

舩 山 誠 一*

Seiichi MASUYAMA *



森松工業の中国ビジネスの成功要因

～中堅・中小企業の海外進出への示唆～

Key Success Factors for Morimatsu Industry's China Business

はじめに

日本の少子高齢化によって国内市場の停滞が予想されることから、従来、大企業に比べて国際化が遅れてきた中堅・中小企業も、特に成長性が高いと目されるアジアへの進出意欲を強めている。しかし、大企業に比べて経営資源に恵まれず、国際経験の乏しい中堅・中小企業のアジア進出の成功率は高くない。この中で岐阜県本巣市に本社を置き、産業用給水タンク・貯湯設備、化学プラント向け機器などを製造する中堅企業である森松工業株式会社（以下、森松工業）は、1990年に中国に進出してから目覚ましい成功を遂げてきた。中国で最も成功した日本企業とも言われている。2006年から中国事業の収益が日本事業の収益を大幅に上回るようになっていく。2013年度の売り上げは、日本の親会社が140億円であるのに対して、中国子会社は447億円に達している。本稿は同社の成功要因を分析することで、日本の中堅・中小企業の中国進出、ひいては海外進出の課題を明らかにしようとするものである。

中堅企業に関する定義は、はっきりとしたものはないが、大企業に比べて規模や経営資源の保有で劣るが、一般の中小企業に比べると規模や経営資源の保有で優位にあるだけでなく、差別化製品・商品を有していること、経営の自立性が高い企業を指すと考えられる（舩山

2008）。

本稿の分析フレームワークは以下のようである。

中堅・中小企業の中国市場進出の課題は、実際には、中堅・中小企業に限らず、大企業も含んだ一般的な企業の中国進出への課題、あるいはより広い範囲の国際経営とほとんど共通すると思われる。このような課題は、国際経営において全社的な経営戦略、生産・マーケティング・人事などの機能別戦略を、中国という立地環境に対していかに適応すべきか、ということである。

加えて、これらの中堅・中小企業の持つ経営資源上の特質のもとでどのように対応していくかという要素が加わる。これに関連して、富山は、グローバル化が進展する中で、企業はもはや大企業と中小企業とに分類されるべきではなく、競争の極めて厳しいグローバルな世界で競争するグローバル企業と、寡占的で安定的なローカルな経済に対応するローカル企業とに分類されるべきだとする。また、製造業は多くの場合グローバルな競争にさらされるのに対して、ローカル企業にはサービス企業が多いとする。中堅・中小企業の海外展開を考える上でも、極めて示唆的だと思われる。

しかし、そのような中でも、中堅・中小企業は、大企業と異なる特徴を有していることも事実であり、このことが中堅・中小企業の海外進出に影響を及ぼすことも確かである。多くの場

*中部大学国際関係学部中国語中国関係学科

合、海外に進出する中堅・中小企業、特に製造業に属する中堅・中小企業は、グローバル企業としての熾烈な競争を、中小企業としてのメリットを生かし、その制約を克服しながら勝ち抜いていくことが必要である。

以上の分析フレームワークをまとめると、下図のように示されよう（図表1）。

本研究は、主に過去5年以上にわたって行ってきた森松工業の経営幹部へのインタビューを整理して、それらを関連付けることによって、帰納的にロジックを導き出すという方法によって行った。松久信夫代表取締役会長、西村今日子取締役、真田和明執行役員には、快くインタビューに応じていただき、大変お世話になった。心からお礼を申し上げる。

1. 森松グループの概要と中国進出の経緯

松久信夫現森松工業会長が、18歳で父親から町工場を受け継いで、一代で森松工業を地方公共団体や商業施設、民間集合住宅向けのステ

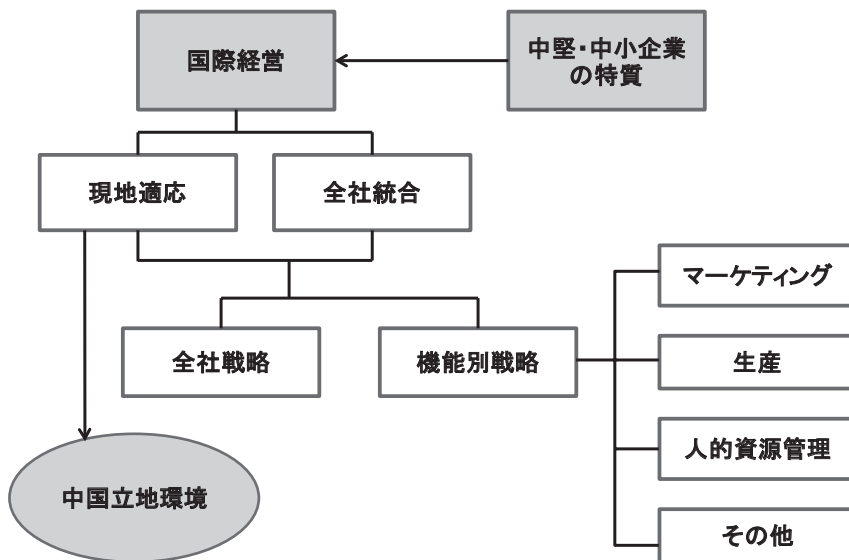
ンレス製貯水タンクの製造販売で日本の7割を占めるトップ企業に育てた。

松久氏（当時社長）は、1975年ごろから中国進出を検討し始めた。その頃から中国での工場建設を視野に継続的に中国を訪問して調査を行った¹⁾。1990年4月に上海の压力容器製造企業（上海市楊園压力容器製造廠）と合併で、上海に上海森松圧力有限公司を設立した。これは浦東開発区合併事業第1号であった。森松の出資は当初70%であったが、現在は96%であり、実質的に独資企業である。1992年の鄧小平の南巡講話を契機とした中国の改革開放の本格化とこれに呼応した外資の大挙進出の前の極めて早い時期の中国進出であった。そして、1991年に上海工場第1期工事を完成させ、1992年に社員10名で営業を開始した。

当初、日本と同じ集合住宅用のステンレス製貯水タンクの製造販売を行ったが、すぐに地場メーカーにコピーされて、販売が低迷した。4代続いた日本人工場長・総経理の間、業績は不

図表1

研究の枠組み



（出所）筆者作成。

振であった。現地の合弁パートナーとの交渉や現地従業員の統率など、異文化環境に適応できなかったことも大きな要因であった（松久）。

1998年に、日本に帰化した中国系の西松江英氏を総経理として送り込んでから、業績が劇的に改善した²⁾。西松氏は松久社長と長い付き合いがあり、本社採用で日本勤務を経験している。1998年に西松新総経理の提案で、より高付加価値でコピーのしにくい化学プラント用タンクへの転換を図り、これが成功したことが、業績改善の大きな要因であった。加えて、同氏主導で人的資源管理を日本式から中国式に転換したことも貢献した。

現在では、持ち株会社である森松（中国）投資有限公司の傘下に中国内に10社、海外に2社の事業会社が属している。中国の上海市および隣の江蘇省南通市に3か所の工場を有する。このような森松工業の中国拠点をまとめて、本稿では“上海森松”と呼ぶ。森松工業の利益の約9割を上海森松が生みだしている。中国の従業員は約4,000名と本社工場の約500名の10倍近くに達している。本社に比べて上海森松の方が圧倒的に競争力があるので、基本的に本社は日本国内だけに販売し、上海森松が中国国内と日本以外の全世界向けの販売を担当している。

