

日系企業の東アジアでの事業展開戦略

神戸学院大学 経済学部

竹 治 康 公

要 約

最近中国では広東省が自動車工業の集積地として注目されている。中国の目覚ましい経済成長は、安価な若年労働力を活用して家電やパソコンの組み立てを行う華南地区（広州を中心とする珠江デルタ）とほぼすべての産業を抱える華東地区（上海を中心とする長江デルタ）がその牽引車となってきた。しかし近年、多くの企業がインフラ、人材、市場、行政と多くの面で評価の高い華東地区にシフトする動きを強めていた。

しかし、最近、トヨタ、日産、ホンダの日系大手3社が華南地区に集結するという状況が生まれ、華南地区は自動車産業の一大集積地になりつつある。現状では、広州本田、広州豊田、風神の3社で66万台の生産能力を持つ。アジアで最大の自動車産業集積地といわれるタイが120万台であるから、近い将来、タイに迫り、あるいは追い抜くかもしれない。

そこで、本稿では、最近の華南地域の変化を踏まえて、今後の自動車部品メーカーのアジア展開のあり方と留意事項について議論したい。本稿では、一般論で終わることなく、実際に現在、現地法人を立ち上げつつある日系自動車部品メーカーのケーススタディを通して、進出に当たってクリアしておかなければならない問題点等も明らかにしながら、今後の事業展開の戦略のあり方について議論する。結論としては、中国ビジネスは危機管理の塊であること、および、生産拠点の分散によるリスクヘッジの問題についても議論しておくこととする。

なお、本稿の性質上、直近までの生の情報を使って議論をしているので、全体の整合性に関する検討や、関連文献の検討が十分なされていないわけではない。

第1節 序

本稿では最近3年近くの上海周辺での企業に対する中国の経済情勢や進出企業が抱える諸問題に関する聞き取り調査と著者が直近半年に関わった自動車部品メーカーの中国進出に関するサポートの中から、最近の中国の産業の現状とより広くはASEANを含めた東アジアの現状を踏まえた今後の日系企業のアジア事業の展開に関する留意事項、ならびに中国進出に当たっての留意事項等について著者の見解をまとめておきたい。特に、企業の中国進出に関しては、具体的に自動車部品メーカーの中国進出の初期の勉強会から始まり、現地調査等にも関与したこともあり、通常の企業の調査活動では得られないケーススタディに基づいて議論を進めることができる。こ

れは本稿のメリットであると思われる。

結論から言うと、特に自動車関連産業の場合、これまで日系企業の主たる進出先であった上海を中心とする長江デルタより、広東省の珠江デルタへの進出のほうが、メリットが大きくなりつつあることを強調しておきたい。中国沿海部は所得水準もドルベースで ASEAN のレベルを超えて、韓国、台湾の水準に向かいつつあり、しかも、それぞれ 1 国レベルの経済規模を持つ華東地区、華南地区、環渤海湾地区などが競争しているため、それらの地域のメリットも変動しやすい。今日は華南地区が最適地であっても明日には華東地区が最適地になるかもしれないし、その逆もありうる。したがって、中国進出に当たっては、まず、日本本社で中国全体を俯瞰する十分な研究をしたうえで、候補地域を 2 地域程度に絞り、その地域に関して綿密な現地調査をすることが必要である。またこの作業は迅速に行われなければならない。しかし一方で中国では土地売買契約や設備輸出の優遇税制などを巡ってさまざまなトラブルが発生するから、それらも織り込んだ上で、作業を進めなければならない。それが可能であるためにはさまざまなヘッジや本社のしっかりした方針が必要である。本稿ではこれらの諸点について議論する。

第 2 節 中国経済と直近の自動車産業の動き

ここ 2、3 年華東シフトということが言われてきた。上海を中心として江蘇省の長江沿いに並ぶ蘇州、無錫、常州、あるいは浙江省の杭州などを含むグレーター上海あるいは長江デルタ、と呼ばれる地域に直接投資が集中し、それ以前は広州を中心とする珠江デルタへの進出が盛んであった台湾系企業までもがこのグレーター上海と呼ばれる地域に投資をシフトさせたことから華東シフトと言われるようになった。

このような動きは、華東地区と華南地区の発展形態の差異から理解しておかなければならない。まず、華南地区は、内陸部からの若年女子労働力を低賃金で雇用する、という手法で、パーソナルコンピュータなどの組み立てを中心として産業集積が進んだ。中国は都市戸籍と農村戸籍の制度によって、農村戸籍にある地方からの出稼ぎ労働者は都市での滞在期間には 3 年という上限が定められており、したがって地方からの女子労働力もシステムティックに年々入れ替えが進むことになる。このために、賃金上昇が進まないという状況にあった。それでも沿海都市部と内陸農村部の所得格差のために、出稼ぎ女子労働者が工場のワーカーとして 3 年働いて蓄えた貯蓄でさえ、内陸農村部では家が建つといわれるほどであり、このことも相俟って、農村からの女子労働力の供給は絶えることがない。

一方、上海を中心とする長江デルタ地帯はもともと人口密集地であり、工場のワーカーもおおのずと定住者がその役割を演じることとなる。上海などではつい最近まで、外省人を雇用することには強い規制があった¹⁾。このため賃金も上昇しやすいというのが華南地区と比較した場合の弱みでもあった。しかし、華南地区と比較して華東地区はもともと技術者や経営管理者といった高

