

中国内販に成功している 中小企業事例調査報告書 Ⅱ

2011年5月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

上海事務所

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的若しくは懲罰的損害及び利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされている場合であっても同様とします。

はじめに

昨年、ジェトロ上海センター（当時）は、高度経済成長を続ける中国市場に参入したいと考えている日本の中小企業の参考に資するべく、非日系企業向けまたは一般消費者向けの販売を行っている日本の中小企業の中国現地法人の経営者に対するインタビュー調査を行い、その結果を「中国内販に成功している中小企業事例調査報告書」¹（2010年5月、以下「前報告書」という。）として公表した。

本調査報告書はその前報告書の続編である²。このため、本報告書の調査目的・方法や全体の構成は前報告書と同様である。ただし、今回は、武漢市、江蘇省など上海市以外に所在する日系企業並びに今後需要の拡大が見込まれる環境分野及び医療分野の日系企業を取り上げるよう努めた。

また、本調査も昨年と同様あくまでもサンプル調査に過ぎないものの、できるだけ多くの事例を集めるよう努めた。その結果、前報告書の2倍以上の30件のインタビュー記録を掲載することができた。

事業戦略に係る先行事例の分析に当たっては、経営者がどのようなことを考えたか若しくは考えているかというものの見方、意識・認識に係る要素が極めて重要と考える。このため、今回もインタビューという手法にこだわり、かつ、インタビュー記録の掲載に当たっては、読者に少しでも多くの情報を伝えるため、できるだけ詳細な記述とするよう努めた。その分、話題が少しづれたり、長文となってしまったりして、読みにくいところもあるかもしれない。あらかじめ御寛恕を請う。

¹ <http://www.jetro.go.jp/world/asia/reports/07000277>

² 前報告書公表の後に行った、自動車用鋼管メーカー無錫TSDの安部信貴総経理（当時）に対するインタビュー記事も参考になると思われる。<http://www.jetro.go.jp/biznews/asia/4c2a93406e5a0>

目次

はじめに

I. 調査目的	1
II. 調査方法	1
III. 分析と考察ー中国内販のために求められる戦略	4
IV. インタビュー記録	15
(設備製造)	
武漢アミノ	15
森松集団(中国)	20
上海 TMT	26
無錫亜瑪登	31
浙東新岡	35
(部品製造・加工)	
MDC 産業集団	38
揚州ポーライト	42
浙江トクハツ	47
上海倉敷レーザー	50
オリジン上海	54
寧波生方横店電器	62
多富電子	66
(最終製品製造)	
上海アクトファイブ	70
蘇州高橋	75
上海福井クラフト	80
上海堀場貿易	85

(環境分野)	
蘇州同和	89
宜興国豪	94
蘇州リファイン	99
武漢高沢産業	104
百事徳	110
宜興アムコン	114
(医療分野)	
日進	117
常熟山八	123
上海日本光電	129
上海モリタ	134
(サービス提供)	
上海三機サービス	138
ヴィラグランディス上海	142
(一般消費財販売)	
上海花寅	147
上海大鶴	152
おわりに	156

I. 調査目的

本調査は、中国において非日系企業向けまたは一般消費者向けの製品の販売またはサービスの提供に成功している若しくは成功しつつある、日本の中小企業の出資する中国現地法人の経営者にインタビュー調査を行うことにより、その共通的な事業戦略を明らかにする（注）。また、インタビュー記録を含む調査結果の公表を通じ、中国における非日系企業向けまたは一般消費者向けの製品の販売またはサービスの提供に取り組んでいる若しくは取り組もうとしている日本の中小企業及びその中国現地法人の関係者にとって参考となるべき情報提供を行う。以上が本調査の目的である。

（注）本報告書においては、「中国内販」を「中国における非日系企業向けまたは一般消費者向けの製品の販売またはサービスの提供」と定義する。

II. 調査方法

1. インタビュー対象企業の探索方法

インタビューの対象企業については、ジェトロ上海事務所の昨年度までの管轄地域³に所在し、かつ、中国内販を一定程度行っている、日本の中小企業（一部それ以外を含む。）からの出資により設立された現地法人⁴を、NC ネットワークチャイナ（上海恩系信息咨询有限公司）の知見を活用して探索した。加えて、ジェトロ上海事務所自らがそれを探索した。ちなみに、NC ネットワークチャイナは中国において活動する約1万3千社に及ぶ事業者（中資企業、日系企業等を含む。）に係るデータベースを保有するとともに、それを活用してビジネスマッチング事業を行っており、特に製造業に携わる日系企業に関する深い知見を有している。

2. インタビュー対象者

上記1.の探索に基づき、以下の計30社の日系企業の経営者若しくはそれに準ずる者を対象としてインタビューを行った。

なお、本調査は中国内販を一定程度行っている、日本の親会社が中小企業である日系企業のすべてを網羅的に対象とするものではない。

³ 昨年度までの上海事務所の管轄地域は、上海市、江蘇省、浙江省、安徽省、江西省、湖北省、湖南省、重慶市及び四川省。このうち、湖北省、湖南省及び江西省は本年度から武漢事務所の管轄になっている。

⁴ 日本親会社とは資本関係のなくなった企業（無錫亜瑪登）、日本人の個人出資企業（上海大鶴）及び日本人が経営する台湾資本企業（多富電子）を含む。

○インタビュー対象企業

今回、インタビューを行った企業の略称及び主な事業内容は、以下のとおりである
(正式名称等は下記Ⅳ. を参照のこと。)