2. 中国の立地環境

松久氏は、製造業にとっての日本の立地優位性が大きく低下していることに、進出以前からずっと危機感を抱き続けていた。このことが、海外進出を選択した背景にある。氏によると、日本の立地優位性低下の原因は主に教育の劣化にある。戦後教育が競争を排除してきたことから、学生の質が低下し続けているという観察である。氏は、日本の競争力低下の原因として他に、過剰な規制が人的資源管理そのほかの経営の自由度を束縛していることも挙げている³⁾。

進出に当たっては、中国、インドをはじめと

する途上国やアメリカなど多くの候補地を検討したが、中国の立地優位性が圧倒的に高いという結論に達して、中国進出を決断した。インドに関しては、識字率の低さや初等中等教育の不足など工場労働者の人材面で劣ると見ている。また、港湾などのインフラが不備である。ロシアに関しては、資源産業があることから、マーケットとしては良いが、ほとんどが一人っ子で労働力不足の問題を抱えていると指摘している。アメリカに関しては、市場は大きいですが、労働者の賃金が高いだけでなく、質が悪いと指摘している⁴⁾。中国に立地することの問題点は、政治リスクである。特に日中関係の影響を受けるリスクが存在する。

2.1. 低コスト環境

2010年の時点では、日本に比べて人件費の安さに加えて工場建設費が10分の1であり、ランニングコストは3分の1～10分の1の安さということであった⁵⁾。税金も安い。日本の企業所得税の税率が約35%であるのに対して、中国はかつての優遇税制が撤廃されつつあるとはいえ、25%で圧倒的に安い。加えて、上海森松は先端企業の認定を受けてさらなる低税率を享受している。現在では、人件費などの上昇があり、差が縮まっているが、それでも圧倒的なコスト差があることには変わりがない。

中国の立地優位性は業種によって異なり、付加価値の低い労働集約的な分野ではASEANなどの後発国に対して優位性を失いつつあるが、より高付加価値の分野ではまだまだ高い優位性を持ち続けている。中国は多くの製造業が集結しているため、資材調達のしやすさなどで他国に比べて優位性が高い。

2.2. 知識人材の豊富さ

中国には日本と比べて圧倒的に大きな知識人材のプールがあり、そのような人材を必要とす

るタイプの企業にとっての大きな進出誘因となっている。年間の大学卒業生は日本が年55万人なのに対して、中国は650万人である。加えて、就職難から前年に就職できなかった卒業生が約150万人いる。大学卒業生の就職難から、買い手市場となっている⁶⁾。また、前述のように、競争のない日本の学生に比べて、競争にもまれた中国の学生の方が圧倒的に優秀だと松久氏は観察している。

一方では、中国人従業員は、文化的背景から、個の主張が強く、チームワークに欠けるという欠点があるということが多く指摘される。これに対してどのように対応するかは、日本企業の中国経営の大きな課題である。

しかし、これに関しては、90年代までは確かにそのような傾向があり、大きな問題であったが、現在は大きく変わっていると西村氏と言う。完全な競争社会になっており、その中で彼らは能力を高めたいと思っており、チームでやった方が良いと思ったらそのようにやる。「あなたのためになる」というように説明して納得すれば、彼らは協調的な行動をとれると言う⁷⁾。

このような知識人材の立地優位性は、日本国内の強い大企業志向の下で人材確保に困難を抱える中堅・中小企業にとって、大きな機会を提供している。後述のように、中国では、大企業志向があまり強くなく、キャリアアップの機会を提供すれば、中堅・中小企業にも優秀な学生の採用が可能だという。松久氏は、その中で優秀な女性が活躍していることに注目している。

2.3. 世界の情報の結節点

中国が世界第2の消費国、第1の製造基地になる中で、世界の企業が中国に集結して激しい競争を展開している。必然的に世界の情報が中国に集まるようになっていく。情報の「ジャパン・パッシング」である。世界のビジネスの動向を肌で知る上で、日本に立地することはリス

クが高く、中国に立地する利点が多い。上海森松の場合は、進出欧米優良企業に製品を販売することで、世界水準のビジネス慣行・管理を学習し、それを価値基準としてきた。

2.4. 横社会的環境

日本の中小企業のポテンシャルを制約している縦社会的な大企業支配の環境は、中国にはない。下記の中小企業の特質で挙げられるような人材面の制約は少ない。優秀な知的人材を集める機会が日本より大きい。このような人材を使ったビジネス展開が容易である。上海森松の顧客である欧米企業においてもこのような上下関係はなく、日本社会の特色である。森松工業は、中国事業においてこの利点を最大限に生かしている。

以上、中国に立地する利点を挙げた。以下は、不利な点である。

2.5. 熾烈な競争環境

中国には国有企業が独占している分野など保護された非競争的業種もあるが、多くの業種では世界の企業が参入しているのに加えて、中国企業も競争力を増しており、熾烈な競争が展開されている。中国企業の競争力の強化の背景には、非合法なものも含めて先進国企業の製品・管理手法の模倣もある。このような環境に置かれることは、一方ではこれに勝ち抜くことに困難を伴うことを意味する。他方では、これに勝ち抜くことで、世界で通用する競争力を獲得することにもつながる。

人材面でも、同様である。中国では大学、企業内で激しい競争が展開されている。この中で、適切な人的資源管理をとるならば、人材の成長機会が日本に比べて大きい。

2.6. 関係主義的・信賞必罰的なビジネス文化

中国でビジネスを行う上で、大きな問題となる点に関係主義的なビジネス文化がある。関係

の深い内輪の人間に対しては約束を守るが、その外の人間に対しては策略を使ったり恫喝したり兵法的な対応をするという、中国の人間関係中心的な文化が、ビジネスを行う上で必要な信用の不足状態を招いているという問題である（古田、小室）。中国ビジネスの問題の多くはここに起因すると言われる。例えば、日系企業は、中国企業に販売した場合の代金回収などに大きな問題を経験してきた。また、中国人は個人主義的でチームとしてまとまるのが苦手であると言われ、企業の人的資源管理に問題となっている。

しかし西村氏によると、過去20年ぐらいでこの点に関して大きな変化が見られ、中国の商習慣はより市場経済的になったという⁸⁾。関係よりもルールを重視する傾向が強まっているということであろう。また、協調的な行動もとれるようになってきているとのことである。

歴史的に見ると、儒教的思想を背景とするこのような関係主義的文化によって国や組織を運営していくことには無理があるので、ルールに基づく厳しい信賞必罰の法家的な管理が行われてきた。中国人はこのような管理を当然だと思っているので、日本的なメリハリのない人事管理ではなかなかうまくいかない。このような関係主義的・信賞必罰的な文化に対しては、一方では中国で事業を行う上ではこれに適応していく必要があることを意味する。中国ビジネスはパートナー次第だと言われるように、取引先、社内に信用のおけるパートナー関係を構築していく必要がある。これは、どこの国でも当てはまるが、中国や東南アジアの華僑との関係においては特にそうである。これは、強い人間関係は法律よりも優先すると言われるほど、中国社会が高度の関係社会だからである。また、信賞必罰的な人事管理を取り入れていく必要もある。

