

日本企業の中国進出と現地経営

--- 日中企業間のパートナーシップに向けて ---

Entry Strategy and Management of Japanese Companies in China

張 淑 梅
Shumei ZHANG*

Abstract

During the past decade, Chinese manufactures have made a great advance in product quality with its low cost, gaining the name of "factory of the world" from Japan. As said from many quarters, the shift of Japanese companies to overseas may bring about "hollowness" to the Japanese industry and the gaining power of China indeed is a threat to the Japanese economy.

This paper firstly points out the changes in the industrial structure of Japan and analyzes the reasons for Japanese manufactures going to overseas. Secondly, it shows the existence of complementary relationship between Japanese and Chinese companies based on the investigations and statistical data. Thirdly, it recommends the perspective of product architecture for analyzing entry strategies of Japanese companies in a complementary relationship with their counterparts in China. Finally, it discusses the ways and methods to compete and survive by Japanese companies in China from the viewpoints of business partnership, risk management, and localization. It concludes that the competitive technologies of Japanese companies can bring into play a new dimension in the vast market of China.

キーワード：中国進出，空洞化，補完関係，製品アーキテクチャ，モジュラー化，パートナーシップ，リスク管理，現地化

目次

はじめに

1. 日本企業の中国進出の実態と利点
2. 産業の空洞化を考える
3. 統計データから見た日中産業間の補完関係
4. 製品アーキテクチャの視点から中国進出戦略を考える
5. 現地経営についての若干の検討

結び

* Associate Professor, Faculty of Economics, Nihon Fukushi University

はじめに

近年、中国の製造業は従来の低コスト生産に加え、品質の面でも飛躍的なレベルアップを遂げ、「世界の工場」という地位において日本に取って代わろうとしている⁽¹⁾。中国の台頭と日本企業の製造拠点の海外シフトの加速化に伴い、日本産業の「空洞化」を危惧し、中国脅威論が高まっている。しかし実際、中国に進出している多くの企業経営者にとっては、「脅威論」よりも、国境を超え生き残りを賭けたビジネスを展開しているというのが事実である。本稿は近年における日系企業の中国進出の実態、統計データおよび製品アーキテクチャの視点から日中企業間の補完関係を明らかにし、そしてWTO（世界貿易機構）加盟に伴って中国の国内競争が一層激化する中で、日本企業がいかなる展望をもっているか、そしてとるべき戦略やそのマネジメントについて考察する。

1. 日本企業の中国進出の実態と利点

一般的に、中国における外資系企業は活動の実態に応じて、「委託生産」、「合弁」「独資」の3種類に大別できる⁽²⁾。

「委託生産」とは、中国企業に生産を委託し、基本的に日本側が買い取ることを前提にした形態である。場合によっては、日本企業が設計および生産情報に加え、原材料や部品まで提供するケースもある。また、投資リスクを抑えるには、既存の現地企業に委託することが望ましいが、現地企業の設備や技術レベルでは、日本企業の製品として求められる品質水準が維持できない場合には、日本側からの生産設備の供与や技術指導など追加投資が必要となる。

たとえば、ユニクロのブランドを出しているファースト・リテイリングのビジネスモデルは基本的に委託生産である。ユニクロは規格品を労働賃金が日本の20分の1の中国の工場で大規模生産し、さらに自分の直営店で売ることにより、価格を従来の半分以下にするという新しいビジネスモデルを構築した。

委託生産を行う企業の主要製品は、技術的に確立した労働集約型製品が中心であり、中国の低廉な労働力が生産を支えている。日本の中小企業の多くは大企業の中国進出が進む中、業界全体でのコストダウンが行われていった結果、主要な顧客である日本の大企業からの製品納入価格の引下げを迫られ、一層のコストダウンを強いられている。その結果、中国においても、経済特区での生産コストは負担になり始めており、地方への生産移転を検討している企業もある。

「合弁」とは、資本提携による共同経営を行うことである。日本企業にとって中国における合弁相手は多くの場合、中国企業、台湾やシンガポールなどの華人企業のいずれかになる。とくに、華人企業は、中国大陸との言語的・文化的な障害が低い上、市場経済での実績があり、日中双方を結ぶ橋渡しの役割を果たすという点で、日本企業にとって大きなメリットがある。

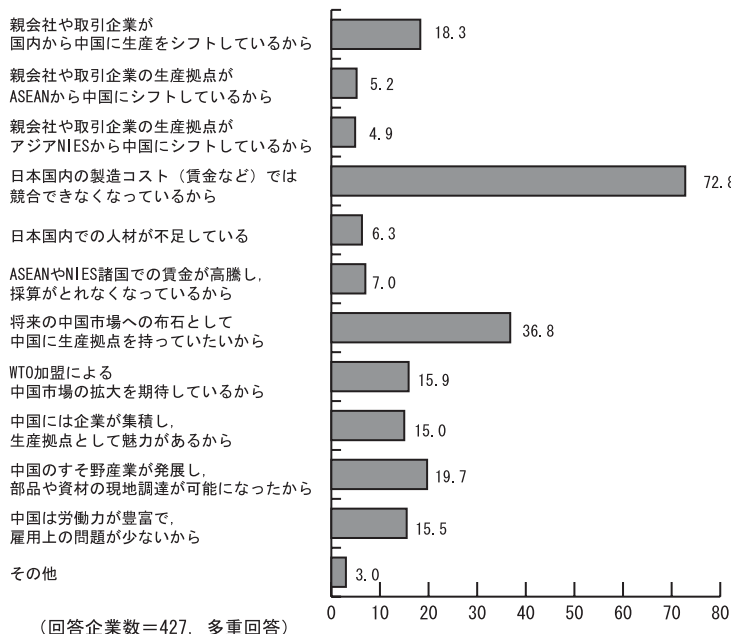
「独資」は100%外資による経営である。もっとも大きなリスクを伴う形態ではあるが、マネジメント上、ダイレクトに自社の経営方針を反映し、成果を享受できるというメリットがある。

日本企業の中国進出は1980年代から始まり、おおよそ3回のブームを経験してきた。1回目は1984年頃に中国の沿海各地の経済開発区で起きた。2回目のブームは1992年から1997年までの間である。鄧小平氏による改革・開放政策の加速への号令がきっかけであった。3回目のブームは2000年以降とされる。この第3回の中国進出ブームが起きた背景には、中国のWTO加盟後のビジネスチャンス拡大をにらんだ動きに加え、日本国内の不況に伴う事業再編の一環として中国の生産拠点を拡充する傾向が強まったことが挙げられる。大手企業のセットメーカーのこのような動きに呼応して部品メーカーの中国進出も急増している。この結果、日本企業と中国企業との関わりは、従来と比べて格段に深くなっている。