<設備製造>

武漢アミノ：自動車用高性能プレス機械の設計・製造・販売

森松集団(中国)：化学、石油化学、資源採掘、製薬、原子力発電等のプラント向けの
圧力容器、製造設備等の製造・販売

上海 TMT：合成繊維製造設備の製造・販売

無錫亜瑪登：乾燥設備等の製造・販売、メンテナンス

浙東新岡：コンクリートパイル製造設備の設計・製造・販売・修理

<部品製造・加工>

MDC 産業集団：アルミニウム等非鉄金属の鋳造、精密加工部品の製造・販売、金型
の設計・製作

揚州ポーライト：自動車、家電、事務機器等向け粉末冶金部品、オイルレスベアリ
ング、電動工具用ギアボックスの製造・販売

浙江トクハツ：バネ座金の製造・販売

上海倉敷レーザー：レーザー切断、精密板金

オリジン上海：精密機構部品の製造・販売

寧波生方横店電器：エアコン用圧縮機の内蔵型プロテクターの製造・販売

多富電子：電子部品、機械部品及び樹脂部品の製造・販売

<最終製品製造>

上海アクトファイブ：工業用洗浄機の製造・販売・メンテナンス、洗浄液の販売

蘇州高橋：家電、自動車、農機具、健康機器等の金属部品の製造・販売、脱脂洗浄
機的设计・製造・販売・メンテナンス

上海福井クラフト：業務用漆器や食器の製造・販売、輸出入

上海堀場貿易：自動車の排ガス等の分析機器、水質、大気等の環境測定機器、医療
用血球計数装置、半導体製造工程関連機器、研究開発用分析機器等
の輸入・販売・サービス提供

<環境分野>

蘇州同和：電子廃棄物の湿式処理、乾式処理、家電リサイクル

宜興国豪：生ゴミ処理設備の製造・販売

蘇州リファイン：溶剤のリサイクル、関連設備の設計・販売

武漢高沢産業：小型汚水処理設備の製造・販売、汚水処理施設の設計・施工

百事徳：ブロワー(送風機)の製造・販売

宜興アムコン：汚泥脱水装置の製造・販売

<医療分野>

日進：歯科材料の製造・販売、歯科実習用模型、材料の製造・販売

常熟山八：人工歯等の歯科用材料の製造・販売

上海日本光電：医療関係の電子計測機器の製造・販売

上海モリタ：歯科治療設備の製造・販売、歯科治療設備用部品の調達・販売、歯科治療設備の保守点検、補修修理等

<サービス提供>

上海三機サービス：業務用空調設備のメンテナンス、飲食店の進出支援サービスの提供

ヴィラグランディス上海：貸し切り結婚サービスの提供

<一般消費財販売>

上海花寅：生花の販売

上海大鶴：鶏卵の生産・販売

3. インタビュー実施時期

インタビューの実施時期は2010年12月～2011年4月であり、下記Ⅳ. の個々のインタビュー記録の文末にそれぞれのインタビュー実施日を記載した。

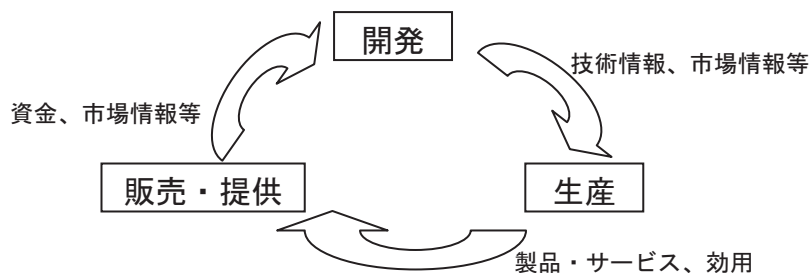
Ⅲ. 分析と考察－中国内販のために求められる事業戦略

個々のインタビュー結果は下記Ⅳ. のインタビュー記録のとおりである。これに基づき、以下では、日本の中小企業の現地法人における中国内販のための共通的な事業戦略について考察してみたい。

1. 経営サイクル

事業者は、市場動向や自らの有する強みを分析した上で、新たな製品・サービスの開発を行い、それを生産・実践し、市場において販売・提供することにより対価や情報を得、それらの一部を次の製品・サービスの開発の原資とする。このような物、サービス、カネ、情報等の一連の循環をここでは便宜的に経営サイクルと呼ぶこととしたい。中国内販のためには、中国市場に対応した経営サイクルの好循環を実現することが望ましいと考えられる。

まず、下記2. 及び3. では、経営サイクルを市場に製品やサービスを投入する前の段階（製品・サービスの開発・生産）と投入した後の段階（製品・サービスの販売・提供）の二つに分けて、インタビュー対象企業の事業戦略の特色を整理してみたい。



図：経営サイクル

2. 製品・サービスの開発・生産戦略

製品・サービスの開発・生産に関しては、共通的な戦略として以下の(1)～(6)を挙げることができる。

(1) 日本産の技術・ノウハウによる差別化

中国の他の競業企業との比較優位性を確保するため、ほとんどすべてのインタビュー対象企業は、日本の技術・ノウハウを自社に移入している。特に、在中国の日系企業向け販売や海外市場への販売を行っているメーカーにおいては、日本親会社と同等レベル以上の製品の製造が目標とされている。中には、上海 TMT、オリジン上海、宜興アムコン、寧波生方横店電器のように重要部品を日本から輸入している例もある。浙東新岡は品質の高いコンクリートパイル製造のための日本式の型枠だけでなく、省人化のための生産プロセス技術の中国での適用も図っている。生花を販売している上海花寅は、日本人従業員の有する優れたデザイン力により、地元の花屋では真似ので

きない商品を提供している。

同時に、インタビュー対象企業のほとんどは、高付加価値な製品・サービスの供給により、他社との差別化を図っている。「(当社製品は)一般的な汎用モーターを用いたプレス機と比較すると50%以上省エネになる」(武漢アミノ三枝英尋総経理)、「品質や外観なども日本製と同等な物を作ることができる」(無錫亜瑪登里中謙一総経理)、「当社はローカル企業と同じ土俵で戦うつもりはない」(上海倉敷レーザー松浦良介営業部部長)、「品質の悪い物を作ろうとすれば、安い部品で済ませることはできるが、それでは当社の存在意義がなくなる」(上海アクトファイブ石井郁男董事長)、「目先の利益を取ろうとして中国の品質レベルに合わせようとする、短期的な利益は取れるかもしれないが中期的にはよい結果を生まない」(常熟山八王耀雄総経理)、「価格を下げて結局はサービスの質が落ちてしまうのでできるだけ価格競争には陥りたくないと考えている」(上海三機サービス許展鴻総経理)、「高級路線という当社のブランディング戦略も成功している。当社の拳式料金は上海の一流ホテルよりも高いくらいなので上海でも高所得者層がターゲットとなる」(ヴィラグランディス上海谷口和弥董事長)、「(当社の卵は通常のもの比べて約5倍価格が高いが)それでも一度当社の卵を食べたらあまりにもおいしいので顧客は他の卵に戻ることはできない」(上海大鶴大嶋正顕董事長)等のコメントを例示することができる。

