

大連地域における日系企業の サプライヤー・システムに関する研究 — 日系電機メーカーの事例を中心に —

The characteristic of Japanese Supplier System Overseas :
Case Study on Japanese Electric Companies in Dalian Area

加藤 厚海
Atsumi Kato

伍 飛
Fei Wu

要 約

本稿では、中国大連に進出している日系電機メーカーのサプライヤー・システムの実態を明らかにする。そこでは、日系企業同士の相互依存型取引システムの存在と、日系企業が相互依存する理由およびメカニズムについての検討を行う。

キーワード：サプライヤー・システム、取引コスト、日系企業、大連

1. 問題意識と先行研究

1990年代初頭から、数多くの日本企業は中国の沿岸地に生産拠点を設け始めた。当初、これらの企業は輸出向けを中心に、中国の低賃金労働力を利用し、原材料や部品や生産設備等の調達システムをほぼ100%日本から移転し、日本本土や関係のある日系部品メーカーの中国の工場から調達していた。しかし、近年外部環境の変化によって、設立当初の生産方式や部品調達方法を変更しなければならなくなった。それらの環境の変化は、例えば、人件費の高騰、現地政府政策の変更、為替レートの変化、原材料相場の高騰等である。日系企業が利益を確保するためには、生産性の向上、部品の調達コストの削減をしなければならなくなってきたといえる。そうした中で調達コストを削減する方法として、原材料や部品等をできるだけ現地から調達するようになったと考えられる。

サプライヤー・システムに関する実証的研究は数多くある。これらの研究は、主にアメリカ及び日本の製造業の相違点に焦点を合わせ、比較しな

がら議論を展開させてきた。本研究は、これらの研究の流れに従い、中国大連地域における現地調査のデータを踏まえ、中国大連地域における日系企業のサプライヤー・システムの実態と特徴を明らかにし、そこから得られた発見事実について考察を行うことを目的としている。

日本の製造業企業の競争優位の源泉としては、メーカー内部の製品開発システムや生産システムだけではなく、独特な開発や生産を含んだ部品取引関係もその優位性の源泉の一つであることが指摘されてきた（伊丹，1988；浅沼，1990；Dyer，1996；藤本，1997）。自由市場における価格メカニズムを基礎とする市場取引に比べ、日本では、長期継続的な系列取引関係が成立している。そこではアSEMBラーが生産過程の頂点に立ち、相対的に閉鎖的なネットワーク中で、サプライヤーが仲間組織的な意識を基に行動している（Dyer & Ouchi，1993）。日本企業がこのような長期継続的な取引関係を利用し、部品メーカーと一体となり、デザイン・イン、技術指導や改善提案等の手

法を利用し、様々な共同問題を行ってきた。競争優位性をもたらす日本的な取引関係の最大な特徴は協調性であると指摘され、米国のような自由市場モデルを基礎にするサプライヤー・システムの構造との相違点が明らかになっている。米国の製造業企業間の取引が競争的取引関係と考えられることに対して、日本での製造業企業は、協調的取引関係と考えられている (Dyer & Ouchi, 1993)。

本稿では、外部環境が変化しつつある中国において、日系企業が、日本国内の部品調達システムをそのまま移転しているのか、あるいは、中国での実情に適応して、独自の部品調達システムを形成しているのかについて、明らかにしていく。

本研究は、中国に進出歴が十数年ある、中国大連の数社の日系企業の現地調査から始めた。現地調査はアセンブラーの工場とサプライヤーの工場に対して行い、これらの企業の原材料や部品の調達先は①日本国内、②日系企業の中国工場、③中国の現地部品メーカーの3種類に分かれていることがわかった。これらの現地調査の結果を踏まえ、現時点の日系企業のサプライヤー・システムの構造と特徴を明らかにし、その構造が生まれるメカニズムを検討した上で、日中企業間取引関係の特徴の成因を明らかにしていく。特徴を明らかにするに当たっては、藤本 (1997) に基づき、サプライヤー・システムを①境界設定、②競争パターン、③個別取引パターンに注目する。境界設定とは、開発・生産システムに企業の内外の境界にことであり、内外製区分の決定についてである。競争パターンは、部品メーカーの納入先の複数化、自動車メーカーの購入先の絞り込み、部品

企業間の競争である。個別取引パターンとは、取引関係の継続性、コミュニケーションや相互調整の頻度と内容、成果還元・リスクシェアリング・責任分担等である。

2. 研究の方法

本研究の方法は、現地調査に基づいた事例研究である。データ収集は、大連地域にある日系企業を対象としたインタビュー調査を通じて行われた。インタビュー調査は2008年11月と2009年11月に、19人を対象に、合計31時間のインタビューを行った。本稿では文字数の関係で、その一部のデータを利用する。調査対象企業は、日系電機メーカー及び日系メーカーに部品を供給する日系サプライヤーと中国現地サプライヤーである。本研究で取り扱う、企業とサプライヤー間の取引の仕組みの実態に関する公開資料等はなく、また企業の内部資料を得ることも難しいため、インタビュー調査を中心にデータ収集を行い、企業の取引担当者の証言を主なデータとして取り扱っている。

3. 日系企業のサプライヤー・システムの事例

本稿では、文字数の制約上、調査データを大幅に割愛し、調査結果をまとめた図表を掲載する。これらのデータを基に、次章でさらなるデータを追加し、検討を行うこととする。

3.1 電機メーカーA社とそのサプライヤーの事例

① A社の事例

表1 A社の取引システムの特徴

製造における外製比率	プラスチック部品の15%は内製。標準部品はなく、殆どはカスタムである。
サプライヤーの構造	・一般取引先は76社である。日系メーカーは6-7割である。 ・サプライヤー全体の9割以上は遼寧省にある。
製品構造設計	・製品図面設計はA社で行う。 ・金型設計は部品メーカーに任せる。技術性の高いところは、電子データを渡していない部分がある。
納入先複数化	・全ての部品に対して複数発注を徹底する。
サプライヤーの探索	・新しく開拓する場合は商社から紹介のケースが多い。 ・基本的には大連地域の近いサプライヤーを優先に採用する。 ・同じグループ会社からの紹介もある。 ・中国系会社は売り込みが多い。必要に応じて採用する場合がある。
部品企業間の競争形態	・コストをはじめ、会社の環境、財務体制、技術等を判断項目として、複数の部門の人間を集めて、個人の意見ではなく、そのサプライヤーを公正に評価する。 ・コストダウンという要請は定期的にある。年2-3回くらいある。

