

『石川県企業の東アジア 進出の現状と課題』 調査研究プロジェクト報告

北陸大学東アジア総合研究所所長
叶 秋男

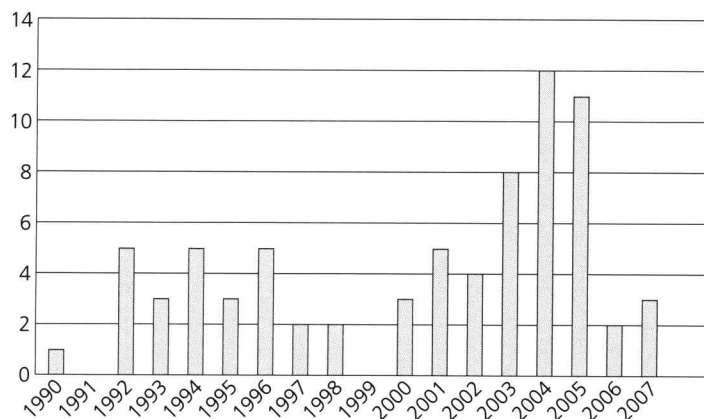
1. はじめに

21世紀は世界経済にとって波乱な始まりとなった。2000年、米国経済でIT産業の業績不振からいわゆる「ITバブル」が崩壊し、一時世界的な投資の退潮現象が起こった。しかし、オリンピックという巨大プロジェクトの投資ブームで成長を維持する中国等の新興国需要が助けとなり、2003年頃から再び世界経済には巨大な投資資金の流れが発生し、2007年には1990年代の投資ブームを大きく上回った。この膨大な投資資金の相当額を占めるのは直接投資であり、その少なからぬ部分が新興開発途上国に向かった。こうした流れの中には、日本企業も相当数加わっており、その多くが中国を目指すものであった。図1が示すように、石川県企業もこの流れに乗るかのように中国進出を果たしてきた。

こうした状況下、2007年、北陸大学東アジア総合研究所では、叶秋男教授、増田豊和教授、李鋼哲教授3教員が中心となって、学生研究員を含めた《石川県企業の東アジア進出の現状と課題》調査研究プロジェクト（今期は調査対象地域を中国に絞る）を立ち上げた。当研究所が、こうした調査研究プロジェクトに学生を含めるのは、教員とともに調査研究活動を行うことが学生にとって将来進路開拓に役立つ実践的人材教育に他ならないからである。

当該プロジェクトの共通課題は、県内企業の中国進出の現状と問題点の把握であったが、プロジェク

【図1】石川県企業の中国進出件数の推移



出所：石川県商工労働部産業政策課国際ビジネスサポートデスク資料より作成

※上記データは、当該期間中の進出件数のうち、企業名公表を可とした約8割の企業よりなる。

ト参加者は各自それぞれ関心ある側面から課題を設定し研究することにした。したがって、当該プロジェクトの学生研究員による成果は、2008年4月に学内報告会で発表されたが、実に個性的かつ多様なものとなった。

以下は、今回実施したプロジェクトの概要と私見をまとめたものである。

2. プロジェクトはどのように進められたか

《石川県企業の東アジア進出の現状と課題》調査研究プロジェクトが2007年度プロジェクトの一つとして東アジア総合研究所委員会で承認され、7月に学生研究員の募集が行なわれると、公募に応じた学生は30名近くに上り、当該プロジェクトへの関心の高さが示された。そのうちほぼ2/3の学生が正規授業外のこの活動に参加し続けた。さらにいえば、調査研究課題の性質上、当該プロジェクト研究員の多くが中国からの留学生となった。

学生研究員の活動はまず基本的な知識を入れるところから始め、第一回の研究会は夏季休暇に開始され、その後はほぼ2週間に1回のペースで行われた。研究会の指導は上記の3教員が担当したが、企業の海外進出で豊富な経験を有する増田教授が先導役を果たした。また時には元北陸日本海経済交流促進協議会（通称北陸 AJEC）の野村允氏を講師にお招きし、「北陸企業の中国進出状況」について講演していた。

研究会では、知識の積み上げのほか、企業ヒアリング項目に関して学生各自が研究課題設定と結び付けられるよう討議が重ねられた。その結果作成された調査項目は次のようであった。

1. 進出企業に関する項目

- (1) 産業と会社について(含、生産工程について)
- (2) 中国進出の動機と目的
 - 生産拠点確保→輸出型：製品は日本向け、あるいは第3国向けか？
 - 生産拠点確保→内販型：製品は中国市場向けか？
- (3) 投資地域の選定について
- (4) 投資形態の選定について：独資・合弁・合作のいずれか？
- (5) 現地生産に当たって、何を、どこまで任せるか・持っていくか？
 - 部品はほとんど全てを日本で生産し、中国に輸出するのか？
 - 主要部品のみ日本から輸出し、他は現地調達か？
 - 主要部品も現地生産か？
 - 研究開発も現地で行うのか？
 - 生産設備の調達はどのようにしているのか？
- (6) 国内(中国)販売の場合、販売チャネルはどうするか？代金回収問題
- (7) 本社と現地法人との関係：本社はどこまで介入するか？本社及びグループ組織との関係は？
- (8) 労務管理：賃金・福祉、労働組合、新労働契約法など、人的現地化の進展具合はどうか？
- (9) 環境問題
- (10) 目的は達成されたか？
- (11) 問題点・リスクは何か？(WTO加盟後の投資環境、コストアップ、インフラ、人的管理など)
- (12) 中国、或いは日本のアジア諸国との FTAの影響

2. WTO加盟後の投資環境の変化に関する項目

- 外資優遇(特区、経済技術開発区などでの税金、増値税還付問題)
- 貿易権

- 知的財産権保護
- 新労働契約法—人材育成、人的現地化
- 賃金水準
- インフラ(電力・ガス、水、運輸交通など)
- 関税引き下げ
- 繊維輸出問題(2005年1月1日 MFA廃止)
- 環境問題
- その他

研究会と並行して、事例研究に協力していただく企業の選定が進められた。この時点で中国進出を果たしている県内企業数は80社ほどあったが、現地調査を実施する計画上、製造業で、現地に工場を立ち上げている企業を選択し、協力依頼を行った。その結果、まず高松機械工業、小松精練、丸井織物、ヤギコーポレーション、コマニーの5社から承諾を得ることができた。

これらの企業から調査協力を得られることになったことは、調査研究に業種構成上の意義をもたらした。というのも、北陸地方はかつて「繊維王国」と呼ばれ、紡績業の盛んな土地柄であったが、経済発展に伴う産業構造の変化、いわゆるベティの法則によって繊維産業比重の相対的低下が起こってきた。今日在る企業はこうした変化の中で技術及び生産管理面で相当な革新を成し遂げ、差別化された製品づくりのできる企業である。丸井織物、小松精練、ヤギコーポレーションはまさにそうした企業であり、それらを業種のつながりでみると、生地づくりから縫製までの、いわゆる「川上から川下へ」の順に並ぶ。つまり、ここには一産業全体の移転が見て取れるわけで、そのこと自体が大変興味深い研究対象となった。

今回の調査研究に協力していただいた企業のプロフィール(現地訪問順)

【高松機械工業】

1948年、機械部品製造企業として創業されたが、その後面取旋盤の製造により工作機械の分野に進出し、76年には世界初の対話型 CNC 旋盤を開発するなど、独創技術開発企業として発展してきた。

海外進出は、1996年のシカゴ(米国)での現地法人設立に始まり、駐在事務所をドイツ、インドネシア、タイ(2003年に現地法人化)に設立、中国には2004年に杭州市に友嘉實業股份有限公司(台湾)との合弁会社「杭州友嘉高松機械有限公司」(友嘉40% / 高松40% / 豊田通商20%)を設立した。

【小松精練】

1943年、織物精練染工企業として設立されたが、その後染色機械製造、総合建設業、縫製・アパレル、化学品製造、総合サービス業、物流センターと経営の多角化を図るとともに、中核の精練部門では90年代に複合薄膜布地(DIMA)製造技術を開発するなど、「ハイテク化」「多角化」「グローバル化」を推進し、「世界に冠たるファブリックメーカー」を目指して事業展開を続けている。

中国進出は、2001年の上海駐在員事務所設置を皮切りに、翌年には上海小松精練繊維製品有限公司と大連小松精練繊維製品有限公司を設立、続く2003年に現地法人「小松精練(蘇州)有限公司」を立ち上げ、当該工場ではポリエステル、ナイロン織編物の DIMA、コーティング加工のテキスタイル製造および販売を行っている。

