慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	日系中小製造業の中国展開 : 自転車ブレーキメーカーと金型メーカーの事例から
Sub Title	A research note on Japanese SMEs' business operations in China : the cases of a bicycle brakes manufacturer and a mold manufacturer
Author	駒形, 哲哉(Komagata, Tetsuya)
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	2014
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.106, No.4 (2014. 1) ,p.575(159)- 586(170)
JaLC DOI	10.14991/001.20140101-0159
Abstract	
Notes	研究ノート
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-20140101-0159

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

「三田学会雑誌」106 巻 4 号（2014 年 1 月）

研究ノート

日系中小製造業の中国展開

——自転車ブレーキメーカーと金型メーカーの事例から——[(1)]

駒　形　哲　哉

I.　はじめに

1990 年代から 2000 年代初頭までの 10 年余りで，日本の国内完結的な（粗原料が輸入されてから最終製品になるまでの工程が国内にある）社会的分業構造は解体した。製造業では大企業の海外展開により，日本の製造業の分業の範囲は東アジア範囲に拡大した。[(2)]その過程で大企業と取引のある中小企業も，随伴しての海外展開を迫られた。日本企業の海外現地法人数が増加傾向にあるなかで，「中堅・中小企業」の占める比率は 2000 年の 12.5 %から 2011 年には 27.3 %へと高まっている。[(3)]大企業と比べて中小企業の海外展開は地域的に集中（海外現地法人数の 80 %近くがアジアに集中）しており，特に中国には中小企業の海外拠点数の 40 %以上が集中する。[(4)]

1990 年代から 2000 年代初頭においては，生産機能の海外移転が，国内の雇用喪失を伴う「産業空洞化」をもたらす日本経済の危機とみなされてきた。[(5)]それから 10 年余りがたち，生産機能の海外移転による国内拠点の雇用調整は，かつてほどには問題にならなくなって

(1)　本稿は，「中日中小企業合作発展及創新論壇」（上海社会科学院経済研究所，日本国際協力機構主催，2013 年 11 月 10 日，於上海社会科学院）において「日本中小製造業在華発展的機遇與挑戦」と題して筆者が行った報告をもとにしている。なお，事例企業名と一部地名については，形式的な問題ではあるが伏せている。本稿掲載にあたり，匿名のコメンテーターより貴重なコメントをいただいた。記して深謝申し上げる。

(2)　日本の国内完結的分業構造の解体と分業の範囲の広域化に関する把握については，渡辺（1997）を参照されたい。

(3)　経済産業省「第 42 回海外事業活動基本調査」による。

(4)　中小企業庁（2012）pp.76–81。

おり，経済産業省は，中小企業の海外展開を奨励する立場に転じている[(6)]。

日本国内にとどまるにせよ，海外展開するにせよ，生産拠点として，あるいは市場対象として中国と関わるならば，目下の課題は，地場企業を含む中国立地の競合企業との激しい競争にいかに対応し，いかに自社のイニシアティブを確保できるか，あるいは中国との関わりを選択できるか——という点にあると考えられる[(7)]。

2000年代以来，中国は「世界の工場」と呼ばれるようになり，輸出向け生産基地の地位を確立した。最終製品メーカーに続き，サプライヤーも陸続と中国に進出し，中国系企業も驚くべき成長を遂げた。このようにして，最終製品のみならず投入財の生産も中国に徐々に集中するに至った。しかし，2000年代前半から，賃金などの生産コスト上昇や労働力調達難が顕著になり，生産基地としての中国の性質は変化してきている。生産コストの上昇やカントリーリスクへの対策から，その他のアジア地域に生産を移転したり，第2，第3拠点を設立したりする動きも始まっている。他方，中国への生産の集中ならびに国内市場の規模拡大と質的向上に伴い，生産財，消費財の両方で，「市場としての中国」の位置づけが重みを増してきていることも事実である[(8)]。

本稿では，中国国内立地の客先への供給を主としているわが国中小製造業の中国拠点の展開について，2社の事例紹介を通してみていく[(9)]。事例の2社はいずれも，消費財メーカーではない。1社は自転車の部品メーカー，も

