

【研究ノート】

# 日系中小企業の 中国ビジネスでの新展開

—深圳地区の事例からの教訓—

New Movement of Japanese small and medium sized enterprises in  
China Business: Lesson of 5 Case studies in Shenzhen

福原康司, 齋藤 憲, 山崎秀彦, 曾田忠典  
Yasushi Fukuhara, Satoshi Saito, Hidehiko Yamazaki, Tadanori Soda

専修大学経営学部, (株)ケイブライト

School of Business Administration, Senshu University, KAY BRIGHT

■キーワード

コスト・リーダーシップ, 差別化, 日本的経営, 現地化, 信頼

■要約

本稿では, 中国のシリコンバレーと称される深圳地区に早い段階から進出した日本の中小企業に焦点を当て, これまでの事業活動の軌跡を振り返りながら, 今後の経営戦略についていくつかの示唆を導出したい。我々のフィールドワークで明らかになったことは, 顧客や従業員から信頼を獲得し, 付加価値の高い製品やサービスを生み出すための人や企業への投資が, 今後の競争優位の源泉になりそうである。

■Key Words

cost leadership, differentiation, Japanese-style management, localization, trust

■Abstract

We focus on Japanese small and medium sized enterprises that have expanded their business at an early stage to Shenzhen that is called Chinese Silicon Valley and suggest implications of management strategy by reviewing the path of their business activities in the past. Our fieldwork has revealed that what companies establish credibility of customer and employee and invest in the company and human resource for developing a product and service with high added value can lead to a competitive advantage of them.

受付日 2017年5月19日  
受理日 2017年6月27日

Received 19 May 2017  
Accepted 27 June 2017

## 1 はじめに

日本の企業が中国に進出してから久しい。安価な労働力を求めて中国進出を行った企業、大企業の工場移転に伴い生産拠点を中国に移さざるを得なくなったサプライヤー企業、主に中国国外の輸出向けから中国国内の市場に向けた地産地消型の工場へ変貌を遂げた企業等、中国進出の形態や理由は様々である（関，2016）。言うまでもなく、いずれのケースも、世界市場の中で、コスト・リーダーシップという競争優位の源泉を確保するために中国での事業展開を余儀なくされたが、ここにきて人件費の著しい高騰から、生産コストという視点だけでは、もはや中国で物づくりを行う意味が見出せなくなりつつある（週刊東洋経済，2013-08-10号，47頁）。加えて、文化や価値観の相違から、人的資源管理や生産管理等のシステムの現地化に成功している企業は必ずしも多くはない。こうした状況の下、昨今ベトナム等の新興国に生産拠点をシフトする日本企業が後を絶たず、中国でのビジネスは1つの転換期にさしかかっていると見えよう。今後の中国でのビジネス展開を考える際、コスト・リーダーシップ以外の優位性を模索してはじめて、中国に根を下ろした経営に意義や意味を見出せる時代が到来しているのである。

そこで我々は、上記のような問題意識の下、昨今ドローンでも一躍有名になった中国の半導体の産業クラスターが形成されている深圳地区に割合早い段階から進出している日系中小企業5社に対して、2017年3月6日から8日にかけてインタビュー調査を行うことにした。本稿では、まず調査対象にした各企業の沿革や事業概要を簡潔に触れた上で、各社でのインタビューから明らかになったこれまでの事業活動におけるキーファクターと、今後の戦略展開について若干考察する。

## 2 調査の概要

### 2.1 対象企業の選定

本研究の研究関心は、先述したように、人件費というコスト・リーダーシップの優位性が揺らぎ、中国ビジネスにおける新たな競争優位の源泉について検討することにある。そこで、中国の主要都市の中でも、とりわけ人件費の高騰が顕著な深圳に生産拠点を持つ5つの日本の中小企業をインタビュー調査の対象とすることにした。選定した企業は、本稿執筆者の一人で、専修大学経営学部卒業生の曾田忠典氏が執行責任を担っているケイブライイトグループ、同氏が紹介してくれた本田通信工業、WIDEPRO、東莞イースタン、そして東信グループの計5社となる。

