

# 「新常態」での中国残留日系サプライヤーの生残り戦略

—(株)滝田グループ中国現法の展開と新事業開発—

岸田 伸幸<sup>1</sup>

王 鵬<sup>2</sup>

姚 海峰<sup>3</sup>

## 要 旨

地方中小企業を含む多くの日系サプライヤーが、日本での元請である中堅・大手メーカーに随伴して改革開放期の中国へ進出した。それらは平成不況で淘汰されたり、リーマンショック後の所謂China+ 1 戦略によりASEAN諸国へシフトされたりした。しかし、中国から撤退せずに生残りを図っている日系中小サプライヤー現地法人も存在する。その例として滝田グループ（本社：上越市）の海外戦略を概観した後、中国現地法人（以下、丹東滝田）の事業展開と将来戦略を、現地調査に基づき検討した。丹東滝田は経営現地化を進めつつ、金型技術を活かした自動車関係シフトにより業績回復を図っている。丹東滝田の優位性は地元丹東に定住する熟練人材に由来するため、遼寧省一円の日系サプライチェーンを商圏とするのが有利なこと、滝田グループ全体の共進化によって独特の位置を占めること、日中間の「技術の窓」という存在意義が認められることが考察された。

## キーワード

サプライヤー、海外直接投資、China+ 1、生残り戦略、新事業開発

## 1 序論：日本の中小企業の海外進出とChina+ 1

リーマンショック以降、日系を含む中国進出外資系メーカーはChina+ 1 と称し<sup>1</sup>東南アジアへ重心を移した。その後の米中経済摩擦やコロナ禍を含む「新常態」<sup>2</sup>下の中国で、従来の取引先を失った日本の地方中小企業の中国残留工場が今後担うべき産業上の役割や所要の戦略は詳らかでない。これを解明するため、中国と東南アジアの両方に拠点を持つ県内企業として新潟県大連経済事務所から紹介を受けた金属加工業、株式会社滝田（上越市）の協力を得て、同社海外拠点の変遷をまとめ<sup>3</sup>、また、大連大学と共同<sup>4</sup>で中国丹東市の同社現地法人を調査<sup>5</sup>し、今後の事業戦略について考察した。

<sup>1</sup> 事業創造大学院大学 教授

<sup>2</sup> 大連大学 専任講師

<sup>3</sup> 大連大学 専任講師

### 1.1 日本の中小企業の海外進出

日本の中小企業の子会社または合併会社による海外進出、即ち海外直接投資は、1980年代から大メーカーの海外工場設立に随伴した系列サプライヤーが先導した。1997年～2016年の20年間に海外子会社を保有する日本企業は、大企業は26.8%から30.9%に、中小企業は6.0%から14.2%に増えており、後者の伸びは著しい<sup>6</sup>。

地域的には、発注元企業が進出する場所なら、ASEAN、欧米をはじめ世界中の何処でも随伴する系列下請け中小企業が見られた。日本企業の中国進出は、1978年の日中平和友好条約締結以降の暫くは主に大企業グループによる政治的、象徴的取組が先行したが、1990年代の改革開放政策を契機に多様化・拡大し、中小企業による実績も着実に増えていった。

### 1.2 「China+1」戦略の展開と中小企業海外子会社経営への影響

中小企業海外直接投資の国・地域別構成の推移をみると、1990年代から今世紀初頭に至るグローバルサプライチェーン間の産業競争を背景に、日本の中小企業は中国進出を積極的に拡大し、地方の中小企業でも10社に1社が海外子会社を有するに至った<sup>7</sup>。また、都市部・地方部別の中小企業の直接投資企業数及び直接投資企業の割合の推移をみると、リーマンショック後の2010年代に入り、急速に直接投資先を中国から他地域、特にASEAN他のアジアへ移した<sup>8</sup>。これは、所謂「China+1」と呼ばれた海外戦略へ転換したことの反映といえる。

### 1.3 中国残留日系中小企業製造拠点の役割変化という問題

「China+1」戦略は、日本を含む外国企業が、世界の工場と称せられた中国に事業拠点を置くことの利点を認めつつ、中国特有の政治経済的リスクをヘッジするため、製造基地を中国だけに依存することを避け、複数国に海外製造拠点を確保するサプライチェーンに再編成することをいう。中国拠点では主に中国市場向に生産し、新たな他国の拠点で海外市場向に生産する例が多い。その為に、ベトナム、カンボジアなどASEAN後発加盟国を中心に直接投資が増え、中国から業務移管が行われてきた。本稿で問うのは、「China+1」戦略でグローバル製造拠点という従来の役割から変化を迫られた日本の地方中小企業の中国子会社が、生き残りのためどんな課題に直面し、どう戦略的に対応するかという点にある。

この問いに応えるため、新潟県上越市に本社を置く(株)滝田と同社の海外現地法人群（以下、滝田グループ）について調査した。中でも中国遼寧省丹東市の丹東滝田模具有限公司を2019年9月に訪問し、大連大学と共同で工場視察と聞き取り調査を実施した。

調査に基づき滝田グループ事例を述べる前に、第2、第3章で事例の主舞台である中国遼寧省への大連市を中心とした日本企業の進出経緯をまとめ、受入側の状況を概観する。

#### 1.4 先行研究および本研究の位置付け

大連地域の日系企業に関する調査・研究は数多いが、本研究が扱うリーマンショック以降は激減する。2008～2009年頃の調査に基づく事例研究や大企業中心のサプライチェーン研究は散見されるが、China+1戦略の影響を踏まえた地方中小企業の国際経営に資する戦略研究は見当たらない。丹東関係では、リーマンショック前後の中国系企業の事例研究や、近年の産業政策や立地研究は存在するが、日系企業に関する研究は見当たらない。

本研究は、長らく行われてきた大連地域の日系企業研究が、大企業拠点の撤退・縮小を受け停滞していた2010年代の状況を受け、改めて現地残留日系サプライヤーの視座からの実態調査と戦略研究を行うものであり、戦略の主体と目的に関し画期的な変革がある。

