそうした取り組みを新興国で行う企業がみられる。だが、中小企業が新興国メーカーを開拓するために、生産や販売、調達などで、実際にどのような取り組みを行っているのかについては、十分には明らかにされていない。

そこで、本稿では、中国において地場自動車メーカーとの取引を実現した日系中小自動車部品メーカーを採り上げて、その戦略と課題を明らかにする。

本稿の問題意識は以下の2点である。

- ① 日系中小自動車部品メーカーは、どのような戦略によって、中国自動車メーカーとの取引を実現したのか
- ② 中国自動車メーカーと取引するためには、どのような課題が存在しているのか

本稿の構成は次の通りである。第2節では、中国自動車市場の現況と日系自動車部品メーカーの動向について概観する。第3節では、先行研究をレビューし、その意義と課題を整理するとともに、事例分析の枠組みを提示する。第4節で事例研究を行い、第5節で中国自動車メーカー開拓の特徴を分析する。第6節では本稿の意義と今後の課題について述べる¹。

2 中国自動車市場の現況と

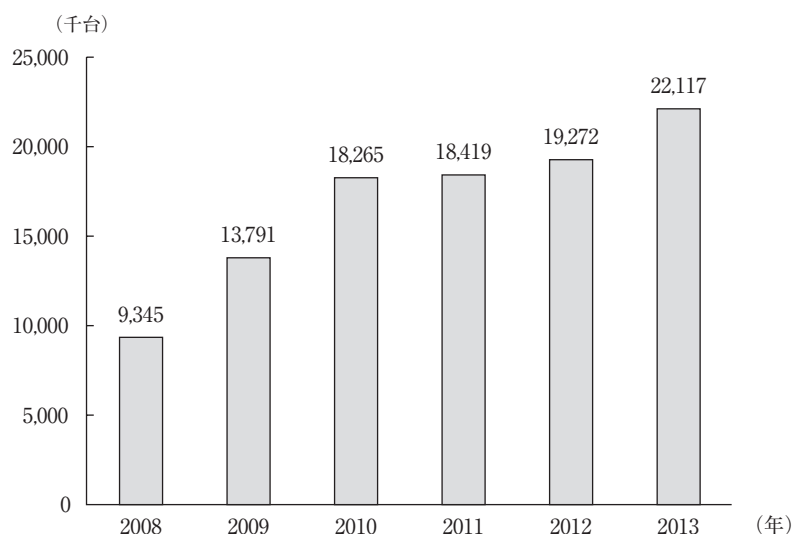
日系自動車部品メーカーの動向

(1) 中国自動車市場の現況

図-1は、中国の自動車生産台数推移をまとめ

¹ 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が株式会社船井総合研究所に委託して行った共同研究の結果に、筆者自身の分析を加えて執筆したものである。共同研究の詳細については、『日本公庫総研レポート』No.2014-3「海外メーカー開拓に取り組む中小企業の現状と課題 - アジア新興国で欧米系・地場メーカーとの取引を実現した中小自動車部品サプライヤーのケーススタディー -」(2014年9月)を参照されたい。

図-1 中国の自動車生産台数推移



資料：一般社団法人日本自動車工業会「世界自動車統計年報」

表-1 中国における各国メーカー別の生産台数推移

(単位：台、%)

	2010年		2011年		2012年		2013年	
	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア
中国	6,346,189	45.7	6,070,759	41.9	6,358,694	41.0	7,022,150	38.8
日本	2,694,343	19.4	2,838,483	19.6	2,602,812	16.8	3,092,800	17.1
ドイツ	2,006,730	14.4	2,385,186	16.5	2,879,248	18.5	3,442,161	19.0
フランス	376,331	2.7	405,935	2.8	443,463	2.9	557,324	3.1
米国	1,430,687	10.3	1,609,810	11.1	1,879,832	12.1	2,330,170	12.9
韓国	1,042,803	7.5	1,175,153	8.1	1,340,575	8.6	1,589,008	8.8
その他	0	0.0	0	0.0	19,034	0.1	51,600	0.3
合計	13,897,083	100.0	14,485,326	100.0	15,523,658	100.0	18,085,213	100.0

資料：図-1に同じ。

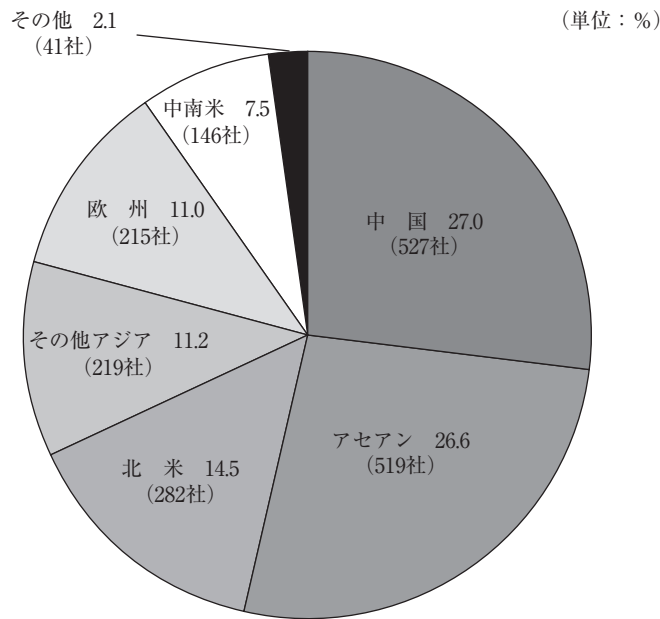
たものである。中国の自動車生産台数は一貫して増加している。2008年の9,345千台から2013年には22,117千台となっており、5年間で約12,772千台も増加している。

表-1は2010年から2013年の中国における乗用車生産台数を自動車メーカーの国籍別にまとめたものである。これをみると、中国メーカーが最も多く、2013年には7,022千台、シェア38.8%を占めている。これに続くのがドイツメーカーで3,442千

台（シェア19.0%）、日本メーカーは第三位で3,092千台、シェア17.1%となっている。中国メーカーは、2010年から2013年にかけて継続的に40%前後と最大のシェアを占めており、その存在感は大きい²。それに対して、日系メーカーの構成比は17%前後にとどまっている。こうした状況を踏まえると、大企業を含めた日系自動車部品メーカーは、中国自動車メーカーを販売先として考える必要があるだろう。

² 上山（2011）は、中国自動車メーカーのなかでも、特に中国民族系メーカーの発展が著しい点を指摘している。

図-2 地域別にみた海外生産法人数 (2013年度)



資料：一般社団法人日本自動車部品工業会「2014（平成26）年度海外事業概要調査」

(2) 中国における日系自動車部品

メーカーの動向

(1)でみたような中国市場において、日系自動車部品メーカーはどのように事業を展開しているのだろうか。図-2は、海外生産法人について、地域別の分布状況をまとめたものである。これを見ると、最大の進出地域は中国であり、527社、全体の27.0%を占めている。アセアン（519社、26.6%）、その他アジア（219社、11.2%）と合わせると、アジアの占める割合は64.8%と高い。

日系自動車部品メーカーは、現地でどのような先に販売しているのだろうか。図-3は海外生産法人の売り先別売上構成比を地域別にみたものである。まず、全体で見ると、一番多いのが現地に進出している日系自動車メーカー向けであり、2013年度は56.8%となっている。次に多いのが、「日本以外向け輸出」で17.8%であり、それに次ぐのが「当該国自動車メーカー向け」である。これは、進出先の現地資本の自動車メーカーに現地

