

# 華東地区に進出する 日系企業の成功事例

2019年3月  
日本貿易振興機構（ジェトロ）  
上海事務所

**【免責条項】**

本調査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・責任においてご利用ください。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、本調査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、ジェトロは一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

禁無断転載

# 目次

1.	はじめに.....	1
2.	調査結果の概要.....	2
	＜＜内販拡大に関係する成功事例＞＞.....	2
	(1) 市場分析.....	2
	(2) 商談会への出展.....	3
	(3) ネットワークの活用.....	3
	(4) 顧客開拓の工夫.....	4
	＜＜経営課題の解決に関する成功事例＞＞.....	4
	(1) コストの削減.....	4
	(2) 顧客の慎重な選定.....	5
3.	おわりに.....	7
別添	各社のヒアリング記録の個票.....	8
	事例1 日本電計株式会社.....	9
	事例2 松浦機械製作所.....	11
	事例3 株式会社武蔵テクノケミカル.....	13
	事例4 株式会社ニイガタマシンテクノ.....	15
	事例5 株式会社大栄製作所.....	17
	事例6 株式会社プレシード.....	19
	事例7 株式会社八光電機.....	21
	事例8 芳賀電機株式会社.....	23
	事例9 株式会社エムエス製作所.....	25

## 1. はじめに

2018 年は、米中貿易摩擦など世界経済に大きな影響を与える事象が発生し、現在も米中間で交渉が続いている。ジェトロが実施した「関税引き上げ等の保護主義的な動きの進出日系企業への影響」に関する調査(2019 年 2 月 22 日発表)においては、「関税引き上げ等の保護主義的な動きによる事業への影響」について、在中国日系企業では「影響はない」企業が 37.3%だったが、「マイナスの影響がある」も同じく 37.3%と、米中貿易摩擦に伴う関税引き上げなどが在中国日系企業にも影響を与えている状態が明らかになった。

一方、中国に進出する日系企業の事業環境は「まだら模様」ではあるものの総じて好調であり、ジェトロが毎年実施している「2018 年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」(2018 年 12 月)において、「今後 1~2 年の事業拡大意欲」は、2015 年に 40%を下回って以降、2016 年は 40.1%、2017 年は 48.3%、そして 2018 年は 48.7%と拡大基調が続いている。

中国の経済構造において、製造業をはじめとする第 2 次産業が GDP に占める割合は、経済のサービス化に伴い、現在は 4 割程度となっているが、2018 年でも 5.8%の伸び、工業生産増加率でも 6.2%の伸びを見せており、依然として成長が続いている。製造業の構造についても、自動車の電動化、EV 化や、ビッグデータ、IoT などを含めた工場の自動化などの進展により産業構造が変化しつつあり、「中国製造 2025」に示された成長戦略のもとで、製造強国に向かい着実に歩を進めていく姿勢に変わりはないとみられる。

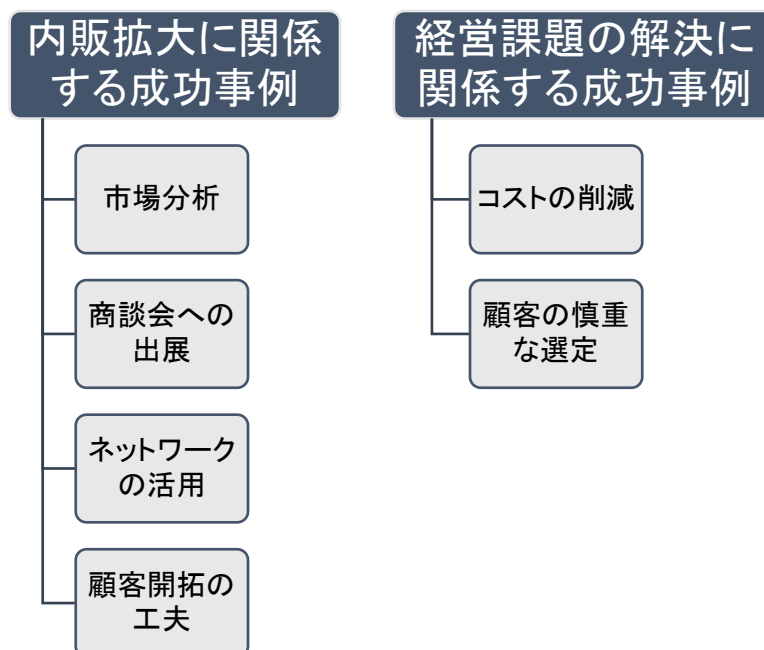
中国の経済成長率の伸びは鈍化しているとはいえ、未だに 6%超の成長を続けており、所得の上昇とともに、価格帯の比較的高い商品、品質の高い商品を求める層も増えてきている。こうした点は、品質の高いモノづくりを得意とする日本企業にとって、中国市場を見直す契機につながるのではないかと思われる。

ジェトロ上海事務所は、このような中国をめぐる状況が変化する時期において、華東地区の進出日系企業が内販拡大のために「何を考え、次の一手を打っているのか」、「自社が考える成功事例(または失敗事例)」について、ヒアリング調査し取りまとめた。中国国内での内販拡大や中国への輸出を考える日系企業にとって、本調査に掲載される企業の成功事例(または失敗事例)から示唆を得られ、事業経営のお役に立つことができたら幸いである。

## 2. 調査結果の概要

本調査では、中国現地での内販拡大等の成功事例(失敗事例)をヒアリング調査により収集した。以下は掲載を受けることを同意した企業から、その成功要因を内販拡大、経営課題の解決に分けて、簡潔にまとめた。

Table 1 成功事例の要素



### <<内販拡大に関する成功事例>>

#### (1) 市場分析

中国市場での販路拡大にあたり、対象製品の市場状況や今後の動向を見定めることが重要であるのは言うまでもない。自社の製品、得意分野との適合性や潜在的市場、販売可能性を調査・分析し、販売戦略を策定する必要がある。一方で、現地でのニーズに合わせ、自社の技術をそうしたニーズに適合させていく方法もある。

ヒアリングでは、

- ① 最初から販売先の目当てがあったわけではないが、中国の巨大市場を見込んで進出し、現地で市場調査を行った企業があった。
- ② 市場ニーズの変化に敏感であることが重要で、そうした動きに合わせて取り扱う製品を変えていく企業があった。

(個票からの抜粋)

- 中国進出の際、中国に足を踏み入れてから市場調査を行い、事業展開を行ったという経緯がある。独立系であったため、中国企業との人脈もなく、事前マーケティング調査にも限界があったため、ニーズがどこにあるか分からず、苦労した経験がある。(株式会社八光電機)

- 在中日系企業と情報交換を行い、また商社の強みを活かした市場ニーズの動向を敏感にキャッチすることで、市場の変化にすぐ対応できるようにしている。例えば、これまでの主要顧客の業界は電子製造業や家電関係のメーカーだったが、現在では自動車やスマートフォン関係のメーカーとの取引が拡大した。その為、取り扱う製品もそれらの業界に合わせて増やしていった。現在では自動車関係の業績は全体の4割を占めるようになっている。(日本電計株式会社)