度な人材が豊富であり、また、金融、流通から、諸製造業に至るフルセットに近い産業構造があったこと、市場としての魅力が大きいことなどから、各業種がこの地区に進出し、さらには、そのプロセスで、上海が中国における金融の中心、あるいは部材調達の中心となり、中国ビジネスを展開する外資系企業にとって、中国の統括本部として全中国の司令塔の役割を果たすようになった²⁾。また、中国政府が浦東地区を製造業から金融に至るまで「特区中の特区」と呼ばれるほどの特区に指定するなど行政面からの推進力も強かった。

このように産業構造に厚みのない華南地区は高付加価値を生み出せず、当初は低廉な労働力を活用して利潤を得られても、やがて激しい価格競争に巻き込まれて利益が消えていくというパターンが多くなっていった。このような情勢を背景として、より付加価値の高い製品を中心にビジネスの展開をすべく華南から華東へのシフトが進んだのである³⁾。

ところが、最近、新しい動きが見られるようになった。それは華南地区への日系自動車メーカーの集中である。東アジアで日系自動車メーカーの一大集積地としてこれまで注目を集めていたのはタイのバンコクとその周辺である。この地域は70年代から80年代日系自動車メーカーが次々と進出し、それに伴って部品、素材メーカーの進出も進み、今では東洋のデトロイトとまで呼ばれるようになった。最近ではトヨタ自動車がIMVプロジェクトを展開しており⁴⁾、ASEANばかりかインドやヨーロッパ等への供給基地としても発展が期待されている。これに対して、中国の場合、日本のカーメーカーは例えば、トヨタは天津と長春、日産は武漢、ホンダは広州というように各地に分散していた。また、タイは国土が日本よりやや大きい程度であり、かつ大きな産業集積はバンコク周辺に限られるのに対して、中国は国土が広大であり、また産業集積も、華南地区、華東地区、環渤海湾などといくつもあることから、特定の自動車生産基地というものができにくかった。さらには中国では完成車メーカーは独資での進出は禁止されており、合弁パートナーが各地に分散していることも一地域集中の歯止めをかけていた。

しかし、ここへ来て、ホンダは従来の国内向けに加えてヨーロッパ向けの輸出工場を作ったし、日産は広州市花都に、トヨタは広州市南沙にそれぞれ現地法人を作ることになった⁵⁾。さらには日系ではないが現代も広州進出の予定である。これに伴って、これまで、地域を特定しがたいという理由で中国進出をためらっていた部品メーカーがこの地区に集中する可能性が出ており、広州周辺は中国のデトロイトに変身する可能性が見えてきた。

1) 最近では労働力の高騰のために一部外省人の雇用が認められている。

2) さらに、現地の行政の効率性・透明性、生活環境などの面で華東の評価が高い。人材はワーカーについても、華南が中学卒の出稼ぎ労働者が多いのに対し、華東では高校卒の定住者が多い。

3) シフトについてのより詳細な解説は川上(1)参照。

4) IMV プロジェクトとはトヨタが世界規模での最適生産・供給体制を目指して立ち上げたプロジェクトであり、タイとインドネシアを東アジア、中東、ヨーロッパへの輸出拠点、南アフリカをアフリカ、ヨーロッパへの輸出拠点、アルゼンチンをラテンアメリカへの輸出拠点と位置づけ、ピックアップ、ミニバン、スポーツユーティリティ・ビークルからなる Innovative International Multi-purpose Vehicle と呼ばれる自動車の生産・供給体制を構築するものである (<http://www.toyota.co.jp/jp/strategy/inv/index.html> より)。

部品メーカーの立場からすると、いずれかの完成車メーカーのみに部品供給する場合は進出先の決定は容易であるが、複数社に供給している場合、最適地の選択が非常に困難になる。例えば、天津のトヨタ、武漢の日産、広州のホンダ、南京のフォードマツダに供給するとしよう。広州に工場を置けば、ホンダは便利だが、天津のトヨタは遠い。どこか一つの完成車メーカーに近い場所を選ぶか、または、どの完成車メーカーからも同じぐらいの距離のところを選ぶか、選択は困難になる。実際、部品の輸送といっても、完成車メーカーがミルクラン⁶⁾で運んでくれるとか、あるいは自社ですべて運送会社と契約して運ばなければならないか、といった事情が複雑に交錯する上、どの地域のどの完成車メーカーからどれだけの受注得られるかといったことまで含めて不確実性も大きいので、単純に輸送コストの最小化といった計算をすることは不可能であるし、実際不確実性要因を導入して計算しても気休め程度にしかならないのが実情である。

そのような場合、つい最近までは、華東地区への進出はある意味で不確実性を最小化しているというイメージもあり、また、産業集積が大きいことから、部品の鍍金や塗装を外注する場合に、そうした産業も整っているであろうというイメージがあった。しかし、実際には、そうした外注を考える場合に、日系企業の品質要求に耐えるだけのレベルに達しているローカル企業を見つけるのは非常に困難であり、産業集積があるとのイメージを華東地区に進出する理由のひとつにするのは安直でもある⁷⁾。

こうした状況の中、華南地区に完成車メーカーが結集するという状況ができつつあることは、自動車部品メーカーにとってはひとつの大きな選択肢を得たことになる。すなわち、華東に進出して中国全土を視野に入れた体制をとるか、華南の自動車産業集積地に進出するかである。これまで、例えば天津に進出すればトヨタの系列というイメージがあり、広州に進出すれば本田の系列というイメージがあった。そのような状況の中で、全社供給をしているような技術力のある部品メーカーは華東に進出することで独立系のイメージを作ることもあった。しかし、広州に完成車メーカーが終結したことにより、華南進出がもっとも効率がよく、また情報も収集しやすいという状況になりつつある。華南地区以外の完成車メーカー、例えば、武漢の東風日産、南京のフォードマツダ、天津の一汽トヨタなどへの部品の輸送も完成車メーカーのミルクランによって実現できる場合が多く、少なくとも自動車部品メーカーの進出地候補地としては、現時点で華東地区に

