

# 「中小企業の中国進出の現状報告」

21世紀政策研究所  
2002年6月3日

## 概 要

### 1．目的

日本の製造業が続々と中国に製造拠点を移し、技術流出や対中貿易赤字、雇用問題を包含する「中国脅威論」が高まっている。大企業の動向はマスコミで盛んに取り上げられているものの、日本の製造業の大半を占める中小企業の動向に着目した報道は少ない。聞き取り調査を通じて、中小製造業者の中国進出の実態を明らかにすると同時に、中国との競争激化に対処する方策を考察する。

### 2．聞き取り対象

東北、近畿、山陰 3 地区の 10 企業。日本の産業集積地の中から、いわゆる企業城下町を形成しておらず、各企業に独自の戦略が見られそうな地域を、聞き取り調査の対象に選んだ。聞き取り調査は、2001 年 10 月下旬から 11 月中旬にかけて実施。

### 3．調査結果

聞き取り調査の結果、以下の四類型の中国進出実態が明らかになった。

#### 単純な生産移転型

もっぱらコストダウンを図り中国に生産拠点を移行。

#### 生産分業型

中国では労働集約型製品の大量生産、日本では R&D や高付加価値品生産といった日中生産拠点での分業を実現。

#### 中国生産前提型

生産活動は中国に集約。

#### 本社機能移転型

本社機能を中国に移転し、中国でのビジネス上のメリットを最大化。

### 4．今後の展望

喧伝される「中国脅威論」をよそに、既に日本の中小企業は限られた資金と人材で、国境を越えた競争に生き残りをかけて日々奮闘している。グローバル化下の転換期における日本製造業は、「独自の技術開発力」と「現場の自己革新能力」が鍵を握る可能性が高い。

## 要 約

### はじめに 「中国脅威論」と中小企業

近年、日本の製造業は国内の20分の1とも30分の1ともいわれる安価な労働力を求めて中国大陸に進出し、生産拠点の移転を推進してきた。それに伴い、国内での空洞化や中国脅威論といった問題も表面化している。マスコミではこうした現状について、ソニー、ホンダ、ユニクロなどの大企業、有名企業の一挙手一投足を伝えているが、中小企業の動向はなかなか伝わってこない。日本の製造業に占める大企業の割合はわずか0.4%に過ぎず(2001年版『中小企業白書』の1999年データ)、残り大部分を占める中小企業の動向を把握することなくして、日本と中国の経済関係を考えることは困難である。そこでこのレポートでは、中小企業からの聴き取り調査をもとに、中国進出の実態および競争が一層激化する中でいかなる展望を持っているかを報告する。

近年、中国の製造業は従来の低コスト生産に加え、品質の面でも飛躍的なレベルアップを遂げ、「世界の工場」という地位において日本にとって代わろうとしている。もちろん背景には日本企業の中国進出とそれに伴う積極的な技術移転があるが、その成果は同時に日本の製造業にダメージを与える構図になっている。2001年4月、日本政府が中国産のネギ、生シイタケ、畳表に対してセーフガードを暫定発動、これに対する報復措置として中国側が自動車、携帯・車載電話、エアコンに対して100%の特別関税を追加し、日本の産業界に激震が走ったことはいまだ記憶に新しい。この出来事が象徴するように、日本と中国との間には既に多面的な関係が構築されているのである。

このレポートでは、こうした日本と中国の経済関係の変化を捉えるカギとして、中小企業の中国進出の事例をいくつか紹介する。これらから浮かび上がるのは、中小企業の経営者にとって「中国脅威論」の虚実を論じる段階はとうに過ぎており、限られた資金と人材で、国境を超えた生き残りを賭けて日々闘っているという事実である。そうした中小企業の動きを示した上で、果たして中国における製造業が本当に日本にとって代わることが出来るのか、「独自の技術開発力」と「現場の自己革新能力」という二つの視点から考察を加えてみたい。

なお、ここでは大企業以外は全て中小企業と総称することを予めご了承ください。

### 1. 聴き取り調査について

今回聴き取り調査を行ったのは、山陰、東北、東大阪の計3地区5都市10社である。ヒアリング先の選択に際しては、国内の主な産業集積地から、いわゆる大企業の企業城下町を排し、独自の経営戦略を採る中小企業が多そうな地域を選んだ。

ご存知のように東大阪市は、中小企業の集積密度が日本一の「中小企業の町」である。

一方、山陰や東北は、日本経済の高度成長期に首都圏や京阪神の大企業が、低廉な土地や労働力を求めて進出したかつての“日本の中の中国”ともいえる地域で、地場産業の中小企業のほかに大企業のグループ会社も数多く存在する。聴き取り対象の企業選定にあたっては、山陰では日本銀行松江支店、東北では日本銀行仙台支店、東大阪では東大阪商工会議所の協力を得た。2001年10月末から11月半ばにかけて各企業の本社を訪問し、ヒアリングを行った。なお詳細は、本報告書10ページ以降を参照されたい。

## 2．中国における中小企業の進出形態

一般的に、中国における外資の企業活動の形態は、合弁企業、合作企業、独資企業の「三資企業」に分類されるが、ここでは、企業活動の実態に鑑み、「委託生産」「合弁」「独資」の三種に大別する。

「委託生産」とは、中国企業に生産を委託し、基本的に日本側が買い取ることを前提にした形態である。大量生産品の生産が中心となるこの形態は、独自の優遇税制がインセンティブとなる広東省で特に盛んに行われている。

「合弁」とは、資本提携による共同経営を行うことで、中国における合弁相手は多くの場合 中国国有企業 中国の非国有企業 台湾やシンガポールなど華人企業 - のいずれかになる。日本の中小企業による合弁形態として最も多いと思われるのが だ。中国でも高い技術開発力を持つベンチャー企業などが成長してきており、優秀なパートナーに恵まれたケースでは大きな成果を挙げている。 の国有企業は計画経済時代の非効率性を引きずっている場合が多く、コーポレート・ガバナンスの面での障壁に直面するケースが多い。

の華人企業は、中国大陸側との言語的・文化的な障壁が低い上、市場経済での実績があり、日中双方を結ぶパイプとなる点で、日本企業にとって大きなメリットがある。

「独資」は 100%外資による経営である。最も大きなリスクを伴う形態ではあるが、マネジメント上、ダイレクトに自社の意思を反映、成果を享受できる。

## 3．中国に進出している中小企業の現状

今回の調査の結果、中国に進出している中小企業を以下の四類型に分類した。

### 単純な生産移転型

この類型の企業は、もっぱらコストダウンを図るため、中国に生産拠点を求めた。これら企業の主要製品は、技術的に確立した労働集約型製品が中心であり、中国の低廉な労働力が生産を支えている。しかし、大企業の中国進出が進む中で全体的なコストダウンが行われていった結果、主要な顧客である日本の大企業から製品納入価格の引き下げを迫られ、

一層のコストダウンを強いられている。その結果、中国においても、経済特区での生産コストは負担になり始めており、地方への生産移転を検討している企業もある。一方、日本国内に強力な製品を欠く場合は、中国への生産シフトが加速し、日本での雇用問題が深刻化している。

#### 生産分業型

生産コスト引き下げのために中国に生産拠点を開設した点は第 Ⅰ 類型と同じであるが、第 Ⅰ 類型の企業は、中国生産と国内との分業を成立させている点が特徴である。これらの企業は、技術的に確立された製品や大量生産品を中国で生産し、日本では高付加価値品や多品種少量生産を重点化し、なおかつ日本を研究開発の拠点としている。今回調査した中での高付加価値品や多品種少量生産品とは、LCD モニター、高難度金属磁性部品、有機 EL、ネオジウム磁石応用品などである。逆にいえば、分業を成立させるには、国内での生産に優位を持つ製品が必要であるということである。これらの企業は、日中の生産拠点を使い分けてコストダウンを図り、なおかつ国内の雇用も維持している。ただし、近年の中国製造業の技術向上は著しく、従来の高付加価値品を生産しつつあることは、各企業の担当者によっても観察されている。中国企業をはじめとする他企業の技術的追い上げを受け、優位を持つ製品がなくなれば、第一類型の企業と同じ苦境に面するであろう。第二類型の企業は、例外なく研究開発を重視してきており、国内での生産を維持・拡大することを、方針として掲げている。