(5)　内閣府（2012）では，「我が国の製造業においては，雇用が減少しているものの，生産性を向上させつつ生産水準を維持しており」，「90年代，2000年代に『空洞化』が進んできたとは必ずしもいえない」。しかし，「『空洞化』の進展を示唆する兆候が見られており，こうした動きが強まっていくと，雇用に加えて生産の縮小や生産性の低下が生じる懸念もあると考えられることから，今後の動向には注意が必要である」（p.130）としており，「産業空洞化」の懸念はなお存在している。

(6)　中小企業の海外展開支援に対するニーズの高まりを受け，2010年10月に経済産業大臣を議長とする「中小企業海外展開支援会議」の設置が決定され，さらに2011年6月には支援大綱が取りまとめられた（2012年3月，大綱改訂）。

(7)　駒形（2013）参照。

(8)　日本の中小企業の中国国内市場開拓に関しては，日本貿易振興機構上海事務所（2010）（2011）（2012）に事例が紹介されている。

(9)　以下では公開された資料や2社の関係者からご教示いただいた内容にもとづいて，紹介を行う。自転車部品メーカーK製作所については，2010年以来，事業展開の時系列的経過，競争力の所在から新たな状況への対応に至るまでご教示をいただいている。同社については，2010年2月15日，代表取締役社長より約1時間半，2011年8月22日，中国T市拠点にて中国拠点総経理と代表取締役社長より約4時間（生産現場の視察を含む），2012年8月9日，代表取締役会長と代表取締役社長より約1時間半（生産現場の視察を含む），同年9月4日，代表取締役会長より約3時間にわたりご教示をいただいた。このほか2013年7月7日には慶應義塾大学経済学部研究会に，代表取締役社長にご出講いただき，最新の状況について情報の提供を受けた。金型メーカーK精機については，2013年8月28日，中国拠点であるD市K社を訪問し，前総経理・現副董事長より約2時間半，主にD市K社の事業の時系列的経過と競争力の所在について，生産現場視察を含めてご教示をいただき，その後複数回にわたり，メールで質問にお答えいただいた。

う1社は金型メーカーである。

新興国市場の開拓に関しては，「適正品質」をめぐる議論が存在する[10]。消費財（耐久消費財を含む）の場合，新興国の市場をいかに理解し，適正な品質（受容可能な価格には幅がある）で供給できるかといったことが課題になる。そこでは経営の現地化が必要となることも指摘されている[11]。消費財領域における新興国市場開拓の模索は，当然ながら生産のために用いられる部品や用具（金型など）の要求品質をめぐる議論にもつながってくる[12]。

本稿では，部品や用具（金型など）を供給する側の中小製造業に注目し，中国において，これらの納品先業界の企業間競争が激しくなるほど，価格面での対応の必要性は否定できないものの，品質面で日本企業の優位性が発揮されうることを述べたい。

事例の1社は，軽車両扱いながらフル電動で走行する「電動自転車」（電動スクーター）という日本にはない新興産業が中国に出現し，その市場が急拡大して有力企業へ生産が集中するなかで，中国の当該産業におけるサプライヤーとしての地位を確立した。もう1社は，自動車という既存産業が中国で急拡大し，競争が激化する過程で，中国の自動車産業の質的向上を支える存在となった。

いずれも，中国国内市場を主な対象とする産業における競争の激化が，単に低価格競争の方向を強めるのではなく[13]，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のである。また，中国進出が，日本にとどまっていた時には得られなかった様々な受注機会をもたらしている事実を紹介し，日本の中小製造業が市場の広域化に対応することの重要性を確認したい。さらに2社の事例を通じて，現地需要捕捉や中小企業にみられる経営資源の制約の突破には，経営人材の現地化が極めて重要であることを確認し，事例2社が経営人材の現地化に成功した経緯から，依拠しうる経営人材の獲得が偶然的な要素だけで実現したわけではないことを指摘したい。

II. 自転車ブレーキメーカー K製作所の事例

K製作所は日本の老舗自転車ブレーキメーカーである（事業概要と中国展開については表1参照）。1920年に東京で自転車卸業として創業，28年に創業者が総冠式バンドブレーキを自社開発し（特許権取得），ブレーキメーカーK製作所の設立と相成った。65年に株式会社に改組，関西の製造卸の発展もあってブレーキ生産を伸ばしていき，工場が手狭になり68年にS県S市に移転した。