5) 本田技研は黄埔区に広州本田汽車があり、内販用の広州本田汽車工場(24万台、06年では36万台)と輸出専用の本田汽車工場(5万台)、日産は花都区に東風汽車(15万台)、トヨタは南沙区に広州豊田汽車(10万台)という配置である。広州本田は内販向けにアコード、オデッセイ、フィットなど、輸出向けにはJAZZを生産している。また、東風はブルーバード、サニー、ディーダなど、広州豊田はカムリをそれぞれ生産する。今後、さらに車種、台数とも拡大の方向である。データは「週刊東洋経済」(2)より

6) ミルクランとは物流を発注側メーカーが行う方法である。乳業メーカーが酪農農家を巡回して牛乳を集めていく方式に似ていることからミルクランと呼ばれる。

7) そのような中で、上海の日系銀行駐在員によれば、無錫は今後、鍍金に強みを發揮して企業誘致を図ろうという戦略をとっているということである。鍍金は環境負荷が高いので避けがちだが、そのようにしてまで、企業誘致を行おうというところに、現地での開発区間での激しい誘致競争を垣間見ることができる。

より優先順位が高くなっている。

より、ミクロ的に見ても、広東省の常住人口は9000万人を超えており、これはタイの6000万人よりもはるかに多い。また面積も18万km²であり日本の半分ほどにもなる。また近年、華南地区の一人当たり GDP が華東地区の一人当たり GDP を上回っていることもあって、広東省だけでも大きな市場として期待できる。これに福建省など周辺地区を加えれば、かなり大きな経済圏となる。これは華南地区に限らず、華東地区の場合も、上海市、江蘇省、浙江省で人口1億4000万人、面積で20万km²日本の半分強である。また上海市だけでも人口1700万人であり、これはマレーシアの2000万人に匹敵する。しかも上海の一人当たり GDP は5000ドルを超えており、マレーシアを上回る。こうしてみると、中国は国家としては北京政府が統治する13億人の統一国家であるが、経済的には、途上国から先進国にステップアップしようとする1億人規模の国がいくつかあり、また、隣の市は違う国とも言われるほど、地域によってルールが千差万別であることから、企業が進出地を選ぶのは、ASEAN なら進出国を選ぶ作業に匹敵するといえる⁸⁾。

このように、中国進出は中国内の「擬似国選び」とも言える作業が必須である。その一方で、今後、FTA 等の自由化の動きが徐々にでも進むとすれば、中国進出を考えると、中国の地図だけを眺めていたのでは不十分であり、少なくとも ASEAN やインド、バングラディシュぐらいは同じ地図上で眺めておく必要がある。実際、もし中越 FTA が成立すれば、上海－広州よりもハノイ－広州のほうが近い。あるいは天津－広州よりバンコク－広州のほうが近いことがわかる。したがって、将来中国と ASEAN に道路網が張り巡らされれば、産業によっては最適生産拠点がハノイであり、そこから中国に製品を供給するということもありうる。

第3節 ASEAN と中国

日系企業の多くは、90年代後半まで、ASEAN を生産基地と考えるのが一般的であった。特に電気電子産業はマレーシアに、自動車産業はタイに、という形で、これにインドネシアとフィリピンが加わり、日系企業の生産基地として大きな役割を演じてきた。

しかし、近年、日系企業は次々と中国に現地法人を立ち上げ、対外直接投資では圧倒的に一位の座を占めるようになる。まず、当初の中国進出のイメージは低廉で豊富な労働力を活用して、コストを下げ、価格競争力を確保しようというものであった。一方で、中国は人口13億人の世界最大の人口を有する国なので、経済成長に伴って巨大な市場としての期待が高まる。しかし、低廉で豊富な労働力がいつまでも供給されるというのは幻想であって、特に華東地区は人口密集地区であるので、定住労働者が多く、華南のような出稼ぎ労働者のシステムティックな入れ替りが

8) この背景には法律が執行権者の恣意的な解釈で運用されるという問題がある。これが中国は法治ではなく人治であると言われるゆえんでもある。

ない。したがって賃金上昇が激しく、上海では法定福利等を考慮すれば、バンコクの2倍近い労務費がかかると言われる。また、上海は日本人駐在員の居住費等も高く、もはや生産基地としては不適であると言わざるを得ない。そのために、従来は不可能であった外省人の雇用が一部可能になっている。これは上海市当局の許可を要するが、例えば、ある給与水準を設定してワーカーの募集をしたが集まらない、というような場合に認められるケースがあるということである。こういった状況は蘇州や無錫でも同じように出てきつつある。したがって、いまや賃金が安く生産費を抑えることができるから、という理由で中国進出するという考え方は成り立たなくなっている。実際、内陸部に行けば賃金の安いところはあるが、諸インフラや現地駐在日本人の生活を考えれば、内陸部への進出は非現実的なことが多い。さらに、コスト面では近年ベトナムが注目を集めており、中国のコスト面での魅力は薄れつつある。また、業種によって、もともと労働集約的ではなく、労務費が10%以下というような場合、中国で生産してもコスト低減にはつながらないことが多い。

