

## 第2章

# 低廉・豊富な労働力を目指した岐阜県企業のアジア展開事例

尾藤 修

### はじめに

我が国企業の海外展開の特徴の一つに、アジア向け投資の拡大を挙げることができる。これは主に、1985年のプラザ合意以降の急激な円高の進展によって輸出競争力を失った国内の輸出産業が、低コストのアジア各地に生産拠点を移したこと、およびアジアの市場拡大が急速に進み、それへの対応からアジアへの直接投資を戦略的に拡大していることによる。

またその間、大手自動車・電機メーカーなどの多国籍企業は、資材調達・生産・販売・管理・研究開発などの企業活動を世界的レベルで最も効率的に行うべくグローバル化を進めてきたが、このことは、大企業から孫請けに至る一大企業群の垂直的つながりという特色を持つ日本では、中小の下請け企業群の海外進出を伴うものであった。

こうしたなか、中小製造業を中心とする岐阜県の状況をみると、「岐阜県内企業海外展開実態調査（平成13年3月 岐阜県）」によれば、調査に回答した県内企業1,658社のうち8.2%が海外展開（事業所の保有または技術提携）を行っており、立地先は中国が約5割を占め最大で、ASEAN4とアジアNIES等を含めたアジア全体では約8割と、アジア中心の海外展開となっている。また、海外展開の目的については、「低コスト労働力の利用」61.8%がトップとなっており、「生産・販売拠点の多極化」38.2%、「現地市場の新規開拓・確保」30.9%がその後が続いている。

中小企業の多くは、内需停滞、過剰な設備投資、新規成長分野が見えないといった状況の中で進む大企業のリストラ（下請け発注量の削減、下請け単価の切り下げ、下請け選別、内製化、国際調達など）や、後継者難、人手不足、高齢化など数々の困難に遭遇している。

以下では、それらの問題に対処すべく、価格競争力の維持および労働力の確保のために「低廉・豊富な労働力」の活用を主な目的としてアジア展開を行っている岐阜県内企業3社の事例

を紹介する。

## 第1節 さらなる飛躍へ 生産拠点を中国まで拡大

株式会社KVK（本社：岐阜県岐阜市、業種：バス・キッチン・洗面化粧台等の給水栓の製造・販売）は、1949年に設立以降、給水栓の専門メーカーとして半世紀にわたる歴史を刻むなか、技術とノウハウを蓄積しながら、様々な製品を創りだしてきた。

同社は、販売ルートとして、主に代理店を通じて水道工事店に販売する管工機材商ルートと、ユニットバス、システムキッチン等に使用される給水栓を販売する住宅設備機器メーカールートという強力な2つのルートを有しており、商品販売個数で国内シェア22.8%（2001年3月期）と業界第2位の地位を築いている。

同社では、徹底したローコスト・オペレーション施策を実施して、安価な原材料の調達、機能部品の内製化、製造システムの改善、在庫圧縮化の推進など効率化のための様々な課題にチャレンジしているが、海外展開もこの取り組みの一環として実施されたものである。

同社は、1989年、中国の大連経済技術開発区に100%出資子会社として大連北村閥門有限公司を設立し、1991年より操業を開始している。

当時の日本は、住宅着工件数が高水準で推移しており、同社の売上も好調に推移していた。また、水回りを今日ほど重視してこなかった既存住宅の増改築に伴う今後の安定的な需要も見込まれていた。一方で、給水栓の製造は[鑄造 機械加工 研磨 めっき 組立]という製造プロセスにおいて、複雑な形状の鑄物のバフ研磨については1個1個手作業で磨く必要があるなど、労働集約的な事業構造という特徴をもっている。こうした背景から、当社は、将来的にも見込まれる堅調な需要に対応する供給体制を整えるため、また、人材に困らない生産拠点を確保するため、低廉・豊富な労働力を有する中国へ進出したのである。

立地の選定については、同社が製造する鑄物の原料である青銅等の仕入先であったメーカーが2～3年先行して大連に進出しており、そこから同地への進出の誘いを受けたことの影響が大きい。

