

日台ビジネスアライアンスによる中国展開事例を探る—1

—杭州友嘉高松機械有限公司へのインタビューより—

アジア企業経営研究会 会長 藤原弘

(はじめに)

杭州友嘉高松機械有限公司はNC工作機械を製造する台湾の友嘉実業集団と日系企業である高松機械工業との合弁会社である。出資比率は友嘉実業が43%、高松機械工業が43%、豊田通商が14%となっている。高松機械工業は石川県白山市に本社を持つ工作機械メーカーであり、海外拠点は米国(シカゴ)、ドイツ(オブラス)タイ(サムトプラカン)、インドネシア(ベカシ)中国(杭州)を有し、中国は本社工場と並ぶ生産拠点である。

2015年3月に、杭州友嘉高松機械有限公司川上総経理を訪問し、インタビュー調査を行った。川上総経理は、杭州に6年以上駐在し、日本と台湾企業のビジネスアライアンスの狭間で、まさに中国の現場で地道に企業経営を行ってきた。本稿では、川上総経理より中国における台湾企業とのビジネスアライアンスのメリットのほか、杭州で感

じた日系企業の経営上の問題点において伺った貴重なインタビューの内容を紹介する。

会社名：杭州友嘉高松機械有限公司  
 設立年月日：2004年12月21日  
 資本金：737万米ドル  
 投資総額：1720万ドル  
 出資比率：友嘉実業43%、高松機械43%、豊田通商14%  
 立地：杭州市蕭山区杭州江東工業園区  
 董事長：李進成氏  
 総経理：川上一仁氏  
 従業員数：113名(設計8名)  
 事業内容：工作機械(CNC旋盤)の製造・販売サービス(FMC)

TAKAMAZ-FEELER

杭州友嘉高松機械の成立



友嘉実業集団  
 杭州友嘉高松機械有限公司  
 TAKAMAZ-FEELER

TAKAMAZ-FEELER

工場正面



友嘉実業集団  
 杭州友嘉高松機械有限公司  
 TAKAMAZ-FEELER

## (中国での自動化推進と人材育成)

杭州友嘉高松機械有限公司では、NC 工作機械製造を行う工場の計画月間生産能力は 150 台だが、実際の生産台数は 2014 年実績で 20 台であった。本社の生産台数が 150 台程度であるため、本社の生産体制に少しずつ近づいていけるよう、今後は月産 50 台を目標としているとのことであった。

本社での受注は 80% が自動化設備関連であり、中国での生産拡大は自動化設備の中国国内への内販を背景としており、これに準ずる形で同社は資金と人力を投入している。これは、中国沿海部での労賃上昇や人手不足等により、同社主要顧客である自動車関連企業が自動化設備の導入を進めていることも関係している。一方で、中国では日系企業のみならず中国ローカル企業等の顧客のニーズにも対応しなければならないといった問題もあるようだ。

中国での自動化設備の生産拡大は、当然のことながら、中国人従業員の技術研修をさらに強化すると同時に、中国人従業員の機械の操作に対する意欲を高めることにもつながったようだ。本社から日本人スタッフ 5 名を派遣して教育訓練を実施する一方、20 名の中国人スタッフを本社に出張させて 3 か月の研修を実施している。同社の製品に要求される高い品質を維持するために、現地人材育成は今後さらに推進される方向にあるが、こうした現地人材育成は、会社への人材定着の鍵として、今後益々重要になっていくものと考えられる。

## (顧客満足度の高さが利益を生む)

同社の主要顧客は、電気関連、自動車関連等の

日系企業と中国のローカル企業をメインとしており、その内訳をみると、中国自動車関連部品メーカーと日本の自動車関連部品メーカーが半々である。また、こうした顧客企業も、同社から NC 工作機械等を再度購入する確率は 90% にも達しているとのデータがあり、顧客満足度の高い生産体制により、中国市場への販売は極めて安定していることが解る。友嘉集団とビジネスアライアンスを行うメリットとして、友嘉の中国における 60 か所の販売サービスネットワーク、有能な中国人、台湾人スタッフの活用、友嘉実業集団が傘下に持つ中国での工作機械 3 社が培った中国部品調達の活用及び各種ビジネス関連手続きに関する豊富な経験、特に中国でのビジネスのやり方に関する現場的なアドバイスを得られるといった点があげられた。しかし同時に川上総経理からは、「ビジネスパートナーとしての友嘉実業集団は高松機械工業同様に高品質の NC 工作機械の製造販売を目指していることから、同時に競争相手でもある。」という感想が聞かれた。中国ビジネスにはチャンスとリスクが同時に存在することを象徴する言葉といえよう。