### 2.2 調査の期間と方法

本田通信工業への訪問日時は2017年3月6日17時から19時にかけて、ケイブライイトの訪問日時は3月7日終日、WIDEPROには3月8日10時から12時、東莞イースタンには同日14時から16時、東信グループに同日17-19時にかけて訪問した。ケイブライイト、WIDEPROおよび東莞イースタンでは、インタビューの他に工場見学を、その他の本田通信工業と東信電気にはインタビューのみを行い、各社1.5-2時間程度のインタビュー時間を設けた。

インタビュー方法は、こちらで大枠の設問だけを事前にいくつか用意し、あとは双方向的な対話を通じてインタビューイーから随時回答を導出する半構造化インタビューを採用した。具体的なインタビューイーとして、本田通信工業は副総経理の釜田江左央氏と副経理の張治藍氏、ケイブライイトは前出の曾田氏とゼネラルマネジャーの落合一吉氏、WIDEPROは営業部長内山弘樹氏、東莞イースタンは統括部長の野澤利明氏、東信電気は総経理本間政生氏であった。主な質問項目は、1) 事業展開の軌跡と問題・課題、2) 将来展望（取

り組むべき経営課題や経営戦略の方向性等), そして3) 中国ビジネスにおける成功・失敗の要因である。

## 2.3 調査企業の事業概要

これまでの事業活動を振り返りながら今後の戦略展開について具体的な考察を進めていく前に、各社の概要について、以下に簡潔に示しておこう。

### 2.3.1 本田通信工業

本田通信工業株式会社は、1974年に東京都大田区で設立され、主な事業活動は、電子機器、電子部品および通信機器の企画・設計・販売・施行である。2009年11月に香港に本田通信有限公司を設立し、今回の訪問先は2015年4月に設立された深圳駐在事務所である。2007年には、電子部品事業部をインダストリー事業部に、応用機器事業部をシステム事業部に改組し、前者は各種基板やハーネス加工、カスタムトランス等のEMS (Electronics Manufacturing Service) を中心に、後者はホテルや病院のインフラに関係する製品の生産・販売を行っている。この他、監視カメラやドライブレコーダー等の安心・環境事業にも多角化しており、2005年にはISO 14001を取得している。

### 2.3.2 ケイブライイト (Kay Bright) グループ

ケイブライイトグループは、2001年に香港で創業した Kay Bright Limited (桂輝有限公司代表: 赤松義紀) が100% 出資した3社で構成されている。深圳にて2008年に設立され加工貿易を主とした桂輝電気有限公司、次いで同地区に2013年設立され一般貿易を司る桂輝科技有限公司、そして両社の販売・貿易を一手に担うため東京都目黒区に設立された株式会社ケイブライイトから成る。主たるインタビューイーで、今回の調査をコーディネートしてくれた曾田氏は、株式会社ケイブライイトに加え、深圳で生産事業を営んでいる2社の執行責任者も兼務しているため、実質的なグループ全体の経営機能を任されている。したがっ

て、Kay Bright Limited が3社のガバナンス機能を果たす一方で、曾田氏は傘下にある各社の執行責任を担っていると言える。

同グループの中核的事业は、EMSで、請け負っている生産品目は多岐にわたるが、①社会インフラ関係 (高压変換器用ゲート基板、6軸機関車用ゲート基板、エレベータ用CPU基板、LED基板、ドアコン用基板、保護リレー基板等)、②産業機器関係 (プログラマブルコントローラ、スマートリレー表示機、リレー、集合表示灯、EMコントローラ用基板、レーザー墨出器用基板、LEDランプ等)、そして③民生機器関係 (ネットワーク用ハードディスク、外付け用ハードディスク・電子ピアノ用コントローラ基板、ポータブル用ハードディスク、防犯用ブザー等) の3つに大別される。この他にも、自社製品 (ペット玩具「じゃれとも (電動猫じゃらし)」) を開発・販売にこぎ着けるなど、単なるエレクトロニクス製品製造アウトソーシー (受託企業) から脱却しようと試みる意欲的な企業である。

