

千葉県製造業の中国沿岸部進出事例

永井 和宏

はじめに

2002年版中小企業白書によると、製造業の海外直接投資件数ベースで、1990年頃までは北米の投資が海外直接投資を占めていたのに対し、80年代後半にはアセアン向け、90年代中頃には中国向け投資が急伸しているといった動向がみられるという。通貨危機の影響を受けた98年以降、新規の海外直接投資件数は急減したが、一方で既に進出した現地法人の状況は、売上、従業員数ともに急激な伸びを見せた中国等を中心に「既存の現地法人の活動についてはおおむね順調に推移している」とのことである。すなわち、海外現地法人においては、新規の投資が一段落した現在、初期の操業段階から初期投資の回収・利益の再投資を行うといった次の段階に移行している企業が多くなっていると考えられる。

では、そのように海外展開を図って事業を拡大している企業にはどういった特性があるのだろうか。

このような認識のもと、特に1990年代に直接投資で急速に伸びを示した中国に焦点を絞って、2002年9月に千葉県企業¹を中心にして調査を行った。調査の主

眼は、日本の中小企業が海外進出をするうえで内在する特性（立上げ時の状況、現在の経営手法、今後の企業戦略など）を明らかにするとともに、外的な要因、つまり現在の中国投資環境（市場、労働力、コストなど）を調べることである。

その上で、今後どのように中国を意識し、関わっていくべきなのか、今回の調査企業の状況から考察するとともに中国のビジネス環境下での成功要因はなにか探ってみたいと考える。

第1節 研究開発型接合機器メーカー

日本本社のミヤチテクノス株式会社（以下、ミヤチテクノス）の前身は、1972年、東京都荒川区に宮地電子(株)として設立された。翌年には世界初のデジタル式演算型溶接用計測器を開発、80年に世界初の抵抗溶接定電流タイマの開発をするなど常に先端技術を駆使し、製品を開発してきた。82年に現在の千葉県野田市に本社機能を移転している。その後もミヤチテクノスは、84年にYAGレーザー機器²を開発し販売を開始するとともに、レーザー部門強化のために87年に宮地レーザ

¹ 筆者は千葉県庁から2001年4月よりアジア経済研究所に出向しており、企業選定にあたっては千葉県企業を選定とした。調査企業におかれては業務多忙の中、懇切丁寧に対応していただいた。この場を借りて改めて感謝の意を表したい。

² YAGとはイットリウム・アルミニウム・ガーネットの略で、人間の目に見えない近赤外線のレーザー光を出力する加工用レーザーとして現在代表的なものといわれている。

システム株式会社を設立、同社で89年に業界初のコンパクトYAGレーザー機器を開発している。その後合併して現在の会社に至り、2001年9月には東証第2部上場を果たした。資本金は11億8,109万円で、売上高65億6,900万円（2001年9月現在）、従業員219名（2002年8月現在）という規模である。

取扱い製品は、精密接合機器（制御機器、計測器、電源機器、周辺機器）、レーザー機器（レーザー溶接装置、レーザーマーカ装置）などである。同社の製品は主に産業向け機器で、コンピューター、光通信設備、携帯電話などの他、精密加工を必要とする産業を中心に広く需要があり、各種機器の内部にある部品の製造過程において比較的小型製品（コネクタ、電池、電子部品、モーター、コンデンサ等）の接合等に用いられる。

中国、上海への進出

同社はもともと中国市場に対し、1980年代から複数の商社を通じて製品を売り切りの形で販売を行っていた。日系企業では、日立、東芝、松下等の家電メーカーの生産設備を中心に製品供給を行い、香港系の中国現地企業への販売実績もあった。

本格的な中国進出は、96年4月に上海に駐在事務所を開設したのが始まりである。次いで、98年に米亜基貿易（上海）有限公司、2001年に米亜基光電設備（上海）有限公司を同じく上海に設立した。2社とも100%ミヤチテクノス資本で独資である。米亜基貿易ではミヤチブランド製品全体の輸入販売を行い、米亜基光電設備ではミヤチ製品のうち、抵抗溶接機、レーザー溶接機、関連部品を生産・販売することとしている。

販売で扱っている製品はローエンドからハイエンドモデルまで日本と同じである。生産に関しては、現地生産している製品は一部分であり、ミヤチテクノスが優位技術をもつコア部分はすべて日本から輸入して組立を行っている状況である。製造に関する下請けは現地企業10社ほどである。現在は製品を下請企業と連携して開発・生産する分業体制ではないが、徐々に日本の技術を現地に移転して生産を行う予定である。

現地法人を上海に立地したのは、90年代、特に93年

ぐらいから経済状況に急速な伸びがみられ、中国の経済の中心としての活気が感じられたことが大きいという。もっとも、上海にもともと顧客が多く見込まれたわけではなかった。総経理を中心に現地営業スタッフがほとんどゼロから顧客開拓している。「正直言って中国全体の状況も正確にはわかっていなかった。もしわかっていたら、顧客となる企業の集積のある華南など別の地域でもよかったかもしれない。」というのが当時の感想であった。確かに当時、華南や華北にも企業集積が進んでおり、その市場も大きかった。