取引の継続性	・基本的には長期的継続していくことを望んでいる。
技術指導とコミュニケーション	・技術管理部門とチームを組んで、4ヶ月1回、テーマを持って、外注先を巡回する。 ・毎年品質保障合意書を結ぶ。品質上の年間評価をして、改善を促す。技術指導の範囲は必要に応じる。
個人の人脈の影響	・個人的な付き合いは基本的には避けている。
日中メーカー間の相違	・中国の現地メーカーとの付き合い中、気になるのは機密保守である。設計情報の漏洩問題。正式に取引する以前、個別な機密保守契約を結ぶ。 ・日系と中国系の取引先の間に、取引の協調性に相違がある。改善スピードが違う。

② A社サプライヤー・大連滝田金属製品有限公司の事例

表2 大連滝田金属製品有限公司の企業概要

主要製品	プレス
主要市場	製品の70%をA社に納入
設立年	2001年

表3 A社サプライヤー・大連滝田金属製品有限公司の取引システムの特徴

主要取引先への依存	・当初、A社へ100%、現在70%である。
部品現地調達状況	・丹東にグループの金型工場がある。8割はそこに注文する。顧客の金型費のコスト要求に応じ、外注することがある。 ・ローカルメーカーの問題はいろいろある。焼き入れ加工は全部信頼度の高い日系を使っている。 ・素材の調達は、A社から指定である。
取引上の問題	・殆ど日系で、トラブルはあまりない。中国系は不払い問題ある。
生産システムの連携	・A社に対して、一日16回、40分毎に納入。A社は在庫を持たない。
取引の継続性	・継続してきたが、これから厳しい
現地での事業展開	・カタログに従って営業を行う。 ・日本人同士のつながりを利用し、紹介してもらう。
一定の利益確保	・材料価格はA社が統制している。付加価値は低い。加工費等を全てオープンな状態である。

③ A社サプライヤー・大連平田化工有限公司の事例

表4 大連平田化工有限公司の概要

主要製品	金型、プラスチック成型（小物中心、機構部品）
設立日	1995年3月9日（1996年5月始動）
資本金	200万ドル 独資
売上高	6億円（2009年度予想）
主要取引先	サンケン電気、富士電機、キャノン、リョービ等、10数社の日系
従業員構成	日本人1名（生産管理）、全251名 総経理は中国人

表5 平田化工の取引システムの特徴

主要取引先への依存率	・ほぼ日系である。日系8社で90%を占めている。
部品現地調達状況	・素材調達は顧客指定で、値段を決められている。 ・全部商社経由である。その中に中国系の商社もある。 ・金型の内製率は100%である。
取引上の問題	・ローカルは支払い遅れがある（日系との資金繰りの方法は異なる）。
部品企業間の競争形態	・開発区で、成型メーカーは40社ある。ローカル企業の値段は日系メーカーの半値から七割である。 ・顧客からの価額要請も厳しい。A社からは4ヶ月に1回である。3社以上の見積もりで、価格競争で評価される。
取引の継続性	・属人的な要因は多く、継続性は難しい。 ・長期で改善していく必要のあるものは途中で継続できない。その顧客向けに投資したものはゼロになる場合はある。
個人の人脈が購買に対する影響	・個人の人脈の影響は強い。 ・日系は人間関係もあるが、ある程度簡単である。

日中メーカー間の相違	<ul style="list-style-type: none"> ・商習慣等で日系メーカーとはやりやすい。お互い理解しやすい面がある。支払い、日常の問題解決、考え方は近いからやりやすい。 ・日系の場合は、話し合っで経験によって問題を解決する。ローカル企業は曖昧なスタート、逆に問題があったら、曖昧で責任感はない。
------------	--

④ 三光化成プラスチック（大連）有限公司（大連細川精工・三光リース工場）

表6 三光化成プラスチック（大連）有限公司の概要

主要製品	小物、中物プラスチック成型、プラスチックの成型の製造販売、電子部品の加工及び組立て、車関係も車載部品等を、金型から一貫生産対応できます。小型の機構部品得意
設立日	2001年10月、2002年5月始動
設立経緯	単独進出
資本金	4億円 三光化成と系列会社の、日本独资である
売上高	月7000万円
主要取引先	アルプス、アルパイン、キャノン等ほぼ日系
従業員構成	214名 日本人3名 男子は29% 女性71%（平均年齢 28歳） 成型製造部 74% 組立 3% 品質管理は23%

表7 三光化成プラスチックの取引システムの特徴

主要取引先への依存率	・比率的にはA社が一番大きいのではなく、リスク回避として、様々な産業に広げておいたほうが良いと考えている。
部品現地調達状況	<ul style="list-style-type: none"> ・材料メーカーは指定されている。 ・金型部品金型の外注はしていない。
技術指導、品質管理の実態	<ul style="list-style-type: none"> ・品質や納期等の面で、A社から指導を受けたことがある。 ・他社が問題を起こした事例がすぐ入ってきます。
生産システムの連携	・現段階で一日3回納入、多いときは一日8回。
部品企業間の競争形態	<ul style="list-style-type: none"> ・A社から年2回コストダウンを要求がある。 ・開発区の日系成型メーカーは14社ある。大手に内製部門も設けており、競争は激しい。
日中メーカー間の相違点	・ローカルと取引は殆どない

3.2 オムロン大連とそのサプライヤーの事例

① オムロン大連の事例

表8 欧姆龙（大連）有限公司の概要

主要製品	電子血圧計等の健康機器
主要部品	CPU プロセッサー、抵抗等の電子部品、センサー、プラスチック成型、金属プレス、標準部品等
主要市場	日本やアメリカの海外市場に向けて輸出
設立年	1991年12月
社員数	社員数は2,593人、部長レベルの管理職はすべて日本人

表9 オムロン大連の取引システムの特徴

製造における外製比率	<ul style="list-style-type: none"> ・部品点数は200点以上300点である。 ・中国に出ている日系企業も含めての現地調達率は70%。
サプライヤーの構造	<ul style="list-style-type: none"> ・サプライヤー全体は200社、動いているのは130社である。 ・大連近辺が多い。それ以外は華南地域である。
製品構造設計の外注	<ul style="list-style-type: none"> ・基本構造設計を行う。 ・金型設計はプラスチックメーカー、金型メーカーに任せる。

