

第Ⅳ部

対中進出企業の現地ヒアリング

KSA インターナショナル（美国 KSAI）上海事務所現地ヒアリング

ヒアリング日時 2004 年 3 月 30 日

訪問者 大西広(京都大学経済学部)

業務内容

KSA インターナショナル（本社京都）のアメリカ子会社の事務所であるが、実質的には KSA インターナショナルの事務所として物流とその支援を行っている。まずは 1999 年に北京事務所を開設し、それは去年 4 月以来その後作った天津事務所に集約。ここはローム、島津、ワコールの荷物を扱っていて、常駐スタッフ二名。

一方、上海事務所は一昨年 12 月に登記後、実質的には昨年 3 月から活動し、現在は TOWA さんの仕事をメインに活動中。物流の量は、中→日のそれより、日→中の方が多い。

他の会社と違って、深いコミュニケーションとややこしい中国の通関サポートのサービスで売っている。が、将来的にはそうした複雑さも規制緩和の下で解消される方向にあるから、今後は中国国内のネットワーク型の物流網をどう利用するかが課題（この戦略を業界では 3rd Party Logistics という）。この点でコンサルタント会社の知恵なども借りながら戦略を形成中。国内物流は以前中方 51%以上の合併でしか参入できなかったが、その点でも規制緩和の方向にあり、その点も見過ごせない。

京都府事務所としての業務

二年前の秋の京都府による上海でのビジネス・フォーラム開催のアレンジメントを機に京都府から以下の内容の委託を受けることになった。

- ① 上海と舞鶴港との航路開拓（大分航路開設の経験も調べながら船会社と交渉中。これは成功報酬形式で京都府と契約をしている）
- ② 京都企業の中国進出支援（情報提供など。但し、これから）
- ③ 京都に中国企業が進出するきっかけ作り。
- ④ 京都への観光客の誘致

この内容での活動状況は毎月京都府に報告書として提出している。

蘇州福田金属現地ヒアリング

ヒアリング日時 2004年3月29日

訪問者 大西広(京都大学経済学部)

進出の経過と現在の生産能力

メインの納入先であった松下電工の蘇州進出に伴い 1999 年に進出。為替リスクの回避という目的もあった。その後、98 年に二期、2001 年に三期の増資拡大。当初、本社 70%、日商岩井等で 10%+蘇州新区 20%の出資比率がその過程で本社 80%：蘇州新区 20%に。現在の銅箔生産量は 750t/月。敷地面積は 51000m²。従業員 360 名。内日本人は 6 名。また、別会社で現在銅粉末の製造工場を隣接地に建設中。

納入先

設立経過にあるように高品質の銅箔を日系企業は必要としている。一般的な銅箔なら中国企業も生産できているが高品質のものはできない。松下電工以外、広東省地域への出荷が中心になっていたが、最近は彼らも華東地域に進出ないし移転して来ており、福田は競争上より有利になって来ている。

そもそも設立当初は中国にはプリント配線板もなく、対米、対台、対アジアの輸出をしていた（ただし、対台輸出を中国から出来なかったのもそれは日本から）。現在は 750t の内の 150t は接着型銅箔で日系企業に供給。それ以外は中国の国内企業に供給している。製品の特質から家電の部品産業への供給となっているが、とにかく中国で売っているというのが特徴。これは英国工場で欧州地域の需要が伸び悩んでいることと対照的となっているらしい。

ただ、中国企業の技術的キャッチアップも見過ごせない。20 年以上前の中国企業の銅箔は話にならなかったが、今は B 級品は競合。5 年経つと A 級品も競合する可能性があるとの判断。その意味でも福田も絶えざる品質アップの努力をしている。

合併という形式について

20%という低出資率でも中方からの介入は多いらしい。薫事会では特にそうだが、まあうまくやれているという判断。その理由は、中方の出資者が新区自身で会社の要望を新区の運営に反映したりもしてくれるから。たとえば、電力の安定かつ大量確保が決定的なこの会社に停電させないと言って来ている。電力供給を止めるならまず中国企業へのそれを止めるというのが新区の方針。自発家電の準備もしているが、「その必要ない」というのが新区の説明。

人材確保について

人材確保はどこも頭を痛めている様子。理工系の大卒生、日本語のできる学生は人材不足。蘇州大学は毎年 50 人しか日本語学科から卒業生が出せないのも、50 の会社で分け合

って当たるか当たらないか。当社も数年前に以前の通訳者が他社にとられた。少しでも賃金等が良いところを探すと彼ら彼女らはすぐ逃げていく。

全体に当社の賃金体系はワーカーに篤く、高学歴者に薄いため、賃金体系の転換が求められているとの理解。具体的には、ワーカーの賃金を下げるか不変にとどめたまま、高学歴者の賃金を上げたいとの意向。新区の他社日系企業にはほぼすべての幹部が流出し、今年は幹部賃金を 100%アップするところがあるということだった。

ワーカーはその 95%を現地で採用とのこと。この結果、年一度の帰省による休暇は短縮でき、また寮も確保せずに済んでいる。

なお、工会もあり、社員との交流もうまくていっているとのことであった。

日本人駐在員について

日本人駐在員は六人で、総経理、業務部長、品質保証部長など全員単身赴任。バスにいるスリ以外は治安も良く、大体この町に満足しているとのこと。現在の日本人補習学校（土曜のみ。40・50 人）が日本人学校に昇格すれば家族を呼び寄せる人も増えるのではとの観測。1000 社の日系企業中の 200 社で作っている日本人クラブには家族は上海に、という人も居るらしい。

蘇州タカラ産業（蘇州宝富塑料製品）現地ヒアリング

ヒアリング日時 2004年3月29日

訪問者 大西広(京都大学経済学部)

進出の経過

プラスチック製品の外注先として1991年6月から蘇州の国有企業と関係を持っていたが、受注増の為に本格的に進出する国を探していた。その理由は日本にはもう土地も人もいなくなっていたから。当時当社でも高卒を面接前に採用決定しなければならないような人手不足状況にあったという。

それで当初は友人の薦めで韓国や台湾を当たったが、そこで生産能力以上の受注があった際の外注先はどこかと聞くと皆中国と答えた。中国で同じ質問をするとやはり中国ということで（なぜなら中国には土地も人も多いからということ）、それならいきなり中国が良いと判断。

独資とした理由

合併という話もあったが、①経営権の問題、②利益を持って帰れない、③失敗例は全部合併ということで独資にした。つまり「最初は苦勞しても後で樂をする」という戦略。

もちろん、何も知らないところで事業を行うにあたって中国方とのコネクションとして合併形式をとるやり方は理解していたが、実権を持つ副市長と懇意になってその方式でその問題はクリアー。トラブルは無限にあったが、中国と日本とは常識が異なるということの理解で突破してきた。

工場拡張の経過

当初は中国国内の商品から良質のものだけを選んで輸入し、六台の機械は見せかけで置いていたが、置いておくだけではもったいないので動かした。現在、6時間、12時間、12時間の三交代で24時間動かし、機械の増設となった。

この増設の機械が面白いのは、工場見学したある中国企業がまったく同じ工作機械を作った後で安く売り込みに来たということ。見ただけで同じ品質の機械を作れる中国企業に驚き、実際以降そこから購入したとのこと。今は機械を分解してまったく同じものを作っているらしいとのこと。

ただし、今後は自分で製品を作るより受注して外注する方式にウエイトを置くとのことであった。

労働者の構成

300人の労働者中、250人はワーカーで給与は1000・800元/月（残業代を含む）。これは毎年上昇。50人は管理職で大卒を含む。日本人は総経理を除いて3人。

250人のワーカーは四川省など省外から紹介所を通じて雇用。寮はなく、自分で宿をと

ってもらっている。雇用年限はなく、ほとんど継続雇用となっている。なお、食事は仕出しを会社の責任でとっている。

総経理は当初年のうち、2/3 はここに居たが、今は 1/3 程度に短縮しているとのことであった。

納入先

95%は日本へ輸出し、残りの 5%を中国国内の日系企業に納入している。ただし、有名な日系企業でも納金の遅れたことがあったようだ。

上海ナクシス(上海納格斯商標)現地ヒアリング

ヒアリング日時 2004 年 3 月 26 日

訪問者 大西広(京都大学経済学部)