(2) 親会社の事業にとられない事業展開

基本的技術は日本親会社のものを利用しつつ、海外市場や中国市場に合わせて日本親会社とは異なる製品を製造・販売している企業も多い。当初日本親会社と同様に電気機械用部品を製造していたMDC産業集団は自ら欧米自動車メーカーの顧客を開拓し、今では輸出と国内販売を合わせて自動車部品関連の売上げが全体の約85%を占めるまでになっている。日本では貯水タンクを製造している森松集団(中国)の場合、化学プラント用タンク製造への進出が成功し、今では、紡織、製薬、ファインケミカル、電子、石炭化学、石油掘削、鉱山冶金、発電所の脱硫、原子力発電等の様々な分野の圧力容器やプラント設備を製造し、中国内外に販売している。両社とも自社の売上高が日本親会社のそれを既に超えており、森松集団(中国)に至っては本年、日本親会社の約4倍近くに相当する売上げとなる見込みとのことである。また、ブロワー(送風機)を製造している百事徳は米国企業との提携等により日本親会社とは異なる製品を自主的に開発・製造している。日本人が経営している台湾資本企業である多富電子は親会社とは異なる電子部品、機械部品及び樹脂部品の製造という事業を展開している。武漢高沢産業は日本親会社では製造していない小型污水处理設備を開発・製造している。さらに、常熟山八の場合、人工歯という製品自体は日本親会社と変わらないものの、代理店経由ではなく、歯科医院への直接販売という日本親会社とは異なる販売方法を採用し売上げを年率20%~30%伸ばしている。

(3) 市場の空白地帯を狙う

中国ではまだ販売・提供されていない製品やサービスを新たに供給している例も多い。宜興国豪は、バクテリアを利用した生ゴミ処理設備という中国にはそれまでなかった製品に係る政府認証を苦労の末取得し、これがゴミの減量化という中国の環境政策と見事に合致して販売を拡大させている。上海アクトファイブの脱フロン洗浄機は地場メーカーのフロンを用いる洗浄機と比較して約 3 倍価格が高いものの、環境対策にコストをかけてもよいと考えている中国の一流メーカーの支持を得ている。日本向けの輸出拠点として発足した上海福井クラフトは、中国料理店でも日本食が提供されるなど中国における日本食の普及に伴い、業務用漆器や食器というニッチな市場を拡大させている。上海三機サービスは、中国にまだ空調設備のメンテナンスという概念がない時期に事業を開始し、今では浦東新区内のすべての政府関係の建物の空調設備のメンテナンスを行うなどの実績を上げている。ヴィラグランディス上海の場合、上海において貸し切り婚礼サービスという新たな業態を創造した。

一方で、手入れが簡単等の利点を有するヴァールト式汚泥脱水機を中国で初めて販売した宜興アムコンの場合、模倣品の氾濫に悩まされている。この外にも知的財産権侵害の問題に直面している企業は多い（寧波生方横店電器、日進、常熟山人、上海モリタ）。この点、上海大鶴は最高人民法院まで商標権の帰属を争い、勝訴した。

ちなみに、歯科材料等を製造している日進の楊方総経理は、知的財産権侵害に対応するため、新商品の投入時期を従来の 10 年から 5 年程度に短縮し、模倣品業者が追い付けないようにしたいという抱負を述べている。経営サイクルの高速化を図る試みと評価することができる。

(4) 自前で開発

優秀な部品会社の存在という開発環境を高く評価し、日本での製品開発を行っている上海アクトファイブのように日本親会社の開発機能を有効に活用している企業も複数ある。一方で、中国市場のニーズへの迅速な対応や中国人材の有効活用を図るため、中国に独自の開発機能を有している企業も多い。森松集団(中国)は中国の一流の理工科大学から多数の優秀な人材を獲得し、既に高度な設計ソフト、計算ソフト、攪拌機能付きの圧力容器、製薬プラントのプロセスモジュール、化学プロセス用リアクター、海水淡水化設備、原発用熱交換器、世界最大規模の太陽光発電用ポリシリコン還元炉等を開発している。この外にも、上海 TMT、MDC 産業集団、揚州ポーライト、蘇州高橋、宜興国豪、蘇州リファイン、百事徳、日進等は自社で開発人材を確保し、独自に製品・サービスの開発を行っている。このように自ら開発機能を有している企業は、中国国内において経営サイクルを循環させることができていると見ることができる。

この点、中資の開発会社と製品の共同開発を行っているオリジン上海の取組は興味

深い。同社斉藤今朝知総経理は、当該開発会社の朴哲民董事長との対談の中で当該開発会社について日本よりも開発速度が速いと高く評価している。

(5) 品質の確保

生産プロセスにおける品質の確保も重要な課題である。今回のインタビュー対象のほとんどの企業が日本親会社からの技術指導者の受入れや日本親会社への従業員派遣により、製品・サービスの質の維持・向上のための人材育成を行っていた。合成繊維製造設備の組立を行っている上海 TMT の場合、部品製造の外注先の中資メーカーを徹底的に指導したことにより、今ではコストは日本の 1/3 であり、かつ、日本以上の品質・設計レベルとなっている。同社千野隆志最高顧問は「日本を追い越そうと思ってやってきたが、それを実現してしまった」と語っている。また、多くの企業が中資メーカーの技術力の向上に対する脅威感について言及しており、「月並みな日本品質を看板にするのではもはや通用しない」（浙江トクハツ社本元昭営業部副部長）ともいえる。日本親会社で不良と判定された人口歯をすべて持ち帰り、それぞれの歯がなぜ不良なのか一つ一つ工員に説明したという常熟山八の王耀雄総経理の語っている品質改善のための経験も印象深い。

品質を安定させるためには、現場作業人材が多数流動しないようにすることも重要となる。この点、地元人材を雇用できる土地を選び、家族としての会社という企業文化を醸成している日進、人材の流動性の低かった揚州に外資企業として初めて進出し優秀な人材を獲得・育成した揚州ポーライト等の取組が参考になる。