部品メーカーの 納入先複数化	<ul style="list-style-type: none"> 電子部品の一部品の社数は、Processorは3社前後で、抵抗、コンデンサーなどは約5社である。 プラスチックメーカーは、一部品で大抵5社ぐらいである。日系・中国系の割合は4：1である。できれば中国系の比率を高めたい。
サプライヤーの探索	<ul style="list-style-type: none"> 購買部門が動いたり、オムロンの中国事業を統括する会社に任せる。 商工会の付き合いを利用する。 新規選択①価格、②ISO9000,14000標準による品質検査、③ダンレポ(D&B)による財務データチェック、④デリバリーの体制チェック。 事後的なトラブルを防ぐために、メーカーの能力と体制を見極める。 サプライヤーは改善しないかどうかは取引の継続を決める。
取引の継続性	基本的に長期の取引関係。
技術指導	定期的に仕入先との会話、5Sとかの管理手法を立ち入って指導する。
生産システムの密接の連携	大連地域のプラスチックメーカーから4時間ごとに、華南地域は困難。
改善成果還元	コストダウンをさせるときの利益還元は、ケースバイケースである。
個人の人脈が購買に対する影響	<ul style="list-style-type: none"> 購買部門の担当者が、定期的に交替している。 バックマージン等をさせない仕組みを作るのは一番大事である。

② オムロン大連のサプライヤー・紀伊プラスチック（大連）有限公司の事例

表10 紀伊プラスチック（大連）有限公司の概要

主要製品	プラスチック成型（機構部品）、コニカ向けにレンズ内部機構部品
設立日	1994年設立、1996年生産開始
設立経緯	80%日本紀伊、20%丸紅、オムロンと30年以上の付き合いで進出
売上高	16億円（平均）
主要取引先	オムロン：コニカ 7：3で、輸出は一切なし
従業員構成	係長レベルは中国人スタッフを採用、日本人3人、中国人660人

表11 大連紀伊の取引システムの特徴

主要な取引先	オムロン、コニカ。
部品現地調達状況	<ul style="list-style-type: none"> オムロンの金型は現地調達。2社は日系、4社はローカル。 コニカは精密機械なので、金型は日本から調達。 金型以外の資材は全部中国から調達。現地の日系樹脂メーカー（保税区に3社）から調達する。また、顧客からの指定もある。機械も現地調達をしている。
取引上の問題	日本では仮に顧客の問題であれば、こちらから指摘できるが、中国系では、顧客の立場は日本で考えられないほど強い。顧客との間に、協力会のようなものではないと考えられる。
取引の継続性	もともと日本で取引があり、設立からずっとしてきた。
現地での情報収集	日本人と日系企業に情報収集を依存している。
個人の人脈の影響	中国でのビジネス上は、個人関係は重要である。
日中メーカー間の相違	日本人同士の間では、互いに譲り合って調整する。しかし、中国人スタッフの間では、顧客から全部押し付けられる。「できない」とはいえない。対等な関係とはとても言えない。

③ オムロン大連のサプライヤー・大連応研精工有限公司の事例

表12 大連応研精工有限公司の概要

主要製品	空気ポンプ（血圧計用）
設立日	2002年
設立経緯	オムロンを含む、様々な顧客の要請に応じ、大連に進出
主要取引先	オムロンは60%、他には全部日系
従業員構成	日本人駐在員一人、170名

表13 大連応研の取引システムの特徴

主要取引先への依存率	・オムロンの割合は、約60%である。
部品現地調達状況	・部品点数は15,6点である。全部が外注である。 ・部品はすべて現地調達する。モーターはすべて南方からである。 ・開発近辺の3社の日系企業から樹脂関係を調達している。 ・12社全部日系である。日系も努力をして、値段は安くなってきた。
技術指導、品質管理の実態	・受入検査を行う。問題が発生したら、すぐ原因分析を行い、サプライヤーに対策をしてもらう。
取引の継続性	・大連で、設立当初から取引を継続してきた。
現地での情報収集	・開発区の中に、日本人の集まる会合は多数存在する。情報収集をそこに依存している。
日中メーカー間の相違	・日系の品質は良い。 ・日系はコミュニケーションをとりやすく、技術の規格も同じである。 ・生産の細かいところを説明し、理解してもらってから生産開始しなければならないので、このコミュニケーションは重要である。

3.3 ローカル企業の永和工貿（大連）有限公司と大連博森精密金型有限公司の事例

① 永和工貿（大連）有限公司の事例

表14 永和工貿（大連）有限公司の概要

主要製品	工作機器、原材料、消耗品の代理販売
設立日	1998年4月
設立経緯	日系企業の現地化にサービスを提供するつもりで、個人起業した
資本金	560万元
売上高	5000万元～1億元/年
主要取引先	顧客はほぼ日系である。日本と欧米等、世界各国の工作機器メーカー、原材料メーカーの代理販売を行う
従業員構成	中国人 50人

表15 永和工貿の取引システムの特徴

主要取引先への依存率	・10数年間はずっと日系企業を中心に営業活動をしてきた。 ・大連地域では、キャノン、東芝、富士電機は取引先である。
部品調達の状況	・日本、韓国、欧州のマザーマシン、工作機器の販売代理をする。 ・また稀少金属、特殊原材料も代理している
取引上の問題点	・日系顧客と契約書なしで、同意書だけビジネスを行ってきた。 ・日系と殆ど問題はない。
取引の継続性	・日系顧客と長年取引してきた。
個人の人脈がビジネスに対する影響	・中国ではビジネスだけではなく、どのようなことでも人間関係は重要である。 ・互いに利益があったら、ウィンウインの関係を作れる。
日中メーカー間の相違	・日本人の商習慣の特徴は信頼である。 ・国内企業は、信用は悪いとはいえない。外部環境は原因。

② 大連博森精密金型有限公司の事例

表16 大連博森精密金型有限公司の概要

主要製品	金型の一貫加工, 金型部品
設立日	2000年貿易会社として設立, 2002年から金型加工始動
設立経緯	友達3人がももとの日系企業から独立し, 起業した
売上高	1,000万元
主要取引先	8割は日系企業, 2割はローカル企業
従業員構成	中国人は60人ぐらいである。現場は30人, 設計, 管理, 営業, 総務

表17 大連博森の取引システムの特徴

主要取引先	・80%日系企業である。他はローカル企業である。
部品調達の状況	・原材料は顧客の図面に指定され, 殆ど現地の企業から調達する。
取引上の問題点	・日系の顧客でも, 取引する担当者は現地の中国人。トラブルは殆どない。
技術指導, 品質管理の実態	・技術的な接点を設けている。話し合って技術の問題を解決する。 ・ローカルの企業からの技術指導は比較的少ない。
取引の継続性	・この業界の中の顧客との関係は流動しているが, 2002年から取引を継続してきた企業は8社ぐらいある。全部日系企業である。 ・顧客の購買担当の人は突然変わったら, サプライヤーを全部替えることがある。この点は, 日系と中国系は同じである。
個人の人脈の影響	・メインの営業資源は個人関係。 ・顧客との長期的な関係は, 人の関係が一番重要である。 ・日系企業も, 営業マンの人脈に依存している。
日中メーカー間の相違	・日系企業でも担当者は中国人。相違はあまり感じない。

