
第2章

広東省における企業の国際化の事例研究

丁 可

要約

広東省の地場企業は国際経営の重要性を強く認識しており、海外展開で一定の成果も獲得している。美的集団に代表される大企業は、製品開発、生産、販売など、経営の各側面において大きな進展を見せている。一方、中小企業は先進国からの OEM 受託生産だけでなく、海外市場、とりわけ新興市場の開拓に積極的に乗り出している。なかでも、中小企業の海外での販売活動をシステムティックに支援する中国商城のような直販プラットフォーム構築の取り組みは注目に値する。

しかし、海外展開の経験が豊富な日系企業と比べると、広東省企業は経営組織や人材の国際化、そして海外でのサプライヤーの育成といった面において、まだまだ初期段階にあるといえる。日系企業の国際経営の経験を参考にするとともに、同じく広東省に多数集積している日系企業との交流、提携関係を深めることは、広東省企業の国際化の水準の向上につながると思われる。美的集団が海外の多国籍企業と連携することで国際経営の水準が大幅に進展したことからこの点が裏付けられる。

広東省に進出する日系大企業は、三つのタイプに分けられる。現地生産、輸出主導型の日系大企業は、労働集約的な部門の産業移転を進めているが、開発、設計、内需向けの販売機能を広東省に残す傾向がある。これらの企業が広東省への高付加価値部門の機能移転と機能強化につながる政策手段を講じることが求められる。

グローバル生産、グローバル販売型の大企業は、世界範囲での研究開発や製造、販売資源の最適な配分を目指している。当初、低賃金を求めて中国へ進出してきたが、近年、中国市場の拡大に惹きつけられてマーケティングのほうに力を入れ始めている。中国が市場としての魅力を維持し続ける限り、そして優秀な研究開発人材を供給し続けられる間、たとえ賃金が上昇し続けるにしても、このタイプの大企業は中国から移転していく心配はないだろう。

現地生産、現地販売型企业は中国での販売を目指すべく進出しており、今後も中国での経営基盤の強化を図っていくことは間違いない。このタイプの企業は、コスト削減のために、中国の地場企業をサプライチェーンに組み込むことに積極的だし、地場企業との連携を通じて、中国市場を開拓していくことにも強い意欲を示している。したがって、自動車産業のような現地生産、現地販売型の日系大企業を重点的に支援することは、広東省の産業高度化に最も効果的だと思われる。

なお、日系中小企業は、優れた技術力を持っており、これを生かすことによって中国市場

拡大の恩恵を受けて急成長を遂げた企業も現れている。ただ、その大多数はまだ地場企業へのアクセスのチャンネルを持ち合わせておらず、日系企業のサプライチェーンに限定されている。日系中小企業と中国企業のマッチングの場を提供することによって、前者は販売拡大、後者は技術力の向上、という Win-Win の関係を築くことが期待できる。

はじめに

経営の国際化は、企業が国境を越えて、生産や販売、調達活動を展開することである。グローバル化が進展する今日、大企業だけでなく中小企業にとっても、国際化が重要な経営課題となっている。改革開放の期間が長い広東省は、企業経営の国際化が最も進展している地域である。同省には多国籍企業として展開期間が長い外国企業もあれば、そのサプライヤーとして進出した中小企業も多い。一方、地場企業は、経営規模を問わず、経営の国際化を急ピッチで進めるようになってきている。本章では、広東省の日系企業と地場企業を比較することによって、広東省企業の国際経営の実態を明らかにし、取り組むべき課題を見つけ、目指すべき方向を把握したい。

第1節 大企業の国際化

1. 地場大企業の国際化

広東省の大企業は、中国政府による「走出去」戦略に合わせて、2000年代に入ってから国際経営を始めた。なかでも、白物家電大手の美的集団は最も代表的である¹。以下、その事例を紹介しておこう。