【コマニー】

1961年に設立された「小松キャビネット株式会社」は文字通りキャビネットメーカーであったが、その後その技術を活用したパーティション(間仕切り)開発で大成功を収め、1970年に社名を「株式会社コマツパーティション工業」と変更した。業界トップメーカーとなった後もデミング賞獲得プロジェクト(1985年受賞)を推進し、1984年、新たな企業イメージをアピールするために現社名に改められた。

中国進出は、1996年の格満林国際貿易(上海)有限公司設立に始まり、97・98年には南京にまず「中国格満林(南京)実業有限公司」、続いて「格満林(南京)装飾建材有限公司」を設立し、現地工場と営業拠点を築いた。その後も、北京、深圳にも営業拠点を構えている。

【丸井織物】

1956年、鹿島町(現中能登町)にレーヨン・アセテートの化繊織物製造会社として設立され、伝統の能登上布製造の歴史をもった宮米織物を丸井グループに加え、テトロン織物にも領域を広げ、今日ではポリエステルタフタ素材の分野で全国一位のシェアを誇る企業に成長してきた。

中国進出では、東レ株式会社及び東レ100%の中国の事業統括会社である東麗(中国)投資有限公司と共同で、2004年、江蘇省南通市に現地法人「丸井織物(南通)有限公司」を設立した。

【ヤギコーポレーション】

1967年、八木産業株式会社として法人設立し、その後92年に現社名に変更した、ユニフォーム等を製造・販売する大手メーカーである。ユニフォーム製造分野としてはいち早く自社ブランド、デザイナーズブランドを打ち出したり、生産及び事務処理にトヨタ方式を導入したりと革新的経営で知られている。

中国へは1992年と早い時期に進出しており、江蘇省呉江市に製造拠点として「蘇州八木時装有限公司」を設立した。2005年には中国国内販売向けに八木麗服貿易(上海)有限公司を設立している。

【YKK】

社史は、1934年に創業者吉田忠雄氏が、東京都東日本橋でファスナーの加工・販売を行うサンエス商会を設立したところから始まり、我が国のファスナー製造技術を高め続け、ファスニング事業では世界のトップに立っている。現社名は、1946年から使用した自社ファスナーのブランド名を1994年に社名としたものである。現在はファスニング事業とともに、建材事業および工機事業の3事業でグローバル事業経営を展開する企業である。

1996年の「中国政策委員会」発足を機に本格的な中国進出を準備し、2002年に初の工機事業会社「蘇州YKK工機会社」を設立するなど、ファスニング事業、建材事業、工機事業、その他事業で中国各地に複数の現地法人を設立している。

学内研究会が一定程度進んだところで、県内での企業聞き取り調査を開始した。この際、各企業からはきわめて丁寧な対応をしていただいた。

12月21日、最初に訪問させていただいた高松機械では、杭州友嘉高松机械有限公司の董司(当時)でもある前田充夫常務取締役より中国進出に関してお話を伺うとともに工場見学をさせていただいた。その際、企業説明では本学卒業の中国人社員が同席するとともに、本学卒業の日本人社員が工場案内係をしてくださった。

1月9日、ヤギコーポレーションから中国現地法人の董司長兼総経理でもある笹尾一義常務取締役がわざわざ本学に出向き、中国での事業概要についてお話をしてくださった。学生研究員たちは、同社が導入しているトヨタ生産方式(TSS)を中国に定着させようとする試みに大いに関心を抱いた。

1月29日、丸井織物と小松精練を訪問させていただいた。丸井織物では、宮本徹代表取締役をはじめとする同社幹部よりお話を伺う機会をえるとともに、同社の最新鋭設備による製造工程を見学させていただいた。ここでも中国現地との生産管理の相違について指摘があり、多くの学生研究員にとって現地調査でのチェックポイントとなった。

小松精練では、当初より中国事業立ち上げに関わり、現在もなお陣頭指揮に立つ蓮本英信取締役より直接事業全般についてお話を伺うことができた。ちなみに、当時華東地域は例年になく大雪に見舞われ、生産・物流に支障がでており、蓮本氏は現地と連絡を取られ、リアルタイムに現地事情を説明してくださった。

2月4日、最後の県内企業訪問としてコマニー本社を訪問し、同社管理責任者よりお話を伺うことができた。そもそも「パーティション」が耳慣れない言葉であった中国出身の学生研究員には、同社からの説明は新鮮で、中国現地でどのように受け入れられているのか大変興味がそそられたようである。かれら自身もコマニー本社ビルのそここで見られる同社製品に興味深げに見入っていた。

3. 中国現地での調査研究について

国内での調査研究が進展する中、プロジェクトチームは中国現地での調査研究活動の計画立案に入った。この過程で、幸いなことに北陸とゆかりの深いYKKからも協力いただけることになり、華東地域中心で進められてきた今回の現地調査に東北地域の大連を加えることができることになった。

プロジェクトチームには、当然のことながら、当の進出企業ばかりでなく、それらを受け入れている開発区への関心も強く、現地調査を計画する際、開発区管理委員会でも聞き取り調査を行うことにした。さらに、進出企業支援事業を行っているジェトロ（日本貿易振興会）の現地事務所への訪問も企画し、関係機関に協力依頼をした。その結果、4開発区管理委員会とジェトロの上海事務所と大連事務所、さらには石川県上海事務所の協力が得られることになり、充実したツアー計画が出来上がった。

現地調査には、実際のところ、教員2名（叶教授、増田教授）と学生研究員13名（ただし、実施直前に祖父逝去のため1名が不参加）、さらに引率支援として事務方から1名が加わることになり、調査旅行期間は3月2－9日と決まった。

3月2日、大屋敷学長をはじめ大勢の大学関係者に見送られ、現地調査旅行が始まった。小松空港発の上海航空便で上海浦東空港に到着した一行は、現地集合の学生5名と合流し、一路杭州へと移動し、翌日からの本格的な企業訪問に備えた。

以下、訪問した企業及び諸機関での聞き取り及び見学内容について簡単に紹介しよう。なお、今回の現地調査に関しては北陸中日新聞社が関心を示してくださり、旅行期間中に増田教授と筆者が交代に現地からレポートを書き送り、送信翌日の北陸中日新聞紙上に掲載していただいたので、それも合わせて載せておきたい。

高松機械の合併企業の工場内。台湾企業をパートナーにしたのが成功だったという＝中国・杭州市で



台湾企業と合併奏功

高松機械は、自動車産業向けCNC旋盤を中心とする工作機械メーカーで、小型の自動システムでは業界ナンバーワン。二〇〇四年末に浙江省の省都・杭州市に進出、〇六年には早くも黒字計上・累積一掃し、業容を順調に拡大している。

現地の中川総経理によれば、台湾企業との合併形式をとったことが大きな要因とのこと。同社は十五年前に中国に進出して成功しており、投下資本の軽減を図り、許認可を非常に効率的に取得できた。外注も同社に受けてもらうなど幅広い協力関係を構築している。

ヤギコーポはユニホームメーカーで、人材を求めて一九九二年に江蘇省呉江市に進出。〇五年十月に日本人常駐者を引き揚げ、年産二十八万普の現地オペレーション管理は全て中国人二名に任せ態勢を取った。

同社総経理を出張ベータとして兼務する笹尾常務執行役員によれば、毎年研修生を金沢に派遣、アイシン精機（愛知県刈谷市）の経営課題解決システム「TSS方式」を教えるなどしている。これにより生産の効率化を実現しているとのこと。驚い（未来創造学部教授・増田豊利）

高松機械

北陸大・東アジア総合 査は初日の三日、高松機械研究所の中国進出企業調査（石川県白山市）

北陸大現地リポート

中国進出企業はいま

■ ① □

上海拠点に販売拡大



ヤギコーポレーションの生産方式を聞く学生。工場内は糸くず1本ない＝中国・呉江市で

北陸中日新聞2008年3月5日付け

中国進出企業はいま

北陸大現地リポート

■ ② □

「石川県企業の東アジア進出の現状と課題」プロジェクトの現地調査も二日目に入り、午前は蘇州市で、午後は南京市で行った。

蘇州では、日本企業が三百四十社も進出している高新区工業団地管理委員会を訪ね、朱招商局副部長から外資誘致の現状と将来について話を聞いた。朱副部長は「蘇州市としては、将来の発展を考えると外資はまだ十分といえず、今後は国の方針通りハイテク、環境に重点を置くが、他地域との競争もあり地方政府としての優遇政策を模索する」「企業から不合理な点が多いと指摘のある新労働法は、施行細則で

蘇州の工業団地委

緩めることになろう」と語った。

次に訪れた小松精練（石川県能美市）の現地法人では、尾野寺総経理が中心となつて調査団を迎えてくれた。同社が国家級経済開発区でない呉中区に進出したことが少なからぬ関心事であったが「小さな郷に大きな投資をもつて進出する」