このような事情から、中国進出は市場としての魅力がその誘引となる。しかし、単純に13億人の巨大市場というものが存在するというのは幻想に過ぎない。中国は日本に比べ地域間、あるいは階層間の所得格差が大きく、また地域によって人々の嗜好や感性も異なるので、巨大な市場がひとつ存在するのではなく、比較的小さな規模の市場が多数存在すると考えなければならない。特に消費財産業の場合、これに対応して、どの階層向けの、あるいはどの地域向けの市場をターゲットとするのか、ということを明確にし、そのターゲットとなる市場でどのような商品が売れるのかをよく調査・研究しなければならない。このようにきめ細かなマーケティング活動がなければ、中国ビジネスの成功はあり得ない。この点は、所得格差が小さく、中流意識の強い日本の市場に慣れていると当初困惑する点である。

ただ、そうはいっても、全体として大きな市場であることには変わりはなく、市場が魅力であることは事実である。前節でも述べたように、グレーター上海や広東省などはそれぞれ中規模以上の一国にも匹敵する。こういったことを考えると、中国は政治的には中華人民共和国という単一国家であるが、少なくとも経済活動の面で見るときには、それなりに規模の大きな国家がいくつもある、と考えなければ、ビジネスの方向性を誤る。

こうした動きと平行して、ASEANでは特にマレーシアの賃金上昇が激しく、またマレーシアそのものの市場規模が大きくないので、マレーシアの電気電子産業は中国またはASEANの他の国にシフトしようとする。ASEAN内でのシフトは主にタイが考えられるが、今後は労働集約的な部分はベトナムへのシフトも考えられる。ASEANのうち CLMV と呼ばれるカンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナムは経済発展が遅れており、賃金も低い。ベトナム以外は、電気や水といった最低限のインフラの確保にも問題があり、いまだ工業化の段階にはない。また、フィリピン、インドネシアはマレーシア、タイに続くレベルであるが、今後のマレーシアからのシフトを考えると、タイほど政情が安定しているわけでもないし、ベトナムほど賃金が安いわけではな

いので魅力的ではない。そこで、マレーシアからのシフトは1) 中国、2) タイ+ベトナムということになる。タイは自動車産業が発達しており、東洋のデトロイトなどと呼ばれている。しかし、同じ日系でも電気電子はマレーシアが中心だったこともあり、タイはそれほど強くない。現在もタイではサムソンなど韓国系に押され気味であり、今後の展開は不透明である。ただ、最終的な組み立て工程等に関しては、すでに日本にとっては卒業産業であるかも知れない。電気電子関連の組み立てはスマイルカーブの議論に見られるように付加価値が下がっている。それはすでに誰もまねのできない技術を要しなくなっているからである。もちろんそんな中で、セル生産や一人屋台生産の導入、その徹底的な改善によってコスト競争力を維持しようとする企業も多く、もちろんそのような努力の重要性は言うまでもないし、そういった努力は続けなければならないが、それだけでは今後長期にわたって日系企業が利益を上げ続けることは難しい。むしろ、誰も真似のできない素材や部品、デバイス類で競争力を維持すること、そうしたレベルの高い部品やデバイスの開発力を武器として、高付加価値製品を開発する能力が鍵となる。

この方向性で行かざるを得ないとき、問題となるのはやはり技術者の質と量である。組み立て工程を工夫するだけで事足りるなら、安価な労働力が大量に存在していることが望ましいかもしれないが、研究・開発能力の勝負となるとそうはいかない。そして、この優秀な技術者の層が問題になるとき、タイは中国に対して大きく劣る。ある、以前タイ現地法人の社長も経験している日系電機メーカーの中国現地法人総経理によれば、ワーカーのレベルはタイでも中国でも変わらないが、職種が高度になるほど中国が強いということであった。開発エンジニアのレベルでは比較にならないということである。したがって、今後、タイが自動車に続いて電気電子分野でも競争力を確保するためには技術者の育成が鍵になる。その点自動車の場合は日系各社が協調してタイ人技術者の育成に取り組む体制をとっており、今後電気電子産業でも参考にすべきかもしれない。

このような状況下で、一時、中国のみが注目され、ASEANに目が行かなくなっていたが、最近中国のみに力を入れることはリスクマネジメントの観点から好ましくない、という考え方が主流になっている。それは、中国にはさまざまなリスクが存在するからである。中国ビジネスでリスクというとき、まず頭に浮かぶのは1) 売り上げ代金回収問題、2) コピー商品問題、3) 電力問題、などであるが、ここで、問題となるのはよりマクロ的な問題である。1) 所得格差拡大による政情不安、2) 国営企業の不良債権問題、3) 人民元問題、などである。1) に関していえば、例えば、今後民主化運動などが起きるといようなことも考えられ、再び天安門事件のような事態が発生すると、一時期、経済は冷え込む可能性がある。2) 3) は関連している。通常、中国は貿易黒字国であり（すでに外貨準備は日本を上回る）、その輸出競争力の源泉は人民元が不当に安いことであると考えられている。したがって、今後人民元安を解消しなければならないはずなので、人民元高が訪れると言われる。これに伴って輸出競争力が下がり、中国での生産水準は下がる、と言われる。しかし、一方で2)にあるように中国の不良債権はかなりのレベ

ルに達するはずであり、これを支えているのも人民元であるから、人民元はドルに対して大きく切りあがるほどの力はない、という考え方もある。これは、不良債権がどの程度あるのかを特定しなければ、どちらになるかは予測できない。人民元下落を予想するエコノミストとはほとんどいないが、人民元が今後上がり続けるという保証がないことも可能性としては考えておかなければならない。