美的集団は、扇風機部品の製造からスタートした。その後、扇風機やエアコンを製造するようになり、東芝など先進国の家電メーカーとも技術提携を進めた。さらに、国内の白物家電メーカーを多数買収し、多角化経営を進めてきた。現在、当社は年間売上1200億元の総合白物家電メーカーに成長しており、製品の30-40%が輸出となっている。なかでも、米国（10%）、欧州（10%）、日本（5%）への輸出が最も多い。

美的集団の国際化の特徴は、幾つかの側面に現れている。

第一は、製品の国際化、すなわち海外市場のニーズに見合った製品を開発することである。美的では、現在、設計を国内で行い、海外の消費者ニーズや技術標準等の情報は海外の代理店を通じて集めている。美的のような中国企業は通常、OEMからスタートしているので、消費者のニーズへの研究がまだまだ足りないと同社では指摘された。

第二は、販売の国際化である。美的の輸出は、当初OEM生産からスタートしたが、次第に海外の既存の代理店を活用しながら、製品を販売するようになった。例えばエジプトや

ラテンアメリカ、インドの市場開拓に関しては先進国メーカーのチャネルを活用している。今後、とくに ASEAN のような新興市場においては、地元のブランドを買収したり、自前の販売チャネルを構築したりする形で自社ブランを確立する考えである。

第三は、生産の国際化である。美的集団の海外工場は、途上国を中心に 7 か所建設されている。つまり、ベトナム（小規模工場）、インド、エジプト（地元の工場を買収）、ブラジル（2 工場、数千人の雇用規模、100 億元の売上）、ベラルーシ（電子レンジを製造）である。エジプトとブラジルの工場は、提携先が所有した工場を買収したものである。一方、ベトナムとベラルーシの工場は自社で建設している。

海外生産の目的として、通常、製造コストの安さ、裾野産業の発達、関税障壁への対策、為替レート変動への対策、地元消費者のニーズの把握といった点が挙げられる。美的集団は、現段階において関税問題を海外製造拠点の設立の最大の理由として挙げている。なお、同社は今後、国内人材の国際化、そして海外人材の登用を経営の国際化の最大の課題として掲げている。

2. 日系大企業の国際経営

地場企業と比較すると、広東省に進出した日系大企業のなかには、国際経営の経験が豊富な多国籍企業が多く、その国際化の特徴も多種多様である。以下では、製造拠点の海外展開状況と販売先の違いによって、広東省の日系大企業を一、現地生産、輸出主導型；二、グローバル生産、グローバル販売型、三、現地生産、現地販売型という三つの類型に分ける。それぞれの類型の代表事例を取り上げ、日系大企業の経営の国際化の特徴を明らかにする。

（1）現地生産、輸出主導型

このタイプの日系企業は、製品のほとんどを欧米と日本へ輸出しており、低賃金労働力を求めるために広東省に進出してきた。現地では、通常、一部の労働集約的な部門を台湾系企業や地場企業に下請けに出している。近年の急激な賃金上昇と労働力の募集難によって、内陸部や海外への産業移転を進める企業も出てきた。以下、代表的な A 社の事例を見ておこう。

A社は、日本最大のスポーツ靴メーカーであるⁱⁱ。広東省で4社の台湾系製靴メーカーにOEM生産を委託しており、製品全体の約90%はランニングシューズによって占められている。A社と台湾企業の分業関係としては、R&DはA社の神戸にあるスポーツ工学研究所で実施している。その一方で、開発、設計、生産の担当者を一人ずつ台湾メーカーに常駐させており、開発、設計の段階から共同作業を進めている。

A社のOEM先の台湾企業は近年、賃金上昇の圧力を緩和するために、産業移転を進めている。中国国内では、武漢で台湾企業に委託生産を始めた。現時点で、すでに現地の生産量

は広東省を上回っている。一方、インドネシアやベトナムなどのアジア諸国でも、OEM 先である台湾企業の進出に伴って、委託生産を行うようになった。同社における 2010～2014 年のアジア国別生産シェアの推移は下記のとおりとなっている。