#### 中国生産前提型

中国での生産をビジネスモデルの中心に据えている企業が、この類型に属する。これらの企業は、中国のパートナーと研究開発、市場開拓を本格的に行っている。つまり、R&D、生産、経営のあらゆる面で中国側の組織と人材を最大限に活用し、中国を単なる生産拠点ではなく経営拠点の一部とし、また中国を自社製品の重要市場と位置付けている。そのため、第 Ⅰ 類型の企業は、中国での人脈を非常に重視しているのが特徴である。ある企業では、中央の技術者との連携を緊密に保ちながら、ビジネスを展開してきた。またある企業では、将来の中国市場でのシェアを確保するため自社製品を中国国内で宣伝するとともに、公安関係者との関係を深める戦略を持っている。経営者が「国境」にこだわらず、中国側を完全に対等なパートナーと位置付けている点が非常に新鮮であった。

#### 本社機能移転型

この類型の企業は、第 Ⅰ 類型から一步進んで、本社機能を中国に移管してしまっている。社長自ら中国へ移り、研究開発、生産計画、販売戦略の全てを中国において行っている。日本国内の工場は、現時点では中国との分業で雇用を維持しているものの、長期的に残っていくかどうかは疑問である。ただ、この類型の企業は、今回の聞き取り調査でも 1 社だ

けであり、日本企業の中国進出形態としては、まだ特殊といえよう。

## むすび 今後の日中の経済関係

今回の聴き取り調査を通して、末端の単純作業では、日本は中国に全く歯が立たなくなっていることが分かった。それに加え中国人エリートエンジニアの台頭が繰り返し指摘された。つまり、日本の製造業はものづくりの両極から中国の攻勢にさらされているといえる。

中小企業関係者は、「中国脅威論」の議論が高まる中で仮に為替が変動したり、嫌中感情が広がったりしたところで大きな影響は与えないと考えており、「もう“上”(日本の大企業や中央、地方政府)はあてにしない」と口をそろえる。労務費 20 分の 1 ~ 30 分の 1、水道代 10 分の 1、電力代 3 分の 1 といった低廉な生産コストや中国人作業員の 2.0 を超える視力、勤勉さ、さらに 2 年ごとに入れ替わることで常に維持される作業員の肉体能力といった彼我の差は如何とも埋め難く、生産作業ではもはや中国に勝てないことを現場感覚ではっきり認識している。

では果たして、中国には日本以上に「ものづくり」の潜在能力があるのだろうか。最終的な結論を出すには、以下の二つの点について、もうしばらく慎重に見守る必要があると思われる。

一つ目は、中国に独自の「技術開発力」が育っていくか否かという点である。日本では中小企業であっても、国際的にトップシェアを占める企業が存在する。このような企業が今後、中国においても育ってくるかどうかは未知数である。現在のところ、国際市場で評価されるような独自技術や商品は現れていない。

東大阪市の中小企業群の日本における役割を考えれば、WTO 加盟国となった中国においても中小企業の育成が大きな課題の一つとなることは明らかである。既に中国政府は、中小企業強化や法整備に取り組んでいる。全中国企業の 99% を占める 800 万社の中小企業が今後、いかに技術開発力を蓄えどのようなパフォーマンスを示すのかが注目される。

二つ目は、「現場の自己革新能力」である。生産管理、品質管理、生産技術といった「ものづくり」の技術的な側面も含め、自ら改善・革新する力が、中国で今後育っていくのか否かという点も注目すべきポイントではないだろうか。

これまで日本から多数の指導者が中国に渡り、現場のレベルアップに努めてきた。しかし、2 年間で入れ替わる中国人作業員には、ノウハウの蓄積や改善能力の向上を期待することは難しい。日本ではモデルチェンジの頻度が高い製品や部品点数の多い製品をつくる場合、生産コストの低減や品質の確保・向上は、作業員の改善活動が大きな役割を果たしてきた。近年、日本の大手電機メーカーは、ベルトコンベアーによる生産ラインでの生産に加え、通称“一人屋台”など個人が製品をつくりあげていくセル方式の導入を進めている。その真の狙いは、作業員個人の能力を引き出すことを通じて「現場の自己革新能力」

を發揮させ、その現場の潜在能力を最大化することではないかと思われる。こうした企業が中国でどんな品目をどのようにつくるのかに注目したい。

ただ中国が、このままのペースで発展を遂げ「ものづくり」の実力を身につけた場合には、多くの日本企業は中国の力を最大限活用すべく、前章で述べた「生産移転型」「生産分業型」「中国生産前提型」「本社機能移転型の道を進んでいくことになるとと思われる。現状を振り返ってみても、Aに属する企業が大きなダメージを受け、Bに属する企業が将来を模索している中で、CとDに属する企業には活気が見られる。この事実は、中国製造業の実力向上に伴い、日本企業がEからFに向かう大きな流れができることを雄弁に物語っている。確かに中国には、政治的にも経済的にも不安定要素があり、今後、経済活動全体が大きく失速する可能性は否めない。しかし、その場合でもこの大きな流れは変わらないように思われる。

現在、日本全体がグローバル化の下で大転換期を迎えている中、製造業もまた21世紀の新しい枠組みを創出する生みの苦しみを味わっている。

かつて、日本は第一次産業から第二次産業への移行期に手続きを誤った結果、今なおその後遺症に悩まされている。大きな転換期に差し掛かっている今こそ、未来志向によって歩を進める勇気を持たなければならない。

## 中小企業の中国進出の現状報告

はじめに - 「中国脅威論」と中小企業 - .....	1
1 . 聴き取り調査について.....	2
2 . 中国における中小企業の進出形態.....	2
3 . 中国に進出している中小企業の現状.....	3
. 単純な生産移転型.....	4
. 生産分業型.....	4
. 中国生産前提型.....	6
. 本社機能移転型.....	6
むすび - これからの日中の経済関係 - .....	7
<参考> 各企業へのヒアリング結果.....	10

## はじめに - 「中国脅威論」と中小企業 -

近年、日本の製造業は国内の 20 分の 1 とも 30 分の 1 ともいわれる安価な労働力を求めて中国大陸に進出し、生産拠点の移転を推進してきた。それに伴い、国内では空洞化や中国脅威論といった問題が表面化している。しかし、こうした実態についてマスコミが伝えるのは主に大手企業や有名企業の動きに限られている。つまり、日本の高度経済成長を底辺で支え、平成大不況の下で特に大きな打撃を受けている中小企業の動向はなかなか見えてこないのが実状だ。そこで本稿では、中小企業からの聴き取り調査をもとに、中小企業の中国進出の実態とその成果、コスト競争が一層激化する中でいかなる展望を持っているかを報告する。

そこでまず、日中間の経済関係の現状について言及しておきたい。近年、中国の製造業は従来の低コスト生産に加え、品質の面でも飛躍的なレベルアップを遂げてきた。その生産性と製造品質は長年、製造業において世界の冠たる地位を占めてきた日本に匹敵するほどに成長し、今や「世界の工場」といわれるまでになった。もちろん背景には日本企業の中国進出とそれに伴う積極的な技術移転があるが、その成果は同時に日本の製造業にダメージを与えることにもなった。日本の製造業が中国シフトを加速した結果、国内の空洞化問題に拍車がかかっている。こうした現象を、マスコミでは「中国脅威論」として取り上げ、松下やソニー、東芝、トヨタ、ホンダ、そしてユニクロなどの大企業、有名企業の一挙手一投足が報じられている。

2001 年 4 月には日本政府が中国産のネギ、生シイタケ、畳表に対して、WTO ルールに基づくセーフガードを暫定発動、これに対する報復措置として中国側が自動車、携帯・車載電話、エアコンに対して 100% の特別関税を追加。日中経済摩擦の始まりを予感させる出来事として、日本の産業界に激震が走った。この件でも明らかなように、日本と中国の間には既に多面的な関係が構築されており、一筋縄ではいかないのが実情である。

ところで 2001 年版『中小企業白書』（1999 年データ）によれば、日本の製造業 60 万 7626 社のうち、大企業は 0.4% の 2414 社に過ぎない。一方、中国に進出している日系企業数は 1998 年末現在登記ベースで 1 万 4495 社にのぼり、中国で活動する企業群に占める中小企業の割合の大きさがうかがえる。こうした実態を踏まえれば、日本と中国の経済関係を考える際には、大手企業の動向に注目するだけでは不十分であることは明らかである。