外国人がこのような関係主義への対応、適切なさじ加減の信賞必罰的人事管理を十分に行う

ことは難しいので、徹底的な現地化が必要である。他方では、中国的な関係主義・信賞必罰主義にどっぷりつかるとは、公平性、倫理性、モチベーションなどの点で不足を生じる可能性が高い。中国的な人的資源管理と、欧米、日本のベストプラクティスを融合したような人的資源管理が求められていると言える。

2.7. 政治リスク

江沢民の反日教育の影響もあって、若者の間に反日感情が形成されて、西村氏によると、中国人の心理の深層に入り込むようになって⁹⁾。上海森松でも2012年の反日デモを契機とする日中関係悪化の影響が及んだ。国有企業向けの3件のプロジェクトの受注分がキャンセルされた（そのうち1件は同社の営業努力により回復した）。日系企業の売り上げは戻りつつあるが、国有企業や国家プロジェクトには日中関係悪化の影響が残っている。以下のような影響が出た。①エネルギー分野において、ライバル企業が森松排除を働きかけた。②一部顧客は、日本企業に発注しないようにした。③製薬分野で、香港、ドイツ企業に受注をさらわれた。④政治的な理由で受注できないと、現場の士気に影響する。

この問題にどのように対応していくかが、難しい課題である。

3. 中堅・中小企業の特徴

中堅・中小企業が海外進出を行っていく際に、中堅・中小企業の大企業と異なる特質が、その行動に影響を及ぼす。その特質には、マイナスの面とプラスの面がある。

3.1. 経営資源の制約

日本の中堅・中小企業は、人材の面で大きな制約を受けている。学生の大企業志向が強く、優秀な新卒人材を採用することが難しい。また、

労働市場が流動的でないことと、イメージ的な面から、大企業からの中途採用も困難である。グローバル化の中で、大企業も中小企業もない競争を強いられる中で、人的資源の制約は大きなハンデとなる。このハンデを持ちながらいかに海外進出を行うか、あるいはそのハンデをどのように克服するかが課題となる。

また、その企業規模の小さから、いくつかの地域に分散立地してリスクを軽減する余裕がない。集中立地を迫られる。このことは、最適立地の見極めをより厳しく行う必要があるし、他の手段で事業リスクをコントロールする必要があることを意味する。

3.2. 独立性・マーケティング能力の不足

系列関係、下請け関係などタテの方向に企業間関係が組織される傾向が強い日本の産業界においては、中堅・中小企業は大企業を中心とする納入先企業への依存傾向が強い。このような関係は、1社の大企業が複数の中堅・中小企業を相手にするので、当然、大企業の支配力が強くなる。中堅・中小企業は系列を超えた多くの企業に販売する必要がないので、マーケティング能力をあまり持たない。

しかし、グローバル化するということは、このようなタテの関係が崩れて、中小企業は大企業から保護されることは少なくなり、自力で多くの販売先を開拓していかなければならないことを意味する。海外進出する場合は一層である。中堅中小企業は、自立化し、マーケティング機能を強化していく必要がある。

以上、中小企業にとって不利な点を挙げた、以下は逆に有利な点である。

3.3. 迅速な意思決定能力と柔軟性

中堅・中小企業は、大企業に比べてトップに権限が集中している度合いが強く、より迅速な意思決定が可能であるという特徴がある。こ

れは、環境変化が速く、企業に迅速な意思決定が求められる中国のような環境においては、中堅・中小企業の大きな利点であると言える。大企業に比べて官僚的でないので、より柔軟な対応ができるという強みもある。

3.4. 小結：SWOT 分析

以上の中国の立地環境、中堅・中小企業の特徴をSWOT分析としてまとめると、図表2のようになろう。S、Wは中堅・中小企業の特徴を、O、Tは中国の立地環境をまとめたものである。

図表2

S (強み) ・ 迅速な意思決定能力 ・ 柔軟な対応力	W (弱み) ・ 人材の不足 ・ 独立性・マーケティング能力の不足
O (機会) ・ 低コスト環境 ・ 知識人材の豊富さ ・ 世界情報の結節点 ・ 横社会的環境	T (脅威) ・ 熾烈な競争環境 ・ 関係・信賞必罰主義的なビジネス文化 ・ 政治リスク

(出所) 筆者による。

実際、森松工業は中国進出において、このような枠組みの下で、強みを最大限に発揮し、その弱みを克服しながら、中国立地の機会を最大限に利用し、脅威をコントロールして、目覚ましい成果を挙げた。

経営トップの松久氏が極めて強いリーダーシップを発揮し、適切な意思決定を迅速に行った。日本の大会社支配の不条理をもともと感じていたと思われ、独立心は最初から旺盛であった。中国進出はその独立性を強める手段の面もあったのではないと思われる。その独立性とも関連し、マーケティング能力の不足の認識は早くから持ち、中国進出に先駆けて商社部門の設立を行った。中国の低コスト環境の利用は言うまでもない。そして、中国の知識人材の豊富さ、大企業支配の少ない横社会的環境を利用し

て優秀な知識人材を確保し、日本の中堅・中小企業の最大の制約要因である人材の不足を克服した。そればかりか、それを強みに変えて世界市場の機会を追求した。経営の現地化を徹底的に行うことにより、中国の関係・信賞必罰主義的なビジネス文化への適応を行うとともに、独特の人的資源管理によってそのマイナス面を克服した。

次節以降に、このような森松工業の中国進出の成功要因について、冒頭で示したような国際経営の枠組みで、全社戦略と生産、マーケティング、人的資源管理という機能的戦略に分けて、詳しく見ていく。

4. 森松工業の中国進出の成功要因

4.1. 全社戦略の成功要因

4.1.1. 優秀な現地人管理者への全面的な権限移譲

上記の強い関係主義的なビジネス文化の下で、松久氏は、日本人が中国人を管理することには無理があり、現地人による管理を行うしかないと言う。森松工業は、中国から日本に帰化した上海森松総経理の西松江英氏に全面的に現地での経営を任せている。このことが森松工業の中国ビジネス成功の最大の要因であった。

しかし同時に、中国的関係文化の背景を持つ中国人に権限移譲をする場合には、本社のトップはその中国人と中国的人間関係で緊密に結ばれている必要があると言えよう。森松グループの経営トップの松久氏と上海森松の総経理の西松氏との間には、正にそのような関係が構築されているのではないかとと思われる背景がある。

1985年に上海の華東理工大学を卒業した西松氏は、1985年から89年まで上海市労働局ボーイラー圧力容器安全監査署に勤務した。その期間に、松久社長（当時）が上海を視察した際に、松久社長の通訳を勤めた。彼が日本に留学したいということであったので、松久氏は岐阜大学への留学を支援した。西松氏は1991年

に岐阜大学で研究生となった。その後、1991年から98年まで本社の海外事業部に勤務した。この間に日本に帰化している。その後、上海のCEIBS（中欧国際工商学院）でMBAを取得している。

このような強い信頼関係の下で、親会社のトップが上海森松の董事長を兼務することによる迅速な意思決定が可能となっている。このことが上海森松の競争力の大きな源泉となっている。例えば、総投資額200億円の南通工場の投資決定なども迅速に行われた。

