

中国との新たな連携を志向する 我が国中小企業の戦略と課題

- ・ 中国ビジネスをとりまく環境変化
- ・ 中国における我が国製造業の事業展開パターン
- ・ 事例紹介～事業展開パターン別にみる取り組み～
- ・ 中国との新たな連携構築に向けて
- ・ 中国におけるビジネススキームはどうあるべきか

要 旨

中国は、2001年12月にWTOへ正式加盟したことで、様々な参入規制が撤廃・緩和されているほか、2003年には一人当たり実質GDPが1,000ドルを突破しており、近年は販売市場として位置づけられる傾向が強まっている。

本レポートは、対中国ビジネスをとりまく環境の変化について概観し、こうした環境変化に積極的に対応している企業の事例をもとに、中国との新たな連携も視野に入れた新しい動きを捉え、今後の中国における事業戦略の方向性についての展望を取り纏めたものである。

各章の主な内容は次のとおりである。

第 I 章 中国ビジネスをとりまく環境変化

第 I 章では、中国の飛躍的な経済発展に伴い、中国との結びつきを深化・変化させつつある日本企業の、対中国ビジネスをとりまく環境変化について概観している。

目覚ましい経済発展を遂げる中国では所得水準が上昇し、一人当たり消費支出も伸びており、日本企業は中国を単なる生産拠点としてではなく、有望な販売市場としても捉えるようになってきている。

一方、中国市場においては、日系大企業等が現地調達比率を高める中、これまで低価格を武器にしてきた中国ローカル企業の技術力も向上しており、日系中小企業とローカル企業、さらには外資系企業も含めた熾烈な競争が展開されている。

また、賃金の上昇を経営上の課題だとする日系企業も多く、今後は単に安い労働力を前提とした事業展開にはリスクが伴うことが予想される。

第 II 章 中国における我が国製造業の事業展開のパターン

第 III 章 事例紹介～事業展開パターン別にみる取り組み～

第 II 章では、中国ビジネスをとりまく環境変化に対応した、我が国企業の中国における事業展開のパターンについて、ヒアリング事例を基に考察を行っている。

販売市場としての魅力が高まる中国でビジネスチャンスをつかもうとする事例、さらには、人材マネジメントや取引慣行などの困難な問題に直面しながらも中国の活力を取り込む事業展開に挑む事例などから、新たな事業展開の動きはA～Fの6つのパターンに分けることができる。

- ① 中国人消費者(A)及びローカル企業(B)への販売に着目したパターン
- ② 新規マーケットに着目して進出したパターン(C)
- ③ 競争関係の中で新たな展開を模索しているパターン(D)
- ④ 戦略的パートナーを利用して進出したパターン(E)
- ⑤ 日本から中国の有利性を生かしているパターン(F)

また、第 III 章では、各パターンごとに、日系企業や中国企業など、21社の具体的なヒアリング事例を紹介している。

第IV章 中国との新たな連携構築に向けて

第IV章ではまず、新たな事業展開を成功させるために、どのような分野や戦略で連携を志向しているのかについて「①中国人消費者に売る」「②ローカル企業に売る」「③中国でものをつくる」「④商慣行や規制へ対応する」「⑤人材を生かす」ケースごとに抽出した。

これによると、①マーケティングや販売促進・流通管理を目的とした小売業との関係構築の動き、②アフターサービス重視でユーザーとの関係を強化する動き、③コストダウンに対応するためローカルの協力企業を育成・サポートする動き、④規制市場へ参入するため戦略的パートナーを活用する動き、⑤中国の教育機関と連携して人材を育成する動き、などがみられた。

こうした新たな連携も含めた新しい動きを踏まえて、今後の中国における事業戦略の方向性を「①ビジネスインフラの活用」、「②戦略的パートナーとの連携」、「③中国発のものづくりに挑む」、「④中国の“人財”を生かす」という4つの柱に整理し、検討を行っている。

①販売戦略としては、多様な消費者への対応や、商慣行の違いなどによるビジネスリスクの緩和のため、自社の優位性を発揮できるマーケットを見出し、自らが販売先との関係を強化することが重要であるとともに、販路開拓を行っていく上ではコンサルティング会社や商社が持つビジネスインフラを活用することも有効といえる。加えて、②中国ビジネスを成功させるためには信頼できるキーパーソンが存在が不可欠といえるが、特に中国では組織的な関係よりも個人的なネットワークや信頼関係が物を言うため、人物重視で戦略的パートナーを見出すことも重要である。

また、③熾烈な競争が展開されている中国でのものづくり戦略としては、コストダウン等を目的とした協力企業の育成・サポートに加え、今後は設計変更まで踏み込んだ素材の現地調達や、中国のニーズに合った仕様によるものづくりが必要であり、中国の人財・技術・材料等を活用した“中国発のものづくり”へ挑む姿勢も重要である。

そして、④人財戦略としては、低賃金の労働集約的な部分を中国へ依存するだけではなく、日本・ローカルスタッフの連携による相乗効果や、中国人経営者・エンジニアリングの育成、グレーカラー(中学歴レベル)の活用といった着眼点も必要になると、それぞれ指摘している。

第V章 中国におけるビジネススキームはどうあるべきか

最後に、中国においては、今後も市場開放に向けて様々な政策変更が予想されるが、その対応方策として、①現在の政策を前提としない柔軟な企業理念・ビジネスモデル構築の重要性、②一般的な情報に頼らず、経営に必要な情報は自らの足で稼ぎ、自ら見聞した情報を基に戦略を立てることの重要性、③中国市場のニーズを見極めた上での高付加価値や差別化の重要性を指摘している。

なお、本調査は、株式会社UFJ総合研究所への委託により実施したものである。

(総合研究所 福井 茂樹)

はじめに.....	1
第 I 章. 中国ビジネスをとりまく環境変化.....	3
1. 中国との結びつきを深める日本経済.....	3
2. 販売市場としての位置づけの高まり.....	9
3. 考慮すべき中国ビジネス上のリスク.....	13
第 II 章. 中国における我が国製造業の事業展開のパターン.....	14
1. 我が国製造業をとりまく中国ビジネスの変化.....	14
2. 中国における日系企業の事業展開のパターン.....	16
3. ヒアリング対象企業の概要.....	19
第 III 章. 事例紹介～事業展開パターン別にみる取り組み～.....	22
1. 中国人消費者及びローカル企業への販売に着目したパターン A・B.....	22
2. 新規マーケットに着目して進出したパターン C.....	34
3. 競争関係の中で新たな展開を模索しているパターン D.....	47
4. 戦略的パートナーを利用して進出したパターン E.....	54
5. 日本から中国の有利性を生かしているパターン F.....	62
第 IV 章. 中国との新たな連携構築に向けて.....	68
1. 中国の事業環境変化を踏まえた新たな動き.....	68
2. 新たな動きを踏まえた中国における事業戦略の方向.....	79
第 V 章. 中国におけるビジネススキームはどうあるべきか.....	87
1. 鮮度の高い情報を自らの足で稼ぐ.....	87
2. 中国が欲しているものは何かを見極める.....	91
終わりに	

はじめに

2004年11月に中国商務省が公表した対外貿易白書によると、輸出入を合わせた中国の貿易額は2004年に1兆1,000億ドルに達し、米国、独に次ぐ世界第三位の規模に達する見通しとなった。日本の貿易額を抜き去ることになるが、中国から世界各国へ向けに輸出される製品の中には中国へ進出した日系メーカーの製品・部品も多く、また、中国が輸入する生産財の多くは日本から調達されているなど、中国の貿易構造は日本の経済活動と密接な関わりを有している。このように、世界最大の生産拠点であり、9%以上の高度経済成長を遂げる中国の存在を抜きに、我が国製造業は事業戦略を語れなくなっている。

一方、中国の経済発展に連れ、中国市場は安い人件費を活かした生産拠点としての位置づけから販売拠点（輸出先市場）としての位置づけが高まっている。これまで深セン・東莞などの華南地方では香港を生かした委託加工貿易制度を活用し、資本力に劣る中小企業も中国に実質的に工場を構えて生産活動を行うケースが多かった。しかし、中国の一人あたりGDPが1,000ドルを突破し、2001年12月にはWTOへ正式加盟したこともあり様々な参入規制が撤廃・緩和されており、近年は中国を販売市場として位置づける傾向が強まっている。

中国経済を牽引する企業の顔ぶれにも変化が生じている。中国企業の技術力が着実に向上しており、低価格を武器にした中国企業（ローカル企業）と日系企業の競合が増している。加えて、シンガポール系や台湾系、韓国系などの外資系企業の中には技術力では日系企業と遜色のない企業が多く、中国へ進出した日系大手企業からの発注がこうした外資系企業へも流れ出している。昨年、経済産業省やジェトロが中小製造業に実施したアンケート調査でも、中国市場における競合相手として、台湾系、韓国系などの外資系企業を挙げる企業が多くなっており、日系同士による競合関係が外資系企業などを巻き込んで展開されている現状を浮き彫りにしている。

中小企業の場合、“中国進出しています”とは言っても、これまでは実態上の取引関係は日系企業同士でクローズされている場合が多く、中国政府の“猫の目行政”に翻弄されることはあっても、委託加工貿易といった比較的リスクの低い参入形態が可能であった。しかし、中国国内市場が拡大・成熟し、生産拠点のみならず販売拠点としての中国市場の位置づけが高まるとともに、民営企業やアジア系外資系企業の台頭により競争は激しくなるなど中国ビジネスをとりまく環境は日に日に変化している。中小企業といえども、成長する中国市場を活かすには否応なく非日系企業との取引が増えることが予想され、中国の経済社会との接点が増していく可能性が高い。

しかしながら、中国の経済社会との接点の深まりは、我が国製造業が様々なリスク要因を抱え込むことを意味している。経済成長著しい中国ではあるが、ハード及びソフトのビジネスインフラは未整備な部分が多い。電力不足、知的財産権の侵害、代金回収など制度・商慣行の違いに起因するトラブル、地方保護主義や分かりにくい許認可行政など複雑な問題が山積している。大企業ですら中国ビジネスは難しい舵取りが要求されており、中小企業ではなおさらである。こうした問題へ対応するため、中国独自の商慣行にある程度精通した台湾企業をパートナーに対中進出を図ったり、大手商社が内販拡大を支援するためのビジネスインフラを独自に作ろうという動きもある。

本リポートでは、販売市場としての魅力が高まる中国でビジネスチャンスを掴もうとしている中小企業の事例、さらには、人材マネジメントや取引慣行などの困難な問題に直面しながらも中国の活力を取り込む事業展開に挑む中小企業の事例などを通して、中国との新たな連携も踏まえた新しい動きを捉え、今後の中国における事業戦略の方向性についてのヒントを探っていく。

第1章. 中国ビジネスをとりまく環境変化

中国の飛躍的な経済発展につれ、日本の産業経済は中国との結びつきを深化・変化させつつある。ここでは、日本の対中国ビジネスをとりまく環境変化について概観する。

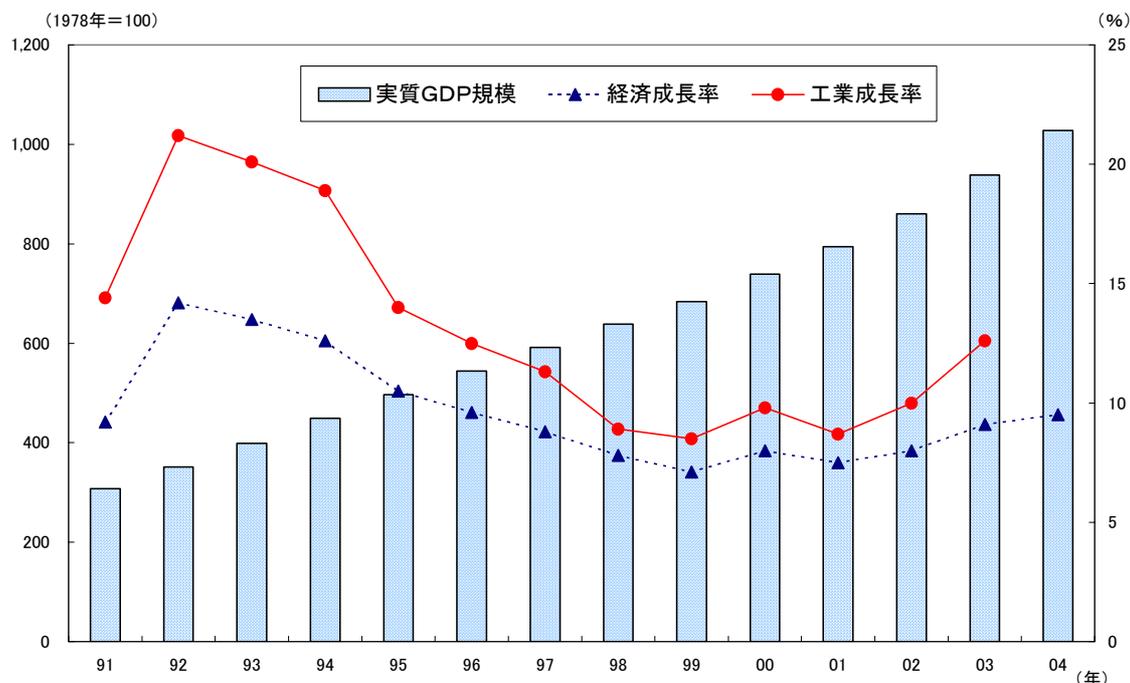
1. 中国との結びつきを深める日本経済

(1) 高度成長を続ける中国経済

中国の実質 GDP は過去 10 年間で約 3 倍規模に拡大しており、中国政府の景気過熱抑制政策にもかかわらず、2004 年も 9.5% の高成長率を遂げた。中国経済を実質的に牽引しているのは工業生産であり、工業成長率が経済成長率を一貫して上回って推移している（図表 1）。

工業依存・輸出依存の体質が強くサービス業の発展が遅れているなど、産業構造的には BRICS 諸国（ブラジル、ロシア、インド、中国の 4 大新興市場）の中でも最も遅れた産業構造との指摘もなされているが、2004 年には世界第 3 位の貿易大国になると予想され、世界経済における中国経済のプレゼンスは高まっている。

図表 1 中国経済の推移



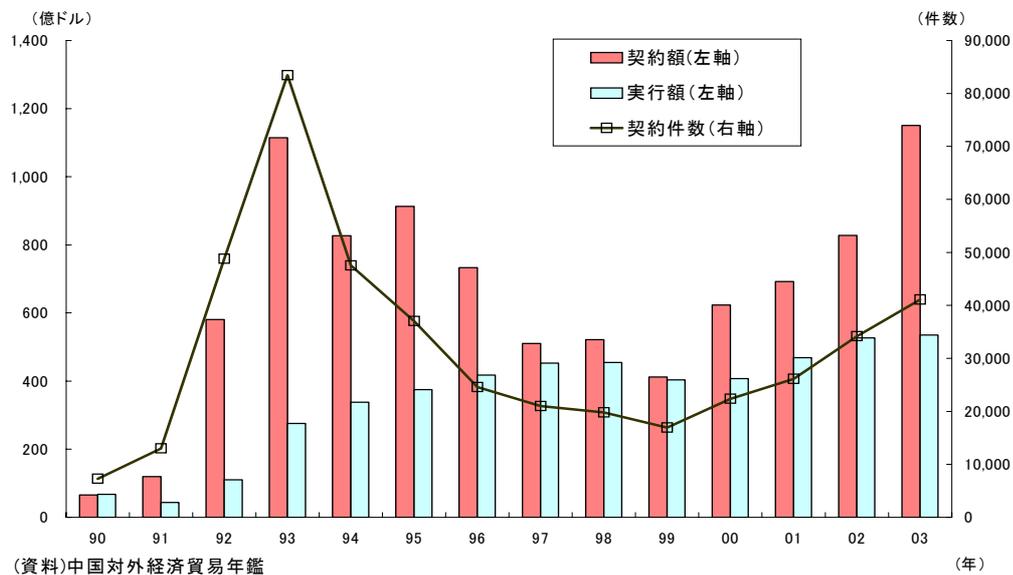
(資料) 中国統計年鑑 (2004年は中国政府公表値)

(2) 対中国投資の拡大

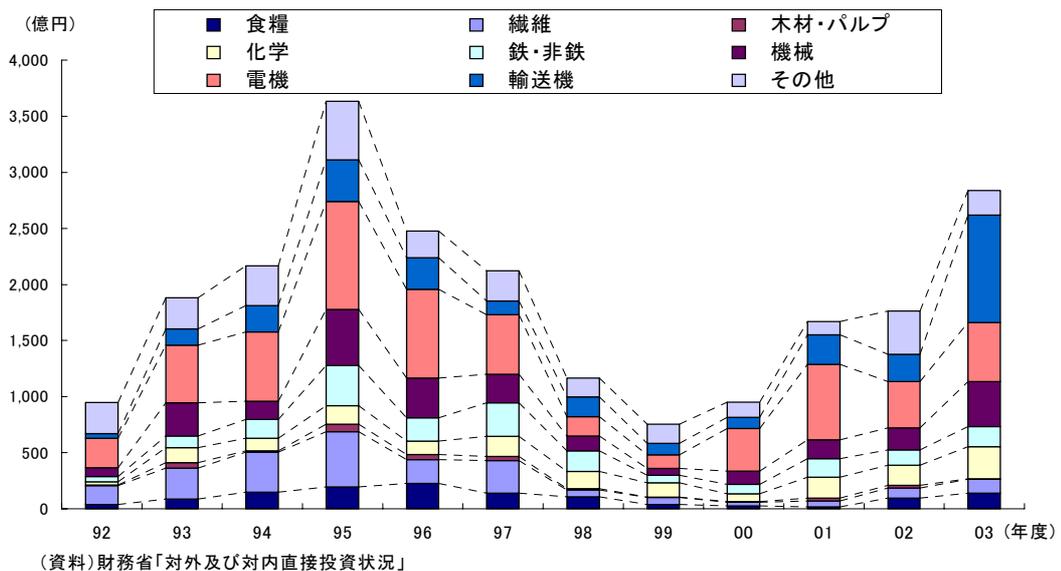
1993年をピークに減少基調にあった世界から中国への直接投資は、2000年以降再び増加に転じており、特に2002年から2003年にかけては契約額が対前年比で約40%の大幅な伸びを示している(図表2)。

日本の製造業の対中国投資の実態を捉えるには、香港経由の投資も含めてみる必要がある。そこで、業種別に日本から対中国・香港への直接投資の状況をみると、日本からの対中国・香港投資も2001年以降大きく伸びており、特に2003年にかけては輸送機を中心に大幅な伸びを示している(図表3)。

図表2 世界からの対中国投資の推移



図表3 我が国製造業の業種別にみた対中国投資の推移



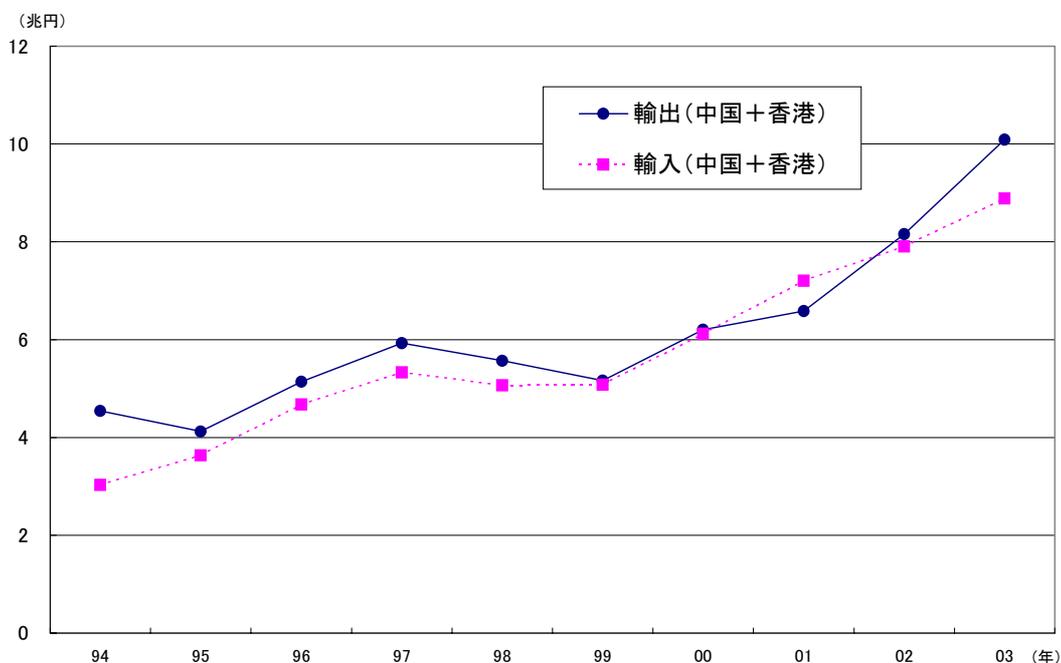
我が国製造業の対中国投資が活発であることは、中国が生産拠点として依然として高い魅力を有していることを意味するが、中国へ投資した日系企業の中国市場におけるプレゼンスも高まっている。当初から内販を目的に生産を開始したホンダの合弁企業「広州本田汽車有限公司」は、高級車アコードの販売が好調で、2002年の売上ベースでみた中国の外資系企業の売上高上位500社中、第11位にランクインしている¹。そのほかにも、セイコーエプソン、キヤノン、東芝、松下電器産業など、製造業が主たる出資者となっている日系企業67社が上位500社に含まれており、国・地域別にみた場合、上位500社にランク入りしている日系企業の数、香港系に次ぐ多さとなっている。

(3) 対中国輸出の拡大

日本から中国への経済活動は、投資のみならず、貿易面でも大幅な伸びを示している。対中国との貿易の実態を把握するには、直接投資同様に香港経由の貿易も勘案する必要があるため、最近過去10年間における日本から中国及び香港への輸出・輸入の推移をみると、2001年を除き日本と中国の二国間貿易の実態は日本の貿易黒字となっていることがわかり、中でも直近の2003年は日本の大幅な輸出超過となっている。

日本から中国へは半導体や電子・電機関連の部品、生産設備などの一般機械、そして化学製品や鉄鋼製品などが多く輸出されており、デバイスなどのキーパーツ、設備、そして素材に競争力を有している。

図表4 我が国製造業の業種別にみた対中国投資の推移



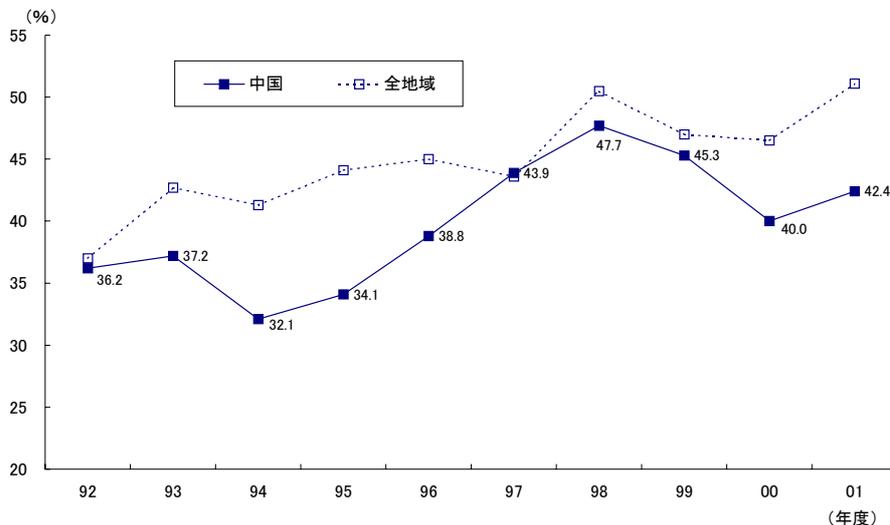
¹ 資料の出所は、中国商務部が所管する中国外資企業協会。毎年、外資系企業の売上高上位500社を公表している。

(4) 現地調達をめぐる動向と競合状態

中国における現地調達比率は、他国を含めた全地域の現地法人の平均と比べて低い水準で推移しているが、これは日本の対中国輸出品目にみるように、半導体や素材など、日本から調達をしている高機能品が少なくないためと思われる(図表5)。ただし、ジェトロが実施した在アジア日系製造業の経営実態調査(2003年版)では、在中国の日系製造業では今後現地調達を拡大すると回答した企業が78.5%と、他のアジア地域に比べてはるかに高く、中国における現地調達比率は今後高まっていくものと予想される。

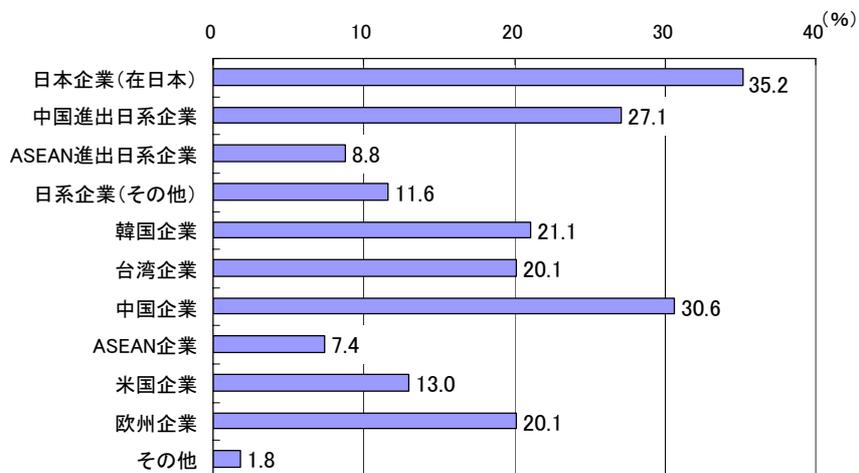
また、同じジェトロの調査では、在中国の日系製造業からみた競合相手として、中国へ進出している日系企業よりも中国企業(ローカル企業)の方が高い割合を示すという結果になっている(図表6)。今後は技術力をつけてきた台湾系や韓国系などに加えてローカル企業からの調達が拡大するものと考えられる。

図表5 現地調達比率の推移(全地域及び中国)



(資料)経済産業省「我が国企業の海外事業活動」

図表6 在中国の日系企業からみた競争相手(複数回答)

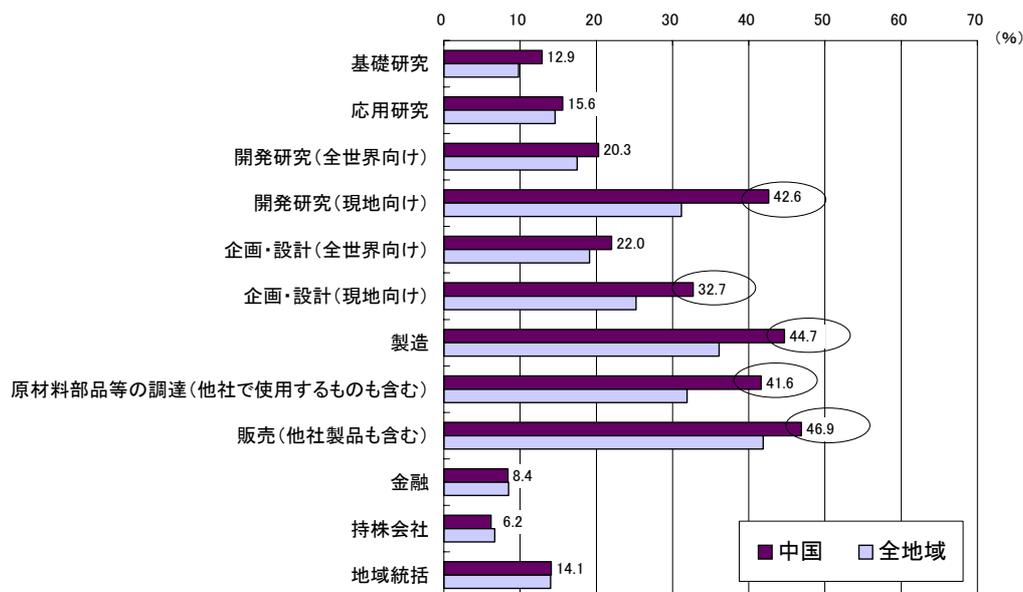


(資料)ジェトロ「在アジア日系製造業の経営実態 2003年版」

(5) 中国現地法人に求める機能

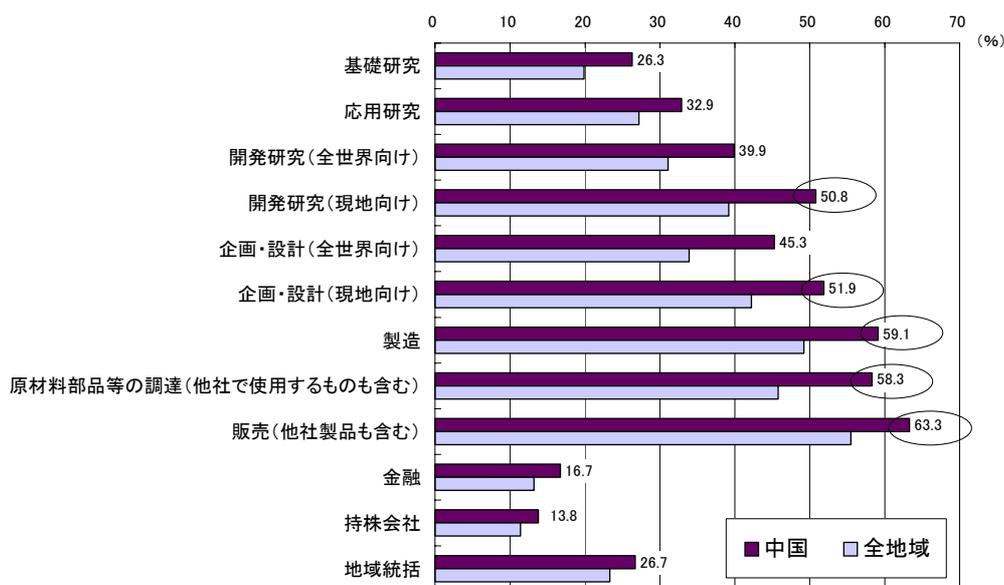
現在の中国現地法人に対しては、他社製品も含む販売機能、製造機能、調達機能、そして現地向けの研究開発機能や企画・設計機能の拡充が図られており、5年後を目処とする将来についてはこれら全てが過半数を超える回答を占めるなど、ますますその傾向が強まる可能性が高い（図表7、8）。

図表7 現在、拡充・新設予定の現地法人機能（2001年度、全産業、複数回答）



(資料)経済産業省「我が国企業の海外事業活動」

図表8 将来（5年後目処）、拡充・新設予定の現地法人機能（2001年度、全産業、複数回答）



(資料)経済産業省「我が国企業の海外事業活動」

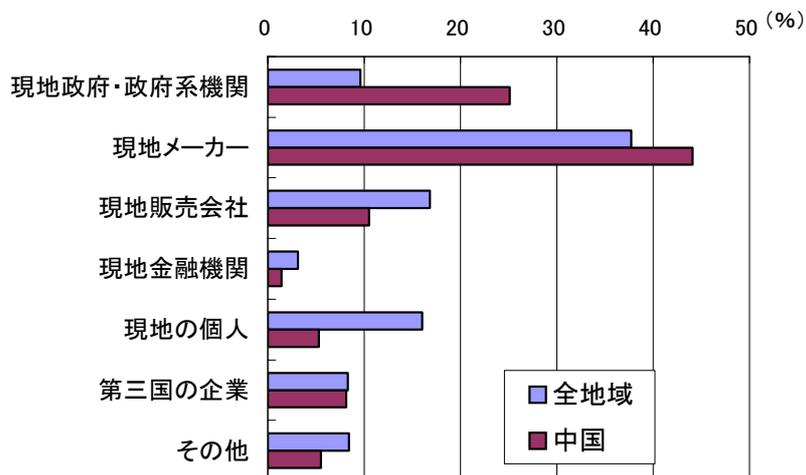
(6) 現地パートナー企業

現地パートナーを持つ企業について、そのプロフィールを尋ねたものが図表9である。これは、製造業も非製造業も併せた全産業からの回答であるが、中国も他地域同様に現地メーカーをパートナーに進出するケースが最も多くなっている。

一方、中国の特徴としては、現地政府・政府系機関をパートナーに進出するケースが他地域に比べて非常に高いことがわかる。これは、中国では依然として様々な規制や許認可が必要とされること、進出の条件として現地政府の出資が求められるケースがあることなどに起因するものと考えられる。

また、現地販売会社や現地の個人をパートナーに進出するケースは他地域よりも低い。第三国の企業をパートナーに進出するケースは他地域と大差なく、8.1%に留まっている。

図表9 現地パートナー(2001年度、全産業、複数回答)



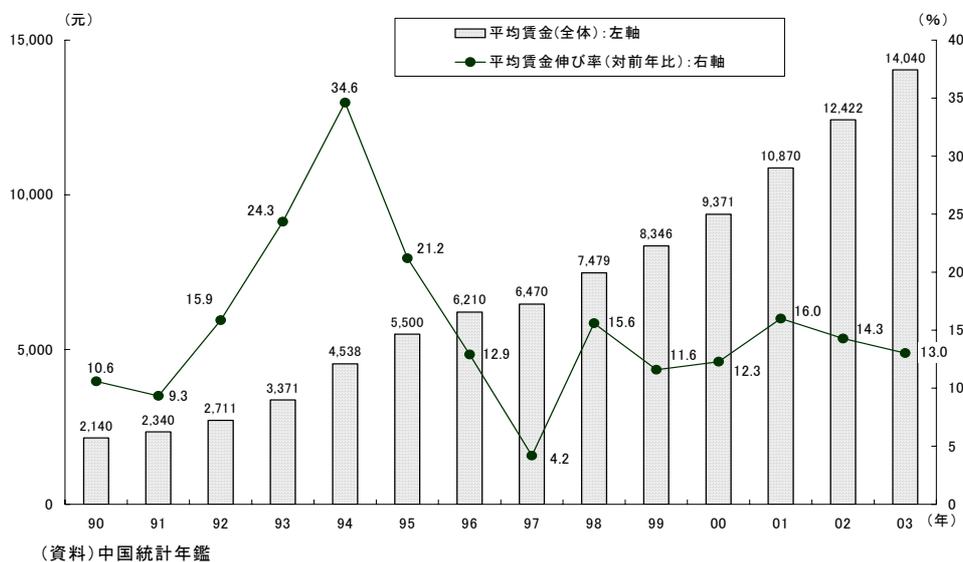
(資料) 経済産業省「我が国企業の海外事業活動」

2. 販売市場としての位置づけの高まり

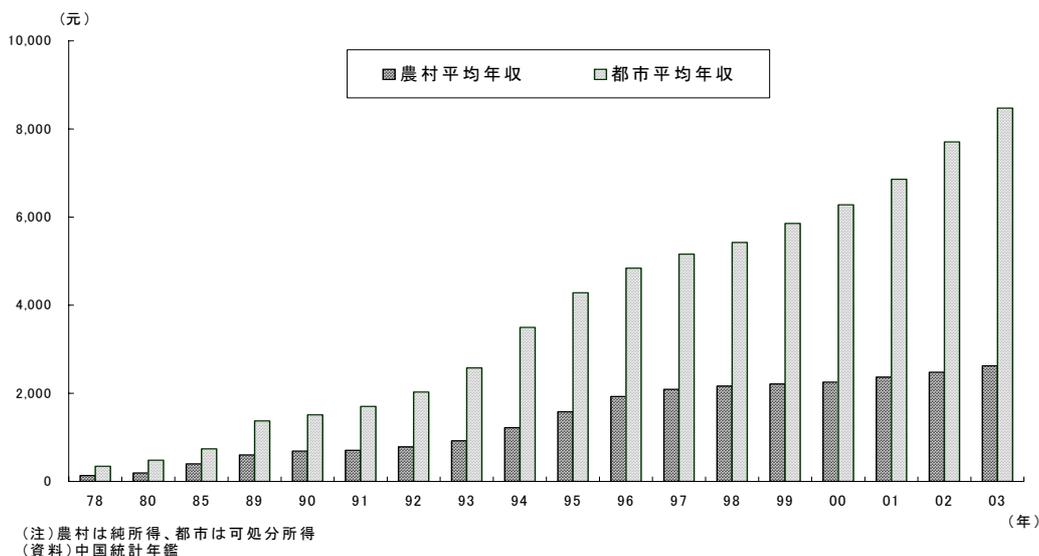
(1) 所得の上昇

目覚ましい経済成長を遂げる中国は、2003年には1人当たり実質GDPが1,000ドルを突破し、平均賃金は97年のアジア通貨危機の時点を除いて毎年1割以上の上昇を続けている(図表10)。都市・農村別に平均年収の推移をみると、農村の年収が近年頭打ちで推移しているのに対して都市の年収は急増を続けており、所得向上は都市の住民が牽引していることがわかる(図表11)。