しかしながら、最初の拠点は中国国内において広域的に営業対応が可能である南北中間地点が望ましく、結果的に上海は地の利のよい最適地であったようだ。海外営業部長によれば、顧客開拓も上海を中心に幅広い地域で順調であり、日本本社では中国進出に対して成功であったという評価をしているとのことであった。

経営面では、米亜基貿易（上海）有限公司の場合、売上高は1年目（実質的には8ヶ月間）70万円、2年目800万円、3年目2,000万円、4年目2,300万円ほどで5年目を迎えている。2年目の終了時点で初期投資分の累積赤字は解消し、黒字経営を続けている。米亜基光電設備（上海）有限公司についてはこれから初期投資の回収を行っていくとのことである。

人員体制は、従業員23名全員が2つの会社を兼務している。日本人の現地派遣はならず、本社の海外営業部長らが出張ベースで対応している。中国人の総経理を中心に、現地スタッフが経営全般から顧客開拓まですべて行っている。同社の製品はいわゆる労働集約的な製品ではないため、技術スタッフは理工系大学院卒、最低でも短期大学卒以上の学歴をもつ。総経理は日本に91年～96年まで滞在し、日本本社で採用されて営業経験を積んでいる。

飛躍を考え、現地市場をターゲットに進出

1990年代に中国に対する外資による投資が拡大し、企業の集積が急速化したこと、特に香港系等を含めた中国企業の成長による「潜在的・絶対的なマーケットの大きさ」を認識したことが中国へ本格的に進出した

大きな理由であった。ここで特徴的なことは、同社は当初から日系企業の需要を見込んで進出したわけではないということである。

日本本社では既に大手家電メーカー、自動車、部品メーカー等に多くの納入実績があり、それら企業の多くが中国工場の立上げ時には日本の生産設備をそのまま中国に持っていくことが多い。よって、現地では新製品を購入しない傾向があるという。例えば、抵抗溶接機器でいうと、中国での取扱い比率は日系が5%程度で圧倒的に日系以外への納入が多い。

製品の価格に関していうと、日本本社と同じ製品を中国でも販売しているが、例えば、同社のハイエンド製品と中国現地企業や他の外資系企業が製造した接合機器との価格差はだいたい10倍ぐらいであるという。それゆえ、中国企業が同社の製品を購入することはかなり思い切った投資であると考えられる。しかし、現在の中国現地企業の状況は「それでも積極的に購入するほど現在の中国企業の設備への投資意欲は高い。」という。言い換えれば、ミヤチテクノスの製品は高価であっても技術的に投資価値があると現地では評価されているとあってよい。

同社の製品は、接合機器という業界においては、日本市場で5割以上を占めている。世界シェアをみても、関連企業のシェアも含めて、トータルで5割~6割を占めている。中国進出は当初から技術的な面での競合相手は現地にいなかった。現在も、韓国や台湾メーカー、アメリカメーカー等の中国進出はあるものの、今のところそれほど大きな影響ではない。

中国の現地法人が好調であることは、日本本社にとっても輸出促進、新規顧客の拡大につながり、よい影響を与えている。国内、欧米等の市場環境が厳しい中、中国市場はまだ規模は小さいながらも着実な伸びをみせており、今後も日本本社としては中国に対して強力な支援を行っていく予定であるという。

技術力の高さと中国の投資意欲の相乗効果

海外営業部長によると、「全てのミヤチテクノス製品が技術的に最先端で優位性を持っているわけではないし、小型精密溶接というマーケットもそれほど大き

いものではない。」とのことである。しかし、同社はハイエンドの部分で技術的優越性を常に持ち続けている。そして、そのことが同社のブランドを作り上げ、日本国内をはじめとして世界的にも業界トップの維持に寄与している。そのため、中国現地企業も含めて他の企業も作っているローエンドの製品であっても、同社の製品であるということでブランドとしての評価は高くなっている。全ての製品売上により相乗効果があるそうである。総経理は、「ローエンドの製品も含めて全体的に価格が高めであるが、あえて中国の状況に合わせて価格を下げる必要性はない。今の価格でも確実に売れている。」という。また、購入側の事情としても、特に中国の個人企業をはじめとして、企業の投資意欲は非常に大きく、これからも需要がかなり見込まれるようである。海外営業部長は、「日本における需要は厳しい。しかし、中国の市場は大きく、これからも期待できる。」といい、総経理も「中国は広い。まだまだこれから顧客を開拓しなくては。」という。

同社の成功要因とは

日系企業に絞らず、幅広く中国市場を目的に進出した同社は、製品の技術力の優位性を武器にして、日本と同じ最新製品を中国企業（香港系、ローカル含めて）を中心に売り込んでいる。価格設定を中国向けにしたり、技術的に中位以下のものを中心に売ろうとしているわけではないということがポイントである。また、販売先・営業ルートについては現地の中国人スタッフがーから開拓をしている。営業その他の経営全般については中国人スタッフにほぼ一任していることも重要な成功要因であろう。