（10） たとえば新宅・天野（2009）など。
（11） 同上。
（12） 自動車産業に関しては，たとえば清（2013）の深層現地化の議論などを参照。
（13） 中国の産業発展の特徴を，渡邉（2013）は，「分散化した市場構造」，「旺盛な参入」，「安い価格」と概括している。

表１　K 製作所中国拠点の展開

	日本本社・工場
	〔創業〕1920 年,〔本社・工場〕S 県 S 市,〔資本金〕3,000 万円,〔従業員数〕39 人,〔主要製品〕自転車用ブレーキ，車いす部品・福祉関連製品,〔その他〕バンドブレーキ，サーボブレーキを開発，いずれも特許取得
	中国拠点展開（登録資本金，出資比率，従業員数）
1993 年	江蘇省 T 市に合弁設立（108 万ドル，日本側 30 %，150 人）
1998 年	合弁解消，江蘇省 T 市に独資設立（45.3 万ドル，日本側 100 %，140 人）
2002 年	移転，新工場設立（85 万ドル，日本側 100 %，初期 280 人）
2003 年	メッキ・塗装・金属加工工場を隣接地に設立（51 万ドル，日本側 100 %，120 人）
2010 年	天津工場設立（210 万ドル，日本側 100 %，120 人）
2011 年	江蘇省 T 市の独資企業を合弁に改組（518 万ドル，日本側 30 %，400 人）
2012 年	浙江省 H 市に電動車用ブレーキレバー，スロットルレバー工場に出資（960 万元，江蘇 T 市合弁企業 52 %，90 人）

注：メディアの報道によれば，江蘇省 T 市に設立された K 製作所の合弁企業は 2013 年，電動車のブレーキの製造販売を行う企業を浙江省 Z 市に設立し，同社を主管することになった。
出所：K 製作所ウェブサイト及び同社提供の各種資料による。

生産量としては 1970 年代後半から 1980 年頃がピークであったという。70 年代後半に大手完成車メーカー B 社の発案で，ドラムを内外両側から挟む静音ブレーキを同社が生産し，B 社に納入していたが，この製品の生産を B 社が内製に切り替えたため，現会長（創業者の子息）が，同じくバンドブレーキよりも音鳴りの小さい独自の内拡式サーボブレーキを 1980 年に開発して特許権を取得した。

1990 年代になると，同社のサーボブレーキを「自社オリジナル」と詐称するコピーメーカーが中国の江蘇省 T 市にあることを知り，そこに抗議に乗り込んだ勢いで 1993 年にそのコピーメーカーと合弁会社を設立した。

ちょうど日本の自転車生産が中国に移転し始める時期にいち早く中国に生産拠点をもつことになり，日系や台湾系の完成車メーカーにバンドブレーキ，サーボブレーキを供給した。1998 年には合弁の経理に疑義が生じたことから合弁を解消して，独資企業を設立，さらに 2002 年に事業規模拡大に伴い，新工場を設立し，2010 年にはさらに華北地域の天津に新工場を設立している。江蘇省 T 市拠点では，バンドブレーキ，サーボブレーキに加えてキャリパーブレーキを生産し，日系，台湾系に加え地場民営完成車メーカーにも供給するようになっている。なお，この 2 年ほどで欧州市場向けのブレーキ，ブレーキレバーの生産が急増している。このほかメッキ加工・塗装・金属加工の子会社（2003 年設立）と電動車用ブレーキレバー及びスロットルレバー製造の関連会社（既存メーカーに 2012 年出資）を中国にもつ（以下，中国の複数拠点を「中国 K 社」と総称する)。

他方，自転車ブレーキ生産は基本的に中国 K 社に移転し，日本の K 製作所では主に福祉機器関連の製造を行っている。

中国 K 社の業容が拡大したのは，単に日本

市場向け完成車組み付け用ブレーキ供給拠点となり，中国での日本市場向け完成車生産の拡大に，いち早く対応しえたためだけではない。中国でフル電動走行の「電動自転車」市場が 1990 年代末から形成され，2000 年代以降急拡大したことも大きく作用している。軽車両扱いとなり自転車産業のサプライヤーが利用されるなかで，自転車向けで評価の高かった中国 K 社のブレーキも電動自転車に採用された。当初同社のバンドブレーキが電動自転車に使われていたことを知り，同社はバンドブレーキに比べより強度の高いサーボブレーキを電動自転車向けに使用することを完成車メーカーに提案し，電動自転車用サーボブレーキを開発，これが採用されるようになって急成長した。現在，中国の電動自転車ブレーキ市場の 4 割程度のシェアをもつと推定され，K 製作所の日中拠点をあわせて利益を最も多く生み出しているのは中国の電動自転車向けブレーキ事業であるという。

