

中国の現場から見た進出日本企業の課題

—進出台湾企業との比較—

H28.11.30

谷下FER事務所

谷下喬一

目次

I 製造業を中心とした進出企業の課題 –失敗例と対応–

II 進出した中小企業・下請企業の課題

III なぜ台湾企業は中国で成功するのか

IV 日本・台湾・中国・(韓国)の経済取り決め相関

V なぜ台湾企業は日本企業を誘って進出するのか？

(ECFA締結後)

VI 日本企業を招聘する中国側の課題(日本側の課題も含め)

VII 日本企業の課題と東アジアでどう対応するか？

VIII おわりに

I 製造業を中心とした進出企業の課題 -失敗例と対応-

進出企業の覚悟のなさ と緻密な計画性の欠如

1) 進出企業トップの意識の問題

■日本本社の中国マーケットに対する認識不足、誰を送り込むか？

トップは腰を据えて進出する覚悟があるか？

現地トップに定年退職前2～3年送り込む

⇒本人の意識と本社の認識？

日本でマネジメント経験ない中間管理職が総経理？

本来は本社役員が1年間駐在が望ましい ⇒現場を認識

2) 進出時の事前調査(FS, Pre-Marketing)の問題

■工場進出前に市場調査

(顧客構造、地域性、商流、代理店、価格、税制、競合)

⇒試験販売を含め1年間には必要なステップ

■日本で採用した中国人留学生の育成、将来の幹部へ登用

⇒日本で計画的、継続採用が必要、現地雇用は難しい(価値観の差)

3) 普遍的課題を考える

■雇用問題 ⇒現地スタッフが辞める、更に競合メーカーとなる

なぜか? ⇒日本人トップを信用できない: 昆山多富電子の意識

⇒日本人トップの目は絶えず日本に向けている

⇒育成計画・昇進の可能性?

企業トップは10年間は現場で率先、現場を知る: マブチモータ

育成計画と信頼性: 昆山多富電子

■労働争議 ⇒日中政治問題、賃上げ、工場閉鎖、中国労働契約法(2008)

いつでも、どこでも生じる可能性

対処にKnow-howはない ⇒日常の接し方、味方: サン精密総経理

■技術が盗まれる、リークされる、しかし技術開示の必要性の矛盾

製品の特性によるがblack boxは可能か?

* 化学メーカーの例: 触媒対策

技術管理体制は十分か? 脇が甘くないか? (段階的管理体制)

* ドイツは特許は出さない、しかし経営は任せる(権限委譲)

技術開示・技術指導をしなければ技術レベルは上がらない

* ソニーの技術指導(金型・塗装技術): 信頼性高い

■本社承認事項と権限委譲

承認事項の多さと煩雑さ ⇒基本的に権限委譲すべき

決断の遅れは致命的

Ⅱ 進出した中小企業・下請企業の課題

大手企業以上に腰を据えて
進出しなければならない

1) 自ら市場開拓ができない企業は進出すべきでない

■日本の顧客の要請に応じて進出するケースが多い(親方日の丸)

⇒ローカル企業の成長に伴い仕事なくなる

■紐付き顧客以外の市場開拓 ⇒ 自社製品の優位性の客観分析

その他日系企業

欧米系企業

ローカル企業:



どこに進出するか？地域性

三建産業、昆山多富電子のケース

2) 中小企業の進出は社長レベルが陣頭指揮・駐在

日本でリモートコントロールはできない

- 自ら市場・顧客開拓を経験
- 決断する権限を行使
- 有能なローカルスタッフ育成を自ら課す ⇒ 将来の責任者

3) 進出要請、ニーズの質・環境の変化を理解すべき

- 高機能農業 ⇒ 中国は食料品輸入国へ、食の安全重視
高品質農産物、高生産性、水耕栽培(LED) ⇒ アサヒビールの牛乳
- 公害防止分野(空気・水) ⇒ 中国は喫緊の課題(PM2.5)
石炭関連集塵機、煙突 ⇒ イーサン・サンメイ
- 地域性 ⇒ 地域によってニーズが異なる