図表10 平均賃金の推移



図表11 平均年収の推移

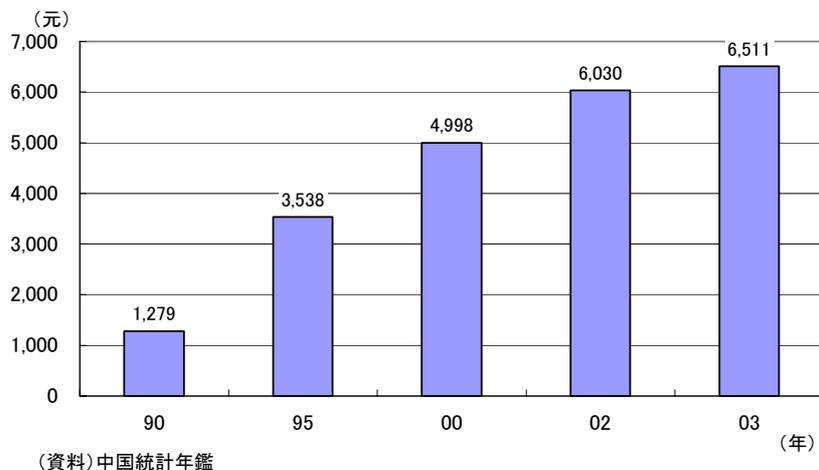


(2) 消費の拡大

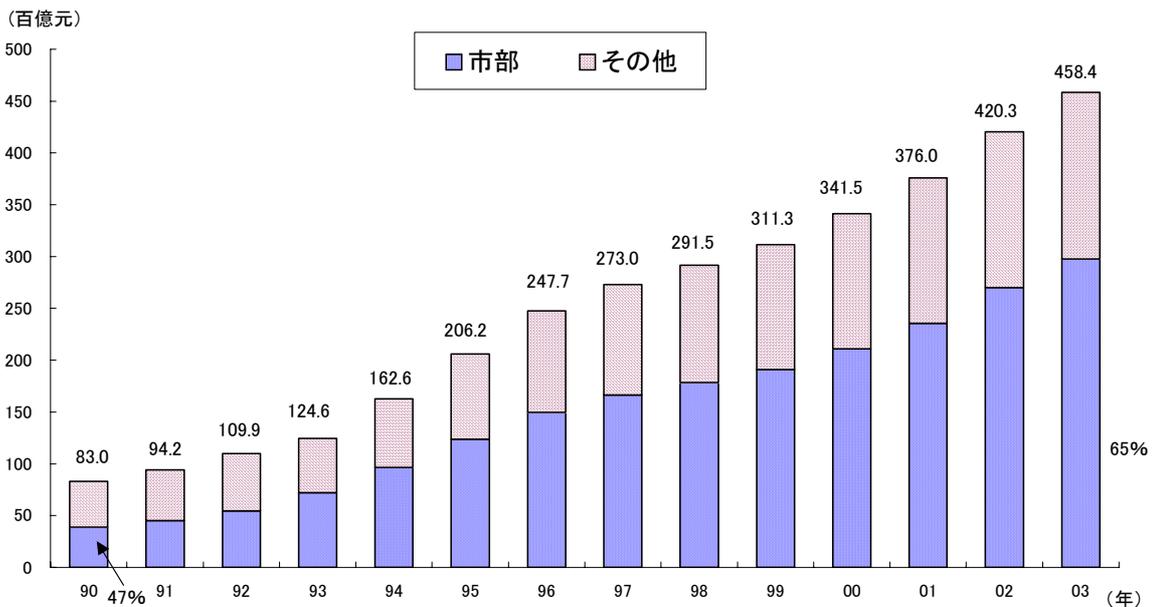
所得上昇により、中国の一人あたり平均消費支出は大きく増加しており、90年時点と2003年時点を比べると、13年間で5倍規模に拡大している（図表12）。

消費支出の増加に伴い小売総額も90年から2003年にかけて5.5倍に拡大している。ただし、地域別内訳をみると、市部の小売総額が占める割合は90年の47%から2003年には65%へと拡大しており、所得格差を反映する形で、消費も市部が牽引している様子がうかがえる（図表13）。

図表12 1人あたり年平均消費支出の推移

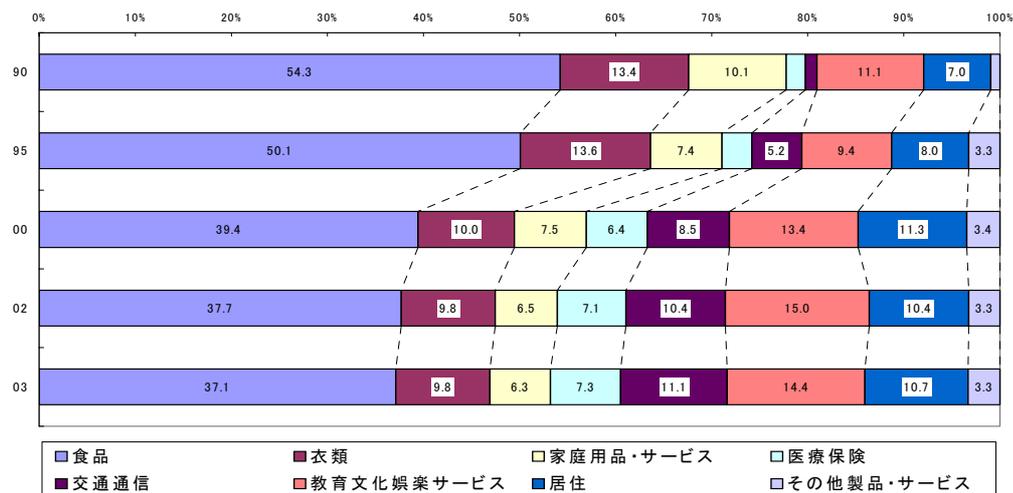


図表13 社会消費品小売総額の推移



消費構造の内容にも大きな変化が認められる。90年から2003年にかけての消費支出の内訳をみると、食品、衣類、家庭用品・サービスといった基礎的消費の割合が減少し、医療保険、交通通信、教育文化娯楽サービス、居住にかかる消費の割合が高まっている。中でも、交通通信の消費割合は過去13年間で約9倍に拡大しており、自動車、携帯電話、インターネットなどの急速な普及ぶりを反映したものといえる。

図表14 一人あたり年平均消費支出の内訳

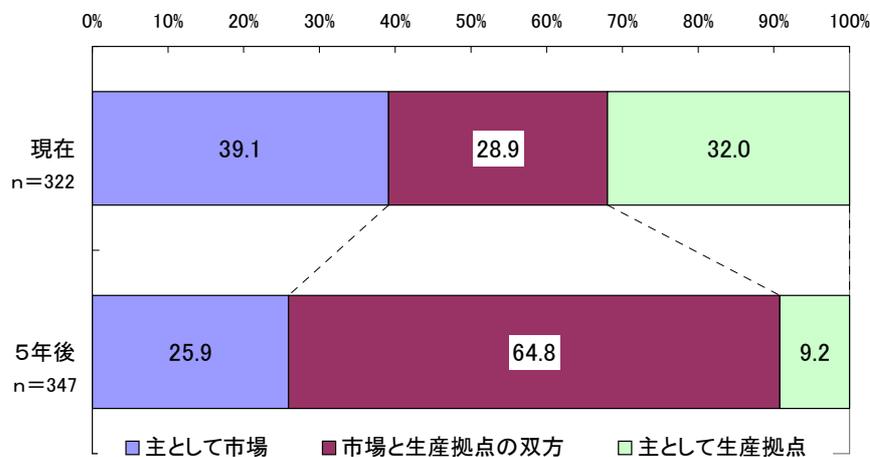


(資料)中国統計年鑑

(3) 販売市場としての期待の高まり

2004年に経済産業省が実施したアンケート調査によると、5年後の中国を生産拠点としてのみ位置づける日本企業は1割を下回っており、今後については生産拠点かつ販売市場として位置づけていることがわかる。国内市場が成熟化する中で、我が国製造業が新たな市場開拓先としていかに中国への期待を高めているかが読みとれる結果となっている。

図表15 我が国製造業からみた中国の位置づけ



(備考) 日本に所在する製造業を対象としたアンケート調査結果(2004年2月)
 (資料) 経済産業省「平成15年度 製造基盤白書」

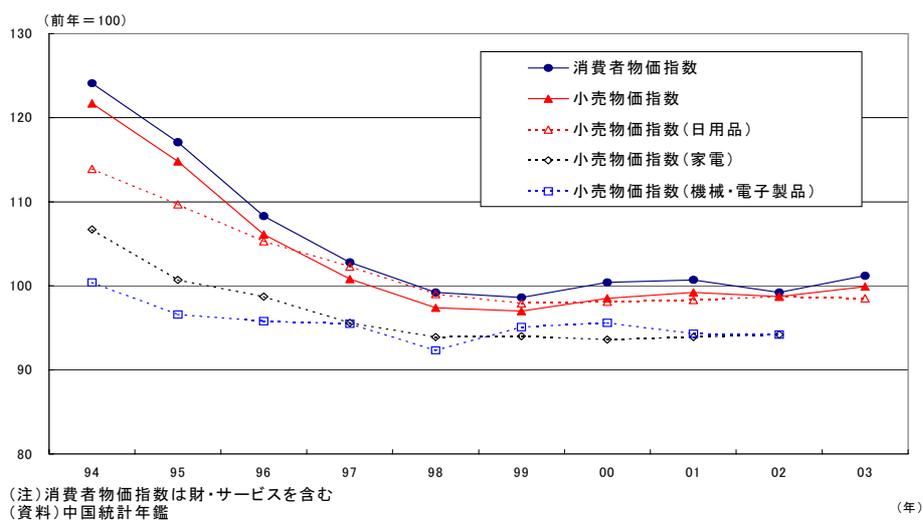
(4) 日本ブランドの位置づけ

販売市場としての中国の成長性にいち早く着目し、中国市場で確固たるブランドを築いている日本企業は少なくない。中国のビール市場に外資系企業として最初に乗っ込んだサントリーは（1984年進出）、上海で「三得利」というブランドでビールを製造・販売し、上海のビール市場では約45%のシェアを占めている²。1991年に中国で合弁生産販売事業をスタートさせた資生堂は当初から高級路線で売り出し、アジアにおいては中国のみならず、香港、シンガポール、台湾でもシェア1位の座を維持している。また、新華社通信社の報道によると、中国では100万台以上のデジタルカメラが販売されており、その大半はキヤノン、ソニー、オリンパス、ニコンといった日系ブランドで占められており、国産ブランドの販売量は1万台にも満たないという。2004年は中国のデジタルカメラ市場が飛躍的に成長して販売量は200万台に達し、販売額は56億元に達するという。米メーカーのコダックが中国市場で日系ブランドを追い上げているが、いずれにしても外資系が優勢である。

一方、コモディティ化した家電製品では国産ブランドが上位シェアを占めている。洗濯機や冷蔵庫では海爾（ハイアール）、カラーテレビではTCLや長虹、エアコンでは美的、格力といった国産メーカーがシェア上位を独占し、また、パソコンではIBMのノートブックPCを買収して話題となった聯想（レジェンド）、携帯電話では波導（バード）がノキアなどの外資系を抑えて国内シェアトップを占めるなど、IT関連分野でも国産ブランドが台頭しつつある。

また、一部工業製品では供給過剰に陥り、価格は下落傾向にある。中国の過去10年間の消費者物価指数及び小売物価指数の推移を見ると、特に家電や機械・電子部品の小売物価指数の低迷が顕著となっている（図表16）。

図表16 中国の消費者物価指数と小売物価指数の変化



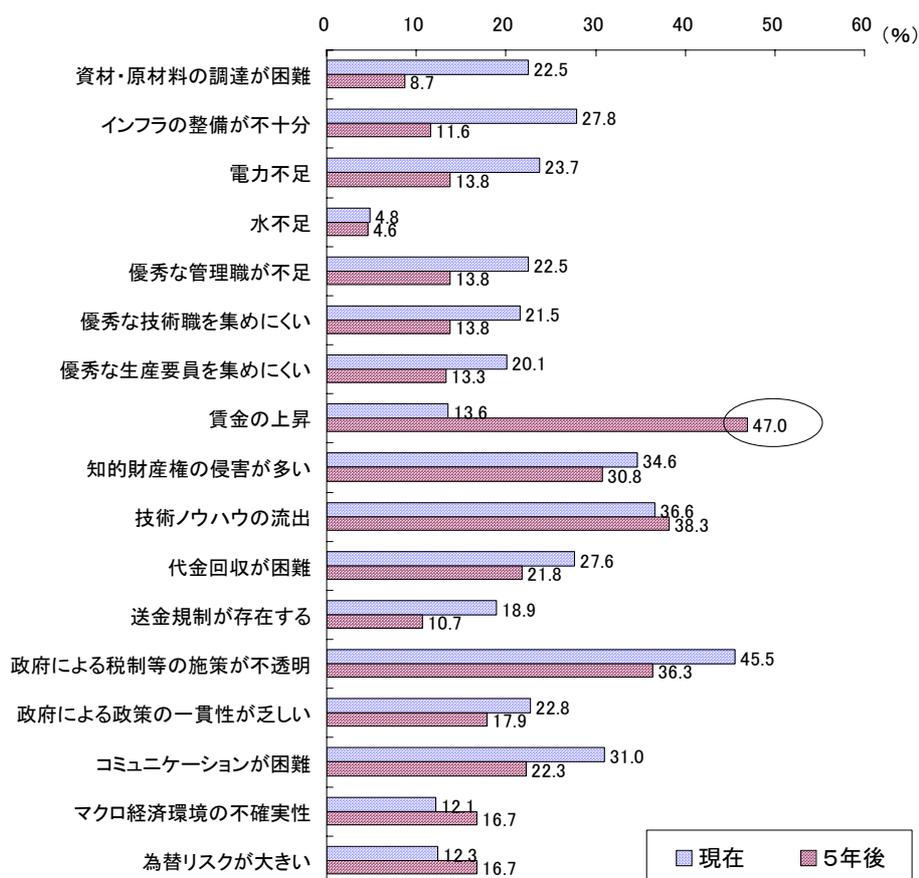
² サントリー株式会社ホームページより引用

3. 考慮すべき中国ビジネス上のリスク

中国ビジネスを展開する上での経営上の課題としては、2004年時点では政府による税制等の施策の不透明さ、技術ノウハウ流出や知的財産権の侵害、言語の問題などによるコミュニケーション不足、インフラの未整備、代金回収といった問題が挙げられている。5年後については総じて問題意識が緩和しているが、例外として際だつのが賃金の上昇であり、現在の13.6%から5年後は47.0%と急増する（図表17）。

図表10にみるように中国の平均賃金は一貫して上昇を続けており、賃金の上昇が中国ビジネスを展開する上での今後の最重要課題としての位置づけにあることがわかる。中国を販売先・調達先として捉える動きが高まっているとはいえ、やはり現時点での中国の最大の武器は安い人件費にある。しかし、安い労働力を前提とした事業展開には今後リスクが伴うことも予想される。

図表17 中国ビジネスにおける経営上の課題



（備考）日本に所在する製造業を対象としたアンケート調査結果（2004年2月）

（資料）経済産業省「平成15年度 製造基盤白書」

第II章. 中国における我が国製造業の事業展開のパターン

1. 我が国製造業をとりまく中国ビジネスの変化

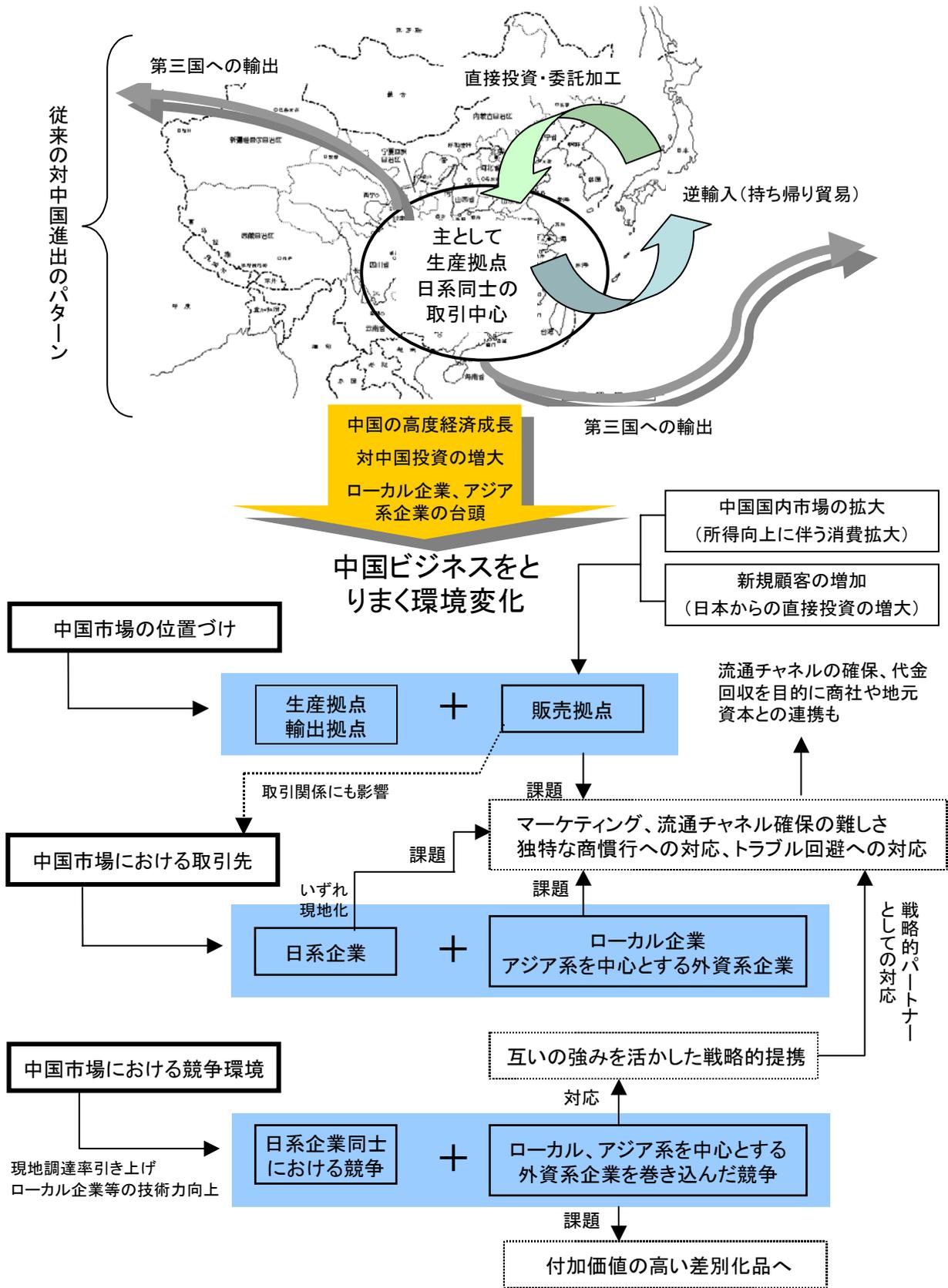
中国が現在もなお、安い賃金を活用した生産拠点として魅力があることは図表7～8が示すとおりであるが、第I章でみたとおり、中国国内市場の成長に伴い中国を単なる生産・輸出拠点と見なすだけではなく中国市場を販売拠点と見なす日本企業が急増しており、実際に中国市場で高い販売シェアを確保する形で成功している日系企業も少なくない。

販売拠点としての魅力は、中国の所得向上・消費拡大によりもたらされるものと、日本企業の対中国進出の結果、中国でより高い品質の部材やサービスに対する需要が高まることによりもたらされるものに大別できる。いずれにしても、マーケティング、流通チャネルの確保、中国独特の商慣行への対応など、これまで経験することのなかった課題に直面する可能性が高い。たとえ、中国へ進出した日系企業向けの内販ビジネスだとしても、日系企業も現地化を進めており、営業や購買部門は中国人に任せている企業が多い。取引先が日系企業といえども、日本の取引慣行が通用するとは限らない。このような問題に対処するには、中国の内販事情に精通したローカル企業や台湾系企業との連携を図るなり、あるいは、思い切った経営の現地化に踏み切るなどの対応が求められるようになるだろう。

また、第I章でみたように、世界中の工場が集まる中国での価格競争は激しく、一部工業製品では価格下落に見舞われている。かつては技術力ではローカル企業に大きな差を付けていた日系企業も、取引先がコストダウン目的で現地調達に力を入れつつある中で、力をつけてきたローカル企業を中心とするアジア系との競争が避けられなくなっている。ローカル企業やアジア系とは差別化を図ることができる、より付加価値の高い領域へシフトしていくことが求められており、同時に、ローカル企業やアジア系を競合相手としてみるだけではなく、中国事業をよりスムーズに展開していく上でのビジネスパートナーと見なすという動きもあるだろう。

このように、我が国製造業をとりまく中国ビジネスの変化は、中国へ進出した日系企業に新たな企業間取引や新たなビジネスパートナーとの提携といった、新たな連携に向けた動きをもたらしている。

図表18 我が国製造業をとりまく中国ビジネスの変化

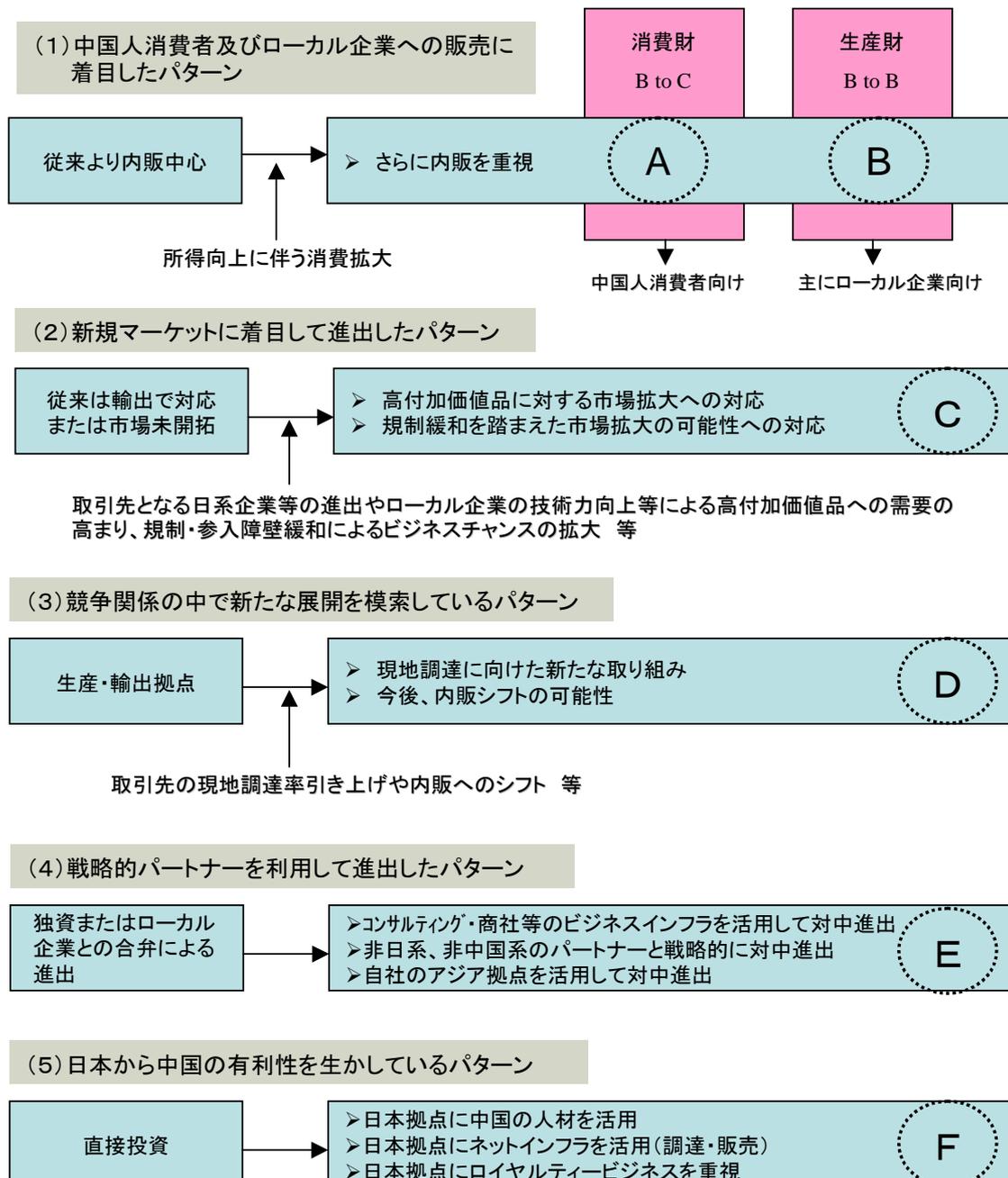


2. 中国における日系企業の事業展開のパターン

本レポートでは、中国ビジネスの変化に伴う事業展開がいかなるものかを分析し、こうした新しい事業展開を成功させるために志向している連携の動きから、今後の中国ビジネスを展開していく上でのヒントを抽出することを目的に、国内及び中国現地ヒアリングを実施した。

ヒアリング対象とした企業は、図表 18 にみるような中国ビジネスをとりまく環境変化に直面していると考えられる企業である。本調査においてヒアリングを実施したこれらの企業をみると、中国における事業展開の特性からみて、以下の A～F の 6 パターンに分けることができる。

図表 19 中国における事業展開のパターン



(1) 中国人消費者及びローカル企業への販売に着目したパターン（A、B）

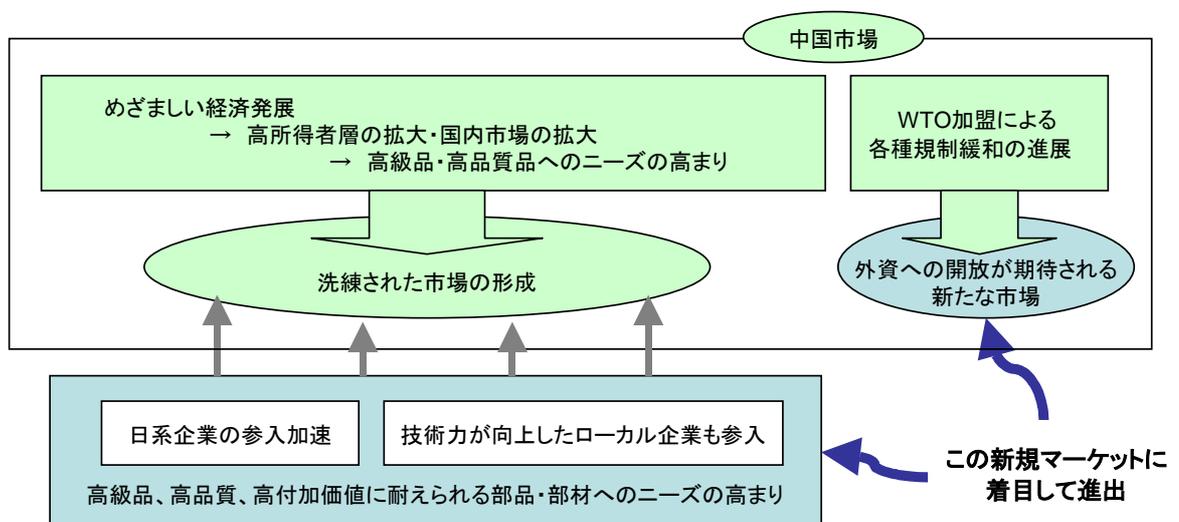
これは従来から中国人消費者およびローカル企業への販売を目的に中国進出していたケースで、最近の中国の所得向上や市場成長をビジネスチャンスと捉えて、さらに内販拡大を指向しているパターンである。ここでは、中国人消費者向けに消費財を扱っている場合をパターンA、ローカル企業向けに生産財を扱っている場合をパターンBとしている。

消費財を扱うパターンAは、自ら中国人の消費者向けに内販を手がけるケースはもちろん、商社を経由したり、合弁企業のパートナーに販売を委託する場合なども含まれる。生産財を扱うパターンBでは、ローカル企業向けの販売を主たる目的として中国進出したものの、その後、中国へ進出した日系企業向けにも取引を拡大しているケースも含まれている。

(2) 新規マーケットに着目して進出したパターン（C）

中国のめざましい経済成長を背景に中国へ進出する日系企業が急増し、その結果、中国においても高品質な製品や部材が求められるなど、日本企業の持つ品質やサービスに対するニーズが高まってきている。こうした動きなどを踏まえて、取引先の要請を受けて進出するというよりも、自らビジネスチャンスを見込んで対中進出するケースをパターンCとして捉えている。また、ローカル企業の技術力が増し、より品質の高い部材を求めることにより生まれた需要に対応しようとするケースも含まれる。

さらに、中国は2001年12月にWTOに加盟して以来、中国国内市場開放に向けて徐々に外資系企業への参入規制を緩和しており、こうした一連の規制緩和を受けて新たに生まれるビジネスチャンスをいち早くものにしようとするケースもパターンCとして捉えている。



(1)と(2)は、どちらも「中国の国内市場が育ってきた」という点に着目した事業展開であるが、(1)のパターンA及びパターンBは主に中国人もしくはローカル企業向けの販売を指向するケースであるのに対して、(2)は中国へ進出した日系企業が増えたことにより誕生したマーケットや規制緩和を見越して今後外資系にも開放されるであろうマーケットなど、“新たに期待できるマーケット（顧客層）”に着目して進出したケースである。

(3) 競争関係の中で新たな展開を模索しているパターン（D）

生産・輸出目的で中国進出をしている企業であるが、取引先がよりコストダウンを狙ってローカル企業への発注を増やす傾向がある中で、自らもローカル企業からの部品のみならず素材の調達を拡大したり、新規取引先を開拓したり、また、内販への可能性も指向するパターンである。ローカルやアジア系を中心とする外資系企業を巻き込んだ競争が展開されていく中で、日本の親企業と中国の現地法人との関係性の変化も含めて、取引関係に何らかの変化が認められるかどうかに着目したケースである。

(4) 戦略的パートナーを利用して進出したパターン（E）

対中進出する際に、中国という市場の特殊性や攻略の難しさを考慮して、台湾企業をビジネスパートナーとして進出したり、あるいは商社や対中支援サービス会社が持つインフラを活用するパターンである。自社の台湾、韓国、フィリピンといったアジアの現地法人を活用するケースも含めている。許認可申請の複雑さや売掛債権の回収といった中国ビジネスの問題を解決するための手段といえる。

なお、中国人パートナーを上手く活用して対中進出するケースは、従来の合弁事業の一環として捉え、このケースには含めない。

(5) 日本から中国の有利性を生かしているパターン（F）

日本に拠点を構えながら中国の人材を活用したり、直接投資は行わず中国を販売・調達市場として活用したりするパターンである。中国の魅力は安い労働力にあるが、“労働力”よりも“人材”としての活用に着目するケースであり、また、対中投資には様々なリスク要因が指摘されていることから、リスクヘッジしながら成長著しい中国の活力を生かすビジネスモデルといえる。

3. ヒアリング対象企業の概要

中国の事業環境変化を踏まえた新たな動きを把握するために、国内ヒアリング及び中国現地ヒアリングを実施した。なお、1)中国市場で日系企業が直面する課題を台湾、シンガポール、韓国などの外資系企業はどう対処しているのか、2)台湾などのアジア系企業をパートナーに中国展開を行うメリットはどこにあるのか、3)ローカル企業からの調達を行う手段としての中国のビジネスインフラ（電子商取引市場）の実態はどうか、4)日本や欧米と取引のある最新のローカル企業の実力などについて調査するため、中国現地ヒアリングでは台湾系、韓国系、シンガポール系、ローカル企業へのヒアリングも実施した。

以下にヒアリング調査を実施した企業の業種、簡単なプロフィール、ヒアリング目的等を示す。なお、パターン E 及び F については、新たな連携構築の上で必要となるインフラを提供する役目を果たすと考えられる企業へのヒアリングも含まれている。

(1) 国内ヒアリング調査

企業	業種	パターン	頁	プロフィール & ヒアリングのポイント
(株)アイリス	高級肌着	A	27-28	早期から内販目的で中国進出。徹底した現地化を進めるなど経営上の取り組みに着目。
オリエタル・エンジニアリング(株)	熱処理設備メーカー	B・F	31-32	ローカル企業のパートナーに恵まれ、早期から中国内販事業に進出。技術供与で成功を収める。
穂岐山刃物(株)	刃物メーカー	D	48	技術やノウハウ重視の典型的なものづくり産業。新たな内販への取り組みを模索中。
カネパッケージ(株)	包装材メーカー	C	35-36	日系企業の中国進出を受け、デジタル機器関連の梱包資材需要が高まると判断して中国へ進出。
三和電業グループ	エンジニアリング・工場設備工事	F	63-66	中国に3つの現地法人を持ち、ノウハウ流出を防ぎつつ中国人の能力を活用する事業展開を考案。
A社・大手	自動車部品メーカー	—		電装部品メーカー。中国市場におけるサプライヤー及びバイヤーとしての立場から、中国の調達事情や経営課題をヒアリング。
B団体	台湾の電子工業組合	E	59-60	台湾企業をパートナーとする中国進出の可能性やメリットについてヒアリング。

(2) 中国ヒアリング調査 (2004年9月実施)