表 1 A 社の国別生産シェアの推移

	2010	2011	2012	2013	2014
中国	60%	52%	40%	29%	21%
インドネシア	19%	21%	25%	28%	29%
ベトナム	18%	23%	24%	31%	39%
その他	3%	4%	11%	12%	11%

出所：筆者が 2013 年 11 月に実施した A 社へのインタビューによる。

スポーツ靴の部品点数は 60～70 点に上っており、広東省のほうではまだまだ、部品サプライヤーが多数集積している。そのため、今後、中国国内の地域間分業として、広東省を設計拠点、武漢を製造拠点として位置付けているが、部品は当面、広東省から調達する見込みである。

(2) グローバル生産、グローバル販売型

第二のタイプの日系企業は、製造拠点が世界中に分布しており、広東省で作った製品も海外だけでなく中国市場でも販売している。賃金上昇による圧力を受けているものの、中国での内販拡大を目指すために、当面広東省に留まる傾向が強い。

B社は、日本の大手家電メーカーのアイロンかけ機製造の子会社であり、主に消費者向けの製品を開発、製造しているⁱⁱⁱ。ピーク時に 700 人の従業員を抱えていたが、2012 年 6 月時点では 662 名となっている。

B社のアイロンかけ機の製造拠点はアジアの三カ国に分散している。具体的には、中国広東省が 5 割、マレーシアが 4 割、インドネシアが 1 割を占めている。中国工場は 1994 年から稼働したが、初年度の生産量は 18 万台だった。その後、2001 年から黒字生産に転じ、2011 年には生産台数が 290 万台に達した。

B社ではコスト削減のために成形（プラスチック、金属）関連部品を地場サプライヤーに外注しており、その育成に力を入れた。100 程度あるサプライヤーのうち、90 社ぐらいは地場企業であり、日系企業は 1 社のみとなっている。大多数のサプライヤーは、珠江デルタの 30%以内の距離に立地している。市場が安定しているので、サプライヤーへの発注も安定的であり、長期的な取引関係が維持されている。なお、中国では部品調達のコストが低いため、現地で調達した部品は日本やマレーシアにも輸出している。

B社は、いまのところ、量産設計から開発設計へシフトしつつある。ただ、広州では電装系の技術がないので、中国他地域の開発センターに担当させている。

賃金上昇は B 社にとって大きな負担になりつつある。同社の人件費は製品コストの 3 割程度だが、これを一層引き下げるために、研磨作業の自動化を進めている。生産性向上の取り組みも一生懸命行っており、2012 年から 2013 年にかけての間、2011 年より 30%アップすることを目指している。

一方、販売に関しては、B 社の 2008 年の世界シェアが 6%となっており、フィリップス (13.7%) に次ぐ実績である。中国の国内販売に関して、市場シェアはフィリップス (31.4%)、B 社 (27.1%)、美的 (10-15%)、飛科 (10-15%) の順となっている。なかでも、某シリーズの細分市場では 6 割のシェアを占めている。B 社製品の中国での販売は主に販売会社を通じて、家電量販店や百貨店で販売している。

(3) 現地生産、現地販売型

第三のタイプの日系大企業はもっぱら国内市場を開拓するために、中国に進出している。通常、広東省以外にも複数の製造拠点を抱えている。高付加価値の商品を製造しているため、賃金水準が比較的高く、雇用も安定している。自動車関連企業において、このタイプの企業はとりわけ多い。以下、日本の大手自動車部品企業である C 社の事例を検討しよう^{iv}。

C 社はボディ関連、シャーシ関連、ブレーキ関連、エンジン関連、ドライブトレイン関連、インテリジェント系の部品を生産している。中国では、全体として 34 拠点を設けている。

これらの拠点を効率よく管理し、地域内で迅速な意思決定を行うために、C 社は 2011 年に投資会社として天津に本社を設立した。その傘下に、天津、広州、上海という 3 つの分公司を抱えており、また経営管理本部、営業調達本部、技術営業部と工機部を設置している。技術営業部のメインの機能は、日本からの基本図面 (1 世代前の技術を含む) を中国仕様に合わせるべく、スペックを軽くし、価格を抑えることである。工機部は中国国内での金型の設計、生産を担当している。