まだ外資優遇模索

かった。

ここで行政当局からさまざまな優遇措置を受け、その上で地域発展に貢献した興味深い事例であることが分

かった。

午後には移動に手間取り、予定より九十分も遅れて南京市郊外にあるコマニー（同県小松市）の現地法人

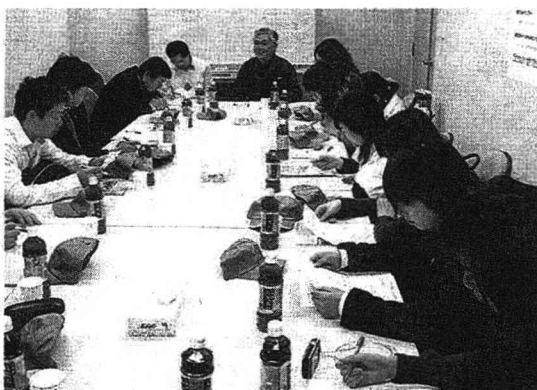
を訪れたが、澤田総経理をはじめ、「歓迎光臨」のたすきをかけた多くの女性社員の出迎えを受けた。輸出実績のないまま中国にゼロ

から進出し、着々と成長を続けるコマニーの秘密は、幹部から従業員まで使命感をもつて仕事に取り組むとともに、国の企業や組織に食い込んで潜在需要を開発していく活力あふれる行動力にあることを実感する訪問となった。

（北陸大学東アジア総合研究所長・叶秋男）

小松精練の進出について説明を聞く学生＝中国・蘇州市で

コマニーの現地法人ではスタッフの活力を実感した＝中国・南京市郊外で



北陸中日新聞2008年3月6日付け

中国進出企業はいま

北陸大現地リポート

■ ③ □

五日は、江蘇省南通市の経済技術開発区にある丸井織物（石川県中能登町）の進出先を訪問した。

丸井織物は日本最大の専業合織物メーカーで、市場を求めて南通市に進出、二年半前に現地生産を本格的に開始した。宮本威総経理によれば、主力商品はスポーツ衣料用織物と自動車のエアバッグ用基布で、業績は順調に伸びている。現在、三交代制を導入、フル稼働しており、中国国内でのさらなる販路拡大を図りたいとのこと。北京オリンピック開催を控えてのス

丸井織物

五輪機に販路拡大

に取り組んでいる。社員教育を重視し、現地採用の幹部を日本に約半年派遣。5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）などを教え込む研修を実施した。

また、重要な差別化の要因である「品質」の維持とさらなる向上に注力。本年度は「現場力の強化」をスローガンに掲げ、現場の各社員が問題を見つけ、主体性を持って解決を図る運動を推進している由。

中国への投資環境は、外資優遇措置の撤廃に加え、ユーティリティコスト（光熱水費）の上昇、賃金、地代の上昇などコストアップ要因がめぐる押以外ほとんどない。中国にあり、まずコスト削減

における富裕層の広がりに伴い、高品質＝高価格が受け入れられつつある中、丸井織物（南通）には、ネガティブ要因をはねのけて前進する力強さを感じた。

（未来創造学部教授・増田豊和）



高品質の織物生産で業績拡大を進める丸井織物（南通）＝中国・南通市で（丸井織物提供）

中国進出企業はいま

北陸大現地リポート

■ ④ □

（世界貿易機関）加盟後の中国経済の高速成長で、国内に高品質商品を求める購買「夜逃げ」の例を紹介されることがあつた。

構造変化

かつて中国は輸出志向工業化政策で生産拠点としての魅力を高めていた。長期的に膨大な輸出は経済摩擦の原因になるとともに、人件費の上昇でコストメリツトが減少しつつある。そのために、この現地調査開始直前にも一部メディアが人件費高騰に悩む約三割の企業が中国進出に関心を退を検討あるいは準備中

高い購買力も発生

北陸大学東アジア総合研究所「石川県企業の東アジア進出の現状と課題」調査団の現地調査四日目は、上海市にあるジェトロ上海センター共同事務所を訪ね、石川一哉・石川経済交流部長（同県上海事務所駐在員）と小林功児・ジェトロ経済情報（情報）部副部長より、県内企業の進出状況とそれら機関の取り組みについて話を聞いた。

石川部長によれば、県商工労働部産業政策課内に

石川県企業の進出状況と中国の進出環境を聞く北陸大の学生ら「中国・上海市のジェトロ共同事務所」で



北陸中日新聞2008年3月8日付け

中国進出企業は

北陸大現地リポート

■ ⑤ □

七日は大連市のジェットロ大連事務所、大連経済技術開発区管理委員会などを訪問した。ジェットロ大連の石川毅・市場開拓部長から聴取した話を中心に報告する。

大連といえば、日本との結びつきが強いのが特徴である。外資企業の中で日系が最も多く、35%を占める。輸出入も日本が第一位である。大連への外国人観光客数も日本は50%以上を占める。現地十五大学で日本語コースが設けられ日本語学習者の数は七千人を超え、言葉のできる人材が豊富である。日本の九都市との間

大連

に直行便が飛び、大連はソウルを組み込んだ北東アジアのハブとなっている。

ところがここに来て、大連は、日本一辺倒の町から国際都市へと大きな変貌（へんぼう）を遂げつつある。その変貌に火を付けたのが、米国インテル社の大連進出の動きである。インテルは二十五億ドルを投じてウエハー製造工場設立を決定、工事を開始している。

現在大連における米国人が、工場立ち上げに向け三千住者は三百人程度である。千人の欧米人が大連に来る



ジェットロ事務所で大連の変貌について話を聞く北陸大の学生ら＝中国・大連市で

といわれている。

二軒の米国系ホテル建設も始まり、市民の間で英語習得への関心が高まってきている。米シティバンクが中山広場の歴史保存物件に入居したが、これは稀有（けつ）なことで、大連の国際化の象徴とみられている。

この変貌がどのような影響を日本あるいは日本企業に与えるか現時点では定かでないが、大連の国際化とさらなる発展は長期的には間違いなく、日本に一層の活躍の場を提供することになる。

（未来創造学部教授・増田豊和）

※北陸大・東アジア総合研究所のプロジェクトによる石川県企業との中国進出調査団は九日、無事帰国しました。本リポートは今回で終了します。

米系大手 進出続く

【杭州友嘉高松机械有限公司】(3月3日午前訪問)

当日はまず会議室で、中国赴任3年目となる中川進総経理兼廠長をはじめ同社関係者から会社説明があり、短い質疑応答の後、工場見学に移ってさらに詳細な説明を受けた。

高松機械の中国進出動機はトヨタグループから現地生産要請を受けてのことで、そのため中国ビジネスに実績がある台湾企業と組んだ進出が有利と判断し、合併形態をとった。こうした背景もあって同社の海外戦略には、まず「海外進出した日系企業からの受注確保」が掲げられており、自社製品を友嘉の販売・サービス網(特にアフター・サービス)を活用して中国国内の自動車関連企業を獲得してきた。

品質を保持するためにトヨタ生産方式を導入しているが、そのためこれまでに10名の中国人従業員を日本で研修させてきた。その成果もあり、日本高松製造機と性能上遜色のない製品が作れるようになり、現在では生産工場部門のトップも、営業部門のトップも中国人になっている。

同社では能力考課をもって昇給を決定しているが、中国人従業員は他社との給与差に敏感で、離職率も高い。特にエリート大学の新卒者にはその傾向が強いので、最近は学歴とは無関係に中途採用者を雇用しているとのことであった。

工場見学中に物々しく梱包されて出荷を待つ製品を見掛けた。尋ねたところ、工場内での品質管理に問題はなくなっているが、悪路等のインフラ問題から梱包等で物流コストがかさむ問題を抱えているそうだった。

友嘉高松机械有限公司は現在友嘉グループの敷地内にあり、そこは既に高層ビルが乱立する商業区なので、5年以内に移転しなければならず、同社は新たな工業用地に移転する準備を進めている。

【蘇州八木時装有限公司】(3月3日午後訪問)

現地では、華北から帰られたばかりの笹尾総経理と、ヤギコーポレーションが進めるTSSを身につけ現場の品質管理や技術指導に責任を持つ馬副総経理と健管理部経理がわざわざ応対して下さり、工場の案内もしてくださった。

ヤギコーポレーションの場合、輸出型企業として上海港に近い呉江市を選び、日本的生産管理を実行していくために独資形態で進出した。

同社は中国工場でもTSSの浸透に力を注いでおり、日本で本社での3年研修を行い、「期間中には技術習得とともに、多能工の多工程持ち、問題発見や再発防止の仕組み作りなどを教育」^{※1}している。整然として糸屑一つ落ちていない中国工場内で、従業員が効率的に「横流し」作業^{※2}を行っている様子を見ると、その成果が出ていることがわかる。ちなみに同社は、「国家認定品1級企業」に認定されている。それでも、県内工場と比べると、「立ち」作業での多工程化が遅れているとのことであった。