当然のことだが、人民元が上がるスキームでは国内販売が有利である。また、調達が日本などからの輸入である場合も有利である。一方、人民元が下がるスキームでは輸出が有利である。調達が国内であればさらに有利である。ところで、例えば、アメリカなどは人民元が不当に安いために中国の輸出が増え、これがアメリカの貿易赤字を悪化させる。あるいは、国内産業に打撃を与え、企業破綻や大量失業が発生する。したがって、人民元はもっと上がらなければならない、と主張する。これに先進各国も歩調を合わせているようである。しかし、中国の輸出の6割近くが外資系であること、そしてその外資系とはまさに日系、欧米系、韓国系などであることを考えると、中国が輸出競争力を失い、輸出が減ることによって価格競争力が低下するのは、自国の企業の子会社である。また、中国での生産が割高になったとき、このコストを理由とする生産減は先進国には戻ってこない。より低コストで生産できる第三国に移るだけである。実際、東アジアでは、今後の生産拠点としてベトナムが注目を集めているし、アパレル産業などでは北朝鮮を活用するところもあるほどである。さらに現在インドが注目を集めており、人民元が上がることによって減少する中国からの先進国向け輸出は、先進国での生産となって戻ってくるのではなく、第三国に転嫁されることになる。これは自国企業にとってみれば、コストと手間が増える作業である。そういう意味では、先進国の自国企業にとって中国の輸出競争力が短期間に低下することは決してよいことではないし、先進国にとっては中国の輸出競争力が落ちることで自国の雇用が創出されるわけでもない⁹⁾。このように、中国の輸出競争力低下で先進国が得るメリットは極めて少なく、結局、先進国は途上国に先立ってより付加価値が高い産業や技術の開発を成功させ、そういった先進分野で雇用を創出する以外に自国の経済活力を維持する方法はないのである。実際、日本の場合なども昨年ついに貿易収支の黒字を所得収支に黒字が上回り、もはや海外の生産拠点が活力を失うことは日本経済にとっての損失であることをよく理解しておかなければならない。中国の活力が落ちることで、日本の東アジアでの国際的地位が保たれるという考え方はきわめて偏狭な中国脅威論であり、各国の経済的発展は相互に利益をもたらすのである。もちろん、中国がそうして稼いだ外貨を利用して、軍備を拡大するなどの政治的脅威や中国がアジアで大きな影響力を発揮し、日本の影が薄くなることにたいする脅威が中国脅威論の背後にあることは疑うべくもないが、少なくともそれは経済問題ではないし、「日本の存在感」は日本が戦略的に作っ

9) 特にアメリカにとって困るのは中国が豊かになり、軍事力の増強等が進んでアメリカが唯一の超大国であるというスキームが崩れることぐらいである。アメリカの核の傘に守られている日本もアメリカと利害が共通している。

ていかなければならない。そうした努力を怠り、中国が経済的に弱ければ日本は安泰だという考え方は日本の外交、ひいては政治的能力の低さに対する自らの自信のなさの現れであり、こうした偏狭な意識は捨てなければならない。

一方、人民元が下がるのは中国経済の実態が予想外に悪い場合や天安門事件のような政治上の大事件が発生するような場合である。この場合、国内需要は落ち込むことが考えられる。これは市場を理由に中国進出した日系企業にとっては大きなマイナスである。この場合、ある一定期間、需要減少に伴う生産レベルの低下に悩むことは確実である。そうなったとき、その期間、そのようにして窮状をしのぐかという問題は常に考えて置かなければならない。そのひとつは国内市場のみに依存した企業活動を行わず、輸出基地としても機能できるようにする、ということも常に頭に置いておくことである。

また、1997年のアジア通貨危機後にタイで行われた一万人研修なども視野に入れておくとい¹⁰⁾。この活動によって、タイの日系企業は通貨危機によってそれまで育てた現地スタッフのノウハウや技術を失うことなく、1999年以後の劇的な復活を遂げることができたのである。もし、このときこのような活動をせず、現地スタッフの多くを解雇していたなら、その後の再生は一からの出発となり、大きな手間とコストがかかっていたはずである。これは長期を踏まえた危機管理の一環であり、一企業のレベルで取り組むには困難なことでもあるので、国の産業政策として取り組んで行く必要がある。

さて、これまで見てきたように、それぞれの地域にそれぞれのリスクが分散している。そこで、企業はこれらの地域に多角展開することでリスク分散を図る方向を模索するのもひとつの可能性である。これまでもよく言われているように、特に中小企業の場合、拠点を中国一国に集中せず、ASEANにもうひとつ拠点を設け、例えば、中国で大きな政治的クラッシュが起き、中国の生産が停止し中国からの輸出が不可能になったような場合に ASEAN 現地法人を使うことといったスキームも考えられる。ただし、それはあくまで中国現地法人を輸出拠点として使っている場合である。また、内販拠点和位置づける場合、中国国内で需要があるのに生産ができなくなった場合（ストライキや地域的な暴動など）、ASEAN の現地法人で生産して中国に輸出することができるが、半日運動などに伴う日本製品ボイコットなどであれば、意味をなさない。需要があるのに生産ができないという状態は、基本的には自然災害などによる工場破壊など物理的障害による場合が多いと思われる。それは非常に稀なケースであるので、ASEAN の生産拠点が中国のバッファーになりうるのは、かなり限定されたケースであろう。またより極端なパターン、海外生産基地は中国一点に絞り、ASEAN 向けの製品も中国から輸出するといった展開は確かに危険が大きい。