C 社は、納入先近くでの生産、出荷を目指している。その拠点分布をみると、天津、広州に拠点が最も多いが、それはトヨタ・ブランド向けの納品が多いためである。上海周辺にも拠点多いが、台湾企業と手を組み、上海 GM 等への納入を目指した。台湾企業と連携することで、C 社の高コスト体質の改善が期待される。このほか、同社は吉利汽車 (Geely) が所在する台州でも生産拠点を設置した。2012 年現在、受注は取れたが、製品はまだ出荷できていない状況だった。

C 社は近年、日系企業以外の自動車メーカーへの販売拡大に努めている。地場ブランド向けの営業は、上海分公司と技術営業部をベースに進めている。地場以外でも、他の外資系に納入を考えているが、VW にしても GM にしても、サプライチェーンがしっかりと組み立てられており、参入のハードルは高いとされる。なお、アフターマーケット向けは各地の営業部を通じて進めている。

各製造拠点での設計仕様、図面、素材等は基本的に OEM メーカーの指定に従っている。コスト削減に対応するために、部品の国産化を進めてきたが、国産化率はまだ 50%程度で

ある。その要因は、部品や素材の多くが自動車メーカーから指定されており、調達や技術面での対応が難しいためである。

研究開発機能の現地化も進められている。現在、部品の開発は日本側が担当しているが、2011年には江蘇省でR&D/テクニカルセンターを設置した。中国メーカー向けの部品開発は日系（日本と変わらず3～4年）に比べて立ち上げ期間が短く、現地で対応していかなければならない。

第2節 中小企業の国際化

中小企業は経営資源が限られているため、経営にかかわるすべての側面で国際化を推進することは難しい。広東省の中国企業と日系企業を比較すると、前者はマーケティングの面において国際化の焦点を絞っているが、後者は技術力を生かすことによって、中国で競争優位を獲得しようとしている。以下、具体的に検討していこう。

1. 地場中小企業の国際化

広東省の中小企業の国際化は始まったばかりだが、海外市場開拓の面で非常に興味深い展開を見せている。

先進国向けのOEM生産を行う中小企業は、広東省にかつてから多数存在したが、新興市場の開拓を大々的に進める企業が大量に表れたのは最近の動きである。この点は、とくに携帯電話産業に顕著に表れている。

D社は中小企業ながら新興市場で大活躍しており、自社製品をアフリカ以外のすべての新興市場へ販売している^v。D社は自社が新興市場の開拓に成功した理由として以下の6点を挙げている。一、企業家精神が旺盛で、将来市場の拡大の見通しが必ずしも立っていないなかでも、アニマルスピリットに駆られて新興市場へ出ていったことである。D社は当初、アフリカ市場に挑戦したが、南アフリカとナイジェリアで惨敗し、撤退を余儀なくされた。しかし、経験を積んでいくうちに、南アジア市場で成功を収めることができた。二、ZTE、華為、TCLといった大手企業は先駆者として新興市場に進出したことである。このことは、D社のような中小の携帯電話メーカーに自信を与えてくれただけでなく、Made in Chinaのよきイメージを現地の消費者に植えてくれた。三、新興国の通信技術が中国に大きく後れを取っていることである。たとえば、中国ではLTE技術を導入しようとしているが、多くの新興国のほうではまだGSM技術がメインとなっている。このため、新興市場において技術面での比較優位を維持することが可能である。四、新興市場の細かいニーズに積極的に応えようとする姿勢がモノを言ったことである。D社はインドに多数ある少数民族のために現地語が使用できる携帯電話を開発しているが、先進国の大企業ならこのようなことは決して