第2節 首都圏を中心に実績あるコンクリート製造販売会社

株式会社内山アドバンス（以下、内山アドバンス）は、主たる業務として、生コンクリート、コンクリートの2次製品の製造販売を行っている。1961年に設立後、本部のある千葉縣市川市を中心に県内に15、6の

工場を持つほか、東京都、神奈川県等に事業を展開し、関東を中心として業界においてもトップクラス的位置にある企業である。資本金6億1千万円、売上高163億3千万円（2002年3月）、従業員295名という規模である。

生コン需要が見込めた華南・深圳への展開

内山アドバンスの中国展開については、90年代に入り、日本国内での生コン需要が多く期待できなくなり、新たな市場開拓を求めて経済発展が急速に見込まれた中国への進出を検討したことから始まった。特に、深圳市については香港・台湾系の企業や日系企業が急速に集中し続けており、同市の発展に伴う生コン需要が増大すると考えられた。また、深圳市の経済特区では様々な優遇策がとられており進出に有利であった。更に、94年に深圳の現場を調査した際には、生コンの生産はゼネコンが現場でプラントをつくり自社で生コンを製造する方式、いわゆる「現場ネリ」が主体であった。同社のように生コンを専門で生産し販売する商品生コンを扱うプラント工場は3、4つ程度であったことも同社が進出を決めた要因の1つである。94年11月に現地企業と内山アドバンス、山一興産、太平洋セメント、伊藤忠商事の合弁で現地法人「深圳内恒山混凝土有限公司」を深圳経済特別区に設立、96年に操業を開始した。

創業当時の問題点の1つは合弁先相手である現地企業との経営に係る意識の差であった。相手先は、国有企業と民間企業の合弁企業であり、内部での意思統一が図られておらず、全体的な経営レベルが低かった。そのままでは経営面で非効率だったので、相手との利益配分の見直しをするなどして実質的経営は日本側が行うこととし、経営体制の改善を図った。

当初は商品生コンの需要が少なく販売面でも苦勞を重ねた。しかし「現場ネリ」による環境問題が年々大きくなり、98年には深圳市で「現場ネリ」方式が禁止された。そこで商品生コンの需要がいきなり増大し、同時期を境に業績が急速に伸びた。98年に単年度黒字に変わり、同時に累積赤字も解消、その後も黒字を続けている。

同社の人員体制は、従業員118名、そのうち製造部門は80名程度、日本人は3名（総経理と副総経理、生産本部長）である。現地スタッフの工場長・部長クラスは大卒である。

セメント会社は中国に数多く存在し、原材料の調達には中国国内からである。設備については、技術力を有するコア部分（精密部品、操作盤部品）は日本から輸入、消耗部品は現地で調達し、プラントを組み立てている。そのメンテナンスは年1回日本の業者に依頼している。

今後の課題

深圳市における生コンの生産量全体は急速に増大しつつあり、2001年度は880万立方メートルで前年比1.5倍程度であった。その量は東京都の年間使用量に匹敵するほどである。同社はそのうちの50万立方メートルを生産しており、現地での事業は成功している。

しかしながら、ここまで順調であった状況も徐々に変わる可能性がでてきた。というのも、数年先には開発が一段落し、深圳地域については需要自体が頭打ちとなることを見込まれており、売上や利益について見通しが厳しくなっているのである。

また、同社が進出した頃は少なかったプラント工場も現在は増加し、過当競争が始まっている。生コンというのは製造してから1時間半ぐらいいまでしか保存できない。それ以上経過すると凝固し始めるので、在庫を抱えておくことができない製品である。そのため、供給現場までに車で1時間以内に届けられるところに存在するプラント工場がライバル社といえ、現在、深圳市内である38社のプラントのうち10~15社程度が直接競合している。

中国現地法人の製品は、品質面やサービス面で取引先からは高く評価されている。他の現地企業が使用しているプラント設備は日本の設備水準からみればまだ古いものを使っているという印象で、技術的な優位性をもっている。また、サービス面でも24時間365日無休での生産出荷体制を取っている。

しかし、最近の傾向として取引先の現場の要求ではコストが優先されるようになってきた。もともと製品

自体が付加価値の高いものではないので低価格製品が選ばれるようになりつつあるという。

次に、資金回収問題も現在抱える大きな問題である。他の業界にあっては国有企業を含めて支払いについては改善されてきているといわれる。しかし、コンクリート業界では旧態依然のごとく、資金の回収については苦勞が絶えない。一説には、施主からゼネコンへの未払いは4割で、ゼネコンからの支払いも鋼材屋が優先されて材料屋への支払いは後回しにされるといわれている。今後も、オリンピックなどの影響で北京など建設ラッシュが予想される。売上金の回収状況が改善されれば事業の拡大も大いに見込めるが、資金が入ってこない限りは困難である。日本の公的機関にも中国政府への申し入れなど業界の体質改善のためのサポートを期待したいとのことである。

また、中国のWTO加盟等の影響で深圳経済特別区内での優遇措置についても状況が不透明である。もし、優遇措置が徐々に撤廃されていくと利益率は下がり経営は厳しくなることが予想される。