本研究の方法は訪問調査および公開情報収集などの企業調査・分析の常法によった。また、その戦略的考察はアダプティブ戦略論、乃至、コンフィグレーション学派理論に沿って取捨選択した諸アプローチ<sup>9)</sup>によっている。そして、その実践的成果は、中小企業のより良い国際経営を通じ、関係する地域経済の発展・活性化に資することを目指している。

## 2 中国の改革開放経済と日本企業の進出

### 2.1 中国外資導入政策の変遷

中華人民共和国成立当初、毛沢東をトップとする首脳層は「国外では負債なし、国内でも負債なし」という理念を固持し、外国資本に対して対抗する意思は強かった。しかし、文化大革命が終わり、鄧小平を新たなリーダーとして、中国は改革開放の道に転換した。鄧小平は「我々は世界各国に学ぶ時期がやってきた。四つの現代化を実現するために、我々は各国に学び、国際社会の援助を受けるべきである」と指摘した<sup>10)</sup>。

そして、1978年から中国の外資導入の動きが始まった。かつて全ての企業は国有企業<sup>11)</sup>だった中国は、外資導入のため、まず法的保障を作り始めた。1979年7月、中国人民代表大会第五回第二次会議では中国最初の外資関連法律『中華人民共和国中外合資経営企業法』が公布され、第十次会議では「外国投資管理委員会」が設立された。こうして中国への外国企業の直接投資が可能となった。

当時、中国は外国資本を導入するにあたり、合資経営、合作経営、合作開発、外商独資などの方式を採用したが、合資経営が中心であった。

また、外国資本を誘致するため、中国は様々な優遇政策を提出した。1986年公布された『外商投資を奨励する諸規定』では、輸出専門あるいは先端技術を利用して生産を行う外資企業に対して①国が規定した従業員の手当を免除する（労働保険、住宅補助と福祉費用を除く）、②土地の使用料を一定期間内は免除する（大都市の中心地域を除く）、③水道、電気、通信と運輸などの利用料金について、国営企業と同じ扱いにする、④短期融資について、中国銀行による審査を行い、優先的に融資する、⑤投資者は生産による利益を中国国外へ送金する場合の所得税を免除する、⑥生産に必要な機械設備、車両、原料などを輸

入する場合、輸入手続きを簡素化する、などの優遇政策が規定された<sup>12</sup>。

その他、外国の経験を参考し、沿海地域、長江沿岸、国境都市などの地域で、経済特区を設置した。1978年から1990年にかけて、中国は深圳、珠海、厦門、上海、天津、大連、青島、広州、長江デルタ、珠江デルタなどの都市と地域を経済特区に指定し、外資を誘致した。さらに、1990年代から中国は銀行業、保険業、卸売業、運輸業などの業界を外資に開放し始め、改革開放の範囲を広げた。

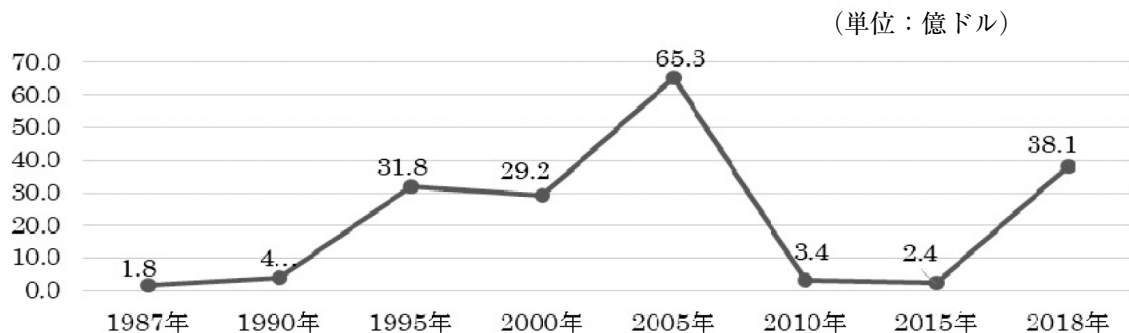
2001年に中国はWTOに加盟した。その後、経済成長の軸足を、これまでの外資導入を継続しつつ、自国企業の対外進出に徐々に移していった。こうして、中国の外資導入は新たな段階に入った。この段階では、1980年代からの外国企業に対する優遇政策がほぼ期間切れになったこともあり、WTOの方針に合わせて中国は新たな政策を策定した。

2000年代から、中国は外資系企業に対する①収支均衡や特定の輸出目標の達成の制限、②出来る限り中国産の原材料を利用する制限、③生産予備計画の策定など3つの規制を取り消し<sup>13</sup>、制度面から見ると外資系企業はより自由に中国で活動することが可能となった。

## 2.2 日系企業の中国への投資

中国が改革開放政策を実施してから、日本企業の対中国直接投資が本格化した<sup>14</sup>（図1）。

図1 1987年～2018年の日本企業の対中国直接投資



(出所)『中国統計年鑑』各年度版より作成。

1987年に、日本企業の中国への直接投資額は僅か1.8億ドルしかなかった。しかし、1990年代に入ると、バブル経済の崩壊に関わらず、日本企業の対中国への直接投資は急速に増加した。1990年に、日本企業の中国への直接投資額は4.0億ドルであったが、1995年にその額は31.8億ドルへと、約8倍増加した。そして、アジア金融危機の影響によって2000年に29.2億ドルまで減少したが、再び増加し、2005年には65.3億ドルになった。

しかし、それから長期的な低迷に入り、2010年の日本企業の中国に対する直接投資額は3.4億ドル、2015年には2.4億ドルしかなかった。その原因は、日本国内の長期的な不況

による日本企業が海外市場から撤退したこと、中国が1980年代から開始した外資優遇政策の失効、及び、中国市場における人件費などのコストが増加したことなどであった。

だが、2018年になって、日本企業の中国への直接投資は急増し、38.1億ドルになった。日本の対中投資は2013年まで、円高や震災に伴うサプライチェーンの再構築もあり急拡大したが、その後は「新常态」に入った中国のビジネス環境を見極めようとする企業が多く、大きく落ち込んだ。対中投資は体力のある大企業の投資か、中国での事業経験豊富な企業の増資が中心という状況になっている。

