

華東地区に進出する 日系企業の成功事例

2018年3月
日本貿易振興機構（ジェトロ）
上海事務所

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

禁無断転載

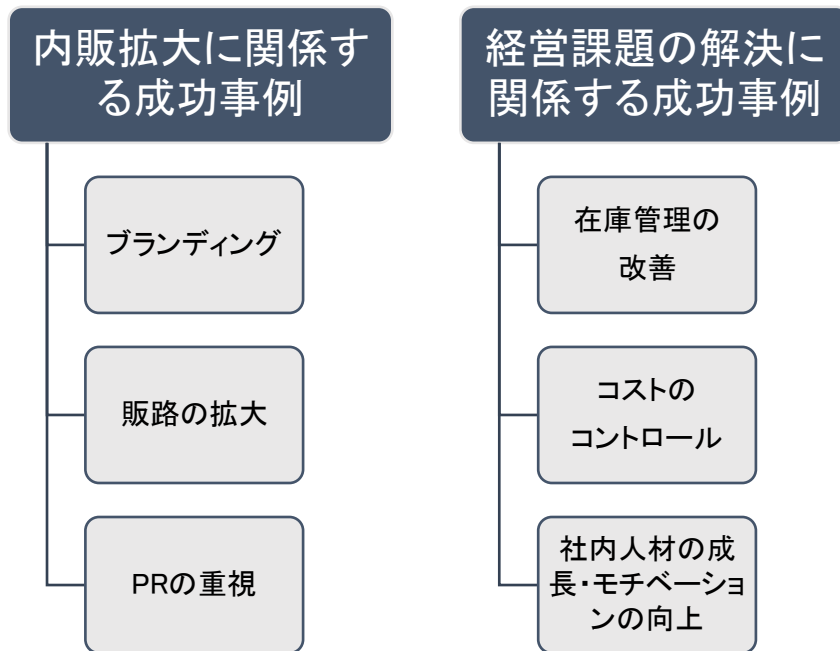
目次

1. 調査結果の概要.....	1
<<内販拡大に関する成功事例>>	1
(1) ブランディング.....	1
(2) 販路の拡大.....	2
(3) PRの重視.....	3
<<経営課題の解決に関する成功事例>>	4
(1) 在庫管理の改善.....	4
(2) コストのコントロール	4
(3) 社内人材の成長・モチベーションの向上	5
事例1 株式会社ミツヨ	7
事例2 長谷川工業株式会社	9
事例3 株式会社山善	11
事例4 双葉電子工業株式会社	13
事例5 株式会社ホシモト	15
事例6 土谷ゴム化成株式会社	17
事例7 ワボウ電子株式会社	19

1. 調査結果の概要

本調査では、華東地域に進出する日系企業(7社)に現地での内販拡大における成功事例(失敗事例)について、ヒアリングを実施した。以下ではそれらの成功事例を、内販拡大と経営課題の解決に分類し、整理した。

成功事例の要素



<<内販拡大に関する成功事例>>

(1) ブランディング

「中国市場は競争が激しく、自社が埋没してしまう」「既に技術はローカル企業と同等かそれ以下である」「高い技術を持っていても、客先に中国での実績がなければ意味はないといわれる」など、ブランディングを強く意識する日系企業は多い。

ブランディングによって、企業は他社との差別化や集客を実現することができ、企業や商品の価値を認識させ、より良いブランドを構築できる。複数のライバル企業と自社の技術や価格等のマトリックスのなかで、それぞれどこに位置するかを意識することは商品販売において最も重要である。

ヒアリングでは、

- ① 展示会を自社の企画力・提案力を発表する機会として活用する企業があった。
- ② オンリーワンの技術を持ち、世界的なシェアを持ち、販売代理店を通じ自社の技術的優位を口コミで伝えたことで、中国でも高いシェアを持つ企業があった。
- ③ 競合他社がない価格帯に自社商品を位置づけ、市場参入と売上拡大を達成した企業もあった。

しかし、

- ④ 利幅の薄い小ロット多品種商品やニッチ市場に特化する企業があった。

⑤ 自動化の波にあえて逆らい、人海戦術の OEM にこだわる企業があった。

上記④、⑤は、競争の激しくないニッチな市場を見つけ、そこに活路を見出した例である。利益率が高いと分かれば、多くの中国企業が市場に参入する。その場合、激しい生存競争にさらされることになる。日系企業にとっては、中国企業が持っていない技術力と粘り強さがカギといえよう。

また、

- ⑥ アフターサービスに力を入れるなど、顧客とパートナーに最初から最後まで付き合っていくとした企業があった。
- ⑦ QCDS（クオリティ、コスト、デリバリー、サービス）のうち、中国企業に比べて勝機があるのはサービスのみであったとした企業があった。
- ⑧ エコマースに合わせ、自社でデザイナーを抱えアリババなどの大手 BtoB サイトを積極的に活用する会社、自社のHPを魅力的にして集客窓口として利用する企業があった。

（個票からの抜粋）

- ワンストップサービスに力を入れており、顧客への機械設備や加工方法の提案から調整、据え付け、さらに故障などのトラブルにも対応する。こうした提案力とアフターサービスが同社の提供する付加価値であり、競合他社との差別化につながっている。（株式会社山善）
- （韓国の事例ではあるが）日本や海外からの輸入品と比較した際に高級品と低級品の真ん中になるよう価格設定することで、2000年から2005年にかけて、市場シェアが大きく拡大した。（株式会社ホシモト）
- QCDSのうち、クオリティは日系も中国系も差がなくなってきたおり、コストも中国系の方が安い。そこでサービス面を重視している。納期を守るといった信頼性や対応力、利便性の高さで差別化を図っている。（土谷ゴム化成株式会社）

（2）販路の拡大

「中国市場で販路を開拓する際、HPに掲載された電話番号にかけても相手にされない。人脈がなければ販売ができない」「販路開拓は代理店の良し悪しで決まる、あとはいかに関係を構築していくかだ」、「Eコマースの時代に合った新しい売り方が必要である」など、販路の拡大は常に企業にとって最大の課題である。

特に中国では、100万人を超える都市は96都市（日本は11都市）と多く、しかも都市ごとによって商圈が異なる。例えば各都市のタクシーの種類が違うことが挙げられる。上海ではフォルクスワーゲン（VW）だが、重慶ではスズキといったように、商圈ごとに地元企業が高いシェアを持つ。商圈ごと、業界ごとに強い人脈や販路、顧客を持つ販売代理店は、自社商品のブランディングまで含めた販売、営業を外注でき、売上高を拡大することができる。また、ネット時代では、アリババなどの大手ECサイトの活用方法や、HPで分かりやすくワンストップで簡潔に商品をみせる工夫が大切である。