## (2) 商談会への出展

中国市場での販路拡大にあたり、展示会への出展は一つのツールである。中国そして上海をはじめとする華東地域では多くの展示会が、製造業全般のものから分野別、産業別のものまで幅広く開催されている。こうした展示会、さらに展示会の中で行われる商談会への出展により、自社製品のPRを行い、商品の認知度を高め、見込み客を獲得することができた事例もある。

ヒアリングでは、

- ① 代理店と協力して商談会に出展している企業があった。
- ② 認知度を上げるため商談会に積極的に参加している企業があった。
- ③ 一方で、商談会を現地調達を進めるためのサプライヤーを見つける機会としている企業もあった。

(個票からの抜粋)

- モノづくり商談会などの大きなイベントに代理店と協力して出展することにより、知名度を上げる活動を行っている。(松浦機械製作所)
- 幅広いメーカーに知ってもらうため、上海以外にも蘇州や広州で行われる商談会へ積極的に参加している。(株式会社武蔵テクノケミカル)
- 年に2~3回のペースで展示会に参加している。取り扱っている製品が設備の内部部品ということもあり、展示だけでは興味を抱いてもらえないため、展示会を利用し、ニーズがありそうな企業を回り、営業をしている。(株式会社八光電機)
- ものづくり商談会などにも参加し、新規のサプライヤーの獲得などを行っている。(株式会社ニイガタマシンテクノ)

## (3) ネットワークの活用

中国市場と一口にいっても、中国の国土は広く、経済発展の度合いも様々である。販路拡大にあたっては、中国各地それぞれの市場にあった対応が必要になる。また口コミで評判が広がることも多いため、販売後のフォローアップも重要になる。

ヒアリングでは、

- ① 中国における現地法人のネットワークを活用し、中国の現地市場のより深い把握に努める企業があった。
- ② 販売代理店のネットワークを活用し、顧客ニーズの把握や、サービスの向上に努める企業があった。

(個票からの抜粋)

- 中国現地法人会社の拠点は中国全域に 28 カ所あり、一般的な日系企業と異なり、それぞれの支社の経営陣は全員中国人である。現地の人に任せることで、より深くローカル市場が理解でき、それらを武器に市場開拓を行っている。(日本電計株式会社)
- 代理店に営業を一任するのではなく、同行営業を行い、その代理店が抱える顧客ニーズを代理店とともに見極め、把握するようにしている。ニーズや要望をきちんと汲み取ることで、信頼関係を築き上げている。(株式会社ニイガタマシンテクノ)
- 上海の他にインドネシア、メキシコ、タイ、インドに拠点を持っている。上海は日本と同様に設計、機械加工、組立の全工程を行っているのが強み。各拠点の性質は異なるが、客先の生産拠点が中国からタイなどに移ったとしても、各地域に拠点があるため、迅速な対応が可能となっている。(株式会社エムエス製作所)

#### (4) 顧客開拓の工夫

中国進出の日系企業には、上位サプライヤーとともに進出するケースと、中国の市場に期待して単独で進出するケースがある。市場に期待して進出する場合、進出すれば仕事は多くあると思いがちであるが、中国企業の技術力も向上しており、中国ローカル企業との競争も激しくなっており、新規顧客開拓や既存顧客との取引増加は年々厳しさを増している。こうした状況の中でも、様々な工夫を続け売り上げや利益を確保していかなければならない。

ヒアリングでは、

- ① 日系企業以外への市場開拓を進める企業があった。
  - ② 市場動向を見極め、市場動向に合わせた分野の開拓に力を入れる企業があった。
  - ③ アフターサービスに力を入れている企業があった。
- 以前に比べ日系企業の中国への投資が減少している現状がある。そうした市場変化に鑑み、現在日系以外の市場開拓を進める方針である。日系企業のサービスの良さを現地企業にも理解してもらうことができ、その結果、こうした企業の信頼を獲得できており、業績としてもこれまでより現地企業の割合が増えてきている。(日本電計株式会社)
  - 医療・食品関係のメーカーを中心に取引を行ってきたが、同時に新たな業種の顧客開拓も行っている。最近では、電動車・電池・半導体・洗浄機など幅広いメーカーの新規開拓を行った。特に電動車と電池は現在中国で伸びている業界であり、今後の発展が見込まれる。(株式会社大栄製作所)
  - 顧客開拓については、休眠顧客の掘り起し、紹介をベースとした新規開拓に取り組んでいる。また、アフターサービスは中国全域、東南アジアでも行っており、販売先がローカル企業で機器の設置先が東南アジアの工場という例もあり、技術スタッフが、時にマレーシアに出張してサポートすることがある。(芳賀電機株式会社)

#### <<経営課題の解決に関する成功事例>>

##### (1) コストの削減

事業の拡大や縮小にあわせて、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。特に人件費の上昇、原材料費の上昇、さらに環境規制強化への対策に伴う自社

の設備費用や環境規制に関するサプライチェーン上の影響への対処など、様々な面でコストが上昇している。加えて中国メーカーの製品の品質向上もあり、競争環境は厳しさを増しており、コストの削減は非常に重要である。

ヒアリングでは、

- ① 現地調達を増やしながらか日本品質を維持しようと努力する企業があった。
- ② 現地調達に加え、協力企業のカも借りながら人員コントロールを行い、コスト管理を行っている企業があった。

(個票からの抜粋)

- 射出成形機の製造コストを削減することで競争力を上げようと考えている。日本品質を維持しながらも、現地部品の採用を開始し、コストダウンを行っている。(株式会社ニイガタマシンテクノ)
- 現在の中国のコスト上昇の現状を踏まえ、コスト低減対策を行っている。具体的には社員教育、技術教育を徹底して行い、製造の効率化を図っている。繁忙期には従業員を安易に増やすのではなく、協力企業を頼り、そこで展開していくことで、ランニングコストを上手く管理している。また中国ローカル製品の採用を推進し、現在一から作る必要のある部品のほとんどを中国で調達している。日本と中国で品質が同質であれば、価格の安い中国産を購入する。これらの対策によってコストダウンを図っている。(株式会社プレシード)

## (2) 顧客の慎重な選定

中国におけるビジネス展開の拡大においては、経済規模の拡大に伴う内需の増加など、ビジネス機会は広がっているが、商慣行の違いに加え、資金回収が難しい場合もあり、無計画な顧客拡大は事業持続の観点からも懸念がある。また日中間では、ビジネス環境が外交関係に左右される場合もある。こうした点も踏まえ、慎重な顧客選定が非常に重要である。

ヒアリングでは、

- ① 代理店による販売形態をとり確実な代金回収を図っている企業があった。
- ② 代理店を取捨選択し誠実な代理店を見極めていたとした企業があった。
- ③ 日中関係の影響を受け、慎重に企業選定する必要を感じた企業があった。

(個票からの抜粋)

- グループ全体で代理店政策という販売形態を採っており、ローカル系・日系の両方の代理店を持っている。ローカル企業と直接取引をする場合は、現金を先払いしてもらい、振込確認後に出荷を行う体制をとっている。こうすることで、確実な代金回収を可能にしている。(株式会社八光電機)
- 当社の製品は全て代理店販売を行っているが、代理店毎にプライオリティをつけ、売上の良い代理店に注力し、悪い代理店とは関係を切るなど取捨選択を行うことにより、徐々にターゲットを絞っていった。同時に注文のキャンセルや納期延長は大きなリスクであるため、誠実な代理店かどうかも見極めながら、ビジネスを行っている。(松浦機械製作所)
- 過去に中国国営企業と取引を行った際、尖閣諸島の問題が発生した時期と重なり、