で供給していることを意味する。当該国自動車メーカー向けの比率をみると、2013年度は10.0%となっている。

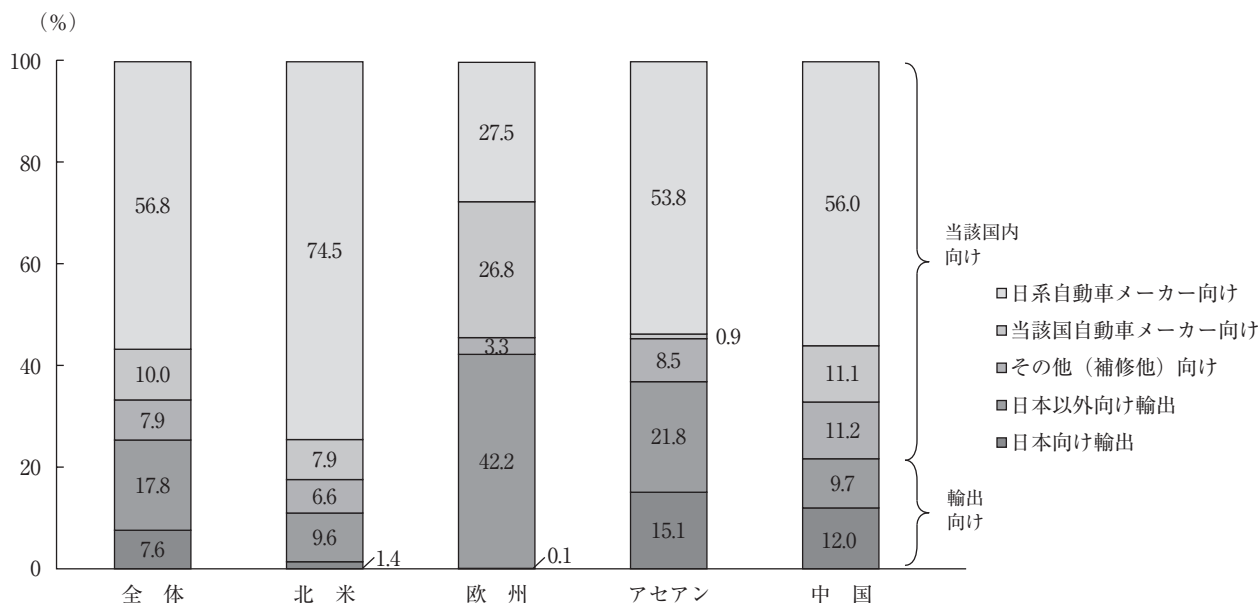
こうした状況を地域別にみると、地域によって状況が異なることがわかる。アセアンでは、当該国自動車メーカー向けはわずか0.9%にとどまる。一方、中国では、当該国自動車メーカー向けの売上が11.1%となっている。図-3の回答先である一般社団法人自動車部品工業会の会員は、大手企業が多い。このグラフからは、中国において、大手部品メーカーが地場自動車メーカー開拓を実現している可能性を指摘できるだろう。

3 先行研究レビュー

(1) 国際経営に関する先行研究

新興国市場開拓に関して、先行研究ではどのような議論がなされているのだろうか。まずは、国際経営に関する先行研究をみてみよう。

図-3 海外生産法人の地域別売り先別売上高比率（2013年度）



資料：一般社団法人日本自動車部品工業会「2014（平成26）年度海外事業概要調査」

これまでの国際経営論は、主に先進国企業を扱い、経済発展段階や商慣行、文化と共通性のある先進国市場への進出を中心的に議論されてきた（天野、2010）。そのため、新興国市場開拓に当たって企業は、これまで論じられてきた伝統的な戦略とは異なる戦略を考える必要がある（Arnold and Quelch, 1998）。

そうした中、国際経営研究において、新興国市場開拓に着目した研究が増加している。新興国市場が単に成長市場であるという理由だけではなく、そこに従来の国際化モデルとのギャップが存在し、研究の理論的・実証的な発展が期待できるためである（天野、2010）。

新宅（2009）は、新興国市場開拓時の製品戦略として、①品質設計基準を見直し、品質を落としながらコストや価格を低下させる「低価格製品の投入」、②高品質・高価格の製品を投入する「高付加価値戦略」、③現地市場が重視する品質・機能軸を高め、重視しない品質・機能軸では若干手を抜く「現地化商品の開発」、という3タイプを

提示している。新宅の提示する3分類は、①と③において、品質を落とすという点で一部重複がみられるものの、新興国市場開拓時の製品戦略として一定の方向性を示すものと考えられる。

製品戦略の視点だけでなく、新興国市場開拓に必要な経営資源について分析した研究もみられる。新宅・天野（2009）は、新興国市場はそもそも経営資源面での制約が多いため、市場展開のプロセスで、どう進出先国で経営資源の開発や蓄積を行い、そこで得た資源を有効に活用するかという視点が重要としている。

新興国市場戦略を考えるうえで重要な概念が、先進国市場と新興国市場との「非連続性」である。天野（2010）は、先進国企業にとって、新興国市場は、それまで成功体験を積んだ先進国市場とは質的にも量的にも条件が異なる非連続性を有する市場であるとする。そうした非連続性として、①市場条件、②経営資源という二つを挙げる（天野、2010、臼井・内田、2012）。①市場条件については、所得水準が大幅に異なる点や、市場インフラが未

発達である点、消費者の商品知識が不足している点を指摘している。②経営資源については、先進国企業の戦略が先進国市場をベースに形成され、経営資源も概ねそれらの国に依拠しているため、条件が大きく異なる市場に参入する場合にはジレンマが生じる点を挙げている(天野、2010)。

天野(2010)の提示する「非連続性」は、新興国市場開拓を議論するうえで、重要な概念となる。一方で、天野(2010)をはじめとする国際経営研究の議論は大企業を想定しており、中小企業にもそのまま当てはまるかどうかは十分に議論されていない。また、業種や取り扱う財の種類(生産財、消費財)、販売先(事業者向け、消費者向け)などに分けて、分析を深掘りする必要があるだろう。

では、本稿で焦点を当てる事業所向け生産財の販売、特に日系自動車部品メーカーによる中国自動車メーカーへの部品供給においては、天野(2010)の示した「非連続性」はどのように表れるのだろうか。こうした問題は、自動車産業の組織間分業や取引慣行に関する研究で示されている。

先行研究では、日系メーカー同士の取引であれば、中国においても日本国内とおおむね同様の組織間分業が行われているとされる。朴(2008)は、トヨタ自動車の中国生産拠点を採り上げて、その組織間分業の状況を分析している。ここでいう組織間分業とは、自動車メーカーと部品メーカーとの分業体制であり、具体的には、①開発システム、②生産システム、③取引システムの三つからなる。分析の結果、トヨタ自動車の本国(日本)と中国生産拠点では、組織間分業の状況に違いがないことを明らかにしている。丹下(2009)は、中国に進出した日系一次サプライヤーと二次サプライ

ヤー間の取引システムを調査した結果、日本国内と同様にリスク・シェアリングが実施されるなど、一次サプライヤーと二次サプライヤーの間でも、日本国内と同様のサプライヤー・システムが構築されつつある点を明らかにしている³。こうした研究をみると、中国における日系メーカーとの取引では、先進国市場と新興国市場との非連続性は生じていないことがわかる。

一方で、中国自動車メーカーの組織間分業体制は、日系とは異なる点が指摘されている。朴(2007)は、朴(2008)と同様の枠組みで、中国における日系自動車メーカー、中国民営自動車メーカー、中国国営自動車メーカーそれぞれの組織間分業を明らかにしている。これをみると、①開発システム、②生産システムについては、日系が統合型であるのに対し、中国民営・国営ともにモジュラー型であることが示されている。③取引システムについては、日系・中国国営がクローズド型であるのに対し、中国民営はオープン型であるとしている。このように多くの点で、日系自動車メーカーと中国自動車メーカーの組織間分業体制は異なっている。こうした点を踏まえると、中国に進出した日系自動車部品メーカーが中国自動車メーカーと取引しようとする際には、日系メーカー同士の取引とは異なる非連続性に直面することが想定される。

では、こうした違いがある中で、中国の自動車メーカーと取引するためにはどのような要素が必要となるのだろうか。

丸川(2003)は、中国478社の部品メーカーと乗用車メーカー11社の取引を分析し、中国において乗用車メーカーは、近隣地域から調達する傾向が強い点を指摘している。また、部品メーカーに対する外資の出資比率が高いほど、取引関係を作

³ 一方で、丹下(2009)では、VA/VE提案に対するインセンティブを通じて、サプライヤーに改善努力を促す仕組みが大手部品メーカーと中小部品サプライヤーとの間で十分に構築できていない等、日本国内とは異なる面もみられる点を指摘している。ただし、こうした違いは、日系の中小自動車部品メーカーが中国地場メーカーとの取引で直面する違いと比較すると、その違いは小さいものと考えられる。

る上で有利としている。

呂(2010)は、中国の自動車メーカーである第一汽車がアウディやVWの協力を得て、乗用車生産の品質管理制度を導入し、企業内に定着させていった点を指摘する。また、自社傘下の部品メーカーに対して、先進国から技術や設備を導入させたり、外国メーカーと合弁企業を設立させたりして、積極的に技術能力と管理能力を高めようとした(p.207)。こうした中国自動車メーカーの技術・品質向上ニーズに応えることも、日系自動車部品メーカーにとっては有効な戦略となりうる。

調達コストを低減することも、中国自動車メーカー開拓の重要な要素となる。清(2013)は、日系大手自動車部品メーカーD社の中国現地法人が取り組む「深層現調化」活動について調査分析している。これは、サプライヤーからの調達コストを引き下げること、自社部品の価格競争力を強化しようとする取り組みである。そのために、D社中国現地法人は、二つのアプローチを想定している。一つが、現地日系サプライヤーのコスト構造を引き下げることである。型費や材料費、管理費、検査費を引き下げ、全体の価格を目標値に抑え込むことを目指している。もう一つのアプローチが、民族系企業に対してサポートをして品質・技術を確保し、何とか使える部品として活用する方法である。