### 3 大連市を中心とする遼寧省における日系企業

#### 3.1 遼寧省の概要と外資系企業優遇政策

遼寧省、吉林省、黒龍江省からなる東北地域は近年、経済不振と人口減に喘いでいる。このエリアはかつて重化学工業の集積した工業基地であったが、長い間計画経済の影響を受けたため、国有企業の割合が高く、企業の技術革新や国有企業の改革が遅れ、企業の社会的負担も重い。大連など沿海地域の一部を除いて全体として市場経済への転換が遅く、経済発展が相対的に遅れていた。2003年以降、「東北振興戦略」が提起され、産業構造の高度化、対外開放の拡大、国有企業改革の深化等が図られた。同戦略により、2013年まで全国平均を上回る経済成長率を実現したものの、その後成長が減速している。2016年以降、新「東北振興戦略」が提唱され、北東アジア各国との連携強化を目指す自由貿易試験区や新興産業の強化などの優遇措置を中心に、経済の立て直しが発案されている。

東北地域経済の中では遼寧省の割合が高く、2017年の域内総生産（GRP）は全体の約4割を占めている。古くから重化学工業拠点として栄え、現在も設備関連の製造業、冶金、石油化学などが主要な産業といえる。しかし同時に、その他製造業やサービス業の牽引力の弱さ、国有企業への依存度の高さなど東北地域に共通する構造的な課題が山積している。とくに2011年から2014年にかけての「統計虚偽」による影響で、2016年には遼寧省全体としてはマイナス2.5%と経済停滞が目立った<sup>15</sup>。その後、経済が回復基調に転じ、ハイレベルの製造業と現代的なサービス業を中心として活性化が図られている。

さて、東北地域に進出する日系企業の状況に目を転じると、その殆どが遼寧省に集中していることがわかる。例えば2010年に東北地域に進出していた日系企業数の94%が遼寧省に集中していた<sup>16</sup>。特に立地上のメリット、豊富な日本語人材、歴史的なつながりなどが、日系企業の遼寧省進出の重要な影響要因であった。また現地政府が熱心に行っている企業誘致や、税金免除、土地の無償使用などの優遇措置も大きく奏功していた。

しかし中国では、WTO加盟を果たした結果、内外無差別の原則により、2008年より外資系企業に対する優遇政策が、2012年までにほぼ廃止されたため、外資系製造業企業の税コストはかなり増加した。但し、もともと外資優遇税制の適用対象ではなかったサービス企業および新しい優遇税制の適用対象となるハイテク産業・省エネ・環境保護関連産業

などに属する外資系企業にとっては、外資優遇税制の廃止によるマイナスの影響よりも、むしろプラスの影響が大きい。一方、人件費をはじめとする各種コストが上昇していることに加え、外商投資企業や外国人に対する都市維持建設税や教育費付加制度、地方教育費付加の導入や社会保険への加入が決定されるなど、投資環境が大きく変化しつつある。

### 3.2 大連市における日系企業

大連市は中国の重要な工業都市であり、東北地域で最も発展した港湾都市であり、経済規模が最大の都市である。中国の対外開放政策の推進過程の中で、大連市は常に先導的な役割を果たしてきた。1984年に14の沿海開放都市の1つに指定され、同年10月に大連経済技術開発区が中国最初の経済技術開発区として設置された。その後、1992年に大連保税區、2000年に大連輸出加工区、2004年に大連保税物流パーク、2006年に大連大窯湾保税港区、2016年に遼寧自由貿易実験区（大連）と中央政府から次々に優遇措置が承認されている。そのため、大連の域内総生産は遼寧省全体の30.9%（2016）を占めており、2003年以降の東北振興戦略の下で高い成長率を維持してきた。近年東北地域の経済不振に連動して、主要な経済指標の伸びが鈍化したが、2016年に入り回復を見せている。産業構造調整、国有企業改革など様々な政策課題に直面しているが、大連の経済は依然として大きな影響力を持ち、東北地域の産業振興にとって牽引的な役割が期待されている<sup>17</sup>。

前項に記した理由で、大連市は日系企業が集中的に投資する地区となっている。2011年に4,300社、2017年に4,710社と<sup>18</sup>、中国全土でも進出企業数が突出して多い都市である。また遼寧省内の日系企業の内訳では、大連市には9割前後、瀋陽市に1割前後、残りの僅か数%程度が両市以外に進出しているという構図が浮かび上がっている<sup>19</sup>。日系製造業の進出は1980年代後半にさかのぼり、安価な労働力に依拠した日本向け電気電子関係や食品関連の加工貿易製造業を展開してきたが、その後人件費上昇や円安の影響を受け、中国市場向けの国内販売型の新規投資案件が増加している。近年の大型案件としては、東風日産のスポーツ型多目的車（SUV）工場（2014/10から生産開始、年産15万台）およびパナソニックの車載電池工場（2017年度中に生産開始）がある。大連市の貿易額および対内直接投資（2015年）を国・地域別でみると、遼寧省と同様、日本は貿易額で第1位、対内直接投資で第2位（国別ではいずれも1位）となっている。また大連市内にはソフトウェアパークがあり、300～400社のIT関係企業が集積している。その内、約25%は日系企業だが、ソフトウェアパーク全体の売上の約8割は日本関連で、日本向けのサービスを提供している企業が集積している<sup>20</sup>。

また上記の人件費上昇や円安により、2010年代に入ってから一部の日系企業が東南アジアにシフトする傾向がみられた。大連市の平均賃金（月額）の推移をみると、2008年（2,859元）から2016年（6,147元）にかけ、2倍以上になっている。さらに遼寧省の日系企業の特徴として、沿海地域の中でも比較的輸出比率が高いことが挙げられ、売上の42%が輸出であった。但し、JETROの調査によれば、進出日系企業の現地での製造原価

に占める人件費の比率はそれほど高くないという見方もある。製造原価に占める比率は材料費が平均59.5%と大半を占めるのに対し、人件費は平均18.8%であった。また、原材料・部品の調達先の内訳をみると、中国の現地調達率は7割程度と、東南アジア諸国連合（ASEAN）よりもはるかに高い。したがって、部品や材料の調達コストを考えると、移転がコスト削減につながるとは必ずしもいえない。事実、人件費の高騰により移転を検討したものの、全体のコストを試算した結果、移転をとどまった日系企業もあった<sup>21</sup>。

