

## 高品質と秀でたアフターサービスで、 価格差 2 倍の新市場を築き上げる。

都市のインフラ整備や国土開発に欠かせない油圧ショベル。中国製品とは 2 倍の価格差がありながら、日立建機の油圧ショベルはこの 10 年間で着実にシェアを伸ばしてきた。それは価格差を超えた高品質と、中国にはなかったアフターサービスで、顧客の心をしっかりと捉えてきたからに他ならない。



### 熱心な市長の呼びかけに応じ安徽省合肥に本社工場を設立

日立建機が中国市場に参入し始めたのは、1980 年代初期のことである。当時は機会があれば、入札に参加するといった程度だった。本格的に中国に橋頭堡を築こうと考えるようになったのは、90 年代に入ってからのことである。その決意を後押ししたのは、1 通の FAX だった。台湾出身の作家で、財テクの神様と言われる邱永漢氏から、日本企業の誘致に関する情報が寄せられたのである。邱氏が中国に旅行し三峡下りを楽しんでいたとき、安徽省合肥の市長が日本企業誘致のためのプレゼンテーションに訪れた。市長の熱意に打たれ邱氏は、帰国後、有力企業各社へ合肥進出を打診したのである。

「ちょうどよい機会なので、フィジビリティスタディ（実行可能性調査）を実施することにしました。調べてみると合肥には中国第 2 位の油圧ショベルメーカーがある。合肥は安徽省の省都で役所が参集しており、ビジネス上の許認可を得るのに都合がよい。大学も多く優秀な人材が集まりやすい。そして、『ぜひ日立建機に来てほしい』という市長の熱心な誘いもあり、合肥への進出を決定しました。結果的にこれが大正解でした」と、木川理二郎社長は合肥進出の経緯を語る。

そして 95 年 4 月には、地元の油圧ショベルメーカーと合弁契約が成立。合肥日立掘削機有限公司が誕生した。油圧ショベルの設計から購買、製造、営業までを日立建機が担当し、合弁先メーカーが部品を供給するという基本合意のもとに、翌 96 年から本格的な販売活動がスタートした。初代の総経理は木川社長である。

「合弁会社設立に当たり邱永漢さんから、『持ち株比率の過半数を日立建機が抑えなさい。董事長と総経理も日本側から出しなさい』というアドバイスを受けました。当社の中国進出は、中国で日本向けの油圧ショベルを安く造ろうと言うものではありません。中国で造り中国で使ってもらうのが目的です。当社は工場としての中国ではなく、市場としての中国に魅力を感じ進出したのです。それだけに、邱さんのアドバイスは守りたかった。これを実現するため、合弁先とタイトな話し合いが続きましたが、最終的に当社の主張を通しました。後日、あらためて邱さんのアドバイスがいかに重要であったかがわかりました」と、木川社長は当時を振り返る。

### 3 年で単年度黒字化、5 年で累積損失を達成する

創業当初は大赤字だったが、それは想定内。中国の経



済発展とともに建設機械市場が伸びていくのは明らかで、営業体制が整えば売上は急速に伸びるという確信があった。そこで日本から20人の社員を送り込み、生産から販売までの指導を徹底させたのである。

当時の中国の建設機械市場では、1台40万元の中国製油圧ショベルが大半を占めていた。それに対し日立建機の価格は80万元。これだけの価格差がありながら、日立建機の油圧ショベルが中国市場で売り上げを伸ばしてきたのはなぜだろうか。

「ショベルは特殊な機械で、使用目的によりさまざまな機能が要求されます。掘り起こしやすさが求められるケースもあれば、滑らかな動きが要求されるケース、スピーディな動きが要求されるケースなどさまざまです。しかし、中国製のショベルはそうしたニーズに応えることはできなかった。中国のユーザーがそうした不満を抱いているときに、日本製の中古ショベルが輸入されるようになりました。これが50万元で取引され、日本製は使い勝手がよく、しかも品質が高いという評価が固まってきたのです。だが中古品なのでアフターサービスなどのフォローが何も無い。ショベルは厳しい条件で使用されるので、消耗が激しくサービスパーツがどうしても必要となります。そこへ当社の油圧ショベルが登場した。高品質な上にアフターサービスが充実している。つまり、価格差以上に付加価値が高いということで、着実にシェアを伸ばしていきました」