### 2.3.3 WIDEPRO Limited (衛寶有限公司)

WIDEPRO Limited は、香港ビジネスのパイオニア的な存在で、インタビューイーの内山氏、ケイブライイト曾田氏がともにカリスマ的リーダーとして崇める浜口幸繁氏によって1994年に香港に設立された。様々な部品や基板の委託加工の工場として創業したが、ホシデングループとの取引を契機に、リモコンや小型スピーカー、コピー機や携帯電話のモジュールアッシーを主に生産するようになる。近年では、トレー事業部への多角化へ踏み切り、トレーの生産・販売、同業他社のトレーメーカー向けに成形材料の開発、生産・販売がコア事業となり、2014年のホシデングループとの取引終了に伴い、エレクトロニクス製品の部品の生産は業務縮小となっている。

### 2.3.4 東莞イースタン (東莞伊斯丹電子有限公司)

東莞イースタンは、大阪市淀川区に本社を構える株式会社三社電機製作所 (1993年創業) の孫

会社で、パワー半導体と電源機器を事業の柱としている。売上構成比は電源機器事業が約7割、半導体事業が約3割となっている。設立経緯は、産業用の大型設備機器を中心に事業を展開している三社電機製作所が、半導体パッケージ基板、電源装置等の製造・販売を行っている株式会社イースタン（長野県茅野市）のパワーシステム事業を吸収分割し、100%子会社として2016年9月に設立した株式会社三社電機イースタンの子会社であり、同社の基幹工場の役割を担っている。

### 2.3.5 東信グループ

東信グループは、1953年2月に東京都品川区で設立された遠藤電気（同年12月に現在の東信電気に社名変更）を母体とし、日本と中国に6つの関連会社を擁する企業集団であり、当該関連会社の1つが今回訪問した東信電気深圳有限公司である。同グループの主要な業務内容は、①電気・電子機器の受託製造サービス（EMS）、②電気・電子機器のハードウェア・ソフトウェアの受託開発サービス、③電気・電子機器の信頼性試験の受託サービス、④電気・電子機器のサポートサービス、⑤カスタム仕様品（各種ケーブル、樹脂成形品・板金加工品、専用ケース・バッグ）の開発・販売および⑥レーザーマーキング装置の製造・販売であるが、同有限公司はもっぱら、各種ケーブル・縫製品等の商社ビジネス事業を行っている。

## 3 | 中国での事業展開の軌跡と課題・問題

今回調査対象となった5社は、激動する中国において幾多の難局を乗り越えて来ただけに、各社とも興味深い話を聞かせてもらうことができたが、その中でも今後の中国ビジネスにおける新展開の示唆を与えてくれた企業を部分的に取り上げることしよう。

### 3.1 ケイブライイトグループの取り組みと競争優位の源泉

#### 3.1.1 主な取り組み

ケイブライイトグループの事業形態は、先述したようにEMSである。あまた存在するEMS企業にあつて、同グループが差別化を強調しているキーワードが、「Clear（透明性）」である。このキーワードをEMSの中核に据えるため、ECMS（Electronics Clear Manufacturing Service）企業への変貌という経営理念を掲げている。ここで「Clear」とは、社外と社内の2つの方向性に対してそれぞれ透明性を高めていきたいとするポリシーだ。個々に見ていくことにしよう。

##### 1) 社外に対する「Clear」

社外の主なステークホルダーとは、言うまでもなく顧客である。顧客に対する透明性とは、①見積もり、②生産出荷管理、③在庫管理、④品質データの4つの観点から常に顧客に対してアカウントビリティ（説明義務）を果たすよう善処することである。

見積もりの透明性とは、部材の入手価格の比較や安価な代替品の提案など、顧客にとって適正な価格での調達を心がけることである。生産出荷管理の透明性では、生産がスタートしたら、各工程毎に進捗状況を顧客に報告し、機種ごとの生産スケジュールや安心の確保に努めている。この生産の進捗状況の報告に伴い、スケジュール通りの工程に必要な部材の欠品状況等についても逐次説明することが、在庫管理の透明性を果たすことに寄与している。最後の品質データの透明性とは、各工程で集計している品質データを定期的な会議の場で顧客と共有し、品質全般におけるアクションプランを立てることである。