実際、東大阪での聴き取り調査においては「当地の中小企業にとって中国生産は共通のテーマであり、中国に進出する体力のある企業は皆すでに、中国生産を試みている」という声を何度も耳にした。即ち中小企業の経営者にとって、「中国脅威論」の虚実を論じる段階はとうに過ぎており、彼らは資金と人材が限られた中で、国境を超えた生き残りを賭け、日々闘っているのである。

本稿ではこうした中小企業の中国進出に関わる実態を、聴き取り調査にもとづいて報告

する。その上で、果たして中国における製造業が本当に日本にとって代わろうとしているのか、そこを論じる上でカギとなる「独自の技術開発力」と「現場の自己革新能力」という二つの視点から考察を加えてみたい。

なお、ここでは中堅以下の企業を中小企業と総称することを予めご了承ください。

## 1．聴き取り調査について

今回聴き取り調査を行ったのは、山陰の鳥取市、東北の仙台市、山形市、天童市、関西の東大阪市の計3地区5都市10社である。ヒアリング先の選択に際しては、国内の主な産業集積地から、豊田市や日立市、門真市といった、いわゆる大企業の企業城下町を排し、独自の経営戦略を採る中小企業が多そうな地域を選んだ。

今さら紹介するまでもなく、東大阪は、中小企業の集積密度が日本一の「中小企業の町」であり、独自の高度な技術を誇る中小企業は、東大阪商工会議所が発行する『きんぼし東大阪』の中に綺羅星のごとく並んでいる。山陰や東北は、日本経済の高度成長期に首都圏や京阪神の大企業が、低廉な土地や労働力を求めて進出したかつての“日本の中の「中国」”ともいえる地域で、地場産業の中小企業のほかに大企業のグループ会社も数多く存在する。

聴き取り対象の企業選定にあたっては、山陰では日本銀行松江支店、東北では日本銀行仙台支店、東大阪では東大阪商工会議所に紹介を依頼した。2001年10月末から11月半ばにかけて各企業の本社を訪問し、可能な限り工場も見学した上で、経営者や中国担当者から中国進出の実態についてヒアリングを行った。

## 2．中国における中小企業の進出形態

一般的に、中国における外資系企業の活動形態は、合併企業、合作企業、独資企業の「三資企業」に分類されるが、本稿では、企業活動の実態に鑑み、「委託生産」「合併」「独資」の三種に大別することにする。

「委託生産」とはいわゆるユニクロ的ビジネスモデルで、中国企業に生産を委託し、基本的に日本側が買い取することを前提にした形態である。場合によっては、日本企業が設計および生産情報に加え、原材料や部品まで提供するケースもある。また、現地企業に直接委託するのではなく、香港や台湾にある海外子会社が大陸で生産事業体を立ち上げる場合もある。投資リスクを抑えるには、既存の現地企業に委託することが望ましいが、現地企業の設備や技術レベルでは、日本企業の製品として求められる品質水準が維持できない場合もあり、その場合には日本側からの生産設備の供与や技術指導など追加投資措置が必要になる。

海外子会社が中国本土に設立した事業体に生産委託を行うケースは、実質的には「委託生産」というより、むしろ「合併」や「独資」に近い。いずれにしても、繊維などの軽工業や技術的に確立された大量生産品の生産が、委託生産の中心となる。この形態は、香港企業が多数進出している広東省で特に盛んに行われている。広東省では独自の優遇税制がインセンティブとなるためだ。通常、中国国内での企業間取引においては増値税が課せられるが、広東省内で輸出品に関して加工取引が行われる場合には、保税貨物として取り扱われ、この増値税が免除される。この制度は「転廠加工」(または「保税移転加工」と呼ばれる。ただしこの適用を受けるためには税関(海関)に生産計画を申請し、その通りに生産することが条件となる。

「合併」とは、現地企業などと資本提携し共同経営を行うことで、合併相手によって企業活動の実態は大きく異なっているようだ。大まかには以下の三つに分類できる。

第一は、中国国有企業との合併である。中国国有企業は、生産設備が近代化されていないことなど、計画経済時代の非効率性を引きずっていることが多く、合併事業を行う場合には特にコーポレート・ガバナンスの面での障壁に直面する。今回の取材でも、国有企業との合併事業がいかに難航したかを吐露する企業もあった。

第二は、中国の非国有企業との合併である。これは、日本の中小企業による合併形態としては最も多いと思われる。中国でも、高い技術開発力を持つベンチャー企業などが成長してきており、優秀なパートナーに恵まれた場合の合併事業は、開発から生産、販売までうまくいっている。

第三は、台湾やシンガポールなどの華人企業との合併である。中国では特に工場運営において、中国語はもちろん、中国人の習慣や生活文化への理解が求められる。また、中国国内でのビジネス活動においても、中国社会を理解し政府や中国側パートナーとスムーズに折衝を行う必要が出てくる。中国大陸側との言語的・文化的な障壁が低く、しかも市場経済での活動経験の蓄積がある華人企業は、日本企業の中国進出にあたっては、コミュニケーションリスクを大幅に軽減できるという点で大きなメリットがある。

「独資」とは、100%外資による経営である。最も大きなリスクを伴う形態ではあるが、マネジメント上、ダイレクトに自らの意思を反映させ、成果を享受できる点が最大のメリットである。現地企業に直接、工場建設や部品生産などを請け負わせれば、余分な仲介マージンがかからず大幅なコスト低減を図ることもできる。

### 3．中国に進出している中小企業の現状

今回の調査の結果、ほぼ同時期に中国に進出している企業の中でも、進出の背景や現地

での事業が担う役割はそれぞれ異なることが分かった。そこで本稿では、ヒアリング先の中小企業を以下の四類型に分類し、それぞれについて中国進出の現状をまとめてみた。

### ．単純な生産移転型

もっぱらコストダウンを図るため、中国に生産拠点を移した企業である。今回聴き取り調査を行った中では、大手金属メーカーの子会社で、電子部品や金型・機械部品を生産しているTH社、精密プラスチックの金型やプラスチック成型加工品を生産しているRE社、ワイヤーハーネスを中心に光ファイバーを含む電線を製造しているYY社の3社がこれに該当する。いずれも、現地法人などの形で香港や珠海経済特区に拠点をもち、これらが委託先の設立・運営、製品の輸出業務などに関わっている。

中国での進出先は、先述した独自の増値税免除措置「転廠」のある広東省の番禺市をはじめ深セン（センは土へんに川、以下同様）珠海などの経済特区である。これら進出先では主に大量生産型の製品を委託生産している。これまでのところ中国進出により、人件費や光熱費など大幅なコスト削減が可能となり、生産量の増大など一定の成果を挙げてきた。

しかしこの間、中国でもエンジニアのレベル向上などを背景に人件費が急速に高騰。加えて、それぞれの製品分野で中国国内はもとより台湾、香港、タイなどアジア諸国に競合企業が増えつつある。このため、大量生産品を中心とした現在の委託体制を見直し、技術的に難易度の高い製品へのシフトによる生き残り策が共通の課題となっている。今後は、設計部門の海外移転をも視野に入れている。一方、こうしたコスト最優先の経営方針の下では、国内での空洞化に対しては打つ手がないのが実状である。

聴き取り調査においてはこのほかにも、「社員教育でノウハウを習得した現地管理職が引き抜きや起業などによって流出してしまう」「国内で生産している多品種小ロット製品についても、価格競争によるコストダウンの必要性から、海外移転を余儀なくされている」「中国沿海での人件費の高騰により中国内陸部やベトナムなどへの再移転を検討中」といった課題が指摘されている。

### ．生産分業型

上記「単純な生産移転型」が、もっぱらコストダウンを目的に中国に進出したのに対し、この「生産分業型」に分類される企業は、コストダウンと国内の雇用維持のバランスを重視した分業を志向している。両者ともこれまで、中国では主に大量生産品を製造し国内では高付加価値品や多品種少量品を製造してきたという基本体制は共通する。しかしその中でも「生産分業型」企業は、中国での急速な品質向上に対抗するため、国内における環境技術やハイテク部門の強化や産学協同による最先端製品の開発といった独自路線による研究開発の強化により、戦略的な分業体制に発展させることで国内の雇用維持を図ろうとしている点が特徴である。