日本向け出荷の自転車へのブレーキ供給（ほとんどバンドブレーキ，2000 年段階では中国生産量の 57 %，2010 年は同 16 %，2012 年は同 10 %）に関しては，K 製作所は中国拠点の生産に関与しており，材料，生産工程から適宜チェックしている。また，日本向けに出荷される完成車組み付け用ブレーキには，日本から供給する摩擦材が使用されており，この摩擦材の配合が同社のコアノウハウである。

中国 K 社には，合弁初期に日本側による生産指導があったものの，日本人常駐はなく，独資化以降は，特に電動自転車部門の営業を中心に経営が中国人責任者 S 氏（江蘇省 T 市拠点前総経理，現董事長）にほぼ完全に任されている。S 氏は日本で日本語を学び K 製作所での研修を経験した後，独資化と同時に中国拠点の運営を任され，現在は中国 K 社の経営を一手に担っている。S 氏の営業力（現地完成車メーカーのオーナー経営者との交際力），ニーズ捕捉能力，品質に対する理解が，中国電動自転車市場において同社がトップブレーキメーカーであることを支えている。

電動自転車向けブレーキ部門では，中国 K 社が開発した新製品が，対抗措置をとりきれないほど模倣被害に遭うという問題を抱えている。同社製品は開発費用を負担している分，模倣製品より割高になり，価格面で競争上不利になっているという。このため同社にとっては，常に新しい製品を開発して先行していくことが必要とされている。

また，経営の現地化が究極まで進んでいたにもかかわらず，中国の政策の影響を受けていることも事実である 。外資優遇から内資優遇に変更され，外資企業である中国 K 社が「軽車両検査センター」の機能を兼ねることができなくなり，またハイテク企業としての開発助成金受給にも障害が出てきたことから，2011 年に中国 K 社の江蘇省 T 市ブレーキ生産拠点は，中国側の出資（主に S 氏名義の出資とみられる）を入れて増資する形となり，日本側の出資比率は 30 %に低下した。これは，外資の出資比率を大きく下げ，「中国資本」とみなされるようにする対応措置であり，K 製作所創業家と S 氏との信頼関係の下に経営実態としては変化がない。

高度な技術をもって，中国との量産価格競

争を避ける，あるいは関わりを避け中国市場以外で勝負することだけが，日本の中小企業が採るべき方策というわけではない。そのことを示しているのがK製作所の事例である。

同社は自転車生産の中国集中に先駆ける形で中国に拠点を設立し，その品質で中国地場民営メーカーにも評価され，その後，激化した自転車産業等の競争の出口となった新興産業（フル電動自転車）で，ブレーキサプライヤーとして圧倒的シェアを占めるに至った。まさに市場形成期を捉える先行性と品質面での市場対応力によって，中国の量産市場で勝負できている事例である。

中国K社が電動自転車向けブレーキ供給で大きなシェアを獲得するに至った要因として，品質に留意したことは強調されてしかるべきだろう。電動自転車が市場に出始めた初期段階において，完成車のブレーキは自転車のブレーキで代用されていたが，安全性に優れ制動力の高い専用ブレーキを開発した。また，完成車メーカー間の競争が激しくなると，部品価格切り下げ要求が厳しくなり，部品メーカーのなかには品質を下げてコスト要求に応えたところもある。しかし中国K社は，価格競争のために品質を下げた部品を用いれば，結局は完成車メーカー自身の損失になることを説明し，品質を下げなかったのである。

さらに同社が自転車・電動自転車ブレーキメーカーとしての評価を中国で確立し，同社の評判が広まったことにより，これまで扱っていなかった（あるいはほとんど生産していなかった）欧州向け製品（Vブレーキ，ブレーキレバー）や中国国内向け製品（電動自転車用ブレーキレバー，スロットルレバー）の生産要請を受けるに至り，事業領域や対象市場が広がっている。中国K社は，電動自転車用ブレーキを供給している相手からスロットルレバーの供給を，またVブレーキを供給しているスポーツ量販店からはミニサッカーゴールやバスケットゴールの供給可能性を，それぞれ打診され，実際に生産をしている。このことは，同社が新規事業をリスクなく試みられることを意味している。