##### 2) 社内に対する「Clear」

社内の重要なステークホルダーはもちろん従業員であり、彼女・彼らに対する透明性とは、評価と給与の可視化に尽きる。人事評価は、例えば工員をスキルごとに評価し、レーダーチャートに表した評価結果を公開している。また、工場で働くライン部門だけでなく、設計や生産管理を行っているスタッフ部門を含め、各自が現在もらっている給与は基本的に開示されており、相互に確認で

きるようになってきている。このような透明性を遵守するに至った経緯は、実は中国の従業員特有の慣習が原因だったという。すなわち、彼女・彼らは、自らの給与を周囲に開示し、給与水準の妥当性を相互に監視し、妥当でないと判断した場合は、管理者に異議申し立てを行う傾向にあるので、評価の過程とその結果としての給与の開示を行うことが、人的資源管理の効率化を推進する上で自ずと求められていったというのである。企業側の論理ではなく、従業員側からの圧力で人事システムを変更せざるを得なかったというこの現象は、日米中の成果主義導入過程の比較という観点から極めて興味深いと思われる。

### 3.1.2 競争優位の源泉

大きく2つのステークホルダーに対して「Clear (透明性)」であろうとする姿勢は、ケイブライイトグループにおける様々な取り組みを生成し、そのことが同社の競争優位の源泉になっているようである。

顧客に対する透明性を保持するために、ケイブライイトでは「QCCDS (Quality, Cost, Clear, Delivery, Service) の推進」を標榜しており、この推進活動を下支えるために、従来から多くの生産現場で導入されている5S (整理・整頓・清掃・清潔・躰) にさらに3S (Standardization・Simplification・Specialization) 加えた8S活動を実践し、品質管理に邁進している。Standardization (標準化) とは、工具による作業や業務のパラッキを無くすための平準化への取り組みを、Simplification (単純化) とは、作業現場のマニュアルの簡便化への取り組みを、そしてSpecialization (専門家) とは、半田付や機械操作などの特殊工程の専門的技能の修得化に対する取り組みを、それぞれ意味している。付加的な3S活動は、言葉も考え方も異なる海外の工場で日本的な生産管理の手法を現地化していく際、極めて重要な取り組みであると思われる。実際、ケイブライイトでは、同じ中国であっても、出身地の違いで生活習慣や文化が異なり、また教育水準の相異に

よっても習熟度にかなり差があることから、3S活動を強化することが不可欠になったという。

一方、従業員に対して透明性を確保する取り組みとしては、先述したように人事評価や給与の開示、それらの説明義務を果たすことに加え、日常の業務フローの中に、密接なコミュニケーションを取る機会を組み込むことを意識的に行っている。いわゆるハウレンソウ (報告・連絡・相談) に加えて、ハウレンソウ通りに仕事が完遂できているか確認作業を欠かすことができないようである。さらに、こうした確認作業の徹底はややもすれば監視されている意識を醸成してしまう逆機能的側面が露わになってしまう場合も少なくないが、曾田氏は、自分が不在であっても、安心して会社経営を任せられる中国人管理者の育成に余念がない。より良い条件の企業へ転籍することが当たり前のように行われる風土の中で、このような現地スタッフに対する後継者育成は時として埋没費用になってしまうリスクと背中合わせだ。しかしながら、それでも信頼して任せる姿勢を持つことは、日本的経営の現地化において重要であると曾田氏は強調する。

顧客と従業員への透明性を高めるための活動は、マニュアルによって画一的な業務しか任せることのできない従業員から、自ら考え主体的に業務に取り組める従業員への変貌を促し、結果として柔軟なものづくりの現場を実現している。それは、中国でのEMS工場の多くが「少品種大量生産体制」を敷いている中で、ケイブライイトグループでは、ラインの組み替えを弾力的に行えて初めてオペレーション可能な「多品種少量生産」の体制を構築していることから明かであろう。