また、中国顧客企業との取引条件に関しては、前払いが 30%、納品時に 70%、(友嘉は前払いが 30%、納品時に 60%、納品後 10%) という支払条件を徹底している。また、代金回収に関しては、友嘉集団及び日系代理店のネットワークやノウハウを活用できるというメリットを享受しており、多くの中国進出日本企業が直面している代金未回収問題はほとんどないとのことである。このような状況下において、2004 年に中国進出を果たした同社は、翌年の 2005 年には経営は黒字に転化しており、企業経営上の側面からみても、台湾企業

とのビジネスアライアンスのメリットは大きいといえよう。

### (向上する現地調達率と現地人材の活用)

同社の主要顧客はトヨタ、日産、ホンダ、デンソーといった品質重視の自動車関連企業が多く、NC 工作機械、自動車部品等の品質をこれら顧客企業の条件に合わせながら、なおかつコスト削減を図らなければならない状況にある。これら NC 工作機械等の現地部品調達率は 60% (金額ベース) であるが、この内訳は中国進出日系企業が 60% を占め、残り 40% は中国部品メーカーとなっている。枢用部品は日系企業、台湾企業から調達しているが、今後はコスト削減のために中国部品メーカーの開拓が重要性を帯びてくることが予想される。同社の場合は友嘉実業集団が開拓した中国部品メーカーの活用がメリットとして考えられる。

同社の場合、中国では日本で設計した NC 工作機械などはリスト規制による法的制約もあり、高品質の NC 工作機械の設計図を日本から杭州工場に持ち出して生産することはできない。従って、同社では杭州工場で法順守の下、NC 工作機械を

製造販売する方向で生産体制を構築していることである。現在のところ、設計部門は日本人 1 名、中国人 6 名のスタッフで、顧客の要求仕様に対応しているが、今後は自動化ニーズの増加とともに同部門の強化が必須となっていることであつた。一方で、設計担当の日本人職員を簡単に本社の業務から外し、杭州工場に派遣することは、人的制限もあり難しいようだ。

いずれにしても同社は日本からの設計機能のシフト、生産ラインでの現地部品の活用拡大等の問題に直面し、現地人材の活用が一層重要となっているといえよう。

### (難しくなる人材確保と今後の課題)

“高品質の製品を作るのに必要な「匠の心」をもつ技術要員”を確保することを同社は最も重視している。だが、同社所在地の江東工業園区は杭州市の中心部から車で 1 時間程度のところにあり、人材の確保が難しくなりつつあることである。川上総経理によると、同社は能力があれば新卒採用、中間採用に関係なく採用するが、同工業園区は杭州市内から離れている事や中国政府の内陸部優遇政策等で内陸部から杭州への知的労働者



の流入が減ってきており採用は難しいとの話であった。

同工業園區では大卒の基本給は3,000元、高卒は2,800元であるが、給与が低いと当然のことながら転職率が高くなるので、住宅費、福利厚生などを充実させる必要があり、企業の負担は急増する方向にある。杭州の最近労働事情をみると、同社では発生していないが、他の企業では労働ストが発生した例も聞いているとのことであった。杭州市政府は外資系企業へ協力的であり、スト発生を抑制するような措置をとってきているが、近年の沿海部労働事情から労務管理の重用性が一層高まっている。

また、パートナー企業の友嘉は中国ビジネスを拡大する方向にあり、同社を含め敷地として関連企業工場の拡大を図るために14万坪の土地を購入する計画である。しかし、最近米国企業フォードが進出する等の誘致成功による杭州市内での政治的問題を契機として、中国市場においての慎重な対応が一層求められるようになっている。

## (最後に)

今回の杭州調査では杭州友嘉集团董事长である陳董事長からの紹介で、当該日系企業の訪問を行ったが、同時に台湾企業の中国展開の実情や、特に中国でのプレゼンスの高さが見て取れた。今後日本企業が中国への投資を考慮するにあたり、日台アライアンスによる中国への共同投資という選択肢も視野に入れることで、海外投資のリスクヘッジを行うことも検討できよう。

\*本稿は、東京大学経済学研究科新宅純二郎教授との合同調査による杭州でのインタビューデータを活用して作成している。本調査実施にあたっては、亜細亜大学アジア研究所所長の石川幸一教授をリーダーとするプロジェクトの研究助成を活用した。今回インタビューにご協力頂いた、友嘉集団陳向榮副総裁及び杭州友嘉高松機械有限公司総経理川上一仁氏および調査にあたり多くの示唆を頂いた東京大学新宅純二郎教授に心よりお礼を申し上げます。