4. 発見事実の整理とディスカッション

4.1 中国社会における取引関係の特徴

発見事実① 取引は属人的な関係に影響されやすく, 取引の継続性が低い。

日本国内企業間の取引においては, 取引を担当する人が代わっても, 企業間の取引に影響を与えにくい。しかし, 大連地域に進出した日系企業の取引は, 属人的な要因に影響されやすく, 取引の継続にマイナスな影響を与える。インタビュー調査では次のようなことが明らかとなった。

顧客からの価格要請も厳しいが, A社は4ヶ月1回。3社以上の相見積もりで評価する。継続性は難しい。例えば, 私は購買部長でサプライヤーを決めて, 他の人がその購買部長になった途端, すぐサプライヤーを変える。その辺りは難しい。自分の所のコントロールは出来るが, 顧客のコントロールはできない。その辺は読みきれない。またゼロから人間関係を作らないといけない。例えば酷い話で, 新しい部長は, 自分はその会社の購買部長の確認をせず, 「前任者の人は私と違う」と。その違いは確かにある。市役所もそう。市長が

代わったら, 下の人も代える。特にこちらの継続性は難しい(大連平田化工有限公司, インタビュー調査)。

年2回コストダウンを要求される。それを先取りしてやっていかないと追いついていかない。利益はこれで圧迫される。QCDを総合的に考えて, いいところに発注すると思う(QDは当たり前と思うが, 後はどのくらいの競争力があるということ)。開発区の日系成型メーカーは14社ある。中国系は知らない。大手は内製部門も設けており, 競争は激しい(三光化成プラスチック(大連)有限公司, インタビュー調査)。

顧客との関係に関して, インタビュー調査では次のようなことが明らかとなった。

日本では, もし顧客の問題であれば, 柔らかく言えるが, ここは言ったら取り替えられる。現地のスタッフはいじめられるらしい。特に現地のスタッフの間で, 顧客の方が上に立っており, 立場が強い。日本で考えられないほどです(紀伊プラスチック

ク（大連）有限公司，インタビュー調査）。

中国系の企業とは、ウェットな関係を作るのは、極めて難しい。中国企業の経営目標は最大利潤を追求することであるので、もしできるのであれば、すべて何に対しても、ただで（無償で）もらいたい。工場を建てる目的は、お金を稼ぐことである。社会還元という気持ちは、企業の経営者には全くないといえる。日本の「損して得をとれ」という考え方は、南の企業のやり方に見えるが、北の企業の経営方針は全くそれに逆行している。設立から育ってきた1社のサプライヤーが値下げに応じず、供給停止をし、生産ラインの2日停止に追い込まれた（大連三洋圧縮機有限公司，インタビュー調査）。

発見事実② 個人の人脈がビジネスの展開に影響を与えている。

取引関係の継続性と同様、中国市場で新しいビジネスを展開するため、個人の人脈が重要な影響を与えている。インタビュー調査では次のようなことが明らかとなった。

購買部門の担当者が、定期的に交替している。人間と人間がしているから、個人の人脈を利用するのはいいけど、重要なのはそのバランスである。バックマージン等をさせない仕組みを作るのは一番大事である。それを避けるために、極力一緒にご飯を食べないように等をしている。接待を受けたとき、上位報告をして、今度はうちが接待する。できるだけ、いい付き合いをしていきたい。可能な限り、心がけをしているが、正直に言えば、どこまで効果があるのはわからない。なかなか見えない部分もあるから。我々は、購買の担当者に、購買マナーとかの概要書を作り、教育をしている。また、中国の場合は、面子がある。わざわざ遠いところからお土産をもってきたら、それを受けないといけないでしょう。そこは難しい。そこは、中国の文化を尊重しなければならない（オムロン大連，インタビュー調査）。

例えば、国営企業と取引をするときに、支払いの予定を来月にすると、結局支払ってくれなかった。お金がないとかいろいろ言い訳をして、その後

個人の接待で、お酒を飲んで、翌日にお金を入れてくることがある。他には、ある業界は市役所と強い関係を持っていないと、なかなか入れない。日系も、その辺りは人間関係もちろんあるが、ある程度簡単である。良いものを安く作れば、適当な対応すれば、ローカルよりやりやすい。ローカルのメーカーさんの取引をする時に、そういうところに入り込んでいかないと難しい。接待するかどうかとか。あとは考え方もある（大連平田化工有限公司，インタビュー調査）。

地元企業の大連博森と永和工貿は、中国でのビジネスの展開のすべては人脈によってきめられると考える。

この事業展開のメインは営業の個人関係である。個人関係以外の情報源は殆どない。新しい工場が見つかったら、営業が売り込みに行くとか。日系と中国系企業を区別しない。顧客の維持は営業の人にしてもらい、営業の人は顧客と交流し、個人の感情を育むことなど、全部必要である。企業と企業の間より、個人間の信頼は重要である。営業というのは、結局、人間関係で決められる。特に、この産業にみんなの条件は殆ど一緒であるから、まず営業の人の魅力、この魅力の意味は複雑である。技術面も、人格面もある。また、よく顧客を接待しなければならない。この産業の日系企業も我々と同じで、営業員の人脈に依存している。営業の人は辞職したら影響が大きい、それはしようがない。僕も、前の会社の営業マンである（大連博森，インタビュー調査）。

中国でビジネスだけではなく、どんなことでも人間関係は重要である。お互い利益があったら、ウィンウィンの関係を作れる（永和工貿，インタビュー調査）。

発見事実③ 中国で取引関係と商習慣は、日本と異なり、特にコミュニケーション不足や不払い等の問題がある。

日系企業間、資金繰りのペースや取引習慣等の経営手法は同じだから、お互いにコミュニケーションを図りやすく、お互い信頼しあい、取引上の問題は発生しにくい。

商習慣等で、日系メーカーとやりやすい。お互い理解しやすい面がある。一番は信頼である。支払い、日常の問題解決、考え方は近いからやりやすい。日系企業も必ず問題があるが、日系の場合は、話し合っただけで経験によって問題を解決するが、ローカルメーカーは日系メーカーより技術・経験を持っている人は少ない。皆、図面通りである。ローカルと比べて、日系メーカーのほうが非常に話しやすい。お互いの立場で問題を解決する意識を持っているから。ローカル企業は曖昧なスタート、逆に問題があったら、曖昧で最後でお互いで話しても問題解決できないケースは一杯あると私は推測する。責任感はない。私は品証なら、私が経験を持っていないで、判断したら私の責任になる。一番責任が無いのは、図面通りしなさいということである。ただし、そうすると、我々部品メーカーの苦勞を一切配慮しない。また、ローカルは支払い遅れがある。最近でもあった。日系と比べて、感覚はちょっと違う（大連平田化工有限公司、インタビュー調査）。