Ⅲ なぜ台湾企業は中国で成功するのか

1) 台湾人経営者のバイタリティ vs. 日本人経営者(中小企業)

■本社機能を中国にシフト 工場近辺に家族共々居住 (背水の陣)

トップが常駐してオーナーがリスクを負う、台湾は事務所機能だけ

頑張る日系企業: 友成塑料(杭州)

■中小企業でも開拓力がある。

台湾系、日系、欧米系顧客から自由自在に受注活動

■労働力確保・低賃金雇用

企業トップが地方(湖北・湖南・四川・安徽)を訪ね雇用

地方中学と提携 ⇒ 安定雇用、離職防止

■行政との折衝が巧み

高い情報力(停電情報) ⇒ 日本企業は自家発電機設置

2) 官民で中国進出: 台商協会・台湾区電機電子工業同業公会の機能

中国100都市以上に機能を持つ、互助会機能

台商協会には中国地方都市副市長クラスも理事として参加

地方行政へ圧力団体としての機能も持つ

* 東莞市台商協会: 進出6000社の中で3000社が参加

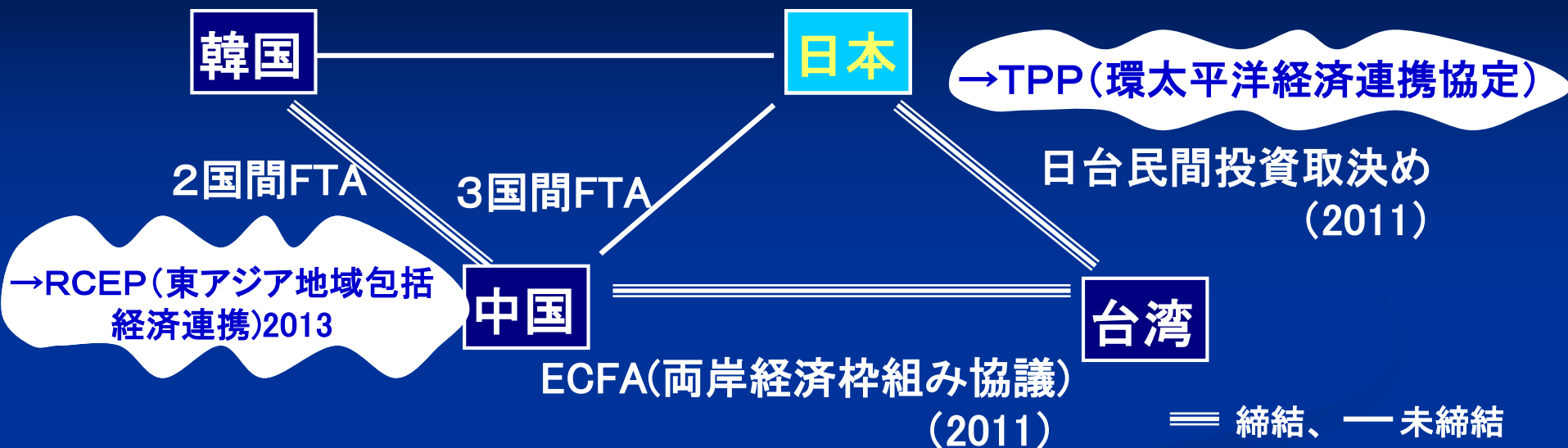
* 昆山市台商協会: 月刊誌も発刊

■ 設備投資の優位性(台湾から持ち込み) ⇒ ECFA以降

関税のほか台湾法人税: 17%(日本の半分)

■ どの台湾企業にも日本人技術スタッフが存在

IV 日本・台湾・中国・(韓国)の経済取り決め相関



* 馬英九政権の中国ビジネスへの前めり

* 中国からの追い上げ

⇒日本企業を取り込み中国展開へ

⇒日本ベンチャー企業の台湾での上場後押し ⇒中国展開へ

V なぜ台湾企業は日本企業を誘って進出するのか？

(ECFA締結後)