これら販路の拡大により国内外における取引先の幅を広げ、未開拓市場に進出できるようになる。

ヒアリングでは、

- ① 代理店との良好な関係を構築することによって、売上を拡大してきた企業があった。
- 逆に、
- ② 直販体制にこだわり、間接経費コストを削減し、顧客と直接つながることで自社に知見を蓄積し、提案力を磨くとした企業もあった。
- ③ 日本との間の加工貿易基地としての役割から無理に販路を拡大しなくても既に売上が拡大している企業もあった。
- ④ Eコマースの時代に、自社でデザイナーを抱えてアリババなどの大手 BtoB サイトを積極的に活用する会社、自社のHPを魅力的にして集客窓口として利用する企業があった（再掲）。

（個票からの抜粋）

- 代理店の顧客基盤をそのまま利用できたことで、中国での販売スピードが加速した。（株式会社ミットヨ）
- 中国の大手 EC サイトに出店し、サイト上に商品カタログを掲載している。その結果、露出度が高くなり、顧客の目に触れやすくなった。（長谷川工業株式会社）

（3）PR の重視

「展示会は顧客を新規開拓する効率的な手法であり、展示会に参加したことで中国企業からの問い合わせが増えた」「中国市場では、いかに目立つのが重要」「ネット販売の時代であり、ネットを活用しない手はない」と展示会の出展、広告の打ち出し、ネット販売などの PR 手法により、商品の認知度を高め、見込み客を獲得することができ得る。

ヒアリングでは、

- ① 展示会を自社の企画力・提案力を発表する場として活用する企業があった（再掲）。
- ② 展示会は、いかに目立つかが重要であると認識した企業があった。
- ③ 自社で専門デザイナーを雇用し、ポスター製作から展示会の資材対応、ホームページ作りを内製化し、よりスピーディーにアイデアを具現化できる体制を築いた企業があった。
- ④ 自社の商品に関するコンテンツ（写真、動画、説明）に高級感を持たせ、中国語に加え英語にも対応するなど、ブランド力向上に努める企業があった。
- ⑤ ネット販売は価格競争が激しく利幅は低い。また、ネット上に商品を掲載する料金も安くはない。ネット販売を宣伝目的と割り切っているとした企業があった。
- ⑥ ネット販売により売り上げ 2 倍を目標にしているが、在庫管理や運送費などのコストがかかり、大きな利益は見込めないとした企業があった。
- ⑦ 急激に売り上げが伸びたり落ち込んだりするリスクもあるとした企業があった。

（個票からの抜粋）

- 展示会では可能な限り費用をかけてブースを大きく特装にし、代理店に配布する広告ポスターやカタログ、EC サイトに力を入れることで、高品質なブランドイメージを構築してきた。（長谷川工業株式会社）
- 雑誌での広告宣伝や展示会への出展などにより口コミで同社の名前が広がり、認知

度は徐々に向上していった。業界内で、日本ブランドの工作機械・工具といえば、技術力と信頼性のある山善と言われるようになりたい。

<<経営課題の解決に関する成功事例>>

(1) 在庫管理の改善

在庫管理の重要性は自明の理である。在庫管理を改善し、自社の在庫コストと保管コストを削減し、デリバリーまで含めた管理体制の構築により、品切れを回避して納期を厳守し、生産活動を安定化させることができる。特に中国でも少品種大量生産から多品種少量生産へと変化しており、在庫管理の難易度が高まっている。

ヒアリングでは、

- ① 注文から発注までのスピードが速い中国市場に合わせて、受注後迅速に補充する体制をとっている企業があった。
- ② 過去に僻地への輸送で赤字になった経験があり、出荷までの自社内工程数を減らし、将来的に大都市近郊に倉庫等を設け、ERP の運送システムを構築する計画を持つ企業があった。

(個票からの抜粋)

- 中国市場では注文から納品までのスピードが速い。そのため在庫と受注のバランス、スピードへの対応、加えて業界の潮目を見極めるマーケティングの視点を重視し、商機を掴んできた。(株式会社ミットヨ)

(2) コストのコントロール

事業の拡大や縮小に合わせ、設備投資額、人件費などをコントロールすることが重要である。特に日中の外交関係などで企業の売上高が大きく増減するため、広くアンテナを張って設備投資額と従業員数のバランスを取ることは大変重要である。

ヒアリングでは、

- ① 中国市場は日本市場と商慣習が違い、多くの発注数があるもののキャンセルリスクが高い。ただし、それらを容認して製造に踏み込まないと商売拡大のチャンスを掴み損ねるとした企業があった。
- ② 売上高を維持しつつも、業務改善によって従業員の数を漸減させてきた企業があった。
- ③ 生産ラインの迅速な組み替えを可能にした労働集約型のラインを作った企業があった。これは自動化ラインと比べて、(工員が習熟した場合に限られるが)小ロット多品種でラインの組み換えが容易で、季節調整が容易という面もあり、コストコントロールにもつながる。

(個票からの抜粋)

- 設備投資や人員増強のコントロールに細心の注意を払い、企業の健全な利益率を確保してきた。(株式会社ミットヨ)
- 売り上げを維持しながらも、業務改革や生産効率を向上させることで、従業員を250名から160名まで削減することに成功した。(土谷ゴム化成株式会社)

(3) 社内人材の成長・モチベーションの向上

企業を支えるのは人であり、従業員のモチベーションを向上させることによって企業が成長し、事業が軌道に乗る。多くの企業が、人材教育を充実させたり、QC サークル活動を行ったりして、顧客サービスの向上、生産効率の向上に努めている。

ヒアリングでは、

- ① QC サークルを少しずつ広めることで、従業員自らが課題を発見し、対応できるようになった企業があった。
- ② 離職率の低下によって、教育した人材が自社に定着し、さらに新人を教える循環に入ったとした企業があった。
- ③ 総経理の強力なリーダーシップのもとで売上が上がれば給料や待遇も上がるとの認識に切り替わった。また、春節・国慶節の休みも取得可能にしたことで、人材が定着し、さらにモチベーションが上がり、人材のマルチタスク化を実現しつつあるとした企業があった。
- ④ 代理商も企業の一員として厚遇し、高いインセンティブ、頻繁なイベントによってモチベーションを高めているとした企業があった。

(個票からの抜粋)

- 工場での QC サークル活動の規模を拡大し、問題の発見、分析、対策する力が少しずつ向上してきた。(双葉電子工業株式会社)
- 勤続 10 年以上の従業員が全体の 50%以上に達し、地元従業員が 80%を占めることで、従業員の採用や教育において人手がかからないことがメリットになってきた。(土谷ゴム化成株式会社)
- 日本で研修するなど人材教育を充実させ、離職率を低下させたことに加え、優秀な中国人人材を採用できたため、日本と変わらない高い品質を遂行できた。(ワボウ電子株式会社)

別添 個票(各社のヒアリング記録)