日本人の商習慣の特徴は信頼であると考え。この会社は世界先進国の全ての企業とも接したことがあるが、日系企業のほうの信頼度は一番高い。これは商売人として最も勉強すべきところである。国内企業との取引に関しては、国内企業とは付き合いやすい時はまだ来ていないと考える。もし国内の企業とも取引をすると、会社に二つのチームが必要。二つの文化、二つの経営方式、これは今、できない。国内企業の信用は悪いとはいえない。外部環境はそうなっているので、生計に迫られて、その環境に同一化されてしまう。（中略）今、中国はとて必要なのは、わが社のような商社である。普通の考えでは直接に購入したら安い、実はそれは間違っている。企業の購買の目的は安いだけではなく、サービスと安心である。たとえ直接に購買して一元の利益をもたらすために、購買部門等いろいろな投資をしなければならない。この一元を商社に投じて、前提は商社からいろいろなサービスを得られる。またその企業は核心な部分に集中し、利益率は逆に高く成る。ただし、中国の企業に最も多いのは国有企業である。この中に体制の問題がある。国有企業が汚職を防ぐために、直接購買の方が多い。これが安くなっているように

見えるが、実は逆に、もっと使っている（永和工贸、インタビュー調査）。

ローカル企業との取引上は、コミュニケーション不足や不払い等の問題がある。また、中国では、部品メーカーと顧客の販売担当は対等な関係ではないため、コミュニケーション不足の原因にもなっている。

取引先は殆ど日系で、トラブルはあまりない。ローカルと付き合いときは、一番問題なのは支払の問題（大連滝田金属製品有限公司、インタビュー調査）。

ビジネスには個人関係は重要だと考える。両社の現地スタッフの間に上下関係はすごく鮮明である。日本人同士の間には、お互い譲り合っただけで調整しながらやるが、中国人スタッフの間には、全部押し付けられる。出来ないとはいえない。対等な関係はとてもない。顧客とは去年欠品を起こった。問題はコミュニケーション不足（紀伊プラスチック（大連）有限公司、インタビュー調査）。

4.2 大連地域における日系メーカーの特徴

発見事実④ 大連地域における日系企業は、取引において日本企業に依存する傾向がある。

大連地域での日系企業及び日系企業に関連している企業は、部品メーカーと最終製品メーカーの二つに分類できる。最終製品メーカーは、製品に応じて、QCD等の要求を基準にして、部品メーカーから部品を調達する。部品メーカーは、最終製品メーカーの要求に応じて、部品を生産して、最終製品メーカーに提供する。

最終製品メーカーとして、オムロン大連の部品点数は200点以上の部品の中、中国に出ている日系企業も含めて、現地調達率は70%である。プラスチック成型は自社加工も行っているが、金額ベースで全体の10%前後である。その中のプラスチック成型の金型は現地メーカーに任せている。

A社も最終製品メーカーであり、部品メーカーの中に、日系メーカーの割合は6-7割である。その中の電子部品は殆ど深圳、東莞地域等から調達する。大連三洋圧縮機有限公司は、日系か中国系を選択するときに、同じ条件であれば、日系を

優先する。

一方、部品メーカーとして、大連滝田金属製品有限公司が設立当初から、5年間続いて90%以上の販売を、1社の日系顧客に依存していた。その後、他社に対して事業展開し、今は主要顧客への依存度は70%である。大連平田化工有限公司の顧客もほぼ日系である。三光化成プラスチック（大連）有限公司の顧客も日系の大手会社3社に絞っている。また、紀伊プラスチック（大連）有限公司は日系しか販売しておらず、大連応研精工有限公司も日系1社に60%ぐらい販売を集中している。

大連博森精密金型有限公司は地元企業であるのに、顧客の80%以上は日系企業である。日系は多い理由は、経営者たちが昔、日系に働いたので、その業界をよく知っていること、また、大連に日系企業は集中していることがある。永和工貿（大連）有限公司も、地元の企業であるが、設立当初から日系企業を中心に営業活動を行ってきた。

発見事実⑤ 日系企業の情報収集は、日本人同士・日本人集団に依存している。

大連滝田の営業は、顧客に飛び込みもあるが、カタログを用いて営業を行う。後は日本人同士のつながりで紹介してもらう。紀伊プラスチック（大連）有限公司はいろいろ日系メーカーの集まりがあって、そこに入って行くことは重要であると考えている。大連には、銀行、商工会、JETRO等のいろいろな日系のセミナーがある。そこで嫌がられたら、ここでの仕事はなくなってしまう。そこではすべて日本人同士で、隠すことなく情報交換を行う。ここでの情報交換は非常に重要である。

大連応研精工有限公司では、開発区内の日本人会に参加し、そこから紹介してもらうことが多い。この中は日本人だけである。他には、ゴルフ場で情報交換を行う。銀行や商工会等が主催する集まり会があり、知らない人が名刺交換等のチャンスがある。オムロンが主催する会合にも年2-3回参加する。日系同士で付き合う傾向は強く、総経理が日本人1人の体制のような中小企業では、生活していく上で個人的な友人も必要であるため、一番憂慮するのは如何に人と交流するのかという点である。

発見事実⑥ プラスチックや金型の素材の品質確保のため、素材の調達に関しては、日系企業に依存する（ローカル企業に対する信頼が低い）。

A社の素材調達の9割は、本社と材料メーカーが直接に単価を決めている。統一価格になっており、集中購買で価格を抑制できる。品質管理・配送管理もしっかりとできる。A社のサプライヤーとして、大連滝田は、素材の調達を指定され、中国のローカルはあまり使っていない。殆どは新日鉄、JFEから商社を経由して調達している。同じ部品メーカーの大連平田化工有限公司も素材調達は顧客指定で、価格も決められている。他のメーカーの材料を調達するといろいろな商社を使い、相見積もりをする。全部商社経由だが、その中に中国系の商社もある。三光化成プラスチック（大連）有限公司も同様に、原材料面で、顧客から材料メーカーとグレードを指定され、単価も決められている。滝田金属と同じく、オムロンのサプライヤーとして、紀伊プラスチック（大連）有限公司は、樹脂を中国から調達していない。

（原因は）中国系の販売会社の殆どは工場を持っていない。中国系の販売会社はここに売り込みはよくあるが、メーカーは分からない。現在は商社経由で調達している。現地系の問題点は材料に対する心配である。本当にそのものを使っているかどうかは心配する。そのときはよかったが、次は分からなくなる。何か問題があったら、日系との対応の仕方も違う。コミュニケーションも難しい（大連紀伊、インタビュー調査）。