この「生産分業型」に分類される企業は、大手家電メーカーの子会社で、ファクシミリ

や LCD モニターなどを主要製品とする TT 社、金属磁性部品、電子部品、通信ネットワーク部品を生産している ST 社、カーステレオなどの音響機器や携帯電話用スピーカーを主力とする TP 社、各種磁石を使った OA 用マグネットキャッチなどの部品から磁性部品選別機などの応用製品を製作している HS 社などである。

現在のところ、TT 社であれば中国では数世代前の家電、日本国内では最新の LCD をそれぞれ生産し、ST 社では労働集約的な要素が大きいフェライトコアなどの部品を中国で、日本ではセキュリティにかかわる IT カードを生産するという形で分業を行ってきた。こうした分業体制を今後さらに戦略的に発展させる構想は、「日本を研究・開発の拠点、厦門を生産の中心にしたい」(ST 社)という言葉に代表されるように、各社で検討されている。同社の場合、国内の開発部門で毎年 30 人程度採用して強化、次世代の中核商品と位置づける光通信の増幅器の開発に力を入れている。

また、TT 社の社長は、ブラウン管から液晶への転換をはじめとする環境ハイテク型社会への移行によって新たな需要を創出して日本の製造業を再生し、中国との分業を図り国内雇用を維持すべきだとの考えを持っている。これは、一企業の視点を越えた産業構造改革の提起として注目される。一方、中国人実習生の卓越した能力に「生産作業における日本の完敗」を痛感したという TP 社では、国内での生産は、液晶に代わる次世代ディスプレイ・有機 EL をはじめとする先端製品に特化しつつ工場規模を縮小、地元国立大学との連携により最先端製品の開発に軸足を移すという。さらに HS 社では、コストが最優先される日本・アジアの製造業からの脱却を図るべく、性能や品質が正当に評価されるドイツなどヨーロッパへの進出を検討中である。高付加価値製品によってアジア諸国との差別化を図ることで国内の雇用を維持しようと、応用製品の開発に力を注いでいる。

これらの企業は、日本が本来有する高度な技術開発力を発揮することで中国との新たな分業体制の構築を模索しており、その際に産学連携や社内体制の改革、新たな市場開拓といったビジョンを打ち出している点が特徴といえそうだ。

聞き取り調査ではさらに、「中国でのカントリーリスクを考慮し今後タイにも工場を設立する予定」「上海の工場建設に現地の建築業者を使ったところ、タイで日本の大手ゼネコンに発注した時に比べ 3 分の 1 の費用で済んだ。メッキ加工工程でも現地業者を活用することで品質向上とコストダウンに成功した」「広東省の転廠は手続きが煩雑であるため、日系企業では専門の中国人スタッフを置いている」などの情報が得られた。

中国での労働力確保は、経済特区などであれば出稼ぎ者を雇用するのが一般的だが、ある企業があえて農村地区に立地し現地の農民を雇用したところ、結果的には短期間のうちにロイヤルティの高い従業員が育成でき、地域の企業市民としても認められるようになったという。ただ出稼ぎ者と地域住民いずれの場合も、中国人労働者については卓越した器用さの一方で、規律や衛生面において日本人の常識を超えた習慣や行動様式が見受けられ、これが進出直後の日本企業を当惑させることも多いようだ。そのため多くの日本企業では、ペナルティを課すなどしてこうした負の部分の克服に努めている。

### 中国生産前提型

ビジネスモデルの中心に中国での生産を組み入れている企業で、中国での研究開発も視野に入れているところが多い。現在、最も活気のある企業群である。

フェライトメーカーの技術者が自身の技術を基に設立したベンチャー企業の TN 社、道路保安用電気機器で全国シェアの 50～70%を占める HK 社がこの型に分類される。いずれも上海での合弁事業を中国進出の足がかりとしており、他の企業より早い 1980 年代半ばに生産の一部を移転している。

TN 社の場合、会社設立 10 年の 1985 年以後、中国生産をビジネスモデルに組み込んできた。技術主導型の同社にとって山陰の郊外に立地するベンチャー企業では優秀な人材確保が難しいということもあり、中国重視の姿勢を徹底させている。実際、現地では管理部門に高学歴の中国人を登用、本社にも中国人役員を迎え入れるなど人事面においても日本人との区別はしていない。日本研修用の寮建設や昇給で頭脳流出を防ぐなどしており、中国人社員の定着率が高く技術向上も著しい。同社の中国ビジネスにおいては社長が築き上げた人脈がフルに活用され、中国における会社の知名度も日本と比べ格段に高い。中国での生産を前提としているため、日本では多品種少量品のニッチ生産に絞り込んでいる。国内での雇用は増やさない方針で、工場を縮小する際には従業員ごと中国にシフトするということを社長が日頃から明言しており、社員もその点は覚悟しているという。

一方の HK 社にとって中国進出の目的は、単なるコスト削減ではなく、都市化に必要な交通システム整備を通じた中国社会への貢献であったという。実際、中国人との長期的な信頼関係構築を図るために、中国製品でも品質がよければ日本製と同じ額で買い上げたり、賄賂を要求する官僚とは関わらないという企業モラルを堅持したりと様々な努力を行ってきた。現地ビジネスの強化策としては、日本人検査員による品質管理に力を入れているほか、将来的な他社との競争を念頭に、合弁会社に積極的に特許を取らせている。TN 社とは異なり、下請け業者への発注も含め国内の雇用は堅持する方針で、今のところ海外生産は全体の 20%程度にとどめている。

### 本社機能移転型

ものづくりに関する中国の優位性を最大化するために本社機能まで中国に移管してしまった企業である。社長自ら中国へ移り、研究開発、生産、販売戦略立案を現地で行っている。日本での機能は、主に国内での販売代理業務であり、日本の工場は、もっぱら従来からの雇用を維持するためと中国製品のニッチを埋める多品種少量品を生産するために操業を維持している。

今回、聴き取り調査を行った中では、電気バリカンとマッサージ器の全国シェアが 50%を占める HD 社がこの型に分類される。製造コスト削減のため、1994 年に北京で合弁により、基幹コンポーネントであるモーターの生産工場を立ち上げたのを皮切りに、蘇州と

上海に組立工場を設立している。

同社のマッサー器に関しては、2001年に中国製シェアが95%に達した。商品寿命が短く新製品を開発し続ける必要があるため、低コストの金型と優秀な人材を頼りに、商品企画を担っていた社長が中国に移り、企画・デザインから生産まで一貫して中国で行うことになった。大卒社員を通常の3~5倍の月給で優遇し、現地スタッフを主軸にした体制を敷いている。増産分を中国シフトにあてているため、今のところ国内での雇用に影響は出ていない。しかし開発部門移転後の国内機能の先細りは避けられず、理美容業界のプロ向け高級電気バリカンの製造から補修、中国製品の日本での販売代理店業務などに限定される見通しだ。

## むすび - 今後の日中の経済関係 -

今回の取材を通して、末端の単純作業では、日本は中国に全く歯が立たなくなってきたことが分かった。それに加え中小企業ではR&Dにおいても、アメリカなどへの留学経験者を含む中国人エリートエンジニアの台頭により、日本の研究開発力をも凌駕する可能性があることが繰り返し指摘された。つまり、日本の製造業はものづくりの両極から中国の攻勢に晒されているといえる。2001年3月の日本貿易振興会発表の「平成12年度 在アジア日系製造業活動実態調査」によれば、中国で活動している日系製造業者のうち、61.8%が「中国企業との競争が激化している」としている。

中小企業関係者は、「中国脅威論」の議論が高まる中で仮に為替が変動したり、嫌中感情が起こって日本からの技術支援が一時的に減速したりしたところで中国の勢いを押し止めることはできないと考えており、「もう“上”はあてにしない」と口をそろえる。即ち、中国との競争は既に過酷な現実であり、今さら親会社や大手顧客企業、政府やマスコミに救済を求めても、多くは期待できないことを悟っているのである。労務費20分の1~30分の1、水道代10分の1、電力代3分の1といった生産コストの面や中国人作業員の勤勉さ、2.0を超える視力、さらに2年ごとに入れ替わることで常に維持される作業員の若い体力といった基礎的な生産能力の面における彼我の差は如何とも埋め難く、生産作業ではもはや中国に勝てないことを現場感覚ではっきり認識している。なかには、後継者の見つかからない日本の匠の技を中国に引き継ごうとする動きさえ見られた。

