

日系中小サプライヤーの中国市場開拓に関する一考察

——日本的生産システムの海外展開の視点から——

てい
丁

か
可

《要約》

本稿では、日本的生産システムの海外展開の視点から、日系中小サプライヤーの中国市場開拓の現状を検討した。現時点で、中小サプライヤーの大多数は依然として日系企業を中心に取引を展開している。しかし、非日系向けの販売に成功した中小企業も出現するようになり、日本的生産システムと他国の生産システムが徐々に融合し始めている。非日系企業と取引を展開する中小サプライヤーは「国際派」と「現状維持派」に分類されるが、「国際派」のほうは経営の現地化を積極的に進めているだけでなく、日本的取引慣行の強みも発揮している。その過程でさまざまな技術情報が顧客のほうへ流れるようになり、その成長に寄与している。

はじめに

- I 資料の説明
 - II 統計資料からみた中小企業の中国市場開拓の状況
 - III 中国市場の特徴
 - IV 非日系企業市場開拓に成功した中小企業の事例研究
- おわりに

はじめに

2008年に金融危機が発生して以来、中国は「世界の市場」としてますます注目を浴びるようになっている。その象徴である自動車市場は、09年についてアメリカを抜いて世界最大規模へと成長していった。こうした状況のなかで、国内市場の低迷に苦しんできた日本の中小企業、とくに製造業の「山脈構造」の底辺を支えるモノづくり中小企業〔渡辺1997〕は、急拡大する

市場の需要を取り込むべく、続々と中国へ進出するようになっている。

本稿では、生産システムの海外展開の視点から、こうした中小サプライヤーの中国進出の状況を捉えたい。日本的生産システムの海外展開に関しては、以下4つの関連する研究が挙げられる。ひとつめは、渡辺幸男による「日本製造業の東アジア化」の研究である。この研究では、日本から東アジア諸国への生産基盤の移転が単なる産業空洞化ではなく、「国内完結型のもとでの地域分業構造生産体制から、東アジアを範囲とした地域分業構造生産体制に変化する」という東アジア化である」と主張している〔渡辺・周・駒形2009, 47〕。その代表事例である自転車産業の研究では、日系企業の管理の下で日本向けの自転車の輸出生産が行われていること、部

品製造や異業種転換などのかたちでモノづくりの基盤が必ずしも日本国内から消え去っていないこと、という2点をもって、自転車産業の東アジア化が発生したと論じている。

しかし、この研究で焦点を当てているのは、①完成品の企画・開発・設計、②部材の選択、③完成品生産の管理、という3つの機能を担う「主導的主体」としての日系企業である〔渡辺・周・駒形2009, 97〕。日系中小サプライヤーの海外進出については、そのほとんどが日系の主導的主体向けに販売を行っている想定している。果たして、海外に進出した後も、中小サプライヤーは日系企業の生産体制に限定されつづけているのだろうか。非日系向けの販売があった場合は、どのような新しい生産体制が形成されようとしているのだろうか。

「日本製造業の東アジア化」論と同じ日本中小企業研究の系譜に属しているのが、駒形哲哉による中国進出日系中小企業の研究である〔駒形2014a; b〕。この研究は、自転車、電動自転車、自動車といった産業において、中国企業向けの販売に成功した中小企業が現れ始めたことを報告している。その原因については、おもに中国市場の環境変化に注目しており、そこでの「競争の激化が、単に低価格競争の方向を強めるのではなく、質的向上の方向を生み出しており、そのことが日系中小製造業に中国市場におけるチャンスを提供することになっている」としている〔駒形2014a, 161〕。さしあたり、この研究を中国市場質的向上論として呼んでおこう。

需要の質的变化が、高品質製品を提供する日系企業に新たな市場開拓の可能性をもたらしたことは確かである。しかし、この議論はより慎重に展開する必要があるように思われる。第1

に、市場開拓の成否を左右する需要側の要素は、品質要求水準だけではない。高品質製品を提供しているとはいえ、現時点で中国市場開拓に成功した中小企業は一部に限定されていることからこの点が確認できる（第Ⅱ節を参照）。この問題を理解するには、中国という巨大な新興市場の特性に対して、さまざまな角度から全面的に検討を行う必要がある。第2に、供給者側の視点からみても、中小サプライヤーの競争優位を左右する要素は品質以外に、コスト、納期、開発、設計、アフターサービスなど、いろいろある。果たしてどの要素が中小企業の中国市場開拓につながっているかについては、できるだけ多くの成功事例を総合的に検討したうえで結論づけなければならない。

第3の研究は、Timothy Sturgeonによる生産ネットワークの議論である。この研究では、21世紀の初頭にアメリカで出現したモジュラー生産ネットワークの分析に力点を置いている。モジュラーネットワークは、信頼や社会規範に基づく他国の生産ネットワークと比べると相対的に開放的で、特定地域への拡張と撤退を行うことが簡単であり、そのサプライヤーも複数の主導企業との取引を容易に展開できる。彼は、この点をモジュラー生産ネットワークの「地理的柔軟性 (geographic flexibility)」として評価している〔Sturgeon 2002, 488〕。

一方、この研究では比較の対象として、日本企業を中心に展開する生産ネットワークの検討も行っている。日本的な生産ネットワークにおいて、関係者が深い相互依存の関係にあるため、サプライヤーとの取引を新たに開始するのも打ち切るのも難しく、コストがかかるだけでなく、時間も費やされる。この種の生産ネットワーク

は、(新しい環境への) 適応性が低く、ネットワークメンバー以外の企業と新規に取引を構築することが難しいと指摘している [Sturgeon 2002, 486]。明言こそしていないものの、海外に移転した後の日本的生産ネットワークも、日本企業を中心に構築しなければならない、という結論が見え隠れている。果たしてSturgeon [2002] の想定している通り、信頼や企業間の濃密な情報交換といった日本的取引慣行の特徴は、単に中小サプライヤーの非日系企業向けの取引の阻害要因としてしか働いていないのだろうか。中小企業は海外へ進出した後も、日系企業を中心とする生産ネットワークから脱出できないのだろうか。

第4の研究は、丸川知雄による支持的バリューチェーンの議論である。周知のように、グローバル・バリューチェーン論の実証研究では、能力の高い先進国の主導企業対能力の乏しい途上国の中小サプライヤー、という取引のパターンがよく観察されている [Humphrey and Schmitz 2002]。先進国企業は、途上国の中小サプライヤーによって提供される製品の品質を保証するために、国際基準の達成を要求したり、生産現場への指導を実施したりして、厳しい「ガバナンス」を行っている。この過程では、価格情報以外の情報、つまり技術や生産管理などの情報も大量に先進国企業から途上国のサプライヤーへ流れていく。このことは、途上国のサプライヤーにとって良い学習のチャンスになり、その製品品質の向上や生産管理効率の改善に大いに寄与していると指摘される。

それに対して、支持的バリューチェーンの研究では、途上国の主導企業の代表事例である中国企業に注目している。それによると、「中国

の主導企業はむしろ自らが生産し、販売する最終製品の設計と生産に関しても先進国の主導企業ほど十分な知識を持っていないことが多い。部品サプライヤーに対してその部品が持つべき品質や性質を指示する能力が十分ではなく、むしろ部品サプライヤーが高い品質を達成できることを前提として、サプライヤーの能力に依存することで何とか最終製品を作り上げている」 [丸川 2013, 58-59]^(注1)。そこで、「技術や生産管理能力の低い主導企業が……基幹部品などを能力の高いサプライヤーから調達する場合に出現するのが支持的バリューチェーンである。それはサプライヤーの側からコード化された情報だけを提供するのではなく、設計サポートなどより広範な情報を提供する点で『モジュラー』な関係とは異なるし、主導企業の側からは製品のスペックなどコード化された限定的な情報しか伝えない点で『関係的』バリューチェーンとも異なる」と指摘している [丸川 2013, 62]。

先進国のサプライヤーと途上国の主導企業の間で展開される取引に注目し、そこでの技術情報の流れが先進国の主導企業の場合と異なる事実を発見したことは、支持的バリューチェーン論の大きな貢献である。しかし、この研究で上げたサプライヤーの事例の大多数は国際経営の経験が豊富な大企業である。それに対して、中小企業、とくに日本の中小サプライヤーの場合は、技術的に優れているものの、生産機能に特化した企業が多く、長い間、特定の相手を中心に取引をしてきた。この場合に、果たして途上国の主導企業を技術面でサポートする、という役割を果たすことが可能であろうか。もし可能だとすれば、関係する中小企業には、どのような条件を満たす必要があるのだろうか。