1) 中国からの追い上げが急で、技術的優位性が薄まりつつある。

液晶、スマホ、半導体、（化学、高分子は中国が上位か）

2) 日本企業の取り込み、技術力のある製品メーカーだけを誘う。

日本ベンチャー企業を台湾で上場 ⇒ 中国展開 ⇒ 台湾企業のメリット大
中小企業には声がかからない

3) 提携・合併事業では台湾企業の利の方が圧倒的に大きい ⇒ 鴻海精密

4) 合併時、日本企業は煩雑な問題は台湾企業が対処するので楽である。

利益の大半は台湾企業へ

⇒ 日本企業は組み易い（技術は日本、経営は台湾）

VI 日本企業を招聘する中国側の課題(日本側の課題も含め)

- 1) 日系企業が中国から撤収が続くが内容について分析・解析不足
政治問題、賃金上昇、労働争議、技術のコピー問題
⇒他の外資以上に厳しい
- 2) 進出日系企業の市場・技術が環境とマッチングしているのか？ ⇒要分析
地域別分析: 華南・華東・華北・東北
パートナー選択: アルパイン、三建産業 ⇒東北大学
台商協会: 投資環境、リスク、インフラ分析サポート
⇒日本・中国に機能ない
- 3) 進出する日系中小企業への行政のサポート(現実的でないが)
突然の法令、条例変更により企業が身動きできなくなる可能性
中小企業の進出にあたり、
事前に顧客紹介、マーケット精度が高められるか？
- 4) 進出企業に関して行政同士の取決めが可能か？
遼寧省中小企業庁vs.東京都中小企業振興公社海外支援室

VII 日本企業の課題と東アジアでどう対応するか？

1) 日本企業のトップの課題 vs. 台湾・韓国オーナー経営

即断即決しない(経営判断が遅い)

現場に弱い

リスクを負わない

グローバルな視点がない



鴻海精密

郭台銘

ソフトバンク

孫正義

2) ローカル人材の起用・採用と教育の問題

留学生の積極採用と中長期の育成計画、ミッションを明確に
グローバルな視点を持った人材採用(特に製造業)

3) グローバルスタンダードを意識した戦略(1社一人勝ちはあり得ない)

積極的に技術開示 ⇒ パートナーと提携・合併、世界戦略の基礎
差別化の見直し ⇒ ニッチを狙わず **国際標準**を狙う

4) 弱い交渉力、折衝力を意識的に高める

良くも悪しくもピュアな日本人: 競争、議論を避ける

⇒NDA、価格折衝、技術ライセンスの対価など

⇒合併後は相手任せ

負けない日本企業: グローバル戦略ができる、自ら市場開拓力がある

⇒日本電産、マブチモータ、資生堂、ダイキン ⇒現場に強い企業

⇒友成機工、三建産業

5) 事業のスピードアップ化、要求される開発スピード

技術に対して間違った自信過剰 ⇒有機ELの失敗、ロボット開発

東アジアの企業群の開発スピード ⇒スマホのガラパゴス化、ドローン開発

- 6) 大企業・中小企業問わず判断できる人材を送り込まねばならない
トップが1年間は常駐して課題を認識、
部課長が現地総経理になるが経営判断ができない。(主として中小企業)
⇒現地スタッフからトップが頼りなく見え、将来に不安を感じ退職する

市場開拓力が弱く、
泥まみれで頑張るところがな
い。
全てに一步退けている

7) 公的機関の課題

■JETRO

戦略的組織でもなく、台湾の台商協会のような組織化もできず、圧力団体
足りえない ⇒日本企業は個々の企業が個別に対応せざるを得ない

■領事館・総領事館

積極的に企業をサポートしない、出先機関として地元行政とのパイプも細い
⇒領事館のウェブサイトから行動力の狭さ、人脈のなさ、作成資料の
お粗末さが窺い知れる

VIII おわりに

1) ビジネスに国境はない、中国市場は無限大

2) 打って出なければ防戦のみ

3) ビジネスにリスクは伴う

- リスクをどうコンプライズさせるか

- リスク回避は組織より個の活動(郭台銘・孫正義)

4) 初期のFS、マーケティングは重要

5) 中国は人脈の世界

- どう構築するか、どう関係を継続させるか

- 一旦構築されると網の目の如くネットワークは拡大する