## 4 滝田グループとその海外戦略の推移

(株)滝田は1923年に瀧田直治が高田市（当時）で創業した瀧田鉄工所に始まる。高田出身の直治は東京でプレス加工技術を身に付け、帰郷して24歳で起業した。高田は日本で最初にスキーが伝えられた土地であり、創業初期はスキー金具製造が主力だった。やがて軍需工場として動員され絞り技術を習得した同社は、戦後1946年から農業機械分野へ参入した。やがて、農機部品サプライヤーとしての地位を確立して1970年代初迄順調に成長したが、農機需要は次第に下向し1978年には一時帰休を行うほど業績は低迷した。この頃から直治長男の滝田隆夫専務（現社長）は、長野県内の電機メーカーから下請け受注すべく営業努力を重ね、厳しい品質管理に苦勞しながら実績を積み、1980年代中頃にはエプソンなど有力電機メーカーから信頼の厚い金属部品サプライヤーへの転換に成功した。1991年に社長に就任した隆夫は翌年に組織形態と商号を現在の株式会社滝田に変更した。本社工場を上越市に置き、資本金一千万円、従業員87名（2019/5 現在）、金属部品のプレス／板金加工・溶接・塗装・組立、金型製作を主に、近年は年商10億円内外で推移している。

### 4.1 滝田グループ海外進出の概観

現在、滝田グループは中国2社（丹東、太倉）、インドネシア1社（ジャワ）の子会社を擁し、更に中国に1分工場（大連）と1関連会社（丹東）がある。これら滝田グループ海外拠点の間には、丹東滝田からプレス金型が供給される点を除けば、現在殆ど取引は無い。

最初の海外進出は、1995年に中国遼寧省丹東市に、地元の国営企業で当時中国の大手テレビメーカーだった菊花電視総廠（以下、菊花TV）と(株)イーヤマの3社合併で設立した丹東瀧田金属製品有限公司（以下、丹東滝田）である。合併比率は滝田本社44%、菊花TV42%、イーヤマ14%だった。当時菊花TVは三菱電機(株)とテレビ事業で合併しており、イーヤマは丹東三菱電機へ納入するブラウン管工場を菊花TVと合併設立することになった。イーヤマ高田工場と取引がある滝田へ、イーヤマからの要請があつて、丹東滝田は始まった。

続いて1998年にインドネシアのジャカルタ市郊外Newton Techno ParkにPT. TAKITA

MANUFACTUREING INDONESIA（以下、インドネシア滝田）を独資で設立した。これも日本で取引があるサンケン電気(株)の要請で同社現地電源工場へ部品を供給するため進出を決めた。現在はPHCホールディングス他の日系企業と取引が増え、サンケン向売上比率は低下している。近年は月商\$40万内外で推移し、従業員152名（2019/6）に達している。

更に滝田グループは、2001年に中国の遼寧省大連市に、2004年に江蘇省太倉市に、それぞれ独資の現地工場を設立した。まず、大連に設立した大連瀧田金属製品有限公司（以下、大連滝田）は、キヤノン大連工場がOEM生産していたHP社輸出向プリンタ用部品の製造のために、丹東瀧田工場を視察したキヤノンの誘いに応じ設立した。そして、もう一カ所の太倉は長江の沿岸で上海の北西に位置する県級の港湾都市だが、丹東瀧田が取引を始め親密化した丹東アルパインの縁である。アルパインが新たに太倉へ工場進出するに際して滝田にも誘いがあり、太倉瀧田金属製品有限公司（以下、太倉滝田）を設立した。太倉進出後4～5年は受注が伸びず太倉滝田も苦戦したが、現在は近隣の日精樹脂工業(株)の樹脂射出成型機現地工場向の部品加工受注が安定し、従業員102名（2019/3）迄成長している。

#### 4.2 滝田グループ海外拠点の再編成

2004年以降リーマンショック前後まで、滝田グループの海外事業は概ね堅調に推移したが、この間、2006年に丹東瀧田は菊花TVとの合弁契約期間が満了したため、合弁を解消して合弁先出資を買い取り、独資現法の丹東瀧田模具有限公司に改組して、引き続き丹東での事業を継続することにした。丹東瀧田については次節で詳述する。

この頃、大連キヤノン向プリンタ部品を加工していた大連滝田は好調だったが、2008年頃からキヤノンは正しくリーマンショック後China+1戦略を実践し、HP向プリンタOEM製造拠点を大連からフィリピン他へ移管を始め、大連滝田の仕事は激減した。キヤノンはこの頃大連からの撤退さえ検討したが、市政府はじめ強力な引き留めがあり、断念したと聞かれる。なお、大連キヤノンは現在も東芝から買収したキヤノンメディカルシステムズを核に操業しているが、往時3,500名を数えた従業員は1/3以下になっている。

大連滝田は失った大連キヤノンの仕事の穴を不況下で埋めることが出来ず、かといって人員整理をすれば、1人当月給10カ月分程度が相場とされる、日本の中小企業である滝田グループにとって巨額の生活保証金を支払わなければならない。滝田隆夫社長は苦渋の末、プレス加工部門を設備人員丸ごと地元資本へ売却することを決めた。人員整理を回避するための決断であり、売却価格は非公表だが、固定資産への純投資としては不採算だったと聞かれる。大連瀧田工場は売却後も社名を変えずに地元資本が操業しているが、滝田グループと経営上の接点は全く無くなった。なお、大連瀧田のワイヤーハーネス部門は売却せず、従業員3名という小規模な太倉瀧田の大連分公司として残っている。



