

日中合弁金型企業の戦略研究

陳 国慶^{*1} 何 成業^{*2}

The Strategies research of Sino-Japan joint venture Mold manufacturing

Chen Guoqing^{*1} He Chengye^{*2}

Abstract

This thesis discusses the practice of Michael Porter's Competitive Strategies theory in Yantai Melton Mold Co. Ltd's company strategy. Melton is a Sino-Japan joint venture between a Chinese private enterprise YANTAI SANWA GROUP and the well-known Japanese company YAMAHA Motor. Through the research and analysis of the two parties' joint strategies; we see the successful application of Porter's theory in this Sino-Japan joint venture with China economy's fast growth, which may make a reference for other Sino-Japan joint ventures in China.

It has been seven years since Yantai Melton Mold Co. Ltd was established. The thesis analyses the making process, application and the result of the two parties' strategies with Porter's Competitive Strategies theory. The theory applied in this Sino-Japan joint venture is proved effective under today's economic environment in China. At the same time, through the research, the thesis aims to find the most important points of the theory in this field.

Key words

Sino-Japan joint venture, Mold manufacturing, joint venture strategy, Porter, Competitive Strategy

キーワード

日中合弁経営、金型製造、合弁戦略、ポーター、競争戦略研究

*1 ちん こくけい：大阪国際大学ビジネス学部大学院博士課程（2010.9.30受理）

*2 か せいぎょう：大阪国際大学ビジネス学部教授

序 言

研究の目的

本論文の研究目的は、ポーター（Porter, M.）の競争戦略理論を利用して、現在中国で最も注目されている自動車産業の最前線—金型産業の日中合弁企業からポーター競争戦略理論の枠組みに基づいて、合弁会社の日中双方の戦略を分析し、その戦略を実施するプロセスと結果などを研究して、ポーター理論の新しい環境の中での応用と結果を検証する。

中国の自動車金型企業及び中国民営企業と日本企業との合弁企業に経営戦略の参考事例を提供する。特に煙台美通模具有限公司の合弁双方の戦略共通点と相違点の分析を通じて、合弁会社の目的は一致するのを求めることではなく、双方の戦略的な目標が最大限に達成できる前提で共存することであることを検証する。

中国民営企業の煙台三和グループと日本の大手のヤマハ発動機株式会社の子会社、株式会社メルコとの合弁会社—煙台美通模具有限公司の経営戦略の研究分析を通じて、ポーターの競争理論は現在中国で高度成長の経済環境の中で、中国民営企業と日本企業の合弁経営の戦略や実践を検証し、中国民営企業および日本企業に合弁経営戦略の参考を提供する。

研究の対象

1. 日中金型産業概況。
2. 煙台美通模具の合弁経営の背景。
3. 煙台美通模具の合弁経営の戦略目的。
4. 煙台美通模具の合弁経営戦略の実施。
5. 合弁経営戦略の実施結果の分析と研究。

研究の方法

戦略管理、合弁企業管理などエリアの理論、研究書籍と日中合弁企業実践の書籍や資料を集めて、研究の参考資料として、詳しく合弁双方の戦略背景と合弁経営の目的を説明する。

ポーター競争戦略理論を煙台美通模具有限公司の7年間の合弁経営の経験に対して適用し、戦略的な立場から合弁双方の合弁経営戦略、双方戦略の実施と結果を分析する。

ポーターの競争戦略が現在の中国経済環境で民営企業と日本企業合弁戦略で果たす有効性を検証し、ポーター理論の中国合弁企業への実践結果を分析研究し、ポーターの競争理論がこの分野で最も注目される重点を見つけ出す。

I 日本金型産業の概況

1. 日本金型産業の概況

日本の金型製造業は1871年（明治4年）から始まり、金、銀貨を製造する機械を先進工業国のイギリスから輸入するとともに、金型も日本に輸入された。1880年東京兵砲工場はドイツの技師を招いて、講義し、金型の製造を始めた。明治政府は先進なプレス技術を導入し、生活用品からスタートして、金型で製品をロット生産した。明治末期と大正の年初

から、プレス・ガラス・ゴム・象牙模倣などの金型を使う成形品工業が発展した。その時、金型製造業は独立する産業になった。

1914年第一次世界大戦から昭和初期まで、民間資本の民間工業が出てきたが、金型技術者は頭の中で金型図面を構想してから、旋盤やボール盤などの機械加工設備で加工した。加工レベルは当時の欧米などの国に及ばなかった。1930年以後、自動車工業が発展するとともに、日本プレス金型、鍛造金型などの自動車工業関連の金型製造業も発展し始めた。その後、戦争経済の突然の介入により、軍用プレス金型、鍛造金型も多く使われた。戦後、金型はただ成型加工で使用する道具として使われて、金型製造業はあまり発展しなかった。

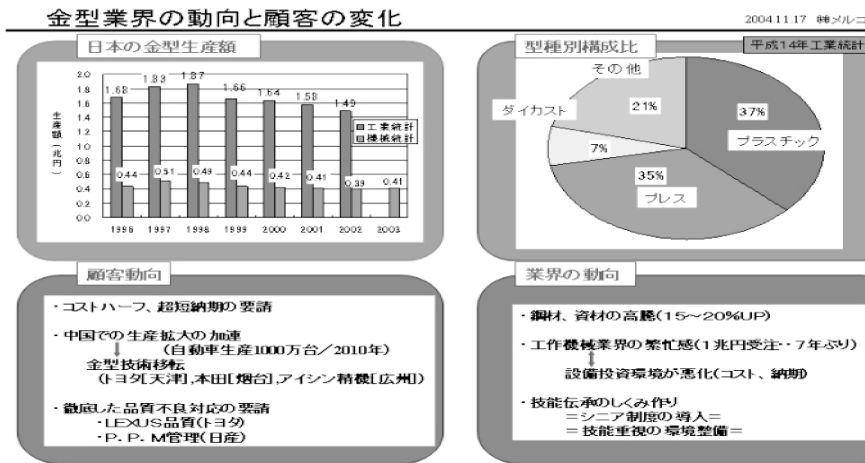


図 1-1 日本金型産業の概況

出所：「煙台美通模具有限公司」資料より作成

第二次世界大戦の後、日本経済が急速に発展して、特に1950年以後、工業の柱としての自動車製造業、電子製造業、家電製造業は金型工業に切りはなせなくなり、金型業界で重要な位置を占めていた。80年代後半から90年代の初めまで、日本の金型製造工業レベルは先進国レベルとなり、日本の金型製造技術は日本の工業発展に大きく貢献した¹⁾。