清(2013)の研究からは、日本の大手自動車部品メーカーが新興国において、コストを抑えながらも最低限の品質を実現するために、型・材料・管理費・検査費を抑える、または現地民族系部品メーカーをサポートしながら一定の品質を確保するといった具体的な取り組みをすでに行っているということがわかる。

(2) 中小企業に関する先行研究

ここまでみてきたように、新興国市場開拓に関しては、大企業の事例を中心にその研究が進みつ

つある。では、中小企業の新興国市場開拓に関しては、どのような状況なのだろうか。ここからは、中小企業に焦点を当てた先行研究をレビューしてみよう。

中小企業の新興国市場開拓に関する研究は、消費財関連を中心に蓄積が進みつつある(丹下、2012、太田・唐、2012、張、2012、Tange, 2014など)。一方、生産財関連の先行研究をみると、現地企業開拓の重要性を指摘する研究が多くみられる。舩山(2012)は、中国に進出した中堅・中小企業の事例研究から、顧客の多角化が大きな課題となっている点を指摘する。中国国内販売で成功している中小企業の多くは、日系企業向けだけでなく、ローカル企業向けの販売も伸ばしており、こうした企業を開拓していくことが、今後の売上拡大にとって重要な課題となるとしている。駒形(2014)は、中国経済の構造変化や市場の質的向上への対応が日系中小製造業に現地市場開拓のチャンスをもたらしていることを事例研究によって明らかにし、日本の中小製造業は中国進出によって生まれる市場機会を重視する必要があると主張している。湯(2009)は、中国自動車産業の状況を踏まえたうえで、「今後、日系のティア2、ティア3メーカーは、収益を確保するために、地場の完成車メーカー・ティア1メーカー向けの直接販売を徐々に増加させていく事が予想されている」としており、日系中小自動車部品メーカーにとって、地場メーカー開拓が重要となる点を指摘している。

このように、最近では、生産財関連においても、新興国市場のもつ機会に着目し、新興国市場開拓に焦点を当てた研究が徐々に増えている。ただし、十分とはいえない。加藤(2011)が指摘するように、海外においては、日系サポート企業の進出増加にともない、日系サポート企業間の競争的様相を強めている(p.232)。そうした点を踏まえると、海外展開する中小製造業は、舩山(2012)が指摘

表-2 事例企業の概要

会社名	事業概要	海外拠点
A社	ばね及び関連製品の製造販売 コイルばね・線ばね・うす板ばね・線加工品	江蘇省無錫市／中国
B社	ボールジョイント・ステアリングギア ASSY・ブレーキディスクドラム・エンジン 部品の製造販売、冷間塑性加工	福州市／中国
C社	金型製造・設計、射出成形、成形品組立、モ デリング及び設計	江蘇省常熟市／中国

資料：筆者作成（以下同じ）。

するように、これまでの主力販売先であった日系企業だけでなく、地場企業や第三国企業への販売に取り組む必要があるだろう。だが、実際にそうした販売先に対して、日本の中小製造業がどのように取り組んでいるかといった点は明らかにはされていない。日系以外の海外メーカー開拓に着目した研究が求められる。

(3) 研究手法と分析の視点

以上、中国自動車市場の状況と、先行研究のレビューを行ったが、要点は以下のとおりである。

中国の自動車生産台数は増加しており、そのなかで、日系自動車メーカーのシェアは2割にも満たない。一方で、中国メーカーの存在感は高い。現地での部品メーカー間の競合が強まるなかで、日本の中小自動車部品メーカーも新興国メーカー開拓に目を向ける必要が今後高まるものと推測される。

一方で、中国のような新興国市場を開拓する際、企業は先進国市場との「非連続性」に直面するとされる。だが、そうした非連続性に直面した際、中小企業がどのような戦略を採用しているのかについて、先行研究では十分には明らかにされていない。特に、生産財中小企業に関して、そうした点を明らかにするためには、これまで分析の中心であった現地日系メーカーとの取引ではなく、新興国地場メーカーとの取引に焦点を当てて分析する必要がある。

そこで、本稿では、中国自動車メーカーとの直接

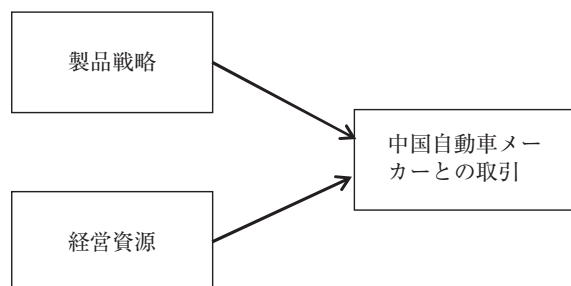
取引を実現した日系中小自動車部品メーカー3社の事例研究を行う。事例企業の概要は、表-2のとおりである。

事例研究を選択した理由は、事例研究がサーベイよりも深く豊富な情報を提供するためである。また、中国自動車メーカーとの直接取引を実現した日系中小自動車部品メーカーの事例は少なく、ユニークな事例であるため、サーベイよりも事例研究が適切な方法である（Yin, 2009）と判断し、採用した。

研究対象として、中国自動車メーカーとの直接取引を実現した日系中小自動車部品メーカーを選択した。その理由は、以下の3つである。第一に、新興国市場のなかでは、中国に進出している日系中小企業が多い。第二に、中小企業のなかでも、自動車部品メーカーの海外進出が進んでいる。第三に、(2)でみたように、中国自動車メーカーとの取引では、日系メーカーとの取引とは異なる面が多いため、新興国市場開拓の非連続性に直面する可能性が想定される。

事例企業は、いずれも中国に海外直接投資を行い、海外拠点を有する企業である。海外直接投資した中小企業を事例として選定した理由は、日本からの輸出による部品供給と比べて、いろいろな面で変化を余儀なくされることが想定されるためである。例えば、輸出の場合は、日本国内の生産拠点を活用するため、生産や物流体制などで変更が起こることは少ない。一方、現地拠点を有する場合、特に地場メーカーのみを販売先として想定

図-4 分析の枠組み



した場合には、輸出に比べてより多くの機能で変更が求められることが想定される。

以上を踏まえて、本稿では海外直接投資によって、中国自動車メーカーとの取引を実現した日系中小自動車部品メーカー3社を事例企業として選定した。

事例研究の実施においては、多様な側面から情報収集を行うよう努めた。各種公表媒体から情報を収集することはもちろん、事例企業に対して直接インタビュー調査を実施した⁴。その際には、工場内の確認も行った。なお、インタビューは複数名で実施し、情報は半構造化インタビューを通じて集めた。インタビュー記録は、内容を複数名でチェックしたうえで、事例企業にも確認してもらうことで、客観性の確保に努めた。

分析の枠組みとしては、新宅（2009）の分析枠組みを援用し、製品戦略、特に品質・機能と価格に着目する。また、新宅・天野（2009）、天野（2010）の議論を踏まえて、経営資源の開発や蓄積などの変化にも着目する（図-4）。経営資源について、小宮（1967）は、「外面的には経営者を中核とし、より実質的には経営管理上の知識と経験、パテントやノウハウをはじめマーケティングの方法などを含めて広く技術的・専門的知識、販売・原料購

入・資金調達などの市場における地位（ある場合には独占的支配力）、トレード・マーク（ブランド）あるいは信用、情報収集、研究開発のための組織など」と定義している。本稿でも、この定義に従って分析を行う。

4 事例研究

(1) 事例1：A社

① 事業概要

当社は、1966年に創業したばねメーカーである。1987年頃から、量産品だけでなく少量多品種製品に取り組もうと考え、B to B向けのばねの通販を始めた。ばねの通販は、カタログやインターネットを利用し、5,000品目のばねを1個からバラ売りで即日全国に発送するというものである。今では全国1万8千社の顧客に利用されている。

② 中国自動車メーカーとの取引経緯

1992年に中国の公的機関であるD研究所から一緒にばねを製造しないか、というラブコールがあった。1970年代に天津の機械工業局から招聘を受けて、天津のばね工場に当社が技術指導をしたことが記録に残っており、それがきっかけで当社へ話がきた。

D研究所は、当時中国に120カ所ほどあった国営ディーゼルエンジン工場の製品を検査したり、トラックやバスなどのディーゼルエンジンの試作・開発をしており、型式認定を与える大きな権限をもつ企業であった。日本国内ではエンジンのばね市場は、大手ばねメーカーが手掛ける分野であり、中小企業である当社が取り組むには無理が