こうして人材養成に力を入れるヤギコーポレーションは、それゆえの悩み—折角育て上げた人材が給与条件のちょっとした差で転職してしまう/都市化が進む近隣では縫製作業を行う人材が集めにくくなっている—を抱えている。ただ、日本研修を受けたメンバーの就業継続率は高く、この点で日本研修は魅力的な「報奨システム」にもなっているようだ。

この日は、両社が親切丁寧に対応してくださり、思いのほか時間が超過したことに加え、移動に予想外に時間が掛かったため、残念ながら、予定していた杭州呉江経済開発区管理委員会の訪問は取り止めるをえなかった。

※1：《アパレル工業新聞》2007年11月1日付け。

※2：中国の縫製工場では「後ろ流し」作業が一般的である。

【蘇州高新区管理委員会※³】（3月4日午前訪問）

蘇州高新区管理委員会訪問は、蘇州市内にある大手日系企業に就職した本学卒業生が仲介してくれた。そこでは、朱恵芳招商局副部長から蘇州高新区の現状と今後の政策についてお話を伺うことができた。

蘇州高新区は、外資系企業が1300社以上が進出し、その中には名立たる世界的大企業も数多く、投資金額ベースで見た産業構造は電子通信産業が45%、精密機械産業が30%、ファインケミカル産業が15%を占めており、文字通り「ハイテク産業開発区」をなしている。ちなみに、蘇州高新区は、日本企業誘致活動のために虎の門（東京）に日本事務所を構えている。

管理委員会としては、外資優遇政策変更の影響はあるだろうが、今後も積極的に外資誘致を行っていく方針であるが、ハイテク、環境関連に重点を移す。ただし、ローテクの場合も、環境への対応が十分ならば継続してサービスを提供するという。

【小松精練（蘇州）有限公司】（3月4日午前訪問）

同社は、原料、インフラ、周辺関連企業、市場など経営環境に合った立地と、中国は人脈が物を言う社会である点を考慮し、あえて国家級の開発区にしなかったという。そのデメリットはあるものの、工場稼働に必要な水資源に加え、大量に出る排水の処理場もつくられ、電力やその他インフラの優先的利用ができるメリットを得ている。

当日は尾野寺賢総経理兼工場の長をはじめ同社関係者から会社説明を受けた後、工場の様子を見学させていただいた。「日本そのままの品質管理を中国生産で」をスローガンにする同社工場は整然として日本国内と変わらず運営されているようであったが、現地法人の立ち上げの際は、中国人従業員44名を半年間徹底的に研修したとのことである。ちなみに、工場見学で応対して下さった中国人の薛青課長は金沢大学大学院理学部出身者であった。

同社は現在特に日本研修をせずに幹部養成を行おうとしているが、やはり高い離職率に悩まされており、現地化の困難な一面を抱えている。それでも材料工学科のある蘇州大学※⁴との提携を強化し、現地での人材育成戦略を推進している。

総経理のお話では、同社がなお抱える問題は、高級染、機能加工に必要な薬剤の現地入手が困難であること、保税区分保証金、増値税などの煩雑な税務、あるいは中国現地での原材料、水、燃料、その他の価格上昇などで、話題になっている労働契約法は特に問題にならないとのことであった。

【格満林（南京）実業有限公司】（3月4日午後訪問）

当日は蘇州から南京へとバスで移動したが、途中バスの故障に見舞われた。そのため格満林（南京）実業有限公司へは予定時間を大幅に遅れての到着となったが、澤田直樹常務執行役員をはじめとする同社関係者は訪問団一行を熱烈歓迎してくださるとともに、同社の説明、質疑応答、工場見学にも時間を掛けてくださり、一同は大変恐縮するとともに喜びで胸一杯になった。さらに付け加えるならば、同席された大森光紗副総経理が流暢に中国語を操る様子に中国人学生研究員は感心することしきりであった。

コマニーが中国進出先選定で重視したのは投資環境で、南京市政府が計画通りのインフラ整備を行ったことが決定的であったようだ。関西・成田空港とつなぐ国際空港と高速道路といった交通アクセスのよさも好立地であった。市政府幹部とも太いパイプをもって進出を実行した。建屋建設ではゼネコンを使わず、全自動塗装ラインを有する最新設備の工場を創設したという。

※³：蘇州市には、「蘇州工業園區」というもう一つの国家級開発区がある。

※⁴：同社の連本英信氏は蘇州大学の荣誉教授として教壇に立たれている。

製品づくりに関しては品質第一主義に徹し、認知度零のパーティションを中国に浸透させるため奮闘してきた。そのためにも商社を通さず直接販売を旨とした。前払いを原則に代金問題のリスク回避を行う一方、「逃げない顧客」として公的機関の顧客開拓戦略に力を入れた。澤田総経理は、「公的機関とのつきあい方を習得した」と語る。大きな成功は天津泰達国際心臓病院の内装工事を請け負ったことで、同社製品の評判が一挙に高まり、受注が増大した。

同社の場合もスキルを身につけた従業員の転職に悩まされているが、「利他の精神」を旨とする企業理念の唱和する日本的社風を実行している。そうした中で同社の社風に愛着を示す管理職が着実に育っているという^{※5}。

【丸井織物(南通)有限公司】(3月5日午後訪問)

南通では学生研究員父兄の歓迎を受け、訪問団の活動に興味をもたれた方々とともに丸井織物を訪れた。そこでは宮本米蔵総経理をはじめとする同社関係者から会社説明と工場案内をしていただいた。

同社が南通への進出を決定した最大の理由は、8割の受注を受けている東レがそこに進出していたことだった。近隣に取引企業があることで、人脈やインフラの活用を図っているという。

丸井グループ全体に占める中国事業比率は、中国リスクを考えると、現在18%とそれほど大きくない。ただ、物流の観点からみた場合、トルコ、ロシア、さらにEU圏につながる鉄道網を有する中国は魅力がある立地条件を備えていると宮本氏は語る。同社としては、自動車生産が急増する中国で同社が力を入れているエアバッグの販売拡大に期待を掛けている。現在、製品の20%を日本に向け輸出し、残りを現地の日系企業に販売している。

ただ、現在現地工場の生産性は日本の60%程度なので、技能の点数化によって引上げを図っている。一般従業員の離職率はなお25%と高いが、離職動機が給与だけでなくなくなっているのも、福利厚生、休暇制度を充実させたところ、応募者が増加しているという。

人事管理面では、幹部候補を4か月間研修するが、肝心なことは「モノづくりの考え方」を身につけてもらうことだという。このとき同社幹部は、「(それが)理解できない人間とはチームが組めない」との考えを披歴された。

【石川県事務所およびジェトロ上海事務所】(3月6日午前訪問)

石川県上海事務所とジェトロ上海事務所は、上海国際貿易センター内の同じフロアーに事務所を置いていることもあり、それぞれの機関の代表からお話を伺った。

石川県上海事務所からは、石川一哉経済交流部長より石川県の国際ビジネスサポートデスクの事業内容、県内企業の動向、最近の相談内容等について説明を受けた。その中で、当該機関としては、①物流コストの安さなどから今後なお中国進出企業が増える、②現在ビジネス中心の小松-上海便も4月からの増便で観光産業の強化につながるとの見通しを持っていることが示された。

ジェトロからは、小林功児経済情報副部長より華東地域への進出企業の状況について説明を受けた後、30分間にわたって質疑応答をした。このとき配付された資料には、日系企業の課題が次のようにまとめられていた。

◆競争力の維持＝研究開発の継続とコスト削減

*研究開発が止まると中国企業に追いつかれ、

※5：「業界のトップメーカーから国際企業へ躍進：コマニー株式会社」《学都》vol.23、2008年、p.63。

価格では中国企業に絶対に勝てない

*新製品は自社、従来製品・部品等はアウトソーシング

⇒技術習得力、コスト競争力で優位な中国企業

⇒出す技術と出さない技術を区別する

◆優秀な中国人材の活用

*適切な待遇+将来のキャリアパスの明示が重要

*日本のコミュニケーション(暗黙知)から言葉/文書へ

*「任せる」と同時にチェック、客観的な評価基準

◆中国市場でのブランド確立

*製品の競争力+企業イメージ(CSR・社会的責任)

またこのとき、青島で数多くの韓国系企業の「夜逃げ」が発生している例が紹介され、外資優遇政策の変更、新たな労働契約法施行による中国での投資環境の変化がもたらす影響の大きさについて指摘があった。

【ジェトロ大連事務所】(3月7日午前訪問)