対応に大変苦労した。そういった経験から取引企業を慎重に選定する必要性を強く感じている。(株式会社大栄製作所)

- ローカル企業・欧米企業はプロセスを重要視せず、トラブルが起こった際に、全ての責任をこちらに負わされるというところもある。また代金もなかなか払われないというところもあったため、顧客選びは慎重に行っている。(株式会社エムエス製作所)

### 3. おわりに

本調査は、華東地区に所在する 2 万社を超える企業のうちから 9 社と、ごく一部の企業の実例にすぎない。中国に進出する多くの日系企業や関係者にとっては既知のことかもしれないが、多くの示唆が与えられた。

上記に挙げた企業以外に、従業員への社員教育に力を入れ、10 年以上在籍する社員が多く、現場のモノづくりの技術を維持、向上させている事例もあった。賃金の上昇に伴い、高い給料を求めて離職するスタッフが多く、人員の定着率の向上に頭を悩ませる企業にとっては参考になるかもしれない。

中国は世界の工場から、世界の市場へとその立ち位置を変えつつあるが、14 億人の人口を擁する国内市場はなお大きな魅力であり、求める製品の質も高くなっていくとすれば、多品種少量生産による注文生産への対応など、日本企業の得意とするモノづくりが必要とされる場面も多くなっていくかもしれない。

なお、本調査は、ヒアリングに協力いただいた 9 社の企業のご厚意で成立したものである。この場を借りて感謝申し上げたい。

別添 各社のヒアリング記録の個票

## 事例1 日本電計株式会社

### 企業概要

	日本本社	海外現地法人
事業概要	電子計測器・各種システム機器・電子部品などの販売製造およびリース業務・レンタル業務	左に同じ
所在地	東京都千代田区	中国・上海
資本金	11億5,917万円	600万米ドル（参考：約6.6億円）
従業員	498名	220名
設立年	1950年	1997年

### 海外展開の目的・きっかけ

日本電計株式会社は本社を東京・秋葉原に置き、主に電子計測機器の販売やシステム構築を行う約70年の歴史をもつ商社であり、計測機器の販売業界ではNo.1の実績を誇っている。中国市場に進出したのは1996年、現在本社の社長である柳丹峰が単身赴任で中国にわたり、中国市場を開拓したのが始まりである。

### 現地での事業展開

現在中国での現地法人会社は2つある。一つは計測機器の販売及びアフターサービスを主要業務としている電計貿易、もう一つは兄弟会社であり受託試験を主要業務としている電計科技研発であり、どちらも本社社長である柳丹峰が董事長を務めている。現在2つの会社を合わせた従業員数は約300名であるが、そのうちの約220名は電計貿易の従業員であり、中国全国に28カ所の拠点がある。

電計貿易が取り扱っている製品には日本の計測機器メーカーの製品が多いが、それ以外には欧米系メーカーの製品も代理販売している。代表的な日本メーカーとしては島津製作所、コミカミノルタ、日置、菊水、EMIC、ESPEC、欧米系はテクトロニクス等である。またこれまでに5,000社以上のメーカーの製品取り扱いがあり、日本メーカーと欧米メーカーの製品の比率はおよそ8:2で日本メーカーの方が多。また今年1月、自動車推進部を設置し、売り上げに占める自動車分野の割合を拡大していこうとしている。

受託試験を主要業務としている電計科技研発の主要顧客は自動車メーカーであり、上海閔行紫竹科学園区で土地を購入、2007年に実験センターを設立、業務を開始した。2017年6月に浦東に第二試験施設を設立したことで、顧客に対しより満足できるサービス提供を行えるようになった。自動車分野でも中国は今後EVや燃料電池などなど新エネルギー関係の分野が拡大すると予想される。

2009年のリーマンショックの影響により中国現地法人の業績・利益ともに大きく落ち込み、それによって全従業員が減給することになったものの、1人も解雇することなく、徐々に業績を回復していった。

## 成功事例(または失敗事例)

### ➤ 成功事例(または失敗事例)概要

- 市場ニーズの変化を把握
- 技術力
- ネットワーク
- 中国ローカル系顧客を開拓

### ➤ 成功事例(または失敗事例)の要因分析

5,000社以上の幅広いメーカーの製品を取り扱っていること、在中日系企業と情報交換を行っていること、また商社の強みを活かした市場ニーズの把握に敏感であることによって、市場の変化にすぐ対応できるようにしている。例えば、これまでの主要顧客は電子製造業や家電関係のメーカーだったが、現在では、自動車やスマートフォン関係のメーカーとの取引が拡大した。その為、取り扱う製品もそれらの業界に合わせて増やしていった。現在では自動車関係は全体の4割を占めるようになっている。

また代理販売だけでなく顧客のニーズに対応したトータルソリューションの提供も行っており、実物販売と合わせアフターサービスについても保証している。昨年7月には将来市場に向けてIoT関連の部署をスタートさせ、製造ラインの計測機器のソリューション・技術開発サービスといった、製品以外の部分のサポートも開始した。

中国現地法人会社の拠点は中国全域に28カ所あり、一般的な日系企業と異なり、それぞれの支社の経営陣は全員中国人である。現地スタッフに任せることで、より深くローカル市場が理解でき、それらを武器に市場開拓を行っている。

以前に比べ日系企業の中国への投資が減少している現状がある。そうした市場変化に鑑み、日系以外の市場開拓を進める方針である。日系企業のサービスの良さを現地企業にも理解してもらうことができ、その結果、こうした企業の信頼を獲得できており、業績としてもこれまでより現地企業の割合が増えている。

### ➤ 投資環境上の課題

現在、課題としては労働力の流出が挙げられる。主な理由として、現在の若者の仕事に対する価値観がある。加えて、現地企業の賃金が上昇し、賃金面で日系企業の魅力が低下していることも挙げられる。その他に現地企業の資金回収にも頭を悩ませており、そのために今までの1人営業体制を2、3人のチームを組むようにして、資金回収までフォローできるような体制を整えるようしている。重要な顧客であっても信頼性を定期的に評価することで、取引相手を見極めるようにしている。その他の課題としては、環境規制が挙げられる。環境規制による同社への直接的な影響はないものの、取引先企業が製品を製造できないなど間接的に影響を受けている。

また、米中貿易摩擦による関税引き上げで、米国から米国メーカーの商品を輸入する際の関税が高くなっているという影響もあるが、全体調達に占める米系企業の割合は低いいため、比較的影響は小さい。しかしながら、米中貿易摩擦への懸念から、企業が製造ラインや工場を中国からベトナムやタイに移設することは充分考えられると思う。

## 事例2 松浦機械製作所

### 企業概要

	日本本社	海外駐在事務所
事業概要	工作機械(マシニングセンタ)製造、販売、金属光造形複合加工機製造、販売、CAD/CAM システム販売	左に同じ
所在地	福井県福井市	中国・上海市
資本金	9,000 万円	-
従業員	321 名(2017 年 12 月末)	6 名
創業年	1935 年	2011 年