進出の経過

1995 年に営業許可を所得。その前に、日本の繊維産業が海外・中国へとシフトする中でせ当社は一商品当り売価が 10 円前後という状況で進出可能かどうか判断に迷うところもあったが、結局タイとここに進出することとなった。当初は 30 人くらいの会社で、また営業上の緊張感に欠け、オーダーもなく機械は止まっていた。三年間はそのため赤字続きであったが、1998-9 年頃に原材料の現地調達等の努力により黒字化。昨年には累積赤字を解消し、配当も出せるようになった。

なお、当初は合併での進出を考え、六割の出資を予定していたが、最終版に中方が出して来た人事案が中方の総経理だったことから合併をやめ独資に。ただし、現地の事情を何も知らずに事業が出来ないので鎮政府関係者を一人雇用し、問題が起きそうな時にその解決に役立ってもらった。これは大変成功した。

生産能力

現在は 5000m²の第一工場と 6000m²の第二工場があり、一方は拡張工事中。2002 年 4 月の資料では生産設備は

- ・ 織ネーム用 焼辺織機 12 台、勾針織機 20 台、コンピュータ制御打版機 4 台、
相関後加工機 20 台、印刷機（2 色刷り）2 台
- ・ 商品札印刷用単色印刷機 4 台、製版設備 1 台、相関後加工機 12 台、
コンピュータ制御印刷機 16 台
- ・ 印刷式ネーム用商標印刷用拘束輪転機 4 台、一般輪転機 2 台、相関後加工機 10 台、
コンピュータ制御印刷機 12 台

生産規模は織ネーム 6 億枚/年、印刷式ネーム 8 億枚/年、商品札 8 億枚/年、コンピュータ印刷 1.5 億枚/年。

雇用条件・労使関係

20 時間の三交代勤務をしている 370 名の労働者は自宅から自転車などで通える程度の周辺から地域のハローワーク等を通じて雇用。したがって、寮も要らず、また華南のように毎年ないし三年に一度首を切るようなことはなく、長期雇用で賃金は上海市の決める 600 元/月という最低賃金を基準にスキルアップすれば上のせ。これは上海市内の 1000 元/月より安い。この額は大卒だと 1500-2000 元からのスタートとなる。残業も文句を言わずしてくれており、残業手当は平日 1.5 倍、土日 2 倍となっている。工会もあるが、三項費用は要求していない。ただし、全人代の選挙など国家的行事への協力はちゃんとしない訳にはいかない。

七名の日本人駐在員も時間を決めて同じ食堂で食事をしている。当初、コックが気を遣って日本人には一品おかずを多くくれたが、気づいた時点でそれをやめさせた。こうした心遣いは若年層により大切かも知れない。

日本人駐在員の職務と労働条件

日本人七名は生産管理、技術指導、それに上海市内で働くデザイナーといった仕事。この日本人比率は高いが、他者に対する優位を保つためにはデザイナーなどは大切。安価攻勢をかける台湾企業などはただ作るだけでそうした機能を持っていない。当社の他社に対する優位性は、ミスのないこと、短納期（準備期間は1-2日）、洗濯を考慮した色の落ちやすい糸を日本製に替えるなどとともに、こうしたデザイナー機能にもある。この日本人七名のうちの二名は中国での現地採用で、一名は北京語言学院卒業。賃金体系は日本での採用と同じで、形式は全員「本社採用」。また、全員が市内に家を持っている。滞在期間は無規定。

供給先

日本で受注の日系企業七割、中国で受注の日系企業15%、上海企業15%の比率。後者の中国での受注は今後増える見込みで、上海市内の営業所の設置目的もそこにある。「上海ブランド」の価値は年々高まっており、それらへの供給が重要になって来ている。中国国内企業からの受注は中国人営業員が取ってきている。

他の工場との関係

他にタイ工場と香港工場を持っていて、それぞれがそれぞれの付近の会社に供給している。付近でなければならないのは、納期などが以前より厳しくなっているからで、中国北部向けに現在青島にも建設予定である。ここには日本人を三名送り込むことになっている。

なお、香港の工場の実際の営業は東莞でされている。が、ここの工場の工員は現地人ではないので短期雇用となっている。

タイ工場でも製造コストはほぼ同じとなっている。

天津ソディックプラスチック現地リアリング

ヒアリング日時 2004年3月26日

訪問者 尹清洙(株式会社 矢野製作所)等

担当者 島本秀夫理事長

進出の経過と目的

京セラ稲盛会長が設立した盛和塾のシンポジウムに参加してきた天津市政府の関係者が受け皿となり、2002年3月に進出。登録資本金は7500万で100%独資。従業員は20名で訪問当時は主に松下電気の組み立て作業を行い、100%日本に輸出していた。

進出目的は射出成型機ツパールシリーズの販売促進のためにショールームを開き、同時にプラスチック成型品及びプラスチック成型金型の製造、販売およびプラスチック成型品に関する顧客への技術指導などである。

存在する問題点

ローム・ワコーと同じく進出したばかりで、一番苦勞の時期のようであった。但し、受け皿になってくれた政府関係者のコネクションでそれなりに順調に行っているようでもあった。

日本の成型機メーカーの中では中国進出は比較的に遅く、対応が遅れている感じもあった。日精樹脂工業、住友重機械工業、東洋機械金属などの成型機製品の6、7割がアジア向けで、特にその多くが中国に輸出されている現在、ソディックプラスチックの輸出割合は2割弱となっている。もちろん機械精度にこだわり、値段も比較的に高いブランド志向の経営戦略は独特であるものの、中国ビジネスにおける残された課題は大きいと思われる。

なお、天津ソディックプラスチック有限会社は上海と深圳にオフィスを持っている。

ROHM-WAKO 電子(天津)有限公司現地ヒアリング

ヒアリング日時 2004 年 3 月 26 日

訪問者 尹清洙(株式会社 矢野製作所)等

担当者 岡崎和義副社長・黒住哲一技術指導員

進出の背景と経過

中国経済の持続的な高度成長に伴って、中国華北地域にも近年日本企業のみならずモトローラ、韓国のサムスングループ、現代電子等の欧米、アジアなどの世界中の有力エレクトロニクスメーカーの進出が著しく、市場が急速に拡大している。また、中国国内企業による技術開発生産も拡大していることにより、通信機器、コンピューター周辺機器、民生機器分野で世界の生産拠点として急成長を遂げている。

こうした状況を背景に、ロームグループのひとつであるローム甘木は、1993 年に 51.35 億円を投資し、中国大連に「ROHM ELECTRONICS DALIAN CO., LTD.」を設立し、パワーモジュール、液晶、プリントヘッドなどの生産を開始した。

また、それを基礎に 2002 年にはロームグループの中核企業であるローム・ワコーが 50 億円を投資し、天津に「ROHM ELECTRONICS WAKO(TIANJIN)CO.,LTD.」を設立し、元々天津にあった「ROHM ELECTRONICS COMPONENTS(TIANJIN)CO.,LTD.」とともにトランジスタ、LED ディスプレイ、抵抗器、ダイオード、LED、センサーなどの生産を大幅に増強するなど中国国内における供給体制の強化をはかっている。

ローム・ワコーとしてはマレーシアに続く 2 番目の海外生産拠点であり、そこで長年の経験を積んできた岡崎和義副社長が天津の立ち上げと運営でかなり苦労をした。東南アジアとは全然違う中国の独特な風習で大変苦労をされた模様で、その苦労話はかなり印象的であった。黒住哲一技術指導員も毎日様々なトラブルに囲まれており、彼のいない現場は想像も出来ないようであった。それを乗り越えるには中国の社会に対する理解を深め、日本人固有の思考観念から開放される必要があると思われる。「卿に入れば卿に従え」。これが中国ビジネスの成功のキーワードになるかも知れない。

対中進出のメリットとデメリット

マクロレベルで見れば 30 分の 1 に過ぎない安い人件費はやはり魅力的である。しかし、現状はそれほど単純なものでもない。中国の給料体制からすれば、諸手当は給料の 0.6 倍、日本の 0.3 倍程度以上はある。また効率の悪さからすれば、必ずしもそんなに安いものでもない。さらに、良い人材を獲得するために優秀な中国人スタッフには平均賃金の 2、3 倍の給料が支払われていた。