ジェトロ大連では、石川毅市場開拓部部長より大連市の経済政策動向、大連市における日系企業の課題等について詳細な説明がなされた。

大連市には中国進出企業のほぼ1/10が集まっている。そのため、日本語人材に対する需要が高く、大連市だけで2006年には1400人の日本語人材を輩出するまでになっている。実際、日本語学科卒業生の70%が日系企業に就職しており、その他の進路としても、公務員、外交部、研究者、海外留学等と社会的に高いステータスを獲得してきた^{※6}。

しかし、近年別の傾向が生じつつあると石川氏は指摘する。市政府が国際化政策に積極的で、「製造業とIT・ソフトウェア産業が車の両輪となって成長していく近代都市」^{※7}を目指しており、欧米系企業の進出も増えている。大連にはIT産業を発展させるための人材教育インフラが整っている一方、給与面で上海や北京より2、3割低いと、世界最大の多国籍半導体メーカーであるインテル社も進出を決定した。2009年の操業開始を控え、米国人の存在感が強まっており、このため都市全体で英語重視傾向を強めているという。

【YKK】(3月7日午後訪問)

大連の開発区にはファスニング事業と建材事業を進出させているYKKであるが、今回は前者のみの訪問となった。

当日は、宮腰俊紀総経理をはじめとする同社関係者より会社説明を受けた後、工場見学をさせていただいた。グローバルに海外展開するYKKだけに、設備は日本本社工場、プラスチックチップはタイ、ポリエステル繊維は中国の日系企業、亜鉛合金は中国から調達して生産を行い、中国国内の顧客に対して直接販売を行っている。

よく知られているように、YKKは製品の品質維持と自社開発技術の秘密保持のためファスナー製造機

※6：JETRO大連提出「東北三省における日本語人材市場調査研究報告書」(北京華通人商用信息有限公司、2007年、p.25-6)。

※7：大連市のIT・ソフトウェア産業の現状については、JETRO大連事務所訳・編「大連市ソフトウェア・情報サービス業白書(2006年版)」大連市情報産業局、2007年参照。

を自社の工機部門で生産している。見学させていただいた工場内にはそのような機械が並び、工員たちが高い品質の製品づくりに励んでいた。

宮腰総経理のお話では、新労働法の施行で、労務コストが上昇するとともに、柔軟な労働力手配が難しくなっているようだ。ただ、同社は、幹部スタッフの半数以上（現状は40%）を現地化する目標を持っており、YKKグループとして幹部社員養成を積極的に行っている。

中国国内では、人民元レートの高騰、賃金および諸物価の上昇、増値税還付率の低下（一般アパレル：13%→11% / 皮革：13%→5%）など縫製コスト上昇要因が発生しており、今後 YKK としては他地域への生産シフトもありうることが示唆された。

【大連経済技術開発区管理委員会】（3月7日午後訪問）

大連経済技術開発区管理委員会では、慕柏林招商一局担当官から開発区の現状と将来計画及び管理委員会の業務について説明を受けた。

管理委員会としては、開発区が製造拠点としての魅力が低下してきているため、今後は中国統括拠点（いわゆる傘型会社）や研究開発拠点の設立を奨励しており、既に日本企業では THK（機械要素部品メーカー / 本社：東京）や TOSTEM（建材メーカー / 本社：東京）にそうした動きがあるという。

管理委員会はまた標準リース工場団地を建て、中小企業が割安料金で高品質の工場を確保できるよう支援事業を行っている。民間業者が同様の事業を行う場合には、財政補填をする。

慕担当官の話の中では、管理委員会が労働問題でも大きな役割を果たすとの興味深い指摘もあった。例えば、派遣労働工は保険等がないのに手取りが少ない状況に置かれているが、工会（労働組合）が必要な役割を果たさなかったため、ストライキに発展している状況があるため、管理委員会（実務的には「労働人事・社会保障局」が行う？）は工会を指導し、3者による解決に努めているという。

3月8日、企業訪問の日程を終了し、大連空港から空路上海に戻った。その日の夕食会には、上海にある日系企業で活躍する卒業生2名（日本人：コンサルティング会社勤務、中国人：精密機械メーカー勤務）が参加し、興味深い経験談をいろいろと語ってくださった。国際的に仕事をする卒業生たちの頼もしさを感じる大変有意義な懇親会となった。

旅行最終日の3月9日、上海浦東空港より空路小松に到着後、理事長をはじめとするお歴々の出迎えを受け、全員元気に調査研究成果をもって帰国したことを報告した。

4. 調査研究プロジェクト終了後の学生研究員の日本企業観

今回の調査研究プロジェクトに参加して、学生研究員はどのような日本企業観を持ったであろうか。プロジェクト終了後に提出されたレポートの中から一学生たちが抱いた問題意識を網羅している一代表例を紹介してみたい。

企業内における「中日摩擦」について

2006F866 李川

1. はじめに

今回は「石川県内企業の中国進出」というテーマの下で調査を展開した。対象となる企業は、小松

精練株式会社（以下小松精練と略す）、ヤギコーポレーション株式会社（以下ヤギコーポと略す）、丸井織物株式会社（以下丸井と略す）、高松機械工業株式会社（以下高松と略す）、コマニー株式会社（以下コマニーと略す）との5つである。主に製造業を中心とした背景には、① 去年の3月頃中国の国会に相当する全国人民代表大会に提出された企業所得税法案によれば、中国は2008年から環境への取り組みをも含め、外資製造業に対する規制を強める方針があり、先進技術や資源を国内に持ち込むよう優遇する反面、低コストだけを狙う労働集約型産業を抑制する動きがあること、② 新労働法によると、企業は勤続年数が10年以上を数えるか、期限付き雇用契約を連続して2回結ぶかした労働者との契約を更新する際、終身雇用には切り替えなければならないことと関連する。それ以外にも、増値税の還付率の引き下げなどが製造業にとってコストアップに繋がりがねない。そうした新しい状況に日本の企業がどう対応しているのかが一つのテーマでもある。

実際日本貿易振興機構（ジェトロ）大連及び上海事務所の話を知ると、「WTO加盟後中国へ進出する日系企業が急増する姿を見せていたが、最近は少し落ち着いている状況」にあり、これまで進出企業の半数以上を占めていた製造業はインド、タイ、ベトナムなどの東南アジア地域に移行している傾向が既に見られるという。代わりに増えてきたのはソフトウェア・情報サービスという産業であり、ハイテク産業とともに外資優遇政策が受けられることと関係があるようである。

政策上だけに限らず、人民元の切り上げ、原油及び原材料価格の高騰、米国の低所得者向け住宅融資（サブプライムローン）問題による全世界の消費者市場の低迷などといったコストアップの諸要素に対する企業の対応をも意識しながら、上海、杭州、呉江、南京、南通、大連といった都市を巡り、企業（上述の五企業の中国に進出する子会社、または関連会社）からの話は勿論、工業団地またはハイテク産業開発区などでも話を聞くことができ、大変勉強になった。

結論を先に言うと、企業は法人税の引き上げ、増値税の還付率の引き下げ並びに労働法の改正による人件費上昇の見込みなどに対してさほど頭を抱えていないようだ。「法人税をいくら引き上げるといっても、40%の日本と比べたらね」といい、コストアップも当然のものとして受け止め、「それよりも中国の潜在市場をどんどん開拓していくのが当面の課題だ」としている。低廉な生産コストを狙った日本企業のアジア移動の時代の移り変わりを実感した。

2. 企業内の「中日摩擦」問題

企業が国際移動する際、ヒト、モノ、カネ、情報が移動するだけでなく、相手国の文化、経済、政治上の差異も移るのであり、それらの衝突も認識した上で経営戦略を策定しなければならない。

「中日摩擦」という言葉をよく耳にする。パツと聞いた感覚では、恐らく靖国神社に代表される政治問題を頭に思い浮かべる人が殆どであろう。確かに、小泉政権下で政治問題が絡み、中日関係は何年もギクシャクした。政冷経熱の時期が今後続くかどうかはさておき、それとは別に企業内で起きている「中日摩擦」がある。コミュニケーション上の摩擦もあれば、幾つかの分野に跨った摩擦もある。それに対して、企業はどのような考え方にに基づき、防止策を講じているのかに非常に興味を持ち、今回の調査ではその点について考えてみた。以下では、問題点を5つに分けて取り上げてみたい。

① 独資にこだわる点

今回の調査対象となった企業は、日本企業、もしくは台湾企業と合併の形もあるが、独資である

ことに目を向けたい。それについて小松精練はこう語った。「中国の取締役会の決定方法は過半数ではなく、全会一致が原則であるがゆえに、中国のパートナーがたとえ少数株主だとしても資本参加していれば、彼らの了解を得なければ、経営に関する意思決定はなかなか降りない」からだ、と。同様に、ヤギコーボも「日本の生産管理・技術を重視する方針を貫くためには独資で企業運営することが最良と判断した」という。