では果たして、日本の「ものづくり」は中国に負けてしまったのだろうか。最終的な結論を出すには、以下の二つの点から、もうしばらく慎重に見守る必要があると思われる。

一つ目は、中国に独自の「技術開発力」が育っていくか否かという点である。日本では大手メーカーはもちろん中小企業であっても、ニッチ市場で国際的なトップシェアを占める企業やベンチャー企業が存在する。こうした企業は東大阪市だけでも120社あると推定され、日本製造業の国際競争力を支えている。このような企業が今後、中国においても育

ってくるかどうかはいまだ未知数である。現在のところ、中国では、大手メーカーですら冷蔵庫がタン式になっている冷蔵庫や高級家具調のテレビ等、中国市場向け独自デザインの商品開発には成功しているものの、国際市場で評価されるような独自技術や商品は現れていない。

東大阪市の中小企業群のような日本の中小企業の存在を考えれば、WTO 加盟国となった中国においても中小企業の育成が大きな課題の一つとなることは明らかである。既に中国政府は、技術革新サービスセンターを 40 ヶ所、生産力促進センターを 500 ヶ所、大学の科学技術パーク約 30 ヶ所を設立したり、国家経済貿易委員会を中心に「全国中小企業発展推進活動支援チーム」という専門組織を立ち上げたりするなど、大規模な中小企業強化や法整備に取り組んでいる。こうした政府のバックアップを受け、全企業の 99% を占める 800 万社の中小企業が今後、いかに技術開発力を蓄えどのようなパフォーマンスを示すのか注目される。

二つ目は、「現場の自己革新能力」である。単なる生産作業ではなく、生産を支える生産管理、品質管理、生産技術といった「ものづくり」の技術的な側面も含め、自ら改善・革新する力が、中国で今後育っていくのか否かという点も注目すべきポイントではないだろうか。

これまで日本から多数の指導者が中国に渡り、現場のレベルアップに努めてきた。しかし、2 年間で入れ替わる中国人作業員には、日本のベテラン作業員と同じようなノウハウの蓄積や改善能力の向上を期待することは難しい。モデルチェンジの頻度が高い製品や組み付け点数の多い製品をつくる場合、生産コストの低減や品質の確保・向上は作業員の改善活動に負うところが大きい。つまり日本の現場では、生産性の向上や品質のつくり込みといった付加価値が日々生まれているのである。

こうしたケースでは、中国と日本のコスト格差はどの程度縮まるのであろうか。

近年、日本の大手電機メーカーは、ベルトコンベアーによる生産ラインでの生産に加え、通称“一人屋台”など個人が製品をつくりあげていくセル方式の導入を進めている。その真の狙いは、単なる生産性向上ではなく、作業員個人の能力をフルに引き出すことを通じて「現場の自己革新能力」を発揮させ、その現場の潜在能力を最大化することではないかと思われる。こうした企業が今後、中国でどんな品目をどのように作るのかに注目したい。

ただ中国が、このままのペースで発展を遂げ「ものづくり」の実力を身につけた場合には、多くの日本企業は中国の力を最大限活用すべく、前章で述べた「生産移転型」「生産分業型」「中国生産前提型」「本社機能移転型」の道を辿っていくことになるとと思われる。現状を振り返ってみても、前者に属する企業が大きなダメージを受け、後者に属する企業が将来を模索している中で、前者に属する企業には活気が見られる。この事実は、中国製造業の実力向上に伴い、日本企業が中国から中国に向かう大きな流れができる可能性を雄弁に物語っている。確かに中国には、政治的にも経済的にも不安定要素があり、

今後、経済活動全体が大きく失速する可能性は否めない。しかし、その場合でもこの大きな流れは変わらないように思われる。現に日本の大手電機メーカーは、こうしたカントリーリスクも念頭に置いた上でなお本社の R&D 機能の一部を中国に移し始めている。

現在、日本全体がグローバル化の下で大転換期を迎えている中、製造業もまた 21 世紀の新しい枠組みを創出する生みの苦しみを味わっている。

かつて、日本は第一次産業から第二次産業への移行期に手続きを誤った結果、国力を幾度となく無駄に消費しただけでなく、今なおその後遺症に悩まされている。第二次産業、即ち日本の製造業が、大きな転換期を迎えていることは周知の事実となっている。今こそ、歴史に学び、「総論賛成、各論反対」といった保身の姿勢を廃除し、未来志向によって歩を進める勇気を持つことの大切さを思い起こさなければならない。

<参考> 各企業へのヒアリング結果

以下では、各企業に対するヒアリングの詳細を、先述の類型ごとに紹介する。

### ・単純な生産移転型

#### 【TH社】

TH社は大手金属メーカーの子会社で、電子部品、フェライト、金型・機械部品を生産している。このうち電子部品は、携帯電話、業務用通信機器、家庭用ゲーム機などに使用されている。

中国進出に際しては、日系企業や台湾系企業が多く進出しビジネスチャンスも多い番禺市を選んだ。広東省広州市の南西に隣接する珠江デルタに位置し、生産コストは、人件費が日本の20分の1～30分の1、電気代が5分の1である。現地スタッフの採用等はできるだけ中国人に任せている。この工場では、主要製品のうちトランスとコイルを委託加工し、その95%は、以前から有している香港の販売拠点経由で日本に輸入している。国内の工場では多品種小ロット生産品や、中国では生産が困難な先端製品を扱っている。

同社の製品については、中国、台湾、香港、タイに競合相手となる企業が数多く存在しており、特にトランスに関しては中国にも競合メーカーがあふれている。これらとの競争に勝ち抜くためには、常に技術の差別化が必要となる。

同社ではこれまで、国内で新製品の開発、中国では大量生産品の生産という分業を行ってきたが、競合の日本メーカーの中には10年程前から中国で研究開発を行って成果をあげているところもあり、一方で中国企業も急速に品質を向上させている。そこで同社では取り急ぎ、設計や部材調達を現地に移管して対応することが決まった。「今後は研究開発面での優位を保ちつつ、従来の大量生産品以外の製品にシフトしていかなければ生き残れない」というのが同社の考えだ。このように一層の中国シフトを迫られる中、国内雇用の維持については、明確な方針を打ち出せないままである。

#### 【RE社】

RE社は、精密プラスチックの金型や、プラスチック成型加工品を生産している。中国進出は1995年で、円高対策が目的だった。深セン経済特区に同社の香港法人が100%出資して委託先の工場を設立。受発注と輸出入業務、工場の管理運営もこの香港法人が行い、日本本社は技術支援と金型・生産設備を供給している。中国では生産技術が確立されたものを生産し、日本では開発・設計業務を担うという分業体制をとっている。中国で生産した製品は、主に中国国内で日系メーカーに販売される。

中国工場の従業員の大多数は出稼ぎ労働者で、23～24歳くらいまで働いて帰郷する者が多い。一人あたりの給与は、生活保障費も含め月1万8000円程度。それでも深センの労務費はこの6年間で2倍に上昇し、休日増など作業者の生活水準向上も図られてきた。

中国での生産は2001年から更に増大し、この間だけでコストが約3割下がった。一方、その分、日本の生産は半減、特に海外に進出した日本の大企業からの受注が減っている。

これまでは、RE社が保持する高水準の技術は海外では実現できず、香港法人が受注したにも関わらず深センでは対応できず、日本で製造するということさえあった。しかし最近、中国人エンジニアの成長が著しい上、生産機械のレベルも向上し、日本でも難易度が高いとされるCDプレーヤーのピックアップなども生産できるようになった。ただし、取引先がまだ最先端の製品を中国で展開していないため、これら先端部品はまだ量産していない。

同社にとって頭の痛い問題は、台湾企業が大陸での生産活動に乗り出しており、日系企業の強力な競争相手となっていることである。「今後は、更に難易度の高い製品で中国・台湾の競合企業と勝負をする必要がある」と指摘。一方で、国内での空洞化の進行を止められないのが実状である。