(6) コスト削減

中資メーカーの製造コストは安い。このような中資メーカーに対抗するためには、当然コスト削減が必要となる。上海 TMT は製造設備を保有しないという方針の下、外注メーカーを活用することによりコスト削減を実現した。乾燥設備等を製造している無錫亞瑪登の場合、日本人駐在員がいないので他の日系メーカーよりコストは低いが、それでも日本レベルの品質確保のため、中資メーカーよりは 20%程度価格が高くなるという。小型污水处理設備を製造している武漢高沢産業の場合、当初の製品価格が中資メーカーの約 5 倍も高かったため、材料の見直し等のコスト削減を図った結果、今では約 2 倍程度の価格差に抑えることができるようになった。日本人駐在員が一人もない百事徳は、当初部品を日本から輸入していた際には中資企業との製品価格差が 2 倍～3 倍あったが、それを国産化して以降、10%高い程度にまで縮まったという。歯科治療設備等を製造している上海モリタはコスト削減のために部材の現地調達率の向上に取り組んでいる。

なお、中資メーカーの生産効率に関しては、「確かに中国は部品や材料は安いですが、製造効率に関しては、中資メーカーの工場の方が無駄な工員が多いと思う」（上海アクト

ファイブ石井郁男董事長) という興味深い見解もあった。

3. 製品・サービスの販売・提供戦略

製品・サービスの販売・提供に関しては、共通の戦略として以下の(1)~(3)を挙げることができる。

(1) 顧客獲得努力

特に非日系企業向けの営業活動を積極的に行っていないなくてもロコミやウェブ検索により中資企業側から引き合いの来る事例もあるが(無錫亜瑪登、上海アクトファイブ、上海オリジン、上海花寅)、多くの企業は非日系企業向けの積極的な営業活動や引き合いへの迅速な対応を行っており、しかも、その手法は様々である。欧米メーカーとの取引実績を活かしつつ中資メーカーからの受注を獲得している森松集団(中国)、中国人技術担当役員の人脈を有効活用している武漢アミノ、世界的に圧倒的に優位な製品競争力を活かして受注を獲得している例(上海 TMT、寧波生方横店電器、上海堀場貿易、上海モリタ、蘇州高橋)、合弁相手(元合弁相手を含む。)の販売ルートを活用している例(浙東新岡、浙江トクハツ)、欧米部品メーカーの中国進出に伴い内販を拡大させている MDC 産業集団、親会社の顧客である欧米メーカー等の中国進出に伴い販路を確保した揚州ポーライト、日系顧客向けの飛び込み営業の手法を中資顧客にも適用している上海倉敷レーザー、自らの販売網を徐々に開拓してきた上海福井クラフト、中資企業等に対して技術的解決策を迅速に提案している例(浙江トクハツ、寧波生方横店電器)など。環境分野においては、有価物・廃棄物の適正な回収・処理の信頼性により顧客の支持を得ている蘇州同和、北京の有名施設への納入実績から地方へ展開している宜興国豪、環境保護に対する意識の高い地元政府の政策的支持も得ている蘇州リファイン、地元政府との人脈づくりにより実績を上げている武漢高沢産業、早くから市場に参入し全国的な販売網を整備している百事徳等がある。医療分野においては、全国約 800 の代理店網を整備している日進、次々と開業する歯科医院への直接販売を行っている常熟山八、ブランド力を活かしつつ代理店の選別・育成を行っている上海日本光電等が挙げられる。サービス・一般消費財分野においては、何度も顧客の元を訪問するという日本的な営業手法を実践している上海三機サービス、商標帰属紛争を契機に自ら必死になって販売ルートを開拓した上海大鶴等がある。

また、蘇州高橋、百事徳等多くの企業が製品納入後の技術サービスに力を入れ、顧客の獲得・維持・拡大につなげている。「中国で生き残るために最も重要な点はメンテナンスにあると考えている」と蘇州高橋の北村兼一董事・総経理はその意義を強調している。

(2) 需要の創造

上記 2. (3)の市場の空白地帯を狙うという戦略と密接に関係するが、中国内販に成

功している企業には中国における需要の創造に主体的に取り組んでいる例が多い。蘇州同和は、地元政府の家電リサイクル事業者の第 1 号認可を取得したのみならず、家電リサイクル法の細則がまだ施行されていない段階であっても、事業の将来性を考え家電リサイクル事業に積極的に乗り出している。蘇州リファインは、従来の溶剤のリサイクル事業に加え、リチウムイオン 2 次電池製造や液晶パネルの製造工程において利用される各種溶剤のリサイクル事業を新規に開拓している。日進は歯科材料を製作する技工士の養成学校 55 校の設立や歯科医師免許取得のための全国統一の実技試験の実施を提案・支援し、「日進がいないと教育が成り立たないといわれる」（同社楊方総経理）までになることにより、自社製の歯科実習用模型及び材料の需要を創り出している。上海大鶴は自ら積極的に宣伝を行わなくても生でも食べられる安全な卵という需要を創出し、拡大させている。

(3) 拡大する需要を取り込む

中国経済の成長に伴い、総需要が拡大する中、それを有効に各企業の成長に取り込むことが重要である。インタビュー対象企業は、それぞれ自動車生産の増大、製造設備の新增設、膨大な数の建物の建設、輸出製品の品質向上、エアコンや薄型テレビの増産、日本食の普及、政府の環境規制の強化、歯科治療や地域医療の拡大、婚礼サービスの充実、安全で味のよい食品に対する需要の増大等の中国における産業界や一般消費者の拡大する需要を的確に捉えている。また、前報告書においても指摘したように、中資メーカーだけでなく、欧米系メーカーの需要も積極的に捉えている例が多い。ただし、総需要が伸びているので日系企業は中国内販に容易に成功できるとする見方は正しくない。日本の中小企業に対するメッセージとして、「はっきりとした方針がないと駄目、中途半端では駄目である」（多富電子梅田広治総経理）というような指摘を複数のインタビュー対応者が行っている。