合併形態をとった企業の中、例えば高松は進出当時、中国も日本も理解しているパートナーとして台湾企業と合併会社を作ったのである。いずれも中国の会社法制度との違いによる経営上の懸念だけでなく、企業内で起こりかねないトラブルを最小限に食い止めようと心配する企業の考え方が表れている。

② 管理職の現地化に時間をかける点

「日本の考え方を理解してもらうのが苦勞する」（丸井による）と語るように、文化の違いだけでなく、仕事に対する態度、人との付き合いなど様々な面では日本のやり方を貫かせるのはなかなか難しいようだ。

日本並みの品質を保持するために日本のやり方を保たなくてはならないことと、中国での生産、販売ということで中国人による管理がどうしても必要なことの間で如何にバランスをとれるかがカギとなる。そこで、5社はほぼ一致して、継続的に中国人社員を日本の工場で研修させる対策を採用している。

研修を受けて帰ってきた中国人社員による日本的考え方の教えあいで日本的経営方針を維持させようとするこれらの企業は、管理職の現地化が驚くほど進んでいる。特に、ヤギコーボでは常駐する日本人社員が一人もなく、石川県の進出企業62社中唯一の企業である。

③ 従業員の流動率が高い点

最近割りと落ち着いてはいるようだが、それでも給料だけを見て会社をどんどん退職する中国人労働者が多く、従業員の流動率が30%にも及ぶと嘆く日本企業は殆どである。勿論、その背景には中国のエリート教育が根底にあること（エリート教育の元で育てられた人間は集団意識が薄く、一つの組織のためというより、自分を大事にする考えが強い）と、富をある程度持って余裕のある人はまだまだ少ないこととの二つが挙げられる。

中国人社員の給料は日本人と比べまだ低く、コストダウンの一要素なのだが、すぐ退職されてしまうと企業の業務に支障が出るし、また技術や情報の流出にも繋がりがねない。この深刻な現状に対し、5社は殆どインセンティブなど成果主義的要素を交えた人事制度を採用している。総経理が一人一人に対して何十項目の査定によってボーナスを決めるとか、生産部長、販売部長、設計部長など部門長による点数付けで給料の上げ下げを決めるとか、形が色々あるようだが、成果主義の導入が目立っている。それによって、従業員の流動をある程度防止することもできれば、従業員のモチベーションアップにも役に立つのである。

④ 新技術導入にもかかわらず生産性が低い点

丸井が語るところによれば、「中国の人件費は安いとはいえ... 日本では、一人だけで150台も受け持っているが、中国では一人が20台しか受け持てず」、「生産量は逆に日本の方が一桁多い」そう

だ。

5社を回って尋ねたところ、中国の工場は新しく建てられたため、最新鋭の技術と機械が整備されているが、なかなか使いこなされていないのが現状だという。そのうち、一番典型的なのは、トヨタの生産方式とでも言われているカンバン方式である。それを取り入れることによって生産工程の間の中間在庫を極力少なくし、「必要なだけ、必要な時」に作るようにすることで生産コストを大幅に縮小するだけでなく、最終製品の生産に必要なだけの最終の一つ前の工程の生産へ遡って全ての工程を起動させていくということは、市場（最終需要との接点）をベースに生産を行うやり方を意味する。それは多品種少量生産、そして変品種変量生産に適していることから、企業はローコスト経営に徹することができるとともに、激しく変化する市場環境への企業の適応力を高めることもできる方式の一つだといえる。しかし、中国の現場ではどうも駆使できていないようである。

「一番困るのは報告してくれないことだ」（小松精練による）というように、ある工程の進み具合をみんなに知らせないと全工程が止まってしまう。どんなに優れた生産方式も肝心な考え方の習得なしには機能しないのであり、「やはり日本へ連れて現場研修を通じて分らせる、理解してもらうのが大事」とのやり方に5社の企業は一致しているようだ。

⑤ 身を持って社員教育をする点

文化の違いによるとは限らず、同じ国の人同士の間でも異なる考え方が存在するものだ。ぶつかり合う時は、ルール、規則を並べて罰するだけでは納得させるとは限らない。

コマニーでは、「遅刻した者は腕立て40個といったら、うちの社長が（遅刻）しても同じくしなければならぬ」という。ルールや約束を守らせるには、まず自ら守ることの重要性を語ってくれた経営者達に眼を開かれる思いがし、経営の真髄とは何かを些か体得したような気がする。恐らく国際経営にはこういった経営者精神が欠かせないのであろう。

3. おわりに

今回の調査は7日間に渡り、5つの都市を回ってきた。中国沿岸部の素晴らしい発展振りを体感しながら、経営者たちから話を聞くことができ、この上ない良い経験を積むことができた。

国際企業では、文化、政治と経済といった制度の違いによって様々な面での衝突が生じるだけでなく、人間同士の人間くさい部分が出てぶつかりあうことも避けられない。それを如何に解決すべきかは人事、管理の課題でもあり、経営哲学の課題でもある。

中国と日本との関係が良好と言われている現在、日本の企業は中国の消費者市場のニーズ、環境問題、産業効率など様々な不足面に対し、持てる技術を大いに生かし、解決に取り組むべきである。それは日本企業にとってビジネスチャンスでもあれば、責任でもあるのではないだろうか。

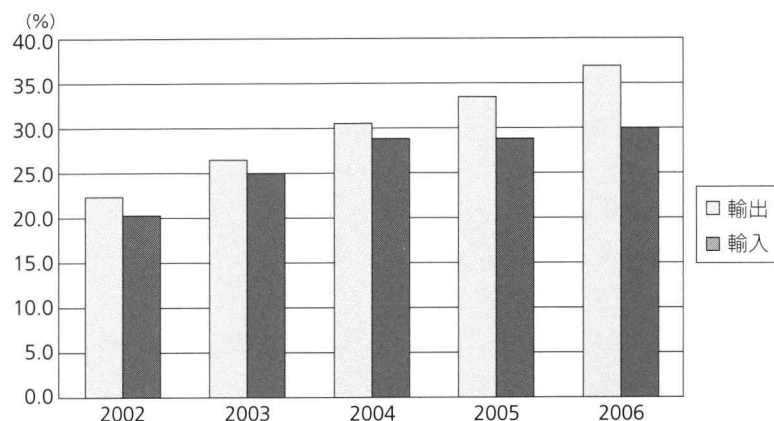
（本文の一部を省略・改変：叶）

5. 今回の調査研究に関わる若干の個人的見解

（1）今回の調査時期について

今回の調査では、主に華東地域を回り、開発重点地域の目覚ましい成長ぶりを目の当たりにした。林

〔図2〕中国の貿易依存度の推移



出所：IMF, International Financial Statistics Yearbook2007より作成

立するビル群、近代的装いの工場や店舗、整備が進む交通インフラ、拡張される開発区、高級な一戸建て住居や豪華マンションの数々。中国の経済発展はまるで数段階飛び越しをやってのけたようにみえる。

しかしながら、中国のそうした経済発展が「内発的」成長と呼べないことは言うまでもない。経

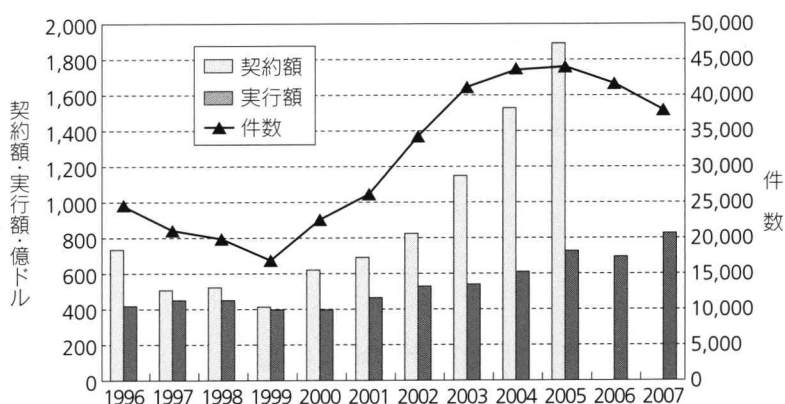
済学がいうところの「貿易は成長のエンジン」に則って外需に依存し、しかも貿易黒字から生じる外貨準備を—米国の場合米国債(TB)に替えることで—相手国内に留め、さらなる輸出需要を発生させることによって成長を持続させてきたからである^{※8}。その傾向はWTO加盟後さらに強まった。1991-2000年の貿易依存度(輸出と輸入の合計額をGDPで割った比率)が30%台であったのに対して、2001年以降「快速增长」段階^{※9}に入り、2005年には完全に60%を超えている(図2参照)。この趨勢には日米欧需要への依存深化があり、それは外資の中国投資の増加とともに強まったといえる。