本稿は、上記の問題意識を踏まえながら以下の通り検討を行っていく^(注2)。まず、第Ⅰ節では、資料の説明を行う。続いて、第Ⅱ節では、各種の統計資料を用いて、中小企業の海外進出の全体状況と中国に進出する日系中小企業の市場開拓の概要を明らかにする。第Ⅲ節では、中小企業を取り巻く中国市場の特性を明らかにする。第Ⅳ節では、非日系企業向けの市場開拓に成功した中小企業の事例を取り上げる。最後に「おわりに」で本文を締めくくる。

I 資料の説明

本稿では、中小企業による海外展開の全体状況を示すために、『中小企業白書』とともに、日本貿易振興機構（ジェトロ）が実施した「2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（以下「ジェトロ海外調査」と「在アジア・オセアニア日系企業実態調査—中国編—（2013年度調査）」（以下「ジェトロアジア調査」）を引用した。ジェトロ海外調査は日本国内の海外ビジネスに関心が高い企業3471社、ジェトロアジア調査は中国に進出する日系企業940社から有効回答を得ている。いずれの調査でも生産、販売、労務管理など、企業の国際経営にかかわる諸側面が取り上げられており、また大企業と中小企業の双方の状況が記されているのが特徴である。

一方、日系中小企業による中国市場開拓の業種別の展開状況を反映する資料として、以下の2つを引用した。ひとつめの資料は、大田区産業振興協会が2011年に発表した「機械工業発展に向けた中国企業との連携のあり方調査報告書」（以下「大田区調査」）である。この報告書

の調査では、中国に進出している機械工業関連の中小企業の日本本社を対象に、市場開拓面を中心に、中国企業との連携の実態についてアンケート調査を行い、107社から回答を得た。2つめの資料は、ジェトロ広州事務所が2011年に発表した「『2010日系自動車部品販売調達展示会』（JAPPE2010）出展企業および招待バイヤーへのインタビューを通じた中国自動車部品産業調査」（以下「ジェトロ広州調査」）である。この調査では、ジェトロが主催した日系自動車部品販売調達展示会（JAPPE）に参加した日本と中国の自動車関連企業の関係者100人を対象にアンケートを行った。また、会期後20人の出展者に対して電話調査と面談取材を行った。報告書には明記されていないものの、これら出展した日系自動車部品メーカーの大多数は中小企業と思われる。機械産業および自動車部品産業とも中小モノづくり企業の最も集中している分野であり、かつ国際競争力の最も高い分野でもある。この2つの調査を通じて、中国市場開拓に取り組む代表的な中小企業の姿をみとることができる。

最後に、中国市場開拓に成功した中小企業の実態を知るために、ジェトロ上海事務所がまとめた「中国内販に成功している中小企業事例調査報告書」（以下「ジェトロ上海調査」）を引用した。この調査は2009～11年度にかけて実施されたものであり、中国市場開拓で顕著な実績を上げた中小と中堅企業への詳細なインタビュー記録を掲載している。なお、この調査で取り上げた中小企業は、おもに長江デルタ地域に立地している。

筆者は、ジェトロ上海調査の事例から以下の基準で本稿の検討対象となる事例を選別した。

第1に、親会社が中小企業（従業員300人以下もしくは資本金3億円以下）、もしくは中堅企業（従業員1000人以下）である会社を検討の対象として選択した。この調査では、従業員1000人以上の大企業の情報も一部掲載しているが、市場開拓の手段等が、中小企業と相当異なるため除外した。ただ、300人以上1000人以下の中堅企業は、経営手法が類似しているため、検討の対象に入れた。

第2に、業種としては、生産システム研究の問題意識から、企業向けの中間財や機械を提供するモノづくり企業に焦点を絞った。このため、消費財や医療、サービスを提供する企業を検討の対象から外した。また、環境産業は政策によって大きく左右されるため、同じく除外した。

第3に、販売面では、非日系企業向けの販売が顕著に確認されている企業を選んだ。

筆者はこの3つの基準で選別した23事例（うち中堅企業が4社）に加えて、さらに中小企業5社と中堅企業1社を選び、独自にインタビューを行った。したがって、総計して中小企業24社と中堅企業5社の事例が検討の対象となっている。

II 統計資料からみた中小企業の 中国市場開拓の状況

1. 海外展開の全体像

本節では、統計資料に基づいて中国市場開拓に取り組む中小企業の概要を明らかにしたい。ここでは、まず中小企業の海外展開の全体状況について検討しよう。

表1では、海外で子会社を有する企業の割合の推移が示されている。この表から大企業と中

小企業の海外での直接投資の進捗状況が読み取れる。同表が示すように、開始時期にしても、比率からみても、大企業の海外直接投資が中小企業より大きく進展している。しかし、2000年代以降になると、中小企業は大企業以上のペースで海外へ進出しており、とくに製造業に関してはこの傾向が目立っている。

表2では、中小企業による海外直接投資の主たる目的が示されている。同表から明らかなように、2005年以降、現地の需要を取り込むことが、一貫して安価な労働力や日系企業の海外進出に伴う追従型進出を上回り、中小企業の直接投資を左右する最も重要なポイントとして挙げられている。

ジェトロ海外調査の結果は、中小企業庁[2014]の結論を裏付けるものとなっている。同調査では、「現在、海外に拠点があり、今後さらに拡大を図る」と回答した中小企業にその理由を尋ねているが、「海外での需要の増加」が79.0パーセントで最も多く、次いで「国内での需要の減少」が46.8パーセント、「取引先企業の海外進出」が36.1パーセントとなっている[ジェトロ2014a, 35]。また、「現在、海外に拠点があり、今後さらに拡大を図る」と回答した中小企業に具体的にどのような機能の拡大を図るか尋ねたところ、やはり「販売機能」が80.4パーセントで最も割合が高く、2番目の「生産（汎用品）」（37.2パーセント）を大きく上回っている[ジェトロ2014a, 24]。

2. 中国市場での展開の概要

中小企業の海外進出先としては、中国が最も重要な地位を占めている。表3が示すように、企業の海外子会社の地域構成でみた場合に、大

表1 海外子会社を保有する企業の割合

(単位：%)

| 年度 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 1990 | 2001 | 2002 |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 大企業 | 25.1 | 27.0 | 27.3 | 27.9 | 27.8 | 28.1 | 28.6 | 28.5 | 26.0 |
| 中小企業 (製造業のみ) | 8.1 | 9.0 | 10.3 | 10.3 | 10.7 | 11.1 | 11.7 | 13.0 | 14.1 |
| 中小企業 | 6.6 | 7.5 | 8.5 | 8.5 | 8.8 | 8.9 | 8.7 | 9.3 | 10.1 |

| 年度 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 大企業 | 27.6 | 28.0 | 28.2 | 27.8 | 28.2 | 28.3 | 28.6 | 29.3 | 30.2 |
| 中小企業 (製造業のみ) | 15.1 | 16.3 | 17.0 | 16.9 | 17.1 | 17.3 | 17.9 | 18.2 | 18.9 |
| 中小企業 | 10.8 | 11.7 | 12.3 | 11.9 | 12.1 | 12.4 | 12.7 | 12.8 | 13.4 |

(出所) 中小企業庁 [2014, 第3-4-5図] (元資料は、経済産業省「企業活動基本調査」に基づき再編加工)。

(注) 1) 「海外子会社を保有する企業」とは、年度末時点で海外に子会社または関連会社を所有する企業をいう。

2) 「子会社」とは、当該会社が50%超の議決権を所有する会社をいう。子会社または当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する会社も含む。「関連会社」とは、当該会社が20%以上50%以下の議決権を直接所有している会社をいう。

表2 中小企業が直接投資を決定した際のポイントの推移 (複数回答)

(単位：%)

| 年度 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 良質で安価な労働力が確保できる | 31.2 | 19.9 | 22.8 | 26.3 | 27.7 | 20.4 | 28.4 | 27.2 |
| 現地の製品需要が旺盛または今後の需要が見込まれる | 29.3 | 28.7 | 30.4 | 31.6 | 33.2 | 39.5 | 45.5 | 49.0 |
| 納入先を含む、他の日系企業の進出実績がある | 23.7 | 17.0 | 18.5 | 20.6 | 21.1 | 16.4 | 25.5 | 30.1 |

(出所) 中小企業庁 [2014, 第3-4-10図] (元資料は、経済産業省「海外事業活動基本調査」)。

(注) 1) 国内本社が、中小企業基本法に定義する中小企業者と判定された企業を集計している。

2) 2011年度に回答の割合の高い上位3項目について表示している。

企業の子会社は、各地域に比較的均等に分布しているのに対して、中小企業の4割以上が子会社を中国に設置している。

ジェトロ海外調査を通じて、中国に進出する具体的な理由を知ることができる。同調査によ

ると、海外ビジネスを行っている、または新規に海外ビジネスを検討している企業に、新興国の魅力・長所についてどのように評価しているか尋ねた(複数回答)ところ、中小企業に限った回答ではないが、中国は「市場規模・成長