【華東】

企業	業種	パターン	頁	プロフィール & ヒアリングのポイント
無錫光洋機械有限公司	工作機械メーカー	B	33	早期から内販目的で中国進出。合弁企業の運営や代金回収など経営上の取り組みに着目。
寧波生方美麗華電器有限公司	電子機能部品メーカー	C	40-41	国内外でトップシェアを握る技術力を生かして中国でも圧倒的シェアを持ち、ローカル企業にも販売。
金純機械(上海)有限公司	機械メーカー	C	42-43	技術力を生かして中国の新規市場で上手くビジネスチャンスを掴む。アフターサービスへの展開を模索中。
上海和氣包装有限公司	包装材メーカー	C	37-39	技術力を生かして中国の新規市場で上手くビジネスチャンスを掴む。日系のみならず、高級材指向のローカル企業との取引も増やしつつある。
上海大起建築塗料有限公司	建設・内装メーカー	C	44-45	規制が厳しい中国の建設・内装事業に進出。新規参入の苦労や経営上の取り組みに着目。
C社	大手食品メーカー	A	24	満を持して日本のヒット商品を中国市場に持ちこみ大成功。消費者市場の開拓に着目。
D社	大手工作機械メーカー	B		早期から内販目的で中国進出。合弁事業と輸入拡大の両輪で国内販売を拡大。
E社	大手電子部品メーカー	D	49-50	競争激しい電子部品市場において、非日系との取引拡大、ローカル企業からの調達拡大。
F社	大手商社	E		日本企業の中国内販を物流・流通面から支援するビジネスモデルを提唱。
G社	対中国市場開拓支援サービス	E	55-58	日本企業の中国内販に対する総合コンサルティングサービスを展開。

【華南】

企業	業種	パターン	頁	プロフィール & ヒアリングのポイント
深セン東洋旺和實業有限公司	部品加工組立メーカー	D	51-52	中小企業が共同で中国進出、順調に業容拡大。取引の大半は日系であるが独資を生かして内販にも対応可能。
美上日東發條(深セン)有限公司	精密バネメーカー	D	53	現地調達やフットワークの良さを生かして順調に業容を拡大。取引の大半は日系であるが独資を生かして内販にも対応可能。

大月精工（長安）廠	精密複合加工部品メーカー	E	61	台湾法人を活用して中国事業を立ち上げ。華南は来料加工 ³ であるが蘇州にも工場新設。
H社・中小	電子部品製造	—		典型的な来料加工。
五羊－本田摩托（広州）有限公司	大手二輪メーカー	A	25-26	中国市場における競争の厳しさ、ブランド育成及び内販に伴う課題などに着目。
I社	大手EMS	—		EMSの調達実態に着目。
J社	大手EMS	—		中小企業から大手EMSに展開。対中進出の成功のポイントを探る。
K社	大手物流	—		物流からみた中国市場のビジネスチャンスと国内販売の展望に着目。

【外資系（非日系）】

企業	業種	パターン	頁	プロフィール & ヒアリングのポイント
L社・台湾	校正サービス	C	46	《東莞》規制保護対象の領域への新規参入に伴う苦勞、台湾企業のマネジメントに着目。
M社・台湾	校正サービス	C	46	《昆山》規制保護対象の領域への新規参入に伴う苦勞、台湾企業のマネジメントに着目。L社とM社の親企業は同じ。
N社・シンガポール	フードコート運営	A	29	《浦東》シンガポールのフードコート事業を中国へ導入。シンガポール企業のマネジメントに着目。
O社・韓国	電子部品メーカー	—		《蘇州》日系企業の韓国法人による対中進出。韓国企業のマネジメントに着目。
P社・韓国	電子部品メーカー	—		《蘇州》輸出加工区に立地。韓国企業のマネジメントに着目。
Q社・中国	光メディアの製造販売	—		《杭州》海外から装置を導入。高品質とマネジメントを売り物に日系、欧米系から光メディア等の製造を受託。
Alibaba.com・中国	BtoBのウェブサイト運営	F	67	《杭州》世界最大のBtoBの電子サイト。日系企業の調達インフラとしての可能性に着目。
R社・中国	建設機械リース	—		《浦東》ローカル企業として建設機械リースという新規事業領域を開拓。社長は日本留学経験者。日本資本が入っているが実態は中国企業。

³ 「材料無償支給加工方式」とも言われ、外国企業が原材料を無償提供し（無為替輸出）、加工された商品を引き取るもので、決済は委託加工先に支払う加工賃のみである。通常の来料加工と、華南型来料加工の2つのパターンがある。このほか、「材料有償支給加工方式」を進料加工という。

第III章. 事例紹介～事業展開パターン別にみる取り組み～

ここでは、国内及び中国現地ヒアリングの結果を踏まえ、第II章で提示した6つの事業展開パターンに該当する事例を紹介する。

1. 中国人消費者及びローカル企業への販売に着目したパターン A・B

(1) 消費財 (パターンA)

中国市場で、消費財を内販する中小企業は多いとはいえ、一般には繊維製品や一部の食品など、事業分野も限られている。ここでは、内販に取り組む上での課題を把握する目的で、先行する大手食品メーカーや二輪メーカーの取り組みも事例として取り上げている。

上海でプレミアムブランド形成に成功した大手食品メーカー(C社)は、中国の内販の難しさとして、①あまりに多様な消費者層との戦い(平均像が存在しない)、②メーカー自ら末端の流通まで管理するマネジメントの必要性、という2点を挙げている。①はマーケティングの難しさであり、②は資金力や体力の覚悟が必要であることを示唆している。そもそも配給制が敷かれていた中国に流通という概念が導入されたのは1990年代に入ってからのものであり、流通インフラの整備に着手されてからまだ10年程度しか経過していない。流通が育っていないため、メーカーが流通に立ち入ってフォローしていくことが必要で、そのための人材や資金が必要となる。企業規模にかかわらず、中国で消費財を売るにはブランド力は絶対に必要であるが、この流通管理に失敗すると市場が乱れて、ブランドを育てることはできないのである。

広州で二輪車を生産する五羊ホンダは、中国の政策変更により振り回された。2000年に導入されたナンバープレート規制により、都市部で事実上二輪車を販売することができなくなり、客層も販売店の質も全く異なる農村部での事業展開を強いられた。さらに、税制改正(増徴税の大幅アップ)、税制優遇を受ける地場二輪メーカーの安値参入、二輪車の仕切り価格の暴落といった厳しい環境を、日本とは比較にならなかったという猛烈なコストダウンと生産性の向上という総合力で乗り切った。猛烈なコストダウンに取り組みつつも、死守すべき点は①ブランド力(品質を絶対に落とさない)、②販売網の構築であるという。これはC社と共通する考え方である。

中小企業の事例として、1991年に浦東開発区へ外資第1号として進出した中小企業の防寒肌着メーカーのアイリスを紹介している。五羊ホンダが「中国事業はタイミングを読み切る経営判断が何より重要だ」と指摘しているが、アイリスの中国事業の沿革をひもとくと、その重要性が理解できる。誰もが投資を引いてしまった天安門事件を、同社はライバルが減る好機と捉えて中国事業を拡大。さらに、田畑同然でインフラも未整

備だった荒涼たる浦東開発区を視察し、未だ契約成立が1件もないと知ると、自らが外資進出第一号となるべく進出を決断する。独資が認められにくかったローテク分野の繊維産業でも、進出第一号というプレミアムを得ることで特別に認可が下りるだろうとの判断だった。独資にこだわるのは1990年当初から内販を目的としていたため、自ら開拓した販売ルートは、いずれ中国が市場開放を行った際に大きな財産になると考えたからである。自社製品を売ることはもちろんであるが、内販を通して、自前の流通インフラを持ち、将来的には他社メーカーの商品も扱えるようにとの狙いである。

事例では触れていないが、同社は肌着以外の事業として、上海で車のリース会社と修理工場、西安でタクシー会社と不動産会社、家畜・ペット用の薬品と健康補助食品を作る会社を所有している。多角的展開をしている一つの理由は、将来の種まきである。中国は規制で保護されているサービス産業などの事業認可が外国企業には下りにくい。そこで、将来発展する可能性のあるものについては、チャンスがあれば取れるうちに取っておこうという考えである。

西安への投資は、同社が浦東開発区へ進出したことを知った西安政府からの要請であった。当時の西安は乗客が少なければ飛行機が飛ばないというような、とても製造業の立地が考えられない場所であったが、将来的には観光都市になり得ると考え、アイリスの佐々木社長は「投資するならタクシー会社をやらせてくれないか」と提案した。交通関係は外国人には認可できないと断られたが、二度目の交渉で特別に認可が下りたという。浦東進出にしても、西安のサービス業への展開にしても、中国側の対応やビジネスの機微を読み切った決断を下している。

このほか、外資の事例として、シンガポール系のフードコート（N社）の事例を紹介している。同社は上海の高い消費力に着目して対中進出を図ったが、世界に冠たる食文化を持つ中国に“味”で勝負するのではなく、フードコートに“ファッション”や“スタイル”といった都会的センスや上流意識を持ち込むビジネスを展開している。

事例 1 大手食品メーカー C 社 (上海)

- 中国ではメーカー自ら流通の末端まで手を伸ばして情報収集することが必要
 - 中小企業はニッチマーケットにビジネスチャンスを見出せる可能性も
-

1996年に現地法人を設立して以来、地道に内販活動を展開してきた。それまでは会社名をブランドとして商品展開してきたが、2001年から日本で成功している商品ブランドを上海へ持ち込み、大成功した。商品ブランド名は日本と同じであるが、中国人の嗜好は日本人と違うので、味付けは中国市場向けに手を加えている。上海ではプレミアムブランドとして定着したが、この成功の裏には96年進出当時から地道な市場開拓があり、中国市場の開拓は大手資本をもってしても苦労が多く時間がかかる。当社は上海ではプレミアムブランドとして成功したが、北京や広州などの市場開拓はこれからである。広州は独自に攻めるが、北京は台湾系のローカルの大手食品メーカーと組んで進出することを考えている。

主な販売チャネルはコンビニで、上海のコンビニは東京首都圏に匹敵する店舗数を誇る。ただし、ブランドイメージを浸透させるには特定の販売チャネルに依存するのではなく、スーパーマーケットやハイパーマーケットなどにも売り込む必要がある。

日本に比べて難しい点は、流通がしっかりしていないのでメーカーが流通をフォローしなければならない点。中国で内販するとは、流通の末端まで管理することだと覚悟した方がよい。POSシステムがまともに機能しておらず、系列店ごとに情報発信力も異なるので、メーカーが自ら情報を拾い上げる必要がある。当社では250名の営業部隊が常に市場を回りながらデータを集めている。また、販売店が店頭価格を勝手に引き下げ市場に混乱を来す恐れもあるので、常に牽制と管理が求められる。輸出に10名必要ならば、内販には100名の人員が必要

だと考えた方がよいだろう。このように流通管理のマネジメントの手腕が問われる市場で売上を急速に拡大すると、リスクも高まるので注意が必要だ。

販促費も日本より高い。商品を置いてもらうには入場料なるものを取られる上、店頭が目立つところに商品を置いてもらうスペシャル陳列には相応の費用がかかり、金券などの負担もある。交渉力次第であるが、基本的に値下げをしても負担するのはメーカーで、流通が損をしないシステムである。

売掛金の回収については業界トップレベルの管理ができていると自負している。主要な販売先とは懇意にしており、保証金のような形で頭金を預金してもらっている。出荷はその保証金の1.5~2倍までと決めており、危ない先には日系商社を通して販売している。

中国で内販を手がける際、戦っている相手は中国ではない。中国の中でのあまりに多様で複雑な消費層と戦っている。この国には日本のような平均像は存在しない。波瀾万丈、多彩な世界で、機能、場所(地域)、収入と切り分けても訳が分からなくなる。こうした市場でブランドを築くことはとても難しい。また、潤沢な資金力も必要とするので、大手資本でなければ内販は難しい。

しかし、中小企業にビジネスチャンスが全くないわけではない。まず、世界で一つといったニッチマーケットに絞ることだ。今の中国にはチャンスはいくらでもあるが、それをいかに見出すかにかかっている。マーケットが見つければ、決断の早い中小企業にはチャンスがある。進出するなら、国営でなく流通や卸と個人的なパートナーシップを組んだほうが良い。中国で成功する上で人脈は重要だ。

事例2 大手二輪メーカー 五羊-本田摩托(広州)有限公司 [本田技研工業株]

- 政策変更による市場環境の激変に晒されるリスクあり
- 技術力、ブランド力(品質)、コスト効果は生き残りの必須条件
- 中国市場でビジネスチャンスを掴むには「ある一瞬」のタイミングを逃さないこと

1992年5月に広州摩托集団と本田技研が出資して、広州で初めて3,000万ドルを超える外資系企業として設立した会社である。年間生産台数は50万台で、従業員は約2,000名。2004年6月に生産累計で300万台に達した。2003年の中国の機械工業総合力上位500社中、五羊ホンダは二輪部門だけではなく、すべての工業部門の中で97位だった。100位以内に入った二輪メーカーは五羊ホンダだけ(なお、生産台数では五羊ホンダは全国12位)。輸出も伸びており、2004年は4万台に達すると見込まれ、1台当たりの外貨獲得額でも業界1位である。五羊ホンダのブランド力は中国でナンバーワンと言われているが、ここに至るまでの道のりは非常に厳しいものであった。

一政策変更などによるトリプルショックー

95年半ばまでは作れば売れる状況だった。それ以降は売り手市場から買い手市場に切り替わり、2000年には「ナンバー登録規制」「戻し税の廃止」「重慶のメーカーによるさらなる価格破壊の進展」というトリプルショックにおそわれた。

一ナンバー登録規制による都市部からの締め出しー

2000年から中国では二輪車プレートの発給規制が行われ、都市部では新たにナンバーが取得できなくなった。日本で言えば県庁所在地で一台もオートバイが売れないに等しいくらい厳しい。この政策により都市部から農村部へと強制的に市場が変化したことによって客の質も販売店の質も変わり、この3年間は農村部でも対応できるよう厳しい対策を迫られた。

まず、お客様の商品の選び方が変わった。都市部

の人はブランド、品質、価格の三つを重視して買うが、農村の人たちはお金がないということもあり、価格優先で商品を選ぶ。

また、五羊ホンダは全中国に販売店を持つなど流通拠点を構築しているが、この販売店の管理でも苦労した。都市部の販売店は企業経営者的な感覚を持ち合わせており、従業員を教育し、サービスも重視し、店舗も多店舗展開しながらやっていく。これに対して、農村部の販売店は資金もなければ文化レベルも低いため、企業的なセンスで商売をするのではなく、短期的にいかにか儲けるかということを考える。2~3年で次の商売に移るための途中経過という形で、利益優先で商売をする人が多い。

販売会社は、今はのれん分けのような形をとっている。つまり、五羊ホンダの営業マンを独立させて、独立した営業マンが自己資金で会社を作り、そこに商品を売らせている。当社が出資しているわけではないが、五羊ホンダの営業経験があるので当社の営業政策をしっかりと理解している。農村部までこのような政策を落とし込んでいるので手応えが全く違う。

一94年の税制改正による増値税の大幅アップー

94年までは工商統一税で、これがおおよそ6.7%だった。ところが、94年の税制改革で増値税が一気に上がり、実質的には6.7%だった税金が16%くらいまで上昇した。あまりにも税金が一気に上がり、商品価格も急騰して売れ行きが落ちたため、中国政府も慌てて94年から98年まで5年間の猶予期間を設けた(税制が施行された以上はその通りに税金を納めてもらうが、納めた中から工商統一税の

6.7%を税務署が取り、差額は戻すという仕組み)。2000年からは、その戻り税が無くなったため、経営的に非常に厳しくなった。

ー地場メーカーとの税負担の不平等さー

中国では税負担がとにかく重い。日本の消費税に相当する増徴税が17%、さらに日本の重量税に相当する消費税が二輪車では10%かかる。税金は収益とは関係なく、売上に連動して自動的に課金されるため、売上の27%は税金で持っていかれる計算になる。しかも、駐在員に対する所得税が非常に高い。一方、二輪メーカーが集積している重慶市はオートバイ生産奨励のために減免税策を打ち出すなど、地場メーカーは税控除という恩恵を受けている。五羊ホンダが1台あたりに支払う税金は重慶メーカーの4倍相当となっており、この中での競争を強いられている。

ー中国ビジネスの特長～台数出ても儲からずー

中国ビジネスの一つの特徴は、販売台数が伸びても売上は変わらないという点。価格がどんどん下がるためである。たとえば、2004年は50万台を売り24億円の売上を見込んでいるが、94年には20万台売って22億元を売り上げていた。台数は2.5倍になったのに売上は伸びていない。これが中国ビジネスの実態だ。同じことが今後四輪業界でも起こるのではないかと懸念される。

ー五羊ホンダが勝ち残った理由ー

95年当時からある外資系二輪メーカーの中で、50万台以上の生産を上げて生き残ったのは五羊ホンダだけである。他はほとんどが倒産、撤退、または規模を縮小した。中国の二輪車市場はそれくらいに厳しい。当社が勝ち残ることができたのは、ブランド力があり、かつ、品質を落とさないまま厳しいコストダウンを続けてきたからである。品質を落とさずに価格を下げるのだから、いろいろな意味で調達先メーカーをサポートしている。つまり、メー

カーの生産現場まで立ち入って、効率的な生産工程はどうかというところまで指導しながらやらないと実現できない。

台数を伸ばすためには販売網を充実させなければいけないが、台数が伸びても売上が伸びないので、コストダウンや生産性の向上、管理費関係や財務の強化といった総合力をもって利益が出る体質を確保している。我々がやってきたコストダウンは日本でも考えられないような厳しいものであった。ただし、メーカーあつてのアセンブリメーカーなので、競争が厳しくなってきた中で、今後はいかに優良なメーカーを囲い込むかが大きな課題である。現在、調達先の約15%が日系で、残りはローカルである。125ccのバイクになると100%現地調達で、うち、日系の比率は4～5%にとどまっている。

ー中小企業の対中戦略ー

独自の技術を持つ企業が中国に進出して、よりコスト効果を出せばやっているといるが、タイミングが重要である。進出するタイミングは「ある瞬間」しかない。二輪メーカーでいうと95年に進出していったメーカーは最初の3～4年は非常に儲かった。四輪でいえば97、98年に四輪の設備関係を導入して進出した企業はこの2～3年非常に儲かっている。経営者の経営判断が重要だ。

日系中小企業が、中国へ進出した後、今まで付き合い合っていたところからコストに合わないからと取引を切られた場合、他の販売先はないと考えた方がよい。どこか他が買ってくれるというのは幻想だ。五羊ホンダが「あなたのところはコストが高いから駄目ですよ」と言った場合、他で売れるかというと売れない。今まで付き合い合っていたところとしっかり付き合いながら、付き合い先を増やしていくことだ。

進出する日系企業は駐在員コストなどのハンディを負うが、そのハンディを乗り越えられるかどうかは独自の技術力とコスト効果にかかっている。

事例3 高級肌着メーカー (株)アイリス

- 規制緩和によるビジネスチャンス拡大を念頭に独資で進出、自前の販売ルートを開拓
 - 汎用品は商社などの大手資本が強く、中小企業は真似されないニッチで勝負せよ
 - 世界に通用する技術、ターゲットの絞り込み、マーケティングが重要である
-

－浦東へは当初から内販目的で進出－

1991年3月、上海市浦東開発区に外資第一号投資企業として上海アイリス製衣有限公司を設立し、92年1月から生産を開始した。投資総額3億2千万円の独資の会社である。現在、この他にも2つの分工場があり、総勢約530名。製造品目は女性インナー全般であり、日本向け、フランス向け、中国国内販売向けの3つの展開をしている。

当社は1987年には中国へ進出し、合作で日本向けの肌着生産をスタートさせた。天安門事件のあった1989年、皆が引き払ったときにこれで競争相手がなくなったと考え、天津に160名規模の委託加工工場（5年契約）を設立した。浦東開発区の計画を知ったのは90年6月で、当時は田畑ばかりでインフラも満足に整備されていなかった。しかし、まだ1件も契約成立していないと聞いて進出を決めた。なぜかという、繊維業は技術レベルが低いので独資が認められにくかったが、進出第一号であれば認められるかもしれないと思ったからである。狙いは的中し、その後も浦東開発区の外資進出第一号というPRは何かと役立った。

－中国全土で140店舗を展開－

中国国内販売は91年に認可を取得し、93年に上海伊勢丹ができたのを皮切りに開始した。現在は中国全土で直営店を含めて140店舗を展開中である。当初は日系の流通が主な取引先であったが、今は取引先の大半は中国地場の百貨店である。中国人が営業するので、地場の百貨店のほうが交渉しやすい。

－独資にこだわった理由－

合弁ならば予め販売ルートも確保されており、短期的にみた場合のメリットは大きい。しかし、所詮それは自分のルートではない。独資ならば開拓した販売ルートは全て自分のものになり、WTO加盟により制限が撤廃されれば、当社の140店舗で何でも売れるようになる。他社メーカーの製品も扱える。当社は北京、天津、武漢、西安に拠点があり、百貨店との人間関係も出来ている。自社で販売ルートを持つ強みが、そのときに生きる可能性がある。

また、たとえ51:49の合弁でも、商品開発など中国国内で販売するためのエネルギーは日本側への負担が大きいにもかかわらず利益は半々だ。独資にしておけば、全能力をつぎ込んでもリターンは全て自分のものになる。

－競争激化により、防寒肌着にシフト－

中国進出当初はランジェリーも扱っていたが、94年くらいから防寒肌着を手がけ始め、それが現在の主力製品となっている。

以前は百貨店に展示するだけで幾らでも売れたが、98年頃から中国国内市場の競争が激しくなり、ランジェリーのような汎用的な商品では当社のような小資本の企業では勝ち目がなくなった。今や中国は世界の市場となっており、ブランド品も世界中から入ってきている。特に、安価なもの、大量生産の分野は衣類に限らず資本力のある商社がハンドリングしていく。中国では情報、資金力、人材のいずれをとっても商社が強い。

－中国には真似されない機能性の高い商品開発－

中国での防寒肌着の販売はヒットし、これまでに

13万着、最も多いときで18万着売れた。しかし、防寒肌着のメーカーは当社1社だけであったところが、あっという間に500社にまで増えた。今は淘汰されて350程度まで減っているが、とにかく、中国人には作れないものでないと生き残れない。その対策として、2002年より大手繊維メーカーと提携して発熱性（EKS）肌着を第二弾として展開し始めたところである。

－中国における中小企業のビジネスチャンス－

中小企業が汎用品で中国に行って成功するチャンスがあったのは95年位まで。利益というのはリスクの裏返しでもあり、誰も行かないときに行っこそチャンスがある。今や中国は日本以上に競争が激しく、中小企業が投資できる市場ではなくなった。

しかし、全くチャンスがないわけではない。日本で下請の町工場をしながらも世界に通用する技術を持っているところは中国でもチャンスを掴めるだろう。日本には決まった企業の下請だが、中国に出ればオーダーは世界中から来るので、世界を相手にビジネスができる。今はものづくりの情報は中国に集まり、中国の方がビジネスチャンスが多い。

また、中国でやるならニッチだ。中国ではニッチでも日本市場くらいの大きさに該当する。そのなかで勝っていけばよい。

さらに、どの消費者をターゲットにするかをきちんと決めることが大切だ。日本企業が中国でもものを売るのは、最上部の所得層とその次の5～6%のところだ。極端に言えば日本より高い値段でも買う層である。そして、自分で使うためではなく、自分のステイタスを高めるために買う。したがって、買って他人にあげられるもの（贈答品）を作っていけば売れる。

マーケティングも重要である。当社は3千数百人の顧客名簿を持ち、来年売ろうという商品をDMで送るなど毎年アンケートをとっている。日本のように所得層が平均していればヒットこそしなくて

もそこそこ売れるが、中国の場合は、売れないとなると全く売れない。しかも、防寒肌着の場合は真夏に製造しておかねばならず、売れなかったら在庫の山だ。だからこそ、市場調査が重要になる。

－中国での経営は中国人に任せる－

中国の関連企業はすべて進出時から中国人に経営を任せ、中国からは配当を受け取っている。中小企業が中国で成功するには、中国で経営者を育てるか、オーナーが永住するしかない。当社はオーナーと経営（総経理）を分けて、経営は中国人経営者を育てて全面委任している。

また、中国では、日本の愛社精神とは違って、人は会社というよりも個人につく。利益が共有できる間は信頼関係があり、共有できなくなれば別れるという関係だ。その意味で、オーナーとの関係が非常に大切なのである。利益を共有するには、彼らが持っている力を最大限発揮させるしかない。それには、経営を任せてしまうのがよい。サラリーマン意識の強い日本人と違い、中国には経営に向く人材はいくらでもいる。

－中国でビジネスを行う上での注意－

問題となる商慣行もある。「金券セール」という販促手法が3、4年前に北京で始まり広がった。百貨店が販促費をメーカーに負担してくるが、拒否すると商品を置けなくなる場合がある。日系の百貨店も例外ではない。

当社は納入先の大半は地場の百貨店であるが、売掛債権の回収問題があるので、取引をするのはその地域のNo.3くらいまでにしている。売掛債権の回収については、最初にきっちり契約をすることが必要だ。場合によっては前金を取る。そうでなければ売らないというくらいの強気の商売をすることが肝心だ。いずれにしても、取引上の契約は必ず必要で、掛け率（上代）、契約期間、年間の広告料、セール期間の義務事項など百貨店との間で取り決めておくことは多い。

事例4 シンガポールのフードコート N社

- 消費力の高い上海にハイレベルでファッション性の高いフードコートを持ち込む
- 勝手のわかる上海・北京以外は、ローカルのパートナーと提携して店舗展開

ー上海を中心に开店、地域によっては戦略的パートナーと提携ー

シンガポールでフード事業を手がける上場会社が、中国でフードコート事業を展開する目的で1998年に上海へ進出。その後も店舗を増やし、現在、中国全土で13店舗（上海に9店舗、北京、南寧、瀋陽、天津）を展開し、上海を中心に中国全土を見ている。

上海における具体的な开店場所としては、セントラルビジネスディストリクト、繁華街（外国人が多い地域）、浦東（住宅地区）など。

上海と北京の店については全て自己投資であるが、他の3箇所の店についてはショッピングモールを経営する企業グループと戦略パートナーを組んで开店している。上海と北京は勝手がわかっているので自己投資をしたが、他はパートナーと組むというのが当社のビジネスモデルである。

現地事情に詳しいパートナーと組むことは重要だ。例えば、虹橋の近くに日本人オーナーの日本食レストランがあったが、人気がなく経営がよくなかった。味が悪いわけではなく、中国人の飲食習慣などが分からなかったためではないかと思われる。結局、店を閉めてしまったが、その後、同じ場所で中国人が日本食レストランを開業したところ1週間で売上げが20%増加し、経営状態も改善した。上海はショッピングモールが多く、当社のようなフードコートの経営者も多いが、成功した人は多くない。

ー消費力が高く先進的な上海を重視ー

最初の進出地として上海を選んだのは、中国全土のなかで消費力が高く、上海人が新しいモノを受け

入れやすいといった観点による。当社が進出する以前にも上海にフードコートはいくつもあったが、管理がよくなかった。レストランのような雰囲気を持ち、レベルが高く、収入の高い人が行くような店はなかった。そこで、ファッション性をもたせたフードコートを展開すれば、上海で成功すると考えた。

开店準備には1年半くらいをかけている。店舗の内装は、开店地域ごとに工夫する。デートスポットとして有名な人民広場近くの店は若い人のファッションに合わせ、ビジネスマンの多い虹橋店は落ち着いた雰囲気にしている。料理の種類が多いのも当社の特徴であるが、これも开店地区にあわせて工夫する。例えば、人民広場は若者が多いので東南アジア料理や韓国料理などが多いが、浦東店はファミリー向けの料理が多い。厨房もあえて見せるしかけをとっている。

ーテナント管理や顧客管理で差別化を図るー

きめ細かいテナント管理も当社の特徴であり、各店舗のメニューや経営内容の相談にも応じるし、衛生管理、マナー、接客といった従業員のトレーニングも行う。

当社は常に改革を行っていく。現在は、入り口でプリペイドカードを買い、余れば出口でキャッシュで返金するシステムを導入した。現在、会員事業を立ち上げようとしており、お客さんを囲い込むためにポイントカードの導入も検討中で、ポイントがたまった場合の特典も検討中である。ハードロックカフェのようなビジネスモデルを参考にしている。

なお、中国人、シンガポール人という差別は一切なく、能力次第ではシンガポール本社の幹部にも登用される。

(2) 生産財（パターンB）

従来から内販を目的に対中進出し、中国の経済発展や日系企業の進出により、さらに内販拡充を図っている生産財としては、装置や工作機械などの生産設備が多い。国際的にみても、日本が強みとする産業領域である。

パターンBとして取り上げたオリエンタル・エンジニアリング、光洋機械工業は、それぞれ中国に合弁工場を所有しているが、両社に共通するのはメイドイン・チャイナとメイドイン・ジャパンの製品は若干異なるブランド名をつけるなどして明確に区別しており、販路も棲み分けされているという点である。つまり、中国で生産している生産設備は、主にローカル企業への販売を目的に中国市場向けの相応の価格で作られるなど完全に中国市場向けのものになっているのに対して、ハイスペックな高級機種は日本からの輸出で対応しており、日本の親企業が自ら販社を設立するなどして、合弁企業とは別途、独自に販路開拓を行っている。

一般に、生産設備は常に最先端の性能が求められる。工作機械でいえば高速化・高精密化の追求が業界の永遠の課題であり、過去10年間で工作機械の性能は2倍に高まったといわれている。日本国内では産業空洞化に対応するためにも生産合理化への対応が強く求められ、人件費を削減するには高性能の生産設備が必要不可欠となっている。欧米などの先進国も事情は日本と大差ないが、中国では違う。

中国の強みは人件費の安さであり、生産品目も雑貨などのローテクから半導体などのハイテクまで実に幅が広い。低級設備でも十分間に合うものづくりが残っており、むしろ、先進国で使うようなハイテク設備を導入しては中国のメリットを生かし切れない。だからといって、常に技術革新に挑む日本で中国市場のニーズに合った性能や価格帯に納まる設備をつくり続けることはできず、中国に合弁工場を立ち上げることで中国市場をカバーしようとする狙いがある。

オリエンタル・エンジニアリングは、合弁工場で熱処理設備を生産しているが、最近では熱処理加工を請け負うビジネスも展開している。設備メーカーが自ら加工を請け負うものであるが、これは熱処理加工はそのプロセス管理が非常に重要であり、日本製の設備を導入しただけでは品質が担保できないという事情に加えて、中国の自動車生産の急増に伴う熱処理加工そのものへの需要の高まりも影響しているという。設備の内販から加工業への展開と、中国市場において事業の横展開も順調に進んでいる。

光洋機械工業も日本から輸出した機械は日本から直接メンテナンスを行っており、合弁工場は自社製品のメンテナンスしか扱っていない。少なくとも工作機械では、製造・メンテナンスともに中国市場は別枠の位置づけに置かれているといえる。

事例5 熱処理設備メーカー オリエンタル・エンジニアリング(株)

- 日本の強みである熱処理技術をローカル企業に技術供与し、合併事業をスタート
- 経営はパートナーに任せ配当を受け取る、今後は転職を介したノウハウ流出防止が課題

当社は熱処理設備メーカーであり、取引先の6割は自動車関連産業である。熱処理は現在も技術的に中国は遅れており、日本や欧米の方が進んでいる。

一客先から合併事業を持ちかけられる一

中国へ進出するきっかけとなったのは、1987年に販売先であった中国企業(当時は国営企業)から熱心なアプローチを受けたことに端を発している。自転車の後輪のチェーンが回る部分のフリーホイールでは中国ナンバーワンの企業で、3年間ほどの取引実績があった。

15年前と今では、中国の経済状況がまるで違う。技術流出も心配したが、一番のネックは外貨管理の問題であった。売った部品に対して本当に支払いがなされるのか、技術を出した見返りや合併での配当の授受などを心配した。このあたりの確認・検討に、約1年半の時間を要し、最終的に人民元の外貨交換は中国銀行が20%出資するので安心して欲しいということで解決した。なお、今は、銀行は株を売却しており、国営企業の幹部が出資した会社と、当社、そして中国系商社が若干出資した合併会社となっている。

一中国市場開拓が目的一

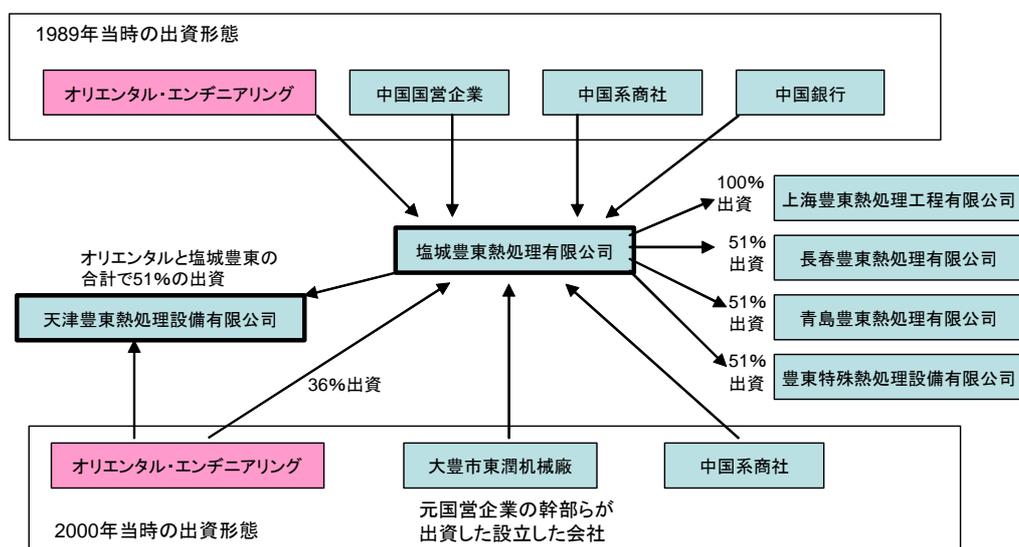
当社は1979年から中国へ設備を輸出していたが、その際に、いつもネックになったのは価格の問題である。中国は国家管理の外貨を使うので、外貨管理が非常に厳しかった。この設備に割り当てられる外貨はいくらですと決められており、その価格の範囲内で良い設備を買おうとする。同時に、日本や欧米のメーカーとも競争していかなければならなかった。

このような状況もあり、合併の話を持ち上がった時から、我々の中国進出の目的は中国市場の開拓にあった。熱処理装置は中国に優れたものがなく、輸入品に頼らざるを得ない状況にあったが、日本や欧米からの輸入品となると当然価格が高くなり、前述のような問題が発生する。したがって、同じような品質のものを中国で作れば必ず売れると考えた。

現在、合併企業である塩城豊東の取引先で日系企業を含む外資系は全体の2割程度で、8割はローカル企業である

一経営は中国人に任せる一

会社設立時には図面や資料の一切を出し、それを金額評価してもらい、技術料という形で出資した。



当社から駐在として人は出さず、経営はすべて中国側に任せており、合弁企業の経営者とは良好な関係にある。董事会では決算書を受け取っており、出資比率の36%に見合った配当を受け取っている。

中国で何千万円もする装置を販売する場合、中国独自の商慣行のような部分がある。そこへ外国人が入って行って上手く商売できるとは思えない。我々の合弁会社が上手く経営できているのも、こうした部分はすべて中国人に任せて経営しているからだと思う。中国での取引先を日系や外資系に限れば問題ないだろうが、ローカル相手に商売していこうとする場合、日本人では難しいところがある。

ーパートナーとの協力関係や棲み分けー

経営は全面的に任せているが、合弁以来、当社は毎年中国から研修生を受け入れており、技術指導を行っている。これまで延べで50~60人の研修生を受け入れてきた。

市場の棲み分けは契約で明記している。合弁企業である塩城豊東は中国市場で設備を販売することになっており、タイやインドネシアといったその他のアジア諸国向けの設備の輸出はオリエントが窓口となる取り決めとなっている。つまり、塩城豊東が中国市場以外に販売することは、オリエントの事前了承無しではできない契約となっている。