### 海外展開の目的・きっかけ

松浦機械製作所は工作機械を扱うメーカーであり、特にマシニングセンタの開発設計・製造においては世界でもトップクラスの実績をもつ。もともと欧米での販売が主流であり、売上の 7 割は欧米、2 割が日本、1 割が中国を含めたアジア地域である。そのため、2011 年に中国に進出した際には知名度がなく、ゼロからのスタートであった。進出当初の 4 年間の業績は厳しかったが、戦略の見直しを行い、徐々に業績を上げていき、昨年は世界的な半導体ブームの影響もあり、過去最高の売上を達成した。

### 現地での事業展開

日本・台湾の工場で生産された製品を販売する拠点として事業を展開。従業員数は 6 人、内 1 人が日本人である。当社の中国拠点は 1 カ所であるが、華南地区に 2 社、華東地区に 6 社、計 8 社の代理店がある。

販売は当社で行っており、当社の業績となるが、販売代金については、松浦機械製作所の本社部門と代理店が直接取引を行っており、当社と代理店の間では直接的な金銭のやり取りは発生しない。華東地区の 6 社のうち 5 社は日系であり、代金回収などは問題ない。

当社の主な顧客は、半導体や医療などの多品種少量生産の分野で、大量生産を必要としない分野を顧客としている。大量生産を強みにした同じ業界の会社は他にあるため、多品種少量分野で販売をかけることに方向性を定めたからである。特殊な分野の製品を扱うため、限られたエリアで顧客探しを行った。また特殊な製品であるため、中国ローカル企業と競合することはほとんどなく、独自の市場を展開できている。

外資系で中国に進出している企業(アメリカ系、香港系等)に対しては、欧米での知名度を活かしたビジネスを行っている。また最近では販売相手としてローカル系企業(中国系等)も増えてきている。一方で日系企業への販売は中国現地法人の決定権がない企業が多く、販売は容易ではない。

2012 年の尖閣諸島問題の際は、一部需要が落ちたが大きな影響はなかった。一方で米中貿易摩擦について影響はゼロではない。米系企業も重要な顧客であり、現在の貿易摩擦問題の決着がつかないと身動きが取れないという取引先企業もある。

## 成功事例(または失敗事例)

### ➤ 成功事例(または失敗事例)概要

- 業種の絞り込み
- 代理店の取捨選択
- 展示会への出展

### ➤ 成功事例(または失敗事例)の要因分析

中国に進出した際、欧米での成功体験があったため、技術的な強みを活かせば業績が見込めると考えていたが、大きく見誤った。その原因として市場調査の甘さ、販売機種戦略のあいまいさにあった。知名度もなく、どこにニーズがあるかも分からなかったため、まずは様々な業種での販売を行った。そこから無駄を減らすため、利益率の低い業種からカットしていき、業種の絞り込みを行った。その結果、受注確率も徐々に上がった。また大量生産販売というボリュームゾーンではなく、少量付加価値の高いビジネスを行うことで、中国地場メーカーにはできない強みを活かしている。

モノづくり商談会などの大きなイベントに代理店と協力して出展することにより、知名度を上げる活動を行っている。華東地区においては大手商社の中のコマを一部活用しPR活動を行っている。

当社の製品は全て代理店販売を行っているが、代理店毎にプライオリティをつけ、売上の良い代理店に注力し、悪い代理店とは関係を切ったり、取捨選択を行うことにより、徐々にターゲットを絞っていった。同時に注文のキャンセルや納期延長は大きなリスクであるため、誠実な代理店かどうかも見極めながら、ビジネスを行っている。また地域性も考え、華東地区では浙江省、江蘇省に力を入れ、ビジネスを進めた。

## 投資環境上の課題

上海の物価上昇や、給料上昇により、スタッフを採用することが困難になってきている。また不動産価格の上昇などにより、日本人の駐在コストも上がり、中国でのビジネスは一層厳しくなっていくと予測される。当社のような中国では製造が難しい製品をビジネスにしている企業も、今後中国が技術力を向上させ、同じ分野に進出すれば、当社の優位性もなくなるため、方針を変更していく必要があると考えている。

日本から中国へ工作機械やロボットが多く輸出されており、日本勢も相応のシェアを占めるが、中国側がこうしたことを懸念し、反ダンピング税などかけたりしないか心配している。特に大量生産、大量販売する企業への影響は大きいかもしれない。中国の地場メーカーにとっては、輸入増は相当な脅威だと考えているのではないか。そうした状況ではあるが、当社のような多品種少量の販売形態をとっている企業も、中国政府の今後の動きに注視する必要があると思っている。

### 事例3 株式会社武蔵テクノケミカル

#### 企業概要

	日本本社	海外現地法人
事業概要	工業用洗浄剤の開発、製造、販売。 洗浄機、付帯設備の販売、洗浄システム の提案	左に同じ
所在地	東京都台東区	中国・上海
資本金	2,500 万円	12 万 6,500 万ドル(参考:約 1,400 万円)
従業員	非公開	5 名
設立年	2004 年	2005 年

#### 海外展開の目的・きっかけ

株式会社武蔵テクノケミカルは本社を東京台東区に置き、主として洗浄剤の製造販売を行うメーカー企業である。電気電子や自動車、エアコン、モーターなどの工業製品、特に部品製造メーカーを主な取引先とし、炭化水素系を中心に脱フロン脱塩素系溶剤の環境対応型洗浄剤の提案を行っている。

中国国内では 2005 年に設立された上海六蔵、2009 年に設立された武蔵貿易深センが営業拠点で、2004 年に設立された大連武蔵新材料が東京本社との合弁工場となっており、従業員数は上海に 5 名、深センに 5 名、大連に 30 名程度。日本人は上海、深センにそれぞれ 1 人ずつ常駐している。大連工場に常駐日本人はおらず、品質サポートやロット検査は現地従業員が行っている。また定期的に日本から出張し品質管理指導などを行っている。

#### 現地での事業展開

上海六蔵の設立直後の 2~3 年は、武蔵テクノケミカル自体の知名度がなく、中国国内の取引先である日系企業から評価を得るのに時間がかかった。3 年程経ち、軌道に乗った頃にリーマンショックが起こり、設立直後の売上に戻ってしまった。リーマンショック後の 2010 年以降は業績が徐々に伸び始めた。

日本本社は自社工場を持っておらず、大連工場で製造したものを輸入し販売する他、大連の輸入材を委託工場に供給し、製造方法と材料を提供し、委託により技術開発を行っている。一方、中国は情報漏洩の危険性から、委託製造が難しいという現状もあり、特殊品は日本からの輸入で補い、合弁会社の自社製の強みを活かし、主に脱脂の油汚れ洗浄など標準品・汎用品の販売に力を入れている。大連武蔵新材料は大連花園経済区内に工場を有しており、ISO9001 を取得している。中国国内生産であることによる低価格かつ無関税というセールスポイントに製造・販売を行っている。

中国現地法人全体の受注割合としては、日系が 9 割で、残り 1 割がその他台湾系や中国系企業であり、大企業から受注している中小企業メーカー向けがほとんどである。



## 成功事例(または失敗事例)

### ➤ 成功事例(または失敗事例)概要

- 洗剤の必要性の説明
- プロセス提案
- 物流管理
- 技術力、サービス力、バランスのとれた総合力
- 商談会への参加

### ➤ 成功事例(または失敗事例)の要因分析

洗剤は加工機など生産設備とは違い、製品の必要性を認知してもらいにくい側面がある。加工機にコストを割き、洗剤機や洗剤に対してコストを割かないという場合も多い。洗剤の必要性を理解してもらうため、商社の力を借りつつ、社員自身で営業を行っている。