世界的にみれば、米国で証券化されたサブプライムローンによって大量の余剰マネーが米国に流れ込んで住宅投資ブームが発生すると、次々に旺盛な消費需要を誘発し、それが中国からの輸出を増大させた。そのため中国でも投資に一層拍車がかかる事態になったわけだが、莫大な投資資金が外資によってもたらされることになった。

外資の中国進出には波があり、2000年代前半に起こったブームは、前回の1990年代後半の規模を超えるものとなった。それはグローバルな動きであり、図3-1/2が示すように、我が国からの投資もほぼそれに沿って行われている。

〔図3-1〕世界からの対中直接投資

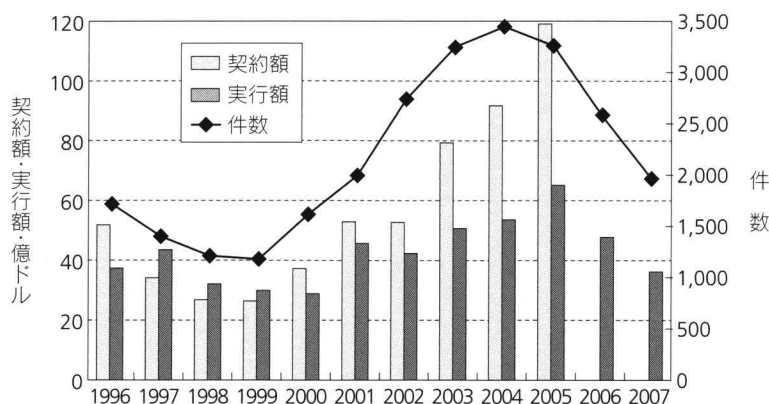
ところで、当該データが示すように契約額と実行額には開きがあり、前者に比べて後者は比較的緩やかな波となっている。この事実は個別企業が他の企業の動きに連動して動いている様子を表しており、実体を伴う実行段階ではそれほど急激



※8：米ニューヨーク・タイムズ紙は、中国が、巨額の対米貿易黒字の中から、約1兆ドルを米国債と米政府が保証する住宅担保ローン証券につき込んだことにより、米国では金利低下、消費拡大、住宅市場のバブルが引き起こされたと分析し、米住宅バブル＝中国原因説を唱えている。("The New York Times," December 26, 2008)

※9：「我国外資依存度の現状と分析」《中国科学院院刊第2期》、2006年：<http://www.cas.cn/html/Dir/2006/08/25/3115.htm>。

【図3-2】日本からの対中直接投資



出所：日中投資促進機構ホームページ http://www.jcipo.org/toukei/2008/cn_3.html

*2006年より商務部は契約額を発表していない。

なものにはならないことを教えている。そしてまた、契約額の急伸は投機原因となることも忘れてはならない。

人々は契約額の急伸によって成長が見込まれる関連分野に競って先行投資し、ついには過剰投資に走ってしまうことがある。投資対象の価格は高騰し続けるが、実需の規模が明らかになった時点

で収益を生まない投資であることが露呈し、バブル現象は終焉に向かう。近年の中国における驚異的な開発投資も上述のグローバルな資本移動が引き金となっており、危うい投機熱狂に依存していたといえる^{※10}。われわれは、そのバブル現象の終盤に中国を見て回ったのである。

(2) 進出企業の変化について

よく指摘されるように、開発途上国への直接投資には段階がある。それは経済学でいうところの要素賦存に基づく貿易構造の変化に対応するからである。そのため一般的に、開発は労働集約的軽工業から漸次より高度で資本集約的な産業へと向かう。中国の場合も、80年代後半からの直接投資はまさしく安価だが優秀な労働力の豊富さを投資誘因に始まった。

その後の20年間の成長の加速によって中国経済は産業構造も自国市場の規模も変化し、確かに相当資本集約的な業種も受け入れられるようになってきている。

今回調査対象となったのは、繊維産業でも高い技術・技能生産性を有し、成長し続けている企業である。そうした企業が中国への自社生産の一部移転を決定したのであるから、十分でないとしても進出に必要な条件は整ったと判断したわけだ。

すでに企業紹介でも若干触れておいたが、機械製造でも、繊維でも、豊かな社会では消費者の多様化するニーズに合わせ多品種少量生産を行う必要があり、ハイテク機械を少人数で使いこなすため働き手は多能工であることが求められる。そして資源の無駄なくスムーズに生産過程を進めていくため、働き手たちは集团的に効率よく仕事をするとともに、コスト削減につながる問題点の積極的な発見で改善を図っていく必要がある。果たしてこうしたトヨタ生産方式導入の目論見はどの程度うまく進んでいるのであろうか。筆者にとって、その問題も今回の調査ポイントの一つであった。

丸井織物とヤギコーポレーションなどは、仕事の性質上、この生産方式の浸透度の違いがよくわかる。

企業の現場には5S標語^{※11}が貼られており、会社の内も外も秩序立っており、従業員もきびきび仕事をしているようにみえる。しかしながら、企業が語るように、担当機械数の大きな差（丸井織物）、作業

※10：中国でもそのリスク認識は以前からある。例えば、中国共産党第17回代表大会（2007年10月）では、内外の様々な高まる不均衡に対処する上で特に「国内の発展と対外開放を統一計画」することの重要性が強調されている（《チャイナネット》2007/10/18: http://www.pekinshuho.com/zt/dahui/txt/2007-10/24/content_82783.htm）。

※11：5Sとは、整理・整頓・清掃・清潔・躰を意味する企業標語。中国では、structurice(整理)、systematise(整頓)、sanitise(清潔)、standardise(規範)、self-Discipline(自律)を意味する5Sとしても使われている。

形態の違い（ヤギコーポレーション）などで、生産性格差は依然として大きいという。これらは文化の違いに由来する部分があり、各社とも企業文化を浸透させるためには日本での研修が重要であると考えている。ただ企業は概ね従業員のレベルアップに楽観的で、経営幹部の現地化にも積極的に取り組んでいる^{※12}。

周辺に企業の進出が増え、地元労働力が払底した場合、企業は賃金と離職率の上昇に悩まされるが、こうした場合も中国市場の将来性に期待して進出した企業は想定内の変化と受け止める。当初輸出中心であった生産体制も漸次内販製品にシフトさせる。ちなみに、ヤギコーポレーションの場合、2005年には中国国内販売会社「八木麗服貿易(上海)有限公司」を設立し、本格的に販売体制も整えている。

（3）中国における外資および労働政策変更の影響について

21世紀に入って、中国政府は、経済成長に伴う産業の高度化に一段と熱心になった。そしてその実現のために外資による直接投資の利用を考え、多国籍企業が農業、製造業、ハイテク産業に投資するよう奨励するとともに、従来認めなかったサービス分野の開放にも着手し始めた。他方では、エネルギー消費が大きく、汚染物質の排出が多い外資プロジェクトと、資源と関わりのある一部の外資プロジェクトを規制、または禁止する措置も打ち出した。

そうした方針転換は近年外資優遇税制の変更となった。2007年の全国人民代表大会で外資系企業・中国企業の区別なく適用される企業所得税法（税率25%）が成立し、従来の外資優遇措置は2008年より5年間の経過措置を経て廃止されることになった。ただし、ハイテク企業には15%、中小企業には20%と差別税率が適用される。納税所得額からの控除措置、所得税減免などの優遇を受ける分野には、農林牧畜漁業、公共インフラ関連投資のほかに、環境保護、省エネ、節水プロジェクト関連事業、労働サービス、福祉、資源総合利用企業なども加えられている。そして経済特区などの特定地区にあるハイテク企業にはなお5年間にわたる優遇措置を取るとしている。

外資利用のメリットが低減すれば、中国が自国企業保護のために外資優遇措置をなくす姿勢は明確である。したがって、現在進出している企業が国際的産業立地の観点から、あるいは販路市場としての観点から中国をとらえ、優遇措置のなしの事業の維持・拡大戦略を持ち、柔軟かつ迅速に投資環境の変化に対応していく必要があろう。ただ、企業所得税率についてだけいえば、我が国の税率のほうがずっと高い（40%）のであるから、海外進出の旨味の相対的低下でしかない。それゆえ、今回調査した企業のなかには「優遇政策をあてにするのは間違い」と言い切るところがあり、このたびの投資環境の変化に対する態勢は既にできているといえそうである。

中国政府が、「社会主義市場経済」の下で経済格差を広がり、経済成長の恩恵をそれほど享受できない階層の増加を放置できなかったのは当然である。事実、多くの労働者が悲惨な雇用状況（無契約、低賃金、短期、不安定、長時間労働、賃金未払い等々）下に置かれてきた。そのため2005年、労働者保護を強めた新たな労働契約法の草案が労働保障省から国务院（内閣）に提出され、喧々譁々の議論の後、つい