中国の WTO 加盟により、外資に対する国家レベルの優遇政策は徐々に弱められているものの、開発区政府はやはり外資導入のため積極的に優遇政策を採用しており、外資企業のトラブルにも積極的に対応をしているようであった。

しかし、昨年まで輸出商品に対して還付されてきた 17%の増値税(日本の消費税に似たも

の。輸出製品に対しては輸出補助金として輸出企業に還付)が今年から 13%になっており、進出した企業にとっては 4%の利益損失を意味している。これは日米の人民元引き上げへの圧力に応じて中国側が一つの譲歩策として輸出補助金を減らしたものである。その結果、中国に進出している日米の企業も被害の対象となっている。

そして、ローム・ワコー天津は当面は製品を 100%輸出しているものの、設立当時の経営戦略(50%中国販売)から見ても、1、2年後には中国販売戦略に転じる意向のようであった。それが本格化するにはしばらく時間がかかるかもしれないが、やはりそこに中国進出の本当のねらいがあるものと思われる。

サントリー上海現地ヒアリング

ヒアリング日時 2003年12月12日

櫻田忠衛（京都大学経済学研究科）

サントリーの上海市場シェア

サントリーは、1995年に「上海サントリービール」を設立し、1996年には上海でのサントリービールの販売を開始した。1996年の販売実績は2000KLであったが、その後急速に販売量を拡大し、1999年には133,000KLの販売実績を実現させて、上海でシェア第1位を占めることになった。2002年の上海市内でのシェアは43.8%となっている。

中国のビール市場には、日本とちがって価格のちがう製品が同時に出荷される。価格の高低によって高中級（約80円）、大衆（約40円）、低級（約20円）に分かれる。価格は高中級と低級の間には4倍もの開きがある。上海市内の市場は、高中級が12%、大衆が60%、低級が28%の構成になっている。家庭用は大衆価格帯と低価格帯に集中していて、高中級の製品は少ない。逆に業務用では、低価格帯の製品はほとんどみられない。サントリーは低価格帯ビールの生産はコスト的に不可能で、この市場には参入していないが、大衆クラスビール市場では69%のシェア（2002年）を占めて他を圧倒している。

サントリービール上海事業の組織

2000年に北京政府の許可を得て、持株会社、三得利（中国）投資有限公司を設立。ビール生産部門、ビール販売部門、飲料事業の3部門を構成し、ビール生産部門に上海・ビール製造会社と昆山・ビール製造会社を、ビール販売部門にSuntory(Shanghai)Marketing（販売会社）、飲料事業にShanghai Suntory Maling（飲料製造・販売会社）を設立した。従業員数は上海・ビール製造会社に500人、昆山・ビール製造会社に350人、Suntory(Shanghai)Marketingに530人、Shanghai Suntory Malingに500人となっている。

サントリーの中国ビジネスの歴史

1981年、第1回北京マラソン大会がサントリーの協賛で開催され、これを機会に中国との関係が築かれた。1983年の第3回北京マラソン大会時に、「中日友好協会」名誉会長・王震氏に故佐治敬三会長が中国でのビール事業の展開を表明し、1984年、江蘇省連雲港市に「中国江蘇サントリー食品」を設立した。これがビール会社では初めての合弁会社であった。しかし、江蘇省連雲港市は日本との関係が希薄で、その市場も小さく、この進出は失敗に終わった。

江蘇サントリーは結果的には失敗に終わったが、そこでの経験は、この後の上海での事業展開にいくつかの教訓を導き出すこととなった。江蘇サントリーは、中国で初めての外資系ビール会社であって、事業展開の全ての分野が初めて経験することばかりで、中国と

いう国の経済システムや国民性、文化、価値観のちがいを前提に、その中で経営戦略を構築することは、困難を伴う一大事業であった。江蘇サントリーが取り組んだのは、ビールは食品産業であって、まず何よりも衛生管理を徹底することであった。中国では、この頃まだ衛生管理に対する意識は低く、現地従業員に対して徹底した衛生管理の意識を持たせることに取り組んだ。そして、もうひとつ意識的に取り組んだことは、日本で言う「親方日の丸」的な意識、「大鍋飯」＝国営企業体質の払拭であった。この二つの意識的な取り組みは、中国でのビール生産の外資系企業としては最も重要な戦略であった。それらを経営戦略の基本におきながら粘り強い経営を続けた結果、江蘇サントリーはいくつかの成果をも獲得することができたのである。ひとつは、衛生管理の徹底に取り組んだことにより、品質は飛躍的に向上し、連雲港周辺ではパイはもともと小さかったが、80%を超えるシェアを獲得することができた。ふたつめには、利潤があがらずとも、誠実な経営を行うことによって江蘇省からの信頼を得ることができて、官公庁との強いパイプを築くことができた。そしてみつめには、中国という全く新しい場所で労務管理のノウハウを習得することができたことである。進出時には終身雇用制と年功序列賃金に代表される日本的経営の労務管理システムをそのまま持ち込んだが、これは完全に失敗した。中国人は、自分を主張し、雇用者としての評価は賃金でなされるものと考えている人が多い。そこでは、成果を上げた者が多くの賃金を得るというのが文化にまでなっていて、社内において格差が生じるのは当然のことと考えている。また、中国人労働者は、より高い賃金を求めて動くので、流動性が極めて高い。そうした環境にあっては、日本の労務管理は定着しなかった。これらのことを江蘇サントリーで体験して、新たな労務管理のノウハウを習得できたのは大きな成果であった。

上海ビール市場進出の条件

江蘇省の連雲港市から上海へ移転するのにはいくつかの条件をクリアする必要があった。ひとつは、市場の将来性である。江蘇サントリーが失敗に終わったのは、何と言ってもその市場の脆弱性にあった。これを克服するためには、市場の将来性が保障されなければならない。上海市は経済発展が進む東部沿岸地域の中にあってもその成長は著しい地域である。市区部と郊外合わせると人口は公称1300万人であるが、非定住者を含めると1600万人になると言われている。また、ビールの総市場は44万トンで、中国で最も大きい。上海市周辺エリアも大きく広がっていて、江蘇省、浙江省を含めた上海、江蘇、浙江エリアは人口1億3千万人を擁する一大市場になる。ふたつめは、ビール生産に欠かすことのできないのは良質の水であるが、現工場の上海工場と昆山工場では天然地下鉱泉水の採取が可能であった。みつめには、江蘇サントリーの経験から、既存設備の改造で工場を操業することが可能との判断ができて、操業開始までの期間を短縮し、外資が相次いで参入する1年前までに進出を完了させることができたことであった。他社はそれができず、「更地にしてから全く新しい工場を建てての進出」しかできなかった。仮に、サントリー

の上海進出が2年遅れていれば、厳しい状況になっていたであろう。

サントリー上海の経営システム

上海での事業展開を推進するための基本方針は、①業界での独自のポジションを確立すること、②コミュニケーションの徹底、③現地化の3本柱である。

①独自のポジションの確立

第1は、上海市場に適した商品の開発であった。上海でサントリーは『(元祖)爽快系』としてのブランドを確立している。これは、工場の天然地下鉱泉水の採取によって良質の水が確保でき、天然水醸造でライト系の色と味(清爽口味)を実現することができたことによる。江蘇サントリーでは、ドイツ・ミュンヘンの技術者を招聘し濃厚なドイツビールをめざしたが、中国ではこの味は受け入れられずに失敗した。その経験から、上海ではライト系をめざすことによって成功した。

第2は、上海市民に認知してもらうことを目的に、品質感・インパクトのある宣伝に心がけたことである。もともとサントリーは、宣伝については豊富なノウハウをもっていて、業界の中でも他に先んじていたが、上海においてもこれを生かすことに成功した。特に、飛行船による宣伝は、当時、上海人の間で大きな話題になった。

第3は、独自の流通網を構築することに成功したことである。中国の流通網は国営大卸を通して商品流通を行うのが一般的であり、当初は、上海最大の国営流通企業に販売をまかせたが、この企業は売れるものしか売らず、待ちの姿勢で積極的な売り込み活動はせず失敗した。そこでそのような2次店制度を廃止し、レストランや小売店への直接の販売活動や国営大卸との取引を廃止してやる気のある中小卸と取り組むことによって独自の流通網を構築することができた。