機械部品、自動車部品や電気部品の洗剤は汎用品のみで賄うことが難しいものが多く、ラインや用途によっても様々である。そのため洗剤の効果だけに留まらずプロセス全般的な提案を行う営業力と、高品質技術の組み合わせをセールスポイントにしてビジネスを行っている。プロセス提案の具体例として、他社製品の代理販売などが挙げられる。例えば、洗剤工程の前段階で利用される加工油等を、代理販売することで、洗剤を行うプロセスを一貫提案できるような体制をとっている。

営業・物流を商社に任せきりにせず、管理することによって、自社製品以外(模倣品等)の製品が納品されないよう防いでいる。営業から納品までを一貫して行う、サービス力と高い技術力、それらを兼ね備えた総合力が同社の強みである。また幅広いメーカーに知ってもらうため、上海以外でも蘇州や広州で行われる商談会へ積極的に参加している。

### ➤ 投資環境上の課題

ここ数年、日系企業の撤退や日本やアセアン等第3国へのライン移転に伴い、納入先の減少を新規のローカル企業で補っていくという方針をとっていたが、ローカル企業は、資金回収が難しいという問題がある。設備に関しては納入前に支払ってもらっているが、洗剤は難しい。また自社で営業する場合と日系や台湾系の商社に代理営業してもらう場合とがあるが、ローカル系の企業との取引は前述の資金回収の問題等もあり、拡大していないのが現状である。そういった問題から、今後はローカル企業ではなく、日系や欧米の取引先探しに注力していく方針である。

その他の課題として、コスト増や製造環境の問題も挙げられる。石油原料の高騰により、物流費、人件費も高騰し、また危険物質の取り扱いや規制も徐々に厳しくなっている。

## 事例4 株式会社ニイガタマシンテクノ

### 企業概要

	日本本社	海外現地法人	
事業概要	工作機械、射出成形機の製造、販売、サービス	射出成形機の輸入、販売、サービス	工作機械の製造、販売、サービス
所在地	新潟県新潟市	中国・上海、東莞	中国・寧波
資本金	6,800 万円	20 万ドル(参考:約 2,200 万円)	250 万ドル(参考:約 2.7 億円)
従業員	330 名	8 名	24 名
設立年	2003 年	2009 年	2017 年

### 海外展開の目的・きっかけ

ニイガタマシンテクノは新潟県に本社を構え、主として工作機械や射出成形機の製造を行う会社である。中国国内には 2009 年 12 月に開業した新潟機械科技上海、2017 年 12 月に開業した新潟機械科技寧波の2つの現地法人があり、どちらも本社出資による 100% 独資であり、総経理は2つの会社を兼任している。

射出成形機の場合、中国進出以前は、台湾に本社を置く代理店に中国国内の販売を委託しており、当時の射出成形機の中国国内の販売先は日系や台湾系がメインであった。そのため、中国ローカル企業への営業活動が進まず、中国ローカル市場での販売拡大ができない状態だった。中国ローカル市場への営業活動とサービス提供の必要性を認識し、中国展開を決定した。

### 現地での事業展開

2つの現地法人のうち、新潟機械科技上海は現在上海市と広東省東莞市に 8 名の従業員がおり、主に日本で製造された射出成形機の輸入と販売サービスを行っている。販売先は中国国内にある日系企業・外資企業・ローカル企業など、国籍を問わず様々である。

一方、新潟機械科技寧波は自社工場を有し、ここでは工作機械の製造と販売の両方を行っている。以前は日本で製造したものを輸入していたが、中国でより積極的に展開するため、製造拠点を設立した。現在は 24 名の従業員が働いており、品質管理については日本人が対応している。

本社は中国進出をより加速する方針を打ち出しているため、今後人員を増やす予定である。昨年開業した寧波工場の製品もすでに顧客への納入が始まっており、常設展示場を開設し、現地ユーザーへの技術サービスの充実を図っている。

米中貿易摩擦については、取引先メーカーからは影響を感じられるが、全般的に様子見状態。経済状況としては、昨年後半からあまりよくない。しかし成形機に関しては、5G(第 5 世代移動通信システム)に関する設備投資が盛んである。

## 成功事例(または失敗事例)

### ➤ 成功事例(または失敗事例)概要

- 製造コストの削減
- 業界の絞り込み
- 代理店に同行営業すること
- 商談会への参加

### ➤ 成功事例(または失敗事例)の要因分析

射出成形機の製造コストの削減を行うことで競争力を上げようと考えている。日本品質を維持しながらも、現地品の採用を開始し、コストダウンを行っている。

工作機械では、工程集約や自動化提案で省人化ニーズをつかみ、売上を伸ばしている。また射出成形機の場合、代理店に営業を一任するのではなく、同行営業を行い、その代理店が抱える顧客のニーズを代理店とともに見極め、把握するようにしている。ニーズや要望を的確に汲み取ることで信頼関係を築き上げている。

またものづくり商談会などにも参加し、新規のサプライヤーの獲得などを行っている。

### ➤ 投資環境上の課題

今までの販売先は、アフターサービスを行き届かせるため沿岸部を中心としていたが、今後、内陸部に移転する可能性があり、引き続きアフターサポートをしっかりと行っていくために、どのような体制を取っていくかが課題になる。

また、射出成形機に関して、①猛追してくる中国製射出成形機の性能進化スピードを上回る進化を続けること。②過去主流だった製品が別の製品に変化するという技術改新に対し、変化後に適合した仕様性能の射出成形機を準備すること。③電気自動車部品等、新しい製品需要に対応できる射出成形機の開発の準備を進めること。以上、現在の中国の状況に合わせて対応していくことが課題と考えている。

## 事例 5 株式会社大栄製作所

### 企業概要

	日本本社	海外現地法人
事業概要	精密板金加工品の製作、販売	左に同じ
所在地	京都府京都市	中国・上海
資本金	1,800 万円	160 万ドル(参考:約 1.7 億円)
従業員	60 名	70 名
設立年	1968 年	2003 年

### 海外展開の目的・きっかけ

京都市にある株式会社大栄製作所が本場で、精密板金加工品の制作、販売を主な事業としている。2000 年代に入り京都本社での業務が減少傾向にあったところ、当時大栄製作所の吉岡社長が様々な国の工場見学を行い、上海を訪れた際に多くの大手メーカーが上海に工場を構えているのを目のあたりにし、上海進出を決めた。当時上海に顧客見込みはなかったものの、設備投資をし工場を設立した。顧客開拓としては、商工クラブからの紹介や商談会への出展から情報を得て営業活動を行った。

### 現地での事業展開

日系企業向けの生産設備の板金部品供給を主な事業としており、従業員数はおよそ 70 名。忠嗣金属の他に、子会社で貿易とプログラミングサービスを行う忠嗣企業発展という会社が上海市の中山公園にある。