進出に際しては、現地従業員育成のため、中国の大学新卒者を対象に日本で6ヶ月間の研修を5回実施し、いわゆる“日本式経営”を徹底的に教育した。日本と中国では経済制度、法制度、商習慣、労働慣行等様々な分野で違いがあるため、中国での労働経験を経っていない学卒の段階で日本に呼んで、工場現場の訓練を通して、求められる従業員としての姿勢を実地に体得させることがポイントであると考えていたのである。日本での研修を経験した人材は延べ130名程度育てており、彼らは帰国後、通訳としての役割も果たし、新工場の立ち上げ時には円滑な操業開始の一翼を担った。ただし、彼らのキャリアアップ志向は強く、より好条件を求めて

転職するなど同社への定着率は良くなかった。現在では、現地スタッフのレベルも向上し、現地での人材育成が充分可能であるため、日本での研修は必要に応じて行っている。

同社は生産拠点として、本社工場、飛騨古川工場および中国の大連北村閥門有限公司の3拠点体制を構築している。現地の大連北村閥門有限公司は、日本にある他の生産工場と並ぶ中国工場という位置付けで、日本からの受注に基づき生産された製品は、ほぼ100%日本へ輸出されている。また、本国企業とは製品間の分業関係もあり、中国では、手間の割には付加価値の低い単水栓（最もシンプルな水道用蛇口）の製造、日本ではより高付加価値製品の製造を行っている。副資材は当初100%日本からの輸入であったが、2～3年前から品質を確認しながらであるが現地調達を増加し、コストダウンが進展している。

現地の工場は20,000平方メートルという広大な敷地に、約310名の従業員が従事する大規模な生産施設となっている。従業員数は一時期に比べると減少しているが、一部の工程では日本の技術者の水準を上回るほど生産性が向上しており、逆に生産高は上がっている。日本人の駐在人数は、総経理および各部門の管理スタッフとして計6名が常駐している。進出当初、日本からの出向は製造部門の技術者ばかりで、税務関係のトラブルが生じた反省から、現在では経理部門にも日本人の責任者を配置している。

同社は今後、中国でも今まで以上に付加価値の高い製品を生産していきたい意向を持っている。また、近年中国および東南アジアの生活水準の向上が著しいことから、これらの地域を市場としても注目している。同じ大連に販売会社も設立、ホテルや中産階級住宅向けに付加価値の高い製品を販売するべく、すでに中国国内で市場調査を進めており、今後販売活動に入る予定である。

本事例は、労働集約的産業が、市場を日本としながらも、将来の需要予測に対応した生産能力を保持するために、安価で豊富な労働力を求めて生産拠点を海外へ移した事例である。また、日本で培ってきたKVK方式の生産システムを進出先の中国でも容易に導入できていることは、独資による進出のメリットが示された好例と言える。

## 第2節 生き残る道は、海外展開 中国に合併会社設立し、生産拠点を移転

株式会社ヤクセル（本社：岐阜県関市、業種：洋食器製造）は、1932年にポケットナイフメーカーとして創業。以来“より良く、より美しく”をテーマに洋食器、台所用品、事務用品、贈答品などの製造販売を行っている。戦後はいち早く輸出を手がけ、欧米を中心に世界各国と取引を実施、1960年代からの20数年間は輸出の最盛期であったという。

同社の海外展開は、1985年のプラザ合意以降の円高を背景に、輸出主導型の販売施策を転換するために実施されたものである。

同社は、中国における生産拠点として1994年に現地企業との合弁で遼陽日昇餐具有限公司を設立。12年間の契約で現在8年目である。出資比率は日本側7：中国側3で、中国からは土地と建物による出資であった。

進出のきっかけは、1985年以降の急激な円高である。当時は売上高の9割を輸出が占めるなど輸出主導型の販売施策を採っていたが、同社の製品は労働集約的であるため、日本の高い賃金では国際的な競争力が維持できず、生産コストの安い海外に生産拠点を持つ必要に迫られたのである。