これらを実現することによって、サントリー独自のポジションを確立することができた。

②コミュニケーションの徹底

外国への進出企業が進出先の住民や流通部門とのコミュニケーションを確立することは大切なことであるが、それをどのように実現させるのかは大きな課題となっている。とくに中国の場合、市場経済が展開されてからの期間が短いため、流通サービスの部門では日本の国内では当然行われていて常識になっているようなことでも全く行われていないことが多い。上海へ進出した当時、日本では当然行われていた卸店への商品の研修や小売店へのフォローはなされていなかった。サントリーは、上海での卸店、とくに小売店とのコミュニケーションを徹底させるために、業界では初めての小売店訪問を行い、卸店でも商品研修を実施して、卸と共同で店頭対策を実施した。このことによって、セールスは卸としか話をしないそれまでの状況から脱して、商品への理解を深めてもらうと同時に、直接消費者とも接する機会が得られることになった。

③ 現地化

コミュニケーションの徹底で大切なのは、社外の営業で消費者といかにコミュニケーションを構築させるかと同時に、社内でのそれをいかに徹底させるかということが重要になってくる。社内でのコミュニケーションの実現には、通訳を介しての意思疎通・マネジメントには限界がある。それを克服するには、現地採用をどこまで拡大させるかにかかってくる。サントリーは、現地採用を副社長、部長にまで拡大した。他の進出企業は、現地化に消極的で、せいぜい課長までが現地採用で、それ以上の役職には日本本社からの派遣になっている。サントリーは、生産・営業現場幹部には現地の人をあて、日本人は技術・ノウハウの移転を任務にして、現地化をすすめている。この現地化は、コミュニケーションの徹底の結果としてもたらされるが、優秀な現地人が採用され、生産・営業スタッフの充実にも貢献することになっている。実際に他の進出企業に雇用されていた中国人の課長職の人がサントリーに転入してくる例が多くなっている。世界での企業活動を展開するには、思い切った現地化が必要であり、そのことが、その企業の発展と進出した国の経済発展に貢献することになる。

紹興漬新食品総経理ヒアリング

ヒアリング日時 2003年9月26日

大西広(京都大学経済学部)

紹興市・紹興袍江工業区・大阪能率協会主催投資環境セミナーにて

中国進出の経過 約百年前に滋賀県で創業した割烹惣菜の会社として料亭や全日空に供給してうまく行っていたが、手による生産を基本とする産業としてコスト管理が重要となり、十二年前に大連に進出。開発区ではなく錦州という少し離れたところに工場を設立。大連は材料の紫蘇があり、湖南省のラッキョと合わせて半製品を現地で生産し、日本ではリパックという形をとった。工場は6ムーの中古工場を買い取ったものであったが、七千万円という当時ではかなり高いお金をふっかけられた。当初は合併という話もあったが運営のしやすさを考えて独資とした。

紹興進出の経過 もうひとつの中国工場を考えた理由はさらに大きなロットの仕事をしたと思ったからで、自社は手による食品加工という利点を生かすという観点からおにぎりの梅干の種を取るということを考えて、セブン・イレブンから買取りの約束がとれたので、最終的な立地選択作業に入った。紹興は漬新本社の現在ある西宮市と姉妹協定を結んでおり、それがきっかけとなったが、当時は紹興に1社も日系企業がなかった。つまり、進出第1号となった。大連には現在日本人が2000人、上海には15000人いるが、当時紹興には殆ど居ないという状況であった。開発区もまだ田んぼのままで道さえない状況で心配であったが、数ヶ月後に来た時には道も立派に出来ていた。

紹興のメリット 紹興は狭義の市内だけで八十万を数える人口を持つが、まだ開発が新しく、小さな町であるがためのメリットがたくさんある。たとえば、副市長(党書記?)が「私が進出を審査する」と言えば、その力で普通は必要なフィージビリティ・スタディーもとばしてどんどんと話が進み、工場の作り方などのアドバイス、排水など開発区の整備、土地の安さなどのメリットを享受できた。土地代は1000万円を下回り、大連よりも大きな工場をトータル3500万円で建設できた。これは大連の半額である。従業員は最大で三百人を収容可能で、年間3000トンの生産が可能。現在は1200トンの生産を行なっている。「この工場があって初めてウチは一弱小企業から量販の世界に入れた」との総経理の言葉が印象的であった。

さらに、総経理は紹興の豊富な財源にも注目する。輸出企業への税の還元についても予算が厳しい大連では1年以上も滞っているが、紹興ではちゃんとなされている。紹興は一人当たり所得が長江デルタで3番目に高いらしい。一位は上海、2位は寧波、3位が紹興である。また、春秋時代の越の都として古い歴史を持ちつつも、ごみのない綺麗な街並みを保っている。

最後に、日本向けの仕出しにとって重要な船便の多さも注目される。大連は週二便しかないが、2時間余りでアクセスできる上海は毎日、隣りの寧波も週5便が日本に向かっていて、新鮮なものを船上で漬けながら輸送するという芸当も可能にしている。この点は大きいと思われる。

教訓など 以上をまとめると、大きな都市に遅れて投資するより、小さなかつ条件のよい町を選んで特別の優遇を受けることの利益が強調されている。こうした町は日本人の滞在に不向きなところもあるが、その損得をどう考えるかが企業家の考えどころとのご意見であった。これは特に、労働集約的な製造業について言えることだろう。ただし、紹興は数年以内に橋がかかって上海により近くなる。家族が上海滞在という可能性のあることも魅力的であり、実際この漬新さんもそのような意向のようであった。

なお、補足的に総経理が言われたことは、現地監督者によい人物を獲得することである。ここでは市の元外事弁公室の人を副総経理として獲得できたことが良かったと評価されている。

(本ヒアリングは「現地ヒアリング」ではないが、関連するのでここに掲載した。ご理解いただきたい。)

天津ヤマハ電子楽器現地ヒアリング

ヒアリング日時 2003年9月8日

訪問者 大西広(京都大学経済学部)

進出の経過と立地選択

1989年に設立し、1990年4月に創業。資本金は22.5億円で、日方60%、中方40%の合弁。①港が近いこと、②大学が多く管理職人材を集めやすいこと、③労働力が安いことが立地選択の理由。ただし、1989年頃の進出であれば、開発区として整備されていた所は少なく、天津が最初から有力候補だったと考えるべき。

また、納期短縮が課題となり、かつ全世界に供給している企業にとって港湾の存在の大きさを感じた。百万台の年間生産台数の内、8割をアメリカ、欧州、アジア、オセアニア、日本に輸出し、アメリカには受注から2週間後、欧州には1ヶ月後に届けることができる。工場で作ったものはすべてそのまま港に向かうシステムができています。

製造工程の特徴

ヤマハの電子楽器は①日本でのエレクトーン、②インドネシアでの電子ピアノ(クラビノーバ)、③天津でのポータブル・キーボードといった分業生産になっていて、ここで作っている完成品の最高級品は35万円のもの。基本はプロ用。

プラスチックの成型、成型の表面処理、シート加工、総組みたての工程のすべてを行なうが、一部は装置産業的で一部は労働集約的。1500名の従業員のうち、労働集約部門(検品、組立てなど)はやはり女性が多く、殆どは20代。「正社員」と「派遣社員」が4:6で作業服の色が違っているが、この差は余りない。「派遣元」は開発区か。

現在はクリスマス向けの生産の仕込みで、全量中旬までに船に乗せる必要があるため夜も含む時間延長で働いている。そうでない時期は労働時間を延長しない。

部品調達など

組立て部品はほぼ内製だが、プラスチックの原料チップなどその材料は60%を中国国内で調達。ただし、工作機械はすべて日本製。

その他

企業内教育を重視し、工会や党委員会もある。

オムロン株式会社中国本社現地ヒアリング

ヒアリング日時 2003年7月20日

訪問者 大西広(京都大学経済学部)

中国進出の経過

オムロンの中国との関わりは30年前にまで遡ることができる。1974年に当時の立石一真社長が日本国際貿易促進協会京都総局副会長となったのを契機に経済界の代表として公安部を始めとする中国の各界との交流を開始、1980年には上海華一電器へのリレーの委託加工を始めている。プラザ合意に先立つ「進出」として驚くべき先見の明を感じる。その後の中国事業拠点の設立は次のとおりである。