やろうとしなかったらと指摘された。五、D社を含む中国の携帯電話メーカーは全体的に新興市場のニーズへの対応が速いことである。六、新興市場の現地事情に対応して柔軟に販売方式を調整していることである。D社は、ラテンアメリカではCKD、中央アジアではSKT方式を導入しているが、東欧、中東、東南アジアではOEM方式、また南アジアでは自社ブランドで販売している。六、ベースバンドICメーカーが中小企業の海外市場開拓を積極的に支援していることである。D社の場合、クアルコム社はラテンアメリカと中央アジアの顧客、MTKは東南アジアの顧客を紹介してくれた。そして、Spreadtrum社とは連携しながらインド市場開拓に臨んだ。

広東省では、海外での中小企業向け共通販売チャネルの構築も試みられている。広東省電脳(PC)商会による中国城建設がその典型事例である^{vi}。

広東省では2008年以降、PC関連の受注が落ち込んでいる一方、土地と労働コストが上昇しつづけており、小零細企業の存続が一気に厳しくなった。こうした状況のなかで、広東省電脳商会は、業界団体として中国で初めて海外で中小企業の販売プラットフォームを設立することを決定した。

電脳商会は2010年に1億ドル(うち51%は電脳商会の出資、49%は地元アラビア人による出資)を投入してドバイで中国商城を開業した。現段階で広東省企業を中心に2500社の中小企業が進出しており、地場製品を直接販売している。

ドバイの中国商城は大いに繁盛している模様である。ドバイの商品の波及範囲はインド、中東にまで及んでおり、広東省で取れない注文も現地なら受注できる。このため、中国で1元の商品はドバイなら1ドルで販売しているとか、10元の利益しかないジーンズはドバイとなると利益が40元に膨らんだ、といった話が多数聞かれた。

ドバイでの中国商城設立を皮切りに、広東省電脳商会は世界各地で多数の中国商城を開設した。具体的にみると、

- ・フランス：ローレンスで地元企業と連携して国際商品城を設立。300万平米の敷地。ヨーロッパの商品も扱う。B2Bのビジネスモデルであり、ヨーロッパのバイヤーとの取引を目指す。3000社を誘致することが目標。すでに1000社を確保したが、三分の一は電脳商会の会員。企業の誘致目標を達成してから市場を建設。その際は、ルクセンブルクのファンドを活用する計画。

- ・カンボジア：プノンペンの中国商城に300社進出。すべてが会員。一部の店舗は、中国人企業の現地代理店。デジタル商品を専門に取り扱う。出資関係は、電脳商会が51%、地元の華僑企業が49%。

- ・ロシア：モスクワと他1か所に設立

- ・オランダ：地元企業の買収を通じて、自動車アフター部品の展示センターを開設予定。100%独資。

このような中小企業製品の直販プラットフォームがビジネスモデルとしてうまく展開できた原因に、以下の二点が挙げられる。一、中国が世界の工場であるため、商品の種類が豊富で価格も安い。二、海外で販売プラットフォームを設立すると、異なる国家の異なる販売業者との直接取引が可能になり、地元のニーズに合わせた設計や、速いスピードでのフィードバックも可能になる。

電脳商会は、今後5年間、世界中で中国商城のような直販プラットフォームを10～13か所建設する予定である。なお、販売プラットフォームの設立に続いて、工場建設の支援も視野に入れている。すでにエチオピアで工業団地が計画されており、人件費が安く、アセアンや欧米市場へのアクセスが容易なカンボジアも、有力候補として検討されている。

2. 日系中小企業の国際経営

中国企業とは異なり、日系中小企業の比較優位は優れた技術力にある。中国での企業展開に際しても、日系中小企業は技術力を武器に競争優位を獲得しようとしている。その販売先によって、日系中小企業を三つの類型に分けることができる

(1) 日系企業のサプライヤーとして進出、日系企業へ販売

第一のタイプは、日系大企業の要請を受けて広東省に進出した中小企業である。これらの企業は優れた技術力を持っているが、市場開拓に関しては能力が乏しい。そのため、販売先は基本的に日系企業に限定されている。