10) 一万人研修については大辻(3)参照。

第4節 ケーススタディ

ここで、明石市に本社のある自動車部品メーカーである(株)カネミツの海外戦略を事例として、今後、日系企業のアジアでの展開や進出のあり方について議論しておきたい。

(株)カネミツは1947年創業で、現在は自動車エンジン、農業機械用プーリのトップメーカーであり、2005年12月に大阪証券取引所2部に上場した。プーリはエンジンの駆動部品で、エンジンから動力を伝達するために使われる鉄製滑車である。エンジンで発生した動力はこのプーリにベルトをかけることでタイヤ等まで伝えられる。この部品は、取替え不可能なためにエンジンの寿命以上の耐久性が要求される。プーリは形状が複雑なために、鋳物を切削して作ることが多く、また、そのような作り方がすぐに思い浮かぶが、このメーカーでは、そのような作り方はしない。一枚の鉄の円盤をプレス工程と回転成形と呼ばれる独自の技術を用いて作られる。高度な金属の塑性加工技術であり、陶磁器をろくろで形作るのとはよく似ている。鉄をろくろ細工すると考えればよい。また、金型やプレス機は自社製であり、これによって1) 技術が外部に流出するのを防ぐことができる2) 故障等の場合に自社で即時対応できる、といったメリットを生んでいる。

このように、このメーカーは部品メーカーであるが、ほとんど素材の領域での仕事であり、また、工作機械を自製することから、日本が得意とする、3業種、素材、部品、工作機械の3分野の要素を同時に併せ持つ。これらによって、約800件に上る特許を所持しており、これがこの企業の強みの源泉となっている。より具体的には、すべてを1枚の鋼板から仕上げてしまうために、軽量化が図れる（通常は塑性加工困難な部分を溶接したりする。これは部品を重くする）、溶接部分がないので耐久性に優れる、切削がないため鉄くずが出ず環境に貢献する等々のメリットが生まれ、コスト削減、低価格化を実現している¹¹⁾。

さて、この企業は従来国内のみに工場を持っていたが、1999年にタイに現地法人を設立する。2005年12月には累損も解消し、収益は連結が単体を上回っている。タイでは、人材の採用に非常に力を入れていた。本社役員でもある現地法人社長が地方の高校や高専を訪問し、自らの目で人材を選ぶことを心がけた。それによって、定着率も高く、現地スタッフのモチベーションも非常に高い。また、2004年には、前出のトヨタIMVプロジェクトの一環として、エンジン用プラグも生産するようになった。そのほかにもスプロケット、ピストン、エアバッグ用インフレーターなど回転成型技術を応用した製品は何種類か作っている。エンジン用プラグはエンジンの製造工程で生じるエンジンの穴を塞ぐための部品でステンレス製である。完成品を見ると、単純なステンレスの蓋のように見えるので、ちょっとしたプレス技術でできるのではないかと思われるが、実際には精度や製造のスピードのレベルが高く、作るのは難しい。

またこの企業の主力製品であるプーリは最後に表面処理として塗装を施す。この塗装について

11) 株式会社カネミツについては、<http://www.kanemitsu.co.jp> 参照

は日本国内では現状すべて外注であるが、タイでは内製化している。その理由は、不良のほとんどが塗装不良であることにある。この塗装工程は完全にプーリに特化した形で効率化され、よく考えなければモータを使ってしまうところを、重力を利用するなどの工夫がなされており、これも日常の現場での経験から出てくるものであるといえる。電力は有料だが重力は無料である。こういう発想がコストの削減を生む。また、上述のプラグの製造工程において、詳細は省略するが、工程の都合上、製造ラインの途中で製品がすべて裏を向いていなければならない。このことを実現するためになされている工夫は、高度な物理学の知識や高価な機械によるものではなく、日常の工夫から生まれている。その他、カンバン方式の導入による製品在庫の圧縮、効率的な原材料管理による原材料在庫の圧縮など、コスト削減に向けてさまざまな努力がなされており、この成果は、後述する中国現地法人はもちろんのこと、日本の本社にも成果を還元できる内容のものである。

こうして、タイの現地法人が軌道に乗ってきたわけであるが、2003年頃より中国進出が検討され、何度かの勉強会の後、2005年には9月（華東）、12月（華南）で綿密な調査が行われ、2006年2月に華南進出が決まった。この調査は華東、華南それぞれ、30ヶ所ほどの開発区にすべて出向き、現地を見た上でそこで実際に開発区の話、日系銀行の話、関連取引先の話などを詳細にヒアリングするという作業であり、著者も一部調査に同行したが、中国進出に当たってはぜひともきちんとやっておかねばならない作業である。

ところで、この企業の中国進出については、1）部材の調達はずべて日本であること、2）販売先は基本的に日系企業であること¹²⁾、3）労働集約的でないことが大きな特徴である。このようなパターンについて、ある日系機械メーカーの総経理は著者に対して、そのパターンは中国現地法人を作るに当たって最も難易度が低い、と示唆してくれた。上でも述べたように、中国進出日系企業の大きな問題点として、売り上げ代金回収問題がある。しかし、販売先が日系の自動車関連メーカーであれば、そのリスクはほとんどない。一方、前述のように部材の調達はすべて日本の鉄鋼メーカーの一社購買である。このことは一見リスクに見えるが、この企業の製品を作るに当たって、当該鉄鋼メーカーの鉄がもっともうまく行くことが経験的に知られており、他社の鉄ではうまく製品を作れない。また、購買先は大手鉄鋼メーカーであり、よほどのことがない限り調達に不安はないし、鉄鋼価格はある意味、世界市場で決まるものなので、その意味でも不安はない。また、労働集約的でないことから、労務管理も比較的容易に思われる。