4. 経営サイクルの好循環のために

次により思考を深め、上記 2. 及び 3. で挙げたような戦略を実践するために、その共通基盤としてどのような戦略が必要であるのかについて考えてみたい。

変化の速度が速く、かつ、その振幅が大きい中国市場において経営サイクルを好循環させるためには、当該市場のニーズをいち早く察知し、様々な経営資源を大胆に投入し、信頼性のある製品・サービスを迅速に提供しなければならない。そのためには、経営資源の投入・調整に係る大きな経営判断を迅速かつ的確に行わなくてはならない。このため、日本親会社による時間のかかる承認プロセスを経ることなく、極力現地法人においてそのような経営判断を迅速に行うことのできる体制づくりが必要となる。そのために求められることが現地法人への権限委譲及び日本親会社の経営トップの適切な関与であると考えられる。実際、中国において経営サイクルの好循環を実現している日系企業は、

その両者を実現していると見ることができる。

(1) 現地法人への権限委譲

今回のインタビュー対象者には日本語と中国語の両方を話することができる経営者が10人以上もいた。この外、中国語しか話すことのできない経営者が1人いた。このような中国の文化にも精通している経営者は、技術や生産管理については日本の手法を適用するものの、労務管理については中国の手法を導入している。アルミニウム鋳造品等を製造しているMDC産業集団もその一つであるが、同社李剛副董事長・総経理は、自社の成功の秘訣として、日本親会社が信用して自分に任せてくれていること、やる気のある社内の人材にインセンティブを与えて伸ばすことにより、やりたいことがやれるという雰囲気の会社になっていることを挙げている。このように豊かになりたい、仕事を一生懸命したいという士気の高い中国の人材を實力本位の人事システムにより意識的に活用している例は多い。森松集団(中国)、日進、常熟山八、揚州ポーライト、上海アクトファイブ、蘇州リファイン、百事徳、上海三機サービス、多富電子、上海大鶴等はインタビューの中でもこのような中国人従業員にとってやり甲斐の持てる会社運営の重要性を明言している。これらのうち、森松集団(中国)、日進等は、海外留学、語学研修等の仕組みを用意することにより従業員の能力向上にも積極的に取り組んでいる。「今当社の社員は皆やる気に満ちていて社内の雰囲気ものすごくよい」(常熟山八王耀雄総経理)というような企業は、経営サイクルをより大きくかつ速く循環させることができるはずである。

上海アクトファイブ石井郁男董事長の場合、「私は中国人従業員の顔を見ても顔色の変化を判断することができない。分からない人を管理することは難しい」という考えから、当時20歳代前半だった通訳の中国人女性を総経理に抜擢した。同董事長は月の約半分は中国で仕事に従事しているにもかかわらず、当該総経理の給与額しか決定しておらず、残りの社員の給与額は関知していないという。一方で、日本人経営者であっても、中国人従業員から信頼を獲得している上海福井クラフトのような例もある。今年で着任17年になる同社黒田政俊総経理は、日本親会社から十分な裁量を与えられつつ、社員一丸となって倒産寸前の会社を立ち直らせた。「上海での激戦に勝ち抜くことこそが重要である」と語る黒田総経理は、インタビューの中で中国人従業員の人心掌握のための考え方や具体的な体験を披露している。また、蘇州高橋の北村兼一董事・総経理は、経営状況が厳しい時に人員整理を断行したことにより、会社に帰属意識の高い幹部従業員を主軸とする組織の骨格をつくった。

現地法人への権限委譲の意義は、何も中国流の實力本位の人事システムを導入することだけにとどまらない。MDC産業集団の例でも明らかのように中国現地法人の自らの判断により新規分野に乗り出すなどの大胆な経営判断を行う素地を形作っている。森松集団(中国)では、現地法人の内部でも権限委譲を徹底することにより、様々な新規分野ごとに子会社を立ち上げ、それら各社へさらに権限を委譲することにより、新規

事業への迅速な進出を実現している。

上海において日系企業へのホワイトカラー人材の紹介事業を行っている日系企業チャンネル乾亘董事長・総経理によると、日系企業に就職した中国人は10年くらい勤めると優秀な人材ほど辞めてしまう傾向があるという。その理由は、会社が日本人駐在員のポストを重視し、中国人従業員のための発展空間を用意しておかないからであると指摘している。今回のインタビューにおいても、日進の楊方総経理が「日系企業は現地化がうまく進められないが、それは信頼関係を築こうとしないからではないか。現地スタッフを企業文化という村の中に入れ込んでしまえば信頼関係も生まれうまく行くはずである」と指摘している。

(2) 日本親会社の経営トップの適切な関与

上記(1)と一見矛盾するようであるが、中国市場に対応して経営サイクルを有効に機能させている多くの企業は、日本親会社、特に経営トップが技術・品質面を中心に有効に経営に関与している。例えば、森松集団(中国)においては、日本親会社の松久信夫社長自らが大規模な新工場の建設を決断するとともに、ウェブカメラを活用しつつ工場における安全作業や技術の指導等を行っている。上海アクトファイブでは、日本親会社において設計・模擬実験を行い、石井郁男社長自らが中国販売製品の仕様を決定している。蘇州リファインでも、日本親会社の川瀬泰人社長が頻繁に中国を訪れ、新規事業の立ち上げ等の指揮に当たっている。一般消費者向けの事業を行っている上海花寅、上海大鶴及びヴィラグランディス上海においても、各社の日本親会社の経営トップが頻繁に中国現地法人を訪れ、技術面やサービス面の改善等を指揮している。MDC産業集団の李剛副董事長・総経理、日進の楊方総経理、常熟山八の王耀雄総経理等も日本親会社経営トップとの信頼関係について強調している。これらの日本親会社の経営トップは、現地法人総経理に経営を任せると同時に、相応の結果責任を負っていると見られる。

このように日本親会社の関与の仕方や程度は各社ごとに異なるが、インタビュー対象の多くの企業において、中国現地法人の経営の裁量権を十分尊重しつつ、日本親会社の経営トップ自らが経営資源の重大な変更に係る意思決定、製品・サービスの質の確保等に適切に関与しているといえることができる。