1988年

大連録音機廠への健康製品委託生産

オムロン北京事務所設立

1991年

オムロン(大連)有限公司設立(健康医療機器を製造)

オムロン(中国)有限公司設立

上海オムロン計算機有限公司設立

1993年

上海オムロン自動化システム有限公司設立

上海オムロン制御電器有限公司設立

1994年

日本電子メーカーとしては初めての投資性企業(傘型企業)としてオムロン(中国)有限公司を再(?)設立

オムロン(上海)有限公司設立

北京高騰商業電腦系統有限公司設立

1996年

上海浦東にFAシステム機器、制御機器などの3工場竣工

オムロン貿易(上海)有限公司設立

オムロン中国教育基金設立

オムロン(中国)集団有限公司設立

1999年

オムロン貿易(天津)有限公司設立

南京東大オムロン情報有限公司設立

2002年

オムロン中国本社設立

オムロン電子部品(深圳)有限公司設立(家電用リレー、スイッチを生産)

オムロン(大連)有限公司商品開発分公司設立

以上の経過の中で、香港、台湾を含め現在 21 社が独資・合併の形態で存在し、総従業員は 4500 人、2001 年度の総事業額は約 500 億円となっている。

当面の生産・販売目標

現在は中国国内での生産が 228 億円、販売が 225 億円であるところを 2005 年 3 月にはともに 500 億円にすべく努力中である。

ただし、ここで生産目標と販売目標が同じであっても、中国国内生産財をそのまま中国国内販売するわけではない。たとえば、現在中国で生産している 228 億円の内、8 割までが対外輸出用である。

中国本社の役割

以上のような急速な事業拡大の目標をサポートするために中国本社を 2002 年 6 月に発足させた。オムロンは四つの事業部門(工作機械のセンシング&コントロール部製造、電子部品製造、ATM/自動改札機製造、健康機器製造)を「カンパニー」として互いに独立に動かしているが、中国に存在するそれら諸カンパニーを横断する役割を中国本社は果たしている。

ただし、基本的な事業は各カンパニーでなされるため、中国本社の役割は次のような支援事業に限られる。具体的には、戦略形成、企画、マーケティング、知的財産管理、法務、ロジスティックス、広報、渉外、財務、経理、教育、採用、部品の現地化支援などであり、これらの過半は上海本社で行ない、広報、渉外、アドミニなどは北京や香港の事業所でも行なっている。全体で日本人が 10 名、中国人が 40 名の計 50 名のスタッフを持っている。

珠海麒麟統一啤酒公司現地ヒアリング
(麒麟ビール株式会社 上海代表事務所)

ヒアリング日時 2003年3月28日
訪問者 高橋宏幸(京都大学大学院生)

珠海麒麟統一啤酒公司(ZKP)について 「一番搾啤酒」を含めた全体の生産量は、8万k l(2000年)、8.6万k l(2001年)、8万k l(2002年<見込み>)と推移している。すべて珠海工場で生産している。珠海の支店として、上海に事務所を持つ。販売量は南部1:上海2の割合である。出荷地域は広東省珠海市、中山市、東莞市など地元の割合が高く、上海へは船便で輸送している。また、マカオビールへの技術供与も行っている。「一番搾」は同社のプレミアム・ブランドであり、その兼ね合いからマカオへの展開も視野に入れている。

Lion Nathan 社(本社:ニュージーランド)の蘇州・無錫工場の状況について キリンはLion 社の株式を46%保有している。自社ブランド製品は蘇州工場でライセンス生産をする予定。2003年の生産量(予想)は「一番搾」(22~23万ケース*)+「麒麟清醇」(50万ケース)で、1,500k l程度になる見込み。Lion 社とは、今後、同じ価格帯の商品を整理しながら、幅広いラインナップでの事業展開を考えている。また、2002年3月にSan Miguel(本社:フィリピン)の株式15%を取得した。San Miguel 社は河北、広東(広州・順徳)、香港の4工場を所有。Lion 社は2工場で年産30万k l、San Miguel 社も4工場で同30万k l以上が可能である。将来に向けた布石。

*1ケース=640ml×12本

流通について 基本的には、Lion 社の卸売ネットワークを利用している。メーカー側から見た適切な卸[特約店]とは、①物流能力があること(車、得意先など。これは「資金力」とも言える)、②代金回収面で問題がないこと、③販売力があること(固定客・新規客を含めた「商談力」)が条件となる。書類選考、面談を通じてこれを判断している。卸との関係で気をつけていることは、良い人間関係、パートナーシップ、「共存共栄」である。定期的に「特約会」を開き、販売量が多かった卸を表彰するなどの工夫もしている。メーカー、卸どちらも、上海の郊外で出店が増えつつある「量販店」の影響を受けており、消費者に商品が円滑に流れるように「協賛金」(いわゆる「販促費」)を支払うことで対応している。

その他 現在の中国のビール市場は供給過剰で、価格競争に陥り、メーカーとしては儲けにくい状態にある。中小のメーカーが大手に買収されるなど、再編の動きが活発である。ビールは「規模の経済」が働くので、年産3~5万k lでは経営は難しい。

珠海松下馬達有限公司現地ヒアリング

ヒアリング日時 2002 年 8 月 21 日

訪問者 山本裕美（京都大学経済学部）

今回の調査では伊藤久男総務部長及び今別府祐郎製造部長のお話を聞くことが出来た。

会社概要

珠海松下馬達有限公司は 1993 年 5 月に設立登記された。松下電器産業株式会社モーター社が松下電器産業株式会社の資本金 2535 万米ドルの出資に下に海外に設立したモーター製造会社である。総投資額は 7500 万米ドルである。工場面積は 3000 m²である。

モーター社の組織体制は 1997 年に分社化が図られて管理部門、製造部門、技術センターの 3 部門から構成されて、モーター製造会社は珠海松下モーター有限公司、杭州松下モーター有限公司を始めとしてマレーシア松下モーター有限公司、シンガポール松下モーター有限公司、米国松下モーター有限公司に加えて日本国内では松阪精密株式会社、ナショナルマイクロモーター社、武生松下電器株式会社の 8 社体制となった。

珠海経済特区に会社設立した理由

モーター本社はもともと 1990 年に、モーター事業の再建のために中国シフトや事務機器業界の新規展開の情報もあり、設立された。珠海経済特区に立地した理由は、①顧客が広東省に集中していること、②経済特区は外資系企業に対して種々の減免税措置があること、③インフラが充実しており、香港、マカオに近いために物流の効率もよいことによる。

独資企業の理由

独資企業である理由は①顧客の大半が輸出企業であること、②QCD の迅速な対応が出来ること、③松下モーターがグローバル性を持つことである。独資企業のデメリットは、対政府関係、人材・教育上における言語問題、日本の人事管理・給与体系の適用可能性にある。

事業内容

事業内容は、輸出が 70%、内販が 30%が目標であるが、現実には殆どが輸出で内販は 10%に過ぎない。内販は OEM が主体である。

会社設立と資本金

会社は 1993 年 5 月に設立され、入社式は 7 月に行なわれ、9 月には製品が出荷されている。会社の資本金は 20 億円で 2001 年 5 月には 8 億円増資されている。

投資面では標準貸工場を借用している。本館は 104 m²、第 1 棟は 104 m²、第 2 棟は 94 m²で、工場は合計 294 m²である。後は福祉関係の施設である。

経営

年商は 2001 年 9 億元、2002 年 11 億元である。生産は 2001 年 12 月末 6 億台を突破している。従業員は 2002 年 5 月末現在 3584 名である。平均年令は 23.3 才で男女比率は 12 : 88 で圧倒的に女性が多い。

生産概況

2000 年 12 月末には 5 億台、2001 年 12 月末には 6 億台、2002 年 10 月末に 7 億台、2003 年 7 月末に 8 億台を達成している。創立 10 周年で 8 億台を達成したのである。

従業員

2001 年上半期には従業員は 4807 名を記録したが、2002 年上半期では 3584 名に減少している。採用・退職の数の変動が非常に激しい理由は、需要変動が激しいという事実から規定されているのである。