技術流出防止については、外部へ持ち出し禁止といった守秘義務のようなものを締結している。ただし、この点については、今の中国ではあまり意味をなさないのではないかと考えている。当社の本業はエンジニアリング業なので、部品の大半は外注している。どの部品を選択し、いろいろなメーカーの部品をどう組み合わせ、どう整備をしていくかというところが当社のノウハウである。こうしたノウハウの流出は防ぎ切れないのが現状である。致命的な営業妨害にはなっていないが、研修生だった従業員が独立して同業を営んでいる事例も何件かある。

ー前払いを基本に厳しい支払条件を設定ー

進出当初より中国企業相手に装置を売るビジネ

スだったので、売掛金は回収していかねばならない。15年前の進出時は、国営企業との取引は国家管理の下に置かれており、取引の際は国の貿易機関と契約したので債権回収の問題は存在しなかったが、90年代半ばには問題が多発した。今は中国での実績が積み上がり、当社の売り手市場になってきて、支払条件を厳しく設定できるようになってきたためトラブルは減っている。たとえば、200万円の設備を受注した場合、契約時に30~40%の手付け金をもらわなければ契約発効にはならず、設備を納入する際には全体の80~90%をいただかないと納入しませんよ、検収・完了後に残金をいただきますよ、というスタンスで望んでいる。基本は前払いである。「買ってください」というスタンスから「売って欲しい」というスタンスへ持っていけるようになったことが、厳しい支払条件を設定できる背景にある。

ー課題はエンジニアの確保ー

中国で事業展開していく上で、一番の課題はエンジニアの確保である。仕事のパイの拡大に人材の育成・確保が追いつかない。我々の仕事は入社してすぐにできるようになるものではなく、育成には3~4年はかかる。塩城豊東は田舎に立地しており（上海から車で4時間程度、進出当時は10時間を要した）、簡単には転職先が見つからないので、それが人の定着面ではプラスになっている。

ー熱処理加工事業への進出ー

最近では熱処理設備を作っただけではなく、熱処理設備を使って熱処理加工も請負いますというビジネスを展開している。中国は自動車生産が急増しており、熱処理加工への需要が増えている。中国へ進出する日本のお客様からは熱処理加工の引受先に関する相談が多く、また、中国でも日本と同じやり方で熱処理を依頼したいといった相談もある。塩城豊東では以前より行っていたが、2003年に上海豊東を、2004年に青島豊東を設立し、熱処理加工ビジネスを本格化させ、今後、お客様の要望を見極めながら業務の拡大を行っていききたい。

事例6 工作機械メーカー 無錫光洋機床有限公司 [光洋機械工業株]

- ロコミの活用、メンテナンス重視で総経理自ら新規顧客を開拓
 - ローカル企業からは技術を、日系企業からは低価格を期待
-

無錫光洋は94年に設立し、光洋機械工業が51%、中国民営企業が49%出資している。光洋機械工業の親会社である光洋精工の関連会社が、無錫に当社を含めて7社ある。日系の中でも光洋グループは早くから無錫市に進出しており、進出が天安門事件の時期であったため、無錫市からよくこの時期に来てくれたと歓迎されたと聞いている。

ー販売先は日系、ローカルが半々ー

当社の機械はオーダー製品に近い。お客さんそれぞれの仕様で作り込む。基本図面は日本から提供してもらっているが、中国のお客様の要求に合わせて当社で設計して納めている。

日本や中国双方の親企業から仕事を紹介されることもあるが、基本は総経理自ら販売先を開拓している。今は安定した仕事量の確保が一番の課題である。

販売先は日系とローカルが約半々である。顧客が無錫光洋に期待するのは、作った製品の品質が日本の品質と同じであれば、日本から調達するより中国で調達した方が価格が安いという思惑から引き合いが入る。特に、ローカル企業は部品の加工精度の向上ということで良い機械を求めている。

ーロコミによる評判が強力な営業ツールにー

工作機械の販売を伸ばすには、実績が何より重要だ。中国はロコミの威力がすごい。国産の2～3倍も高い機械だが、顧客の要求精度が満足でき評価が良ければ、その噂にて、当社に引き合いが舞い込むことが多い。当然、我々も熱心に営業をしているが、評判やロコミの方が営業になっている。小さい会社ではあるが、無錫光洋は良い評価を得ている。

今後は、自動車部品関連からの需要を見込んでいる。新たに中国へ出る日系企業は設備を日本から持ち込むところが多いが、二次、三次の設備に期待をしている。最近では、最初から設備機械は現地調達で検討する顧客が増えてきている。

ー代金回収についてー

販売は直販が多く、間に商社が入ることはほとんどない。日本でも光洋機械工業は6割くらいが直販となっている。ローカル企業向けの回収は問題があり、契約時に30%、立ち会い時に70%をいただく事を基本としている。最近は何ヶ月間稼動状況を見て問題がなければ残金を支払う要求が増加。回収をめぐる裁判を経験したこともあるが、裁判に持ち込む通知をした段階で支払ってくれるところもあった。

ーアフターサービスが非常に重要ー

設備機械の購入にあたり、顧客が一番心配されるのはアフターサービスの体制である。当社では、客先から、アフターサービスの要求があれば積極的に対応している。そうする事により顧客からの信頼を得て、次の仕事につながるという信念でやっている。なお、メンテナンスフィーについての回収問題は発生していない。

2. 新規マーケットに着目して進出したパターンC

(1) 高付加価値品に対する市場拡大への対応

中国が世界の工場として経済発展を遂げる中で、取引先となり得る日系企業の進出が相次ぎ、中国においても高品質な部材やサービスへの需要が高まるとみて、顧客からの要請ではなく、自らの判断で中国を有望市場と捉えて進出を決意したケースがここで紹介するカネパッケージ、和気、生方製作所、ケーエムの4社である。いずれも生産財メーカーであり、当初から中国の内販を目的に進出した事例である。

カネパッケージと和気は共に包装材メーカーであるが、段ボールや袋といった一般的な商品を扱うメーカーではなく、カネパッケージはデジタル機器関連のエレクトロニクス部品のパッケージというカスタム品であり、設計力とサービスに強みを持つ中国にはないビジネスモデルを導入している。和気は医薬品や化粧品、食品といった一般消費財向けを中心とするカスタム品をつくるメーカーであり、ローカルにはない高い安全基準や品質をブランドの源泉としている。また、両社ともカスタム品という特徴から、顧客の本社の企画設計部門と中国現地法人の窓口とを橋渡しするコーディネートの役割も果たしている。

生方製作所はニッチトップ企業で、インターナルプロテクターでは大手米国メーカーと市場を二分している。日本企業の対中進出に伴い、生方製作所が得意とするロータリー式モーターへの需要が増加するとみて、ライバルに先駆けて中国市場へ進出し、それが奏功して今では中国市場の8割超を抑えている。

ケーエムはエレベーターの巻き上げ機を製造するメーカーであり、そもそもニッチな市場で競合他社は少ないが、バブル後の国内市場の縮小を懸念して経済成長が期待できる中国市場へ進出した。現在、中国は高層ビルの建設ラッシュを迎えており、ローカル企業では対応できないハイスピードの巻き上げ機を製造する同社へ注文が相次ぎ、事業拡大に弾みがついている。4社とも常にローカル（ライバル）との差別化、コスト体質の強化、グループ全体での中国法人の活用を念頭に置いた事業を展開している。

(2) 規制緩和を踏まえた市場拡大の可能性への対応

将来の本格的な参入規制の緩和を見越して中国市場への参入を図った事例として、建設・内装メーカーの大起、台湾の測定器校正サービス(L社、M社)を紹介している。大起は新たに内資企業を設立するなどして、資質証（施工許可書）を5年がかりで取得した。台湾企業も独資には認められていないサービス分野で進出するまでに5年、現法を設立してから実質営業ができるまでさらに3年の時間をかけている。WTO合意による本格的な市場開放が進めば一気に競争が激しくなることが予想されるだけに、顧客の確保、実績づくりという点で先駆者としてのメリット確保を狙っている。

事例7 包装材メーカー カネパッケージ株

- ▶ マーケットのあるところ（顧客のいるところ）へ出ていくというのが基本スタンス
- ▶ メーカーながら設計力と多彩なサービスというソフトが強みで、中国における差別化に

－設計力と多彩なサービスに強み－

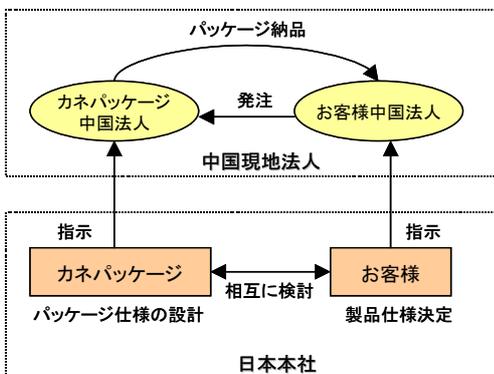
パッケージにもいろいろあるが、当社が手がけているパッケージの9割以上はエレクトロニクスメーカー向けのもの。中でもデジタル機器メーカー向けのものが多い。取引先も電機製品や情報機器の大手メーカーが中心となっている。

デジタル機器関連は製品サイクルが速く、毎月のように新製品が出る。当社はメーカーからの依頼を受け、メーカーのスペックに基づくパッケージの設計を行う。製品の信頼性を確認するための試験を行ってデータを出し、メーカーから承認を取り付けた上でパッケージを生産し、販売する。例えば、この製品は50G/mまでなら壊れませんという強度が

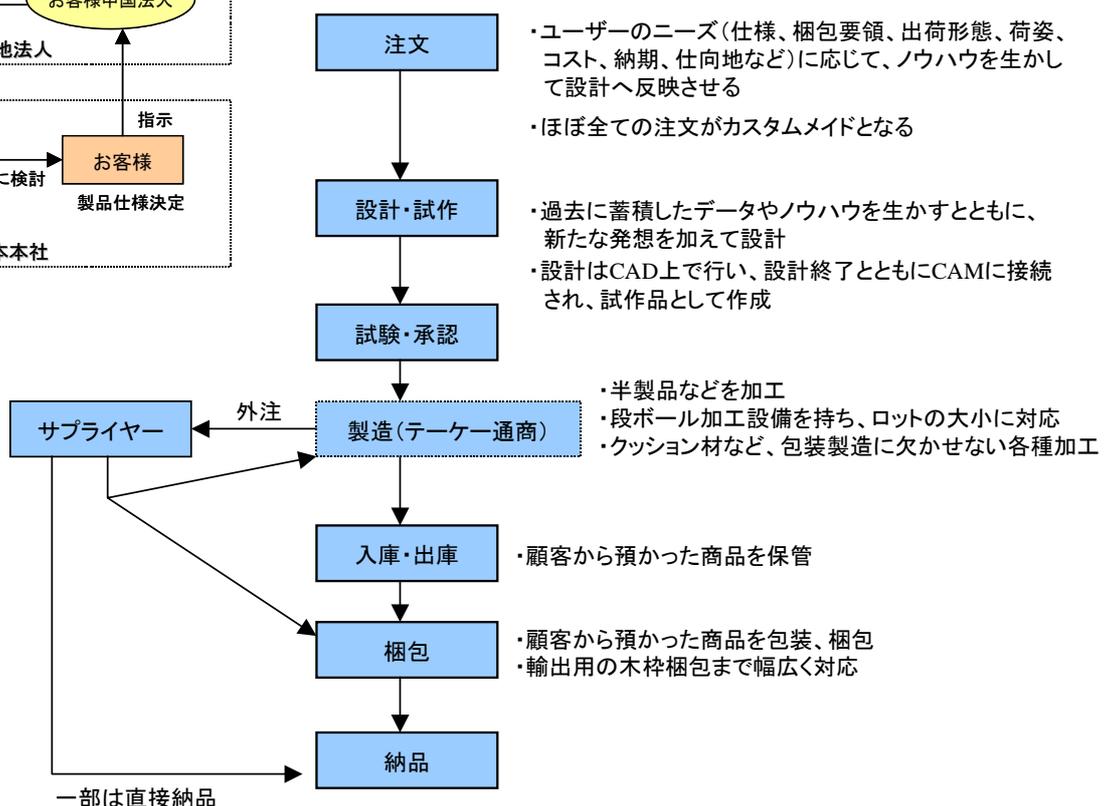
定められているとすると、製品のパッケージにも、そこまで保護できる強度が求められてくる。そのため、落下試験設備を備え、お客様から指定された条件をクリアできるように設計・試作・試験を行っている。

当社のコアは製造ではなく、設計力と多彩なサービスにある。つまり、ソフトウェアが経営のコアなので、メーカーという自認はしていない。お客様から注文を受け、設計～試作～試験～品質管理に加えて、梱包から配送までをフォローするサービス体制に経営基盤があり、これらはすべてノウハウである。製造部分は様々なサプライヤーに外注している。

お客様の海外工場の需要にも本社とのネットワークで対応



カネパッケージ社におけるワークフロー



ーグローバルネットワークによる連携プレーー

日本（3拠点）、フィリピン（4拠点）、中国無錫社、中国杭州社、ベトナム（ハノイー6月操業予定）5拠点がカネパッケージのグローバルネットワークであり、グループ最大の武器は当社の経営のコアである設計力と多彩なサービスにある。そのため、海外も同様に設計に重点を置いた展開で、製造は現地のサプライヤーを使っている。

4拠点には、それぞれ設計部が配置され、各拠点が同一の設計ソフトを日本語で使用している。本社のお客様が日本と海外で同時に新製品を立ち上げる際にも、このグローバルネットワークを用いて、お客様の要望どおりに日本と海外の双方で同時に対応していくことが可能となっている。

ー中国における顧客開拓の可能性を見出し進出ー

顧客から中国進出を要請されたということではなく、日本やASEAN諸国から「ものづくり」系の日本企業が大半を中国へシフトしており、日系を含む外資系企業の大半が梱包資材を現地調達する中で様々な問題を抱えていたので、ビジネスチャンスがあると判断して進出を決めた。

上海、蘇州、無錫、南京など華東地区の様々な都市を検討し、5～6カ所を実際にまわった上で、江蘇州の無錫への進出を決め、2002年2月に会社を設立した。進出先を決定する上で重視したのは顧客の存在とサプライヤーの存在である。中国のどの土地も激しい誘致合戦を展開していたが、顧客を一から開拓するのではなく、パッケージニーズを持つ一定程度の取引が存在することが絶対条件であった。

ー最大の課題はサプライヤーの開拓ー

次に、良質なサプライヤーがどれだけの規模で存在するかも重要な要素であった。当社は製造は外注するのが基本スタンスであるため、良質のサプライヤーとの協力関係無くしては事業が成立しない。しかも、当社が受注する仕事は提案型のカスタマイズの仕事が大半であり、毎回、製造するものが異な

る。そのため、サプライヤーも定型量産型ではなく、多品種少量生産に 대응できることが条件になる。

このように、サプライヤーの存在は進出先を決定する上で重要な要素であると同時に、中国進出時の一番の苦勞でもあった。中国におけるサプライヤーの95%は外資を含む現地企業であり、しかもローカルの中小企業を中心である。中国で日本と同じ品質を最初から確保できるはずはなく、日本からは製造技術や品質管理の人間を派遣して、サプライヤーへの製造指導も行う必要があり、ここが非常に大変であった。我々の品質に対する想いというものをサプライヤーに理解してもらうことが重要であった。この苦勞があつてこそ、市場が作られていく。 サプライヤーの開拓は、現在もなお継続中である。

ー中国市場での差別化が重要ー

中国にはパッケージを生産するメーカーは多く、日本の包装材メーカーや台湾系、ローカル系などで熾烈な競争が展開されているが、当社のようなカスタムの精密部品用パッケージで、ソフトに強みを持つ包装材を手がける企業は中国には存在しない。

当社は一般のメーカーとは一線を画しており、設計力とサービスを売り物にしている。デジタル機器のような精密部品はことさらであるが、日本企業の品質維持に対する高い要求に耐えられるものを設計開発し、品質管理を徹底してデリバリーまで行う。メーカーに対して様々な提案を行うこともできる。こうした設計力やサービスに対して、顧客から利用価値を認めてもらうことが大切だと考えている。

ー7割は内販、資材はほぼ100%が現地調達ー

中国無錫社は内販が売上ベースで70%、残り30%は輸出となっている。顧客のうち95%が日系企業となっており、非日系との取引は少ない。商慣行に問題があるので、ローカル企業を対象とした積極的な顧客開拓は行っていない。なお、中国で調達する資材に占める日本から輸入している部材の割合は総仕入れの1%未満にとどまっている。

事例8 包装材メーカー 上海和気包装有限公司 [株和気]

- オーナー経営ならではの即断で中国進出、グループが一丸となって上海和気をサポート
- 顧客はゼロから開拓、安全性とトータルコーディネート力でローカルとは差別化
- キーマンの存在が中国進出の成功要因、実績に応じた処遇で中国人のやる気を引き出す

－中国出張から1年4カ月後には操業開始－

中国進出を決めたのは1994年の秋口であり、知人に中国へ進出したパンフレットメーカーの社長がいて、中国ではパッケージの需要が結構あり、自分たちでは作れないので、一度視察に来たらどうかと勧められた。

翌年3月になり、上海に3泊4日で行った。現地のコンサルタントを紹介してもらい、5カ所ほど視察を行った。浦東は敷地が広すぎ、進出コストも日本の地方都市に出るよりも高かった。その他の地域は紹介された政府関係者と気心が合わないところがあり、中小企業は相手にしてもらえないのかという気がした。半ば諦めながら最後に視察したのが現在立地している地域で、村の開発公司の人と会い、すぐにも土地が提供できると進められた。開発公司代表とも話をしたが、地方の非常に温厚な人という印象を受けた。翌日もう一度訪問し、役員会に諮るための写真を撮った。その際に、日系企業はまじめで良いが、管理職が視察に来るものの、日本で報告し検討すると言ってからなかなか結論が出ず、重い腰が上がらないという話を聞いた。そこで私も経営者の端くれなので「それでは決断しようか」と持ちかけ、手付金を払い、仮契約を結んで日本に帰った。

翌月に役員会を開き、中小企業にとっては大変な投資になるが、国内は閉塞状態であり、ぜひやってみようということで役員を説得した。4月に、再度中国を訪問し、村の開発公司と合作契約を結んだ。合作は開発公司の希望であり、経営には口を出さないという約束を取り付け、合作独資という形で進出した。その後、調査などを経て、96年7月1日に

操業を開始した。他社からみれば、異常なくらい早い決断であり、オーナー経営だからできたことだと思う。

インフラが全く未整備だったので不安もあったが、合作会社はきちんと約束を守り、その後も問題が起こるたびにいろいろと助けてくれている。

－徐々にローカルへ権限を委譲－

操業当時は、董事長と初代の総経理を含め、実質9名の日本人が常駐した。設立当初、従業員は60名体制でスタートし、募集は合作会社にお願した。当初は経験者が皆無だったので、日本から指導にあたった。その後、徐々に現地に引き継ぎ、現在、日本からの出向者は5名である。少なくとも4つのセクションでローカルに権限移管ができたということを意味している。

－為替の影響－

当社が中国へ進出した94～95年というのは非常に円高の進んだ時期だが、この円高はドル建てで出資するには有利に働いた。その後、為替は円安にシフトしたが、当社は本来が内販中心なので、事業が安定してくると今度は円安が有利に働くようになる。日本から材料を買い、中国で加工して中国で売るといった商売であるため、円安であれば日本から安く買うことができるからだ。為替変動も、当社の中国進出には上手いタイミングで有利に働いた。

－中国進出を成功させるにはキーマンが必要－

中国進出にあたって、当社の場合には良い人に巡り会えたのが一番大きい。進出企業のなかには合弁の形態をとるところもある。合弁であれば当然ノウハウ

ウがある。だが、事業が軌道に乗った後は、設備投資や事業のプランニングに際して合弁相手の許可が要る。目先の利益を優先され、なかなか投資にまわせないという話をよく聞く。

当社は最初から独資で出たが、当然ながら中国で事業を行うノウハウはない。ところがタイミングよく、知人の紹介で日本の大学を卒業して、日本企業への就職を希望していた現副総経理の T 氏を採用することができた。T 氏は本社採用なので中国には出向扱いである。T 氏のように、技術、向上意欲があり、日本の言葉や習慣に理解度の高い人材と上手く組み合わせれば、合弁よりもうまくいく。

当社のもう一人のキーマンが、同じく本社からの出向扱いで上海和気の製造部長をやっている K 氏である。製造部門には、臨時工含めて 200 人近いワーカーがいる。急ぎの仕事が入った時に、休日出勤の要請をかけ、ライン変更をするといった指示を早急に行うのに日本人が通訳を介して指示しては間に合わない。K 氏は日本の大学院を出ており、T 氏より 1 年くらい遅く日本で採用した。

T 氏と K 氏の 2 人が中国での当社の地位を守ってくれている。T 氏は西安出身、K 氏は吉林出身と 2 名とも上海出身者ではないが、偶然にも妻が上海人という点が共通しており、上海に定住する上でプラスになっている。

ー取引先は日系を含めた外資が中心ー

お客様の業種は、日本では食品が多いが、上海では医薬品、化粧品、弱電、日用品、繊維など。中国は得意先ゼロの状態でスタートし、進出が決まってから上海で一から営業を始めた。現在、金額ベースで 85% が日系、欧米系が 13% 程度で、残り 2% がローカル。ただし、国有企業との取引はなく、民営企業である。

代金回収に問題があるため、ローカルとは契約時半金・納入時半金という、日本では考えられないような厳しい取引条件でやっている。そのためにロー

カルとの取引が増えないという事情もあるが、それほど良い話でもこの条件が合わなければ取引しない方針でやっている。

ローカルに限らず、回収は厳しくやっている。日系でも、決めた日に代金が入らないと担当財務に電話を入れさせて確認し、2 週間経っても入らないと先方の総経理に和気総経理が連絡し、必要があれば出向いて総経理同士で話をする。総経理自ら動く。

ー日本研修と実績に応じた処遇で従業員のやる気を引き出すー

現在の従業員は男性 87 人、女性 58 人。現地には技術がないため、操業当初から日本の滋賀工場に研修で 3 名ずつ派遣しており、それは現在も続けている。当初は 1 年交代だったが、最近は半年交代としている。どこの会社でも管理職レベルの研修はあるが、ワーカーレベルで日本へ派遣するのは珍しい方だと思う。

日本での実地研修は従業員のモチベーション向上に役立っている。帰ってきたら技術レベルが上がっているので給料が優遇される。研修中は日本円で給料が出るので、お金を稼ぐこともできる。家族の待遇も保障している。中国人はお金に敏感なので、プラスになっている。

ワーカーの平均給料は他社よりも高く、現場の定着率もよい。ワーカーと管理職の給料は違うが、グループ全体で収益の高い部門はボーナスや昇給も上げる方針をとっている。現在、日本本社よりも上海和気の方が賞与の支払い月数が多い。一生懸命やれば出すものは出す、儲からなかったら給与も賞与も下がるという方針を明確にしている。それを、上海和気の従業員も理解しており、中国人の向上心とマッチしているのではないと思う。

ーグループが一丸となって上海和気を応援するー

本社の社長は 2 ヶ月に 1 度、上海を訪れるため、こちらの実態を理解してもらっている。おかげで、設備投資の承認を得るにも話が早く、何よりも、上

海和気の総経理が本社へのレポート作成などの雑務を免れることができている。

当社の場合は、中小のスピードを活かした経営と、みんなで神輿を担ごうという雰囲気が一番大きいと思う。全員で上海をバックアップしようという雰囲気がある。日本の営業も、中国をバックアップしており、購買担当、営業、財務もみな協力している。

ーローカルに対する強みは安全性という品質ー

当社のローカルに対する競争力としての安全性がある。ローカルには同業他社が多く、価格は当然ローカルの方が安い。当社は内販が主体であるが、中身が詰められてから日本やヨーロッパに輸出される包材が7割を超えている。日本とヨーロッパ向けは素材に対する安全性の問題がある。紙、ニス、糊といった原材料について、日本製を使えばレベルの高い日本の安全基準をクリアする。だが、中国のものは、中国の基準をクリアするのが精一杯で、日本の基準はクリアできない。たとえば食品やベビー服の包装に、日本の基準を下回るものを使ったら、メーカーへの不買運動が起きてしまう。また、気温35度を超える高温多湿の中で3日間、コンテナに船積みされて運ばれると、日本に着くときには、現地ローカルで印刷したものは変色したり色落ちしたりしている。したがって、品質の高い当社の包装材を使わざるを得ない。

中国で商売をするときは紹介というものが最も強い。そして信頼だ。いま、管理職に言っているのはブランドということである。包装材を必要とするお客様に「和気」というブランドを確立しようとしている。

ー和気ブランドを守るための投資も必要ー

原材料の9割は日本から調達している。我々の要求する品質を出そうとすると、どうしても日本からの輸入になる。当社でも中国製の材料を8%使っているが、すべて中国国内販売用として使っている。それでも、毎年、各製紙メーカーの紙を日本に持ち

帰って分析する。今年は8社について調べたが、1社のPCBが基準の含有量を超えていた。このような場合は、中国国内販売用としても使用を停止する。この調査にかかる費用は毎年300万円と馬鹿にならないが、和気のブランドの信用にかかわるので譲れない。

ートータルコーディネーターは中国ならではの顧客サービスー

お客様はパッケージの企画設計を日本で行うが、我々の交渉窓口となる現地法人の企画購買は権限委譲が進んでいて日本人がいないことが多い。お客様同士の横の連絡が悪いと、そこを上海の営業が動いたり、日本の営業が動いたり、お客様の企画購買と企画設計の遠隔での組み合わせをアレンジするなど、我々が気を使いながら取り持つことが多い。

また、お客様からの要望の中には、袋やダンボールなど我々が手がけていないものもある。その場合は、中国ではどこのものが安全で品質が安定しているかについての情報を我々は日々提供している。ロットが大きかったらこの会社、小さかったらこの会社、安全性の高いものはここ、中国国内販売用でローカルのものでよければここ、といったことを、同業者かつライバルでない会社のネットワークの中でトータルで情報提供している。

ー目下の課題はコストダウンー

当社もコストダウン要請は常時受けており、決して商売安泰というわけではない。お客さんも製品単価が下がっているので、競争に勝つには包材のコストを下げる必要があり、当社の言い値で買ってくれるわけではない。また、日本の機械メーカーや材料メーカーが中国へ進出した結果、ローカルも技術が上がってきている。厳しいコストダウン要請の中で、和気ブランドをいかに維持するかが課題である。

事例9 電気機能部品メーカー 寧波生方美麗華電器有限公司 [株生方製作所]

- 中国市場でも圧倒的なシェアを誇る
- 競争力強化には素材の現地調達が必須であり、本社とタイアップして設計変更も

—インターナルプロテクターで圧倒的シェア—

中国進出は、合弁会社寧波生方横店電器有限公司（1998年11月設立）で先行。進出した寧波市の勧誘を受け、2001年8月独資会社として当社を設立、2003年1月に操業を開始した。事業計画のスピードを上げるため、市政府の要人をスカウトして管理部門のトップにつけ、現地に合わせた事業運営のスタイルを確立している。

親会社である株式会社生方製作所は、インターナルモータープロテクターと呼ばれる密閉型バイメタルスイッチ、地震を感知する感震器、各種センサーを中心に、800件以上の特許を出願している研究開発型企業である。競合企業はテキサスインスツルメンツ（TI）で、当社とTIで世界シェアを分けあっている。ただし、成長著しい中国国内におけるTIのシェアは限られており、当社が圧倒的なシェアを確保している。

—上流からの戦略に基づく中国進出—

当社は、機能部品ではなく保安部品を売っているという特徴がある。お客様の側でも、保安部品をつけないと市場に出せない。そのときの選択肢が、当社とTIという構図である。小さい規模の中国企業がコピー製品を作ろうという動きはある。しかし、保安部品は人の命に関わるものなので、お客さんも安いというだけではコピー商品を選べない。

また、当社が中国進出を決定したのも、様々なマーケティング・スタディを行い、どこにパイが転がっているか、どの技術が伸びるかを検討し、これから成長するところに追従するということで決めた。例えば、もともとエアコンに装着するモーターはアメリカが開発した技術であり、当初はレシ

プロ式が主流であった。その後、日本企業が音の静かなロータリー式を開発したことで、日本製が優位にたった。当社もロータリー式が世界の主流になっていくだろうと判断し、ロータリー技術に特化して、それに合った保護機を開発した。中国に進出した日系メーカーも基本的にはロータリー式を採用しており、当社の優位性は揺るぎないものとなっている。

当社が中国市場で成功を納めることができたのは、上流からの戦略を立てて下準備を行い、市場の流れをきちんと読むことができたからである。市場が生まれてから中国へ出るようでは遅い。種を蒔いておいて、市場が膨らむのを待つという手法だ。

—マーケット・イン、エンジニアリング・イン—

ニッチトップで、どれほど優位性や特異性を持っている製品でも、マーケット・イン、エンジニアリング・インでいくべきだというのが当社の考え方である。当社の製品は汎用品ではなく、コンプレッサー1個1個に対してカスタム・メイドでつくる。モーターの特性が決まったところで、保護機の特性が決まるというのが開発の流れである。この上流の開発から入らないと注文はとれない。したがって、当社の場合、お客様の購買担当ではなく、まずはお客様の技術者と会って仕様を決めて承認してもらう必要がある。典型的な提案型営業であり、顧客の近くに出ていくことが重要な意味を持つ。

マーケット・インはタイミングが一番大事である。当社がTIをひきはなし、中国市場を抑えることができたのは、TIよりも先に中国へ工場をつくり、中国人スタッフを育成しながら、本格的な参入を果たしたからである。

ーローカル企業にも直接販売ー

中国で生産した製品は、原則として全量中国国内で販売している。本社と、もう1つの中国法人である寧波生方横店電器有限公司とは製品の種類で棲み分けしていて適材適所のお客様に納めている。ローカル企業へもボリュームは少ないが直接販売している。

日本本社も売上の10%ほどが中国のローカル企業向けの販売である。中国工場ですべての製品を生産できるわけではないので、中国では作れないもの、ロットがまとまらないものは日本で生産し、直接中国の顧客に納めている。ただし、これは“過渡期”であって、いずれは中国市場に納めるものは全て中国工場で生産することを目指している。

中国では代金回収問題があるが、当社はほぼ回収できている。日本から直接納めるものはL/Cなどで対応しているが、ローカル企業に直接収める上での難しさは感じていない。日本にも営業や法規を担当している中国人スタッフがいるので、中国のお客様のニーズにも、すぐに中国語で応じることができる。また、ローカル企業も日系企業も同じ価格水準で取引ができている。

ー現地調達先の発掘に力を入れるー

中国市場では現地調達に力を入れている。部品の種類によって現地調達率は異なるが、平均すると50%程度は現地調達している。しかし、1社見ただけでは現地調達したことにはならない。その1社が潰れたら生産ラインが止まってしまうので、基本は2社購買である。そのため、安全弁として本社からも部品を購入しており、本社から1ヶ月の安定在庫をもらいながら現地調達しているというのが実態である。なお、調達先に占める日系企業の割合は4割ほどで、6割はローカル企業から調達している。

ー素材調達が課題であり、競争力の決め手ー

調達先に求める条件として取引上重視するポイ

ントは、①我々の要求に対して積極的に聞き入れる姿勢があるかどうか、②技術的・品質的に良く管理されているかどうか、③我々が満足できる部品を供給してくれるかどうか。

現地調達する上での最大の課題は、中国の素材が品質的に非常に悪いこと。例えばスリッターの傷、表面の傷、板厚のバラツキ、錆の問題など。金型の技術、量産上の問題、熱処理やメッキ処理、セラミック成形に関する技術など、加工技術上の問題も多々あるが、何といたっても満足のいく素材を調達することが難しい。

よく、大手完成品メーカーが現地調達していると聞くが、その協力工場は日本の部材を調達して作っていることが多い。末端の我々まで遡及してすべてを現地調達することはそう簡単なことではない。我々部品加工メーカーは中国の素材は使えないので日本の高い素材を引っ張ることになり、かつ、納品先の大手メーカーからはコストダウン要請を受けるなど大変つらい立場に置かれている。原油高も追い打ちをかけており、素材は10%の値上げ要求を受けている。

だからこそ、我々部品メーカーが中国で競争力をつけるには、素材の現地調達を考えなければならない。素材の現地調達を増やすために、本社とタイアップして設計変更もかけている。なお、基本的にはコストダウンを図るために少しでも現地調達を増やしていきたい。

ーマーケット・インを担う人材育成が課題ー

当社の社長は、ものづくりと開発が同じところにあるべきという考え方であり、また、マーケット・インを突き詰めていくと、技術提案部分もいつかは中国でできる実力をつけなければならない。中国で当社の製品を理解して開発をサポートできる人材を育てたい。ただし、現状はノウハウ流出が懸念されるため、バイメタルのような技術の心臓部に当たる部品は国内で生産する戦略をとっている。

事例 10 機械メーカー 金純機械(上海)有限公司 [株)ケーエム]

- 建設ラッシュで市場拡大、ニッチな領域でローカルにも販路を拡大
- キーパーツを順次内製化して 100%の現地調達を達成し、コスト体質を強化

ー 鋳物の調達から中国進出へー

エレベーター用巻上げ機の専門メーカーで、93年頃から日本で調達の難しくなった鋳物を中国から調達するようになった。それがきっかけで中国進出を検討するようになり、独資で工場を立ち上げ、96年に操業を開始した。当初は合弁も検討したが、商社から国営工場で工場長をやっていた人物を紹介され、彼が協力してくれるということになり独資を選択した。

中国市場は見込んだとおりに拡大を続け、特に最近の建設ラッシュでエレベーター需要は倍々というスピードで伸びている。ただし、進出当時はまだそれほどではなく、96年の操業開始時に大手エレベーターメーカーが北京周辺に合弁で出ることになり、そこへ納品できたのは幸運であった。

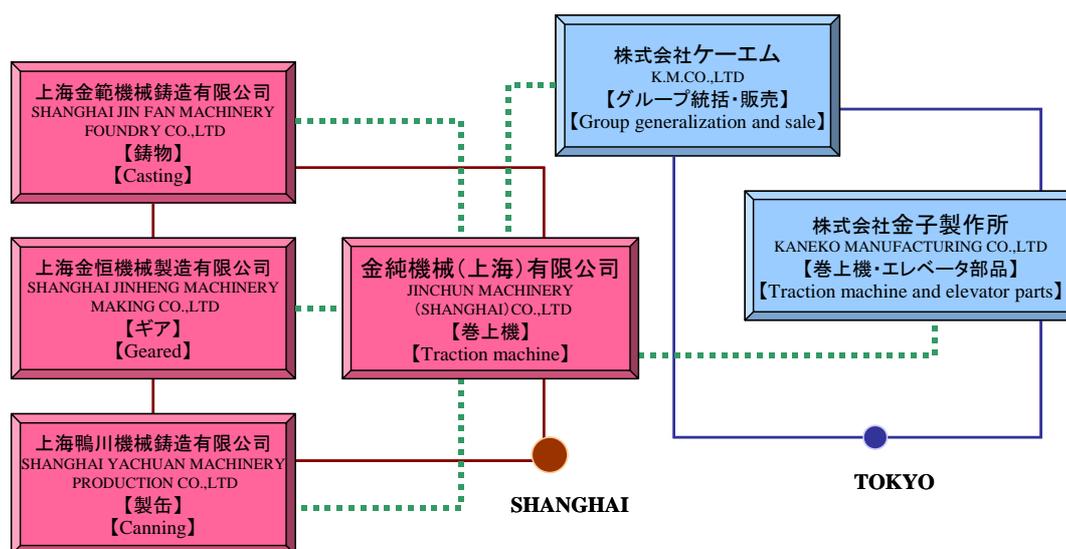
現状、9割は内販しており、内販の半分は大手日系メーカーとの取引、残りは台湾系もしくはローカ