5. 現地のよきパートナーと出会うために

今回のインタビュー対象者の中に中国出身の経営者が多かったように、現地法人への権限委譲を進めるに当たっては、信頼できる中国人経営人材を見出すことも重要である。「現地事情がわかり、かつ、信頼できる人がきちんとやらないとまずうまく行かない。これは最大のカギである」(宜豪生物環境基金在国総経理)という指摘もある。この際、そのような人を日本の親会社に勤務させて、自社のことを十分理解させるとともに、その

能力を評価することも有用であろう。実際、今回インタビューを行った中国出身の経営者には、日本に留学した後、日本の親会社に勤務し、その企業文化等を学んだ上で中国現地法人に勤務している人が多かった。「ずっと中国にいるような人間では日本の管理の仕方を理解することができない」と常熟山八の王耀雄総経理は日本の企業文化を習得することの重要性を指摘している。

「中国に出てきた以上は現地の人を信じてやったらよい」と上海三機サービスの許展鴻総経理は簡潔に語っているが、業務上の協力・提携先を含め、どのようにすれば信頼できる人物と出会えるのかと悩んでいる日本の中小企業経営者もいるのではないかと思う。外注先の中資メーカーを一から育て上げた上海 TMT の千野隆志最高顧問は、「よく中国人は性質が悪いといった話を耳にするが、私は全くそう思っていない。一遍信頼関係を構築するとむしろ中国人の方が性質がよい。義理人情の厚さは日本人の比ではない」と語っている。

ここでは、蘇州リファインの川瀬泰人董事長の次の言葉も引用したい。「同志、仲間としての付き合いができないと出会ったとしても気付かないうちに逃げてしまう。日本人が上だという考えを捨てることである。中国のためになる事業を行って、現地の人たちを豊かにするためのサービス、ものづくりをしないと中国の人の協力は得られないので、永続性がない。」

我々日本人は一般的に日本の技術・サービスのレベルが高いため、無意識に自分たちの優れた技術・サービスを提供してあげるという上からの目線で中国市場を捉えようとする傾向があるのではないだろうか。そのような驕りを捨て、やる気に満ちた中国人たちとともに中国の人々や社会のために何ができるか、中国の人々や社会は何を必要としているかを考え、実践することにより、信頼できる「同志、仲間」を見出すことができるのではないだろうか。そして、中国内販を志す日本の企業経営者は、「中国のためになる事業」や「現地の人たちを豊かにするためのサービス、ものづくり」を行っているかどうか、今一度自己点検した上で、この魅力的だが競争の激しい市場へ自信を持って踏み出すべきではないだろうか。

＜補論＞環境事業戦略の在り方について

ここでは、補足的に、環境分野の6社（蘇州同和、宜興国豪、蘇州リファイン、武漢高沢産業、百事徳及び宜興アムコン）へのインタビューに基づき、中国における環境事業戦略の在り方について考えてみたい。

1. 需要は増大

各社へのインタビューによれば、中国政府による規制面及び財政面の環境政策の強化や企業の環境意識の高まりにより、省エネルギー・環境事業に係る需要も増大していることが分かる。「地方政府含め政府当局はきちんと規制をしていこうという考え方を持っている。不適切な処理業者は淘汰されていく傾向である」（蘇州同和高山幸彦董事・総経理）、「中国は環境保護に関する法律が整備されつつある段階であるが、蘇州工業園区のように法律がまだなくても環境保護のために行政指導を行い、よりよい循環型社会を作り上げようと活動する姿勢には見習うべき点が多いと感じる」（蘇州リファイン川瀬泰人董事長）というように環境規制の強化が全体の趨勢であると理解することができる。ただし、「中国での環境ビジネスは難しい。時に政府当局や企業の環境保護に対する意識が低いと感じることがある。外資企業に対しては規制の運用が厳しいが、内資企業に対しては緩く、実質的に二重基準になっている面もある」（武漢高沢産業内田淳総経理）という指摘もあることに留意することが必要である。このため、地元政府の環境保護に対する意識の高さを十分見極めた上で事業モデルの在り方を検討することが必要であろう。

2. 地方政府との連携

ゴミ処理、水処理等の環境事業に関しては、規制当局・事業主体である地方政府の理解や支援を得ることが極めて重要となる。「こちらの市政府の力はものすごく強い。当社の場合、市政府のトップ以下から支援を得ることができたのが大きい」「当社の場合は営業相手先が政府である」（宜豪生物環保金在国総経理）、「中国では役人に認められないと一切仕事ができない」（武漢高沢産業内田淳総経理）と指摘されている。このため、事業活動において地元政府関係者と円滑な意思疎通を行うことが重要になる。蘇州同和は地元政府幹部の環境保護意識が高いことを見極めた上で、地元資本を10%入れた家電リサイクル工場を江西省鷹潭市に新たに設立した。「現地事業が分かり、かつ、信頼できる人がきちんとやらないとまずうまく行かない」（宜豪生物環保金在国総経理）という指摘は多くの日本の環境関連企業が参考とすべき意見であろう。

3. 現地生産

環境産業で有名な江蘇省南部の宜興市だけでも水処理関連企業が約1,200社もあるとされているように、中国には環境関連メーカーが乱立している。小型污水处理設備を製

造している武漢高沢産業ができる限りのコスト削減努力を行っても、中資メーカーとはまだ約2倍の価格差があるという。百事徳の場合、当初日本から輸入していた機器を内製化したことにより、中資メーカーとの価格差を10%程度に縮小することができたという。「必ず国産化によってコストを下げ、競争力を高めることが必要である。日本企業は中資企業に生産委託をする際、技術的な懸念を抱いて、それが国産化の進展を妨げることがしばしばある。今、中資企業は既に一定の加工能力を持っているので、製品に対する要望を出し、技術指導さえ行えば、十分に国産化を実現できるはずだ」（百事徳杜曉林常務副総経理）という指摘には説得力がある。宜興国豪の場合も日本親会社は技術ノウハウだけ提供し、生産は合弁会社が行うという事業モデルであり、従来基幹部品を日本から輸入していた宜興アムコンは次世代脱水機については中国での内製化を予定している。ただし、中資メーカーへの製造委託に当たっては技術ノウハウの流出に十分な留意が必要である。宜興アムコンの場合、外注に出した図面が販売されるなど技術流出及び模倣品の流通に悩んでおり、知的財産権に基づく法的手段に訴えることを検討している。また、武漢高沢産業においては、営業担当者の組立工場への立入りを禁止するなどの技術ノウハウの流出防止措置を徹底的に講じている。