同じオムロン中国の部品メーカーとして、大連応研精工有限公司は、開発区近辺の3社の日系企業から樹脂を調達している。

まだ中国系を使う段階になっていない。一番怖いのは、ISO基準で使ってはいけない素材が中に入っているかどうかという問題。その面で、日系のほうは安心できる。現段階では、中国系の樹脂サプライヤーを使っていない。将来的には考えなければならないとは思っている（大連応研、インタビュー調査）。

4.3 ディスカッション

中国に進出している日系企業にとって、中国の市場環境は日本の市場環境より不確実性、複雑性の高い環境である。異国の地で、特に開発地区である大連は、そもそも産業集積は乏しく、部品メーカー等の取引先の選択肢は少ないため、より機会主義的行動(Williamson,1975)が発生しやすい環境ともいえる。地元の中国系企業との取引を行う場合、日系企業にとって相手の人質をとりやすく、相手の行動を見極め、ただ乗り行為等の機会主義的行動を防げなければならない。

このような機会主義が多発するかつ不確実性の高い市場は、企業間の取引コストは極めて高いと考えられる。しかし、多数の日系企業はこの環境の中で20年も経営活動を行ってきた。取引コスト(Williamson,1975)を高めるマイナス要因を和らげるため、日系企業に依存するサプライヤー・システムを構造していると考えられる。

インタビュー調査によって、中国社会において、

て、4つの取引関係の特徴がある。それは、

- A 中国系企業の代金不払い問題がある。
- B 中国系企業の商習慣(資金繰りの方法等)は日系企業と異なる
- C 日系メーカーと現地サプライヤー間のコミュニケーションは困難である。
- D 中国企業の企業経営とビジネス展開は、個人の人脈に依存している。

また、インタビュー調査によると、大連地域における日系企業の取引関係は以下のような特徴が明らかとなってきた。

- ① 日系企業と中国系企業間の長期的な取引関係の維持は困難である。
- ② 日系企業の取引は、依然として日系企業に対するものが多く、相互依存性が高い。
- ③ 経営、市場等の情報収集を日系同士に依存している。

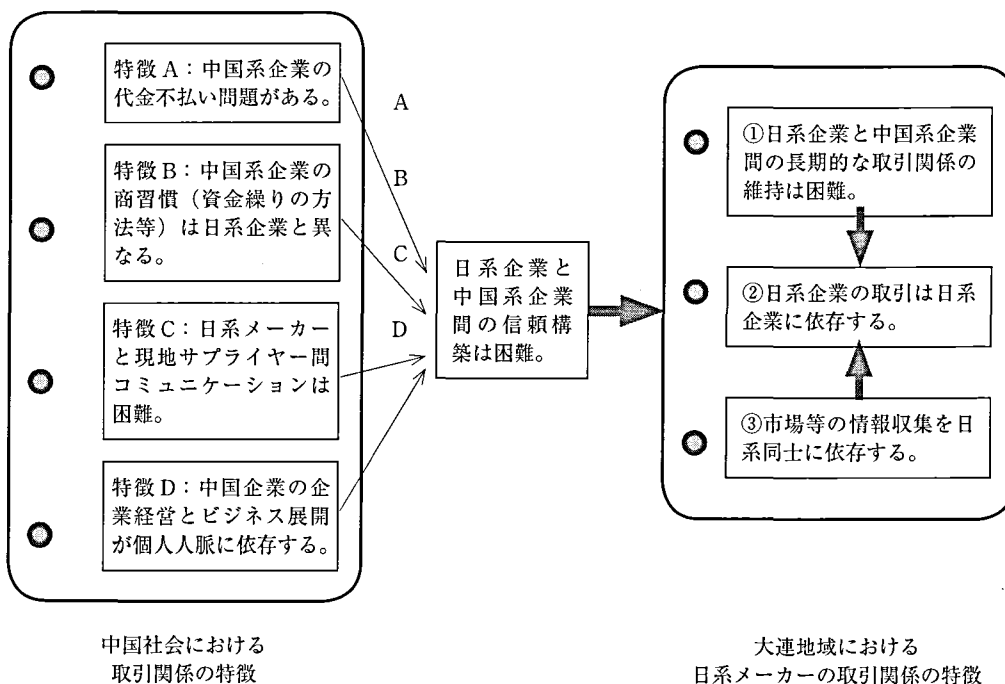


図1 大連地域における日系メーカーの取引関係の構造関係

図1は、「中国社会における取引関係の特徴」と「大連地域における日系メーカーの取引関係特徴」の関連性を示している。中国社会における4つの取引関係の特徴が、いずれも中国社会の社会

環境から影響を受けた結果である。この社会環境の影響が、中国に進出している日系企業のサプライヤー・システムに以下の影響を与えている。

A・B：中国企業の間には、日系企業と異なる

商習慣がある。典型的な例としては中国式の資金管理や経営手法による代金支払いの遅れである。このような経営手法は、中国市場のビジネス環境においての合理的な選択であるが、取引関係をもつ日系企業にとっては、代金支払いの遅れや不払い等の問題は典型的な機会主義的行動ともいえる。

商習慣等で、日系メーカーとやりやすい。お互い理解しやすい面がある。支払い、日常の問題解決、考え方は近いからやりやすい（大連応研、インタビュー調査）。

中国の市場環境の現状の中で、友人のような信頼関係をつくることは極めて難しい（大連三洋、インタビュー調査）。

C：日系企業の生産システムは、緊密な情報交換が要求される。しかし、言語や文化等の問題によって、日系メーカーが中国系サプライヤーと上手くコミュニケーションが取れない。同じ日系サプライヤーとコミュニケーションをとりやすい。日本と中国の文化の差異により、取引を行う際に必要とする情報伝達を阻害され、ビジネス交渉の複雑さも増加する。

日系の場合は、話し合っただけで経験によって問題を解決する。ローカル企業は曖昧なスタート、逆に問題があったら、曖昧で責任感はない（平田化工、インタビュー調査）。

日系取引先と中国系の取引先の間には、取引の慣習の相違点は、協調性にある。例えば、改善のスピード等である（A社、インタビュー調査）。

日系の方が日本語でコミュニケーションはとりやすく、技術の規格も同じ（大連応研、インタビュー調査）。

生産の細かいところを説明し、理解してもらってから生産開始しなければならないので、このコミュニケーションは重要である（大連応研、インタビュー調査）。

また、中国人のスタッフは購買関係において、下請けとメーカーの間の力関係に対する理解が日本人と違い、メーカーとサプライヤー間の情報交換を阻害するケースも見える。

日本人同士の間は、互い譲り合って調整するが、中国人スタッフの間に、全部押し付けられる。出来ないとはいえない。対等な関係はとてもない（大連紀伊、インタビュー調査）。