1990年から進出の準備を始め、進出先について広州～上海周辺～遼寧省と沿岸地域を調査するなど、様々な検討を行った結果、旧満洲の遼寧省遼陽市への進出を決め、1994年から稼働している。

立地選定の理由は、同じ金属製品メーカーで現地へ先行して進出している知人がいたこと、電力供給が安定していること、満鉄の関係で日本びいきが多く、治安がよいこと、内陸部のため従業員の定着率がよいこと、などによる。

現地法人の従業員数は120名で、日本人は当初3～4名常駐していたが、現在では総経理1名のみが常駐している。なお、董事会メンバーは、日本側3名、中国側2名である。

生産拠点を海外へ移転したが、国内の雇用については輸入品の検品および手直し業務へ配置転換を行うなどで対応し削減していない。

本国企業との棲み分けについては、中国ではスプーン・フォーク・ナイフなどの金属洋食器を生産し、販売先は欧米向け90%、日本向け10%となっている。一方、日本ではその他の多品種少量製品の生産および商品開発を行い、販売先は日本向け90%、欧米向け10%となっており、技術レベルによる製品間の分業関係がある。

同社は、この遼陽日昇餐具有限公司の他に、香港に輸出入の拠点として日昇香港有限公司を有しており、日本で企画した商品の中国等での委託生産や、外国商品を買付けて日本へ輸入する業務などを行っている。

同社は、金属製品業界の世界的なメガコンペティションの渦中にある。低コストのインドネシア、フィリピン、ベトナム、東欧、南米といった世界各地で生産が行われ、供給過剰による価格低下が著しい。これは中国進出時には予想していなかったことで、進出当初に見込んだ販売価格は維持できておらず、現在採算面はトントンといったところである。

「成功したとは言えないが、撤退していないことは確か」という同社が今あるのは、生き残りをかけ、思い切って生産拠点を中国へ移転したお陰である。グローバルな企業間競争が、地域、企業規模の別なく押し寄せるなか、同社のように低コストを求めて中国へ進出する企業は後を絶たない。

### 第3節 合併事業はパートナー選択が重要 企業化調査は時間と労力を惜しまずに

A社（本社：岐阜県、業種：各種制御装置の設計・製造）は、製造プラント等の電源盤や自動制御システムを手掛けており、「エレクトロニクスの徹底追求」をキーワードに企画・設計・製造・施工・メンテナンスに至る一貫した企業活動を展開している。

同社の海外展開について以下に述べるとおり、その目的の不明確さ等の理由により、現時点では必ずしも成功しているとは言えない事例である。

#### 1. 進出の動機

A社は、1992年2月中国B省に中国企業との間に合併会社を設立、出資総額は12万米ドルで同社の出資金は6万米ドル（出資比率50%）であった。

合併会社設立のきっかけは、1980年代末頃に、岐阜大学工学部にB省科学院から留学生が来ており、その留学生と同社社長（先々代社長）が知り合ったことにある。この出会いを契機に、1990年から同社においてB省科学院の系列法人であるB省科学院自動化研究所サービス部とFA（ファクトリー・オートメーション：工場の製造設備をコンピュータの自動制御によって自動化、無人化すること）関連ソフト開発で合併会社を設立する目的で研修生を4名受け入れ、具体的な準備を開始した。

当時、同社の年間売上高は約30億円で、FA関連ソフト開発および各種制御基盤の制作・メンテナンスを手掛けており、同社ではFA関連ソフトでの中国企業との合併によって、優秀な人材の獲得と日本市場への逆輸入を行うことが狙いであった。

同社は1990年12月にB省から合併会社設立の認可を受けた。1991年7月には、合併会社設立に向けた具体的計画や活動内容を煮詰める目的からB省科学院副院長を団長とする訪日団（5名）が来日し最終的な交渉を行った。その結果、1992年2月、B省に合併会社を設立したのである。

#### 2. 立地の選定

上述のように同社の中国進出における立地選定は、岐阜大学の留学生との出会いが契機となっており、立地場所を事前に調査・検討した訳ではない。むしろ、B省科学院との関係による立地選定であった。また、立地選定までの経緯としては、研修生を受け入れることによって無償で技術提供を行い、まずは中国に拠点を作りたいというトップの判断によったものであった。