内山アドバンスは、国内需要が頭打ちになっていることから、新たな需要を求めて中国展開を図った。深圳市では「現場ネリ」が禁止されるという社会的な要因もあって、商品生コンを扱う同社は、その技術力や品質の高さを武器に現地の需要をうまく捉えていくことができた。中国への海外展開は、また、日本本社にとっても新分野への展開・新たな需要の発掘ということでプラス効果となった。日本本社では、国内事業のほか、中国への海外展開や国内での研究強化を図り、昨年比で売上も増加している。

しかし、立上げ時期を乗り切って順調に伸びてきた中国での展開も、今後の見通しは楽観視できるものではない。上記のような新たな課題にいかに対応していくか現地スタッフは試行錯誤を重ねている。

第3節 精密切削加工を核とした部品メーカー

株式会社中山製作所（以下、中山製作所）は、1951

年に創業、主として腕時計用部品の精密切削加工を行っている会社である。腕時計用部品（リュース、パイプ、ボタン、バンドピン）のほか、非時計用部品としては、光通信用コネクタ部品、電子機器部品等の製造販売を行っている。本社は千葉県佐倉市、資本金3,000万円、従業員32名の規模である。

生き残りをかけた海外生産シフト戦略

中山製作所の海外展開は中国への進出が初めてである。80年代から国内での主要取引先である大手腕時計メーカーが中国や東南アジアに製造拠点を移しはじめたため、日本国内での受注活動に限界が出てきた。90年代にそれら日本の取引先の後押しもあって進出を決定した。現在、中国の華南地区は世界の腕時計生産量の75%を占めているといわれるほど生産工場が集積しているという。

1994年に香港にて会社を設立、中国深圳に委託加工工場を建設し、稼働を開始した。最初は日本の取引先からの要請があって進出したものの、実際に進出してみると現地企業は日本と経営者が別であってなかなか受注がとれなかった。しかしながら、逆に中国では日本の系列のように取引先が決まっているわけでもない。日本であまり取引のなかった企業から最初に受注があり、非常に助かったという記憶がある。立上げ時期は営業面で大変な苦勞をしている。

進出の選択理由のひとつとしては、同じ地区に日系メッキ会社が進出していたことがきっかけであった。工場建設にあたり、地方の鎮政府を相手に、契約交渉から工場環境、生活環境の整備まで中山製作所の社長自らが行っている。当時は、他の開発区のように地方政府がインフラを整備しているわけではなかったし、商社や公的機関の介在もなかった。

従業員の体制は、中国工場に460名（うち日本人は6名）、香港事務所に6名（うち日本人は2名）で、2001年12月から深圳事務所に3名（うち日本人は2名）配置することとした。中国工場には董事長及び技術指導5名の計6名の日本人が駐在している。地区の発展会社からは工場長と経理の2名を受け入れているが、ワーカー応募、人材確保、工場管理、技術指導等

は基本的に日本側で行っている。

同社の生産数は月産1000万個でおよそ時計関連650万個、非時計関連350万個である。売上比率になると時計関連と非時計関連で8対2となる。現地需要については日系メーカーと香港・台湾系企業を主とした現地企業で6対4という比率である。

日本本社との分業は、現在、日本本社は営業活動が中心で製造部門は原則として中国となった。

時計関連については早くから中国への生産移管がなされていたものの、昨年までは非時計関連、特に光通信関連部品は国内に製造部門を残していた。しかし、ITバブルの崩壊で日本での受注量が10分の1程度にまで落ち込んだため、12月に日本に製造用に残していた工作機械も需要の見込める中国へと移さざるを得なくなった。同時に光通信関連部品を中心にこちらでの営業活動を強化するため、深圳に新たに事務所もつくった。その意味では、進出時には製品の種類による分業体制だったものが現在は営業と製造といった機能による分業体制に移行してしまった。日本には本社と営業機能が残っている。

香港と日本では法人税の負担が大きく違う。「日本での需要が急激に落ち込んでいるなか、税率格差が改善されなければ、日本の中小企業、特に我が社のような量産工場タイプの企業については海外に移転しなければ生き残っていけないのではないだろうか。」と同社長はいう。実際、製造部門を全て中国に移管させることについて、「可能であれば国内にも製造部門を残しておきたかったが、会社が生き残るためには全面的な移転を決断しなければならなかった。」と工場経営者として苦渋の決断をしている。

経営面では実質的な稼働年度である95年こそ赤字であったが、2年目には赤字が解消し、3年目から黒字を計上することとなり、事業は軌道に乗って成功している。累積赤字も初期投資分は2000年に回収し終えて、昨年の再投資分が残っているだけである。機械設備は日本からの移転分とこちらでの再投資により当初の50%増となった。当初170名でスタートした従業員も現在460名ほどになっている。

工作機械（精密旋盤等）の大部分は日本から持って

きたために日本製が多いが、一部香港・台湾系から購入したものもある。メンテナンスは香港・台湾系中国企業が行っている。

原材料の現地調達率は日系の現地メーカーからの調達も含めて60%程度である。部品の調達では、コンピュータ制御関連部品は日系の現地企業からの調達で、消耗部品は現地の加工メーカーにすべて委託している。