K製作所の上記のような中国事業の展開と発展は，徹底した経営の現地化により，もたらされている。中国国内のビジネスは経営者トップ間のコミュニケーションが大事であるし，欧州向けの事業拡大は現地営業スタッフの人的つながりからもたらされたものである。

III.　金型メーカーK精機の事例

K精機は，1959年に大阪府のS市で創業したダイキャスト金型設計・製造・メンテナンスを行う会社である（事業概要と中国展開については表2参照）。会長のM氏が，一代で築き上げた。1985年に工場を大阪府T市に移転し，1991年にはM県M市にも工場を建設した。2002年に工場をM市に集約，さらに2004年には本社もM市に移転して現在に至る。

金型の対象製品は，自動車・オートバイ部品向けを中心に，家電・通信機器，工作・産業機器向けなど，幅広い分野にわたる。設備投資には極めて積極的で，関西の金型メーカーでは最も早くマシニングセンターを導入しているという。

表２　K 精機中国拠点の展開

	日本本社・工場
	〔創業〕1959 年,〔本社・工場〕M 県 M 市,〔資本金〕4,200 万円,〔従業員数〕52 人,〔主要製品〕ダイキャスト金型設計・製造・メンテナンス（自動車・オートバイ部品向け中心，他に家電・通信機器，工作・産業機器向け),〔その他〕関西の金型メーカーでは最も早くマシニングセンター導入
	中国拠点展開（登録資本金，出資比率，従業員数）
1995 年	遼寧省 D 市に独資設立（357 万ドル，日本側 100 %，初期 32 人）
2007 年	85 万ドル増資（日本の HT 社出資）
2012 年	市内から開発区に移転，増資（709 万ドル，K 精機 81 %，HT 社 19 %）

注：K 精機中国拠点の初期資本金額は増資情報から算出。
出所：K 精機ウェブサイト及び K 精機中国拠点提供の各種資料による。

1969 年には，翌年導入する NC フライス盤のデータ作成のために，自動プログラミングシステムを導入したが，これが，日本における３次元自動プログラミングシステムの走りであったという[(14)]。

K 精機が中国に進出したのは 1995 年のことである。遼寧省 D 市に設立された D 市 K 社は，K 精機と同様，ダイキャスト金型の設計，製造，メンテナンスを行っている。取引先が中国に展開していたことが，中国進出の契機になったものと基本的には考えられる。

ただし，当初，中国進出については，K 精機の M 氏の周囲は家族を含めて強く反対していた。しかし，M 氏は，「技術に国境はなく，将来のためには中国進出が必要である」と考え，中国進出を決断したという。

中国進出を決めてから，K 精機の M 氏は３年かけて，沿海地域の都市を南から北へ視察して回り，最終的に遼寧省 D 市を選んだ。最終的に進出先を D 市に決めたのは，以下の理由による。

① 金型製作には根気が必要であるが，寒い東北に住む人であれば，我慢強く適性があるだろうと考えられること。D 市は東北のなかでも地理的に日本からも出張しやすく，相対的に日本への感情もよい。
② D 市には技術学校がいくつかあり，金属加工の基盤がある。

このほか，日系 P 社の工場が D 市にあり，VTR のシャーシ基盤を加工していて，その金型のメンテナンスのリクエストがあったことも，D 市進出と関連している。ただし，D 市 K 社の顧客となるユーザーは，日系オートバイメーカーの H 社系企業が多く，主に南方の広州に立地していたので，むしろ地理的には主要な顧客から離れていた。しかし，結果として，D 市進出は正しかった。というのは，D 市は教育インフラが充実しており，地元の学校を卒業した人材の募集が比較的容易であったからである。

実際，D 市 K 社設立に際し，人材に関して

(14)　ソリッドワークス・ジャパン株式会社導入事例。

は金型技術者と新卒者を半々の割合で確保でき，その後は技術学校と提携してインターンシップを実施し，そこから毎年何名かを採用している。なお，設立初期段階で採用された32 人のうち 18 人が勤続している。