例えば、E社は車載スピーカー用の布とキャップを製造する従業員36名の中小企業である^{vii}。2001年4月に納入先の要請で東莞に進出したが、本格的な納品は2004年から始まった。

E社のコア技術はノイズキャンセル（高すぎる音と低すぎる音を消去）機能がついた布を製造することである。日本でこの技術を持っている競合他社が1社しかないというほどの高い技術力である。レクサス、フーガなどの高級車は大体、同社の製品を採用しており、トヨタ自動車のほうでは100%のシェアを確保している。興味深いことに、トヨタは日系のスピーカーメーカー3社からから調達しているが、いずれも間接的にE社のほうから調達している。中小企業レベルとなると、通常、想定されているピラミッド型のバリューチェーンではなく、菱形のバリューチェーンが形成されているのである。

東莞はもともとスピーカーの生産基地であり、世界中から20～30社が集積していた。なかでも、台湾系企業は日系のスピーカーメーカーの下請けとして多数進出した。E社製品のエンドユーザーは日系スピーカーメーカーの3社だが、直接的な納品先はこれらの台湾系（15社）である。日系スピーカーメーカーから評価されたため、その紹介で台湾系と中国大陸系のメーカーが探してきた。

アジアの自動車メーカーは綿布でノイズキャンセルを行うことが多いため、E社は南通の日中合弁企業で作った布を仕入れており、年間190万メートルも使用している。一方、欧州系の自動車メーカーはポリエステルを使用することが多い。

E社は中小企業であるため、日系のエンドユーザー以外のメーカーへの販売ルートを持ち合わせていないし、売り方もよく分かっていない。今後、内販のためのチャンネルをきちんと用意し、日本人好みの高付加価値品で比較優位を打ち出したいと考えている。

(2) 日系大手企業とともに中国市場開拓

第二のタイプも日系企業の要請を受けて広東省へ進出しているが、大企業の伝手で中国の地場メーカーへの納品を積極的に行っている。なかには、中国市場の拡大で急成長している中小企業も多い。

F社はガス発電タービンのコア部品の専門メーカーであり、従業員26人の典型的な中小企業である^{viii}。仏山南沙にある三菱重工へ納品するために、2011年に2億5千万円を投資して中国に進出してきた。

F社も優れた技術の持ち主である。ねばりがあり溶着しやすいステンレスを用いた1400度の熱に耐えられる燃焼部品を削る技術を持っている。この技術は世界中、米国のGE社、ドイツのシーメンス社とF社の3社しか持っていないため、親会社である三菱重工に対して技術指導を行っているぐらいである。

中国にF社の同業他社は千社あるが、ステンレス（鉄の2倍ぐらいの硬さ）を加工できる会社は100社しかない。中国メーカーはステンレスの加工に1日を要するが、F社なら30分で対応できる。一方、ハステロイエックスという素材の硬さは、ステンレスの2倍、MGA2400の硬さはハステロイエックスの2倍に達しているが、F社は、このMGA2400の加工技術を持っている。この素材に直径1.5ミリ、深さ4センチぐらいの穴をわずか20時間で250個空けることができる。

F社と三菱重工は密接な連携関係にある。三菱重工の元社員はF社で顧問を務めているし、F社の99%の受注は三菱重工から取っている。三菱重工は、四川省の国有タービン会社と以前から提携関係にあり、四川省側にコア部品を提供していた。現在でも、四川省側が中国市場で受注した後、一部心臓部品を三菱重工へ発注し、これをF社が製造するという形をとっている。F社の中国進出によって、四川省側の国内シェアは20-30%から40-50%へ急上昇しており、中国市場におけるガスタービンの値段も大きく下落したとされる。F社は、今後、四川省のタービン会社への直接納品も検討しており、一点の部品についてはすでに納入を検討中である。

F社の加工技術を支えているのは、治具の品質である。加工品を歪まずしっかり固定することは、経験の世界であり、20年ぐらいかからないと人材は育たない。F社の治具は本社から輸入してきたが、中国でも開発するようになっていく。