事例1 株式会社ミットヨ

企業概要

	日本本社	海外現地法人
事業概要	マイクロメータ、ノギスなど精密測定機器の製造販売	左に同じ
所在地	神奈川県川崎市	中国・上海
資本金	3億9,100万円	80万米ドル（約8,480万円）
従業員	2,724名	140名
設立年	1934年	2001年

海外展開の目的・きっかけ

1930年代、日本では産業の基礎と言われた精密測定技術が遅れており、当時日本で使われていた精密測定機はすべて輸入品であった。これを日本で作れないかと思った創業者は、マイクロメータの国産化のために東京・武蔵新田に研究所を開設。1937年にマイクロメータの国産化に成功した。同社の精密測定技術はここから始まり、現在では機械、電子、光学、コンピューター等を応用した技術に制御機能を加え、画期的なハイテク測定機器商品を送り出している。

同社は、長さの基準で国家標準と同等の最高測定能力 1.1×10^{-13} の光周波数コム装置を有する精密測定分野のトップメーカーとして、高水準、最高品質のサービスを提供。マイクロメータの日本でのシェアは90%超に達するが、その圧倒的な強さゆえに、日本の市場は早い段階で飽和状態となり、高い成長を見込めなくなっていた。海外の成長市場を取り込むべく、1974年という早い時期にブラジルに進出し、本格的に海外展開を開始した。現在では、全世界に80カ国を超えるネットワークを有する。中国には、日本企業の進出が活況となる前の1998年、江蘇省蘇州市に現地製造部門、2001年に上海市の販売拠点を設立し、販売と製造の両輪で中国事業を本格的にスタートさせた。

現地での事業展開

上海ミットヨは、中国の華北エリア、華東エリア、内陸部、ミットヨリーポート（在香港の合併会社）は華南エリア、二つの現地法人で合わせて17事務所（うち4拠点には日本人が駐在）が中国における重要な販売サービス拠点になっている。上海ミットヨは2001年に販売サービス会社として設立され、2012年には、華北エリアの販売サービス会社である天津ミットヨと組織統合をした。

中国では、販売代理店を通じて販売している。インセンティブを与えたり、定期的にイベントを開催するなどして代理店をビジネスパートナーとして協働している。同社は必ずしも代理店任せにするのではなく、代理店を統括、教育する形でパートナー関係を築いている。代理店に引き合いがあった場合、案件によっては、同社の営業部員と一緒に顧客のところに商品を携え説明をしたり、あるいはショールームで顧客と測定環境の確認をしたりする。そうしたサポートをするため、同社には技術課が設置されている。

顧客が多いのは自動車業界である。例えばエンジンの内径、表面の粗さ、形状、ネジの角度などといったように自動車部品の多くは測定機での測定が必須である。また、自動車だけでなく、今、最も精密さを要求される部品の一つであるスマートフォンの各部品の品質管理に活用されるなど、幅広い業界のものづくりにおいて、同社の精密測定が活躍している。

同社のマイクロメータの中国でのシェアは現状 20～25%ほどだが、中国は世界の中でも比較的経済成長率が高く、伸びしろはまだある。

成功事例(または失敗事例)

➤ 成功事例(または失敗事例)概要

- 技術力
- 代理店販売
- 広大なネットワーク
- 受注と在庫とのバランス、マーケティング視点を重視
- 設備投資や人員増強をコントロール

➤ 成功事例(または失敗事例)の要因分析

大きな成功要因としては代理店販売が挙げられる。2012 年は日系からの受注が多かったが、2016 年、2017 年には全受注量に占める日系の割合が約 15%、中国系の割合が約 73%と、中国系企業からの引き合いや受注が多くなった。その背景には、代理店販売のメリットの一つである代理店の顧客基盤をそのまま利用できたことにある。それによって、中国での販売スピードが加速したと考えられる。また代理店の販売促進をするため、同社は在庫状況を確認したり、商品の使い方や事例を代理店のスタッフに説明し教育を行ったりしている。さらには、年に 2 回代理店総会を行うなどして代理店と良いパートナー関係を築いている。代理店の開拓にもポイントがある。切削工具、工作機械などを販売しているものづくりに特化した代理店、販売意欲の高い代理店を条件としている。ただし、代理店が増えすぎるとコントロールしにくくなるため、増えすぎないように抑制して、適度なバランスをとっている。

代理店が EC サイト上で販売することも認めているが、同社自体は運営しない。ただし代理店が EC サイトを利用するためには二つの条件がある。一つ目は、価格破壊を起こさないこと。他の代理店の価格以下にすることを禁じている。二つ目は、ノギス、マイクロメータなどの修理を勝手に受けないこと。混乱を避けるために、同社は顧客に対し、代理店などの購入した業者に修理を依頼するよう推奨している。この二つの条件を守ったうえで代理店は EC サイトを利用し、販売を拡大させている。

また商品開発の会議では、顧客が何を一番求めているのかを考え、アメリカ、ドイツ、中国からミットヨ社員を日本本社に呼び会議をする。これは一国に偏った商品開発にならないようにするためでもあるが、会議をグローバルに行えるという広大なネットワークがミットヨの商品開発の強みになっているのだ。

日本と違い、中国市場では注文から納品までのスピードが速い。そのため同社は、在庫と受注のバランス、スピードへの対応、加えて業界の潮目を見極めるマーケティング視点を重視している。また、企業の健全な利益率を考えて、設備投資や人員増強のコントロールにも細心の注意を払っている。それでも桁違いの発注数のため、キャンセルリスクを容認して本社側に製造を依頼することもある。商機をつかむためには、時には勝負に出ないと売上を倍増できない。

昨年から、現地化にも取り組んでいる。これまで中国人社員への教育が十分でなかったため、昨年は外部から研修会社を呼んでマネージメント研修などを行った。その成果もあり、同社の従業員の離職率は低く、去年は一人だけだった。技術面における流出リスクを抑えることにもつながるため、これからも現地化をいっそう進めていきたいと考えている。

事例2 長谷川工業株式会社

企業概要

	日本本社	海外現地法人
事業概要	はしご・脚立・高所作業台など足場関連製品の製造販売	アルミ製梯子及び同類製品の中国・海外での販売
所在地	大阪府、東京都	中国・上海
資本金	9,000 万円	175 万米ドル(約 1 億 8,400 万円)
従業員数	242 名	
設立年	1963 年	2001 年

海外展開の目的・きっかけ

創業は 1956 年で、1950 年代からの高度経済成長期の波に乗り、鋼管製はしご兼用脚立や工事用ポータブル足場機材の販売を開始したのが同社の事業の始まりである。

同社はコスト削減を求め、2001 年に独資で広東省東莞市に工場を設立した。2001 年から 2010 年までは、生産した商品のほぼ 100%を日本へ輸出していたが、2011 年より本格的に中国国内での販売を開始した。2012 年には、東莞工場で生産した製品を中国内で販売するための営業基盤強化を目的に上海支社を設立した。また ASEAN や北米、ヨーロッパ向けについては、日本本社の海外事業部がコントロールし、東莞工場からも製品を出荷している。