⁴ インタビュー調査の概要は次の通り。

A社：2007年10月および2013年9月にA社本社において代表取締役社長に対して実施。

B社：2013年8月にB社本社において常務取締役に対して実施。

C社：2013年8月にC社本社、2015年3月にC社中国拠点において代表取締役社長に対して実施。

あった。一方で、中国はこれから本格的に自動車産業が発展する時期だったので、日本ではできなくても、まだ市場が小さい中国で取り組むならば価値があるだろうと考えた。そこで、1993年にD研究所と合弁会社を設立してエンジン用ばねの現地生産を開始した。

D研究所は、当社と合弁会社を設立する2年前から、研究所内にばね工場をもって生産を開始していたが、うまくいっていなかった。合弁当初は、その工場を借りて製造を始めた。当社は、ばねの製造方法を最初から教えるとともに、合弁会社から管理者二人に1年間日本で研修を受けてもらい、当社の技術や管理、ものづくりの考え方を学んでもらった。

その後、中国の国策によって、D研究所が中国自動車メーカーである第一汽車のグループ研究所になった。それに伴って、合弁相手先がD研究所から、第一汽車に移った。第一汽車の研究所も発展し、海外から立派な設備なども導入し、拡大していった。当初はトラック・バス用のディーゼルエンジンの研究開発が主だったが、現在はガソリンエンジンの研究開発も行っている。合弁会社の仕事も、当初はバスやトラックのエンジン用ばねが多かったが、今は乗用車のエンジン用ばねが主流である。また、近年、第一汽車の研究所では、国産の新しい電子制御エンジンの燃料噴射装置の開発・生産を始めており、これに使うばねは当社のばねを採用してもらっている。

設立当初の2年間は赤字だったが、3年目から黒字になり、以来ずっと黒字で現在まで継続している。5年目位から順調になり、工場が手狭になったため、10年後に現在の開発区工業団地に移って、工場を拡大した。最初、当社の出資比率は30%であったが、合弁会社の工場を移転するときに増資をして、出資比率を40%に高め、今も出資比率はそのままである。

現在の合弁会社の売上は5,000万人民币元であり、

顧客は中国資本の自動車メーカーがほとんどである。第一汽車関連の仕事は2割未満で、残りは長城汽車や奇瑞汽車などの現地自動車メーカーである。

③ 現地での生産体制

現地での生産品目は、エンジンのバルブスプリングと燃料噴射装置のノズルのばねが主体である。中国自動車メーカーは、近年、高品質の部品を求める傾向にある。今までは、最初に導入した日本製設備以外は台湾製や中国大陸製の機械で対応して、日本製の機械は価格が高いとあって導入しなかったが、最近ドイツ製やイタリア製の高級設備を導入し、生産能力と精度アップをはかっている。機械設備は高度化されてきたが、その使い方や保守管理などまだ課題は多い。

材料は、現地の問屋を通じて日本と韓国から購入している。以前は日本製材料が主体であったが、最近価格の安い韓国の材料が多くなっている。日本の本社でも一部韓国の材料を使っているので、必ずしも悪いわけではない。高品質のばね作りには、よい材料の使用が重要である。

現地企業と取引をする上では、特に営業は中国人でなければ難しい。中国での仕事は日本とは営業の仕方も何もかも違うので、合弁会社の経営方法は日本の考え方ややり方を押し付けるのではなく、基本的に任せ、我々の考え方も理解してもらうということ、やっている。

合弁会社でも長期的なビジョンを作って、それを目指した継続的な取り組みを進めている。現在90名の従業員を、数年後には200~250名くらいにして、売上を4倍にする具体的な計画がある。生産能力向上のため設備投資や生産のライン化などのため大きな投資を近年は重点的に行っている。

現在の中国では、市場は拡大しているが、同業者との競争は日本以上に激しく、顧客の求める品質やコストに対する要求も高くなっている。日本

同様、中国でも効率化、コストダウンを毎年顧客から求められている。

(2) 事例2：B社

① 事業概要

当社は1944年創業の自動車部品メーカーである。ボールジョイントやエンジン部品、ステアリング部品などを製造販売している。

② 中国自動車メーカーとの取引経緯

中国進出のきっかけは、2000年頃に台湾メーカーであるL機械から、T汽車に部品を納入するために鋳造の加工工場を建設するので、当社に協力してほしいとの依頼があったことである。当社は中国進出には積極的ではなかったが、これからは日本国内よりも中国からの鋳物調達が重要になるだろうと予測し、合弁に参画することにした。当初、L機械主体で、当社11%、L機械89%で中国現地法人E社はスタートした。

その後、2005年頃に当社の取引先であるJ社から、現地法人E社よりボールジョイントを現地調達したいという話があった。だが、当時のE社の生産品目である鋳物と、J社から話があったボールジョイントは全く別の製品なので、ボールジョイントを生産するなら別会社にした方がよいということで、2006年に当社75%、L機械25%を出資する中国現地法人F社を設立した。

現地法人F社は、2007年頃に現地資本の自動車メーカーであるK自動車への部品供給を開始した。これは、L機械の販売チャネルを活用したものである。L機械の系列会社がサスペンションのアームをK自動車に納入するなど、両社にはつながりがあった。そうした関係もあって、K自動車からL機械に対して、「他社から購入しているボールジョイントの価格が高い」という相談があった。そこで、L機械は、当社現地法人F社に対して、ボールジョイントの供給を打診したものである。

ボールジョイントの用途は、K自動車が生産するTO社ワンボックスカーのコピー車向けである。

現地法人F社は、日系部品メーカー向けには価格競争力があるが、現地メーカー向けには価格競争力があるわけではない。ただ、ボールジョイントは機能面でいろいろとノウハウが必要なことや、当時は早い段階だったこともあって、当社がK自動車に入り込むことができたと考えている。

K自動車に納入する製品について、機能的に特に変えたということはない。K自動車は、日系メーカーほどは要求品質が高くない。鋼材一つとっても、日系は現地の鋼材を使うことを躊躇しているが、K自動車は現地の鋼材を使用している。ローカルの材料を使えるか、使えないかということが価格競争力に大きく影響する。日系の鋼材とローカルの鋼材では価格が20%~30%違う。当社が扱っている製品は保安部品が多いため、自動車メーカーも当社も鋼材の品質には慎重になる。

K自動車はローカルメーカーなので、同社の品質基準を充たすことは、日系向けほど難しいとはあまり感じない。同社の場合、書いてあることが充たされていればよいという感覚である。現在、現地法人F社の販売先は、日系向けが大半であり、K自動車向け売上は全体の3%程度である。今後は、中国メーカーを直接ターゲットとするよりも、日系メーカーや欧米系メーカーとの取引を増やしていく方針である。

③ 現地での生産体制

日本では台湾製機械は使用していないが、現地で使用しているNC機械などは台湾製である。現地で台湾製の機械を導入する最大の理由はコスト低減である。

K自動車の場合は、他社部品からの置き換えなので、当時使っていた他社部品をもらって、それを図面に落として提案をした。日本でも修理工場から部品を購入するなどして、そこから図面を起

こして、コスト削減を提案するという営業のスタイルもある。

(3) 事例3：C社

① 事業概要

当社は1986年設立の金型設計・製造および射出成型業者である。創業当初から、固定費を少なくしようと、外注中心で進めてきた。ところが、当時、金型業界は忙しく、当社のような新参の会社を大手の金型メーカーは相手にしてくれなかった。そこで、韓国に目をつけ、1989年に韓国の金型メーカーへの外注を開始した。1997年には韓国現地法人G社を設立し、金型製作を開始した。

その後、もっとコスト要求に対応していかなければと考え、2006年に上海に現地法人を設立、それから本格的に中国で金型を作って、日本にもってくるようになった。

② 中国自動車メーカーとの取引経緯

現在、中国ではインテークマニホールドという吸気系の部品とシリンダーヘッドカバーを第一汽車に対して納入している。第一汽車は中国で最初にできた自動車メーカーで、VW、GM、トヨタなどと合弁企業を設立しているが、当社はそれらの合弁企業ではなく、第一汽車本体と取引している。当社の部品は、第一汽車の最高級車である紅旗にも採用されている。07年から第一汽車に営業をかけ、リーマンショックの影響で3年ほど量産開始が遅れたが、2012年から量産が少しずつ始まった。現在⁵、第一汽車の製造する1.0～3.0リットルエンジンの約8割のインテークマニホールドとシリンダーヘッドカバーを当社が受注し、生産する。第一汽車は今までコピーが多かったが、エンジン工場を新しく作り、10年～14年にかけて、自社開発エンジンに切り替えている。そこに当社が