華南地区の市場環境、深圳進出の評価

中山製作所が進出した頃に比べ、現地の市場環境は日本からの同業者ではなく、香港・台湾・中国ローカルメーカーが競争相手になってきているという。日系企業以外の企業でも技術力は大幅に向上しており、価格競争も厳しくなった。最近では現地の取引先から、品質や納期について日本国内以上の基準を要求されるケースも珍しくない。

委託加工方式で進出した同社であるが、同社長によるとその方式について限界を感じている部分があるという。従業員のほとんどは外省（外地）からの出稼ぎ労働者であり、9年間で半分は入れ替わった。出稼ぎである限り、いずれは自分の故郷に帰ってしまうため、技術者が定着しない。また、最近では台湾系企業などの他社に技術者を引き抜かれるケースも目立っている。

労働者の賃金についても、長江デルタ地域に比べればまだ安価であるものの、当地での生活レベルの向上とともに人件費コストも全体的に上昇している。寮など宿泊施設の建設・維持費用を考えると、人件費についていえば従前よりもメリットは少なくなっている。

そこで、今後の展開の1つには長江デルタ地域への工場の分散化も検討している。労働コストの優位性を含めた委託加工方式の圧倒的なメリットは少なくなっており、90年代初めのように華南地区に進出すれば誰でも成功するというわけにはいなくなっているのではないかとのことである。

同社は、深圳で立上げから現地の日系企業を中心とした市場を的確に捉えて経営を軌道に乗せて成功した。今後も、中国の急速な市場環境の変化に対応する

べく、更なる事業展開の可能性を検討している。

第4節 表面加工処理に優位性をもつ化粧品容器製造メーカー

表面処理に優位性をもつ化粧品容器製造メーカー

株式会社ヒダン（以下、ヒダン）は、1937年に東京都墨田区で創業し、化粧品の金属加工容器の生産を開始した。戦後、64年に柏市に工場を建設、操業を開始して70年に本社機能も柏市に移転し、現在に至っている。一貫して口紅容器をはじめとした化粧品容器の製造販売を行ってきた会社である。資本金は1億円、売上高64億円（2001年4月）従業員280名（2001年4月）という規模である。

日本での取引先は、国内最大手の化粧品メーカーである資生堂が主な納入先であり、資生堂の口紅容器の大部分を同社の製品が占めている。同社は化粧品容器の表面処理に優れた技術を擁し、表面処理設備については内製化を行い、永年のノウハウの蓄積がなされている。金属製の化粧品容器では日本国内でも有数のメーカーの1つである。

中国、昆山への進出

中国へは、1989年、廈門で台湾企業と合弁企業を設立したことが本格的な進出のきっかけとなった。当時、3年間ほど日本本社に化粧品容器部品を供給していた。その後人事面で問題が発生し、会社経営がうまくいかなくなって閉鎖することとなる。日本本社はその経験を踏まえて、現在の会社設立は独資で行うこととした。同社は、93年に土地を購入して営業定款を取得、96年に操業を開始する。

同社は上海中心部から高速で1時間程度の場所にある昆山市の経済技術開発区にある。同区は1985年から開発が始まり、1992年に中国の国家級開発区として認定された開発区で、上海と蘇州の中間に位置している。企業では台湾系企業が一番多く、昆山市人口70万人のうち1万人ほどが台湾人であるという。進出地を選定するにあたっては、日本で関係の深い資生堂が進

出していた北京と上海の2つの地域を検討した。気候的には冬の寒さが厳しい北京よりも上海の方が条件がよく、地理的にも上海の方が日本に近いと考えられたので、上海に候補地を絞った。上海でも市内は労働賃金も高いため、敢えて上海市内は選ばず、近郊で適当なところがないかいろいろとあたった。最終的には労働賃金などの条件も問題なく、インフラ環境もよかったことから当地に決定をしたとのことである。

昆山には台湾系企業が大企業から中小企業まで一番多く集積している。しかし、特に台湾系企業を意識して入居したわけではなかった。同社はもともと日本や欧米向けの輸出が主目的であったので中国企業への直接の供給量は少ない。また、中国での供給先も資生堂など日系中国現地メーカーであるため、台湾企業など海外現地企業と組む必要性がない。さらに、製品の内製化が進んでおり、下請け企業もそれほど必要としなかったため、近くにサポーティングインダストリーの集積も必要がなかった。

従業員の体制は、設立時1996年に120名でスタートし、現在は490名ほどである。内訳は生産部350名、技術部100名（金型、生産設備）、総務等間接部門40名という体制で、そのうち70名ほどが大学卒である。日本人は、駐在が総経理のほか副総経理2名の3名、出張ベースで3名合計6名いる。

中国工場の技術水準

操業当初は中国スタッフの技術も未熟であったため、まず、プラスチックの口紅容器（射出成形）を生産し、台湾へ輸出することから工場をスタートした。97～98年にかけて、台湾への輸出のほか、日本の資生堂の要請によって金属容器（プレス金型）の金属部品を日本本社に輸出するようになり、さらに一部中国国内へも供給するようになった。口紅の金属容器部品は4つからなり、それに樹脂成形の部品を組み合わせで完成する。つまり、金属部品について生産ラインが4つ必要となる。当初は金属部品のラインは2つしかなかったため、完成品ではなく部品のみ供給であった。口紅の金属容器を完全な形で供給したのは99年からである。同時期までに4ラインが完成するととも

