

# コストダウンを求めて日本企業2社で中国に工場を設立

平岡織染株式会社



同社の製品（カーマット）

平岡織染は1902年創業で、産業資材として利用されているテント、トラックの帆・シート、人工芝、自動車マット等に、防水・防炎などの樹脂加工を行っている。

同社は環境への取組みを重視して商品展開をしている。長持ちさせることが最大のエコロジーと考え、少しでも長く使える商品設計をしている。防炎ではハロゲンを使用すると物が燃えるのを抑制する働きがあるが、有毒ガスの発生源になるので、ハロゲンを使用しない防炎商品を商品化している。資源生産性の向上のために、資源投入量の最小化、つまり省資源化にも積極的に取り組んでいる。

## 納入先からのコストダウン要求

かつては「クーマット」のブランドでカーマットを販売、市場のトップシェアを有していたが、その後自動車メーカーによるカーマットの標準装備化がおこなわれ、また販売価格が下がったことで、一部採算割れも生じ、売上げが大幅に減少、同社の売上げに占めるカーマットのシェアはわずか7%に激減した。

同社のカーマット納入先は自動車メーカー4社、国内外販売ディーラー10社であるが、それらの納入先から今後の3年間で更に3割のコストダウンを要求された。これを達成し、さらに、新規の販売先を開拓すると共に売上げの大幅増を図るには、中国に進出せざるを得ないと判断した。カーマット生産においては貼付け、裁断、縫製など人手に頼る部分が多く、原価に占める人件費の割合が高い。大幅なコストダウンが進出決断の要因である。

## 当初は共同出資体でスタート

同社はカーマットに関しては生産技術を持たず、日本では他社（A社）に生産を依頼していた。そこでA社と組んで、二社で中国へ独資進出することを計画した。

共同出資のため平岡織染とA社の間で共同出資契約を締結した。それぞれの役割分担は、平岡織染は現地での経営、販売の大部分を受け持ち、A社は技術指導、販売の一部を分担することとした。出資比率は平岡織染が60%、A社が40%である。カーマット事業では大きな利益は期待できないので、初期投資を抑制して、早期に事業を立ち上げるために標準工場を利用することにした。

進出地は青島になった。この地区に絞った理由は、1) 中国の中で賃金水準が低いので価格競争力がつけられる。2) 青島地区にはタフトメーカーが集中しており、同社が使用するカーマットのサーフェースの調達に有利である、という点である。

## 暖かく迎えてくれる開発区へ進出

中国には2000ヶ所以上の開発区があり、そこには多くの標準工場がある。その中から自社に合った工場を探すには、実際にいくつかの標準工場を見学、比較検討して判断する以外にない。自ら満足できる工場に当たるまで探さざるを得ないとアドバイスした。

同社は青島地区にある数ヶ所の開発区を訪問した。これと思われる物件について、テナント代、テナント代に含まれる範囲、企業所得税の基準は15%か24%か、外資優遇政策の内容はどうか、電気は工場まで来ているか、工場の内部は柱など少なく使い勝手がよいか、重い機械を持ち込むので、地盤強化には費用がどのくらいかかるか、天井の高さは十分あるかなど、自社の要望に充分沿える物件が調査することを勧めた。

決定した物件は、占有面積12000㎡、建坪4500㎡で、将来工場の拡張も可能である。

同社は機械設備の持ち込み金額が4000万円になるので「奨励業種」に認定され、免税で輸入できれば1300万円の節約になると指摘した。が、自動車部品であるカーマットの製造では「奨励業種」の認定が非常に難しいことが判明。「奨励業種」になれないと、出資金が関税と増値税分で1300万円も増えるので、「奨励業種」になれないならば中国青島進出は難しいと主張して、開発区と

粘り強く交渉することをアドバイス。強気の交渉の結果、なんとか「奨励業種」の認定を受けることに成功した。

中国はネゴの国である。地方政府及び各々の開発区に対して、中央政府から金額で外資誘致のターゲットが与えられる。外資誘致は地方政府の幹部、開発区役人の出世にも繋がる。彼らの立場を理解して、何事も諦めずに交渉することが肝要で、中国の理解も深まり、彼らとの人間関係もできてくる事情を説明した。

同社はこのような過程から、青島開発区の政府関連機関である税務局、税関、公安、供電局なども同社の進出には非常に協力的であることが確認できた。

なお同社とA社との共同出資については、お互いが自らをより有利にという気持ちが働き、お互いの利害が衝突し、うまくいかないケースが多いとアドバイスした。結果として同社とA社は販売シェアでもめ、共同出資を解消した。

## 品質にこだわり、ISO9001も取得

同社の中国工場は2004年2月に開所式を行い、3月から本格的生産に入った。

中国工場の製品を武器に日本のカーマット市場に再度食い込むことを目的にしていたため、当初から品質にこだわり、ISO9001も取得し、検品体制にも神経を使った。2005年9月頃から同工場の品質とコストが認められ受注が増えてきた。12月には単月で黒字になり現在に至っている。

## 平岡織染株式会社

<b>(日本本社)</b>	
所在地	: 東京都台東区
代表者名	: 平岡義次
業種	: 製造業
事業内容	: 各種繊維素材と高分子合成樹脂材料の複合加工
商品の内容	: トラックの帆・シート、テント倉庫、建築養生ネット、人工芝、コンテナバック、イベント用大型幕材の厚反の加工及び販売
創業年	: 明治35年（1902年）
従業員数	: 203名
資本金	: 48,438千円
年間売上高	: 70億円
<b>(海外現地法人)</b>	
企業名	: 青島平興新型裝飾裝修材料有限公司
所在国	: 中国
地域	: 山東省青島市
事業内容	: カーマットの製造・販売
創業年	: 2003年
従業員数	: 50人
資本金	: US\$ 70万
投資形態	: 独資（日本企業2社出資一当切）
年間売上高	: 2006年予想 4億円

生産については、当初8千セットか1万セットが限度とみていたが、生産効率の大幅アップと一人一人の能力アップで、2倍、3倍の生産も可能となった。いまや販売のため営業担当が追われる状態である。

（経営支援専門員 太田 泰雄）



青島平興新型裝飾裝修材料有限公司

## 専門員の視点

日本企業が中国に進出する大きな理由の一つにコストダウンがある。しかしコスト競争のみでは中国資本の会社に勝てる筈がない。日本企業の最大の武器は技術力、管理力による品質の高さである。中国に進出して成功するためには、品質へのこだわりが最も大切な要素である。品質を維持して、価格面でも競争力を保つためにはどうすればよいか。

一つには原材料の現地調達化である。自社にかなう原材料の供給可能と思われる企業を探し、その企業を徹底的に技術指導する。単に探すだけでなく指導が大切である。日本と中国の品質に対する考え方には大きな相違がある。売れる商品を作ればよいというのが中国的発想である。

次は幹部の現地化である。日本人一人の給料と滞在費で何人も中国人の雇用が可能、また中国人従業員を使うのは中国人のほうがはるかに優れている。