ルと取引している。ローカルとの取引では回収の問題があるが、直販で商社や代理店は通していない。原則として、着金確認後の納品としている。

ローカルとの取引については、特に開拓したわけではないが、こちらのエレベーター協会の会議に出席するなどして各地で製品説明をして回った。日本人は私ひとりで、外国人はドイツ人がいたくらいだ。

ー キーパーツの内製化によりコスト体質を強化ー

開業した翌年に、外から調達していた鋳物を内製化した。ちょうどタイミングよく、鋳物を生産している国営工場が条例で上海市外に立ち退きを迫られていた。それなら、一緒にやろうということで、その国営工場の工場長以下、主力幹部社員が移籍し、当社が 100%出資する独資の工場となって操業を行っている。現在、上海には鋳物、ギア、製缶、巻上げ機の加工・組立工場があり、ギア工場のみが合弁である。



このギア工場も、上海の国営の工作機械メーカーのギア部門だけを当地にもってきて、当社が 35% 出資する合弁企業としたもの。

部材は 100% 現地調達である。オイルシールとベアリングは中国に出ている日系から調達しているが、残りはすべてローカルから調達している。ギアは、ギア工場を作るまでは全部日本から輸入していた。ギアは調達額のかんりの比率を占めていたので、これを内製化できていなかったら、地場メーカーにコスト的に太刀打ちできなかったであろう。

ーニッチ市場故に競争相手は少ないー

エレベーター用巻上げ機の市場は意外と小さく、競争相手は数的には多くない。大手エレベーターメーカーは一般に巻上げ機を内製しているので、競争が出てくるとすれば中堅、中小企業である。ここ数年の間に韓国系やローカル系の巻上げ機メーカーが出てきたが、影響は出ていない。

なお、当社の製品は超高層ビル向けではなく、せいぜい 30~40 階建てくらいまでである。技術の差が出るのは音や振動である。エレベータ制御に起因する部分もあるが、巻上げ機の性能によっても影響される。また、昇降速度についても、ローカル企業がつくるのはロースピードで、当社はハイスピードものが多い。ハイスピードはロースピードに比べて音と振動が出やすいという難点があり、ロースピードのほうがよほどクレームは出にくい。もっとも他社ではハイスピードのものはできないので、当社に注文が来るという事情がある。

ー初代の中国人総経理から日本人総経理へー

現在、従業員数は本体が 120 名。4 工場合わせて 300 人である。この 3 年ほどで急増した。各工場の規模は、製缶工場は 30 人だが、他は同じくらいの大きさで 70~80 人。当社は単純工ではなく、技能工を求めている。

従業員は上海人が多く、会社として 3 路線のバスを仕立てている。上海郊外という立地条件が関係しているかもしれないが、当社は従業員の入れ替わりは少ない。

従業員の大半は中途採用だが、NC 関係は新卒を採った。中間管理層は能力が必要なので、まったくの別枠として採用の方法が異なる。基本的にはハンティング会社を使う。ただし、中間管理職も将来的には中から育てていきたい。実際、そういう人材も育ってきており、現在の生産副部長は 8 年前から働いている人を引き上げた。

なお、立ち上げから 8 年間、商社から紹介してもらった中国人を総経理に据え、経営の現地化に取り組んできた。しかし、2004 年になって総経理を交替し、社長自らが就任した。これまで 8 年間、ずっと一人の中国人総経理に任せてきたが、経営方針に食い違いが生じたため、トップ交替となった。

一般に、中国人は会社を大きくしたがる志向があるが、日本はまず品質を安定させ、それができたら会社大きくし、また品質を安定させ、大きくするというやり方をする。品質を第一に考えて、もう一度、経営を見直すことにした。

ーメンテナンスも含むセットメーカーが目標ー

メンテナンスは基本的にはエレベーターメーカーが行うため、当社は売り切りで、メンテナンスで利益を挙げられるエレベーターメーカーとは体質が違う。しかし、将来はメンテナンスで仕事を取れるようなセットメーカーを目標に、中国での新規事業開拓を図っていきたい。日本であれば参入できない分野でも、中国であれば市場は広いし、発展途上であるから参入の余地があるとみている。

なお、中国現地法人は本社にとっても仕事量の確保、安いパーツの確保などでメリットがある。

事例 11 建設・内装メーカー 上海大起建築塗料有限公司

- 許可証取得に5年を要し、日系・外資を中心に口コミで徐々に顧客を開拓
 - 塗装や内装、建材市場に参入するには中国の法律や民族性・慣習を理解し人脈構築も必要
 - 上海の中でも、さらにターゲットを絞り込むことが成功のポイント
-

－許可証（資質証）取得に5年を要する－

上海大起建築塗料有限公司は日本から投資した独資企業であり、その他にも内資企業として上海大企建築裝飾工程有限公司を設立している。

上海大企建築裝飾工程有限公司は資質証（施工許可書）を取得し、中国国内における内装建築業務の公認を受けている。2004年現在で3級資質証を保有し、引き続き2級獲得を申請予定である。この資質証の取得は大変難しく、日系大手でさえ持つところは少ない。スーパーゼネコンの多くも現在2級資質証であり、1級ではない。当社は3級だが、取得に5年かかった。外資独資では取得困難なために内資会社を作ったが申請地区問題があり、新たに内資の会社を作り直してようやく取得できた。

－塗装→補修→内装へと業容拡大－

設立当時は塗装専門業者としてスタートしたが、ライバルが多く、隙間業務として床塗装の補修を手がけるようになって事業が軌道に乗り始めた。中国では、床が剥げたり、亀裂が入ったりすることが多く、補修ニーズがあった。また新規よりも補修は難しく、技術と経験がいる。補修には旧塗料の除去と基礎（モルタル）状況判断が必要であるがペンキ屋には不可能であった。当社は建築がわかる塗装屋ということでニッチだった。その後は顧客要望にお応えする内に現在は内装業務（特殊仕様内装を含む）が中心になっている。

－取引先の大半は日系と外資、口コミで顧客開拓－

当初、顧客開拓には苦労した。カタログを持って日系企業を訪問しても門は固く日本人責任者との

面談は不可能に近かった。そこで月1回のペースでDMを出すようにした。DMからの問い合わせ及び発注&施工を繰り返し、あとは日本人社会は狭いので口コミで顧客が広がっていった。

お客さんの多くはリピートオーダーである。当社は小回りがきき、小さな仕事でも受け、お客様直結であるところが強いと感じている。

基本的に、回収困難と思われる仕事は請けない。お客さんの90%は日系、5%は外資（イタリア、ドイツ等の欧米）、残り5%がローカル企業であるが、ローカルは銀行系なので絶対にお金を払ってくれる。代金回収は信頼できる中国人スタッフに担当させ、交渉させるのがよい。日本人には踏み込めない領域があることを自覚する必要がある。ただし、それを日本の本社も理解しないとだめだ。

－中国の建材市場～偽物対策－

中国には偽建材が多い。毒性が強く、使ってはいけない危険な塗料も闇市場で流れている。日本から正規に輸出されていない建材が日本よりも安い価格で上海には出回っている。メーカーもどこから流れているか把握できていない。偽物も非常に多く、製造メーカーですら見分けがつかないようなものが売られている。プロを騙す業者もいて、8ミリ短い物差しや、リモコンで0.9を掛けたり、1.5を掛けたりできる計算機まである。故に信頼出来る製造メーカーとの直接取引が基本だ。

－内装業者としての中国への新規参入について－

中国は、すでに塗装專業では難しい環境と思われる。新規参入組が上海の価格体系を崩している。日

本から在庫を持ち込み、中国で大量処分して値崩れを招いたりもする。また、内装廃棄物が現在問題になったため、住宅は従来のスケルトン売りから内装付き販売への切り替えが起こっている。業者間の価格競争も激しい。

また、中国には無許可の内装業者が多い。民間の建物は省庁への申請がいらぬため、約7割は施工管理証を持たない業者が施工している。

ー上海にターゲットを絞るー

不動産バブル崩壊を懸念する声もあるが、上海経済は中国の威信にかけても守るところがある。SARSの時も上海は守られた。上海は特別なのである。

上海は人口も多く、金持ちが多い。日系で中国で成功しているところは、実は上海しか相手にしていないのではないか。逆に全国展開しているところは失敗しているように思われる。

上海でとるべき販売戦略は、キリはローカル優勢故に、まずピン商法をとり、価格をあまり下げないことである。上海人は高いもの=良いものという認識があり、外国人に受けるようなもの、高級路線もの方が受ける。上海でも庶民レベルにあわせたら失敗する。ターゲットは上海人、しかもそのうちの5%の金持ちでも十分な市場となる。

ー中国人の特徴と問題点ー

日本人は、中国語ができる日本人よりも、日本語のできる中国人を信用する傾向にあるが、中国人は基本的に人を信用しない民族であるということを理解しておく必要がある。また、日本で採用した中国人を上海に連れてくることもあるが、上海出身でなければ意味がない。現地での利権というものもある。むしろ、きっちりと現地採用して、実績を上げたら日本へ連れて行って育て、再び中国へ戻したら良い。中国人は会社ではなく個人につくというのも事実である。総経理が辞めると、有能社員が辞めるようなことが起きる。

このような中国人の民族性や習慣を知って、人脈を構築するのに最低3年は必要であり、中国で事業を軌道に乗せるには3年はかかると見た方がよい。

ーほぼ現地調達、調達先の製造工場を必ず視察ー

ほぼ現地調達しているが、5%ほどを日本から輸入している。日本から輸入しているのは鍵等の特殊技術品である。中国の鍵はすぐ開けられてしまう。

現地調達のうち、日系企業品は30%、中国地場企業品30%、外資(合弁)企業品40%。日系企業品は、信頼性・安全性・メンテナンス優先項目において使用している。たとえば、空調設備、弱電設備(スイッチ・コンセント・電話交換機)、塗料(室内用)、シリコン、衛生機器(ウォッシュレットを含む便器、洗面器)、ブラインドなどである。

調達先に求める条件としては、まず製造工場を見学させるかどうか。サンプルは当てに出来ないの、自分の目で見ないとだめである。あとは実績で判断する。

ー後継者を育成するための対中進出も有効ー

中小企業の人に提案したいのが、2世を上海で鍛えるということ。社長世代が経験した苦汁を現上海は与えてくれる素晴らしい環境だ。上海での成功は、上海のみならず日本市場双方での成功、一石二鳥ではないか？そこで後継者を育てるための進出という考え方もあって良いと思う。

ー中国で成功するためにー

変化激化の最中の上海(中国)ビジネスにおいて、中長期計画は必要ない。特殊技術も1年か1年半しかもたない。情報も一週間も経てば古くなる。根本的な質のところだけ情報を持ち、あとは自分の目で確かめることだ。よって、マニュアル通りには絶対にいかないの、マニュアルに頼ると失敗する。

総括すると、中国で成功するには変化へ対応できる企業体質の確立、プロ意識を脱ぎ捨てて素人(顧客)意識で居られること、発想の転換が重要だ。

事例 12 台湾大手校正サービス業 L 社、M 社

- 申請や準備に 5 年を要し、会社設立から政府認可を取得するまで 3 年を要す
- WTO 加盟による規制緩和に先駆け外資 1 号として進出することでビジネスチャンス拡大

－中国進出の動機－

親会社は台湾の大手測定器校正業で、1995 年から中国進出の検討をはじめた。中国に進出した台湾系や日系の企業などが、中国へ導入した機械の校正を本国に送り返してやるようではコストがかかるので、技術力のある会社に進出してほしいという希望があったことが進出の動機となっている。また、台湾ではこの業界にライバル会社が多く、経営方針としても中国にビジネスチャンスを見出そうという考えがあったこと、そして、中国ならば言葉の問題がないことも進出を後押しした。

－外資で唯一の校正サービス業、認可に 5 年要す－

この業界は、外国企業が 100% 独資で会社を作ることができず、合弁企業しか認められない。2005 年からは独資企業を設立できるという政策通達が出たが、実際に実行されるのは 2006 年からだろう。

中国で校正を行う会社は国営企業で 200 社以上あるが、民営の測定器の校正会社は現在のところ我々以外に存在していない。これらの国営企業は今後民営化していく傾向にあるが、政府保護の強い産業でもあり、外資の参入は難しい。

当社は申請や準備などで、中国に進出するのに 5 年間もかかった。まず、2000 年に東莞に会社を設立することになった。政府機関の国営企業を事業パートナーにする形で進出することとなったが、実質は台湾側が 100% 出資する独資で、形式上は合作という形をとっている。

中国でこの種の試験室を設立するには中国政府の特別な認可が必要で (CNAL 認可証)、東莞の会社は 2004 年の 3 月によく認可が下りた。一方、華東では、当初上海進出を予定していたが許可

がおりず、結局、2003 年に昆山に会社を設立した。昆山は市との合資会社で、中国側が 51%、台湾本社を含む外資側が 49% を出資している。2004 年 10 月に認可が下りる方向で手続きを進めている。このように、会社登録できても、すぐに営業の許可が下りるとは限らず、人材の育成や営業を展開しながら認可を待つという状況だ。

－顧客は台湾系など外資が中心－

東莞では、この半年で 600 社の顧客を開拓した。台湾系や香港系が多いが、日系や韓国系も含まれている。中国の国営企業と競争する上での我々の強みはクレーム率の低さである。また、東莞ではお客様に計測結果を報告するだけでなく、お客様から預かった機器に問題があれば校正するサービスも行っている。このようなサービスは、中国では当社しかできない。

－課題は電圧の不安定さ－

電圧が不安定なので、その対策をとるためのコストがかかる。従業員の確保や定着率については全く問題がない。こちらのスタッフは、すごく専門的な知識や分野を習得して入社しており、転職しようにも、中国には当社よりも高い水準の会社がない。

－中国は対個人で仕事をする点に注意－

日本は「対会社」で仕事をするが、中国は「対個人」で仕事をする。その人の役職にかかわらず「対人」で全てが決まるため、その人が満足できなかったら商談は終わりである。中国は個人の信用で仕事をするという点に注意が必要だ。

3. 競争関係の中で新たな展開を模索しているパターンD

最初に、消費財を生産しているパターンとして、高知県で土佐刃物を生産している中小刃物メーカー、穂岐山刃物を紹介している。当社の進出は1992年と早く、技能やノウハウの伝承が必要な刃物づくりだけに、日本市場へ出せる製品づくりに7～8年間もかけている。早い時期に中国進出を決断したことが奏功し、この中国工場で半製品をつくり、日本のみならず、各消費市場においてデリケートな指向を反映した最終製品に仕上げるという国際分業を可能としている。特筆すべきは、進出直後に鉄と鋼といった原材料を現地のローカル企業からの調達に切り替えている点である。同社の場合は、原材料をそのまま用いるのではなく、さらに圧延加工を施すところが他社とは事情が異なるが、原料の現地調達がコストダウンに貢献している。安さ一辺倒であった中国市場にも変化がみられることから、今後は中国の百貨店やホームセンターなどへの拡販も視野に入れていくという。

次に、生産財を生産しているパターンとして、携帯電話の電子部品を手がける大手電子部品メーカー（E社）、大手電機メーカーの協力工場が共同で中国へ進出し、カンパニー制度を導入しながら業容拡大に成功している部品加工の東洋旺和、そして労働集約的な加工組立産業が集積する華南地域において装置産業として業容拡大を図ってきたバネ製造販売の日東発条を事例として取り上げている。

これらの企業は生産・輸出を主な業務としており、取引先の大半は依然として日系企業である。大手電子部品メーカーのE社では内販も手がけているが、市場開放が進んでいるとはいえ中国国内の流通は整備されておらず、供給過剰に陥った製品・部品の輸出では利益を確保できても、国内販売は売るほど損が出る状況に陥っている。今後、は内販の可能性も視野に入れている日東発条も、現状は売掛金回収の問題などから本格的な内販は手がけておらず、内販を手がけるにしても経営の柱にはなりにくいとしている。

一方、これらの企業が現状直面している課題は、製品価格の急落や強まるコストダウン要請、さらに2003年下期から顕在化した原材料高などであり、内販以前に中国市場での生き残りをかけた厳しい競争に晒されている。その中で、各社が共通して指摘するのは、部品だけではなく素材の現地調達も進めていくことの重要性であり、日本で築いた優位性を生かしつつ、日本の規格や品質にとらわれない、中国発のものづくりに取り組んでいくことの必要性である。生産・輸出が主たる目的のこれらの企業が現在の競争環境を勝ち抜く上で、また、中長期的に中国市場がさらに整備された暁にビジネスチャンスをつかむためにも、調達を含めた事業基盤の確立が急がれている。

事例 13 刃物メーカー 穂岐山刃物株式会社

- 100%の現地調達を達成し、日中のメリットを生かした国際分業を展開中
 - 中国市場が育ってきたことから、今後は内販の可能性も探る
-

1992年12月に中国に合弁会社を設立した。パブルの末期に有能な人間を雇うのが難しくなり、このままでは土佐刃物の事業がじり貧になるとの危機感からである。この決断は今にしてみれば正解であり、刃物業界でよく先見の明があったと言われる。

ージェトロのジョイン事業を活用して進出ー

進出に際しては、タイ、インドネシア、マレーシアも調べたが、底力を考えると中国だと決めた。JETROに相談をし、発展途上国に技術援助をするジョイン事業の認定を得て進出することになり、高知市の友好都市である蕪湖市への進出を決めた。日本側が出資する資本金1億6千万円のうち半分は地元メーカーや友人が出資してくれた。ただし、96年に開放経済に移行した影響もあり合弁相手の中国企業が倒産したので、株を買い取り98年からは独資企業となっている。

ー技能や品質管理を仕込むのに苦労ー

白紙の人間に仕込まなくてはならないので、赤字覚悟でのスタートであった。進出当時は計画経済がまだ色濃く残り、民度の違いから仕込むのに時間がかかった。計画経済社会は品質管理に問題があり、商品に対する感覚がシビアな日本人が買ってくれるようになるまでに、7～8年はかかった。

ー輸出主体であるが、内販への関心を高めるー

作っている商品は包丁、鎌など刃物が主体であり、95%は輸出し、内販比率は5%に過ぎない。この内販も、ライバルとなる中国の刃物メーカーに複合鋼材を販売するにとどめ、完成品は販売していない。中国製の安物と共存してもメリットはなく、儲からない。売掛金の集金にも苦労するだけである。

このような理由から先進国向けの輸出主体でやってきたが、中国人の所得も上がり、マーケットが育ってきたので、現在は内販への関心を持ち始めている。直接小売系企業に卸売することも考えられないことはないが、百貨店、スーパーマーケット、ホームセンター、小売店等への卸売をする日系企業があれば積極的に取引をしたい。衣料品を取り扱う業者は多いが、家庭金物、刃物、包丁を取り扱う業者を如何に探すかが目下の課題である。

ー100%現地調達、しかも日系からの調達はゼロー

主たる材料は鉄と鋼である。当初は材料を日本から持ち込んでいたが、直ぐに調査して現地の材料に切り替えた。特別の高級品の場合は日本から材料を送るが徹々たるもので、ほぼ100%現地調達で、しかも日系企業からの調達は0%だ。

ー日中両工場の長所を生かした総合力で勝負ー

我々の仕事は鉄と鋼から加工して姿を変えていく仕事であり、設備をいろいろ使いこなしながらの労働集約産業で、日本の人件費と比べると中国で生産するメリットは大きい。では、日本の本社工場は今後どうするかというと、デリケートな商品になると日本人の感覚を活用することが必要なので、素材や半製品を中国工場で作し、日本で最終的な完成品を作るという国際分業を行っている。

設備を揃え、保守を行いながら、何百種類もある加工工程をこなす総合力を日本の本社から合弁会社に移植した。技術漏洩のリスクはあるが、簡単に全体像を真似ようとしても出来ない。漏洩を恐れるよりも、より積極的な技術開発を行うことで他を引き離していく。そういう地盤は出来たと思っている。

事例 14 大手電子部品メーカー E社（上海、深セン）

- 中国の国内市場開放は過渡期であり、計画経済と市場経済の混在で流通管理は難しい
- 中国ビジネスを成功させるには経営者が中国へ永住するか、権限委譲するかのどちらか
- 日本のものづくりを持ち込むのではなく、原材料や企画から中国発のものづくりを

— 商慣行の違いがマーケットシェアにも響く —

中国の内販の難しさとして、一般的に代金回収の問題が指摘されているが、それ以上に複雑な問題が存在する。中国の従来型の流通というのは、日本の「富山の薬売り」のように置いて使った分だけ回収するしくみ。モノを売って回収に半年かかる。年に資金が2回転しかしない。携帯電話についても同様で、外資は回収しようと思って代理店への締め付けが厳しい。しかし、ローカルメーカーは従来の風習があるため「あるとき払い」の商売をしている。つまり、支払いは売れた時でよく、催促がない。そのため、販売店ではローカルの商品を扱うようになり、去年からローカルの比率が外資を逆転し、いまや6.5対3.5くらいの感じである。商慣行の違いが、マーケットシェアにも影響を及ぼしている。

— 計画経済と市場経済が混在 —

中国は社会主義ながらオープンドアになっており、計画経済と市場経済が混在している。たとえば携帯電話をどこが生産するか、販売するかは国が決めている。販売については合弁のみという規制があり、販売の枠も決めている。そこは完全に社会主義だ。一方で流通は自由主義で混乱している。大量の在庫があるのに、各工場がさらに生産する。中国市場が大きいと言うが、在庫がどうなっているかも分からない状況だ。代理店は、今や銀行の貸し剥がしで売れない。2つのタイプの経済を1つの国でやっているツケが出ている。現状、輸出では利益が出るが、中国国内は売るほど損の出る状態だ。

— 中国で成功するポイントは“CHINA” —

中国で成功する秘訣は“CHINA”にあると言われる。C=コスト、H=ヒューマンリレーション、I=インフォメーション、N=ネットワーク、A=オーソリティ（権限委譲）を意味しており、そこがきちんとできている会社は成功している。

オーソリティ（権限委譲）では中国人に任せることが大切である。中国人は出すものを出せば、きちんと仕事をしてくれる。日本人を一人中国に出すには2000万円かかるのだから、その半分の1000万円を中国人に支払えば仕事はできる。これが欧米流のやり方、考え方である。日本人が自らの尺度を持ち込み、心配だからと言って全部自分でやろうとする方がリスクが高く失敗する。

中国人に任せれば技術やノウハウが流出する危険が指摘されるが、これは中国に限らず同じことで、要は技術というものは一端外へ出せば獲られるものだと考えた方がよい。その間に、新しい技術を作れる技術力があるならば、中国に来たほうが良いと思うが、それができなければ来るべきではない。

なお、中国に出るか出ないかで迷っているようでは駄目で、中国ではやるかやらないかだ。「周りが進出するからうちも出る」という横並びの発想では絶対に成功しない。そして、中国へ出るからには、出る上でのビジョンを明確にすべきだ。

— 3年後に成長する会社を探せ —

一般消費者向けに内販を手がけるには資本が必要であり、中小企業には難しいかもしれないが、どこか1つ拠点を決めて中国をパートナーにし、彼らにない部分を補うのがよい。なお、マーケティングで間違っている点は「大きな会社に売りに行け」と

いうことだ。当社であれば、今は小さくても3年後にナンバーワンになるところへ行く。お客さんが勝手に市場を大きくしてくれる。一方、ナンバー1のところへ行くには、我々の身を削らないといけない。3年後のナンバーワンを知るには“CHINA”でないといけない。

—中国こそソリューションビジネスが成功する—

我々と大口顧客との間では価格・納期・品質の位置づけは50点に過ぎず、残り50点が大事である。その残りの要素は戦略的パートナーシップであり、携帯電話であれば業界や電話の中身についてどれだけ精通しているかというインダストリアルナレッジの要素である。

中国の企業はインダストリアルナレッジの面がないので、たとえば携帯電話が今後どのように進化するといった技術のロードマップが見えていない。我々のほうが、最先端のものを日本で見ているため、「将来はこうなるのではないか」などという提案ができる。これは日本の中小企業も同じであり、強みとする部分である。このように、ローカルメーカーには技術力がないので、困っているところを助けてやらないとモノが売れない。

ただし、日本のものをそのまま持ちこんでも駄目である。日本はカーナビの成長を見込んでみな走っているが、中国では受けないだろう。何を中国へ持ち込むかについては応用力が必要だ。

—中国発のものづくりに挑むことが重要—

中国へ進出しているある大手電機メーカーは、全てをアウトソーシングで対応しようとしている。つまり、設計も生産もEMSとし、企画設計だけ自前でやる。短期ならばメリットは大きいだろうが、長期的にみた場合、アウトソーシングでは中国に何も残らないだろう。一方、別の大手電機メーカーは1から中国でものづくりに挑もうとしている。中国から日本へ発信していく覚悟で、企画立案も中国でやるという。我々ベンダーも一緒になって、種蒔きか

ら始めるわけだが、長期的にはこのタイプの方が伸びるとみている。

中国発のものづくりに挑むことの重要性は中小企業にも当てはまる。もともと、日本の中小企業はカスタム品を得意とする。お客様の要望に応えた小回りの利くものづくりだ。しかし、日系とだけのつきあいならば話は別であるが、内販という目的で、中国のお客さんも取り込もうとする場合、カスタム品では駄目で、標準品を作らないといけない。標準品を中国でつくるR&Dを手がけるのが先決で、それができたら次に工場もついてくる。それが中国内の市場に入っていくための一つのステップだと思う。

日本のものを持ってきても「品質は良いが値段が高い」と言って終わりだ。素材から選び直して、中国市場に合うものをつくることだ。たとえば、中国では携帯電話は2年も保たなくても良い。日本の中小企業の技術は定評があるが、2年保てばよい携帯電話に5~10年保つ部品を売り込んでも意味がない。

—市場開放は踊り場にあり、変化への対応力を—

中国では外資100%の販社はまだ認められていないが、WTOの関係で2004年12月から内販が100%認められる。しかし、実際には機能しないとみている。したがって、華東にも広東省・香港連合を見習い、浦東高橋、蘇州、天津といったところに物流園区を作り、物流園区を活用して中国工場で生産したものを内販できるようにしていくことも必要だ。

内販が100%認められるようになれば、輸出入権も認められるようになるため別会社をつくることになるだろうが、最低資本金は500万元で、従業員50名以上を確保せよといった様々な条件が出てきている。さらに解禁早々、自由に内販できるわけでは決してないため、中国国内市場については二本立てで対応していくことが必要だと考えている。

事例 15 部品加工組立メーカー 深セン東洋旺和實業有限公司

- 大手メーカーの協力工場が集団で中国へ進出し、カンパニー制による事業運営で成功
- 従来からの取引先との関係を重視、安定的な取引先を確保した上で業容拡大を図る
- 金型技術者の流出（引き抜き）によるノウハウ流出防止が最大の課題

—香港に事業会社を持つ合作企業として進出—

深セン東洋旺和實業有限公司の企業形態は「合作」で、プレス工場、ヘッダー工場、鍍金工場、組立工場、成形工場があり、それぞれが独立採算でやっている。東洋旺和の事務代行のとりまとめ会社は親会社として佳勤有限公司がある。

もともと、オリジナル電機（現在のタイコ）のプレス、メッキといった協力工場と一緒に中国へ進出したもので、現在はすでに各社とも日本に拠点はない。

社員は研修生も含めると 1,700 名ほどになり、年商は約 40 億円。設立は 1994 年で、2004 年 4 月に 10 周年の設立記念行事を執り行ったところである。

当社は企業形態が合作なので中国にはパートナーがおり、その方の尽力もあって順調に業容を拡大して行くことができたが、東洋旺和はすべて正攻法で事業を進めてきた。中国では融通を利かせてもらうためにその方面でお金がかかるようなことが言われるが、そのような事とは無縁でやってきたという自負がある。

—従来からの取引先との関係維持が成功の秘訣—

取引先はあくまでも日系企業が主体であり（全体の約 95%）、日本で何らかのつながりを持っていたところと中国へ出てからも継続して取引している。当社が中国へ進出するきっかけとなったオリジナル電機はシーメンスに買収され、シーメンスがタイコインターナショナルに売却し、今はタイコオージ、タイコエレクトロニクスとなっている。このように、取引先が外資に買収されても、人と人とのつながりを何よりも大事にして、中国進出後もその関

係を大事にして取引が継続しているということが、一つの大きな成功要因だと思う。地道ではあるが、安定的な取引先を確保して業容拡大を図ることが重要ではないかと思う。

なお、販売先の大半は日系なので債権回収の問題は一切ない。5%ほど地場企業との取引があるが、日系とは異なる契約条件を課している。

—輸出が本業であるが3割は内販—

企業形態は合作企業である。輸出が本業であるが、国内取引も 30%までは許されているので、その範囲内での内販を手がけている。国内販売向けの取引では鍍金工場が一番多く、プレス工場もヘッダー工場も国内取引をしている。

なお、内販かどうかは、当社と取引先との決済方法による。人民元決済ならば内販、外貨決済ならば輸出とみなされる。

—大半は日系から調達、素材高と品薄が懸念材料—

部材の現地調達比率については、取引先のメーカーの指定品を使っており、日本からの輸入と中国へ進出した日系メーカーからの素材調達が 90～95%を占める。ローカルから資材を調達するのは 10%未満である。

2004 年は素材の値上がりが非常に激しく、値上がりと同時に品物が入手しづらくなっている。特に鉄関係の調達が厳しく、ものによっては 40%くらい値上がりしたのもあって原価を圧迫している。素材高を売値に価格転嫁させることは難しい。素材がいきなり 20%、30%と急騰してくれた方が価格交渉しやすいが、5%、10%とじわじわ値上がり

するので、企業努力によって対応せざるをえない状況だ。

素材の一部は台湾製も使っている。台湾製といっても日本の技術を導入し、台湾で生産しているものである。毎年のようにコストダウン要請があり、素材の調達を工夫しなければやっていけない。中国産の素材は品質安定面で使えないが、あと5年もすれば中国の素材も使えるようになるかもしれない。

設備の90%は日本製である。94年からの累計設備投資額は1,800万USドルにのぼるが、進出企業の免税特典があり、設備に関税はかからない。

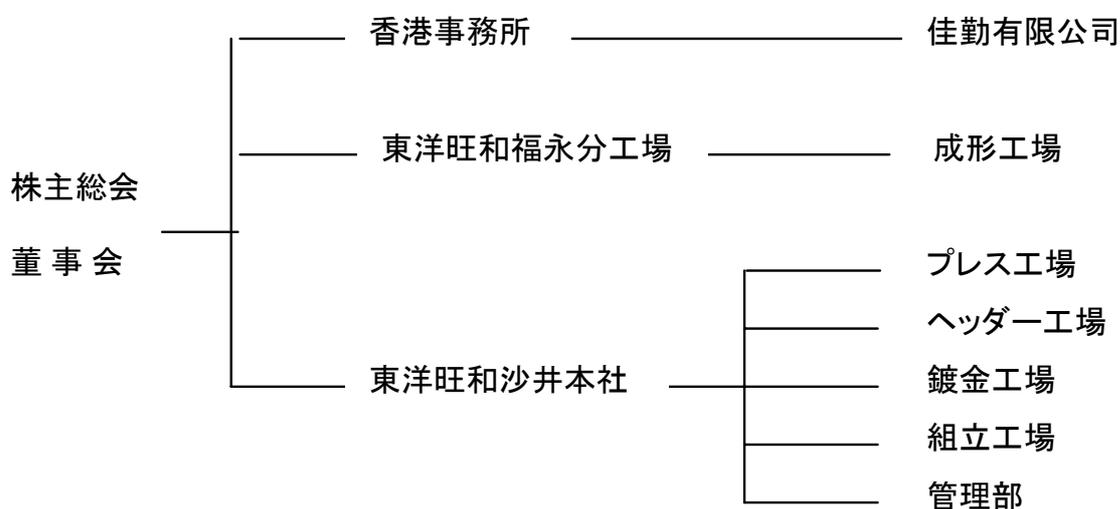
—金型技術者の引き抜き対策が課題—

東洋旺和には成形カンパニー、プレスカンパニーというようにカンパニーがぶら下がっていて、それぞれが独自に営業もかけて、収益も上げている。従業員がカンパニー間を移動することは現実的にはほとんどないが、全従業員の所属は東洋旺和になる。

定着率は99%と高くほとんど辞めない。簡単なワーカー作業ではなく、設備を活かした技術を習得するので、習得した技術を長く活かすためにも比較的定着率が良い。給料も高い水準であることは確か。

ただし問題は、技術流出、技術漏洩の問題が起きていること。我々は金型技術者の育成に力を入れているが、2年くらい育ててこれから本当に一人前という時に社員を引き抜かれることがあり、それが今の最大の悩みとなっている。引き抜きを行うのは台湾、香港、中国の企業であり、金型の設計・製造に携わる従業員が一番狙われている。 こういう人材をどう社内に留めておくか、ノウハウをどう保持するかが課題であり、その対応に一番頭を痛めている。

中国のお国柄では、長年かけて築き上げたノウハウがいとも簡単に他社に流れる可能性があるので、各工場での対策を取っている。



事例 16 精密バネメーカー 美上日東發條(深セン)有限公司 [日東発条株]

- 製品価格の急落、コストダウン要請を勝ち抜くには部材の現地調達が課題
- 既にハイリスク・ハイリターンとはいえない中国市場への進出は事業目的を明確に

ー内販を手がけるには回収ノウハウが必要ー

精密バネを生産しており、素材搬入ー加工ー熱処理ー検査ー出荷までの一貫生産を行っている。

当社製品の大半は直接・間接的に輸出されており、取引先の大半は日系企業である。今後はローカルにも拡販していきたいと考えているが、ローカルとの取引で一番困るのは回収である。以前、初めて国営企業との取引を行ったが回収に失敗した。途中でキャンセルを受け、仕掛品を処分できなくなった。売掛金回収のリスク、キャンセルのリスクがなければローカルとは取引したいが、当社にはまだこうしたリスクに対応できるノウハウが足りない。

ー現地調達を増やす中で地場との差別化が課題ー

コストダウン要請は厳しいが、中国の原材料や設備は使えないものが多く、品質を担保するには日本などからの輸入品を使わざるを得ない。大手メーカーが中国で別ブランドを生産しているように、我々のような部品メーカーも国内と差別したブランドでやっていく方法もあるだろう。

勝ち残るには、部材の現地調達を進めていくことが必要になるが、ますます地場企業との差別化が勝負になるので、設備や技術を変えていく必要がある。今では400人民元(約5,000円)で購入できるDVD機器もあり、デザインや品質が日本製と遜色なくなっている。この企業では、日本人がスカウトされて生産している。このような安い製品は地場の部材メーカーを使っているのだろう。