※12：進出地域の違いによって経営幹部の現地化が進まないケースもある。「地元の大学が少なく幹部候補生が採用しにくい」といって、いつまでも派遣邦人の人数を減らせないという悩みを抱える企業も少なくない。』（株）パワートレーディング編『中国進出企業経営戦略ガイドブック』明日香出版社、2004年、p.135）

※13：法案のチームの責任者となった中国人民労働大学労働関係研究所所長の常凱教授（労働法）は、「労使関係という考えが希薄であることによって、労使の矛盾はますます激化します。わたしは、企業の長期的な発展のためにもこの問題については提起してきました。労使関係の軽視によって、労使の矛盾は社会で最も先鋭的な問題になっています。過度に労働者を搾取することは目先の利益だけを考えているからです。それでは企業の長期的発展にとって良いはずがありません」と指摘し、新しい労働契約法の立法主旨は「労使関係の均衡」であることを強調する（《第一財經日報》2006年4月6日付け；“CHINA NOW”編集委員会訳、<http://www.labornetjp.org/labornet/news/2006/1149127707535staff01>）。

に2008年1月1日から施行されることになったのである^{※13}。さらに実施条例が9月18日に施行された。

新法が企業に与えた衝撃は大きかった。改正ポイントは、①一定条件(勤続期間が10年経過の場合、「期間の定めのある労働契約」を連続2回締結した場合など)を満たせば「期限の定めのない」雇用契約となる、②労務派遣の制約(派遣会社の登録資本金、労働者派遣供託金義務規定、2年以上の派遣会社・労働者間の労働契約締結、社会保険料支払い義務、1年経過後に派遣継続を望む受け入れ企業は正社員化する義務)、③労働契約解除・終了時の経済補償金の支払い義務などで、企業にとっては大幅なコストアップ要因と受け止められた。

果たして2007年末にはそれまでの雇用契約を改めるため、一端全員解雇する企業が続出した。新法を含めた新政策効果に諸物価の高騰が加わると、労働集約型企業の中には中国での生産に見切りをつけるところが続出した。はなはだしい場合は、文字通り、「夜逃げ」を行った^{※14}。

今回調査した企業の場合もこの労働契約法については多少戸惑いを感じており、雇用契約方法の見直しを行っているとのことであった。しかしながら、それらのほとんどが資本集約的企業に属し、人件費の割合は低く、もともと中国だからといって生産コストがそんなに安くなっていたわけではないので、この政策に対しても冷静な対応を取っているようである。

(4) 開発区管理委員会の役割について

今回の調査では、企業以外に開発区管理委員会を含めた。進出企業は開発区に入り、そこでは管理委員会を通じてさまざまな行政サービスを受けているからである。日本で刊行されている中国ビジネス指南書には、「開発区管理委員会は、対役所折衝や諸手続きの窓口になりますので、うまく付き合えば大変便利な存在になります」^{※15}とある。同書にはさらに、「一企業としても管理委員会と個別に親交を保ちましょう。困ったことが起きたときだけでなく、日頃から近況報告でもして、自己の企業に関心を持ってもらうとか、上部機関のキーパーソンを紹介してもらったりしておくといいでしょう。ときには乾杯で「朋友」の度合いを深めるのは、中国社会ではとても大切です。飲食での交際は中国では日本と比較すると安価ですから、1回目が「朋友」、2回目が「老朋友」、その次が「老老朋友」と親密さも増していくでしょう。中国人との交際は理屈の問題ではなく、気持ちの問題ともいえるでしょう」^{※16}とまで書かれてある。

今回の調査旅行では2か所の管理委員会しか訪問できなかったが、いずれも威容を誇る建物の中にあり、市政府とは独立した機関として、外国企業投資プロジェクトの審査・認可をはじめとする開発区行政一般を管轄している。先のビジネス指南書によれば、「管理委員会の主任の地位は、・・・国务院承認の国家級開発区の管理委员会主任＝市政府の局長クラスから副市長クラス、省政府承認の省級開発区の管理委员会主任＝区政府の局長クラスから副区長クラス」^{※17}だという。

管理委員会は、資金面・経営面・営業面で独立した事業体をなすだけにその活動は積極的である。既述したように、蘇州高新区管理委員会は2002年から東京事務所を開設し日系企業誘致を行っている。

開発区管理委員会は、開発区の充実・拡大が自分たちの利益に結びついているため、外資誘致はもちろん、開発区自体の拡張にも熱心である。一時は違法な農地の転用も相次いだ^{※18}。このため、国家発展

※14：最近の商務部の発表によれば、2008年1～10月に「契約ベース外資導入額の減少額は前年同期比約7%増加し、契約終了による外資撤収額は同33.5%増加した。減少・撤収は主に東部沿海地域に集中している。これにより輸出主導型の外資系企業は大きな影響を受け、金融分野での外資導入額も減少する見込みだ。外資の産業構造や地域構造に新たな変化が生じている。」(《人民網日本語版》2008年12月1日：<http://j.people.com.cn/94476/94674/6543835.html>)

※15：曲淵俊朗・坂井保宏「資料：中国ビジネス」日本評論社、2005年、p.299。

※16：前掲書、p.300。

※17：前掲書、p.302。

※18：《人民網日本語版》2003年11月29日：http://j.peopledaily.com.cn/2003/11/29/jp20031129_34514.html。

改革委員会は、2003年、各種開発区の新設と拡大の一時中止を指示せざるをえなくなった^{※19}。

こうした現象が暗示するのは、管理委員会が自区の利益誘導に走り易いことであり、当然中央の方針と違えても自区進出企業に特別な計らいをする可能性があるということである。2008年中の撤退企業数はほぼ4000社に上ったようだが、大半が製造業関連業界の小企業で、国家工商行政管理総局の発表によれば^{※20}、外資系投資会社総数は41万社ほどあるので撤退規模はそれほどでなかったといえる。そこで一つ考えられるのが、自開発区での雇用不安発生を恐れる管理委員会による外資引き留め策である。これまでも中央の外資優遇政策の変更方針を厳格に適用せず、区内の企業に優遇認定の便宜を図るなどしているといわれてきたが、今後もなんらかの形で進出企業に引きとめ工作をし続けるのではないかとみられる。

多民族国家の中国はもともと地方性が強く、市場経済の進展によって利害関係がより強まることでその傾向が強まっているように思われる。そうした中で最も強力にそれを体現しているエリート行政機関が開発区管理委員会であり、今後も地方利益の強力な牽引力として機能するのではないかと考えられる。

6. 終わりに

近年の大規模な外資流入は中国に投資ブームを生み出すとともに、賃金の急激な上昇因ともなった。その際、比較的高額の能力給与システムを採る欧米系企業は、高い技能水準を求め習熟度によって漸次引き上げられる給与システムを採る日本企業にとっては不利な状況を生んできた。特にキャリア志向の中国人には魅力のない存在に映っていた。そのため今回調査した企業を含め、日系企業は企業方針に合った従業員の確保に苦勞していた。

その点で、景気の冷え込みとともに雇用不安と賃金水準の下落が起きている現在、長期展望で進出してきた日本企業にとっては人材の育成・確保の点で有利な状況が生まれつつあるといえる。

さまざまなデータが示すように、既に資本の国際的移動は引き潮期に入っており、世界景気の悪化とともに対外直接投資の急速な縮小が起りつつある。中国も例外ではない。しかしながら、発展段階的にみれば、膨大な人口を抱え、なお国民一人当たりの GDP では低水準にある中国は底知れぬ「潜在」需要を有し、なんらかの形で投資機会が発生すれば、世界経済を牽引できる「有効」需要を創出し続けられる活力に満ちている。他の先進国同様、日本の企業もそれに期待しており、今後とも中国への企業進出は拡大を続けるであろう。

中国当局は産業の高度化を熱望しており、そのためにもそれに見合った製造業での人材養成が不可欠の要素になっていく。その際にこそ「モノづくり」にこだわる日本的人材養成のあり様が真価を発揮するのではないと思われる。

大きな歴史的変動の中で今回の調査研究を行えたことは、それだけ様々な成果を得ることになった。特にこれから将来進路の開拓する学生研究員たちには貴重な機会になったといえる。

最後に、ご多忙にもかかわらず、このプロジェクトに快く協力していただいた企業及び公的機関の関係者の方々には心よりお礼を申し上げたい。また、本プロジェクト実現のために様々な形で支援していただいた本学関係者にも深く感謝したい。

※19：前掲ネット紙、2003年12月3日；http://j.peopledaily.com.cn/2003/12/03/jp20031203_34613.html。

※20：前掲ネット紙、2008年10月05日；<http://j.people.com.cn/94476/94675/6509755.html>。