#### 【YY社】

YY社は、ワイヤーハーネスを中心に光ファイバーも含む電線を製造している。増産対応を目的に中国に生産拠点を設けたのが1994年。広東省番禺市で委託生産を行い、珠海経済特区の現地法人(親会社との共同出資で日本側資本100%)で組み立てを行っている。番禺で製造した電線とチューブの70%を珠海に運びハーネスを組み立てるという体制を敷いている。残り30%は他企業に販売するほか、タイにも輸出している。生産にあたっては、日本での品質管理方法をそのまま中国に持ち込み、日本製と遜色ないレベルを維持している。しかしこうした社員教育の結果、15人の部課長の内、部長2人、課長1人が欧米系企業に引き抜かれたり、自ら起業したりするために辞めるなど人材の流出も起きている。

中国進出後の日本での価格破壊によって、同社では海外生産による一層のコスト削減しか生き残る道がないと考えている。現地法人の生産量と売上はこの4年で2倍になり、従業員は800人から1900人に増えた。2001年の会社方針は、海外生産比率を20%から35%まで引き上げることである。今後は、設計部門も海外で立ち上げる計画があるという。

国内のリストラは2000年から行っている。一方で、親会社から派遣されるアドバイザーの下でコスト低減にも取り組んでいるが、これは単なる空洞化対策だけが目的ではない。同社の主力製品である自動車用ワイヤーハーネスは車種ごとに設計するため、品番が増えやすい上にコネクタの高度化も進んでいる。つまり大量生産にはなじみにくく、取引先からの受注変動にフレキシブルに対応するためには国内における多品種小ロット生産を維持する必要があるのだ。

しかし、こうした多品種小ロット品についても取引先からは厳しい価格交渉を迫られており、要求に応えようとすると結局海外で生産せざるを得なくなってしまう。そこで日本からコンポーネントの形で輸出し、現地では単純なアセンブリーを行う等、新たなコスト

ダウンの方策を模索しているのが現状である。

最近、中国の経済特区でもコスト、特に人件費が上昇してきており、一層のコスト削減を図るため、同社では中国西部やタイのアユタヤ、ベトナムなどへの再移転も検討している。

## 生産分業型

### 【TT社】

TT社は、大手家電メーカーの子会社で、ファクシミリ、携帯電話機、プリンター、LCDモニターなどを主要製品としている。同社では、かつての生産拠点であった香港法人を流通拠点に転化。1994年に深セン経済特区、その翌年に広州市でそれぞれ独資企業を立ち上げ、数世代前の家電を中心に生産している。

従業員は地方からの出稼ぎ者が中心で、2年で入れ替わっている。ペナルティや特別報酬でモラルと熟練度を高め、生産効率や品質レベル引き上げを図っており、今のところ品質維持に支障をきたすことはないという。QC活動等は行わず、作業者に対しては指示どおりに働くことを第一に指導している。

一方、日本では最新のLCDモニターに重点を置いて生産している。ファクシミリや携帯電話については、一人で全ての部品を組み立てて完成させる「一人屋台生産」方式を取り入れ、コスト低減を図るとともに作業者個人の能力向上を試み、一定の成果を挙げている。それでも余剰人員は500人から1000人にのぼっている。

同社の社長は、マイクロソフトやインテルのように、部品の海外生産が進んでも困らない仕組みを日本国内に構築する必要性を強く訴えた。具体的には、官民が一体となって環境ハイテク型社会への転換を図り、日本の製造業再生につなげるという構想だ。例えばディスプレイについて、ブラウン管から液晶への転換を促進すれば、環境にもビジネスにも寄与する。太陽電池の普及や農業のハイテク化も同様の効果を生ずる、と指摘。つまり、国内にハイテク代替需要を常に発生させ、先端製品中心の製造業に特化することによって中国との分業を図り、国内雇用を維持しようというのである。

### 【ST社】

ST社は、金属磁性部品、電子部品、記録メディア用品、通信ネットワーク部品を生産している。同社はこれまで、地元の国立大学との産学協同によって通信分野の技術開発で成果を挙げてきた。

1973年の台湾進出を皮切りにマレーシア、ベトナムにも進出。1994年に台湾の対岸にある中国福建省の厦門経済特区に独資で現地法人を設立する際は、台湾現地法人の活用によりスムーズに立ち上げることができた。この他、深センと大連でも委託生産を行ってい

る。廈門では、台湾人を管理部門に登用し QC 等で実績をあげているものの、これらの台湾人は廈門での生活に拘束を感じるらしく、2 ヶ月サイクルの単身赴任で対応している。

同社の海外生産比率は既に 40% に達しており、中でも主要製品であるフェライトコアなど労働集約的な要素が大きい部品の製造は、80% を海外に移転している。今のところ海外拠点はすべて黒字であり、新型生産機械の導入も進めている。このように海外での生産が伸びているため、国内で新規に買収した工場用地は現在更地のままとまっている。

製品の 4 割は日本へ輸入しており、残りの 6 割はソニー、松下、ミツミなどの日本企業の海外拠点に販売している。これらの顧客はこれまで、日系メーカーに部品を発注する傾向が強かったため同社にとっての競合相手は主に日系企業であったが、2000 年頃から中国メーカーとの競合も始まっている。

日本では、多額の設備投資が必要な金属磁性部品や、セキュリティの問題のある IC カードなどの記録メディアを主として生産し、そこで雇用を何とか維持している。しかしすでにパート労働者 1000 人を解雇しており、引き続き自然減で雇用調整を行う予定だという。一方で開発部門には毎年 30 人程度を採用し、強化を図っている。会社全体としては廈門での採用分約 4000 人も含め、従業員数が増え続けている。

情報・通信関連分野では従来の主力製品の盛衰が激しく、かつて売上の 3 割を占めていたテレホンカードは受注が激減した。現在、光通信の増幅器を開発中であるが、次世代の中核商品となるにはまだ時間がかかりそうである。当面は、技術開発の拠点や高付加価値の製品生産を日本に残しておくのが同社の方針で、日本を研究・開発の拠点、廈門を生産の中心にという分業体制を考えている。

なお同社では、中国のカントリーリスクも考慮し、今後、ベトナムにも工場を設立する予定だという。

## 【TP 社】

TP 社は、各種スピーカー、カーステレオ、ヘッドホンなどを生産する音響機器メーカーで、最近では携帯電話用スピーカーの生産を伸ばしている。また、親会社から開発部隊ごと引き取って研究・開発を重ねてきた液晶に替わる次世代ディスプレイ・有機 EL の実用化に成功し、1999 年から量産を開始した。

海外生産については、米国自動車メーカーの要請で 1989 年にメキシコにカーステレオ工場を開設、また、シンガポールに進出した親会社への部品供給のため 1995 年にはタイに工場を設立している。

中国進出については当初、天津で現地国有企業との合弁事業によりスピーカー 1 機種のみを生産から試みた。カーステレオ生産には自動車メーカーと近接した立地が有利で、天津には日系自動車メーカーがあったからだ。しかし合弁相手の国有企業は、工場内の資材運搬にロバを使うほど生産設備が古いなど問題も多く、本格的な生産活動には至らないま

ま合併事業を断念することになった。実は、中国進出についてはタイ工場設立の1~2年前から検討されており、深セン、大連、東莞、天津なども候補に挙がっていた。しかし当時の大連は、日系企業に対する大規模なストライキが行われており<sup>1</sup>、新規進出に好ましい労働市場ではないとの判断から天津が選ばれたという事情があったのだ。

その後、上海市嘉定区に独資で現地法人を立ち上げることになり、1995年に操業を開始した。上海の中でも発展著しい浦東ではなく農村地区の嘉定区を選んだのは、高速道路と空港（虹橋機場）に近いという物流面に将来性を感じたからだという。上海の賃金水準は他地区に比べ多少高かったが、生産コストに大きな影響が出るほどではないと判断した。上海では、主に携帯電話用スピーカーを生産し、月産600万個、2000年度の年間売上は160億円にのぼる。

上海での工場建設にあたっては、タイでの経験が反面教師として活かされた。タイでは、日本の大手ゼネコンに工場建設を発注し、建築費用が一坪10万円もかかった。そこで上海では、現地の建築業者に一坪3.3万円で請け負わせた。これは、日系大手ゼネコンが請け負った他社の約25分の1である。同社では、そのほかにも現地業者を活用することでコスト削減や品質向上など一定の成果を挙げてきた。その一つが、メッキ技術の移転である。上海工場では、当局の規制によりメッキを行うことができなかった。そこで、現地業者を支援して台湾製メッキ機（価格は一機1500~1600万円で日本製の約6割）を導入させ、品質レベルを一気に高めた。その結果、この業者は他の企業からの受注が増え、TP社はコストダウンという恩恵を享受することになった。また金型には45%も関税がかかるので、現地で金型の設計製作工場を立ち上げたところ、ここにも外部からの注文が殺到した。