現在金型製造はCAD / CAM / CAEの設計ソフトおよびCNC高速マシニングセンタ、CNC放電加工装置を使って、金型の納期を短縮して、生産コストも削減した。現在、日本の金型は世界全体の製造能力の約40%を占めて、世界一であり、毎年海外へ大量の金型を輸出している。

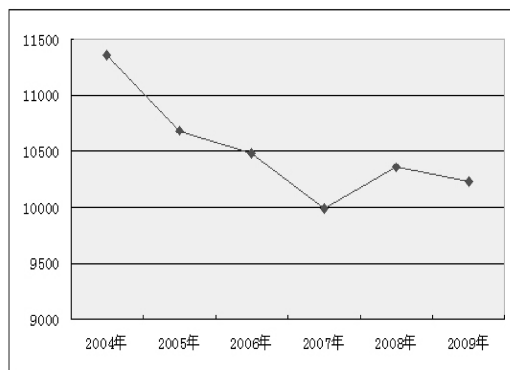


図 1-2 日本金型製造企業数量の変化図

出所：『日本金型工業会 2009 年』資料より作成

2. 全体の状況

『日本工業産業の統計』によると、金型製造企業の本数は約1万社以上、従業員は約10.3万人で、中小企業が多い。従業員10人以下の製造企業は約77.4%を占め、20人以下の企業が約89.2%を占めている。日本の金型生産額と国内ニーズは2001～2002年の間、下がる状況が続いている。2002年の生産額は1.2兆円で、国内ニーズは1.4兆円に落ちて、約5年間で最低である。幸いに2003年はだんだん回復して、増加幅は12.78%に達し、2004年の増加は4.4%、2005年も緩やかな成長を維持した。2003年以前日本の金型輸入数値は400億円～450億円の間であったが、2004年は500億円に達し、2005年は700億円を越えた。以前と比べ、輸入額は70%成長したが、日本国内の金型製造企業の従業員数は下がった。

日本の金型産業の特徴²⁾

現在の日本の金型産業の特徴として以下の諸点をあげておく。

- (1) 規模の零細性
- (2) 機械装備率と手作業の並存
- (3) 地域性
- (4) 輸出

3. 将来

日本で金型を使う企業は国外へ移行する傾向があるから、日本国内の金型使用量が減少して行く。現在日本の金型価格は1997年と比べ、約20%下がったが、これは日本の金型メーカーが海外へ生産基地を拡大した結果で、日本の金型は海外の生産基地によって世界市場での競争力を強化した。したがって、日本はやはり世界での金型生産の強い国である。日本では金型メーカーの数が減少する一方、海外転換したメーカーは、競争力を強化した。

日本金型製造業の競争優位³⁾

- (1) 日本自動車産業の競争力の源泉として、金型の品質・精度の高さ、リードタイムの短さ（デザイン・イン：共同開発、共同設計）が注目された。
- (2) 金型関連産業が揃う。例えば、機械加工、材料、部品、熱処理などである。

- (3) 設備が先進で、人材が豊富である。
- (4) 新しい技術を大幅に活用する。例えば、CAD/CAM/CAE 及び高速加工技術などである。

Ⅱ 中国金型産業の概況

1. 中国金型産業の現状

1949年中国が建国した後、中国はソ連をまねて、重工業と自動車製造業を発展させ、第一自動車グループと第二自動車グループを建てた。金型製造技術は当時、緊急に必要な技術のひとつになった。自動車エンジン鑄造金型、鍛造金型、プレス金型の製造技術は旧ソ連からの技術応援の形で導入した。中ソ関係が悪化した後、金型技術の源は切れ、当時の閉鎖した環境で、世界の先進な金型製造技術が導入できなかった。中国の金型製造の技術進歩も遅くなった。改革開放まで、50年代のレベルに止まった。

しかし、30年間の改革開放を通じて、中国の金型産業はすばやく発展した。おもに外国の先進な設備と加工方法を導入してから、消化吸収した後、中国の金型産業の技術レベルは絶えず上がってきた。一部の企業は良い生産設備と先進の加工方法を導入し、技術レベル及び製品の品質も高くなってきた。

21世紀に入って、中国の金型販売金額は毎年20%ぐらいの平均成長率で、2009年金型の販売金額は約9,576億円（720億人民元）に達し、日本、アメリカについて3番目になった。現状は下記のとおりである。

(1) 中国はすでに金型生産の大国になったが、金型の強い国ではない。

現在では、中国での金型の生産企業は約3万社で、従業員は約100万人いる。2009年金型の販売金額は約9,576億円に達し、うち輸出は10億ドルを超えた。今年、中国金型産業構造の調整が速くなって、大規模、精密、複雑、長寿命など技術レベルの高い金型の比率が上がり、業界全体の成長率も速い。プラスチック金型とダイカスト金型の比率が多くなった。改革開放の続行に従って、外資企業や民間企業も急速に発展している。

(2) 金型の設計と製造のレベルが大幅に上がって、CAD/CAE/CAM などのコンピューターによる技術、高速加工技術、ホットランナーの技術なども広く使われている。

現在、中国では精度の高いプレスが生産できて、金型の使用寿命も長くなった。大きな画面のテレビ、大容量の洗濯機などのプラスチック金型及び自動車のバンパー、一体化型メーターパネルなどのプラスチック型を生産できるようになった。

ダイカスト型として、2500トン鑄造機を使って、エスカレーターの部品が生産でき、乗用車のトランスミッション、シリンダーブロック、自動車プレス型も乗用車のボンネットなどの部品を生産できた。中国のタイヤ型、アルミサッシ押出型、高速列車用のアルミ押出型のレベルも高くなっていった⁴⁾。

しかし、中国は毎年海外から難易度の高い金型を約20億ドル輸入している。そのうち大型、精密、複雑、長寿命など高い技術を必要とする金型は30%を占めている。中国の金型産業は効率が低くて、一人1年間200万円しかない。金型標準部品の使用率も低い。金型の製造レベルと業界間の協力レベルも低い。新技術の応用レベルも高くない。中国の金型