4. まとめ

中国政府による環境政策の強化により、中国における環境市場は今後も拡大する見込みであり、日本の優れた環境技術を活かす余地も大きいと見られる。一方で、中資メーカーは相当の技術力を有しており、特にそのコスト競争力に対応することが必要となる。

このため、中国環境市場への参入に当たっては、第一に、中国全体及び地方の環境政策の実態を十分把握するとともに、政府関係者と連携を図ることが重要である。その際、政府関係者との円滑な意思疎通を図ることのできる優れた人材の確保が極めて重要である。第二に、中資メーカーへの外注を含む現地生産によるコスト削減を図ることが必要である。第三に、技術の模倣を防止するため、技術ノウハウの管理には十分注意することが必要である。

蘇州高橋

会社名：高橋金属制品(蘇州)有限公司

所在地：江蘇省蘇州市吳中經濟開發區東吳工業園盛虹路 9 号

設立年：2005 年

資本金：1 億 9,000 万円

従業員数：約 165 人

主な事業内容：家電、自動車、農機具、健康機器等の金属部品の製造・販売、脱脂洗浄機の設計・製造・販売・メンテナンス

日本親会社：高橋金属株式会社（滋賀県）

インタビュー対応者：董事・総経理 北村兼一氏



Q：会社設立の経緯は？

A：当社の親会社は 1940 年代に滋賀県長浜市で板金加工業として創業した高橋金属であり、農機具、発電機等を製造しているヤンマーグループ等への金属部品等の製造・販売を行っている。約 11 年前に日本で板金過程で使用される油を洗浄するためのトリクロロエタン溶剤が使用禁止となったが、高橋金属はその 2 年ほど前にアルカリイオン水を用いた洗浄機を開発した。これはもともと O157 の流行に対応するため、レストランの厨房等



で使用される滅菌水を水を電気分解して製造し販売していたところ、その残りとして捨てていたアルカリイオン水に着目した技術であった。水の電気分解液を使うので環境に優しいという利点があり、大手精密機械メーカー等で試験的に使用してもらい、洗浄能力についてもよい評価を得たので、日本で利用が広がった。

一方で日本メーカーの中国進出に伴い、洗浄機の中国への輸出が増加し、そのメンテナンスのための拠点が必要となり、また、金属部品を供給していた松下電工のマッサージチェア製造部門が上海で工場を設立することとなった。このような理由から 2004 年 11 月に上海の外高橋に高橋金属貿易(上海)有限公司を設立し、中国の協力工場にマッサ

ージチェア用の金属部品や洗浄機の製造を委託し、その管理監督のため拠点は蘇州市の工業園區に置いた。

その後、協力工場の品質が安定しない等の問題があったため、2005年11月に蘇州に自らの生産工場を作った。それが当社である。

2007年にはヤンマーから発電機用の部品の発注が入ったため、増資を行い、大型プレス機を設置できる現在のこの賃貸工場に移転した。

現時点では、当社の部品加工部門と洗浄機部門はほぼ半々の事業規模である。

Q：これまでの御苦労は？

A：私は2008年の4月に着任し、その年の10月から2代目の総経理として引き継いだ。ちょうど世界金融危機の影響で最も厳しい時だった。2008年9月頃までは自動車関連部品生産の新規立ち上げもあり、従業員を増やして対応しようとしていたところ、同年10月以降洗浄機関係や輸出向け製品関連の部品の受注が止まってしまった。膨れ上がった組織をどうするかという問題に直面し、日本人幹部及び中国人幹部と何度も話し合った。その際、意見を出して頑張ってくれた中国人幹部が今力を発揮してくれている。ワークシェアリング、自主的な給料カット、自主退職の勧奨、強制的な解雇等いろいろなことを行わざるを得なかった。一方で、それまで残業放棄や集団での怠業を裏で主導していたグループの関係者を解雇することができた。会社に帰属意識の高い幹部連中が残ってくれたのはよかった。

また、生産活動ができないのなら、メンテナンスをしっかりとやろうと、洗浄機の既存の顧客を技術者に回らせた。そうすると困ったら高橋はすぐに飛んで来てくれるという信頼感を顧客から得ることができるようになり、景気が回復してからのリピート受注が増加した。

2009年は受注の減少により苦労したが、日系の自動車部品メーカー用の部品生産等の中国の内需向けの受注を獲得することができたり、意識の高い幹部による組織の骨格を作ることができたりしたので、結果的にはよい面もあった。

Q：非日系企業向け販売はどのような状況か？

A：部品製造に関してはほぼすべて日系企業向けだが、洗浄機については非日系企業向け販売も行っている。当社製品は特に薄型テレビのバックパネルの洗浄では定評が高く、業界ではバックパネルの洗浄には高橋の洗浄機というのが相場になっている。それが口コミで広がり、しかも昨年は50インチや60インチの薄型テレビの生産が伸びたので、中資系の薄型テレビ用バックパネル工場からの洗浄機の引き合いがかなりくるようになった。中資メーカーの場合、各メーカーの工場長クラスで食事会をするなどの情報交換の機会が頻繁にあるようであり、そこで洗浄機は高橋の物が良いという評判がすぐに伝わったようだ。2年～3年前に中資系メーカーに飛び込みで営業活動を行って見たときに

はあまり成果につながらなかったもので、昨年はロコミの力の大きさを改めて感じた。

Q：洗浄装置部門での非日系企業向け販売の割合はどの程度か？

A：大体 2 割程度である。

Q：中資企業との取引に関して日系企業と異なる点はあるか？

A：日系企業の場合、最終的な見積価格を出し、それが受け入れられれば、それに基づいて契約となるが、中資メーカーの場合、技術部門のトップと見積価格を合意した後でも、営業担当トップ、会社全体のトップと上がって行く段階で、それぞれ「トップの顔立てる」とさらに価格を引き下げなければならなくなったのには最初戸惑った。それ以降の取引ではそのようなことはないのだが、最初の取引ではそのような慣行があるようだ。