森松工業の取締役海外事業部部長を務める西村今日子氏も、松久氏とともに、西松氏と強固な人間関係を築いているのではないかとと思われる。1987年に当時の松久社長から商社を作るようにと指示を受けて、商社（アムト株式会社）を設立した。また、1990年の上海森松設立当初から現地で関わってきた。西村氏は、名古屋大学で歴史学を学んだ後、中山大学に留学した経験があり、中国語ができるだけでなく、中国文化を深く理解している。日本に帰化した西松氏の名前は、松久氏と西村氏から一字ずつ借りているのではないかとと思われる。

さらに、経営トップから現地子会社総経理に全面的に権限移譲されているだけでなく、権限移譲は上海森松全体に及んでいる。これには、社員に多くの権限と責任を与えて自由闊達にやらせることが従業員のやる気と、ひいては企業のパフォーマンスにつながるという松久氏の経営哲学が反映している。経営トップが自らあらゆる情報を集めて全社的な戦略を練ったわけではなく、現地社員に自由に提案させて、最終的な決断を経営トップが迅速に行ったことが功を奏したという（松久）。

4.1.2. 経営トップによるリーダーシップとコントロール

国際経営においては、現地への適応とともに全社的な統合が必要であるとされる。すでに子

会社である上海森松が本社である森松工業の売上規模で約3倍、人員規模で7-8倍に達する状態になった状況で、本社が求心力を持ってこの統合を行うのは難しさがあるだろう。森松グループにおいて、この役割を全面的に担っているのが、経営トップの松久信夫氏であると考えられる。

上海森松は、中国系の総経理に完全に権限委譲しているが、ただ任せているだけではなく、森松工業株式会社の会長（2013年まで社長）の松久信夫氏が緊密にウォッチし、大きな決断に関与し¹⁰⁾、また、生産面で日常的なアドバイスを行っている。同氏は月の過半を上海森松で過ごすほか、後述のようなウェブカメラで氏が得意とする製造分野での作業を日本や外国で常時ウォッチしている。加えて、同氏はウェブカメラで得た情報を下に、電子メールで社員を直接褒めたり、上司を通じて注意を与えたりするなどして、社員の人心掌握を行っている（松久）。

松久氏は、1940年生まれで、18歳で森松工業の前身の当時社員2名の森松製作所の社長に就任し、ステンレス製貯水タンクで日本国内シェア70%、従業員550名、売り上げ140億円（2013年度）の会社に育て上げた。ステンレス製タンクに関して数々の特許を取得し、1992年には科学技術長官賞を、1997年には黄綬褒章、2012年には旭日双光章を受章し、上海華東理工大学客員教授を務めている。タンクに関する技術において、圧倒的な知識を有しており、経営全般のほかに、工場建設、生産管理などの分野でも上海森松に多大の貢献をしている。中国人従業員は肩書には従わず、実力のある人について行くと言われるが、松久氏は中国人社員の信頼を集めるのに十二分な実力を有しており、そのための時間と労力をかけていると言える。

また、国際的な経営統合を行うのに最も効果的な方法は、本社と海外子会社の企業文化の共

有であると言われる。松久氏は、自らが作り上げた日本の会社である森松工業の残すべきDNAを上海森松に根付かせる役割も担っていると考えられる。森松グループの社是は、「事業は人なり」、「技術の森松」、「品質の森松」である。このような企業文化は、上海森松においても脈打っていると言えよう。

4.1.3. 国際水準の商取引慣行の学習と習得

1990年代にP&Gなどの欧米系、花王などの日系の消費財企業に納入を開始することによって、国際的な商取引慣行に初めて触れたことは森松工業にとって新鮮な驚きであった。これはそれまで森松が日本の特に建築業界で経験してきた、納入先企業との上下関係と大きく異なり、対等の関係であった。また、欧米消費財多国籍企業の高度の商業道徳にも触れた¹¹⁾。例えば、P&Gと初めて取引をしたときに、同社の従業員が不正な行為をしたときには直ちに連絡してほしいとのレターを受け取って驚かされたと言う。

このような商取引慣行は、国内市場を主とする中堅・中小企業には触れる機会が少ないと思われる。また、中国企業向け市場ではさらに中国ドメスティックな慣行が支配することが多く、中国企業向け市場でも得られない。欧米優良企業を顧客とすることによって初めて可能になった。このようなマーケティング関連の市場ターゲティング戦略の結果、このような学習が可能となった。

4.1.4. 市場分散によるリスクのコントロール

生産に関しては中国集中のリスクを負っているが、販売に関しては、地域的、業種的に広く分散し、上海森松全体としての売上変動を小さくして、リスクを抑えている。

製品に関してはユーティリティ・プロセス・タンクに特化しているが、顧客に関しては、①全世界に販売することによる地理的分散、②多

業種に販売することによる業種分散によって売り上げ変動リスクを低減している。業種に関しては、プラントエンジニアリング、石油、化学、金属精錬、鋁山冶金、原発、ファインケミカル、薬品、建築、食品などの他分野に多角化している。財務基盤の弱い中堅・中小企業にとって、売上変動リスクを抑えることは極めて重要である。上記のような顧客の分散の売上安定化効果は大きいと思われる。

4.1.5. 政府との良好な関係

上海森松は、その企業国籍を相手によって使い分けている。欧米顧客に対しては、日本企業であることを前面に出し、中国政府に対しては中国企業であることを前面に出している¹²⁾。顧客は、日本の良さを持つ日本企業との取引を求めているので、日本企業であることを前面に出すメリットが大きい。中国においては、政府との関係がカギを握るので、中国企業として認められることが重要である。

中国では他の国に比べて、経済活動に対する政府の影響力が圧倒的に強い。政府の意向に沿った経営をすることが、中国ビジネスにおける成功の大きなカギであると言われる。上海森松は、政府との良好な関係を保ち、それを活用している。

松久氏によると、その第1のカギは高い収益を上げて、政府の税収に貢献することであるという。政府との関係を良くするためには、高収益を上げる必要があり、森松はそれを実践してきたと言える。例えば、南通工場は、地元政府の全面的支援によって可能となった（財部）。

ただそれでも、日中関係の悪化は、同社の国内販売に悪影響を及ぼしているし、今後も影響を及ぼすリスクが存在する。これに対応して、上海森松は中国子会社群の内、1社の資本構成を中国側過半数に変更して、中外合弁企業とし、政府系企業からの継続受注に道筋を付けた。

4.2. 生産面の成功要因

顧客から見て、品質、技術、価格、納期がメーカー選択の要素となる。特に納期の面が大きい。

4.2.1. 生産の中国集中による低コスト生産の実現

政治リスクはあるが、第1章で述べたように、当社のような業界に関しては、中国は圧倒的な低コスト環境を提供している。当社は、中国に生産を集中させることによって中国の立地優位性を享受してコスト優位性を確立している。中国生産によって、ライバルの日系重工メーカー、サムスン、現代の韓国重工メーカーに対して、低コスト競争力を有している。プラント用タンクは設計コストが非常に高いので、エンジニアのコストが安い中国立地は効果的であった¹³⁾（松久）。

中国立地は、労働コスト面だけでなく、資材の現地調達面でメリットがある。また、1国への集中立地によって、若手エンジニアの育成・安全管理のしやすさなどのメリットがある¹⁴⁾。