に、現地技術スタッフの能力も向上し、金属容器の一貫生産³が可能となった。その意味で、操業して3年間はまさに勉強の時期だった。完全な製品を作ったことで現地スタッフも自信をつけたようである。99年以降は、日本からの注文要請に応じて完成品を輸出できるようになった。

現在の技術水準は、商品の設計開発は本が行い、その図面を元にこちらで金型を製作して生産しているという状況である。製品へのクレーム対応については迅速性が重要であるため、日本本社でなく、製造元である中国で直接受けて、すぐに対応をしなければならぬ。そうした対応ができる技術レベルまでになっている。日本本社では表面処理技術にノウハウを持ち、その処理機械を内製化しているが、最近では本社の依頼により、処理機械をこちらで製造し本社に送ることもある。また、日本ではコスト的に見合わない種類の容器もこちらでは採算が取れるために生産しているケースもある。その意味で、ある一定の技術力は本社と同水準までになっていると思われる。

機械の現地調達については、プレス加工は当初日本製であったが、現在では日本製以外の機械もいくつか導入している。また、樹脂部分については射出成形自体を中国に進出している日系メーカーに外注している。印刷機械は本社が使っていた中古を使っているが、日本製でなくても問題ないと思われる。表面加工部分については同社の内製化である。原材料の調達は、金属加工はアルミニウムが主原料であり、日本及びアメリカからの調達である。中国国内からの調達も検討しているが、こちらの品質を満たすものはなかなかみつからないのが実情である。

日本及び欧米向け輸出の拠点

同社の供給先については、日本向けは資生堂を中心に全体の40%、欧米50%、中国国内が10%といった比率である。日本本社がすべて営業を行い、本社の指示により製造販売する。中国国内への供給も本社が契約した日系メーカーであるため、資金回収のリスクもな

い。もともとライン生産というのは大量生産に向いているので、今後も市場の大きい欧米が第1のターゲットである。中国国内の日系企業の需要はまだ小さい。

経営面では1996年から3年間は赤字が続いたが、化粧品容器の完成品を製造し始めて本格稼働となった1999年から単年度黒字となり、2001年には累積赤字も解消した。

同社はニューヨーク、パリに営業所をもつが、生産工場は中国と日本本社（柏市）しかない。現在、口紅の金属容器では中国の生産量と日本工場での生産量はほぼ同じである。今後、中国では同じ敷地内に工場の増設を計画している。現在は月産100万本だが、新工場ができると既存の工場と合わせて月産300万本の生産能力となる。日本工場（柏市）では増設が困難であり、同社の生産工場としての役割はますます重要になってくる。

同社はまさに日本本社の生産工場として日本欧米向けの輸出拠点としての大きな役割を担っているようである。日本の技術・ノウハウを持ち込み、現地スタッフのレベルを上げて日本と同品質の製品を作り、中国国内市場向けではなく、あくまでも輸出向けを中心としている。また、供給先が中国国内のメーカーであっても本社の営業が対応している。ライン生産の特性を活かし、あくまでも大量生産が可能である市場（日本、欧米）に絞った戦略であるといえる。

第5節 精密加工技術の優れたゴム製品メーカー

栄和化学工業株式会社（以下、栄和化学工業）は、1970年に栄和ゴム工業所として創業、75年に有限会社化、85年に株式会社に組織を変更した。80年に新工場を建設後、工場を増設、91年に第3工場を取得し、現在に至っている。本社は千葉県船橋市、資本金1,000万円、従業員60数名という規模である。

³ 一貫生産とは、1. アルミニウムの原材料をプレス加工、2. 研磨し、表面処理を行う、3. 部品として組立、表面印刷を行う、という一連の過程である。

創業以来、腕時計用防水パッキン、ガス器具用パッキン、シリコンパッキン等、微小部分における「オリング」と呼ばれるシール材を専門に開発、生産している。シールゴムは目に見えない部分で気体、液体、固体の流出を防止する機能製品であり、今後も様々な産業分野でのニーズが期待できるゴム製品である。日本本社の主要取引先は、日本ではセイコーを中心とした時計メーカーの他、オリングを必要とするメーカーに納入、海外各国にも輸出している。

委託加工を利用した華南、深圳への海外展開

同社の海外展開については中国が初めてである。1997年に香港に独資の現地法人を設立、深圳テクノセンター（日技城有限公司、以下テクノセンター）⁴に委託加工という形態で進出した。

テクノセンターとは日系の香港駐在員で構成された異業種交流会での構想が発端となり、日系中小企業の中国進出の支援を目的とした工業団地である。92年に設立し操業を開始した同センターは入居した日系中小企業に対して単なる工場（インフラ）の貸出にとどまらず、工場の運営から営業先の確保まで総合的なサポートを行っている。