タイミングよく入ることができた。

日本ほど、中国は系列関係が強くなく、かつ、こういう部品は中国企業では作れない。ホンダ・トヨタ・日産は、日本で製造して中国に輸入しているため、当社は中国自動車メーカーをターゲットとすることに目をつけた。

韓国で金型を製造していた関係で、インテークマニホールドを開発する韓国企業H社とつきあいがあった。偶然、その企業からの依頼で、2005年に第一汽車向けの金型の製作依頼があり、韓国現地法人G社でその金型を作った。H社は金型を作れず、開発しかできない。当社としては、開発から量産まで一気通貫で手掛けることで、一次部品メーカーになりたいと考えていた。お互いの気持ちがあり、H社側からの買収依頼もあって、当社現地法人G社が韓国企業H社を買収した。日本では、系列があるので、一次部品メーカーにはなれないが、中国向けならば一次部品メーカーになれるという気持ちだった。その後、中国のローカル向けにインテークマニホールドを生産するための現地法人を江蘇省の常熟に設立した。

ライバルはロシュリン（ドイツ系）、マレー（旧シーメンス）、アメリカ系企業であり、当社を含む4社で常に競争している。競合はすべて大手企業である。

大手競合は、開発は自社、金型製作は金型メーカー、成形は成形メーカーに任せるという風に工程が分割されている。一方、当社は小さいながらも、開発から金型製作、量産に加え、生産ラインも自社で作ることができる。そのため、大手企業よりも開発期間が短い。大手であれば6カ月かかる開発が、当社の場合は3カ月でできる。また、自社で後工程も考えて金型を製作するため、大手競合はすり合わせに8回～10回かかるところが、当社は4回でできる。そうした細かい積み重ね

⁵ 取材時点は2013年。

によって、当社は開発期間を短縮し、差別化を実現している。

当社製品の価格設定は大手競合とローカル競合の真ん中の設定である。中国には開発はしないがコピーするローカルのメーカーがあり、安く提供している。当社はそういったコピーメーカーが取り組むような安価な製品には取り組まない。品質は大手企業と同じ、生産ラインは大手と同じ、かかる費用は大手と同じ。しかし、大手はマージンが大きく、いろんな間接経費がかかる。当社の場合は大抵のような経費はかからない。

③ 現地での生産体制

中国だから安い設備を使うのではなく、逆に最新鋭の設備を導入している。従業員は機械を動かすだけで、溶着も組み付けもすべて機械で行っている。検査も自動化し、ラインで検査OKとならなければ、すべてNGとなる仕組みにしている。人間の判断ではなく、機械が判断するライン作りをしている。他社との差別化と将来の人件費の高騰を以ての投資である。金型製作に用いる放電加工機や五軸加工機も日本製あるいはドイツ製である。その一方で、樹脂の接着に使用する振動溶着機は韓国製を使ってコストダウンをしている。通常、振動溶着機はブロンソンというドイツ製を使うが、当社の振動溶着機は韓国製なので、2割くらい安い。治具も半値くらいで調達している。

開発は、韓国現地法人G社で行っている。韓国の開発メンバーと成形のメンバーが中国の生産メンバーとで調整する。韓国法人と中国法人は垣根なく、開発からラインの立ち上げから量産までお互いに人的に移動をしながら立ち上げている。その

一方で日本本社は関与していない。

第一自動車は当初、ET3というシリンダーヘッドカバーについて中国ローカル企業と当社の2社発注で、50%：50%の比率だった。しかし、今は当社が60%となっており、非常に信頼を得ている。ローカルメーカーよりも価格が10%高い。それでも当社の製品が選ばれている。ローカル企業から共感を得るためには、あえて、ローカルと違う設備を使う。

重要保安部品だから、品質が選ばれる。日本では内装部品をやっていたが、ライバルが多くて、値段のたたきあいとなった。インタークマニホールドは川上から川下まで一貫して製造するため、競合は大手しかない。工程が多いため、利益の付けどころが多い。

エンジンの空間だけ与えられて、材料選定も形状の設計もすべて当社が行う。材料はガラス30%のナイロンで、主に韓国から購入している。

5 事例にみる中国自動車

メーカー開拓戦略

ここからは、前節で提示した3社の事例について、先述した分析視点から解釈する。

(1) 製品戦略

① 重要保安部品がターゲット

まず、製品戦略についてみてみよう。事例企業が供給する製品に共通するのは、重要保安部品⁶である点である(表-3)。重要保安部品は、自動車の走る・曲がるといった重要な機能を支える部品であり、高い品質や耐久性能が求められる。

⁶ 重要保安部品とは、「その部品の不具合によって保安基準に適合しなくなるものを保安部品と呼び、なかでもクルマの基本性能である、走る、曲がる、止まるに支障をきたす装置および火災など、重大な事故に至る装置を構成する部品を重要保安部品という。法令などで定められたものではなく、クルマの品質管理上で呼ばれている。保安上重要な装置には、動力伝達装置、かじ取り装置、制動装置、緩衝装置、燃料装置などがあり、これらの装置を構成する部品のすべてまたは一部が重要保安部品に該当する。例えば、クルマを止める機能をもつ制動装置では、それを構成するブレーキペダル、マスターシリンダー、パイプとホース、ホイールシリンダー、パッドとライニング、ディスクとドラムなどすべてが該当する」(『大車輪』三栄書房、<http://www.weblio.jp>、閲覧日2015年4月16日)。本稿でもこの定義に従うものとする。

表-3 事例にみる「重要保安部品がターゲット」

会社名	重要保安部品がターゲット
A社	乗用車のエンジン用ばねの仕事が主流である。近年、取引先である中国自動車メーカーの研究所では、国産の新しい電子制御エンジンの燃料噴射装置の開発・生産を始めており、これに使うばねは当社のばねを採用してもらっている。
B社	ボールジョイント（サスペンションやステアリングのリンク間の結合に使用）を生産。同部品は機能面ではいろいろとノウハウがあることや、当時は早い段階だったこともあって、当社が中国自動車メーカーとの取引を実現できた。
C社	現在中国では、中国自動車メーカー向けに、インテークマニホールドという吸気系の部品と、エンジンの骨格となるシリンダーヘッドを覆うシリンダーヘッドカバーを生産。

(注) 事例企業がどの取り組みに該当するかは、インタビュー結果に基づいて筆者が判断したものであり、事例企業が他の項目に該当したり、他の取り組みを行ったりしていることを否定するものではない。

表-4 事例にみる「販売先ニーズに応じた製品投入」

会社名	販売先ニーズに応じた製品投入
A社	当初はバスやトラックのエンジン用ばねが多かったが、今は乗用車のエンジン用ばねの仕事が主流である。また、近年、取引先である中国自動車メーカーの研究所では、国産の新しい電子制御エンジンの燃料噴射装置の開発・生産を始めており、これに使うばねは当社のばねを採用してもらっている。最近ドイツ製やイタリア製の高級設備を導入し、生産能力と精度アップをはかっている。
B社	地場メーカーにボールジョイントを供給している。同部品は、先進国向けと比べて、機能的に変えたところはない。ただ、地場メーカーの要求品質は日系メーカーと比べて高くないことから、同社は現地鋼材を使用している。
C社	インテークマニホールドとシリンダーヘッドカバーを第一汽車に供給している。価格は大手と地場メーカーの真ん中に位置するものの、製品品質は欧米系大手部品メーカーと同等を確保。

(注) 表-3に同じ。

こうした部品では、日系メーカーの強みである品質管理能力や技術力を活かすことができる。また、部品を調達する中国自動車メーカーも、こうした部品では価格だけでなく、品質面をも重視する。そのため、現地企業との価格競争に巻き込まれにくい。事例企業は、これまで培ってきた強みを活かすべく、地場メーカーとの価格競争にならないために、こうした戦略を採用しているものと考えられる。重要保安部品をターゲットとすることで、技術力に劣る現地企業との競合を防いでいるといえよう。

② 販売先の品質ニーズに応じた製品を投入

一方で、事例企業が供給する製品の品質については、二つの方向が観察された。すなわち、(1)先進国向けと比べて、部品の設計や仕様を変更し、製品品質を下げる、(2)先進国向けと同等の製品品質を確保する、である(表-4)。

製品品質を引き下げた事例としては、B社が該当する。B社は、地場メーカーにボールジョイントを供給している。同部品は、先進国向けと比べて

機能的に変えたところはない。ただ、地場メーカーの要求品質は日系メーカーと比べて高くないことから、同社は現地鋼材を使用している。こうした動きは、地場メーカーが求める部品の低価格化に対応したものといえるだろう。