製品レベルは発達した国と比べ、約10～15年間の差がある。

(3) 基幹企業はできつつある。

10年間の急速な発展を経て、中国の基幹金型企業は形成してきた。基幹企業は良い生産設備を持ち、生産も技術も高いレベルに達成しつつある。例えば、家電生産メーカーのハイアールは一つの例と言える。ただ金型基幹企業は現在少なく、また成長しているところであり、技術と管理を強化する必要がある。自動車関連のレベルの高い金型メーカーとしては外資企業が集中的に進出している⁵⁾。

中国は製造業界の大国を目標として発展している。金型の生産構造もそれに応じなければならない。今後、金型設計と加工技術は三次元、デジタルと情報化が進んで、金型産業はハイテクで伝統的な金型製造技術を革新して行く。CAD/CAM/CAE(コンピューターによる設計、コンピューターによる加工、コンピューターによるシミュレーション)技術は汎用されると予想できる。NC高速加工、放電加工などの新しい金型加工技術も採用される。しかし、金型企業の管理技術と人材も金型産業の発展を制約する重要な要因で、人材育成と人材流失の問題も目立つ。

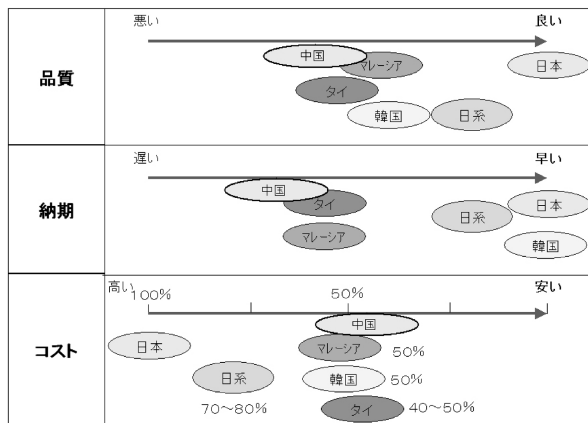


図 2-1 中国金型工業のアジアでのレベル
出所：金城盛順『2006年金型技術会議』p.33

2. 中国金型市場の魅力と外資進入チャンス

改革開放以来、外国金型企業は中国に投資して、工場を設立している。それは中国の金型市場が世界に注目されることを証明している。

20世紀90年代中期、外資企業が中国に投資するのは主に金型を作る機械の製造業であった。例えば、日本の大隅、OKKなどのNC機械の製造企業である。その後、金型企業は中国に進出を始めた。金型製造は製造業界の基礎で、電子、自動車、家電、モーター、通信製品においては、金型への依存度が高い。そして、世界の製造業の生産基地は中国へ移行して、中国の製造業はすばやく発展し、国外市場と国内市場には大量の金型が必要である。専門家の予測によると、今後の5年間、中国の金型産業市場は1200億元になると予測する。

中国の金型需要量が多くて、世界の金型製造企業に注目されている。この巨大な市場潜在力は外資企業にとっていいチャンスで、たくさんの外国金型製造企業は中国で工場を設立している。

Ⅲ 日中合弁の戦略

1. 日本企業の概況

日本ヤマハ発動機（株）は世界でも有名な企業であり、煙台三和グループと合弁するのはヤマハ発動機株式会社の子会社株式会社メルコである。ヤマハ発動機株式会社の金型部門として、1974年に設立され、従業員は約100人いる。金型設計部門には20人以上の設計者がいて、一流のCAD、CAMソフト（Space-E）を備えて、金型の設計を行っている。製造部門は約30台の先進なNC加工設備と放電加工機を持ち、大型プラスチック金型とダイカストなどの製造経験と能力をもっている。取り引き先はヤマハ発動機のほかにトヨタ、本田、三菱、アイシン、いすゞ、スズキなどもある。

2. 中国企業の概況

三和グループは1995年に設立し、10社で構成されていて、主に自動車用金型の製造、自動車用アルミ鋳物、アウトソーシング、教育及び海外の人材派遣業務を取り扱っている。

三和グループは産、学、研一体化を目標として、「和」を企業文化にし、「厳しく、効率的」という企業精神に従い、日本の管理を導入して、中国のアルミ精密鋳造、金型製造分野では有力な企業になる。

3. 合弁企業を設立する背景

グローバル経済の発展に伴って、日本の企業は製品の競争力を上げるために、生産コストを削減することに努力しなければならない。例えば、トヨタ自動車は世界で一番大きい自動車生産メーカーになるため、「CCC21」の活動を展開しており、目標は3年間で、部品のコストを30%削減することである。

中国経済の発展、特に自動車工業の発展に伴い、レベルの高い金型が必要になり、中国の金型製造技術の発展に満足できず、海外の金型の製造技術と管理技術を導入することが重要なポイントになる。

4. 日本企業の合弁経営戦略

下記のように株式会社メルコの得意の領域は大きい金型である。中小の金型については、製造原価が高い。

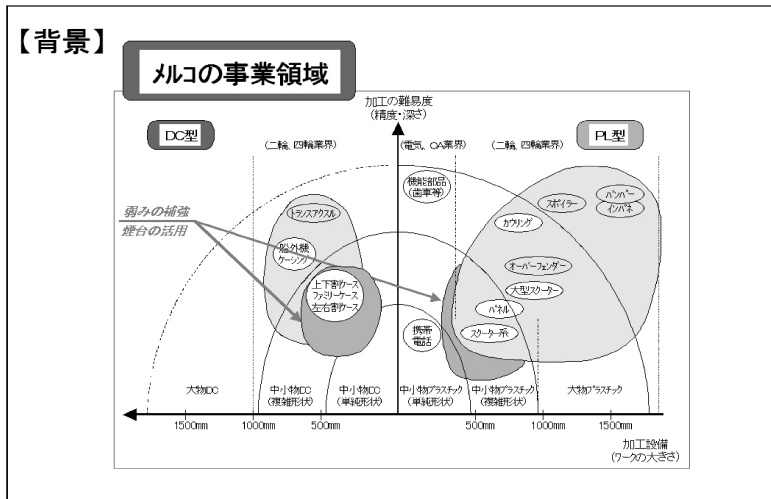


図 3-1 日本の事業分野
出所：「煙台美通模具有限公司」資料より作成

株式会社メルコはヤマハの金型を製作すると同時に、日本の自動車メーカーと取引関係を持つ。金型製造コストを削減することは最大の課題であり、中国経済の急発展及びヤマハ発動機のグローバルな事業の展開のため、中国で金型事業を始める必要がある。

株式会社メルコの中国との合弁経営の最終戦略目標は、品質は日本のレベルに達し、納期は日本の加工サイクルに15日間の運送時間をプラス、金型価格は日本価格の50%である。具体的なことは下記図面どおりである。