上海森松は、この資材調達力において優位にある。真田氏によると、欧米・日系顧客を満足させるためには、品質の目利き、価格交渉、安定調達の確保等が必要である。この点で、かつて上海市政府の压力容器を審査する機関に勤務した西松総経理の目利き能力、交渉能力によるところが大きいのではないかと言う。

4.2.2. 高品質の実現

上海森松の製品は、納入先の欧米優良企業から数々の賞を受賞するなど、高品質を実現している。森松工業の社是の一つである「品質の森松」に見られるように、品質を重視するカルチャーがその背景にあらう。そして、早くから要求水準の高く、納入前検査も厳格な欧米優良メーカーを主要な顧客としてきたことにより、彼らとの技術的議論への対応により、中国人エンジニアが世界水準の技術や見識を獲得したこと

が大きいと思われる。

次に、このような高品質を支える高い生産技術を現地において確立していることが大きい。上海森松では高い生産技術を実現し、本社工場の技能工を上海で研修するまでになっている。溶接技術者は、経験値が重要なので上海森松の方が高レベルで、本社に教えている。一方では日本企業の管理手法を中国人技術者に教えている。さらに、松久氏による指導に加えて、日本人定年退職者による技術指導も貢献している¹⁵⁾。

加えて、松久氏が、ウェブカメラで、上海の工場、南通工場の建設現場、稼働後の生産現場を世界中どこにいてもウォッチし、安全作業、技術面、トラブル発生時の緊急対応、工場建設時の手抜き工事の発見、製品の品質検査等の経営改善指導を行っていることが大きい¹⁶⁾。加えて、盗難防止、優秀作業員の表彰、工場内外の視察による製品受注・売上げや利益予測、出張費など管理費の削減などの効果もある（松久）。生産現場、建設現場に現場の了解を得て、多数¹⁷⁾のビデオカメラを設置し、生産技術に高度の経験と能力を有する松久氏が世界中のどこからでもリアルタイムで見ることができるようになっている。問題があると、直ちに指示ができる。中国の信賞必罰の法家的カルチャーのもとでこのトップによる監視は効果的だと思われる。ウェブカメラ映像は、トップだけでなく、申請さえすれば、課長職以上の誰でも見ることができる（松久）。単なる監視ではなく、会社全体で有効利用されているようである。

4.2.3. 納期管理

森松グループの生産する製品においては、コスト、品質に加えて納期を短くすることが、競争上極めて重要である。建設プロジェクトにおいて、納期が数日延びただけで、顧客の機会利益が大きく損なわれることになるからである。特にタンクは、プロジェクトの最初の段階に設

置されることが多いので、全体の工事のスケジュールに大きく影響する。上海森松は、これらの面で優位性を持っている。

西村氏によると、納期管理を可能にするのは、工場生産管理と効率を高める工場設計が大きな要因だという。真田氏によると、その大きな要因は、サプライヤーの管理であると言う。上海森松は、材料の現地化を進めてコスト面で優位にあるが、中国企業は一般的に納期にルーズであり、この管理が難しい。この問題を解決してきた経験が、同社のノウハウであり、また、人員の配置の面でも購買部門に100名程度を有しているという¹⁸⁾。

4.2.4. 大型新鋭設備・工場の導入

従来、大型設備に関しては、日本の重工メーカーが独占していた。そこで、大企業並みの技術と設備を持てばよいと、松久氏は考え、大型設備の導入を進めた。その延長線上に2011年11月に稼働した南通工場（江蘇省南通市）がある。総額約200億円の投資プロジェクトである。

約42万㎡の南通工場は、揚子江河口にあり、すぐそばに高速道路が走っているという絶好の立地条件にある。この工場の大きな武器は、揚子江に自社内港を有していることである。1万トン級の船が接岸可能で、大型製品の受注を可能にしている。幅400メートル、水深10メートル、延長2キロの内港は、重さ1,000トンの製品の積み込みが可能なクレーンや最大重量3,500トンのタンクを積載できる運搬船を備える。通関業務もここで行うことができる。前述のように、土地の取得、通関業務などは、政府との良好な関係の下での政府の支援によって初めて可能になった。また、このような大きな決断は、経営トップの松久氏の存在があつて初めて可能であつた。

このような大型新鋭設備・工場の導入は、いろいろのメリットを生む。第1に、同社しかで

きないような大型機器の製造を可能にして、同社製品の差別化をもたらす。第2に、内港の建設などを通じて納期の短縮と製造コストの大幅削減をもたらす。顧客に対してのデモンストレーション効果によって、マーケティング面でのメリットも大きい。

4.3. マーケティング関連の成功要因

4.3.1. 早期参入の恩恵

松久氏は1975年ごろから中国進出を考え始め、先述のように中国市場に関して時間をかけて調査を行い、天安門事件の3日後という中国進出への関心が世界的に落ち込んだ時期に中国進出を行った。

その後、当初の製品であるステンレス製貯水タンクが現地企業に模倣されるなど多くの困難を経験したが、1990年代にユーティリティ・プロセス・タンクに転換し、販売が軌道に乗った。インターネットの頁を作ったところ、その頃中国では同様のタンクを作るところがなかったのので、欧米企業などから続々と注文が入ってくるようになった。また、現地社員が頑張ってどんどん注文を取ってくるようになった。現地社員の顧客開拓力に負うところが大きかった¹⁹⁾。欧米企業から注文が入るようになったことから、日本の大企業からの受注も増え、次第にブランドが構築された。

このように、森松工業が早い段階で中国に参入したことから、多くの早期参入メリットを享受することになった。この決断も、経営トップの松久氏の存在があって初めて可能であった。

4.3.2. 世界一流企業をターゲティング

上記のように運にも恵まれて、欧米優良企業の顧客が広がった。その後も上海森松は、世界の一流企業をターゲットとするポリシーを貫いている。顧客には、GE、デュポン、ダウケミカル、バイエル、P & G、ロレアル、コルゲート、

グラクソスミスクライン、ネスレなどの欧米優良企業、旭化成、大日本インキ、花王、アステラス製薬、第一三共ヘルスケア、サントリー、サッポロビール、味の素、日揮、東洋エンジニアリング、日立造船、三井造船、東芝などの日本の優良企業、SINOPEC（中国石油化工集団）等の国有企業などが含まれる。

これは、まずは、中国国内企業に代金回収の問題が大きいことから、代金回収の問題がないというメリットが存在することが理由であった。その後、中国国内企業も、国有企業を中心に収益力を著しく高めて、支払いの問題が少なくなったことと、2008年のリーマン危機以降世界需要が落ち込む一方中国国内需要が拡大したことから、中国国内企業のウェイトが一時は70%を占めるほど高まっている。

世界の優良企業を顧客とすることは、売上債権回収以外のメリットも大きい。彼らを顧客とすることによるブランド力向上のメリットもある。そして、全社戦略のところで述べたように、世界標準のビジネス慣行を学習し、自社の経営の標準とする上で大きな効果がある。さらに、このような顧客が世界中に分散していることからの、地理的リスク分散効果もある。

また、このようなグローバル・マーケティングが成功している大きな要因の一つに上海森松の優秀な中国人社員、特に女性の活躍が大きい。このような優秀な社員を採用・保持できていることには、後述の人的資源戦略の成功が背景にある。