先進国向けと同等の製品品質を確保している事例としては、C社とA社が該当する。C社は、インテークマニホールドとシリンダーヘッドカバーを第一汽車に供給している。価格は大手と地場メーカーの真ん中に位置するものの、製品品質や機能は欧米系大手部品メーカーの製品と同等を確保しているという。A社は、電子制御エンジンの燃料噴射装置用のばねを供給している。これは、取引先である中国自動車メーカーが製品力を向上させるため、新しい電子制御エンジンの燃料噴射装置の開発・生産を始めたのに対応したものである。こうした部品は、高い精度が求められる。最近ドイツ製やイタリア製の高級設備を導入し、精度アップをはかっているという。

このように、地場メーカーに供給する事例企業の対応をみると、製品品質を引き下げた企業とそ

うでない企業とに分かれた。こうした違いの背景として、販売先である中国自動車メーカーの品質や価格に対する考え方の違いが指摘できる。例えば、B社の場合、K自動車から合弁先のL機械に対して、「他社から購入しているボールジョイントの価格が高い」という相談があった。そこで、L機械は、B社の中国現地法人に対して、ボールジョイントの供給を打診したものである。こうしたケースでは、品質よりも価格が求められる。一方、C社の場合は、販売先から高い品質を求められている。C社社長は、「(販売先である)第一汽車は今までコピーが多かったが、エンジン工場を新しく作り、2010年～2014年にかけて自社開発エンジンに切り替えている。そこに、タイミング良く当社が入ることができた。中国の自動車メーカーも、安かろう、悪かろうという時代は終わり、品質が大事になっている。重要保安部品については、中国メーカーも日本メーカーを見ている」と述べている。中国自動車メーカーも自社開発エンジンの開発を進める中で、品質向上を目指しており、それにC社が対応したことがわかる。

以上のように、中国自動車メーカーのニーズは多様である。一方で、A社やC社の事例からは、要求品質や技術の面で、中国自動車メーカーのニーズが変化していることがわかる。これまで中国自動車メーカーは、品質や技術で日系メーカーよりも劣っているとされてきた。だが、今回の調査結果からは、中国自動車メーカーも品質や技術を高めようとしている様子がうかがわれる。事例企業は、こうした中国自動車メーカーのニーズ変化に対して、これまで培ってきた自社の技術をうまく活用することで、取引につなげている。こうした状況は、今後、中国自動車メーカーとの取引を考える日系中小自動車部品メーカーにとって、チャンスとなりうるだろう。

製品品質に関する事例企業の対応は、顧客ニーズによって異なるものの、一方で、現地企業と競

合するまで品質を落としたり、価格を引き下げたりした事例は観察されなかった。事例企業に共通するのは、地場サプライヤーと真っ向から競合するレベルにまで製品品質を引き下げているのではない点である。前述のとおり、こうした企業は製品品質を引き下げつつも、地場サプライヤーが対応できないような重要部品をターゲットにすることで、競合を防いでいる。また、品質についても、地場サプライヤーを上回る水準を確保している。事例企業は、品質とコストのバランスを考えながら、地場メーカーのニーズである低価格に対応するよう、努力している。

(2) 経営資源

① 海外企業のもつ経営資源を活用

中国自動車メーカーと取引するうえで、海外企業のもつ経営資源が重要な役割を果たしている。ここでいう海外企業とは、現地企業だけでなく、第三国の企業を含んでいる。事例企業は、合弁先である現地企業や第三国企業、買収先の第三国企業といった海外企業の経営資源を活用することで、中国自動車メーカーとの直接取引を実現している(表-5)。

合弁先の現地企業を活用した事例としては、A社、B社が該当する。A社の場合、合弁先の現地企業は、当時中国に120カ所ほどあった国営ディーゼルエンジン工場の製品を検査したり、トラックやバスなどのディーゼルエンジンの試作・開発をしており、型式認定を与える大きな権限をもつ企業であった。そのため、多くの中国自動車メーカーと取引があり、そうしたつながりによって、A社は中国自動車メーカーへのエンジン用ばねの供給を実現している。また、合弁当初は、合弁相手もっていたばね工場を活用することで、初期投資を抑えている。B社は、1980年代から付き合いがあるL機械(台湾企業)と合弁で、2000年、2006年と中国にそれぞれ進出した。長年の信頼関係を

表-5 事例にみる「海外企業のもつ経営資源の活用」

会社名	海外企業のもつ経営資源を活用
A社	合弁先の地場企業は、当時中国に120カ所ほどあった国営ディーゼルエンジン工場の製品を検査したり、トラックやバスなどのディーゼルエンジンの試作・開発をしており、型式認定を与える大きな権限をもつ企業であった。そうしたつながりを活かして、中国自動車メーカーへのエンジン用ばねの供給を実現。合弁当初は、合弁相手もっていたばね工場を使って製造を開始。
B社	1980年代から付き合いがあるL機械（台湾企業）と合弁で、2000年、2006年と中国にそれぞれ進出。両社の信頼関係を背景に、L機械からの紹介によって、地場自動車メーカーとの取引を実現。
C社	自社では部品の開発設計が十分には手掛けられなかったが、縁があって韓国の部品開発企業を買収した。その韓国企業のもつ開発設計能力や、中国自動車メーカーとのつながりを活かして受注に取り組んだ結果、中国自動車メーカーとの直接取引に成功。

(注) 表-3に同じ。

背景に、L機械からの紹介によって、中国自動車メーカーとの取引を実現している。

買収先の第三国企業を活用した事例としてC社が上げられる。C社は、自社では部品の開発設計が十分には手掛けられなかったが、縁があって韓国の部品開発企業を買収した。その韓国企業のもつ開発設計能力や、中国自動車メーカーとのつながりを活かして受注に取り組んだ結果、中国自動車メーカーとの直接取引に成功している。

このように、中国自動車メーカー開拓において、海外企業を活用する傾向がみられたのはなぜだろうか。まず、日系中小メーカーだけでは、中国自動車メーカー開拓への対応が難しい点が指摘できる。日系メーカーとの取引であれば、中国でも日本国内と同様の製品間分業が行われている（朴、2008）。そのため、日系中小メーカー単独でも対応が可能なケースが多いだろう。だが、中国自動車メーカーの場合は、組織間分業体制が日系と異なるため（朴、2007）、日系中小は、これまで日系メーカーとの取引で培ってきた手法を変更しなければならない点が出てくる。そうした際に、海外企業もつ販売先や調達先、人材を活用することが有効となる。

では、中国自動車メーカー開拓において、事例企業は、なぜ海外企業活用を成功させることができたのだろうか。

第一に、海外企業と信頼関係を構築してきたことが、成功につながっている。B社と、合弁先の

台湾企業L機械とのつきあいは1980年代にさかのぼり、長い歴史をもっている。「L機械からB社は、昔は先生で今は親友という話をいただいたこともある」と述べるように、長い付き合いの中で、両社には信頼関係が構築されている。そうした信頼関係もあって、B社は、L機械からの紹介によって、中国自動車メーカーとの取引を実現している。

第二に、海外企業が欲しがるといえるような技術を日本側もっていたことである。A社の事例では、合弁先のD研究所は、研究所の中ではばね工場をもって生産を開始していたが、うまくいっていなかったという。そのため、A社は、合弁会社設立後、ばねの作り方を最初から指導し、さらに合弁会社から権限をもった管理者二人に1年間日本で研修をしてもらい、同社の技術や管理、ものづくりの考え方を自ら学んでもらったという。このように、日本側のもつ技術が自社にとって魅力的な場合は、合弁関係はうまくいくだろう。

第3に、現地法人の運営を海外企業に任せたことである。A社は、現地法人の日常業務に関しては日本では関与しておらず、時々技術的な問合せなどに対応している程度である。現地法人の副董事長を兼務するA社社長は、定期的に現地法人を訪問したり、毎月試算表で業績を確認したり、董事会に出席し役員や管理者と意見交換をする程度で、ほとんどの日常業務は中国人の総経理に任せているという。すべての企業がこうした方式でうまくいくとは限らないが、現地法人の運営を合弁

