

中国企業は脅威か？

新宅 純二郎

東京大学ものづくり経営研究センター
東京大学大学院経済学研究科
[E-mail:shintaku@e.u-tokyo.ac.jp](mailto:shintaku@e.u-tokyo.ac.jp)

近年、ハイアール、レジェンド、TCLといった中国企業の躍進が大きく報じられるようになったが、中国企業のものづくりの実力はどの程度のものであろうか？ 中国製品の品質はどの程度まできているのか？ 日本企業にとってどの程度の脅威になるのだろうか？

この数年来、日本企業の中国工場や中国企業を訪問調査してきた筆者が、現時点でもっている答えは、中国企業による製品の品質はいまだ全般的に低いレベルにあり、その点では脅威にならないというものである。ではなぜ品質の低い中国企業製品が売れているのか？ それは、彼らの主たる市場が中国国内にあるからである。中国では高いブランドイメージを作ったというハイアールといえども、アメリカ市場ではブランドとしてのプレゼンスはほとんどない。欧米の消費者から評価される品質レベルには達していないのである。

中国国内市場に対しても、必ずしも高品質を訴求しているわけではない。また、工場におけるものづくりで良品率をあげたとも言えない。ハイアールが中国市場で伸びたのは、市場での不良に対する24時間以内の修理サービスという施策のおかげであると言われている。

生産性という指標でも同様である。中国の自動車工場における生産性は、日本の五分之一であるとする研究もある。なおかつ、生産性向上のスピードも遅い。3年前に訪問した代表的な中国企業のテレビ工場について最近再訪したが、生産ラインの構成やラインスピードなど、まったく変化が見られなかった。この3年間で彼らにとっての大きな変化といえば、生産能力の拡大、すなわち、より賃金の安い内陸に工場を作ったことである。彼らの競争の焦点は、もっぱら「量の拡大」にある。エアコンを例にとれば、大手企業は年産1000万台クラスの生産能力をもって競争している（日本のエアコン市場は年700万台）。

それでも、中国で書店に行くと、品質管理に関する本がたくさん並んでおり、田口メソッド¹に関するものもあった。中国企業の中にも、品質向上や生産性向上に真剣に取り組んで

¹ 田口玄一博士が考案した品質工学の手法。（統計的手法であった実験計画法の応用により）結果の

ものづくりコラム

いるところもあるのである。そうした企業は、高品質を実現・維持するために、日本製の設備を使ったり、日本製の部品、原材料を使っている。より正確に言うと、品質を維持するために重要な設備や原材料は日本製を使い、他の部分は安上がりな中国製その他のものを使用している。

どうも中国企業の中には、はでな投資戦略が先行している企業と、地道にものづくり能力の蓄積をはかっている企業の二つのタイプがあるようだ。現時点では前者のタイプの企業が注目を集めがちである。しかしながら、5年後、10年後に真の競争力を身につけるのは、後者の企業であり、この二つには大きな差が生まれるだろう。やがては、後者の企業こそ、ものづくりの面で日本企業の脅威になると考えられる。と同時に、彼らは大事なパートナーともなりうるはずである。



バラツキを生む主要要因をコントロールして品質を高める方法。SQC / Statistical Quality Control(統計的品質管理) の方法論のひとつとも言える。

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 5巻5号 2006年5月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>