ただし、その陰では大きな苦勞もあった。中国の販売代理店にはアフターサービスという概念が皆無だったのである。そこで、アフターサービスは無駄なことではない、次の需要を生むものであり、もうけに直結した業務だと

いうことを、徹底的に教え込んでいった。当初は代理店の80%を国営企業が占めていたが、そのことが理解できずに脱落し、いまでは私企業の代理店がほとんどだという。

「もうひとつ、代理店に意識変革を迫った問題があります。それは債権回収についてです。割賦販売で焦げ付きが出たのです。ショベルを買ったお客が現金を持っていながら払おうとはしない。当社は裁判に訴え、徹底的に戦いました。当社の厳しい姿勢を代理店に示すことで、意識改革をはかっていきました」

こうした努力が実り、日立建機は3年で単独黒字化、5年で累積損失の解消に成功したのである。

### 中国の文化を尊重し信頼関係を築き上げる

中国での企業経営の難しさを木川社長に問うと、即座に「突然の政策変更」という答えが返ってきた。「何でそんなことが…」ということが度々起き、途方にくれたことがあるという。そんな時、強い見方となってくれたのが、日本から連れて行ったメンバーだった。

「日本から20名の社員を連れていきましたが、そのうち4人は中国籍の社員です。私が困惑していると『総経理、それが中国なんです。解決の道が必ずありますよ』と手を尽くし、本当に何とかしてくれるんですね。こうした経験を通じて、中国での人間関係の重要性を学びました。中国では信頼関係を築き上げると、ほとんどのことが乗りこえられます。事実、さまざまな人や組織の支援を受けることができました。郷に入れば郷に従いといますが、まったくその通りですね」

木川社長は合弁会社の経営に当たって、中国の文化を

尊重することを基本としてきた。しかし、ビジネスの上で絶対に譲れないことがある。それが先に出てきた債権回収であり、これから述べる「5S」の徹底である。「5S」とは整理・整頓・清掃・清潔・躰のことで、日本語の発音では頭文字にSがつくことから5Sと呼ばれている。日本の製造業やサービス業では「5S」を導入し、職場の美化、生産性向上、社員のモラルアップを実現している。

「私は工場に落ちているゴミを自分で拾い、社員にもそうするよう指導してきました。きれいな工場と汚い工場のどちらで働きたいかと問うと、全員がきれいな工場と応えます。それなら自分たちできれいな工場にしよう、5Sに力を入れてきました。5Sを徹底させるという私の決意が社員に伝わり、生産効率の向上につながっています」総経理時代の思い出として木川社長の心に深く刻まれているのが、先に紹介した邱永漢氏のアドバイスである。

「合併先のパートナー企業とは、3年後に契約を解除することになりました。部品のコストダウンが一向に進まず、その可能性も薄いことがわかってきたからです。邱さんのアドバイスを受けて、株式の過半数と、董事長・総経理を抑えていたので、独資に変わることができました。それにより成長への基盤を築くことができました」

こうして木川社長は会社の経営を軌道に乗せていったのである。

### 中国のインフラ整備の拡大がこれからのビジネスチャンスに

今年中国では9%の経済成長が予測されているが、高度成長は08年の北京オリンピック、10年の上海万博の終

りとともに幕を閉じるのではないかという声が、日本ではしきりにささやかれている。しかし、「そんなことはない」と、木川社長は悲観論を否定する。

「インフラが整備されているのは沿海部の大都市に過ぎません。これから徐々に内陸部へ浸透していくはずですよ。大きな計画として西部大開発や東北振興があります。中国は人口が日本の約13倍、国土も23倍ととてつもなく大きな国です。小さな波があったとしても、経済成長は着実に続いていくに違いありません」

日本では環境保護やリサイクルへの関心の高まりから、日立建機の事業も開発地域で発生する土、泥土、石、木材、コンクリートなどといった建築副産物や廃棄物を、リサイクルして再利用するソリューション事業へと変わりつつある。

「中国では環境問題が深刻化しており、今後ソリューションビジネスへの関心が高まっていくものと考えられます。いまはそうした需要に備えて製品レンジを広げている段階です」と、木川社長は将来を展望する。

日立建機にとって中国は将来が大いに嘱望される市場である。事実、WTO加盟後、中国では輸入関税が下がり、外貨取り扱いの制限が緩和されるなど、自由度が大幅に拡大してきている。こうした中国の成長とともにビジネスチャンスを確実に広げていこうというのが、日立建機の戦略である。