日本経済新聞社が2002年6月に日本の主要企業のトップ経営者に実施した「対中ビジネス百社調査」は、中国で「事業を展開している」「展開を計画している」という回答は9割を占め、このうちの88%が今後3年間中国での事業を拡大するとの結果であった。日本企業の間での対中ビジネスの関心の深さを裏付けたデータである。

また、2001年8月の日本貿易振興会（JETRO）の調査報告（「日本市場における中国製品の競争力に関するアンケート調査」）によると、日本企業が生産・調達体制の中国シフトを検討する理由を図表1のように挙げている。そのうち、1番の理由は「日本国内の製造コスト（賃金など）では競合できなくなっているから」というコスト面の生産要因であり、次に「将来の中国市場への布石」という市場

図表1 生産・調達体制見直しの理由（中国シフト検討企業を対象）



出所：「日本における中国製品の競争力」ジェトロセンサー，2001.10. p.48

要因が上がっており、この2項目の回答割合が他項目に比して非常に高くなっている。

日本企業が中国を生産拠点とする利点についてまず何より労働力の側面が多く指摘されている。つまり、手先が器用で割安な賃金の労働力を多数確保できる点である。これは、中国においては農村部から労働力が絶えず流入し人件費を比較的安く抑えることができるからである。中国では工業化が進む沿海部に比べて農村部の賃金がかなり低い。中国の13億人のうち、8億人が農村部に住んでいる。このうち6億5千万人が労働可能な人口である。しかし、農業は生産性を高めれば2億人で十分である。そのため、残る4億5千万人は潜在的に工業部門で働けることになるわけである。

一般的には、経済成長が進めば所得が増え、すなわち企業にとって人件費が増える。それによって労働集約的産業の競争力は次第に落ちていくはずである。それにもかかわらず、中国が労働集約的産業の競争力を保持しつつ、技術集約的製品の一大生産拠点となり得るとするのは、中国国内に存在する極端な地域間経済格差があるからである。

さらに重要なことは、中国の華南地区にいる若い女子労働者の勤勉な働きぶりが多く報道されているように、中国人全体的に見られる高い働く意欲、基本的な能力が大きな強みとなっている。また、賃金水準が低い途上国はほかにもあるが、中国では宗教などを背景にした慣習や考え方の違いが小さく、ほぼ均質な労働者を雇うことができる。

中国拠点を活用して企業のグローバルな競争力を高めている企業として、ホンダ自動車が挙げられる。広州で中型乗用車「アコード」などを生産するホンダは現地生産が軌道に乗り品質が向上した鍛造部品を現地だけでなく、英国生産車に使用する。割安な中国製部品の活用で、欧州生産車のコスト競争力を高める狙いである。

しかし、中国進出の利点は低賃金の労働力だけではない。多くの外資系企業の経営者が指摘するように、中国における製品の質と配送の確実さは他の途上国をしのぐ。国営企業が経営改革への取り組みなどを通じて品質の改善、販売網やアフターサービスの強化を図り、競争力を高めてきたのである。

また、多くの中国企業は、外国ブランドの研究と自社製品への応用、外資系メーカー向けのOEM生産による生産技術の吸収、外資系メーカーとの技術提携や基幹部品の輸入による最新技術の導入などを通じて、品質面で外資系ブランドにキャッチアップしてきた。その結果、中国ブランド＝粗悪品というイメージを払拭し、低価格と相応の品質で、日系ブランドにこだわらない中国の一般消費者の支持を高めていった。

さらに、近年において都市部では購買力が急速に高まっている。これは世界的に景気が減速する中では重要であり、中国を生産拠点のみでなく、有望な市場として捉えるようになった重要な理由でもあると思われる。

2. 産業の空洞化を考える

上記の通り、日本産業界の中国シフトが加速している。2002年度上半期の日本企業の対中投資実行額は前年同期比8.8%増の20億4500万ドルに達している。投資の内容も半導体関連、ノートパソコン、高速カラー複写機など技術レベル、付加価値ともにより高いものに移行している。さらにここに来て鋳造、金型など熟練度が必要な基盤産業も中国への移転が本格化しつつある。

現在の製造業の中国シフトは、1980年代後半に円高をきっかけに起きた東南アジアへの工場進出とは規模、質の両面で比べ物にならないインパクトをもつと言われている。中国市場を見ると、世界中のプレーヤーが参入し競っている。たとえば米国の大手ハイテク企業のコローラ、マイクロソフト、インテルなどのグローバル企業の対中投資は生産シフトの段階からR&Dシフトの段階に移行している。中国は経済的に既にオープンな社会となっており、中国市場で展開しているのは、世界中の野心的な企業による同市場を舞台としたグローバルな大競争である。

中国は「世界の工場」と呼ばれている。しかしながら、注目すべきことは、一次産品や繊維、雑貨品の輸出を除けば「世界の工場」の根幹は日本企業を含む外資企業による現地生産がかなり含まれているということである。確かに、家電メーカー海爾（ハイアール）のような中国企業も急成長している。しかし、中国の経済特区の恩恵を利用した外資が、中国の安い労働力を使って生産基地として使っているという意味の「中国製品」も多い。中国の輸出品の輸出総額に占める外資系企業の製品輸出額に注目しよう。1991年に16.7%だったのが、1995年にほぼ2倍の31.5%に達し、2001年上半期には50%を突破した。明らかに中国の経済成長の原動力となってきた輸出品の製造の担い手は外資系企業である。

また、中国の現地企業を含めた世界中の企業による市場確保のための競合も盛んである。しかし、中国でのシェア確保のため戦略的な展開をしている欧米企業と比べると、日本企業は中国市場の開拓よりも日本への再輸出、第3国への輸出を重視する傾向がある。日本市場に流入し、脅威を与えている主体は中国で生産している日本メーカーによる製品である。しかもその中には日本から輸出した部品、原材料が大量に組み込まれている。

このように、いま、中国との関係で起きているのは日本メーカーによる技術移転だけでなく、自らの生産拠点を中国に展開した結果のブーメラン効果（後進国企業へ技術を供与すると、その技術を基にした後進国の製品がいずれ日本へ流入し、日本企業を圧迫するということ）である。

このようなブーメラン効果は、日本国内の産業空洞化の懸念をもたらししていることも事実である。たとえば、大手企業の海外進出につれて下請け業者の存続環境はもっと悪化するのではないかと、生産工程の一部や全部はいずれ中国に持っていかれて、日本国内の企業の生産が奪われ、雇用が縮小するのではないかと、といった心配である。

しかし、日本企業が中国の生産力を活用することによる循環的な不況などよりも、構造的な要因が背後にあり、日本企業が中国の生産力を活用せざるを得ないということを認識すべきである。