現地での事業展開の状況

2011 年に本格的に中国での内販が始まり、2017 年の年間生産台数は 50 万台、工場としての売り上げは右肩上がりになっている。生産増に対応すべく、現在は、人員の確保や工場の自動化を進めている。内販を本格化する前は、全販売台数に中国が占める割合は 5%以下であったが、現在は 10%まで拡大している。また 2020 年には販売台数を 2017 年と比較して 2 倍以上にする計画も策定している。今後の会社の方針としては、日本へ輸出する際の為替などの問題を懸念し、東莞工場の中国での内販比率を 20%～30%まで引き上げる計画だ。

脚立の世界的なメーカーは 2、3 社ほどしかなく、ニッチな市場であるため、トップを目指すことが可能である。現在日本では、脚立メーカーとして同社を含む 3 社がシェア争いで拮抗している。中国市場での競合は主にアメリカの大手企業 2 社、日系 3 社、それに中国メーカーである。中でも中国メーカーは、地域密着型で店舗数が多い。ただ、全国区の知名度がなく、大きな工場を持っているメーカーが少ないことが特徴である。

主な販売先としては、金物メーカー、機械工具商社、内装業者、建築関係、工場、日系アパレルメーカーなど幅広い業界になっている。

成功事例(または失敗事例)

➤ 成功事例(または失敗事例)の概要

- 安全性、サービスの面での差別化
- インターネット販売の活用
- 代理店販売を利用
- 展示会によるブランディング

➤ 成功事例(または失敗事例)の要因分析

中国では、世界で流通する脚立の 3～4 割が生産されている。OEM 生産の工場が数多く存在することから、中国市場における競争が激しいことがわかる。脚立は販売価格の 7～8

割を原材料費が占め、設計費などのコストだけで中国メーカーとの差別化を図ることは難しい。そうした中で同社は、有力企業に採用された事例を増やしていくことで安全性をアピールし、他社商品との差別化を図っている。また毎月どの商品が売れたかのデータを取り、その情報から適正在庫になるように出荷体制を整えている。高級品として、在庫切れによるブランドイメージの悪化を避け、すぐに出荷できる体制を整えている。同社はこうしたサービス面からも、競合他社との差別化を図っている。

同社の売り上げの大半を占めるのは、代理店による販売である。代理店の販売網を利用し、中国各地で商品を販売している。新たな代理店を開拓するために、展示会に積極的に出展している。出展する展示会も農業用品などテーマが絞られた専門展示会を選ぶことで、例えば農業における脚立の活用法を提案し、代理店からより興味を持ってもらえるよう工夫している。

同社ではネット販売にも力を入れている。中国の大手 EC サイトに出店し、サイト上に商品のカタログを掲載している。その結果露出度が高くなり、顧客の目に触れやすくなった。今後はネット販売の売り上げを2倍にする目標で、さらに力を入れていく計画だ。EC サイトは、商品の在庫管理や運送費といったコストがかかり、利益はあまり見込めない。急激に販売量が伸びたと思えば、逆に急激に落ち込むといったリスクもあり、リスク回避のための危機管理意識を持つようにしている。同社は、EC サイトをブランディングのためのツールとして考え、自社にデザイナーを抱え、自社の商品の魅力を十分に宣伝する体制を構築した。

ブランディングについては、日本では看板広告や TV コマーシャルを利用していたが、中国では主に展示会に多くの広告費を投じている。できる限り費用をかけることでブースを大きく特装にし、来場者からの注目を集めることにこだわっている。また自社でデザイナーを雇用することで、代理店に配布する広告ポスターやカタログを社内で制作する体制を整えている。これらに加えて先述の通り、EC サイトに力を入れることでリアルとのシナジー効果を期待できる。このように広告宣伝に力を入れることで、高くても良質なブランドイメージの構築を目指している。

投資環境上の課題

広東省に工場があるため、北京など比較的遠距離の都市では運送費が高くなってしまふ。僻地に輸送して赤字になったことがあり、運送費をどうするかは大きな課題である。今後の解決策として、大都市の近くに倉庫や工場を建てるといった策を検討している。

また同社への支払い条件が前払いであるために、中国企業のスピードの速い取引に対応できないことも課題である。

2011 年より中国で内販を開始したが、日本と中国に出荷する在庫の整理やその配送業務に関する作業工数が非常に多かった。そこで去年より中国の物流会社に委託し、社内でそれらの業務をしてもらうことで効率化を図っている。将来的には ERP の運送システムを導入し、いっそうの効率化を図る計画だ。

今後は、販売する商品群を増やし、ネット販売の割合を増やしていく計画である。ただ 11 月 11 日の「独身の日」のような全国的なイベントに対しては、その 1 日で3か月分の売り上げになることもあるため、在庫管理や売れ行き予想、その他外部要因にどう対応していくかが課題になっている。

また、中国には日本のような住宅設備、工具、日曜雑貨をメインに販売しているホームセンターがないために、身近な大手スーパーなどでの販売も検討をしている。

事例3 株式会社山善 企業概要

	日本本社	海外現地法人
事業概要	工作機械・産業システム・機械工具をサポートする生産分野と住宅設備機器・ホームライフ用品を提供する消費分野に関するトータルプランニングと製品の販売	工作機械・産業システム・機械工具をサポートする生産分野に関するトータルプランニングと製品の販売
所在地	大阪・東京・名古屋・九州(福岡)・広島他国内 53 事業所	中国・上海、深セン、香港
資本金	79 億 900 万円	
従業員数	2,812 名	約 400 名
設立年	1947 年	2002 年、2005 年、1993 年

海外展開の目的きっかけ

山善は、第二次世界大戦後の混乱期である 1947 年 5 月に、山本猛夫が福井市に山善工具製販株式会社を設立したことに始まる。「相互信頼」を企業活動の基本とし、産業の発展と豊かな社会づくりに貢献する山善は専門商社として、工作機械・産業システム・機械工具の販売・サポートをする生産分野と、住宅設備機器・ホームライフ用品を提供する消費分野の二本柱で事業を展開している。

上海では 1997 年に事務所を開設し、市場調査を開始。2002 年に現地法人を設立し、本格的に中国での販売を開始した。日本市場を参考に、自動化などの製品が中国市場でも求められるようになるだろうと、日本から輸入販売を始めたことがきっかけだ。また、質の高い日本ブランドに対する需要があり、中国市場で販売するようになった。

現地での事業展開の状況

日本では各地域に営業拠点をもち、販売店や工務店に商品を卸し、そこからエンドユーザーに販売するという形をとっている。一方、中国を含めた海外拠点では、サービス部門を持ちエンドユーザーに直接販売する形をとっている。