表-6 事例にみる「新たな生産体制の構築」

会社名	タイプ	新たな生産体制の構築
A社	現地調達 の活用	以前は日本製材料が主体であったが、最近は価格の安い韓国の材料が多くなっている。
	現地人材 の活用	中国合弁会社の経営方法は、日本の考え方を押し付けるのではなく、基本的に（現地に）任せ、我々の考え方も理解してもらおうということをやっている。副董事長である日本本社の社長が定期的に訪問したり、毎月試算表で確認したり、董事会に出席し役員や管理者と意見交換をする程度で、ほとんどの日常業務は中国人の総経理に任せている。
B社	海外製設備 の活用	日本では台湾の機械は使用していないが、現地で使用しているNC機械などは台湾製の機械である。現地で台湾製の機械を導入する最大の理由はコスト。
	現地調達 の活用	日系は現地鋼材を使うことを躊躇しているが、K自動車（向け部品）は現地の鋼材を使用している。ローカルの材料を使えるか、使えないかということが価格競争力に大きく影響する。日系の鋼材とローカルの鋼材では価格が20%~30%違う。
C社	一貫生産体制 の構築	当社は小さいながらも、開発、金型、量産、しかも生産ラインも自社で作れる。大手よりも開発期間が短い。自社で後工程も考えて金型を作るため、大手競合はすり合わせに8回~10回かかるところが、当社は4回で出来るなど、そういったことの積み重ねで当社は開発期間が短いという差別化ができています。大手はマージンが大きく、いろんな間接経費がかかる。当社の場合には大手のような経費はかからない。

(注) 表-3に同じ。

先に任せ、その力をうまく活用することも、新興国メーカー開拓においては選択肢となりうるだろう。

② 新たな生産体制の構築によりコストを低減

中国自動車メーカーを開拓するための体制として共通するのは、現地で新たな生産体制を構築している点である。これには、三つの方向性がみられた（表-6）。

第一に、海外製設備の活用である。日本製設備よりも低価格な海外製設備を活用することで、投資額を圧縮している事例企業もみられる。B社では、「日本では台湾の機械は使用していないが、現地で使用しているNC機械などは台湾製である。現地で台湾製の機械を導入する最大の理由はコスト」と述べている。事例企業は、工程あるいは製品に応じて、日本製設備と海外製設備を使い分けることで、品質とコストのバランスをとろうとしている。

第二に、海外製材料調達の活用である。原材料などを日本から輸入して調達するのではなく、現地で調達したり、日本以外のアジアから輸入調達することで、製造コストを低減しているケースも多くみられた。

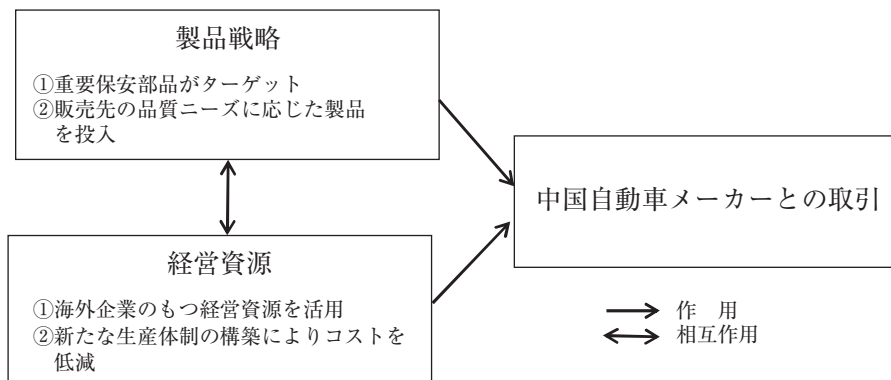
供給先によって、原材料を使い分けている事例もみられた。B社は、日系メーカー向けに供給する部品については、現地の鋼材を使っていないが、中国自動車メーカー向け部品については、現地の鋼材を使用している。「ローカルの材料を使えるか、使えないかということが価格競争力に大きく影響する。日系の鋼材とローカルの鋼材では価格が20%~30%違う」と述べるように、現地の原材料を使えるかどうかは、製造コストに大きく影響する。

第三に、一貫生産体制の構築である。C社では、開発設計から金型製作、量産、そして生産ラインの構築も自社グループ内で対応することができる。そのため、大手部品メーカーよりも開発期間が短いという。また、大手はマージンが大きく、いろんな間接経費がかかるが、C社の場合には大手のような経費はかからない。こうした点も、コスト低減につながっている。

このように、多くの事例企業において、生産体制を変更した点がいくつか観察された。中国自動車メーカーからの価格引き下げ圧力に対応するために、事例企業は低コストで生産する体制を構築している。

一方、低コスト生産体制の構築については、変

図-5 生産財中小企業の新興国メーカー開拓戦略



化の兆しもうかがえた。A社の場合、今までは台湾製や中国大陸製の機械で対応していたが、最近ではドイツ製やイタリア製の高級設備を導入し、生産能力と精度アップをはかっているという。こうした変化については、今後も注視していく必要があるだろう。

以上、前節で提示した3社の事例について、製品戦略と経営資源の視点から解釈を行った。その結果をまとめると、図-5のとおりである。製品戦略については、高い品質が求められる部品をターゲットとしつつも、顧客ニーズによっては、投入製品の品質を下げている。また、経営資源においては、海外企業との連携と新たな生産体制の構築という2点で、変更を行っている。

(3) 課題

ここからは、中国自動車メーカーとの取引において、どのような課題が存在しているのか、また課題を乗り越えようとする原動力、すなわちなぜ事例企業は新興国メーカー開拓に取り組んだのかについて、分析を行う。

中国自動車メーカーとの取引において、以下の三つの課題が観察された。

① 販売先からの資金回収

第一に、販売先からの資金回収が挙げられる。よく言われるのが、地場メーカーからの資金回収

が難しい点である。今回の事例企業からもそうした声が聞かれた。B社は、「地場メーカーは支払いが良くない」と述べている。販売先からの資金回収問題は、中国自動車メーカー開拓を目指すうえで、大きな課題といえる。

② 日系とは異なる受注変動リスク

第二に、日系メーカーからの発注とは異なり、中国自動車メーカーからの発注は変動が大きく、リスクが高い点が指摘された。A社は、「中国の顧客の注文は、日本のようには安定していない。日本以上に生産変更も頻繁である」と述べている。日系メーカーは、3カ月先まで生産計画を作成し、サプライヤーに提示していることもあって、発注の変動は比較的少ないとされる。一方、中国自動車メーカーは、実際の発注変動が大きいという。

サプライヤーは、発注先から示された発注予定をもとに、設備投資を行い、生産体制を整えている。発注が大きく変動することは、工場稼働の平準化が難しくなり、また場合によっては投資回収に困難をきたす可能性もある。中国自動車メーカーを開拓する際には、こうしたリスクが存在することも考慮しなければならない。

③ 需要増に対応するための

多額の設備投資と資金調達

第三に、中国自動車メーカーからの需要増加に

表-7 事例にみる「レベルアップ志向」

会社名	レベルアップ志向
A社	日本ではエンジンのばね市場は成熟していて、大手ばねメーカーが手掛ける分野であり、当社が取り組むには無理があった。一方で、中国はこれから本格的に自動車産業が発展する時期だったので、まだ市場が小さい中国で取り組むならば価値があるだろうと考えた。
B社	観察されず。
C社	日本では系列があるので一次部品メーカーにはなれないが、(系列関係のない現地資本メーカー相手なら) 一次部品メーカーになれると考えた。

(注) 1 B社の場合、日本国内で自動車メーカーとの直接取引をすでに実現していたため、他の2社とは異なる。
2 表-3に同じ。

対応するために、多額の設備投資を行わなければならない点が課題として挙げられる。中国の自動車メーカーは、生産台数を急速に増やしており、今後もさらに増やす予定である。こうした企業と取引するためには、日系中小メーカーにおいても、急速かつ多額の投資が求められる。

C社の場合、中国自動車メーカーからの発注が10年先まで計画されており、2019年には売上が現在の20倍近くまで増加する計画だという。一方で、そのためには、1ライン5億円近い投資額となる生産ラインを増設したり、工場を建設したりする必要があるという。こうした多額の設備投資は、経営資源に乏しい中小企業にとっては、大きな負担となる。

それに伴う資金調達も課題である。前述のC社は、日本国内で金融機関に事業計画を説明し、取引金融機関を増やすなどして必要な資金を調達している。

事例企業は、こうした課題を抱えるにもかかわらず、中国自動車メーカーとの取引に取り組んだのは、どのような理由からなのだろうか。

事例企業をみると、「レベルアップ志向」が共通して観察される。すなわち、日本国内では、二次以下のサプライヤーであるが、中国では一次サプライヤーへと「レベルアップ」を実現し、自社の成長を目指そうとする志向である。こうした「レ

ベルアップ志向」をもっていたことが、中国自動車メーカーとの取引に取り組もうと考えた要因となっている(表-7)⁷。

日本国内では、自動車メーカーを頂点として、系列の大手部品メーカーが部品を供給し、大手部品メーカーに中小部品メーカーが部品を供給するといった取引階層が存在する。そうした日本国内において、中小部品メーカーが系列の大手部品メーカーに代わって自動車メーカーに直接部品を供給する「レベルアップ」を実現することは容易ではない。そのため、事例企業は、日系以外との取引にチャンスを見出そうとした。中国自動車メーカーとの取引であれば、日系のような系列にとらわれずに、自動車メーカーと直接取引したり、日本国内では系列メーカーが担当したりしているため参入が難しいような部品にもチャレンジできると考えたのである。その結果、事例企業は積極的に中国自動車メーカーとの取引に取り組み、レベルアップを果たしている。