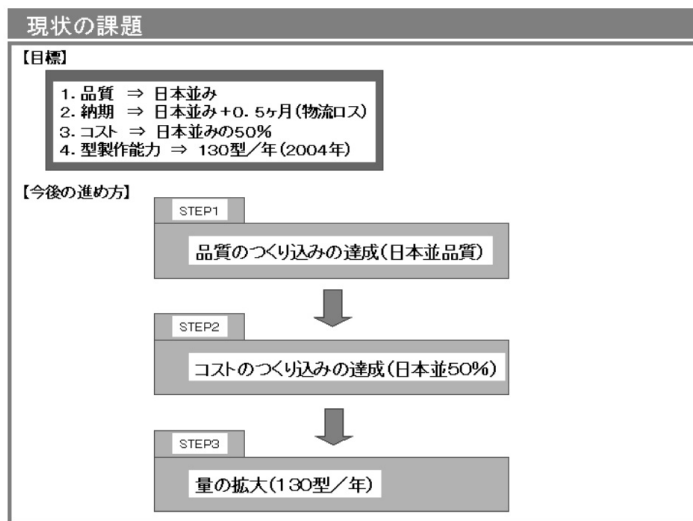


図 3-2 合弁会社の目標
出所：「煙台美通模具有限公司」資料より作成

5. 中国企業の合併戦略

煙台三和グループが日本ヤマハと合併する目的は学習戦略を実施することである。それを有効に実施するため、5年の戦略発展企画を定めて、戦略企画の全体目標を「産、学、研が一体化、会社発展、社員満足」に設定した。主に三つの部分で構成される。

学習、人材戦略：企業の人材と人材育成組織は企業経営の重要なポイントである。三和グループは専門技術学校を設立し、実習する工場もあり、優秀な卒業生を採用できる。また、在職研修、短期研修などの方法で在職中のスタッフと従業員に技能研修をさせて、技能レベルを高める。三和グループは海外人材派遣のライセンスを持ち、日本に技術者と現場の作業者を派遣、レベルの高い技術者と作業者を育成して、技術を身につけさせてから、中国にもどす。

2001年12月、株式会社メルコは三和グループと合併し、煙台美通模具有限公司を設立して、ヤマハの海外の中小型金型製造基地として、中国で金型を製作して、ベトナム、タイ、インドネシアなどヤマハの世界各地の工場へ輸出する。

株式会社メルコは合併会社を二つの時期に分けている。第1期の投資で、三和の設計部門と合併して、設計者を育成してから、第2期の投資を行う。

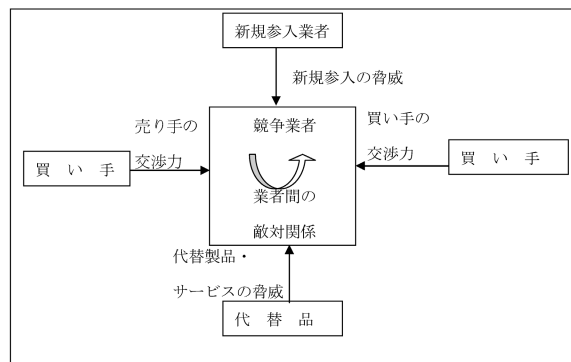


図 3-3 ポーターの五力理論分析の仕組み
出所 マイケル・E・ポーター『競争戦略論 I』 p.153

ここで、ポーターの五力理論に基づいて、合併経営の煙台美通模具有限公司を下記のように分析する。

外部の有利な要因：

ポーターの理論により、産業の競争を分析する場合、いわゆる五力分析枠で表して、企業戦略管理者のために産業の魅力（利益見通し）、成功の要因を分析し、それを産業構造について適応し、改造またはコントロールすることによって、持続的な競争力優位の可能性を獲得する。この五力は産業内の現在の競争相手との競争、新規参入業者の脅威、代替品サプライヤーの脅威、サプライヤーの能力及び販売者を含める。一つ一つの力は様々な要因が組み合わさって構成される。それは企業がチャンスと脅威を正しく把握することを助ける。

合弁会社が設立した時、つまり、2001年中国自動車工業と金型の製造業は上昇する段階で、金型製造のレベルはまだ低かった。一部の重要な金型、例えば、シリンダーヘッド、シリングブロック、トランスミッションケース、大型プレスは輸入に依存していた。国内の自動車メーカーは高い製造レベルの金型を要求する。同時に、外国の自動車メーカーが積極的に中国へ進入して、金型のニーズもある。その時に、代替品の供給者と潜在侵入者からの脅威はまだ低かった。主な脅威は産業内でのいくつかの外国金型メーカーからの競争脅威である。

6. 外部競争環境分析

競争圧力の奥に潜む源泉を知ることができれば、戦略的な行動計画の基礎が提供される。この知識によって、自社の重要な長所や短所が浮かび上がり、業界におけるポジショニングが明らかになり、どの分野で戦略を変更すれば最も大きな成果が得られるのか、機会または脅威の面で業界のトレンドが最大の意味を持ちそうなのはどの部分なのか明確になる⁶⁾。

(1) 競争相手の情報：

A会社（国内民営企業）：A会社は近年、江浙地域の民営企業から始まり、安い価格で取り引き先に注目されている。製造する金型種類はダイカストだけで、例えば、自動車、オートバイに使うクランクケース、シリンダーヘッド、エンジンクランクケースなどである。生産した金型は国内販売だけで、おもな取り引き先は中国国内の自動車メーカーである。

B会社（日本独資経営企業）：日本で有名な金型メーカーが中国で設立した独資経営企業で、技術レベルが高いが、金型の生産コストが高く、他のメーカーと比べて価格の優位がない。ダイカスト金型しか生産できないが、金型の品質と納期が保証できる。

表 3-1 競争相手の力分析表

	美通模具	A 会社	B 会社
価格	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆
品質	☆☆☆	☆	☆☆☆
納期	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆
金型種類	☆☆☆	☆☆	☆
信用	☆☆☆☆	☆☆	☆☆☆☆
サービス	☆☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆

出所：「煙台美通模具有限公司」資料より作成

(2) 煙台美通金型とA会社の競争戦略：

日本自動車のトランスミッションメーカーC社は日本の独資企業で、2004年、A会社はC社からの注文を得るため、価格が美通模具より安い見積を出した。C社はコストを削減するため、A会社の安い価格を考慮して、発注した。A会社は見積もりの時、安い価格を出したが、材料の使用と標準部品の仕入れは、取り引き先の要望を無視して、材質と部品を変えた。結局、いい金型ができなかった。

