

## 中国の産業発展と日本中小企業のものづくりを考える

田 中 幹 大  
 (立 命 館 大 学)  
 (経 営 学 部 准 教 授)



5年前に「歴史的視点からみた日本中小企業のものづくり」というタイトルでここに執筆させてもらった(2011年5月号)。筆者は日本における中小企業の発展の歴史、特に高度成長期の中小製造業を対象に研究を行っているが、その研究を相対化する意味を含めて2000年代後半から「高度成長」を遂げている中国の日系・中国ローカル製造業の実態調査も行っている。5年前は筆者の実態調査から得た中国ローカル企業の印象と高度成長期の日本のものづくり中小企業の発展のあり方との相違点を語らせてもらった。それを簡単に言えば以下のようなことであった。

高度成長期の日本の中小企業は、先進国からの最新の機械や技術の入手に制約があった。そのため、ある意味では「やむを得ず」中小企業同士で連携し、「チーム一丸となって」試行錯誤して、新しい技術・機械を導入しなければならなかった。しかし、その経験が日本の中小企業の技術力を底上げさせていく経路となった。一方、中国ローカル企業の場合、新技術・機械の情報へアクセスしやすくなった現代において、企業規模が急拡大するなかで先進国メーカーの最新鋭の機械設備を「容易に」導入する機会があるが、そうした機械を中国ローカル企業の現場が必ずしも使いこなせていない状況が観察された。日本の中小企業の技術力を上昇させる経路は、ある特定の歴史的な制約条件のもとで発生したものであり、そうした経路は「国際化」している現代においても変化しておらず、中国市場向けの事業展開をする上でも強みであるのでないか、と指摘した。

以上の筆者の考えは5年たった今も基本的には変わってない。今年はじめに出版された中沢孝夫/藤本隆宏/新宅純二郎『ものづくりの反撃』(ちくま新書)のなかで藤本隆宏氏は、ある国の産業にとって高度成長期とは、「青春期」、「人格形成期」みたいなもので、高度成長期のありようで、その国の産業の特性のかなりの部分が決まると言い、日本の場合は、日本特有の高度成長の過程でサッカー型=チームワークで助け合う協業型の産業現場が多く発生し、そうした現場が今もなお強みだと述べているが、これは私の理解と通底するものがある。

しかし、5年たった今では、こうした日本のものづくり中小企業、産業現場の強みのみを述べることに多分に問題があるように思っている。それは中国の実態調査のなかで日系メーカーが直面している現実をみているからである。中国で事業展開しているある日系パイプマシンメーカーの話である。パイプマシンは配管のねじ切りをするための機械であるが、中国ではねじがしっかりと切れない(ねじ長さが短い、ねじ径が測定できない)ローカル製機械が売れて

いるということであった。どういうことか。ねじがしっかりと切れなくても、最終的には継手で調整している。当然、配管のねじ管理状態は極めて悪くなるが、おかまいなしに配管施工されている。逆にきちんとねじ切りできる日系の機械を使うと継手で調整できなくなるという。もはや、「製品の品質が良い、悪い」とか「過剰品質」とかいうレベルを超えた話である（もちろん、ねじが切れない機械は非常に安価）。しかし、これは日系メーカーが中国市場で直面している現実として必ずしも特殊なことではないようだ。

「キャッチダウン」（丸川知雄『現代中国経済』有斐閣アルマ、2013年）という言葉が中国の産業発展を把握する上で使われているが、私が実態調査で感じたことは、①価格、品質（「品質」というレベル外のことも含めて）、製品特性などの点で、いかに中国市場のニーズに適応している製品を供給できるかが重要であり、②そうした製品の供給能力として、企業の技術力の高低とは関係のない領域（例えば、超安価で多種多様な部品や製品を調達できるネットワークの形成能力など）が大きい、ということである。

この間、駒形哲哉『中国の自転車産業』（慶應義塾大学出版会、2011年）、伊藤亜聖『現代中国の産業集積』（名古屋大学出版会、2015年）、渡辺幸男『現代中国産業発展の研究』（慶應義塾大学出版会、2016年）など、中国の産業に関する実態調査をベースとした優れた研究が発表された。これらの研究に学ばせてもらったことは、やはり企業の技術力の高低だけで中国の産業発展のダイナミズムははかれないということである。

では、私が主張した歴史的視点からみた日本の産業、ものづくり中小企業の強みはもはや強みではなくなったのだろうか。この点に関するヒントも中国の実態調査からもらっているような気がする。

昨年、蘇州にあるダイキン工業の工場を訪問して話を聞かせてもらった。ダイキン工業は珠海格力電器（以下、格力）との提携によって格力の中国での部品調達先や使用している生産設備、そのコスト情報を得て、その情報をもとに、基幹部品の内製化をすすめ、中国の最安値のローカル原料を使いこなし、精度のいらない箇所は中国製機械で加工し、どうしても使わなければならないところだけ日本製機械を使うようにしてきた。格力と同じ作り方をするのではなく、ダイキン工業が日本で培ってきた作り方と中国の生産条件を組み合わせることで中国市場に適した製品を生産している。

中国の日系中小企業を訪問すると元気がいいところ、そうではないところがある。中国に展開しながら生産設備、原料、部品、治工具などすべて日本製で日本での作り方とほぼ変わらない企業は元気がない。一方、日本での作り方をベースとしながらも原料、外注などで中国ローカルの条件を利用しながら、日本でのやり方と中国での条件をうまく組み合わせている日系企業は元気がいい。そういうやり方でコスト、品質が受け入れられるものをつくっていると考えられる。中国市場を対象とする限り、日系企業が中国ローカル企業と同じ土俵で競争することは到底できない。かといって、「技術力」を頼みに日本でするやり方と変わらない生産を中国で行っても受け入れられない。日本のものづくりの強みを強みとして活かせるように、中国的条件と日本的なものづくりを組み合わせる能力が日系企業には求められているように思われる。もちろん、そうした組み合わせ能力を持っている企業であっても中国市場で成功している事例は少ないが、そういう方向性で考えなければいけないのではないだろうか。