顧客は主に食品関係・医療関係・自動車関係の業種が多く、顧客の 99%が中国の日系企業である。日本国内では蓄電や検査機器関係の板金加工を行っているのに対し、中国では食品および医療関係の顧客が多い。その理由としては、中国における営業活動中にお互い京都の会社だったことや、商談で板金の企業とマッチングしたことなどである。その後、同分野の板金加工に精通し始めたこともあり、これらの業種の様々な仕事を受注するようになっていった。

製品としては 0.6mm～6mm のステンレス製品で、多品種小ロットの溶接構造製品が多く、小部品から大型組み立て部品まで、表面要求が高い製品と幅広い要求に対応している。製造に用いる材料は中国の日系資本が入ったメーカーから現地調達を行っている。

売上は波があり、リーマンショック後の 2009 年、2015 年は減少した。2018 年後半についても米中の貿易摩擦の影響などにより、工場内の設備投資計画が先送りとなる事例が増え、売上は伸び悩んだ。

今後の状況として、計画では拡大傾向にあるが、当社の業務は受注からのリードタイムが非常に短いため(1～2 カ月)、急な市場変化で受注がなくなったりすることもあり、年間を通した計画を立てにくい状況にある。

## 成功事例(または失敗事例)

### ➤ 成功事例(または失敗事例)概要

- 小ロット多品種対応
- 新規顧客の開拓
- 従業員の高い定着率
- 取引先企業の慎重な選定

### ➤ 成功事例(または失敗事例)の要因分析

中国ローカル企業が不得手としており、自社の強みでもある、熟練技術が必要な人の手を介した多品種小ロットの製品を製造している。このことにより中国国内でローカル企業に仕事を奪われない、顧客のニーズに対応したモノづくりを行っている。

医療・食品関係のメーカーを中心に取引を行ってきたが、同時に新たな業種の顧客開拓も行っている。最近では、電動車・電池・半導体・洗浄機など幅広いメーカーの新規開拓を行った。特に電動車と電池は現在中国で伸びている業種であり、今後のさらなる発展が見込まれる。

従業員の定着率は高く、現在設立 15 年目だが、10 年以上勤務している社員も増えている。上海が故郷という従業員は少なく、地方から出稼ぎで来ているスタッフが多いが、春節明けに故郷から戻ってこないということもほとんどない。熟練技術を必要とした仕事であるため、より高い技術を持った人材が長く働き続けることは極めて重要であり、当社では 10 年勤続の社員には金塊を贈呈している。

過去に中国国営企業と取引を行った際、尖閣諸島の問題が発生した時期と重なり、対応に大変苦勞した。そういった経験から取引企業を慎重に選定する必要性を強く感じている。

### ➤ 投資環境上の課題

現在工場がある地域で違法建築に対する取り締まりが厳しくなっている。この工場は居ぬきで借りているが、当局から指摘されると該当箇所は即解体を命じられる可能性がある。指摘箇所を現状維持したままでの再申請は難しく、一度壊してからの許可申請となる。

また環境規制も厳しくなっており、一度工業園区全体で下水排水の不備を指摘され当社工場も一時停止させられた。工場の排水管を園区の排水本管につなぐ工事で 1~2 カ月工事期間がかかったこともある。また当社では加工した製品の表面処理や塗装を中国の地場メーカーに外注しているが、そうした表面処理や塗装を行うメーカーが環境規制の影響により上海から撤退してしまい、新規に近郊で塗装に対応できるメーカーを開拓する必要があるなどの問題点が浮上してきた。

## 事例6 株式会社プレシード

### 企業概要

	日本本社	海外現地法人
事業概要	工作機械、射出成型機の製造	左に同じ
所在地	熊本県上益城郡	中国・上海
資本金	1億9,900万円	40万ドル(参考:約4,400万円)
従業員	110名	60名
設立年	1989年	2006年

### 海外展開の目的・きっかけ

株式会社プレシードは熊本県上益城郡にあり、主に自動化設備、半導体や自動車などの製造工場で使用するための自動化機械の製造を行っている企業である。

調達コストの削減を主目的とし、2006年に中国へ進出。その後、取引を行っていた会社の中国販売が本格化し、製造コストの削減とサービス向上のため、規模を拡大してきた。貿易は加工貿易形式で本社からの注文を受けて上海の工場で製造し日本本社に輸出している。現在中国の人件費も徐々に上がっているものの、日本で製造するのに比べ、コストは抑えられている。

### 現地での事業展開

中国現地法人・新魁機電科技は現在、社員20数名、長期契約社員が40数名で合計60名程度が働いている。日本本社からの赴任者は1人のみで、現地化は進んでいる。液晶の製造設備全般を扱っている日系企業1社から発注を主に受けており、液晶分野の製造装置の一部を製造している。製造装置の一部であるため、製造した製品をいったん日本に輸出し、製造ラインとしてのセットアップを日本で行い、再度完成品として中国に輸入するという製造工程をとっている。当社で製造された製品は最終的に中国国内の大手液晶パネルメーカーの組立ラインに納品されている。

液晶業界は現在は景気が良いものの、今後の見通しが不安であるため、日系企業に対して個別に営業を行っており、自動車関係やバッテリー、材料の会社から数回受注を受けたこともある。

また中国現地法人の役割として、高品質な部品が調達可能な企業を日本本社に紹介することもあり、実際に日本本社からその企業に対し、発注をかけるといった事例もある。

リーマンショック時は日本本社と同様に大きな影響があり、業績が落ち込んだ一方で、尖閣諸島問題の際は業績には大きく影響しなかった。また2012年以降は製造受注は埋まっていき、業績は好調であった。

## 成功事例(または失敗事例)

### ➤ 成功事例(または失敗事例)概要

- 製造コストの削減
- 商談会への参加

### ➤ 成功事例(または失敗事例)の要因分析

現在の中国のコスト上昇の現状を踏まえ、コスト低減対策を行っている。具体的には社員教育、技術教育を徹底して行い、製造の効率化を図っている。繁忙期には従業員を安易に増やすのではなく、協力企業を頼り、そこで展開していくことで、ランニングコストを上手く管理している。また中国ローカル製品の採用を推進し、現在一から作る必要のある部品のほとんど中国で調達している。日本と中国で品質が同質であれば、価格の安い中国産を購入する。これらの対策によってコストダウンを図っている。

また日本の地元の地方銀行の協賛などを得て、モノづくり商談会などに積極的に参加し、営業活動や仕入先開拓を行っている。

### ➤ 投資環境上の課題

環境規制が厳しくなった関係で、当局の職員が調査に来るたびに指定業者にレポートを作成してもらわなければならないなど、コストがかかるようになった。また、当社の工場には、煤煙や薬品など環境面に負荷を与えるようなものはないものの、当社が製造過程で使用する部品、特にメッキや塗装を行う企業が、環境規制の影響で内陸部へ移転するケースもある。また、環境対策コストの上昇などにより、業務をやめる場合もあり、間接的に影響が出ている。また違法建築の指摘を受け、従業員用の自転車置き場や工場設備の一部の屋根などを撤去しなければならないかもしれない。もともとの建築許可の後で増設されたが、増設後の現状をそのまま認めてもらえず、一度壊して、再度許可を得て作り直す必要がある。