加えて、先述したように、一般貿易と加工貿易の両者を行う上で、それぞれ法人を棲み分けしてグループ経営を行っている点も、重要な競争優位になっていることを指摘しておこう。中国国内の顧客から生産を委託された場合は、その生産品を中国国内で販売する場合 (Out-Out 型)、人民元での取引が必須になるので、一般貿易を採用せざるを得なくなる。一般貿易では、輸入時にその都

度申請を行うため、通関費用や増値税費用が発生し、通関にかかる時間も不安定になるので生産計画も立てづらくなる。しかしながら、中国市場向けの生産委託の需要は大きいので、オペレーション上煩わしさを甘受してもなお一般貿易の形態を採用するための法人が不可欠となる。

これに対して、中国国外の顧客に委託された生産品を第三国に直接出荷する場合（Out-in-Out型）やその顧客の自国に輸入する場合（Out-In型）は、加工貿易を採用すると、部材を輸入する際に保税での輸入が可能となり、かつ生産（加工）後の出荷（輸出）も保税で対応可能となる。また、輸出入時にかかるリードタイムも加工貿易は事前に登録をしているため、通関に要する時間を大幅に短縮できるメリットもある。こうした加工貿易の恩恵に授かるためには、通関にあたる費用を1年間分事前にデポジットとして納める必要があるため、資本力がないと実現することが不可能となる。ケイブライトグループ（桂輝電気有限公司）では、かつてはこのデポジットを行っていたが、長年の経営実績が行政からの信頼を獲得し、現在はデポジット免除となっている。

### 3.2 東信グループの取り組みと競争優位の源泉

#### 3.2.1 主な取り組み

東信グループは、1989年4月に東信科技香港を設立し、海外生産展開をにらんだマーケティングを開始した。その後、1995年に中国でワープロの生産を開始し、海外生産を本格化させ、2001年4月に東信科技廠（香港）有限公司、2002年8月に東信科技（深圳）有限公司の2つの工場を中国広東省深圳市に自社工場として稼働させた。

その後、2012年10月に深圳市による制度変更の都合で、東信科技廠（香港）有限公司は東信電気（深圳）と社名を変更し、東信科技（深圳）と共に2社体制での生産活動を継続させた。しかしながら、その後の賃金の大幅上昇等をうけて、2015年に中国での生産からは撤退し、商社ビジネス事業に業務内容を変更し、2社を東信電気深圳有限公司に統合して事業を継続させた。

東信グループが中国での生産中止とともに同国から完全に撤退しなかった理由は、次の通りである。

- ①生産拠点を中国から他国、たとえばフィリピンやベトナム等に移転させても、中国には豊富な資源、原材料が有り、部品等の調達は依然として中国から行う必要があった。製造拠点という意味では今後中国は難しくなっていくが、市場としては大きく、今後の発展とビジネスチャンスが期待できる。
- ②中国に商社機能をもつ現地法人を残すことによって、中国国内で人民元購入した部品を海外へ輸出する時に税金の還付を受けられること。なお、現地通貨人民元での取引を行うためには、正式な独資法人としての会社登記と一定以上の資本金が必要であったが、東信グループは現地で工場生産をしていたので、当該条件を満たすことができ、定款変更をすることによって、商社事業を行うことが可能となり、当該部品等を中国から輸出する際に、「増値税17%」の還付を受けることが可能となった。

#### 3.2.2 競争優位の源泉

上記の②で述べた「参入障壁」があるため、東信グループ内での部品等の調達に限らず、他社からの部品等の注文に関しても、有利な条件での供給が可能となり、ビジネスチャンスが広がっている。

また、東信グループも中国における人件費の高騰により現地生産を中止せざるを得なくなってしまった。日本企業に限らず、外国企業が中国から撤退するときは、激しい労働争議を招いたり、夜逃げ同然の場合もあるとのことであった。そうしたなか、同グループは、誠実に現地従業員と時間をかけて話し合いを続け、円満に人員整理を行い、結果として、商社ビジネスを続けることが可能となった。