6 結論

本稿では、生産財のなかでも自動車部品に焦点を当てて、中国自動車メーカーとの取引を実現した日系中小自動車部品メーカー3社の事例研究を行った。その結果、明らかとなった点は、次の3点である。

⁷ B社の場合、日本国内において、自動車メーカーと直接取引する一次サプライヤーであったため、ここでいう「レベルアップ志向」は観察されなかった。

第一に、製品戦略については、二つの方向が観察された。すなわち、(1)設計や仕様を変更し、先進国向けよりも品質を若干下げた製品を投入、(2)先進国向けと同等品質の製品を投入、の二つである。ただし、現地企業と競合するまで品質を落したり、価格を引き下げたりした事例は観察されなかった。また、高い品質や耐久性能が求められる重要保安部品をターゲットとすることで、技術力に劣る現地企業との競合を防いでいる。

第二に、経営資源に関しては、海外企業のもつ経営資源が重要な役割を果たしている。事例企業は、合弁先の現地企業や第三国企業、買収先の第三国企業といった海外企業の経営資源を活用することで、中国自動車メーカーとの取引を実現している。また、新たな生産体制の構築によりコストを低減している。

第三に、中国自動車メーカーと取引する際の課題として、(1)販売先からの資金回収、(2)受注変動リスク、(3)需要増に対応するための多額の設備投資と資金調達、の三つがみられた。こうした課題を乗り越え、中国自動車メーカーと取引しようとする原動力として、取引階層の上位遷移を目指す「レベルアップ志向」が共通して観察された。

中国現地における日系・地場サプライヤー間の競合が激しくなる中で、日系中小製造業者は、日系以外の販売先を開拓する必要に迫られる可能性がある。本稿の結果からは、新興国メーカーを開拓するためには、海外企業との連携が有効と考える。こうした点は、経営資源に乏しい中小製造業者にとって、示唆となりうる。また、高い品質が求められる部品をターゲットとしつつも、顧客ニーズによっては、投入製品の品質を下げることも必要だろう。

本稿の貢献は、新興国メーカー開拓を実現した

日本の中小生産財メーカーの戦略を製品戦略と経営資源の視点から明らかにしたことである。先行研究では、新興国市場に対して、生産財を扱う日本の中小製造業者がどのように対応しているのかについて、十分には明らかにされていなかった。本稿では、そうした点を明らかにするため、自動車部品産業を採り上げるとともに、これまで分析の中心であった現地日系メーカーとの取引ではなく、新興国地場メーカーとの取引に焦点を当てて分析を行った。

本稿の含意として、今後、新興国メーカー開拓に取り組む中小生産財メーカーに対して、方向性を示すことができた点が挙げられる。第1節でみた中国自動車メーカーのように、新興国メーカーは、新興国市場でその存在感を増してきている。日本の中小企業にとっても、新興国メーカーは今後、重要な販売先となる可能性がある。新興国メーカー開拓を今後目指す中小企業は、こうした要素を念頭に置いて、供給先に応じて必要な戦略や体制を構築していくことが重要と考える。特に、海外企業の活用は、大手企業よりも経営資源に乏しい中小企業にとって、重要な戦略となるだろう。

最後に、本稿の課題を挙げたい。本稿の結論は3社の事例研究から導き出されたものである。また、生産財のなかでも、自動車部品に絞って分析したものである。本稿の結論を生産財中小企業全体に一般化するためには、定量的な研究が必要だろう。また、新興国メーカー開拓戦略の分析についても、製品戦略以外のマーケティング戦略などに分析範囲を広げていく必要がある。さらには、本稿では、中小消費財メーカーと中小生産財メーカーとの新興国市場開拓戦略の違いまでは分析することができなかった。以上の課題を解決するべく、今後研究を行っていきたい。

<参考文献>

- 天野倫文 (2010) 「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論—非連続な市場への適応と創造—」 国際ビジネス研究学会『国際ビジネス研究』第2巻第2号、pp.1-21
- 一般社団法人日本自動車工業会「世界自動車統計年報」
- 一般社団法人日本自動車部品工業会「2014（平成26）年度海外事業概要調査」
- 臼井哲也・内田康郎 (2012) 「新興国市場戦略における資源の連続性と非連続性の問題」 国際ビジネス研究学会『国際ビジネス研究』第4巻第2号、pp.115-132
- 太田一樹・唐慎睿 (2012) 「中国市場におけるマーケティングの成功要因の分析: 中国の有名飲料「王老吉」のケース分析を中心に」 大阪経大会『大阪経大論集』第63巻第3号、pp.11-38
- 加藤秀雄 (2011) 『日本産業と中小企業：海外生産と国内生産の行方』 新評論
- 上山邦雄 (2011) 「中国自動車産業の発展と民族系メーカーの可能性」 産業学会『産業学会研究年報』第26号、pp.29-40
- 駒形哲哉 (2014) 「中国企業、中国市場といかに関わるか—日本の中小企業の選択—」 日本中小企業学会『日本中小企業学会論集』第33号、同友館、pp.3-14
- 小宮隆太郎 (1967) 「資本自由化の経済学—官民の迷信と誤謬を衝く」 『エコノミスト』 7月25日号
- JETRO (2010) 『中国内販に成功している中小企業事例調査報告書』
- 新宅純二郎 (2009) 「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」 日本政策金融公庫国際協力銀行『JBIC国際調査室報』第2号 pp.53-66
- 新宅純二郎・天野倫文 (2009) 「新興国市場戦略論—市場・資源戦略の転換」 東京大学経済学会『経済学論集』第75巻第3号、pp.40-62
- 清响一郎 (2013) 「中国・インドの低価格購買に対応する「深層現調化」の実態—自動車産業における中国・インド現地生産の実態調査を踏まえて—」 日本中小企業学会『日本中小企業学会論集』第32号、同友館
- 丹下英明 (2009) 「中国の日系メーカーにみられる自動車部品サプライヤー・システムの特徴—日本国内のサプライヤー・システムとの比較」 日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第2号
- (2012) 「新興国市場を開拓する中小企業のマーケティング戦略—中国アジア市場を開拓する消費財メーカーを中心に—」 日本中小企業学会編『日本中小企業学会論集』第31号、同友館
- 張又心 Barbara (2012) 「中小零細食品企業の海外販路開拓戦略—新商品開発と現地代理店との連携—」 額田春華・山本聡編著『中小企業の国際化戦略』同友館、pp.80-114
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2014) 「海外メーカー開拓に取り組む中小企業の現状と課題—アジア新興国で欧米系・地場メーカーとの取引を実現した中小自動車部品サプライヤーのケーススタディ—」 『日本公庫総研レポート』 No.2014-3
- 朴泰勲 (2007) 「中国外資系自動車メーカーの競争戦略—天津トヨタ・北京現代・一汽VWの組織間システムの比較分析—」 大阪市立大学『季刊経済研究』第29巻第4号、pp.1-17
- (2008) 「階層的分業構造の海外移転と組織間システム—一汽VW、天津トヨタ、北京現代の事例研究—」 国際ビジネス研究学会『国際ビジネス研究学会年報』第14号 pp.43-57
- 舩山誠一 (2012) 「日系中堅・中小企業の中国マーケティングにおける課題：市場ターゲティングと製品戦略を中心に」 中部大学産業経済研究所『産業経済研究所紀要』第22号、pp.91-127
- 丸川知雄 (2003) 「中国自動車産業のサプライヤー・ネットワーク」 東京大学『社会科学研究』第54巻第3号 pp.125-152
- 湯進 (2009) 「変化する中国の自動車産業と日系中小自動車部品メーカーの事業戦略」 商工総合研究所『商工金融』第59巻第12号、pp.20-33
- 呂彬 (2010) 「中国自動車産業における技術のキャッチアップ」 新潟大学大学院現代社会文化研究科『現代社会文化研究』第49巻、pp.197-211
- Arnold, David J. and John A. Quelch (1998) "New Strategies in Emerging Markets." *MIT Sloan Management Review*, Vol.40 (1), pp.7-20.

日本政策金融公庫論集 第27号 (2015年 5月)

Tange, Hideaki (2014) "Innovation Process of Japanese SMEs Triggered by Emerging Market Development – Possibility of Expanding the Reverse Innovation Theory to SMEs –." *ICSB 2014 Dublin World Conference on Entrepreneurship Final Proceedings*.

Yin, Robert K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Inc.