山善の海外売上高比率は約 2 割で、中国、アセアン、北米を中心として事業展開している。拠点数と人員は中国とアセアンが多く、重要な位置づけにある。現在中国には 19 拠点あり、華東地域は上海、華北地域は大連、内陸部は重慶、華南地域は深センを中心とし各地域の重要都市を網羅している。また、別法人だが、香港にも拠点がある。

前述の通り、中国では直接販売が中心であり、販売先、仕入先とのネットワークを大事にしており、情報や紹介を元にアプローチすることも多い。

主要顧客は自動車部品関連や携帯電話の EMS 関連企業、半導体関連企業など中国の製造業分野の広範囲に及ぶ。

設立当初は日系企業顧客中心であったが中国企業の開拓を展開し、現在では日系、中国系とバランスの取れた顧客層となっている。

成功事例(または失敗事例)

➤ 成功事例(または失敗事例)の概要

- 技術力・付加価値による差別化
- 独自のノウハウ
- 技術者の育成
- 知名度の上昇
- 自動化市場における優位性

➤ 成功事例(または失敗事例)の要因分析

顧客の7割を占める中国企業は、付加価値の高い製品を作るために、精度の高い日系の工作機械を選ぶ傾向にある。勢いのある中国企業は決断が早く、スピード感があるため、大型受注も珍しくない。中国系企業との取引を増やしたことが成功要因の一つに挙げられる。

またワンストップサービスにも力を入れており、顧客への機械設備や加工方法の提案から調整、据え付け、さらに故障などのトラブルにも対応する。拠点を拡大させてきた戦略は、エンジニアが顧客の元へ駆けつけ、トラブルに迅速に対応するためでもある。こうした提案力とアフターサービスが同社の提供する付加価値であり、競合他社との差別化につながっている。

同社では、ある顧客の工場で複数工程に及ぶ大規模な全自動生産ラインを立ち上げたことがある。はじめは不具合などによって余計なコストがかかり、順風満帆ではなかったが、最終的には全自動の生産ラインを構築することに成功した。リスクを伴ったプロジェクトであったが、同社がそこで培った独自のノウハウは、人件費削減や品質の安定化において威力を発揮し、顧客獲得のための強力な武器となった。

同社は、サービスを支える技術者の育成も重視している。機械製品の基本的な操作から修理まで対応できるのはもちろん、最適なアプリケーションを提案できることに重きを置いている。どの治具を選択し、どのような順序で加工していくのが最適かといった加工方法を提案できる技術者を育成している。これは教えるだけでなく、経験や高い専門性が必要になるため、技術者には定期的に機械メーカーの研修を受講させ、同社ショールームの機械を使った指導や工場研修を行っている。また、技術者だけでなく営業部員に対しても講習を行い、機械をはじめとする製品への理解を深めている。

以前は特に中国系企業からの認知度が低かったが、雑誌での広告宣伝や展示会への出展、また販売量が増えたことによって口コミで同社の名前が広がり、認知度は徐々に向上していった。業界内において日本ブランドの工作機械といえば技術力と信頼性のある山善という定評を得るべく、ブランディングにも注力している。

今後は、将来性の高い医療、自動車のEV関連の分野を開拓していく。その足掛かりとして、それをテーマとした展示会に出展していく予定だ。出展によって関連分野の情報収集ができるし、新規顧客を獲得するための提案の場にもなるからだ。例えばEVやIoT、自動化、環境といった分野の展示会に出展する際、テーマに沿った見せ方であることはもちろん、来場者に提案する意識で展示の仕方を工夫することで、顧客の興味を引き、信頼を勝ち取ることにもつながる。

競合他社は、工作機械、刃物、測定器など専門分野を絞って製品を扱っているが、同社は総合的に幅広く扱っているため、売上規模も拡大しやすい。また、一般的に「機械・機器」と「自動化」を提供する業者は別だが、同社は機械設備と自動化を一貫して提供できるのが強み。自動化ニーズがますます拡大するなか、同社の信頼性は高く、競合他社よりも優位性があるといえる。

投資環境上の課題

一般的に中国ビジネスのリスクの一つに代金の未回収が挙げられるが、同社の主要顧客である自動車業界やEMS業界は企業規模が比較的大きく、将来性の高い企業が多いため、そうしたリスクはほとんどない。刃物・測定器類は在庫を抱えているが、機械は抱えていないため、大きな在庫リスクも存在しない。しかし、輸出管理上の問題で納期遅延するケースが発生しており、今後更なる管理体制の強化が課題であると認識している。

同社は先述の医療、EVに加え、IoTにも注力。IoTとEVは、プロジェクトチームを立ち上げ情報収集に奔走している。IoTが最終的に目指すのは、工作機械の故障などで生産が停止することを未然に防ぐ予定保全であり、事前に修理や部品を交換できる仕組みを構築すること。現在は、機械の稼働に関するデータ収集と分析に取り組んでいる。

事例4 双葉電子工業株式会社

企業概要

	日本本社	海外現地法人
事業概要	各種電子部品・電子機器・生産器材の設計、開発、製造および販売	電子機器・生産器材の輸入販売及び製造販売
所在地	千葉県茂原市	江蘇省昆山市(中国本社)
資本金	225億5,800万円	2,500万米ドル(約27億円)
従業員	1,195名	300名
設立年	1948年2月	2005年9月

海外展開の目的、きっかけ

同社は、1948年、真空管の製造・販売会社として設立され、ラジオ受信用の真空管をはじめとし、多くの真空管を製造販売。1962年には、ラジコン機器とプレス金型用部品を製品化し、現在の双葉電子工業の基礎を確立した。現在は事業部制ではなくなっているが、主に電子デバイス関連部門と生産器材部門に分かれ、それぞれの工場部門ごとに製造販売を行っている。

中国における拠点は、電子デバイス関連部門が上海、香港、深セン、惠州、北京、生産器材部門が昆山と深センにある。生産器材部門についていうと、国・地域別の売上は日本と海外が約半分ずつで、海外に占める中国の割合は2割程度である。生産器材部門は、主にモールドベース、プレート、ダイセットと呼ばれる、金型用の器材を製造・販売している。また、同社が開発した「モールドマーチャリングシステム」というプラスチック金型用の樹脂成形を監視するセンシングシステムは、不良品の自動選別、品質管理、金型の評価など様々な用途に活用され、中国でも潜在需要性があるといえる。

現地での事業展開

モールドベースのもとになるプレートは日本にも輸出している。このプレートに用いられる素材(鉄板)は、中国をはじめ日本や世界各国で作られているが、日本向け製品については品質を重視して日本から素材を輸入し、加工してから日本に戻す加工貿易の形になっている。これは、4m～6mほどの大きな鉄板を加工できる設備がある工場が、設備投資が高額であるため、双葉グループの中では昆山と日本にしかないからである。昆山で輸入・生産・輸出しても、なおコストメリットがある。そうした理由により、昆山は素材を加工して製品を双葉グループに供給する役割を担っている。なお、深センの工場は昆山とは違い、中国の顧客向け製品をメインに製造販売している。中国で販売する器材に関しては、中国産の素材をメインとして、モールドベースを製造して販売するケースが多い。