A会社は価格の上で、優位があるが、煙台美通は取り引き先の注文書を確認して、材料、標準部品の仕入れなどの面で、すべて取り引き先の要望によって、品質のいい材料と部品を使う。加工する途中に不具合が出たら、取り引き先に認可を得た上で、溶接し、認可されなかったら、作り直す。

(3) 美通とB会社の競争戦略：

煙台美通とB会社の競争は本田のオートバイ金型の競争である。双方は金型品質、納期の面では差があまりない。取り引き先からの信用を得るため、美通模具は製品の差別化戦略を利用して、競争する。本田の鋳物はダイカスト、重力と低圧鋳造に分かれる。B会社はダイカスト型しかできず、美通模具は上記の三種類金型は全部でき、注文範囲が広く、本田はセットで注文するから、美通模具が優位を持つ。価格の面では美通模具は材料の仕入れ、熱処理、標準部品の購買について、外注の管理を強化し、よく使う標準部品をロット仕出し、在庫管理も工夫して、仕入れコストを削減する。内部での加工コスト面では、稲盛氏のアメーバ経営を取り入れ、技術の面では、日本からの定期的な支援、先進な加工方法を導入して、加工精度と加工効率を上げるように努力する。このような方法で、コストを下げ、B会社に比べて低い価格と型の種類の面で、本田の信頼を得た。

7. 合弁会社戦略の実施

企業外部競争環境の分析と戦略管理の順序によって、美通模具は会社戦略を中心として会社内部戦略を定める。

(1) 品質戦略

金型メーカーとしては品質、納期、コストに対し、常に改善を取り込み、不具合と再度加工の時間を減らすことを通じて、生産コストを下げ、利益を獲得する。

金型製造は資本と技術密集の産業で、精度を厳しく要求される。そして、製造工程が多

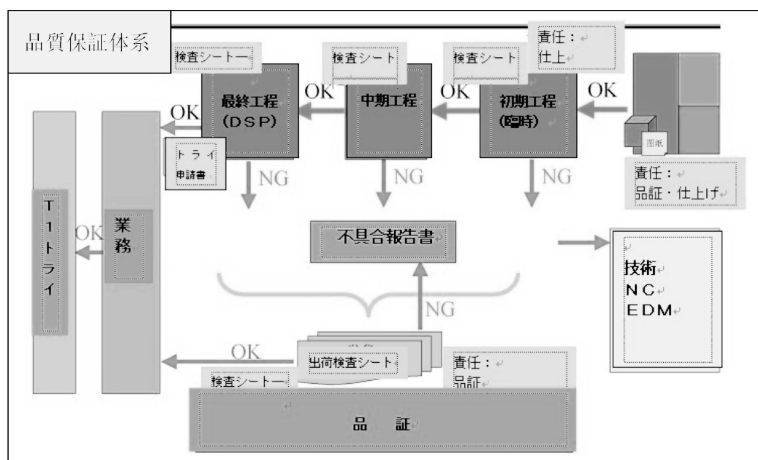


図 3-4 品質保証システム
出所：「煙台美通模具有限公司」資料より作成

くて、製造する時の不具合によって、その部品または金型が廃棄になり、納期は保証されず、取り引き先に迷惑をかける。一番重要なポイントは品質である。品質を保証する条件は品質保証システム、高精度な設備、検査設備などであり、最も大切なのは作業員である。日本での品質という観点からみれば、品質は作業員が作り出した物で、検査で作り出した物ではない。美通模具は株式会社メルコの先進な品質管理システムを採用して、全員が製造者であり、品質管理者であるという意識を育成して、製造中の不具合を減少させて、品質を保証する。

品質不良を未然に防ぐ措置として、すべての工程に標準作業手順書を作成し、標準作業手順書どおりにやらせる。目で確認すると同時、手指し、口で復唱し、段取りごとに確認する。

Ⅳ コスト優位の戦略

金型の原価の設定について、株式会社メルコは日本価格の50%を設定し、美通模具へ発注する。

しかし、50%の価格目標は合弁会社が設立した時の価格で、その後、中国の金型製造コストも上昇し、50%価格は美通模具に対して厳しい。

主な原因は以下のとおりである。

- (1) 材料費の上昇。
- (2) 中国の作業員の賃金と福祉厚生も年々上昇している。
- (3) 取り引き先からの要望はだんだん増加してくる。

上記の原因で、金型の価格をずっと50%と決めるのは不適切になった。

1. 焦点分析

上記の変化情報に基づいて、中国と日本の価格論争が焦点になった。金型価格は主に二

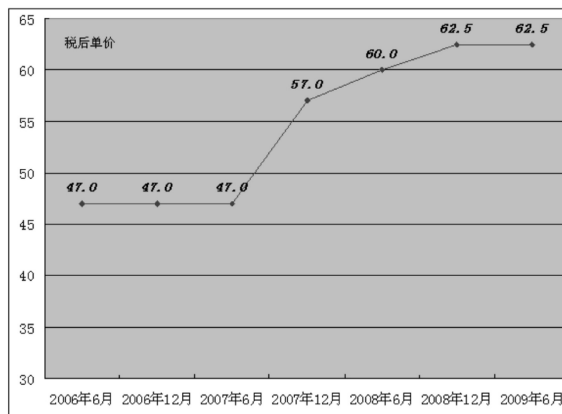


図 4-1 SKD61 材料価格の変化推移
出所：「煙台美通模具有限公司」資料より作成

つの部分から構成される。変動費用と加工費用である。変動費用は金型を製造する時に、購入した材料、標準部品、熱処理などの会社で製造できない部分、外注しなければならない加工費用である。加工費用は取り引き先からの要望によって金型を設計し、設計方案どおりに加工する。6面加工、旋盤、フライス、磨き、NC加工、電極加工、放電加工、ワイヤーカット、仕上げ、研磨、試し製作などの加工プロセスを経て、取り引き先に合格とされる製品を提供する。煙台美通が製造した金型は主に二つの種類で、プラスチック金型とダイカスト金型である。1セットの金型の価格が合理的かどうかは材料費用と変動費用が全体の価格に占める割合により決まる。大型の自動車、オートバイなどプラスチック金型の割合は35-40%、ダイカストの変動費用は45-50%である。変動費の主要部分の材料費は鉄鉱石の価格が上がる一方で、材料価格の上がるスピードも速い。美通模具は主に日本から輸入した材料を使う。例えば、入れ子を製造する時使うSKD61材料は2003年の価格は626円/kgで、2008年の価格は831円/kgである。標準部品の仕入れ費用も毎年増加しているが、主に取り引き先からの要望が変わって、附属品が多くなった。標準部品も毎年増えている。そのほか、人件費の増加でコストが上がった。上記の要因で、美通は毎年生産した金型のコストを詳しく分析して、金型コストを構成する要素を分けて、株式会社メルコが要求の価格について、まず会社内部の努力を通じて、改善する一方、中国で作るコストも株式会社メルコに連絡して、相談の上、適切な価格を決めるようになった。