TP社の中国工場の特徴は、出稼ぎ労働者ではなく現地の農民を雇用したことである。操業開始にあたっては、まず中国人実習生19人を日本で研修させることにした。当初、受け入れた日本人従業員は、彼らの能力に懐疑的で指導にも消極的だったが、いざ研修に入ると、その卓越した能力は想像をはるかに越えていた。たとえば小型携帯ゲーム機用スピーカーの製造ラインでの作業実習は、当初、現場の作業長に「実習生にはとても無理」

---

<sup>1</sup> 当時の日本の新聞報道によると、大連でのストライキは次のようなものであった。中国では1993年末以来20%を越す激しいインフレに見舞われており、労働者の賃上げ要求が高まっていた。1994年3月には大連市の経済技術開発区で、マブチモーター独資の日系企業労働者6000人が、工場の公認労組を無視して50%の賃上げを要求し「山猫スト」に突入した。会社側は、労働者側の要求に応じ、平均月給を45%引き上げ435元にする事で収束した。ストに至らなかった日系企業でも、40%もの賃上げに応じるところがあった。大連市当局は、不当なストを禁じる規定を設けて、労働者側を規制した。一方で大連市当局は、日系企業各社に対し年間約6000元（当時1元13円）という最低賃金基準を要求し、日系企業各社はそれを「努力目標」として受け入れた。同時期、他地域でも最低賃金制が導入されたが、上海市では月収220元、広州市では同250元であった。

と断られたが、社長が強引に押し込んだところ、中国人実習生はずば抜けた視力と器用さを発揮し、数日後には日本人のベテラン作業者のスピードを凌駕し、ラインが日本人のところでのみ止まるほどになった。この様子には、件の作業長はもちろん、噂を聞きつけてやってきた日本人関係者が皆、驚きを隠せなかったようだ。この時、同社の社長は「生産に関して日本は中国に負けたのだ」と痛感したという。

このように中国人作業者は能力的には極めて秀でていたが、生産開始当初のモラルの低さには驚くべきものがあり、TP社は日本では経験したことのない問題に次々直面し苦勞の連続だったという。たとえば工場内でも平気でつばを吐き、仕事でも私語を止めない。トイレトペーパーは補充するそばから盗まれた。そこで工場内での規律確立に乗り出し、トイレトペーパーは管理人が一定量を配ることとした。また工場内でつばを吐いた者からは1回につき5元徴収し、4回目には解雇することにした。作業中の私語にも同様の罰則を設定した。実際、退職した従業員9人のうち4人はこれらの罰則による解雇であったという。さらに、不良品についてはライン長のボーナスに連動させたところ、日本以上に厳しい品質管理が可能になった。こうして、工場内での規律はあっという間に確立された。中国人作業者が整然と作業をこなす様子には、同社の工場を訪れる中国人VIPは一様に感嘆の声を上げ、「どんなマジックを使ったのか」と社長に尋ねるほどだという。

このようにして中国人作業者は短期間のうちに地元の企業市民として定着し、ロイヤルティの高い従業員に成長していった。従業員は当初800人であったが、3年目には2000人を突破、現在では約4000人になっている。工場は1年目から4800万円の黒字となった。作業者の初任給は、当初の520元から650元に上昇している。浦東地区平均の1000元に比較すると安めではあるが、食費と通勤手当を別に支給しているほか、日系企業間で「ボーナスは出さない」という取り決めがあるにもかかわらず、同社では春節前に特別ボーナスを支給している。

日本国内では有機EL部門に力を入れており、2006年には500億円の売上を予定している。今後は産学協同の試みであるVBL (Venture Business Laboratory) を活用し、地元国立大学とも連携しながら最先端の製品を開発していく予定である。一方、工場の規模は縮小していく方針で、熟練工の技術は中国人従業員に伝えていくことにしている。こうした方向性の根底には、同社が身を持って体験した「生産に関して日本は中国に負けた」という認識が大きく影響しているのだという。

#### 【HS社】

HS社は、各種磁石を使ったOA用マグネットキャッチやヒンジといった部品から磁性部品選別機、磁力搬送システムといった応用製品を製作している。

1995年には香港で細々と海外生産を始めたが、本格的な委託生産は1999年の深セン経済特区におけるもので、これを受け香港は流通拠点に転用した。深センではヒンジとプレス品を生産している。委託先の工場は、中国人オーナーが全てを取り仕切っており、HS

社とは受発注だけの関係である。

現時点では生産全体の 20%が中国に移転している。中国で委託生産された製品は、全て日系メーカーに販売している。当初の顧客は大手コピーメーカーM社だけだったが、その倒産に伴いK社、Z社、C社など新たな取引先を開拓した。日本メーカーの購買担当者は日系サプライヤーから部品を調達したいと考えていることが多いため、日本人の集まるホテルに出向いては商談を持ちかけた結果、次々と契約がまとまったのだという。

ただし、現地取引のため販売価格も下がるので、取引先の拡大が即、収益拡大に結びつくわけではない。現在、こうした取引先の大半は、前述の「転廠」という免税制度のため生産拠点のほとんどを広東に移転してしまっている。「転廠」の手続きは煩雑で、税関側は手続きの正確性で企業のランク付けをしているため、日系企業では、専門の中国人スタッフをおいているのだという。

同社では、コストや税制面での中国の優位は続くので、中国シフトはさらに加速すると見ている。同社の誇る世界最強の永久磁石ネオジウム磁石ですら、原料の 80%は中国で調達できるので、今後は中国企業も生産に着手することが予想され、同社はその応用製品にいつそう力を入れている。日本では現在、付加価値の高い部品の多品種小ロット生産を行っているが、今後は応用製品の開発が日本本社の命脈を握ると考えている。

同社では、コスト最優先の条件下での競争激化という現状を打破するため、ヨーロッパ進出を検討している。中でも性能や品質を数値できちんと評価する合理的な国民性をもつドイツに期待をかけているという。つまり、コスト至上主義の日本やアジア諸国でこれ以上コスト競争にしのぎを削っても、ものづくりの活路は開けない、付加価値を高く評価してくれるヨーロッパでのビジネスに乗り出し、高付加価値品の生産で日本の雇用を維持しようというのである。

## 中国生産前提型

### 【TN社】

TN社は、フェライトメーカーの技術者だった社長が、上司に特許出願を拒否されたうえ、「そんなに良い技術を持っているのなら会社を辞めても食っていけるだろう」と肩叩きされたことに発奮して設立したベンチャー企業である。1975年の創業後まもなく、件の技術を用いた高精度のテレビリモコン用センサーで日本の大手電機メーカーと、さらに防犯用の超音波センサーで米国の警備保障機器会社と、相次いでビッグビジネスを成立させ、会社の基盤を築いた。創業10周年を機に「社会主義国とのビジネス」を掲げ、1986年に上海での合弁事業を始めた。その後1995年に独資で江蘇省昆山市、さらに翌年には江蘇省無錫市に合弁で進出するなど、現在では現地法人の数は5社にのぼる。電子部材は全て中国で生産し、そのほとんどを日本向けに輸出している。

操業当時は未開発だった上海も現在では様々な面で日本より進んでいる。一方、無錫は

軍需工業都市でインフラと労働力があるが、コストはやや高い。昆山は、無錫と上海の中間に位置する商業都市で、コストは比較的低かったが、最近は無寧高速道路<sup>2</sup>の開通により地価が上昇している。

同社の中国ビジネスの特徴は、会社設立当初から中国生産をビジネスモデルに組み入れていたことである。また同時に、中国での研究開発も視野に入れていた。同社のような技術主導型のベンチャー企業にとって、山陰の郊外という本社の立地条件では優秀な人材確保が難しい面もあり、中国での有用な頭脳の発掘に期待をかけたのである。