4.3.3. 高付加価値差別化製品の継続的投入

製品戦略に関しては、高付加価値差別化製品の継続的投入を行っている。模倣天国であり、また現地企業の学習能力が高い中国において、単純なものは中国企業にすぐに真似されるので、できるだけ高度な付加価値製品を提供し、さらに継続的に新しい分野に進出していく必要

があることから、このような差別化戦略の重要性が高い。進出後間もない時期にステンレス製貯水タンクをすぐコピーされたことから、化学プラント用タンク分野に進出して成功した教訓がある。中国企業との価格競争に陥らないためにも、このことが必要である。このような差別化分野として、ステンレス以外の金属材料を使った特殊合金タンクの製造販売、プロセスモジュールの開発、太陽光発電用ポリシリコンのインゴット製造用タンクなどの事例がある。ニッケル、ジルコニウム、チタン使用の特殊金属製機器は、加工が難しく、技量、知識、経験が必要で、新規参入は難しい。

食品・化学・薬品・資源などの業界向けに、タンクだけでなくプロセス機器のユニットをモジュール化して納入することによって高付加価値化・差別化を実現している。顧客にとっては、建設期間が短縮できること、建設費が確定できること、不足している熟練エンジニアリング技術者・作業員の必要が少なくなることなど、メリットが大きい。米国など人件費が高く、作業員が不足しているところやアフリカなどエンジニアが不足しているところでニーズが高い²⁰⁾。船で原油を精製するFPSOはブラジルなどで盛んである²¹⁾。また、2011年に買収したファーマジュール社（スウェーデン企業）は、工場ごとモジュール化するノウハウを持っており、このノウハウの森松グループでの相乗効果が期待できる²²⁾。

2007年には、太陽光発電のためのポリシリコンのインゴット製造用タンクにも参入して、上海森松は世界4社に入り、世界の50%を占める中国市場で70%のシェアを占めることになった。

上海森松の研究開発体制もこのような高付加価値差別化製品を継続的に投入する戦略を可能としている。上海森松の製品は、すべて本社ではなく、現地で開発したものである。研究開発

に関しては、すぐ成果が出る市場に向けた研究開発を重視している。加えて、実力主義・女性活用の人的資源管理政策の効果がある。太陽光発電設備用のタンクは、北京大学のマスターで入社3年目の女性が客と一緒に一から開発して成功したと言う。

差別化製品の販売において大きな力となっているのは、同社が大量の設計エンジニアを抱えていることだと考えられる。この業界においては、顧客とコミュニケーションを取りながら、顧客の望む製品を設計することは、最良のマーケティング活動となるはずである。この面でも中国に立地することによって優秀な人材を大量に抱えられるというメリットは大きい²³⁾。また、人的資源管理のところでのべるように同社がエンジニアの英語教育を重視していることは、このような需要に応えるためであろう。

4.3.4. 自社の販売チャネルの構築とグローバル・マーケティング

前述のように、日本の中堅・中小企業の成長を制約する大きな問題は、自前の販売能力を持たない企業が多いことである。当社は、この問題を極めて早い段階から強く認識し、克服しようとした。松久氏は18歳で森松工業の前身の社長に就任して間もない時から、経営の自由度を制約される大企業の下請けには絶対にならないと強い信念を持っていた（松久）。

松久社長（当時）が販売における商社依存から脱皮したいと考え、1987年に西村氏に商社設立を研究するようにとの指示を出し、同年商社（アムト株式会社）を設立した²⁴⁾。これにより、顧客への直接販売に転換した。

商社依存だと販売リスクはないが、販売マージンを喪失するだけでなく、顧客に関する情報が入らない。特に後者の問題が大きい。直接販売によってダイレクトに顧客の声が聴けるようになった。また、商社に全て任せることの最も

大きなデメリットは、自社にグローバル人材が育たないことである。この問題の解決があった。

当初に運もあって、上海松下において欧米優良企業への販売の道が開けたことから、全世界に販売するグローバル・マーケティングを推進し、その能力を強化していった。2008年にヒューストン販売拠点設立し、現在ではヒューストン、ストックホルムに海外営業拠点を有している。中国企業との競争が激化する中で、彼らとの差別化を図る上でこの海外販売チャネルは重要である²⁵⁾。

4.3.5. 中国現地企業からの代金回収への対応

日本企業は中国企業に販売しても代金をなかなか回収できないので、中国企業への販売を控えて、このマーケットをなかなか開拓できないと言われている。上海森松も当初は、この問題から、代金回収に問題のない欧米企業、日本企業への販売に集中した。しかし、近年売り上げに占める中国企業の割合が急速に高まっている。代金回収の問題をどのように解決している

のだろうか。

まずは、原則的に代金回収に問題のないところにしか売らないようにしていると言う。次には、製品の優位性が代金回収を確実にする効果を持つ。中国の上場企業、大手国有企業は、これまで工場設備の増強を急いできたので、全体の工事の初期工事に使われるタンクの納入を急ぐ。この工事が遅れると全体の建設スケジュールに影響が出るので、タンクの納入業者に優先的に支払いを行う傾向がある。次に、契約書が重要であると言う。契約書は先方に有利に書かれていることが多いので、社内弁護士2名に社外弁護士を使って契約書をチェックしていると言う²⁶⁾。

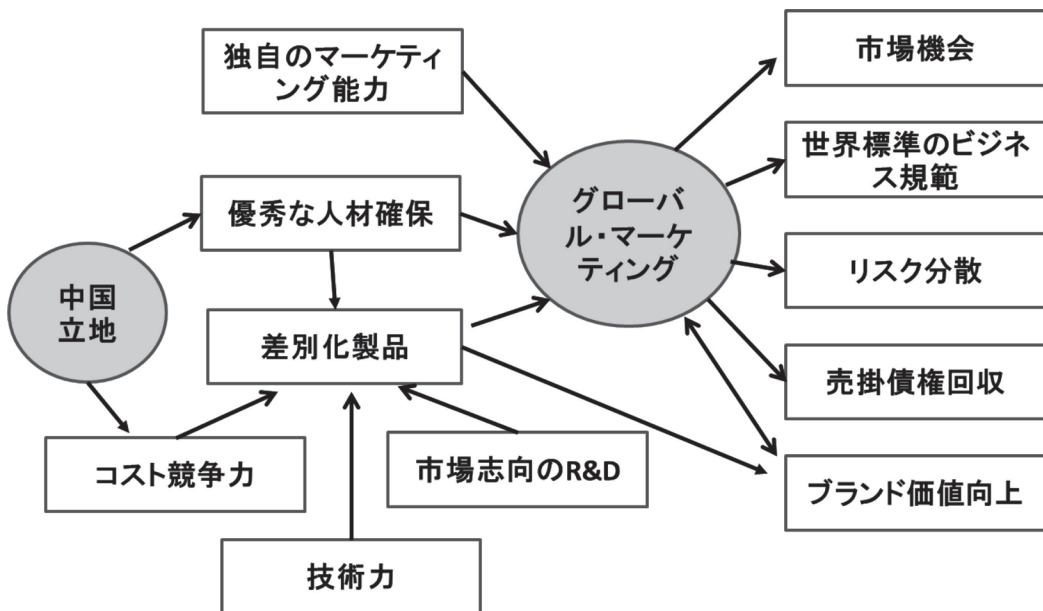
以上のようなマーケティング分野の成功要因をまとめると図表3のようになろう。

4.4. 人的資源管理面の成功要因

4.4.1. 徹底した現地人化

上海森松は、現地のヘッドだけでなく、管理者はほとんどが中国人であり、最も徹底した現

図表3 マーケティング分野の成功要因



（出所）筆者作成。

地化が行われている日系企業であると言える。営業部門のトップや工場長はすべて中国人が占める。

2014年9月時点での現地の従業員は、約3,600人だが、そのうち日本人は15人である。その日本人の多くは、日本企業を定年退職して技術指導を行っている技術者で若い中国人エンジニアの支援に徹している。