2. コストを下げる大切な方法—アメーバ経営を導入する

アメーバ経営は人を基本にする。人間は数十億の細胞があるが、同じ目標に向って、動くのである。会社でもいくつかのアメーバ（小集団組織）があって、人の細胞のように、会社は一つの目標に向かう。競争があっても、各小集団組織の間で、互いに尊敬して助け合うなら、会社全体の力を出すことができる。

美通模具は会社の実情を考慮して、徹底的に推進した。各部門はアメーバにして、小集団組織と呼ぶ。各小集団は固定費、変動費などを細かく計算し、各アメーバ組織のメンバーは一生懸命に努力して、利益を出す。これは簡単な請負ではなく、作業者は自分のアメーバ組織の毎月の経営結果による給料の変化があまり大きくない。目的は従業員が該当部門の管理に参加する意識を上げることである。

アメーバ管理方法の実施によって、会社は著しい効果を得た。最初は従業員の節約意識が上がった。工場の賃貸費、設備の償却費、固定費用は一定であるが、利益を出すために、例えば、加工用の刃物代はアメーバ経営を導入する前、毎月約150万円だったが、アメーバ経営を実施した結果、加工現場のアメーバのメンバー達は一緒に刃物代の高さを分析し、節約する方法を考えて、結局、刃物代は毎月80万円になった。アメーバ経営の導入によって、各アメーバ組織はチームワーク意識を高めた。

V 人材戦略の実施

1. 日本の人材を受け入れる

三和グループと日本株式会社メルコとが合弁して、主に日本の先進な金型製造技術と管

理方法を導入し、生産と管理の人材を育成して、企業の製造と管理レベルを上げ、企業の発展を促進する。合弁企業ができてから、煙台美通模具は下記の人材戦略を実施した。

株式会社メルコは合弁会社に常駐の技術者と管理者を派遣し、合弁会社の生産経営に参加、そして短期出張者を出して、合弁会社の支援をする。

2. 日本に技術者を派遣する

合弁会社の人材を養成するため、技術者及び作業者をヤマハとメルコに派遣する。

派遣の方法として、研修生を派遣すれば、3年間の研修を通じて、技術を習得できるし、日本人の考え方、やり方を十分に理解できる。帰国後、日本で習得した技術を現場で活用できる。また、設計の技術者を派遣する。彼らはワーキングビザとして、ヤマハ本社に採用されて、日本で金型設計に5年間従事する。合弁会社ヤマハと同じ設計ソフトを使っているから、彼らは日本で5年間働いた後、日本の設計者と同じぐらいのレベルに到達する。合弁会社は日本に短期出張者も派遣する。日本に派遣することは長期的な戦略で、著しい効果があり、優秀な人材を育成した。

3. 人材を定着させる

現在、中国の環境では、人材の流失という問題を抱えている。

金型産業人材の育成は一般のライン作業者と違って、作業者、技術者を育成するのに数年間かかる一方、育成した人材を如何に会社に残せるかが重要な課題である。合弁会社は下記の措置を取った。

- (1) 企業文化から着手し、各職場に調和した雰囲気を作り出し、会社全体の求心力を向上させる。例えば、スポーツ、慰安旅行、忘年会を通じて、社員の心の癒しをアップする。
- (2) 従業員を育成して、自身の技術レベルと技能を上げる。会社は毎年定期的に従業員に

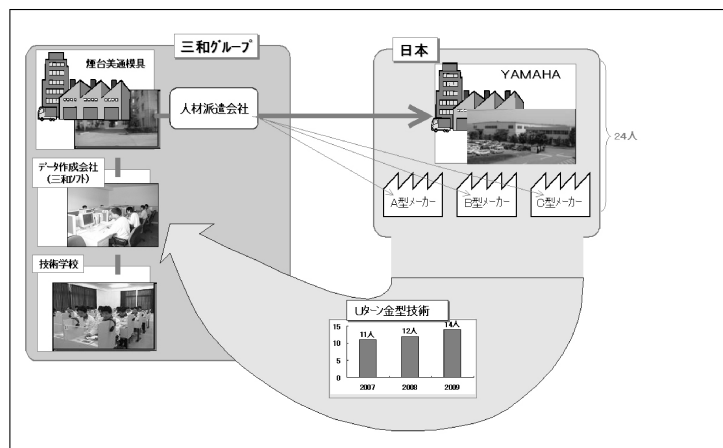


図 5-1 合弁企業の人材育成の流れ
出所:「煙台美通模具有限公司」資料より作成

トレーニングをして、スキルをたかめる。

4. 戦略実施の結果

煙台美通模具有限会社は9年間合弁経営して、双方は中国という舞台でそれぞれのメリットを発揮し、下記の結果を得た。

- (1) 中国の国内金型の一流メーカーになった。さらに、ヤマハグループのアジアでの重要な金型製造基地になって、トヨタ、本田など世界で有名な会社に金型製品を提供することができた。
- (2) 企業の売上利益が上がり、規模も拡大した。
- (3) 品質が高くなった。品質戦略の実施を通じて、金型加工技術と品質は日本と一緒に高まり、取り引き先は満足した。
- (4) 人材の優位。人材戦略の実施を通じて、人材レベルは全体的に高まった。日本でトレーニングされた技術と製造人材がいて、管理人材もたくさん育成した。企業の発展に強固な基礎ができた。