昆山工場の売上高のうち、約7割はモールドベースが占めている。販売傾向としては、モールドベースは微増だが、モールドマーチャリングシステムが大きな伸びを見せている。

中国国内でモールドベースの分野で競合するメーカーは、中国系を中心に相当数が存在する。一方、センシングシステム関係で競合するメーカーは外資であり、それだけまだ市場が小さいともいえる。

注力すべき業界である自動車関係は今後も伸びると考えられるため、金型の需要は増加傾向にある。また携帯電話・スマートフォン関係の業界では、伸び率が少し鈍化したもののボリュームが大きいいため、金型関係も大きく減少することはないと考えられる。中国国内が堅調である一方で日本向けについては金型自体が成熟産業であるため、日本に輸出し

ている型板は、数量が伸びない傾向にある。それを補うためにも、中国国内販売の比率をいかに上げていくかが課題である。

成功事例(または失敗事例)

➤ 成功事例(または失敗事例)概要

- 中国市場に対応
- QC サークル活動
- 知名度向上のために

➤ 成功事例(または失敗事例)の要因分析

新しい製品の開発や既存製品の改良時には、同社が中国市場に合わせるようにしている。たとえばセンシングシステムでは、中国では日本で考えられないような電源関係のトラブルなどが起きたりする。同社では、サービス員の増強で対応を図っている。

成功事例の一つに、工場での QC サークル活動がある。当初は管理職の 5、6 名のみ 1 サークルで行われていたが、現在は数十名まで増え、3 サークルを競わせるようになった。QC サークルの継続によって問題の発見、分析、対策する力が少しずつ向上するようになった。最終的にはモールドベースなどの納期を早め、クオリティをどう高め、いかにコストダウンするかといった改善を行うことが目標である。

一方、課題の一つには、センシングシステム関連製品に関する知名度の低さがある。モールドベースの業界では双葉の知名度は多少なりともあるが、センシングシステム関係については、中国国内ではほとんどないに等しい。そもそも、金型の中にセンサーを組み込むという手法そのものへの認知度もない。認知度を上げるために、多くのセミナーや展示会に参加してアピールしてきた。当初は数多くある中から効果があるかどうかを判断することが難しく、期待した結果は得られていなかった。だが最近では状況がわかってきたので、効果を期待できるセミナーや展示会を絞って参加できるようになり、知名度も徐々に向上し、販売も伸びてきている。

事例 5 株式会社ホシモト

企業概要

	日本本社	海外現地法人
事業概要	ボス・カラー・蝶番などの製造直売から旋盤加工・プレス加工・切削やヘッダー加工、鋳造品加工などの製造、販売	配電盤、分電盤、電気ボックス、制御盤等産業用ハンドル、蝶番、プレス、切削、鋳造加工品の製造販売
所在地	大阪府大阪市	中国・上海
資本金	2,000 万円	400 万米ドル（約 4 億 4,000 万円）
従業員	90 名	100 名
設立年	1971 年	2004 年

海外展開の目的・きっかけ

1971 年、同社は星本金属製作所として創業。配電盤、操作盤等の切削品製造を主体とした直販体制は、創業当時から変わっていない。1983～1990 年の間に、プレス工場、NC 専門工場、自動機・旋盤加工専門工場を新設し、自社製品の開発・製造を開始。また日本全国への展開も開始した。1991 年、社名を「株式会社ホシモト」に変更し、加工内容も旋盤加工やプレス、ヘッダー加工、マシニング、フライス、さらには鋳造と範囲を広げてきた。

中国に進出したのは 2004 年。海外では生産量をコントロールしやすいことと、大量生産によるコストメリットが魅力的だったからである。例えばプレス品の場合、製造工程が多ければ多いほど、中国で製造するメリットは大きい。工程が多いことで 1 個当たりの製品単価を上げることができるからだ。ただ、製造工程が少ない単純な製品の場合は、貿易にかかる経費や関税などが上乗せされるため、日本で製造する方が安くなる場合もある。

配電盤・分電盤等の筐体及び産業機器用のパーツメーカーとして、2000 年には韓国・釜山、2004 年には中国・上海に工場を設立。日本への供給のみならず「地消地産」を推進することで、グローバルに展開する事ができるようになった。2017 年にはベトナムに営業所を開設。

現地での事業展開

基本的には日本との加工貿易をメインにしているが、2006 年より中国市場向けの輸出を開始するなど、海外市場の開拓にも力を入れている。2006 年から 2011 年までは、中国国内の販売が堅調だった。顧客が中国から海外に輸出することが多く、それが好調だったため同社の受注も堅調だった。しかし、リーマンショックが起こると、輸出企業は世界的な不景気の影響を受けるようになった。また同社の製品は日系の競合他社よりも価格を抑えることで拡大してきたが、中国市場の中では高価格帯に属するため、苦戦を強いられてきた。現在、中国での全生産量における販売国別の割合は日本市場向けが 60%、韓国市場向けが 20%、残りの 20%が中国国内市場向けである。中国国内における販売の内訳は、日系企業が 8 割以上を占める。

中国に進出している日系の競合他社は生産拠点を置いておらず、販売製品は全て日本から輸入している。同社は中国で製造しているため、日系競合他社の約半値で製品を販売できている。ところが、中国メーカーと比べると同社の製品は 2～3 倍の価格であり、市場では高価格帯に位置している。市場に中国メーカーが占める割合は約 9 割であり、価格競争の激しい市場になっている。

成功事例(または失敗事例)

➤ 成功事例(または失敗事例)概要

- 高い技術力
- B2B サイト、EC サイトの活用
- 製造販売の優位性
- 地道なブランディング

➤ 成功事例(または失敗事例)の要因分析

中国メーカーの製品との価格差が約3倍になる理由は、品質の違いにある。それは材料の成分表を求められた時にきっちり提出できるという信用面と、加工に用いられる金型の精度、寸法、表面処理のメッキの配色、外観といった技術面にある。顧客のさまざまな要求に答えられる点で、中国メーカーに比べ技術力は高い。

中国市場のマーケティング戦略として、日系企業向けにはB2Bサイト、中国企業向けにはアリババのECサイトを活用し、広告宣伝やマーケティングを行っている。B2Bサイトの手応えとしては、毎年出展している展示会などで引き合いを獲得し、日系企業への認知度拡大を図っている。