つまり、日本の「モノづくりの現場」で製造業自体の構造変化が起きたのである。こうした構造的変化は次の3点に現れている。

第1に、日本ではすでにモノを安く造ることはできないのである。価格に見合う低賃金で能力の高い労働者を国内で確保するのは不可能だからである。また、日本の国内工場で若年雇用の確保が困難になってきたことも見逃せない要因である。実際、1990年代に入って日本が日系ブラジル人らの単純労働目的での入国を認めたのはその解決策でもあった。中国への生産拠点のシフトが日本の失業率に影響を与えているのは確かだが、それを過大に見るべきではない。

第2に、こうした構造的変化は、日本で工作機械や生産機械が発達し日本のモノづくりを変えた生産性革命によるものと考えられる。1970年代からの円高により1ドル360円が80円になるという厳しい競争の中で人件費が年率30%も高騰し、人手不足も手伝って、人間に作業をさせていたらやっていけないというところまで追い詰められたからである。さらに、その後は要求される精度がどんどん軽薄短小になり、人間ではできなくなって機械化、ロボット化に代行されるようになった。現代の製造業はロボット化が進んで、半導体などは人手を介さない、完全無人化のインラインでつくられている。つまり、製造業というのは、どんどん人を減らすことで生産性を上げているものである。製造業で大きな雇用はもはや創出できない⁽³⁾。

たしかに日本はものづくりによって発展してきた。しかし、すでに製造業の就業人口は全体の2割を切っている。土木建設業を含めても3割以下である。ところで、日本より空洞化が2倍以上進んでいるイギリスやドイツやアメリカなどの経験を見ると、輸入品が増えたことで国力が衰えた国はないことがわかる。ドイツもアメリカも、産業競争力を失ったという兆しはない。ドイツは化学や医薬業では世界のトップレベルであるし、クライスラーと合併したダイムラーベンツも自動車産業の勝ち組の1つである。製造以外の機能で本国に残る仕事は多いし、海外事業群を支援するプロフェッショナル・サービスも次々と生まれてくる。

第3に、エレクトロニクス産業におけるデジタル化情報革命の進展である。後述するように、情報のデジタル化の流れは、産業の「オープン・モジュラー化」をもたらし、本来複雑な機能をもつ製品や工程を、標準化されたインターフェースを通じて組み合わせるという、「寄せ集め型」の組立加工プロセスを可能にしている。例えば、パソコンは以前は複雑な機能を持つ製品とされていたが、いまや部品を購入して組み合わせることによって個人でも簡単に組み立てることができる製品となっている。この「オープン・モジュラー化」によって、まず製造・組立プロセスにおける技術的ハードルが引き下げられる。さらに、部品・材料の共通化やそれまでに取引のない企業からの取引を通じた調達が可能となる。その結果、企業の取引は自社のグループ内に拘泥するのではなく、よりグローバルに展開することができるようになるのである。

海外進出した多くの企業は自らの製品・工程特性を考え、トータルコストを比較・吟味した上で、海外への進出を決定したのであろう。こうした企業活動は経済合理性にかなったものであり、空洞化は各企業レベルの問題ではないであろう。「空洞化」とは、企業の海外進出に伴って生じる国内雇用の減少や貿易黒字の縮小といった面に関して、雇用の受け皿となる新規産業の創出が

遅れること、あるいは研究開発が後進することによって高付加価値品や新製品の創造が行われな
いこと、または新たな産業の勃興の遅れによって貿易黒字の縮小に歯止めがかからなくなる状態
と定義すべきだと思われる。したがって、企業の製造拠点が海外への移転が加速したから「空
洞化」となるとは、短絡的な議論である。

3. 統計データから見た日中産業間の補完関係

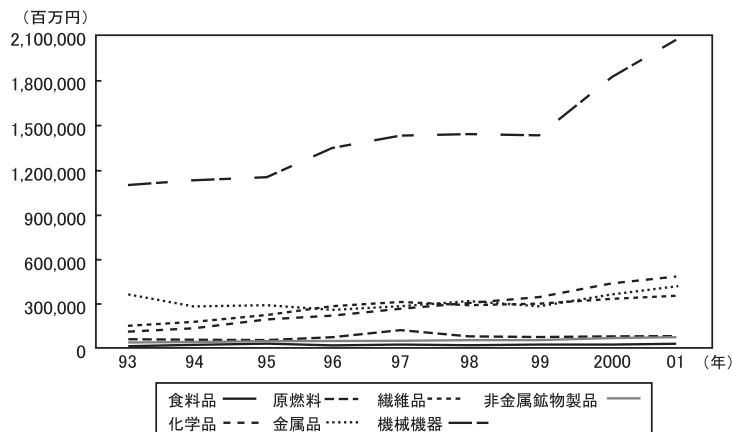
以上産業構造の変化から日本企業の対中進出について論じた。次に、日中間の貿易関係やその
動きに関する統計データから両国の産業間の補完関係をより具体的に見てみたい。

一橋大の伊丹教授らの研究によると、ここ数年日本の対中貿易拡大の原因は、繊維製品、機械
製品・食料品という限られた少数品目に限定されており、全体的な傾向ではないという（図表 2、
図表 3）。労働集約的産業としての繊維産業や食料品産業での中国からの輸入の拡大はそれほど
深刻ではないが、ここで問題とされるのは機械機器での輸入拡大が日本の産業基盤を揺るがす危
険を秘めているのではないかと懸念されていることである。しかし実際、こうした単純な脅威論
が間違いであることは、次の 2 点から明らかである。

第 1 に、日中間の貿易は輸出も輸入も拡大傾向にあるということである。すなわち、輸出が減っ
て輸入だけが増えるという関係ではない。

第 2 に、中国からの機械機器の輸入が急増しているといっても、その背後で日本から中国への
機械機器の輸出も拡大してきている（図表 4）。2000 年以降の対中機械輸出の急増は、同じ時期
の対中機械輸入の急増と同時に起きており、単純に国内の生産が代替されているだけではないこ
とを示唆している。