労働者の賃金

労働者の賃金は、本給に残業手当、食事 3 食を加えると、月 1000 元位になる。宿舍は完備されている。女性労働者は 3 年程働いて帰郷するケースが多い。労働者の募集については珠海市労働局は広西省、湖南省から募集している。労働者との契約は通常 1 年契約であり、1-3 ヶ月は試用期間となる。工会（労働組合）は存在する。

工会

工会の責任者を部門に配置して 95 年からは間接スタッフにしている。賃金表が効果を奏している。

スタッフ

スタッフは基本的に通勤している。技術者は 50-60 人であり、学歴は大卒であり、賃金は月 1700 元である。5%は職能給として手当てされている。採用は定期採用であり、新聞やインターネットで広告する。契約は通常 1 年契約である。間接的なスタッフとしては 230 人いる。

総務・製造部門には 93 年から女性の副部長が配置されている。1 年以上現地で勤務している日本人は 18 名いる。

労働生産性

単純作業では中国の労働者の生産性は高いが、熟練作業では日本の労働者よりも生産性は低い。ライン長、組長、スタッフには本社の研修制度がある。

R&D

日本のやり方を引き継いでいる。シャフトやリード線の長さについては日系企業は 90% 自主開発しているが、ノキアは 10% 程度が自主開発である。

製品

珠海松下馬達有限公司の生産物は、事務機器モーター、携帯電話振動モーター、音響モーター、空調機器モーター、メディア・モーター等である。

情報機器はメディア、ドキュメント、通信、音響、新規創造分野に分類できる。最大の製品はファンモーターであり、月産 1500 万台であり、最小の製品は携帯振動モーターでその大きさは 4 mm ある。すべて電子ガバナモーターである。

メディア面では精密ブラシレスモーターは月産 400 万台である。ドキュメント面ではパワーブラシレスモーター、パナフローモーター、ポリゴンミラーモーターを生産している。通信面では精密コアレスモーターを月 400 万台生産している。

環境対策

環境対策としては本社は 1997 年 3 月に ISO9002 を取得している。また 1998 年 10 月 ISO14001 を取得している。

決済

外貨管理の制約がある。

部品調達

輸入は70-80%で日本やシンガポールの工場から輸入している。日本の工場からは電子部品を輸入している。

現地調達については日系企業、中国系企業、台湾系企業から調達する。杭州松下馬達有限公司の工場では70%が内販であり、材料の調達は95%に達している。

WTO 加盟の影響

税関関係は特に変化はない。輸出は無税になる。深圳に販売会社があり、香港からコンテナで輸出している。

エネルギー問題

自家発電設備も所有している。電圧問題はフィルター等でバックアップ出来ており、特に問題は生じていない。

新体制改革

2002年2月1日から改革が始まっている。1997年に分社体制を取って以来の改革である。社内EMSにおいて産業モータ部門と家電モータ部門をサブとして情報機器モータ部門をメインとする。

中国における人件費

中国における人件費は直接間接費用を入れて10-15%である。日本では人件費はその2倍になる。生産は3班2交代制である。土日は残業24時間操業体制である。基本は4勤2休体制である。

金型問題

プレス加工の金型は日本やシンガポールの工場で作成していたが、プレス・整形の金型は台湾系企業や中国系企業の技術力が向上しており、使用出来る状況になりつつある。

キャノン珠海現地ヒアリング

ヒアリング日時 2002 年 8 月 15 日

訪問者 金 海英（京都大学大学院生）

設立の経過

ボーダレス化する国際競争や環境の変化に対応するため、グローバル最適生産体制作りを推進するキャノンの生産方式の一環として、キャノンは大連、蘇州、珠海と中国に三つの生産拠点を持っている。

1990 年 1 月 15 日に創立されたキャノン珠海は、総投資額 160 億ドルを投じたキャノンの海外生産拠点の中でも比較的大型である。キャノン固有の技術を導入し、カメラを中心に複写機、FAX、スキャナーなど中級クラス技術のオフィス用器材の少し古いモデルの大量生産をしている。カメラの生産台数は、キャノングループの中でももっとも大きい。中国国内のほかの二つの生産拠点である、蘇州と大連工場でも、おおむね同じ製品を生産しているが、できる限りいろいろな都市に生産拠点を作りたいという理念から、三つの生産拠点を作った。

来料加工でなく将来は国内販売を目指す

キャノン珠海は、中国での事業展開において、深圳、東莞あたりではよく見られる「来料加工」の形をとらずに独資の形をとっている。中国国内販売を念頭に置いた、中国での本格的な事業展開の意気込みが伺われた。キャノンは珠海のほかにも、大連、北京にも工場を持っている。

東莞は優遇政策の柔軟性などをバネに、多くの外資企業を誘致してきたが、近年はその過度な税金徴収やビジネスルール整備の不十分さなど外資企業からの不満の声も多く、現在は珠海、中山などに工場が移動する傾向が強いという。キャノンが広東省の中でも珠海を選んだ理由でもある。来料加工はいわゆるカントリーリスクが比較的に大きく、香港に子会社を作る費用も大きいとキャノン珠海はいう。そのため、日本企業が来料加工の形を取るケースは徐々に少なくなっている。キャノン珠海としては、来料加工には批判的であった。

比較的クリーンな珠海を選択

珠海の投資環境の魅力は比較的クリーンな管理体制にある。珠海の市長は多年にわたってアメリカに留学し、クリーンな政治管理体制作りを励んでいる。従って、従来の賄賂勢力はだんだんと勢力を弱め、近代的な考え方がずいぶん進んでいる。一外資企業としてのキャノン珠海もその変化を感じるぐらいである。キャノン珠海は珠海市の輸出関係の近代化プロジェクト企業の一員でもある。中国でビジネスをやるということはある意味で、グローバルなビジネススタイルに慣れていない中国人とのトラブルの連続であるが、珠海のこのようなビジネス環境は外国企業の誘致を加速化するのに非常に有効であるように思わ

れた。

珠海は改革開放以前は、小さな漁村であったが、その後、外部から大規模な移住民により現在の規模の都市になった。その故、広東省では珍しく、北京語が共用語であり、人材集めに有利な利点もある。

キャノンは珠海のこのような投資環境に非常に満足しているようであった。

輸出港としての香港の魅力

生産のみに特化している、珠海工場では、香港の子会社を通じて、製品を 100% 輸出しており、去年の総輸出額は 800 億円に達した。これは全中国でも 19 番目の輸出企業である。香港港のロジスティックシステムは非常に発達しており、香港からは翌日には世界各地のマーケットにアクセスが可能である。このように便利な物流システムはクリスマス商戦のような迅速性を必要とするときにも非常に上手く対応できる。

労働者の募集と賃金体系

中国に進出している多くの外資系企業と同様、労働者の 85% が地方からの若い女性で、普通は 5 年ぐらい働いてお金をためてから故郷に帰るケースが多い。労働者の募集は問題ないが熟練度が低く安定度が低いのが問題である。これは中国に進出している外国企業全体が抱える問題でもある。集まってくる労働力は若い人々とはいえ、元は農業に従事していたり、現代的な考え方に慣れていない人が多いため、管理するのが難しかったり、意見衝突が多かったりする。管理層の育成に当たって、キャノン珠海は現地人の教育を非常に重視し、積極的に現地人の投入を進めてきた。従業員の現地化はアメリカ企業がもっとも積極的だとよく言われているが、日本企業も積極的に現地化を進めている様子は今度の企業訪問で強く感じた。

賃金体制は、はじめはキャノンの年功序列に基づいた賃金体制を持ってきたが、10 年間たつと給料が労働マーケットに比べると 2 倍にもなってしまう、中国の常識的な賃金体制からはずれるので、今後は一般水準にあった職能給から職務給への方向転換中である。

新賃金体制での労働者の賃金は基本給が月 500 元（約 8000 円ぐらい）、残業代が 300 元ほどで、合計月 800 元ぐらいであった。それに比べ学歴の高い技術者の平均給料は初任給が 2000 元ぐらいで、課長クラスとなると 4000 元ぐらいになる。これは深圳に比べて 2 割ぐらい低いことになる。

労働者の募集に当たっては、作業者は地方の労働局や各専門学校などに募集に行く。エンジニアの募集は各都市の人材交流会に行き、人材を集めてペーパーテストと実践テストを行い、面接をして採用を決定する。作業者の制限年齢は 23 歳であるが定着率は比較的良い。定着率が悪いのはむしろ幹部級であって、就職して一年目に、海外留学などを理由に辞めてしまうというケースが多いようであった。