#### 4.3 丹東瀋田の成長と再編成

遼寧省丹東市は中国と北朝鮮の国境河川、鴨緑江が黄海へそそぐ河口付近に面した県級市で、2019年現在で人口は約244万人、内都市部約70万人と概ね新潟県と同程度である。対岸の北朝鮮、新義州市との間に陸上貿易口岸が開かれ北朝鮮との各種交易が盛んであり、対日輸出も多い甲殻類等の黄海で獲れた水産加工業と、桃・栗・莓など銘柄果物が国内市場で人気の農業が主産業である。1990年代中盤に改革開放政策で合弁工場誘致が活発化し、本稿で言及する日系の他、韓国系多数に加え若干の米国系も進出した。現在、丹東の最有力企業は黄海バスで知られる車両メーカーの燭光汽車集団である。北朝鮮の派遣労働者が働く服飾類縫製工場や巻線工場も多く、全市合計約6千名の北朝鮮人が働いている。派遣元や仲介業者のマージンが高いため北朝鮮労働者の人件費は現地雇用の中国人に比べて然程安くないと聞かれた。しかし、丹東では中国人の手取り給与自体が同じ遼寧省の大連に比べ実質半分に近く、求職者も比較的多く、工場立地に有利な条件が保たれている。

丹東瀋田は前述のとおり当時の有力地元国営企業と主納入先との3社合弁で設立された。1995年4月26日に社員15名でスタートし年度末には32名を数え、総経理を含む全員が菊花TVの出向者だった。当初は丹東イーヤマ向金属プレス加工を行い、瀋田グループの技術者3名が各1カ月交代で赴任して主に生産技術や品質管理を指導した。やがて、大連スター精密を皮切りに、丹東アルパインなど遼寧省の日系工場との取引が徐々に広がった。

菊花TVとは12年間の合弁契約で、満了した2006年には社員115名に成長していた。合弁会社が成長していた時期、菊花TVの製品は徐々に中国市場で競争力を失いつつあり、丹東瀋田の成長に必要な人材は、菊花TVグループ内から募集する形で採用された。それらの中には研究所に在籍していた工科大卒機械設計技術者など優秀な技術人材もいた。菊花TVが斜陽化するにつれ同社の優秀な人材達が外資合弁会社へ移籍して来た訳である。これら元菊花TVの技術者達が、丹東瀋田がプレス加工專業から脱皮する契機を作った。丹東アルパイン等から貸与されたプレス金型を参考に、1998年から金型設計に着手したのである。当時、常駐の日本人は居らず、金型設計は中国人社員の創意で始まり、徐々に瀋田本社技術者の助言を仰ぐ形で展開し、2001年には金型製作も開始した。丹東瀋田の金型部門は、瀋田グループは勿論、他の日系顧客からも受注を得て事業の地位を固めていった。

一方、合弁相手菊花TVは、結局、製造業継続を断念し、2005年に不動産会社を買収された。他方、イーヤマは2005年11月に民事再生を申立て、翌年(株)MCJに買収されて丹東イーヤマも閉鎖された。両合弁相手が脱落した為、2006年の合弁契約満了後は企業実態そのままに独資企業に改組した。その際、丹東瀋田を瀋田グループ内の金型の供給拠点とする戦略的位置付けがなされ、社名は現在の丹東瀋田模具製造有限公司となった(事業体は継続しており、引き続き丹東瀋田と呼ぶ)。決して金型專業に転換した訳ではなく、瀋

田グループ向金型売上は現在でも年間10～15万元程度に留まっている。改組に際し、全従業員に退職金を支払って一旦解雇し新会社で再雇用する形とした。これにより、菊花TV出向という国営企業の人事給与体系を、現在の実力主義の処遇体制へ移行できたこと、更に、古参従業員の勤続年数をリセットできたことが、後々有利に作用することになった。

なお、このとき丹東合弁12年間の内部留保、退職金を含む改組費用差し引き約2億円を本社へ送金した。合弁時の出資金額94百万円に対するIRR 6%は穏当な成果と思われる。

## 5 丹東滝田のChina+1 生残り戦略

### 5.1 自主営業の不振とISO認証取得

2006年の独資改組後暫くは、イーヤマの仕事は失われたがリーマンショック前の好景気で丹東アルパインや大連の日系顧客等のプレス受注が会社を支えていた。また、合弁時代から育成した金型技術者は10名に増え、金型加工設備も拡充し金型部門が戦力化していた。それでも、受注のジリ貧は否めなかった。そこで、従来は本社頼みだった営業の自立化を目論み、2008年から東北三省で手探りの新規顧客開拓を始めたが中々成果は上がらなかった。それと並行して、滝田本社が2004年にISO9001、2005年にISO14000を取得したことを受けて、丹東滝田も2006年から両ISO取得に取り組んだ。

これら活動を推進するため、改組後の丹東滝田の総経理を兼務した滝田隆夫(株)滝田社長は、元丹東イーヤマ社員大塚朗を採用し、新たに派遣した経理責任者と合わせ丹東滝田に常駐日本人2名体制をとった。これを期に、合弁時代には中式だけだった会計処理を日式と中式の二本立てに改めた。また、大塚はISO取得のため社内規程類を整備すると共に5SをはじめとするQC活動の徹底に努め、日本式生産管理を丹東滝田に根付かせた。その努力の一環として、現在、隔日の終業直前に各職場で行う品質会議や毎朝の朝礼も始まった。

その結果、約2年を費やして丹東滝田は2008年にISO9001とISO14000を取得した。ISOを取得すると毎年の自主監査とフォローアップ監査、そして、3年に1回の更新監査があり、そのために相当の金銭的、労力的負担を強いられるが、自主営業活動を始めた丹東滝田は、ISOの有無が新規開拓上死活的な意味を持つことを痛感してISO認証の維持に努めている。地元顧客の新規開拓といっても、全くの中国系企業では売上回収が極めて不確実なため、丹東滝田は既取引先、JETRO、現地日本人会人脈など、あらゆるネットワークを使って紹介を受け、ターゲットとする日系企業の現地工場にアプローチしている。その際、先ず見込客が尋ねるのはISO認証の有無であり、それが確認できて初めて技術仕様やコスト面など条件面の交渉へ入れることを苦労の末学んだのである。そして更に、2013年には自動車産業の国際規格TS16949(2018年以降は更に高度化されたIATF16949)を、やはり2年かけて取得し、自動車関係からの受注獲得に活用している。