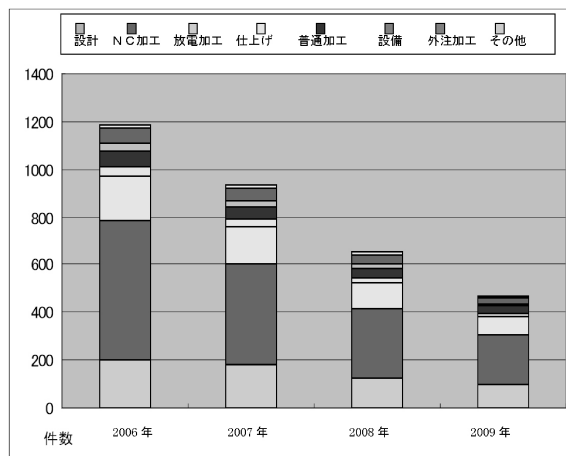


図 5-2 不良品の減少する情況
出所:「煙台美通模具有限公司」資料より作成

VI 戦略分析

1. コスト優位と差別化

戦略の実質は企業自身の特徴と外部環境との調和を追求することである。企業の基本的な使命を含めて、企業の独特な位置付けを明らかにし、競争優位を取得する。会社の成功と失敗はある程度戦略の妥当性と実施効果による。ポーターの基本戦略分類では、管理研究と実践の方面にかかわらず、主に企業競争優位の源に注目する。具体的な産業でも、企業は如何に戦略を選択するかを通じて、競争相手より、取り引き先に価値を創造するのである。ポーターは三種類の戦略をまとめた。差別化、コスト優位と集中である。差別化とコスト優位は二つの競争優位に対して、即ち、製品の差異化優位とコスト優位で、集中は

競争範囲の選択で、ある範囲で集中化経営を実施することで、集中の優位を獲得する。

差別化	コストリーダーシップ
集中	

図 6-1 ポーター基本戦略分類
出所：馬浩『戦略管理学精要』2008年 p.209

2. 人材戦略を中心とする差別化戦略

ポーターの競争理論によると、「競争戦略の本質は差別化である。意図的にライバルとは異なる一連の活動を選び、独自の価値を提供することである」⁷⁾。一つの企業では二つの基本的な競争優位しかない。すなわち安いコストと製品の差別化。安いコストと製品差別化はある特殊な業務領域（市場を細分した目標市場の範囲）と結びつき、三つの通常戦略が得られる。すなわちコストリーダーシップ、製品差別化と目標の集中（即ち狭い市場範囲）で、前記に示すとおりである。それは企業がその産業に平均レベルより高い業績を取れる。図6-1に示すとおり、コストリーダーシップとはコストの優位をさし、価格を上げない前提状況で利益の幅を拡大し、価格競争の上で、優位を発揮する。差別化優位とは価格以外の特殊需要の満足度により、優位を獲得する。

3. 競争戦略の理論と実施の検証

前の論述と分析を通じて、日中合弁企業の煙台美通模具が経験したことは基本的な競争戦略の枠組みの中で行われたことが分かった。品質、コスト、人材一体化を中心とした企業戦略で、競争相手の日本独資企業（B会社）と民営企業（A会社）の優位と劣勢の分析を通じて、合弁会社の戦略は独特の戦略と優位になった。即ち、品質をリードするコスト優位と人材戦略を中心としての競争差別化の戦略である。煙台美通模具有限公司は人材戦略を中心とした差別化戦略を利用し、「人材を入れる・派遣する・定着させる」の方針を実施する。特に「定着させる」という戦略は差別化戦略のポイントである。企業文化、在職研修と激励の政策を通じて、人材の流失の厳しい外部環境の中で、人材を定着させた。それは会社が安定的に発展することを促進した。結局、日中双方の優位を利用し、徹底的に実施することによって、合弁双方が満足する結果を取った。

コストリーダーシップの戦略とは会社のコストが競争相手より、安いコストを維持し、競争力を持つことである。安いコストとは、競争相手と同じ販売価格でも会社はある程度の利益を獲得すると同時に、ほかの競争相手が価格を下げて、倒産する場合、企業はまだ生きられるまたは利益を出せるのである。つまり、コストリーダーシップ戦略を実施する企業に対して、価格競争圧力に耐える能力が一番強いと同時に、差別化戦略は競争相手と区別ができ、競争相手を追いぬくことができる。

煙台美通は国内での競争相手に対して、品質優位、人材差別化戦略とコストリーダーシップの戦略を実施したのである。製品の品質向上を通じて、金型製造の不具合と修正費用を減少し、取り引き先に信頼され、多くの注文を受け、様々な費用が下がり、結局、製造コ

ストを削減する効果を達成した。金型製造の多品種、差別化と定着した金型製造人材は会社の戦力になった。

理想的な基本戦略は、ある内在する一致を示す。この一致は企業の外部的な位置付けと内部の運営を貫通する。コスト優位の戦略は、ただ安い価格競争によることではなく、双方の明確な合弁戦略、双方の戦略目標の一致およびこの戦略を実施した効果によるのである。例えば、煙台美通模具有限会社は合弁前の戦略的位置付け、市場的位置付け、合弁経営後の戦略設定が一致しており、この一致は企業の外部位置づけと内部運営を貫いている。そして戦略実施と切りはなせない組織管理システム、人事管理と企業の文化などの要因を含んでいる。

コストリーダーシップとは正確な戦略の指導のもと、経済要因と組織要因との共同作用によるものである。それは企業の組織管理と技術などの運営効率に現われ、しかも企業の経営理念と文化雰囲気にも現われる。例えば、三和グループの産、学、研一体化、企業発展、社員満足という企業方針に基づく合弁企業文化は差別化戦略の実現である。煙台美通模具有限会社の合弁実践を分析した結果、いくつかの特定の差別化によって成功している。

煙台美通模具有限会社の戦略実践をポーターの競争戦略理論のポイントに対し検証した。

a) 目標ガイド

煙台美通模具有限会社の合弁双方が決めた合弁戦略と合弁企業が決めた企業戦略には強い目標ガイドの特性がある。例えば、日本側目標として、品質は日本と同じ、納期は輸送期間15日間を除いて、日本と同じ、価格は日本の50%という目標があり、中国目標として、学習戦略、人材育成などの戦略がある。

b) 長期効果

9年間の合弁経営を通じて、長期効果はだんだん現れてきた。例えば、企業は単純な金型製造からアウトソーシング、学校と人材派遣などの産業にも拡大した。

c) 資源承諾

合弁企業の発展で資源の承諾は重要なポイントである。例えば、日本側は日本国内での安定した外注メーカーを犠牲にして、煙台美通模具有限会社へ発注し、中国側は優れた人材を三和グループから合弁企業に送った。

d) 衝突促進

世界では、どの合作も衝突があって、双方の立場は全く同じことがない。自分の利益を放棄することができない衝突があり、その時に合弁双方はそれぞれの利益を獲得するための衝突が合弁会社に対して、いかに双方が満足できる方法と結果を出せるかを示すことによって、合弁双方の利益をまもり、そして、合弁会社の調和を促進することができる。