今回の企業訪問で強く感じたのは中国系（台湾系を含む）と日系の企業は生産管理面で

非常に対照的であるということである。中国系は労働者の間の競争心を掻き立て、給料体系に出来高制を反映するなど、作業効率にインセンティブを置いた管理システムが主流だが、日本系の企業は作業スピードに 5%程度のゆとりを置いた、精神的にストレスにならない程度のスピードを要求するなど、品質重視の非常に日本的な生産方式を採用している所が多かった。キャノンの場合もそうであった。

部品調達の問題

今のところ、部品の 80%は日本をはじめとする海外からの輸入に頼っている。輸入部品はその 80%が日本からであり、残りの 20%は東南アジアなどの国からのものとなっている。

中国国内の部品調達においては広東省内で 300 社ぐらいの協力会社と提携を結び、オーダーメイドの部品を提供してもらっている。その多くは日系、台湾系、香港系であり、中国系はきわめて少ない。今回の中国広東省の企業訪問で、中国系企業の部品製造能力に飛躍的な進歩があることを知ったが、それでもキャノンのような精密度を要求するような部品生産の技術レベルには達してないようだった。そのような意味でローカル企業はまだ十分な技術水準を持っているとはいえない。90 年代半ばからの日本企業の対中国直接投資のラッシュ現象が起こるにつれて、多くの部品メーカーも進出をせざるを得なかったが、それら日本企業は中国でも日本式の部品提供システムを育てて来た。一部の日本企業には、現地で部品調達がすでに 70%に達している企業もあったが、キャノンは、それと比べると、製品が精密を要するせいもあると思われるが、少ないように思われる。

ところで、日本からの部品調達をせずにすむよう、確かな品質管理を確保する目的で中国人技術者を日本の本社に研修に出す場合もあるが、最近では経済産業省が金型技術の海外流出防止策を出すなどもあり、知的所有権をめぐる敏感な問題も絡まって、慎重を要する問題となっているようであった。

今後の工場建設

キャノン珠海は次は東莞と広州の中間に位置する中山に工場を建てる計画である。中山に決めた理由は部品の外注会社が深圳と東莞に多く集積しているという理由が大きいが、人脈重視型の台湾企業が多くあつまる東莞は避けたいというビジネスマインドの摩擦の問題もあるという。慎重な考慮の末の決定だということであった。

総評

中国には、日本では難しい人材確保が比較的容易く、また人件費が日本の約十分の一という有利な面もあるが、逆に原材料を遠いところから調達しなければならず、かつ輸送コストが高い、カントリーリスクがあるという不利な面もある。総合的に見れば日本で生産するより、30%ほどのコスト削減ができるというのが、キャノン珠海に限らず一般的

見解となっている。これは、日本の一部の報道機関による派手な報道より地味なものであった。

最後に、東莞と珠海をいう異なる投資環境の比較をしてみたい。東莞はその地理的位置の便利さから比較的早い時期から台湾の企業を中心に多くの企業が集まり、従ってビジネスに便利なネットワークとインフラが形成されている。しかし、全体的に見れば、地元の勢力の力が大きく、混沌とした印象が強かった。また、地方政府の対外国企業政策に明確なルールもなく、不透明なところが多すぎるように見えた。地理的な位置からみれば、珠海も香港港につながる港を持っているなど便利な面もあるが、外国企業の進出は東莞に比べて遅く、部品の現地調達などには不便な点もあるように見えた。しかし珠海はクリーンな政治体制をバネに、外国企業にも比較的透明な体制で接し、日本企業をはじめとする多くの外国企業に人気のあるところとなっている。

世界の工場といわれている、また混沌とした中国の大地で、美しくビジネスをやりたい、とのキャノン珠海総責任者浅野さんの言葉が印象的であった。

京セラ東莞現地ヒアリング

ヒアリング日時 2002 年 8 月 9 日

訪問者 金 海英（京都大学大学院生）

京セラのグローバル展開

京都に本社を置き、光学精密機器からファインセラミック部品までさまざまな製品を手にかけている京セラはグローバルな事業展開にも積極的である。1968 年にアメリカ、カリフォルニア州に駐在員事務所を設立して以来次々と、ドイツ、メキシコ、韓国、中国などに生産拠点と事務所を設立してきた。特にアメリカとヨーロッパでの事業展開は大規模である。今現在、アメリカに関連会社 12 社、ヨーロッパに 14 社ある。

京セラは中国に 3ヶ所の生産拠点を設けている。上海は主に部品関係の生産を行っており、貴州省は携帯電話の生産がメインである。この三つの中国の生産拠点を管理する機能を果たすため、香港に従業員規模 20 人ぐらいの子会社を持っている。

上海を生産拠点として選んだ理由は六年前の上海浦東開発に乗ってのことであった。中国国内での販売などを視野に入れて、交通が便利で商業ルートが発達した上海を選んだ。もうひとつの拠点を貴州省にしたのは、安い労働力が最大の魅力だったからである。そして最後にもう一つの生産拠点として京セラは東莞に拠点を置いてフィルムカメラとコピー機、FAX 機などのオフィス用器材を生産している。

立地場所東莞の状況

京セラ東莞の正式名は Donggun Shilong Kyocera Optics Co Ltd であり、京セラの海外生産拠点設立の一環として 1987 年に広東省東莞市石龍鎮に「東莞石龍京磁光学有限会社」を設立させた。当時は外国企業の対中国直接投資が本格的に始まってなく、石龍鎮は外国人にはほとんど知られてなかった。京セラの東莞生産拠点設立について、市は非常に積極的に対応してくれたという。それが東莞を選んだ理由でもあった。京セラの中国進出は比較的早いこともあって、京セラは石龍鎮に初めて会社を持ってきた外国企業であった。

東莞は台湾の企業が特に多く集まっているところである。約 1 万 4 千社ある外国企業の中で 86% の 1 万 2 千社が台湾の企業である。あの有名な「来料加工の故郷」ともいえるところであり、改革開放以前までは、農業が中心であったが、いまや中国全国から見ても、かなり「ハイテク」な所である。20 年ぐらいまでは貧しい農民のはずであった東莞の人々は、いまやみんな「社長」の威風である。というのは、東莞では、村ぐるみでビルを建て、それを外資系製造業者に貸し出し、その収入は一般の市民から見れば相当なものであるからである。この数年間で東莞は世界的にも有名なコンピュータの部品生産基地に成長し、もし東莞の生産ラインがうまくいかなければ、世界のコンピュータの生産の 80% が影響を受けると囁かれているほどの勢いとなっている。かつては農地であっただろうあの赤い土地は、凄まじい熱気を放ちながら、巨大な工場へと化していた。

その東莞市の一角に位置している石龍鎮は面積が 12.5 平方キロメートルと東莞の中でも比較的規模が小さい鎮である。しかし市街化がかなり進んでおり、第一次産業の比重はわずかに 0.2%に過ぎない。石龍鎮には、三資企業は 42 件、委託加工が 55 件ある。日本からの有力企業には京セラ以外にもミノルタ、三協精機がある。外国企業の生産活動が盛んであることを反映し、第二次産業が主流であり、かつては豊かな穀物フィールドが広まったであろう土地は、いまや工場でいっぱいになっている。石龍鎮政府の建物の超モダンなビルディングは、中国のほかの地域のそれとはあまりにも大きなギャップを感じさせ、なんだか不思議なところに迷い込んだような印象を与えている。鎮内には、出稼ぎにきている人口の割合が非常に大きく、そのためのサービス産業もそれなりに発達し、近代的な雰囲気まで感じさせる。高速道路からは、故鄧小平主席がこの町の熱気を意味深長に眺めている巨大な宣伝ポスターも見られる。

ところで、上海と東莞そして貴州省の投資環境について尋ねたところ、この三つの地域はまったく国が違うように感じられるとの回答がなされた。政策から法律までまったく違う印象だという。中国の法律整備の不十分さを現場で感じているのである。