ー中国ビジネスをとりまく懸念要因ー

2003年末は鉄鉱石の原材料が足りなくて大変な目にあった。素材は年々値上がりしており、一方で

製品価格は下落している。電力事情はまさに立地している場所によって明暗が分かれる。東莞では大手は優遇されるなど、停電事情が投資規模によって異なるようだ。投資額を大きくして中国へ出ないと不利益を被ることがある。

ー中国でも自動化を視野にー

当社は装置型産業であるが、それでも日本に比べたら人件費は格段に安く、24時間稼働可能な工場など小回りの効く体制を取ることができる。労働集約型でなければ中国進出はメリットがないという考え方は横並びの発想でしかない。今後はオートメーション化することも視野に入れている。中国には人が無尽蔵にいるとの考え方は今や正しくない。昔の中国人は目の色を変えて仕事をしたものだが、周囲には金持ちも増え、裕福になったせいも中国でも若い人はハングリーでなくなった。

ー今からの対中進出は進出目的を明確にー

当社が中国へ出たのは1995年のことであり、タイミング的にはぎりぎりだったのではないと思う。中国はハイリスク・ハイリターン市場といわれるが、これだけビジネス環境が整備されてくるとローリスク・ローリターンになってくるからだ。

日系の大手企業は、進出当初こそ日本人が購買を担当していたが、今は購買担当は中国人となり、当社も営業は中国人にやらせている。このような現状で、大手日系メーカーからみて調達先は日系でなければならないという必然性はない。

中小企業が今から中国へ出る際には、何を目的に中国へ出るのかといった点を明らかにすることが何より肝心だと思う。横並び的発想では成功しない。

4. 戦略的パートナーを利用して進出したパターンE

(1) コンサルティング・商社等のビジネスインフラを活用して対中進出

ここでは、日系企業の中国市場開拓をサポートしている G 社の事例を紹介している。

G 社は日系企業が上海市場にモノを売る際のコンサルティング（販売戦略）から実際に商品を売り込む販売支援を手がけている。特に上海ではスーパーや百貨店などの小売チャネルの活用には相当の費用がかかることを踏まえ、日系企業が共通して利用できるマーケティングプラットフォームの構築を進めている。

(2) 非日系、非中国系のパートナーと戦略的に対中進出

台湾や韓国の企業をパートナーに中国へ進出するケースに着目したもので、日本企業が技術を提供し、台湾や韓国企業が現地の人脈や交渉を請け負うといった役割分担が多い。中国には約 3,000 社の韓国企業が投資している青島など韓国企業の集積地があり、また中国のコミュニティに根付く朝鮮族もいるため、韓国企業も中国進出時にこうしたネットワークを活用することが可能である。

ここでは、台湾の経済団体からの台湾企業と日本企業の対中進出におけるコラボレーションの可能性についてのコメントを紹介している。

(3) 自社のアジア拠点を活用して対中進出

パートナーではなく、台湾や韓国に設立した自社の現地法人のスタッフが支援する形で中国へ進出するケースであり、ここでは事例として大月精工を紹介している。大月精工は 1987 年から台湾で操業しており、台湾人スタッフを本社の山梨県に派遣するなど長年の人材育成に努め、同社の東莞、蘇州の工場立ち上げには台湾人スタッフが大いに活躍したという。

事例 17 対中国市場開拓支援サービス会社 G社 (上海)

- 上海市場攻略の秘訣はピンポイント、代行活用、高品質とスピード、サービス人材の育成
- 日系企業に共通のマーケティングプラットフォームの提供を目指す

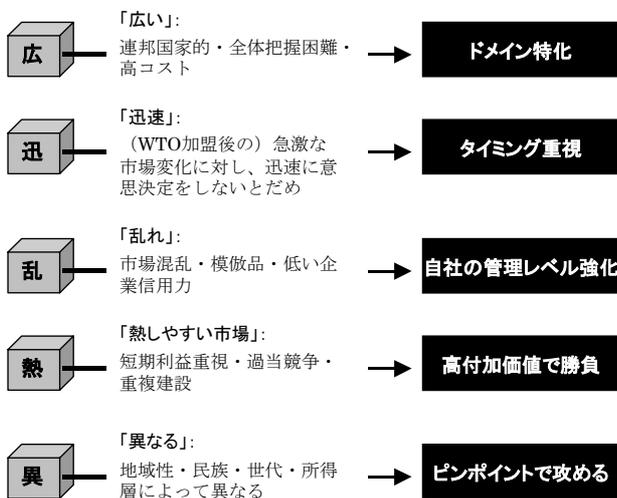
ー上海を舞台にニッチ・品質・ブランドで勝負ー

広大な中国市場では薄利多売戦略は通用しない。自ら特定分野に狭く絞込み、しかも市場を上海だけ、さらには高所得者層だけに絞り込むなど特定市場で市場攻略を進めることが肝要である。さもないと膨大なマーケティングコストの負担を強いられることになる(自発的ニッチ戦略)。また、上海にはご当地に著名ブランドが少ないため、外資のブランドを持ち込み、そのブランド力と安定した品質で勝負していくことになる。

ービジネス環境のコンセプトをイメージするー

今の中国市場を理解するコンセプトは「広」「迅」「乱」「熱」「異」である。

【超】高度経済成長下における自由化と市場化の潮流にある中国市場を理解するコンセプト



「広」は広いという意味であり、連邦国家的・全体把握困難・高コストを指す。これに対しては、ドメイン特化が必要。

「迅」とは迅速の意味で、急激な市場変化に対し、迅速に意思決定をしないとだめだということを意

味する。これに対しては、タイミング重視が必要。

「乱」とは乱れているの意味で、市場混乱・模倣品・低い企業信用力を指す。これに対しては、自社の管理レベル強化が必要。

「熱」とは熱しやすい市場を意味し、短期利益重視・過当競争・重複建設を指す。これに対しては、ある程度、付加価値が高いところで勝負することが必要。高品質、高付加価値なもので、日本市場でも自信があるエース商品を投入しないと上海での競争には勝ち抜けない。

「異」とは地域性・民族・世代・所得層によって異なることを指す。地域が違えば所得も違う。これに対しては、どこを狙うかを定めピンポイントで攻めることが必要。

ーこれからの中小企業の中国活用戦略ー

まず、中国ビジネスは新規参入と陳腐化のペースが速いため、「これだ」という正攻法があるわけではなく、時々刻々と進化しながら展開されていると認識すべきである。労働集約型製品(汎用品)の低コスト調達活用も重要であるが、直接人件費部分の製品に占める割合も低いため、さらなるコストダウンを図るという意味では、そろそろ曲がり角を迎えている。その中で、今後の中国活用戦略として、ひとつには多段階販売ネットワークによる間接輸出の促進が挙げられる。たとえば、吉富勝著「アジア経済の真実」では中国のエレクトロニクス需要が日本のエレクトロニクスの需要へ波及する経路と影響をみると、中国で100ドルの生産需要が生まれると、最終的に日本国内に約38ドルの需要がもたらされるとの試算結果を紹介している。日本のデバイス等の強さを考えると、中国は脅威ではなく、ど

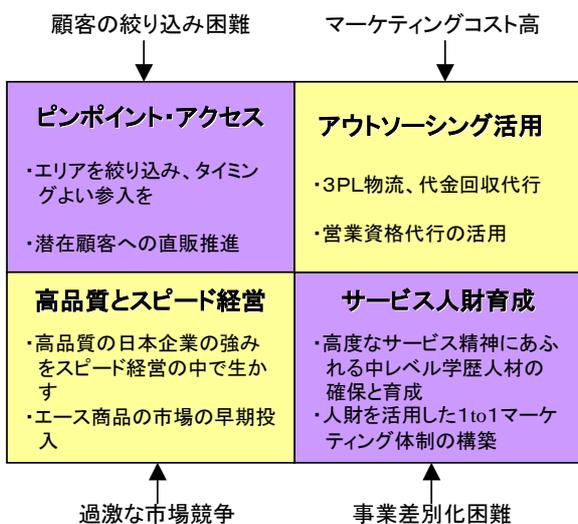
んどん稼がせて、素材やデバイスで日本が生き残るという方向があるはずである。

二つ目としてグレーカラー人材(中学歴レベルの人材)を活用したサービス力の強化が考えられる。中小企業の場合、日本ほどではないが中国でも一流大卒の人材はなかなか採るのは難しい。情報も乏しく、リクルートのために頻繁に中国へ行くわけにもいかない。そこで注目すべきはグレーカラー人材である。具体的には高卒や大専卒の中レベルの学歴人材を採用し、目的を明確にしたピンポイント教育を行う。中国へ進出して大成功している、ある日系大手部品メーカーも、中国での採用は専門学校卒や高卒が圧倒的に多いという。それを日本式の教育で徹底的に叩き込んでから、第一線に配属している。

三つ目としては、高品質・付加価値製品を末端業務まで徹底することである。方向としては日系企業間での WinWin アライアンスの活用である。すなわち何でも自前でやるのではなく利用できるものは利用し、かつ「徹頭徹尾」行う組織体制づくりが望ましい。

一 上海市場攻略戦略：課題と対策一

上海の市場にターゲットを絞り込む場合の課題と対応をまとめると、次のようになる。



まず、顧客がどこにいるか絞り込みが難しいという課題に対しては、ピンポイントアクセスで対処する。具体的には、第一にエリアを絞り込み、タイミングよい参入を図る。たとえばテスト販売店舗に加えロイヤリティの高いデータベースマーケティングを行う。第二に、潜在顧客への直販を推進する。たとえば商品情報のカタログ販売のほか、クーポン雑誌等も徐々に市民権を得ているので活用する。読者は若い男女なので、テレビや新聞による絞り込みが容易でコストも安上がりである。

マーケティングコストの高額化という課題に対しては、アウトソーシング活用で対処する。大手商社が設立した 3PL 物流機能や代金回収代行といった流通・物流インフラや、我々のような営業代行機能を活用することである。そうすれば、外資に対する規制や合弁でないにだめだといったことにこだわらなくてすむ。

過激な市場競争という課題に対しては、高品質とスピード経営で対処する。まず、高品質の日本企業の強みをスピード経営のなかで活かすことである。また、エース商品の市場の早期投入が必要である。以前の家電産業のように、日本で売れなくなった旧モデルのマイナーチェンジでは中国ビジネスでは勝ち抜けない。最近、政府関係者が実施した調査によると、商品の付加価値が低く、陳腐化している会社ほど代金を回収しにくいという傾向が出ている。エース商品を持ってきて、ピンポイントでやらないとだめだと思われる。

事業差別化が困難という課題に対しては、高度なサービス精神に溢れる中レベル学歴人材の確保と育成を行い、それらの人財を活用したワンツーワンマーケティング体制を構築することが考えられる。

一 中国市場開拓の諸課題：法律と規定一

「外国企業の商業分野への投資の管理弁法」が6月1日に施行され、2004年12月11日から独資で外資の卸売り・小売会社が設立できることになって

いる。ただし、当局サイドの内部規定がどうも定まっていないことと、増値税発票行為に対して、売上高規模によって制限が加えられるなどクリアすべきハードルは高い。実際には条件付きの制限撤廃となる公算が大きい。

法律的視点はマーケット参入する上で重要であるが、以下のような見逃しがちな注意点がある。

第一に、公表されている法規定以外にもローカルルールの特別な障壁がある。このため、不透明な政府当局の規制が多くなっている。たとえば上海は、特別なライセンスを取得した車以外は上海市内では配送行為は行えない。物流会社でもライセンスが足りないために、モノが運べない、トラックが足りないということがある。

第二に、WTO加盟後、法律の改定や新たな制定が頻繁にある。このため規制緩和は間違いがないが、まだ制限が多く、グレーな部分が多い。

第三に、法律に規定されている証明書や許認可の入手に時間とコストを要する。このためすぐに製品販売ができない。店を出せるということと、取扱い商品が販売できるということは別である。たとえば化粧品、薬品を売るには成分認可が必要だが、衛生部（日本の厚生省にあたる。）に証明書を入手するのに申請してから1年かかる。健康食品などでも手数料が数百万円かかる。

一 中国内販市場開拓にかかる諸課題：小売チャネル別の問題点一

諸規制が緩和されたところで問題も多い。中国の小売チャネルを通して商品を販売するには相当のコストがかかり、高付加価値品でなければペイしない。スーパーマーケット（SM）では、まず、製品のバーコード単位で入場料という手数料が課せられる。中国のSMは、メーカーから場所代を取り、その金で新しい店を出す不動産屋のようなものと考えた方がよい。また、小売の利益率は2%を切っており、メーカーからの徴収で利益を確保しているのが現状だ。さらに代金回収が遅く、通常3ヶ月以

上かかる上、なかなか100%回収というわけにはいかない。

百貨店は場所の確保が難しく、出店申請が年2回の改装タイミングに限定されるため、そのタイミングでしか入れない。ブランド、コンセプト、内装といった厳しい商品審査がある。また、売上に対する手数料が高く、あるローカルの百貨店は25~30%をチャージする。これに17%の増値税が加算された上、バーゲン協賛費を取られるなどして、全部合わせると50%くらい取られることになる。百貨店は、よほど付加価値の高い品物を置かなければ利益は出ない。代金回収も遅く、実質3ヶ月サイトである。

ショッピングセンターは空が出ない限り入居できず、厳しい商品審査もある。家賃も大阪の一等地並かそれ以上と高い。

◇スーパーマーケット

- ✓入場料を課す(1バーコードに対して1,000元:某大手SMのケース)
- ✓SMの小売利益率は平均1.77%、メーカーからの徴収で利益を確保
- ✓代金回収が遅い(約3カ月以上)

◇百貨店

- ✓年2回の改装のタイミングのみに出店申請が限定される
- ✓厳しい商品審査がある(ブランド、コンセプト、内装など)
- ✓売上に対する手数料が高い(25~30%:某大手百貨店のケース)
- ✓代金回収が遅い(実質3カ月サイト)

◇ショッピングセンター

- ✓空が出ない限り入居不可
- ✓厳しい商品審査
- ✓家賃は大阪の一等地並み(3~9US\$/m²/日)

一 マーケティングプラットフォームの活用を一

内販型が儲けているというレポートも目にするが、それらの企業が中国へ進出したのは遅くとも90年代だ。確実に成功しているのは独資で、輸出100%、製品は親会社が引き取ってくれているところであり、中国でモノを売るにはいろいろな難しさがある。特に、新規で内販を目指す場合は、全てを

自社でやろうとするのではなく、商社などのビジネスインフラを活用することも視野に入れた方がよい。今は大手商社のほか、当社のように、中小企業をはじめとする日系企業の上海市場攻略をサポートする企業が増えている。

上海攻略の基本スタンスは日本製品の持つブランドイメージを大事にして、デザインと高級感、信頼感をアピールすること。価格勝負は絶対に避けなければならない。当社ではパビリオンショップの運営（プロモーション）、高級モニターネットワークを活用した販促、営業代行コンサルティング（販路開拓支援）、ダイレクト販売網の構築（販売支援）を行っており、日系企業が共同で活用できるマーケティングプラットフォームの構築を目指している。

事例 18 台湾の電子工業組合 B 団体

- 台湾企業も中国人をパートナーに参入障壁をブレイクスルー
 - 日本の中小企業と台湾企業が連携して中国市場へ参入することは十分可能
-

—台湾企業でも規制領域の参入には困難が伴う—

中国の WTO 加盟を受けて、早晚ビジネス環境が変わるだろうとの見方がなされているが、法律面を解放しても、運用面で制約がかかる可能性がある。したがって、あまりドラスティックに環境が変わるとはみていない。

たとえば、外資の参入が規制されている事業領域でようやく許可を取得した企業があるが、その事業をスタートさせるには中国独自試験にパスした技術者を雇用しなければならない。ところが、この試験がなかなか実施されない。この台湾の企業のケースでは交渉して特別に試験を実施してもらい、やっと数名雇用できたと聞いている。こうした交渉ごとすべて個別交渉で進めていかなければならない。制度ができるということと、運営（運用）ができることとは違う。

—中国市場参入における台湾企業のメリット—

台湾企業は言葉や文化慣習の点で日系企業ほどのギャップはないが、売掛債権の回収などは皆苦労しており、日系企業と直面する課題に何ら変わりはない。ただし、台湾企業ですらここを独自にブレイクスルーしようとするのではなく、良い中国側のパートナー（企業あるいは個人）を見つけて、ここは中国側に任せるという方針をとる。今の中国には金持ちの資産家もいて、互いに WinWin の関係を構築できるパートナーを見つけやすい。

台湾人のメリットとして、中国人の感情やニュアンスを機敏に読みとれるという点が挙げられる。たとえば、中国人はよく「問題ない、問題ない」と発言するが、この言葉が出てきたら台湾人は要注意と受け取る。日本人も「検討します」といって態度を

保留にすることが多いが、「検討する」が文字通りの意味であるのに対して、何も検討していないのに「問題ない」と口にするわけで、日本人がこれを文字通り「問題が解決した」とポジティブに受け取ると危険である。

台湾人は日本人に比べると中国で人的ネットワークを構築しやすい。中には親戚が大陸に住んでいる人もいる。中国側で信用できるパートナーを見つける際に、台湾人はこうしたネットワークを使って第三者からもその中国人の「信用力」の確認をとる。つまり、自分の尺度だけで中国人を信用するのではなく、客観的評価を得ながらパートナーを探すことができる。

商談を行う際に、日本企業は通訳を連れて行くケースが多いが、これは絶対によろしくない。中国人と台湾人に共通する点は「通訳を介した商談では本音を語らない」ということ。通訳は第三者であり、当事者ではないので、重要な商談になるほど構えてしまい、機密事項に触れそうな話は絶対にしない。通訳から秘密が漏れることを恐れているからである。したがって、通訳を交えた会議は表面的なものに終わり、内容が伴わない場合が多い。だからこそ、台湾企業と日系企業のコラボレーションの価値があると考えている。台湾企業には日本語を話す人が多いので、信頼できる台湾企業をパートナーに中国側と交渉することをお奨めする。

もちろん、台湾企業も様々な被害に遭っており、被害を受けているのは日系企業だけではない。ただし、台湾企業は信頼していた身内に裏切られるケースが多い。例えば、身内に工場経営を任せていて、会社を乗っ取られるといったもの。裁判に持ち込ん

でも勝ち目が少なく、裁判費用と時間コストを考えると、争うよりは新しく会社を興した方がよいと台湾人は考える。

いずれにせよ、中国ビジネスが成功するかどうかは人次第である。いかに良いパートナーに巡り会えるか。それが一番のキーファクターである。

ー日本企業との連携の可能性ー

中国市場における台湾企業と日系企業との連携の可能性を探っていきたくて考えている。日本の中小企業と台湾企業が連携して中国市場へ進出することは、今からでも遅いわけではなく、いろいろな可能性があると思う。日系の大手主要企業は一通り中国へ出て行っているが、日系の大手資本ですら、特に流通や食品などを中心に台湾企業と資本提携や業務提携しながら中国へ進出しているケースが少なくない。

数年前に東京都大田区に働きかけ、技術力はあるが資本金や営業力が足りない大田区中小企業と、技術力はまだ足りないが中国市場ですでに工場を持つなどグローバルに展開している台湾企業との連携の可能性を持ちかけたことがある。台湾企業はすでに中国に土地・工場を持ち、許認可手続きなどは得意としている。ただ、競争環境は厳しくなっているので、さらに技術をレベルアップしたいとのニーズがある。一方、大田区の企業が単独で中国市場へ出るのはリスクを伴うが、彼らには技術がある。台湾企業と組んで合弁で出することも可能であるし、資本出資や技術供与で配当やロイヤルティーを受けとることも可能である。

ただし、この両者をネットワークさせるには仲介組織が必要だと考えている。両者をつなぐパイプが現状ないからである。例えば、通常取引においても、台湾企業が最も苦勞しているのは日系企業との取引開拓である。欧米系や中国企業への営業は問題ないが、日本企業はどちらかというところクローズされているのでアポイントすら取れないという。そこで

我々の事務所には、日本人を営業マンとして雇用したいという要望が台湾企業から何件も寄せられている。

ー中国市場における内販についてー

中国は巨大市場であり、内販では競争も激しいが、すでに内販で成功を収めている台湾企業は多い。中国のカップラーメン市場の第1位（康師傅：クワンシーフー）と第3位（統一）は、共に台湾企業である。台湾のカップラーメンは中国人好みの味に仕立てて大ヒットしている。

オシロスコープなどの計測機器メーカーで成功し、上海、深センをはじめとする中国の50カ所に拠点をつくり（チベットまで進出）、中国の学校に実験室などを設置するなど手広く商売をしている電機メーカーもいる。日系企業が中国市場で独自にロジスティックスや販売ネットワークを構築するのはとても大変なので、こうした台湾企業のネットワークを使って商売する可能性もあると思う。

ただし、中国市場全体で成功を収める企業がいる一方で、とにかく中国は市場が大きすぎるので、1社ですべてをカバーすることは一般的には不可能である。内販するにも、市場をセグメント化して対応すべきだろう。

事例 19 精密複合加工部品メーカー 大月精工（長安）廠 [大月精工株]

- 早くから人材育成に取り組んできた台湾法人のスタッフが中国工場の立ち上げを全面支援
- 広東省には台湾企業が集積し、日系企業といえども台湾合弁など台湾との接点大

—東莞、そして蘇州へ進出—

小型減速機や精密自動旋盤加工部品、精密歯車などの切削部品を製造しており、台湾、マレーシアと海外展開をしてきて、97年4月に香港法人を設立翌98年に東莞に長安工場(来料加工)を稼働させ、2002年には蘇州にも工場(独資)を立ち上げた。

—最初の海外進出は台湾、技術者育成に力を注ぐ—

最初の海外進出は台湾であった。大手企業が海外展開を始めた頃で、3Kと言われた汚れ仕事が日本で嫌われた時期でもあった。アジア地域の若い人達を教育し続けていくことで、培ってきた技術を継承していきたいという会社の方針を踏まえ、関係のあった台湾の若い技術者を2～3年間日本で研修させて指導し、台湾に戻すという形で台湾進出をした。

—中国工場立ち上げは台湾スタッフが全面支援—

広東省には台湾の企業が数多く進出しているため、台湾の人にとっては取り組みやすい土地柄であり、言葉の上でのハンディもない。また、台湾の企業と言っても、もともと台湾で日本の企業と合弁した企業であったり、合弁とまでいなくても、日本の企業と一緒にやって来た台湾企業も非常に多く含まれており、そういう意味でも、日本企業や日系企業で働く台湾の人にとっても広東省は仕事をしやすい土地柄だといえる。

こうした台湾とのつながりを重視したのは、この工場の立ち上げには当社の台湾人スタッフが活躍したからである。特に、立ち上げ初期の段階では、多くの台湾の技術者が来て、日本人技術者との間に立って作業指導をうまく行うことができた。当社の会長は、海外展開当初から台湾法人を活用した中国

展開を想定しており、台湾の大月精工には毎年日本で研修を受けた人達がいた。その台湾の従業員が中国事業の立ち上げに大変役立った。

台湾の次に立ち上げたマレーシアの工場も同様であり、マレーシアも中国語が一部通じるので、技術指導する際に英語か中国語という形になる。そうすると台湾の技術者が言葉の面で有利となった。新たに展開した蘇州も、台湾のスタッフが立ち上げの当初から入って活躍している。

また、取引先は日系企業が大半であるが、取引先の多くは日本人スタッフに混じり、数多くの台湾人技術者や現地の人達も一緒に活躍している。

—中小企業が中国進出を図る際のポイント—

日本では中小企業も海外に出て行かなくてはならない状況になっているが、現在の中国はコストへの対応が重要な課題となるため、それに対応する量産技術や付加価値の高い特殊部品の製造、独自の技術を生かせる企業でなければ海外展開は難しく、そういった企業でさえも、最初の1～2年は相当のランニングコストが出ていくことを覚悟しなければならない。また、中国へ進出しても、当面は生産機能の展開のみであるから、日本からも中国市場の開発支援を行っていく必要がある。資金的にも、体力的にも、日本の本体が中国工場をしっかりとサポートできる体制がないと事業は成功しない。

仕事のタイミングも明暗を分ける。東莞の会社は6年目、蘇州の会社は2年目になるが、蘇州進出は日本企業の進出ブームの時期にあたり、なおかつ、東莞の経験も生かせたのでスムーズに工場を立ち上げることができた。どのタイミングで中国へ出るかは人材と共に重要なポイントとなる。

5. 日本から中国の有利性を生かしているパターンF

(1) 中国の人材を活用

三和電業グループは、2001年当時、コンピュータ会社の下請単価が下がり続け、利益が確保しにくくなっていたソフトウェア事業の一部を中国へシフトし、中国の安い人件費を生かして価格競争力をつけようとした。ところが、当初の目的を改めて、中国で手間をかけて最高品質のシステム開発を目指す戦略へと転換。さらに、せっかく育てた中国人エンジニアの集団離職による企業の信用リスクをヘッジするため、中国現地法人の中でピラミッド状の組織をつくるのではなく、日本で仕事をする日本人が中国で仕事をする中国人を部下に持ちながら仕事をするというビジネスモデルを考案した。中国人活用の着眼点を「コスト」から「品質」へと転換し、また、国境をまたいで日本人パートナーと中国人パートナーによる部門組織をつくることで、組織崩壊やノウハウ流出を防ぐ対策をとっている点が非常にユニークである。

(2) ネットインフラを活用

近年の中国におけるインターネットの普及には目を見張るものがあり、BtoBのeマーケットプレイスも発達している。中国には日系企業はもとより、台湾、香港、韓国、シンガポール系など世界中から技術力とコストパフォーマンスに優れたものづくり企業が集まっており、ローカル企業も民営化が進みローカル企業の技術力も向上している。日本でもものづくりを展開する中小企業が中国からの調達を検討する局面においては、こうしたネットインフラを活用するのも一つの選択肢といえる。

ここでは、そのネットインフラとなっている **Alibaba.com** (アリババ) を取り上げる。同社は1999年にBtoBのeマーケットプレイスを開設、現在は500万の会員を抱える世界最大のeマーケットプレイスへと成長し、米国の **Forbus** 誌による「最優秀BtoBウェブサイト」に5年連続の入選を果たしている。日本語によるBtoBサイトも運営しており、主に中国のサプライヤーを日本のバイヤーに紹介する機能を担っている。

(3) ロイヤルティービジネスを重視

パターンBでも取り上げたオリエンタル・エンジニアリングは、中国現地法人を設立しているものの、“技術料”という形での出資であり、中国へも社員を常駐させず、合弁会社からは出資に見合った配当を受け取っている。基本的に技術とノウハウを提供し、現地法人の運営はパートナー企業に任せ配当を受け取るという、ロイヤルティービジネスの典型例といえよう。チャイナ・リスクという言葉で表現されるように、中国には様々なビジネスリスクや不確定要因があり、技術力のある中小企業はロイヤルティーで稼ぐという方法も考えられる。ただし、技術供与やノウハウ移転をめぐる大手企業ですら中国ではトラブルに見舞われており、ケース・バイ・ケースでの慎重な対応が求められる。

事例 20 エンジニアリング・工場設備工事 三和電業グループ

- “中国で安く”から“中国人技術者育成で日本人全員をリーダーに”へ戦略転換
- “国内有数の設備メンテナンス技術を中国にも”日系工場に無くてはならぬ三和へ

－中国に3法人、青天井の組織を目指す－

当社はもともとは電気工事会社がベースだが、20数年前からグループ化を推進、プラントエンジニアリング会社・設備メンテナンス会社・特殊空調会社を順次設立し、全国的にもユニークな企業集団となっている。

中国には2001年～2003年にかけて、蘇州に3つの現地法人を全て独資で立ち上げている。具体的には香港に現地法人をつくり、その子会社という形で展開している。蘇州のほか、上海・大連に事務所を持ち、無錫にも事務所を構える計画だ。

三和科技(蘇州)有限公司
2002年4月 独資

日本人幹部 2名
中国人社員 70名

日本人社員に対するエンジニアリングパートナー育成
& F A システム開発

三和工程設備(蘇州)有限公司
2003年10月 独資

日本人幹部 7名
中国人社員 50名

各種設備の設計・施工、各種設備メンテナンス

三和技研(蘇州)有限公司
2003年10月 独資

日本人幹部 1名
中国人社員 5名

設備メンテナンス部材の製作・流通

三和電業グループ4社は、国内は高松・徳島エリアを本拠地として、東京、大阪、福岡に主要拠点があり、中国を併せた7社は全て単独の会社である。当社の場合、グループ企業を子会社にせず、全て独立会社とする方針をとっている。

グループ企業7社を独立会社にした最大の理由は「青天井の組織」にしたいという思いだ。国内に

おける新会社設立に当たっては、社長と三和電業グループの社員（主任以上全員）が株を持ち、さらに若手を抜擢して新会社の幹部にしている。

今の時代は大学を出ても課長にすらなれないことが多いが、当社は社長にもなれるということを社員に実証する、この青天井の組織が生まれつつある。

－友人の中国工場を見て“開眼”－

中国への進出を決めたのは2001年の春である。中国には興味を持っていたが、中国はいわゆる人治国家で、法律よりも人脈がものを言う社会であり、品質や技術を真摯に評価してもらえる世界では無いと思っていたので、いくら市場として魅力的でも進出する気持ちは全くなかった。

ところが、友人の現地工場を見て、目から鱗が落ちた。彼は「世界一の品質を目指す！」と本気で最高品質を追求しており、全数検査を徹底する等、国内の何倍もの時間を品質向上に掛けていた。

驚いたのは女性の活用だ。友人の会社には2名の日本人女性幹部がいたが、共に30歳前後の若さで、当社でいえば事務職員のような女性社員だが、部下を100人持っていた。

女性もチャンスを与えられ100人の部下を持つところなるのかと感動した。当社が目指す「青天井の組織」の一端が、既に中国にあったのだ。

－「安いから…」ではダメ「最高品質に挑戦」－

中国へ出ようと決心し、中国におけるビジネスモデルの検討に入った。当社には大手メーカーのF A（ファクトリーオートメーション）ソフトウェア開発の下請を担当している部門があり、このF Aソフトのプログラミング単価が下がり利益が大幅にダ

ウンしていた。

そこで、当社も先輩ソフトウェア会社と同様に、価格競争力を保つために「中国を安い下請け」として活用しようと立案した。しかし、中国で10年以上の経営体験を持つ友人から「そういう考えでは必ず失敗する！」と言われ再考した。

この結果、「安いから進出」ではなく、「最高品質を追求するために中国へ進出」との考えに改めた。技術（エンジニアリング）の世界はとことん手間をかけたらず良い物は出来る。しかし、これを日本人だけでやれば利益が吹き飛んでしまう。

そこでまず、とことん手間をかけるFAソフト開発を中国でやろうと考えた。日本人に負けない中国人ソフトウェア技術者を育成し、このローコストな中国人技術者を活用し、国内の何倍もの手間を掛け最高品質のソフト開発を行う方針だ。

これが実現すれば、三和電業グループが開発するFAソフトウェアに対する顧客評価は格段に上がる。その結果、大幅な受注拡大が期待できると共に、クレーム対応コストが激減する等、好循環が起ると判断した。

—中国進出を一度は断念—

進出先はグレート上海地域の中心地である蘇州市に決め、常駐者を置き、現地事情の調査まで行ったが、その結果、「断念せざるを得ない」という結論となった。

例えば、仮に100人の中国人技術者を育てても、彼等に「日本的な愛社精神が育つことは無い」との現地情報。最悪の場合、彼等のほとんどが一斉に辞めてしまうと日本側の技術者だけではリカバリーが効かない。これでは日本側の信用問題になり、当社はFAシステム開発部門を閉鎖しなければならない程のリスクがある。

実際に中国では、日本から技術を教えてもらった中国人リーダーが何十人かの中国人エンジニアを引き連れて独立し、アメリカ企業等と契約して仕事

をするといったことが幾らでもある。

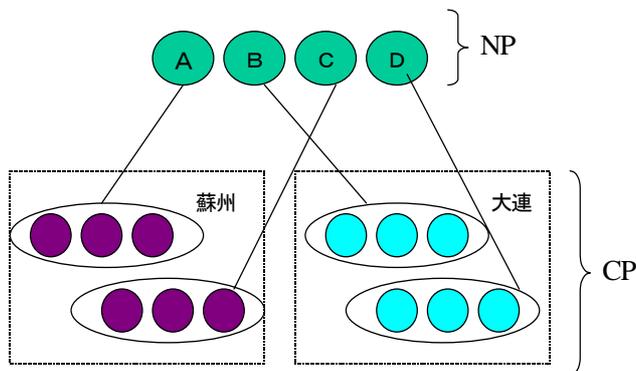
このため「断念せざるを得ない」となったのである。この失望感の中ですっかり中国を諦めかけていた時に、まるで「コロンブスの卵のように」ある考えが生まれた。

—NP-CP 戦略という新たなビジネスモデルの考案—

それは、NP（日本人パートナー）—CP（中国人パートナー）という概念であり、NPとCPとがインターネットで繋がってパートナーシップで仕事をするスタイルである。具体的には、当社の日本人エンジニア（NP）が、インターネットを通じて中国人の専属部下（CP）を2名以上持つことで技術者パワーを2倍増とする戦略だ。

NP-CP 戦略では、例えば日本には20人の日本人SE（システムエンジニア）がいて、その1人1人に1名～数名の中国人部下が付く。このスタイルでは、20組が別々の仕事をしているという組織となり、中国側は組織がバラバラとなる。その結果、中国人の組織リーダーは不要であり、この様にすれば、一度に組織が崩壊することは無い。さらに、当社は蘇州だけでなく大連にも同じ組織を作りつつある。

この組織が軌道に乗れば、例えば、日本側では隣同士で座っているAさんのパートナーは蘇州にいるが、Bさんのパートナーは大連にいる。Aさん、Bさんは蘇州と大連の部下を比較できる様になり、これは中国人社員間の競争による切磋琢磨と、さらなる品質アップにつながる（下図参照）。



—NP-CP 戦略はソフト開発から全部門に拡大—

三和電業グループの NP-CP 戦略は、当初はソフト開発部門だけであったが、着実に他部門にも拡大して行った。

まず、CAD オペレーター分野で女性 NP が名乗りを上げたのが 2 年半前。この分野は日本側が 10 数名であり、紆余曲折があったが、今では約 20 名の CP を活用する分野となっている。

その後、各部門及び各分野から「私も挑戦したい！」との声が高まり、現在ではシステム開発部門～CAD オペレーター分野だけでなく、設計・積算分野、現場管理部門・技術営業部門・事務～総務分野に至る、社内のほとんど全ての部門及び分野で NP-CP 戦略に挑戦中だ。

この結果、現在では三和電業グループ全日本社員 150 数名の内、約 30% に相当する 50 名近い社員が NP となっている。

—NP-CP 戦略の最大目的は NP のレベルアップ—

中小企業の場合、例えば 100 人いる日本社員のうち 3 人が中国で長として頑張ると、この 3 人はリーダーとして成長することができる。しかし、日本在住の「残り 97 人」は単に外注先ができただけで従来通りの仕事をするわけであり、リーダーに成長するチャンスも、特段にレベルアップする機会も無い。

一方、NP-CP では殆どの日本人に部下が出来るので、その全員が成長せざるを得ない。例えば、CP 業務は当初は単純作業が中心だが、徐々に技術レベルを上げていく。この過程で当社は、今までは日本人がやっていた技術レベルの高い仕事を順次、CP に任せるようになってきた。

この時、品質責任は NP が持つため、NP 全員が「最高品質とは何か？」を考えるようになった。この様に、日本人がリーダーにならざるを得ないし、更なる技術の勉強をせざるを得ない。この結果、今までは本屋で漫画コーナーに行っていた若い社員