## 5.2 リーマンショック後の経営展開とリストラクチャリング

前述の努力に関わらずリーマンショックの痛手は大きく、2008年は1995年の合併設立以来初の赤字決算になった。更にこの頃、丹東滝田工場周辺で宅地化が進み、プレス作業の騒音・振動に近隣住民から抗議運動が起き、夜中に工場の窓ガラスが何者かに割られる騒ぎになった。中国当局が割って入って住民寄りの騒音規制を指示した為、2011年に取引がある地元国営企業の東宝電器有限公司の市内の工場の一部を借り、プレス部門を移転することを余儀なくされた。移転関係費用は約160万元に上り利益を圧迫し、家主の東宝電器が\$10万、シェア10%を出資することになって、丹東滝田は再び日中合併会社になった。そして、これ以後、東宝電器出向の総務担当中国人副総経理が常勤することになり、市政府等中国当局との意思疎通が円滑になるという、思わぬ副次効果を得た。

また、長年の取引先丹東アルパインが2011年に撤退し、丹東アルプス電子が工場を引き継いだ。同社より2012年にチューナー部品を大量受注し売上ピークを記録した（表1）。

表1 丹東滝田売上高内訳（2010-2018）[単位：円]

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
総売上	18,500,296	20,920,326	30,653,010	24,990,244	19,635,377	18,475,130	17,382,474	14,579,183	12,676,177
金型売上	10,918,471	11,781,893	12,440,737	11,595,194	13,267,544	12,549,565	6,558,001	6,734,627	7,324,908
プレス売上	7,581,825	9,138,433	18,212,273	13,395,050	6,367,833	5,925,565	10,824,473	7,844,556	5,351,269

（出所）丹東滝田模具プレゼンテーション資料（2019）

この受注は他社金型を参考に習得した順送プレス技術が実ったものだが、継続を当て込んで110t順送設備2台他を増設したところ受注は3年しか続かず投資未回収に終わった。この教訓を滝田隆夫社長は「同じ仕事は3年が限度」と総括して2014年に営業部を、更に2016年に新規開拓営業部を設立し、全売上中の取引先1社の集中度30%以下を目標に常に新規取引先を探す体制をとった。その部長を副総経理に就任していた大塚が兼務した。

そうして、以前からの自主営業分を含め、前野工業所（2011）、丹東アルプス電子（2012）、瀋陽 航天三菱発動機（2014）、長春FIT（2017）、長春Nitec（2018）、NEWSOFT（2018）など新規開拓成果が積上げられた。B2B営業は実際に取引開始に必要な口座開設迄時間がかかるため、最初のアプローチは通例2～3年前に行われている。建築金物を新製品開発して売り出したが、中国企業とのコスト競争で長続きせず撤退したこともあったが、様々な努力の結果、丹東滝田の受注分野は電子・電機だけでなく、自動車分野に広がった（表2）。

2016年に入ると日系電機・電子メーカーのChina+1戦略による中国事業縮小・撤退の影響が顕著になった。前述のアルプス電子チューナー打切りに加え、大連キヤノン事業縮小に伴う金型受注喪失の打撃は大きかった。滝田隆夫社長は人員整理を含む大胆なリスト

表2 丹東滝田受注分野別売上高（2010-2018）[単位：円]

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
電子・電機	18,463,003	20,135,805	30,635,950	24,990,244	19,635,377	15,380,534	8,595,055	8,462,459	10,502,267
自動車	0	0	0			3,094,596	8,697,419	6,115,024	2,173,910
その他(建築)	37,293	784,521	17,060	0	0		90,000	1,700	0
合計	18,500,296	20,920,326	30,653,010	24,990,244	19,635,377	18,475,130	17,382,474	14,579,183	12,676,177

(出所) 丹東滝田模具プレゼンテーション資料 (2019)

ラクチャリングを指示したが、諸般の事情で実施は翌2017年になり、解雇、定年、日本人出向者帰国を合わせて計16名減らし（表3）、年間約100万元の固定費削減効果を得た。

2006年の独資改組の際に全員の勤続年数をリセットしていたことが、2017年のリストラ解雇者の生活保証金支給額高騰を防ぐ点で有利に作用した。労働者の利益を代表する社内の共産党組織とは会社存亡の危機という認識が共有され、リストラの同意が得られていた。

表3 丹東滝田人員推移（2010-2018）[単位：人]

人員推移	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
総人員	111	106	99	92	92	92	90	74	74	65
間接	18	18	19	19	19	19	17	13	13	12
金型人員	46	43	42	38	38	38	38	31	31	26
プレス人員	47	45	38	35	35	35	35	30	30	27

(出所) 丹東滝田模具プレゼンテーション資料 (2019)

2017年以降の受注も電機・電子関係は回復せず、また、中国政府が自動車の環境規制を国五規制から国六規制に強化する直前の時期が重なった故、国五適合車の中古車在庫がダブつき新車生産は伸びず、新規開拓した自動車関係の受注も伸び悩んだ。リストラ効果が無ければ、丹東滝田は大企業のChina+1戦略に伴う売上激減に耐えられなかっただろう。

## 6 「新常態」適応戦略の模索；新工場移転と新事業開発

滝田グループは丹東滝田をグローバル戦略上で金型拠点に位置付け、グループの金型内製化と日中の顧客から金型受注とに依っている。但し、金型事業だけで拠点を維持できず、ポストChina+1の在中国日系工場として持続的に発展可能な新しい役割を模索している。

### 6.1 新工場への移転

滝田グループは海外拠点の現地化を推進しており、海外グループ会社に常駐する日本人

社員は各社1～2名である。丹東滝田で長く副総経理を務めた大塚も2019年には営業顧問に転じ、生え抜きの中国人副総経理が日常的な経営を担っている。それに先立ち大塚は、中期五か年計画の将来ビジョンのため、部長級中国人幹部チームにSWOT分析を実施させた。その結果、従来顧客の引合喪失と売掛回収難の問題がある一方、金型技術と人財蓄積や品質管理、財務体質に自信を持ち、他方、今後有望な自動車関連受注で重要な厚板加工や同金型の技術・経験が不十分で、各種設備の老朽化や自動化不足の懸念が判明した。