別の話だが、上海の某上場企業の工場で洗浄機を納入している際にその会社の総裁が視察をしていたそうで、当社の作業員が清潔な身なりで、きちんと帽子を被って作業していたことが評価されて、工場長が総裁から褒められるという出来事があった。そうすると工場長も喜んで、次の取引も高橋にお願いすると言われたこともあった。

Q：よく中資企業からの資金回収が難しいという声を聞くがどうか？

A：当社の顧客はほとんどが上場企業であり、このような企業はむしろ日系企業よりも契約がしっかりしており、資金の支払いにも間違いがない。むしろ、日系企業であっても、日本人総経理と中国人の財務担当者の連携がうまくとれておらず、支払いが遅れることがある。

Q：競合する中資メーカーをどう見ているか？

A：中資メーカーは洗浄液を用いた水洗浄機が主流である。このような機器の価格は安いがランニングコストがかかる。ただ、やはり中資メーカーの製品価格は安いいため、顧客が相見積りを取り、高橋はもっと下げられないのかと言われ辛い思いをすることもある。

以前当社の設計部門にいた者が辞めて、自分の会社を立ち上げ、しかも辞める際に当社の図面を持ち出し、当社製品と同じ写真をカタログに載せていた。その会社はどうも中国メーカー向けに事業展開しているようであり、日系企業中心の当社とは競合していないので今のところ静観している。

Q：自社で設計を行っているのか？

A：設計者の育成も行っており、現在機械系で 7 人、電気系で 3 人の設計者がおり、独自に設計できる体制をとっている。洗浄機を納入してそのメーカーとよい関係が構築できるようになると配電盤、組立装置等も作ってくれないかという引き合いが出てくる。当社は何でも屋になろうと指導しており、洗浄機についても、多様なニーズに応えるため、

アルカリイオン水洗浄機だけでなく、水洗剤水洗浄機や炭化水素洗浄装置も製造・販売するようにしている。部品加工のための板金設備の拡張により洗浄機の内作率も上昇してきており、部門間の相乗効果も出て来ている。

「人は城、人は石垣、人は堀」とよくいわれるが、人を育てることがまず重要だと痛感している。人を育てると業務範囲という器が大きくなり、器が大きくなると仕事がこなせるようになる。下の人材を育てると組織のピラミッドをだんだん大きくすることができる。

最近では日本の1次、2次の自動車部品メーカーがどんどん中国に出ようとしてきており、その分洗浄機の需要が出て来ている。また、初めて中国に出て来ようとする会社はこちらのことがよく分からないので「こういう機器も作れないか」と言ってくる。当社は図面さえあれば作るというスタンスであるため、次第に洗浄機周辺の機器の製造に仕事が広がってきている。

当社の洗浄機は元々電機業界に強かったが、最近では自動車業界にも広がりつつある。今の中国の自動車市場には勢いがあり、日系の自動車メーカーには2次、3次の設備投資の動きが出ており、その関連での引き合いも出て来ている。その際、一回当たりの受注量も大きい。

Q：会社の管理面で工夫していることは？

A：当社には私以外に生産部門に2人の日本人がいるが、彼らと親会社採用の中国人副総経理とで頻繁にコミュニケーションをとるようにしている。毎日会議を行い、問題があればすぐに手を打つようにしている。特に中国人副総経理には従業員の気持ちをすくい上げてもらっており、私も彼の意見を聞いて方向転換を図ったりしている。今後は、部長クラスより下の課長、係長レベルにまで意識の浸透を図っていくことが課題である。

Q：今後の展望は？

A：高橋というブランドが徐々に認知されてきているのでこれを活かして製品の幅を広げていきたい。現在は8月まで受注が入るほど忙しいが、顧客の中には5月には納入して欲しいというところもある。生産の増強を図っているが、できないものを引き受けてしまうと信用を落とすことになってしまいかねないので、安易に受けることができないのが実情である。

気がかりな点としては、最低賃金が上がってきているので、周辺の状況を見極めながら賃金を上げないと工員が流出してしまうおそれがある。親会社の会長に相談したら、日本でもかつて高度経済成長期には1年で工員の給料が2倍になった時期があったそうである。このため、当社としては、3年後を見据えて、賃上げをしても相当の利益を出し耐久力のある会社づくりをしていかななくてはならない。販売価格は容易には引き上げられないので、その分量を増やしていかななくてはならないと考えている。

また、販売面については、アフターサービスの人材を着実に増やしていきたい。華南地区におけるアフターサービスを拡充するため、今年は東莞にメンテナンス拠点を設けようとしている。私は中国で生き残るために最も重要な点はメンテナンスにあると考えている。当社の場合、金融危機の影響を受けて苦しんだ 2009 年にメンテナンスに力を入れたことが 2010 年の営業で実を結んだ。取引先の日系企業に私が挨拶に出向き、「当社は逃げないでずっと貴社に納めた機械の面倒を見ます」と申し上げると、先方からは「それが一番大切だよ」という返答が返ってくる。このような顧客の反応に接するとメンテナンスをしっかりとやらなければならないと改めて感じる。

さらに、部品加工に関しても、図面が示された段階から寸法や形状の変更等の提案を行うようにして当社としての付加価値を出すようにしている。

Q：日本の中小企業に対するアドバイスは？

A：最近よくこれから中国に進出したいという方からの相談を受けるが、中には中国の経済が伸びているのでなんとなく来てみたという感じの方がいる。やはり目的意識を持っていないとこちらからアドバイスをするのも難しい。中国では日本と異なり地域によって税金の額が異なっていたりするため、何をしたいのかによって工場の立地場所も変わってくる。大手企業は何度もこちらへ来て市場調査を行うことができるのに対し、中小企業にはなかなかそこまでする余力がないことはよく分かるが、具体的な構想がないと話が前に進んでいかない。

Q：中国市場の可能性をどのように見ているか？

A：自動車関連業界はまだ伸びると思う。生産拠点がだんだん内陸に入っていく動きが加速して行くのではないかと見ている。

(以上)

(インタビュー実施日：2011年3月2日)