技術面では，設立当初，日本の K 精機から技術者が派遣され，D 市 K 社の社員を本社に研修のため派遣した。後述のように日本での研修は現在も継続しており，D 市 K 社設立以来，2013 年 8 月に至るまで，35 人が日本で研修を受けている。研修期間は長い場合半年，短い場合 1 週間であった。

D 市 K 社の対象市場は，金額ベースでは，70 %が中国国内向け，30 %が輸出向けで，自動車・オートバイ関連を中心とし，取引先は金額ベースで 65 %を H 社系が占める。

上述のように，K 精機とは基本的に同じ業務を行い，それぞれ独立に仕事を受注しており，基本は地域分業になっているとみられるが，D 市 K 社の受注の一部には，K 精機を含む日本国内からのものもある。

D 市進出は，日系企業の中国展開に対応するという意味にとどまらず，アウディや GM など K 精機がこれまで受注したことのない非日系の取引相手と新たに取引できるようになったという意味があり，後者の意味が特に大きいといえる。

D 市に進出した当初は，日系企業以外に，中国の国有企業からも受注があった。しかし，2000 年代半ばまでに国有企業からの受注はほとんどなくなり，現在はドイツ系企業と取引をしている国有の鋳造会社 1 社のみである。代わって，2010 年代以降，中国の民営企業との取引が増えているという。それは，中国において自動車メーカー間の競争が激しくなるにつれ，完成車メーカーがコスト低減のために民営のサプライヤーを発掘しようとしていることと関連している。たとえば上海 GM が民営サプライヤーから部品を調達する際，品質を維持するために，D 市 K 社の金型を使うよう指定し，D 市 K 社に新たな受注がもたらされるという仕組みである。

D 市 K 社の競争力は，技術，品質，納期，価格であるという。まず，納期については 2012 年実績では 100 %守っている。価格に関しては，たとえば顧客である自動車産業における競争が激しく，ユーザーの値下げ要求は厳しい。このため，反復して受注しているユーザーに対しては，徐々に価格を下げていくようにしている。ただし，品質を伴わずに値下げすることはなく，あくまでも品質を重視しており，日本の品質を維持している。このため単純に価格だけを比較すれば，他社より低いわけではないが，質を下げてまで価格を下げることは決してない。

品質水準維持のために，使用設備については，汎用旋盤やラジアル盤などを除き，基本的に日本製が用いられている。また素材も主形部分は日系メーカーとスウェーデンメーカーから調達しており，部品調達先，熱処理委託先は全て日系企業である。

D 市 K 社は，日本の K 精機とは独立に経営活動を行っているものの，技術面で K 精機のサポートが受けられる。毎年，D 市 K 社の従業員を K 精機に短期間の研修に出しているほか，K 精機から人を招いて指導を受けてい

る。また，受注した業務の設計が非常に複雑な場合，K 精機であればどのように設計するか，参考図を作成してもらうこともある。

D 市 K 社の主要な顧客業界である自動車産業では，厳しい競争のなかでコスト削減を強制されているだけでなく，品質の維持（そして向上）も強制されている。ここに D 市 K 社のチャンスがある。自動車業界の競争が激しくなり品質の維持向上の圧力が強くなればなるほど，D 市 K 社の受注機会が増えることになる。リピート受注があるほか，顧客の紹介や評判が，新たな受注につながるため，同社には営業部が存在していない。

こうなると，D 市 K 社の受注は絶えず増加しうることになる。しかし，金型製作は，設備だけでなく人の熟練に依存する部分も大きく，人材養成に時間がかかる。このため，同社では従業員数が 100 人を超えないよう意図的に抑えている。そうすると，受注の量的拡大に対応し続けることは困難であるが，同社は量的拡大よりも質的発展を追求している。同社では現有人員でより多くの付加価値を生み出すよう，業務の効率化や業務内容の高付加価値化を目指しているのである。

自転車ブレーキメーカー K 製作所の中国拠点である中国 K 社の事例と同様，現在，D 市 K 社にも日本人の常駐はない。D 市 K 社設立から 2004 年までは，日本の K 精機から技術担当も兼ねる日本人総経理（現社長）が派遣されていた。2004 年に現副董事長の MQ 氏が，副総経理から昇格し，現在に至るまで，K 精機創業者の M 氏の理念を体現するべく尽力してきた。