中国への進出は、80年代に主要国内取引メーカーである大手時計メーカーが中国、東南アジアへと製造拠点を移動し現地への部品供給の要請があったこと、日本国内でも取引先からの値下げ要求に対応するため、コスト削減が見込める海外、特に労働コストで優位性のある国への進出を迫られたことが大きな理由であった。

では、中国のどこへ進出するか。進出時のコスト面を考えて、委託加工による進出を念頭に検討をした。当初は広州の工業団地も考えられたが、インフラだけでなくサポートなどを総合的に判断すると、テクノセンターが最も割安であった。進出に際して、すでに深圳に進出していた(株)中山製作所（第3節参照）から現地の情報やアドバイスをもらい、手続き等一切についてもテクノセンターに依頼することができたので、不

安をまったく感じることなく操業に力を注げたという。

現地での主要製品は、主に腕時計用防水パッキン（裏プタ用のパッキンやリユーズボタン用パッキン等）である。生産工程の流れは、原材料であるゴムに加硫材を練りこみ、加工用に切断し、熱・圧力を加えて成形、手作業にて仕上げを行う、というものである。最近では腕時計用以外の用途のパッキン製造も行っている。

生産全般の比較では、日本では人件費のコスト抑制のため、あまり人手をかけられず、製造過程では機械化による対応が主流となる。高価な設備を導入しなくてはならず、大量生産するものでなければ採算が合わない。一方、中国では製品の仕上げに多くの人手を使うことができるため、多品種・小ロットの要求にも柔軟に対応できているという。

開発面は日本が主体であり、成型用金型の設計・製造は日本が行っている。超精密（1mm以下の製品を0.01mmの許容範囲で製造する）用の金型はノウハウの蓄積がある日本でしかできない。

中国での主な取引先は、売上全体の15%ほど日本本社へ供給、残りが現地メーカーである。現地の取引内訳は3分の2が日系メーカー、3分の1が香港・台湾系メーカーという比率である。中国での売上高は日本売上高と比較すると2割ぐらいの規模である。

中国工場の従業員は82名、従業員の平均年齢は22歳ほどである。現地の工場長は90年に来日、97年に日本本社に入社した。大学時代に本社が香港と取引をする際に通訳として関わったのがきっかけで、同社に採用された。日本語が堪能であり、現地スタッフへの指導、労務管理等全て任されている。

営業面は主要取引先が日系メーカーであることから、主に本社の担当者が出張ベースで行っている。最近の傾向としては、日系大手メーカーは総じて現地調達率を高めているという。そのため、日本で既に取り引のある企業だけでなく、日本では取引のない大手企業なども当地へ直接買い付けにくるようになっている。

⁴ 本レポート第1章（関満博）の第1節参照のこと。

中国での取引をきっかけに日本でも取引が検討されるなど本社にとっても新たな販路拡大に役立っている。

原材料は日本からの調達である。現地での調達はまだ品質面で問題があり、検討段階である。製造設備についても日本から持ちこんだ設備主体で稼働している。

テクノセンターでの工場規模は投資に見合った規模であり、経営面では操業当初から赤字にはなっていない。中国では大きな問題となっている売掛金の回収についても、今の取引先が日系企業主体であるためそれほど問題になっていない。

立上げに成功、市場環境に対応した新たな戦略

現地の市場状況は、深圳を初めとして中国への日系企業の進出が加速化するなか、操業以来、売上量は増加している。一方、同社のようなサポーティングインダストリーも現地への集積が進んでいる。徐々に取引先日系企業からコストダウン要請があり、結果として利益は横ばいという状況である。栄和化学工業では、今後の展開として、従来のように腕時計メーカーへの供給を主体にするだけでなく、現地の需要動向を見極めつつ、多業種（電機や化粧品、ガス等）への供給も視野に入れている。更には、中国国内向け販売を行うべく別会社の設立の検討も含めて、今後拡大が見込まれる中国国内市場向け生産への対応もあわせて考えているところである。

テクノセンターという日系中小企業への総合的なサポート施設を活用して最初の海外展開は成功し、現地でのノウハウを積み重ねて日本とは違う独自の販売ネットワークも形成しつつある。日本本社にも製品供給元としての工場という位置づけだけでなく、現地に進出した既存の取引企業へのフォローや新たな販路拡大につながるなど好影響を与えている。

しかしながら、中国での市場環境は日々変化しており、既に現地においても、コストをかなり意識した製品づくりを要請されつつある。それは、主要供給先である時計の世界的な需要が頭打ちであること、香港・台湾系企業の技術力のある競合相手も増えてきているといった理由による。同社では従来の時計メーカー市

場だけでなく、取引先を多様化させ、他品種化に対応することを検討している。同社は、中国工場はもちろん日本本社においてもISO9001を取得済みであるなど企業努力を絶えず続けている。今後も、本社では超精密加工をはじめとした技術力・開発力のより一層の強化が必要とされてこよう。また、現在の委託加工方式では取引先も限られてしまうため、中国国内市場を見据えた展開も検討されている。同社の中国ビジネスは新たな事業展開の段階へとさしかかっているといえよう。