現在、世界でガスタービンがよく売れるのは中国だけである。中国は目下、石炭による発電が多いが、今後 PM2.5 という大気汚染の問題でガス発電が増え、受注も増えるはずである。現に、E 社は 2012 年に稼働し始めたが、わずか 1 年で黒字に転じた。また、いままで 15 台分の製品を納品したが、すでに 50 台まで受注を取ってある。会社全体の売上 28 億円のうち、中国の売上は全体の 20% を占めるまでに上っている。

(3) 高い技術力を生かし、サプライヤーとして地場企業を指導

第三のタイプは、当初日系企業への納品からスタートしたが、自社の優れた技術力を生かしながら、サプライヤーとして中国の地場企業に対して技術指導と情報提供を行う中小企業である。

G 社は自動車用のゴム部品と樹脂部品を製造する中堅企業である^{ix}。中国ビジネスは順調に展開しており、なかでも自動車の鋼板補強材は月 50 万枚も納品している。

G 社の本社は愛知県にある。トヨタ自動車と三菱自動車への納品からスタートしたが、いまは各国の自動車メーカーへ幅広く納品するようになった。中堅企業ながら海外ではアメリカ、メキシコ、インド、タイ、中国（二か所）という 6 製造拠点を設けている。中国では、広東省仏山のほか、長春にも工場を設立している。自動車関連のビジネスは売上全体の 9 割を、建材関連のビジネスは 1 割を占めている。なお、海外の生産拠点はすべて自動車に関連するビジネスを行っている。2013 年、本社の売上は 50 億円に達しており、海外 6 社の売上は 60 億円に達している。

G 社は 2005 年に広東省の仏山に進出した。2013 年の売上は 1 億元（約 16 億円）であり、タイ（20 億円）、アメリカ（20 億円）にこそ及ばないものの、売上数千万円程度のインドやメキシコを遥かに上回る数字である。

G 社は高い設計と提案能力を有しており、自動車メーカーからももらったデータをもとに、自ら設計を行ったうえで相手に提案している。ゴム素材の配合も自社で開発したオリジナル方法に基づいて行っている。ゴムの材料については、現地で手に入るものはなるべく現地調達するようにしているが、現段階ではまだタイや日本からの輸入が多い。一方、金型は以前、日本から輸入したが、最近中国系向けのモノは、中国製金型を使用するようになった。また、設備については精度のいるものだけは日本製を使用している。

現段階において、G 社の主要顧客は主に日系企業である。進出当初、广汽トヨタのカムリへの納品からスタートしたが、その後、日産、ホンダ、さらに長春トヨタへと納品先が広がっていった。ただ、日系自動車メーカーは中国での市場シェアが低く、日本のスペックをそのまま中国で生かしたい会社も多い。これから爆発的に増えていくのは地場企業だと認識しているので、いまは地場企業への販売拡大に努めている。

G 社は 2013 年から柳州五菱、金杯といった地場自動車メーカーに納品し始め、柳州五菱への納品はすでに売上全体の 20%、月 4 万台に達している。また、長安汽車、重慶力帆への納入も検討中である。地場企業への販売単価は日系の 8~9 割程度だが、品質への要求は

それほど高くないため、原料コストが安く抑えられる。これから中国のニーズを拾って、地場の納品先を年間、4社ずつ増やし、仏山工場の売上を年間20%アップさせる考えである。

中国の地場企業は新興企業として、外国メーカーのベストセラーをベンチマークにする傾向が強い。例えば、SUVをつくるために、トヨタのRAV4や現代の某ブランドを分解して研究したりする。その過程で、F社の素材が使用されていることに気づき、アプローチしてきたことが多い。しかし、自動車を作る経験が浅いので、なぜその素材が採用されたのか、その目的や意義を十分に理解しておらず、単に同種類の製品で安いものを調達したいと考えている会社が多い。これに対して、F社は補強材などの自社製品の使用ノウハウだけでなく、その他自動車部品に関する知識や情報もなるべく提供するようにしている。地場メーカーの旺盛な情報ニーズに対応するために、今後、中国へ設計機能に移転し、設計部門の日本人を増やす計画もある。今後2、3年の間に、地場メーカーのサプライチェーンに入り、サプライヤーとして中国メーカーを積極的に誘導していくことを目指している。