そうして策定された新中期計画の重要な第一歩が、新工場への移転である。丹東滝田がプレス工場を賃借している東宝電器の市内工場周辺を、住民区として再開発することが2018年に市政府から通達された。東宝電器は丹東空港や丹東西ICに近く交通至便な用地を市政府の斡旋で確保し、丹東滝田と丹東アルプス電子を合わせた3社で2019年10月に新工場へ移転した。丹東滝田は全拠点を新工場1箇所に集約する外、厚物用大型プレス設備、ロボット溶接機、リーチフォークリフトなど電機業界から自動車業界へ主顧客の転換を意識した新鋭設備を導入し、自動化、効率アップによる省人化、省力化を推進している。

## 6.2 関連会社による新事業開発：水耕栽培事業

滝田グループには創業者に由来する「下請けに徹しろ」という社訓があった<sup>22</sup>。それを乗り越えて、リーマンショック下の2009年に滝田本社で自社製品開発が行われた。上越市の補助金を得て信州大学と産学協同で鮮度維持効果がある高電場フライヤーを完成させたが、当初は販路に苦しみ、後に既存フライヤー設備に後付けするタイプを開発して東京のベンチャー企業に販売を任せたとところ引合が増えて現在に至っている。ほぼ同時期に、中国で危険な農薬が残存した農作物が問題化していたことから、社長友人の専門家の協力で日本の水耕栽培技術を基に丹東で新規事業開発を図った。当初は日本の技術が中国の環境や作物に合わず試行錯誤したが、中国製太陽光LEDや中国企業から液肥技術を導入するなど工夫を重ねて無農薬水耕栽培システム実用化の目途がつき、その技術を2013年に丹東滝田敷地内に設立した丹東東田果蔬種植設備有限公司（以下、丹東果植）へ移転し事業化した。丹東果植は社長が発案した新規事業の故、滝田隆夫個人と合弁先が6：4で出資する関係会社としている。丹東滝田で外注生産した水耕栽培設備の販売に加え、栽培レシピ開発のため社内で各種野菜を栽培しており、カイワレ大根など一部の人気野菜を丹東・大連の日本人や日本料理店等に販売している。これ迄に30種類以上の主として葉物野菜の栽培レシピを確立し、所要設備の販売、無農薬水耕栽培法指導、苗および液肥等資材の供給体制を一通り整えた。但し、旅順郊外で実施したビニールハウス実証実験の結果、生産コストが露地物と比べ約5倍に及ぶため一般の青物市場での販売は断念した。現状では特殊な日本野菜や西洋野菜の栽培か、レストランや富裕個人が自家製無農薬野菜栽培用に引き合いがあり、また、重厚なインテリアとなる桐製栽培設備に人気がある。苗や

液肥の供給はスケールメリットがないと採算化の目途が立たないため、丹東本社から遼寧省内へ営業するのに加え、長春に代理店を設けて吉林やハルビン方面の営業を推進している。

## 7 戦略的考察

2020年初から拡大したCOVID-19流行は世界経済に大きな打撃を与えたが、一早く防疫対策に取り組んだ中国の国内経済は2021年初には小康状態に復し、丹東滝田も業績堅調と聞かれ<sup>23</sup>、中国撤退や事業売却を迫られる状況にない。そこで、調査結果に基づいて、China+1を経た「新常态」下における丹東滝田の戦略的な生残り方策について考察した。結果、以下の三点が指摘できる。

### 7.1 遼寧省一円の日系サプライチェーン内で地盤を固める。

丹東滝田の強みは、物価が安く暮らしやすい地方都市丹東に定住した金型設計や金属加工の各種熟練労働者にある。基幹人員には地元企業より相対的に高い、大連等の競合先水準を考慮した賃金を支払っており定着率が高い。丹東郊外に新工場を設けたのは人的強みを最大限に活用して自動車関係のシェアを伸ばす良策である。但し、出荷物流をトラック輸送に依存するため、運賃や配送時間のため効果的にサプライチェーンを組める地理的範囲があり、差し当たり瀋陽航天三菱発動機の辺りが限界と考えられている。物流の合理化や見直しで限界エリアを拡大すること、エリア内の見込客を漏れ落ちなく開拓する努力が有益である。ISO/IATF認証取得工場は現在のエリア内では希少と考えられ、複数購買の原則を考慮すべき相当規模の成長企業の中には、強く食い込める客先が見出せるかもしれない。

### 7.2 滝田グループの「共進化」へ貢献する。

滝田グループは「共進化」している。中国とインドネシアに量産拠点を移した後、滝田本社では多品種少量生産の板金加工が増え、タレパンベンダーなど高度設備を導入し技術も向上した。やがて、量産品の受注が厳しくなったインドネシアや太倉の拠点も板金加工を開始することになり、本社が培った技術が貢献した。丹東滝田は中国人社員の創意から金型事業が立ち上がりグループ全体の金型基地となり、最早本社では困難になった順送プレスなど量産技術を習得した。更に、本社が未経験だった自動車関係を新規開拓するなど、グループ内で貴重な学習基盤になっている。グループ内で学習成果をシェアすることで環境変化への打ち手のストックが増え、共進化を加速し、持続的発展に貢献すると考えられる。

### 7.3 日中間の「技術の窓」として寄与する。

滝田グループは日本から移入した水耕栽培技術を現地化し丹東果植で事業化しつつある。また、丹東滝田の顧客から中国でも滝田グループでも出来ない特殊加工を要請された際に、本社のネットワークを利用し日本の協力業者を使って受注に応えた例があった。これは丹東滝田の存在を、Dushinsky (2006) のいう「技術の窓」にを使って技術の移転やサービス化を行ったといえる。中国の産業技術は着実に発展しているが、遼寧省辺境という立地の故、然程高度でない加工技術へのアクセスに難渋し丹東滝田の「技術の窓」機能を評価する顧客を、日系は勿論、東宝電器や燭光汽車集団など地元有力企業から掘り起こせば、丹東滝田の存在価値は高まるだろう。

## 8 結び

本稿では、日系中小企業の中国、特に遼寧省進出を概観した後、滝田グループの海外展開と変容を記述した。そして、ポストChina+1「新常态」下での同グループの中国子会社、丹東滝田の生残り戦略を検討し、3件の方策を提言した。