D：中国企業の企業経営とビジネス展開は、個人の人脈に依存する。中国企業との取引は属人的な要因に影響されやすい。購買担当が代わった途端、サプライヤーを全部変えることもみられる。これは日系企業にとって、全くコントロールできない不確実性の高い典型的な例である。長期継続的な取引関係を重視する日系企業にとって、企業間の信頼関係の構築にマイナスな影響を与えている。

属人的な要因は多い。長期で改善していく必要のあるものは途中で継続できない。その顧客向けに投資したものはゼロになる可能性があるため、長期的取引関係を促進する環境とはいえない（平田化工、インタビュー調査）。

以上の発見事実からは、大連地域の日系企業のサプライヤー・システムは中国社会における取引関係の特徴によって、日系企業同士に依存する構造になっていることがわかる。本来、電機製品の部品は自動車等の製品の部品に比べ、モジュール化が進んでいるため、部品価格が相対的に低い現地企業をサプライヤー・システムに取り入れることによって、製品の生産コストを抑えることは可能だと考えられるが、予想に反して、日系企業同士が依存する構造となっている。大連地域に進出している日系企業のサプライヤー・システムの背景には、日系企業間の独特なメカニズムがあると考えられる。

次の図2では、取引関係が、日系同士に依存するメカニズムを示す。機会主義的行動、異文化による不十分な情報伝達、個人関係を基礎とする取引関係、の三つの中国社会の取引関係の特徴は、矢印のように日系企業のサプライヤー・システム

の構造に影響を及ぼしている。以下、矢印順番で説明していく。

- ① 代金不払い等の機会主義的行動は、信頼構築にとってマイナスに働く。
- ② 異文化による不十分な情報伝達は、日系企業と中国系企業間の共存共栄の信頼関係の構築にとってはマイナスに働く。
- ③ 個人関係を基礎とする取引関係は中国社会における取引関係の特徴であり、日系企業と中国系企業間の信頼関係構築にマイナスな影響を与える。
- ④ 日中企業間の低信頼によって、日中企業間の長期的な取引関係の維持は困難となる。
- ⑤ 長期的な取引関係を求めるため、日系同士に

取引を依存するようになる。

- ⑥ 長期的な取引関係を求める日系企業は、現地企業との長期取引関係を構築できないため、日系同士に長期取引関係ができる新規取引先の情報を求める。
- ⑦ 日本企業は、現地での情報源に対する信頼が低いため、市場等の情報収集を現地での日本の銀行、商工会、日系同士に依存している。
- ⑧ 日系同士から収集した情報は、同じ日系企業同士に関連するようになる。結果として、現地日系企業の取引関係は日系同士に依存するようになる。

企業にとって異国の地へ進出する時、安定した部品供給を図り、企業経営に適するサプライヤー・システムを構築することは極めて重要であ

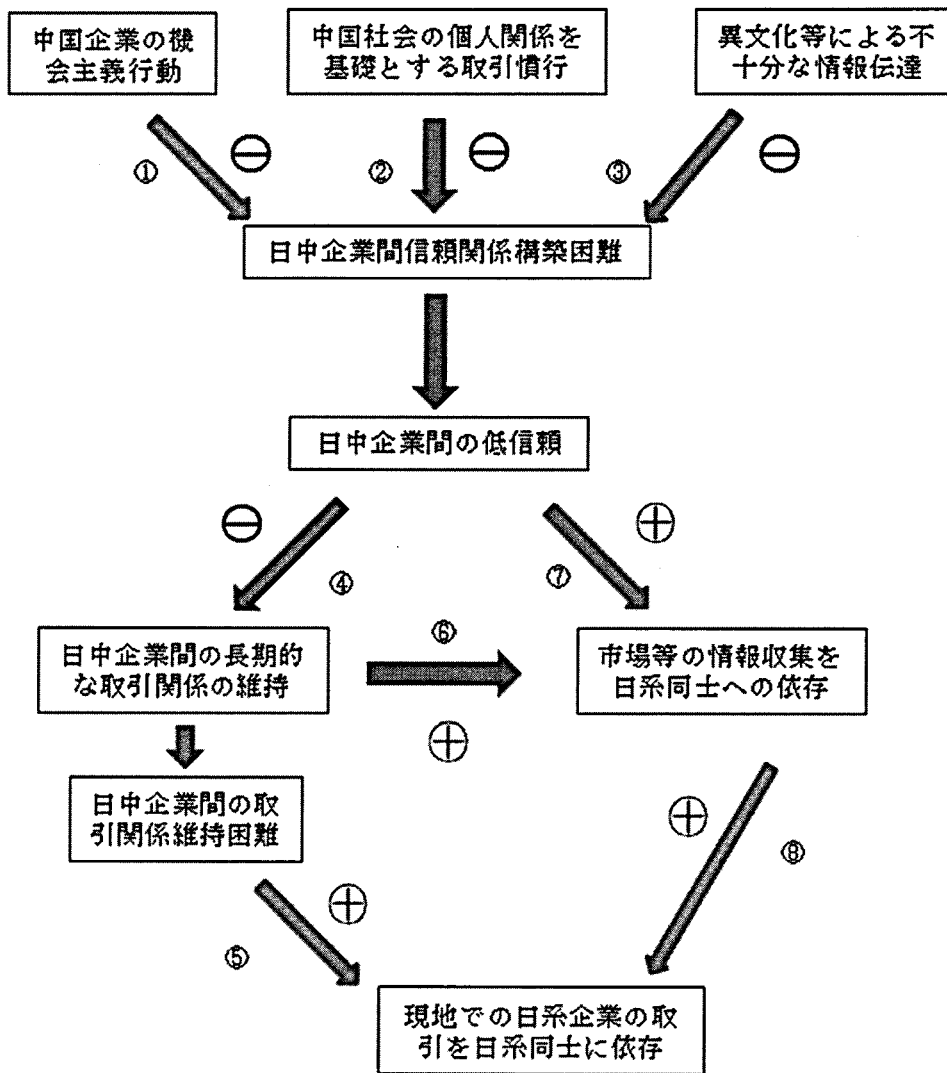


図2 取引関係を日系同士に依存していくメカニズム

る。大連開発区設立当初は、大連地域の産業集積は乏しく、部品調達の実態は少ないため、多く進出企業が、下請のサプライヤーを連れて大連に進出した。しかし、現地部品メーカーが成長した現在でも、日系企業の取引は日系同士に依存している。日系企業は、異国の地で取引を行う時の不確実性を和らげ、日本型生産システムに適したサプライヤー・システムを構築しなければならない。日系企業間の取引の場合、取引相手は同質の日系同士であるため、企業経営に対する認識は類似しており、取引における不確実性を減らせるだろう。そして、日系企業同士では人質を取りやすく、機会主義的行動を防ぐことが容易となると考えられる。また、日系企業は、現地での情報収集を信頼性の比較的に高い日本人社会（商工会、日本人同士、日系商社、日系銀行）に依存することで、探索コストを削減し、情報の偏在性を防いでいると考えられる。収集された情報は、主に日本企業に関する情報であり、取引関係が日系同士に依存することを促進しているといえる。結果的に、大連地域での日本企業は、取引を日系同士に依存しながらも、機会主義的行動を抑制し、取引の不確実性及び情報の偏在性を和らげ、取引コストを抑制できるサプライヤー・システムを構築していると考えられる。

