

中国市場における 日本製造業の活路



柯 隆

富士通総研 経済研究所
主席研究員

中国の家電量販店に入ってみると、外国メーカーの製品といえば、韓国メーカーが主役になっている。これは1990年代半ばまでの中国市場とは全く異なる様相である。なぜ、日本企業は韓国企業に取って代わられたのだろうか。

大方の見方は、韓国企業は日本企業よりも安い製品をつくり提供しているからだといわれている。すなわち、日本企業が韓国企業との価格競争に負けたというのである。それは本当の原因なのだろうか。

日本企業が韓国企業と価格競争をしようと思えば、ほとんど勝ち目がないという点は最初から明白だった。日本企業の製品を韓国企業の製品と同じ価格帯で売るならば、日本企業の多くは間違いなく赤字経営に転落する。むしろ、赤字経営を回避することもできるが、韓国企業の製品よりスペック（仕様）を落とす必要がある。しかし、そうなれば、日本企業のよさは全く失われてしまう。

1. 日本企業の間違った競争戦略

日本的経営のよさといえば、製品の品質を担保する製造現場のチームワークの強さではないだろうか。現場力の強い技術者と労働者からなるチームワークがジャスト・イン・タイムに代表されるような日本的経営の模範を生み出した。労働者が現場で感じた些細なことでも合理化提案となり、経営改善に寄与すること

ができる。

しかし、このような日本的経営のよさは経営のグローバル化によって生かされなくなり、日本企業の経営は急速に欧米化するようになった。たとえば、部品調達は高品質を担保する日本の系列が打破され、モジュール化している。複数の国から調達してくる部品の相性が悪く品質管理がいい加減になり、めったに壊れないといわれてきた日本製品の故障率が上昇している。

何よりも、中国に進出している日系企業では生産現場の合理化提案がほとんど行われておらず、日本本社のアジア工場のような存在になっている。現地の従業員は日本企業の一員になっておらず、一時的に身を寄せているだけである。日本のサラリーマンの口癖には、「うちの会社」という言い方があるが、中国に進出している日系企業の従業員で自分が勤める会社を「うちの会社」とよぶ者はほとんどいない。

日本企業はどのようにすればかつての活力を取り戻すことができるのだろうか。まずは、一刻も早くアジア企業との低価格競争を取り止め、高い品質で生き残りを図ることである。そして、中国などアジアに進出している日系企業を本社の「分工場」の存在から脱却させ、一人前の「会社」に転身すべきである。そのためにも、経営の独立性が担保されなければならない。さらに、消費者の信頼を獲得するために、「日本製品が壊れない」という「神話」を再構築することである。それには、メーカー保証をできるだけ長くすることが

必要である。

しかし、人間の仕事だから、製品が全く壊れないということはありません。重要なのは、壊れた場合、無償で修理し、なぜ壊れたかについてその原因を究明することだ。

現在、多くの家電メーカーの保証はたったの1年であり、壊れても、修理代が高いため、消費者は修理を依頼するよりも、買い替えを選択する。結果的に、故障の原因がメーカーにフィードバックされず、故障率はますます上昇してしまう。

21世紀の製造業は単なるモノづくりではなく、サービスの要素を加えることがより重要になる。これからの製造業の典型は「モノづくり+サービス」の複合体である。中国に進出している日系企業の弱さはまさに、モノづくりのみを行い、アフターケアなどのサービスに弱いところにある。

2. 守るよりも攻める

日本企業の競争力が問われているが、後ろ向きになったり、へこんだりする必要は全くない。ここで、コスト削減の「ダイエット戦略」から脱却し、研究・開発（R&D）にたっぷり資金を投入することで、ゆとりのある経営に転換し、品質競争にシフトすれば、日本企業の技術力があればいくらでも勝てるはずである。

むろん、課題もある。経営の基本は人的資源の獲得である。たとえば、中国に進出している日系企業が一流の人材を獲得できるかどうかは市場競争の動向を決めてしまう。どのようにすれば、一流の人材を引き付けることができるかは重要なポイントである。

日本企業のカルチャーについて「細く長く」ということがよくいわれる。しかし、現実的には細いものは必ずしも長くならない。太いものも長くなる場合がある。「細く長く」は人件費を必要以上に抑制することを正当化する理由にすべきではない。重要なのはおのおのの人材が会社への貢献に見合った報酬をもらえるようにすることである。

そして、会社経営のビジョンを明確に打ち出すことである。中国に進出している日系企業は5年後、10年後の経営目標をほとんど打ち出すことがない。おそらく5年後は、現在の総経理（日本人のサラリーマン社長）は本社に呼び戻されてしまうからであろう。ビジョンのない会社で安心して働けないのは明々白々である。本社がどうしても日本人のサラリーマンを現地の総経理（社長）に据えるならば、最低10年の勤務を命ずるべきである。

さらに、現場力を発揮するためには、進出企業の経営の独立性を認めるとともに、その経営責任を明確にしておく必要がある。すなわち、中国に進出する日系企業のビジネスモデルと収益プランを明確にし、総経理の人材を社内外で公開募集したほうが業績の担保になる。現状では、経営責任があいまいなままで赤字経営に転落しても、本社が「輸血」して助けてしまう。経営責任が問われそうになれば、中国の政治リスクのせいだといって逃げてしまう。中国の政治リスクは今になって現れたものではなく、日本企業にだけ影響するものでもない。在中国のすべての企業に影響を与えるものである。

最後の点として、日本企業はこれまでの成功体験から新規ビジネスに対するチャレンジについてやや怠慢になっている。また、多くの企業はその最適な規模を越えて大きくなりすぎたことから、情報が隅々まで行き渡らなくなり、社内において情報の共有はなされなくなった。現場の経営をみると、日本での経営の延長にすぎない。上で述べたように、韓国などのアジア企業と価格競争をしても、最初から勝ち目はない。日本企業は自らの長所、すなわち、高品質で勝負すべきである。

銀座や秋葉原に来て、買い物する外国人観光客をみれば、いくらでもヒントが得られる。すなわち、世界では、メイド・イン・ジャパンのブランド力に対するあこがれが根強い。むろん、韓国企業はもとより、中国企業も急速にこれにキャッチアップしている。日本企業にとってここで躊躇する時間的な余裕はないはずである。