第6節 ま と め

以上、訪問企業からの情報をもとに、中国における現在のビジネスの特性をまとめつつ、どのように中国に関わっていくべきか考えてみたい。

まず第1に、中国における香港、台湾系を含めた現地企業の投資欲の高さについてである。

中国国内市場が拡大するにつれて、現地に参入する外国企業その他、地場企業なども技術力をつけてきている。また一方、供給する側の企業が増えて、生産すれば需要があるといった時期から製品に何らかの優位性がなければ勝ち抜いていけないくらいに競争が激化しつつあるともいえる。特に、技術力の優位性を保つには、常に新しい設備投資を思い切っしてしなくてはならない。競争するスピードが早くなると、決断も早くなるとは生き残れないが、現在の企業経営者はその決断も早いという。特に、中小地場企業などは設備が割高であったとしても最新製品を求める意欲が強い。

ミヤチテクノスの例でいうと、その製品は中国で一般に使われている製品と比べると相当に割高である。にもかかわらず、営業販路は確実に拡大しているのは投資意欲の高さの証左である。ただし、そこまですまじくいくにはミヤチテクノスのブランド力の影響も大きい。設備投資意欲がある中国では、値段よりも技術力・信頼性のある製品を用い、競争に勝ち抜いていこうという意識が強く、世界シェアの何割といったイメージが購買時に大きな役割を果たす。一方、購入後

も中国でのメンテナンスができる営業拠点を設けることで、その技術力のイメージを損なうことはない。同時に、技術力に優位性のある商品のほかにも、一般的な製品についての売り込みも期待できるようになっている。これは、ある部分に独自技術・高付加価値のある製品の優位性を持つことで、相乗効果としていわゆる横並びの技術による製品についても選択してもらえる可能性を高めることができるということを示唆しているのではないだろうか。

第2に、中国の市場拡大、中国の技術力向上が進むと、日本での優位性とはなにかを考えて企業が決断をしなくては生き残れなくなっているということである。

ヒダンの例では中国の技術を吸収する能力の高さが強く認識される。ヒダンとしては、主な市場として日本や欧米向け輸出をターゲットにしており、製品には日本と同等水準の品質を第一義的に求めた。ヒダンは積極的に技術移転を行い、製造に関しては数年間でほとんど日本と同じレベルにまで引き上げている。今の中国は「技術力を必要とする製品は日本と同じ品質でつくれないので製品で棲み分けをしなくてはいけない」といった従来のイメージから、技術移転を積極的に行えば製造部門自体が中国ですべて可能となるくらいに関連産業の集積、人材の高度化が進んでいるといった感が強い。ヒダンはその人材活用をうまく行い中国での生産体制を拡大しているようである。

一方、日本本社では、技術開発で優位性をもち技術開発を行うとともに、日本をはじめ世界市場へアクセスする営業のノウハウを持ち合わせていることで、その営業の優位性を活かして更なる事業展開を行っている。

内山アドバンス、栄和化学工業及び中山製作所のケースからは、中国進出の成功により、新たな市場拡大、取引先の多様化といったメリットを享受する一方、競合相手も力を急速につけつつある中国市場にいかに対応していくかという現地での大変さが見てとれる。

栄和化学工業では、現地市場でのコスト競争に勝ち

抜くため、取り扱う製品の更なる精密化・製品の多角化が迫られており、日本での研究・開発力の重要性が一層増してきている。大手企業のサポーターリングインダストリーの役割を果たしてきた中山製作所では、需要のある中国へ生産現場を全面的にシフトすることとし、機械設備をすべて中国へと移転することで現地市場の競争に対応している。

今回訪問したケースは、どの企業も中国の優位性、メリットをうまく活用しつつ、日本での優位性のある部門を強化して生き残るための事業展開を模索している。そして、中国での成功は日本本社に総じて好影響を与えていた。

しかし、一方、日本の地域経済にとって注意しなくてはならない事態も生じている。今のところ日本に優位性があるといわれる研究・開発を生き残りの核にするという企業戦略はよくいわれるところである。高付加価値製品・技術力に特化して、開発部門を強化することは、今後の日本の中小企業にとって必要不可欠なものである。しかし、製造業の場合は、製造部門が残っていることによって試作が繰り返されて市場が要望する製品の開発が可能であることが少なくない。また、大企業と違い、人数の限られる中小企業にとっては開発だけを担当する人間を日本に残すという余裕があるわけではない。中国工場で現場指導を行いつつ、開発も行っているのが実情である。中山製作所のように製造部門を全面的に中国へシフトしたことで日本での技術開発も行わなくなるようなケースもでてきており、日本の優位性が問われる状況である。日本の地域に企業が生き残るために、例えば、日本でも必ず需要がある製品部門（試作品づくり、メイドインジャパンのイメージ・ブランドが必要な製品づくり等）を強化する、あるいは中国からの輸送よりも更なる短時間納期かつ臨機応変の対応を目指す等々、何らかの形で製造部門が残るような方向性も同時に必要ではないか。そして、キーとなる研究・開発部門の軸足を日本に残すためにも、逆説的ではあるが、製造部門の一部が日本で生き残れるような施策が地方自治体にも求められているのではないだろうか。