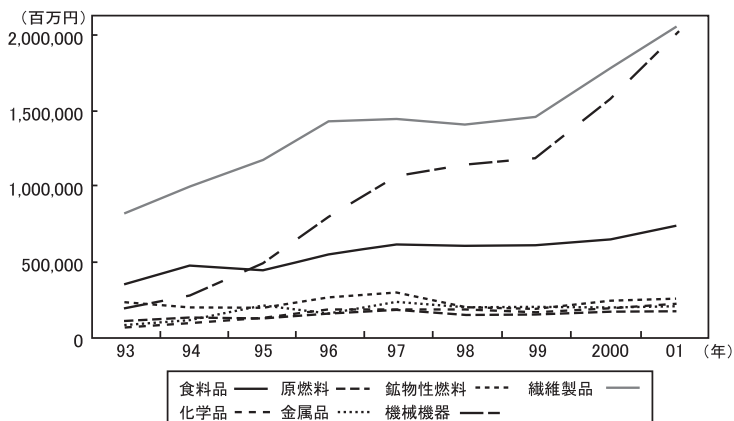
図表 2 日本の対中輸出



資料：『通商白書』より作成

出所：伊丹敬之等『企業戦略白書』東洋経済新報社，2002年，p.170

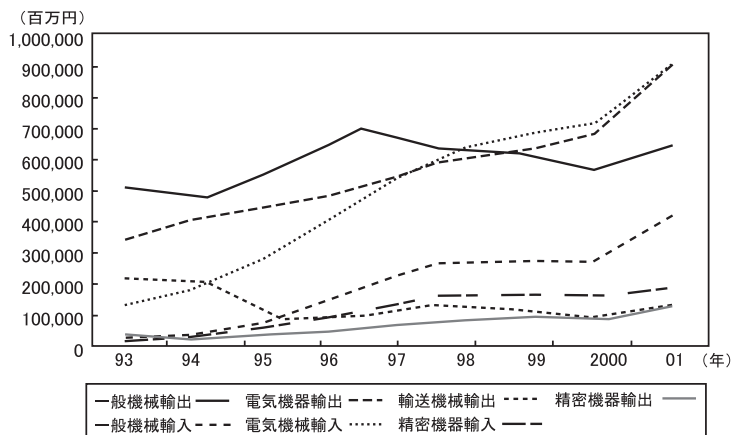
図表3 日本の対中輸入



資料：『通商白書』より作成

出所：伊丹敬之等『企業戦略白書』東洋経済新報社，2002年，p.171

図表4 日本の対中機械貿易内訳



資料：『通商白書』より作成

出所：伊丹敬之等『企業戦略白書』東洋経済新報社，2002年，p.173

このように、日本と中国が同じ製品、同じ市場を巡って競い、中国企業が世界市場で日本企業のシェアを奪っているのかといえば実態はそうではない。また、単純に中国での生産が増えてそれが日本への輸出増になっているのではなく、両国がそれぞれに互いへの輸出を急増させているのである。そうした現象が起きるのは、電機ばかりでなく機械製品分野一般で、次の2種類の補完関係が日中間に成立しているからである。

第1の補完関係は、部品と完成品の間、工程間の分業から生まれる補完関係である。日本が部品を輸出して、それを中国で組み立てて、中国国内で販売したり、日本を含めた世界の各地へ

輸出するという関係が出来上がっている。とすると、中国での最終製品の組立生産が増大し、その結果としてその製品の日本の輸入が増えると同時に、その組立に必要な部品が日本から輸出されていく。したがって、日中の貿易は輸出入が同時に急速に拡大するのである。たとえば電気機器の分野においてそれが顕著に現れている。日本からの輸出では、半導体電子部品、電気回路用品、映像・音響機器の部品類が上位を占めている。これに対して中国からの輸出では、重電機器、音響機器、家電製品といった完成品が、輸出額のより多くを占めている。

第2の補完関係は、製品の価格差によって棲み分けを行うという補完関係である。製品種類としては中国と競合するものであっても、日本が高価格の製品にシフトすることによって、中国との競合を避けることに成功していると思われる品目が、とくに電機機器産業の完成品の中に多くある。

ところで、電気機器産業内あるいは一般機械産業内における米中間の貿易関係には、日中間に見られるような補完関係が大規模には発生していないと、伊丹教授らが指摘している。米中間の貿易は、中国での最終製品生産のための部品生産までも中国や他の東アジア諸国に依存しているために、中国から米国へ完成品が一方的に流れ込むようになっている。その結果貿易には補完関係が存在せず、米国の大幅な赤字となっており、国内の空洞化をもたらしている。このように、日本企業の中国進出と欧米企業の中国進出とが大きく異なることを明確に意識すべきである。その違いは、本国企業と進出先の中国子会社との間の工程間、企業間のネットワーク分業による緊密な関係にある。統計データに示した、日本からの部品輸出が多いと同時に日本への最終製品輸入も多いという輸出入の同時増加の現象は、その分業ネットワークの象徴的証拠である。

さらに、以上の分業ネットワークは、必ずしも1つの企業の中の子会社と本社というつながりのみでなく、異なった産業の異なった企業との間の緊密な連携が中国と日本で行われるということもある。しかも、その連携先は完全子会社に限られるのではなく、合併企業や提携先企業など様々な異業種の企業をも含んだ大きな生産体制が構築されていくという。

したがって、中国進出は日本国内の企業に新しい需要を提供してくれたという事実も見すごしてはならない。そして、中国と日本との間にまだ存在している技術の格差によって、日本にしかつくれないモノや工程がたくさんある。たとえば、中国で情報機器の事業が展開されればされるほど、日本国内での電子部品の生産が増加し、その輸出も増加するという好循環が生まれる。

このように、中国進出は日本国内の空洞化の直接な原因ではなく、むしろ空洞化を解決する手段と考えた方が適切である。繊維産業のように労働集約的な作業の多くが中国に移された例だけを捉えて、中国を脅威と位置付けるのは短絡的である。いま、必要なのは短絡的な中国脅威論ではなく、両国産業の相互補完関係を客観的に見つめ直すことである。

4. 製品アーキテクチャの視点から中国進出戦略を考える

では、実際各企業のレベルで中国の生産拠点をどのように活用し、日本国内では何をすべきで

あろうか。

ここでまず興味深い実例がある。1990年代半ば、1ドル=80円程度まで円高が進展し日本の輸出企業が軒並み打撃を受けていた。その中で、海外生産で低コストを実現した企業としてアイワが関心を集めた。アイワの戦略は製造コスト最優先の国際化戦略であった。製造の現地化を進めるにあたり、量産の工程だけでなく、設計などの上流工程の移管も図った。さらには、部品の現地調達比率も大幅に高めていた。

しかし、シンガポール、マレーシア、中国など低コストを求めて海外に徹底して生産をシフトしたアイワモデルは結局、壁にぶつかった。海外拠点での生産を軌道に乗せ品質を維持するため日本から多数の人的資源を投入せざるを得なくなった。その結果、日本が担うべき製品開発力、商品企画力が弱体化した。アイワの失敗は国際的な分業システムの仕組みづくりにあるといえる。市場は変化し、製品は時の経過とともに陳腐化する。企業は新製品を生み出し、生産性を向上させる技術改良を継続していかなければならない。その主体をどこに置かかが、グローバル展開における日本の製造業の大きな課題である。

これについては、近年脚光を浴びている製品アーキテクチャの考え方は示唆に富むものである。以下、製品アーキテクチャの概念を紹介し、日本企業の中国進出戦略について探る。それによって、われわれは日中企業間の相互補完関係についてより明確に認識することができるであろう。