5. 結論

5.1 結論

本研究は、中国大連地域における現地調査のデータを踏まえ、中国における日系企業のサプライヤー・システムの実態と特徴を明らかにした。本研究の主な目的は、中国における日系企業はどのように自社サプライヤー・システムを構築してきたのか、つまり、中国の社会環境及び日本国内の取引慣行の影響を受けながら、どのようなサプライヤー・システムを構築しているのか、というものであった。そして、代表的な日本企業の進出地である大連地域を取り上げ、多数の日系企業をインタビュー調査によって収集したデータをもとに事例研究を行った。

分析の結果は、大連地域における日系企業は、日系企業同士を中心にサプライヤー・システムを構築していることが明らかになった。大半の日系企業は現地調達を推進しようとしているにもかか

わらず、日系企業同士の取引に依存し、閉鎖的なサプライヤー・システムを構築していることが多数のサンプルであるとはいえ、明らかとなったといえる。

中国の市場環境は日本の市場環境より不確実性、複雑性の高い環境である。異国の地で、特に開発地区である大連地域は、日系企業にとって、機会主義が多発するかつ不確実性の高い市場であり、企業間取引における取引コストは極めて高いと考えられる。しかし、多数の日系企業はこの環境の中で20年もの間、経営活動を行ってきた。

サプライヤー・システムに関する実証的研究は蓄積されているが、近代化しつつある中国の市場環境において、現地の日本企業が、どのように自社のサプライヤー・システムを構築しているかについて検討している研究は見受けられない。日本の一般的なアSEMBラーと一次サプライヤー間の取引関係は、長期継続的である（浅沼，1984；藤本，1997）。アSEMBラー企業が海外進出につれ、サプライヤー企業も同様に海外に進出することは多い。本研究の事例からも、このような事実は確認された。また、複社発注を徹底し、部品サプライヤーの納入先を複数化し、納入先を選別することによって、取引コストを抑制してきた。大連地域における日系企業は、緊密な技術指導とコミュニケーションにより、生産システムを密接に連携する。そして、改善活動のインセンティブを与えるため、サプライヤーに改善活動の成果を還元している。以上のように、日本国内の取引慣行が大連地域においても移転されているといえる。

しかし、インタビュー調査によって、現地の中国企業は、商習慣（資金繰り、経営手法等）は日系企業と異なり、中国式の資金管理や経営の慣習によって代金支払いの遅れや不払い等の問題がしばしば発生する。日本企業の生産システムでは、緊密な情報交換等が要求されているが、言語や文化等の問題によって、日系メーカーが中国系のサプライヤーと十分なコミュニケーションがとることが難しい。また、中国企業の企業経営とビジネス展開は個人人脈に依存しており、中国企業との取引は属人的な要因に影響されやすい。購買担当が代わった途端、サプライヤーを全部変えることもあり得る。これは日系企業にとってコントロールがしにくく、取引をする上で不確実性を高め、

取引コストを高めていると考えられる。長期継続的な取引関係を重視する日系企業にとって、中国のビジネス環境は企業間の信頼関係構築にマイナスな影響を与えるものといえるだろう。

5.2 本研究の理論的貢献と今後の課題

本研究の理論的貢献は、大連地域に進出した日系企業のサプライヤー・システムを部分的ではあるが明らかにする中で、日系企業同士に依存するメカニズムを解明した点であると考えられる。日系企業同士に依存するサプライヤー・システムが構築されている理由は、単に機会主義的行動を防ぐだけではなく、中国のビジネス環境における個人関係を基礎とする取引慣行、異文化による情報伝達の不足等の要因が、日本と中国の組織間の信頼構築にマイナスに働き、サプライヤー・システム構築にも影響を及ぼしていると考えられる。

このように本稿では、中国大連地域へ進出している電機メーカー及びそのサプライヤーの事例を通して、中国における日系企業のサプライヤー・システムの実態と特徴を明らかにした。

本稿で明らかになった、日系企業のサプライヤー・システムの構造パターンが、他産業、他地域でも成り立つのかという点に関しては、今後のさらなる調査を通して、検証していく必要があるだろう。本研究は少数の事例を通して、日系企業のサプライヤー・システムの特徴を見てきたという点で限界がある。今後は、アンケート調査等を通して、サプライヤー・システムの全体像を掴んでいくことが求められるだろう。また、本研究は、主に日系企業の視点から検討を行ってきたが、現地中国系企業の視点から、日系企業のサプライヤー・システムの構築に関しての検討が不足しているともいえる。

日本国内の少子高齢化により市場縮小を強いられる日本企業にとって、新興国の経済発展は市場拡大の機会である。しかし、それと同時に、新興国の競争相手との競争に、巻き込まれていくこと

になる。そのため、より低価格で製造しなければならない。それを達成するためには、現地サプライヤーを有効に活用しなければならないだろう。本稿の事例を通して、大連地域に進出している日系企業は、日系企業同士を中心にしてサプライヤー・システムを構築していることがわかったが、今後、如何にしてより現地部品メーカーを上手にサプライヤー・システムに取り込んでいくのかという問題については、十分に明らかとなっていない。異国の環境で、日本企業間の取引慣行の強みを保ちながら、海外サプライヤーを活用していくというシステムの構築については、今後の研究課題としたい。

参考文献

- 浅沼万里「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係—「関係特殊技能」の概念の抽出と定式化」、『経済論叢』、第145巻第1・2号、pp.1-45、1990年。
- Dyer, J.H. and W.G. Ouchi (1993) Japanese style business partnerships: Giving companies a competitive edge: *Sloan Management Review*, 35 (1) pp.51-63
- Dyer, J.H. (1996) Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.271-291
- 藤本隆宏『生産システムの進化論』、有斐閣、1997年。
- 伊丹敬之「見える手による競争：部品供給体制の効率性」、伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重『競争と革新—自動車産業の企業成長』、144-165ページ、東洋経済新報社、1988年。
- Williamson, O.E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』、日本評論社、1980年。)