表3 海外子会社の地域構成（2011年度）

(単位：%)

| | 中国（含む香港） | アジア（中国を除く） | ヨーロッパ | 北米 | その他の地域 |
|------|----------|------------|-------|------|--------|
| 中小企業 | 44.6 | 34.4 | 6.0 | 11.4 | 3.6 |
| 大企業 | 24.2 | 28.8 | 19.1 | 17.6 | 10.3 |

（出所）中小企業庁 [2014, 第3-4-8図]（元資料は、経済産業省「平成24年企業活動基本調査」に基づき再編加工）。

（注）1）「海外子会社を保有する企業」とは、年度末時点で海外に子会社または関連会社を所有する企業をいう。

2）「子会社」とは、当該会社が50%超の議決権を所有する会社をいう。子会社または当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する会社も含む。「関連会社」とは、当該会社が20%以上50%以下の議決権を直接所有している会社をいう。

3）「大企業」とは、中小企業基本法に定義する中小企業者以外の企業をいう。

性」(85.8パーセント)、と「取引先（納入先）企業の集積」(27.3パーセント)の2項目が最も評価されている [ジェットロ 2014a, 56]。いずれも市場の魅力の高さをうかがわせる数字である。さらに、同調査では、今後も中国ビジネスを拡大・維持すると回答した企業（1825社）に対し、その理由を尋ねている（複数回答）が、「市場規模、成長性など販売面でビジネス拡大を期待できるから」との回答が66.8パーセント（大企業79.8パーセント、中小企業61.9パーセント）と最も多く、2番目の「すでに事業が確立し軌道に乗っているから」(27.5パーセント。うち大企業32.3パーセント、中小企業25.6パーセント)を大きくリードしている [ジェットロ 2014a, 66]。

大田区調査では、機械関連業界の中小企業の中国進出の理由が尋ねられている。これをみると、「生産拠点・販売拠点の両方とするために進出」が43.9パーセントと最も多く、「販売拠点とするために進出」は9.3パーセントとなっている。両方を合わせると、半分以上に及ぶ53.2パーセントの企業は、現地市場の開拓を中国進出の目的として掲げている。一方、「生産拠点とするために進出」と回答した企業は、43パーセントである [大田区産業振興協会 2011, 2]。

市場開拓を主たる目的として進出した中小企業は、中国市場で日本国内以上の高い経営パフォーマンスを示している。ジェットロアジア調査では、2013年度の中国進出企業の営業利益の見通しについて尋ねている。表4が示すように、全体的にも、製造業に限定してみた場合でも、赤字経営を見通した中小企業は全体の4分の1程度にとどまっている。この赤字比率は、日本国内と比べると、相当低い水準にある模様だ。中小企業庁 [2009, 第1-3-25図] に基づいて計算すると、1983～2007年の中小企業（全業種）の赤字比率が年平均で36.7パーセント、中小企業（製造業）の年平均赤字比率は37.1パーセントに達している^(注3)。

なお、ジェットロアジア調査では、今後1～2年の事業展開の方向性について尋ねている。表5が示すように、製造業に限定していうと、日中関係の悪化という背景のなかでも、縮小もしくはは第三国への移転を選択した中小企業は、全体の10パーセント以下にとどまっている。

3. 中国内販の実態

ここでは、一歩進んで中小企業の販売先と市場開拓の手段について検討したい。2000年代

表4 中国進出日系企業の2013営業利益見通し (2013年度)

(単位：%)

| | 黒字 | 均衡 | 赤字 |
|-------------|------|------|------|
| 大企業 (598) | 67.7 | 12.4 | 19.9 |
| うち製造業 (341) | 69.5 | 12 | 18.5 |
| 中小企業 (331) | 48 | 26.9 | 25.1 |
| うち製造業 (241) | 49.8 | 25.3 | 24.9 |

(出所) ジェトロ [2014b, 5-6]。

表5 中国進出日系製造業企業の今後1～2年の事業展開の方向性 (2013年)

(単位：%)

| | 拡大 | 現状維持 | 縮小 | 第三国へ移転 |
|------|------|------|-----|--------|
| 大企業 | 54.8 | 38.3 | 5.8 | 1.2 |
| 中小企業 | 43.8 | 47.5 | 7.1 | 1.7 |

(出所) ジェトロ [2014b, 17]。

初頭の研究では、中国に進出した日系中小企業は、それまでの下請け関係を乗り越え、新しい取引の機会をつかんでいるものの、その多くは日系企業間取引の域を出ないものであったという結果が示されている [中小企業金融公庫調査部 2002; 中小企業研究センター 2003]^(注4)。近年でも、前述した大田区調査とジェトロ広州調査によって、類似した状況が確認されている。

まず、大田区調査から検討する。同調査には、中国系企業との連携実態についての設問(複数回答)があるが、その結果をみると、「中国系企業に部品、製品の製造・加工や原材料を発注している」と回答した企業が全体の36.4パーセントを占めているのに対し、「中国系企業から部品、製品の製造・加工などを受注している」と回答した企業は13.2パーセントにとどまっている。この回答からも、中国系向けの販売を行っている中小企業の数が見込める段階では限られていることが判明する [大田区産業振興協会 2011,

3]。

大田区調査では、今後強化したい取引先(複数回答)についても尋ねているが、「中国国内の日系企業」が最多の28.9パーセントであり、続いて「中国国内の中国系企業」21.1パーセント、「日本国内の企業」17.9パーセント、「中国国内の外資系企業」14.2パーセント、「ASEAN地域やインド等の企業」12.8パーセント、「その他」1.8パーセント、「無回答、とくになし」3.2パーセントの順となっている [大田区産業振興協会 2011, 8]。このように、将来的にも中国の日系企業が中小企業の最も重要な販売先として期待されている。その一方で、中国系企業が2番目に重要な販売先と位置づけられており、また中国のその他外資系企業や他地域の外国企業の重要性も認識されている。

ジェトロ広州調査の結果は、大田区調査を裏付けるものになっている。表6が示すように、JAPPEに出展した日系自動車部品メーカーに関

表6 日系自動車部品メーカーの企業国籍別販売比率（2010年）

| 日系企業への販売比率 | 0～5% | 5～10% | 10～30% | 30～50% | 50～80% | 80%超 | 不明または公表不可 | 有効回答数 |
|-------------|------|-------|--------|--------|--------|------|---------------------|-------|
| 比率 | 0 | 5% | 14% | 12% | 28% | 30% | 11% | 64 |
| 中国系企業への販売比率 | 0～5% | 5～10% | 10～30% | 30～50% | 50～80% | 80%超 | 不明、まだ数字になっていない、そのほか | 有効回答数 |
| 比率 | 16% | 5% | 11% | 4% | 2% | 0% | 63% | 57 |
| 欧米系企業への販売比率 | 0～5% | 5～10% | 10～30% | 30～50% | 50～80% | 80%超 | 不明、まだ数字になっていない、そのほか | 有効回答数 |
| 比率 | 20% | 4% | 2% | 2% | 0% | 0% | 72% | 62 |

（出所）ジェトロ広州事務所 [2011, 21, 123-124]。

（注）報告書の文脈から、本表の「日系企業」には、少数の日本本土の企業が含まれることが推測される。

して、日系への販売比率が半分以上に及ぶ企業は全体の58パーセントを占めており、日系企業は最も重要な販売先となっている。一方、中国系と欧米系企業への販売比率が判明している企業に関しては、その大多数が50パーセント以下となっている。

2つの中国関連調査の結果は、ジェトロ海外調査が示した全体状況とも一致している。表7が示すように、中小企業の販売先としては、現地日系企業向けの販売が最多であり、それに次いで非日系向けの販売が多い。なかでも、資本財と中間財に関しては、この傾向が最も顕著である。この結果は、中小企業の最も重要な海外進出先が中国であることも関係していると思われる。

以上の結果は、日本製造業の東アジア化論と生産ネットワーク論の見解と、部分的に整合性をもっている。前者が指摘する通り、ここに表れているのは、日本企業を主体とする「地域分

業構造生産体制」の東アジアへの地理的拡大と取引関係の再編成である。また、後者の用語を使うと、日本的な生産ネットワークは、「地理的柔軟性」に欠けているため、海外に展開した場合でも、取引の中核を担うのが日系企業である。ただ一方で、日系企業以外に、地場企業もしくは欧米系企業向けに販売を始めた中小企業が表れてきたのも事実である。量的にそれほど大きくないかもしれないが、このタイプの中小企業が出現したことの意義は大きい。このことについては、後段で詳細に取り上げたい。