同社では、日本人は現地人のやり方に合わせるようにしていると言う。中国社会では完全に実力主義なので、役職だけでは人はついてこないで、日本的なやり方を変える必要があるからである²⁷⁾。

このような現地化は、現地に適応するというためだけでなく、実力主義の下で、先に述べた中国の豊富な知識人材を最大限に活用するためという面が強い。ヒューストン、ストックホルムなどの海外営業拠点のトップは何れも中国人が占める。

4.4.2. 優秀な人材の確保

知識人材の豊富な中国に立地するという優位性を最大限に生かして、優秀な人材を確保して、彼らのやる気を引き出してパフォーマンスを上げていることは、上海森松の最大の成功要因の一つだと言える。

徹底的な人材リサーチをして優秀な人材を発見し、説得すると言う。そして、エンジニアの大量新卒採用を行っている。2011年9月の経営陣へのインタビューにおいては、それ以前に1200人を採用したが、そのうち200人が理工系大卒であったという²⁸⁾。中国内の重点採用大学を決定し、多くの優秀な人材を継続的に採用している。華東理工大学、武漢理工大学等から毎年100人単位で採用している²⁹⁾。また、最近では評判を聞いて、向こうから優秀な人材が応募するようになってきているとのことである。

また、新卒などで採用された従業員への教育

訓練を重視している。徹底的な英語教育が施される。海外の一流大学への留学制度がある³⁰⁾。

松久氏は、基本的には、社員を引き付けるためには魅力的な会社にする必要があると言う。①継続的に発展してきたという過去の実績、②世界に出るチャンス、③R&D費用を潤沢にして研究機会を与えること、④十分な待遇を挙げている³¹⁾。②に関しては、中国人社員のアメリカ・ビザ取得が難しいなど、海外に出るチャンスが限られていることから。グローバルな事業活動を行う森松で働いて海外を経験することがインセンティブになっている。③に関連して、高価な研究開発用の機械の購入権限を現地に委譲している。④の待遇面に関しては、大手も含めた外資の中で中ぐらいの水準にある。

さらに、中国特有の戸籍制度の下で、従業員に上海の都市戸籍が取れるようにすることも同社で働くインセンティブとなっている。統括会社に対する上海政府の優遇策を利用していると言う³²⁾。同社が2009年に上海に統括会社である森松集団(中国)有限公司を設立したことで、これが可能になった。

しかしそれでも最近では、中国メーカーの引き抜きが激しくなっている。これはそれらメーカーが同社製品・経営をコピーして競争力を増すだけでなく、同社を弱める効果もあり、憂慮している³³⁾。兵法的な戦略を駆使するという中国ビジネス文化の影響が表れているということであり、これへの対応を迫られるということであろう。

4.4.3. 厳しく公正な評価による信賞必罰的管理

前述の関係・信賞必罰主義的なビジネス文化に対応して、日本の人的資源管理から脱した現地発の人的資源管理を、中国人経営陣によって行っている。年功は完全に排除されている。

上海森松の組織・人事制度は多くが西松氏によって創造されたとのことである。彼は、中国

には3000年の歴史文化、社会主義の時代、市場経済の時代があり、これらが脈々とつながっており、それに合わせたマネジメントを行っているのだと言っているとのことである。

同時に、中国的なマネジメントだけではなく、世界の優良企業のマネジメントを取り入れて融合させているようである。松久氏によると、西松氏は中国・欧米・日本のベストプラクティスを融合したマネジメントを行っていると言っているとのことであった³⁴⁾。

西村氏によると、上海森松の人事制度は、やる気を出させるための評価システム、公正な尺度、評価・報酬における大きな格差を特徴とすると言う。ここにおいて鍵を握るのは、公正さである。公正さを担保するために、他部署でクロス評価を行い、練りに練った数式で総合的に評価する。その各部門の尺度はそれぞれに異なるという。彼ならこれぐらいもらいだろうという報酬にすることが重要だとのことである。その結果、目の前にロール・モデルがいて、それを皆が目指すようになると言う。

また、昇進も降格もあり、ボーナスもあれば罰金もある。そして、パフォーマンスの低い社員を合法的に解雇している。社内に弁護士資格を持った従業員が2名いて、合法性を担保している。このようなマネジメントは日本では法律的に不可能であると言う。

このような中国文化に根差したやり方に欧米的な公正さを加味した人的資源管理の手法は、ハイアールなどの中国の先端の民間企業における同様のドラスチックな改革に見られることでもある（吉原等）。

徹底した実力主義の下で、松久氏の信念を反映して、学歴、人種、性別等を問わない方針が出されている。彼は、中国での経験から、同じ実力なら、都会出身者より田舎出身者、男性よりも女性を雇うとしている。彼らの方がガッツがあるからだという。この結果、営業部門のト

ップ、副部長、課長クラスは全て女性である³⁵⁾。

5. 結論と今後の研究課題

5.1. 結論

以上のような分析をまとめると、森松工業の中国進出における成功要因は図表4のようになる。

第1に、中国の立地優位性を最大限に活用したことが大きい。それによる価格優位性の発揮は勿論であるが、それ以上に中国の豊富で優秀な知識人材資源を大量に採用して、十二分に活用したことが大きい。このような豊富で優秀な知識人材を大量に採用できたことは、同社の魅力によるところが大きい。同時に中国における大企業志向が日本に比べてはるかに弱いことがある。中堅・中小企業にとっては、これも中国の立地優位性の一つである。

第2に、日本的人的資源管理のやり方を脱却して中国のビジネス文化に立脚しながら欧米企業のベストプラクティスも取り入れた巧みな人的資源管理を実践して、その豊富な知的人材から「やる気」を引き出して最大限の成果を出せるようにしたことが大きい。この結果、競争力のある製品の開発、製造技術、グローバルなマーケティングなどの分野における成果をもたらした。

第3に、このような巧みな人的資源管理を可能にしたのは、徹底的な現地化の推進であった。良き中国系の人材を得て、彼に現地での経営について、完全に権限移譲したことがこれを可能にした。このような権限移譲が可能であったのは、日本側トップと中国系の現地トップとの間に中国的な緊密な人間関係が形成されていたからだと思われる。また、このような経営の現地化は、中国において極めて重要な政府との関係を良好にする点においても、大きな効果を発揮していると考えられる。

第4に、中国現地法人が、当初は中国におい

て、後には全世界において、顧客として欧米優良企業を最大のターゲットとするグローバル・マーケティングを展開したことも、大きな成功要因であった。これにより世界の優良企業のベストプラクティスを学習し、上海森松の規範化を行ったことが、企業倫理の面も含めて、同社の成長につながった。同時に、これによって、特に中国市場における、ブランドの確立にもつながった。