完成品の液晶パネルは、業界全体的に価格低下が続いており、製造コストも安くする必要があり、収益としては徐々に厳しくなっている。また米中貿易摩擦の関係で2018年12月辺りから景気が不安定になり、設備投資の計画の見直しや納期の後ろ倒しなど、業界全体の先行きが読めず、不安要素が多いところが課題として挙げられる。

## 事例7 株式会社八光電機

### 企業概要

	日本本社	海外現地法人
事業概要	電熱機器、制御機器、産業機器の製造および販売	左に同じ
所在地	長野県千曲市	中国・上海
資本金	2,500 万円	80 万ドル(参考:約 9,000 万円)
従業員	160 名	50 名
設立年	1944 年	2003 年

### 海外展開の目的・きっかけ

八光電機は 1944 年に設立された長野県千曲市に本社をもつ、抵抗加熱を主とした電熱機器、制御機器、産業機器の製造を行う会社である。以前は家電に組み込まれる電熱機器なども製造していたが、現在は工業用に特化し、技術者・研究者に密着した最先端工業に貢献できるモノづくりを行っている。またその性質上、多品種少量分野のモノづくりを行っている。

中国への進出は、2003 年 5 月頃を予定していたが、当時中国で SARS の流行により手続きなどに若干の遅れが生じ同年 9 月となった。医療機器製造販売を行うグループ会社が、1990 年代後半から上海に駐在所(現在の八光商貿(上海)有限公司)を構えており、そこからの情報なども頼りに、海外進出先として上海を選択した。1990 年代から日本企業の中国への進出が始まっており、中国も大きな市場となると見込んでの進出であったが、上位サプライヤーについて、決定的な売上見込みがあったわけではなかったため、日本全国にある営業拠点からも中国進出企業情報を収集し、地道な営業活動を行っていった。

### 現地での事業展開

中国の現地法人では、主に精密金型関連の電熱機器を生産している。ものづくりの現場では必ずと言ってよいほど加熱処理が必要であり、その業種や用途は多岐に渡っている。また日本本社で製造した製品の輸入販売も行っている。従業員は全体で 50 名ほどであり、現地で材料調達から加工組立、完成品まで全ての工程を行っている。一方でヒーターの基幹部品については、技術基準を満たすものが中国国内で調達するのが難しいものが多いため、大半を日本から輸入し使用している。中国国内調達の材料でも、日本向け輸出を行っているような実績のある企業の製品を使用している。

売上は拡大傾向にあり、現在上海の他に広州にも営業拠点を有しているが、今後 3 年間のうちに華北地区と成都や重慶周辺の西南地区に拠点を新たに構える計画だ。

取引先は、創業当初は日系企業の割合が多かったが徐々に中国ローカル企業に進出している。しかし、そうしたローカル企業もエンドユーザーや関係先は日系企業であるところが依然多い。中国に深く根付いているローカル企業を多く取り込んでいきたいと考えているが、いまだそこには至っていない。

リーマンショックの際には取引先の設備投資が落ち込んだ影響で、当社の業績も大きく落ち込んだ。しかしその後 2009 年から 2010 年にかけて売上が倍近く伸び、2010 年以降は黒字化することに成功。2012 年に最高益を生み出した。しかし近年は頭打ちの状態。売上は伸びているものの、人件費上昇や環境規制などによる設備投資や改修費用など多くの経費が発生、利益率は低下傾向にある。中国での競合企業のほとんどが中国ローカル企業である。



## 成功事例(または失敗事例)

### ➤ 成功事例(または失敗事例)概要

- 事前マーケティング調査
- ブランディング
- やりがいのある職場づくり
- 代理店政策による売上金の回収
- 展示会への参加

### ➤ 成功事例(または失敗事例)の要因分析

中国進出にあたっては、中国に足を踏み入れてから、市場調査を行い事業展開を行ったという経緯がある。独立系であったため、中国企業との人脈もなく、事前マーケティング調査にも限りがあったため、ニーズがどこにあるかわからず、苦労した経験がある。

中国ローカル企業と競合するにあたり、納期や価格面では敵わない。そのため品質での勝負を心がけたモノづくりを行っている。その技術力は NASA の関連企業にも認められており、NASDA(現 JAXA)で使用されている人工衛星搭載用ヒーターなどにも八光電機の商品が使われている。

しっかりとした社員教育を行っていることもあり、10年以上在籍している従業員も多く、従業員の平均的技術力が高い。職員はほとんどが工場のある松江区の住民。単純作業の繰り返しではなく、多品種少量製造を活かした様々な業務を従業員に与えることにより、やりがいのある職場づくりを目指している。

グループ全体で代理店政策という販売形態を採っており、ローカル系・日系双方の代理店を持っている。ローカル企業と直接取引をする場合は、現金を先払いしてもらい、振込確認後に出荷する体制をとっている。このような体制をとることにより、確実な代金回収を可能にしている。

年に2~3回のペースで展示会に参加している。取り扱い製品が設備の内部部品ということもあり、展示するだけでは興味を持ってもらいづらいため、展示会を利用し、ニーズがありそうな企業を回り、営業をかけている。今後生産技術に携わる人たちが多く見に来るような展示会があれば、積極的に参加したいと考えている。

### ➤ 投資環境上の課題

昨今、環境関連法が厳格化され、それに関する投資が増加している。

排気と使用済排水が出るが、以前は排水を直接放流して処理することができたが、現在は環境規制の強化により放流ができない。タンクに貯水し一定量貯まると排水業者に引き取ってもらっている。工場所在地が上海104区画(上海市の計画工業区域)ではないため、工業用排水が通っていない。またシリコンの処理ではシロキサンやホルムアルデヒドの排気の問題もあるが、基準値内に収まっている。排水や排気に関しては、関係当局によりオンラインモニタリングをされている企業もあるが、現在はその対象ではない。

米中貿易摩擦の影響で、アメリカから主要部品などを輸入し製造する取引先企業や、アメリカに多くの製品を輸出する企業の業績が落ち込んでおり、その間接的な影響が徐々に出てきているため、今後の動きを注視している。

## 事例8 芳賀電機株式会社

### 企業概要

	日本本社	海外現地法人
事業概要	ロボット・自動化システム、FA・モーションコントロールシステム、画像処理・検査機システム、制御パネルシステムの提案、FA 制御機器、空調機器、環境製品の代理販売	左に同じ
所在地	大阪府吹田市	中国・上海
資本金	5,012 万円	225 万ドル(参考:約 2.5 億円)
従業員	65 名	36 名
設立年	1958 年	1997 年

### 海外展開の目的・きっかけ

芳賀電機株式会社は昭和 33 年に法人設立された大阪府吹田市に本社を置く企業であり、ロボット自動化システム等の事業を行っている。中国現地法人は上海芳賀電機と芳金電機の 2 社があり、1997 年に上海芳賀電機を設立以来、安川電機の代理店として独資で営業している。上海芳賀電機設立の 10 年後の 2007 年に芳金電機を設立した。

設立当初は日本向けの制御盤が日本本社から発注され、中国企業に発注し、外注生産したものを輸出し日本に納めていた。しかし同企業の品質、納期が安定していないことや、発注台数が次第に多くなり日本からの自社制御盤工場設立の助言もあり、上海で自社工場を設立した。その際、外部委託していた制御盤は上海の自社工場へ製造移管し、日本へ輸出した。しかし、その後円安の影響を受け、数年前より輸出は行っていない。