中国市場開拓の販売手段については、大田区調査が詳細な情報を提供している。まず、同調査では、独自に営業活動を展開している中小企業が多いことが示されている。具体的にみると、営業部署の設置状況を問う質問に対して、「中国現地法人に、中国ビジネス向けの営業担当を設けている」と回答した企業が30.8パーセントと最も多い。次いで「中国現地法人に、中国

表7 直接投資先が生産・販売する主な商品・サービスの内容別の主な販売先

(単位：%)

| | 現地向け (日系企業) | 現地向け (日系企業 以外企業) | 現地向け (個人) | 第三国向け (企業・個人) | 日本国内向け (親企業) | 日本国内向け (親企業以 外企業) | 日本国内向け (個人) |
|----------------------------------|----------------|------------------------|--------------|------------------|-----------------|-------------------------|----------------|
| 消費財 (n=260) | 21.9 | 21.2 | 10.8 | 10.4 | 24.2 | 9.2 | 2.3 |
| 資本財 (機械・生 産設備等) (n=181) | 41.4 | 33.1 | 1.7 | 8.3 | 11.0 | 3.9 | 0.6 |
| 中間財 (部材等) (n=351) | 58.1 | 15.4 | 0.3 | 8.0 | 13.4 | 4.6 | 0.3 |
| サービス (n=119) | 32.8 | 22.7 | 10.9 | 1.7 | 16.0 | 14.3 | 1.7 |

(出所) 中小企業庁 [2014, 第3-4-43図] (元資料は, 中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」(2013年12月, 損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株))。

ビジネス向けの営業部署を設けている」が26.4パーセントとなっている。また、「日本国内法人に、中国ビジネス向けの営業担当を設けている」が21.4パーセント、「日本国内法人に、中国ビジネス向けの営業部署を設けている」が14.5パーセントとなっている。なお、無回答の企業が6.9パーセントある [大田区産業振興協会 2011, 3]。

次に、大田区調査には「貴社の今後3～5年の中国国内における販路・取引拡大の方策について」(複数回答)という質問項目がある。将来予測であるが、そこから現段階のおおまかな趨勢をみてとることができる。これをみると、中国国内の販路・取引拡大方法としては、「展示会・商談会等へ参加することで販路・取引拡大に繋げる」が26.8パーセントであり、最多となっている。次に「中国の多様性を活かし、地

域毎に戦略的パートナーと連携して販路・取引拡大に繋げる」と回答した企業は19.1パーセントとなっているが、これはおもに中国各地での代理店の利用を指していると思われる。続いて、「販売チャネルを持つ中国系企業との連携を強め販路拡大に繋げる」とする企業は13.4パーセント、「進出先の開発区や地方政府からの支援・サポートを活用して販路・取引拡大に繋げる」とする企業が11.5パーセント、「インターネットを活用したEコマースで販路拡大に繋げる」とする企業が8.9パーセントとなっている [大田区産業振興協会 2011, 8]。後述するように、市場仲介組織には「プラットフォーム」と「商人」の2つのタイプがある。ここでの展示会や商談会、インターネットなどは典型的なプラットフォームであり、また「戦略的パートナー」や、「販売チャネルを持つ中国系

表8 海外販路開拓のための工夫（複数回答）

| | 展示・商談会への出展・参加 | 現地で広告・宣伝活動を | 取引先候補を個別訪問 | 現地ニーズ把握のための市場調査を強化 | 現地の販売代理店を活用 | 日系の販売代理店を活用 | 非日系の販売代理店を活用 | 既存顧客や提携相手に協力を要請 | その他 | 特段の対応を取っていない | 無回答 |
|------|---------------|-------------|------------|--------------------|-------------|-------------|--------------|-----------------|-----|--------------|------|
| 総計 | 3,471 | 50.4 | 7.5 | 33.9 | 20.6 | 16.3 | 9.9 | 31.6 | 2.7 | 12.9 | 10 |
| 大企業 | 680 | 50 | 12.4 | 45.7 | 35.3 | 18.1 | 17.2 | 39.3 | 1.5 | 7.1 | 9.4 |
| 中小企業 | 2,791 | 50.5 | 6.3 | 31 | 17 | 15.9 | 8.1 | 29.7 | 3 | 14.4 | 10.1 |

（出所）ジェトロ [2014a, 76]。

企業」は典型的な「商人」になる。

なお、この項目への回答では、「その他」が7パーセント、「無回答、特になし」が13.4パーセントとなっている。後述するように、「無回答、特になし」と回答した企業のなかには、口コミなど、相手からの連絡を待つのみ、というかたちで市場開拓を進めている企業が多い。興味深いことに、このような市場開拓の積極性に欠けている企業でも、状況次第では中国市場で好成績を残すことが可能である。

最後に、表8が示しているように、海外全体についても、展示会への参加が販路開拓の主たる手段である。そして、特段の市場開拓手法を取っていない中小企業が多いことも、海外市場開拓の手段として目立っている。表7と同様に、この点は中小企業の最も重要な海外進出先が中国であることと関係していると思われる。

Ⅲ 中国市場の特徴

日本の国内市場と比較すると、中国市場には、

(1)規模が急拡大していること、(2)需要が階層的であり、とりわけローエンド市場の需要が非常に大きいこと、(3)ビジネス環境が未熟であり、非正規な取引習慣が残存していること、という3つの大きな特徴がある。日本の生産システムの他地域への移転が困難であることについて、Sturgeon [2002] は、信頼形成など生産者の置かれる社会的背景に原因を求めている。しかし、以下論じるように、生産システムを取り巻く市場の特徴が、少なくとも生産者側の特徴と同様に、生産システムの海外展開に大きな影響を及ぼしている。

1. 急成長市場

まず、中国市場が日本市場と比べて急劇に拡大している点について確認しよう。2004年から2013年にかけての10年間、日本の内需（民間需要＋公的需要）は約494兆円から497兆円へと、ほぼ横ばいで推移していた^(注5)。それに対して、中国の内需（最終消費＋資本形成総額）は約16兆元から57兆元へ4倍近くも拡大し

た^(注6)。このように、需要の規模にしても、拡大のペースにしても、最近の中国市場は日本を大きく上回っている。

急成長する中国の国内市場は、そこでビジネスを展開する企業に対して、3つの大きな影響を与えている。第1に、売り手と買い手の取引関係が新規に形成されるものが多いため、顧客との直接取引が主体になっていることである。代表的な事例をひとつ紹介しよう。レーザー切断、精密板金を行っているある中小企業は100人程度の雇用規模にもかかわらず、約160社もの取引先を有しており、日系企業（70パーセント）、中資メーカー（20パーセント）、欧米、韓国その他アジア関係企業（10パーセント）と幅広く取引を展開している。同社の担当者は、中国市場の特徴について「メーカーとの直接の取引が多い。日本では2次、3次の下請けが一般的な取引形態だが、こちらは中間部分がなく、メーカーと直接取引することが多い」と指摘している [ジェットロ上海事務所 2011, 51]。このように中国市場では中小企業でも系列の壁を乗り越え、多数の新規顧客を容易に開拓できるのである。

第2に、市場が急激に拡大しているので、ビジネスの展開のスピードが非常に速い、ということである。このことも、ある中小企業関係者の証言をみると一目瞭然である。「中資企業と商談をすると事を進めるスピードが速い。2日後にサンプルを持って来いとかが、見積りをすぐに出せと要請してきて、総計2週間～3週間で商談がまとまる」。それに対し、「日系企業の場合、設計の打ち合わせで約1か月を要し、大急ぎでサンプルを提供しても先方の評価に2か月～3か月はかかる。合格しても納入は来年から

などということもよくある。このため、中資企業のスピードの速さについていくことが重要になる」 [ジェットロ上海事務所 2011, 48-49]。

第3に、市場が急激に拡大しているので、新規参入が盛んで、新しい顧客と効率的に取引を展開するための手段として、展示会や商談会、電子商取引サイトなど、さまざまなプラットフォーム型市場仲介組織がよく利用される。この点は、前掲大田区調査とジェットロ海外調査の結果によく反映されている。

Hagi [2007] が指摘するように、市場仲介組織には両面プラットフォーム (Two-side Platform) と商人 (Merchant) という2つのタイプがある。プラットフォームの場合、売り手と買い手は仲介業者が提供するプラットフォームにおいて直接取引を展開している。両者の間には、売り手が増えれば買い手が増え、買い手が増えれば売り手がさらに増える、という収穫逓増のメカニズム (「間接的ネットワーク効果」) が働いている。中国のような新興市場の開拓に際しては、新規の顧客に絶えず巡り合うことが可能なため、プラットフォーム型仲介組織が最も効率的である。逆に日本のような成熟市場の場合、取引関係が非常に安定的である。このため、中小企業はマーケティング機能をもたず、「商人」のような市場仲介組織、つまり特定の商社またはメーカーを介しながら、市場開拓を進めることが一般的である。