1986 年に MQ 氏が郵電部の研修生として来日した際に，K 精機の M 氏は MQ 氏と知り合った。M 氏は MQ 氏のいる郵電部系企業と 1980 年代末に合弁企業を設立しようとしたが，政治風波の影響で実現しなかった。その後，M 氏から MQ 氏にコンタクトがあり，中国進出先の選定のために，MQ 氏は M 氏と一緒に中国を回った。そして D 市 K 社を設立した際，M 氏は MQ 氏を管理担当の副総経理に迎えた。

D 市 K 社は，MQ 氏というキーパーソンを得たことにより，量的拡大よりも質的発展を追求する考え方を社内に浸透させることを可能にし，現在，K 精機と同等の品質を，日本人の常駐なしで実現しているのである。

IV. 事例からの含意

本稿では，中国に生産拠点を設立し，主に中国国内市場を対象として成功を収めている日本の中小製造業 2 社の事例を紹介してきた。

K 製作所の場合は日本国内自転車産業（特に完成車生産）の，K 精機の場合は日本国内オートバイ・自動車産業の，それぞれ中国展開に相対的に早期に対応して中国拠点を設立した。

相対的に早期に中国拠点をもったことは，以下の点で有利に作用した。

自転車ブレーキメーカー K 製作所の場合，日本市場向けの自転車生産の中国シフトが本格化するより若干早く，中国に拠点をもつことにより，中国にシフトしてくる日本向け供給の業務を待ち受ける形になり，取引先も台

湾系，中国地場系メーカーへと広がって，中国での知名度を高めた。そしてさらに自転車完成車メーカーが競争の出口とした新興産業（電動自転車）の劇的拡大が，K 製作所の社名を業界のトップブランドの位置に押し上げた。

金型メーカーK 精機の場合は，主要顧客である H 社系の中国展開に対応すること自体が，同社の事業機会を拡大したが，中国進出によって，さらに H 社系以外の自動車・オートバイ関連企業との取引機会が生まれた。中国における自動車・オートバイ産業の，2000 年代以降は特に自動車産業の急拡大が K 精機の中国拠点の事業機会そのものを拡大したと考えられる。自動車産業関連の業務に関しては，K 精機はまさに先行進出して待ち構える形になった。

両社が中国事業において成功を収めている製造面での要因は，中国市場において競合相手と比較したときの，品質の高さにある。両社とも使用設備，使用素材をはじめ中国製で間に合わせることができる部分は中国製を使う等，コスト引き下げの取り組みは行っているが，品質確保を最優先している。このため，価格面の競争では必ずしも有利ではない。だが，顧客企業の業界での競争が激しくなればなるほど，逆に両社の優位性は高まりうる。

電動自転車産業では，完成車メーカー間の競争の結果，零細企業の淘汰と有力メーカーへの生産の集中が進んでいるが，競争はなお激しい。上位メーカー群は一定の知名度をもつようになったがゆえに，不良製品による悪評判が経営にもたらすインパクトもまた大きくなっている。それゆえ上位メーカーはなお価格をめぐる激しい競争の下にありながら，重要部品について価格だけで選択することができず，品質が良く信頼できる中国 K 社のブレーキを採用せざるをえなくなっている。

自動車産業では，自動車完成車メーカー間の競争が激化し，そこではやはりコスト引き下げのため，民営サプライヤーの発掘が模索されている。しかし，特に外資・国有完成車メーカーにとって，品質低下を伴うコスト引き下げは許されない。このため新規開拓したサププライヤーにも，D 市 K 社の金型を用いるよう，完成車メーカー側は指定しているのである。

これらのことを，さらに敷衍して考えてみると，一定水準以上の品質維持が要求される競争が急速に進行すればするほど，日系中小製造業にとってはチャンスが拡大するということもできる。なぜなら，競合企業が品質対価格比に関して価格引き下げを競争手段としてきたとすれば，それらの企業群は競争環境の変化がもたらす要求水準の変化に，急にはついてこられないはずだからである。

両社の中国における業界内での知名度の高まりが，品質に対する評価を基礎にしているが，このことは，上述のように，顧客の範囲の拡大をもたらしており，しかもその一部は特別な営業コストをかけることなく実現している。特に自転車ブレーキメーカー K 製作所の場合，今まで手掛けたことのない製品に，予め受注が約束されている形でリスクなくチャレンジすることを可能にしている。