おわりに

以上、広東省の地場企業と、広東に進出した日系企業の国際経営の状況を検討してきた。以下、事例研究の成果を踏まえて以下の6点政策提言を行いたい。

1、広東省の地場企業は国際経営の重要性を強く認識しており、海外展開で一定の成果も獲得している。美的集団に代表される大企業は、製品開発、生産、販売など、経営の各側面において大きな進展を見せている。一方、中小企業は先進国からのOEM受託生産だけでなく、海外市場、とりわけ新興市場の開拓に積極的に乗り出している。なかでも、中小企業の海外での販売活動をシステムティックに支援する中国商城のような直販プラットフォーム構築の取り組みは注目に値する。

2、海外展開の経験が豊富な日系企業と比べると、広東省企業は経営組織や人材の国際化、そして海外でのサプライヤーの育成といった面において、まだまだ初期段階にあるといえる。日系企業の国際経営の経験を参考にするとともに、同じく広東省に多数集積している日系企業との交流、提携関係を深めることは、広東省企業の国際化の水準の向上につながると思われる。美的集団が海外の多国籍企業と連携することで国際経営の水準が大幅に進展したことからもこの点が裏付けられる。

3、現地生産、輸出主導型の日系大企業は、労働集約的な部門の産業移転を進めているが、開発、設計、内需向けの販売機能を広東省に残す傾向がある。これらの企業が広東省への高付加価値部門の機能移転と機能強化につながる政策手段を講じることが求められる。

4、グローバル生産、グローバル販売型の大企業は、世界範囲での研究開発や製造、販売資源の最適な配分を目指している。当初、低賃金を求めて中国へ進出してきたが、近年、

中国市場の拡大に惹きつけられてマーケティングのほうに力を入れ始めている。中国が市場としての魅力を維持し続ける限り、そして優秀な研究開発人材を供給し続けられる間、たとえ賃金が上昇し続けるにしても、このタイプの大企業は中国から移転していく心配はないだろう。

5、現地生産、現地販売型企業は中国での販売を目指すべく進出しており、今後も中国での経営基盤の強化を図っていくことは間違いない。このタイプの企業は、コスト削減のために、中国の地場企業をサプライチェーンに組み込むことに積極的だし、地場企業との連携を通じて、中国市場を開拓していくことにも強い意欲を示している。したがって、自動車産業のような現地生産、現地販売型の日系大企業を重点的に支援することは、広東省の産業高度化に最も効果的だと思われる。

6、日系中小企業は、優れた技術力を持っており、これを生かすことによって中国市場拡大の恩恵を受けて急成長を遂げた企業も現れている。ただ、その大多数はまだ地場企業へのアクセスのチャンネルを持ち合わせておらず、日系企業のサプライチェーンに限定されている。日系中小企業と中国企業のマッチングの場を提供することによって、前者は販売拡大、後者は技術力の向上、という Win-Win の関係を築くことが期待できる。

i 筆者が 2013 年 11 月に実施した美的社へのインタビューによる。

ii 筆者が 2013 年 11 月に実施した A 社へのインタビューによる。

iii 筆者が 2012 年 12 月に実施した B 社へのインタビューによる。

iv 八杉理が 2012 年 12 に実施した C 社へのインタビューによる。

v 筆者が 2013 年 9 月に実施した D 社へのインタビューによる。

vi 筆者が 2013 年 11 月に実施した電脳商会へのインタビューによる。

vii 筆者が 2012 年 12 月に実施した E 社へのインタビューによる。

viii 筆者が 2013 年 12 月に実施した F 社へのインタビューによる。

ix 筆者が 2013 年 1 月に実施した G 社へのインタビューによる。