2. 低価格志向

中国市場の第2の特徴は、ローエンド需要の規模が非常に大きい、ということである。日本では、「一億総中流」といわれていたように、高度成長期に所得分配が平等に行われており、

表9 海外日系企業の経営上の問題点（製造業、複数回答）

（単位：％）

| 問題点 | 中国上位10項目 のなかでの順位 | 大企業 | | 中小企業 | |
|----------------------|---------------------|-----------------|------|-----------------|------|
| | | アジア・オセ アニア全域 | 中国 | アジア・オセ アニア全域 | 中国 |
| 競合相手の台頭 （コスト面で競合） | 3 | 60.4 | 70.1 | 49.1 | 53.2 |
| 主要取引先からの 値下げ要請 | 6 | 46.1 | 47 | 49.9 | 57.4 |
| 限界に近づきつつ あるコスト削減 | 8 | 38.3 | 49 | 39.7 | 49.6 |

（出所）ジェトロ [2014b, 28-29; 2014c]。

非常に均質な国内市場が形成された。それに対して、中国では、全体的に需要の質的向上が起きているとはいえ、所得の格差が大きく、ハイエンドからローエンドまで、どの階層にも大きな需要が存在している [大原 2013]。

このような階層的な市場において、中国の地場企業のほとんどは、そのローエンドの部分を中心に、価格競争を展開しながら成長してきた。これらの企業を相手に販売したり、競合したりする際、高品質の製品を適切な値段で供給してきた日系企業は、かなり不慣れなようである。この点は、海外展開の経営上の問題点を示した表9からみて取れる。同表が示すように、アジア・オセアニア全地域よりも、中国に進出した中小企業のほうがコスト面でとりわけ大きな圧力を感じている。

この点は、中小企業関係者へのインタビューによっても裏付けられる。前掲ジェトロ広州調査によると、JAPEEに参加した日本本土の部品メーカー関係者7人中4人、中国の日系メーカー関係者40人中11人が中国系メーカーの強い価格志向を指摘した。

3. 未熟な市場経済と非正規な取引慣行

中国市場の第3の特徴は、未熟な市場経済としてビジネス環境が整備されておらず、非正規の取引慣行が多数存在している、という点である。このことについて、大田区調査では、「中国系企業との連携リスク」という質問項目を設けて調べた。また、ジェトロ広州調査では、「日系企業にとっての中国特有の商習慣対策」という項目で尋ねた。2つの調査で挙げられた主たる問題点を整理したのが表10である。これをみていくと、代金回収と知的財産権の保護、という2点が日系中小企業の中国市場開拓を妨げる最も深刻な要素になっていることがわかる。

なお、前節で取り上げた大田区調査では、中小企業の販路拡大の手法として、第2位に「中国の多様性を活かし、地域毎に戦略的パートナーと連携して販路・取引拡大に繋げる」（19.1パーセント）、という点が選ばれているが、その背景のひとつには、地場の代理店を活用することで、代金回収問題など中国系企業との取引に伴うリスクを回避する目的が潜んでいる。実際に、筆者の日系企業へのインタビューでは、

表10 日系中小企業が中国市場で直面するリスク

| 中国系企業との連携リスク（複数回答） | 割合 | 日系企業にとっての中国特有の商習慣対策（複数回答） | 回答者数 |
|-------------------------|--------|---------------------------|------|
| 「品質や納期に不安がある」 | 33.50% | 「売掛金回収」 | 32人 |
| 「与信管理及び代金回収に不安がある」 | 18.40% | 「リベート」 | 24人 |
| 「技術など知的財産が流出する」 | 13.40% | 「企業秘密（設計や技術情報含む）の流出」 | 12人 |
| 「契約上のトラブルが発生する不安がある」 | 11.20% | 「その他」 | 4人 |
| 「合弁または合作企業の運営方針で不一致がある」 | 7.80% | | |
| 「その他」 | 4.50% | | |
| 無回答、「特に無し」 | 11.20% | | |

（出所）「中国系企業との連携リスク」（大田区産業振興協会 [2011, 5]）, 「日系企業にとっての中国特有の商習慣対策」（ジェトロ広州事務所 [2011, 109]）。

代理店の役割としてこの点がよく指摘される。

IV 非日系企業市場開拓に成功した 中小企業の事例研究

これまで検討してきたように、中国に進出した中小サプライヤーは、おもに日系企業を中心に受注しているが、非日系企業向けの販売に成功した企業が現れてきたのも事実である。信頼形成の難しさや中国市場の異質性を乗り越えた理由はどこに求めるべきだろうか。本節では、前掲ジェトロ上海調査資料と筆者自身の企業調査の事例をもとに、非日系企業向けの市場開拓に成功した中小企業の成功要因を明らかにする。

1. 2つの対照的な中小企業像

成功する中小企業のインタビュー記録を丁寧にみていくと、2つの対照的な中小企業像が浮かび上がってくる。いずれも中国市場で大いに

活躍しているが、日系以外の顧客との接触の手段、それと関連する会社の経営スタイルなどは好対照を成している。

まずひとつめのタイプの事例として、ガス発電タービンのコア部品の専門メーカーであるA社の事例を取り上げよう。当社は本社従業員数が70人、現地子会社が16人の典型的な中小企業である。広東省仏山の南沙にある某大手重機メーカーへ納品するために、2011年に2億5000万円を投資して中国に進出してきた^(注7)。

A社はステンレスを1400度の熱に耐えられる燃焼部品に削る高度の加工技術をもっている。この技術は世界中でアメリカのGE社、ドイツのシーメンス社とA社の3社しかもっていないため、親会社である某大手重機メーカーに対して技術指導を行っているぐらいである。中国にA社の広い意味での同業他社は1000社もあるが、ステンレスを加工できる会社は100社しかない。しかも中国メーカーはステンレスの加工

に1日を要するが、A社なら30分で対応できる。MGA2400の硬さはステンレスの4倍に達しているが、A社はこのMGA2400の加工技術ももっている。A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技術は経験の世界であり、20年ぐらいかけないと人材は育たないと指摘される。なお、A社の治具は当初、本社から輸入してきたが、中国でも日本人技術者の指導の下で開発するようになっていく。

A社は某大手重機メーカーと密接な連携関係にある。重機メーカーの元社員がA社で顧問を務めているし、A社の受注の99パーセントは重機メーカーから取っている。重機メーカーは、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、一部心臓部品を重機メーカーのほうへ発注し、これをA社が製造するというかたちをとっている。A社の中国進出によって、四川省側の国内シェアは20～30パーセントから40～50パーセントへ急上昇しており、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。

現在、世界でガスタービンがよく売れるのは中国市場だけである。中国は目下、石炭による発電が多いが、今後PM2.5による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、A社は2012年に稼働し始めたが、わずか1年で黒字に転じた。2013年まで15台分の製品を納品したが、すでに50台受注している。会社全体の売り上げ28億円のうち、中国の売り上げは全体の20パーセントを占めるまでに至っている。

次に、いまひとつのタイプの中小企業の事例

として、B社を取り上げる。同社は自動車用のゴム部品と樹脂部品を製造する中小企業（本社従業員数229人、現地子会社170人）である^(注8)。中国ビジネスは順調に展開しており、自動車の鋼板補強材だけで月50万枚も納品している。

B社は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。中小企業ながら海外ではアメリカ、メキシコ、インド、タイ、中国（2カ所）に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り上げ全体の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、本社の売り上げは50億円、海外6社の売り上げは60億円に達している。

B社は2005年に広東省仏山に進出した。2013年の売り上げは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、売り上げ数千万円程度のインドやメキシコをはるかに上回る数字である。B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。ゴム材料の配合も自社で開発した独自の方法に基づいて行っている。

現段階において、B社の主要顧客は日系企業である。進出当初は、广汽トヨタが製造するカムの部品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日本のスペックをそのまま中国で生かしたい会社が多いため中国での市場シェアは低い。B社

はこれから爆発的に増えていくのは地場企業のほうだという認識をもっているの、地場企業への販売拡大に努めている。

B社は2013年から柳州五菱、一汽金杯といった地場自動車メーカーに納品し始めた。柳州五菱への納品はすでに売り上げ全体の20パーセント、月4万台に達している。また、長安汽車、重慶力帆への納入を準備中である。さらに、欧米系としては上海フォルクスワーゲンへの納品も提案している。中国企業への販売拡大の際、一部大手商社の知り合いからの紹介で取引が始まったケースもあるが、会社自身による直接営業が最も重要な役割を果たしている。B社の日本人総経理はもともと営業出身のため、ローカル企業との交渉を苦に思わず、むしろ楽しんでやっていると自負する。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という。これから地場の納品先を年間4社ずつ増やし、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。