また、中国に進出する企業は内販中心か輸出中心かが難しい。もし人民元が上がり続けるなら、調達が日本で販売が中国国内というパターンには好条件である。一方人民元が下がるなら、輸出競争力が出てくるので輸出中心が望ましい。しかし、人民元の動向に関係なく、この企業は中国では内販しか考えていない。ところが、この企業は内販だけでも、輸出のヘッジができる。なぜ

12) 厳密には完成車メーカーは合弁しか許可されないので販売先は日系独資ではない。

なら、この企業の部品は最終的には完成車に組み込まれて売られて行く。もし完成車メーカーが内販すれば最終的に内販であるし、輸出されれば輸出である。したがって完成車メーカーが内販と輸出の比率をきちんとマネージメントしていれば、この企業は自動的にそのリスクマネージメントを行ったことになる。もちろん、個別の完成車メーカーがこのリスクマネージメントに成功するという保証はないが、複数社に販売していれば、リスクマネージメントに関するヘッジもかけていることになる。

このように、一見、この企業の中国進出は難易度が低く、進出すればうまくいくように見える。しかし、大きな問題がある。それは、中国に進出する必要があるのかどうかということである。調達で日本で販売が中国であることから、

調達（日本）→生産（日本）→販売（中国）

調達（日本）→生産（中国）→販売（中国）

の間に大差がなければ何のための中国進出かということになる。上の図式は生産の部分をさらに分解すると、

プレス→ロール→塗装

となるが、このうちどこまでを日本で、またどこからを中国でやるのかという問題が出てくる。現実的には、当初はプレス、ロールを日本でやり塗装のみを中国で行うといった案もあったが、投資密度¹³⁾に関する制約や資本金に関する制約などのために、プレスから中国で行うことになった。しかし、上記問題意識は常に持ち続けなければならないだろう。このように、進出に当たって、いくつかの大きな問題があり、それらは容易に解決できるものではない。

それにもかかわらず、進出を決定した背景には、もちろん完成車メーカーの現調比率上昇という要求への対応があることももちろんであるが、やはり、中国が今後大自動車市場となるとときに中国での生産動向やライバル企業の出現などといった情報を収集する拠点としたいという理由もある。また、ライバル企業が登場した場合に、厳しい価格競争が待っていることは想像に難くない。それに備えて、同じ品質のものならいかに安く作るかという努力も中国現地法人の仕事のひとつとすべきであると思われる。

コストに関して言えば、前述のごとく、この企業は労働集約産業でもないし、調達は日本のある鉄鋼メーカーからの一社購買である。こうした要因のために、この企業は中国で生産を行うことによってコスト削減を行うことはほぼ不可能であり、コスト削減に関しては、まず、通常の日

13) 中国では平米あたりの投資金額に下限を設けている。

本本社での生産をいかに効率的に低コストで実現するかということが課題となる。この企業については、前述のごとく、同じ品質のものをいかに安く作るか、という作業がタイの現地法人で日々実行されており、その成果を生かしながら、さらに一段のコスト削減を考えなければならない。

一方、タイの現地法人では、まず人材育成と技術開発を本社に頼らず進めることができるように、タイ現地法人に技術センターを立ち上げている。そうした努力とともに、上にも示したような費用削減努力が日々なされている。そして、タイ現地法人の成果を中国現地法人に生かす方針である。その一方で、中国進出後は、中国の日本本社ともタイ現地法人とも異なる中国に適した生産方法を研究する必要があると思われる。例えば、中国人スタッフはワーカーから管理者に至るまでジョブホップの頻度が高いし、それは中国人が中国社会で自らのステイタスを上げる道でもある。したがって、中国人スタッフのジョブホップを否定的に捉え、「中国人はジョブホップが多くて困る」と嘆いてみても事態は何も改善しない。この場合、日本人はいかに中国人にジョブホップさせないか、ということに腐心するが、ジョブホップが多いということをいかに前向きに捉え、そのことを利用してより効率的な生産を行う方法を模索する必要があると思われる。

さて、中国に現地法人を設立することを決定し、いよいよ契約書締結等の諸手続きに入る、という段になって、よくトラブルが起こる。まず、土地買収である。中国に現地法人を設立する場合、投資密度という制約がある。これは、購入土地（正確には50年の使用权の購入）価格のある一定の比率の投資をしなければならないという規制である。この規制があるので、余分な土地を買うことは不可能であるし、また、当面、最終工程のみ現地で行い、様子を見て徐々に前の工程を移転するというような手法も困難である（注：もし投資密度の制約を決められた期間内に達成できなければ、土地は接収される）。当該企業では5年程度の時間をかけて工程の移転を完了する予定で交渉を進め、5年の分割支払いで、徐々に工程を移転することに決定した。ところが、契約締結寸前になって、5年後には土地価格が上がっているかもしれないので、その場合には差額を支払うように、という要求を受けた。これは当初の交渉時の条件が違うので、慎重に交渉を行い、一括支払いだが投資密度については約5年で達成することで折り合いがついた。このように土地買収を巡るトラブルは日常茶飯事であるということであり、その原因は、中国側が足元を見るとか、日系を騙すということではなく、技術力の高い企業をなんとかとも誘致したいというインセンティブが強すぎるために、法律あるいは規則に抵触するかしないかのぎりぎりの線の優遇措置を提案するからである。土地買収にかかわるトラブルに続いて頻発するのは設備搬入の関税である。開発区では、ハイテク産業を奨励しており、そのような場合に設備の日本からの輸入は免税可能である、という条件が示されることが多いが、いざ通関という段になって税関では、そのような措置は認められない、というケースが多い。これは中国に限ったことではなく、タイなどでもよく起こることである。最終的に関税に関する権限は税関にあるので、税関が認めなければ免税措置等は受けられない。したがって、設備搬入に伴う関税は進出コストの中に含めておく必要がある。