第5に、このような世界の優良企業を顧客とすることができたのは、中堅・中小企業には珍しい自社販売能力を早い段階から構築したことで、競争相手がまだ出てくる前の早期市場参入を行ったことによるところが大きい。

第6に、以上のようなことを可能にしたのは、トップマネジメントの松久信夫氏の卓越した構想力、決断力、経営能力によるところが大きい。ステンレス・タンクにおいて圧倒的な技術力を

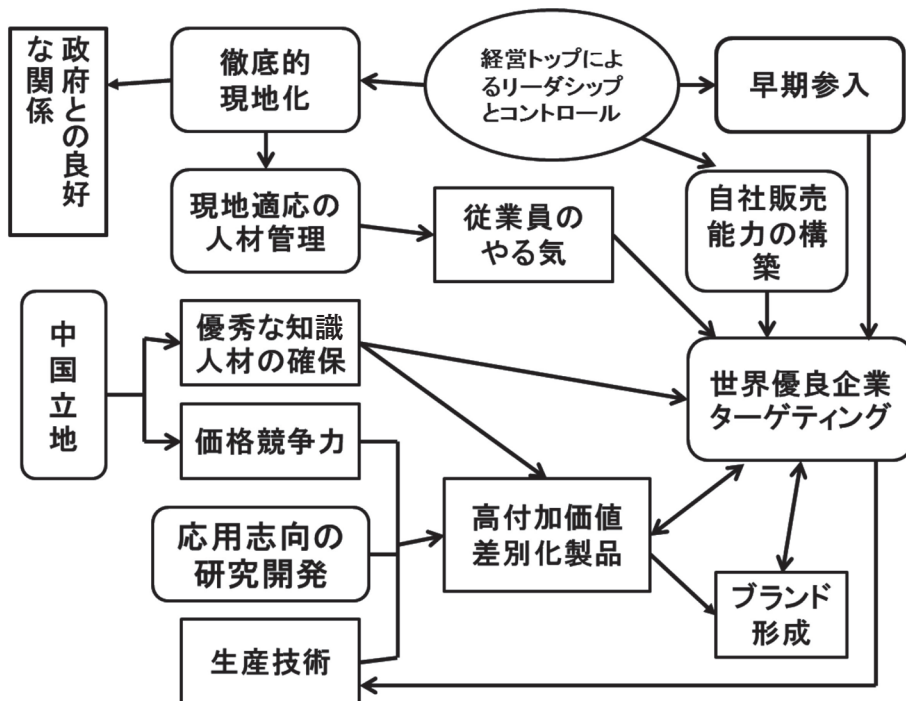
持つ同氏は、上海森松の生産技術の面でも多大の貢献を行った。中堅・中小企業の利点である迅速な経営能力が最大限に生かされている。

さらに、松久氏の著書（松久）からうかがえるのは、このようなやや技術的な要素の基盤を形成する、独立心、長期志向の下での積極的なリスクテキング、グローバル基準での公正という、松久氏の信念を反映した、昨今の日本企業に欠けている企業カルチャーの存在である。さらにウェブカメラの効果的活用、女性の活用、本社から独立した中国子会社の展開などに見られるように、一般的な慣行に影響されないユニークな戦略を採っている。この背後にあるのは松久氏による徹底した合理性の追求であり、このことも大きな成功要因であると考えられる。

5.2. 今後の研究課題

今回の研究においては、時間の制約からこの

図表4 森松工業の中国進出成功要因のまとめ



(注) 図表において、 は森松グループによる主要な意思決定を示す。 はそのもたらす結果である。
(出所) 筆者作成。

研究ノートの内容に関する十分なフィードバックを森松工業から得ることができなかった。もしこれが得られれば、補論として書きたい。その際には、国際経営論、中小企業論の視点に関してもより分析を深めたい。

【注】

- 1) JETRO（2011）における真田氏のコメント。
- 2) 西松氏赴任当時の上海子会社の年間売上高は約4億円、約2,000万円の赤字、社員数は30名足らずだったという（松久）。
- 3) 2009年9月、松久信夫氏へのインタビューによる。
- 4) 同上。
- 5) 2010年5月、松久信夫氏へのインタビューによる。
- 6) 2009年9月の経営幹部へのインタビューによる。
- 7) 2011年9月、西村今日子氏へのインタビューによる。
- 8) 同上。
- 9) 2013年8月、西村今日子氏へのインタビューによる。
- 10) 新規事業案の取捨選択をするのは西松総経理の役目であり、その選択したものの最終判断を松久氏（当時社長）が行っているという（松久）。
- 11) 2011年9月、西村今日子氏へのインタビューによる。
- 12) 2011年9月、松久信夫氏へのインタビューによる。
- 13) 進出当時は、上海子会社の設計コストは日本の25分の1から30分の1であったという（松久）。
- 14) JETRO（2011）における真田氏のコメント。
- 15) 同上。
- 16) 同上。工場内外で発生する製品トラブルなどの第一発見者の約9割が当時社長の松久氏だったという（松久）。
- 17) 松久（2010）によると、当時の国内外の8工場に270台設置。ウェブカメラは水平方向に360度、上下に90度動かせ、10倍のズーム機能がついている。
- 18) 2011年9月、真田和明氏へのインタビューによる。
- 19) 2011年9月、西村今日子氏へのインタビューによる。
- 20) 2013年8月、西村今日子氏へのインタビューによる。
- 21) 2014年9月、真田和明氏へのインタビューによる。
- 22) 2011年9月、西村今日子氏へのインタビューによる。
- 23) 中国を代表する世界的なハイテク企業である通信機器メーカーのファーウェイの強さも、中国において大量のエンジニアを抱えることによる顧客対応力であると考えられる。
- 24) 2011年9月、西村今日子氏へのインタビューによる。
- 25) 2014年9月、真田和明氏へのインタビューによる。
- 26) 2010年3月、松久信夫氏へのインタビューによる。
- 27) JETRO（2011）における真田和明氏のコメント。

28) ちなみにこの間の本社での採用は2名だけだったと言う。

29) JETRO（2011）における真田和明氏のコメント。

30) 同上。

31) 2009年9月、松久信夫氏へのインタビューによる。

32) 2014年9月真田和明氏へのインタビューによる。

33) 同上。

34) 2009年9月、松久信夫氏へのインタビューによる。

35) JETRO（2011）における真田和明氏のコメント。

【参考文献】

- 小室直樹（1996）『小室直樹の中国原論』徳間書店
 財部誠一（2012）『メイド・イン・ジャパン消滅』朝日新聞出版
 富山和彦（2014）『なぜローカル経済から日本は甦るのか』PHP新書
 古田茂美（2005）『4つのパラダイムで理解する中華文化圏進出の羅針盤』ユニオンプレス
 舩山誠一（2008）「東海地域中堅企業の国際化・国際経営」産業経済研究所紀要 第18号 81-106頁
 舩山誠一（2009）「中堅企業における国際経営の深化：東海地域中堅企業の中国進出の事例の分析から」産業経済研究書紀要 第19号 1-41頁
 松久信夫（2010）『出社は月に3日でもいい』東洋経済新報社
 吉原英樹、欧陽桃花（2006）『中国企業の市場主義管理—ハイアール』白桃書房
 JETRO 上海事務所（2011）『中国内販に成功している中小企業事例報告書』
<http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000631/houkokusyo.pdf> 2015年1月15日確認。