B社の総経理によると、中国の地場企業は新興企業として、外国メーカーの売れ筋の良い車をベンチマークにする傾向が強い。たとえば、SUVをつくるために、トヨタや現代のブランド車を分解して研究する。その過程で、B社の製品が使用されていることに気づき、連絡してきたこともある。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。その一方で、自動車製造に関する知識には貪欲であり、どんどん吸収し、学習したいのも事実である。こうした状況にかんがみ、

B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、中国へ設計機能を移転し、設計部門の日本人を増やす計画もある。

労務管理に関して、従業員と日本人駐在員の間では、コミュニケーションがよく取れており、労働組合も設置されている。新入社員の月給が2000~2500元という普通の水準にもかかわらず、年間の離職率は4~5パーセントという低水準に抑えられている^(注9)。

2. 現状維持派と国際派の違い

以上のように、A社とB社の最大の違いは、中国系など非日系企業向けの市場開拓の手段に表れている。A社は市場開拓を日本の親企業にもっぱら頼ってきたが、その独自技術を発揮することで、中国企業向けのビジネスで大成功を収めることができた。一方、B社は自ら地場メーカーへの営業活動を積極的に展開している。支持的バリューチェーン論が想定したような、先進国のサプライヤーが高い設計や開発能力を生かしながら途上国の主導企業をサポートしていく図式がその行動様式によく表れている。本項では、このような市場開拓の手段の違いをもたらす中小企業の行動様式の違いを明らかにしたい。

29事例を分析すると、中小サプライヤーの非日系企業に対する市場開拓の手段は5つあり、ひとつの企業は往々にして複数の手段を利用している。順番にみていくと、ひとつめの手段は、取引相手からの連絡を待つのみ、というやり方である(16事例)。そのきっかけは口コミであっ

たり、リバースエンジニアリングのプロセスでのキーパーツの発見であったりする。第Ⅱ節の大田区調査では、中国市場での販路・取引拡大の方策として、「無回答、特になし」の項目を選択した企業の占める割合が13.4パーセントとなっていたが、成功した中小企業の事例では、それが一層高い比率になっている。このことを可能にしているのは、非日系企業には代替できない日系中小企業の高い技術力と思われる。2つめの手段は、自社による直接営業、つまり中小企業の営業担当者が、直接相手の会社に出かけ、営業活動を展開するやり方である（14事例）。前掲大田区調査では、中国で営業機能をもつ中小企業が半分程度を占めるという結果が示されているが、成功した中小企業の場合でも似たような結果になっている。3つめは、前節で詳細に取り上げたプラットフォーム型組織の活用である（7事例）。中国におけるプラットフォームと商人型仲介組織の違いについて、某工業用洗浄機メーカーは興味深い比較をしている。「こちらでは、約半分の引き合いがインターネット経由で来る。日本では商社情報等が充実しているので、インターネット経由の情報は重要でないものが多いが、こちらは、大企業であってもインターネットで検索して問い合わせしてくる」[ジェトロ上海事務所 2011, 71]。このように、商社のような伝統的商業資本の未発達が中国でのプラットフォームの利用を促している。4つめは、特定企業経由の間接取引である（6事例）。これは、日本国内の既存の取引相手に依存するか、もしくは信頼できる中国国内のパートナーに営業を任せるやり方である。日本国内でよくみられる「商人型」仲介組織の代表事例であるが、これを中国でそのまま踏襲して実績を上げた中

小企業も少なくない。5つめは、代理店の活用である（5事例）。前述したように、中国市場の非正規な取引習慣から遮断するために、代理店はよく利用される。

ここでは、ひとつめ（取引相手からの連絡を待つのみ）と4つめ（特定企業経由の間接取引）の営業手段のいずれか、もしくは双方を利用しているが、それ以外の手段を利用していない企業と、それ以外の企業に分けて検討を進めたい。前者は、A社に代表されるように、自ら非日系の顧客への営業を展開していないため、さしあたり現状維持派と呼んでおこう。それ以外の企業は、B社に代表されるように中国企業などに対して積極的に営業活動を展開しているので、国際派と呼んでおきたい。以下の分析から明らかのように、営業面のみならず、経営全般に関して、現状維持派は日本国内とほぼ同様の経営スタイルを維持しており、中国市場に合わせた特別な措置を打ち出していない。一方、国際派のほうは、非日系企業への接近の姿勢が積極的であり、経営の現地化も積極的に進めている。

筆者は、現状維持派と国際派別に、インタビューで触れられた経営のポイントを表11に整理してみた。一部の項目に関して、回答が得られた企業数は限られているが、それでも現状維持派と国際派の違いは、この表に鮮明に表れている。具体的にみると、

第1に、現状維持派と国際派は、非日系向けの販売のパフォーマンスに大きな差がみられない。

第2に、国際派のなかには、中国で飛躍的に成長し、現地子会社の雇用規模が本社を上回った企業が目立っている。

第3に、現状維持派のほうは、自社の強みと

表11 成功事例における現状維持派と国際派の違い

| | 合計 | 現状維持派 | | 国際派 | |
|---|--------|-------|------|--------|------|
| | | 中小 | 中堅 | 中小 | 中堅 |
| 企業数合計 | 29 | 8 | 2 | 16 | 3 |
| 非日系向けの販売が5割を超えた企業の数 | 29(17) | 8(5) | 2(2) | 16(10) | 3(0) |
| 現地子会社の従業員規模が本社を上回った企業の数 | 26(5) | 6(0) | 2(0) | 15(5) | 3(0) |
| 自社の強みとして、品質の高さが挙げられた企業の数 | 23(13) | 7(5) | 2(1) | 11(5) | 3(2) |
| 自社の強みとして、開発、設計能力の高さが挙げられた企業の数 | 23(8) | 7(1) | 2(1) | 11(5) | 3(1) |
| 顧客への技術情報の流れが確認できた企業の数 | 18(12) | 5(2) | 0(0) | 11(8) | 2(2) |
| 現地子会社、現地人への権限の委譲が確認できた企業の数 | 29(8) | 8(1) | 2(1) | 16(6) | 3(0) |
| 販売活動で中国人キーパーソンが決定的な役割を果たしたケースが確認できた企業の数 | 29(5) | 8(0) | 2(0) | 16(5) | 3(0) |
| 人材育成についての取り組みが確認できた企業の数 | 29(17) | 8(2) | 2(1) | 16(12) | 3(2) |

(出所) ジェトロ上海調査と筆者の企業インタビュー記録をもとに整理。

(注) 1) カッコ外は回答が得られた企業の数。カッコ内は当該項目について確認できた企業の数。

2) 現地子会社、現地人への権限の委譲、および人材育成については、インタビューの性格上、特別な取り組みがない場合は言及しないのが自然であるので、すべての企業から回答が得られたとみなした。

して品質の高さを挙げた企業の割合が高い^(注10)。品質が高いゆえに、特別に営業活動を展開せず、口コミで相手からの連絡を待つだけでも、十分にビジネスが成り立つ模様である^(注11)。逆に、競合相手に代替できないような高品質の製品や技術をもっていない場合は、国際派のように、営業面での相手への積極的なアプローチや経営の現地化(後述)が必要なのである。

第4に、現状維持派と比べると、自社の強みとして開発や設計能力の高さを挙げた国際派企業の割合が高い。確認できた23事例のうち、自社の強みとして高い開発や設計能力を挙げた企業は8社しかないが、そのうちの6社が国際

派のほうに集中している。なかでも、4社は自社の強みとして品質の高さを挙げなかった。

第5に、サプライヤーである日系企業から顧客への技術情報の流れが確認できた企業の数からみると、国際派が現状維持派を大きくリードしている。やはり自ら営業の第一線に立ち、高い開発や設計能力を生かして、直接顧客への提案を行ったサプライヤーのほうが、その知識やノウハウも相手先へ流れやすいのである^(注12)。

第6に、国際派のなかには現地子会社や現地人への権限の委譲について、積極的な姿勢をみせた企業の割合が高い。また、国際派の営業活動においては、中国人キーパーソンが決定的な

役割を果たしたケースが多い。

第7に、国際派のなかには、現状維持派と比べると、現地での人材育成の取り組みを重視する企業の割合が非常に高い。前掲ジェトロ海外調査で、海外に拠点がある企業に対し、経営の現地化を進めるにあたってどのような取り組みをしているかと尋ねたところ、「現地化を意識した現地人材の研修・育成の強化」が53.6パーセントで最も多い〔ジェトロ2014a, 37〕。この数字と比べると、国際派のほうがより一層、人材育成を重視していることが分かる。