京セラ東莞の生産能力と合併への転換

石龍鎮のまん中に位置している京セラ東莞の生産ラインは第一ブロックと第二ブロックに分かれている。第一ブロックでは 3 4 0 0 人体制で京セラブランドの製品を生産し、京セラ東莞の生産ラインは二つのブロックに分かれる。第一ブロックは A 棟、B 棟、C 棟の三つの建物で構成されていて、A 棟と B 棟はフィルムカメラを生産している。1 ヶ月の平均生産は 12 万台ぐらいであるが、その 3 倍の生産能力を備えているという。C 棟は来料加工の生産方式を採用し、半分のラインはコネクター関係を生産し、半分は光学レンズを生産している。京セラ東莞はこの三棟を将来、六棟まで拡張し、従業員は一万六千人まで増やす予定である。

第二ブロックは 2001 年の年末に香港から移動してきたばかりだが、2 4 5 0 人体制の生産ラインの規模を持っており、2800 人まで急に増やさなければならない状況である。第二ブロックは京セラ三田関係の生産ラインであり、今は委託加工の形式であるが、将来は合併企業にきりかえるということだった。

二つのブロックを合わせるで、近い将来には 6000 人規模の企業になる。

京セラ東莞は、はじめは投資コストを比較的に低く押さえられる来料加工の形式を取っていたが、十年後の 1997 年には、会社の一部を中国国内での販売が許される合併会社の形式に切り替えた。また、京セラ東莞は現在合併企業と来料加工を混合したユニークな生産方式を取っている。来料加工は輸出入関税がかからず、税金などの面ではかなり有利だが、生産したものは全部輸出しなければならず中国国内での販売ができない。そのため半成品をほかの日系企業などに提供する場合は、香港にいったん輸出し、また輸入しなければならず、からの手間と時間がかかるし、運輸コストもかかる。十数年間中国の経済成

長に伴ない、一人あたりの収入も急上昇し、購買力が飛躍的に上がった。いまや外資系企業にとって、中国は単なる生産拠点というよりも巨大な販売市場になりつつある。1987年、京セラが中国に会社を設立した当時は、中国進出の多くの日系会社と同様、コストの削減が主な目的であったために、来料加工の形式を取ったが、いまや中国国内での販売はますます重要な発展方針になっている。中国経済のこのような変化に伴い、京セラは合弁会社の形式に切り替えたのである。

労働力と労働条件

労働力が豊富で安価であることは多くの外国企業、特に日本企業の中国進出の理由である。それをもっとも実感させるのは東莞であった。全国各地から東莞に若い出稼ぎ労働者が押し寄せ、工場の入り口に採用広告を張るだけでどんどん人が集まってくるという。京セラ東莞は日系企業では珍しく、単純労働者のための寮は無く、あるのは大卒の管理者のための寮だけであった。そのため、通勤可能な人及び自分で住むところを解決できる人だけを募集している。管理層の従業員及び通訳は大学などで日本語を学んだ人を募集しているが、その中には中国東北部出身の朝鮮族の人が多いという。朝鮮族は私の世代までは第一外国語として、日本語を勉強させられたが、そのため日本に留学しても英語ができないためにかなり苦勞をしている。しかし、日本企業に就職するには有利なようである。管理層の従業員は会社が提供し、100%コンピュータをもっている。

単純労働者の平均給料は残業代込みで630元から650元ぐらいである。女性のほうが圧倒的に多く、約90%を占めている。大卒の管理者層の平均給料は1800元ぐらいで、単純労働者の約3倍にもなる。中国はまだ大卒が珍しく、給料も場合によっては10倍も差が出る。日本では非常識な給料体系である。社内の給食はないが、一日あたり約4元ぐらいの補助金を出している。

東莞市では従業員の40%を保険に加入させることを要求されているが、すぐに100%になるだろうというのが京セラ東莞の見方であった。従業員の平均勤務年数は5年ぐらいであるが、長い人は13年間勤めた人もいるという。また、女性社員の起用にも積極的で、係長クラスの女性管理者もいる。

生産活動は、生産部門はもとより、管理部門もほとんど、中国人スタッフに任せており、今はフィルムの開発部門に29名の日本人技術スタッフがいるのみである。ほかの日系企業と同様、京セラの生産工程も現地人化がかなり進んでいる様子がうかがえた。

驚いたことに、生産原材料は特殊な金型などを除いては中国現地で調達している。現在約60%の原材料を現地で調達しているという。中国企業からの調達ではなく、中国に進出している日本企業からの調達が大半であると思われるが、これを機に中国の部品生産レベルも、何年か経てば、相当の水準に達するであろうと予想される。実際に地元の企業がすごい勢いで成長しているという。そんな中で、京セラ東莞は広東省科学技術委員会から、高新技術企業に選ばれた。

残りの 40%は日本以外にも台湾、韓国の関連会社からの調達になる。

生産コストと供給先

日本の新聞などではよく、中国と日本の生産コストを比較し、仰天するような数字の比較を見せ、中国の脅威を強調しているが、意実際中国で生産しようとする、余計にコストがかかることも少なくなく、総合的に見ると、日本で生産するよりも 30%ぐらいのコスト削減になるという意見が普通である。京セラも例外ではなく、コストの面で、日本で生産するより約 30%の節約になるということであった。しかし、その 30%のコストは一企業としては非常に重く、それが多くの日本企業がこぞって中国に進出する原因であるという。

販売活動を見ると、今は中国国内販売が 10%ぐらいで 90%はヨーロッパ、東南アジア、中近東の国々であるということである。しかし、そう遠くない将来は中国での販売がもっと増えるに違いない。今のところ輸出入には、WTO 加盟の影響はあまり感じられないという。最近では三星などの韓国企業もカメラの販売で売り上げを伸ばしているようで、中国での販売も競争が激しくなっている。

金融面の投資環境

中国に進出している外国企業にとって、金融面の問題はつき物である。多くの日系銀行が中国に進出しているが、サービス内容に規制が多く、十分なサポートができない場合が多い。特に規模の小さい企業であればあるほど、その問題は大きい。多くの金融業者もいるようだ。京セラ東莞は香港を通じて外貨管理をしているという。

ちなみにこの数年上海の発展はすさまじく、いまや外貨管理の面でも香港と優越がつけられないほど、上海の金融システムも国際化しているという。これから中国に投資するなら上海にしたいという企業も多く、今でも上海に移りたいという企業も少なくない。広東省の台湾人商工会もかなりの焦りを見せている場面もあった。

文化と考え方の違い

中国で仕事をするにあたって、当たり前のことであるが、文化や考え方の違いを感じることも多いという。そのために経営上、困ったことも多いが、そのときは通訳の人がうまく対応してくれているという。悪いこと、よいことに交えて中国で一生懸命に会社のために尽くしている日本人のスタッフの姿を見て胸を打たれた。

杭州中策啤酒有限公司現地ヒアリング

ヒアリング日時 1999 年 8 月 28 日

訪問者 高橋宏幸（京都大学大学院生）

アサヒビールとの提携の経緯について 1994 年 1 月、アサヒと伊藤忠商事は China Strategic Investment Limited（本社：香港）より、その 100%子会社である CSI Brewery Limited（本社：香港）の 75%（アサヒ 45%、伊藤忠 30%）の株式を取得した。CSI Brewery 社が株式を保有していた 3 社のビール会社のうち、1 つが杭州啤酒（CSI 側の株式保有：55%）であった。資本金は 31 億 3200 万円で、①杭州啤酒の設備増強・増設資金の提供、②アサヒによる技術供与、及びライセンス生産契約を締結することで合意した。同年 9 月、アサヒと杭州啤酒が共同開発した「日本朝日啤酒」が発売された。

現在の状況など 従業員は 930 名（医者、託児所関係者も含む。営業は 200 人。アサヒからは 2 名）である。年産能力 22 万 k l の工場に加え、嘉興に系列会社（年産 5 万 k l）を持つ。主要産品は西湖啤酒、日本朝日啤酒、皇帝啤酒、虎跑啤酒（於：嘉興）、海燕啤酒、龍井泉水（ミネラルウォーター）など。出荷地域は浙江省、上海の一部、江蘇省で、トラックによる輸送が行われている。なお、杭州啤酒の前身は杭州啤酒厂（創業：1958 年）である。

その他 1996 年 8 月、浙江省内のビール会社で初めて、ISO9002 を取得。また、浙江省はもともと白酒の消費が少なく、季節柄、冬になると紹興酒、夏になるとビールの消費が増える地域でもある。