また、中国は階層間、地域間の所得格差が大きく¹³⁾、特に農村部では三農問題と言われるように、貧困である場合が多い。そのため、農村の貧困層などの間では北京政府に対する不満が相当蓄積しているようであり、各地の日系企業の駐在員によれば各地で農民暴動が発生しているということである。実際、本節のケーススタディ先の進出予定開発区でも、短期間で事なきを得たが、先日農民暴動が発生した。

その他、役人の汚職問題等も今後解決されなければならない問題である。中国ビジネスでは、知財、回収、現地スタッフとさまざまな問題が発生し、これに対する対応だけでも大変であるが、上述したように、よりミクロ的に、土地買収、機械搬入などのミクロの問題が日々発生しており、あたかも企業の危機管理実習室の様相を呈している¹⁴⁾。

さらに、今後、この企業にとって問題となるのはマクロの問題である。マクロ情勢の変化はもちろん一企業ではどうすることもできないので、いくつかのスキームに沿った対策を講じておかなければならない。そのなかで、最も重要な課題は、第2節で議論した人民元問題である。上がれば内販、下がれば輸出、このヘッジは相互に背反するだけに難しい。ただ、この企業の場合、このヘッジは自己の姿勢の問題だけですまない。なぜなら、この企業が生産の全量を国内販売したとしても、そのうち何割かは完成車に組み込まれて輸出される。したがってこの企業の製品のうち何割かは最終的に輸出されることになる。したがって、この企業の内販と輸出のヘッジは完成車メーカーの姿勢にかかっている。しかし、この点を逆に利用するとすれば、製品をできるだけ多くの企業に販売することである。完成車メーカーの内販と輸出の振り分けは各社によって判断が異なると考えられるから複数社に供給することはそれ自体内販輸出リスクへのヘッジとなるであろう。

以上のように、企業が中国に現地法人を設立し、ビジネスチャンスを狙うためには、多くのリスクに立ち向かわなければならない。その中には先進国でなら「あらずもがな」の留意事項も多い。こうした多岐にわたる、危機管理が中国ビジネスでは必須になる。

第5節 結論

さて、そこで、今後東アジアを中心に海外展開を考える企業にとっての留意事項をいくつかまとめておこう。まず、中国進出にあたっての留意事項である。

- 1) まず、候補地域を2箇所程度に絞る。基本的には、華東、華南、環渤海湾のいずれかになる可能性が高いであろう。
- 2) 選定した地域で、できるだけき細かにいくつかの開発区を調査する。調査に当たっては、

14) 例えば上海市と貴州省の一人当たり GDP は10倍以上の格差がある。

サポーター産業の存在等も調べなければならないし、機械を入れるためには地耐力なども調べなくてはならない。特に、華東、華南ともに大河のデルタ地帯であるので地耐力は弱い。

- 3) 最終的にひとつの開発国絞った場合でも、土地売買契約が済むまでは、いざというときに備えて少なくとももう1箇所バッファーとして用意しておくべきである。
- 4) 土地価格を含む諸交渉においては、まず、会社としての基本線を決定し、その枠組みで交渉を進めなければならない。例え、好条件を示されても相手ベースの交渉は思わぬ落とし穴がまっているかも知れない。交渉は是々非々でなければならない。
- 5) 知的所有権とりわけ意匠権については要注意である。進出を決めるまえに、自社製品の意匠を登録されていないかを調べておく必要がある。登録されていれば、これに対するロイヤリティを支払わなければならないケースが出てくる。また、登録されていなければ、できるだけ早く登録しなければならない。

次に ASEAN との拠点分散である。

- 1) 特に海外生産拠点からの輸出を行う場合は、拠点を ASEAN と中国に分散することで、どちらかの拠点が生産不能に陥った場合にバッファーとなり得る。内販拠点の場合はこの効果は小さい。
- 2) 1) とは逆に、海外拠点を中国に一点集中し ASEAN への供給も中国現地法人からの輸出というスキームはリスクが高すぎる。したがって、中国、ASEAN 双方に供給する場合は、供給地での生産を原則とし、生産拠点を両地域に分散すべきである。また、海外拠点からの輸出を行う場合は、各拠点到分散して1拠点が生産中止に至るような事態に至っても、別の拠点からの輸出ができる体制をとるべきである。

本稿では、中国、ASEAN の現状を踏まえて、企業が東アジアでの事業展開を考える上でのひとつの方向性を示した。さらには中国では良い人脈を確保し、政治、経済、社会などに関する質の高い情報を迅速に得られるようにしておくことも肝心である。

〔参考文献〕

- (1)「台湾企業の対中投資：「上海シフト」の背景を中心に」、川上桃子、JMC ジャーナル2002年9月号
- (2)『週刊東洋経済』、2006年1月28日特大号

15) 知財に関して、単に写真やカタログを添付するののみで意匠登録ができてしまう、ということである。部品の場合、意匠は生命線であるので、これをおろそかにして、進出したとたん、多額の意匠使用料を取られることもありうる社会である。

- (3) 「ビジネス・ネットワークの進化と経済協力政策の展望」、大辻義弘、小林英夫・竹野忠弘編
『東アジア自動車部品産業のグローバル連携』第9章、2005年6月

その他、トヨタ自動車、日産自動車、ホンダ技研、兵庫県香港事務所等のWEBページから引用している。