3. 支持的バリューチェーンの成立条件

ここでは、支持的バリューチェーン論についてより立ち入って検討したい。一部の日系サプライヤーが着実に顧客をサポートし、その成長に寄与している実態を確認するために、まずいくつかの代表的な経営者の発言を紹介しておこう。

〔証言1〕 当社の場合、積極的にユーザーに提案したり、技術的相談を受けたりするように心掛けている。こちらから技術提案をし、先方から悩みを聞き相談に乗ることにより信頼関係を構築することができる。中国で対応できない部分については本社とも連携して、迅速な対応をとっている。また、コストについてもその構成比をユーザーに開示し、オープンにやっている。そうすれば中国であっても相手に伝わる。長くパートナーとしての関係を続けていくことの重要性は中国でも同じである。当社のポリシーとしては取引先相手の規模の大小にかかわらず対等に付き合うことにしている〔ジェトロ上海事務所2010, 25〕。

〔証言2〕 何か困っている問題を抱えてい

る場合には、当社の日本と同水準の技術や品質に関する説明をすれば、相手方が興味を示してくれることが多い。例えば、半導体、食品等の業種では設備の表面等に傷があると問題になるが、地場企業だと物を投げたり、材料を踏んだりしたりと扱いや製品の仕上がりに問題があることが多い。このため、その企業が中国のものづくりにおいてどのような問題に直面しているのかを探り、問題解決案を提案するようにした〔ジェトロ上海事務所2011, 50〕。

〔証言3〕 日系企業ならではのきめ細かいサービスを目指している。ユーザーへのサポートを直接行うことによって情報を蓄積し、よりよい製品づくりへつなげることができると思う。専門メーカーならではの提案力と品質が他社との差別化要因である〔ジェトロ上海事務所2010, 31〕。

〔証言4〕 当社には「顧客の問題解決役として存在しなさい」という考え方があり、困っているユーザーがいたらそこには必ず商売のネタが埋まっていると考えている。問題が発生したら、すぐに対応しろと教育している。その後、別の問題が起きたときに当社のことを思い出してくれる人をできるだけ増やそうというやり方を行っている〔ジェトロ上海事務所2010, 48〕。

〔証言5〕 当社は独自性を重視し、提案型の営業のスタイルであり、顧客の困っているところとにかく早くその問題解決のための提案ができるかが勝負である。そのようにして採用された製品は息が長いという利点もある〔ジェトロ上海事務所2011, 56〕。

以上羅列した証言は、証言3を除いて、いず

表12 顧客への技術情報の流れからみた支持的バリューチェーンの存立条件

| | 確認できた企業 | | | 確認できなかった企業 | | |
|-------------------------------|---------|-------|-------|------------|-------|------|
| | 合計 | 現状維持派 | 国際派 | 合計 | 現状維持派 | 国際派 |
| 自社による直接営業が確認できた企業の数 | 12(9) | 2(0) | 10(9) | 17(6) | 8(0) | 9(6) |
| 自社の強みとして、とくに開発、設計能力が挙げられた企業の数 | 9(5) | 2(1) | 7(4) | 14(3) | 7(1) | 7(2) |
| 現地子会社、現地人への権限の委譲が確認できた企業の数 | 12(4) | 2(1) | 10(3) | 17(4) | 8(1) | 9(3) |
| 人材育成についての取り組みが確認できた企業の数 | 12(8) | 2(1) | 10(7) | 17(9) | 8(2) | 9(7) |
| 中国市場の特性として、スピードの速さが挙げられた企業の数 | 7(2) | 2(0) | 5(2) | 9(5) | 2(1) | 7(4) |

(出所) ジェトロ上海調査と筆者の企業インタビューをもとに整理。

(注) カッコ外は回答が得られた企業の数。カッコ内は当該項目について確認できた企業の数。

れも国際派の経営者によるものである。興味深いことに、これらの企業は、長期的な信頼関係の構築や相手への濃密な情報伝達、サプライヤーからの積極的な提案といった日本的な取引慣行を維持しながら、非日系顧客の開拓に成功している。

筆者は、サプライヤーである日系企業から顧客への技術情報の流れが確認できたかどうか、という基準でさらに事例を整理してみた(表12)。その結果は、日系中小企業がサプライヤーである場合の支持的バリューチェーンの成立条件を示すものと考えられる。表12のように、サプライヤーから顧客への技術情報の流れを確認できた企業のなかには、以下の特徴をもつ企業が多い。

第1に、サプライヤーから顧客への技術情報の流れが確認できた12社のうち、2社を除いてすべて国際派に属している。なかでも、自社

による直接営業を積極的に展開している企業の比率が高い。つまり取引習慣の異なる相手に対してでも、堂々と営業活動を展開できる企業のほうが取引相手をサポートするうえで積極的な役割が果たせるということである。

第2に、開発、設計能力の高い企業の割合が比較的高い。このような能力を備えていればこそ、中小サプライヤーでも積極的に取引相手へのサポートを行うことが可能といえよう。

第3に、現地子会社や現地人への権限の委譲、そして人材育成について確認できた企業の割合が相対的に高い。経営の現地化が支持的バリューチェーンの成立する重要な条件だ、ということである。

第4に、中国企業の経営のスピードの速さを感じる企業の割合が低い。つまり、中国企業とじっくり情報交換が展開できる企業、もしくは中国企業の速いスピードについていくことがで

き、これを苦に思わない中小企業のほうが、高い開発、設計能力を発揮し、相手に対してより有効な情報や知識を伝達できるということである。

以上のように、中小サプライヤーとして、支持的バリューチェーンで役割を果たすためには、日本的な取引慣行を維持するとともに、非日系企業との取引に対する積極的な態度、経営の現地化の努力なども必要不可欠である。

おわりに

統計資料が示しているように、中国に進出した中小企業は依然として日系企業を中心に取引を展開している。この意味では、日本製造業の東アジア化論も生産ネットワーク論も、ある程度、的を射ているといえる。しかし一方で、現地の中国企業やその他非日系企業向けに販売を行う中小企業が出現したことも紛れもない事実である。量的には大きくないものの、日本的生産システムの海外展開の学問的意義を検討するうえでは、これらの中小企業が現れたことの意義は大きい。

まず、日本製造業の東アジア化論に関していうと、中小サプライヤーの非日系企業向けの販売拡大によって、従来の「日本的分業構造体制」の地理的拡張という単純な図式だけでは、日本製造業の海外移転を説明できなくなった。今後、「日本的分業構造体制」と他国の主導企業を頂点とする生産システムの融合を説明する新たな枠組みが必要となったのである。

本稿では中国市場質的向上論に対しても、検討を行った。第Ⅲ節で示したように、中国市場はさまざまな面で日本市場と比べると異質的で

ある。需要全体の構造が階層的でだけでなく、市場拡大のスピードやそこでの仲介組織の在り方、取引の慣行なども、日本と大きく異なっている。こうしたなかで、高品質製品への需要拡大は、必ずしも日系中小企業による市場開拓の進展に直結するとは限らない。多くの中小企業が、将来的にも日系企業を中心に取引すると回答したことからも、この点が裏付けられる。一方、多数の成功事例に基づいて企業の類型化を行ってみると、日系中小企業にとって品質の高さのもつ意味がより明らかになってくる。具体的にみると、現状維持派のほうは確かに品質の高さに依拠しながら、非日系企業向けの販売に成功した。しかし、国際派にとっては、開発や設計能力の高さも顧客を獲得する重要な要素として働いていた。これを武器にしてはじめて、顧客への技術的なサポートが可能になったといえる。

生産ネットワーク論は、信頼や社会的規範に基づく生産ネットワークには、海外サプライヤーの参入が難しい、という主張だった。しかし、非日系向けの販売を中心に展開する企業の出現によって、このような主張も部分的に説得力を失うことになった。事例研究が示すように、かなりの中小サプライヤーは、信頼形成を前提とする日本的な取引慣行（相手への濃密な情報提供やサプライヤーとしての高い設計、提案能力）の強みを発揮しながら、非日系企業との生産ネットワークに参入できたのである。信頼形成には時間を要するものの、経営の現地化を積極的に推進することによって、目標の達成は決して不可能ではない。同様に、第Ⅲ節で取り上げた中国市場の異質性も経営の現地化を進めることによって克服できるものと思われる。