VII 結論

日中合弁企業の煙台美通模具有限会社の9年間の合弁実践と戦略の分析を通じて、なぜ日中合弁企業の失敗例が多い現実の中で、中国の民間企業である三和グループと世界で有

名なヤマハという企業との合弁経営がうまく行き成功したか、ポイントは下記のとおりである。

- (1) 合弁経営双方に明確な合弁戦略がある。
- (2) 双方の合弁戦略に共通点、一致があり、企業の長期的な発展を求めて、短期的な利益を求めない。
- (3) 双方の利益を最大限に追求する。

合弁会社の目的はハーモニーだけではなく、双方の利益が最大限に達成できる前提条件の下でのハーモニーである。戦略管理の最終の目的は成功を獲得することである。合弁企業にとっては双方が同時に成功すること、いわば、ウインウインである。ポーターの競争戦略理論、例えば、五力分析枠組、戦略分類、競争の動態分析などの理論は日中合弁企業経営の実践の中に検証され、しかも、戦略の主要な特徴を表現できた。例えば、目標ガイド、長期効果、資源承諾、衝突促進である。従って、煙台美通模具有限会社の戦略設定と実施により、ポーターの理論において、外部要因が不可抗力で、変えられないという前提で、合弁企業が成功する要因は内部要因によるもの、即ち、合弁会社の内部戦略設定の正確性と戦略実施の有効性によるものであることが実証される。

謝辞

この論文は何成業教授の熱心なご指導で完成しました。同時に私のMBA時代の北京大学の馬浩教授に感謝します。馬浩教授に競争の戦略に関する豊富な知識と分析方法を指導していただき、心から感謝いたします。

また、この論文にご協力いただいた任珍傑氏、王少鳳氏、徐濤氏に感謝いたします。

参考文献

1. 浅井敬一郎『技術革新とスキルの変容—金型産業における歴史の変遷からの検討—』広島大学大学院国際協力研究科博士論文
2. 天野倫文、大木博巳著『中国企業の国際化戦略』ジェトロ発行所、2007年
3. 安室憲一著『中国企業の競争力』日本経済新聞社、2003年
4. 今井理之著『対中投資—投資環境と合弁企業ケーススタディ』日本貿易振興会、1995年
5. 袁奇著『当代国際分工格局下中国産業発展戦略研究』西南財経大学出版社、2006年
6. 何成業著『中国国有企業の組織と経営管理』青山社、2003年
7. 笈武雄著『中国進出失敗・トラブル事例集』明日香出版社、2002年
8. 岸田民樹著『経営組織と環境適応』山嶺書房、1989年
9. 金城盛順『中国拠点を戦略的に生かす』日本金型協会年会論文専集、2006年
10. 謝端明、程近智著『中国で企業を育てる秘訣』東洋経済、1995年
11. 周宝玲著『日系企業が中国で成功する為に』見洋書房、2007年
12. 徐方啓著『日中企業の経営比較』株式会社ナカニシヤ出版、2006年
13. 趙偉、古広東著『民営企業国際化：理論分析与典型案例研究』経済化学出版社、2006年
14. 中国金型協会ネット、中華機械ネット、中国プラスチックネット、『中国金型産業概況』等より参考
15. 朴勝虎著『日本企業中国衰敗之謎』、『中国企業家』、2007年第20期（総第303期）
16. ポーター、マイケル・E.著『競争戦略論Ⅰ・Ⅱ』（ON COMPETITION Porter, Michael E.）竹内 弘高【訳】ダイヤモンド社、1999年

17. 馬浩著『戦略管理学』、北大国際 MBA、2007年
18. 馬浩著『決策就是拍腦袋』、中信出版社、大衆管理学普及讀本、2005年
19. 馬浩著『競争優勢解剖与集合』中信出版社、2004年
20. 馬浩著『戦略管理学精要』、北京大学出版社、2008年
21. 馬浩著『管理的偏見』、機械工業出版社、2007年
22. 増田辰弘著『中国ビジネス勝利の方程式を解く』グローバルウィジョン株式会社、2007年
23. 李建民著『冷戦後の中日関係史』、中国経済出版社、2007年
24. 林峰著『跨国公司战略调整与中国对策』社会科学文献出版社、2005年
25. 劉江永著『中日関係二十講』、中国人民大学出版社、2007年
26. 中川涼司著『國際經營戰略』ミネルヴァ書房、2000年
27. Abbass F.Alkhafaji *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*, 張春萍、解淑青訳、『戦略管理』经济管理出版社、2005年
28. JOHNA・PEARCE II &RichardB・Robinson,Jr *STRATEGIC MANAGEMENT: FORMULATION,IMPLEMENTATION,AND CONTROL-EIGHT EDITION*. 王丹、高玉環、史劍新訳、『戦略管理－制定実施和控制』中国人民大学出版社出版、2005年
29. Joel Bleeker & David Ernst *Collaborating to Compete* 林燕等訳、『協作型競争』中国大百科全書出版社、1998年
30. Porter, Michael E. & Takeuchi, Mick & Sakakibara *Can Japan Compete?* 孫小悦訳、『日本還有競爭力嗎?』中信出版社、2002年
31. Porter, Michael E. *COMPETITIVE STRATEGY* by The Free Press,A Division of Macmillan Publishing .Inc., New York,U.S.A, 2004

注

- 1) 田中 美和 『日本金型産業の競争力の源泉—知識集約型産業の確立を目指して—』より参照
- 2) 浅井 敬一郎『技術革新とスキルの変容—金型産業における歴史の変遷からの検討—』より p.39
- 3) 浅井 敬一郎『技術革新とスキルの変容—金型産業における歴史の変遷からの検討—』より p.8
- 4) 西祠胡同 web『中国金型工業の現状と発展行き』より引用
- 5) 中国プラスチック金型 web『中国金型工業發展狀況と見込み—思美創会社忘年会での発言』より引用
- 6) マイケル・E・ポーター『競争戦略論Ⅰ』p.35
- 7) マイケル・E・ポーター『競争戦略論Ⅰ』p.76