4-1 製品アーキテクチャとは

製品アーキテクチャとは、「どのようにして製品を構成部品（モジュール）に分割し、そこに製品機能を配分し、それによって必要となる部品間のインターフェース（情報やエネルギーを出し入れする結合部分）をいかに設計・調整するか」に関する基本的な設計構想のことである。

製品アーキテクチャには、大きく分けて、まず「モジュラー（組み合わせ）型」と「インテグラル（擦り合わせ）型」とがある。前者は部品・モジュールのインターフェースが標準化していて、既存部品を寄せ集めれば多様な製品ができるタイプである。後者は部品設計を相互調整し、製品ごとに最適設計しないと、部品全体の性能がでないタイプである。「インテグラル型」製品はまた統合度の高い製品と呼ばれる。

以上の製品アーキテクチャの軸に、規制で保護され競争のないクローズド分野と、規制がなく国際競争にさらされているオープンな分野という軸を加えると、「オープン・アーキテクチャ」と「クローズド・アーキテクチャ」の区別ができる（図表5）。いわゆる「オープン・アーキテクチャ」とは、モジュラー型の一種で、インターフェースが業界レベルで標準化しており、企業を超えた「寄せ集め」が可能なものを指す。

さて、日本の製造業がこれまでとってきたビジネスモデルといえば、「系列」とも称されてきたように、サプライチェーン全体を自社のグループとして内製化していったことが挙げられる。組立加工型の製造業では、製品の製造・組立のみでなく、部品・材料の調達から、販売網までを一企業集団として取り込んでおり、これが国際的競争力を支えてきた大きな要因といわれる。ま

図表5 アーキテクチャーの分類

	インテグラル	モジュラー
クローズ	自動車 オートバイ 小型家電	汎用コンピュータ 工作機械 レゴ(おもちゃ)
オープン		パソコン パッケージソフト 自転車

出所：藤本隆宏等『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣，2001年，p.6

た、個々の企業を見ても、多くの日本企業の得意技はインテグレーション（統合）の組織能力、たとえば部品設計の微妙な相互調整、開発と生産の連携、一貫した工程管理、濃密なコミュニケーション、顧客インターフェースおよびカスタマイゼーション（顧客個別仕様）の質の確保などである。

つまり、日本企業は、一般に社内あるいはグループ内で完結している「インテグラル・クローズド・アーキテクチャ」の製品が得意である傾向がある。これに対して、米国企業は「モジュラー・オープン・アーキテクチャ」の製品で、なおかつ顧客インターフェースを簡略化していくのが得意である。中国企業もやや似た傾向があると思われる⁽⁴⁾。

たとえば、自動車は数万点の部品からなり、その生産には部品調達システムも含めて技術者や製造現場の工夫、コツが大きな役割を果たす。いわゆる暗黙知が入り込む余地が十分にある。したがって、自動車とくに乗用車の生産では、統合と擦り合わせの総合力が必要とされ、新鋭設備や低賃金だけでは、生産性・品質・納期が保証されることが難しい。乗用車のように、統合度の高い「擦り合わせ型」製品を多品種少量で造らなければならないような分野では、ある程度長期雇用で柔軟な多能工を育成する「日本型生産システム」が競争優位をもつ。これに対して、テレビ、白物家電、オートバイ、トラクターなどのモジュラー型の製品では、単能工・大量生産が強みとなるので、中国の一部で見られる生産・労働環境が優位性をもつ。

製品アーキテクチャの観点から競争戦略を考えると、既存の産業分類では見えないものが見えてくることがある。たとえば、一般に日本製のオートバイ、特に高級機種は、典型的なクローズド・インテグラル製品である。ところが、近年中国製のオートバイはすでにモジュラーでオープンな製品に変容しつつあるのである。その結果、ホンダのオートバイはほぼ世界中で競争力を持っているにもかかわらず、中国では市場シェアが取れていない。

このように、製品によって、アーキテクチャの変動のパターンも大きく異なる。そのため、対応する戦略や競争行動が大きく異なることがありうる。日本企業の中国における競争戦略にとつて、「アーキテクチャ分析」は不可欠となると藤本教授は主張している⁽⁵⁾。

4-2 「アーキテクチャに応じた両面戦略」

藤本教授は、「苦手なアーキテクチャは他に学ぶ一方、得意なアーキテクチャは徹底的に伸ばす」という「アーキテクチャに応じた両面戦略」を唱えている。その典型的な手本として、90年代アメリカ自動車企業の「トラック戦略」を挙げている。すなわち、苦手な「擦り合わせ型」のセダン系乗用車では「トヨタ方式」という統合型の組織能力を日本企業から学ぶ一方、元来得意とするモジュラー寄りのトラック系自動車の市場を拡大し、ここでセダンの2倍以上の利益をあげ、総合的な収益性で日本企業を圧倒したのである。

また、「アーキテクチャに応じた両面戦略」から考えれば、苦手なアーキテクチャのビジネスは戦略提携で補完するか、資金があれば相手企業を買収するという方法もある。反対に、資金力や経営資源に限界のある企業の場合は、得意でないアーキテクチャは売却し、得意なアーキテクチャに特化することもある。いわゆる「集中と選択」の戦略もこのアーキテクチャ分析に基づいて行う必要がある。

次に、日本企業の中国進出において、製品・工程と品質・価格の側面からアーキテクチャに基づいた両面戦略をいかに展開すべきかについて考えてみたい。

4-2-1 製品・工程について

統合度の高い製品については、組立プロセスそのものが難しくなるため、生産性の格差から中国での製造はコストアップ要因となる。また、周辺産業の集積が揃わない場合は、輸入中心の調達となるため、輸出コストや関税コストがかかる。

近年話題になっているモジュール生産方式は、多品種化に対応しながら、同時にコスト削減・リードタイム短縮を実現する手法として、現在欧米の自動車メーカーを中心に積極的に導入されている。自動車産業におけるモジュール生産は、関連する部材類を可能な限り一体成形して部品点数やコストを削減し、車の軽量化を進める機能統合型モジュールが主流である。このため、組立プロセスにおけるモジュラー化の進展により、組立プロセスでの統合度は低くなる。しかし、その前段階であるコンポーネントづくりにおいては、より一層統合度が高まる。このため組立メーカーとサプライヤー、設計開発と生産部門が情報を共有しながら、コラボレーションをしながら仕事を進めていくことが不可欠な条件になる。

さらに、多品種でモジュール生産を進めると、中国やアジアなど遠隔地でモジュール生産するのは生産同期化・スピード、品質・コスト・物流問題などさまざまな面で不利になる。遠隔地では、「売れるものを、売れるスピードで、売れるだけつくる」というBTO生産方式を展開し、顧客の要求に応じて製品を即納することが困難だからである。