ECサイトでは、サイト上にカタログに近いものを掲載し、会社紹介や現場の写真をわかりやすく見せている。顧客からは、製品価格がわかった上でであると設計がしやすいと好評だ。また有料広告を出して露出を高めることによって、多くの引き合いを獲得している。ただし、中国全土のメーカーとの競争になり、見積価格で競うことが多い。材料費以下の価格で提供することもあるため、利益率は低い。これからの方針として、価格重視ではなく品質重視の顧客をターゲットにしていく必要がある。

同社は企業規模の割にはプレス機、切削機、鍛造機など設備が充実しているため、配電盤業界以外の顧客にも対応できる。工作機械や自動販売機などさまざまな業界から依頼がある。また製造だけでなく販売も自社で直接行っているため、営業部員の製造などに関する知識が豊富で、顧客からの要望に対応しやすい点も同社の優位性の一つである。

現在同社は日本、韓国、中国に製造拠点があるが、韓国市場のシェアは他の国と比べて一番高い。韓国に進出した当初は、市場にはシンプルな製品しかなかった。品質が悪く、日本でいえば、20～30年前のデザインが主流であった。同社の製品は、当時韓国市場の中で主流だった製品よりも単価が高かったが、日本や海外からの輸入品と比較した際に高級品と低級品の真ん中になるよう価格設定した。この戦略により、2000年から2005年にかけて、シェアが大きく拡大した。しかし残念ながら、同社の離職者などが同価格帯に新規参入し、競争激化により、シェアは減少した。

投資環境上の課題

同社上海法人の年間の新規顧客獲得数はECサイトの活用などにより、去年は200社に増えた。しかし、数は増えたものの、全体的に見ると単価が低い。同社はマーケティング部を設置。顧客データを管理し、最適な媒体に広告を出すことで認知度の向上に努めている。その結果、販売ルートをどのように広げていくかが今後の課題だ。

同社はすべて中国人社員で運営されており、日本人駐在員がいない。そのため、販売面における日系企業との取引の円滑化が課題であり、今後は日本人社員の配置も検討している。中国政府による環境規制によって、取引のあった表面処理企業10社のうち1社が廃業し、5社が移転した。それによって、生産コストが上昇するなどの影響を受けている。

事例 6 土谷ゴム化成株式会社

企業概要

	日本本社	海外現地法人
事業概要	車載、光学(カメラなど)、通信(携帯電話など)、家電、電子、医療、工業設備関連のゴム製品、化成品の打ち抜き加工製品などを製造販売	左に同じ
所在地	東京都	中国・上海、広東佛山
資本金	3,000 万円	150 万米ドル (約 1 億 6,000 万円)
従業員	65 名	160 名
設立年	1965 年	2000 年

海外展開の目的・きっかけ

1886 年に、同社の創業者が日本で初めて工業ゴムの加硫に成功し、土谷護謨製造所を創業。1965 年に土谷ゴム化成株式会社が設立された。1967 年には、現本社所在地に成型工場が建てられた。同年、日本初のカメラ用ゴムリングの開発に成功し、生産を開始した。2000 年に中国上海に進出。上海市と広東省に工場を構えている。

現地での事業展開

2000 年に上海、2007 年に広東佛山、2014 年にタイに工場を建設。日本の千葉工場と合わせて現在 4 つの製造拠点がある。役割としては、上海は、設立当初は日本向け輸出の量産工場であったが、現在は中国国内向けがメインで、顧客の新規開拓をしている。広東佛山は固定客との取引が売上の 50～60%を占め、そのうち 80%は広東省の企業である。タイの工場は日本向け量産がメインで全体の 60～70%を占め、残りがタイ現地の企業向けである。工場の規模でいうと上海を 100 とした場合、日本 70、広東 60、タイ 70 になっている。材料に関する研究開発はすべて日本で行い、難易度の高くない金型の起工～試作成型～量産は中国現地で行っている。

同社の得意分野は精密ゴムであり、通信、光学、エレクトロニクス、医療、自動車関連などの分野で使用されている。そのうち同社の強みは、カメラ業界での存在感にある。カメラに使われる精密ゴムを供給できるのは日本国内で 5 社ほどに限られ、同社はソニー、ニコン、富士フイルムなどの大手メーカー向けに高いシェアを持っている。

日本では、医療関係が売上高の 30～50%を占める。家電ではパナソニックが主要取引先で、掃除機など体積が小さくて付加価値の高い製品を中心に部品を供給している。車載でいえば、日本のランプメーカーにシェアを獲得しているところであり、上海土谷の売上の中で車載が 30%を占めるようになった。また、浴室のゴム栓、化粧品のキャップのゴムパッキン、鉄道車両の部品にも同社の製品が使用されている。

中国での売上高の推移は、基本的には右肩上がりだ。2009 年のリーマンショックで落ち込んだが、2010 年に売り上げが 4 割ほど伸び、すぐに回復をした。2010 年以降は、日系の顧客の中には、現地化を目的に中国メーカーと取引する企業が増えた。2013～2014 年は停滞したが、それ以降は 6%未満の伸び率で推移している。

中国での顧客は 80%が日系企業で、15%が欧米系、中国系は 5%である。最近では欧米系の開拓に力を入れている。中国ゴム市場は、中国メーカーの規模が大きく、品質面で外資と同等の実力を持ち、競争の激しい業界である。同社は、より幅の小さい多品種小口

ットに対応するなど差別化を進めている。

成功事例(または失敗事例)

➤ 成功事例(または失敗事例)概要

- ブランディング
- クリーンルーム
- QCDS
- 粘り強さと良質なサービス
- 離職率の低さ

➤ 成功事例(または失敗事例)の要因分析

同社は創業から 130 年以上の歴史があり、ゴム部品およびゴムスポンジ、両面テープの抜き加工品の生産・販売に従事している。顧客の仕様環境、用途、要求に応じたゴムの独自配合を得意とし、全自動カット機によるパッキンの製造、O リングの仕上げ抜き技術に定評がある。定尺サイズ外の材料や厚み精度に厳しい抜き製品に関しては、ドイツ製スライサーが活躍する。

強みとしてクリーンルームを完備している。異物混入に対して高い清浄度が求められる光学や医療関係の製品への対応が可能だ。またカメラ関係では、解像度の向上など顧客の高い要求にも対応できる環境を整えている。

QCDSのうち、クオリティは日系も中国系も差がなくなっており、コストは中国系の方が安い。そこでサービス面を重視するようにした。納期を守るといった信頼性や対応力、利便性の高さで差別化を図っている。また、規格品を商社から購入していた会社に同社が量産によるコスト削減の提案をしたりもする。ニッチな分野をどこまで掘り起こせるかが大切だからだ。自社ブランドの製品があるわけではなく、顧客の要求に合わせた受注生産のため、製品そのものをアピールすることは難しい。類似した商品や経験などはアピールできるが、新規で受注するのは簡単ではない。そういった意味では、同社の企業文化でもある粘り強さやサービスの良さが、競合他社と差別化を図るうえで強みとなっている。