一方、支持的バリューチェーン論は、先進国のサプライヤーが途上国の主導企業をサポートする、という図式を想定しており、本稿で描いた中小サプライヤー像の一部によく合致している。しかし、第IV節で検討したように、市場開拓の姿勢によっては、中小企業が現状維持派と国際派、という2つのタイプに分かれている。先進国のサプライヤーが途上国の主導企業をサポートし、さまざまな技術情報を途上国側へ伝達していく、という支持的バリューチェーン論の図式に当てはまる企業は、ほとんど国際派に集中している。相手との直接取引への積極性や、そのための現地化の努力が、中小サプライヤーがかかわる支持的バリューチェーンの重要な成立条件になっている。

最後に、海外に進出した日本中小企業の将来像について触れておきたい。中小企業の国際経営で世界的に最も活躍しているのは、ドイツの中小企業である。Simon [2009] は「隠れたチャンピオン」という概念で、世界のニッチ市場でトップシェアをもつ中小企業の姿を生き生きと描いている。しかし、その大多数は、完成品を生産しており、またその海外展開も多くの場合は販売網の設置にとどまっている。それに対して、本稿の事例研究の対象となった企業は、日本的生産システムの重要な担い手として海外へ進出ただけでなく、他国の生産システムへの参入も果たし始めている。この意味では、中小企業の海外展開の新たな発展経路を示しているといえる。今後、これらの中小企業が中国を中心に、東アジアの舞台でドイツ中小企業と異なる「隠れたチャンピオン」的な展開をみせることが可能か、注目される場所である。

(注1) ここで指摘される通り、中国企業に代表される発展途上国の主導企業の大きな特徴は、創業年数の短い新興企業が多く、どの企業も先進国の多国籍企業のもっているような、バリューチェーンに対する高いガバナンス能力や豊富な研究開発資源を有していないことである(途上国の弱い主導企業についての議論は、Fujita [2013], Ding [2013] を併せて参照)。したがって、中国企業を対象に中間財や機械を提供する日系中小企業の行動様式を分析するにあたって、従来の大手セットメーカー対中小サプライヤーという日本中小企業研究の議論の前提を乗り越えることが求められていると思われる。日本中小企業研究のいまひとつの前提は、「独占対非独占」であるが、サプライヤーがキーコンポーネントの供給を独占する場合は、この図式が当てはまることも考えられる。ただ、このことについての議論はすでに本稿の検討範囲を超えている。

なお、日本中小企業研究の2つの前提に関する理解は、本稿の査読者のご教示による。日本中小企業のグローバルな展開における大企業の役割に関する最新の研究は、洪井 [2014] を参照されたい。

(注2) 本稿の第II節第3項および第III節は、丁可 [2012] をもとに加筆修正したものである。また、第IV節第1項で取り上げたA社とB社の事例は、丁可 [2014] で取り上げたF社とG社の事例をもとに加筆修正したものである。

(注3) この数字は、財務省の法人企業統計年報に基づいて算出されている。

(注4) この点は、本稿の査読者のご教示による。

(注5) 内閣府の公表したGDPデータ (www.esri.cao.go.jp 2014年8月20日アクセス) から引用。

(注6) 中国統計局の公表したデータ (www.stats.gov.cn 2014年8月20日アクセス) から引用。

(注7) 筆者が2013年12月に実施したA社へ

のインタビューによる。

(注8) 筆者が2013年12月に実施したB社へのインタビューによる。

(注9) 広東省の日系メーカーの離職率は、企業によっては月間10パーセントにも達している。

(注10) 各社の強みとして、品質の高さを挙げた企業が最も多く、回答が得られた23社のうち、13社(うち現状維持派が6社)について確認できた。続いて、サプライヤー側の高い開発、設計能力を挙げた企業が8社(うち現状維持派が2社)に達している。その後、加工能力の高さ(4社、うち現状維持派が2社)、納品の速さ(3社、うち現状維持派3社)、ブランド力(2社、うち現状維持派が1社)、省エネ(2社、うち現状維持派が1社)、コストダウンの実現(2社、うち現状維持派が1社)、品揃えの豊富さ(2社、うち現状維持派が0社)、その他の順と続いている。

(注11) この点については、駒形[2014a]で取り上げた金型メーカーK精機の事例を併せて参照されたい。

(注12) この視点からみると、国際派のほう在地元企業の技術水準の向上により寄与しうするため、現地で歓迎される可能性が高い。ただし、日系中小企業の立場からみれば、産業特性や、同一産業のバリューチェーンのどこの部分を担うかによって、非日系企業との接触の必要性やかわり方も異なってくるため、一概に国際派のほう望ましいと優劣をつける必要はない。

文献リスト

〈日本語文献〉

- 大田区産業振興協会 2011. 「平成22年度機械工業発展に向けた中国企業との連携のあり方調査報告書」大田区産業振興協会.
- 大原盛樹 2013. 「需要の階層性——自動車産業の県レベルデータから見た競争と苗床効果——」渡辺真理子編『中国の産業はどのように発展してきたか』勁草書房.

- 駒形哲哉 2014a. 「日系中小製造業の中国展開」『三田学会雑誌』106(4) 159-170.
- 2014b. 「中国企業、中国市場といかに関わるか——日本の中小企業の選択——」『日本中小企業学会論集33 アジア大の分業構造と中小企業』同友館.
- 渋井康弘 2014. 「グローバリゼーションと集積間連携」『日本中小企業学会論集33 アジア大の分業構造と中小企業』同友館.
- 中小企業金融公庫調査部 2002. 「中国の産業高度化と日系中小企業の経営戦略」中小企業金融公庫調査部.
- 中小企業研究センター 2003. 「わが国および中国に拠点をもつ中小企業の現状と課題——共生とその戦略——」中小企業研究センター.
- 中小企業庁 2009. 『中小企業白書(2009年版)』経済産業調査会.
- 2014. 『中小企業白書(2014年版)』日経印刷.
- 丁可 2012. 「日系中小企業の中国市場開拓——その現状と課題——」国際貿易投資研究所編『平成23年度中国経済の要点——対中ビジネスを見る視点——』国際貿易投資研究所.
- 2014. 「広東省における企業の国際化の事例研究」広東省発展研究中心・日本貿易振興機構アジア経済研究所編「広東省対外経済部門の高度化と『幸福広東』の実現——日本の経験を踏まえた政策提言——」調査研究報告書アジア経済研究所.
- 日本貿易振興機構(ジェトロ) 2014a. 「2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」日本貿易振興機構.
- 2014b. 「在アジア・オセアニア日系企業実態調査—中国編—(2013年度調査)」日本貿易振興機構.
- 2014c. 「業種・企業規模・製造業・非製造業別集計結果表」[2013年度在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査]日本貿易振興機構.
- 日本貿易振興機構(ジェトロ) 広州事務所 2011. 「平成22年度5年後の日本と中国の自動車部

- 品産業を考える『2010 日系自動車部品販売調
達展示会』(JAPPE2010) 出展企業および招待
バイヤーへのインタビューを通じた中国自動
車部品産業調査」日本貿易振興機構。
- 日本貿易振興機構 (ジェトロ) 上海事務所 2010。
「中国内販に成功している中小企業事例調査報
告書」日本貿易振興機構。
- 2011. 「中国内販に成功している中小企業事
例調査報告書Ⅱ」日本貿易振興機構。
- 2012. 「中国内販に成功している中小企業事
例調査報告書Ⅲ」日本貿易振興機構。
- 丸川知雄 2013. 「垂直統合・非統合の選択とガバナ
ンス」渡辺真理子編『中国の産業はどのよう
に発展してきたか』勁草書房。
- 渡辺幸男 1997. 『日本機械工業の社会的分業構造』
有斐閣。
- 渡辺幸男・周立群・駒形哲哉編 2009. 『東アジア自
転車産業論——日中台における産業発展と分
業の再編——』慶應義塾大学出版会。
- Discussion Paper No.432.
- Fujita, Mai 2013. “Exploring the Sources of China’s
Challenge to Japan: Models of Industrial
Organisation in the Motorcycle Industry.” IDE
Discussion Paper No.419.
- Hagiu, Andrei 2007. “Merchant or Two-Sided
Platform?” *Review of Network Economics* 6 (2) :
115-133.
- Simon, Hermann 2009. *Hidden Champions of the
Twenty-first Century: Success Strategies of
Unknown World Market Leaders*. Berlin: Springer.
- Humphrey, John and Hubert Schmitz 2002. “How Does
Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading
in Industrial Clusters?” *Regional Studies* 36 (9) :
1017-1027.
- Sturgeon, Timothy 2002. “Modular Production
Networks: A New American Model of Industrial
Organization.” *Industrial and Corporate Change*
11 (3) : 451-96.
- 〈英語文献〉
- Ding, Ke 2013. “Platforms and Firm Capabilities: A
Study of Emerging Global Value Chains.” IDE
(アジア経済研究所地域研究センター, 2014年8月
28日受領, 2014年11月17日レフェリーの審査を
経て掲載決定)