ただし、統合度が高いと呼ばれる製品についても、長い目でみれば中国などにおいて、製品の設計・生産一体での技術が向上することも考えられる。日本のメーカーやその部品メーカーが進出することによって、地場メーカーの技術力が向上していく可能性は十分にありうる。中国が経験を蓄積することにより開発・生産の技術力を向上させ、やがて高付加価値製品や、基幹部品の

生産に乗り出して日本の産業を駆逐する心配がありうる。そうして中国がきわめて広範な分野の生産で日本より優位を持つようになれば、日本の国内生産は単純に中国の生産によって代替されることになる、という事態が生じうる。また、技術革新が停滞した場合オープン・モジュラー化の進展によって、製品そのものについての統合度が低下していけば、モノづくりの拠点はいま以上中国に移転していき、日本には設計・開発・試作および一部の高機能の部品・材料の供給という機能しか残らなくなるかもしれない。

しかしながら、前述したように中国の地域格差・労働環境の多様性を考えれば、日本はインテグラル型アーキテクチャの製品における強みは、かなりの期間十分に生かすことができると思われる。

4-2-2 品質・価格について

「アーキテクチャに応じた両面戦略」の考え方は製品そのものだけではなく、品質、価格などの点においても応用できるのではないかと考えられる。周知のように、日本という市場は、品質に対する感度が非常に高く、品質が大きな鍵となっている。日本人消費者が品質にこだわりを持ち、厳しい目をもっている中、日本産の製品、特に統合度の高い分野を中心に、品質における優位性が1つの強力な参入障壁となろう。

また、カスタマイゼーションが必要な国内市場向けの製品では、中国より国内生産拠点にコスト優位性があるケースが少なくないであろう。とりわけ先端的な製品では顧客の意見、クレームが製品の改良、進化に不可欠であるため、市場の声を聞きながら製品設計を改善し、製品として成熟化させていくには、顧客の要求水準が高い日本は世界で最も適切な生産拠点といえる。

しかし、多くの日本製品は中国において「過剰設計」気味と感じられる。なぜなら、中国市場は日本市場に比べ消費者の要求品質が高くなく、低価格がポイントとなるからである。このため、中国市場で最高級の製品を提供できたとしても、より品質が落ちる安価な製品にシェアを奪われる話を良く聞く。

このように、中国の顧客を満足させられる製品を、中国製の設備や素材を厳選し活用した、簡素化した製品設計・生産システムで、より安価に生産することは、多くの場合可能である。日本発の製品設計や設備を安易に移管するだけでは危ない。価格と市場動向、とくに市場が要求している品質の動きについて注視しておく必要がある。

たとえば、オートバイは日系企業がかつて競争力を持っていた分野であるが、100cc以下の量産品分野では、いまや中国製にマーケット・シェアを奪われている。当初中国系メーカーのいわば「模倣品」における品質面での信頼度は低かったが、徐々に品質が向上した。これと並行して価格も低下し、供給される製品の品質と顧客の要求品質がマッチしたため、爆発的にシェアを伸ばしたのだと分析できる。つまり、どれだけの品質のものが提供できるかは重要であるが、消費者がどの程度の品質を要求するのかを分析することも同様に重要である。

他方、ソニーや資生堂などのように、日本製品の高品质・高コストの体質をあえて温存し、特許などで独自技術の価値を守り、ブランド価値を高めつつ、少量でも高価格帯の市場をしっかりと

握り、長期的にその浸透をはかる高級品戦略が有効なケースも少なくない。

ただし、中国市場進出を目指した欧米企業による対中投資の勢いが増している中で、中国市場の競争は外資系企業同士によるグローバルな競争になりつつあることも忘れてはならない。したがって、日本企業の製品・技術が欧米先進国企業と競争している場合には、中国国内の製品・技術レベルはさておきグローバルな競争に勝てるような独自の製品・技術の投下が必要である。しかも、欧米企業の動向を意識しながら常に製品・技術のレベルを調整できる準備を整えていくべきであろう。

4-3 小 括

以上の通り、企業としては、自社の製品アーキテクチャをよく理解し、現段階でオープン・モジュラー化している製品なのか、依然として統合度の高い「インテグラル」製品なのか、今後はどうなっていくのか、を検討する必要がある。そして、統合度の高い製品・工程においてコア・コンピタンスがあり、それが製品の付加価値を高める場合、品質・価格が高く要求される製品、きめ細かなカスタマイゼーションが必要な製品、もしくは試作品や先端的な製品で、市場の声に基づく改良が不可欠な場合には、こうした製品を日本国内で生産しても十分な競争力を持てる可能性が高く、中国に移転する必要は薄いと判断できる。あえて単純化すれば、上記のことを図表6にまとめることができる。

もちろん技術革新に伴う製品の成熟化や部材調達、物流などの環境変化で、そうした製品でもいずれ中国生産の方が有利になってくるケースは多いであろう。しかし、その場合においても生産のリードタイムや在庫負担も含んだ総合的なコストで日中間の生産分担を考える必要がある。また、日本の拠点をマザー工場として生産技術を開発していく戦略は欠かせない。コア技術とそれを新しい製品にまとめ上げていく日本企業の開発力が、中国と棲み分けていく条件ともなるのである。

こうして、中国で日本から持ち込んだ部品を加工、組み立てし、世界に再輸出するという従来のビジネスモデルだけでなく、中国で低コスト部品やモジュールを開発、調達し、日本の生産拠点も含めグローバルに活用するモデルへの展開も必要である。

図表6 アーキテクチャーに応じた中国進出戦略

生産地 アーキテクチャー	日本国内	中国
製品・工程	インテグラル製品	オープン・モジュール製品
品質・価格	高品質・高価格の製品	低価格の製品
カスタマイゼーション	試作、先端的な製品 個別受注製品	現地の需要に合わせて設計 が簡素化した製品

5. 現地経営についての若干の検討

以上述べた製品アーキテクチャに基づく戦略では、製品・工程のアーキテクチャを識別し、自社のコア・コンピタンスを見極めることを重視する。このようなオペレーションの経営学に基づいた戦略は、企業のグローバルな展開における競争戦略の新たな方向性を示してくれる。

以下、分析の視点をさらに広げて、中国に進出している日本企業の現地経営、とりわけ日中企業間のパートナーシップの構築、リスク管理、そして経営の「現地化」の問題について若干検討する。

5-1 パートナーシップの構築⁽⁶⁾

前述した JETRO の調査にも示されたように、多くの日本企業は中国を生産拠点のみでなく新たなマーケットとしてとらえようとする。この考え方は、戦後の日本企業のアジア進出にあたってかなり大きな戦略転換といえる。日本と中国を含む生産と分業のネットワーク構築もまた、中国をパートナーとして捉える考え方になっている。