両社の中国拠点の事業は成功しているといってよい。しかも，両社は日本人管理者の常駐

なくして中国拠点を運営することを実現している。この点は，人的資源の制約をもつ中小企業にとって，注目に値する。両社とも経営管理層が現地スタッフのみで構成され，かつ日本の拠点とは自立した形で経営が行われている。これはまさに「究極の経営現地化」といってよい(15)。「究極の経営現地化」の要は，現地トップの人材である。信頼しうる人物であるからこそ，経営を全面的に任せることが可能になる。

K 製作所の中国拠点（中国 K 社）の場合は，中国現地トップの S 氏が，K 製作所のブランドの基礎が品質にあることを理解しているだけでなく，営業の最前線に立ち，中国市場のニーズに適合した製品の開発を行っている。日本には存在しないカギ付のブレーキなどはその例である。

K 精機の中国拠点（D 市 K 社）の場合は，MQ 副董事長・前総経理が K 精機の金型づくりの理念を理解し，経営の「外延的拡大」ではなく「内包的発展」を志向している。

こうした人材との出会いには偶然の要素があることも事実である。しかし，K 製作所にせよ，K 精機にせよ，単にたまたま運よく適切な人材を得たわけではない。K 製作所や K 精機の経営者と S 氏や MQ 氏がそれぞれ知り合ってから，S 氏や MQ 氏が現地拠点の生産経営に関わるまでに，すでに一定の年月を経ており，時間をかけた事実上の選考が行われていたともいえるのである。

＊本稿をまとめるにあたり，K 製作所，中国 K 社ならびに D 市 K 社をはじめ，関係各位にはご多忙のなか，多くの貴重なご教示を賜りました。ここに深謝申し上げます。

（経済学部教授）

参考文献・ウェブサイト

経済産業省「第 42 回海外事業活動基本調査」http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_42.html

駒形哲哉（2004）「在華日本中小企業的可持続性発展分析——以対十一家企業的調査為中心」『日本研究論集 2004』pp.182–202

————（2012）「中小企業の海外展開——中国進出企業の事例にみる『究極の経営現地化』」『商工金融』第 62 巻第 2 号，pp.4–20

————（2013）「中国に拠点をもつ中小企業の現状と課題——生産拠点としての中国，市場としての中国」『商工金融』第 63 巻第 9 号，pp.5–22

新宅純二郎・天野倫文（2009）「新興国市場戦略論」MMRC DISCUSSION PAPER SERIES, No.277

清晌一郎（2013）「中国・インドの低価格購買に対応する『深層現調化』の実態——自動車産業における中国・インド現地生産の実態調査を踏まえて」『日本産業の再構築と中小企業』同友館，pp.16–28

ソリッドワークス・ジャパン株式会社ウェブサイト http://files.solidworks.com/

中小企業金融公庫総合研究所（2005）「中国との新たな連携を志向する我が国中小企業の戦略と課題」『中小公庫レポート』No.2004–5

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」『中小公庫レポート』No.2002–1

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」

(15) 駒形（2012），日本政策金融公庫総合研究所（2012）を参照されたい。

『調査研究報告』No.111
中小企業庁（2012）『2012 年度中小企業白書』http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/
内閣府（2012）『日本経済 2012–2013』http://www5.cao.go.jp/keizai3/2012/1222nk/nk12.html
日本政策金融公庫総合研究所（2010）「中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態——中国アジア新興国市場を中心として」『日本公庫総研レポート』No.2010–1
————（2012）「中小企業の海外展開と外国人人材活躍への取り組み——海外拠点での取り組み事例と外国人人材へのインタビュー調査から」『日本公庫総研レポート』No.2012–6
————（2013a）「新興国の生産設備市場で勝つ中小企業の海外展開——日本の強みを活かす工作機械·測定機器など資本財分野への期待」『日本公庫総研レポート』No.2012–8
————（2013b）「低価格競争に巻き込まれない強い中小企業の海外戦略——新興国中間層市場で問われる日本の部品製造業の競争力」『日本公庫総研レポート』No.2013–6
日本貿易振興機構上海事務所（2010）『中国内販に成功している中小企業事例調査報告書』
————（2011）『中国内販に成功している中小企業事例調査報告書 II』
————（2012）『中国内販に成功している中小企業事例調査報告書 III』
渡邉真理子（2013）『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——階層構造・産業集積からの下請制把握』有斐閣