### 3. 進出の形態

同社の中国進出の形態は、2年間にわたる研修生の受け入れによる技術協力を経て、50対50の出資比率による合弁企業である。この進出形態の決定は当時の同社社長の意志決定によるものだったと推量される。また、進出の決定に関しては、B省科学院が中国の公的機関であることの影響が大きかったものと思われる。しかしながら、設立から10年を経た現在、同社の中国進出の評価は決して高いものではない。既に当時から社長は2回交代しているが、現社長（当時専務）によれば、初めての海外展開にも関わらず、十分な事前調査を実施した上での進出ではなかったということである。

合弁会社設立当初の計画によれば、年間売上高の目標は1億5,000万円規模を予定していたようであるが、実際にはそのような成果を上げることはできずに現在に至っている。合弁企業の契約期間は10年間であり、2002年にはちょうどその期限が切れることから、同社では今後、中国合弁会社をどう位置付けていくかを検討中である。

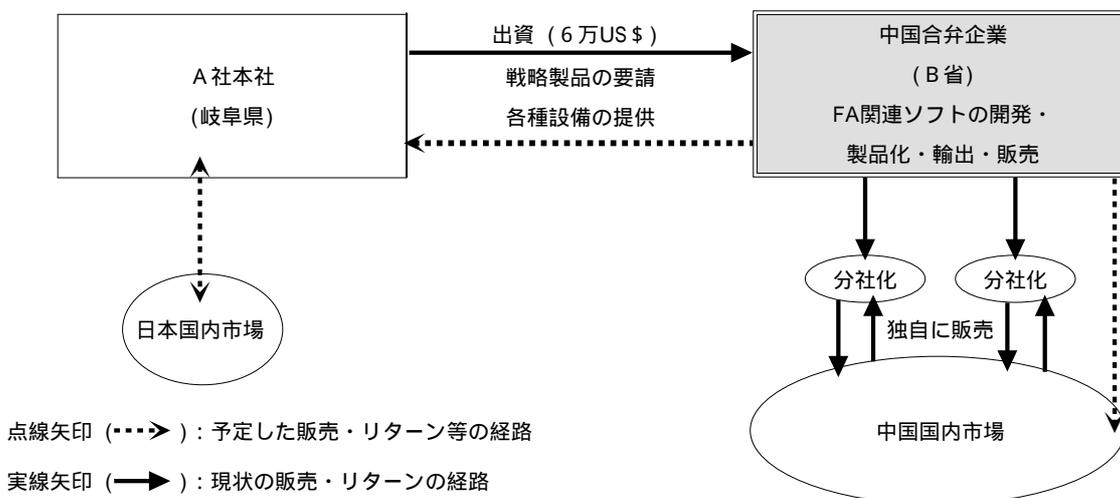
現在、現地企業（合弁会社）の従業員は12名で董事長、総経理および、技術主任、会計主任以下従業員すべてが中国人である。同社社長は現地企業の副董事長となっているが、現在では情報交換は2年に1回程度と非常に少なく、殆どの運営が中国人スタッフに委ねられている。その結果、同社では現地企業がどの程度の業績を上げているのかに関する正確な情報を把握しておらず、またリターンも全くない状態が続いている。

### 4. 本国企業との分業関係

現時点では、分業関係は完全に切れた状態にあり、現地企業としての機能は麻痺したままである。合弁企業設立当初の予定と現状を図1に示す。

図1に示したように、日本本社と現地企業（合弁会社）の分業関係（製品開発・日本への輸

図1 中国合弁企業と同社の分業関係（当初の予定と現状）



出・販売・リターン等)が当初の予想どおりには実現できなかった背景には、現地企業(合併会社)が同社から資本・技術を導入した後、独自に製品の製造・販売を開始し、業績の良い事業を分社化してしまったことを指摘することができる。合併企業の設立時における同社と中国側法人との間で基本契約およびその後想定される事業に係る協定書がどのような内容で交わされたのかは定かではないが、中国側が利益のある事業を分社化し、同社との合併会社から切り離すことによって、その利益の全てを中国側で享受する仕組みを最初から想定していたのではないかと取れる結果になっている。