最近では、三洋電機が青島の集団所有制中小冷蔵庫メーカーから世界的な総合家電会社に成長した海爾（ハイアール）グループと提携したり、松下電器も同様に広東省惠州の国有企業で、家電大手の TCL 集団と販売・開発で提携し、さらに資本提携交渉に入っている。

こうした動きからは、中国の WTO 加盟後には、中国国内での販売競争が沿海部だけでなく内陸部や農村部でも激しく行われ、販売ルート、アフターサービス、代金回収などですでに経験のある中国の大手企業との提携が有利と判断した日本企業の考えが窺える。また、中国の企業と提携することなどを通じて、中国に合ったモノづくりを取り込むことも検討の価値があるとの考えがあろう。

一方、中国側としては、一定水準の製品の製造ができる段階にはあるものの、付加価値の高い商品、次世代の製品開発などではやはり日本のメーカーの技術力を利用し、値下げ競争から脱却したいとの思惑がある。また、日本市場への浸透は中国メーカー単独ではなかなか難しい面があり、この点でも相互にメリットを感じての結果だと思われる。

このように、中国企業との間で広範な提携関係を結び、技術協力や基幹部品を日本企業から提供する一方で、中国企業の販売網を活用して、中国市場での内販拡大を図ることも重要であろう。

近年中国のパートナーと共同研究開発、市場開拓を本格的に行い、中国での生産をビジネスモデルの中心に据えている中小企業も増えている⁽⁷⁾。これらの企業は、R&D、生産、経営のあらゆる面で中国側の組織と人材を最大限に活用し、中国を単なる生産拠点ではなく経営拠点の一部とし、また中国を自社製品の市場と位置付けている。

しかし、1990年代前半までの時期は様々なカントリーリスクのため、中国進出企業の失敗例も多かった。多くの企業の経験からいえば、失敗理由の1つは市場経済に対応できない企業や経

営者をパートナーに選んだことだという。相手企業の知名度や大きさだけを重視するのではなく、重要なのは国営企業か地方の郷鎮企業かということよりも、経営者が市場経済の視点を持つかどうかということである。また、東南アジアや台湾に進出した経験のある企業では、中国に初めて進出した時、台湾企業または華人企業を通じてパートナーを選んでうまく行ったケースも良く聞く。

日本の企業がいきなり中国の企業とダイレクトに取引をするのはかなり難しいし、リスクも大きい。いま日本には中国からの留学生が何万人もいる。しかし、彼らを正社員として採用している企業はまだまだ少ない。また中国語のできる日本人を養成している企業も多くはない。今後は留学生を徹底的に幹部登用し、この人たちを中心とした組織を急速につくり「中間役」を果たしてもらうことが不可欠であろう。

5-2 リスク管理

日本経済新聞社が2002年6月に日本の主要企業のトップ経営者に実施した「対中ビジネス百社調査」の結果によると、中国の投資リスクが大きいとはいえず、「世界の工場」としても、人口13億の消費市場としても、魅力が計り知れないとの見方が多いことが明らかになった。中国がWTOに加盟したことで事業・投資環境が変わったかどうかを聞いたところ、「整いつつあるが十分ではない」が71%であった。中国ビジネスについて「一部でもリスクがある」と答えたのは9割以上を占め、中国での事業に積極的ではあるものの、不満や懸念がかなり根強いことが鮮明となった。

具体的なリスクについては、「会計・税金・法律などの整備の不備」が50%とトップとなった。次いで政治体制の変化に伴うリスクが27%となった。東芝などのように「知的財産権の確保に関するリスク」を指摘する企業も目立ち、特許や著作権などが侵害されている実態に対する不満が広がっていることも明らかになった。

日本企業の多くは、貿易、委託生産、提携などのステップを踏んだ上で、数年をかけて中国での事業運営ノウハウの蓄積や人材育成、また中国国内の人脈形成やネットワークの構築をした後、合併企業の展開や自社工場の設立を行っている。

中国のリスクの高さにもかかわらず、将来の事業拠点として中国を選んだ理由としては、長期的視点でみた中国の優位が指摘されている。中国はWTO加盟によって慣習や法制度も改善するはずである。国際ルールの下で市場を開放し、国内法制度を外国と整合するよう変えていく義務を負うからである。現在中国で事業を成功させている日本企業の背景には、こうした先見性を持ちつつ、様々なリスク回避策を着実に実行してきている事実が見て取れる。また、社長などの経営トップが自ら中国その他のアジア地域での現地調査を行い、様々なリスク対応策を検討しつつ、長期的視点で見た中国の潜在的可能性を肌で実感し、進出を決断している点が多く企業の共通している。

日本貿易振興会の調査などによると、中国の模造品生産による日本企業の被害額は推計で

1000億円を上回る。しかし、知的財産権の侵害を嘆いているだけでは始まらない。日本の政府や企業は中国が国際経済社会のルールを遵守するよう助言していく必要がある。

ホンダが模造品の二輪車をつくっていたライバルといえる海南新大州摩托車と設立した合弁会社は、2002年8月にスクーターの日本輸出専用モデルの生産を始めた。6月のスーパーカブの生産開始に続く合弁の成果である。模造品の生産を停止させるとともに、コスト競争力を回復するという一石二鳥を狙っている。

5-3 権限委譲と「現地化」

中国における日系企業の成功には、経営の現地化は避けて通れない問題である。まず1つの実例を見てみよう。広東省東莞市にあるM社の事務機器工場では2002年の春、3200人の従業員が就業を拒否した。会社側が提示した新しい給与制度への反発が強まったことが直接のきっかけだという。しかし、「幹部の現地採用を進めず、中国人を対等に扱おうとしない経営幹部への反発が原因だ」と同社の関係者は言う。

M社に限らず、中国に進出している日本企業の多くは欧米企業に比べて中国人スタッフへの権限委譲が遅れていることが多く指摘されている。それに対して、欧米企業は破格の待遇で留学経験者ら優秀な中国人を幹部として迎え、一定期間内に結果が出せなければ容赦なく解雇するのである。日本の給与・人事制度を中国に持ち込む日本企業には、優秀な人材は集まりにくいだろう。

多くの日本人が中国に乗り込み事業をリードする時代は終わっている。広範な中国市場に販路を展開する場合、中国企業と提携するか中国人が主導すべきである。そのためには、経営の現地化、とりわけ中国人管理者の養成、技術移転を通じた新技術の開発促進と設計能力の向上などが必要であることも言うまでもない。また、WTO加盟後の中国市場は今以上に競争が激化するため、現地法人への権限委譲も要求される。毎回本社の指令を受けて行動していたら市場の変化に適応できなくなるからである。

このように、日系企業は包括的な技術的、資本的提携関係を持つとともに、経営や人事の「現地化」を積極的に進めるべきである。経営の「現地化」こそ、日中企業間の真のパートナーシップを実現できるカギであると言える。