現地では、3ヶ月間の試用期間を経て年間雇用契約を結び、1週間ごとに査定を行い、ボーナスを支給するシステムを採用している。給与の内訳や昇給は基本的に日本と同様だが、現地社員の税金対策として、給与や賞与の一部を食事やニワトリで支給することもある。中国進出から15年間で、給与は人民元ベースで20倍、日本円ベースで3倍に上昇した。今のところ現地法人のトップは日本から派遣しているが、日本人と中国人を区別せず、管理部門にも高学歴の中国人を多数登用している。日本での研修用に寮を建てたり、給与を引き上げたり（院士の場合は毎月3000元 8000元）するなどして、頭脳流失を防いでいる。その結果、技術向上は著しく、中国で生産できないものはなくなってきている。

同社社長によれば、不平不満ばかりいう日本人に比べ中国人はその4倍は働かし、中国では高技術（ハイテク）開発を行う企業に対し、5年間の法人所得税減免措置があるため、中国でのビジネスの方がはるかに効率がよいという。そのため現在、日本に残しているのは「小回り」が必要な多品種少量生産品だけである。日本では雇用を増やさないことを原則としており、今のところ雇用維持の問題は発生していない。ナショナリズムを捨てるべきだという同社の方針にもとづき、日本本社にも中国人役員を迎え入れている。今後、日本の工場を縮小する際には日本社員ごと中国に移せばよいというのが社長の考え方で、社員にもその覚悟はできているのだという。

このように割り切った「中国生産前提型」経営のTN社であるが、1999年から2000年にかけて17.6%だった中国の輸出伸び率が、2000年から2001年前半は0.7%と下がっていることが懸念材料だという。さらに、先述したような手厚い教育と待遇が功を奏してこれまで現地スタッフの定着率は高かったが、最近になって同社出身者が香港や台湾の資金で新会社を設立し、競争相手となっていることが頭痛の種となりつつある。社長は、こうした厳しい現状も踏まえ「競争に勝つためには前に走るしかない」と話している。

同社の中国ビジネスにおいては、この社長が築き上げてきた人脈が大きく寄与している。TN社は日中双方で研究開発活動を行っており、中国でのパートナーは中国科学院物理研究所である。中国の最先端の技術者と同社の交流は、1979年まで遡る。当時の中国では、中越戦争で自国軍の装備の古さが露呈し、近代的な科学技術の導入が急務となっていた。そんな中で中国技術者の目に止まったのが、TN社の赤外線センサー技術であった。当時

---

<sup>2</sup> 上海（＝滬）と南京（＝寧）を結ぶ高速道路。

の中国には、年にせいぜい16～17個の赤外線センサーを生産する能力しかなく、TN社が持ち込んだ生産設備は彼らを驚愕させた。その後も交流が続く間に、共同開発した中国人技術者が中国科学院副院長、中国科学院直属企業である聯想集団の高級幹部、CNC（中国網絡通信有限公司）総裁に出世したため、現在のTN社は中国科学技術分野のトップ人脈を持っているのである。

従って中国での同社のプレゼンスは高く、日本の大手自動車メーカーが中国での新規プロジェクトを立ち上げる際にも口添えの要請があったほどだという。現在、開発提携している中国科学院物理研究所はフランス製の設備を所有しており、最先端の技術開発が進められるほど実力をつけてきている。

### 【HK社】

HK社は、道路・工事現場保安用品を中心に、LED応用機器、電気機器などを製造しており、道路保安用電気機器の国内シェアは50～70%にも上る。海外進出は1979年の韓国が最初で、特殊電球のOEM生産を始めた。続いて1980年代には台湾企業との取引が始まり、さらにこの台湾企業を通じて上海に事務所を開設し生産を開始した。だがその後、この台湾側パートナーに不信感を抱いたため、誠実なビジネスを信条とする同社社長は契約を解除し撤退した。それから4～5年後、今度は日本人の協力者を得て再び上海に事務所を開設、1990年から合弁生産を行っている。社長はこの時点で「中国は勤勉で優秀な人材を豊富に抱えており、将来のものづくりの中心は中国になる」と確信したという。

同社ではかつて米国への参入も試みたが、州ごとに異なる法制度が障壁となって断念した。その点、中国では基準が統一されており、将来性のある点も魅力だという。一方の韓国法人はコストと技術両面で中国に遅れをとるようになり、中国法人への生産統合が検討されている。中国での生産にあたっては、日本人検査員を派遣し、品質チェックと技術指導に力を入れている。現在、上海に派遣している日本人社員11人のうち4人がこうした検査員である。また将来的な他社との競合を想定し、合弁会社に積極的に特許を取らせている。

世界の交通安全に寄与すべく、世界で最も進んでいる日本の交通安全器材を普及させることが社長の抱負であり、中国進出に際しても、単なるコスト軽減が目的ではなく、中国社会への貢献がしたかったのだという。そのためにはまず中国社会や中国人に対する理解を深めることが大事だと考え、子息を上海の復旦大学に2年間留学させ、中国語の習得と人脈づくりをさせた。また進出後は、中国人との信頼関係を重視し、日本製と同じ品質レベルの製品であれば日本製と同じ価格で買い上げるという対等なビジネスを心がけた。これには取引相手の中国人も驚いたというが、長く取引を続けるには相手に儲けさせてやることも大切だという信念が、結果的には良好な関係構築につながったようだ。

中国では90年代以降急速に自動車が増え、都市部では交通システム整備が追いつかな

い状態にあるため、交通安全器材普及に積極的に取り組んでいる。こうした中 HK 社は、国家認証獲得の第一号となり、自社製品が標準規格品として中国全土に普及することを目標に掲げている。そのために各種展示会への出品や、公安・道路・空港関係を管轄する部署の共産党幹部へのアプローチなど、様々な活動によって関係者の注目を集めつつある。しかしながら予算上の問題もあってまだ正式納入には至っていない。また先述したような社長の信念もあり、賄賂を要求するような官僚とは関わらないようにしているという。

同社の場合、海外生産は今のところ 20%程度にとどまっている。社長自身が「リストラは罪悪だ」と考えていることもあり、下請けへの仕事も減らしていない。むしろ開発部門の人材は強化しており、OEM 生産から自社製に切り替えていく方針だという。

## ・本社機能移転型

### 【HD 社】

HD 社は、電気バリカンや医療用具、各種マッサージ器を製造しており、電気バリカンとマッサージ器の全国シェアは 50%を占めている。マッサージ器は、特に家庭用小型機種を得意とし、マッサージ椅子については実売価格 10 万円を切るようなスーパー・通販向け製品に特化している。

1994 年には製造コスト削減を目的に、製品の心臓部であるモーターの工場を北京に合併で建設した。この工場が軌道に乗ったところで、華人の経営するシンガポール企業と合併で、1997 年に蘇州、1999 年には上海でも工場を立ち上げた。2001 年現在、同社のマッサージ器の 95%が中国製となっている。2000 年に中国で製造された製品は、55%が日本、40%が香港・台湾・シンガポール・タイに輸出され、5%が中国国内で販売されている。中国のカントリーリスクを考慮し、2002 年春にはタイ工場での操業を開始する。

マッサージ器業界では商品寿命が短く、新製品を次々売り出さなければならない。その点、新製品をつくるたびに必要なプラスチックの外形を造る金型が日本の 10 分の 1 で製作できる中国の低廉なコストは魅力であった。さらに従業員についても、日本では考えられないような「エリート学生」が集まってきた。これらに将来的に大きな可能性を感じた同社では、商品企画を一手に引き受けていた社長が自ら中国へ乗り込んだ。そして CG を駆使するようなデザイン開発の初期段階から生産に至るまで一貫して中国で行うことになった。

中国の大卒社員の月給は 2~3 万円が相場のところ、同社では 10 万円と優遇し社員の定着を図った。現地で働く日本人は、渡航した社長の他、蘇州に 1 人、上海に 1 人の計 3 人のみで、あとは全て現地スタッフに任せている。蘇州と上海では華人企業と組んでいるため、生産現場からの要望や意見が伝わりやすく、開発作業との連携もスムーズだという。また、20~30 年前の日本と同様、土日操業など勤務体制に融通がきくことも中国生産拠点の強みとなっている。

同社の場合、増産分を全て中国に移したので、国内での雇用に影響は出ていない。しかし現時点で既に開発から生産までを一貫して中国で行っており、将来的には日本に残る機能は極めて限定されそうだ。具体的には、「巧の技」を必要とする理美容業界向け高級電気バリカンの製造・販売・補修、中国製品の日本での販売代理店業務が考えられている。熟練職人によるバリカンづくりは、後継者が見つからないままである。