本研究は、従来専ら大企業のサプライチェーン視点で分析されてきた大連地域の日系企業研究を、実証的事例調査による地方中小企業現地法人の現地に根差した経営戦略という、切実な課題性がありながら従来顧みられなかった視座を示して分析し、実践的な方策を提言した。こうした国際経営研究上の貢献、および、地域中小企業の国際経営への知的貢献に加え、日中共同集学的調査研究の実践という発展的成果を含む研究だったと考える。

### 【注】

- <sup>1</sup> 「チャイナ・プラスワンとは、製造業を中心に、海外拠点を中国へ集中させることによるリスクを回避し、中国以外の国・地域へも分散して投資する経営戦略をいう。中国における賃金水準の上昇、ストライキの頻発、知的財産の流出に加え、2012年以降は反日運動などの『チャイナリスク』が顕在化したことで、企業は中国一極集中投資から、他の地域を模索する動きが活発化し」「新たな投資先として東南アジア諸国連合（ASEAN）地域が注目され」た。一般社団法人金融財政事情研究会『海外進出支援 実務必携』、2013年、p.76。
- <sup>2</sup> 中国経済が高度成長期を終えて中高速成長期という新たな段階に入っていることを示す経済用語。ニューノーマルとも訳される。習近平中国国家主席の2014年の発言に由来する。（<https://kotobank.jp/word/新常态-1736577> 最終確認2021/2/27）
- <sup>3</sup> ㈱滝田本社（上越市）にて、2019年2月22日に塚田章専務取締役へ聞き取り調査を行い、2019年4月18日に工場視察および清野隆一郎部長ほか従業員への聞き取り調査を行った。
- <sup>4</sup> 本研究について、大連大学協力研究者は企画と予備調査、2019年9月調査旅程の手配、共同インタビューと通訳等を務め、第二著者は主に第2章、第三著者は主に第3章を執筆した。
- <sup>5</sup> 中国遼寧省丹東市の滝田グループ現地法人2社にて2019年9月16日に本社事業所視察および大塚董事ほか幹部社員への聞き取り調査、並びに野菜工場視察を、同17日にプレス工場と新工場施設（建

- 築中) 視察を、同18日に同社ベテラン中国人社員への聞き取り調査などを行った。
- <sup>6</sup> 第3-1-33図、中小企業白書2019年度版、p.317。
- <sup>7</sup> 第3-1-38図、中小企業白書2019年版、p.320。
- <sup>8</sup> 第3-1-34図、中小企業白書2019年版、p.317。
- <sup>9</sup> アダプティブ戦略論については、pp.323-388, 三谷 (2013)。コンフィグレーション学派については、pp.326-376, ミンツバーグほか (1999) に拠る。
- <sup>10</sup> 中国商務部研究院編『中国吸収外資30年』、中国商務出版社、2008年、p.43。
- <sup>11</sup> 公社企業、集体企業などの公有企業を含む。
- <sup>12</sup> 中国国務院「国務院關於鼓励外商投資的規定」『中国法律年鑑』、1987年、p.309。
- <sup>13</sup> 中国商務部研究院編『中国吸収外資30年』、p.76。
- <sup>14</sup> 中国の改革開放は1978年から始まったが、統計制度が遅れたため、1987年からようやく外国企業の対中国直接投資のデータが公開されるようになった。
- <sup>15</sup> 中国国家統計局遼寧調査総隊編『遼寧統計年鑑2017年』遼寧省統計局、2017年。
- <sup>16</sup> 及川英明「遼寧省における地域発展戦略の効果と限界—日系進出企業からの視点」『ERINA REPORT』No.103、2012年、p.30。
- <sup>17</sup> 「大連市2016国民経済と社会発展公報」<http://www.stats.dl.gov.cn/index.php?m=content&c=index&a=lists&catid=52>。(最終確認2021/2/27)
- <sup>18</sup> 『東方新報2017年10月25日』1面、<https://www.afpbb.com/articles/-/3147921>。(最終確認2021/2/27)
- <sup>19</sup> 及川英明「遼寧省における地域発展戦略の効果と限界—日系進出企業からの視点」、p.30。
- <sup>20</sup> 荒畑稔「東北三省の概要ならびに大連の日系企業について」『AIBSジャーナル』No.8、2014年、p.24。
- <sup>21</sup> ジェトロ「2018年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査—中国編—」<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2019/01/3c03cff7a8afcd05.html>。(最終確認2021/2/27)
- <sup>22</sup> 新潟日報「にいがたの老舗100年の系譜 時代に応じて 滝田 (上越市) ④」2012/10/7。
- <sup>23</sup> 2020/10/29付(株)滝田塚田章専務取締役私信。

#### 【参考文献】

- 1 株式会社滝田 [2019] 『ONLY ONE COMPANY TAKITA』(会社案内)。
- 2 株式会社滝田 [2021] 会社ウェブサイト (<http://www.takita-mj.co.jp/>, 最終確認2021/2/25)。
- 3 丹東東田果蔬種植設備有限公司 [2019] 『水耕栽培による安全な野菜作りの技術、ノウハウの提供について』(プレゼンテーション資料)。
- 4 丹東瀧田模具製造有限公司 [2019] 『丹東滝田模具の紹介』(プレゼンテーション資料)。
- 5 新潟日報 [2012] 「にいがたの老舗100年の系譜 時代に応じて 滝田 (上越市)」①~④、新潟日報。
- 6 三谷宏治 [2013] 『経営戦略全史』ディスカバー・トゥエンティワン。
- 7 H・ミンツバーグ、B・アルストランド、J・ランペル著、木村充ほか訳 [1999] 『戦略サファリ』東洋経済新報社。
- 8 丹東瀧田模具製造有限公司 [2019] 『DANDONG TAKITA DIE & MOULDS MANUFACTURING CO., LTD』(会社案内、中文)。
- 9 G. Dushinsky (2006) “Corporate Venture Capital: Past Evidence and Future Directions” pp.387-431, M. Casson at el. Ed. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*, Oxford University Press.