が、リーダー論のコーナーに行くといったことが起こって来たのである。

さらに、三和電業グループでは NP が育って行く中で、150 数名の日本人社員全員が CP に興味を持つ様になって来た。

この様に、コロブスの卵のようなカタチで生まれた NP-CP 戦略だが、その最大の目的を NP のレベルアップに置いたことにより、日本人社員全員のレベルアップにつながりつつある。

現在、120 余名の中国人社員のうち CP は約 60 名いる。CP は中国にしながら大阪や東京に、名目的に配属される。三和電業グループの国内部門は 12 の独立採算部門に分かれており、CP は NP が所属する部門の社員として配属される。

部門長は、部下を育てることが一番の使命であり、上記で配属した CP も部下となるため、日本人部下と同様に CP を育成する責任がある。さらに、部門長が NP と力を合わせて CP を育成することは、結果として NP 育成の基となる。

この様に、三和電業グループでは NP-CP 戦略の最終目的を、組織として日本人社員を「技術者＋リーダーとして育てること」、さらには、部下育成を最大の社会貢献と考え最優先することで、全ての日本人社員が「立派な日本人になること」としている。

—三和教室を開きエンジニアを育成—

三和電業グループは蘇州工業園区(シンガポール園区)にある職業技術学院と提携し、同学院内に「三和教室」を開校し、当社独自のエンジニアの育成も行っている。卒業生のほとんど全てが蘇州三和 3 社に入社する。

蘇州工業園区は、中国政府とシンガポール政府との共同開発(合作)の工業団地である。工業団地内ではシンガポールの制度が導入されているため、ビジネスルールに則った事業展開ができる。

この学院も両国の折半出資であり、両国の副首相

クラスが、団地にも学院にも何度も視察に来る等、両国から重要視されている。

学院の生徒数は約4千人ほど。専門学校で3年コースである。この学院では、当社以外にもボッシュやサムソンなどの大企業、約10社が教室を開校している。

これらの大企業に対抗する意味もあり、三和電業グループでは、三和教室の学生全員が自分専用のパソコンを持てる様に配慮した。さらに、エンジニア育成を全面に出した結果、三和教室が一番人気となり、他社は1~2教室のところを当社は3教室を持っている。

企業教室の学生は、3年生になれば、各企業において実習生として働いて良い事になっている。当社では実習生もNPの部下とし（ハーフCP）、教育しながら、仕事も担当してもらっている。

ー中国でも「無くてはならぬ三和」を目指すー

中国3社では①日系工場の設備メンテナンス事業、②このメンテナンスを基盤に日系工場が新たな工場を新設する、または設備を増設する際の、建築・設備工事の企画・設計、FAシステム構築などの事業、③NP-CP戦略におけるCP育成事業という3つを「事業の3本柱」としている。

三和工程設備（蘇州）有限公司では2004年5月に建築と設備の工事資質証を取得した。この資質証の取得要件は、例えば、現地での様々な有資格者約50名が必要であり、簡単に取得できる資格ではない。日本の設備工事業界で、この工事資質証を取得している企業は約10社程度しかなく、この「少なさ」からも取得が如何に困難であるかが分かる。ともあれ、この資格があれば工場の工事一式を請け負うこともできる。

大工場は大手同業者の分野であるが、中小~中堅の日本企業が中国で工場建設する時には、これら日本工場の要望に沿ったきめ細かい工事一式すべてが当社でできる。その後の設備メンテナンスと共に、

この点が当社のウリである。

現地日系工場の実績面では、既に約10工場の設備メンテナンス~設備改造工事の実績を持つが、工場一式新築の実績は「まだ、これから」の状態。現在、2つの中型工場新築物件を設計中である。

そもそも、三和電業グループは電気・計装・空調・特殊空調・FAシステム・ユーティリティ設備・プラント設備等、大型工場や研究施設が求めている設備分野のほとんどを「当社グループだけ」で請負うこともメンテナンスすることも出来る。

これは同業界の大手業者でもほぼ不可能であり、当社「最大の強み」である。この様に、三和電業グループは日本国内における、工場の設備メンテナンス~設備リニューアル工事面においては、全国で最もユニークな企業集団の1つであり、既に我が国の設備工事業界内では「知る人ぞ知る存在」となっている。

この国内で養い蓄積した貴重な技術体験を基に、当社は「中国で500名の技術者を育成する！」と内外に発表している。

中国の設備工事業界で注目すべきは、日系の設備工事業者に100名以上の技術者を擁する企業がほとんど無いこと。その中で、当社の中国人社員（技術者の卵が中心）は既に120名を超えている。

数年後、三和電業グループが中国において500名の技術者を擁するようになれば、当社は技術面だけでなく、技術者数（パワー面）においても「ダントツ日本一」になれると考えている。

このように、三和電業グループは中国においても、日系工場にとって「無くてはならぬ三和」を目指している。

事例 21 BtoB のウェブサイト運営企業 Alibaba.com

- 企業の信用情報にも配慮した有料会員サービスを運営
 - 10 万件/日のアクセスを誇る日本サイトでは中国のサプライヤーを日本のバイヤーに紹介
-

－世界最大の e マーケットプレース－

アリババは 1999 年 3 月に設立し、中国の 14 都市に約 1,600 名の従業員が配置されている。本社事業所は杭州にある。アリババでは、企業間取引を行う BtoB の 3 つの web サイトと、CtoC の web サイト「タオバオ(淘宝)」を運営している。BtoB は、① 中国国内市場向けの中国語サイト (<http://china.alibaba.com>)、② 国際市場向けの英語サイト (<http://www.alibaba.com>)、③ 日本市場向けの日本語サイト (<http://japan.alibaba.com>) があり、CtoC のサイト「タオバオ(淘宝)」は 2003 年に立ち上げたばかりで、中国市場向けなので中国語になっている。

世界のアクセス数のランキングで、アリババの BtoB サイトは世界 30 位以内に入っており、CtoC のタオバオは世界 20 位以内で、米国のインターネットオークションの最大手である E-bay よりもアクセスが多い。現在の会員数は約 500 万社で、一日あたりの新規加入会員数は 16,000 社に上る世界最大の e マーケットプレースである。

－有料会員サービス事業－

BtoB サイトでは各サイトごとに有料会員サービス事業を提供している。中国語サイトでは会員数約 50,000 社の「誠信通」で、中国国内市場向けのビジネスマッチングサービスを提供している。英語サイトでは会員数 5,000 社の「Trust Pass」「China Gold Supplier」で、海外輸出に興味を持っている会員をサイト上で海外向けに PR するなどして、主に海外向けサービスを提供している。日本語サイトでは「中国サプライヤー」で対日貿易に関心の高い中国企業向けにサービスを提供している。

有料会員に対してはネット上で効率的に各社の宣伝を行うと同時に、成約率が高まるためのアドバイスも行っている。

会員の 99% は中小企業で、年商規模は 100 万～5,000 万人民币元 (約 1,250 万円～6 億 2,500 万円) の企業が多い。当社が会社を立ち上げた当時はインターネットの良さを PR していたが、今は中小企業もインターネットの良さは理解しているので、どのように利用したらもっと効果的にインターネットで商売ができるかという側面を PR している。加入時点で、大半の中小企業はネット取引の経験がないので、ネットのイロハからアドバイスを行うようにしている。

－第三者機関による信用情報を提供－

バイヤーが一番気にしているのは相手企業の信用だ。そこで、有料会員に対しては第三者機関による信用調査も実施している。有料会員になることにより、信用にもお墨付きを得ることが可能となる。特に、日本企業は他の国の企業に比べて信用問題をより重視する傾向にある。「誠信通」有料会員の HP には、過去にその会社が行った取引や、連絡を取った会社のデータ、その会社に対する他社の評価が閲覧できるファイルがあり、それも企業の信用情報を得る一つの情報源となっている。

－日本企業との接点－

日本語サイトには一日 10 万件ほどのアクセスがある。同サイトは中国のサプライヤーを日本のバイヤーに紹介する機能が中心で、今のところ日本のサプライヤーを中国のバイヤーに紹介するという機能は弱い。ただし、日本に居ながら中国のサプライヤーを探すことが可能なので活用してもらいたい。

第IV章. 中国との新たな連携構築に向けて

ここでは、第III章で取り上げた事例をもとに、中国における事業環境の変化を踏まえ、新たな事業展開を成功させるために、どのような分野や戦略で、取引先やパートナー（企業、個人とも）などと連携を志向しているのかを抽出し、今後の中国市場における事業戦略の方向性について検討を行っている。

1. 中国の事業環境変化を踏まえた新たな動き

(1) 中国人消費者に売る

パターン A に該当するように、消費財を中国人消費者向けに販売している企業においては、以下のような動きが認められる。

➤ 地域ごとに戦略的パートナーを見つけて進出する

広大な国土を持つ中国は、地方による食習慣や文化・慣習、ビジネスにおける商慣行の違いも大きい。上海で成功したとしても、そのビジネスモデルを首都北京や地方都市へ持ち込んでも成功するとは限らない。そのため、ノウハウが足りない地域は戦略的なビジネスパートナーを見つけて、一緒になって進出するケースが少なくない。

大手食品メーカーC社では、上海及び広州は独自に市場開拓を行っているが、北京への進出に当たっては台湾系の手食品メーカーをパートナーとして市場開拓に乗り出すことにしている。中国では商慣行の地域性の違いに加えて、扱う商品特性によっても流通事情は大きく異なる。例えば、電気製品と食品では売り方や販売チャンネルが全く異なるので、食品を売る場合、提携するパートナーは食品メーカーであることが望ましいのはもちろんであるが、上海と北京では小売りや卸売りの機能が異なり、商流のルートも異なっているので、なおかつ北京の商流に詳しいパートナーが望ましい。これは日系企業特有の問題ではなく、今回取材を行ったシンガポール系のフードコート、N社も同様の戦略をとっている。同社の場合は、上海と北京といった大都市は自前で出店を行い、勝手が分からず、マーケティングが不十分な内陸部へはショッピングモールを運営する企業グループと戦略的パートナーを組んで出店を行っている。

C社もシンガポールのフードコートも大企業であるが、経営資源が限られ独自に販売チャンネルを開拓することが困難な中小企業においても同様であり、地域ごとに戦略的パートナーを見つけて進出することは一つの有効な方策といえる。

➤ マーケティング・販売促進・流通管理のためメーカー自ら小売店をきめ細かくフォローする

中国では卸売機能が脆弱であるが故に、メーカーが小売店との連携を強めて、自ら売れ筋等の情報収集を行いながら、生産計画や商品企画へとフィードバックさせていく必要がある。小売店まで足を運んで情報を集める中で、適正価格で販売がなされているかどうか、商品の横流しが行われていないかどうか、模倣品が出回っていないかといった点のチェックも行い、こうした地道な取り組みは中国市場において確固たるブランドを形成する上でも欠かせない。

また、小売店側はリピートの高いメーカーの商品の販売に力を入れるが、営業マンが店頭まで足繁く通いながら小売店との人間関係を構築し、目立つところに商品を置いてもらうような働きかけも大切である。リピートを単に負担するだけではなく、販売促進に向けた交渉力が問われてくる。

大手食品メーカーC社は、250名もの営業部隊が常に市場を周りながらデータを集めており、小売店との連携を強化する一方で、店頭価格の勝手な引き下げ等の市場の混乱を防ぐ目的で、常に小売店への牽制と管理を行っている。中小企業の場合は、ここまでのフォロー体制は難しいが、マーケティング・販売促進・流通管理を行うためにも小売店との関係構築が重要であることは念頭に置くべきであろう。

➤ 日系の販売店のみならず、ローカルも含めて販売先を見極める

1990年代に入り、中国は外資系小売企業に対する段階的な開放政策をとってきており、2001年末のWTO加盟により小売業を含むサービス領域が大幅に開放される見通しとなった。特に、2004年末には外資の出資制限の撤廃、外資に対するフランチャイズ制限の撤廃が行われ、今後、さらに日系のハイパーマーケットや百貨店、コンビニエンスストアといった小売店が増える可能性がある。こうした日系流通の中国進出は、日本メーカーの内販に勢いをつけるものとの期待がある。

しかし、中国へ進出した日系の中には、日系の販売店へ依存することなく、ローカルの販売店へも販路拡大を図っているケースが少なくない。高級肌着を中国で自社ブランド展開しているアイリスは、90年代に中国へ進出した当初は伊勢丹などの日系流通との取引が中心であったものの、現地化を徹底させている同社の営業マンは当然ながら中国人であるため、次第に中国人バイヤーがいるローカル系流通との取引が増えていき、今では大半の取引先がローカル百貨店などになっているという。

中国の百貨店やスーパー、コンビニエンスストアといった流通業は、メーカーに対して販促活動への協力を求めるところが少なくない。しかし、こうした商慣行は今やローカル系に限ったものではなく、たとえば金券セールに代表される販促活動では日系百貨店の方が厳しい条件を課す場合もあるという。日系の流通だからというメリットはあま

り存在せず、むしろ中国人営業マンが交渉しやすいローカルの流通との取引が増えていくという実態も見聞されており、多様な販売先の可能性を広い視野から見極めていく必要があるだろう。

▶ ブランドイメージを浸透させるために複数の販売チャネルとつきあう

上海ではコンビニエンスストアが急成長しており、店舗数、販売量において有力な流通チャネルとなっているが、大手食品メーカーC社は、ブランドイメージを浸透させていくにはコンビニなどの特定の販売チャネルに依存するのではなく、スーパーやハイパーマーケットにも売り込むなど、複数の販売チャネルとのつきあいが必要だとしている。大手二輪メーカーの五羊ホンダは、広大な全中国に販売店を持ち、全中国レベルでの販売ネットワークを築いている。高級肌着のアイリスも、直営店や百貨店などを含めて、中国全土で140店舗を展開している。

ブランドにも、特定の地域でプレミアムを得るローカルブランドと、全中国でプレミアムを得るナショナルブランドに大別することができるが、ナショナルブランドを目指す場合は、複数の販売チャネルと取引関係を持つことが重要だといえる。

▶ 都市部と農村部では販売店政策を切り替える

五羊ホンダは、ナンバー登録規制により地方都市での販売を余儀なくされたが、その際に直面した課題は、都市部と農村部における消費者の購買行動と販売店の資質の違いであった。農村の消費者はブランドや品質よりも価格が優先し、販売店も従業員教育に力を入れるといった企業のセンスを持ち合わせておらず、短期的に儲ける商売と割り切った姿勢が強い。そのため、五羊ホンダは自社の営業マンを独立開業させるという形で農村部で販売店をつくっていった。日本の“のれん分け”に該当するもので、自社の営業マンであれば五羊ホンダの営業政策をしっかりと理解しているので問題がない。

中国は国土が広く、都市と農村では消費者の文化レベルや生活レベルが大きく異なる。特に、汎用品を安く売り込むところで勝負するのではなく、ブランドや品質で勝負しようとする日系企業にとっては、都市での販売政策をそのまま農村へ持ち込んでも成功するとは限らない。五羊ホンダが自社営業マンを活用したように、農村部ならではの販売店政策が必要になるといえる。

(2) ローカル企業に売る

パターン B に該当するように、主に生産財をローカル企業向けに販売している企業においては、以下のような動きが認められる。

➤ 販売代理店を人物面から慎重に見極める

工作機械は、中国においても日本同様に代理店を介して販売することが多い。その際に、自社製品をどれだけ優先的に扱ってくれるかどうかで代理店をランクづけしているメーカーもあるが、これは日本の工作機械メーカーが通常国内でも同様のランク付けを行うなどしていることから、中国特有の事情ではない。しかし、中国のユーザーは「どの代理店から購入するか」よりも、「誰から購入するか」を重視する。そのため、中国で優秀な代理店を選択する際には、代理店の企業としての信用力はもちろんであるが、代理店を営む人物の力量を重視せざるをえないという。

中国では、商談の際には「企業対企業」の関係ではなく、「個人対個人」の関係が前面に出ることは一般的によく知られている。ローカル企業向けに拡販していく上では優秀な代理店とのつきあいは欠かせないが、工作機械に限らず、どの商売においても、販売代理店を人物面から慎重に見極めるなど、より個人レベルでの関係を構築していくことが重要といえるだろう。

➤ アフターサービス重視でユーザーとの関係を強化する

工作機械のような生産設備はアフターサービスが重要な意味を持つ。中国でも、工作機械の販売は代理店に委ねても、アフターサービスは工作機械メーカー自らが手がけている。広大な国土を持つ中国といえども、24時間以内にトラブルに対処するきめ細かいサービスはユーザーを獲得していく上で必要不可欠であり、それは、かつて日本の工作機械メーカーが国土の広い米国できめ細かいサービスを実現したことにより、米国市場で確固たる地域を築き上げたことでも証明されている。

また、工作機械のような日本の生産設備は中国においても圧倒的な競争力を持つとされているが、中国は共産国であることから、工作機械においてはワッセナー条約⁴の関係でメイド・イン・ジャパンのブランドの認知度が意外と低いとの指摘もある。韓国、台湾、シンガポール、タイ、マレーシア、フィリピンといった他のアジア諸国にはない営業上での苦勞を伴うことから、営業戦略の一環としてもユーザーのアフターサービスはより重要な意味を持っている。

通常は上海や北京、広州といった大都市に販売拠点を設置し、そこから中国全土をフォローしていくビジネスモデルが多い。しかし、工作機械のようにメンテナンスが必要な業種では、一定のユーザーが存在すれば内陸部へもアフターサービスを目的とする販売拠点を設置するなど、ユーザーとの関係を密にするような体制を整えていくことが必要といえる。

⁴通常兵器や軍事転用可能な民生品や技術の輸出管理を目的とする国際条約

➤ ユーザーを広告塔として活用する

中国では口コミが販売面で威力を発揮するとの指摘が多い。生産設備の場合、性能が良いとの評判が伝わると、納入先のユーザーの工場を見学を訪れる人が増え、その結果、メーカー側に発注が舞い込むという。生産設備の場合、実演に勝る PR はないであろう。

これはローカル企業向けの販売に限ったことではなく、中国へ進出している日系企業向けの販売でも同様であり、いわゆる生産財に限ったことでもない。主に日系企業の事業所の内装を手がける大起も、いったん良い評判を得られると狭い日系企業の社会では次々と紹介案件が舞い込むという。

口コミによる販促効果は偶然もたらされたケースも含まれるだろうが、中国では口コミが日本以上に強力な販売ツールになることを念頭に、納入先であるユーザーを良い意味での広告塔として戦略的に活用していく販売戦略も有効であろう。

➤ 現地の業界団体と交流・PRを行う

エレベータの巻き上げ機を製造しているケーエムでは、生産量の9割は内販しており、さらに内販の半分は台湾系企業やローカル企業向けに販売しているという。同社がニッチトップ的な競争力を有しているという事情もあるが、中国へ進出してから、現地のエレベータ協会の会合にも顔を出し、各地で製品説明をするなどの営業活動を展開してきた。

業界団体というと、日本でも外国企業には閉鎖的なイメージが付きまとうが、同社は外国人はほとんど参加せず、しかも日本人は一人という状況でも臆せず会合に参加して、自社製品の PR に努めてきた。このように、ローカル企業向けに内販していく上では、現地の業界団体の活動に積極的に飛び込んで交流を図りながら商品や企業の知名度を上げていくことも有効といえるだろう。

➤ 成長株の企業とパートナーシップを構築する

本レポートで取り上げている事例ではないが、九州に本拠地を構える生産設備メーカーは、中国の中堅食品メーカーへ製造機械を販売する際にレシピに関するノウハウをセットで供与した。結果的にこの中国食品メーカーは大ヒット商品を次々と生み出し、数年で中国を代表する大手食品メーカーへと成長した。当然、同社が納める製造機械の販売も順調な伸びを見せた。

今回、大手電子部品メーカーのE社は「中国で売り先を見つける場合、大企業にこだわるのは間違っており、今の会社規模は小さくても3年後にナンバーワンになる企業に売りに行け」とアドバイスをしている。そのような企業を見つけること自体、簡単なことではないが、競争激しい中国は特殊なものを除いては買い手市場であり、コストダウ

ンや厳しい取引条件を要求されかねない。一方、成長が期待できる企業を見つけて取引できれば、顧客の成長とともに自社製品の市場が拡大していく。市場が成熟している日本では、急成長といえども限界があるが、中国の場合は文字通りの急成長を遂げている企業・分野は数知れない。成長株の企業を発掘してパートナー関係を構築することは、中国を販売市場としていく上での一つの戦略となり得る。

▶ ソリューションビジネスでローカル企業と取引を行う

ローカル企業はものづくりにかかる技術力やノウハウに劣るため、大手電子部品メーカーの E 社は「中国こそ、インダストリアルナレッジの強みを発揮したソリューションビジネスが有効だ」と指摘する。価格、納期、品質という要素に加えて、今後の技術のロードマップも見据えたものづくりの方向性を提案しながらローカル企業との取引を拡大していく方法である。技術のロードマップとまではいかないが、前述した九州の生産設備メーカーも、レシピに関するノウハウに加えて、売り方もアドバイスをしながら自社設備をローカル企業に売り込んで成功した。

ノウハウやソリューションの提供では、知的財産権や営業秘密に関する取り決めをきちんと締結することは、特に中国では必須であるが、ローカル企業に足りないビジネスのノウハウを提供しながら共に Win-Win の関係を構築することも望まれる。

▶ 日系企業との取引関係を維持することも重要

当初本レポートでは、中国企業の技術力が向上し、中国国内市場も販売先としての期待が高まっていることから、消費財に限らず、生産財の領域でも日系企業はローカル企業との取引を拡大しているのではないかと仮説を掲げていた。しかし、今回取り上げた事例企業の多くは、ローカル企業との取引を視野に入れつつも、以前として主たる取引先は日系企業となっていた。

この背景には代金回収の難しさといった商慣行上の問題もあるが、基本的に品質や技術力で勝負をする日系企業においては、「日系が駄目ならローカル」という考え方は通用しないということである。東洋旺和や日東発条のように、日本から取引関係が続いてきた企業との関係を中国進出後も大切に維持し続け、それが安定的な事業基盤となって業容拡大に結びついているというケースが大半である。また、中国で新たに顧客を開拓している和気やカネパッケージのケースでも、まずは日系企業との盤石な取引関係を構築して、業容拡大を行っている。発注側の立場である五羊ホンダも「日系企業からコストが見合わないという理由で取引をうち切られた場合、その代替先を中国で見つけることは不可能と考えた方がよい」としている。

中国へ進出した日本の中小製造業をとりまく事業環境は日々刻々と変化しているが、部材などの生産財を手がける中小企業においては、日系企業との取引関係を維持することも中国ビジネスを成功に導くために重要だといえる。

(3) 中国でものをつくる

ある一面では、日本以上に厳しいコストダウンが要請されると言われる中国市場でものづくりを展開している企業においては、以下のような動きが認められる。

➤ 調達先となる協力企業をしっかりとサポートする

大手二輪メーカーの五羊ホンダは、協力企業であるメーカーの生産現場にも立ち入り、コストダウンや生産性向上に向けたきめ細かいサポートを行っている。中国の二輪車市場は、販売台数が伸びても売上は変わらないというほど製品の仕切り価格の切り下げが激しく、ローカル企業から安く部品を調達するだけではとても経営が成り立たないという事情がある。協力企業の工場まで立ち入り生産指導を行うというスタイルは、系列取引主体で発展してきた日本の製造業では特筆すべき事柄ではないかもしれないが、五羊ホンダは既に調達先の大半がローカル企業であり、技術力やものづくりに対する考え方も異なるローカル企業相手に、日本でも考えられないような厳しいコストダウンに耐えうる指導を行ってきた。

設計とサービスが売り物で、製造はアウトソーシングしているカネパッケージも、協力企業の開拓が中国進出にあたり最大のネックであり、現在もなお最大の課題となっていると指摘している。同社はカスタム品を製造しているため、毎回のように製造委託する内容が異なる。こうした定番・量産品ではない分野で、良質なサプライヤーとして育て上げていくために、同社はローカルの中小企業相手に品質に対する“思い”というものを理解させるなど、並々ならぬ苦勞をしている。

中国には安くつくる事には長けた数多くのサプライヤーが存在し、日系企業との取引を望む企業も多い。中国へ進出した日系企業も、厳しいコスト競争を生き抜くには、ローカル企業からの調達も当然視野に入れて行かざるを得ない。しかし、調達先となるローカル企業はいくらでも存在するが、その発掘と育成には相当の労力がかかるとみるべきであろう。

このように、中国でものづくりに挑むということは、協力企業を育成・サポートする体制をとるだけの体力が必要であり、ものづくりに対する考え方を共有できる協力企業をいかに発掘・確保していくかが重要といえる。五羊ホンダも「協力企業あつてのアセンブリメーカーであり、今後は優秀な協力企業をいかに囲い込むかがポイント」としている。

▶ 部品のみならず、素材の現地調達へ向けて本社と連携する

厳しいコストダウン要請の中、部品の現地調達は今や当たり前で、今後は素材、さらには生産設備の現地調達をいかに図っていくかが課題となっている。ところが、素材に関しては日本のメーカーが品質面で圧倒的な競争力を有しており、韓国や台湾メーカーの素材でも品質面では日本製よりも劣るとされ、ましてやローカル企業が生産する素材は使い物にならないとの指摘が多い。それでも、ローカルからの調達の可能性も含めて素材の現地調達を進めざるを得ない背景には、取引先からのコストダウン要請のほか、この1～2年に発生した素材インフレがある。

素材はものづくりの品質を決定づける重要な要素であり、上流にある素材を起点として、ものづくりは設計、製造されている。したがって、素材を見直すということは、設計そのものを見直していく必要があり、一般に製造機能しか持たない中国現地法人だけで取り組めるものではない。このような事情から、生方製作所では本社とタイアップして設計変更をかけるなどして、素材の現地調達に向けた取組をスタートさせている。また、穂岐山刃物は本社工場の加工工程のノウハウを全面的に合弁企業に移植し、合弁企業の技術力を高めることで現地の鉄と鋼といった主力原材料の100%現地調達でも製品の質を落とさない生産体制を実現させている。

これまでは日本製の素材を使うことでローカル企業に対する技術的競争優位を發揮してきた日系企業が、今後素材の現地調達を進めていくということは、日系の部材加工メーカーにとってはローカル企業と同じスタートラインに立つことを意味する。ローカルの素材を使いこなすというだけでなく、設計変更や生産設備のコンビネーションなど、さらにひとひねりしていくことが必要となるだろう。このように、中国でものづくりに挑む企業においては、本社が持つノウハウを導入しながら、本社と一体となった競争力をいかに発揮できるか否かがポイントになる。

(4) 商慣行や規制へ対応する

特にローカル企業と取引をするにあたり、代金回収で苦勞する企業は多い。また、WTO加盟後に中国政府はサービス領域を徐々に開放しつつあるとはいえ、依然として政府の強い保護下に置かれているため参入が難しい領域も数多い。そのような場面でもとられている対策として、以下のような動きが認められる。

▶ 代金回収では小売店との信頼関係を構築する

代金回収の問題は、日系企業だけではなく、台湾企業や韓国企業、さらにはローカル企業そのものも苦勞しており、ローカル企業と取引をする全ての企業が直面する課題といえる。ただし、課題解決に向けた方法には企業間の格差があり、各社がそれぞれの取引実態にあわせてノウハウを蓄積しているというのが現状である。

一般的には、売り先に対して厳しい取引条件を課すという方法が当然考えられるが、この場合は消費財、生産財の違いを問わず、商品に競争力があることがまずは前提条件となる。生産設備メーカーなどは入金確認後の商品発送に徹するといった強気の取引条件で未回収を防いでいるが、消費財を扱うメーカーでは、有力な小売店に対するグリップを強くすることで、代金回収トラブルを抑える試みがなされている。

例えば、大手食品メーカーC社では、主要販売先と懇意な関係を築き、それらの主要販売先からは保証金を預かり、出荷額を保証金の1.5~2倍までに抑えるという取り決めをしている。取引先がもっと出荷を要請する場合は、より多くの保証金を積んでもらうというシステムだ。売れ筋商品を抱える故の強気の取引条件であるが、一方的な力関係だけではなく、「優良な販売店には必ず商品を出すことを保証します」という、相互の信頼関係の上に成り立っているという。高級肌着のアイリスも、代金回収の問題を避けるため、各地域ごとにトップ3に入る小売店とのみ付きあうようにしている。限られた優良な小売店とつきあい、信頼関係を構築していくことが、代金回収では重要であることがわかる。

➤ 規制市場への参入は戦略的なパートナーをもって対応する

中国政府の保護対象下の事業領域に参入することが困難であるということは、日系企業も外資系企業も同様であり、また、大手企業も中小企業同様に苦戦している。こうした領域に単体で参入することはかなり難しく、戦略的なパートナーと組んで参入しているケースが多い。

戦略的パートナーとしては、図表9にもあるように地方行政府、地元の名士、その地域でパフォーマンスの優れたローカル企業などである。地方保護主義が強く、地域ごとに商慣行が異なる中国では、その地域の事情に詳しく、その地域で強い人脈やネットワークを持っていることは有利に働く。

戦略的パートナーとまではいかないが、現地法人の経営を任せるために中国人を採用するケースがあるが、その場合も、中国人の出身地やバックグラウンドが重要だという指摘がある。例えば、上海は中国の中でも異質で、上海人は他の中国人とは違うという高いプライドを持っていることで知られるが、この上海で事業に成功しようと思えば、上海人を送り込むべきであり、優秀な中国人なら誰でもよいというわけにはいかない。上海政府の要人に働きかけたり、上海のビジネス慣行を熟知した上での戦略が求められるからである。このことは、(1)の「地域ごとに戦略的パートナーを見つけて進出」にほぼ共通する。

(5) 人材を生かす

中国の魅力が低賃金ワーカーにあることは現在も間違いないが、近年は優秀な人材を確保する目的で中国進出を図る大手企業が増えている。中小企業でも、以下のような動きが認められる。

➤ 中国の教育機関と連携して人材を育成する

エンジニアリングメーカーの三和電業グループは、単純作業を行うワーカーではなく、エンジニアを求めている。そこで、蘇州のシンガポール園区にある職業技術学院と提携し、同学院内に「三和教室」を開設して自社独自のエンジニアを育成しており、卒業生の大半は蘇州にある三和電業グループの3つの現地法人に入社するという。

豊富な労働力が存在する中国でもエンジニアなどの人材は不足しがちであり、大手企業に比べて知名度に劣る中小企業が思うような人材を確保することは容易なことではない。三和電業グループのケースは、自ら必要な人材を育てて現地法人に送り込むユニークなケースとして注目できるとともに、その際に、日本よりもはるかに活発な中国の産学連携のスキームを上手く活用している点が大いに参考になる。

➤ 日本人・中国人スタッフの連携で、双方の成長を促す

同じくエンジニアリングメーカーの三和電業グループは、NP-CP 戦略というものを出し、日本にいる日本人エンジニア（NP）が、インターネットを通じて中国法人の中国人部下（CP）を持つ体制をつくり出している。中国人スタッフの上司をすべて日本人にすることで、中国人リーダーに率いられて現法社員が集団退職してしまうというリスクを軽減させるとともに、中国人スタッフのレベルアップを図っている。加えて、日本人エンジニアは中国人の専属部下を持つことでリーダーとして一回り成長するというマネジメントを成功させており、連携により相乗効果が生まれているよい例であろう。

➤ グレーカラー（中学歴レベル）の人材を育成する

中国でも、優秀な管理職やエンジニアのような人材は逼迫しており、日系大手企業でも優秀な人事確保には苦労している。大手企業から中小企業、ひいては自治体の特産物の営業・販売を請け負う G 社は、日系中小企業が中国でも大卒人材を採用しづらい現状を踏まえ、中国の中学歴レベルの人材を採用・教育し、日系中小企業の販売現場に送り込んでいる。

もともと中国人の基礎学力のレベルは高い。上昇志向が強く転職を繰り返す一流大学卒の学生に比べて、中学歴レベルの人材は素直で日本式の教育を徹底して行いやすい。

特に、日本のサービス精神を教え込むには、プライドの高い大卒よりはグレーカラーの人材の方が適しており、高度なサービス精神が求められる販売現場では重宝されるという。今後、中小企業が中国で人材を確保していく上で、中国の専門学校や地元の高校などとの連携も一つの選択肢となるだろう。

2. 新たな動きを踏まえた中国における事業戦略の方向

1 節で整理した新たな連携も含めた新しい動きを踏まえて、今後の中国における事業戦略の方向性を①ビジネスインフラの活用、②戦略的パートナーとの連携、③中国発のものづくりに挑む、④中国の“人財”を生かす、という4つの柱としてとりまとめた。

(1) ビジネスインフラの活用

ー中国市場におけるマーケティングの難しさー

ヒット商品を生み出した大手食品メーカーC社は「戦う相手は中国という国ではない。あまりに多様な消費層と戦っている」と語っているように、中国には平均像といったものが存在しない。日本も「夫婦二人に子供二人、年収いくら」といったモデル世帯は既に実態から乖離しているとの指摘もあるが、「一億総中流」という言葉が生み出されたように、未だ先進諸国の中では所得格差が少ない国といえるだろう。一方、中国は社会主義国でありながら所得格差は日本人の想像を絶するものがある。所得だけではなく、国土も広く、多民族国家であるが故に地域格差も大きい。華北、華東、華南と大括りで見ても、食生活や文化・風習、人々の嗜好性には大きな違いがあるようだ。地域ごとに戦略的パートナーを見出して連携するのも、そのような事情がある。

このように、高級品にも低級品にも需要があり、混沌としている中国市場について、対中国進出支援を行っているG社も「中国ビジネスには正攻法はない」と断言している。それぞれの会社が中国のマーケットを生かしきれるような独自のビジネスモデルを構築する必要があり、そのためには自らが勝負できる土俵を見出すマーケティングが必要不可欠といえる。

ー販売チャネル開拓の難しさー

中国のマーケットに自社製品やサービスを流すには、販売ルートの確保が必要不可欠であるが、これも中国ビジネスの大きな課題といえる。特に流通に関しては、国内産業保護の観点から長らく外資の参入が公式には認められず、合弁先のローカル企業の販売チャネルに依存せざるを得ない状況にある。アイリスのように独資で進出し、コツコツと自社の販売チャネルを構築してきた企業は少ないだろう。

この販売チャネルの開拓については、二通りの考え方がある。まず、短期的に効果を発揮するのは、ローカル企業や既に販売チャネルを開拓済みの台湾などの外資系企業とパートナーを組み、他社のチャネルを使って自社製品を流す方法だ。自ら代理店を発掘したり、販売店を設置したりすることに比べるとリスクも体力も少なくて済む。また、かなり特殊なケースではあるが、熱処理機器を製造販売しているオリエンタル・エンヂ

ニアリングのように、中国での製造販売も、合弁会社の経営も全面的にパートナーに委ねて、自身は技術供与と人材育成に特化することで成功している企業もある。

一方、中長期的にみた場合、販売を委ねてしまうと、体力が楽になる代わりに、市場の末端の情報が入らなくなるのでノウハウが蓄積されないという懸念がある。大手食品メーカーのC社が「輸入を10人のスタッフでこなすとしたら、内販には100人のスタッフが必要」と言うように、中小企業が自ら内販を手がけるのは容易なことではない。しかし、特に消費財においては、売れ筋商品や消費者の嗜好の変化をいち早く捉えることが次の商品開発には欠かせない。工作機械のような生産機器も同様で、販売は代理店を使っているが、メンテナンスは自ら行っている。メンテナンスは顧客サービスの一環であると同時に、顧客ニーズの把握や次の営業につなげていくという重要な位置づけを占めているからである。