結び

日本企業はこれまで、輸出によるグローバル化を指向し続けてきた。それは、日本型生産プロセスそのものに強みを持ち、垂直統合モデルの追求によって最もその強みを発揮できたことと無関係ではない。企業グループ外との取引コストが高く、部品段階からの「全体最適」を図ることによって、高い付加価値を実現していく日本型のビジネスモデルが競争力を保持していた。こうした時代には、日本こそが生産にもっとも相応しい立地であったわけであり、日本での

生産と輸出という形でグローバル化を図っていったその戦略はむしろ当然の選択であったといえよう。基本的に同一企業グループ内でオペレーションは完結し、当該輸出国向けの生産拠点のみが需要地に必要に応じて立地するという形態を指向していたといえる。換言すれば、日本型の垂直統合モデルが国境を越えて展開されていたに過ぎないということである。

しかしながら、ここ数年の日本企業の海外直接投資は、それまでとは性質を異にしている。加えて、製造業の生産性革命やデジタル化情報革命により産業構造の変化がもたらされ、これまでのビジネスモデルの再構築を迫られているということである。

こうした中で、中国が技術的に急成長してきており、いまや世界規模での分業体制を検討する上で、中国の存在は無視できないものとなっている。中国国内には金融政策・国営企業の改革など問題が山積みであるが、WTO加盟は中国自身にだけでなく、周辺国・地域においても大きな変化が起きることは間違いないだろう。中国という巨大な舞台を中心に世界レベルでチャレンジとチャンスの時が来たといえる。

中国は日本にとって脅威ではなく、チャンスと認識すべきである。日本企業は中国との分業ネットワークの構築による相互補完関係のなか、中国を生産拠点とする利点を十分活用できるからである。もちろん、自社のアーキテクチャを十分に認識し、自社のコア・コンピタンスがどこにあるのかを見極めることがグローバルに事業展開を行う前提であり、不可欠であることは言うまでもない。そして個々の企業にとっては、製品アーキテクチャの視点は中国進出において事業戦略を分析する重要な手段を提供してくれる。と同時に、日中企業間の相互補完関係の確立は十分可能であり、またそれが中国企業の成長活力の取り込み、そして日本企業の技術力の活用を促すとともに、両国経済の相互発展の道でもあることを示唆している。

日本の製造業には、これまでに蓄積された高度な産業集積があり、簡単にキャッチアップされない「底力」をまだまだ有している分野も多く存在する。たとえば、日本のモノづくりの基幹になっている工作機械や高機能の半導体、自動車などの競争力は依然として強い。こういった分野において技術革新を絶えず継続していけば、競争力のある輸出産業を維持していくことは十分に可能である。と同時に、日本に研究・開発機能と量産化技術、品質改善などを実践するマザー工場を残し、中国を低コストのグローバル生産拠点として活用することも考えられる。

また、情報システム・物流などのビジネス支援サービスは、企業が「選択と集中」を進める中で、コストセンターである間接部門をアウトソーシングすることにより拡大し、製造業の生産性向上に貢献することが期待できる。日本が広義の国際競争力を保持する限り、サービス産業を中心とした成熟経済下における雇用を確保していく道も自ずと開け、そして中国とのパートナーシップ関係を維持できるものと思われる。

注

(1) 以下の文献を参照されたい。

『日経ビジネス』2000年11月27日「気が付けば、中国は世界の工場」

『日経ビジネス』2001年10月15日「翔ぶ『世界の工場』中国」

『週刊ダイヤモンド』2001年11月3日「沸騰する中国」

『エコノミスト』2001年11月20日「日本が負ける中国エコノミックパワーの秘密」

『日経ビジネス』2002年3月4日「中国発 世界永久デフレの衝撃」

『エコノミスト』（臨時増刊）2002年7月29日「中国ビジネス『世界の工場』から『巨大の市場』へ」

(2) 一般的に、中国では外国企業による投資のうち、合弁企業、合作企業、そして100%外資の独資企業の3つを外資系企業と呼んでいる。合弁と合作は類似している点があるが、その違いは大きく言えば次の2点にある。まず、「権利と義務」あるいは「利益配分」では、合弁が中国と外国側それぞれの出資比率に基づいて経営責任、リスク、利益配分が行われるのに対し、合作は出資比率を定めず、すべてを契約において予め決めておくのである（合作は「契約型合弁」とも言われている）。また、「契約満了後の資産の処理」においては、合弁が契約満了し企業を解散する場合には、その資産が出資比率に応じて、有償で分配されるのに対し、合作は基本的にはその資産は無償で中国に帰属する。しかし、合作の場合にはすべて契約に基づくため、利益の配分も当初は外国側6割、中国側4割とし、その後だいに中国側に利益配分が多くなるようにするケースもある。また、契約満了時に、資産の配分を合弁と同様に行うケースもある。また、合弁と合作のそれぞれの根拠法は、中国の「中外合資経営企業法」（1980年公布）および「中外合作経営企業法」（1988年公布）であり、独資企業の根拠法は1986年に公布された「外資企業法」である。

(3) 文部科学省技術政策研究所の調査によると、日本の大学の理工学系学部卒業生の就職先として、長年首位だった製造業が2002年春、2位に落ち、代わってサービス業がトップになったことが報告されている。

(4) 藤本隆宏「組織能力と製品アーキテクチャ --- 下から見上げる戦略論 ---」2003年度組織学会年次大会、2002年10月。

(5) 藤本隆宏「アーキテクチャ発想で中国製造業を考える」経済産業ジャーナル、2002年6月。

(6) 企業間パートナーシップに関する詳しい議論は、拙稿「企業間パートナーシップの経営」『日本福祉大学経済論集』第16号（1998）を参照されたい。

(7) 21世紀政策研究所「中小企業の中国進出の現状報告」2002年6月。

参考文献

青木昌彦・安藤晴彦『モジュール化 新しい産業アーキテクチャの本質』東洋経済新報社、2002年

伊丹敬之・一橋 MBA 戦略ワークショップ『企業戦略白書』東洋経済新報社、2002年

大前研一『チャイナ・インパクト』講談社、2002年

黒田篤郎『メイド・イン・チャイナ』東洋経済新報社、2001年

藤本隆宏・武石彰・青島矢一『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣、2001年

三菱総合研究所編『中国ビジネスのルール』日経BP出版センター、1994年

「わが国製造業の変容と中国進出の実態」『興銀調査』308、2002年

経済産業省『通商白書』（各年）

（付記：本稿は、2002年9月本学生涯学習センターでの講演をもとに加筆したものである。なお、原稿の段階で滋賀大学経済学部の弘中史子助教授および日本学術振興会特別研究員の大脇史恵さんより貴重なコメントを頂いたことを、ここに記して感謝の意を表したい。）