#### 5. 海外展開から得られたメリット

既述のように、同社の初めての海外展開は現時点では成功しているとは言い難い状況である。故に、同社の中国進出で得られた経済的メリットはなく、むしろ投資の未回収というデメリットの方が多かった。しかしながら、同社がこの海外展開を通じて幾つかの教訓を学んだことは非経済的メリットの一つと言えよう。

#### 6. 現地における市場環境

現地企業とのコミュニケーションが疎遠である現状では、現地企業がターゲットとする市場がどこなのか明確ではないが、中国国内市場が中心であるものと予想され、市場の確保は全て現地スタッフによって行われている。

#### 7. 従業員の本国企業との比較

従業員比較に関しては、合併企業設立の準備段階でB省科学院の中国人を対象に実施した同社での技術研修による資質評価が一つの参考となる。研修を通じた同社の中国人研修生に対する印象では、論理的な説明・説得をしない限り、指導に素直に従わない傾向が日本人よりも強い(頑固である)こと、独立心が旺盛であり、個人主義的傾向が日本人よりも強いことを指摘している。

#### 8. 行政からの支援

進出にあたって、日本側の行政からの支援は受けていない。

中国側では、B省科学院関係者が当初は非常に積極的に対応してくれたが、継続的な支援とは言えない。

#### 9. 直面した課題

合併企業設立後、同社社長が交代したこともあり、現地企業とのコミュニケーションが疎遠となった状態が続いた。また、常駐の日本人スタッフを派遣しなかったことも、現地企業が中

国人スタッフによってある意味で勝手に運営されてしまう結果を招いたと言える。業績の良い事業を分社化することによって、リターンの殆どを中国企業が獲得する状況に陥ってしまった。合併会社設立までは非常に熱心である中国側の対応に翻弄された形となったまま現在に至っている。

#### 10. 海外展開から得た教訓

同社の中国進出から得られた教訓としては、以下の4つを指摘することができる。

##### (1) 合併企業設立に際しての法的な詰めが甘さ

今回の事例では、中国側が合併事業のなかで優良な事業を勝手に分社化してしまうといった事態が発生した。即ち、合併会社設立時の基本契約および協定書の詰めが甘かったと言える。

##### (2) 現地企業（合併会社）と日本本社のコミュニケーション不足

現地企業の運営の殆どを中国人スタッフに委ねてしまい、常駐の日本人スタッフを派遣しなかったことも、コミュニケーション不足を招いた要因と言える。

##### (3) 中国人の経営スタイルに関する学習の不備

同社にとってこの中国進出は初めての海外展開であったが、日本の商慣行と中国の商慣行、文化や社会システムの相違に関する学習を殆どすることなしに合併会社を設立しており、相互理解の不足を招いたと言える。

##### (4) 海外展開の目的の不明確さ

何のための海外展開なのか、何故に中国B省に進出する必要があるのかといった根本的な経営理念の部分での詰めが甘く、会社全体としてコンセンサスを得ることなく、当時の経営トップの独断専行的な形で事業が開始されたことが事業の継続を妨げる要因になったと言える。

以上のとおり、同社の海外展開事例は、今後アジア地域（特に中国）への進出を予定している中小製造業にとっても貴重な教訓と言える。

なお、同社は本国においては堅調な経営を続けている。今後、アジア展開を再開する予定は今のところ考えておらず、むしろ、国内事業の再構築を積極的に進め、より付加価値の高い製品開発およびサービスに注力することによって、アジア企業が追随できない市場分野の開拓を目指している。

#### 参考文献

鈴木滋 『アジアにおける日系企業の経営』 税務経理協会 2000年

丸山恵也、成田幸範 『日本企業のアジア戦略』 中央経済社 1995年

今井理之、山浦雄三、西川和明 『日本の中小企業は今』 日本貿易振興会 1997年

岐阜県 『平成12年度 岐阜県内企業海外展開実態調査報告書』 2001年3月