同社は、2010 年には日本人駐在員が 7 名だったが、現在は 1 名に減らし、現地化を進めている。また売り上げを維持しながらも、業務改革や生産効率を向上させることで、従業員を 250 名から 160 名まで削減することに成功した。さらには、離職率が低いことも同社の強みである。勤続 10 年以上の従業員が全体の 50%以上に達し、工場のある上海松江を地元とする従業員が 80%を占める。従業員の採用や教育において手間がかからないことがメリットになっている。

製品の販売先はいろいろな業界をカバーしている分、景気変動への耐性は強い。

投資環境上の課題

ゴムは化学品とみなされるため、中国では環境規制が厳しい。日本では規制は少ないが、中国では排気、騒音について対策をとる必要がある。また現在入居している開発区は、松江区政府による土地収用の計画があるため、移転する必要がある。

同社は従業員や作業員の力に頼る工程が多く、完全に自動化することはできないため、技術力のある従業員の存在は重要だ。人材確保のため、人件費などのコストが上がっても、上海松江でものづくりを続けていく必要がある。

事例7 ワボウ電子株式会社

企業概要

	日本本社	海外現地法人
事業概要	プリント基板製品の製造販売、太陽光発電セル加工・検査、電子部品製造、精密機器製造	基板実装、ユニット組立、ワイヤーハーネス製造
所在地	滋賀県長浜市	中国・蘇州
資本金	3,500 万円	220 万米ドル（約 2 億 3,500 万円）
従業員		500 名
設立年	1941 年	2011 年

海外展開の目的・きっかけ

1941 年に日本和紡絹糸製品株式会社が創立され、繊維製品の製造販売を開始。1966 年に創業者である先代が繊維から電子部品へと事業転換し、社名を現在のワボウ電子株式会社に変更した。京セラ、汎用機器など大手企業の OEM 事業を中心に展開している。自社ブランドはなく、比較的労働集約型の製造ラインであるため、労働力への依存度が高いのが特徴である。同社の組織は三つの事業部で構成され、第一事業部と第三事業部は主に京セラ様との取引で、第二事業部は基板実装を主軸に中国蘇州工場ではワイヤーハーネス関係も取り扱っている。第二事業部は、日本と中国の蘇州工場でほとんど同じ事業内容である。第三事業部には、新しい技術や新しいデバイスに載せる基板の試作関係のラインがある。

中国に進出したのは 2002 年。きっかけはある顧客が量産とコストダウンを要望したことである。初めは上海保税区に工場を設立した。2012 年までそこを拠点としていたが、保税区から中国国内に販売するのは手続きが煩雑で、デメリットしかない。それに上海の人件費が上昇していることもあり、工場を江蘇省蘇州市に移転した。しかし、人材のほとんどは移転に同意しなかった。労働集約型企業としては大きな痛手になったが、今となっては、この労働集約型にこだわったことが成功要因の一つになっている。

現地での事業展開

2011 年に蘇州工場が稼働を開始したが、設立当初は赤字であった。しかし 2016 年期中より黒字転換し、2017 年の売上高は 2014 年比で 2 倍近くまで伸びた。中国の好景気の波に乗ったためでもあるが、同社が進める売上倍増計画による新規事業や増産により、日本と中国とのパイプ役として売り上げが軌道に乗ってきたためである。

同社が手がける基板の実装は、日本から材料を輸入、加工してから再び日本に輸出する加工貿易が 80% を占めている。ハーネスなどのケーブルを含め中国国内販売もしているが、基本は来料加工がメインである。

製造現場は 10 人ほどのグループに分かれ、班長、その上に係長、課長という体制で管理をしている。三つの課に分かれており、一課は基板の製造、二課は組み立て、梱包、三課はハーネス、ケーブル関係となっている。

中国内販の拡大は計画的に準備していたが、輸出増で稼働率が上がったため、内販に無理にこだわる必要がなくなっている。

成功事例(または失敗事例)

➤ 成功事例(または失敗事例)概要

- 高い競争力
- 少量多品種の販売戦略
- 低い離職率・モチベーションの向上
- 優秀な中国人人材
- 高い改善意識

➤ 成功事例(または失敗事例)の要因分析

中国での生産は、量産にメリットがある。人件費にスケールメリットがあり、品質においても日本と遜色がない水準を確保していることが強みだ。同社はあえて労働集約的なラインに特化することにより、加えて顧客の要求に広く対応することができ、試作設計から量産の実装まで可能だ。事業部ごとに分かれているため、顧客単位で各事業部の役割が異なってくる。第三事業においては部品の購買から試作・設計、組み立て、梱包まで一貫してできる体制を整えている。

中国においてプリント基板の実装は、競合他社の数が非常に多く、競争は激しい。しかし、同社は競合他社と比較すると、量産だけでなく少量多品種のニッチな市場まで広くカバーできる点に競争力がある。自動化に特化するのではなく、人員を増やして生産の変動に柔軟に対応。人の感覚に依存する部分は、機械にゆだねることはできない。人への依存度が高い所以だ。

離職率については 10～15%で推移していたが、去年は 7%まで低下させることができた。それは、総経理の強力なリーダーシップに加えて、食事会、日中技術交流会、日本への社員旅行といったコミュニケーションの場をつくり、雰囲気づくりを重視してきた結果でもある。業績の向上が実際に賃金の上昇につながるといった意識の変化もモチベーションにいい影響を及ぼしている。労働集約型産業では、技術のある人材の確保が最も重要になるため、離職率の低下とモチベーションの向上は同社の成功要因である。また中国の春節期における離職率を軽減する方法として、自己申告休暇を基本的に認めることにした。その結果、無断離職は減少し、春節における離職率を例年の 20%から去年は 10%に低下することができた。また、春節中には大学生のアルバイトを雇い、納期を遅らせることのないよう工夫した。

顧客側からは、コスト削減を実現しながらも日本と変わらない高い品質を維持していると評価されている。難易度の高い要求を遂行できた理由は、日本で研修するなど人材教育を充実させ、離職率を低下させたとともに、優秀な中国人人材を採用できたためである。同社は、人材のマルチスキル化を目指している。重要なポストの急な辞職にも対応できるようにしている。

現在、4 年で売上を倍増する計画を進行中だが、期間を限定しているのは、総経理などが入れ替わると計画が変更されることがあるためだ。目標を達成するべく、目標管理の項目を設定し、課長に逐次報告させている。そこから QC サークルにつなげて改善にも力を入れている。

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約1分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20170144>

本レポートに関する問い合わせ先：
日本貿易振興機構（ジェトロ）
上海事務所
〒200336 中華人民共和国上海市延安西路
2201号 上海国際貿易中心 21階

TEL: +86-21-62700489
E-mail: PCS@jetro.go.jp