加えて、同グループは、地域貢献に力を入れており、2003年度には神奈川県地域共生型工場等

表彰を受賞している。上述したように、地域に根ざした経営とは、洋の東西を問わず、その地域の雇用を生み出し維持することであり、獲得した利益を株主だけでなく、従業員や地域社会に還元することでサステナビリティが保持され、そうしたステークホルダーとの信頼関係構築が、持続的な競争優位の源泉に繋がっているように思われる。

## 4 | まとめ

本稿では、中国深圳に拠点を構える日系企業の現状、とりわけ生産現場を視察することで、今後日本企業が中国でビジネスを展開して行く上で、どのような競争優位を獲得して行かなければならないか、いくつかの示唆を得ることを目的としていた。この研究目的に関して本稿を締めくくるにあたり、大事なキーワードとして、「信頼」と「現地化」、そして「組織的能力」という3つを指摘しておきたい。

ケイブライツグループや東信グループの事例からも明かであるように、従業員や地域社会など、現地の人々との信頼関係構築を抜きに、安定した経営はあり得ない。インタビューの多くが異口同音に、「文化的差異から機会主義的、個人主義的な行動を取る傾向にあるかのうように思われがちな中国人だが、信頼できる人も多数存在するのをもまた事実である」という印象的な言説に触れ

ていたことが、大変興味深かった。

雇用者と被雇用者との間の信頼関係なくして、品質管理等の日本の経営の現地化は実現不可能である。この現地化に失敗すると、質の高い製品やサービスを顧客に提供不可能になり、組織としての信頼を獲得することが困難になる。人件費の高騰に伴い、コスト優位性が失われつつある中国ビジネスにあって、今後競争優位の源泉を確保するためには、メイドインチャイナとしての信頼、つまりブランド力の構築が不可欠である。それゆえ、現地スタッフとの信頼関係の構築に努め、そのことが組織の能力を高め、組織の信頼を創造して、長期的な競争優位に結びつくものと思われる。本調査の発見事実は、競争優位の源泉に関するこのようなパラダイムシフトの早期実現が、企業の明暗を分けているかのように感じられたことである。

本稿では、調査に基づく発見事実を羅列しただけで、言うまでもなく理論的な考察に乏しい。とりわけ、本稿でも取り上げた現地化に関連する先行研究（例えば白，2012；Pranvera，2011）や人的資源管理に関連する先行研究（例えば高千穂，2013）をレビューして、理論的な解釈を付与する必要がある。また、広大な中国の深圳という一部分の5社をサンプルにしたに過ぎないので、もちろん一般化できるものではない。その意味で、調査の範囲を拡大することも今後の課題である。

### ●参考文献

- 関満博 (2016) 「中国構造転換期の中の進出日系中小企業：長江下流域（上海，蘇州，無錫）の事情」『明星大学経済学研究紀要』第48巻1号，17-50頁。
- 労働政策研究・研修機構編 (2017) 『中国進出日系企業の研究』労働政策研究・研修機構。
- 丹沢安治編著 (2009) 『中国における企業と市場のダイナミクス』中央大学出版部。
- 白旺 (2012) 「中国における日本グローバル企業のローカリゼーション戦略—コマツの事例分析を中心として—」『マネジメント・ジャーナル（神奈川大学）』第4号，135-149頁。

- 高千穂安永 (2013) 「中国の日系企業と今後の人的資源管理」『玉川大学経営学部紀要』第20号，17-23頁。
- Pranvera, Z. (2011) 「Transfer and Adaptation of Japanese Management Practices in a Different Cultural Context: Case Study of Technocentre (TNC)」『現代経営経済研究（東洋学園大学）』第2巻第4・5号，25-59頁。

### ●参考資料

- 「北京の日本人が嘆く10年で人件費は3倍「戦争」リスクも身近に（巻頭特集中国「逆回転」）」週刊東洋経済 (2013-08-10号)，47頁。
- 調査企業から提供された各種資料