### 現地での事業展開

芳金電機の主たる事業は3つある。一つ目が制御盤の設計、製造、販売であり、顧客から発注を受け、図面を制作すること。当社で仕様打ち合わせを行い、こちらから設計および提案を行うこともある。また現場に赴き、設計、配線工事も行う。二つ目がモーションコントロール事業で、安川電機の制御を中心に構築された生産ラインの自動化、省エネ化、効率化を図った制御システムの提案を行っている。三つ目がロボットシステム事業で、安川電機のロボットの導入時のティーチング業務、またその後のメンテナンス業務および各ユーザーにマッチするロボットソリューションの提案を行っている。取引先のほとんどが日系企業であり、上海芳賀電機を通して取引を行っている。現在の社員の内訳は技術部 6 名、電気設計 3 名、生産技術 3 名、現場製造 18 名、間接管理 6 名である。顧客は大きく分けて、機械メーカーと設備メーカーがあり、営業販売圏は浙江省、江蘇省、山東省などの華東地区が大部分を占める。

上海芳賀電機の主な事業は芳金電機で製造された制御盤の販売と安川電機の代理店販売であり、上海本社の他に広州と常州に営業所を持つ。現在社員数は 40 名ほど。

## 成功事例(または失敗事例)

### ➤ 成功事例(または失敗事例)概要

- 様々な業界への展開
- 新規の顧客開拓
- きめ細かいアフターサービス
- 安定した取引先の開拓

### ➤ 成功事例(または失敗事例)の要因分析

芳金電機の取引先は様々であり、業種が特化していない分、ある業種が落ち込んでもその他の業種でカバーできる。

価格競争力ではローカル企業が優位であるが、技術力・品質管理・納期対応力には自信があり、日系の顧客に対しては、付加価値とコストとのバランスを図りながら受注に繋げている。

顧客開拓については、休眠顧客の掘り起し、紹介をベースとした新規開拓に取り組んでいる。また、アフターサービスは中国全域、東南アジアでも行っており、販売先がローカル企業で設置先が東南アジアの工場という事例もあり、技術スタッフが時にマレーシアに出張してサポートすることがある。

近年は多品種少量、一品モノの注文が多く、受注の平準化が課題である。日系企業からは安定して受注が入る傾向にあるので、定期受注の見込める顧客開拓に注力している。

### ➤ 投資環境上の課題

当社工場は環境規制の影響を受けていないが、当社製品の部品を生産している会社は環境規制の影響を受けているところもあり、今後の取引に影響が出ることも考えられる。また取引先工場が内陸に移転していく影響で、輸送コストがかかるなど、コスト面でも年々厳しくなっている。競争力のあるビジネスモデルの構築を急ぐ必要がある。

米中貿易摩擦の影響で、各企業が設備投資を先送りする傾向にあることから、今後の業績が不透明である。

## 事例9 株式会社エムエス製作所

### 企業概要

	日本本社	海外現地法人
事業概要	ゴム成形金型、ウェザーストリップ成形金型設計製作	左に同じ
所在地	愛知県清須市	中国・上海
資本金	3,811 万円	5,300 万円
従業員	41 名	22 名
設立年	1971 年	2011 年

### 海外展開の目的・きっかけ

本社は愛知県清須市に拠点を置くエムエス製作所であり、主な事業内容として、ウェザーストリップなど自動車のゴム部品の成形金型の設計製作を行っている。車のシール部品の金型等も製造しているが、日本国内でこうした金型を製造している会社は少なく、当社は日系自動車メーカー全てに納入実績がある。上海進出の契機も、それら日系の自動車メーカーの中国での製造台数が多くなり、それに伴い当社も上海進出を行った。また 2011 年に中国の自動車メーカー「上海汽車」の子会社の下請け会社であった申雅社(2014 年にアメリカの大手メーカーに買収された)から、「中国で金型の工場を作らないか」という話があり、日本での製造コストも高かったため、進出を決めた。

### 現地での事業展開

中国国内には上海と広州に拠点を構えている。広州は営業拠点であるものの、主要日系企業顧客が近くにいる、情報収集・訪問がしやすい。

上海拠点の事業内容は日本本社と同じであり、ウェザーストリップなどゴム部品の成形金型の設計製作を行っている。日系の顧客をメインに据え、売り先としては、現在日系企業が7割と圧倒的シェアを占め、その他中国系、フランス系がある。中国地場メーカーとの取引では販売代金回収の問題があり、それ程は増えていないが、慎重に開拓していきたいと考えている。

尖閣諸島問題やリーマンショックの際は、取引先企業が中国国内での製造計画を延期するなど、間接的な影響があった。

当社の売上規模は徐々に上向いている。一方、昨年は中国の自動車販売台数、生産台数とも前年比マイナスとなり、当社の業績にも影響が出ている。具体例を挙げると、2019 年 1 月の受注額は 2018 年 1 月の 1/3 程度になっており、3 月までの合計でもかなり厳しい状態になっている。

従業員数は 20 名程度であり、上海以外の地方から来ているスタッフが多く、独身が 2/3、残りは結婚し出稼ぎに来ている人である。会社周辺は工業団地で、住宅地が周りにないため、会社近くの寮に住んでいる。

## 成功事例(または失敗事例)

### ➤ 成功事例(または失敗事例)概要

- 品質向上
- 慎重な顧客選び
- 海外の複数拠点

### ➤ 成功事例(または失敗事例)の要因分析

中国のローカルメーカーでもゴム部品などへの要求が高くなってきており、部品を製造する金型に対しても品質への要求が高くなってきている。ローカルメーカーの金型の質も向上してきており、日本独資のメーカーとしても安穩としていられない。

日系企業は仕事のやり取りをする際、スムーズに進めるために協力関係を創り出す。一方でローカル企業・欧米企業はプロセスを重要視せず、トラブルが起こった際に、全ての責任をこちらに負わされるところもある。また代金もなかなか支払われないケースもあり、慎重に顧客選びをしている。

上海の他にインドネシア、メキシコ、タイ、インドに拠点を有している。上海は日本と同様に設計、機械加工、組立の全工程を行っているのが強み。各拠点の性質は異なるが、客先の生産拠点が中国からタイなどに移ったとしても、各地域に拠点があるため、迅速な対応が可能となっている。

### ➤ 投資環境上の課題

工場内では切削用の油を使用しているが、全量回収して再利用しており、廃油の排出はしていない。しかし取引先の表面処理加工の工場は郊外に移転させられるなどしており、サプライチェーン上の影響が出てきている。

従業員は地方からの出稼ぎが多く(湖北省、陝西など)、定着率があまりよくない。技術ノウハウを最重要視する会社であるため、せっかく仕事を覚えたのに離職されてしまうと、一から人材育成をやり直すことになり、大変苦勞する。

顧客からのコストダウンの要求が厳しくなっているが、一方でここ 2、3 年の人件費の上昇幅が大きく、コスト問題で現在頭を悩ませている。

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/ora2/20180069>

本レポートに関するお問い合わせ先:  
日本貿易振興機構(ジェトロ)  
海外調査部 中国北アジア課  
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32  
TEL:03-3582-5181  
E-mail:ORG@jetro.go.jp