ービジネスインフラの活用も視野にー

交渉力の弱い中小企業にとっては、中国へ進出した商社が提供するような、マーケティングを兼ねた販路開拓だけではなく、代金回収や小売りとの条件交渉などを一括して引き受ける卸売機能を活用することも考えられる。1節で分析したように、販路開拓や代金回収にあたっては、戦略的なパートナーとの連携や、小売業と強いグリップを握る必要があるなど、新規参入する中小企業にはカバーしきれないところが多い。結果的には、売り手市場に持っていくところが販路開拓や代金回収の成功のポイントになっているが、中小企業1社の商品力ではどうにもならないところを、商品を束ねて交渉にあたる商社などのインフラを活用すれば、交渉力や代金回収にはメリットが得られる。

いずれにせよ、販売チャネルの開拓については個々の企業の戦略に委ねるところが大きく、例え商社などのビジネスインフラを活用するケースでも、販売の「丸投げ」は中長期的に成功しない。中国ビジネスに対する確固たるビジョンや事業戦略は持って、対等なビジネスパートナーとして商社等との交渉に臨むことが重要である。

(2) 戦略的パートナーとの連携

中国ビジネスを展開する上でどの企業も指摘することは、「人脈の重要性、個人的ネットワークの重要性」である。本レポートの事例紹介の中でも頻繁に指摘されているように、「中国人は“企業”ではなく、“個人”につく」「中国の商談は“企業”対“企業”ではなく、“人”対“人”で決まる」。つまり、中国では組織との関係構築よりも、個人的なネットワークや信頼関係が全てという点で関係者の認識は一致している。

対中進出で成功している企業について中国側から得られた支援をみると、①中国側のパートナー企業に恵まれたケース、②日中のブリッジ機能を果たすキーパーソン(中国人)に恵まれたケース、③進出先地域の開発区や地方政府からのサポート体制に恵まれているケースに大別できる。いずれにしても、組織と組織のネットワークというよりは、顔の見える個人的なネットワークが重要になっているといえる。

なお、信頼できるキーパーソンの見出し方については各社各様の見解があり、これだという正攻法はない。日本へ留学経験のある中国人を活用して大成功を納めている企業もあれば、日本在留が長い中国人は本国での人脈が切れてしまっている可能性があるとの指摘や、たとえば1節で触れたように上海の現地法人に地方出身の中国人を派遣しても意味がないといった指摘もある。キーパーソンに恵まれたと思われていた企業でも、5年後には同業他社の幹部に転職してしまったというケースもある。協力的なキーパーソンの存在は必要不可欠とさえいえるが、横並び的な発想ではなく、各社がそれぞれ個人のネットワークで見出すものといえるだろう。

なお、対中国進出をスムーズにするために、台湾企業をパートナーとして事業展開するケースがよく聞かれる。台湾企業も大陸への投資を活発に行っているが、言葉や文化・慣習のギャップが少ないことから、中国で販売チャネルを確保するなど確固たる事業基盤を確立しているケースが多い。こうした台湾企業をパートナーとすることで、対中進出を成功させようとの狙いがある。

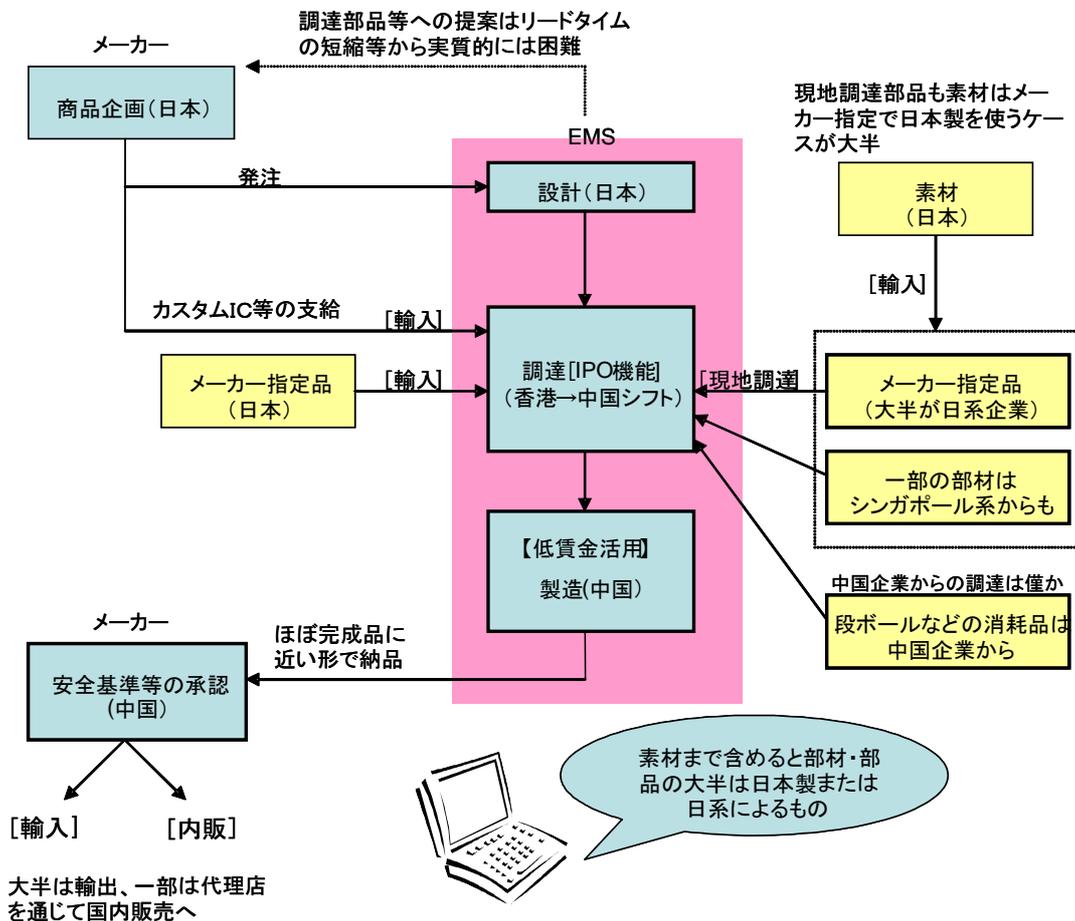
日本企業は早くから台湾へ投資しており、台湾におけるものづくりの歴史は長い。そのため、歴史的にみても台湾企業とは良好なパートナー関係を構築しやすい。一方、台湾側からみても、合弁や技術供与などを通して日系企業とは長年にわたり良好な関係を維持している企業が少なくない。このように、日本企業にとっては、中国企業よりも台湾企業の方が組みやすく、対中進出において Win-Win 関係を構築しやすいという事情がある。なお、東莞と蘇州に現地法人を持つ大月精工は、台湾現地法人のスタッフが中国法人の立ち上げを全面的にサポートしている。このように、台湾の子会社を活用した中国展開も一つの選択肢といえる。

ただし、これに対して「台湾系であれ、韓国系であれ、中国で事業を行うことが最終目的にあるならば、なぜ中国人のパートナーの発掘にもっと力を入れないのか。台湾人も韓国人も、所詮は中国からみて外国人である」との指摘もある。パートナーを見出す重要性は疑う余地がないが、誰をパートナーに対中進出すべきかは、企業個々の判断や人的ネットワークの発掘にかかっているといえる。ある大手企業も、「本気で中国へ出るのなら、1社、1社、信用できるパートナーをきちんと探すことが必要だ」としている。台湾企業が中国ビジネスを上手く展開しているのも、中国人パートナーを探すことに長けているからだと言われており、台湾人も所詮は中国人パートナーを介して中国ビジネスを成功させようとしている。

(3) “中国発のものづくり” への挑戦

ー現地調達の意味を考えるー

下図は、華南の大手 EMS⁵メーカー (I 社) の調達構造を図式化したものである。EMS の台頭が盛んに取り上げられた 90 年代後半から 2000 年初頭にかけては、巨大な IPO⁶ 機能を持つ EMS メーカーが部品設計の主導権を握るとの一部見方もされていた。しかしながら、昨今では、リードタイムの劇的ともいえる短縮化に加え、環境調達基準の厳格化といった背景から、EMS メーカーが完成品メーカーに部品の企画提案を行う余地はなくなりつつあるという。むしろ、部品設計にかかわる上流ではなく、EMS メーカーがさながら OEM メーカーのごとくほぼ完成品まで仕上げてしまうという形で下流機能が強化されつつあるという。I 社で完成品に仕上げた製品は、いったん発注メーカーに戻されるが、それはまさに 3C 認証⁷を通すだけの目的で戻されている。



⁵ Electronics Manufacturing Service 他メーカーからの電子機器の受託生産を専門に行なう事業

⁶ International Procurement Operation 国際部品調達業務

⁷ 中国の品質保証制度で、3C 認証の取得が義務づけられている製品は、中国国内での販売、あるいは中国から輸出をする際には必ず 3C マークを取得する必要がある

ところで、I 社の場合、部材の調達については、一部のカスタム IC やメーカー指定品は日本から輸入しているものの、大半の部材は現地調達を行っている。ただし、現地調達している部品の素材は日本製である。部品を生産している協力企業では、メーカー指定の素材を日本から輸入しているからである。このように、素材まで含めた現地調達には至っていない。

中国へ進出した大手完成品メーカーの多くは、一部基幹部品を除き 100%の現地調達を目指しており、その水準を満たすメーカーも少なくない。だが、実際に現地調達に最も苦勞するのは、こうした大手完成品メーカーに部材を納めている日系中小企業である。中国生産で問題になるのは、ローカル素材の質の悪さである。ローカルで使える素材は少ないことから、価格が急騰している鉄をはじめとして日本から素材を調達しなければならぬ。日系中小企業は原料高を価格転嫁することもままならず、経営を圧迫する要因となっている。

一方、こうした現状に甘んじることなく、ローカルの素材をなんとか使っていこうとの試みも始まっている。1 節で触れたように、生方製作所はローカル素材も活用できるよう、本社とタイアップして設計変更をかけていくという。自動車の大手電装部品メーカー A 社は、ローカルの素材を「使えるようにする」ために、調達先と調達側の両者が歩み寄って検討を重ねたり、今後は発想を変え、ローカル素材に併せて工法そのものを変えてしまうことも検討しているという。すなわち、通常は精度の揃った部品を組み付けて製品に仕上げるが、新しい考え方では、まずは安い中国部材を調達し、作る段階でバランスに狂いが出て後工程の切削でバランスを出すことで良しとする。

中国での現地調達率を上げるということは、大手完成品メーカーよりも、中小部品メーカーにより大きな負荷がかかる。厳しいコストダウン要請に晒されているため、素材にまで遡及して現地調達を考えざるを得ない状況に追い込まれている。したがって、中国へ進出した中小企業にとって、中国での現地調達率を上げるということは、今やローカルの部材を「使えるようにする」ことと同義である。それは、設計変更や工法そのものを見直すという、ものづくりの抜本的な見直しを迫られていることを意味している。すなわち、競争激しい中国のマーケットで生き残るには、日本のものづくりをそのまま持ち込むのではなく、中国発のものづくりに挑む必要があることを示唆している。

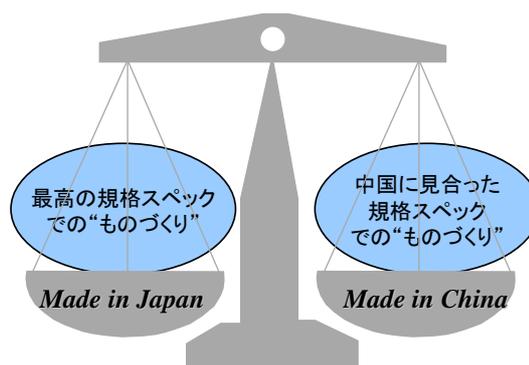
－ “Made in China” の意味を考える －

中国で展開されているものづくりは幅が広い。最先端テクノロジーが導入されている半導体といったデバイスも生産していれば、コストダウン最優先でスペックもほどほどの規格品・量産品も数多く生産されている。日本のように洗練された市場においては、常にナンバーワンの品質・技術が勝ち組となるが、中国のような混沌とした市場においては、必ずしもナンバーワンの品質・技術が勝ち組になれるとは限らない。

例えば、せいぜい本体が 2 年保てばよいと設計されている携帯電話に、10 年間の性能を保証する部品は必要ないからである。生産設備も同様で、さほど品質を要求しない

日用雑貨を生産したり、設備よりは人海戦術の方がコストダウン効果を発揮するケースもある中国のものづくりにおいて、必ずしも最先端テクノロジーを搭載した工作機械が必要とは限らない。日本は世界に冠たる工作機械大国で、「高速化・高精細化は業界の永遠の課題である」をキャッチコピーに常に最先端の機種開発を目指し、数十年経過しても精度の狂いが少ない工作機械を生産しているが、低級品から高級品までものづくりの幅が広く、かつ、数年で投資回収を望む中国企業からすれば数年使用に耐える工作機械で十分事足りる。

ところが、中国市場向けにせいぜい2年間の性能が保証できる部品をつくらう、3年間精度がもつ工作機械をつくらうと思っても、日本国内では難しい。ある大手工作機械メーカー曰く「日本の規格では、精度を悪く作らうと思っても、作れない生産システムになってしまっている」からである。そこで、「それでは、中国で作らうか」ということになる。ただし、そのような経緯で中国進出したにも



かかわらず、設備や原材料を日本から輸入し、生産技術者を日本からたくさん派遣するようでは割に合わない。”Made in China”とは、単に中国でつくるという意味ではなく、中国の人・技術・設備・材料・環境でものをつくることへの挑戦と捉えるべきであろう。

中国で成功している事例企業からは”Made in Japan”にこだわりすぎず、中国発のものづくりに挑め」というメッセージが読みとれる。日本式ものづくりをそのまま中国へ持ち込むのではなく、中国で調達できる経営資源をフル活用するとともに、日本のやり方、日本の考え方にとらわれない発想で中国ビジネスに挑む企業は成功している。これはものづくりの領域だけではなく、流通やサービスにも当てはまることであろう。日本から中国へ進出している大手商社の中には、卸売機能が未整備な中国市場において商社が果たすべき機能を一から考えて、一括物流というサービスと卸の機能を抱き合わせたビジネスモデルで市場を開拓しているところもある。

優れた技術を持つ数多くの中小企業経営者が「中国へ出たとたんに、中国価格を求められる。日本と同じ素材や設備を使い、日本と同じ技術を提供しているにもかかわらず」と嘆かれる。しかし、現実的な問題として、日本以上に厳しいコスト競争が展開されている中国市場においては、”Made in China”を調達するユーザーの姿勢は”Made in Japan”とは明らかに違うことを覚悟の上で、中国での事業展開を考えるべきであろう。

輸出型、内販型にかかわらず、中国市場で成功を納めるには、日本で培った技術やノウハウを応用しつつ中国の人・技術・設備・材料・環境で中国発のものづくりに挑む姿勢が必要であり、そのためには1節で触れたように、中国のローカル企業との連携、設計変更まで見据えた日本本社との連携などが決め手になるものと考えられる。

(4) 中国の人財を生かす

第1章の図表10にみるように、中国の平均賃金は右肩上がりの上昇を続けている。製造現場で働く一般のワーカーについては、今後も出稼ぎ労働者が農村には豊富に存在するため潤沢に提供されるという見方があるが、少なくとも、マネジメントを担う管理職やエンジニアのような能力の高い人材については需給が逼迫しており、高い技能や能力を持つ人材を2～3倍の年収を提示して他社が引き抜いていくケースも少なくないという。

将来の賃金相場に対する見方は必ずしも共通ではないが、今後は低賃金だけではない中国の人材活用方法を検討していく必要があり、その場合は逼迫している人材をどう育成・確保していくかという課題に対処していく必要に迫られるであろう。

中国で人材を活用しようとする場合、従来は、①エンジニアの採用・育成、②経営者・管理者（候補）の採用・育成、といったケースが多かったが、それに加えて今回の事例では、③グレーカラー人材の育成・教育という動きが認められた。

まず、①のケースで特筆すべきは、1節でも触れたように三和電業グループのケースである。システム設計というソフトウェアだからこそ可能なビジネスモデルかもしれないが、日本本社の日本人が中国現地法人にそれぞれ部下を持ち、中国人を育成しながら社員自らが育つ環境をつくっている。この三和電業グループのモデルには3つの利点が認められる。1点目は、中国人リーダーをトップとするピラミッド構造を作らないことにより、集団離職による組織崩壊、信用失墜というビジネスリスクの回避である。2点目は、中国人エンジニアを活用することで、より手間をかけたシステム開発を可能にしていることである。そして、3点目は、社員全員が中国人部下を持つことにより、社員が成長することである。中国で人材育成に取り組む際、「手塩にかけて育ててもすぐに人材が流出してしまう」という悩みを抱える企業が少なくないが、三和電業グループの場合は仮に中国人社員が辞めてしまっても、彼を部下に持つことで本社の社員も鍛えられており、果実が日本に残る形となっている。

②のケースは、経営の現地化とも関係してくるが、中国を生産拠点として活用するだけでなく、中国市場に内販も含めてビジネスチャンスを見出そうとする場合に、このような中国人の経営者やマネジメントクラスの管理者の育成が必要になると考えられる。中国人に権限委譲することにリスクを感じる中小企業も多いが、リスクを軽減するには、人選をしっかりと行うことはもちろんであるが、「しかるべき給料を出す」と同時に、「しかるべきチェック体制をとる」必要がある。どれほど信頼できるパートナーに巡り会えたと感じても、経営を丸投げしてノーチェックというのは不正の温床をつくるだけであり、管理者側の問題といえるだろう。

なお、②のケースでは、中国人を経営者・管理者として育成するだけでなく、逆に中国で、日本の中小企業の後継者を育ててはどうかという提案もあった。日本で肩書きが通用しない中国で成功できれば、どこへ出て怖くない後継者が育つという。これも

①同様に、まさに中国を活用して後継者育成を行うという意味で、果実が日本に残る形といえる。

③は、ものづくりのワーカーではなく、今後サービス領域に進出する場合の人材確保の考え方である。中国で自ら内販を手がけていく場合、特に消費財を扱う場合には管理部門の人材確保が重要な課題となるが、そこは日本で考える以上に労働集約型となる。近年、中国は大卒の供給を増やしており、大卒人材の需給は緩んできているというが、それでも中小企業が大手企業や外資系企業に比べて優秀な大卒を確保しにくいという状況は中国も日本と変わらない。そこで、高卒者などを採用し、若くて頭が柔軟な時に徹底して日本式の教育を施して、営業などの第一線へ投入することが考えられる。

中国は賃金の安さ故に、文字通り「人材」としての活用が中心であるが、中小企業に対してもグローバル経営が迫られる中、中国の労働力を「人財」として活用する視点が今後は求められてくるといえる。優秀なローカルスタッフを日本本社へ出向させたり転籍させるような、グローバルな人財ネットワークを構築していくことを念頭に置きつつ、中国ビジネスを展開していくことも重要ではないかと思われる。

第V章. 中国におけるビジネススキームはどうあるべきか

第II章で触れたように、我が国製造業をとりまく中国ビジネスは、中国経済の急速な経済成長に加えて中国政府の外資開放政策もあり、めまぐるしい変化を遂げている。このような中国では、図表17にみるように、中国ビジネスにおける経営上の課題として「政府による税制等の施策が不透明」「政府による政策の一貫性が乏しい」という項目にも相応の回答が寄せられている。

そこで、最後に、今後も市場開放に向けて様々な政策変更が予想される中国におけるビジネススキームの考え方について、ヒアリング企業からの指摘やコメントを踏まえて触れてみたい。

1. 鮮度の高い情報を自らの足で稼ぐ

中国はWTO加盟公約を受けて、2004年12月に中国国内市場の一段の開放を約束しているが、それに先立ち、2003年に香港特別バージョンといわれるCEPA (Closer Economic Partnership Arrangement) が締結された。これをWTO規制の前倒しと報道した日本のマスコミの捉え方に対して、中国へ進出している日系の大手物流メーカーは以下のような異なる見解を示している（コラムその1、コラムその2）。

華南経済圏は香港を活用する形で、委託加工貿易など独特のビジネスモデルを可能としているが、近年は販売市場としての中国への期待の高まりを反映する形で華東への投資が改めて注目を集めており、香港を経由せず直接大陸へ投資するケースが増えている。確かに資本力に劣る中小企業が中国で生産拠点を設ける場合は、稼いだ利益を香港に蓄積できるため、香港を活用した委託加工貿易はメリットがある。ただし、委託加工貿易という名の通り全量輸出が前提であり、内販などで人民元取引を求められるとこのスキームでは対応できない。前述の大手物流メーカーは、「日本から進出している自動車メーカーは中国生産のほぼ全量が国内販売向けであるため、部材調達の主流は人民元取引となるのが自然であろう」と指摘している。中小企業にとっても「内販」は今後の中国ビジネスを検討していく上で重要なポイントになると考えられるが、その際には、従来の香港活用型の投資が有益かどうかを慎重に見極める必要があるだろう。

なお、中国政府がとる政策の真意を読み取ることの重要性は、今回の事例調査でも数多く指摘されていることである。例えば、卸売業・小売業の流通における出資制限は2004年中にも撤廃される見通しであるが、それを文字通り受け止めている企業は少ない。なぜならば、法律面で開放されても運用面での制約が残る可能性もあり、独資の会社を設立できても、中国市場ですぐにも内販ができるとは限らないからである。

さらに、前述の大手物流メーカーは、独資の事業所が設立できなければ内販を手がけられないというものではないと指摘する。同社の場合、90年代から合弁で設立してきた数多くの現地法人を活用することで、十分内販型のビジネススキームをつくり上げることが可能であり、CEPA を使って新たに独資の会社を設立する必然性はさほど高くないという。ただし、同社の場合は合弁相手に異業種を選んでおり、配当さえ受け取ることができれば口を出さないサイレントパートナーであるが故に、思いどおりのビジネススキームをつくり出すことが出来ている点に留意が必要である。

コラムその1 「CEPA 締結」の真意を読みとる

これまで物流企業は外資がメジャーを占める形での進出が認められず、出資は49%までが限界であった。現在は規制が緩和されて外資の出資が75%まで認められている。さらに、2003年6月に中国政府と香港政府との合意により、香港特別バージョンといえるCEPAが締結され、香港ベースの企業に対していくつかの特典が与えられた。香港産品に対する免税のほか、香港における3年以上の実態としてのサービス業の活動実績があれば、中国に100%出資の法人設立が可能になるといった内容である。

日本では、CEPAが「WTOによる規制緩和の前倒し」と受け止められているが、それは表面的な見方であり、この香港特別版CEPAの真の狙いは香港経済の活性化にあるとみるべきだ。

華南経済圏は香港を抜きに語ることはできないが、この香港がバブルがはじけて失業率が上昇、生産拠点は中国へシフトし、今では研究開発拠点も中国シフトの動きがある。外資系企業も、かつては香港経由で大陸へ投資していたところ、現在は直接大陸に現地法人を設立するようになってきている。かつては勢いのあった香港経済がどんどん衰退している。

こうした香港の空洞化対策として、香港版CEPAが締結されたとみるべきである。香港産品の関税フリーも、実際に香港で製造されるMade in Hong Kongだけに認められる措置であり、香港に生産拠点を残すことが条件となる。サービス業の独資での展開が認められるのも、香港を拠点にサービス業を展開している企業に対してのみであり、ペーパーカンパニーに対しては認められない。

深センには経済特区があるが、特区のボーダーの内外での経済格差が縮まり、特区の位置づけが有名無実化しつつある。中国が香港に対して1国2制度を維持するのは50年間で、残り43年間の間に、深セン特区の内外格差の解消同様に、香港と華南の完全併合をいかに融合させていくかが中国政府の課題となっている。

したがって、今回のCEPAは単なるWTOの前倒しではなく、香港経済の活性化策であり、香港と華南の融合策とみるべきで、中長期的にはこのような動きを念頭に事業展開を考えるべきだろう。

コラムその2 ビジネスの目的ありきで制度活用を考える

中国生産のための IPO 機能を香港ではなく中国で持てるようになる、生産に必要な原材料しか輸入できなかった工場が輸出入権を用いて海外工場で生産して製品を輸入することもできるようになる、2004 年末には流通が独資で進出できるようになる、といった一連の政策が進展しているが、何をどう活用するかは中国における各社の事業目的ごとに違うであろう。例えば、中国に設立した EMS が部材を海外から仕入れて部品・製品を中国へ入れようとしているのか、あるいは中国国内で部材を調達して部品・製品をアメリカや他のアジア諸国へ輸出しようとしているのかで、何をどう活用すべきかは違ってくる。

香港と中国との機能分担についても、香港のメリットが無くなったわけではない。確かに、最近では香港に代わって、塩山から輸出することも多くなり、深センは世界のコンテナ取り扱い量が上海に次いで世界第5位に浮上している。しかし、香港の輸出量は鈍化しつつも世界第1位という位置にあることに変わりはない。

中国での事業展開の可能性が着実に拡大しているが、中国の中で利益を確保したところでどれだけの利益を配当として出すことができるのか、源泉後の送金はどうなのかという問題がある。スタッフの給与やランニングコストで必要な分もあるだろうが、香港で吸い上げたお金は（香港では）課税されないのに対して、中国では税を取られた上での送金となる。政策等の背景をよく理解して、人民元商

売で食べていけるのか、どういうところで、どれだけの利益を生み出したいのかをよく考えることが必要だ。たとえば、現状は内販を目指す大手企業は上海を中心とする華東へ数多く進出しているが、中国は地域ごとに指向性や制度が大きく異なり、華東で成功したからといって華南で成功するビジネスモデルとは限らない。

中国はいろいろな事情が絡み合っているので、一つの視点から結論を出すことはとても危険である。中国政府の政策や通達に対して日系企業が様々な受け止め方をしているようだが、中国が出す見解がバラバラであるというよりも、日系企業の受け止め方がバラバラだと捉えるべきである。なぜ、バラバラなのかというと、政策の背景までをよく理解していないからである。

中国市場はこれまで規制されていた。押さえつけていたものが徐々に解放されつつあるので、これは中国政府の戦略の巧さかもしれないが、我先にと飛びついてしまう。日本初の免許を取得したといっても、それにどれほどの意味があるのか。先行するメリットはあるかもしれないが、重要なことは中国で目指すビジネスにどう生かせるか、なのである。



ここで言わんとすることは、例えば「内販」を例にとった場合、中国では「規制緩和がなければ内販を手がけることができない」というものではなく、逆に「規制緩和により、即、内販を手がけられるわけではない」ということである。

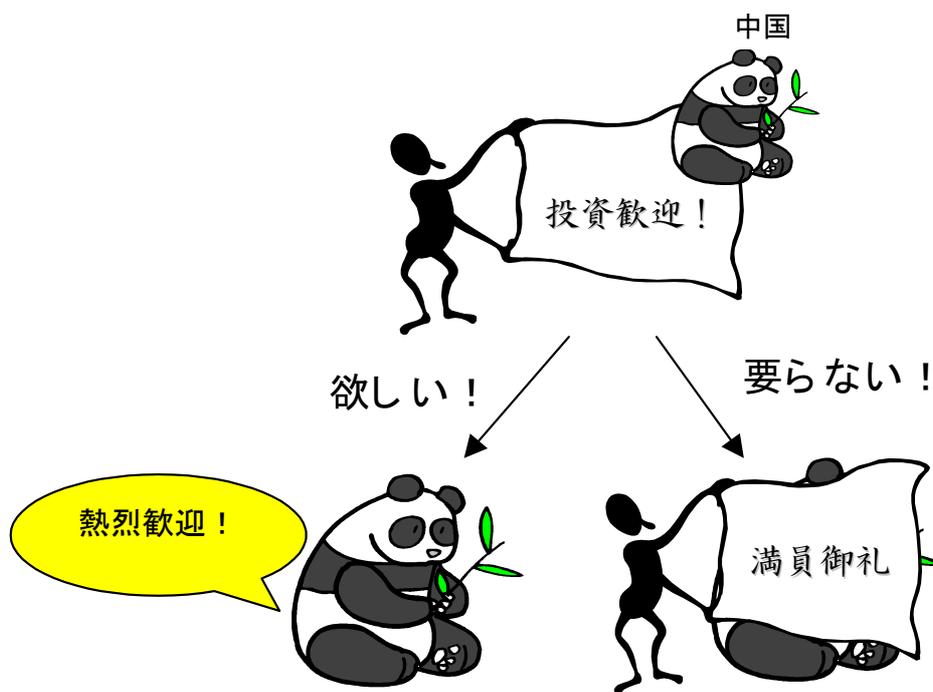
そもそも中国では頻繁に制度変更が行われるため、そのたびにビジネスのスキームを見直していたらきりが無いとの意見もある。先に政策があってビジネスモデルを構築するというよりは、それぞれの会社が中国をどのように活用した事業を展開するのかという確固たるビジョンをつくり、そのビジネスモデルに現行の政策スキームをどう当てはめて生かせるかという視点が重要になる。その際には、重要な情報は自らの足で稼ぐ、自ら見聞した情報を基に戦略を立てていくという姿勢が必要である。

中国におけるビジネスの考え方や取り組みは各社各様と捉えるべきであり、横並び的な発想は捨てると共に、中国政府の政策変更などに振り回されることがないよう情報の感度を高めて、柔軟なビジネススキームをもって中国事業に当たることがポイントといえよう。

2. 中国が欲しているものは何かを見極める

2001年12月に中国がWTO加盟を果たし、今後は中国国内の投資環境も透明性を増して改善されるとの期待が広がった。サービス分野に対する市場開放もWTO加盟協議書に則り進められてきているが、前述したように、進出企業の多くは法律と運用は別物と見なしている。基本的に中国での進出や事業展開においては、従来から指摘されているように、「中国が欲しているもの」「中国にないもの」を提供できる事業内容かどうかで明暗が分かれるという構図に変わりはないといえる。対中投資でいえば、技術移転型のハイテク産業は歓迎されるが、労働集約型のローテク産業はもはや沿岸部の工業団地では歓迎されず、進出許可が下りにくくなっている。一方、労働集約型のローテク産業も、中国政府が熱心に開発を進めている中西部では熱烈歓迎され、認可手続きがスムーズに下りるのである。

中国が欲しているものを提供することが大事だということは、中国政府の許認可行政だけではなく、BtoCやBtoBビジネスを展開する上でも当てはまる。多くの企業が「競争力のあるスター商品を投入しなければ成功しない」「中国人では作れないものを提供しなければ生き残れない」とコメントしているが、中国が欲しているものを提供できる企業は、販路拡大に成功することはもとより、中国ビジネスにつきまとうリスク要因を減らすことも可能になる。例えば、中国の内販ビジネスには必ず「代金回収」の問題が指摘されるが、中国で売り手市場の立場を確保できる企業であれば、相手に厳しい支払条件を課すことができ、代金回収は深刻な問題とはなっていない。大手商社も「売れ筋商品を持つと、代金回収やリベートなど、小売りに対する交渉力が強くなる」と指摘している。



また、前述したように、10年は品質が保持できるキーパーツをつくっても、1～2年でモデルチェンジしてしまうような携帯電話には必要とされないであろうし、数十年は精度が維持できる高額な工作機械をつくっても、2～3年の短期で投資回収しようとするローカル企業には必要とされないであろう。品質が高ければ必ず売れるという保証はないのが中国市場であるが、生方製作所が生産しているプロテクターと呼ばれる保護機のように、中国のローカル企業向けにも日系企業向けと同じ価格で売れる部品もある。同社の保護機を装着しないエアコンは、中国の3C認証（中国強制認証制度）に合格しないからである。その結果、同社の保護機は中国市場で85%ものシェアを押さえている。

中国が欲していて、日本が提供できるものは少なくないはずだ。たしかに中国は豊かになり、1980年代に中国が開放政策へと転換してから、相応の時間が経過した。中国には世界唯一の実用化されたリニアモーターカーが走行しており、2004年の貿易総額は世界第3位で、日本を抜くことが確実となっている。しかしながら一方で、中国にはまだないもの、中国ではまだ作れないものもたくさんある。上海では「満員御礼」の扱いを受けても、他地域では「熱烈歓迎」となるものもあるだろう。いずれにせよ、中国市場における競争環境は非常に厳しくなっており、「中国が欲しているものは何か」ということを改めて問い直し、中国との新たな関係構築の道筋を探っていくことが、中国ビジネスの大前提になる。

終わりに

中国という国の存在は、我が国の、とりわけ製造業には無視できない存在であり、中小企業の経営にプラスにもマイナスにも大きく影響する。そのような中で、中国ビジネスに関する調査研究レポートは数多く出されているが、本レポートでは中国の国内市場にも目を向けている企業を中心にヒアリングを行い、企業経営者の肉声をそのまま紹介することに重点を置いた。中国への進出経緯や事業内容は各社各様であり、試行錯誤の中にも独自のビジネスモデルを見出して事業を順調に進めている中小企業も存在する。各社の歩みとメッセージが、今後の中国ビジネスの参考になれば幸いである。

本レポートでも繰り返したように、中国ビジネスには正攻法があるわけではないが、第IV章では中国における新たな連携も含めた新しい動きを踏まえて、今後の中国における事業戦略の方向性を①ビジネスインフラの活用、②戦略的パートナーとの連携、③中国発のものづくりに挑む、④中国の“人財”を生かす、という4つの柱としてとりまとめた。

製造業に限ったことではないが、企業競争力の最後の決め手になるのは人材である。既に、一部の大手企業が中国人の人材確保を目的に中国事業を展開しているが、中長期的には中小企業も同様の環境に置かれるものと予想される。人余りと言われる現在も、人材不足は続いている。供給と需要のミスマッチの深刻さは解消されるどころではなく、今後、ますます乖離していくものと考えられる。中国で早期に確保すべきは、出稼ぎ労働者による安い労働力ではなく、付加価値を生み出す人財なのである。

世界経済の潮流を鑑みれば、今後は日本、韓国、中国、ASEANを中心とするアジア諸国でも自由貿易協定が相次いで締結され、モノに限らず、人の流動も加速していくと思われる。常に、日本という市場から海外市場を見渡してきた製造業も、足元である日本市場そのものが激変していく可能性がある。中国企業による日本企業の買収も珍しくはなくなり、足元で中国的経営なるものが浸食してくる可能性もある。

大手企業の対中投資は一巡し、工場の日本回帰といった現象も報じられている。2003年後半からのデジタル景気により国内受注が盛り返し、中小企業の対中進出に対する見方は冷静になりつつあるという報道もある。しかし、直接・間接的に中国という市場にビジネスチャンスを見出していくには、中国とどう連携していくか、とりわけ中国の“人財”をどう活用していくかという観点を常に持ち続けていくことが必要である。中国への直接投資は必然ではないが、中国との新たな連携を志向していく姿勢は中小企業経営にとっても大変重要なポイントなのである。

本調査は中小企業金融公庫から委託を受けた㈱U F J 総合研究所が2004年度に実施したものである。

なお、本レポートは総合研究所において一部編集を行った。

中小公庫レポート No.2004 - 5

発行日 2005年3月16日

発行者 中小企業金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1 - 9 - 3

電話 (03) 3270 - 1269

(禁 無断転載)